

第1部

2025 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和6年度（2024年度）の 中小企業の動向





第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向

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

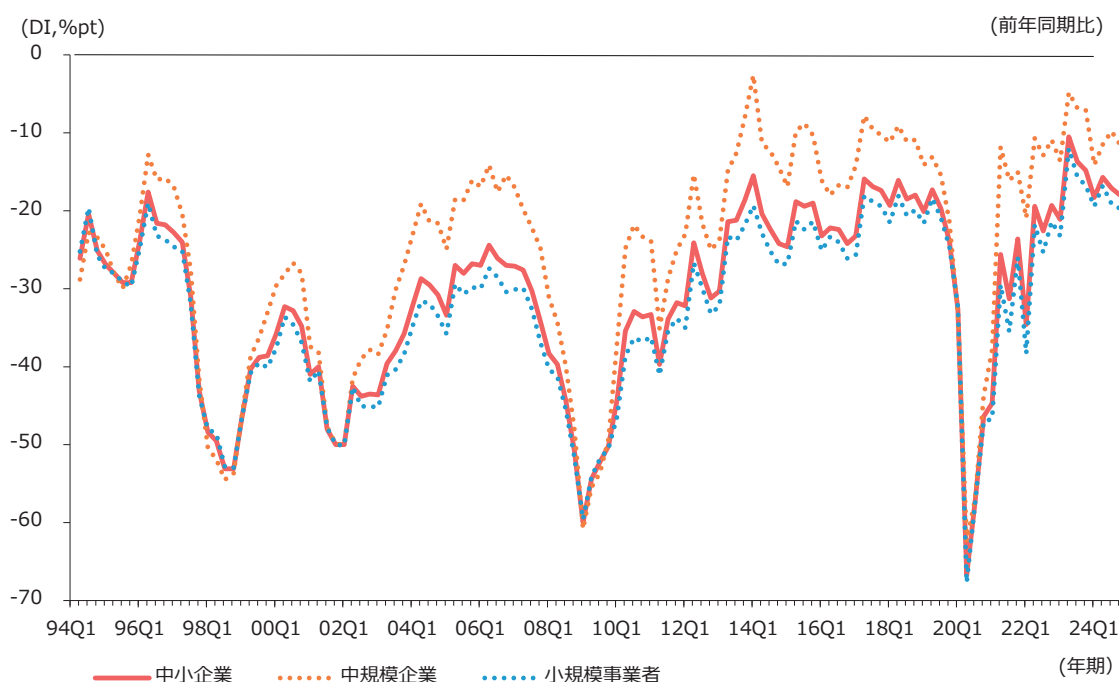
第1章 中小企業・小規模事業者の業況

本章では、中小企業・小規模事業者の業況について確認する。

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

<第1-1-1図>

業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

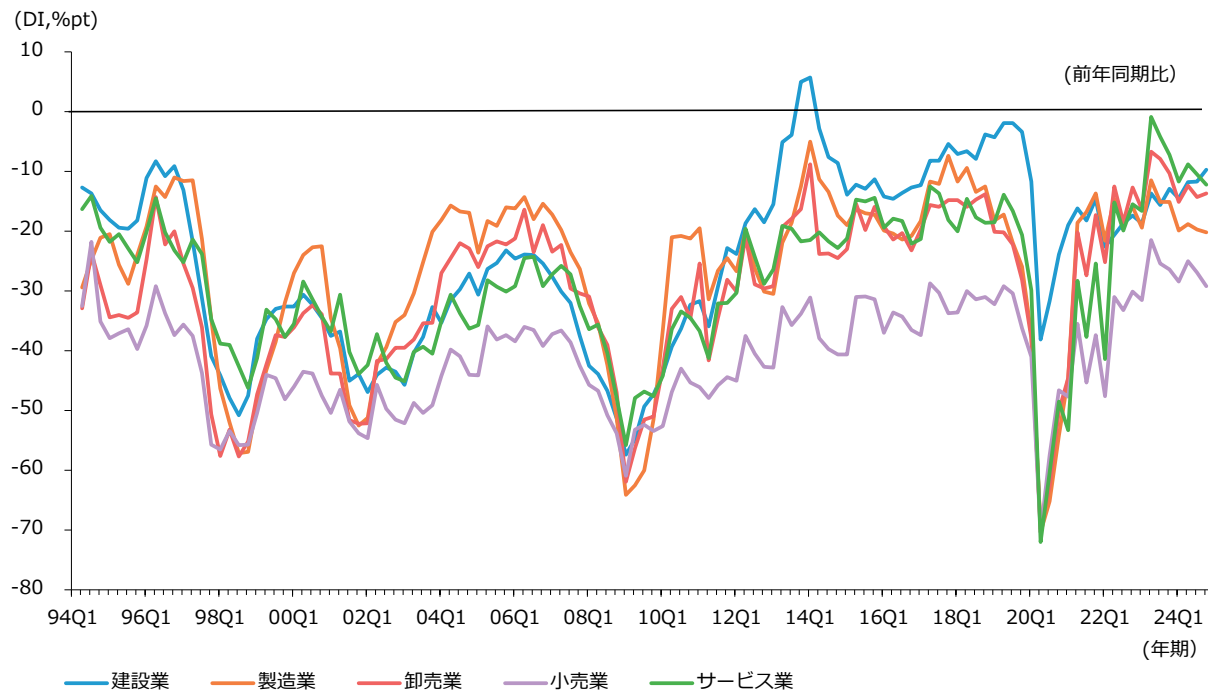
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

¹ 原則として、本白書における中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

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

＜第1-1-2図＞

業況判断DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

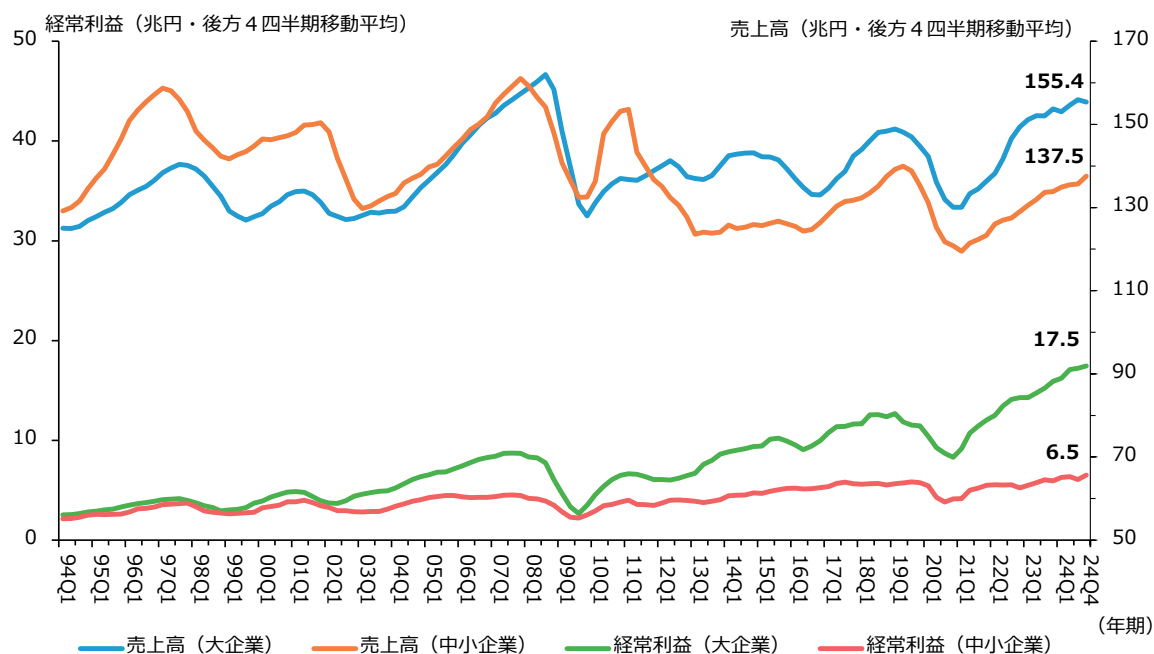
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

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

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

<第1-1-3図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）



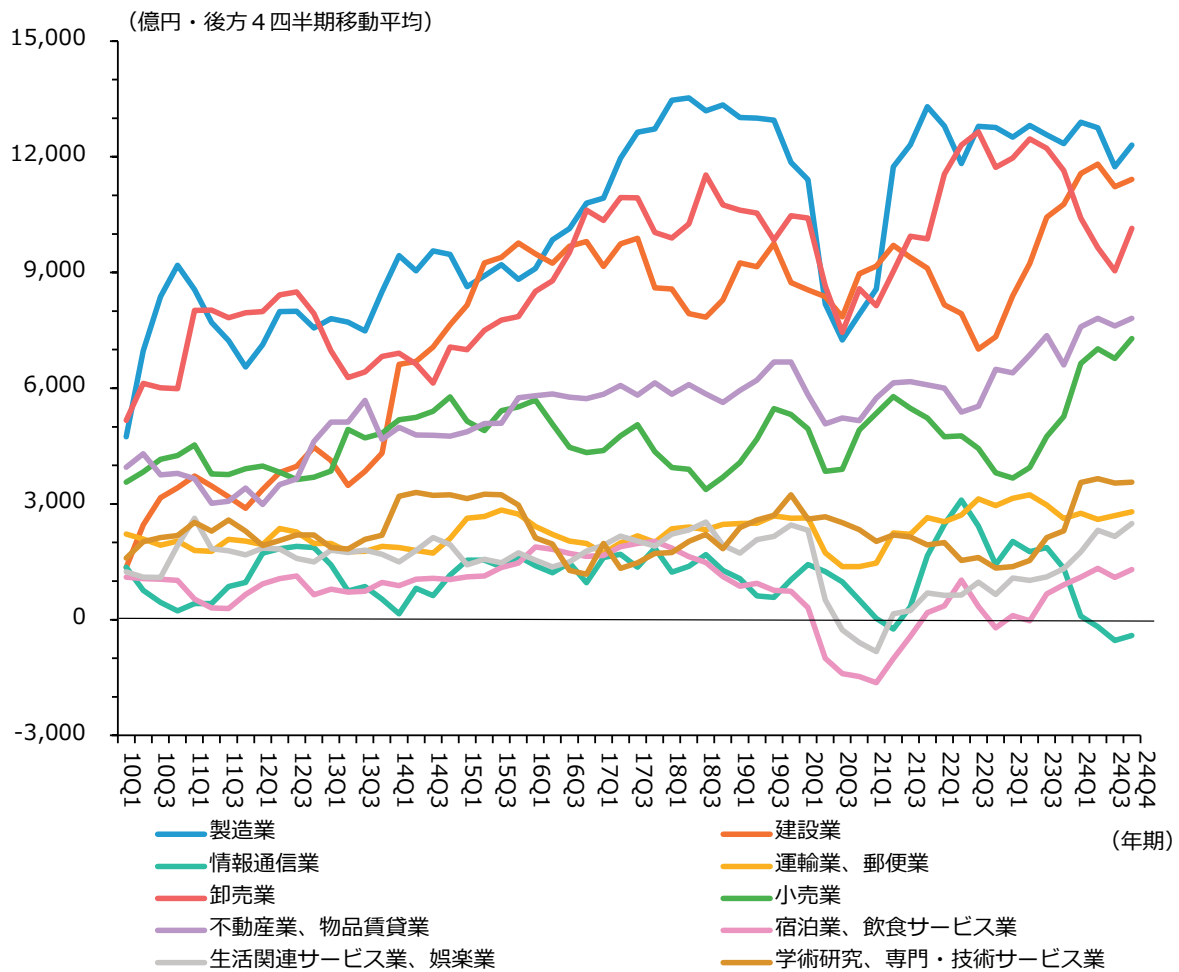
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

<第 1-1-4 図>

中小企業における経常利益の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 資本金1千万円以上1億円未満の企業について集計したもの。

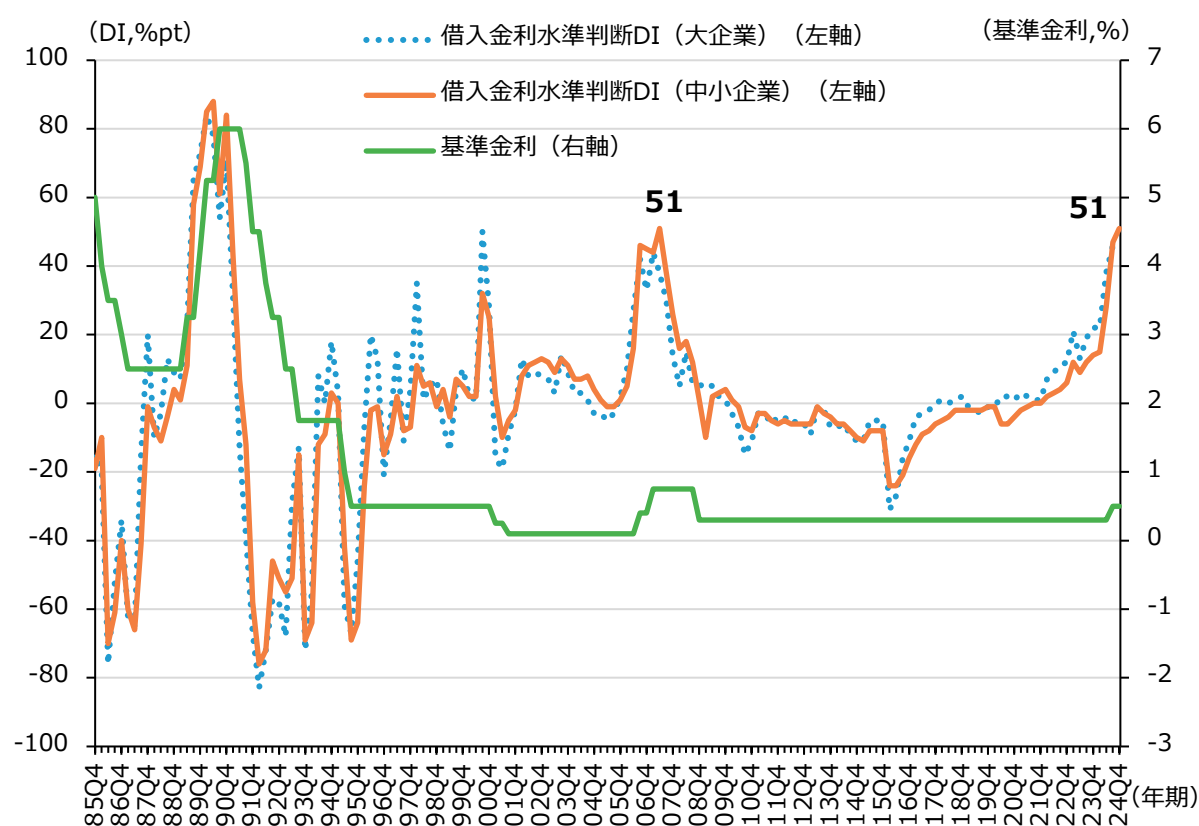
第2章 金利・為替・物価

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

第1-2-1図は、企業規模別の借入金利水準判断DI及び基準金利の推移を見たものである。直近2024年第4四半期における借入金利水準判断DIは、前回、政策金利の引上げが行われた2007年以来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1-2-1図>

借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」

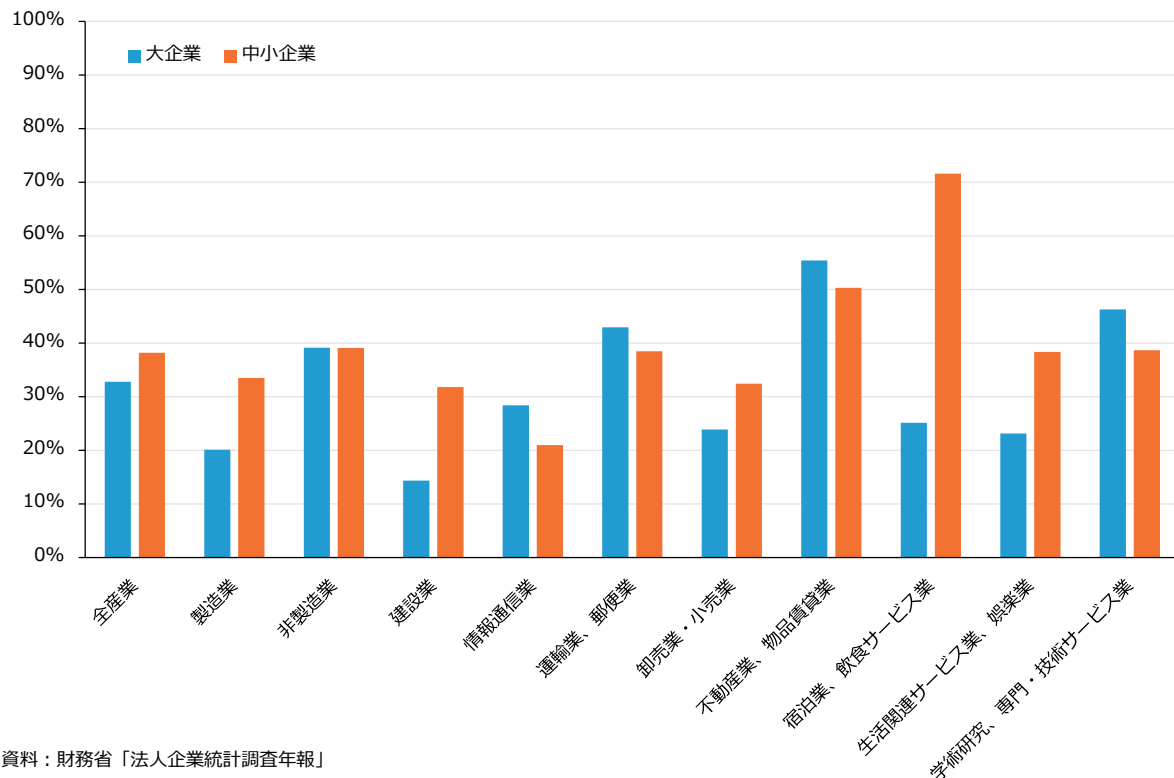
（注）1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。

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

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

<第1-2-2図>

借入金依存度（企業規模別、業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2. 金融業・保険業を含まない。

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

4. 2023年度の実績について集計したもの。

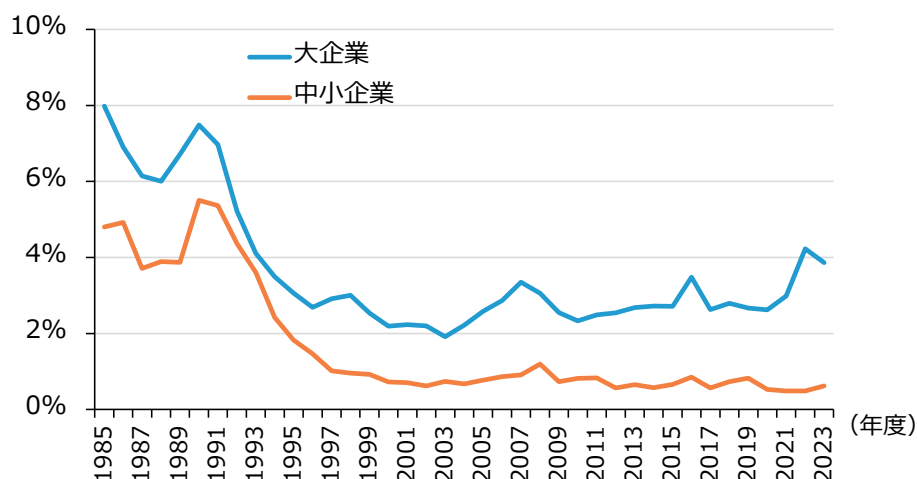
第1-2-3図は、企業規模別に有利子資産利率及び有利子負債利率を見たものである。金利の上昇局面では、支払利息の増加による利益の下押しだけでなく、資産運用において受取利息等の増加がもたらす恩恵もあると考えられる。しかし、「中小企業」は「大企業」に比べて有利子資産保有量が少なく、その恩恵を受けにくい構造にあるといえる。

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

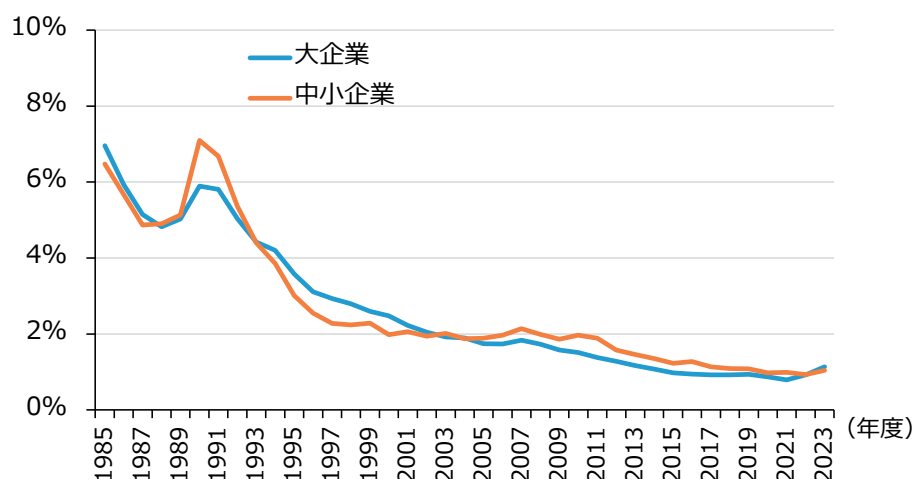
<第1-2-3図>

有利子資産利率・有利子負債利率（企業規模別）

（1）有利子資産利率



（2）有利子負債利率



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.金融業・保険業を含まない。

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

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

【コラム 1-2-1 外部環境の変化がもたらし得る企業収益への影響】

1. 分析の背景・目的

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

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

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

2. 分析の概要

本分析の概要は、以下のとおり。

(1) 推計対象期間：2024 年度～2027 年度

(2) 推計対象：下記の 2 通りの状況を仮定して推計し、比較した。

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

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

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

⁴ (株) 日経 BP (2024)、(株) 日経 BP (2025)

⁵ 服部・有田 (2024)

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

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

（3）企業規模：法人企業統計調査の規模区分に基づき、下記のとおり分類した。

①大企業：資本金10億円以上の企業

②中規模企業：資本金1千万円以上1億円未満の企業

③小規模企業：資本金1千万円未満の企業

※本分析における「中小企業」は、②と③の合計を指す。

3. 分析における推計方法、仮定

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

「経常利益」

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

各項目の推計方法・仮定については、以下のとおり。

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

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

⁸ 財務省「法人企業統計調査」

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

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

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

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

¹³ 「受取利息等」は実績値の算出上、配当金を含むことに留意が必要。

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

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

(※) 服部・有田 (2024) より引用。

政策金利（年度末）は以下のとおり推移すると仮定した。

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

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

（１）「金利上昇」ケース

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

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

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

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

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

（２）「金利据置き」ケース

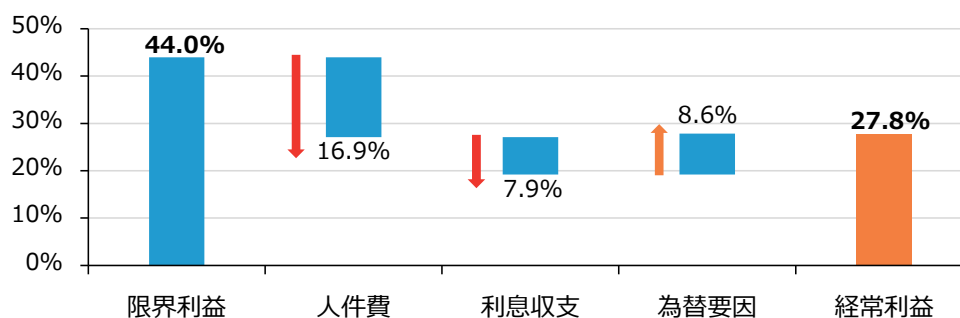
	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	0.60%	0.60%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	0.80%	0.30%
名目 GDP	2.90%	2.70%	1.40%	0.90%
人件費	2.80%	2.80%	1.70%	1.10%

4. 分析結果

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

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

<コラム 1-2-1①図 中小企業における経常利益変化率の要因分解>

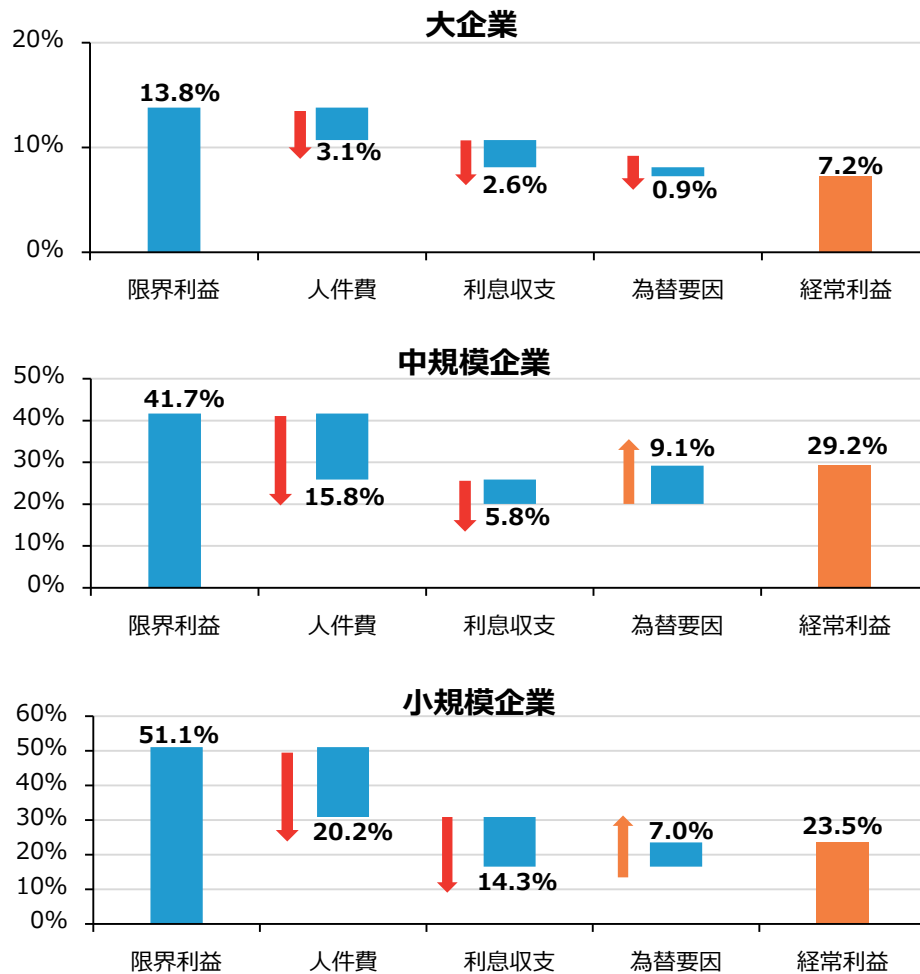


資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

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

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

<コラム 1-2-1②図 経常利益変化率の要因分解（企業規模別）>



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

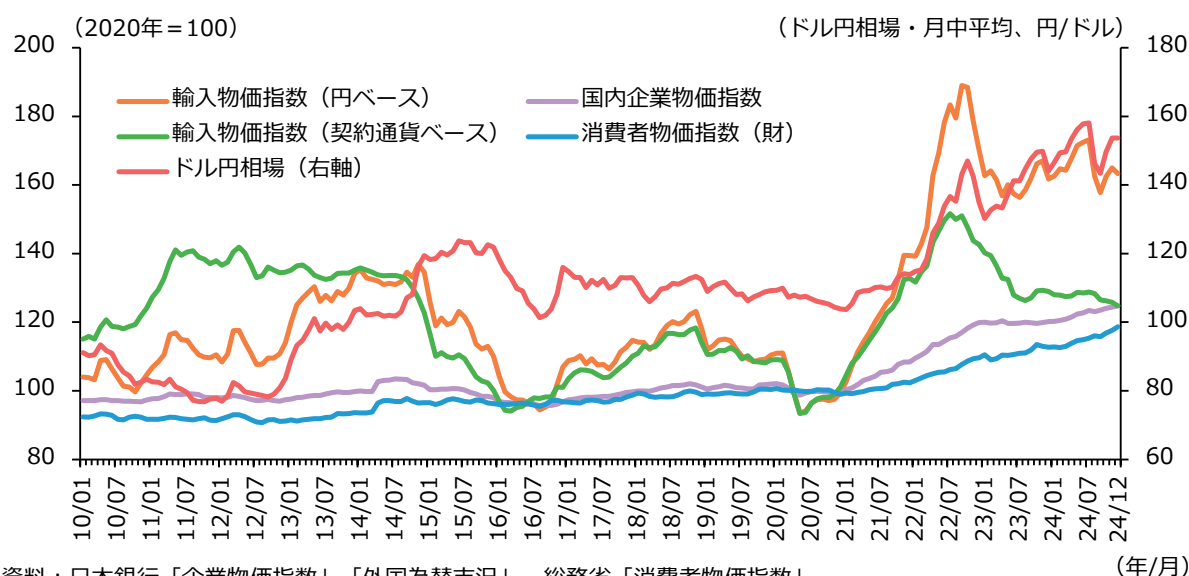
なお、このシミュレーションにおいては、外部環境の変化に伴い各企業が適切な行動をとることが想定されており、実際には、今後の企業行動によって異なる結果となり得ることが予想される。ここまで述べてきたように、具体的には、コスト増加要因を他のコストカットで対応するだけではなく、イノベーションの推進や投資行動によって、付加価値や業務効率の向上を積極的に行うとともに、適切な価格設定を進める等の取組が重要といえる。中小企業・小規模事業者が外部環境の変化を好機と捉え、行動変化の契機とすることに期待したい。

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

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

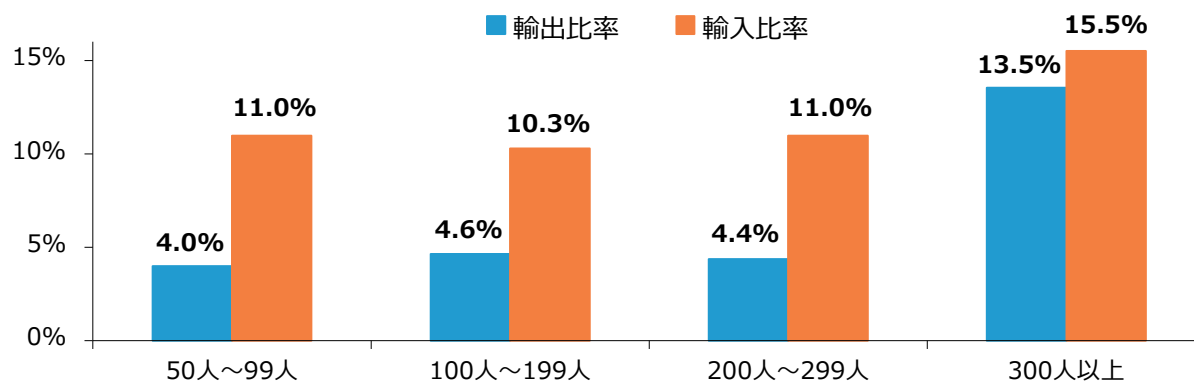
<第1-2-4図>

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移



<第1-2-5図>

輸出入比率（従業者規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」

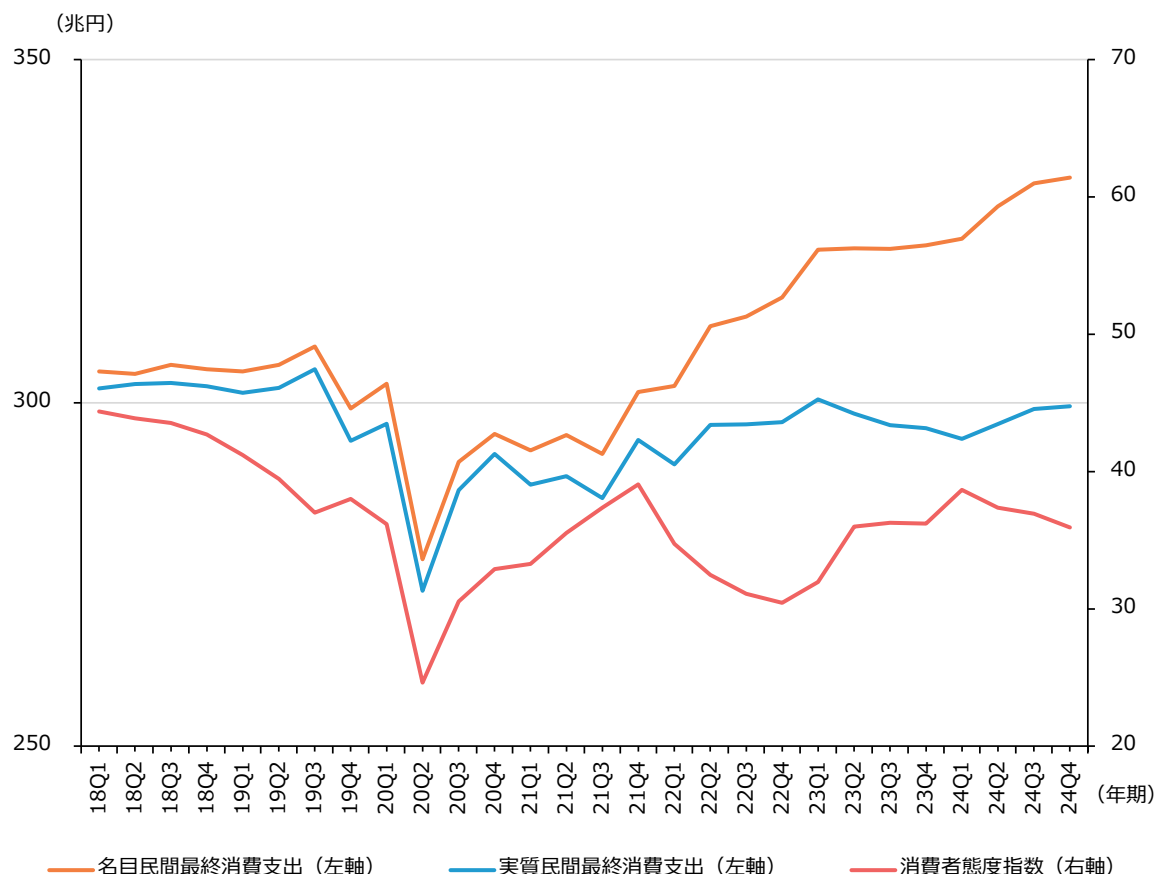
(注) 1. 2023年調査（2022年度決算実績）により集計。

2. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

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

<第1-2-6図>

民間最終消費支出、消費者態度指数の推移



資料：内閣府「国民経済計算」「消費動向調査」

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

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

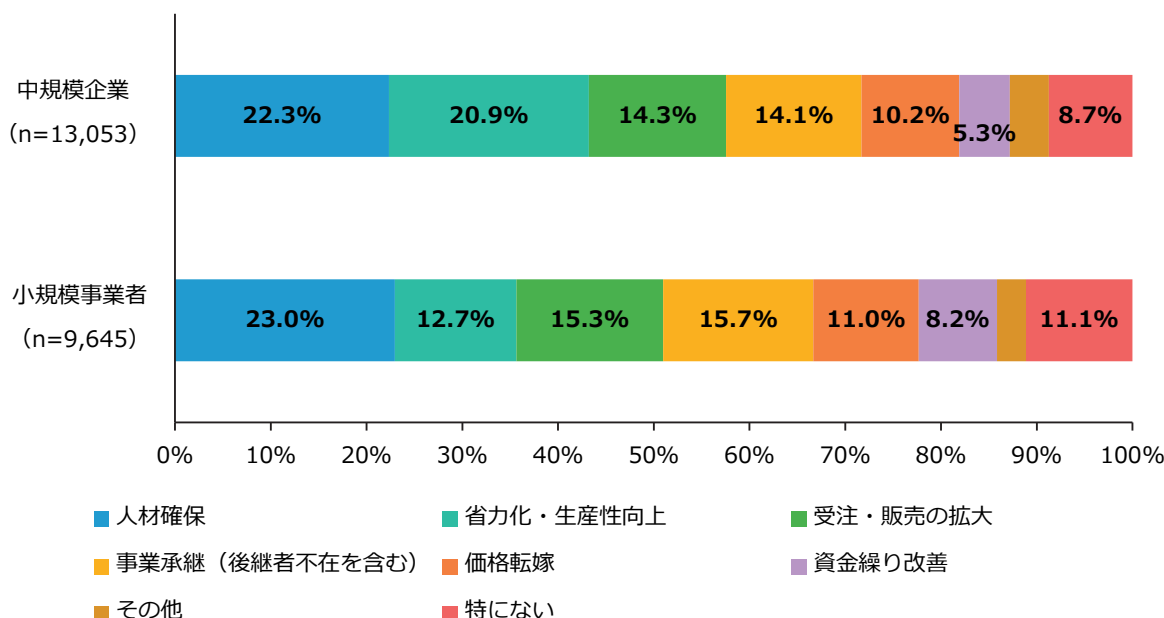
第3章 雇用環境

本章では中小企業・小規模事業者の雇用環境について確認する。

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

<第1-3-1図>

最も重視する経営課題（企業規模別）



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

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

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

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

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

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

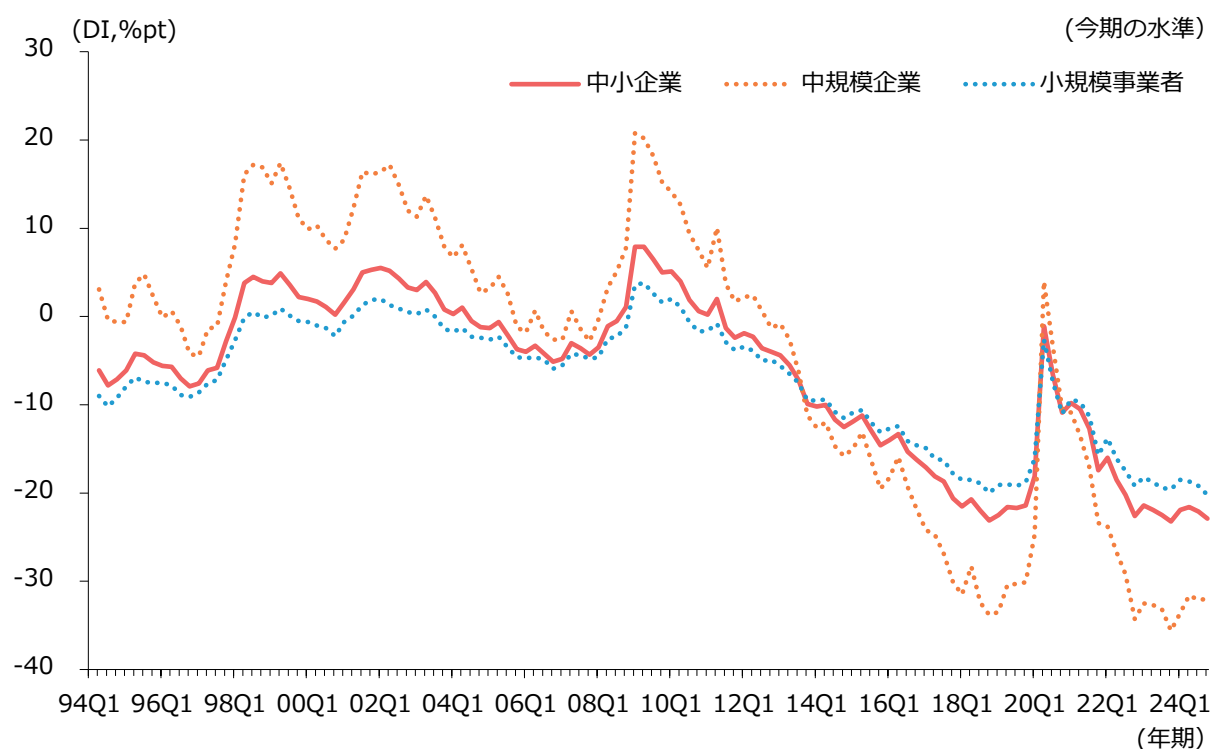
なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

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

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

<第1-3-2図>

従業員数過不足DIの推移（企業規模別）

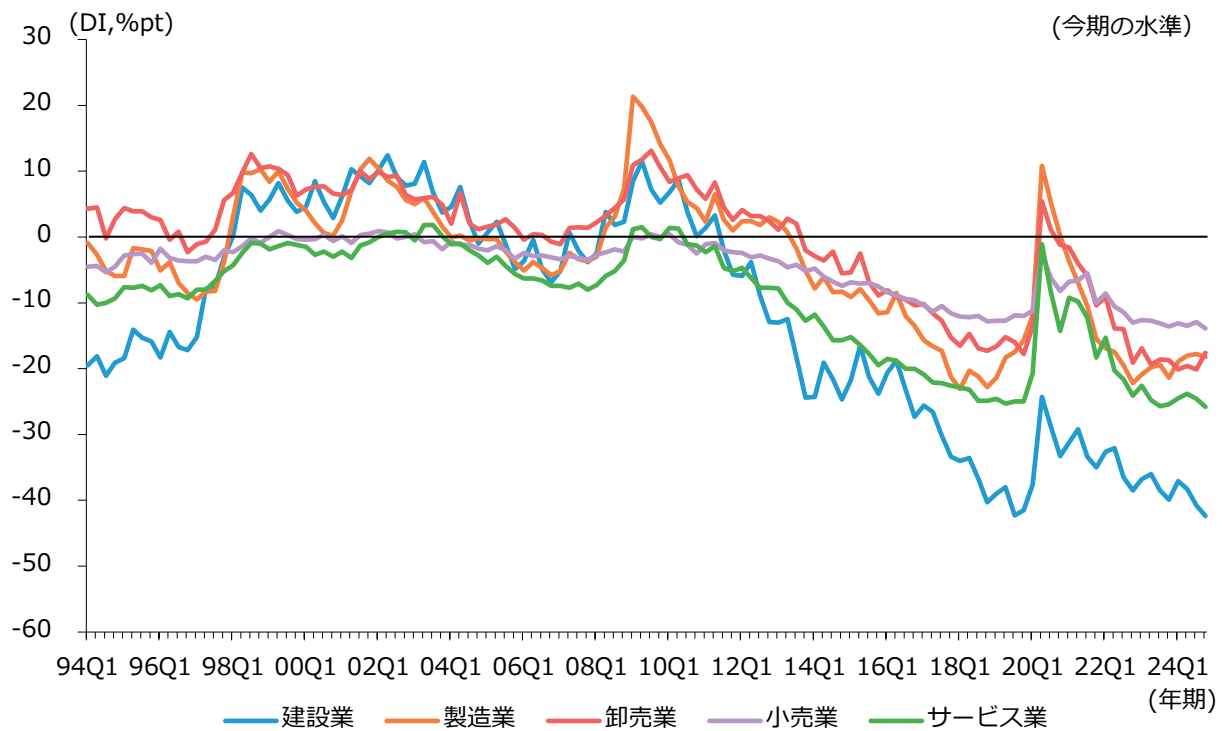


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

<第1-3-3図>

従業員数過不足DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

第4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX

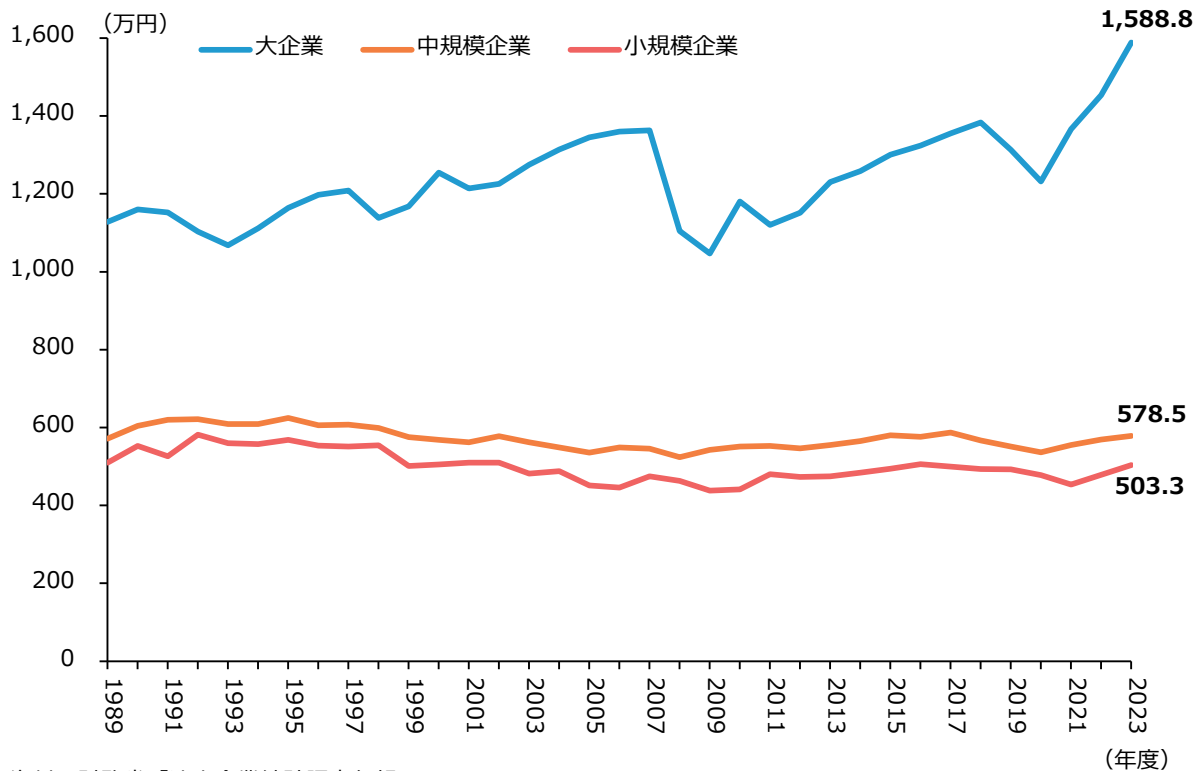
本章では、労働生産性・設備投資・デジタル化・DXの動向について確認する。

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

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

<第1-4-1図>

労働生産性の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

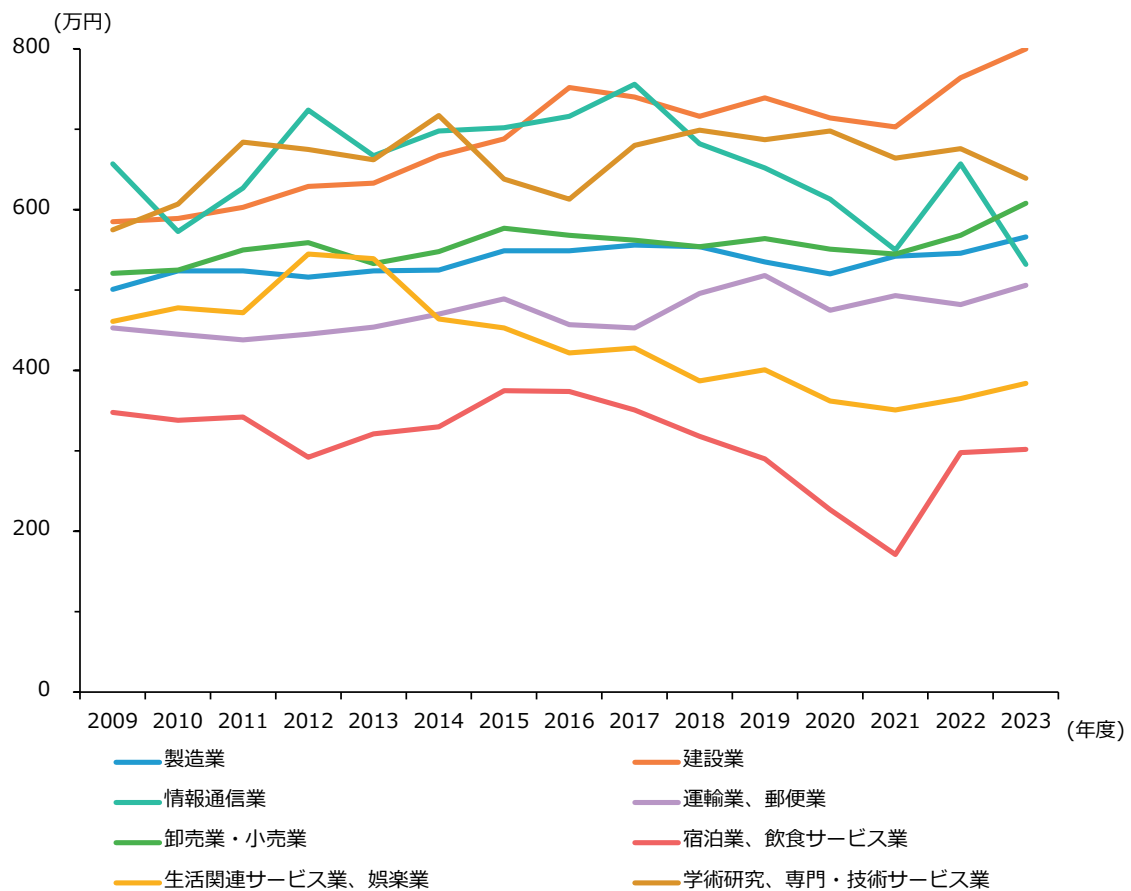
（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

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

<第1-4-2図>

中小企業における労働生産性の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

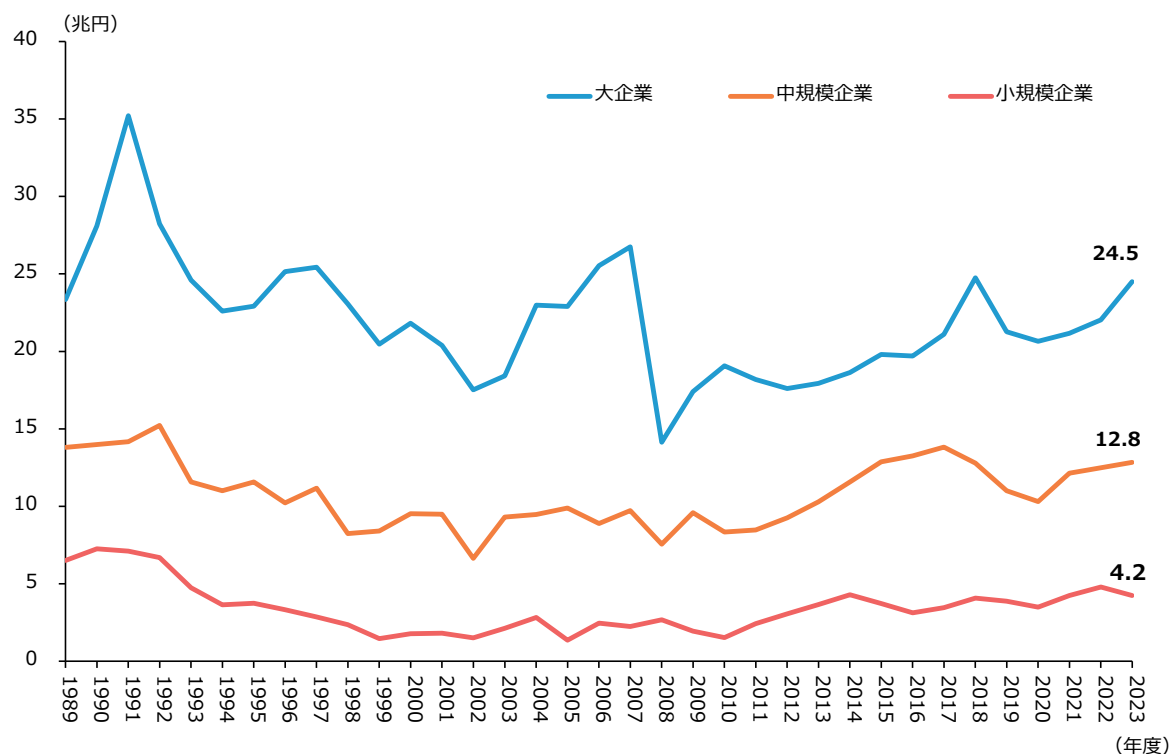
（注）1. 資本金1億円未満の企業について集計したもの。

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

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

<第1-4-3図>

設備投資額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

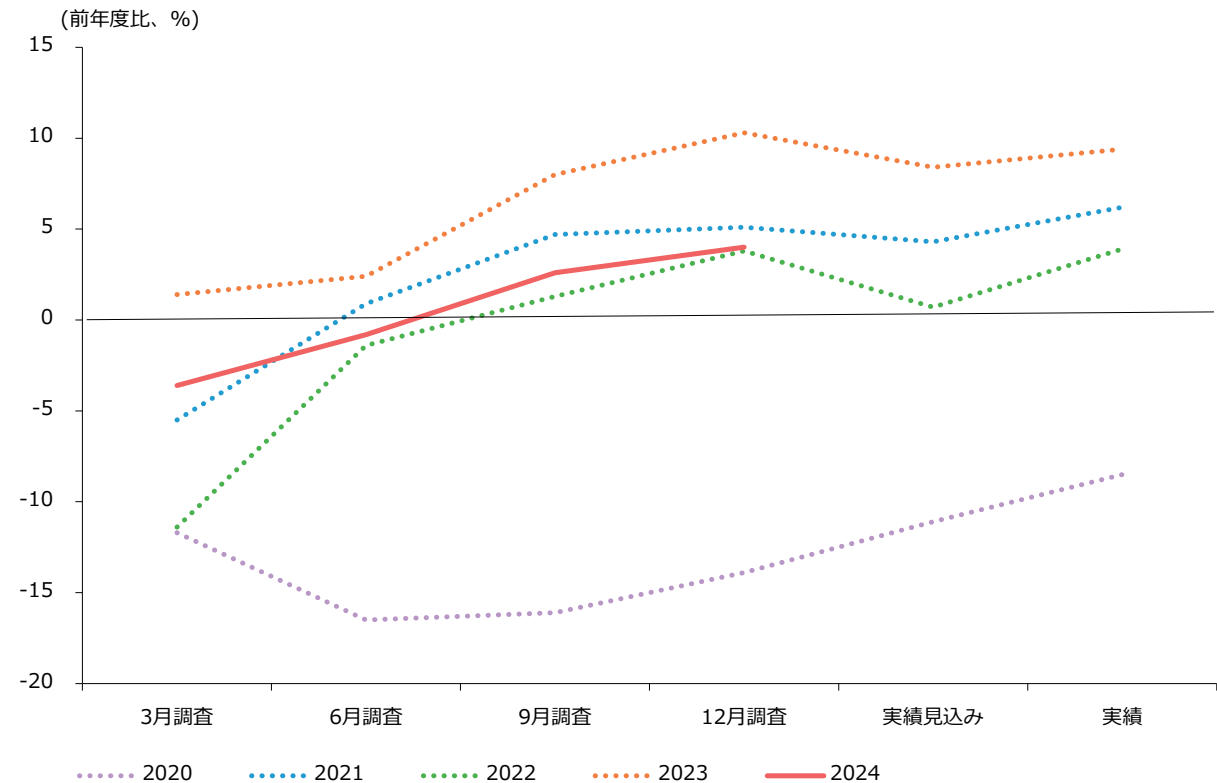
2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

3.金融業、保険業は含まない。

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

<第1-4-4図>

中小企業の設備投資計画



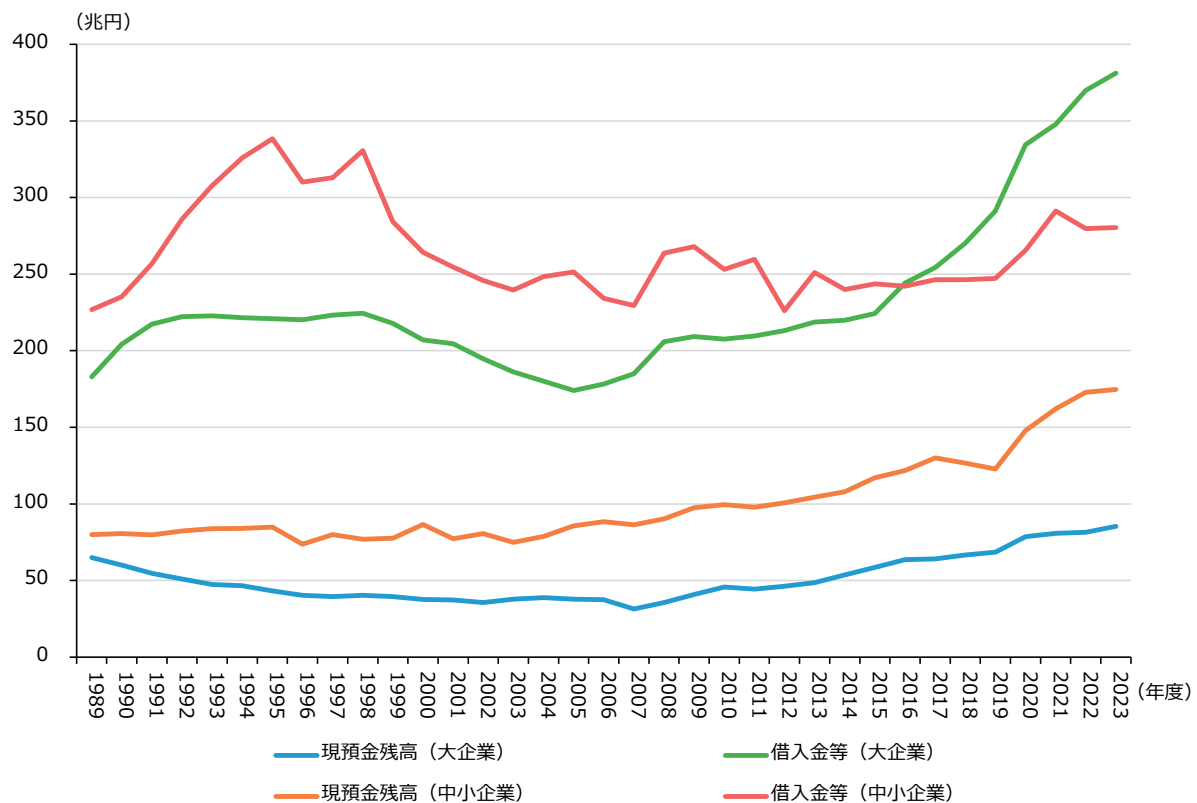
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) ここでの中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。

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

<第1-4-5図>

現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

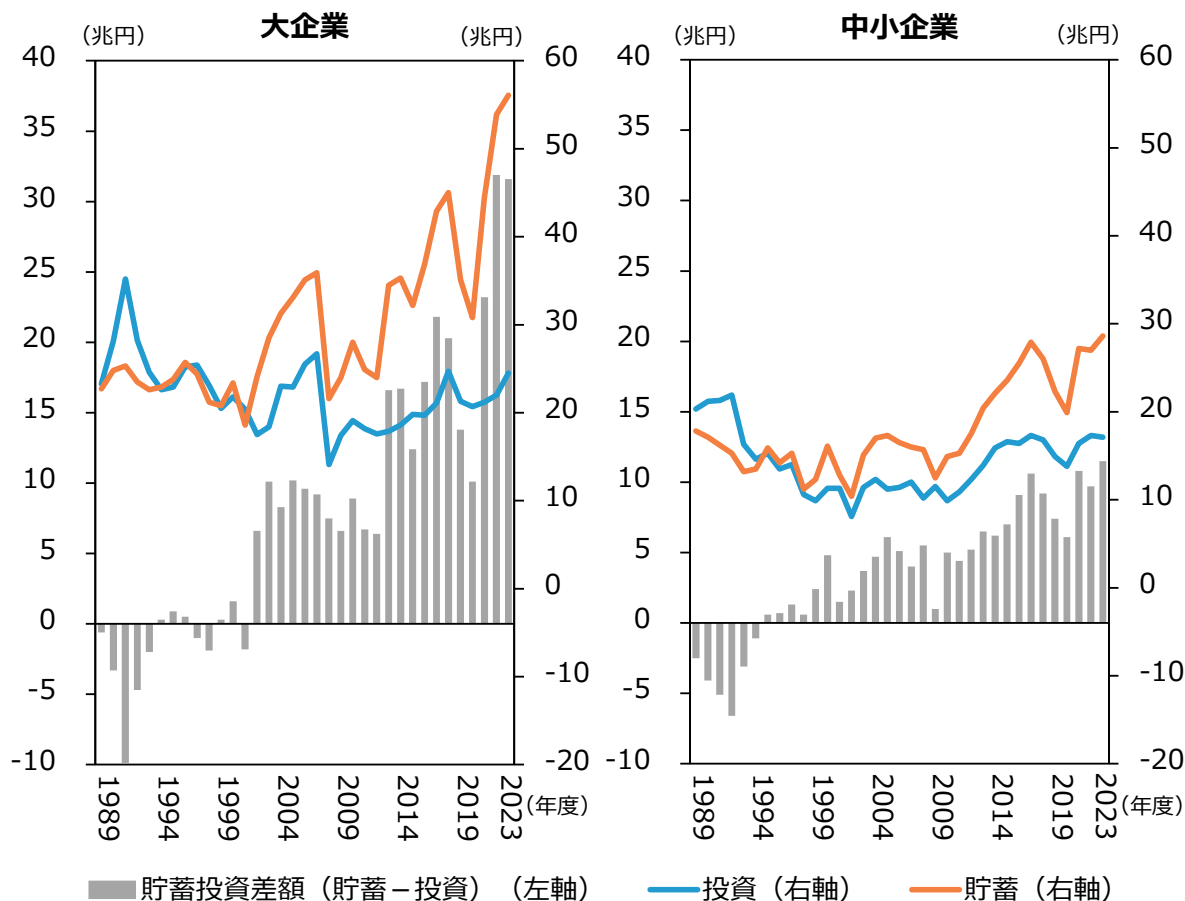
3.借入金等＝金融機関借入金＋その他の借入金＋社債。

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

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

<第1-4-6図>

貯蓄投資差額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

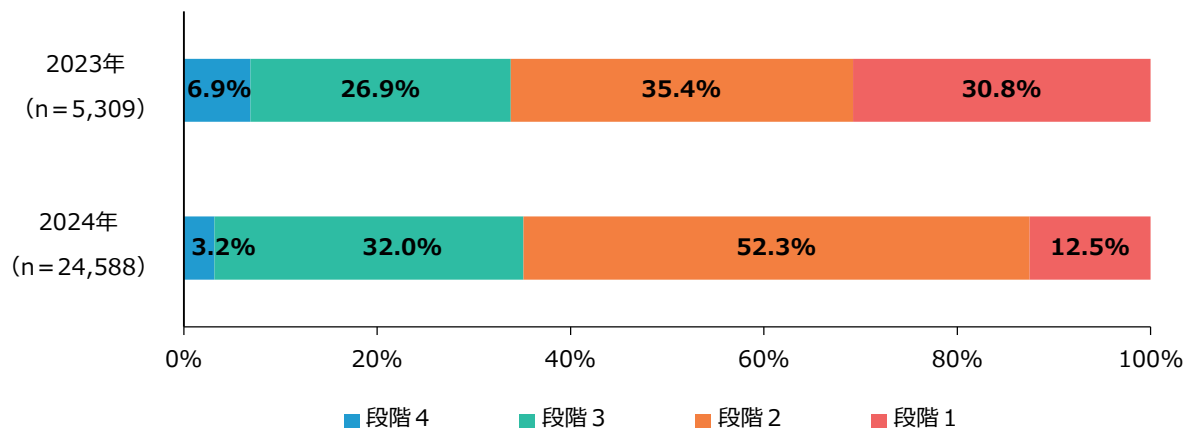
3.投資＝ソフトウェアを除く設備投資。

4.貯蓄＝当期純利益－配当金＋減価償却費。

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

<第1-4-7図>

デジタル化の取組段階



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

（注）デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

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

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

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

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

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

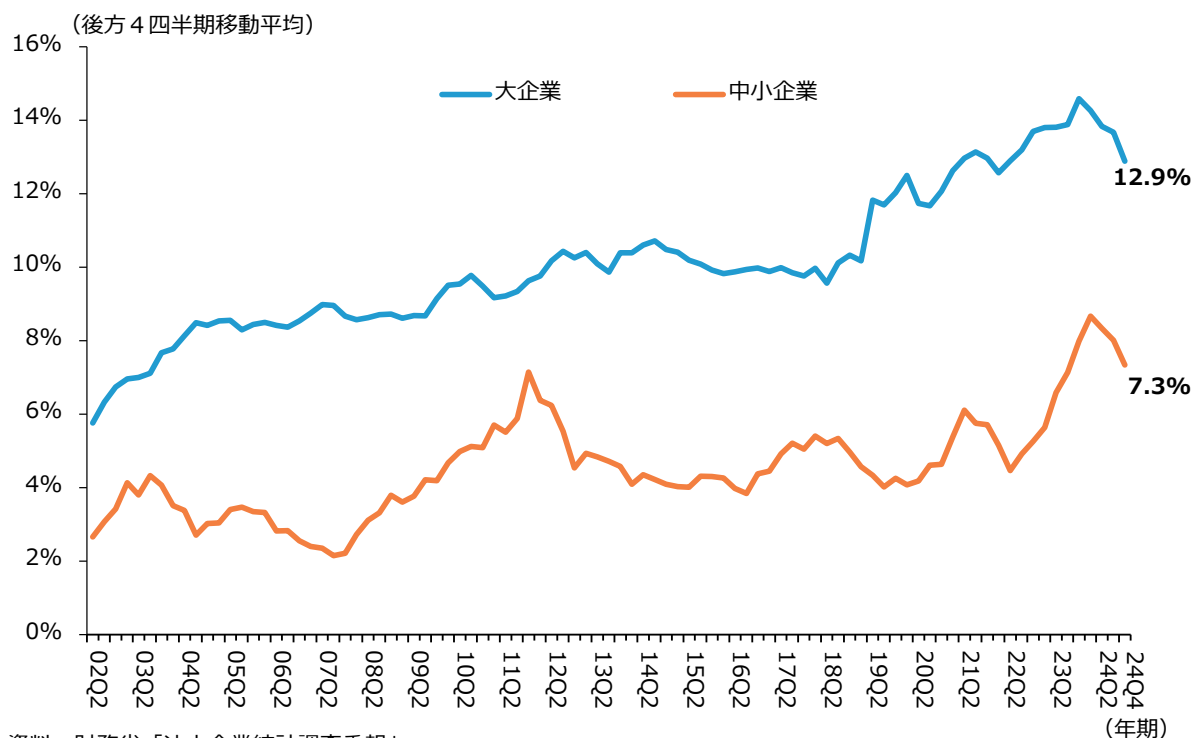
²³ 2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

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

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

<第1-4-8図>

ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.ソフトウェア投資比率=ソフトウェア投資額÷設備投資額×100。

3.金融業、保険業は含まない。

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

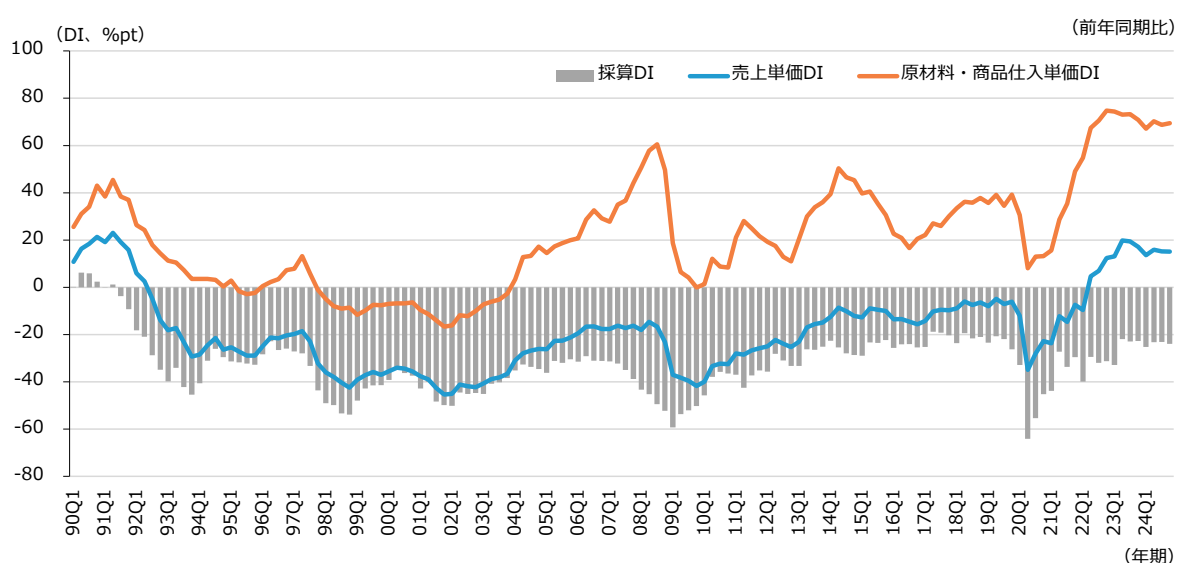
第5章 価格転嫁

本章では、中小企業・小規模事業者における価格転嫁の動向について確認する。

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

<第1-5-1図>

売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

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

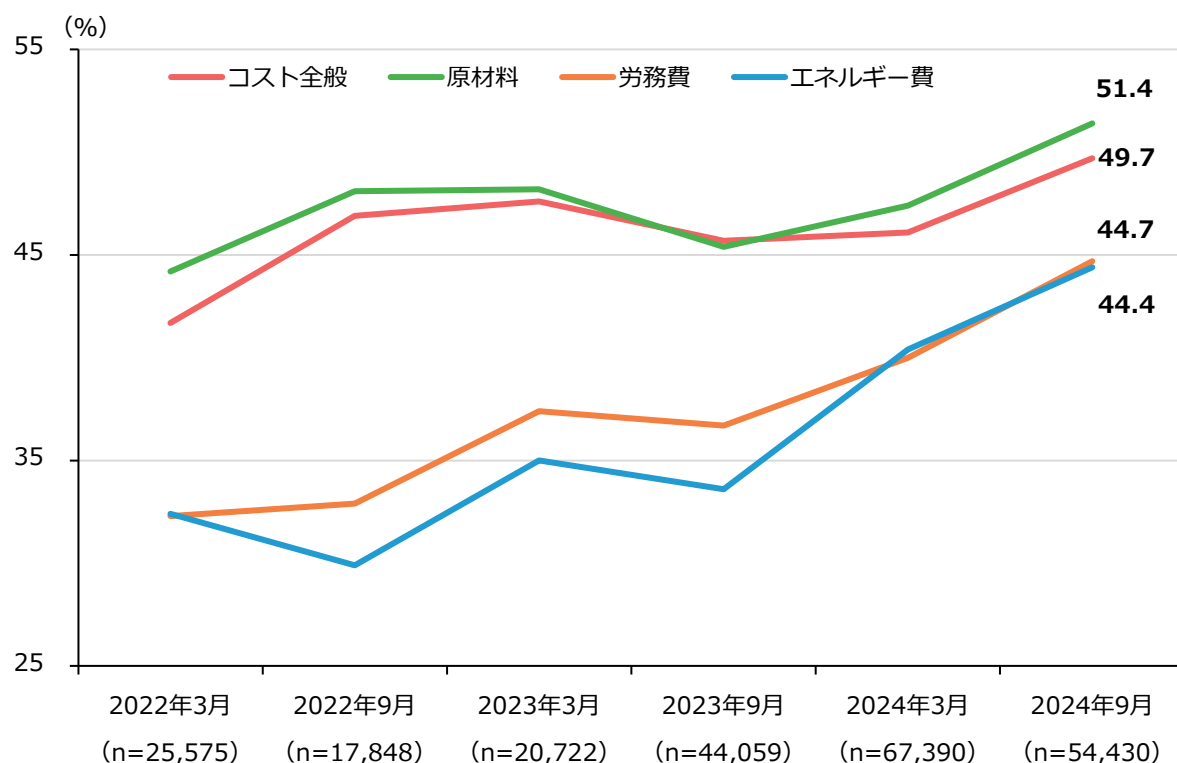
3.採算DIとは、前年同期と比べて、採算（経常利益）が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

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

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

<第1-5-2図>

各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

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

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

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

【コラム 1-5-1 企業規模別・業種別に見た価格転嫁の状況】

1. 価格転嫁状況の把握に向けた分析の概要

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

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

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

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

2. 付加価値デフレーターの分析結果

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

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

²⁷ 内閣府（2023）、鎌田・吉村（2010）ほか

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

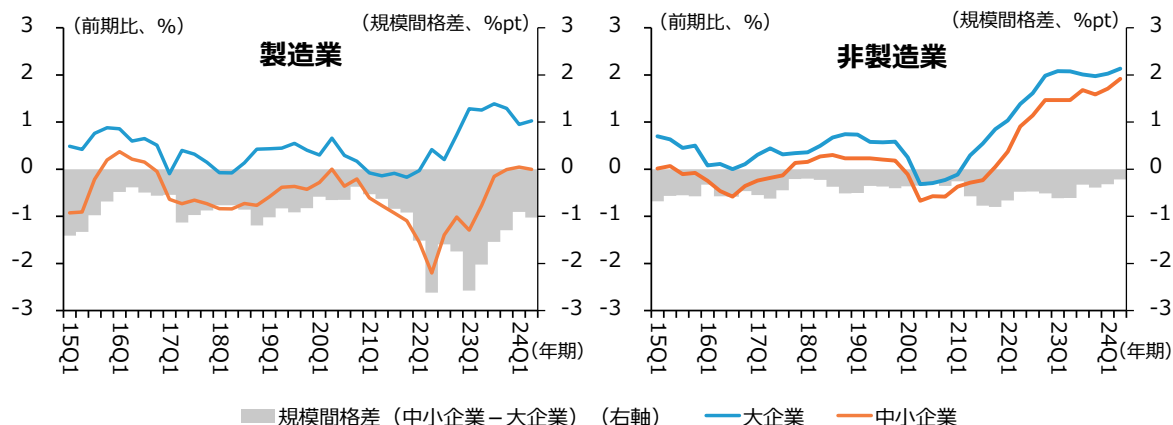
²⁹ 付加価値デフレーターの分析について、用語の定義や推計手法等に関する本コラムの記載内容の詳細は、鎌田・吉村（2010）及び2014年版中小企業白書第1部第1章第3節を参照。

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

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

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

＜コラム 1-5-1①図 価格転嫁力指標の推移（企業規模別、業種別）＞



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

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

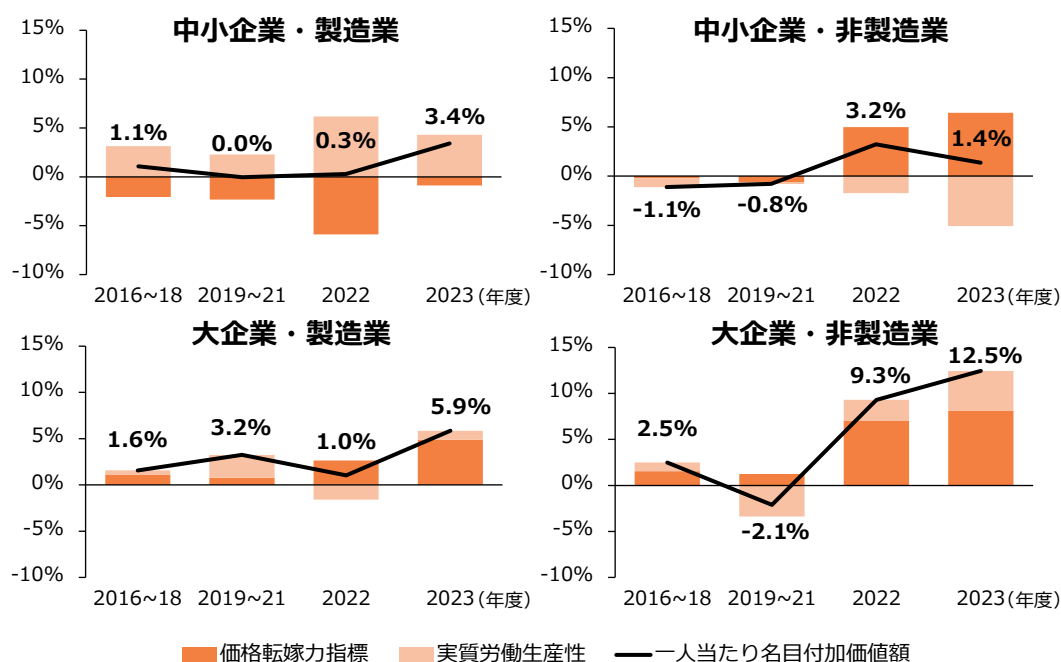
³⁰ 算出方法の詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和 6 年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

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

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

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

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



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

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

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

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

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

3. マークアップ率の分析結果

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

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

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

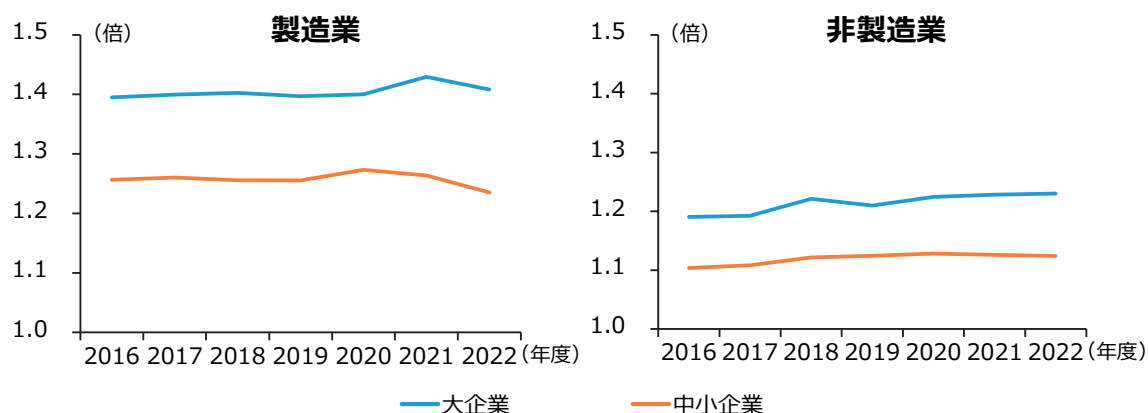
上記の手法により推計されたマークアップ率を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」に比べて「大企業」のマークアップ率の方が高い水準で推移していることが分かる。このことから、「中小企業」は「大企業」と比べて、費用変動に応じた適切な価格設定や価格転嫁が十分に進んでいない可能性があると考えられる。また、マークアップ率の水準を業種別に比較すると、「製造業」が「非製造業」よりも高い水準で推移しており、製造業では競合他社との差別化や市場環境を意識した価格設定、生産プロセスの改善による費用低減等が、非製造業よりも進ん

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

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

でいると示唆される（コラム 1-5-1③図）。

＜コラム 1-5-1③図 マークアップ率の推移（企業規模別、業種別）＞



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

（注）1. ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指し、大企業とは、中小企業以外の企業を指す。

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

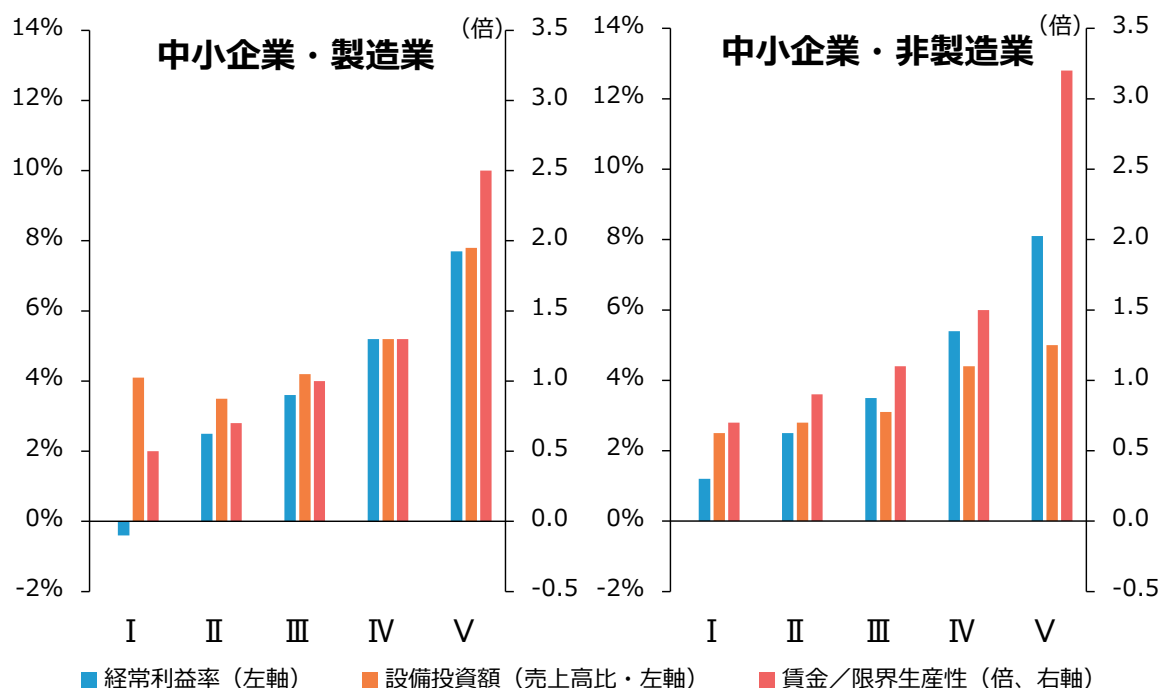
続いて、マークアップ率と経営指標（経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金水準³⁴）との関係性を見ていく。コラム 1-5-1④図は、中小企業について、業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位 20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計し、各経営指標について、分位階級ごとに売上高加重平均値を算出したものである。なお、2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。また、設備投資額については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で、「設備投資を行った」と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

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

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

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

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



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

(注) 1. ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。

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

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

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

4. 分析結果のまとめ

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

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

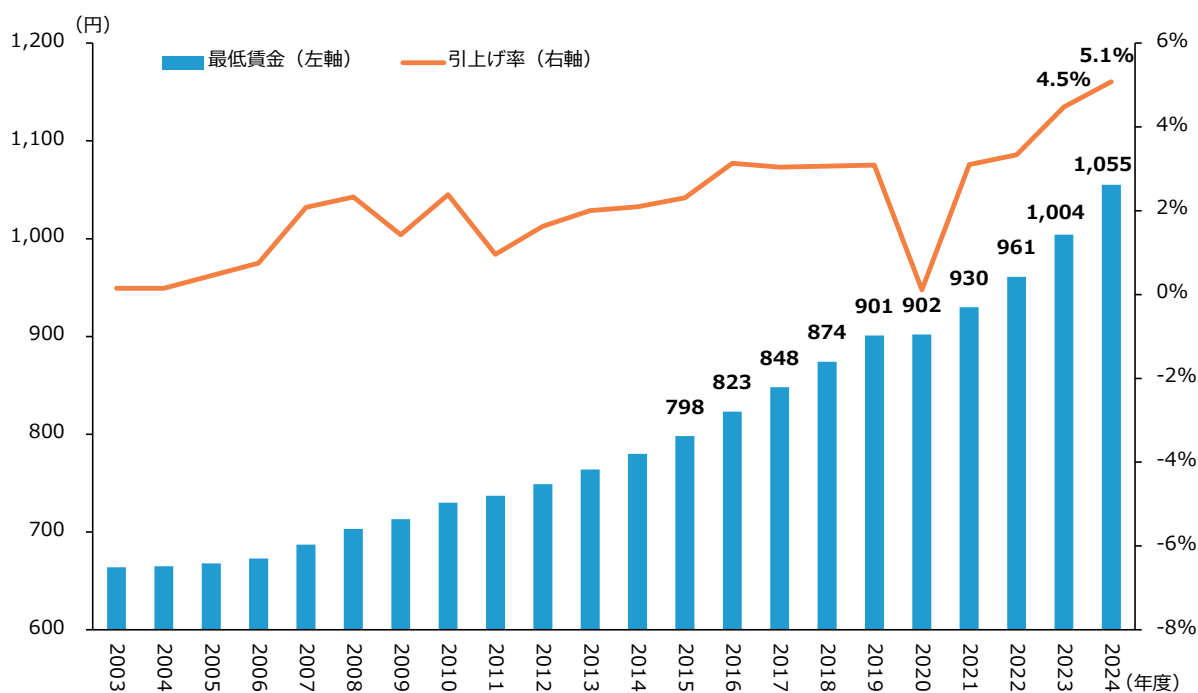
第6章 賃金・賃上げ

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

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

<第1-6-1図>

最低賃金の推移

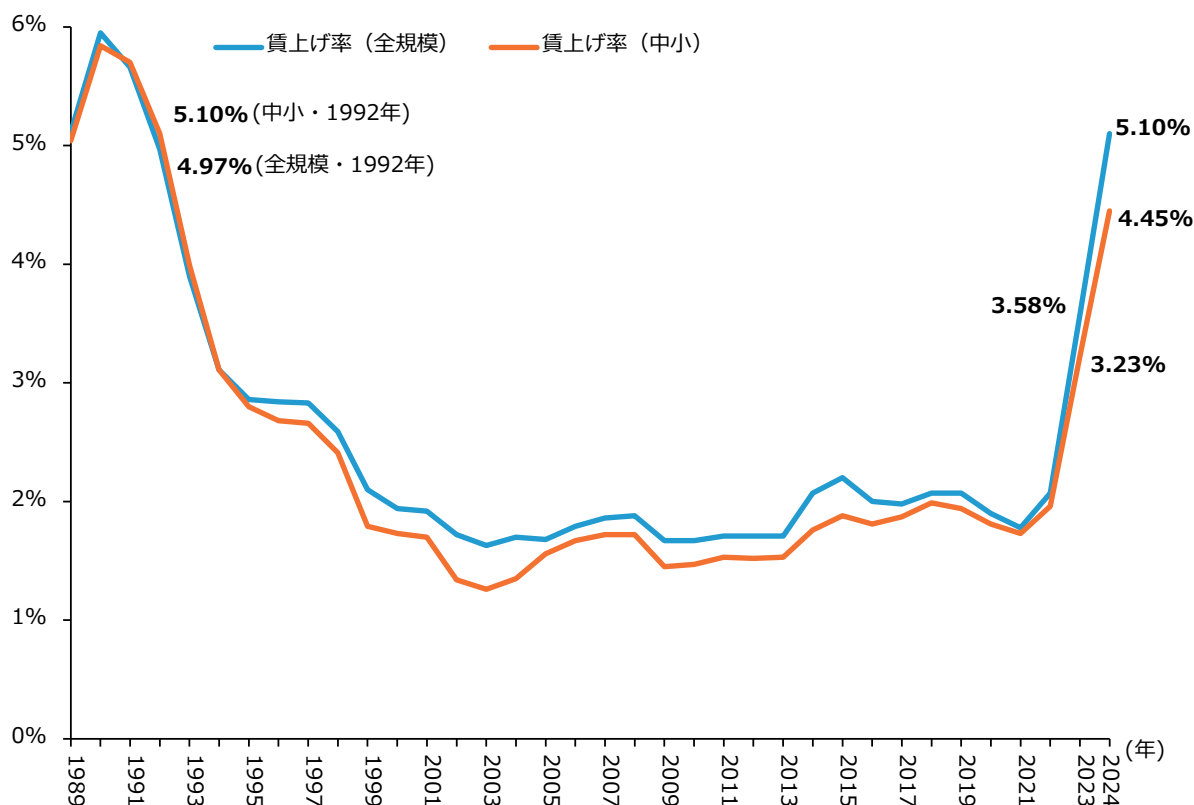


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

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

<第1-6-2図>

春季労使交渉による賃上げ率の推移



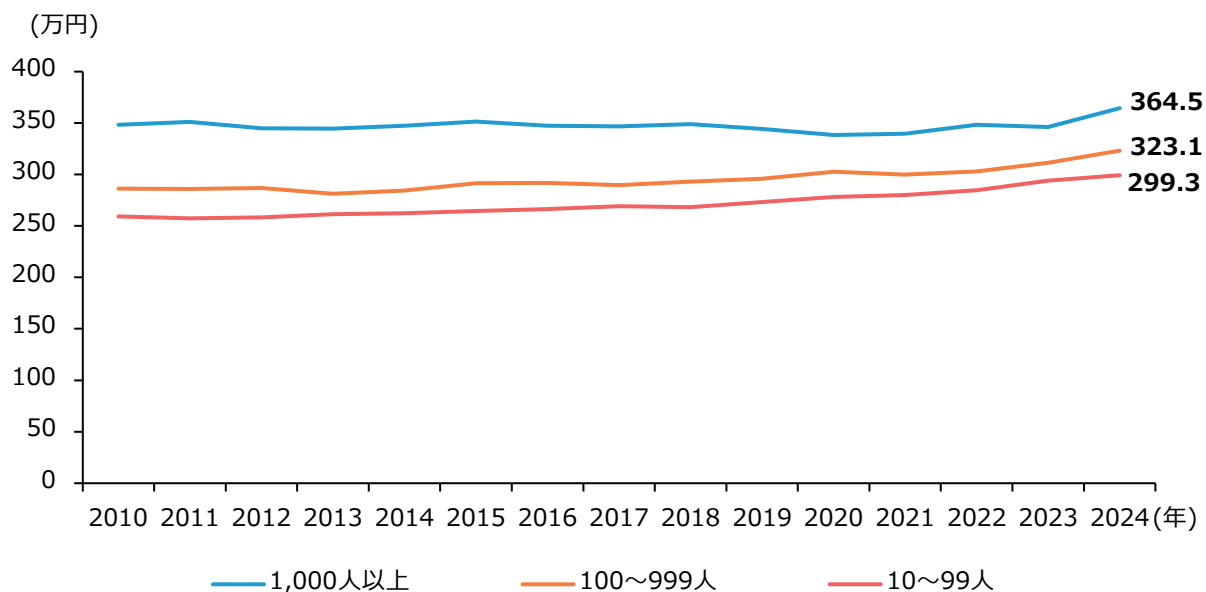
資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）

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

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

<第1-6-3図>

所定内給与額の推移（常用労働者規模別）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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

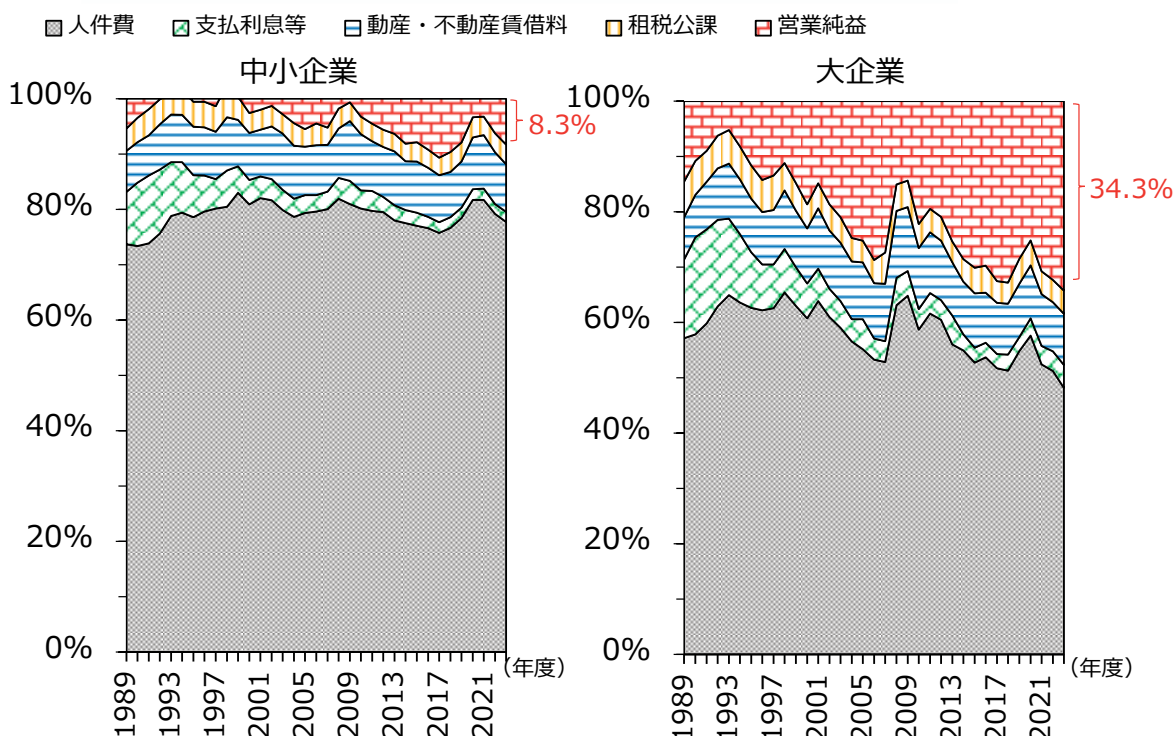
2.「短時間労働者」を除いた、「一般労働者」について集計している。「短時間労働者」とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者を指す。

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

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

<第1-6-4図>

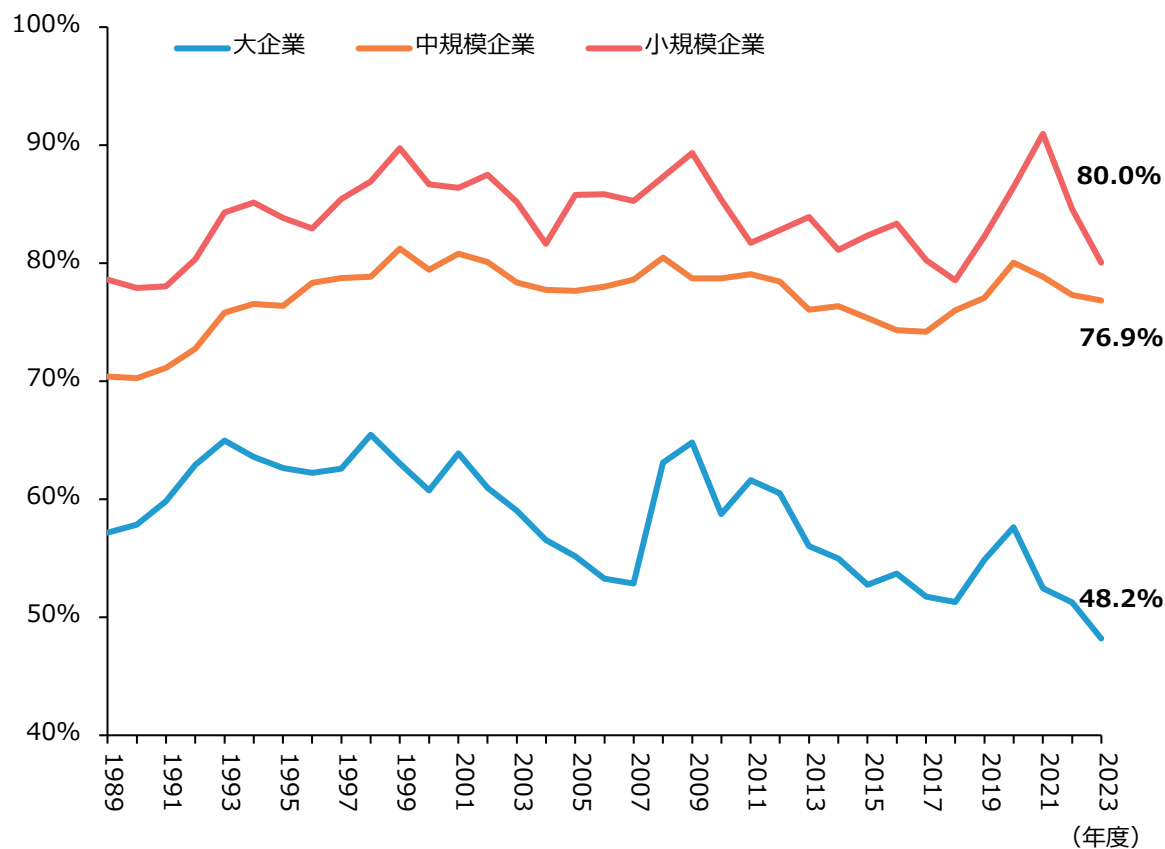
付加価値額の構成要素（企業規模別）



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

<第 1-6-5 図>

労働分配率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

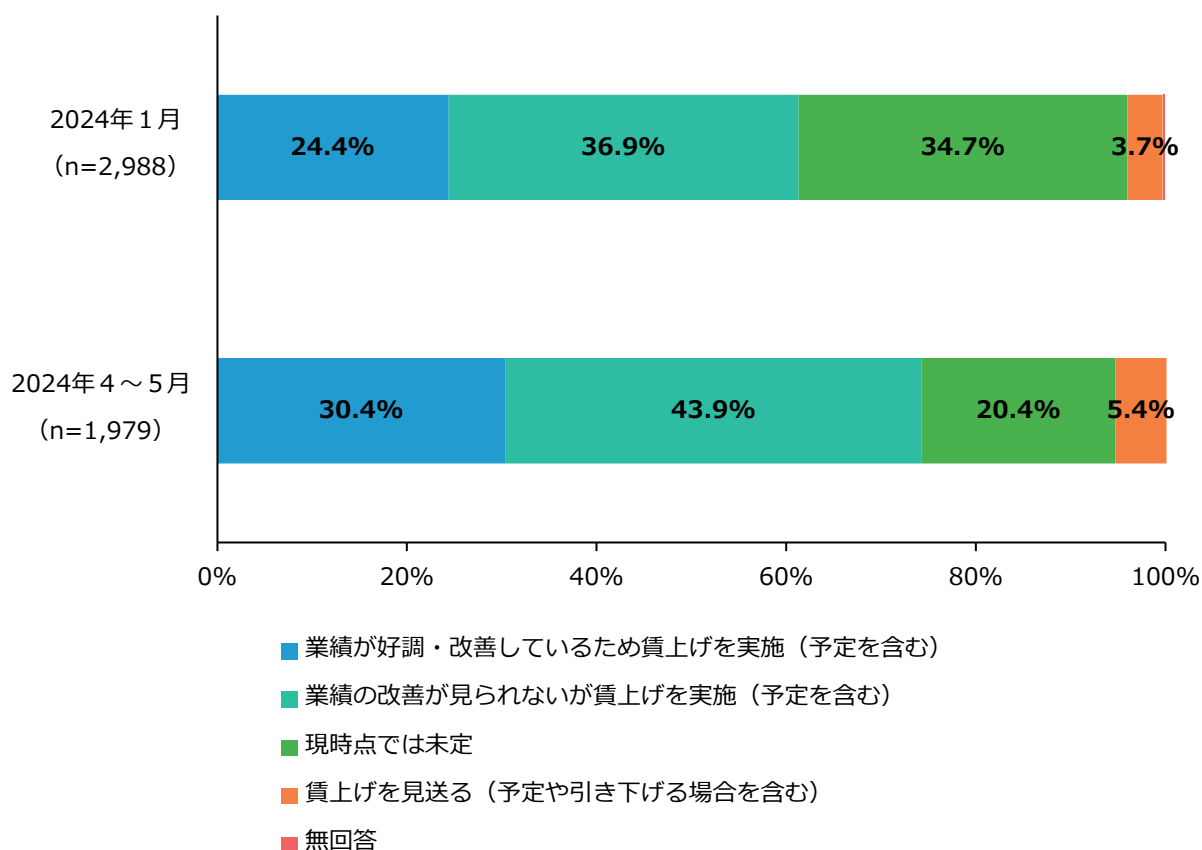
4.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

5.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

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

<第1-6-6図>

中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況



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

第7章 倒産・休廃業・事業承継

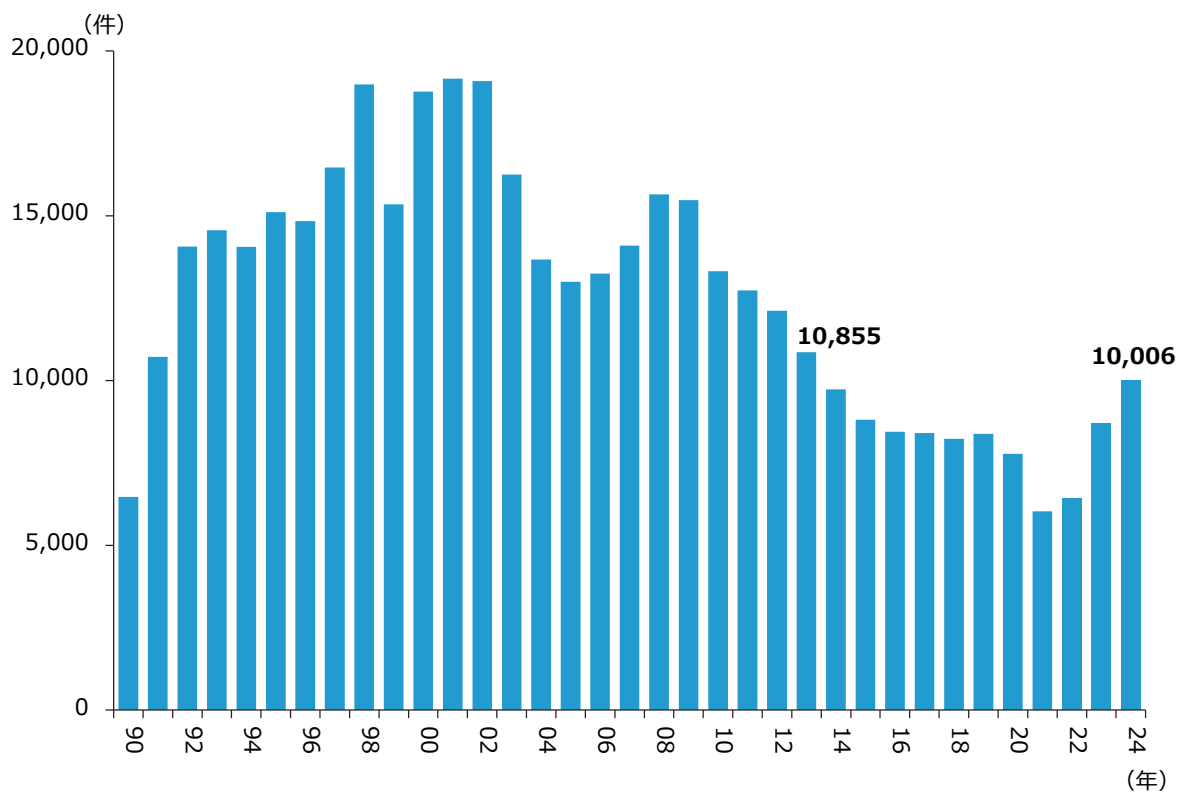
本章では、倒産・休廃業・事業承継の動向について確認する。

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

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

<第1-7-1図>

倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

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

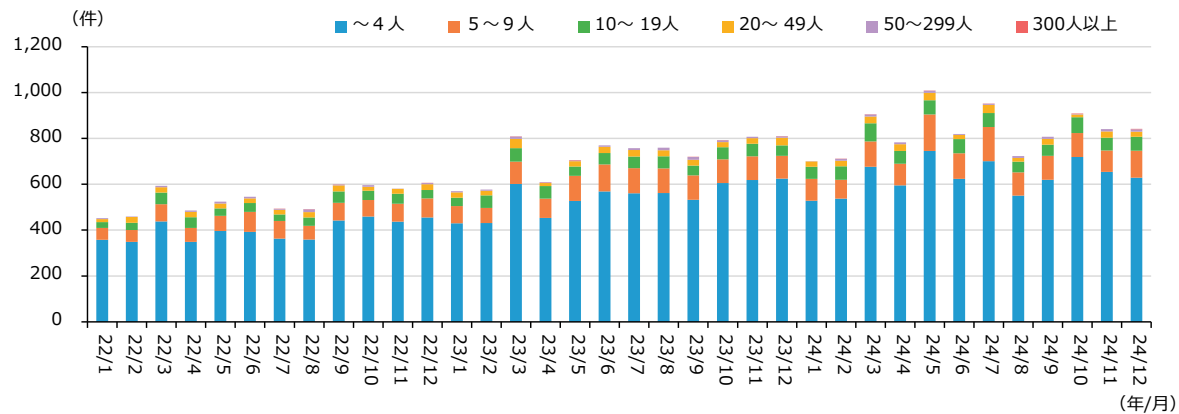
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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

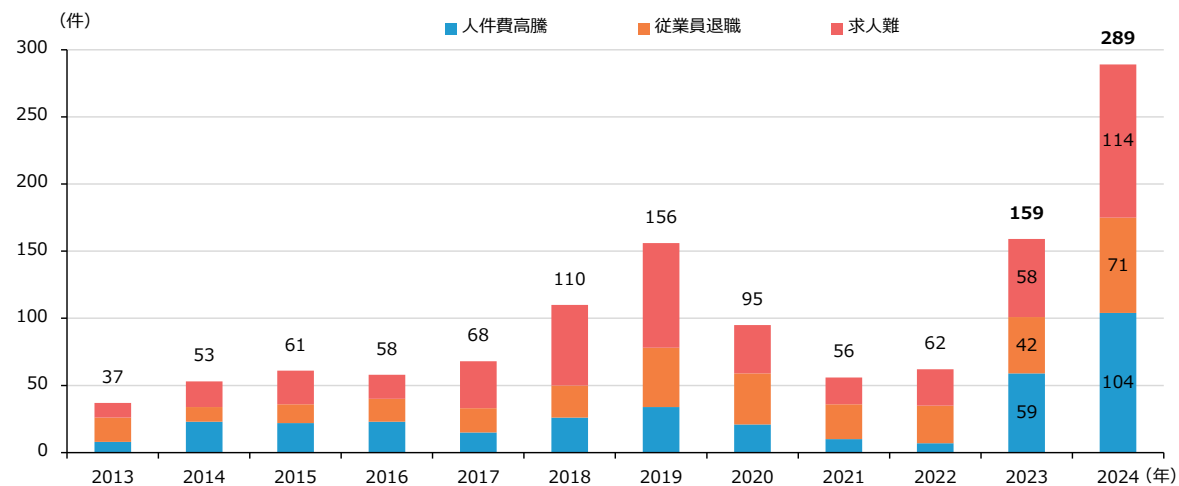
<第1-7-2図>

倒産件数の推移（内訳）

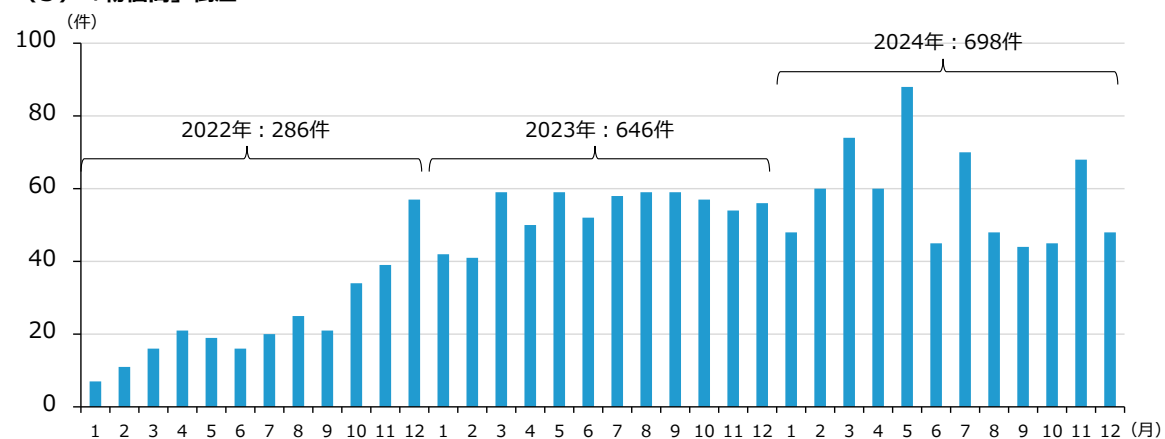
（1）倒産件数の推移（従業員規模別）



（2）「人手不足」関連倒産



（3）「物価高」倒産



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

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

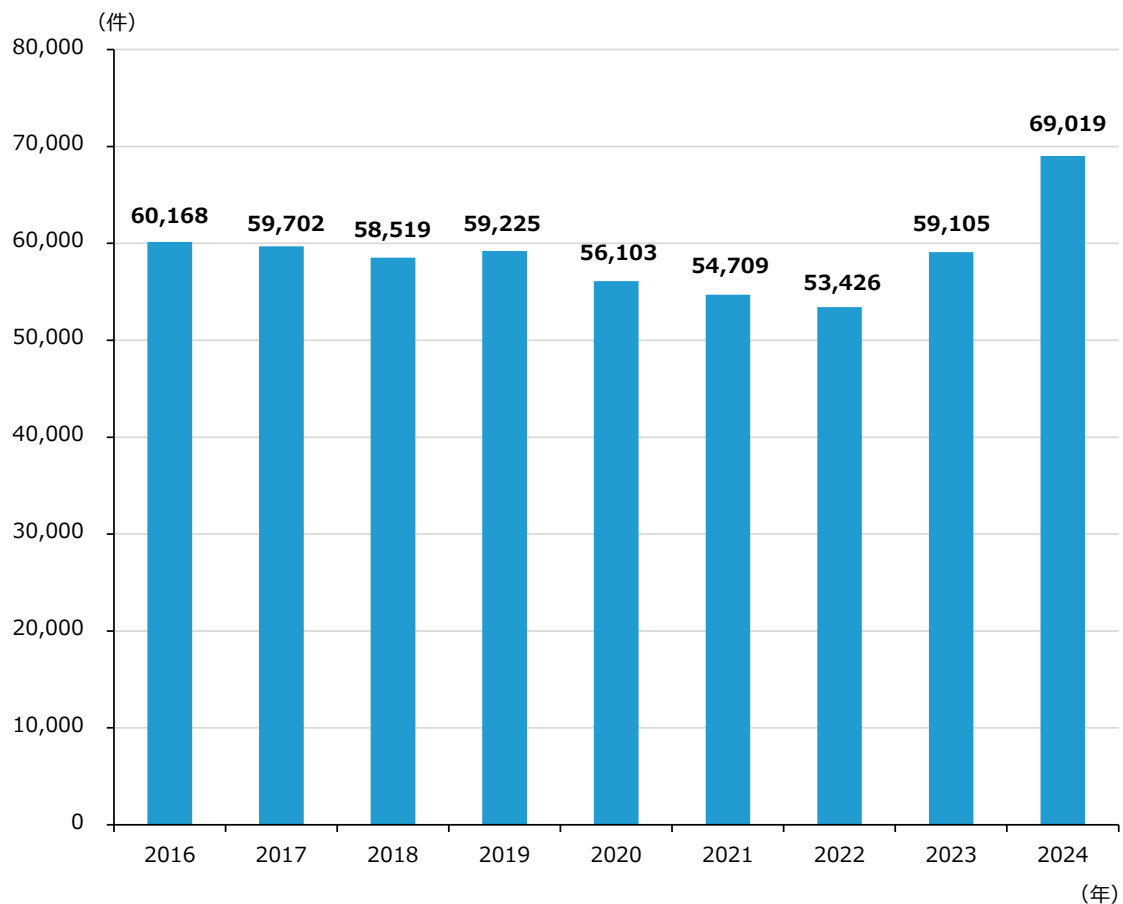
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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

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

<第1-7-3図>

休廃業・解散件数の推移



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

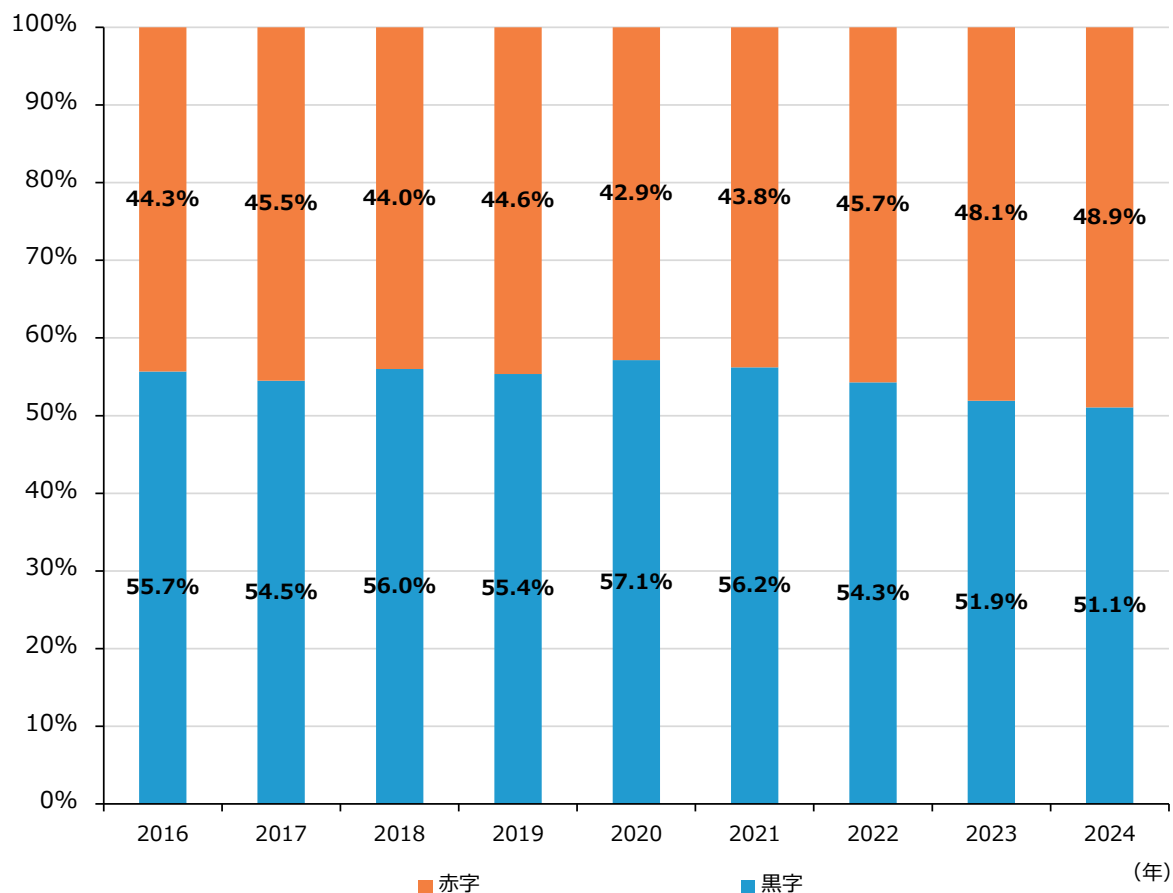
2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

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

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

<第1-7-4図>

休廃業・解散企業の損益別構成比の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

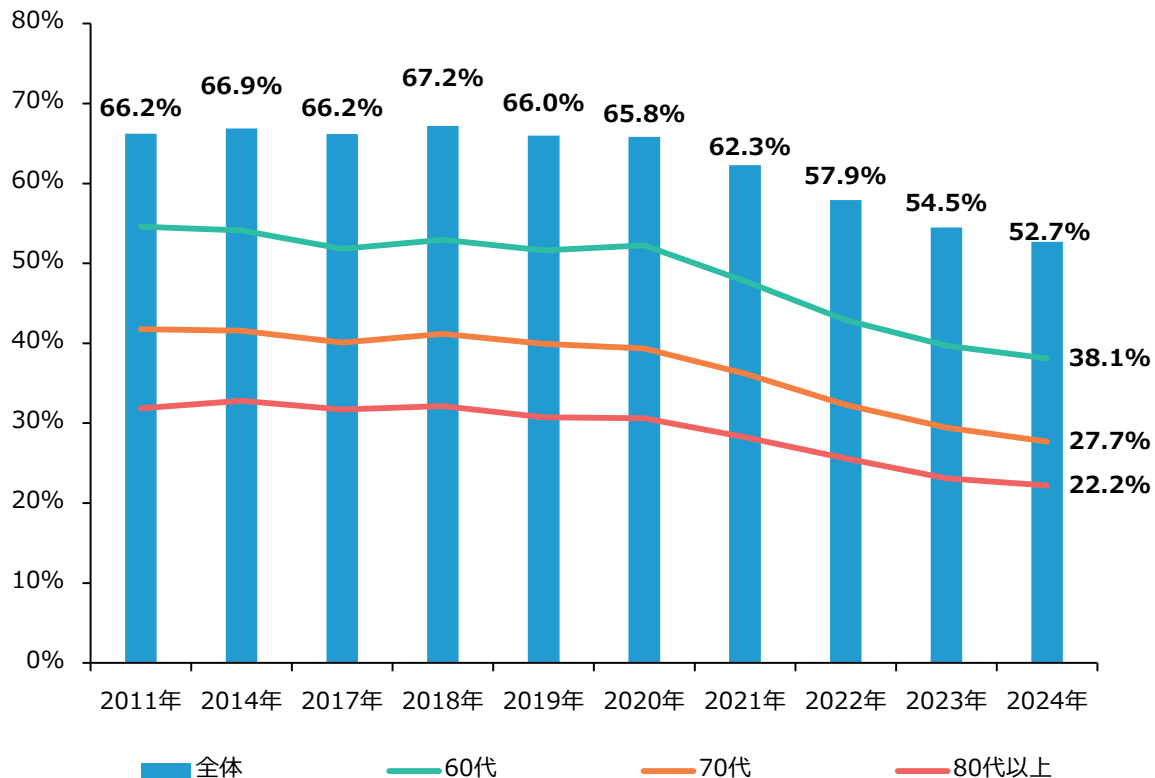
2.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3.「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。

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

<第1-7-5図>

中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）



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

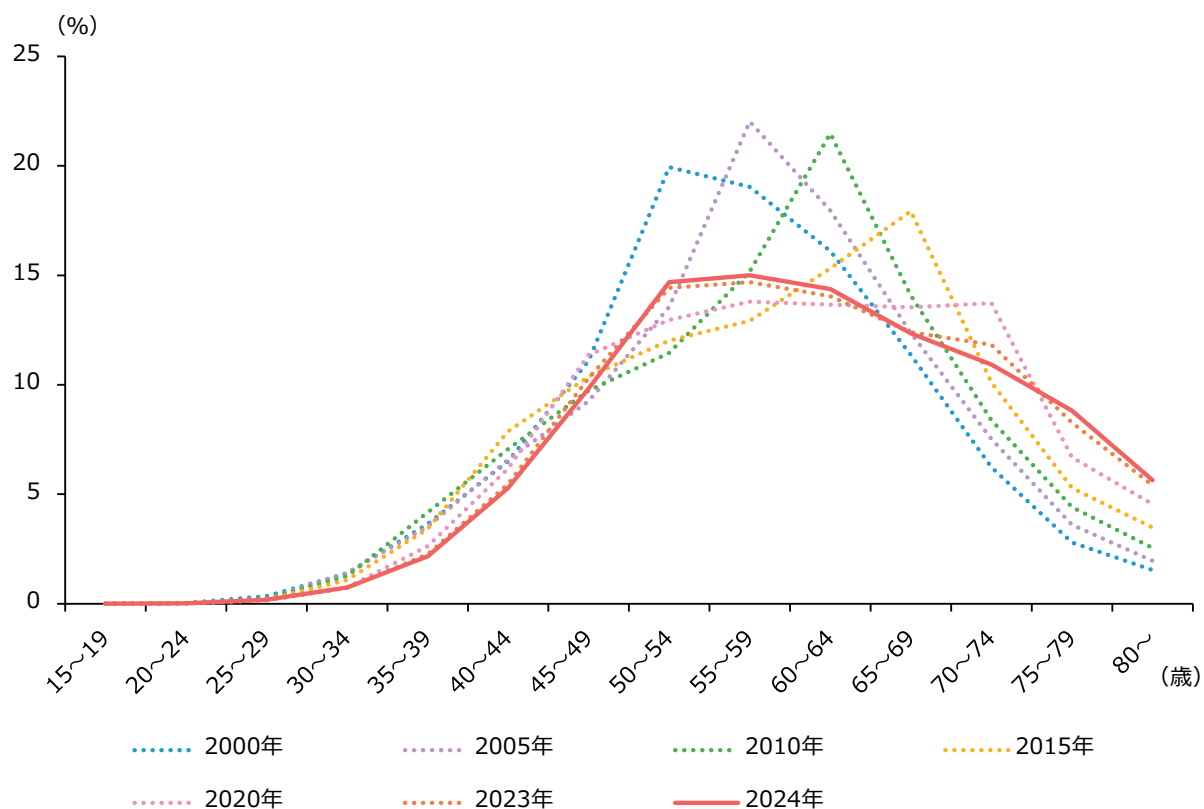
（注）1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

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

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

<第1-7-6図>

中小企業における経営者年齢の分布



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工

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

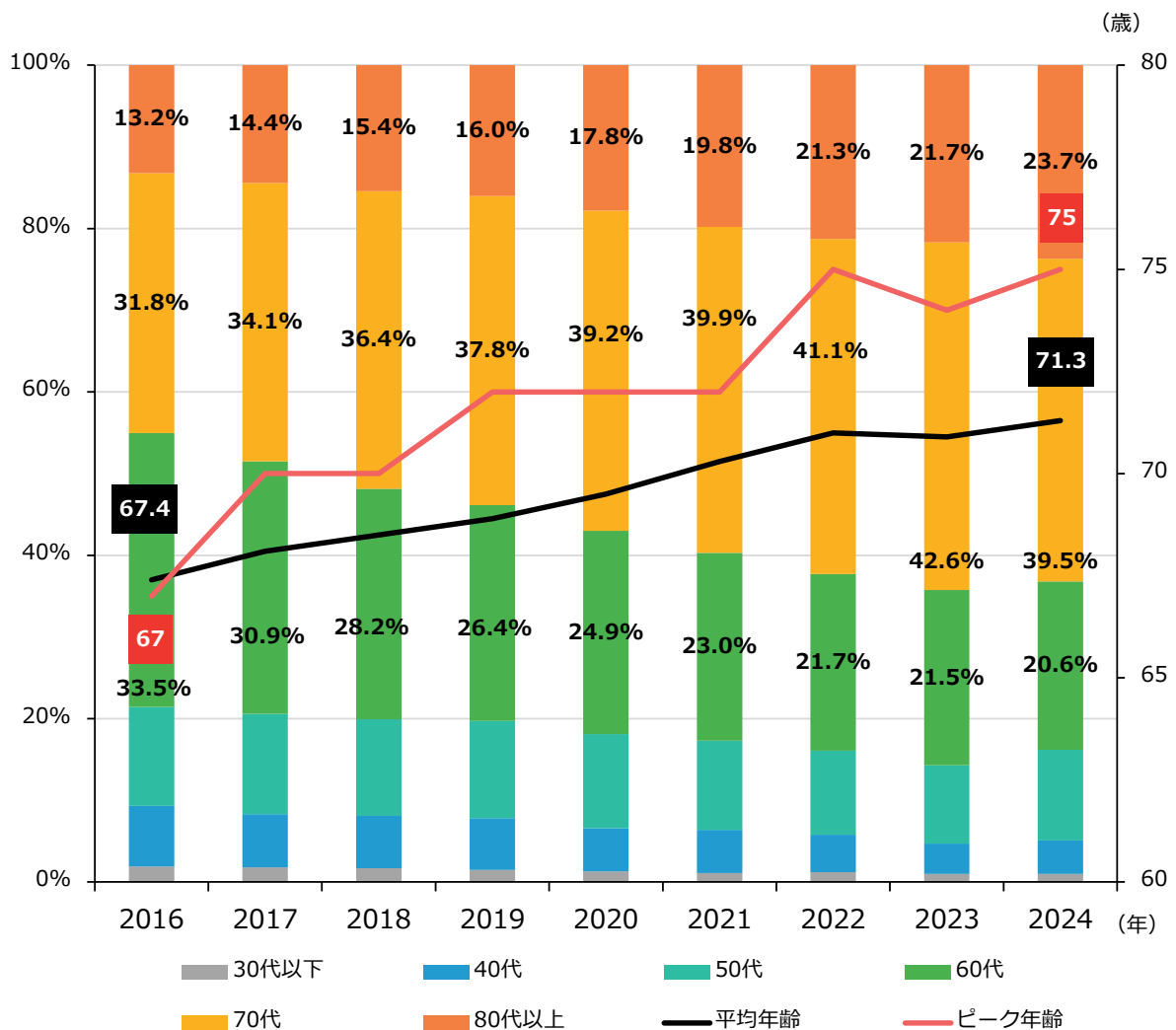
2.経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。

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

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

<第1-7-7図>

休廃業・解散企業の経営者年齢の推移



資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

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

3. 各集計年のうち、代表者の年齢が判明した企業を対象に集計している。

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

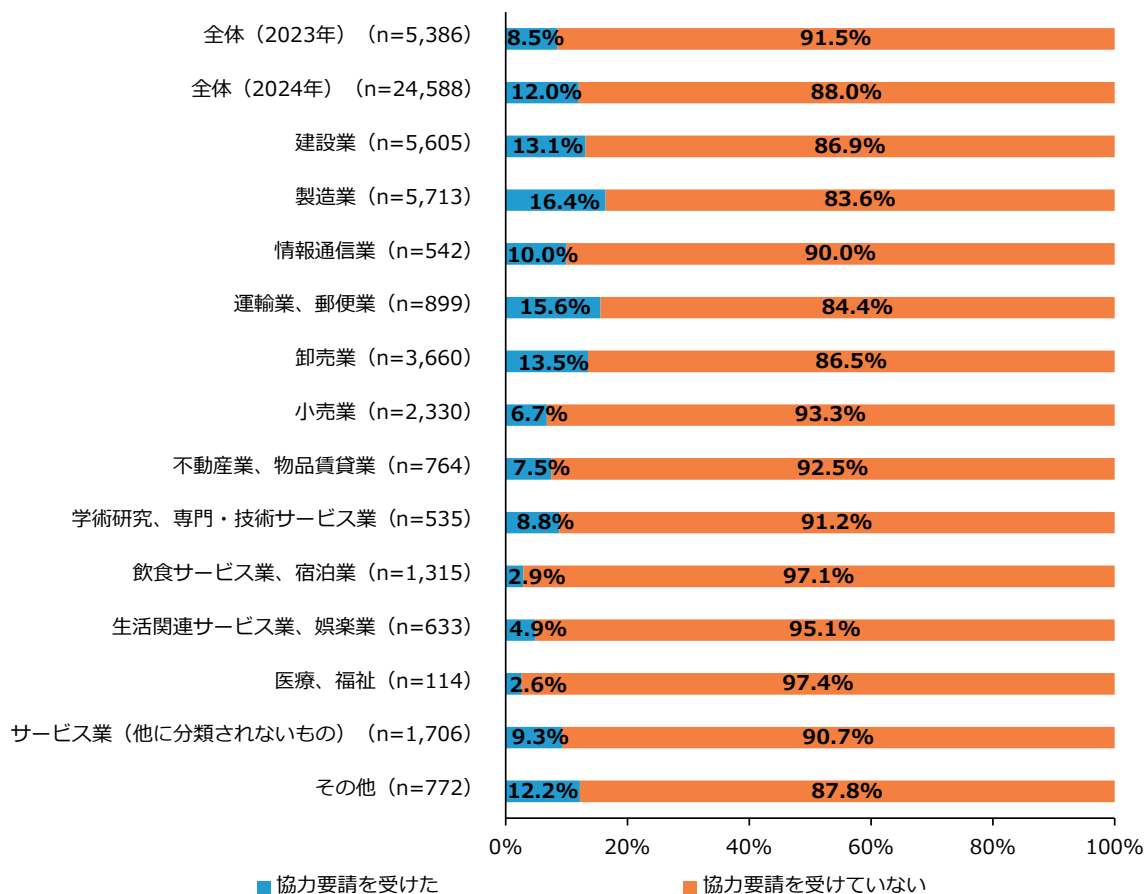
第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

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

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

<第1-8-1図>

脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）



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

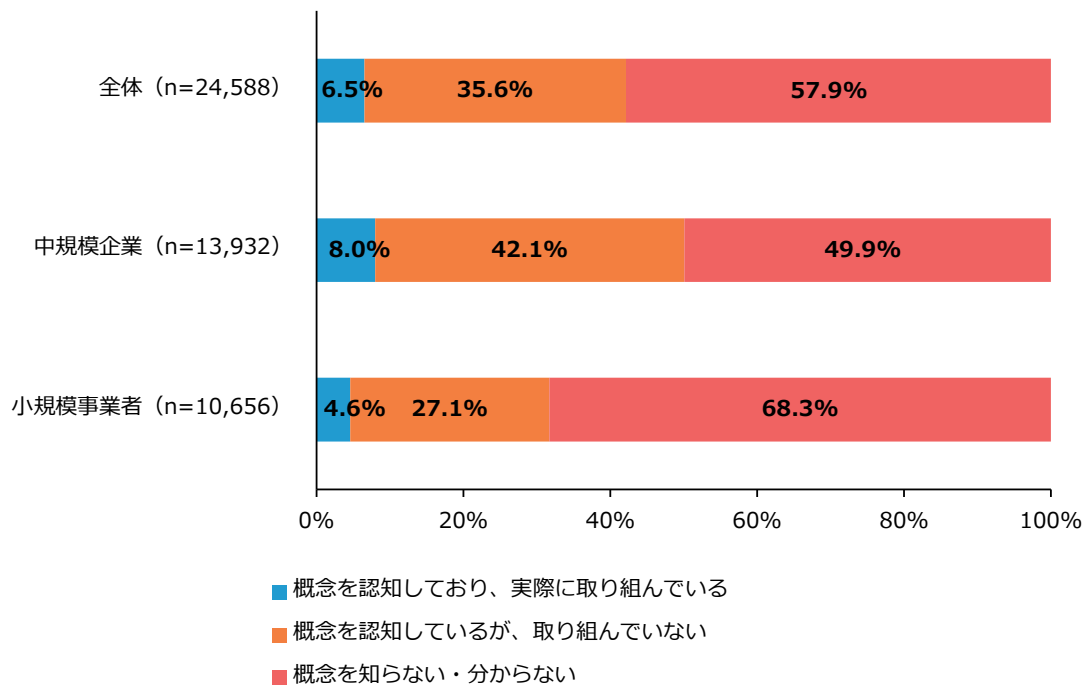
（注）「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「その他」と回答した事業者の合計。

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

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

<第1-8-2図>

サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）

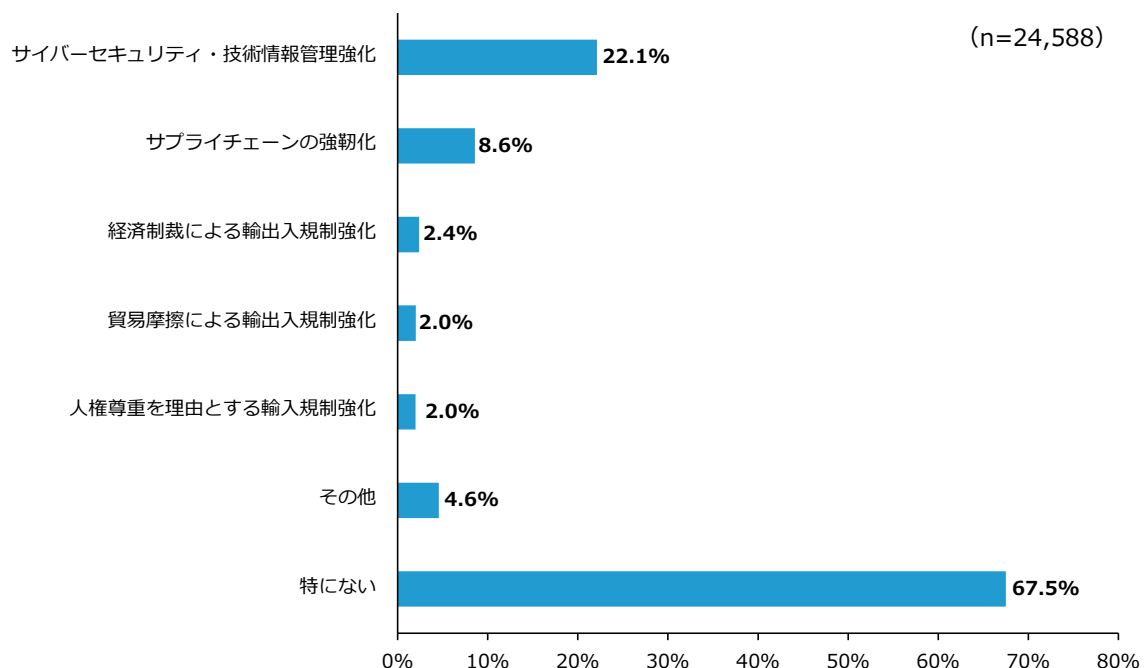


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）サーキュラーエコノミーへの認知・取組状況は、2024年時点の状況を集計している。

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

<第1-8-3図>

経済安全保障に関する要請内容



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

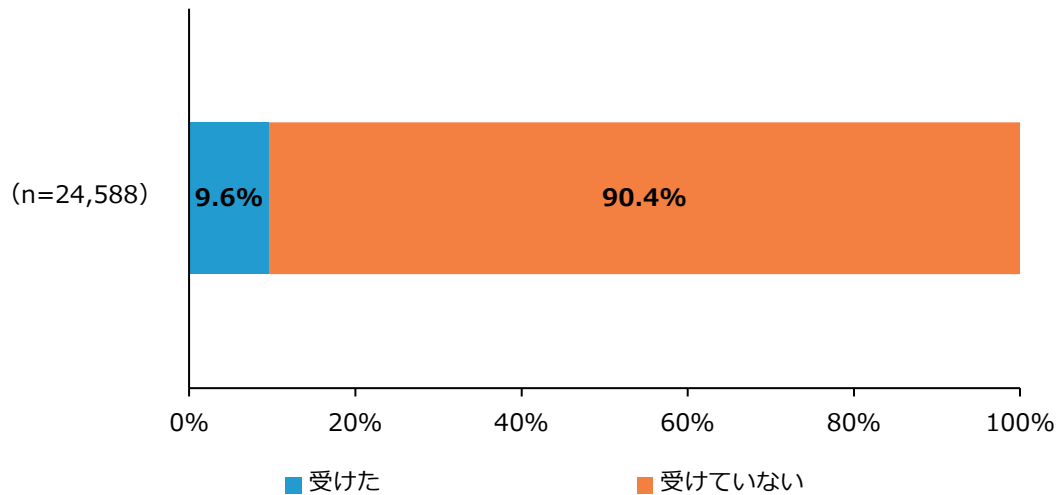
（注）1.経済安全保障関連の取組について、取引先（発注企業）から「実際に対応を求められている」又は「今後対応を求められる可能性が高いと考えている」ものについて聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

<第 1-8-4 図>

人権尊重に関する取組の要請有無



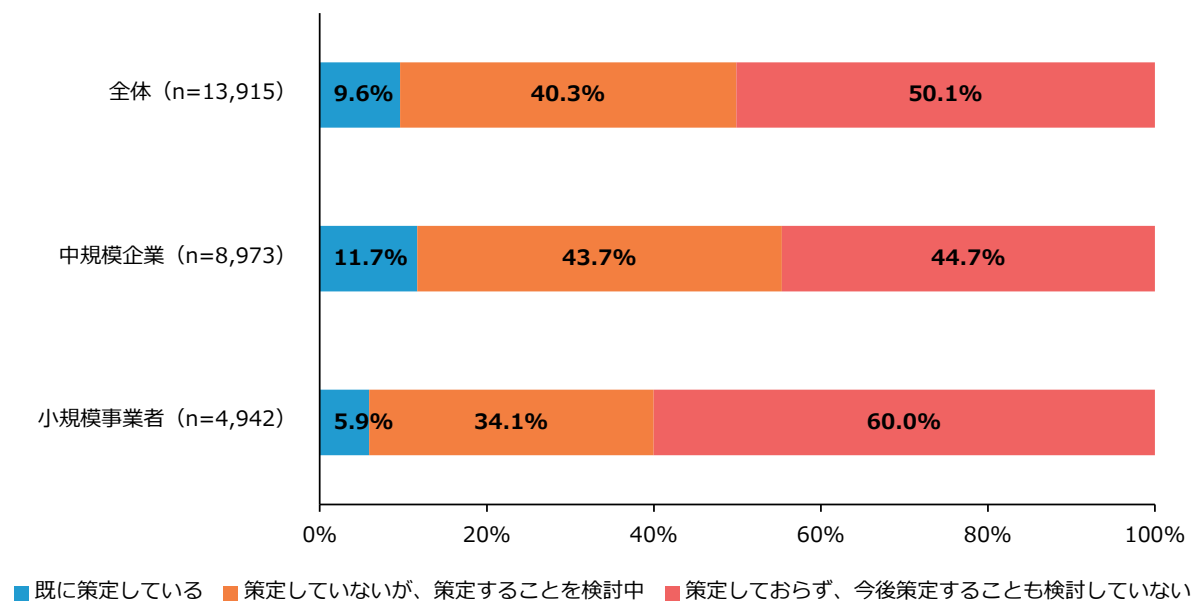
資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

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

<第1-8-5図>

人権方針の策定状況（企業規模別）



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

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

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

第9章 中小企業・小規模事業者の事例

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

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

事例 1-9-1 タヤマスタジオ株式会社

「伝統工芸の技術継承と人材育成に AI を活用している企業」

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

長期にわたる若手育成期間を背景に、職人育成と生産性向上の両立が課題

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

複雑な工程を省略した新製品の開発とAI活用で若手職人への技術継承を効率化

田山社長は「若手職人が早期に付加価値を生み出せる環境を整備することが経営と技術継承のカギ」と考え、2018年に新製品「あかいりんご」の開発に着手。「あかいりんご」は田山社長が考案した、表面に模様を持たないシンプルなデザインの鉄瓶であり、高度な技術が必要で習熟に時間が掛かる「模様押し」の工程を省いた簡易な作りにした。若手職人でも基礎的な技術の活用だけで完成まで一貫して対応できる製品を開発したことで、技術習得が容易になり、人材育成の簡略化と量産体制の構築を進めた。さらに、2023年から取り組んでいるのが技術継承へのAIの活用だ。2018年に参加したAI導入促進のワークショップから着想を得た後、2019年にAIを活用した技術継承を支援する事業を行う盛岡市出身の経営者との出会いを契機に、同社と岩手大学との共同研究が開始。昨年には盛岡市の補助金を活用して実証実験も行っており、和康氏へのヒアリングを基に、鑄造の基本から南部鉄器の不良発生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注目されて顧客の裾野を広げることにも成功した。AI活用を通じては、年齢の離れた職人間のコミュニケーションの質の向上や、ベテラン職人の指導時間の減少といった効果も見え始めているという。現在は、鑄造などの基礎的な技術・ノウハウにとどまるが、今後は着色や火入れ具合など高度なノウハウの継承にもAIを活用できるように試行錯誤を続けている。「過去からの積み重ねは早く習得するのが責任だ」という意識で、技術習得の仕組みづくりを行っている。『あかいりんご』とAI活用を組み合わせ、新たな積み重ねを行い、伝統工芸を高度化させていきたい」と田山社長は語る。



田山貴紘社長



田山社長考案の「あかいりんご」



AIによる製品評価

事例 1-9-2 株式会社行田製作所

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

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

人手不足への対応として従業員の多能工化を進めるも限界を感じ、自動化を推進

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

作業工程全体を見据え、戦略的に設備投資を実施

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

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

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



行田正巳社長



会社外観



曲げ加工用の機械

事例 1-9-3 株式会社倉岡紙工

『「身の丈 DX」により、生産性向上と職場環境改善を実現した企業』

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

4K 職場からの脱却と生産性向上に向けた DX 推進を決意

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

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

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

仕事と人材が集まる会社になり、更なる成長に向け AI 活用へ

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



倉岡和徳社長



同社の新工場



木型の IoT 管理

事例 1-9-4 株式会社広島メタルワーク

「同じ課題を持つ他社と連携した DX で生産性向上を実現した企業」

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

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

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

8社の中小企業が意見を出し合い、共同でオリジナル生産管理ソフトを開発

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

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

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



前田啓太郎社長



同社が加工した製品



「TED」で図面や作業進捗を確認しながら、溶接作業を進める

事例 1-9-5 ウエタックス株式会社

「ニッチ分野で研究開発と競争力強化に努め、価格決定力を高めている企業」

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

原材料価格高騰と賃上げによる人件費増加が経営を圧迫

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

競争力を高める取組を背景に、15~20%の大幅値上げを実現

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

価格転嫁による収益力向上で、研究開発と販路拡大を強化

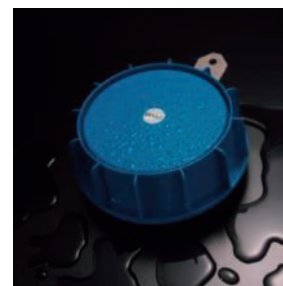
値上げを行った結果、顧客離れも一部あったものの、販売単価上昇により売上げを維持。かねてより取り組んできた原価低減の効果もあって利益率が改善し、継続的な賃上げを実施できるようになった。さらに、設備投資の余裕も生まれて、従前は手が出なかった高価な測定器を購入。測定精度が向上し、正確な研究データの蓄積が可能になったことで、大学や研究機関からの共同研究の依頼が増加した。今後の事業拡大のためには、新たな技術開発や新市場の模索が不可欠だが、価格転嫁による収益力向上が研究開発の強化につながり、更なる共同研究にも力を入れられている。「常にチャレンジをしていかないと、企業の成長はない。地元の新潟県では、メタンハ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



植木正春専務



本社工屋



主力製品の水中スピーカー

事例 1-9-6 有限会社岡三屋

「自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業」

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

価格変動の大きいカニの仕入れや、適正な価格設定の難しさが業績回復のネックに

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

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

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

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

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



岡勝之社長



彩かさね



食事プランのカニ料理

事例 1-9-7 株式会社千成亭風土

「省力化投資や価格転嫁により利益体質を強化し、賃上げを実現している企業」

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

新型コロナウイルス感染症の影響による業況悪化で賃金据置きを余儀なくされる

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

バックヤードの機械化による生産効率向上と価格転嫁で、利益体質強化を推進

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

収益力向上により3年ぶりの賃上げを実現、人材確保にも好影響

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



上田健一郎社長



主力商品の近江牛



バックヤードに導入した新規設備

事例 1-9-8：株式会社奈留島運輸

「島民の生活を守るために『サプライチェーン事業承継』に取り組んだ企業」

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

離島での生活を支える商店が、事業継続に向けて譲受先探しに着手

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

島のために事業承継を決意。新鮮館すずらんを廃業から救う

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

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

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



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



「新鮮館すずらん」の外観



島民とのコミュニケーションの場

事例 1-9-9 備前発条株式会社

「GX への自発的な取組で、従業員の意識向上と事業拡大を実現している企業」

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

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

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

社内で「SDGs チーム」を結成し、全社横断的に CO2 削減の取組を加速

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

GX に向けた自発的な取組は、従業員の意識向上や採用、業績にも好循環

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



山根教代社長



同社製品（ヘッドレスト）



CO2 削減に向けた会議

事例 1-9-10 株式会社山翠舎

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

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

捨てられていく木材に対しての「もったいない精神」

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

既存事業の延長線上で、古木を利活用してビジネスモデルを構築

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

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

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



山上浩明社長



古木を保管する倉庫



古木を活用した設計・施工事例

事例 1-9-11 株式会社光響

「経済安全保障対策としての輸出管理により事業基盤の強化に取り組む企業」

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

事業拡大に向けて輸出管理体制の整備が急務に

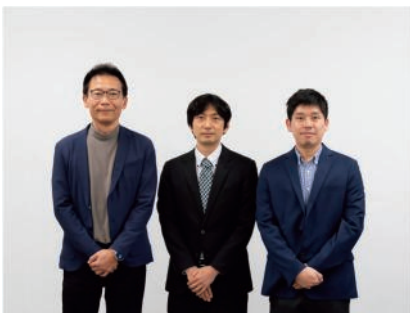
京都府京都市の株式会社光響は、レーザー・光学関連製品を取り扱う専門商社である。主力の卸売事業では、専門性の高いレーザー・光学関連製品を海外の約300社から仕入れ、研究機関等に販売している。自社で開発・製造している製品もあり、ビーム径や空間強度分布を測定する「ビームプロファイラ」の輸出版売、超高精密フェムト秒レーザー加工機「femt-pro」などを国内に向けて販売しており、日本のレーザー分野のフロントランナーともいえる企業である。現在、同社の取扱商品における輸出管理対象は、国内に卸すため輸入した商品の返品・修理等を理由とする生産国への返送が大半であるが、事業規模拡大に伴う返送対応の増加に加え、今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

経済産業省「中小企業等アウトリーチ事業」を活用し、輸出管理体制を整備

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

全社で輸出管理に対する高い意識が醸成。予測不能な世界情勢の変化に備える

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



住村和彦 CEO（中央）、吉川達彦取締役（左）、管理部阿部辰哉氏（右）



同社の取り扱うレーザー関連製品



レーザー製品の輸出前には管理担当者が入念にチェックする

事例 1-9-12 雪ヶ谷化学工業株式会社

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

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

自社製品の一般化を背景に、差別化可能かつ環境にも配慮した製品開発を模索

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

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

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

SDGs への主体的な取組は、社内のみならず他社を巻き込んだうねりに

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



坂本昇社長



サステナブルスポンジ



SDGs プロジェクトチームの様子

事例 1-9-13 アイ・エム・マムロ株式会社

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

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

水害・雪害への対応が喫緊の課題に

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

BCP セミナーで得た着想を基に、事業継続力強化計画と BCP を策定

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

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

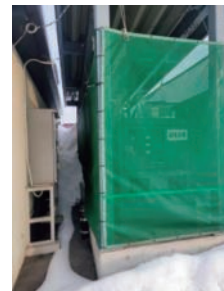
事業継続力強化計画と BCP を策定し、そこで認識した課題に対策する一連の取組は、顧客からの信頼獲得につながり、取引継続や新規顧客の開拓に寄与した。また、BCP 策定を通じて、日頃から代替となる仕入先・外注先を検討したことや、最小限の人員体制で運営できるように製造工程を見直したことは、平時でもコスト削減につながったほか、少人数・短時間での製造が可能となり生産効率向上も実現した。同社の近隣地域では、若者が都心部へ流出してしまう傾向が続いているが、BCP 関連の取組や災害対策の徹底は従業員の心理的安全性を担保し、人材確保の一助にもなっている。「今後の事業継続を見据えて、働く場所や人材を確保する観点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



高橋智之社長



製品の組立て工程の様子



導入した非常用自家発電機