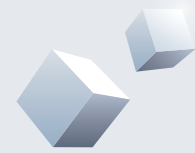


第2部

2025 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

新たな時代に挑む中小企業の 経営力と成長戦略





第2部 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

第1章 中小企業の経営力

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

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

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

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

第1節 経営戦略

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

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

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

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

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

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

⁴⁴ 詳細については、2023年版中小企業白書第2部第1章第1節を参照。

⁴⁵ 伊藤（2002）

1. 製品・商品・サービスの差別化と外部環境を意識した経営戦略

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

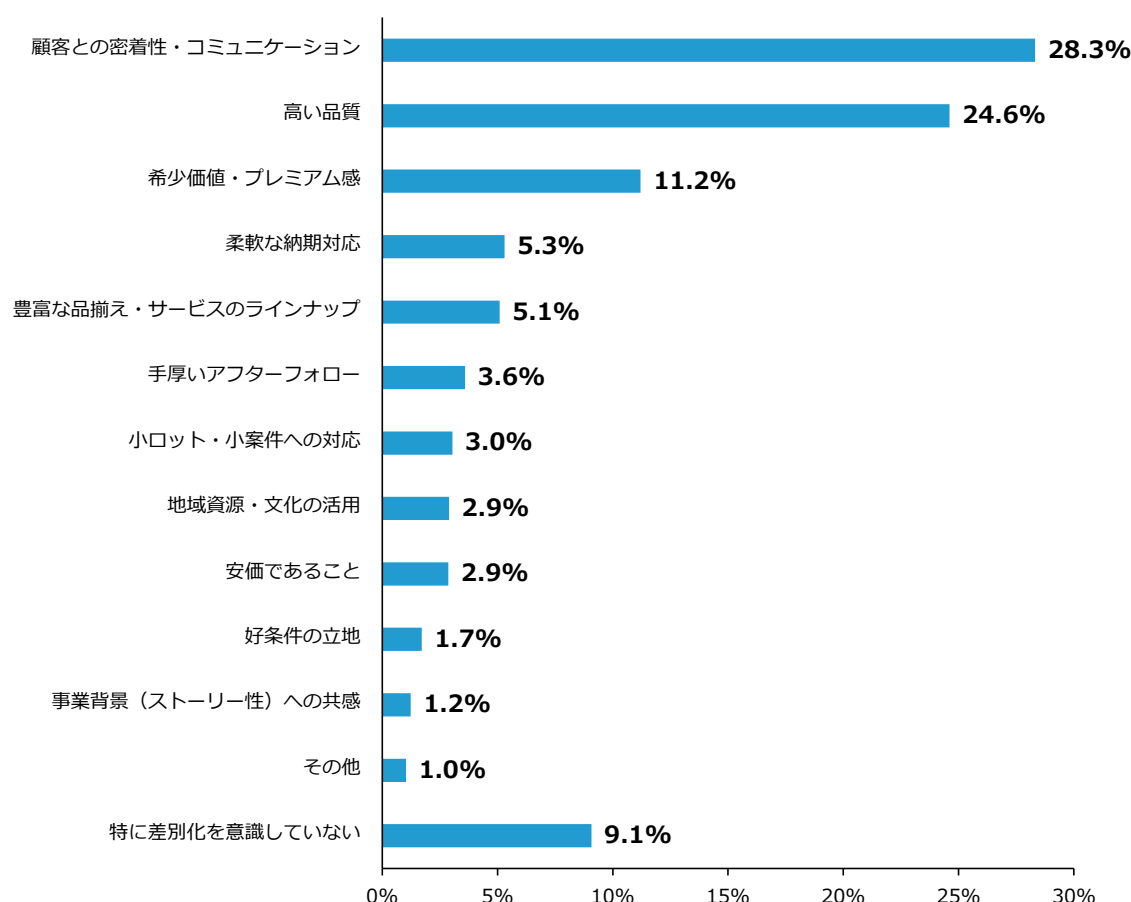
① 製品・商品・サービスの差別化

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

<第2-1-1図>

製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素

(n=24,588)



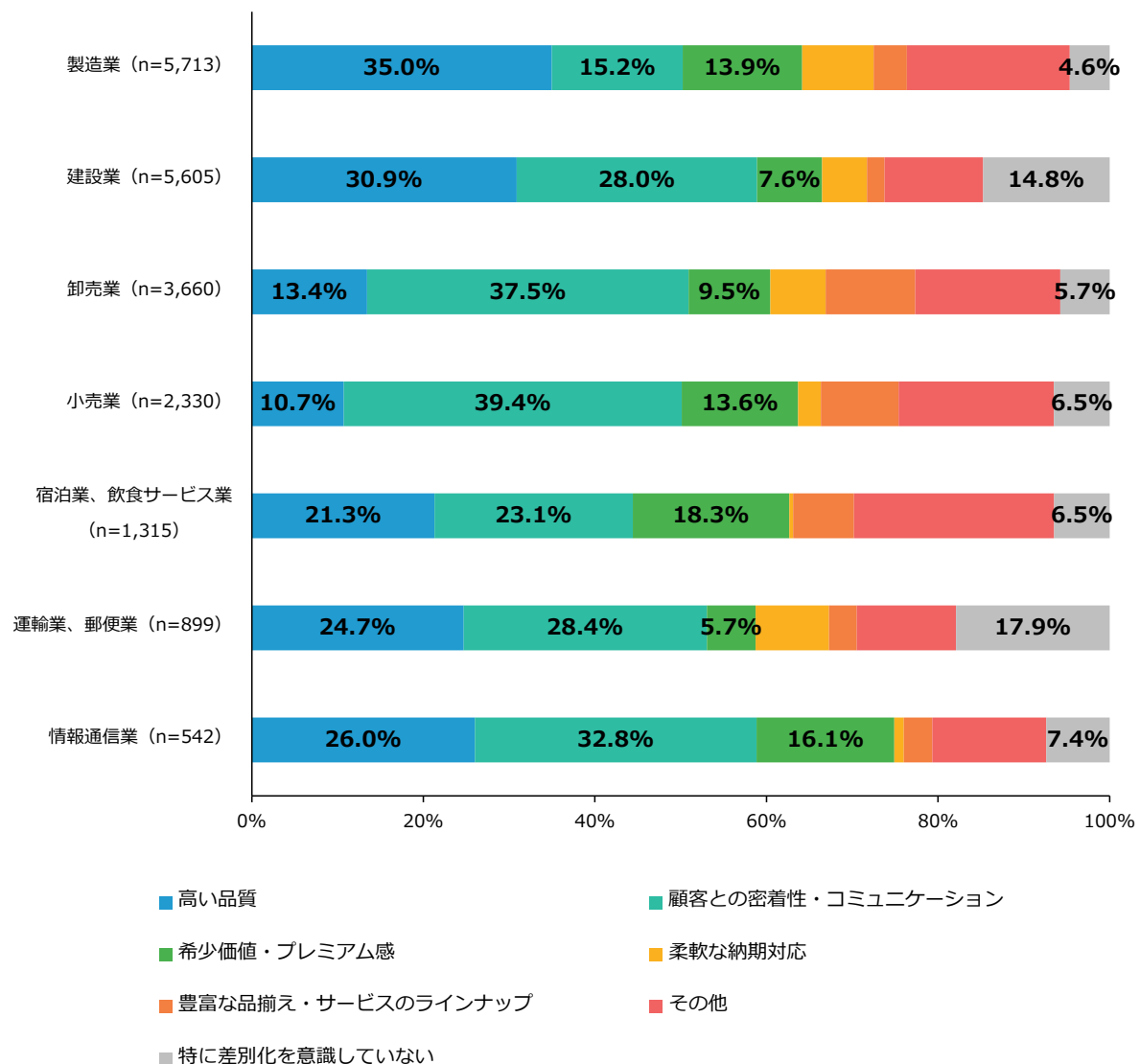
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴⁶ 中地・鉢嶺（2022）

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

<第2-1-2図>

製品・商品・サービスで最も重視する差別化要素（業種別）



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

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

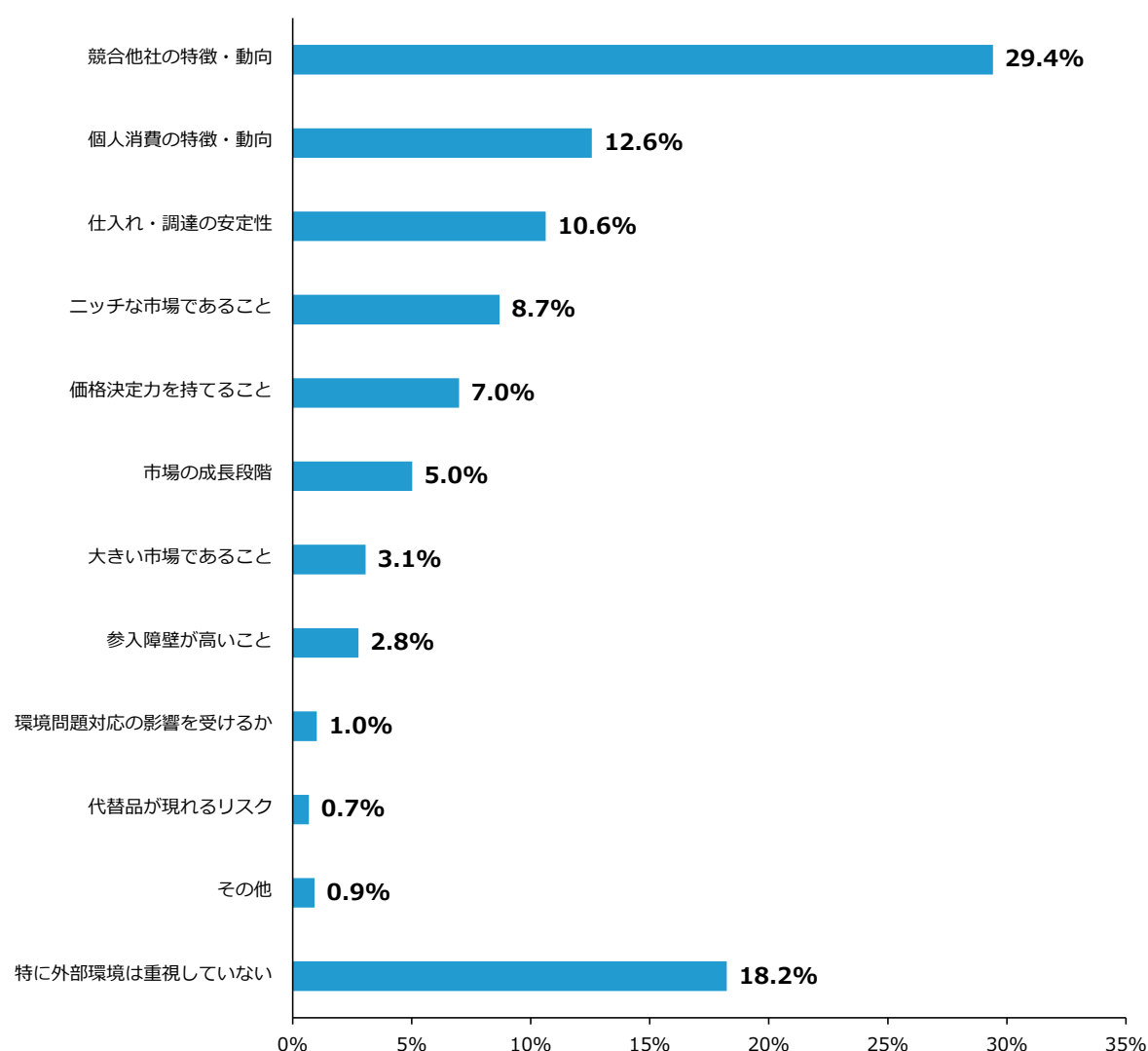
② 外部環境

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

<第2-1-3図>

経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境

(n = 24,588)

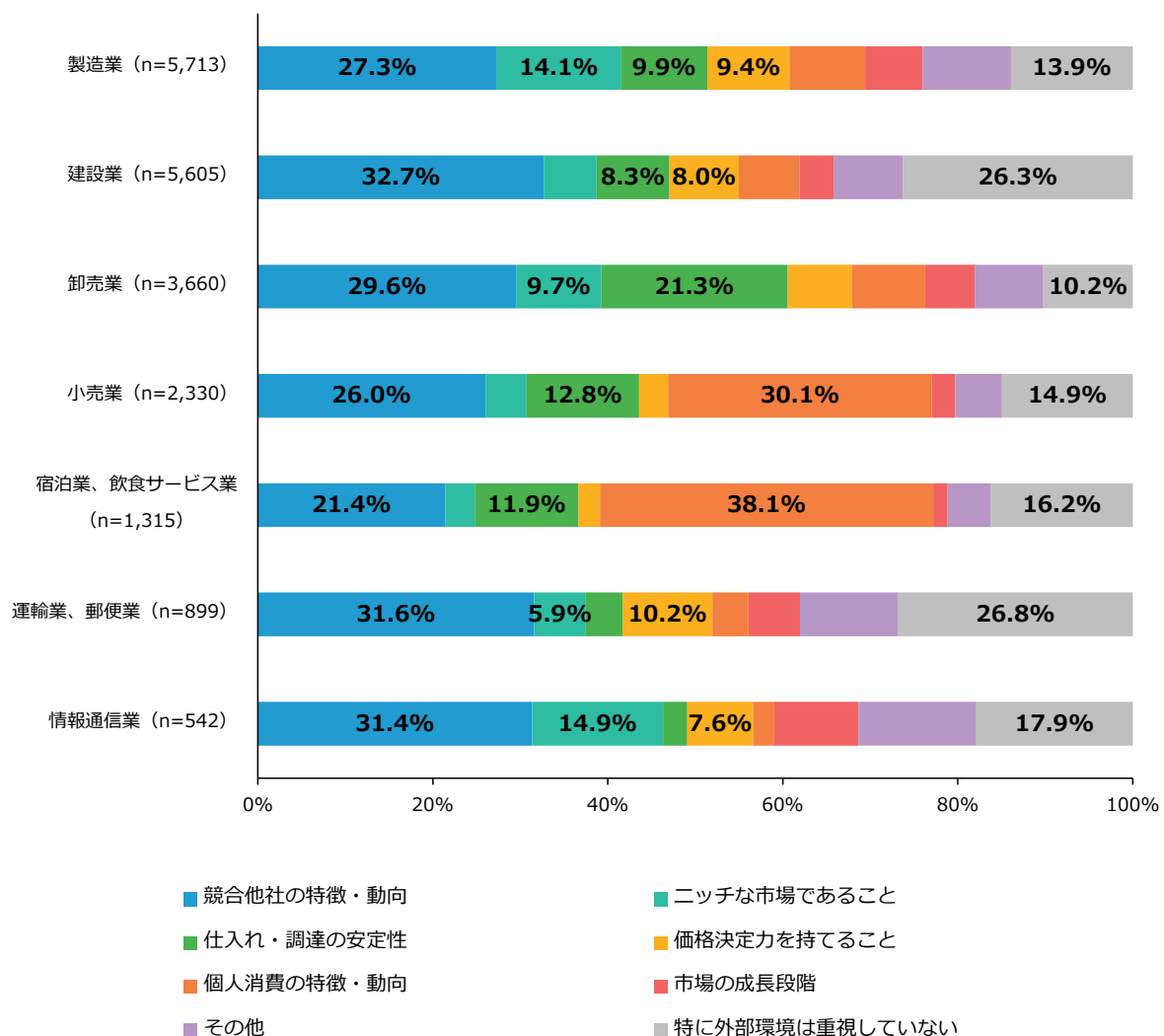


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

<第2-1-4図>

経営戦略策定や新規事業の検討で最も重視する外部環境（業種別）



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

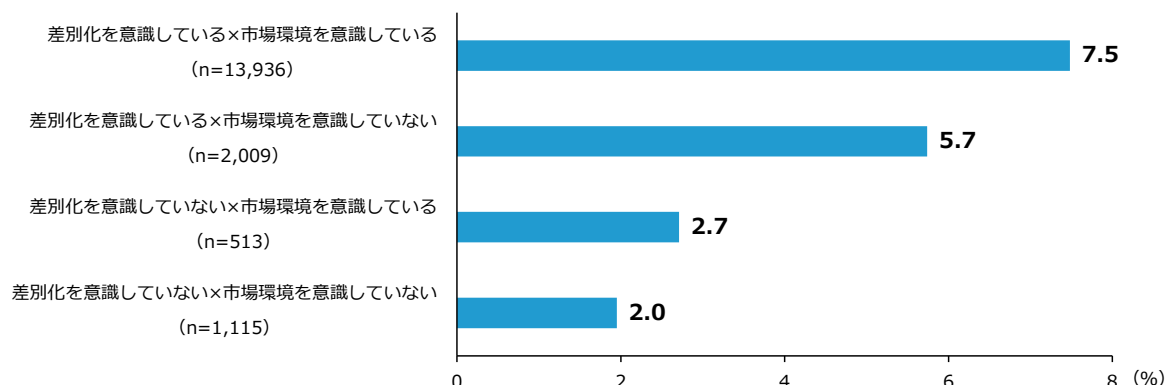
（注）「その他」は、「参入障壁が高いこと」、「代替品が現れるリスク」、「環境問題対応の影響を受けるか」、「大きい市場であること」、「その他」と回答した事業者の合計。

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

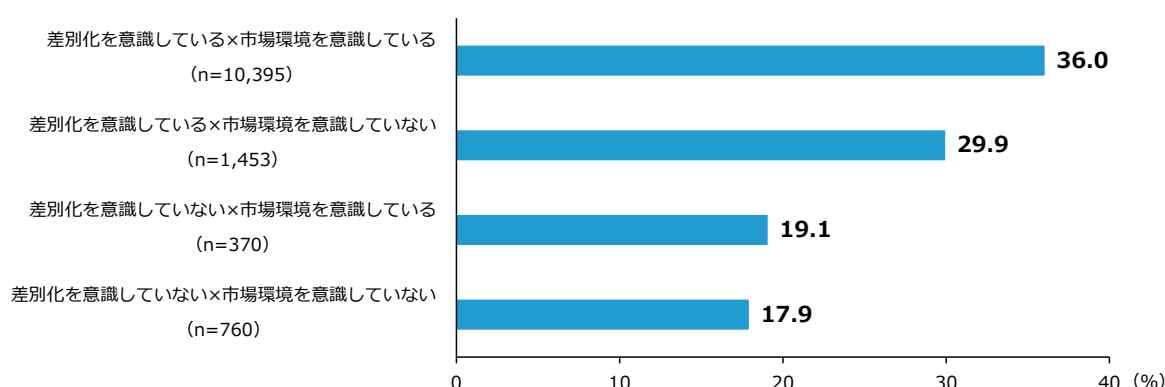
<第2-1-5図>

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

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）経常利益の変化率（中央値）



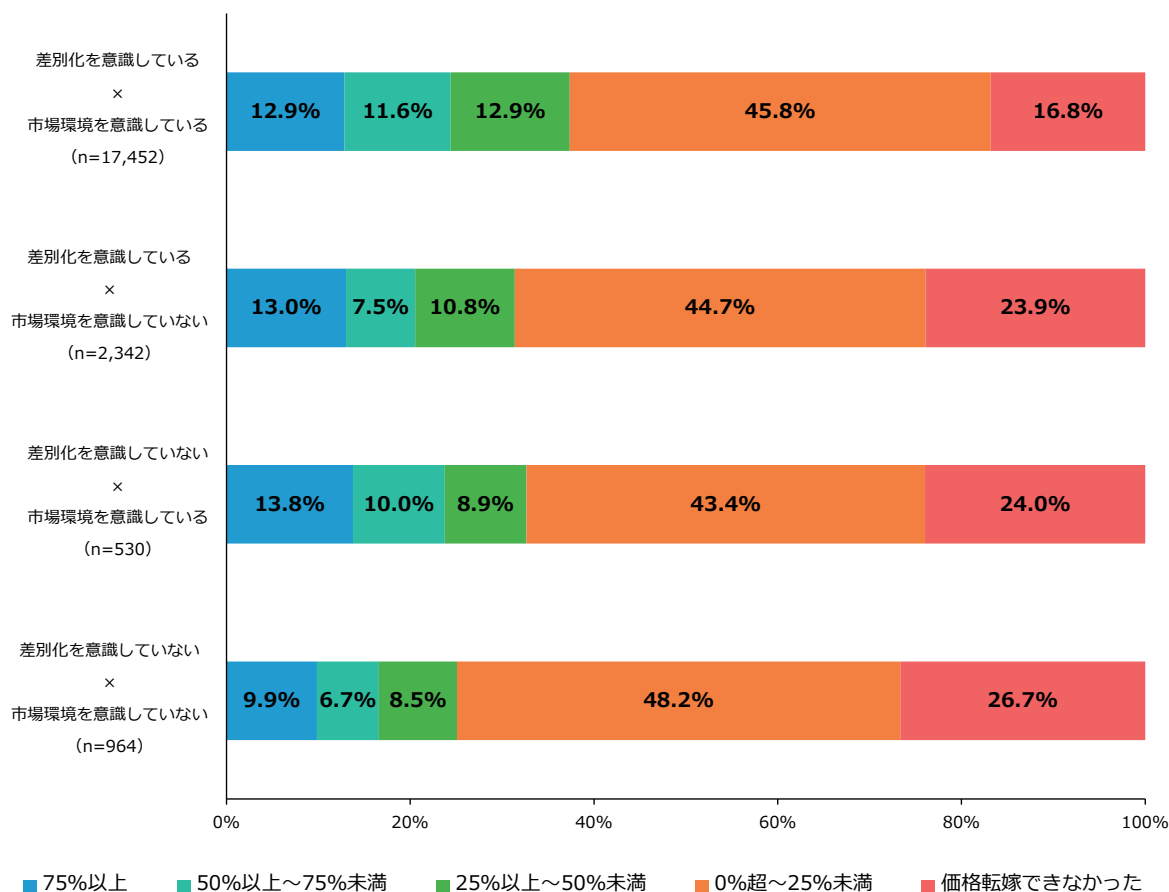
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

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

<第2-1-6図>

価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）



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

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

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

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

③ まとめ

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

2. 経営計画⁴⁷の策定・運用

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

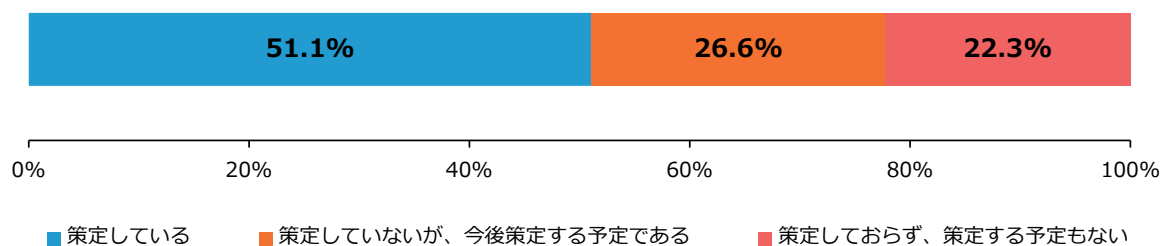
① 経営計画の策定

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

<第2-1-7図>

経営計画の策定状況

(n=24,588)

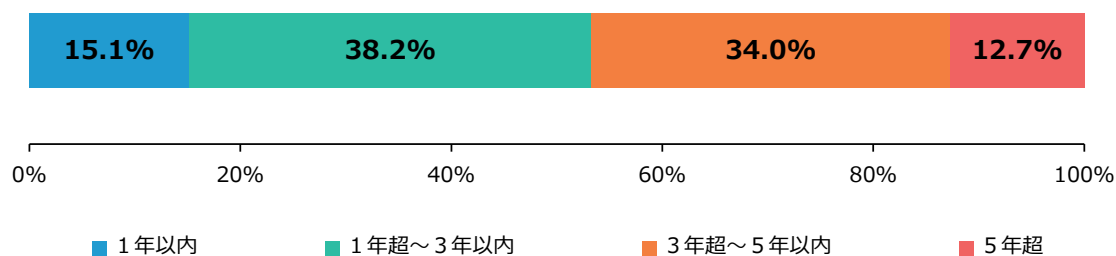


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

<第2-1-8図>

経営計画の計画期間

(n=12,389)



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

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

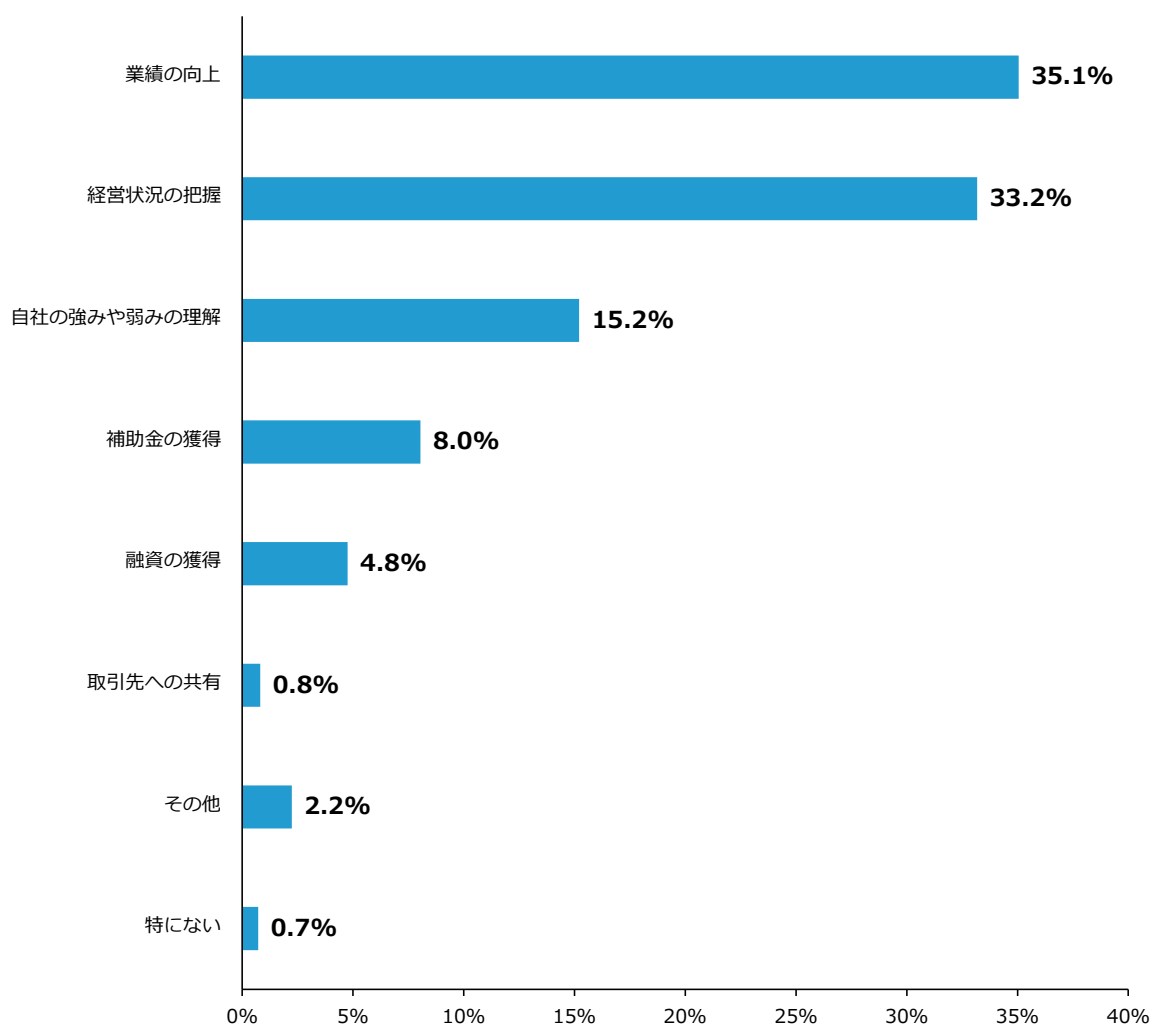
⁴⁷ 本章における「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

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

＜第2-1-9図＞

経営計画の策定目的

(n=12,570)



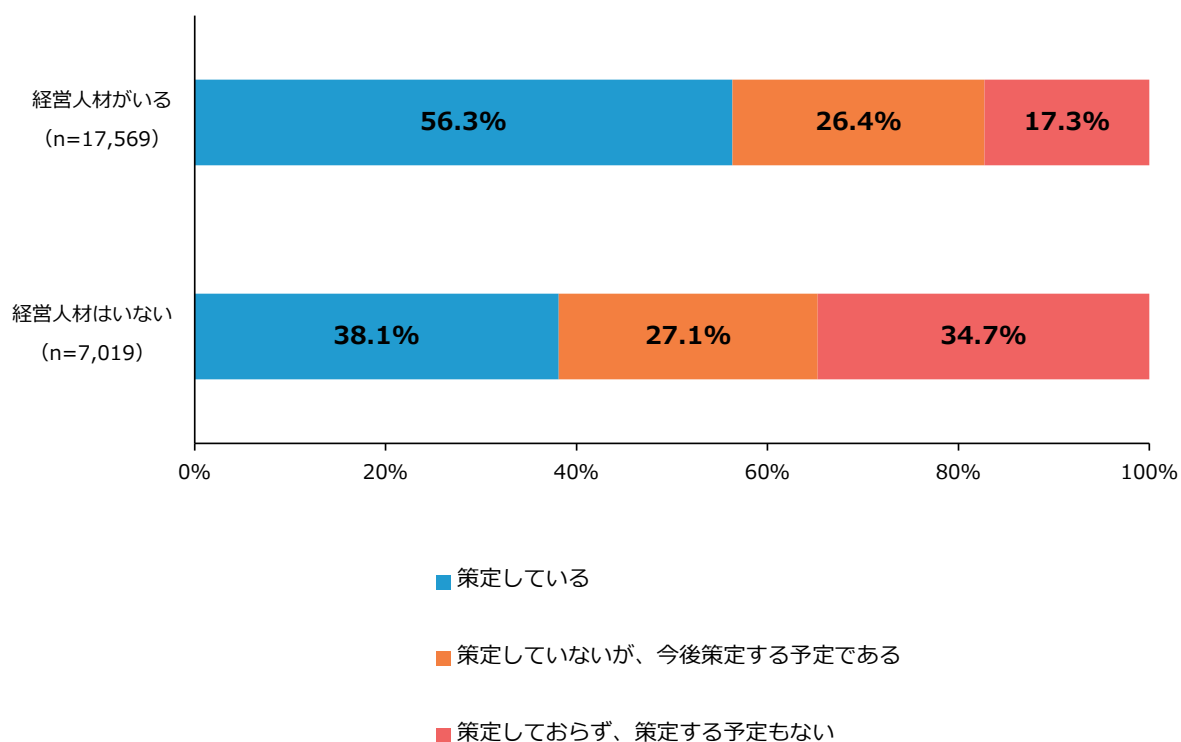
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

<第 2-1-10 図>

経営計画の策定状況（経営人材の有無別）



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

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

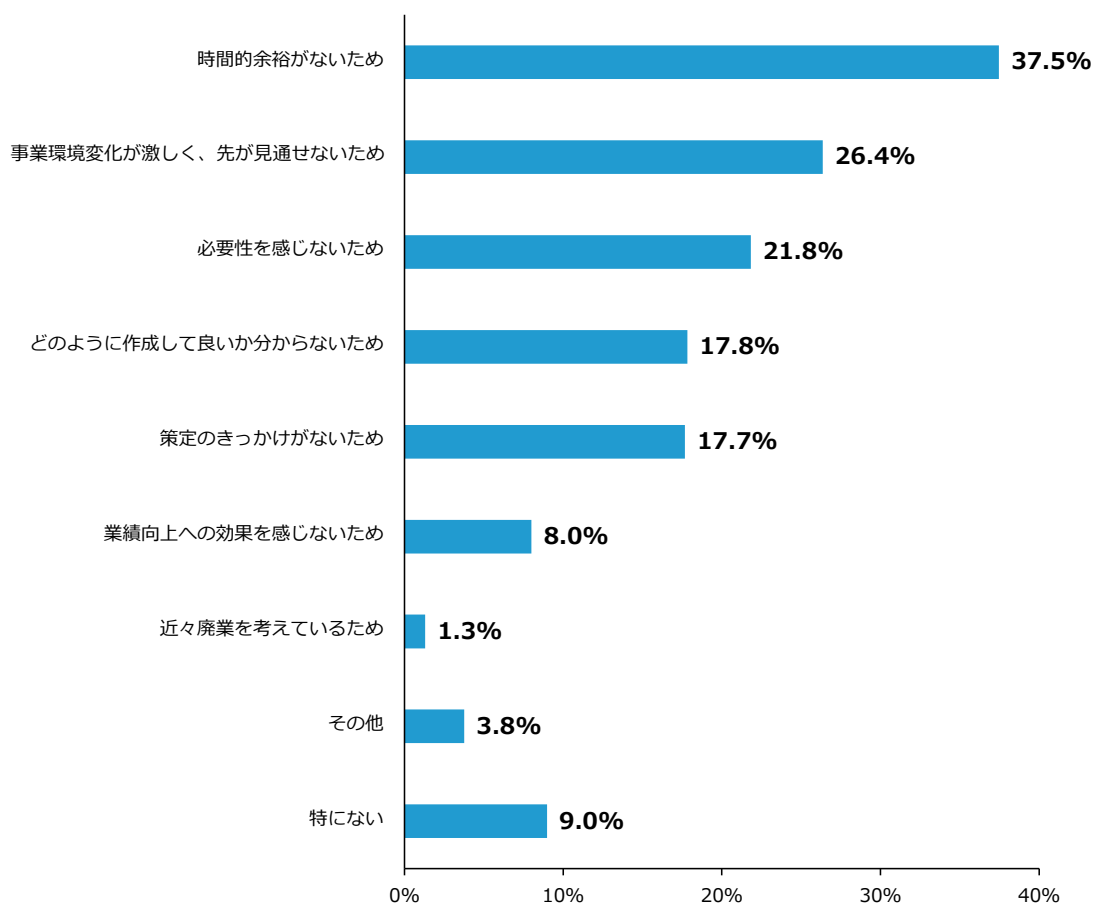
2.経営人材の有無について「経営人材がいる」は、経営人材の人数を「1人」、「2人」、「3人以上」と回答した事業者の合計。

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

＜第2-1-11図＞

経営計画を策定しない理由

(n=11,709)



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

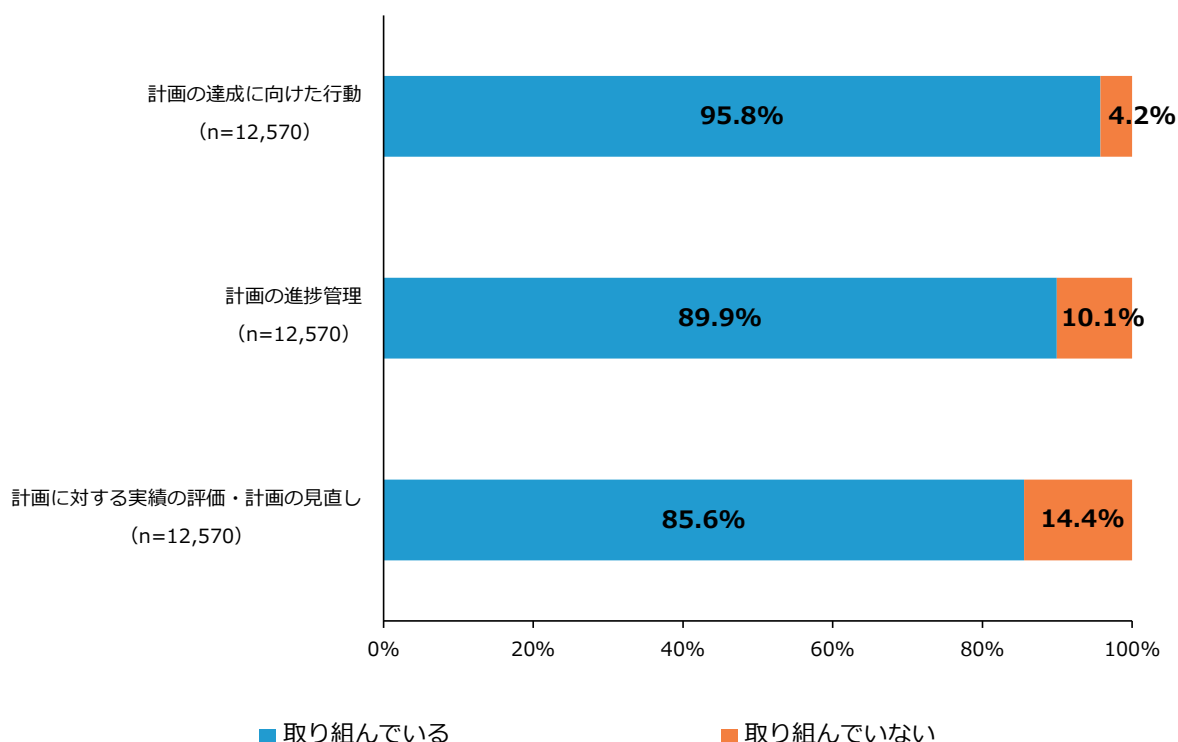
2.経営計画を「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者に聞いたもの。

② 経営計画の運用⁴⁸

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

<第2-1-12図>

経営計画の運用状況



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

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

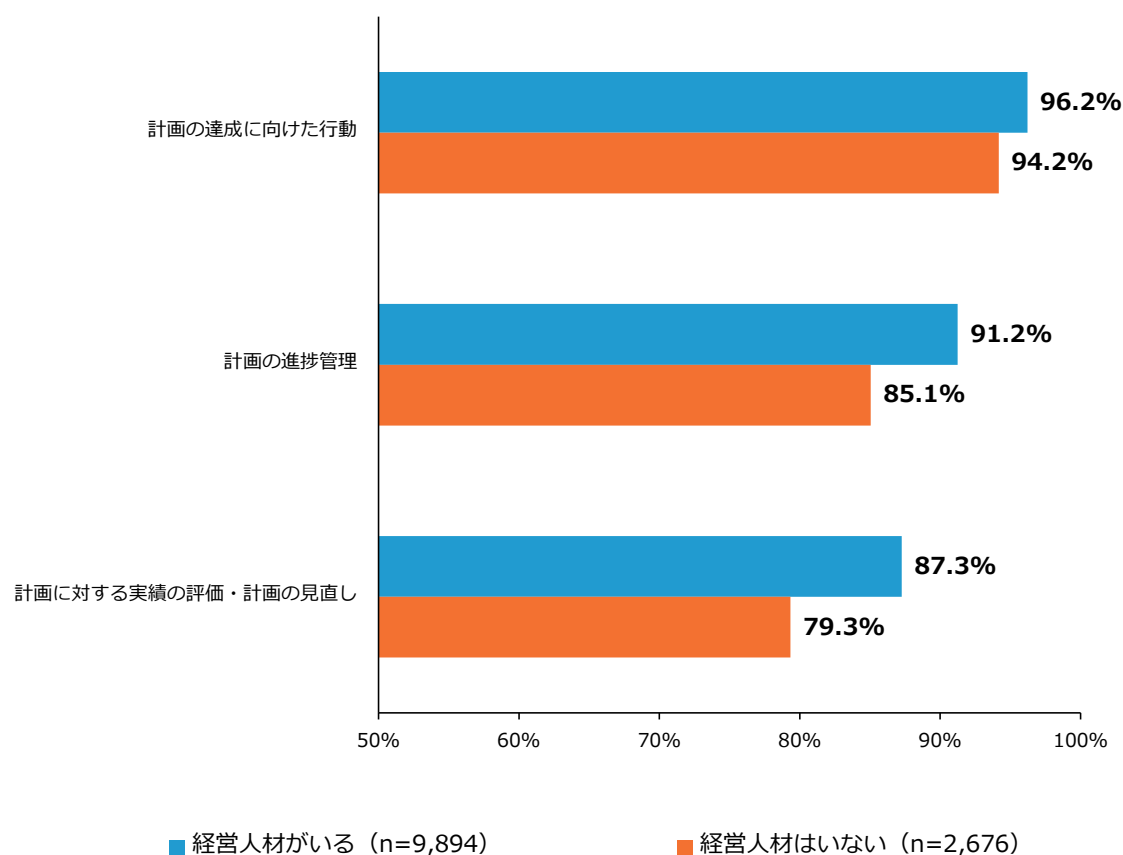
2. 経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

<第2-1-13図>

経営計画の運用に取り組んでいる割合（経営人材の有無別）



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

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

2.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

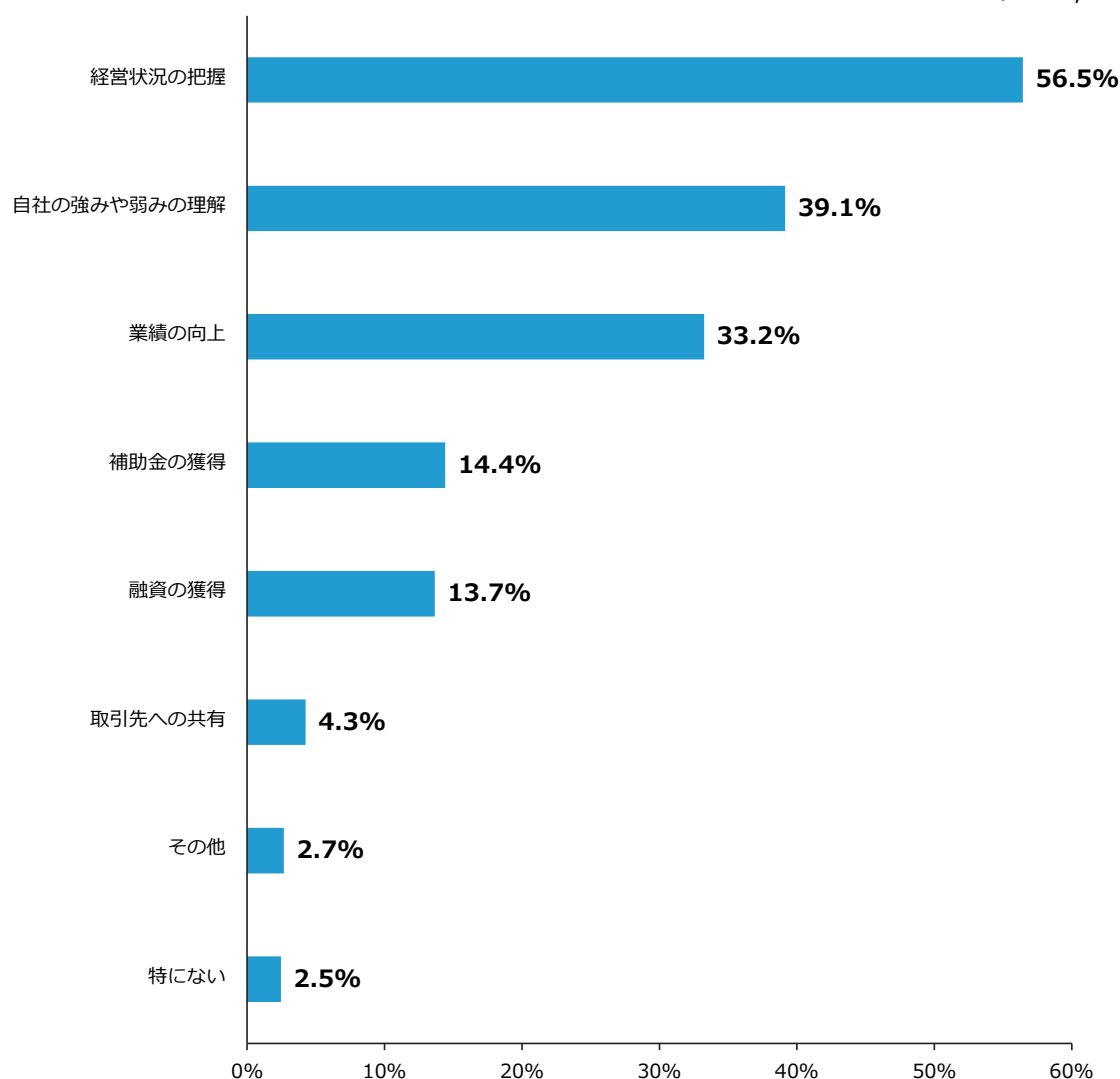
③ 経営計画の策定・運用による効果

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

<第2-1-14図>

経営計画策定で実現できたこと

(n=12,570)



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

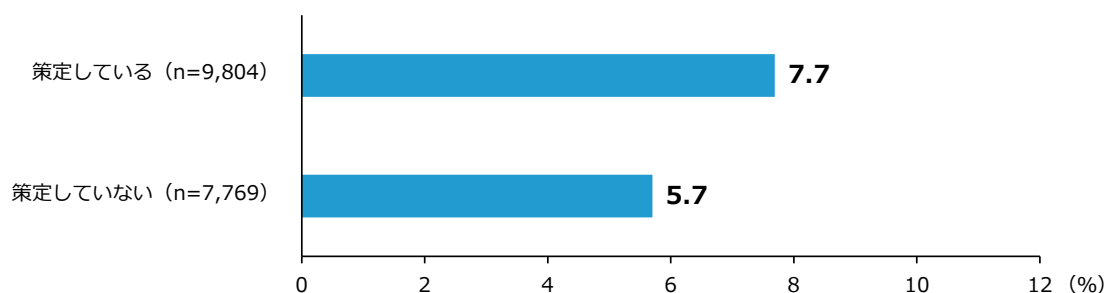
2.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

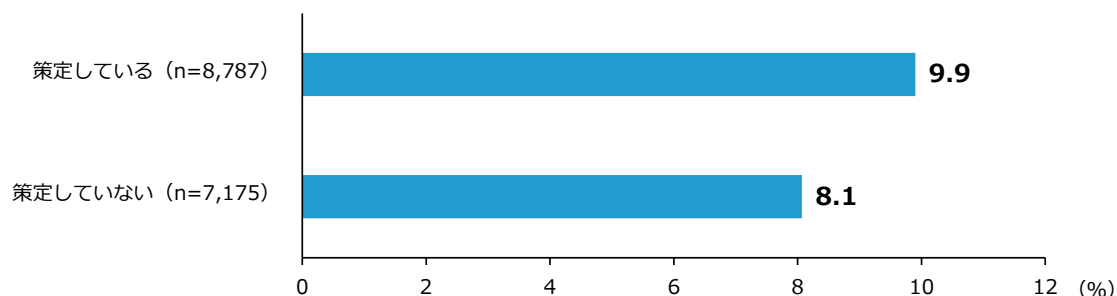
<第2-1-15図>

売上高、付加価値額の変化率（経営計画の策定状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



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

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

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

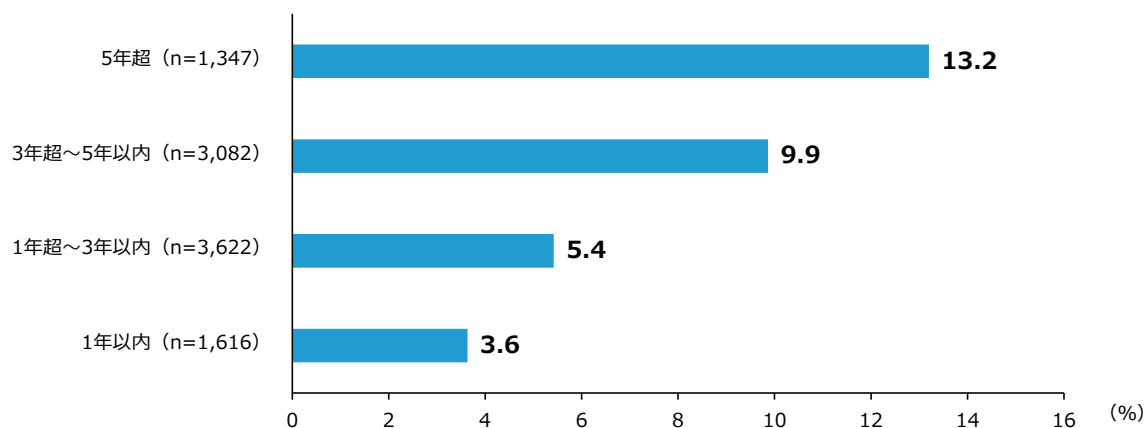
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

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

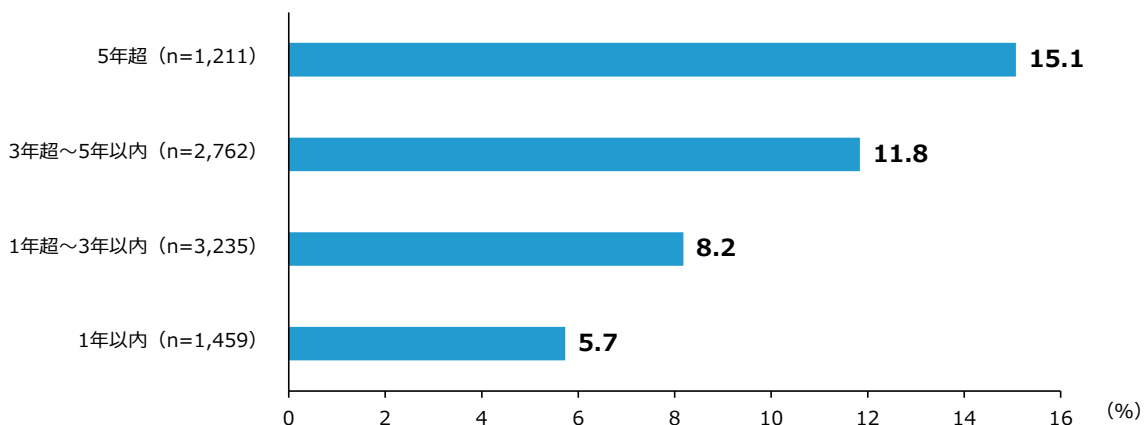
<第2-1-16図>

売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



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

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

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

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

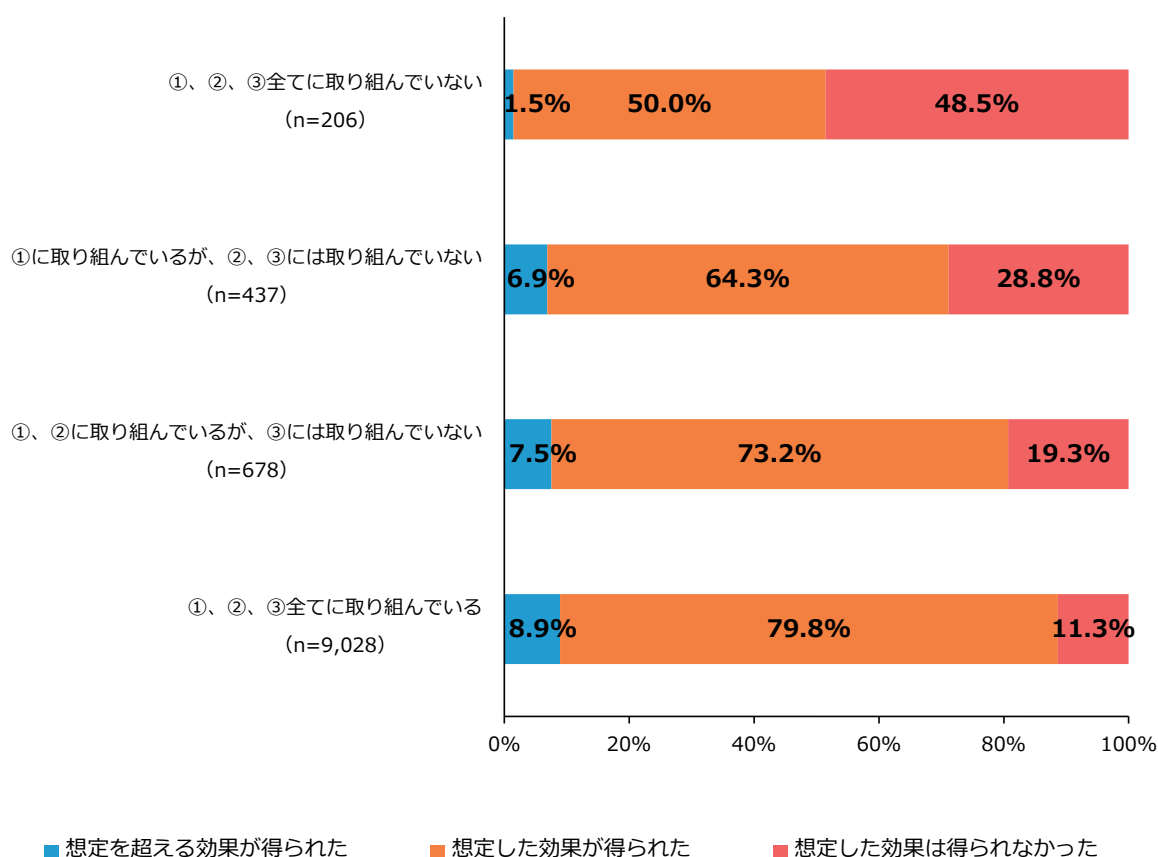
第2-1-17図は、経営計画の運用状況別に経営計画の評価を見たものである。①計画の達成に向けた行動、②計画の進捗管理、③計画に対する実績の評価・計画の見直し、について、各項目の取組状況別に経営計画の評価を分析している。

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

<第2-1-17図>

経営計画の評価（経営計画の運用状況別）

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



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

（注）1.経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

3.策定した経営計画の評価について、「分からない」と回答した事業者は除く。

④ まとめ

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

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

事例 2-1-1：松浪硝子工業株式会社

「長期目線の経営計画を基にした人材戦略と事業展開に取り組む企業」

・所在地：大阪府岸和田市 ・従業員数：309 名 ・資本金：9,000 万円
・事業内容：窯業・土石製品製造業

売上拡大期に直面した経営課題と組織環境・人材育成における問題点

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

9年先の未来像から逆算してマイルストーンを設定する

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

不採算事業の黒字転換を達成、将来への種まきも着実に実施

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



安原弘泰社長



本社外観



同社製品のスライドガラス

第2節 経営の透明性・開放性

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

1. 組織運営

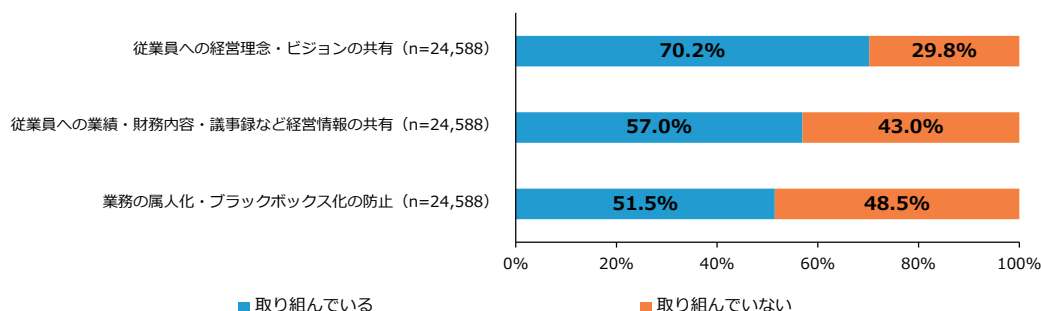
本項では、組織運営の透明性として、従業員に対する情報開示、業務の脱属人化の取組について、取組状況と取組効果を分析していく。

① 組織運営における透明性の状況

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

<第2-1-18図>

組織運営の透明化への取組状況



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

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

⁴⁹ 伊藤 (2002)

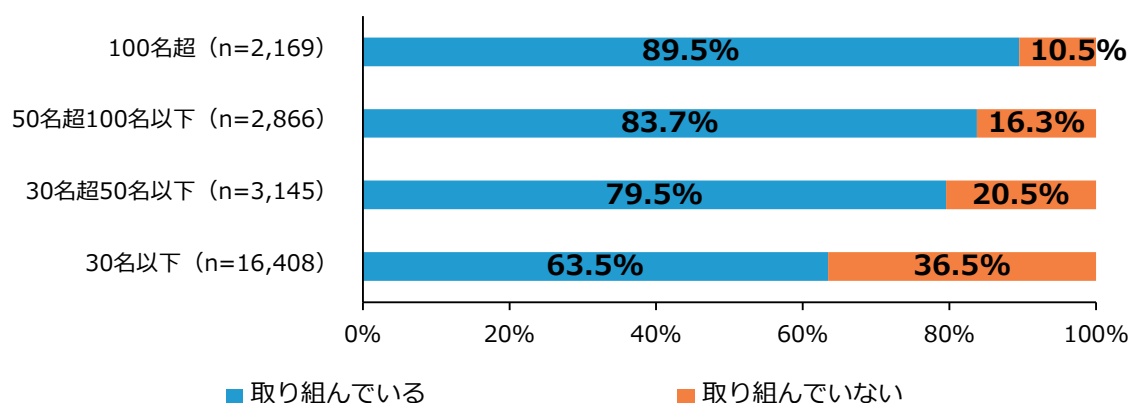
⁵⁰ 日本政策金融公庫総合研究所 (2015)

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

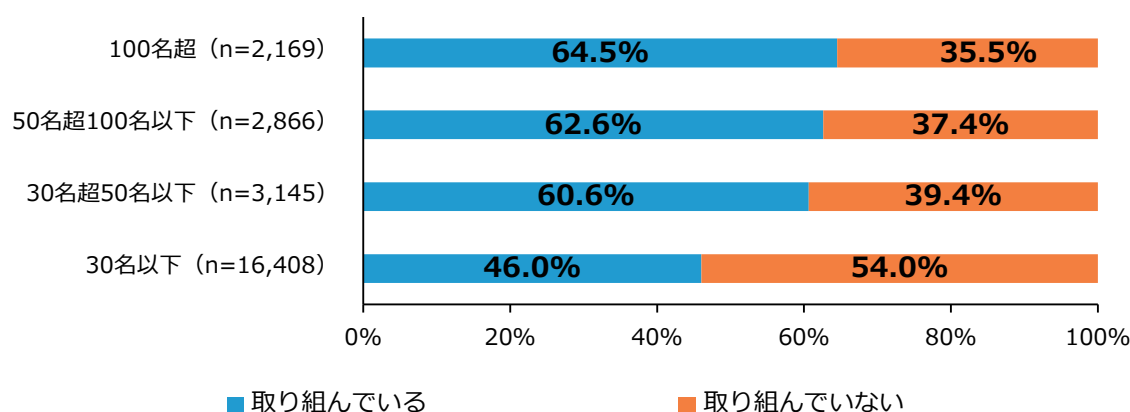
<第2-1-19図>

組織運営の透明化への取組状況（従業員規模別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（2）業務の属人化・ブラックボックス化の防止



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

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

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

② 透明性の高い組織運営の効果

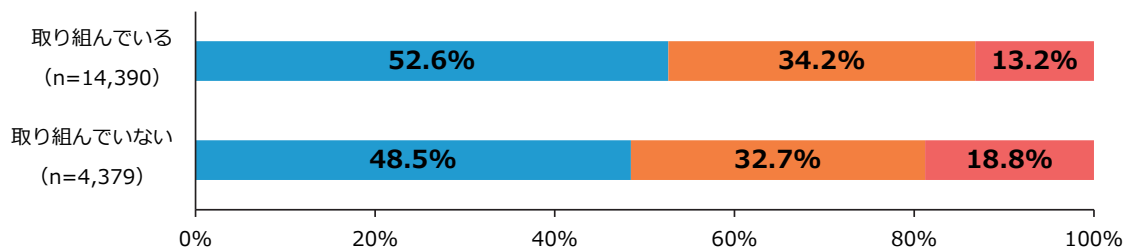
第2-1-20図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」、「従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有」への取組状況別に人材の定着率を見たものである。

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

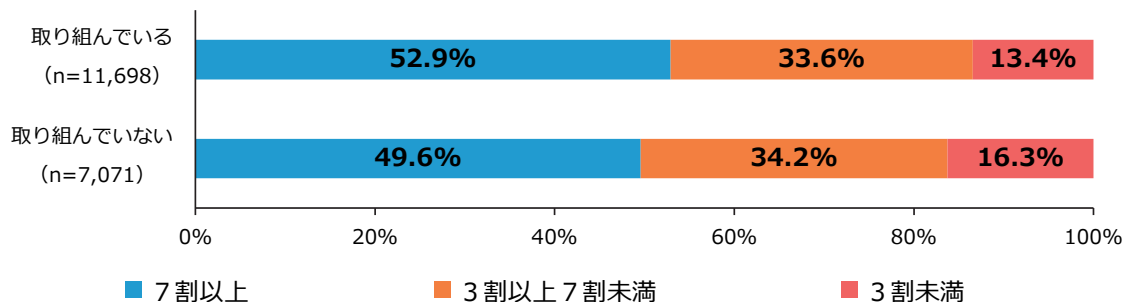
<第2-1-20図>

従業員の定着状況（組織運営の透明化への取組状況別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況



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

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

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

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

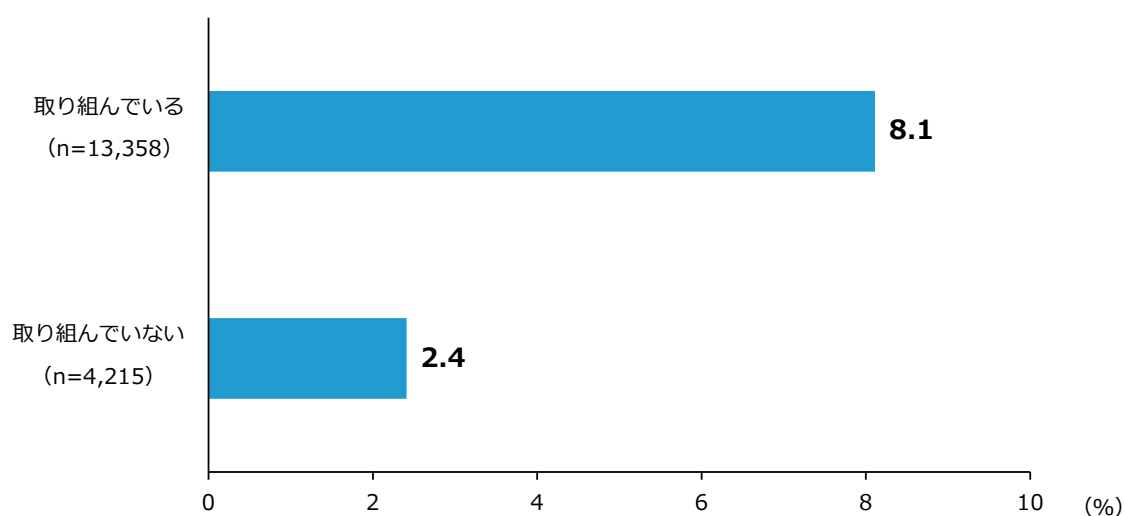
⁵² 日本政策金融公庫総合研究所（2015）

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

<第2-1-21図>

売上高の変化率

（従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況別、中央値）



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

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

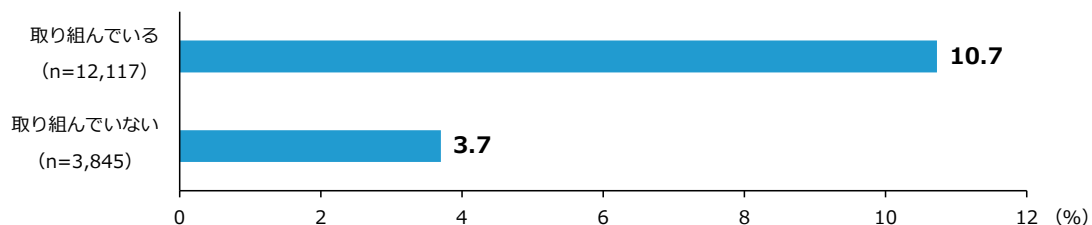
2. 売上高の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

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

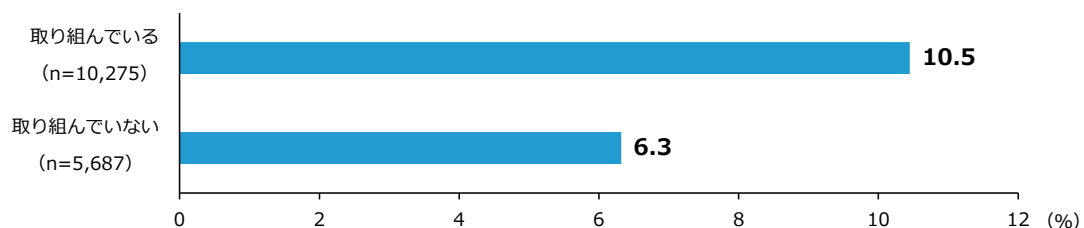
<第2-1-22図>

付加価値額の変化率（組織運営の透明化への取組状況別、中央値）

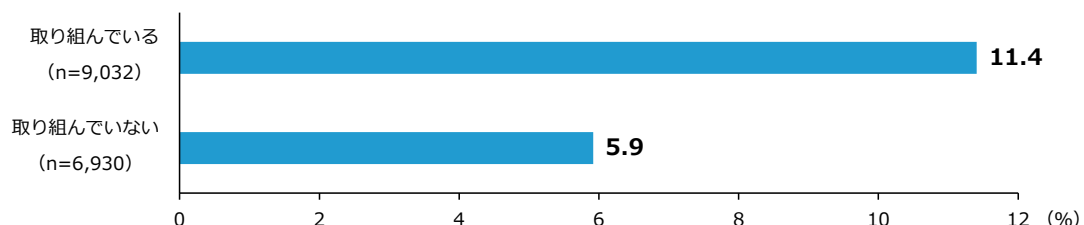
（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況



（3）業務の属人化・ブラックボックス化の防止への取組状況



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

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

2.付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

③ まとめ

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

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

事例 2-1-2：側島製罐株式会社

「MVV 策定や人事制度改革などを通じ、組織活性化を実現した企業」

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

家業の製缶会社に入社。経営理念がなく、まとまりのない組織に問題意識を抱く

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

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

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

社内の雰囲気・エンゲージメントに好影響を与え、業績はV字回復

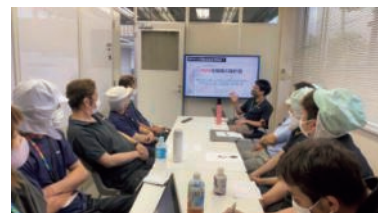
成果は早速業績に表れた。MVV の策定過程から効果は徐々に表れており、売上高は 2020 年 12 月期を底に 20 年ぶりに増収に転じ、その後は3年連続増収を達成。生まれ変わった組織では、缶の魅力が高めるような自社商品、低 CO2 鋼材を利用した超エコ缶など続々とアイデアが生まれている。既存の経営資源を活用しつつ、事業承継を機に変革に挑戦する「アトツギベンチャー」が体现されているといえよう。新たな仕組みになじめず同社を去る人材もいたが、能動的な人材が集まるようにもなった。2024 年入社の can 推進課・伊東絵美氏は同社が3社目。「報酬の自己申告は初めてだが、いろいろと自分で提案してやって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



石川貴也代表



缶の魅力が高める同社製品



MVV 策定の様子

2. 経営管理

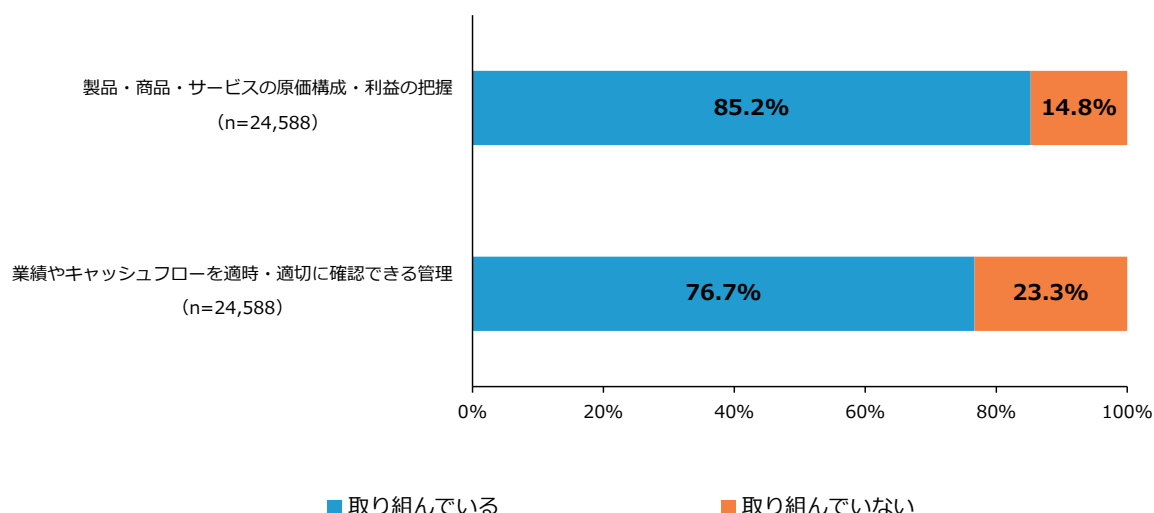
本項では、経営管理の透明化への取組として、自社の業績状況や製品・商品・サービスの原価把握など経営状態を可視化できる管理への取組状況と効果について分析する。

① 経営管理における透明性の状況

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

<第2-1-23図>

経営管理の透明化への取組状況



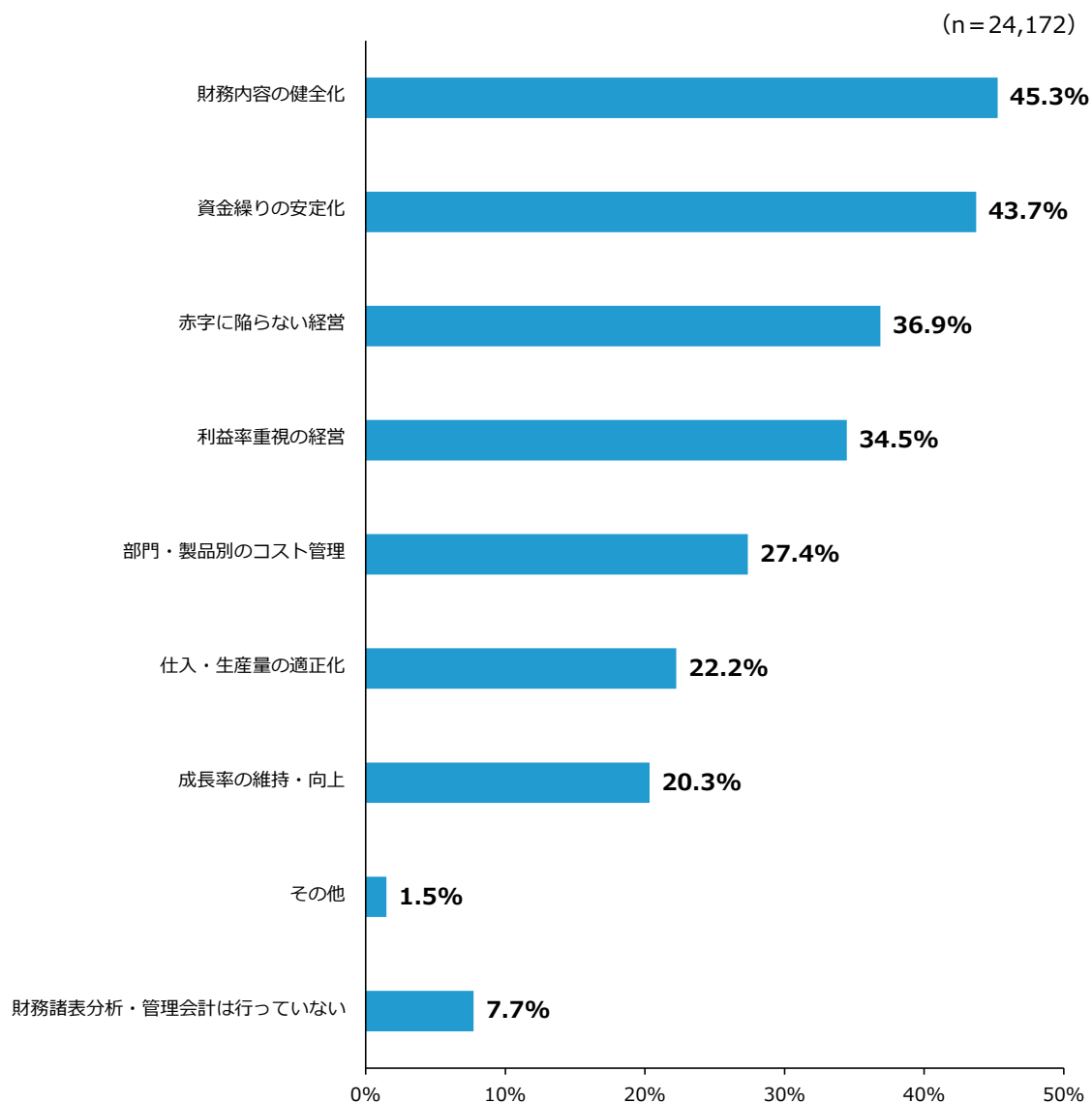
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

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

<第 2-1-24 図>

財務諸表分析・管理会計などを通じた財務戦略



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

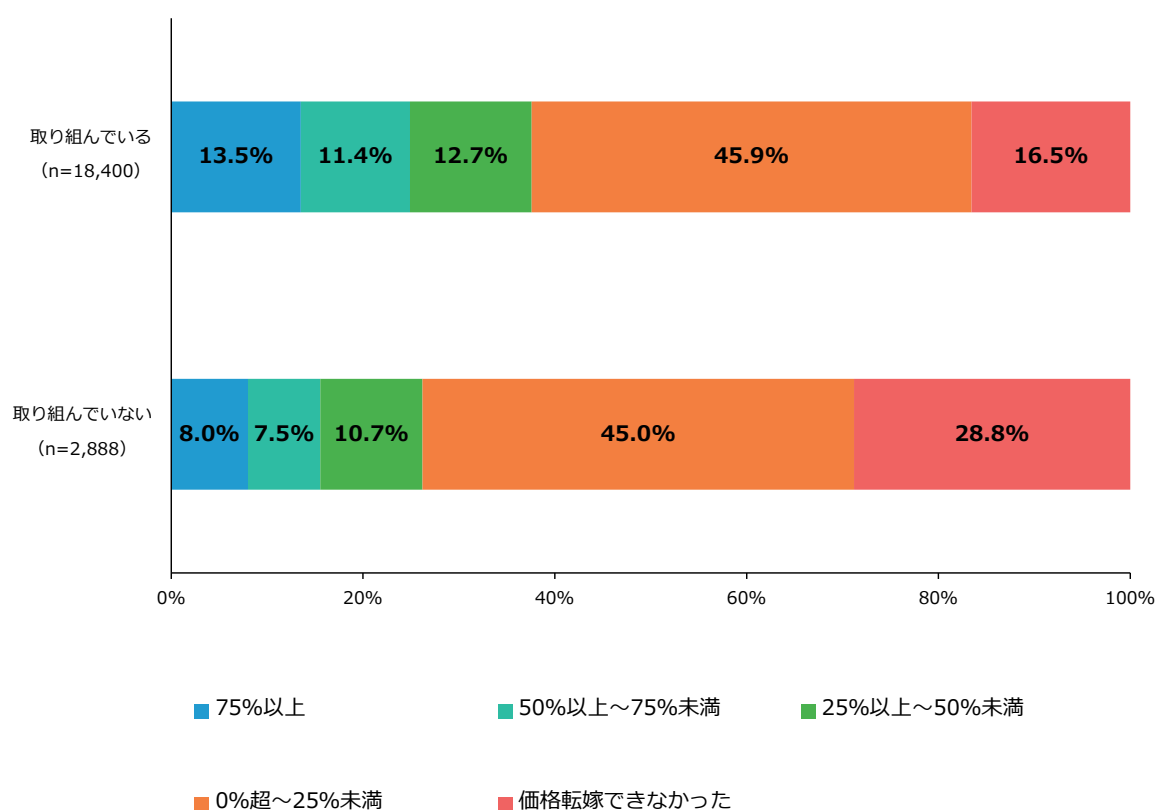
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

② 透明性の高い経営管理の効果

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

<第2-1-25図>

価格転嫁の状況（製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握への取組状況別）



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

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

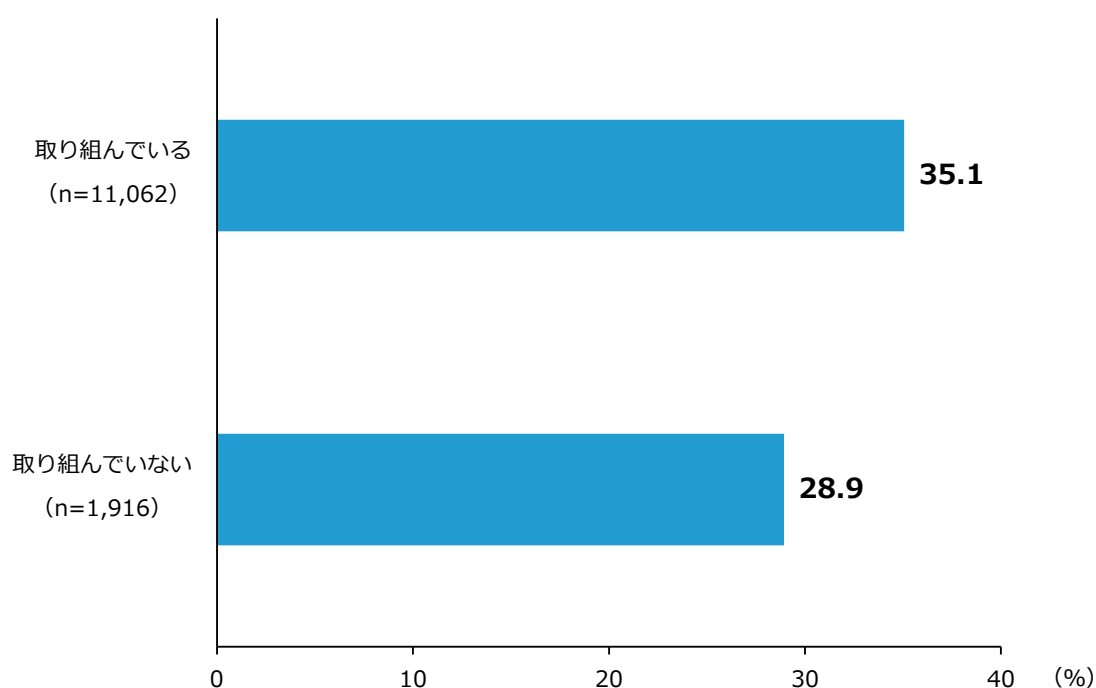
2.ここでの価格転嫁の状況とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度、販売価格に転嫁できたか聞いたもの。価格転嫁の状況について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。

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

<第2-1-26図>

経常利益の変化率

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



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

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

2.経常利益の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

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

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

事例 2-1-3：株式会社食研

「経営状態を可視化できる管理体制を構築し、成長している企業」

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

持続的に成長し続ける企業へ。経営管理の透明性向上が課題となる

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

製造原価を詳細かつリアルタイムに把握できる体制を構築

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

透明性の向上は、業績だけでなく従業員のモチベーション向上にも効果が波及

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



新井裕社長



同社の千葉工場



IT 人材育成プロジェクトの様子

3. 経営の開放性

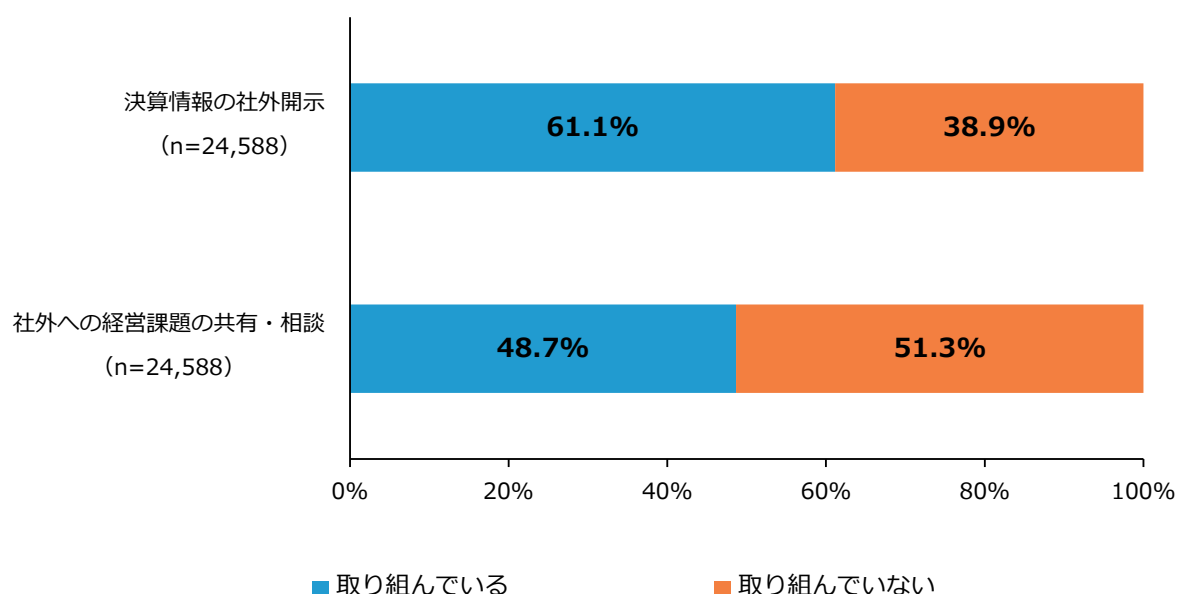
本項では、経営の開放性として、社外⁵³への情報開示、経営課題の共有・相談の状況と効果を確認する。

① 経営の開放性への取組状況

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

<第2-1-27図>

社外に対する経営の開放性への取組状況



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

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

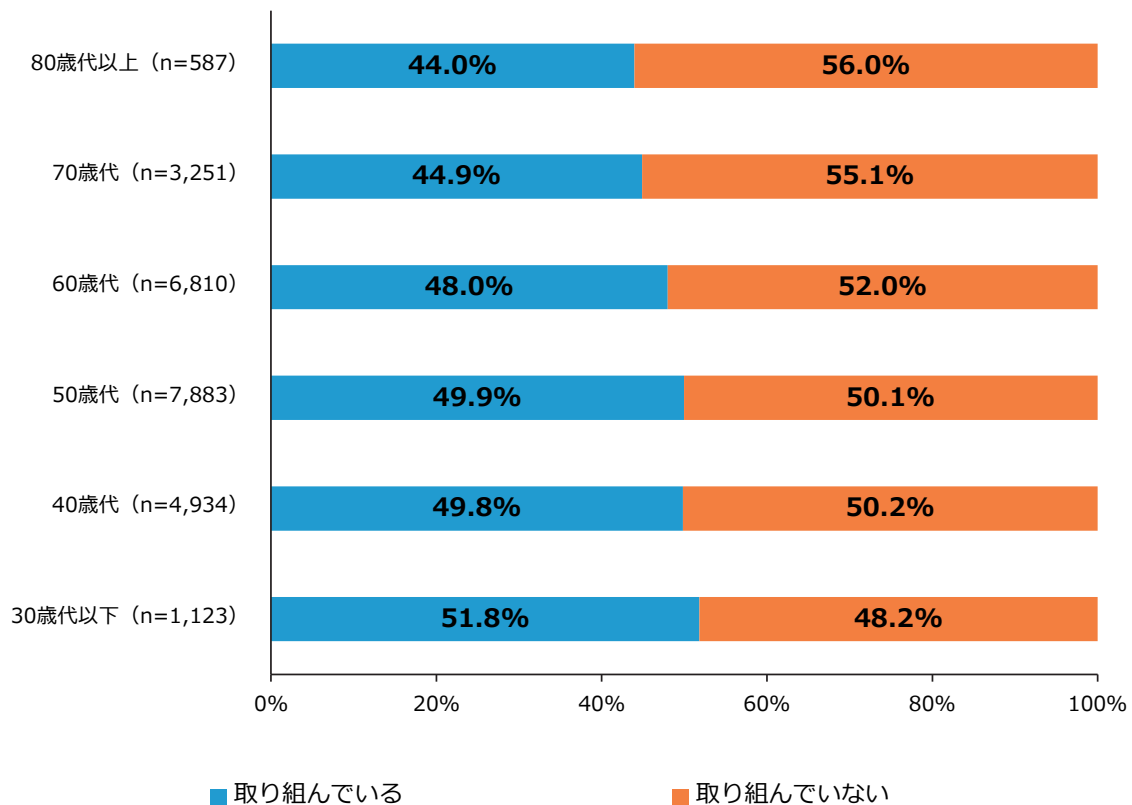
「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」、「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

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

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

<第2-1-28図>

社外への経営課題の共有・相談への取組状況（経営者の年代別）



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

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

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

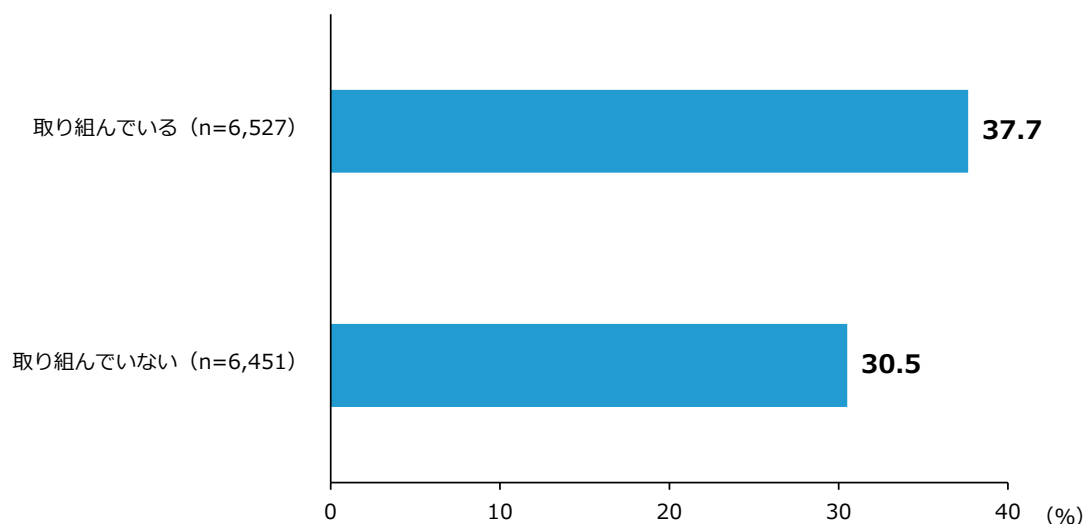
② 経営の開放性の効果

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

＜第2-1-29図＞

経常利益の変化率

（社外への経営課題の共有・相談への取組状況別、中央値）



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

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

2.経常利益の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

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

第3節 ガバナンス体制

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

1. 企業類型

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

<第2-1-30図>

企業類型図

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

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

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

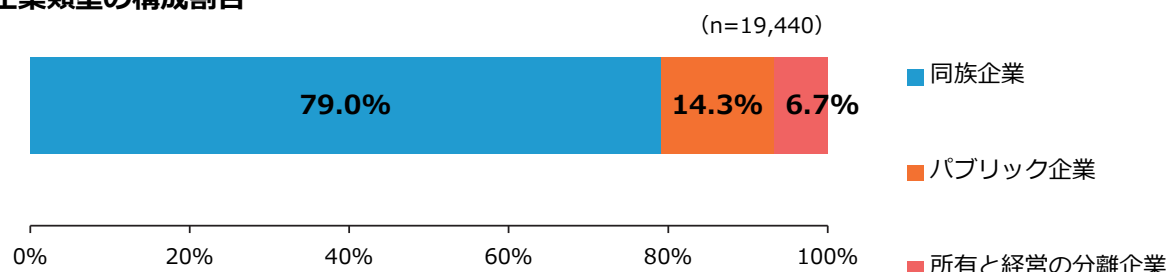
2.株式保有比率における「同族グループ」は、親族（企業の筆頭株主から見て6親等内の血族、若しくは3親等内の姻族）又は企業の筆頭株主の親族が50%超の議決権を保有している他の会社のことを指す。

3.株式保有比率の算出においては、自己株式を除いて計算している。

4.「株主は存在しない」と回答した事業者は除く。

<第2-1-31図>

企業タイプの構成割合



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

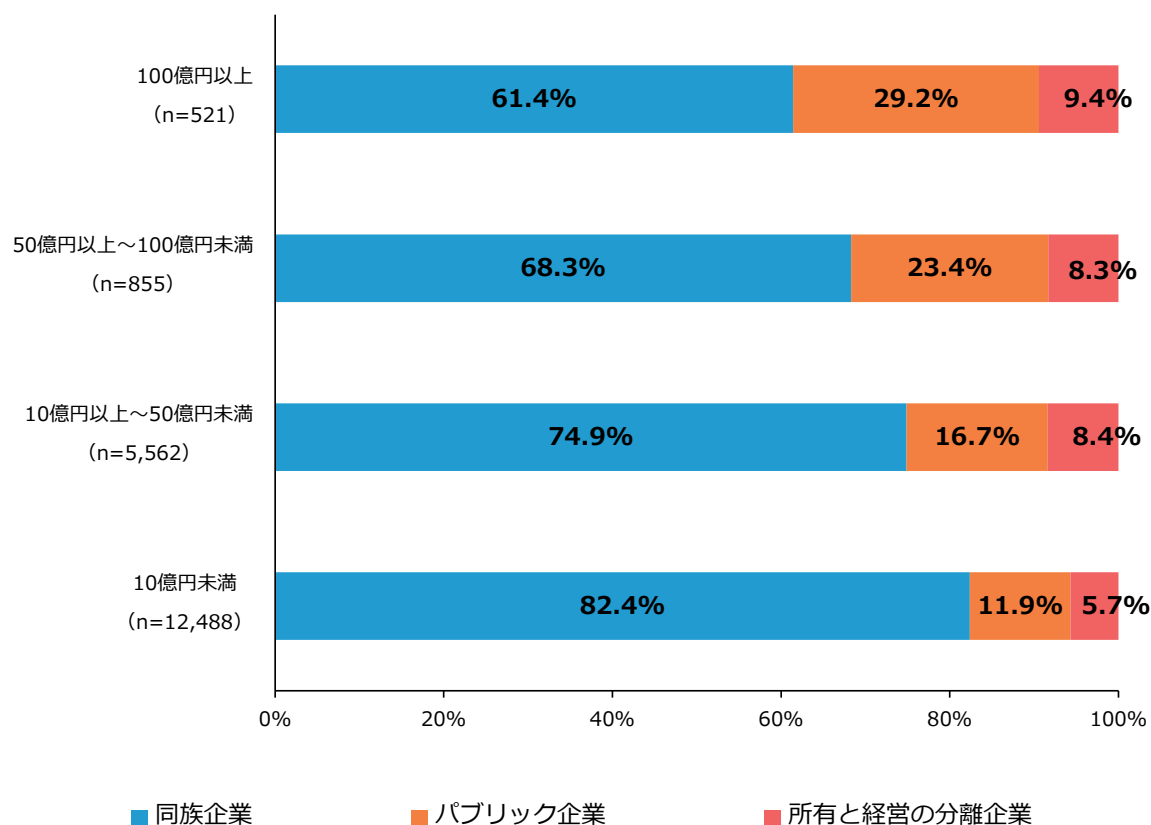
(注) 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

⁵⁴ アンケートの詳細については、第2部第1章冒頭を参照。

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

<第 2-1-32 図>

企業タイプの構成割合（売上高規模別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

2. 企業類型別のガバナンス体制、経営の透明性等への取組

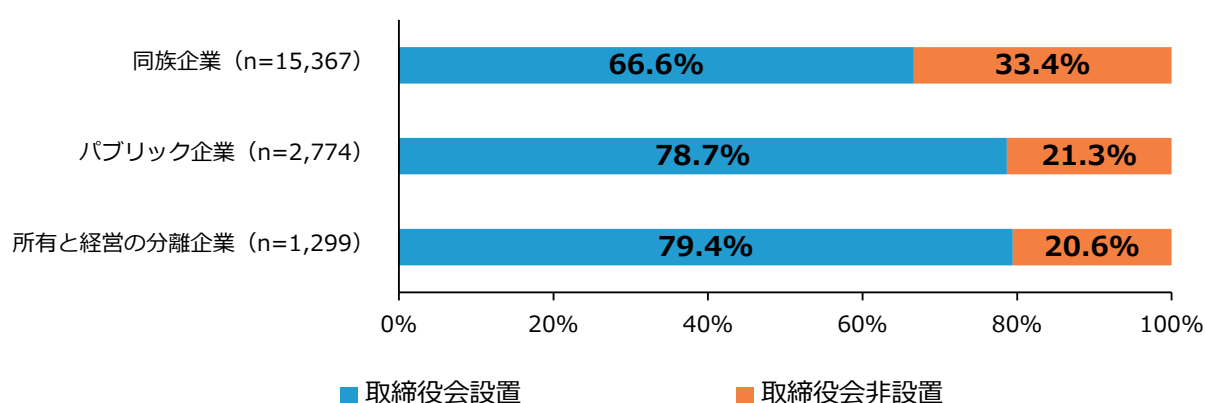
① ガバナンス体制構築等の取組

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

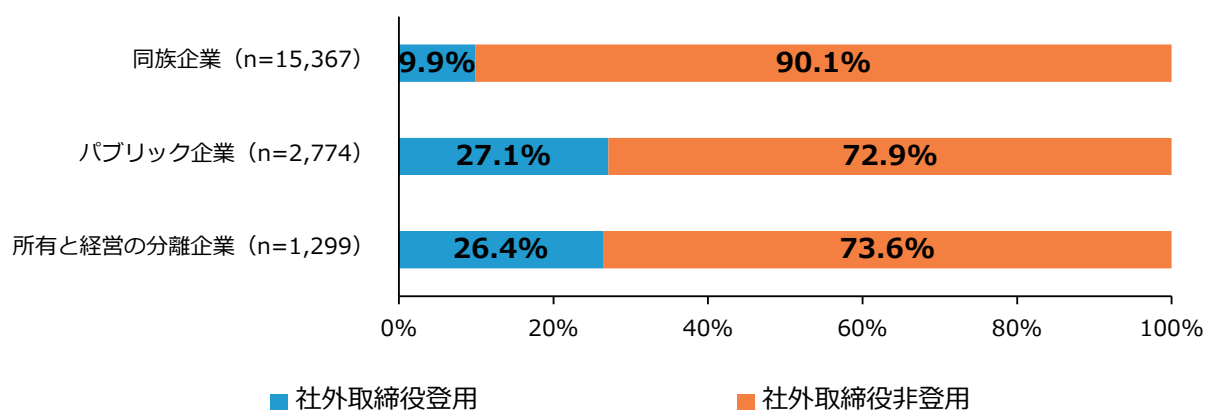
<第2-1-33図>

ガバナンス体制構築への取組状況（企業類型別）

（1）取締役会の設置状況



（2）社外取締役の登用状況



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

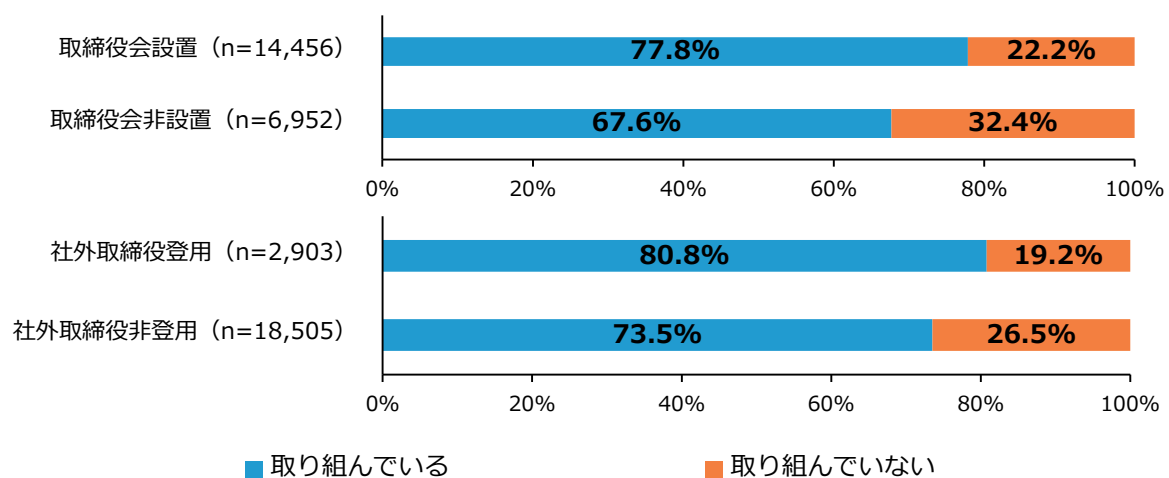
2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

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

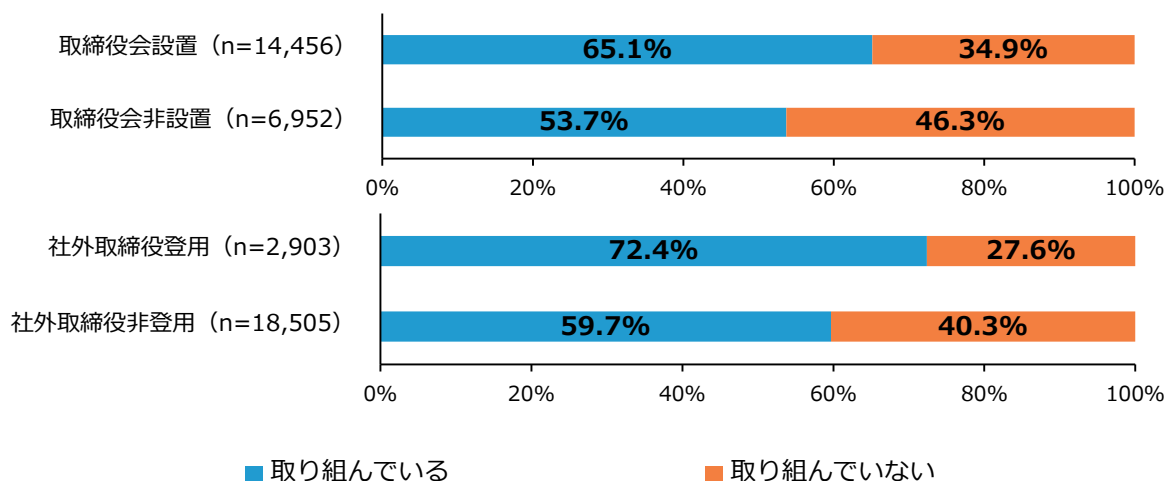
<第2-1-34図>

経営の透明性への取組状況（ガバナンス体制別）

（1）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（2）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

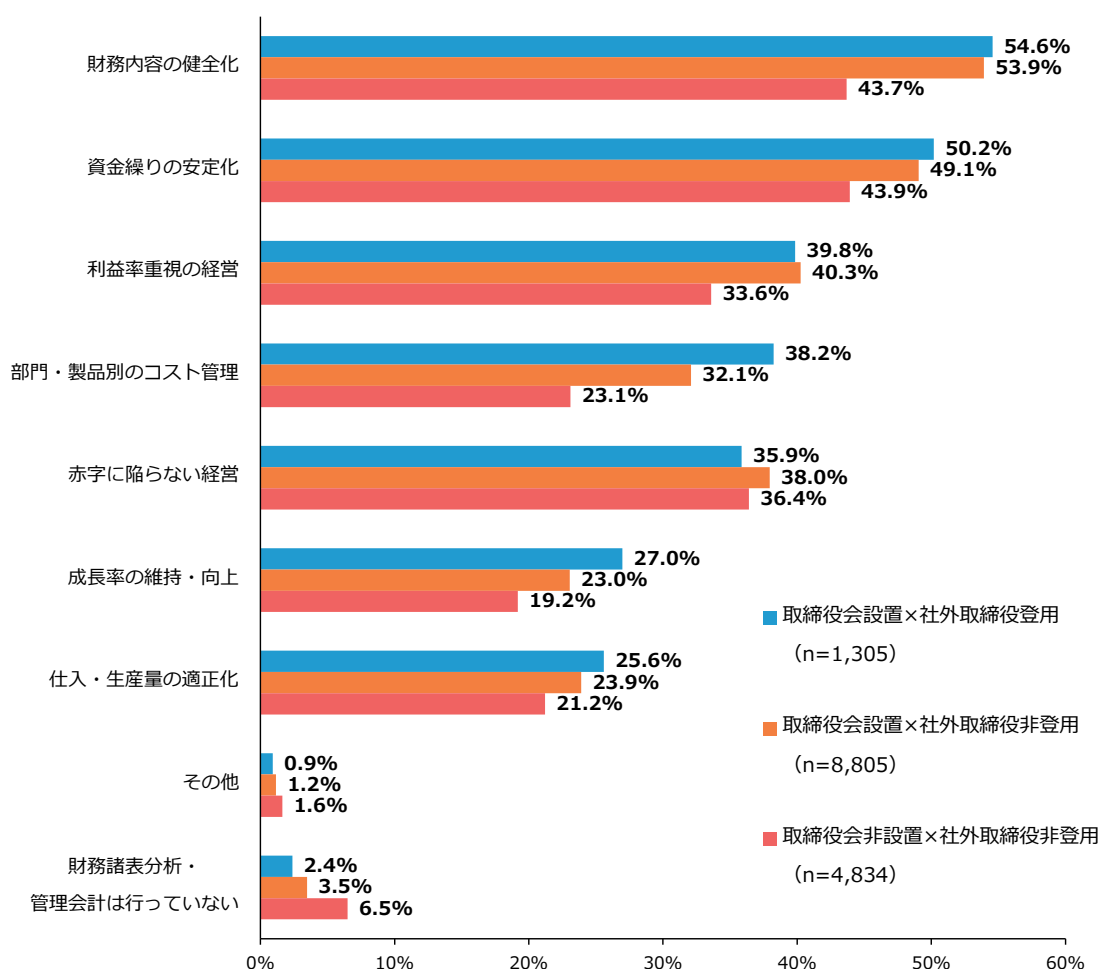
2.ここでの「社外取締役」とは、次の①～③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

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

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

＜第2-1-35図＞

同族企業の財務戦略（取締役会・社外取締役の有無別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

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

3.企業類型「同族企業」に該当する企業について集計したもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

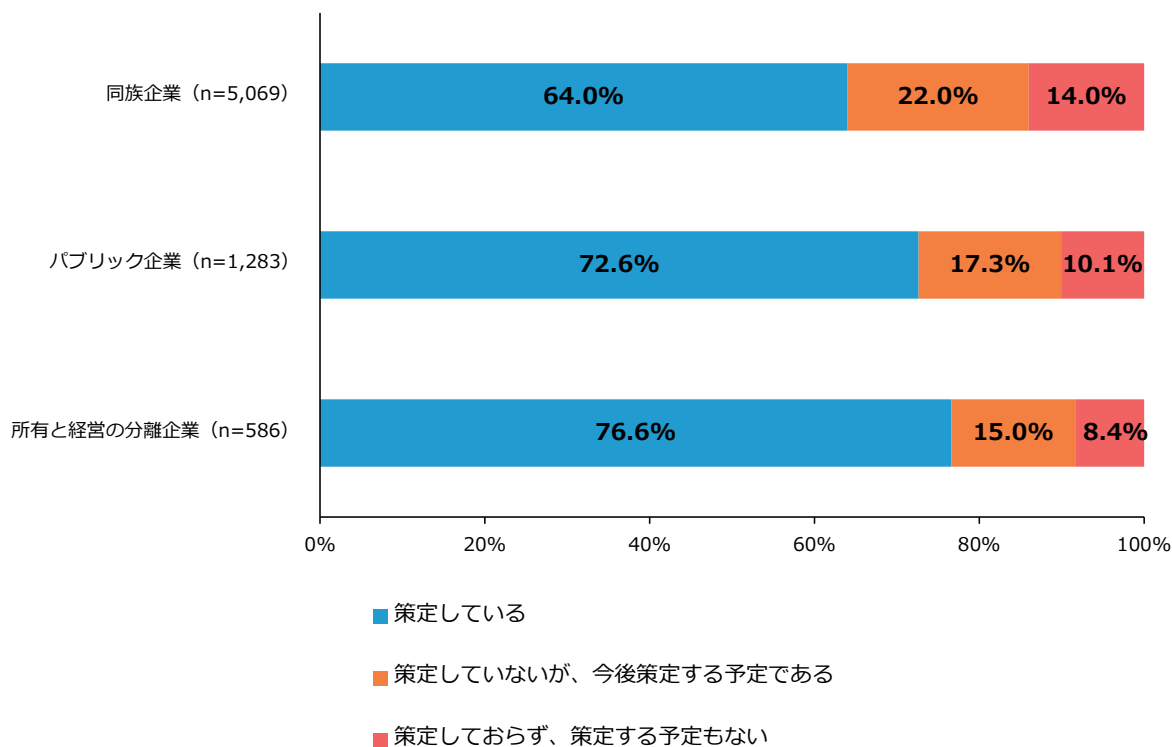
② 経営の透明性向上等の取組

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

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

<第 2-1-36 図>

経営計画の策定状況（企業類型別）



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

（注）1. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

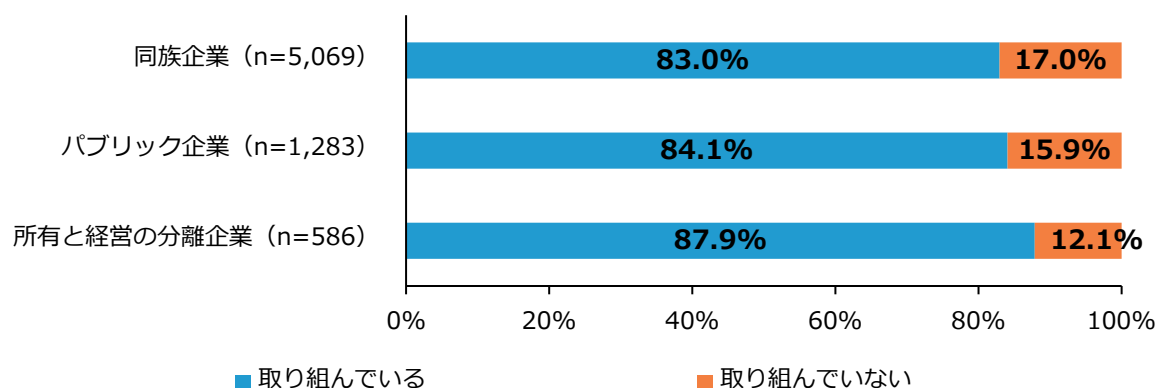
第 2-1-37 図は、企業類型別に組織運営の透明性への取組状況を確認したものである。本分析でも同様に、全ての類型において売上高 10 億円以上の企業を対象としている。なお、ここでの売上高は、直近（1 期前）の売上高に基づいたものである。

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

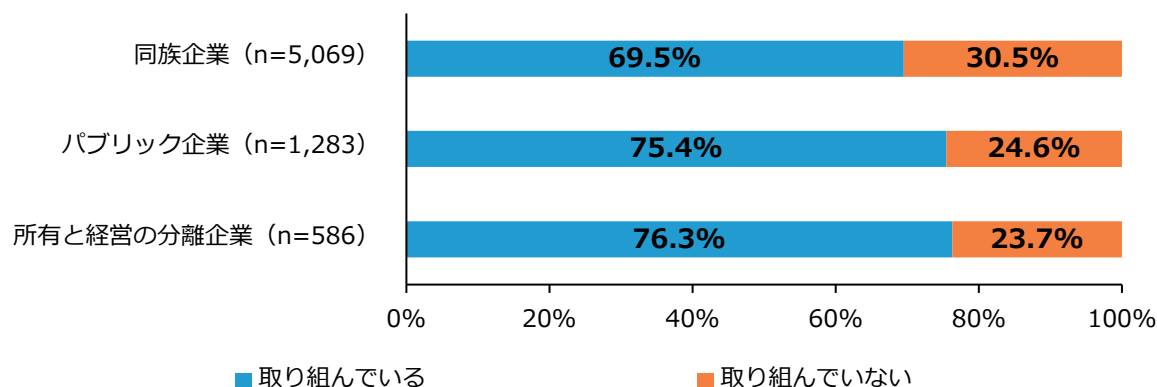
<第 2-1-37 図>

組織運営の透明性への取組状況（企業類型別）

（１）従業員への経営理念・ビジョンの共有



（２）従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

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

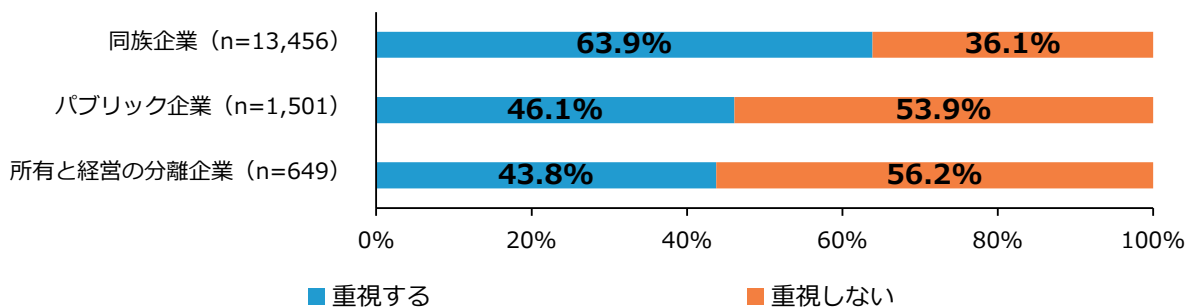
3.各取組について、「取組んでいる」は「十分取組んでいる」、「ある程度取組んでいる」と回答した事業者の合計。「取組んでいない」は、「ほとんど取組んでいない」、「あまり取組んでいない」と回答した事業者の合計。

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

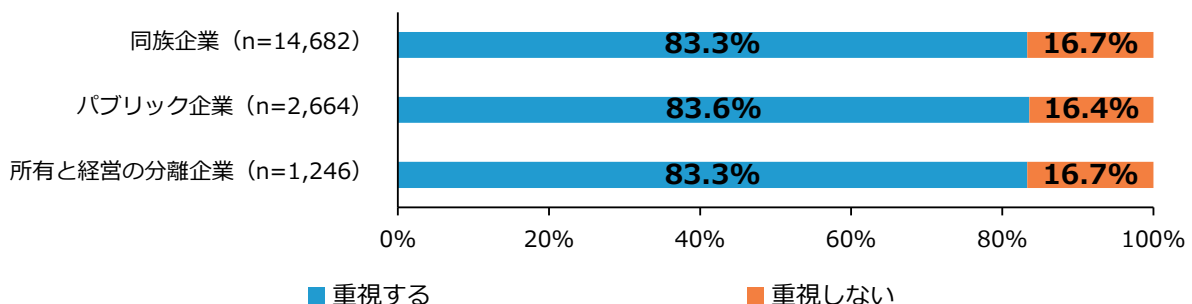
<第 2-1-38 図>

経営判断におけるステークホルダーの重視度合い（企業類型別）

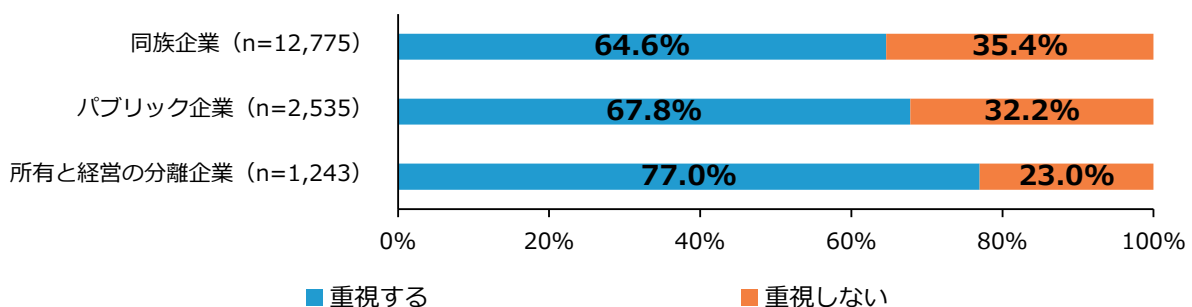
（1）親族



（2）従業員



（3）株主



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.ここでの「ステークホルダー」とは「利害関係者」と同義である。

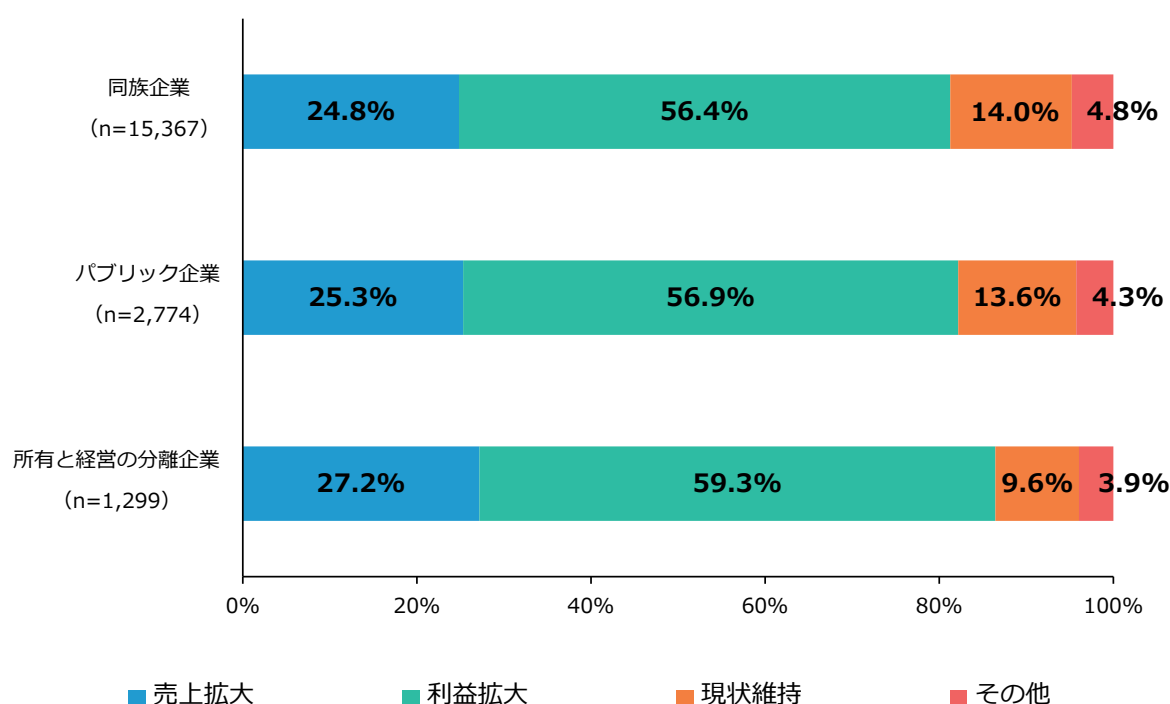
3.各ステークホルダーの意見を重視する度合いについて、「重視する」は、「強く重視する」、「ある程度重視する」と回答した事業者の合計。「重視しない」は、「あまり重視しない」、「ほとんど重視しない」と回答した事業者の合計。

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

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

＜第2-1-39図＞

経営方針として重視するもの（企業類型別）



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

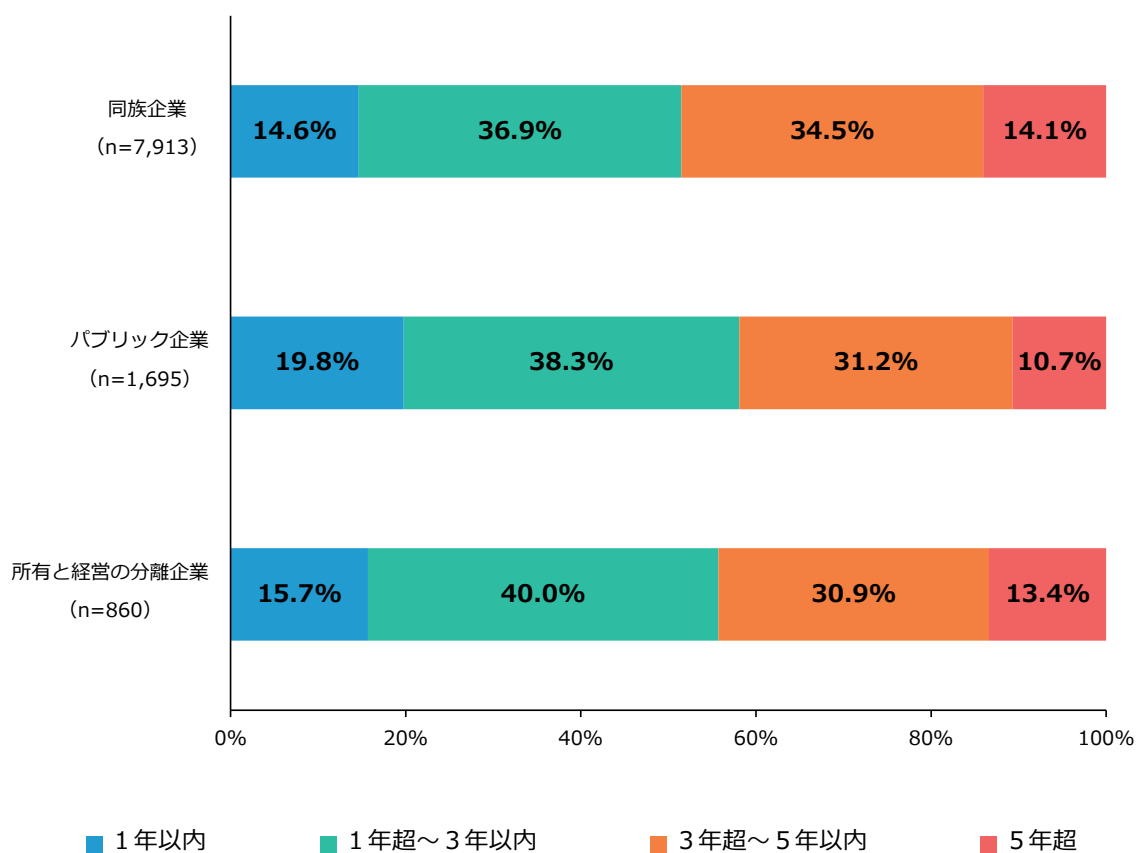
（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

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

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

<第 2-1-40 図>

経営計画の計画期間（企業類型別）



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

（注）1. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

③ まとめ

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

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

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

事例 2-1-4：株式会社ダッドウェイ

「ガバナンス体制を強化し経営の透明性向上に取り組む企業」

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

創業社長からの事業承継を機に持続的に成長できる組織を目指す

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

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

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

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

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



大野浩人社長



同社店舗



全社員と経営方針を共有

第4節 人材戦略

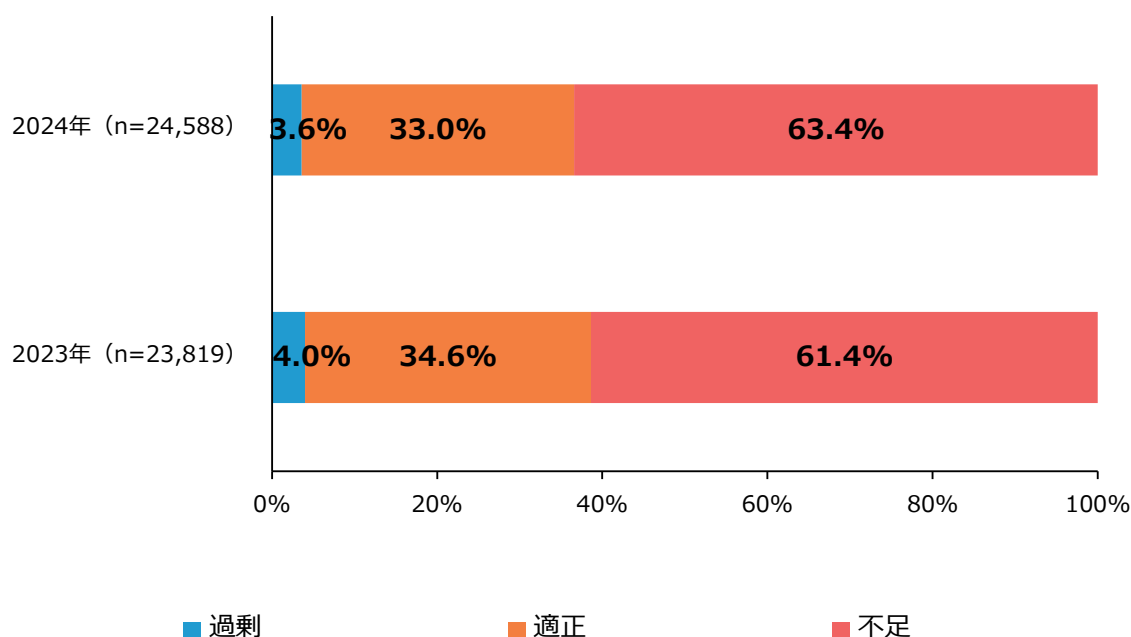
第1部で確認したような人材不足の状況下、中小企業にとって人材確保が重要な経営課題になっている。本節では、中小企業の人材不足の状況、人材確保のための取組について分析していく。

1. 人材の不足感

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

<第2-1-41図>

人材の過不足状況



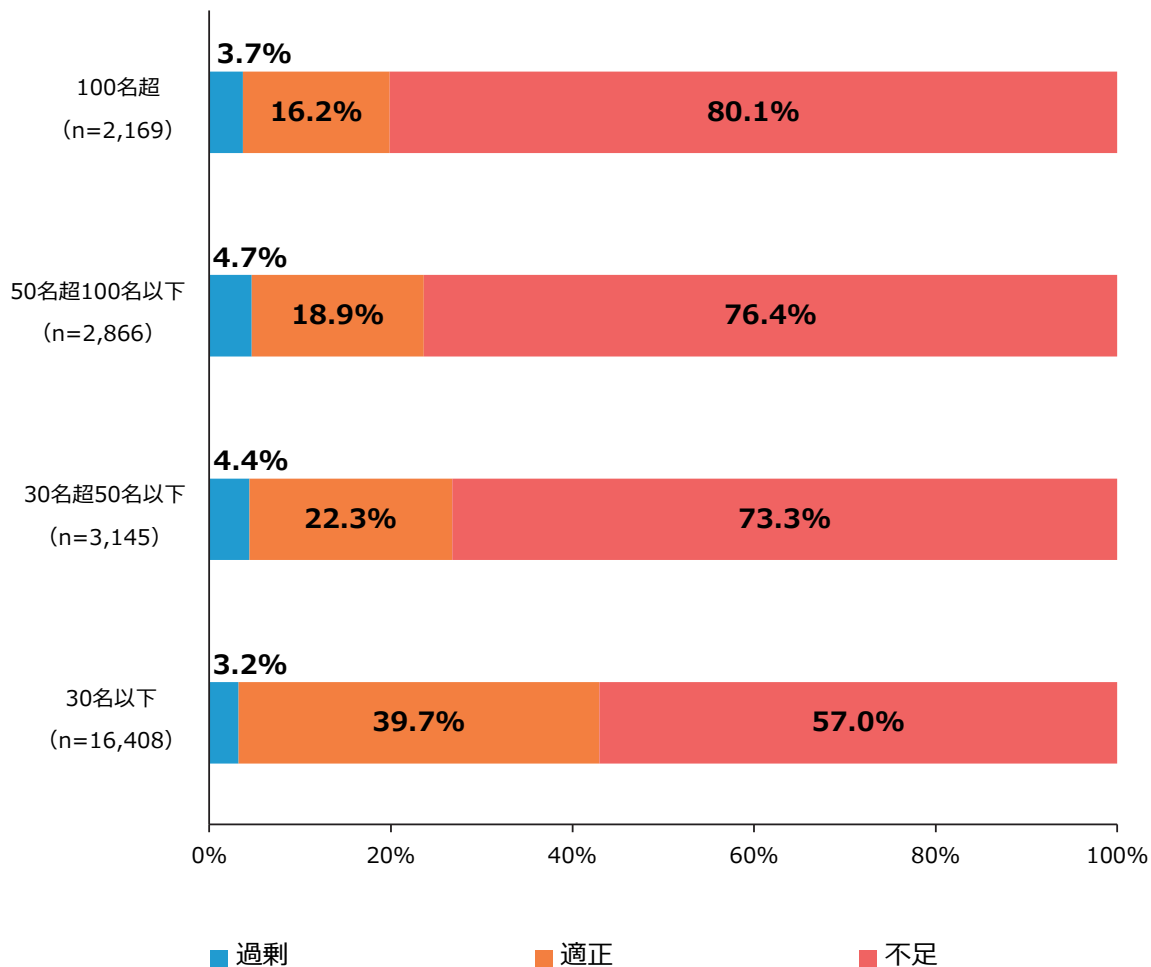
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

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

<第2-1-42図>

人材の過不足状況（従業員規模別）



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

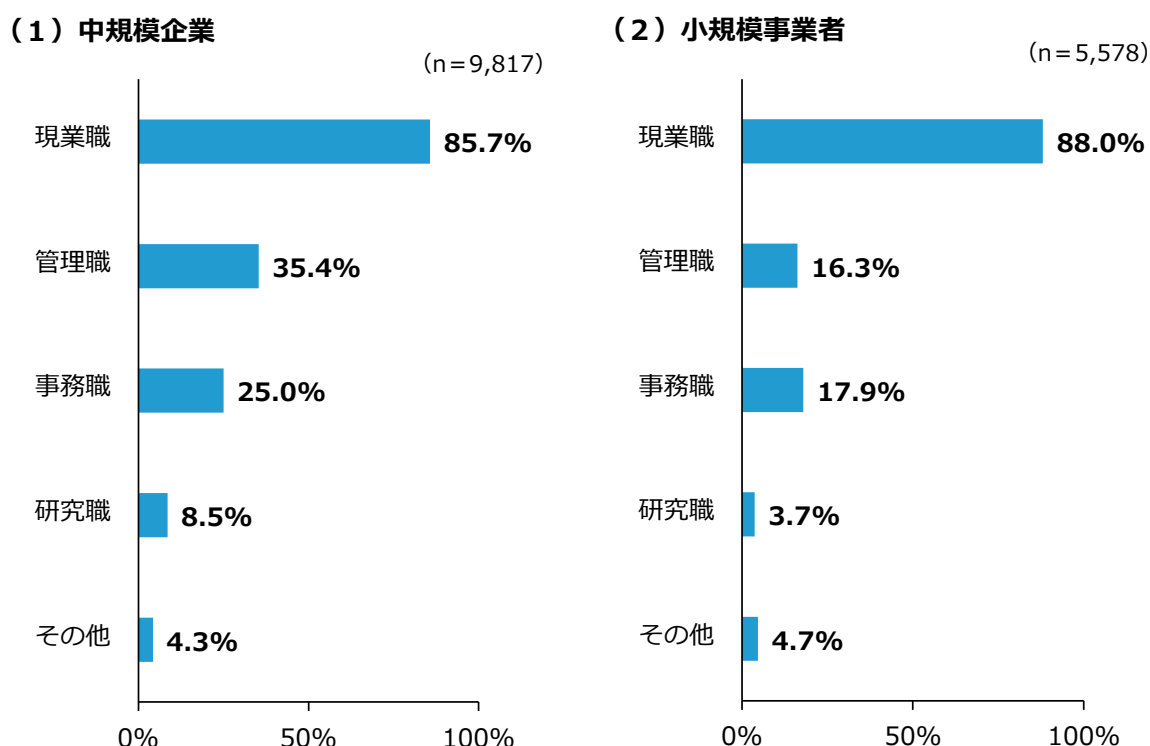
（注）1. 2024年の人材の過不足状況について、「過剰」は「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者の合計。「不足」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。

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

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

<第2-1-43図>

不足している職種（企業規模別）



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

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

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

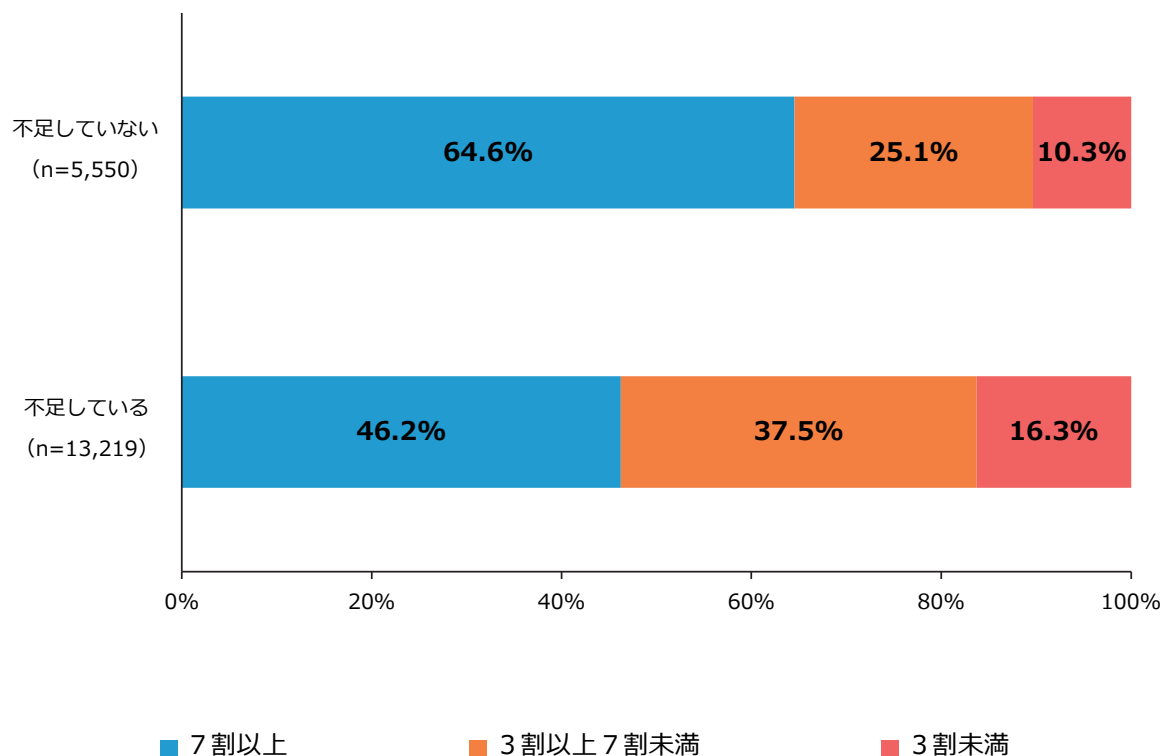
3.2024年の人材の過不足状況について、「不足」、「やや不足」と回答した事業者に聞いたもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

<第 2-1-44 図>

従業員の定着状況（人材の不足状況別）



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

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

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

2. 人材確保の取組

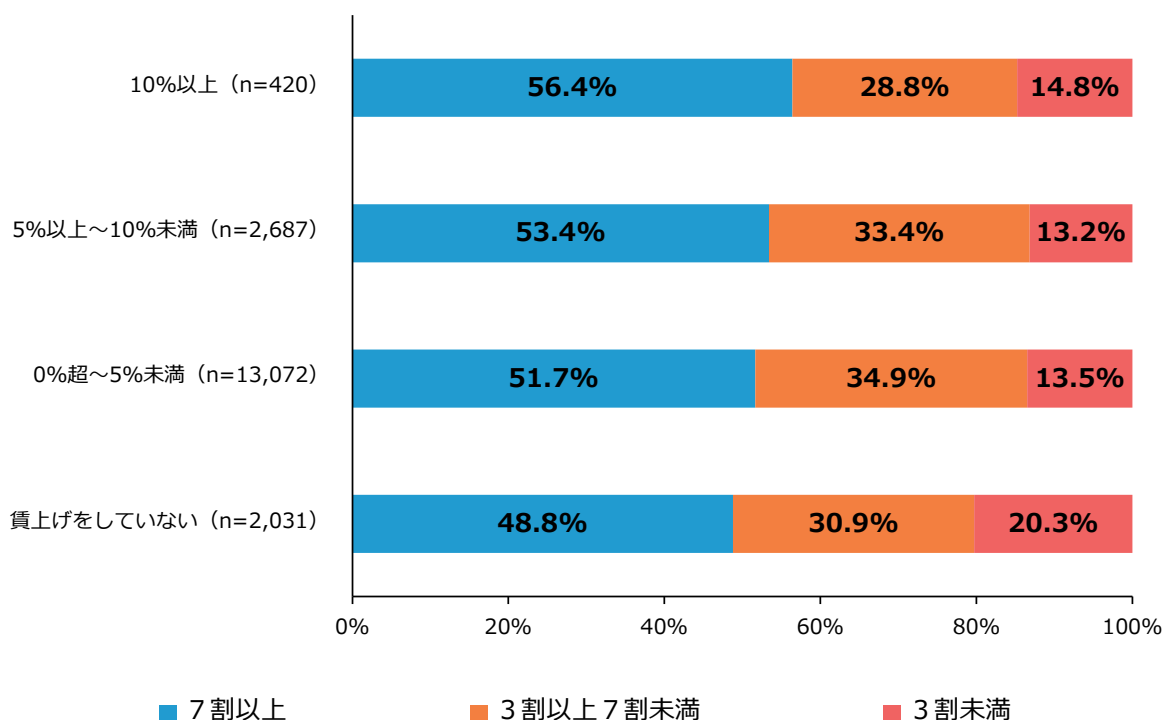
本項では、賃金、採用、人材育成、人事評価制度、職場環境の改善の取組に着目し、取組状況と人材確保への効果を分析していく。

① 賃金

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

<第2-1-45図>

従業員の定着状況（賃上げの実施状況別）



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

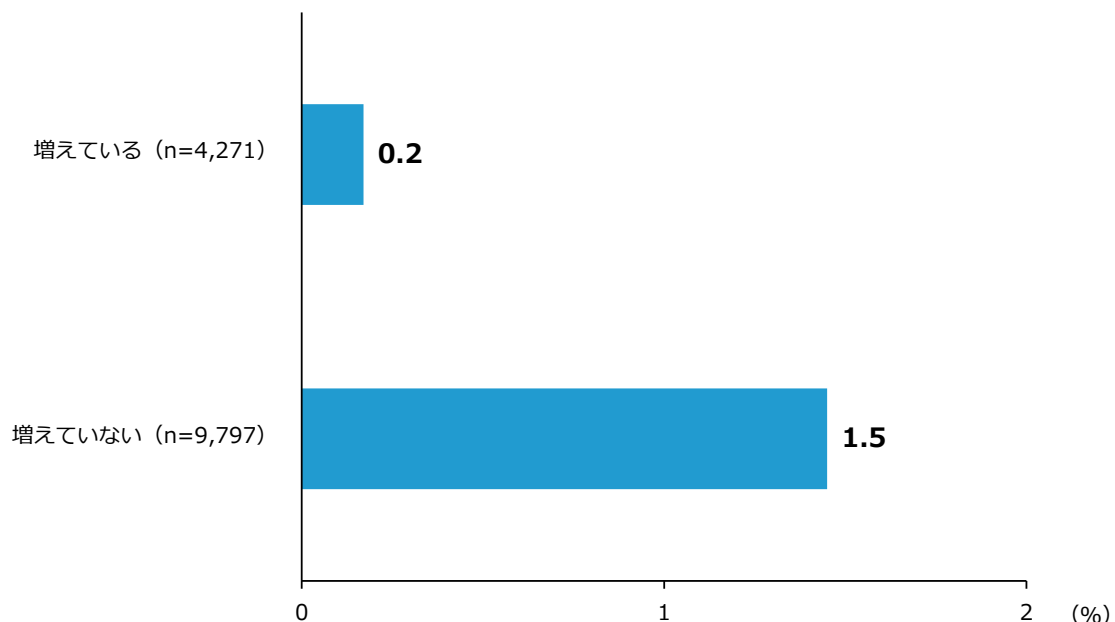
（注）1.従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

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

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

<第2-1-46図>

労働分配率の変化率（従業員数の増加状況別、中央値）



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

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

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

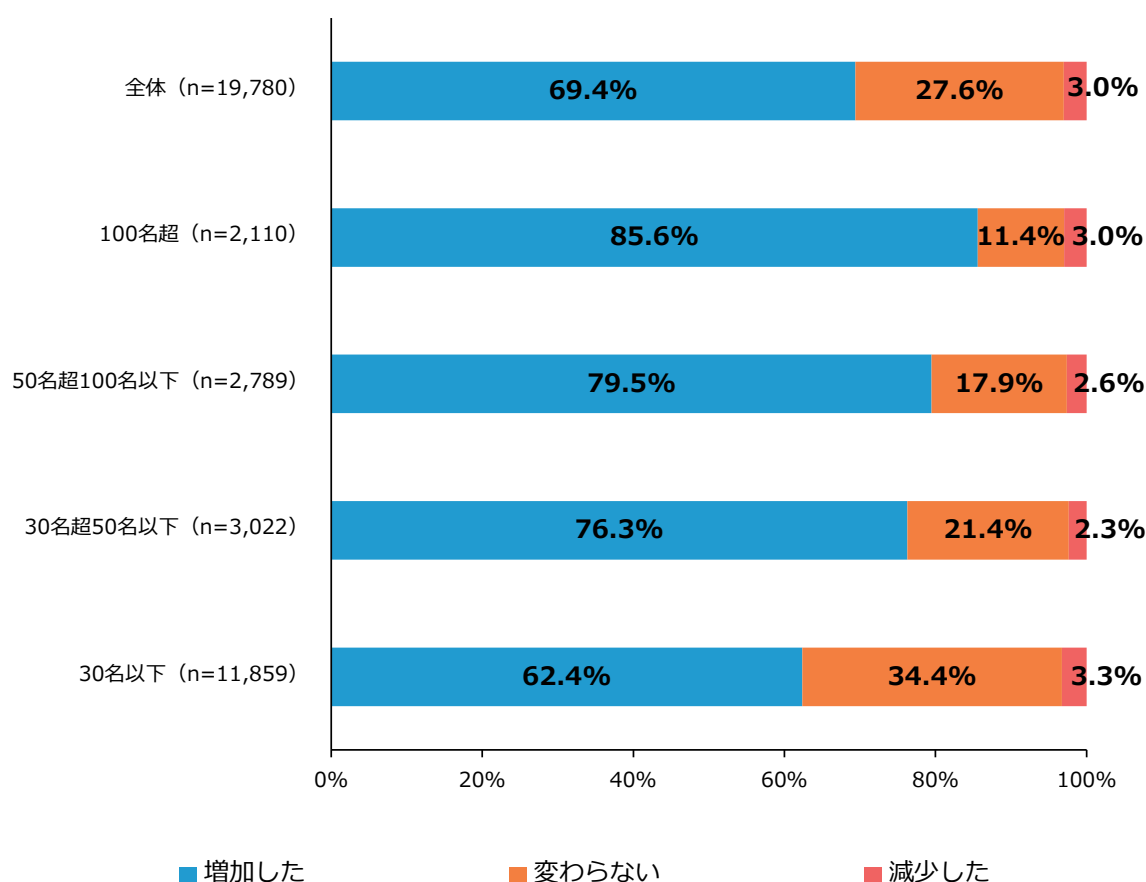
3.労働分配率の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

② 採用

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

<第 2-1-47 図>

5 年前と比較した採用コストの変化（従業員規模別）



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

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

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

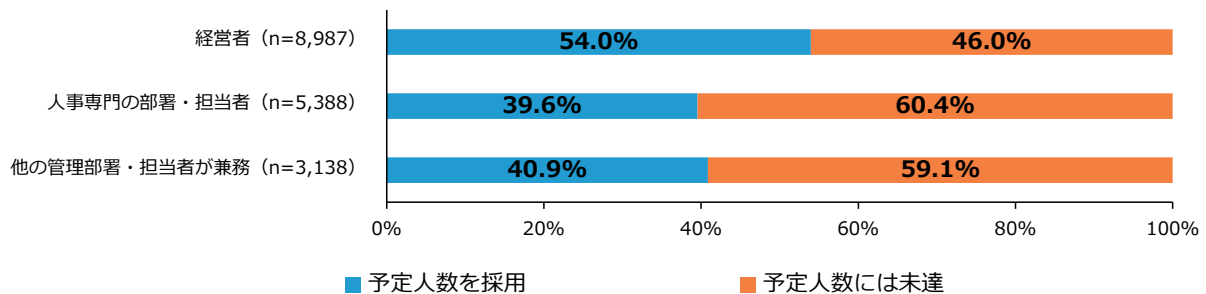
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

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

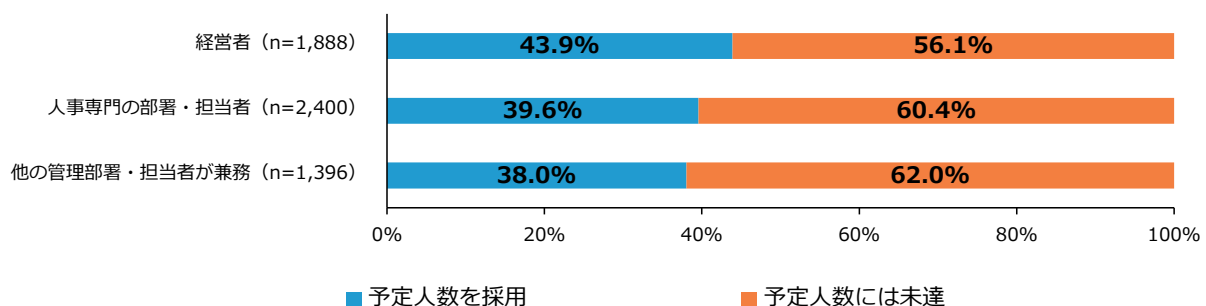
<第 2-1-48 図>

採用実績の状況（採用の主な担当者別、従業員規模別）

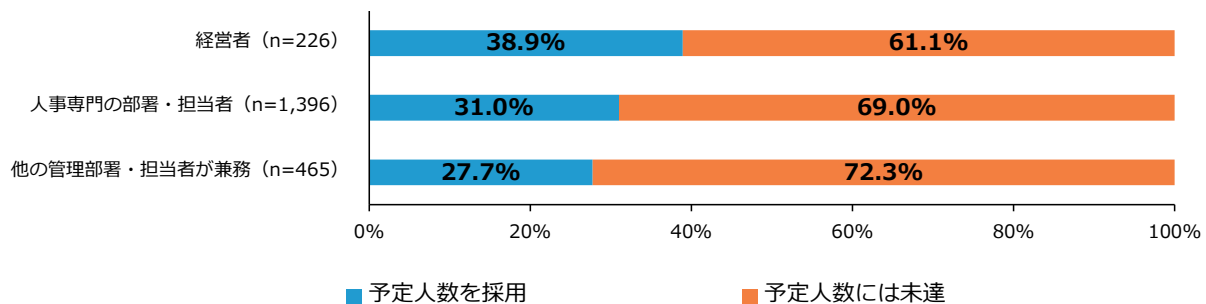
（1）全体



（2）従業員数30名超100名以下



（3）従業員数100名超



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

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

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

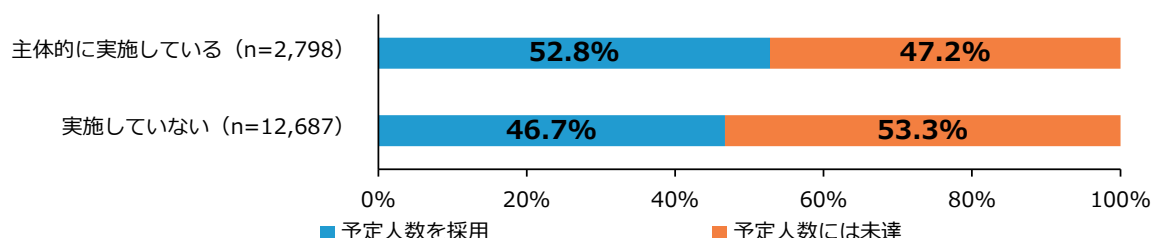
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

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

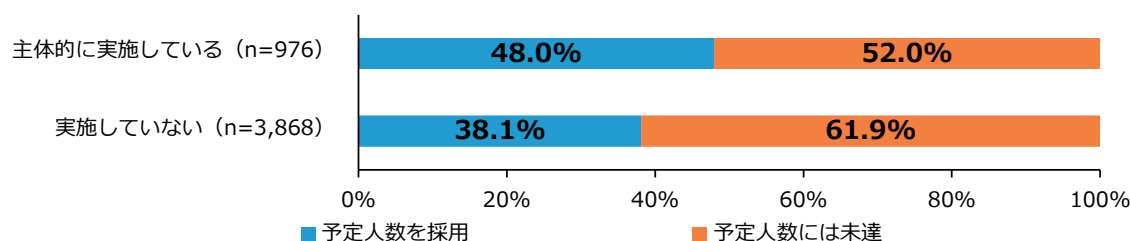
<第2-1-49図>

採用実績の状況（イノベーション活動への取組姿勢別、従業員規模別）

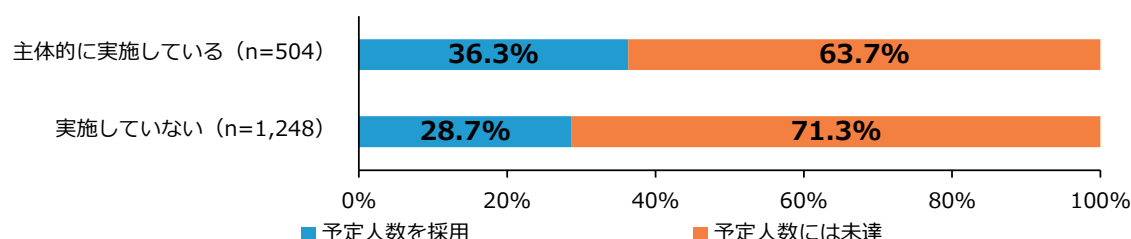
（1）全体



（2）従業員数30名超100名以下



（3）従業員数100名超



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

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

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

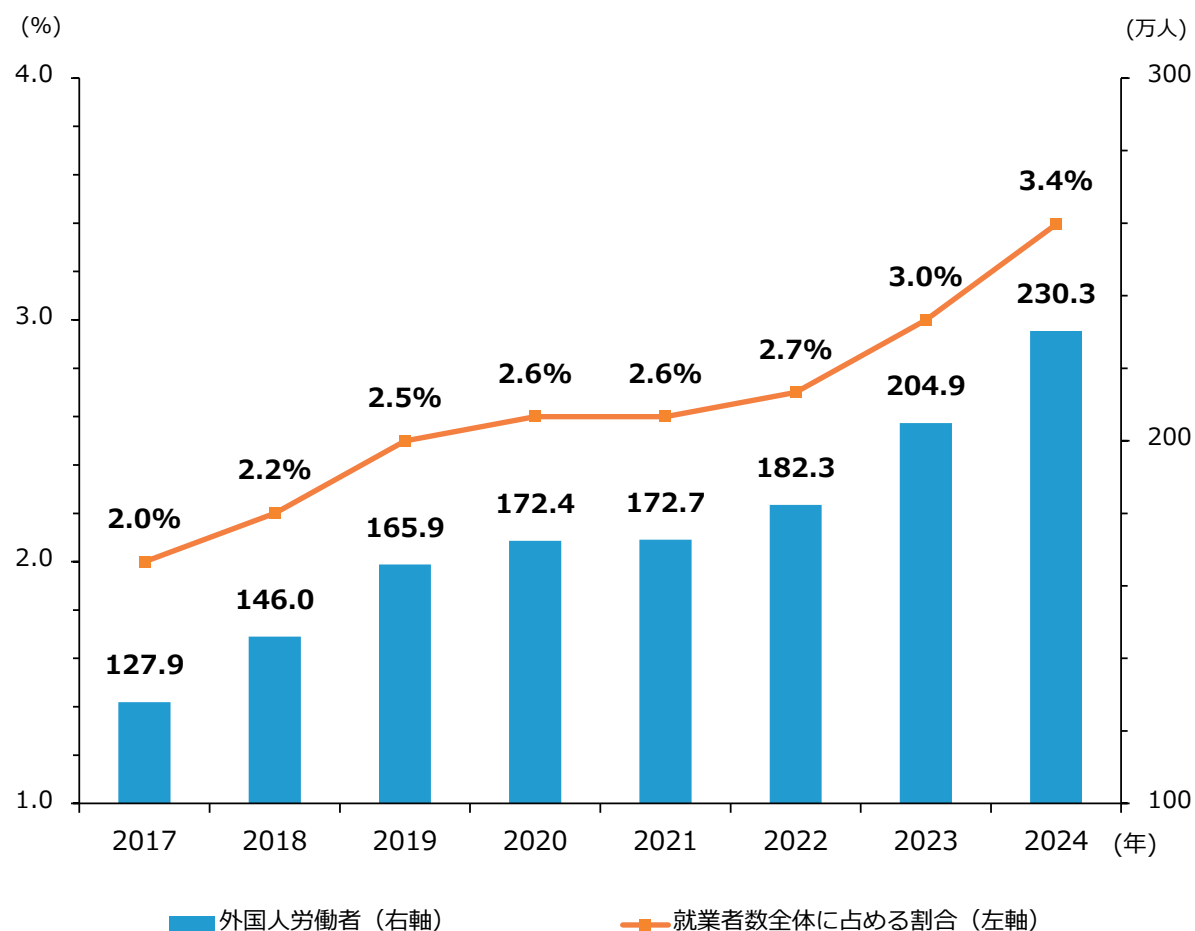
3.採用実績は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

<第2-1-50図>

外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



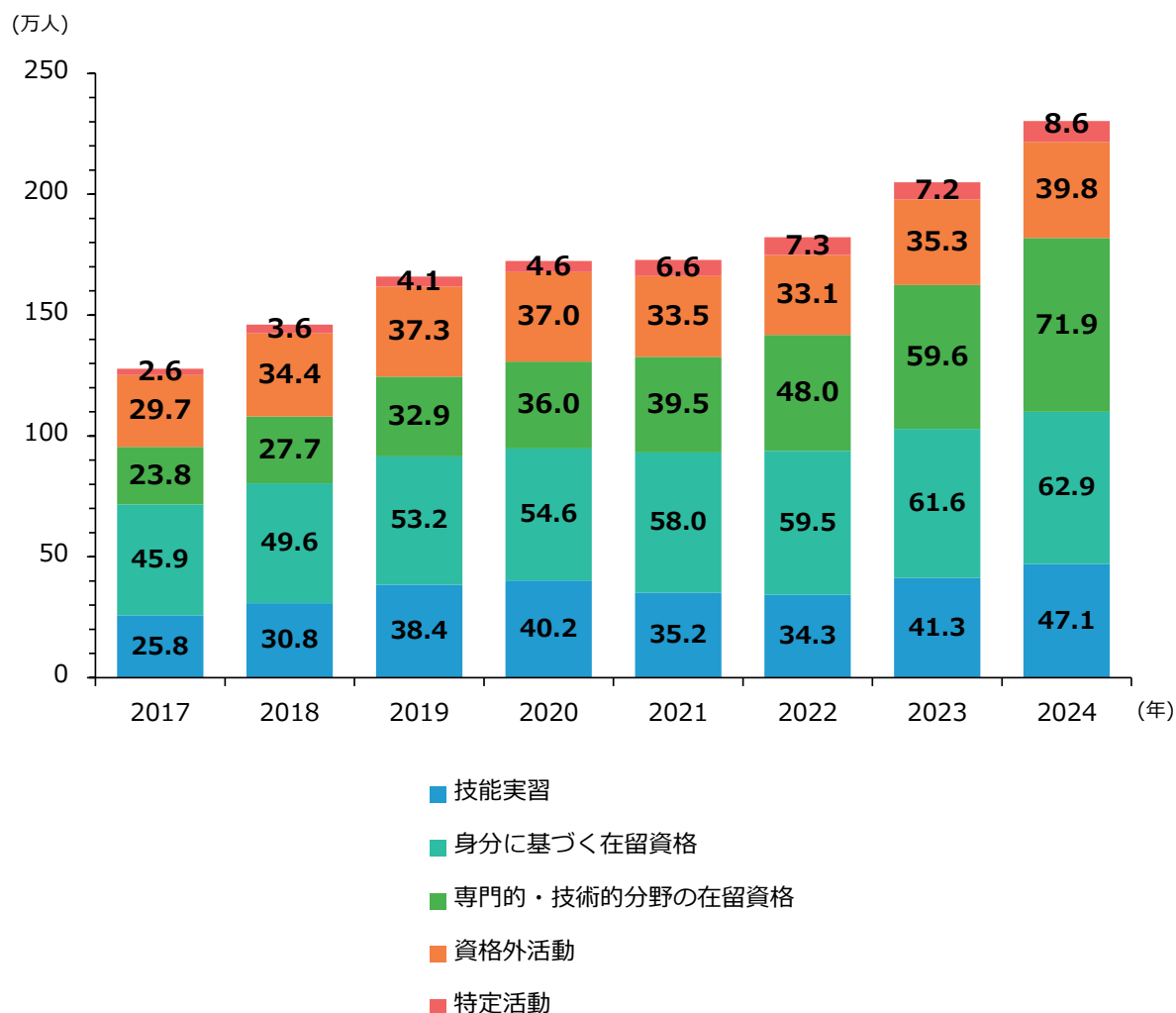
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

（注）就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

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

＜第2-1-51図＞

外国人労働者数の推移（在留資格別）



資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

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

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

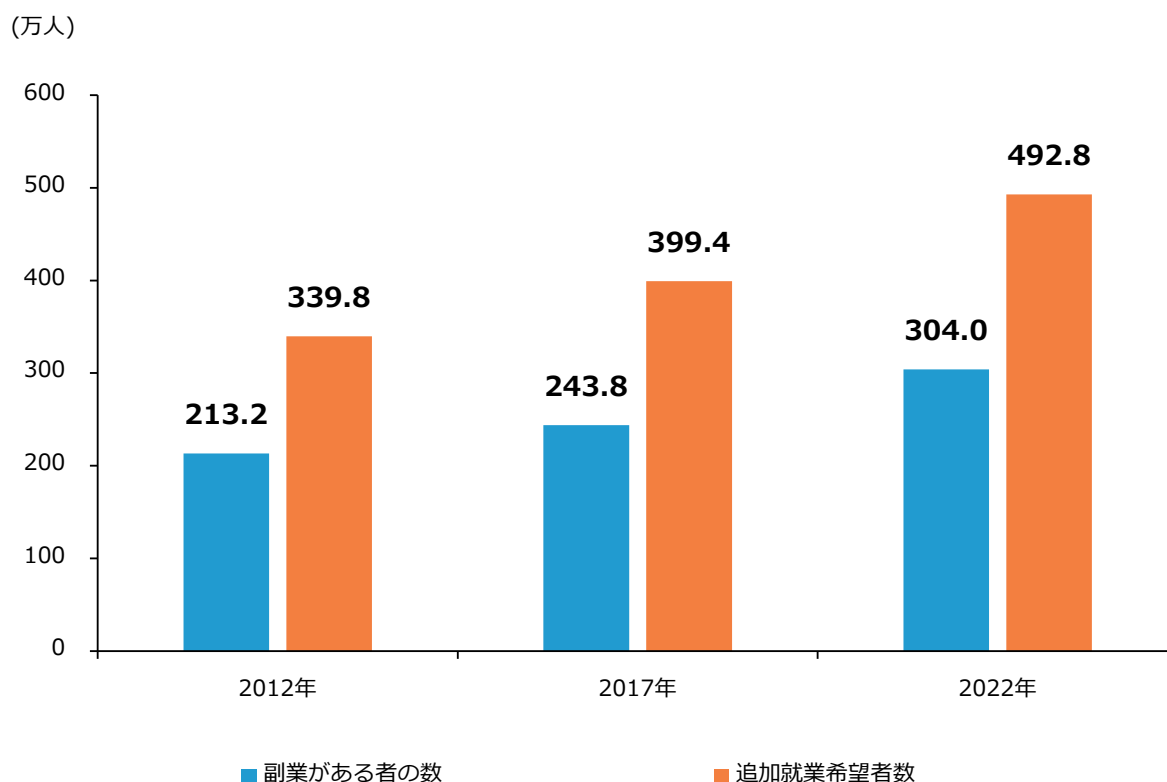
3.ここでいう「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。

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

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

<第2-1-52図>

副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」

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

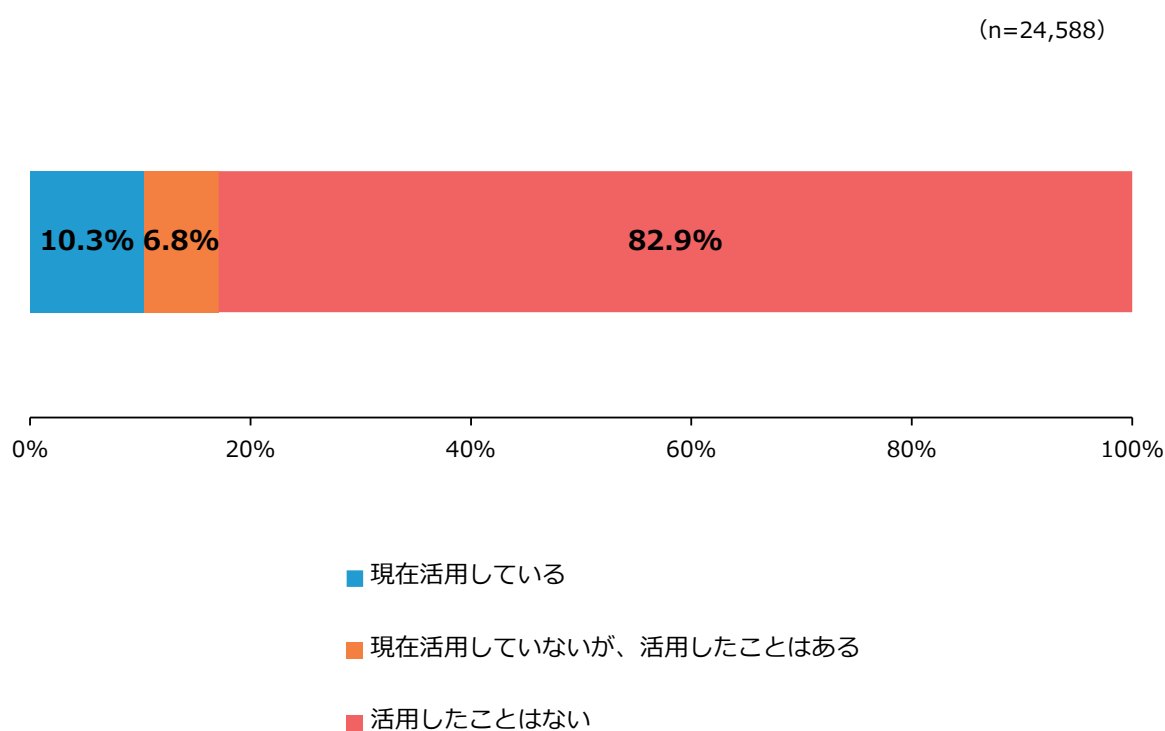
2.ここでの「副業」とは、主な仕事以外に就いている仕事を指す。

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

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

<第2-1-53図>

副業・兼業人材の活用状況



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

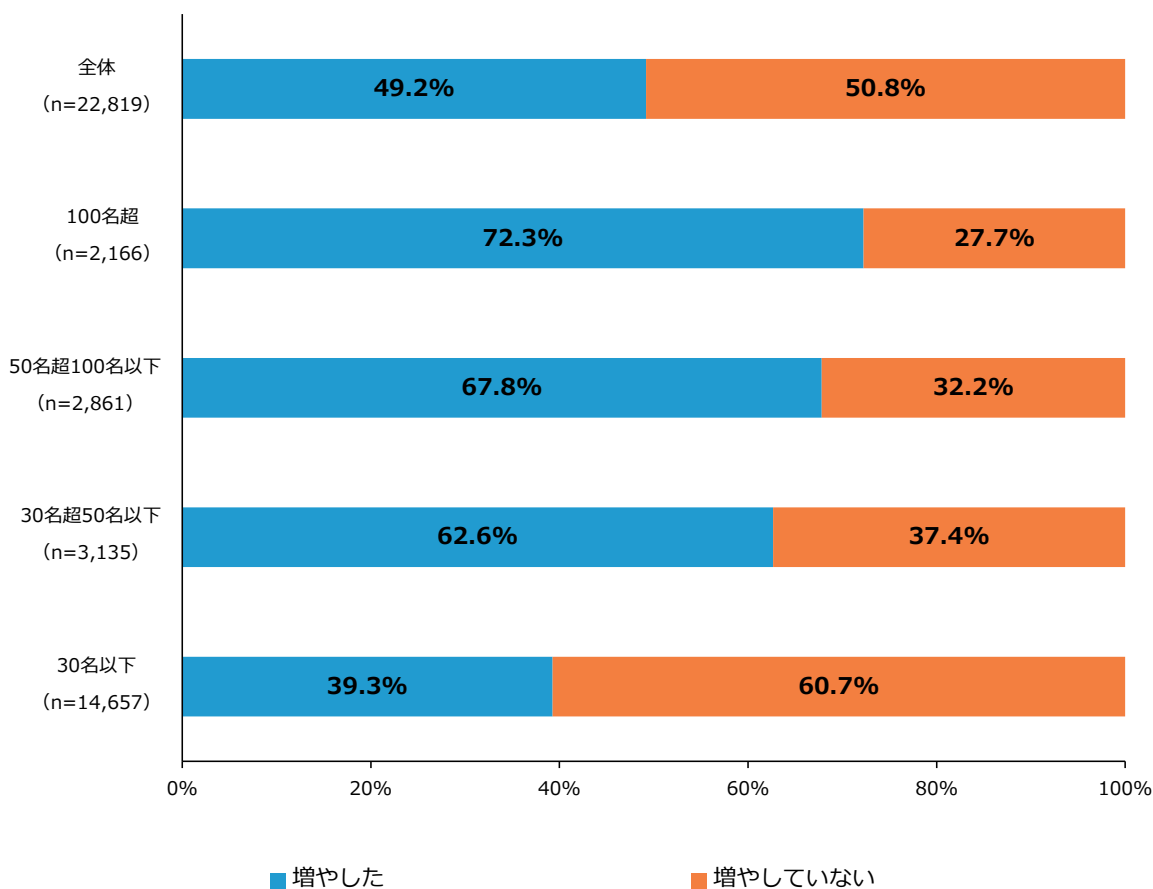
⁵⁶ ここでの「副業・兼業人材」とは、他企業に勤める正社員で業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行う人材を指す。

③ 人材育成

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

<第2-1-54図>

5年前と比べた人材育成への取組状況（従業員規模別）



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

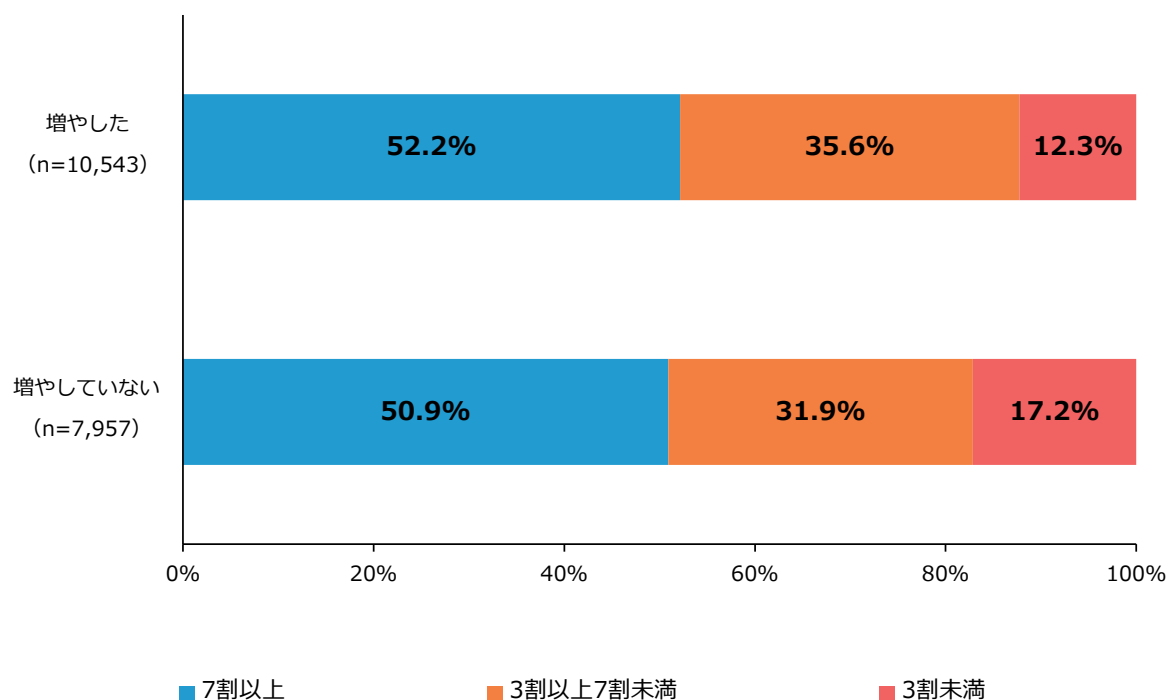
（注）1. 5年前と比べた人材育成の取組状況について、「増やした」は「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した事業者の合計。「増やしていない」は「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は除く。

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

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

<第2-1-55図>

従業員の定着状況（5年前と比べた人材育成の取組状況別）



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

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

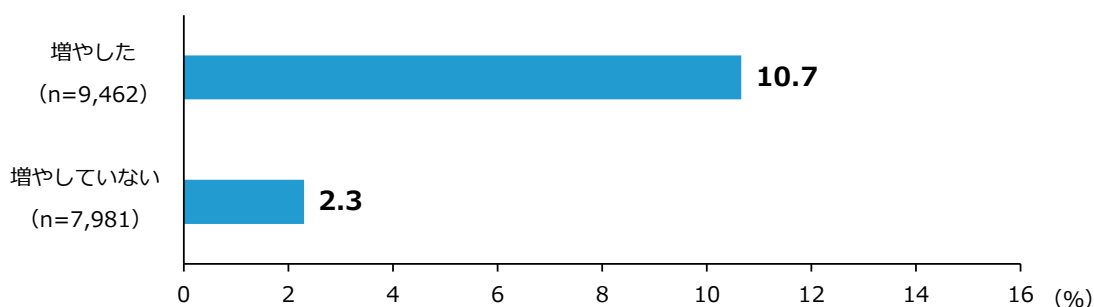
2. 従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

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

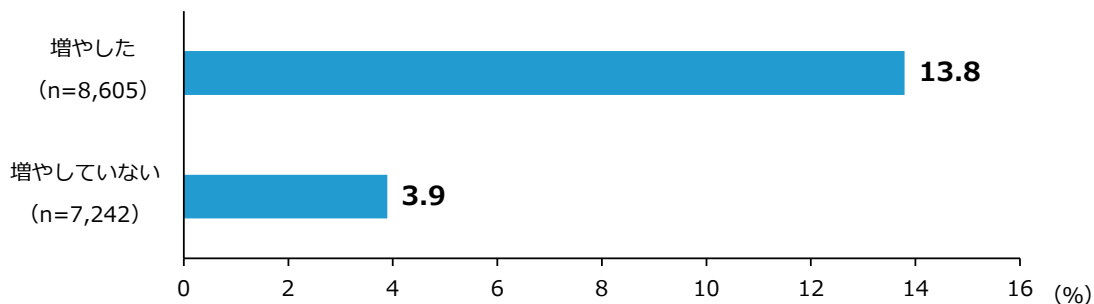
<第2-1-56図>

売上高、付加価値額の変化率（5年前と比べた人材育成の取組状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



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

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

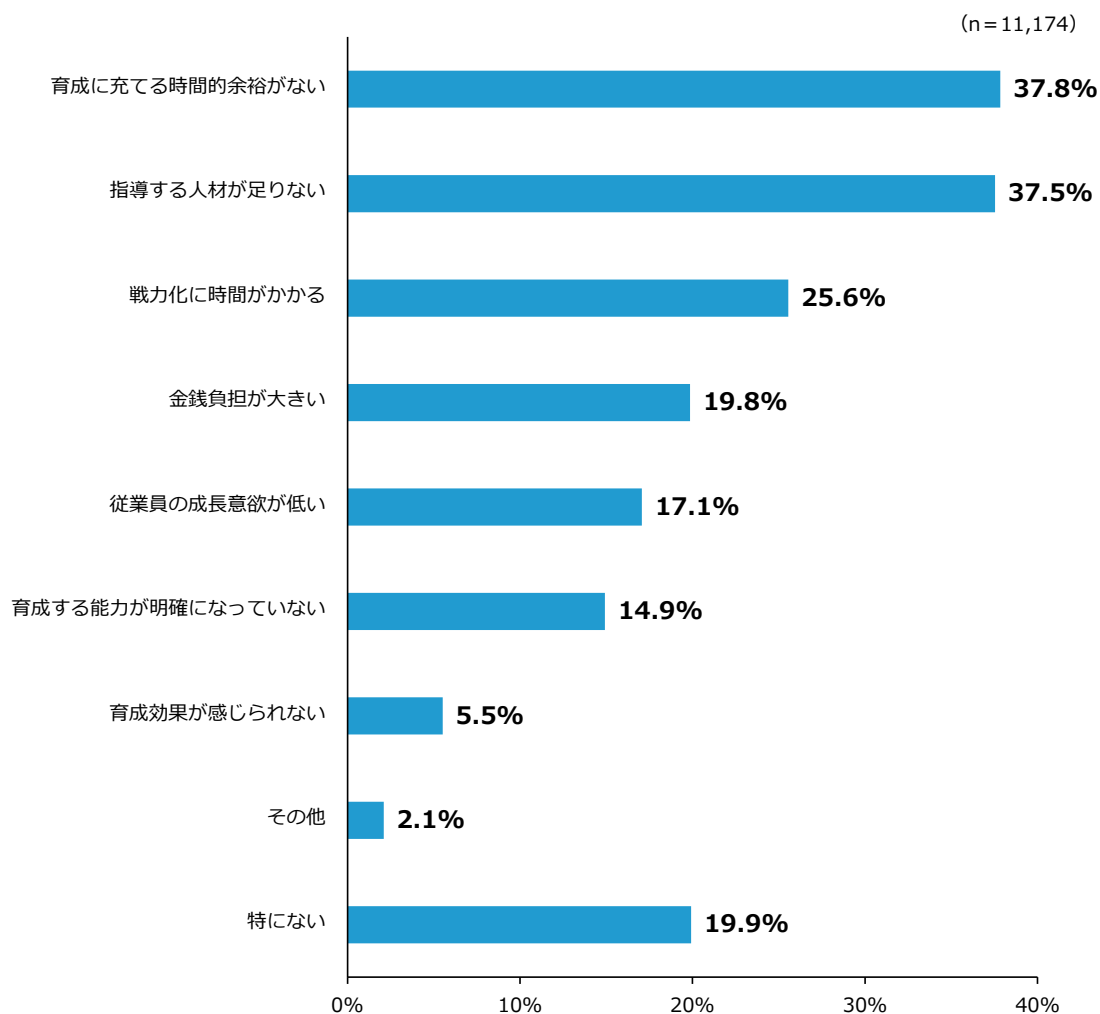
2. 売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

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

<第 2-1-57 図>

人材育成の問題点



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

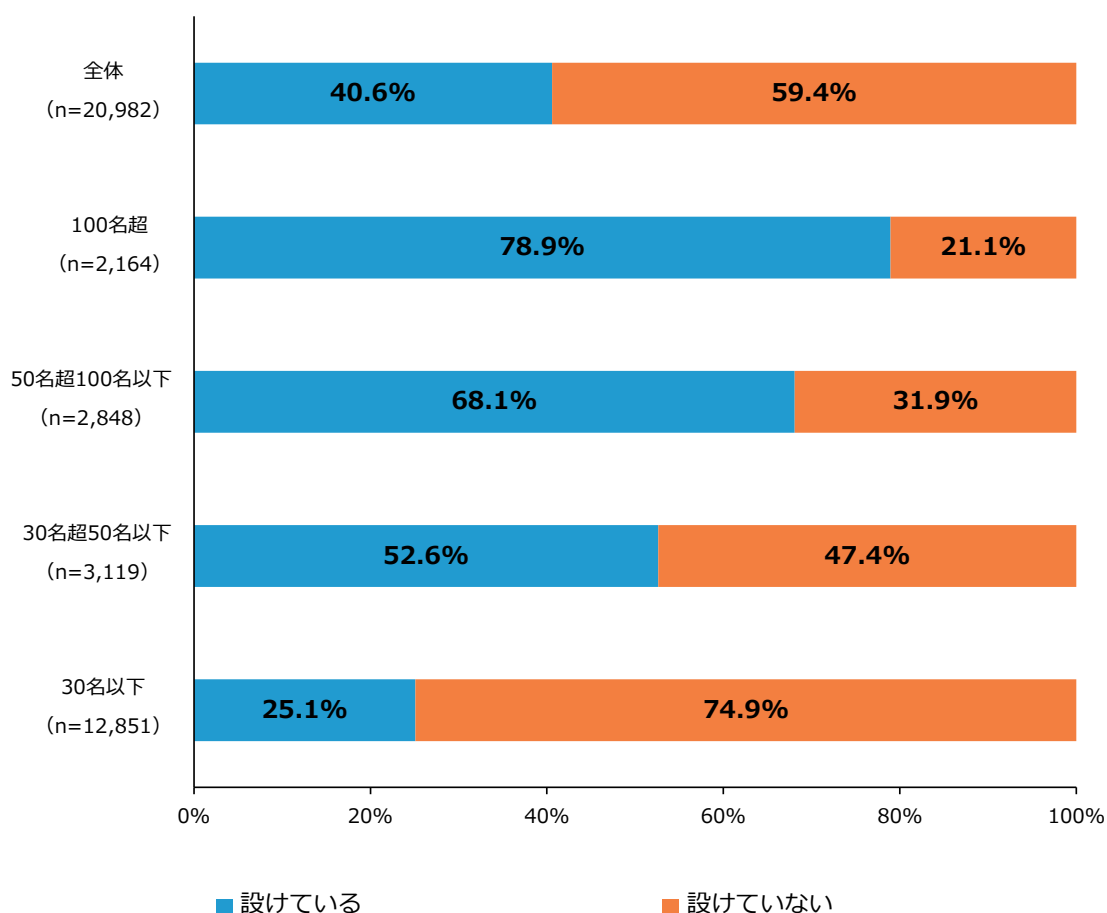
3.人材育成の問題点について、「従業員はいない」と回答した事業者を除く。

④ 人事評価制度⁵⁷

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

<第2-1-58図>

人事評価制度の有無（従業員規模別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

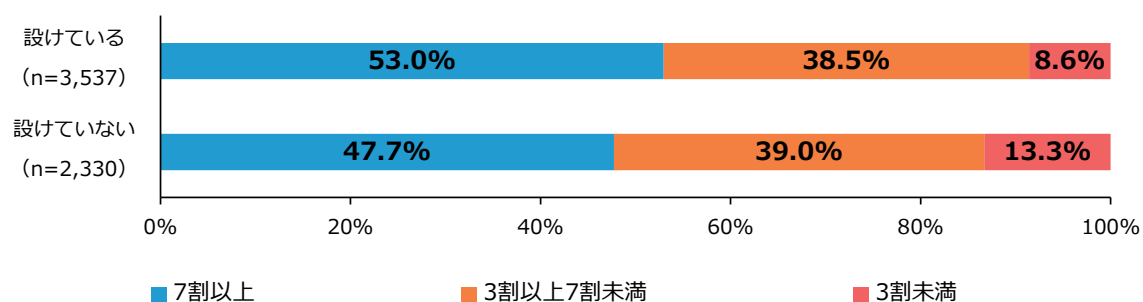
⁵⁷ ここでの「人事評価制度」とは、会社が役員・従業員を評価する際に使用される明確・公正な評価基準のことを指す。

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

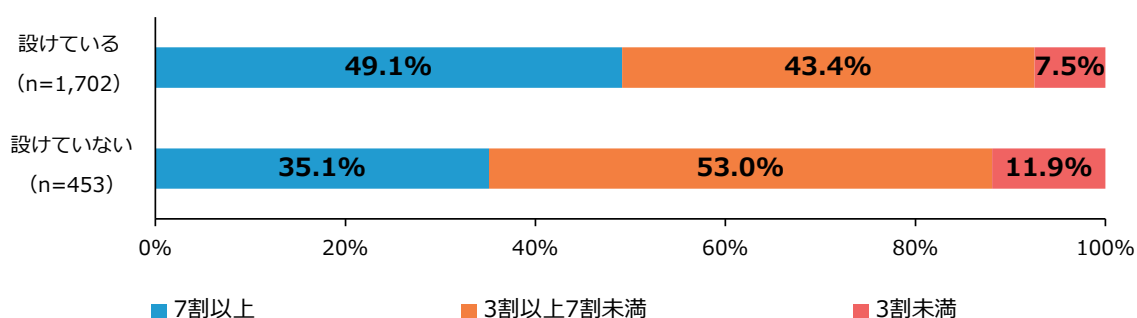
<第 2-1-59 図>

従業員の定着状況（人事評価制度の有無別、従業員規模別）

（1）従業員数30名超100名以下



（2）従業員数100名超



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

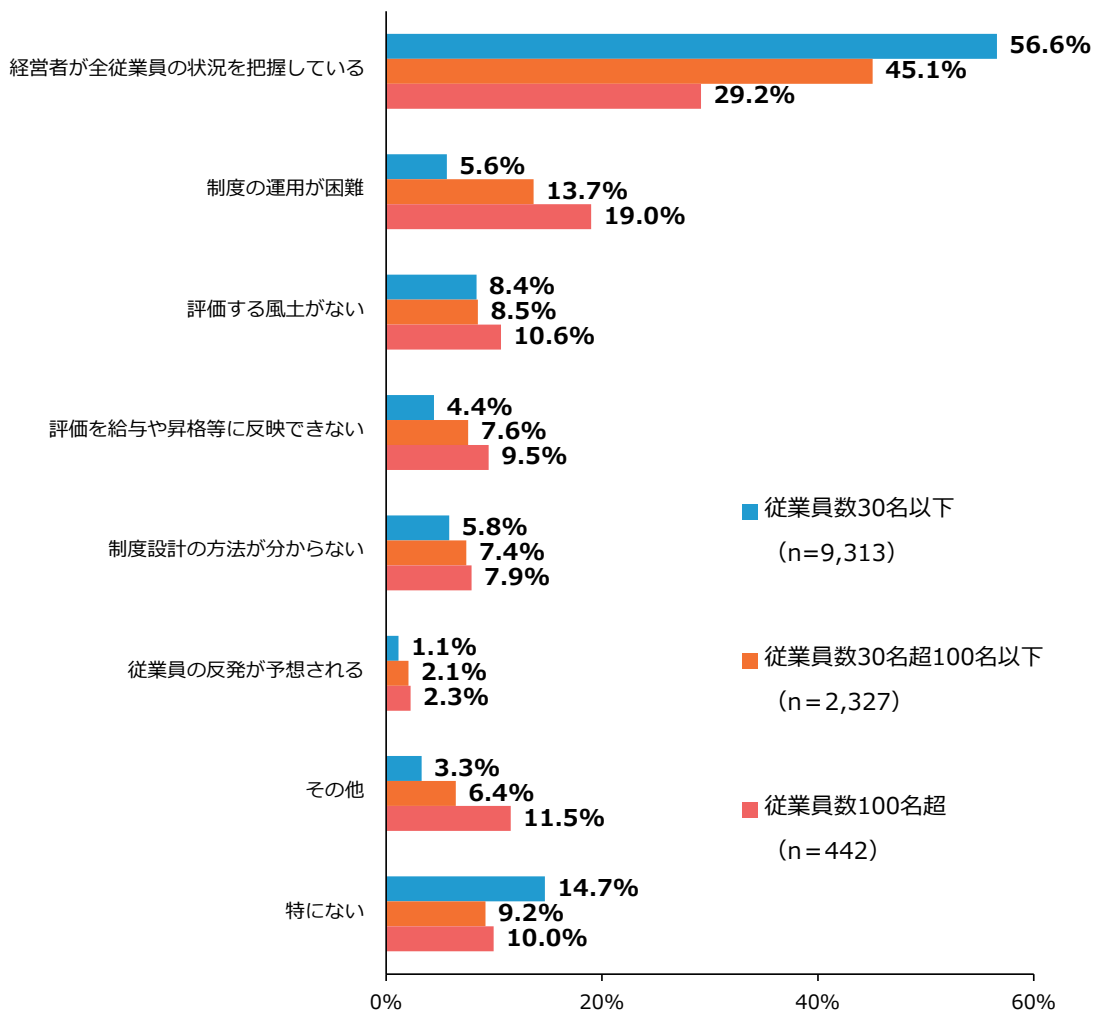
3.従業員の定着状況は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に対し、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。ここでの、直近3年間で採用した従業員の定着割合における「3割以上7割未満」は、「3割以上5割未満」、「5割以上7割未満」と回答した事業者の合計。

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

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

<第 2-1-60 図>

人事評価制度を設けていない理由（従業員規模別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.人事評価制度を「設けていない」と回答した事業者に聞いたもの。

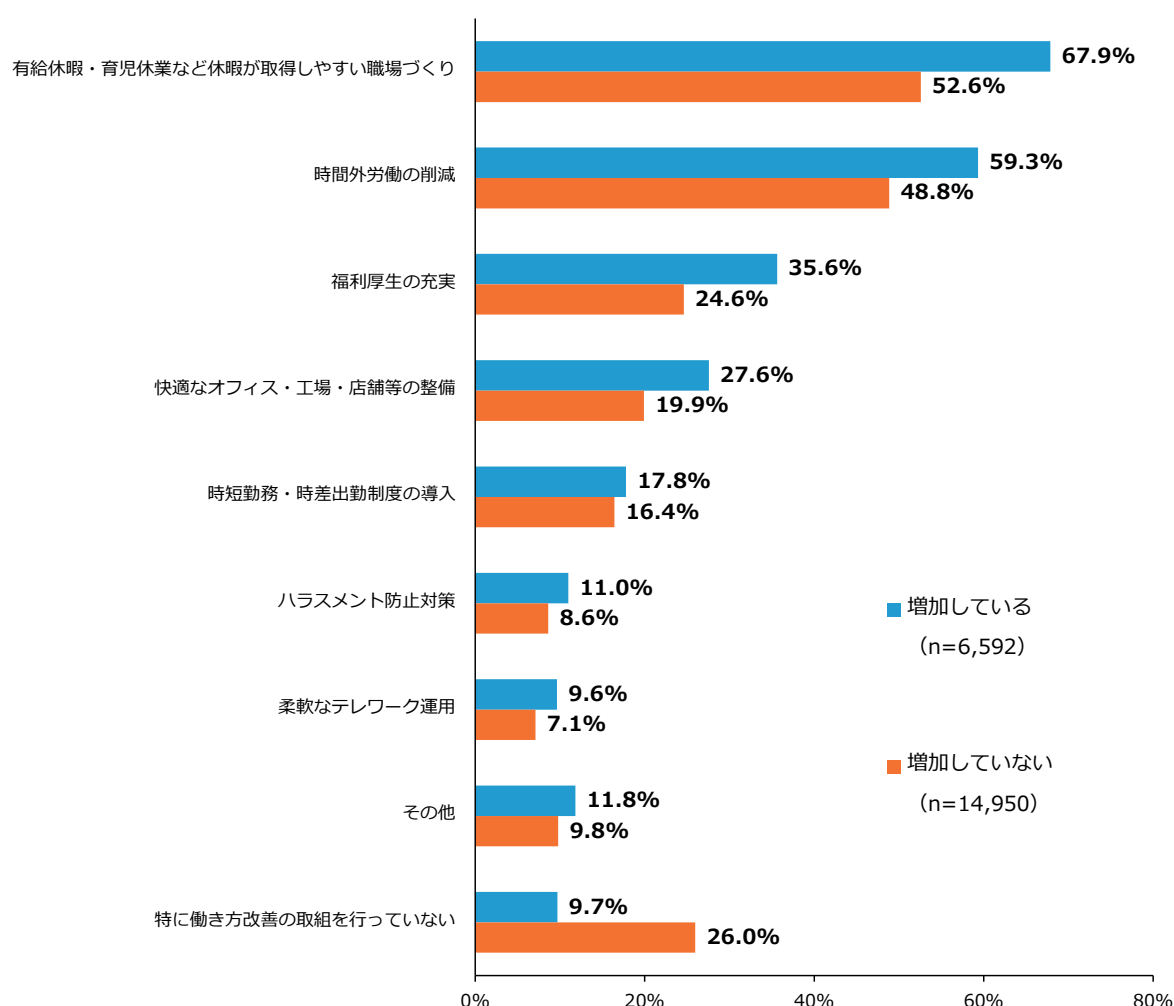
3.ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

⑤ 職場環境の改善

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

<第 2-1-61 図>

人材確保に効果があった働き方改善の取組（従業員数の増加状況別）



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

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

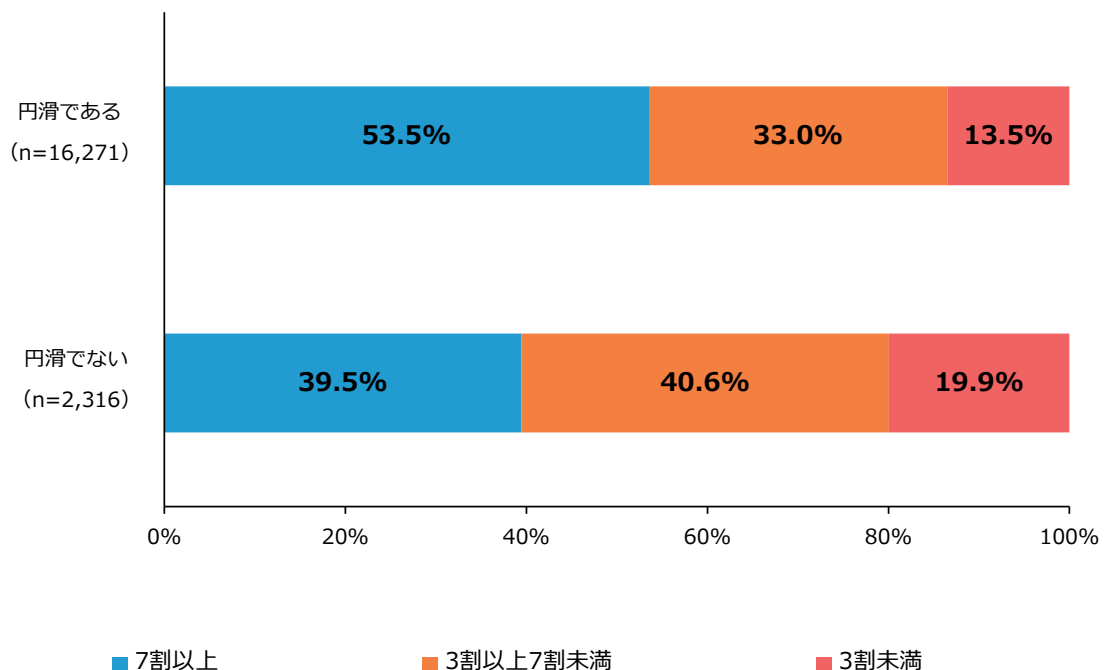
2.従業員数の増加状況は、回答時点（2024年）と1年前（2023年）の従業員数を比較したもの。

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

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

<第 2-1-62 図>

従業員の定着状況（社内コミュニケーションの円滑度合い別）



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

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

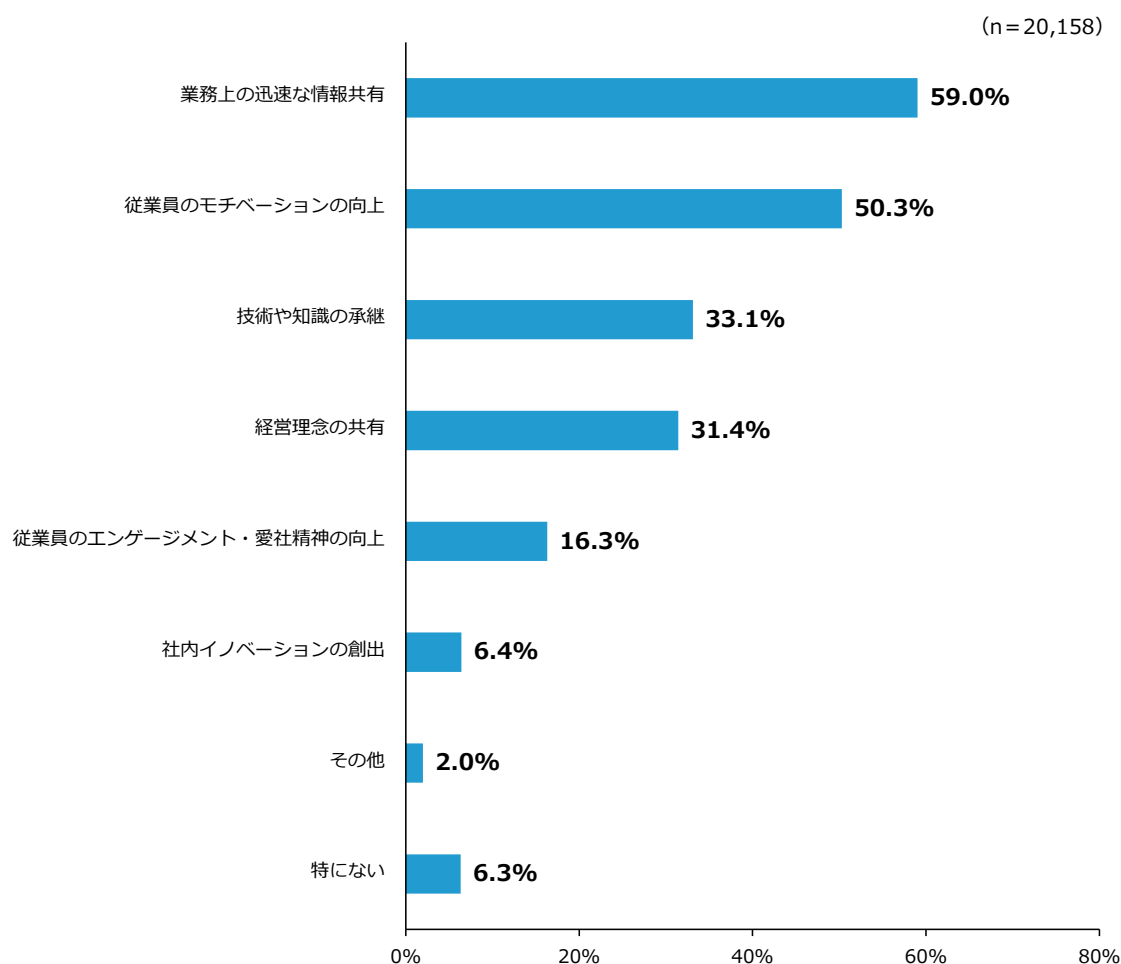
2.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「経営者のみで経営している」と回答した事業者は除く。

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

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

<第 2-1-63 図>

円滑な社内コミュニケーションによる効果



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

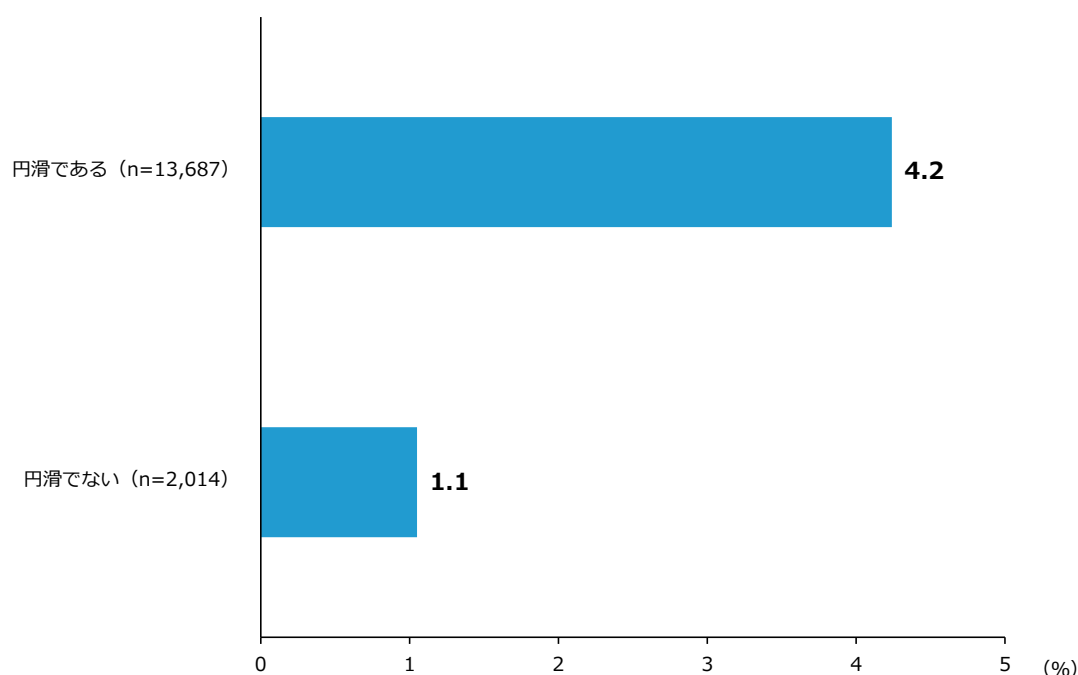
（注）1.社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「非常に円滑である」、「ある程度円滑である」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

<第2-1-64図>

労働生産性の変化率（社内コミュニケーションの円滑度合い別、中央値）



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

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

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

3.労働生産性＝付加価値額÷従業員数で算出している。

4.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

5.労働生産性の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

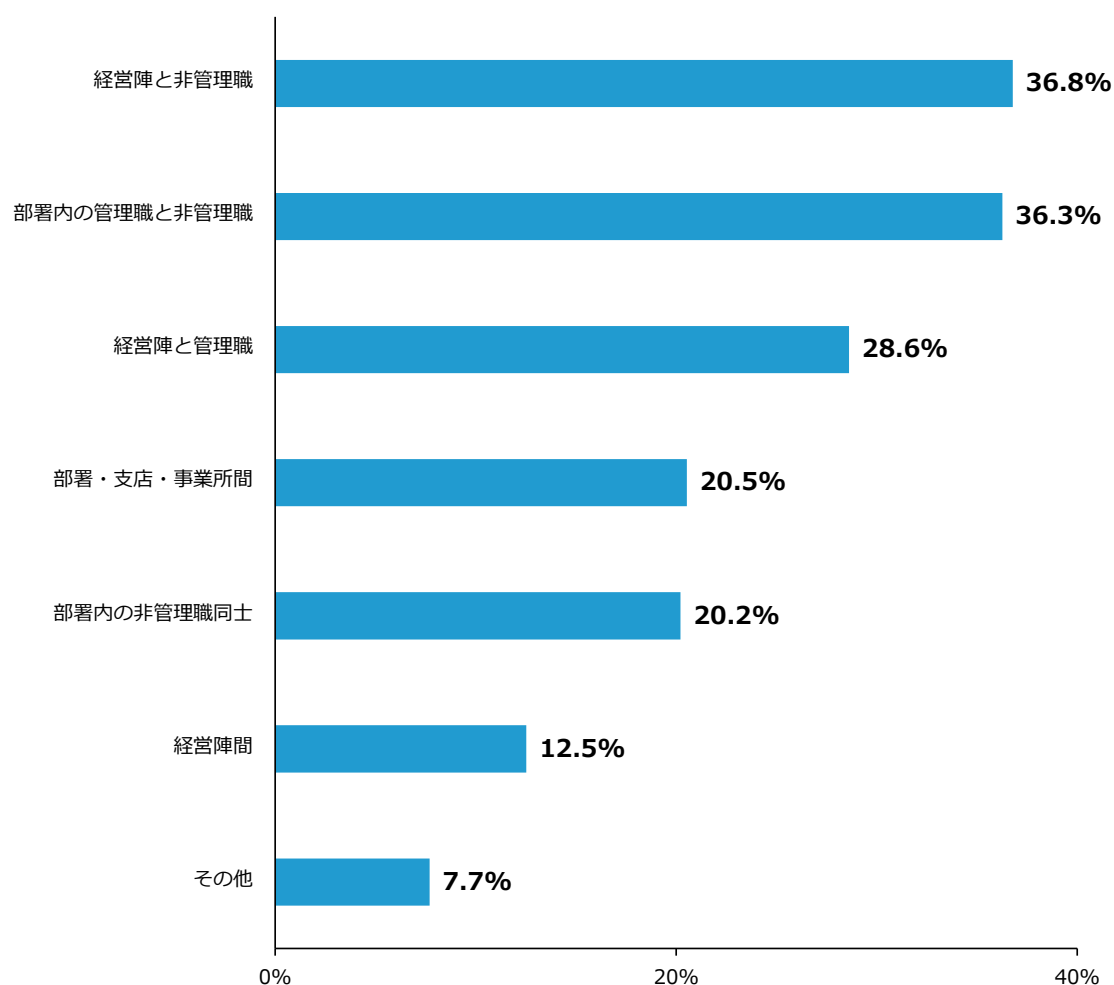
第2-1-65図は、社内コミュニケーションが円滑でないと回答した事業者における、社内コミュニケーションが円滑でない関係性を見たものである。「経営陣と非管理職」のみならず「部署内の管理職と非管理職」の回答割合が高く、従業員の身近な関係からコミュニケーションを改善することが、風通しの良さや心理的な働きやすさにつながることを示唆される。

<第2-1-65図>

社内コミュニケーションが円滑でない関係性

(社内コミュニケーションが円滑でない事業者)

(n=2,548)



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

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

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

⑥ まとめ

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

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

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

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

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

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

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

事例 2-1-5：四国情報管理センター株式会社

「人材育成と社会課題解決への取組により、人材を確保し成長している企業」

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

地方に所在するIT企業として人材確保が年々困難に

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

未経験人材への手厚い研修を用意し、全社員の学習意欲も喚起

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

人材育成と社会課題解決の取組は、人材確保と事業展開に好影響を及ぼしている

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



中城一社長



デジタル技術を活用した地域の社会課題解決



学習コンペでの表彰

事例 2-1-6：サンユー技研工業株式会社

「社員の人生背景に合わせた働き方改善で、人材確保と定着を実現している企業」

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

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

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

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

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

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

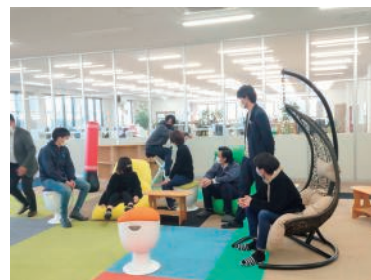
2019年には、工場拡張と同時にオフィスも抜本的に改装し、職場環境の整備にも取り組んだ。改装は梅本社長が主導し、同社の若手社員の意見を取り入れることに加え、実際に都内のIT企業に足を運び、それらの内装を参考にしながら、若者をひきつけるような都会的で「オシャレ」なオフィスを作り上げた。選考過程で同社を訪れた求職者は、整備されたオフィスと、社内の風通しの良さを感じたことにより、ほぼ100%が同社への就職を決断するという。また、ユニークな改革は同社の知名度を高め、東京都や秋田県などの遠方からも人材が集まるようになったほか、人材定着の面でも、病気やキャリアアップなどの理由以外で離職者は出でらず、社員の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



梅本大輔社長



本社オフィス



社員同士の交流の場

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

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

受託型で業績低迷、開発型企業への転換を目指す

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

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

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

外国人材と日本人従業員の技術が融合。イノベーションを起こすことで成長を実現

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



鈴木一徳社長



外国人材とのパーティーの様子



工場で活躍する外国人材

第5節 経営者の成長意欲

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

1. 経営者のリスクリング

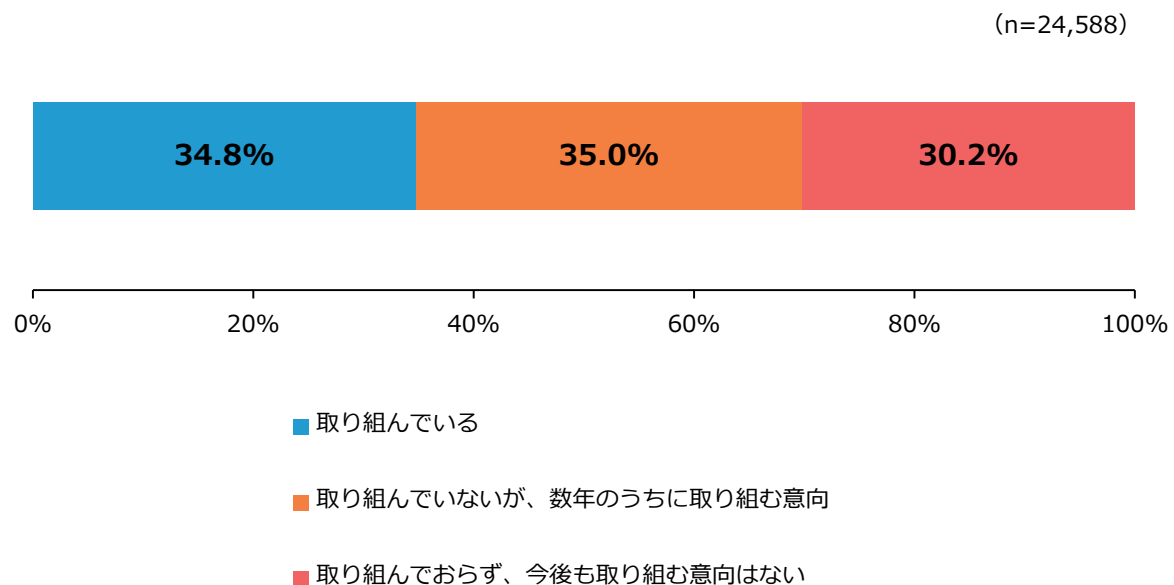
経営環境の変化が激しい昨今、経営者に求められるスキルも多様化が見込まれる。本節では、経営環境の変化への対応等のために新たな知識やスキルを学ぶことを「経営者のリスクリング」と称し、その取組と効果に着目して分析を行っていく。

① 経営者のリスクリングへの取組

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

<第2-1-66図>

経営者のリスクリングへの取組状況

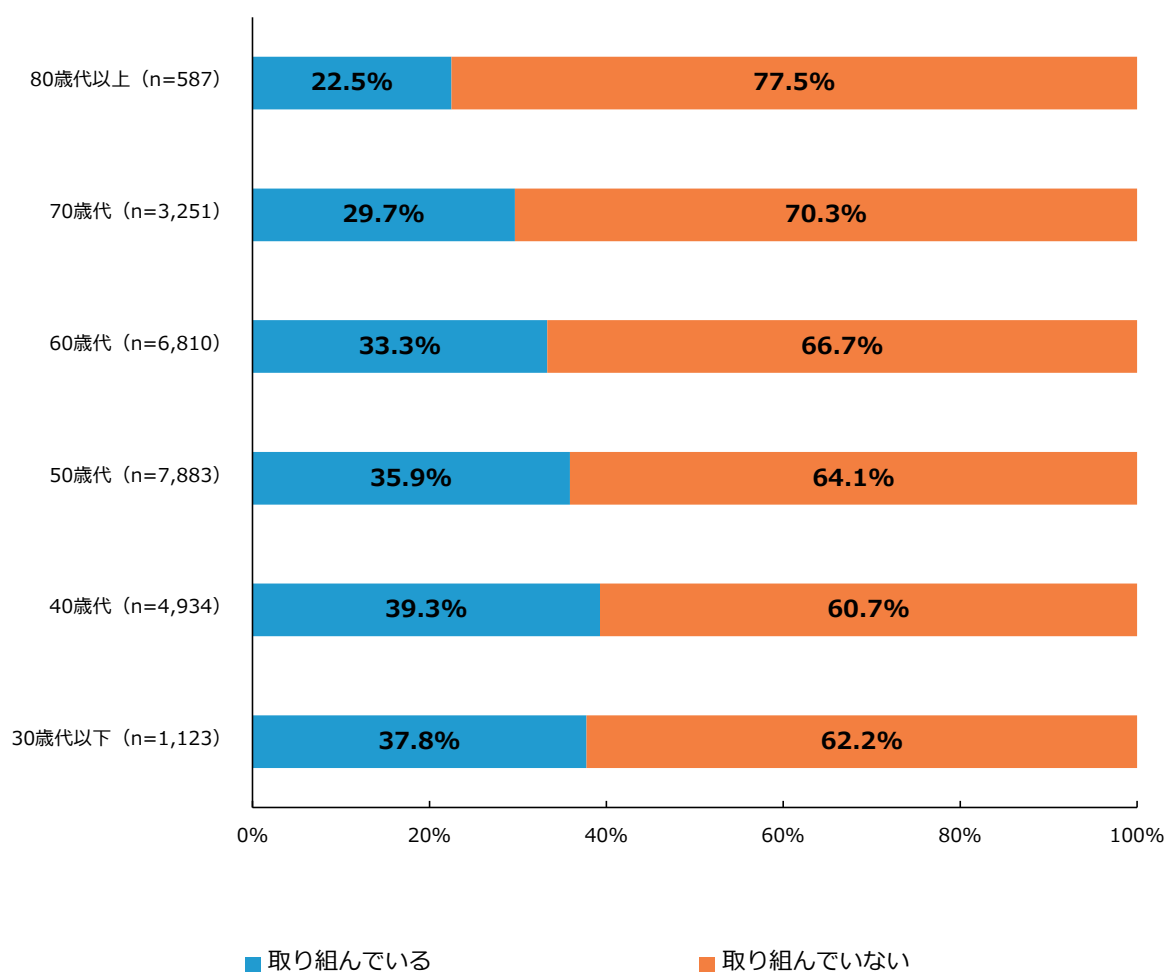


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

<第 2-1-67 図>

経営者のリスキリングへの取組状況（経営者の年代別）



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

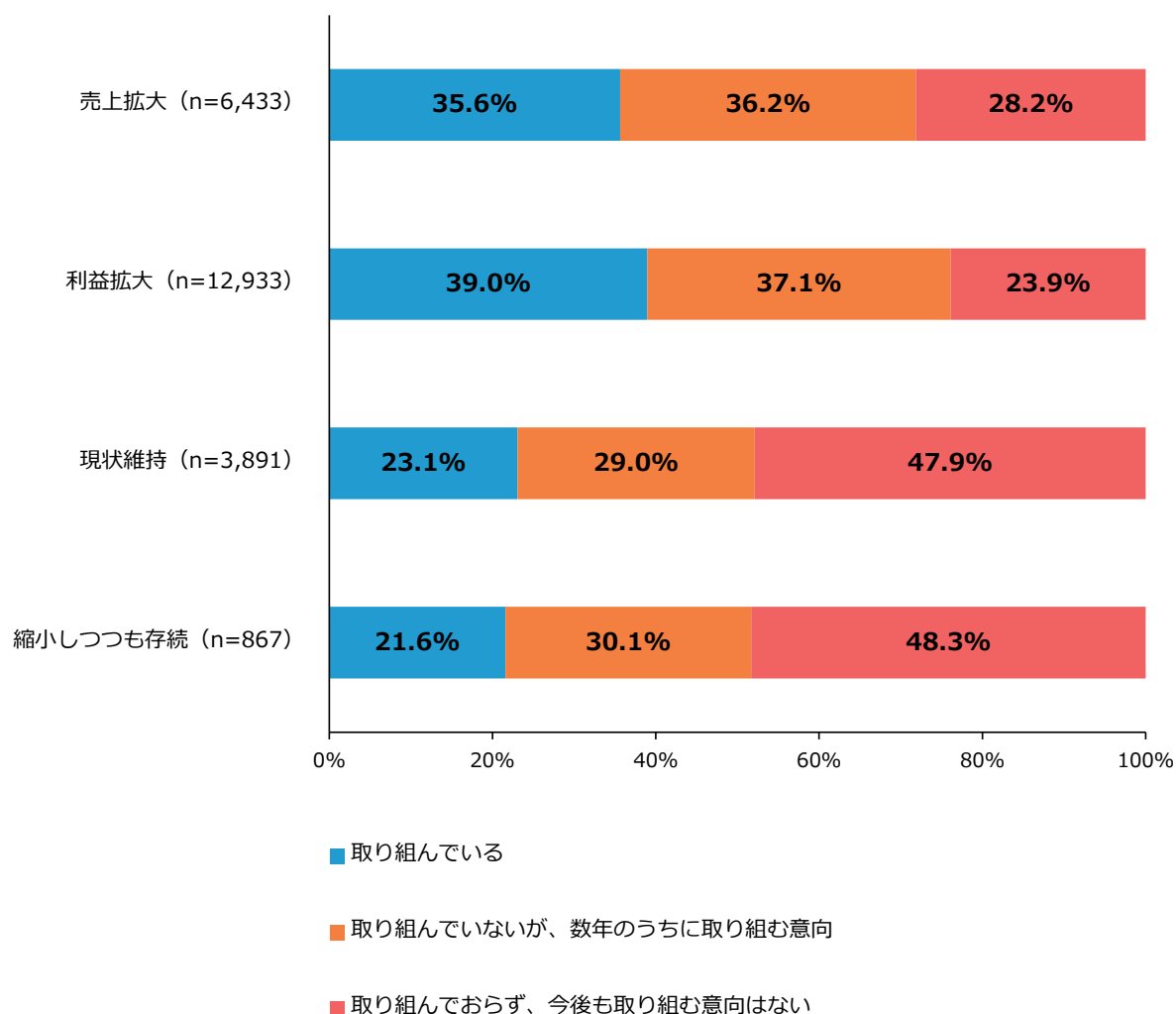
（注）1.経営者の年齢について、「30歳代以下」は、「29歳以下」、「30代」と回答した事業者の合計。

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

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

<第 2-1-68 図>

経営者のリスクリングへの取組状況（経営方針別）



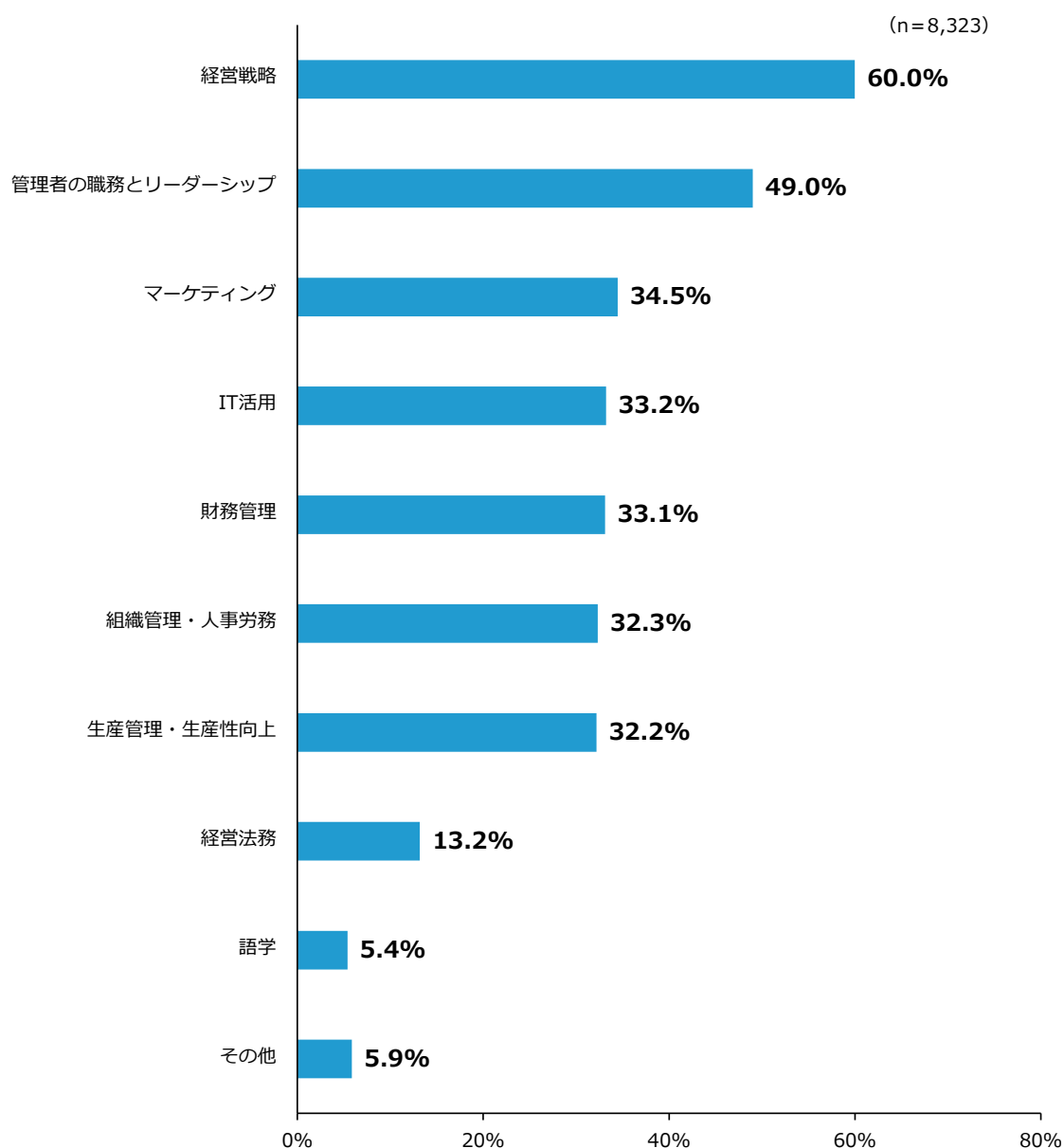
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

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

<第 2-1-69 図>

経営者がリスキリングにより獲得したいスキル



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

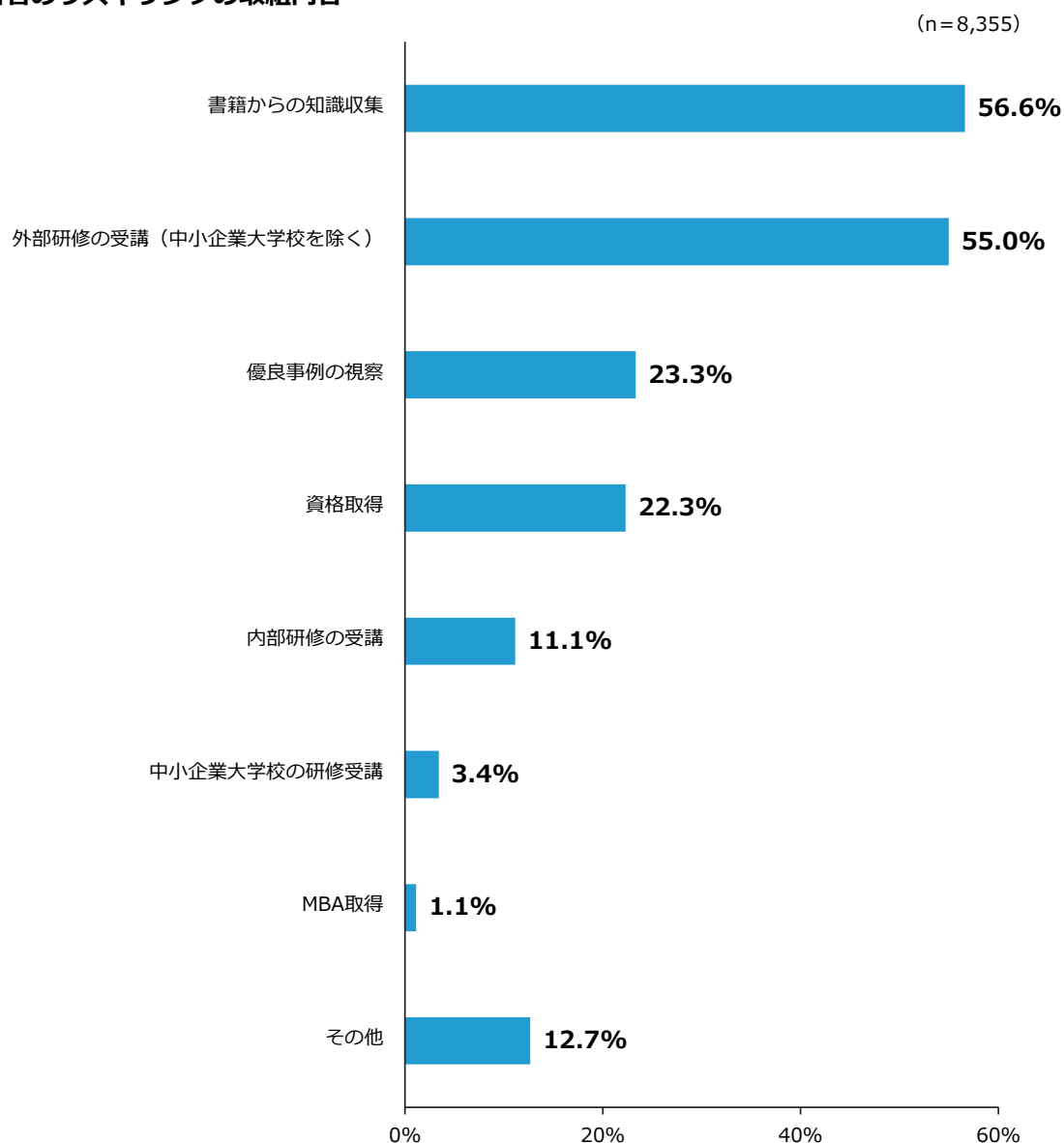
（注）1.経営者のリスキリングへの取組状況に関する設問で、リスキリングに「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

<第2-1-70図>

経営者のリスクリングの取組内容



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

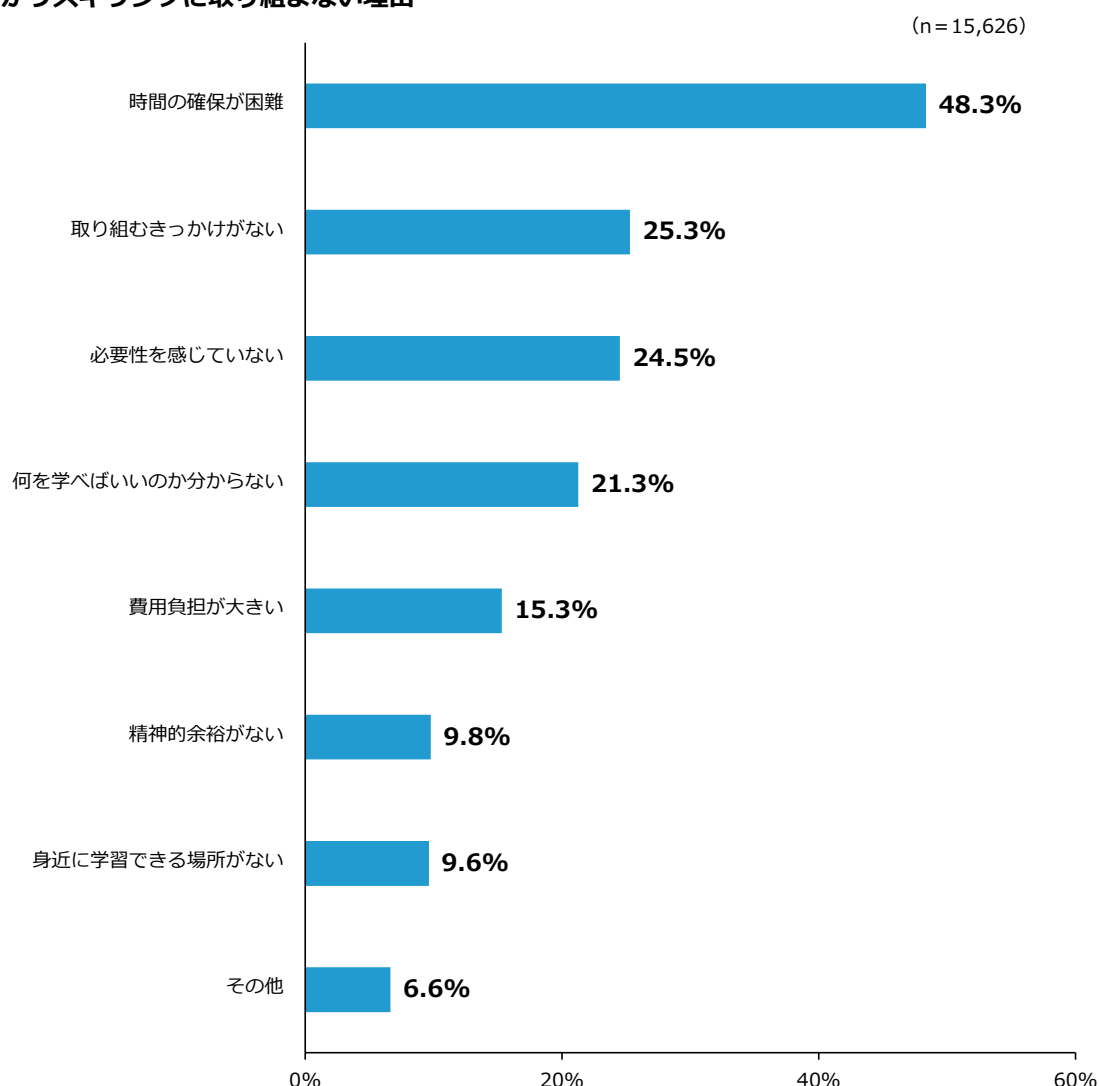
（注）1.経営者のリスクリングへの取組状況に関する設問で、リスクリングに「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

<第 2-1-71 図>

経営者がリスキリングに取り組まない理由



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

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

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

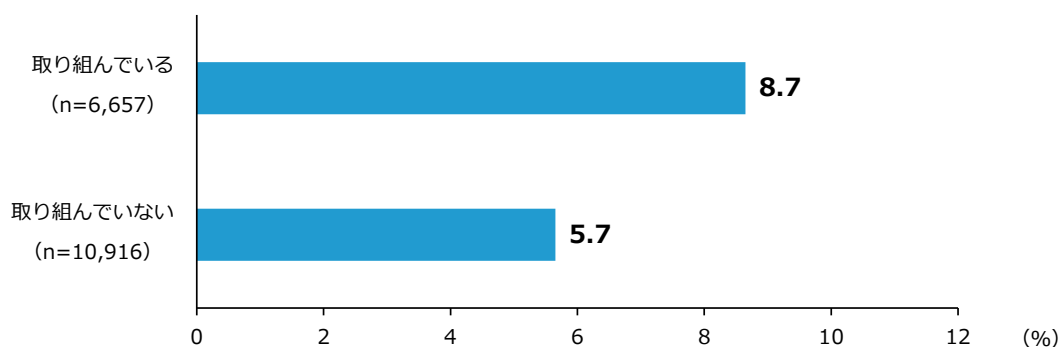
② 経営者のリスクリングの効果

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

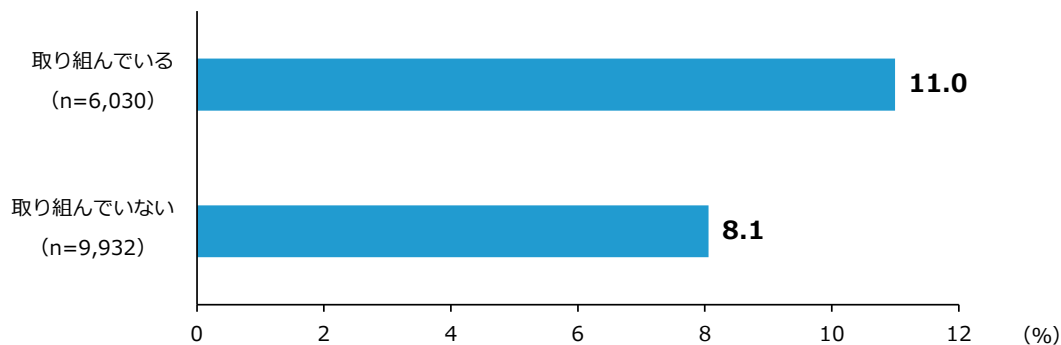
<第2-1-72図>

売上高、付加価値額の変化率（経営者のリスクリングへの取組状況別、中央値）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（中央値）



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

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

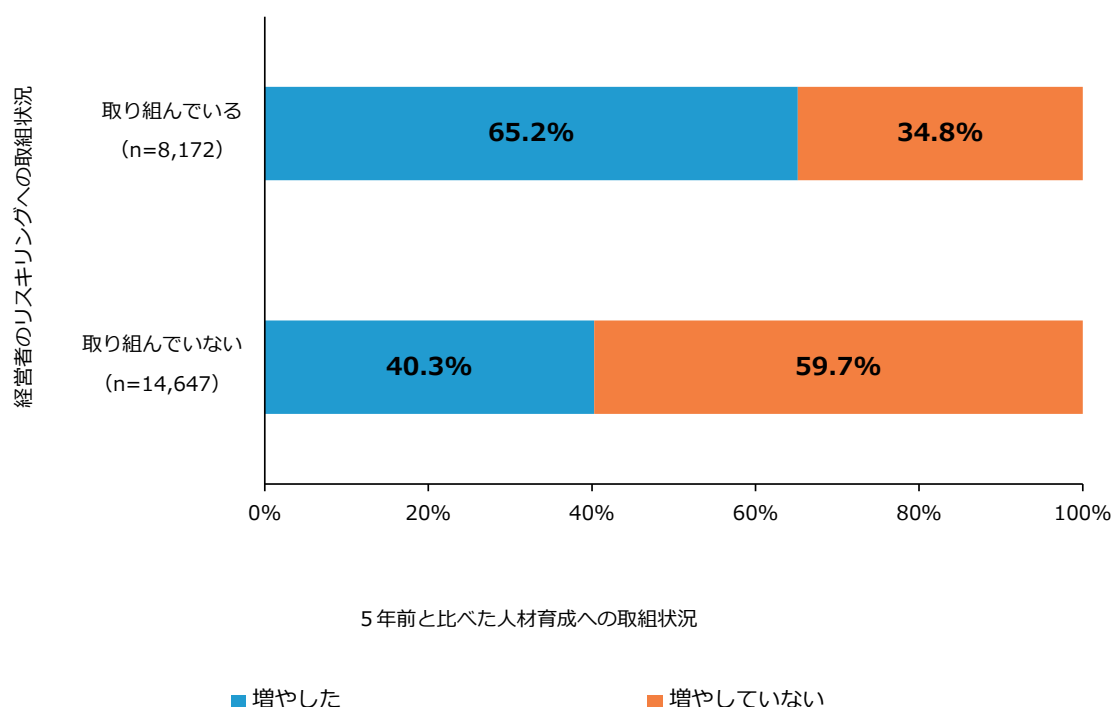
2. 売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

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

<第 2-1-73 図>

5年前と比べた人材育成への取組状況（経営者のリスクリングへの取組状況別）



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

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

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

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

③ まとめ

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

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

事例 2-1-8：株式会社内池建設

「経営者の積極的なリスティングにより成長している企業」

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

若くして社長に就任。山積する経営課題に直面する

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

中小企業診断士やIT知識を取得。「選択と集中」で目覚ましい成長を遂げている

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

経営者の学ぶ姿勢は組織風土となり、社員の主体的な学びが進んでいる

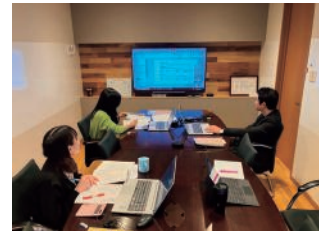
内池社長の学ぶ姿勢は組織風土に昇華している。内池社長は会社方針として社員の資格取得を掲げ、一級建築士、宅地建物取引士、簿記などの資格勉強を1日2時間まで業務時間中に行えるようにした。さらに、業務面や金銭面でサポートする「一級建築士特待制度」や簿記の社内勉強会、資格手当等の制度も整備している。内池社長は「堂々と教科書を机に広げて勉強して良い。むしろそれを推奨する」と社員の学びを応援する。取組翌年の2023年度には一級建築士の合格者が誕生。2024年度は最終結果を待つが、5名が二次試験を通過しており、取組の効果が表れている。また、ITスキルについても、未経験ながら主体的に学んで中核として活躍する人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



内池秀敏社長



同社が手掛けた工場



簿記の社内勉強会

2. 経営者ネットワーク

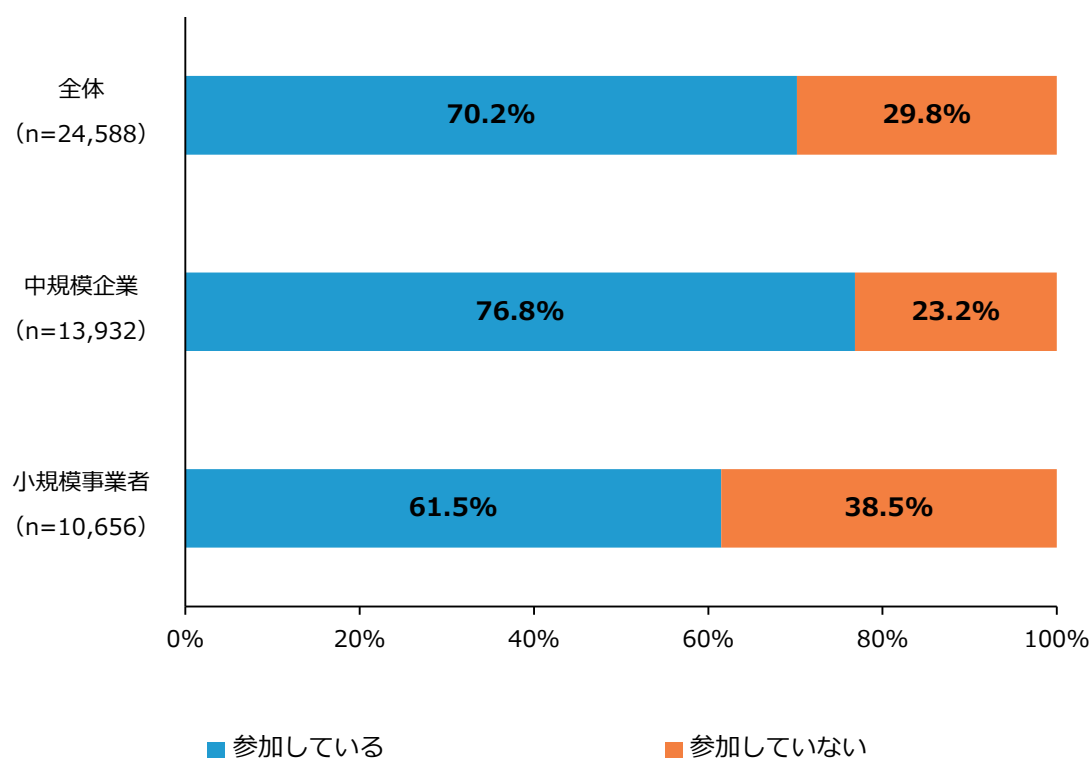
中小企業庁が実施した研究会⁵⁸では、経営者の成長意欲の醸成やスキル獲得の取組に当たり、優れた経営者との交流によるモチベーション向上がきっかけになる可能性を述べている。本項では経営者ネットワークに着目した分析を行う。

① 経営者ネットワーク⁵⁹の活用

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

<第2-1-74図>

経営者ネットワークへの参加状況（企業規模別）



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

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

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

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

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

＜第2-1-75図＞

経営者ネットワークの属性分類図

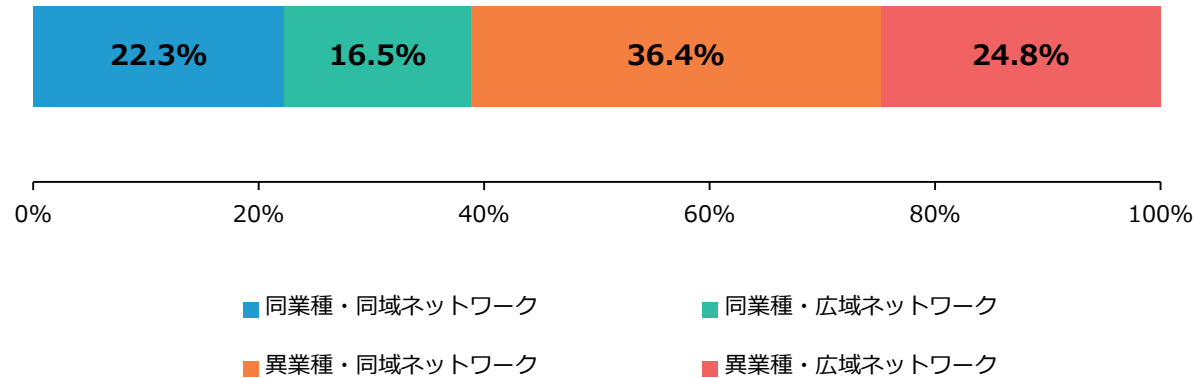
		業種	
		主に同業種のネットワーク	異業種も交えたネットワーク
地域	主に同地域のネットワーク	同業種・同域ネットワーク	異業種・同域ネットワーク
	地域を越えたネットワーク	同業種・広域ネットワーク	異業種・広域ネットワーク

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

＜第2-1-76図＞

経営者ネットワークの属性の構成割合

(n=17,254)

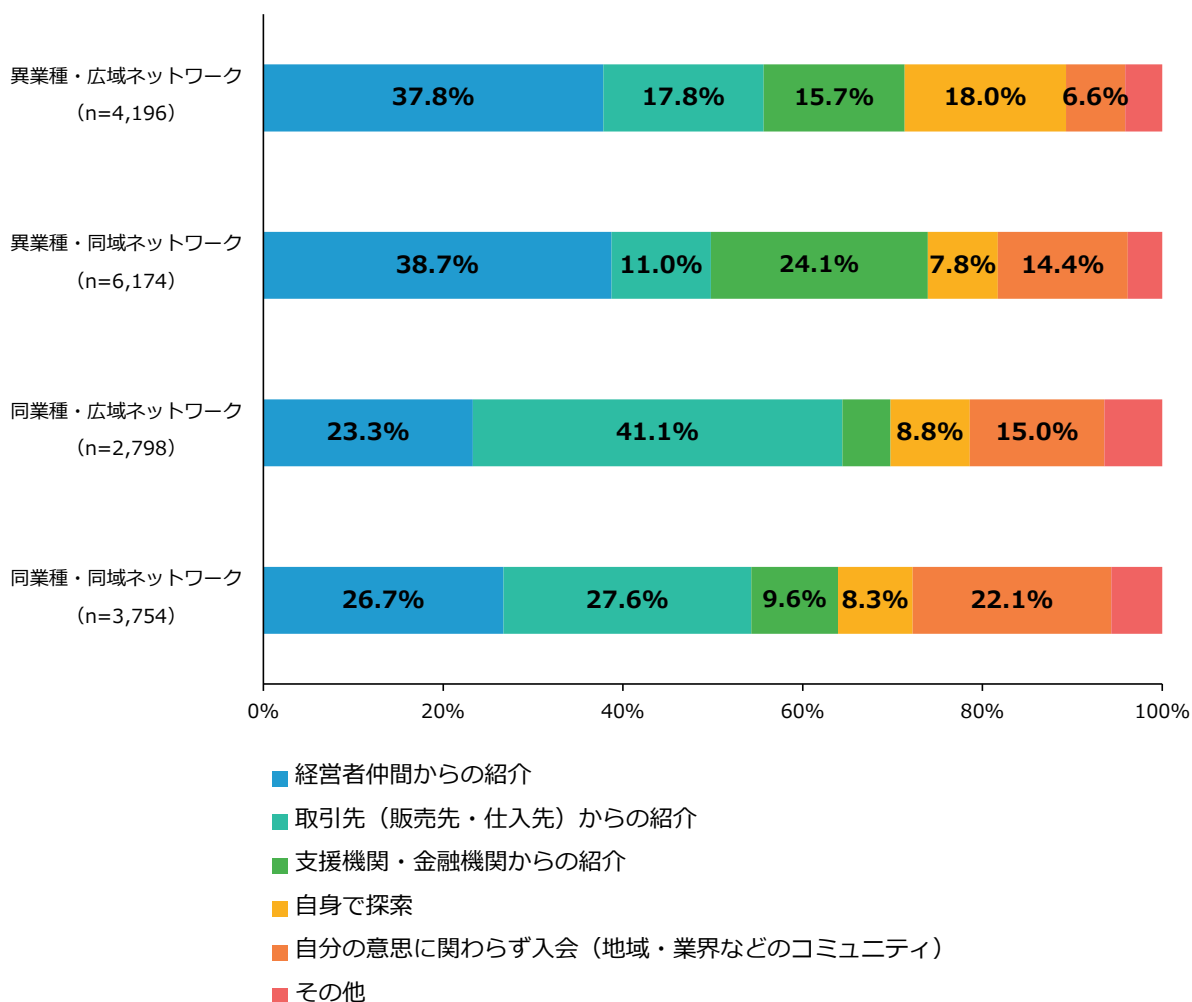


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）1.経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。
2.複数のネットワークに参加している場合は、最も頻繁に参加しているネットワークについて聞いている。

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

<第 2-1-77 図>

経営者ネットワークへの参加経緯（経営者ネットワークの属性別）



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

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

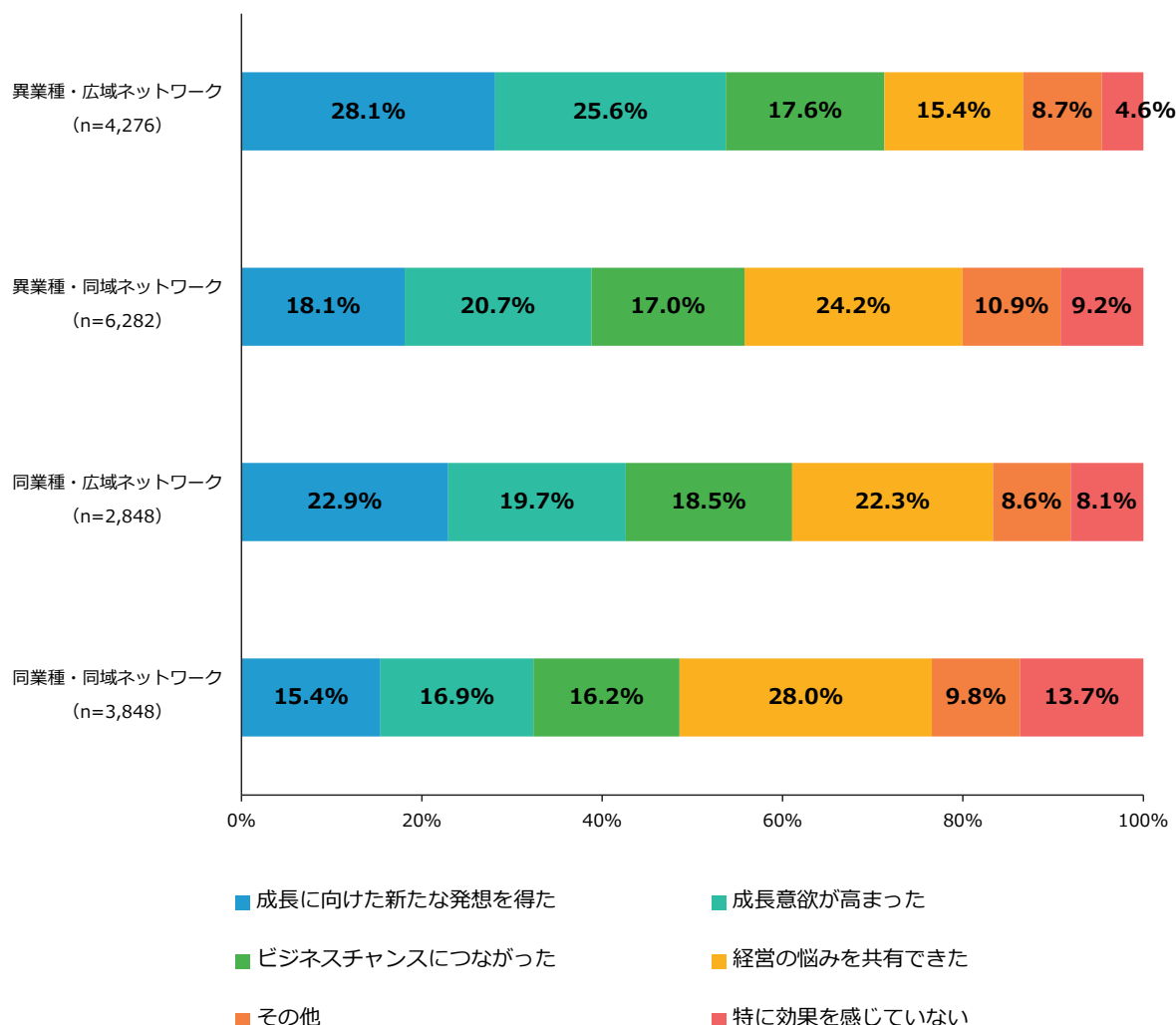
2.経営者が最も頻繁に参加しているネットワークへの参加に至った経緯について、「その他」は、「自身で立ち上げた」、「その他」と回答した事業者の合計。

② 経営者ネットワーク活用の効果

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

＜第2-1-78図＞

経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）



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

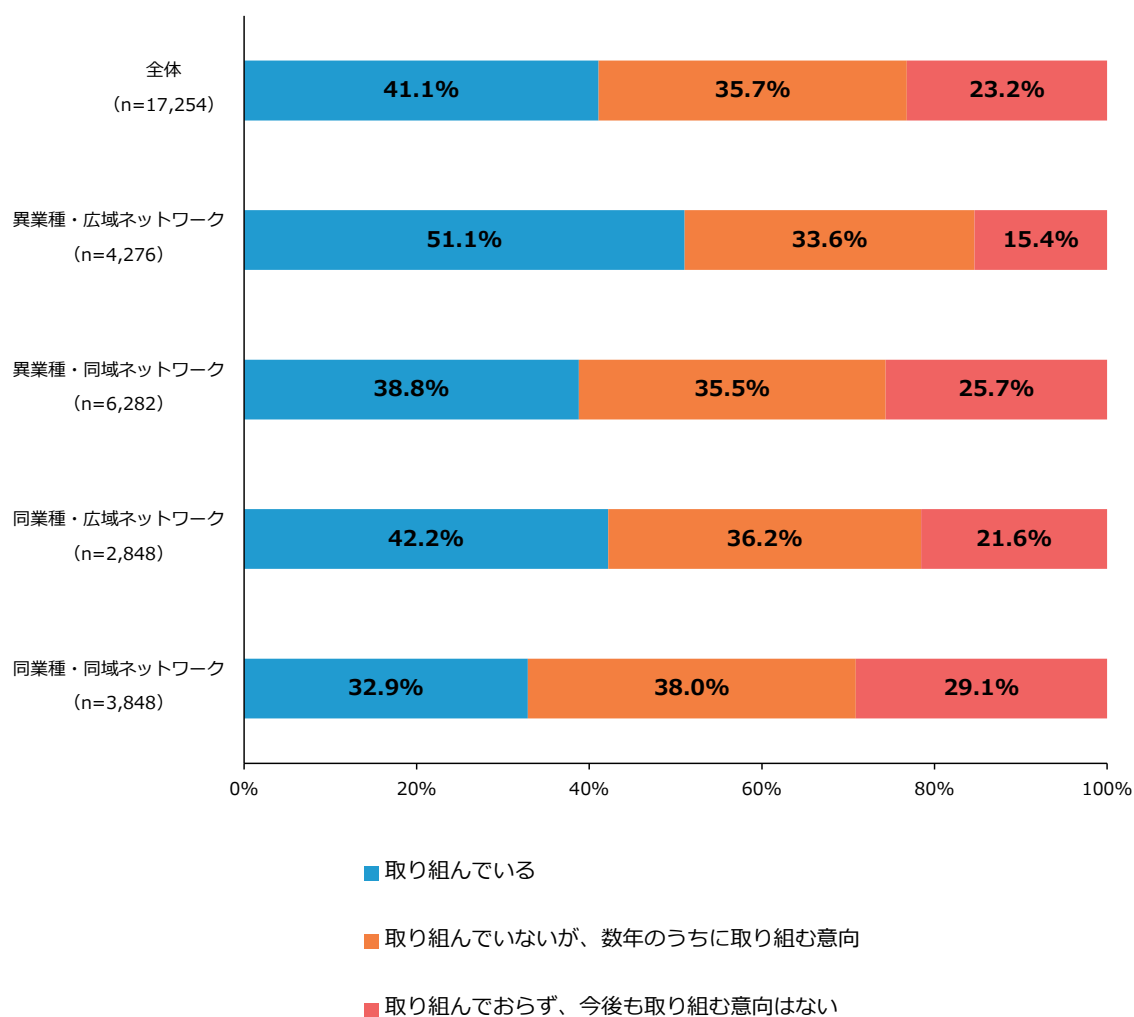
（注）1.経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

<第 2-1-79 図>

経営者のリスクリングへの取組状況（経営者ネットワークの属性別）



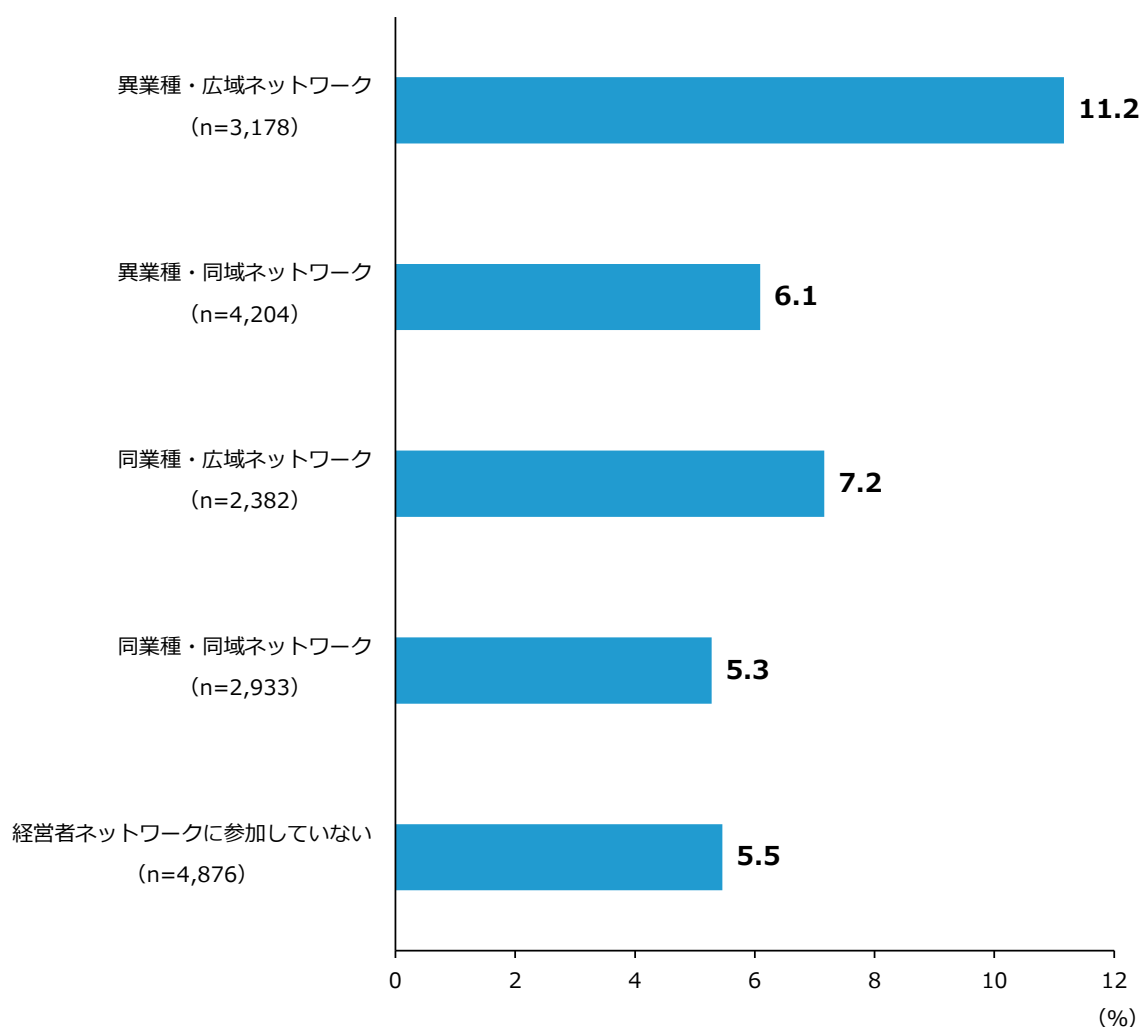
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

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

<第 2-1-80 図>

売上高の変化率（経営者ネットワークの参加状況・属性別、中央値）



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

（注）売上高の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

③ まとめ

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

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

事例 2-1-9：梅乃宿酒造株式会社

「経営者ネットワークでの意識変革を成長につなげている企業」

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

酒類需要の減少に直面しつつも変わらない自社に問題意識を抱く

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

自身の経営の固定観念から解放。成長意欲が駆り立てられ、変革に取り組む

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

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

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



吉田佳代社長



「梅乃宿あらごし」シリーズ



社内会議の様子

3. 事業承継

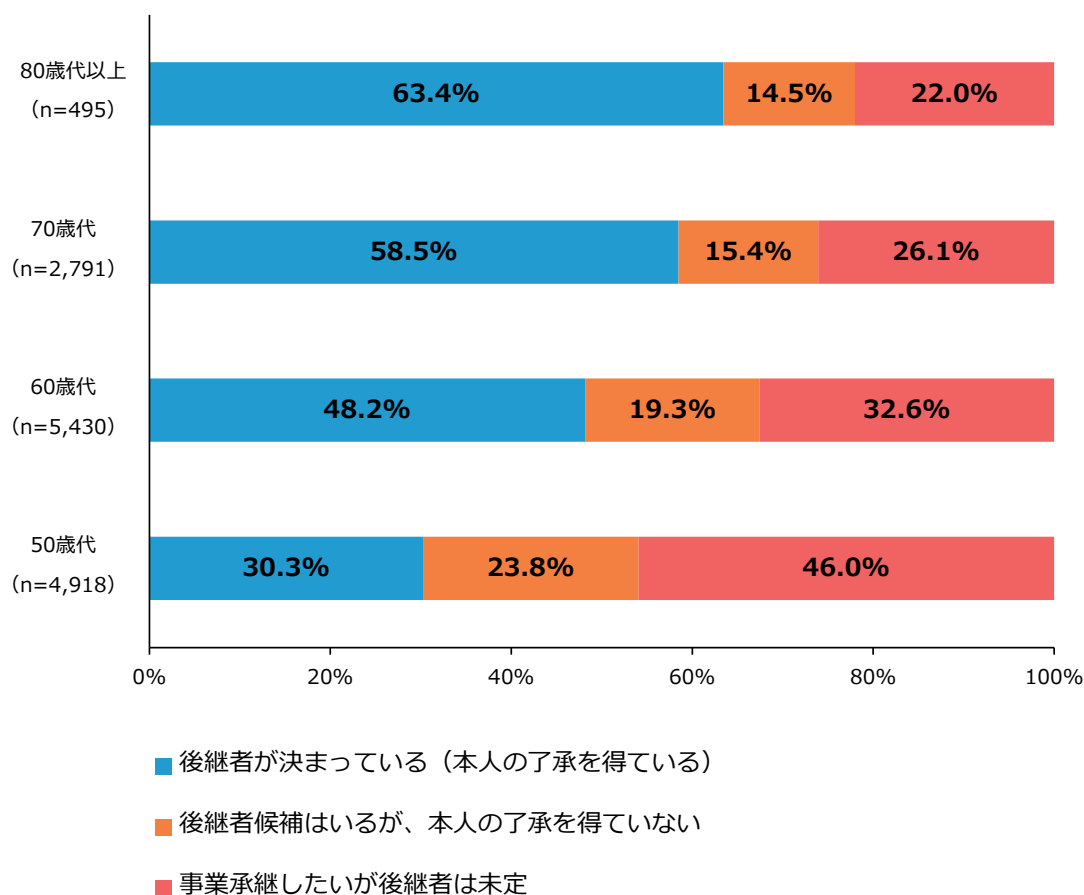
研究会では、経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高いことや、事業承継実施後の成長率は同業種平均値を上回るといったデータもあることから、事業承継による代替わりは新しい挑戦へのきっかけであると指摘している。本項では事業承継の状況や事業承継に向けた体制構築、事業承継をきっかけとした変化について分析を行っていく。

① 事業承継の状況

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

<第2-1-81図>

後継者の選定状況（経営者の年代別）



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

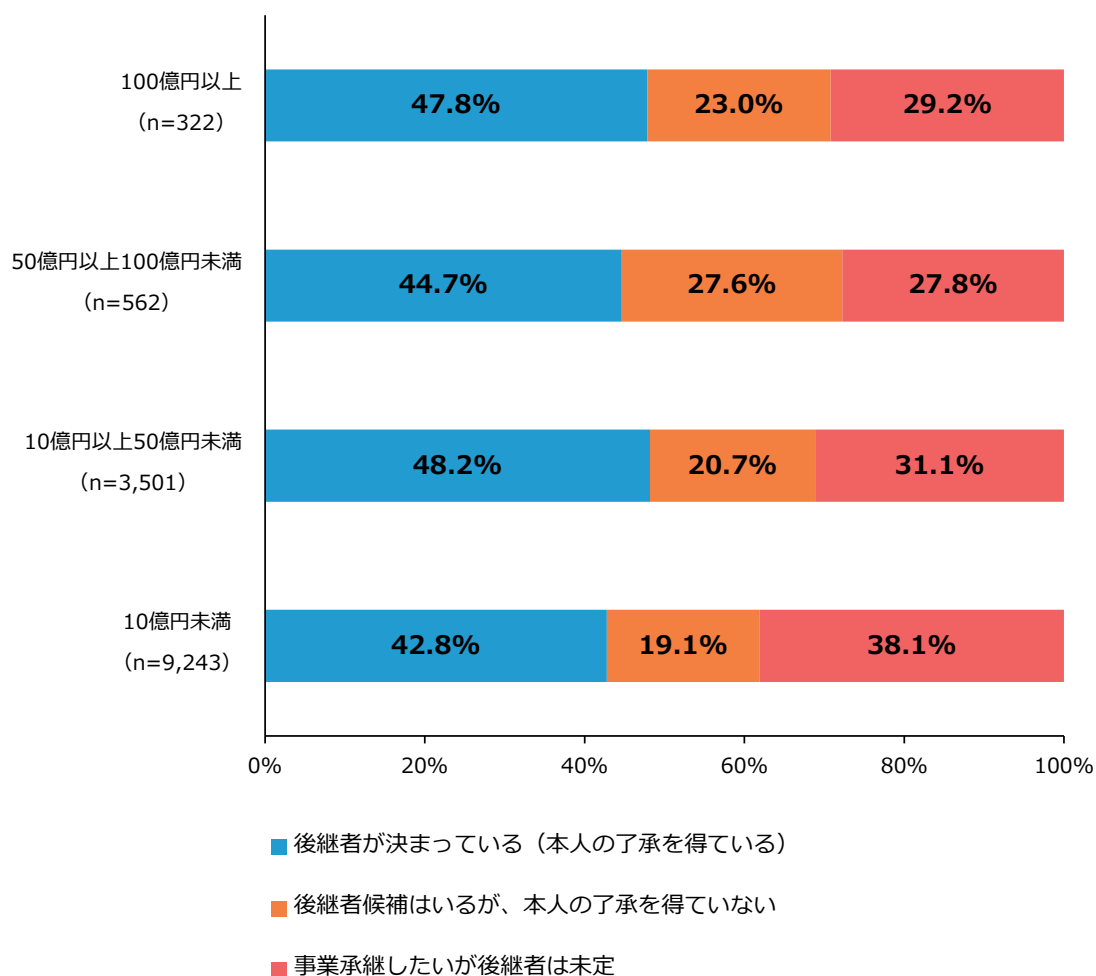
（注）1. 後継者の選定状況について、「事業承継は検討していない」と回答した事業者は除く。

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

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

<第2-1-82図>

後継者の選定状況（売上高規模別）



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

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

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

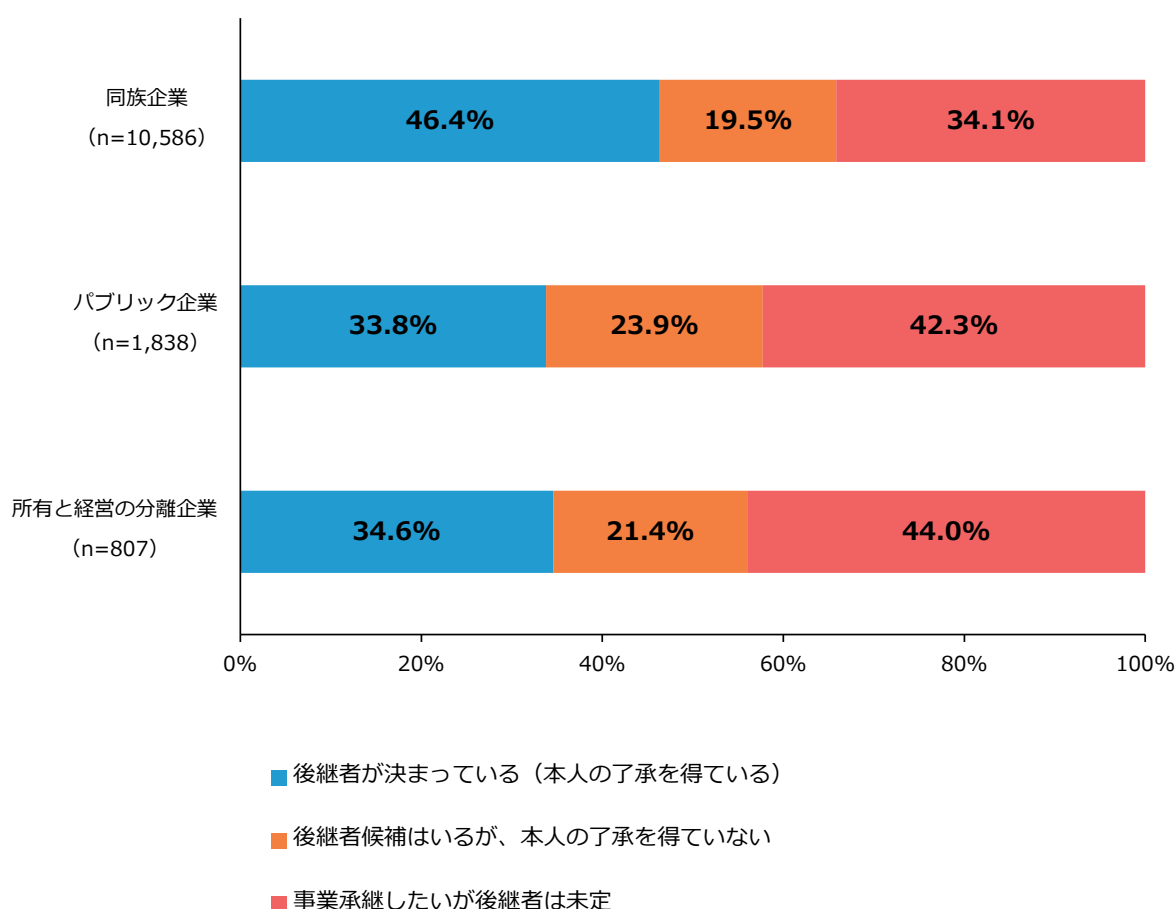
3.経営者年齢について、「29歳以下」、「30代」、「40代」と回答した事業者は除く。

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

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

<第 2-1-83 図>

後継者の選定状況（企業類型別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

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

⁶⁰ 企業類型の詳細については、第 2-1-30 図を参照。

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

＜第 2-1-84 図＞

後継者の属性分類図

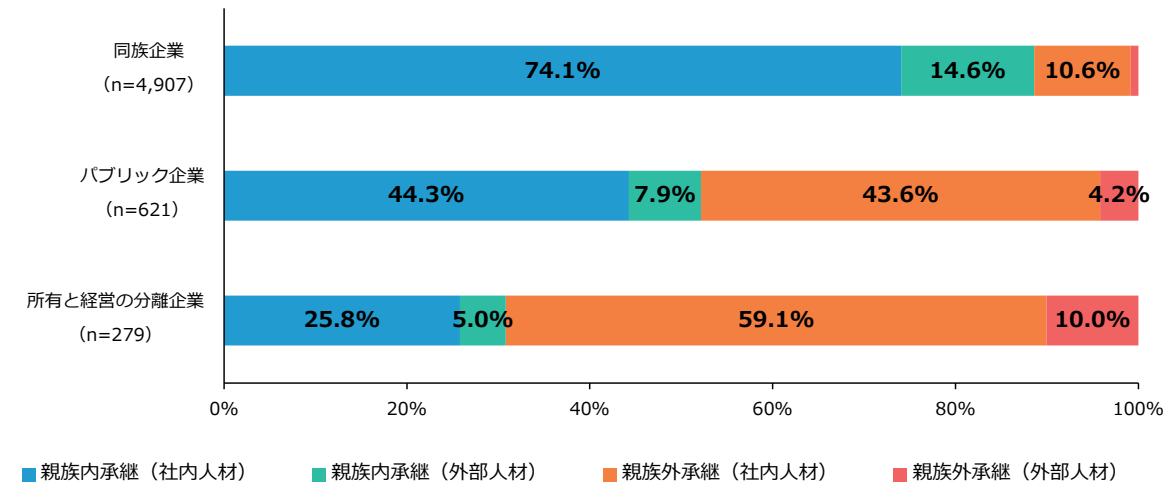
		現経営者と後継者の親族関係	
		親族	親族ではない
勤後 務継 状者 況の	常勤している	親族内承継（社内人材）	親族外承継（社内人材）
	非常勤又は自社に勤務していない	親族内承継（外部人材）	親族外承継（外部人材）

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

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

＜第 2-1-85 図＞

後継者の属性（企業類型別）

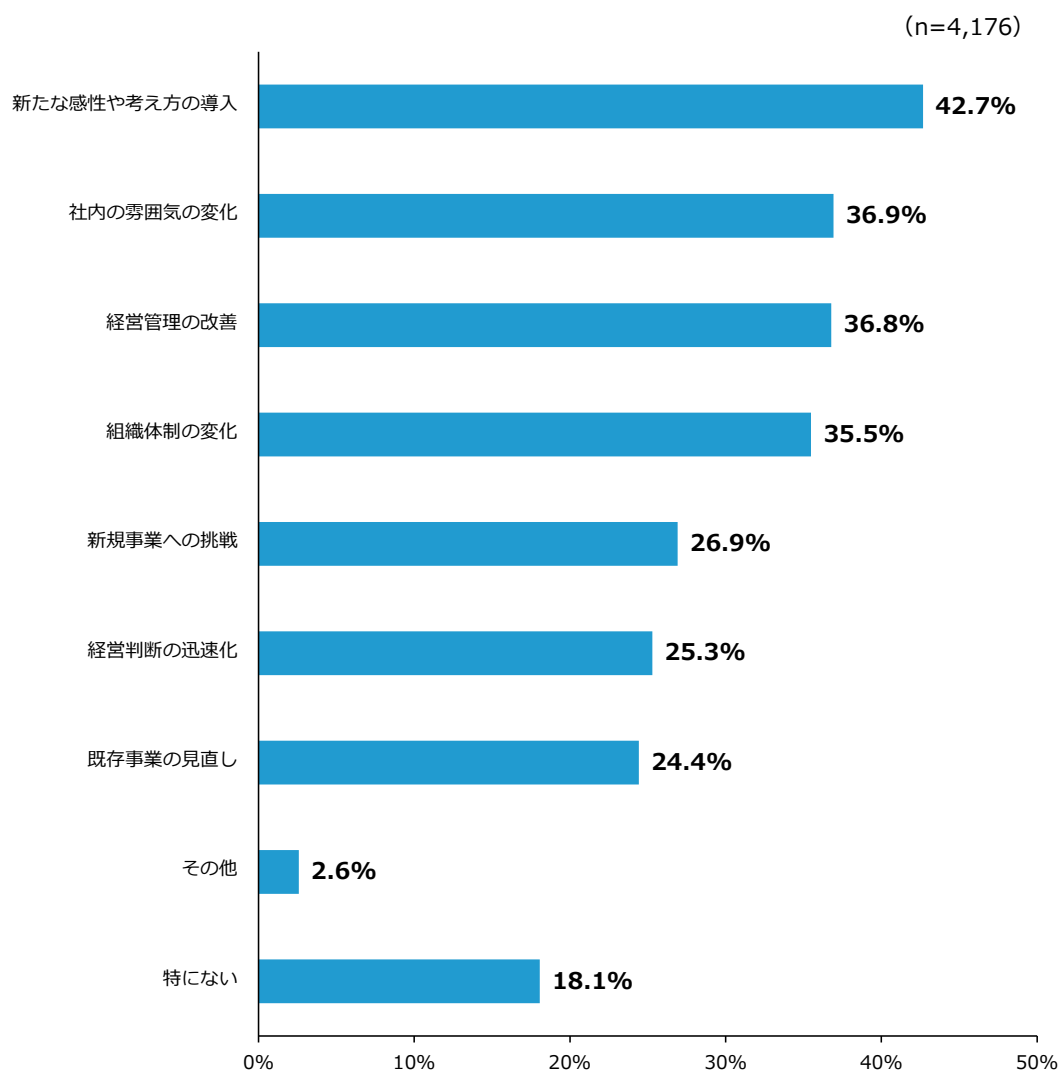


資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注） 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
2.後継者の選定状況について、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した事業者に聞いたもの。

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

<第2-1-86図>

事業承継後に効果のあつた取組（40歳代以下の経営者）



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

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

② まとめ

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

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

事例 2-1-10：マツモトプレシジョン株式会社

「事業承継を機に、DX による大胆な生産性向上と GX に取り組んだ企業」

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

人口4万人都市の人材不足を懸念、賃上げに向け「稼ぐ力」強化に取り組む

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

DX による生産性向上と GX による SDGs 対応への大胆な変革

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

従業員の基本給4%アップを達成、持続可能な会社を作る

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



松本敏忠社長



主力の空気圧制御部品



DX が進む現場

第6節 まとめ

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

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

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

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

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

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