

令和6年度 中小企業の動向

令和7年度 中小企業施策

第217回国会(常会)提出

この文書は、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第11条第1項の規定に基づく令和6年度の中小企業の動向及び講じた施策並びに同条第2項の規定に基づく令和7年度において講じようとする中小企業施策について報告を行うものである。

本報告は、閣議決定を経て国会に提出する年次報告であり、表題は元号表記となっているが、本文中の「中小企業の動向」に関する分析に関しては、原則として西暦表記を用いている。

令和6年度 中小企業の動向

第217回国会（常会）提出

2025 年版 中小企業白書の概要

円安・物価高の継続、「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足など、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。一方で、地域経済・日本経済全体の成長の観点から、雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者への期待は大きい。激変する環境において、経営課題を乗り越え成長を遂げるためには、自社の現状を把握して適切な対策を打つ経営力が求められる。

第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向

- ・ 令和6年度は円安・物価高が継続し、30年ぶりに「金利のある世界」が到来した。輸出より輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業にとっては、これらは利益下押しのリスクとなり得るため、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。
- ・ また、2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成するも、大企業との差は拡大した。中小企業の労働分配率は既に8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況である。一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあるため、人材確保のために業績改善を伴わない賃上げも増えている。
- ・ こうした状況を踏まえれば、コストカット戦略は限界を迎えている。物価、金利、人件費の上昇と、構造的な人手不足に直面する今こそ、積極的な設備投資・デジタル化と、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、付加価値や労働生産性を高める経営に転換していくことが必要である。

第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

- ・ 中小企業がこうした課題を乗り越え、成長を遂げるに当たっては、経営者の「経営力」の向上が重要である。本書では、「経営力」について、個人特性面（他の経営者との交流、学び直しに取り組む経営者の成長意欲）、戦略策定面（経営計画の策定・実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定等）、組織人材面（経営理念や業績等の共有を重視するオープンな経営や従業員を大切にするとする人材経営）の観点から分析を行い、経営力の向上が業績向上や人材確保に向けて重要であることを示した。
- ・ その上で、中小企業が成長を遂げるには、売上高規模ごとに異なる「成長の壁」の打破が必要となる。成長の加速段階では、経営者にないスキルを持つ補完型人材の確保や、経営者の職務権限分散による一人経営体制の克服等が重要と考えられ、売上高100億円以上では、拡大する組織を経営者と共に支える経営人材やDX人材の確保等が重要と考えられる。さらに、企業規模拡大には、積極的なM&Aやイノベーション、海外展開の推進が有効な手段であることを示した。

第1部 令和6年度(2024年度)の中小企業の動向……………1

第1章 中小企業・小規模事業者の業況……………	2
第2章 金利・為替・物価……………	6
第3章 雇用環境……………	16
第4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX……………	19
第5章 価格転嫁……………	27
第6章 賃金・賃上げ……………	35
第7章 倒産・休廃業・事業承継……………	41
第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値……………	48
第9章 中小企業・小規模事業者の事例……………	52

第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略……………67

第1章 中小企業の経営力……………	68
第1節 経営戦略……………	68
第2節 経営の透明性・開放性……………	88
第3節 ガバナンス体制……………	105
第4節 人材戦略……………	117
第5節 経営者の成長意欲……………	146
第6節 まとめ……………	171
第2章 スケールアップへの挑戦……………	172
第1節 成長する中小企業が我が国経済に与える影響……………	172
第2節 スケールアップに向けた課題……………	181
第3節 スケールアップに向けた投資行動と海外展開……………	221
第4節 まとめ……………	287



令和6年度において講じた中小企業施策	289
参考文献	295
図表索引	299

本文を読む前に（凡例）

- 1 この報告の中で、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。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。なお、集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

業 種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
① 製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業※	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業

- ・ゴム製品製造業（一部を除く）：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 900 人以下

③サービス業

- ・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 300 人以下
- ・旅館業：資本金 5,000 万円以下又は常時雇用する従業員 200 人以下

【小規模企業者】

③サービス業

- ・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員 20 人以下

- 2 この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してある。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報等を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

- 3 中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。
- 4 各統計値については、過去分にわたって更新される可能性がある。
- 5 この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

中小企業白書・小規模企業白書について

- ・ 中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2025 年版で 62 回目。
- ・ 小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2025 年版で 11 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第 11 条 政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

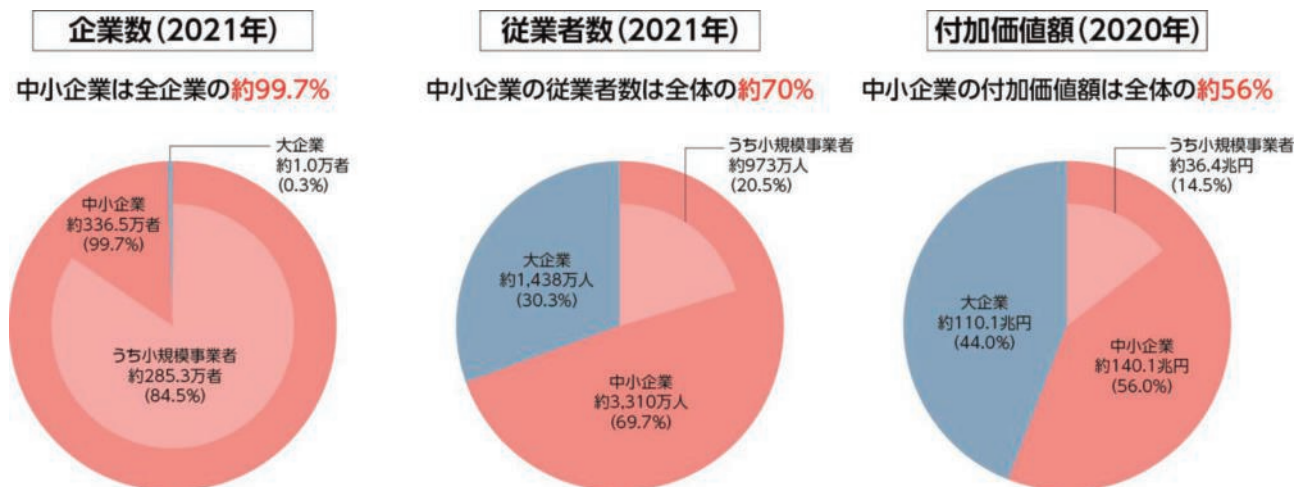
● 小規模企業振興基本法（抄）

（年次報告等）

第 12 条 政府は、毎年、国会に、小規模企業の動向及び政府が小規模企業の振興に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る小規模企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業・小規模事業者の企業数、従業者数、付加価値額



資料：総務省・経済産業省「令和 3 年経済センサス-活動調査」再編加工

第1部

2025 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和6年度（2024年度）の 中小企業の動向





第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向

第1部では、中小企業・小規模事業者¹の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について確認する。

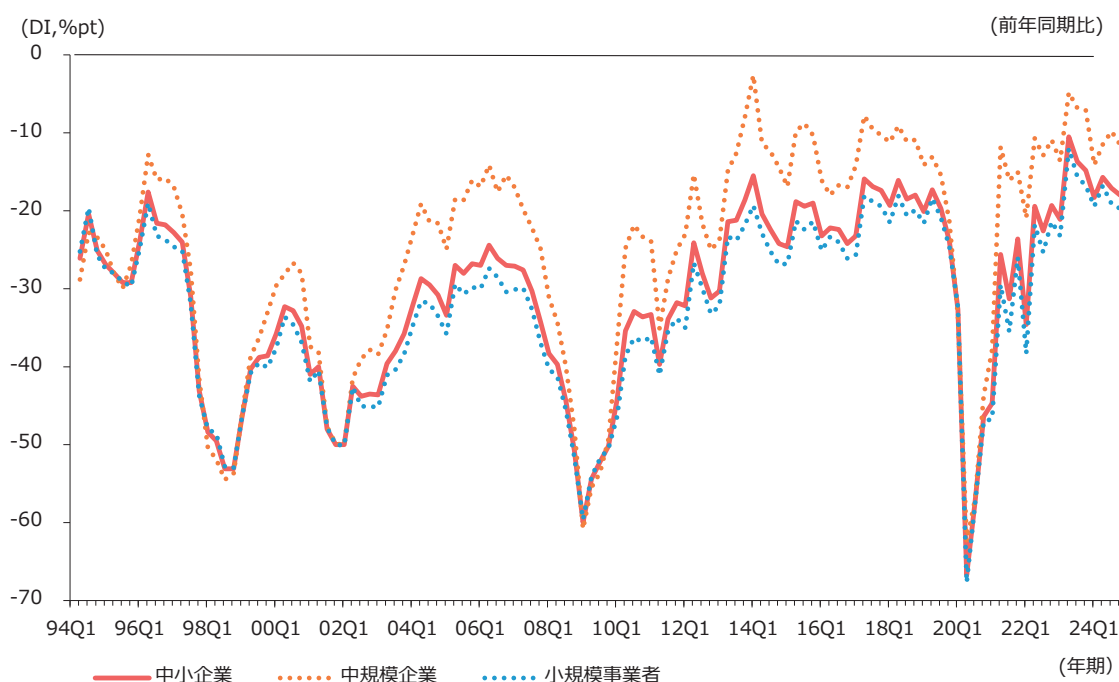
第1章 中小企業・小規模事業者の業況

本章では、中小企業・小規模事業者の業況について確認する。

第1-1-1図は、「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）を用いて、企業規模別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2020年は新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の感染拡大により大きく落ち込んだものの、2023年第2四半期における「中小企業」の景況認識は、1994年以降最高水準を記録した。一方で、足下では回復に足踏みの傾向が続いている。

<第1-1-1図>

業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

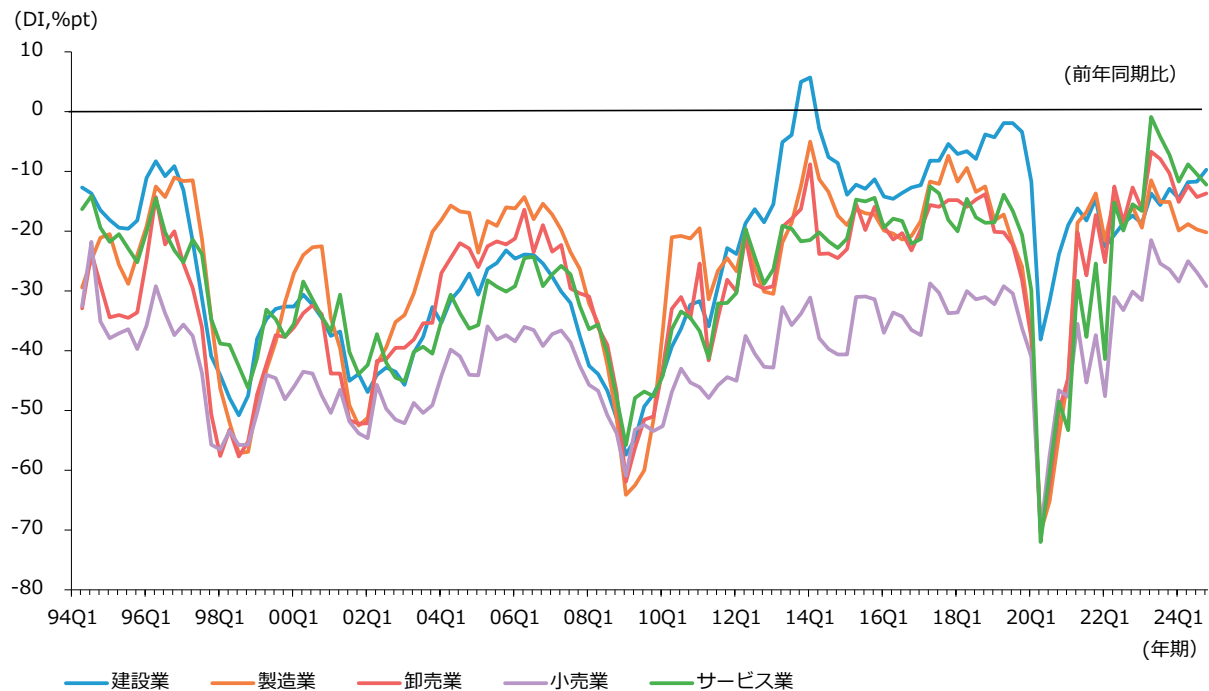
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

¹ 原則として、本白書における中小企業とは、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。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

第1-1-2図は、景況調査を用いて、業種別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2020年第2四半期にいずれの業種も大きく業況判断が悪化した。その後は回復傾向にあった。この傾向は2023年上半期においては継続していたものの、2024年以降は、いずれの業種も回復に足踏みの傾向が続いている。

＜第1-1-2図＞

業況判断DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

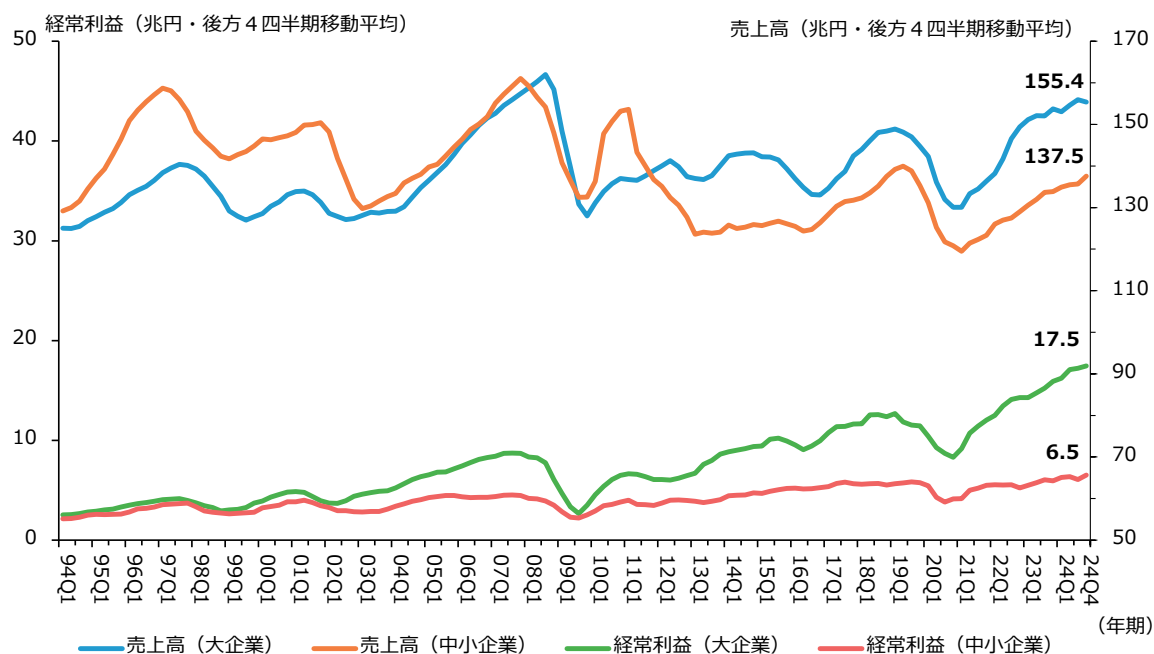
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

第1-1-3図は、企業規模別に売上高・経常利益の推移を見たものである。これを見ると、「売上高（中小企業）」は、2021年第1四半期を底に増加傾向にあり、足下は増加幅に縮小が見られるものの、引き続き増加傾向が続いている。また、「経常利益（中小企業）」は、2020年第3四半期を底に増加傾向で推移しているが、大企業と比較して伸び悩んでおり、その差は拡大傾向にある。

また、中小企業における経常利益の推移を業種別に見ると傾向の違いが見て取れる。2010年からの推移を見ると、「建設業」などは上昇傾向で推移している一方、「宿泊業、飲食サービス業」などでは伸び悩んでいることが分かる（第1-1-4図）。

<第1-1-3図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）



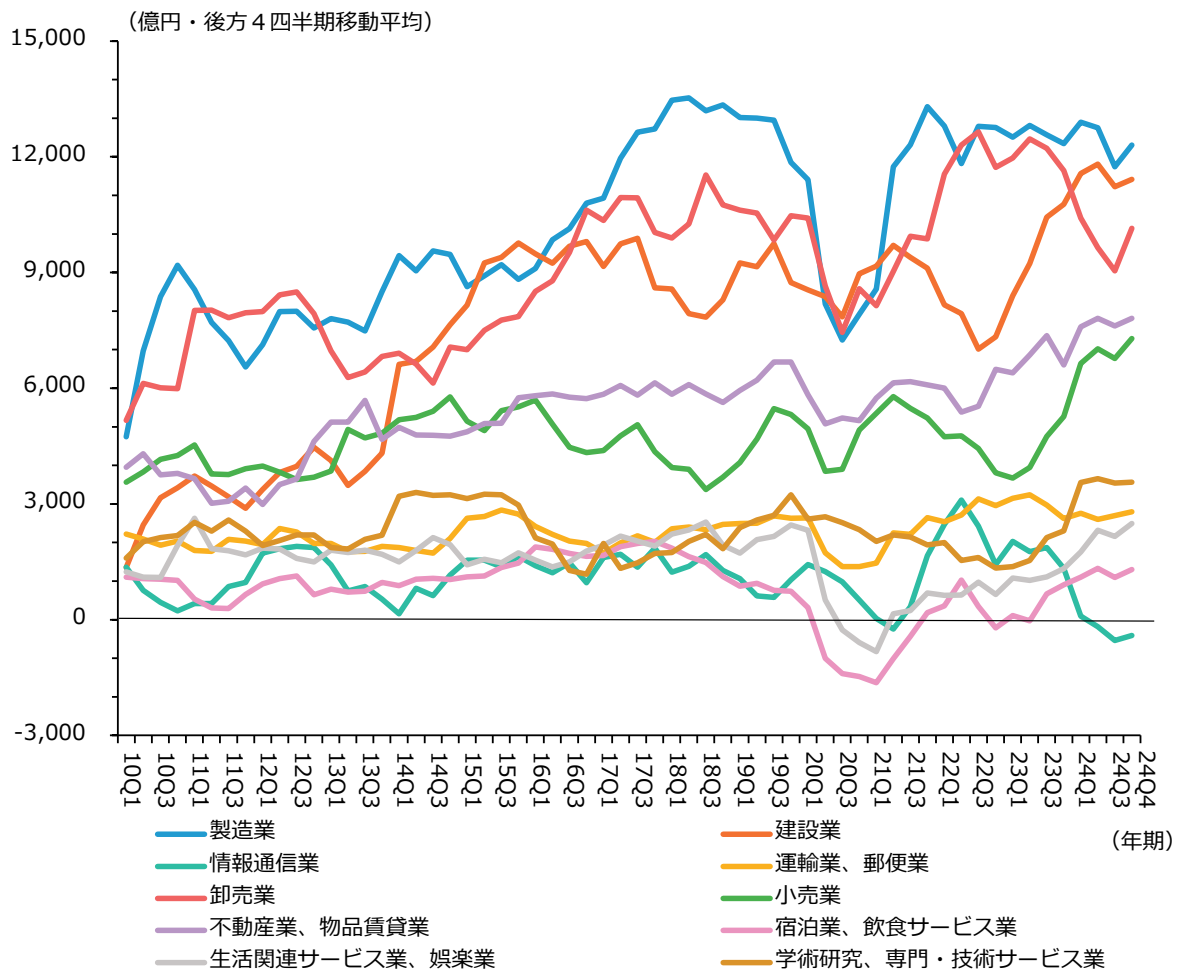
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

<第 1-1-4 図>

中小企業における経常利益の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 資本金1千万円以上1億円未満の企業について集計したもの。

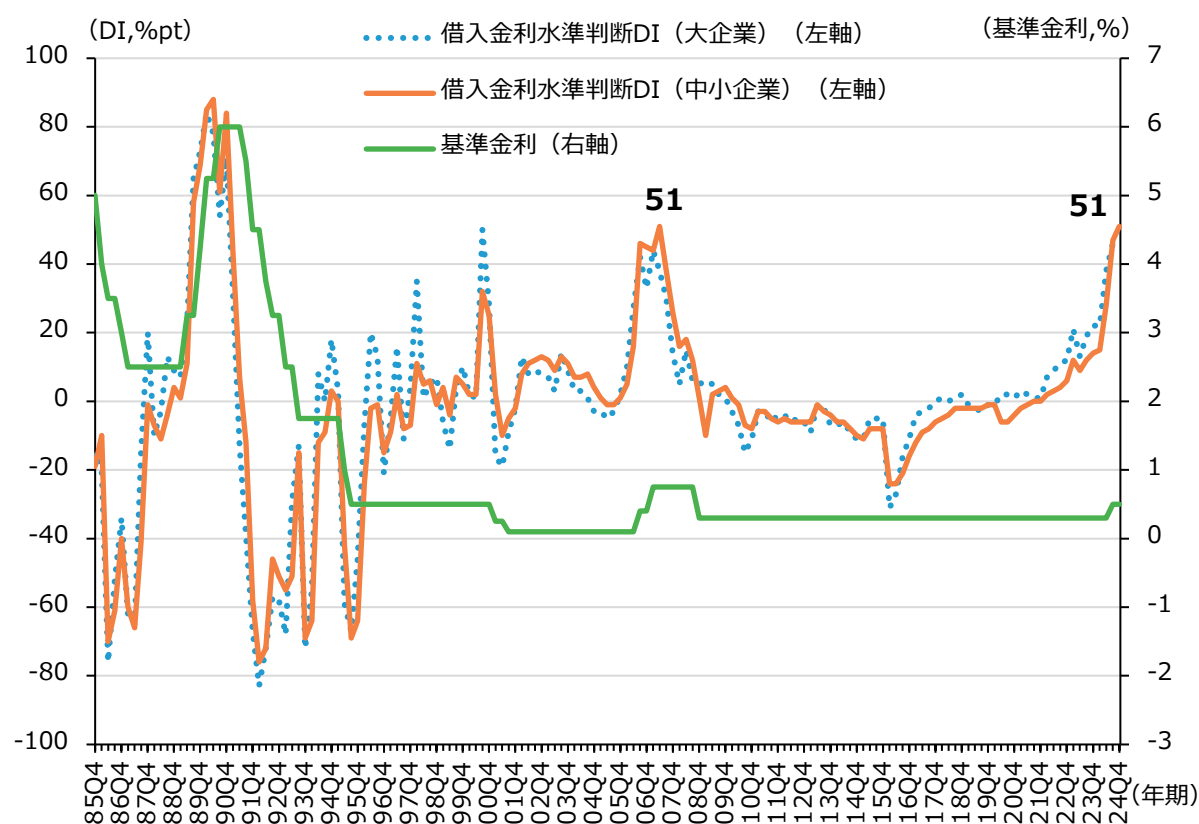
第2章 金利・為替・物価

本章では、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境として、金利・為替・物価の動向について確認する。

第1-2-1図は、企業規模別の借入金利水準判断DI及び基準金利の推移を見たものである。直近2024年第4四半期における借入金利水準判断DIは、前回、政策金利の引上げが行われた2007年以来的水準となっている。大企業、中小企業共に金利の上昇を実感している企業が増加していることが分かる。

<第1-2-1図>

借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」

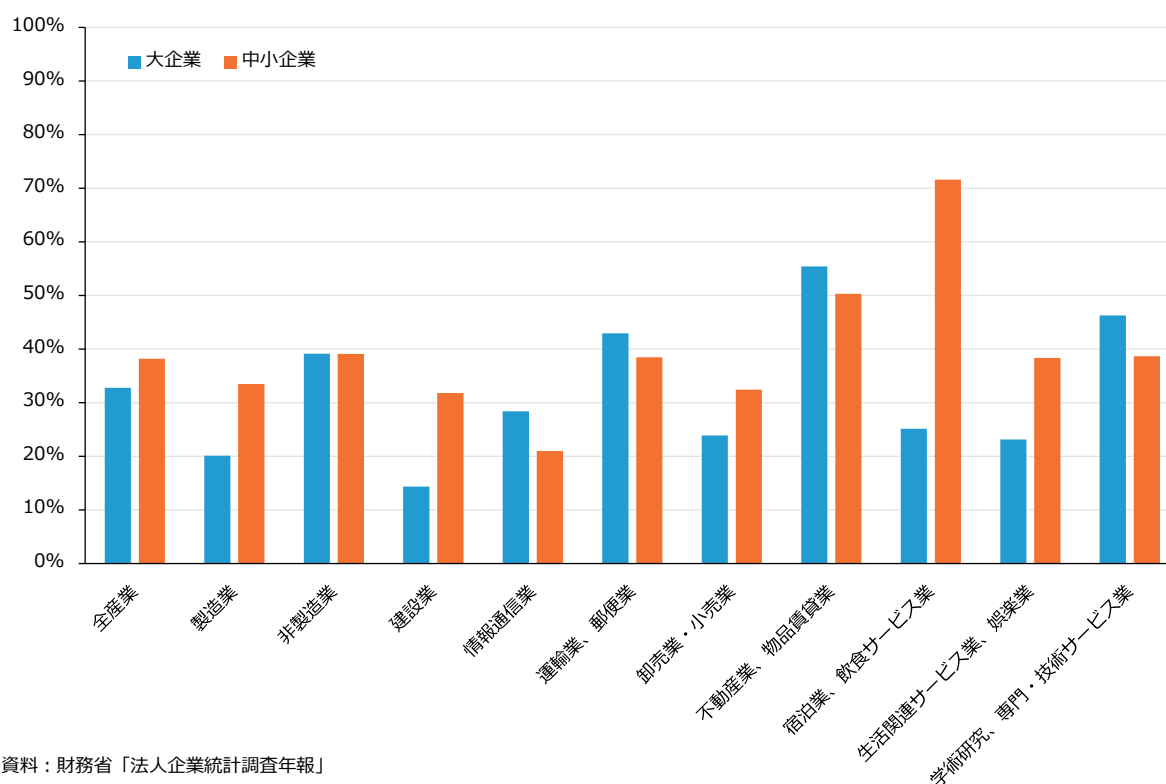
(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。

2.「借入金利水準判断DI」は、借入金利水準について、「上昇」と答えた企業の割合から「低下」と答えた企業の割合を引いたもの。

第1-2-2図は、企業規模別及び業種別に借入金依存度を見たものである。「全産業」を見ると「中小企業」は「大企業」と比較して借入金依存度が高い。業種別に見ると、特に「宿泊業、飲食サービス業」では企業規模間の差が大きく、「中小企業」では7割を超えている。借入金利の上昇は支払利息の増加による経常利益の下押しにつながり、借入金依存度が高い業種では特にその影響が大きいと考えられる。

<第1-2-2図>

借入金依存度（企業規模別、業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 金融業・保険業を含まない。

3. 借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債・純資産合計。

4. 2023年度の実績について集計したもの。

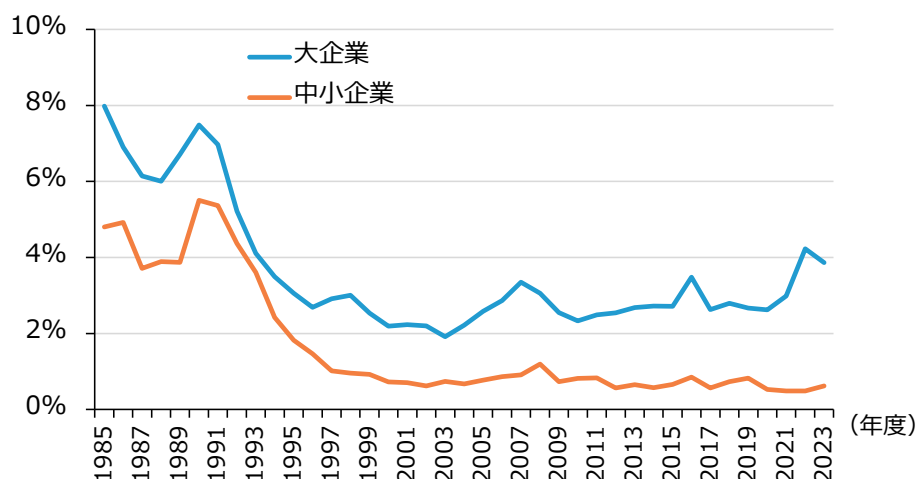
第1-2-3図は、企業規模別に有利子資産利率及び有利子負債利率を見たものである。金利の上昇局面では、支払利息の増加による利益の下押しだけでなく、資産運用において受取利息等の増加がもたらす恩恵もあると考えられる。しかし、「中小企業」は「大企業」に比べて有利子資産保有量が少なく、その恩恵を受けにくい構造にあるといえる。

コラム1-2-1では、金利の上昇等に起因する様々な外部環境の変化を踏まえ、それらが中小企業・小規模事業者の収益に与え得る影響について推計を行った。

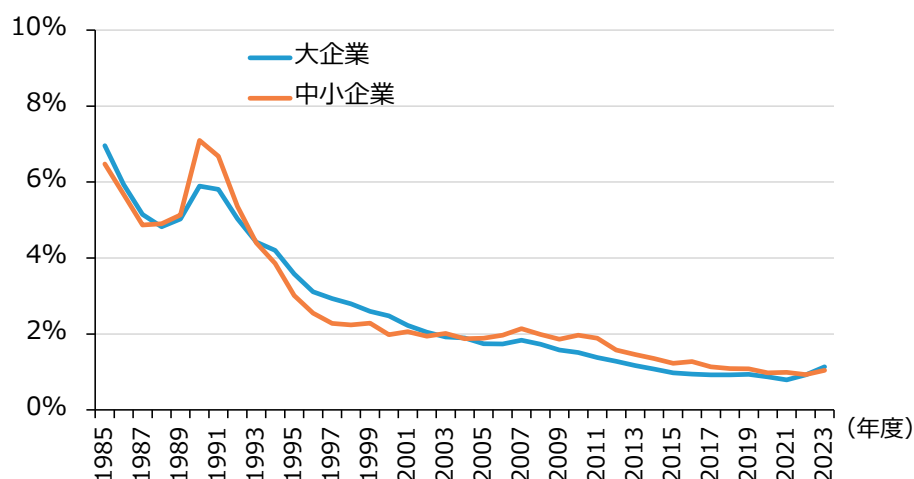
<第1-2-3図>

有利子資産利率・有利子負債利率（企業規模別）

（1）有利子資産利率



（2）有利子負債利率



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.金融業・保険業を含まない。

3.有利子資産利率＝受取利息等（配当金含む）÷（現金・預金＋公社債＋長期貸付金＋株式）。

4.有利子負債利率＝支払利息等÷（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債＋受取手形割引残高（期首・期末平均））。

【コラム 1-2-1 外部環境の変化がもたらし得る企業収益への影響】

1. 分析の背景・目的

日本銀行は、2024 年 3 月にマイナス金利政策の解除を決定し、同年 7 月には政策金利を 0.25%に引き上げ、更に 2025 年 1 月には 0.5%への引上げを決定した。これにより、我が国経済は「金利のある世界」に回帰したといえる²。

政策金利の引上げは借入金に対する支払利息の増加・収益圧迫につながり得る³。実際に第 1-2-1 図で確認したように、2024 年第 4 四半期の借入金利水準判断 DI は 2007 年と同等の水準まで上昇し、多くの企業が金利の上昇を実感していることが分かる。このように、政策金利の上昇による影響としては、短期的には借入金利の上昇を通じた支払利息の増加が目立つが、中長期的に見れば、インフレ下で価格を柔軟に設定しやすい環境において、製品・商品・サービスに掛けた分のコストや生み出した付加価値を価格に転嫁しやすくなることで、思い切った投資・イノベーションや生産性の向上を促し得ることも指摘されている⁴。

本コラムでは、政策金利の上昇が企業収益にどのような影響を与え得るかについて、様々な仮定を置きながら分析した。分析に当たっては、先行研究⁵に基づき、可能な限り推計方法を簡素化するとともに、企業規模別に算出することを目的とし、「金利のある世界」における中小企業・小規模事業者の収益を推計することを試みた⁶。

2. 分析の概要

本分析の概要は、以下のとおり。

(1) 推計対象期間：2024 年度～2027 年度

(2) 推計対象：下記の 2 通りの状況を仮定して推計し、比較した。

①「金利上昇」ケース：2027 年度までに、政策金利が段階的に 1.5%まで上昇した場合

² 2007 年 2 月、日本銀行が政策金利の誘導目標を 0.25%から 0.5%に引き上げた。その後、2008 年に段階的に 0.10%まで引き下げられ、2016 年にはマイナス金利政策が導入された。2024 年の引上げは 2007 年の引上げ以来、17 年ぶりとなる。なお、2007 年のような一時的な引上げにとどまらないとの見方もあり、そうした「金利のある世界」は約 30 年ぶりともいえる。

³ (株) 帝国データバンクは「借入金利が 1 %上昇すると企業の 7 %が赤字に陥る」という主旨の分析を発表している(『マイナス金利解除』と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算(2024 年 3 月))。

⁴ (株) 日経 BP (2024)、(株) 日経 BP (2025)

⁵ 服部・有田 (2024)

⁶ 本分析で用いた主な資料は以下のとおり。服部直樹・有田賢太郎編著「【展望】金利のある世界—シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図」、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「国民経済計算」「中長期の経済財政に関する試算(令和 7 年 1 月 17 日経済財政諮問会議提出)」、日本銀行「基準割引率および基準貸付利率」「無担保コール 0/N 物レート(毎営業日)」「外国為替市況」ほか。

②「金利据置き」ケース：2027年度まで政策金利が0.5%の据置き⁷であった場合

（3）企業規模：法人企業統計調査の規模区分に基づき、下記のとおり分類した。

①大企業：資本金10億円以上の企業

②中規模企業：資本金1千万円以上1億円未満の企業

③小規模企業：資本金1千万円未満の企業

※本分析における「中小企業」は、②と③の合計を指す。

3. 分析における推計方法、仮定

本分析では、2023年度の実績⁸を基に「経常利益」が政策金利の変動などの外部環境変化によってどのように推移するかを推計した。本分析における経常利益の定義は以下のとおり。

「経常利益」

＝「売上高」－「変動費⁹」（「売上原価」＋「販売費及び一般管理費（「人件費¹⁰」を除く）」）－「人件費」＋「利息収支」＋「為替要因¹¹」

各項目の推計方法・仮定については、以下のとおり。

売上高増加率	1.870×「名目GDP変化率」（※）
人件費増加率	内閣府（2025）を基に「金利上昇」では「成長移行ケース」、「金利据置き」では「過去投影ケース」から引用 ¹² 。
利息収支	「受取利息等 ¹³ 」－「支払利息等」
受取利息等	「有利子資産 ¹⁴ 残高」×「有利子資産利子率」
有利子資産残高増加率	2022年度から2023年度の増加率で毎年一定と仮定。

⁷ 2025年1月、0.5%への追加利上げが決定されたことを受けて、このように仮定した。

⁸ 財務省「法人企業統計調査」

⁹ 変動費率は、仕入値に対する価格転嫁の促進や、企業努力による生産効率化等により改善していくとも考えられるが、推計を簡素化するため推計期間において一定とした。なお、「売上高」－「変動費」を「限界利益」とする。

¹⁰ 「人件費」＝「役員給与」＋「役員賞与」＋「従業員給与」＋「従業員賞与」＋「福利厚生費」。

¹¹ 経済産業省「企業活動基本調査」（2022年度決算実績）を用いて、企業規模ごとの輸出比率・輸入比率を算出し、2024年度から2027年度にかけて輸出比率・輸入比率が一定と仮定した場合の為替変動による為替差益・差損への影響を試算した。なお、本項目では従業者数300人未満の企業を「中小企業」、従業者数300人以上の企業を「大企業」としており、輸出比率・輸入比率に関しては中規模企業、小規模企業共に「中小企業」の数値を用いている。

¹² 内閣府（2025）は、今後10年間程度の経済財政の展望として、①TFP（全要素生産性）上昇率が直近の景気循環の平均並みで将来にわたって推移する想定「過去投影ケース」、②TFP上昇率が過去40年平均程度まで高まる想定「成長移行ケース」、③TFP上昇率がデフレ状況に入る前の期間の平均程度まで高まる想定「高成長実現ケース」の三つのシナリオを推計している。

¹³ 「受取利息等」は実績値の算出上、配当金を含むことに留意が必要。

¹⁴ 「有利子資産」＝「現金・預金」＋「株式（流動資産、固定資産）」＋「公社債（流動資産、固定資産）」

有利子資産利子率	「前期の有利子資産利子率」+0.5×「長期金利の前期差」 (※)
支払利息等	「有利子負債 ¹⁵ 残高」×「有利子負債利子率」
有利子負債残高増加率	0.5×「売上高増加率」(※)
有利子負債利子率	「前期の有利子負債利子率」+0.8×「長期金利の前期差」 (※)
長期金利	「無担保コールレート」+0.75% (※)
無担保コールレート	政策金利に近づくように徐々に上昇すると仮定。
為替要因	(「当期の売上高」×「輸出割合」－「当期の変動費」× 「輸入割合」)×「円高率」
円高率	1－「当期の為替レート ¹⁶ 」÷「前期の為替レート」
当期の為替レート	「前期の為替レート」－14.0円×「政策金利上昇幅」(※)

(※) 服部・有田 (2024) より引用。

政策金利 (年度末) は以下のとおり推移すると仮定した。

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
「金利上昇」ケース	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
「金利据置き」ケース	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%

また、GDP 等の増加率 (年度平均) については先行研究や内閣府の推計などを踏まえ、以下のとおり仮定した¹⁷。

(1) 「金利上昇」ケース

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	1.20%	1.50%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	1.40%	1.40%
名目 GDP	2.90%	2.70%	2.60%	2.90%
人件費 ¹⁸	2.80%	2.80%	2.90%	2.90%

¹⁵ 「有利子負債」＝「金融機関借入金 (流動負債、固定負債)」＋「その他の借入金 (流動負債、固定負債)」＋「社債」

¹⁶ ここでの為替レートは、ドル円レート (円／ドル・年度平均) として算出している。ただし、2024 年度の実績値には、作成時期の都合上、2024 年 4 月～2024 年 12 月までの平均値を使用した。

¹⁷ 名目 GDP＝実質 GDP＋GDP デフレーター。なお、「金利上昇」ケースでは内閣府 (2025) の「成長移行ケース」、「金利据置き」ケースでは「過去投影ケース」から引用している。

¹⁸ 人件費の増加率に関して、過去の賃上げ率等を参照するに大企業と中小企業の水準や推移は異なると考えられるが、本分析においては、内閣府 (2025) に基づき大企業、中小企業共に同様の水準で推移すると仮定した。

（２）「金利据置き」ケース

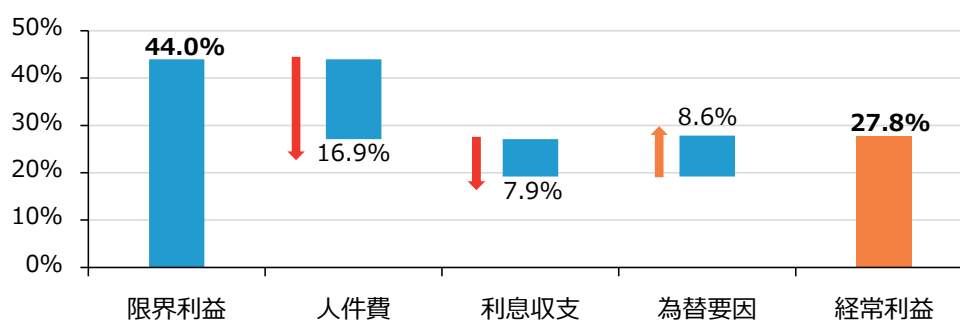
	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	0.60%	0.60%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	0.80%	0.30%
名目 GDP	2.90%	2.70%	1.40%	0.90%
人件費	2.80%	2.80%	1.70%	1.10%

4. 分析結果

以上の仮定に基づき、2024 年度から 2027 年度まで 4 年間の推計を行った。

コラム 1-2-1①図は、「金利上昇」ケースと「金利据置き」ケースにおける推計値について、4 年間の差額を累計したものである。中小企業においては、2024 年度から 2027 年度にかけて経常利益が 27.8%増加すると推計された。また、経常利益変化率について要因分解を行うと、主な増加要因は売上高増加に伴う「限界利益」の増加で、主な減少要因は「人件費」の増加であることが見て取れる。

<コラム 1-2-1①図 中小企業における経常利益変化率の要因分解>

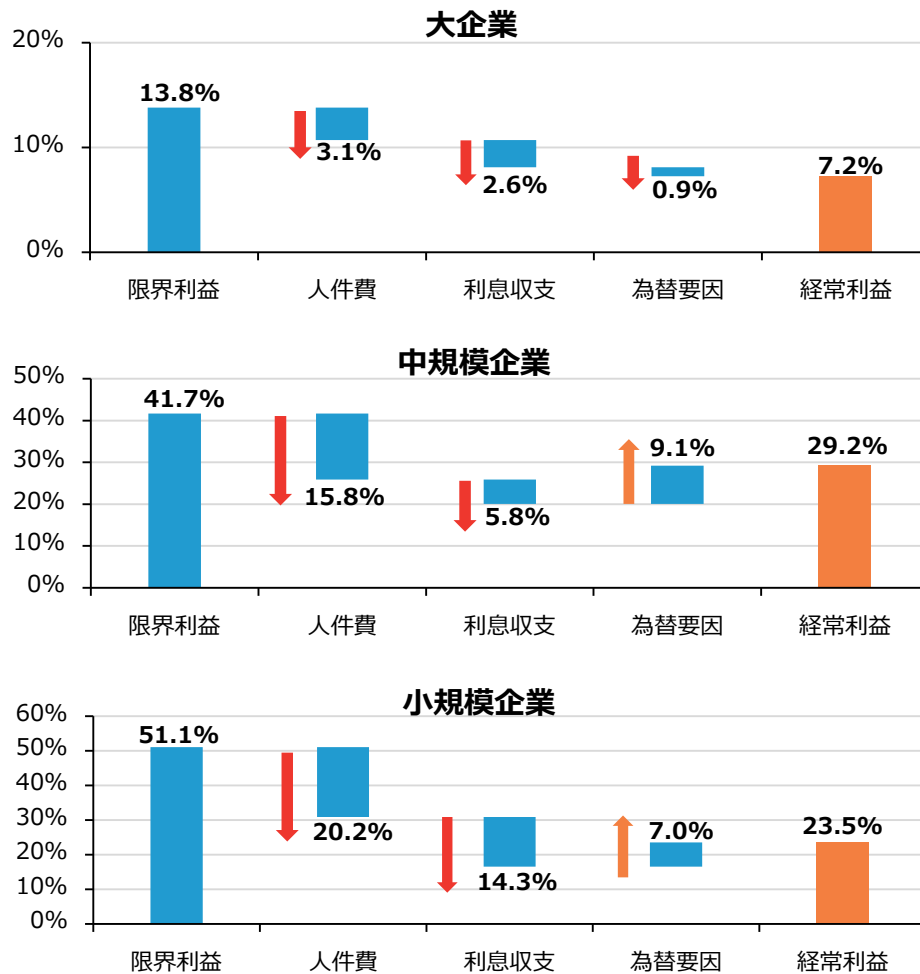


資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

また、企業規模別に同様の集計を行ったところ、2024 年度から 2027 年度にかけて「大企業」では 7.2%、「中規模企業」では 29.2%、「小規模企業」では 23.5%、経常利益が増加すると推計された（コラム 1-2-1②図）。以上の結果から、政策金利の引上げは、物価上昇局面で実施されるものであり、こうした局面では、全体の平均として見た中小企業の売上高・限界利益は拡大する傾向にあることから、金利が上昇しなかった場合に比べて企業収益の押し上げに寄与する可能性があると考えられる。柔軟な価格設定による値上げを実施できれば、賃上げによる人件費の増加や金利上昇による支払利息の増加といったマイナスの影響を加味しても、中小企業の最終的な経常利益が押し上げられる可能性があることが分かる¹⁹。

¹⁹ これまで述べてきたとおり、本分析は先行研究等に基づき様々な仮定を置いた上での推計結果

<コラム 1-2-1②図 経常利益変化率の要因分解（企業規模別）>



資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

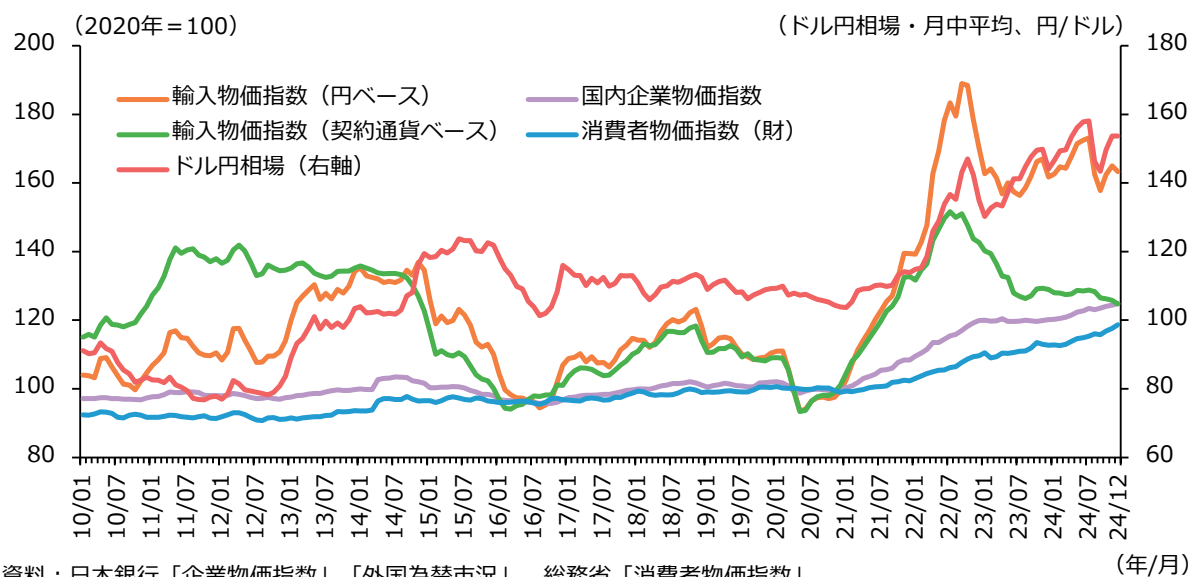
なお、このシミュレーションにおいては、外部環境の変化に伴い各企業が適切な行動をとることが想定されており、実際には、今後の企業行動によって異なる結果となり得ることが予想される。ここまで述べてきたように、具体的には、コスト増加要因を他のコストカットで対応するだけではなく、イノベーションの推進や投資行動によって、付加価値や業務効率の向上を積極的に行うとともに、適切な価格設定を進める等の取組が重要といえる。中小企業・小規模事業者が外部環境の変化を好機と捉え、行動変化の契機とすることに期待したい。

を取りまとめたものであり、将来的な一つの可能性を示したに過ぎない。また、本分析は2025年1月までの情報、見通しを基に作成しており、公開時には本分析の仮定と実際の環境が異なっている可能性があることにも留意が必要。

続いて、物価・為替等の動向について確認する。政策金利の引上げ等に伴い、今後為替レートが円高方向に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸入物価高は2024年度も継続している（第1-2-4図）。また、従業者数300人未満の企業では、「300人以上」の企業に比べて「輸入比率」が「輸出比率」を大きく上回っており、円安に起因した輸入物価高による利益下押しの影響を受けやすいといえる（第1-2-5図）。

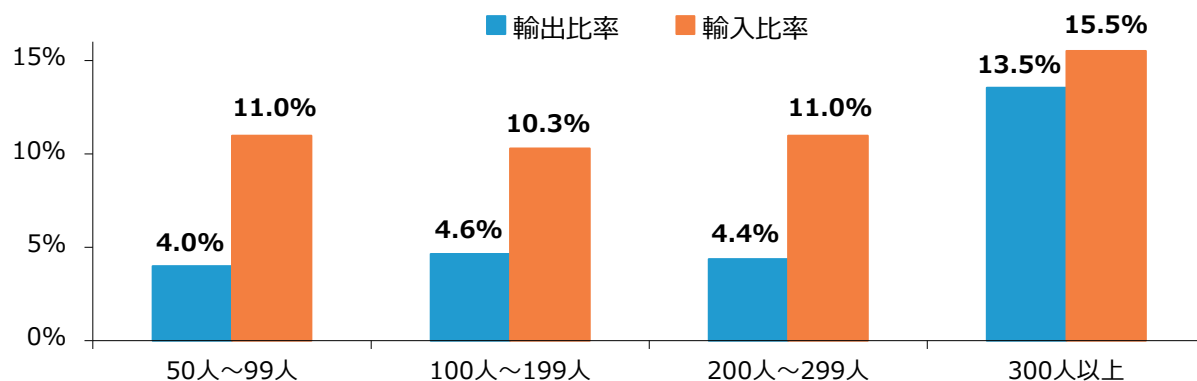
<第1-2-4図>

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移



<第1-2-5図>

輸出入比率（従業者規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」

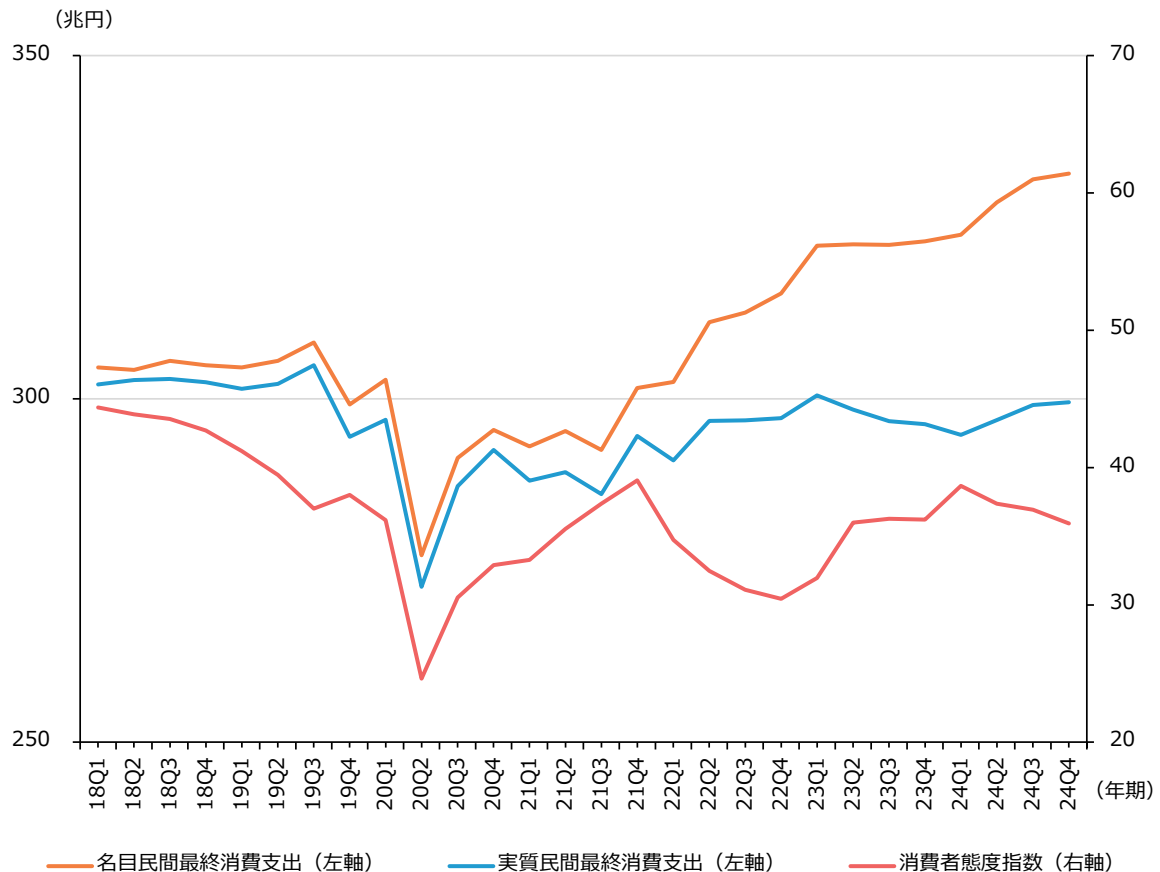
(注) 1. 2023年調査（2022年度決算実績）により集計。

2. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

第1-2-6図は、民間最終消費支出及び消費者態度指数の推移を見たものである。足下の「実質民間最終消費支出」は伸び悩んでおり、「消費者態度指数」も2024年第1四半期をピークに低下傾向にある。物価高等の影響は個人消費にも及び、こうした消費動向の変化を踏まえた経営判断が重要になってくるといえる。

<第1-2-6図>

民間最終消費支出、消費者態度指数の推移



資料：内閣府「国民経済計算」「消費動向調査」

(注) 1. 「名目民間最終消費支出」及び「実質民間最終消費支出」は、いずれも季節調整系列。

2. 消費者態度指数は「二人以上の世帯」、原数値。四半期ごとの平均値を集計している。

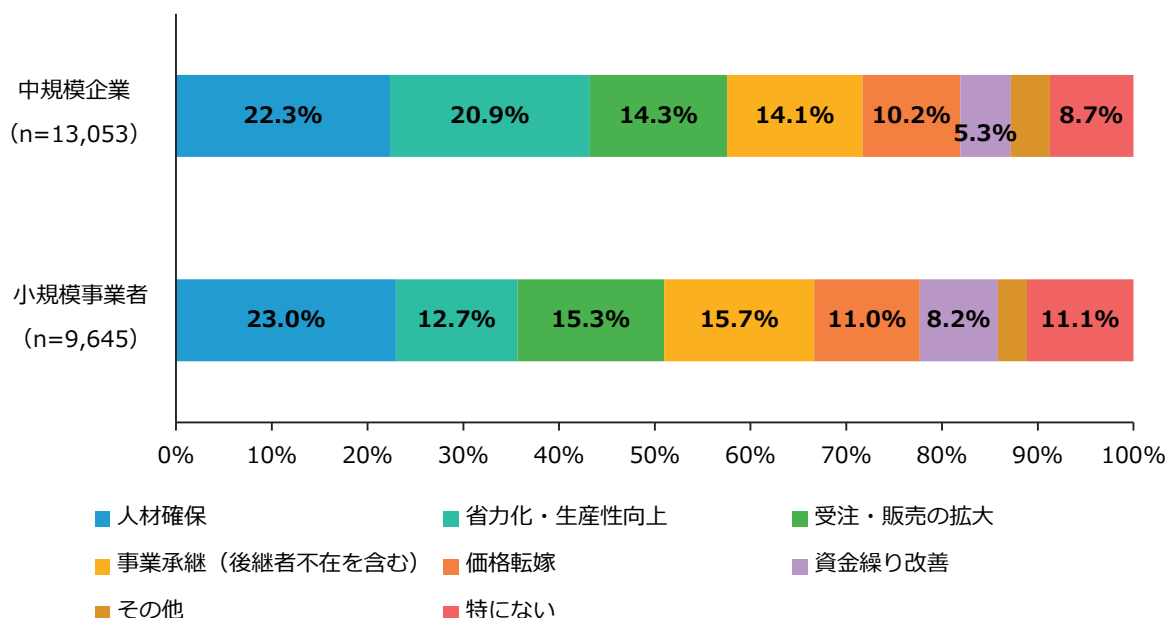
第3章 雇用環境

本章では中小企業・小規模事業者の雇用環境について確認する。

第1-3-1図は、アンケート調査²⁰で中小企業・小規模事業者が最も重視する経営課題を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「人材確保」と回答する割合が最も高く、人材不足への対応は企業規模にかかわらず中小企業・小規模事業者の共通課題といえる。また、「中規模企業」では「省力化・生産性向上」、「小規模事業者」では「事業承継（後継者不在を含む）」の回答割合が「人材確保」に次いで高く、こうした面にも人材不足への課題感が表れていると推察される。

<第1-3-1図>

最も重視する経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

²⁰ （株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

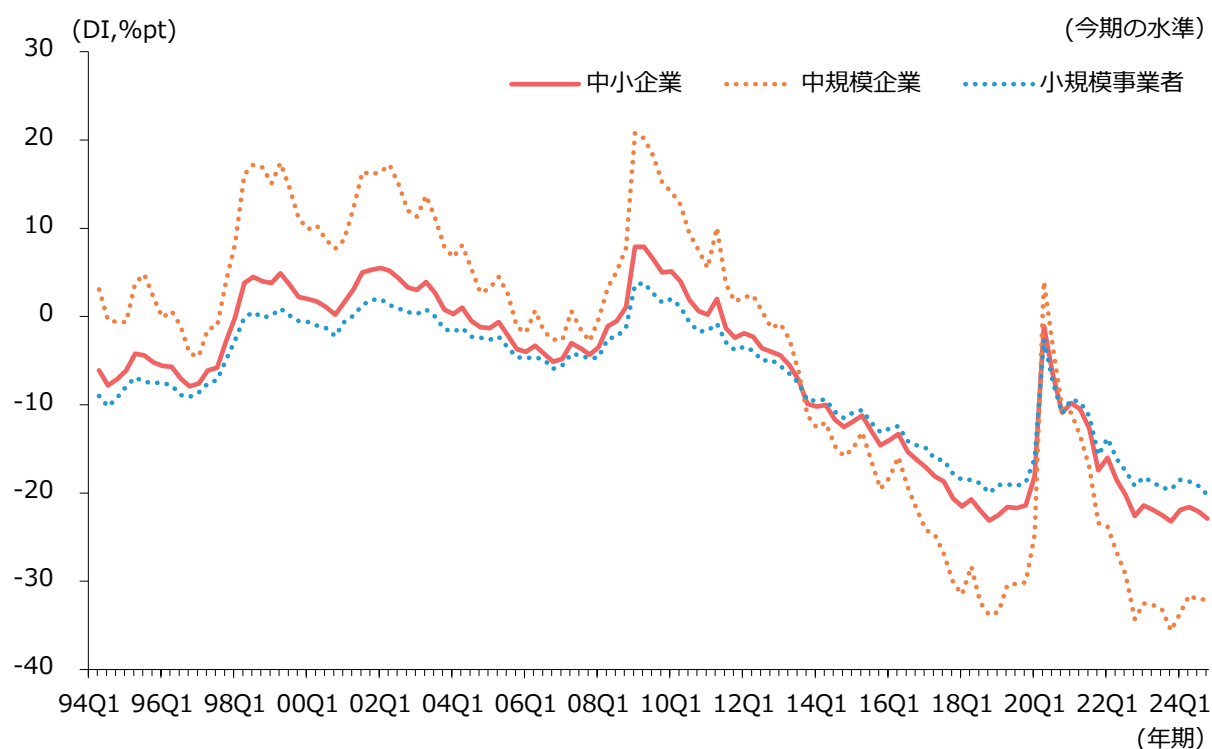
なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

第1-3-2図は、景況調査を用いて、企業規模別に従業員数過不足DIの推移を見たものである。中小企業・小規模事業者の人材不足は依然として深刻であり、企業規模別に見ると「中規模企業」の不足感が特に強いことが分かる。

また、業種別に見ると「建設業」において特に不足感が強いことが分かる（第1-3-3図）。

<第1-3-2図>

従業員数過不足DIの推移（企業規模別）

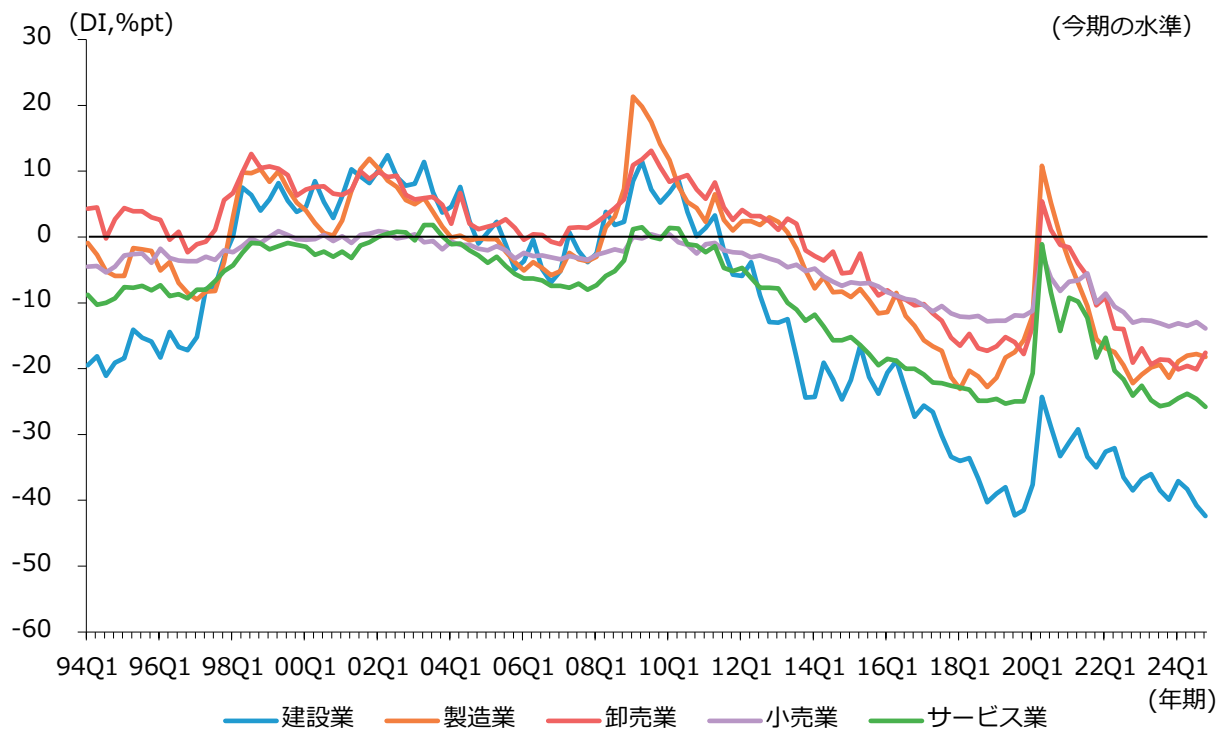


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足DIは、従業員数の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

<第1-3-3図>

従業員数過不足DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足DIは、従業員数の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX

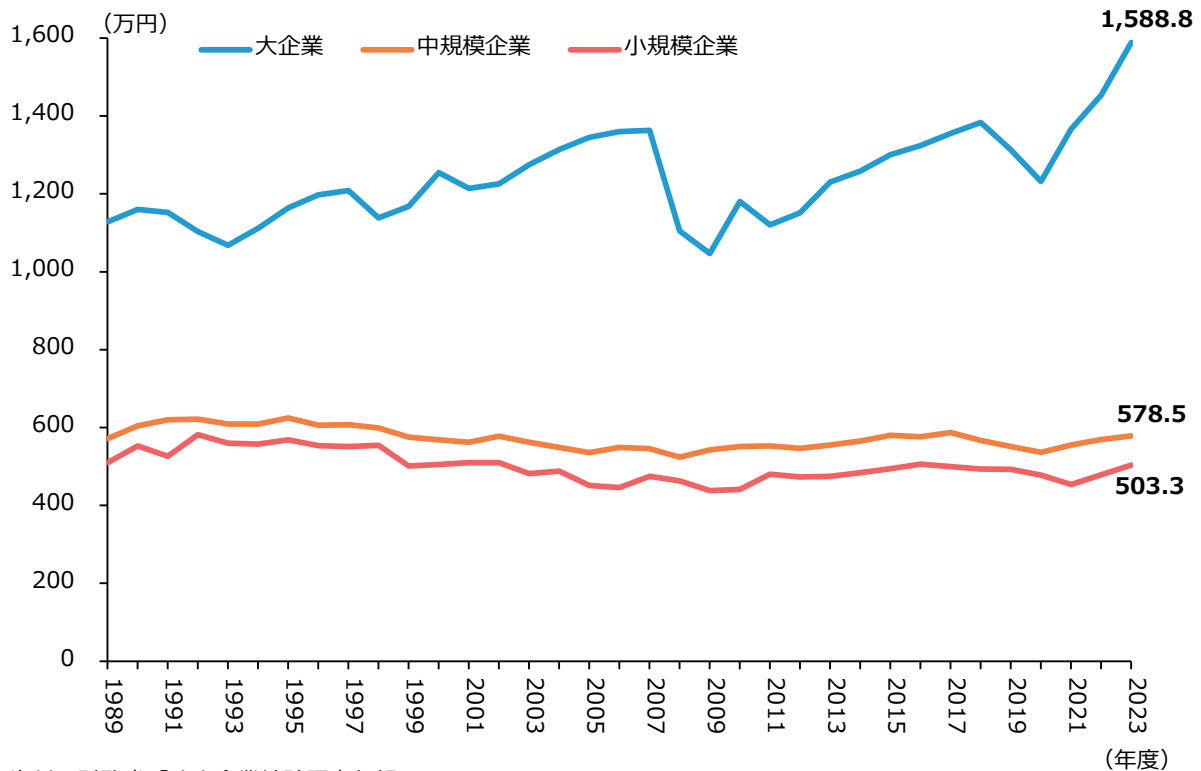
本章では、労働生産性・設備投資・デジタル化・DXの動向について確認する。

第1-4-1図は、企業規模別に労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）の推移を見たものである。これを見ると、「大企業」では増加傾向にあるが、「中規模企業」、「小規模企業」ではおおむね横ばいが続いており、約30年前と比較すると緩やかに減少している。

また、中小企業の労働生産性の推移を業種別に見ると、多くの業種において横ばいの傾向で推移しており、特にサービス業の伸びは小さい傾向にある（第1-4-2図）。

<第1-4-1図>

労働生産性の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

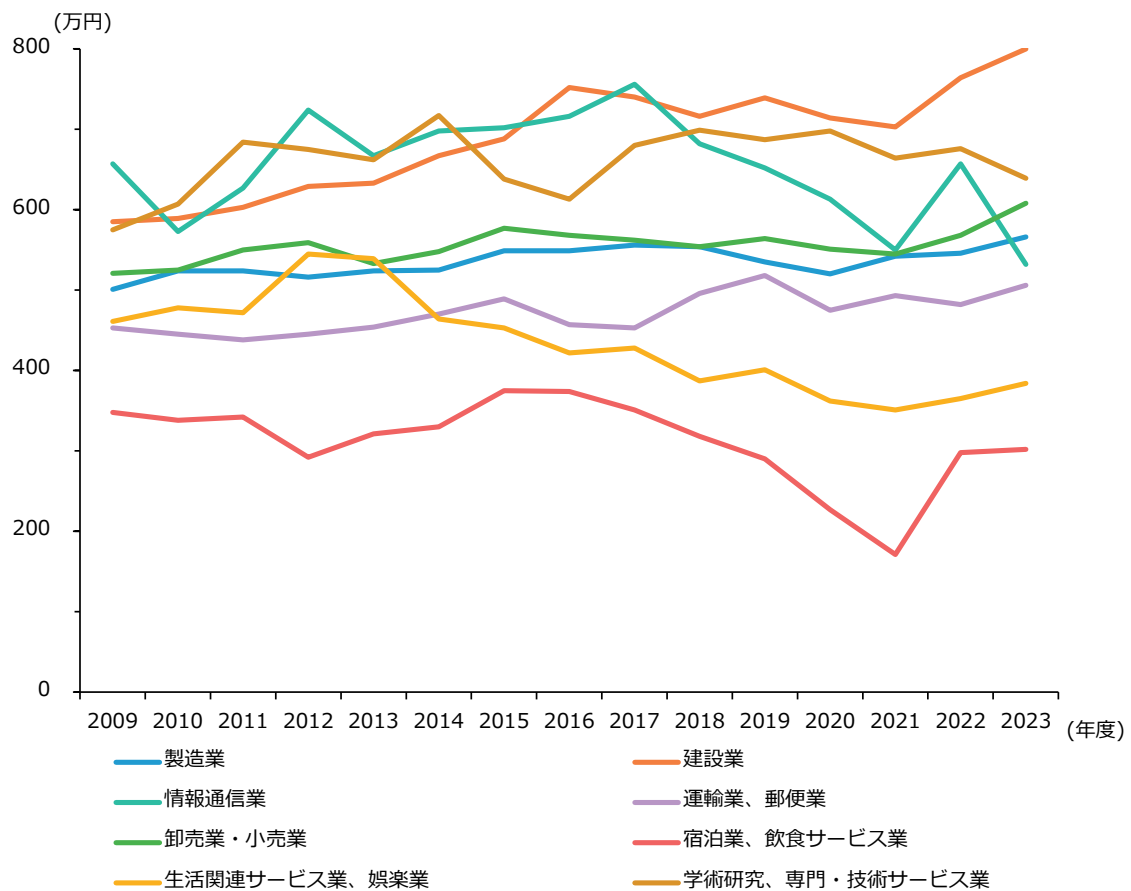
（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

<第1-4-2図>

中小企業における労働生産性の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

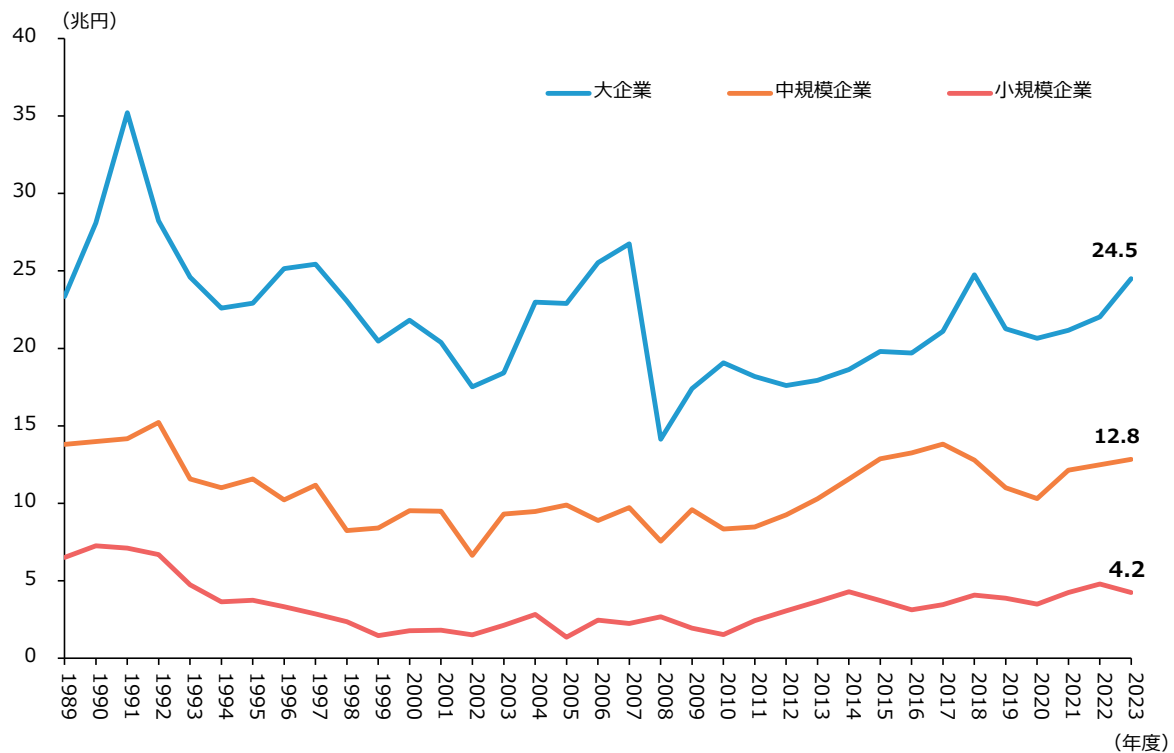
（注）1. 資本金1億円未満の企業について集計したもの。

2. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

第1-4-3図は、企業規模別に設備投資額の推移を見たものである。足下の傾向を見ると、「大企業」では増加している一方で、「中規模企業」ではおおむね横ばい、「小規模企業」では減少傾向となっている。

<第1-4-3図>

設備投資額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

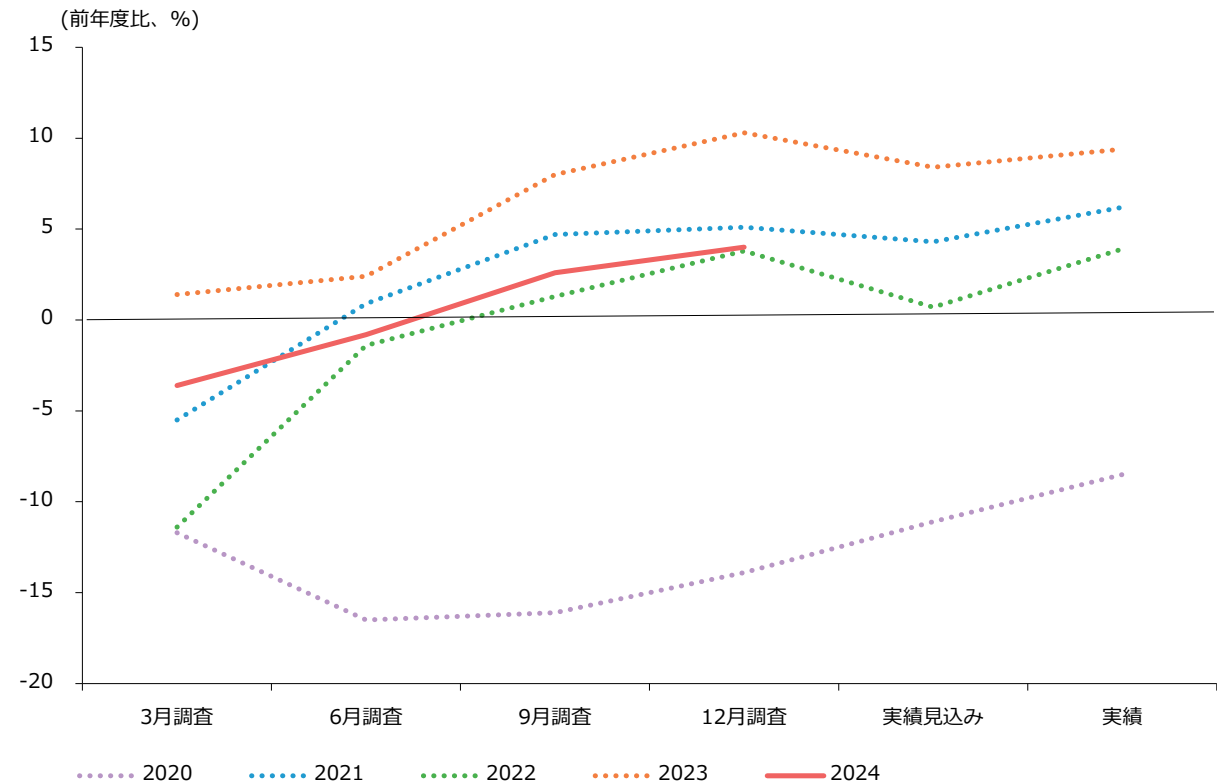
2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

3.金融業、保険業は含まない。

第1-4-4図は、前年度の同時期と比較した中小企業の設備投資計画を見たものである。2024年度の前年度比水準は2023年度のそれと比べて低いことが分かる。

<第1-4-4図>

中小企業の設備投資計画



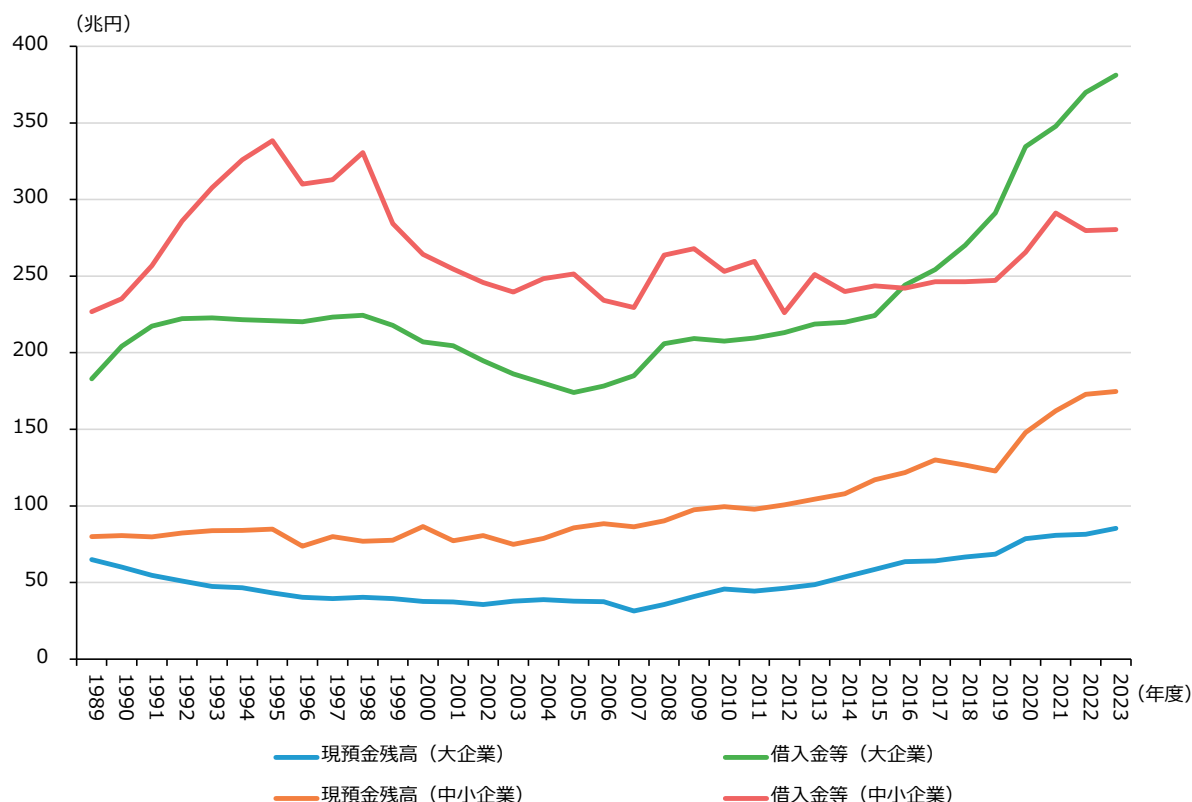
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) ここでの中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。

第1-4-5図は、現預金残高及び借入金等の推移を企業規模別に見たものである。中小企業について見ると、現預金残高は、リーマン・ショックが発生した2008年以降増加傾向にあり、感染症の感染拡大時に借入金等が増加したのと時期を同じくして、その傾向が強まっている。経営の先行き不透明感の強まりや、借入金等の返済原資の確保等の観点から、中小企業は現預金残高を増やしている可能性がある²¹。

<第1-4-5図>

現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

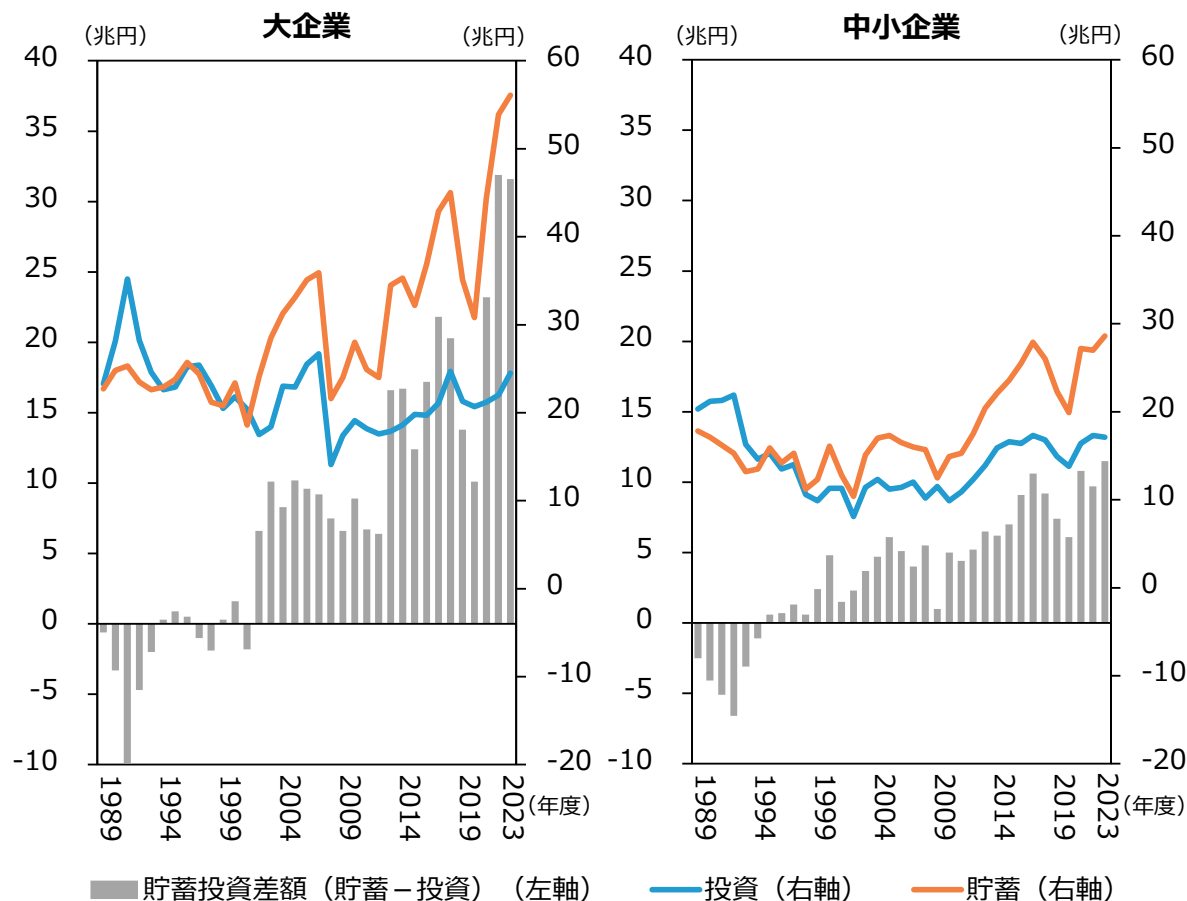
3.借入金等＝金融機関借入金＋その他の借入金＋社債。

²¹ （株）日本政策投資銀行（2024）は「一般に企業の現預金保有動機としては、将来調達コストの上昇懸念や、経済環境変化など不確実性への備えなどが挙げられる」と述べた上で、「不確実性への備えとしてコロナ禍で高まった安全志向が継続していることも、現預金保有動機を一層強めている」と指摘している。

第1-4-6図は、貯蓄と投資の差額の推移を企業規模別に見たものである。これを見ると、「大企業」に比べて水準は低いものの、「中小企業」においても「貯蓄投資差額」が増加傾向にある。

<第1-4-6図>

貯蓄投資差額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

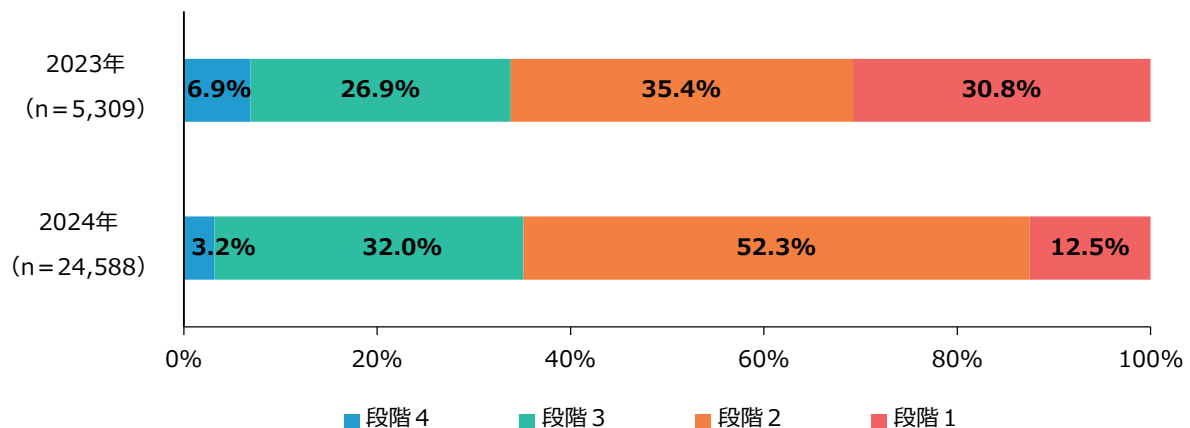
3.投資＝ソフトウェアを除く設備投資。

4.貯蓄＝当期純利益－配当金＋減価償却費。

第1-4-7図は、デジタル化の取組段階を見たものである。これを見ると、2024年は、2023年に実施したアンケート調査（以下、「2023年調査²²」という。）の結果に比べて「段階1」（「紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態」）と回答する事業者の割合が大きく減少していることが分かる²³。他方で、デジタル化に取り組めていない中小企業・小規模事業者も一定数存在しており、DX²⁴の実現に向けても、更なるデジタル化の進展が期待される。

<第1-4-7図>

デジタル化の取組段階



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

（注）デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

²² （株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」：（株）帝国データバンクが2023年11月から12月にかけて、全国29,491社の中小企業を対象にアンケート調査を実施【有効回答数：6,255社、回収率21.2%】。

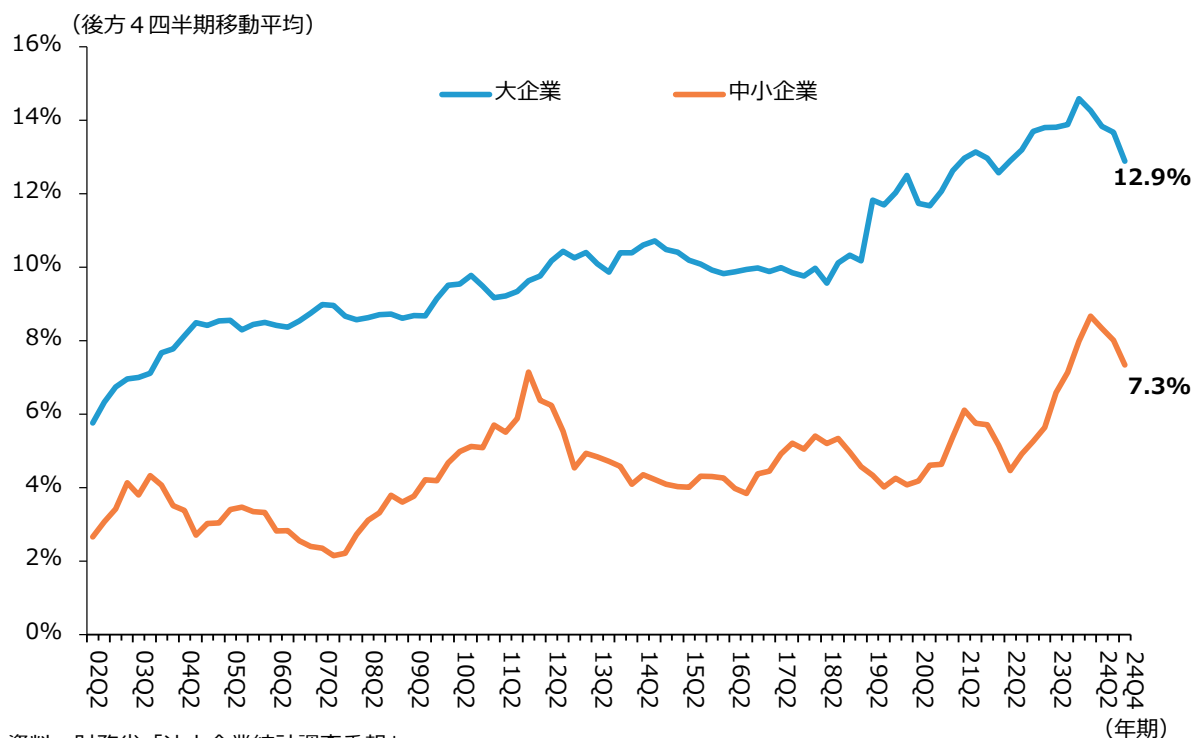
²³ 2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

²⁴ ここでのDXとは、「デジタル・トランスフォーメーション」の略称であり、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

第1-4-8図は、企業規模別にソフトウェア投資比率²⁵の推移を見たものである。これを見ると、近年は「大企業」、「中小企業」共に上昇傾向にあるが、「中小企業」は「大企業」と比較して低い水準で推移している。

<第1-4-8図>

ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.ソフトウェア投資比率=ソフトウェア投資額÷設備投資額×100。

3.金融業、保険業は含まない。

²⁵ ソフトウェア投資額は無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていないことに留意が必要。

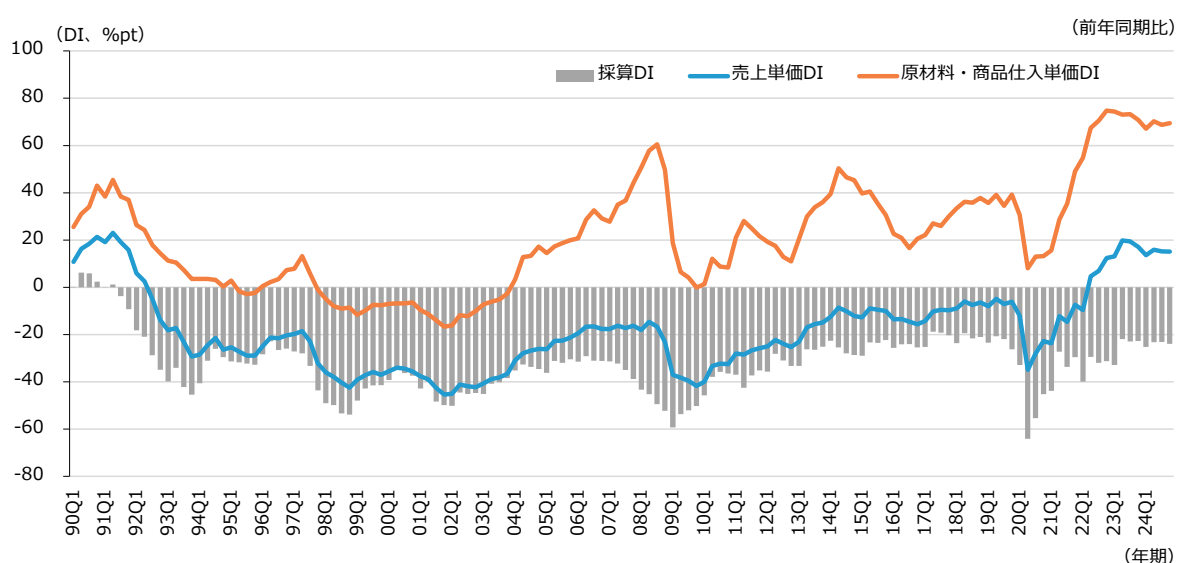
第5章 価格転嫁

本章では、中小企業・小規模事業者における価格転嫁の動向について確認する。

始めに、中小企業・小規模事業者の仕入価格・販売価格の状況について確認する。第1-5-1図は、中小企業・小規模事業者の売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移を見たものである。「原材料・商品仕入単価DI」の上昇は足下で落ち着いているものの高水準が続いており、「売上単価DI」との差は埋まっておらず、「採算DI」はおおむね横ばいとなっている。

<第1-5-1図>

売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）1.売上単価DIとは、前年同期と比べて、売上単価が「上昇」と答えた企業の割合（％）から、「低下」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

2.原材料・商品仕入単価DIとは、前年同期と比べて、原材料・商品仕入単価が「上昇」と答えた企業の割合（％）から、「低下」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

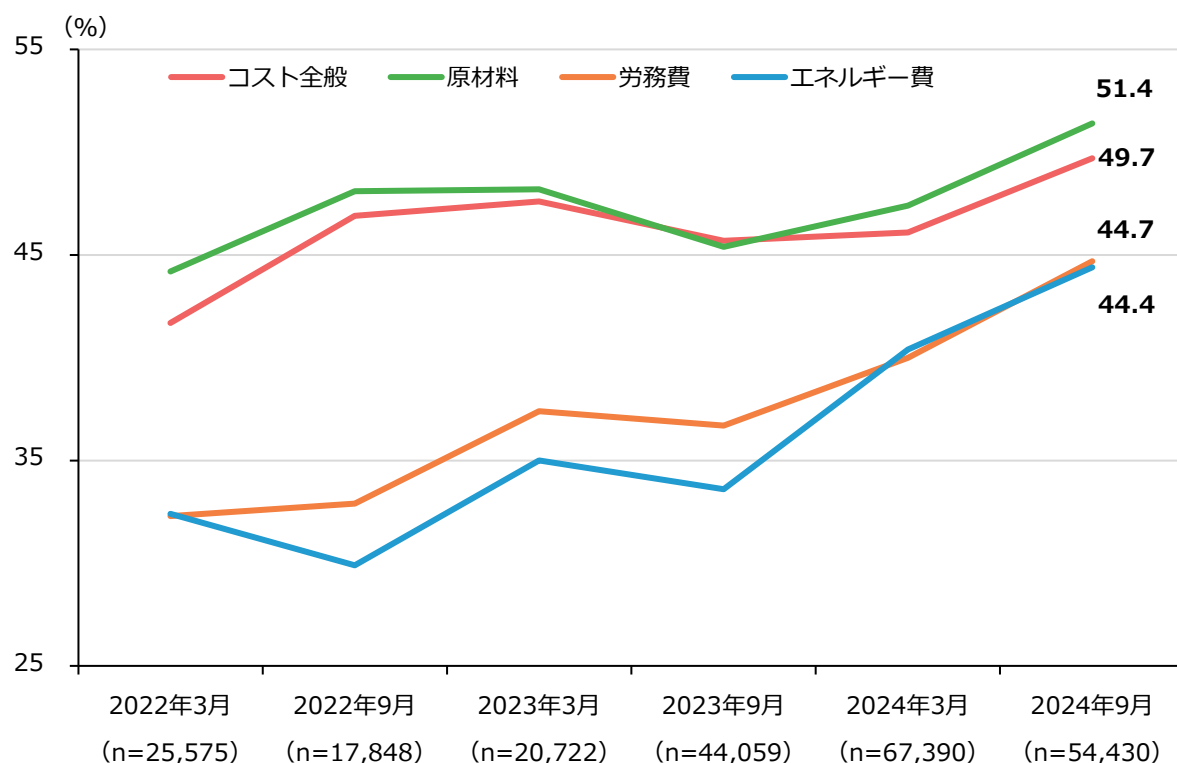
3.採算DIとは、前年同期と比べて、採算（経常利益）が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

次に、第1-5-2図は、2022年から2024年におけるコスト全般及び各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見たものである²⁶。各コストの転嫁率は上昇傾向であり、「コスト全般」の転嫁率は直近で5割程度まで上昇しているが、更なる価格転嫁の実現が期待される。

コラム1-5-1では、企業規模別・業種別に価格転嫁の状況を把握するための指標を推計し、さらにその指標が利益率などの経営面に及ぼす影響についても分析を行った。

<第1-5-2図>

各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1.2022年3月、2022年9月、2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

2.ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

²⁶ 詳細については、中小企業庁「価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果」(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/index.html>)を参照。

【コラム 1-5-1 企業規模別・業種別に見た価格転嫁の状況】

1. 価格転嫁状況の把握に向けた分析の概要

中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境が大きく変化する中、中小企業が抱える足下の経営課題において、輸入物価上昇などに起因する原材料価格高騰や、人材不足に起因する人件費上昇といった問題の影響度が高まっている。これらの問題に対処するためには、コスト上昇分の適切な価格転嫁を進めることがより一層重要となると考えられる。

現状、企業間取引における取引価格を直接的に捕捉する公的統計や民間データは限られているため、価格転嫁の状況を正確に把握することは容易ではない。また、企業規模や業種ごとの取引慣行等の違いも存在することが想定されるため、企業規模別・業種別での比較を行わなければ、価格転嫁の実態を理解することは困難であると考えられる。

そこで本コラムでは、先行研究²⁷等を踏まえて、価格転嫁の状況に関する以下二つの分析を行った。一つは、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）における販売価格DI、仕入価格DIをカールソン・パーキン法により修正したデータを用いて推計した「付加価値デフレーター」と、それが労働生産性に与える影響についての分析である。もう一つは、公的統計で把握できる財務データから推計した「マークアップ率」と、それが利益率・設備投資額・賃金水準といった企業の経営指標に与える影響についての分析である。

なお、本コラムでは、「中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析事業²⁸」（以下、「本事業」という。）において実施した分析結果を中心に紹介する。

2. 付加価値デフレーターの分析結果

付加価値デフレーターとは、企業が生み出す付加価値の「価格」に相当するものである。付加価値は、売上高（販売価格×販売数量）から中間投入（仕入価格×仕入数量）を差し引いたものであるため、販売数量と仕入数量との関係性が一定であるとき、付加価値デフレーターの変化は販売価格の変化と仕入価格の変化から算出される。すなわち、付加価値デフレーターは、仕入価格の変化分に係る販売価格への転嫁度合いを示す指標であると解釈できることから、本コラムでは「価格転嫁力指標」と表すこととする²⁹。

価格転嫁力指標を推計するには、販売価格・仕入価格の変化率を把握する必要がある

²⁷ 内閣府（2023）、鎌田・吉村（2010）ほか

²⁸ 詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」による。

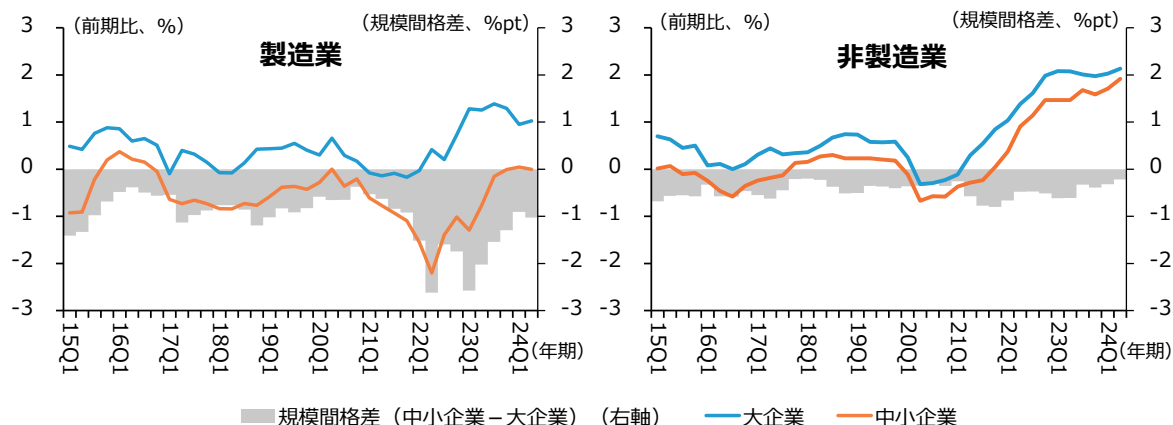
²⁹ 付加価値デフレーターの分析について、用語の定義や推計手法等に関する本コラムの記載内容の詳細は、鎌田・吉村（2010）及び2014年版中小企業白書第1部第1章第3節を参照。

る。本事業では、鎌田・吉村（2010）及び中小企業白書（2014）に基づき、日銀短観から取得した販売価格 DI・仕入価格 DI のデータに対してカールソン・パーキン法を適用して、販売価格・仕入価格の変化率を企業規模別・業種別に算出することで、価格転嫁力指標の推計を行った。

また、カールソン・パーキン法を適用するに当たっては、価格変化率の情報を物価統計から補完する必要があることから、日本銀行「企業物価指数」、「企業向けサービス価格指数」、「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」のデータを取得し、総務省「産業連関表」から計算した業種別のウェイトを用いて、業種ごとに補完する価格変化率を算出した³⁰。なお、本指標の分析で使用するデータは、いずれも 2015 年 1 月以降のものであり最新時点は 2024 年 6 月である。

上記の手法により推計された価格転嫁力指標を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」の価格転嫁力指標が「大企業」と比べて低い水準で推移していることが分かる。「製造業」では「大企業」が前期比プラスで推移しているのに対して、「中小企業」は前期比マイナスからゼロ近傍で推移しており、価格転嫁が十分に進んでいないことが推察される。一方で、「非製造業」では、足下の価格転嫁力指標が「大企業」、「中小企業」共に前期比プラスとなっており、価格転嫁が比較的順調に進んでいることが示唆される（コラム 1-5-1①図）。

＜コラム 1-5-1①図 価格転嫁力指標の推移（企業規模別、業種別）＞



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」

（注）1. ここでの大企業は資本金 10 億円以上、中小企業は資本金 2 千万円以上 1 億円未満の企業をいう。
2. ここでの「価格転嫁力指標」とは、仕入価格の変化分を販売価格にどの程度転嫁できているか（すなわち、価格転嫁力）について、前期比変化率を数値化したものを指す。算出方法の詳細は、鎌田・吉村（2010）、2014 年版中小企業白書付注 1-1-1 を参照。

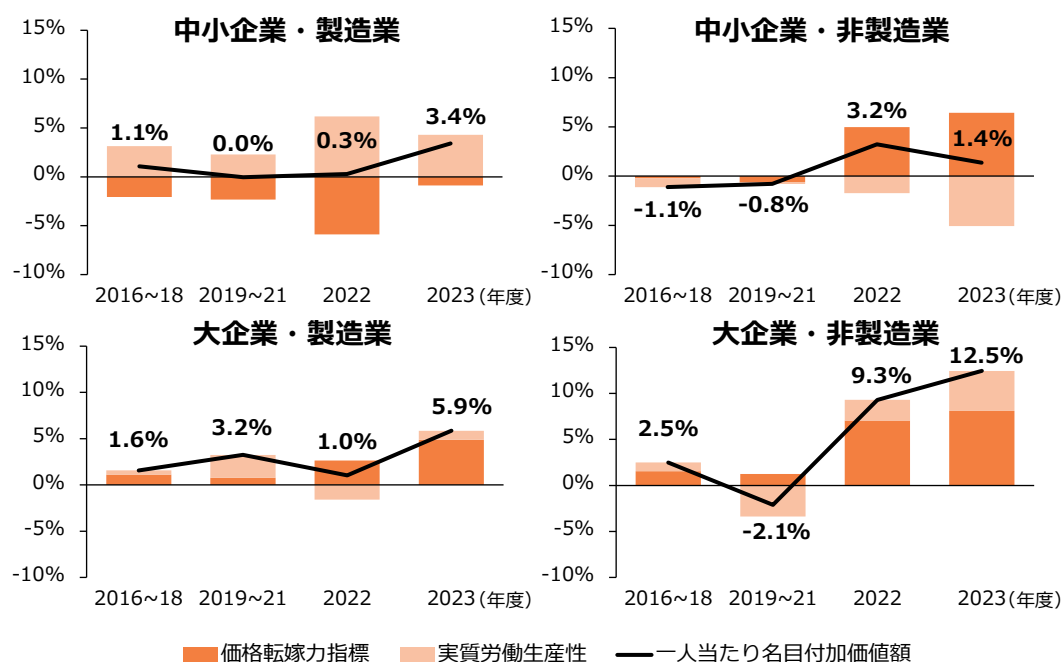
³⁰ 算出方法の詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和 6 年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

続いて、価格転嫁力指標と労働生産性との関係性を見ていく。コラム 1-5-1②図は、財務省「法人企業統計調査」を用いて算出した「一人当たり名目付加価値額」の変化率から、価格転嫁力指標の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出したものである。

これを見ると、製造業においては、中小企業では大企業と比較して、「価格転嫁力指標」が低く、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し下げに寄与していることが分かる。足下の動きとしては、2022 年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により「中小企業・製造業」の「価格転嫁力指標」は落ち込んだものの、2023 年度には価格転嫁への取組もあり回復傾向に転じたのではないかと考えられる。

一方、非製造業においては、2022 年度以降、中小企業・大企業共に「価格転嫁力指標」が上昇していることが分かる。足下の動きとしては、2022 年以降の原材料費をはじめとする諸物価の高騰を背景に、消費者・販売先への価格転嫁が進み、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し上げに寄与していることが示唆される³¹。

<コラム 1-5-1②図 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性（企業規模別、業種別）>



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでの大企業は資本金 10 億円以上、中小企業は資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業をいう。

2. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。

3. 一人当たり名目付加価値額＝付加価値額÷（期中平均役員数＋期中平均従業員数）。

³¹ 非製造業には、仕入価格の変動が直接的に販売価格に反映されやすい小売業や卸売業も含まれており、これらの業種では価格転嫁力指標が高く出やすい構造にあるが、仕入価格の上昇分を転嫁できても収益向上に直結しているとは限らない可能性があることに留意が必要。

3. マークアップ率の分析結果

マークアップ率とは、名目限界費用（企業が製品・商品・サービス1単位を追加的に生産・提供するときに必要な名目費用）に対する販売価格の比率を指すものである。企業が名目限界費用を上回る販売価格を設定できているとき、マークアップ率は1倍を上回り、この水準が高いほど、費用構造に応じた適切な価格設定を行って利益を確保できている状態を表す³²。

マークアップ率を推計するには、企業の限界費用を正確に計測する必要があり、労働・資本・原材料といった資源投入量に対する生産量の関係性を示した生産関数を正確に推計することで、限界費用を計測することができる。本事業では、内閣府（2023）、Nakamura and Ohashi（2019）と同様の手法により、売上高などの財務データを用いて、企業の最適化行動（収益最大化・費用最小化）を前提とする生産関数を推計することで、マークアップ率を推計した。なお、生産関数の推計は、青木・高富・法眼（2023）と同様に、企業規模別・業種（中分類）別で行っており、推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、企業規模別・業種（製造業・非製造業）別の数値を算出している³³。

本指標の推計で使用する企業の財務データは、経済産業省「企業活動基本調査」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、財務省「法人企業統計調査」から取得している。推計に当たっては、法人番号をキーとして同一企業の複数年のデータを接合するため、法人番号の情報が備わっている必要があることから、「中小企業実態基本調査」は2016年度以降、「法人企業統計調査」は2018年度以降のデータを使用している。また、永久企業番号をキーとしてデータ接合を行った「企業活動基本調査」は、2016年度以降のデータを使用している。なお、最新時点はいずれも2022年度である。加えて、生産関数の推計式における各変数のデフレーターとして、内閣府「国民経済計算」の経済活動別のデフレーターを使用している。

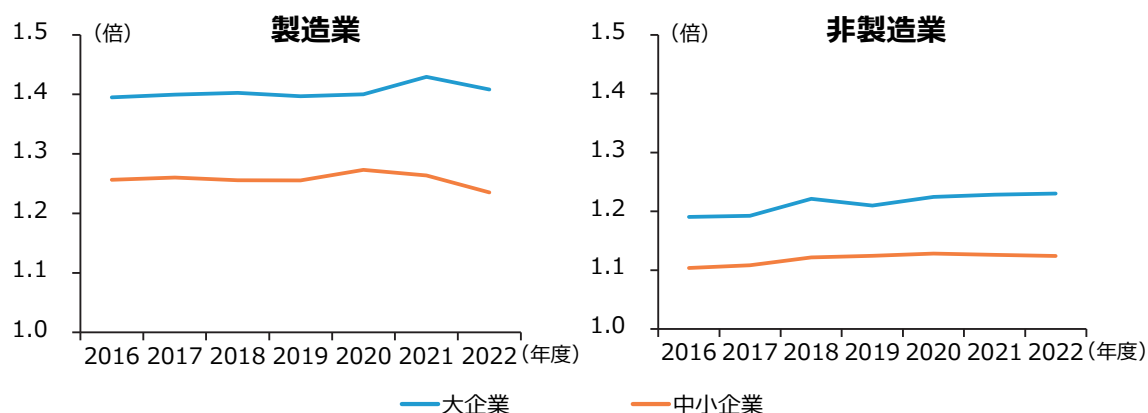
上記の手法により推計されたマークアップ率を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」に比べて「大企業」のマークアップ率の方が高い水準で推移していることが分かる。このことから、「中小企業」は「大企業」と比べて、費用変動に応じた適切な価格設定や価格転嫁が十分に進んでいない可能性があると考えられる。また、マークアップ率の水準を業種別に比較すると、「製造業」が「非製造業」よりも高い水準で推移しており、製造業では競合他社との差別化や市場環境を意識した価格設定、生産プロセスの改善による費用低減等が、非製造業よりも進ん

³² マークアップ率の算出式において、分子に当たる販売価格を引き上げる取組だけでなく、分母に当たる限界費用を生産プロセス改善等により低減させる取組を通じて、マークアップ率は向上する。

³³ 生産関数の推計に当たっては、De Loecker and Warzynski（2012）、Levinsohn and Petrin（2003）なども参考にしている。詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

でいると示唆される（コラム 1-5-1③図）。

＜コラム 1-5-1③図 マークアップ率の推移（企業規模別、業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

（注）1. ここでの中小企業とは、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」を指し、大企業とは、中小企業以外の企業を指す。

2. 企業規模別・業種（中分類）別に推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、製造業・非製造業のそれぞれにおける数値を算出している。

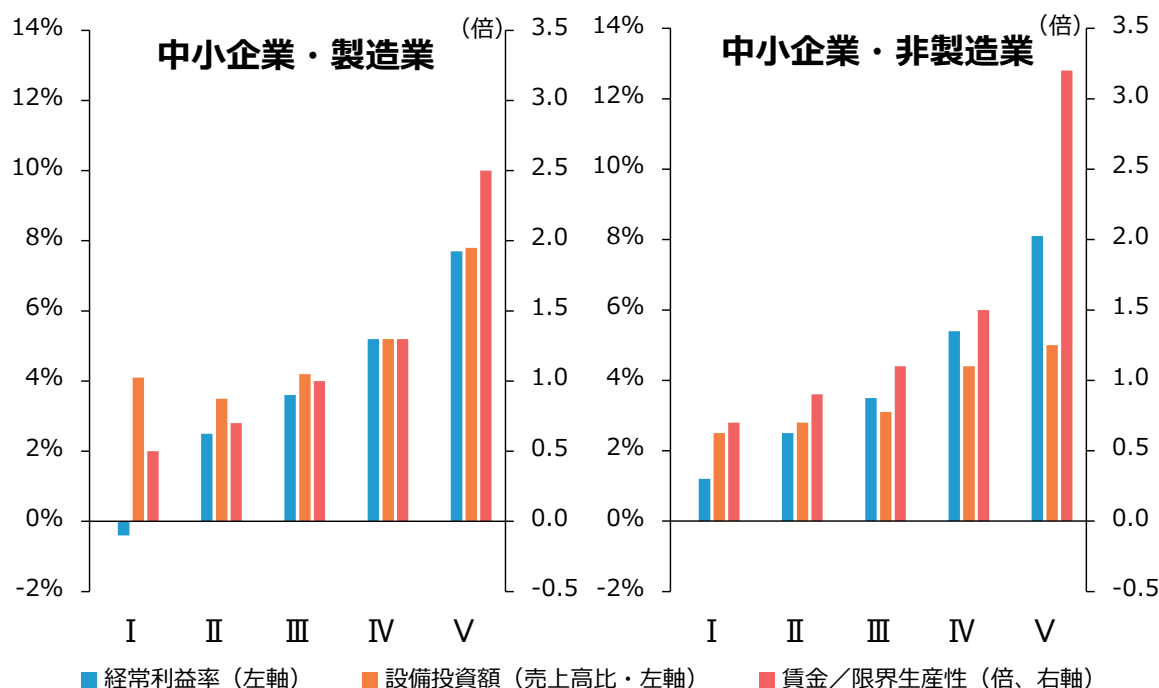
続いて、マークアップ率と経営指標（経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金水準³⁴）との関係性を見ていく。コラム 1-5-1④図は、中小企業について、業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位 20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計し、各経営指標について、分位階級ごとに売上高加重平均値を算出したものである。なお、2016 年度から 2022 年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。また、設備投資額については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で、「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

これを見ると、「中小企業・製造業」、「中小企業・非製造業」共に、マークアップ率が高い企業ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあり、適切な価格を設定することによる好循環を実現できている可能性がある³⁵。

³⁴ ここでの賃金水準とは、労働力の 1 単位追加により増加する生産物収入（限界生産性）に対する、労働力 1 単位に支払う賃金の比率（賃金／限界生産性）を指す。この水準が高いほど、企業の収益を従業員へ還元する度合いが高いことを表す。なお、この「賃金／限界生産性」は、内閣府（2023）と同様の手法により推計している。

³⁵ この分析結果は、マークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準との相関関係を示したものであり、因果関係を示すものではないことに留意が必要。

＜コラム 1-5-1④図 中小企業におけるマークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性（業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

(注) 1. ここでの中小企業とは、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」を指す。

2. 2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。なお、設備投資額（売上高比）については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

3. 業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計したもの。

4. 経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金/限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。

4. 分析結果のまとめ

価格転嫁力指標とマークアップ率のいずれの分析結果からも、中小企業は大企業と比べて価格転嫁が進んでいないという共通した傾向が確認された³⁶。価格転嫁力指標と労働生産性との関係性の分析結果からは、中小企業の労働生産性は大企業と比較して低い状況にあるが、中小企業においては価格転嫁が十分に進んでいないことが、その一因となっている可能性があると考えられる。他方で、マークアップ率と経営指標との関係性の分析結果からは、適切な価格設定を行うことができている企業ほど、収益向上・設備投資・賃上げへの好循環を実現できていることが推察された。中小企業においても、正確な原価構成の把握や適切な価格交渉などを通じて価格転嫁を推進することで好循環を実現し、更なる労働生産性の向上につなげていくことが期待される。

³⁶ 両指標については、先行研究等に基づき様々な仮定を置いて推計したものであることから、分析結果については幅をもって見る必要がある。

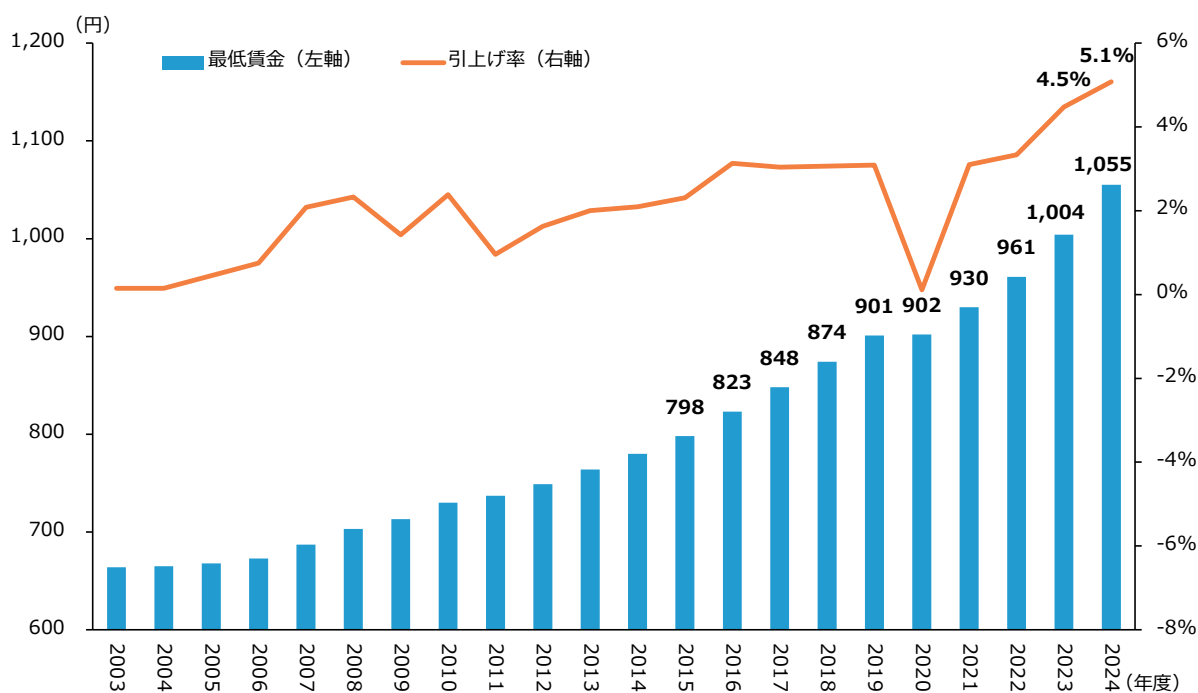
第6章 賃金・賃上げ

本章では、賃金の動向や中小企業・小規模事業者の賃上げの動向について確認する。

第1-6-1図は、最低賃金の推移を見たものである。2024年度の最低賃金の全国加重平均額は、前年度と比べて51円、比率にして5.1%の改定が行われたことで1,055円となり、過去最高を更新した。

<第1-6-1図>

最低賃金の推移

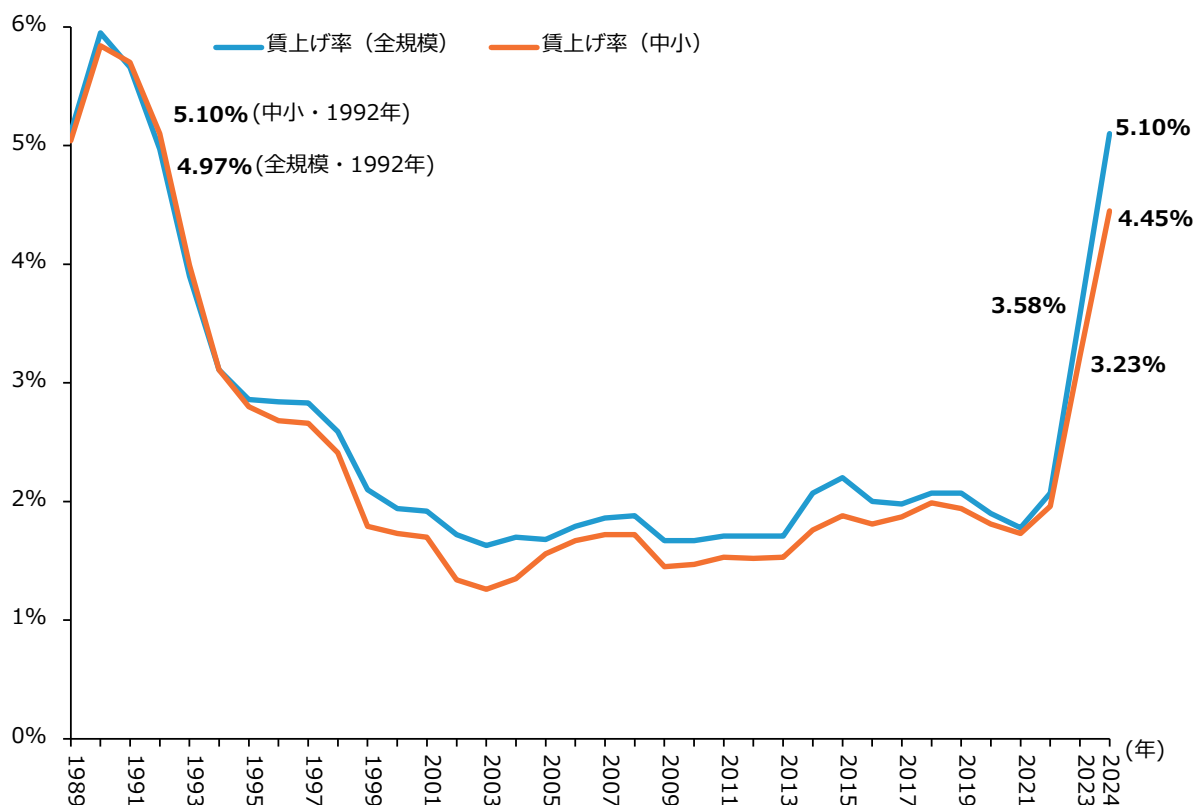


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

第1-6-2図は、春季労使交渉による賃上げ率の推移を見たものである。これを見ると、2024年の賃上げの状況は、「賃上げ率（全規模）」で5.10%、「賃上げ率（中小）」で4.45%となっており、約30年ぶりの水準となった。

<第1-6-2図>

春季労使交渉による賃上げ率の推移



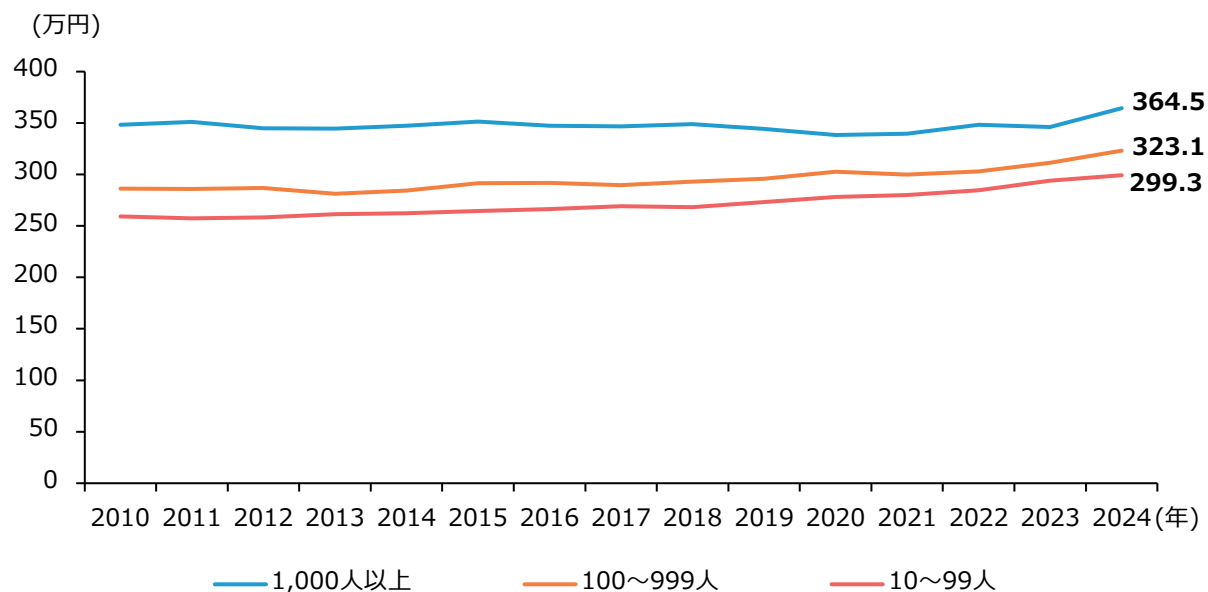
資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）

（注）1.ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。
2.ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

第1-6-3図は、常用労働者規模別に、一人当たりの所定内給与額の推移を見たものである。これを見ると、「100～999人」及び「10～99人」は増加傾向にあるが、「1,000人以上」との間には依然として差が存在しており、足下の2024年には、その差が拡大している。

<第1-6-3図>

所定内給与額の推移（常用労働者規模別）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1.ここでの「所定内給与額」とは、労働契約等であらかじめ定められている支給条件、算定方法により支給された現金給与額のうち、超過労働給与額（時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日出勤手当、宿日直手当、交替手当として支給される給与）を差し引いた額を指す。

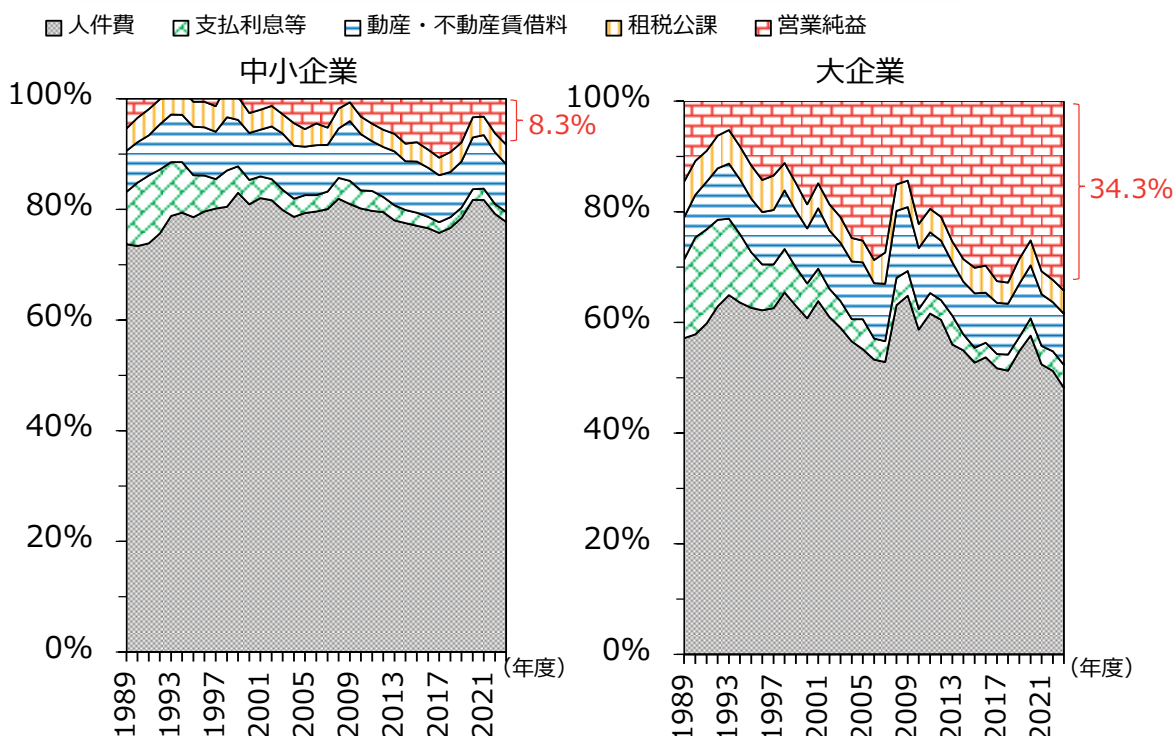
2.「短時間労働者」を除いた、「一般労働者」について集計している。「短時間労働者」とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者を指す。

第1-6-4図は、企業規模別に付加価値額の構成要素を見たものである。賃上げ余力を高めるには付加価値額に占める営業純益の割合を高めることが必要であるが、「中小企業」は「大企業」と比較してこの割合が低い。

労働分配率に着目すると、「中規模企業」及び「小規模企業」の労働分配率は約8割であり、中小企業・小規模事業者の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況といえる³⁷（第1-6-5図）。

<第1-6-4図>

付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

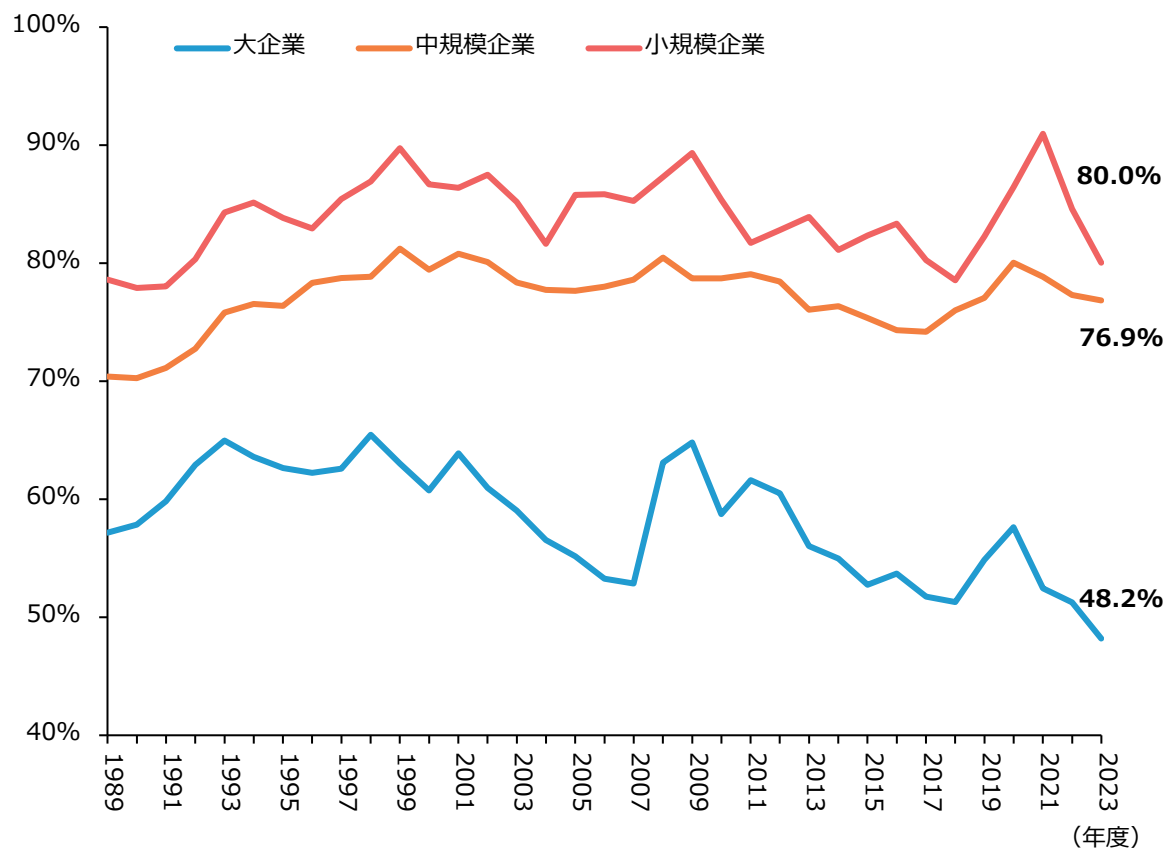
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

4.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

³⁷ (株)東京商工リサーチ(2025)によれば、資本金1億円未満の企業4,900社のうち4,147社(84.6%)が、2025年度に賃上げを「実施する」と回答している。また、「実施する」と回答した資本金1億円未満の企業に、向こう5年先まで見通した場合、毎年の賃上げを実施できそうか聞いたところ、「必ず毎年実施できる」、「高い確率で毎年実施できる」、「おそらく毎年実施できる」と回答した企業の合計は3,964社のうち2,575社(65.0%)であった。このように、一定数の中小企業が、賃上げに対して意欲を示していることには留意が必要。

<第 1-6-5 図>

労働分配率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

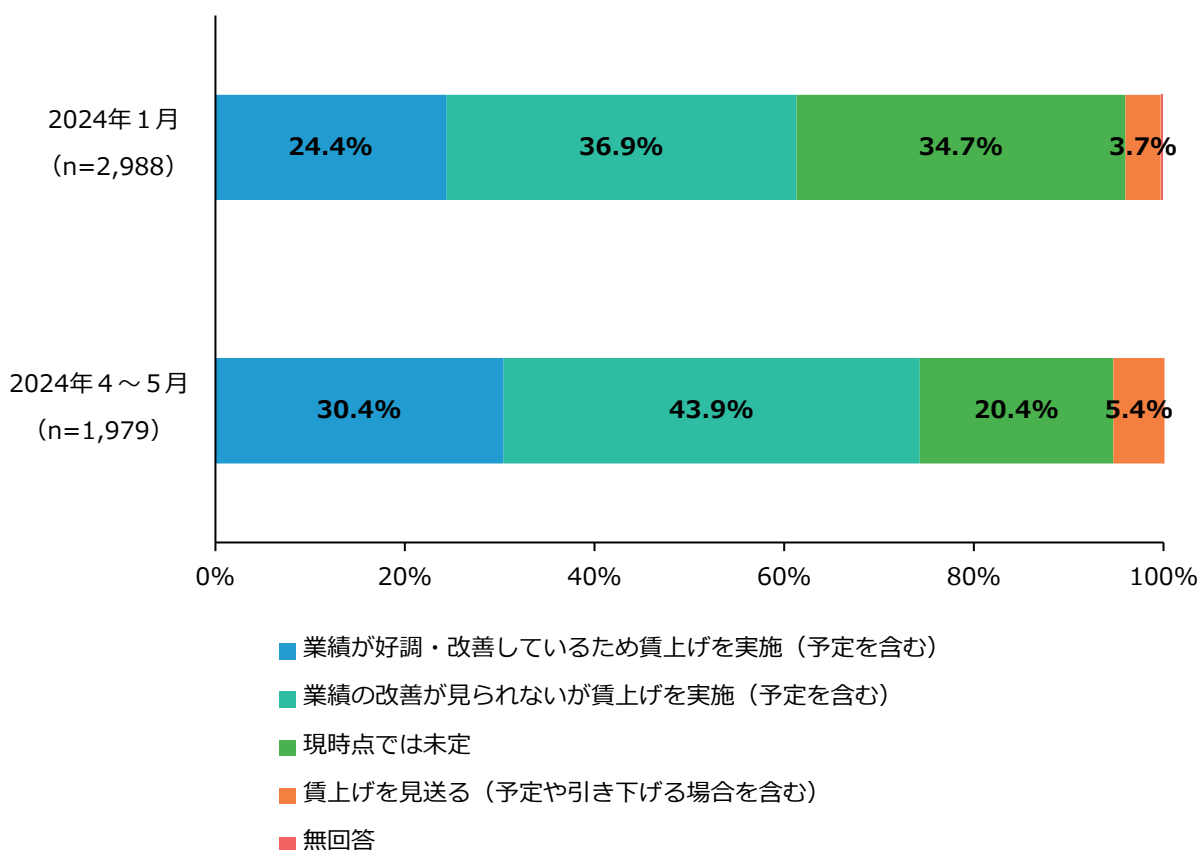
4.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

5.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

第1-6-6図は、中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況を見たものである。これを見ると、賃上げを実施する中小企業・小規模事業者の割合は高まっているが、中でも業績の改善をきっかけとしない賃上げの割合が高まっており、賃上げを実施した企業のうちの過半数を占めていることが分かる。

<第1-6-6図>

中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

第7章 倒産・休廃業・事業承継

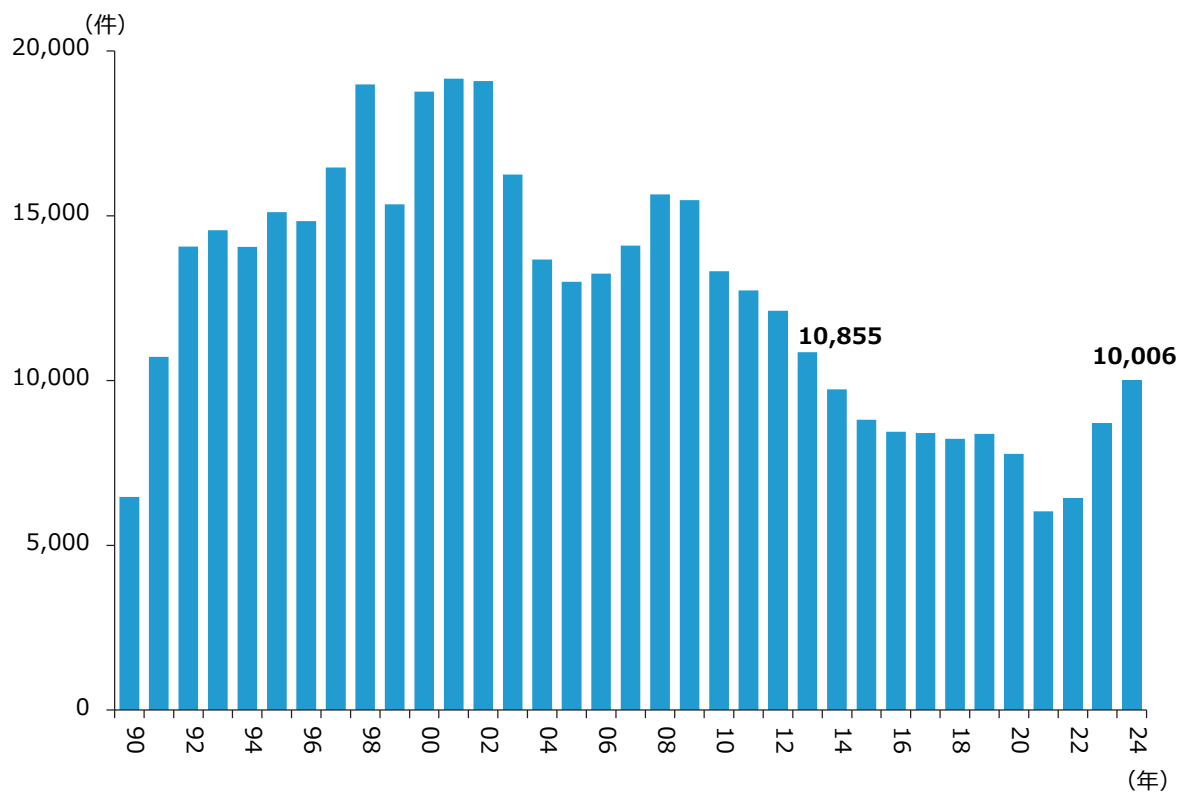
本章では、倒産・休廃業・事業承継の動向について確認する。

第1-7-1図は、倒産件数の推移を見たものである。2009年以降、倒産件数は減少傾向だったが、2021年を底に増加傾向に転じ、2024年の倒産件数は10,006件だった。

また、従業員規模別に見ると、「～4人」の企業が大半を占めている。要因別に見ると、「人手不足」に関連するものに加え、「物価高」を要因とした倒産の件数も増加していることが分かる³⁸（第1-7-2図）。

<第1-7-1図>

倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

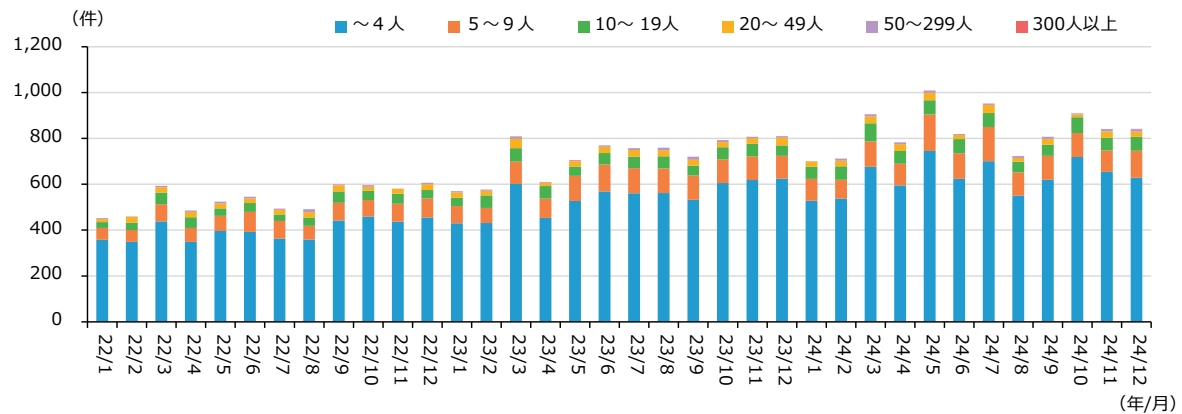
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

³⁸ 総務省「労働力調査（基本集計）」によれば、倒産件数が前年比で増加した2022年、2023年及び2024年の完全失業率（年平均）はそれぞれ2.6%、2.6%、2.5%であり、2021年の2.8%と比較して横ばいである。

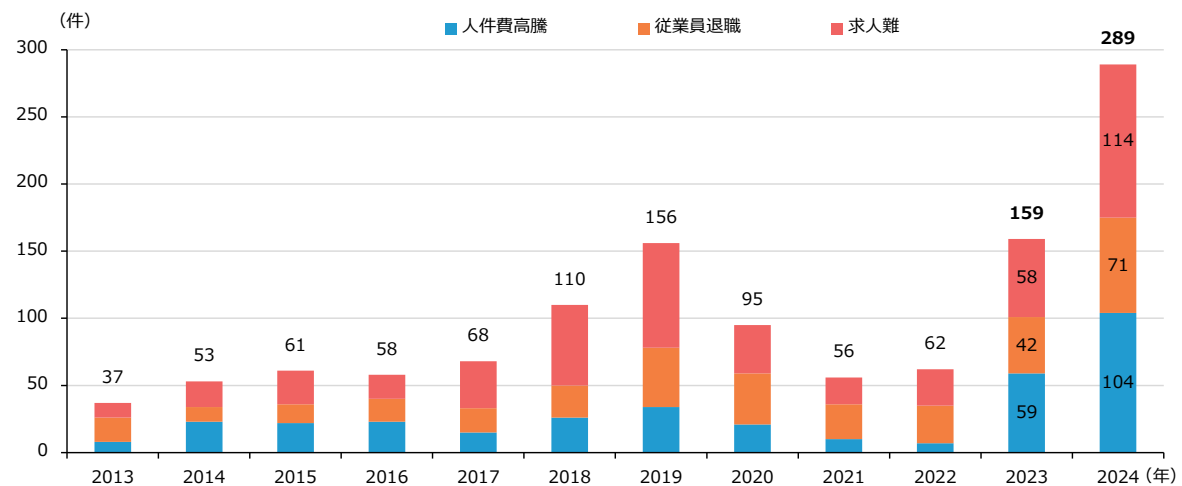
<第1-7-2図>

倒産件数の推移（内訳）

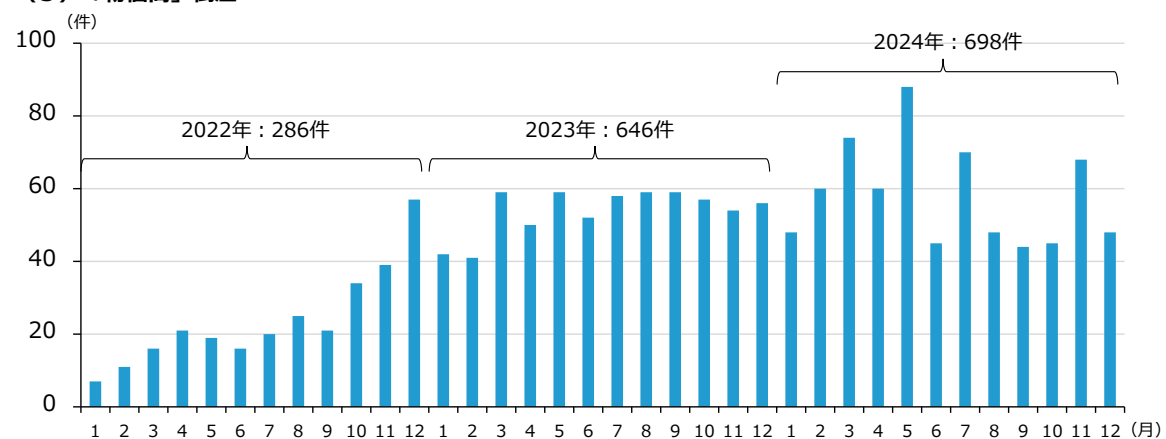
（1）倒産件数の推移（従業員規模別）



（2）「人手不足」関連倒産



（3）「物価高」倒産



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

（注）1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

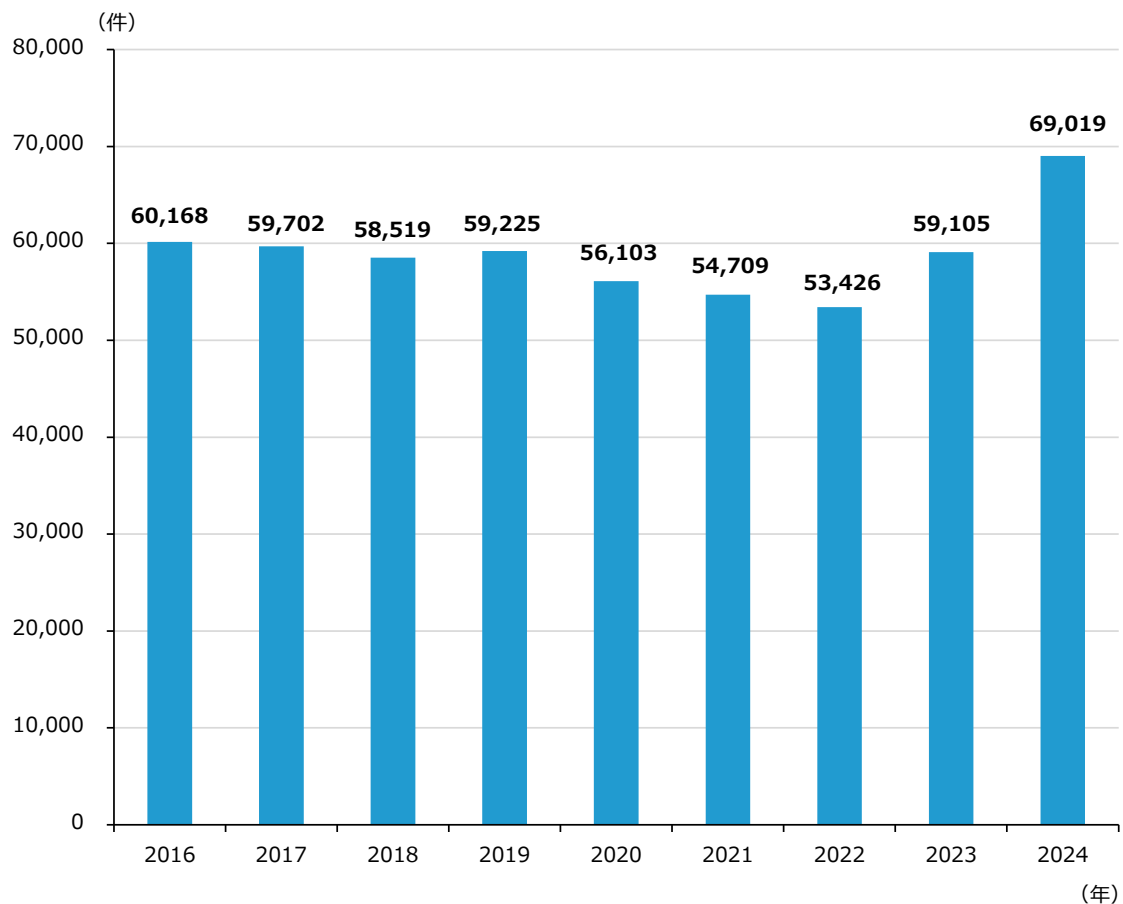
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

3.ここでの「『物価高』倒産」とは、①仕入コストや資源・原材料価格の上昇、②価格上昇分を価格転嫁できなかった、等による倒産を指す。

第1-7-3図は、休廃業・解散件数の推移を見たものである。休廃業・解散件数は近年減少傾向にあったものの、2023年に増加傾向に転じ、2024年には約7万件となった³⁹。

<第1-7-3図>

休廃業・解散件数の推移



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

(注) 1. (株) 帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認できたものを指す。

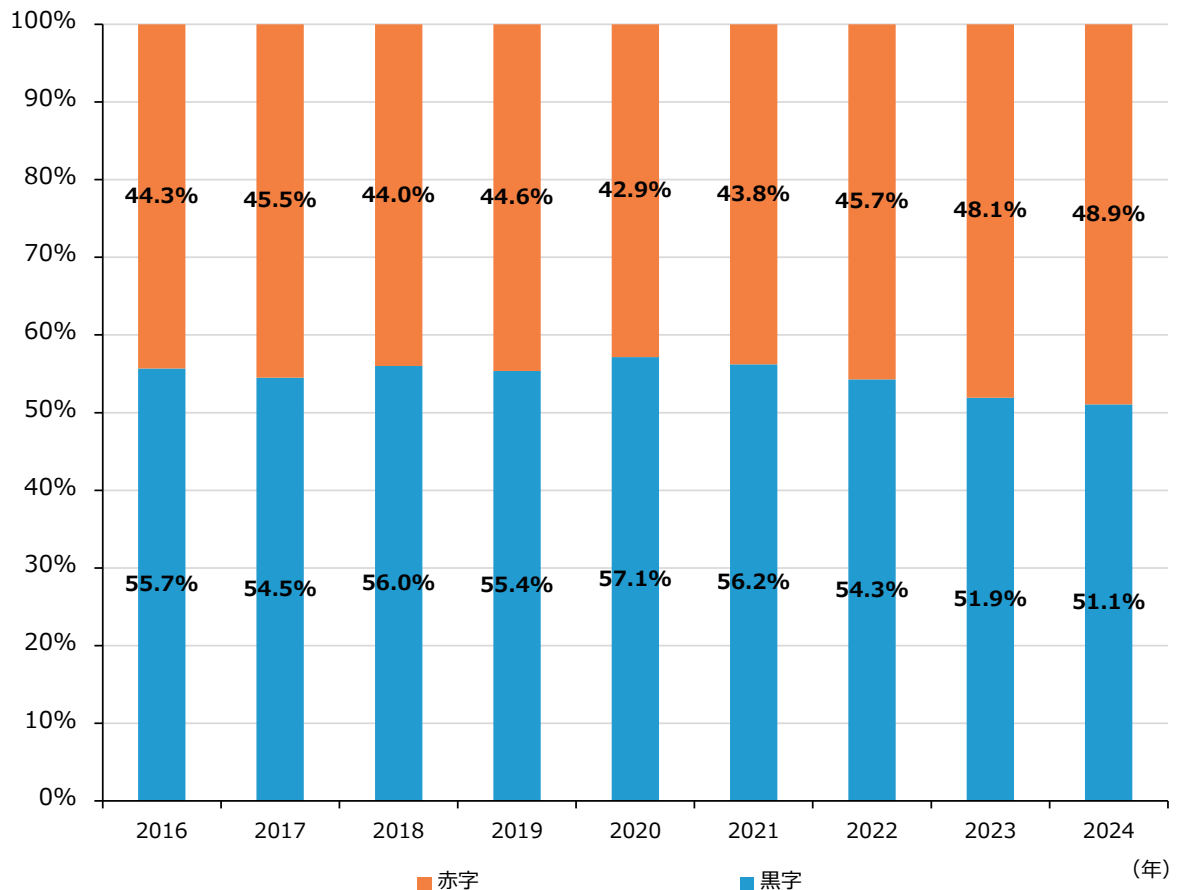
2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

³⁹ (株) 帝国データバンクが定義する「休廃業・解散」について、同社のデータベース等から集計している。集計対象のデータベースや、「休廃業・解散」の定義等によっては、件数や傾向が他の調査結果と異なってくる可能性があることに留意が必要。

第1-7-4図は、休廃業・解散企業における損益別構成比の推移を見たものである。「黒字」の状態では休廃業・解散に至る企業の割合は減少傾向にあるものの、2024年でも51.1%と過半数を占めている。

<第1-7-4図>

休廃業・解散企業の損益別構成比の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

（注）1.（株）帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認できたものを指す。

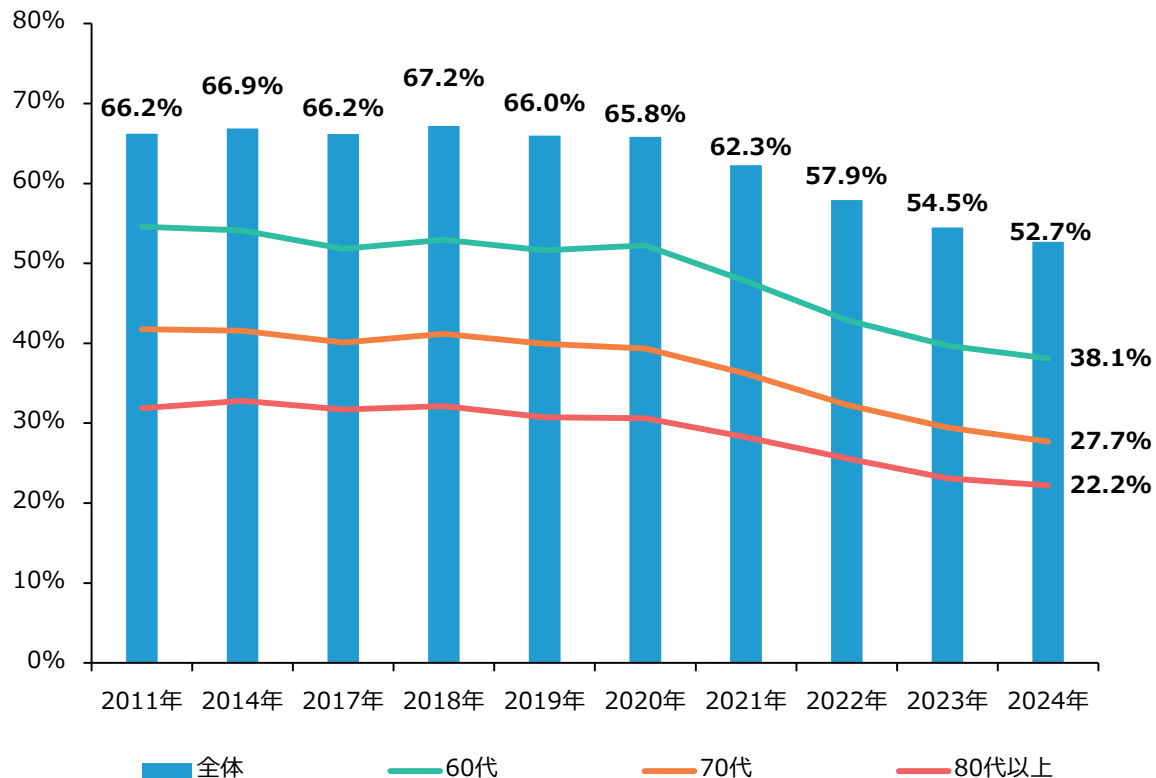
2.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3.「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。

第1-7-5図は、中小企業における後継者不在率の推移を、経営者の年代別に見たものである。これを見ると、「全体」として後継者不在率は減少傾向にあり、経営者の年代が「60代」以上の事業者においても同様に減少傾向にあることから、後継者不足の解消が一定程度進んでいるといえる。

<第1-7-5図>

中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工

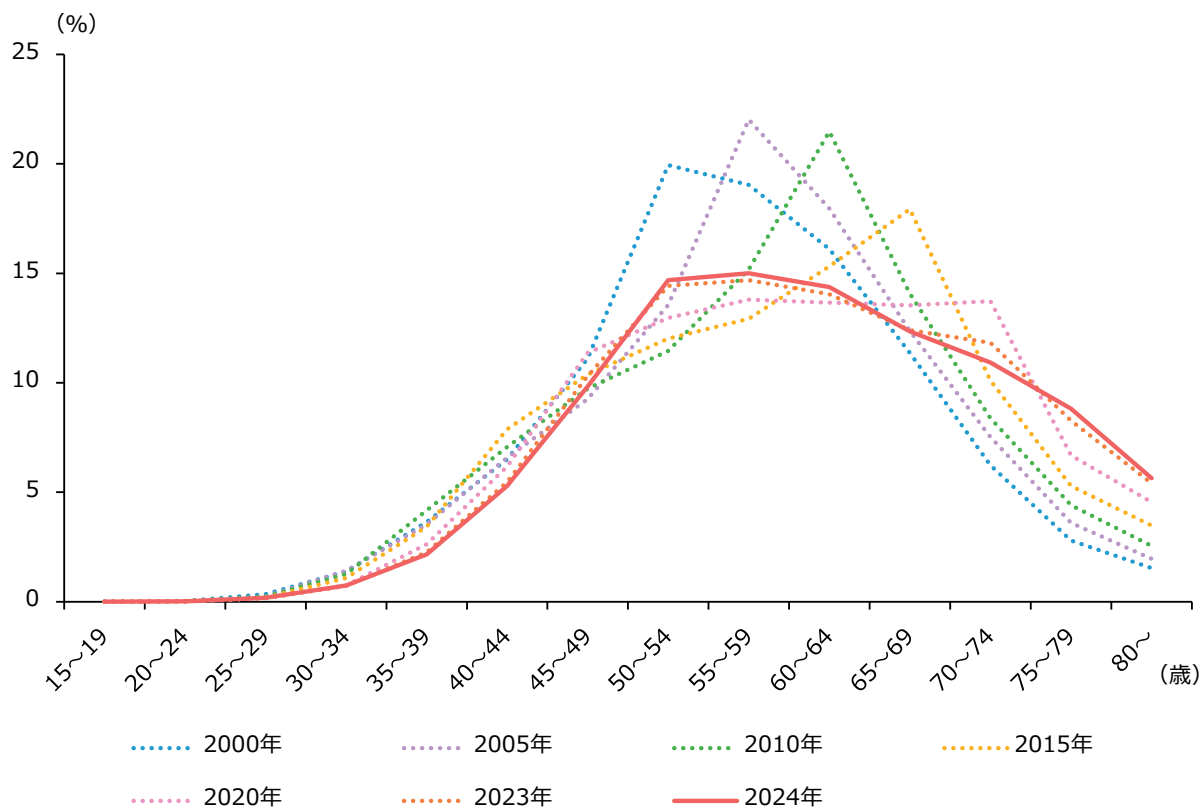
（注）1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

2.「全体」については、経営者年齢の情報がない企業も含んだ中小企業数に対する割合を示している。

第1-7-6図は、中小企業における経営者年齢の分布を見たものである。これを見ると、中小企業の経営者年齢の水準は依然として高く、60歳以上の経営者が過半数を占めている。

<第1-7-6図>

中小企業における経営者年齢の分布



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工

（注）1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

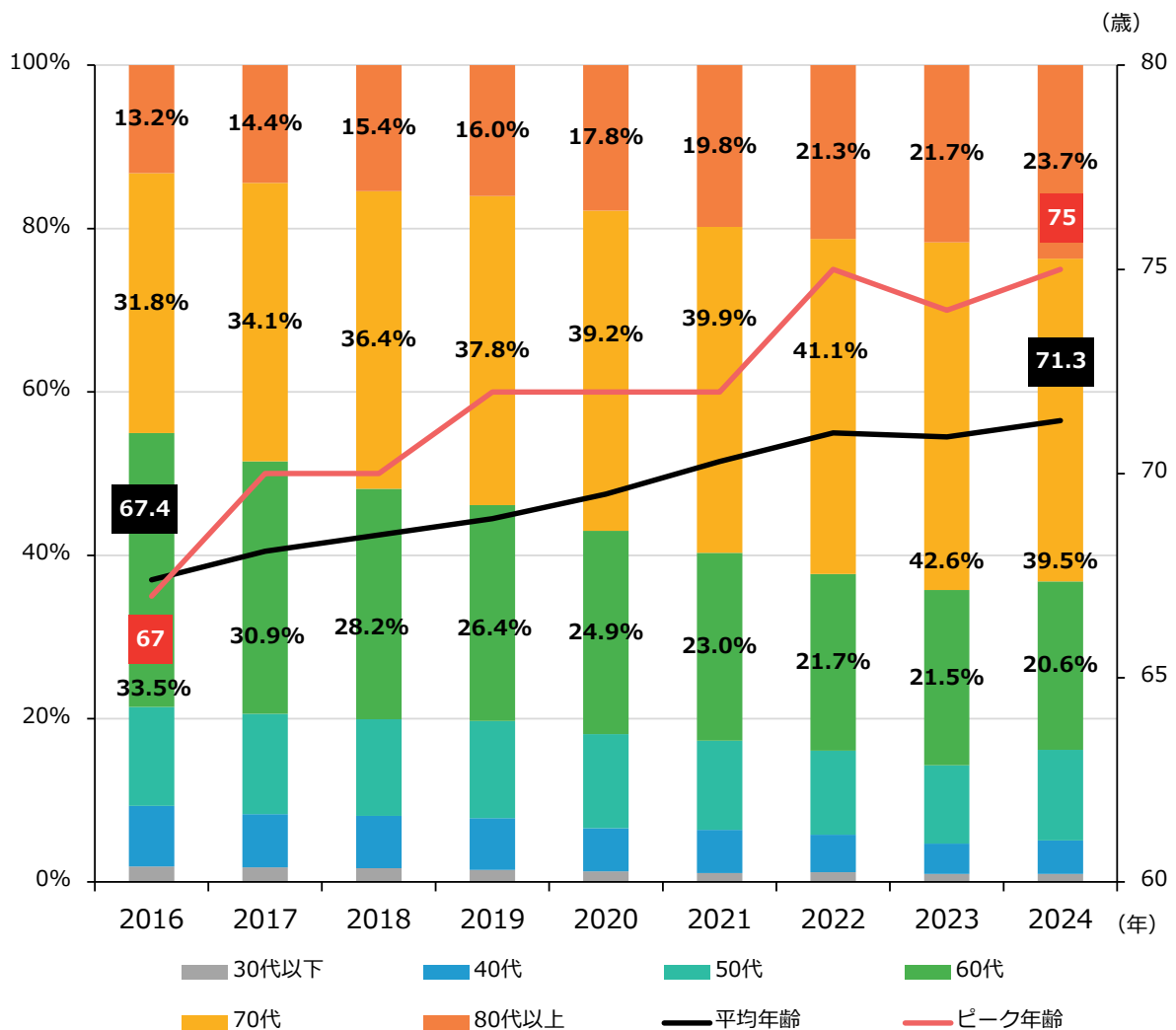
2.経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。

3.データ制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点の企業概要ファイルを使用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

第1-7-7図は、休廃業・解散企業について経営者年齢の推移を見たものである。これを見ると、「70代」、「80代以上」の割合が2016年と比較して増加している傾向にあり、「ピーク年齢」、「平均年齢」も共に上昇傾向にあることが分かる。

<第1-7-7図>

休廃業・解散企業の経営者年齢の推移



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

(注) 1. (株) 帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認できたものを指す。

2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3. 各集計年のうち、代表者の年齢が判明した企業を対象に集計している。

4. ここでいう「ピーク年齢」とは、各年の休廃業・解散企業における経営者年齢のうち、最も多かった経営者の年齢を指す。

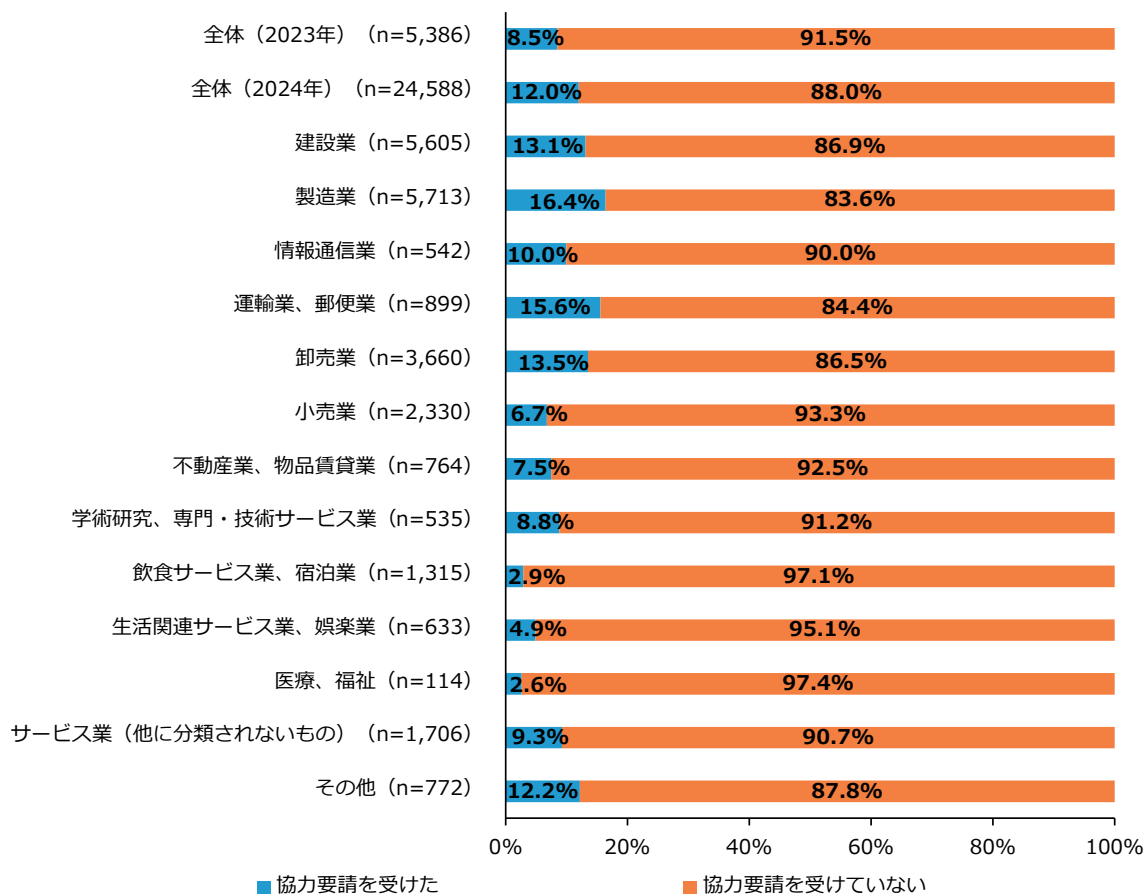
第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

本章では、中小企業・小規模事業者において対応の重要性が高まっている共通価値（脱炭素化、サーキュラーエコノミー、経済安全保障、人権尊重）に対する中小企業・小規模事業者の取組状況等について確認する。

第1-8-1図は、脱炭素化に向けた取組に関する協力要請の状況について、業種別に確認したものである。「製造業」、「運輸業、郵便業」、「卸売業」では「協力要請を受けた」割合が他の業種に比べて高い傾向にある。また、「2023年調査」における「協力要請を受けた」割合は「全体（2023年）」で8.5%であり、「全体（2024年）」では増加している傾向が見て取れる⁴⁰。

<第1-8-1図>

脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

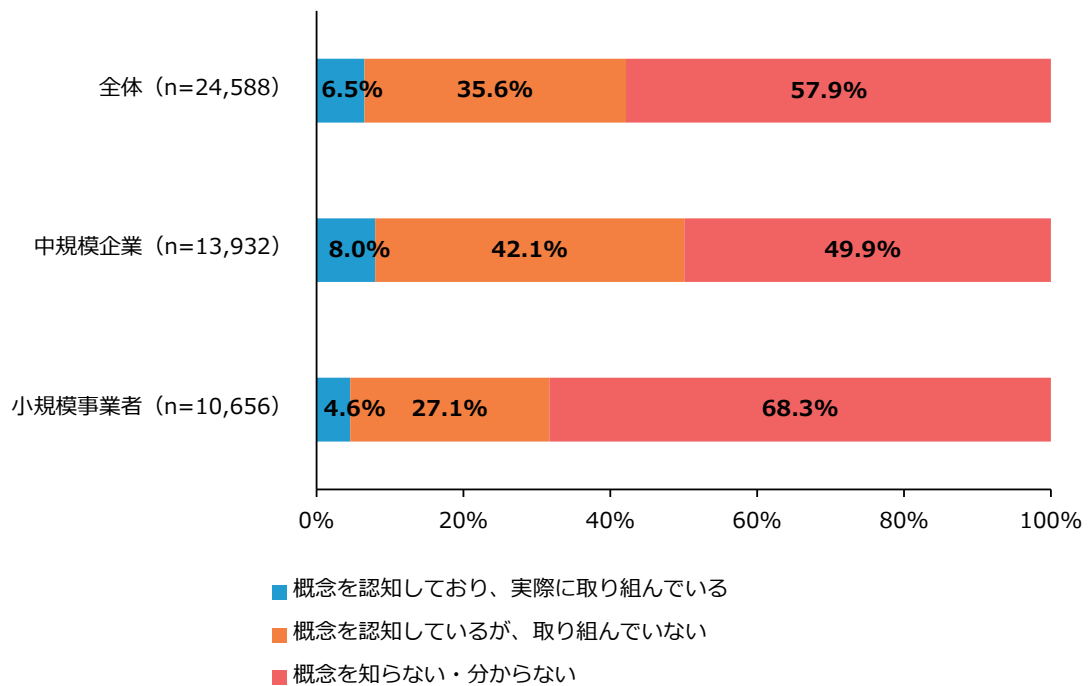
（注）「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「その他」と回答した事業者の合計。

⁴⁰ 調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

サーキュラーエコノミー（循環経済）への対応についても、昨今の経営環境においては重要性が高まっている。中小企業・小規模事業者においては、具体的な取組だけでなく、その理念や目指すところなどを理解することが重要といえよう。なお、「中規模企業」と「小規模事業者」で比較すると、「中規模企業」の方がサーキュラーエコノミーへの認知・取組が進んでいることが分かる（第1-8-2図）。

<第1-8-2図>

サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）

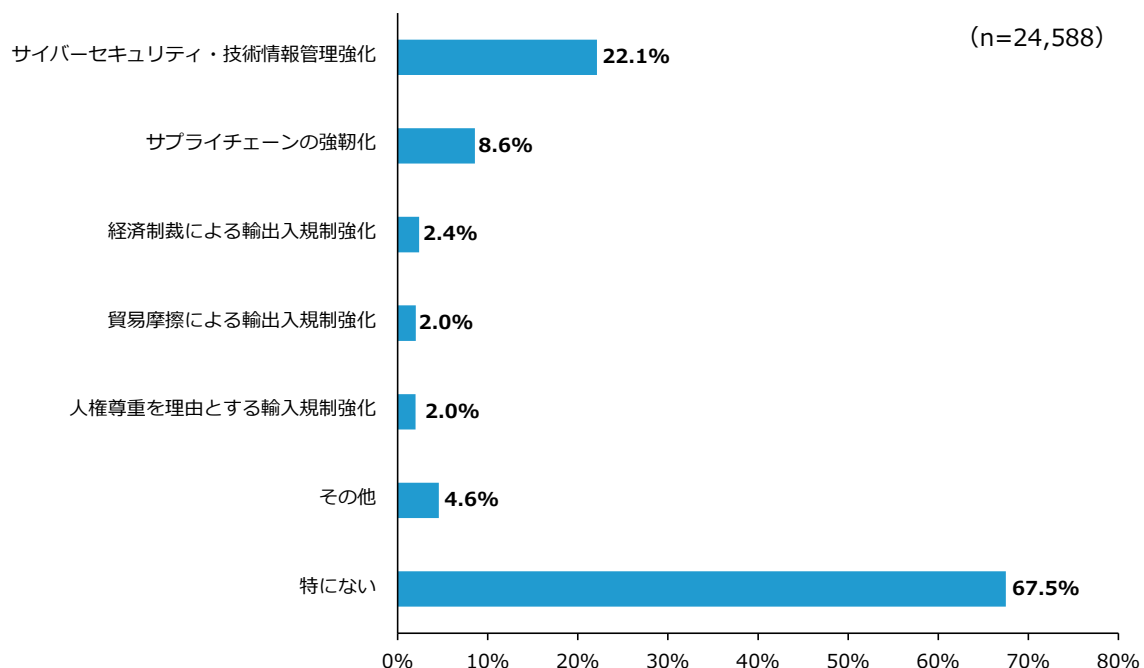


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）サーキュラーエコノミーへの認知・取組状況は、2024年時点の状況を集計している。

国際情勢の複雑化、社会経済構造の変化等により、中小企業・小規模事業者においても企業活動の中で経済安全保障の観点を踏まえた取組を行うことの重要性が高まっている。第1-8-3図は、経済安全保障関連の要請や規制の強化を背景に、自社の取引先（発注企業）から実際に対応を求められている、又は今後対応を求められる可能性が高いと考えている取組を確認したものである。これを見ると、「特にない」の割合が最も高いが、それ以外の具体的な要請内容としては「サイバーセキュリティ・技術情報管理強化」、「サプライチェーンの強靱化」の回答割合が高い。

<第1-8-3図>

経済安全保障に関する要請内容



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

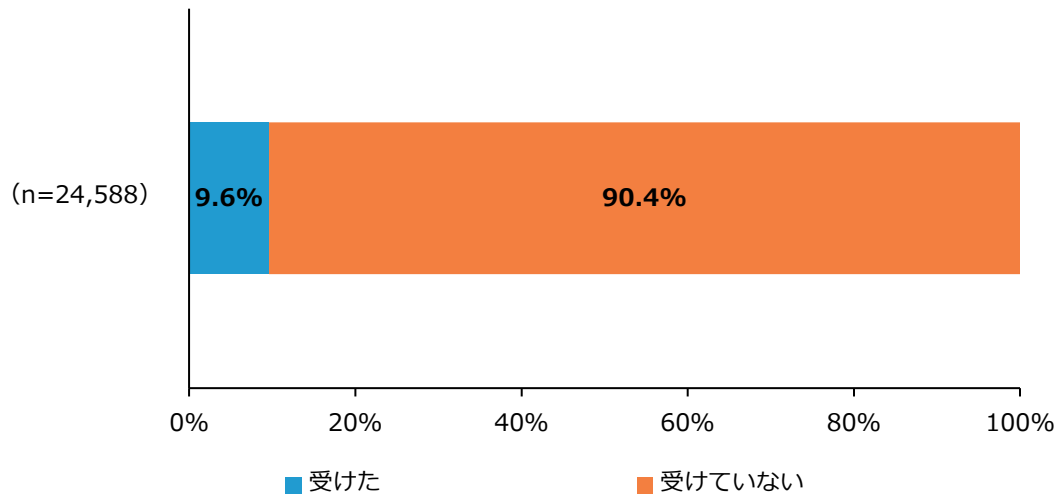
（注）1.経済安全保障関連の取組について、取引先（発注企業）から「実際に対応を求められている」又は「今後対応を求められる可能性が高いと考えている」ものについて聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 1-8-4 図は、企業活動における人権尊重の取組⁴¹について、取引先等からの具体的な働きかけや要請の有無を見たものである。これを見ると、約 1 割の中小企業・小規模事業者が取引先等から要請を受けていることが分かる。

<第 1-8-4 図>

人権尊重に関する取組の要請有無



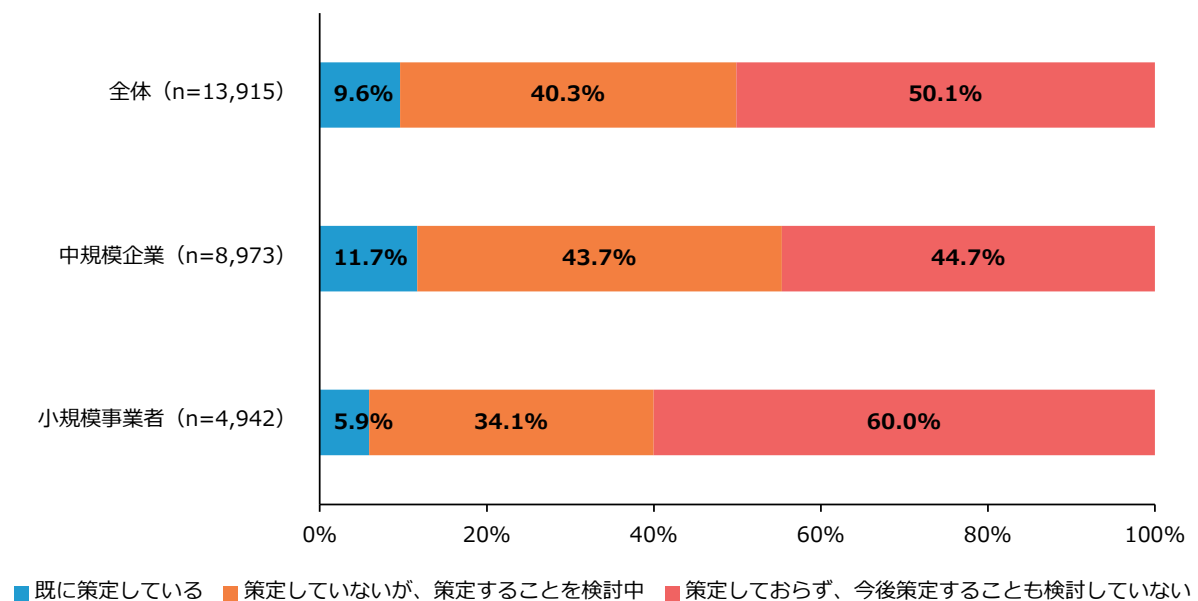
資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴¹ 2022 年、経済産業省は「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を公表した。同ガイドラインでは、人権侵害に関する様々な経営リスクを例示するとともに、中小企業を含む全ての企業に対して、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンスの実施といった人権尊重の取組を進めていくことを推奨している。

また、第1-8-5図は、企業活動における人権尊重の重要性について「非常に重要である」又は「ある程度重要である」と回答した事業者に対し、「人権方針」の策定状況を確認したものである。これを見ると、「既に策定している」割合は低いものの、今後策定を検討している事業者も含めると約半数となっている。企業規模別に見ると、「中規模企業」は「小規模事業者」に比べて取組が進んでおり、今後の取組にも意欲的であることが見て取れる。

<第1-8-5図>

人権方針の策定状況（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.企業活動における人権尊重について、「非常に重要である」、「ある程度重要である」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「人権方針」は、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。なお、「分からない」と回答した事業者を除く。

第9章 中小企業・小規模事業者の事例

最後に、中小企業・小規模事業者における具体的な取組事例について紹介する。なお、中小企業庁では中小企業向け補助金・総合支援サイト「ミラサポ plus」において、これまでの中小企業・小規模事業者等における優良な取組事例を多数掲載している⁴²。

⁴² 中小企業庁「ミラサポ plus」事例ナビ (<https://mirasapo-plus.go.jp/jirei-navi>)

事例 1-9-1 タヤマスタジオ株式会社

「伝統工芸の技術継承と人材育成に AI を活用している企業」

・所在地：岩手県盛岡市 ・従業員数：8名 ・資本金：300万円 ・事業内容：金属製品製造業

長期にわたる若手育成期間を背景に、職人育成と生産性向上の両立が課題

岩手県盛岡市のタヤマスタジオ株式会社は、400年以上の歴史を持つ伝統的工芸品である南部鉄器を製造・販売する企業である。2018年に厚生労働省から「卓越した技能者（現代の名工）」に選ばれた田山和康氏を父に持つ田山貴紘社長が、2013年に設立した。南部鉄器は精巧で硬派な作りが特徴で、その製造技術は職人の繊細な感覚に頼るところが多く、火に当てた際の音や色などが暗黙知として継承されてきた。そのため、技術継承は熟練のベテラン職人によるOJT指導が一般的で、若手職人が一人前になるまで10年ほどの長期間を要していた。ベテラン職人が指導を丁寧にやるほど、鉄器製造に割く時間が減少して生産性が低下してしまうほか、若手職人の戦力化に時間が掛かることも経営面では負担となっており、職人育成と生産性向上の両立が課題だった。

複雑な工程を省略した新製品の開発とAI活用で若手職人への技術継承を効率化

田山社長は「若手職人が早期に付加価値を生み出せる環境を整備することが経営と技術継承のカギ」と考え、2018年に新製品「あかいりんご」の開発に着手。「あかいりんご」は田山社長が考案した、表面に模様を持たないシンプルなデザインの鉄瓶であり、高度な技術が必要で習熟に時間が掛かる「模様押し」の工程を省いた簡易な作りにした。若手職人でも基礎的な技術の活用だけで完成まで一貫して対応できる製品を開発したことで、技術習得が容易になり、人材育成の簡略化と量産体制の構築を進めた。さらに、2023年から取り組んでいるのが技術継承へのAIの活用だ。2018年に参加したAI導入促進のワークショップから着想を得た後、2019年にAIを活用した技術継承を支援する事業を行う盛岡市出身の経営者との出会いを契機に、同社と岩手大学との共同研究が開始。昨年には盛岡市の補助金を活用して実証実験も行っており、和康氏へのヒアリングを基に、鑄造の基本から南部鉄器の不良発生メカニズムなどを工学的知見も含めて学習させることで、熟練のベテラン職人の思考をモデル化し、若手職人が製造技術やノウハウの基礎的な部分をAIから自主学習できるようにした。これらの取組を通じて、経験や感覚に基づく暗黙知を形式知に変換し、効率的な技術継承が可能となる仕組みづくりを進めている。

従来の3分の1の期間で若手職人の戦力化を実現し、若手・ベテラン共に生産性が向上

「あかいりんご」の開発とAI活用により、現在は入社3年目の若手職人が、製品を一人で完成させている。田山社長の発想の転換が生み出した「あかいりんご」は、模様押しの工程省略により価格も抑えられ、かつ、手に取りやすい価格と生活になじみやすいデザインという従来の南部鉄器と異なる特徴が注目されて顧客の裾野を広げることにも成功した。AI活用を通じては、年齢の離れた職人間のコミュニケーションの質の向上や、ベテラン職人の指導時間の減少といった効果も見え始めているという。現在は、鑄造などの基礎的な技術・ノウハウにとどまるが、今後は着色や火入れ具合など高度なノウハウの継承にもAIを活用できるように試行錯誤を続けている。「過去からの積み重ねは早く習得するのが責任だ」という意識で、技術習得の仕組みづくりを行っている。『あかいりんご』とAI活用を組み合わせ、新たな積み重ねを行い、伝統工芸を高度化させていきたい」と田山社長は語る。



田山貴紘社長



田山社長考案の「あかいりんご」



AIによる製品評価

事例 1-9-2 株式会社行田製作所

「積極的な省力化投資で作業工程を自動化し、 業務効率化と質上げを実現した企業」

・所在地：群馬県高崎市 ・従業員数：42名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

人手不足への対応として従業員の多能工化を進めるも限界を感じ、自動化を推進

群馬県高崎市の株式会社行田製作所は、板金・プレスをコア技術として持ち、エレベーターや自動車部品、半導体製造装置、給水システム、芝刈り機など多様な製品の加工を手掛ける企業である。2010年には、板金・プレス加工から部品の組立てや配線作業までを一貫して対応するワンストップサービスにも乗り出し、顧客業種の多様化と、1製品における受託作業の幅を広げて付加価値の最大化を図ることで事業を拡大してきた。受注量の増加に伴って人手不足が深刻化する中、同社はこれまで従業員の多能工化で対応してきたが限界を感じ、2016年からは、積極的な設備投資を進め、作業工程の自動化と、省力化の推進による生産性向上に取り組んできた。

作業工程全体を見据え、戦略的に設備投資を実施

同社はまず、前工程の抜き加工を自動化して精度とスピードを向上させ、次に後工程の曲げ加工をベンダーロボで自動化することで、上流から下流へと順に効率化を進めた。行田正巳社長は「時間が掛かっている工程の効率化を進めていかないと後工程にものが流れず、全体の作業効率が低下してしまう。全工程をトータルで見て、ボトルネックとなっている工程を特定し、機械から後工程の機械への接続がスムーズになるよう、戦略的に投資を進めることが重要」と語る。設備投資効果はすぐ得られるわけではないが、使い続けていけば工程になじむ瞬間が必ず来るという。当初は従業員が段取りの違いに戸惑い、慣れた汎用機を使った方が早いと敬遠されたが、社長自ら自動化の必要性を説くとともに、時に汎用機の使用を禁止する荒療治も断行。たった1個の加工であってもベンダーロボを使用させる徹底ぶりによって、従業員の自動化設備に対する熟練度が上がり、結果的に汎用機を使う場合よりも作業時間が短縮されるようになった。

自動化による成果を従業員へ還元するとともに、人的余裕を戦略的に活用して更なる成長へ

現在、自動化率は全工程の約70%に至る。累計で約10億円に上る投資は、即時償却制度の活用で利益を圧縮して手元資金を蓄積しながら、次の投資へ挑む着実な足取りで進めてきた。自動化による作業時間短縮で、通常は納期に1～2か月必要な制御盤の製造を、少ロットで急ぎの発注であっても1日で対応できるようになるなど、顧客対応力が飛躍的に向上。同社の売上高は、従業員数を維持したまま2016年の6億円から2024年の12億円へと、8年間で倍増した。また、成果は企業収益だけでなく職場環境にも表れ、一人当たり残業時間は2016年比で3分の1まで減少したほか、継続的な賃上げや福利厚生の充実を通じて従業員への還元も実施している。加えて、自動化で生じた人的余裕を自社の将来的な戦略検討に充てられるメリットも大きい。同社では、自動化が難しいとされるサンダー仕上げを行うロボット開発に専任者を置き、既に実用段階に入っている。サンダーは研磨作業で用いる機器だが、手首への負荷が大きく作業者が腱鞘炎になることもある重労働で、自動化ニーズの強さを見込み、製品の外販も視野に入れて特許も取得している。「今後も自動化できる部分は自動化し、新技術の開発など人が試行錯誤しながら進める部分は人が進め、技術を磨いていきたい」と行田社長は語る。



行田正巳社長



会社外観



曲げ加工用の機械

事例 1-9-3 株式会社倉岡紙工

『「身の丈 DX」により、生産性向上と職場環境改善を実現した企業』

- ・所在地：熊本県嘉島町 ・従業員数：30 名 ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

4K 職場からの脱却と生産性向上に向けた DX 推進を決意

熊本県嘉島町の株式会社倉岡紙工は、1965 年創業の紙製パッケージや美粧段ボールなど紙製品の企画・設計から製造までを手掛ける企業である。3代目の倉岡和徳社長が入社した 2013 年、工場は老朽化が進み、「暗い・きつい・汚い・危険」といういわゆる 4K 職場であった。入社当初は製造現場に配属され、現場で山積する課題の洗い出しや分析を進めてきた倉岡社長は、熊本県で若く優秀な人たちが働く職場をつくりたいという思いから、職場環境改善に着手。さらに、下請受注中心の事業構造からの脱却や、DX による生産性向上を志向する中で、2016 年の熊本地震による本社工場半壊をきっかけに工場建て替えを決意し、DX による職場環境改善と新規需要獲得に向けた取組を加速させることとなった。

社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」で作業負担を削減

新工場建設に向けては、プロジェクトごとに若手従業員を抜てきし、DX を推進。まず、熊本県や熊本県産業技術センターの支援を受けながら、在庫管理や位置情報の把握に労力が掛かっていた約 3,000 個の木型に、RFID タグを付ける IoT 管理に取り掛かった。また、旧工場では、1枚5kg ほどある木型を階をまたいで運んでいたが、新工場では木型の保管場所と使用機を同一フロアに配置したほか、紙の型抜き後に不要部を取り除く「カス取り作業」や梱包作業といった、人手の掛かる重労働となっていた作業工程も機械化し、作業負担削減にも取り組んだ。資金や人材といったリソースが限られる中、多額の投資をして全てを一挙に解決しようとするのではなく、「まずは従業員のペインを取り除く」という考えに基づき、社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」が成功のカギとなった。

仕事と人材が集まる会社になり、更なる成長に向け AI 活用へ

木型の IoT 管理により木型を探す時間がゼロになり、また、機械化により「カス取り作業」は時間が3分の1、梱包作業は従来3人で行っていた作業が一人で可能になるという作業負担削減を実現。より付加価値の高い仕事に向き合うリソースが生まれ、職場環境改善も進んだことで、業績向上や人材確保への好循環につながっている。デザイナーを採用してパッケージの企画部門も新設したことによって、デザインから製造までの一貫対応が可能になり、土産物や産地直送品の箱など新たな受注も獲得。DX や新規需要獲得に向けた取組の結果、顧客社数は新工場稼働前の約 20 社から約 100 社超に、従業員数は 2013 年時点の 13 人から 30 人に増加した。かつては印刷会社からの下請が 100%に近かったが、現在はエンドユーザーからの直接受注が半数以上を占め、自社のデザイン企画を伴う受注も 30~40%に上るまでにビジネスモデルは変貌。「次の目標は AI の活用。会社を更に成長させ、紙パッケージのイノベーションや、印刷・紙工業界の地位向上にも挑戦していきたい」と倉岡社長は語る。



倉岡和徳社長



同社の新工場



木型の IoT 管理

事例 1-9-4 株式会社広島メタルワーク

「同じ課題を持つ他社と連携した DX で生産性向上を実現した企業」

・所在地：広島県広島市 ・従業員数：53 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

いち早く DX 化の必要性を認識、生産管理ソフトの導入を検討するも、費用面で難航

広島県広島市の株式会社広島メタルワークは、産業用機械部品の精密板金加工などを手掛ける企業である。1995 年の Microsoft Windows 95 の発売を契機に大手取引先がコンピューターによる受発注処理にシフトする中、同社の前田啓太郎社長（当時常務）は「中小企業である当社も、デジタルツールを活用した効率的な生産管理を進めなければ未来はない」と考え、DX にいち早く取り組んだ。生産管理システムを一から構築するには、費用が高額であり、また IT 人材の確保も容易ではない。そこで、約 3,000 万円の市販のソフトを購入したが、接続台数に制限のある点がネックとなり、さらに各生産工程で必要な PC 台数分をそろえるには1億円を超える費用が掛かるため、限られた工程でしか使用できなかった。前田社長は「生産管理は、受注の入口から出口までを管理することが重要」と考えており、生産工程に従事する全員がリアルタイムで各工程の進捗を把握でき、かつ導入費用が安価な生産管理ソフトの導入を模索していた。

8社の中小企業が意見を出し合い、共同でオリジナル生産管理ソフトを開発

前田社長は、大手金属加工機械メーカーが運営する後継者育成講座で知り合った中小企業8社の経営者と、生産管理の勉強会を継続的に実施していた。2003 年、メンバーの一人と面識のあった静岡大学教授の協力を得たことを契機に、共同で生産管理ソフトの開発に着手。勉強会で生まれた生産管理のアイデアを取り入れ、8社のどこの使い勝手にも特化しないフラットな仕様をスタンダードとして、中小製造業に特化した生産管理ソフト「TED」を開発。「TED」の特徴は、簡易かつ直感的な操作性と、同時接続台数に制限がなく、導入費用はフルスペックで約 1,000 万円と大手ベンダーが提供するソフトと比較して安価である点だ。開発工程を振り返って、「自社開発では自社のこれまでのやり方を『正』として、開発が進む。他社との共同開発だと、意見を交わす中で必ずしも自社が『正』ではなかったことに気付くことができ、それがより良い開発の実現につながった」と前田社長は話す。

生産管理ソフトの導入により生産性が飛躍的に向上。過去の生産データを活用し、不良率も削減

同社は、2017 年に「TED」を全面導入し、各社員の PC で受注ごとの生産工程や図面等がリアルタイムで確認可能となり、生産現場には、画面の視認性を重視して大型モニターを配置するなどの工夫も行った。導入効果として、進捗確認のため現場を見に行く、図面を探すといった、人員の無駄な動きが減るとともに、図面の視認性が向上したことで作業の間違い防止にも寄与した。導入当初の 2017 年と 2021 年を比較すると、社員一人当たり売上高が 8.6%増加した一方で、労働時間は 15.9%減少し、生産性は飛躍的に向上している。さらに、「TED」導入以降に蓄積されたデータを活用し、製品ごとに過去に不良品が発生した工程をアラート表示して注意喚起することで、不良率は 97%も減少した。「DX を進める肝は、今の会社の仕組みに合わせてデジタル化を進めるのではなく、既存のデジタルツールに合わせて仕組みを変えていくことだ。当然、最初は社員からの反発は出るが、結果を出せば社員の意識も変わってくる。経営者自ら未来を語りながら強くリードしていくしかない」と前田社長は語る。



前田啓太郎社長



同社が加工した製品



「TED」で図面や作業進捗を確認しながら、溶接作業を進める

事例 1-9-5 ウエタックス株式会社

「ニッチ分野で研究開発と競争力強化に努め、価格決定力を高めている企業」

・所在地：新潟県上越市 ・従業員数：30 名 ・資本金：2,400 万円 ・事業内容：情報通信機械器具製造業

原材料価格高騰と賃上げによる人件費増加が経営を圧迫

新潟県上越市のウエタックス株式会社は、水中スピーカーや防水マイクなどの水中音響機器を製造する企業である。国内トップシェアの水中スピーカーをはじめとする多様な製品は、アーティスティックスイミングやスキューバダイビング、レスキューなどで使用されている。同社では 2018 年頃から原価低減に向けた取組を進めてきたが、2020 年末からの輸入物価上昇による原材料価格の高騰を受けて、取組を更に強化。一度の仕入量を 2~3 倍に増やすことで仕入単価を 5% 程度抑えたほか、製品数を 20 種類強から半数に絞り、部品の共用による合理化も進めた。また、受注生産が主であり、以前は受注後に部品を調達していたため、納期の長さが負担となっていたが、主力製品の部品在庫を増やすことで納期を短縮して資金化を早め、資金繰りの改善にも努めた。それでも、原材料輸入における円安の影響拡大や、エネルギー価格上昇が重なって原価低減での対応は限界に達し、従業員の賃上げも経営を圧迫。一時は役員給与の削減で対処したが、賃上げを継続するための原資確保が課題となった。

競争力を高める取組を背景に、15~20%の大幅値上げを実現

同社が手掛ける水中音響機器は、市場が小さいことから大手メーカーが力を入れず、中小企業も多くは技術不足で手を出せない分野だという。同社はそのニッチ分野に的を絞り、長年の継続的な研究開発により技術優位性を確立し、新たな用途開発や研究機関との共同研究、展示会出展等を通じて販路拡大にも取り組んできた。また、「小回りが利いて、かゆいところに手が届くのが中小企業の強み」と植木正春専務が語るように、大手企業にはできない製品仕様のきめ細かなカスタマイズ対応や、迅速な修理対応などアフターサポートの充実により競合他社との差別化も進めていた。原価低減による対応の限界に直面した同社は、2022 年に全製品の 15~20% の値上げを決断。価格改定の根拠を丁寧に説明するとともに、保証期間延長などサービスを拡充した提案を併せて行ったほか、技術力・製品を磨き続けて競争力を高めていたことが奏功し、多くの顧客から納得を得ることができた。

価格転嫁による収益力向上で、研究開発と販路拡大を強化

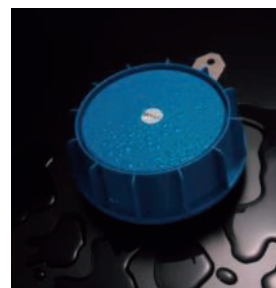
値上げを行った結果、顧客離れも一部あったものの、販売単価上昇により売上げを維持。かねてより取り組んできた原価低減の効果もあって利益率が改善し、継続的な賃上げを実施できるようになった。さらに、設備投資の余裕も生まれて、従前は手が出なかった高価な測定器を購入。測定精度が向上し、正確な研究データの蓄積が可能になったことで、大学や研究機関からの共同研究の依頼が増加した。今後の事業拡大のためには、新たな技術開発や新市場の模索が不可欠だが、価格転嫁による収益力向上が研究開発の強化につながり、更なる共同研究にも力を入れられている。「常にチャレンジをしていかないと、企業の成長はない。地元の新潟県では、メタンハイドレートの回収地に生息するベニズワイガニを音で忌避させて、エネルギー資源開発と水産資源保護を両立する最先端の研究にも参加しており、技術の活用範囲が広がっている。今後は海外のレジャーリゾートのプールに設置する水中スピーカーの売り込みも本格化させ、研究開発と販路拡大を同時に進めていきたい」と植木専務は語る。



植木正春専務



本社工舎



主力製品の水中スピーカー

事例 1-9-6 有限会社岡三屋

「自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業」

・所在地：福井県若狭町 ・従業員数：4名 ・資本金：300万円 ・事業内容：宿泊業

価格変動の大きいカニの仕入れや、適正な価格設定の難しさが業績回復のネックに

福井県若狭町の有限会社岡三屋は、「彩（いろ）かさね」の施設名で温泉旅館を営む企業である。三方五湖を見渡せる湖畔に位置し、心のこもった接客と、天然温泉の浴場を備えた絶景の宿と評判だ。有名料亭で修業を積んだ3代目の岡勝之社長が手掛ける料理も宿の自慢の一つで、冬期には地元名産の越前ガニと若狭フグを使用した料理が人気を博している。しかし、予約は半年前から受け付けている一方で、特にカニはその年ごとの漁獲高によって仕入値が約2倍に変動することもあるなど予測が困難で、原価率への影響も大きい。適正な提供価格の設定が難しく、高騰時には料理を赤字で提供せざるを得ないこともあった。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時に約5割まで落ち込んだ稼働率は8割前後まで回復してきたが、原価管理は依然として課題で、適正価格の算出や余分なコスト削減が進んでいなかったことが業績回復の妨げとなっており、経営改善が必要な状況であった。

金融機関から助言を受け、原価管理の強化と適正価格の算出・価格設定の見直しを実施

経営改善に向けて、まず原価管理の強化とコスト削減に着手した。取引銀行に毎月1回試算表を精査してもらう中で、原価率など財務状況改善の助言を受け、不要な電気代のような細かな経費削減に取り組みながら、カニなど魚介類の仕入れでは仕入先を2社に増やし、安い方を購入することで競争を促して原価率の改善につなげた。次に、原価管理の強化により把握した原価率を踏まえて、適正価格の算出と価格設定の見直しに着手。同社の立地・料理・接客などのサービス品質から、現状より高い価格設定でもよいのではないかと助言を取引銀行から受けたことを契機に、地域の同業者の宿泊価格を調査し、同社の強みと宿泊者数見通しや稼働率、原価率を基に、黒字確保が可能となる適正価格を算出した。同社では宿泊プランと食事プランで価格設定を分けており、宿泊プランでは一人当たり1,000円の値上げを実施。一方で、食事プランは地元客の宴会利用も多いため、仕入値に応じた価格設定が必要なカニなどを提供するプラン以外は、地元客を守る観点から飲み物代などのみを引き上げとした。

収益力強化により3期ぶりの黒字化を達成、自社の強みを伸ばして更なる高級化路線を志向

コスト削減や価格改定の効果は業績にもすぐに表れ、2023年7月期は3期ぶりに黒字化を達成。収益力強化の取組と並行して、利用者から口コミで寄せられた要望にもこまめに対応し、設備の修繕を行うなど顧客満足度を高めるための取組も欠かさない。顧客管理情報として、前回利用時の提供メニューや接客への反応なども蓄積しており、原価率を常に考えながらも、常連客を飽きさせない献立の組立や心地よい接客を工夫している。利用客の約4割がリピーターだが、このようなサービスの質を向上させる取組が受け入れられ、値上げへの拒否反応は今のところ見られない。さらに、増収分を原資として、従業員の賃金を約1割引き上げるなど従業員への還元も行っているほか、後継者である息子と共に5年先を見据えて高級旅館へスタイルを変えていくことも考えており、そのための設備投資も計画している。「今後も料理や接客など自社の強みを伸ばすことで、旅館としての付加価値を高めて宿泊価格も上げられるような好循環を確立し、将来は高級旅館へと生まれ変わっていきたい」と岡社長は語る。



岡勝之社長



彩かさね



食事プランのカニ料理

事例 1-9-7 株式会社千成亭風土

「省力化投資や価格転嫁により利益体質を強化し、賃上げを実現している企業」

・所在地：滋賀県彦根市 ・従業員数：240名 ・資本金：4,800万円 ・事業内容：飲食料品小売業

新型コロナウイルス感染症の影響による業況悪化で賃金据置きを余儀なくされる

滋賀県彦根市の株式会社千成亭風土は、滋賀県のブランド牛である近江牛の生産から加工品の製造・販売、飲食サービスまでを一貫して行う企業である。飲食店は彦根市を中心に9店舗を展開している。これまでは好調な業績を背景に毎年ベースアップを行っていたが、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の影響による外食機会の制限・減少に伴い飲食部門の利用客が減少し、業況が悪化。2020年度は売上げが前年比10%を切る月もあり、賃金据置きを余儀なくされた。業況回復を目指す中、従業員のモチベーション向上や人材確保も図るべく、滋賀県の最低賃金改定や持続的な賃上げを見据えて、賃上げ原資確保のために利益体質の強化が課題となった。

バックヤードの機械化による生産効率向上と価格転嫁で、利益体質強化を推進

利益体質強化を目指す施策として、まずバックヤードの機械化による生産効率向上に着手。製造現場からの報告や、従業員へのアンケート調査を用いて、人手や時間を要する負担の大きい作業を特定し、現場のニーズに基づいて機械化を進めた。機械化を進める上では、品質の維持と安定が新たな課題となり、「味が違う」というクレームを受けることもあったが、材料の配合など改良を重ねて解決。肉のカットのような手作業で行うと技術や経験の差が出る工程も、機械化によって技術・経験の多寡を問わず品質安定化を実現し、食材ロスも減少した。機械化により余裕が生じた人員は、顧客満足度を高めるため接客・販売・調理のスキルアップに取り組むなど、人にしかできない業務の付加価値向上に注力するとともに、新規出店した飲食店の運営にも充てた。加えて、販売価格の見直しにも着目。製造原価を洗い出し、メニュー内容を見直したほか、高品質の製品を安定して提供可能になったことも後押しとなり、価格の全体的な底上げを進めた。

収益力向上により3年ぶりの賃上げを実現、人材確保にも好影響

機械化による生産効率向上で欠品率が減少し、小売・EC部門の機会損失が減少したことで、同部門の売上げが増加したほか、飲食店の新規出店も寄与し、2023年度には感染症の感染拡大以前と同水準の売上げに回復。さらに、繁忙月である12月の平均残業時間は2020年の57時間から2023年には30時間とほぼ半減したほか、品質安定化に伴うロス率減少や価格転嫁も相まって、利益率も向上した。一連の利益体質強化の取組を背景に、2023年度には3年ぶりの賃上げを実現、2024年度には正社員の基本給を3.1%、パート・アルバイトの平均時給を4.5%上昇させた。機械化による業務効率改善や賃上げは人材確保にも好影響を及ぼし、2019年度まで例年5名程度だった新卒採用者数は、2022年度以降8名に増加。かつて20%超であった離職率も、2022年度11.5%、2023年度12.4%と、「宿泊業、飲食サービス業」の離職率26.6%（厚生労働省「令和5年雇用動向調査」）を下回る水準を維持している。今後も継続的に収益力を向上させ、賃上げなどで従業員に還元するサイクルを確立するとともに、更なる職場環境改善や従業員の満足度向上に注力して、モチベーション向上や人材確保につなげていくことが目標だ。「飲食業界は労働時間が長くて働きにくいイメージがあるが、今後も現場の声に耳を傾けながら、機械化や職場環境改善に取り組み、働きやすい環境づくりと企業の成長を両立していきたい」と上田健一郎社長は語る。



上田健一郎社長



主力商品の近江牛



バックヤードに導入した新規設備

事例 1-9-8：株式会社奈留島運輸

「島民の生活を守るために『サプライチェーン事業承継』に取り組んだ企業」

・所在地：長崎県五島市 ・従業員数：39名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：道路貨物運送業

離島での生活を支える商店が、事業継続に向けて譲受先探しに着手

長崎県五島市の株式会社奈留島運輸は、五島列島のほぼ中央に位置する奈留島に本社を置く運送業を手掛ける企業である。九州商船株式会社の代理店として柿森誠社長が創業し、奈留島で始まったマグロ養殖をきっかけとして2018年に運送業にも進出。九州本土から毎日船で届く生活必需品を島内へ配送するほか、工事現場で使う木材や機材なども取り扱い、離島である奈留島の物流インフラを担っている。鈴木信吉代表が経営するスーパーマーケット「新鮮館すずらん」も長年の取引先の1社であった。鈴木代表は自身が高齢であることに加え、昨今の島民人口の減少や人件費の上昇を受けて経営の先行きに不安を抱いていたが、地域住民の生活と従業員の雇用を守りたいという思いで、2020年、本格的な事業承継に着手。鈴木代表の子息は島外に住んでおり後継者がいない中、地元の五島市商工会に相談したところ、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介され、譲受先探しを始めた。

島のために事業承継を決意。新鮮館すずらんを廃業から救う

新鮮館すずらんの譲受先探しは、主に離島の事業であることなどを理由に難航。譲渡はなかなか実現せず、鈴木代表はやむなく、2022年10月をもって廃業することを決意した。当時、新鮮館すずらんのほかに島内のスーパーマーケットは残り1店の状況で、新鮮館すずらんの廃業は島民の利便性悪化や地元経済の縮小につながり、地域の活力が失われてしまうことが懸念されていた。新鮮館すずらんの承継について、柿森社長も同センター同席の下でマッチングを行ったが、異業種のスーパーマーケット経営を担うことに不安もあり、慎重に検討を重ねていた。しかし、廃業日が間近に迫る中、島民に愛されている新鮮館すずらんをこのままなくす訳にはいかない、島のために自分が何とかしなければならぬという強い使命感で、ついに承継を決断するに至った。合意後の事業承継に関する手続きは同センターが中心となり、契約まで伴走したことでスムーズに進められた。結果として、新鮮館すずらんの看板は守られ、従業員19名についても全員の雇用を継続することができた。

「店はコミュニケーションの場」。常連客からの感謝の声を受けて、更に魅力的な店づくりを目指す

鈴木代表は「人間が最後まで必要とするのは食料品。人がいる限り食料品は絶対に必要になるため、店を存続させたい思いが強かった。信頼できる柿森社長に事業承継ができて心配事は何もなくなった」と話す。一方、柿森社長にとってスーパーマーケット事業は全くの畑違い。運送業との価格設定の考え方の違いなどに経営の難しさを感じながらも、同事業に携わっていく中で、この店が島民のコミュニケーションの場にもなっていることに気付いた。店の存続は常連客から大いに感謝され、「島のため」と決めた承継が実際に島民の日々の生活を支えていることを実感している。柿森社長の目下の課題は、奈留島が離島のために商品を卸す商社の足が遠のいてきたことだ。「このままでは品ぞろえが乏しくなり、島民は更に不便になる。自ら積極的に商品の視察に出向いて魅力的な商品を見つけ、地元住民の声を反映させて品ぞろえを豊かにできるように努めていく」と柿森社長は語る。



柿森誠社長（左）、長崎県事業承継・引継ぎ支援センター 濱里幸司氏（中央）、鈴木信吉代表（右）



「新鮮館すずらん」の外観



島民とのコミュニケーションの場

事例 1-9-9 備前発条株式会社

「GX への自発的な取組で、従業員の意識向上と事業拡大を実現している企業」

・所在地：岡山県岡山市 ・従業員数：233 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

環境に配慮したもののづくりの要請がいずれやってくると予測し、GX に向けた取組を決意

岡山県岡山市の備前発条株式会社は、1949 年に農機具向けのバネ生産で創業し、現在はヘッドレストやアームレストなどの自動車部品を中心に製造する企業である。山根教代社長は 2019 年に父の後を継いで社長に就任したが、直後に新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の感染拡大により工場の操業停止に見舞われた。今後の経営方針について頭を抱える中、欧米の環境意識の高さや米国の多国籍 IT 企業が脱炭素を調達基準に据えたことを知り、環境に配慮しないものづくりでは取引先や社会の要望に応えられず、将来的に仕事を失うリスクにつながるのではないかと強い危機感を覚えた。また、学校で SDGs を学ぶ我が子からの「このままで地球は大丈夫か」という純粋な疑問に答えられなかったことも、環境に配慮した取組を決意するきっかけとなった。

社内で「SDGs チーム」を結成し、全社横断的に CO2 削減の取組を加速

最初の取組は、2020 年に受けた CO2 削減ポテンシャル診断であった。社内設備の CO2 排出量の削減余地が大きいことを知り、具体的な取組に向けた準備を進めてきた。その後、2023 年に社内各部署から約 10 人を選抜して「SDGs チーム」を設置。SDGs や GX のために何ができるか、自分たちの考えや思いを形にすることから取り組み始め、CO2 排出量を経営の目標値に設定したことで、CO2 削減の取組が加速した。優秀な専門人材の入社も後押しとなり、CO2 排出量の「見える化」は専門人材が中心となって、スコープ1、2の排出量把握や CO2 削減のロードマップ策定を実現。CO2 削減に向けて自走する体制が構築できた。また、本社・工場内の照明の LED への切替えや、塗装プラントの設備をより燃料効率の高いものに更新するなどの取組を行い、2023 年は CO2 排出量を約 19t 削減した。2024 年は新たに CO2 フリー電力の購入も行い、前年比 6.9%（約 127t）の削減、売上高当たりの CO2 排出量（炭素強度）は、2019 年比で約 34%の減少を見込む。自分たちでアイデアを出して進める同社の GX の取組は、CO2 を出さない技術開発にも発展。製品の溶接を、熱源を使わないカシメによる接合に置き換えることで省エネを実現する新技術開発は、外部機関との連携や Go-Tech 事業を活用し、実用化を目指している。

GX に向けた自発的な取組は、従業員の意識向上や採用、業績にも好循環

従業員のアイデアに基づく自発的な取組で CO2 削減を達成するという自己実現の積み重ねは、従業員の意識向上や、更なる取組のアイデアが出てくる好循環につながっている。また、こうした取組を同社公式サイトや展示会出展等で積極的に情報発信した結果、2024 年には5人の採用につながったほか、既存の取引先やこれまで取引のなかった企業からの信頼が高まって受注増加につながり、売上高は感染症の影響を受けた 2020 年度の 26 億円から V 字回復し、2024 年度は過去最高の 35 億円を見込む。「GX の取組は、我慢や負担があっては続かない。皆が社会に役立っていると実感でき、利益につながるポジティブな行動が重要。引き続きロードマップに沿って段階的に CO2 削減を続けながら、今後はスコープ3についても取り組んでいきたい」と山根社長は語る。



山根教代社長



同社製品（ヘッドレスト）



CO2 削減に向けた会議

事例 1-9-10 株式会社山翠舎

「古木と古民家を活用した新規事業で サーキュラーエコノミー実現に取り組む企業」

・所在地：長野県長野市 ・従業員数：18名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：総合工事業

捨てられていく木材に対しての「もったいない精神」

長野県長野市の株式会社山翠舎は、建具店として1930年に創業し、住宅や店舗などの一般建築を行う企業である。現在は古木（古材）を活用した店舗内装の設計・施工を強みとし、古民家の移築・解体・再生事業なども手掛けている。山上浩明社長は、幼い頃から家業である同社で木材の加工現場を目にし、木材への愛着が強かったことや、環境問題への関心が高かったことなどから、建築現場で古い建物等が当然のように解体され、そこで使われていた良質な木材が捨てられていくことに「もったいない」と問題意識を抱いていた。山上社長は2005年に同社へ入社して以降、何とかして古木を利活用する取組と事業を両立できないかと考えビジネスモデルを模索していた。

既存事業の延長線上で、古木を利活用してビジネスモデルを構築

古木は一本一本形が違うことなどから取扱いが難しい建材だが、同社ではかつて業界で先駆けて輸入古木を用いた内装施工を手掛けており、古木に関するノウハウや施工技術が蓄積していた。山上社長はここに着目し、古民家解体の際に生じる古木の買取り・販売を行う事業を2006年に開始した。同事業の開始当初は販路開拓に苦戦したが、既存の一般建築事業にて下請から元請への転換を狙って設計部門を強化していたことが奏功し、単に古木を販売するだけでなく、古木を使った設計から施工まで一貫した提案により受注を獲得できるようになった。2009年には古木を活用した店舗デザイン事業も立ち上げ、古木をいかした空間のブランディングを強化することで、同社の技術力により古木にしか出せない付加価値を引き出し、需要を創出する取組を進めている。「元々工務店という建築分野で技術力はあったため、その延長線上に古木の利活用を位置付け、相乗効果を狙った事業展開が成功につながった」と山上社長は現在までの道のりを振り返る。2013年には古民家の移築再生事業も始めるなど事業領域を徐々に拡大し、サーキュラーエコノミーの観点では「廃材を出さない」方面への事業展開も進めている。

環境意識の高まりを追い風に、古木・古民家の更なる需要創出・国内外での販路拡大へ

同社の取組は古木の循環を通じて環境負荷軽減につながるサーキュラーエコノミー実現と、古民家の利活用による空き家減少・地域活性化という社会問題解決の使命も帯びたことで注目度が上昇。2015年には長野県大町市に日本最大の古木倉庫兼工場を開設、古木を活用した設計施工の実績は2016年に累計300件を超えた。足下では600件超と順調に拡大、年間50～60件を手掛けるほどに成長している。同社の発展には古木・古民家の更なる需要創出が不可欠だが、持続可能性やSDGsが重視される時代が到来し、古木が生み出す空間の雰囲気の良いだけでなく、古木・古民家の再利用による環境負荷軽減の観点での引き合いも増えているという。同社は古木・古民家を活用したまちづくりまでを提案する「古民家デベロッパー」を目指し、全国の古民家とその古木が捨てられることなく循環する世界を構想している。「全ての古民家が解体されない世界を築きたいが壊されるのが現実。それならば全部回収して全部再利用されるのが理想だが、国内では需要に限られる現実もあり、市場を海外に広げることもにも挑戦中。自社の事業が真似されるくらい注目され、古木の活用が進むことを願っている」と山上社長は語る。



山上浩明社長



古木を保管する倉庫



古木を活用した設計・施工事例

事例 1-9-11 株式会社光響

「経済安全保障対策としての輸出管理により事業基盤の強化に取り組む企業」

・所在地：京都府京都市 ・従業員数：45 名 ・資本金：1,500 万円 ・事業内容：機械器具卸売業

事業拡大に向けて輸出管理体制の整備が急務に

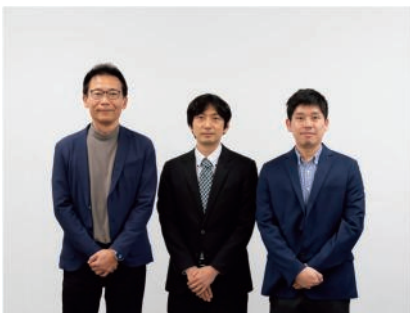
京都府京都市の株式会社光響は、レーザー・光学関連製品を取り扱う専門商社である。主力の卸売事業では、専門性の高いレーザー・光学関連製品を海外の約 300 社から仕入れ、研究機関等に販売している。自社で開発・製造している製品もあり、ビーム径や空間強度分布を測定する「ビームプロファイラ」の輸出版売、超高精密フェムト秒レーザー加工機「femt-pro」などを国内に向けて販売しており、日本のレーザー分野のフロントランナーともいえる企業である。現在、同社の取扱商品における輸出管理対象は、国内に卸すため輸入した商品の返品・修理等を理由とする生産国への返送が大半であるが、事業規模拡大に伴う返送対応の増加に加え、今後は自社製品の海外輸出も視野に入れる中で、軍事転用リスクが高いとされるレーザー製品を扱う同社にとって、地政学リスクの高まりに対応できる輸出管理体制の構築が求められた。さらに、同社は 2023 年に TOKYO PRO Market に上場したこともあり、「上場企業としてふさわしい管理体制の構築が必要だった」と住村和彦代表取締役 CEO は振り返る。

経済産業省「中小企業等アウトリーチ事業」を活用し、輸出管理体制を整備

こうした流れの中で、2023 年に大手電機メーカーから入社した吉川達彦取締役の主導で輸出管理体制の構築に取り組んだ。「一つ間違いを犯すと取り返しがつかないことになる」と認識して取組を推進した」と吉川取締役は語る。輸出管理体制の構築に当たっては、2024 年に経済産業省が国際平和及び企業の技術流出の防止を目的として実施している「中小企業等アウトリーチ事業」を活用。アドバイザーの指導の下、輸出管理に関する内部規程を作成した。また、輸出管理の社内体制も増強し、従来は管理部3名のみで規制対象の確認を行っていたところを、他部署も巻き込み8名にまで増員。取引先の審査を厳格化し、輸出管理フローについては多段階承認化することでチェック機能を強化している。体制強化を契機に、日々アップデートされる最新の輸出関連法規のモニタリングを徹底して社内にも共有しているほか、従業員の法令遵守意識を高めるための社内研修にも取り組んでいる。

全社で輸出管理に対する高い意識が醸成。予測不能な世界情勢の変化に備える

一連の取組を経て、住村 CEO が特に効果を感じているのは社内における輸出管理意識の高まりだという。全従業員に輸出管理の重要性が浸透し、従来は営業部門と管理部門との間で存在していた輸出管理に対する認識のそごが解消。迅速な対応を最重視していた営業部門においても正確な管理や手続きを前提とした取引を行うようになっていく。昨今の地政学リスクの高まりにより、特に欧米のレーザー機器メーカーではエンドユーザー管理の要求が高度化しており、社内体制・意識共に、これらに対応する組織が構築された。予測不能な世界情勢の変化に危機感を高める同社は、中国製品が輸出入できなくなるリスクに備えて、足下では韓国や台湾から製品を確保できるよう供給網の見直しも進めている。「どのような状況にも耐え得る体制を整えることが重要だ。レーザー機器の安定供給を実現するために今後も取組を強化していきたい」と住村 CEO は語る。



住村和彦 CEO（中央）、吉川達彦取締役（左）、管理部阿部辰哉氏（右）



同社の取り扱うレーザー関連製品



レーザー製品の輸出前には管理担当者が入念にチェックする

事例 1-9-12 雪ヶ谷化学工業株式会社

「サプライチェーン上の人権侵害リスクに対処し、SDGs 経営に取り組む企業」

・所在地：東京都品川区 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：ゴム製品製造業

自社製品の一般化を背景に、差別化可能かつ環境にも配慮した製品開発を模索

東京都品川区の雪ヶ谷化学工業株式会社は、化粧品用、医療用、産業用などのスポンジを製造する企業である。かつて国内の化粧品用スポンジは天然ゴムを原料としていたが、ファンデーションが含む油分への耐久性が不十分で、アレルギーを引き起こすこともあるという課題があった。同社の主力製品である化粧品用スポンジは、原料を石油由来の合成ゴムに切り替えることでその課題を解決した画期的な製品となり、現在では世界シェア 60%に及ぶ。しかし、一般化しやすい製品特性上、常に新興国の低品質・低価格な模倣品の脅威に直面してきたことから、2013 年に就任した坂本昇社長は差別化が可能な製品開発を模索。加えて、同製品は石油由来の合成ゴムを主原料とするため生産過程で大量の CO2 を排出することから、環境に配慮した製品開発の必要性も感じていた。

脱炭素化にとどまらず、人権侵害リスクに対処した製品開発と全社的な SDGs への取組を推進

2019 年、坂本社長は外部の勉強会への参加をきっかけに、SDGs に配慮した製品が今後ビジネスチャンスになるという着想を得て、脱炭素化につながる天然ゴムを原料に混合することを考案。さらに、天然ゴムの生産現場における人権侵害リスクを認識し、農園での児童労働・強制労働や不当な取引がないフェアトレード天然ゴムを用いることを発案した。並行して、人権侵害リスクへの対応を含む SDGs への取組を全社的に進めるため、2020 年に勉強会やワークショップを開催。従業員の SDGs への理解を深めるとともに、取組への意識を高めるためのポスター制作や今後取り組むべき施策について議論を重ねた。さらに、各部門から選抜した若手従業員を中心に「SDGs プロジェクトチーム」を組成し、具体的な取組目標の設定と対外発信も行った。当初は従業員から取組への理解を得られなかったが、SDGs がメディアで頻繁に取り上げられ始めたことなどから風向きが変わり、「SDGs への取組は慈善事業ではなく、社会課題解決への貢献と付加価値向上を両立する製造業の本質そのもの」という経営層による意識付けも徹底して、従業員が主体的に取り組む体制を構築した。2021 年には天然ゴムからアレルギー物質を取り除く技術を開発して製品化に成功。原料調達に当たっては、同社のタイ工場からスタッフを派遣してタイのゴム農園の現地調査を行い、フェアトレード天然ゴムを用いたサステナブルスポンジシリーズの発売に至った。

SDGs への主体的な取組は、社内のみならず他社を巻き込んだうねりに

サステナブルスポンジシリーズは、SDGs への意識の高い企業に注目され、現在 10 社に計 16 製品が採用されている。また、人権侵害リスクへの対応や SDGs 経営を進めた結果、メディアへの露出が増加したことで同社の知名度が向上し、取引先との関係強化や求人への応募数増加といった効果も表れている。さらに、従業員のモチベーションも向上して意識・行動が変容し、SDGs への取組が加速。天然ゴムはフェアトレードの正式な国際認証がまだなかった中、プロジェクトチームを中心に同社独自で認証基準を設定し、作成・公開した「フェアトレード天然ゴムマーク」は、現在7社の企業が賛同してマークを使用しており、他業種にも活動が広がつつある。「サプライチェーンの川上との関係性は日々強化されている。新たな差別化要素を加えたことによる製品価格上昇を許容する取引先はまだ少数だが、世の中の消費行動は変わると信じて粘り強く取り組んでいく」と坂本社長は語る。



坂本昇社長



サステナブルスポンジ



SDGs プロジェクトチームの様子

事例 1-9-13 アイ・エム・マムロ株式会社

「BCP 策定の取組を、災害対策だけでなく平時の事業強化にもつなげている企業」

・所在地：山形県真室川町 ・従業員数：86 名 ・資本金：4,000 万円 ・事業内容：その他の製造業

水害・雪害への対応が喫緊の課題に

山形県真室川町のアイ・エム・マムロ株式会社は、大手メーカーの高級腕時計の組立てや、工作機械やロボットの可動部分に使われるリニアモーションガイドという部品の組立てなどを行う企業である。本社を置く真室川町は山形県北部に位置し、最上川水系の一級河川が横断している地域だ。河川の氾濫や土砂崩れなど水害が起こりやすく、通勤経路によっては従業員の身に危険が及んだり、出社できなくなったりするリスクを抱えている。また、冬には積雪の深さが 1.5m にもなる地域で雪害による停電が多く、工場が停止するリスクも高い。そのため、災害対策は同社にとって長年の課題であった。こうした状況の中、2018 年に真室川町を含む最上地域一帯で豪雨による水害が発生。幸いにも同社の事業への影響はなかったが、従業員とその家族の安全を確保するため、事前対策の必要性をより強く認識した。また、この出来事は、同社の高橋智之社長が 10 歳のときに集中豪雨で被災して自衛隊に救助された経験と重なり、災害対策を喫緊の課題と捉えるに至った。

BCP セミナーで得た着想を基に、事業継続力強化計画と BCP を策定

同社の災害対策に向けた取組の第一歩は、2008 年の BCP セミナーへの参加であった。高橋社長はそこで、災害時の復旧には自社の事業に優先順位を付け、何を残して何を切り捨てるかの判断が必要という着想を得た。また、そのセミナーの講師を自社に招き、納品ルートや仕入先の代替策、最小限の人員体制などについて、数回にわたるブレインストーミングも行った。それらの発想を蓄積していた中、2018 年の水害をきっかけに災害対策を強化し、2019 年に災害時の安全対策や復旧に関する事業継続力強化計画を策定した。さらに、災害時だけでなく平時の事業継続も見据えた BCP の策定にも着手。セミナーで得た着想を基に「自社にしかできない事業か」という観点で事業や製造工程などを見直し、他社で代替可能なことは切り捨てる判断も明確にした。また、計画策定を通じて認識した課題に対しては、従業員の安否確認システムや停電対策の非常用自家発電機を導入したほか、納品ルートの状況を常に把握できるように通信型ドライブレコーダーを納品車に設置するなどハード面の強化を進めた。

BCP 策定が顧客の信頼獲得や、コスト削減・生産効率向上、人材確保につながる

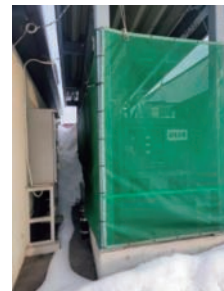
事業継続力強化計画と BCP を策定し、そこで認識した課題に対策する一連の取組は、顧客からの信頼獲得につながり、取引継続や新規顧客の開拓に寄与した。また、BCP 策定を通じて、日頃から代替となる仕入先・外注先を検討したことや、最小限の人員体制で運営できるように製造工程を見直したことは、平時でもコスト削減につながったほか、少人数・短時間での製造が可能となり生産効率向上も実現した。同社の近隣地域では、若者が都心部へ流出してしまう傾向が続いているが、BCP 関連の取組や災害対策の徹底は従業員の心理的安全性を担保し、人材確保の一助にもなっている。「今後の事業継続を見据えて、働く場所や人材を確保する観点から、新事業進出や拠点分散も検討している。通勤や納品のルートを維持するための高規格道路の整備など、自社だけでは対応困難なインフラ面については、行政にも働きかけながら事業継続力を更に高めていきたい」と高橋社長は語る。



高橋智之社長



製品の組立て工程の様子



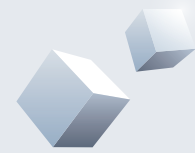
導入した非常用自家発電機

第2部

2025 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

新たな時代に挑む中小企業の 経営力と成長戦略





第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

第1章 中小企業の経営力

第1部では、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境や中小企業・小規模事業者が直面する課題等について概観した。深刻化する人材不足、「金利のある世界」の到来、円安・物価高等を背景とした生産・投資コストの増加など、中小企業・小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあることが確認された。

第2部では、こうした環境変化を乗り越えることに資する取組として、経営資源を確保・活用して経営力を高めていく取組、スケールアップにつながり得る経営戦略・投資行動等に焦点を当てた分析を行っていく。分析に当たっては、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査⁴³」等を用いた。

第1章では、中小企業の成長・発展において重要である経営者・経営陣の「経営力」に着目した分析を行っていく。なお、本章における「経営力」とは、中小企業の成長や持続可能性の向上に寄与し得る、経営戦略の策定力及び経営資源のマネジメント力、経営者の成長的志向、従業員にとって健全な環境や待遇を整備する能力等と定義する。

第2章では、積極的かつ継続的に賃上げや投資に取り組むことができるような、一定企業規模への成長を実現するための、中小企業の経営戦略や投資行動等について分析を行う。

第1節 経営戦略

中小企業白書（2023）⁴⁴では、自社の経営資源とターゲット市場の両方を分析することが、優れた経営戦略につながっている可能性を指摘している。本節では、経営戦略における社内資源・外部環境の分析状況と効果を確認する。また、経営戦略を実行するための具体的なプランである経営計画も重要だ。先行研究⁴⁵では、経営計画の策定と運用は目標実現に加え、組織の活性化等にも効果があるとされる。本節では中小企業における経営計画の策定・運用への取組状況、効果についても確認する。

⁴³ （株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。以下、本章における「アンケート調査」は、本調査を指すものとする。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

なお、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。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

⁴⁴ 詳細については、2023年版中小企業白書第2部第1章第1節を参照。

⁴⁵ 伊藤（2002）

1. 製品・商品・サービスの差別化と外部環境を意識した経営戦略

先行研究⁴⁶では、製品・サービスの差別化によるブランド力の構築等が価格競争を脱することにつながり、付加価値を高めていくと指摘している。本項では、中小企業の経営戦略における製品・商品・サービスの差別化と外部環境への意識について確認する。

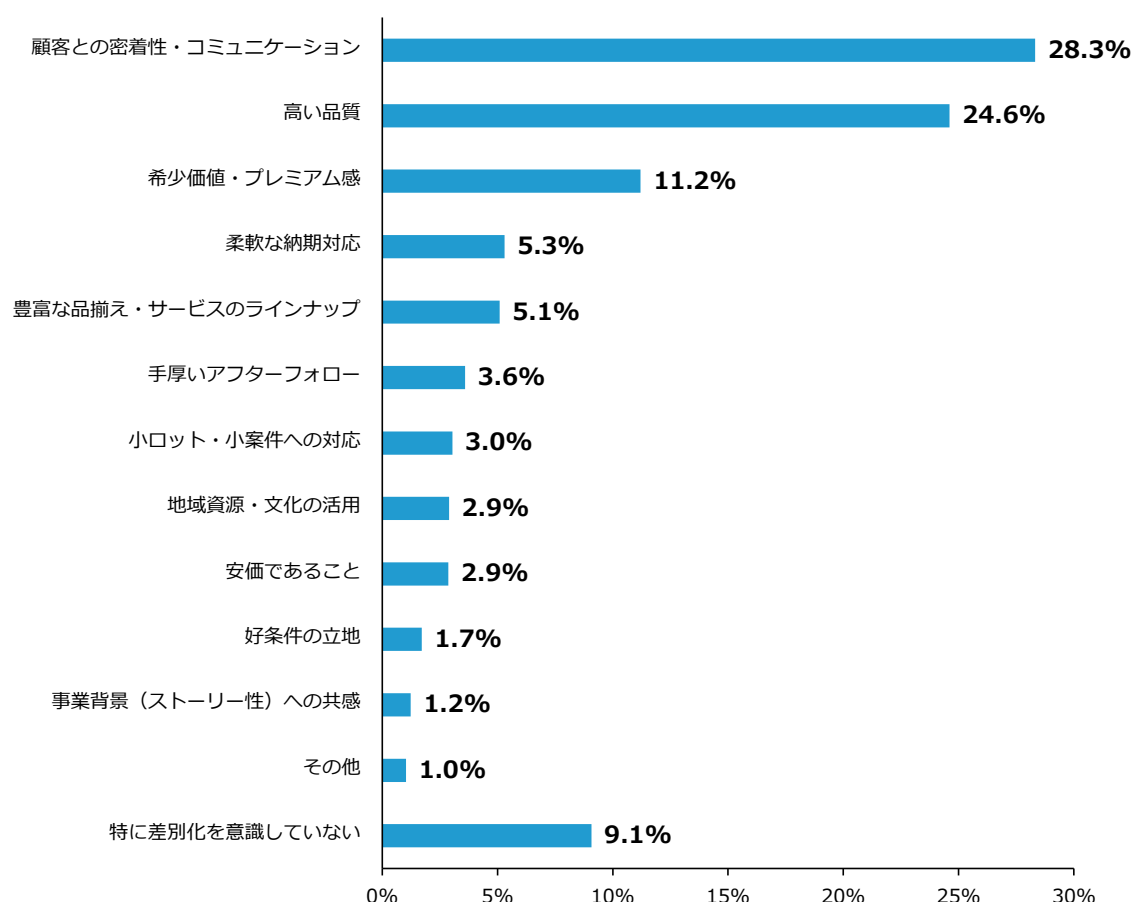
① 製品・商品・サービスの差別化

第2-1-1図は、競合他社に対する差別化として最も重視している要素を見たものである。「顧客との密着性・コミュニケーション」を重視しているという回答割合が最も高く、次いで「高い品質」、「希少価値・プレミアム感」と続いている。「特に差別化を意識していない」と回答した事業者も一定数存在していることが分かる。

<第2-1-1図>

製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素

(n=24,588)



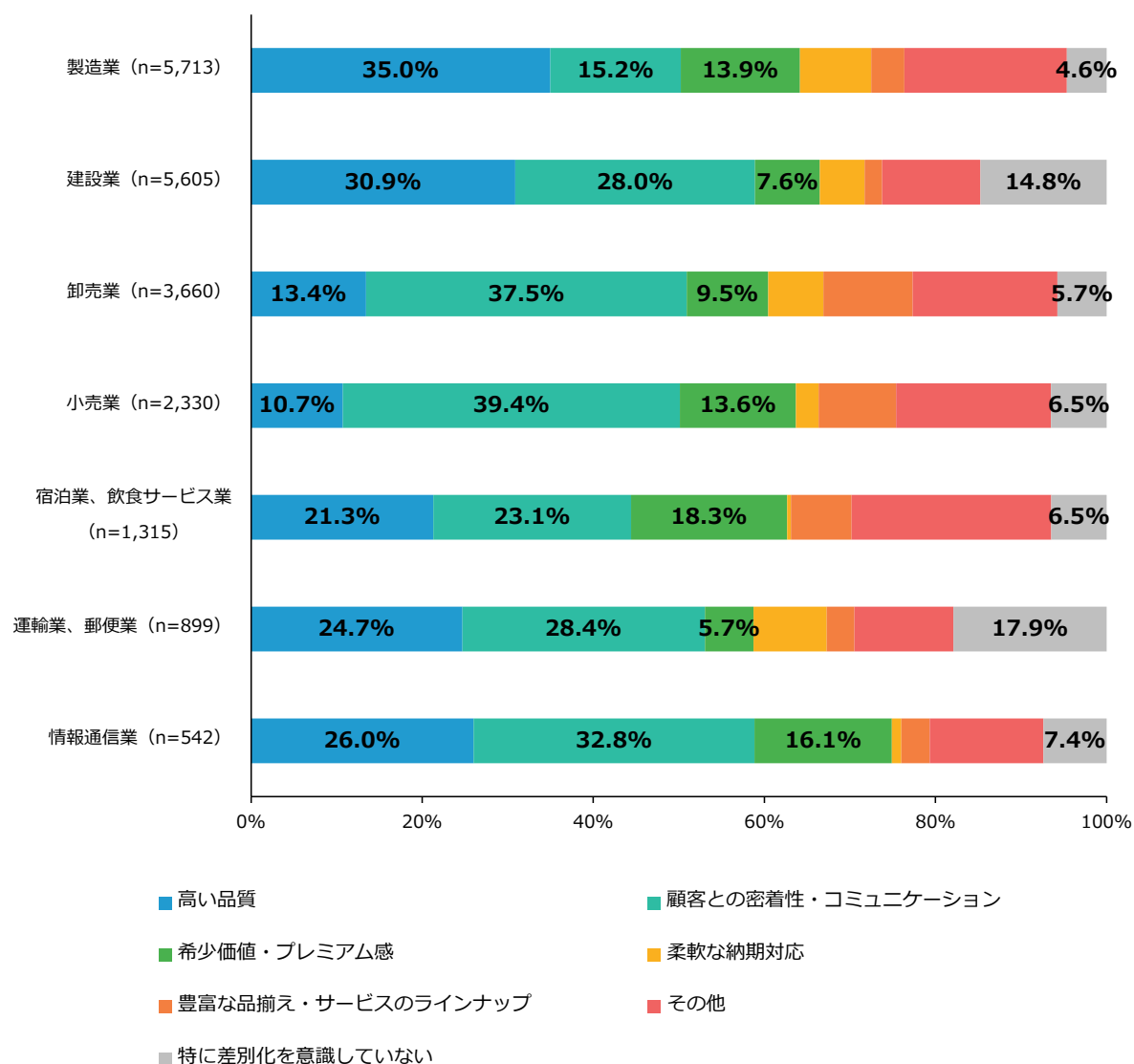
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴⁶ 中地・鉢嶺（2022）

第2-1-2図は、業種別に、競合他社に対する差別化として最も重視している要素を見たものである。「製造業」や「建設業」では「高い品質」、「卸売業」や「小売業」では「顧客との密着性・コミュニケーション」を重視している割合が高く、業種により傾向の違いが見られる。また、「建設業」や「運輸業、郵便業」では「特に差別化を意識していない」の割合が、他の業種と比較して高いことが分かる。

<第2-1-2図>

製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「その他」は、「地域資源・文化の活用」、「事業背景（ストーリー性）への共感」、「好条件の立地」、「安価であること」、「小ロット・小案件への対応」、「手厚いアフターフォロー」、「その他」と回答した事業者の合計。

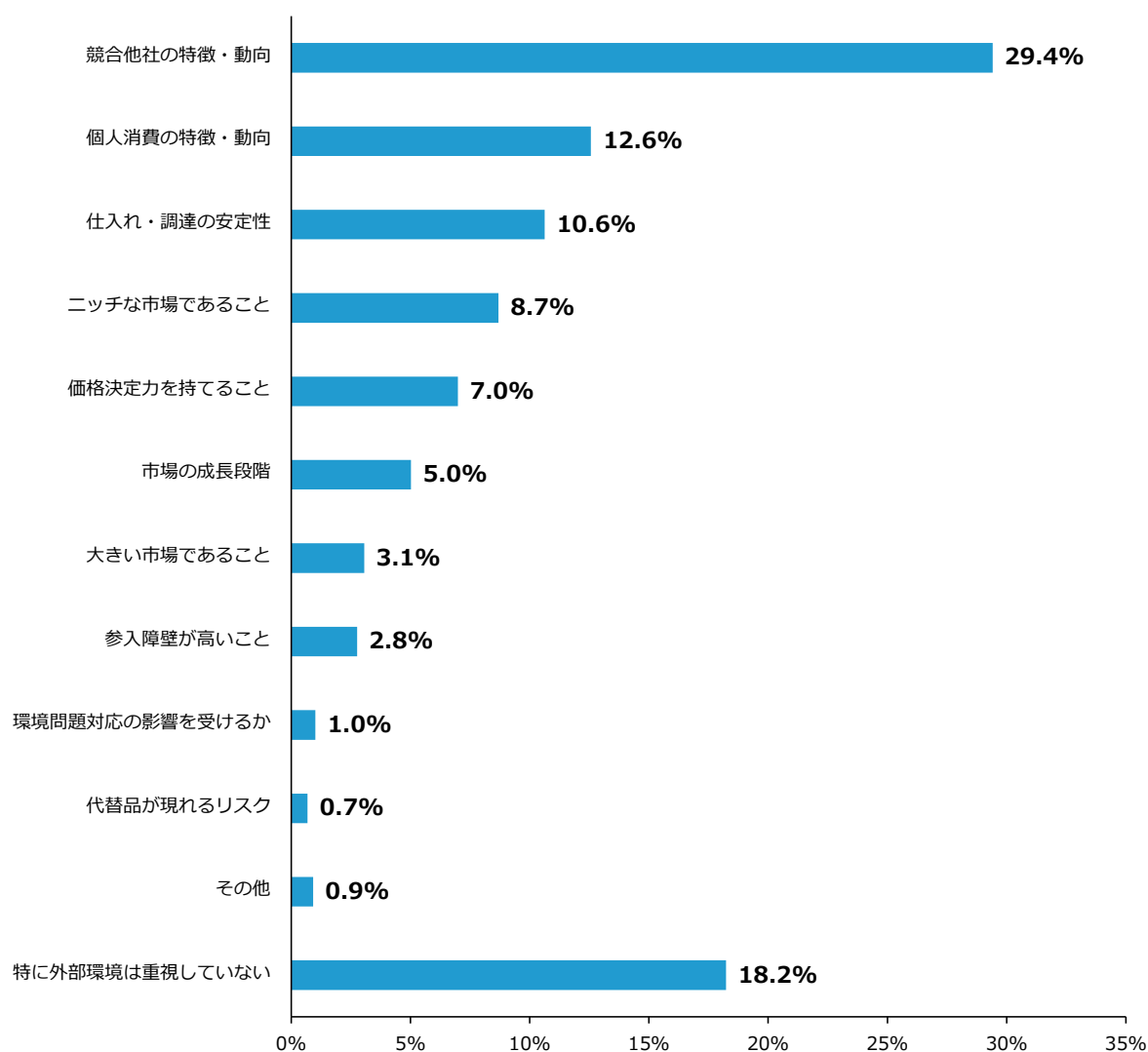
② 外部環境

第2-1-3図は、経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境を見たものである。「競合他社の特徴・動向」を重視しているという回答割合が最も高い。「特に外部環境は重視していない」と回答している事業者も一定数存在していることが分かる。

<第2-1-3図>

経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境

(n = 24,588)

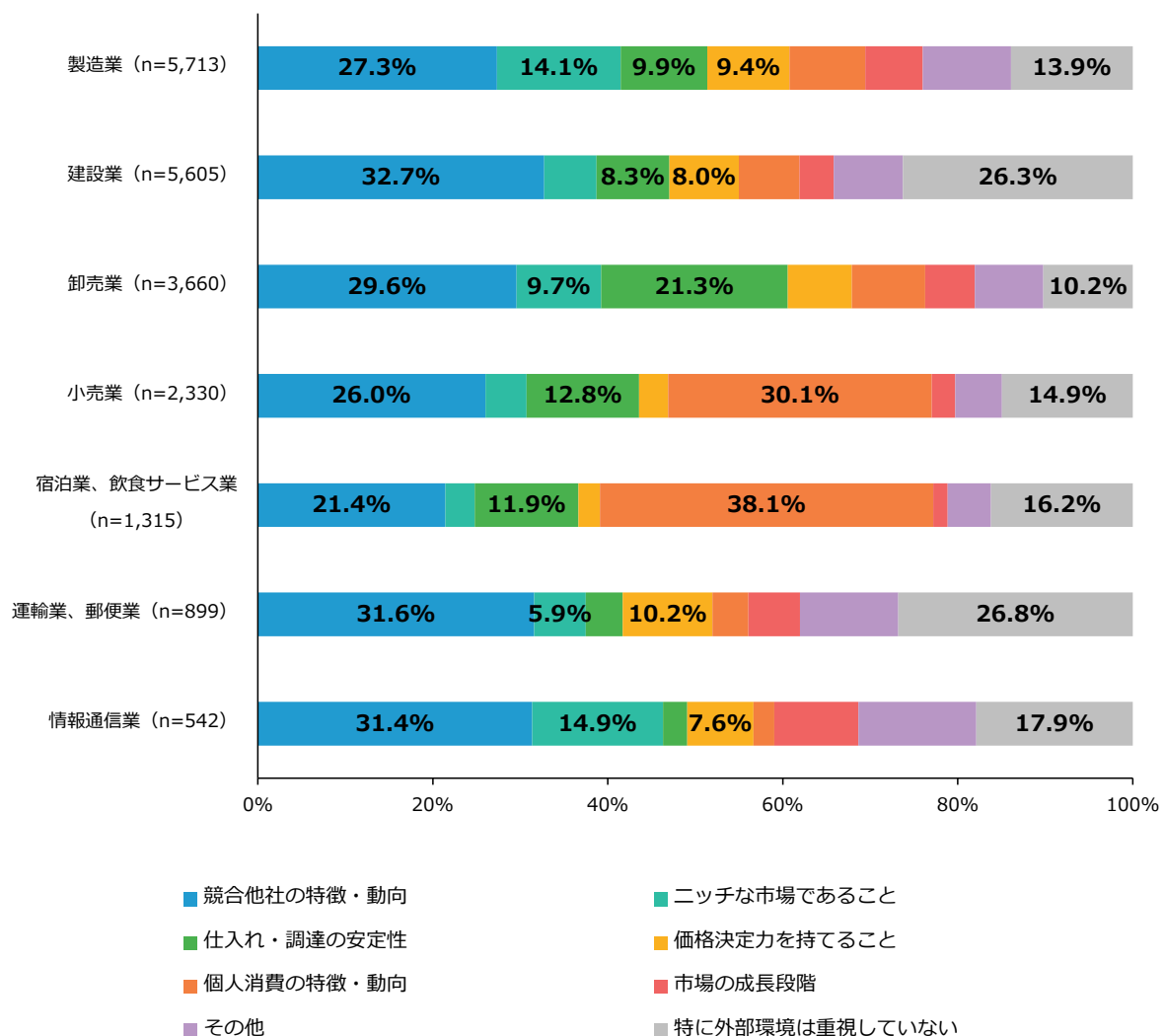


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

第2-1-4図は、業種別に、経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境を見たものである。多くの業種で、「競合他社の特徴・動向」を重視していることが分かる。また、「製造業」や「情報通信業」では「ニッチな市場であること」と回答した割合が他の業種と比較して高く、大企業が参入し難い領域に注目して事業展開を行う戦略を採っている可能性がある。また、「建設業」や「運輸業、郵便業」では「特に外部環境は重視していない」と回答した割合が、他の業種と比較して高いことが分かる。

<第2-1-4図>

経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

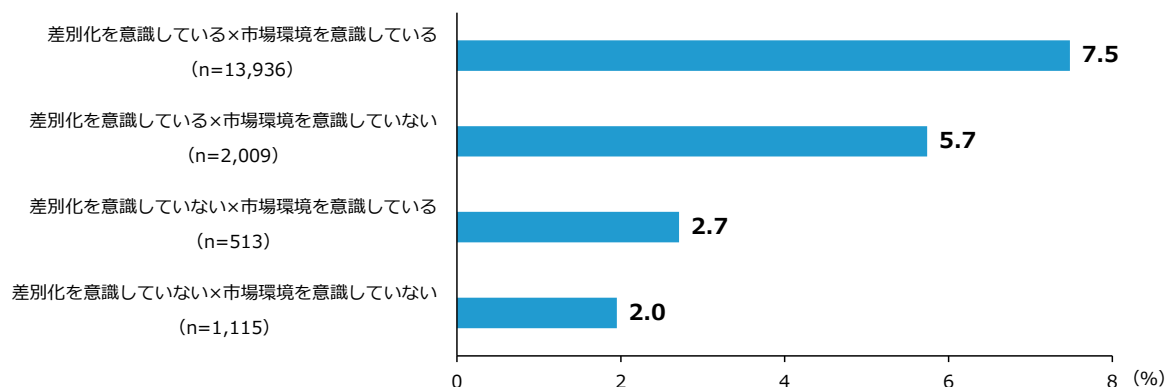
（注）「その他」は、「参入障壁が高いこと」、「代替品が現れるリスク」、「環境問題対応の影響を受けるか」、「大きい市場であること」、「その他」と回答した事業者の合計。

第2-1-5図は、製品・商品・サービスの差別化への意識及び経営戦略策定や新規事業の検討における外部環境、すなわち市場環境への意識の有無別に、売上高の変化率（中央値）、経常利益の変化率（中央値）を見たものである。差別化・市場環境の両方を意識している事業者は、両指標とも高い水準であることが分かる。また、差別化のみ意識している事業者は、市場環境のみ意識している事業者に比べて、両指標とも高い水準であることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、市場環境を重視することも重要ではあるものの、中小企業では、製品・商品・サービスの差別化への取組が業績向上に寄与する可能性が示唆される。まずは、自社の経営資源をいかした独自性のある製品・商品・サービスの供給に取り組むことが求められるといえよう。

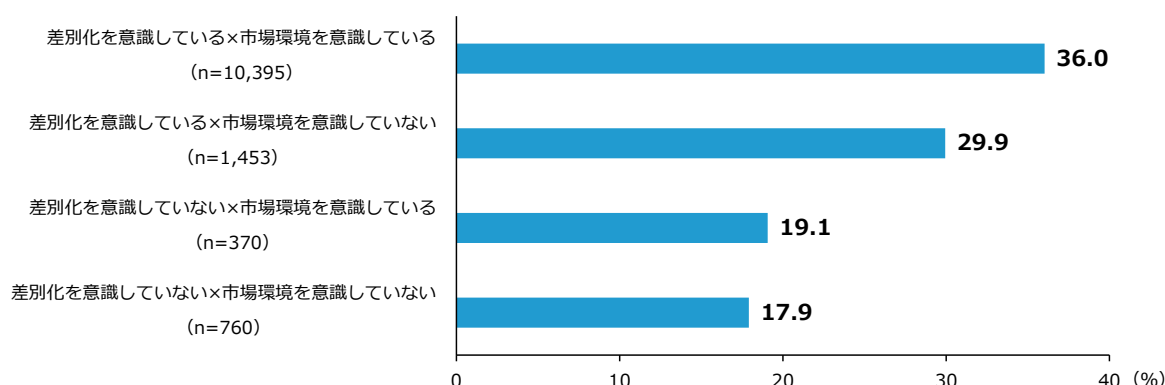
<第2-1-5図>

売上高、経常利益の変化率（差別化への意識・市場環境への意識の有無別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）経常利益の変化率（中央値）



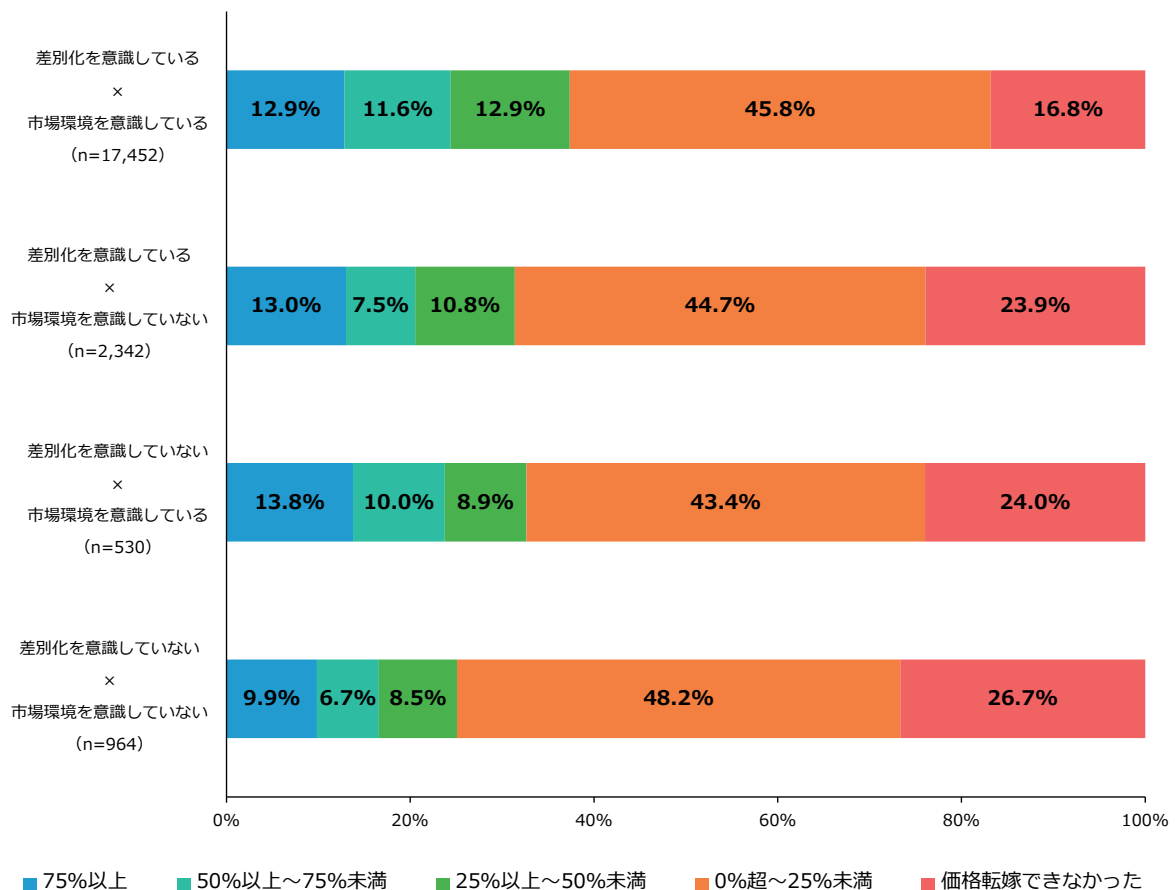
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 「差別化を意識している」は、製品・商品・サービスに関して競合他社に対する差別化として重視する要素を聞いた設問で「特に差別化を意識していない」以外を回答した事業者の合計。「差別化を意識していない」は同設問で「特に差別化を意識していない」と回答した事業者。
2. 「市場環境を意識している」は、経営戦略策定や新規事業の検討で重視する外部環境を聞いた設問で「特に外部環境は重視していない」以外を回答した事業者の合計。「市場環境を意識していない」は同設問で「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者。
3. 売上高、経常利益の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

第2-1-6図は、製品・商品・サービスの差別化への意識及び経営戦略策定や新規事業の検討における外部環境、すなわち市場環境への意識の有無別に、価格転嫁の状況を見たものである。これを見ると、差別化・市場環境の両方を意識している事業者は、価格転嫁が進んでいる傾向にあることが分かる。また、市場環境のみ意識している事業者は、差別化のみ意識している事業者に比べて50%以上価格転嫁ができていると回答した割合が若干高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、価格転嫁においては製品・商品・サービスの差別化も重要ではあるものの、市場環境を意識することによる影響が大きいことがうかがえる。ターゲット市場における競合他社の動向、市場構造、仕入れ・調達の安定性などの面から、価格交渉力を有することができる市場環境であるかを分析することが重要といえる。

<第2-1-6図>

価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの価格転嫁の状況とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度、販売価格に転嫁できたか聞いたもの。販売価格への転嫁について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。

2. 「差別化を意識している」は、製品・商品・サービスに関して競合他社に対する差別化として重視する要素を聞いた設問で「特に差別化を意識していない」以外を回答した事業者の合計。「差別化を意識していない」は同設問で「特に差別化を意識していない」と回答した事業者。

3. 「市場環境を意識している」は、経営戦略策定や新規事業の検討で重視する外部環境を聞いた設問で「特に外部環境は重視していない」以外を回答した事業者の合計。「市場環境を意識していない」は同設問で「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者。

③ まとめ

本項では、製品・商品・サービスの差別化と外部環境を意識した経営戦略について確認した。経営資源に限られる中小企業にとって、自社の製品・商品・サービスの特徴やターゲット市場の環境を見極め、自社の競争力や優位性といった価値を的確に認識することが重要といえる。中小企業には自社のリソースと外部環境の分析をベースとした経営戦略の立案が求められる。

2. 経営計画⁴⁷の策定・運用

ここからは、経営戦略を実現するための具体的なプランとなる経営計画について分析する。本項では、経営計画の策定、策定した経営計画に基づく取組の状況と効果について確認する。

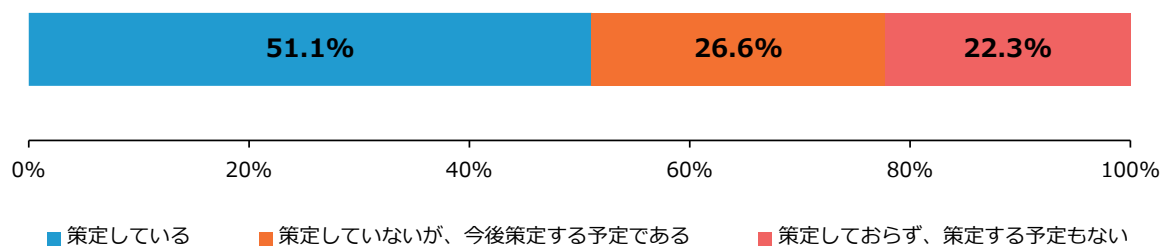
① 経営計画の策定

第2-1-7図は、経営計画の策定状況を見たものである。約5割の事業者が経営計画を「策定している」ことが分かる。第2-1-8図は、経営計画を策定している事業者のうち、最長で何年先を見据えて経営計画を策定しているかを見たものである。これを見ると、3年以内が過半数を占めていることが分かる。「5年超」を見据え、経営計画を策定している事業者も1割程度存在している。

<第2-1-7図>

経営計画の策定状況

(n=24,588)

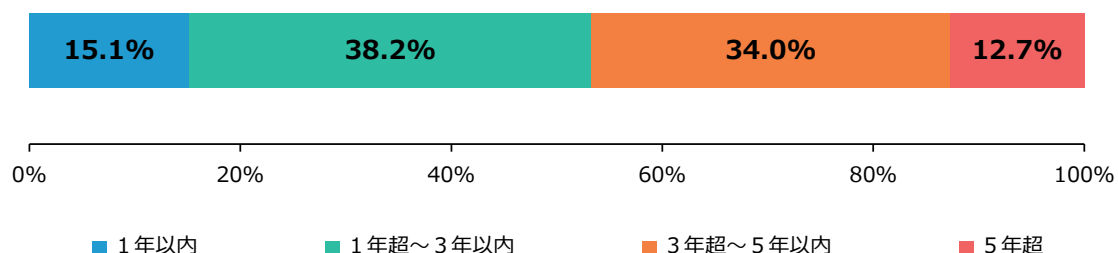


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

<第2-1-8図>

経営計画の計画期間

(n=12,389)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、策定している経営計画は最長で何年先を見据えたものか聞いたもの。なお、「5年超」は、「5年超～10年以内」、「10年超」と回答した事業者の合計。

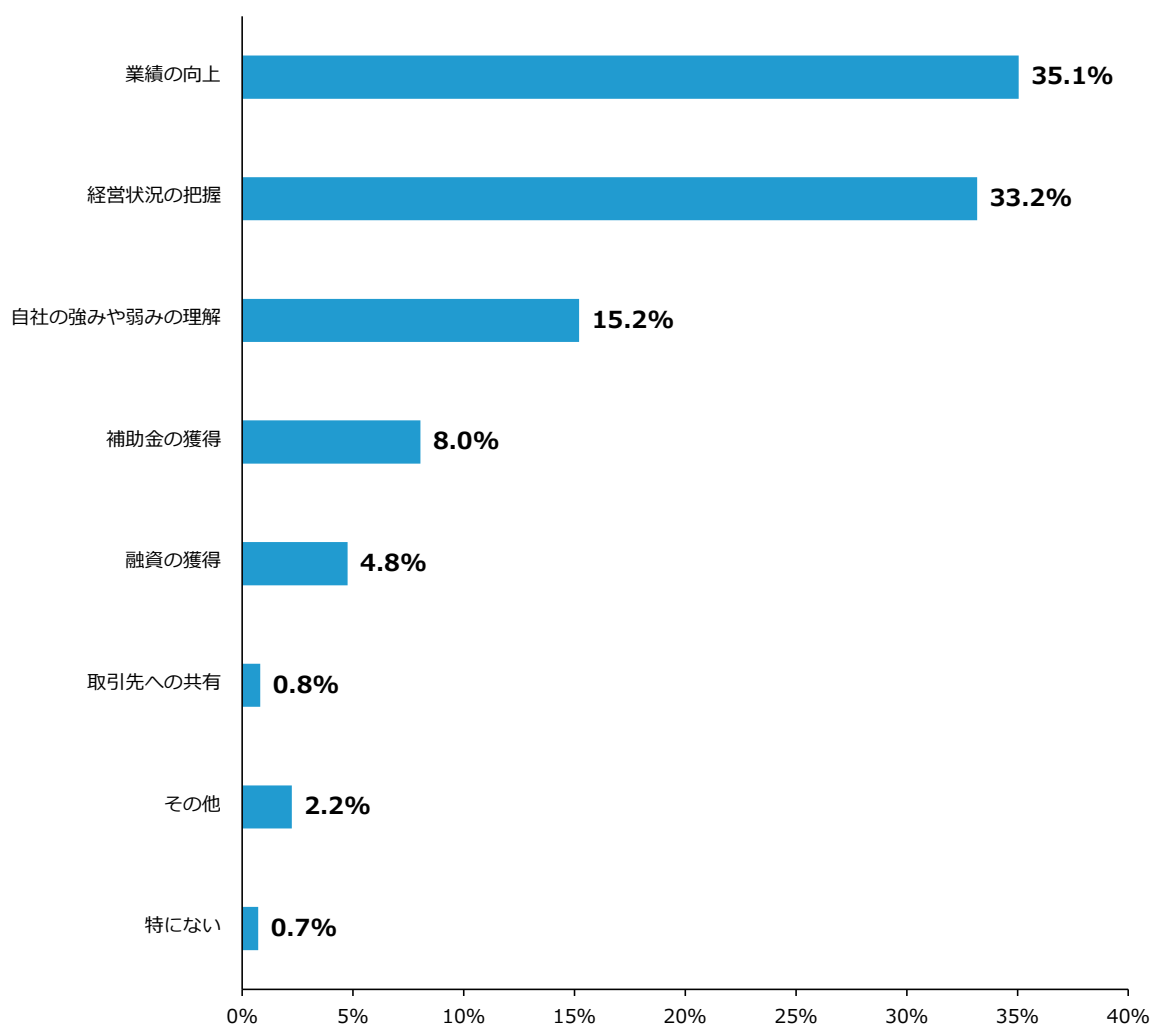
⁴⁷ 本章における「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

第2-1-9図は、経営計画を策定する目的として最も当てはまるものを見たものである。「業績の向上」、「経営状況の把握」を策定目的とした回答割合が高い。次いで、策定プロセスにおける分析を通じた「自社の強みや弱みの理解」の回答割合が高いことが分かる。

＜第2-1-9図＞

経営計画の策定目的

(n=12,570)



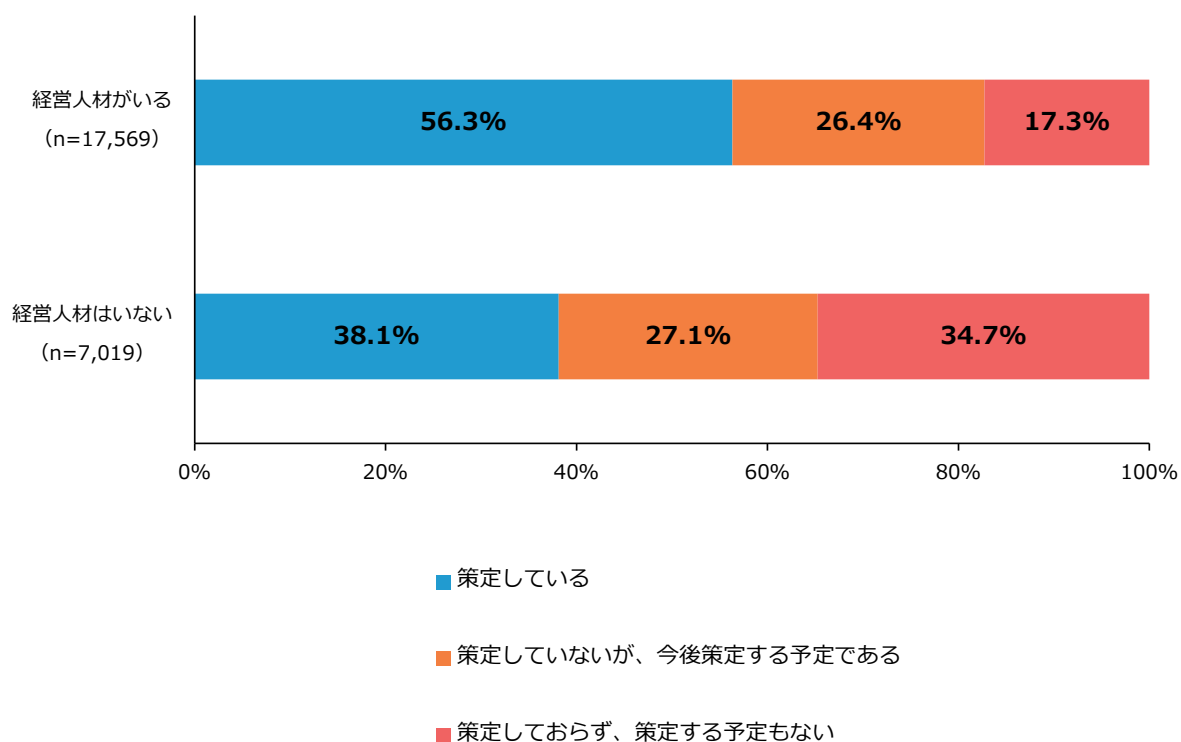
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-1-10 図は、経営人材の有無別に経営計画の策定状況を確認したものである。これを見ると、「経営人材がいる」事業者は「経営人材はいない」事業者に比べて、経営計画を「策定している」割合が高いことが分かる。さらに、「経営人材はいない」事業者は、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した割合が高いことが見て取れる。経営人材によるサポートが経営計画の策定を促進する可能性がある。

<第 2-1-10 図>

経営計画の策定状況（経営人材の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「経営人材」とは、経営者と近い視点・視座で、経営戦略の立案や事業展開等に関して意思決定を担うことができる人材を指す。

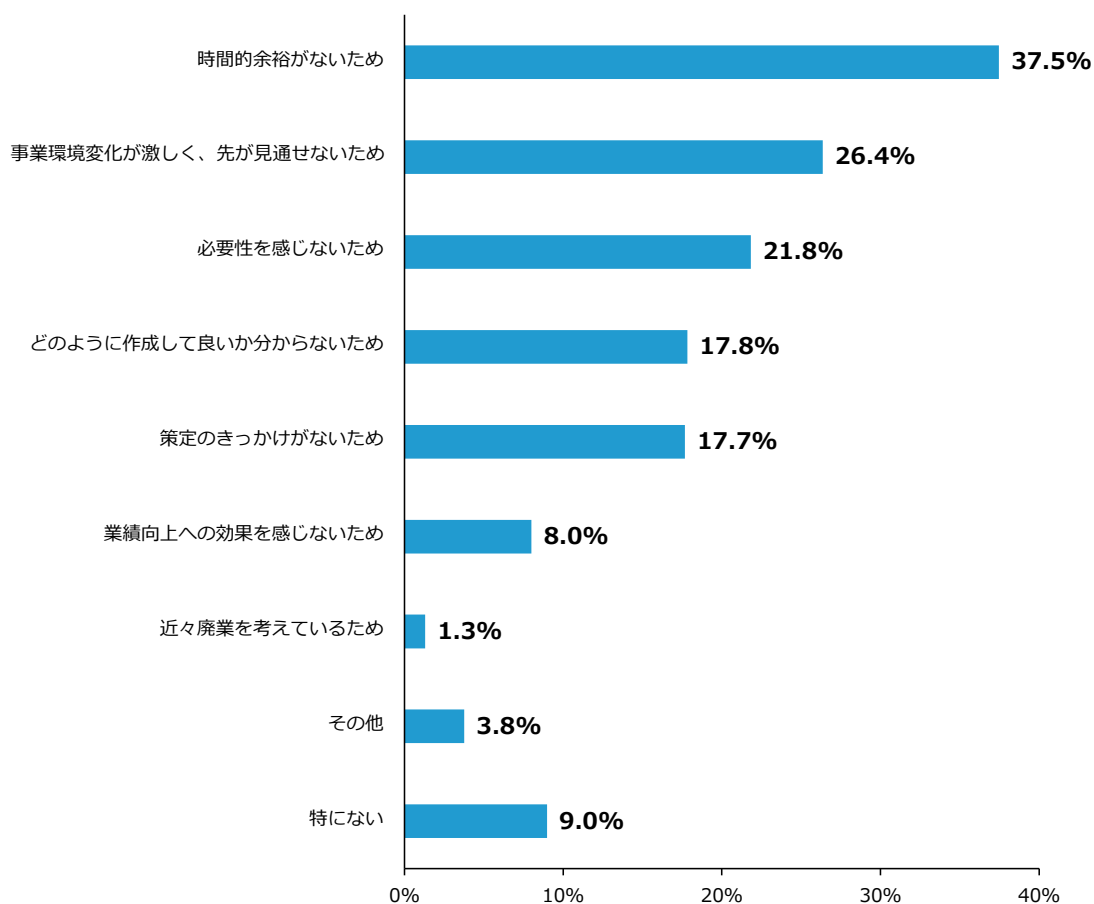
2.経営人材の有無について「経営人材がいる」は、経営人材の人数を「1人」、「2人」、「3人以上」と回答した事業者の合計。

第2-1-11図は、経営計画を策定していない事業者について、策定していない理由を見たものである。策定していない理由として、「時間的余裕がないため」の割合が最も高く、次いで、「事業環境変化が激しく、先が見通せないため」、「必要性を感じないため」と続いている。

<第2-1-11図>

経営計画を策定しない理由

(n=11,709)



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

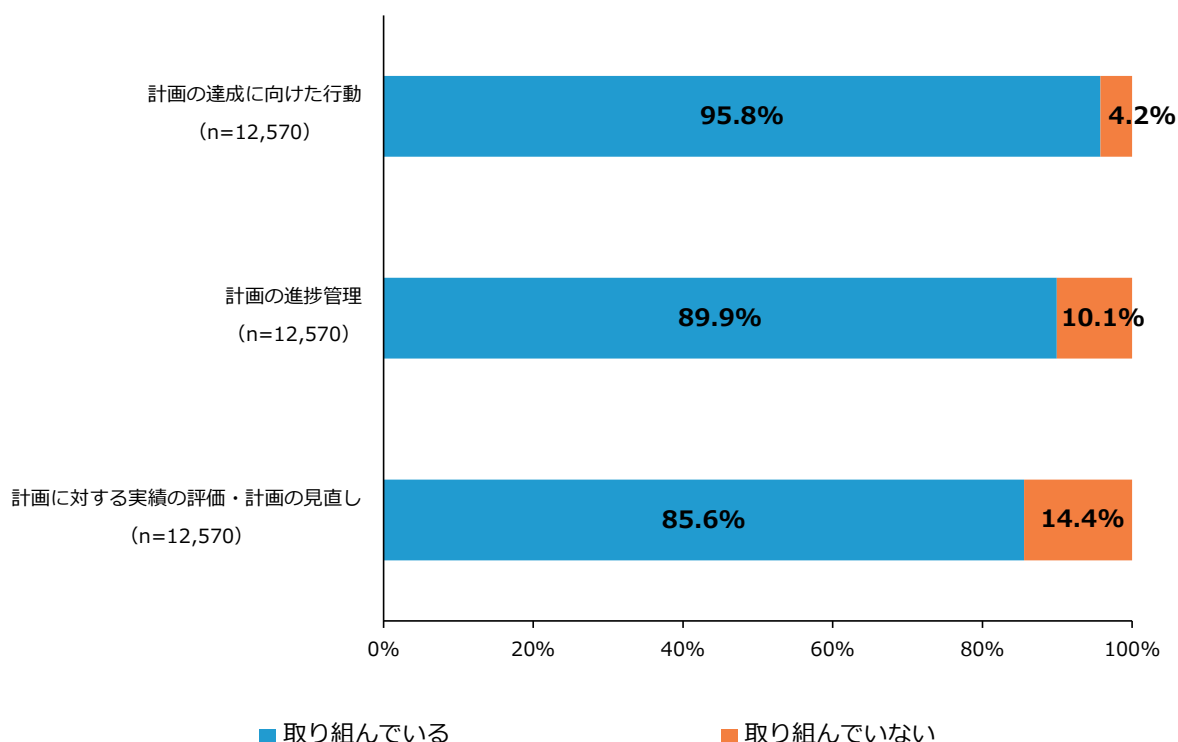
2.経営計画を「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者に聞いたもの。

② 経営計画の運用⁴⁸

策定した経営計画を適切に運用していくことも重要である。第2-1-12図は、経営計画の運用として、「計画の達成に向けた行動」、「計画の進捗管理」、「計画に対する実績の評価・計画の見直し」について、取組状況を見たものである。これを見ると、総じて高い水準で取り組んでいる様子が見られるものの、「計画の達成に向けた行動」に比べ、「計画の進捗管理」、「計画に対する実績の評価・計画の見直し」では「取り組んでいる」割合が比較的低くなっていることが分かる。

<第2-1-12図>

経営計画の運用状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 経営計画の運用に関する各取組について、「取り組んでいる」は、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「行っていない」、「あまり行っていない」と回答した事業者の合計。

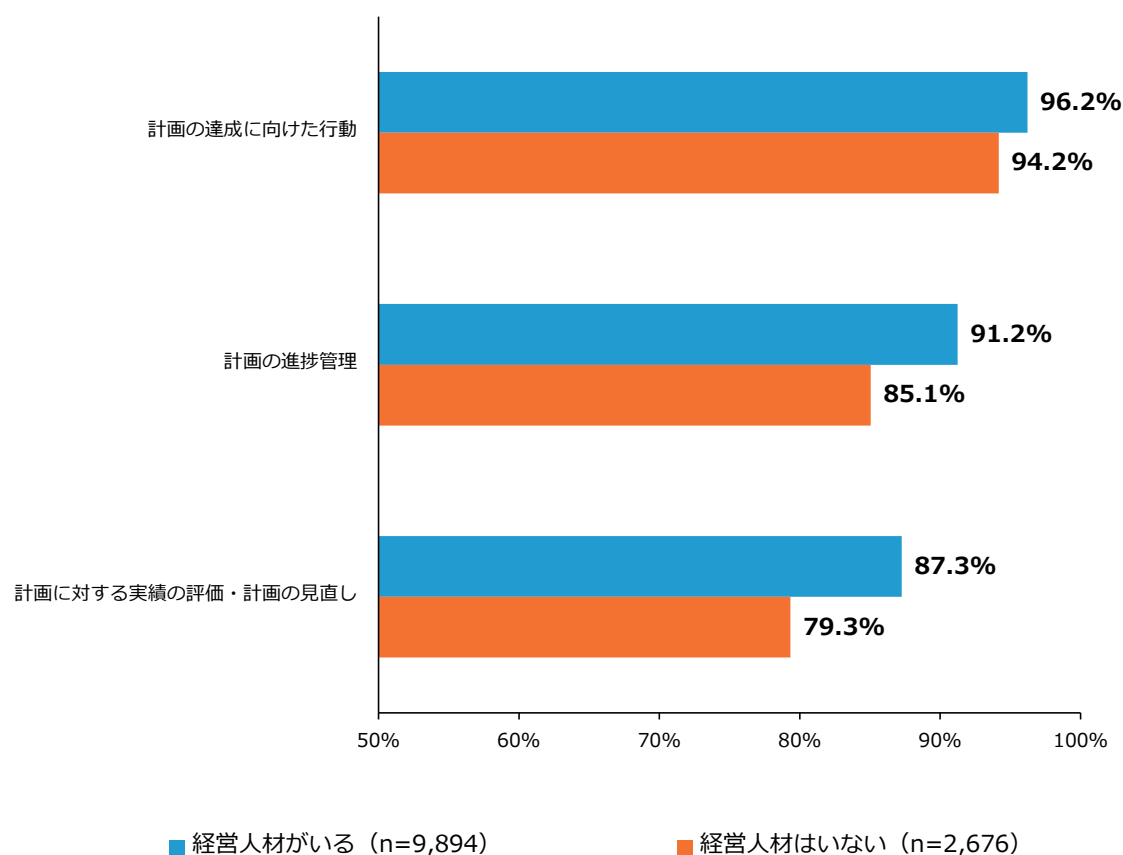
2. 経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

⁴⁸ ここでの「経営計画の運用」とは、計画の達成に向けた行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し等を指す。

第 2-1-13 図は、経営人材の有無別に経営計画の運用に取り組んでいる事業者の割合を見たものである。「経営人材がいる」事業者の方が、運用に取り組んでいる割合が高いことが分かる。経営計画の運用は業務負担が重く、運用の役割を分担できる経営人材の存在が重要であることが示唆される。

<第 2-1-13 図>

経営計画の運用に取り組んでいる割合（経営人材の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の運用に関する各取組について、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の割合を示したもの。

2.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

3.ここでの「経営人材」とは、経営者と近い視点・視座で、経営戦略の立案や事業展開等に関して意思決定を担うことができる人材を指す。

4.経営人材の有無について「経営人材がいる」は、経営人材の人数を「1人」、「2人」、「3人以上」と回答した事業者の合計。

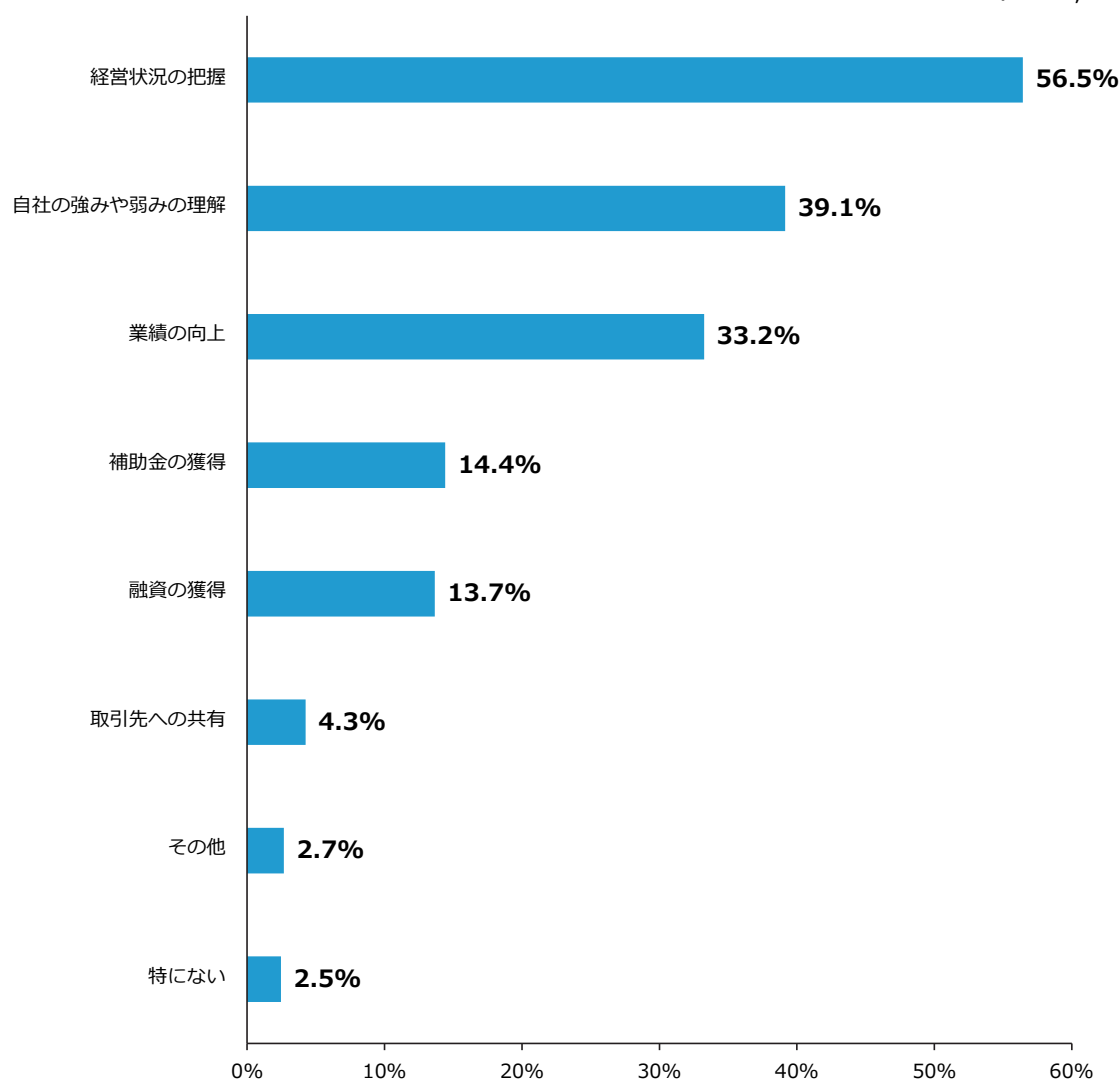
③ 経営計画の策定・運用による効果

第2-1-14図は、経営計画策定の結果、実現できたことを見たものである。「経営状況の把握」と回答した割合が最も高く、次いで「自社の強みや弱みの理解」、「業績の向上」が続く。経営計画の策定目的と上位3項目が同じであり、おおむね策定目的の効果を得られていることが示唆される。

<第2-1-14図>

経営計画策定で実現できたこと

(n=12,570)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

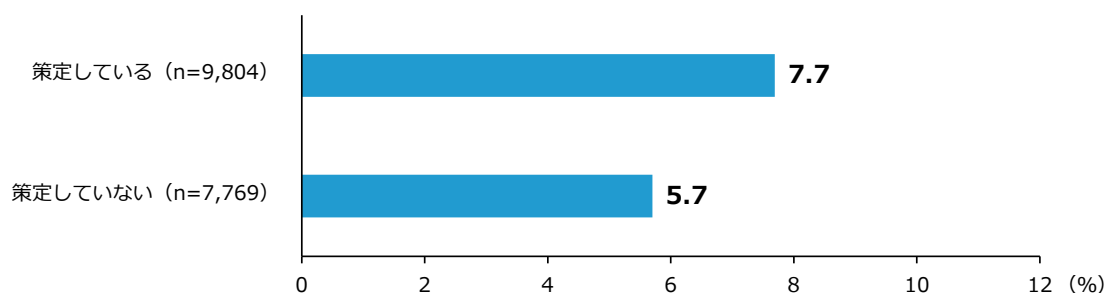
2.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

第2-1-15図は、経営計画の策定状況別に売上高の変化率（中央値）と付加価値額の変化率（中央値）を見たものである。経営計画を「策定している」事業者は「策定していない」事業者に比べて両指標とも高い水準であることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、経営計画の策定は、業績の向上につながる可能性がある。

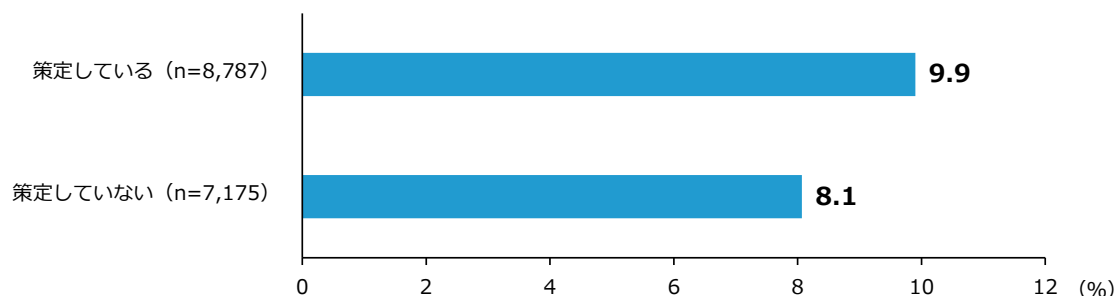
<第2-1-15図>

売上高、付加価値額の変化率（経営計画の策定状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者の合計。

2.売上高、付加価値額の変化率は2023年と2018年を比較して算出したもの。

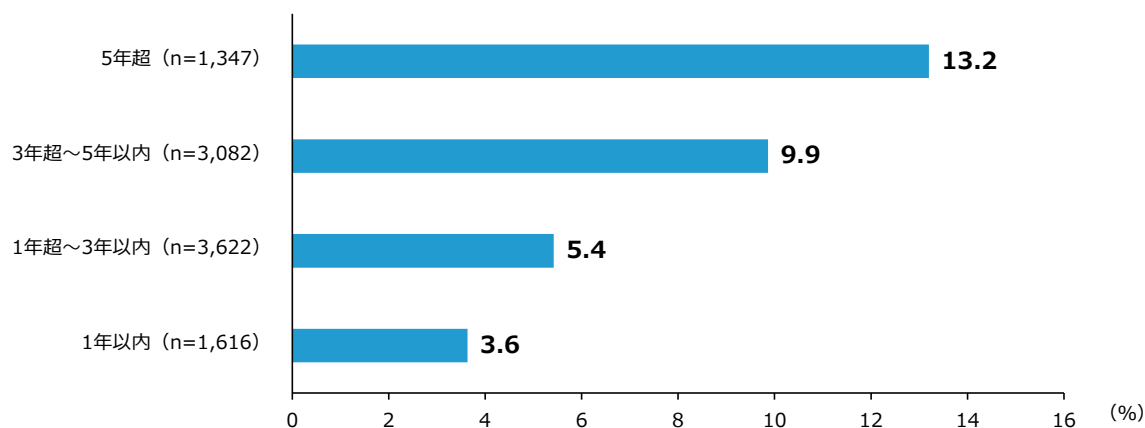
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

第2-1-16図は、策定している経営計画の計画期間別に、売上高の変化率（中央値）と付加価値額の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、長期を見据えた計画を策定している事業者ほど、両指標とも高い水準であることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、長期目線での経営計画は、業績の向上をもたらしている可能性がある。

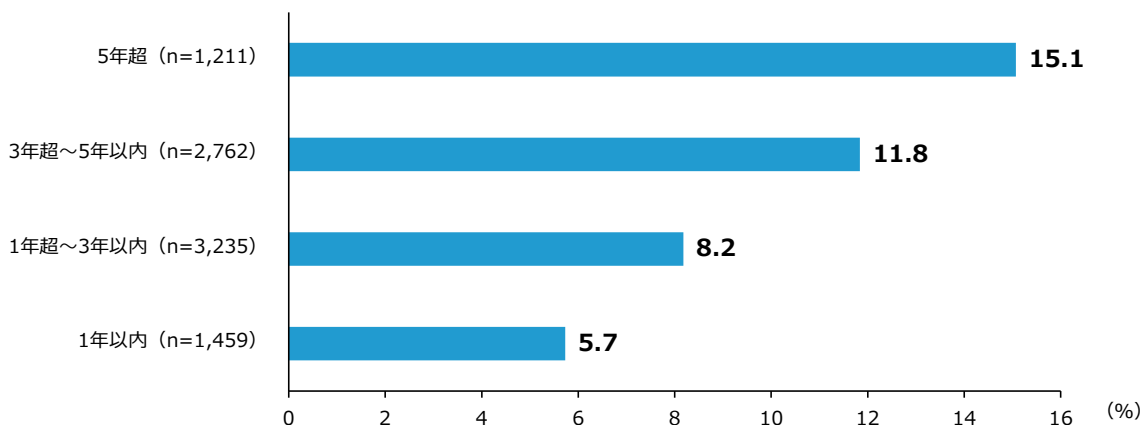
<第2-1-16図>

売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、策定している経営計画は最長で何年先を見据えたものか聞いたもの。なお、「5年超」は、「5年超～10年以内」、「10年超」と回答した事業者の合計。

2.売上高、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

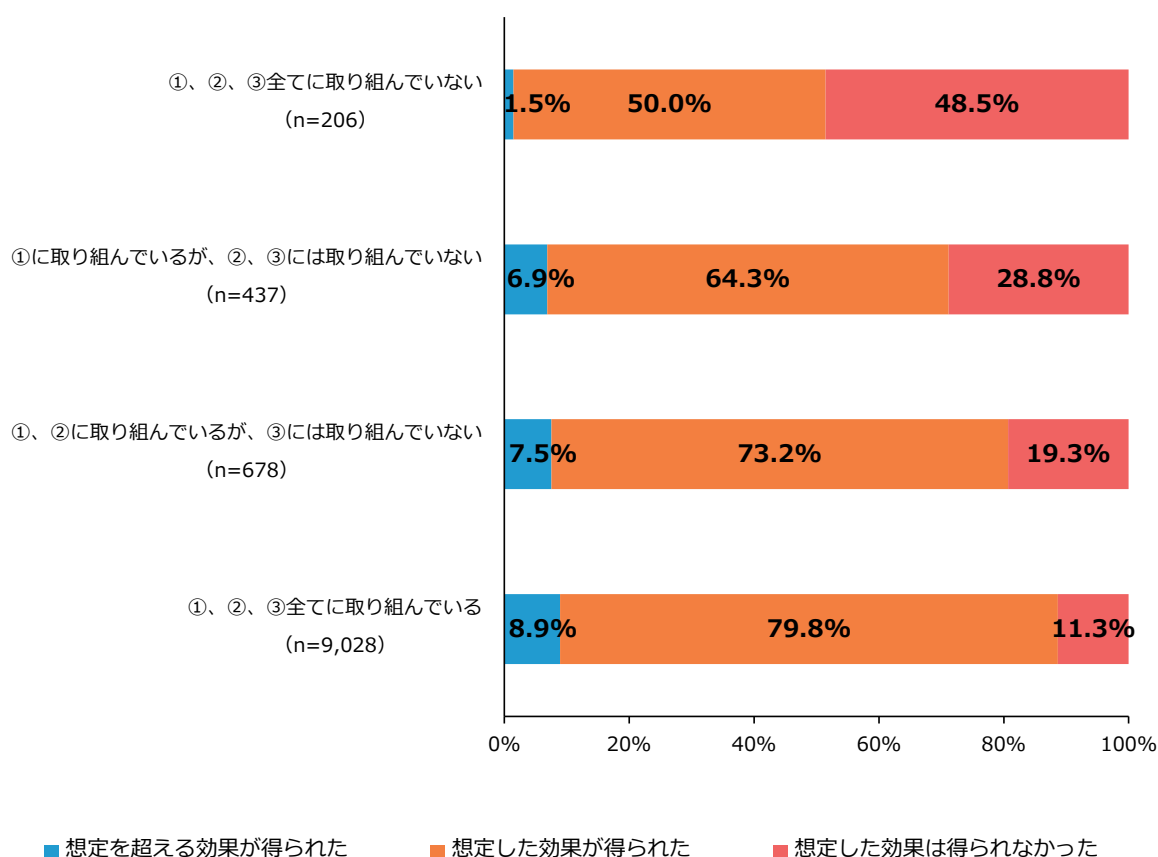
第2-1-17図は、経営計画の運用状況別に経営計画の評価を見たものである。①計画の達成に向けた行動、②計画の進捗管理、③計画に対する実績の評価・計画の見直し、について、各項目の取組状況別に経営計画の評価を分析している。

これを見ると、「①、②、③全てに取り組んでいない」事業者は「想定した効果は得られなかった」と回答する割合が特に高い。さらに、①、②、③に取り組むほどに評価が高まることが分かる。環境変化が激しい昨今、経営計画の効果を高めるためには、単に経営計画を策定するだけでなく、進捗管理、計画の評価・見直しを行い、適宜、環境に合わせた軌道修正を行うことが重要であると示唆される。

<第2-1-17図>

経営計画の評価（経営計画の運用状況別）

①計画の達成に向けた行動、②計画の進捗管理、③計画に対する実績の評価・計画の見直し



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.経営計画の運用に関する各取組について、「取り組んでいる」は、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「行っていない」、「あまり行っていない」と回答した事業者の合計。

3.策定した経営計画の評価について、「分からない」と回答した事業者は除く。

④ まとめ

本項では、中小企業における経営計画の策定、運用の取組、効果について確認した。経営計画の策定は、業績の向上や経営状況の把握、自社の強みや弱みの把握等に効果があることが示唆された。また、経営計画の適切な運用は、経営計画の目的達成度合いを高める可能性も確認できた。これら経営計画の策定と運用に当たっては、経営者と近い視点・視座で経営を考えることができる経営人材の存在も大切な要素といえる。さらに、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことも重要だ。実際に、長期を見据えた経営計画を策定している事業者ほど、業績が向上している傾向にあることも確認されている。経営計画を策定していない理由として「時間的余裕がないため」、「必要性を感じないため」という回答割合が高かったが、経営計画により期待される効果を見ると、時間を掛けてでも策定・運用に取り組む価値があるといえよう。

事例 2-1-1 では、長期の経営計画から逆算してマイルストーンを設定し、長期目線で人材戦略・事業展開に取り組んでいる企業の事例を紹介する。

事例 2-1-1：松浪硝子工業株式会社

「長期目線の経営計画を基にした人材戦略と事業展開に取り組む企業」

・所在地：大阪府岸和田市 ・従業員数：309 名 ・資本金：9,000 万円

・事業内容：窯業・土石製品製造業

売上拡大期に直面した経営課題と組織環境・人材育成における問題点

大阪府岸和田市の松浪硝子工業株式会社は、創業 180 年の医療用ガラス製品を製造する企業である。同社が生産する顕微鏡用ガラスは、国内シェアの約7割を占め、売上高の約8割を担う主力商品であるが、物価高騰や円安基調による原材料費、電力費などの上昇により利益率が低下している。一方、残りの売上高を占めている電子機器用ガラス事業は中国メーカーを中心とした海外製品との価格競争に陥りやすく、足下の売上目標達成を重視し、人員配置や設備投資を続けたことで、6年連続で赤字事業となっていた。また、先代社長は 37 年間にわたり辣腕を振るい、売上高を 30 億円から 70 億円へと成長させたが、トップダウン型の業務に慣れ、自ら考えて行動する人材が育ちにくい組織環境となっていた。同社では、更なる成長に向けて、電子機器用ガラス事業の付加価値を高めて第二の収益の柱に育てることに加え、次世代の経営を担える人材の確保・育成が課題となっていた。

9年先の未来像から逆算してマイルストーンを設定する

2023 年に創業家以外から初めて社長に就任した安原弘泰社長は、従来の3か年計画から変更し、より長期的な成長を見据えた9か年計画を策定。長期目線で設定した目標から逆算して設定されるマイルストーンを重視した。例えば、電子機器用ガラス事業については、2032 年の目標を 2023 年実績から大きく伸長させながらも、2029 年まではあえて 2023 年実績を下回る売上目標値とした。従来の足下の売上目標達成を至上命題とする方針から転換し、長期的な視点で採算改善や人材の採用・育成に取り組むことにした。具体的には、同事業における不採算製品から撤退して時間の掛かる新技術開発や産学連携に取り組むことに加え、一朝一夕には確保が困難な技術開発人材や、海外法務、薬事を担当する人材の採用・育成をマイルストーンとして設定。トップダウンによる閉塞感を拭うべく、9か年計画の策定を部門単位に任せることに加え、運用面では会議でプレゼン・意見を述べさせるなど社員を関わることで当事者意識の醸成を促し、モチベーション向上と社内コミュニケーションの活性化につなげている。

不採算事業の黒字転換を達成、将来への種まきも着実に実施

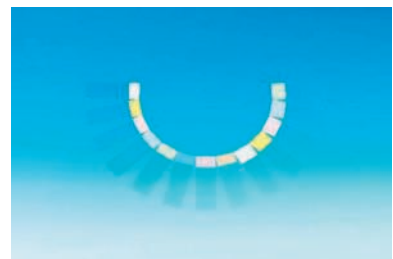
計画初年の 2024 年には、早速電子機器用ガラス事業が黒字に転換。加えて、部門間・部門内のコミュニケーションが活発になってきた。将来に向けた専門人材の採用には初めこそ既存社員から抵抗感が見られたが、すぐに不可欠なメンバーとしてなじんだ。9か年計画の達成を担う現在の中堅・若手社員は当事者意識を持ち、積極的な発言、未来志向の意見も目に見えて増えている。「来期はやる気のある若手を昇進させ成長を促す。常に長期的な視点を持ち、マイルストーンとのギャップを埋めながら適切な施策を打つことが大事だ」と安原社長は語る。



安原弘泰社長



本社外観



同社製品のスライドガラス

第2節 経営の透明性・開放性

前節では、経営戦略・計画について分析した。先行研究⁴⁹では、経営計画の策定プロセスにおいて従業員に経営理念・ビジョンを共有することや経営計画の内容や進捗を全社に周知徹底することが重要だと指摘している。また、別の先行研究⁵⁰では、経営を身近に感じることで従業員にとって中小企業で働く魅力であるとも指摘されており、その点においても従業員への情報開示が重要だ。さらに、自社の業績や製品・商品・サービスの原価把握など経営状態を可視化できる管理体制も経営戦略・計画を実現するために求められる。また、これらの取組を進めるに当たっては、支援機関などのサポートも重要な要素となっている可能性がある。そこで、本白書では、従業員に対する情報開示や業務の脱属人化、経営状態を可視化できる経営管理を「透明性」、社外への情報開示や相談の取組を「開放性」と定義し、各取組について分析を行っていく。

1. 組織運営

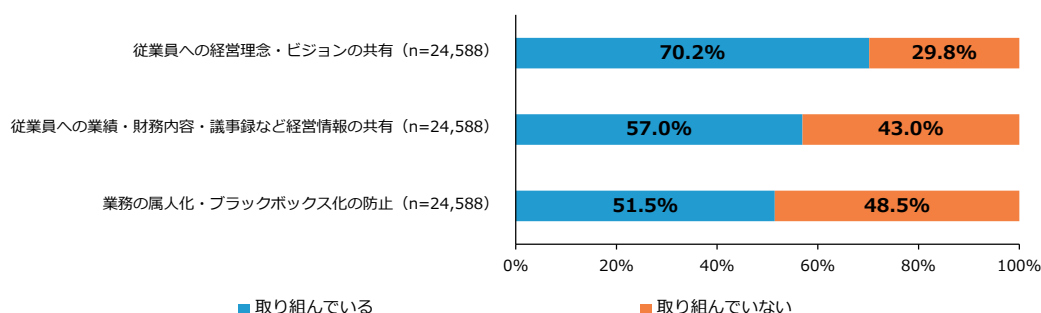
本項では、組織運営の透明性として、従業員に対する情報開示、業務の脱属人化の取組について、取組状況と取組効果を分析していく。

① 組織運営における透明性の状況

第2-1-18図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」、「業務の属人化・ブラックボックス化の防止」への取組状況を見たものである。これを見ると、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」には約7割が取り組んでおり、他の2項目については、5～6割の事業者が取り組んでいることが分かる。

<第2-1-18図>

組織運営の透明化への取組状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

⁴⁹ 伊藤 (2002)

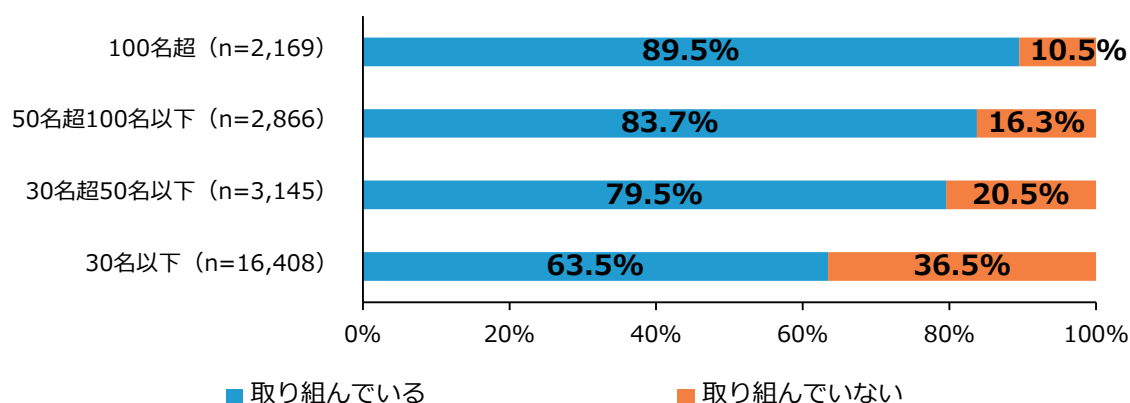
⁵⁰ 日本政策金融公庫総合研究所 (2015)

第2-1-19図は、従業員規模別に「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「業務の属人化・ブラックボックス化の防止」への取組状況を見たものである。従業員規模が大きな事業者ほど組織運営の透明化に取り組んでいることが分かる。従業員数が増えるほど、経営者自らが従業員に経営理念を理解・浸透させることが難しくなることへの対応や脱属人化による効率化、ノウハウの喪失及び業務停滞等のリスク防止のために透明性を高める取組を行っている可能性がある。

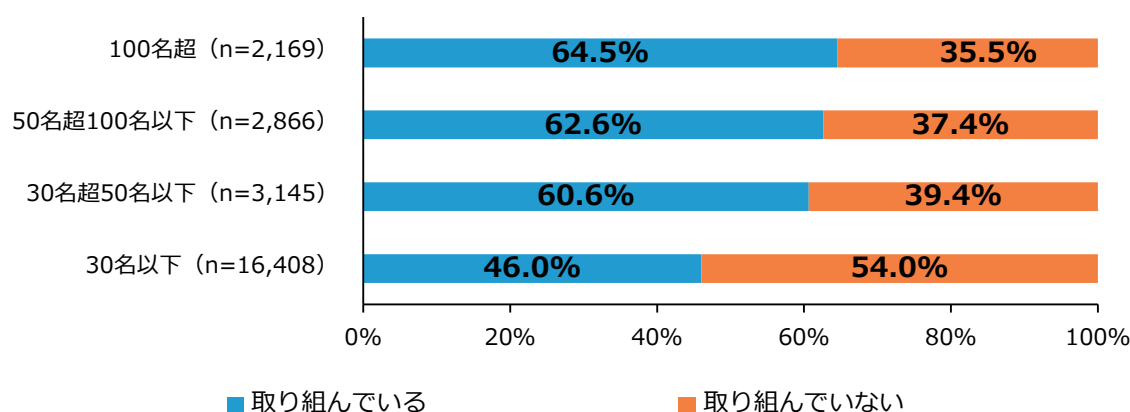
<第2-1-19図>

組織運営の透明化への取組状況（従業員規模別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（2）業務の属人化・ブラックボックス化の防止



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

② 透明性の高い組織運営の効果

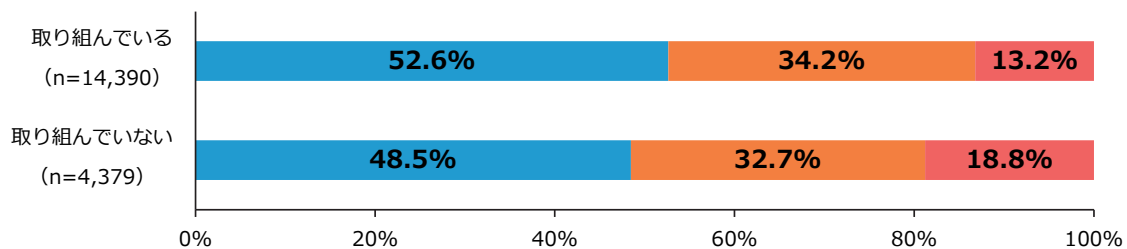
第2-1-20図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」への取組状況別に人材の定着率を見たものである。

本章では、定着率の分析軸を「7割以上」、「3割以上7割未満」、「3割未満」としている⁵¹。いずれの取組についても「取り組んでいる」事業者では、定着率「7割以上」と回答した割合が比較的高いことが分かる。また、「取り組んでいない」事業者では定着率「3割未満」の割合が比較的高い。前述の先行研究⁵²のように、透明性を高めることで経営を身近に感じられること等を理由として従業員のモチベーションが高まったことが、定着率にも寄与している可能性がある。

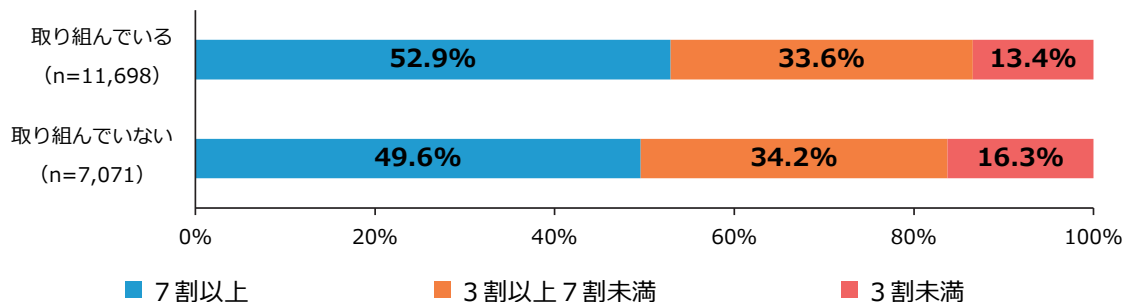
<第2-1-20図>

従業員の定着状況（組織運営の透明化への取組状況別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

⁵¹ 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）」（2024年10月25日）では、就職後3年以内の離職率について、事業所規模5人未満では新規高卒就職者62.5%・新規大卒就職者59.1%、事業所規模5～29人では新規高卒就職者54.4%・新規大卒就職者52.7%、事業所規模30～99人では新規高卒就職者45.3%・新規大卒就職者42.4%と発表している。

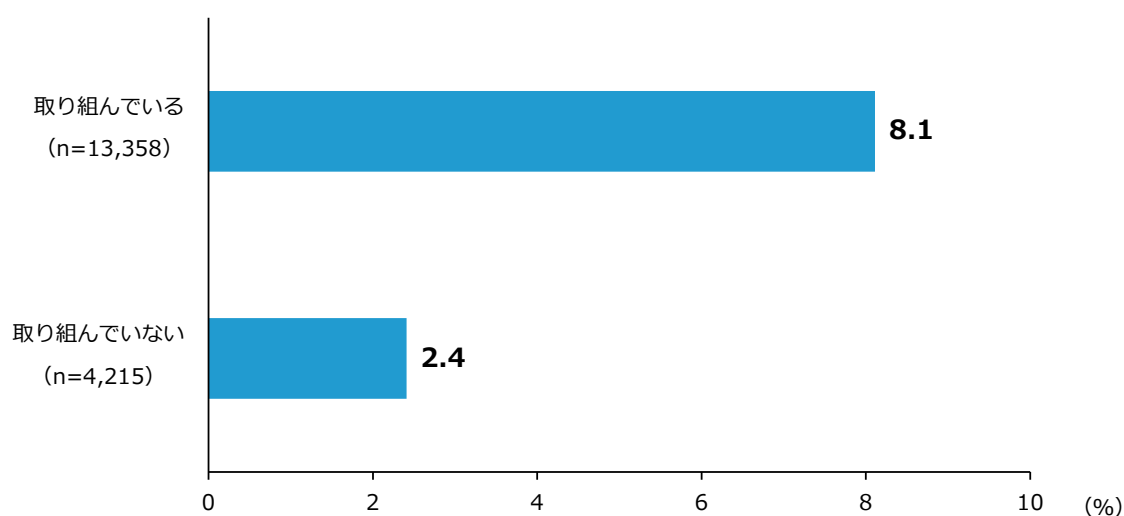
⁵² 日本政策金融公庫総合研究所（2015）

第2-1-21図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」への取組状況別に売上高の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者と比べ、売上高の変化率が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」により従業員のモチベーションが高まり、売上高の増加につながっている可能性がある。

<第2-1-21図>

売上高の変化率

（従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 「従業員への経営理念・ビジョンの共有」について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

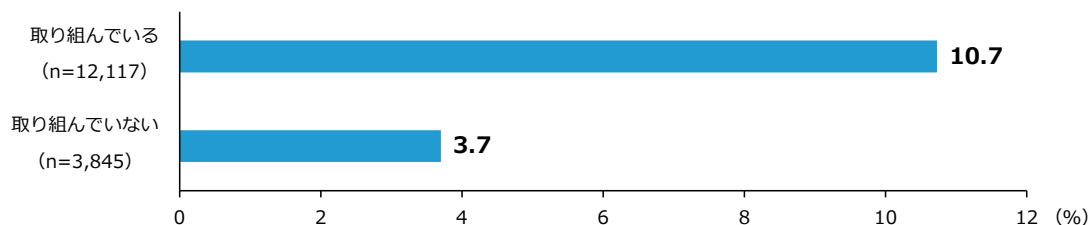
2. 売上高の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

第2-1-22図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」、「業務の属人化・ブラックボックス化の防止」への取組状況別に付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。いずれの取組についても、「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて付加価値額の変化率が高いことが分かる。経営理念や経営情報の共有は従業員の主体性を高め、改善・効率化等の行動を促すことで付加価値額の向上につながっている可能性がある。また、業務の属人化から脱却することで、ボトルネック工程の削減や業務の標準化による効率アップにつながっているとも考えられる。

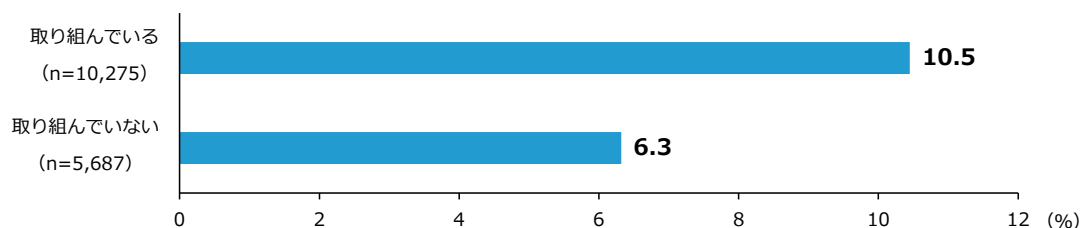
<第2-1-22図>

付加価値額の変化率（組織運営の透明化への取組状況別、中央値）

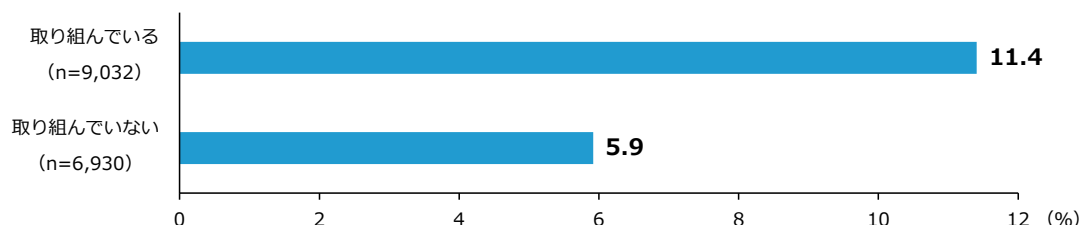
（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況



（3）業務の属人化・ブラックボックス化の防止への取組状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

③ まとめ

本項では、組織運営の透明化に向けた取組と効果を確認してきた。従業員への経営理念・ビジョンや業績・財務内容等の共有は、従業員の主体性の醸成につながり、業績の向上や人材の定着に資する可能性が示唆されている。また、業務の属人化から脱却することで、ボトルネック工程の削減や業務標準化による効率化も期待される。さらに、業務を属人化した従業員の退職等によるノウハウの喪失、業務停滞等のリスク防止にもつながることが期待でき、重要な取組といえよう。

事例 2-1-2 は、従業員を主役としたミッション・ビジョン・バリューの策定や従業員の主体性を醸成する人事評価制度の導入を通じて、成長を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-2：側島製罐株式会社

「MVV 策定や人事制度改革などを通じ、組織活性化を実現した企業」

・所在地：愛知県大治町 ・従業員数：43 名 ・資本金：4,900 万円 ・事業内容：金属製品製造業

家業の製缶会社に入社。経営理念がなく、まとまりのない組織に問題意識を抱く

側島製罐株式会社は、1906 年創業の製缶会社である。菓子などの食品で使用される容器を主力とし、ブリキ缶やスチール缶を小ロット・短納期で製造する強みを持つ。石川貴也代表は 2020 年に金融機関を退職し、家業に入社したときから実質的に経営者となった。同社は 2000 年以降減収が続き、石川代表が入社した 2020 年 12 月期には過去最低の売上高で、直前3期は赤字に陥っており企業存続も危ぶまれる状態にあった。石川代表が入社してまず驚いたのは、社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していなかったこと。さらに、変革に取り組もうにも、よりどころとなる経営理念がないことに強い問題意識を抱いたという。

仕事・自社の意義を社員自らが策定、経営への当事者意識は人事制度の活用で更に強まっている

組織改革の原点とすべく、全社員を巻き込んで、自身が働く意味、同社の存在意義・価値を定義する「ミッション・ビジョン・バリュー (MVV)」策定に着手。社員の想いと策定過程にこそ MVV の価値があると考え、石川代表自身の役割は取りまとめと言語化にとどめ、策定のオーナーシップは社員に任せる形とし、約1年を掛けて作り上げた。「この MVV は自分たちの心の中から生まれたものだ」という認識が社員には強くあって、みんなで大事にしようという機運はすごく高まった」と石川代表は語る。その後、石川代表は人事制度立案に着手するも、内発的な MVV に基づく仕事を他律的に評価することに矛盾を感じ、全員が経営を自分事と捉える自律型組織の構築に取り組んだ。組織づくりにおいては、社長を含む役職、評価などは全て撤廃したほか、各自がやるべきミッションを自ら考え、報酬を宣言・決定する自己申告報酬制度も導入している。ミッションの決定・達成にはサポートチームが手助けする仕組みも作り、社員のモチベーション向上だけでなく、社内の結束も強まっている。社長の顔色をうかがう組織から、自分の心に問い立てて、MVV を羅針盤として自ら考えて行動する自律型組織に生まれ変わった。

社内の雰囲気・エンゲージメントに好影響を与え、業績はV字回復

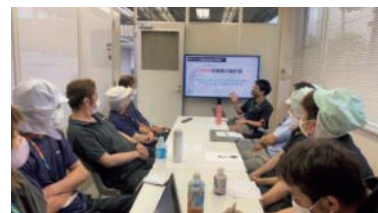
成果は早速業績に表れた。MVV の策定過程から効果は徐々に表れており、売上高は 2020 年 12 月期を底に 20 年ぶりに増収に転じ、その後は3年連続増収を達成。生まれ変わった組織では、缶の魅力が高めるような自社商品、低 CO2 鋼材を利用した超エコ缶など続々とアイデアが生まれている。既存の経営資源を活用しつつ、事業承継を機に変革に挑戦する「アトツギベンチャー」が体现されているといえよう。新たな仕組みになじめず同社を去る人材もいたが、能動的な人材が集まるようにもなった。2024 年入社の can 推進課・伊東絵美氏は同社が3社目。「報酬の自己申告は初めてだが、いろいろと自分で提案してやってみたい性格なので、フラットな組織・人間関係は合っている」と話す。入社2年弱の can 製造課・中島拓海氏は「職場の課題を自分で見つけ、話し合って解決していくのは有意義。報酬制度もワクワク感がある」と語った。入社 30 年のベテランである物流管理課・安井幸男氏は「社員が自分で考えるようになった。自分も報酬に見合った行動や思考を出すように努力している」と変革の効果を実感する。「他人軸より自分軸で生きる方が豊かな人生を歩める。人生を預けてくれる社員には豊かな人生を送ってほしいと考えている。今までの慣習にとらわれず、中小企業だからこそできる新しい時代の組織づくり・『ベンチャー型事業承継』にアトツギとして挑戦していきたい」と石川代表は語る。



石川貴也代表



缶の魅力が高める同社製品



MVV 策定の様子

2. 経営管理

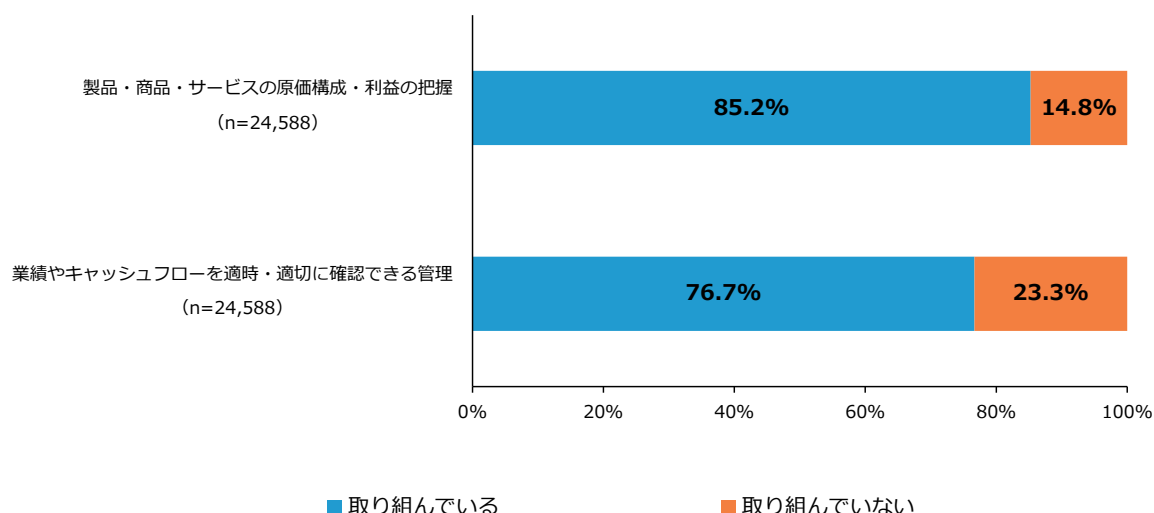
本項では、経営管理の透明化への取組として、自社の業績状況や製品・商品・サービスの原価把握など経営状態を可視化できる管理への取組状況と効果について分析する。

① 経営管理における透明性の状況

第2-1-23図は、「製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握」、「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」への取組状況を見たものである。いずれも高い割合で取り組まれていることが分かる。

<第2-1-23図>

経営管理の透明化への取組状況



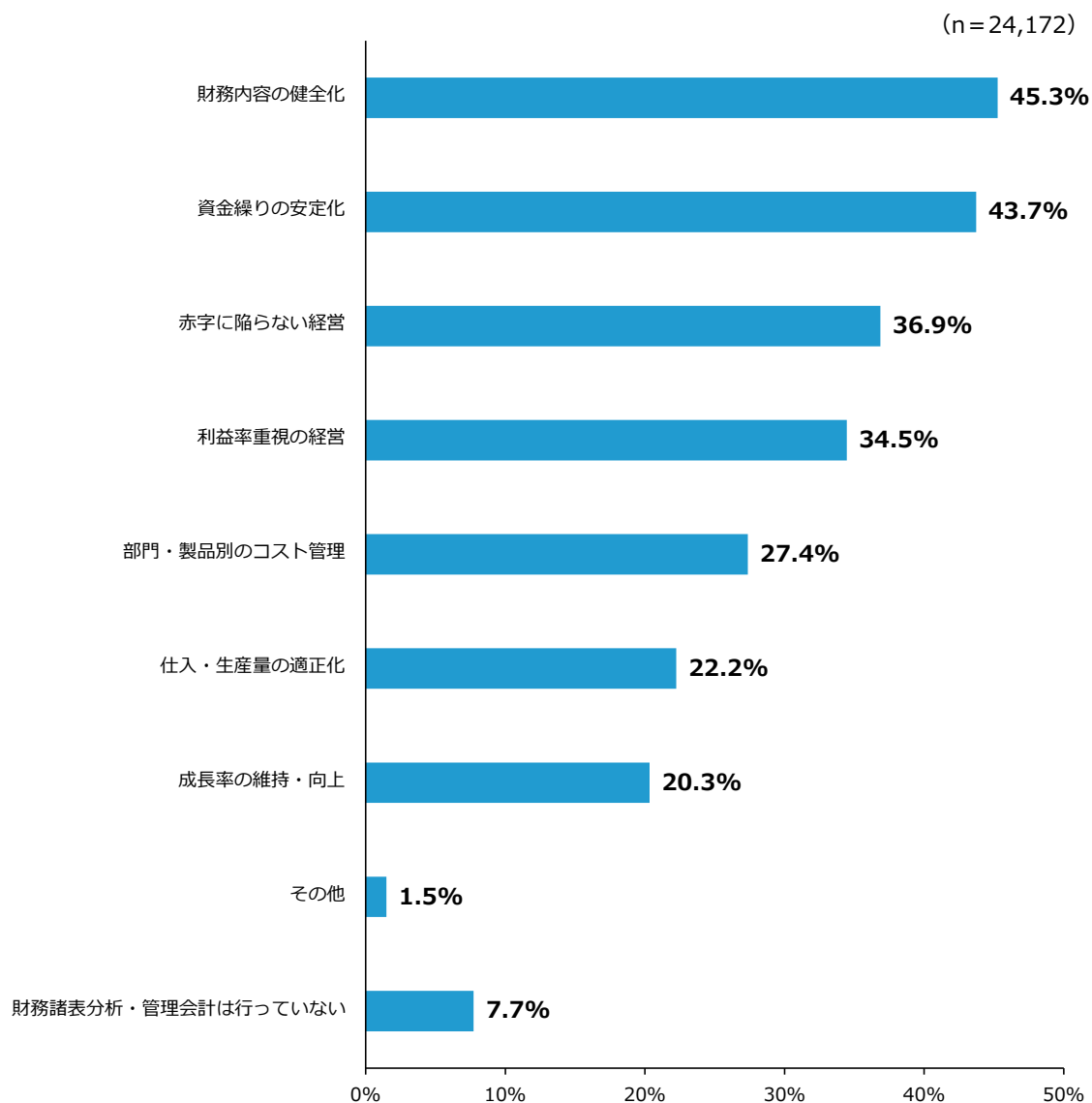
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-24 図は、財務諸表分析・管理会計などを通じた財務戦略として取り組んでいることを見たものである。「財務内容の健全化」、「資金繰りの安定化」、「赤字に陥らない経営」と回答する割合が高いことが分かる。

<第 2-1-24 図>

財務諸表分析・管理会計などを通じた財務戦略



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

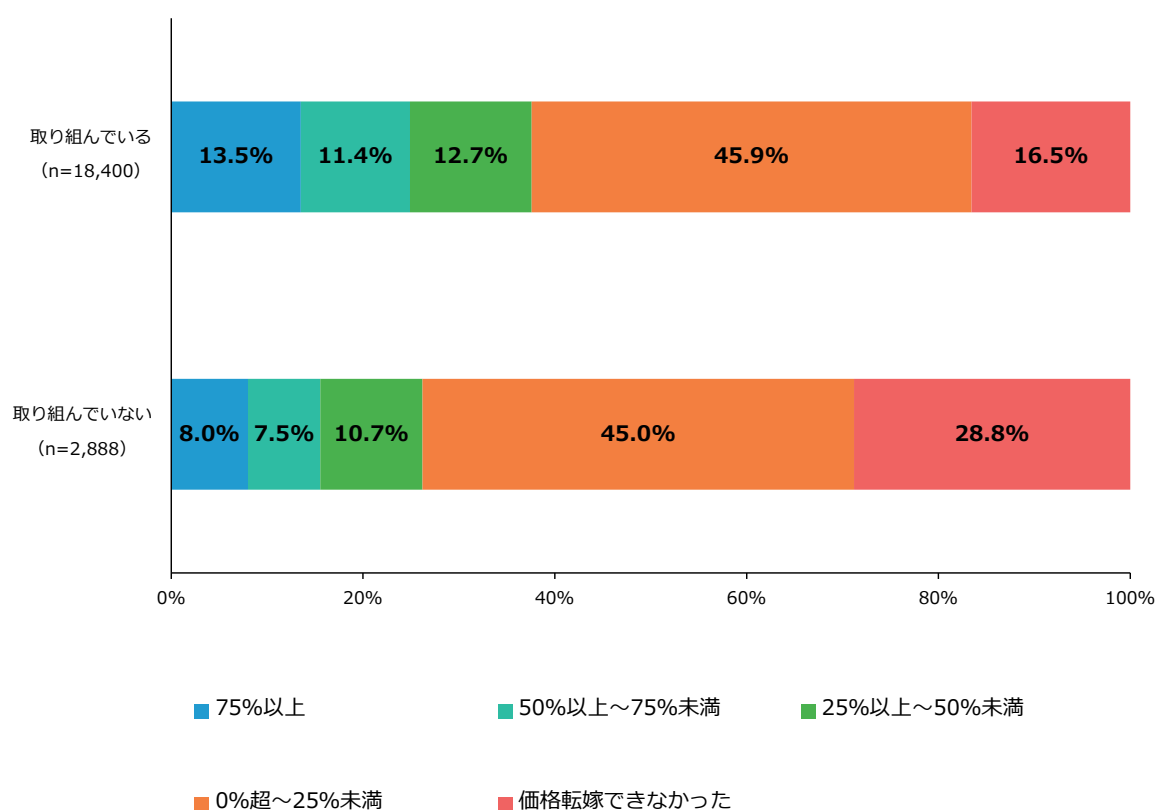
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

② 透明性の高い経営管理の効果

第2-1-25図は、「製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握」への取組状況別に価格転嫁の状況を見たものである。「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて、価格転嫁が進んでいることが分かる。原価をベースとした適切な値付け、原価をエビデンスとした価格交渉等により価格転嫁が進んでいる可能性がある。

<第2-1-25図>

価格転嫁の状況（製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握への取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

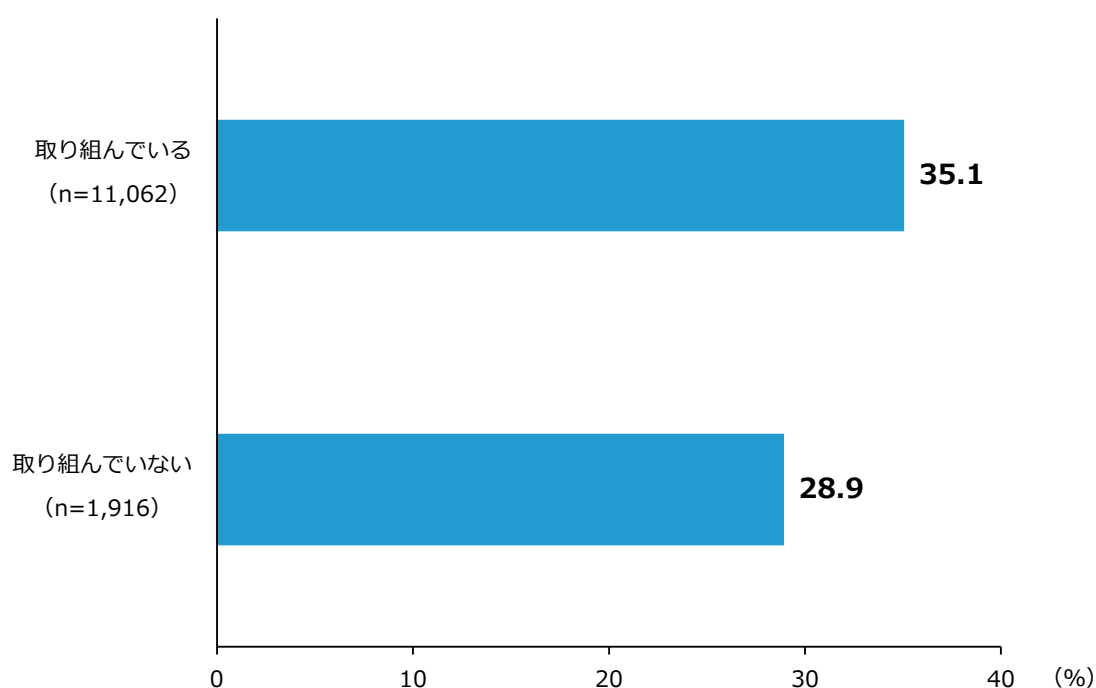
2.ここでの価格転嫁の状況とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度、販売価格に転嫁できたか聞いたもの。価格転嫁の状況について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。

第2-1-26図は、「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」への取組状況別に経常利益の変化率（中央値）を見たものである。「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて、高い水準であることが分かる。適切な業績・キャッシュフローの管理により、資金調達方法等を含むコストマネジメントに取り組み、収益性を高めている可能性がある。

<第2-1-26図>

経常利益の変化率

（業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理への取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.経常利益の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

本項では、経営管理の透明化への取組と効果について確認した。多くの事業者で、財務・キャッシュフローや損益の把握・マネジメントに取り組んでいることが分かる。効果を見ると、製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握を通じた適切なコスト把握により価格転嫁につながられている可能性が確認された。また、業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理に基づいたコストマネジメントを通じて、収益性向上につながられる可能性も見て取れた。

事例 2-1-3 では、製造原価のリアルタイム把握など経営状態を可視化できる管理体制を構築することで成長している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-3：株式会社食研

「経営状態を可視化できる管理体制を構築し、成長している企業」

・所在地：千葉県千葉市 ・従業員数：323 名 ・資本金：9,000 万円 ・事業内容：食料品製造業

持続的に成長し続ける企業へ。経営管理の透明性向上が課題となる

千葉県千葉市の株式会社食研は、カツ類を主力とする食肉加工製品・冷凍食品のメーカーである。2010 年の新工場竣工による生産能力拡大や新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における冷凍食品需要の急増等を要因に、2023 年度の売上高は 2010 年度比約 2.5 倍に成長している。同社の新井裕社長は、2021 年に大手食品メーカーから転職して入社。生産部門を管掌すると、売上高は好調に伸びている一方、大雑把な経営管理や作業の属人化が常態化している状況に問題意識を抱いたという。取引先や従業員などステークホルダーが増加する状況下、2023 年に就任した新井社長は、同社の「非上場の中小企業」という意識を払拭し、持続的に成長し続けられる企業になるべく、変革に取り組んできた。

製造原価を詳細かつリアルタイムに把握できる体制を構築

新井社長の入社当時、同社では売上高と営業利益を注視した財務会計による月次管理を行っていたものの、製造原価の把握が不十分だった。新井社長は前職での経験から、日々の製造原価に裏付けられた管理会計の徹底による生産性改善が必要であると考え、改善に着手。同社では、既に生産に関するデータを管理するためのシステムが導入されていたが、活用は全く進んでいなかったため、このシステムの有効活用に着目した。同システムの本格活用にあたっては、IT 人材の育成、管理会計の教育、工場業務の標準化による適切な労務費の把握が必要となった。まず IT 人材の育成については、外部のコンサルタントを招き、若手主体で IT 人材育成プロジェクトを設立。外部に一任するのではなく、持続的な運用のために社内人材が必要との考えからだった。管理会計の教育では、新井社長が自ら講師となり、千葉市と豊橋市の工場で従業員向けの勉強会を開催。週1回、半年を掛けて丁寧に教育を行い、限界利益や損益分岐点売上高等を重視する管理会計へと切替えを進めた。また、業務の標準化では、独自マニュアルを策定。“自分流”を徹底して排除し、全業務にルールを付して従業員に遵守させた。これらの取組が奏功し、現在では工場別・工程別・生産ライン別・製品別などの生産データを基にリアルタイムで製造原価を把握できる体制を構築し、この情報をベースに週次で業績検討を行うまでになっている。

透明性の向上は、業績だけでなく従業員のモチベーション向上にも効果が波及

これらの取組は様々な効果を生んだ。リアルタイムでの製造原価の把握により、生産性向上はもちろん、製造原価をベースとした価格交渉も進み、収益性は改善している。また、コスト削減効果を把握できるようになったことで、作業のみだった働き方は「作業＋改善」へと変わり、生産性向上のみではなく従業員のモチベーションにも好影響が見られている。これは数値面にも表れており、2024 年に実施した従業員エンゲージメント調査の結果は 2023 年から大幅に改善したという。成長を更に加速させるため、前述の IT 人材育成プロジェクトの新たな取組として、管理部門の効率化を目指した RPA 活用など、より高度なシステムの導入にも挑戦している。『売上高は七難を隠す』。持続的な成長を実現するためには、将来に向けた成長エンジンである無形資産を構築することが重要だ。優秀な人材を育て、効率的に組織を機能させることが持続的な成長につながる」と新井社長は語る。



新井裕社長



同社の千葉工場



IT 人材育成プロジェクトの様子

3. 経営の開放性

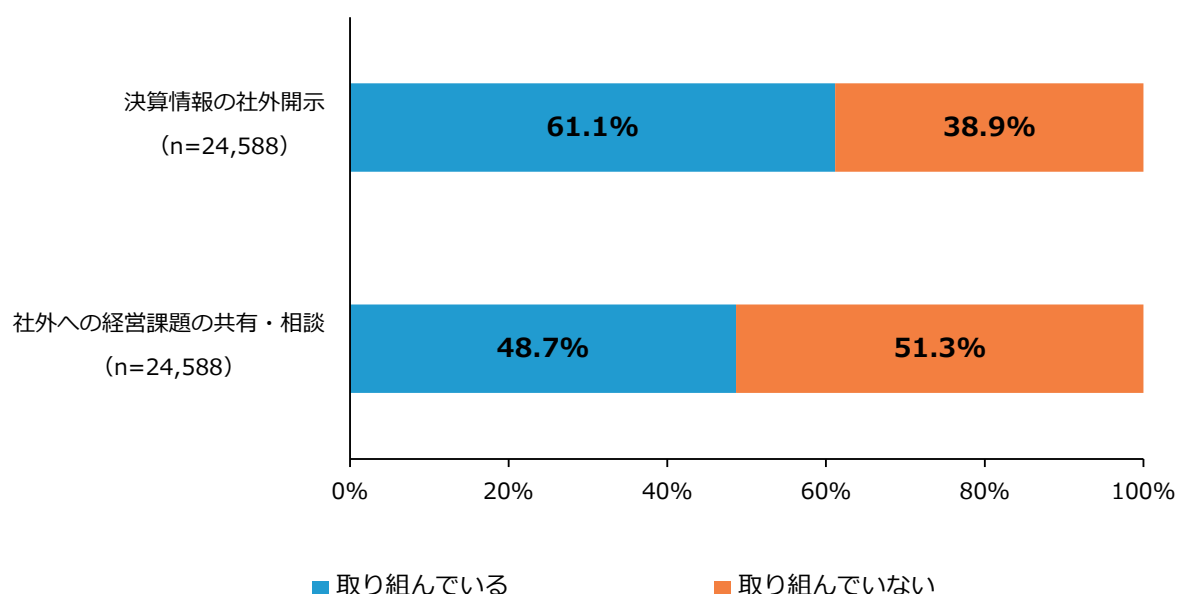
本項では、経営の開放性として、社外⁵³への情報開示、経営課題の共有・相談の状況と効果を確認する。

① 経営の開放性への取組状況

第2-1-27図は、「決算情報の社外開示」、「社外への経営課題の共有・相談」への取組状況を見たものである。「決算情報の社外開示」には約6割の事業者が取り組んでおり、「社外への経営課題の共有・相談」については約半数の事業者が取り組んでいることが分かる。

<第2-1-27図>

社外に対する経営の開放性への取組状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 各取組について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。

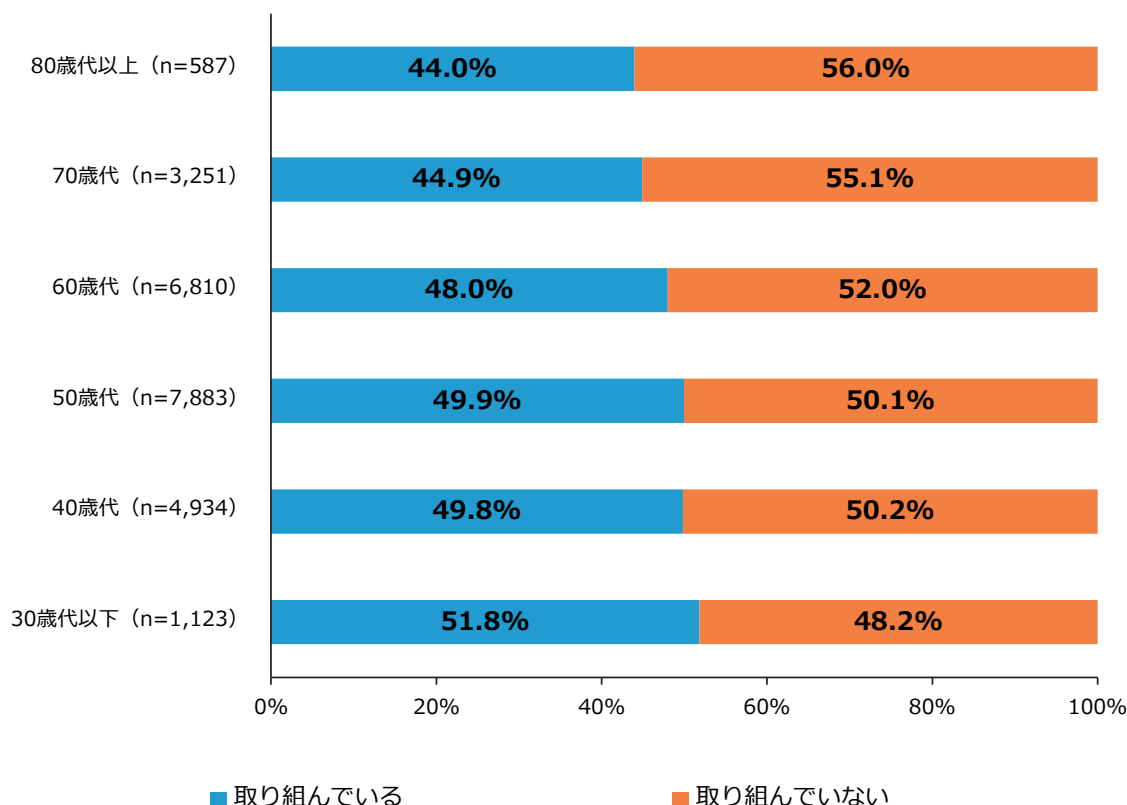
「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

⁵³ ここでの「社外」とは、外部株主、金融機関、支援機関、有償のコンサルタント等を指す。

第2-1-28図は、経営者の年代別に「社外への経営課題の共有・相談」への取組状況を見たものである。これを見ると、若い経営者ほど社外への経営課題の共有・相談に取り組んでいる傾向にあり、自身・自社の経験やリソースだけにとどまらず、積極的に外部と連携して経営課題の解決に取り組んでいる様子が見えてくる。

<第2-1-28図>

社外への経営課題の共有・相談への取組状況（経営者の年代別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営者の年齢について、「30歳代以下」は、「29歳以下」、「30代」と回答した事業者の合計。

2.社外への経営課題の共有・相談について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

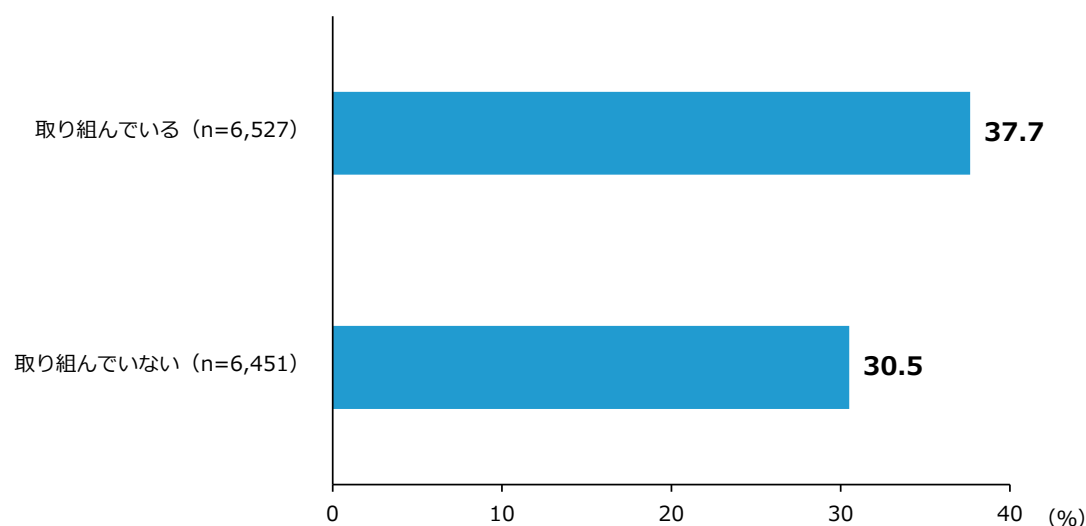
② 経営の開放性の効果

第2-1-29図は、「社外への経営課題の共有・相談」への取組状況別に経常利益の変化率（中央値）を見たものである。「取り組んでいる」事業者の方が高い水準を示している。この調査結果から一概にはいえないが、社外に経営課題を共有・相談することで、本業のみならず、例えば資金調達など、幅広い経営課題の解決につなげることができ、収益性向上を実現している可能性がある。

＜第2-1-29図＞

経常利益の変化率

（社外への経営課題の共有・相談への取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.社外への経営課題の共有・相談について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2.経常利益の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

本項では経営の開放性として、社外への情報開示、経営課題の共有・相談の状況を確認した。社外への情報開示に当たり、論理的かつ正確に社内の状況を説明する必要があることから、日頃から経営管理の透明性を高める等の取組につながり、それが収益性の改善に取り組むきっかけになっている可能性がある。また、社外への経営課題の共有・相談により、経営課題の解決につながり、成長が実現できている可能性も見て取れた。

第3節 ガバナンス体制

ここまで、経営戦略・計画の策定や経営の透明性・開放性の向上への取組が業績に好影響を及ぼす可能性、経営の透明性・開放性の向上への取組は人材定着にも効果がある可能性を確認した。本節では、経営者の属性と株主構成により企業を類型化し、取締役会や社外取締役といった透明性を担保するガバナンス体制構築の取組、透明性向上への取組について確認する。

1. 企業類型

本節では、アンケート調査に回答があった企業⁵⁴について、経営者の属性と株主構成から、第2-1-30図の基準に従い、「同族企業」、「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」の3類型に分けて分析を行っていく。第2-1-31図を見ると、本調査の対象は、「同族企業」79.0%、「パブリック企業」14.3%、「所有と経営の分離企業」6.7%という構成割合になっている。

<第2-1-30図>

企業類型図

		経営者	
		同族	非同族
株式保有比率	同族グループ 50%超	同族企業	所有と経営の分離企業
	同族グループ 50%以下	パブリック企業	

資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.経営者における「同族」は、経営者が企業の筆頭株主本人又はその親族（6親等内の血族、若しくは3親等内の姻族）であることを指す。

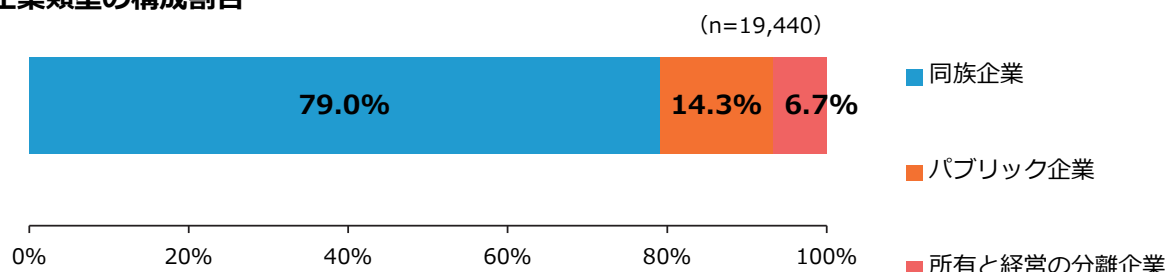
2.株式保有比率における「同族グループ」は、親族（企業の筆頭株主から見て6親等内の血族、若しくは3親等内の姻族）又は企業の筆頭株主の親族が50%超の議決権を保有している他の会社のことを指す。

3.株式保有比率の算出においては、自己株式を除いて計算している。

4.「株主は存在しない」と回答した事業者は除く。

<第2-1-31図>

企業タイプの構成割合



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

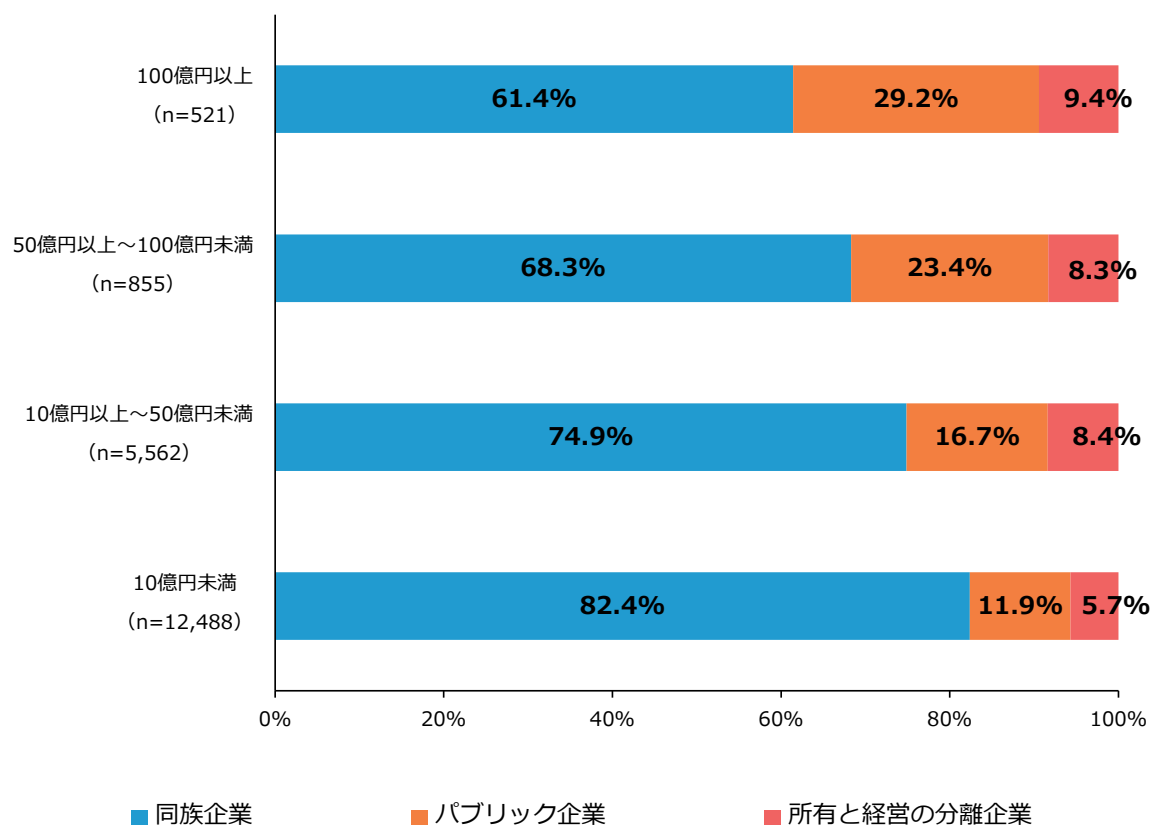
(注) 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

⁵⁴ アンケートの詳細については、第2部第1章冒頭を参照。

第 2-1-32 図は、売上高規模別に企業タイプの構成割合を見たものである。売上高規模が大きくなるほど「同族企業」の割合が低下し、「パブリック企業」の割合が高まっていることが見て取れる。

<第 2-1-32 図>

企業タイプの構成割合（売上高規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの売上高は、直近（1期前）の売上高に基づいて集計している。「事業を開始していない」と回答した事業者は除く。

2. 企業類型別のガバナンス体制、経営の透明性等への取組

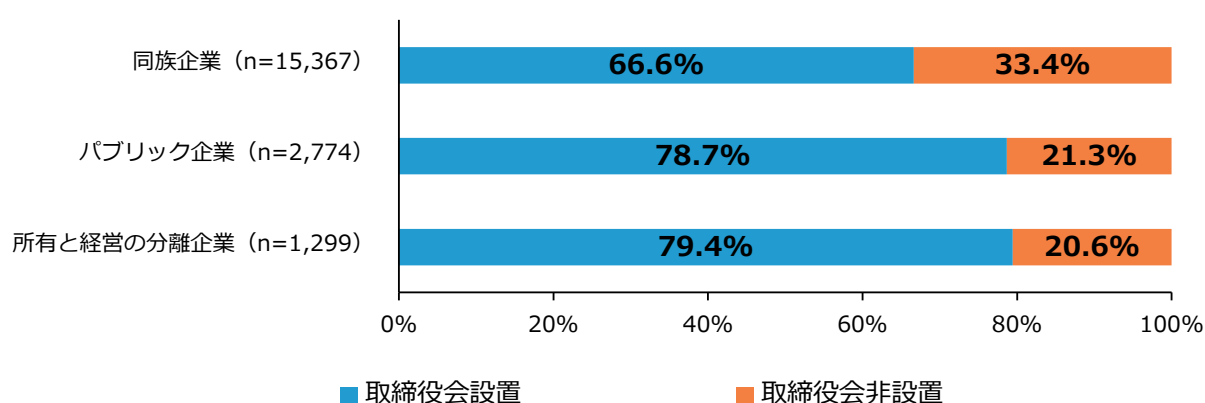
① ガバナンス体制構築等の取組

企業類型別にガバナンス体制を確認する。第2-1-33図は、企業類型別に（１）取締役会の設置状況、（２）社外取締役の登用状況を確認したものである。「同族企業」は他の類型に比べていずれについても取組割合が低いことが分かる。

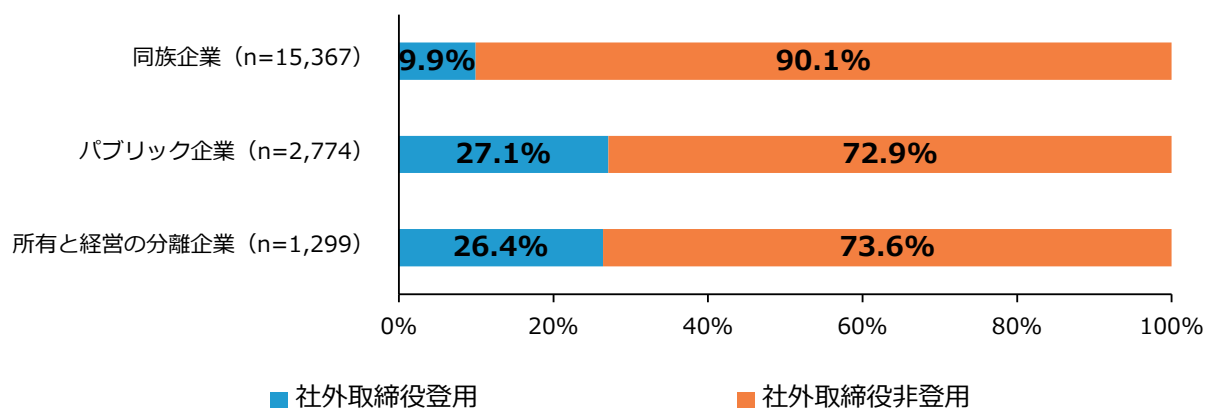
<第2-1-33図>

ガバナンス体制構築への取組状況（企業類型別）

（１）取締役会の設置状況



（２）社外取締役の登用状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

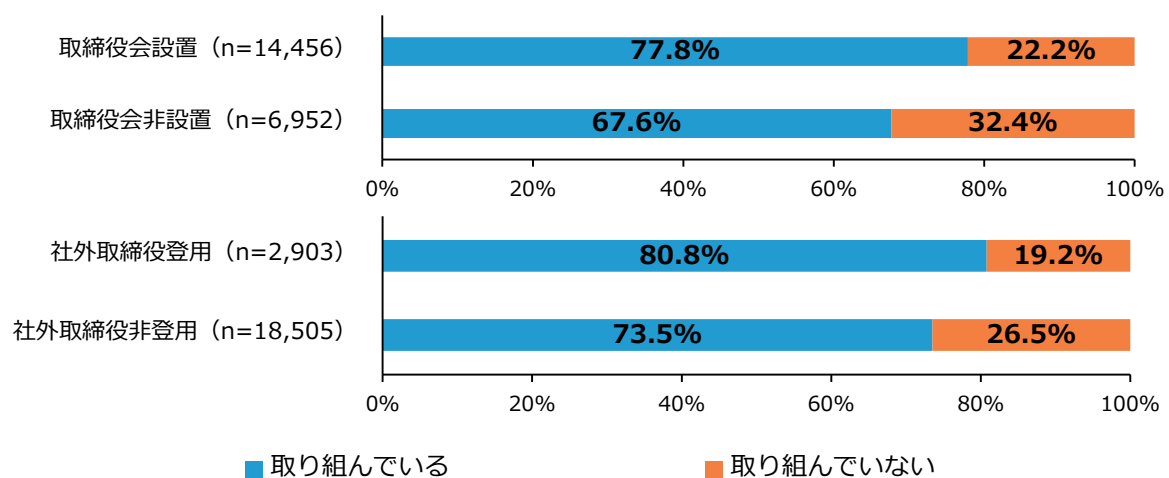
2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を発揮している。

第2-1-34図は、ガバナンス体制別に経営の透明性への取組について見たものである。これを見ると、各ガバナンス体制を構築している企業は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」に「取り組んでいる」割合も高いことが分かる。ガバナンス体制の構築により経営の透明性の必要性が高まり、透明性向上の取組が促進されていると考えられる。

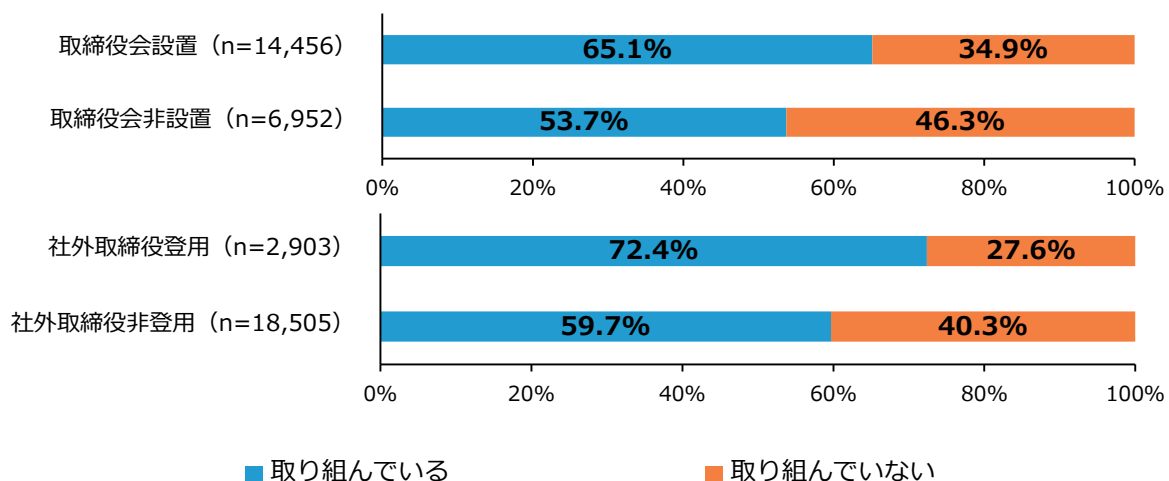
<第2-1-34図>

経営の透明性への取組状況（ガバナンス体制別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

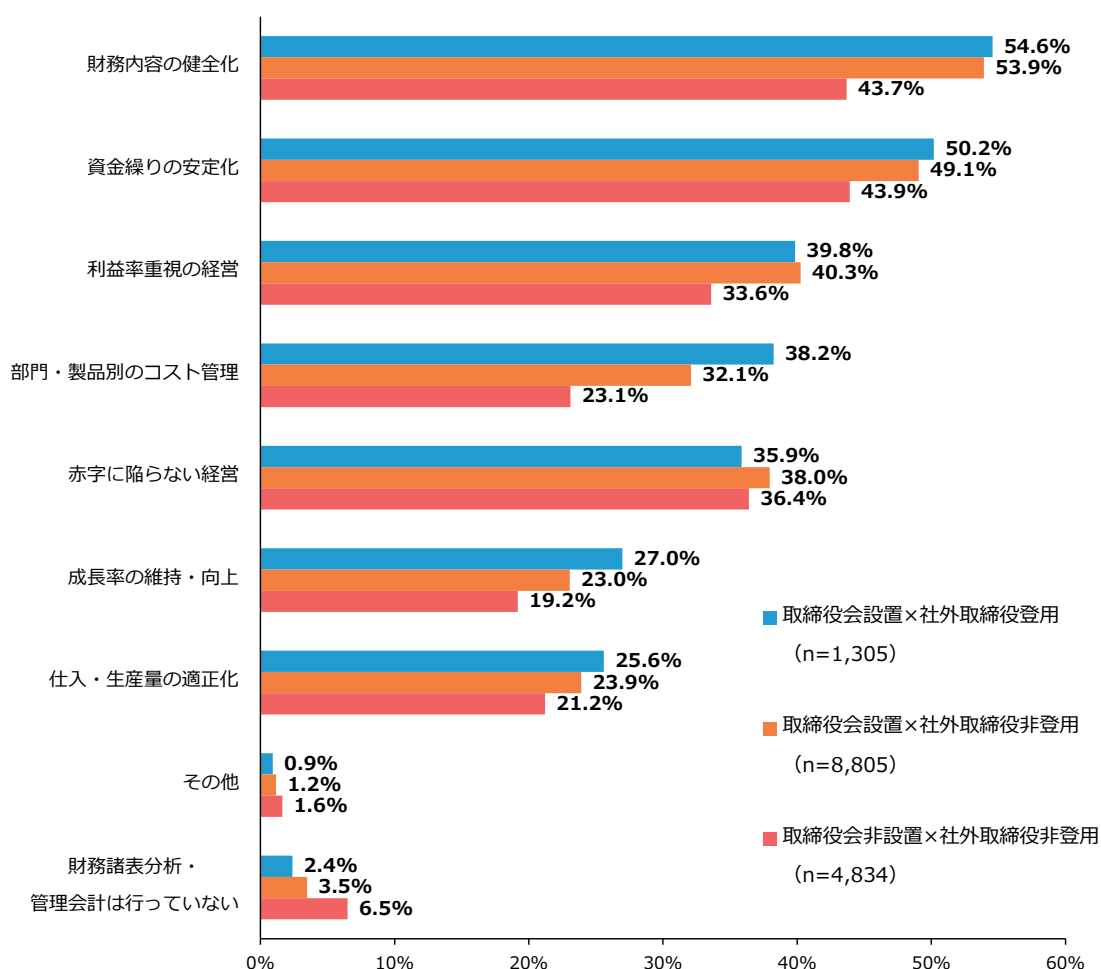
2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

3.各取組について、「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第2-1-35図は、企業類型のうち「同族企業」における、財務戦略の取組について、取締役会と社外取締役の有無による差異を見たものである。これを見ると、取締役会や社外取締役による内外の目を取り入れている企業では「財務内容の健全化」、「部門・製品別のコスト管理」など、成長やリスク管理のために重要な戦略に取り組んでいる割合が高いことが分かる。特に、取締役会設置の有無で取組に大きな差異が見られる。また、社外取締役を登用することで、若干ではあるが、更に取組を進めている様子も見て取れる。この調査結果から一概にはいえないが、成長やリスク管理において取締役会や社外取締役といったガバナンス体制が寄与していることが考えられる。

<第2-1-35図>

同族企業の財務戦略（取締役会・社外取締役の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

3.企業類型「同族企業」に該当する企業について集計したもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

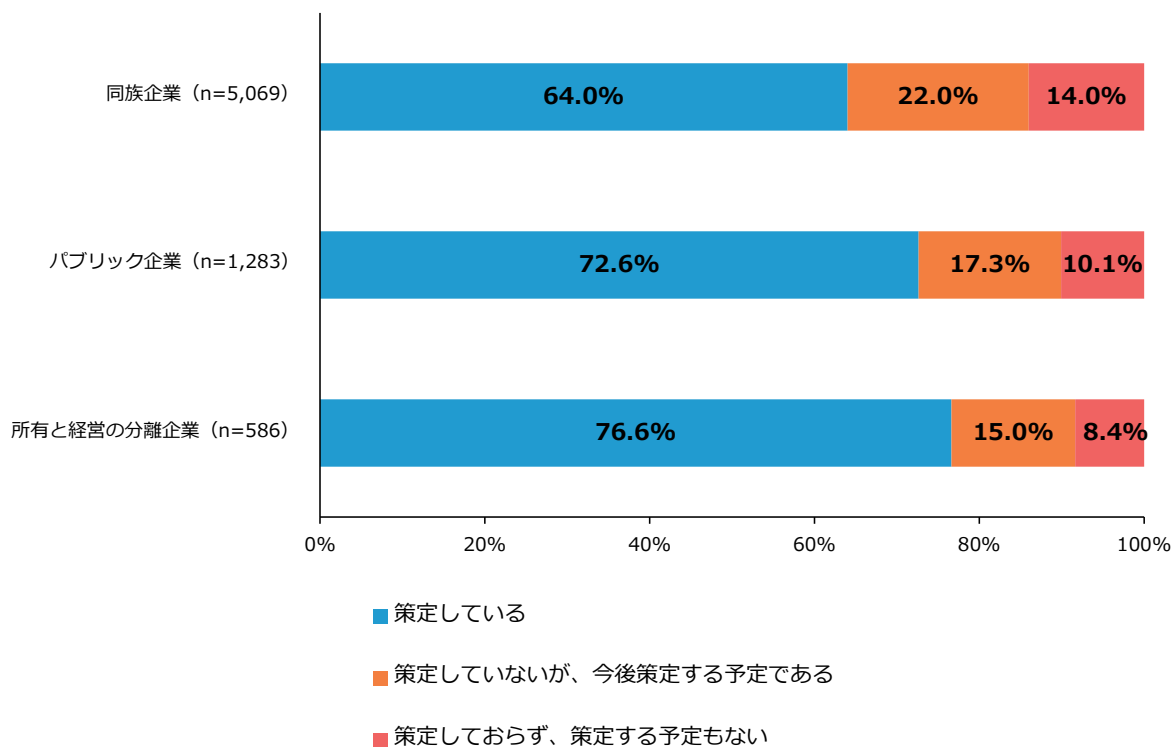
② 経営の透明性向上等の取組

企業類型別に経営の透明性向上等への取組状況を見ていく。「同族企業」では透明性向上への取組が進んでいない売上高規模の小さな企業が多く存在していると考えられるため⁵⁵、透明性向上への取組が企業類型ではなく売上高規模に影響されてしまう可能性がある。そのため、本分析では、全ての類型において売上高 10 億円以上の企業を対象として分析する。なお、ここでの売上高は、直近（1 期前）の売上高に基づいたものである。

第 2-1-36 図は、企業類型別に経営計画の策定状況を見たものである。これを見ると、「同族企業」では、他の類型に比べて「策定している」割合が低く、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した割合が高いことが分かる。

<第 2-1-36 図>

経営計画の策定状況（企業類型別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 直近（1 期前）の売上高について、10 億円以上と回答した事業者を対象としている。

⁵⁵ 詳細については、第 2-1-32 図、第 2-2-25 図、第 2-2-27 図を参照。第 2-1-32 図では、売上高規模が小さな事業者ほど「同族企業」の割合が高いことを確認している。第 2-2-25 図、第 2-2-27 図では、売上高規模が小さな事業者ほど経営の透明性向上への取組が進んでいないことを確認している。

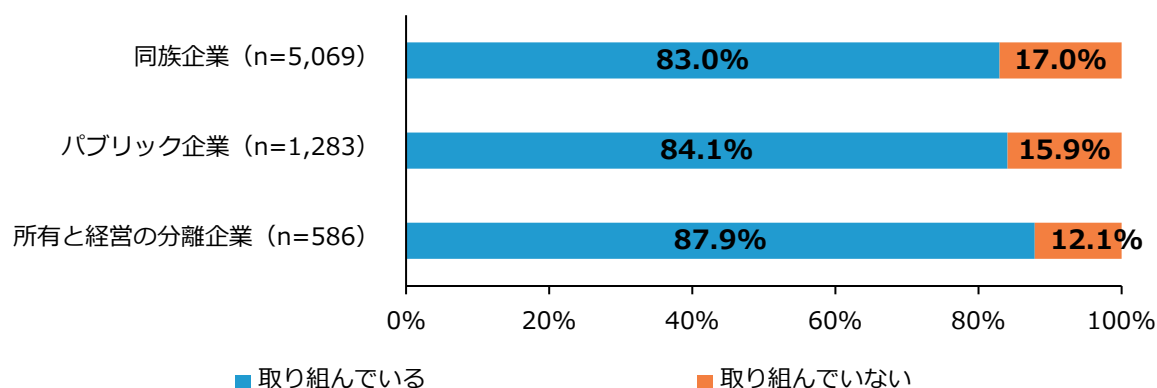
第2-1-37図は、企業類型別に組織運営の透明性への取組状況を確認したものである。本分析でも同様に、全ての類型において売上高10億円以上の企業を対象としている。なお、ここでの売上高は、直近（1期前）の売上高に基づいたものである。

「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」の各取組について、企業類型別に見ると、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」ではあまり差がないものの、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」について、「パブリック企業」と「所有と経営の分離企業」は、「同族企業」に比べて若干ではあるが取組が進んでいることが分かる。

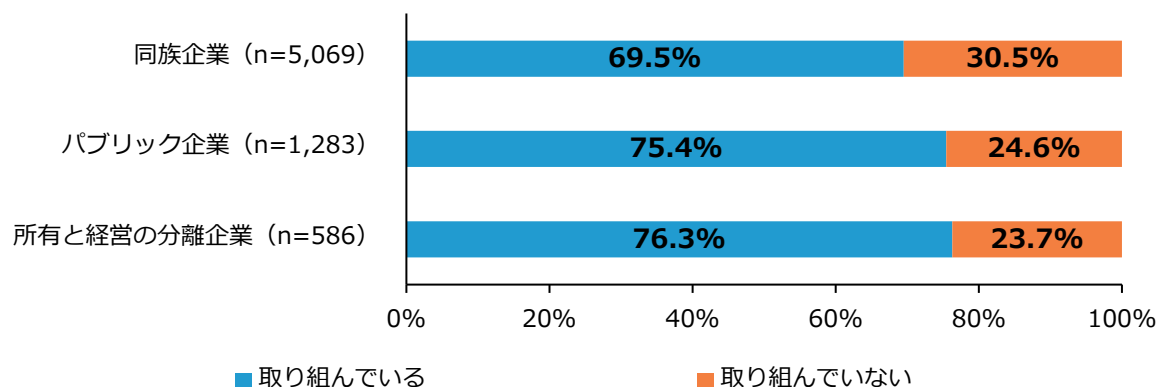
<第2-1-37図>

組織運営の透明性への取組状況（企業類型別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.直近（1期前）の売上高について、10億円以上と回答した事業者を対象としている。

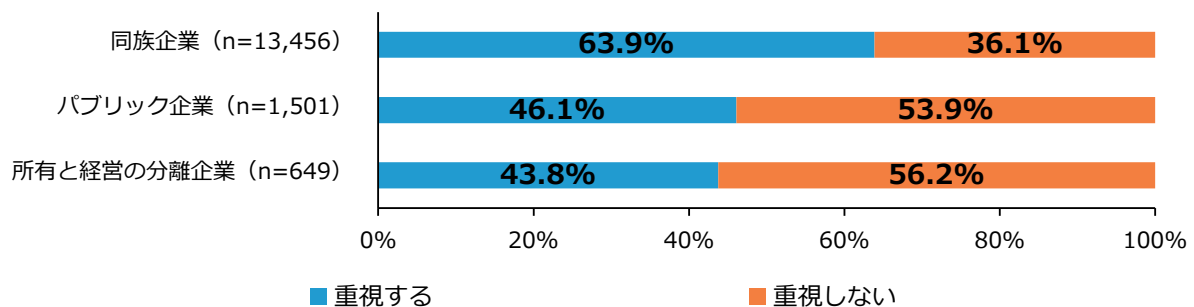
3.各取組について、「取組んでいる」は「十分取組んでいる」、「ある程度取組んでいる」と回答した事業者の合計。「取組んでいない」は、「ほとんど取組んでいない」、「あまり取組んでいない」と回答した事業者の合計。

第2-1-38図は、企業類型別に、経営判断の際、意見や反応を重視するステークホルダーを確認したものである。どの類型でも「従業員」への重視度合いに差は見られない。一方、「同族企業」では「親族」を、「所有と経営の分離企業」では「株主」を他の類型に比べて重視している傾向が見て取れる。

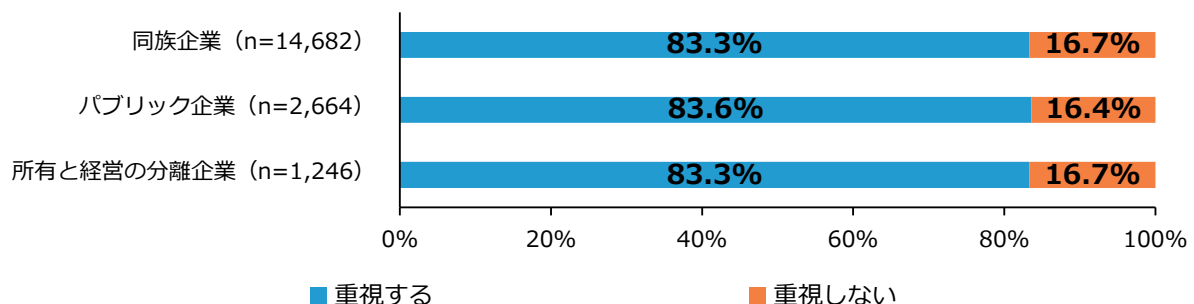
<第2-1-38図>

経営判断におけるステークホルダーの重視度合い（企業類型別）

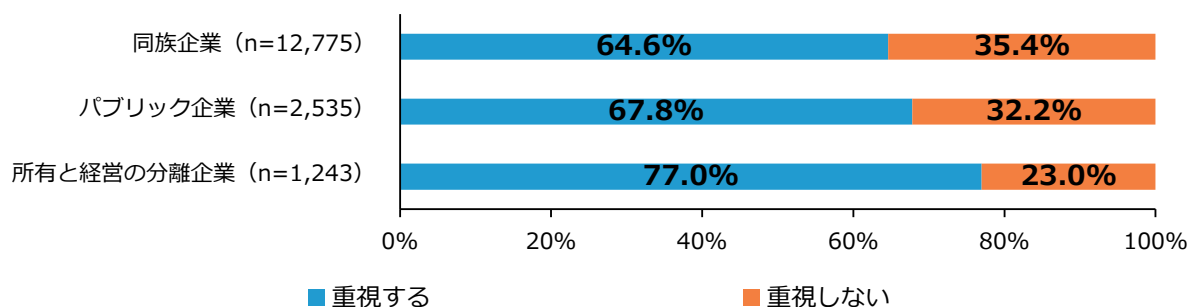
（1）親族



（2）従業員



（3）株主



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「ステークホルダー」とは「利害関係者」と同義である。

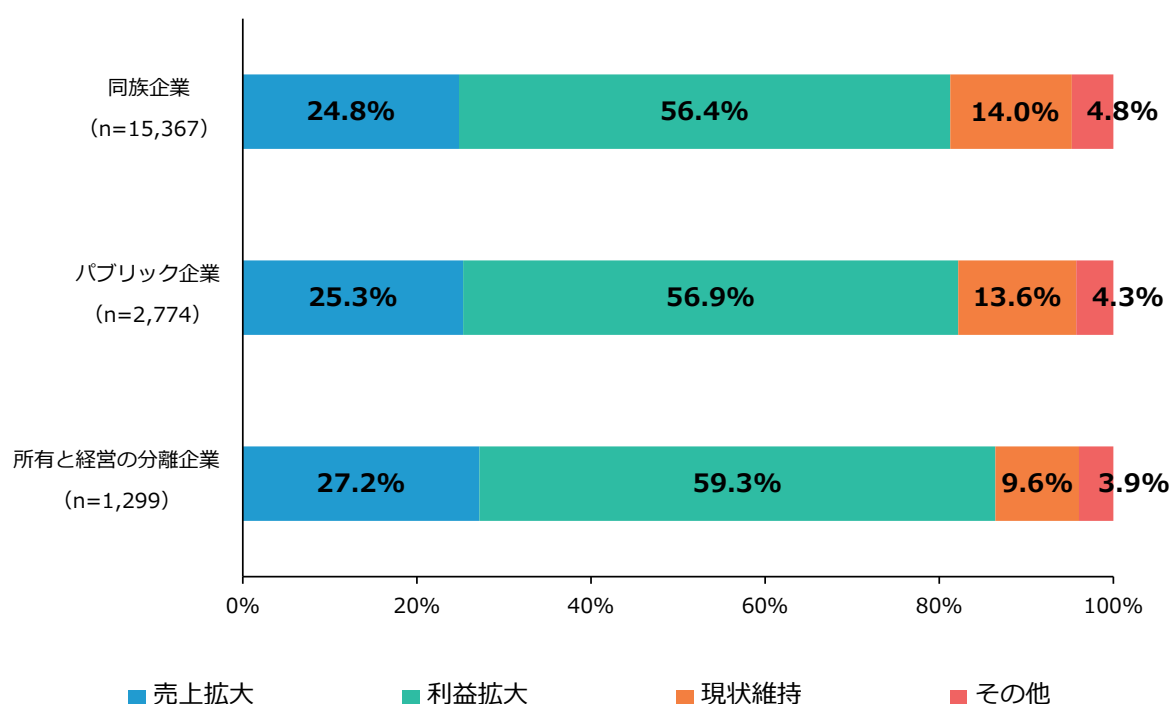
3.各ステークホルダーの意見を重視する度合いについて、「重視する」は、「強く重視する」、「ある程度重視する」と回答した事業者の合計。「重視しない」は、「あまり重視しない」、「ほとんど重視しない」と回答した事業者の合計。

4.各ステークホルダーの意見を重視する度合いについて、「関係者はいない」と回答した事業者は除く。

第2-1-39図は、企業類型別に経営方針として重視するものを確認したものである。「同族企業」と「パブリック企業」では傾向に大きな違いが見られない。一方、「所有と経営の分離企業」では、他の2類型に比べて「売上拡大」、「利益拡大」を重視する割合が若干高いといえる。前述のとおり、「所有と経営の分離企業」では株主を意識した経営を行っており、それが成長重視の経営方針につながっている可能性が考えられる。

＜第2-1-39図＞

経営方針として重視するもの（企業類型別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

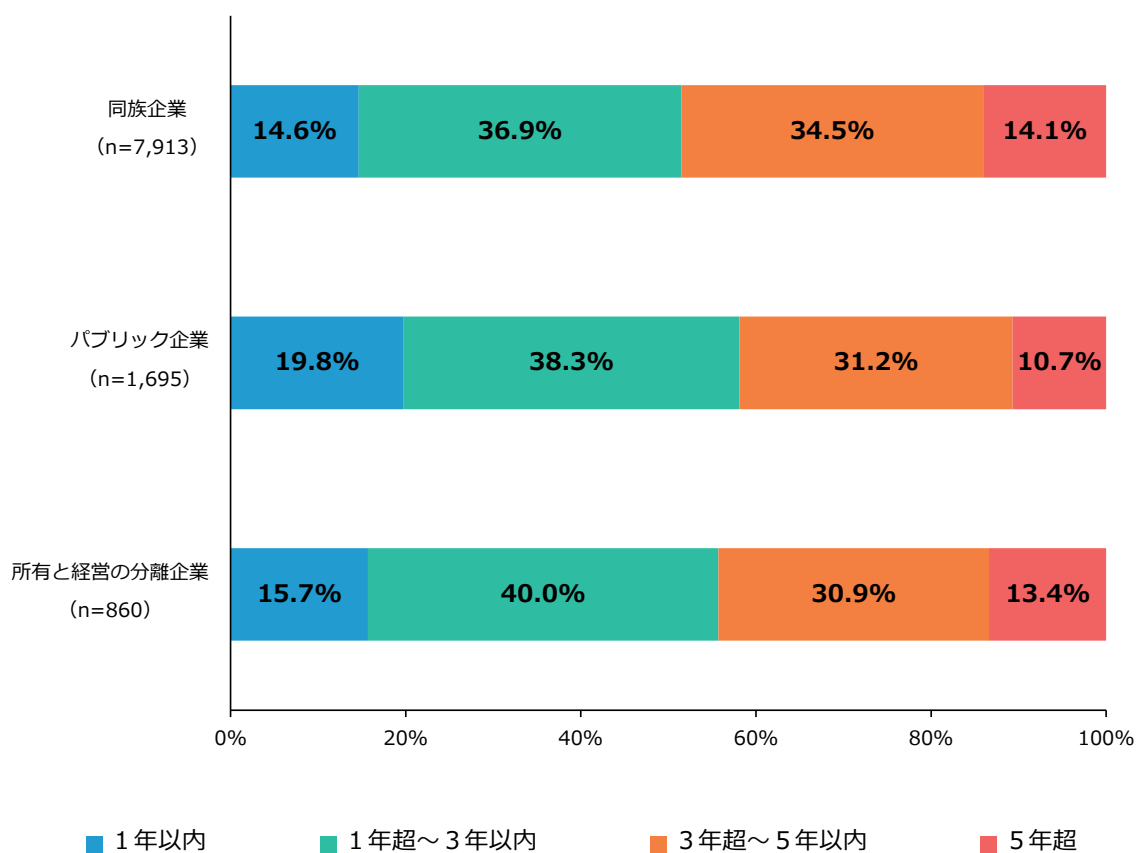
（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.経営方針として重視するものについて、「その他」は、「縮小しつつも存続」、「円滑な廃業・譲渡」、「その他」と回答した事業者の合計。

第 2-1-40 図は、企業類型別に経営計画の計画期間を確認したものである。特定の株主グループが議決権の過半数を握ることで株主構成が安定している「同族企業」と「所有と経営の分離企業」は「パブリック企業」と比べて、「5 年超」を見据えて経営計画を策定している割合が高いことが分かる。また、「パブリック企業」は、他の 2 類型に比べて「1 年以内」の割合が高く、相対的に短期間にフォーカスして経営を行っている様子がうかがえる。

<第 2-1-40 図>

経営計画の計画期間（企業類型別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、策定している経営計画は最長で何年先を見据えたものか聞いたもの。なお、「5 年超」は、「5 年超～10 年以内」、「10 年超」と回答した事業者の合計。

③ まとめ

本項では、企業類型別のガバナンス体制構築、経営の透明性への取組の違いを分析してきた。ガバナンス体制構築の取組では、「同族企業」に比べて「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」の方が進んでいることが見て取れた。ガバナンス体制の構築が成長やリスク管理のために重要な財務戦略へとつながっている可能性も確認され、「同族企業」でもガバナンス体制構築を進めることが課題といえよう。また、経営計画策定や透明性を高める取組についても「同族企業」に比べて、他の2類型の方が積極的に取り組んでいることが分かる。

株主を意識して経営を行う「所有と経営の分離企業」は、他の2類型に比べて成長意欲が高い傾向にあることも確認した。「同族企業」、「所有と経営の分離企業」は安定した株主構成を背景に、長期的な目線で経営を行っている可能性も示唆された。各類型で一長一短の部分があり、それぞれが自社に不足している観点を見定めて対応することが重要といえよう。

事例 2-1-4 では外部株主の導入を契機に、取締役会の機能強化、社外取締役の登用といったガバナンス体制強化と経営の透明性向上に取り組んでいる企業の事例を紹介する。

事例 2-1-4：株式会社ダッドウェイ

「ガバナンス体制を強化し経営の透明性向上に取り組む企業」

・所在地：神奈川県横浜市 ・従業員数：250名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：その他の卸売業

創業社長からの事業承継を機に持続的に成長できる組織を目指す

神奈川県横浜市の株式会社ダッドウェイは、海外ブランドやオリジナルのベビー・キッズ用品の卸売業及び小売業の企業である。1992年の設立以降、日本の細やかな育児事情にマッチした商品を世界中から選定、日本の育児シーンに提案することで企業規模を拡大。大野浩人社長が就任する2022年までに社員数約300名にまで成長してきた。同社の礎を築いた創業社長から親族ではない大野社長への事業承継に当たり、個人によらず持続的に成長し続けることができる組織づくりが求められた。大野社長は、組織づくりのベースとして経営の透明性を向上すべくガバナンス体制の強化に取り組んだ。

ガバナンス体制の強化に大胆に取り組む。社内情報開示を通じた経営の透明性向上も実現

ガバナンス体制強化の足掛かりとして、東京中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）を引受人とする第三者割当増資を実施することで外部株主を導入した。体制強化のため投資育成からのアドバイスを受け、社外取締役の登用と取締役会の機能強化に取り組んできた。社外取締役には会計事務所に勤務する財務会計のプロフェッショナル人材を登用し、財務の一層の健全化に着手。取締役会については、それまで月次業績の確認にとどまっていたが、業績の進捗管理、人事面も含めた組織戦略、将来の経営方針まで経営陣全員で議論することにした。さらに、意思決定機関としての機能を高め、合議的に経営判断を下す場に昇華させている。また、このようなガバナンス体制の強化に加えて、社内における経営の透明性向上のためには社員への情報開示が必要と大野社長は考え、DXを加速。従来は各部署が個別にExcelで管理していた販売実績等のデータを一元管理・分析・共有するためのBIツールを独自に開発し、従来は社員がリーチできなかったリアルタイムでの業績数値を、いつでも・誰でも確認できる体制を構築している。このBIツールの活用は上記ガバナンス体制を適切に運用する基盤にもなっており、データに基づいた議論を促している。

ガバナンス体制の強化と透明性向上の取組は業績向上、組織の活性化につながっている

取組の効果は早々に表れた。外部株主・社外取締役による外部からのチェック機能、取締役会の機能強化は良い緊張感を生み、経営陣の規律を高めている。また、外部株主・社外取締役からのアドバイスは新たな視点をもたらし、取締役会での活発な議論で経営判断は確かなものになった。加えて、BIツールの活用は販促だけでなく、業務の見直しにもつながり、部署間で重複していたデータ管理業務などを75%程度削減できているという。これらの取組により業績面では、「円安の逆風下でも、影響はかなり低減できている」と大野社長は効果を実感する。また、社員がいつでも業績数値にアクセスできるようになったことは社員の経営への関心を高めている。現在では、主体的に「こういうことをやりたい」、「ここは改善した方が良い」といった提案を行う社員が格段に増えているという。「当社は経営の透明性向上に取り組んできた自負はあったが、外部株主・役員の導入、取締役会の機能強化というガバナンス体制強化により透明性は一層高まり、経営に好影響を生んでいる。今後は更に透明性を追求して成長を実現したい」と大野社長は語る。



大野浩人社長



同社店舗



全社員と経営方針を共有

第4節 人材戦略

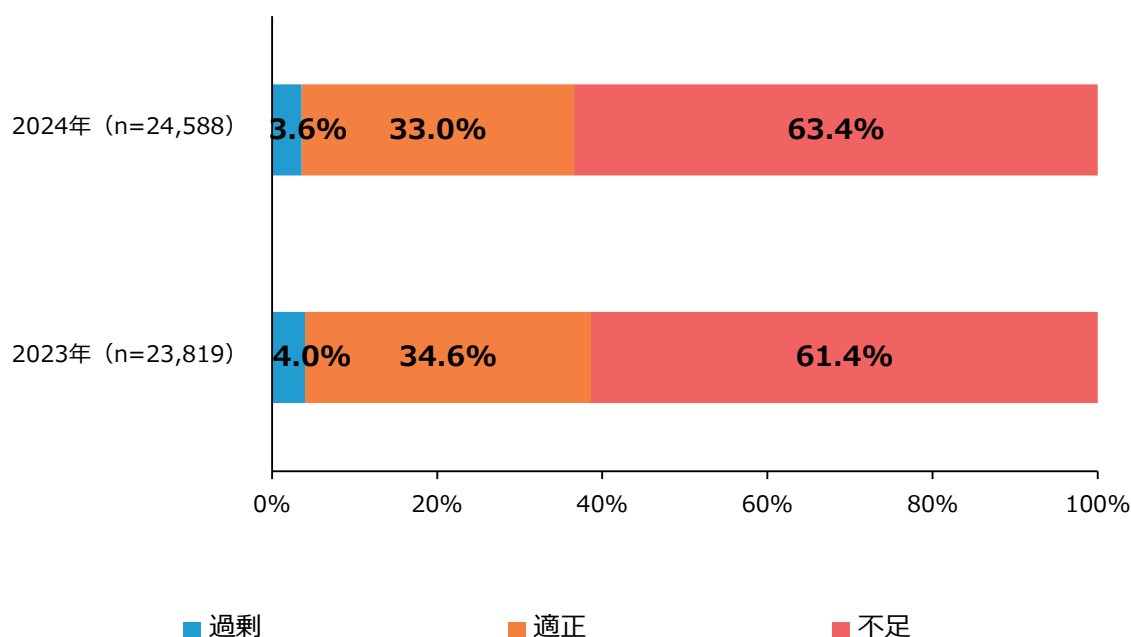
第1部で確認したような人材不足の状況下、中小企業にとって人材確保が重要な経営課題になっている。本節では、中小企業の人材不足の状況、人材確保のための取組について分析していく。

1. 人材の不足感

第2-1-41図は、2023年と2024年の人材の過不足状況を見たものである。どちらも「不足」の割合が高く、「2024年」は「2023年」に比べ、「不足」と回答した割合が若干増加している。中小企業の人材の不足感の高止まり局面が続いている様子がうかがえる。

<第2-1-41図>

人材の過不足状況



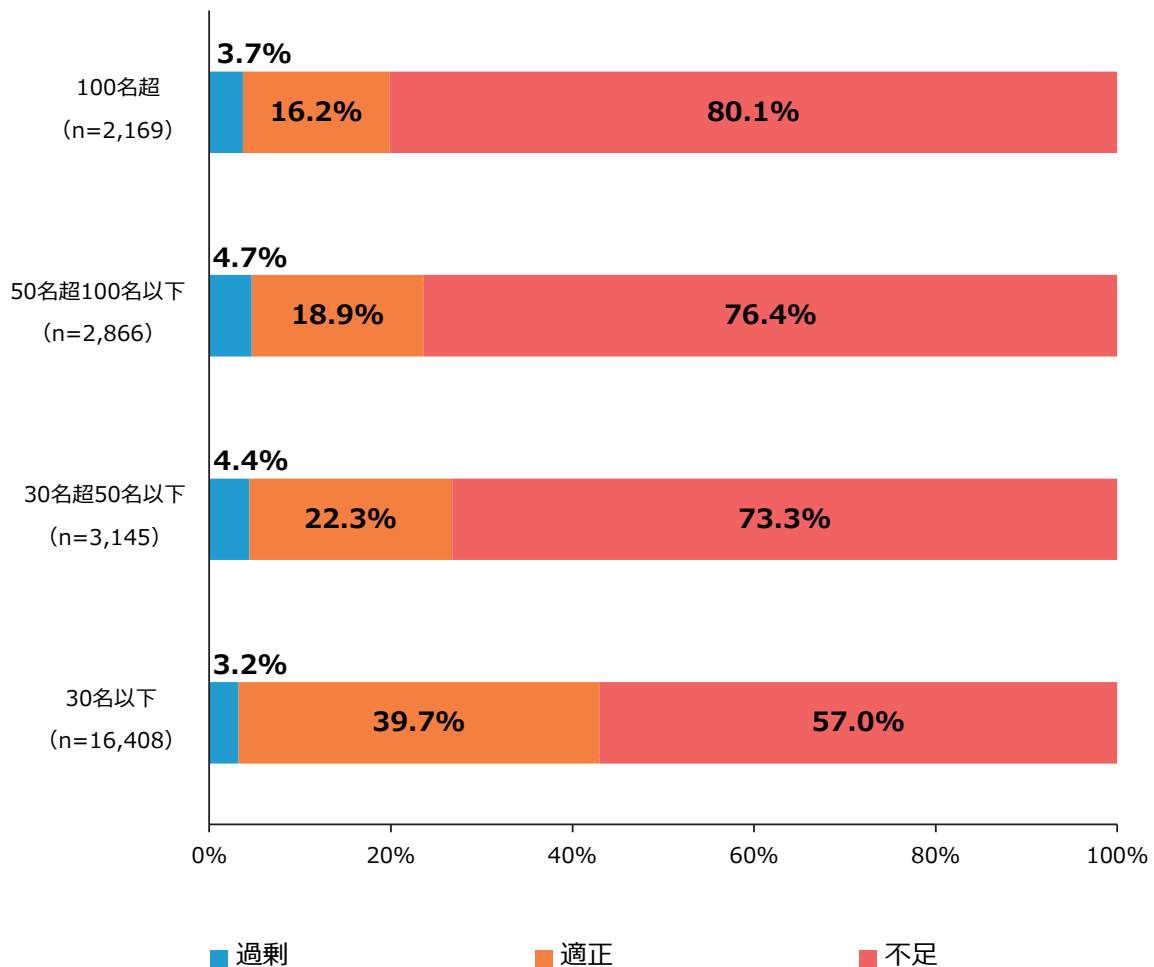
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）人材の過不足状況について、「過剰」は「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者の合計。「不足」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。

第2-1-42図は、従業員規模別に2024年の人材の過不足状況を見たものである。従業員規模が大きな事業者ほど人材不足を感じていることが分かる。特に、従業員数30名超の事業者では、人材の不足感が強くなる傾向にあることが分かる。

<第2-1-42図>

人材の過不足状況（従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

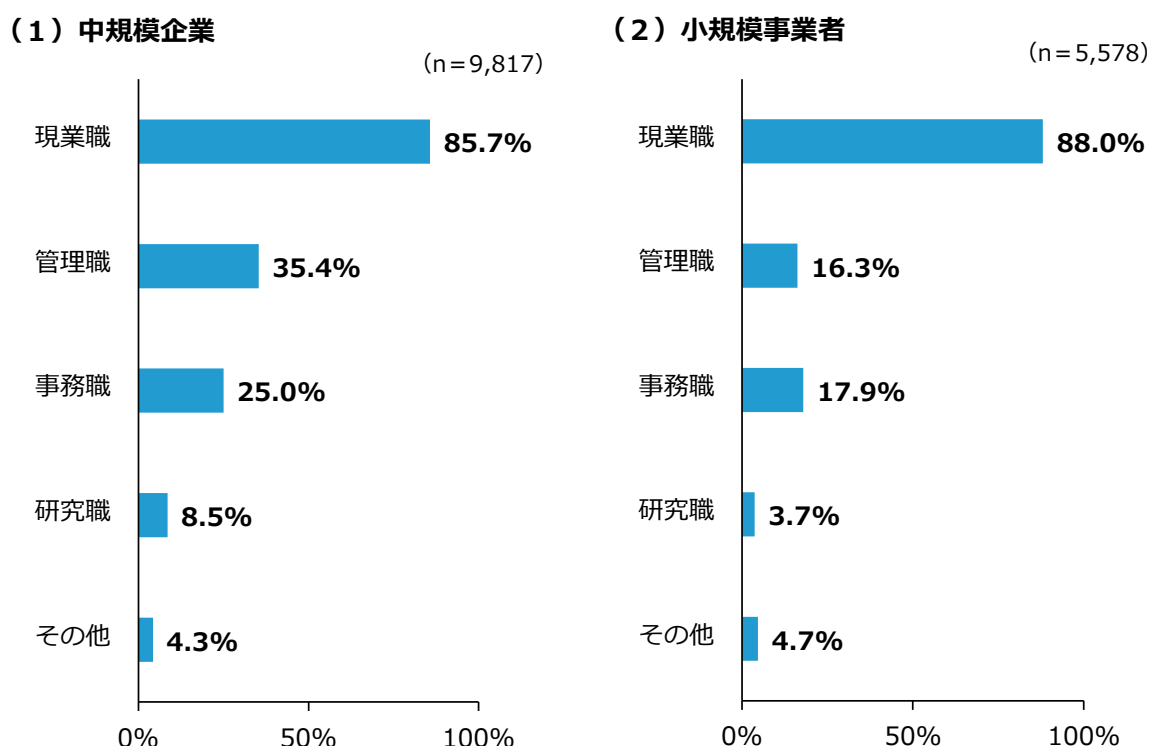
（注）1. 2024年の人材の過不足状況について、「過剰」は「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者の合計。「不足」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。

2. ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第2-1-43図は、2024年において人材が「不足」又は「やや不足」と回答した事業者における不足している職種を企業規模別に確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に、特に製造作業員・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業員といった現場作業に従事している「現業職」が不足していることが分かる。

<第2-1-43図>

不足している職種（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「現業職」とは、製造作業員・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業員等のことを指す。

2.ここでの「事務職」とは、経理・営業・人事等の部門における従事者のことを指す。

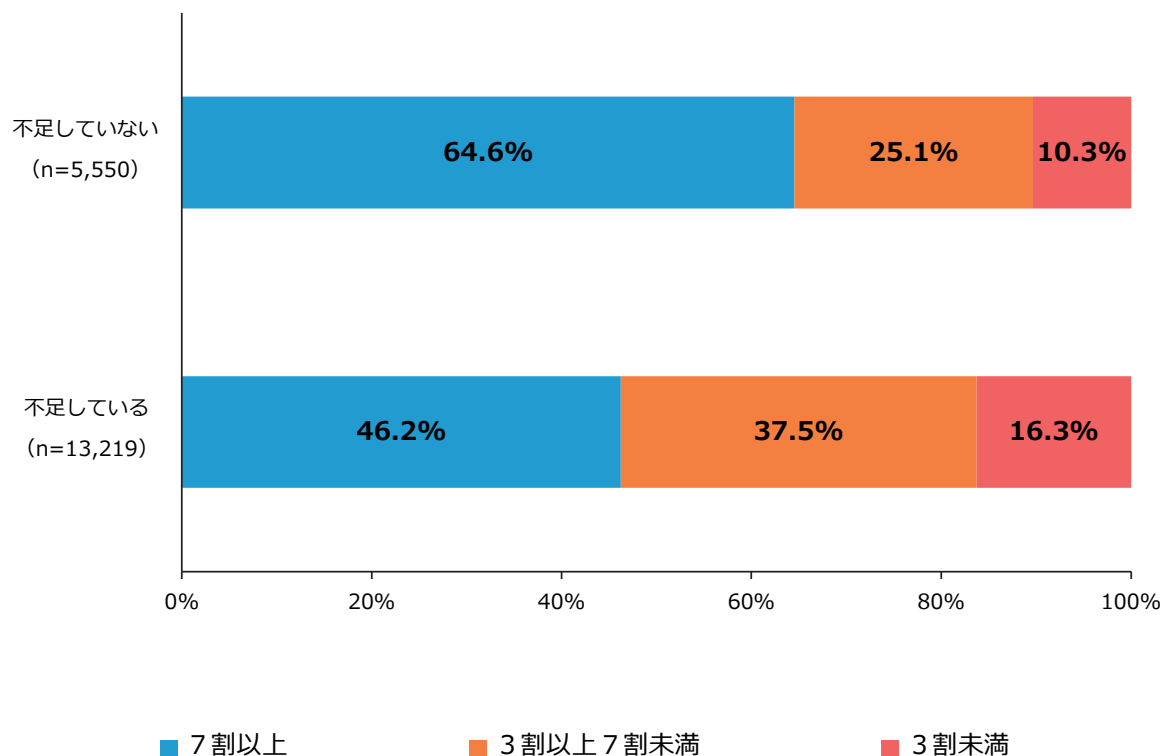
3.2024年の人材の過不足状況について、「不足」、「やや不足」と回答した事業者に聞いたもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-44 図は、人材が不足している事業者と不足していない事業者とで、直近 3 年間で採用した従業員の定着率を比較したものである。人材が「不足していない」事業者では定着率「7 割以上」の割合が高いことが分かる。一方、人材が「不足している」事業者では定着率「3 割未満」の割合が高い。人材不足の状況下、人材確保のためには採用した人材の定着率を高める取組が重要といえる。

<第 2-1-44 図>

従業員の定着状況（人材の不足状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2024年の人材の過不足状況について、「不足している」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。「不足していない」は「過剰」、「やや過剰」、「適正」と回答した事業者の合計。

2. 従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

2. 人材確保の取組

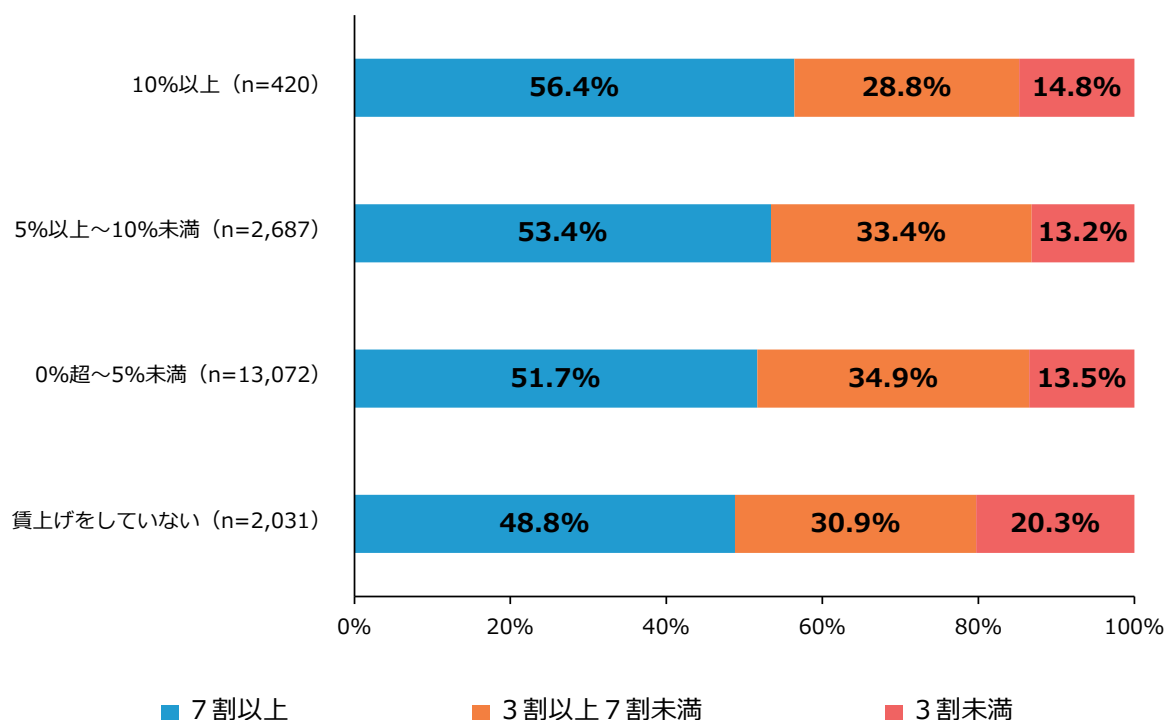
本項では、賃金、採用、人材育成、人事評価制度、職場環境の改善の取組に着目し、取組状況と人材確保への効果を分析していく。

① 賃金

第2-1-45図は、賃上げの実施状況別に直近3年間で採用した従業員の定着率を見たものである。これを見ると、賃上げ率が高い事業者ほど定着率「7割以上」の割合が高いことが分かる。また、「賃上げをしていない」事業者では、定着率「3割未満」の割合が高いことが分かり、賃上げが定着率に影響を及ぼしている可能性が高いと考えられる。

<第2-1-45図>

従業員の定着状況（賃上げの実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

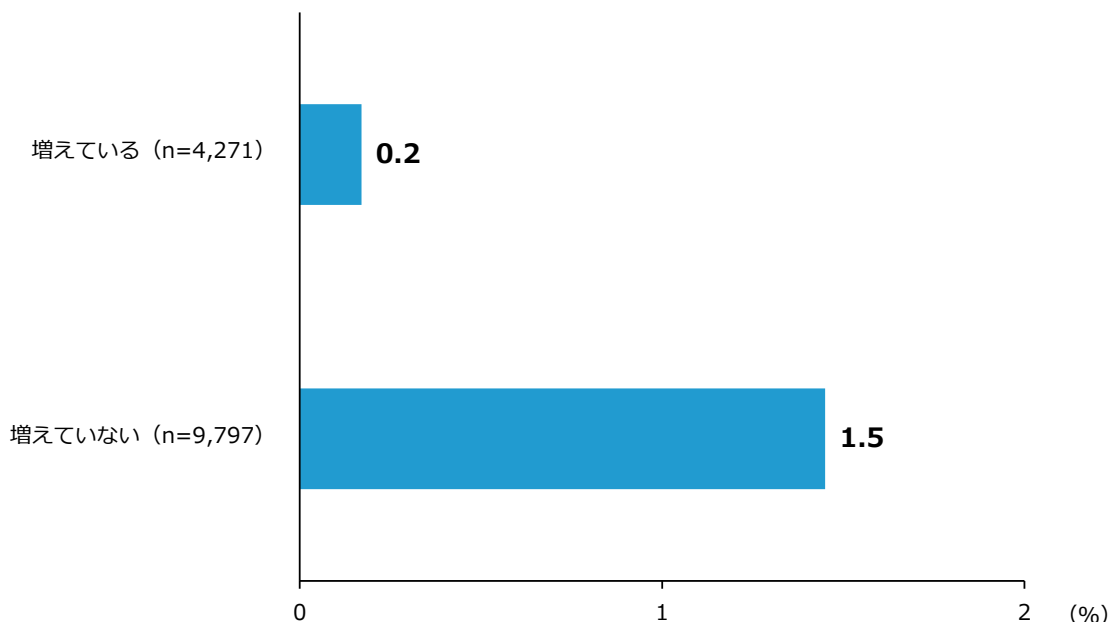
（注）1. 従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

2. 賃上げの実施状況は、2024年における正社員一人当たりの賃上げ率について聞いたもの。「0%超～5%未満」は「0%超～3%未満」、「3%以上～5%未満」と回答した事業者の合計。「賃上げをしていない」は「据え置き（0%）」、「減少」と回答した事業者の合計。「正社員はいない」と回答した事業者は除く。

第2-1-46図は、2018年と2023年を比較した従業員数の増加状況別に労働分配率の変化率（中央値）を比較したものである。これを見ると、従業員数が「増えていない」事業者は、「増えている」事業者に比べて労働分配率の上昇幅が大きいことが分かる。これは、従業員数が「増えていない」事業者の方が、従業員数が増えていないにもかかわらず、付加価値額に占める人件費の割合が増加していることを意味しており、人材不足により付加価値額が減少している、又は業績の改善が見られない中で賃上げを実施しているといったことが原因である可能性がある。従業員数を増やせば人件費は増加するが、それに見合った付加価値額の増加も期待できることから、積極的に人材を確保していくことの重要性が示唆される。

<第2-1-46図>

労働分配率の変化率（従業員数の増加状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.従業員数の増加状況は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費の比率とする。付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課、
労働分配率＝人件費÷付加価値額で算出している。

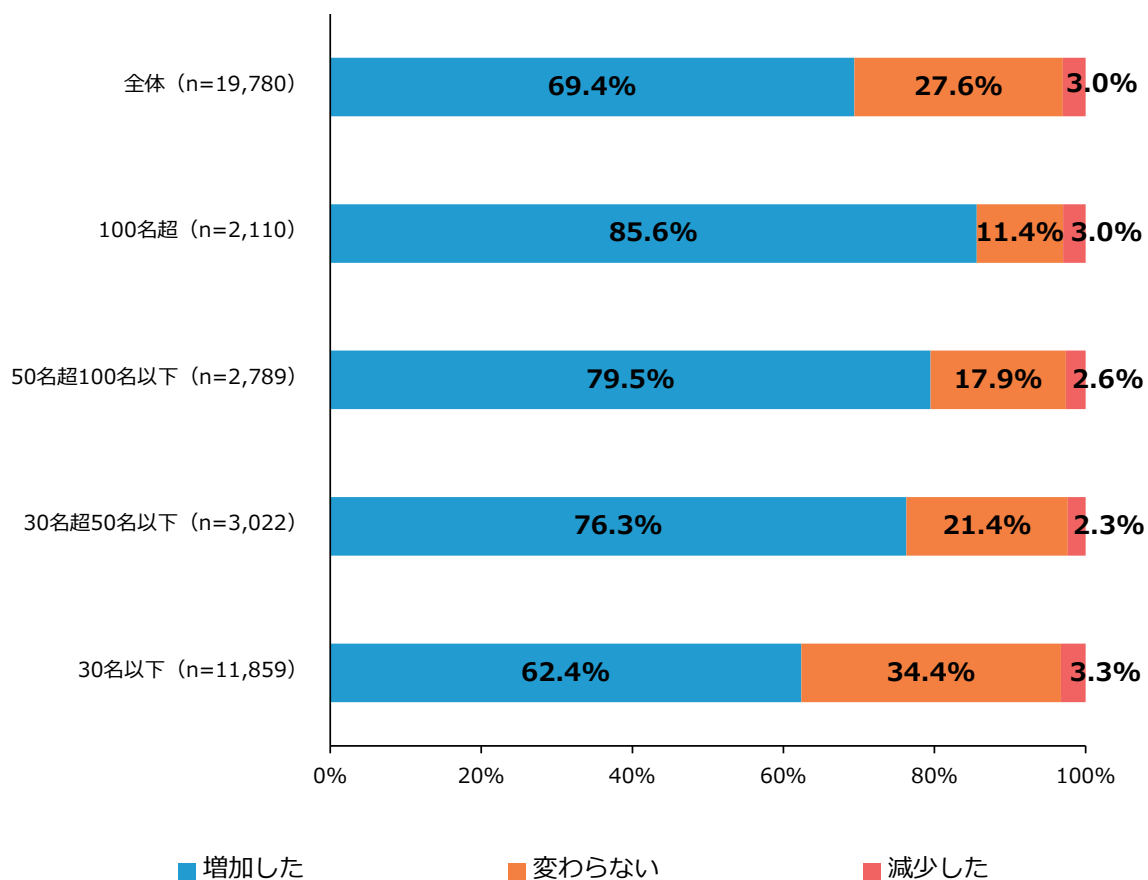
3.労働分配率の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

② 採用

第 2-1-47 図は、採用担当者の人件費や求人広告費、採用仲介手数料等の採用コストについて、5 年前との変化を確認したものである。「全体」を見ると「増加した」と回答した事業者が約 7 割を占める。第 2-1-42 図で従業員規模が大きな事業者ほど人材不足を感じていることを確認したが、採用コストについても従業員規模が大きな事業者ほどコストの増加を感じている様子が見て取れる。中小企業の人材確保においては採用コスト増加への対応も課題になっているといえよう。

<第 2-1-47 図>

5 年前と比較した採用コストの変化（従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「採用コスト」とは、採用担当者の人件費や求人広告費、採用仲介手数料などを指す。

2.採用コストについて、「増加した」は「非常に増加した」、「やや増加した」と回答した事業者の合計。「減少した」は「非常に減少した」、「やや減少した」と回答した事業者の合計。採用コストについて、「分からない」、「採用は実施していない」、「業歴 5 年未満」と回答した事業者は除く。

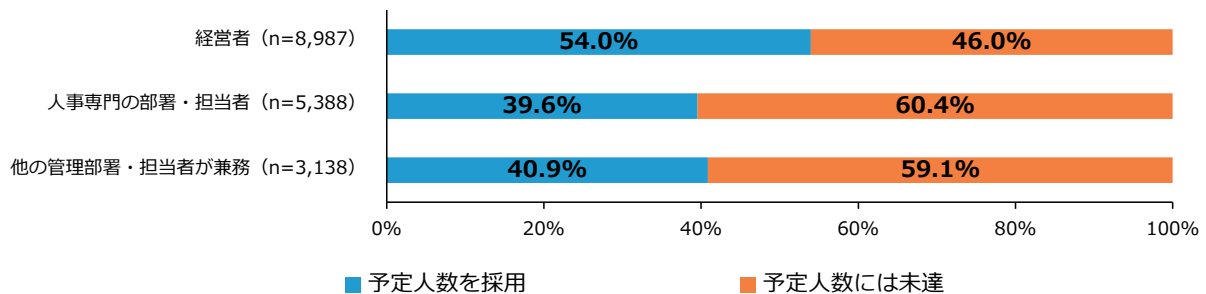
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第 2-1-48 図は、採用の主な担当者別、従業員規模別に採用実績の状況を見たものである。ここでは、第 2-1-42 図で見たように特に人材の不足感が強い従業員数 30 名超の事業者に焦点を当てて分析している。「全体」について見ると、経営者が自ら採用活動を担っている事業者は「予定人数を採用」と回答した割合が高いことが分かる。さらに、この傾向は「従業員数 100 名超」の事業者でも同様であることが見て取れる。経営者自らが採用に関わることで、組織の雰囲気や熱意を直接伝えることができ、採用につながっている可能性がある。

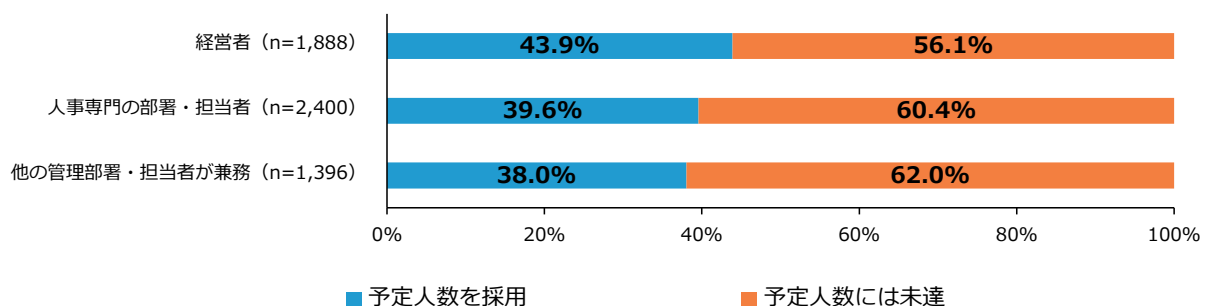
<第 2-1-48 図>

採用実績の状況（採用の主な担当者別、従業員規模別）

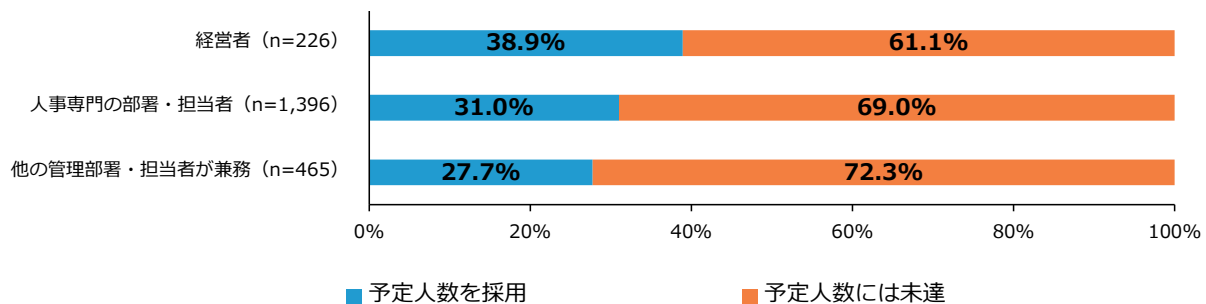
（1）全体



（2）従業員数30名超100名以下



（3）従業員数100名超



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.採用活動の主な担当者を聞いたもの。「その他」、「特に行っていない」と回答した事業者は除く。

2.採用実績は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

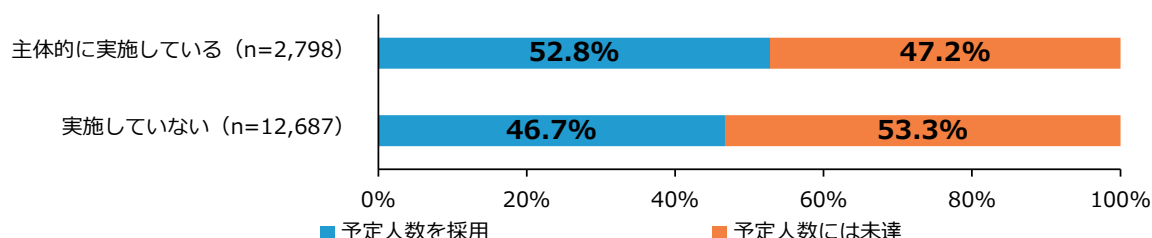
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第2-1-49図は、イノベーション活動への取組姿勢別、従業員規模別に採用実績の状況を見たものである。ここでも、特に人材の不足感が強い従業員数30名超の事業者に焦点を当てている。「全体」について見ると、イノベーション活動を「主体的に実施している」事業者ほど「予定人数を採用」できている割合が高いことが分かる。さらに、この傾向は「従業員数100名超」の事業者でも同様であることが見て取れる。この調査結果から一概にはいえないが、イノベーション等を通じて魅力ある職場にしていくことが採用目標達成に寄与する可能性が示唆される。

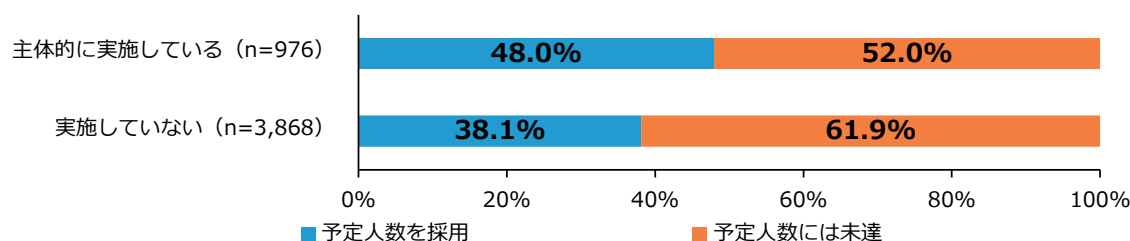
<第2-1-49図>

採用実績の状況（イノベーション活動への取組姿勢別、従業員規模別）

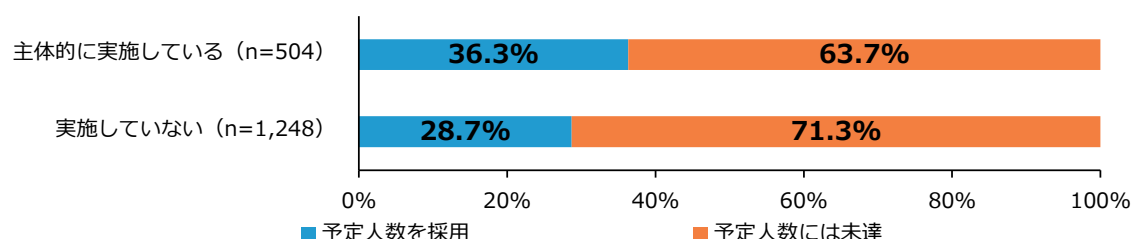
（1）全体



（2）従業員数30名超100名以下



（3）従業員数100名超



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.イノベーション活動に対する姿勢・取組状況について、「実施していない」は「必要性を感じているが、実施していない」、「必要性を感じておらず、実施していない」と回答した事業者の合計。「顧客・取引先からの要請に応じて実施している」と回答した事業者は除く。

2.ここでのイノベーション活動は、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」の実現に向けた取組を指す。

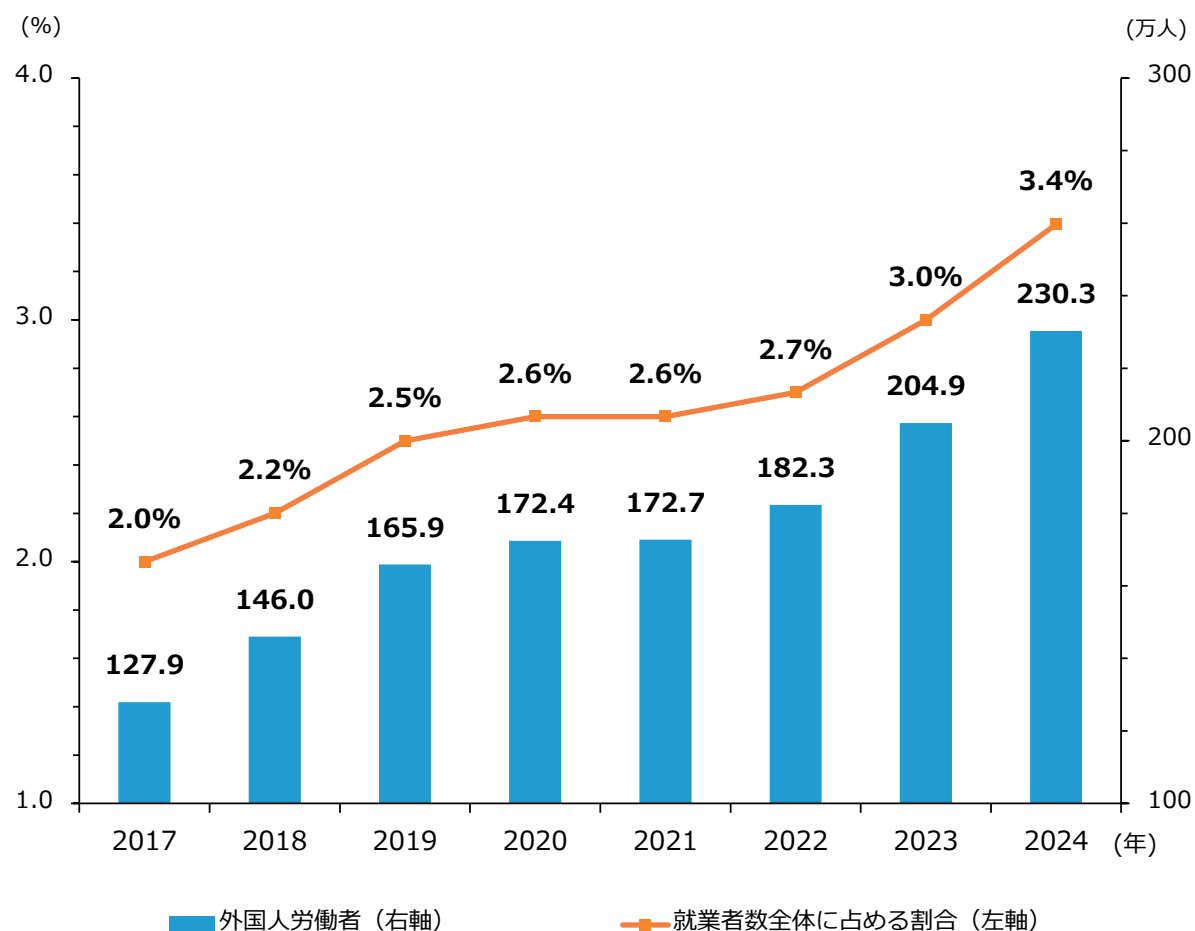
3.採用実績は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

4.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

ここでは、外国人労働者について確認する。第2-1-50図は、総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移を見たものである。これを見ると、外国人労働者数・割合共に増加傾向にあることが分かる。外国人労働者の活用拡大は人材不足緩和の一助になる可能性がある。

<第2-1-50図>

外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



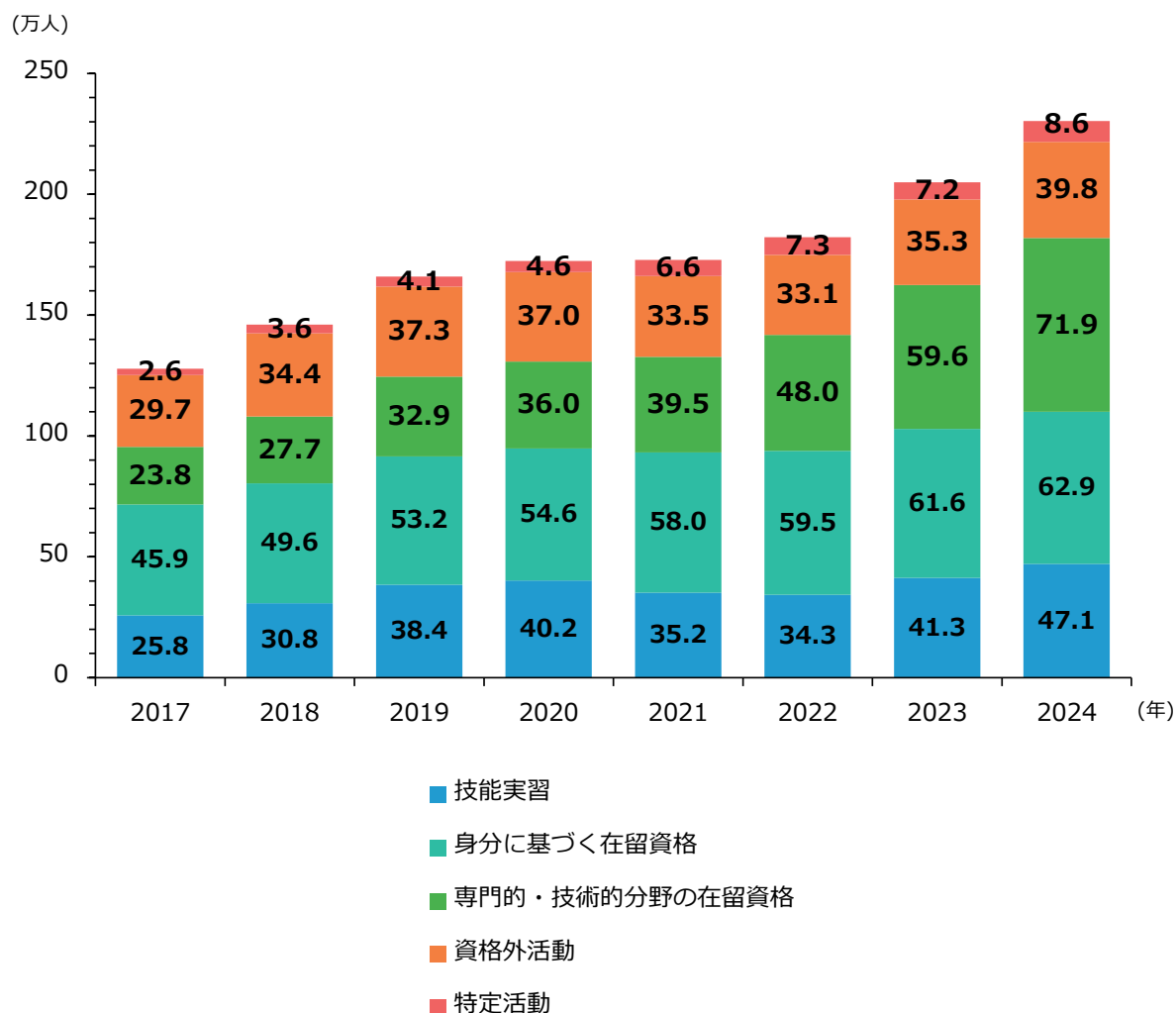
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

(注) 就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

第2-1-51図は、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数の推移を在留資格別に見たものである。これを見ると、全ての在留資格で増加が確認され、特に「専門的・技術的分野の在留資格」の増加が顕著であることが見て取れる。

＜第2-1-51図＞

外国人労働者数の推移（在留資格別）



資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

(注) 1.外国人労働者数は、各年10月末時点の数値であり、このうち在留資格について「不明」を除いて表示している。

2.ここでいう「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等の合計。

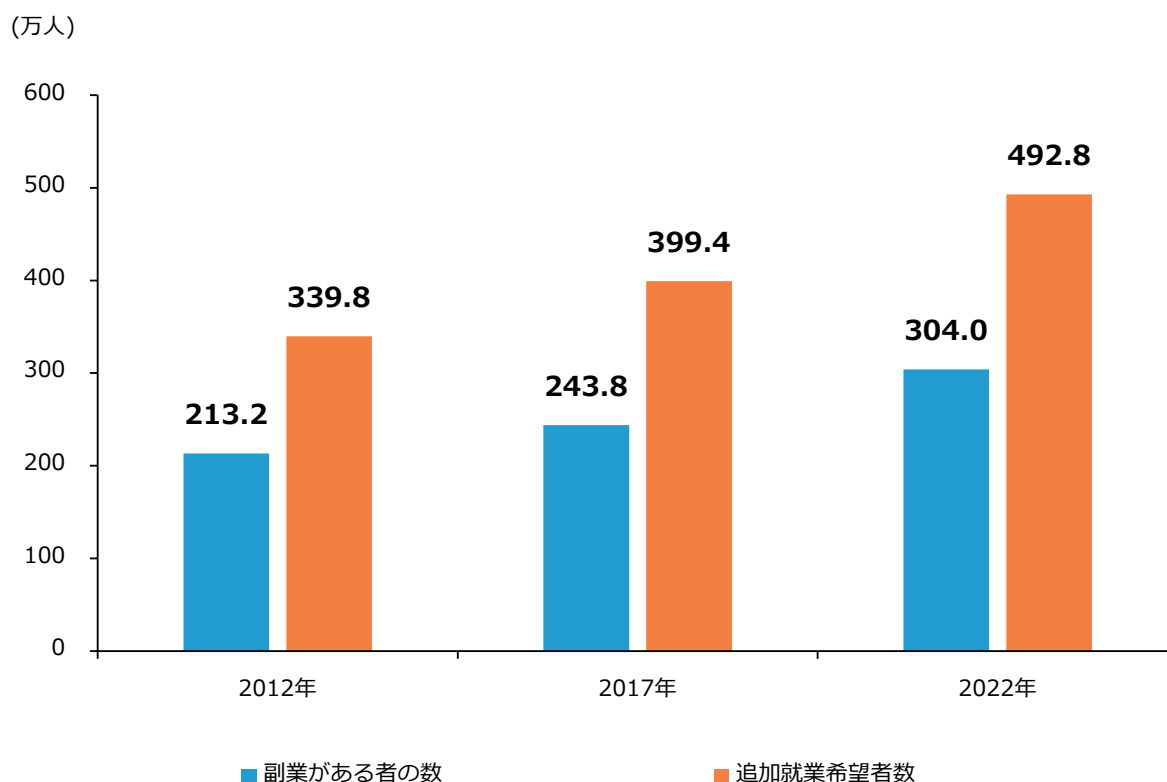
3.ここでいう「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。

4.ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」は、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）が含まれる。なお、2019年以降は特定技能も含まれる。

人材確保に有効な可能性がある副業人材の活用について確認する。第2-1-52図は、総務省「就業構造基本調査」を用いて「副業がある者の数」及び「追加就業希望者数」の推移を見たものである。「副業がある者の数」、副業を希望している「追加就業希望者数」は共に、10年間で増加していることが分かる。

<第2-1-52図>

副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」

(注) 1.有業者のうち本業の産業が「農業、林業」、「漁業」、「分類不能の産業」以外の者を集計している。

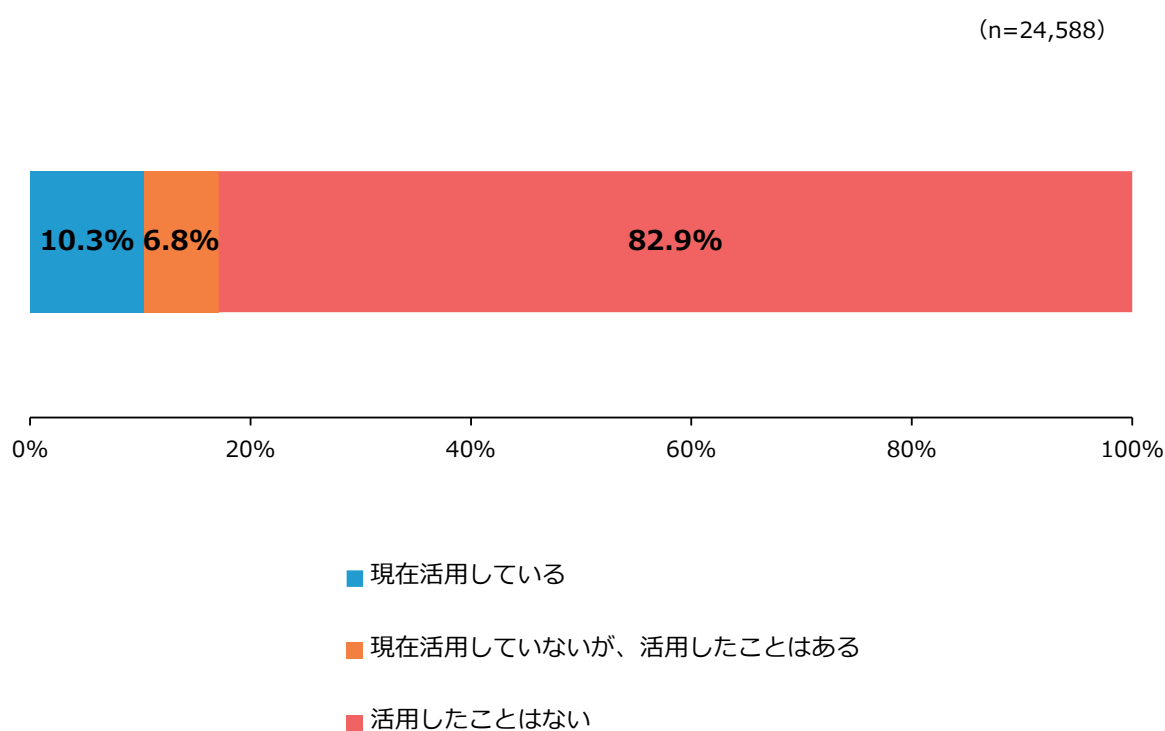
2.ここでの「副業」とは、主な仕事以外に就いている仕事を指す。

3.ここでの「追加就業希望者」とは、現在就いている仕事を続けながら、他の仕事もしたいと思っている者を指す。

第2-1-53図は、副業・兼業人材⁵⁶の活用状況を見たものである。「現在活用している」、「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した事業者の合計は約2割にとどまっている。現時点で中小企業における副業・兼業人材の活用は道半ばであり、更なる活用普及が人材不足解消に寄与する可能性がある。

<第2-1-53図>

副業・兼業人材の活用状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

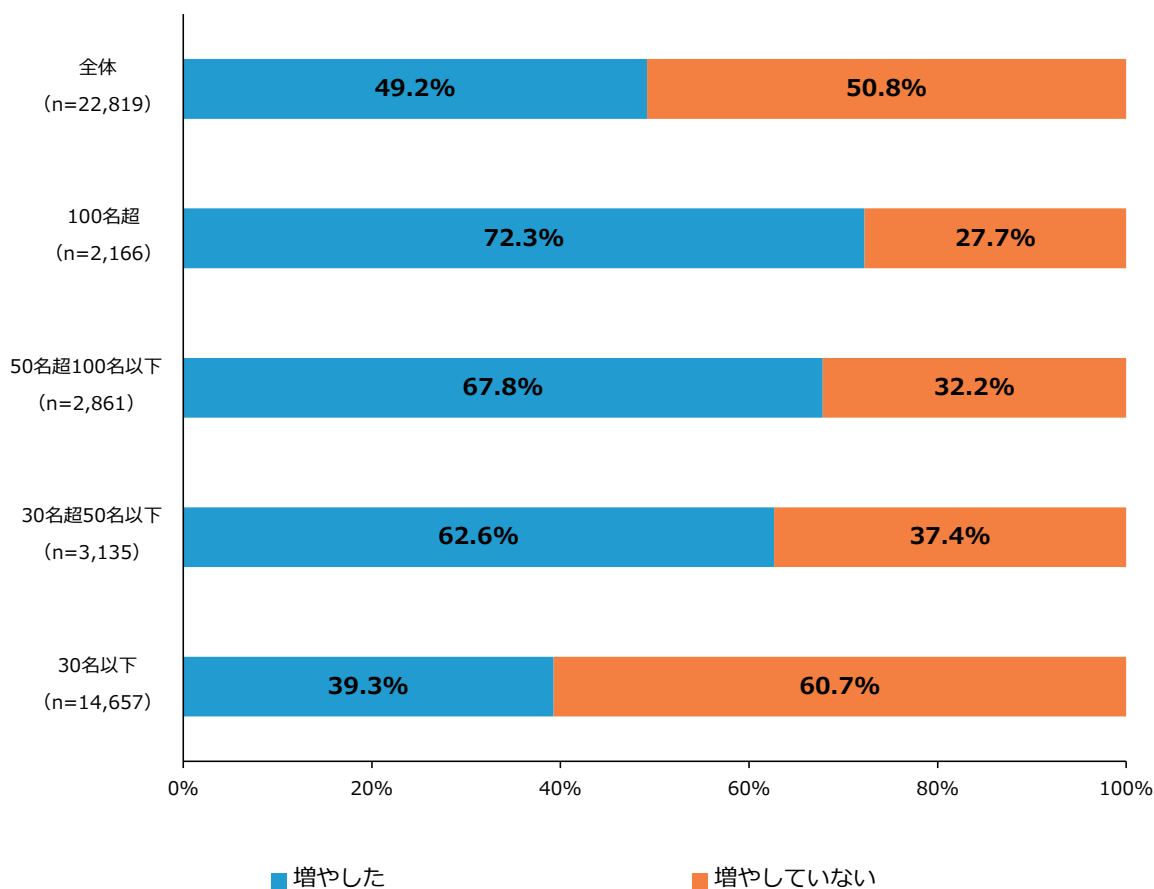
⁵⁶ ここでの「副業・兼業人材」とは、他企業に勤める正社員で業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行う人材を指す。

③ 人材育成

第2-1-54図は、5年前と比べた人材育成の取組状況について見たものである。これを見ると、「全体」では約半数の事業者が人材育成の取組を「増やした」と回答している。従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい事業者ほど、人材育成の取組を「増やした」割合が高いことが分かる。

<第2-1-54図>

5年前と比べた人材育成への取組状況（従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

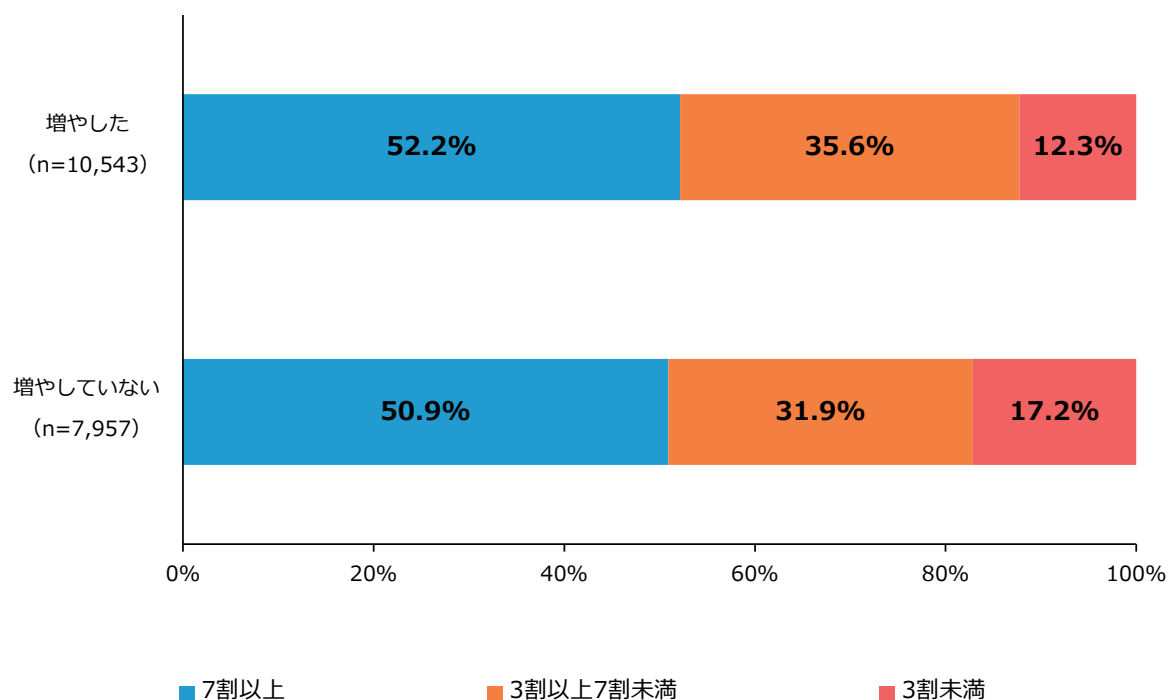
（注）1. 5年前と比べた人材育成の取組状況について、「増やした」は「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した事業者の合計。「増やしていない」は「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は除く。

2. ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第 2-1-55 図は、人材育成の取組状況別に直近 3 年間で採用した従業員の定着状況を確認したものである。人材育成の取組を「増やした」事業者は「増やしていない」事業者に比べて、定着率が 3 割以上と回答した割合が高いことが分かり、人材育成の取組が採用後の定着につながっていることが示唆される。

<第 2-1-55 図>

従業員の定着状況（5 年前と比べた人材育成の取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5 年前と比べた人材育成の取組状況について、「増やした」は「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した事業者の合計。「増やしていない」は「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者の合計。人材育成の取組について、「従業員はいない」、「業歴 5 年未満」と回答した事業者は除く。

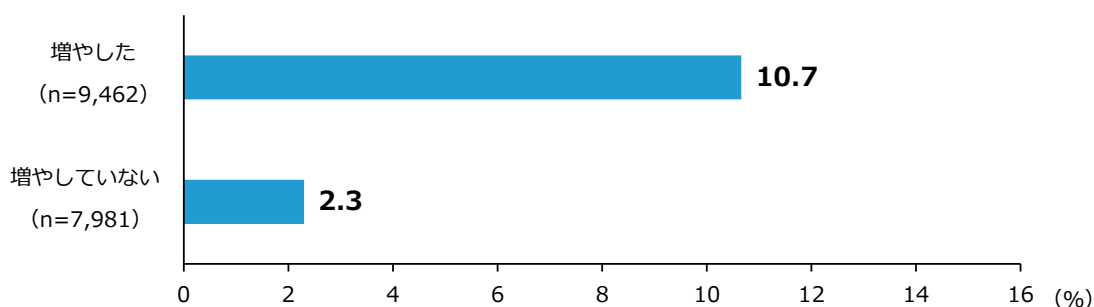
2. 従業員の定着状況は、直近 3 年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近 3 年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近 3 年間で採用した従業員の定着割合における「3 割以上 7 割未満」は、「3 割以上 5 割未満」、「5 割以上 7 割未満」と回答した事業者の合計。

第2-1-56図は、人材育成の取組状況別に、売上高の変化率（中央値）、付加価値額の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、人材育成の取組を「増やした」事業者では、「増やしていない」事業者に比べて両指標とも高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、人材育成の取組が業績向上につながる可能性が見て取れる。

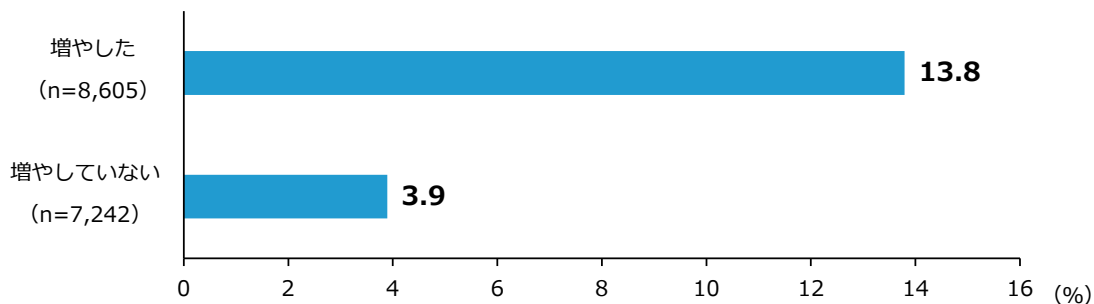
<第2-1-56図>

売上高、付加価値額の変化率（5年前と比べた人材育成の取組状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5年前と比べた人材育成の取組状況について、「増やした」は「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した事業者の合計。「増やしていない」は「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者の合計。人材育成の取組について、「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は除く。

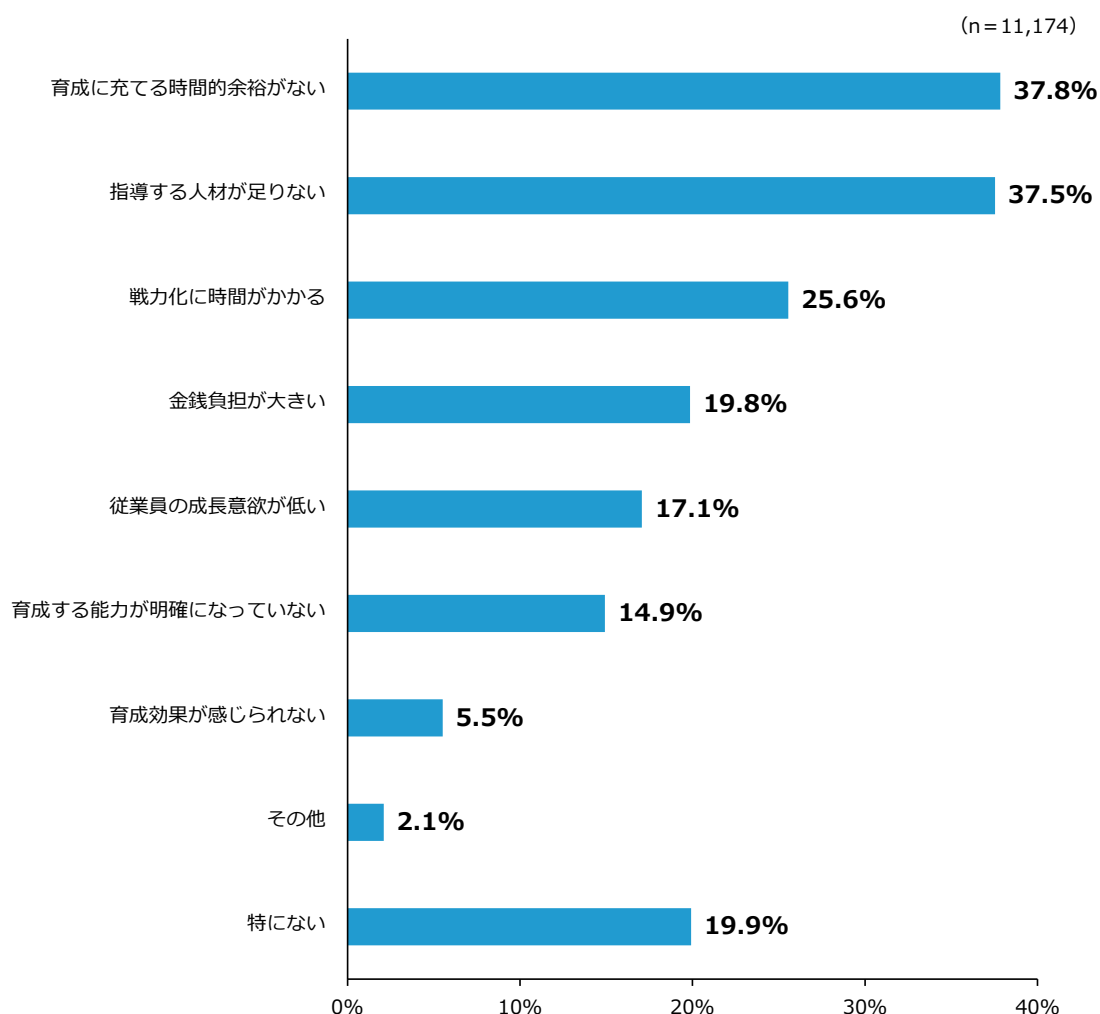
2. 売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

第2-1-57図は、人材育成の取組を増やしていない事業者が、人材育成の取組において感じている問題点を見たものである。「育成に充てる時間的余裕がない」、「指導する人材が足りない」と回答する割合が高く、人材育成の取組に充てるリソースが不足している様子が見て取れる。また、「戦力化に時間がかかる」、「育成する能力が明確になっていない」などと回答する事業者も一定数存在し、育成プログラム自体の改善についても取り組んでいくことが重要といえよう。

＜第2-1-57図＞

人材育成の問題点



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.5年前と比べた人材育成の取組について「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者について集計したもの。

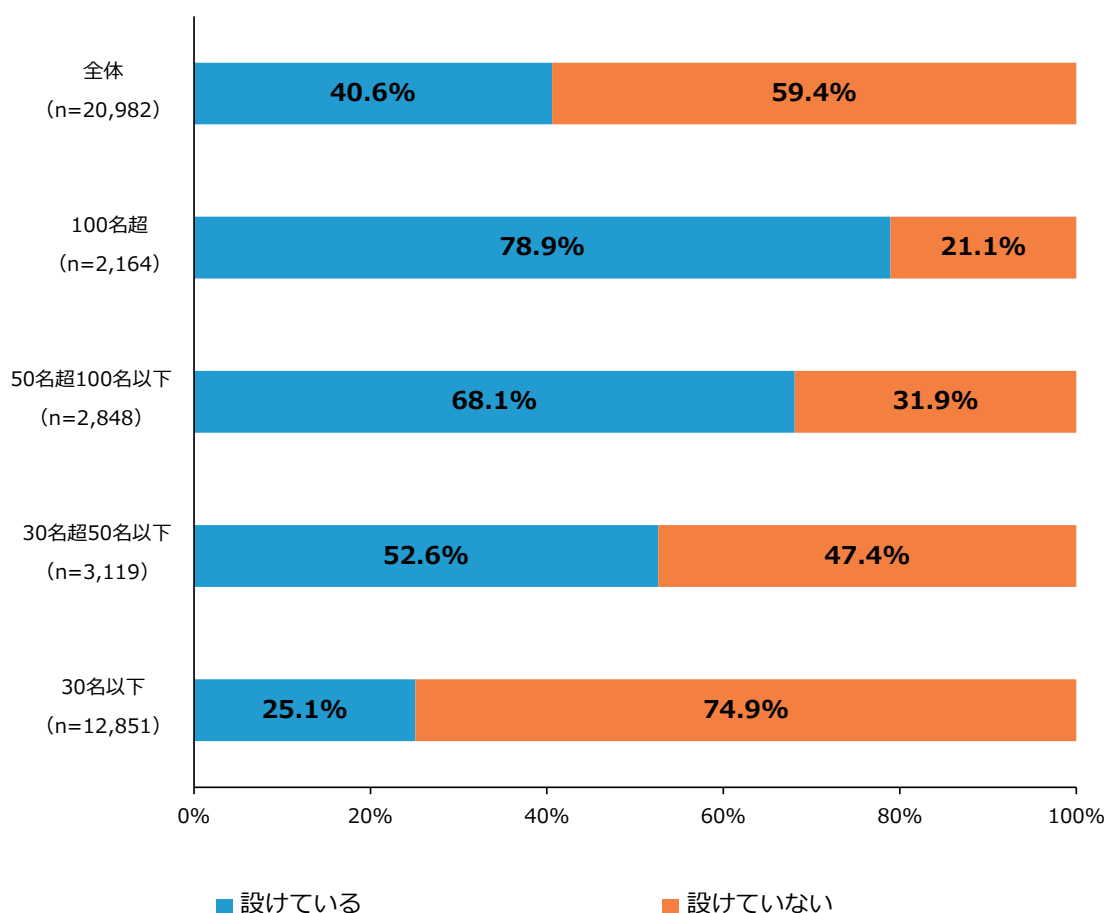
3.人材育成の問題点について、「従業員はいない」と回答した事業者を除く。

④ 人事評価制度⁵⁷

第2-1-58図は、人事評価制度の有無を見たものである。これを見ると、「全体」では約4割の事業者が人事評価制度を「設けている」と回答している。また、従業員規模別に人事評価制度の有無を見ると、従業員規模が大きな事業者ほど人事評価制度を設けている割合が高くなり、30名超の事業者では過半数が「設けている」と回答している。従業員が増えるほど、経営者が全ての従業員の実績・勤務態度等を詳細に把握することが困難になり、制度化している様子が見て取れる。

<第2-1-58図>

人事評価制度の有無（従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.人事評価制度の設置状況について、「役員・従業員はいない」と回答した事業者は除く。

3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

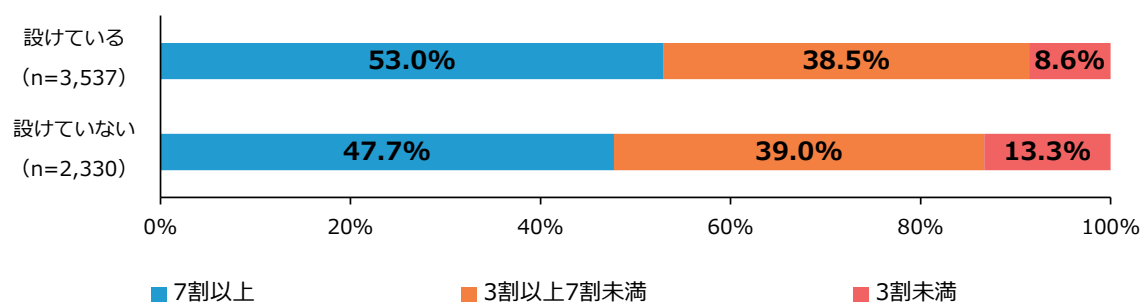
⁵⁷ ここでの「人事評価制度」とは、会社が役員・従業員を評価する際に使用される明確・公正な評価基準のことを指す。

第 2-1-59 図は、人事評価制度の有無別、従業員規模別に従業員の定着状況を見たものである。第 2-1-58 図で見たように、過半数が人事評価制度を「設けている」と回答した従業員数 30 名超の事業者を分析対象としている。総じて、人事評価制度を「設けている」事業者は「設けていない」事業者に比べて、定着率「7割以上」の割合が高く、定着率「3割未満」の割合が低いことが分かる。さらに、定着率「7割以上」に着目すると従業員規模が大きいほど、人事評価制度の導入有無により差が拡大していることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、人事評価制度による明確・公正な評価により、従業員の評価に対する納得感が高まることが定着につながっている可能性があり、特に従業員規模が大きな事業者ほど重要な取組であることが示唆される。

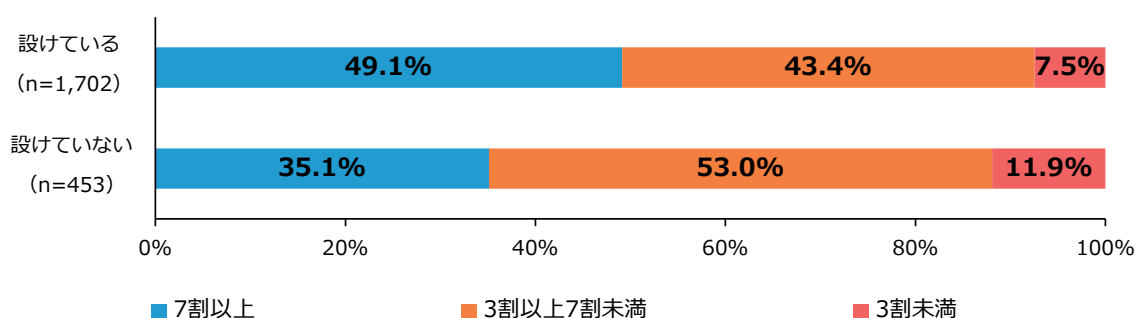
<第 2-1-59 図>

従業員の定着状況（人事評価制度の有無別、従業員規模別）

（1）従業員数30名超100名以下



（2）従業員数100名超



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.人事評価制度の設置状況について、「役員・従業員はいない」と回答した事業者は除く。

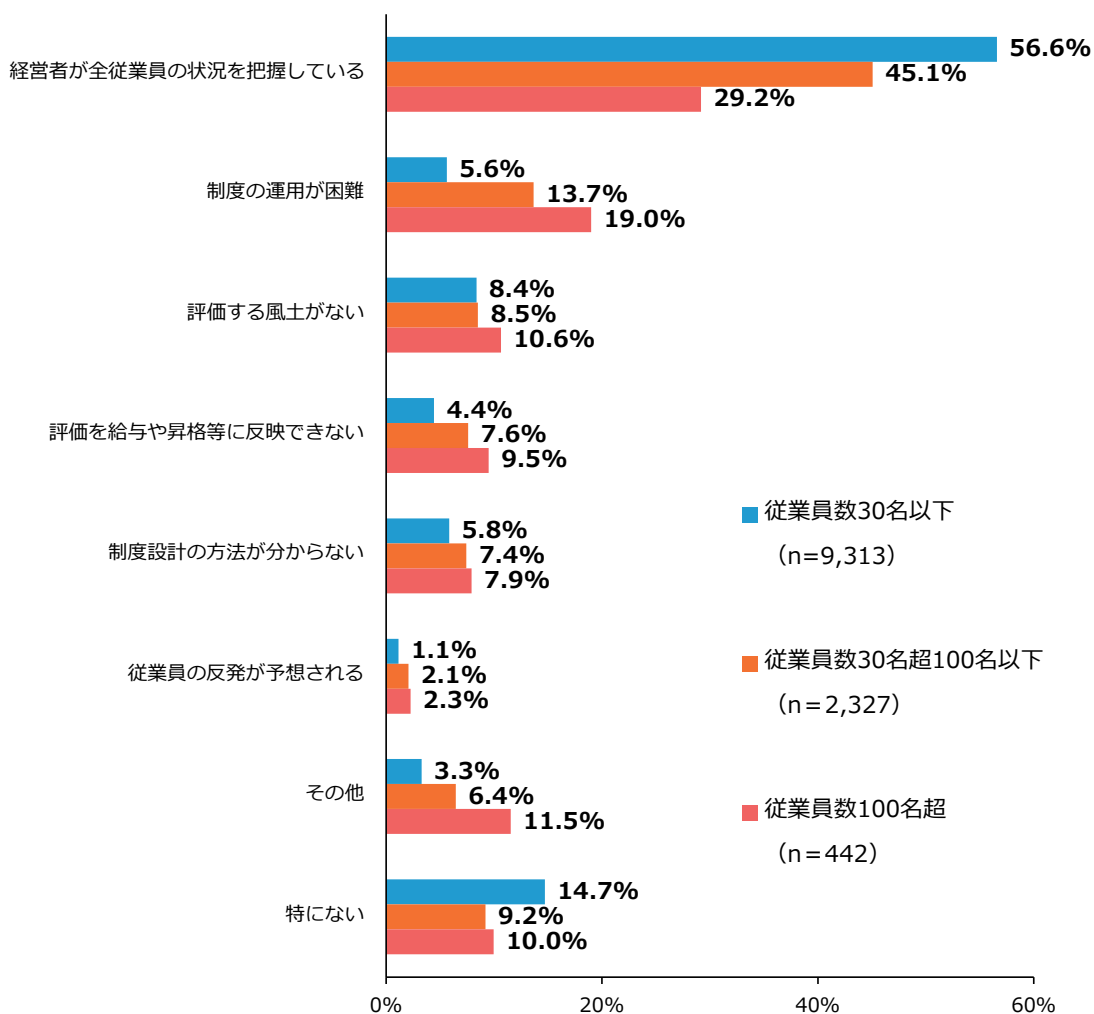
3.従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

4.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第 2-1-60 図は、人事評価制度を設けていない事業者に対して、従業員規模別に人事評価制度を設けていない理由を見たものである。これを見ると、いずれの規模についても「経営者が全従業員の状況を把握している」の割合が最も高い。「従業員数 100 名超」を見ると、「経営者が全従業員の状況を把握している」の割合が最も高く、次いで「制度の運用が困難」という回答が続き、制度を設け、運用するためのリソースが不足している様子もうかがえる。前述のとおり、明確・公正な人事評価制度は人材定着に寄与する可能性があり、特に従業員規模が大きくなり、経営者の目が行き届きにくくなる事業者では、導入を検討することも重要といえよう。

<第 2-1-60 図>

人事評価制度を設けていない理由（従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.人事評価制度を「設けていない」と回答した事業者に聞いたもの。

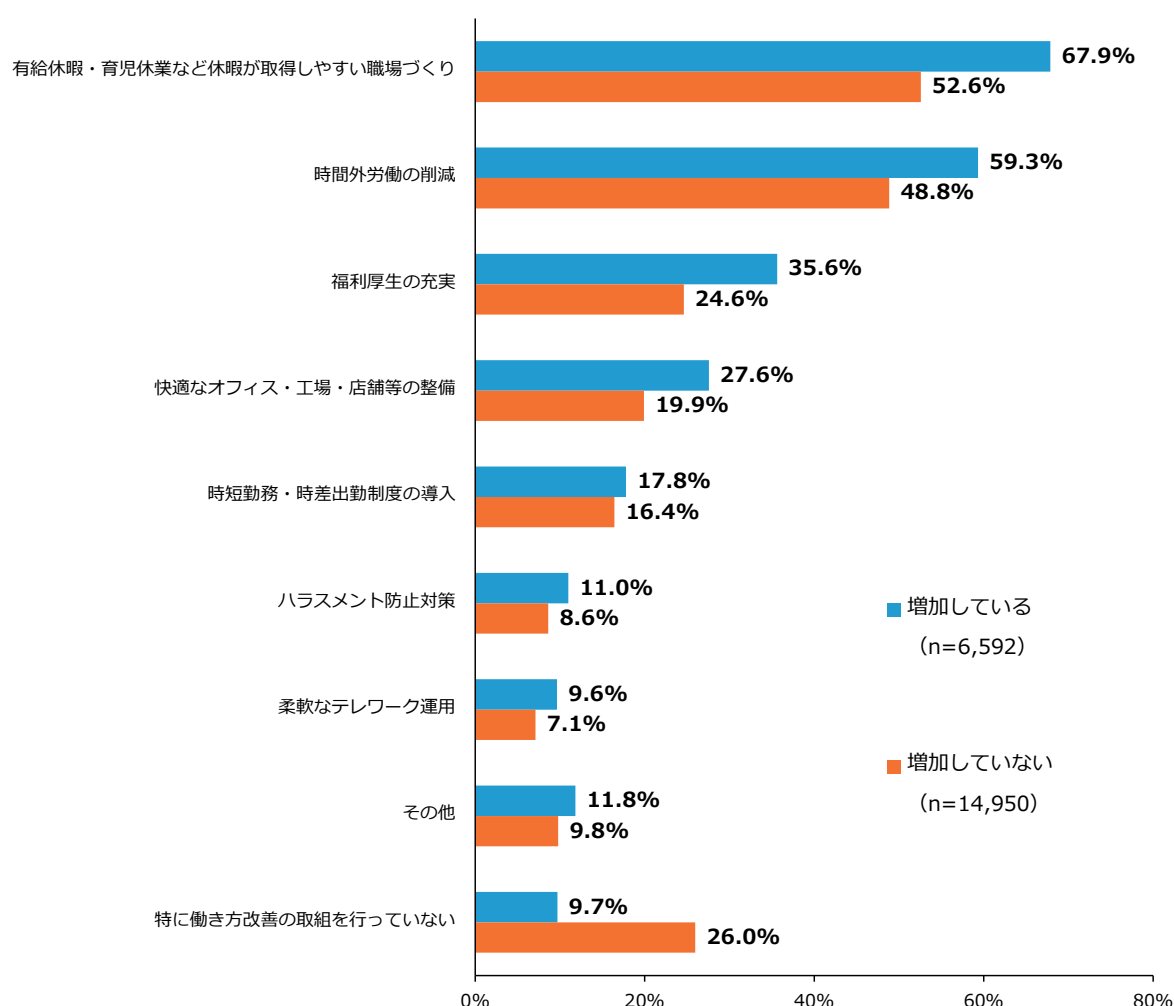
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

⑤ 職場環境の改善

第 2-1-61 図は、人材確保に効果があったと考えられる働き方改善の取組を、従業員数の増加状況別に見たものである。これを見ると、「有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり」、「時間外労働の削減」、「福利厚生の充実」などが人材確保に寄与する可能性がある。一方、従業員数が「増加していない」事業者では「特に働き方改善の取組を行っていない」の割合が高く、働き方改善の取組を行うことが人材確保に寄与している可能性が示唆される。

<第 2-1-61 図>

人材確保に効果があった働き方改善の取組（従業員数の増加状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.「働き方改善の取組のうち、人材の確保・定着に効果があったと考えられるもの」について3つまで回答したもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

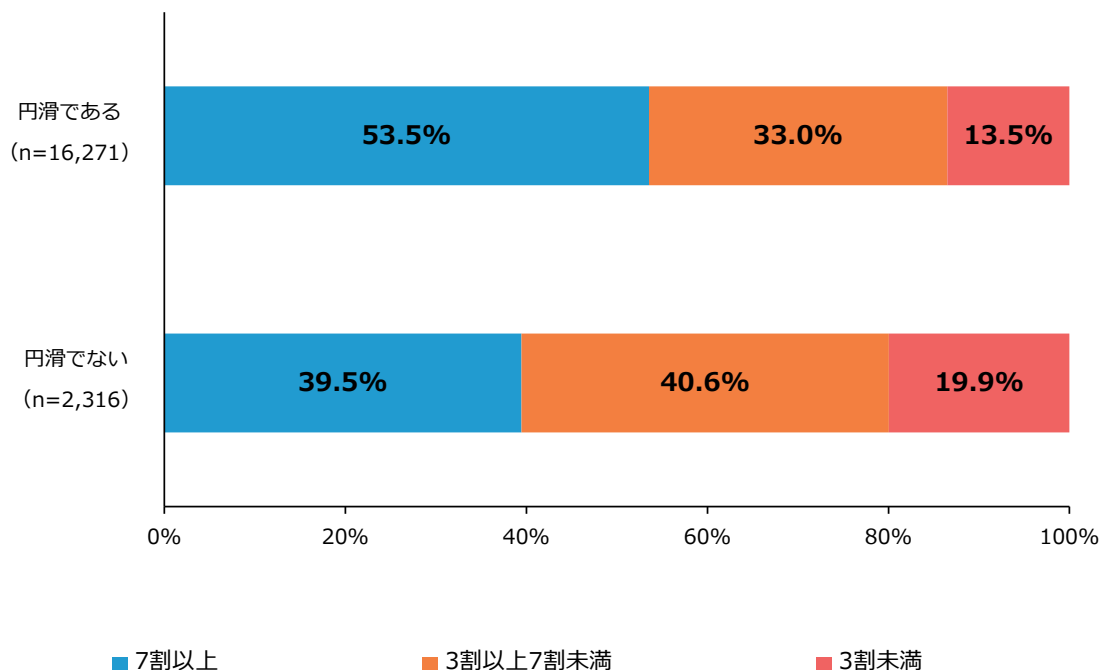
2.従業員数の増加状況は、回答時点（2024年）と1年前（2023年）の従業員数を比較したもの。

3.ここでの従業員数は、常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

第 2-1-62 図は、社内コミュニケーションの円滑度合い別に直近3年間で採用した従業員の定着状況を見たものである。これを見ると、社内コミュニケーションが「円滑である」事業者の方が、定着率「7割以上」の割合が高いことが分かる。円滑な社内コミュニケーションによる、組織の風通しの良さ、心理的な働きやすさが従業員の定着につながっている可能性がある。

<第 2-1-62 図>

従業員の定着状況（社内コミュニケーションの円滑度合い別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「円滑である」は「非常に円滑である」、「ある程度円滑である」と回答した事業者の合計。「円滑でない」は「全く円滑ではない」、「あまり円滑ではない」と回答した事業者の合計。

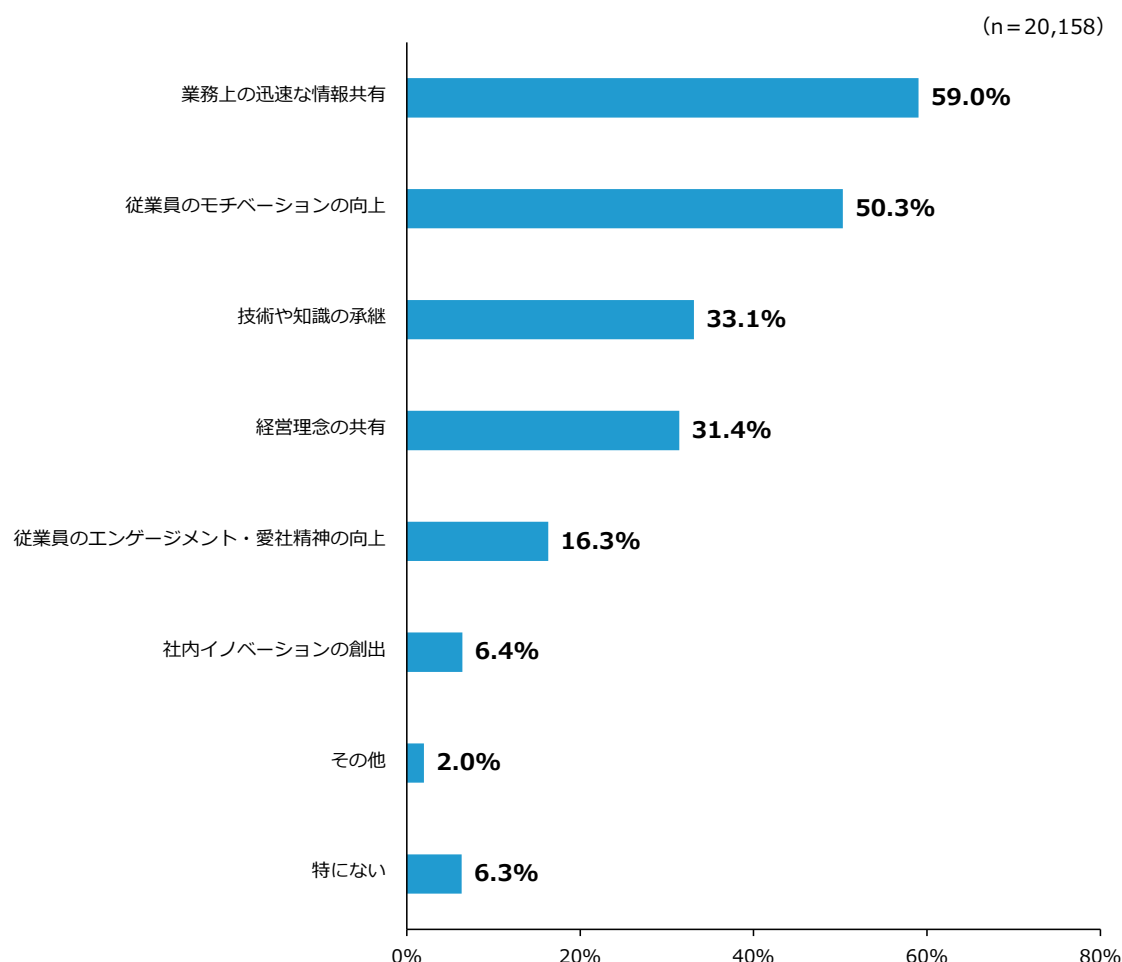
2.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「経営者のみで経営している」と回答した事業者は除く。

3.従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

第 2-1-63 図は、社内コミュニケーションが円滑であると回答している事業者における、円滑な社内コミュニケーションによる効果を見たものである。「業務上の迅速な情報共有」、「従業員のモチベーションの向上」の回答割合が高い。

<第 2-1-63 図>

円滑な社内コミュニケーションによる効果



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

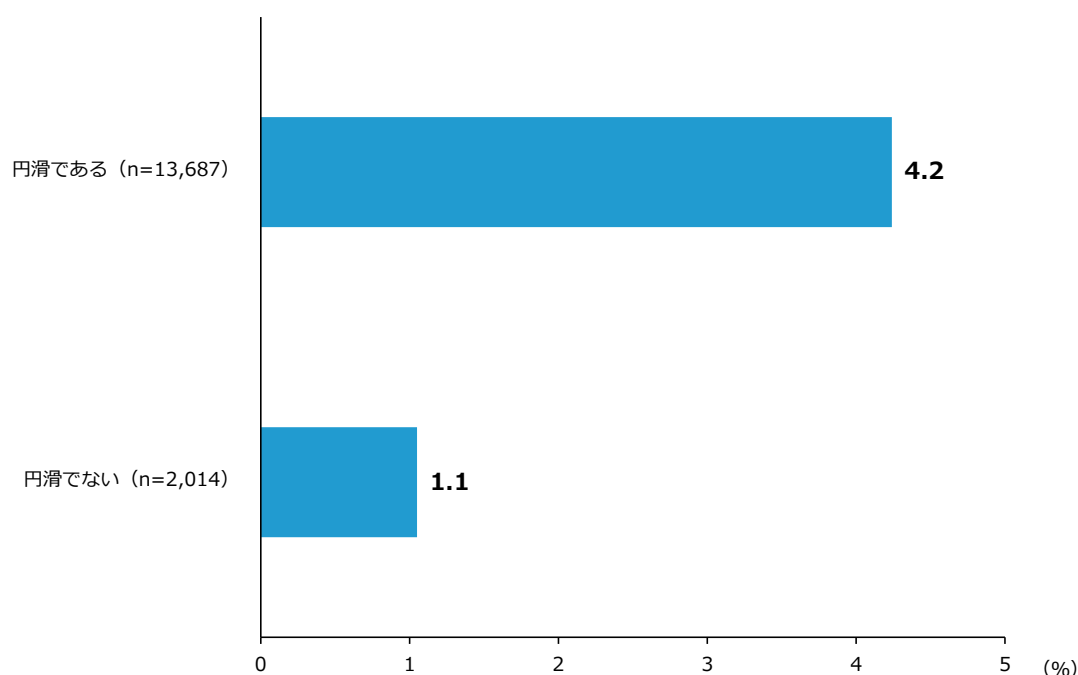
（注）1.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「非常に円滑である」、「ある程度円滑である」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-64図は、社内コミュニケーションの円滑度合い別に労働生産性の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、円滑度合いで労働生産性の変化率に大きく差が生じていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、前述の円滑な社内コミュニケーションによる「業務上の迅速な情報共有」、「従業員のモチベーションの向上」などが労働生産性向上に寄与している可能性がある。

<第2-1-64図>

労働生産性の変化率（社内コミュニケーションの円滑度合い別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「円滑である」は「非常に円滑である」、「ある程度円滑である」と回答した事業者の合計。「円滑でない」は「全く円滑ではない」、「あまり円滑ではない」と回答した事業者の合計。

2.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「経営者のみで経営している」と回答した事業者は除く。

3.労働生産性＝付加価値額÷従業員数で算出している。

4.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

5.労働生産性の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

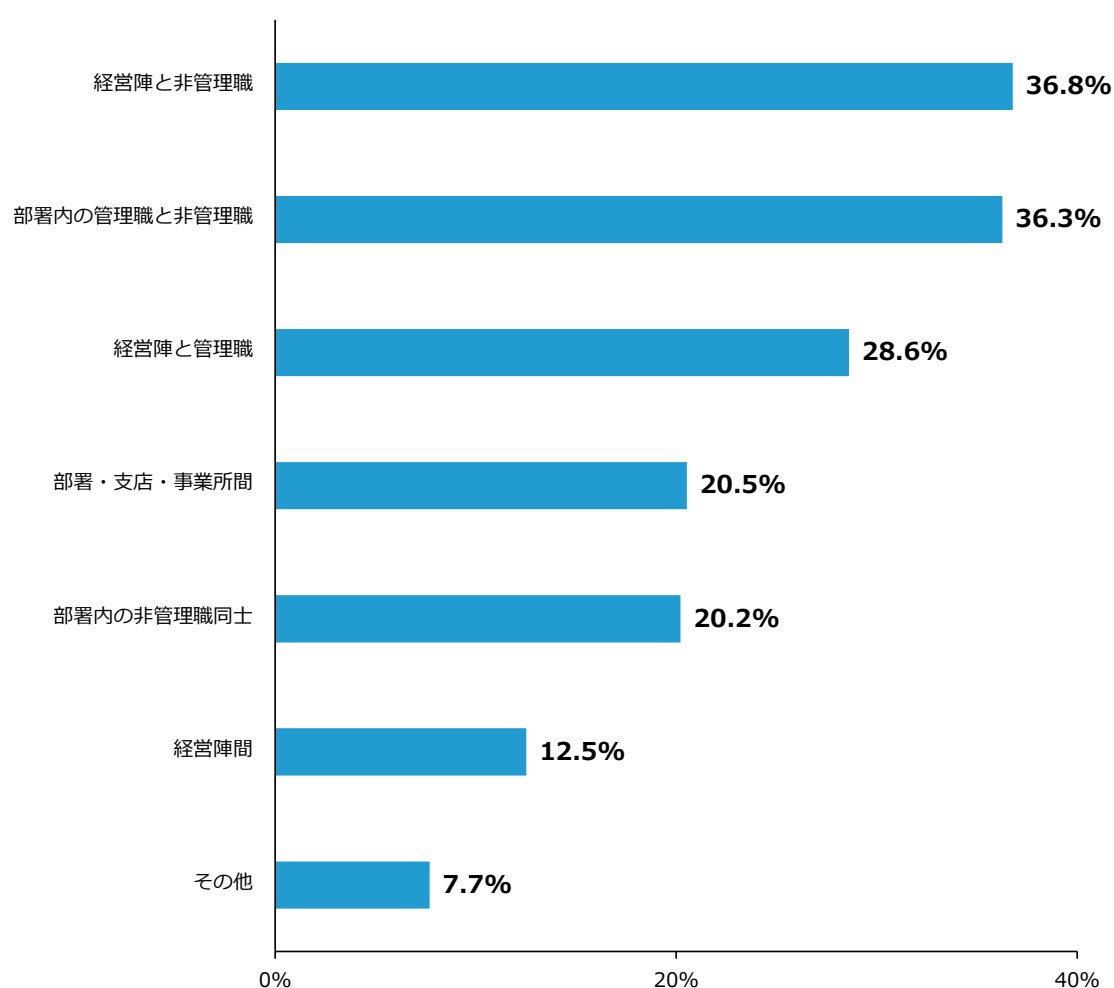
第2-1-65図は、社内コミュニケーションが円滑でないと回答した事業者における、社内コミュニケーションが円滑でない関係性を見たものである。「経営陣と非管理職」のみならず「部署内の管理職と非管理職」の回答割合が高く、従業員の身近な関係からコミュニケーションを改善することが、風通しの良さや心理的な働きやすさにつながることを示唆される。

<第2-1-65図>

社内コミュニケーションが円滑でない関係性

(社内コミュニケーションが円滑でない事業者)

(n=2,548)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「全く円滑ではない」、「あまり円滑ではない」と回答した事業者について集計したもの。

3.社内コミュニケーションが円滑でない関係性について、「円滑でない関係性はない」と回答した事業者は除く。

⑥ まとめ

本項では、賃金、採用、人材育成、人事評価制度、職場環境の改善の取組状況と人材確保への効果を確認した。賃金が高水準に好影響を及ぼす可能性が確認できるものの、賃上げ余力の乏しい中小企業にとっては、付加価値を高めて魅力ある賃金体系を築いていくだけではなく、賃金のみによらずに働き手に選ばれる事業者になることが重要である。

採用については、人材不足に加えて採用コストの増加などで採用難易度が上がっている状況下、経営者自らが採用に携わり組織の魅力を伝えていくことや、イノベーション等を通じて魅力ある職場にしていけることが採用目標達成に寄与する可能性が示唆された。外国人労働者や副業・兼業人材の活用も人材不足解消の一助となる可能性がある。

人材育成については、育成リソースの確保などにコストが掛かるものの、定着率、業績向上に寄与する可能性があり、人材不足の状況下では重要な取組課題といえる。人事評価制度による明確・公正な評価が定着率を高める可能性も見て取れた。

職場環境の改善では、働き方改善の取組や円滑な社内コミュニケーションが人材確保に寄与する可能性が示されたほか、円滑な社内コミュニケーションにより労働生産性の向上も期待できることが確認された。

事例 2-1-5 では人材育成の取組を強化することで、人材の採用と育成に成功している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-6 では働き方改善と社内コミュニケーションの活性化に取り組むことで人材確保を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-7 では人口減少が顕著な地方圏において、外国人材を積極的に活用し、成長を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-5：四国情報管理センター株式会社

「人材育成と社会課題解決への取組により、人材を確保し成長している企業」

・所在地：高知県高知市 ・従業員数：147名 ・資本金：4,800万円 ・事業内容：情報サービス業

地方に所在するIT企業として人材確保が年々困難に

高知県高知市の四国情報管理センター株式会社は、四国エリアを中心に、官公庁と民間企業にITソリューションを提供する企業である。業界全体としてプログラミングなどITスキルを持つ人材（以下、「IT人材」という。）が不足している状況下、IT人材が大都市や大手同業者に流れる傾向が強まっており、地方圏に所在する同社では、IT人材を確保するハードルが年々高まっていた。同社では例年、新卒採用で3～10名、中途採用で5名程度を採用しており、技術職は約110名が在籍。この5年間における採用時点での未経験人材比率は約5割で、10年前の約4割から高まっている。同社の中城一社長は「IT人材の採用が難しくなっている中、未経験人材を採用し、IT人材に引き上げるべく育成に取り組んできた」と話す。

未経験人材への手厚い研修を用意し、全社員の学習意欲も喚起

未経験人材の研修プログラムは、中城社長自らが先頭に立って構築した。同社では、未経験人材は入社後2か月間業務に従事せず、外部の基礎研修を受講して土台を作る。続いてOJTによる2か月間のシステム開発実践研修、4か月間の高度スキル技術研修、OJTによる2か月間の高度スキル実践研修と、計10か月間にわたる手厚い教育を施している。また、経験を積んだ社員が更にスキルアップする制度も整備。AI等の高度スキルの習得では、研修受講料を会社が負担し、就業時間内での学習も認めている。さらに、ITに限らず、全社を挙げて新しい知識を習得する風土も醸成すべく、2024年からは、営業・総務職も含む全社員が参加する新しい知識習得のための「学習コンペ」を開始した。目指す資格が同じ社員を4人前後のチームにまとめ、四半期ごとに学習状況と受験結果を全社に報告し合い、良好な取組を行ったチームには表彰と副賞を授与する、というユニークな取組だ。これらの取組による同社の人材育成関連投資は年間数千万円にも及んでいる。また、人材育成の強化には育てる立場にある上席者の理解と意識向上も欠かせない。中城社長は「部下の成長に上司が責任を持つこと」と掲げ、同社の将来像と求められるスキル、そこに至るまでに必要な人材育成について社長自ら社員に丁寧に説明し、全社員の理解・協力を得ることを大切にしている。また、「社員のITスキル習得意欲を高めるためには、仕事の『やりがい』も重要だ」と中城社長は語る。デジタル技術を活用して農産品直販所の販売状況を可視化するなど、地域の社会課題解決にも積極的に取り組み、社会への貢献を社員に実感させることで挑戦意欲を促している。

人材育成と社会課題解決の取組は、人材確保と事業展開に好影響を及ぼしている

一連の取組により、未経験人材は同社を支える戦力になっている。次世代の事業を担う高度資格取得者も着実に増加し、高度デジタル技術の社会実装など新たな事業展開の可能性も生まれている。また、同社の人材育成や社会課題解決への取組は採用・定着にも好影響を及ぼしている。最近では同取組に興味を持ったUターン・Iターン層の入社希望者が増加していることに加え、定着面を見ても2023年度の同社離職率は2.7%と業界他社と比較して低水準にある。「課題があふれているこの地域をテクノロジーで前進させたい。社員の成長により課題解決に資する新しい価値を提供することで会社を成長させていく」と中城社長は語る。



中城一社長



デジタル技術を活用した地域の社会課題解決



学習コンペでの表彰

事例 2-1-6：サンユー技研工業株式会社

「社員の人生背景に合わせた働き方改善で、人材確保と定着を実現している企業」

・所在地：三重県津市 ・従業員数：100名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

堅調な規模拡大の一方で、人材確保は年々困難に。「働きたい会社」への改革に着手

三重県津市のサンユー技研工業株式会社は、大型アルミダイカスト金型の設計・製造を手掛ける企業である。主に次世代自動車に組み込まれるエンジンやモーター、バッテリーケースなどの駆動系部品の金型を取り扱っており、世界中の自動車メーカー、部品メーカー向けに販売している。同社の梅本大輔社長が家業である同社に入社した2007年当時、社員数は十数名であったが、次世代自動車開発の本格化とともに工場新設など積極投資を進め、生産能力を拡大してきたことで、堅調に企業規模が成長してきた。一方で、人材確保は常に課題であり、梅本社長は足下の採用の状況について「ただでさえ人気がない製造業であることに加えて、近年は人材が都市部に流れ、最寄り駅から車で30分のへき地にある当社は見向きもされなくなった」と話しており、他社にはないユニークな取組を通じて、自社を「働きたい会社」へと変革し企業としての魅力を高め、採用強化と採用した人材の離職を減らしていくことが必要であると考えた。

人生背景に合わせた福利厚生を整備。親密な社内コミュニケーションが助け合いを可能にする

「人を雇うことは、人生を買うことに等しく、会社としてその人の人生を豊かにしていくべき」との考えの下、梅本社長は社長就任後間もなく、一人一人の人生背景に合わせた福利厚生の整備を進めた。各社員のライフステージ、家庭環境や趣味などに応じ、要望を踏まえながら、休暇制度や勤務形態、各種手当を臨機応変にカスタマイズしている。例えば、子の看護休暇や不妊治療休暇はもちろん、子供の行事のための大会休暇、親の介護のために在宅作業する介護勤務、離婚手当、マッチングアプリ手当など多種多様だ。これらの制度が円滑に機能している背景として、日頃から技能承継を進め属人業務を削減することに加え、休暇などによる不在の穴を社員同士で助け合いながらカバーしていることにある。このような自然な助け合いは、円滑な社内コミュニケーションと社員同士の信頼関係が可能にしている。各部署には親睦を深めるために飲み会代などの用途自由な月3万円を支給しているほか、2年に1回は家族同伴の社員旅行も実施するなど、信頼関係を結ぶ機会の提供に努めた。

福利厚生や職場環境の整備により、企業としての魅力を高め、人材確保と定着率の向上を実現

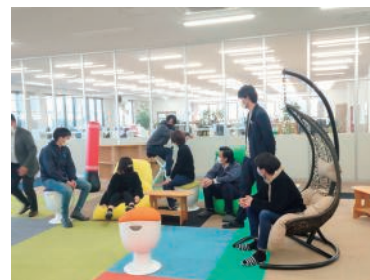
2019年には、工場拡張と同時にオフィスも抜本的に改装し、職場環境の整備にも取り組んだ。改装は梅本社長が主導し、同社の若手社員の意見を取り入れることに加え、実際に都内のIT企業に足を運び、それらの内装を参考にしながら、若者をひきつけるような都会的で「オシャレ」なオフィスを作り上げた。選考過程で同社を訪れた求職者は、整備されたオフィスと、社内の風通しの良さを感じたことにより、ほぼ100%が同社への就職を決断するという。また、ユニークな改革は同社の知名度を高め、東京都や秋田県などの遠方からも人材が集まるようになったほか、人材定着の面でも、病気やキャリアアップなどの理由以外で離職者は出でらず、社員の平均年齢は約32歳と若く、女性比率は40%まで高まった。「今年の社員旅行はヨーロッパの予定だが、お子さんにも『うちの親は家族をドイツやフランスに連れて行ってくれる会社に勤めている』と誇らしく感じてもらいたい」と梅本社長は語る。



梅本大輔社長



本社オフィス



社員同士の交流の場

事例 2-1-7：スズキハイテック株式会社 「外国人材と共にイノベーションを起こし、成長している企業」

・所在地：山形県山形市 ・従業員数：239 名 ・資本金：6,900 万円 ・事業内容：金属製品製造業

受託型で業績低迷、開発型企業への転換を目指す

山形県山形市のスズキハイテック株式会社は、1914 年創業のメッキによる表面処理加工を手掛ける企業である。半導体分野を主力に約 25 億円の売上高にまで堅調に成長してきたが、リーマン・ショックによる景気後退、東日本大震災に端を発する主要顧客の工場移転等が重なり、鈴木一徳社長が就任した 2015 年度には約 16 億円にまで売上高が低下。その後も売上高の低下に歯止めがかからず、「どん底。非常に厳しい局面だった」と鈴木社長は当時を振り返る。このような状況下、鈴木社長は従来の図面どおりに製造する受託型企業では生き残りができないと考え、「自社がスペックを作る」開発型企業への転換に舵を切った。

高度外国人材が社内で活躍。外国人材の採用を本格化し、働きやすく、過ごしやすい環境整備に注力

同社の開発型企業への転換をリードしたのは外国人材の能力であった。同社が外国人材を採用するようになったのは、メキシコ現地法人設立のため、2015 年に山形大学に留学していたボリビア人と中国人の高度外国人材を採用したことがきっかけだった。同2名が活躍している姿を確認し、2018 年からは外国人材の採用を本格化。現在では同社の国内拠点に5か国 93 名が在籍し、全従業員の約4割を占める。驚異的なのは、高度外国人材が4月に採用が決まっている新入社員を含め 40 名を超えることだ。外国人材を確保するためには「経営トップの関与が欠かせない」と鈴木社長は語る。同社では、外国人材が働きやすく、また、過ごしやすい環境の整備に力を入れてきた。働きやすさでは、「理解と尊重の共有」を重視し、外国人材に対して日本の文化・習慣を丁寧に教えるだけでなく、日本人従業員にも外国文化への理解を進めた。また、高度外国人材の確保では、特に「働く目的・価値」の共有が重要だという。採用前には必ず社長が面談し、外国人材の希望や目標と同社が期待する役割のすり合わせを丁寧に行っている。過ごしやすい環境は、試行錯誤して作り上げてきた。日本語教室の開催、孤立防止の取組、病院や役所への付き添いなど日常生活の手厚い支援に加え、外国人材のライフサイクルにも対応。結婚して家族同伴を希望する外国人材に対しては配偶者も雇用するほか、子育てもサポートし、鈴木社長自ら学校に挨拶へと出向いているという。2025 年2月には外国人材専門のサポート部署を新設し、更なる支援強化に取り組んでいる。これらの取組により外国人材の間で同社の名前が広まり、入社希望者が絶えず、定着率も非常に高い水準にある。

外国人材と日本人従業員の技術が融合。イノベーションを起こすことで成長を実現

博士号を取得した高度外国人材の入社が増加し、受託型企業であった同社に不足していた開発力を獲得。さらに、外国人材の柔軟な考え方と積極性は、同社の日本人従業員の意識変化も引き起こし、イノベーションに果敢に挑戦する会社風土へと変わっていった。この外国人材と同社の技術の融合によるイノベーションの最も顕著な成果は、自動車部品のメッキ加工だ。同社から世界初となる技術が生まれ、世界の自動車メーカーで採用が広がっている。2019 年度には 11 億円にまで低下した売上高は、2023 年度に約 42 億円へと V 字回復を遂げ、2029 年度には 92 億円を見込む。「外国人材がいなければ、この成長は絶対に成し得なかった。多様性が組織を変革し、それまででは考えられなかったイノベーションが起こった。これからも世界で当社にしかできない技術を生み出すことで成長していきたい」と鈴木社長は語る。



鈴木一徳社長



外国人材とのパーティーの様子



工場で活躍する外国人材

第5節 経営者の成長意欲

前節まで、中小企業における経営戦略・計画の策定と運用、経営の透明性・開放性の取組や人材戦略が、業績や人材確保に寄与する可能性があることを分析した。中小企業にとって、これらの取組の推進における経営者の役割は非常に大きく、経営者のスキルの有無、成長意欲が大きく影響を及ぼすことが考えられる。本節では、経営者自身の成長に向けた取組に焦点を当てた分析を行っていく。

1. 経営者のリスクリング

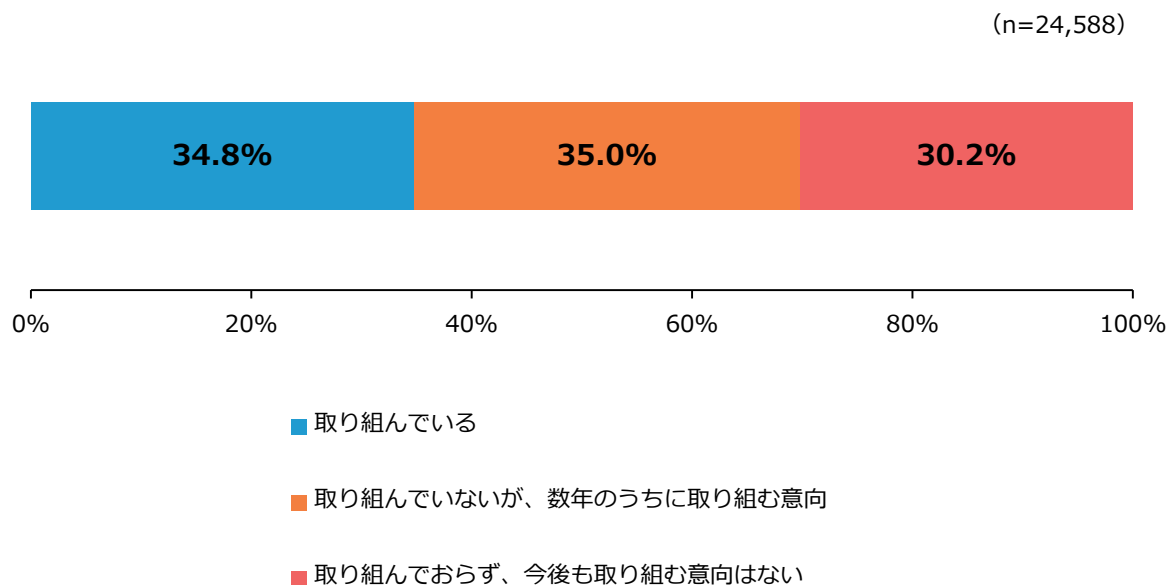
経営環境の変化が激しい昨今、経営者に求められるスキルも多様化が見込まれる。本節では、経営環境の変化への対応等のために新たな知識やスキルを学ぶことを「経営者のリスクリング」と称し、その取組と効果に着目して分析を行っていく。

① 経営者のリスクリングへの取組

第2-1-66図は、経営者のリスクリングへの取組状況を見たものである。約3割の経営者がリスクリングに取り組んでいることが分かる。

<第2-1-66図>

経営者のリスクリングへの取組状況

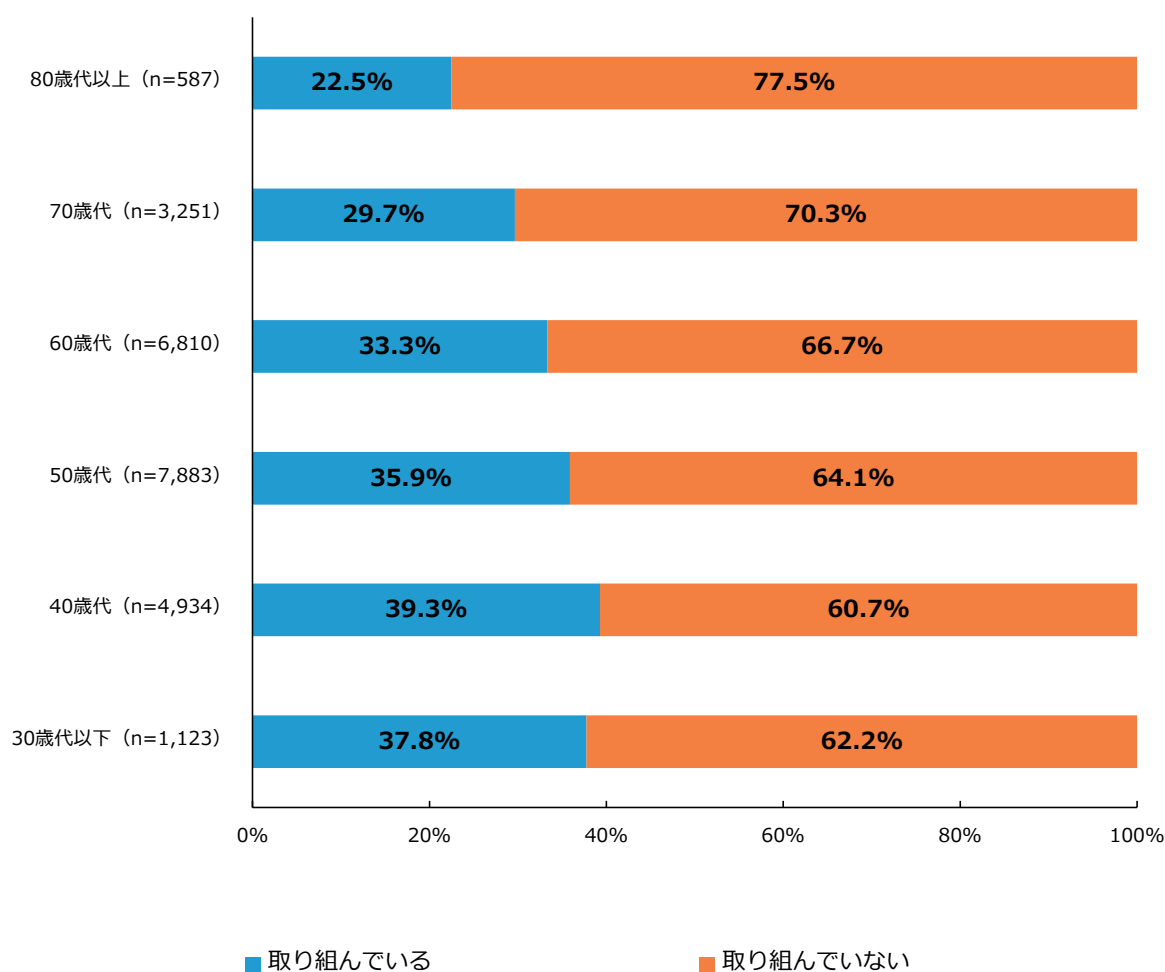


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

第2-1-67図は、経営者の年代別リスキリングへの取組状況を見たものである。これを見ると、若い経営者ほど意欲的にリスキリングに取り組んでいる傾向にあることが分かる。

<第2-1-67図>

経営者のリスキリングへの取組状況（経営者の年代別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

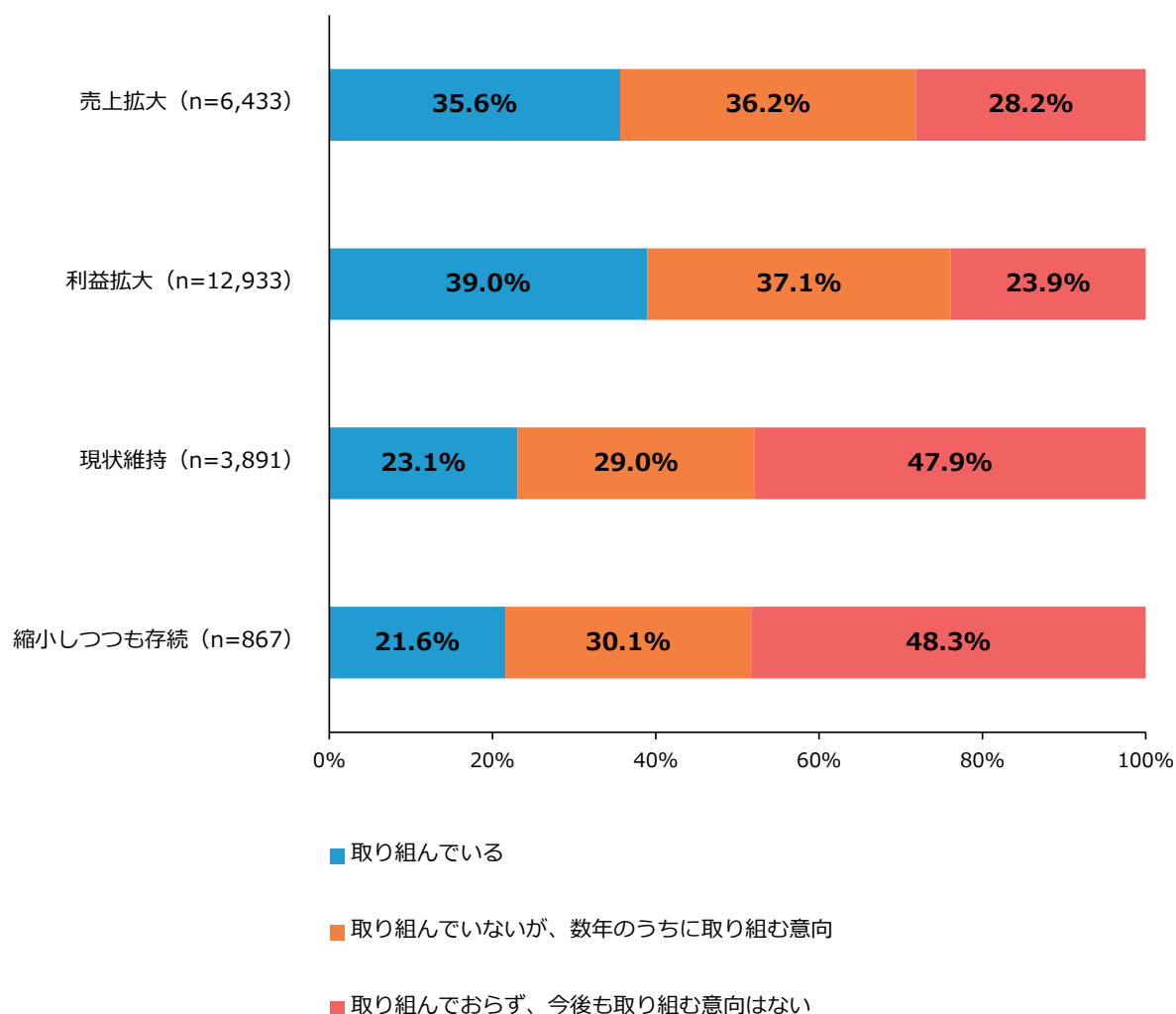
（注）1.経営者の年齢について、「30歳代以下」は、「29歳以下」、「30代」と回答した事業者の合計。

2.経営者のリスキリングへの取組状況について、「取り組んでいない」は「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-68 図は、経営方針別に経営者のリスクリングへの取組状況を見たものである。これを見ると、経営方針として「売上拡大」、「利益拡大」を挙げている事業者は、経営者のリスクリングに「取り組んでいる」割合が高いことが分かる。一方、「現状維持」、「縮小しつつも存続」を挙げている事業者では、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した割合が高い。

<第 2-1-68 図>

経営者のリスクリングへの取組状況（経営方針別）



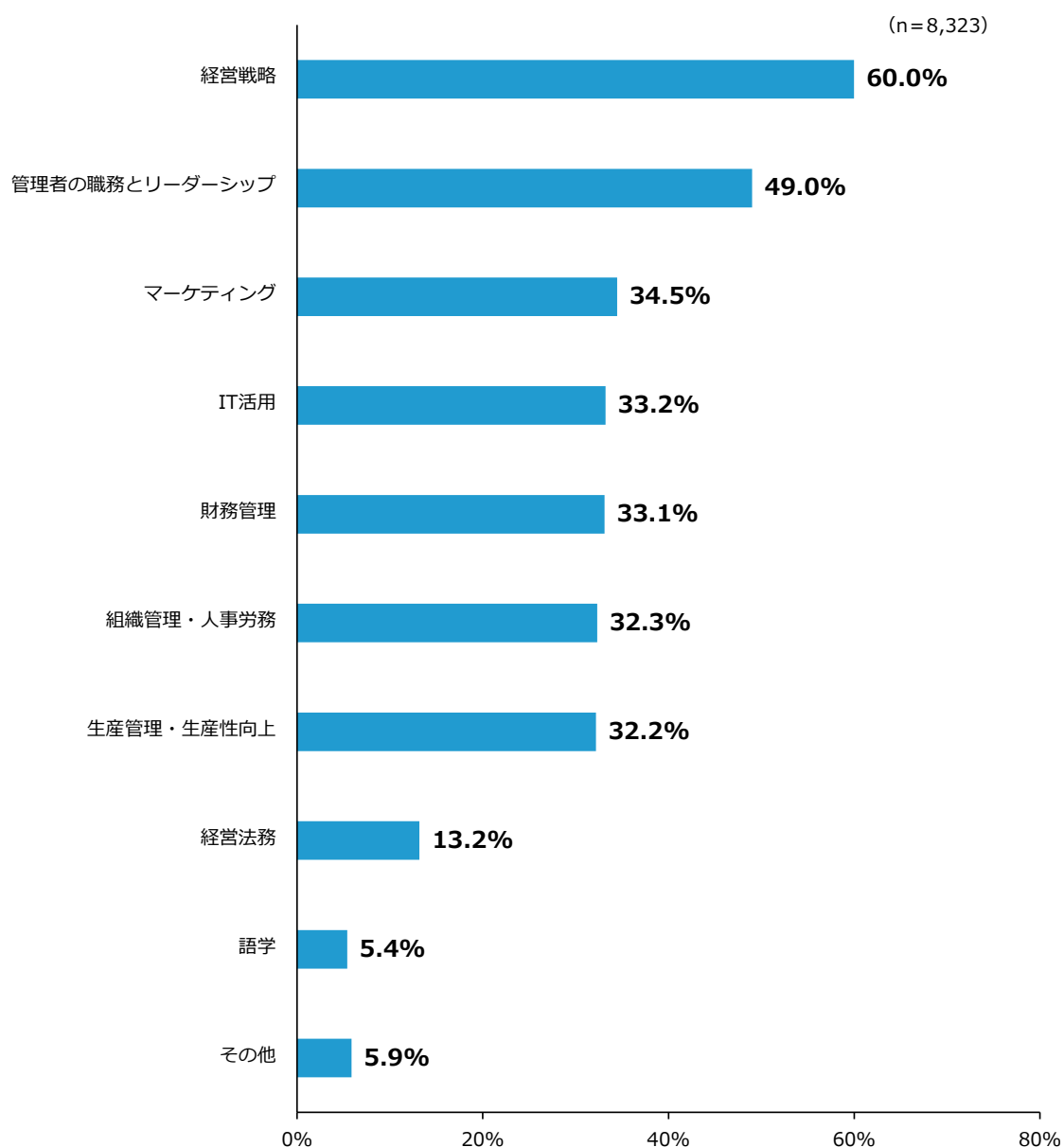
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営方針について、「円滑な廃業・譲渡」、「その他」と回答した事業者を除く。

第 2-1-69 図は、経営者がリスキリングにより獲得したいスキルを確認したものである。これを見ると、獲得したいスキルとして「経営戦略」、「管理者の職務とリーダーシップ」といった経営者としての能力を高めるものの割合が高く、次いで「マーケティング」、「IT 活用」といった営業や管理の強化を目的とするものが続いている。

<第 2-1-69 図>

経営者がリスキリングにより獲得したいスキル



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

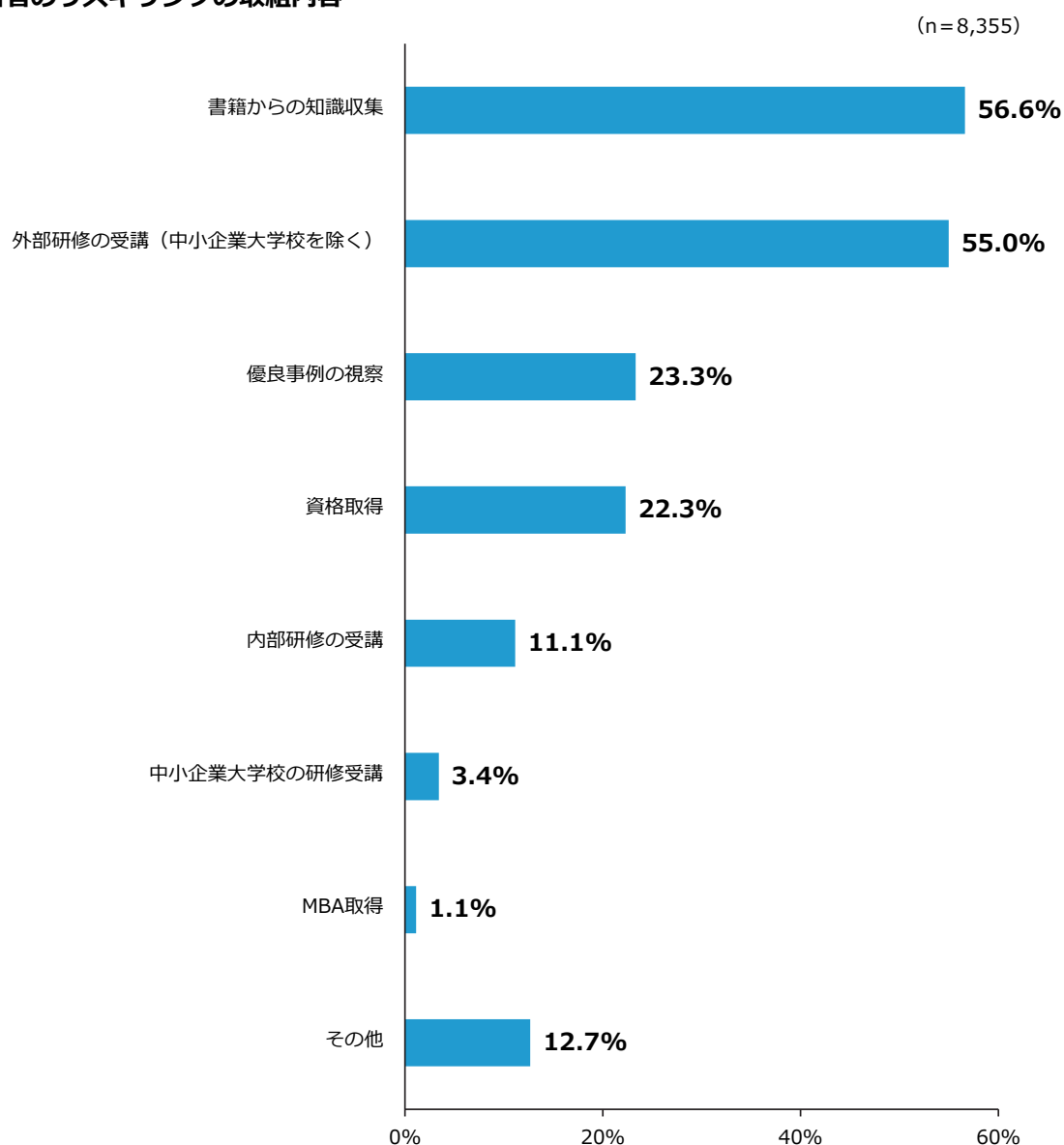
（注）1.経営者のリスキリングへの取組状況に関する設問で、リスキリングに「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-70 図は、経営者がリスクリングに取り組んでいる事業者に対して、リスクリングの取組内容について確認したものである。これを見ると、「書籍からの知識収集」、「外部研修の受講（中小企業大学校を除く）」と回答した割合が高い。

<第 2-1-70 図>

経営者のリスクリングの取組内容



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

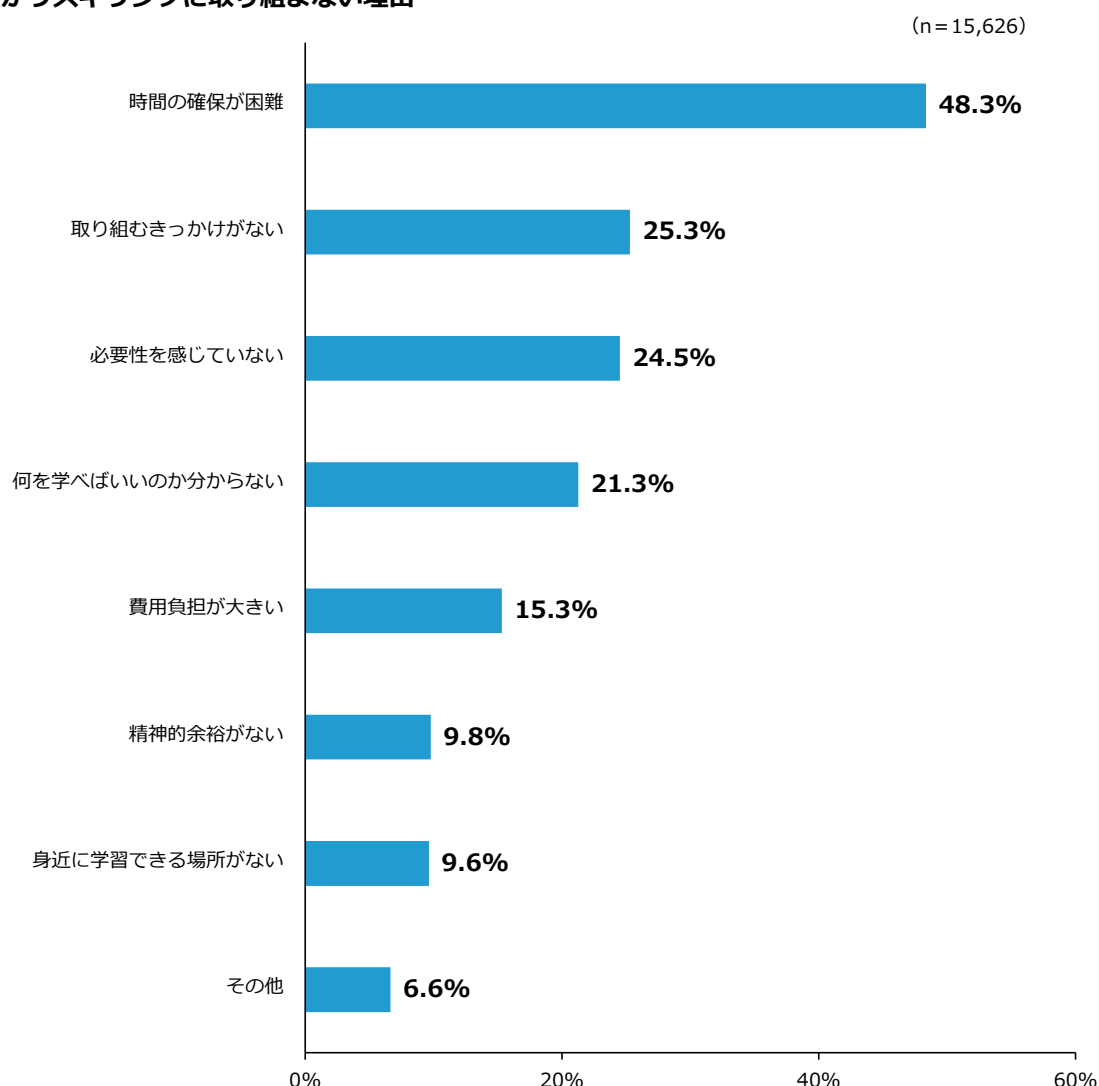
（注）1.経営者のリスクリングへの取組状況に関する設問で、リスクリングに「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-71 図は、経営者がリスキリングに取り組んでいない事業者に対して、取り組まない理由を確認したものである。これを見ると、「時間の確保が困難」の回答割合が最も高く、リスキリングに割く時間の確保が課題となっている様子が見て取れる。次いで、「取り組むきっかけがない」、「必要性を感じていない」、「何を学べばいいのかわからない」といった回答割合が高い。

<第 2-1-71 図>

経営者がリスキリングに取り組まない理由



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営者のリスキリングへの取組状況に関する設問で、リスキリングに「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

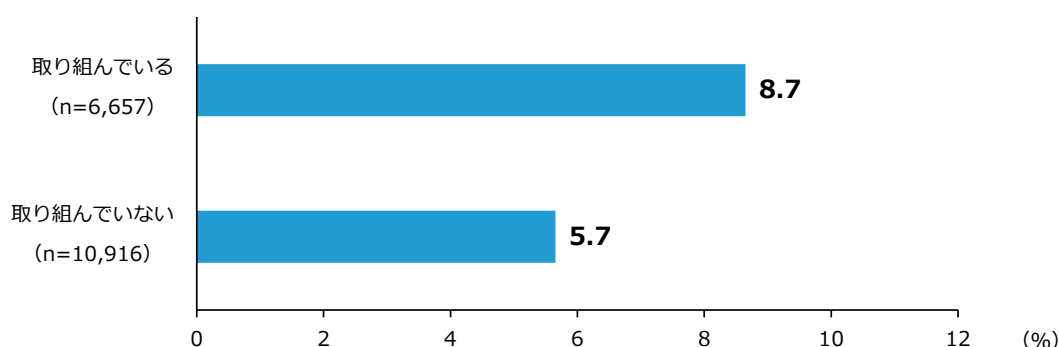
② 経営者のリスクリングの効果

第2-1-72図は、経営者のリスクリングへの取組状況別に売上高の変化率（中央値）と付加価値額の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて、両指標とも高い水準で増加していることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、経営者のリスクリングの取組が自社の成長に寄与することが示唆される。

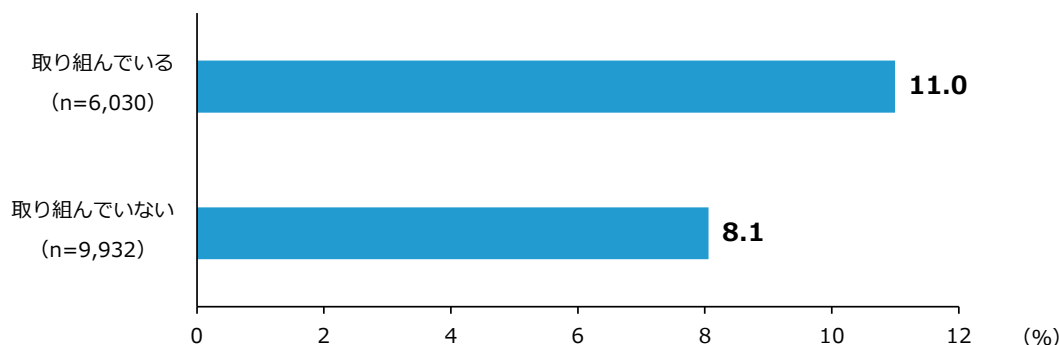
<第2-1-72図>

売上高、付加価値額の変化率（経営者のリスクリングへの取組状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営者のリスクリングへの取組状況について、「取り組んでいない」は「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

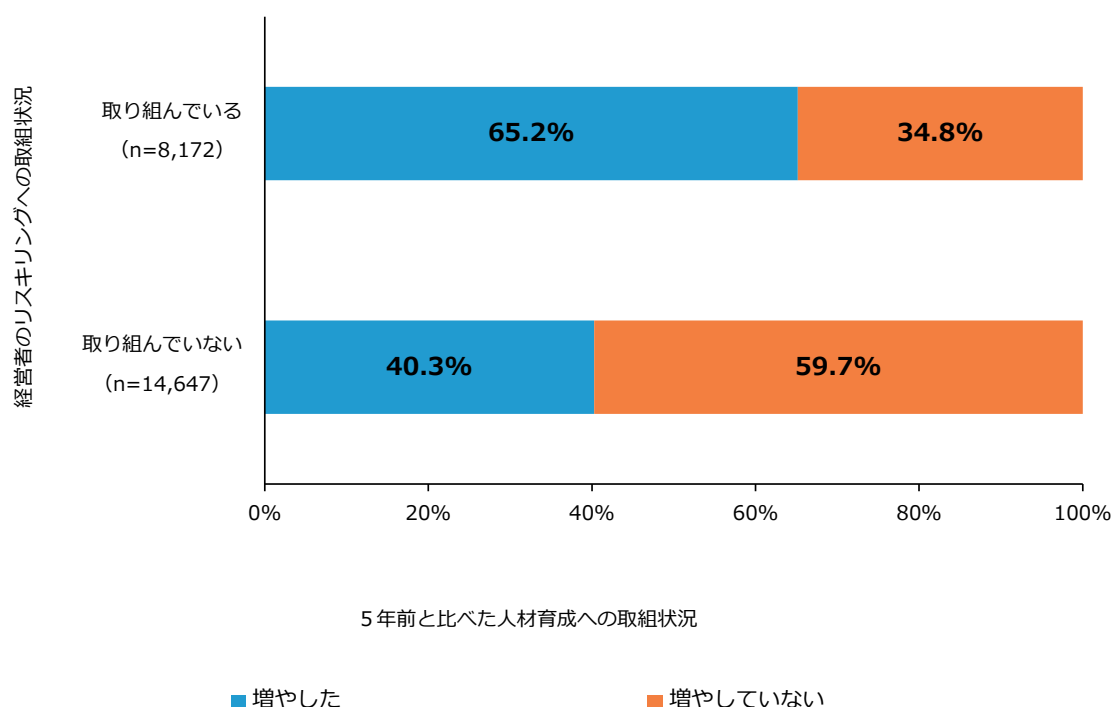
2.売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

第 2-1-73 図は、経営者のリスクリングへの取組状況別に人材育成の取組状況を確認したものである。これを見ると、経営者がリスクリングに「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者に比べて人材育成に積極的に取り組んでいることが分かる。経営者の学ぶ姿勢が組織文化に昇華し、人材育成の取組につながっている可能性が示唆される。

<第 2-1-73 図>

5年前と比べた人材育成への取組状況（経営者のリスクリングへの取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営者のリスクリングへの取組状況について、「取り組んでいない」は「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

2.5年前と比べた人材育成の取組について、「増やした」は「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した事業者の合計。「増やしていない」は「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者の合計。

3.人材育成の取組について、「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は除く。

③ まとめ

本項では、経営者のリスクリングへの取組状況を確認した。経営者のリスクリングが業績に好影響を及ぼしている可能性が見て取れた。また、経営者の学びの姿勢は組織文化に昇華し、組織全体として人材育成・学びの風土が醸成されていることが示唆された。自社の成長・発展のためには、経営者自身の成長が重要だと認識し、必要とされる知識の把握・習得に努めることが求められる。

事例 2-1-8 では経営者のリスクリングへの取組により、経営改善や新規事業創出を実現して成長していることに加え、経営者の学びの姿勢が、学び続ける組織風土の醸成にもつながったことで成長を加速させている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-8：株式会社内池建設 「経営者の積極的なリスティングにより成長している企業」

・所在地：北海道室蘭市 ・従業員数：54名 ・資本金：1億円 ・事業内容：総合工事業

若くして社長に就任。山積する経営課題に直面する

北海道室蘭市の株式会社内池建設は、1980年創業の建設会社である。内池秀敏社長は大手ハウスメーカーを経て、2005年に28歳で実父が創業した同社に入社した。「優良企業としか聞いていなかった」と当時を振り返るが、同社に入社すると、室蘭エリアの公共工事への依存、競争優位性がなく価格競争に陥った低収益体質、マネジメント不足や残業・休日出勤を当たり前とする組織文化など、山積する問題に直面した。2007年に30歳で社長に就任後、社内での求心力や経験を補うため、自身で様々なスキルを獲得・活用することで、変革に取り組んできた。

中小企業診断士やIT知識を取得。「選択と集中」で目覚ましい成長を遂げている

まず、内池社長は就任後、中小企業の経営課題の診断・助言を行う国家資格である中小企業診断士を取得。同社の事業改革には経営理論の知識に基づいた戦略が必要との考えからだった。資格取得後、自社の経営資源や外部環境の動向を分析する中で、少子高齢化で市場が縮小する室蘭エリアだけでは成長が見込めないと判断。経営理論のセオリーである「選択と集中」を意識し、室蘭エリアで見込まれる受注減による余剰人員と不採算だった苫小牧支店閉鎖で生じたリソースを市場規模が大きい札幌エリアに集中投下した。併せて、中小企業診断士としての知識をいかし、財務体質改善や原価管理を通じた収益性向上、社内ルールの制定による健全な組織運営にも取り組んでいる。さらに、業界でもいち早くITの事業活用に目を付け、ITスキルの習得にも注力。内池社長が先頭に立ってIT活用を進め、新規事業への活用や、営業・現場管理システム導入による案件の一元管理化を遂行した。中小企業診断士とIT知識を掛け合わせて生まれた1,000(戦)通りの構造シミュレーションから顧客ニーズに合った提案を行う倉庫工場建設に特化した新規事業「戦略倉庫」は、現在の収益の柱になっている。旺盛な倉庫工場需要を見定め、経営資源を集中投下するという「選択と集中」により生産性は飛躍的に向上、案件の一元管理化による残業時間等の削減でコスト低減も実現されている。内池社長の社長就任直前期である2006年と直近2024年5月の決算を比較すると、売上高は約1.5倍、営業利益は約27倍、社員の平均残業時間は70%削減、平均年収1.2倍と目覚ましい成長を遂げている。

経営者の学ぶ姿勢は組織風土となり、社員の主体的な学びが進んでいる

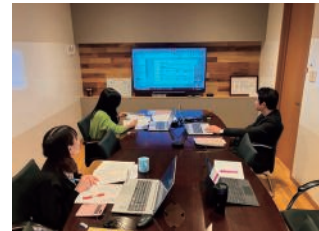
内池社長の学ぶ姿勢は組織風土に昇華している。内池社長は会社方針として社員の資格取得を掲げ、一級建築士、宅地建物取引士、簿記などの資格勉強を1日2時間まで業務時間中に行えるようにした。さらに、業務面や金銭面でサポートする「一級建築士特待制度」や簿記の社内勉強会、資格手当等の制度も整備している。内池社長は「堂々と教科書を机に広げて勉強して良い。むしろそれを推奨する」と社員の学びを応援する。取組翌年の2023年度には一級建築士の合格者が誕生。2024年度は最終結果を待つが、5名が二次試験を通過しており、取組の効果が表れている。また、ITスキルについても、未経験ながら主体的に学んで中核として活躍する人材が現れ、事業展開にも新たな可能性が生まれている。内池社長自身も新たな学びに意欲を見せ、同社の更なる成長が期待される。「心の幸せは、自身の成長だ。社員には、資格取得などの研鑽で自身を高める機会、また、高めた自分を発揮する場を提供したい。こうした取組が企業成長を実現する好循環を生むことが重要だ」と内池社長は語る。



内池秀敏社長



同社が手掛けた工場



簿記の社内勉強会

2. 経営者ネットワーク

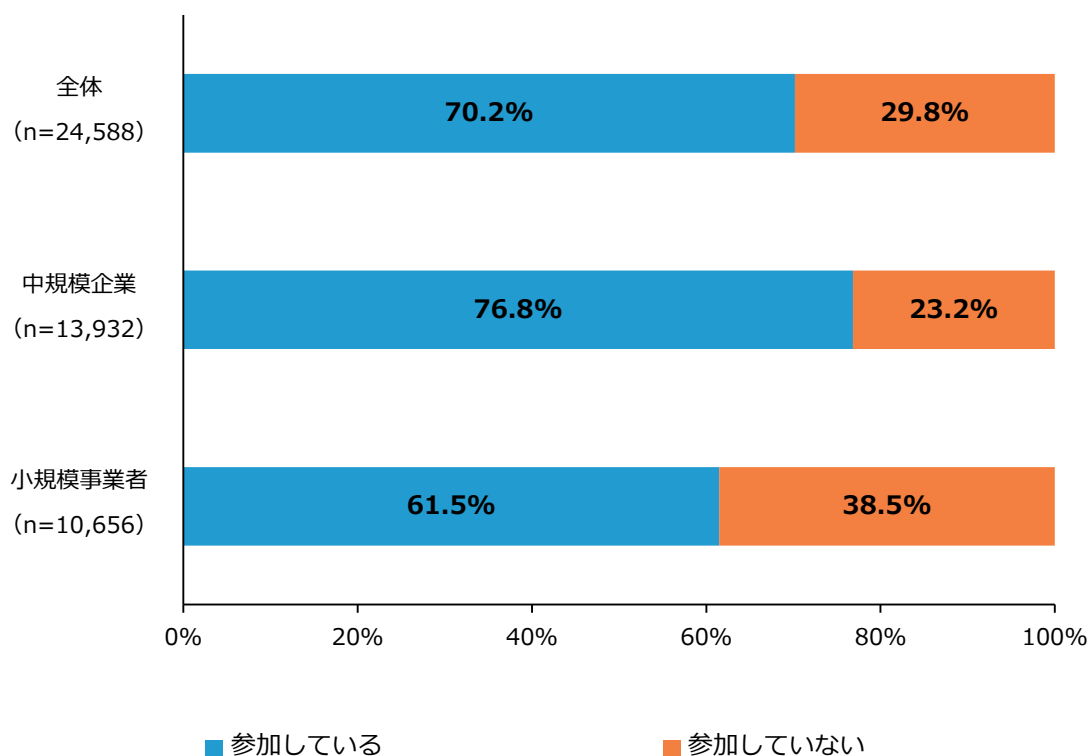
中小企業庁が実施した研究会⁵⁸では、経営者の成長意欲の醸成やスキル獲得の取組に当たり、優れた経営者との交流によるモチベーション向上がきっかけになる可能性を述べている。本項では経営者ネットワークに着目した分析を行う。

① 経営者ネットワーク⁵⁹の活用

第 2-1-74 図は、経営者が経営者ネットワークに参加している事業者の割合を見たものである。これを見ると、「全体」では約7割の事業者が「参加している」と回答している。また、企業規模別に見ると、「中規模企業」は「小規模事業者」に比べて「参加している」と回答した事業者の割合が高いことが分かる。

<第 2-1-74 図>

経営者ネットワークへの参加状況（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁵⁸ 中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書」（2024年6月）。以下、本章における「研究会」は同研究会を指すものとする。

⁵⁹ ここでの「経営者ネットワーク」は、他社の経営者や経営幹部との交流を目的とした社外のコミュニティを指す。

ここからは、経営者ネットワークについて、「同業種・同域ネットワーク」、「同業種・広域ネットワーク」、「異業種・同域ネットワーク」、「異業種・広域ネットワーク」の四つの属性に分けて分析を行っていく（第2-1-75図）。

第2-1-76図は、経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者において、最も頻繁に参加している経営者ネットワークの属性の構成割合を見たものである。「異業種・同域ネットワーク」が最多で36.4%、「同業種・同域ネットワーク」と「異業種・広域ネットワーク」が2割強で同程度、「同業種・広域ネットワーク」が最も少なく16.5%となっている。

＜第2-1-75図＞

経営者ネットワークの属性分類図

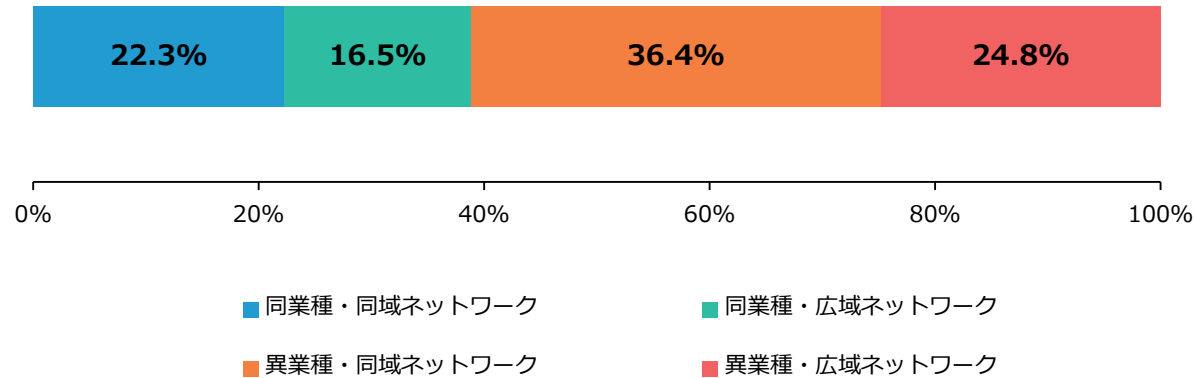
		業種	
		主に同業種のネットワーク	異業種も交えたネットワーク
地域	主に同地域のネットワーク	同業種・同域ネットワーク	異業種・同域ネットワーク
	地域を越えたネットワーク	同業種・広域ネットワーク	異業種・広域ネットワーク

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）ここでの「同地域」とは所在の都道府県内を指す。

＜第2-1-76図＞

経営者ネットワークの属性の構成割合

(n=17,254)

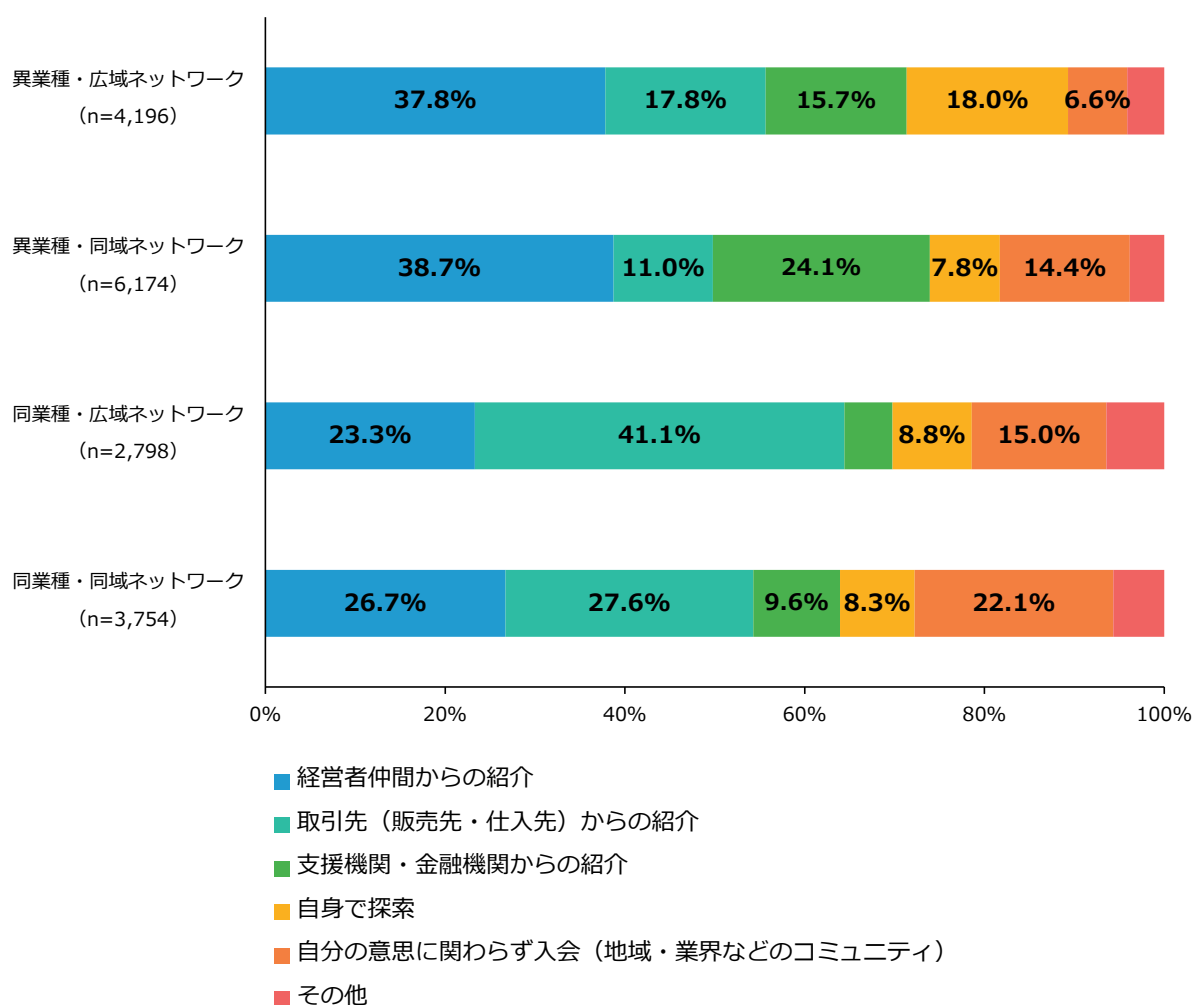


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）1.経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。
2.複数のネットワークに参加している場合は、最も頻繁に参加しているネットワークについて聞いている。

第 2-1-77 図は、最も頻繁に参加している経営者ネットワークの属性別に参加経緯を見たものである。他のネットワークと比較して高い割合の回答に着目すると、「異業種・広域ネットワーク」では、「自身で探索」して入会している割合が比較的高い。また、「異業種・同域ネットワーク」では「経営者仲間からの紹介」、「支援機関・金融機関からの紹介」の割合が比較的高く、各機関が所管地域で運営しているネットワークが想定される。「同業種・広域ネットワーク」では「取引先（販売先・仕入先）からの紹介」の割合が高く、業界団体等のネットワークが想定される。「同業種・同域ネットワーク」は「自分の意思に関わらず入会（地域・業界などのコミュニティ）」の割合が比較的高い。

<第 2-1-77 図>

経営者ネットワークへの参加経緯（経営者ネットワークの属性別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

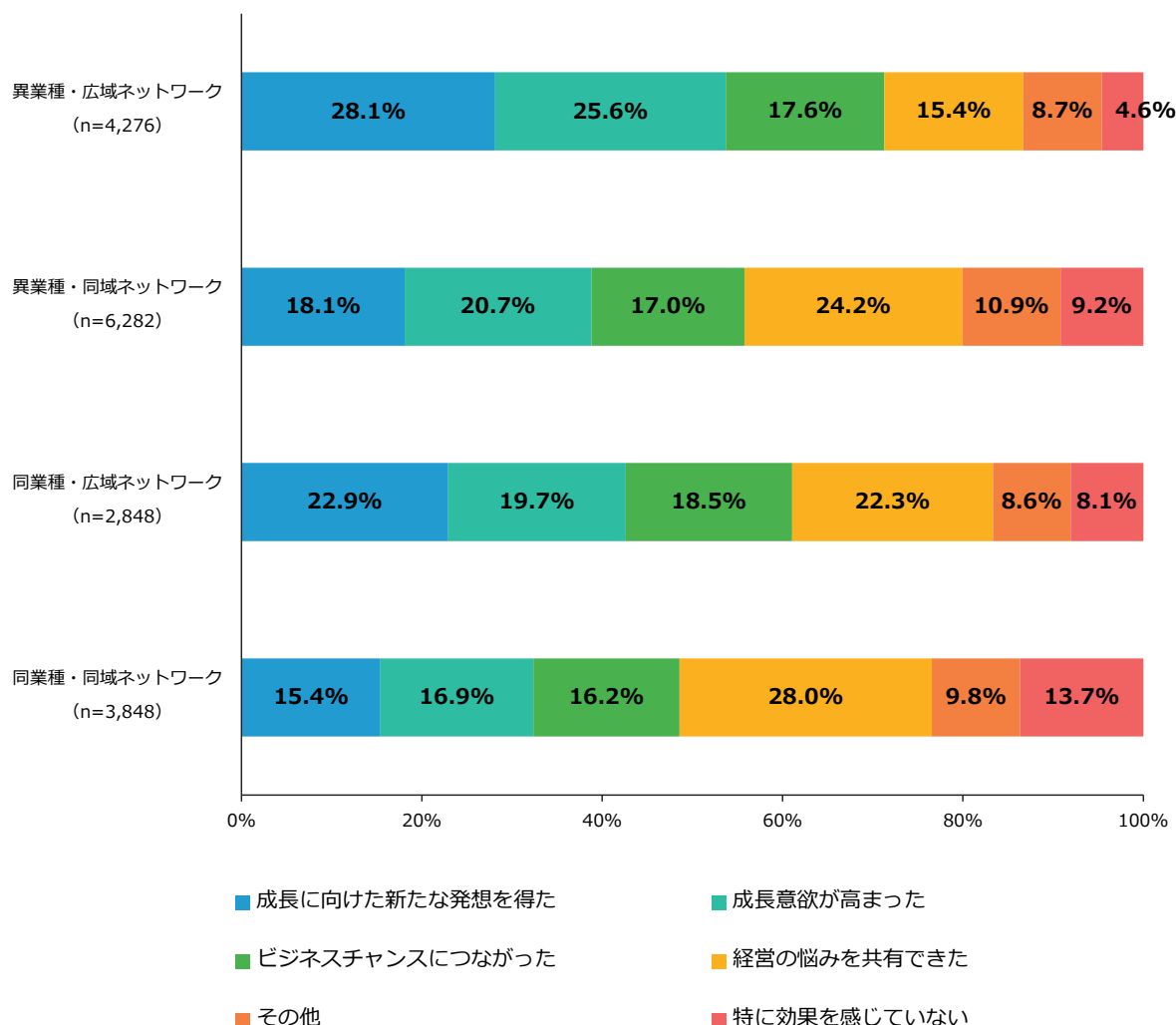
2.経営者が最も頻繁に参加しているネットワークへの参加に至った経緯について、「その他」は、「自身で立ち上げた」、「その他」と回答した事業者の合計。

② 経営者ネットワーク活用の効果

第2-1-78図は、最も頻繁に参加している経営者ネットワークの属性別に、経営者ネットワークへの参加によって最も得られた効果について確認したものである。「異業種・広域ネットワーク」では「成長に向けた新たな発想を得た」、「成長意欲が高まった」といった成長に関する選択肢への回答割合が高い。広域に様々な経営者と関わることが成長意欲の向上につながっていることが示唆される。また、「同業種・同域ネットワーク」や「異業種・同域ネットワーク」では、「経営の悩みを共有できた」の割合が比較的高く、地域特有の経営課題等の共有の場として有益な可能性がある。

＜第2-1-78図＞

経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

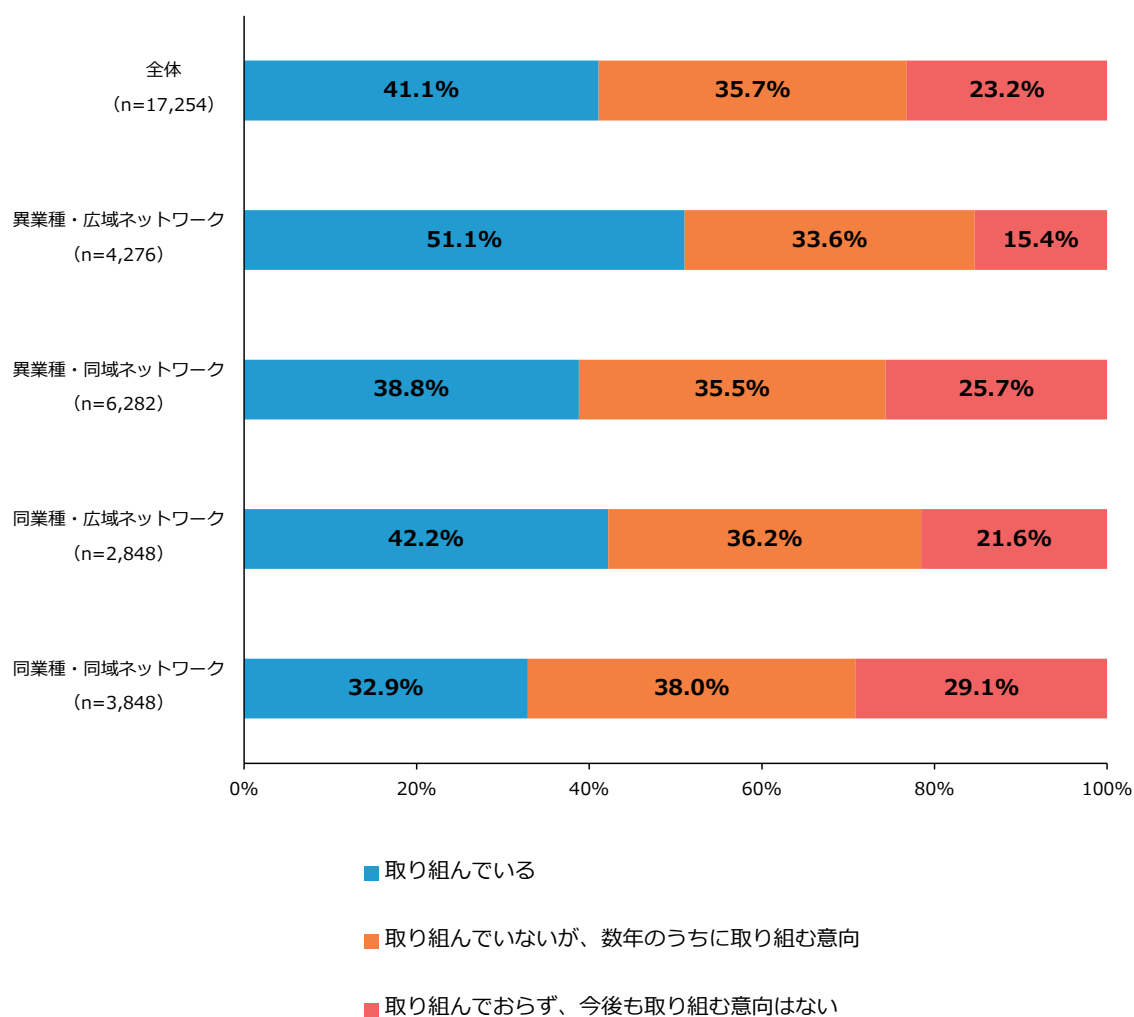
（注）1.経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.経営者ネットワークに参加することによって最も得られた効果について、「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」、「優良な支援機関の紹介を受けられた」、「その他」と回答した事業者の合計。

第 2-1-79 図は、最も頻繁に参加している経営者ネットワークの属性別に、経営者のリスクリングへの取組状況を見たものである。これを見ると、「異業種・広域ネットワーク」に参加している事業者は「取り組んでいる」と回答した割合が高く、かつ、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」の割合が低い。また、「同業種・広域ネットワーク」に参加している事業者についても、「全体」と比較して同様の傾向が見られる。第 2-1-78 図で示唆された、広域に様々な経営者と関わることで高まった成長意欲が、経営者のリスクリングという行動として顕在化している可能性がある。

<第 2-1-79 図>

経営者のリスクリングへの取組状況（経営者ネットワークの属性別）



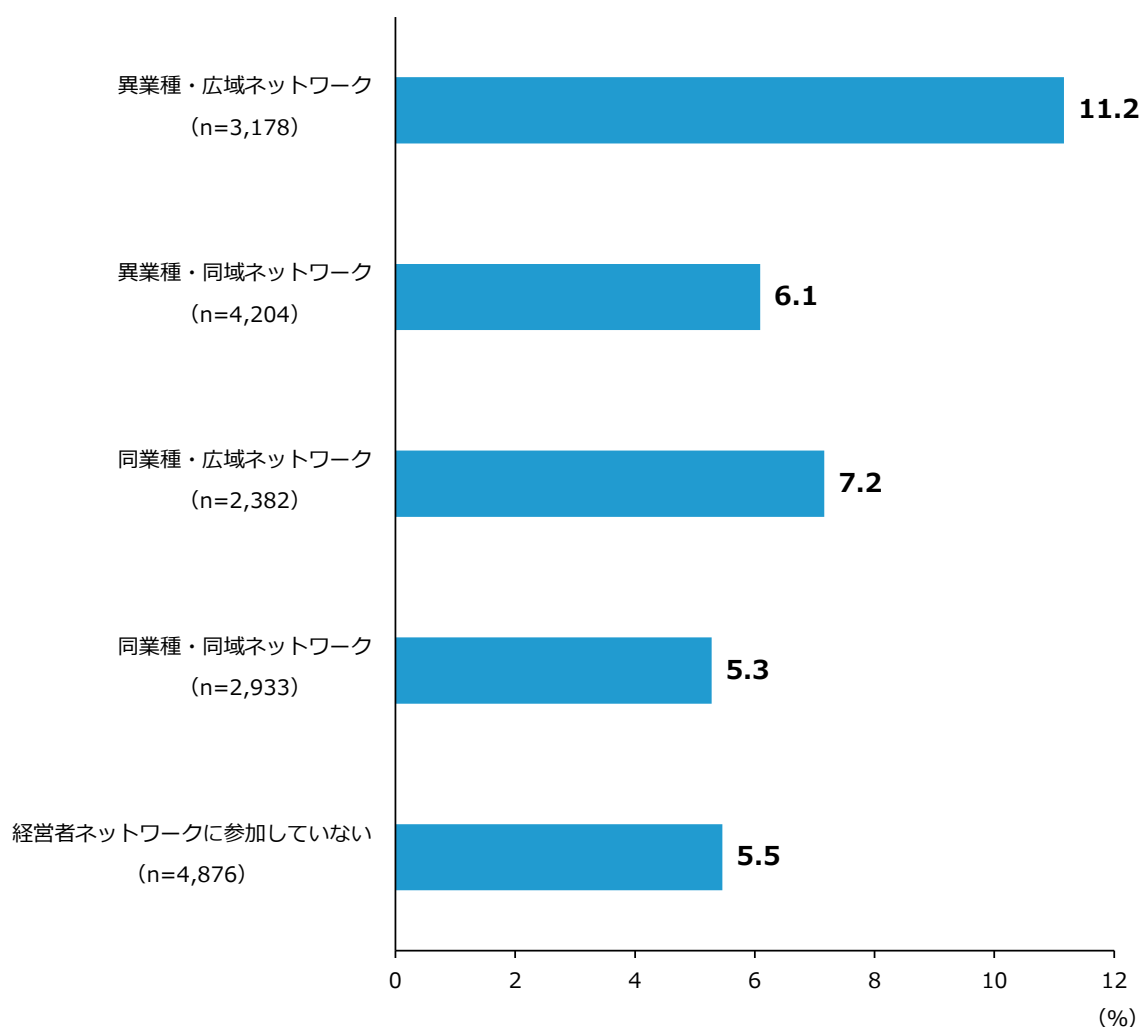
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-1-80 図は、最も頻繁に参加している経営者ネットワークの属性別に、事業者の売上高の変化率（中央値）を見たものである。特に「異業種・広域ネットワーク」は他のネットワークと比べて高い水準であることが分かる。また、「同業種・広域ネットワーク」も比較的高い水準にある。この調査結果から一概にはいえないが、これまで述べてきたような経営者の成長意欲の高まりが、結果として売上高の成長につながっている可能性がある。

<第 2-1-80 図>

売上高の変化率（経営者ネットワークの参加状況・属性別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）売上高の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

本項では、経営者ネットワークに着目した分析を行った。特に「異業種」や「広域」といった、自身とは境遇の異なる様々な経営者と関わる機会は、経営者の成長意欲を高め、経営者のリスクリングといった行動にもつながっている可能性が確認された。また、こうして高まった成長意欲が業績にも好影響を及ぼしている可能性が見て取れた。

事例 2-1-9 では、異業種・広域の経営者ネットワークへの参加により、成長意欲を高めたことが企業風土の変革にもつながり、成長を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-9：梅乃宿酒造株式会社

「経営者ネットワークでの意識変革を成長につなげている企業」

・所在地：奈良県葛城市 ・従業員数：71名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

酒類需要の減少に直面しつつも変わらない自社に問題意識を抱く

奈良県葛城市の梅乃宿酒造株式会社は、1893年創業の老舗酒蔵である。近年では、梅酒をはじめとした日本酒仕込みのリキュール「梅乃宿あらごし」シリーズが人気商品となっている。2013年に同社の社長に就任した5代目の吉田佳代社長は、人口減少やライフスタイルの変化による国内の酒類需要の減少から、自社の今後の売上げに不安を感じていた。一方、長い歴史の中で築き上げた相応の収益基盤によって社員には危機感が乏しく、経営幹部と共に自社の変革実現を議論する会議も頓挫してしまった。ただ、吉田社長はこの会議を通じて、自社が変わらない原因は社員ではなく、経営者である自分自身にこそ変革を進める覚悟がなかったことに気が付いたという。

自身の経営の固定観念から解放。成長意欲が駆り立てられ、変革に取り組む

吉田社長は自身を変革するために、高い数値目標を掲げる成長意欲にあふれた若手起業家が各地から集まる経営者ネットワークに飛び込んだ。最も自身を高めてくれそうなネットワークを能動的に探索したという。「外から見ていてすごいと思っていた経営者の方も、内情を話し合うと意外と自分と共通した悩みもあった。いろんな経営をしている方がいて『こんなに自由でいいんだ』と視野が広がった」とネットワーク参加当時を振り返る。また、多様な経営者と切磋琢磨することは自身の成長意欲を駆り立て、自社と同程度や自社よりも小さな規模の企業が挑戦して成長する様子に競争心と成長への覚悟を再認識することとなった。成長を目指すに当たっては、明確に高付加価値化による売上げ・利益拡大の方針を打ち出し、推進する覚悟を決めた。「売上高＝顧客に喜んでもらった数」、「利益＝自分たちの付加価値への評価」と定義した上で、売上高と利益の両方を追求する必要があることを社員に改めて訴えた。社内では、「現状維持では落ちるだけ」という問題意識を明確に提起し、売上高と利益を追求する重要性を浸透させるため、中期計画も従来の保守的な計画から高い目標に変更した。吉田社長の成長意欲は徐々に社員の意識変革も引き起こし、1年半ほど前には社員から「10年後の売上高200億円を目指す」という高い目標が出されるまでになったほか、幅広い層の社員の前向きな発言が目に見えて増えているという。

経営者自身の変革は会社の変革にもつながり、売上増加や人材確保、組織の活性化が実現

現在ではその大きな目標を1年単位の計画に落とし込みながら全社で挑戦しており、直近2024年6月期の売上高は過去最高の約30億円に到達した。国内の酒類需要が減少傾向にある中、海外展開を強化して旺盛な需要を獲得することで成長につなげている。また、吉田社長の成長志向に共感して大企業等からも新たなメンバーが加わり、社内の雰囲気は更に活性化している。「企業は経営者の『器』以上には成長しないとよく言われる。経営者ネットワークにおける様々な経営者との関わりは、自身の『器』を大きくしてくれた。また、ネットワークで得た『経営者の覚悟』、『良いお手本』は企業の成長に欠かせない。『経営者の覚悟』がなければ会社の成長は実現できない。『良いお手本』がなければ、正しい成長にはつながらない。当社は、これらをいかして更なる成長を遂げたい」と吉田社長は語る。



吉田佳代社長



「梅乃宿あらごし」シリーズ



社内会議の様子

3. 事業承継

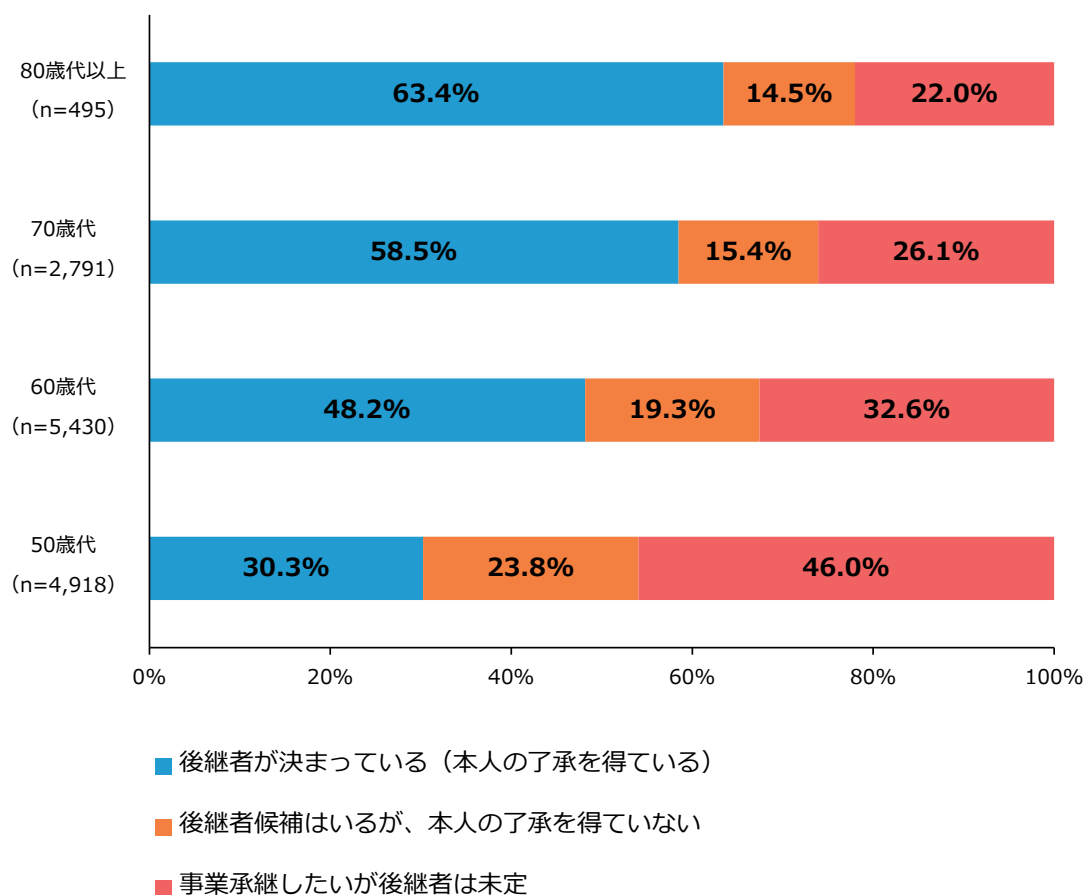
研究会では、経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高いことや、事業承継実施後の成長率は同業種平均値を上回るといったデータもあることから、事業承継による代替わりは新しい挑戦へのきっかけであると指摘している。本項では事業承継の状況や事業承継に向けた体制構築、事業承継をきっかけとした変化について分析を行っていく。

① 事業承継の状況

第2-1-81図は、50歳以上の経営者について、経営者の年代別に後継者の選定状況を確認したものである。経営者の年代が上がるにつれて、後継者が決定している割合が高まっており、事業承継に備えている様子が見えてくる。

<第2-1-81図>

後継者の選定状況（経営者の年代別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

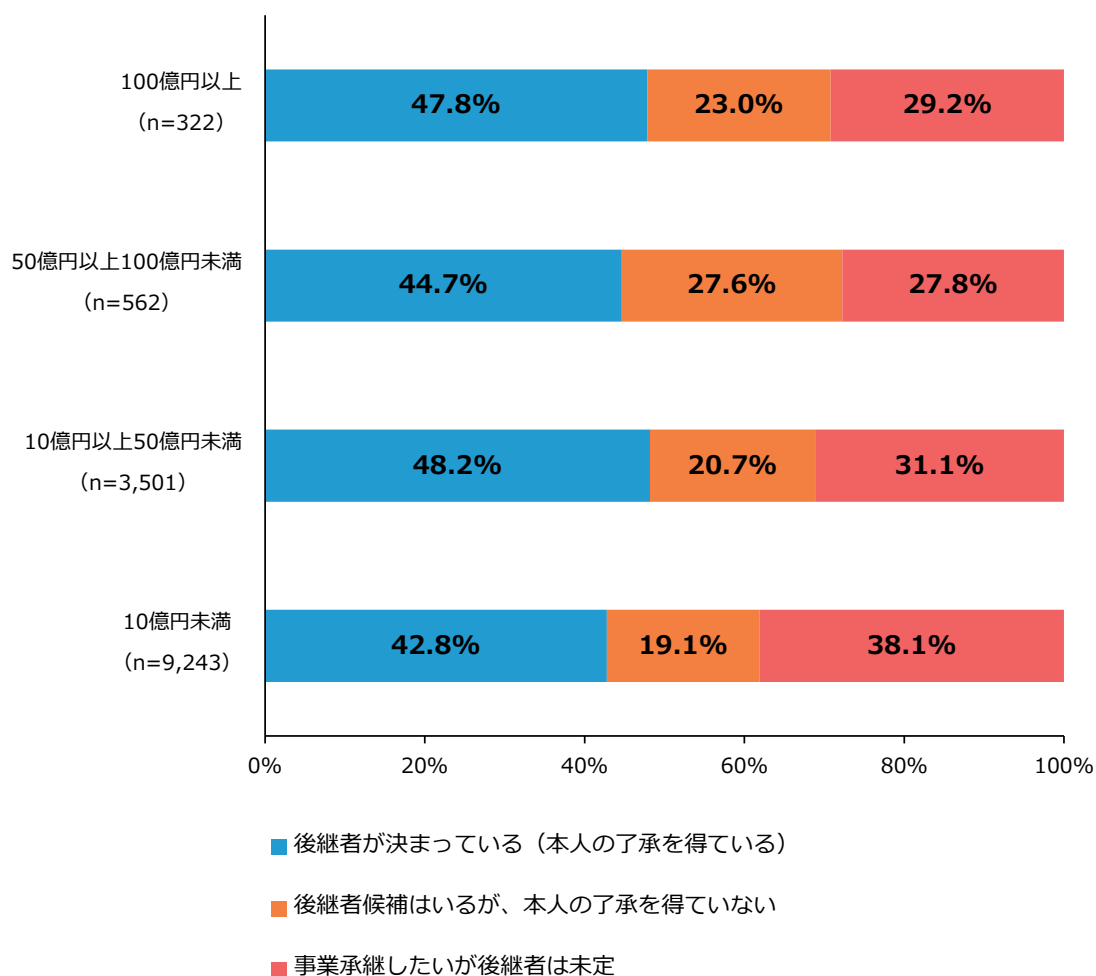
（注）1. 後継者の選定状況について、「事業承継は検討していない」と回答した事業者は除く。

2. 「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」は、複数の候補者で検討中の場合を含む。

第2-1-82図は、50歳以上の経営者について、売上高規模別に後継者の選定状況を見たものである。これを見ると、売上高規模間で後継者の選定状況に大きな違いは見られない。事業承継は一朝一夕にはいかず、特に取引先や従業員等のステークホルダーが多い売上高規模が大きな事業者では、早めに事業承継に備えることが重要だと考えられる。

<第2-1-82図>

後継者の選定状況（売上高規模別）



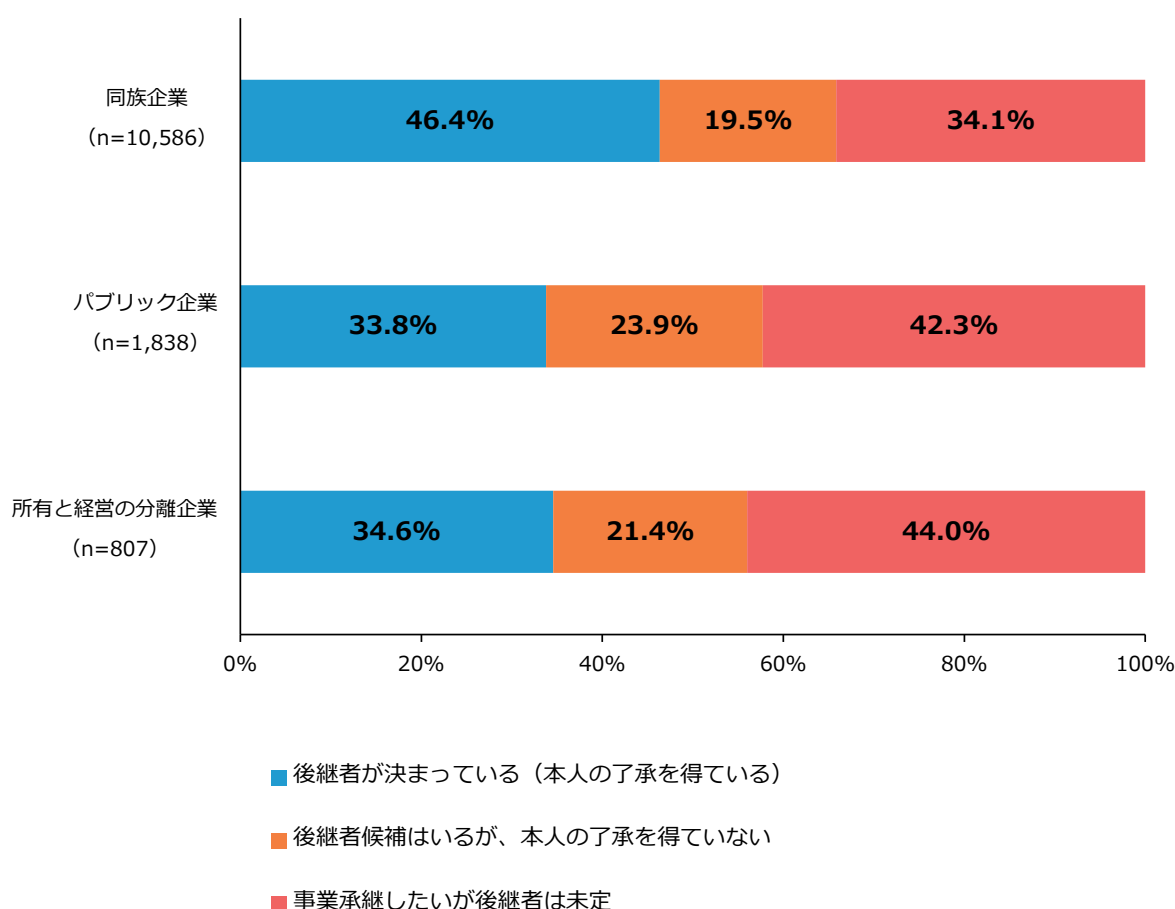
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1.後継者の選定状況について、「事業承継は検討していない」と回答した事業者は除く。
 2.「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」は、複数の候補者で検討中の場合を含む。
 3.経営者年齢について、「29歳以下」、「30代」、「40代」と回答した事業者は除く。
 4.ここでの売上高は、直近（1期前）の売上高に基づいて集計している。「事業を開始していない」と回答した事業者は除く。

第 2-1-83 図は、企業類型⁶⁰別に後継者の選定状況を見たものである。「同族企業」は、他の類型に比べて「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」割合が高いことが分かる。また、「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」では、「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」、「事業承継したいが後継者は未定」を合わせた割合が高い。

<第 2-1-83 図>

後継者の選定状況（企業類型別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.後継者の選定状況について、「事業承継は検討していない」と回答した事業者は除く。

3.「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」は、複数の候補者で検討中の場合を含む。

⁶⁰ 企業類型の詳細については、第 2-1-30 図を参照。

次に、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」事業者における後継者の属性について、企業類型別に確認する。第 2-1-84 図は、現経営者と後継者の親族関係、後継者の勤務状況から、後継者の属性を四つに分類したものである。

＜第 2-1-84 図＞

後継者の属性分類図

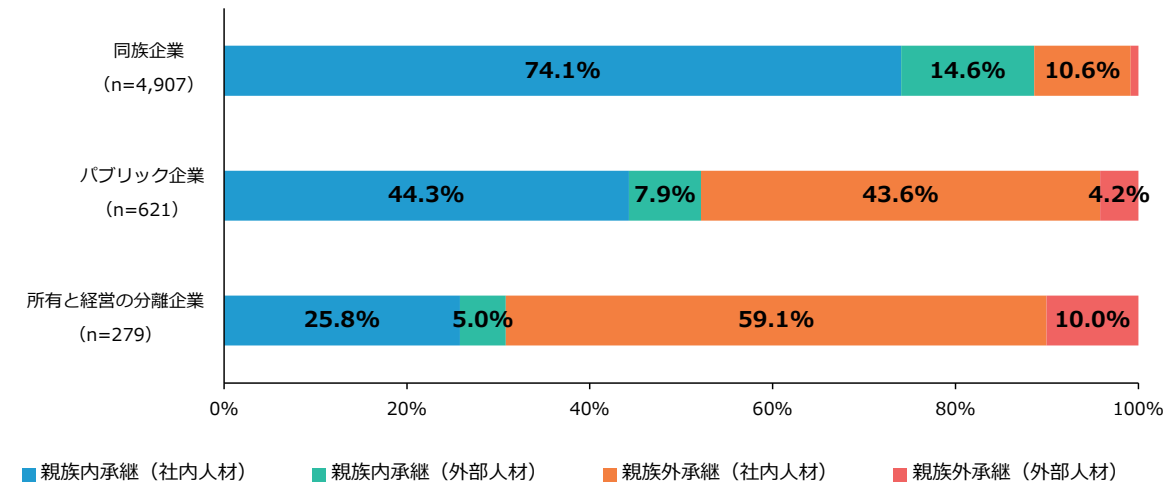
		現経営者と後継者の親族関係	
		親族	親族ではない
勤後 務継 状者 況の	常勤している	親族内承継（社内人材）	親族外承継（社内人材）
	非常勤又は自社に勤務していない	親族内承継（外部人材）	親族外承継（外部人材）

資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）ここでの「親族」とは、6 親等内の血族、若しくは 3 親等内の姻族関係にあることを指す。

第 2-1-85 図を見ると、「同族企業」では「親族内承継（社内人材）」を予定している割合が高く、事業承継に備え、親族が社内で経験を積んでいる様子が見て取れる。一方、「同族企業」であっても「親族外承継（社内人材）」も一定数存在しており、親族外承継が選択肢となっていることが分かる。また、「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」であっても親族内承継が一定の選択肢となっていることが確認される。「所有と経営の分離企業」では、現状を継続する親族外承継が比較的高い割合を占めていることが見て取れる。

＜第 2-1-85 図＞

後継者の属性（企業類型別）

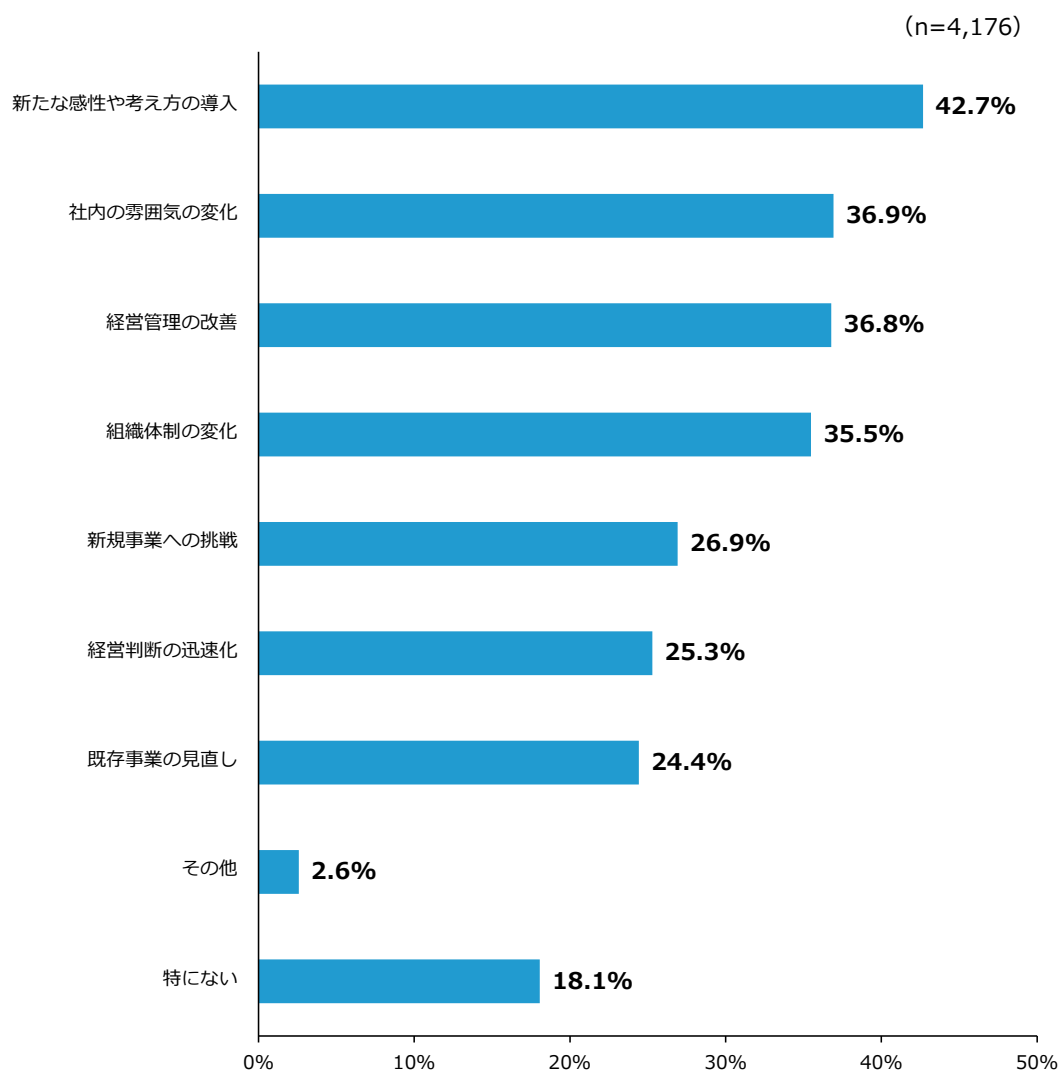


資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注） 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
2.後継者の選定状況について、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した事業者に聞いたもの。

第2-1-86図は、2代目以降で40歳代以下の経営者において、事業承継後に効果があつた取組を見たものである。「新たな感性や考え方の導入」、「社内の雰囲気の変化」などに効果を感じている割合が高いことが分かる。若い経営者への事業承継を機に組織風土に前向きな変化が生じている可能性が見て取れる。

<第2-1-86図>

事業承継後に効果のあつた取組（40歳代以下の経営者）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.経営者が何代目かを聞いた設問で、「2代目」、「3代目」、「4代目」、「5代目以上」と回答した事業者に聞いたもの。

3.経営者年齢について、「29歳以下」、「30代」、「40代」と回答した事業者について集計したもの。

② まとめ

本項では事業承継への取組状況と後継者属性、承継後の変化等について確認した。経営者の年代が上がるほどに、後継者選定など事業承継への取組が進んでいる様子が見て取れたものの、売上高規模による取組差異は小さいことが分かった。また、後継者の属性を見ると、「同族企業」では親族を候補とする企業が多いものの、親族関係にない社内人材からの登用を検討している企業も一定数存在していることが確認された。さらに、若い経営者への事業承継は、新たな考え方の導入や社内の雰囲気の変化へのきっかけになるなど、ポジティブな転換点となる可能性がある。

事例 2-1-10 では、事業承継を機に、生産性向上や GX に大胆に取り組むことで成長を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-10：マツモトプレシジョン株式会社

「事業承継を機に、DX による大胆な生産性向上と GX に取り組んだ企業」

・所在地：福島県喜多方市 ・従業員数：143 名 ・資本金：7,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

人口4万人都市の人材不足を懸念、賃上げに向け「稼ぐ力」強化に取り組む

福島県喜多方市のマツモトプレシジョン株式会社は、金属材料の調達から切削・研削加工・熱処理などを一貫して行っている企業である。空気圧制御部品を主力とし、自動車や半導体製造装置をエンドユーザーに持つ、1948 年創立の老舗企業だ。松本敏忠社長は創業家である松本家の娘婿として 2014 年に入社し、2017 年に4代目社長に就任した。松本社長は入社直後から、人口約4万人の喜多方市に所在する同社にとって、将来にわたって安定的に人材を確保することへの強い課題意識を持っていた。「会社を持続可能なものにするには、人材から選ばれる会社にならなくてはならない。そのためには賃上げなどの待遇改善が重要だ」という考えから、「地域社会に認められるリーディング・カンパニーを目指す」というビジョンを新たに掲げ、DX による生産性向上と GX による SDGs 対応を同時に進め、賃上げ原資を確保するための「稼ぐ力」の強化に大胆に取り組んだ。

DX による生産性向上と GX による SDGs 対応への大胆な変革

生産性の面では、同社の前近代的であった生産現場を抜本から見直した。松本社長の就任当時は、ベテラン社員による経験値で原価管理がなされており、松本社長は「いわゆる『どんぶり勘定』だった。データがなく、人によって利益の評価が異なっていた」と振り返る。さらに、工場では作業進捗を手書きで管理するなど、業務のうち約2割が製造以外の事務作業に費やされていたという。松本社長は、製品ごとの原価を正しく把握した上で無駄を省いて生産性を高めるべく、2018 年に製造原価のデータベース化構想を経営方針会議で打ち出し、全社を巻き込んで業務の棚卸しに取り組んだ。2021 年、地元企業・大学・大手 IT 企業が共に開発した中小企業向けの基幹統合システムプラットフォーム（CMEs）を、同社が第1号としてサブスクリプション型で導入。製品ごとの原価把握が可能になり、低採算事業を中心に生産品目を約半減させ、高採算事業にリソースを集中する体制に舵を切った。さらに、約 50 台の設備を省力化設備に刷新するとともに、作業進捗をタブレット端末で管理することで時間の掛かっていた手書き作業を削減するなど、製造現場の改善にも取り組んできた。こうした事業承継を契機とする大変革も、賃上げという目的を明確にしたことで既存従業員からの目立った反発はなく全社一丸で推進することができたという。また、GX では、2021 年に自家消費型 PPA（電力販売契約）で東北地方最大規模のソーラーカーポートを設置し、100%再生可能エネルギーで賄う工場を実現。2024 年には CMEs との連携で製品別の CO2 排出量を示すカーボンフットプリントも算出可能な体制にまでなっている。

従業員の基本給4%アップを達成、持続可能な会社を作る

会社を一から作り直す覚悟で挑んだ生産性向上策の効果が表れ、松本社長の就任時と比べ、足下の利益率は3割近く上昇した。2022 年度は全従業員を対象に4%のベースアップを実施し、その後も賃上げを継続することで、生産性向上で生じた利益を従業員へ還元。結果として採用増加や定着率向上にもつながっている。さらに、GX の取組は特に大手企業からの評価が高く、新たな引き合いも増加しているという。今後はロボット等による工場自動化を進め、「ザ・サステナブルファクトリー」を目指す方針だ。「生産性改善や GX は手段だ。地域やユーザーから選ばれる会社になる。その目的のために必要な取組を継続していくことが大切だ」と松本社長は語る。



松本敏忠社長



主力の空気圧制御部品



DX が進む現場

第6節 まとめ

本章では、中小企業の成長・発展に求められる「経営力」に着目した分析を行った。

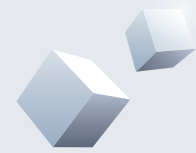
第1節では、自社の経営資源と外部環境の分析をベースとした経営戦略が成長・発展に有効である可能性が示された。また、戦略を実行するための経営計画の策定も同様に重要であり、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことの重要性も確認された。

第2節では、経営の透明性・開放性への取組について分析を行った。従業員への経営理念・ビジョンや経営情報の共有は、従業員の主体性醸成等につながり、業績向上や人材定着に寄与する可能性が見て取れた。また、経営状態を可視化できる管理体制により、コスト把握を通じた価格転嫁やコストマネジメントが進み、収益性改善につながる可能性も見られた。開放性という観点では、社外への経営課題の共有・相談も業績改善に寄与する可能性が示された。

第3節では、経営者属性と株主構成を基準に企業を類型化し、経営の透明性、ガバナンス体制構築等への取組差異について分析を行った。これらの取組は、「同族企業」に比べて「パブリック企業」、「所有と経営の分離企業」の方が進んでいることが確認された。ガバナンス体制構築による内外の目を入れた経営は成長やリスク管理につながる可能性も示されており、意識的に取組を推進すべき課題といえよう。

第4節では、中小企業が強い課題意識を持つ人材確保に着目した分析を行った。賃金が人材確保に好影響を及ぼす可能性が確認でき、魅力ある賃金体系を築くための原資とすべく付加価値を高めることが求められる。また、賃金のみによらず、働き手に選ばれる事業者になることも重要だ。採用における自社の魅力を伝える取組、仕事のやりがい、働き方改善、円滑な社内コミュニケーションは人材確保の一助となる可能性がある。

第5節では、これらの取組遂行において、最も重要なファクターであろう経営者に着目した分析を行った。経営者のリスクリングは業績に好影響を及ぼしている可能性が見て取れた。また、経営者の学びの姿勢は組織文化に昇華し、組織全体として人材育成・学びの風土醸成につながっている可能性も確認されている。経営者の成長意欲を高める上では、経営者ネットワークの活用も有効だ。特に、自身と境遇の異なる様々な経営者と関わる機会が成長意欲を高めることに効果的である可能性が示された。さらに、若い経営者への事業承継が前向きな変化を起こす可能性も確認された。



第2章 スケールアップへの挑戦

第2部第1章では、厳しい経営環境下において、中小企業・小規模事業者が成長・発展を遂げるためには「経営力」を高めることが重要であることを確認した。中小企業・小規模事業者が「経営力」を振るいながら生産性を高め、賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、地域経済を先導するような企業、輸出等により外需を獲得する企業へと成長を果たすことが我が国経済・地域経済のより一層の発展につながっていく。

本章では、経済産業省「企業活動基本調査⁶¹」や中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査⁶²」等を用いて、積極的かつ継続的に賃上げや投資に取り組むことができるような、一定企業規模への成長（以下、「スケールアップ」という。）を実現するための、中小企業の経営戦略や投資行動等について分析を進めていく。

第1節 成長する中小企業が我が国経済に与える影響

中小企業庁の研究会⁶³では、「賃上げ・投資を積極的・継続的に行うには、一定の企業規模への成長が必要」と述べた上で、売上高100億円規模の企業（以下、「100億企業」という。）へのスケールアップを一つの目標水準であるとしている。

本節では、100億企業に着目した分析を通じて、中小企業がスケールアップを実現することによる我が国経済への影響を、賃上げ、域内経済への貢献度合い、輸出による外需の獲得という三つの観点から確認していく。

⁶¹ 経済産業省「企業活動基本調査」は、従業員50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の企業を対象とした調査である。本調査の概要は、経済産業省のホームページを参照のこと。
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/index.html>

⁶² （株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。以下、本章における「アンケート調査」は、本調査を指すものとする。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

⁶³ 中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書」（2024年6月）。以下、本章における「研究会」は同研究会を指すものとする。

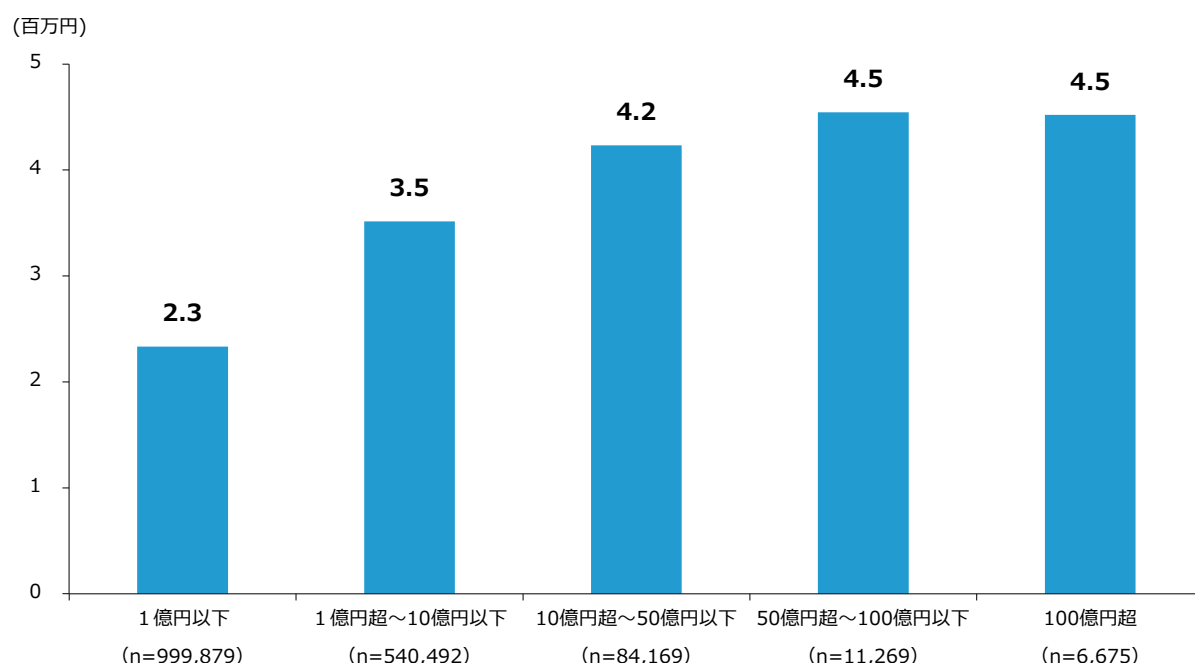
1. 賃上げ

最初に、スケールアップの実現が賃上げにどのような影響を及ぼしているかという点を確認していく。

第2-2-1図は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて、中小企業の売上高規模（以下、「スケール」という。）別の従業員一人当たり人件費の水準について確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、賃金水準も高くなる傾向が見て取れる。

<第2-2-1図>

従業員一人当たり人件費（スケール別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工

（注）1.従業員一人当たりの人件費は、人件費総額を従業員数で除して算出している。人件費総額は売上原価うち労務費、販売費及び一般管理費うち人件費の合計である。

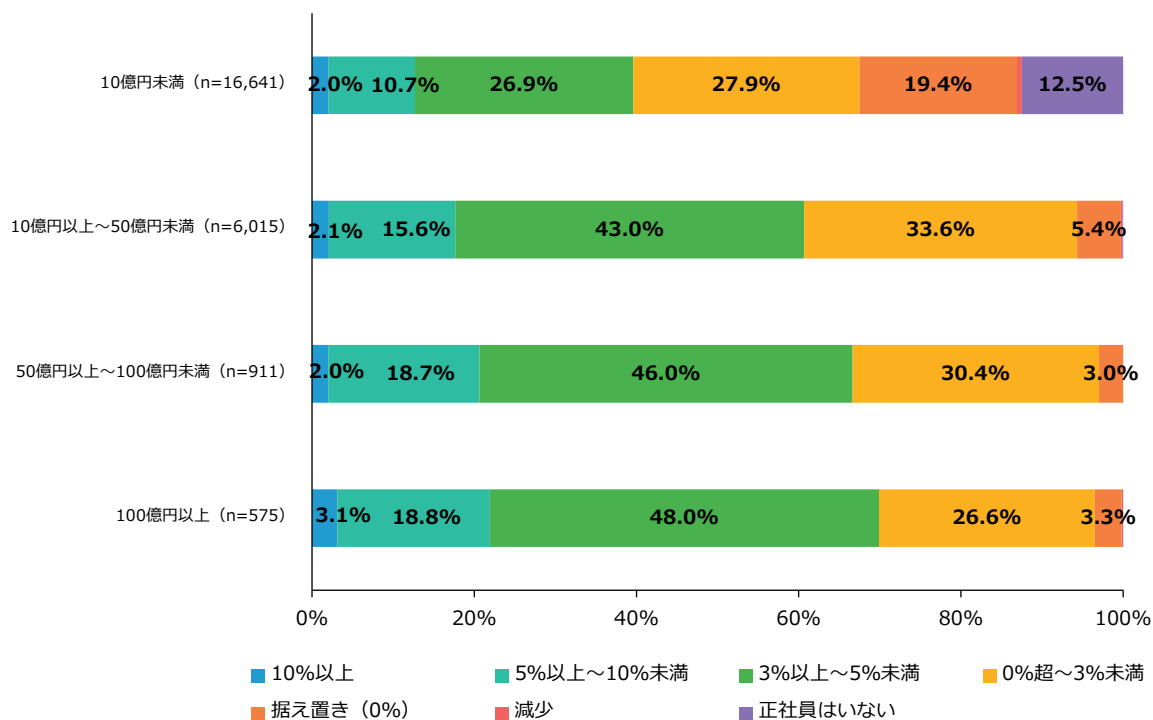
2.法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。

次に、賃上げの実施状況を確認していく。第2-2-2図は、アンケート調査を用いて、スケール別の賃上げ率を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、より高い賃上げ率を達成している事業者の割合が高まっていることが分かる。

これらの調査結果から一概にはいえないが、スケールアップの実現は、従業員の待遇向上に寄与している可能性がある。

<第2-2-2図>

賃上げ率（2024年における正社員一人当たりの平均賃金、スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.正社員（経営者、役員、パート・アルバイト、派遣・下請従業員等を含まない）一人当たりの平均賃金について聞いたもの。
2.スケールは、回答時点（今期見通し）のもの。

2. 域内経済への貢献度合い

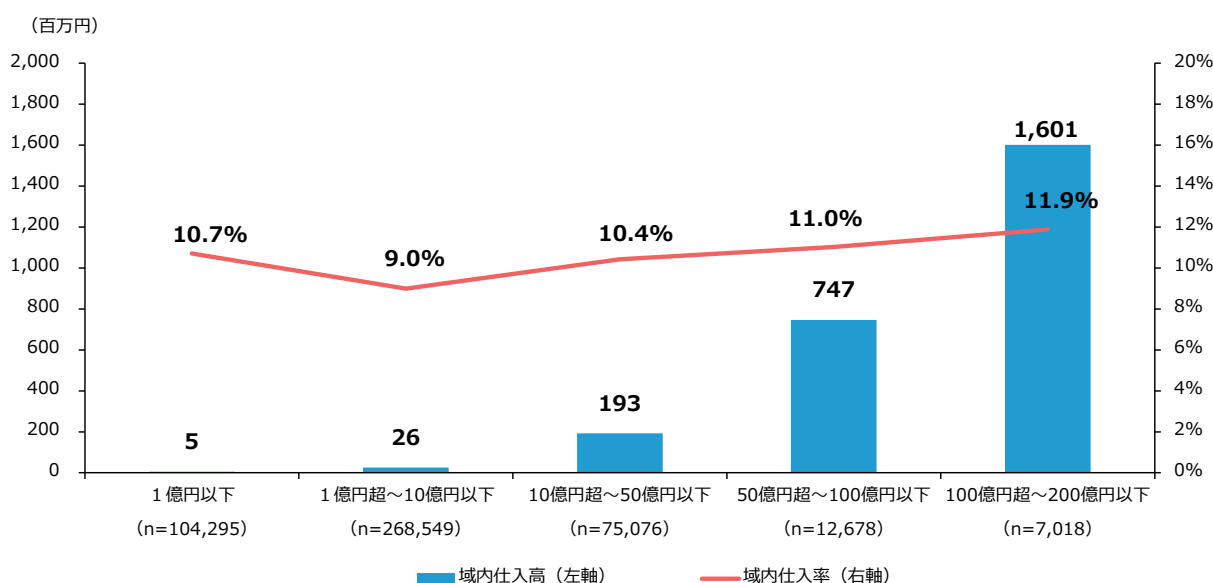
続いて、企業がスケールアップを実現することによる域内経済への貢献度合いについて、域内取引の観点から確認していく。

第2-2-3図は、中小企業の域内仕入高及び域内仕入率について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「域内仕入高」と「域内仕入率」のいずれも、「100億円超～200億円以下」において最も高いことが分かる。

この調査結果から一概にはいえないが、スケールアップを実現した企業は、地域のサプライチェーンの中で域内需要を創出し、地域経済を牽引する役割を果たしている可能性が示唆される。

<第2-2-3図>

域内仕入高・域内仕入率（スケール別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」、「取引シェア推計データ」再編加工

(注) 1. 「域内仕入高」は本社が所在する都道府県内からの仕入高(中央値)。「域内仕入率」は売上高に占める「域内仕入高」の割合(中央値)。
2. (株)帝国データバンクが調査・保有する企業データベースに企業情報が収録されている企業のうち、2023年の売上高及び域内仕入高の両方が確認できる企業について集計している。「域内仕入高」について、企業の取引関係は(株)帝国データバンクが過去3年以内に調査を行い把握できたものに限り集計している。

3. 会社法上の「会社」に該当する企業(株式会社・合資会社・合名会社・合同会社のほか、有限会社を含む。)に限定して集計している。

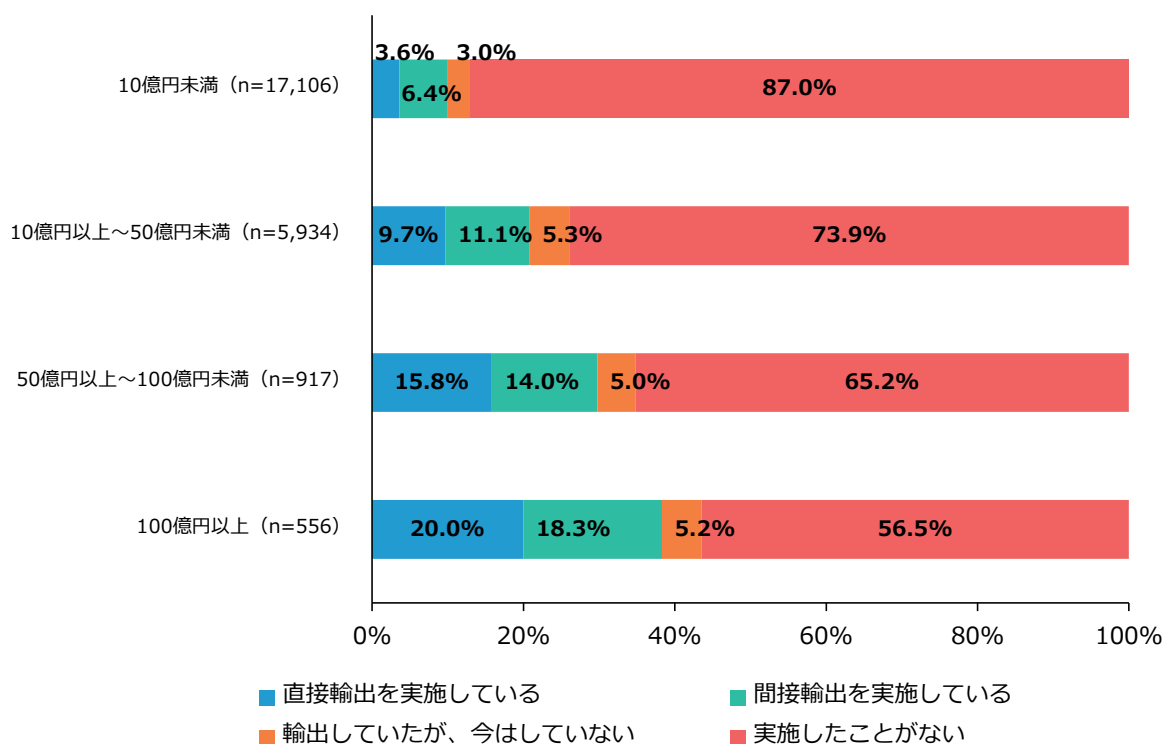
3. 輸出による外需の獲得

次に、スケールアップと輸出の関係性について確認する。

第2-2-4図は、アンケート調査の結果を用いて、スケール別に輸出実施状況を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、輸出の実施割合が高くなる傾向にあり、「100億円以上」では約4割の事業者が輸出を実施していることが分かる。

<第2-2-4図>

輸出の実施状況（スケール別）



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。

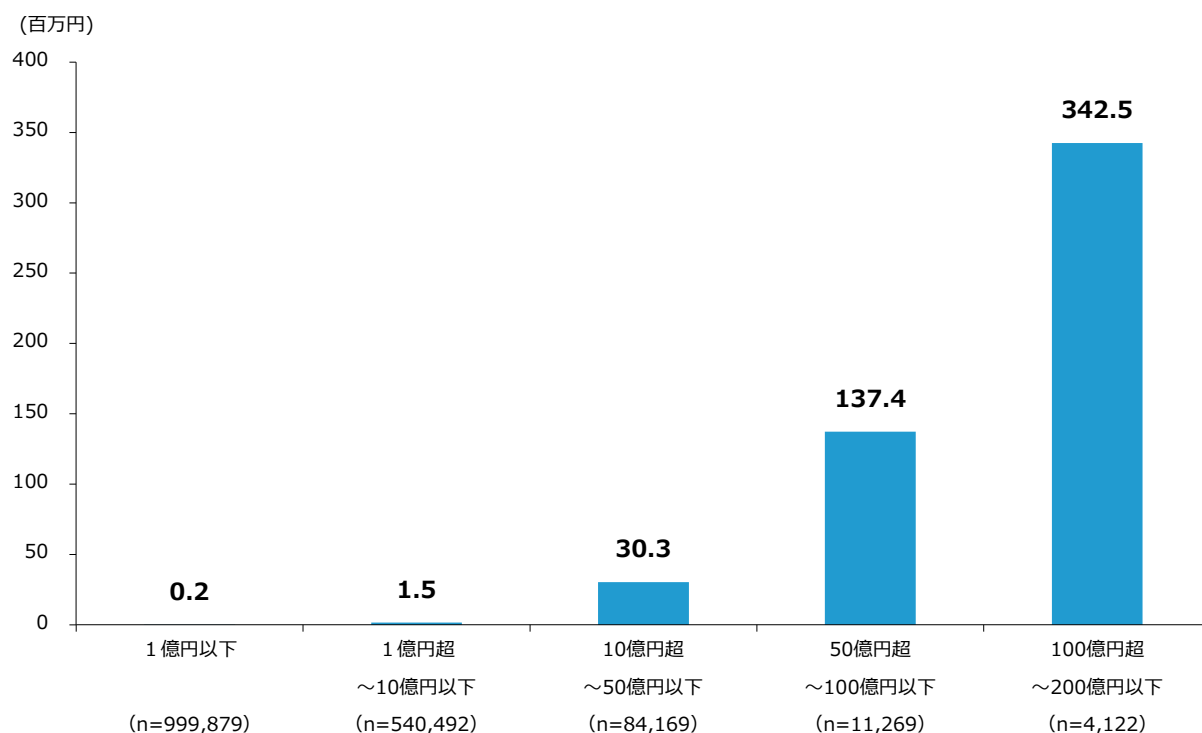
2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

3.ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第2-2-5図は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」により、中小企業の1社当たり直接輸出額をスケール別に確認したものである。これを見ると、輸出の実施割合と同様の傾向であり、スケールが大きくなるほど直接輸出額が大きくなることが分かる。特に、「100億円超～200億円以下」は「50億円超～100億円以下」の約2.5倍の実績となっており、100億企業は輸出による外需獲得に大きく貢献していることがうかがえる。

<第2-2-5図>

1社当たり直接輸出額（スケール別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工

（注）1.ここでの「直接輸出」には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。

2.法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。

本節では、スケールアップを実現した企業の存在感について、賃上げ、域内経済への貢献度合い、輸出による外需の獲得という三つの観点から確認した。賃上げの観点では、スケールが大きくなるほど、従業者一人当たりの賃金水準及び足下の賃上げ率が高まっている傾向があり、スケールアップの実現は、従業員の待遇向上に寄与している可能性が示唆された。次に、域内経済への貢献度合いについて、域内取引の観点から確認したところ、スケールが大きくなるほど、域内仕入高及び域内仕入率が高いことが分かり、スケールアップを実現した企業は、地域のサプライチェーンの中で域内需要を創出し地域経済を牽引する役割を果たしている可能性も示された。最後に、外需の獲得の観点についても同様に、スケールが大きくなるほど、輸出の実施割合や輸出額が高まることを確認した。

事例 2-2-1 では、優秀な人材の確保・育成と定着に向けた取組を進め、海外需要を取り込んでスケールアップを実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-2 では、地域での良質な雇用創出と、現地企業との連携による地方サプライチェーンの活性化に貢献し、地域経済を牽引する企業の事例を紹介する。

事例 2-2-1：株式会社西村製作所

「優秀な技術人材を育て上げ、スケールアップを実現した企業」

・所在地：京都府京都市 ・従業員数：125 名 ・資本金：1 億円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

幅広い製品ラインナップと、取引先のニーズに応える技術力、メンテナンス体制が強み

京都府京都市の株式会社西村製作所は、多種多様なスリッターを製造する企業である。スリッターはシート状の材料を任意の幅に裁断する産業機械であり、身近なものではアルミホイルや粘着テープ、スマートフォンや電気自動車のリチウムイオン電池等の製造過程で使われている。同社は日本で初めてスリッターを製造した 1950 年代以来、布用、紙用、フィルム用等の多様な材料の切断に対応する製品を製造してきた経験から、幅広い製品ラインナップを有する。また、取引先のニーズに応えるオーダーメイドの製品設計及び製造を可能にしている高い技術力、手厚いメンテナンス体制を築いていることも同社の大きな強みである。

技術力の源泉である、優秀な人材の確保・育成と定着に向けた取組を進める

同社の技術力の源泉は、優秀な人材の存在である。まず、人材確保に当たっては、近隣の大学や工業高校とつながりを持ち、自社にマッチする人材を狙い撃ちで採用する方針をとっている。採用した若手人材の定着に向けては、風通しの良い職場づくりはもちろんのこと、入社3年までは定期面談を実施するといった取組の成果もあり、「大卒採用、高卒採用いずれも入社後3年以内の離職者を発生させていないため、大学や工業高校の信頼も厚く、それが次の優秀な人材の紹介につながっている」と同社の西村久人社長は話す。また、的確な OJT 指導によりベテラン社員のノウハウを承継し若手社員の技術力をじっくりと高めながら、優秀な人材を確保・育成し、定着させてきた。同社の岡田則之常務は、「せっかく人材を育てても、辞めてしまったら意味がない。会社のパフォーマンスを維持・向上させるためには、離職率をいかに下げていくかが重要である」と話す。

技術人材を総動員し、海外需要を取り込んでスケールアップを実現

西村社長が「売上高の8割が海外売上げで、創業後の早い段階から海外市場の開拓に取り組んできた」と話すように、同社は「NISHIMURA」のネームバリューを地道に高め、海外需要を捉えてきた。

2020 年以降に電気自動車の急速な普及という世界的な変化が訪れ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により海外渡航ができず競合他社が営業活動に取り組めない中で、感染症の感染拡大以前から営業活動を仕掛けていた同社は中国のバッテリーメーカーから大量の受注を獲得。2023 年2月に新たに亀岡工場を新設して生産能力を強化しながら、同社が育て上げた優秀な技術人材 50 名を総動員することで、大量受注に対応することができた。このような成長機会をつかんだことで、売上高は 2016 年 3 月期の 34 億 5,000 万円から 2022 年3月期に 71 億円へ倍増、2024 年3月期には 200 億円を突破し、大幅なスケールアップを実現した。売上拡大は社員への利益還元にもつながっており、定期昇給はもちろんのこと、2023 年度の賞与は支給給与の 8.5 か月分という中小製造業では異例の数値である。「あらゆる分野の技術革新の波に負けないよう、人材育成の環境を整えながら一層技術力を高め、この先も更に成長していきたい」と西村社長は語る。



西村久人社長



セパレータフィルム用スリッター



社員旅行の集合写真

事例 2-2-2：株式会社ササキ

「“人”重視の投資で地域経済を牽引し、良質な雇用を生み出す企業」

・所在地：山梨県韮崎市 ・従業員数：274名 ・資本金：5,000万円 ・事業内容：電気機械器具製造業

「人間の手でしか作れない分野」では、人材確保がカギ

山梨県韮崎市の株式会社ササキは、電気供給や信号用の電線を束にしたワイヤーハーネスを製造する企業である。半導体製造装置を中心に、航空・宇宙・防衛、自動車（レーシング）、理化学機器といった、特に高い信頼性が要求される四つの領域を対象に、高付加価値の製品を多品種少量生産・短納期で手掛けられることが強みだ。

「（自社の製品は、）人間の手でしか作れない分野。はんだ付け一つでも品質を左右し得る」と佐々木啓二社長が語るように、細かい手作業が必要とされる同社製品の製造においては、人材確保がカギとなる。

取引先の需要増に対応すべく、人材確保・定着の取組を進める

2018年に主要取引先である半導体メーカーが宮城県で生産体制を増強したことに伴い、同社も宮城県に工場を建設し、半導体製造装置分野を山梨本部から増設することとなった。新たな土地で取引先の需要増に対応できる生産体制を構築するため、同社は人材の確保・定着に向けて様々な取組を行った。まず、毎年3.0～3.5%の定期昇給による賃上げを実施し、従業員への利益還元を進めながら、子育て世帯の女性が働きやすい環境を整備するため、フレキシブルな勤務体制の導入など就業規則の改正に取り組んだ。また、月額1万円の子ども手当を取り入れるなど、従業員からの要望を踏まえた職場環境の整備や福利厚生の実施等を進めた。その結果、2024年にはほぼ100%の従業員を現地で採用し、従業員数は220名に拡大。また、同社は地域での新たな雇用創出だけでなく、現地企業との協業連携を進めることで地方サプライチェーンの活性化に貢献し、地域経済を牽引する役割を担いつつある。

「山梨に『丸の内』を」をコンセプトに地域の良質な雇用を実現

さらに2023年には、自動車R&D分野、航空・宇宙・防衛分野を強化するため、山梨本部に新工場を建設。同工場を働きやすく誇れる職場とすべく、「山梨県韮崎市に『丸の内』をつくる」をコンセプトに掲げ、女性や若手の意見を多く取り入れ、広くすっきりした作業スペース、明るくモダンな休憩所、フィットネスジム、パウダールーム付き更衣室などを完備。現在では、女性比率は5割を超え、新卒採用では毎年必要な人数を確保しており、従業員の平均年齢は38歳と若手が多い。こちらも従業員は現地採用で、女性・若者を山梨に定着させており、良質な雇用を実現している。

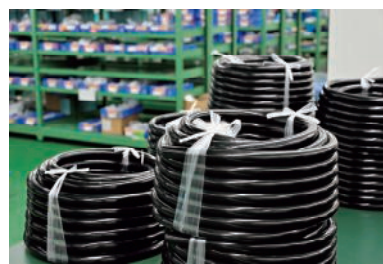
今後は、生産力強化と並行して工場内のDXによる生産性の向上を進めながら、半導体の需要変動に左右されないよう、半導体製造装置以外の新分野の技術力も高めるために全社一丸で成長を続け、2031年の売上高110億円を目指している。「職場環境の評判が地域で広まっており、無理なく人材確保ができています。今後は年4.5%の賃上げを目指し、働きやすい職場環境を一層整備し従業員のエンゲージメントを高め、業績向上による従業員への還元という好循環を続けていきたい」と佐々木社長は語る。



佐々木啓二社長



山梨本部 外観



主力製品のワイヤーハーネス

第2節 スケールアップに向けた課題

前節では、成長する中小企業が我が国経済に与える影響について確認し、中小企業がスケールアップを実現していくことの重要性を明らかにした。本節では、スケールアップを実現するために乗り越えるべき課題（以下、「成長の壁」という。）とその打開策について、分析していく。

第1項では、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、スケールアップを実現した企業の財務指標等を概観していく。

第2項では、アンケート調査を用いて、スケール別の「成長の壁」を明らかにするとともに、それを打破するための有効な打ち手について分析を進める。

1. スケールアップ企業の実態把握

本項では、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータ⁶⁴を用いて、スケールアップを実現した企業の財務指標等を概観し、その特性について確認していく。

⁶⁴ 2014年調査（2013年度実績）から2023年調査（2022年度実績）まで連続して回答している企業を抽出したもの。なお、2013年度実績において、以下のいずれかに該当する企業は除外している。

- ・ 中小企業基本法上の中小企業に当てはまらない企業
- ・ 「親会社の証券コード」が空欄でない企業（親会社が上場している企業）

① 中小企業におけるスケールアップの達成状況

最初に、2013 年度から 2022 年度までの 10 年間における中小企業のスケールアップの達成状況について確認していく。

第 2-2-6 図は、スケール別の企業数を見たものである。例えば、売上高「100 億円以上」の企業数に着目すると、2013 年度では 1,594 社であったが、2022 年度では 1,970 社となっており、376 社増加していることが分かる。

<第 2-2-6 図>

スケール別の企業数

(単位：社)

売上高規模 (スケール)	企業数			
	2013年度	(割合)	2022年度	(割合)
10億円未満	1,115	(10.3%)	1,053	(9.7%)
10億円以上～20億円未満	2,315	(21.3%)	2,083	(19.2%)
20億円以上～30億円未満	1,681	(15.5%)	1,591	(14.7%)
30億円以上～40億円未満	1,161	(10.7%)	1,179	(10.9%)
40億円以上～50億円未満	887	(8.2%)	872	(8.0%)
50億円以上～60億円未満	671	(6.2%)	638	(5.9%)
60億円以上～70億円未満	488	(4.5%)	477	(4.4%)
70億円以上～80億円未満	356	(3.3%)	401	(3.7%)
80億円以上～90億円未満	321	(3.0%)	311	(2.9%)
90億円以上～100億円未満	265	(2.4%)	279	(2.6%)
100億円以上	1,594	(14.7%)	1,970	(18.1%)
総計	10,854	(100.0%)	10,854	(100.0%)

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

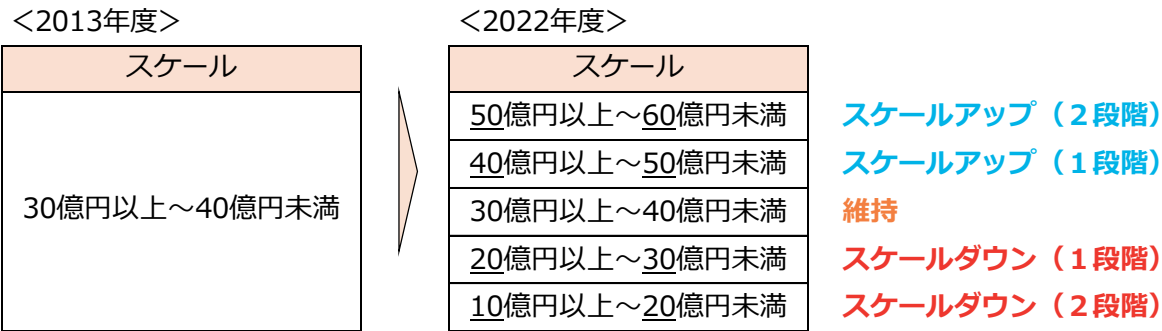
(注) パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

次に、2013 年度から 2022 年度までの 10 年間ににおける、スケールの変動状況を確認していく。第 2-2-6 図におけるスケールを基に、10 年間で 1 段階以上スケールが上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合を「維持」、下方遷移した場合を「スケールダウン」と定義する（第 2-2-7 図）。

スケールの変動状況は第 2-2-8 図のとおりで、約 3 社に 1 社がスケールアップを実現していることが分かる。

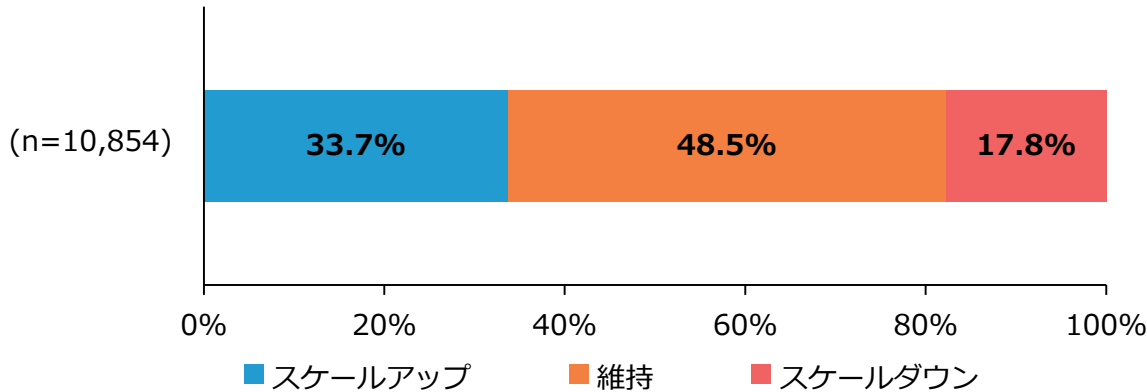
＜第 2-2-7 図＞

スケールの変動（例）



＜第 2-2-8 図＞

スケールの変動状況



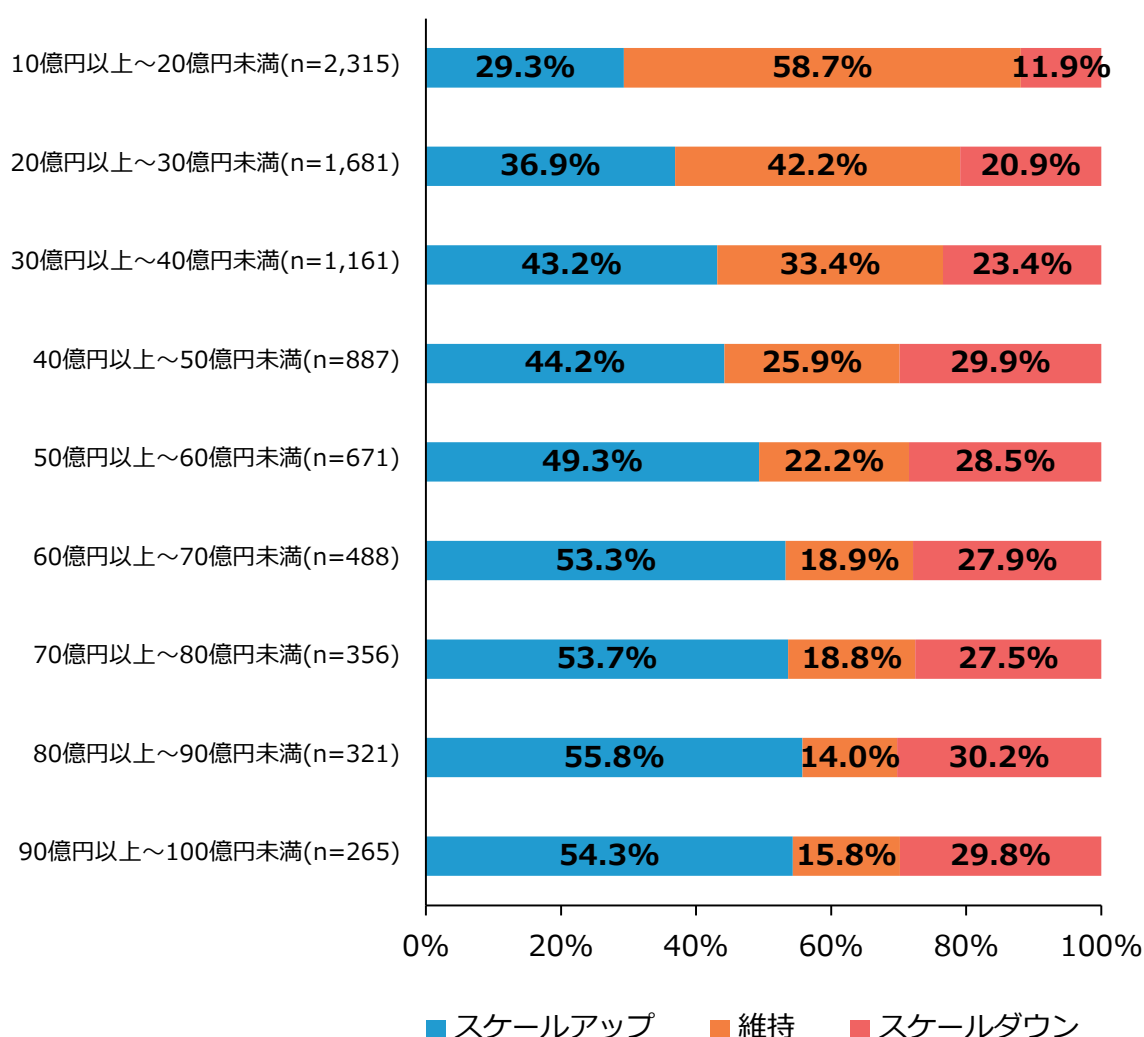
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

第2-2-9図は、10年間のスケールの変動状況について、2013年度のスケール別に確認したものである。例えば、2013年度におけるスケールが「10億円以上～20億円未満」の企業のうち、29.3%が2022年度において、売上高20億円以上へのスケールアップを果たしていることを示している。全体の傾向を見ると、2013年度におけるスケールが大きいほど、スケールアップを実現した割合が高い傾向にあることが分かる。

なお、スケール別の「成長の壁」を乗り越えるために有効な取組等については、本節第2項において分析を行う。

<第2-2-9図>

スケールの変動状況（2013年度におけるスケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

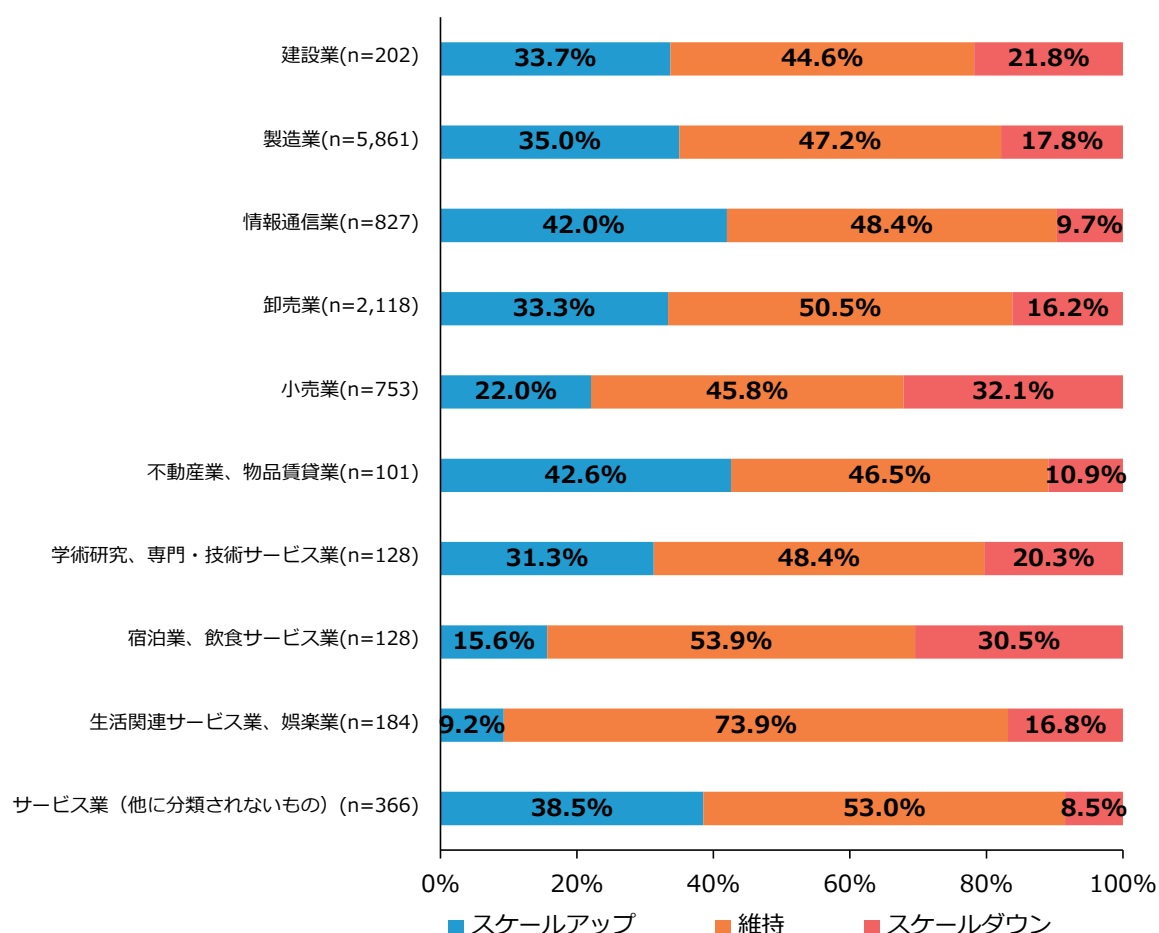
(注) パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

第 2-2-10 図は、業種別にスケールの変動状況を確認したものである。これを見ると、「不動産業、物品賃貸業」、「情報通信業」の順にスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。要因について一概にはいえないが、これらの業種は、直近 10 年間に於ける需要拡大局面の中で、売上げを拡大してきた企業が一定数存在しているものと考えられる。

一方で、「スケールダウン」は、「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」の順に割合が高くなっている。要因について一概にはいえないが、これらの業種は、BtoC ビジネスが主であり、感染症の感染拡大下における売上げの落ち込みなどの厳しい業況から、回復に時間を要している企業が一定数存在しているものと考えられる。

<第 2-2-10 図>

スケールの変動状況（業種別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 2013年度時点の業種（大分類）に基づき、集計したもの。

3. n数が100以下の業種については、表示していない。

② 従業者数

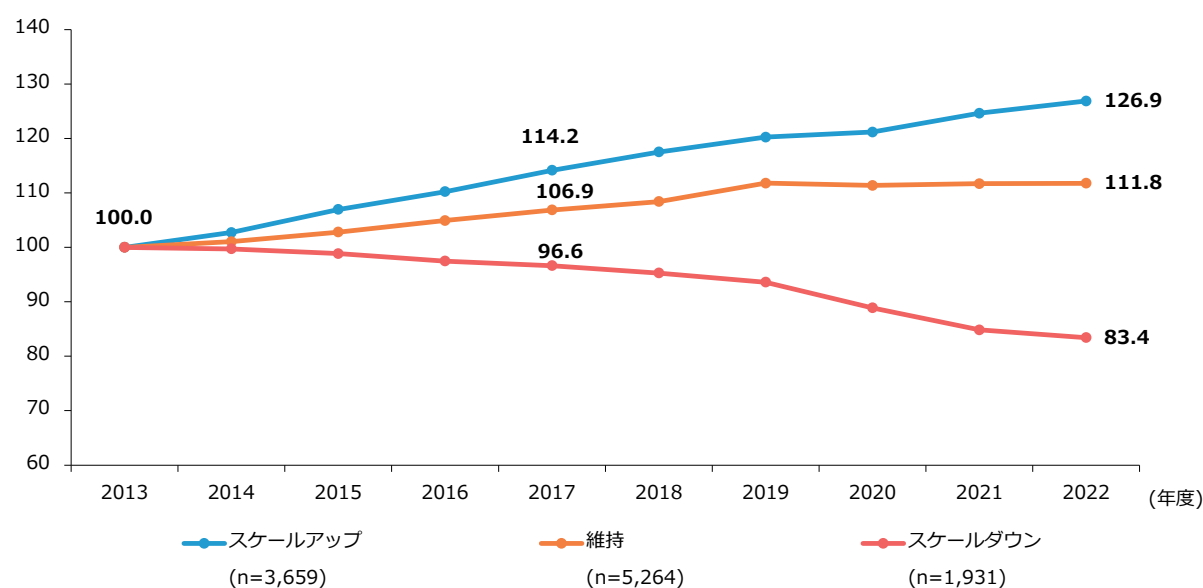
ここからは、スケール変動状況別の従業者数や財務指標等の推移を確認していく。

始めに、従業者数の推移について確認する。第2-2-11図は、スケール変動状況別の従業者数の推移について見たもので、これを見ると、「スケールアップ」、「維持」企業は、10年間で雇用を拡大してきた一方、「スケールダウン」企業は雇用縮小傾向にあることが分かる。

<第2-2-11図>

従業者数の推移（スケール変動状況別）

(従業者数 2013年度=100)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 従業者数は、「本社本店・本社以外・他企業出向者従業者数合計」の項目を集計している。

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

③ 従業員一人当たり売上高平均値

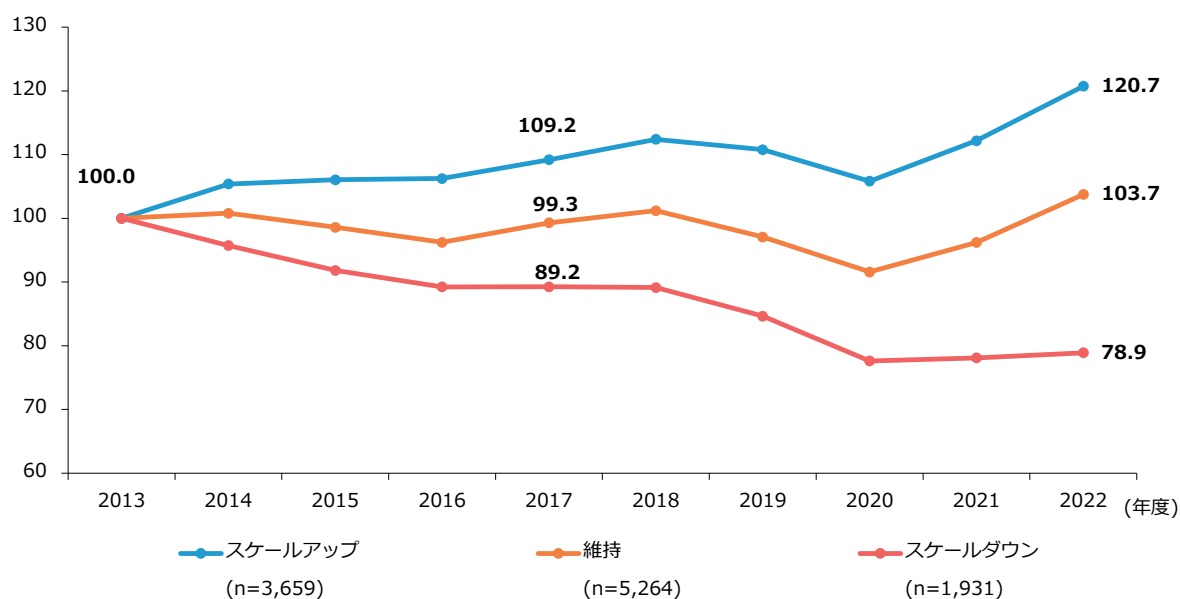
第2-2-12図は、スケールの変動状況別に、従業員一人当たり売上高平均値の推移を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」企業は、10年間で従業員一人当たり売上高平均値を高めていることが分かる。一方で、「維持」企業は10年間でおおむね横ばい、「スケールダウン」企業は減少傾向にあることが分かる。

第2-2-11図の結果も踏まえると、「スケールアップ」企業と「維持」企業の違いは、いずれも雇用を拡大している中で、前者は従業員一人当たり売上高平均値を高めているが、後者は横ばいで推移している点にある。スケールアップを実現するためには、単に、人材の数を確保するだけでなく、従業員一人当たりの売上高を高めるための取組も重要である可能性が示唆される。

<第2-2-12図>

従業員一人当たり売上高平均値の推移（スケール変動状況別）

（従業員一人当たり売上高平均値 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 従業員一人当たり売上高平均値 = 売上高 ÷ 本社本店・本社以外・他企業出向者従業員数合計。

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

④ 有形固定資産

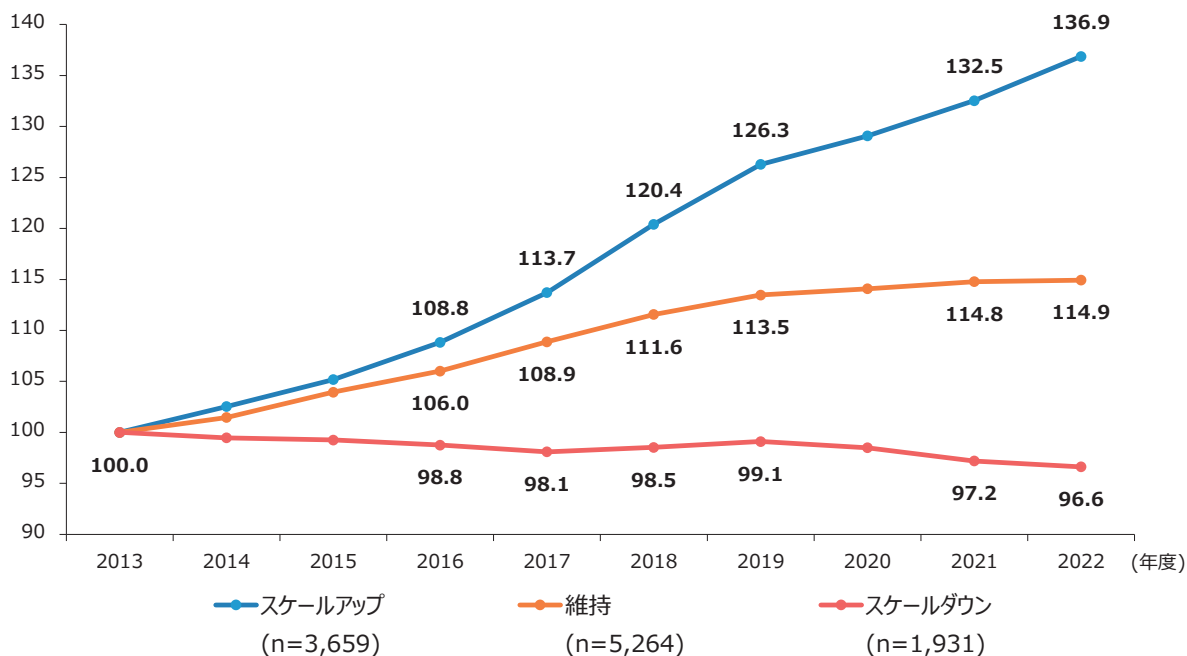
次に、有形固定資産の活用状況を確認していく。

第2-2-13図は、スケールの変動状況別に有形固定資産の推移を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」企業は、10年間で有形固定資産を増やしてきた一方で、「スケールダウン」企業は、設備投資による資産の取得が進まない中で、既存資産の減価償却や売却・処分などにより有形固定資産を減らしてきたことがうかがえる。

<第2-2-13図>

有形固定資産の推移（スケール変動状況別）

（有形固定資産 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（再編加工）

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

⑤ 資本装備率

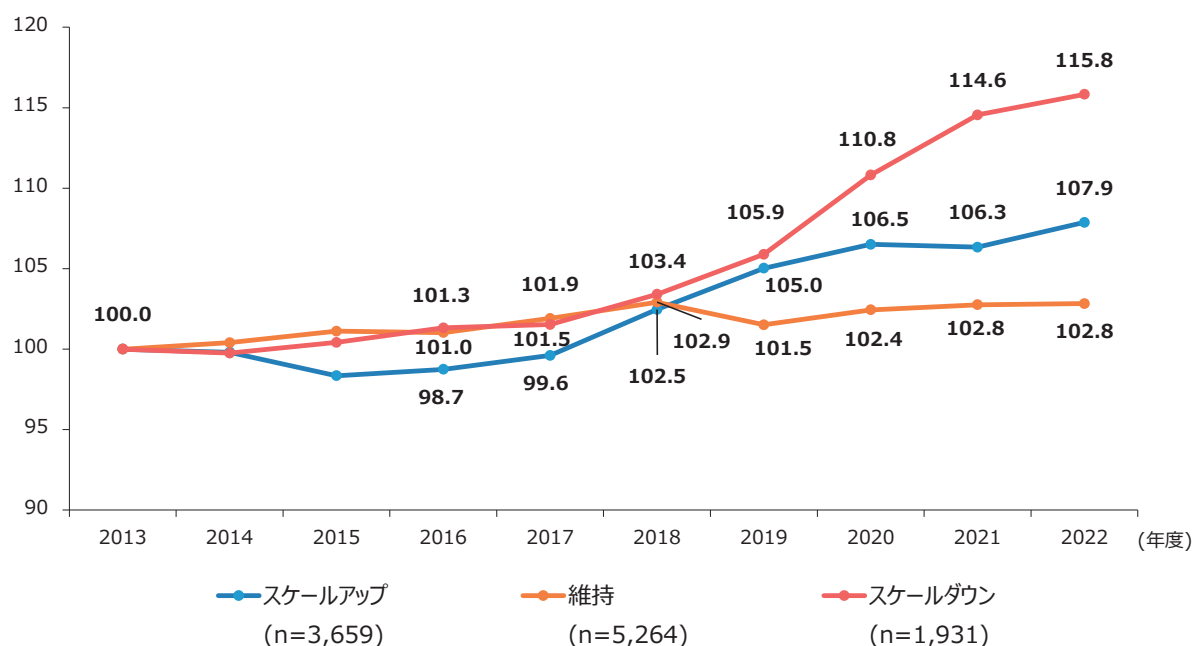
第2-2-14図は、スケールの変動状況別に、資本装備率⁶⁵の推移を見たものである。これを見ると、2022年度においては、「スケールダウン」企業が最も高く、次いで「スケールアップ」、「維持」企業と続いていることが分かる。第2-2-11図及び第2-2-13図で確認したように、「スケールダウン」企業は、資本装備率の分子である有形固定資産の減少よりも、分母である従業者数の減少が大きく、その結果が資本装備率の上昇につながっている。

一方で、「スケールアップ」、「維持」企業は、いずれも従業者数を増やしている中で、「スケールアップ」企業は従業者数の増加以上に有形固定資産の保有額を増やしてきた結果として、資本装備率を高めてきたことがうかがえる。

<第2-2-14図>

資本装備率の推移（スケール変動状況別）

（資本装備率 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 資本装備率 = 有形固定資産 ÷ 本社本店・本社以外・他企業出向者従業者数合計。

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

⁶⁵ 資本装備率とは、有形固定資産を従業者数で除したものであり、従業者一人当たりの設備等の保有状況を示す。一般に、この指標が高いと、生産現場における機械化が進んでいることを示す。ただし、設備等が効率的に売上高の増加等に寄与しているかという点にも留意が必要。

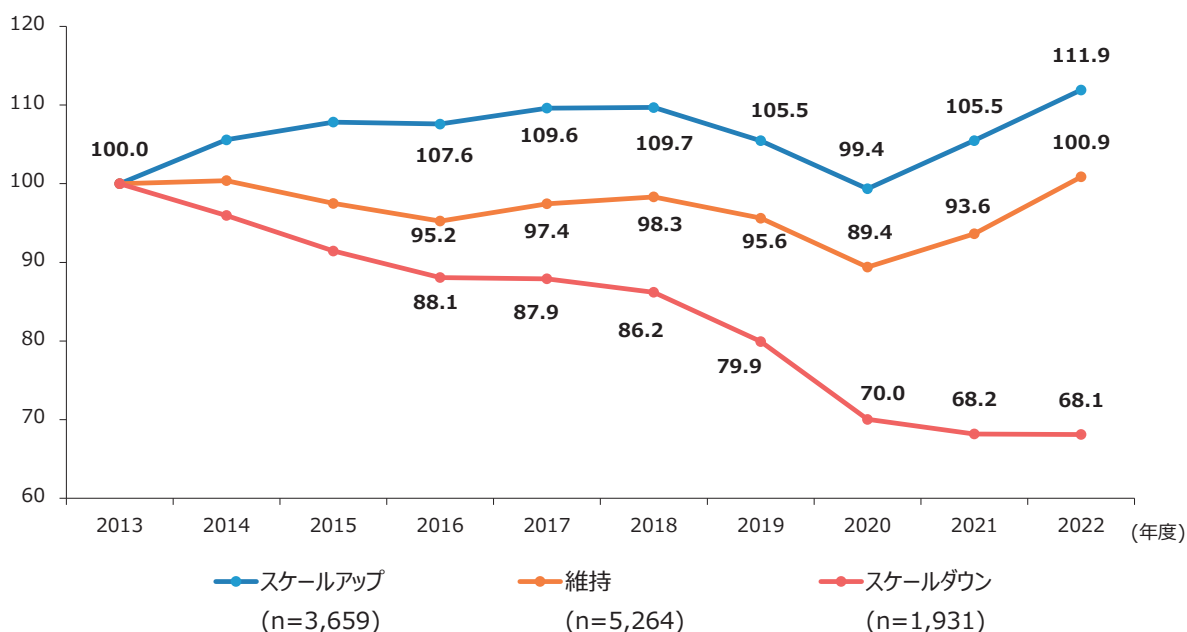
⑥ 有形固定資産回転率

第2-2-15図は、スケールの変動状況別に、有形固定資産回転率⁶⁶の推移を見たものである。これを見ると、2022年度においては、「スケールアップ」企業が最も高く、次いで「維持」、「スケールダウン」企業と続いていることが分かる。このことから、「スケールアップ」企業は、単に設備投資を進めてきただけでなく、導入した設備を有効に活用し、売上高を高めてきたことがうかがえる。

<第2-2-15図>

有形固定資産回転率の推移（スケール変動状況別）

（有形固定資産回転率 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 有形固定資産回転率 = 売上高 ÷ 有形固定資産。

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

⁶⁶ 有形固定資産回転率とは、売上高と有形固定資産の比率であり、企業の所有する有形固定資産がどれだけ有効活用されているかという点を確認する指標である。有形固定資産回転率が高い場合は、一般的に有形固定資産が効率的に使用されており、収益性の向上につながるといわれている。ただし、例えば、企業が将来における事業の展望を見据え、一時的に多額の設備投資を行った結果、有形固定資産が増加することで、当該期の有形固定資産回転率が低下することもあるが、その場合、当該期の有形固定資産回転率の低下がそのまま収益性の低下につながるとは限らないということに留意が必要。

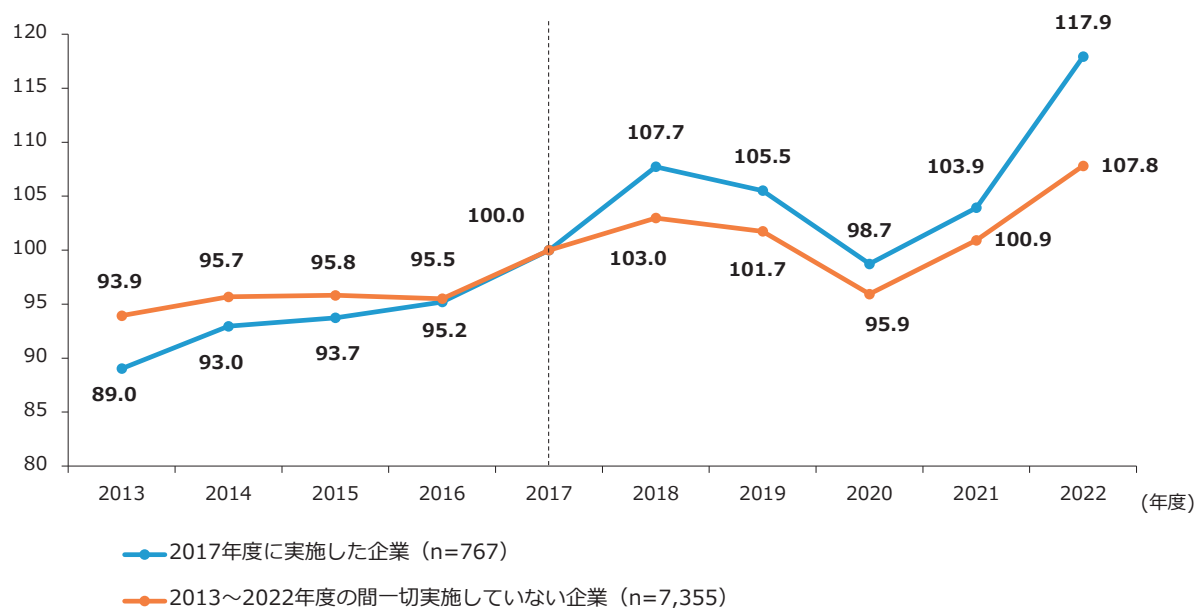
⑦ 設備投資の実施有無別に見た、売上高の推移

第2-2-16図は、設備投資の実施有無別に、企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」の方が、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも、売上高を向上させていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、設備投資はスケールアップにおいて有効である可能性が示唆される⁶⁷。

<第2-2-16図>

売上高の推移（設備投資の実施有無別）

(売上高 2017年度=100)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「設備投資の実施」とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

⁶⁷ 設備投資については、第2章第3節第1項で詳細に分析している。

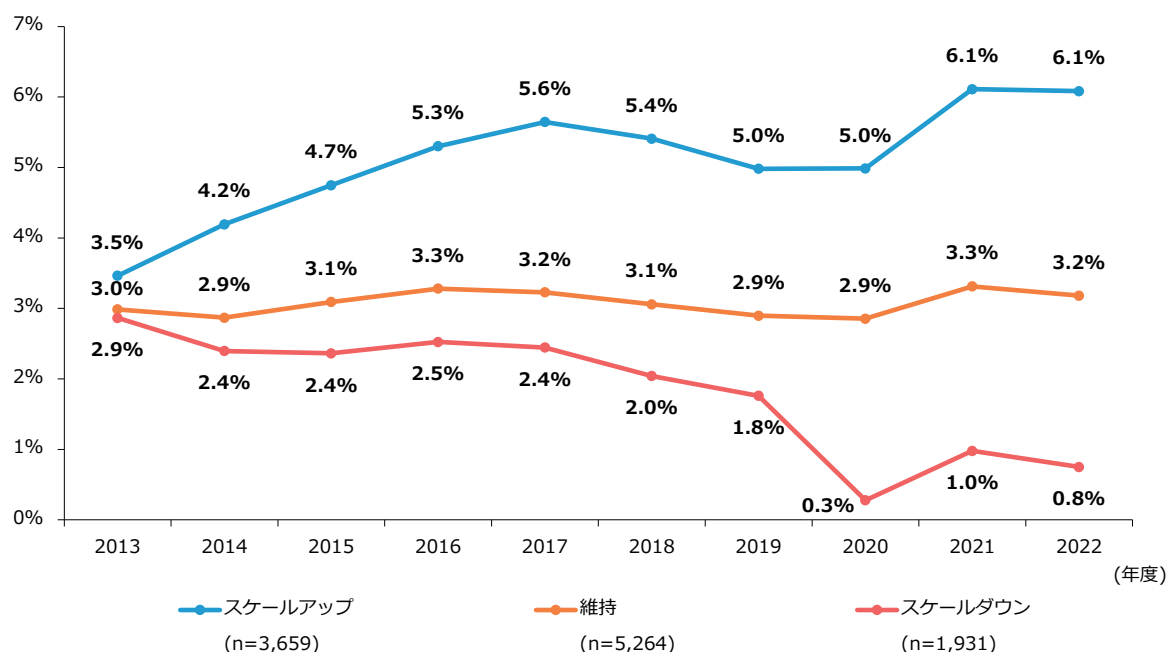
⑧ 売上高営業利益率

最後に、利益率について確認する。第2-2-17図は、スケールの変動状況別に、売上高営業利益率の推移を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」企業は、10年間で売上高営業利益率を高めていることが分かる。一方で、「維持」企業はおおむね横ばい、「スケールダウン」企業は低下傾向で推移していることが分かる。

ここまでの調査結果から一概にはいえないが、スケールアップを実現した企業は、利益率を継続的に高めるとともに、資本を積み上げながら、設備投資により資本装備率を高め、それらの設備を有効活用し、売上高を高めてきた可能性が示唆される。

<第2-2-17図>

売上高営業利益率の推移（スケール変動状況別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 売上高営業利益率 = 営業利益 ÷ 売上高 × 100（%）、営業利益 = 売上高 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費。

⑨ まとめ

本項では、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、スケールアップを実現した企業の財務指標等を概観しその特性について確認した。2013年度から2022年度までの10年間における、スケールの変動状況を見ると、約3社に1社がスケールアップを実現していることが分かった。業種別では、「不動産業、物品賃貸業」、「情報通信業」といった業種でスケールアップを実現した割合が高く、反対に「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」では特にスケールダウンの割合が高くなっていることを確認した。

スケールの変動状況と財務指標等の関係性を見てみると、スケールアップを実現した企業は、設備投資により取得した有形固定資産を有効活用していることや、売上高の増加と同時に、売上高営業利益率も高めていることが分かった。利益率を継続的に高めるとともに、資本を積み上げながら、設備投資により資本装備率を高め、それらの設備を有効活用し、売上高を高めるという好循環の中で、スケールアップを実現してきたことがうかがえる。

2. スケールアップに向けた課題

本項では、アンケート調査を用いて、スケール別の経営課題や重視する組織・人材戦略を概観し、スケール別の「成長の壁」を明らかにするとともに、それを克服してスケールアップを実現するための有効な取組等についての示唆を得ることを目的として、分析を進めていく。具体的には、人材育成の取組、ガバナンス体制の強化や経営の透明性を高めるための組織管理・運営、経営計画の策定・運用、DXの取組について確認していく。

① スケール別の経営課題

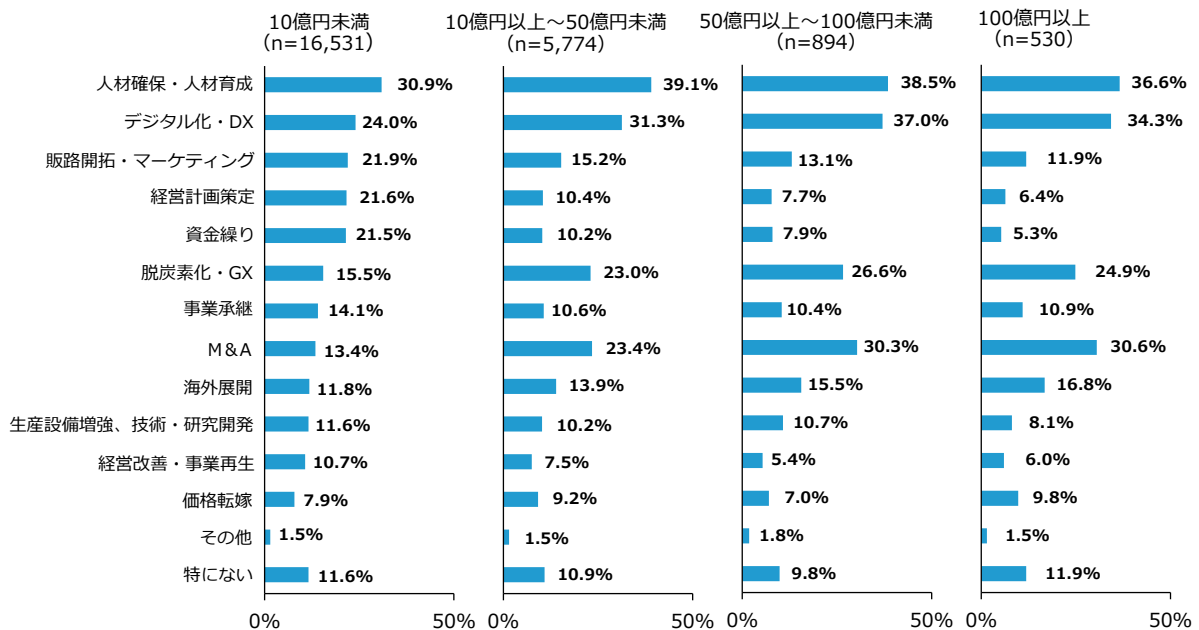
研究会では、「成長志向の経営者は、自社の成長段階に応じた課題を認識し、戦略を考える必要がある」と述べ、企業のスケールごとに成長に向けた課題と打ち手が存在することを示している。

最初に、事業者が独力で対応していくことが難しいと考えている経営課題について、スケール別に確認した（第2-2-18図）。この結果を見ると、「人材確保・人材育成」、「デジタル化・DX」については、いずれのスケールにおいても高い割合となっていることが分かる。また、「経営計画策定」、「資金繰り」といった項目について、「10億円未満」で割合が特に高く、スケールが小さくなるほど割合が高くなっている傾向が見て取れる。「10億円未満」のスケールにおいては、支援機関⁶⁸等を活用しながら、資金繰りの安定化や経営計画の策定などにより、成長に向けて経営基盤を整えることが重要であると考えられる。一方、「50億円以上～100億円未満」、「100億円以上」の比較的スケールが大きい事業者は、特に「脱炭素化・GX」、「M&A」の割合が高いことが分かる。「脱炭素化・GX」については、スケールが大きくなるにつれて、企業の社会的責任が増し、ステークホルダーからの要請が増加することや、大企業のサプライチェーンへの参画が背景にある可能性がある。

⁶⁸ ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

＜第 2-2-18 図＞

独力で対応していくことが難しい経営課題（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

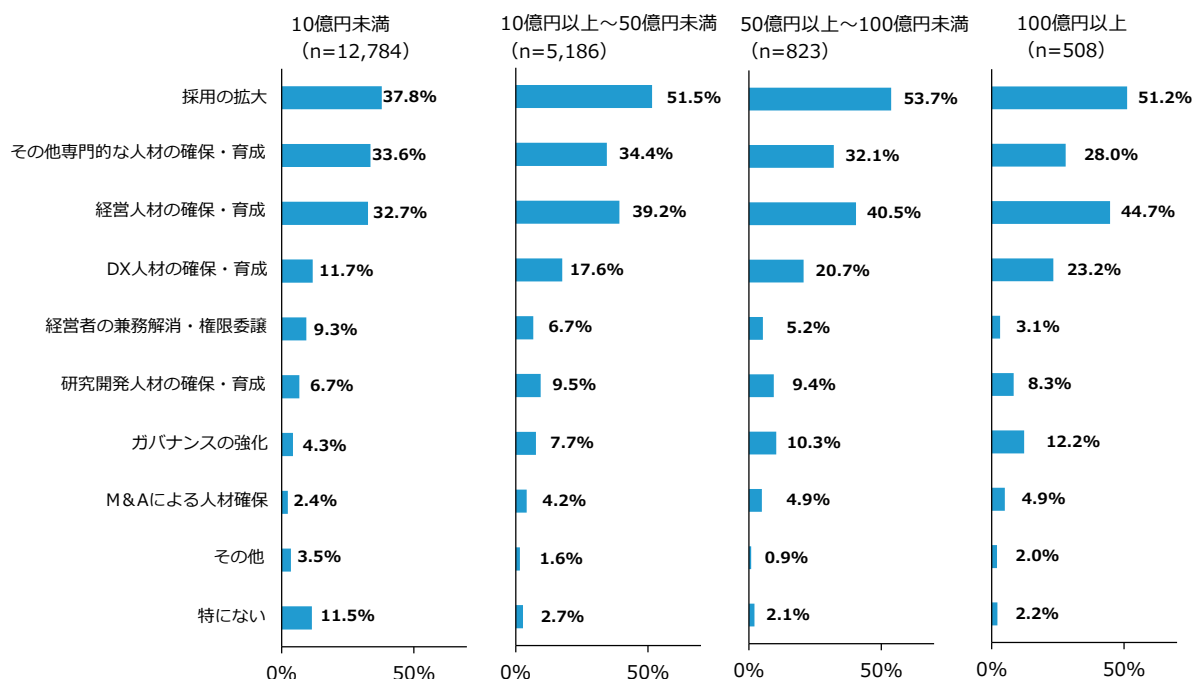
2.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

② スケールアップに向けた組織・人材戦略

次に、企業規模を拡大するに当たって、事業者が重要と考えている組織・人材戦略について、スケール別に確認した（第2-2-19図）。これを見ると、「10億円未満」では、他のスケールと比べ、「経営者の兼務解消・権限委譲」の割合が最も高く、「その他専門的な人材の確保・育成」についても「10億円以上～50億円未満」に次いで高い割合となっていることが分かる。売上高10億円の「成長の壁」は、経営者一人で経営することの限界であり、例えば営業人材や経理人材などの経営者に足りないスキルを補う専門人材の確保と、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であることがうかがえる⁶⁹。また、「経営人材の確保・育成」、「DX人材の確保・育成」については、スケールが大きくなるほど回答割合が高くなる傾向にあることが分かる。100億企業への到達に向けては、事業拡大を伴う中で、DXによる業務変革と、経営者と同じ目線で判断できる経営人材の重要性が増していると考えられる。

<第2-2-19図>

企業規模を拡大するに当たって、重要と考える組織・人材戦略（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

3. 「その他専門的な人材」とは、「経営人材」、「DX人材」、「研究開発人材」以外の専門的な人材を指す。

4. 自社の経営方針について、「売上拡大」、「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。

⁶⁹ 2023年版中小企業白書第2部第1章第3節では、従業員数の増加に応じて、経営者からの権限委譲が進んでいることを示した上で、権限委譲を進めている企業の方が、進めていない企業に比べて、売上高をより高めていることを確認した。この結果について、「権限委譲を進めたことが自律的な社員の増加や社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだことで、売上高の増加を実現している可能性が考えられる」と指摘している。

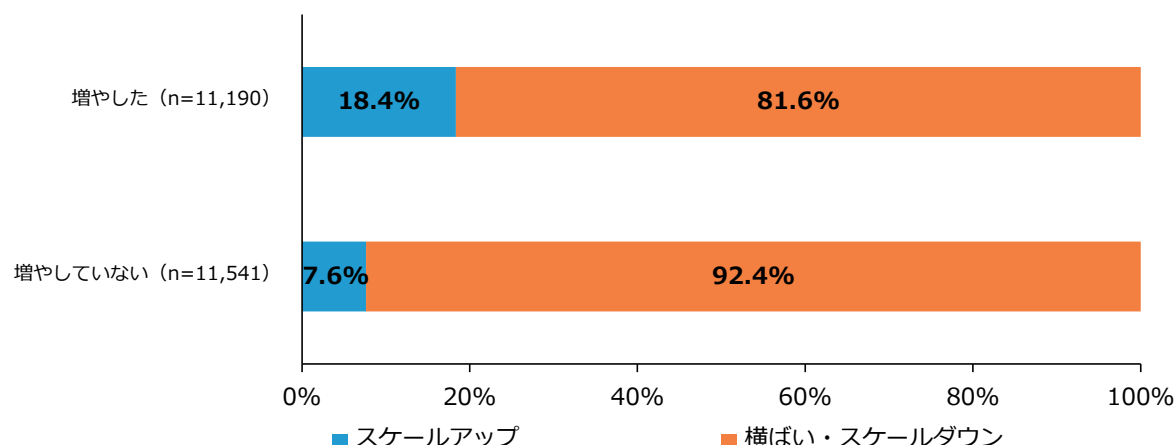
③ 専門人材の確保に向けた、人材育成の取組

第2-2-19図において、いずれのスケールにおいても、専門人材の確保を重点課題として認識している事業者が多いことを確認した。専門人材の確保に当たっては新規採用に加え、社内で育成することも重要である⁷⁰。そこで、人材育成の取組の増減とスケールアップの関係性について確認した（第2-2-20図）。これを見ると、人材育成の取組を「増やした」事業者の方が、「増やしていない」事業者よりも、スケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から、因果関係の特定には至らないものの、人材育成の取組はスケールアップの一助となっている可能性がある。

第2-2-20図について、スケール別に集計したものが第2-2-21図である。これを見ると、いずれのスケールにおいても、第2-2-20図と同様の傾向が見て取れる。特に10億円未満のスケールにおいては、人材育成の取組が経営者に足りないスキルを補う人材の確保につながり、経営者一人で経営することの限界という「成長の壁」の打破につながる可能性がある。

<第2-2-20図>

スケール変動状況（人材育成の取組の増減別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

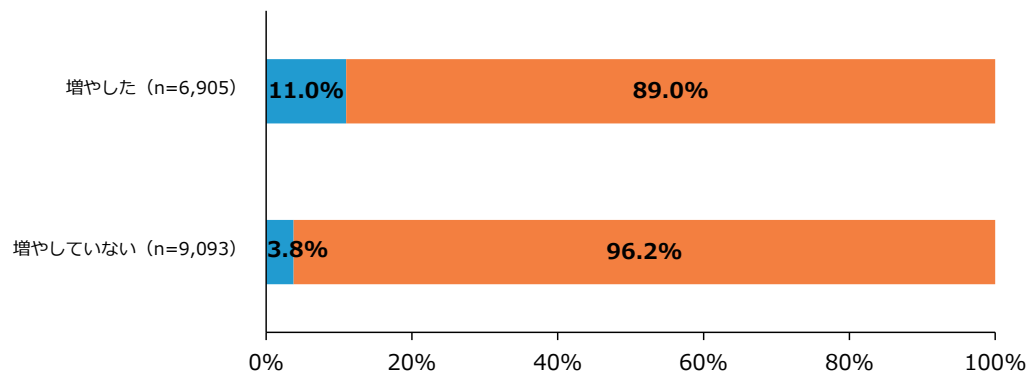
（注）1.「人材育成の取組の増減」は、5年前（2019年）と比べた、人材育成の取組状況を聞いたもの。「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」の合計。「増やしていない」は、「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は集計から除いている。

2.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

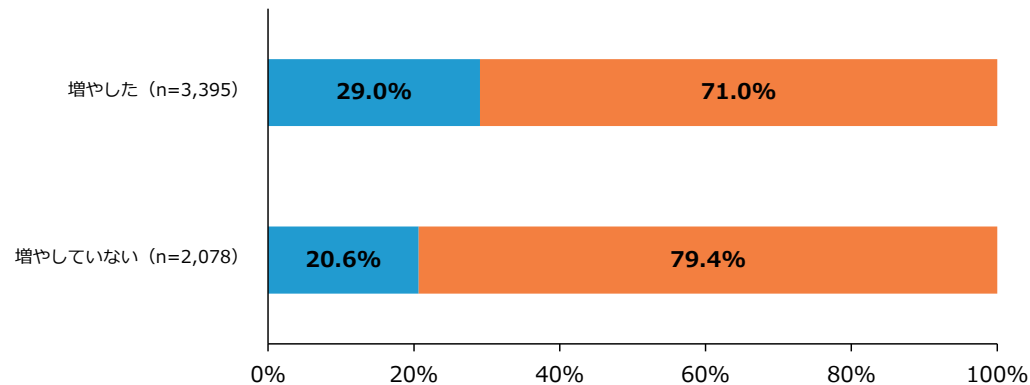
⁷⁰ 2018年版中小企業白書第2部第1章第3節では、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う役割を持った「中核人材」が不足していることの対応方法として、社内で育成するという意向を持った企業が多いことを確認している。

<第2-2-21 図>

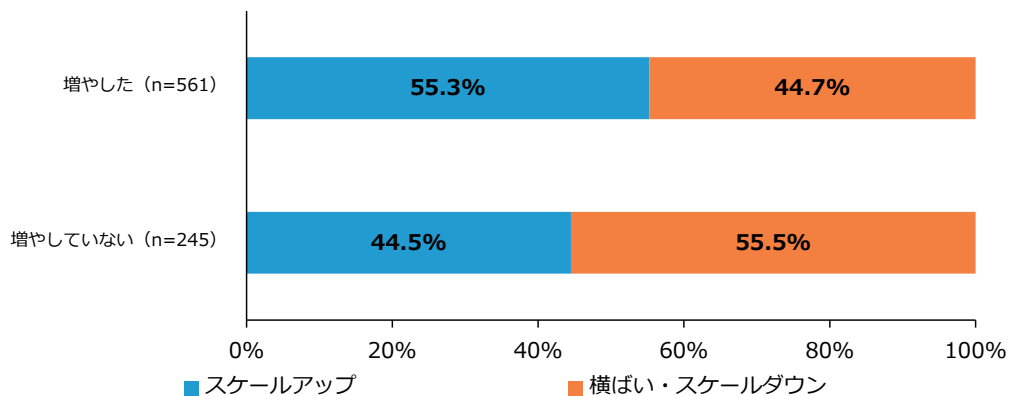
スケール変動状況（人材育成の取組の増減別、スケール別）
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

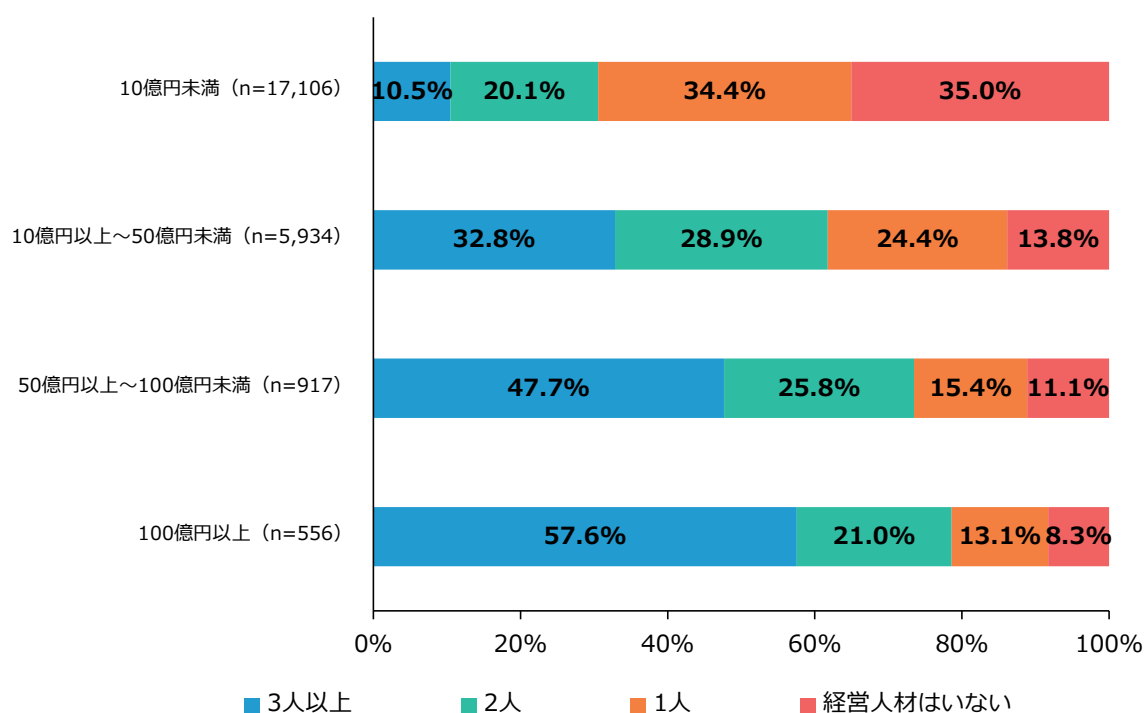
（注）1. 「人材育成の取組の増減」は、5年前（2019年）と比べた、人材育成の取組状況を聞いたもの。「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」の合計。「増やしていない」は、「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は集計から除いている。

2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。なお、ここでの5期前は決算期を指しており、5年前（2019年）と同義でないことに留意する。

次に、経営人材について確認していく。第2-2-22図は、スケール別の経営人材の有無及び人数を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど経営人材が存在している割合が高くなり、人数も増える傾向にある。特に、「経営人材はいない」と回答した割合は、「10億円未満」で最も高いことが見て取れる。この分析からも、売上高10億円未満の事業者が売上高10億円以上へのスケールアップを実現するに当たっての「成長の壁」の一つとして、経営者一人で経営することの限界が存在している可能性が改めて示唆される。特に、「100億円以上」では、9割超の事業者が経営人材を有していることから、将来的に100億企業を目指すに当たっては、経営人材の確保は重要な取組である可能性がある。

＜第2-2-22図＞

経営人材の有無及び人数（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「経営人材」とは、経営者と近い視点・視座で、経営戦略の立案や事業展開等に関して意思決定を担うことができる人材を指す。

2.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

④ ガバナンス体制の強化と経営の透明性を高める取組

第 2-2-19 図を見ると、企業規模を拡大するに当たって、重要と考えている組織・人材戦略として「ガバナンスの強化」と回答する事業者が一定数存在することが分かる。「ガバナンスの強化」と回答している事業者の割合は、スケールが大きくなるほど高まっていることから、比較的スケールが大きい事業者における課題の一つであると考えられる。

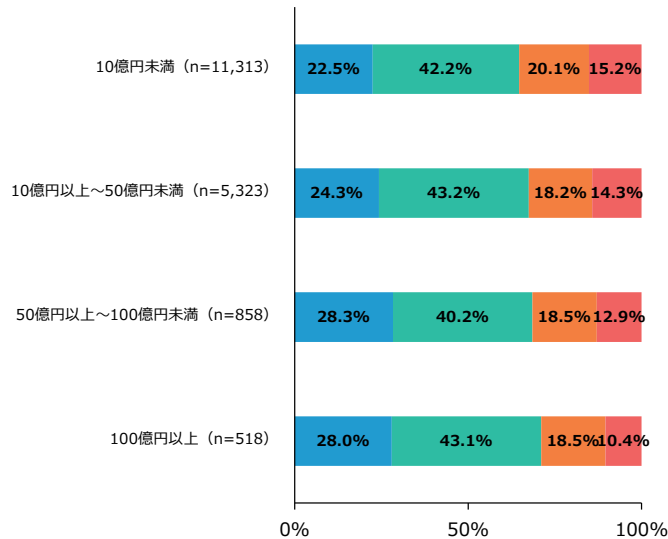
ガバナンス体制について分析を進めるに当たって、最初に、利害関係者について確認していく。第 2-2-23 図は、経営判断において、その意見を重視する利害関係者をスケール別に確認したものである。これを見ると、いずれの利害関係者においても、スケールが大きくなるほど「強く重視する」又は「ある程度重視する」と回答した割合が高くなる傾向がうかがえる。このことから、スケールアップに当たっては、より利害関係者を意識した経営に取り組む必要があり、ガバナンス体制を強化し、経営の透明性を高めることが重要であると考えられる⁷¹。

⁷¹ 2018 年版中小企業白書第 1 部第 4 章第 3 節では、取締役会の設置といった組織的な意思決定構造の整備や、決算情報等の情報開示や経営計画の策定、管理会計の取組について、従業員規模が大きいほどそれらの整備・取組が進んでいる状況を確認した上で、「企業の成長とともに、これら外部からの規律付けや経営体制といった統治構造を整備していくことで、企業の投資活動が促進され、生産性を向上させながら健全な成長をしていくと考えられよう」と示唆している。

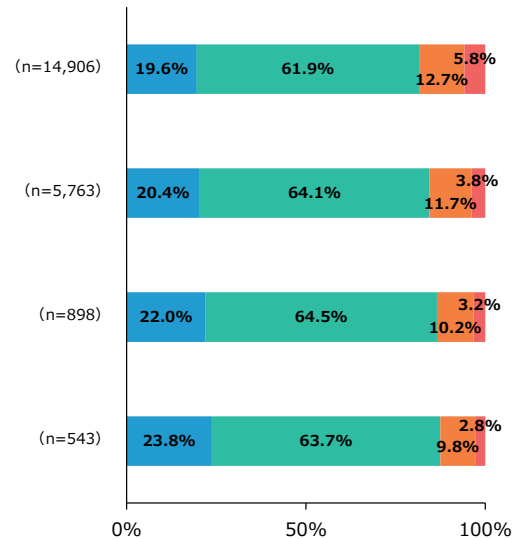
<第 2-2-23 図>

経営判断において、重視する利害関係者（スケール別）

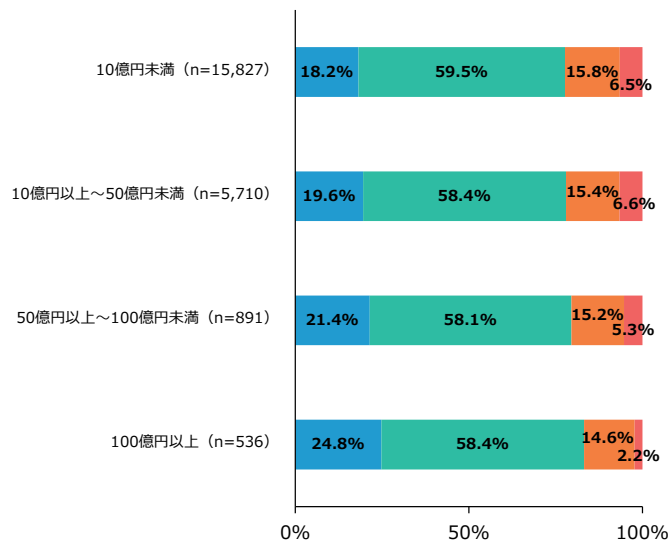
(1) 株主



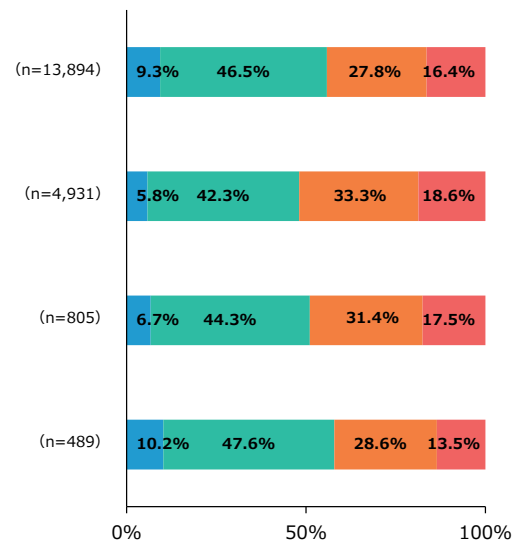
(2) 従業員



(3) 取引先



(4) 地域社会・地元住民



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.経営判断を行う際、利害関係者の意見について、どの程度重視しているかを聞いたもの。

3.ここでの「取引先」とは、販売先、仕入先、取引金融機関などを指す。

4.利害関係者について、「関係者はいない」と回答した事業者は除いている。

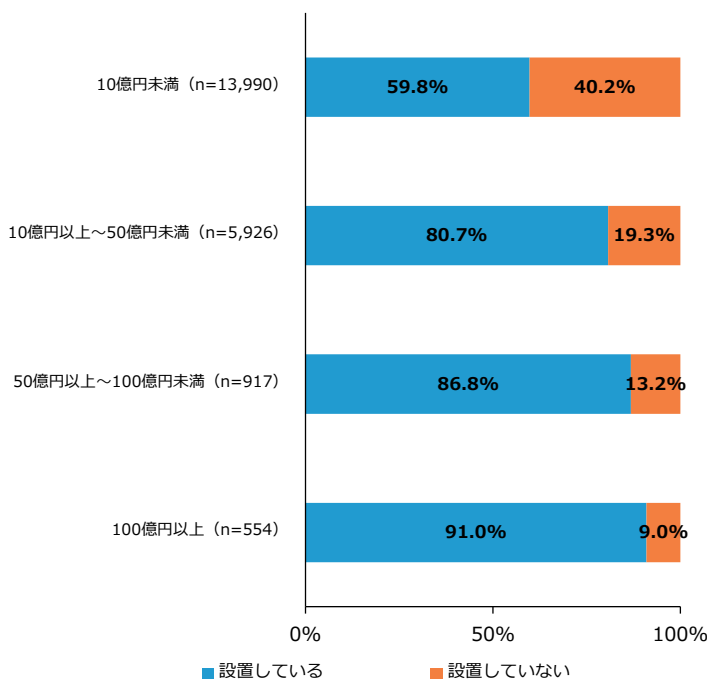
■ 強く重視する ■ ある程度重視する
■ あまり重視しない ■ ほとんど重視しない

ここからは、ガバナンス体制について分析していく。第2-2-24図は、「取締役会の設置」、「社外取締役の登用」について、スケール別に確認したものである。これを見ると、いずれもスケールが大きくなるほど、取り組んでいる割合が高く、スケール間の差については「10億円未満」と「10億円以上～50億円未満」の間で最も大きいことが分かる。スケールアップを目指すに当たっては、「10億円未満」の比較的スケールが小さい段階から、まずは「取締役会の設置」によりガバナンス体制の整備に取り組むことが重要である可能性がうかがえる。一方で、「社外取締役の登用」については、「100億円以上」の事業者でも3割を下回っている。

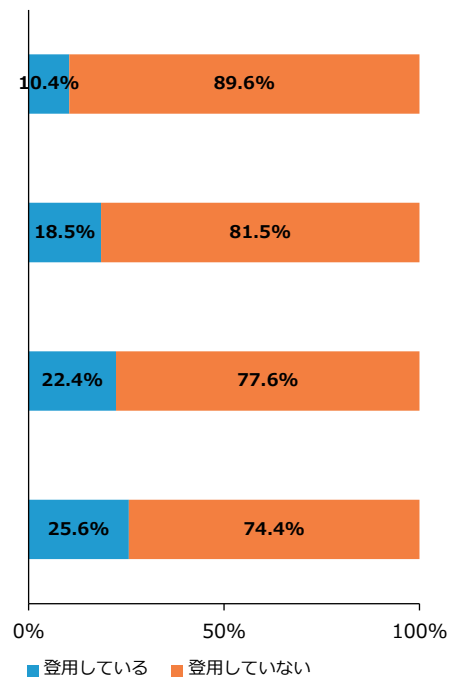
<第2-2-24図>

ガバナンス体制（スケール別）

（1）取締役会の設置



（2）社外取締役の登用



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

3.ここでの「社外取締役」は、以下の全てに該当する人物を指す。

- ・経営者又は筆頭株主の親族でない。
- ・現在及び過去において、自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない。
- ・経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

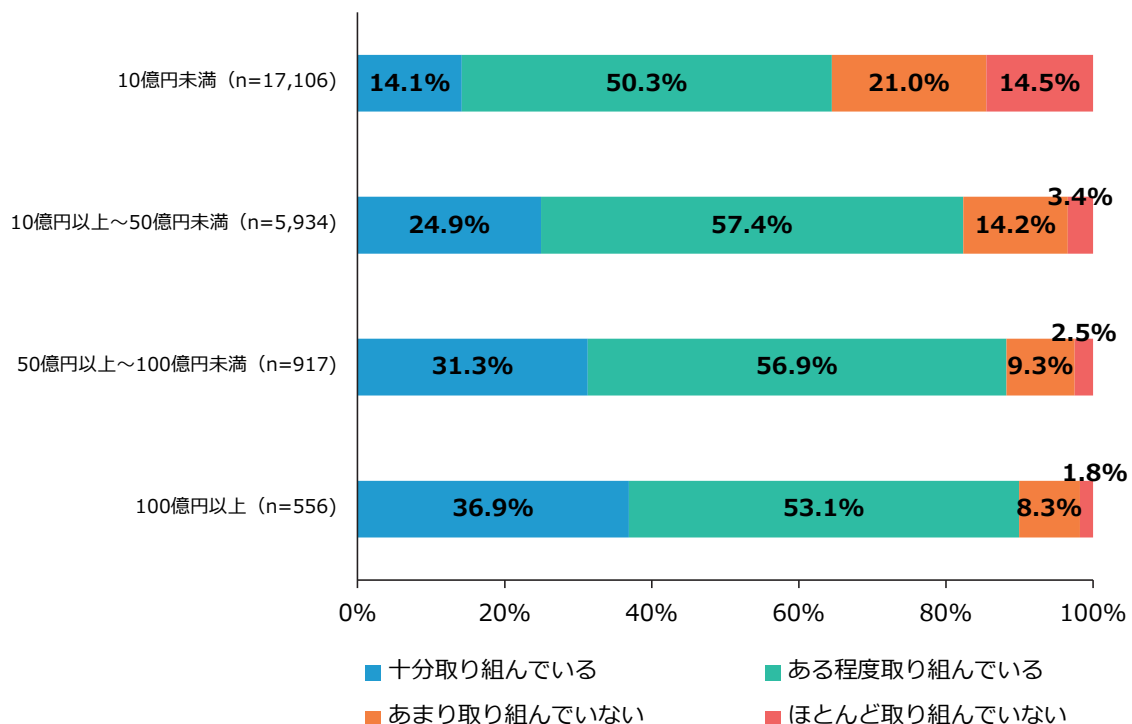
次に、経営の透明性を高めるための組織管理・運営の取組について確認していく。

第2-2-25図は、組織管理の取組である「従業員への経営理念・ビジョンの共有」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合が高くなっていることが分かる。

続いて、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第2-2-26図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」に「取り組んでいる」事業者と「取り組んでいない」事業者について、5期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても「取り組んでいる」事業者の方がよりスケールアップを実現していることが分かるが、「取り組んでいない」事業者との差については、「50億円以上～100億円未満」のスケールにおいて最も大きい。スケールが大きい事業者ほど抱えている従業員数も多く、経営に関する経営者の考えを自らの言葉で従業員全員に伝えることが難しくなる中、経営理念・ビジョンという形で従業員に浸透させる仕組みを構築できているか否かがスケールアップの実現に向けた一要素となっている可能性がうかがえる。

<第2-2-25図>

従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況（スケール別）



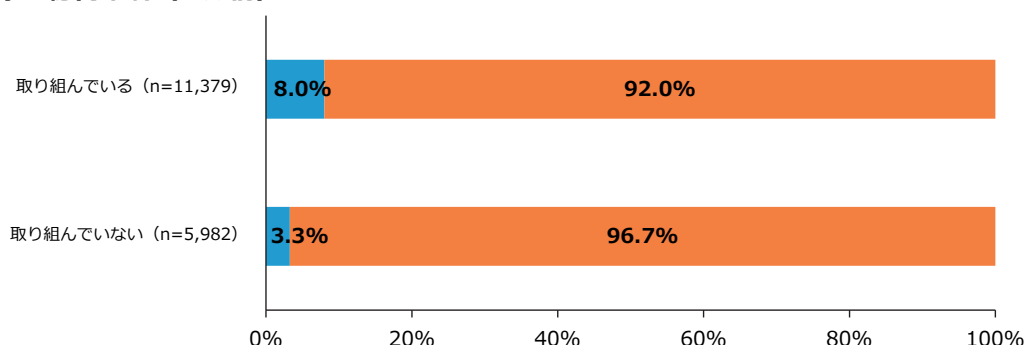
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

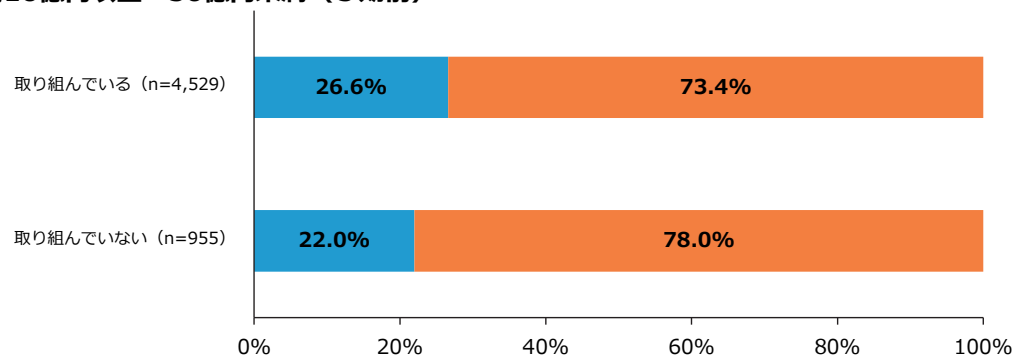
<第2-2-26図>

スケール変動状況（従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況別）

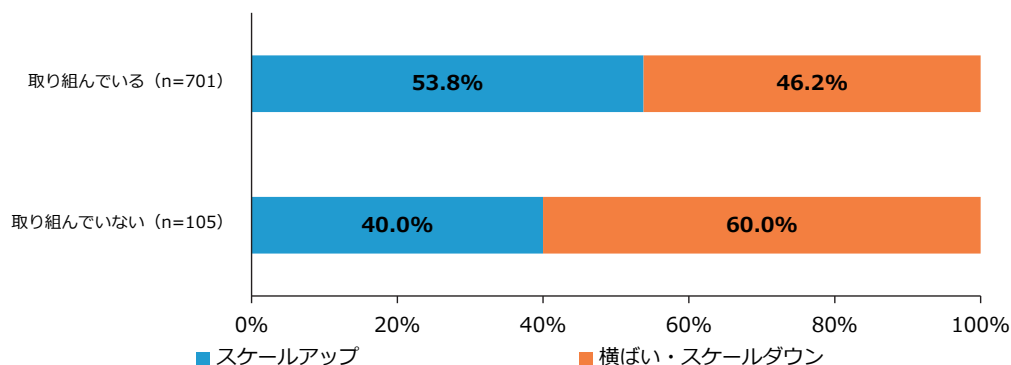
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

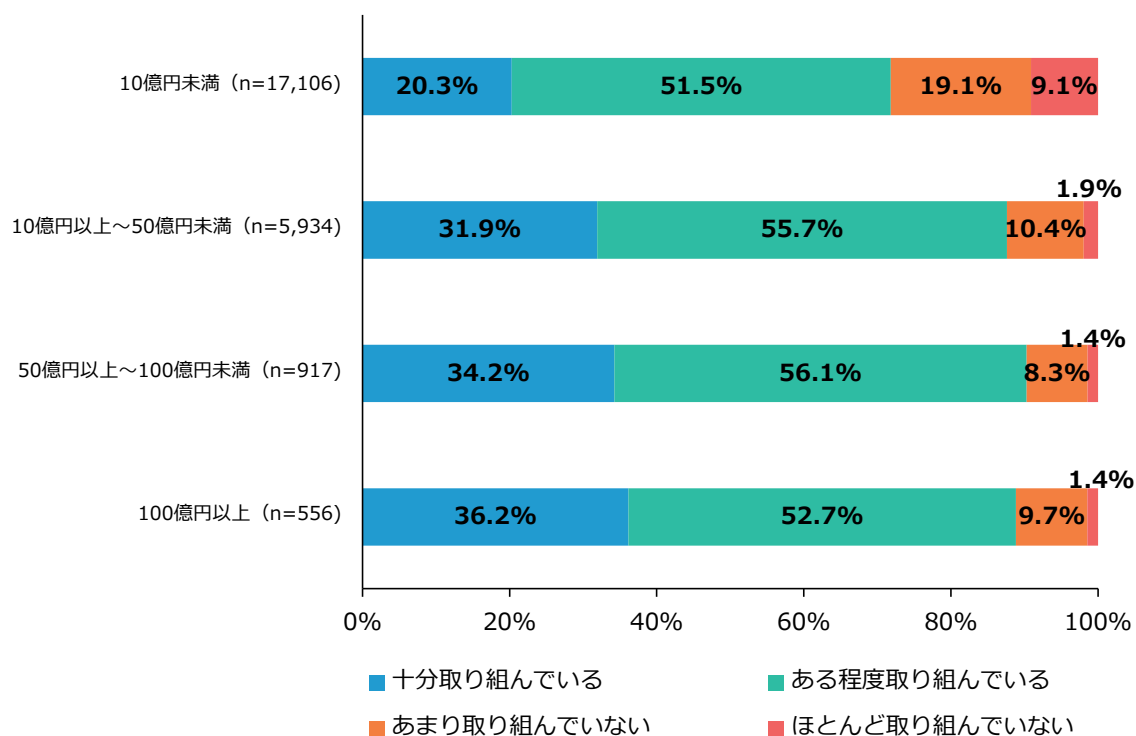
2. 「取組んでいる」は、「十分取組んでいる」、「ある程度取組んでいる」の合計。「取組んでいない」は、「あまり取組んでいない」、「ほとんど取組んでいない」の合計。

第2-2-27図は、組織管理の取組である「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「十分取り組んでいる」と回答した割合について、スケール間の差に着目すると、「10億円未満」と「10億円以上～50億円未満」の間に最も大きいことが見て取れる。

続いて、「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方がスケールアップを実現した割合が高いことが分かる（第2-2-28図）。

<第2-2-27図>

業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況（スケール別）

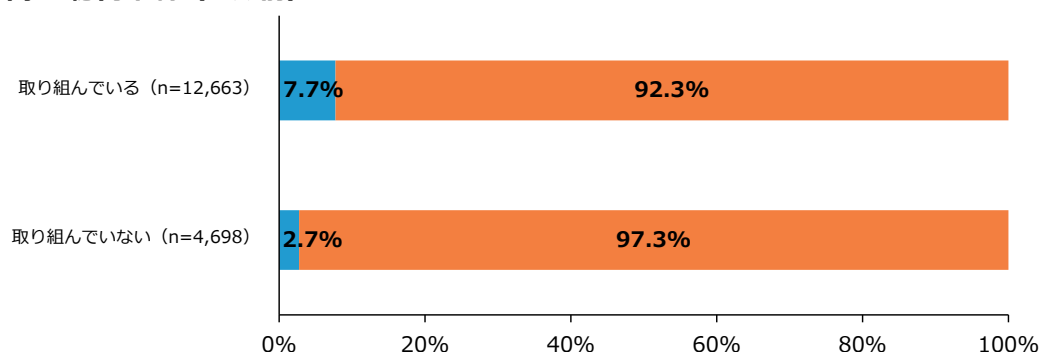


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

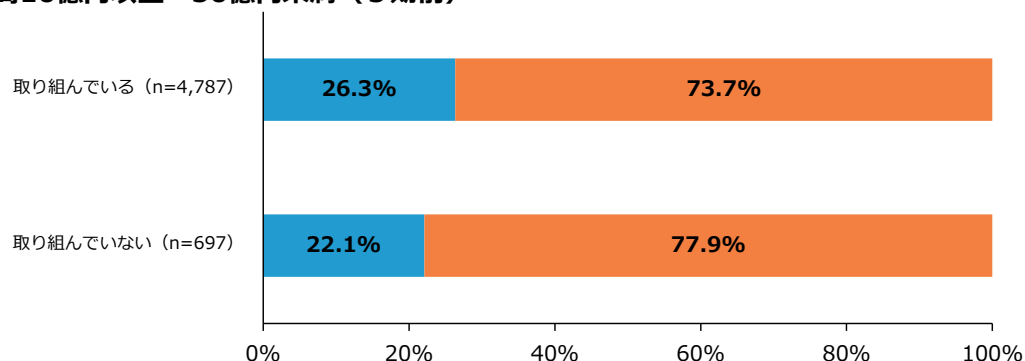
（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

<第2-2-28図>

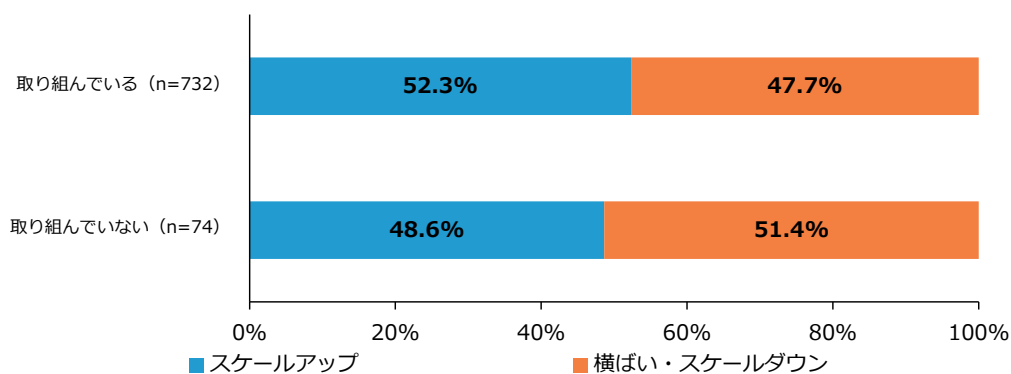
スケール変動状況（業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況別）
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

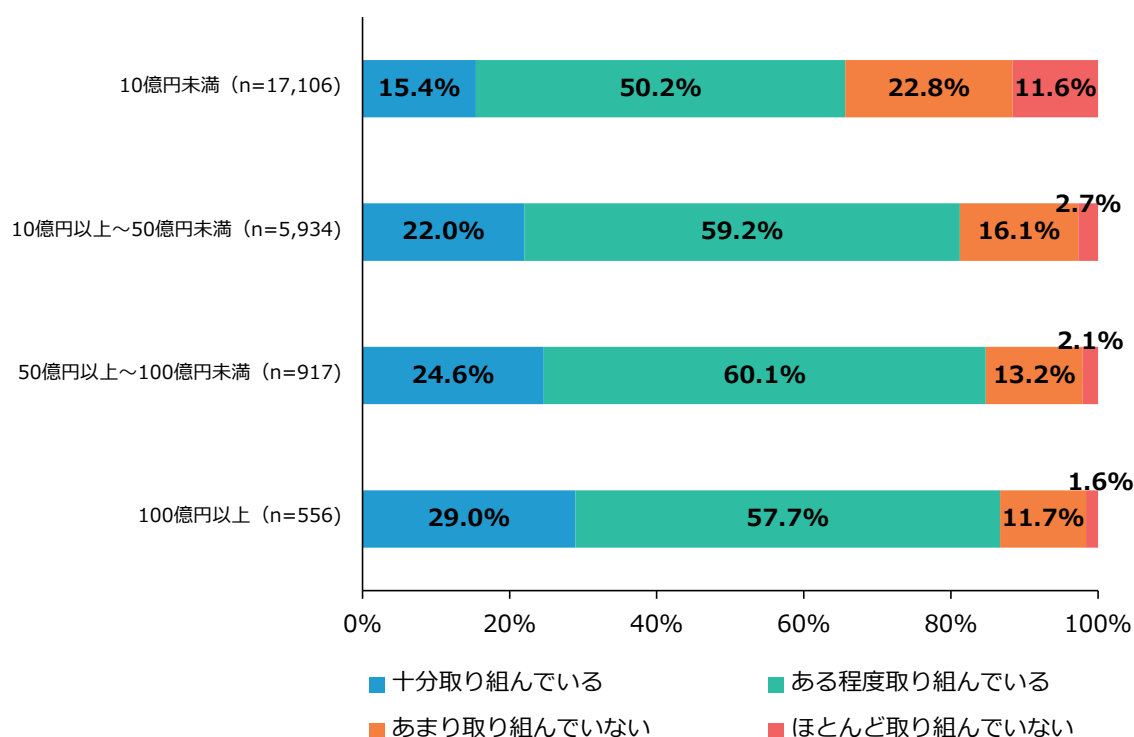
2. 「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

第 2-2-29 図は、経営判断において意思決定が必要な事項と、その意思決定者を明確にする取組である、「意思決定プロセスの明確化」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合が高くなる傾向にあり、スケール間の差に着目すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～50 億円未満」の間で最も大きいことが見て取れる。

続いて、「意思決定プロセスの明確化」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方がスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、意思決定プロセスを明確化し、迅速かつ適切な経営判断を行うことができる体制の整備を進めることが、スケールアップを実現する上で重要である可能性がうかがえる（第 2-2-30 図）。

<第 2-2-29 図>

意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況（スケール別）



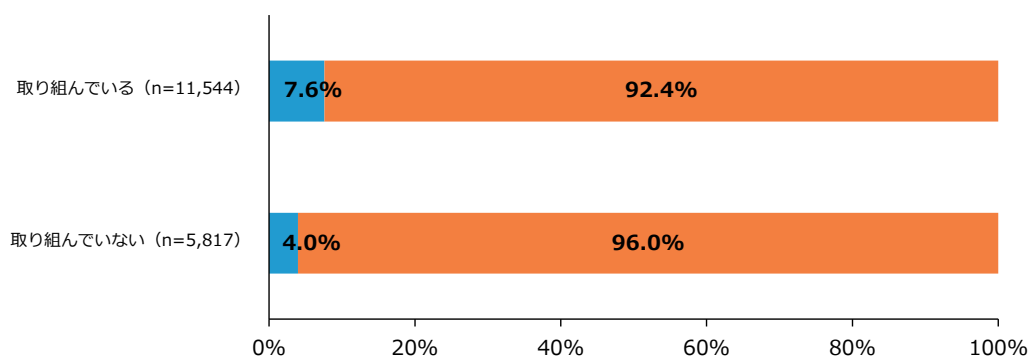
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

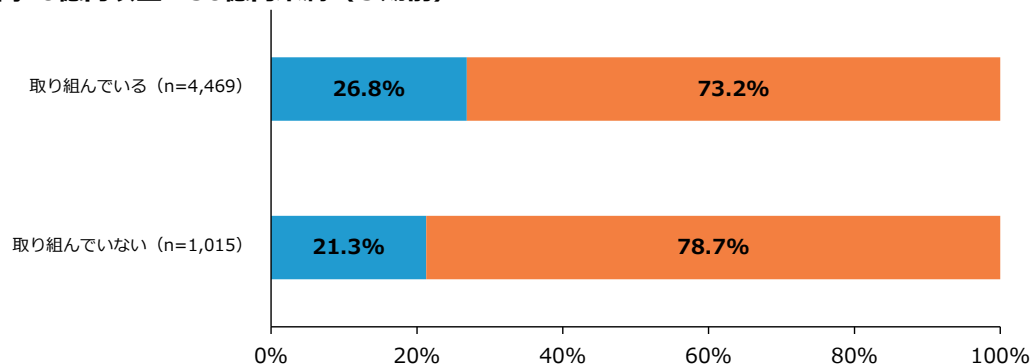
<第2-2-30図>

スケール変動状況（意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況別）

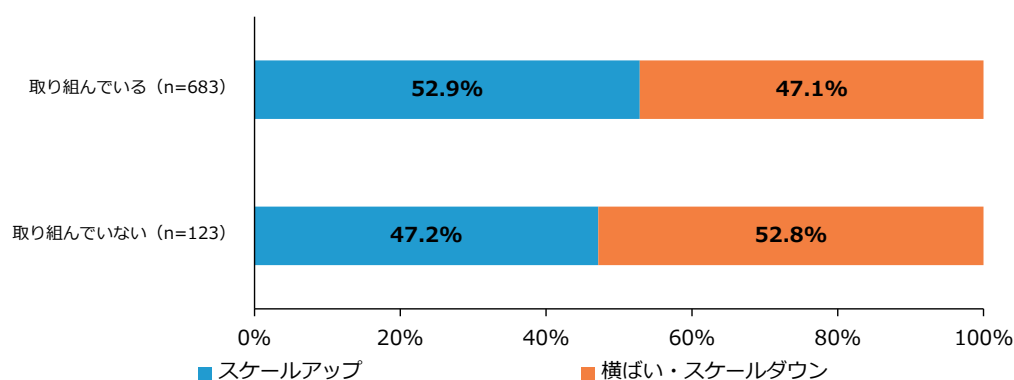
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. 「取組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

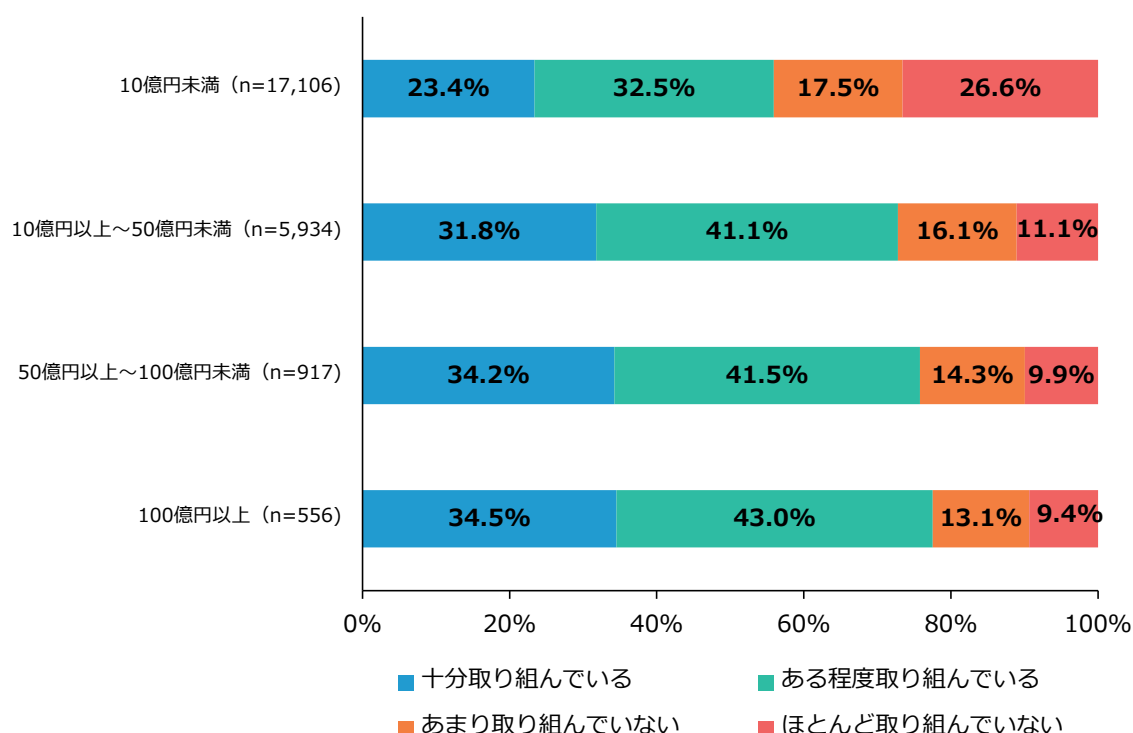
次に、社外に向けた情報開示の取組状況について確認していく。

第2-2-31図は、「決算情報の社外開示」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合は、スケールが大きくなるほど高くなる傾向にある。一方で、「100億円以上」の事業者においても、約2割の事業者は「あまり取り組んでいない」又は「ほとんど取り組んでいない」と回答していることが分かる。

続いて、「決算情報の社外開示」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第2-2-32図は、「決算情報の社外開示」に「取り組んでいる」事業者と「取り組んでいない」事業者について、5期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方が、「取り組んでいない」と回答した事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。外部株主、金融機関、支援機関等に決算情報を開示することで、借入れによる資金調達や、効果的な経営支援・助言を得ることにつながり、それがスケールアップの一助となっている可能性がうかがえる。

<第2-2-31図>

決算情報の社外開示の取組状況（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

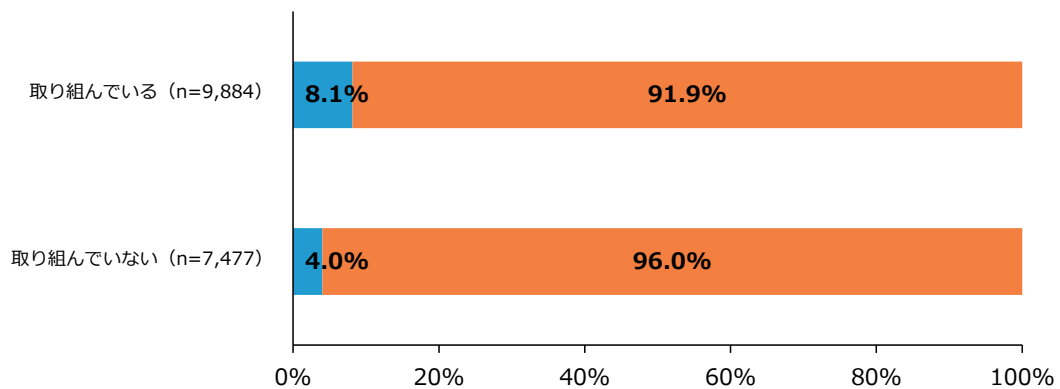
（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.ここでの「社外」とは、外部株主、金融機関、支援機関、有償のコンサルタント等を指す。

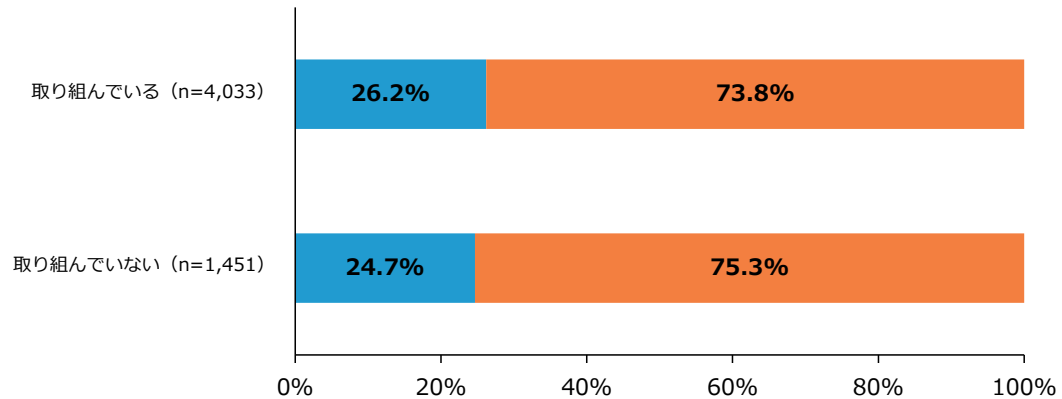
<第2-2-32図>

スケール変動状況（決算情報の社外開示の取組状況別）

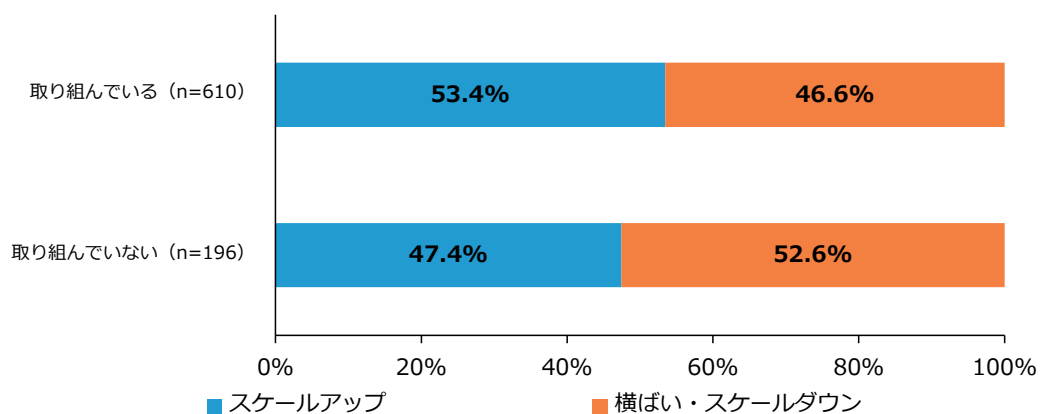
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. 「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

3. ここでの「社外」とは、外部株主、金融機関、支援機関、有償のコンサルタント等を指す。

⑤ スケールアップに向けた経営計画の策定

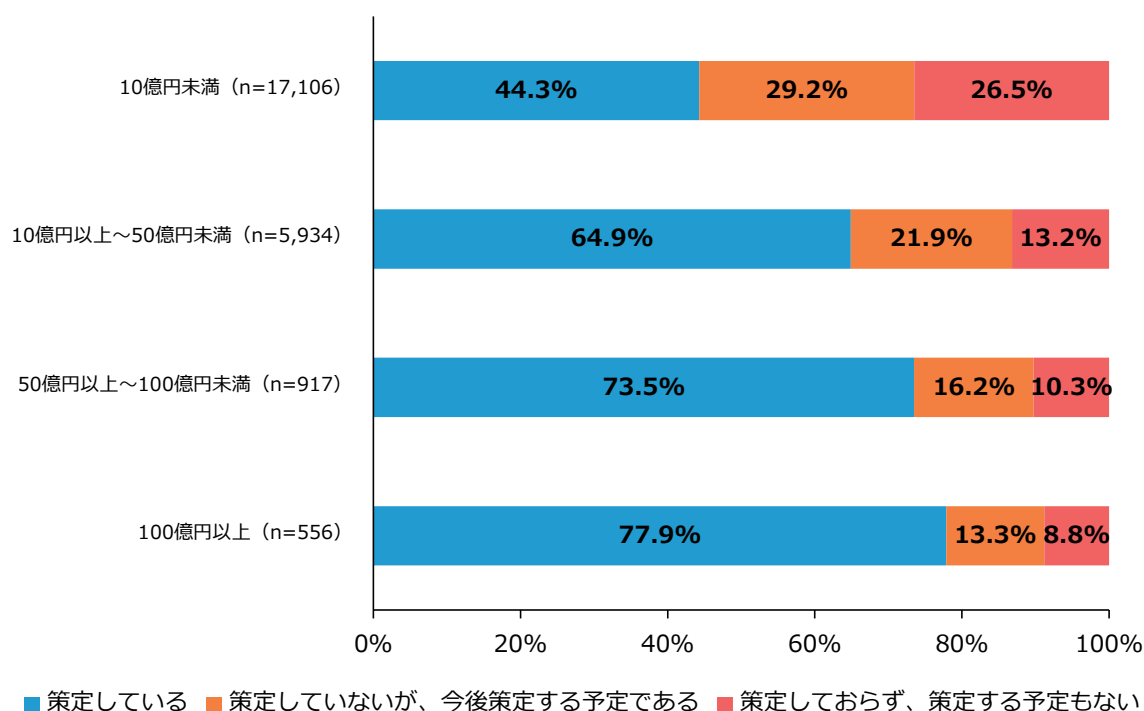
第1章第1節では、経営計画の策定は、経営状況の把握、自社の強みや弱みの理解等に効果があることに加え、売上高や付加価値額といった業績の向上にもつながる可能性があることを確認した。ここからは、スケール別の経営計画の策定状況とスケールアップとの関係性について確認していく。

最初に、経営計画の策定状況を確認していく。第2-2-33図は、経営計画の策定状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、10億円以上の事業者では6割超が経営計画を策定しているが、「10億円未満」の事業者では「策定している」割合が5割未満であることが分かる。

続いて、経営計画の策定状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第2-2-34図は、経営計画を「策定している」事業者と「策定していない」事業者について、5期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「策定している」と回答した事業者の方が、「策定していない」と回答した事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、経営計画の策定を進めることはスケールアップの実現に当たって効果的である可能性がうかがえる。

＜第2-2-33図＞

経営計画の策定状況（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

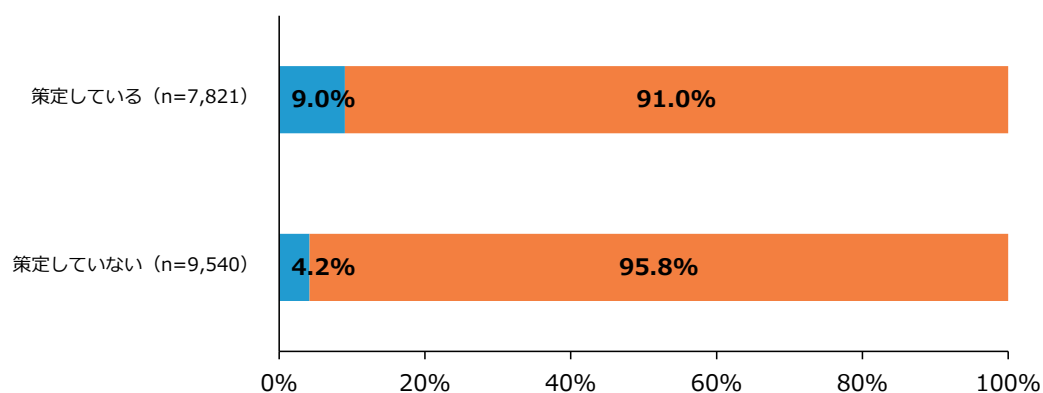
（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

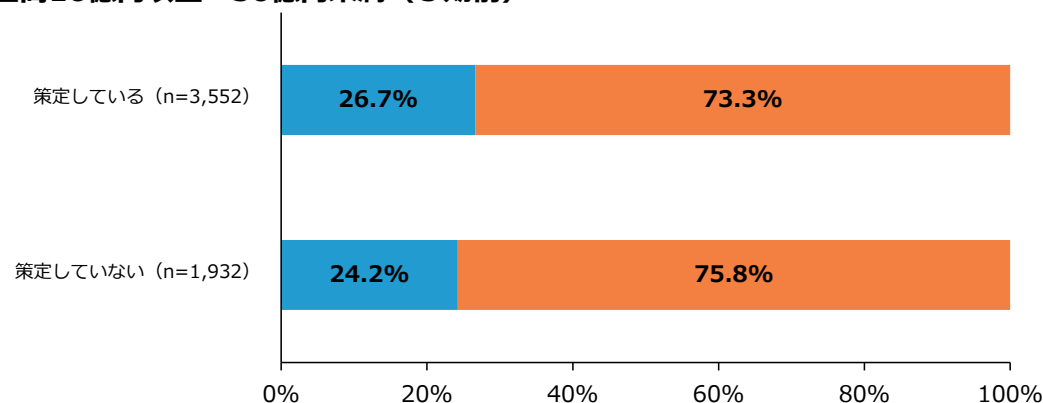
<第2-2-34図>

スケール変動状況（経営計画の策定状況別）

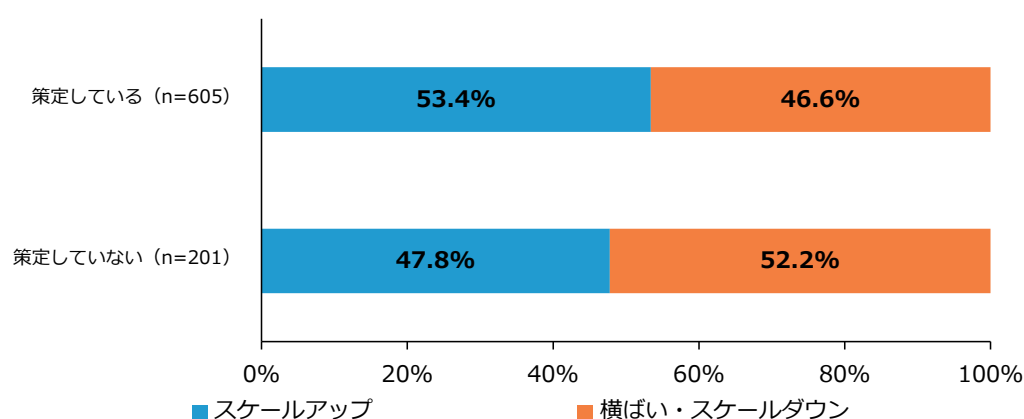
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

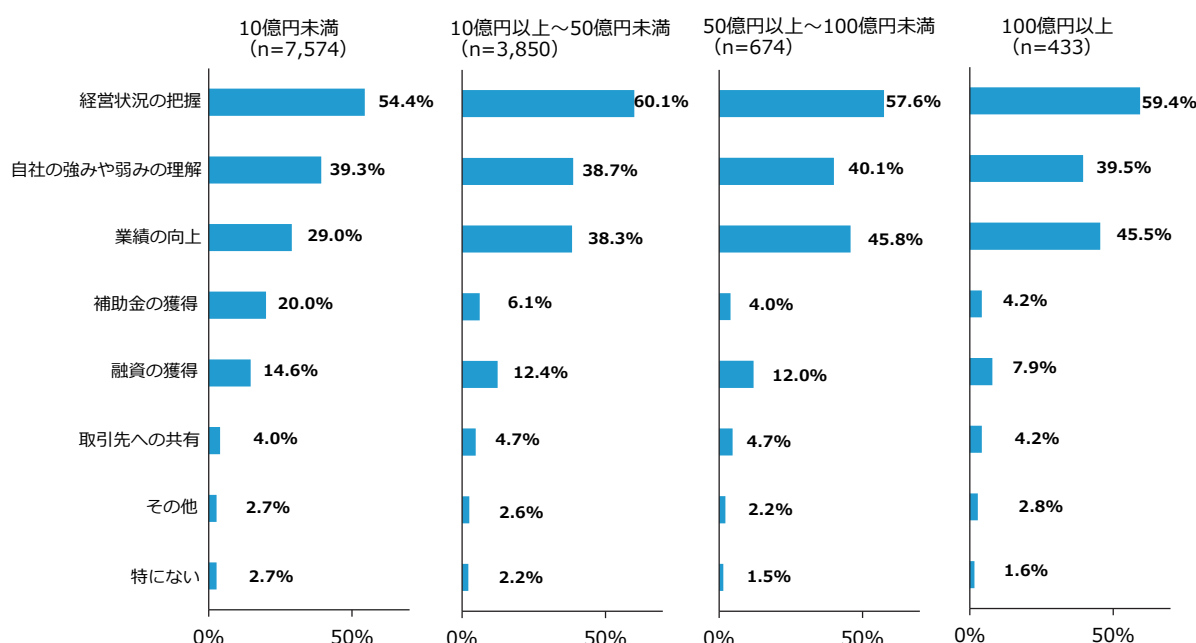
2. ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

3. 「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」の合計。

第2-2-35図は、経営計画を策定したことによる効果について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「経営状況の把握」、「自社の強みや弱みの理解」は、いずれのスケールにおいても回答した割合が高いことが分かる。スケール別では、「10億円未満」において、「補助金の獲得」と回答している割合が特に高く、補助金の申請を契機に経営計画の策定に取り組んだ事業者が一定数存在することが示唆される。一方で、「業績の向上」については、スケールが小さいほど、その回答割合が低くなっている傾向があり、経営計画を策定する過程で自社の経営状況や強み・弱みを把握する機会にはなっているものの、業績面への効果までは実感できていないという現状がうかがえる。

<第2-2-35図>

経営計画を策定したことによる効果（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

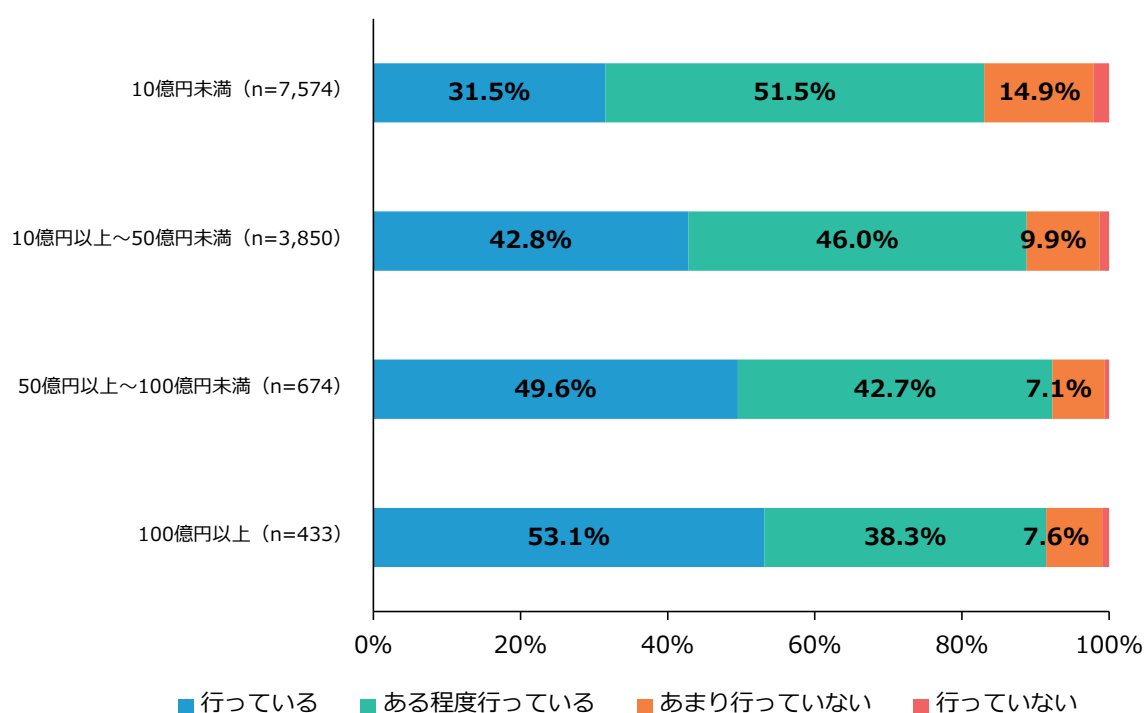
2.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、策定した経営計画の運用状況について確認していく。第 2-2-36 図は、策定した経営計画に対する実績の評価・計画の見直しの取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが小さいほど「行っている」と回答した割合が低いことが分かる。第 2-2-35 図では、スケールが小さい事業者ほど、経営計画策定による業績面への効果を実感できていない傾向にあることを確認したが、策定した経営計画に対して適切な運用に取り組んでいるか否かが、経営計画の効果を高めるための一要素となっている可能性がある。

<第 2-2-36 図>

計画に対する実績の評価・計画の見直しの取組状況（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

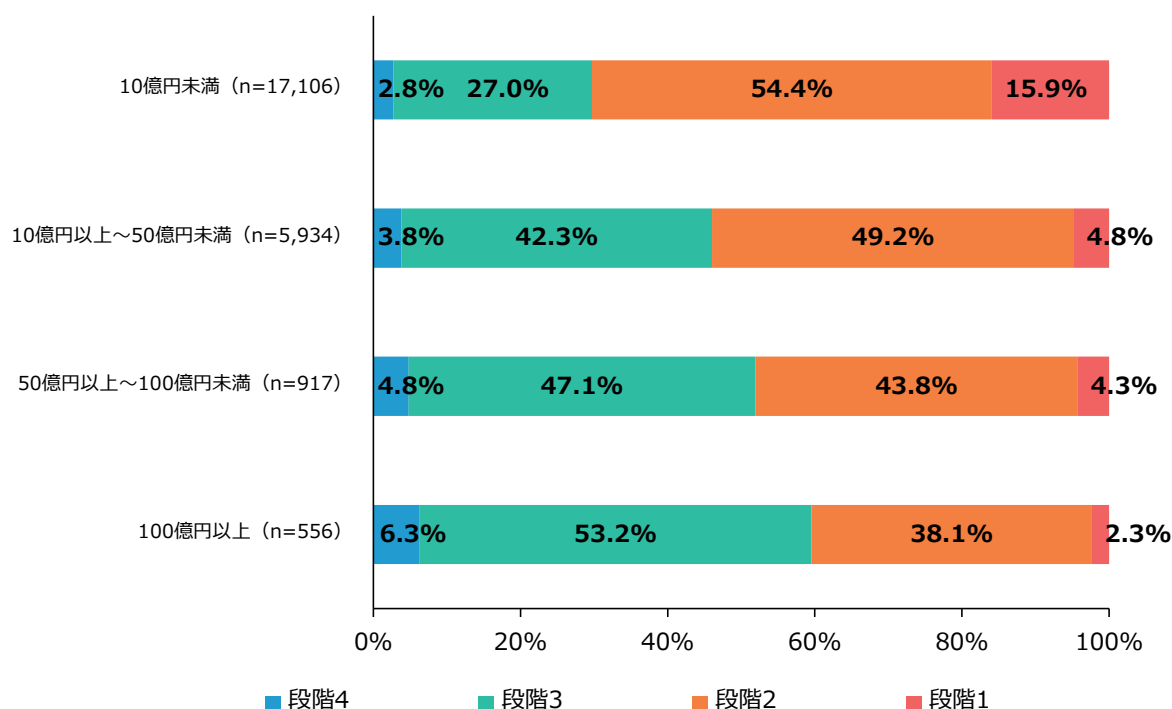
⑥ スケールアップに向けたDX⁷²

第2-2-18図では、スケールを問わず、自社の経営課題として「デジタル化・DX」と回答した事業者が一定程度存在することを確認した。ここからはスケールアップとDXの関係性について分析を進める。

第2-2-37図は、デジタル化の取組段階⁷³について、スケール別に確認したものである。これを見ると、売上高「10億円未満」は約7割の事業者が「段階2」以下となっており、業務環境のデジタル化を果たした段階でとどまっているが、売上高50億円以上は5割超の事業者が「段階3」以上となっており、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる様子が見えてくる。

<第2-2-37図>

デジタル化の取組段階（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

⁷² ここでのDXとは「デジタル・トランスフォーメーション」の略称であり、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

⁷³ デジタル化の取組段階は、第1部と同様、以下のとおりとなっている。

段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態

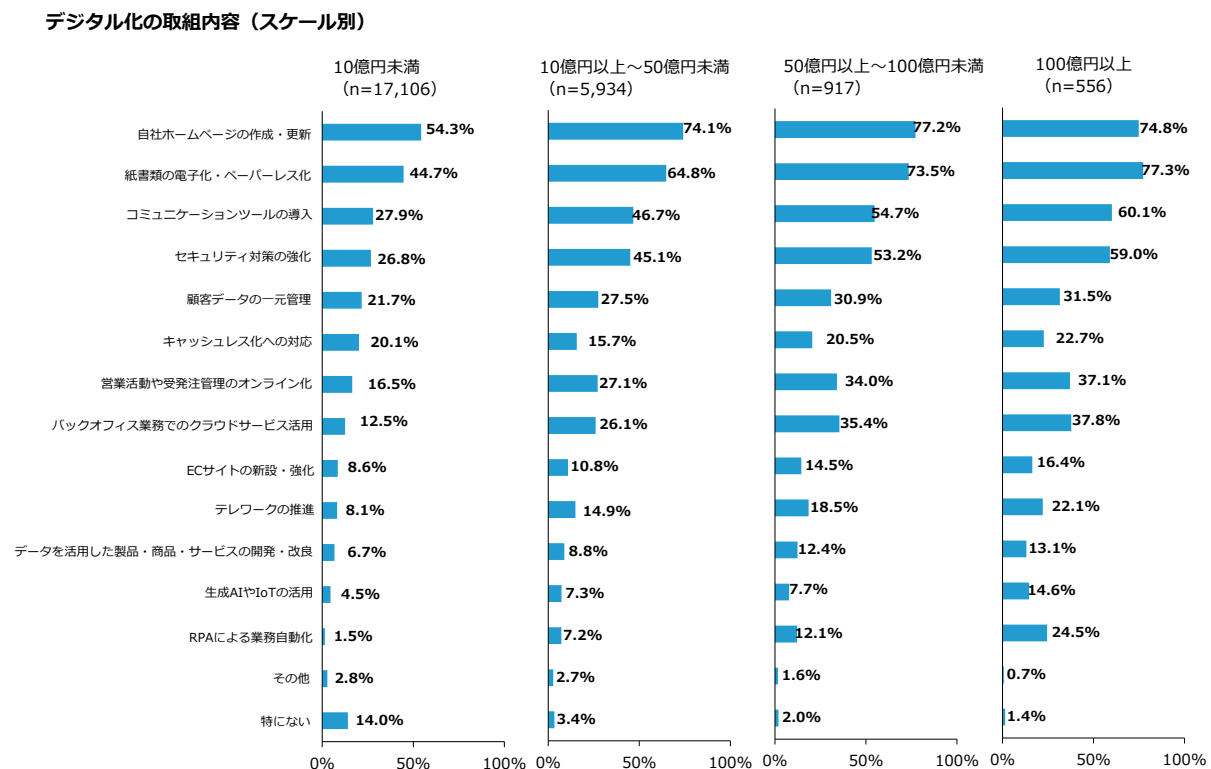
段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

第 2-2-38 図は、デジタル化の取組内容をスケール別に見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「自社ホームページの作成・更新」、「紙書類の電子化・ペーパーレス化」が上位2項目となっていることが分かる。スケール別の取組について確認すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～50 億円未満」の間で特に差が大きい項目は、「コミュニケーションツールの導入」、「セキュリティ対策の強化」である。売上高 10 億円以上の規模になると、従業員数が増え、支社・支店の増設による拠点の分散が進み、「コミュニケーションツールの導入」により円滑かつ効率的な社内コミュニケーションを推進することの必要性が高まると考えられる。「10 億円以上～50 億円未満」と「50 億円以上～100 億円未満」の間で特に差が大きい項目は、「営業活動や受発注管理のオンライン化」、「バックオフィス業務でのクラウドサービス活用」であり、経理・労務等のバックオフィス業務や営業活動の効率化が進んでいることがうかがえる。「100 億円以上」では、「生成 AI や IoT の活用」、「RPA による業務自動化」といったデジタル化の取組が一部の事業者において進んでいることが分かる。

<第 2-2-38 図>



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

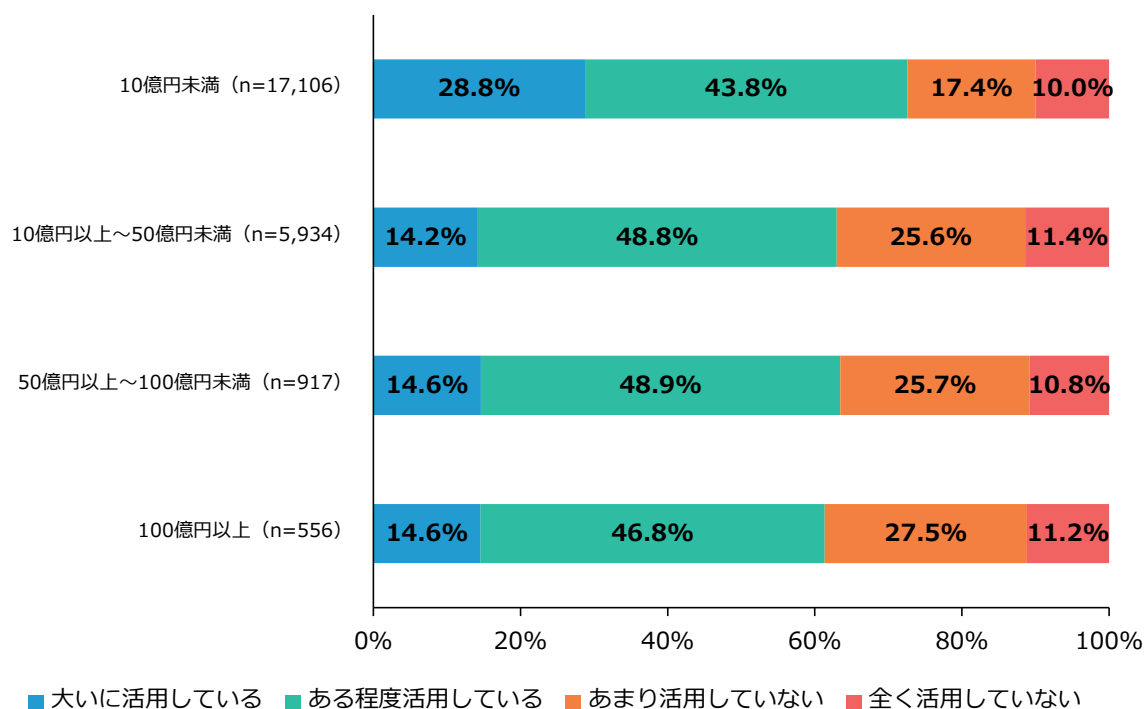
⑦ スケールアップと支援機関の活用

最後に、経営課題を解決するための支援や助言を担う支援機関について、その活用状況等を分析する。第2-2-39図は、支援機関の活用状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「大いに活用している」と回答した割合は、「10億円未満」で最も高いことが分かる。また、「大いに活用している」又は「ある程度活用している」と回答した割合は、いずれのスケールにおいても過半数を占めており、支援機関は広く活用されていることが見て取れる。

第2-2-40図は、支援機関の活用状況別に2024年における売上高の見通しについて、スケール別に確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「活用している」事業者の方が「活用していない」事業者よりも「増加」の割合が高く、特に「100億円以上」において最も大きな差が生じていることが分かる。いずれも顕著な差ではないという点で、この調査結果から一概にはいえないが、支援機関の活用は売上高の増加に一定の効果を及ぼす可能性がある。

<第2-2-39図>

支援機関の活用状況（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

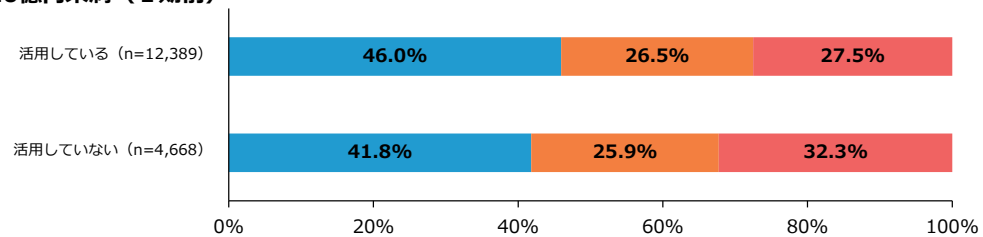
（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

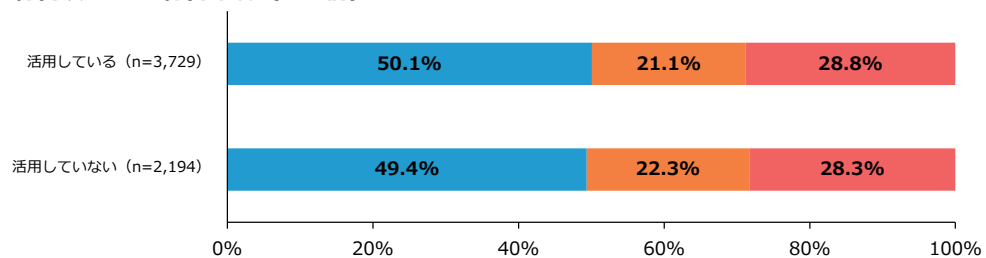
<第2-2-40図>

2024年の売上高（支援機関の活用状況別、スケール別）

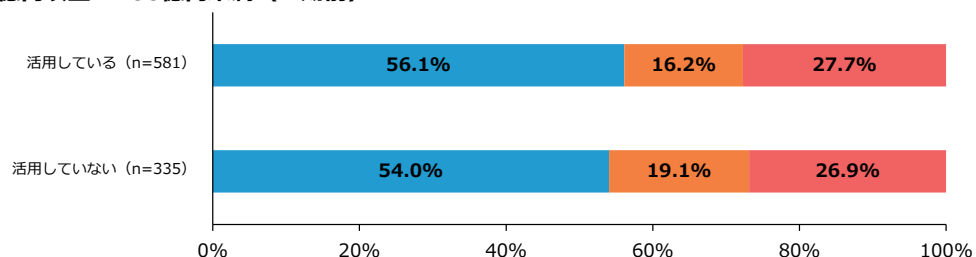
（1）売上高10億円未満（1期前）



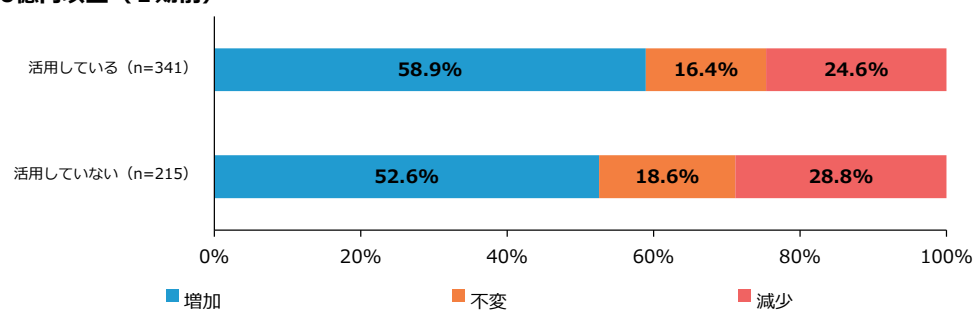
（2）売上高10億円以上～50億円未満（1期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（1期前）



（4）売上高100億円以上（1期前）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。
2.「2024年の売上高」は、2023年と比較した2024年の見通し。「増加」は「大幅に増加」「やや増加」と回答した事業者、「減少」は「やや減少」「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

⑧ まとめ

本項では、アンケート調査を用いて、スケール別の「成長の壁」を明らかにするとともに、「成長の壁」を克服してスケールアップを実現するために有効と考えられる取組等について確認した。売上高 10 億円未満の事業者において、重視する組織・人材戦略の特徴は、「経営者の兼務解消・権限委譲」、「その他専門的な人材の確保・育成」であり、経営者一人で経営することの限界が「成長の壁」の一つであることが示唆された。専門人材の確保に当たっては新規採用に加え、社内で育成することも重要であるとの仮説に基づき、人材育成の取組とスケールアップの関係性を確認すると、人材育成の取組を増やした事業者は増やしていない事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが示され、人材育成の取組が経営者に足りないスキルを補う人材の確保につながり、経営者一人で経営することの限界という「成長の壁」の打破につながる可能性があることを確認した。

一方、経営課題のうち「ガバナンスの強化」については、比較的スケールが大きい事業者における課題の一つであることが示唆された。ガバナンスの強化に当たっては、取締役会の設置や社外取締役の登用といった体制面の整備を進めることに加え、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」といった経営の透明性を高めるための取組が重要である可能性を示した。

また、経営課題を解決するための支援や助言を担う支援機関を活用することも売上高を高めるために有効である可能性を示した。

事例 2-2-3 では、支援機関を活用することで、組織変革と製造現場の見直しといった課題を克服し、成長した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-3：株式会社新原産業

「支援機関を有効活用し、経営課題を乗り越え成長する企業」

・所在地：宮崎県都城市 ・従業員数：45名 ・資本金：4,500万円 ・事業内容：機械器具卸売業

成長過程で技術・ノウハウの属人化が進み、承継と平準化が喫緊の課題に

宮崎県都城市の株式会社新原産業は、養豚、養鶏業向けの畜産機材卸売を柱に、畜舎の設計・施工から機材の製造・販売までワンストップで行う企業である。畜産機材の輸入販売から、南九州の風土に合わせた機材のカスタマイズ、更に発展して畜産農家の「お困りごと」に応じた畜舎の設計・リフォーム、機材の製造にも事業を拡大して成長してきた。一方、こうした同社の成長は、社員の高い提案力や設計力等に裏付けられるものであるが、重要なノウハウは一部のベテラン社員に属人化していた。さらに、祖業が卸売であり製造業のノウハウがないまま、段階的に製造部門を拡大してきたため、非効率的な生産現場となっていた。持続的に成長していくためには、次世代を担う若い社員への技術・ノウハウの承継と製造現場の改善が喫緊の課題となっていた。同社の新原弘二社長は「目の前の仕事が増えます中では生じる経営課題に、経営陣だけで対応することに苦労していた」と振り返る。

支援機関を活用して大きな課題であった組織変革と製造現場の見直しに着手、課題を克服

こうした課題の解消に向けて、まず、2018年に独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）によるハンズオン支援を受け、組織づくりに着手。具体的には、40歳前後の社員3名を部長、工場長に据えることで組織の若返りを図るとともに、業務の主体となっている営業部門を1課、2課に分け、チーム制を敷いた。これにより、若い社員も含めたチーム内のコミュニケーションの活性化につながり、ベテラン社員から若手社員への技術承継が進んでいる。中小機構による組織づくり支援は、技術承継だけではなく、ITや専門的な工事・建築の知識を持つ若手社員とベテラン社員の連携を促進し、新たな事業展開にもつながっている。新原道子副社長は「これまでは個人の力量に頼って成長してきたが、社員同士で得意分野と不得意分野を補完できるようになり、若手にも活躍の場が生まれた。組織として一枚岩になっている」、新原成道常務は「若手社員のモチベーションは間違いなく高まっている」と語る。また、製造現場の改善でも中小機構のハンズオン支援を活用。これまで行き届いていなかった5S活動といった製造業の基礎から学び直しながら、作業手順書の整備といった製造工程の標準化も進め、限界を迎えていた生産能力を大きく向上させている。

新社屋・工場の建設により社内連携を推進し、外部株主の支援を受けながら、一層の成長を目指す

更なる成長を見据え、同社は2024年10月に新社屋・工場を建設した。これにより、単なる生産能力の強化だけでなく、分散していた作業場や事務所が一拠点に集約され、製造現場と営業現場といった部門を超えた、社内連携の一層の推進を実現する考えだ。建設資金の調達に当たっては、大阪中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」）の出資を活用。出資後は投資育成の支援により、自社を客観的に見る機会や細かな経営課題への助言を得られていることに加え、長男である新原崇弘専務への事業承継に備えて後継者育成プログラムも活用している。同社の今後の展望について「システム畜舎の設計やデータに基づいた製品の提供など、『進化するアグリサポーター』としてDX分野も取り入れながら、より高いレベルでお客様の課題解決に貢献することで成長していきたい」と新原社長は語る。



（右から）新原弘二社長、道子副社長、崇弘専務、成道常務



新社屋



ブロイラーの体重を量り、データを飼育に活用するバードスケール

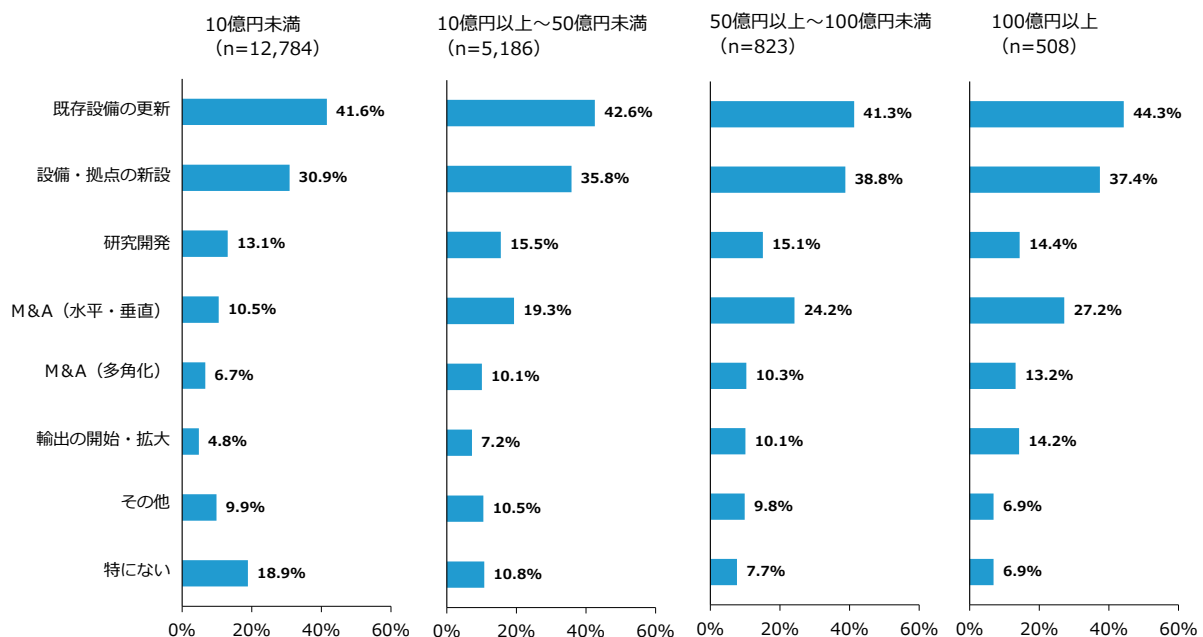
第3節 スケールアップに向けた投資行動と海外展開

前節では、スケールアップを実現した事業者の財務指標とその特性、スケール別の経営課題を概観しながら、スケールアップの実現に向けて有効な取組について、主に組織・人材戦略等の観点から確認してきた。本節では、スケールアップを実現するための手段として、設備投資、M&A、研究開発・イノベーション活動といった投資行動と海外展開に焦点を当て、その実施状況や効果等について確認していく。

第2-2-41図は、企業規模を拡大するに当たって、重要と考えている投資戦略について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「設備・拠点の新設」、「M&A（水平・垂直）」、「M&A（多角化）」、「輸出の開始・拡大」は、スケールが大きくなるほど回答割合が高くなる傾向にあり、将来的に100億企業を目指すに当たっては重要性が増す投資行動であることが示唆される。一方で、「既存設備の更新」、「研究開発」はスケールの大小にかかわらず、一定程度重視されていることがうかがえる。

<第2-2-41図>

企業規模を拡大するに当たって、重要と考える投資戦略（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.自社の経営方針について、「売上拡大」、「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。

3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

4.ここでの「M&A（水平・垂直）」とは、同業種の企業（水平統合）又は商流の川上や川下企業（垂直統合）を対象とするM&Aのことを指し、「M&A（多角化）」とは、異業種の企業を対象とするM&Aのことを指す。

1. 設備投資

第2-2-41図を見ると、いずれのスケールにおいても、3割超の事業者が、重視する投資戦略として「既存設備の更新」又は「設備・拠点の新設」といった設備投資を回答していることが分かる。本項では、設備投資の実施状況、その目的や効果について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

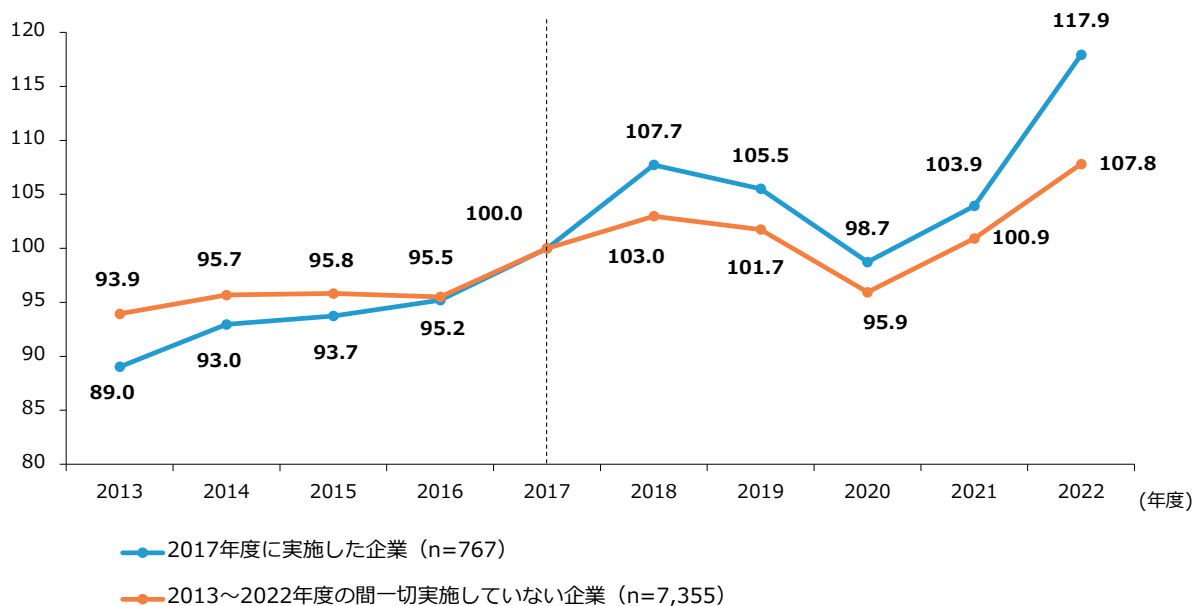
① 設備投資の実施状況と効果

第2-2-16図（再掲）は、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、設備投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、設備投資実施以降で売上高が増加しており、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で推移していることが分かる。その他の取組や経営者の手腕などといった他の要素を排除しきれないため、この調査結果から一概にはいえないが、一定規模の設備投資の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-16図 再掲>

売上高の推移（設備投資の実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

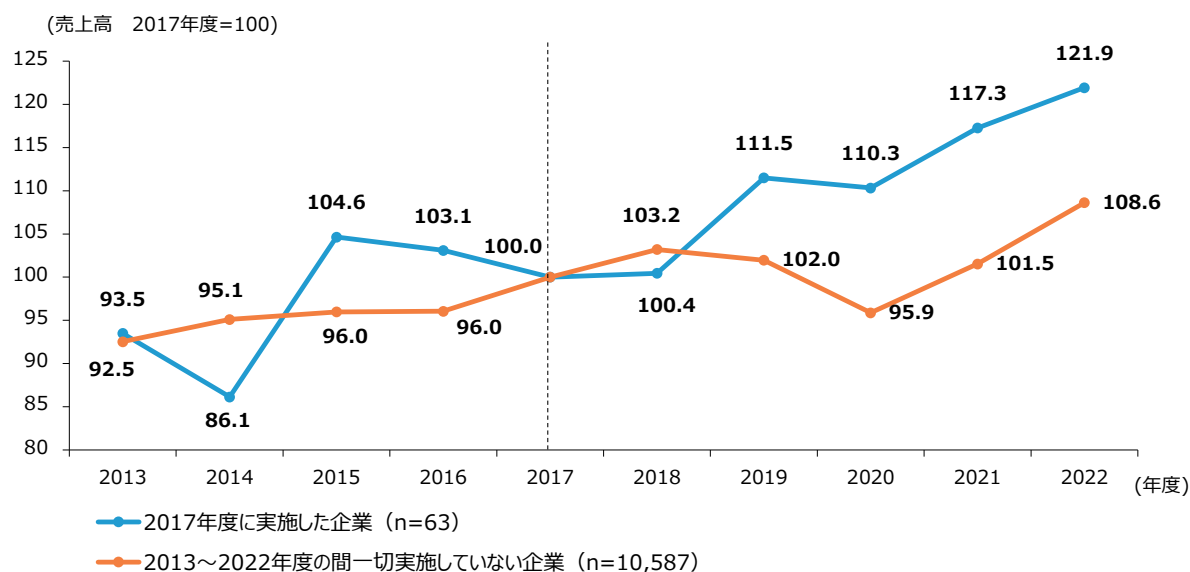
2. ここでいう「設備投資の実施」とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-42図は、無形固定資産投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、無形固定資産投資の実施以降で売上高が増加しており、2018年度を除き、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で推移していることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、一定規模の無形固定資産投資の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-42図>

売上高の推移（無形固定資産投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

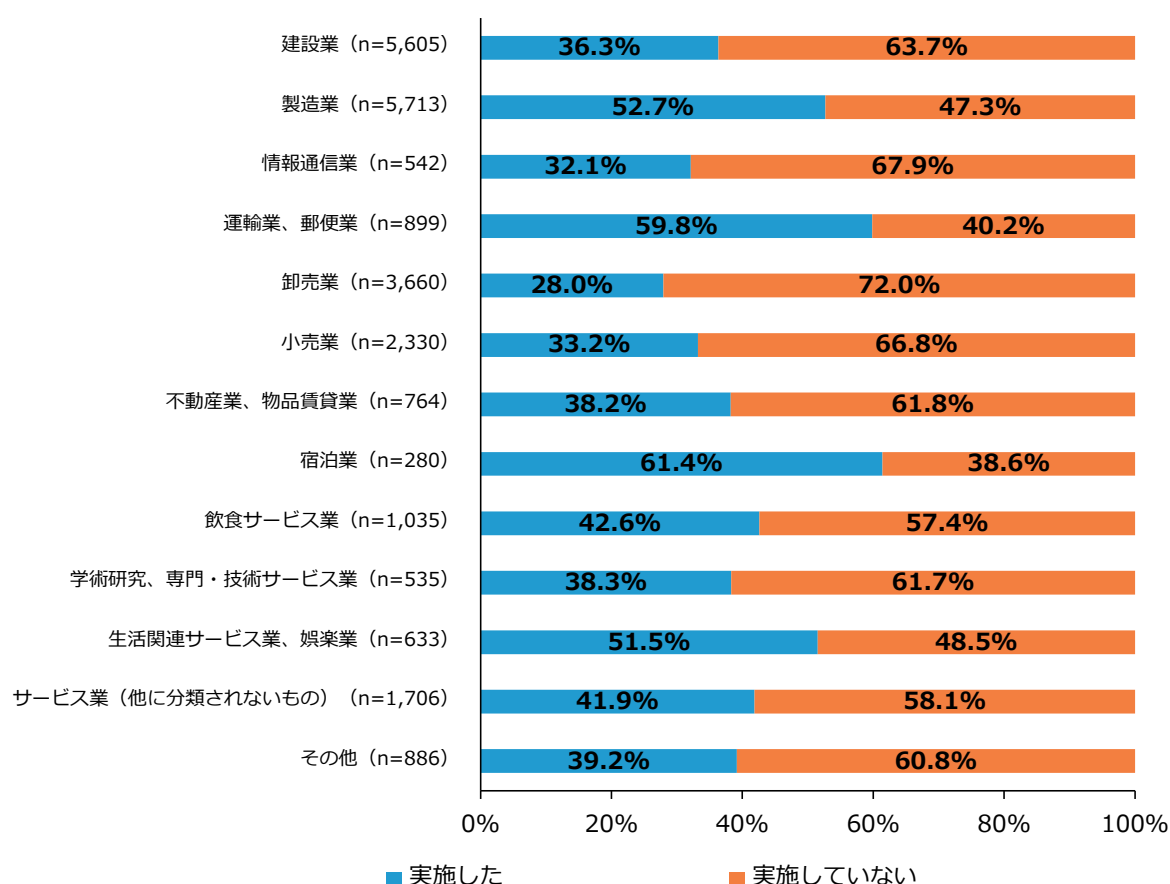
2. ここでいう「無形固定資産投資の実施」とは、「無形固定資産当期取得額」が同期の売上高の5%より大きい場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

次に、アンケート調査を用いて、設備投資の実施状況、その効果や目的等について確認していく。第2-2-43図は、直近5年間程度の設備投資の実施状況について、業種別に見たものである。これを見ると、「実施した」と回答した割合が最も高い業種は「宿泊業」であり、次いで「運輸業、郵便業」、「製造業」と続いていることが分かる。これらの業種は、サービスの提供や製品の製造、その品質や生産性の維持・向上において、定期的な設備の取得・増強・更新が必要であることが推察される。

<第2-2-43図>

設備投資の実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.直近5年間程度の設備投資の実施状況について聞いたもの。なお、ここでの「設備投資」とは、直近決算期における売上高（年商）対比で10%以上の規模の設備投資を指す。また、複数回にわたって設備投資を実施しており、投資総額が売上高（年商）対比10%以上となる場合は、「実施した」として集計している。

2.「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

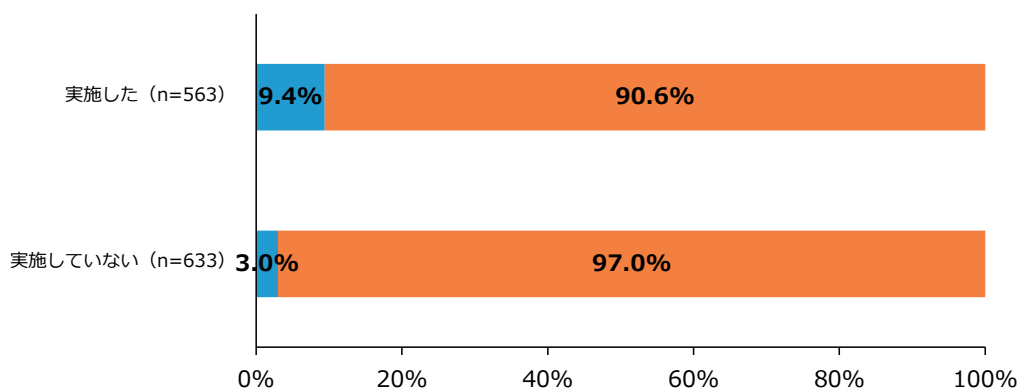
第2-2-44図は、第2-2-43図において設備投資を「実施した」と回答した割合が特に高かった業種⁷⁴について、直近5年間程度の設備投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、業種によってスケールアップを実現した割合の水準に差があるものの、いずれの業種においても「実施した」と回答した事業者は、「実施していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、設備投資の実施は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであると考えられる。

⁷⁴ 「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」、「製造業」を抽出した。なお、「宿泊業」については、サンプル数が少なかったため、「飲食サービス業」と統合している。

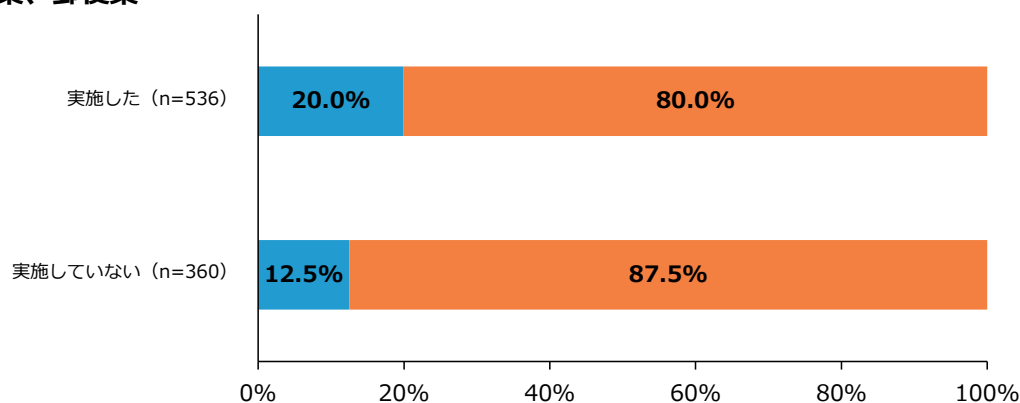
<第2-2-44図>

スケール変動状況（設備投資の実施状況別）

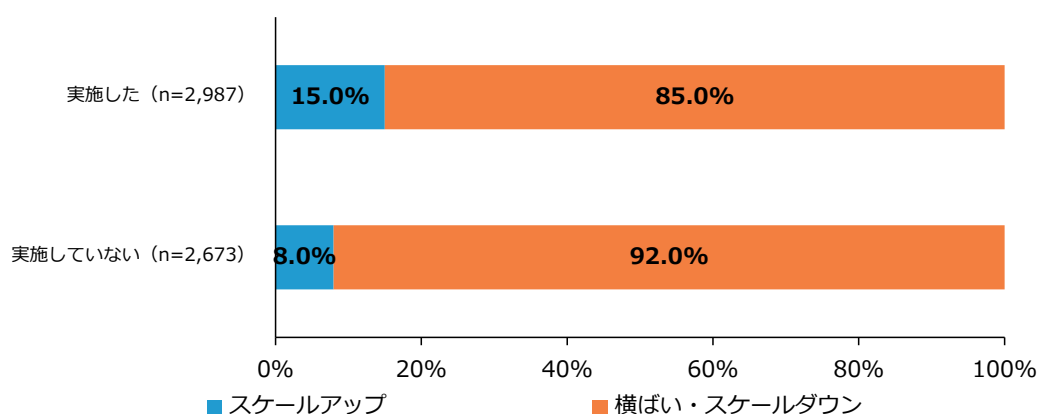
（1）宿泊業、飲食サービス業



（2）運輸業、郵便業



（3）製造業



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 「設備投資の実施状況」は、直近5年間程度の設備投資の実施状況について聞いたもの。なお、ここでの「設備投資」とは、直近決算期における売上高（年商）対比で10%以上の規模の設備投資を指す。また、複数回にわたって設備投資を実施しており、投資総額が売上高（年商）対比10%以上となる場合は、「実施した」として集計している。

2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

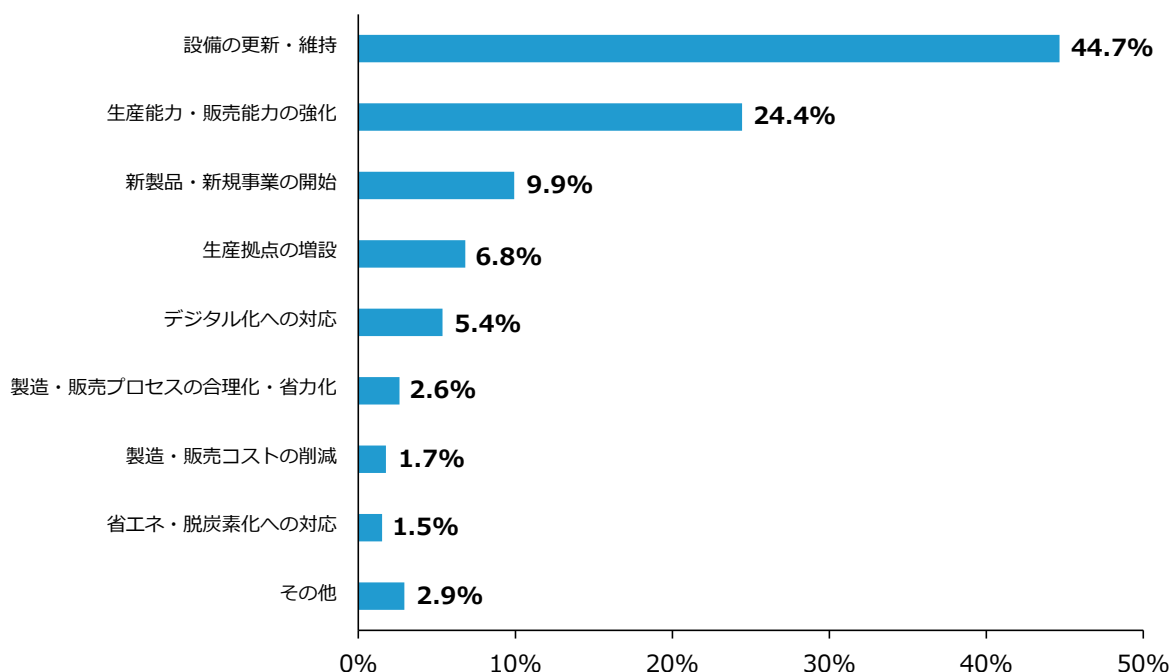
② 設備投資の目的

第2-2-45図は、直近5年間程度で実施した設備投資の目的を見たものである。これを見ると、「設備の更新・維持」と回答した割合が最も高く、次いで「生産能力・販売能力の強化」、「新製品・新規事業の開始」、「生産拠点の増設」と続いていることが分かる。

<第2-2-45図>

実施した設備投資の目的

(n=9,844)



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

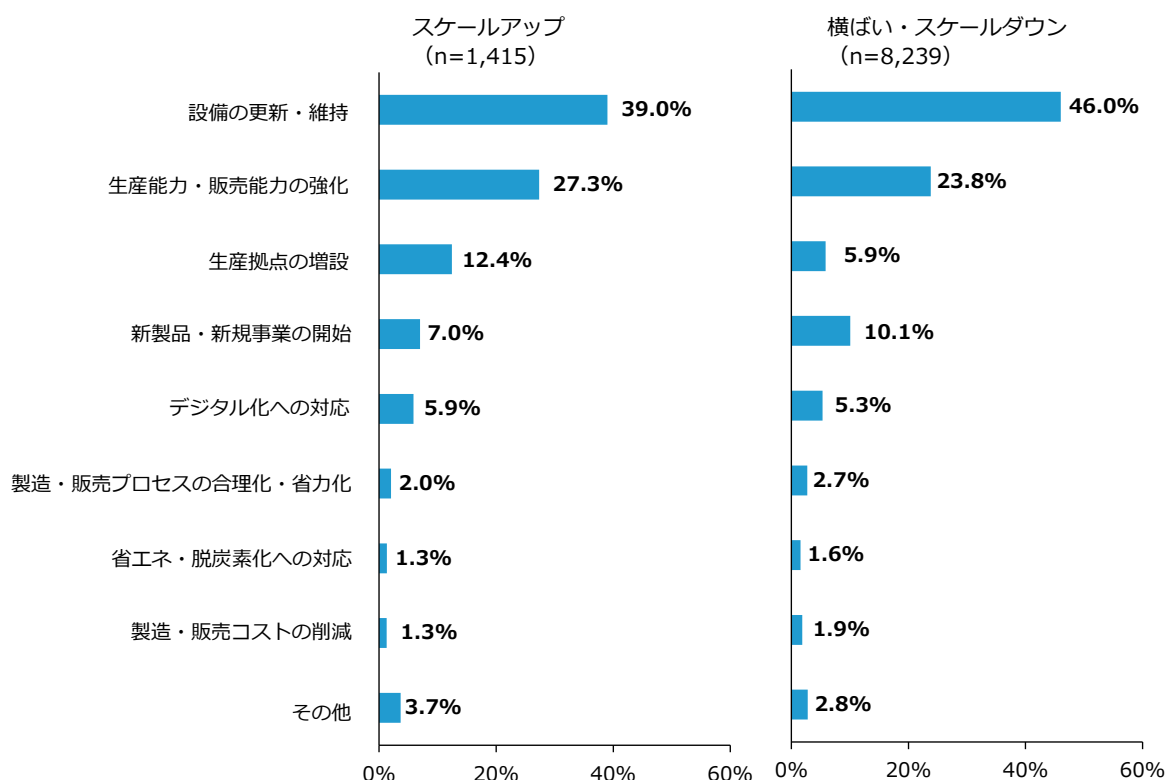
（注）1.直近5年間程度に設備投資を実施したと回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回実施している場合は、最も投資額が大きかった設備投資について聞いたもの。

第2-2-46図は、設備投資の目的について、スケール変動状況別に見たものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「生産能力・販売能力の強化」、「生産拠点の増設」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、生産・販売能力の強化を目的とした設備投資が、スケールアップの一助となっていることがうかがえる。

<第2-2-46図>

実施した設備投資の目的（スケール変動状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 直近5年間程度に設備投資を実施したと回答した事業者に聞いたもの。なお、設備投資を複数回実施している場合は、最も投資額が大きかった設備投資の目的について聞いている。

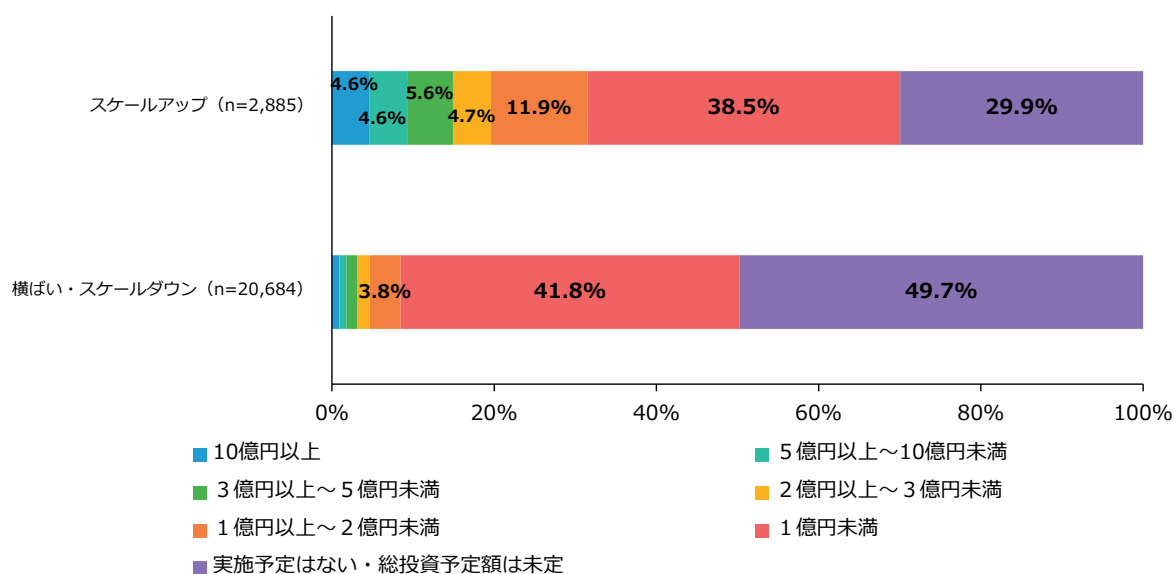
2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

③ 設備投資の実施予定

最後に、今後の設備投資の実施予定と実施予定額を確認する。第2-2-47図は、スケール変動状況別に、今後3年間程度における設備投資の実施予定・総投資予定額を確認したものである。これを見ると、「実施予定はない・総投資予定額は未定」と回答している割合は、「スケールアップ」の事業者の方が、「横ばい・スケールダウン」の事業者よりも低いことが分かる。スケールアップを実現した事業者は、更なるスケールアップを目指して、設備投資を検討していることがうかがえる。また、設備投資の総投資予定額についても、1億円以上と回答している割合は、「横ばい・スケールダウン」の事業者よりも、「スケールアップ」の事業者の方が高いことが分かる。

<第2-2-47図>

今後3年間程度における設備投資の実施予定・総投資予定額（スケール変動状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 今後3年間程度における設備投資の実施予定、及び、実施を予定している場合における総投資予定額を聞いたもの。複数回の実施を予定している場合における総投資予定額は、最も投資予定額が大きいものを回答している。
 2. 5期前と当期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。
 3. 総投資予定額について、「1億円以上～2億円未満」は、「1億円以上～1億5千万円未満」、「1億5千万円以上～2億円未満」と回答した事業者の合計。「1億円未満」は、「1千万円未満」、「1千万円以上～5千万円未満」、「5千万円以上～1億円未満」と回答した事業者の合計。

④ まとめ

本項では、設備投資の実施状況、その目的や効果等について確認した。経済産業省「企業活動基本調査」による分析では、一定規模の設備投資、無形固定資産投資の実施は、売上高を高め、成長につながる可能性が示唆された。また、アンケート調査を用いて、設備投資の実施とスケールアップの関係性について確認したところ、業種によって差異はあるものの、設備投資の実施は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであることが分かった。また、設備投資の目的については、特に生産・販売能力の強化を目的とした設備投資が、スケールアップの一助となっている可能性が示された。

2. M&A

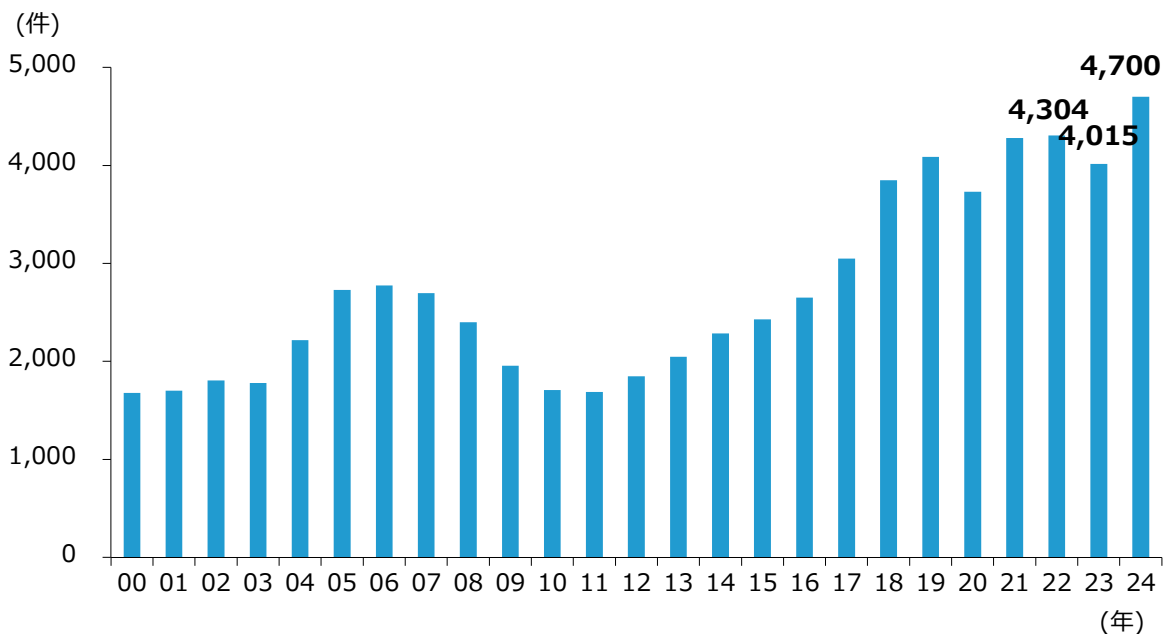
第2-2-41図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略について、スケールが大きくなるほど「M&A（水平・垂直）」、「M&A（多角化）」と回答している事業者の割合が高くなっており、将来的に100億企業を目指すに当たっては重要性が増す投資行動である可能性を確認した。本項では、M&Aの実施状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

① M&Aの実施状況と効果

第2-2-48図は、我が国企業のM&A件数の推移を見たものである。（株）レコフデータの調べによると、M&Aの件数は近年増加傾向で推移しており、2024年には過去最多の4,700件となった。これらはあくまでも公表されている件数であるが、M&Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM&Aは更に活発化していることが推察される。

<第2-2-48図>

M&A件数の推移

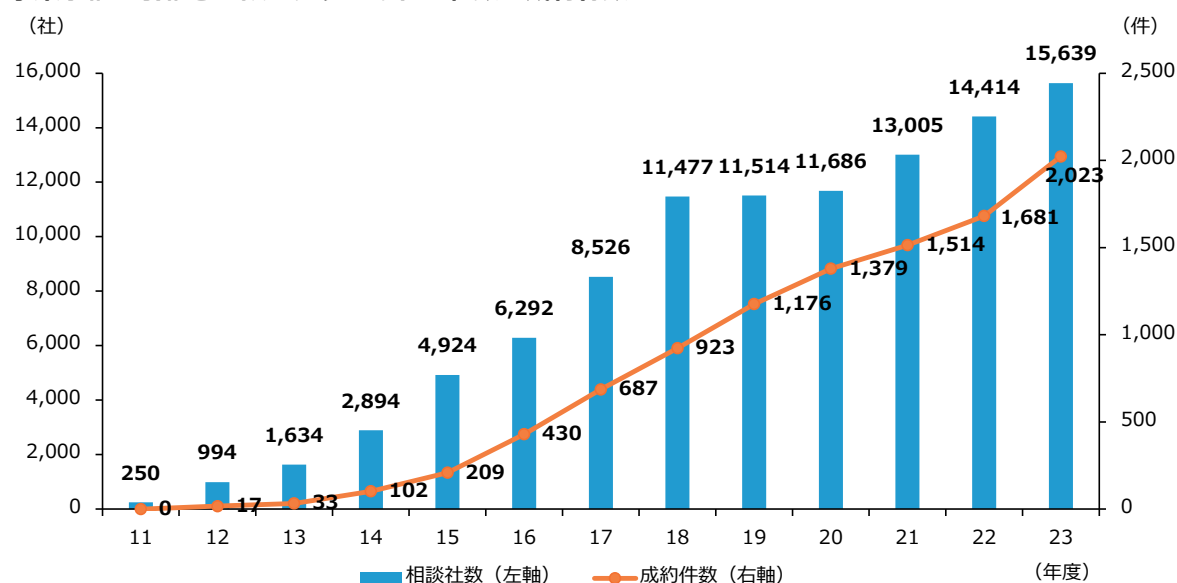


資料：（株）レコフデータ調べ

また、第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援等を行う支援機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。第2-2-49図は、事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数と第三者承継に関する成約件数の推移を見たものである。これを見ると、「相談社数」、「成約件数」共に近年増加傾向にあることが分かる。このことから大企業だけでなく、中小企業においてもM&A件数が増加していることが分かる。

<第2-2-49図>

事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数



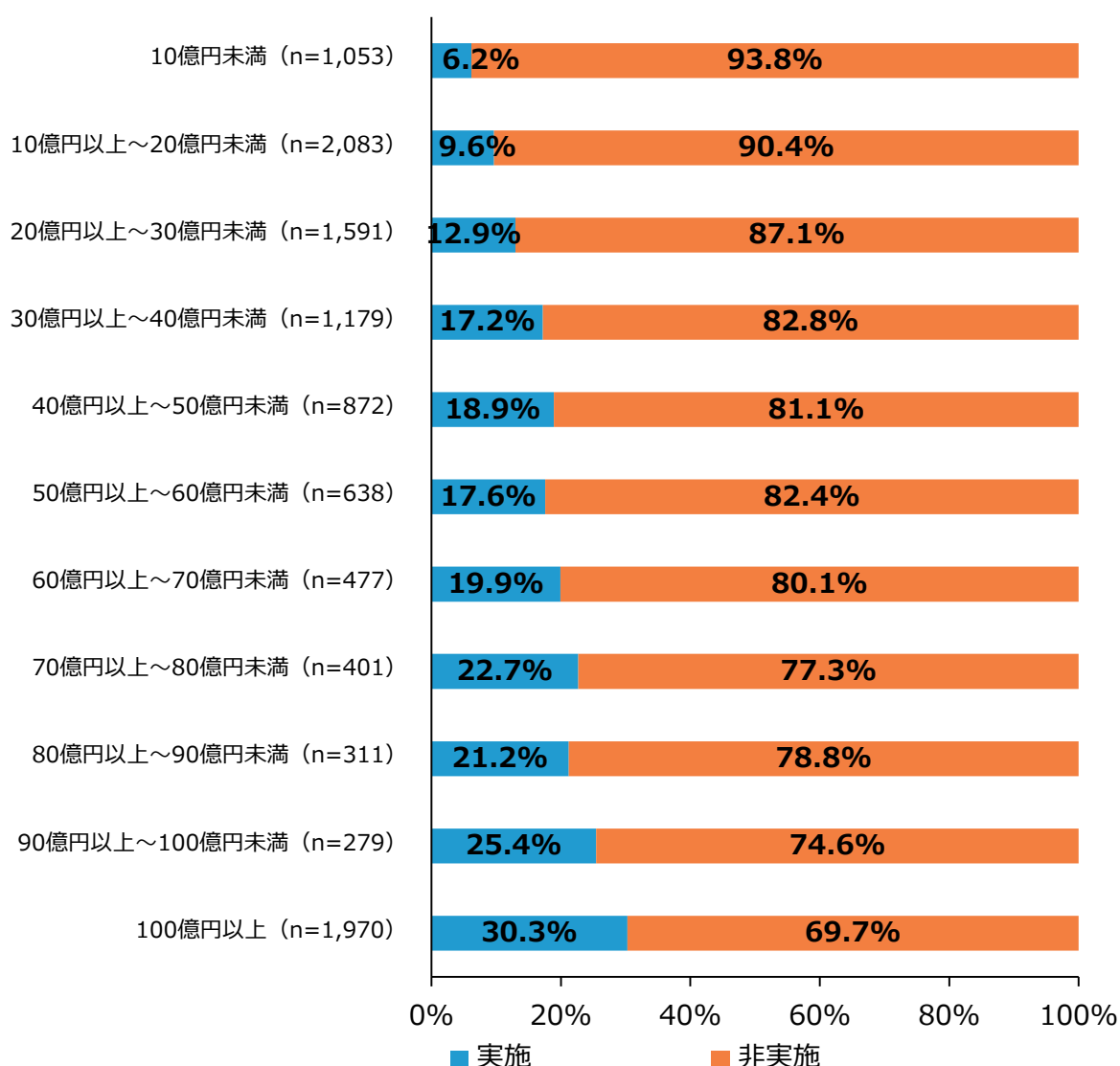
資料：(独) 中小企業基盤整備機構調べ

(注)1.事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年4月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度以降は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
 2.事業引継ぎ支援センターは、2011年度に7か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に48か所の体制となった。
 3.2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度以降の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

ここからは、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、分析を進めていく。第2-2-50図は、2022年度のスケール別に、M&Aの実施状況を確認したものである。これを見ると、スケールが大きい企業ほど、M&Aを実施している割合が高い傾向にあることが分かる。

<第2-2-50図>

M&Aの実施状況（スケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいうM&Aの実施とは、2013～2022年度の間に「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

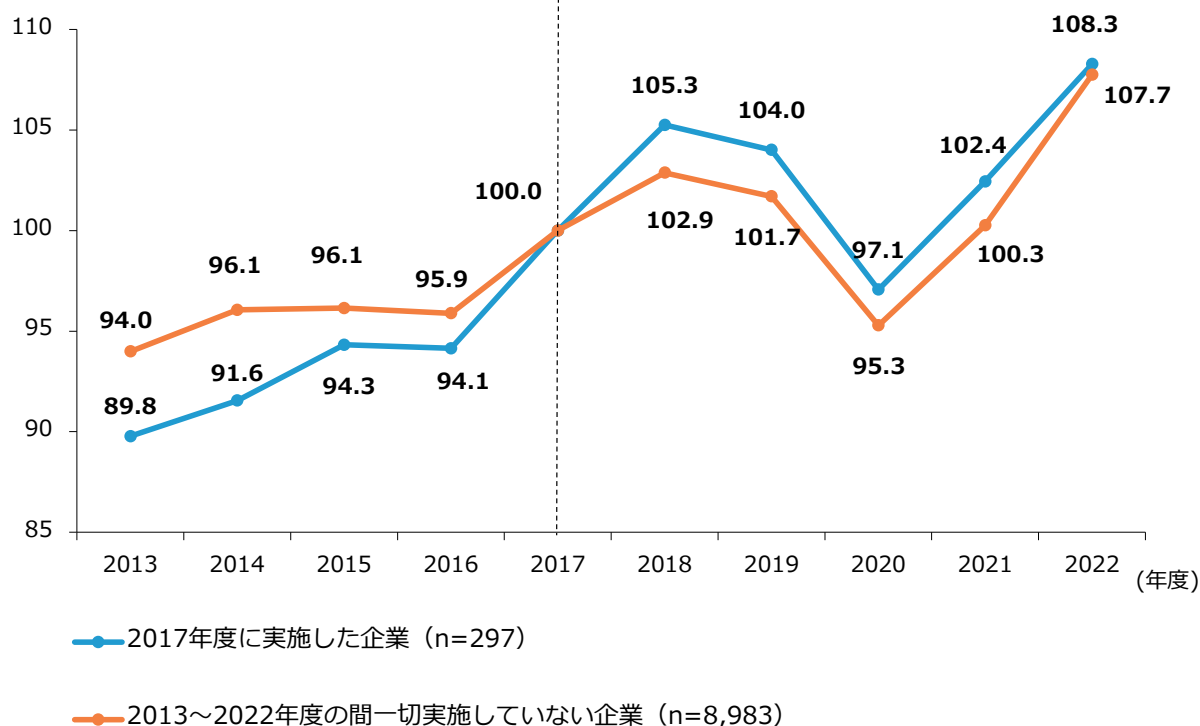
3. スケールは、2022年度の実績である。

第2-2-51図は、2017年度におけるM&Aの実施有無別に売上高の推移を見たものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも、M&Aの実施後において売上高をより高めていることが分かる。

<第2-2-51図>

売上高の推移（M&Aの実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

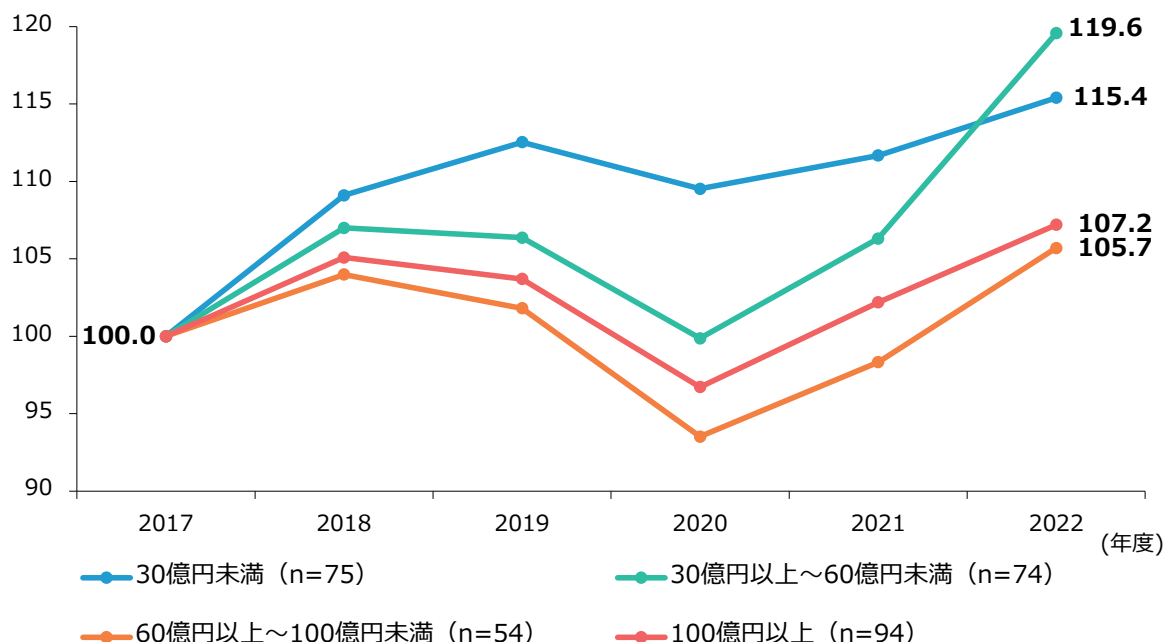
3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-52図は、2017年度のスケール別にM&A実施企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、2022年度時点において、「30億円以上～60億円未満」が最も売上高を高めており、次いで、「30億円未満」、「100億円以上」、「60億円以上～100億円未満」と続いていることが分かる。研究会においても、売上高30億円～50億円の規模においては、M&Aによりマーケットの限界を打破し、同時に人材確保につなげることが成長に向けて有効であると指摘しており、スケールアップに向けてM&Aの実施には一定の有効性があると示唆される。

<第2-2-52図>

M&A実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいうM&Aの実施とは、2017年度において、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として、2017年度から2022年度までの変化を見たもの。

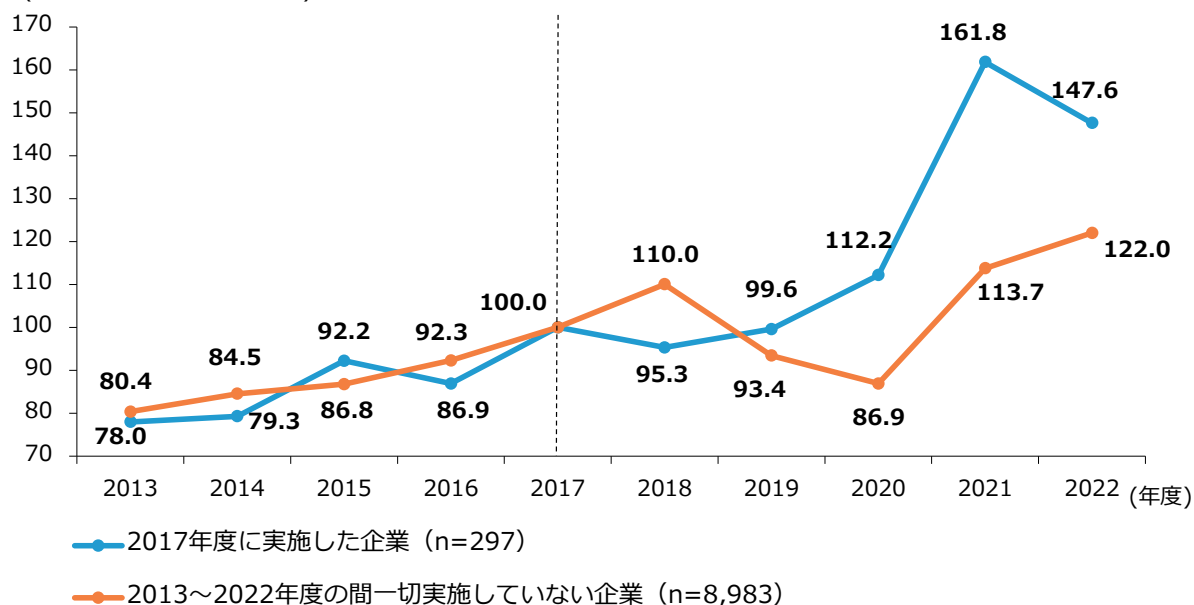
4. スケールは、2017年度の実績である。

第2-2-53図は、2017年度におけるM&Aの実施有無別に経常利益の推移を見たものである。これを見ると、2019年度以降の実績では、「2017年度に実施した企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも、経常利益を高めていることが分かる。M&Aによって、生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、経常利益を高めてきた可能性がうかがえる。

<第2-2-53図>

経常利益の推移（M&Aの実施有無別）

（経常利益 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

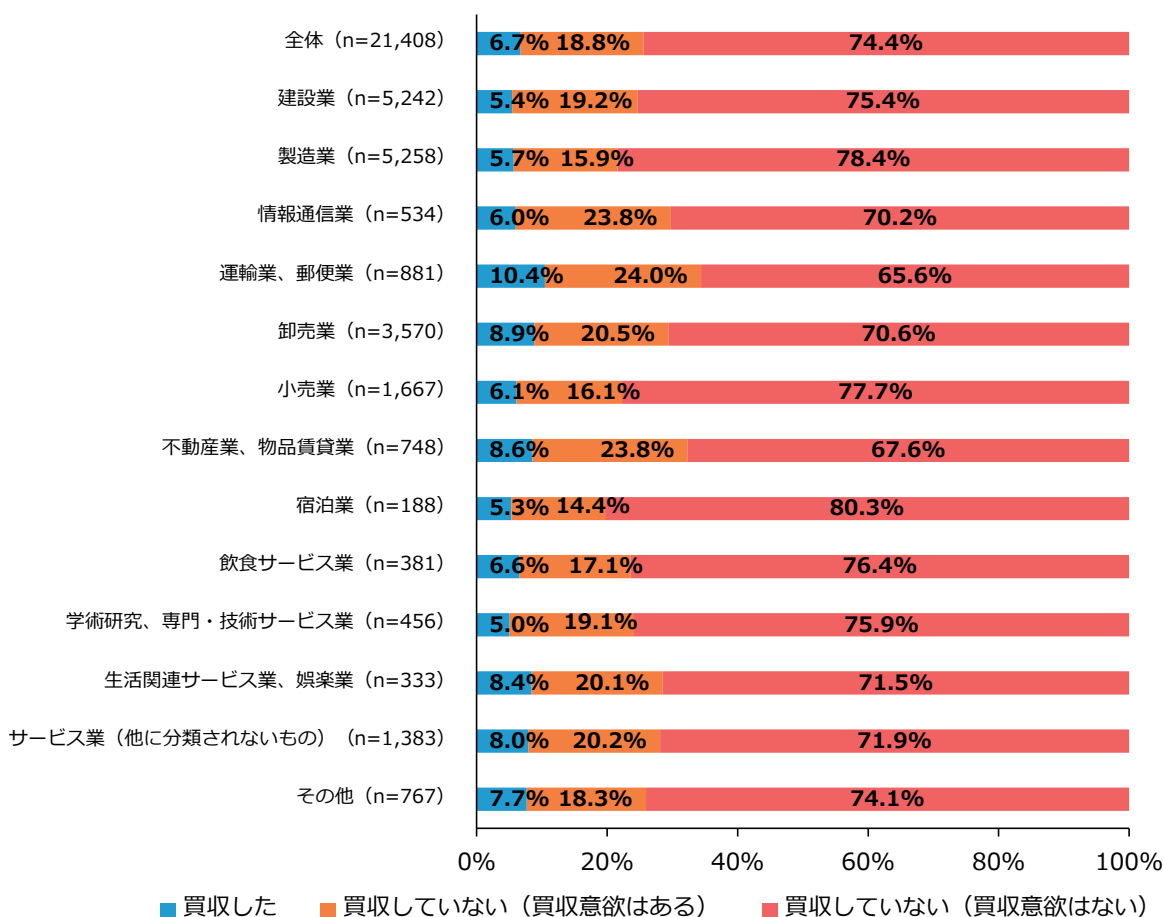
3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-54図は、アンケート調査を用いて、直近5年間程度におけるM&Aの実施状況について、業種別に見たものである。これを見ると、「全体」では、「買収した」と回答した割合は1割に及ばないが、「買収していない（買収意欲はある）」と回答した割合は約2割であり、一定の事業者が潜在的なM&Aのニーズを抱えていることが分かる。

業種別に見ると、「買収した」と回答した割合は「運輸業、郵便業」で最も高く、次いで「卸売業」、「不動産業、物品賃貸業」と続いていることが分かる。

<第2-2-54図>

M&Aの実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

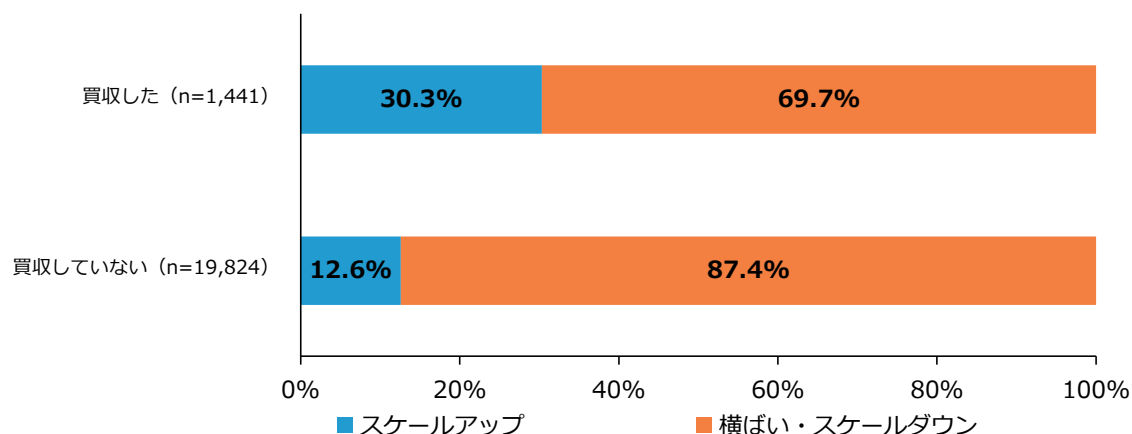
2.ここでの「M&Aの実施」とは、直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、ここでの「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

第2-2-55図は、直近5年間程度のM&Aの実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、「買収した」と回答した事業者は、「買収していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。

<第2-2-55図>

スケール変動状況（M&Aの実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、ここでの「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

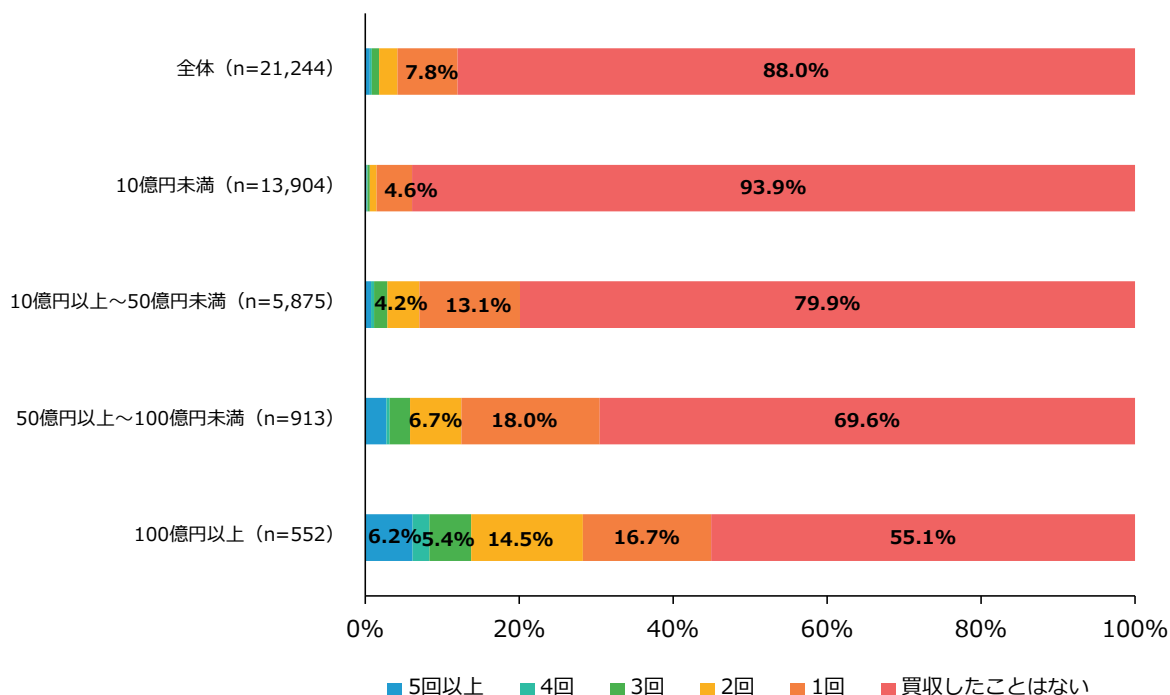
3.ここでの「買収していない」は、「買収していない（買収意欲はある）」、「買収していない（買収意欲はない）」と回答した事業者を合計したもの。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-56図は、M&Aの実施回数について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きい事業者ほど実施回数が多い傾向にあることが分かる。これらの調査結果から一概にはいえないが、スケールアップに向けた成長戦略として、M&Aは有効である可能性がうかがえる。

<第2-2-56図>

M&Aの実施回数（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

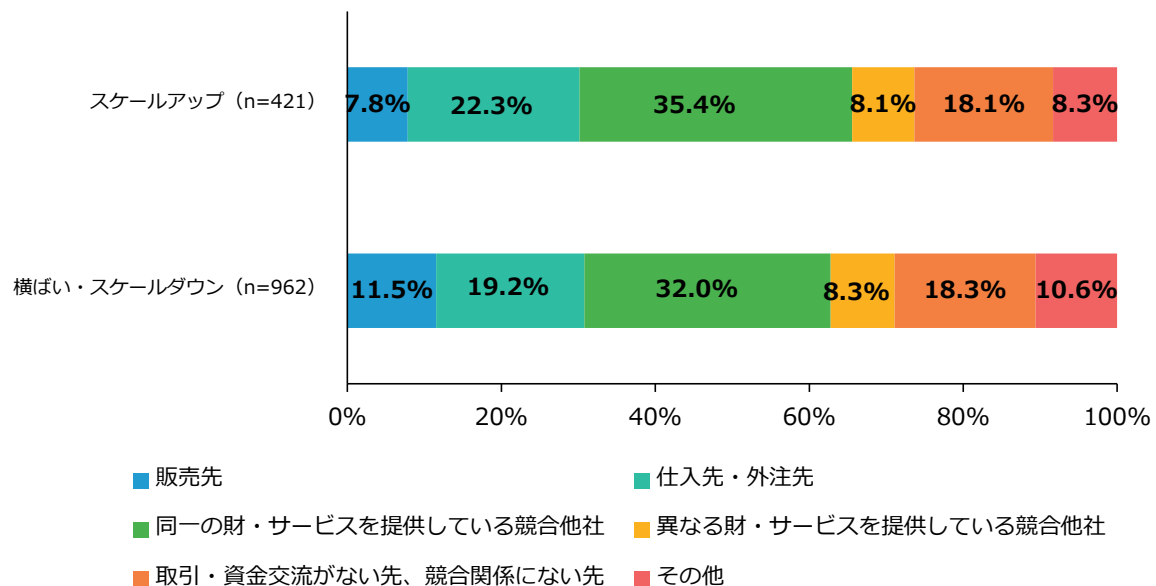
2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第2-2-57図は、買収先との関係性について、スケール変動状況別に確認したものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「仕入先・外注先」、「同一の財・サービスを提供している競合他社」と回答した割合が若干高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、川上への垂直統合や、水平統合を目的としたM&Aがスケールアップにつながる可能性が示唆される。

<第2-2-57図>

買収先との関係性（スケール変動状況別）



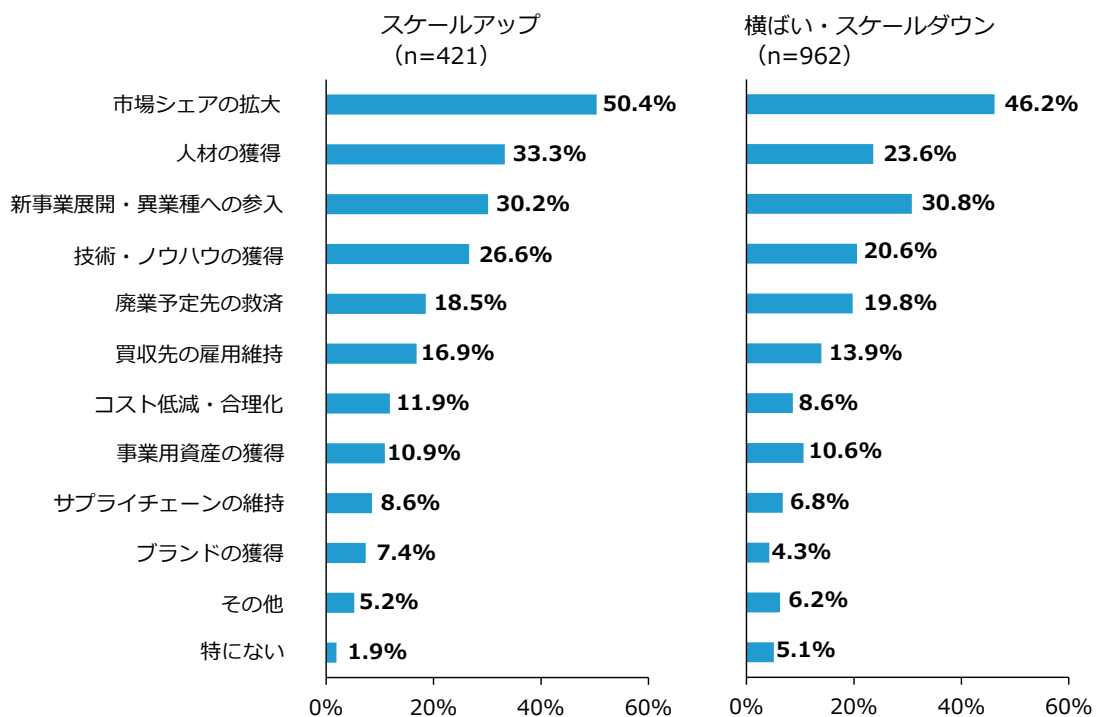
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。
 2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。
 3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。
 4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-58図は、M&Aを実施した事業者の買収目的について、スケール変動状況別に確認したものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「市場シェアの拡大」、「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」と回答した事業者の割合が高いことが分かる。その中でも、「人材の獲得」で最も大きい差があることに着目すると、人材不足というリソースの制約をM&Aによる「人材の獲得」で解消し、スケールアップを果たしてきたことがうかがえる。

<第2-2-58図>

M&Aの目的（スケール変動状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

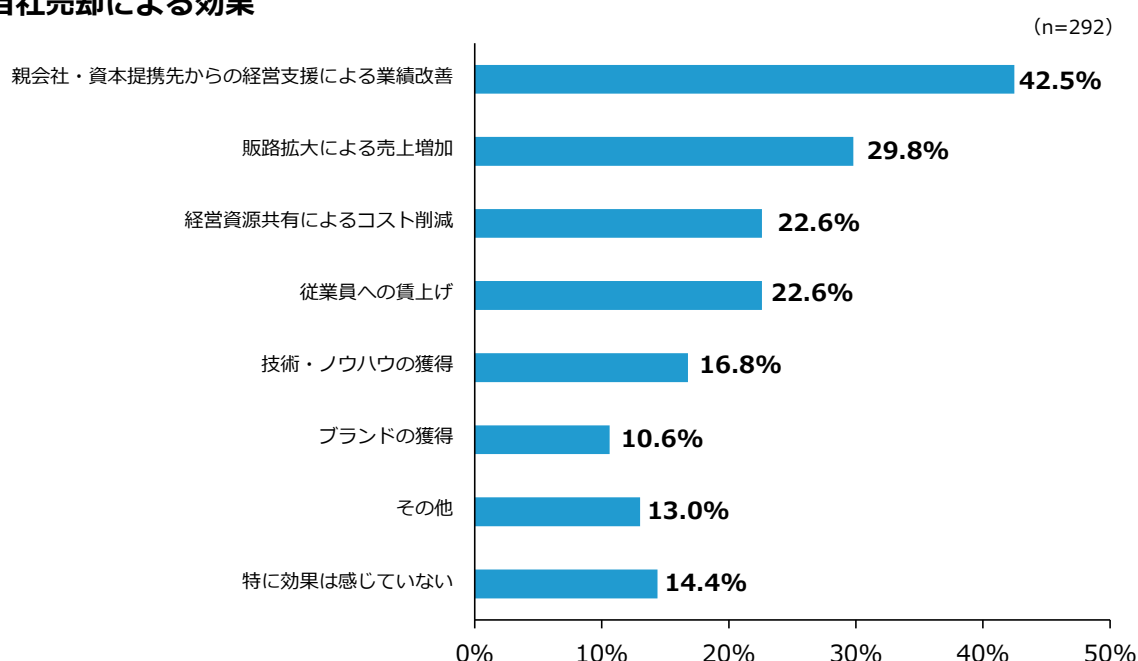
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、他社又は他社事業の買収に焦点を当てた分析を行ってきたが、ここからは M&A の売り手側として自社を売却した事業者と、他社と資本提携を行った事業者について分析を進める。

第 2-2-59 図は、直近 5 年間程度において自社を売却した事業者を対象に、売却したことによる効果を確認したものである。これを見ると、「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」と回答した割合が最も高く、次いで「販路拡大による売上増加」の割合が高いことが分かる。

<第 2-2-59 図>

自社売却による効果



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

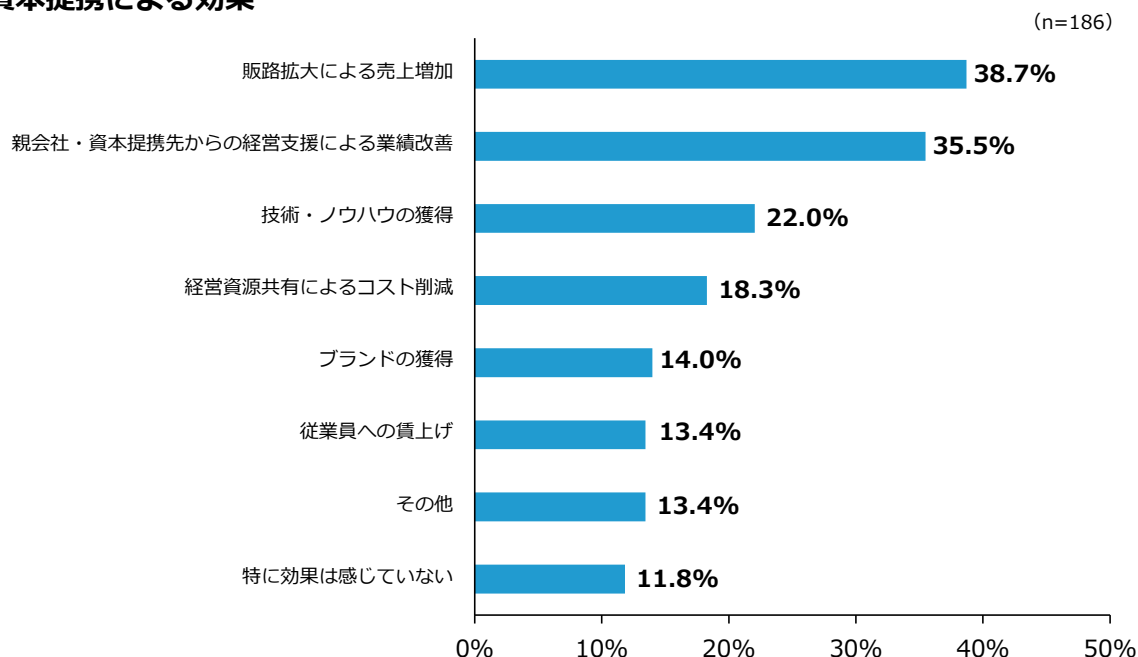
2.直近 5 年間程度において、「自社売却」を実施した事業者に行ったもの。ここでの「自社売却」とは、議決権過半数に当たる株式を売却することを指す。有償・無償かは問わない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第2-2-60図は、直近5年間程度において資本提携を実施した事業者を対象に、その効果を確認したものである。これを見ると、「販路拡大による売上増加」と回答した割合が最も高く、次いで「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」、「技術・ノウハウの獲得」と続いていることが分かる。

<第2-2-60図>

資本提携による効果



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、「資本提携」を実施した事業者に聞いたもの。ここでの「資本提携」とは、経営権を維持した範囲で他社から出資を受け入れることを指す。

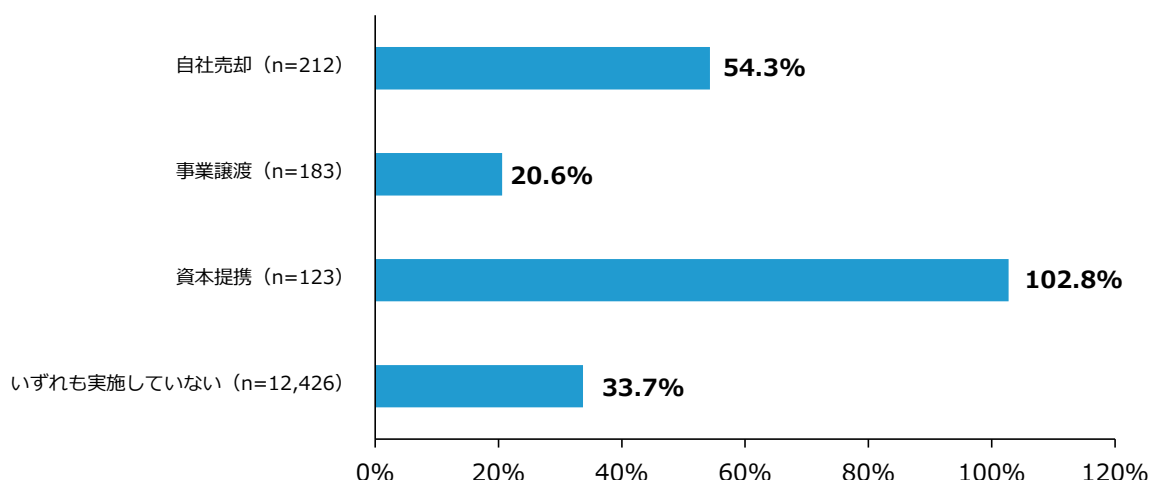
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-59図及び第2-2-60図では、「自社売却」、「資本提携」の効果として、「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」の回答割合が高かったことを確認した。第2-2-61図は、直近5年間程度において「自社売却」、「事業譲渡」、「資本提携」を実施した事業者について、経常利益の変化率を確認したものである。これを見ると、「自社売却」、「資本提携」を実施したと回答した事業者は、「いずれも実施していない」と回答した事業者に比べ、経常利益の変化率が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、自社を売却し親会社のグループ傘下に入ることや資本提携を行うことは、親会社や資本提携先からの経営支援やシナジー効果の発揮などにより、業績向上につながる可能性が示唆される。

事例2-2-4では、積極的なM&Aを進め、経営統合の取組により買収先の経営改善に取り組みながら、グループ全体で成長している企業の事例を紹介する。

<第2-2-61図>

経常利益の変化率（自社売却、事業譲渡、資本提携の実施状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度における、自社又は自社事業の売却、資本提携の実施状況を問う設問について、その回答別に経常利益の変化率を比較したもの。なお、ここでの変化率は2018年から2023年までの変化率である。

3.ここでの「自社売却」とは、議決権過半数に当たる株式を売却すること、「事業譲渡」とは、「自社事業を売却（事業譲渡）」を指す。「自社売却」と「事業譲渡」のいずれも有償・無償かは問わない。

4.ここでの「資本提携」とは、経営権を維持した範囲で他社から出資を受け入れることを指す。

5.直近5年間程度の間に「自社売却」、「事業譲渡」、「資本提携」を複数実施した場合は、直近で実施したものを回答している。

事例 2-2-4：マルオリグループ株式会社 「積極的な M&A により買収先を成長させながら、グループを拡大する企業」

・所在地：石川県中能登町 ・従業員数：779 名（グループ計）
・資本金：5,000 万円 ・事業内容：専門サービス業（他に分類されないもの）

付加価値の高い商品生産体制への転換と市場変化への対応が課題。積極的な M&A を進める

石川県中能登町のマルオリグループ株式会社は、1937 年創業の丸井織物株式会社（以下、「丸井織物」）を中核とするホールディングス企業である。丸井織物は繊維製品の製造を手掛け、大手繊維メーカーからの生産委託による織物専業で堅調な経営を続けてきた。しかしながら、繊維産業におけるグローバル競争の急速な加速と将来的な市場縮小が見込まれる中で、委託による織物専業から脱却し、商品の高付加価値化に向けた川上・川下産業への進出と、市場の変化に対応していくための新たなビジネスモデル構築を課題と捉えた。同社は、企画から生産、販売までを一貫して手掛ける体制への転換による付加価値向上と、ものづくりと IT の融合による BtoC ビジネスへの参入を目指す経営方針を打ち出し、その実現に向けて積極的な M&A を戦略として掲げた。

11 社を買収してグループ化。経営統合の取組により、買収先の成長を実現

2013 年から 2024 年までに買収した企業は事業買収を含めて 11 社に及ぶ。繊維事業の垂直統合として繊維染色加工企業や最終商品を扱うユニフォームアパレル、販路の多角化に向けた EC 販売の強化を目的とした IT 企業など買収先の業種・業態は多岐にわたる。経営統合に当たっては、同社の宮本智行専務が買収先の経営を主導。3 年の中期経営計画を策定し、買収先企業の経営陣に対して洗い出した改善点や新たな戦略について丁寧に説明し、理解を得ながら統合を進めた。計画策定の考え方について「事業が黒字でうまくいっている場合は新事業を立ち上げて更なる事業拡大を図る。赤字の場合は、コストダウンも含めた収支計画を策定し、何よりもまずは黒字化を実現する」と宮本専務は話す。例えば、2019 年に子会社化したスポーツウェア製造を手掛ける企業は、高い技術力がありながら買収当時は材料支給型の OEM のみに徹していたところ、グループ参入をきっかけに自社で材料を仕入れ、製品企画・販売まで手掛けるように変革。結果、売上高は4年間で4億円から 25 億円にまで拡大した。

多彩なシナジー効果で買収先と共に成長、グループ規模を拡大する

M&A によるグループ化は売上げや利益の単純な積み上げだけでなく、グループ企業間で多彩なシナジー効果を実現している。IT のバックグラウンドを有する宮本専務が主導して 2015 年に開始した「UP-T（アップティー）」は、オリジナル T シャツを1着から発注できるサービスであり、丸井織物の技術力と EC のシナジーにより消費者ニーズを捉え、同グループの BtoC 事業への参入を実現。同社は IT 企業を買収して更に同事業を拡大したことで、売上高は事業開始当初の約5千万円から 2024 年には約 55 億円まで増加しており、現在ではグループの大きな収益源の一つとなっている。このようなシナジー効果の積み重ねもあり、2012 年に丸井織物だけで約 66 億円だった売上げは 2024 年にグループ全体で約 300 億円に達した。「繊維事業の持続的成長とともに、産業資材事業での新規ビジネスの創出、IT など成長産業への積極投資を行い、2026 年にグループ全体で売上高 500 億円を目指す」と宮本専務は語る。



宮本智行専務



テキスタイルブランド
「NOTO QUALITY」



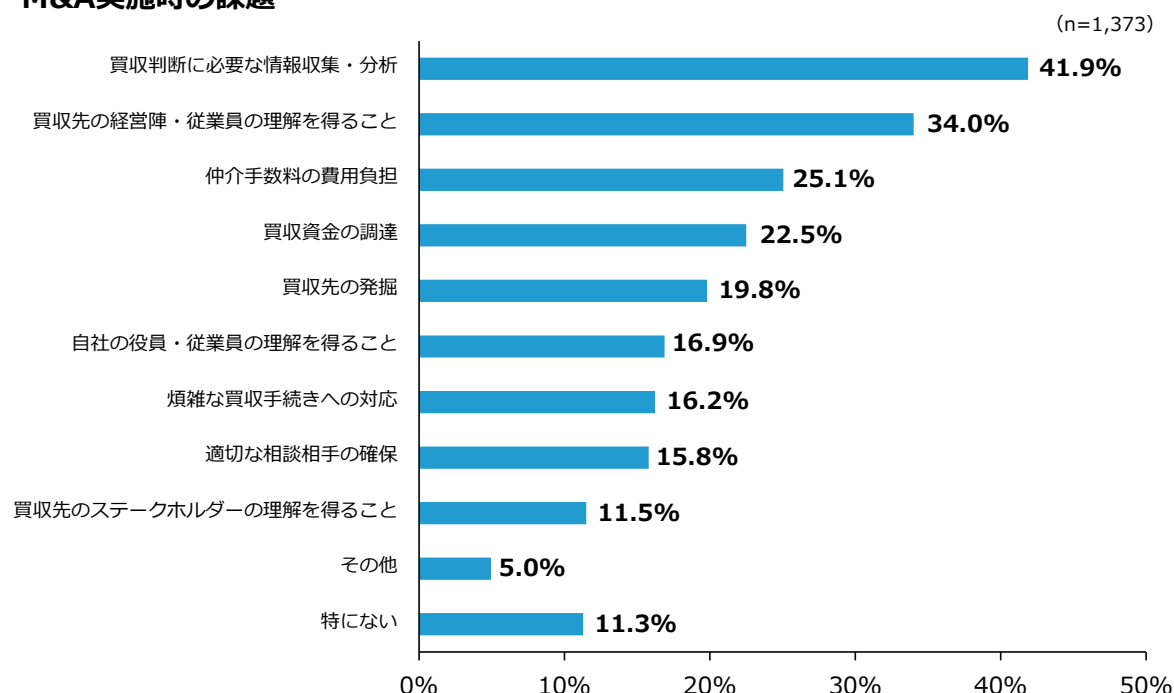
UP-T（アップティー） 製造現場

② M&A の課題

ここからは M&A の課題や障壁について確認していく。第 2-2-62 図は、M&A を実施した事業者に対して、その経験を踏まえた課題を確認したものである。これを見ると、「買収判断に必要な情報収集・分析」と回答した割合が最も高く、次いで「買収先の経営陣・従業員の理解を得ること」、「仲介手数料の費用負担」と続いていることが分かる。

<第 2-2-62 図>

M&A実施時の課題



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近 5 年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。

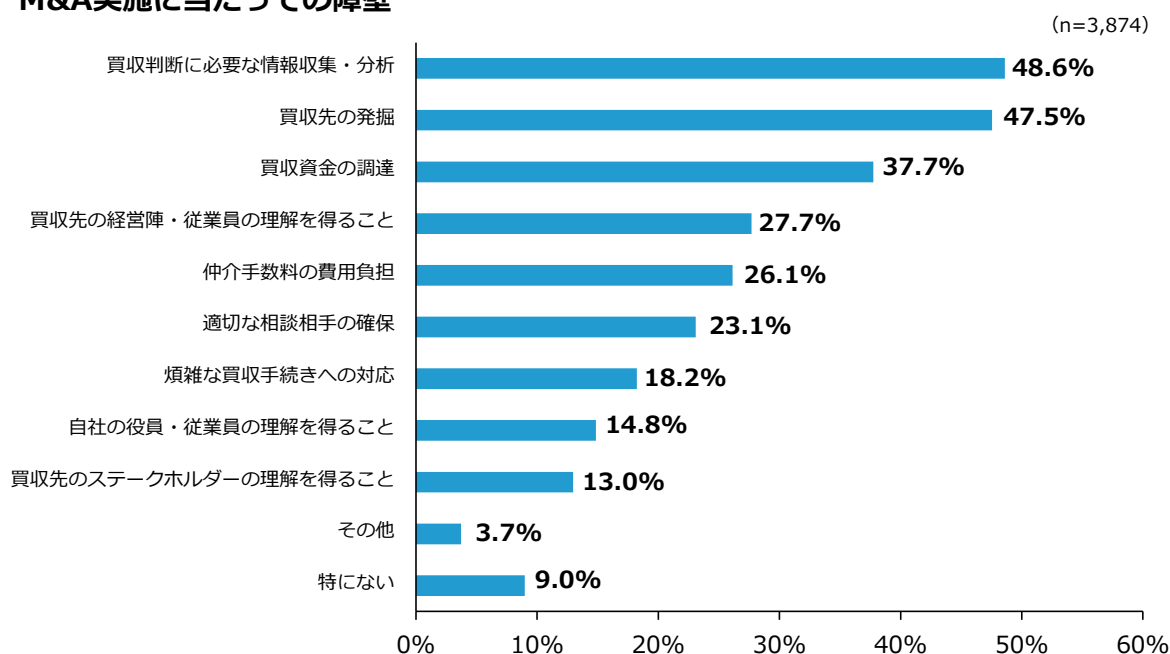
4.複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第2-2-63図は、M&Aを実施していないものの意欲はある事業者に対し、実施に当たっての障壁を確認したものである。これを見ると、「買収判断に必要な情報収集・分析」と回答した割合が最も高く、次いで「買収先の発掘」、「買収資金の調達」と続いていることが分かる。「買収先の発掘」と回答した割合は、第2-2-62図で確認したM&Aを実施した事業者に聞いた課題と比較すると、特に大きな差があることが見て取れる。M&Aを一度以上実施すると、情報収集ノウハウの蓄積に加え、仲介業者や金融機関等の支援機関から買収候補先の紹介や打診が得られるようになるなど、買収候補先の情報収集が容易になるといった要因が考えられる。

一方で、「買収先の経営陣・従業員の理解を得ること」と回答した割合は、M&Aを一度以上実施した事業者の方が高い割合を示している。M&Aを実際に経験する中で、買収前に想定していた以上に、買収先の経営陣や従業員との関係構築に苦労している様子がうかがえる。

<第2-2-63図>

M&A実施に当たっての障壁



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近5年間程度において、他社又は他社事業(M&A)を「買収していない(買収意欲はある)」と回答した事業者に行ったもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

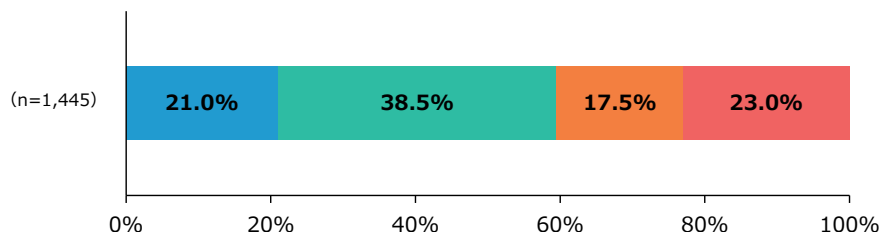
③ M&A 成立前後における経営統合の取組

第 2-2-62 図では、M&A を実施した事業者が、買収先の経営陣や従業員との関係構築に課題感を抱えていることを確認した。ここからは、PMI⁷⁵の取組やその有効性等について確認していく。第 2-2-64 図は、PMI の取組⁷⁶状況を確認したものである。これを見ると、「大いに取り組んだ」又は「ある程度取り組んだ」と回答している割合は、「信頼関係構築」において最も高く、「経営統合」、「業務統合」は同水準であることが分かる。

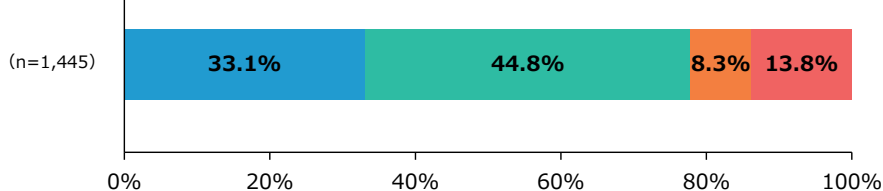
<第 2-2-64 図>

PMIの取組状況

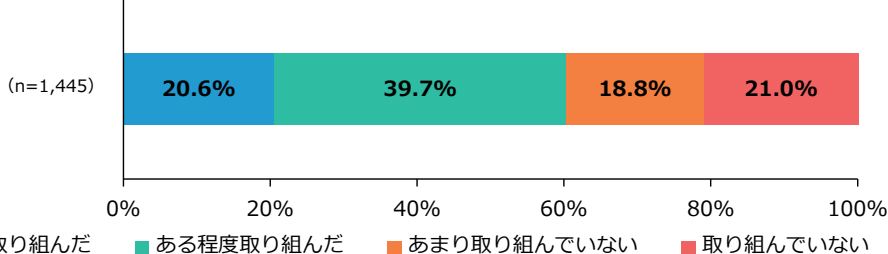
(1) 経営統合



(2) 信頼関係構築



(3) 業務統合



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近 5 年間程度において、他社又は他社事業を買収 (M&A) したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでの「経営統合」とは、経営理念や将来像、行動指針といった価値観を買収企業と被買収企業の間で統合することを指す。

4.ここでの「信頼関係構築」とは、組織・文化の融合に向けた取組を指す。具体的には、被買収企業の経営者・従業員の不安・不信感を払拭して協力を得ること、被買収企業の社外関係者 (販売先・仕入先・取引金融機関・地域等) との意思疎通により関係を維持すること等を指す。

5.ここでの「業務統合」とは、事業機能 (製造・調達・物流・営業) や管理機能 (人事・会計・財務・法務) に関する統合を指す。

⁷⁵ ここでいう「PMI (Post Merger Integration)」は、M&A 成立後の一定期間内に行う経営統合作業 (「狭義の PMI」) に加え、M&A 成立前の取組と、狭義の PMI の後の継続的な取組を含めたプロセス全般のことを指す。2023 年版中小企業白書第 2 部第 2 章第 1 節では、「M&A で期待した成果を得る上で、早期の段階から M&A 成立後を見据えて、PMI の準備を行うことが重要だと示唆される」と指摘している。

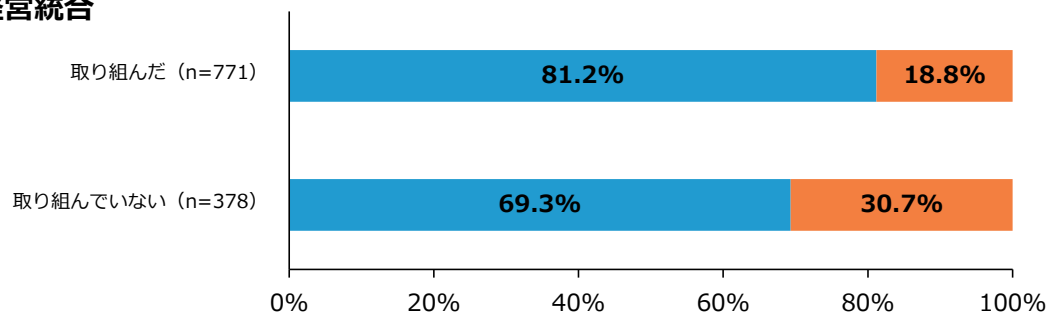
⁷⁶ 中小企業庁「中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功に導くために～」では、PMI の取組領域について、①経営統合、②信頼関係構築、③業務統合の三つの領域に分類しており、本節においても同様の分類に基づき、分析を行った。

第2-2-65図は、PMIの取組状況別に、実施したM&Aの評価を確認したものである。これを見ると、いずれの取組においても、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者に比べて、実施したM&Aについて「想定以上の効果が得られた」と評価している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、PMIの取組は、M&Aの効果を高めることにつながる可能性がある。

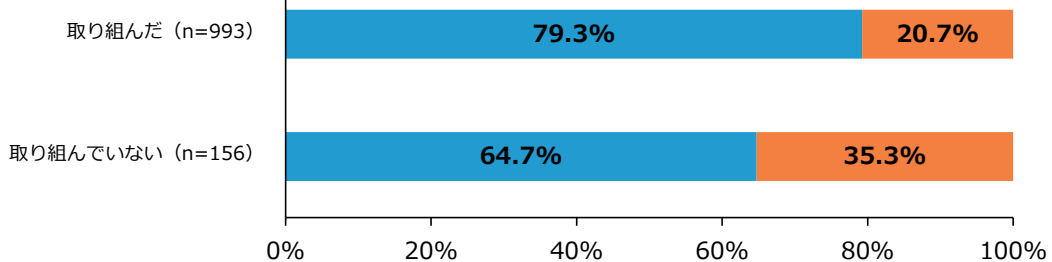
<第2-2-65図>

実施したM&Aの評価（PMIの取組状況別）

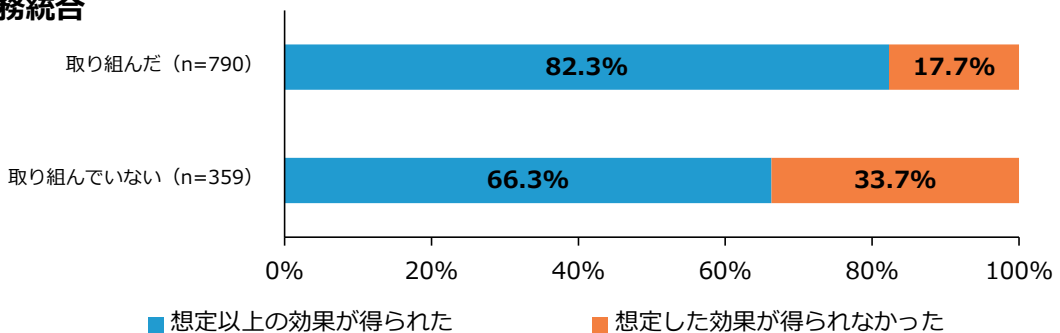
（1）経営統合



（2）信頼関係構築



（3）業務統合



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでの「経営統合」とは、経営理念や将来像、行動指針といった価値観を買収企業と被買収企業の間で統合することを指す。

4.ここでの「信頼関係構築」とは、組織・文化の融合に向けた取組を指す。具体的には、被買収企業の経営者・従業員の不安・不信感を払拭して協力を得ること、被買収企業の社外関係者（販売先・仕入先・取引金融機関・地域等）との意思疎通により関係を維持すること等を指す。

5.ここでの「業務統合」とは、事業機能（製造・調達・物流・営業）や管理機能（人事・会計・財務・法務）に関する統合を指す。

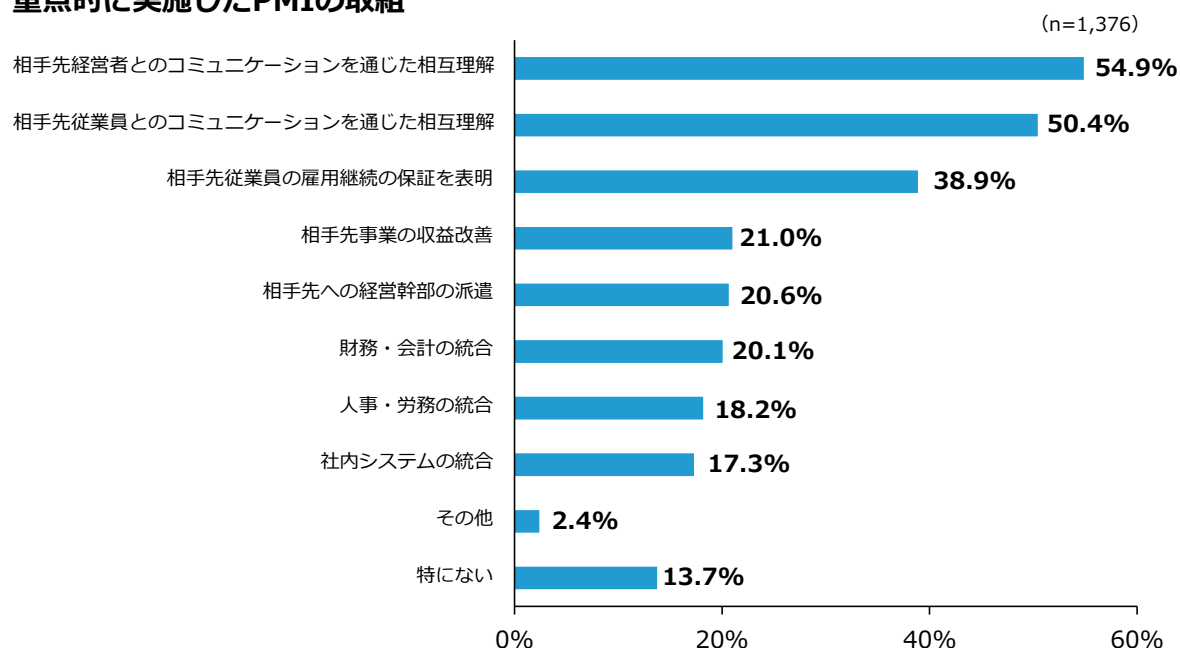
6.「取り組んだ」とは、「大いに取り組んだ」、「ある程度取り組んだ」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

7.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

第2-2-66図は、PMIで重点的に実施した具体的な取組を確認したものである。これを見ると、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」と回答した割合が最も高く、次いで「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員の雇用継続の保証を表明」と続いていることが分かる。

<第2-2-66図>

重点的に実施したPMIの取組



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

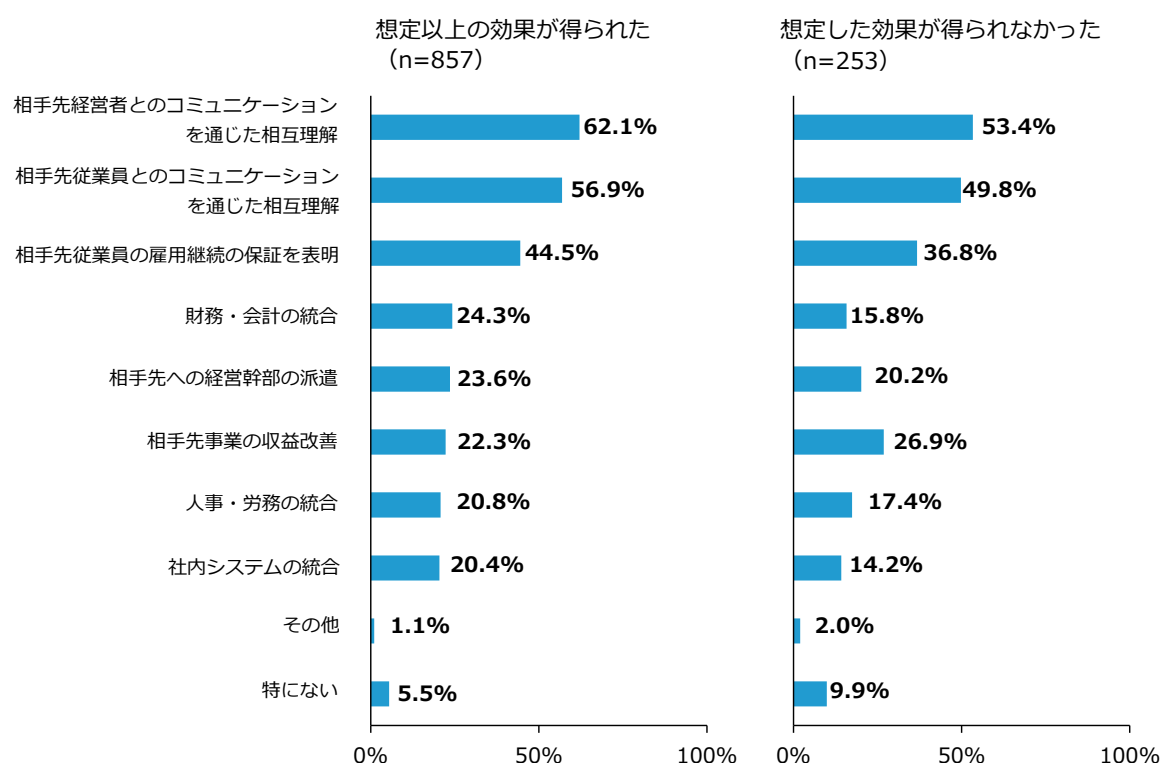
2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-67図は、実施したM&Aの評価別に、PMIで重点的に実施した取組を見たものである。これを見ると、「想定以上の効果が得られた」と回答した事業者は、「想定した効果が得られなかった」と回答した事業者に比べ、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員の雇用継続の保証を表明」と回答した割合が高いことが分かる。M&Aの実施に当たっては、まずは買収先の働き手との相互理解や雇用保証といったPMIの取組を重点的に実施し、働き手のエンゲージメントを高めていくことが重要である可能性がある。

<第2-2-67図>

重点的に実施したPMIの取組（実施したM&Aの評価別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

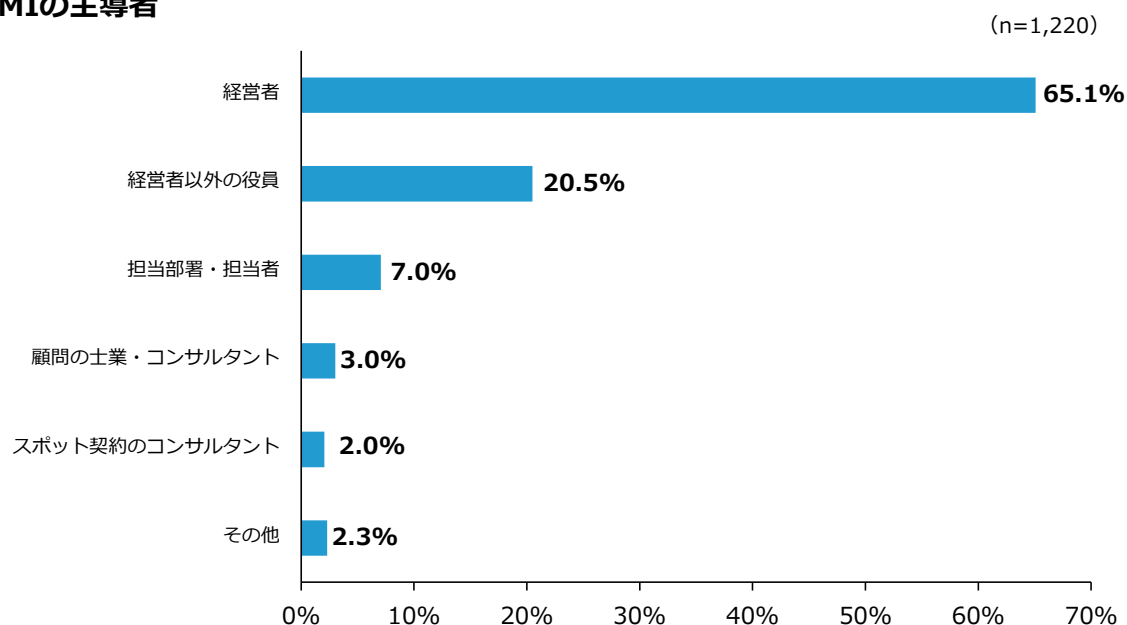
3.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-68図は、PMIの主導者を確認したものである。これを見ると、半数超の事業者で、「経営者」がPMIの主導者であることが分かる。

＜第2-2-68図＞

PMIの主導者



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

3.「PMIの主導」とは、PMIの取組の全体を把握し、各取組の指示・監督、管理（進捗管理、タスク管理）等を行うことを指す。

4.「PMIに取り組んでいない」と回答した事業者を除いている。

④ まとめ

本項では、M&Aの実施状況、その目的や効果等について確認した。まず、我が国企業のM&A件数は近年増加傾向で推移しており、2024年には過去最多となっている。また、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、スケール別のM&A実施状況を見ると、スケールが大きい企業ほど、M&Aを実施している割合が高い傾向にあることが分かった。2017年度におけるM&Aの実施有無別に売上高及び経常利益の推移を確認したところ、M&A実施企業は非実施企業よりも、売上高及び経常利益をより高めていることが分かり、生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、売上高だけでなく経常利益も高めてきた可能性が示された。次に、M&Aの実施目的について、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「市場シェアの拡大」、「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」等の回答割合が高く、特に「人材の獲得」で最も大きい差があることから、人材不足というリソースの制約をM&Aによる「人材の獲得」で解消し、スケールアップを果たしてきたことが示唆された。

一方で、M&Aを過去に実施した事業者は、買収先の経営陣や従業員との関係構築に課題感を抱えていることが分かった。このような背景を踏まえ、買収先との関係構築など、経営統合を円滑に進めるための取組である、PMIについても分析を行った。PMIの取組状況別に実施したM&Aの評価を確認すると、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者に比べて、実施したM&Aについて「想定以上の効果が得られた」と評価していることが分かり、PMIの取組はM&Aの効果を高める可能性が示唆された。また、多くの事業者では、経営者がPMIの主導者であることも併せて確認している。

事例2-2-5では、経営者自らが従業員との丁寧な対話を通じた経営統合に取り組み、M&Aを成功に導いた企業の事例を紹介する。

事例 2-2-5：サンコー防災株式会社

「従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導いた企業」

・所在地：静岡県富士市 ・従業員数：127 名 ・資本金：7,000 万円 ・事業内容：設備工事業

静岡を地盤に消防用設備施工・保守事業を展開

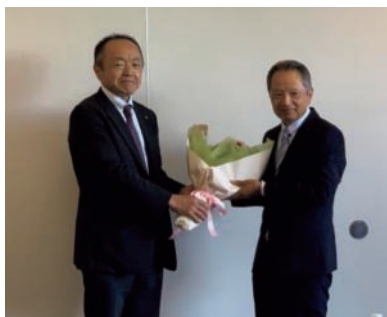
静岡県富士市のサンコー防災株式会社は、消防用設備の施工・保守、各種防災機器の販売を担う企業である。同社は消防設備点検の有資格者である消防設備士を多く有しており、県内に 10 営業拠点を構えている。県内及び一部隣県の官公庁や民間企業と 4,000 件を超える保守契約を結んでおり、豊富な人材と高い技術力で顧客の信頼を築いてきた。しかし、1962 年の創業以来、着実に事業を展開してきた一方で、売上げの過半を占める施工業務は、工場やビルの新規建設数に依存しており、近年これが減少傾向にあることに伴い、商圏の拡大と、施工業務のほかに安定して売上げを確保できるビジネスの創出が課題となっていた。

商圏を広げるために同業他社を M&A。従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導く

商圏の拡大に向けて、同社の鈴木文三社長は常にその機会をうかがってきた。2022 年5月に仲介会社から、同業他社である静岡防災株式会社（同県伊東市）の M&A を提案され、同年7月には実施を決意。M&A に当たって、鈴木社長は丁寧な経営統合に取り組んだ。まず、静岡防災の全従業員と個別面談し、仕事や家族、社内の人間関係、悩み事について丁寧にヒアリングを行った。中には子会社となることに不安感をにじませる従業員もいたが、面談を通じて個々の考え方や社内での立ち位置等を把握し、資質や適性を考慮してグループ内での人材交流も行い、働きやすい環境を整えた。M&A の結果、営業拠点の共有により、取引先ごとに効率的な拠点運用が可能になるといったシナジー効果が生まれた。また、鈴木社長による丁寧な経営統合の取組により、静岡防災では従業員の退職は発生せず、業績面でも営業利益が前期比約 200%へと成長した。「買収先の社員の士気を高めることが、M&A のポイントと考えていた。個々の社員との対話を通じて、考えを理解し、意思を尊重することが良い効果をもたらしたのではないかと鈴木社長は振り返る。

M&A の経験をいかし、新たに IT 会社を傘下に

さらに同社は、グループの DX 強化を狙い、2024 年9月にシステム開発・メンテナンス等を手掛ける株式会社ビーエス静岡（同県富士市）を新たに買収。今後は消防用設備のリモートメンテナンスなどの新事業展開にもシナジーを波及させていく方針だ。また、鈴木社長は静岡防災との M&A の経験をいかし、東京中小企業投資育成株式会社の支援を受けながら経営統合に取り組んでおり、今回も同様に、ビーエス静岡の全従業員との面談に臨む意向である。「買収先の社員との丁寧な対話によって士気を高めることができれば、多少の困難はあっても、M&A はうまくいく」と鈴木社長は語る。



鈴木文三社長（左）と静岡防災株式会社 遠藤英敏会長（当時社長）（右）



鈴木文三社長（右）と株式会社ビーエス静岡 古屋学社長（左）



消防用設備の点検作業現場

3. 研究開発・イノベーション活動

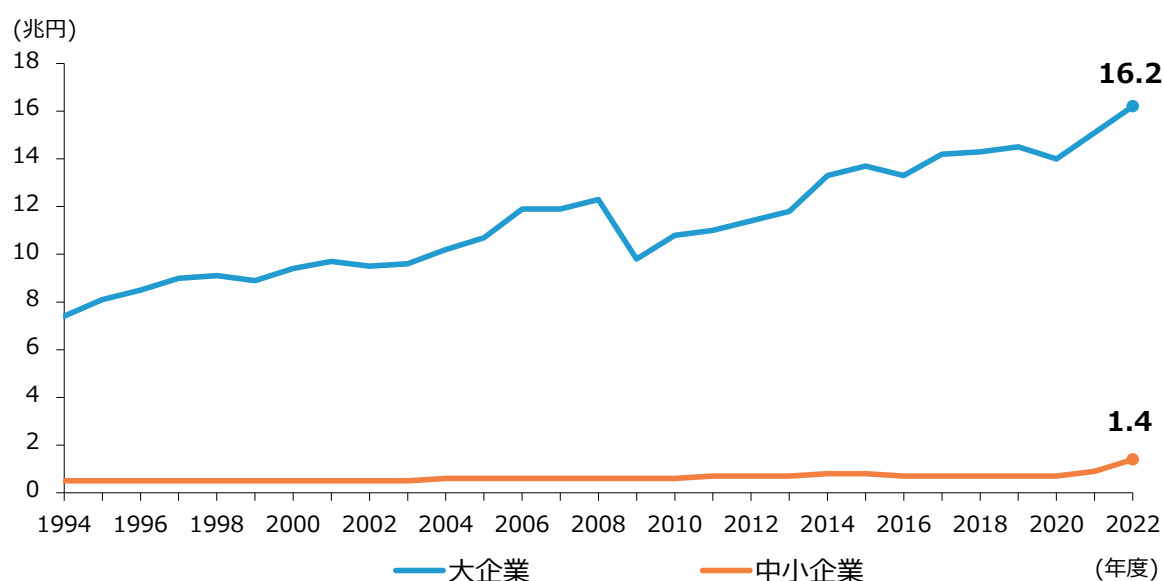
第2-2-41図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略として、スケールを問わず一定割合の事業者が「研究開発」と回答しており、スケールアップにおいて重要な戦略の一つであることを確認した。また、研究会においても、成長企業の課題として、自社の軸となる製品・サービスの基盤技術・コア技術を基にした、製品・商品・サービス開発や、生産技術の維持・強化などを指摘している。本項では、研究開発の動向を概観しながら、イノベーション活動の取組状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

① 研究開発の動向

まず、我が国における企業の研究開発の動向を概観するために、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、研究開発費の推移について確認する。これを見ると、研究開発投資は、「中小企業」では約30年にわたって横ばいであったが、ここ数年で積極化しており、2022年度は「中小企業」、「大企業」共に前年度に比べて研究開発費が増加していることが分かる（第2-2-69図）。

<第2-2-69図>

研究開発費の推移（企業規模別）



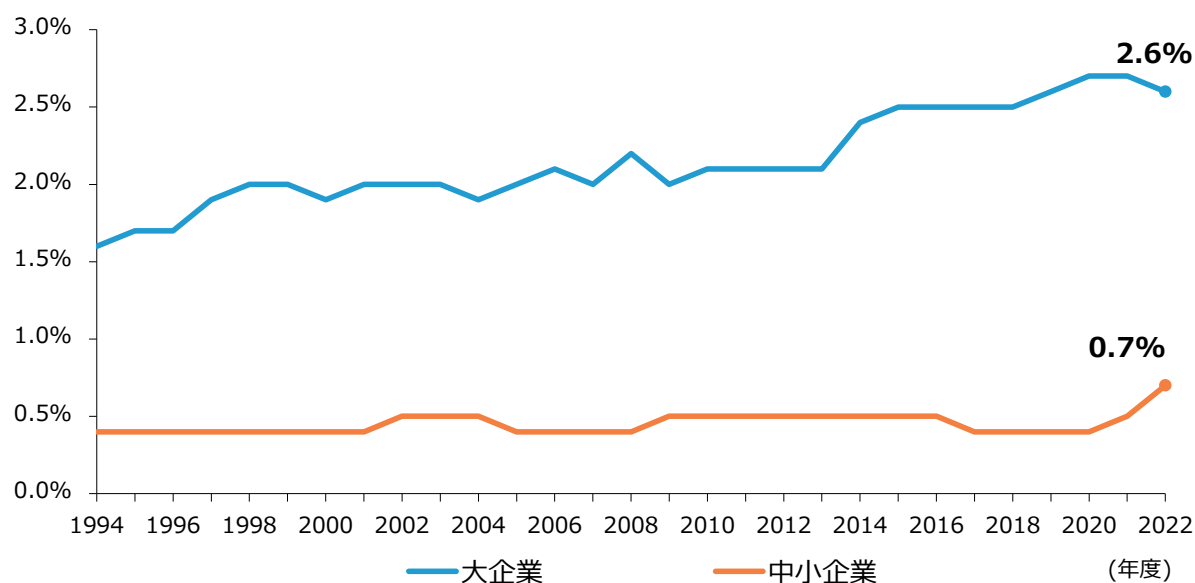
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

第2-2-70図は、企業規模別に見た売上高比研究開発費の推移である。第2-2-69図では研究開発費の実額が足下で増加している傾向を確認したが、売上高に対する比率においても、「中小企業」は2020年度以降で上昇傾向にある。一方で、「大企業」は上昇基調で推移してきたが、直近で下落に転じていることが分かる。「中小企業」の研究開発投資は、「大企業」と比較すると、実額、売上高比率共に水準は低いものの、いずれも増加又は上昇傾向にあり、取組が進んでいることがうかがえる。

<第2-2-70図>

売上高比研究開発費の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

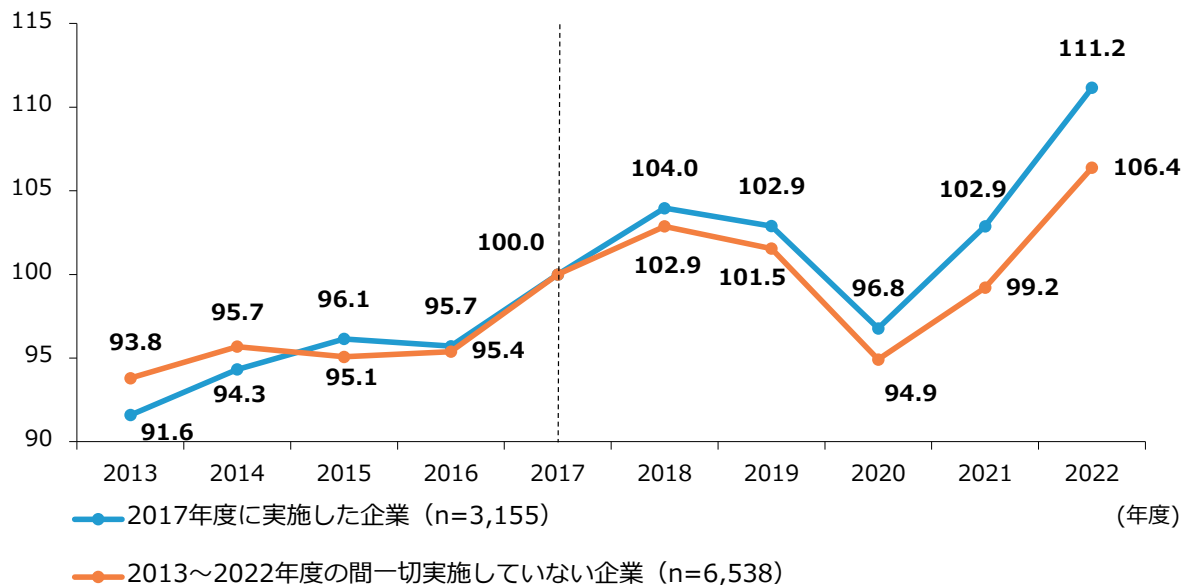
（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

ここからは経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、分析を進めていく。第2-2-71図は、研究開発投資の実施有無別に、売上高の推移を見たものである。研究開発投資について、「2017年度に実施した企業」は「2013～2022年度の間一切実施していない企業」に比べて、2022年度における売上高の成長度合いが高いことが分かる。

<第2-2-71図>

売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「研究開発投資の実施」とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

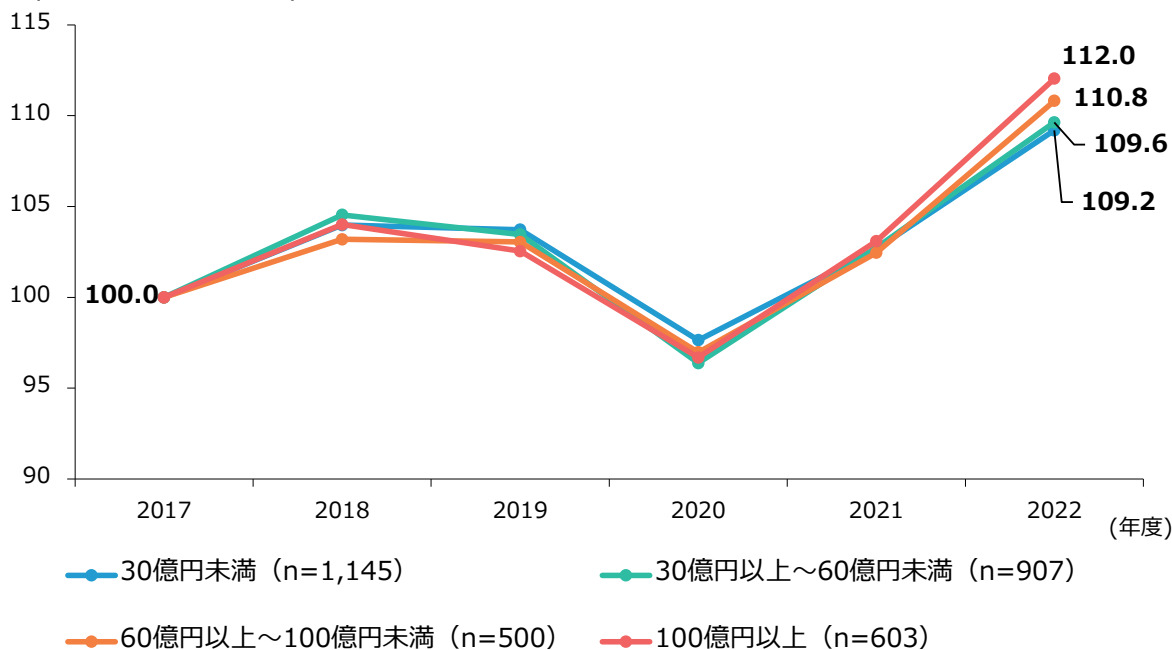
3. 2017年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-72図は、2017年度のスケール別に研究開発投資を実施した企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、2022年度時点において、いずれのスケールにおいても、2017年度比で10%程度売上高を高めていることが分かる。研究開発投資は、スケールを問わず、スケールアップに向けて一定程度有効であることが示唆される。

<第2-2-72図>

研究開発投資実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「研究開発投資実施」とは、2017年度において、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として、2017年度から2022年度までの変化を見たもの。

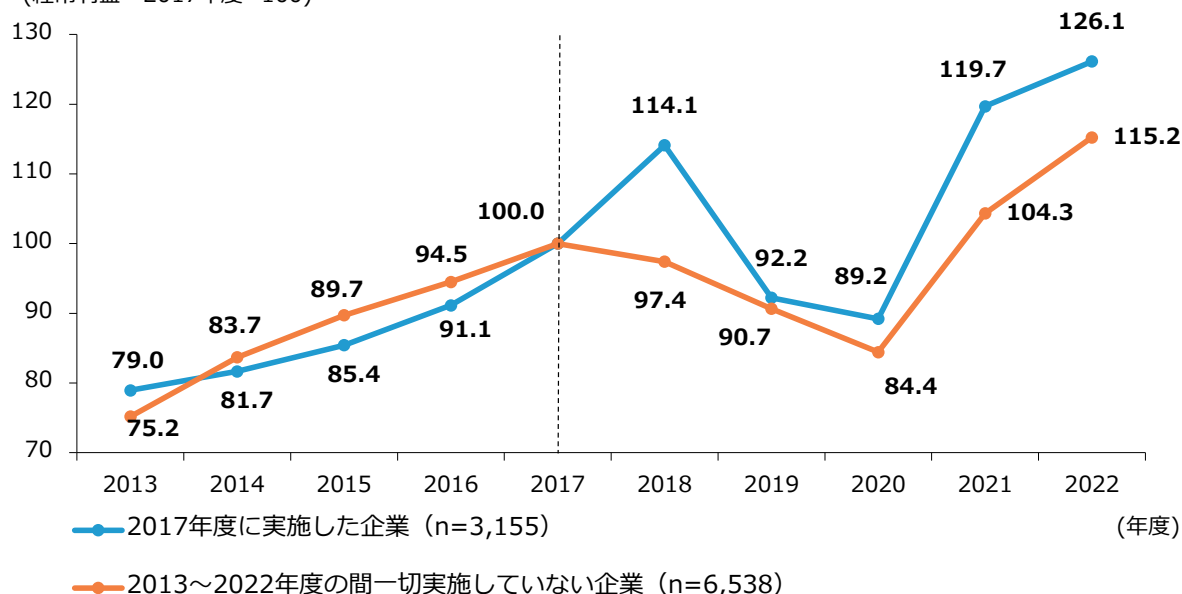
4. スケールは、2017年度の実績である。

第2-2-73図は、研究開発投資の実施有無別に、経常利益の推移を見たものである。研究開発投資について、「2017年度に実施した企業」は「2013～2022年度の間一切実施していない企業」に比べて、2022年度における経常利益の成長度合いが高いことが分かる。研究開発投資による効果は、売上高の増加だけでなく、自社製品・商品・サービスの付加価値を高めること等により利益の増加にもつながる可能性がある。

<第2-2-73図>

経常利益の推移（研究開発投資の実施有無別）

（経常利益 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「研究開発投資の実施」とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

3. 2017年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

② イノベーション活動の取組状況と効果

ここからはアンケート調査を用いて、中小企業のイノベーション活動の取組状況等について分析を進めていく。なお、ここでの「イノベーション活動」は、第2-2-74図の定義に基づく。

<第2-2-74図>

イノベーション活動の定義

分類	内容
プロダクト・イノベーション	新しい又は改善した製品（サービス）
ビジネス・プロセス・イノベーション	新しい又は改善したビジネス・プロセス

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」より中小企業庁作成

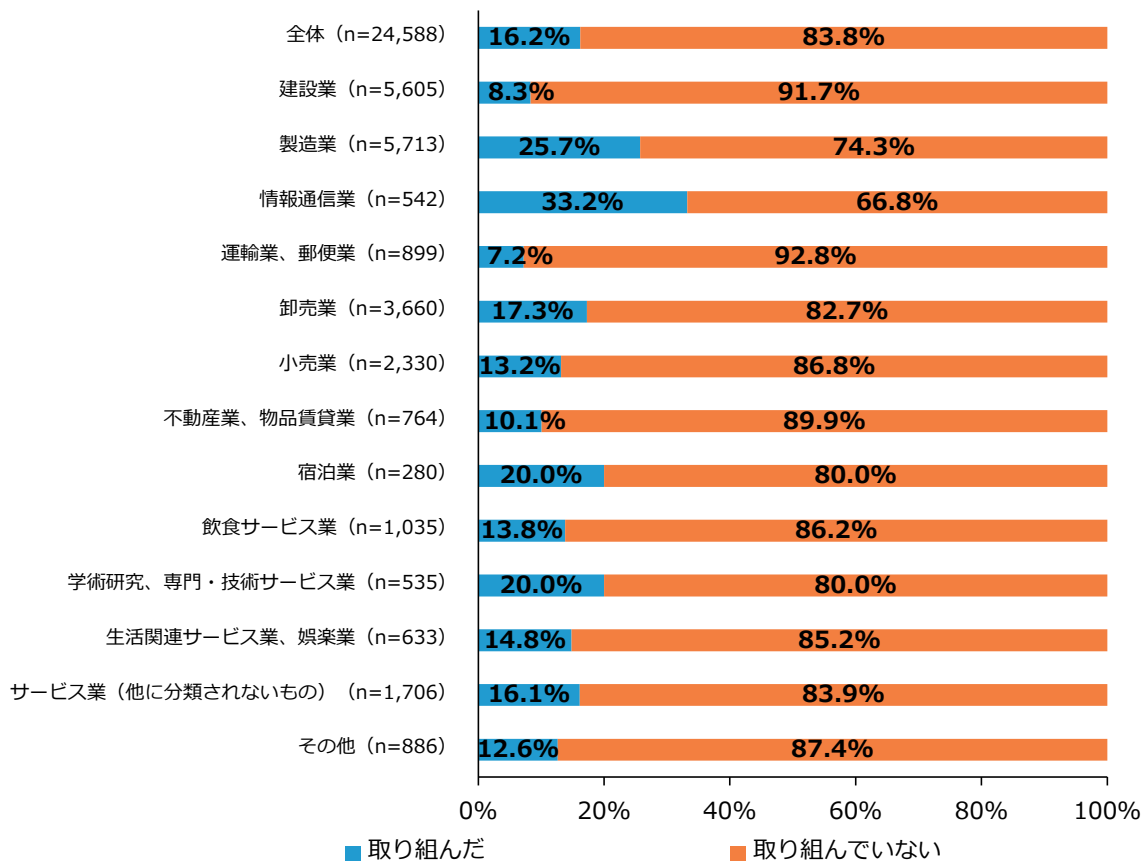
（注）1.「新しい又は改善した製品（サービス）」とは、自社の以前の製品（サービス）とはかなり異なり、かつ市場に供給されているものをいう。

2.「新しい又は改善したビジネス・プロセス」とは、製品（サービス）を生産・配送する新しい方法を導入することを指し、自社内において利用に付されているものをいう。

第 2-2-75 図は、業種別にプロダクト・イノベーションの取組状況を見たものである。これを見ると、「全体」では2割弱の事業者がプロダクト・イノベーションに取り組んでおり、業種別では「情報通信業」、「製造業」の順に、「取り組んだ」と回答した事業者の割合が高い。

<第 2-2-75 図>

プロダクト・イノベーションの取組状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

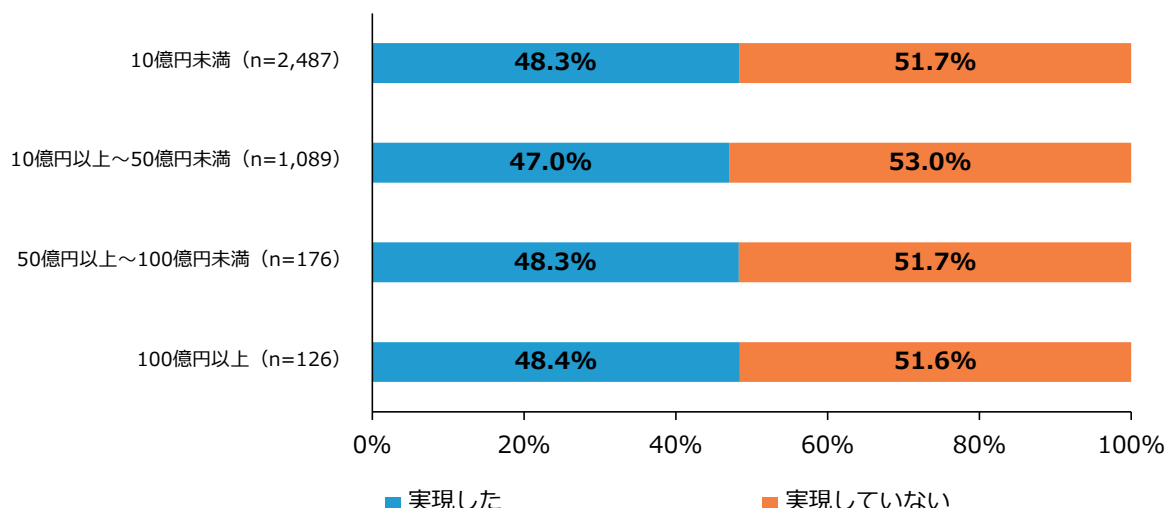
（注）1. 直近5年間程度におけるイノベーション活動について聞いたもの。

2. 「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

次に、実現したプロダクト・イノベーションの新規性について確認する。第2-2-76図は、「市場新規プロダクト・イノベーション⁷⁷」の実現割合を見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、約半数の事業者が新規性のあるプロダクト・イノベーションを実現していることがうかがえる。

<第2-2-76図>

市場新規プロダクト・イノベーションの実現状況



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.直近5年間程度において、プロダクト・イノベーションに「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

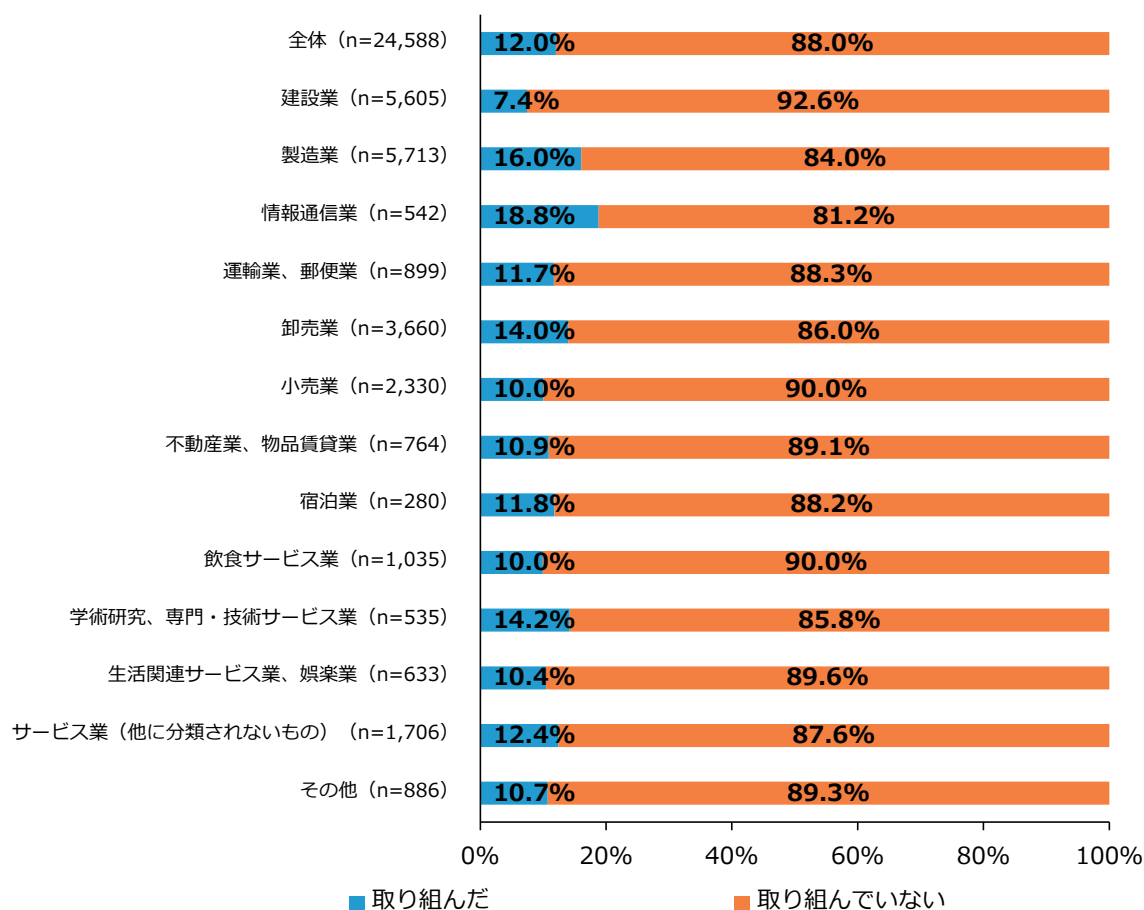
2.ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

⁷⁷ ここでの「市場新規プロダクト・イノベーション」とは、「以前にいかなる競合他社も提供したことがない新しい又は改善した製品・サービス」の開発を指す。なお、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2022年調査」の定義を参照している。

第2-2-77図は、業種別にビジネス・プロセス・イノベーションの取組状況を見たものである。これを見ると、「全体」では約1割の事業者がビジネス・プロセス・イノベーションに取り組んでおり、業種別では「情報通信業」、「製造業」の順に、「取り組んだ」と回答した事業者の割合が高い。また、プロダクト・イノベーションの取組状況と比べ、「全体」の取組割合は低い中、「運輸業、郵便業」、「不動産業、物品賃貸業」についてはビジネス・プロセス・イノベーションの取組割合の方が高い。これらの業種では、製品・商品・サービスの差別化が難しい中で、ビジネスモデルの差別化や効率化に取り組んでいることがうかがえる。

<第2-2-77図>

ビジネス・プロセス・イノベーションの取組状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

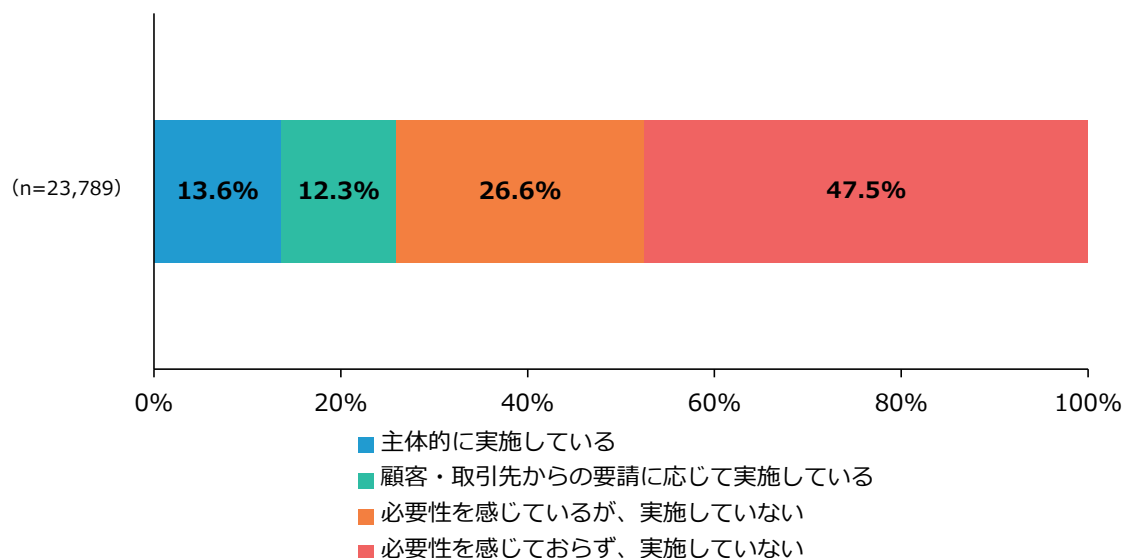
（注）1. 直近5年間程度におけるイノベーション活動について聞いたもの。

2. 「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

次に、イノベーション活動の姿勢・取組状況について確認する。第 2-2-78 図のとおりに、イノベーション活動を実施している事業者のうち、「主体的に実施している」、「顧客・取引先からの要請に応じて実施している」と回答した割合は同程度であることが見て取れる。

<第 2-2-78 図>

イノベーション活動の姿勢・取組状況



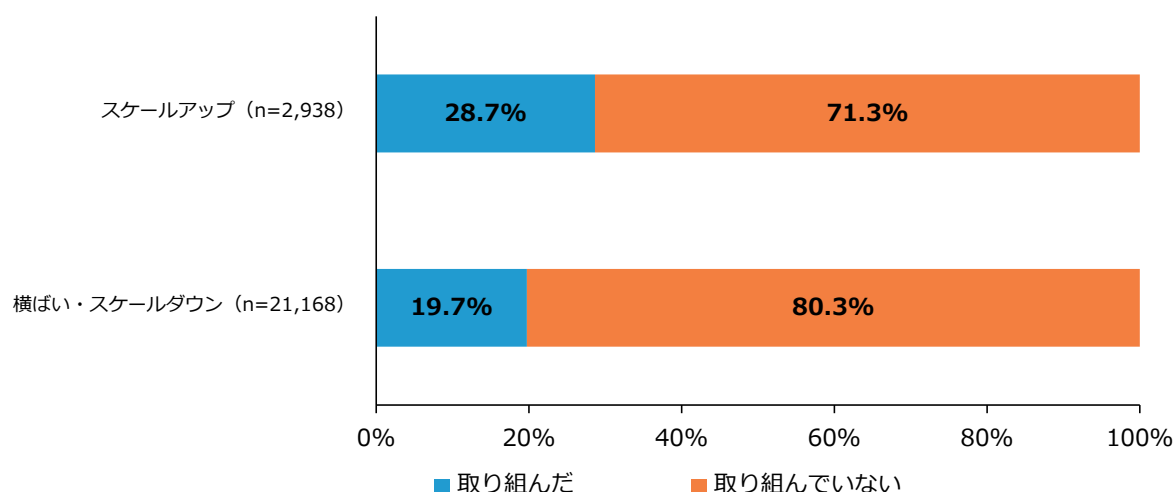
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）ここでの「イノベーション活動」は、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」の実現に向けた取組を指す。

第2-2-79図は、スケール変動状況別にイノベーション活動の取組状況を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、イノベーション活動は、スケールアップに向けて有効な戦略の一つであると考えられる。

<第2-2-79図>

イノベーション活動の取組状況（スケール変動状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

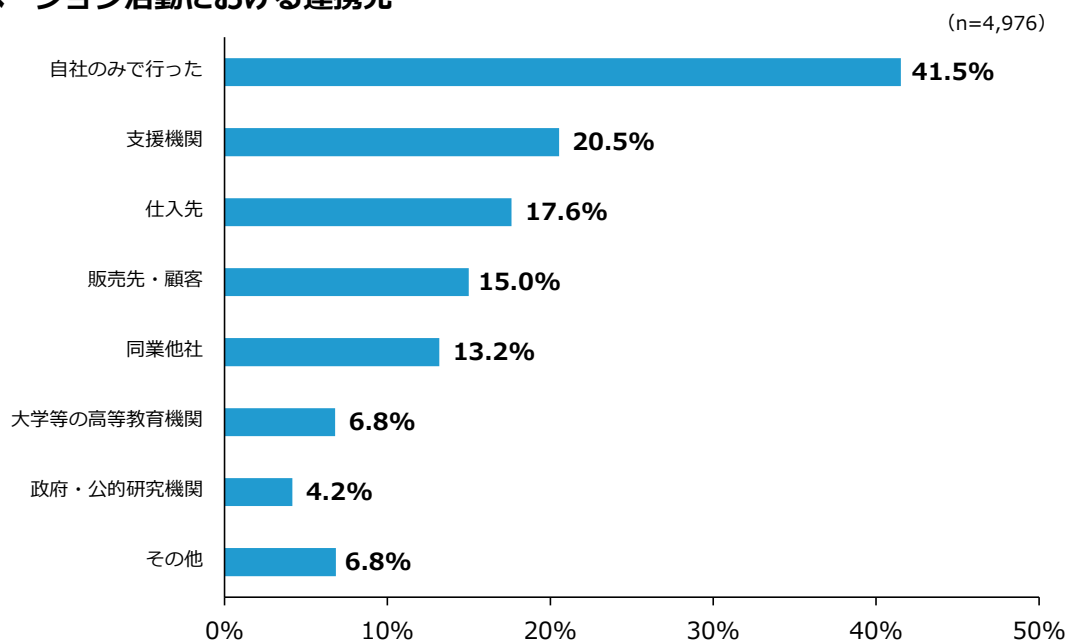
（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. ここでの「イノベーション活動の取組状況」とは、直近5年間程度における「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」の実現に向けた取組状況を指す。

先行研究⁷⁸で指摘されているように、中小企業によるイノベーションの実現に当たっては、取引先や大学等の研究機関との連携が重要である。第 2-2-80 図は、イノベーション活動を実施した際の連携先について確認したものである。これを見ると、「自社のみで行った」を除けば、「支援機関」と回答した割合が最も高く、次いで「仕入先」、「販売先・顧客」と続いていることが分かる。

<第 2-2-80 図>

イノベーション活動における連携先



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に取り組んだと回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

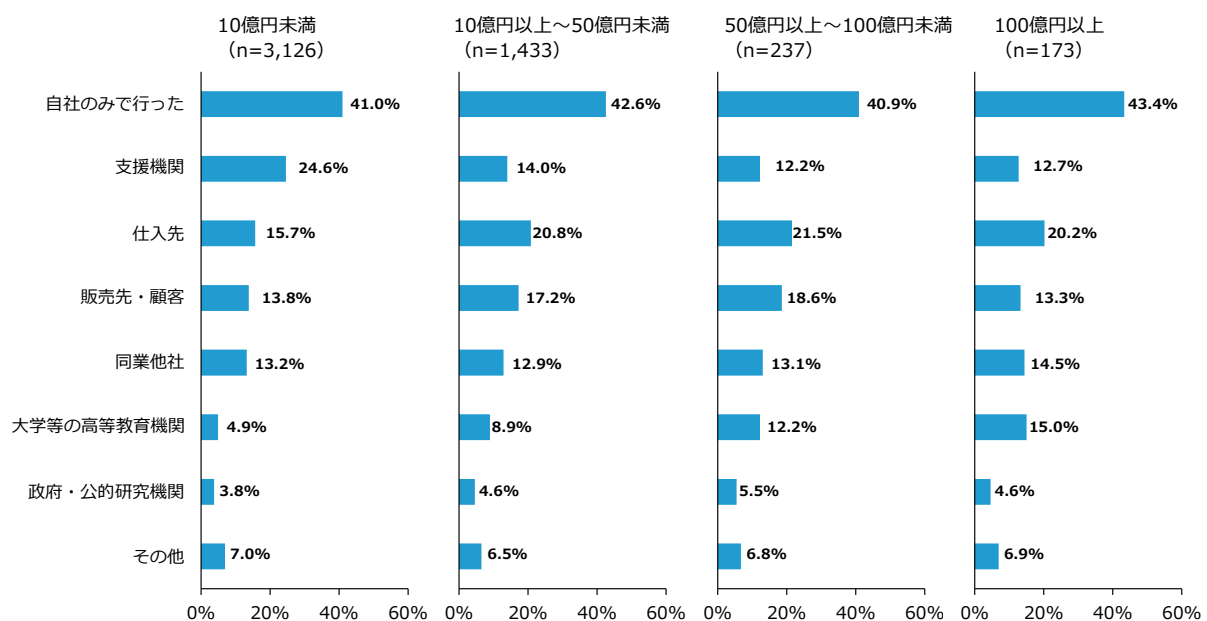
⁷⁸ 岡室（2016）では、「研究開発集約度やその他の企業属性を一定とすれば、取引先企業や大学と連携する企業のほうが全体としてイノベーションを実現しやすい」ことを示した上で、その背景について「内部の経営資源の乏しい中小企業にとって、外部組織との連携によって外部の優れた専門知識やノウハウ等を活用することが重要である」ということを示唆している。

第2-2-81図は、イノベーション活動を実施した際の連携先について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「10億円未満」では「支援機関」と回答している割合が比較的高いことが分かる。また、スケールが大きくなるほど、「仕入先」、「大学等の高等教育機関」と回答した割合が高くなる傾向にあり、外部のプレイヤーと直接連携しながらオープンイノベーションに取り組んでいることがうかがえる。

事例2-2-6では、産学官連携で新たなものづくりに挑戦し、技術・ノウハウを磨きながら、事業の高度化を実現し、成長している企業の事例を紹介する。

<第2-2-81図>

イノベーション活動における連携先（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に取り組んだと回答した事業者に聞いたもの。
 2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。
 3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-2-6：株式会社浜野製作所

「産学官連携で技術・ノウハウを磨き、事業の高度化を実現し成長している企業」

・所在地：東京都墨田区 ・従業員数：48名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

多品種少量生産へ舵を切り、価格競争を生き抜く。更なる成長を見据え、開発領域への進出を決意

東京都墨田区の株式会社浜野製作所は、精密板金、金型、プレス、機械加工などの金属加工製品の設計・製造とそれらの技術を基盤としてロボット・装置の設計・製造などを手掛ける企業である。1980年代以降、大手企業が量産品の生産拠点を海外へシフトしたことで、加工を主体とする町工場が厳しい価格競争にさらされる中、2000年頃に当時の社長であった浜野慶一会長は精密板金の多品種少量生産に対応できるよう新たな設備を導入した。また、多品種少量生産の分野でも、同社は後発であり、地方の同業他社は24時間営業で製造している中、住宅の多い都心部では夜間に機械を稼働することが難しく、生産量や価格で戦っていくことは容易ではない。このような状況を踏まえ、浜野会長は、将来的にはより情報の上流の製品開発領域への挑戦が必要であると考えた。

産学官連携で新たなものづくりに挑戦し、技術力とノウハウを培う

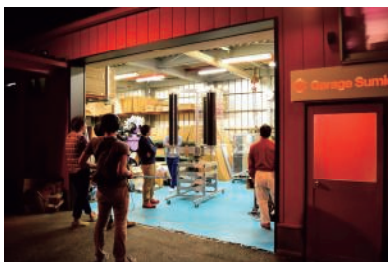
開発領域への進出に当たって、「待っていても仕事は来ない」と考え、実績を作るべく産学官連携に取り組んだ。同社は2009年に墨田区、早稲田大学などと提携し、電気自動車「HOKUSAI」を開発したほか、2012年には地域の町工場が技術とノウハウを持ち寄って、大学や研究機関の指導の下、深海無人探索機を開発する「江戸っ子1号」プロジェクトに参加した。2014年には「これまでの挑戦の中で培ってきた技術やノウハウをいかして、新たな付加価値を生み出していきたい」との考えから、当時は企画系部署にいた小林亮社長を中心にものづくりの実験工房として「ガレージスミダ」を開設。「ガレージスミダ」は、「こういうモノを作りたい」という相談事に対して、同社のノウハウ・技術力を総動員し実現に向けた活動を10年以上続けており、新たなものづくりに挑戦し製品開発のノウハウを蓄積してきた同社を頼りに、「ガレージスミダ」にはベンチャー企業をはじめ、多くの企業から相談が持ち込まれる。持ち込まれた相談事に対して、同社だけで対応できないものは同業他社とも連携を進めながら、日々新たなものづくりの可能性を追求している。

売上げの7割が開発案件、優秀な人材も多く集まる

同社が開発領域に進出する以前は受注の大半が図面どおりに部品を加工する案件であったが、近時は大企業や研究機関等から開発案件の受注が増加しており、売上高の約7割が開発案件である。さらに、まだ見ぬものづくりに挑戦できるという同社の魅力は、優秀な人材の獲得にもつながっている。技術人材ではロボットコンテストに参加した経歴を持つ工業高等専門学校卒業生や、営業や企画、バックヤードでもいわゆる高学歴の人材が集まっており、同社の技術力をいかした案件への対応力が厚みを増している。2024年10月には、一橋大学の学生時代に同社へ訪問したことをきっかけに入社した小林氏が社長に就任。「環境変化の激しい今、町工場は生き残りの岐路に立たされている。設計・製造の両面においてエンジニアリング力を高め、0から1を生み出す『創造業』としての力を蓄えていく必要がある。今後は、仲間と共に『次世代の町工場』の姿を模索し、ものづくりの在り方を発信・啓発できるような『ガレージスミダネクスト』といえるような拠点をつくりたい」と小林社長は語る。



小林亮社長
(撮影者：香川賢志)



ガレージスミダ（2016年当時）



新たな相談事が連日寄せられる
(撮影者：香川賢志)

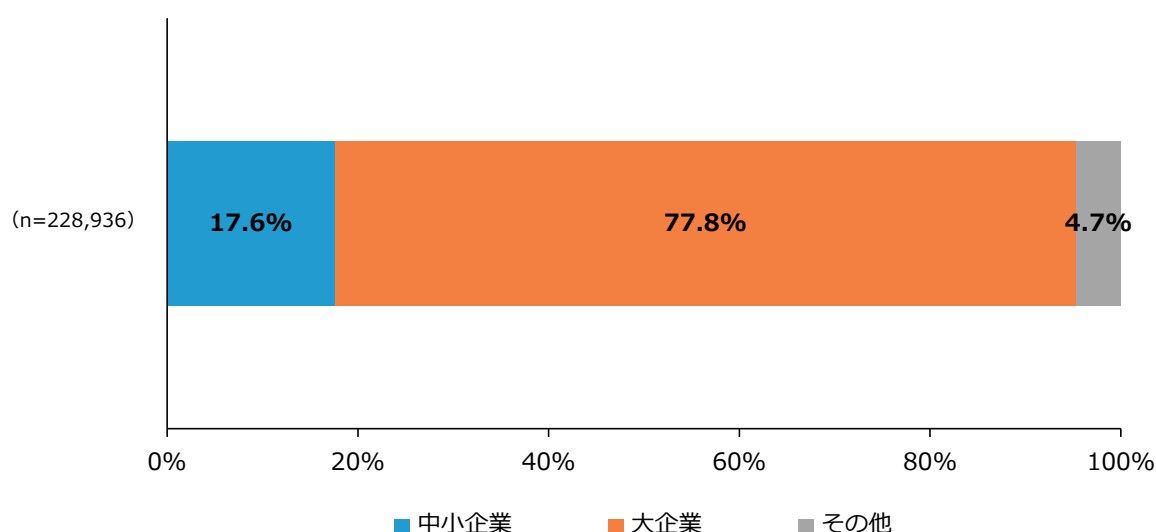
③ 知的財産権の活用状況

先行研究⁷⁹では、経済・社会のデジタル化が進む中で、企業が自社の中核的な経営資源を守る戦略の重要性が高まっていることを指摘している。

ここからは、中小企業の知的財産権の出願、使用及び所有状況について確認していく。第2-2-82図は、特許出願件数に占める中小企業による出願件数の割合を見たものである。これを見ると、我が国の企業の99.7%を中小企業が占める⁸⁰中で、中小企業による出願件数の割合は2割弱にとどまっていることが分かる。

<第2-2-82図>

特許出願件数に占める中小企業割合（2023年）



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

（注）1.特許出願件数は、内国人による特許出願件数であり、2023年の数値を集計している。なお、ここでの「内国人」とは、日本国内に事業所を有する企業等を指す。

2.「その他」には、国・自治体、その他の法人（大学法人や独立行政法人等）、個人が含まれる。

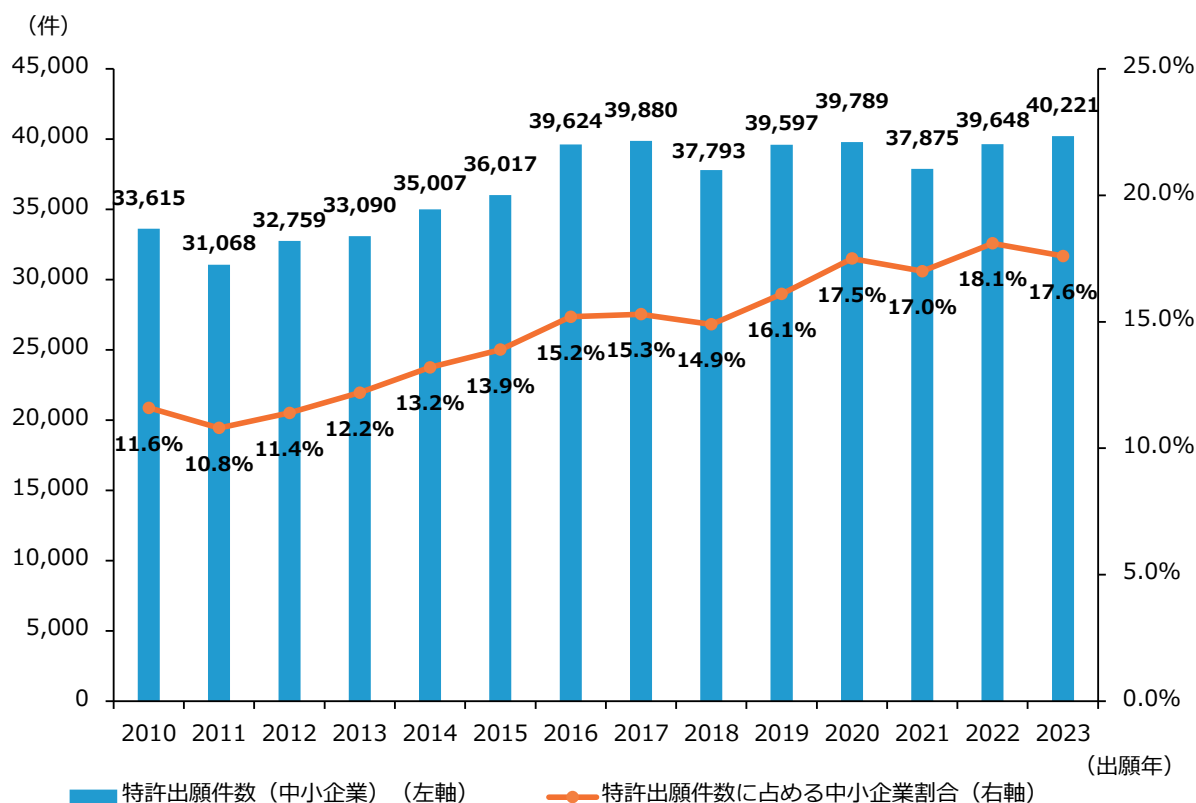
⁷⁹ 公益社団法人中小企業研究センター（2022）は、「イノベーションの実現を目指すプレーヤーとしての個人が企業、研究・教育機関等の所属組織の別なく、極めて迅速に、かつ低コストで世界規模で情報を交換することが可能になり、イノベーションの実現による知的財産形成のスピードアップに寄与した」と同時に、その一方で、「知的財産のコピーも極めて低コストで行えるようになった」という弊害に言及した上で、経営資源を守る戦略の重要性を指摘している。

⁸⁰ 総務省・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」再編加工

第 2-2-83 図は、中小企業の特許出願件数及び特許出願件数に占める中小企業割合を見たものである。これを見ると、足下の中小企業の特許出願件数及び割合は 2010 年と比較すると増加傾向にあることが分かる。

<第 2-2-83 図>

中小企業の特許出願件数及び特許出願件数に占める中小企業割合



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

(注) 特許出願件数は、内国人による特許出願件数である。なお、ここでの「内国人」とは、日本国内に事業所を有する企業等を指す。

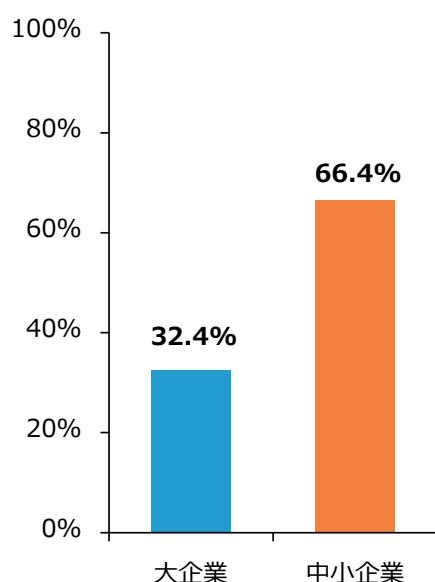
知的財産権を取得することそのものが目的とされ、実際に使用されていない知的財産権も一定程度存在しており、こうした権利をいかに使用に結びつけるかといったことも従来からの検討課題となっている⁸¹。

第2-2-84図は、知的財産権の使用状況を見たものである。これを見ると、大企業に比べて、中小企業の方が知的財産権の使用に向けた意識が高いことが見て取れる。特許権の使用率を見ると、「大企業」では約3割であるのに対して、「中小企業」では約7割と、使用を前提として特許権を取得していることが分かる。さらに、特許権以外の権利についての使用率は8割を超えるなど、中小企業による知的財産権の取得は使用に直結していることがうかがえる。

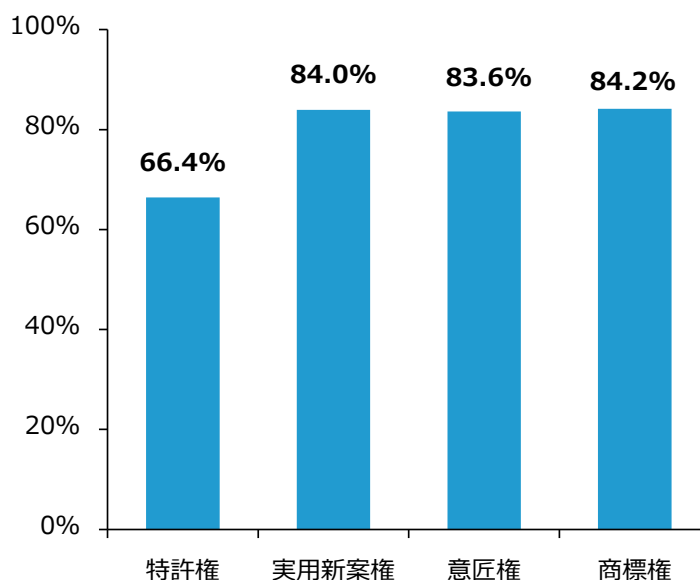
<第2-2-84図>

所有する知的財産権の使用率

(1) 特許権の使用率



(2) 中小企業における、知的財産権の使用率



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業は「中小企業実態基本調査」(令和4年度決算実績)から集計しており、大企業は「企業活動基本調査」(2022年度実績)から集計している。

2 「使用率」とは、各知的財産権の所有件数に占める使用件数の割合。

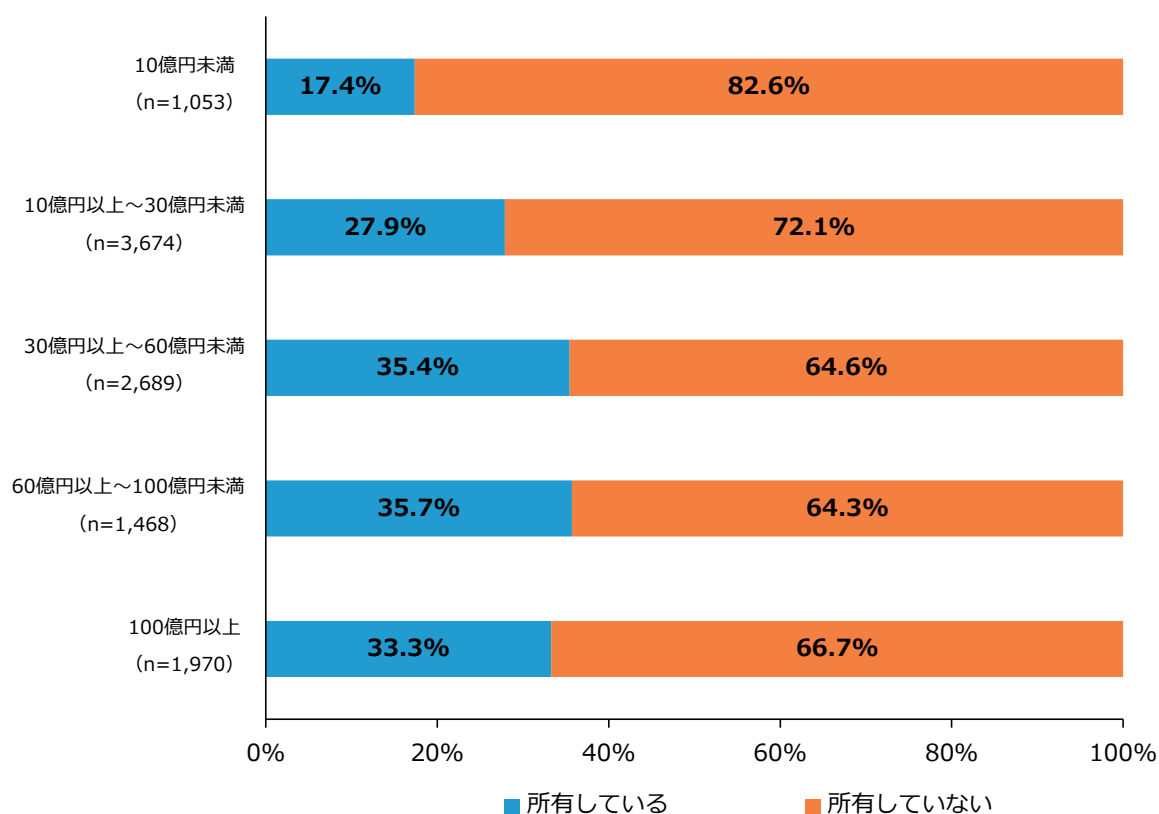
3. 法人企業のみを対象として集計している。

⁸¹ 2020年版中小企業白書第2部第1章第5節においても、同様の問題意識を踏まえ、知的財産権戦略について分析している。

次に、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、スケール別の知的財産権の所有状況を確認した（第 2-2-85 図）。「所有している」割合について、スケール間の差に着目すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～30 億円未満」の間で最も大きな差があることが分かる。知的財産権の活用により、自社の製品・商品・サービスの保護に取り組むことが、10 億円以上へのスケールアップに向けて、重要な戦略の一要素である可能性がある。

<第 2-2-85 図>

特許権・実用新案権・意匠権の所有状況（スケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

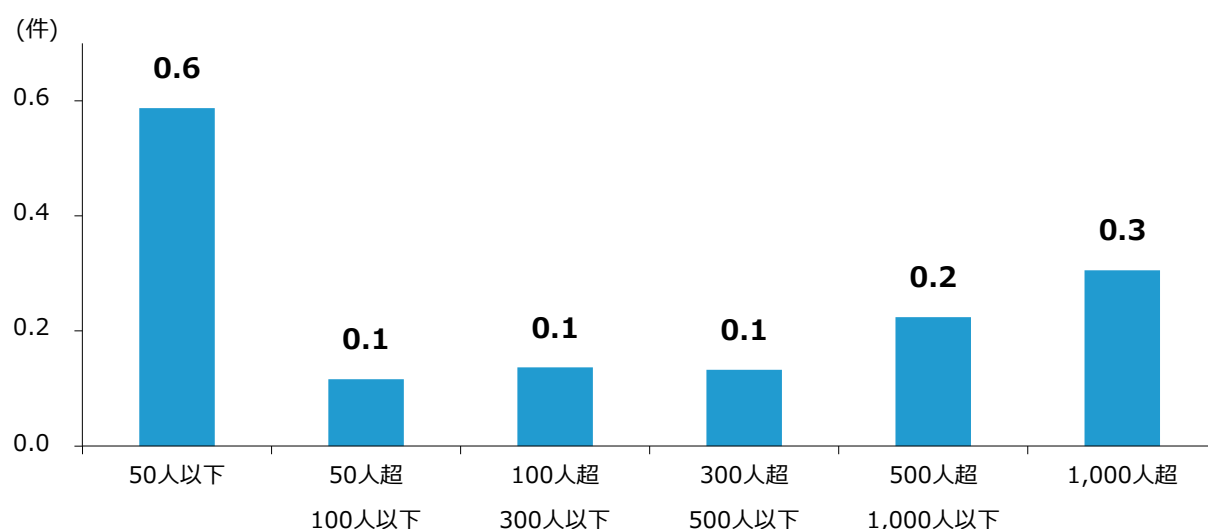
（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 特許権・実用新案権・意匠権の所有状況及びスケールは、2022年度の実績である。

最後に、特許権を所有する企業における、従業員一人当たりの特許権所有件数を従業員規模別に確認した（第2-2-86図）。これを見ると、「50人以下」が最も多いことが分かる。特許権を所有している研究者等の個人が創業したケースなども一定数存在していると考えられるため、この調査結果から一概にはいえないが、比較的規模の小さい中小企業も独自の技術を有しており、イノベーションの源泉・担い手としての役割を発揮している可能性が示唆される。

<第2-2-86図>

特許権を所有する企業における、従業員一人当たりの特許権所有件数 （従業員規模別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1.本集計は、中小企業と大企業いずれも含んでいる。中小企業は「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）から集計しており、大企業は「企業活動基本調査」（2022年度実績）から集計している。なお、「中小企業実態基本調査」は拡大個票により集計したものである。

2.従業員一人当たり特許権所有件数＝特許権（所有しているもの）÷従業員数（非正規雇用者を含む）。

3.「従業員一人当たり特許権所有件数＝0」の企業は集計から除いている。

④ まとめ

本項では、研究開発の動向、イノベーション活動の取組状況、その目的や効果等について確認した。まず、我が国における企業の研究開発の動向では、中小企業と大企業共に研究開発費が増加しており、売上高に対する比率は、大企業が直近で下落に転じている中、中小企業では上昇傾向にあり取組が進んでいることを確認した。また、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、研究開発投資の実施有無別に売上高及び経常利益の推移を確認したところ、研究開発投資実施企業は非実施企業よりも、売上高及び経常利益をより高めていることが分かり、研究開発投資は、売上高の増加だけでなく、自社製品・商品・サービスの付加価値を高めること等により利益の増加にもつながる可能性が示唆された。

次に、イノベーション活動とスケールアップの関係性について確認すべく、スケール変動状況別にイノベーション活動の取組状況を見たところ、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答している割合が高いことが分かり、イノベーション活動はスケールアップに向けて有効な戦略の一つであると考えられる。また、イノベーション活動を実施した際の連携先については、スケールが大きいほど「仕入先」、「大学等の高等教育機関」と回答した割合が高くなる傾向にあり、外部のプレイヤーと直接連携しながらオープンイノベーションに取り組んでいることがうかがえた。

研究開発・イノベーション活動による知的財産形成を進めると同時に、それらを守る取組として、知的財産保護の取組も重要である。事例 2-2-7 では、デッドコピー品の被害に遭ったことを契機に、知財保護に社を挙げて取り組むとともに、価格決定の主導権を握り、海外に販路を広げている企業の事例を紹介する。

事例 2-2-7：八幡化成株式会社

「知財戦略により自社製品の保護と脱価格競争を実現し、成長する企業」

・所在地：岐阜県郡上市 ・従業員数：30名 ・資本金：1,200万円 ・事業内容：プラスチック製品製造業

自社製品を開発するも、デッドコピー品の被害に遭い、価格競争に巻き込まれる

岐阜県郡上市の八幡化成株式会社は、キッチン雑貨やガーデニング用品といった、デザイン性の高いプラスチック製雑貨のメーカーである。創業当初は生産委託による製造が主であったが、付加価値向上のため1990年代から自社での製品企画・製造とブランド展開を開始。同社の高垣克朗社長は、『世の中にプラスチック製品がありふれている中、プラスチックには見えないサプライズ感のある製品を作っていきたい』という先代社長の思いがあった」と話す。1993年に開発した最初の自社製品で、段ボールを模した波板形状が特徴的な「ウェイビー」は、通常のプラスチックバケツとは異なる独特なフォルムが評価され、全国のホームセンターや量販店でも取り扱われるようになった。しかし、プラスチック製品は加工が比較的容易であることもあり、程なくして国内の競合他社による安価なデッドコピー品が出回り、苦勞して生み出した製品が模倣され価格競争に巻き込まれてしまった。

自社製品を守るため、知財保護に社を挙げて取り組む

同社は「ウェイビー」のデッドコピー被害を契機に、自社製品の知財保護に重点的に取り組む。実は「ウェイビー」についても意匠権を申請していたが、権利の登録以前に発売してしまったためデッドコピー品が出回ってしまった。そこで同社は、「何よりもまず知財保護を」の方針を掲げ、製品開発後は弁理士に相談することを徹底し、およそ7割の製品において意匠権や特許権等の知的財産権を取得。また、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）や大手商社の知財担当者の指導を得ながら、海外での知財保護にも取り組んでいるという。

知的財産権の権利行使に当たっては、まずは模倣品の情報をキャッチする必要があるが、同社では協力会社や同業者からの情報提供に加え、自社製品の特徴を象徴するキーワード検索等のネットパトロールを行っている。地道かつ時間が掛かる取組であるが、高垣社長と同社従業員が総力を挙げて取り組んでいる。「製品のデザイン・企画から製造までを一気通貫で取り組んでいるからこそ、当社の社員には製品を我が子のように大事にする熱い思いがあり、『模倣は許さない』という強い意識につながっているのだと思う」と高垣社長は語る。

知財保護で価格決定の主導権を握り、海外に販路を広げる

同社は1994年以来グッドデザイン賞を7度受賞しているなど、デザイン性の高い製品ラインナップを有していることと、それらの多くを知的財産権によって保護することで価格競争に陥らなくなった。その効果として、流通先は従来の量販店中心から、「価値あるものを着実に広める」という同社の考えを共有できる専門店やインテリアショップを選べるようになってきている。また、国内市場が頭打ちとなる中、欧州の展示会に継続して出展するなど、熱意を伝えることで海外でも同じ思いのパートナーを増やしている。この10年間で売上高は新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前のピークを超え、海外輸出はおおよそ3倍に増加した。「海外のディストリビューターも覚悟を持って、当社製品を取り扱い販売している。製品の作り手である我々が模倣品を放置するわけにはいかない。今後も知財保護に一層取り組んでいく」と高垣社長は語る。



高垣克朗社長



令和6年度知財功労賞
表彰式の様子



同社製品 ガーデンビートル
(フォンタナジョウロ)

4. 海外展開

第 2-2-41 図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略について、スケールが大きくなるほど「輸出の開始・拡大」と回答している事業者の割合が高くなっており、将来的に 100 億企業を目指すに当たっては重要な戦略である可能性を確認した。また、先行研究⁸²では、中小企業による輸出の実施効果について、「高い生産性を有するなど稼ぐ力のある企業が輸出を行っており、また輸出を通じて更に稼ぐ力を高めているといった面」があること、さらに「輸出企業においては、海外企業との競争環境の中で自社の製品に競争力をもたせるための研究開発が積極的に行われ」る結果、売上増加に加え、経常利益や付加価値の向上にもつながり得る可能性を指摘している。本項では、輸出と海外直接投資を中心に、海外展開の実施状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

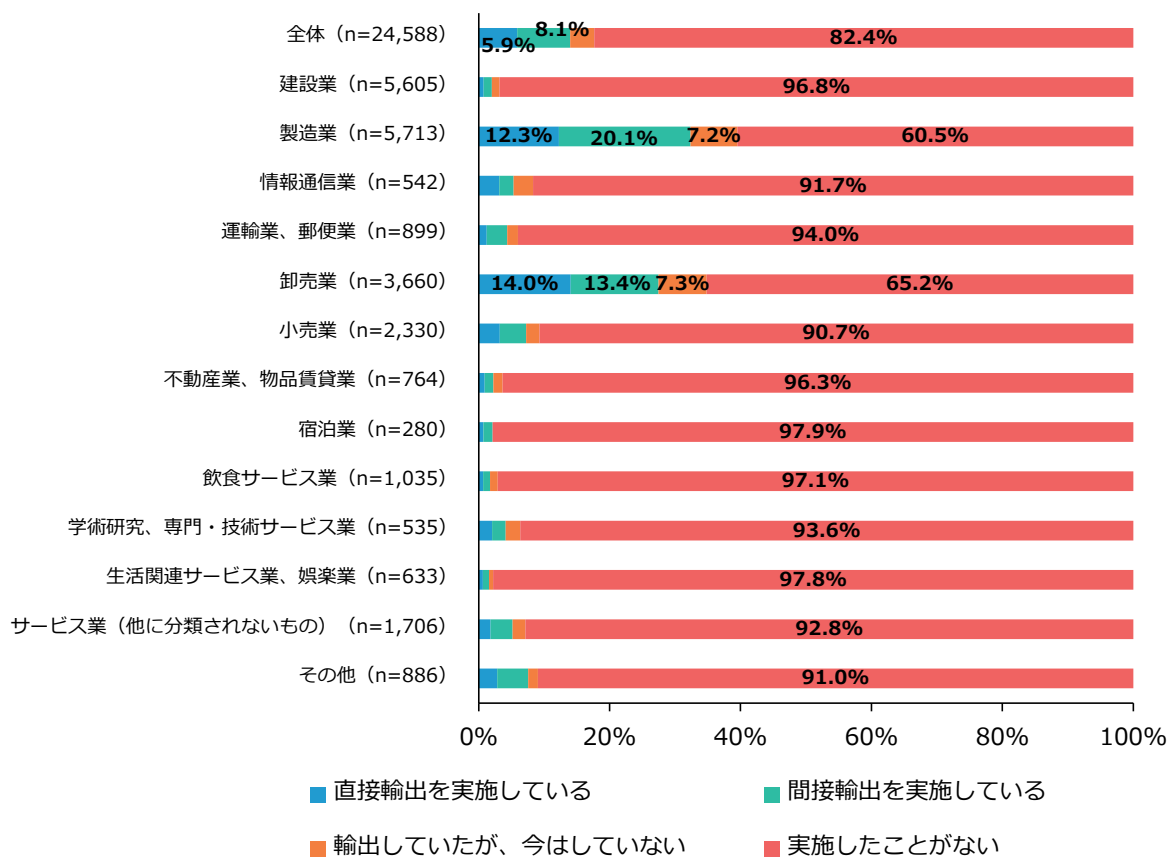
⁸² 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2023）は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、輸出企業と非輸出企業における、売上高・経常利益・付加価値生産性・研究開発実施率の水準の差について分析しており、中小企業において、いずれも輸出企業の方が高い水準であることを示している。

① 輸出の実施状況と効果

まず、中小企業における輸出の実施状況について確認する。第2-2-87図は、アンケート調査を用いて、業種別に輸出の実施状況を見たものである。これを見ると、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答した割合は、「全体」で約1割であり、業種別では、「製造業」が3割超と最も高く、次いで「卸売業」と続いていることが分かる。一方、「飲食サービス業」をはじめとしたサービス業は、その業種特性上、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答した割合は総じて低くなっていることも分かる。

<第2-2-87図>

輸出の実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。

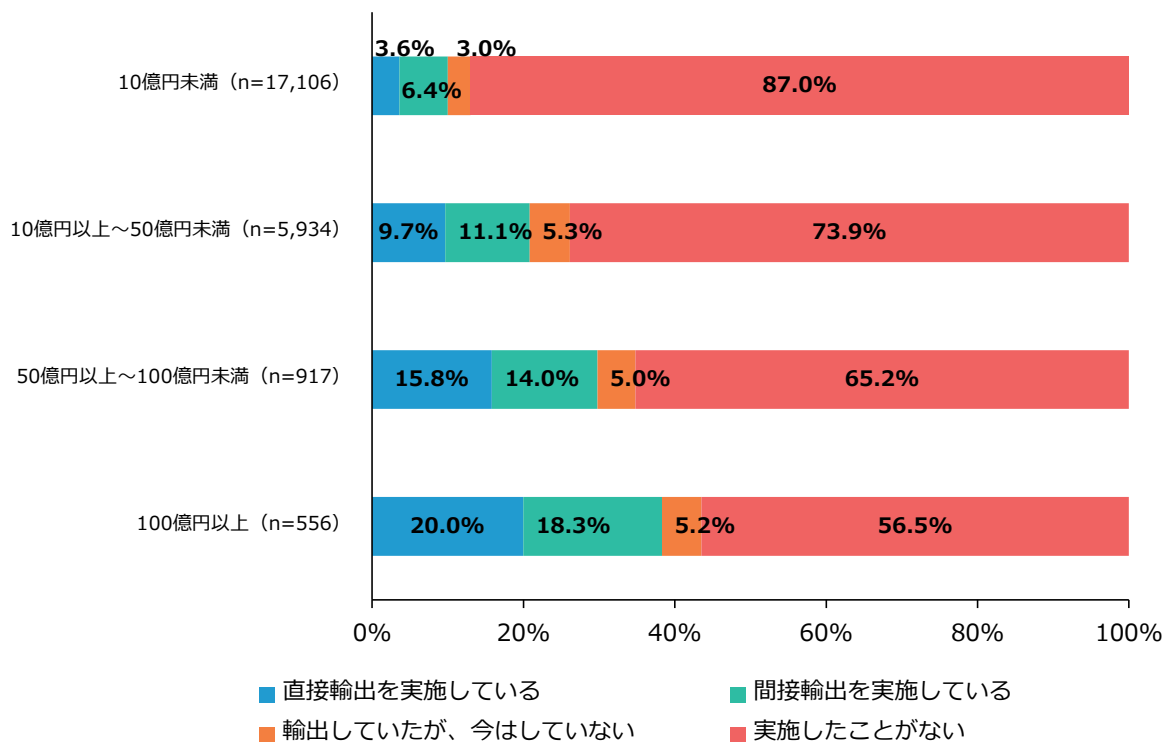
2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

3.「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

第2-2-4図（再掲）は、スケール別に輸出の実施状況を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答している割合が高くなっていることが分かる。「製造業」や「卸売業」を中心に、輸出により外需を獲得し、スケールアップを実現してきた可能性が示唆される。

<第2-2-4図 再掲>

輸出の実施状況（スケール別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。

2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

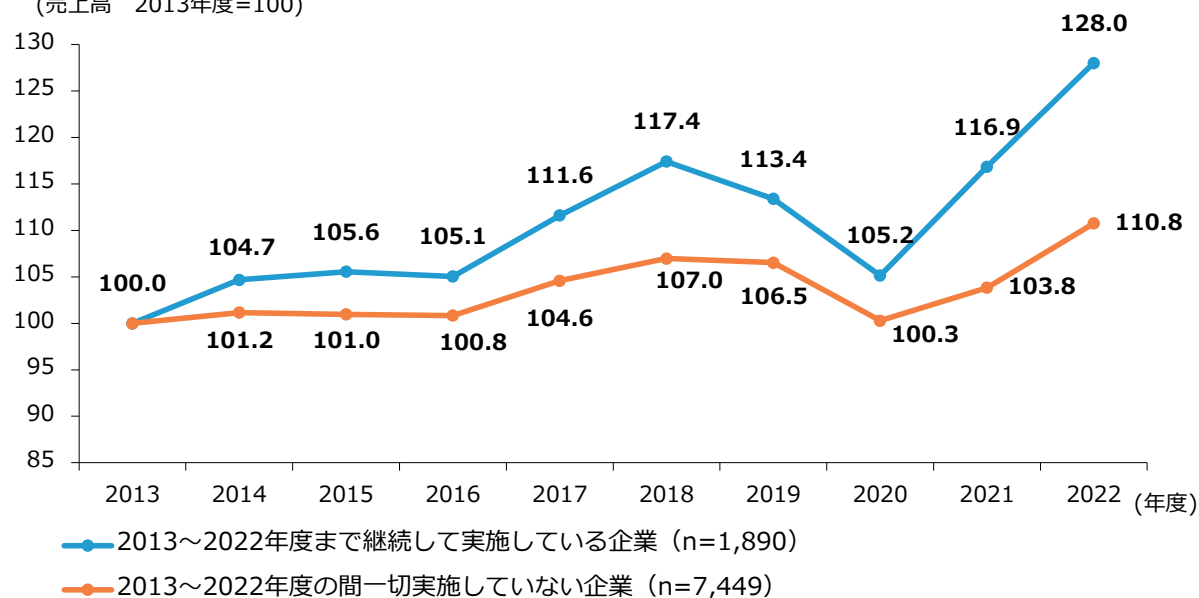
3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第2-2-88図は、2013年度から2022年度まで継続して直接輸出を行っている企業と、2013年度から2022年度まで一度も輸出をしていない企業のそれぞれの売上高の推移を、2013年度を100として指数で示したものである。これを見ると、「2013～2022年度まで継続して実施している企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で売上高が推移していることが分かる。その他の取組や経営者の手腕などといった他の要素を排除しきれないため、これらの調査結果から一概にはいえないが、輸出の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-88図>

売上高の推移（直接輸出の実施有無別）

（売上高 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「直接輸出の実施」とは、「売上高、うちモノの輸出額」が0（調査票上の単位は百万円）より大きい場合をいう。

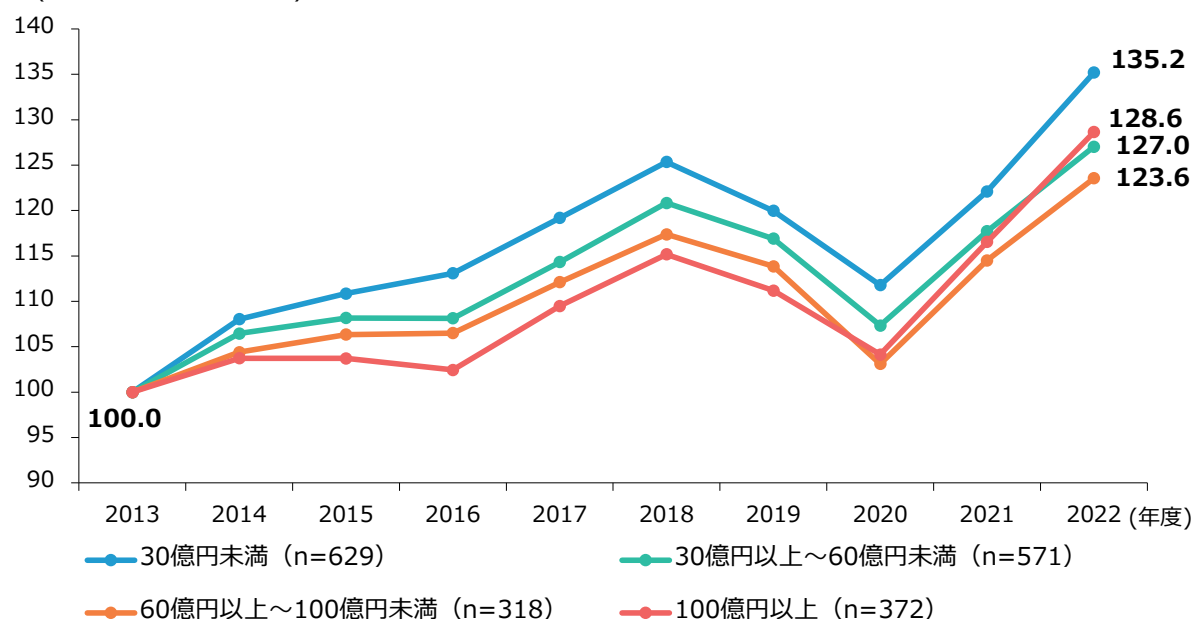
3. 2013年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-89図は、2013年度のスケール別に直接輸出実施企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、2022年度時点では、2013年度比で2割超売上高を高めており、中でも「30億円未満」が最も売上高を高めていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、将来的なスケールアップを見据え、スケールが比較的小さい段階から輸出に取り組むことが重要である可能性がある。

<第2-2-89図>

直接輸出実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. ここでいう「直接輸出実施」とは、「売上高、うちモノの輸出額」が0（調査票上の単位は百万円）より大きい場合をいう。

3. 2013年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

4. スケールは、2013年度の実績であり、2013年度から2022年度まで継続して直接輸出を実施している企業を対象に集計している。

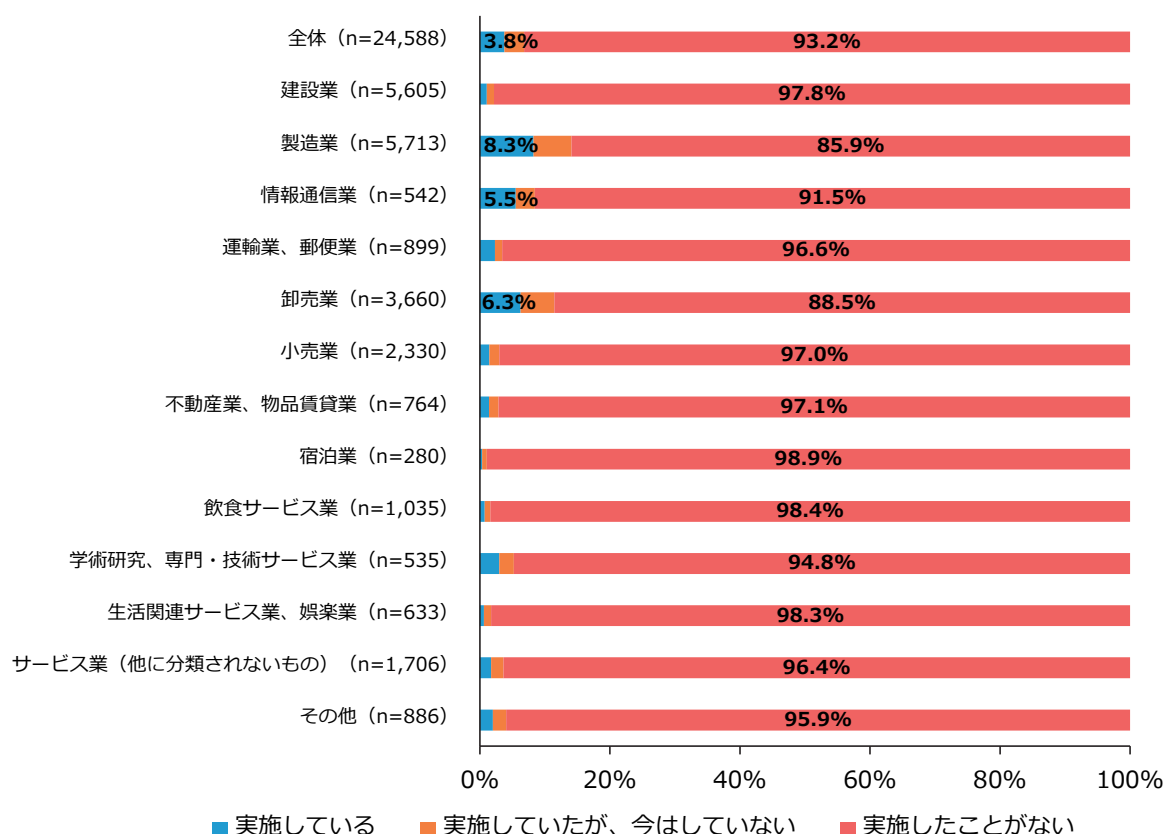
② 海外直接投資の実施状況と効果

中小企業白書（2016）⁸³では、海外直接投資の実態と効果等について分析しており、海外直接投資の実施が中小企業の生産性を高める可能性があることを指摘している。ここからは、足下の海外直接投資の実施状況、スケールアップとの関係性、海外直接投資の目的について確認していく。

第2-2-90図は、アンケート調査を用いて、海外直接投資の実施状況を見たものである。これを見ると、「実施している」と回答した割合は「全体」で1割にも満たない中で、業種別では「製造業」が最も高く、次いで「卸売業」、「情報通信業」と続いていることが分かる。一方、「飲食サービス業」をはじめとしたサービス業は、「実施している」と回答した割合が低い傾向にあるが、BtoC ビジネスは現地の商慣習を含めたカントリーリスクを適切に把握する必要があるなど、投資によるリスクとリターンを見極めることが難しいといった要因が考えられる。

<第2-2-90図>

海外直接投資の実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

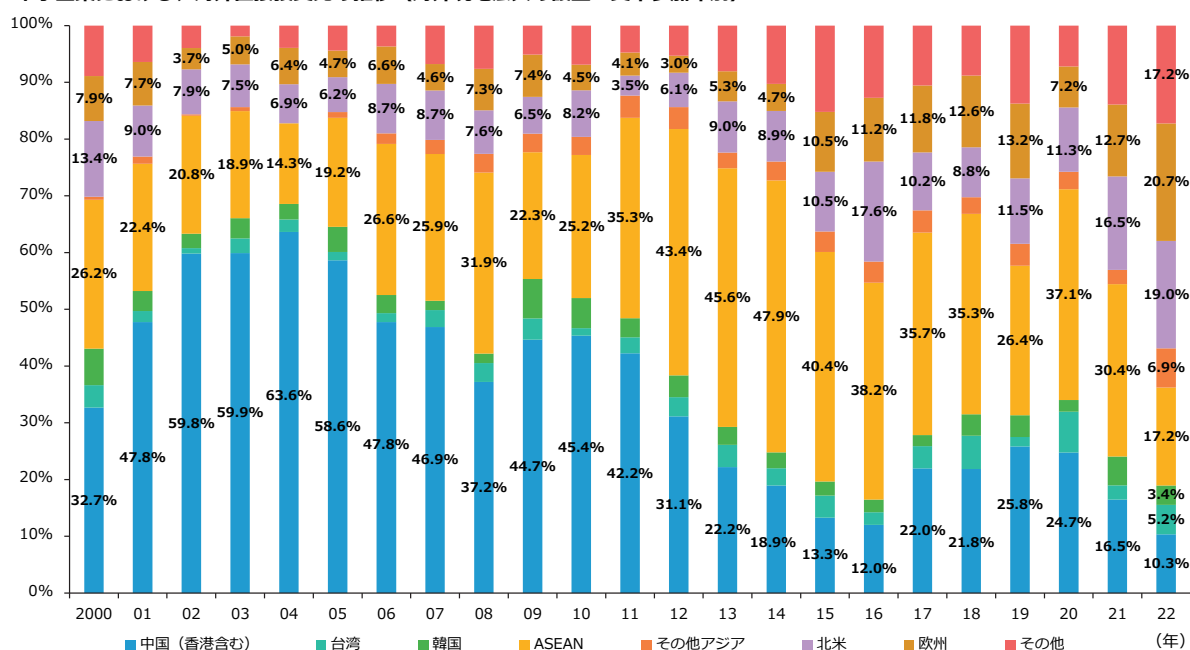
（注）1.ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。
2.「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

⁸³ 2016年版中小企業白書第2部第3章第2節及び第3節を参照。

第2-2-91図は、経済産業省「海外事業活動基本調査」を用いて、中小企業における海外現地法人の設立・資本参加年別に、海外直接投資先の推移を見たものである。これを見ると、「中国（香港含む）」、「台湾」、「韓国」、「ASEAN」、「その他アジア」のアジア諸国の割合は2011年をピークに低下傾向にあり、2022年においては5割を下回っていることが分かる。特に、「中国（香港含む）」の割合が低下傾向にある背景として、経済成長の減速や先行き不透明感に加え、感染症を含む環境リスクや経済安全保障上のリスクといったサプライチェーンリスクの高まりを受け⁸⁴、製造業のみならず卸売業やサービス業をはじめとする様々な業種の企業が、生産拠点や販売・サービス拠点として中国以外の国・地域に大きな魅力やビジネスチャンスを見だし、重点とする投資国・地域を移している可能性がある。このように、設立・資本参加年ごとに投資先の国・地域の傾向に変動が見られることから、その時々国際情勢や為替相場の変動などを踏まえながら、投資目的に応じて投資先を選定していることがうかがえる。

<第2-2-91図>

中小企業における、海外直接投資先の推移（海外現地法人の設立・資本参加年別）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2023年調査）再編加工

（注）1.「海外現地法人」とは、「海外子会社」と「海外孫会社」を総称したものをいう。「海外子会社」とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人をいう。また、「海外孫会社」とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人（日本側親会社からの出資と日本側出資比率合計が50%超の海外子会社の出資の合計が50%超の外国法人を含む）をいう。

2.国内本社企業が、中小企業基本法上で定義する中小企業として判定された企業の回答について集計している。

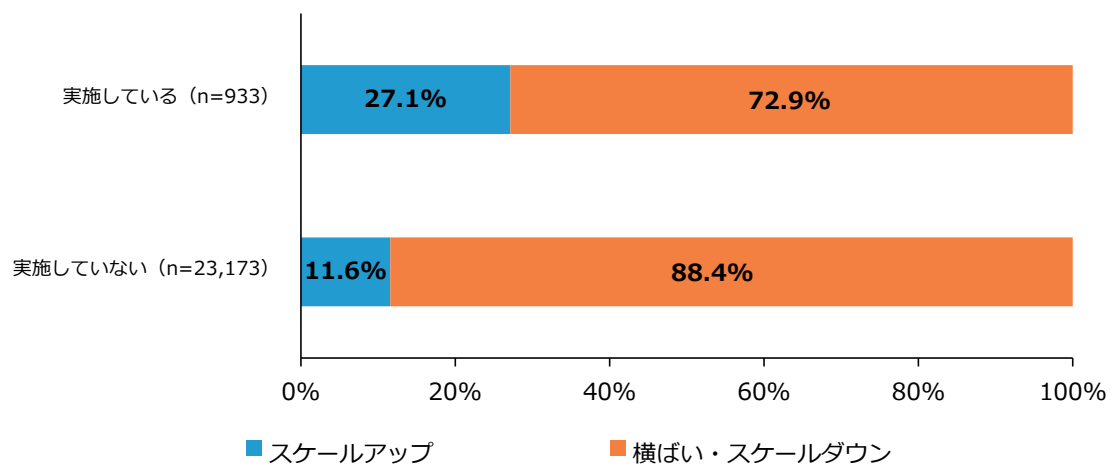
3.海外現地法人の調査時点における操業状況について、「操業中」のものを対象に集計しており、調査時点以前において既に解散又は撤退している海外現地法人は集計対象外である。

⁸⁴ 令和5年版通商白書第Ⅱ部第1章第1節では、海外展開を行う我が国企業を対象に「直近10年間でサプライチェーンリスクが高まった国・地域」を尋ねた調査を用いて、中国に対するリスク認識が突出して高いことを示している。

第2-2-92図は、海外直接投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、「実施している」と回答した事業者は、「実施していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、海外直接投資は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであると考えられる。その一方で、海外直接投資は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定要素が多いことから、自社の経営状況や外部環境を踏まえながら、より慎重な投資判断が求められると考えられる。

＜第2-2-92図＞

スケール変動状況（海外直接投資の実施状況別）



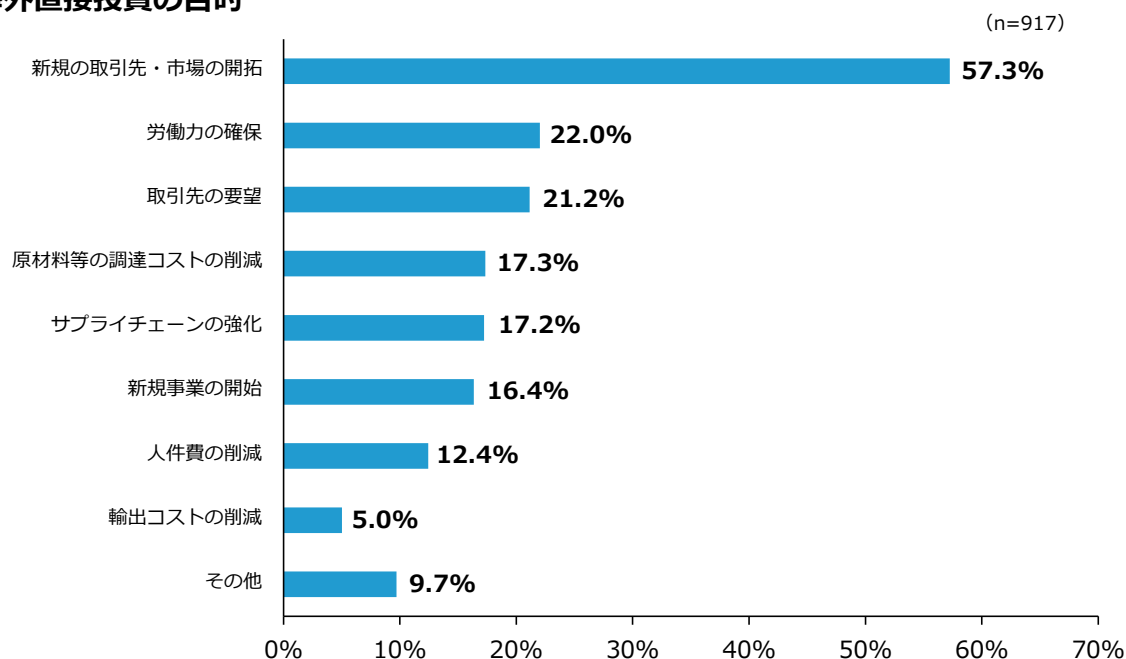
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。
 2.ここでの「実施していない」は、「実施していたが、今はしていない」、「実施したことがない」と回答した事業者を合計したもの。
 3.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-93図は、海外直接投資の目的を確認したものである。これを見ると、「新規の取引先・市場の開拓」と回答した割合が最も高く、販路拡大により売上高を高めることが主な狙いであると考えられる。そのほか、「労働力の確保」、「取引先の要望」、「原材料等の調達コストの削減」、「サプライチェーンの強化」等と回答している事業者も一定数存在しており、海外直接投資の目的は多様であることもうかがえる。

<第2-2-93図>

海外直接投資の目的



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 「海外直接投資」を「実施している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③ まとめ

本項では、輸出と海外直接投資を中心に、海外展開の実施状況、その目的や効果等について確認した。まずは輸出について、アンケート調査を用いて、その実施状況を確認すると、全体では約1割の企業が輸出を実施しており、業種別では「製造業」が3割超と最も高いことが分かった。スケール別の輸出の実施状況では、スケールが大きくなるほど、輸出を実施している割合が高くなっていることも確認した。また、直接輸出の実施企業と非実施企業の売上高の推移を確認したところ、実施企業は非実施企業よりも、売上高をより高めていることが分かり、特に比較的スケールが小さい企業ほど売上高増加につながっており、将来的なスケールアップを見据え、早い段階から輸出に取り組むことが重要である可能性が示唆された。

次に、海外直接投資について、アンケート調査を用いて、業種別の海外直接投資の実施状況を確認したところ、「実施している」と回答した割合は、全体で1割にも満たない中で、業種別では、「製造業」が最も高く、次いで「卸売業」、「情報通信業」と続いていることが分かった。また、海外直接投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見ると、「実施している」事業者は、「実施していない」事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが示された。この結果から、海外直接投資は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つである可能性が示された。その一方で、海外直接投資は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定な要素が多く、自社の経営状況や外部環境を踏まえながら、より慎重な投資判断が求められる。

事例2-2-8では、緻密なマーケティングでニーズをつかんで輸出を軌道に乗せ、地元農家との共存共栄により成長する企業の事例を紹介する。

事例 2-2-8：株式会社ひのでや

「海外ニーズをつかんだ輸出拡大と、地元農家との共存共栄により成長する企業」

・所在地：茨城県かすみがうら市 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：飲食料品卸売業

将来の国内市場の縮小に備え、輸出を開始。成長に向けた布石を打つ

茨城県かすみがうら市の株式会社ひのでやは、地元農家から仕入れたサツマイモなどの農作物の卸販売と、農作物の加工販売を手掛ける企業である。同社の生サツマイモ仕入量は国内有数の規模を誇り、祖業であるサツマイモ卸販売から、菓子やスイーツなどの加工品製造や直販店での販売など、国内で事業を展開してきた。しかしながら、人口減少等を背景に今後日本のマーケットは縮小が見込まれ、国内一本足の経営では中長期的に成長が制限されることは、同社であっても例外ではない。同社の瀧雄太社長は「現状、国内での事業展開は順調ではあるが、今後人口が減少し国内市場が縮小してから『いざ海外』では間に合わない。早期に取組を開始し、レールを作っておく必要がある」と先を見据え、2018 年にサツマイモの輸出を開始した。

長期輸送による商品ロスを解消し、緻密なマーケティングでニーズをつかんで輸出を軌道に

輸出開始に当たって、長期輸送による商品の劣化とロスの発生に直面した。瀧社長は「コンテナ内で約 80%が腐食やカビでロスとなってしまった」と振り返る。同社は試行錯誤の中で独自の加工方法を編み出し、出荷前に加工を施すことで、輸送時のロスを2~3%に抑制することに成功した。また、現地のニーズを汲み取ったマーケティングも重要である。同社の主な輸出販路は海外に出店する日系スーパーへの供給だが、瀧社長は卸売先の企業任せにせず自ら現地を歩き回り、現地商品の特徴や販売形態の差異などの情報収集を進めながら、求められる要素とそれを訴求するためのパッケージに至るまで緻密なマーケティングを実施した。その結果、健康志向が需要獲得のカギを握ると判断し、砂糖を使用する加工品ではなく、芋本来の味がいかせる焼き芋を中心にする戦略で勝負に出た。「焼き芋の美味しさが認められれば、次に生芋や加工品も売れていくだろう」との考えから、焼き芋を切り口に生芋を含むサツマイモ商品群を徐々に展開。海外販路は東南アジアや豪州から始め、近年ではカナダへも供給を拡大し、輸出の初年度に3%だった売上高に占める輸出高の割合は現在では約 15%にまで上昇した。

地元農家と共存共栄する仕組みをベースに好循環を実現

加えて、「当社が国内外の需要をつかめているのは、ひとえに美味しい農作物を売ってくれる生産者のおかげである」との考えから、瀧社長は「地元農家との共存共栄」を常に意識している。国内外の両輪で安定成長する基盤を築くことができたのは、農作物の質と量の確保の課題を、農家との二人三脚で追求してきた取組によるところが大きい。同社は、農家が運営しやすい柔軟な取引条件の設定や、負荷が大きい収穫作業のカバーや栽培方法の指導といったサポートを実施。さらに、買付単価は、肥料やエネルギー費等のコスト高騰の反映はもちろん、利益配分を念頭に置いて設定している。これらの取組を通じて、取引先農家の安定的な経営と生産力の向上を実現。農作物の質と量を確保しながら、新たなマーケット開拓により収益力を高め、それを農家に還元するという好循環を生み出している。「生産者に還元するための仕組みづくりはある程度できた。現状 70 人の社員を5年以内に 100 人に増強し、生産者と共に成長していくための好循環を一層大きくしていく」と瀧社長は語る。



瀧雄太社長



マレーシア向け 商品パッケージ



同社商品の販売ブース（タイ）

第4節 まとめ

本章では、賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、地域経済を先導するような企業、輸出等の外需を獲得する企業に成長することが我が国経済・地域経済のより一層の発展につながっていくとの考えに基づき、中小企業がスケールアップを実現するための課題や、それを乗り越えるための経営戦略・投資行動等について分析した。

第1節では、中小企業がスケールアップを実現することで、賃上げ、域内経済への貢献、外需の獲得という三つの観点において、我が国経済の成長に寄与している可能性を確認した。

第2節では、「成長の壁」とその打開策について分析を行った。スケールが小さい事業者においては、人材育成の取組により、経営者に不足するスキルを補う人材の確保を進めることが重要である。一方、スケールが大きい事業者はガバナンスの強化を課題として捉えており、取締役会の設置や社外取締役の登用といった体制面の整備を進めることに加え、従業員への経営理念・ビジョンの共有といった経営の透明性を高めるための取組が打開策となる可能性を確認した。

第3節では、スケールアップを実現するための手段として、設備投資、M&A、研究開発・イノベーション活動といった投資行動と海外展開に焦点を当て、その実施状況や効果等について分析した。

設備投資については、拠点の増設といった、生産・販売能力の強化を目的に据えた投資がスケールアップにつながっている可能性を確認した。

M&A は、売上高を高めるだけでなく、経営資源の共有等によるシナジー効果の発揮により、経常利益も高める可能性を確認した。一方で、M&A を成功させてシナジー効果を発揮するためには、買収先との関係構築といった PMI が重要であり、特に買収先の働き手との相互理解や雇用保証など、働き手のエンゲージメントを高めていくことが重要である。

研究開発・イノベーション活動については、必要に応じて支援機関や大学等の外部機関と連携しながら、イノベーション活動に取り組むことが、スケールアップにつながっている可能性を示した。また、イノベーション活動による知的財産形成を進めると同時に、それらを守る取組として、知的財産保護の取組も同時に進めていく必要がある。

海外展開については、継続的な直接輸出、海外直接投資のいずれも、スケールアップにつながる可能性を確認した。特に、輸出については、比較的スケールが小さい企業ほど売上高増加につながっており、早い段階から輸出に取り組むことでスケールアップにつながる可能性がある。ただし、海外展開は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定な要素が多く、実施に当たっては、より慎重な判断が求められることに留意が必要である。

2025 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和6年度において講じた 中小企業施策





基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業対策費

令和6年度当初予算：1,082億円、令和5年度補正予算：5,420億円

- 物価高や、構造的な人手不足等、厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者に対する価格転嫁対策や資金繰り支援、省力化投資支援等に万全を期す。
- さらに、GX/DX等といった産業構造転換の中、中小企業・小規模事業者の成長に向けた取組を予算・税等の政策手段を総動員して支援。これらを通じ、持続的な賃上げにつなげる。
- また、事業承継、社会課題解決、工業用水道の整備の支援等を通じて地域経済の活性化を図る。

1. 物価高、人手不足等の厳しい経営環境への対応

- 適切な価格転嫁が行われるよう、価格交渉促進月間等を通じた取引適正化の促進を強化する。また、資金繰り支援を通じて中小企業・小規模事業者の事業継続を強力に支援するとともに、経営者保証改革を進める。
- 目の前の需要を人手不足のためにとりこぼすことがないよう、省力化投資を強力に支援し、生産性向上や持続的な賃上げに向けた環境整備を図る。

<価格転嫁対策>

中小企業取引対策事業【令和6年度当初予算：28億円】＋【令和5年度補正予算：8.3億円】

価格交渉促進月間（3月/9月）のフォローアップ調査に基づく企業名公表や、大臣名で経営トップへ「指導・助言」。下請Gメンを330名に増強し、取引実態の把握を強化。下請かけこみ寺での相談対応や、「パートナーシップ構築宣言」の実効性を向上。

<資金繰り支援>

日本政策金融公庫補給金【令和6年度当初予算：147億円】

日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるため、利子補給を実施。

中小企業等の資金繰り支援【令和5年度補正予算：680億円】（財務省計上分51億円を含む）

金利引下げ、資本金劣後ローンの供給等の継続・運用見直し。ALPS処理水の処分に伴う風評影響により売上減少に直面した水産加工業者等に対する支援等。

中小企業信用補完制度関連補助事業【令和5年度補正予算：71億円】＋【令和6年度当初予算：14億円】

事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度等を創設。信用保証協会による中小企業等の経営支援を実施。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和6年度当初予算：146億円】＋【令和5年度補正予算：52億円】

中小企業活性化協議会による事業再生支援、事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。

<省力化対策・賃上げ対策>

中小企業省力化投資補助事業【令和5年度補正予算：1,000億円】（既存基金の活用等含め総額5,000億円規模、事業再構築補助事業を再編）

人手不足に悩む中小企業等のため、省力化投資に関して、カタログから選ぶような汎用製品の導入への簡易で即効性ある支援を新設。

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和5年度補正予算：1,000億円】※国庫債務負担行為含め総額3,000億円を措置

地域の雇用を支える中堅・中小企業が、人手不足等の課題に対応するために行う、工場等の拠点の新設、大規模な設備投資を促進。

2. 環境変化に挑戦する中小企業・小規模事業者等の成長支援

- GX/DXを含む新たな産業構造への転換等に当たり、中小企業・小規模事業者等による生産性向上等に向けた設備投資を支援する。
- また、「新規輸出1万者支援プログラム」を踏まえ、新規輸出に挑戦する中小企業等を支援し、売上高100億円以上など飛躍的成長を目指す中小企業の振興を図る。

中小企業生産性革命推進事業【令和5年度補正予算：2,000億円】（ものづくり補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・引継ぎ補助金）

中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等を支援。

事業再構築補助金【既存基金の内数】

中小企業等による事業・業種転換等といった思い切った事業再構築の取組を支援。

中小企業海外展開総合支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

新規に海外市場の獲得を目指す中小企業・小規模事業者等による輸出（越境ECを含むブランディング・プロモーション等）を支援。

グリーントランスフォーメーション対応支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

中小企業基盤整備機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等によりカーボンニュートラルに向けた取組を支援。

中小企業等エネルギー利用最適化推進事業費【令和5年度補正予算：21億円】＋【令和6年度当初予算：9.9億円】

省エネの専門家が中小企業を訪ね、エネルギー使用の改善をアドバイスする「省エネ診断」を、中小企業が安価で受けられるよう支援。

省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業費補助金【令和5年度補正予算：1,160億円】※国庫債務負担行為含め総額2,325億円を措置
工場のボイラや工業炉、ビルの空調設備や業務用給湯器などを、省エネ型設備へと更新することを支援。複数年の投資計画にも対応。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）【令和6年度当初予算：128億円】

大学・公設試等と連携して行うものづくり基盤技術及び高度なサービスに関する研究開発を支援、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出支援。

地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業【令和6年度当初予算：21億円】

専門家・企業間のネットワーク構築や「地域の人事部」の取組を支援。人材活用ガイドラインの普及を通じ人材の戦略的な活用を促進。地域での即戦力DX人材を育成。

3. 事業承継、再編を通じた変革の推進

- 経営者の高齢化の進展が進む中、地域の経済と雇用の基盤を支えるため、事業承継の円滑化を強力に推進する。
- さらに、事業承継等を契機に変革に挑戦する企業の生産性向上・成長を支援する。

後継者支援ネットワーク事業【令和6年度当初予算：4.4億円】

後継者同士の切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和6年度当初予算：146億円】＋【令和5年度補正予算：52億円】（再掲）

事業承継・引継ぎ補助金【令和5年度補正予算：中小企業生産性革命推進事業の内数】（再掲）

中小グループ化・事業再構築支援ファンド出資事業【令和5年度補正予算：120億円】

中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、グループ化・事業再構築を通じた成長を目指す中小企業等に対し、リスクマネー供給、ハンズオン支援を実施。

4. 伴走支援・経営支援の推進

- 多様な経営課題を抱える地域の中核企業や中小企業・小規模事業者等に対し、伴走・経営支援を推進するとともに、企業における人材確保に向けた戦略策定等をサポートする。

小規模事業対策推進等事業【令和6年度当初予算：54億円】

中小企業支援機関等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

小規模事業者経営改善資金融資事業【令和6年度当初予算：30億円】

商工会、商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証人・低利融資を実施。

事業環境変化対応型支援事業【令和5年度補正予算：112億円】

商工会、商工会議所等や、よろず支援拠点の相談体制を強化。インボイスに係る課題解決に向け相談受付窓口を設置。

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和6年度当初予算：35億円】

各都道府県によろず支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

中小企業経営支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

成長志向企業の価値創出や中堅企業への成長に向け専門家による総合的な課題に対するハズオン支援（伴走支援）を実施。

地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業【令和6年度当初予算：21億円】（再掲）**中小企業連携組織対策推進事業【令和6年度当初予算：6.0億円】**

全国中小企業団体中央会等を通じて、組合の設立指導、運営指導及び経営改善等に取り組むとともに、中小企業が単独では解決することが難しい課題を解決するために中小企業組合等が行う販路開拓等の事業に対する支援を実施。

5. 社会課題解決をはじめとした地域における取組への支援等

- 地域の社会課題解決に向けた取組や、地域の企業立地を支える工業用水道の整備、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓、災害復旧等の取組を支援する。

地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業【令和6年度当初予算：6.0億円】

ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築するため社会課題解決事業モデルを実証。

工業用水道事業費【令和6年度当初予算：20億円】＋【令和5年度補正予算：16億円】

激甚化する災害への対応のための強靱化やデジタル技術活用による広域化・民間活用による施設の合理化や経営の最適化等を進める。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和6年度当初予算：11億円】＋【令和5年度補正予算：2.3億円】

地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓・生産性向上に向けた取組（災害復旧を含む）を支援。

商店街等活性化支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

変革意欲のある商店街等の事業推進体制強化に向け、複数専門家による面的伴走支援等を行う。

なりわい再建支援事業(令和6年能登半島地震等、令和2年7月豪雨)、中小企業等グループ補助金(令和元年台風第19号等、令和3・4年福島県沖地震)等の継続措置【令和5年度補正予算：43億円】＋【令和5年度予備費：200億円】

被災地域の速やかな復旧及び復興を支援するため、引き続き措置。

6. 税制改正事項

賃上げ促進税制（延長・拡充）

中小企業を対象に5年間の税額控除の繰越措置を創設。さらに、教育訓練費を増やす企業への上乗せ措置の要件を緩和するとともに、子育てとの両立支援、女性活躍支援に積極的な企業への上乗せ措置を創設し、適用期限を3年間延長。

中小企業事業再編投資損失準備金税制（延長・拡充）

成長意欲のある中堅・中小企業による複数回 M&A（グループ化）を集中的に後押しする観点も踏まえ、適用期限を3年間延長するとともに、抜本的に（過去5年以内に M&A の実績がある法人を対象に、準備金の積立割合を最大100%とし、据置期間を10年に）拡充等。

外形標準課税（見直し）

外形標準課税の対象外となっている中小企業やスタートアップ（資本金1億円以下）については、引き続き対象外となる形で見直し。

交際費課税の特例（延長・拡充）

交際費を800万円まで全額損金算入できる特例措置を3年間延長するとともに、交際費等から除外される飲食費に係る基準を一人当たり10,000円以下に拡充。

法人版・個人版事業承継税制（計画提出期限の延長）

中小企業の事業承継を後押しするため、贈与税・相続税の100%猶予を受けるために必要な特例承継計画（個人版は個人事業承継計画）の提出期限を2年延長。

少額減価償却資産の特例（延長）

中小企業による30万円未満の少額の減価償却資産の即時償却を可能とする特例措置を2年間延長等。

参考文献

●第1部

- ・青木浩介・高富康介・法眼吉彦[2023]『わが国企業の価格マークアップと賃金設定行動』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 23-J-4
- ・鎌田康一郎・吉村研太郎[2010]『企業の価格見通しの硬直性：短観 DI を用いた分析』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 10-J-3
- ・関東経済産業局『SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介』
https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/sdgs_senshinjirei.html (2025 年 3 月時点)
- ・経済産業省[2020]『デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 DX レポート 2 (中間取りまとめ)』
- ・経済産業省[2019]『DX 推進指標』
- ・厚生労働省[2024]『賃金引き上げに向けた取組事例 CASE STUDY 43』
<https://saiteichingin.mhlw.go.jp/jirei/detail43.html> (2025 年 3 月時点)
- ・全国商工会連合会[2024]『【特集】災害と向き合う～備える対策、助け合う絆～』、月刊商工会 (2024 年 7 月号)、全国商工会連合会
- ・中小企業庁[2024a]『価格交渉促進月間 (2024 年 9 月) フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2024b]『価格交渉促進月間 (2024 年 3 月) フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2024c]『取引先承継事例に学ぶ サプライチェーン事業承継事例集 事例 10』
- ・中小企業庁[2024d]『中小企業白書 2024 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2023]『中小企業白書 2023 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2022]『中小企業白書 2022 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2014]『中小企業白書 2014 年版』、日経印刷 (株)
- ・(株) 帝国データバンク[2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・(株) 帝国データバンク[2024a]『事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2024 年)』
- ・(株) 帝国データバンク[2024b]『令和 5 年度中小企業実態調査委託費 中小企業の実態把握に関する調査研究 報告書』
- ・(株) 帝国データバンク[2024c]『「マイナス金利解除」と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算』
- ・デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー (同) [2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 (中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析) 調査報告書』
- ・(株) 東京商工リサーチ[2025]『2025 年 2 月「賃上げ」に関するアンケート調査』
- ・(株) 東京商工リサーチ[2024]『全国企業倒産状況』
- ・内閣官房[2022]『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』
- ・内閣府[2025]『中長期の経済財政に関する試算 (令和 7 年 1 月 17 日経済財政諮問会議提出)』
- ・内閣府[2023]『令和 5 年度 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告) ー動き始めた物価と賃金ー』
- ・内閣府[2021]『令和 3 年度 年次経済財政報告 (経済財政政策担当大臣報告) ーレジリエントな日

本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速ー』

- ・(株) 日経 BP[2025] 『【2025 年を読む】物価理論の権威、渡辺努教授「25 年にデフレ脱却宣言あり得る」』、日経ビジネス電子版
- ・(株) 日経 BP[2024] 『【三田敬大のマーケット目線で読む世界】物価理論の権威が読む日本経済「インフレでダイナミズム取り戻せ」』、日経ビジネス電子版
- ・日本商工会議所[2024] 『DX 成功への道しるべ』、月刊石垣 (2024 年 10 月号)、日本商工会議所
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2025] 『「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」集計結果』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2024a] 『「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2024b] 『「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」集計結果』
- ・日本政策金融公庫総合研究所[2024] 『省力化投資で人手不足に対応する中小製造業』、日本公庫総研レポート No. 2024-2
- ・(株) 日本政策投資銀行[2024] 『負債とキャッシュが積み上がる日本企業』、DBJ Research、No. 412 (2024 年 3 月 1 日)
- ・日本労働組合総連合会[2024] 『春季生活闘争第 7 回 (最終) 回答集計』
- ・服部直樹・有田賢太郎[2024] 『【展望】金利のある世界ーシミュレーションで描く日本経済・金融の未来図ー』、一般社団法人金融財政事情研究会
- ・福井県[2024] 『県内企業の価格転嫁好事例集 (Ver1)』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2025] 『「金利のある世界」へ踏み出す日本経済～政策金利 1 %が家計・企業・政府・不動産市場に及ぼす影響～』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2024a] 『2025 年 新春経済見通し～トランプ 2.0 の政策想定と世界経済への影響～』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2024b] 『中小企業の持続的成長に向けた課題と打ち手～先行きの利益・資金需要シミュレーションによる影響検証～』
- ・(株) 明治安田総合研究所[2024] 『大企業にさらなる賃上げ余力 ～中小企業のキャッチアップには時間がかかる～』
- ・De Loecker, J. and F. Warzynski [2012] 『Markups and Firm-Level Export Status』, American Economic Review, Vol.102, No.6, pp.2437-2471
- ・Levinsohn, J. and A. Petrin [2003] 『Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables』, The Review of Economic Studies, Volume 70, Issue 2, pp.317-341
- ・Nakamura, T. and H. Ohashi [2019] 『Linkage of Markups through Transaction』, RIETI Discussion Paper Series 19-E-107, The Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)

●第2部

- ・赤松健治[2015]『中小企業の競争力と設備投資』、商工金融（2015年11月号）、一般財団法人商工総合研究所
- ・伊藤隆[2002]『中小企業における経営計画の作成と実行ー経営計画の意義と留意点ー』、信金中金月報（2002年5月号）、信金中央金庫
- ・インクグローウ(株)[2024]『アンケートに見る中小 M&A の現状 M&A 成功への道を探る』、月刊ビジネスサミット（2024年10月号）、インクグローウ(株)
- ・岡室博之[2016]『中小企業によるイノベーションの可能性』、商工金融（2016年12月号）、一般財団法人商工総合研究所
- ・加藤雅俊[2022]『スタートアップの経済学ー新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、(株)有斐閣
- ・久保克行・山野井順一・菊地雄太[2023]『中小企業買収成功の決定要因と追加買収の意欲 日本の中小企業買収の現状と課題』
- ・経済産業省[2023]『令和5年版通商白書』
- ・厚生労働省[2024]『新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）』
- ・佐藤博樹・玄田有史[2003]『成長と人材ー伸びる企業の人材戦略ー』、(株)勁草書房
- ・篠崎和也[2023]『日本らしさを武器にする中小企業の海外展開戦略』、日本政策金融公庫論集 第60号（2023年8月）、日本政策金融公庫総合研究所
- ・太宰北斗[2020]『コーポレートガバナンスから見るファミリービジネスとその課題』、商工金融（2020年11月号）、一般財団法人商工総合研究所
- ・公益社団法人中小企業研究センター[2022]『中小企業の知的財産戦略に関する調査研究ーイノベーション・エコシステムの構築に注目してー』、調査研究報告 No. 136
- ・中小企業庁[2024a]『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第2次中間報告書』
- ・中小企業庁[2024b]『中小企業白書 2024年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2024c]『中小企業政策審議会（第40回）資料 今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性』
- ・中小企業庁[2024d]『中小企業の事業承継・M&Aに関する検討会（第1回）資料5 事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について』
- ・中小企業庁[2024e]『PMI 実践ツール活用ガイドブック』
- ・中小企業庁[2024f]『PMI 取組事例集』
- ・中小企業庁[2023a]『中小企業の飛躍的成長に向けた政策の方向性ー「100億企業」への成長に向けてー（中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書）』
- ・中小企業庁[2023b]『中小企業白書 2023年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2023c]『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』
- ・中小企業庁[2023d]『中小企業・小規模事業者の人材活用事例集』
- ・中小企業庁[2022]『中小 PMI ガイドラインー中小 M&A を成功に導くためにー』
- ・中小企業庁[2020]『中小企業白書 2020年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2018]『中小企業白書 2018年版』、日経印刷（株）

- ・中小企業庁[2016]『中小企業白書 2016 年版』、日経印刷（株）
- ・（株）帝国データバンク[2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・特許庁[2024]『特許行政年次報告書 2024 年版』
- ・内閣府[2023]『令和 5 年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－動き始めた物価と賃金－』
- ・内閣府政策統括官（経済財政分析担当）[2023]『日本経済 2022-2023 ー物価上昇下の本格的な成長に向けてー』
- ・中地紗生・鉢嶺実[2022]『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①（製造業編）ー技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワードー』、信金中金月報（2022 年 8 月号）、信金中央金庫
- ・日本政策金融公庫総合研究所[2023]『「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」結果～「全国中小企業動向調査・中小企業編」 2023 年 1－3 月期特別調査～』
- ・日本政策金融公庫総合研究所[2015]『働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～』、日本公庫総研レポート No. 2014-6
- ・日隈信夫・村田大学・長田芙悠子・白石弘幸・上池あつ子[2024]『経営学総論』、八千代出版（株）
- ・藤野洋[2017]『コーポレートガバナンスと中小企業 ー中小企業の生産性向上を促す「攻めのガバナンス」ー』、商工金融（2017 年 12 月号）、一般財団法人商工総合研究所
- ・宮島英昭[2017]『企業統治と成長戦略』、（株）東洋経済新報社
- ・文部科学省科学技術・学術政策研究所[2023]『全国イノベーション調査 2022 年調査統計報告』、NISTEP REPORT No. 200
- ・Akcigit, U. and W. R. Kerr [2018] 『Growth through Heterogeneous Innovations』, Journal of Political Economy, 2018, vol.126, no. 4, pp.1374-1443
- ・Feldman, E. R. and E. Hernandez [2022] 『Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Lifecycles, and Value』, Academy of Management Review, Vol.47, No. 4, pp.549-578

【図表索引】

第1部第1章	
第1-1-1 図	業況判断 DI の推移（企業規模別）…………… 2
第1-1-2 図	業況判断 DI の推移（業種別）…………… 3
第1-1-3 図	売上高・経常利益の推移（企業規模別）…………… 4
第1-1-4 図	中小企業における経常利益の推移（業種別）…………… 5
第1部第2章	
第1-2-1 図	借入金利水準判断 DI（企業規模別）、基準金利の推移…………… 6
第1-2-2 図	借入金依存度（企業規模別、業種別）…………… 7
第1-2-3 図	有利子資産利子率・有利子負債利子率（企業規模別）…………… 8
第1-2-4 図	国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移…………… 14
第1-2-5 図	輸出入比率（従業者規模別）…………… 14
第1-2-6 図	民間最終消費支出、消費者態度指数の推移…………… 15
第1部第3章	
第1-3-1 図	最も重視する経営課題（企業規模別）…………… 16
第1-3-2 図	従業員数過不足 DI の推移（企業規模別）…………… 17
第1-3-3 図	従業員数過不足 DI の推移（業種別）…………… 18
第1部第4章	
第1-4-1 図	労働生産性の推移（企業規模別）…………… 19
第1-4-2 図	中小企業における労働生産性の推移（業種別）…………… 20
第1-4-3 図	設備投資額の推移（企業規模別）…………… 21
第1-4-4 図	中小企業の設備投資計画…………… 22
第1-4-5 図	現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）…………… 23
第1-4-6 図	貯蓄投資差額の推移（企業規模別）…………… 24
第1-4-7 図	デジタル化の取組段階…………… 25
第1-4-8 図	ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）…………… 26
第1部第5章	
第1-5-1 図	売上単価 DI、原材料・商品仕入単価 DI、採算 DI の推移…………… 27
第1-5-2 図	各コストの変動に対する価格転嫁率の推移…………… 28
第1部第6章	
第1-6-1 図	最低賃金の推移…………… 35
第1-6-2 図	春季労使交渉による賃上げ率の推移…………… 36
第1-6-3 図	所定内給与額の推移（常用労働者規模別）…………… 37
第1-6-4 図	付加価値額の構成要素（企業規模別）…………… 38
第1-6-5 図	労働分配率の推移（企業規模別）…………… 39
第1-6-6 図	中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況…………… 40
第1部第7章	
第1-7-1 図	倒産件数の推移…………… 41
第1-7-2 図	倒産件数の推移（内訳）…………… 42
第1-7-3 図	休廃業・解散件数の推移…………… 43
第1-7-4 図	休廃業・解散企業の損益別構成比の推移…………… 44
第1-7-5 図	中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）…………… 45

第 1-7-6 図	中小企業における経営者年齢の分布	46
第 1-7-7 図	休廃業・解散企業の経営者年齢の推移	47
第 1 部第 8 章		
第 1-8-1 図	脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）	48
第 1-8-2 図	サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）	49
第 1-8-3 図	経済安全保障に関する要請内容	50
第 1-8-4 図	人権尊重に関する取組の要請有無	51
第 1-8-5 図	人権方針の策定状況（企業規模別）	52
第 2 部第 1 章		
第 2-1-1 図	製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素	69
第 2-1-2 図	製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素（業種別）	70
第 2-1-3 図	経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境	71
第 2-1-4 図	経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境（業種別）	72
第 2-1-5 図	売上高、経常利益の変化率（差別化への意識・市場環境への意識の有無別、中央値）	73
第 2-1-6 図	価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）	74
第 2-1-7 図	経営計画の策定状況	76
第 2-1-8 図	経営計画の計画期間	76
第 2-1-9 図	経営計画の策定目的	77
第 2-1-10 図	経営計画の策定状況（経営人材の有無別）	78
第 2-1-11 図	経営計画を策定しない理由	79
第 2-1-12 図	経営計画の運用状況	80
第 2-1-13 図	経営計画の運用に取り組んでいる割合（経営人材の有無別）	81
第 2-1-14 図	経営計画策定で実現できたこと	82
第 2-1-15 図	売上高、付加価値額の変化率（経営計画の策定状況別、中央値）	83
第 2-1-16 図	売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）	84
第 2-1-17 図	経営計画の評価（経営計画の運用状況別）	85
第 2-1-18 図	組織運営の透明化への取組状況	88
第 2-1-19 図	組織運営の透明化への取組状況（従業員規模別）	89
第 2-1-20 図	従業員の定着状況（組織運営の透明化への取組状況別）	90
第 2-1-21 図	売上高の変化率（従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況別、中央値）	91
第 2-1-22 図	付加価値額の変化率（組織運営の透明化への取組状況別、中央値）	92
第 2-1-23 図	経営管理の透明化への取組状況	95
第 2-1-24 図	財務諸表分析・管理会計などを通じた財務戦略	96
第 2-1-25 図	価格転嫁の状況（製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握への取組状況別）	97
第 2-1-26 図	経常利益の変化率（業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理への取組状況別、中央値）	98
第 2-1-27 図	社外に対する経営の開放性への取組状況	101
第 2-1-28 図	社外への経営課題の共有・相談への取組状況（経営者の年代別）	102
第 2-1-29 図	経常利益の変化率（社外への経営課題の共有・相談への取組状況別、中央値）	103
第 2-1-30 図	企業類型図	105
第 2-1-31 図	企業類型の構成割合	105
第 2-1-32 図	企業類型の構成割合（売上高規模別）	106
第 2-1-33 図	ガバナンス体制構築への取組状況（企業類型別）	107
第 2-1-34 図	経営の透明性への取組状況（ガバナンス体制別）	108
第 2-1-35 図	同族企業の財務戦略（取締役会・社外取締役の有無別）	109
第 2-1-36 図	経営計画の策定状況（企業類型別）	110
第 2-1-37 図	組織運営の透明性への取組状況（企業類型別）	111
第 2-1-38 図	経営判断におけるステークホルダーの重視度合い（企業類型別）	112

第 2-1-39 図	経営方針として重視するもの（企業類型別）	113
第 2-1-40 図	経営計画の計画期間（企業類型別）	114
第 2-1-41 図	人材の過不足状況	117
第 2-1-42 図	人材の過不足状況（従業員規模別）	118
第 2-1-43 図	不足している職種（企業規模別）	119
第 2-1-44 図	従業員の定着状況（人材の不足状況別）	120
第 2-1-45 図	従業員の定着状況（賃上げの実施状況別）	121
第 2-1-46 図	労働分配率の変化率（従業員数の増加状況別、中央値）	122
第 2-1-47 図	5年前と比較した採用コストの変化（従業員規模別）	123
第 2-1-48 図	採用実績の状況（採用の主な担当者別、従業員規模別）	124
第 2-1-49 図	採用実績の状況（イノベーション活動への取組姿勢別、従業員規模別）	125
第 2-1-50 図	外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移	126
第 2-1-51 図	外国人労働者数の推移（在留資格別）	127
第 2-1-52 図	副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移	128
第 2-1-53 図	副業・兼業人材の活用状況	129
第 2-1-54 図	5年前と比べた人材育成への取組状況（従業員規模別）	130
第 2-1-55 図	従業員の定着状況（5年前と比べた人材育成の取組状況別）	131
第 2-1-56 図	売上高、付加価値額の変化率（5年前と比べた人材育成の取組状況別、中央値）	132
第 2-1-57 図	人材育成の問題点	133
第 2-1-58 図	人事評価制度の有無（従業員規模別）	134
第 2-1-59 図	従業員の定着状況（人事評価制度の有無別、従業員規模別）	135
第 2-1-60 図	人事評価制度を設けていない理由（従業員規模別）	136
第 2-1-61 図	人材確保に効果があった働き方改善の取組（従業員数の増加状況別）	137
第 2-1-62 図	従業員の定着状況（社内コミュニケーションの円滑度合い別）	138
第 2-1-63 図	円滑な社内コミュニケーションによる効果	139
第 2-1-64 図	労働生産性の変化率（社内コミュニケーションの円滑度合い別、中央値）	140
第 2-1-65 図	社内コミュニケーションが円滑でない関係性（社内コミュニケーションが円滑でない事業者）	141
第 2-1-66 図	経営者のリスクリングへの取組状況	146
第 2-1-67 図	経営者のリスクリングへの取組状況（経営者の年代別）	147
第 2-1-68 図	経営者のリスクリングへの取組状況（経営方針別）	148
第 2-1-69 図	経営者がリスクリングにより獲得したいスキル	149
第 2-1-70 図	経営者のリスクリングの取組内容	150
第 2-1-71 図	経営者がリスクリングに取り組まない理由	151
第 2-1-72 図	売上高、付加価値額の変化率（経営者のリスクリングへの取組状況別、中央値）	152
第 2-1-73 図	5年前と比べた人材育成への取組状況（経営者のリスクリングへの取組状況別）	153
第 2-1-74 図	経営者ネットワークへの参加状況（企業規模別）	156
第 2-1-75 図	経営者ネットワークの属性分類図	157
第 2-1-76 図	経営者ネットワークの属性の構成割合	157
第 2-1-77 図	経営者ネットワークへの参加経緯（経営者ネットワークの属性別）	158
第 2-1-78 図	経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）	159
第 2-1-79 図	経営者のリスクリングへの取組状況（経営者ネットワークの属性別）	160
第 2-1-80 図	売上高の変化率（経営者ネットワークの参加状況・属性別、中央値）	161
第 2-1-81 図	後継者の選定状況（経営者の年代別）	164
第 2-1-82 図	後継者の選定状況（売上高規模別）	165
第 2-1-83 図	後継者の選定状況（企業類型別）	166
第 2-1-84 図	後継者の属性分類図	167
第 2-1-85 図	後継者の属性（企業類型別）	167
第 2-1-86 図	事業承継後に効果のあった取組（40歳代以下の経営者）	168

第2部第2章

第2-2-1 図	従業者一人当たり人件費（スケール別）	173
第2-2-2 図	賃上げ率（2024年における正社員一人当たりの平均賃金、スケール別）	174
第2-2-3 図	域内仕入高・域内仕入率（スケール別）	175
第2-2-4 図	輸出の実施状況（スケール別）	176
第2-2-5 図	1社当たり直接輸出額（スケール別）	177
第2-2-6 図	スケール別の企業数	182
第2-2-7 図	スケールの変動（例）	183
第2-2-8 図	スケールの変動状況	183
第2-2-9 図	スケールの変動状況（2013年度におけるスケール別）	184
第2-2-10 図	スケールの変動状況（業種別）	185
第2-2-11 図	従業者数の推移（スケール変動状況別）	186
第2-2-12 図	従業者一人当たり売上高平均値の推移（スケール変動状況別）	187
第2-2-13 図	有形固定資産の推移（スケール変動状況別）	188
第2-2-14 図	資本装備率の推移（スケール変動状況別）	189
第2-2-15 図	有形固定資産回転率の推移（スケール変動状況別）	190
第2-2-16 図	売上高の推移（設備投資の実施有無別）	191
第2-2-17 図	売上高営業利益率の推移（スケール変動状況別）	192
第2-2-18 図	独力で対応していくことが難しい経営課題（スケール別）	195
第2-2-19 図	企業規模を拡大するに当たって、重要と考える組織・人材戦略（スケール別）	196
第2-2-20 図	スケール変動状況（人材育成の取組の増減別）	197
第2-2-21 図	スケール変動状況（人材育成の取組の増減別、スケール別）	198
第2-2-22 図	経営人材の有無及び人数（スケール別）	199
第2-2-23 図	経営判断において、重視する利害関係者（スケール別）	201
第2-2-24 図	ガバナンス体制（スケール別）	202
第2-2-25 図	従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況（スケール別）	203
第2-2-26 図	スケール変動状況（従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況別）	204
第2-2-27 図	業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況（スケール別）	205
第2-2-28 図	スケール変動状況（業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況別）	206
第2-2-29 図	意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況（スケール別）	207
第2-2-30 図	スケール変動状況（意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況別）	208
第2-2-31 図	決算情報の社外開示の取組状況（スケール別）	209
第2-2-32 図	スケール変動状況（決算情報の社外開示の取組状況別）	210
第2-2-33 図	経営計画の策定状況（スケール別）	211
第2-2-34 図	スケール変動状況（経営計画の策定状況別）	212
第2-2-35 図	経営計画を策定したことによる効果（スケール別）	213
第2-2-36 図	計画に対する実績の評価・計画の見直しの取組状況（スケール別）	214
第2-2-37 図	デジタル化の取組段階（スケール別）	215
第2-2-38 図	デジタル化の取組内容（スケール別）	216
第2-2-39 図	支援機関の活用状況（スケール別）	217
第2-2-40 図	2024年の売上高（支援機関の活用状況別、スケール別）	218
第2-2-41 図	企業規模を拡大するに当たって、重要と考える投資戦略（スケール別）	221
第2-2-42 図	売上高の推移（無形固定資産投資の実施有無別）	223
第2-2-43 図	設備投資の実施状況（業種別）	224
第2-2-44 図	スケール変動状況（設備投資の実施状況別）	226
第2-2-45 図	実施した設備投資の目的	227
第2-2-46 図	実施した設備投資の目的（スケール変動状況別）	228
第2-2-47 図	今後3年間程度における設備投資の実施予定・総投資予定額（スケール変動状況別）	229
第2-2-48 図	M&A 件数の推移	231
第2-2-49 図	事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数	232

第 2-2-50 図	M&A の実施状況（スケール別）	233
第 2-2-51 図	売上高の推移（M&A の実施有無別）	234
第 2-2-52 図	M&A 実施企業の売上高の推移（スケール別）	235
第 2-2-53 図	経常利益の推移（M&A の実施有無別）	236
第 2-2-54 図	M&A の実施状況（業種別）	237
第 2-2-55 図	スケール変動状況（M&A の実施状況別）	238
第 2-2-56 図	M&A の実施回数（スケール別）	239
第 2-2-57 図	買収先との関係性（スケール変動状況別）	240
第 2-2-58 図	M&A の目的（スケール変動状況別）	241
第 2-2-59 図	自社売却による効果	242
第 2-2-60 図	資本提携による効果	243
第 2-2-61 図	経常利益の変化率（自社売却、事業譲渡、資本提携の実施状況別、中央値）	244
第 2-2-62 図	M&A 実施時の課題	246
第 2-2-63 図	M&A 実施に当たっての障壁	247
第 2-2-64 図	PMI の取組状況	248
第 2-2-65 図	実施した M&A の評価（PMI の取組状況別）	249
第 2-2-66 図	重点的に実施した PMI の取組	250
第 2-2-67 図	重点的に実施した PMI の取組（実施した M&A の評価別）	251
第 2-2-68 図	PMI の主導者	252
第 2-2-69 図	研究開発費の推移（企業規模別）	255
第 2-2-70 図	売上高比研究開発費の推移（企業規模別）	256
第 2-2-71 図	売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）	257
第 2-2-72 図	研究開発投資実施企業の売上高の推移（スケール別）	258
第 2-2-73 図	経常利益の推移（研究開発投資の実施有無別）	259
第 2-2-74 図	イノベーション活動の定義	260
第 2-2-75 図	プロダクト・イノベーションの取組状況（業種別）	261
第 2-2-76 図	市場新規プロダクト・イノベーションの実現状況	262
第 2-2-77 図	ビジネス・プロセス・イノベーションの取組状況（業種別）	263
第 2-2-78 図	イノベーション活動の姿勢・取組状況	264
第 2-2-79 図	イノベーション活動の取組状況（スケール変動状況別）	265
第 2-2-80 図	イノベーション活動における連携先	266
第 2-2-81 図	イノベーション活動における連携先（スケール別）	267
第 2-2-82 図	特許出願件数に占める中小企業割合（2023 年）	269
第 2-2-83 図	中小企業の特許出願件数及び特許出願件数に占める中小企業割合	270
第 2-2-84 図	所有する知的財産権の使用率	271
第 2-2-85 図	特許権・実用新案権・意匠権の所有状況（スケール別）	272
第 2-2-86 図	特許権を所有する企業における、従業者一人当たりの特許権所有件数（従業者規模別）	273
第 2-2-87 図	輸出の実施状況（業種別）	277
第 2-2-88 図	売上高の推移（直接輸出の実施有無別）	279
第 2-2-89 図	直接輸出実施企業の売上高の推移（スケール別）	280
第 2-2-90 図	海外直接投資の実施状況（業種別）	281
第 2-2-91 図	中小企業における、海外直接投資先の推移（海外現地法人の設立・資本参加年別）	282
第 2-2-92 図	スケール変動状況（海外直接投資の実施状況別）	283
第 2-2-93 図	海外直接投資の目的	284

令和7年度 中小企業施策

第217回国会（常会）提出



基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業対策費

令和7年度当初予算：1,080億円、令和6年度補正予算：5,601億円

- 予算・税・制度改正等の政策手段を総動員し、中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- 物価高、エネルギー高、構造的な人手不足等、厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者等に対する価格転嫁対策や資金繰り支援、省力化投資の支援等に万全を期し、持続的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。
- また、小規模事業者支援、事業承継、社会課題解決等を通じて、地域経済の活性化を図る。

1. 持続的賃上げ実現に向けた中小企業の成長・生産性向上・省力化投資支援

- 中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- また、「新規輸出1万者支援プログラム」を通じた輸出実現や、新たな産業構造の転換に対応するための支援を行い、成長志向の中小企業の恒常的な創出・拡大につなげる。

中小企業生産性革命推進事業【令和6年度補正予算：3,400億円】（中小企業成長加速化補助金、ものづくり補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・M&A補助金）

中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等を支援。

中小企業新事業進出促進事業（新事業進出補助金）【既存基金の内数】

中小企業・小規模事業者の成長につながる新事業進出・事業転換を重点的に支援するための新たな支援措置を創設。

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】

オーダーメイド形式も幅広く対象となる省力化投資支援の新設、カタログ形式の省力化投資支援の運用改善など、全方位型の省力化投資支援へ再編。

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和6年度補正予算：1,400億円】＋【令和7年度当初予算：8.7億円】

地域の雇用を支える中堅・中小企業が、人手不足等の課題に対応するために行う、工場等の拠点の新設等の大規模な設備投資を促進。

※令和5年度補正予算及び令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為（それぞれ総額3,000億円）を措置。

100 億企業育成ファンド出資事業【令和6年度補正予算：30 億円】

中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、売上高 100 億円超を目指す中小企業等に対し、リスクマネー供給、ハンズオン支援を実施。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）【令和7年度当初予算：123 億円】

大学・公設試等と連携して行うものづくり基盤技術及び高度なサービスに関する研究開発を支援、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出支援。

中小企業基盤整備機構による海外展開支援（中小企業海外展開総合支援事業等）【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

新規に海外市場の獲得を目指す中小企業・小規模事業者等による輸出（海外戦略の立案、ブランディング・プロモーション等）を支援。

海外ビジネス強化促進事業【令和7年度当初予算：28 億円】

海外ビジネスを促進するため、情報提供、相談対応、販路拡大、人材の育成、企業のフォローアップ等、輸出・海外進出を支援。

中小企業基盤整備機構による成長志向の中小企業支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

売上高 100 億円以上への成長を目指す中小企業を含め、成長志向の中小企業へのハンズオン支援、経営者ネットワーク構築支援等に取り組む。

中小企業基盤整備機構によるグリーントランスフォーメーション対応支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

中小企業基盤整備機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等によりカーボンニュートラルに向けた取組を支援。

省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業費補助金【令和6年度補正予算：600 億円】※令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為を含め総額 2,375 億円を措置

工場のボイラや工業炉、ビルの空調設備や業務用給湯器などを、省エネ型設備へと更新することを支援。複数年の投資計画にも対応。

中小企業等エネルギー利用最適化推進事業費【令和6年度補正予算：34 億円】＋【令和7年度当初予算：6.1 億円】

省エネの専門家が中小企業を訪ね、エネルギー使用の改善をアドバイスする「省エネ診断」を、中小企業が安価で受けられるよう支援。

2. 物価高、人手不足等の厳しい経営環境への対応

- 価格交渉促進月間・下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請代金法」という。）の執行強化等を通じた取引適正化の推進、物価高などの厳しい事業環境に対応する中小企業・小規

模事業者への資金繰り支援、構造的な人手不足への省力化投資支援などにより、構造的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。

＜価格転嫁対策＞

中小企業取引対策事業【令和7年度当初予算：29億円】＋【令和6年度補正予算：8.3億円】

価格交渉促進月間や、下請Gメン等による取引実態の把握、下請代金法の厳正な執行、下請かけこみ寺での相談対応等を実施。

「価格交渉促進月間」の実施や、下請代金法の執行強化、下請中小企業振興法に基づく「指導・助言」・企業名公表を通じた実効性向上、下請Gメンによるヒアリング、「パートナーシップ構築宣言」の実効性の向上、官公需等における労務費等の価格転嫁の徹底等【その他】

＜資金繰り支援＞

中小企業資金繰り支援事業【令和7年度当初予算：223億円】

日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるための利子補給や信用保証制度等を通じた資金繰り支援を実施。

- ・日本政策金融公庫補給金【令和7年度当初予算：153億円】
- ・中小企業信用補完制度関連補助事業【令和7年度当初予算：39億円】 など

中小企業等の資金繰り支援【既存予算の活用】

- ・日本政策金融公庫の賃上げ貸付利率特例制度の継続、通常時の資本性劣後ローンの運用見直し、成長志向の中小企業への資金繰り支援の拡充。
- ・民間金融機関のプロパー融資と組み合わせた協調支援型の保証制度の創設。 など

＜省力化支援＞

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】（再掲）

＜事業環境変化に対応した経営相談体制や経営改善・早期再生・再チャレンジ支援の拡充＞
事業環境変化対応型支援事業【令和6年度補正予算：112億円】

商工会、商工会議所等や、よろず支援拠点の相談体制を強化。インボイスに係る課題解決に向け相談受付窓口を設置。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】

中小企業活性化協議会による事業再生支援や事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。

3. 小規模事業者支援、災害からの早期復旧支援

- 多様な経営課題を抱える小規模事業者への支援や、災害からの早期復旧等の支援を推進する。

小規模事業者対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】

商工会・商工会議所等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

小規模事業者経営改善資金融資事業【令和7年度当初予算：30億円】※中小企業資金繰り支援事業の内数

商工会、商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証人・低利融資を実施。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和7年度当初予算：10億円】＋【令和6年度補正予算：10億円】

地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓・生産性向上に向けた取組や小規模事業者等の災害復旧を支援。

商店街等活性化支援事業【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

変革意欲のある商店街等による社会課題解決や地域の価値向上に向け、専門家による面的伴走支援等を行う。

なりわい再建支援事業（令和6年能登半島地震等、令和2年7月豪雨）、中小企業等グループ補助金（令和3・4年福島県沖地震）等の継続措置【令和6年度補正予算：213億円】

能登半島地震等をはじめとする災害により被災した地域の速やかな復旧又は復興を支援する事業を継続。

4. 事業承継、再編等を通じた変革の推進

- 経営者の高齢化が進む中、地域の経済と雇用の基盤を支えるため、事業承継の円滑化を図るとともに、事業承継、再編等を契機に変革に挑戦する企業の生産性向上・成長を支援する。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】（再掲）

後継者支援ネットワーク事業【令和7年度当初予算：4.0億円】

後継者同士の切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

事業承継・M&A 補助金【令和6年度補正予算：中小企業生産性革命推進事業の内数】

事業承継に際しての設備投資や、M&A の専門家活用、M&A 後の PMI 時の専門家活用・設備投資等を支援。

5. 中小企業・小規模事業者の活性化、地域課題解決に向けた取組支援の推進

- 多様な経営課題を抱える中小企業・小規模事業者への伴走・経営支援、地域課題解決に向けた取組の支援を推進する。

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和7年度当初予算：34億円】＋【令和6年度補正予算：20億円】※令和6年度補正予算については事業環境変化対応型支援事業の内数

各都道府県によらず支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

中堅・中核企業の経営力強化支援事業、地域の人事部支援事業【令和7年度当初予算：7.0億円】

支援機関間のネットワーク構築・ハンズオン支援や地域企業群や関係機関が一体となって人材確保・育成・定着を行う「地域の人事部」の取組を支援。

小規模事業対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】（再掲）

中小企業実態調査委託費【令和7年度当初予算：21億円】

- ・ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：5.0億円】

ローカル・ゼブラ企業による社会課題解決事業を支援する地域の関係者を中心としたエコシステムの定着を図る。

- ・地域中小企業人材確保支援等調査・分析【令和7年度当初予算：4.0億円】

人材活用ガイドライン等の普及を通じ、副業・兼業人材、女性、高齢者等の多様な人材の戦略的な活用を促進。

- ・「100億企業」創出加速に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：0.6億円】

売上高100億円以上への成長を目指す企業の経営者ネットワーク構築や成長に向けた機運醸成を促進するための調査を実施。 など

中小企業連携組織対策推進事業【令和7年度当初予算：6.0億円】

全国中小企業団体中央会等を通じて、組合の設立指導、運営指導及び経営改善等に取り組むとともに、中小企業が単独では解決することが難しい課題を解決するために中小企業組合等が行う販路開拓等の事業に対する支援を実施。

6. 税制改正事項

中小企業経営強化税制（拡充・延長）

適用期限を2年間延長するとともに、売上高100億円超の中小企業（以下、「100億企業」という。）の創出を促進するため、100億企業を目指す中小企業に対し、措置を拡充（対象設備に建物を追加）等。

中小企業投資促進税制（延長）

中小企業の設備投資を更に後押しするため、一定の設備投資を行った場合に税額控除又は特別償却の適用を認める措置を2年間延長。

固定資産税の特例措置（拡充・延長）

賃上げを表明する中小企業を対象に、設備投資に伴う固定資産税の特例措置を2年間延長するとともに、賃上げ率に応じて軽減率を引き上げる（課税標準を最大で5年間1/4に軽減）。

法人税軽減税率（延長）

資金繰り負担を緩和し、財務基盤を強化するため、中小企業者等の年間800万円以下の所得に対する税率を19%から15%に軽減する措置を2年間延長等。※単年所得10億円超の場合、19%から17%に軽減。

中小企業防災・減災投資促進税制（延長）

中小企業の防災・減災能力の強化のため、事業継続力強化に特に資する設備投資の特別償却を可能とする措置の適用期限を2年間延長等。

法人版・個人版事業承継税制（見直し）

税制の最大活用を図る観点から、法人版事業承継税制について、後継者の3年間の役員就任期間を特例措置に限り事実上撤廃。同様の観点から、個人版事業承継税制について、後継者の3年間の事業従事期間を事実上撤廃。

この文書の記載事項については、数量、金額等は概数によるものがあり、また、今後変更される場合もあることに注意されたい。

