

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





中小企業・小規模事業者の動向

第1部では、我が国経済の動向について概観するとともに、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。

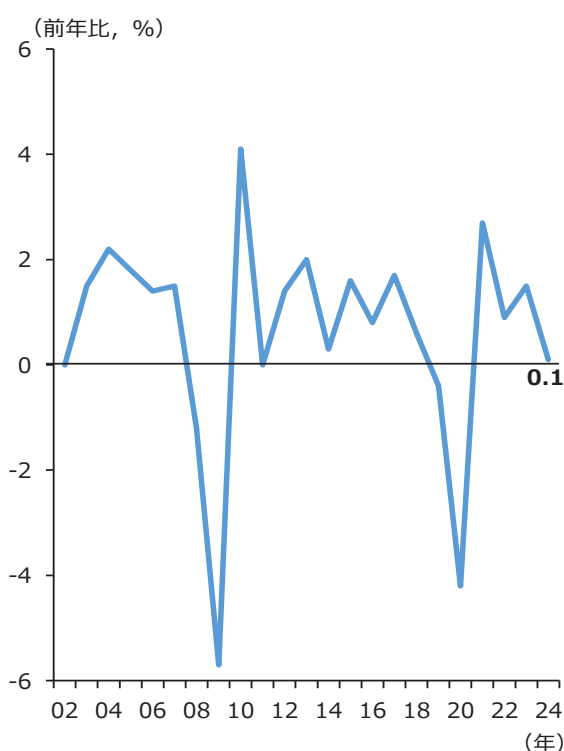
第1節 我が国経済の動向と中小企業・小規模事業者の業況

始めに、我が国経済の動向について確認する。実質GDP成長率の推移（年間）を見ると、2024年の前年比成長率は0.1%となり、2023年の成長率を下回った。2024年の動きについて見ると、第1四半期は「輸出」の減少などによりマイナス

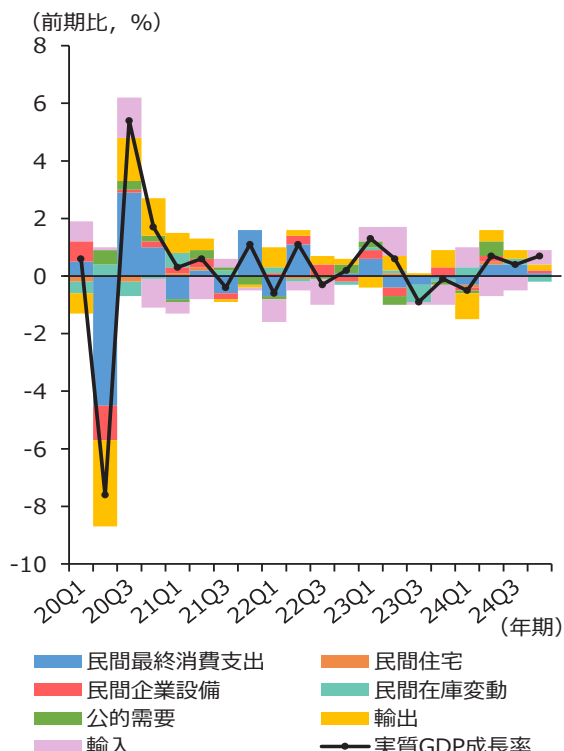
であるものの、それ以降は、「民間最終消費支出」や「輸出」等の増加が寄与し、第2四半期から第4四半期にかけて3四半期連続で前期比プラスとなっている（第1-1-1図）。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移

①実質GDP成長率の推移（年間）



②実質GDP成長率の推移（四半期）



資料：内閣府「国民経済計算」

(注) 1.2015暦年連鎖価格方式。

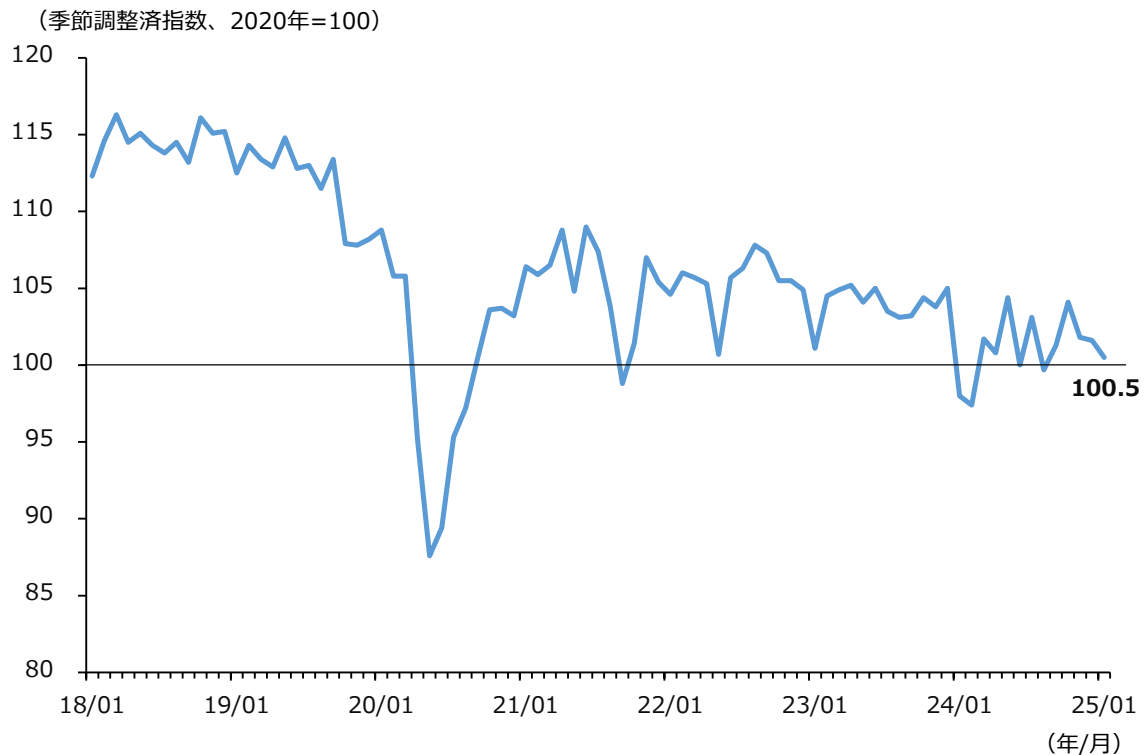
2.数値は、「2024年10-12月期1次速報値」（2025年2月17日公表）による。

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。

経済産業省「鉱工業生産指数」を用いて、鉱工業の生産活動の状況を見ると、2020年4月には大幅な落ち込みとなった一方で、2020年9月頃

に回復し、足下では緩やかな低下傾向にある（第1-1-2図）。

第1-1-2図 鉱工業生産指数の推移



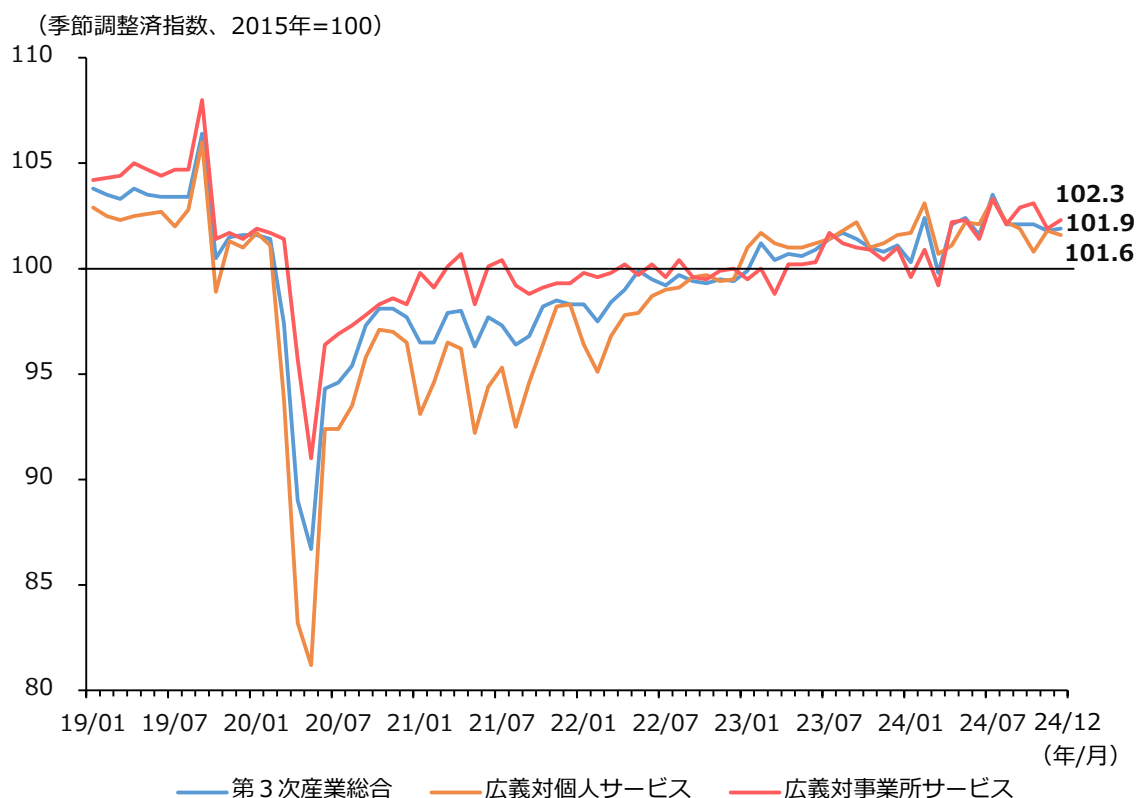
資料：経済産業省「鉱工業生産指数」

(注) 指数値は、「2025年1月速報」(2025年2月28日公表)による。

経済産業省「第3次産業活動指数」を用いて、非製造業や広義のサービス業などの第3次産業に属する対個人サービス・対事業所サービスの活動指数の推移を見ると、対個人を中心に2020年5

月頃に大きく落ち込んだのち、2021年から緩やかに上昇しているが、2024年においてはおおむね横ばいとなっている（第1-1-3図）。

第1-1-3図 第3次産業活動指数の推移



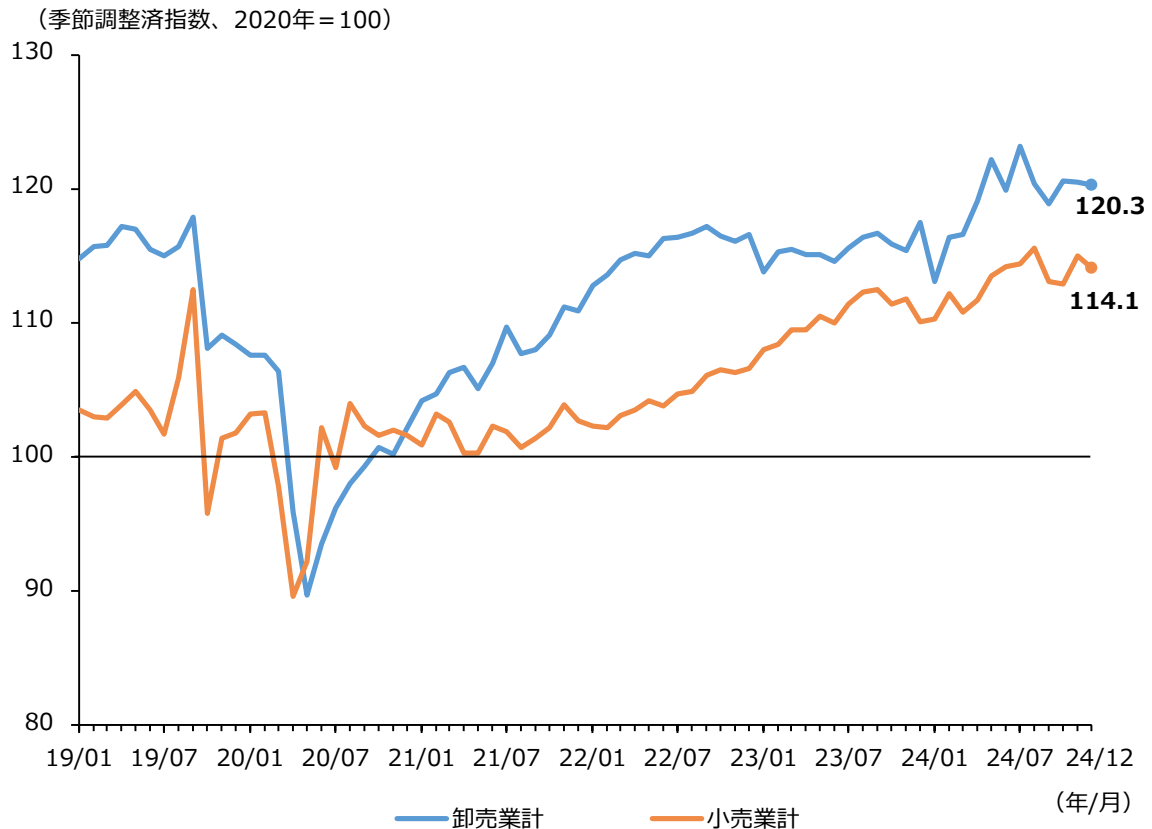
資料：経済産業省「第3次産業活動指数」

(注) 指数値は、「2024年12月分」（2025年2月17日公表）による。

経済産業省「商業動態統計調査」を用いて、消費の動向を供給側から見ると、2020年3月から5月にかけて、卸売業、小売業共に大幅に低下し

たが、以降は足下にかけて緩やかな上昇傾向にある（第1-1-4図）。

第1-1-4図 商業販売額指数の推移



資料：経済産業省「商業動態統計調査」

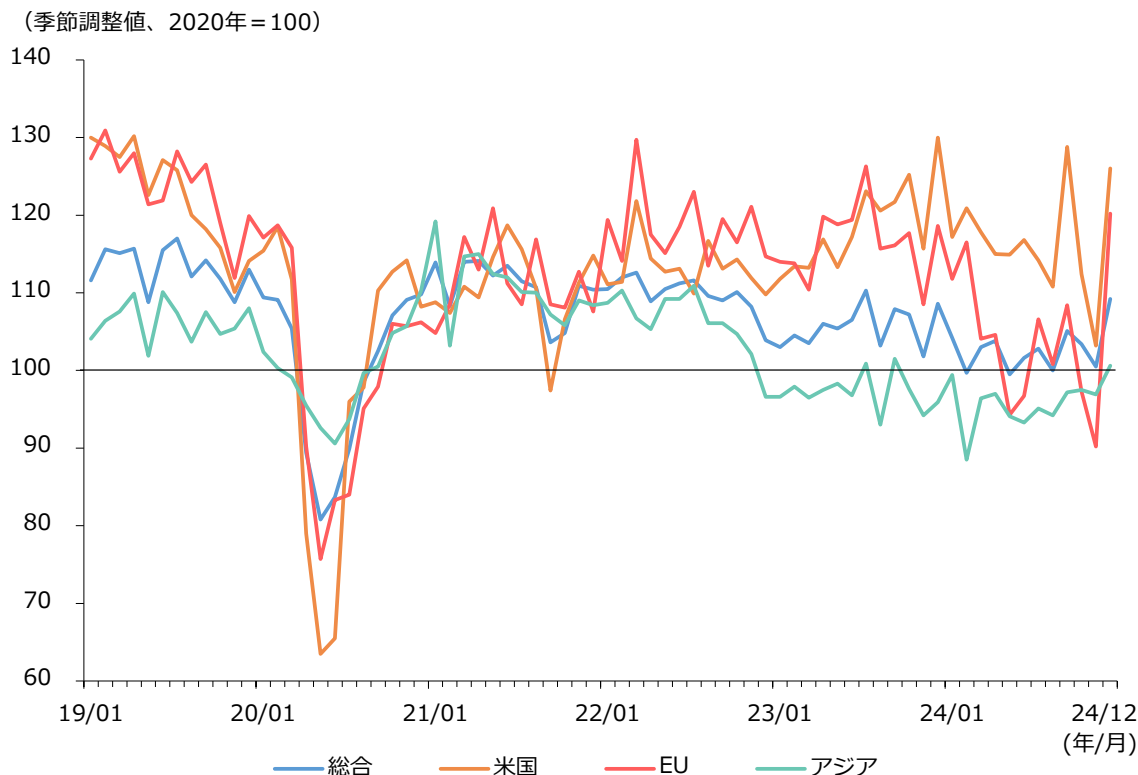
(注) 指数値は、「2024年12月分」（2025年2月17日公表）による。

財務省「貿易統計」を用いて、国・地域別の輸出入数量の推移を見ていく。輸出数量指数の推移を見ると、足下では「米国」、「EU」が大きく上昇していることが見て取れる（第1-1-5図）。

輸入数量指数の推移を見ると、「米国」は

2020年の水準を下回る推移が続いているほか、「EU」は2024年1月及び11月に大きな落ち込みが見られた。2024年12月は、いずれの地域も回復している（第1-1-6図）。

第1-1-5図 輸出数量指数の推移（国・地域別）

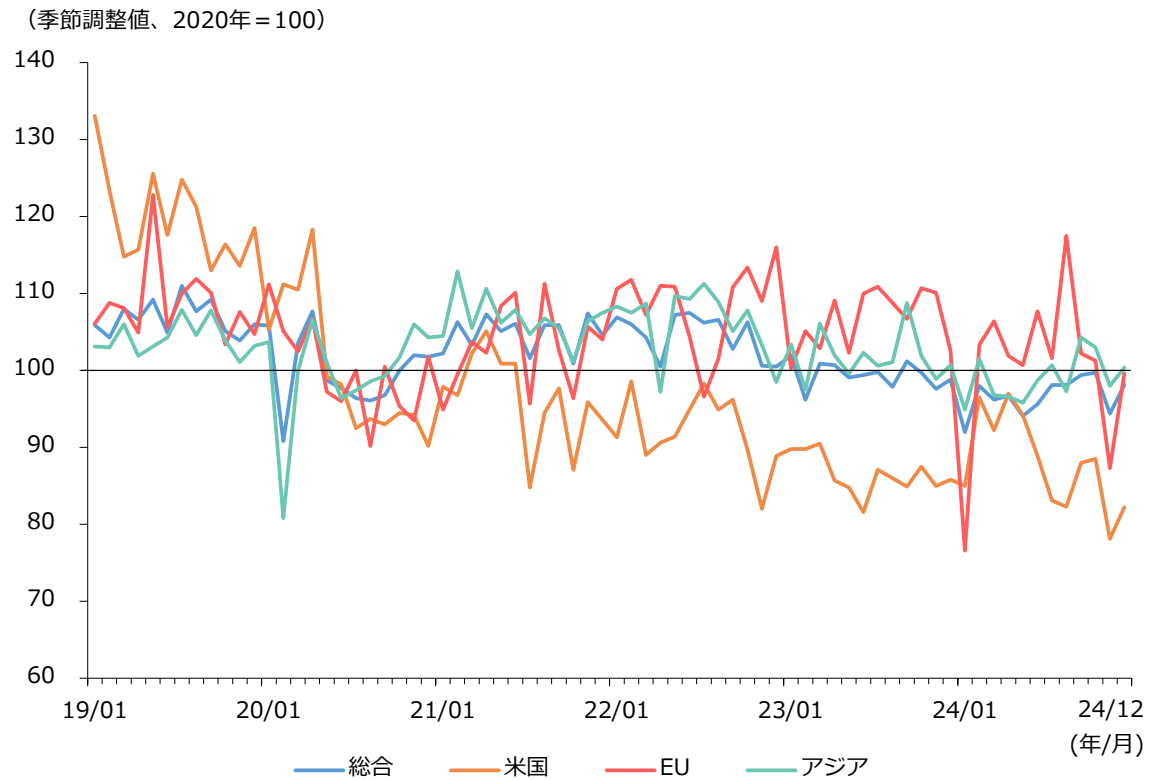


資料：財務省「貿易統計」

（注）1.内閣府による季節調整値。指数値は「2024年12月分」（2025年1月30日公表）による。

2.「EU」については、英国を除く27か国ベース。

第1-1-6図 輸入数量指数の推移（国・地域別）



資料：財務省「貿易統計」

（注）1.内閣府による季節調整値。指数値は「2024年12月分」（2025年1月30日公表）による。

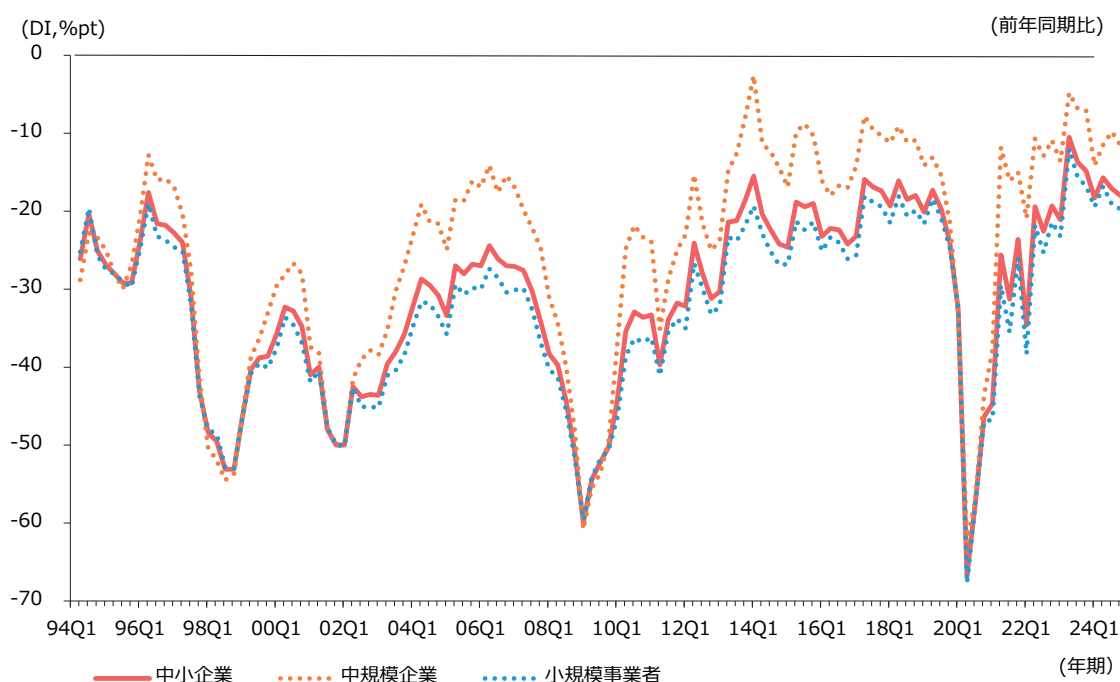
2.「EU」については、英国を除く27か国ベース。

次に、中小企業・小規模事業者の業況について確認する。

第1-1-7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1-1-7図 業況判断DIの推移（企業規模別）



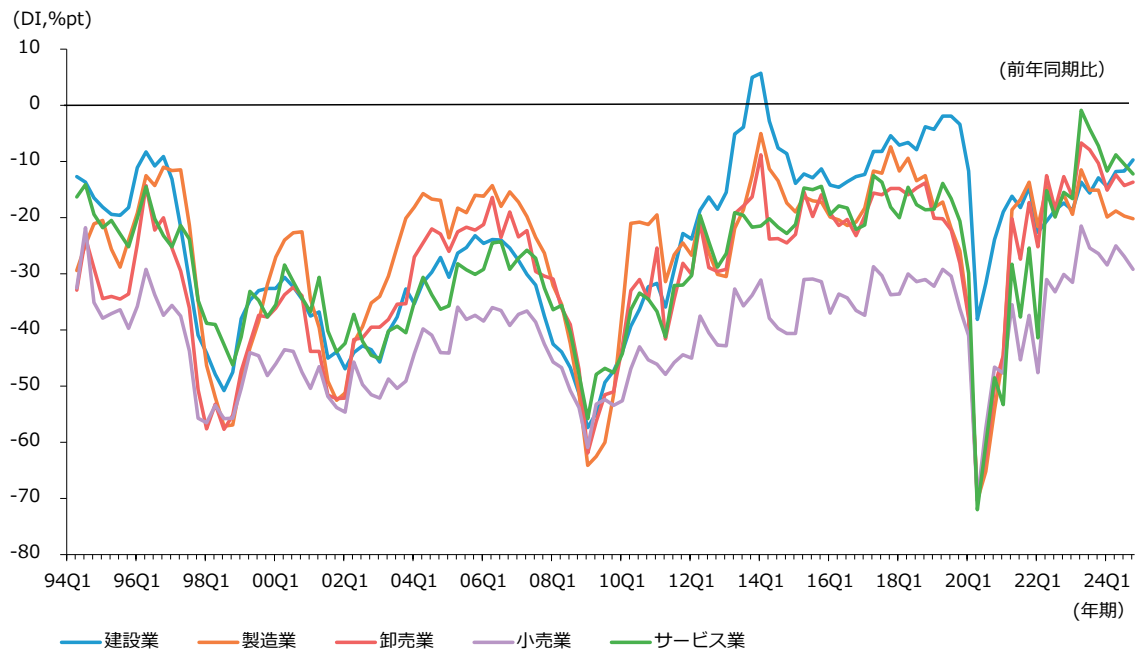
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（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。

第1-1-8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³が、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1-1-8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」

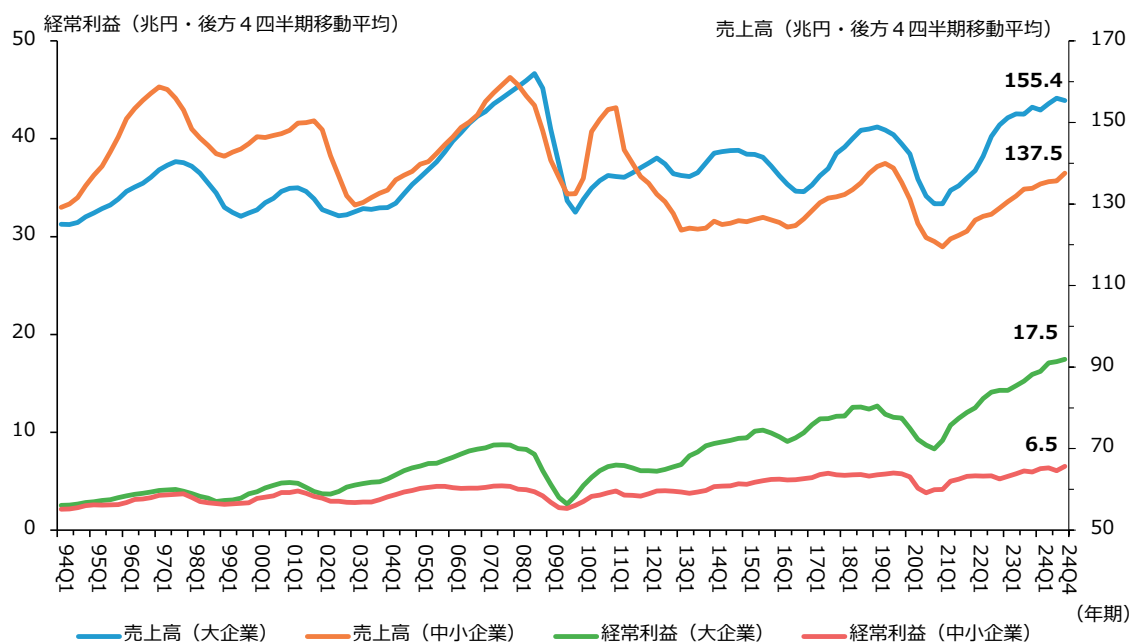
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

第1-1-9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1-1-10図）。

第1-1-11図を見ると、「小規模企業」では、売上高、経常利益共に足下において緩やかな増加傾向であることが見て取れる。

第1-1-9図 売上高・経常利益の推移（企業規模別）

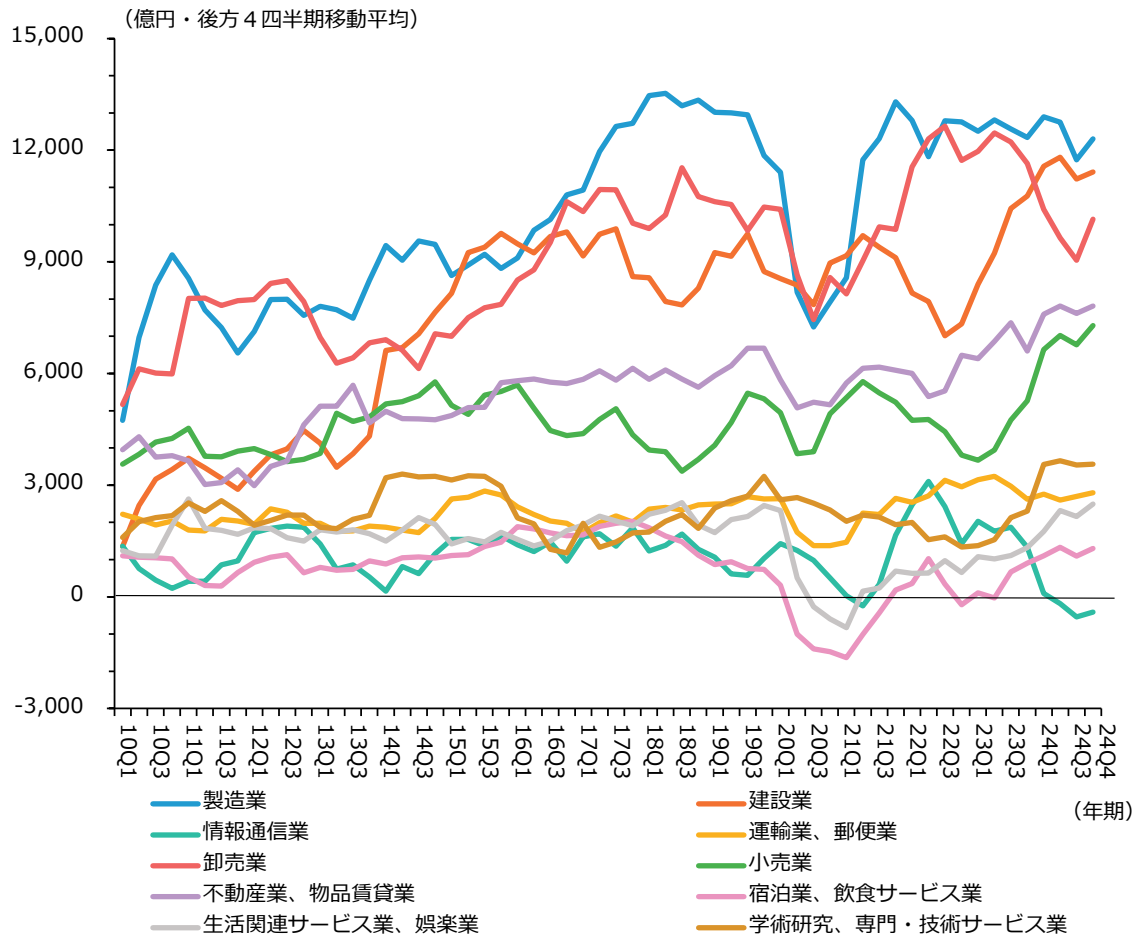


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（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。

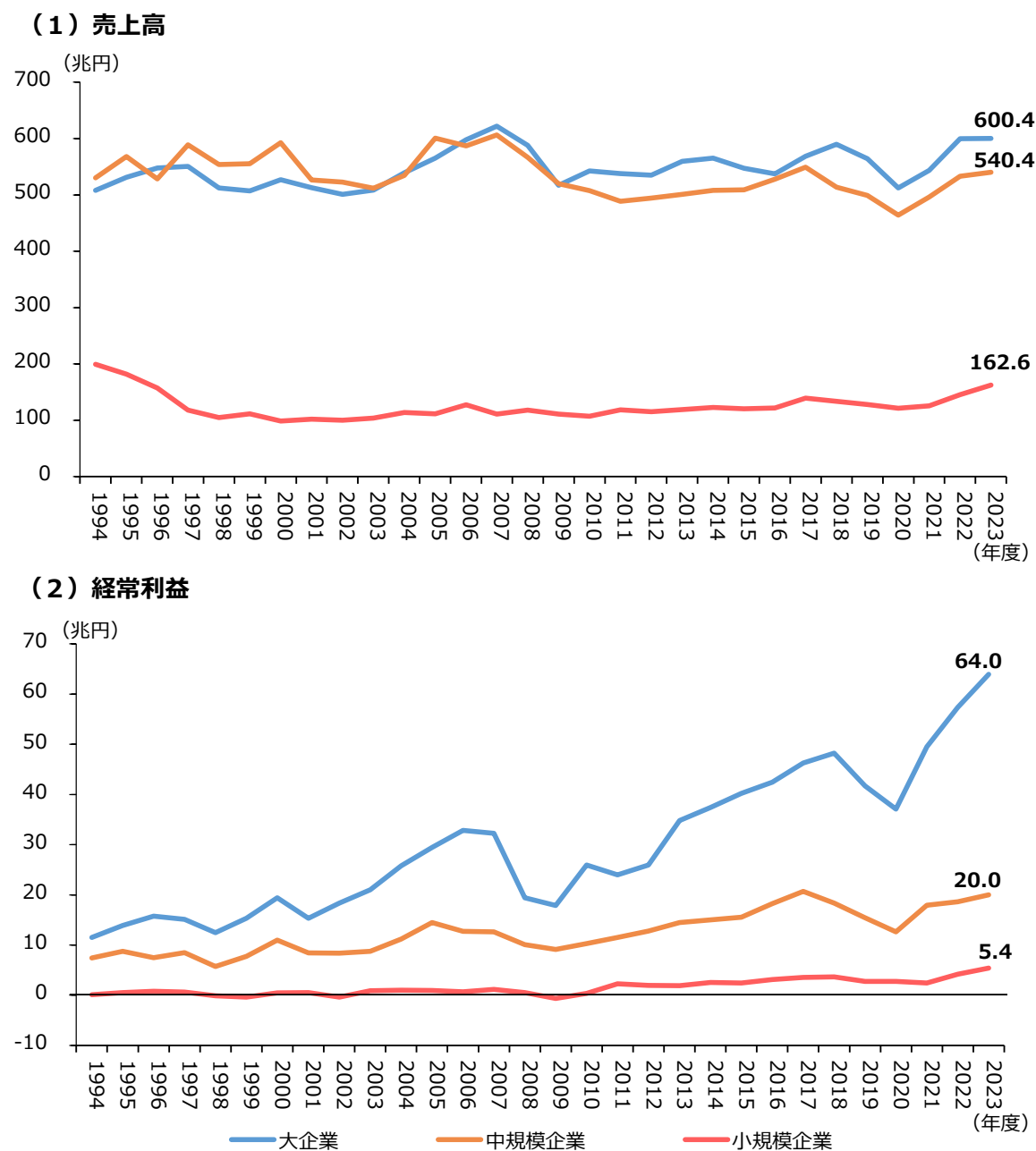
第1-1-10図 中小企業における経常利益の推移（業種別）



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1-1-11図 売上高・経常利益の推移（企業規模別、小規模企業を含む）



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。

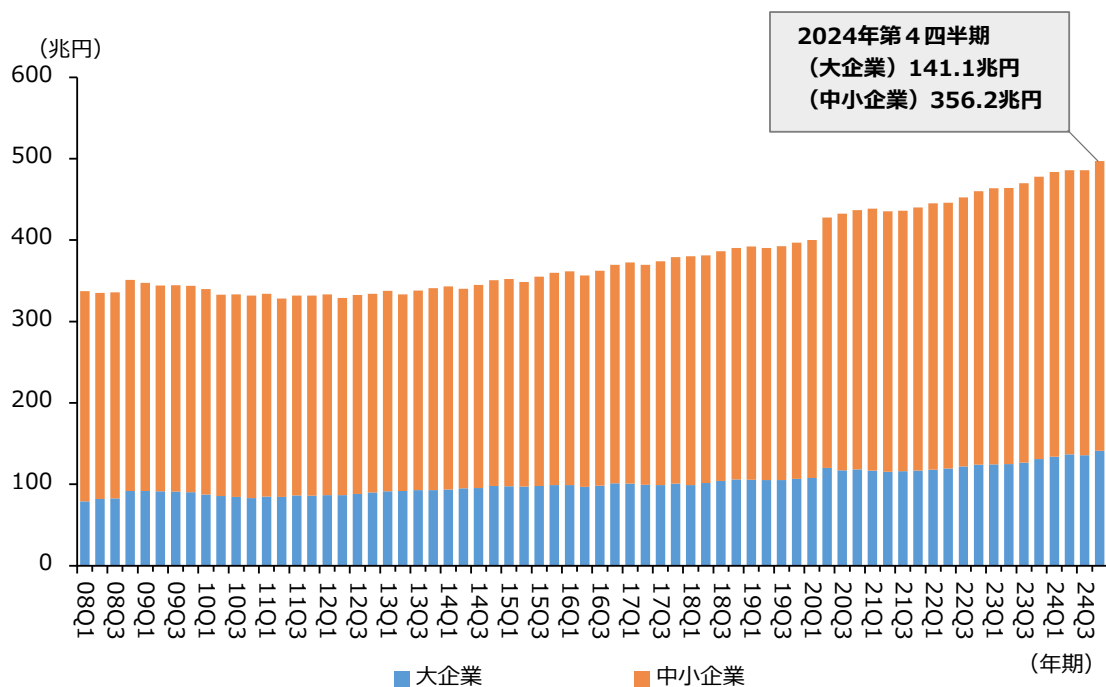
第2節 金利・為替・物価

本節では、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1-1-12図は、企業規模別の貸出残高の推移

を見たものである。「大企業」、「中小企業」向けの貸出残高は共に、昨年に続いて増加傾向にあることが見て取れる。

第1-1-12図 貸出残高の推移（企業規模別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁作成

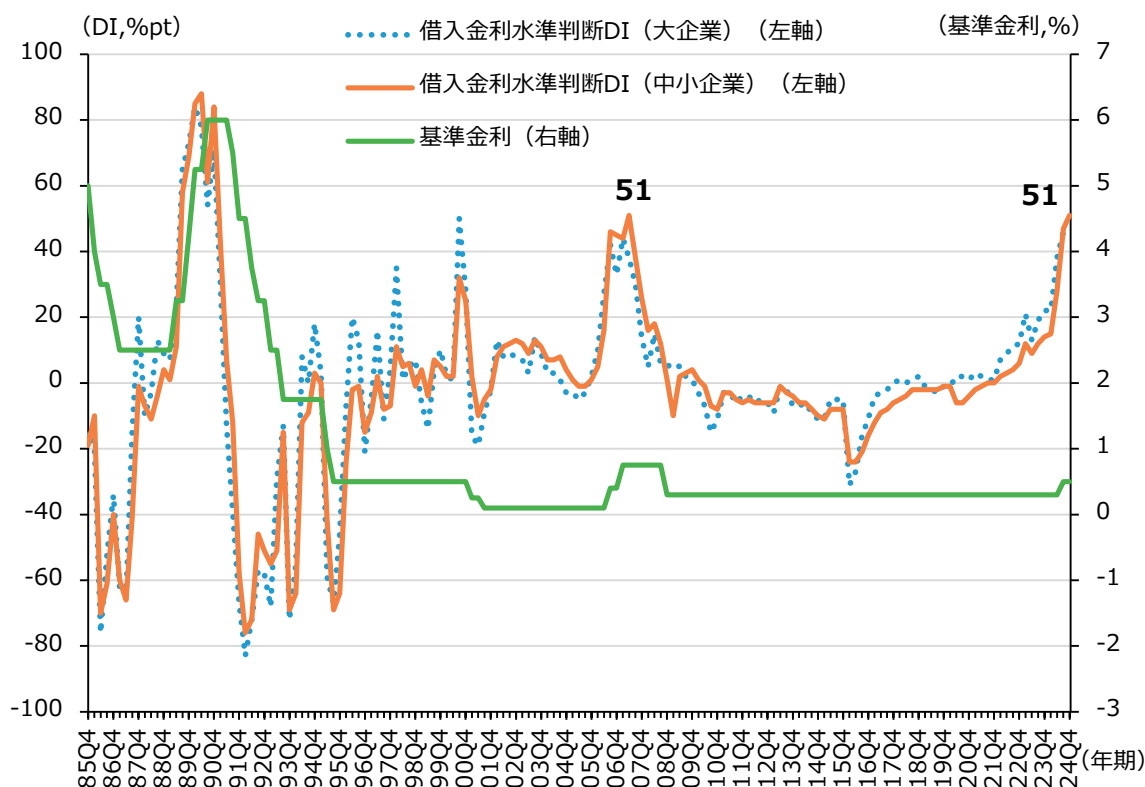
(注) 1. 「大企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における大企業向け貸出残高の合計。なお、ここでの「大企業」は、資本金10億円以上、かつ常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）超の企業を指す。

2. 「中小企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高の合計。なお、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における「中小企業」は、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は50百万円）以下、又は常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業を指す。詳細は付属統計資料14表を参照。

第1-1-13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

年以来の水準となっている。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1-1-13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」

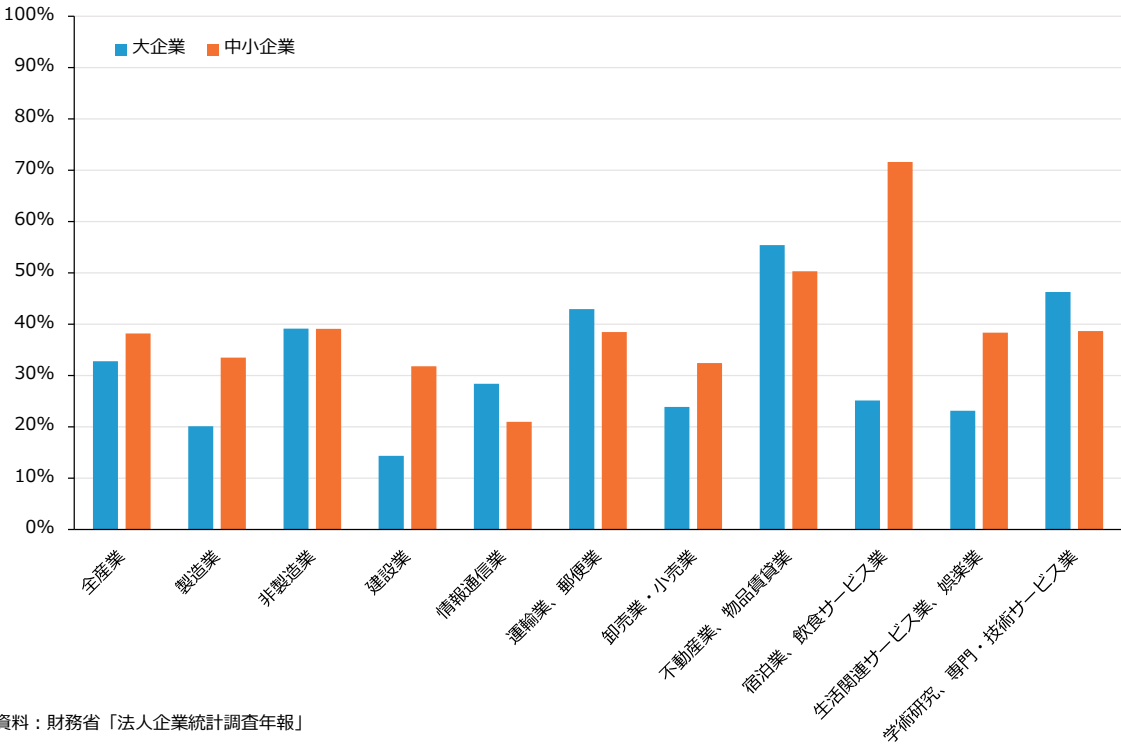
(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。

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1-1-14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1-1-14図 借入金依存度（企業規模別・業種別）



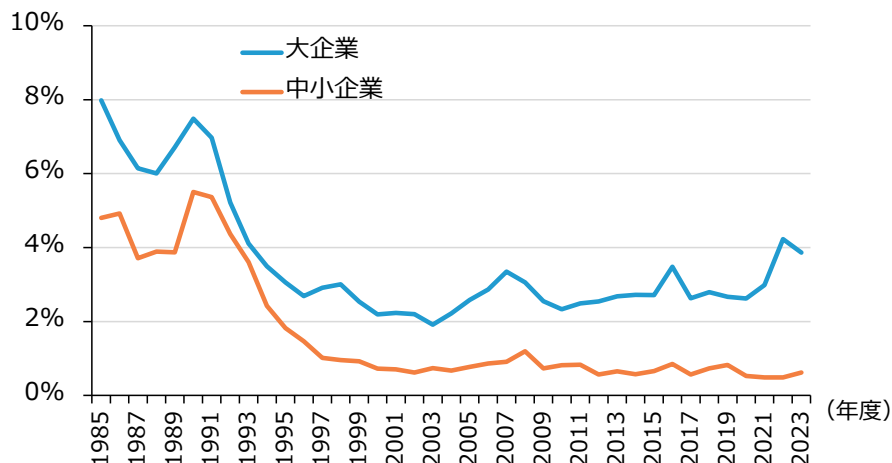
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
2.金融業・保険業を含まない。
3.借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷負債・純資産合計。
4.2023年度の実績について集計したもの。

第1-1-15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

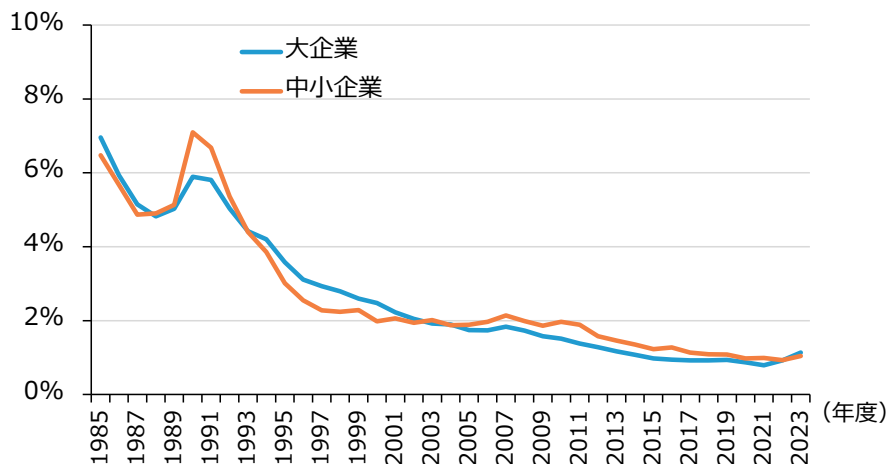
増加がもたらす恩恵もあると考えられる。しかし、「中小企業」は「大企業」に比べて有利子資産保有量が少なく、その恩恵を受けにくい構造にあるといえる。

第1-1-15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

1-1-1

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1-1-13図で確認したように、2024年第4四半期の借入金金利水準判断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「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。

- 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O/N物レート（毎営業日）」「外国為替市況」ほか。
- 7 2025年1月、0.5%への追加引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」

「経常利益」

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

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	$1.870 \times \text{「名目GDP変化率」} (\%)$
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 $\times$ 「有利子資産利率」
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。
有利子資産利率	「前期の有利子資産利率」 $+ 0.5 \times$ 「長期金利の前期差」 ($\%$)
支払利息等	「有利子負債」 ¹⁵ 残高 $\times$ 「有利子負債利率」
有利子負債残高増加率	$0.5 \times$ 「売上高増加率」 ($\%$)
有利子負債利率	「前期の有利子負債利率」 $+ 0.8 \times$ 「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	$(\text{「当期の売上高」} \times \text{「輸出割合」} - \text{「当期の変動費」} \times \text{「輸入割合」}) \times \text{「円高率」}$
円高率	$1 - \text{「当期の為替レート」}^{16} \div \text{「前期の為替レート」}$
当期の為替レート	「前期の為替レート」 $- 14.0 \text{円} \times \text{「政策金利上昇幅」} (\%)$

(※) 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。

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）」

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 $\times$ 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。

(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%

(2)「金利据置き」ケース

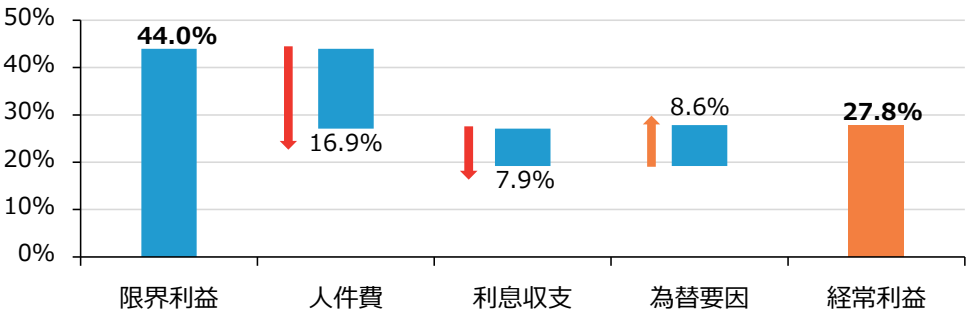
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
実質GDP	0.40%	1.20%	0.60%	0.60%
GDPデフレーター	2.50%	1.50%	0.80%	0.30%
名目GDP	2.90%	2.70%	1.40%	0.90%
人件費	2.80%	2.80%	1.70%	1.10%

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1-1-1①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 1-1-1①図 中小企業における経常利益変化率の要因分解



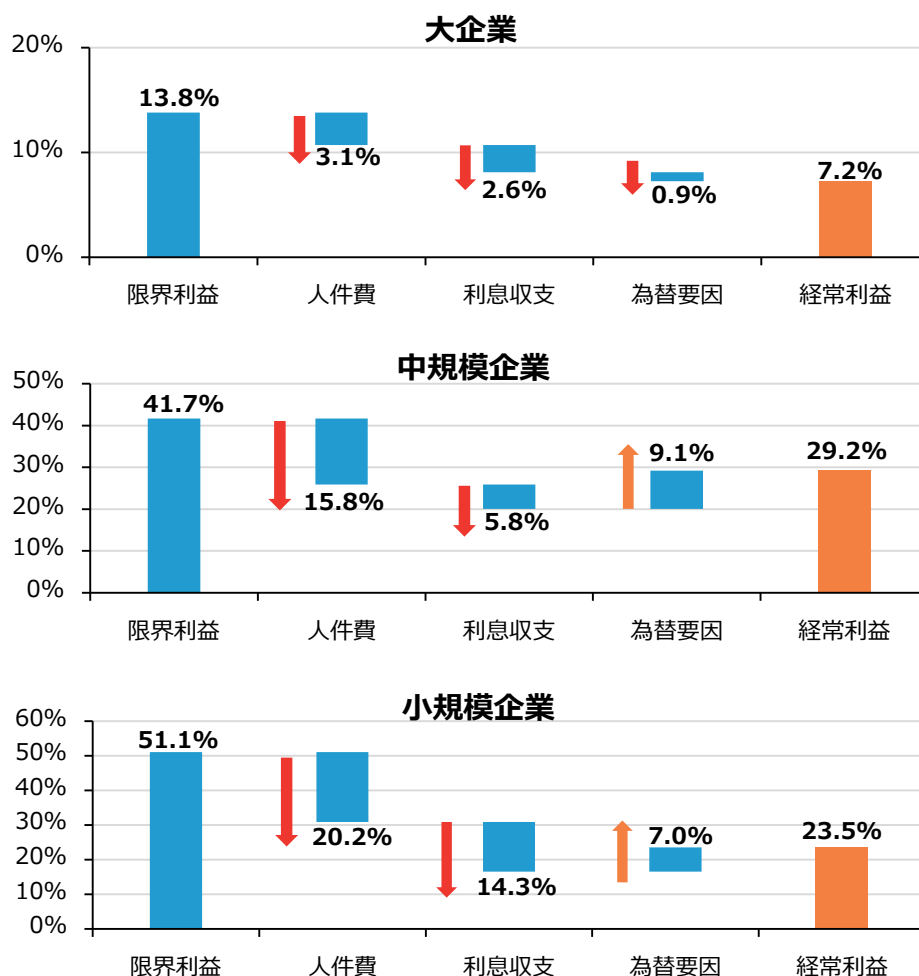
資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

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1-1-1②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

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。

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。

コラム 1-1-1 ②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。

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。

コラム

1-1-2

中小企業金融の現状

1. 中小企業金融を取り巻く現状

感染症の感染拡大時における中小企業・小規模事業者（以下、「事業者」という。）への資金繰り支援策等を経て、民間金融機関における実質無利子・無担保融資（以下、「民間ゼロゼロ融資」という。）の返済も本格化する中、足下では、物価高騰・人手不足といった厳しい経営環境下で、事業者は複雑化する経営課題への対応が求められている。そうした中で、中小企業金融は、引き続き重要な局面を迎えている。

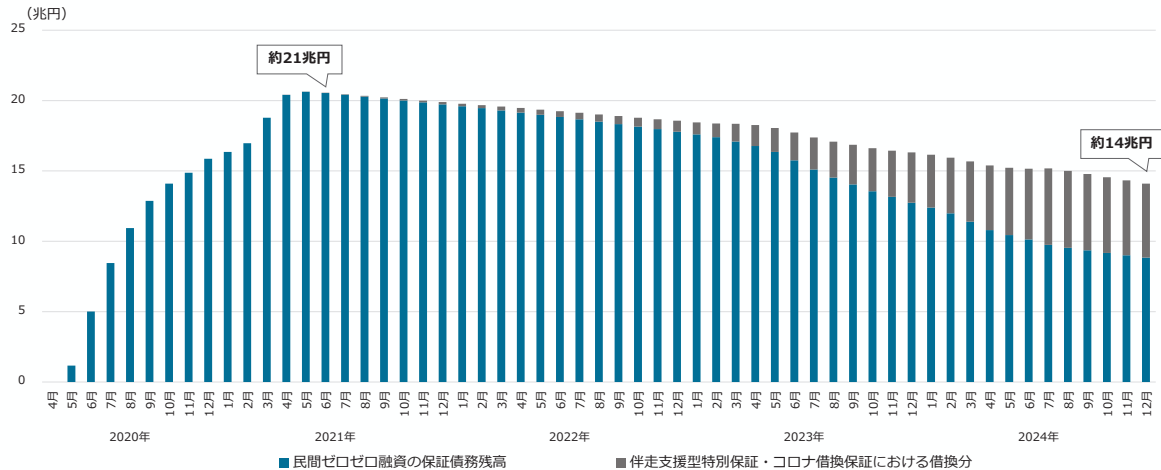
感染症の感染拡大時に講じた民間ゼロゼロ融資については、2024年12月末時点で7割近くが完済又は返済中であるものの、信用保証協会の代位弁済率は感染拡大前の水準に到達しつつあり、今後は、2023年に措置した「コロナ借換保証」の返済が本格化していく点にも注意が必要である（同保証利用者のうち、約8割が2年以内の据置期間を設定している）。

加えて、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する中小企業活性化協議会においては、小規模事業者からの相談を中心に、2024年4月以降の相談件数は前年同期比約20%増、再生計画策定件数は同約13%増、再チャレンジ支援に至っては同約70%増となるなど、感染症の感染拡大後の経営環境下で支援のニーズも高まっている現状がある。

コラム

1-1-2①図

民間ゼロゼロ融資の保証債務残高推移（借換分含む）（2020年4月～2024年12月）

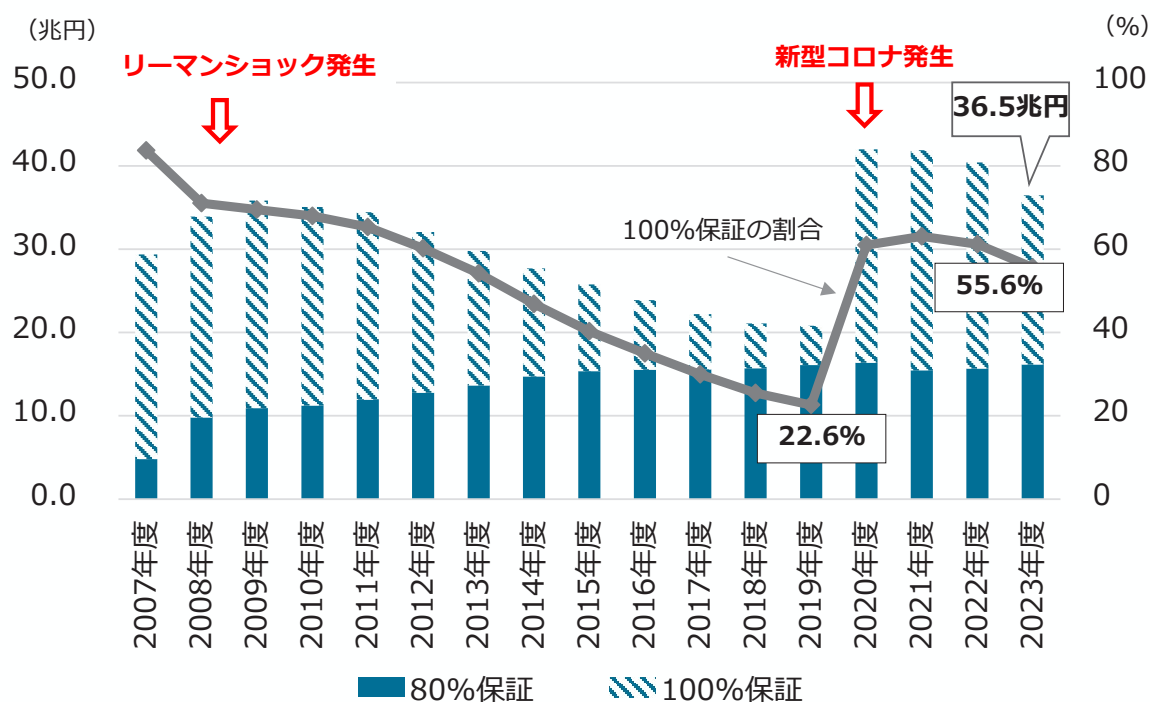


資料：（一社）全国信用保証協会連合会提供資料より中小企業庁作成

（注）1. 民間ゼロゼロ融資の借換に係る信用保証制度として、伴走支援型特別保証（2021年4月～2022年12月）及び後継制度のコロナ借換保証（2023年1月～）を措置。

2. 「伴走支援型特別保証・コロナ借換保証における借換分」には、感染症の感染拡大前の債務（民間ゼロゼロ融資以外の債務）の借換分を含むため、実際の民間ゼロゼロ融資分の保証債務残高は約14兆円以下となっている。

コラム 1-1-2②図 信用保証協会における保証債務残高と100%保証の割合の推移



資料：（一社）全国信用保証協会連合会提供資料より中小企業庁作成

（注）1. ここでいう「80%保証」、「100%保証」とは、信用保証協会による債務保証割合のことであり、80%保証（負担金方式の場合）では、信用保証協会は金融機関から20%の負担金支払いを受ける。

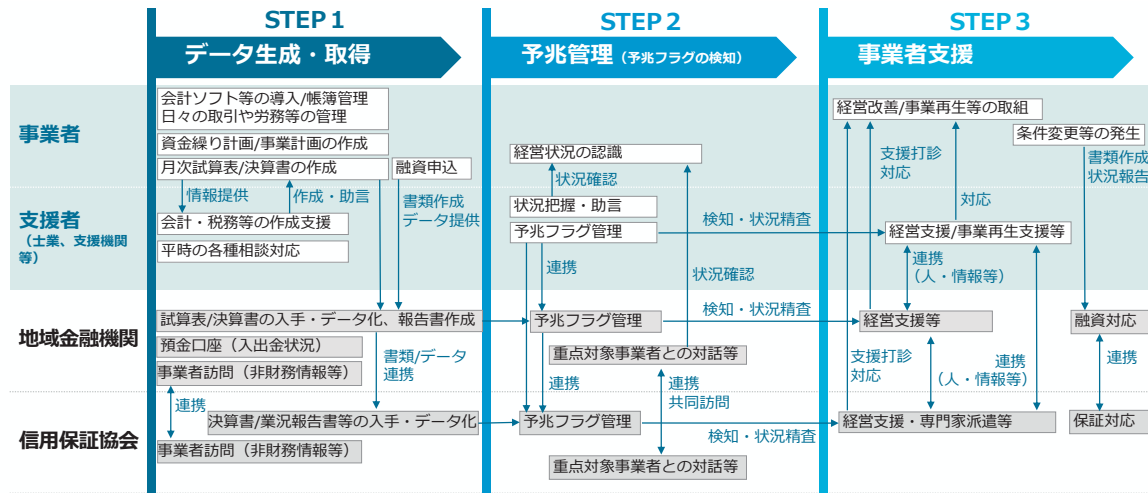
2. 「100%保証の割合」＝「100%保証」÷（「80%保証」＋「100%保証」）。

2. モニタリングの在り方

感染症の感染拡大時に講じた民間ゼロゼロ融資は、融資先の経営状況にかかわらず緊急避難的に政府がリスクを取り、資金繰り支援を行うものであった。そうした結果、「100%保証」をはじめとする保証付融資が増加するとともに、保証申込時にプロパー融資（保証を伴わない融資）を伴う割合は減少した。望まない廃業・倒産や地域経済への悪影響を防ぎながら、経営状況の回復及び成長・持続的発展を目指す事業者を後押しするためには、適切なモニタリング体制を構築し、経営状況の変化の予兆を早期かつ即時的に捉えて、適切な事業者支援につなげていくことが重要である。

このためには、①事業者が必要なデータを生成し、そのデータを信用保証協会・地域金融機関・支援者（士業、政府系支援機関、その他専門家等）が取得する、②当該データを基に信用保証協会・地域金融機関・支援者が予兆管理を行う（予兆フラグの検知）、③関係者で連携しつつ必要な事業者支援を行う、といったモニタリングの流れの中で、事業者と関係者間の対話等も通じて、事業者が自らの経営状況を適切に把握することの重要性を認識するとともに、初期段階で経営課題に気付き、支援を受け入れて経営改善に取り組む必要性について理解（腹落ち）するなど、事業者自身の行動変容につなげていくことが重要である。

コラム 1-1-2③図 モニタリングの概念・業務フロー（イメージ）



資料資料：中小企業庁「円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会報告書」（2025年3月）

3. 円滑な経営改善・事業再生等に向けて

前述のようなモニタリングをはじめ、早期の経営改善・事業再生や成長志向の事業者への支援のため、中小企業庁では、例えばコラム1-1-2④図やコラム1-1-2⑤図のように、様々な施策で事業者をサポートしている²⁰。

円滑な経営改善・事業再生等に向けて最も大切なことは、「早期」に相談し、「早期」に適切な支援へとつなげることである。地方創生を促進する観点からも、地域のサービス供給と雇用の受け皿として地域における各産業を牽引する事業者は、欠かすことのできない存在である。こうした重要な経営資源を絶やさないためにも、「早期」に経営課題を感知し、各種支援策を活用していくことも効果的な選択肢となる。

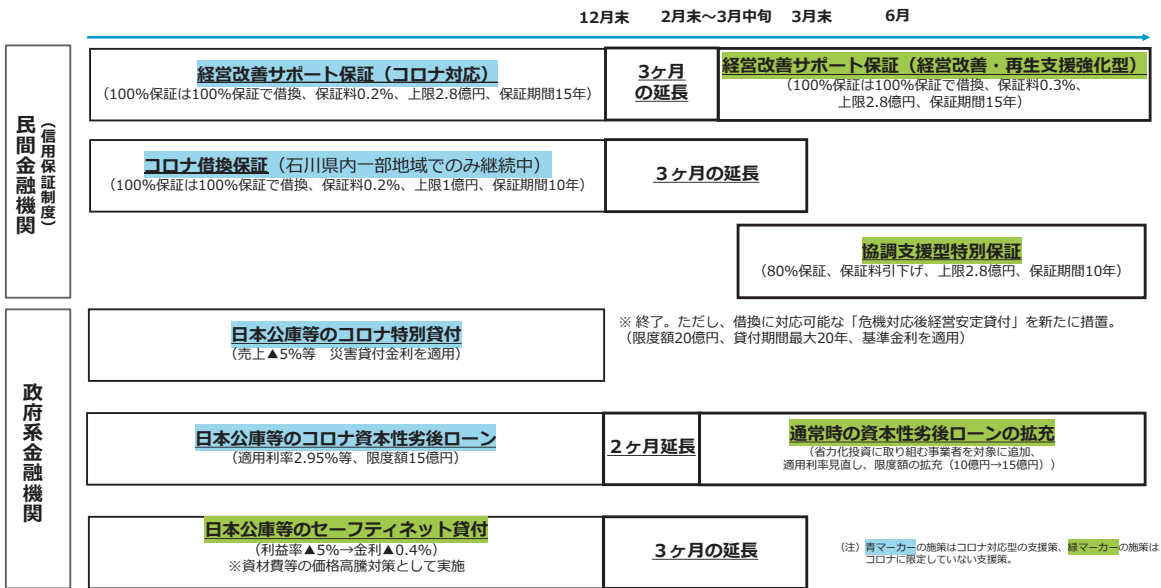
特に、全国47都道府県に設置されている中小企業活性化協議会は、金融機関、民間専門家、各種支援機関とも連携し、事業者の収益力改善、事業再生、再チャレンジを地域全体で支援している機関である²¹。借入れや資金繰りに悩みを抱える事業者においては、どのようなことでも、まずは相談に行ってみることが重要である。

²⁰ 2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援メニューの詳細については、中小企業庁ホームページに掲載している。

・2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援について
(<https://www.meti.go.jp/press/2024/11/20241128001/20241128001-1r.pdf>)
・資金繰り支援のご案内（2025年1月以降の支援メニュー）
(https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/pamphlet/shikinguri_shien.pdf)

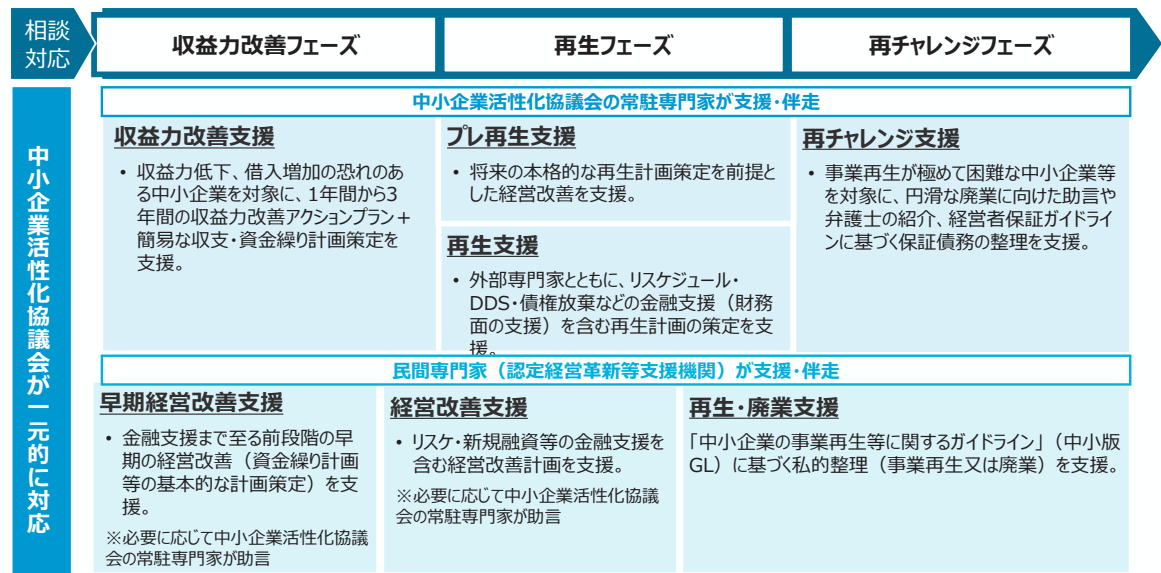
²¹ 中小企業活性化協議会で実施している支援策の詳細については、中小企業庁ホームページを参照（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>）。

コラム 1-1-2④図 今後の資金繰り支援の全体像



資料：中小企業庁「2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援について」

コラム 1-1-2⑤図 中小企業活性化協議会による支援内容



資料：中小企業庁作成

コラム

1-1-3 ローカルベンチマークの活用

ローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」という。）は、いわゆる「企業の健康診断」であり、企業の経営状態を把握するためのツールである。企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話をしながら「ローカルベンチマーク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものであり、「6つの指標²²」による財務情報に加えて、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点²³」による非財務情報によって企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴である。

ロカベンは、企業の経営者が自社の事業について理解を深めることに役立つだけでなく、金融機関・支援機関等と共に、財務諸表や事業計画では見えてこない事業者の強みや弱みの評価（事業性評価）の手段として活用することで、新たな融資契約へつなげることも可能と考えられる。ここからは、実際に金融機関がロカベンを活用して取引先の企業を支援した事例を紹介する。

コラム 1-1-3①図 ローカルベンチマーク・シートの例（株式会社スギムラ精工）

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	塑性加工技術を追求し人と社会に貢献する企業であるよう、日々努力し成長を続ける 企業活動（ものづくり）を通じ、社会・顧客から信頼される企業を目指す	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	EV化が進んでいたため、シートベルト、ステアリング、トランスミッション系の受注に注力していたが、直近はエンジン部品が増加。現行の製品より強度・複雑化・軽量化が求められていたため増加傾向にある。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	塑性加工技術で世界一を目指す 成長志向企業であり、技術先行企業		顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	自動車メーカーティア1・2からの受注増加 当社の営業技術部門の技術力は高く、顧客からのフィードバックによる対応は他社を抜き出ている。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者候補複数あり 技術部長 杉村聡（代表者弟） 製造部長 杉村泰臣（代表者弟） 他、柔軟に検討できる社内体制となっている		従業員定着率 勤続年数・平均給与	平均勤続年数10年未満。2015年の第二工場の稼働に伴い、大幅に人員増加したことが要因。定着率は高いため今後勤続年数は増加。平均給与は地区内平均水準以上で推移。
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	1990年10月：現代表者（杉村聡樹）所居自治会にて金型プレス加工事業を創業 1998年7月：資本金500万円にて有限会社スギムラ精工設立 1999年8月：現在所へ移転、金型の内部製造 2000年10月：株式会社化（2000年） 2003年：自動車部品製造を本格的に生産開始 2014年10月：社中職制工場建設取得 翌2015年：つるみね工場竣工（生産設備） 2017年・18年度は一部、大田工業と提携（資本提携、増資により資本金1000万円に倍増） 2019年：つるみね第二工場竣工、MF技術大賞受賞	④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	品質管理部門の担当部長の統率力が高く、年々不良率は低減している。
	強み 技術力・販売力等	国内大手自動車メーカーからの信頼を得る技術力の高さと、最高峰の生産設備であるプレス機の保有 若い技術者が多数在籍し、従業員の多能化が実現されている		事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	中長期計画あり 社内に共有されており、定期的な進捗管理で共有している。
	弱み 技術力・販売力等	年商以上の金融債務 技術力向上と量産体制の構築のため設備投資が必要		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	技術部長を中心とした研究開発・要素実験は常に実施中。 金型に対する知的財産は豊富であり、共有化が図られている。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	オートメーション化を常に考え導入中。採算性にも大幅に寄与している。	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	総務部長による個別ミーティング実施中。	

対話内容の総括

現状認識

技術に裏付けされた高度なプレス製品であり、価格競争力もある。
人材も育成されており、金型設計部門の技術者の力量は高い。
先行した設備投資負担（金融債務）は多額である。

将来目標

売上高の増加・・・年間10%ずつ増加させ、5年後には30億円を目指す
人材育成と組織力強化・・・社員研修プログラムを充実させ、専門スキルを高める
財務基盤の強化・・・コスト削減と効率化を図り、利益率を向上させる

現状と目標のギャップ

課題

売上高の増加・・・需要の減少・価格競争の激化、サプライチェーンの不安定性
人材育成と組織力強化・・・組織内コミュニケーションの欠如
財務基盤の強化・・・コスト削減の限界、財務リスクの管理

対応策

売上高の増加・・・価格以外の価値（品質・サービス提供速度）を強化し、価格競争からの脱却を図る。
人材育成と組織力強化・・・コミュニケーションプラットフォームの導入、社内SNS、定期的な縦横のミーティングの開催
財務基盤の強化・・・業務プロセスの見直しと自動化の徹底した推進、リスクヘッジ戦略の導入（デリバティブ取引や保険の活用）

経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

資料：諏訪信用金庫作成

²² 「6つの指標」は、「売上増加率」「営業利益率」「労働生産性」「EBITDA有利子負債倍率」「営業運転資本回転期間」「自己資本比率」のことを指す。

²³ 「4つの視点」は、「経営者への着目」「事業への着目」「企業を取り巻く環境・関係者への着目」「内部管理体制への着目」のことを指す。

事例：諏訪信用金庫による株式会社スギムラ精工の支援事例

長野県岡谷市の株式会社スギムラ精工は、自動車部品をはじめとした各種精密部品の設計、金型製作、加工を行う金属プレス加工業者である。同社は、顧客のニーズにワンストップで対応できる一貫した加工技術に強みを持ち、コロナ禍を経ても売上げの増加傾向が続く地場の優良企業である。一方で、売上増加に伴う売上債権等の増加に加え、近年の資材高騰の影響もあり、増加が続く運転資金の資金繰りに不安を抱えていた。このような課題を認識した同社は、メインバンクの諏訪信用金庫に対し、現状の財務構造改善についての相談を行った。

相談を受けた諏訪信用金庫の奥山真司部長は、同社の今後の成長性を見込み、成長に応じた更なる資金調達の可能性を考慮し、他行を巻き込んだシンジケートローン²⁴の組成を企画。既存の借入れを見直し、追加の運転資金実行も伴うシンジケートローンのスキームを実行に移すには、同社に対しての緻密な事業性評価が求められた。

そこで、同金庫はロカベンを活用し、「商流・業務フロー」及び「4つの視点」の観点から同社の強みを可視化し、今後も売上げの増加傾向が続くことの裏付けなど事業性評価の確認を行った。「商流・業務フロー」においては、工場の現地調査や同社の従業員との対話を経て、生産工程を含めた業務フローを図としてまとめた。理論に基づくプレス成型技術によって、加工性を高めるための前工程等を廃止した独自の生産工程により、コスト低減、生産数量増加を実現し、高精度部品をスピーディーに加工することが可能な同社の強みを可視化した。

「4つの視点」においては、同社の非財務的な強みである、経営者・内部管理体制に着目。創業者である父親から事業を受け継いだ長男の杉村博幸社長を中心に、技術部長を務める次男、製造部長を務める三男といった現場を熟知した役員による、必ずしも経営者の指示がなくとも自走できる、レベルの高い分業・管理体制といった強みに加え、総務部長として社長夫人がキーマンとなり女性が働きやすく男性社員も育休取得ができる働き方の体制整備と外国人技能実習生を含め人材育成を行ってきたことによる人的資本の厚さという強みを確認した。また、適切な給与の引上げにより社員のやる気を引き出している点にも注目した。定量的な側面のみならず、こうした定性的な強みとなる情報を引き出すことが可能である点もロカベンの特徴である。奥山部長は、適切な情報開示があったから、ロカベンによる整理がはかどり適切な事業性評価が行えたと同社を評価している。そして「金融は頼もしく、そして優しくなければならない。地域の企業様と一緒に成長を歩むことが地域の豊かさにつながる」と語る。

ロカベン活用による同社の経営状態や強みの情報は関係機関の共通認識となり、同社に対し諏訪信用金庫、商工組合中央金庫、長野県信用農業協同組合連合会は、2024年7月、総額18億6,000万円にも及ぶシンジケートローンを組成。同融資の活用により、長短借入金のバランスが是正され、将来予定する積極的な事業展開に向け、一層の経営基盤の強化に取り組むことが可能となった。作成されたロカベンは、現在も同社の伴走支援に活用されている。



岡谷市のつるみね工場



強みの一つである生産設備



杉村社長（左）と対話する奥山部長（右）

²⁴ シンジケートローンとは、大型の資金調達ニーズに対して、複数の金融機関が協調して、同一の融資契約書に基づき融資を行う信用供与の方法のことである。

このようにロカベン²⁵は、企業の経営者が自社の事業を見つめ直して可視化する機会となるほか、金融機関・支援機関等が事業性評価において活用することにより、連携先を巻き込むような踏み込んだ支援へつなげることが可能である。経済産業省は引き続きロカベンの普及・利用促進に取り組んでいく。

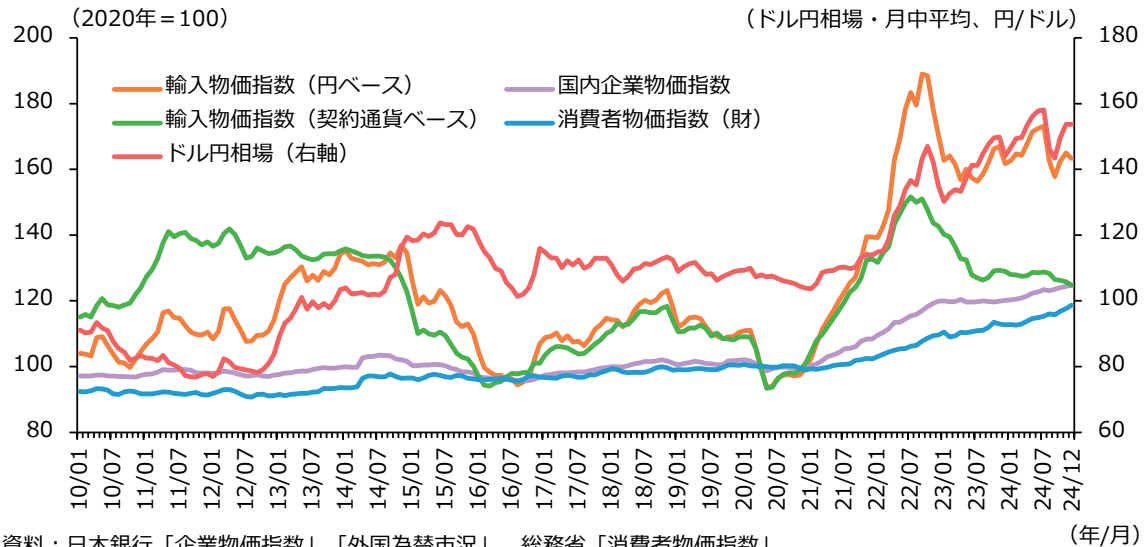
ロカベンの作成に当たっては、初めての利用者でも理解しやすいように記入事例や解説、対話例などを盛り込んだ作成ガイドである「ローカルベンチマーク・ガイドブック²⁵」を策定している。SDGsやDXの取組事例も掲載しており、これらの取組についてもロカベンを通じて整理・共有することで、ステークホルダーに対し、自社の目指す方向性を説明することが可能になる。中小企業・小規模事業者、また、支援機関等においても、ロカベンの活用が進展していくことに期待したい。

²⁵ 経済産業省ホームページにて公開している（https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/guide.html）。

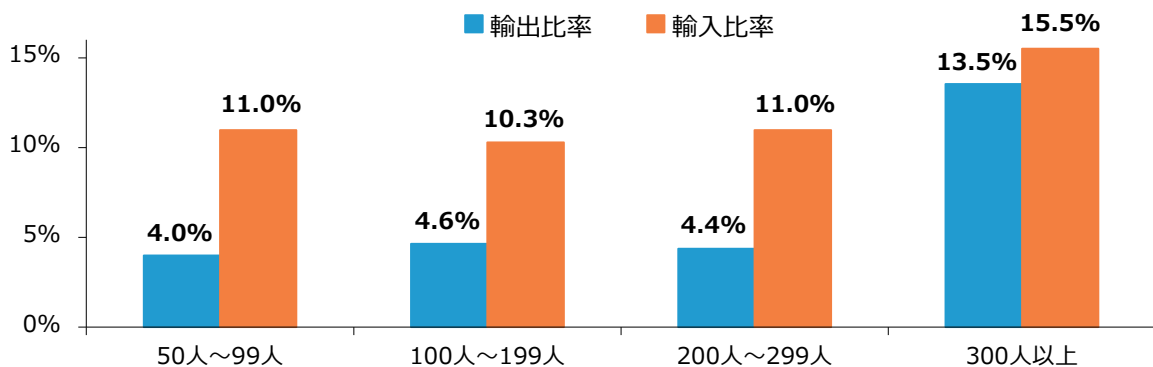
続いて、物価・為替等の動向について確認する。政策金利の引上げ等に伴い、今後為替レートが円高方向に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸入物価高は2024年度も継続している（第1-1-16図）。また、従業者数300人未満の企

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1-1-17図）。

第1-1-16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1-1-17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。

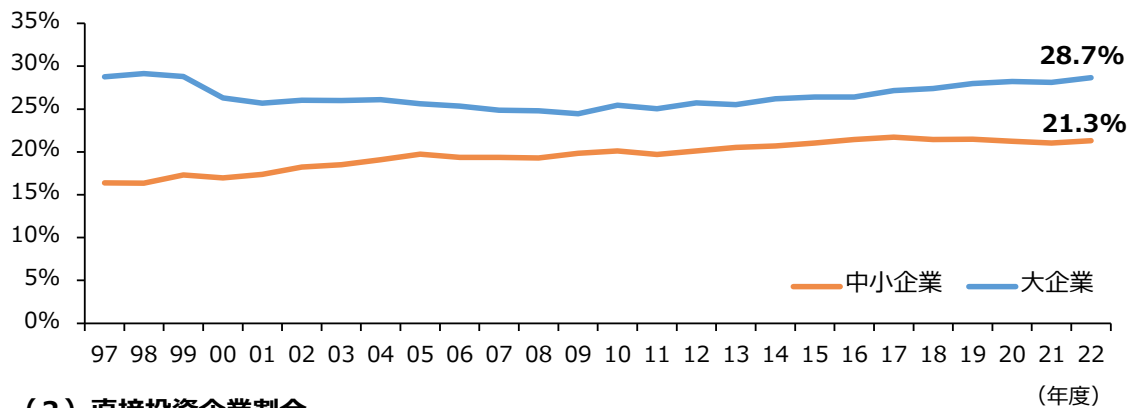
2. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

第1-1-18図は、経済産業省「経済産業省企業活動基本調査」（以下、「企業活動基本調査」という。）を用いて、企業規模別に直接輸出企業割合、直接投資企業割合の推移を見たものである。これ

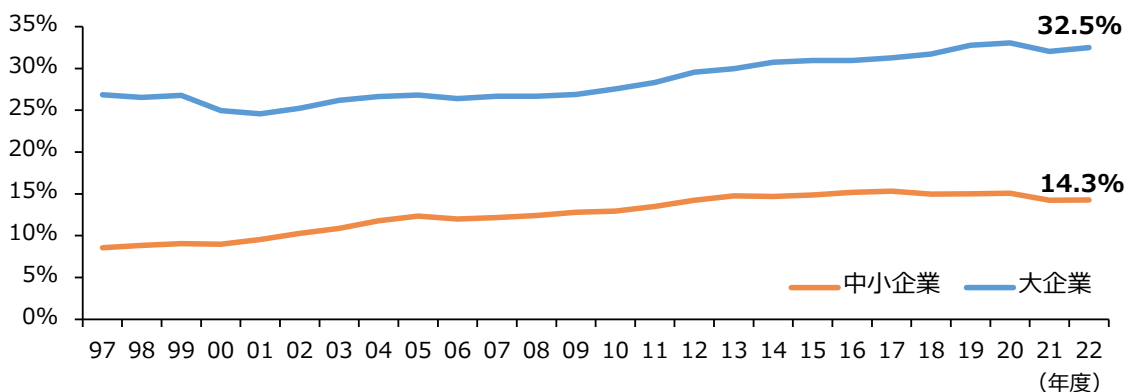
を見ると、「中小企業」においては、直接輸出企業割合及び直接投資企業割合共に、1990年代の水準から上昇傾向にあるが、足下はおおむね横ばいで推移していることが分かる。

第1-1-18図 直接輸出・直接投資企業割合の推移（企業規模別）

（1）直接輸出企業割合



（2）直接投資企業割合



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1.ここでの「直接輸出企業」とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

2.ここでの「直接投資企業」とは、海外子会社を保有している企業である。

3.ここでの「中小企業」は、経年での接続性を担保するため、各業種において下記の定義を用いている。

- ・製造業その他：資本金の額又は出資の総額が3億円以下又は常時使用する従業員の数が300人以下。
- ・卸売業：資本金の額又は出資の総額が1億円以下又は常時使用する従業員の数が100人以下。
- ・小売業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下又は常時使用する従業員の数が50人以下。
- ・サービス業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下又は常時使用する従業員の数が100人以下。

コラム

1-1-4

新規輸出1万者支援プログラム

1. 新規輸出1万者支援プログラムの概要

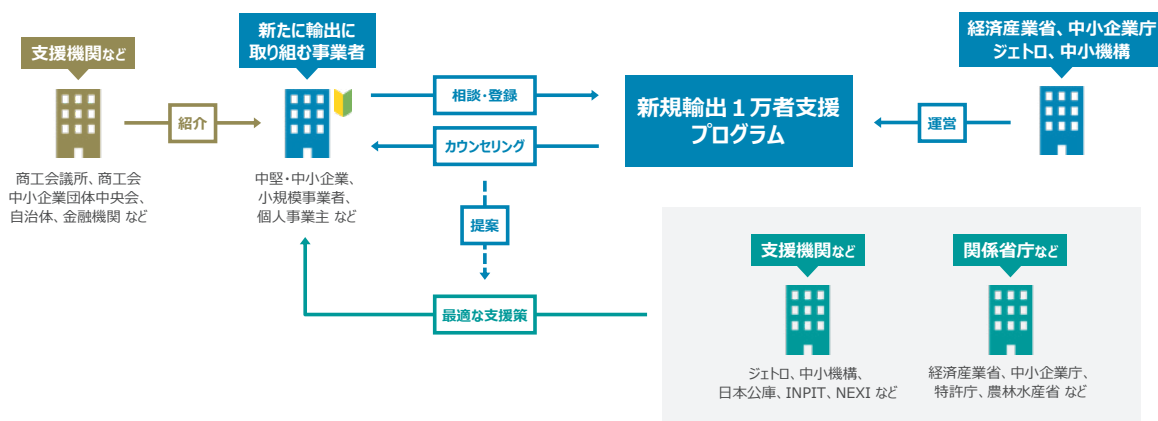
「新規輸出1万者支援プログラム」は、経済産業省、中小企業庁、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、「ジェトロ」という。）及び独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）が一体となり、新たに輸出に挑戦する事業者を支援するためのプログラムである。

2022年12月16日に開始した本プログラムでは、登録した事業者に対して、ジェトロのコンシェルジュがカウンセリングを行い、事業者の海外展開の目標や準備状況から課題を整理し、中小機構、ジェトロ及び各支援機関の支援策を提案し、輸出の実現に向けて一気通貫の支援を行っている。

コラム

1-1-4①図

新規輸出1万者支援プログラムの全体像



資料：中小企業庁作成

本プログラムでは、輸出実現に向けた事業者のステージや抱えている課題や悩みに応じて、以下のような支援策を提案している。

（１）輸出準備ステージの支援

海外展開戦略の立案やターゲット市場の絞り込みが必要な事業者に対しては、中小機構の専門家が相談に応じ、輸出先の国・地域の検討、商材の市場適合化、ビジネスモデルの仮説検証等を支援している。

（２）輸出挑戦ステージの支援

輸出準備が整った事業者には、ジェトロによる輸出商社とのマッチング支援や海外ECサイトを活用した間接輸出、専門家による伴走支援や海外見本市への出展支援を通じた直接輸出の実現を支援している。

（３）輸出継続・拡大ステージの支援

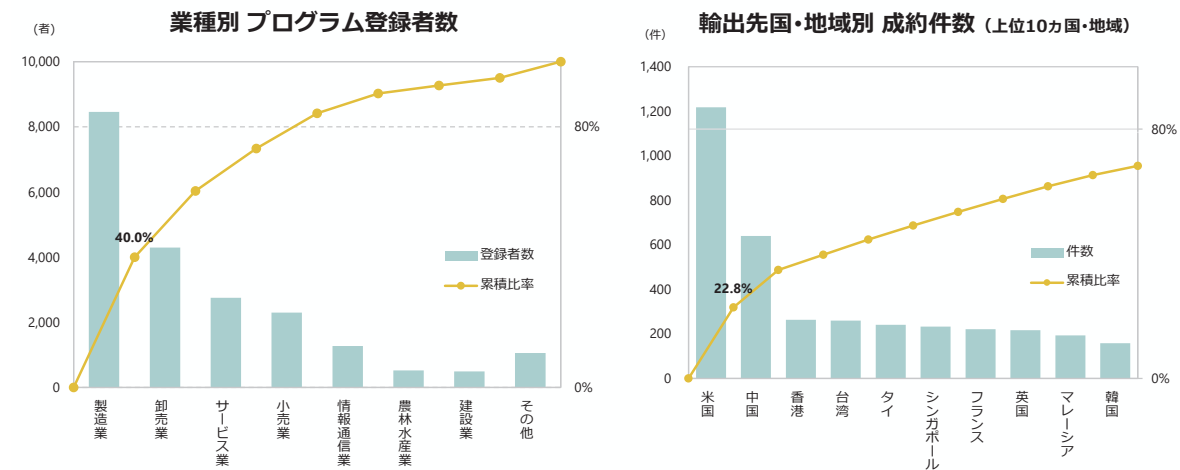
輸出実現後も海外ビジネスの継続や拡大を図れるよう、自立化に向けて、社内人材の育成、資金支援、知的財産保護に関する支援、貿易リスクに関する支援を提供している。

2. 新規輸出1万者支援プログラムを通じた輸出実現状況

本プログラムは、2024年11月時点で全国の登録者が2万者を超え、うち2,800者超が輸出実現に至っている。登録者全体の約4割を製造業が占め、モノの輸出、特に食品関連の輸出挑戦が中心となっているが、サービス業や小売業も1割超の登録があり、海外への店舗出店やサービス輸出に取り組む事例も存在している。

輸出先国・地域別の成約件数では、米国向けの輸出が約2割を占めている。本プログラムでは、直接輸出に取り組むことが難しい中小企業・小規模事業者に対しては、国内の輸出商社や越境EC等を通じた間接輸出による海外展開のアプローチを提案している。特に成約件数が最も多い米国に関しては、ジェトロがAmazon社と連携した「JAPAN STORE」を展開するなど、中小企業・小規模事業者にとって市場開拓に挑戦しやすい環境の整備を進めている。

コラム 1-1-4②図 業種別プログラム登録者数、輸出先国・地域別成約件数



資料：中小企業庁作成

3. 新規輸出1万者支援プログラムの活用事例

ここからは、本プログラムを活用し、新たな輸出を実現した事例や継続的な海外販路開拓に取り組む事例を紹介する。

事例：株式会社イノウエ

埼玉県秩父郡長瀬町に本社を置く株式会社イノウエは、1949年創業の老舗菓子店で、川越市内の豆菓子専門店「小江戸まめ屋」として地元で愛されている。秩父地方の幻の大豆「秩父借金なし大豆」を使用した和菓子で、最高技法の手技で作る希少な逸品の「きなこまめ」や、日本お土産アカデミーでグランプリ賞を受賞し、日本一の土産に選出された実績もある「秩父借金なし大豆のお漬物」等、職人の技術と高品質な商品の品ぞろえを武器に事業を展開していた。

同社の経営方針を転換するきっかけは、2019年からのコロナ禍による売上低迷であった。国内市場の伸び悩みを以前から感じていた井上社長は、腕利きの和菓子職人の手技で作り上げた豆菓子の味を世界中に広め、海外需要を獲得したいと考えるようになっていた。そうした中、取引先の商社からジェットロを紹介され、新規輸出1万者支援プログラムの存在を知り、海外展開への挑戦を決意。2023年5月に本プログラムへ登録し、海外市場開拓を目指した本格的な取組を開始した。

初の海外展開で現地の情報収集が必要と感じた同社は、ジェットロの「海外ブリーフィングサービス」を利用し、タイや近隣国の市場規模や規制、現地の食文化や味の嗜好等の調査から始めた。同年9月からはジェットロの「新輸出大国コンソーシアム」で専門家のハンズオン支援を受けながら、海外商談に向けた準備を進めた。

2024年1月にはバンコクで開催された「JAPAN SELECTION」に出展。プロモーションや商談を重ねた結果、現地の日系小売事業者から高く評価され、テスト販売のオファー獲得につながった。帰国後も交渉と準備を重ね、同年8月からバンコクのタニア地区店舗でテスト販売を開始したほか、11月には「Siam Takashimaya 6周年記念」にポップアップ店舗を出店するに至った。

同社は、更なる海外市場の開拓を目指し、常温長期保存やハラール対応等、輸出規制をクリアする商品の開発・生産に向け、新工場建設に着手。秩父の食材をいかした豆菓子を世界中に広めるため、今後も海外市場の開拓に取り組んでいく。



豆菓子専門店「小江戸まめ屋」の外観

事例：東海バネ工業株式会社

1944年に大阪府大阪市で創業した東海バネ工業株式会社は、「単品のばねでお困りの方々のお役に立つ」を経営理念に、生産ロット平均5個の「多品種微量」の受注生産で顧客の要望に応じてきた。「1本のばねで困っている顧客がいれば、他社がやりたがらない仕事でも喜んで引き受ける」を信念に挑戦を続けた結果、人工衛星用の極小ばねから東京スカイツリーの制振装置に使う巨大ばねに至るまで、世界で唯一の製品を扱う職人集団となり、国内26業種、約4,900社との取引実績を有している。

価格競争を避けるためにも新規顧客開拓が経営課題である同社は、2019年から海外市場の開拓に着手し、ジェトロの「新輸出大国コンソーシアム」による支援を受け、米国やタイへの販路構築を実現させていた。実現当時の取引量は僅かであったものの、同社の技術力は海外でも高い評価を集め、海外からの相談は年々増加傾向にあった。そのため、「海外での認知度を高めれば世界でも存在価値を発揮できる」と考えた夏目直一社長は、海外事業部門の新設を決断。2023年5月に新規輸出1万者支援プログラムに登録した同社は、本格的な海外展開に乗り出した。

プログラム登録後は、中小機構の「海外展開ハンズオン支援事業」を利用し、対象国・地域の選定やビジネスモデル仮説の立案に取り組んだ。工作機械業界を重点ターゲットにしていた同社は、業界を牽引するドイツ、スイスに、今後成長が期待される台湾も候補に追加し、参入可能性の調査を進めた。ドイツ、スイスの2か国は、専門家の助言を受けて現地調査を実施した結果、EUの非関税障壁の高さに苦戦しながらも、2社との商談を実現させた。商談実現に加え、現地調査や海外企業との面談のノウハウを社内に蓄積できたことは大きく、台湾市場に関しては2024年3月に開催された「台湾国際工作機械展」への出展と併せて地元企業4社を訪問するなど、海外事業部門を中心とした海外市場開拓は着実な進展を見せている。

職人の養成システムを確立し、若手への技能伝承に取り組む同社は、人材育成にも余念がない。海外市場開拓に挑戦する傍ら、ジェトロの「中小企業海外ビジネス人材育成塾」に担当者を派遣し、海外事業戦略立案やプレゼン資料作成のポイント、商談スキルの習得を進めている。同社は中期ビジョンに「世界から相談される会社になる」を掲げ、今回の経験をいかしながら海外事業の更なる拡大に取り組んでいく。



コイルばね工場外観

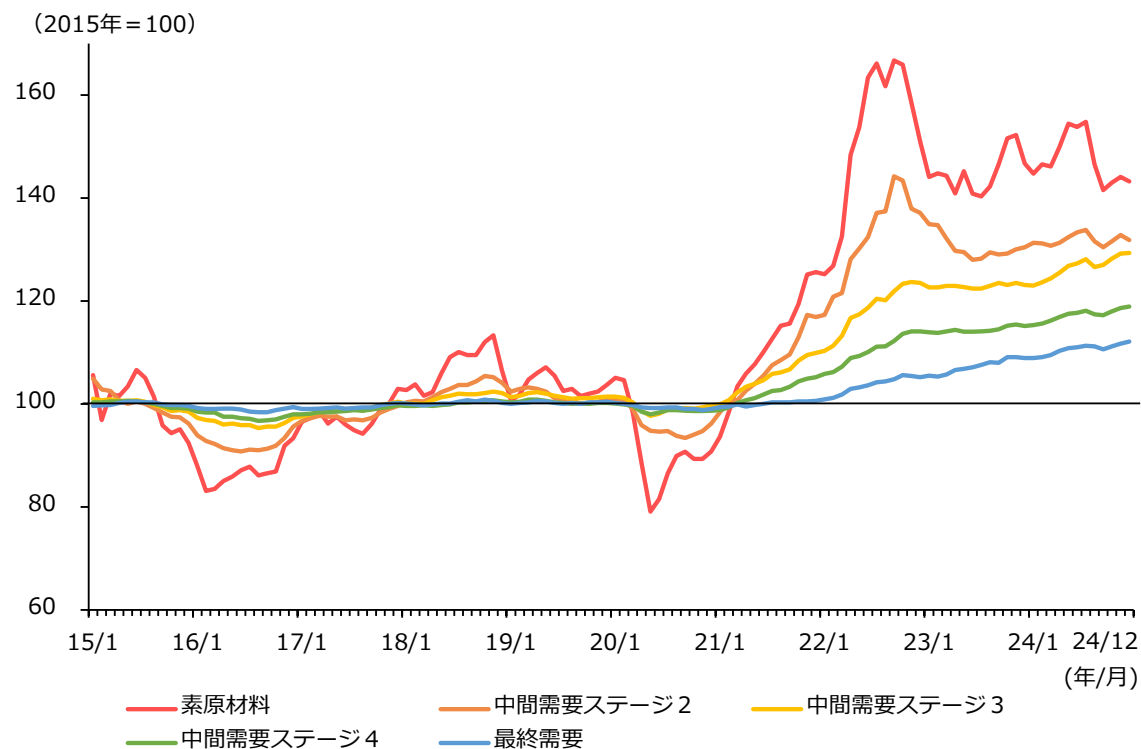


ばね製作現場の職人たち

第1-1-19図は、日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」を用いて、需要段階別の物価の推移を見たものである。これを見ると、「素原材料」

は2022年と比較すると低下したものの、中長期的に見れば高水準が続いている。「中間需要」や「最終需要」についても、上昇を続けている。

第1-1-19図 最終需要・中間需要物価指数の推移



資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」

(注) 1.各指数について、財だけでなくサービスも含む。

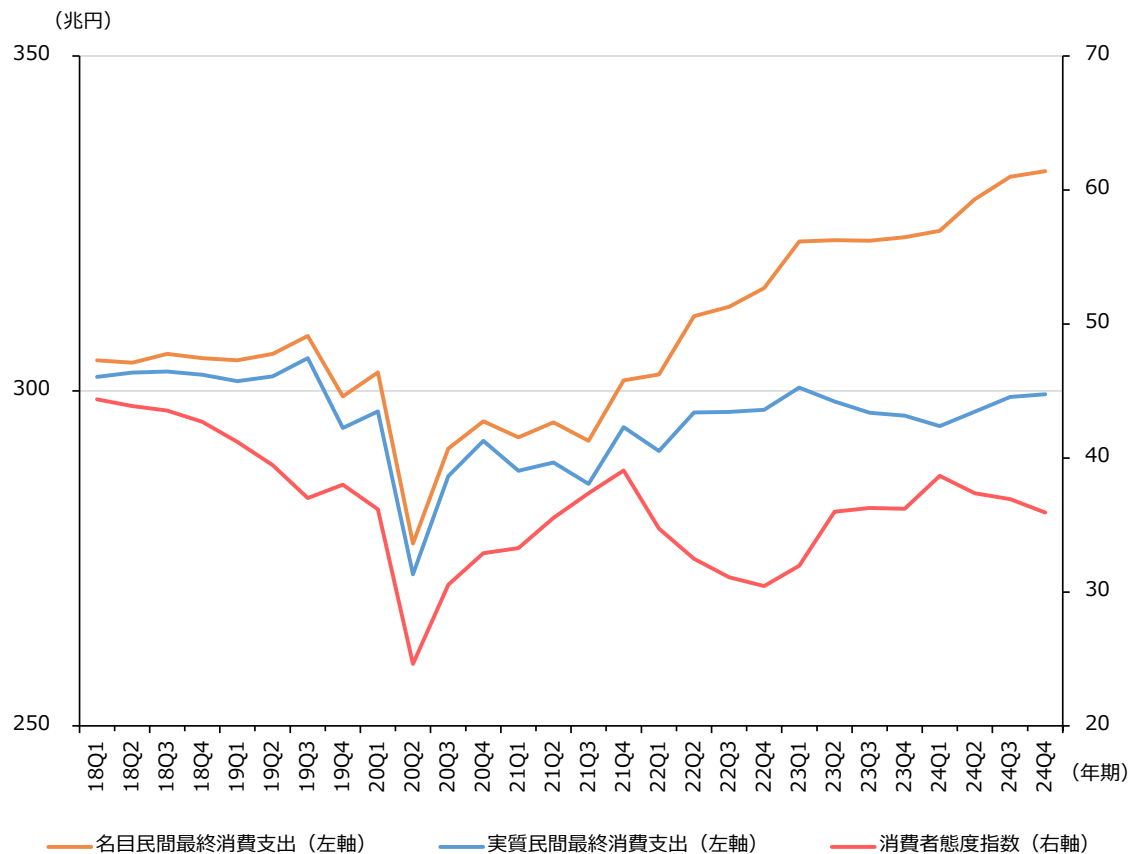
2.「素原材料」については、「中間需要ステージ1」を集計している。

3.「最終需要」については、「最終需要（除く輸出）」を集計している。

第1-1-20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「名目民間最終消費支出」は上昇したものの、「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1-1-20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。

コラム

1-1-5

テキストデータを活用した景気判断と消費動向変化の把握

1. 本コラムの背景・目的

中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境は足下で大きく変化しており、円安に起因した輸入物価高による原材料価格やエネルギー価格の高騰は、企業のコスト構造に大きな影響を与えただけでなく、消費者物価の上昇を通じて個人の消費動向にも波及している。したがって、企業が経営戦略を検討するに当たって、このような外部環境の変化や、それが企業の行動や消費の動向にもたらす影響を把握することは重要であり、景況感や市場動向を反映した企業側・消費者側双方の現場の声を分析することで、公的統計のみでは把握しきれない情報を得ることにつながる可能性がある。

そこで、本コラムでは、内閣府「景気ウォッチャー調査²⁶」から取得したテキストデータを用いて、生成AIを活用したテキストマイニングを行うことで、景気判断、企業の行動、消費の動向の時系列変化と業種別の違いを分析し、外部環境がこれらにどのような影響を及ぼしているのかについて考察する。

また、昨今の大規模言語モデルをはじめとする生成AIは技術進歩が目覚ましく、企業が抱える問題意識や経営課題を検索するシステムを構築することも、技術的に可能になりつつある²⁷。しかし、単にChatGPTなどの大規模言語モデルに問いかけて検索するだけでは、膨大な情報の中から確率的に生成された「もっともらしい」出力が提示されるだけであり、根拠が不明確な印象論の域を出ない。むしろ、景気ウォッチャー調査などの特定のエビデンスに基づいた出力によって現状を把握することの方が有用と考えられる。これを実現するために、景気ウォッチャー調査の回答を基にベクトル検索を行った結果を出力するRetrieval Augmented Generation（RAG）²⁸を使用することも考えられるが、それでは本コラムの**コラム1-1-5②図**などで示すような、因果関係の波及を含む全体像を捉えることが難しい。

その中で近年注目されているのが、Graph RAGやKnowledge Graph RAG²⁹という手法で、外部から取得した情報を因果関係などにに基づき整理したデータベースを背後に構築しておき、問われた内容に対してデータベース内の関連情報を検索した結果を出力する方法である。今回は、そうした検索システムを作る際のデータベース構築を試行するというもう一つの意図もあるため、特定のキーワードを指定してそれとつながる因果関係を抽出し、作成したネットワークの有用性の検証も行った。

2. 分析手法の概要

テキストマイニングとは、大量のテキストデータから有用な情報や知識を抽出するプロセスである。テキストデータに含まれる膨大な情報を効率的に整理することで、重要なトレンドや傾向を把握することが可能になる。本分析では、2017年4月から2024年11月までの景気ウォッチャー調査から取得したデータのうち、「景気の現状判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」・「景気の先行きに対する判断理由」の文字数が50以上のものを使用

²⁶ 内閣府「景気ウォッチャー調査」は、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的として、毎月実施される調査である。家計動向、企業動向、雇用等、代表的な経済活動項目の動向を敏感に反映する現象を観察できる業種の、適当な職種の中から選定した2,050人を調査客体とする。また、調査事項は、5段階で評価する「景気の現状に対する判断（方向性）」・「景気の先行きに対する判断（方向性）」と、選択式で回答する「景気の現状判断の理由」、自由回答である「景気の現状判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」・「景気の先行きに対する判断理由」となっている。今回の分析では、このうち「景気の現状に対する判断（方向性）」・「景気の先行きに対する判断（方向性）」のデータと、「景気の現状判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」・「景気の先行きに対する判断理由」のテキストデータを使用している。

²⁷ Xiong et al. (2024)

²⁸ 「RAG」とは、構造化されていない外部の情報源から、問題に対して関連する情報を検索し、その情報を利用して回答文を生成する手法である。

²⁹ 「Graph RAG」及び「Knowledge Graph RAG」では、外部の情報源をグラフ形式で構造化したデータベースから検索することで、従来の「RAG」と比較して、全体の因果関係や文脈などを踏まえた、より精度の高い回答生成が可能となる。

した。使用した回答数は134,840件である。景気ウォッチャー調査には、例えば以下のような回答が含まれる。

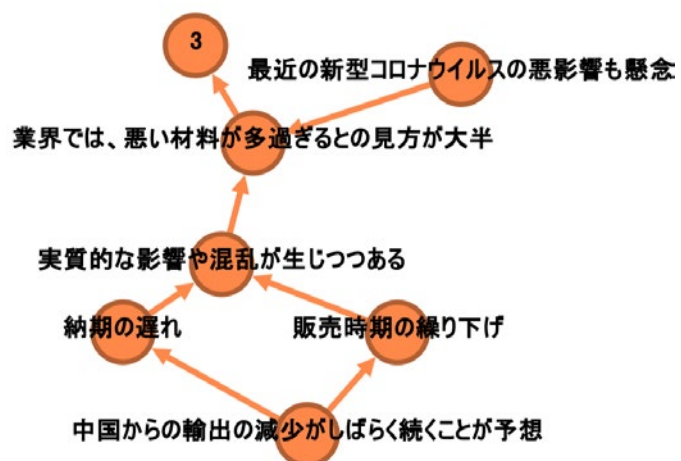
「2020年1月；近畿；その他非製造業〔衣服卸〕（経営者）；・最近の新型コロナウイルスの悪影響も懸念されるが、既に中国政府の発表で、中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想される。これに伴い、納期の遅れや、販売時期の繰り下げといった、実質的な影響や混乱が生じつつある。業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半を占める。；□」

この「□」は5段階で評価する「景気の現状に対する判断（方向性）」・「景気の先行きに対する判断（方向性）」を表し、本コラムでは、景気の現状及び先行きを良いと判断する順に「◎」を5、「○」を4、「□」を3、「▲」を2、「×」を1といった数値に変換して扱う。

テキストデータは表形式でまとまっている構造化データとは異なり、元の非構造化状態のままでの分析が困難である。そのため本コラムでは、大規模言語モデルの一つである「claude-3-5-sonnet-20241022³⁰」を活用し、因果表現のペアを抽出した。その抽出例を示したコラム1-1-5①図を見ると、元の回答から因果表現がネットワークとしてまとまっていることが確認できる³¹。

コラム 1-1-5①図 大規模言語モデルを用いた因果関係の抽出例

原因	結果
最近の新型コロナウイルスの悪影響も懸念	業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半
中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想	納期の遅れ
中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想	販売時期の繰り下げ
納期の遅れ	実質的な影響や混乱が生じつつある
販売時期の繰り下げ	実質的な影響や混乱が生じつつある
実質的な影響や混乱が生じつつある	業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半
業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半	3



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

（注）右の図は、左の表をネットワークとして可視化したもの。矢印は因果関係を表している。

抽出した表現をそのままネットワーク分析に用いることも可能だが、例えば「レストラン関連はディナー利用が伸び悩んでいる」、「レストランのディナー帯の利用が伸び悩む」などは同じ意味としてまとめることで、複数の回答のつなぎ合わせがより有用となる。この処理について最も簡単な方法は、Matsuoka et al. (2024) で示されているように、各表現を文埋め込みによってベクトル表現に変換し、k-平均法³²やノイズを含むアプリケーションのための密度に基づく空間クラスタリング（Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise、以

³⁰ GPT-4oとClaudeのそれぞれの抽出結果を比較したところ、後者の方が精度が高かったため、本コラムではClaudeを採用した。

³¹ 本稿の作成においては、久野遼平氏（中小企業庁事業環境部調査室、東京大学大学院情報理工学系研究科講師）が中心となって分析作業を行った。実際のプロンプトでは因果表現以外も抜き出しており、ここでは扱っていないが、今回の分析で使用した正確なプロンプトなどは、以下の「GitHub」にて久野氏が整理・公開している（外部サイト：<https://github.com/hisanor013/HierarchicalNarratives>）。

³² 「k-平均法」は、各グループの中心点となるk個のデータを選び、各データを最も近い中心点のグループに割り当てることで、類似したデータをk個のグループに分類する手法である。

下「DBSCAN³³」)などのクラスタリング手法を用いることである。しかし、今回のケースでは「新型コロナウイルスが終息傾向」、「新型コロナウイルスの出口がなかなか見通せない」、「新型コロナウイルス感染の脅威が高まっている」が同じものと判定されるなど、景況感に関する正負の向きの情報を適切に抽出できない。特に、正負の向きに関する情報の区別がつかないことは、景況感の分析という観点からは致命的な問題となる。

そこで今回の分析では、フレーズ埋め込みのクラスタリング結果を大規模言語モデルによって更に改良する方法を採用した。これによって「新型コロナウイルス感染症の5類移行」、「新型コロナウイルスの5類感染症への移行」、「新型コロナウイルスが5類感染症に移行」などが同じ意味としてまとめられ、表記揺れをより人間の判断に近い分類に整理できる³⁴。本分析では、このように表記揺れを吸収した表現をノードとして構築したネットワークを使用する。

3. マクロの分析結果

景気ウォッチャー調査の134,840件の回答から因果関係を抽出して構築したネットワークは、ノード数124,286、エッジ数284,439という比較的巨大なネットワークとなる³⁵。このサイズのネットワークの可視化は困難であるため、次数15以上のノード³⁶に絞ったものをコラム1-1-5②図に示す³⁷（ノード数2,681、エッジ数60,638）。各ノードのサイズは次数を表し、色はコミュニティ抽出によるクラスタリング結果を示している³⁸。全体として、右側には景気判断が上向きを表す「4」や「5」に向かう表現が、左側には下向きを表す「1」、「2」に向かう表現が分布していることが分かる。中立を表す「3」はその中間に位置し、コミュニティ抽出の結果では他と色が異なっており独立したコミュニティを形成していることも注目に値する。これは、多様な回答者が景気判断について言及しているにもかかわらず、景気判断の理由付けにある程度の共通性が見られることを示唆している。

33 「DBSCAN」は、各データの位置から確認した密度を用いて、密度が高い場所にいるデータは同じグループとして結合していく手法である。どのデータからも離れているデータはノイズ（外れ値）として扱われるという特性がある。

34 本分析作業の詳細は、久野氏が講師を務める東京大学大学院の講義の関連記事において取りまとめている（外部サイト：<http://dss.i.u-tokyo.ac.jp/blog/practical-graph-rag-1/>）。

35 ここでの「ノード」とはテキストデータから切り出した単語やフレーズといった要素を表し、「エッジ」とは因果関係といったノード同士の関係性やつながりを表す。

36 ここでの「次数」とは、各ノードにつながっているエッジの数を表す。次数が低いノードは、エッジが少なく他のノードとの関係性が薄いため、全体のトレンドや傾向を把握するに当たり、ここでは次数15以上のノードに絞る処理を行っている。

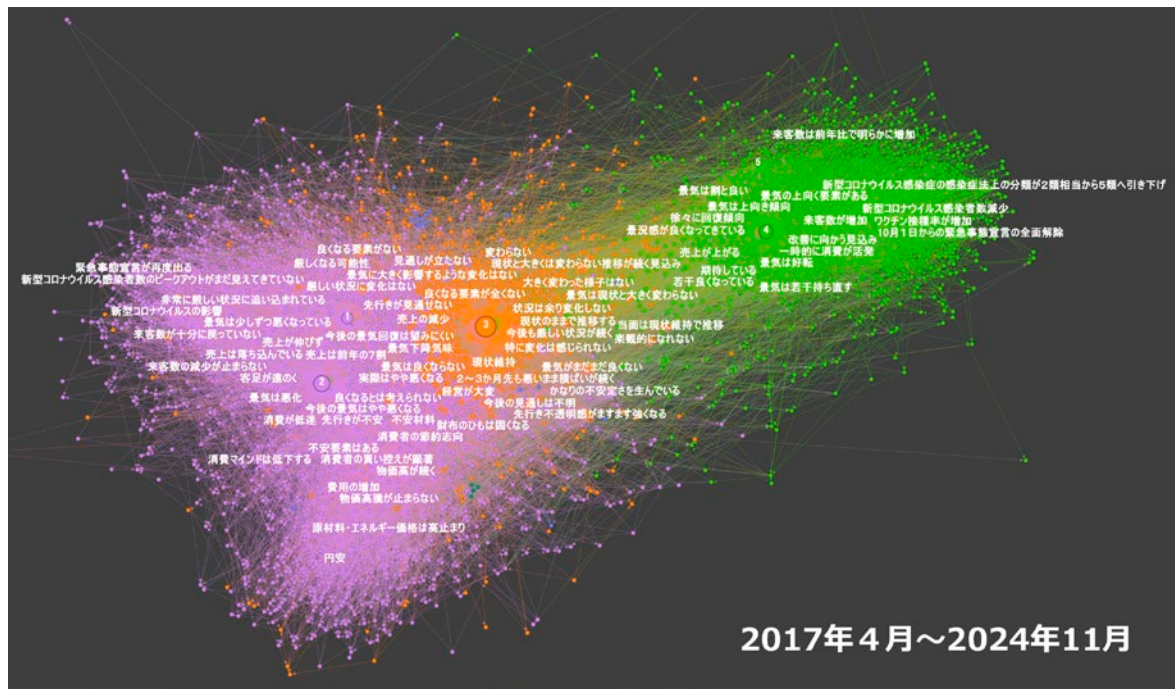
37 本コラムにおける全ての図表の詳細版は、以下の久野氏個人のホームページにて確認可能（外部サイト：<https://www.rhisano.com/figures>）。

38 久野・大西・渡辺（2024）に基づく。

コラム

1-1-5②図

構築したネットワークの全体図



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. 図中の点は「ノード」、矢印は「エッジ」を表す。また、図中の文字は、代表的なノードの文言を抜粋して示したものの。

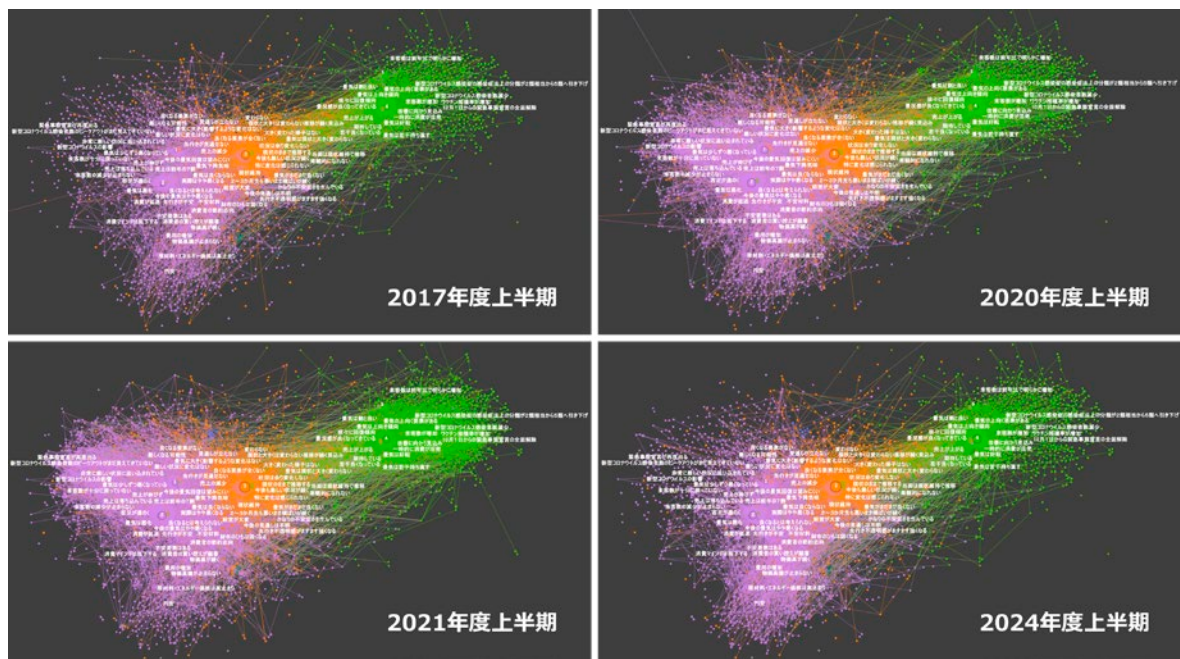
2. 図中の1～5の数字は、1を「悪い」、5を「良い」とする5段階の景気判断の回答。

3. 2017年4月から2024年11月までの内閣府「景気ウォッチャー調査」から取得したデータを対象に、次数15以上のノードに絞って可視化したネットワークを表示している。

次に時期ごとのネットワークの変化を分析する。2017年4月から、各年度を上半期と下半期に分けて分析を行う。なお、本分析のデータ収集時点に公開されていたデータの最新時点は2024年11月であったため、2024年度下半期は2か月分のデータしか含まれていないことに留意が必要である。

コラム1-1-5③図は、2017年度上半期・2020年度上半期・2021年度上半期・2024年度上半期の各時期のネットワークを可視化したものである。これを見ると、2017年度上半期においては、左上の「新型コロナウイルスの影響」を起点としたネガティブな影響に対応する部分のエッジが見られない。一方、2020年度上半期と2021年度上半期については、2020年度上半期では「新型コロナウイルスの影響」を起点とした負の影響に関するエッジが増加し、2021年度上半期では右上に位置するワクチン接種などの正の影響に対応するエッジも増加している。2024年度上半期では「新型コロナウイルスの影響」に関するエッジは減少し、下部に見られる物価高や円安の負の影響が顕著となっている。このように構築したネットワークは、時期ごとの特徴の違いを明確に捉えている。

コラム 1-1-5③図 時期別に見たネットワーク図



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. 図中の点は「ノード」、矢印は「エッジ」を表す。

2. 図中の文字は、2017年4月から2024年11月までの全期間における代表的なノードの文言を抜粋して示したもの。いずれの時期でも同一の位置に表示されているが、当該時期に必ずしもその文言に当たるノードが確認されているとは限らない。

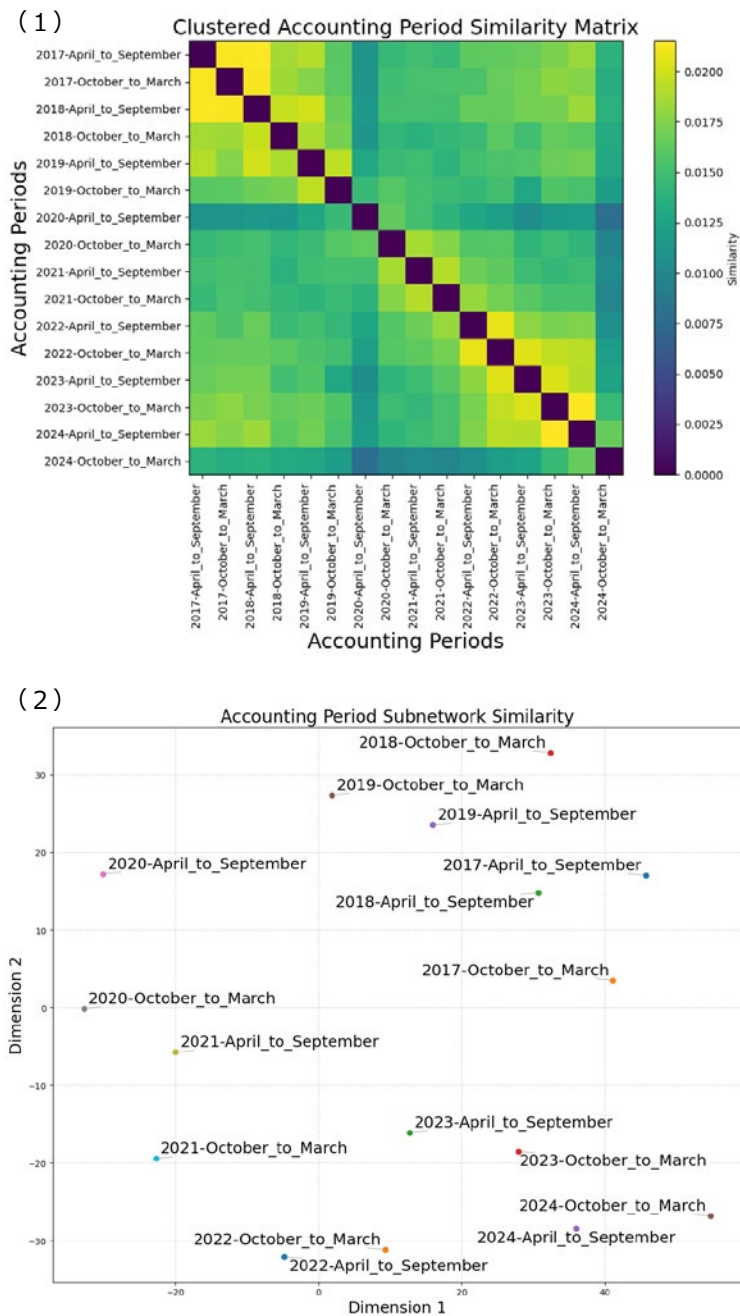
このような時期によるネットワークの違いを定量的に分析するため、期間ごとのネットワークの類似度を計算したものをコラム1-1-5④図に示す。(1)からは、ネットワークが1年から1年半程度は類似性を保持すること、また2020年度上半期がいずれの時期とも類似度が低く、特異な時期となっていることが明らかとなっている。2024年度下半期の特異性については、データ量が十分に蓄積されていないことが要因と考えられる。コラム1-1-5④図の(2)は、参考として、ネットワーク間の類似度を基に各時期をt分布型確率的近傍埋め込み法(t-distributed stochastic neighbor embedding、以下、「t-SNE」という³⁹)によって低次元化したものを示したものである。この図からは、時間的に近接する期間のネットワークが空間的にも近接して配置される傾向が明確に表れている。

³⁹ 詳細は、van der Maaten and Hinton (2008) による。

コラム

1-1-5④図

時期ごとに見たネットワークの類似度



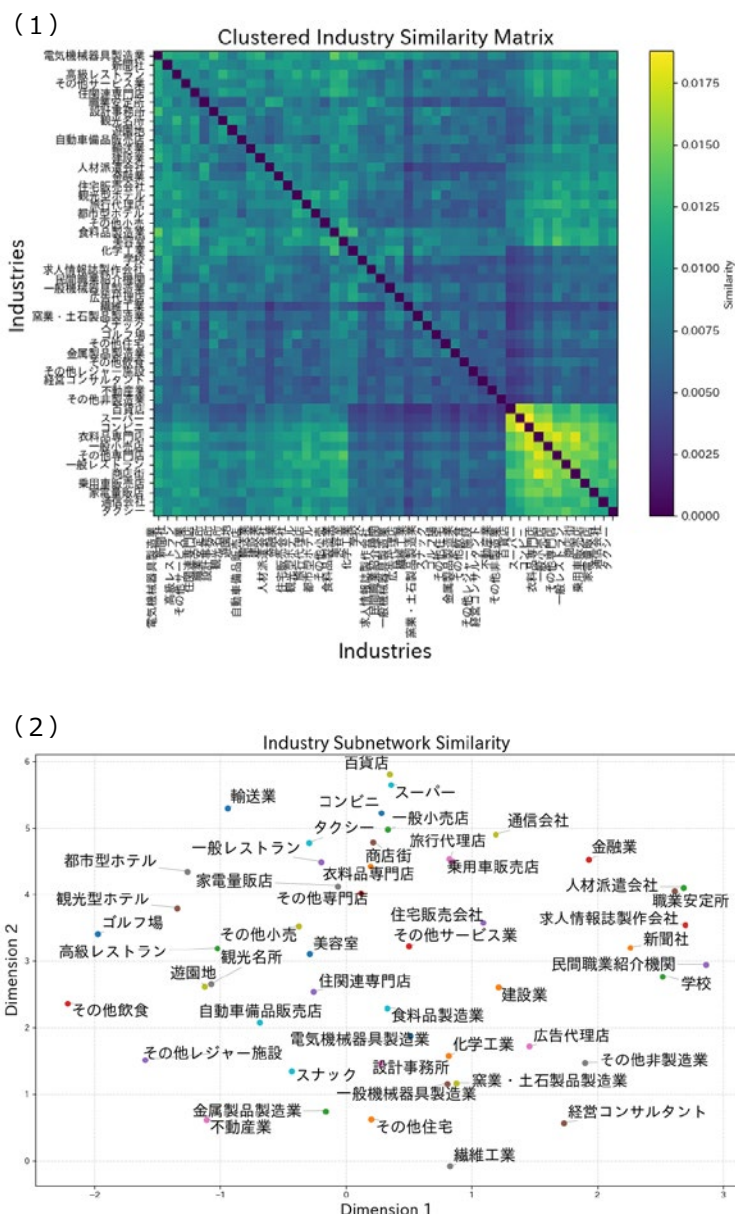
資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. (1) は、半期ごとに作成したネットワークを各半期同士で確認した類似度について行列として表したものの。色が明るいほどネットワークの類似度が高く、暗いほど類似度が低いことを表す。

2. (2) は、多次元空間で表されるネットワークに対して低次元化する処理を行うことで、ネットワークの類似度を二次元に可視化したものの。類似度の高いネットワークは近接して表示されている。

コラム1-1-5⑤図は、業種間における同様の分析結果を示したものである。（1）のネットワークの類似度を表した行列から、「スーパー」、「コンビニ」、「衣料品専門店」などの間で高い類似度が観察される。また、（2）のネットワーク間の類似度を基に各業種をt-SNEによって低次元化した図からは、事業環境が類似している業種が空間的に近接して配置される傾向が見られ、これは直感的な業種間の関係性とも整合的である。このような分析結果は、構築されたネットワークがマクロ的な産業構造を適切に捉えていることを示唆している。

コラム 1-1-5⑤図 業種ごとに見たネットワークの類似度



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. (1) は、業種ごとに作成したネットワークを各業種同士で確認した類似度について行列として表したものの。色が明るいほどネットワークの類似度が高く、暗いほど類似度が低いことを表す。

2. (2) は、多次元空間で表されるネットワークに対して低次元化する処理を行うことで、ネットワークの類似度を二次元に可視化したもの。類似度の高いネットワークは近接して表示されている。

4. ミクロの分析結果

ここまではネットワークをマクロの視点から分析してきた。次にミクロ的な観点から、各業種におけるナラティブ⁴⁰の相違を分析する。この分析の目的は、指定時点における特定キーワードを起点とするナラティブの業種間の違いを明らかにすることである。同時に、Graph RAGやKnowledge Graph RAGを構築する上で、本コラムで作成したネットワークの有用性を検証するという目的もある。

ここでは昨今の物価高に着目し、特定キーワードを起点として、景気判断の「1」～「5」に至るまで五つのエッジで構成されるパスを分析対象とする。しかし、この方法では、業種によってはそうしたパスが全く存在しない場合や、非常に多くのパスが抽出される場合がある。特に後者の場合、個々のパスの精査に多大な労力を要する。

そこで本コラムでは、パスに含まれる情報を用いて順位付けを行った上位の結果を表示する。具体的には、パスが複数のエッジの連なりによって構成され、各エッジには少なくとも一つ以上の裏付けとなる景気ウォッチャー調査の回答が存在することから、回答に付随する時点や業種の情報を活用する方法を採用した。

まず、エッジごとに裏付けとなる回答の時点情報に注目し、指定時点との最小時間差をそのパスの時間として設定した。このパスの時間に対して指定時点からの時間的距離に応じて指数関数的に減少するウェイトを設定し、エッジごとにウェイトを算出した。各パスのウェイトは、パスを構築する五つのエッジのウェイトの平均値として定義した。指定時点になるべく近いパスの方が、その時点におけるナラティブをより正確に反映していると考えられるため、ウェイトの大きい順に並び替える。次に、パスを構築する五つのエッジにおいて指定業種以外の回答の使用を最大一つまでに制限し、指定業種の回答のみで構成されるパスを優先的に配置した。これら二つの基準で大部分の順位付けが可能となるが、順位の曖昧さが残る可能性を考慮し、各エッジを支える回答数の平均値も補助的な情報として付加した。これらの情報を活用することで、特定時点における特定のキーワードに関する業種別ナラティブの相違を効率的に把握することが可能となる。

ここでは、2024年12月31日を基準時点とし、次の物価高に関するキーワードに注目した。「消費者の節約志向」、「財布のひもは固くなる」、「買上点数が減少」、「消費者の買い控えが顕著」、「来客数が十分に戻っていない」、「生活防衛を意識する動き」、「消費が低迷」、「来客数の減少が止まらない」、「可処分所得は大して増えていない」、「客足が遠のく」の計10個である。これらは各ノードについて大規模言語モデルに消費動向との関係を尋ねた結果、関係があると判断されたもののうち、出現回数が多かった上位10件に該当する。

これらのキーワードから出発して5ステップで景気判断にたどり着くパスを、上記の基準に基づいて並び替え、いくつかの業種についてまとめたものが**コラム1-1-5⑥図**である。この図から分かることは、どの業種も「消費者の節約志向」という共通の課題に直面していることである。各業種の経営者の回答からは、「来客数が十分に戻っていない」や「売上の減少」といった具体的な影響が浮かび上がってきた。

しかし、この共通した逆風の中で、各業種は異なる対応策を模索している。「食料品製造業」では、国内市場の縮小に対して「東南アジア向けの輸出が増加」しており、新たな成長の可能性を見いだしている。この動きは、他の業種とは一線を画す前向きな戦略として注目される。一方、「都市型ホテル」は「販売価格に転嫁できていない」状況に直面し、「経営が大変」な状況が続いている。また、小売業界内部でも、業態による違いが顕著である。「百貨店」では「消費分野の2極化」という構造変化への対応を迫られる一方、「スーパー」では「買上点数が減少」という課題に直面している。「コンビニ」は、「たばこの買い控えが続いている」や「フランチャイズシステムの維持に不安がある」という独自の課題を抱えている。他方で、「金融業」は、これらの消費動向をマクロの視点から注視しており、その分析から「先行き不透明感がますます強くなる」という認識を示している。この見方は、多くの業種で共有されている「景気がまだまだ良くない」という認識とも呼応している。

⁴⁰ ここでの「ナラティブ」とは、「物語」や「叙述」などと訳され、出来事や状況を伝える一連のストーリーを意味する。すなわち、本コラムにおける「ナラティブ」とは、ノード同士の因果関係などから構築された、回答者の景況感の認識に至る一連のストーリー構造を表す。

コラム

1-1-5⑥図

物価高に関するキーワードに注目した各業種のナラティブ

【業種】百貨店

（消費者の節約志向→財布のひもは固くなる→消費が低迷→景気がまだまだ良くない→当面は現状維持で推移→3）

（消費者の買い控えが顕著→買い回り品といわれる一般商品の動きは良くない→消費分野の2極化→トータルでは横ばい→3）

（来客数の減少が止まらない→売上は落ち込んでいる→停滞した現状→まだしばらくは続く→4）

（来客数の減少が止まらない→売上は落ち込んでいる→停滞した現状→まだしばらくは続く→3）

（消費が低迷→大きな改善は期待できない→生活防衛を意識する動き→売上は厳しい→3）

【業種】スーパー

（来客数が十分に戻っていない→買上点数が減少→売上が落ちている→景気がまだまだ良くない→厳しくなる可能性→1）

（買上点数が減少→消費が低迷→3か月前と比較し、明らかに販売状況が悪化→景気は少しずつ悪くなっている→1）

（買上点数が減少→消費が低迷→3か月前と比較し、明らかに販売状況が悪化→景気は少しずつ悪くなっている→2）

（生活防衛を意識する動き→価格にシビアになっており→節約傾向が強い→大きく変わった様子はない→3）

（来客数が十分に戻っていない→買上点数が減少→売上が落ちている→景気がまだまだ良くない→厳しくなる可能性→2）

【業種】コンビニ

（来客数が十分に戻っていない→経営が大変→多くのオーナーが辞めることになる→フランチャイズシステムの維持に不安がある→1）

（来客数が十分に戻っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→2）

（客数が十分に戻っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→3）

（来客数が十分に戻っていない→経営が大変→利益が出ない→景気がまだまだ良くない→変わらない→3）

（来客数が十分に戻っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→4）

【業種】食料品製造業

（来客数が十分に戻っていない→売上の減少→利益の出ない状況となっている→景気は現状と大きく変わらない→3）

（消費者の節約志向→最低限の物しか購入せず→販売の数量は減少→売上が低迷→経営が大変→2）

（消費者の節約志向→最低限の物しか購入せず→販売の数量は減少→売上が低迷→経営が大変→3）

（来客数が十分に戻っていない→売上の減少→かなりの不安定さを生んでいる→東南アジア向けの輸出が増加しつつある→前年超えで推移→4）

（来客数が十分に戻っていない→売上の減少→かなりの不安定さを生んでいる→東南アジア向けの輸出が増加しつつある→好調を維持→3）

【業種】都市型ホテル

（生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→利益が出ない→3）

（生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→景気に大きく影響するような変化はない→3）

（生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→2）

（生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→3）

（生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→見通しが立たない→3）

【業種】金融業

（消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→2）

（消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→3）

（消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→不安になることがある→2）

（消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→現状維持→3）

（消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→特に変化は感じられない→3）

資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

（注）2024年12月31日を基準時点とし、物価高に関するキーワードに注目した場合に抽出される各業種のナラティブについて、特定の条件で並び替えた上位5件を表示している。

5. 分析結果のまとめ

本コラムでは、内閣府「景気ウォッチャー調査」を用いて因果関係を表すネットワークを構築して分析した結果を紹介した。最初に、そのネットワークの時間的推移や業種ごとの違いに焦点を当てたマクロ分析を行い、時期や業種ごとに適切なネットワークが形成されていることを確認した。次に、ミクロの視点から2024年12月時点の消費動向に関する業種別のナラティブを分析したところ、全業種が「消費者の節約志向」という共通課題に直面し、多くの業種で「景気がまだまだ良くない」という認識が共有されていることが判明した。

その一方で、この厳しい環境下でも、各業種の事業者は自らの特性に応じた対応策を模索していることも判明した。例えば、食料品製造業では「東南アジア向けの輸出が増加」した結果、「前年超えで推移」あるいは「好調を維持」といった動きが見られ始めており、一つの方向性を示唆している可能性がある。現状、多くの業種で「現状維持」や「大きく変わった様子はない」という停滞的な見通しが示されているものの、各業種が直面する課題の性質は異なるため、求められる解決策も業種ごとに異なる。この状況は、我が国の事業者が単一の処方箋ではなく、業界特性に応じた多様な対応策を必要としていることを示している。

最後に、今回構築したネットワークは、マクロの観点からもミクロの観点からも意義のあるものといえる。将来的にはこうした技術と生成AIを更に掛け合わせることで、テキストデータからエビデンスに基づいた示唆を与える検索システムが構築され、そこから把握できる情報が経営戦略検討や政策立案において有効活用されることが期待される。

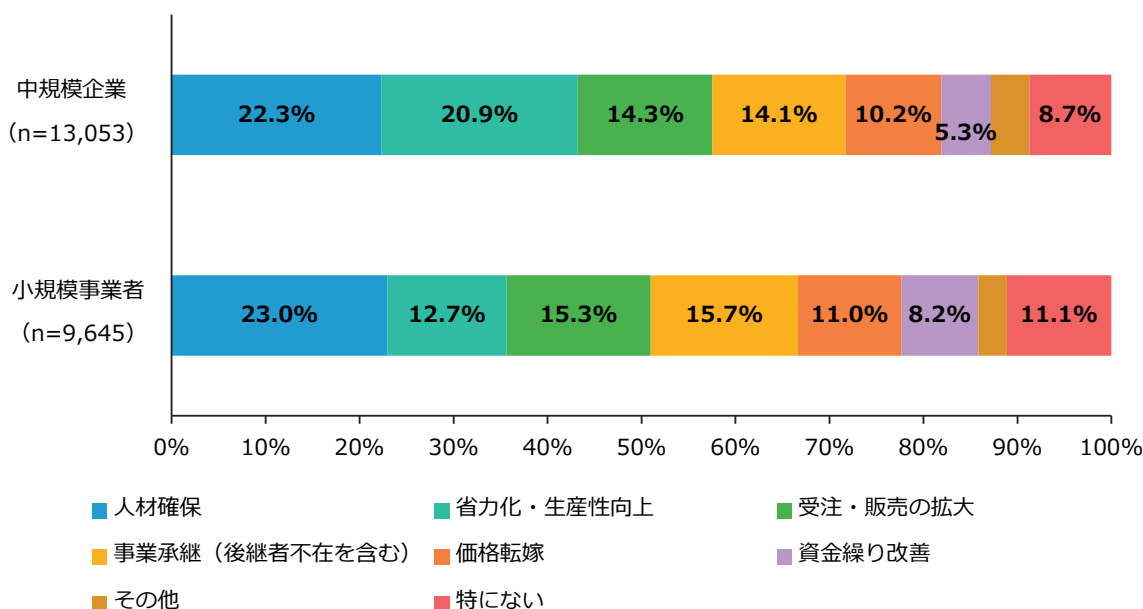
第3節 雇用環境・労働移動

本節では、中小企業・小規模事業者の雇用環境・労働移動について確認する。

第1-1-21図は、アンケート調査⁴¹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1-1-21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。

⁴¹ （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】

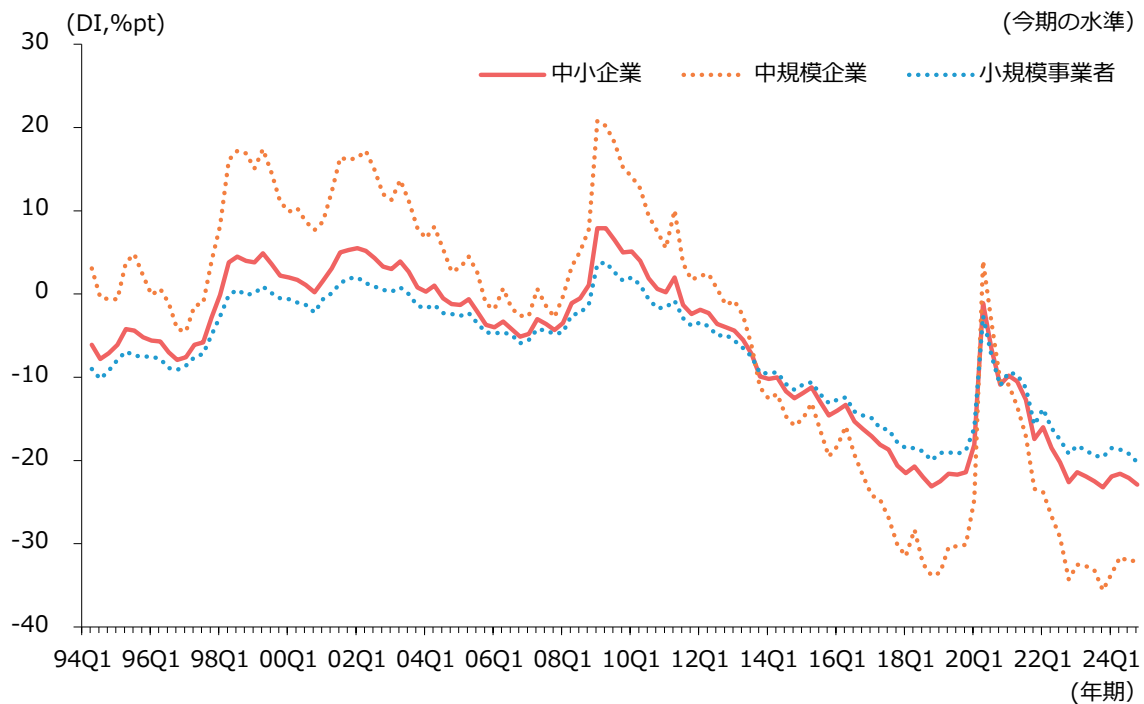
なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

第1-1-22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1-1-23図）。

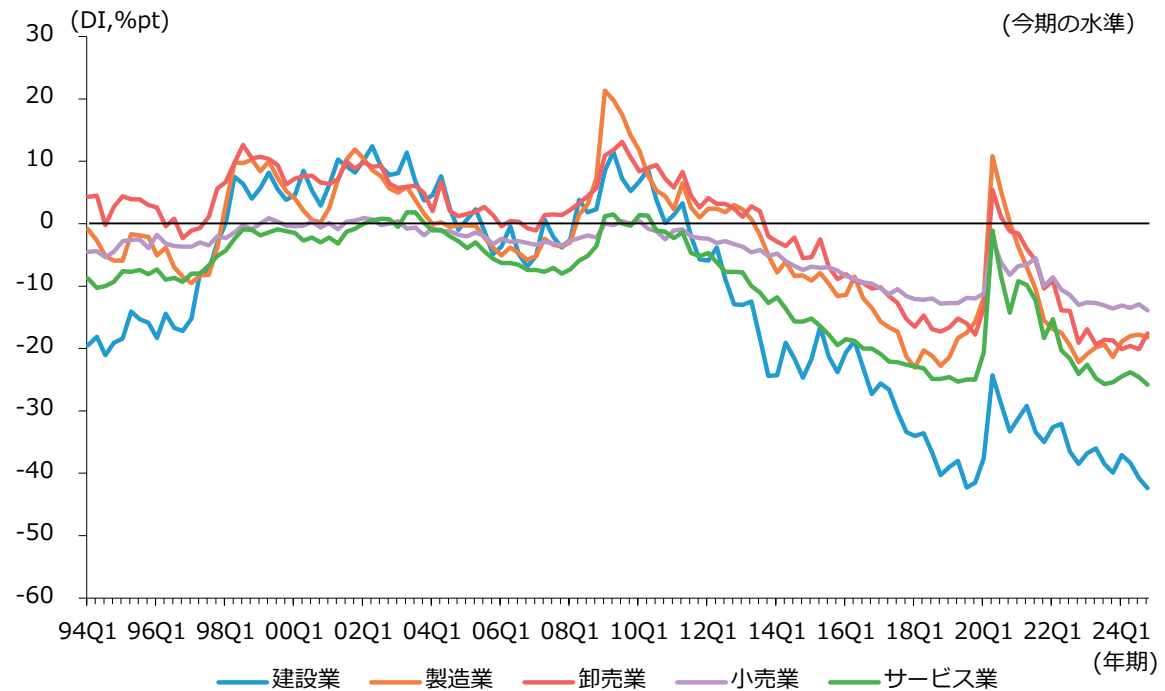
第1-1-22図 従業員数過不足DIの推移（企業規模別）



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1-1-23図 従業員数過不足DIの推移（業種別）



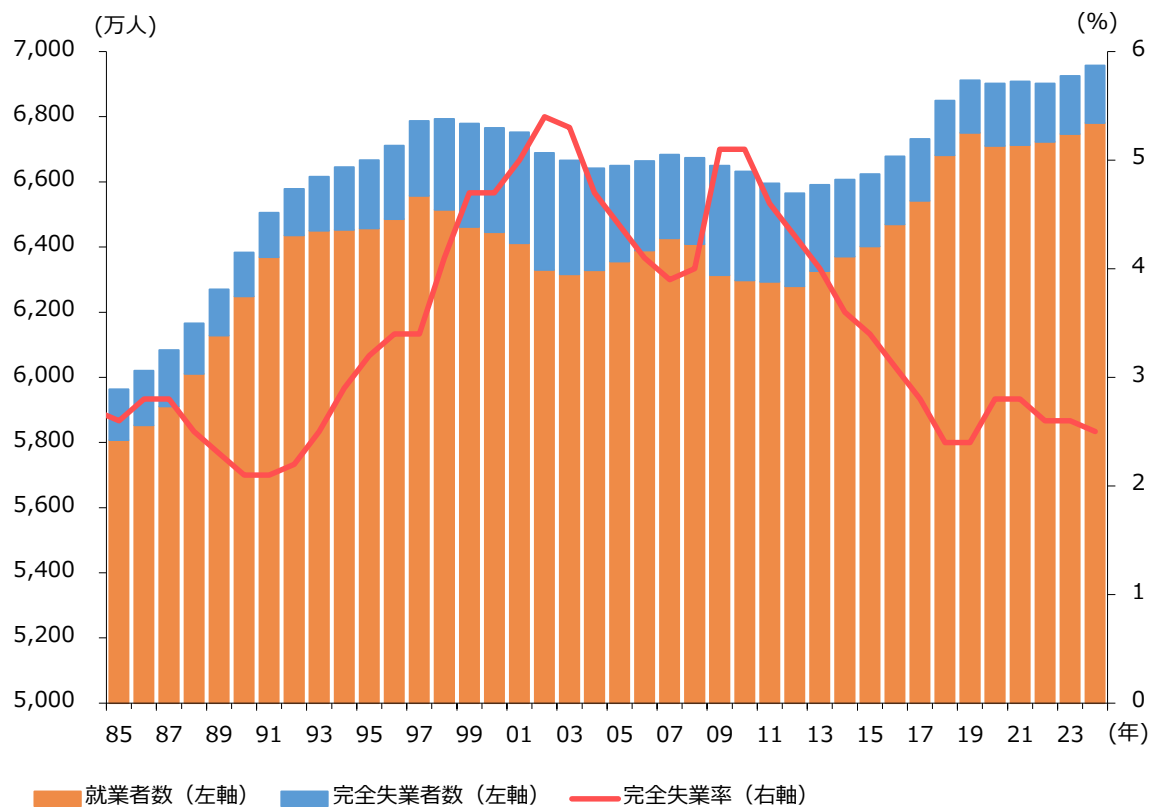
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（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1-1-24図は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移を見たものである。「完全失業率」は、2002年をピークに、リーマン・ショック以

降の2009年及び感染症の感染が拡大した2020年の上昇を除いて長期的には低下傾向にある。「就業者数」については、2020年に僅かに減少したものの、足下では増加傾向にある。

第1-1-24図 完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移

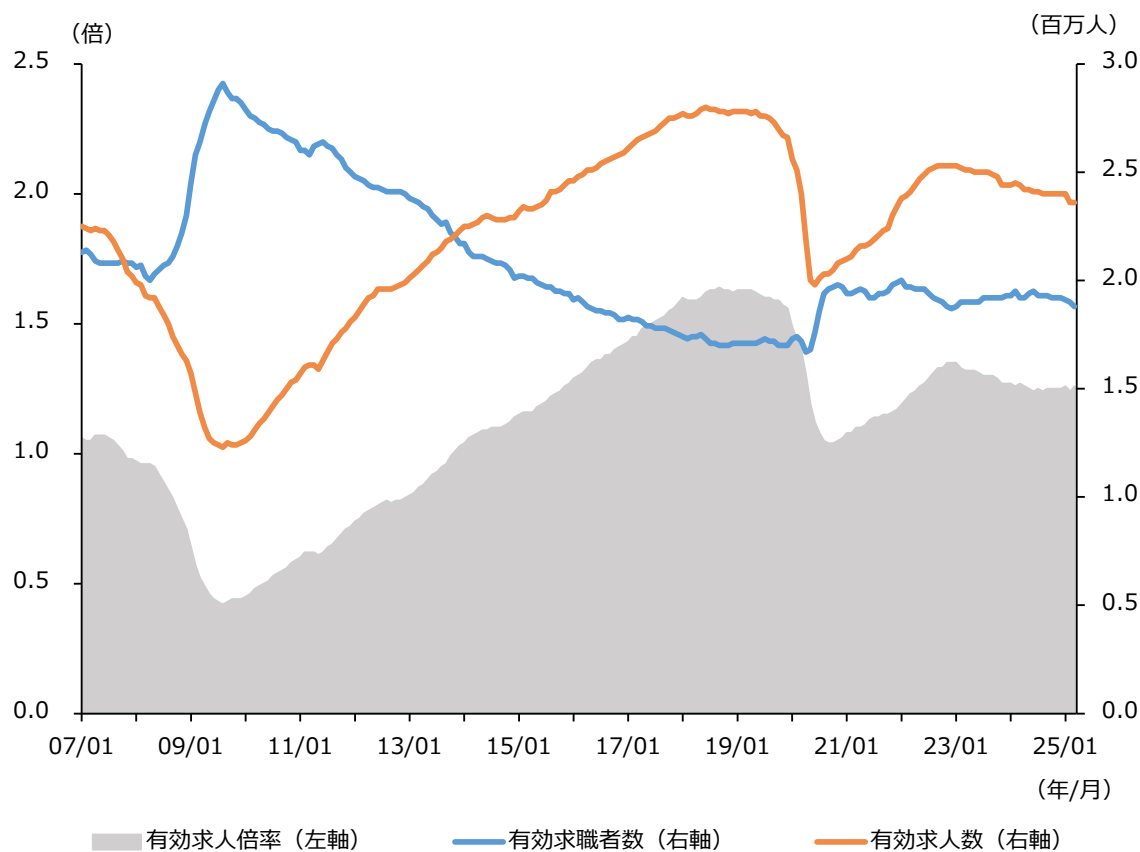


資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

第1-1-25図は、厚生労働省「職業安定業務統計」を用いて、有効求人倍率、有効求職者数及び有効求人数の推移を見たものである。これを見る

と、足下では「有効求人倍率」、「有効求職者数」及び「有効求人数」のいずれもおおむね横ばいであることが分かる。

第1-1-25図 有効求人倍率・有効求職者数・有効求人数の推移



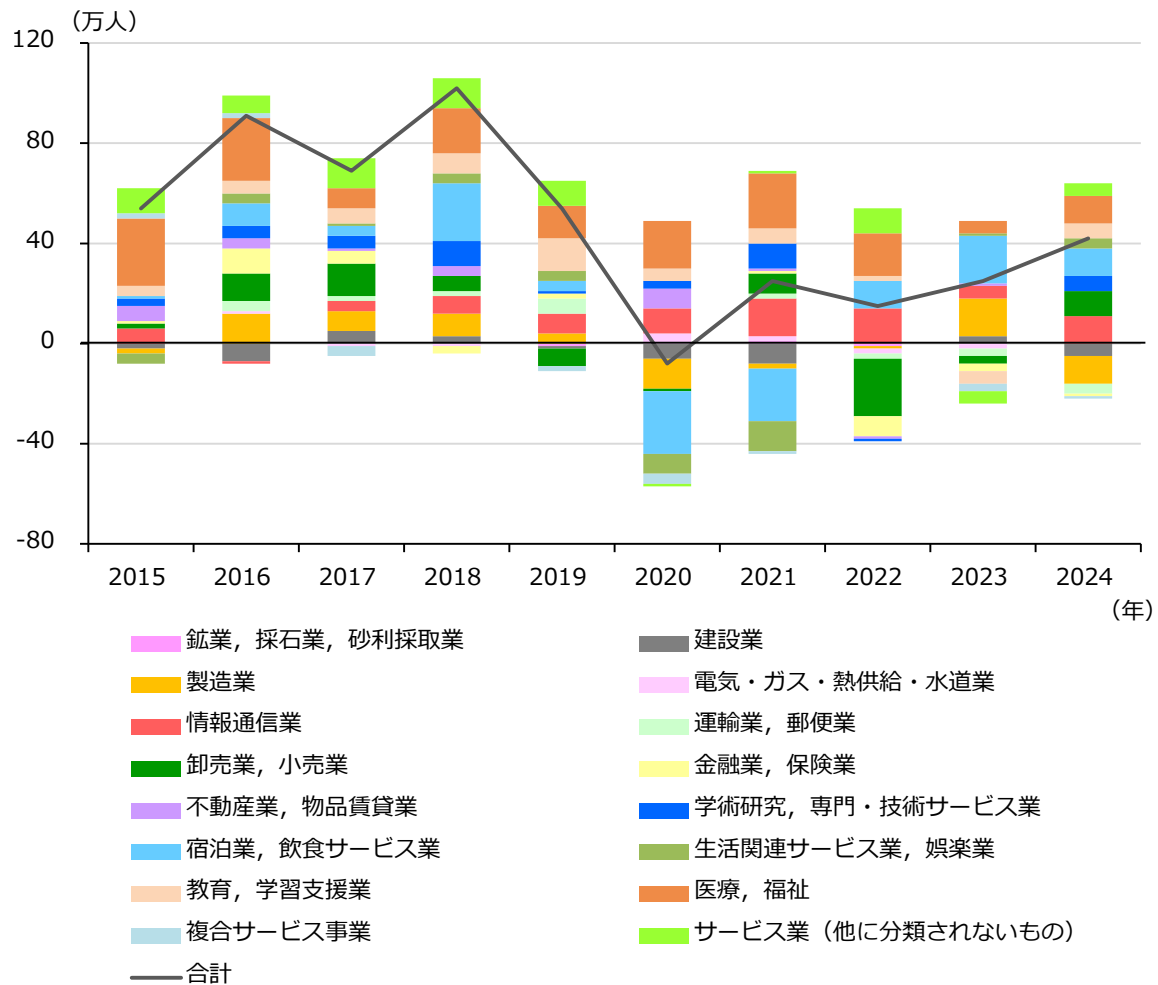
資料：厚生労働省「職業安定業務統計」
(注) 季節調整値。

ここからは、雇用者数の増減の推移について確認する。

まず、雇用者数の増減の推移を見ると、2024年の「合計」は前年比で増加している。産業別に

見ると「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」の増加幅が大きく、「製造業」の減少幅が大きいことが分かる（第1-1-26図）。

第1-1-26図 雇用者数の増減の推移（前年比、産業別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

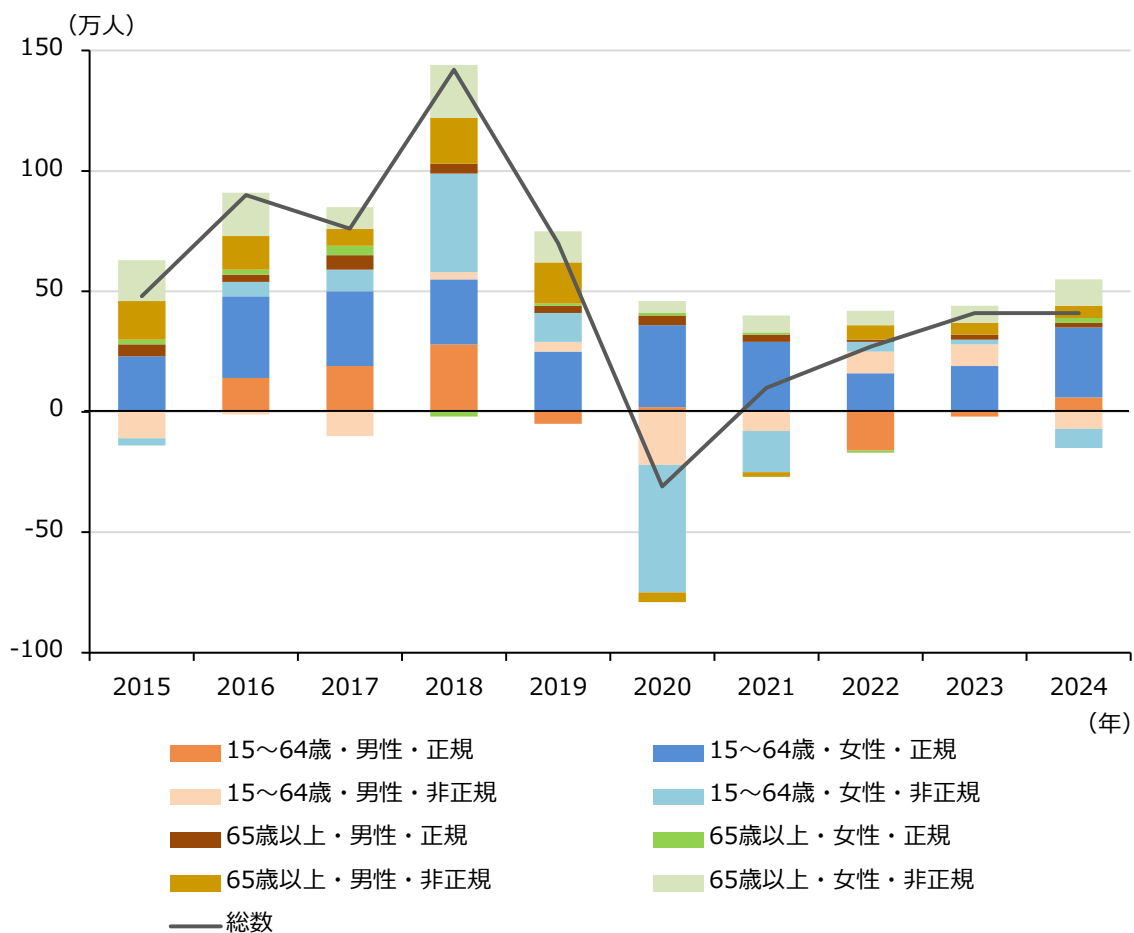
（注）1.「合計」については、各系列の合計となっており、雇用者総数とは異なる。

2.2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

次に、年齢階級・性・雇用形態別に、雇用者数の増減の推移（前年比）を見ると、「15～64歳・女性・正規」については2015年以降一貫して増

加していることが分かる。また、「15～64歳・男性・正規」については、2024年で増加に転じた（第1-1-27図）。

第1-1-27図 雇用者数の増減の推移（前年比、年齢階級・性・雇用形態別）



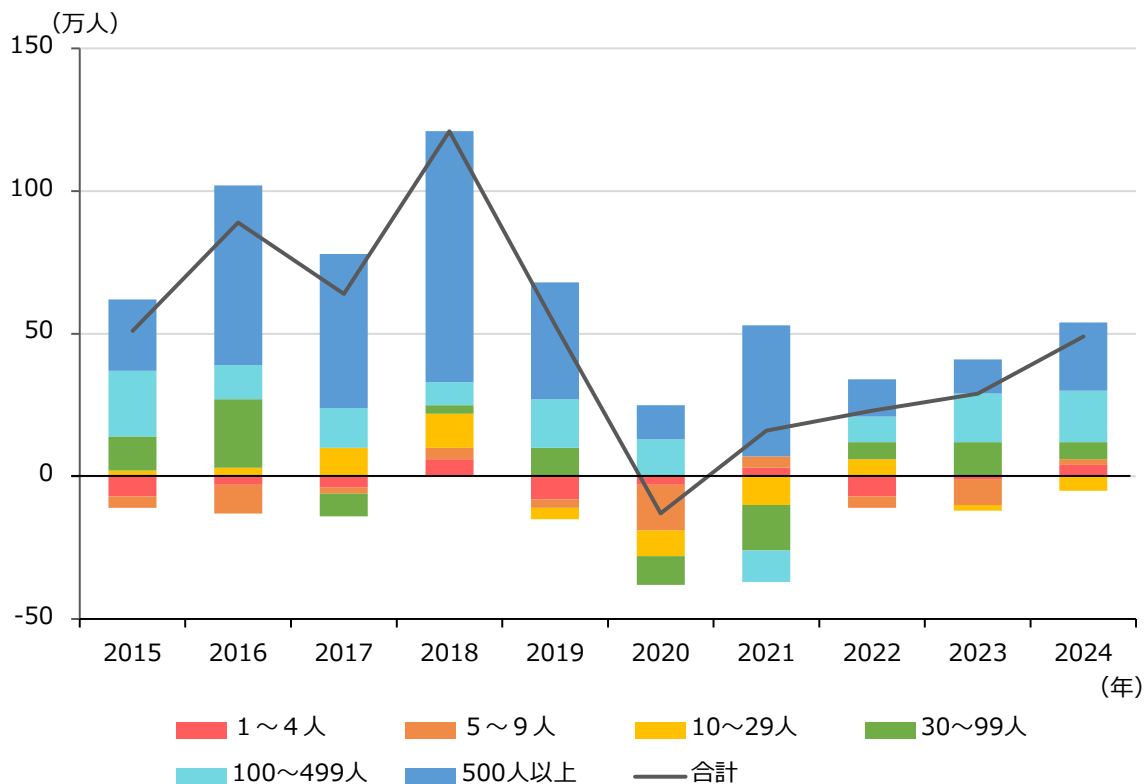
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

（注）2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

また、従業員規模別に雇用者数の増減の推移（前年比）を見ると、「合計」は増加傾向にあり、中でも、「500人以上」及び「100～499人」の従業員規模が比較的大きい事業者における増加数

が大きい。「1～4人」、「5～9人」では2024年で増加に転じた一方、「10～29人」の事業者では減少が続いた（第1-1-28図）。

第1-1-28図 雇用者数の増減の推移（前年比、従業員規模別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

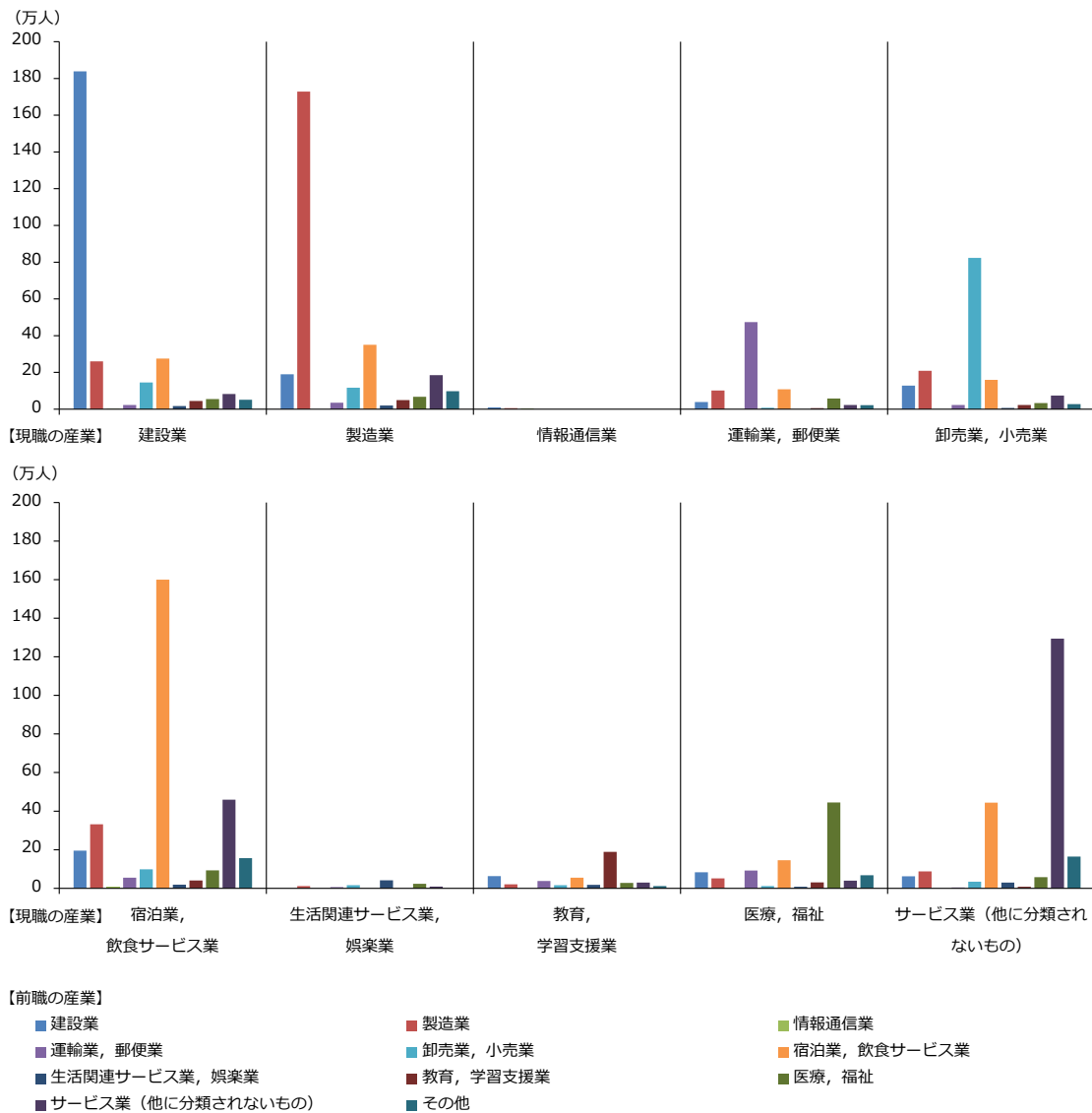
- （注）1.農林業・漁業を除く雇用者数の増減を示している。
 2.「合計」については、各系列の合計となっており、雇用者総数とは異なる。
 3.2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

ここまで確認してきたような雇用者数の増減について、労働移動という観点から、どのような産業間で動きが活発であるのかを確認する。

第1-1-29図は、中小企業における産業間の労働移動の状況を見たものである。これを見ると、

特に労働移動が活発である産業は、「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」、「建設業」、「サービス業（他に分類されないもの）」であり、いずれも同産業間での労働移動が多いことが分かる。

第1-1-29図 中小企業における産業間の労働移動の状況（労働者数、2020～2023年）



資料：総務省「労働力調査」再編加工

（注）1. 2020～2023年における労働移動について、現職の産業別に、前職の産業について集計したもの。

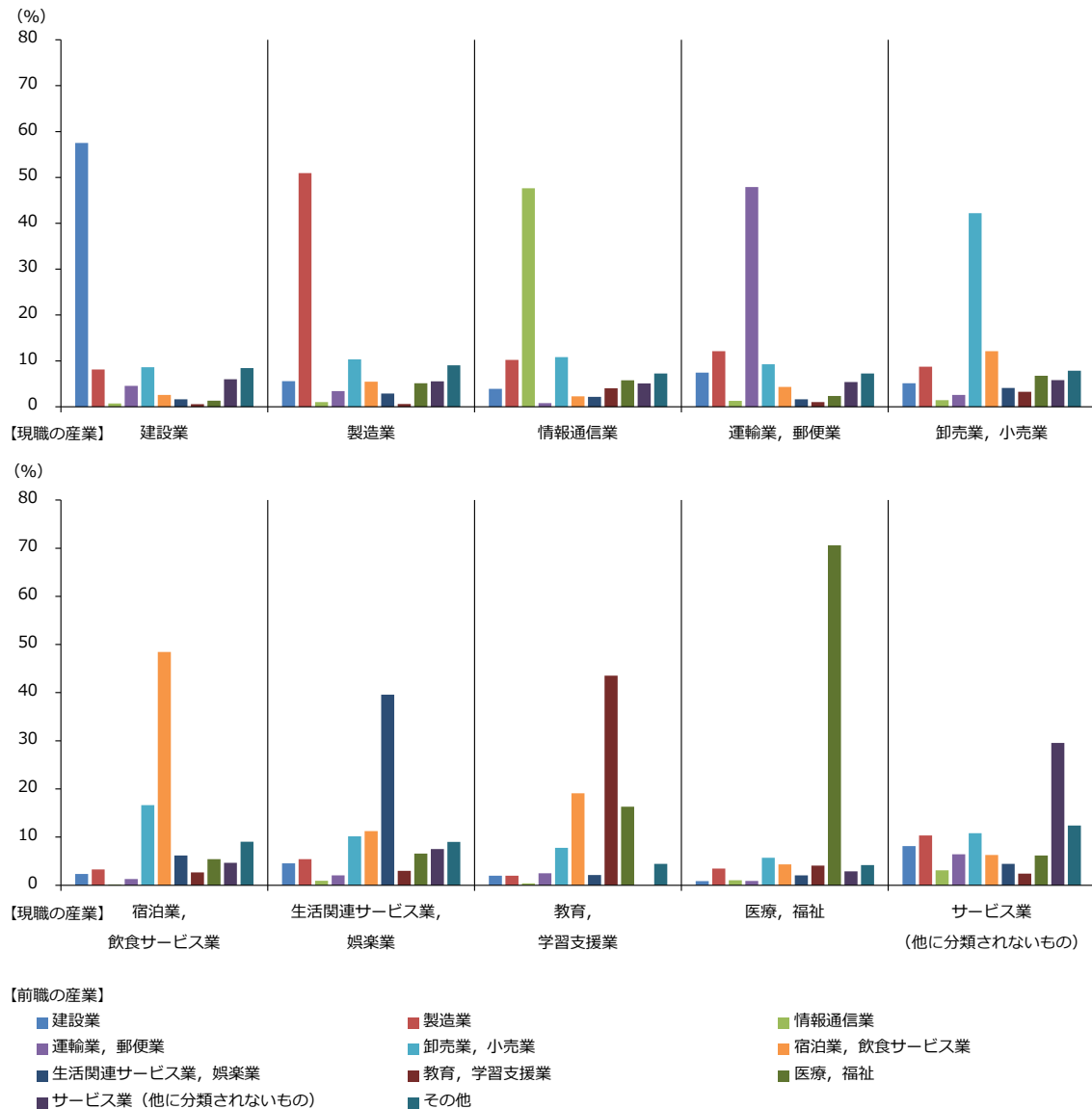
2. 以下の労働者について集計している。

・調査回答時点で仕事についており、現職以前に職歴があって、前職を「過去3年以内にやめた」と回答した労働者
 ・「勤め先（現職）の従業員数」及び「勤め先（前職）の従業員数」について、「1人」、「2～4人」、「5～9人」、「10～29人」、「30～99人」と回答した労働者

第1-1-30図は、第1-1-29図で確認した中小企業における産業間の労働移動について、現職の産業別に、前職の産業の割合を見たものである。これを見ると、いずれの産業も同産業間での労働移動の割合が最も高いことが分かる。一方で、「卸

売業、小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は、他の産業と比べ、同産業間での労働移動の割合が低く、異なる産業から労働者が参入している傾向がうかがえる。

第1-1-30図 中小企業における産業間の労働移動の状況（前職の産業の割合、2020～2023年）



資料：総務省「労働力調査」再編加工

(注) 1.2020～2023年における労働移動について、現職の産業別に、前職の産業の割合を見たものである。

2.以下の労働者について集計している。

・調査回答時点で仕事についており、現職以前に職歴があって、前職を「過去3年以内にやめた」と回答した労働者

・「勤め先（現職）の従業者数」及び「勤め先（前職）の従業者数」について、「1人」、「2～4人」、「5～9人」、「10～29人」、「30～99人」と回答した労働者

第4節 労働生産性・設備投資

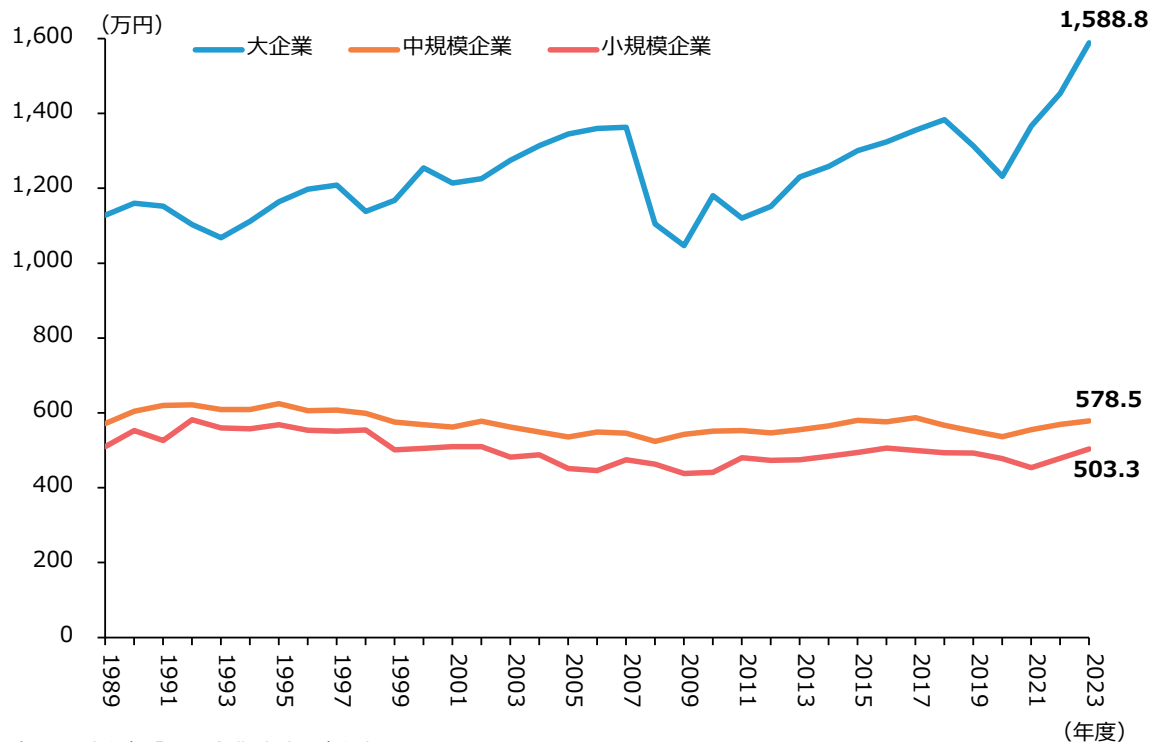
本節では、労働生産性・設備投資の動向について確認する。

第1-1-31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1-1-32図）。

第1-1-31図 労働生産性の推移（企業規模別）



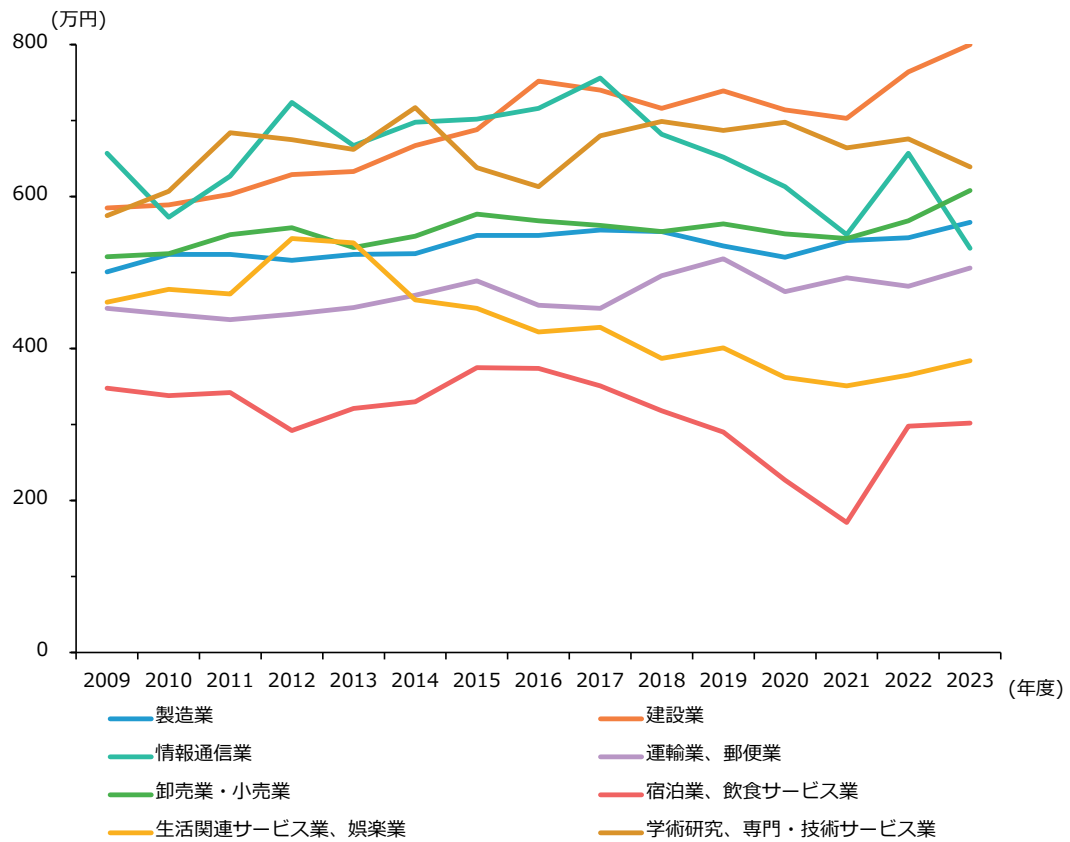
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（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1-1-32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。

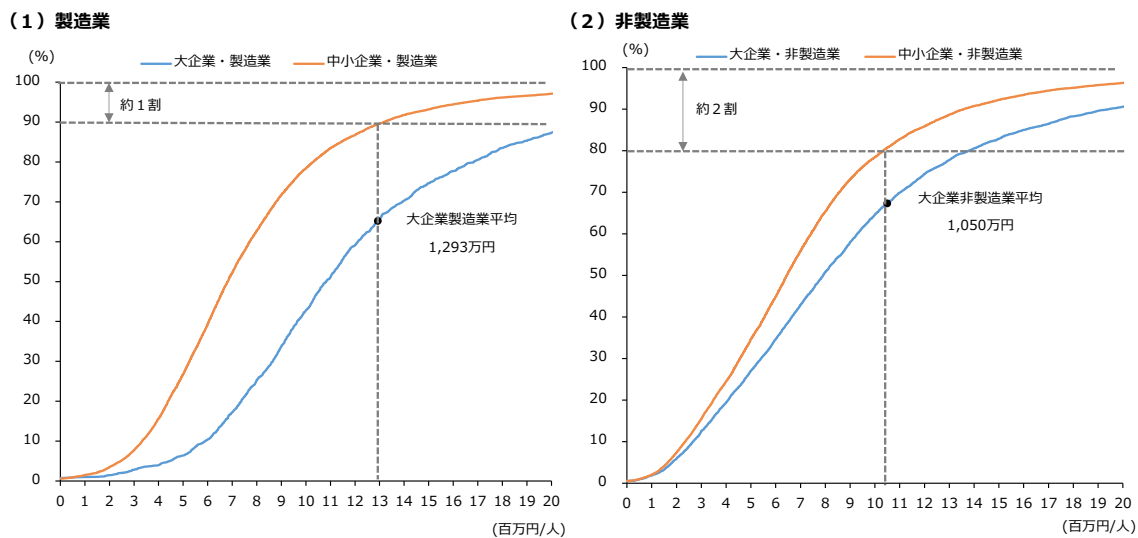
2. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

第1-1-33図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、業種・企業規模別に、労働生産性の水準ごとの企業割合の累積分布⁴²を示したものである。これを見ると、製造業・非製造業のいずれにおいても、中小企業は大企業と比べ低い水準に多くの企業が分布していることが分かる。

また、製造業では約1割、非製造業では約2割

の中小企業が大企業の平均値を上回っていることが分かる⁴³。第1-1-31図から分かるように、大企業と中小企業の間での労働生産性の格差が広がっている一方で、大企業を上回る労働生産性を実現している中小企業も一定程度存在していることがうかがえる。

第1-1-33図 労働生産性の水準ごとの企業割合の累積分布（業種別・企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2022年度実績）再編加工

(注) 1.労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）の分布を10万円/人ごとに集計し、その累積割合を集計した。なお、図表上は労働生産性20万円/人までの範囲を表示している。

2.労働生産性＝付加価値額÷従業員数、付加価値額＝営業利益＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

3.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。

⁴² ここでの累積分布とは、労働生産性の水準を10万円/人単位で区切り、それぞれの区間ごとに何%の企業が分布しているかを集計した後、足し上げたものを指す。

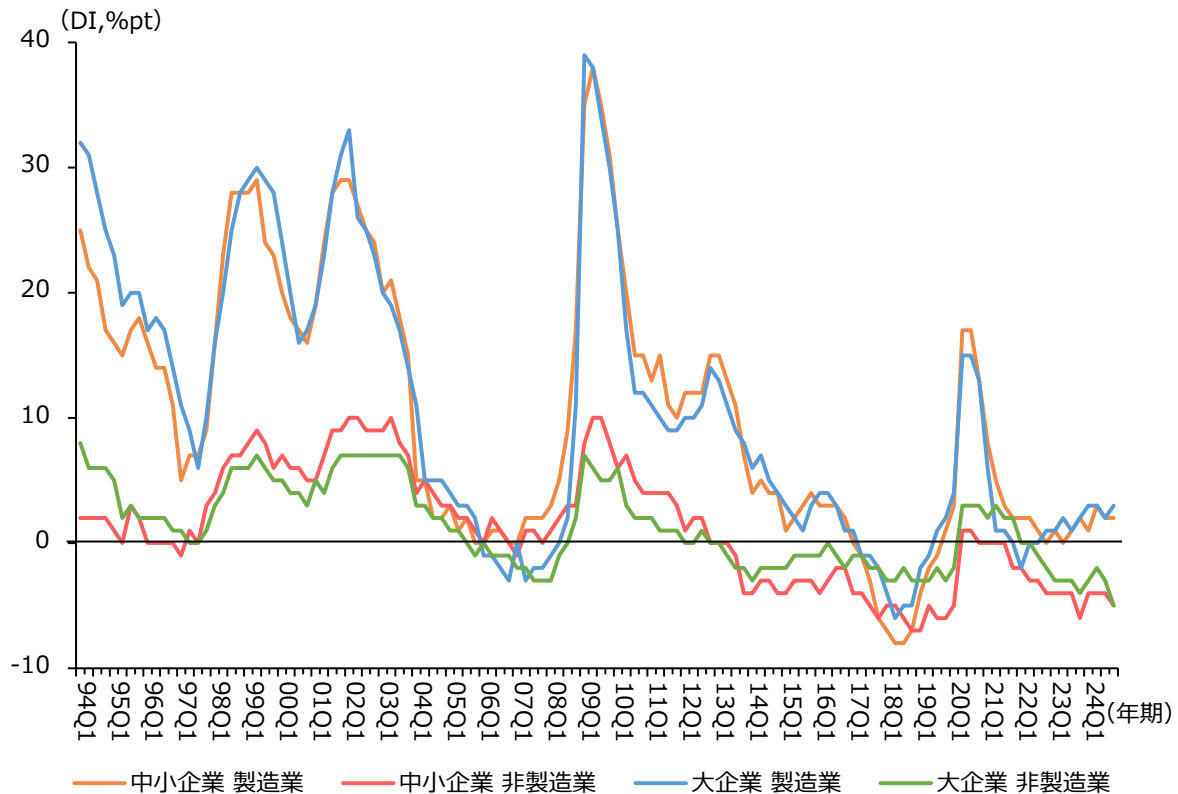
⁴³ 同図では大企業の労働生産性の平均値を表示しているが、この労働生産性の数値に対する累積割合を100%から引くことで、大企業の平均値よりも労働生産性が高い中小企業がどの程度存在するのかが確認することができる。

ここからは、設備投資の動向について確認する。

第1-1-34図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を用いて、生産・営業用設備判断DIの推移を見たものである。これを見ると、中小企業・大企業共にいずれの業種でも2020年には一

時的に過剰感が強まり、2021年から2022年にかけて過剰感は収束した。2024年においては、製造業では過剰感が強まっている傾向、非製造業では不足感が強まっている傾向にある。

第1-1-34図 生産・営業用設備判断DI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」

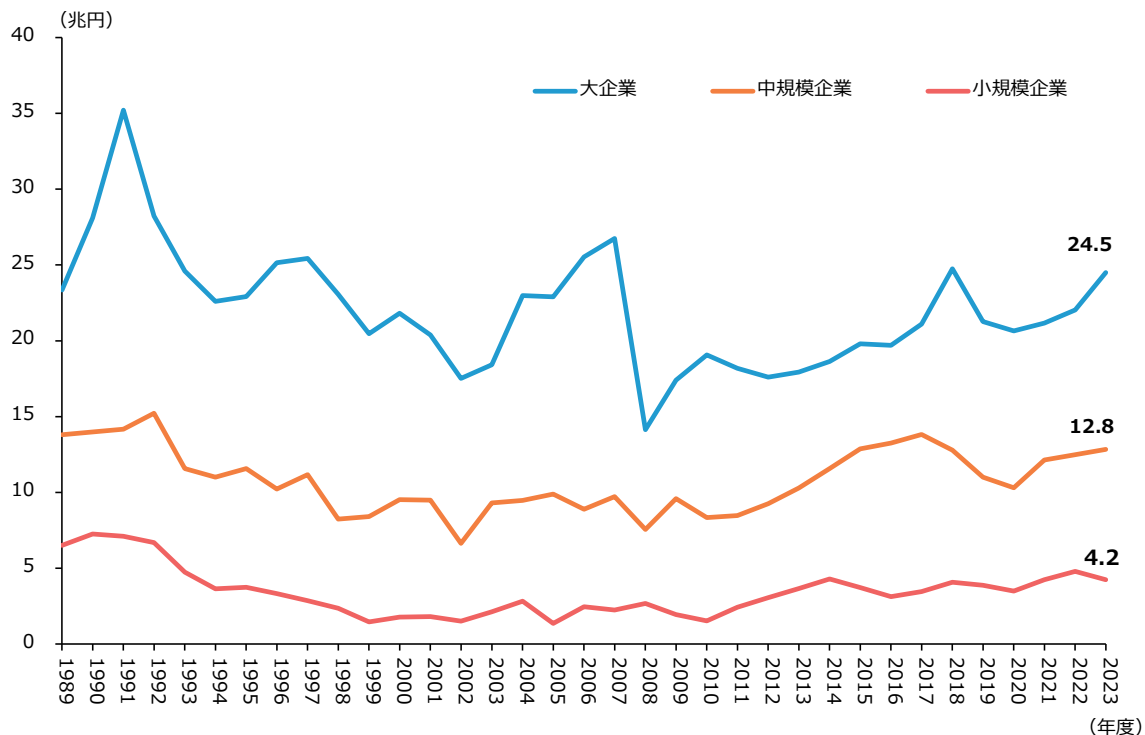
(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。

2.「生産・営業用設備判断DI」は、生産・営業用設備について、「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1-1-35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1-1-35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。

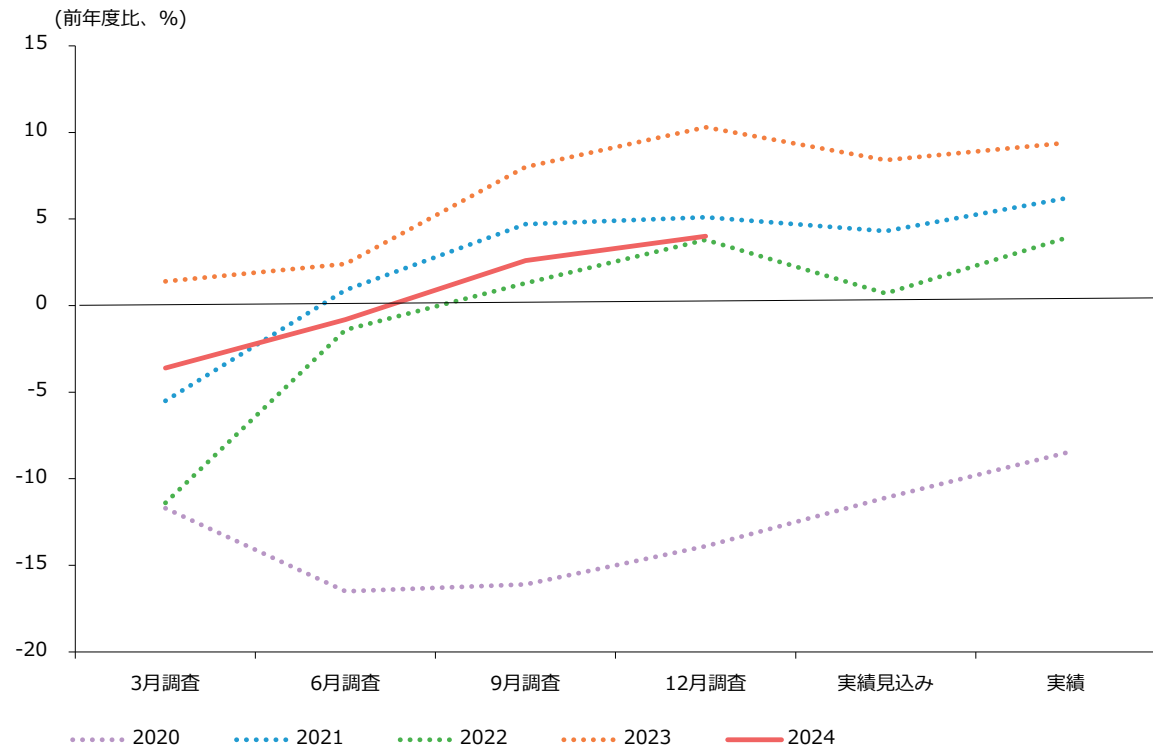
2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

3.金融業、保険業は含まない。

第1-1-36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1-1-36図 中小企業の設備投資計画



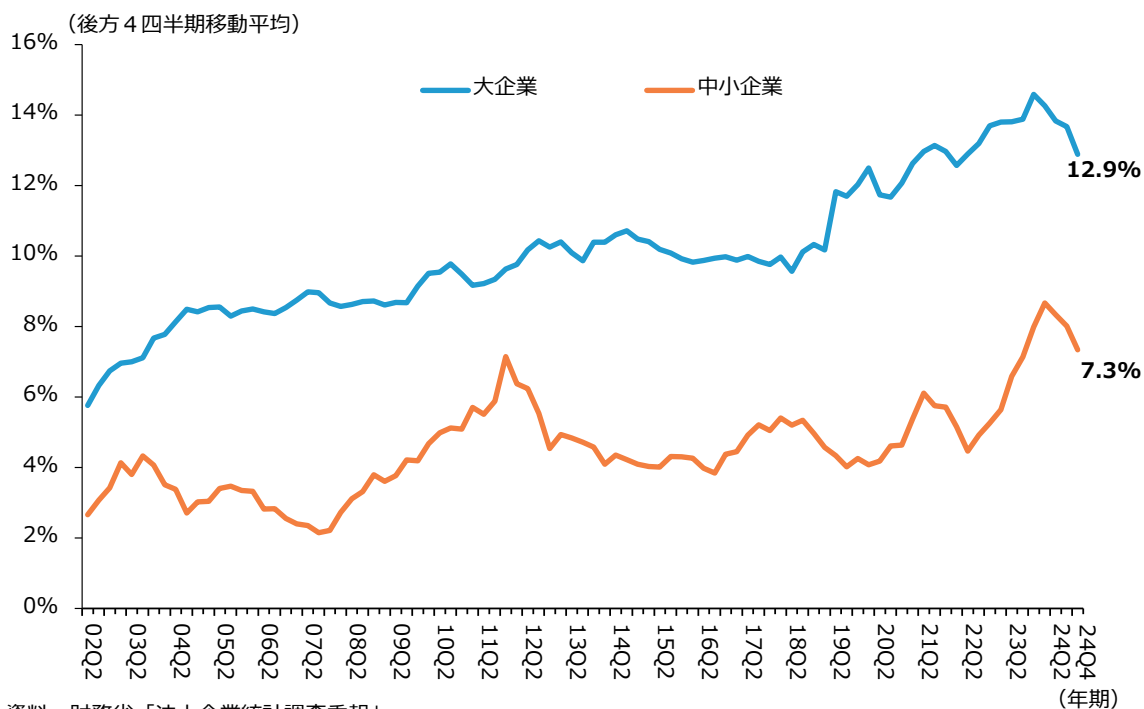
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(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1-1-37図は、企業規模別にソフトウェア投資比率⁴⁴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1-1-37図 ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）

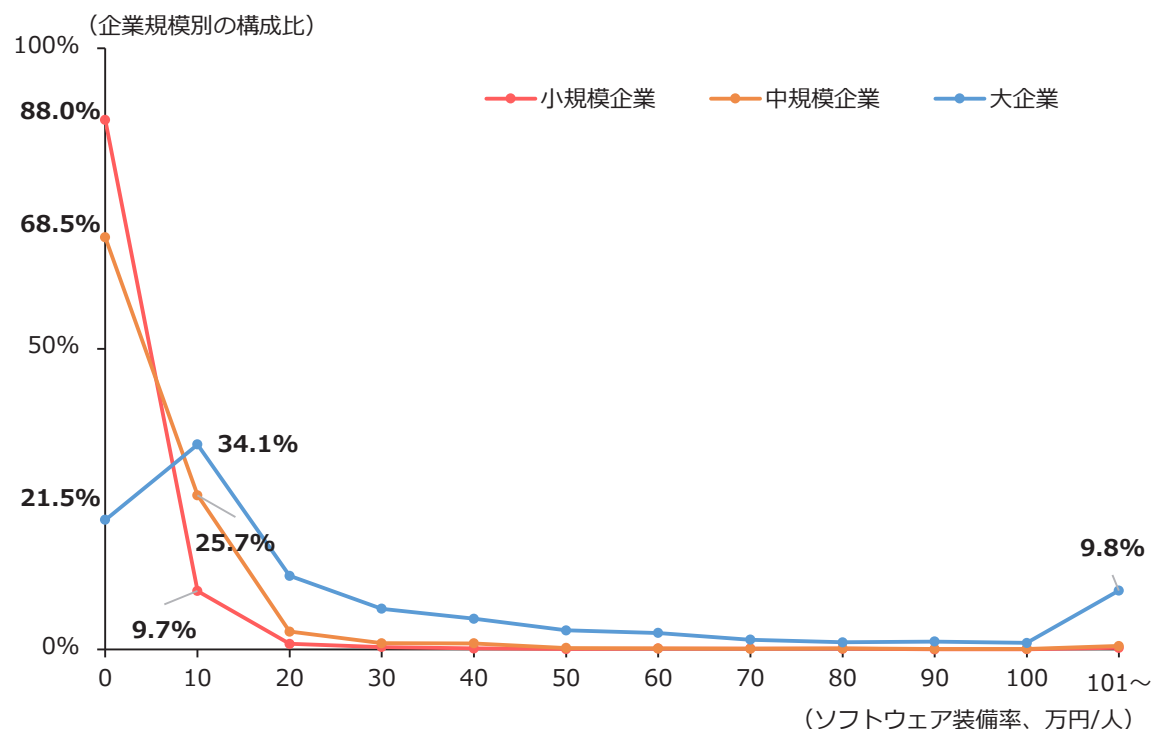


⁴⁴ ソフトウェア投資額は無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていないことに留意が必要。

第1-1-38図は、ソフトウェア装備率の分布状況を企業規模別に見たものである。これを見ると、ソフトウェア装備率がゼロ⁴⁵である企業の割合は、「大企業」で約2割である一方、「中規模企業」では約7割、「小規模企業」は約9割となっている。なお、ここでのソフトウェア装備率は

「無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額」を集計したもので、例えばSaaS⁴⁶等のクラウドサービスのように、一定の利用料を支払うことでソフトウェアをサービスとして利用する仕組み等、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である。

第1-1-38図 ソフトウェア装備率の分布（企業規模別）



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.本集計において、中小企業（中規模企業、小規模企業）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.ソフトウェア装備率（万円/人）＝ソフトウェア投資額（無形固定資産、うちソフトウェア）÷従業員数。

3.企業規模ごとに、ソフトウェア装備率（千円単位を四捨五入）別の企業数の割合を表示しており、101万円/人以上は集約して集計している。

4.各平均値は、大企業52.9万円/人、中規模企業3.7万円/人、小規模企業2.6万円/人。

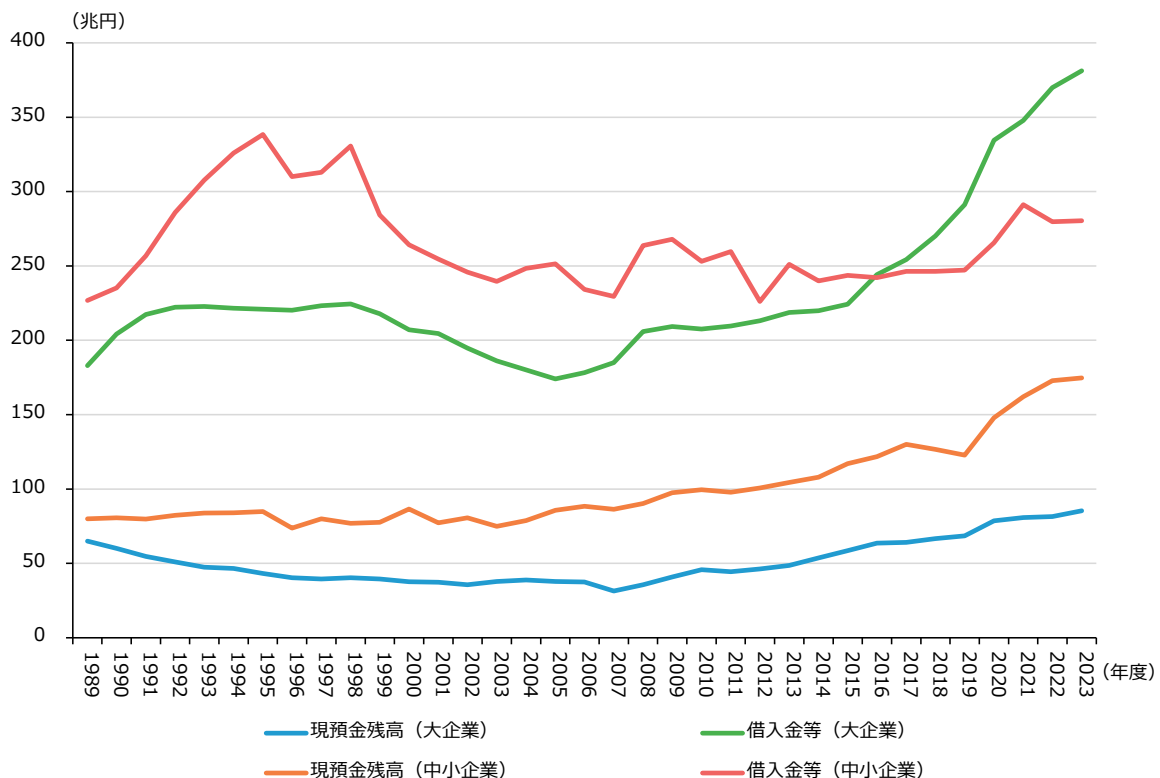
⁴⁵ ソフトウェア装備率の千円単位を四捨五入しているため、必ずしも全ての企業のソフトウェア投資額がゼロではない可能性がある。

⁴⁶ SaaS（Software as a Service）とは、特定又は不特定のユーザーが必要とするシステム機能を、ネットワークを通じて提供するサービスのことをいう。近年はこうしたサービスを活用するデジタル化の選択肢も存在しており、中小企業庁の補助金では、このようなデジタル化も補助の対象としている。

第1-1-39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⁴⁷。

第1-1-39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。

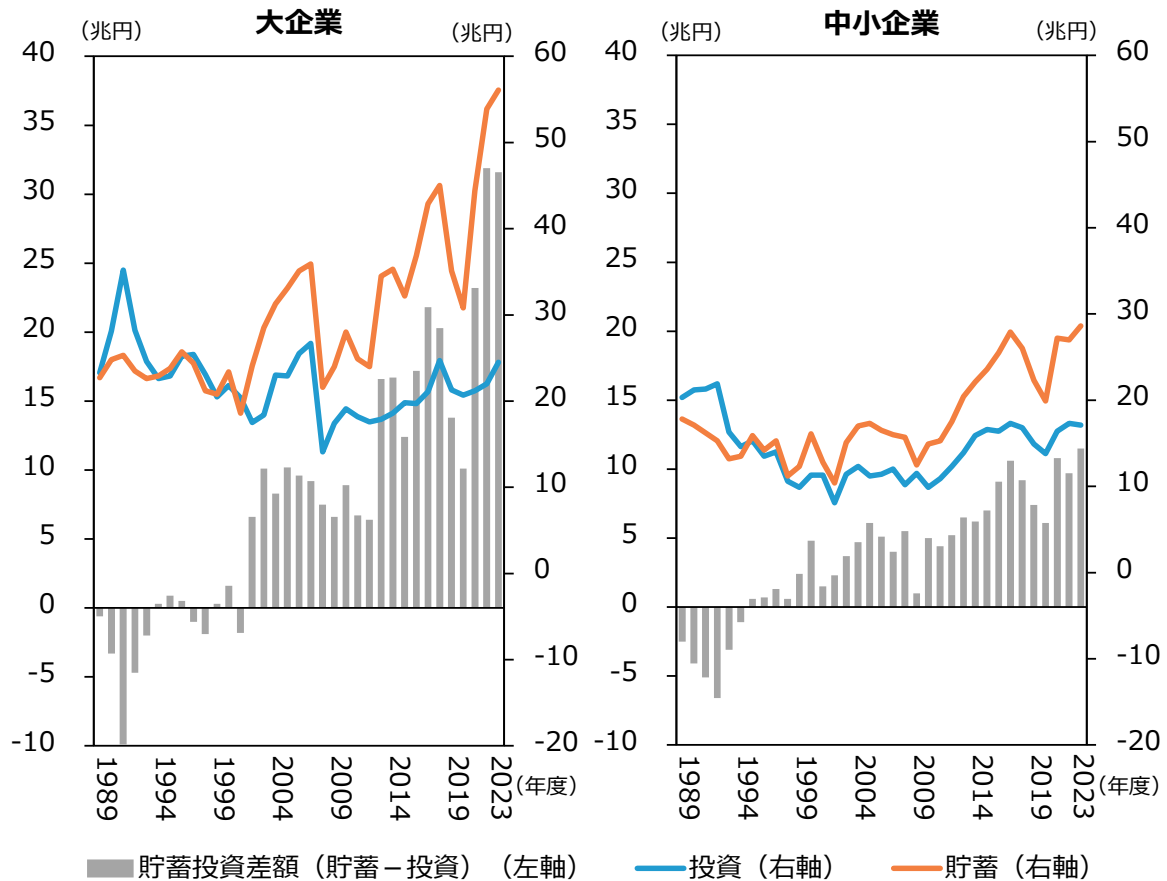
3.借入金等＝金融機関借入金＋その他の借入金＋社債。

⁴⁷（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1-1-40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1-1-40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。

事例1-1-1では、伝統工芸の技術継承のための人材育成に当たり、AIを活用することで職人育成と業務効率化の両立を実現した企業の事例を紹介する。

事例1-1-2では、積極的な省力化投資で作業工程の自動化に取り組み、業務効率化と賃上げを実現した企業の事例を紹介する。

事例

1-1-1

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

タヤマスタジオ株式会社

▶ 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行うほど、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の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

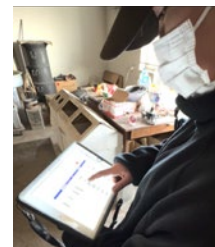
「あかいりんご」の開発とAI活用により、現在は入社3年目の若手職人が、製品を一人で完成させている。田山社長の発想の転換が生み出した「あかいりんご」は、模様押しの工程省略により価格も抑えられ、かつ、手に取りやすい価格と生活になじみやすいデザインという従来の南部鉄器と異なる特徴が目立って顧客の裾野を広げることに成功した。AI活用を通じては、年齢の離れた職人間のコミュニケーションの質の向上や、ベテラン職人の指導時間の減少といった効果も見え始めているという。現在は、鑄造などの基礎的な技術・ノウハウにとどまるが、今後は着色や火入れ具合など高度なノウハウの継承にもAIを活用できるように試行錯誤を続けている。「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

1-1-2

積極的な省力化投資で作業工程を自動化し、
業務効率化と賃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

株式会社行田製作所

▶ 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実施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

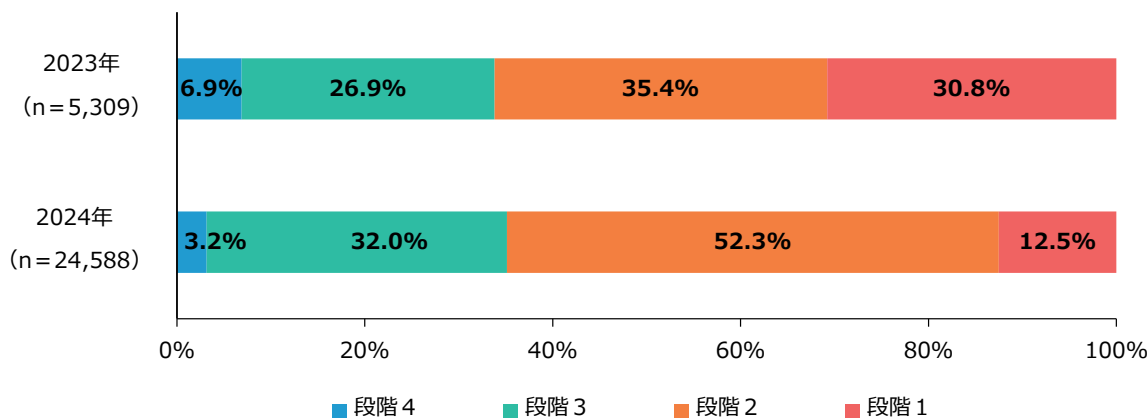
第5節 デジタル化・DX

本節では、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化・DX⁴⁸の取組状況について確認する。

第1-1-41図は、デジタル化の取組段階⁴⁹を見ただものである。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⁵⁰」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⁵¹。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、DX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1-1-41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

⁴⁸ 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。

⁴⁹ 各取組段階は、以下のとおりに大別されている。

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

（例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している

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

（例）売上高・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている

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

（例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している

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

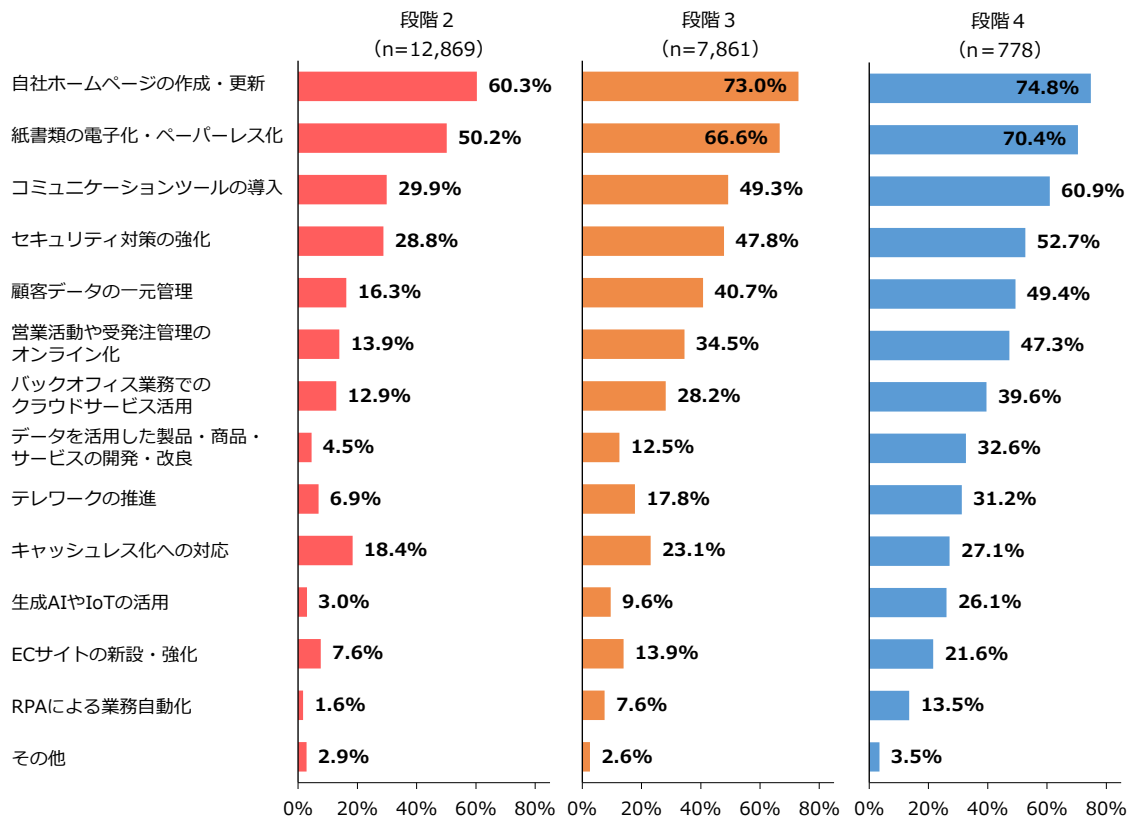
⁵⁰ （株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」；（株）帝国データバンクが2023年11月から12月にかけて、全国29,491社の中小企業を対象にアンケート調査を実施【有効回答数：6,255社、回収率21.2%】。

⁵¹ 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。

第1-1-42図は、デジタル化の取組段階が「段階2」以上の事業者について、DXに向けたデジタル化の取組内容を見たものである。これを見ると、いずれの取組段階でも「自社ホームページの作成・更新」の回答割合が最も高い。また、「顧

客データの一元管理」や「営業活動や受発注管理のオンライン化」などの取組では、「段階2」の事業者と「段階3」の事業者との間で回答割合の差が大きく、DXに向けて有効な取組である可能性が示唆される。

第1-1-42図 デジタル化の取組内容（デジタル化の取組段階別）



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. デジタル化の取組内容について、「特にない」と回答した事業者を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特にない」は表示していない。

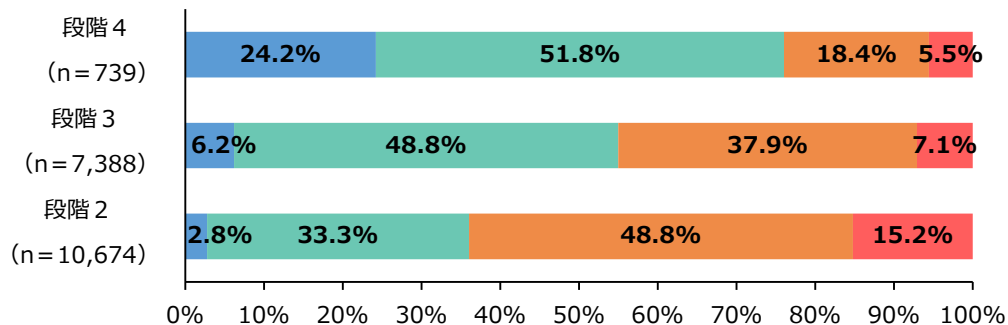
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-43図は、デジタル化の取組段階が「段階2」以上の事業者について、デジタル化の取組の効果を見たものである。売上面・コスト面・人材面のいずれにおいても、デジタル化の取組段階が進展している事業者では「とても効果を感じて

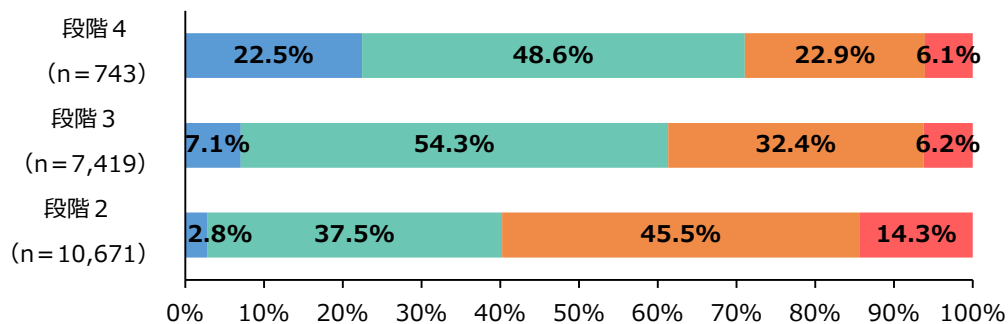
いる」又は「ある程度効果を感じている」の回答割合が高い。デジタル化の取組が進展することで業務の効率化などの効果が高まり、売上面・コスト面・人材面に好影響を及ぼしている可能性がうかがえる。

第1-1-43図 デジタル化の取組の効果（デジタル化の取組段階別）

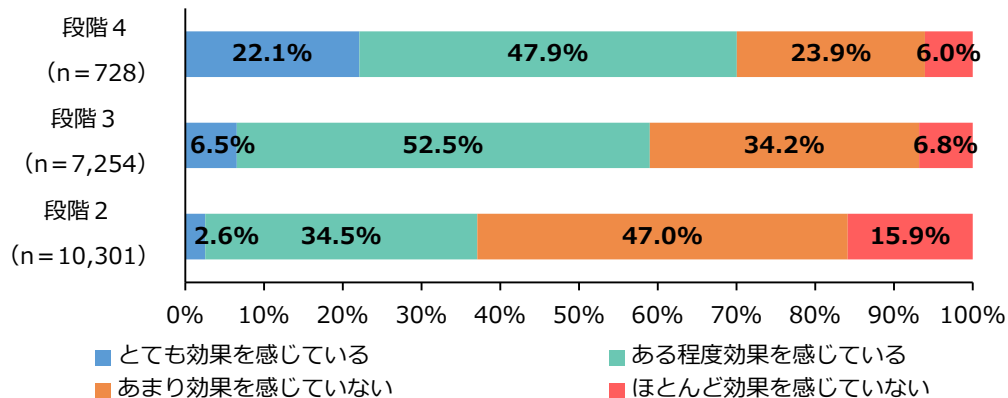
（1）売上面



（2）コスト面



（3）人材面



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. デジタル化の取組の効果は、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

2. デジタル化の取組内容について、「特にない」以外と回答した事業者に聞いたもの。

3. 「売上面」とは、製品・商品・サービスの品質向上、販売力強化などを指す。

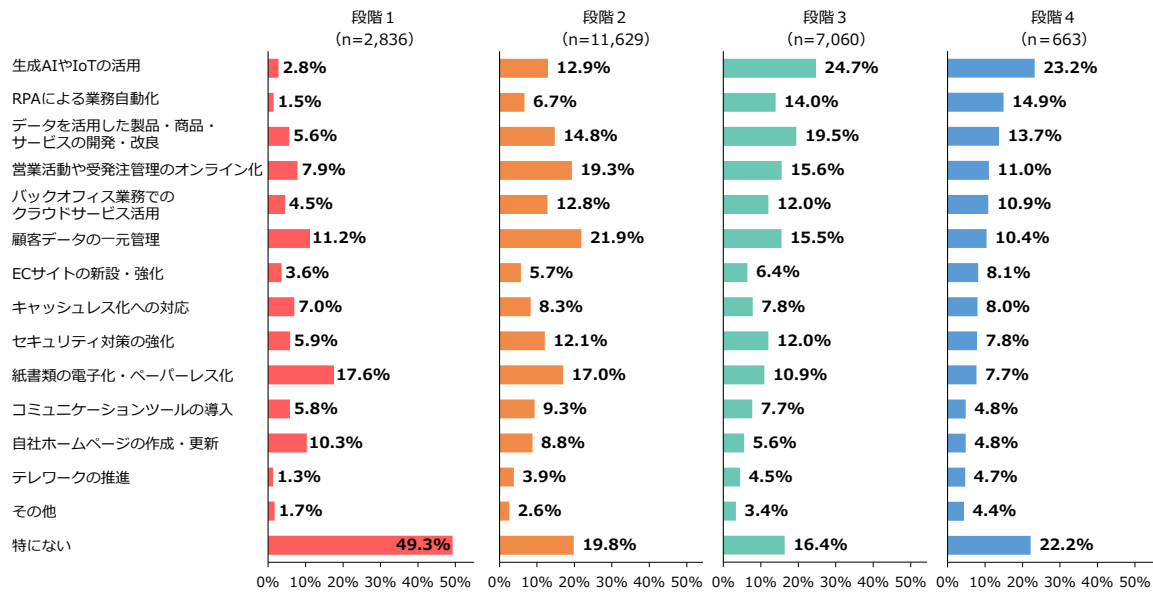
4. 「コスト面」とは、業務効率化による人件費・経費の削減などを指す。

5. 「人材面」とは、働き方の改善、業務負担軽減による人材確保・定着などを指す。

第1-1-44図は、DXに向けてこれから取り組もうとしていることについて、デジタル化の取組段階別に見たものである。これを見ると、「段階4」、「段階3」の約2割の事業者が、「生成AIやIoTの活用」などに取り組もうとしていることが

分かる。一方で、「段階1」の事業者の約半数、他の取組段階でも約2割の事業者は「特にない」と回答しており、DXに向けて特に取り組もうとしない事業者が、取組段階にかかわらず一定数存在していることがうかがえる。

第1-1-44図 DXに向けてこれから取り組もうとしていること（デジタル化の取組段階別）



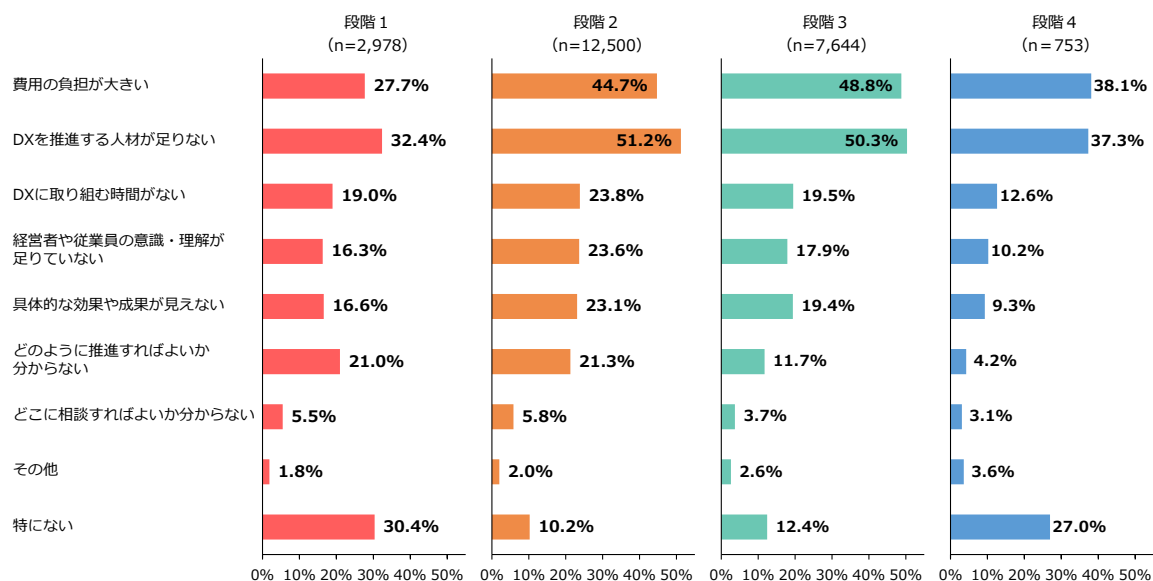
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-45図は、DXに向けた取組を進めるに当たっての問題点について、デジタル化の取組段階別に見たものである。これを見ると、いずれの取組段階でも「費用の負担が大きい」又は「DXを推進する人材が足りない」と回答する事業者の

割合が高い。DXに向けて取り組んでいる事業者においては、取組を進める中で資金や人材といったリソース不足に直面しているケースが多い可能性が示唆される。

第1-1-45図 DXに向けた取組を進めるに当たっての問題点（デジタル化の取組段階別）



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」

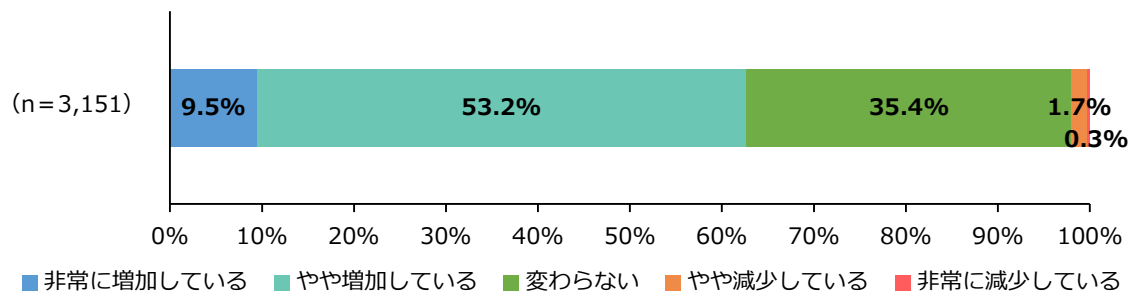
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-46図は、支援機関及び地方公共団体における、デジタル化に関する支援状況を見たものである⁵²。相談件数について、約6割の支援機関及び地方公共団体が2023年に比べて「非常に増加している」又は「やや増加している」と回答し

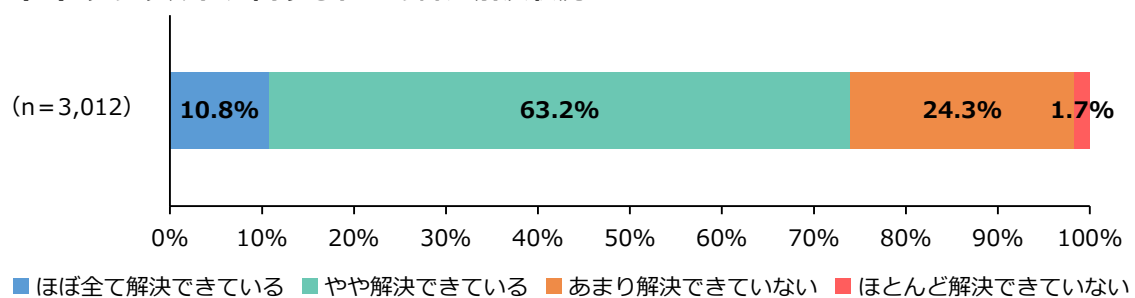
ている。また、相談に対する課題解決状況について、約7割の支援機関及び地方公共団体が「ほぼ全て解決できている」又は「やや解決できている」と回答している。

第1-1-46図 デジタル化に関する支援状況

(1) デジタル化に関する相談件数の変化



(2) デジタル化に関する相談の課題解決状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. デジタル化に関する支援状況について、「取り組んでいる」と回答した先に聞いたもの。

2. デジタル化に関する相談件数の変化は、2023年と比べた状況について聞いたもの。「今年（2024年）から取り組み始めた」と回答した先を除く。

3. デジタル化に関する相談の課題解決状況は、「分からない」と回答した先を除く。

事例1-1-3では、必要最小限の取組からDXを進めていくことで、資金や人材といったリソースが限られる中でも効率的に社内のデジタル化・DXに取り組む企業の事例を紹介する。

事例1-1-4では、DXに向けて同じ課題を持つ他社と連携し、共同で独自の生産管理ソフトを開発することで、生産性を向上した企業の事例を紹介する。

⁵² (株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」：(株)帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関、地方公共団体を対象に実施したWeb アンケート調査【有効回答数：4,642件、回収率19.2%】。

事例

1-1-3

『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

株式会社倉岡紙工

▶ 4 K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4 K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5 kg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

1-1-4

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

株式会社広島メタルワーク

▶ 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、さらに各生産工程に必要な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の『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

コラム

1-1-6

中小企業における生産性向上に向けた投資支援策
(IT導入補助金、省力化投資補助金)

1. 中小企業における人手不足対策の必要性

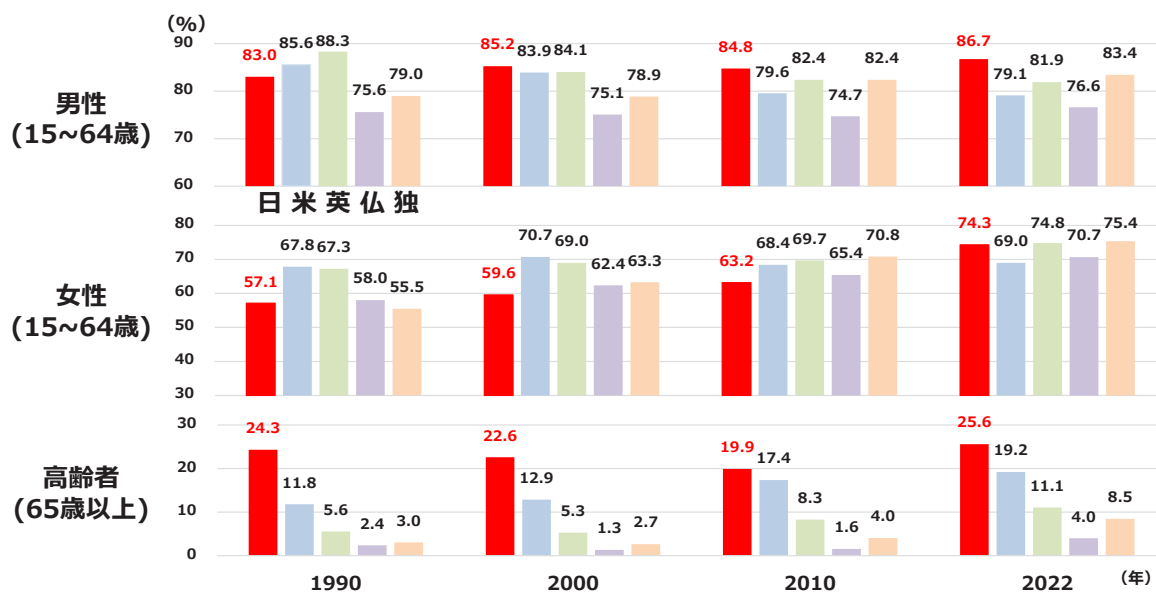
我が国の足下の生産年齢人口（男性・女性）、高齢者の労働参加率はいずれも世界最高水準であることから、新規の労働参入が頭打ちとなっている可能性があり、少子高齢化等を背景とした構造的な人手不足が生じている⁵³。こうした背景から、企業の人員確保は年々厳しくなることが予想される。

近年の従業員数過不足DI⁵⁴の推移を見ると、2020年前後の感染症の感染拡大以降、中小企業の手不足感は高まっている。また、2024年には人手不足による倒産が過去最多件数を記録した⁵⁵。したがって中小企業にとっては、短期的にも中長期的にも「人手不足にどのように対応するか」が重要な経営課題となっているといえる。

こうした労働供給制約が高まる状況下において、人手不足に対応する方法の一つとしては、デジタル投資による効率化や、設備投資による自動化・機械化を通して、企業の実産性を向上させることが考えられる。

そのため中小企業庁では、IT導入補助金や省力化投資補助金等の支援策により、前向きな企業のデジタル投資や設備投資を後押しすることで、人手不足を乗り越える経営基盤と意欲を持った企業の創出を促している。本コラムでは、こうした支援策の概要について解説する。

コラム 1-1-6①図 主要国間での労働参加率の比較



資料：経済産業省「産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 第3次中間整理 参考資料集」（2024年6月）
(出所) OECD.stat

⁵³ (株) リクルート リクルートワークス研究所 (2023) は、2030年に約340万人の労働力不足が見込まれるとの推計を発表している。

⁵⁴ 詳細については、第1部第1章第3節 第1-1-22図を参照。

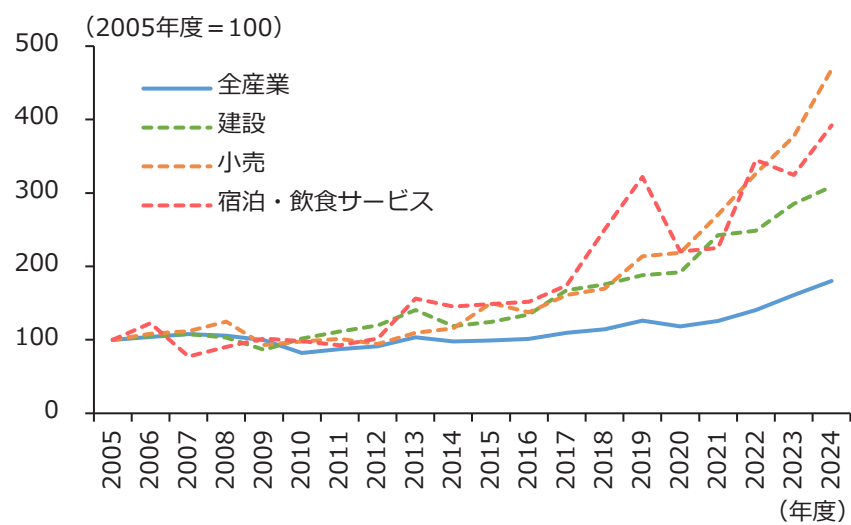
⁵⁵ 詳細については、第1部第1章第8節 第1-1-61図を参照。

2. 「IT導入補助金」の概要

日本銀行「経済・物価情勢の展望（2025年1月）」によると、日本企業のソフトウェア投資額は、特に建設業、小売業、宿泊・飲食サービス業のような人手不足が深刻な業種で急増しており、限られた人手で労働生産性を高める動きが活発化している（コラム1-1-6②図）。

IT導入補助金は、労働生産性を高めることを目的として、業務効率化に資するソフトウェア、サービスの導入費用を支援する制度である。人手不足が深刻な建設業、小売業、宿泊・飲食サービス業等を含めた幅広い業種で活用されている。

コラム 1-1-6②図 日本企業のソフトウェア投資の推移



資料：日本銀行「経済・物価情勢の展望（2025年1月）」
（注）短観ベース（全規模）。2024年度は、2024年12月調査時点の計画値。

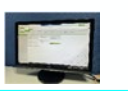
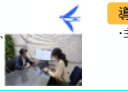
コラム 1-1-6③図 「IT導入補助金2025」の概要

	通常枠	複数社連携 IT導入枠	インボイス枠		セキュリティ 対策推進枠
活用 イメージ	ITツールを導入して、 業務効率化やDXを推進	商店街など、複数の中小・ 小規模事業者で連携して ITツール等を導入	インボイス対応類型	電子取引類型	サイバーセキュリティ 対策を進める
対象経費	ソフトウェア購入費、クラウド利用料（最大2年分）、 導入関連費（保守運用やマニュアル作成等のサポート費用に加えて、 IT活用の定着を促す導入後の“活用支援”も対象化） 単独申請可能なツールの拡大			クラウド利用料 （最大2年分）	サイバーセキュリティ お助け隊サービス 利用料 （最大2年分）
補助上限	ITツールの業務プロセスが 1～3つまで： 5万円～150万円 4つ以上： 150万円～450万円	(a)インボイス枠対象経費： 同右 (b)消費動向等分析経費： 50万円×グループ構成員数 (a)+(b) 合わせて3,000万円まで (c)事務費・専門家費：200万円	ITツール： 1機能：～50万円 2機能以上：～350万円 PC・タブレット等： ～10万円 レジ・券売機等： ～20万円	～350万円	5万円～ 150万円
補助率	中小企業：1/2 最低賃金近傍の事業者：2/3 (3か月以上地域別最低賃金+50円 以内で雇用している従業員が全従業員の 30%以上であることを示した事業者)	(a)インボイス枠対象経費： 同右 (b)・(c)：2/3	～50万円以下：3/4 (小規模事業者：4/5) 50万円～350万円：2/3 ハードウェア購入費：1/2	中小企業：2/3 大企業：1/2	中小企業：1/2 小規模事業者：2/3

資料：中小企業庁『「IT導入補助金2025」の概要』「IT導入補助金2025」ホームページより中小企業庁作成

(注) 赤字部分は令和6年度補正予算での拡充点。

コラム 1-1-6④図 IT導入補助金の活用事例

製造業 ・建築基準法の改正を契機にCADソフトを導入することで、インハウスの構造計算を可能にし、事業拡大を期待。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、CAD 	卸売業 ・管理会計を導入し、年間の経費予測を可視化することで、流動的な事業戦略立案を可能に。 ・柔軟な事業戦略の立案により、通常より売れ行きの良い新商品の販売に寄与。 導入したITツール ・主な機能：会計・財務・経営 	不動産業 ・会計ソフトを導入し、基幹システムと連携させることで情報の一元化・業務効率化を実現。 ・業務の70%を占めていた定型業務を、10%程度に削減できる見込み。 導入したITツール ・主な機能：決済・債権債務・資金回収、会計・財務・経営 	広告業 ・オンラインレッスン予約システムをパッケージで導入し、新規事業を立ち上げ。 ・新規事業の立ち上げが、自社の宣伝にもつながっていることを実感。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、決済・債権債務・資金回収 
飲食サービス業 ・セルフオーダーシステムを導入し、0.7人分の工数を削減し、新商品開発の構想に。 ・回転率が上がり、売り上げが約40%向上。 ・接客機会が減ったことで接客が苦手な従業員の負担が軽減し、定着率も改善。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、決済・債権債務・資金回収 	福祉業 ・管理・記録システムを導入し、顧客情報の一元管理、システム間の円滑なデータ連携により、1人当たりの作業時間が10分～20分削減。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、福祉業務支援 	サービス業 ・整備システムを導入し、紙で行っていた業務をシステム化することで業務工数削減。 ・ヒューマンエラーの減少による生産性向上。 ・システムと連動したタブレット端末を活用することで従業員のITリテラシー向上。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、決済・債権債務・資金回収、供給・在庫・物流 	卸売業 ・販売管理システムを導入することで、手入力の業務を削減し、伝票発行業務を6分の1に短縮。 ・データ管理が自動化されたことで、人的ミスが解消され顧客数20%UP。 導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、生産・販売・在庫管理 
物品賃貸業 ・貸衣装管理ツールを導入し、顧客情報～請求まで一元管理できることで、残業時間が10分の1まで削減。 ・データの関連付けや分析が可能になり経験や知見のある人材確保にも有効。 導入したITツール ・主な機能：貸衣装管理 	建設業 ・積算システムを導入し、積算精度を高めることで、入札件数が年間数件から3か月で5件に増加。 ・入札件数増加によりスタッフの意識が変わり、自主的に情報収集を行うようになった。 導入したITツール ・主な機能：土木積算 	運輸業 ・クラウドでリアルタイムにデータ共有することで、船内・本社間の移動がなくなり業務効率UP。 ・クラウド化により年間約3,000枚ほどの書類の90%削減。 導入したITツール ・主な機能：業務日報 	小売業 ・管理システムを導入し、契約・請求・入金情報を一元管理することができ、手作業による個人的なミスが2割減少。 ・IT化による働き方改革によって社員定着率が向上。 導入したITツール ・主な機能：賃貸管理、募集・契約・請求・入金 

資料：中小企業庁『「IT導入補助金2025」の概要』

3. 「省力化投資補助金（カタログ注文型・一般型）」の概要

省力化投資補助金は中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援する事業である。一般的な単年度事業とは異なり、3年間の事業として令和5年度補正予算で措置した。これにより、中小企業等の付加価値額や生産性向上を図り、賃上げにつなげることを目的としている。

更なる省力化投資のニーズに応えるためにも、これまでの「カタログ注文型」の支援に加えて、令和7年3月より、新たに「一般型」としてオーダーメイド型の支援を行う枠組みを創設した。

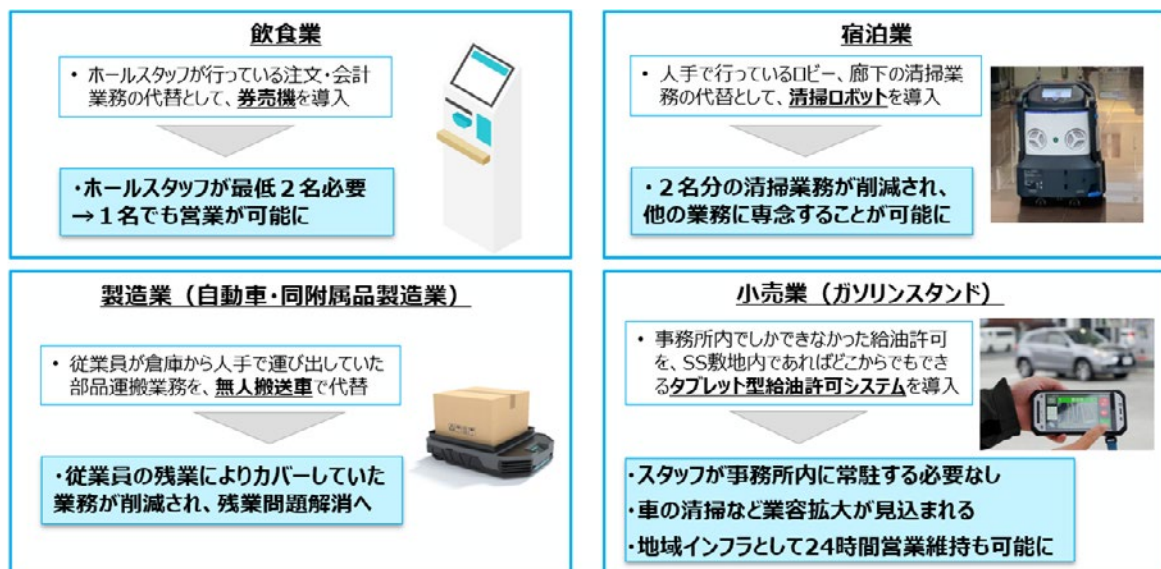
①カタログ注文型

省力化投資補助金（カタログ注文型）は、人手不足に悩む中小企業などに対して、「どこから手をつけてよいかわからない」といった企業の声も踏まえ、IoT、ロボット等の汎用製品をカタログから選ぶような、簡易で即効性のある支援を行い、生産性向上、持続的な賃上げを後押しする支援策である。

この事業では、人手不足への対応を目的として、省力化製品を対象製品のリスト（カタログ）から選んで導入し、生産性向上に取り組む中小企業などが対象である。例えば、券売機、清掃ロボット、無人搬送車（AGV）、タブレット型給油許可システムなど、様々な製品カテゴリから選択可能で、対象製品は今後も随時拡大していく予定である。

申請に当たっては、対象製品の販売事業者から、申請や手続きのサポートを受けることができる。

コラム 1-1-6⑤図 省力化投資補助金（カタログ注文型）の活用事例



資料：中小企業庁「中小企業省力化投資補助事業 カatalog注文型 活用事例集（初版：第1版）」より中小企業庁作成
 （注）画像は導入製品のイメージであり、実際に導入した製品とは異なる。

②一般型

省力化投資補助金（一般型）は、業務プロセスの自動化・高度化やデジタルトランスフォーメーション（DX）等、中小企業等の個別の現場の設備や事業内容等に合わせた設備導入・システム構築等の多様な省力化投資を促進する支援策である。

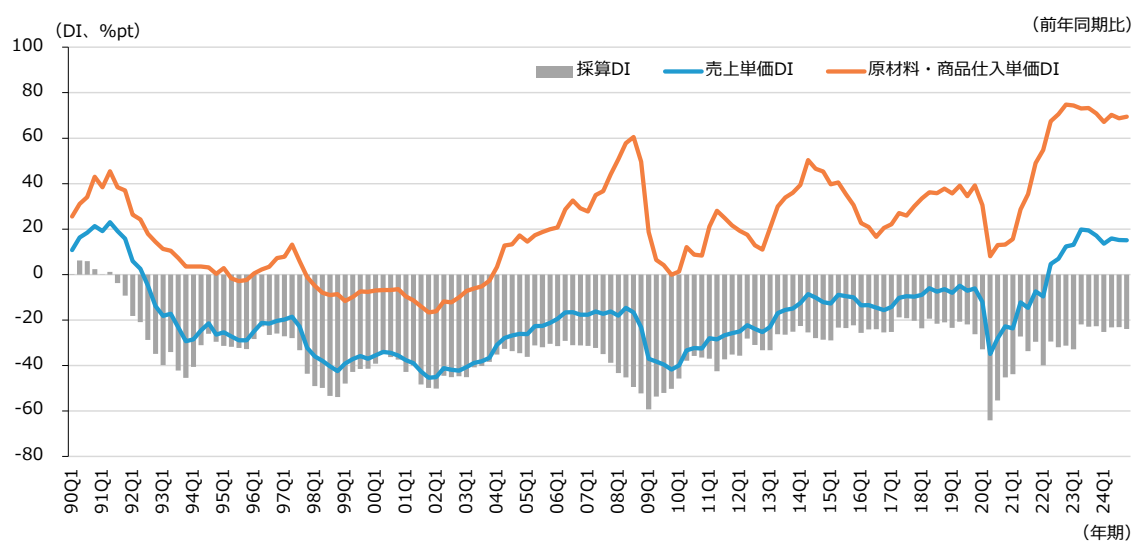
第6節 価格転嫁

本節では、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1-1-47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1-1-47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。

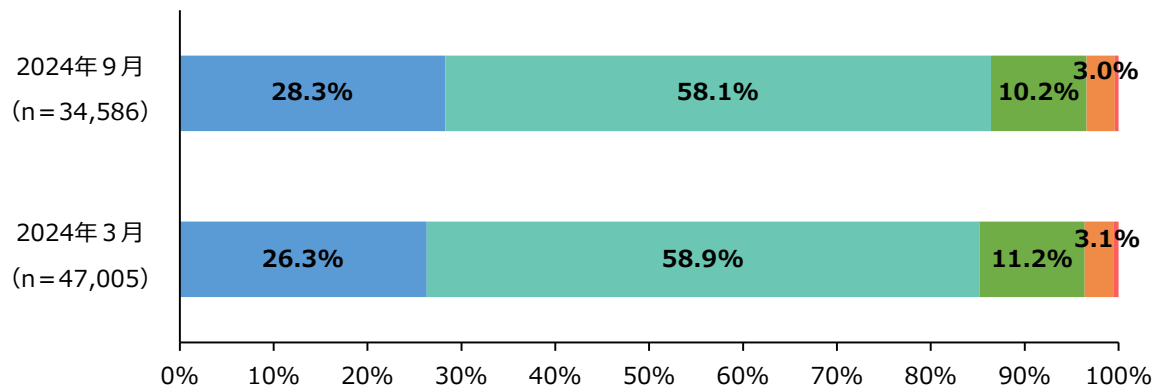
2.原材料・商品仕入単価DIとは、前年同期と比べて、原材料・商品仕入単価が「上昇」と答えた企業の割合（％）から、「低下」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

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、価格交渉及び価格転嫁率の状況について確認する⁵⁶。2024年における価格交渉の状況を見ると、価格交渉を必要とした事業者の8割超で、価格交渉が行われていることが分かる。また、「発注企業から、交渉の申し入れがあり、価

格交渉が行われた」と回答した割合が「2024年3月」に比べて「2024年9月」では若干高まっており、発注企業からの申し入れが浸透しつつあるといえる（第1-1-48図）。

第1-1-48図 価格交渉の状況



- 発注企業から、交渉の申し入れがあり、価格交渉が行われた
- 受注企業から、発注企業に交渉を申し出、価格交渉が行われた
- コストが上昇したが、発注企業から申し入れがなく、発注減少や取引停止を恐れ、交渉を申し出なかった
- コストが上昇し、発注企業から申し入れがなく、受注企業から交渉を申し出たが、応じてもらえなかった
- コストが上昇し、発注企業から申し入れがあったが、発注減少や取引停止を恐れ、発注企業からの申し入れを辞退した

資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査（2024年9月）」

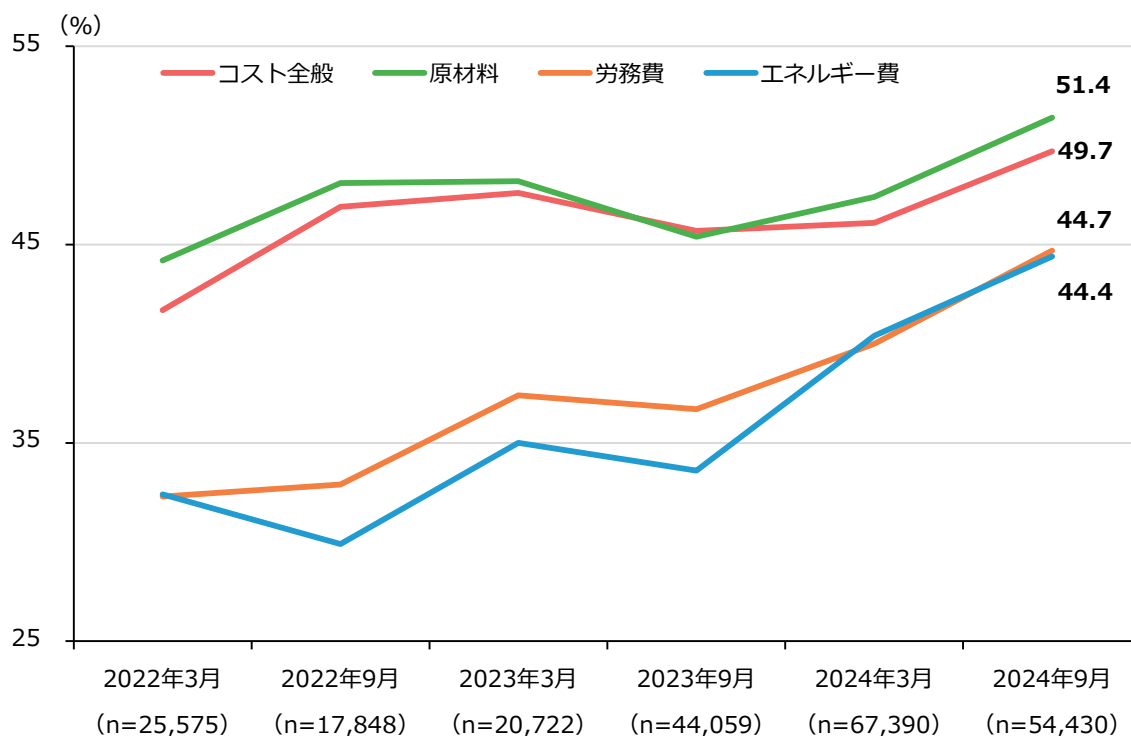
（注）2024年3月、2024年9月の調査における価格交渉の状況について、「価格交渉は不要」との回答を除いた場合の回答分布を示したもの。

⁵⁶ 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。

第1-1-49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。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。

第1-1-49図 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



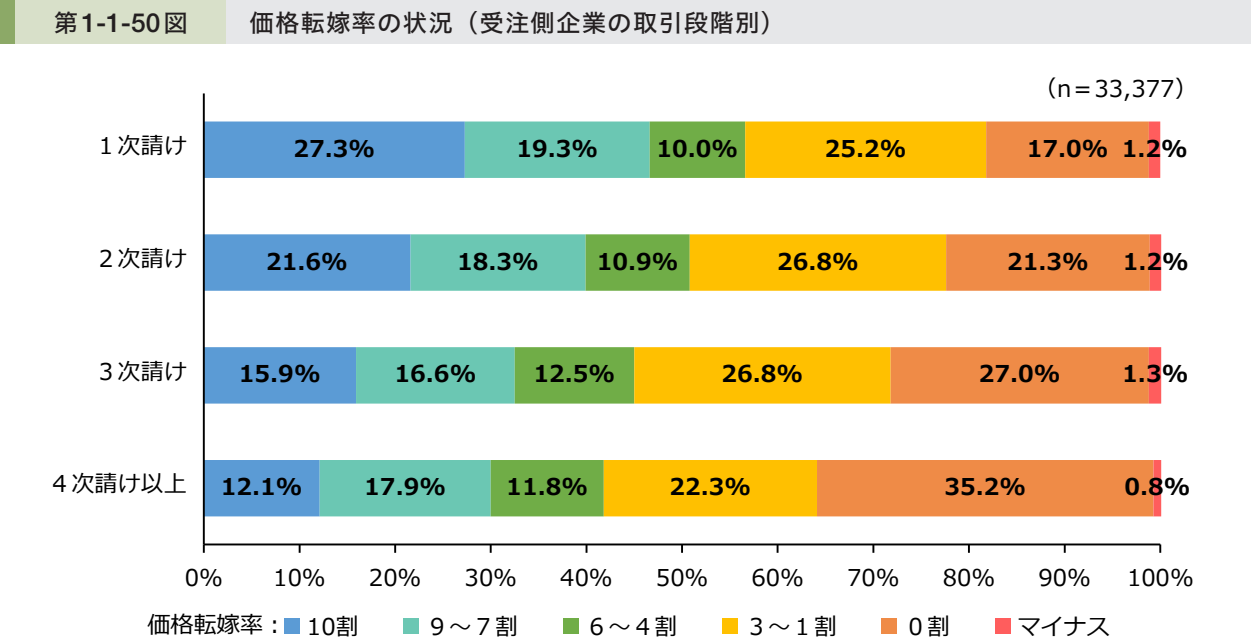
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

（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。

第1-1-50図は、2024年9月の価格転嫁率の状況について、受注側企業の取引段階別に見たものである。これを見ると、サプライチェーンにおける取引段階が最終製品・サービスを提供する企業

に近い「1次請け」から下流に行くほど、価格転嫁率を「0割」と回答した割合が高まっており、価格転嫁が進みづらい傾向にあることが分かる。



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査（2024年9月）」

（注）1.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か月間の全般的な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。なお、「価格転嫁は不要」と回答した事業者を除いている。

2.ここでの取引段階とは、受注側中小企業に対する、「自社が、最終製品・サービスを提供する企業から数え、どの取引段階に位置しているか」との質問への回答を集計したもの。

事例1-1-5では、ニッチ分野で研究開発と競争力強化に取り組んできたことで、価格決定力を高めている企業の事例を紹介する。

事例1-1-6では、原価管理の強化と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の事例を紹介する。

事例

1-1-5

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

ウエタックス株式会社

▶ 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



本社工屋



主力製品の水中スピーカー

事例

1-1-6

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

有限会社岡三屋

▶ 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ため、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

コラム

1-1-7 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⁵⁷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⁵⁸」（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⁵⁹。

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。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⁶⁰。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。

⁵⁷ 内閣府（2023）、鎌田・吉村（2010）ほか

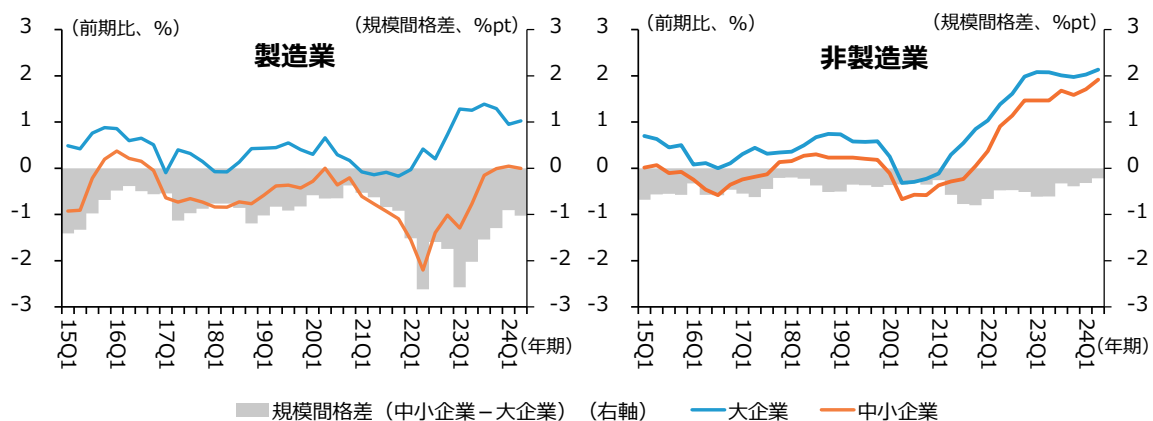
⁵⁸ 詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」による。

⁵⁹ 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。

⁶⁰ 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。

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1-1-7①図）。

コラム 1-1-7①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。

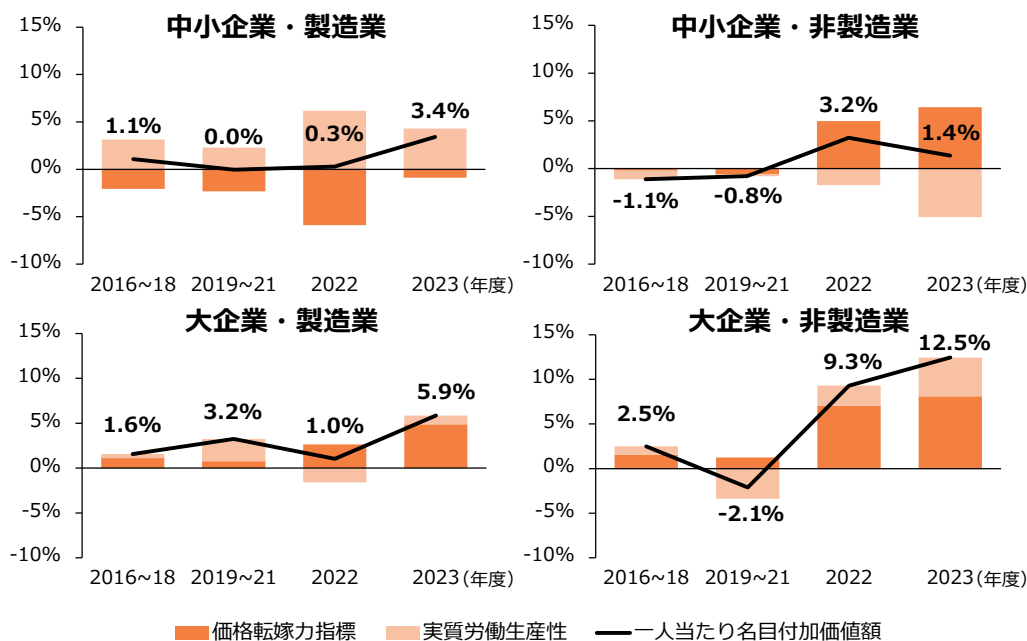
続いて、価格転嫁力指標と労働生産性との関係性を見ていく。コラム1-1-7②図は、財務省「法人企業統計調査」を用いて算出した「一人当たり名目付加価値額」の変化率から、価格転嫁力指標の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出したものである。

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⁶¹。

⁶¹ 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。

コラム 1-1-7②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）。

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⁶²。

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⁶³。

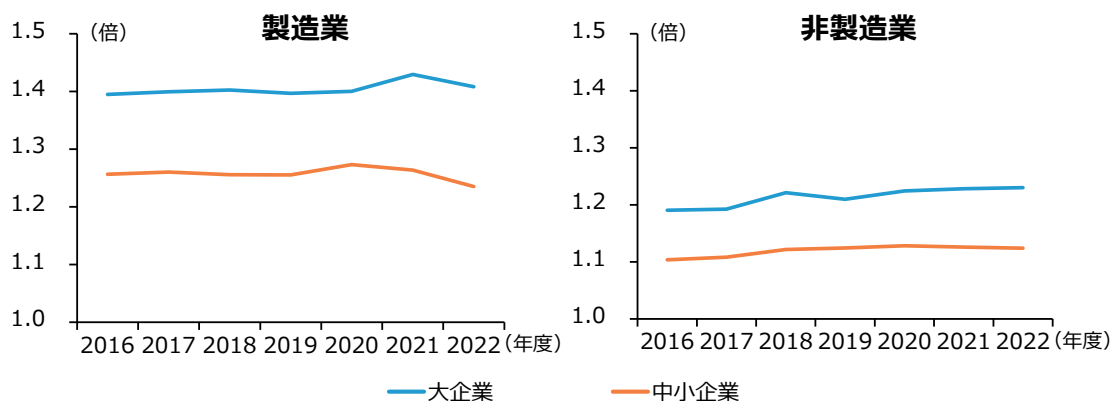
⁶² マークアップ率の算出式において、分子に当たる販売価格を引き上げる取組だけでなく、分母に当たる限界費用を生産プロセス改善等により低減させる取組を通じて、マークアップ率は向上する。

⁶³ 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。

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でいると示唆される（コラム1-1-7③図）。

コラム 1-1-7③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。

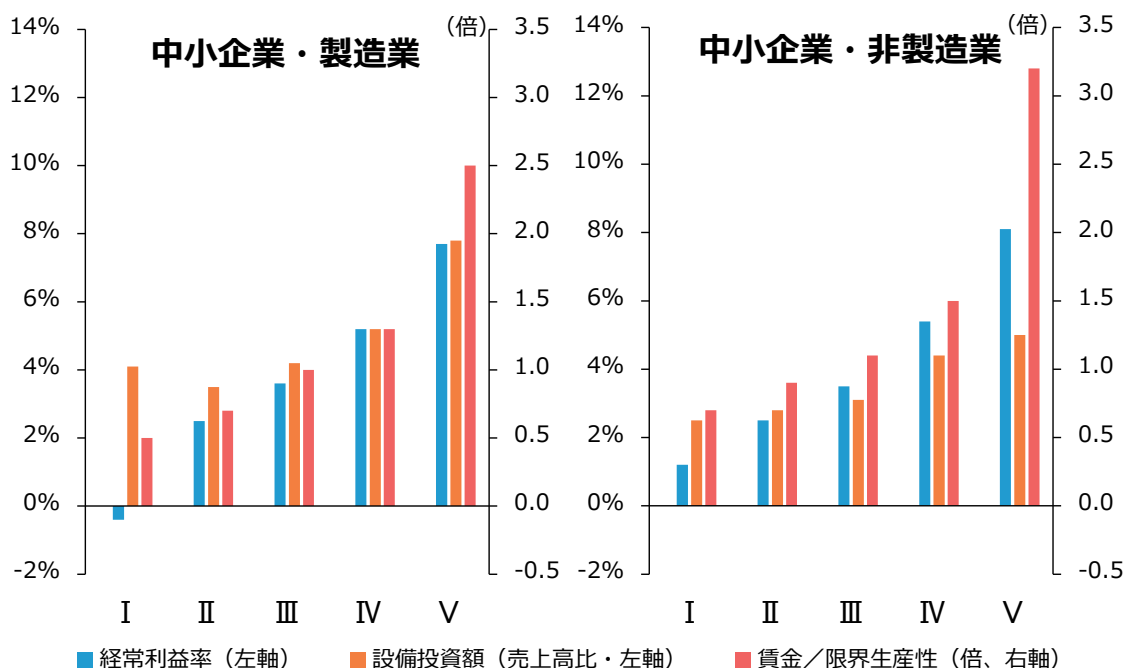
続いて、マークアップ率と経営指標（経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金水準⁶⁴）との関係性を見ていく。コラム1-1-7④図は、中小企業について、業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位20%の企業をグループVとして、グループⅠ～Ⅴの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計し、各経営指標について、分位階級ごとに売上高加重平均値を算出したものである。なお、2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。また、設備投資額については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で、「設備投資を行った」と回答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⁶⁵。

コラム

1-1-7④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。

⁶⁴ 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、企業の収益に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。

⁶⁵ 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。

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⁶⁶。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。

⁶⁶ 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。

コラム

1-1-8

パートナーシップ構築宣言に関する取組状況

1. パートナーシップ構築宣言とは

パートナーシップ構築宣言は、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」、「親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守」に重点的に取り組むことで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものである。2025年2月現在、60,000社を超える企業が宣言している。宣言は、2020年5月の「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」（共同議長：内閣府特命担当大臣（経済財政政策）、経済産業大臣）において導入が決定された。

政府としては、宣言の拡大と実効性向上のため、以下のような取組を実施している。

2. 宣言拡大に資するインセンティブ措置

(1) 宣言企業の申請に対する補助金の加点措置の拡大

経済産業省、中小企業庁、その他の省庁の補助金において、パートナーシップ構築宣言の宣言企業への加点措置を継続しているほか、加点措置のある補助金を拡大している（中堅・中小成長投資補助金等）。

(2) 賃上げ促進税制の適用に必要なマルチステークホルダー方針に位置付け

一定規模以上の企業が税制を利用するに当たっては、マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出が要件となっており、当該方針において、パートナーシップ構築宣言について記載を行う必要がある。

令和6年度賃上げ促進税制⁶⁷では、マルチステークホルダー方針の公表及び届出が要件となる企業の対象を拡大した。

具体的には、全企業向け賃上げ促進税制では、「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業」に加えて、「従業員数が2,000人超の企業」等も、また、令和6年度賃上げ促進税制において新設された中堅企業向け賃上げ促進税制では、「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業」を対象とした。

(3) 株式会社日本政策金融公庫による「企業活力強化資金」の要件拡充

株式会社日本政策金融公庫の「企業活力強化資金」において、パートナーシップ構築宣言を公表している企業は、宣言内容に基づく取組を実施するために必要な設備資金や長期の運転資金について、長期固定金利の融資を受けることが可能となっている。

令和7年度は、宣言の更なる取組促進の観点から、金利水準の見直しを図り、特別利率での支援が可能となっている（令和7年3月開始）⁶⁸。

⁶⁷ 令和6年4月1日～令和9年3月31日までの間に開始する事業年度が対象。全企業向け・中堅企業向け賃上げ促進税制の詳細は経済産業省ホームページを参照のこと（<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/syotokukakudaisokushin/syotokukakudai.html>）。

⁶⁸ 企業活力強化資金の詳細については、（株）日本政策金融公庫ホームページを参照のこと（https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/14_syougousikin_m.html）。

3. 宣言の取組状況調査の実施と宣言企業へのフィードバック文書の送付

< 宣言の取組状況調査の実施 >

宣言企業の取組状況を把握し、実効性の向上につなげるため、宣言企業に対する調査に加えて、受注側企業に対して取引先の宣言企業の取組状況を確認する調査を、2022年度より毎年度実施している。2024年度は、宣言数拡大に伴い、宣言企業調査、受注側企業調査ともに2023年度より配布企業数を増加して実施した。

コラム1-1-8①図は、「受注側企業が、発注側の宣言企業に対して行ってほしい支援や連携の取組」、「受注側企業が、発注側の宣言企業（大企業）が力を入れていると感じる支援や連携の取組」、「宣言企業（大企業）が、サプライチェーンの課題への対応、共存共栄に向けて、取引先と連携や支援している取組」について、それぞれ上位5項目を示したものである。受注側企業が発注側である宣言企業に期待する取組、受注側企業が発注側である宣言企業が力を入れていると感じる取組のいずれにおいても「働き方改革」の取組支援が最も多く挙げられた。

コラム	1-1-8①図	パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要①	
	下請企業が、発注側の宣言企業に対して行ってほしい支援や連携の取組（複数回答） （n=3,951 ※「特になし」と回答した企業を除く）	下請企業が、発注側の宣言企業（大企業）が力を入れていると感じる支援や連携の取組（複数回答） （n=6,237 ※「特になし」と回答した企業を除く）	宣言企業（大企業）が、サプライチェーンの課題への対応、共存共栄に向けて、取引先と連携や支援している取組（複数回答） （n=1,369 ※「特になし」と回答した企業を除く）
	【回答が多かった上位5項目】	【回答が多かった上位5項目】	【回答が多かった上位5項目】
1	働き方改革 43.2%	働き方改革 45.7%	1 グリーン化 32.3%
2	人材育成・人材マッチング 20.7%	健康経営、労働安全衛生 36.0%	2 EDI（共通取引基盤）導入 29.5%
3	健康経営、労働安全衛生 18.7%	グリーン化 24.6. %	3 健康経営、労働安全衛生 28.3%
4	データの相互利用 15.4%	サイバーセキュリティ関係 22.5%	4 働き方改革 25.6%
5	IT機器、設備導入 14.8%	データの相互利用 18.3%	5 データの相互利用 24.1%

資料：経済産業省「第6回 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 資料2－3 宣言の取組状況調査等」（2025年2月）

受注側企業調査においては、下請中小企業振興法の「振興基準」のうち、取引適正化の重点5課題（コラム1-1-8②図（1）～（5））に関する宣言企業の取組状況を確認した。受注側企業5社以上から回答の集まった宣言企業の結果を見ると、「（1）価格決定方法の適正化」の「①価格協議について」では、全ての企業が8割以上の受注側企業との協議に応じていることが分かった。価格転嫁については、大半の宣言企業で4割以上の転嫁率となったが、価格転嫁の裾野が広がりつつある中で、転嫁率の上昇を図っていくことが課題である。

また、「（2）型取引の適正化」、「（3）支払条件の改善」、「（5）働き方改革に伴うしわ寄せ防止」については、前年度に比べ、改善傾向にあるが、問題となり得る行為を指摘された宣言企業も確認された。

コラム 1-1-8②図 パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要②

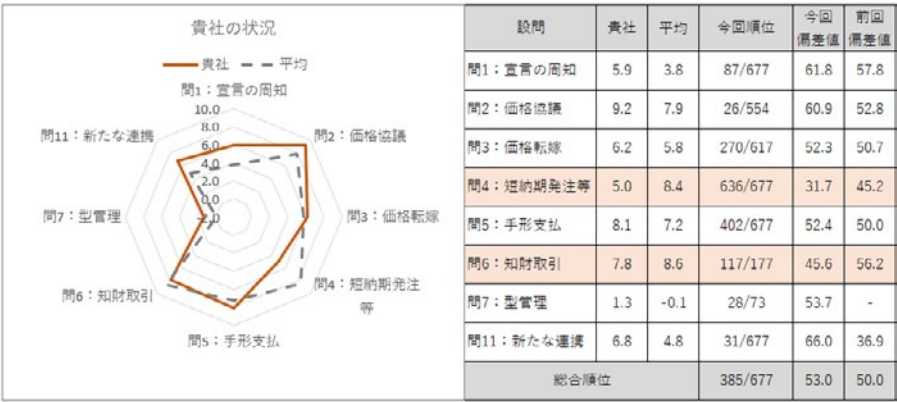
(1) 価格決定方法の適正化	令和6年度結果	令和5年度結果
①価格協議について（令和6年度:n=527,令和5年度:n=163）		
・ 8割以上の受注側企業から、価格協議に応じたと評価された	527社（100%）	161社（98.8%）
・ 8割未満の受注側企業から、価格協議に応じたと評価された	0社	2社（1.2%）
②価格転嫁について（令和6年度:n=617,令和5年度:n=206）	※受注側企業が回答した価格転嫁率の平均値	
・ 7～10割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	158社（25.6%）	72社（35.0%）
・ 4～6割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	383社（62.1%）	120社（58.3%）
・ 1～3割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	74社（12.0%）	14社（6.8%）
・ 価格転嫁を受け入れなかったと評価された	2社（0.2%）	0社
③不合理な価格引き下げの要請（令和6年度:n=677,令和5年度:n=229）		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、要請したと評価された	0社	1社（0.4%）
・ 5割以上の受注側企業から、要請したと評価された	0社	0社
(2) 型取引の適正化（令和6年度:n=73, 令和5年度:n=25）		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、無償の型管理ありと評価された	46社（63.0%）	17社（68.2%）
・ 5割以上の受注側企業から、無償の型管理ありと評価された	3社（4.1%）	4社（16.0%）
(3) 支払条件の改善（令和6年度:n=677,令和5年度:n=229）		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、手形等の支払の割引料等の負担ありと評価された	109社（16.1%）	36社（15.7%）
・ 5割以上の受注側企業から、手形等の支払の割引料等の負担ありと評価された	46社（6.8%）	24社（10.5%）
(4) 知的財産・ノウハウの保護（令和6年度:n=177, 令和5年度:n=72）		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、知財取引に関してガイドラインに沿っていないと評価された	1社（0.6%）	0社
・ 5割以上の受注側企業から、知財取引に関してガイドラインに沿っていないと評価された	0社	0社
(5) 働き方改革に伴うしわ寄せ防止（令和6年度:n=677, 令和5年度:n=299）		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、追加料金なく、短納期発注や急な仕様変更をしたと評価された	32社（4.7%）	17社（7.4%）
・ 5割以上の受注側企業から、追加料金なく、短納期発注や急な仕様変更をしたと評価された	3社（0.4%）	0社

資料：経済産業省「第6回 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 資料2-3 宣言の取組状況調査等」（2025年2月）より中小企業庁作成

（注）令和6年度と令和5年度で質問項目等が異なるため、直接的な比較はできない。

＜宣言企業へのフィードバック文書の送付＞

宣言の実効性の向上に向けて、受注側企業調査において5社以上から回答の集まった宣言企業677社と、宣言企業調査において振興基準に照らして問題となるおそれがある回答が確認された宣言企業449社に対しては、企業の代表者宛てに、調査結果についてのフィードバック文書を送付し、必要な改善を促している（コラム1-1-8③図）。



資料：経済産業省「第6回 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 資料2-3 宣言の取組状況調査等」(2025年2月)

4. パートナーシップ構築宣言の取組事例の発信

2022年度から、宣言の更なる拡大やサプライチェーン全体での協力拡大の機運醸成を目的としたシンポジウムを開催し、サプライチェーンにおけるグリーン化や働き方改革など新たな連携に積極的に取り組む優良な取組事例を「パートナーシップ構築大賞」として表彰している。2023年度からは経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞に加え、中小企業の優れた取組を表彰する「中小企業賞」、世間の注目度が高い、政府として注力している等のテーマを設定し、表彰する「テーマ特別賞」(2023～2024年度はサプライチェーンのGXの優れた取組を表彰するGX表彰)を表彰している。

また、パートナーシップ構築宣言の趣旨を踏まえ、サプライチェーンにおける新たな連携に積極的に取り組む事例や、宣言したことを契機に、受注側企業との適正な取引を含めて、経営者や調達担当者の意識が高まった事例など、他の宣言企業やこれから宣言を行う企業にとって参考になる事例について、取組の概要や背景などのポイントを事例集としてまとめて公表している。

コラム

1-1-9

団体協約制度

中小企業者は、取引に当たって、相手方との力関係から不利な条件を付されることが多い。この点、事業協同組合等（以下、「組合」という。）は、組合員の競争力を補強するための手段として、中小企業等協同組合法（昭和24年法律第181号、以下、「中協法」という。）に基づき、組合員とその取引先事業者との間の取引価格や納入条件等の取引条件に関する団体協約を締結することができる。組合は、組合員と取引関係がある事業者に対して、団体協約を締結するための交渉の申出を行うことができ、申出を受けた当該事業者は誠意を持って交渉に応じなければならないとされており、取引条件の改善の有効な手段の一つとして期待されている。

また、中協法及び私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和22年法律第54号、以下、「独占禁止法」という。）に基づき、中小企業者により構成される組合の行為は独占禁止法の適用除外となることから、本来はカルテルに該当し、認められない「最低製品価格の設定」などが可能となる。

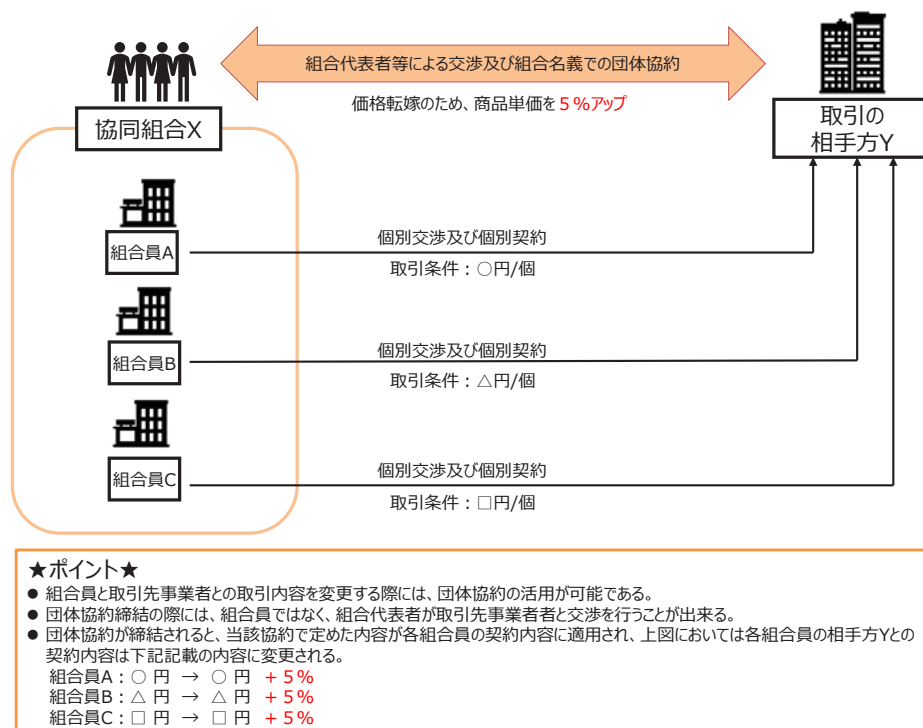
令和6年6月には、「経済財政運営と改革の基本方針2024」（令和6年6月21日閣議決定）の価格転嫁対策の項において、「中小企業等協同組合法に基づく団体協約の更なる活用の推進に向け、活用実態の調査や組合への制度周知に取り組む」旨が明記された。これに伴い、団体協約の更なる普及促進に向けた今後の取組を検討する上で、団体協約の知名度や利用実態の把握のために全国の組合に対し、調査を実施した。

団体協約については、組合の価格交渉力の向上につながることが期待されている。中小企業庁においても、利用実態把握に向けた調査結果等を踏まえつつ、引き続き、全国中小企業団体中央会等の関係団体と連携しながら、団体協約制度の活用促進に向けて取り組んでいく。

コラム

1-1-9①図

団体協約を活用した取引条件の改善のイメージ



資料：経済産業省作成

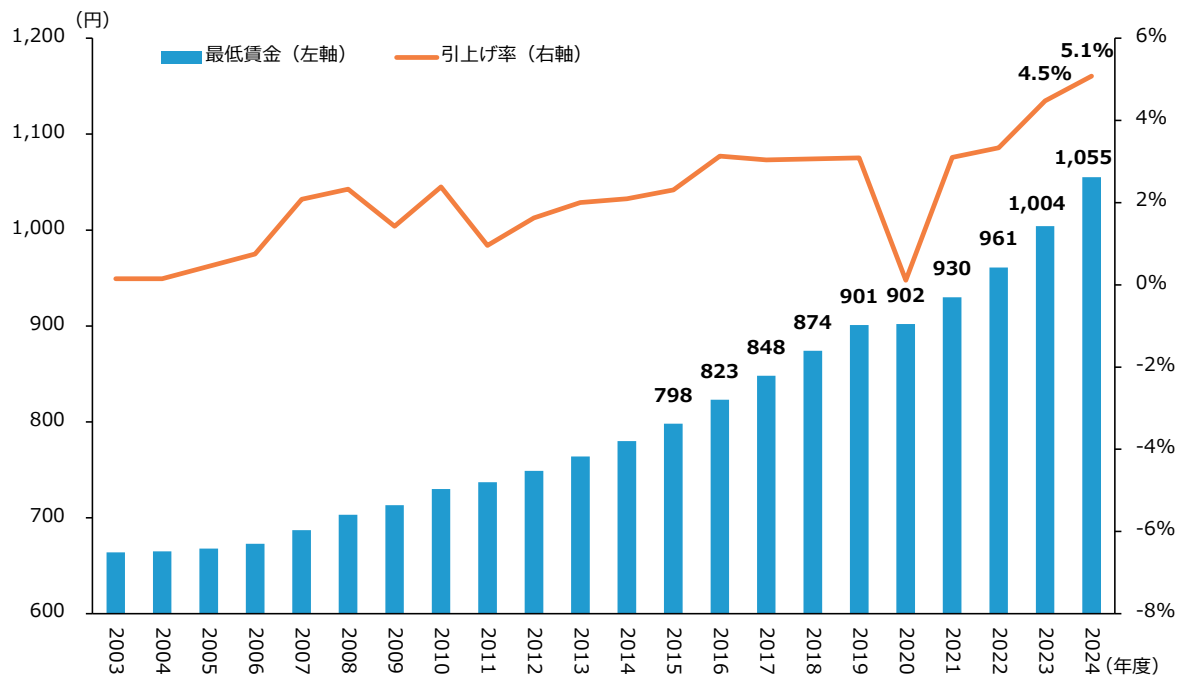
第7節 賃金・賃上げ

本節では、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1-1-51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1-1-51図 最低賃金の推移

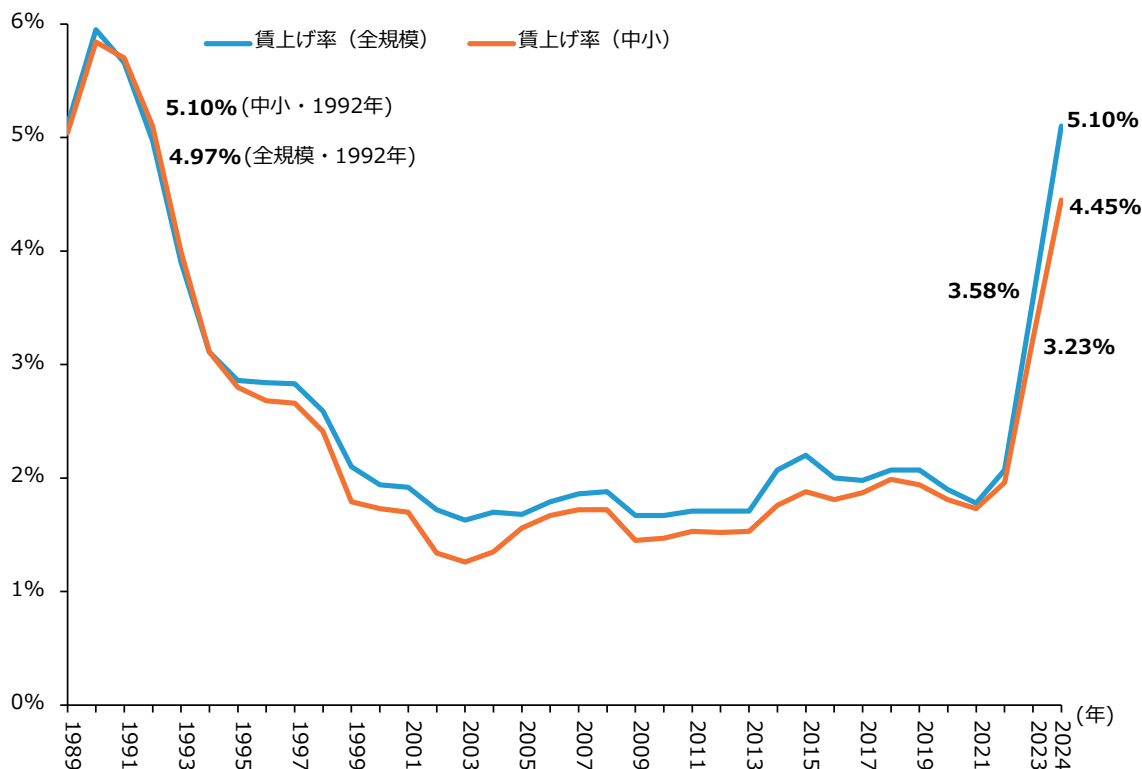


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

第1-1-52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1-1-52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）

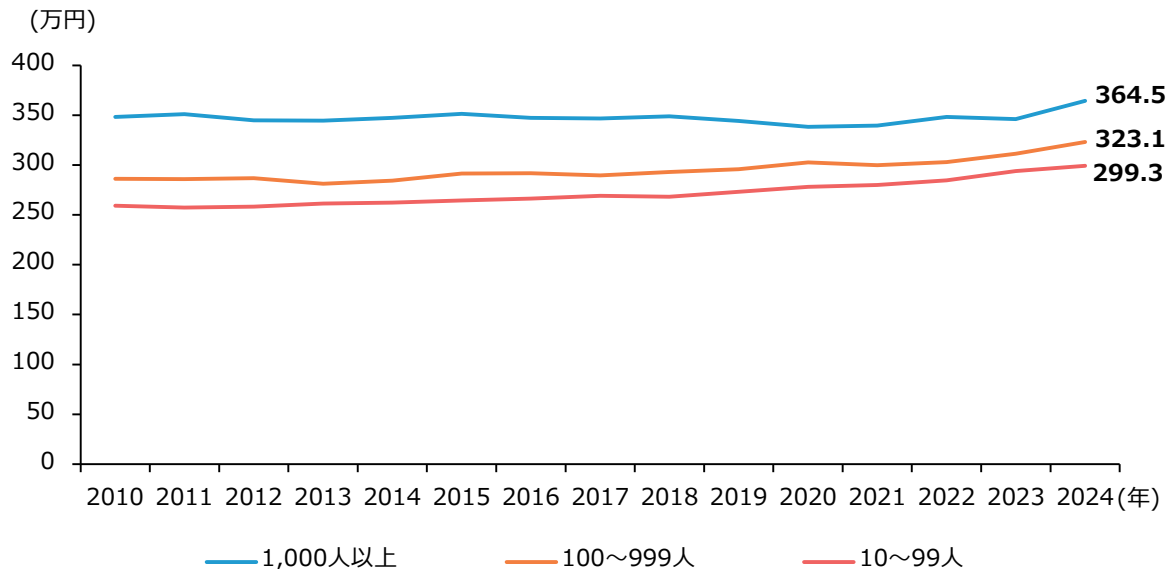
（注）1.ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。

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1-1-53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1-1-53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。

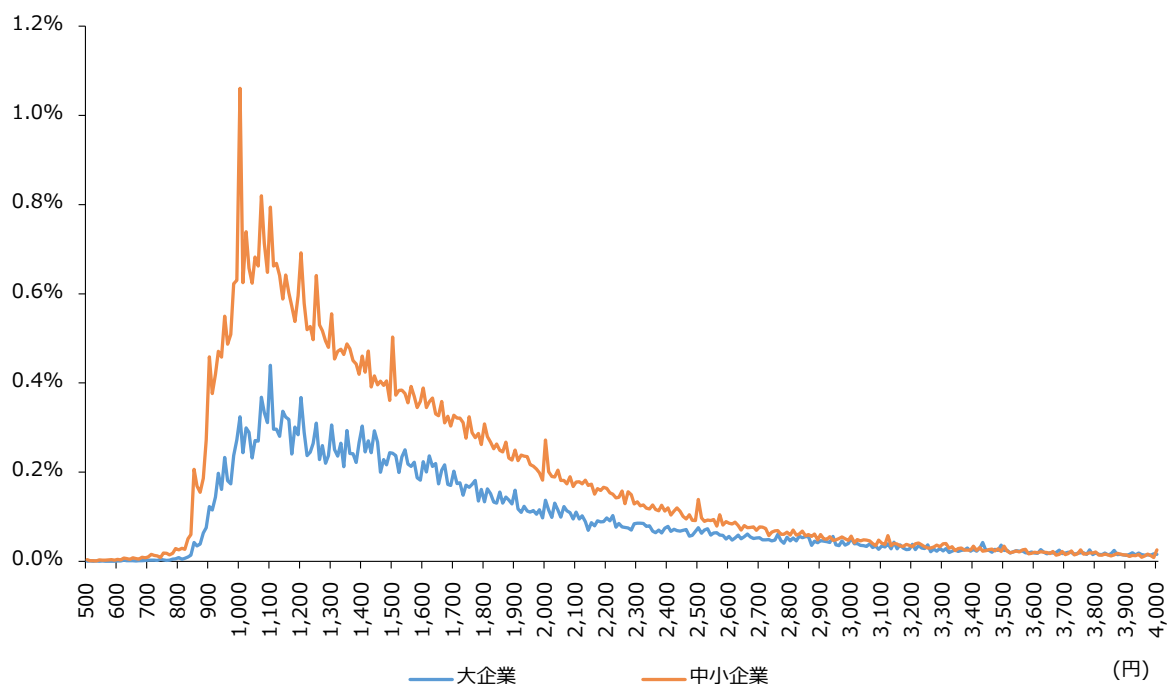
2.「短時間労働者」を除いた、「一般労働者」について集計している。「短時間労働者」とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者を指す。

第1-1-54図は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて、企業規模別に、2023年の常用労働者における時間当たり所定内給与額の分布を見たものである。これを見ると、分布のボ

リュームゾーンは「中小企業」で約1,000円、「大企業」で約1,100円となっており、水準に差が生じていることが分かる。

第1-1-54図

時間当たり所定内給与額の分布（企業規模別、常用労働者・2023年）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

（注）1. 中小企業基本法第2条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。

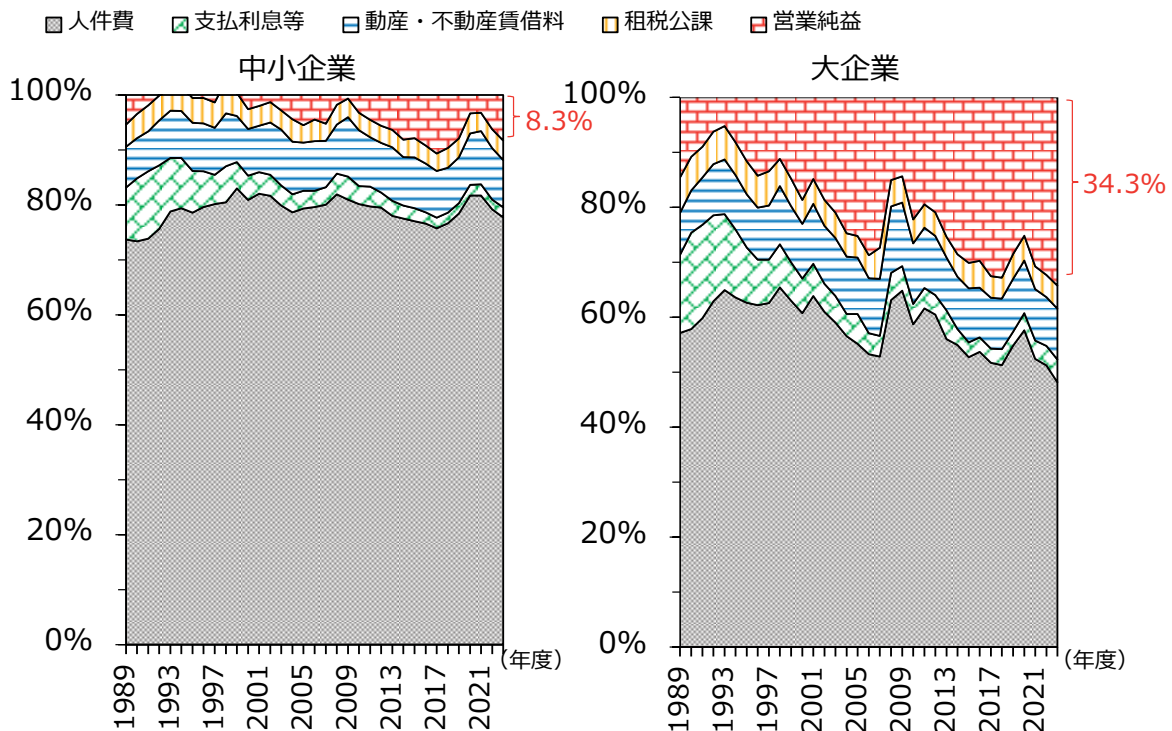
2. 全常用労働者数に対する、時間当たり所定内給与額帯の該当者数の割合を、10円単位で、大企業・中小企業ごとに4,000円までの範囲で集計している。

3. 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。

第1-1-55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⁶⁹（第1-1-56図）。

第1-1-55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。

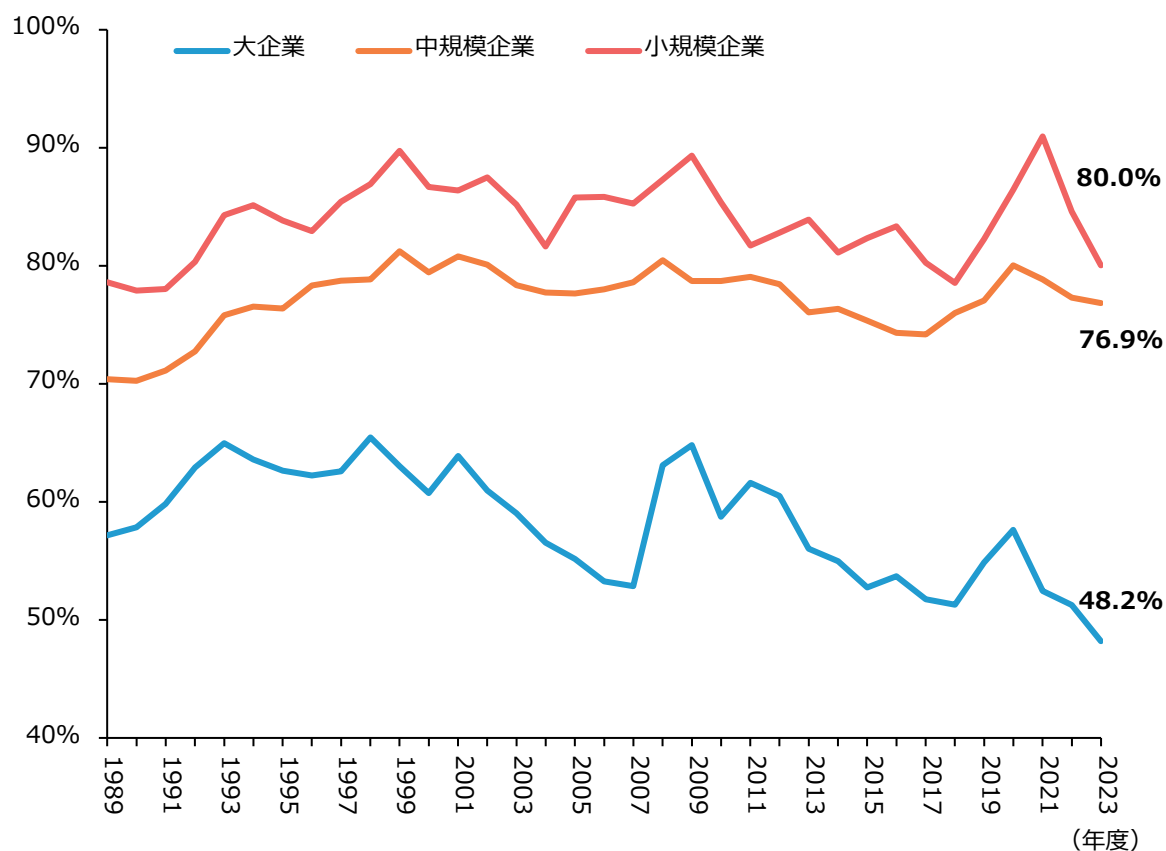
2.金融業、保険業は含まれていない。

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。

⁶⁹（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1-1-56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。

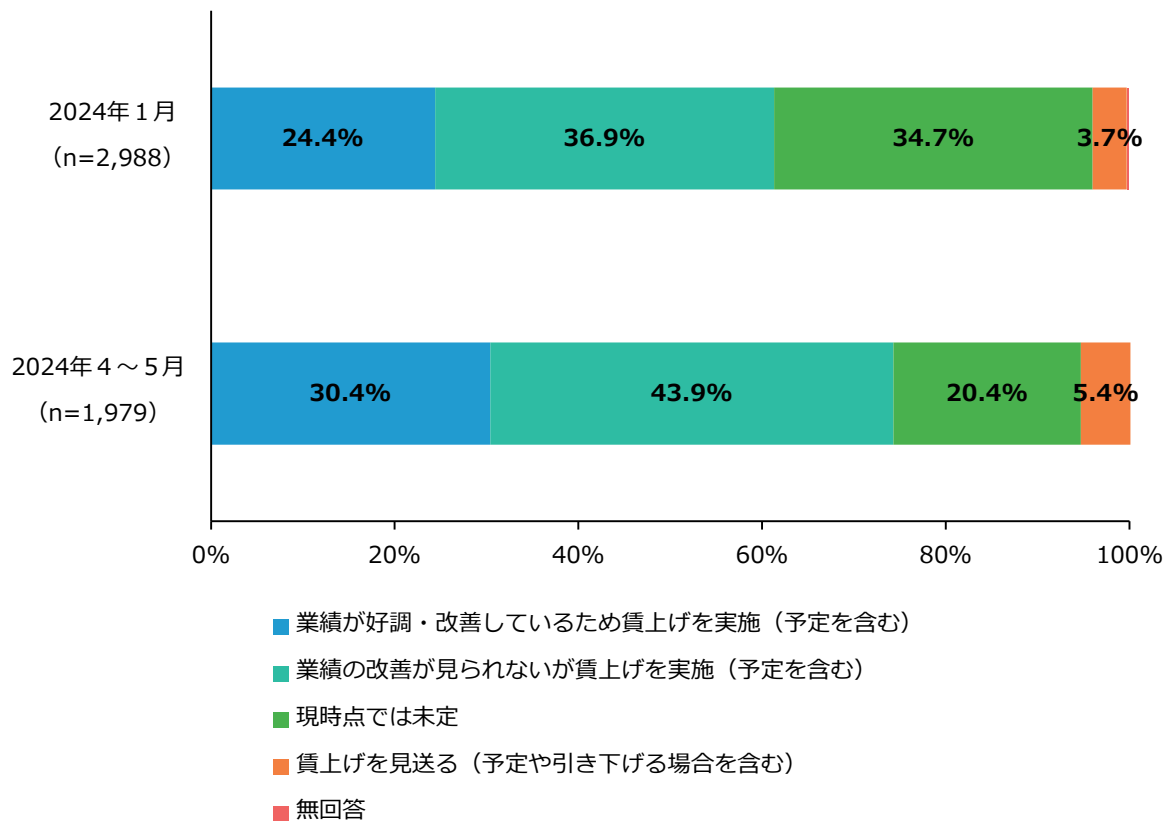
4.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

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1-1-57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1-1-57図 中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況

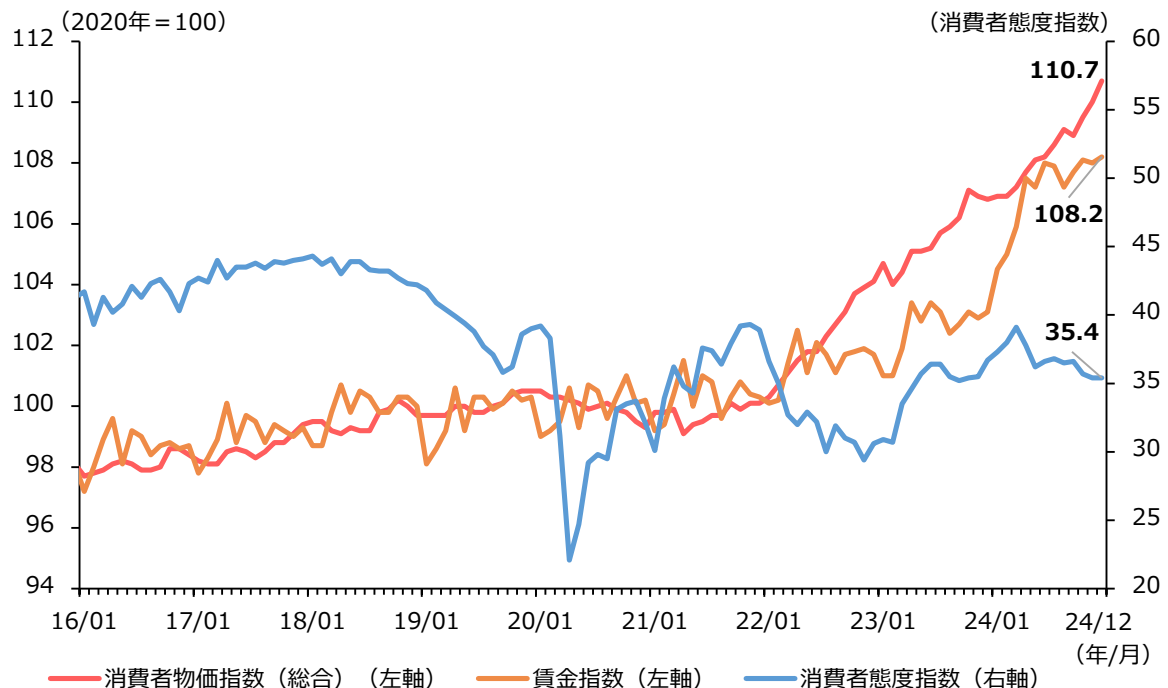


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

第1-1-58図は、消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移を見たものである。これを見ると、ここまで確認したような賃上げの動向を背景に、「賃金指数」は直近数年間で上昇傾向にあり、令和6年平均の所定内給与は対前年比で

2.1%と30年ぶりの高い伸びとなった⁷⁰。一方で「消費者物価指数」は「賃金指数」を上回る上昇を続けており、こうした動向などを受けて、「消費者態度指数」が低下している可能性が考えられる。

第1-1-58図 消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移



資料：総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」

（注）1. 「消費者物価指数（総合）」、「賃金指数」はいずれも2020年を基準としている。

2. 「賃金指数」は、事業所規模5人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。

3. 「消費者態度指数」は、原数値（総世帯）を用いている。

事例1-1-7では、省力化投資や適切な価格転嫁により収益力を高め、賃上げを実現している企業

の事例を紹介する。

⁷⁰ 厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和6年分結果速報 プレスリリース」より引用。なお、令和7年2月25日に確報値が公表されたが、令和6年平均の所定内給与の前年比は、速報値と同一であった。

事例

1-1-7

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

株式会社千成亭風土

▶ 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設備

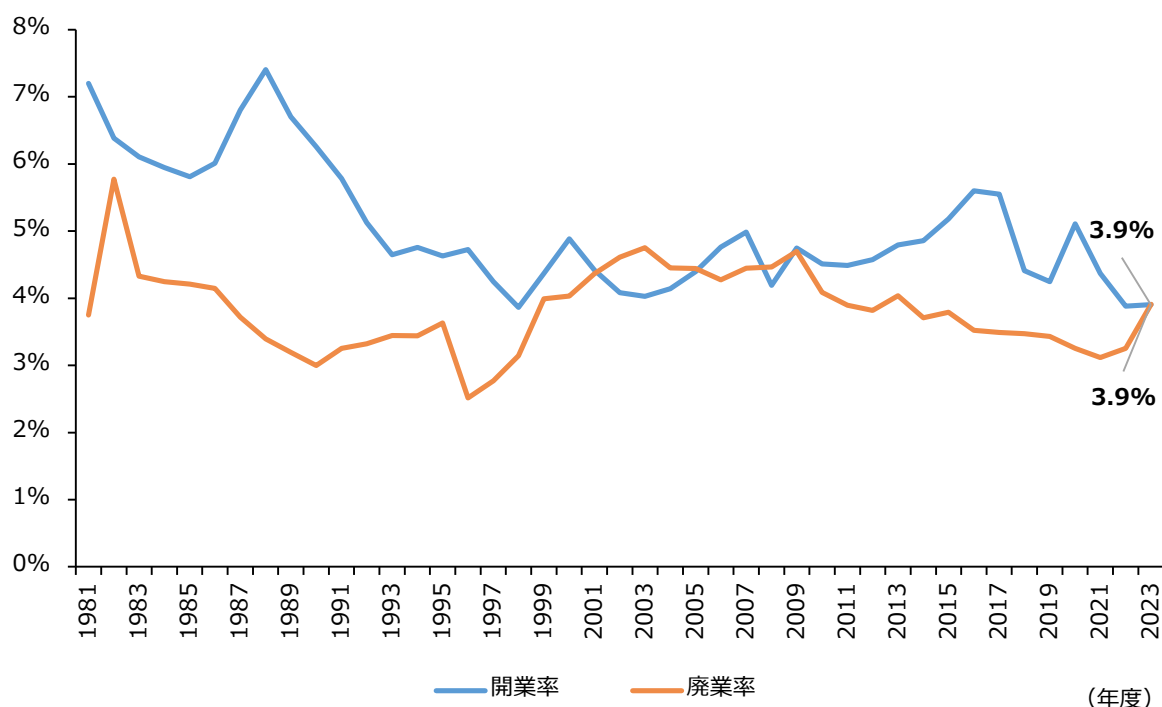
第8節 開業、倒産・休廃業

本節では、開業及び倒産・休廃業の動向について確認する。

第1-1-59図は、厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて、開業率と廃業率の推移を見たもの

である。2023年度の「開業率」は、2022年度から横ばいの3.9%、「廃業率」は、2022年度から上昇し、3.9%となった。

第1-1-59図 開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成

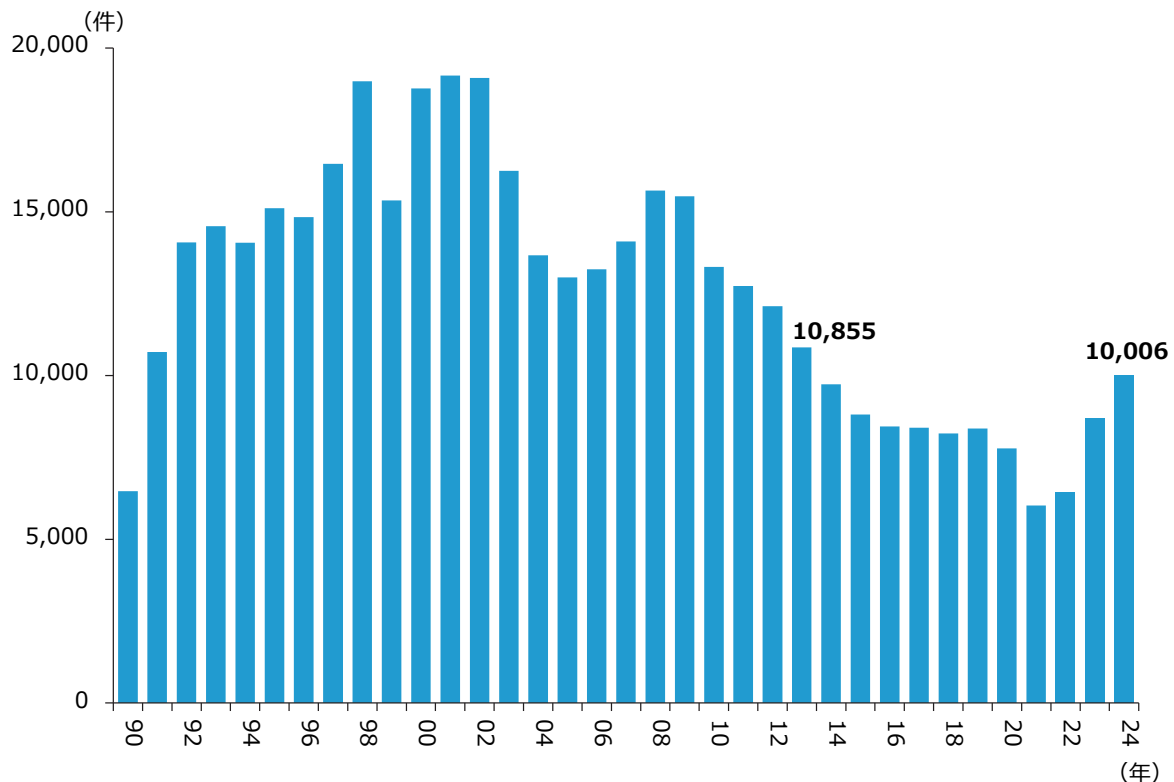
- (注) 1. 「開業率」＝当該年度の保険関係新規成立事業所数／前年度末の適用事業所数×100
 2. 「廃業率」＝当該年度の保険関係消滅事業所数／前年度末の適用事業所数×100
 3. 適用事業所数とは、労働保険の保険料の徴収等に関する法律の規定により雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業の事業所数をいう（雇用保険法第5条）。
 4. 事業所における保険関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしているため、企業単位での開廃業を確認できない点、雇用者が存在しない事業者の開廃業の実態は把握できない点に留意が必要。

第1-1-60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⁷¹（第1-1-61図）。

第1-1-60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」

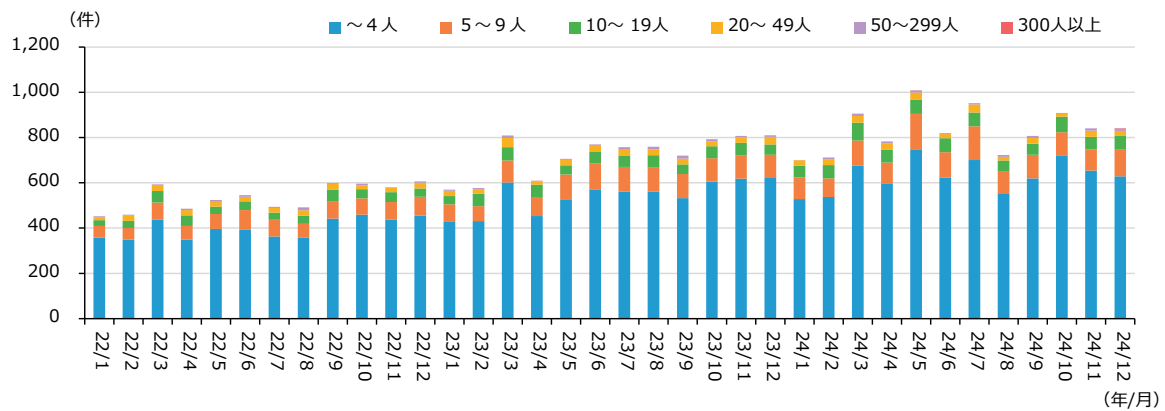
(注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

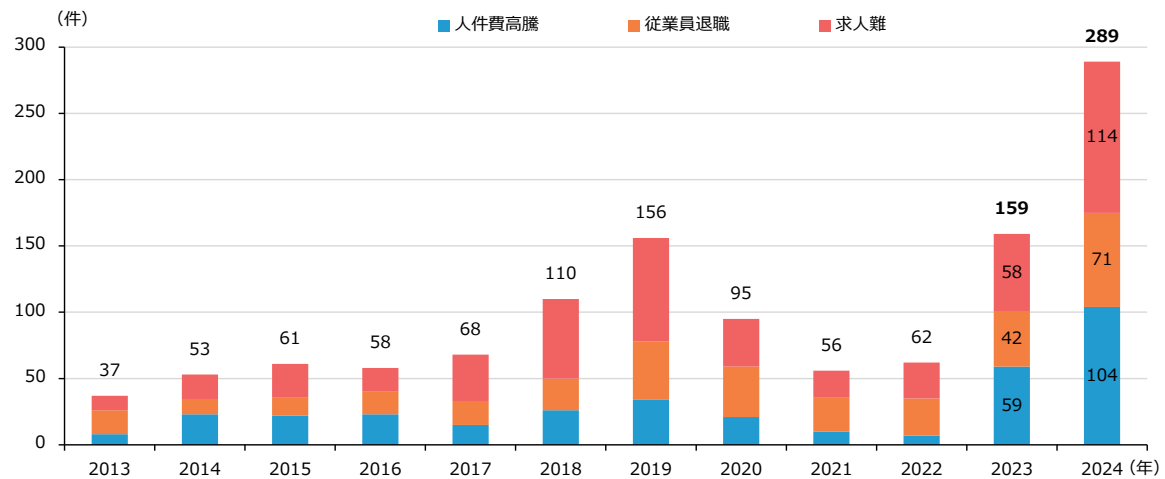
⁷¹ 総務省「労働力調査（基本集計）」によれば、倒産件数が前年比で増加した2022年、2023年及び2024年の完全失業率（年平均）はそれぞれ2.6%、2.6%、2.5%であり、2021年の2.8%と比較して横ばいである。

第1-1-61図 倒産件数の推移（内訳）

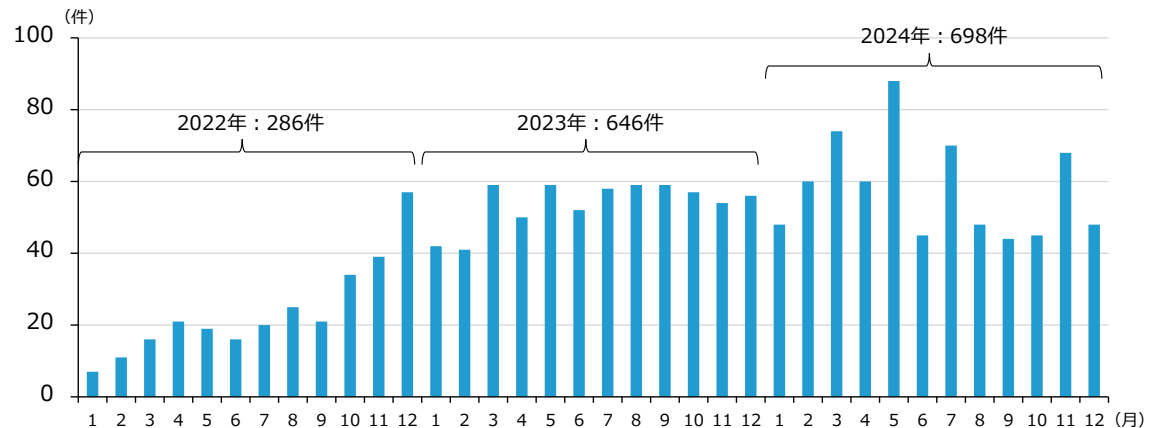
（1）倒産件数の推移（従業員規模別）



（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。

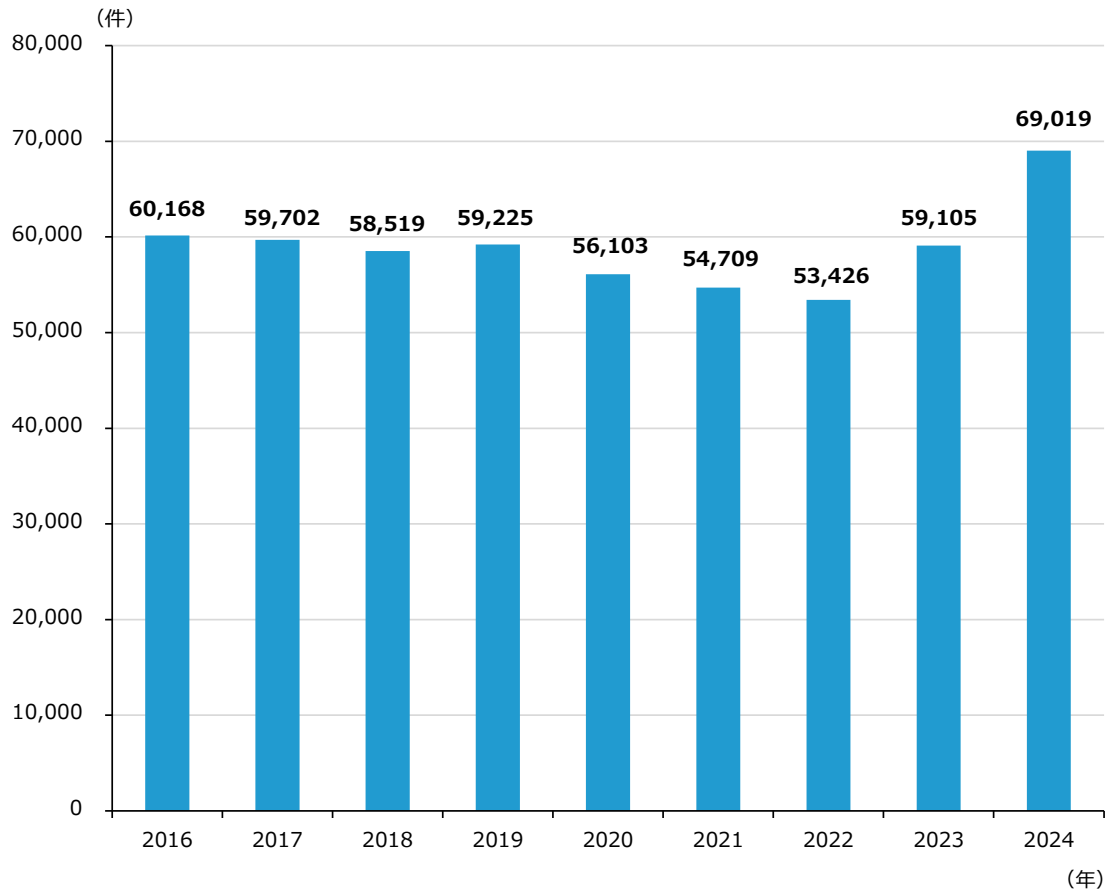
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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1-1-62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⁷²。

第1-1-62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」

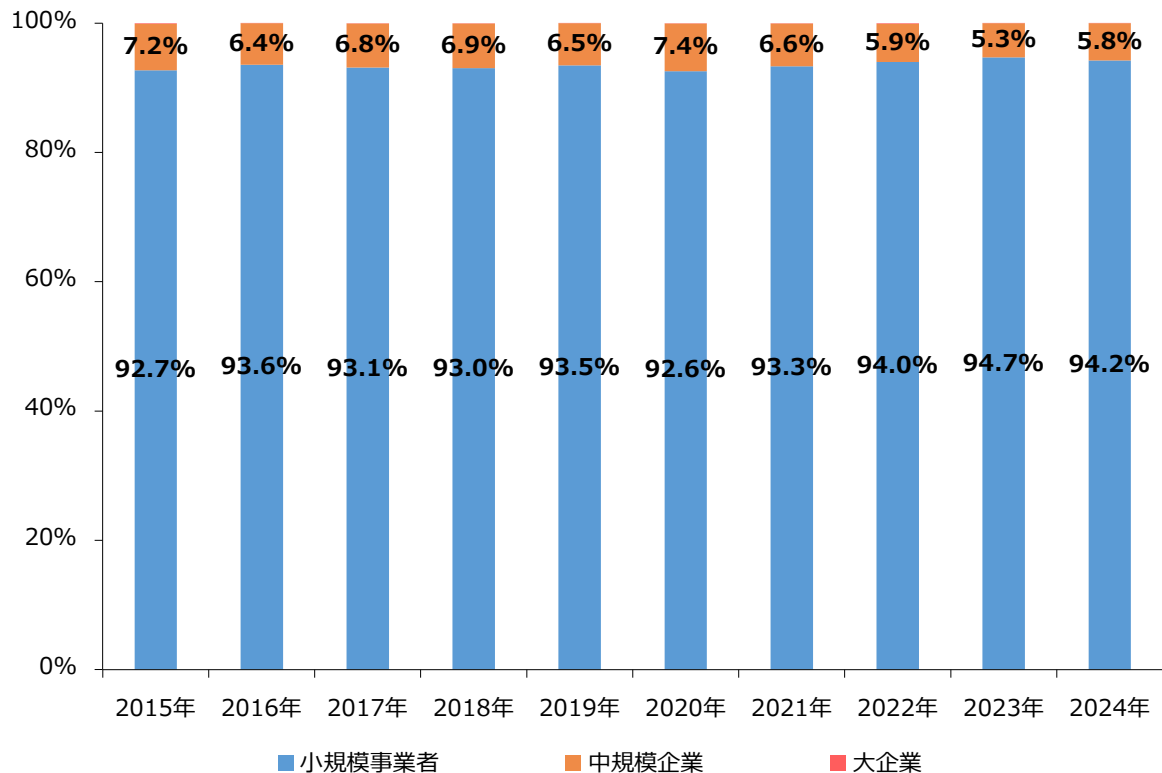
(注) 1. (株) 帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認できたものを指す。

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。

⁷² (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1-1-63図は、休廃業・解散企業数について 企業規模別構成比の推移を見たものである。これを見ると、休廃業・解散企業数に占める「小規模事業者」の割合は一貫して9割超となっている。

第1-1-63図 休廃業・解散企業数の企業規模別構成比の推移



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.（株）帝国データバンクが調査・保有する企業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。

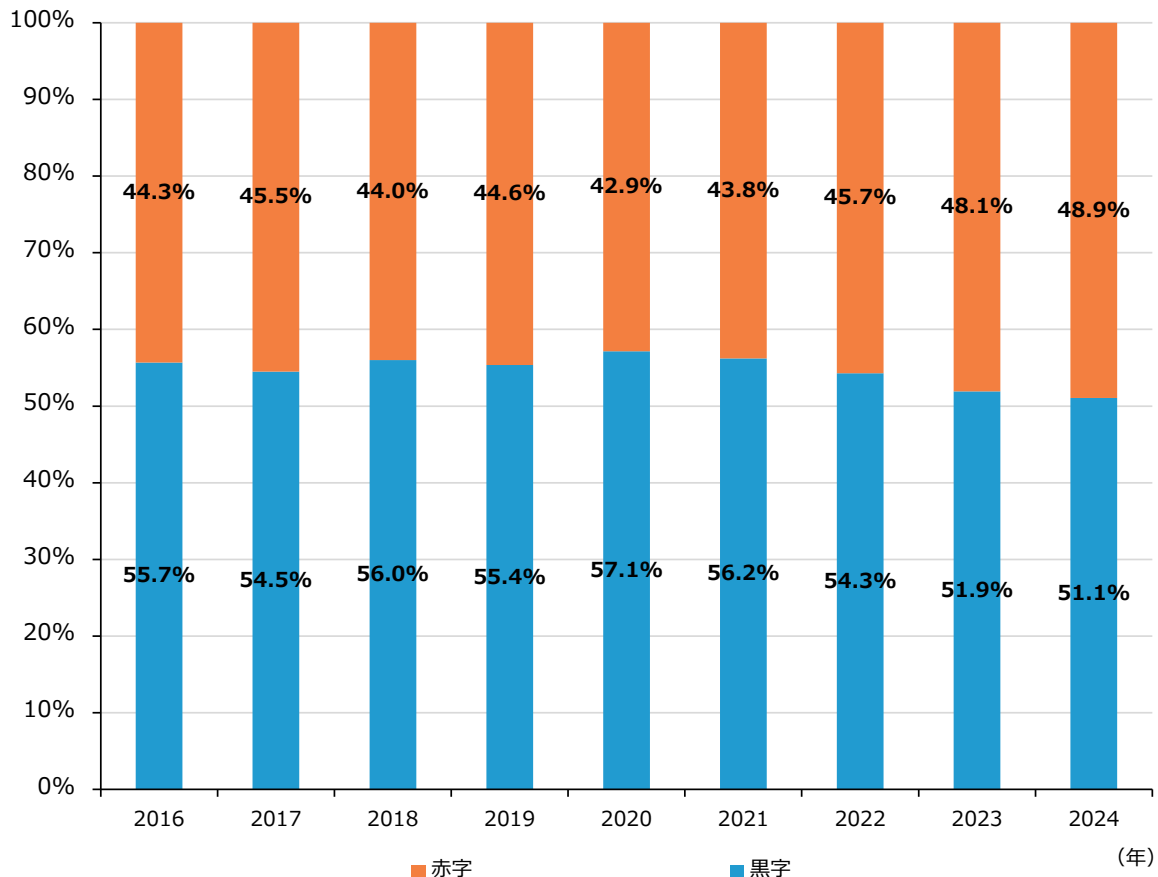
2.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3.ここでの「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指す。「中規模企業」とは、同法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類をしている。

4.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。

第1-1-64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」の割合で休廃業・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1-1-64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。

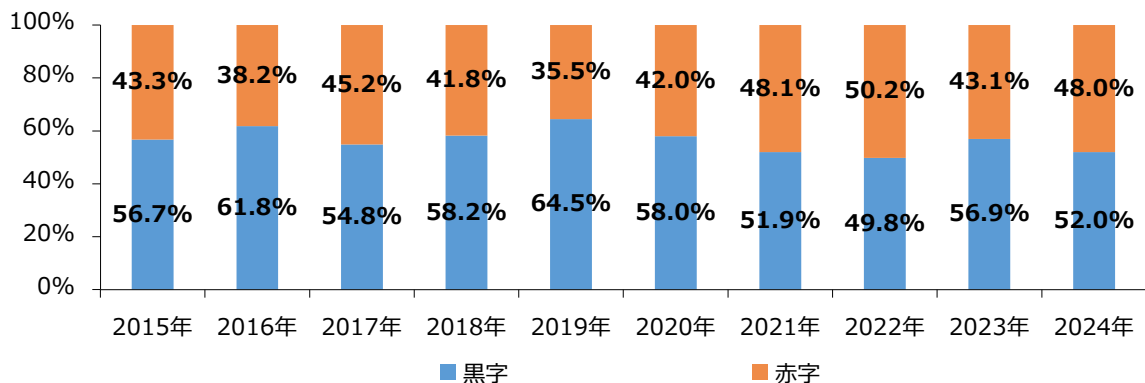
3. 「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。

第1-1-65図は、休廃業・解散企業における損益別構成比の推移を、企業規模別に見たものである。これを見ると、中規模企業では、休廃業・解散企業に占める「黒字」の割合が2019年をピークに減少傾向にあり、2022年には半数を下回っ

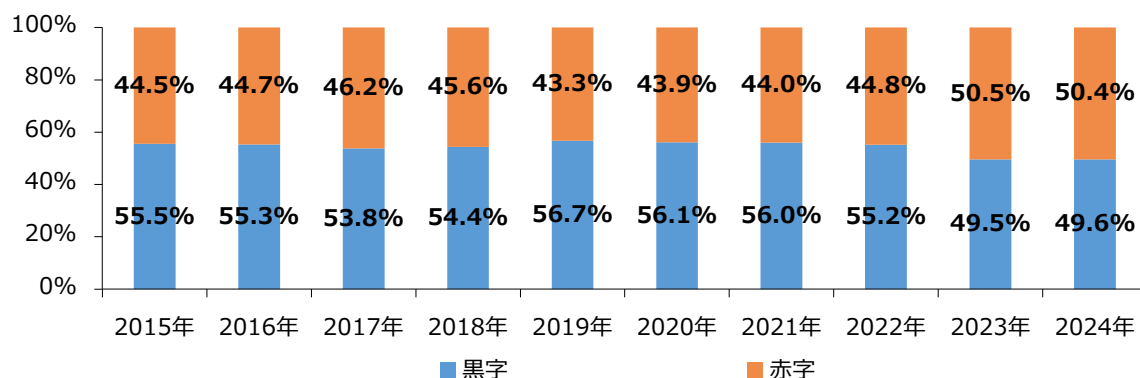
たが、足下では再び過半数となっている。一方、小規模事業者においては、「赤字」の状態が2023年に半数を超え、2024年も引き続き「赤字」の割合が過半数を占めていることが分かる。

第1-1-65図 休廃業・解散企業の損益別構成比の推移（企業規模別）

（1）中規模企業



（2）小規模事業者



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.（株）帝国データバンクが調査・保有する企業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.ここでの「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指す。「中規模企業」とは、同法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類をしている。

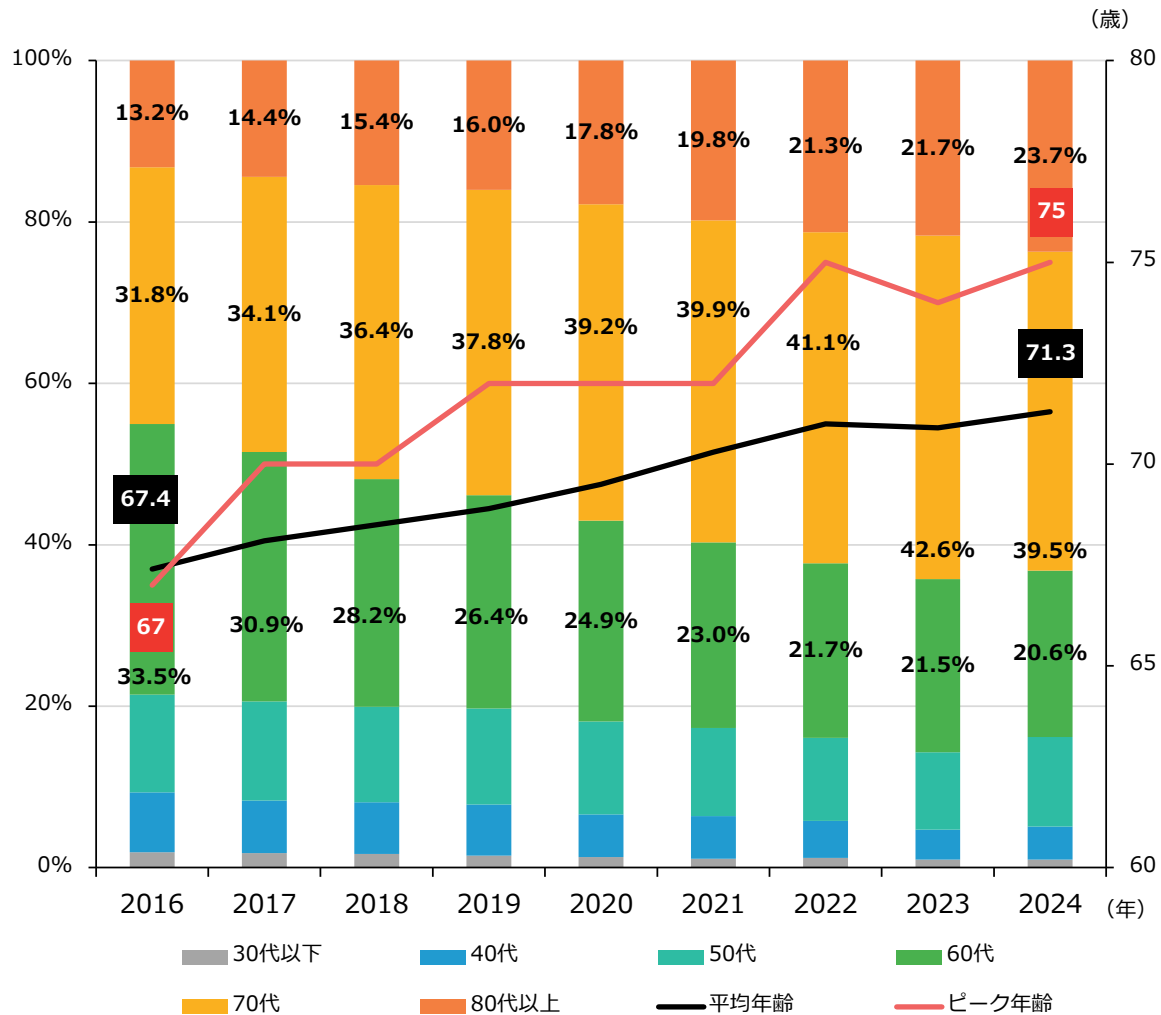
4.「黒字」及び「赤字」の判定は、休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでの直前期の決算は、休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを使用している。

5.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。

第1-1-66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1-1-66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。

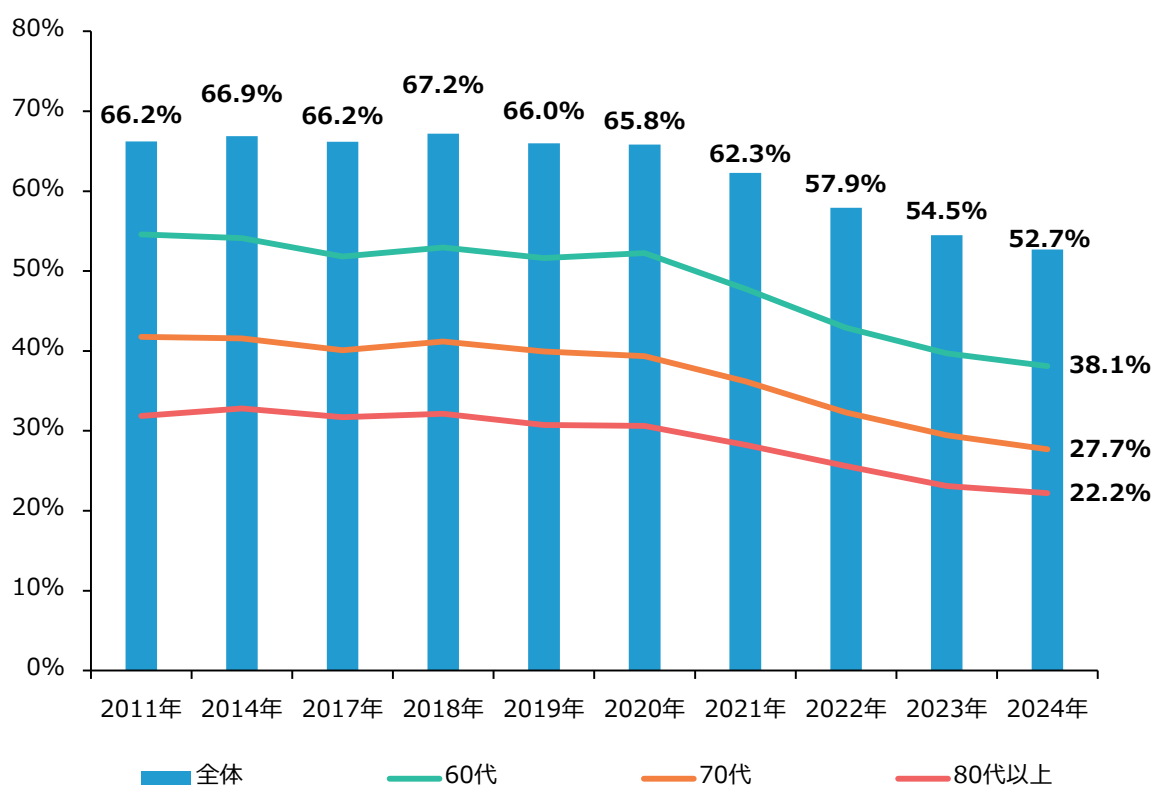
第9節 事業承継

本節では、中小企業・小規模事業者における事業承継の動向について確認する。

第1-1-67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1-1-67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

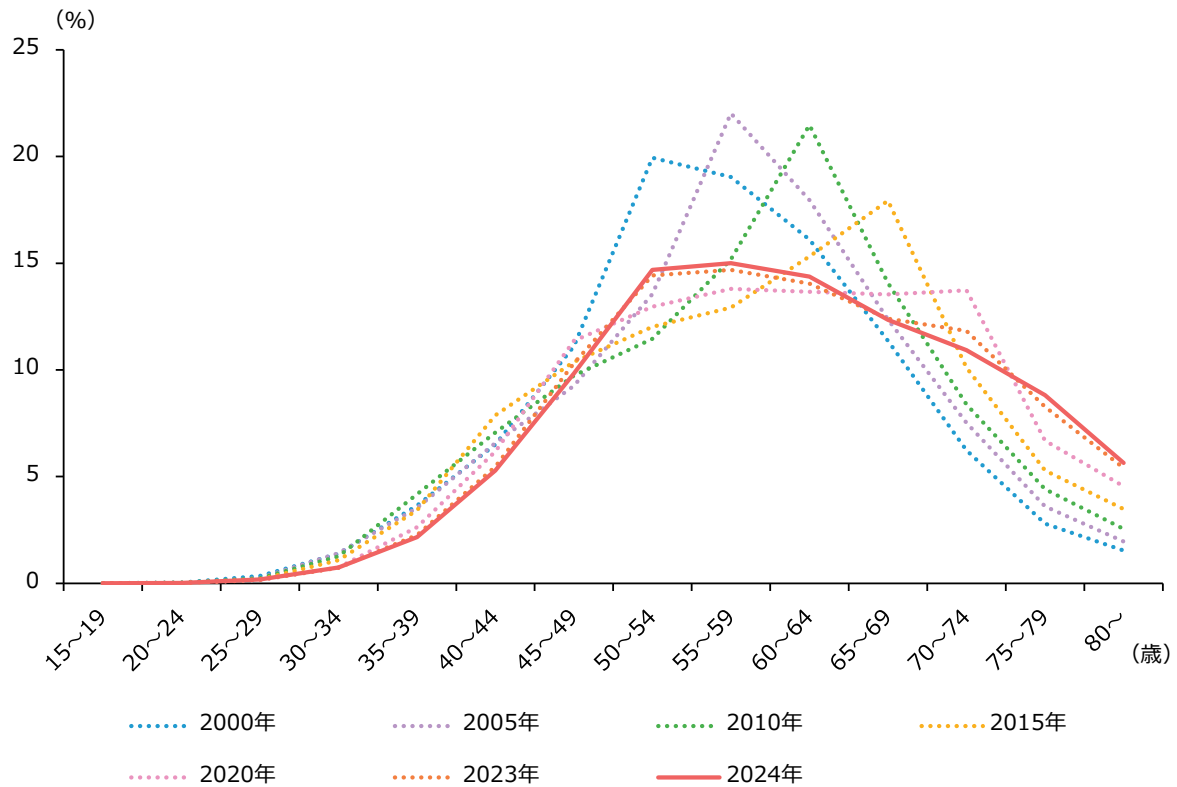
（注）1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

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1-1-68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1-1-68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。

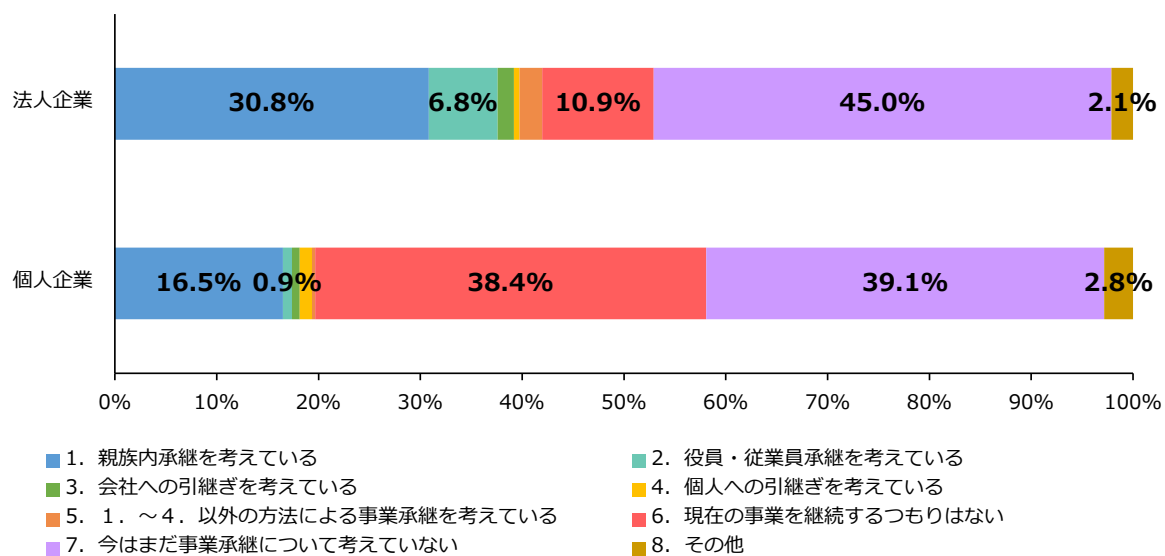
2.経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。

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1-1-69図は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて、中小企業における事業承継の意向を企業形態別に見たものである。これを見ると、「法人企業」の約3割が「親族内承継を考えている」と回答している。一方、「個人企業」は

「法人企業」と比較して「現在の事業を継続するつもりはない」と回答した割合が高く、約4割の企業が自らの代での廃業を考えている様子がうかがえる。

第1-1-69図 事業承継の意向（企業形態別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和5年調査（令和4年度決算実績））

事例1-1-8では、離島における地域住民の生活を支えるために、サプライチェーン事業承継に取

り組んだ企業の事例を紹介する。

事例

1-1-8

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

株式会社奈留島運輸

▶ 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ない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

コラム

1-1-10 事業承継税制

事業承継税制は、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下、「円滑化法」という。）に基づく認定の下、会社や個人事業者の後継者が取得した一定の資産について、贈与税や相続税の納税を猶予する制度である。

同税制には、会社の株式等を対象とする「法人版事業承継税制」と、個人事業者の事業用資産を対象とする「個人版事業承継税制」がある。

活用にあたっては、特例承継計画・個人事業承継計画の提出が必要であり、計画の提出期限は2026年3月31日までとなっている。

1. 法人版事業承継税制

法人版事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予するとともに、後継者の死亡等の一定の事由が生じた場合に、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、平成30年度税制改正で抜本的に拡充された。具体的には、これまでの措置（以下、「一般措置」という。）に加え、10年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の3分の2まで）の撤廃や納税猶予割合の引上げ（80%から100%）等を認める「特例措置」が創設された。

なお、本税制の適用にあたって、後継者は株式贈与時に役員就任後3年以上経過している必要があったが、令和7年度税制改正において、「特例措置」に限って役員就任要件が事実上撤廃され、後継者が贈与直前に役員に就任した場合にも適用が認められることとなった。

コラム 1-1-10①図 法人版事業承継税制の「特例措置」と「一般措置」の比較

	特例措置	一般措置
事前の計画策定	特例承継計画の提出 2018年4月1日から 2026年3月31日まで	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2018年1月1日から 2027年12月31日まで	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要
経営環境変化に 対応した免除	あり	なし
相続時精算課税の 適用	60歳以上の者から18歳以上の者への贈与	60歳以上の者から18歳以上の 推定相続人・孫への贈与

資料：中小企業庁作成

2. 個人版事業承継税制

個人版事業承継税制は、青色申告（正規の簿記の原則によるものに限る。）に係る事業（不動産貸付事業等を除く。）を行っていた事業者の後継者として円滑化法の認定を受けた者が、個人の事業用資産を贈与又は相続等により取得した場合において、その事業用資産に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予するとともに、後継者の死亡等の一定の事由が生じた場合に、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、令和元年度税制改正において、個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予とする制度として創設された。

本税制の適用に当たって、これまで後継者は事業用資産の贈与時にその事業用資産に係る事業に3年以上従事している必要があったが、令和7年度税制改正において、事業従事要件が事実上撤廃され、後継者が贈与直前から事業に従事していた場合にも適用が認められることとなった。

コラム 1-1-10②図 個人版事業承継税制の概要

	個人版事業承継税制
事前の計画策定	個人事業承継計画の提出 2019年4月1日から 2026年3月31日まで
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2019年1月1日から 2028年12月31日まで
納税猶予割合	100%
対象資産	・ 宅地等（400㎡まで） ・ 建物（床面積800㎡まで） ・ 一定の減価償却資産

資料：中小企業庁作成



1-1-11 アトツギ甲子園と後継者支援の裾野拡大

1. アトツギ甲子園による後継者育成支援の機運醸成

全国の経営者の平均年齢は2024年には平均60.7歳⁷³となっており、中小企業・小規模事業者においても高齢化はますます進んでいる。中小企業・小規模事業者が、将来にわたり、その活力を維持していくためには、後継者、特に若い年齢の後継者を育成し、円滑な事業承継によって企業価値を次世代に引き継ぎ、更に事業を成長させることが必要不可欠であり、政府としても支援を行っていく必要がある。

こうした観点から、中小企業庁では令和2年度より、39歳以下の後継予定者を対象に、承継先の経営資源を活用した新規事業のアイデアを競うピッチイベントである「アトツギ甲子園」を開催している。書類審査を突破した後継者には、地方大会、決勝大会前に、先輩経営者等によるメンタリングや審査委員からの指摘といった、事業をブラッシュアップする機会を提供しており、若き後継予定者が承継先の経営資源を見直し、新たな事業アイデアを考えるきっかけを与えている。さらに、審査委員等の第三者から評価を受けることができるだけでなく、メディア取材や登壇機会の増加、新たな取引先の獲得などにつながることも期待でき、事業の更なる発展が望める。なお、大会出場者への補助金等の優遇措置の付与、表彰者に対する、事業化に向けた追加のメンタリング支援により、若き後継予定者の経営者マインドの醸成とともにそのアイデアの事業化、早期の事業承継を後押ししている。

実際に、2024年8月、過去（第1回から第4回）にアトツギ甲子園に出場した者に対して、アンケート調査を実施したところ、アンケートに回答した者の27.5%が事業承継済みと回答し、そのうち88%が39歳以下で事業承継をしていることが分かった。交代後に就任する経営者の平均年齢が52.7歳⁷⁴であることを踏まえると、中小企業の事業承継においてアトツギ甲子園は早期の事業承継を促進しており、十分な効果が表れているといえる。今後も政府として、後継者育成支援に取り組んでいく。

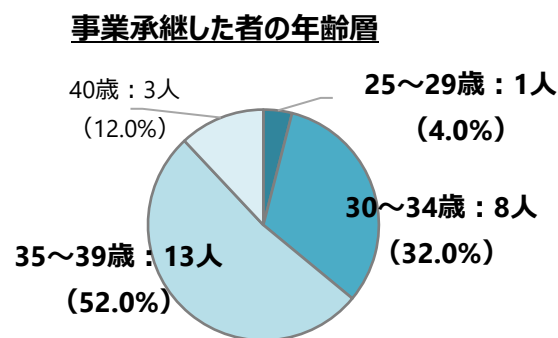
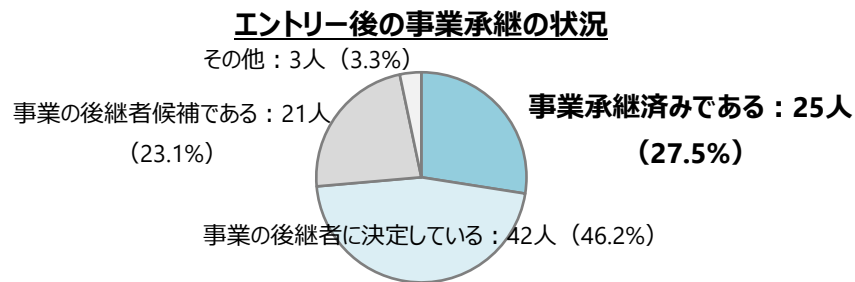
⁷³ (株) 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2024年）」

⁷⁴ (株) 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2024年）」

コラム

1-1-11 ①図

過去アトツギ甲子園出場者へのアンケートの回答状況



資料：中小企業庁作成

2. 後継者育成に取り組む支援機関等

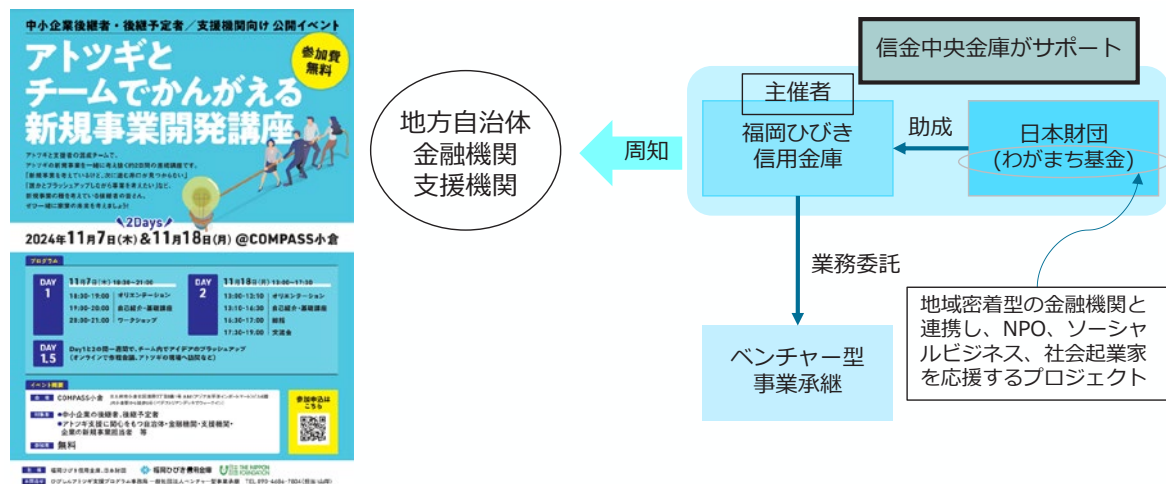
アトツギ甲子園の開催に加えて、地方公共団体、金融機関、商工団体等において後継者支援に取り組む支援機関が増えてきている。これまでの中小企業白書においても、宇治市、京都信用保証協会、京都信用金庫、みなと銀行、大分県、岡山市を取り上げてきた⁷⁵が、これまでとは異なる新しい枠組みで後継者支援を実施している支援機関も現れている。ここでは、実際の支援機関及び地方公共団体の取組事例として2事例を紹介する。

⁷⁵ 2023年版中小企業白書において、宇治市、2024年版中小企業白書において、みなと銀行、京都信用保証協会、京都信用金庫、大分県及び岡山市の取組事例を掲載している。

事例：福岡ひびき信用金庫

福岡県北九州市に本店を置く福岡ひびき信用金庫では、平成2年から満47歳までの若手経営者を対象にした「ひびしんニューリーダー会」において、自主運営で経営への知識習得や会員間の交流を行っていた。その中で、今後、中小企業の後継者を掘り起こすためには営業店の金庫職員の意識改革が必要と考え、令和6年より職員向けに後継者育成の重要性に関する研修を行うとともに、後継者向けの新規事業開発講座を組み合わせた支援プログラムを実施。職員が後継者と共に研修を受け、後継者と実際の新規事業や経営資源の見直しについて一緒に考える講座を実施することで、実践的な学びを得ている。同プログラムに参加した職員は、中小企業の持続的な成長の観点から後継者育成の重要性について理解し、企業訪問の際には、後継者について積極的に伺うなど、後継者に向けた意識が高まった。また、同講座内では、職員が実際にアトツギ甲子園の地方大会出場者の事業のブラッシュアップのサポートも行うことができた。

コラム 1-1-11 ②図 福岡ひびき信用金庫の取組

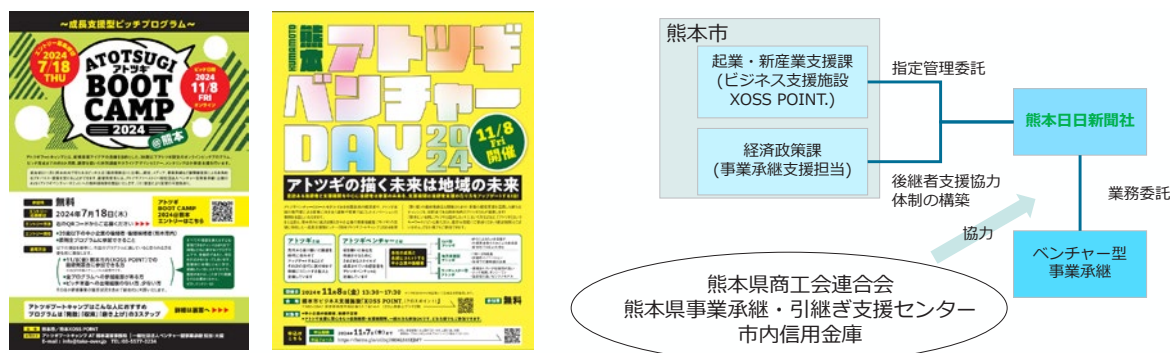


資料：（左）福岡ひびき信用金庫、（右）福岡ひびき信用金庫への取材を基に中小企業庁作成

事例：熊本県熊本市

熊本県熊本市では、創業支援・ベンチャー支援を実施する場としているビジネス支援施設「XOSS POINT.」を拠点に、株式会社熊本日日新聞社と共に後継者支援に取り組み始めている。これまで創業支援・ベンチャー支援やイベント等を実施してきたが、その中で、第二創業として後継者がプログラムに参画していることを目の当たりにした。その実情を踏まえ、後継者向けに特化したイベントを行う中で、地域の企業が事業承継をしていく必要性を改めて認識した。その後、経営資源を見つめ直し、新規事業を実施する後継者に対象を絞った支援プログラムを始めた。具体的には、熊本市内の39歳以下の後継者・後継者候補を対象に、新規事業の開発講座、ワークショップ、発表に向けた磨き上げの支援を合計3か月間のプログラムとして実施した。熊本市内の後継者に対し、経営資源を見つめ直す機会を与えるだけでなく、ビジネス支援施設をハブとして、後継者同士のコミュニティを作り上げている。

コラム 1-1-11 ③ 熊本市における後継者支援



資料：（左、中央）熊本市、（右）熊本市への取材を基に中小企業庁作成

3. まとめ

アトツギ甲子園への参加により、後継者が主体的に経営資源を改めて見つめ直し、次世代経営者として企業の未来、業界の未来を考え、プレゼンし、第三者から評価を得ることは、後継者の良い成長機会となっている。こうした取組を通じて後継者の育成が進むことで、中小企業における早期の事業承継が促されることもうかがえる。

また、後継者支援について、主体となる支援機関、後継者と接点がある支援機関等複数の支援機関がそれぞれの役割を持ちながら、後継者の育成という同じ目的に向かって後継者支援プログラムを組み立てている。中小企業庁では、今後も後継者支援の裾野の拡大を期待し、「アトツギ甲子園」を行い、後継者育成の機運醸成についても引き続き行っていく。

コラム

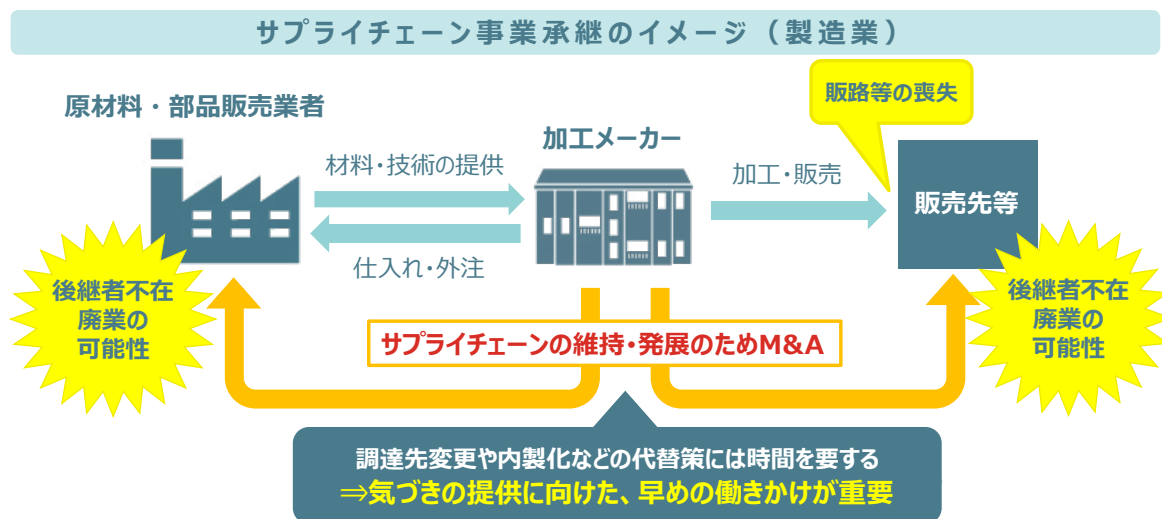
1-1-12 サプライチェーン事業承継

1. サプライチェーン事業承継の重要性

地域のサプライチェーンを担っている中小企業の廃業は、その取引先であった事業者の事業継続にも大きな影響を与え、地域産業全体に負の波及効果が及ぶ可能性がある。

中小企業の経営者年齢の高齢化に伴い、取引先が後継者不在等で廃業してしまうことを防ぐために、後継者不在等の原因で事業承継に悩む取引先の事業の承継、又は事業承継に向けた働きかけ（支援機関の紹介等）を行い、サプライチェーンの維持・発展を実現する「サプライチェーン事業承継」が重要である。

コラム 1-1-12①図 サプライチェーン事業承継のイメージ



資料：中小企業庁作成

サプライチェーン事業承継のメリットには、大きく以下の6点がある。

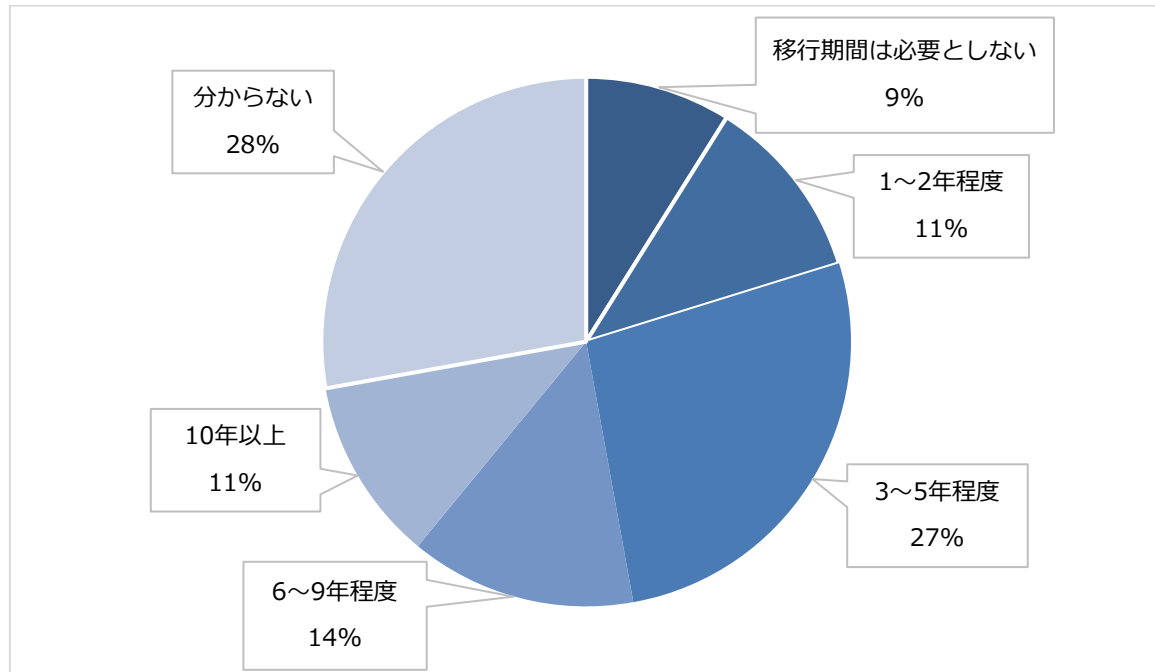
- ①取引先の廃業を防ぎ、雇用とサプライチェーンを守ることができる
- ②既存事業とのシナジー効果により、売上げの拡大が見込まれる
- ③業務の内製化によって、事業範囲が拡大し、経営基盤を強固にできる
- ④専門人材・設備リソースの取得・共有が可能
- ⑤既存の取引先との信頼関係を維持できる
- ⑥知己の関係であるため、円滑な事業承継につながりやすい

以上のように、サプライチェーン事業承継には多くのメリットがあり、地域の雇用を守るだけでなく、これまで長年一緒に仕事を進めてきたことによる信頼関係や相互の事業の親和性により、円滑な事業承継が期待でき、更に既存事業とのシナジーを得ることができる可能性がある。そのため、必ずしも取引先を失うことへのリスクヘッジだけではなく、自社が属するサプライチェーンの強化や売上拡大等に向けた成長戦略としての側面も大きいことがうかがえる。

また、事業承継に要する期間として、3年以上を要すると回答した割合が半数を超えており、10年以上を要すると回答した割合も少なくない。このように、事業承継は短期間で実現するものではなく、対応が遅れると廃業

を避けられず、直接の取引先事業者のみならず、地域産業全体の事業継続にも大きな影響を及ぼす可能性がある。そのため、中長期的な視点を持ち、サプライチェーン全体で早期の準備を行っていくことが重要である。

コラム 1-1-12②図 事業承継する際に、後継者への移行にかかる期間



資料：(株) 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

サプライチェーン事業承継の重要性を啓発するべく、中小企業庁では2024年10月に「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」及び「サプライチェーン事業承継事例集」を中小企業庁ホームページに公表した⁷⁶。地域の業界団体や商工団体・金融機関等の支援機関が、サプライチェーン事業承継について、事業者タッチする際のドアノックツールとして活用することを想定している。同チラシを基に企業が自己診断を行い、自社の取引先の事業承継状況やその後の具体的な支援手法の把握、事業承継・引継ぎ支援センター等を中心とした事業承継支援機関への相談促進につながることを期待している。

特に、業界団体や多くの取引先を抱える事業者等において、自社を取り巻くサプライチェーンの維持・発展に向けて本資料が活用されることを期待したい。

⁷⁶ 中小企業庁ホームページ「サプライチェーン事業承継」(https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/implement_business_succession.html#a6)

コラム 1-1-12③図 「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」及び「サプライチェーン事業承継事例集」

[中企庁HP：事業承継を実施する | 中小企業庁 \(meti.go.jp\)](https://www.meti.go.jp)

資料：中小企業庁「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」、「サプライチェーン事業承継事例集」

2. サプライチェーン事業承継の実践に当たって

サプライチェーン事業承継を実施する方法は、主に三つある。

一つ目は、自社で事業承継することができなかったとしても、取引先に代わって事業承継支援機関を紹介することである。各都道府県に設置されている公的相談窓口である「事業承継・引継ぎ支援センター」等の事業承継支援機関を紹介し、後継者の有無にかかわらず、早めの親族内承継・第三者承継の支援につなげていくことが重要である。

二つ目は、従業員の派遣による技術・ノウハウの承継、運営体制の維持だ。サプライチェーンの維持を目的に自社の従業員を取引先に派遣し、技術・ノウハウの承継、運営体制の維持を支援することも重要な支援方法になる。

三つ目は、M & Aだ。サプライチェーンの維持とともに将来的な発展のため、取引先に対してM & Aを打診し、自社で取引先の事業を承継することで、連鎖廃業を防止し、さらに既存事業のシナジー効果による更なる発展を目指していくことが可能となる。ただし、対等な立場での条件交渉が重要である。

以上が、サプライチェーン事業承継の具体的な取組方法である。最後に、実際にサプライチェーン事業承継が行われた事例として、M & Aによるサプライチェーン事業承継の事例を二つ紹介する。

事例：株式会社大槨精機

埼玉県朝霞市の株式会社大槨精機は、5軸マシニング加工の達人として知られる切削加工業者である。30年以上の取引関係がある埼玉県川口市の鋳造会社である株式会社エヌケーが廃業予定だと聞き、同社の大町亮介社長は、すぐさまサプライチェーン事業承継を提案したという。そこには、これまでの両者の関係性はもとより、1社廃業することによって生じるサプライチェーンの崩壊や連鎖廃業の危険性を防ぐことができ、また、これまで外注していた鋳造業に参入することで幅広い金属加工のニーズに対応でき、新規案件を獲得できるという既存事業とのシナジー効果が見込まれたことが大きかった。

そして、株式会社エヌケーや取引先からも早期に承諾が得られ、事業承継は一気に進んだ。廃業を予定していた株式会社エヌケーは、従業員と生産設備だけでなく、既存の取引先も承継することができ、同社側も事業承継により、大きな資金負担なく鋳造部門を自社保有することが実現した。

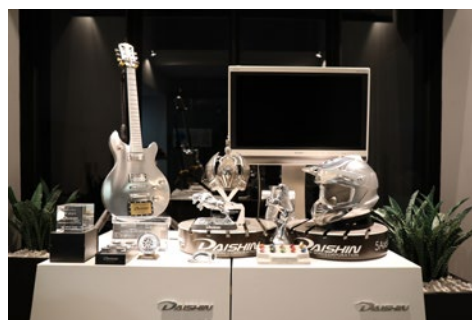
さらに、実際に事業を承継した後のシナジー効果は大きく、作業効率の向上はもちろん、鋳造から切削までをセットで取り扱う案件の受注量は、以前に比べて10倍に拡大したという。サプライチェーン事業承継による社内体制の強化は、新規顧客の開拓など事業領域の拡大につながっていると考えられ、新たな挑戦が今後も続けられていくことを期待したい。



大町亮介社長



社屋外観



同社製品の展示スペース

事例：福山ゴム工業株式会社

広島県福山市の福山ゴム工業株式会社は、建設機械のゴムクローラ等の工業用ゴム製品に強みを持つゴム製品製造業者である。40年以上にわたって部品を調達してきた地域の協力会社である有限会社新坂加工が会社の譲渡を希望していると聞き、サプライチェーン事業承継に踏み切った。

有限会社新坂加工は、もともと同社の元社員が独立創業した企業ということもあり、資本関係はなかったものの、同社の職員を出向で派遣するなど密に連携が図られていた。有限会社新坂加工の経営者が70歳という年齢をきっかけに引退するに当たって、日頃の連携関係を背景に、事業承継について同社に相談した。同社としては、社員を派遣させていたことにより経営内容や設備、人的資本等もある程度把握できていたことから「黒字経営の良い会社でできると思った」と松岡伸晃社長が語るように、事業承継に向けて前向きに取り組み始めた。

事業承継の交渉は、広島県事業承継・引継ぎ支援センターに相談して進め、資産の評価額や承継の進め方等について助言を受けたことで、トラブルなく、M & Aによる事業承継を実現した。

実際に承継した後には、承継先の現場改革を進め、原価低減に向けた作業の見直しはもちろん、清潔なトイレへの改修等、細かい職場環境も含めて工場全体を見直した。その結果、社員の労働環境や待遇の改善によりモチベーションアップが図られ、生産する商品の不良率も大幅に低減した。また、同社とは約50km離れた遠隔地という立地により、災害時の事業継続計画（BCP）の観点からも有効に機能している。

サプライチェーンが強固になり、部品の生産・供給をコントロールしやすくなったこともあり、今後も時代の変化に合わせてグループ全体での事業拡大を目指していけるという。さらに、承継先については将来的な経営幹部の育成の場としても活用を見据えるなど、今後も更なるシナジー効果が見込まれている。



松岡伸晃社長



同社のロゴマーク



同社の従業員