

2024

2024年版 中小企業白書



Contents 2024 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和5年度(2023年度)の中小企業の動向

第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-2-1	株式会社ホテル松本樓	群馬県 渋川市	危機時に事業変革を行い、成長を実現した企業	I-35

第3章 中小企業・小規模事業者の現状

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-3-1	有限会社黒潮重機興業	宮城県 多賀城市	DXで輸送能力向上・労働環境改善を図り、『2024年問題』に対応した企業	I-91

第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-4-1	株式会社森清化工	東京都 墨田区	積極的な設備投資で省力化を図り、人材確保と持続的な質上げを実現した企業	I-177
1-4-2	石丸製麵株式会社	香川県 高松市	育児・介護支援の環境を整備し、良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業	I-214
1-4-3	久保井塗装株式会社	埼玉県 狭山市	GXとDXに向けた取組を通じ、競争力を高め続ける企業	I-237
1-4-4	蒲郡市	愛知県 蒲郡市	官民一体でサーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体	I-247
1-4-5	グランド印刷株式会社	福岡県 北九州市	DXで新規事業創出を促し、多角化経営で成長を続ける企業	I-258



第2部 環境変化に対応する中小企業

第1章 人への投資と省力化

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	二九精密機械工業株式会社	京都府 京都市	『人』への投資で人材を確保・育成し、成長を続けている企業	II-21
2-1-2	株式会社九州電化	福岡県 福岡市	技術力向上と自主性を育てる人材育成で技術力を継承、発展させている企業	II-30
2-1-3	株式会社ねぎしフードサービス	東京都 新宿区	『人財共育』によりサービス品質を継続的に高めることで、付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業	II-31
2-1-4	株式会社新越ワークス	新潟県 燕市	会社の枠を超えた新入社員研修や人材交流を通じ、人材の育成と定着に取り組む企業	II-42
2-1-5	中工精機株式会社	岐阜県 瑞浪市	積極的な設備投資により生産性向上と職場環境の改善を実現し、成長につなげた企業	II-55
2-1-6	株式会社ホリ・コーポレーション	山形県 酒田市	単純作業を省力化し、従業員満足度と顧客対応力の向上につなげている企業	II-56

第2章 中小企業を支える資金調達

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	株式会社ティアラ	岡山県 岡山市	金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて成長する企業	II-104
2-2-2	岐阜県信用保証協会	岐阜県 岐阜市	関係機関を積極的に巻き込み、事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関	II-108
2-2-3	株式会社大都	大阪府 大阪市	出資による大規模な資金調達を実現し、業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業	II-123
2-2-4	PLネットワークサービス株式会社	埼玉県 吉川市	出資と融資を組み合わせた資金調達により大型の設備投資を実現し、業容拡大に取り組む企業	II-124

事例

2-1-3

『人財共育』によりサービス品質を継続的に高めることで、付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業

所在地 東京都新宿区
従業員数 141名
資本金 5,000万円
事業内容 飲食店

株式会社ねぎしフードサービス

▶ 地域ナンバーワンを目指したドミナント戦略でブランドを構築

東京都新宿区に本社を置く株式会社ねぎしフードサービスは、飲食店「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を首都圏1都3県に39店舗（2023年12月時点）展開する企業である。1981年に新宿・歌舞伎町で1号店をオープンして以降、牛タンをメインに据えた定食を終日提供する業態を確立。提供するメニューの味はもちろん、サービスの質でも首都圏ナンバーワンを目指し、ドミナント戦略の下でブランドを築き上げてきた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時には、3割の売上高減少に見舞われたものの、新たに店舗まで拡大した「デリキッチン」は引き続き好調で、2023年4月期決算の売上高は過去最高水準となっている。

▶ 手厚い従業員教育でサービス品質を高め、顧客満足度の向上が次の働き手を呼ぶ

同社の根岸栄治社長は自社を「人財共育型企業」と称し、経営理念の共有と従業員教育に力を入れている。ブランド戦略上、出店地域も本社から約60分圏内に絞っているが、これは「従業員が経営理念を共有し、常にコミュニケーションを取りため」である。同社では、本社に置く研修機関「ねぎし大学」に最低でも月1回は社員を集め、経営理念や調理、接客ノウハウなどについて教育。それを各店舗のアルバイトに還元させる体制や、今では人を育てた人が評価される評価制度などを反映する給与制度も確立している。このように「人」への徹底的な投資によりサービスの付加価値を高めてきたことが、顧客満足度の向上にもつながり、価格競争による値上げへの理解にも寄与している。また、人手不足が大きな課題となる中、同社では毎年約1,000人のアルバイトが入れ替わっているが、アルバイトの募集活動も順調で、応募理由の多くが「食べに来て、ここで働きたいと思ったから」であるという。

▶ 「人」への投資を絶え、更なる成長を目指す

2019年にセントラルキッチンを埼玉県狭山市に新設し、食材の加工能力が拡大した。今後は同工場に冷凍設備を導入し、食材をより遠くまで届けられる仕組みを構築することで、首都圏外への展開も計画している。更なる事業拡大を構想する中で、根岸社長は「今後は待遇を良くしていかない人は集まらない。待遇を改善するには、おいしいものに付加価値を積み重ねることで成長を続け、地域ナンバーワンになること。我が社は人財を育てることを強みとし、それによって経営理念の一つでもある『働く仲間の幸せ』が実現できる信じている」と語る。



根岸栄治社長



店舗外観



狭山市のセントラルキッチン

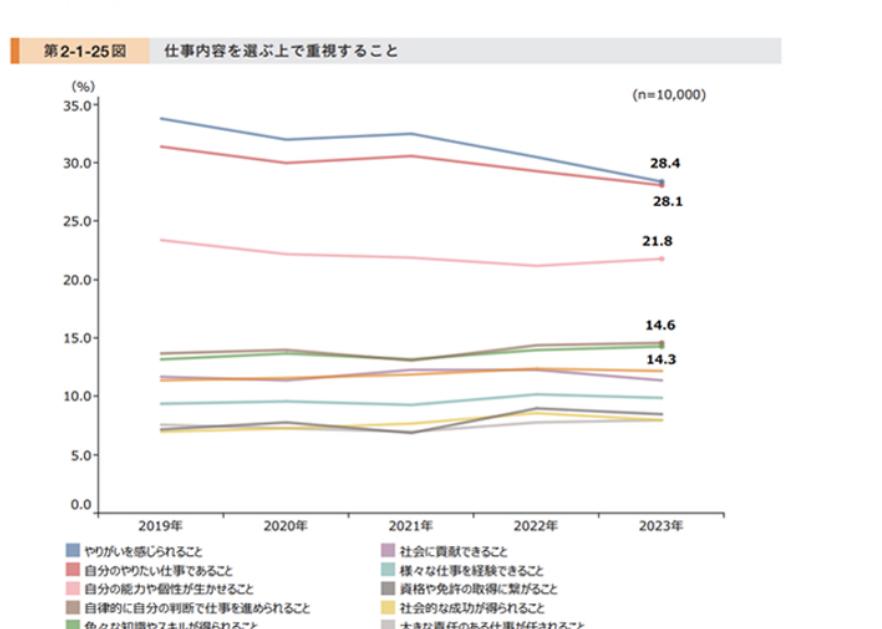
4. 人材の定着

①働き手のニーズ

ここまで、人材確保の手法としての「採用」及び「育成」に係る取組について確認してきた。最後に、人材の定着につながり得る様々な取組について分析を行っていく。

第2-1-25図及び第2-1-26図は、働き手が仕事

内容を選ぶ上で重視することを確認したものである¹⁴。第2-1-25図を見ると、足下では、「やりがいを感じられること」、「自分のやりたい仕事であること」と回答する割合が減少傾向にあり、「自分の能力や個性が生かされること」の割合が若干増加していることが分かる。

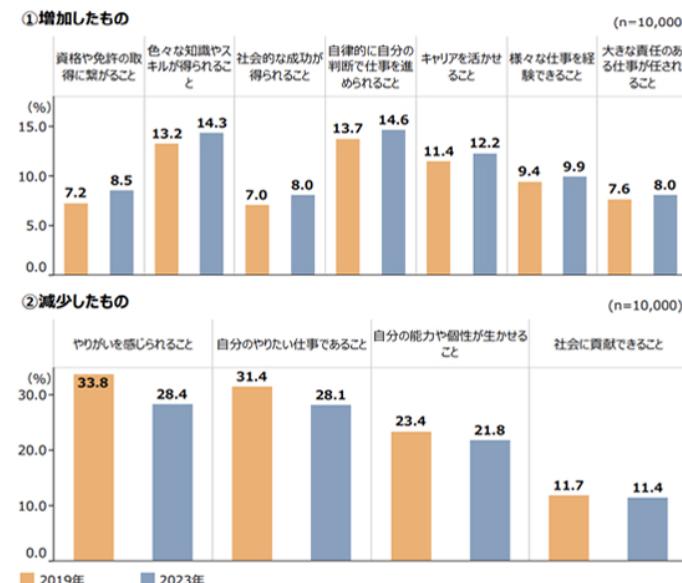


資料：（株）バーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より中小企業庁作成
(注) 調査は2017年から開始しているが、当該設問は2019年以降に設定されたもの。

第2-1-26図は、第2-1-25図における2019年と2023年の数値を比較したものである。これを見ると、最も増加したのは「資格や免許の取得に繋がること」、次いで「色々な知識やスキルが得られること」であり、働き手は自身が成長できると感じられる仕事を求めていることが示唆される。一方、最も減少したのは「やりがいを感じら

れること」、次いで「自分のやりたい仕事であること」であり、いずれも全体の中で回答割合が高いもので、働き手が重視することについて、トレンドに変化が起きている可能性が示唆される。この結果から一概にいえないものの、働き手のニーズの変化にも目を向け、人材確保に向けた取組を検討していくことが重要と考えられる。

第2-1-26図 仕事内容を選ぶ上で重視すること（2019年と2023年の比較）



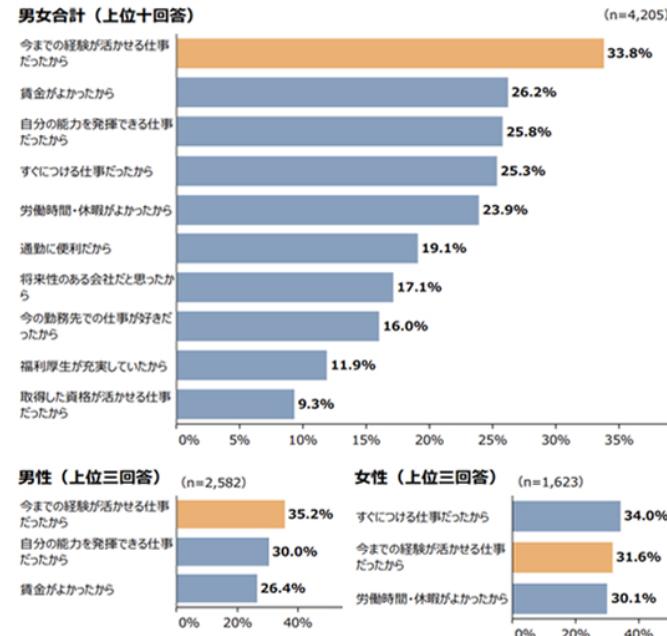
資料：（株）バーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より中小企業庁作成
(注) 調査は2017年から開始しているが、当該設問は2019年以降に設定されたもの。

¹⁴ (株)バーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」：同社が2017年から2023年の毎年2月から3月にかけて実施。調査対象は全国の15～69歳の有職者男女10,000人（性別及び年代は国勢調査の分布に従う）。

第2-1-27図は、転職者が今の勤務先で働くと思った理由について確認したものである¹⁵。これを見ると、「今までの経験が活かせる仕事だったから」と回答する割合が男女共に高く、働き手が自身の経験や能力を発揮できる業務分担や配置

を検討することが有効と考えられる。また、女性においては「労働時間・休暇がよかったから」など働き方も重視されており、こうしたことも踏まえて待遇や働き方を検討していくことが重要といえる。

第2-1-27図 今の勤務先（転職先）で働くと思った理由



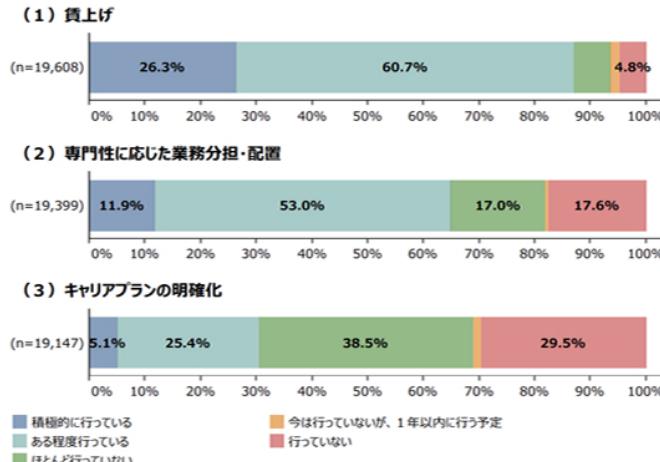
資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「ILPT 調査シリーズ No.215『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成～転職者アンケート調査結果～』」(2021年11月)
 (注) 1.現在の勤務先に、転職して入社した人に聞いたもの。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

②定着に向けた取組

第2-1-28図は、人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況について確認したものである。これを見ると、「賃上げ」は8割以上、「専門性に応じた業務分担・配置」については6割以上の企業が「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答している一方、「キャリアアプ

ランの明確化」は、3割程度となっている。「キャリアプランの明確化」は先行研究¹⁶も指摘しているように、自身が成長する将来像を描けることが働き続けるモチベーションにつながる可能性があり、次の第2-1-29図では、同取組と人材の定着の関係性について見ていく。

第2-1-28図 人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況



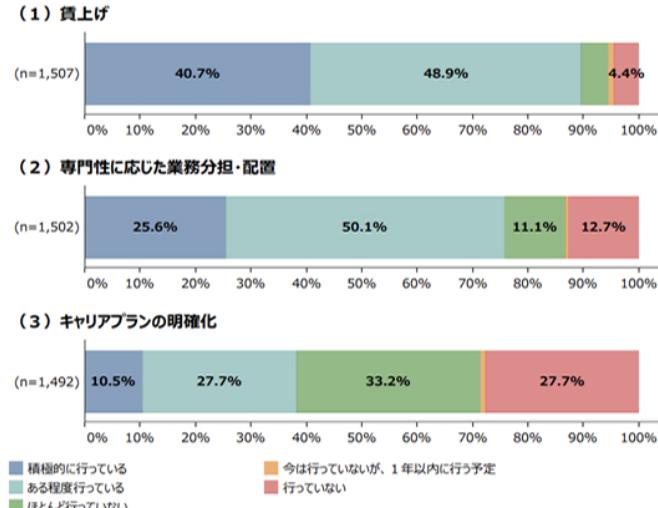
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 各取組について、「分からぬ」と回答した企業を除く。

¹⁵ 独立行政法人労働政策研究・研修機構が30歳以上55歳未満、フルタイム勤務者、正社員及び非正社員（嘱託・契約社員、派遣社員など）の男女を対象に、2020年12月にアンケート調査を実施。回答者数：転職経験者4,205人、転職未経験者2,498人の合計6,703人。

¹⁶ 日本政策金融公庫総合研究所（2018）

第2-1-29図は、第2-1-28図で確認した人材の確保・定着に向けた人事関連施策の取組状況について、中核人材・業務人材が十分に定着していると回答した企業のみを対象に集計したものである。これを見ると、人材が定着している企業では、いずれの取組についても第2-1-28図と比べて「積極的に行っている」割合が高く、比較的取組が進んでいることが分かる。このことから、人材の定着に対して、「賃上げ」、「専門性に応じた業務分担・配置」、「キャリアプランの明確化」が一定程度寄与している可能性が示唆される。

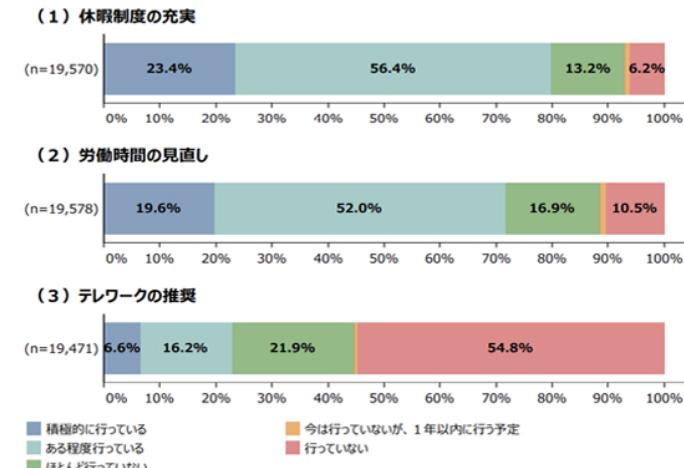
第2-1-29図 人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 （注）1.各取組について、「分からぬ」と回答した企業を除く。
 2.中核人材及び業務人材について「十分に定着している」と回答した企業について集計したもの。

第2-1-27図では、特に女性が転職する際に働き方を重視している状況を確認した。第2-1-30図は、働き方改善に向けた取組状況について見たものであるが、ここでは、働き方改善につながり得る取組として、「休暇制度の充実」、「労働時間の見直し」、「テレワークの推奨」に着目した。これを見ると、「休暇制度の充実」、「労働時間の見直し」については、7割超の企業が「構成的に行っている」、「ある程度行っている」と回答しており、多くの企業で取り組まれていることが分かる。一方、「テレワークの推奨」は、「行っていない」と回答した企業が過半数を占めていることが見て取れる。

第2-1-30図 働き方改善に向けた取組状況



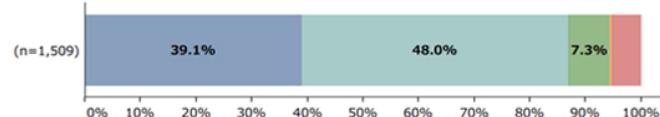
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 （注）各取組について、「分からぬ」と回答した企業を除く。

第2-1-31図は、第2-1-30図で確認した働き方改善に向けた取組状況について、中核人材・業務人材が十分に定着している企業のみを対象に集計したものである。これを見ると、人材

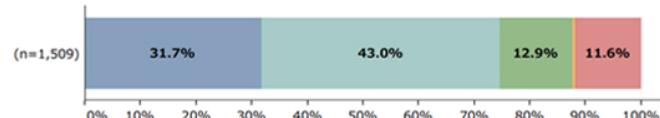
が十分に定着している企業では、いずれの取組についても第2-1-30図と比べて「積極的に行ってている」割合が高く、比較的取り組まれていることが分かる。

第2-1-31図 働き方改善に向けた取組状況（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）

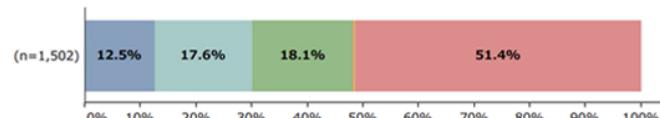
(1) 休暇制度の充実



(2) 労働時間の見直し



(3) テレワークの推奨



■ 業務人材
■ 中核人材
■ どちらも

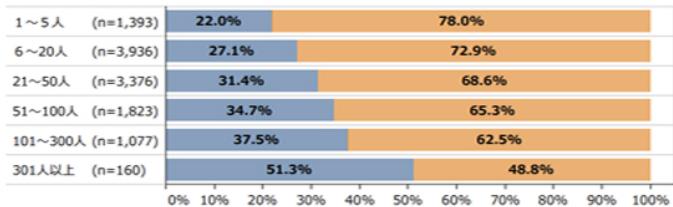
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
(注) 1.各取組について、「分からぬ」と回答した企業を除く。
2.中核人材及び業務人材について「十分に定着している」と回答した企業について集計したもの。

第2-1-32図は、従業員満足度を確認するための取組状況について確認したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、社内調査を行って従業員満足度を確認している様子が見て

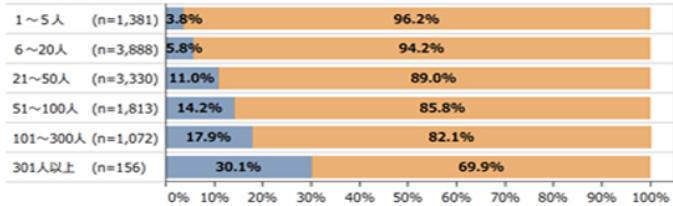
取れる。特に、「301人以上」の企業では、過半数が自社での社内調査を「行っている」ことが分かる。

第2-1-32図 従業員満足度の確認のための取組状況（社内調査、従業員規模別）

(1) 自社での社内調査



(2) 外部委託による社内調査



■ 行っている ■ 行っていない

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

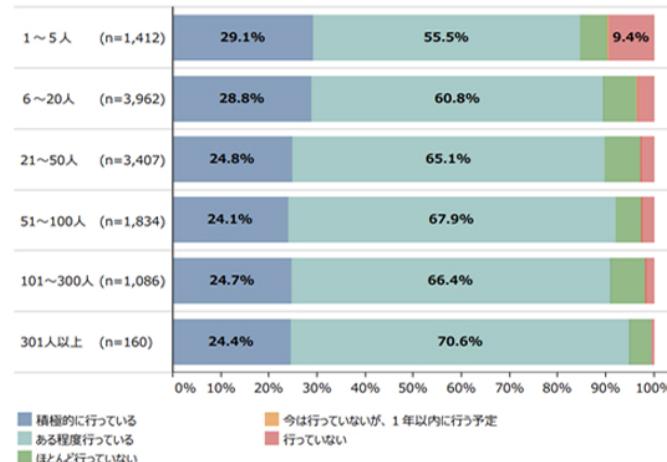
(注) 1.従業員満足度を確認するための取組状況について聞いたもの。

2.各取組の取組状況について、「行っている」は、「積極的に行ってている」、「ある程度行っている」と回答した企業の合計。「行っていない」は、「ほとんど行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」、「行っていない」と回答した企業の合計。「分からぬ」と回答した企業を除く。

第2-1-33図は、従業員満足度を確認するための取組として日常のコミュニケーションにどの程度取り組んでいるかを確認したものである。これを見ると、従業員規模の小さい企業ほど「積極的に行っている」と回答している傾向にあり、従業員規模の小さい企業では、社内調査をせずとも

日々のコミュニケーション等で満足度を確認できている可能性もある。一方で、「行っていない」と回答する企業も従業員規模の小さい企業ほど多く、必要性の有無が企業によってはっきりと分かれている可能性がある。

第2-1-33図 従業員満足度の確認のための取組状況（日常のコミュニケーション、従業員規模別）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.従業員満足度を確認するための取組として、どの程度行っているかを聞いたもの。

2.従業員満足度の確認のための取組のうち、「日常のコミュニケーション」の取組状況について、「分からぬ」と回答した企業を除く。

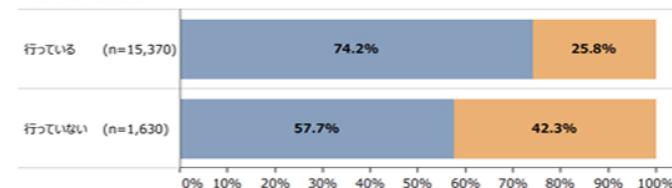
第2-1-34図は、第2-1-33図で示した日常のコミュニケーションの取組状況別に、中核人材及び業務人材の定着状況を見たものである。これを見ると、日常のコミュニケーションを「行っている」企業の方が、「行っていない」企業に比べて、中核人材・業務人材のいずれも定着していることが分かる。このことから、社内調査といった大がかりな取組でなくとも、日常のコミュニケーションを取っていくことが、人材の定着につながり得ることが示唆される。

第2-1-34図 中核人材・業務人材の定着状況（日常のコミュニケーションの取組状況別）

(1) 中核人材



(2) 業務人材



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) 1.日常のコミュニケーションの取組状況について、「行っている」は「積極的に行っている」、「ある程度行っている」回答した企業の合計。「行っていない」は「ほとんど行ってない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」、「行ってない」と回答した企業の合計。「分からぬ」と回答した企業を除く。

2.中核人材、業務人材の定着状況について、「定着している」は「十分に定着している」、「ある程度定着している」と回答した企業の合計。「定着していない」は、「あまり定着していない」、「全く定着していない」と回答した企業の合計。「分からぬ」と回答した企業を除く。

③まとめ

本項では、中小企業の人材確保における「定着」につながり得る取組について確認した。第2項で確認したように、新規採用は中小企業にとって難しい状況にあるが、人材の確保は採用して終わるわけではなく、その人材に自社の企業活動に貢献し続けてもらう必要がある。そのためには、働き手から働き続けたいと思われるような職場を

目指し、職場づくりに取り組むことで、定着を促すことも重要であると考えられる。

事例2-1-4では、人材の定着を会社単位ではなく地域単位で捉え、会社の枠を超えた研修等の人材交流を通じ、地域の企業と連携して人材育成と同時に定着率の向上に取り組む企業の事例を紹介する。