

第2章 スケールアップへの挑戦

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

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

第1節 成長する中小企業が我が国経済に与える影響

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

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

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

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

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

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

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

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

1. 賃上げ

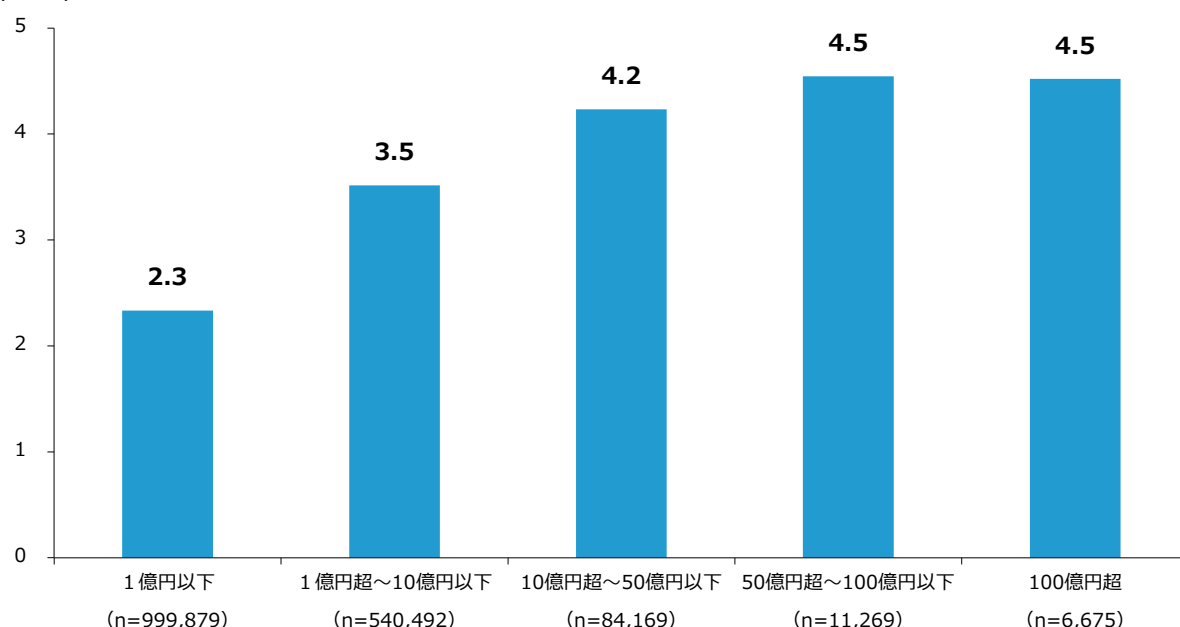
最初に、スケールアップの実現が賃上げにどのような影響を及ぼしているかという点を確認していく。

第2-2-1図は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて、中小企業の売上高規模（以下、「スケール」という。）別の従業者一人当たり人件費の水準について確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、賃金水準も高くなる傾向が見て取れる。

<第2-2-1図>

従業者一人当たり人件費（スケール別）

（百万円）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工

（注）1.従業者一人当たりの人件費は、人件費総額を従業者数で除して算出している。人件費総額は売上原価うち労務費、販売費及び一般管理費うち人件費の合計である。

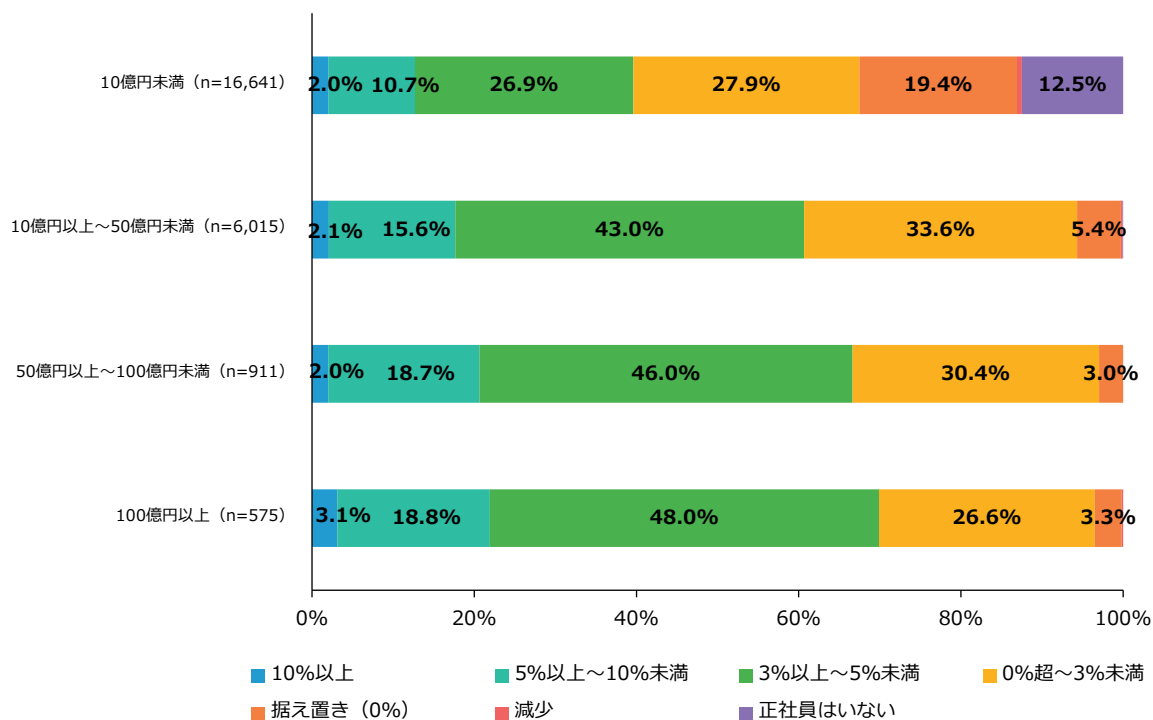
2.法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。

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

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

<第2-2-2図>

賃上げ率（2024年における正社員一人当たりの平均賃金、スケール別）



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

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

2. 域内経済への貢献度合い

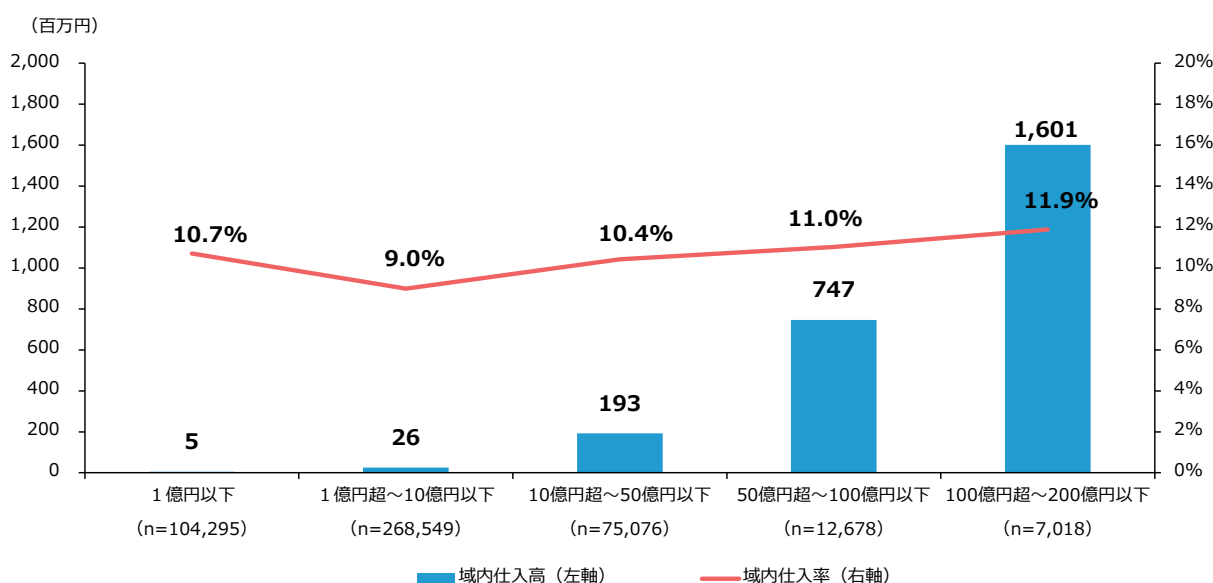
続いて、企業がスケールアップを実現することによる域内経済への貢献度合いについて、域内取引の観点から確認していく。

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

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

<第2-2-3図>

域内仕入高・域内仕入率（スケール別）



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

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

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

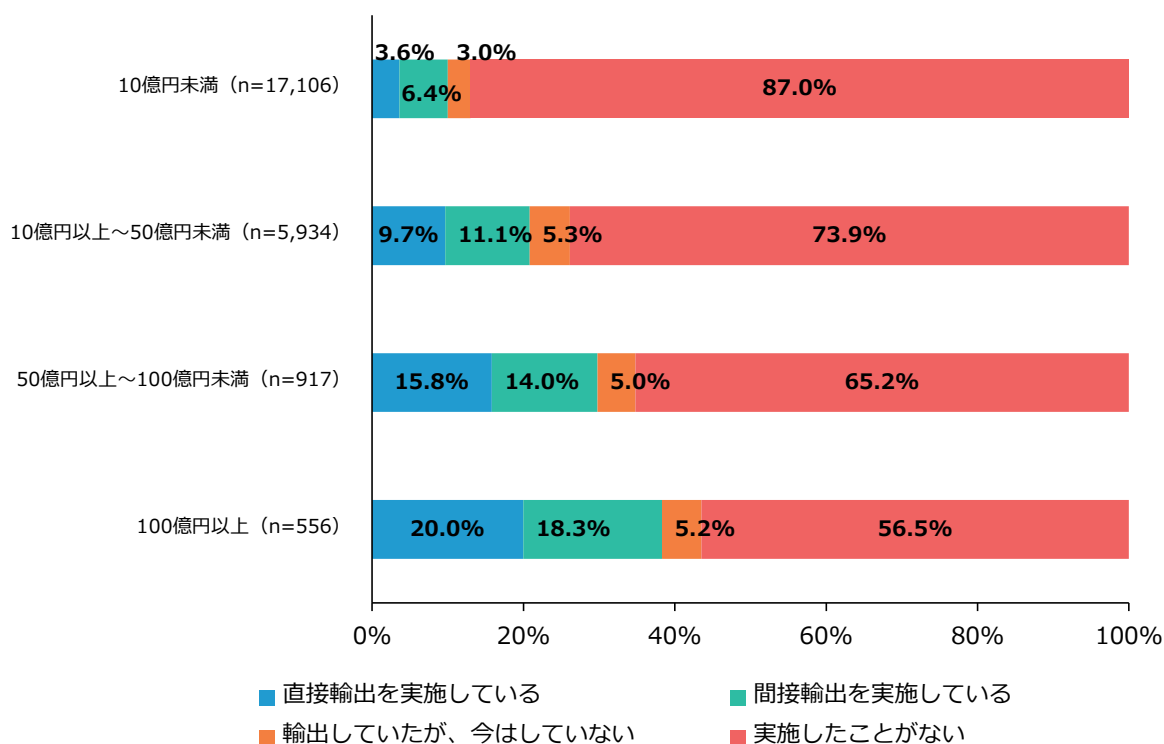
3. 輸出による外需の獲得

次に、スケールアップと輸出の関係性について確認する。

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

<第2-2-4図>

輸出の実施状況（スケール別）



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

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

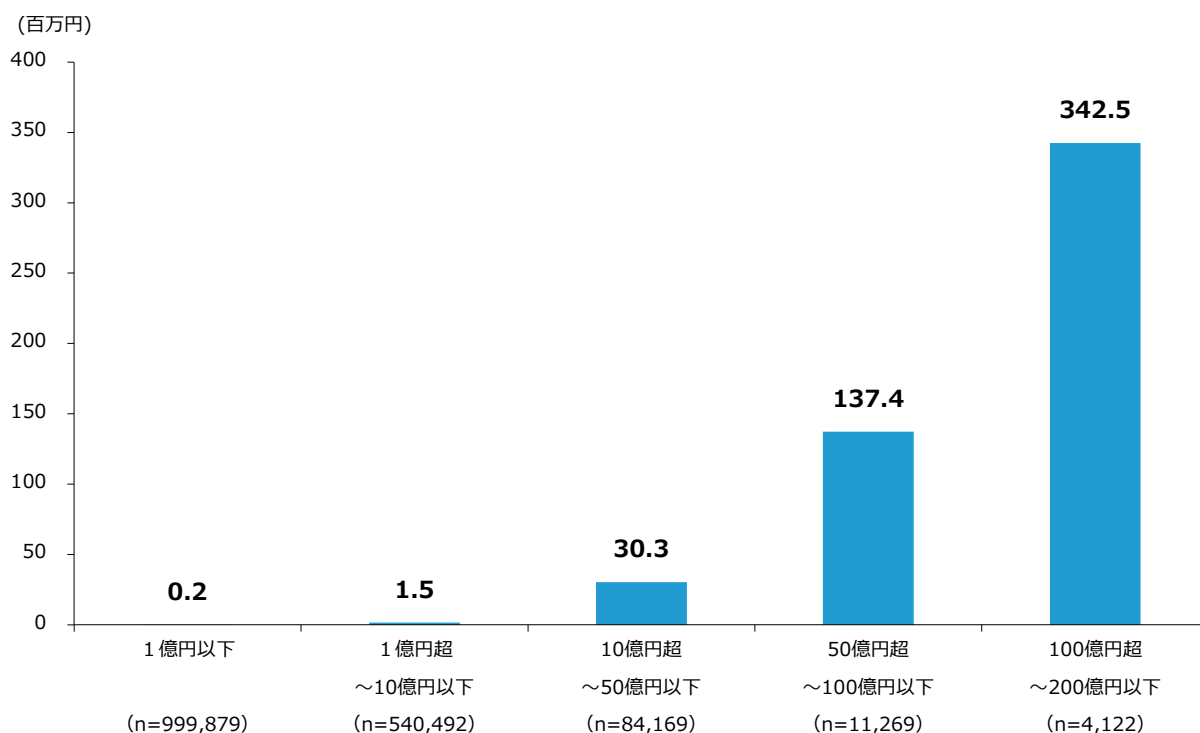
2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

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

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

<第2-2-5図>

1社当たり直接輸出額（スケール別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工

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

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

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

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

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

事例 2-2-1：株式会社西村製作所

「優秀な技術人材を育て上げ、スケールアップを実現した企業」

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

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

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

技術力の源泉である、優秀な人材の確保・育成と定着に向けた取組を進める

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

技術人材を総動員し、海外需要を取り込んでスケールアップを実現

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

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



西村久人社長



セパレータフィルム用スリッター



社員旅行の集合写真

事例 2-2-2：株式会社ササキ

「“人”重視の投資で地域経済を牽引し、良質な雇用を生み出す企業」

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

「人間の手でしか作れない分野」では、人材確保がカギ

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

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

取引先の需要増に対応すべく、人材確保・定着の取組を進める

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

「山梨に『丸の内』を」をコンセプトに地域の良質な雇用を実現

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

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



佐々木啓二社長



山梨本部 外観



主力製品のワイヤーハーネス

第2節 スケールアップに向けた課題

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

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

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

1. スケールアップ企業の実態把握

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

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

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

① 中小企業におけるスケールアップの達成状況

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

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

<第 2-2-6 図>

スケール別の企業数

(単位：社)

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

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

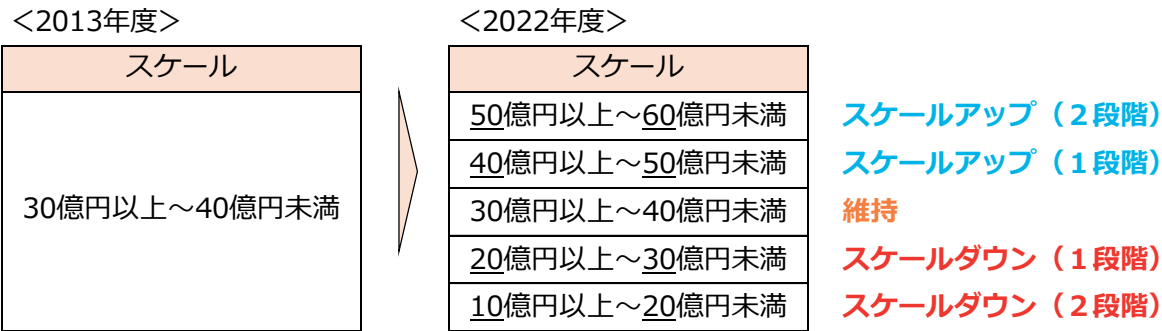
(注) パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

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

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

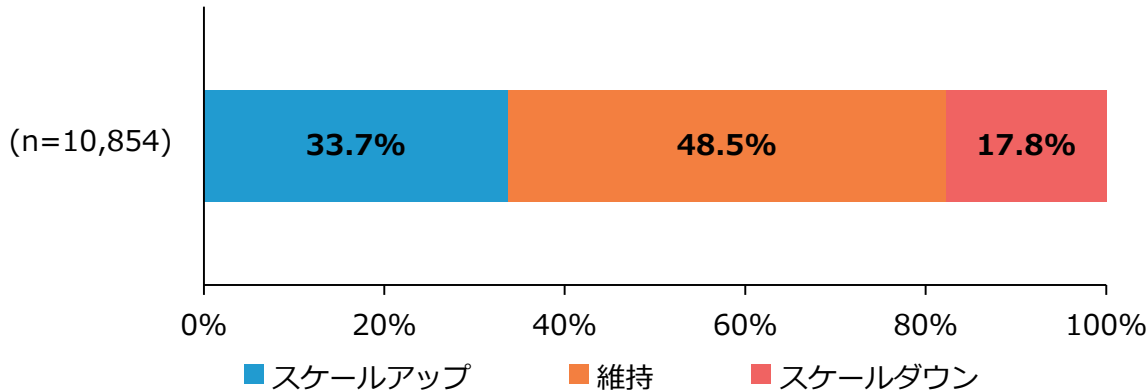
＜第 2-2-7 図＞

スケールの変動（例）



＜第 2-2-8 図＞

スケールの変動状況



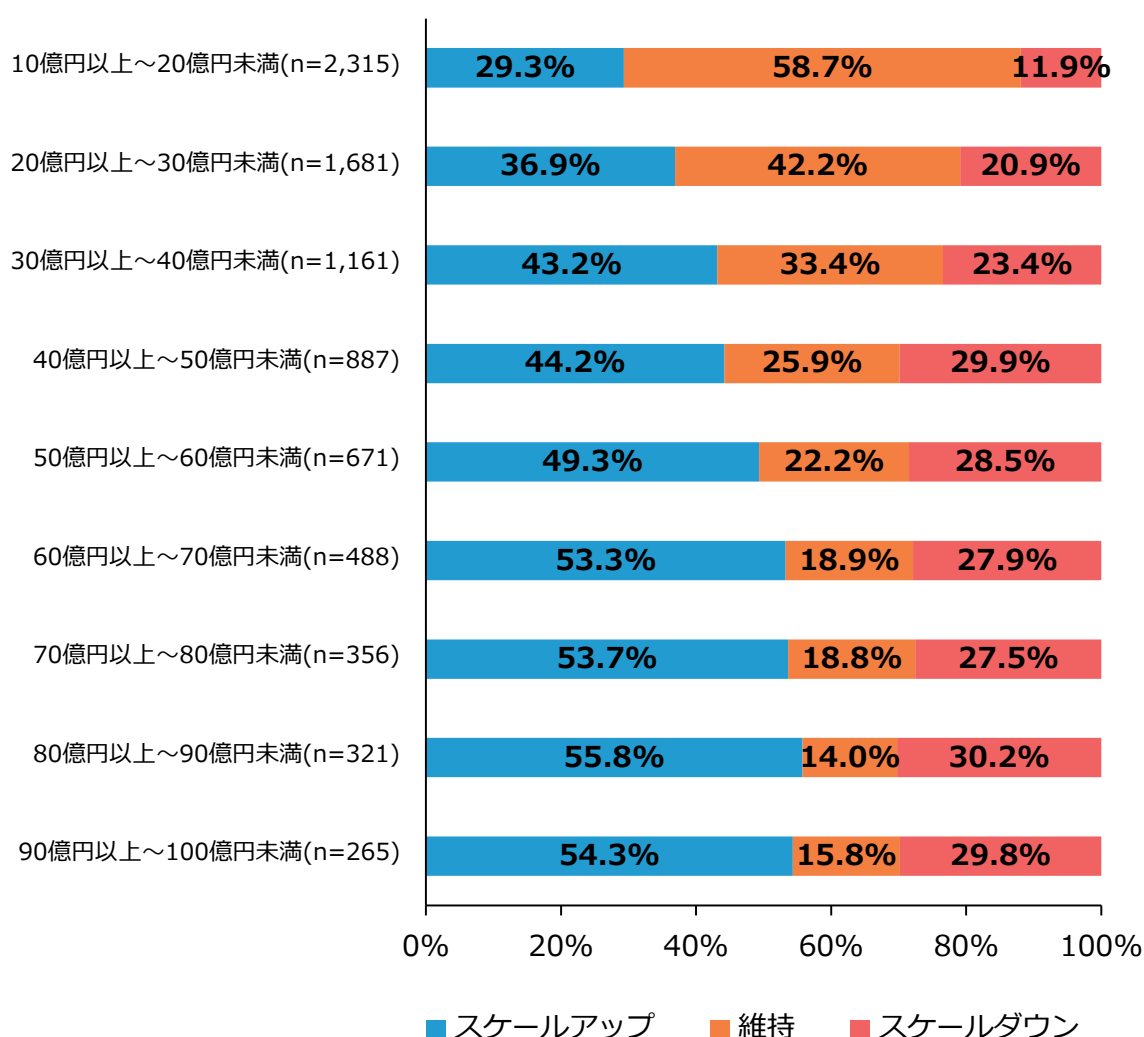
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

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

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

<第2-2-9図>

スケールの変動状況（2013年度におけるスケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

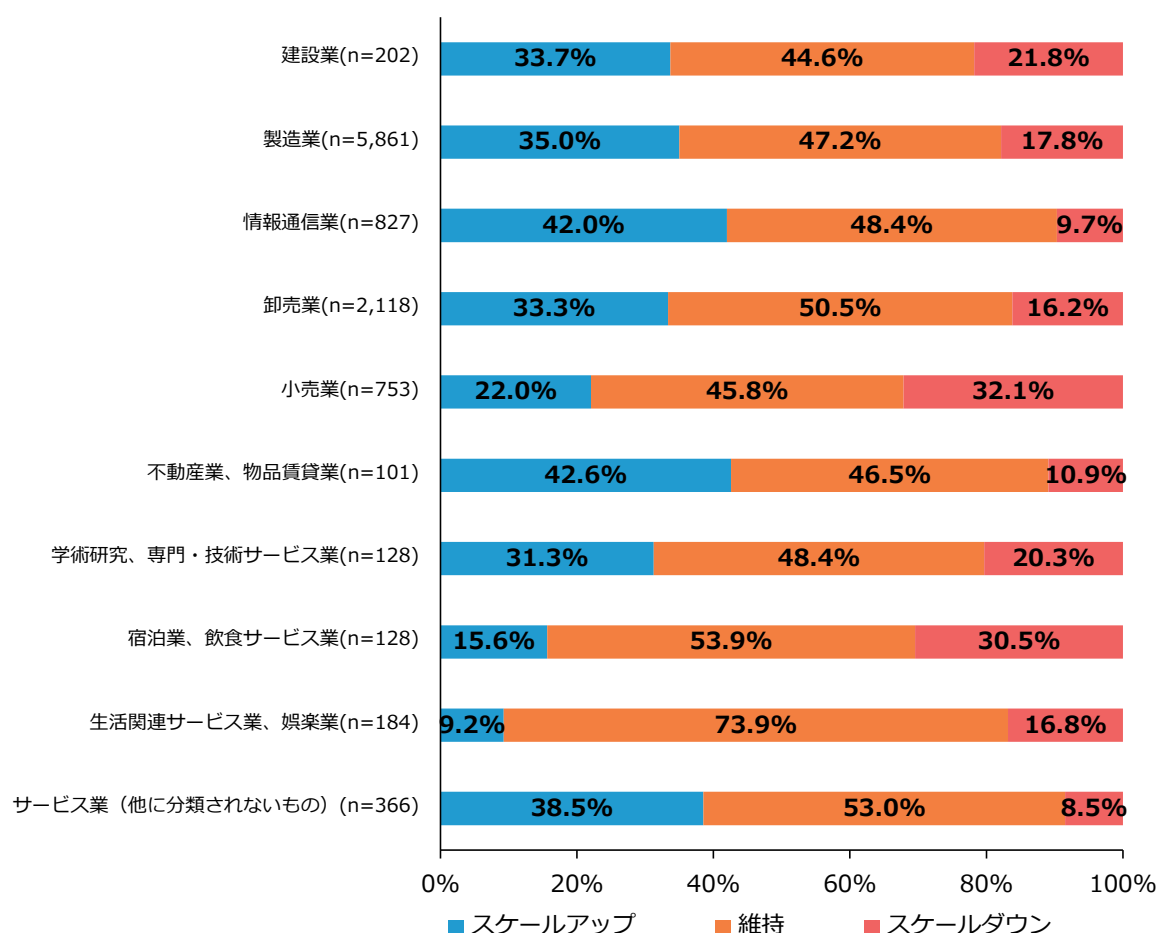
(注) パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

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

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

<第 2-2-10 図>

スケールの変動状況（業種別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. 2013年度時点の業種（大分類）に基づき、集計したもの。

3. n 数が100以下の業種については、表示していない。

② 従業者数

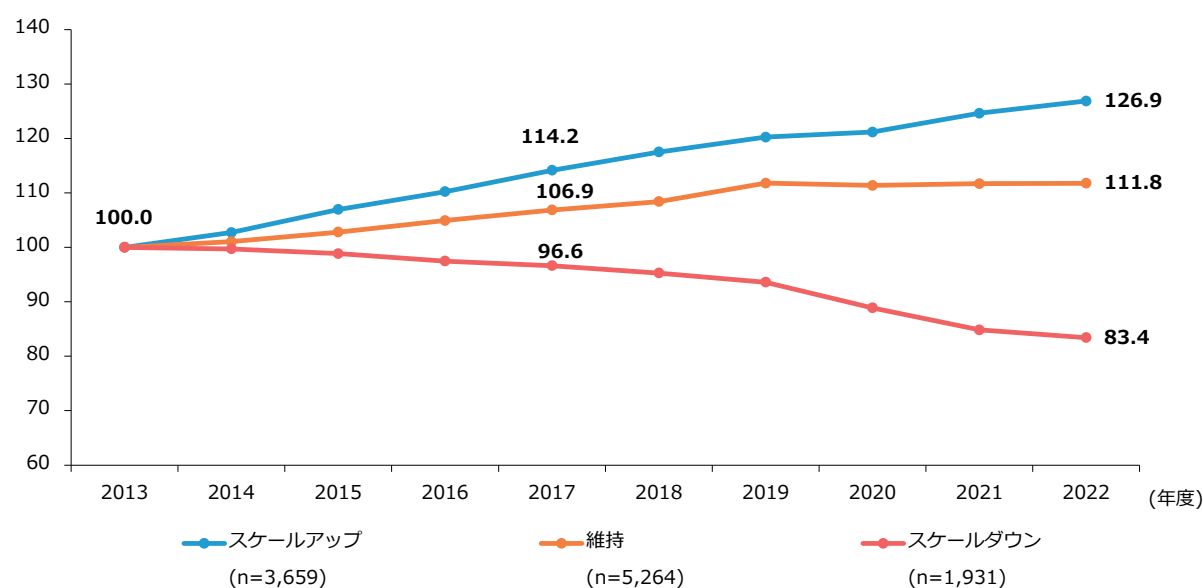
ここからは、スケール変動状況別の従業者数や財務指標等の推移を確認していく。

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

<第2-2-11図>

従業者数の推移（スケール変動状況別）

(従業者数 2013年度=100)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

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

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

③ 従業員一人当たり売上高平均値

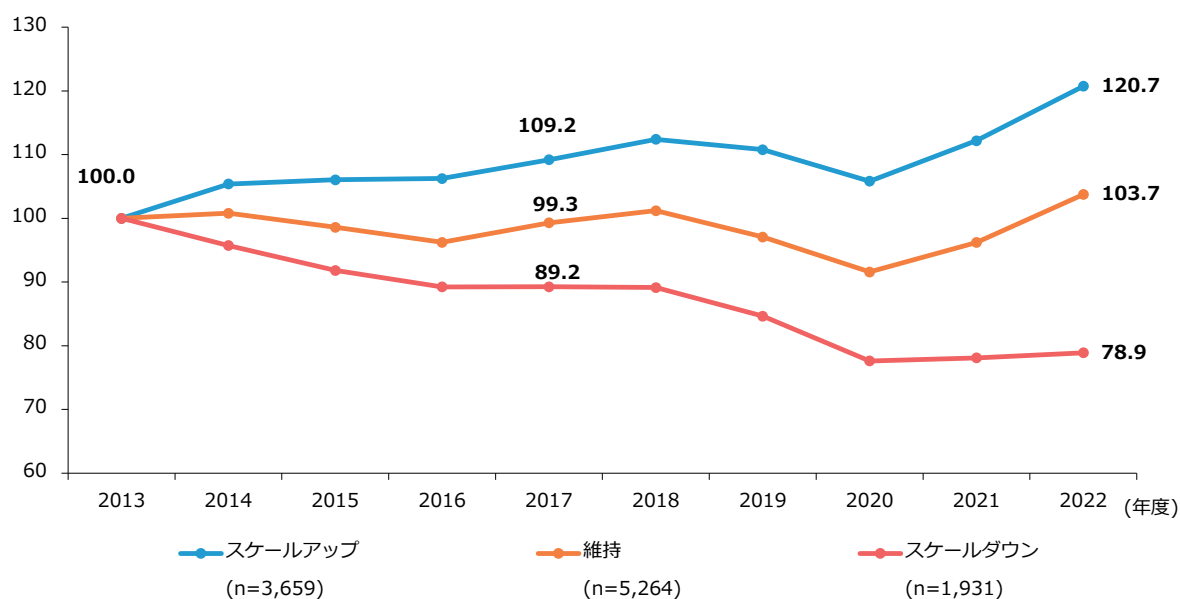
第2-2-12図は、スケールの変動状況別に、従業員一人当たり売上高平均値の推移を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」企業は、10年間で従業員一人当たり売上高平均値を高めていることが分かる。一方で、「維持」企業は10年間でおおむね横ばい、「スケールダウン」企業は減少傾向にあることが分かる。

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

<第2-2-12図>

従業員一人当たり売上高平均値の推移（スケール変動状況別）

（従業員一人当たり売上高平均値 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

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

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

④ 有形固定資産

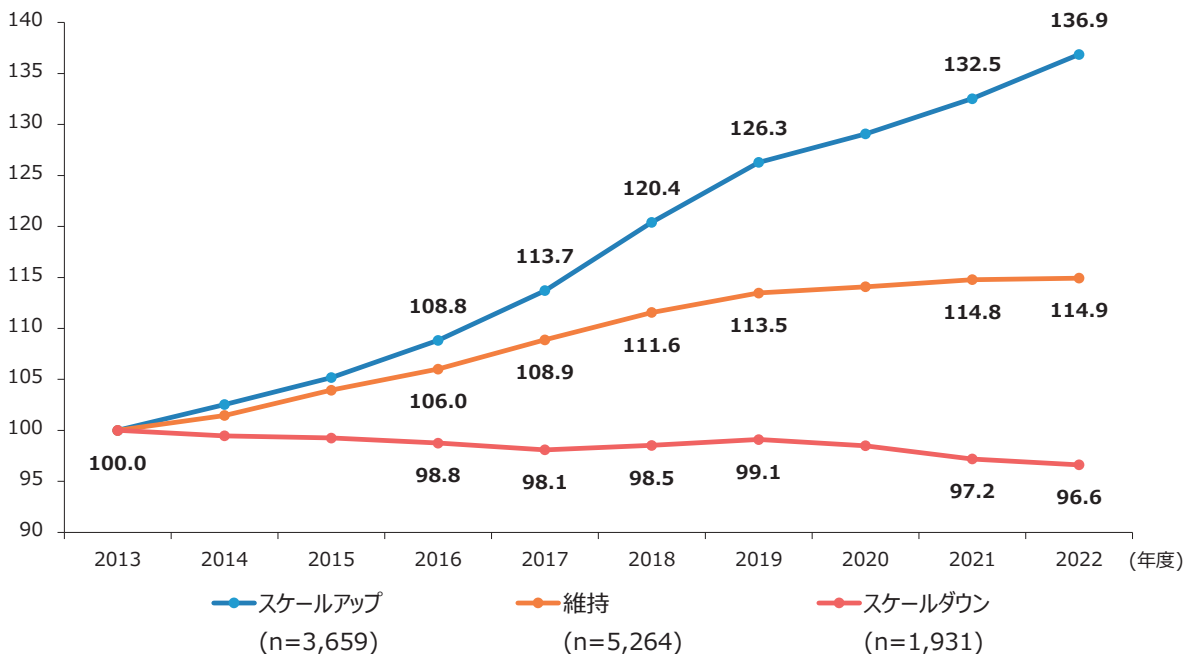
次に、有形固定資産の活用状況を確認していく。

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

<第2-2-13図>

有形固定資産の推移（スケール変動状況別）

（有形固定資産 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（再編加工）

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

2. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

⑤ 資本装備率

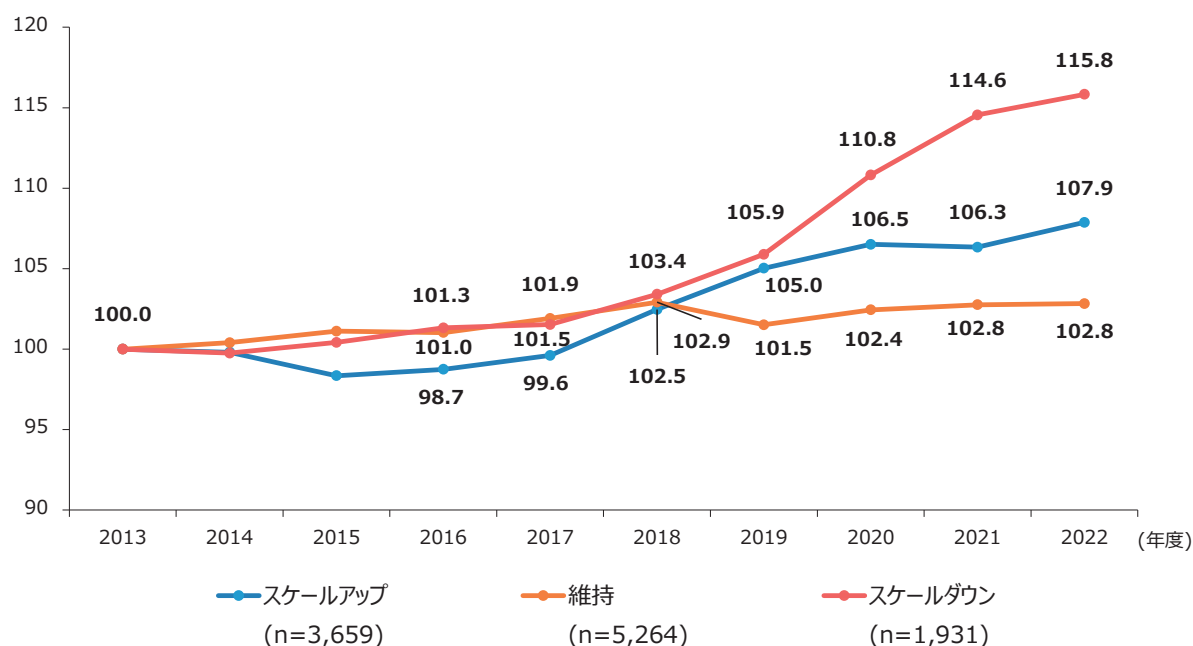
第2-2-14図は、スケールの変動状況別に、資本装備率⁶⁵の推移を見たものである。これを見ると、2022年度においては、「スケールダウン」企業が最も高く、次いで「スケールアップ」、「維持」企業と続いていることが分かる。第2-2-11図及び第2-2-13図で確認したように、「スケールダウン」企業は、資本装備率の分子である有形固定資産の減少よりも、分母である従業者数の減少が大きく、その結果が資本装備率の上昇につながっている。

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

<第2-2-14図>

資本装備率の推移（スケール変動状況別）

（資本装備率 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

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

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

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

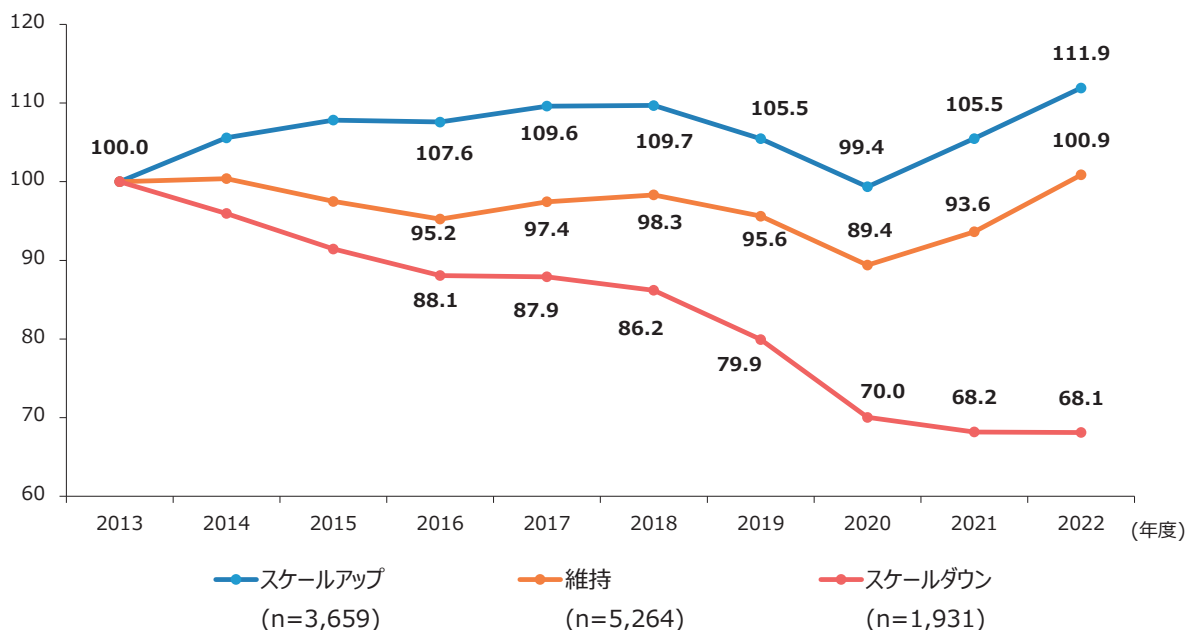
⑥ 有形固定資産回転率

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

<第2-2-15図>

有形固定資産回転率の推移（スケール変動状況別）

（有形固定資産回転率 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. 有形固定資産回転率 = 売上高 ÷ 有形固定資産。

3. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。

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

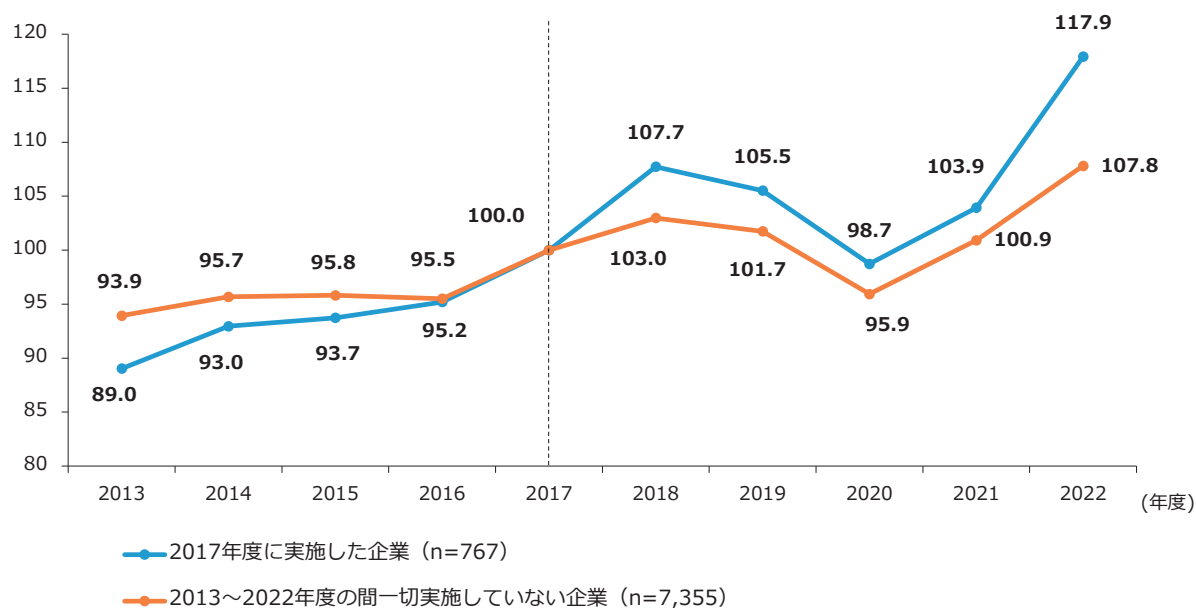
⑦ 設備投資の実施有無別に見た、売上高の推移

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

<第2-2-16図>

売上高の推移（設備投資の実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

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

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

⁶⁷ 設備投資については、第2章第3節第1項で詳細に分析している。

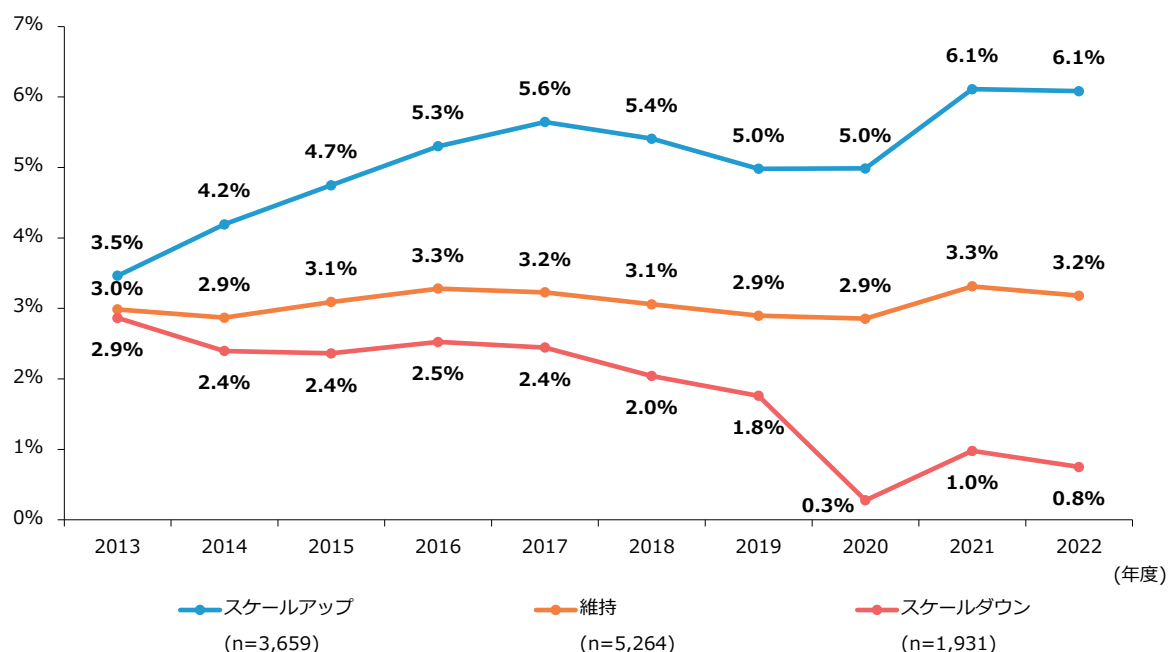
⑧ 売上高営業利益率

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

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

<第2-2-17図>

売上高営業利益率の推移（スケール変動状況別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

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

⑨ まとめ

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

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

2. スケールアップに向けた課題

本項では、アンケート調査を用いて、スケール別の経営課題や重視する組織・人材戦略を概観し、スケール別の「成長の壁」を明らかにするとともに、それを克服してスケールアップを実現するための有効な取組等についての示唆を得ることを目的として、分析を進めていく。具体的には、人材育成の取組、ガバナンス体制の強化や経営の透明性を高めるための組織管理・運営、経営計画の策定・運用、DXの取組について確認していく。

① スケール別の経営課題

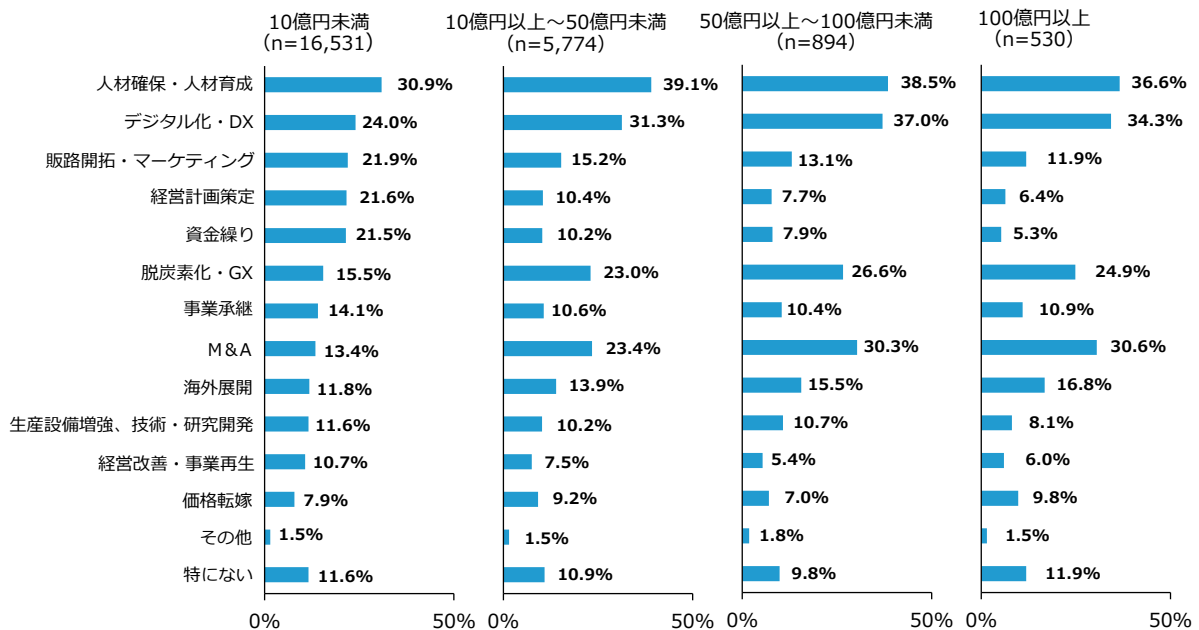
研究会では、「成長志向の経営者は、自社の成長段階に応じた課題を認識し、戦略を考える必要がある」と述べ、企業のスケールごとに成長に向けた課題と打ち手が存在することを示している。

最初に、事業者が独力で対応していくことが難しいと考えている経営課題について、スケール別に確認した（第2-2-18図）。この結果を見ると、「人材確保・人材育成」、「デジタル化・DX」については、いずれのスケールにおいても高い割合となっていることが分かる。また、「経営計画策定」、「資金繰り」といった項目について、「10億円未満」で割合が特に高く、スケールが小さくなるほど割合が高くなっている傾向が見て取れる。「10億円未満」のスケールにおいては、支援機関⁶⁸等を活用しながら、資金繰りの安定化や経営計画の策定などにより、成長に向けて経営基盤を整えることが重要であると考えられる。一方、「50億円以上～100億円未満」、「100億円以上」の比較的スケールが大きい事業者は、特に「脱炭素化・GX」、「M&A」の割合が高いことが分かる。「脱炭素化・GX」については、スケールが大きくなるにつれて、企業の社会的責任が増し、ステークホルダーからの要請が増加することや、大企業のサプライチェーンへの参画が背景にある可能性がある。

⁶⁸ ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

＜第2-2-18図＞

独力で対応していくことが難しい経営課題（スケール別）



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

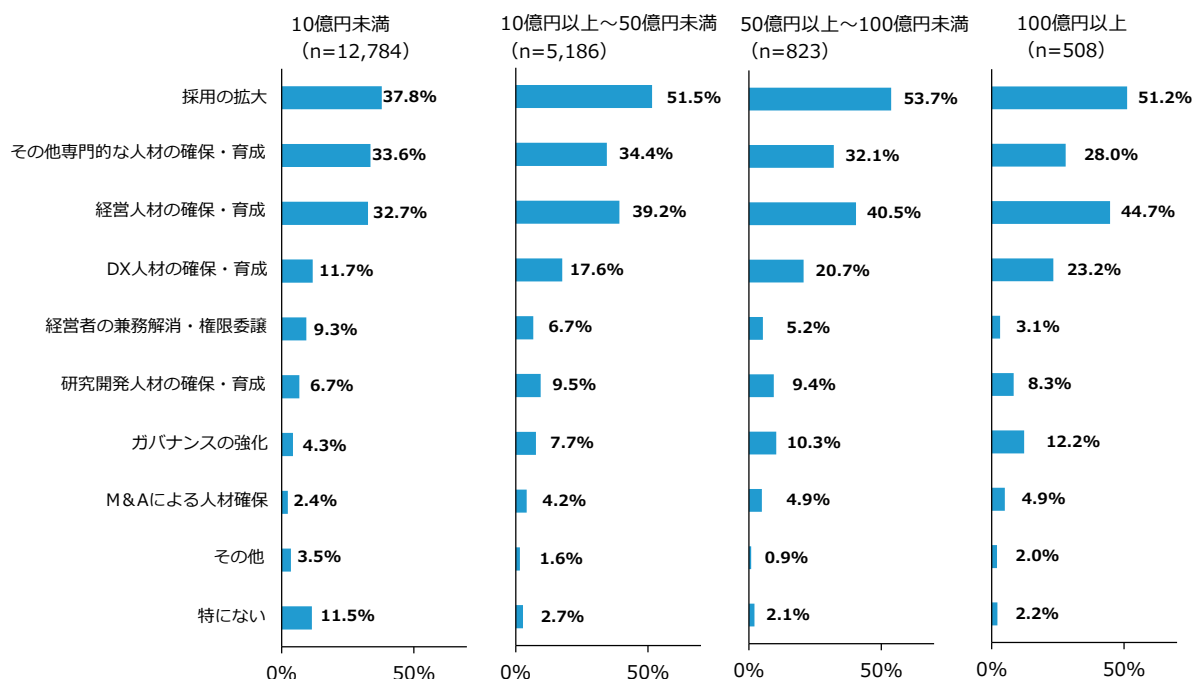
2.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

② スケールアップに向けた組織・人材戦略

次に、企業規模を拡大するに当たって、事業者が重要と考えている組織・人材戦略について、スケール別に確認した（第2-2-19図）。これを見ると、「10億円未満」では、他のスケールと比べ、「経営者の兼務解消・権限委譲」の割合が最も高く、「その他専門的な人材の確保・育成」についても「10億円以上～50億円未満」に次いで高い割合となっていることが分かる。売上高10億円の「成長の壁」は、経営者一人で経営することの限界であり、例えば営業人材や経理人材などの経営者に足りないスキルを補う専門人材の確保と、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であることがうかがえる⁶⁹。また、「経営人材の確保・育成」、「DX人材の確保・育成」については、スケールが大きくなるほど回答割合が高くなる傾向にあることが分かる。100億企業への到達に向けては、事業拡大を伴う中で、DXによる業務変革と、経営者と同じ目線で判断できる経営人材の重要性が増していると考えられる。

<第2-2-19図>

企業規模を拡大するに当たって、重要と考える組織・人材戦略（スケール別）



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

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

3. 「その他専門的な人材」とは、「経営人材」、「DX人材」、「研究開発人材」以外の専門的な人材を指す。

4. 自社の経営方針について、「売上拡大」、「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。

⁶⁹ 2023年版中小企業白書第2部第1章第3節では、従業員数の増加に応じて、経営者からの権限委譲が進んでいることを示した上で、権限委譲を進めている企業の方が、進めていない企業に比べて、売上高をより高めていることを確認した。この結果について、「権限委譲を進めたことが自律的な社員の増加や社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだことで、売上高の増加を実現している可能性が考えられる」と指摘している。

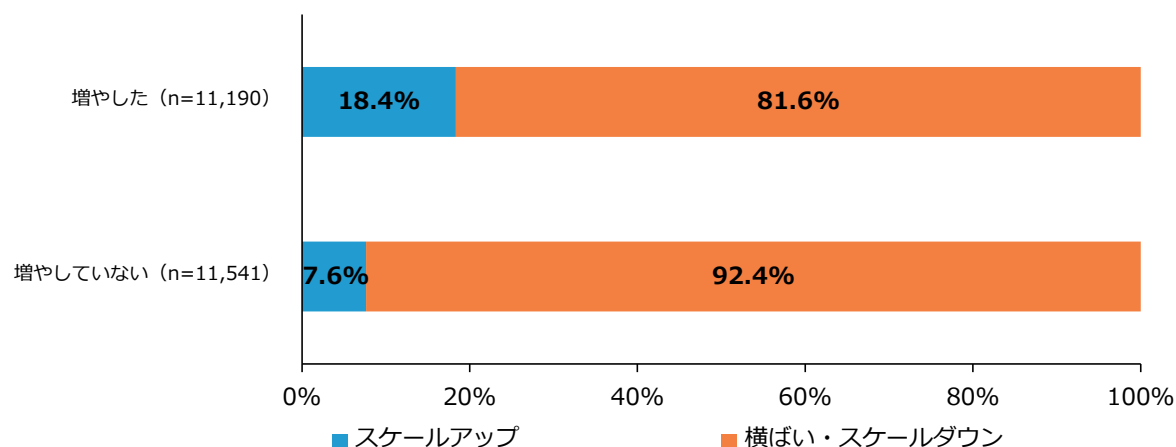
③ 専門人材の確保に向けた、人材育成の取組

第2-2-19図において、いずれのスケールにおいても、専門人材の確保を重点課題として認識している事業者が多いことを確認した。専門人材の確保に当たっては新規採用に加え、社内で育成することも重要である⁷⁰。そこで、人材育成の取組の増減とスケールアップの関係性について確認した（第2-2-20図）。これを見ると、人材育成の取組を「増やした」事業者の方が、「増やしていない」事業者よりも、スケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から、因果関係の特定には至らないものの、人材育成の取組はスケールアップの一助となっている可能性がある。

第2-2-20図について、スケール別に集計したものが第2-2-21図である。これを見ると、いずれのスケールにおいても、第2-2-20図と同様の傾向が見て取れる。特に10億円未満のスケールにおいては、人材育成の取組が経営者に足りないスキルを補う人材の確保につながり、経営者一人で経営することの限界という「成長の壁」の打破につながる可能性がある。

<第2-2-20図>

スケール変動状況（人材育成の取組の増減別）



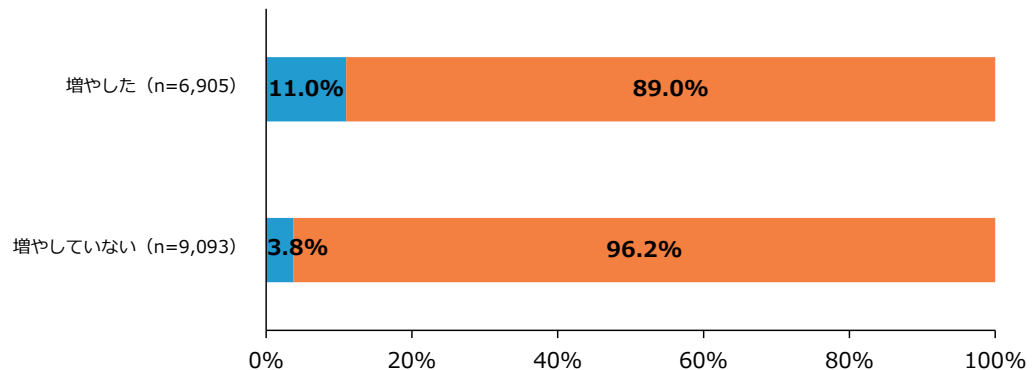
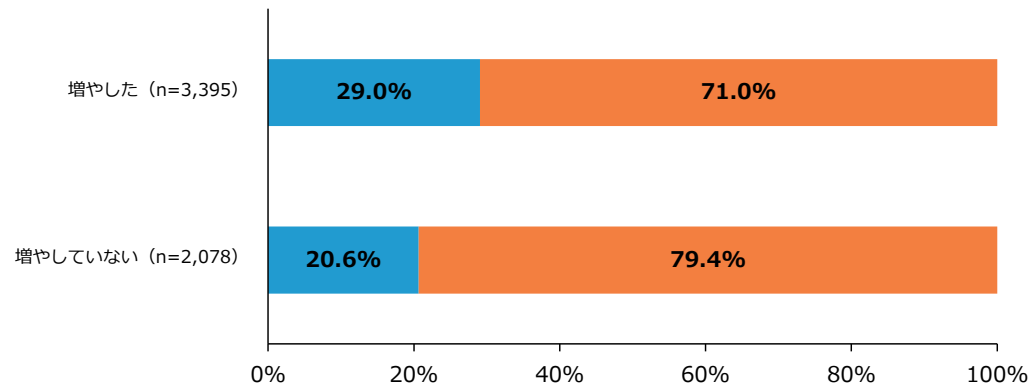
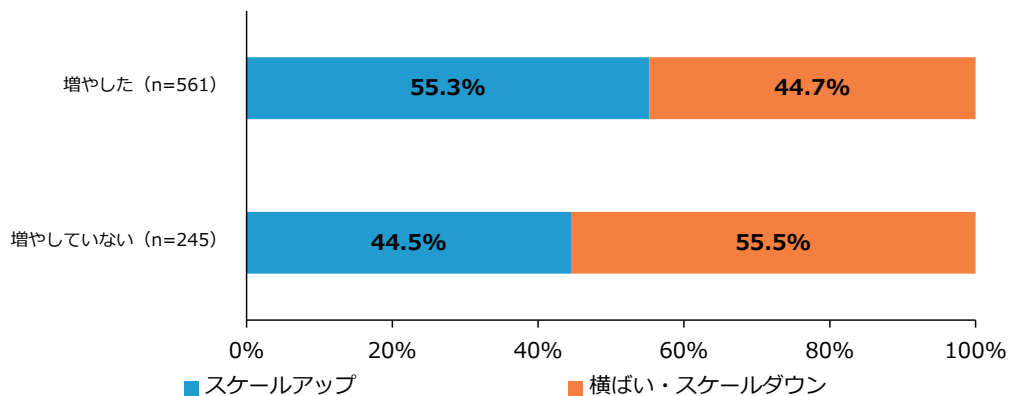
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.「人材育成の取組の増減」は、5年前（2019年）と比べた、人材育成の取組状況を聞いたもの。「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」の合計。「増やしていない」は、「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は集計から除いている。

2.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

⁷⁰ 2018年版中小企業白書第2部第1章第3節では、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中核を担う役割を持った「中核人材」が不足していることの対応方法として、社内で育成するという意向を持った企業が多いことを確認している。

<第2-2-21 図>

スケール変動状況（人材育成の取組の増減別、スケール別）
（1）売上高10億円未満（5期前）

（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）

（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）


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

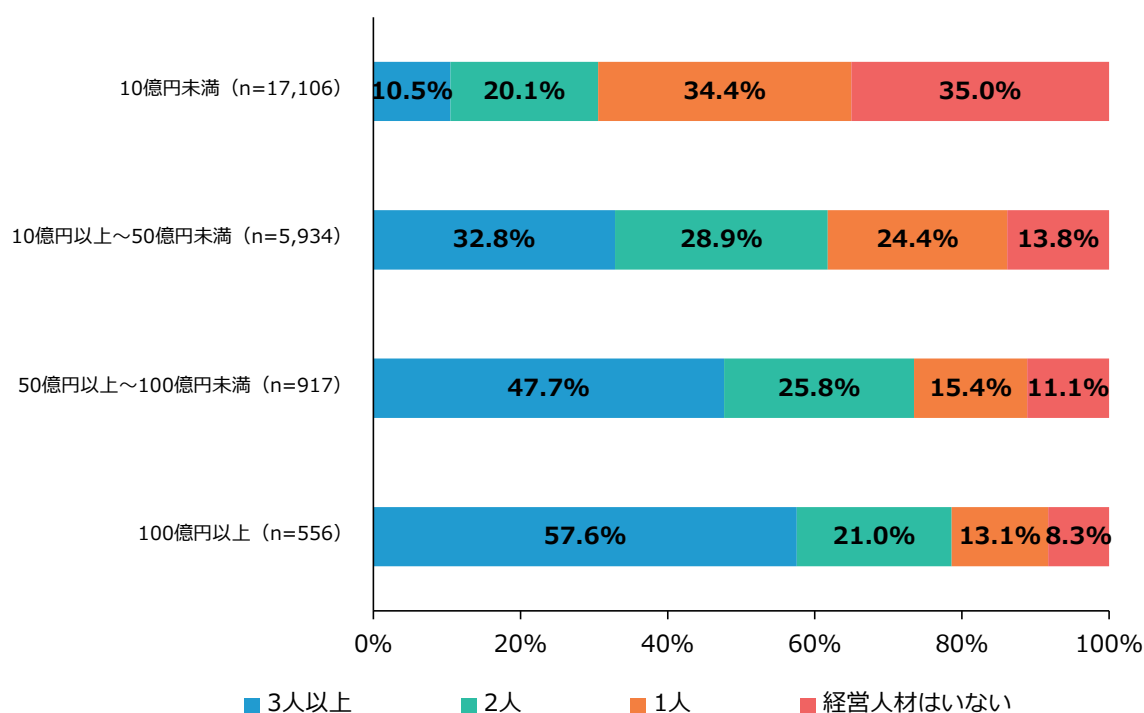
（注）1. 「人材育成の取組の増減」は、5年前（2019年）と比べた、人材育成の取組状況を聞いたもの。「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」の合計。「増やしていない」は、「変わらない」、「やや減らした」、「大いに減らした」の合計。「従業員はいない」、「業歴5年未満」と回答した事業者は集計から除いている。

2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。なお、ここでの5期前は決算期を指しており、5年前（2019年）と同義でないことに留意する。

次に、経営人材について確認していく。第2-2-22図は、スケール別の経営人材の有無及び人数を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど経営人材が存在している割合が高くなり、人数も増える傾向にある。特に、「経営人材はいない」と回答した割合は、「10億円未満」で最も高いことが見て取れる。この分析からも、売上高10億円未満の事業者が売上高10億円以上へのスケールアップを実現するに当たっての「成長の壁」の一つとして、経営者一人で経営することの限界が存在している可能性が改めて示唆される。特に、「100億円以上」では、9割超の事業者が経営人材を有していることから、将来的に100億企業を目指すに当たっては、経営人材の確保は重要な取組である可能性がある。

<第2-2-22図>

経営人材の有無及び人数（スケール別）



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

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

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

④ ガバナンス体制の強化と経営の透明性を高める取組

第 2-2-19 図を見ると、企業規模を拡大するに当たって、重要と考えている組織・人材戦略として「ガバナンスの強化」と回答する事業者が一定数存在することが分かる。「ガバナンスの強化」と回答している事業者の割合は、スケールが大きくなるほど高まっていることから、比較的スケールが大きい事業者における課題の一つであると考えられる。

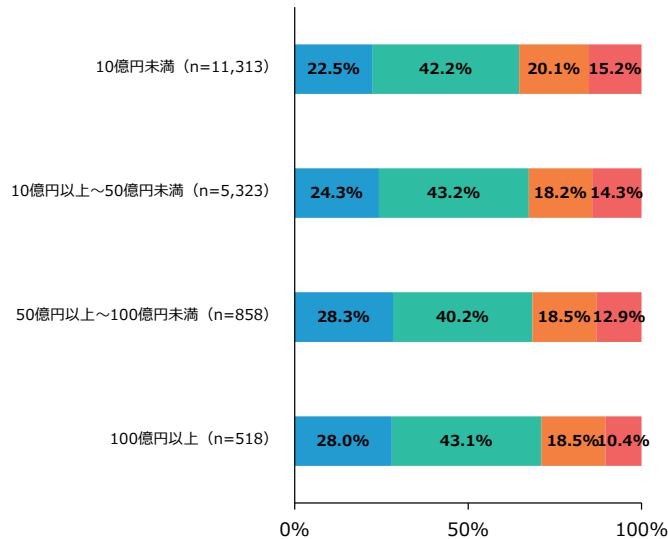
ガバナンス体制について分析を進めるに当たって、最初に、利害関係者について確認していく。第 2-2-23 図は、経営判断において、その意見を重視する利害関係者をスケール別に確認したものである。これを見ると、いずれの利害関係者においても、スケールが大きくなるほど「強く重視する」又は「ある程度重視する」と回答した割合が高くなる傾向がうかがえる。このことから、スケールアップに当たっては、より利害関係者を意識した経営に取り組む必要があり、ガバナンス体制を強化し、経営の透明性を高めることが重要であると考えられる⁷¹。

⁷¹ 2018 年版中小企業白書第 1 部第 4 章第 3 節では、取締役会の設置といった組織的な意思決定構造の整備や、決算情報等の情報開示や経営計画の策定、管理会計の取組について、従業員規模が大きいほどそれらの整備・取組が進んでいる状況を確認した上で、「企業の成長とともに、これら外部からの規律付けや経営体制といった統治構造を整備していくことで、企業の投資活動が促進され、生産性を向上させながら健全な成長をしていくと考えられよう」と示唆している。

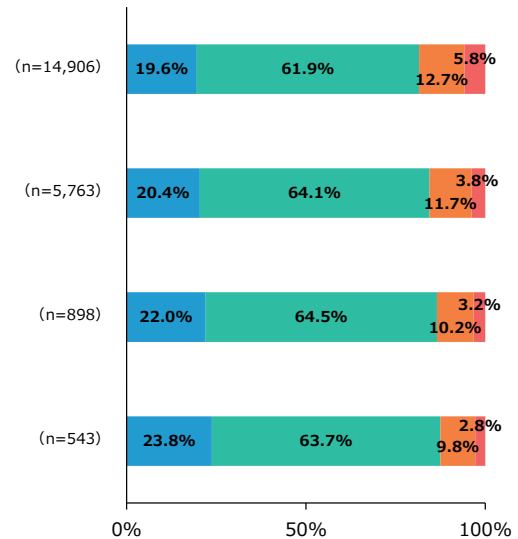
<第 2-2-23 図>

経営判断において、重視する利害関係者（スケール別）

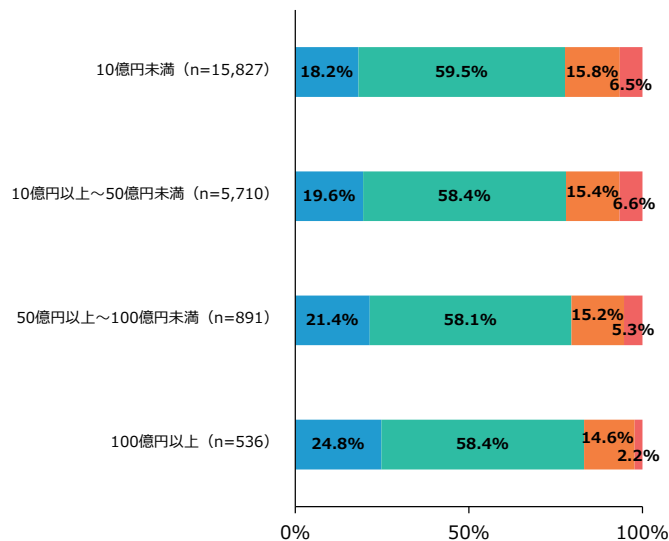
(1) 株主



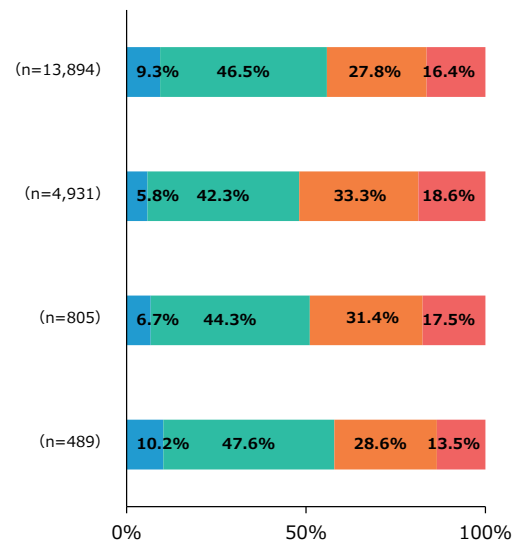
(2) 従業員



(3) 取引先



(4) 地域社会・地元住民



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

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

2.経営判断を行う際、利害関係者の意見について、どの程度重視しているかを聞いたもの。

3.ここでの「取引先」とは、販売先、仕入先、取引金融機関などを指す。

4.利害関係者について、「関係者はいない」と回答した事業者は除いている。

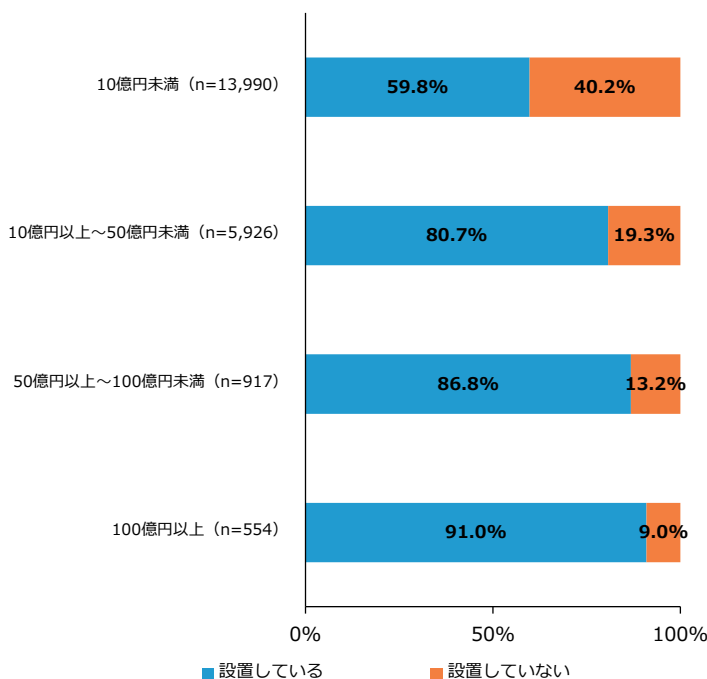
■ 強く重視する ■ ある程度重視する
■ あまり重視しない ■ ほとんど重視しない

ここからは、ガバナンス体制について分析していく。第2-2-24図は、「取締役会の設置」、「社外取締役の登用」について、スケール別に確認したものである。これを見ると、いずれもスケールが大きくなるほど、取り組んでいる割合が高く、スケール間の差については「10億円未満」と「10億円以上～50億円未満」の間で最も大きいことが分かる。スケールアップを目指すに当たっては、「10億円未満」の比較的スケールが小さい段階から、まずは「取締役会の設置」によりガバナンス体制の整備に取り組むことが重要である可能性がうかがえる。一方で、「社外取締役の登用」については、「100億円以上」の事業者でも3割を下回っている。

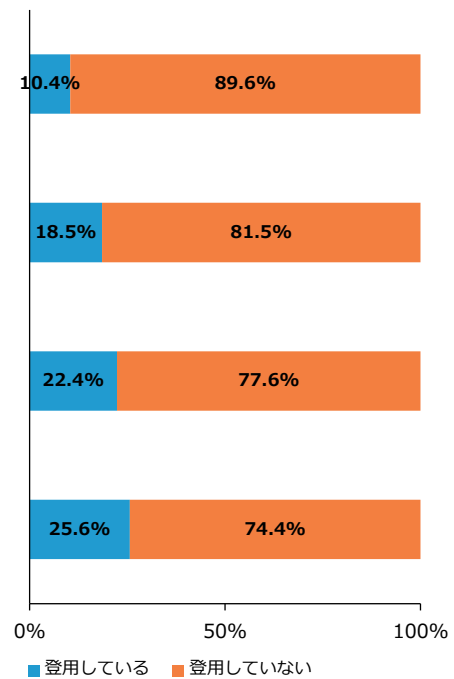
<第2-2-24図>

ガバナンス体制（スケール別）

（1）取締役会の設置



（2）社外取締役の登用



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

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

3.ここでの「社外取締役」は、以下の全てに該当する人物を指す。

- ・経営者又は筆頭株主の親族でない。
- ・現在及び過去において、自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない。
- ・経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。

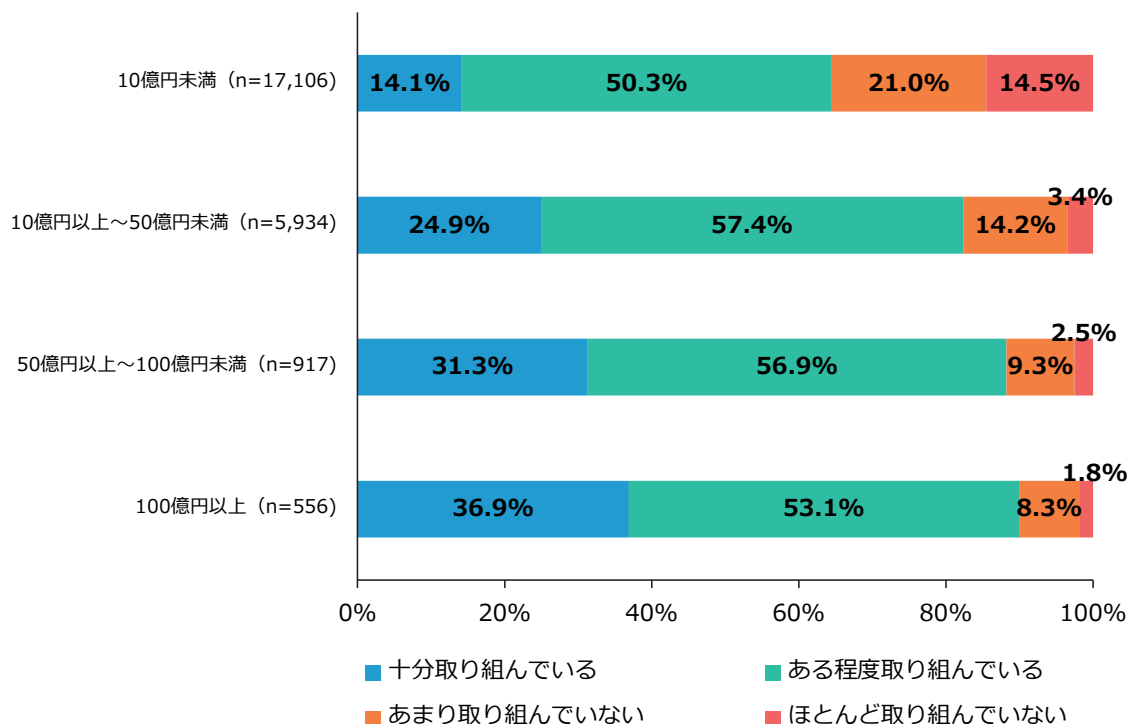
次に、経営の透明性を高めるための組織管理・運営の取組について確認していく。

第 2-2-25 図は、組織管理の取組である「従業員への経営理念・ビジョンの共有」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合が高くなっていることが分かる。

続いて、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第 2-2-26 図は、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」に「取り組んでいる」事業者と「取り組んでいない」事業者について、5 期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても「取り組んでいる」事業者の方がよりスケールアップを実現していることが分かるが、「取り組んでいない」事業者との差については、「50 億円以上～100 億円未満」のスケールにおいて最も大きい。スケールが大きい事業者ほど抱えている従業員数も多く、経営に関する経営者の考えを自らの言葉で従業員全員に伝えることが難しくなる中、経営理念・ビジョンという形で従業員に浸透させる仕組みを構築できているか否かがスケールアップの実現に向けた一要素となっている可能性がうかがえる。

<第 2-2-25 図>

従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況（スケール別）

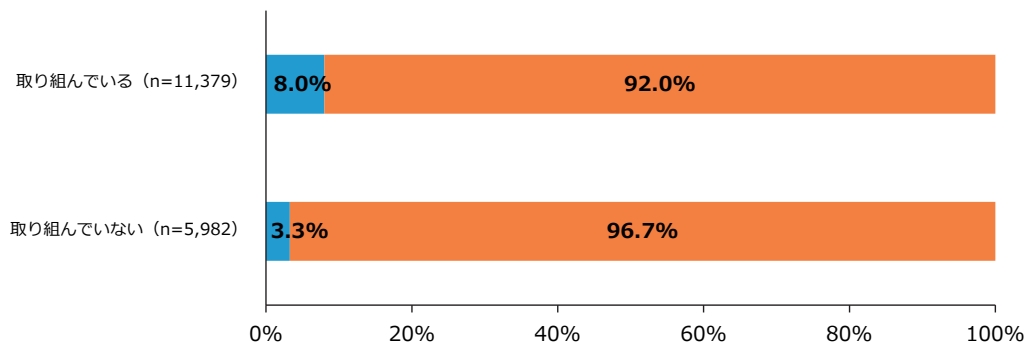


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

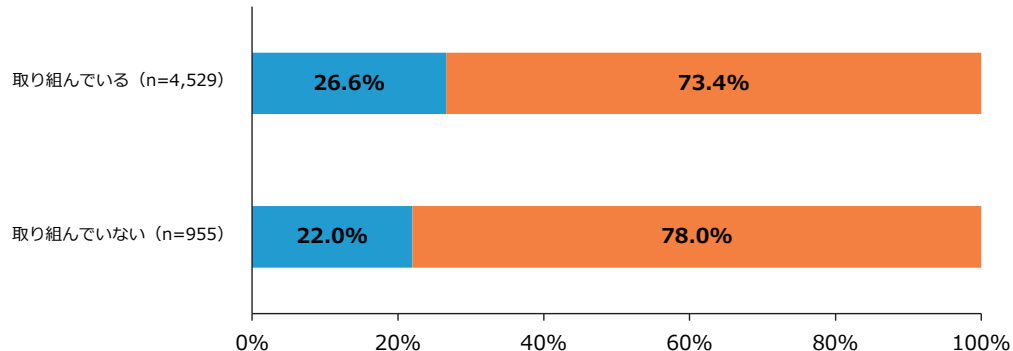
（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

<第2-2-26図>

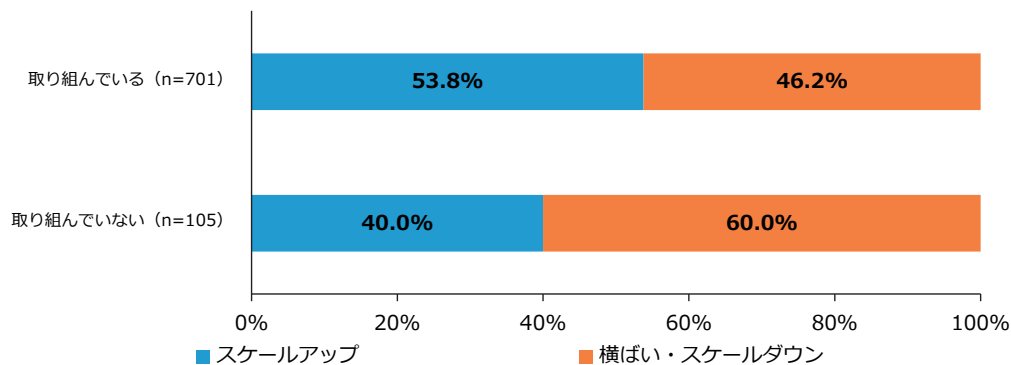
スケール変動状況（従業員への経営理念・ビジョンの共有の取組状況別）
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



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

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

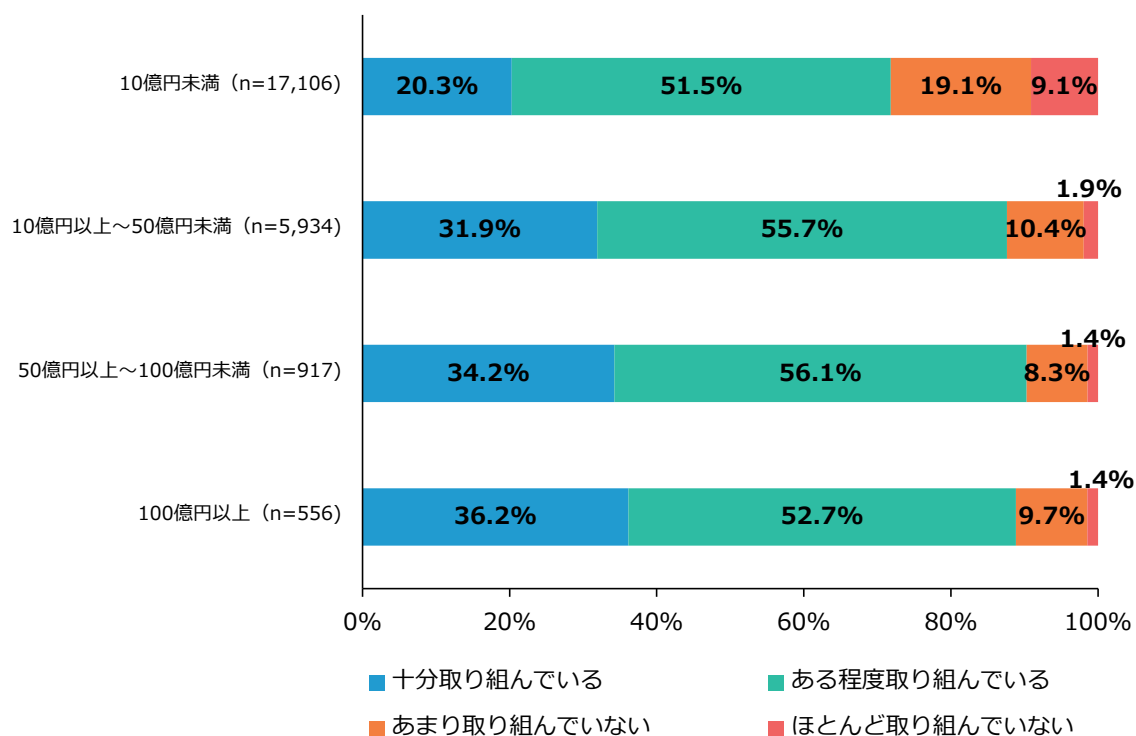
2. 「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

第2-2-27図は、組織管理の取組である「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「十分取り組んでいる」と回答した割合について、スケール間の差に着目すると、「10億円未満」と「10億円以上～50億円未満」の間で最も大きいことが見て取れる。

続いて、「業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方がスケールアップを実現した割合が高いことが分かる（第2-2-28図）。

<第2-2-27図>

業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況（スケール別）

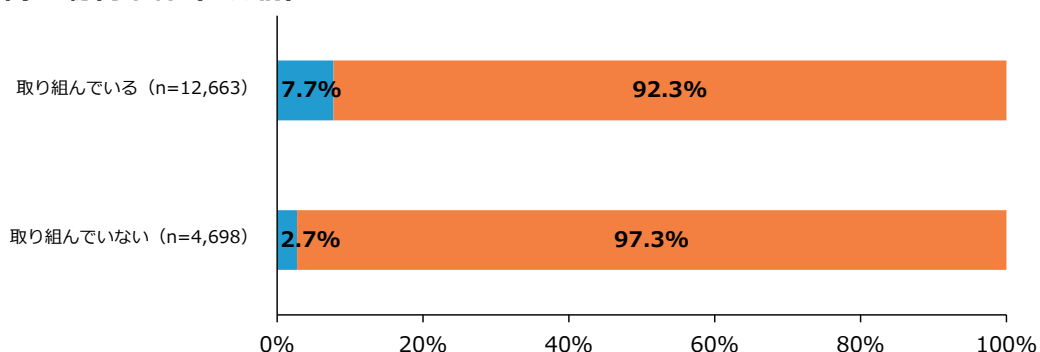


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

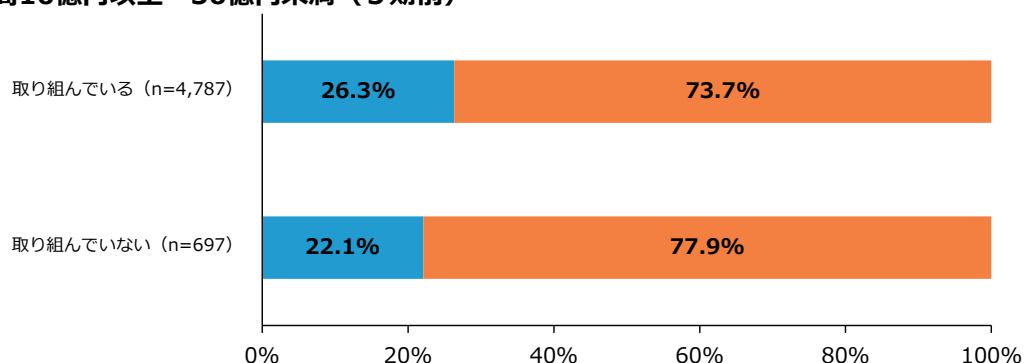
（注）ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

<第2-2-28図>

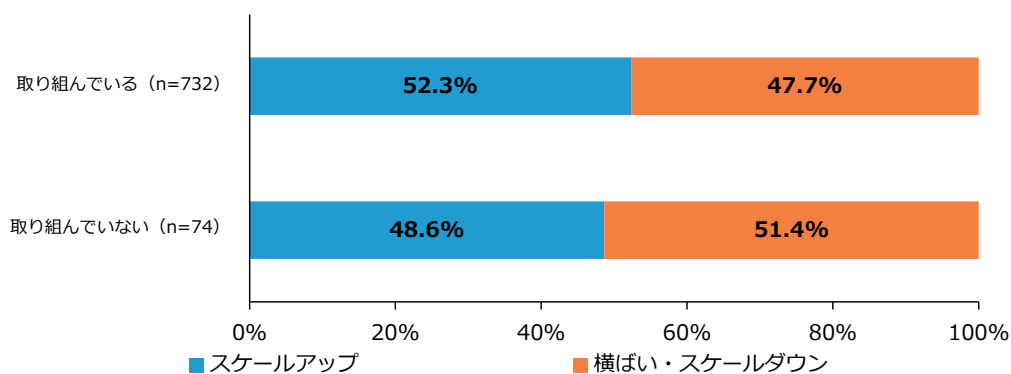
スケール変動状況（業績やキャッシュフローを適時・適切に確認できる管理の取組状況別）
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



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

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

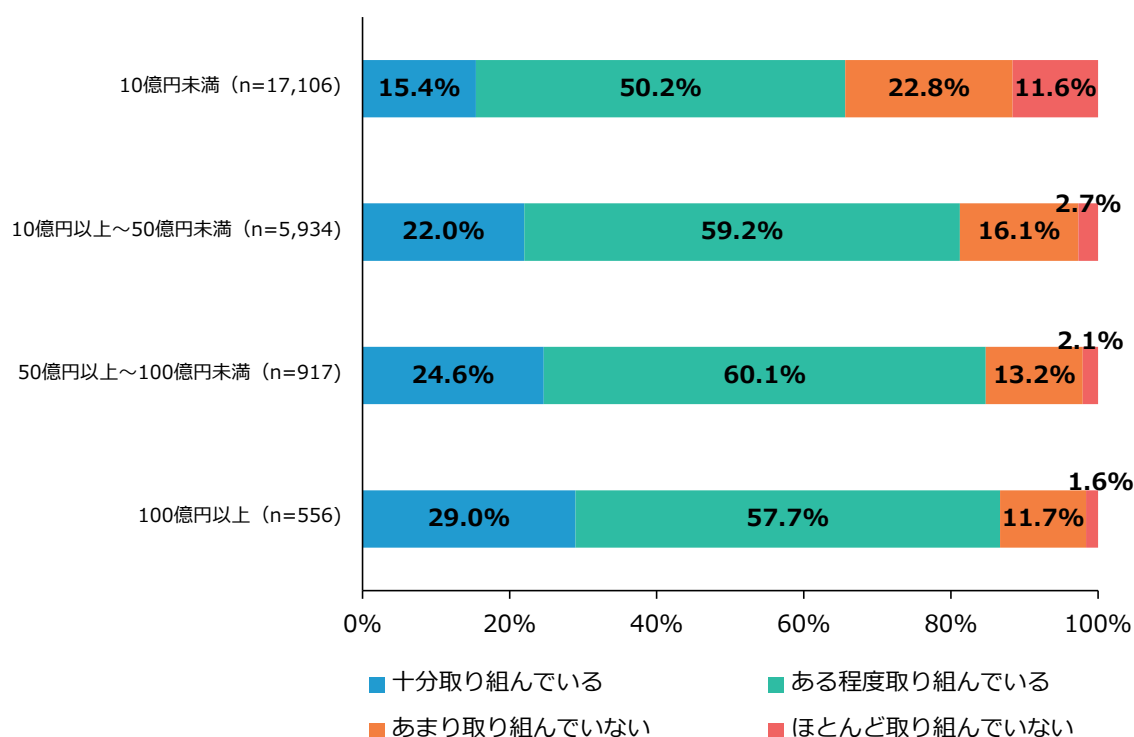
2. 「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

第 2-2-29 図は、経営判断において意思決定が必要な事項と、その意思決定者を明確にする取組である、「意思決定プロセスの明確化」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合が高くなる傾向にあり、スケール間の差に着目すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～50 億円未満」の間で最も大きいことが見て取れる。

続いて、「意思決定プロセスの明確化」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方がスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、意思決定プロセスを明確化し、迅速かつ適切な経営判断を行うことができる体制の整備を進めることが、スケールアップを実現する上で重要である可能性がうかがえる（第 2-2-30 図）。

<第 2-2-29 図>

意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況（スケール別）



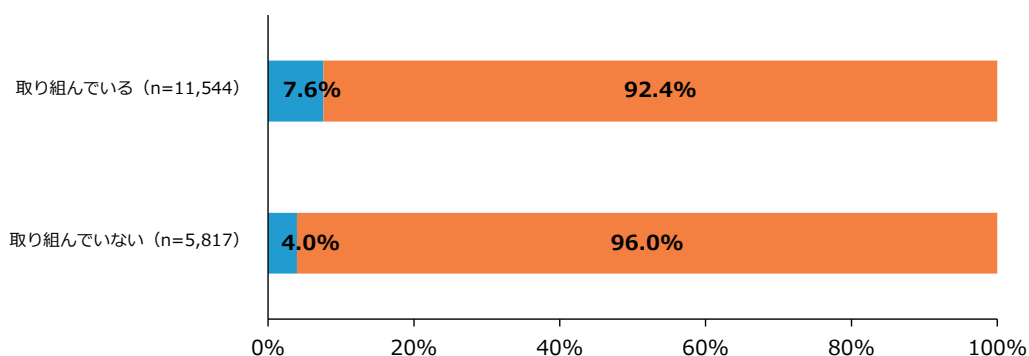
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

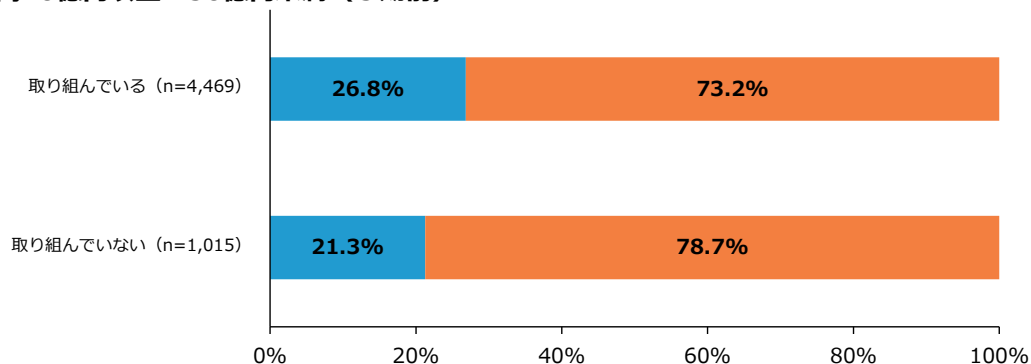
<第2-2-30図>

スケール変動状況（意思決定プロセスの明確化に向けた取組状況別）

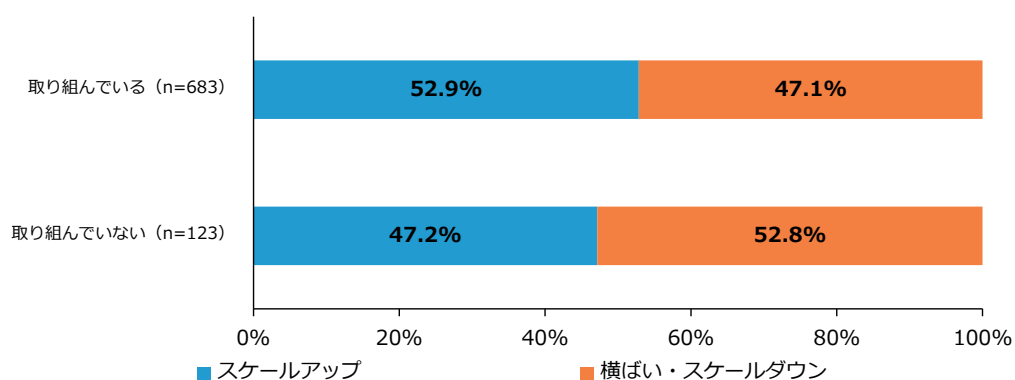
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



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

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. 「取組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

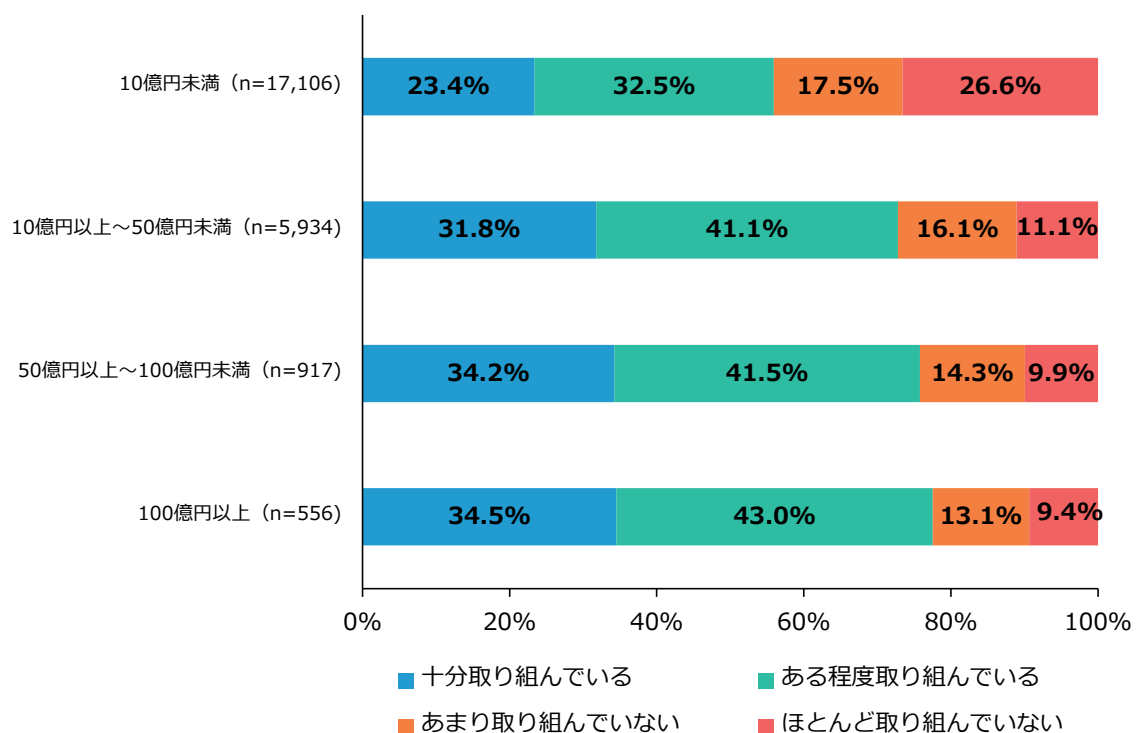
次に、社外に向けた情報開示の取組状況について確認していく。

第2-2-31図は、「決算情報の社外開示」の取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「十分取り組んでいる」又は「ある程度取り組んでいる」と回答した割合は、スケールが大きくなるほど高くなる傾向にある。一方で、「100億円以上」の事業者においても、約2割の事業者は「あまり取り組んでいない」又は「ほとんど取り組んでいない」と回答していることが分かる。

続いて、「決算情報の社外開示」の取組状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第2-2-32図は、「決算情報の社外開示」に「取り組んでいる」事業者と「取り組んでいない」事業者について、5期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「取り組んでいる」と回答した事業者の方が、「取り組んでいない」と回答した事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。外部株主、金融機関、支援機関等に決算情報を開示することで、借入れによる資金調達や、効果的な経営支援・助言を得ることにつながり、それがスケールアップの一助となっている可能性がうかがえる。

<第2-2-31図>

決算情報の社外開示の取組状況（スケール別）



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

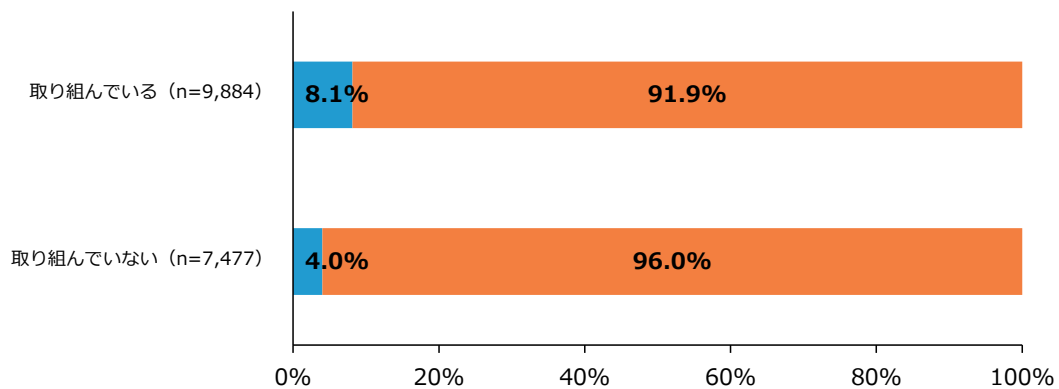
（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

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

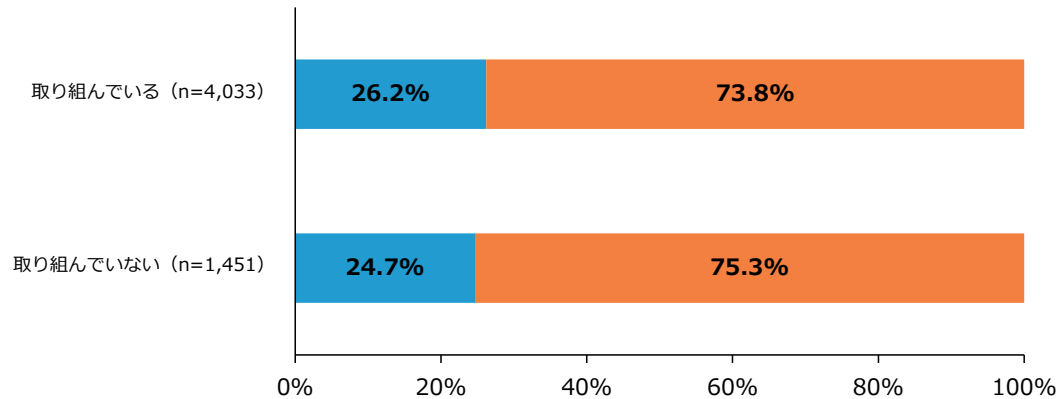
<第2-2-32図>

スケール変動状況（決算情報の社外開示の取組状況別）

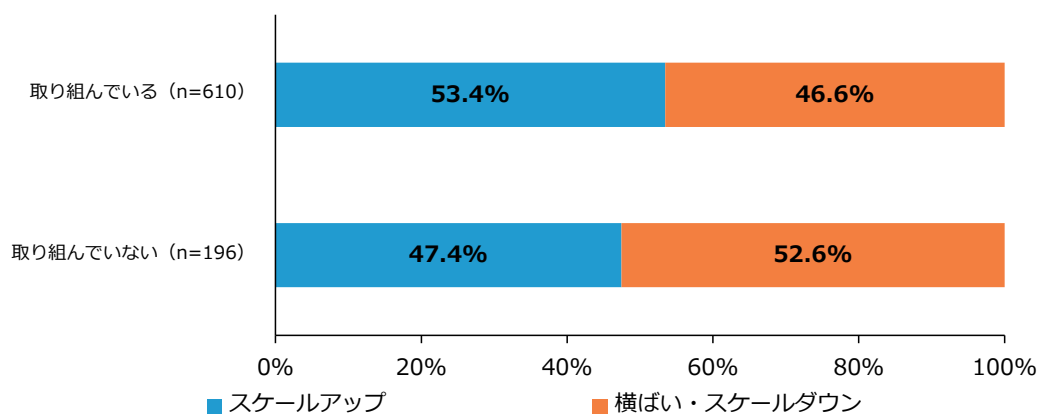
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



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

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. 「取り組んでいる」は、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

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

⑤ スケールアップに向けた経営計画の策定

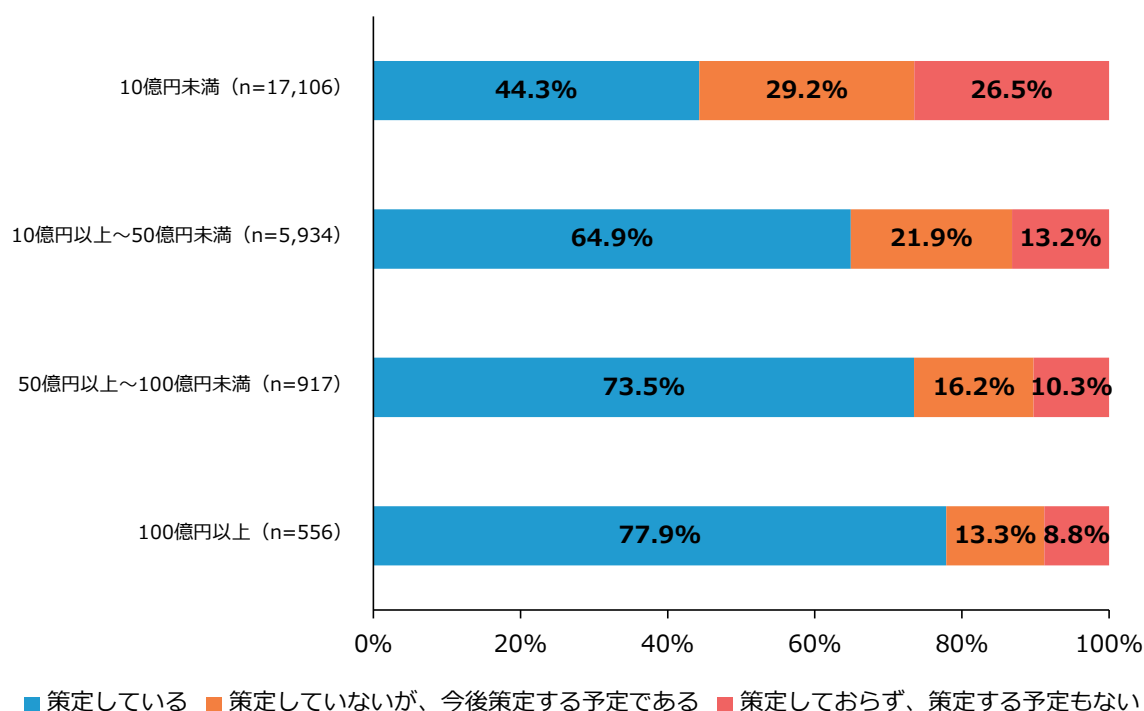
第1章第1節では、経営計画の策定は、経営状況の把握、自社の強みや弱みの理解等に効果があることに加え、売上高や付加価値額といった業績の向上にもつながる可能性があることを確認した。ここからは、スケール別の経営計画の策定状況とスケールアップとの関係性について確認していく。

最初に、経営計画の策定状況を確認していく。第2-2-33図は、経営計画の策定状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、10億円以上の事業者では6割超が経営計画を策定しているが、「10億円未満」の事業者では「策定している」割合が5割未満であることが分かる。

続いて、経営計画の策定状況とスケール変動状況の関係性について見ていく。第2-2-34図は、経営計画を「策定している」事業者と「策定していない」事業者について、5期前のスケール別に、スケール変動状況を確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「策定している」と回答した事業者の方が、「策定していない」と回答した事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、経営計画の策定を進めることはスケールアップの実現に当たって効果的である可能性がうかがえる。

＜第2-2-33図＞

経営計画の策定状況（スケール別）



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

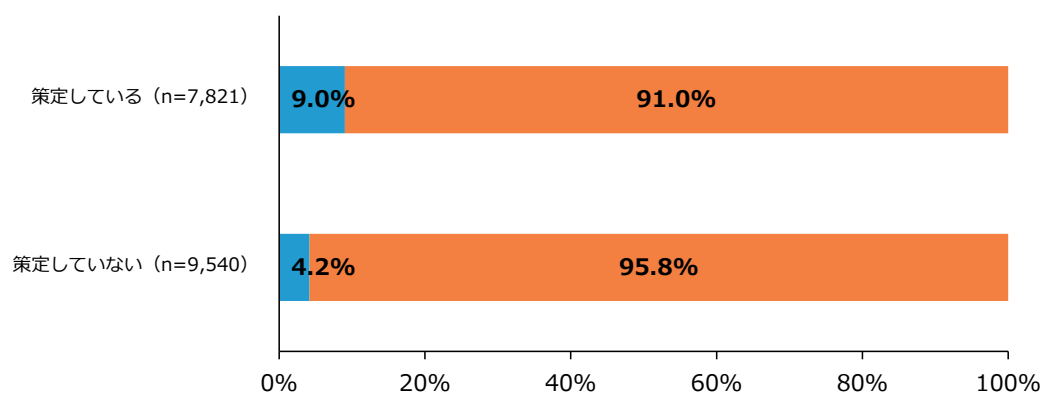
(注) 1.ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

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

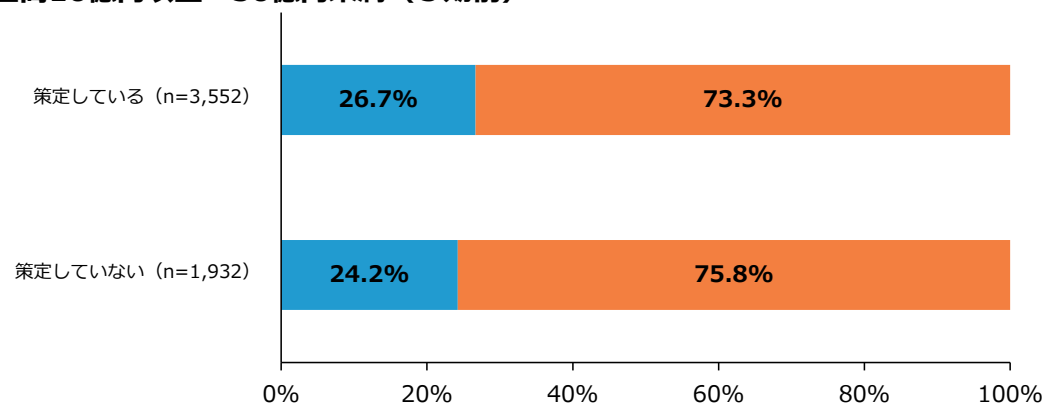
<第2-2-34図>

スケール変動状況（経営計画の策定状況別）

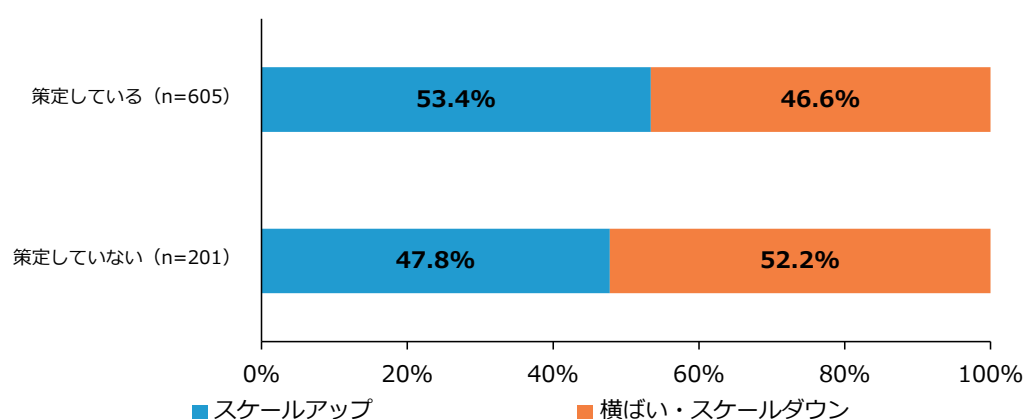
（1）売上高10億円未満（5期前）



（2）売上高10億円以上～50億円未満（5期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（5期前）



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

（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

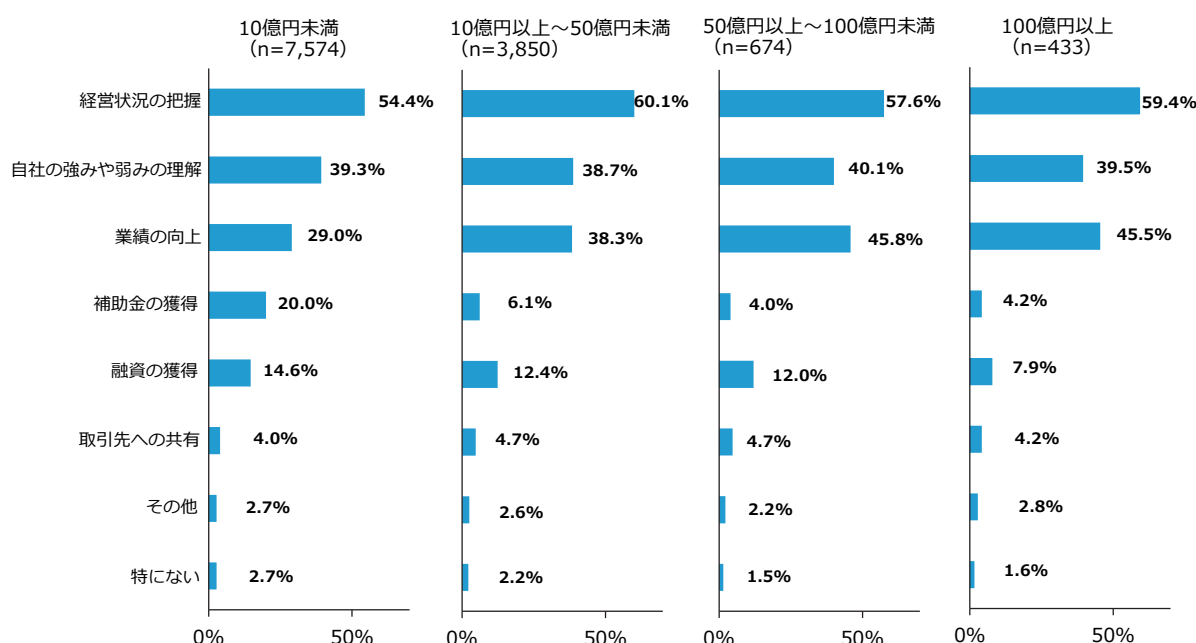
2. ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

3. 「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」の合計。

第2-2-35図は、経営計画を策定したことによる効果について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「経営状況の把握」、「自社の強みや弱みの理解」は、いずれのスケールにおいても回答した割合が高いことが分かる。スケール別では、「10億円未満」において、「補助金の獲得」と回答している割合が特に高く、補助金の申請を契機に経営計画の策定に取り組んだ事業者が一定数存在することが示唆される。一方で、「業績の向上」については、スケールが小さいほど、その回答割合が低くなっている傾向があり、経営計画を策定する過程で自社の経営状況や強み・弱みを把握する機会にはなっているものの、業績面への効果までは実感できていないという現状がうかがえる。

<第2-2-35図>

経営計画を策定したことによる効果（スケール別）



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

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

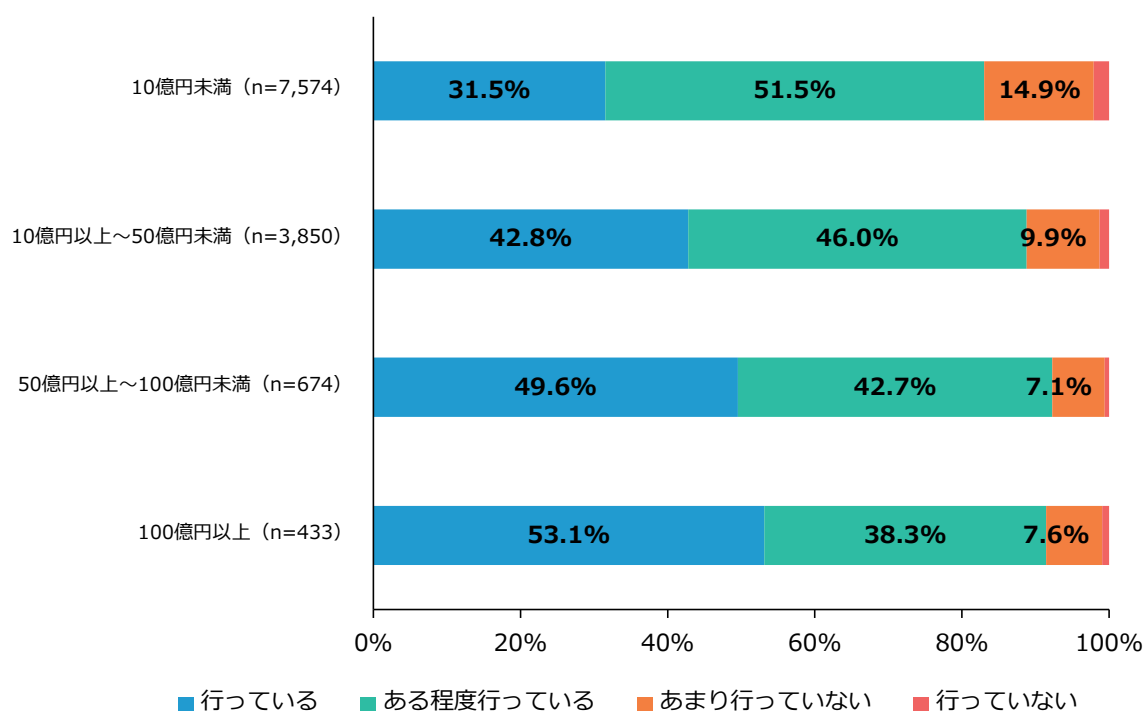
2.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、策定した経営計画の運用状況について確認していく。第 2-2-36 図は、策定した経営計画に対する実績の評価・計画の見直しの取組状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが小さいほど「行っている」と回答した割合が低いことが分かる。第 2-2-35 図では、スケールが小さい事業者ほど、経営計画策定による業績面への効果を実感できていない傾向にあることを確認したが、策定した経営計画に対して適切な運用に取り組んでいるか否かが、経営計画の効果を高めるための一要素となっている可能性がある。

<第 2-2-36 図>

計画に対する実績の評価・計画の見直しの取組状況（スケール別）



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

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

2.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

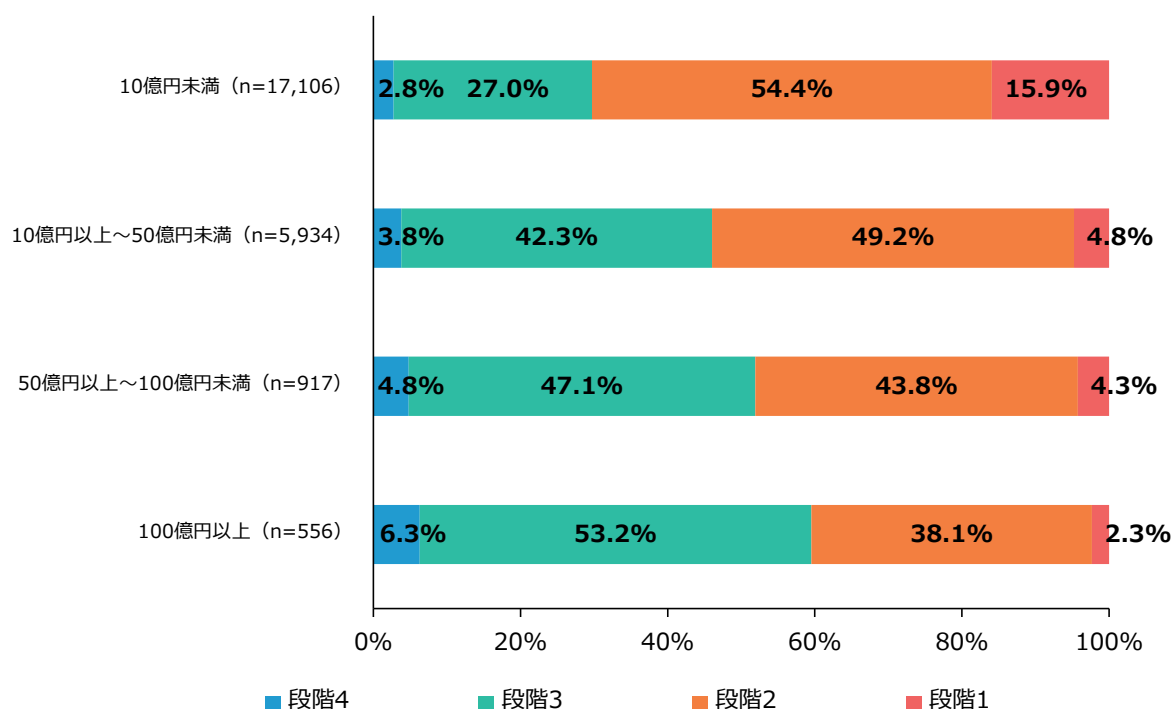
⑥ スケールアップに向けたDX⁷²

第2-2-18図では、スケールを問わず、自社の経営課題として「デジタル化・DX」と回答した事業者が一定程度存在することを確認した。ここからはスケールアップとDXの関係性について分析を進める。

第2-2-37図は、デジタル化の取組段階⁷³について、スケール別に確認したものである。これを見ると、売上高「10億円未満」は約7割の事業者が「段階2」以下となっており、業務環境のデジタル化を果たした段階でとどまっているが、売上高50億円以上は5割超の事業者が「段階3」以上となっており、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる様子が見えてくる。

<第2-2-37図>

デジタル化の取組段階（スケール別）



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

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

⁷² ここでのDXとは「デジタル・トランスフォーメーション」の略称であり、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

⁷³ デジタル化の取組段階は、第1部と同様、以下のとおりとなっている。

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

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

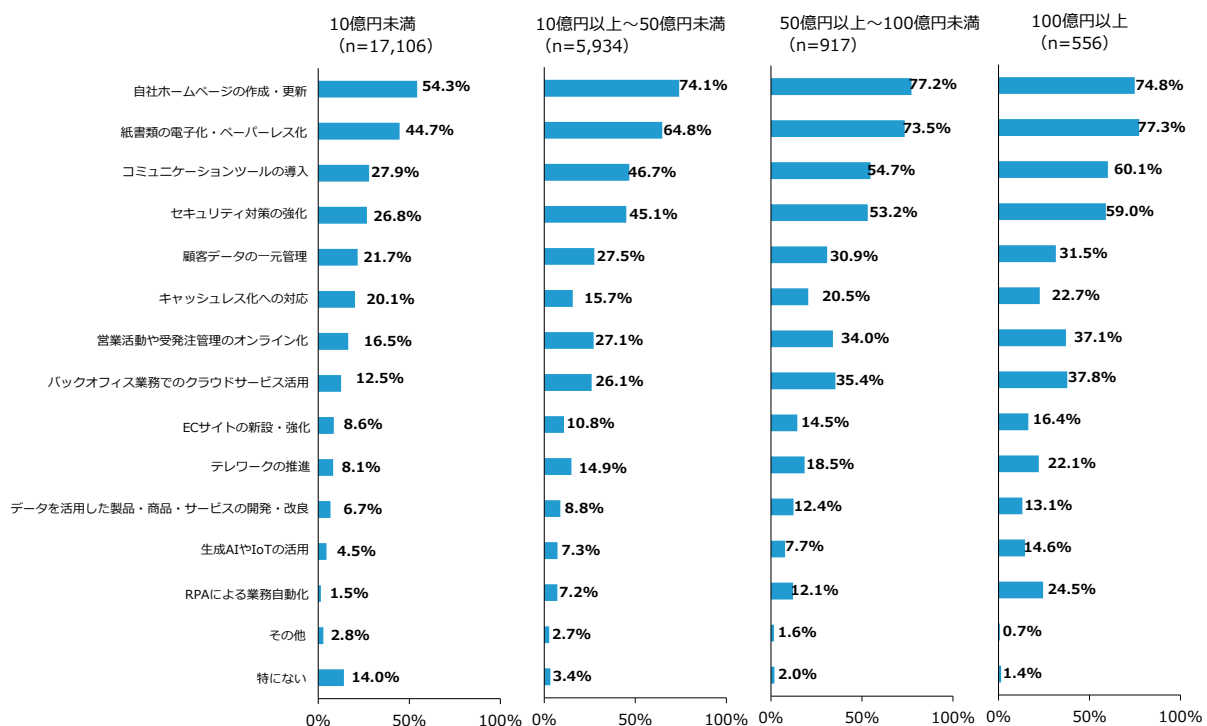
段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

第 2-2-38 図は、デジタル化の取組内容をスケール別に見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「自社ホームページの作成・更新」、「紙書類の電子化・ペーパーレス化」が上位2項目となっていることが分かる。スケール別の取組について確認すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～50 億円未満」の間で特に差が大きい項目は、「コミュニケーションツールの導入」、「セキュリティ対策の強化」である。売上高 10 億円以上の規模になると、従業員数が増え、支社・支店の増設による拠点の分散が進み、「コミュニケーションツールの導入」により円滑かつ効率的な社内コミュニケーションを推進することの必要性が高まると考えられる。「10 億円以上～50 億円未満」と「50 億円以上～100 億円未満」の間で特に差が大きい項目は、「営業活動や受発注管理のオンライン化」、「バックオフィス業務でのクラウドサービス活用」であり、経理・労務等のバックオフィス業務や営業活動の効率化が進んでいることがうかがえる。「100 億円以上」では、「生成 AI や IoT の活用」、「RPA による業務自動化」といったデジタル化の取組が一部の事業者において進んでいることが分かる。

<第 2-2-38 図>

デジタル化の取組内容（スケール別）



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

(注) 1. ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

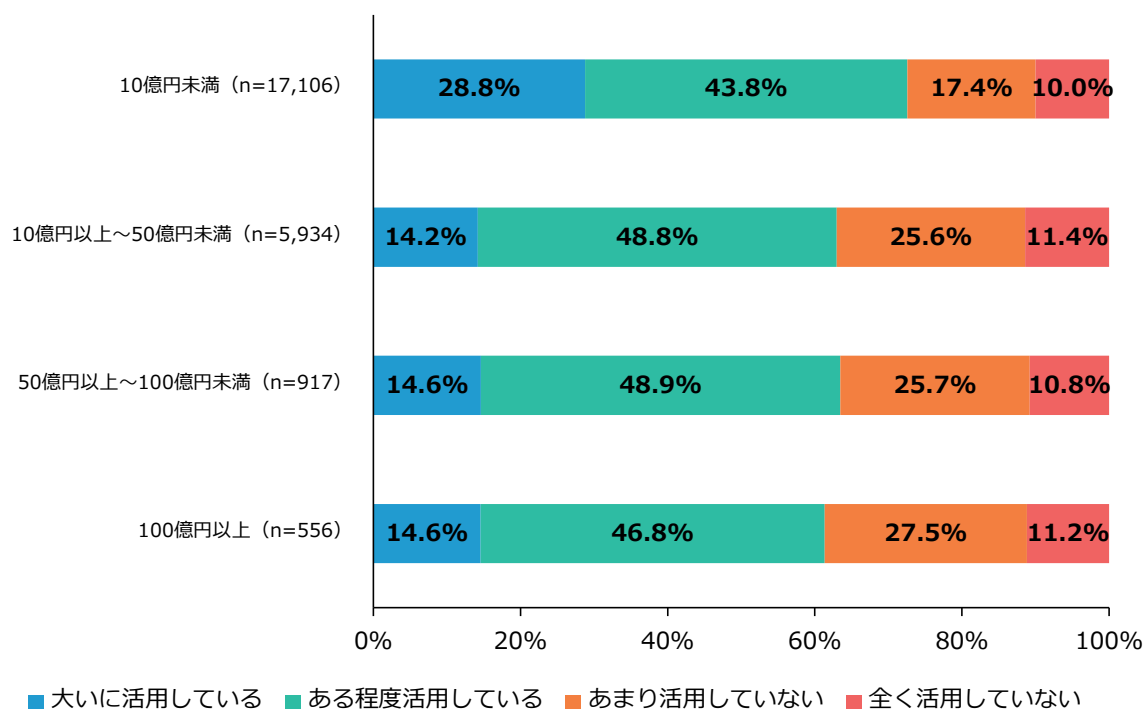
⑦ スケールアップと支援機関の活用

最後に、経営課題を解決するための支援や助言を担う支援機関について、その活用状況等を分析する。第2-2-39図は、支援機関の活用状況について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「大いに活用している」と回答した割合は、「10億円未満」で最も高いことが分かる。また、「大いに活用している」又は「ある程度活用している」と回答した割合は、いずれのスケールにおいても過半数を占めており、支援機関は広く活用されていることが見て取れる。

第2-2-40図は、支援機関の活用状況別に2024年における売上高の見通しについて、スケール別に確認したものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、「活用している」事業者の方が「活用していない」事業者よりも「増加」の割合が高く、特に「100億円以上」において最も大きな差が生じていることが分かる。いずれも顕著な差ではないという点で、この調査結果から一概にはいえないが、支援機関の活用は売上高の増加に一定の効果を及ぼす可能性がある。

<第2-2-39図>

支援機関の活用状況（スケール別）



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

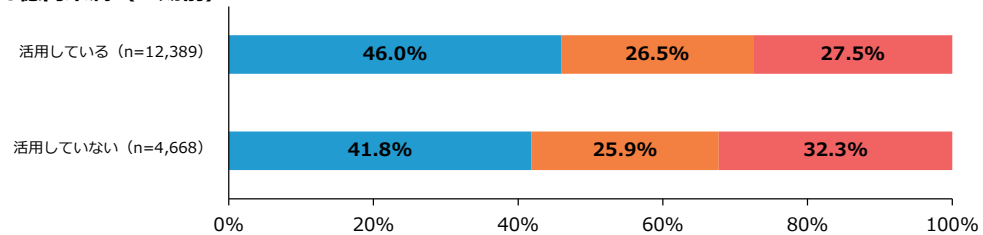
（注）1.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

2.ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

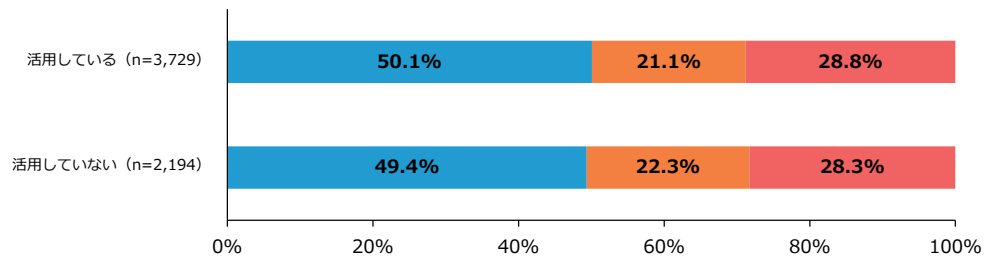
<第 2-2-40 図>

2024年の売上高（支援機関の活用状況別、スケール別）

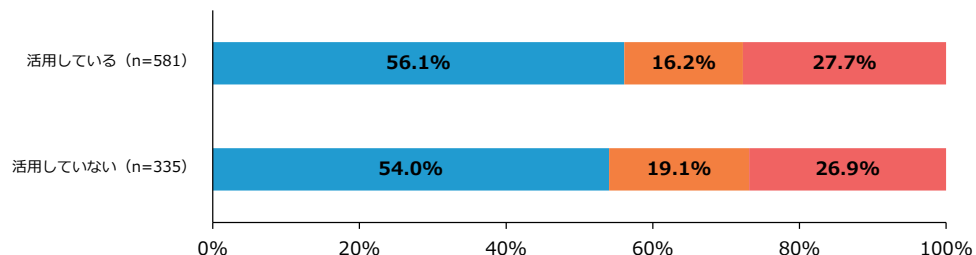
（1）売上高10億円未満（1期前）



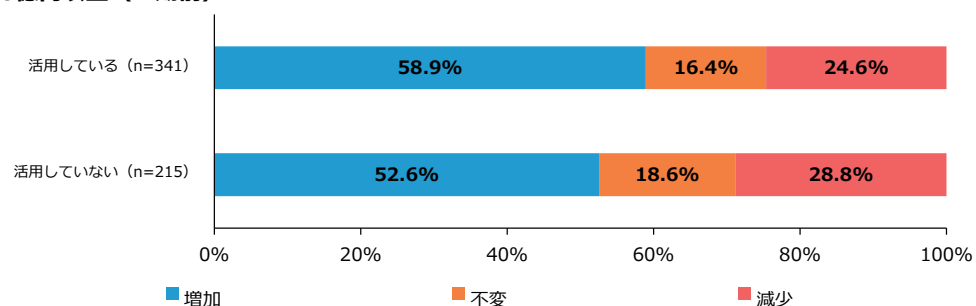
（2）売上高10億円以上～50億円未満（1期前）



（3）売上高50億円以上～100億円未満（1期前）



（4）売上高100億円以上（1期前）



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

（注）1.ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

2.「2024年の売上高」は、2023年と比較した2024年の見通し。「増加」は「大幅に増加」「やや増加」と回答した事業者、「減少」は「やや減少」「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

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

⑧ まとめ

本項では、アンケート調査を用いて、スケール別の「成長の壁」を明らかにするとともに、「成長の壁」を克服してスケールアップを実現するために有効と考えられる取組等について確認した。売上高 10 億円未満の事業者において、重視する組織・人材戦略の特徴は、「経営者の兼務解消・権限委譲」、「その他専門的な人材の確保・育成」であり、経営者一人で経営することの限界が「成長の壁」の一つであることが示唆された。専門人材の確保に当たっては新規採用に加え、社内で育成することも重要であるとの仮説に基づき、人材育成の取組とスケールアップの関係性を確認すると、人材育成の取組を増やした事業者は増やしていない事業者よりもスケールアップを実現した割合が高いことが示され、人材育成の取組が経営者に足りないスキルを補う人材の確保につながり、経営者一人で経営することの限界という「成長の壁」の打破につながる可能性があることを確認した。

一方、経営課題のうち「ガバナンスの強化」については、比較的スケールが大きい事業者における課題の一つであることが示唆された。ガバナンスの強化に当たっては、取締役会の設置や社外取締役の登用といった体制面の整備を進めることに加え、「従業員への経営理念・ビジョンの共有」といった経営の透明性を高めるための取組が重要である可能性を示した。

また、経営課題を解決するための支援や助言を担う支援機関を活用することも売上高を高めるために有効である可能性を示した。

事例 2-2-3 では、支援機関を活用することで、組織変革と製造現場の見直しといった課題を克服し、成長した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-3：株式会社新原産業

「支援機関を有効活用し、経営課題を乗り越え成長する企業」

・所在地：宮崎県都城市 ・従業員数：45名 ・資本金：4,500万円 ・事業内容：機械器具卸売業

成長過程で技術・ノウハウの属人化が進み、承継と平準化が喫緊の課題に

宮崎県都城市の株式会社新原産業は、養豚、養鶏業向けの畜産機材卸売を柱に、畜舎の設計・施工から機材の製造・販売までワンストップで行う企業である。畜産機材の輸入販売から、南九州の風土に合わせた機材のカスタマイズ、更に発展して畜産農家の「お困りごと」に応じた畜舎の設計・リフォーム、機材の製造にも事業を拡大して成長してきた。一方、こうした同社の成長は、社員の高い提案力や設計力等に裏付けられるものであるが、重要なノウハウは一部のベテラン社員に属人化していた。さらに、祖業が卸売であり製造業のノウハウがないまま、段階的に製造部門を拡大してきたため、非効率的な生産現場となっていた。持続的に成長していくためには、次世代を担う若い社員への技術・ノウハウの承継と製造現場の改善が喫緊の課題となっていた。同社の新原弘二社長は「目の前の仕事が増えます中では生じる経営課題に、経営陣だけで対応することに苦労していた」と振り返る。

支援機関を活用して大きな課題であった組織変革と製造現場の見直しに着手、課題を克服

こうした課題の解消に向けて、まず、2018年に独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）によるハンズオン支援を受け、組織づくりに着手。具体的には、40歳前後の社員3名を部長、工場長に据えることで組織の若返りを図るとともに、業務の主体となっている営業部門を1課、2課に分け、チーム制を敷いた。これにより、若い社員も含めたチーム内のコミュニケーションの活性化につながり、ベテラン社員から若手社員への技術承継が進んでいる。中小機構による組織づくり支援は、技術承継だけではなく、ITや専門的な工事・建築の知識を持つ若手社員とベテラン社員の連携を促進し、新たな事業展開にもつながっている。新原道子副社長は「これまでは個人の力量に頼って成長してきたが、社員同士で得意分野と不得意分野を補完できるようになり、若手にも活躍の場が生まれた。組織として一枚岩になっている」、新原成道常務は「若手社員のモチベーションは間違いなく高まっている」と語る。また、製造現場の改善でも中小機構のハンズオン支援を活用。これまで行き届いていなかった5S活動といった製造業の基礎から学び直しながら、作業手順書の整備といった製造工程の標準化も進め、限界を迎えていた生産能力を大きく向上させている。

新社屋・工場の建設により社内連携を推進し、外部株主の支援を受けながら、一層の成長を目指す

更なる成長を見据え、同社は2024年10月に新社屋・工場を建設した。これにより、単なる生産能力の強化だけでなく、分散していた作業場や事務所が一拠点に集約され、製造現場と営業現場といった部門を超えた、社内連携の一層の推進を実現する考えだ。建設資金の調達に当たっては、大阪中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」）の出資を活用。出資後は投資育成の支援により、自社を客観的に見る機会や細かな経営課題への助言を得られていることに加え、長男である新原崇弘専務への事業承継に備えて後継者育成プログラムも活用している。同社の今後の展望について「システム畜舎の設計やデータに基づいた製品の提供など、『進化するアグリサポーター』としてDX分野も取り入れながら、より高いレベルでお客様の課題解決に貢献することで成長していきたい」と新原社長は語る。



（右から）新原弘二社長、道子副社長、崇弘専務、成道常務



新社屋



ブロイラーの体重を量り、データを飼育に活用するバードスケール

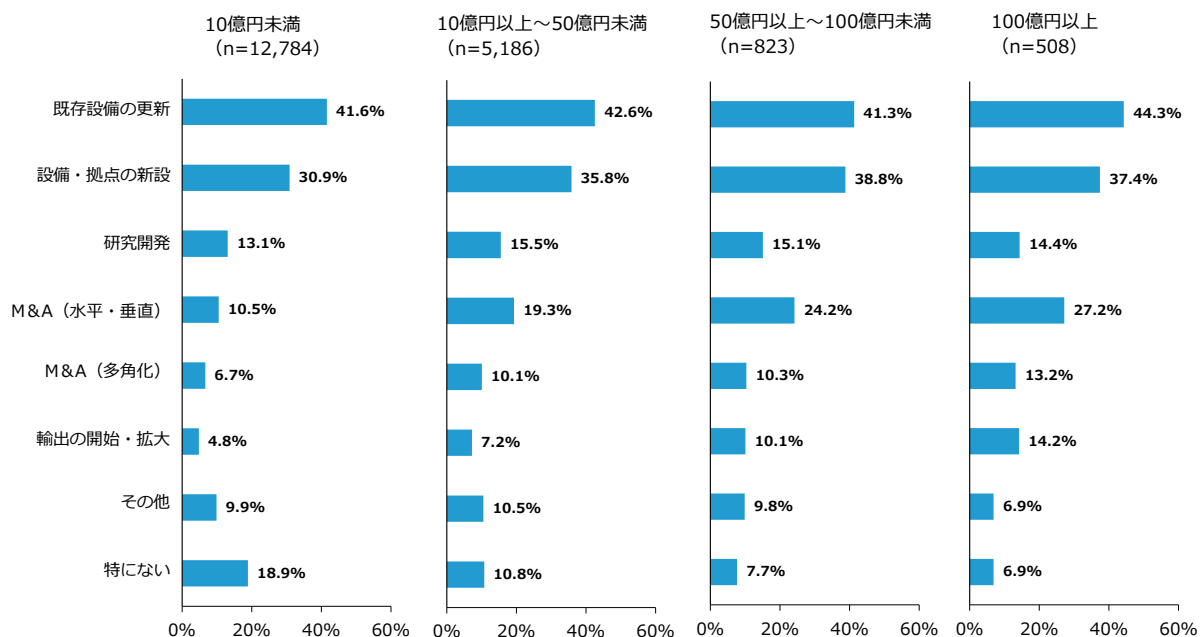
第3節 スケールアップに向けた投資行動と海外展開

前節では、スケールアップを実現した事業者の財務指標とその特性、スケール別の経営課題を概観しながら、スケールアップの実現に向けて有効な取組について、主に組織・人材戦略等の観点から確認してきた。本節では、スケールアップを実現するための手段として、設備投資、M&A、研究開発・イノベーション活動といった投資行動と海外展開に焦点を当て、その実施状況や効果等について確認していく。

第2-2-41図は、企業規模を拡大するに当たって、重要と考えている投資戦略について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「設備・拠点の新設」、「M&A（水平・垂直）」、「M&A（多角化）」、「輸出の開始・拡大」は、スケールが大きくなるほど回答割合が高くなる傾向にあり、将来的に100億企業を目指すに当たっては重要性が増す投資行動であることが示唆される。一方で、「既存設備の更新」、「研究開発」はスケールの大小にかかわらず、一定程度重視されていることがうかがえる。

<第2-2-41図>

企業規模を拡大するに当たって、重要と考える投資戦略（スケール別）



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

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.自社の経営方針について、「売上拡大」、「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。

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

4.ここでの「M&A（水平・垂直）」とは、同業種の企業（水平統合）又は商流の川上や川下企業（垂直統合）を対象とするM&Aのことを指し、「M&A（多角化）」とは、異業種の企業を対象とするM&Aのことを指す。

1. 設備投資

第2-2-41図を見ると、いずれのスケールにおいても、3割超の事業者が、重視する投資戦略として「既存設備の更新」又は「設備・拠点の新設」といった設備投資を回答していることが分かる。本項では、設備投資の実施状況、その目的や効果について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

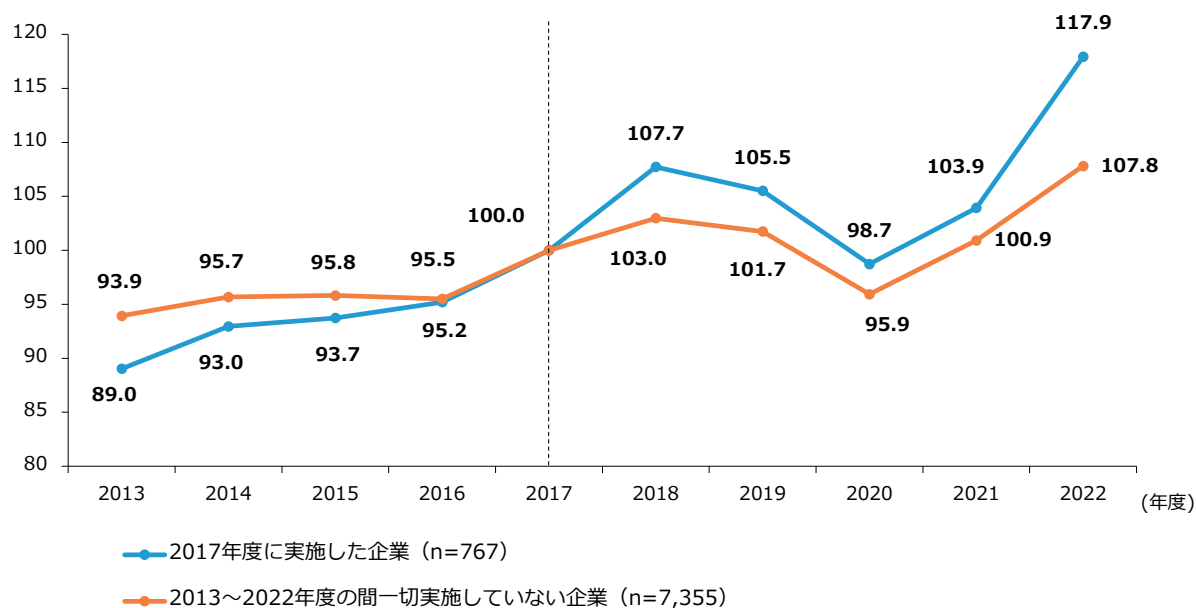
① 設備投資の実施状況と効果

第2-2-16図（再掲）は、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、設備投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、設備投資実施以降で売上高が増加しており、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で推移していることが分かる。その他の取組や経営者の手腕などといった他の要素を排除しきれないため、この調査結果から一概にはいえないが、一定規模の設備投資の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-16図 再掲>

売上高の推移（設備投資の実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

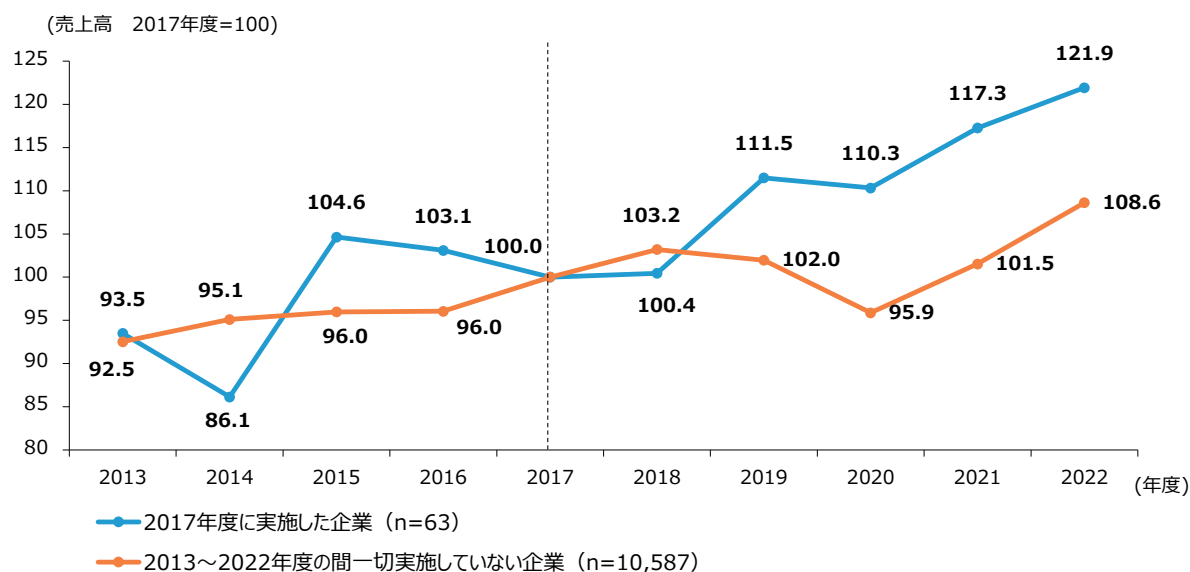
2. ここでいう「設備投資の実施」とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。

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

第2-2-42図は、無形固定資産投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、無形固定資産投資の実施以降で売上高が増加しており、2018年度を除き、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で推移していることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、一定規模の無形固定資産投資の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-42図>

売上高の推移（無形固定資産投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

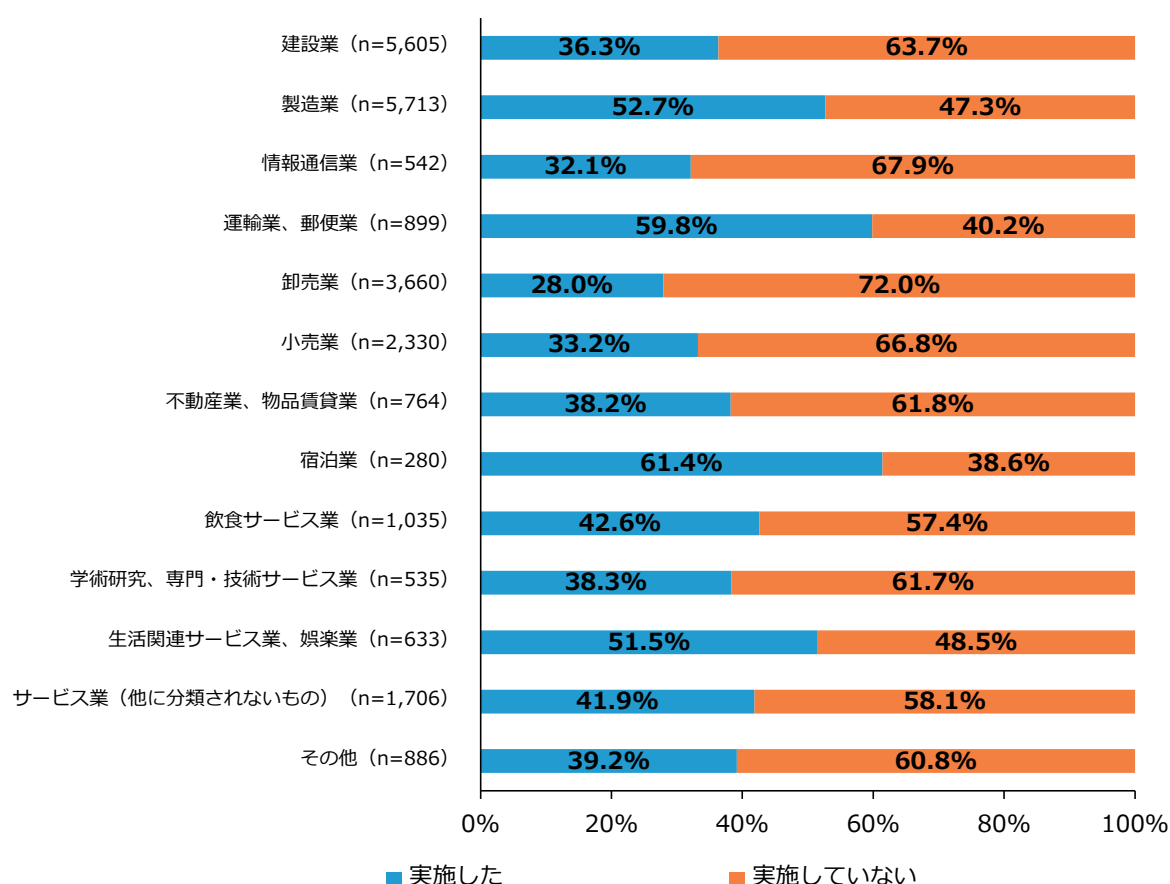
2. ここでいう「無形固定資産投資の実施」とは、「無形固定資産当期取得額」が同期の売上高の5%より大きい場合をいう。

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

次に、アンケート調査を用いて、設備投資の実施状況、その効果や目的等について確認していく。第2-2-43図は、直近5年間程度の設備投資の実施状況について、業種別に見たものである。これを見ると、「実施した」と回答した割合が最も高い業種は「宿泊業」であり、次いで「運輸業、郵便業」、「製造業」と続いていることが分かる。これらの業種は、サービスの提供や製品の製造、その品質や生産性の維持・向上において、定期的な設備の取得・増強・更新が必要であることが推察される。

<第2-2-43図>

設備投資の実施状況（業種別）



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

（注）1.直近5年間程度の設備投資の実施状況について聞いたもの。なお、ここでの「設備投資」とは、直近決算期における売上高（年商）対比で10%以上の規模の設備投資を指す。また、複数回にわたって設備投資を実施しており、投資総額が売上高（年商）対比10%以上となる場合は、「実施した」として集計している。

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

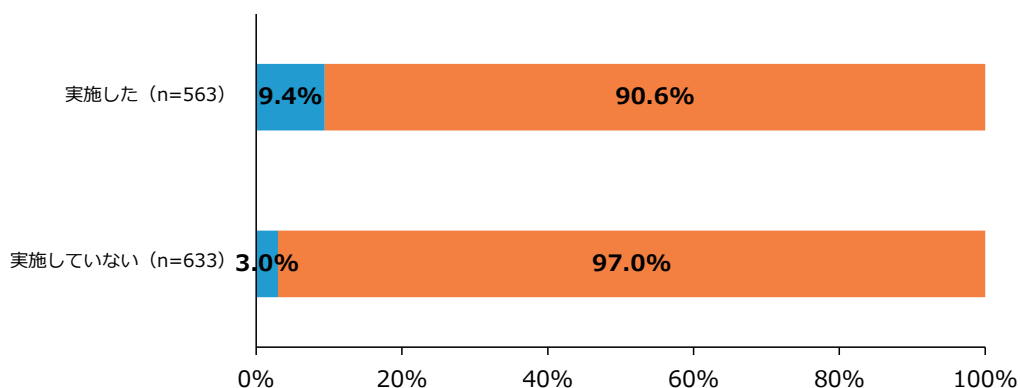
第2-2-44図は、第2-2-43図において設備投資を「実施した」と回答した割合が特に高かった業種⁷⁴について、直近5年間程度の設備投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、業種によってスケールアップを実現した割合の水準に差があるものの、いずれの業種においても「実施した」と回答した事業者は、「実施していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、設備投資の実施は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであると考えられる。

⁷⁴ 「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」、「製造業」を抽出した。なお、「宿泊業」については、サンプル数が少なかったため、「飲食サービス業」と統合している。

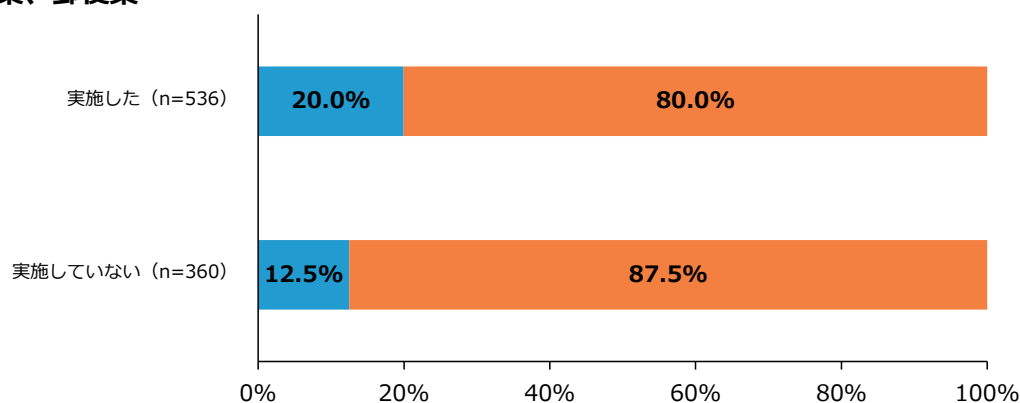
<第2-2-44図>

スケール変動状況（設備投資の実施状況別）

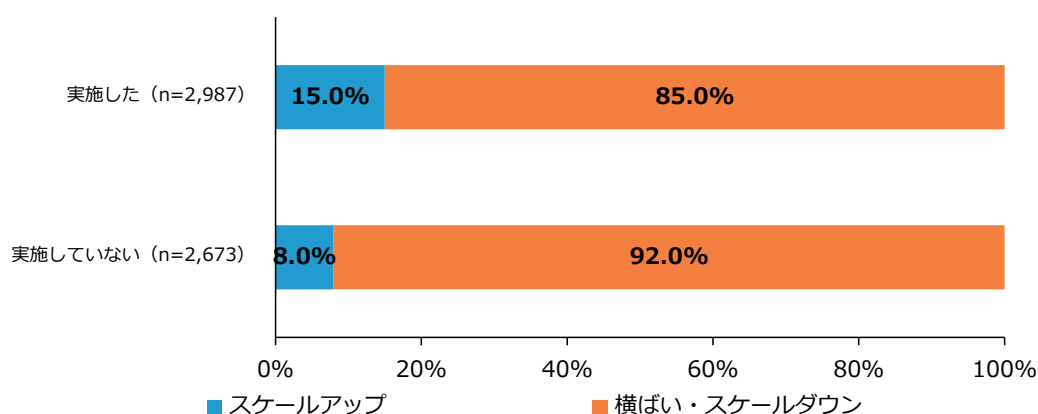
（1）宿泊業、飲食サービス業



（2）運輸業、郵便業



（3）製造業



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

（注）1. 「設備投資の実施状況」は、直近5年間程度の設備投資の実施状況について聞いたもの。なお、ここでの「設備投資」とは、直近決算期における売上高（年商）対比で10%以上の規模の設備投資を指す。また、複数回にわたって設備投資を実施しており、投資総額が売上高（年商）対比10%以上となる場合は、「実施した」として集計している。

2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

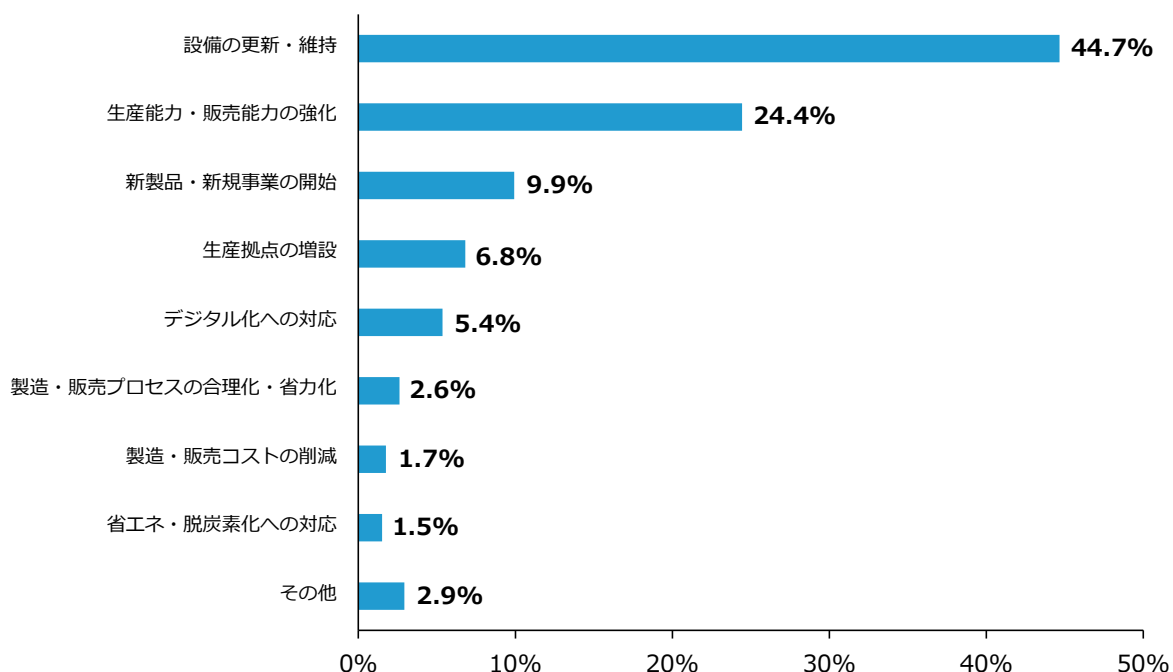
② 設備投資の目的

第2-2-45図は、直近5年間程度で実施した設備投資の目的を見たものである。これを見ると、「設備の更新・維持」と回答した割合が最も高く、次いで「生産能力・販売能力の強化」、「新製品・新規事業の開始」、「生産拠点の増設」と続いていることが分かる。

<第2-2-45図>

実施した設備投資の目的

(n=9,844)



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

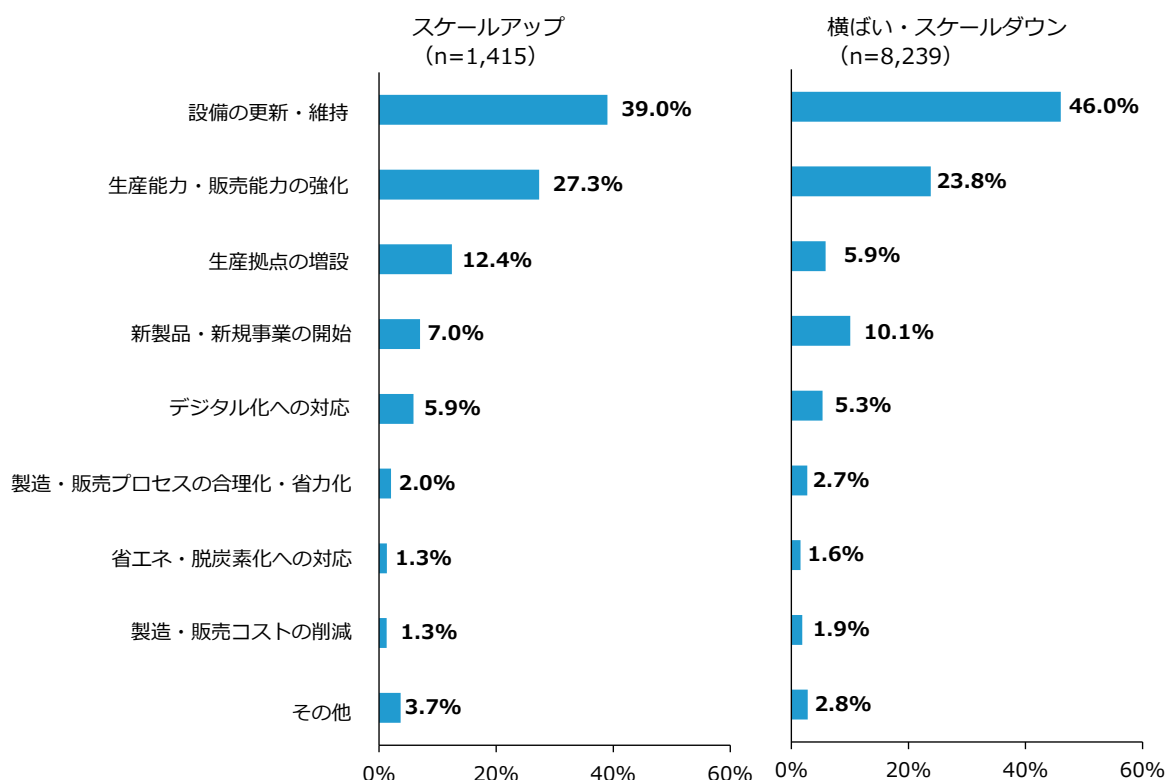
（注）1.直近5年間程度に設備投資を実施したと回答した事業者に聞いたもの。

2.複数回実施している場合は、最も投資額が大きかった設備投資について聞いたもの。

第2-2-46図は、設備投資の目的について、スケール変動状況別に見たものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「生産能力・販売能力の強化」、「生産拠点の増設」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、生産・販売能力の強化を目的とした設備投資が、スケールアップの一助となっていることがうかがえる。

<第2-2-46図>

実施した設備投資の目的（スケール変動状況別）



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

（注）1. 直近5年間程度に設備投資を実施したと回答した事業者に聞いたもの。なお、設備投資を複数回実施している場合は、最も投資額が大きかった設備投資の目的について聞いている。

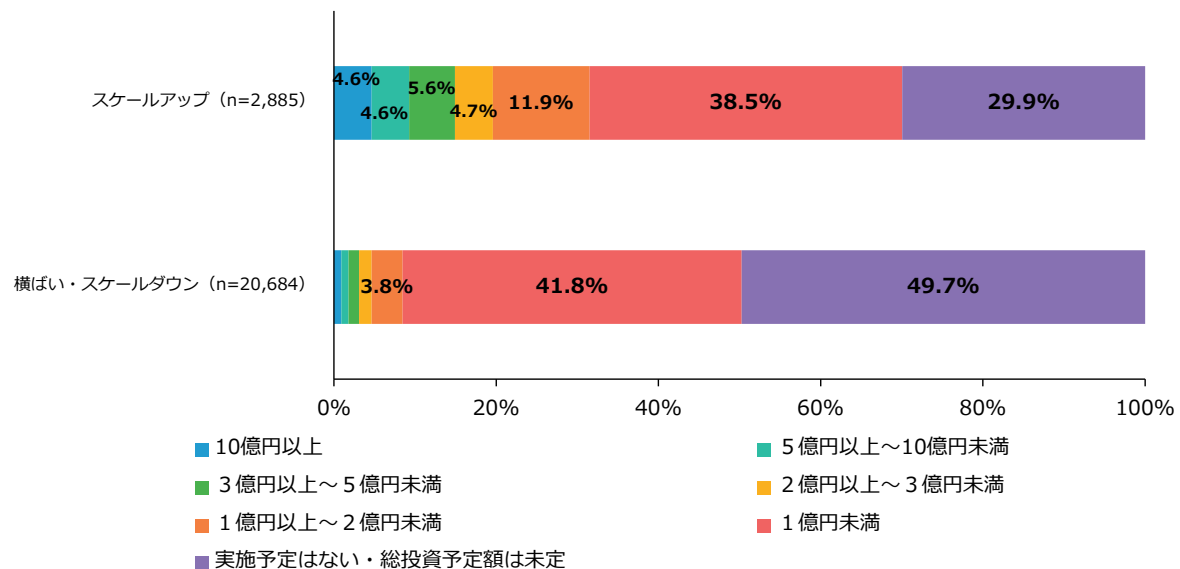
2. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合は「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合は「横ばい・スケールダウン」と定義している。

③ 設備投資の実施予定

最後に、今後の設備投資の実施予定と実施予定額を確認する。第2-2-47図は、スケール変動状況別に、今後3年間程度における設備投資の実施予定・総投資予定額を確認したものである。これを見ると、「実施予定はない・総投資予定額は未定」と回答している割合は、「スケールアップ」の事業者の方が、「横ばい・スケールダウン」の事業者よりも低いことが分かる。スケールアップを実現した事業者は、更なるスケールアップを目指して、設備投資を検討していることがうかがえる。また、設備投資の総投資予定額についても、1億円以上と回答している割合は、「横ばい・スケールダウン」の事業者よりも、「スケールアップ」の事業者の方が高いことが分かる。

<第2-2-47図>

今後3年間程度における設備投資の実施予定・総投資予定額（スケール変動状況別）



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

（注）1. 今後3年間程度における設備投資の実施予定、及び、実施を予定している場合における総投資予定額を聞いたもの。複数回の実施を予定している場合における総投資予定額は、最も投資予定額が大きいものを回答している。

2. 5期前と当期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

3. 総投資予定額について、「1億円以上～2億円未満」は、「1億円以上～1億5千万円未満」、「1億5千万円以上～2億円未満」と回答した事業者の合計。「1億円未満」は、「1千万円未満」、「1千万円以上～5千万円未満」、「5千万円以上～1億円未満」と回答した事業者の合計。

④ まとめ

本項では、設備投資の実施状況、その目的や効果等について確認した。経済産業省「企業活動基本調査」による分析では、一定規模の設備投資、無形固定資産投資の実施は、売上高を高め、成長につながる可能性が示唆された。また、アンケート調査を用いて、設備投資の実施とスケールアップの関係性について確認したところ、業種によって差異はあるものの、設備投資の実施は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであることが分かった。また、設備投資の目的については、特に生産・販売能力の強化を目的とした設備投資が、スケールアップの一助となっている可能性が示された。

2. M&A

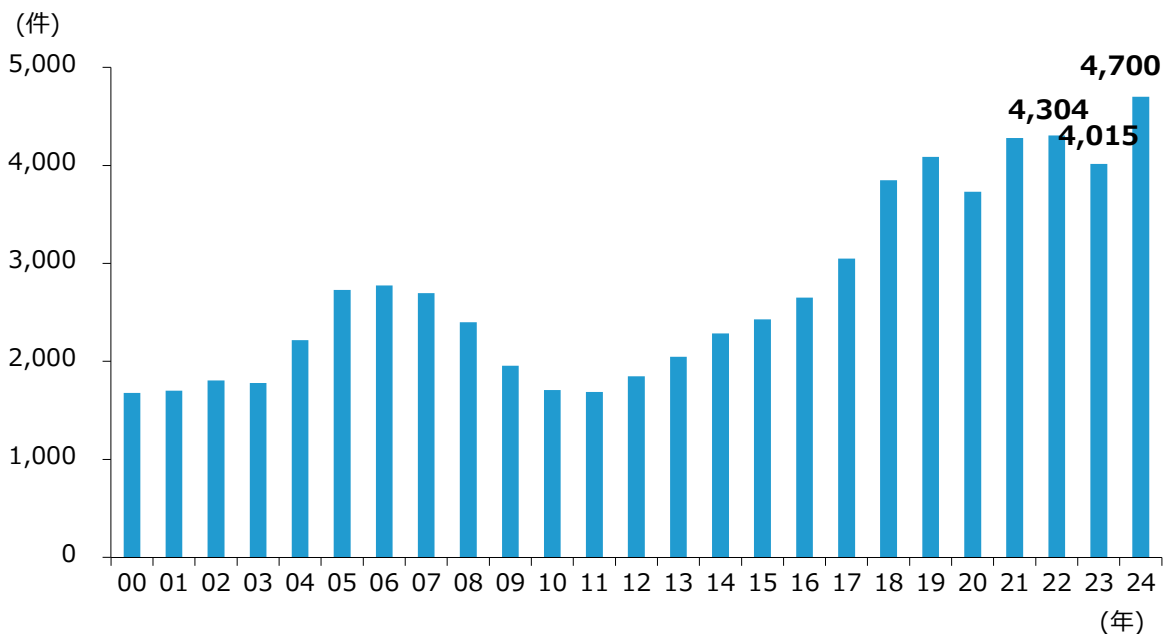
第2-2-41図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略について、スケールが大きくなるほど「M&A（水平・垂直）」、「M&A（多角化）」と回答している事業者の割合が高くなっており、将来的に100億企業を目指すに当たっては重要性が増す投資行動である可能性を確認した。本項では、M&Aの実施状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

① M&Aの実施状況と効果

第2-2-48図は、我が国企業のM&A件数の推移を見たものである。（株）レコフデータの調べによると、M&Aの件数は近年増加傾向で推移しており、2024年には過去最多の4,700件となった。これらはあくまでも公表されている件数であるが、M&Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM&Aは更に活発化していることが推察される。

<第2-2-48図>

M&A件数の推移

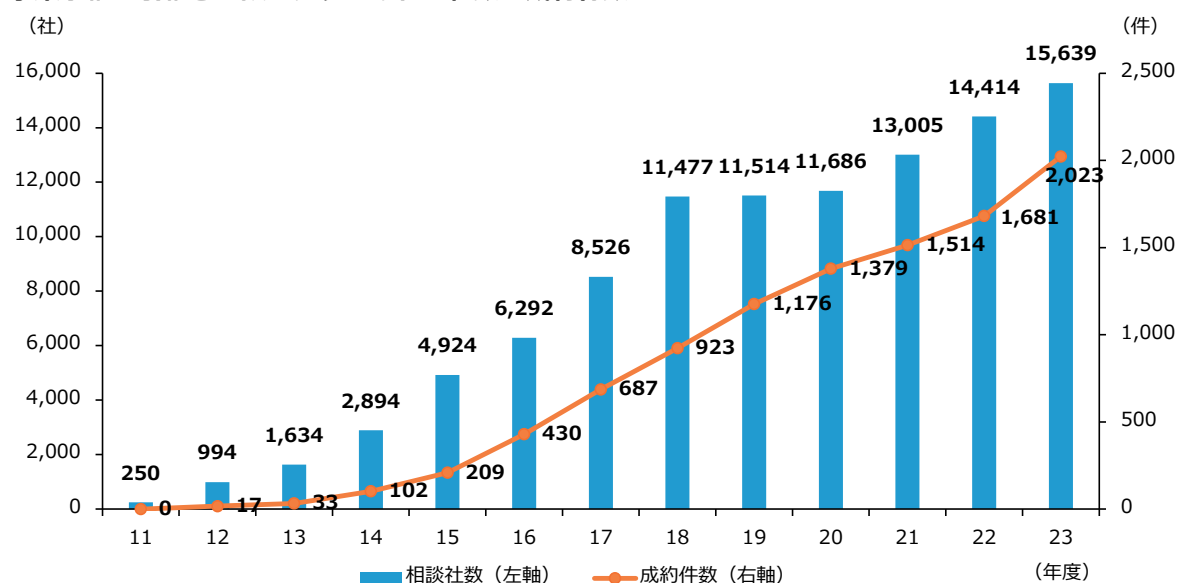


資料：（株）レコフデータ調べ

また、第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援等を行う支援機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。第2-2-49図は、事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数と第三者承継に関する成約件数の推移を見たものである。これを見ると、「相談社数」、「成約件数」共に近年増加傾向にあることが分かる。このことから大企業だけでなく、中小企業においてもM&A件数が増加していることが分かる。

<第2-2-49図>

事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数



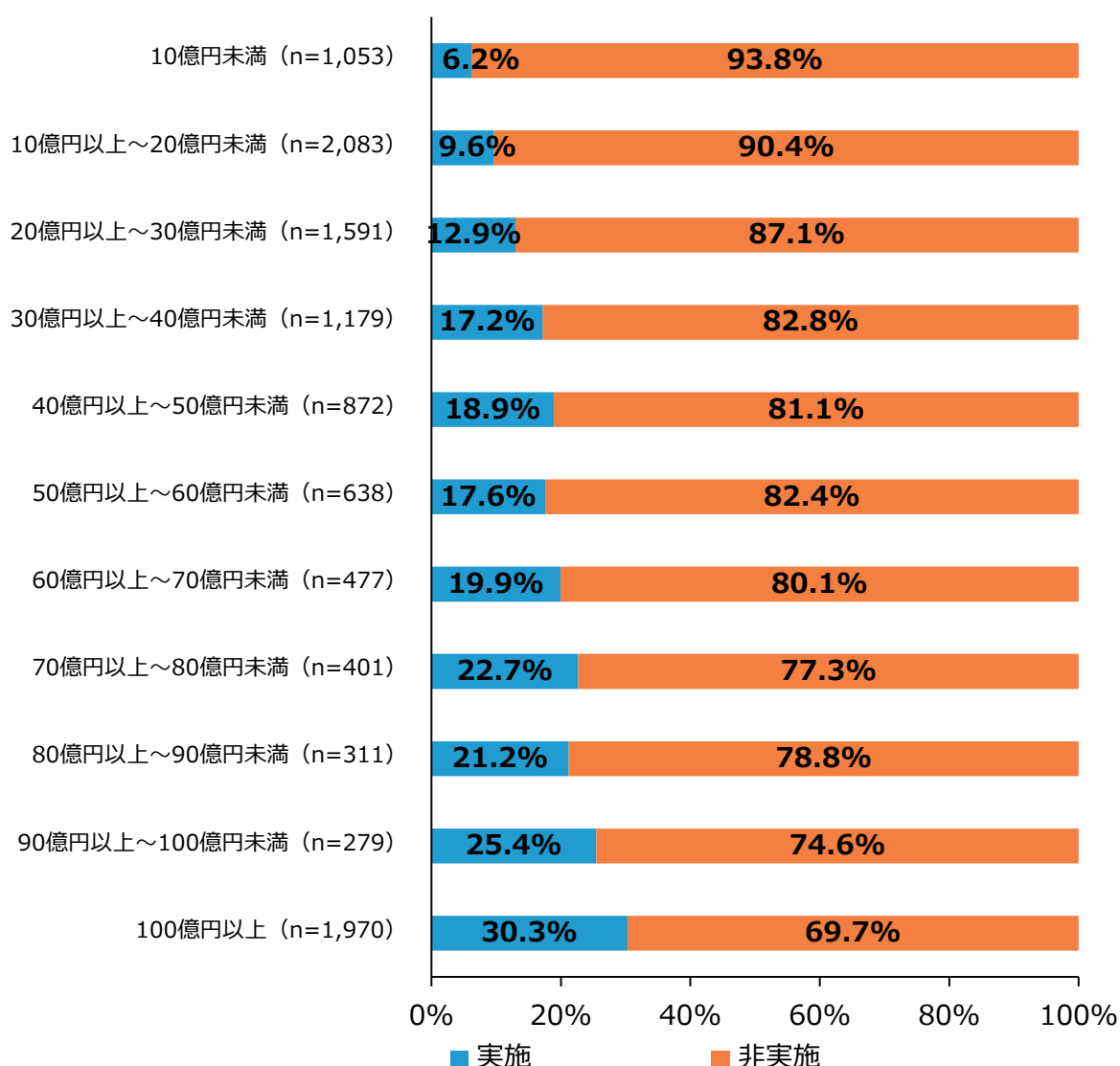
資料：(独) 中小企業基盤整備機構調べ

(注)1.事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年4月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度以降は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
 2.事業引継ぎ支援センターは、2011年度に7か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に48か所の体制となった。
 3.2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度以降の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

ここからは、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、分析を進めていく。第2-2-50図は、2022年度のスケール別に、M&Aの実施状況を確認したものである。これを見ると、スケールが大きい企業ほど、M&Aを実施している割合が高い傾向にあることが分かる。

<第2-2-50図>

M&Aの実施状況（スケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいうM&Aの実施とは、2013～2022年度の間に「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

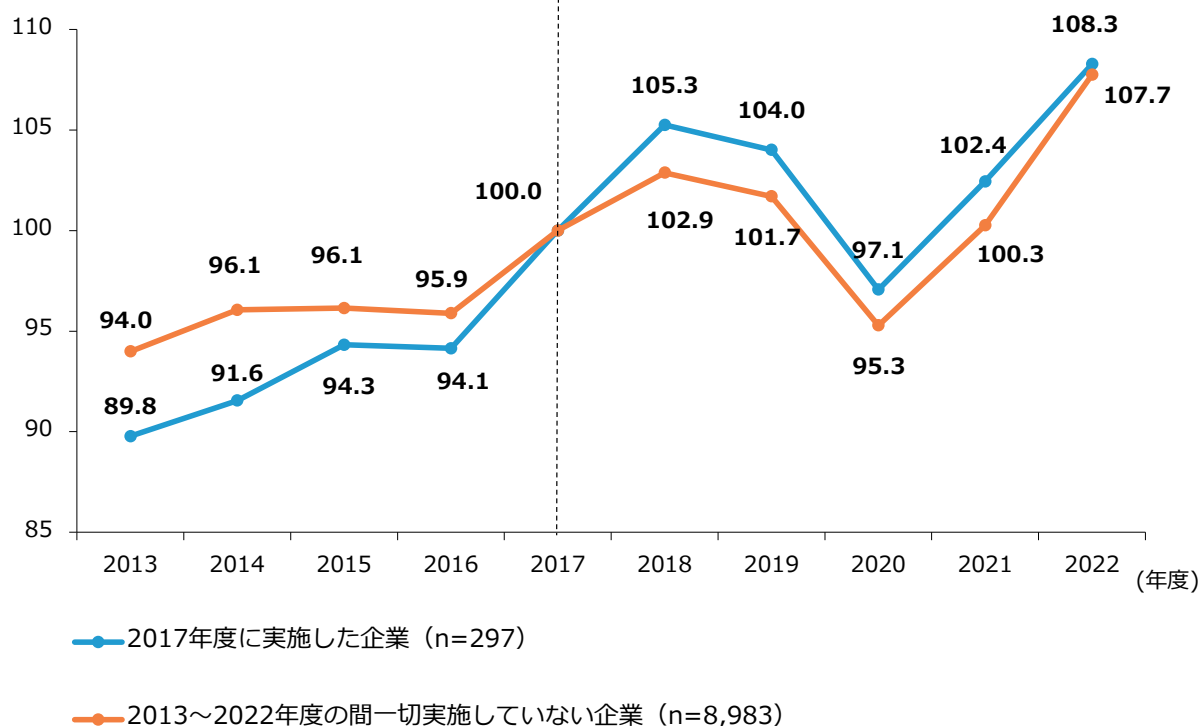
3. スケールは、2022年度の実績である。

第2-2-51図は、2017年度におけるM&Aの実施有無別に売上高の推移を見たものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも、M&Aの実施後において売上高をより高めていることが分かる。

<第2-2-51図>

売上高の推移（M&Aの実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

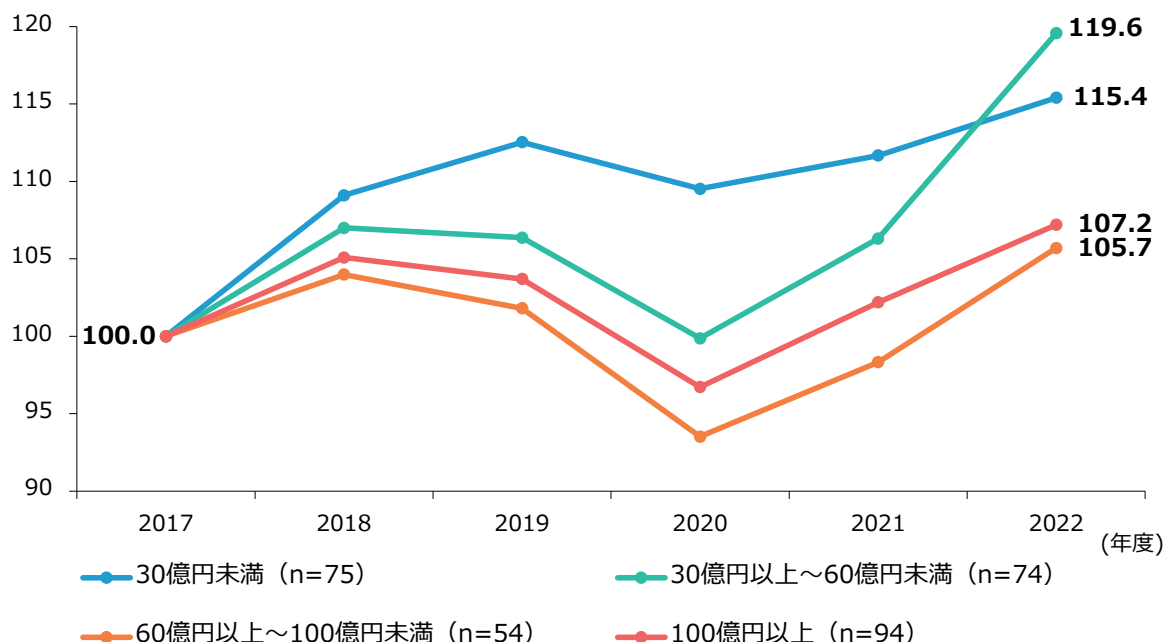
3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-52図は、2017年度のスケール別にM&A実施企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、2022年度時点において、「30億円以上～60億円未満」が最も売上高を高めており、次いで、「30億円未満」、「100億円以上」、「60億円以上～100億円未満」と続いていることが分かる。研究会においても、売上高30億円～50億円の規模においては、M&Aによりマーケットの限界を打破し、同時に人材確保につなげることが成長に向けて有効であると指摘しており、スケールアップに向けてM&Aの実施には一定の有効性があると示唆される。

<第2-2-52図>

M&A実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいうM&Aの実施とは、2017年度において、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

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

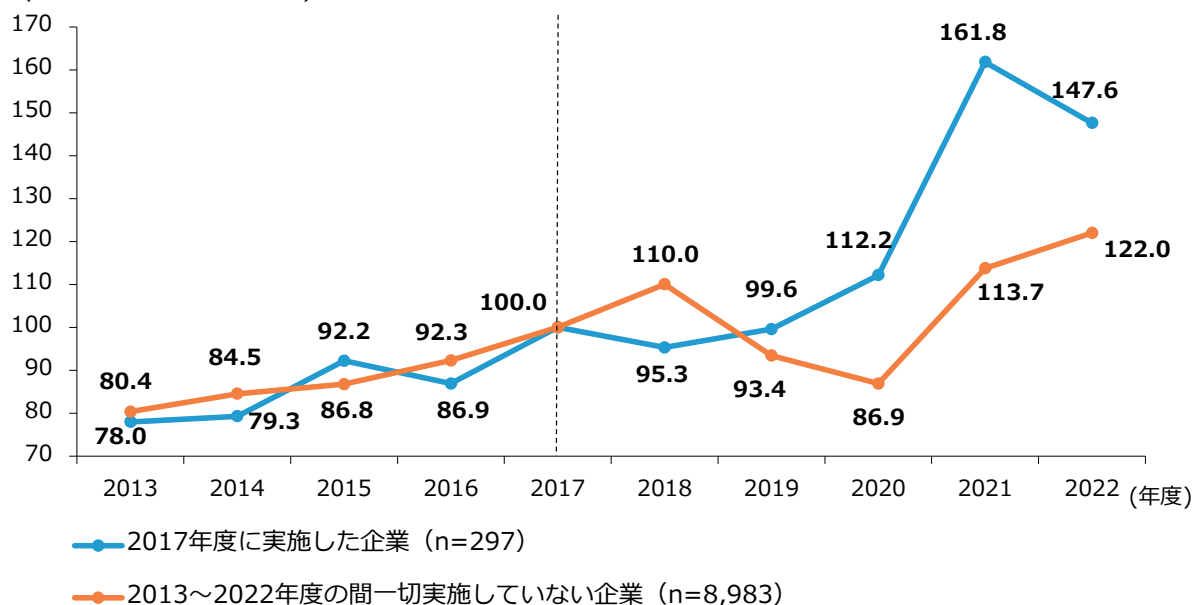
4. スケールは、2017年度の実績である。

第2-2-53図は、2017年度におけるM&Aの実施有無別に経常利益の推移を見たものである。これを見ると、2019年度以降の実績では、「2017年度に実施した企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも、経常利益を高めていることが分かる。M&Aによって、生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、経常利益を高めてきた可能性がうかがえる。

<第2-2-53図>

経常利益の推移（M&Aの実施有無別）

（経常利益 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

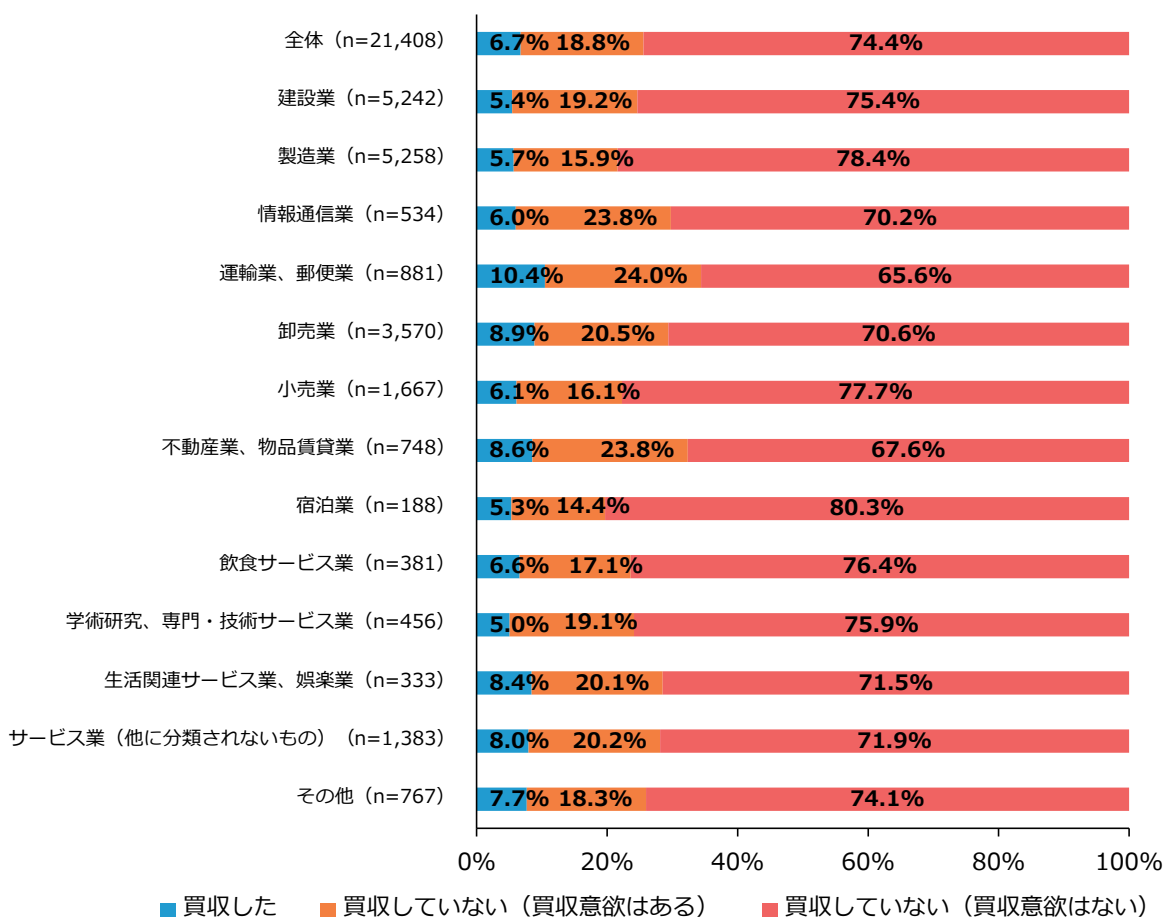
3. 2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-54図は、アンケート調査を用いて、直近5年間程度におけるM&Aの実施状況について、業種別に見たものである。これを見ると、「全体」では、「買収した」と回答した割合は1割に及ばないが、「買収していない（買収意欲はある）」と回答した割合は約2割であり、一定の事業者が潜在的なM&Aのニーズを抱えていることが分かる。

業種別に見ると、「買収した」と回答した割合は「運輸業、郵便業」で最も高く、次いで「卸売業」、「不動産業、物品賃貸業」と続いていることが分かる。

<第2-2-54図>

M&Aの実施状況（業種別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

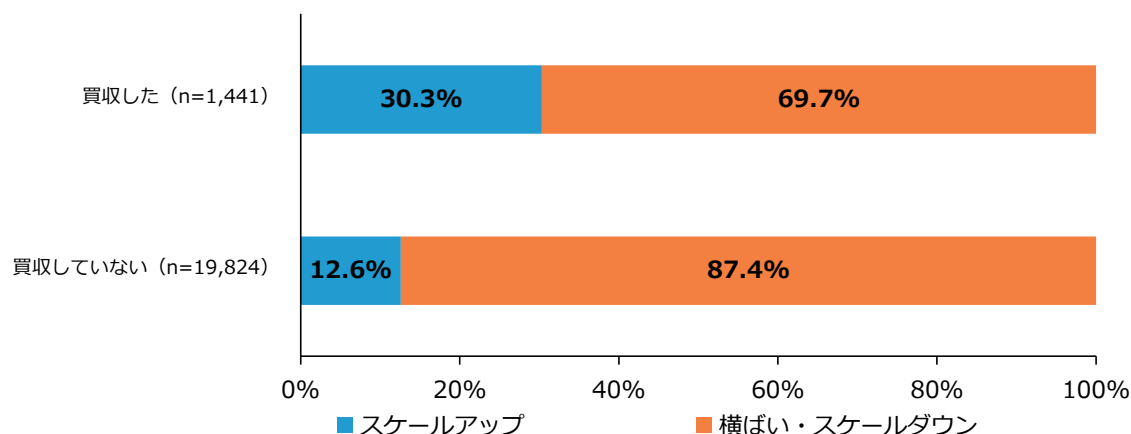
2.ここでの「M&Aの実施」とは、直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、ここでの「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

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

第2-2-55図は、直近5年間程度のM&Aの実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、「買収した」と回答した事業者は、「買収していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。

<第2-2-55図>

スケール変動状況（M&Aの実施状況別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、ここでの「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

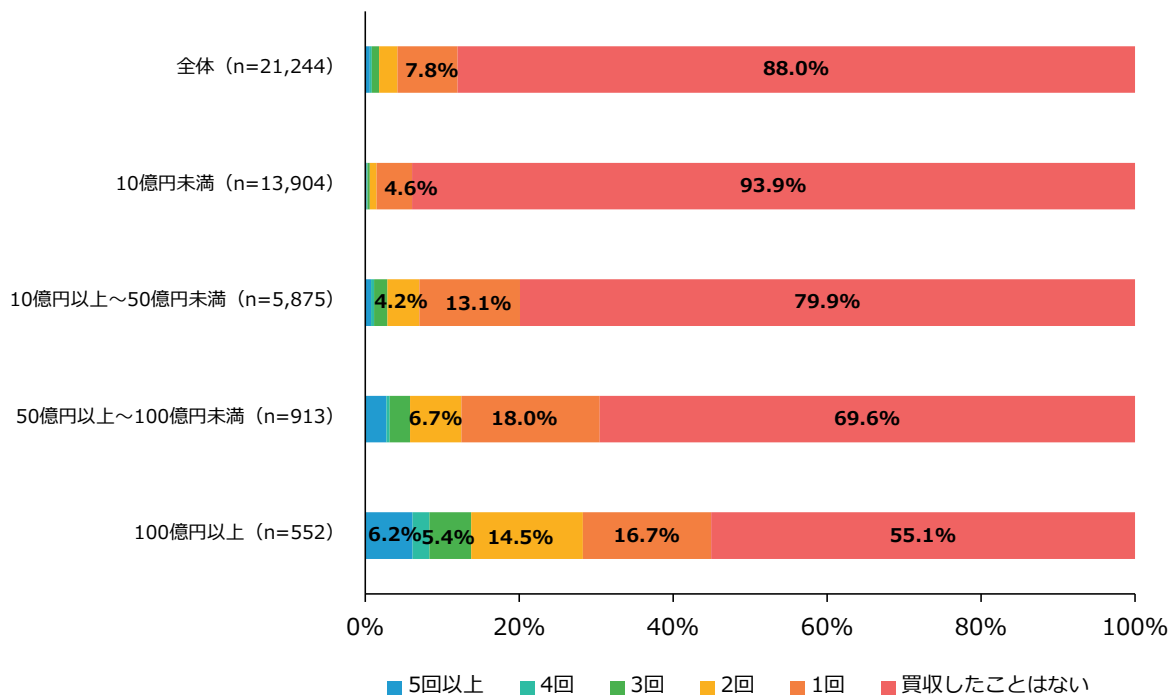
3.ここでの「買収していない」は、「買収していない（買収意欲はある）」、「買収していない（買収意欲はない）」と回答した事業者を合計したもの。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-56図は、M&Aの実施回数について、スケール別に確認したものである。これを見ると、スケールが大きい事業者ほど実施回数が多い傾向にあることが分かる。これらの調査結果から一概にはいえないが、スケールアップに向けた成長戦略として、M&Aは有効である可能性がうかがえる。

<第2-2-56図>

M&Aの実施回数（スケール別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

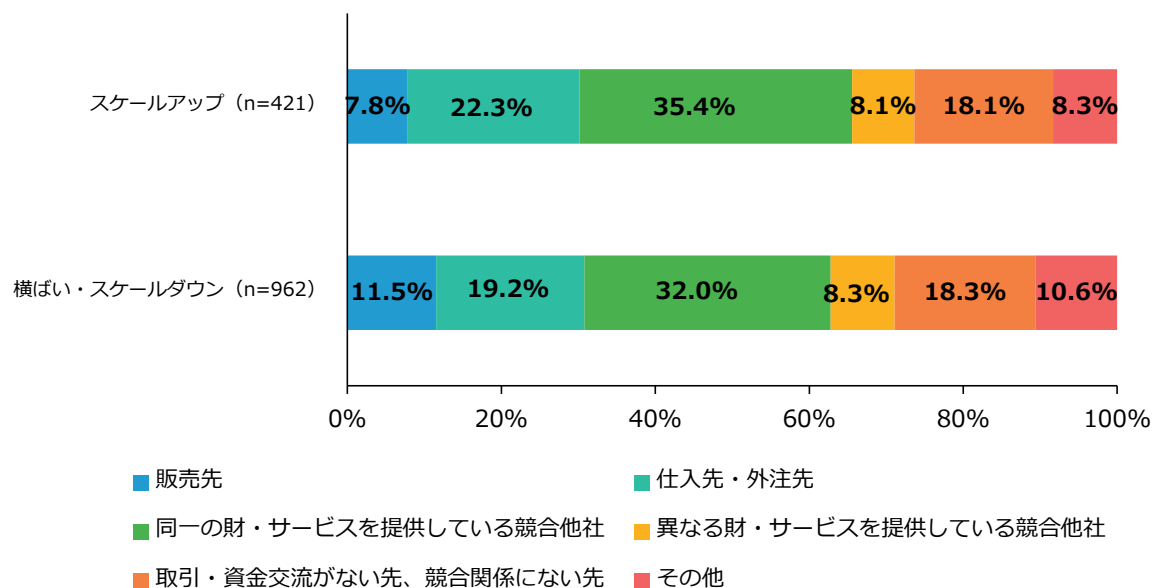
2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

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

第2-2-57図は、買収先との関係性について、スケール変動状況別に確認したものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「仕入先・外注先」、「同一の財・サービスを提供している競合他社」と回答した割合が若干高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、川上への垂直統合や、水平統合を目的としたM&Aがスケールアップにつながる可能性が示唆される。

<第2-2-57図>

買収先との関係性（スケール変動状況別）



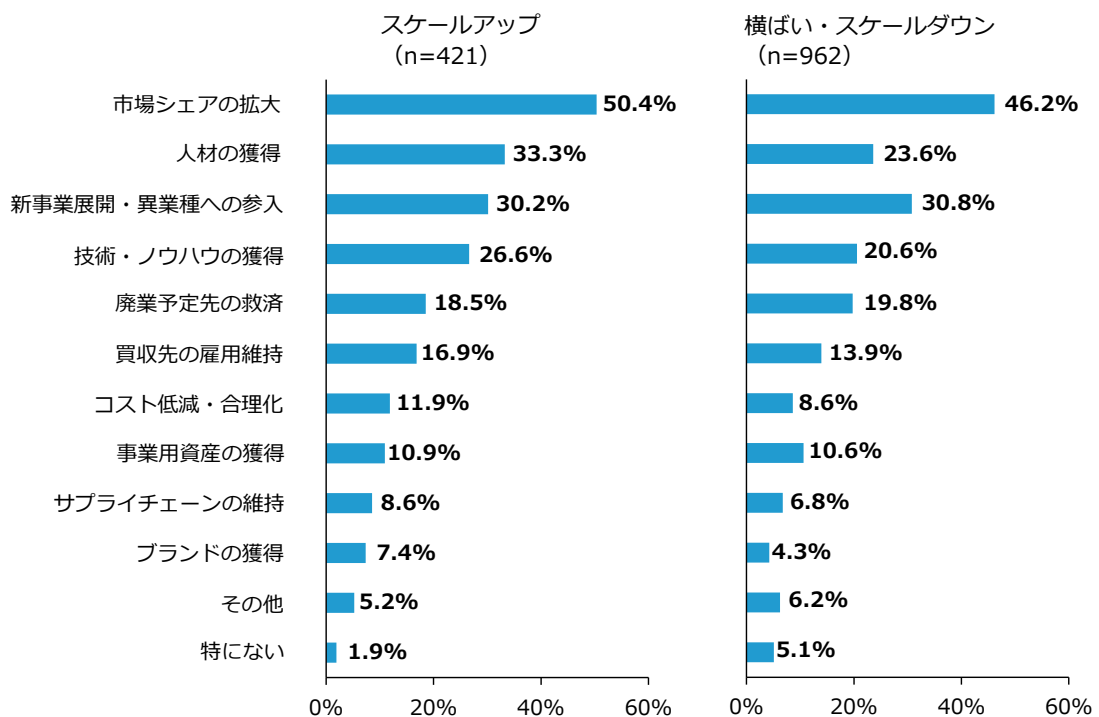
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。
 2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。
 3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。
 4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-58図は、M&Aを実施した事業者の買収目的について、スケール変動状況別に確認したものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「市場シェアの拡大」、「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」と回答した事業者の割合が高いことが分かる。その中でも、「人材の獲得」で最も大きい差があることに着目すると、人材不足というリソースの制約をM&Aによる「人材の獲得」で解消し、スケールアップを果たしてきたことがうかがえる。

<第2-2-58図>

M&Aの目的（スケール変動状況別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

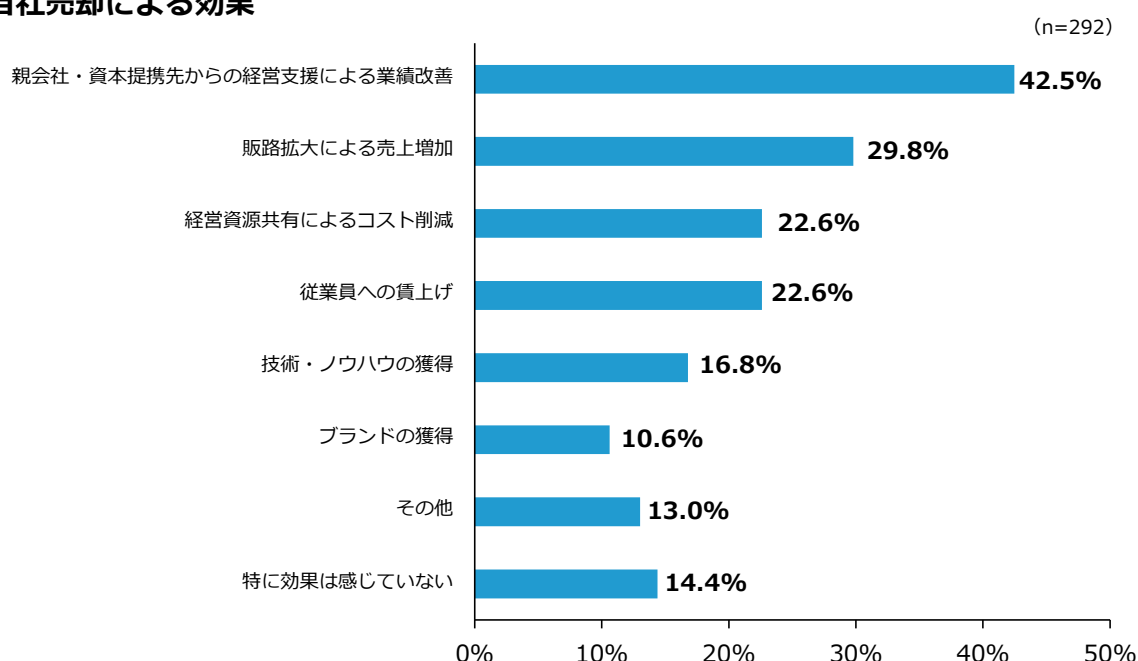
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、他社又は他社事業の買収に焦点を当てた分析を行ってきたが、ここからは M&A の売り手側として自社を売却した事業者と、他社と資本提携を行った事業者について分析を進める。

第 2-2-59 図は、直近 5 年間程度において自社を売却した事業者を対象に、売却したことによる効果を確認したものである。これを見ると、「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」と回答した割合が最も高く、次いで「販路拡大による売上増加」の割合が高いことが分かる。

<第 2-2-59 図>

自社売却による効果



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

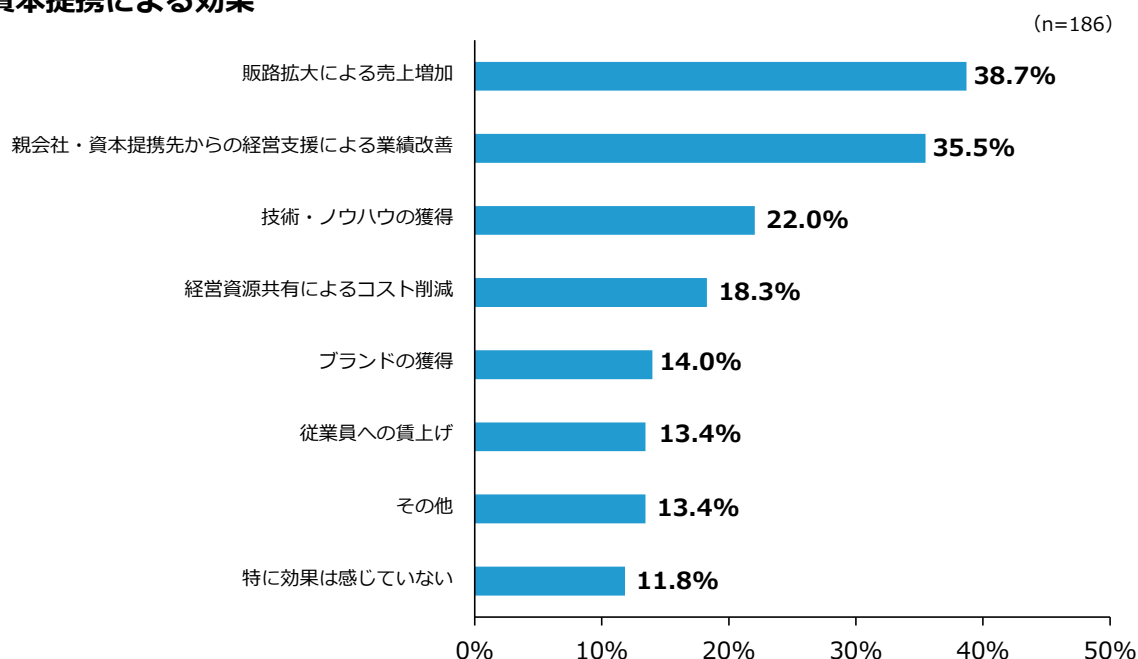
2.直近 5 年間程度において、「自社売却」を実施した事業者に聞いたもの。ここでの「自社売却」とは、議決権過半数に当たる株式を売却することを指す。有償・無償かは問わない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第2-2-60図は、直近5年間程度において資本提携を実施した事業者を対象に、その効果を確認したものである。これを見ると、「販路拡大による売上増加」と回答した割合が最も高く、次いで「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」、「技術・ノウハウの獲得」と続いていることが分かる。

<第2-2-60図>

資本提携による効果



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、「資本提携」を実施した事業者に聞いたもの。ここでの「資本提携」とは、経営権を維持した範囲で他社から出資を受け入れることを指す。

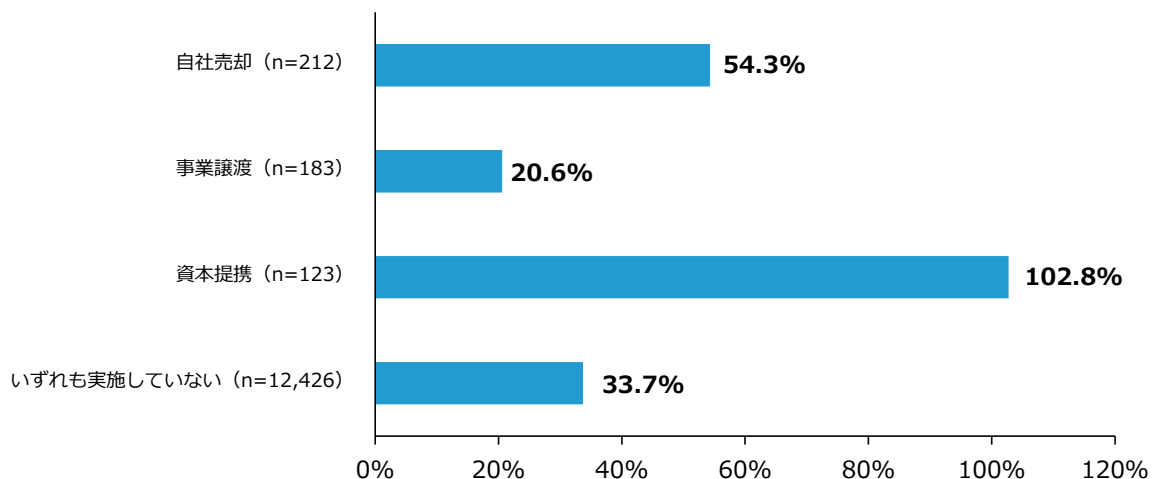
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-59図及び第2-2-60図では、「自社売却」、「資本提携」の効果として、「親会社・資本提携先からの経営支援による業績改善」の回答割合が高かったことを確認した。第2-2-61図は、直近5年間程度において「自社売却」、「事業譲渡」、「資本提携」を実施した事業者について、経常利益の変化率を確認したものである。これを見ると、「自社売却」、「資本提携」を実施したと回答した事業者は、「いずれも実施していない」と回答した事業者に比べ、経常利益の変化率が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、自社を売却し親会社のグループ傘下に入ることや資本提携を行うことは、親会社や資本提携先からの経営支援やシナジー効果の発揮などにより、業績向上につながる可能性が示唆される。

事例2-2-4では、積極的なM&Aを進め、経営統合の取組により買収先の経営改善に取り組みながら、グループ全体で成長している企業の事例を紹介する。

<第2-2-61図>

経常利益の変化率（自社売却、事業譲渡、資本提携の実施状況別、中央値）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度における、自社又は自社事業の売却、資本提携の実施状況を問う設問について、その回答別に経常利益の変化率を比較したもの。なお、ここでの変化率は2018年から2023年までの変化率である。

3.ここでの「自社売却」とは、議決権過半数に当たる株式を売却すること、「事業譲渡」とは、「自社事業を売却（事業譲渡）」を指す。「自社売却」と「事業譲渡」のいずれも有償・無償かは問わない。

4.ここでの「資本提携」とは、経営権を維持した範囲で他社から出資を受け入れることを指す。

5.直近5年間程度の間に「自社売却」、「事業譲渡」、「資本提携」を複数実施した場合は、直近で実施したものを回答している。

事例 2-2-4：マルオリグループ株式会社 「積極的な M&A により買収先を成長させながら、グループを拡大する企業」

・所在地：石川県中能登町 ・従業員数：779 名（グループ計）
・資本金：5,000 万円 ・事業内容：専門サービス業（他に分類されないもの）

付加価値の高い商品生産体制への転換と市場変化への対応が課題。積極的な M&A を進める

石川県中能登町のマルオリグループ株式会社は、1937 年創業の丸井織物株式会社（以下、「丸井織物」）を中核とするホールディングス企業である。丸井織物は繊維製品の製造を手掛け、大手繊維メーカーからの生産委託による織物専業で堅調な経営を続けてきた。しかしながら、繊維産業におけるグローバル競争の急速な加速と将来的な市場縮小が見込まれる中で、委託による織物専業から脱却し、商品の高付加価値化に向けた川上・川下産業への進出と、市場の変化に対応していくための新たなビジネスモデル構築を課題と捉えた。同社は、企画から生産、販売までを一貫して手掛ける体制への転換による付加価値向上と、ものづくりと IT の融合による BtoC ビジネスへの参入を目指す経営方針を打ち出し、その実現に向けて積極的な M&A を戦略として掲げた。

11 社を買収してグループ化。経営統合の取組により、買収先の成長を実現

2013 年から 2024 年までに買収した企業は事業買収を含めて 11 社に及ぶ。繊維事業の垂直統合として繊維染色加工企業や最終商品を扱うユニフォームアパレル、販路の多角化に向けた EC 販売の強化を目的とした IT 企業など買収先の業種・業態は多岐にわたる。経営統合に当たっては、同社の宮本智行専務が買収先の経営を主導。3 年の中期経営計画を策定し、買収先企業の経営陣に対して洗い出した改善点や新たな戦略について丁寧に説明し、理解を得ながら統合を進めた。計画策定の考え方について「事業が黒字でうまくいっている場合は新事業を立ち上げて更なる事業拡大を図る。赤字の場合は、コストダウンも含めた収支計画を策定し、何よりもまずは黒字化を実現する」と宮本専務は話す。例えば、2019 年に子会社化したスポーツウェア製造を手掛ける企業は、高い技術力がありながら買収当時は材料支給型の OEM のみに徹していたところ、グループ参入をきっかけに自社で材料を仕入れ、製品企画・販売まで手掛けるように変革。結果、売上高は4年間で4億円から 25 億円にまで拡大した。

多彩なシナジー効果で買収先と共に成長、グループ規模を拡大する

M&A によるグループ化は売上げや利益の単純な積み上げだけでなく、グループ企業間で多彩なシナジー効果を実現している。IT のバックグラウンドを有する宮本専務が主導して 2015 年に開始した「UP-T（アップティー）」は、オリジナル T シャツを1着から発注できるサービスであり、丸井織物の技術力と EC のシナジーにより消費者ニーズを捉え、同グループの BtoC 事業への参入を実現。同社は IT 企業を買収して更に同事業を拡大したことで、売上高は事業開始当初の約5千万円から 2024 年には約 55 億円まで増加しており、現在ではグループの大きな収益源の一つとなっている。このようなシナジー効果の積み重ねもあり、2012 年に丸井織物だけで約 66 億円だった売上げは 2024 年にグループ全体で約 300 億円に達した。「繊維事業の持続的成長とともに、産業資材事業での新規ビジネスの創出、IT など成長産業への積極投資を行い、2026 年にグループ全体で売上高 500 億円を目指す」と宮本専務は語る。



宮本智行専務



テキスタイルブランド
「NOTO QUALITY」



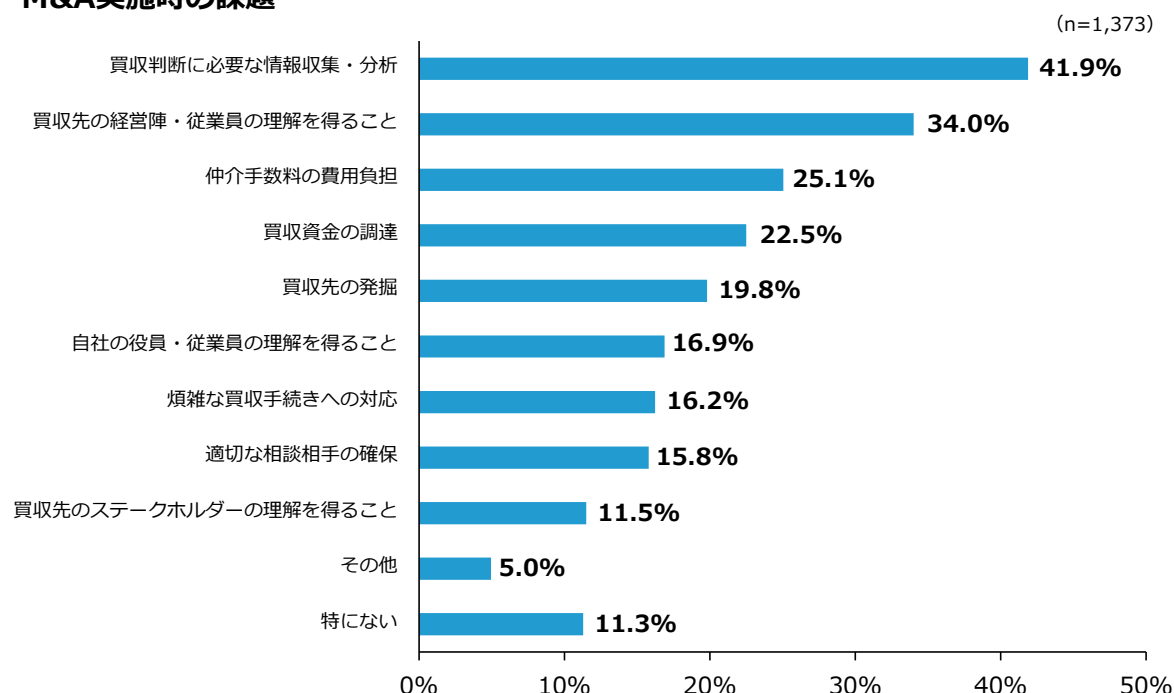
UP-T（アップティー） 製造現場

② M&A の課題

ここからは M&A の課題や障壁について確認していく。第 2-2-62 図は、M&A を実施した事業者に対して、その経験を踏まえた課題を確認したものである。これを見ると、「買収判断に必要な情報収集・分析」と回答した割合が最も高く、次いで「買収先の経営陣・従業員の理解を得ること」、「仲介手数料の費用負担」と続いていることが分かる。

<第 2-2-62 図>

M&A実施時の課題



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近 5 年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。

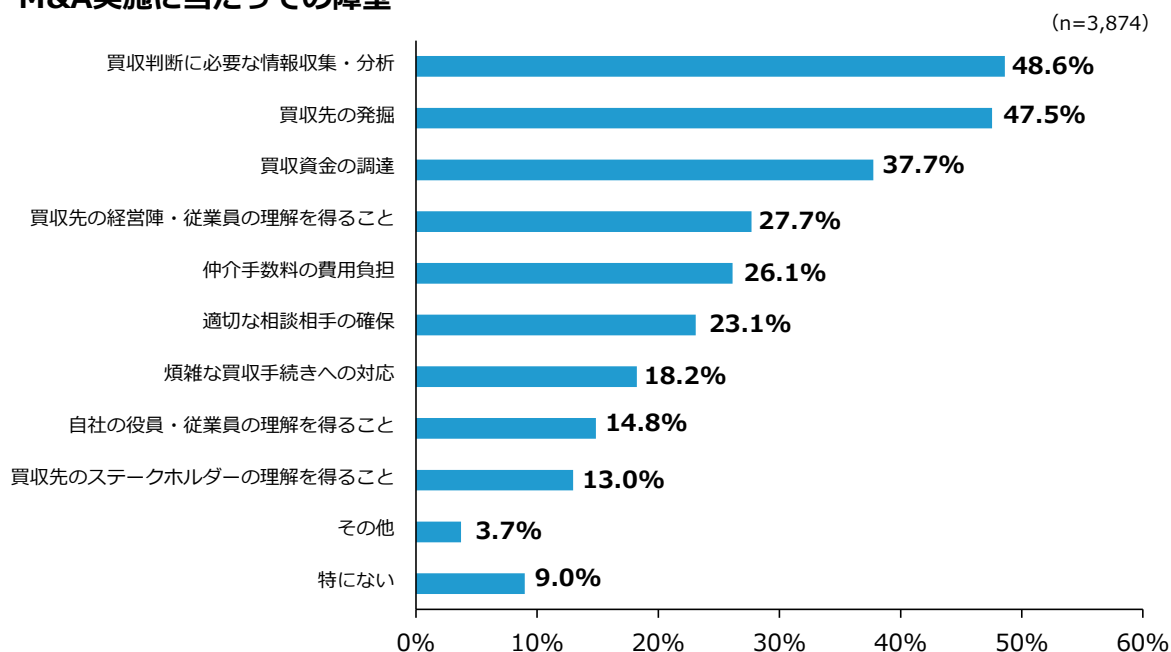
4.複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第2-2-63図は、M&Aを実施していないものの意欲はある事業者に対し、実施に当たっての障壁を確認したものである。これを見ると、「買収判断に必要な情報収集・分析」と回答した割合が最も高く、次いで「買収先の発掘」、「買収資金の調達」と続いていることが分かる。「買収先の発掘」と回答した割合は、第2-2-62図で確認したM&Aを実施した事業者に聞いた課題と比較すると、特に大きな差があることが見て取れる。M&Aを一度以上実施すると、情報収集ノウハウの蓄積に加え、仲介業者や金融機関等の支援機関から買収候補先の紹介や打診が得られるようになるなど、買収候補先の情報収集が容易になるといった要因が考えられる。

一方で、「買収先の経営陣・従業員の理解を得ること」と回答した割合は、M&Aを一度以上実施した事業者の方が高い割合を示している。M&Aを実際に経験する中で、買収前に想定していた以上に、買収先の経営陣や従業員との関係構築に苦労している様子がうかがえる。

<第2-2-63図>

M&A実施に当たっての障壁



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

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近5年間程度において、他社又は他社事業(M&A)を「買収していない(買収意欲はある)」と回答した事業者に聞いたもの。

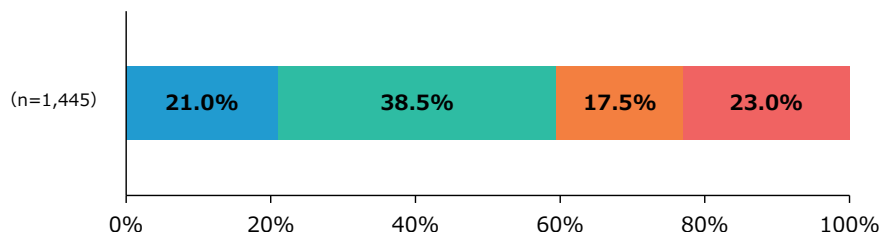
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③ M&A 成立前後における経営統合の取組

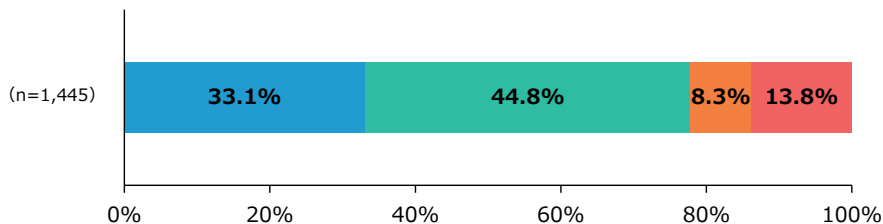
第 2-2-62 図では、M&A を実施した事業者が、買収先の経営陣や従業員との関係構築に課題感を抱えていることを確認した。ここからは、PMI⁷⁵の取組やその有効性等について確認していく。第 2-2-64 図は、PMI の取組⁷⁶状況を確認したものである。これを見ると、「大いに取り組んだ」又は「ある程度取り組んだ」と回答している割合は、「信頼関係構築」において最も高く、「経営統合」、「業務統合」は同水準であることが分かる。

<第 2-2-64 図>

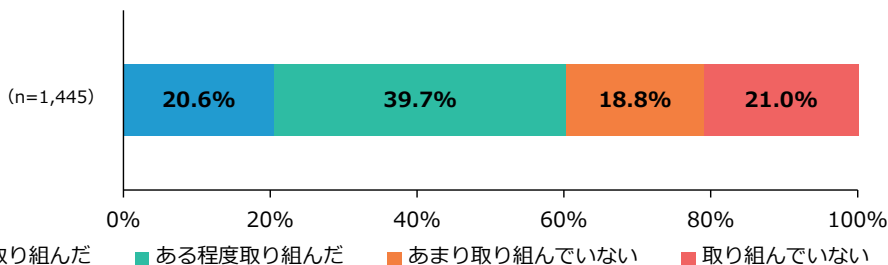
PMIの取組状況 (1) 経営統合



(2) 信頼関係構築



(3) 業務統合



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

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近 5 年間程度において、他社又は他社事業を買収 (M&A) したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでの「経営統合」とは、経営理念や将来像、行動指針といった価値観を買収企業と被買収企業の間で統合することを指す。

4.ここでの「信頼関係構築」とは、組織・文化の融合に向けた取組を指す。具体的には、被買収企業の経営者・従業員の不安・不信感を払拭して協力を得ること、被買収企業の社外関係者 (販売先・仕入先・取引金融機関・地域等) との意思疎通により関係を維持すること等を指す。

5.ここでの「業務統合」とは、事業機能 (製造・調達・物流・営業) や管理機能 (人事・会計・財務・法務) に関する統合を指す。

⁷⁵ ここでいう「PMI (Post Merger Integration)」は、M&A 成立後の一定期間内に行う経営統合作業 (「狭義の PMI」) に加え、M&A 成立前の取組と、狭義の PMI の後の継続的な取組を含めたプロセス全般のことを指す。2023 年版中小企業白書第 2 部第 2 章第 1 節では、「M&A で期待した成果を得る上で、早期の段階から M&A 成立後を見据えて、PMI の準備を行うことが重要だと示唆される」と指摘している。

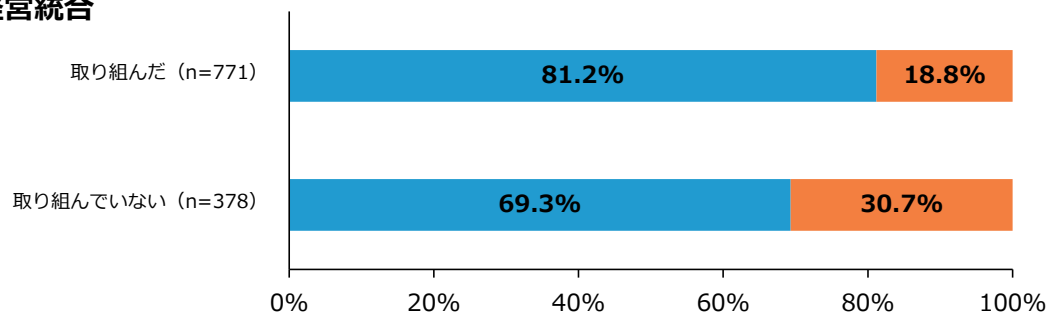
⁷⁶ 中小企業庁「中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功に導くために～」では、PMI の取組領域について、①経営統合、②信頼関係構築、③業務統合の三つの領域に分類しており、本節においても同様の分類に基づき、分析を行った。

第2-2-65図は、PMIの取組状況別に、実施したM&Aの評価を確認したものである。これを見ると、いずれの取組においても、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者に比べて、実施したM&Aについて「想定以上の効果が得られた」と評価している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、PMIの取組は、M&Aの効果を高めることにつながる可能性がある。

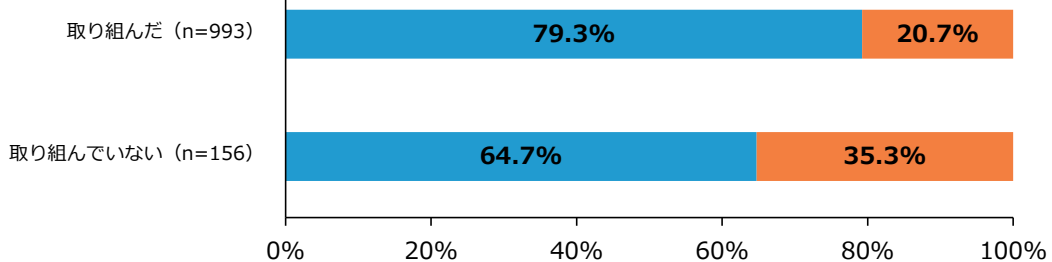
<第2-2-65図>

実施したM&Aの評価（PMIの取組状況別）

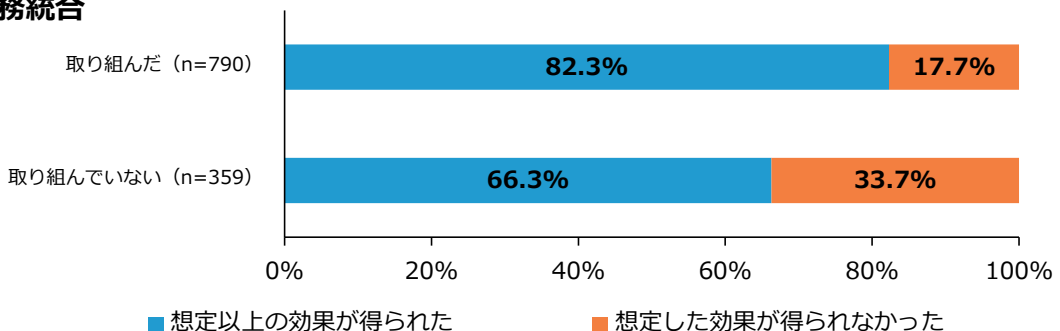
（1）経営統合



（2）信頼関係構築



（3）業務統合



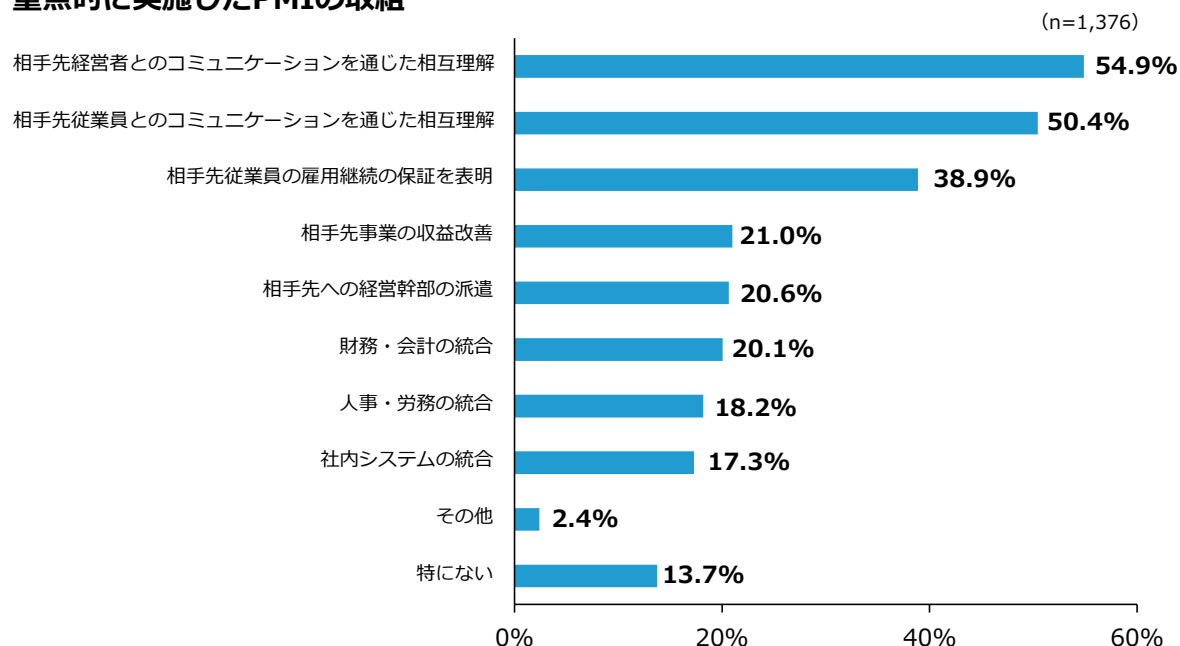
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
 2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。
 3.ここでの「経営統合」とは、経営理念や将来像、行動指針といった価値観を買収企業と被買収企業の間で統合することを指す。
 4.ここでの「信頼関係構築」とは、組織・文化の融合に向けた取組を指す。具体的には、被買収企業の経営者・従業員の不安・不信感を払拭して協力を得ること、被買収企業の社外関係者（販売先・仕入先・取引金融機関・地域等）との意思疎通により関係を維持すること等を指す。
 5.ここでの「業務統合」とは、事業機能（製造・調達・物流・営業）や管理機能（人事・会計・財務・法務）に関する統合を指す。
 6.「取り組んだ」とは、「大いに取り組んだ」、「ある程度取り組んだ」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「取り組んでいない」と回答した事業者の合計。
 7.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

第2-2-66図は、PMIで重点的に実施した具体的な取組を確認したものである。これを見ると、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」と回答した割合が最も高く、次いで「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員の雇用継続の保証を表明」と続いていることが分かる。

<第2-2-66図>

重点的に実施したPMIの取組



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

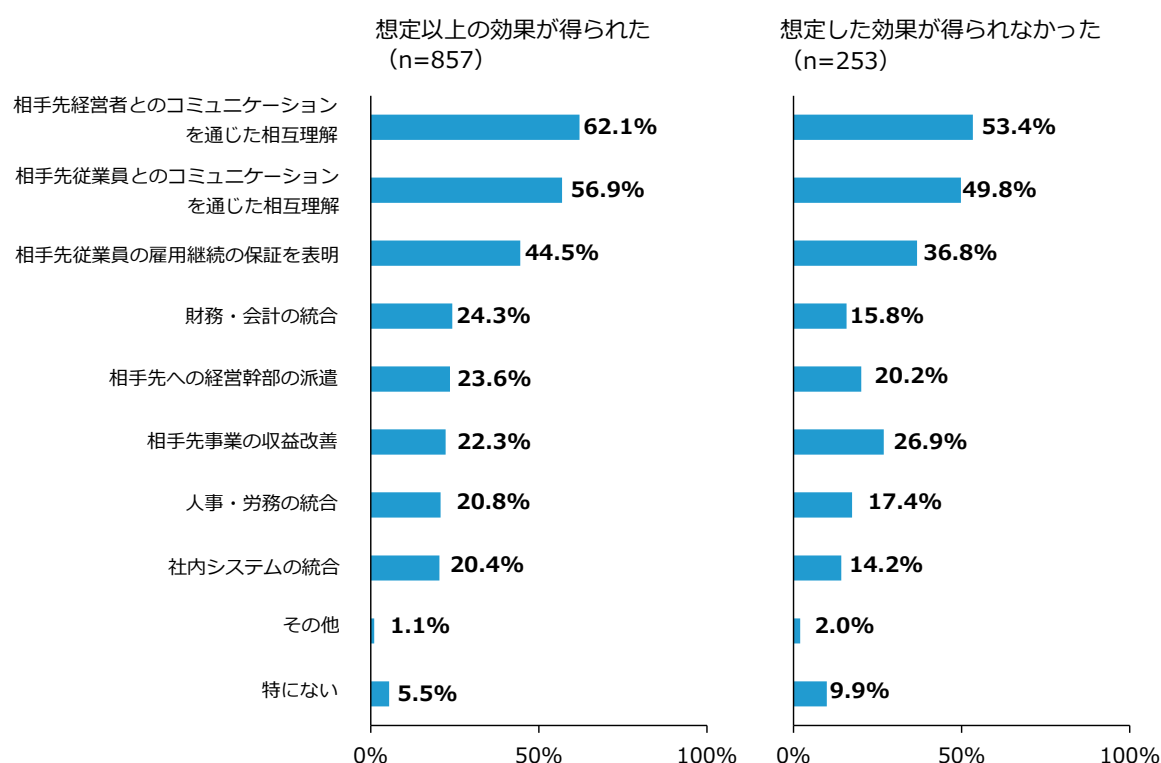
2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-67図は、実施したM&Aの評価別に、PMIで重点的に実施した取組を見たものである。これを見ると、「想定以上の効果が得られた」と回答した事業者は、「想定した効果が得られなかった」と回答した事業者に比べ、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先従業員の雇用継続の保証を表明」と回答した割合が高いことが分かる。M&Aの実施に当たっては、まずは買収先の働き手との相互理解や雇用保証といったPMIの取組を重点的に実施し、働き手のエンゲージメントを高めていくことが重要である可能性がある。

<第2-2-67図>

重点的に実施したPMIの取組（実施したM&Aの評価別）



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

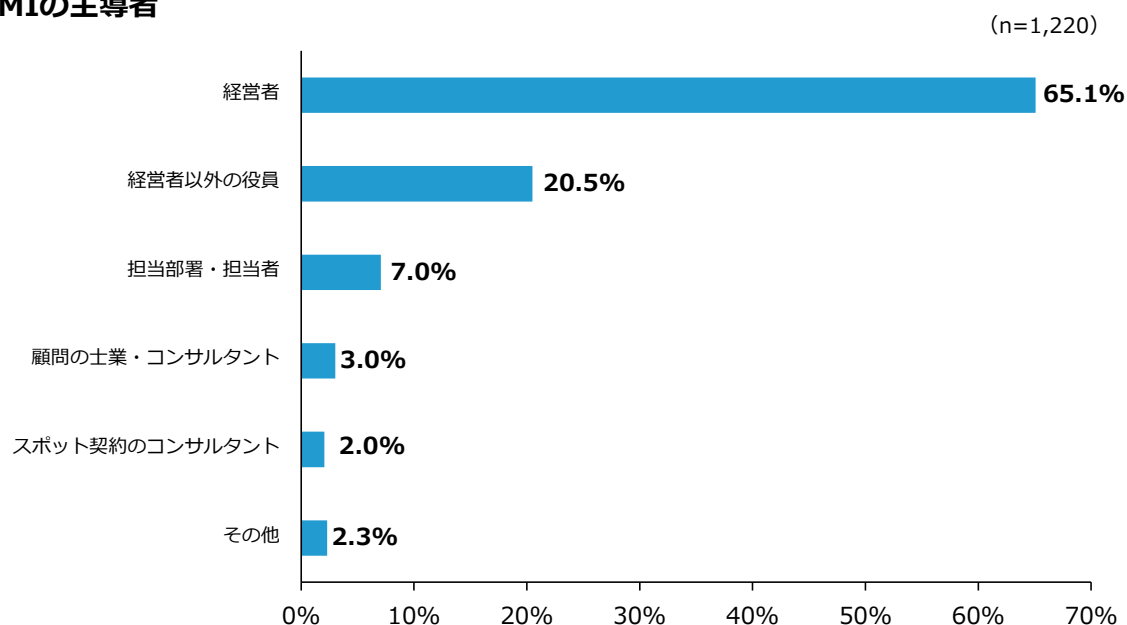
3.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-68図は、PMIの主導者を確認したものである。これを見ると、半数超の事業者で、「経営者」がPMIの主導者であることが分かる。

＜第2-2-68図＞

PMIの主導者



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

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。

3.「PMIの主導」とは、PMIの取組の全体を把握し、各取組の指示・監督、管理（進捗管理、タスク管理）等を行うことを指す。

4.「PMIに取り組んでいない」と回答した事業者を除いている。

④ まとめ

本項では、M&Aの実施状況、その目的や効果等について確認した。まず、我が国企業のM&A件数は近年増加傾向で推移しており、2024年には過去最多となっている。また、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、スケール別のM&A実施状況を見ると、スケールが大きい企業ほど、M&Aを実施している割合が高い傾向にあることが分かった。2017年度におけるM&Aの実施有無別に売上高及び経常利益の推移を確認したところ、M&A実施企業は非実施企業よりも、売上高及び経常利益をより高めていることが分かり、生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、売上高だけでなく経常利益も高めてきた可能性が示された。次に、M&Aの実施目的について、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、「市場シェアの拡大」、「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」等の回答割合が高く、特に「人材の獲得」で最も大きい差があることから、人材不足というリソースの制約をM&Aによる「人材の獲得」で解消し、スケールアップを果たしてきたことが示唆された。

一方で、M&Aを過去に実施した事業者は、買収先の経営陣や従業員との関係構築に課題感を抱えていることが分かった。このような背景を踏まえ、買収先との関係構築など、経営統合を円滑に進めるための取組である、PMIについても分析を行った。PMIの取組状況別に実施したM&Aの評価を確認すると、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者に比べて、実施したM&Aについて「想定以上の効果が得られた」と評価していることが分かり、PMIの取組はM&Aの効果を高める可能性が示唆された。また、多くの事業者では、経営者がPMIの主導者であることも併せて確認している。

事例2-2-5では、経営者自らが従業員との丁寧な対話を通じた経営統合に取り組み、M&Aを成功に導いた企業の事例を紹介する。

事例 2-2-5：サンコー防災株式会社

「従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導いた企業」

・所在地：静岡県富士市 ・従業員数：127 名 ・資本金：7,000 万円 ・事業内容：設備工事業

静岡を地盤に消防用設備施工・保守事業を展開

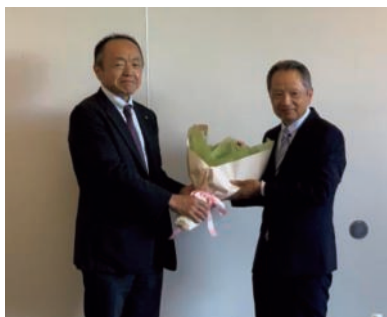
静岡県富士市のサンコー防災株式会社は、消防用設備の施工・保守、各種防災機器の販売を担う企業である。同社は消防設備点検の有資格者である消防設備士を多く有しており、県内に 10 営業拠点を構えている。県内及び一部隣県の官公庁や民間企業と 4,000 件を超える保守契約を結んでおり、豊富な人材と高い技術力で顧客の信頼を築いてきた。しかし、1962 年の創業以来、着実に事業を展開してきた一方で、売上げの過半を占める施工業務は、工場やビルの新規建設数に依存しており、近年これが減少傾向にあることに伴い、商圏の拡大と、施工業務のほかに安定して売上げを確保できるビジネスの創出が課題となっていた。

商圏を広げるために同業他社を M&A。従業員との対話を通じた経営統合の取組により M&A を成功に導く

商圏の拡大に向けて、同社の鈴木文三社長は常にその機会をうかがってきた。2022 年5月に仲介会社から、同業他社である静岡防災株式会社（同県伊東市）の M&A を提案され、同年7月には実施を決意。M&A に当たって、鈴木社長は丁寧な経営統合に取り組んだ。まず、静岡防災の全従業員と個別面談し、仕事や家族、社内の人間関係、悩み事について丁寧にヒアリングを行った。中には子会社となることに不安感をにじませる従業員もいたが、面談を通じて個々の考え方や社内での立ち位置等を把握し、資質や適性を考慮してグループ内での人材交流も行い、働きやすい環境を整えた。M&A の結果、営業拠点の共有により、取引先ごとに効率的な拠点運用が可能になるといったシナジー効果が生まれた。また、鈴木社長による丁寧な経営統合の取組により、静岡防災では従業員の退職は発生せず、業績面でも営業利益が前期比約 200%へと成長した。「買収先の社員の士気を高めることが、M&A のポイントと考えていた。個々の社員との対話を通じて、考えを理解し、意思を尊重することが良い効果をもたらしたのではないかと鈴木社長は振り返る。

M&A の経験をいかし、新たに IT 会社を傘下に

さらに同社は、グループの DX 強化を狙い、2024 年9月にシステム開発・メンテナンス等を手掛ける株式会社ビーエス静岡（同県富士市）を新たに買収。今後は消防用設備のリモートメンテナンスなどの新事業展開にもシナジーを波及させていく方針だ。また、鈴木社長は静岡防災との M&A の経験をいかし、東京中小企業投資育成株式会社の支援を受けながら経営統合に取り組んでおり、今回も同様に、ビーエス静岡の全従業員との面談に臨む意向である。「買収先の社員との丁寧な対話によって士気を高めることができれば、多少の困難はあっても、M&A はうまくいく」と鈴木社長は語る。



鈴木文三社長（左）と静岡防災株式会社 遠藤英敏会長（当時社長）（右）



鈴木文三社長（右）と株式会社ビーエス静岡 古屋学社長（左）



消防用設備の点検作業現場

3. 研究開発・イノベーション活動

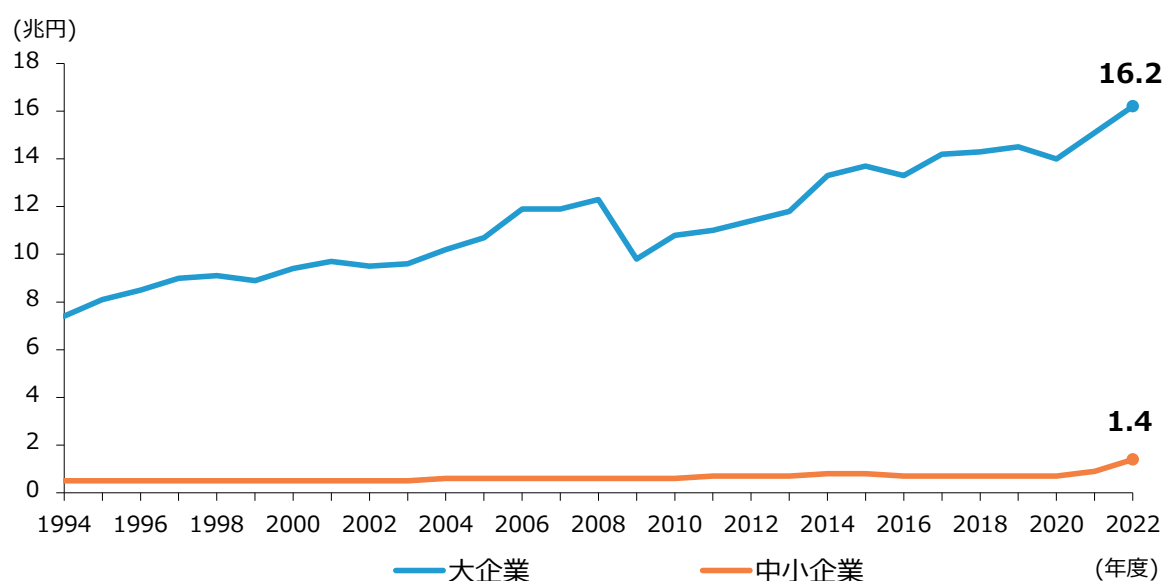
第2-2-41図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略として、スケールを問わず一定割合の事業者が「研究開発」と回答しており、スケールアップにおいて重要な戦略の一つであることを確認した。また、研究会においても、成長企業の課題として、自社の軸となる製品・サービスの基盤技術・コア技術を基にした、製品・商品・サービス開発や、生産技術の維持・強化などを指摘している。本項では、研究開発の動向を概観しながら、イノベーション活動の取組状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

① 研究開発の動向

まず、我が国における企業の研究開発の動向を概観するために、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、研究開発費の推移について確認する。これを見ると、研究開発投資は、「中小企業」では約30年にわたって横ばいであったが、ここ数年で積極化しており、2022年度は「中小企業」、「大企業」共に前年度に比べて研究開発費が増加していることが分かる（第2-2-69図）。

<第2-2-69図>

研究開発費の推移（企業規模別）



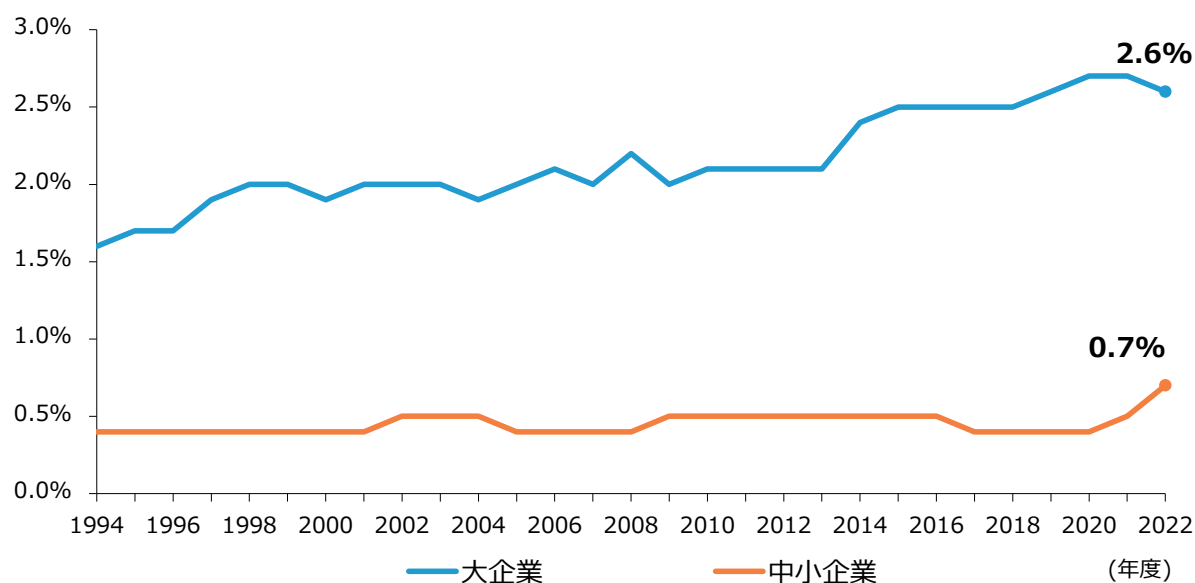
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

第2-2-70図は、企業規模別に見た売上高比研究開発費の推移である。第2-2-69図では研究開発費の実額が足下で増加している傾向を確認したが、売上高に対する比率においても、「中小企業」は2020年度以降で上昇傾向にある。一方で、「大企業」は上昇基調で推移してきたが、直近で下落に転じていることが分かる。「中小企業」の研究開発投資は、「大企業」と比較すると、実額、売上高比率共に水準は低いものの、いずれも増加又は上昇傾向にあり、取組が進んでいることがうかがえる。

<第2-2-70図>

売上高比研究開発費の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

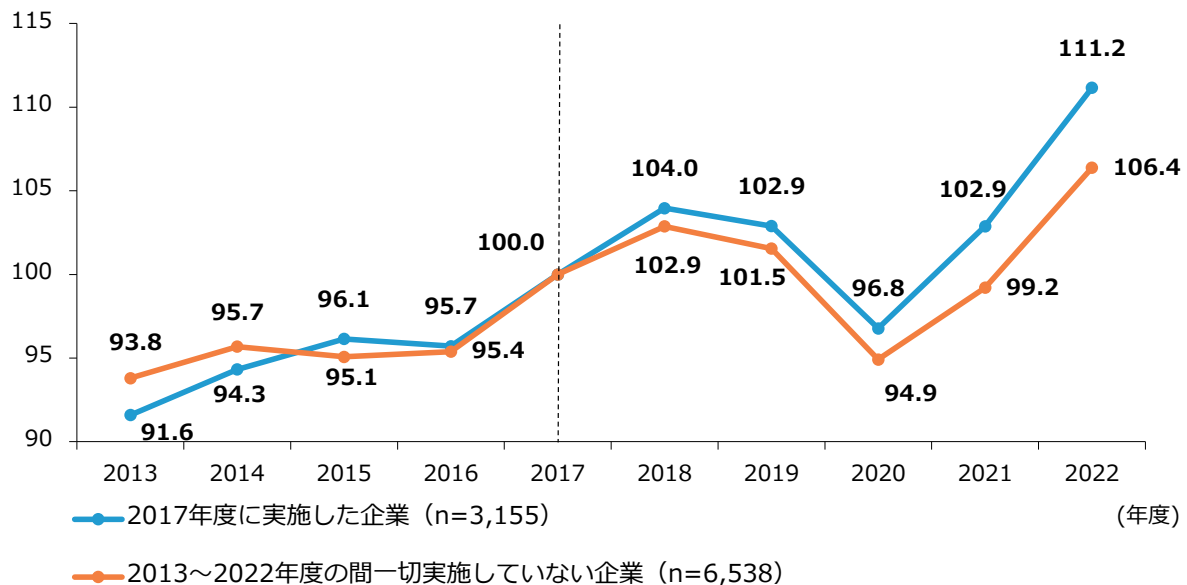
（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

ここからは経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、分析を進めていく。第2-2-71図は、研究開発投資の実施有無別に、売上高の推移を見たものである。研究開発投資について、「2017年度に実施した企業」は「2013～2022年度の間一切実施していない企業」に比べて、2022年度における売上高の成長度合いが高いことが分かる。

<第2-2-71図>

売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいう「研究開発投資の実施」とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

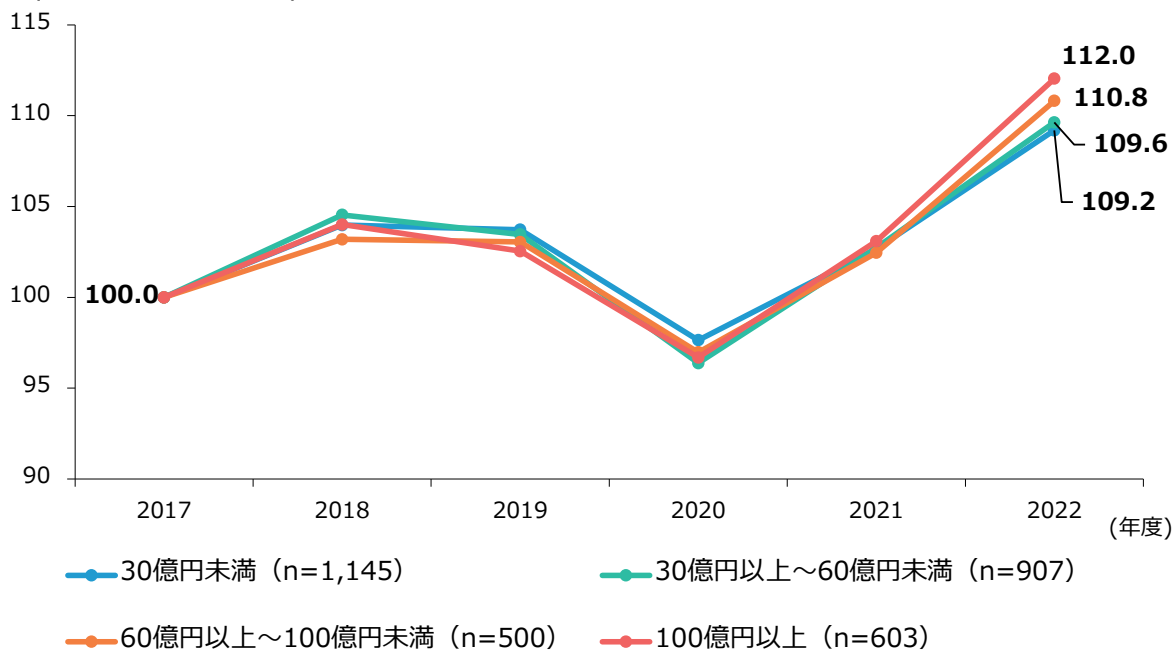
3. 2017年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-72図は、2017年度のスケール別に研究開発投資を実施した企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、2022年度時点において、いずれのスケールにおいても、2017年度比で10%程度売上高を高めていることが分かる。研究開発投資は、スケールを問わず、スケールアップに向けて一定程度有効であることが示唆される。

<第2-2-72図>

研究開発投資実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいう「研究開発投資実施」とは、2017年度において、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

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

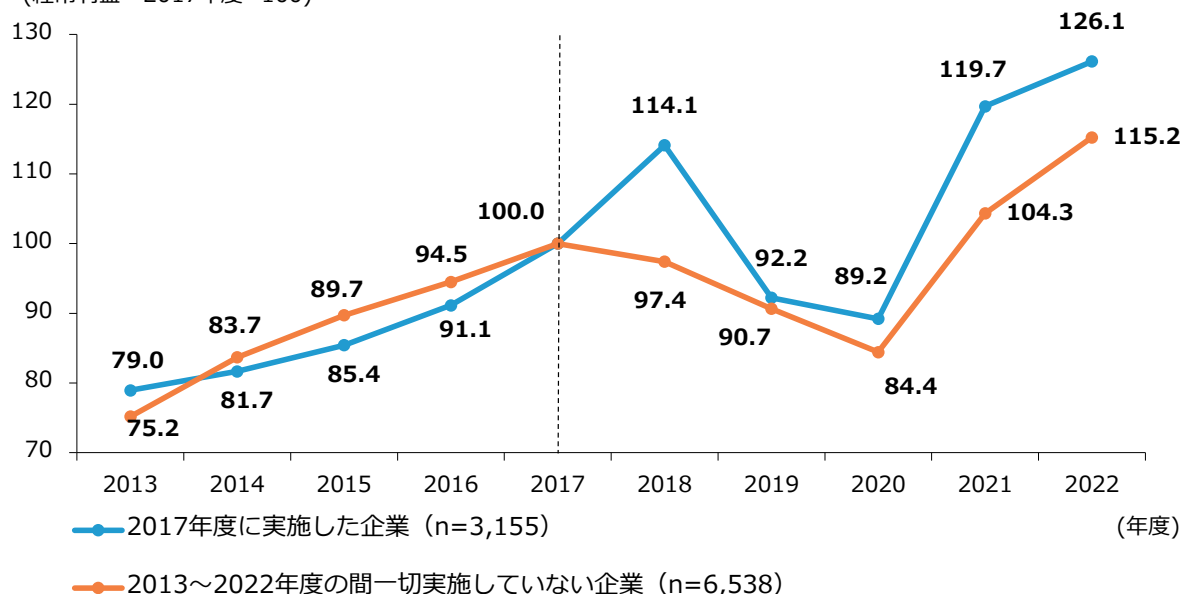
4. スケールは、2017年度の実績である。

第2-2-73図は、研究開発投資の実施有無別に、経常利益の推移を見たものである。研究開発投資について、「2017年度に実施した企業」は「2013～2022年度の間一切実施していない企業」に比べて、2022年度における経常利益の成長度合いが高いことが分かる。研究開発投資による効果は、売上高の増加だけでなく、自社製品・商品・サービスの付加価値を高めること等により利益の増加にもつながる可能性がある。

<第2-2-73図>

経常利益の推移（研究開発投資の実施有無別）

（経常利益 2017年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいう「研究開発投資の実施」とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合をいう。

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

② イノベーション活動の取組状況と効果

ここからはアンケート調査を用いて、中小企業のイノベーション活動の取組状況等について分析を進めていく。なお、ここでの「イノベーション活動」は、第2-2-74図の定義に基づく。

<第2-2-74図>

イノベーション活動の定義

分類	内容
プロダクト・イノベーション	新しい又は改善した製品（サービス）
ビジネス・プロセス・イノベーション	新しい又は改善したビジネス・プロセス

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

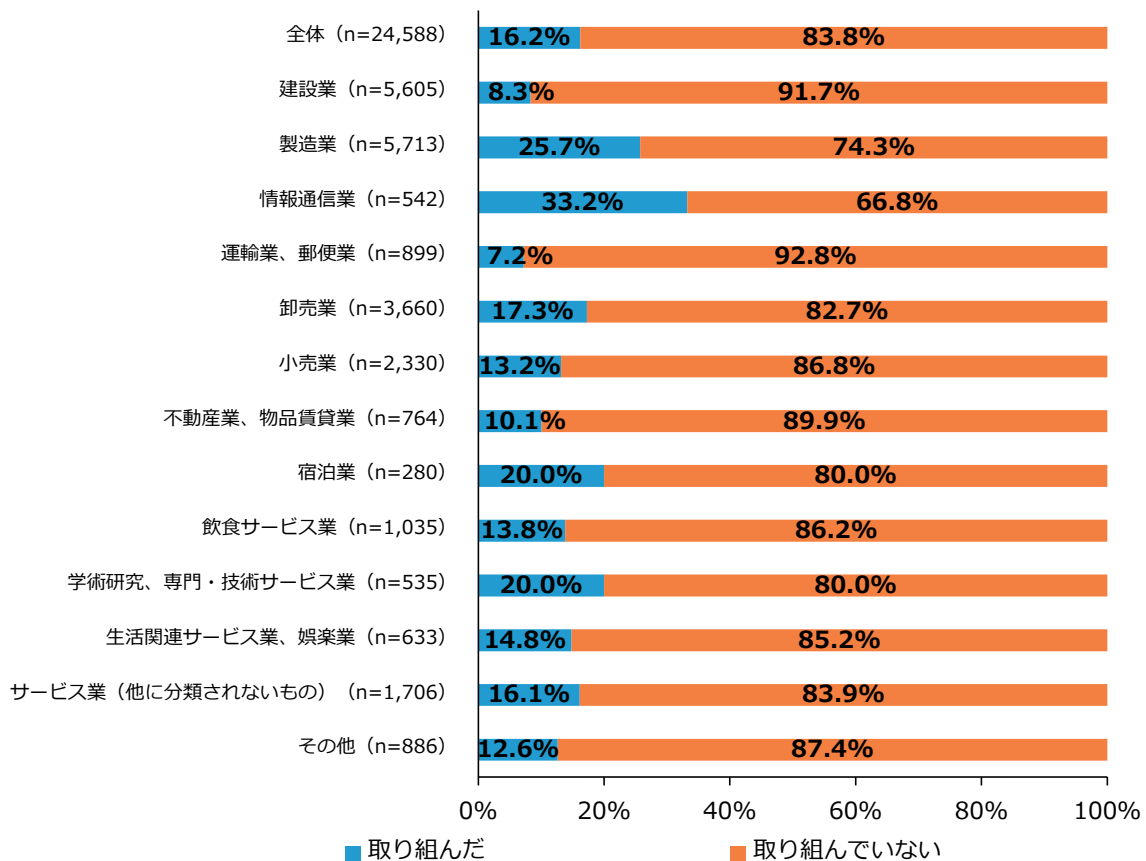
（注）1.「新しい又は改善した製品（サービス）」とは、自社の以前の製品（サービス）とはかなり異なり、かつ市場に供給されているものをいう。

2.「新しい又は改善したビジネス・プロセス」とは、製品（サービス）を生産・配送する新しい方法を導入することを指し、自社内において利用に付されているものをいう。

第2-2-75図は、業種別にプロダクト・イノベーションの取組状況を見たものである。これを見ると、「全体」では2割弱の事業者がプロダクト・イノベーションに取り組んでおり、業種別では「情報通信業」、「製造業」の順に、「取り組んだ」と回答した事業者の割合が高い。

<第2-2-75図>

プロダクト・イノベーションの取組状況（業種別）



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

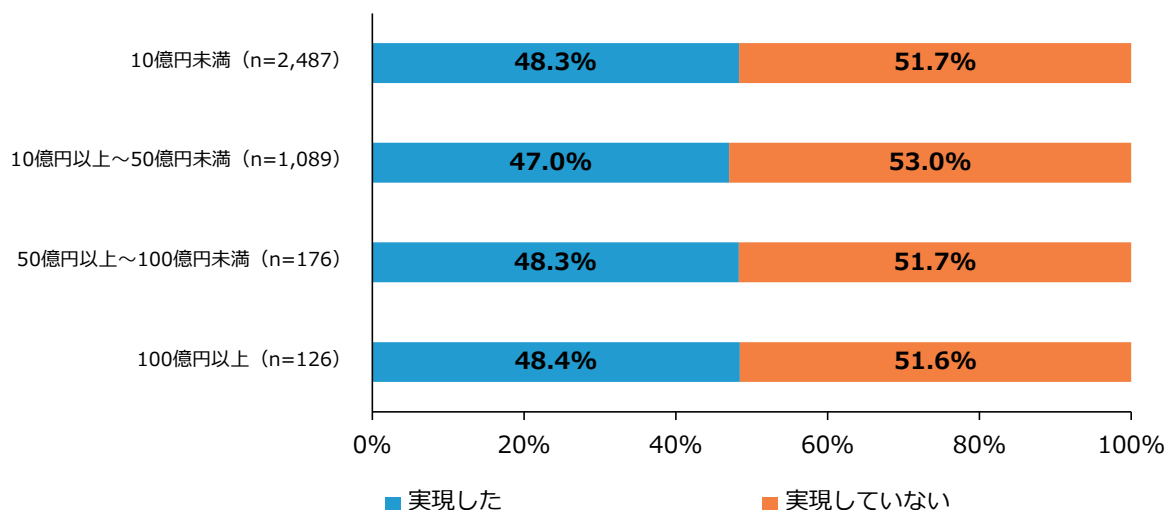
（注）1. 直近5年間程度におけるイノベーション活動について聞いたもの。

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

次に、実現したプロダクト・イノベーションの新規性について確認する。第 2-2-76 図は、「市場新規プロダクト・イノベーション⁷⁷」の実現割合を見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、約半数の事業者が新規性のあるプロダクト・イノベーションを実現していることがうかがえる。

<第 2-2-76 図>

市場新規プロダクト・イノベーションの実現状況



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

(注) 1. 直近 5 年間程度において、プロダクト・イノベーションに「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

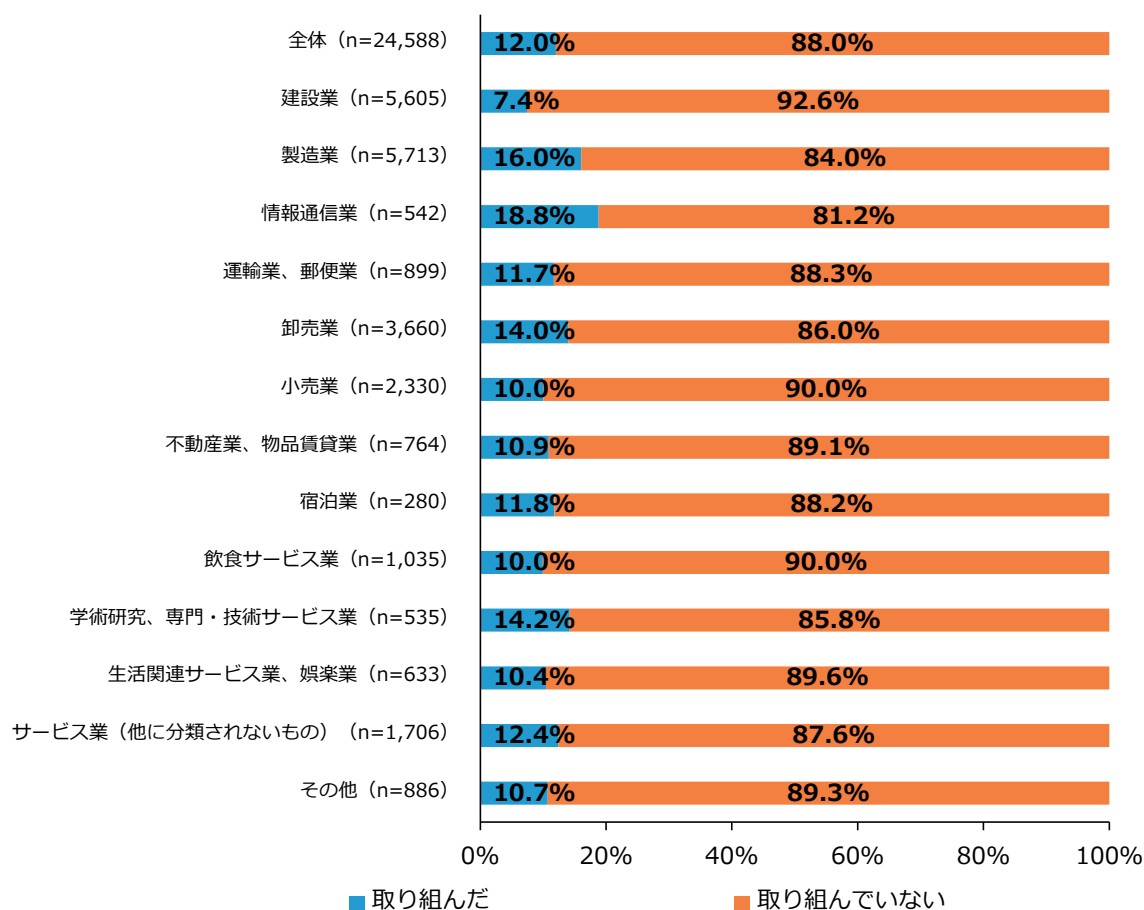
2. ここでのスケールは、直近 (1 期前) の売上高に基づいて集計しており、1 期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

⁷⁷ ここでの「市場新規プロダクト・イノベーション」とは、「以前にいかなる競合他社も提供したことがない新しい又は改善した製品・サービス」の開発を指す。なお、文部科学省 科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査 2022 年調査」の定義を参照している。

第2-2-77図は、業種別にビジネス・プロセス・イノベーションの取組状況を見たものである。これを見ると、「全体」では約1割の事業者がビジネス・プロセス・イノベーションに取り組んでおり、業種別では「情報通信業」、「製造業」の順に、「取り組んだ」と回答した事業者の割合が高い。また、プロダクト・イノベーションの取組状況と比べ、「全体」の取組割合は低い中、「運輸業、郵便業」、「不動産業、物品賃貸業」についてはビジネス・プロセス・イノベーションの取組割合の方が高い。これらの業種では、製品・商品・サービスの差別化が難しい中で、ビジネスモデルの差別化や効率化に取り組んでいることがうかがえる。

<第2-2-77図>

ビジネス・プロセス・イノベーションの取組状況（業種別）



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

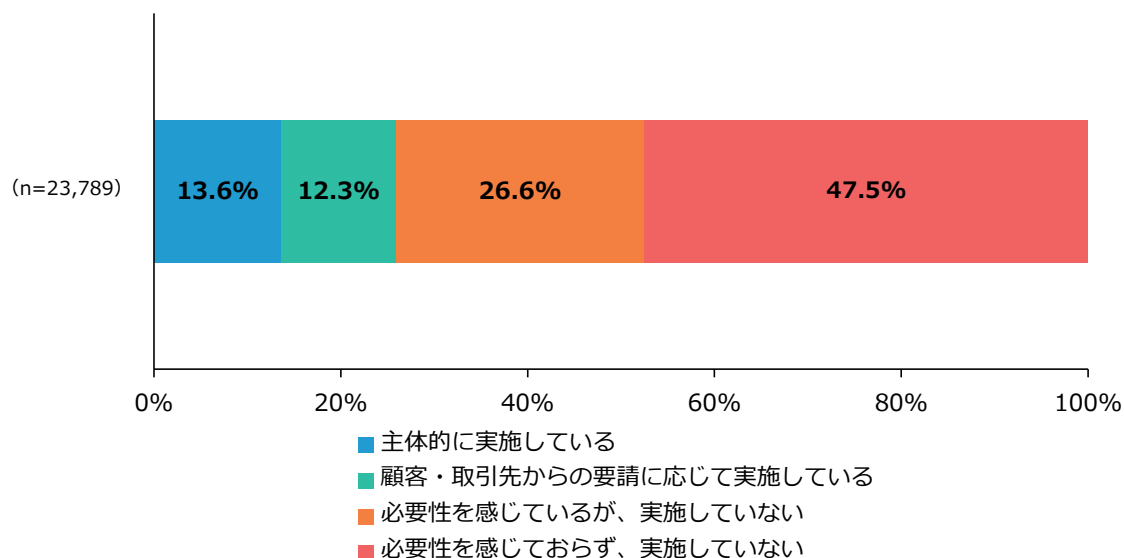
（注）1.直近5年間程度におけるイノベーション活動について聞いたもの。

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

次に、イノベーション活動の姿勢・取組状況について確認する。第 2-2-78 図のとおりに、イノベーション活動を実施している事業者のうち、「主体的に実施している」、「顧客・取引先からの要請に応じて実施している」と回答した割合は同程度であることが見て取れる。

<第 2-2-78 図>

イノベーション活動の姿勢・取組状況



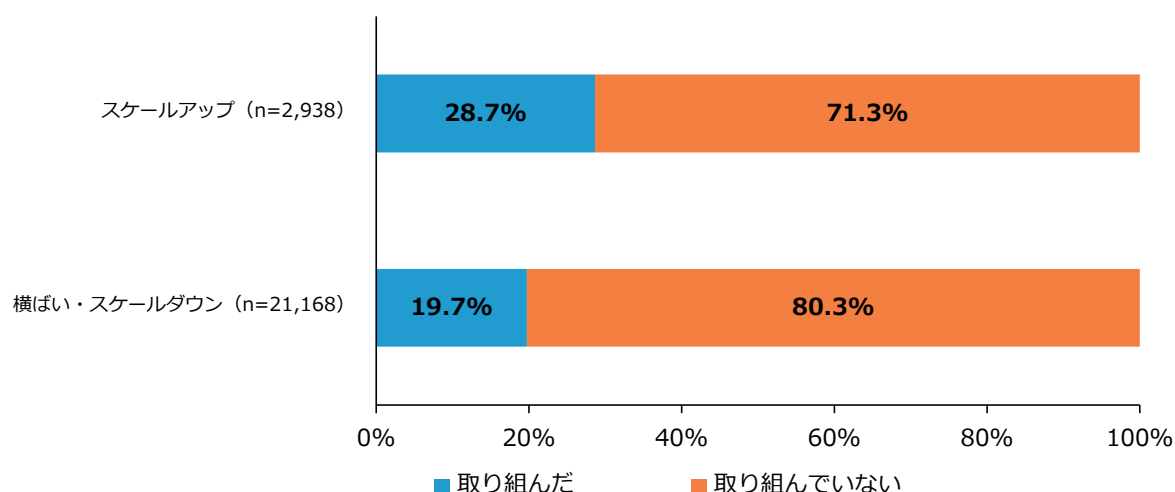
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

第2-2-79図は、スケール変動状況別にイノベーション活動の取組状況を見たものである。これを見ると、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、イノベーション活動は、スケールアップに向けて有効な戦略の一つであると考えられる。

<第2-2-79図>

イノベーション活動の取組状況（スケール変動状況別）



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

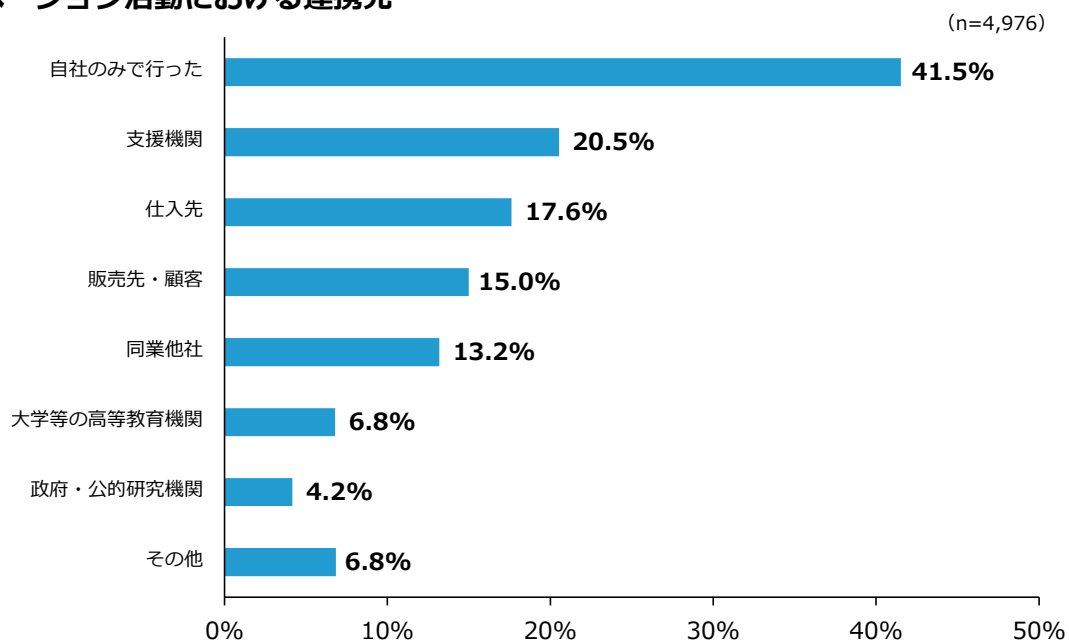
（注）1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

2. ここでの「イノベーション活動の取組状況」とは、直近5年間程度における「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」の実現に向けた取組状況を指す。

先行研究⁷⁸で指摘されているように、中小企業によるイノベーションの実現に当たっては、取引先や大学等の研究機関との連携が重要である。第2-2-80図は、イノベーション活動を実施した際の連携先について確認したものである。これを見ると、「自社のみで行った」を除けば、「支援機関」と回答した割合が最も高く、次いで「仕入先」、「販売先・顧客」と続いていることが分かる。

<第2-2-80図>

イノベーション活動における連携先



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

（注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に取り組んだと回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

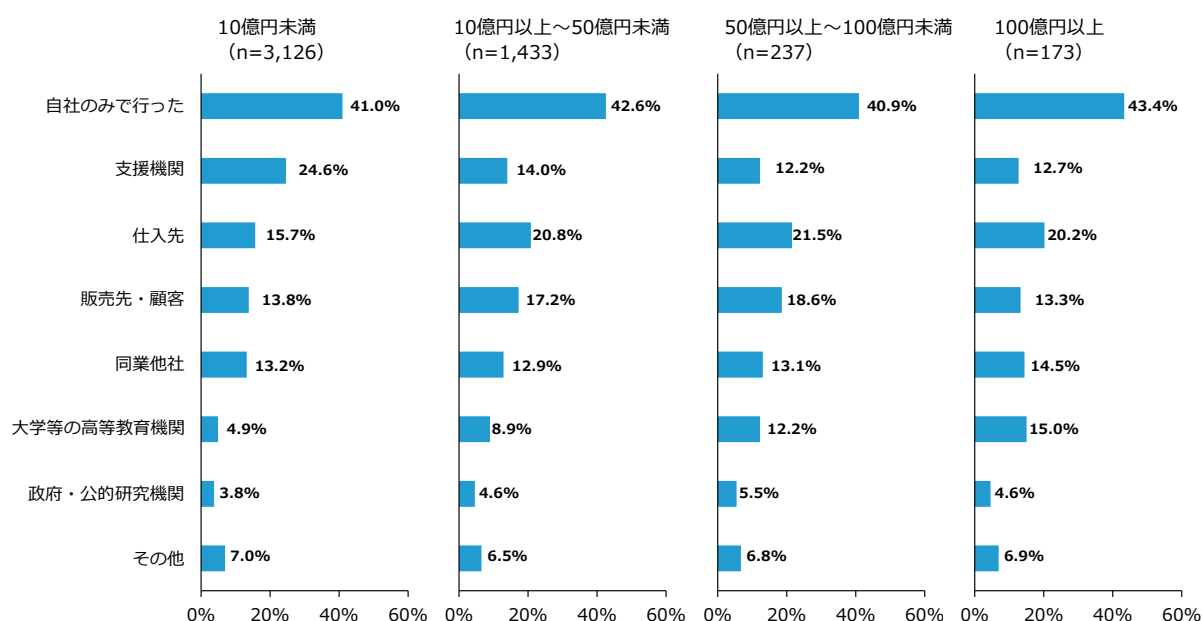
⁷⁸ 岡室（2016）では、「研究開発集約度やその他の企業属性を一定とすれば、取引先企業や大学と連携する企業のほうが全体としてイノベーションを実現しやすい」ことを示した上で、その背景について「内部の経営資源の乏しい中小企業にとって、外部組織との連携によって外部の優れた専門知識やノウハウ等を活用することが重要である」ということを示唆している。

第2-2-81図は、イノベーション活動を実施した際の連携先について、スケール別に確認したものである。これを見ると、「10億円未満」では「支援機関」と回答している割合が比較的高いことが分かる。また、スケールが大きくなるほど、「仕入先」、「大学等の高等教育機関」と回答した割合が高くなる傾向にあり、外部のプレイヤーと直接連携しながらオープンイノベーションに取り組んでいることがうかがえる。

事例2-2-6では、産学官連携で新たなものづくりに挑戦し、技術・ノウハウを磨きながら、事業の高度化を実現し、成長している企業の事例を紹介する。

<第2-2-81図>

イノベーション活動における連携先（スケール別）



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

- （注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に取り組んだと回答した事業者に聞いたもの。
 2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。
 3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-2-6：株式会社浜野製作所

「産学官連携で技術・ノウハウを磨き、事業の高度化を実現し成長している企業」

・所在地：東京都墨田区 ・従業員数：48名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

多品種少量生産へ舵を切り、価格競争を生き抜く。更なる成長を見据え、開発領域への進出を決意

東京都墨田区の株式会社浜野製作所は、精密板金、金型、プレス、機械加工などの金属加工製品の設計・製造とそれらの技術を基盤としてロボット・装置の設計・製造などを手掛ける企業である。1980年代以降、大手企業が量産品の生産拠点を海外へシフトしたことで、加工を主体とする町工場が厳しい価格競争にさらされる中、2000年頃に当時の社長であった浜野慶一会長は精密板金の多品種少量生産に対応できるよう新たな設備を導入した。また、多品種少量生産の分野でも、同社は後発であり、地方の同業他社は24時間営業で製造している中、住宅の多い都心部では夜間に機械を稼働することが難しく、生産量や価格で戦っていくことは容易ではない。このような状況を踏まえ、浜野会長は、将来的にはより情報の上流の製品開発領域への挑戦が必要であると考えた。

産学官連携で新たなものづくりに挑戦し、技術力とノウハウを培う

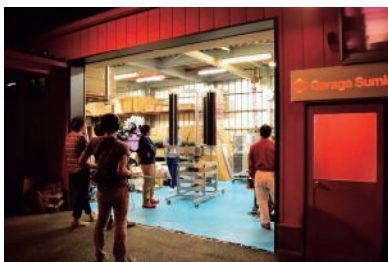
開発領域への進出に当たって、「待っていても仕事は来ない」と考え、実績を作るべく産学官連携に取り組んだ。同社は2009年に墨田区、早稲田大学などと提携し、電気自動車「HOKUSAI」を開発したほか、2012年には地域の町工場が技術とノウハウを持ち寄って、大学や研究機関の指導の下、深海無人探索機を開発する「江戸っ子1号」プロジェクトに参加した。2014年には「これまでの挑戦の中で培ってきた技術やノウハウをいかして、新たな付加価値を生み出していきたい」との考えから、当時は企画系部署にいた小林亮社長を中心にものづくりの実験工房として「ガレージスミダ」を開設。「ガレージスミダ」は、「こういうモノを作りたい」という相談事に対して、同社のノウハウ・技術力を総動員し実現に向けた活動を10年以上続けており、新たなものづくりに挑戦し製品開発のノウハウを蓄積してきた同社を頼りに、「ガレージスミダ」にはベンチャー企業をはじめ、多くの企業から相談が持ち込まれる。持ち込まれた相談事に対して、同社だけで対応できないものは同業他社とも連携を進めながら、日々新たなものづくりの可能性を追求している。

売上げの7割が開発案件、優秀な人材も多く集まる

同社が開発領域に進出する以前は受注の大半が図面どおりに部品を加工する案件であったが、近時は大企業や研究機関等から開発案件の受注が増加しており、売上高の約7割が開発案件である。さらに、まだ見ぬものづくりに挑戦できるという同社の魅力は、優秀な人材の獲得にもつながっている。技術人材ではロボットコンテストに参加した経歴を持つ工業高等専門学校卒業生や、営業や企画、バックヤードでもいわゆる高学歴の人材が集まっており、同社の技術力をいかした案件への対応力が厚みを増している。2024年10月には、一橋大学の学生時代に同社へ訪問したことをきっかけに入社した小林氏が社長に就任。「環境変化の激しい今、町工場は生き残りの岐路に立たされている。設計・製造の両面においてエンジニアリング力を高め、0から1を生み出す『創造業』としての力を蓄えていく必要がある。今後は、仲間と共に『次世代の町工場』の姿を模索し、ものづくりの在り方を発信・啓発できるような『ガレージスミダネクスト』といえるような拠点をつくりたい」と小林社長は語る。



小林亮社長
(撮影者：香川賢志)



ガレージスミダ（2016年当時）



新たな相談事が連日寄せられる
(撮影者：香川賢志)

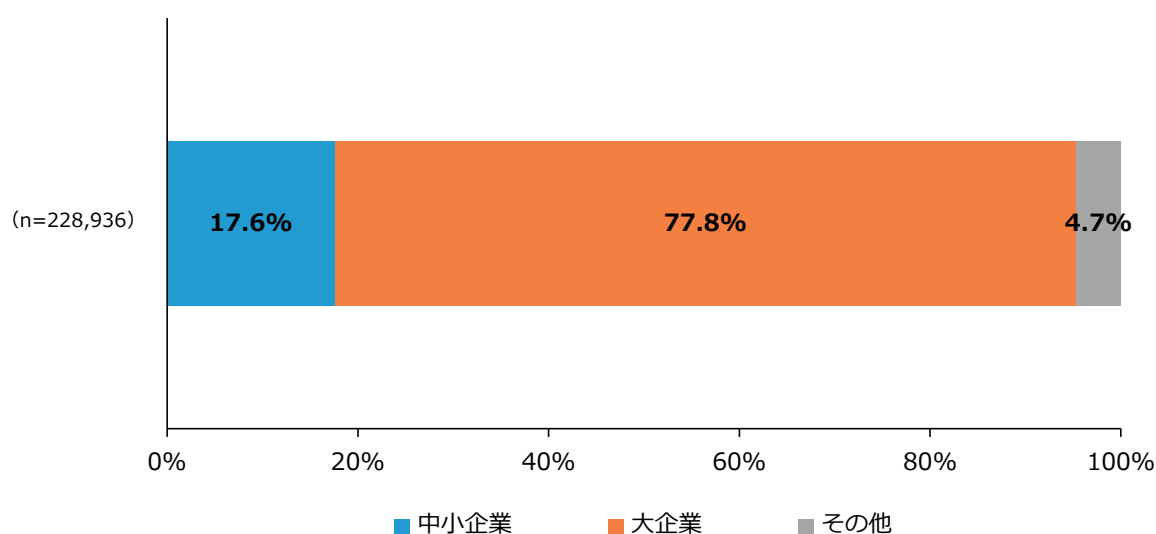
③ 知的財産権の活用状況

先行研究⁷⁹では、経済・社会のデジタル化が進む中で、企業が自社の中核的な経営資源を守る戦略の重要性が高まっていることを指摘している。

ここからは、中小企業の知的財産権の出願、使用及び所有状況について確認していく。第2-2-82図は、特許出願件数に占める中小企業による出願件数の割合を見たものである。これを見ると、我が国の企業の99.7%を中小企業が占める⁸⁰中で、中小企業による出願件数の割合は2割弱にとどまっていることが分かる。

<第2-2-82図>

特許出願件数に占める中小企業割合（2023年）



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

（注）1.特許出願件数は、内国人による特許出願件数であり、2023年の数値を集計している。なお、ここでの「内国人」とは、日本国内に事業所を有する企業等を指す。

2.「その他」には、国・自治体、その他の法人（大学法人や独立行政法人等）、個人が含まれる。

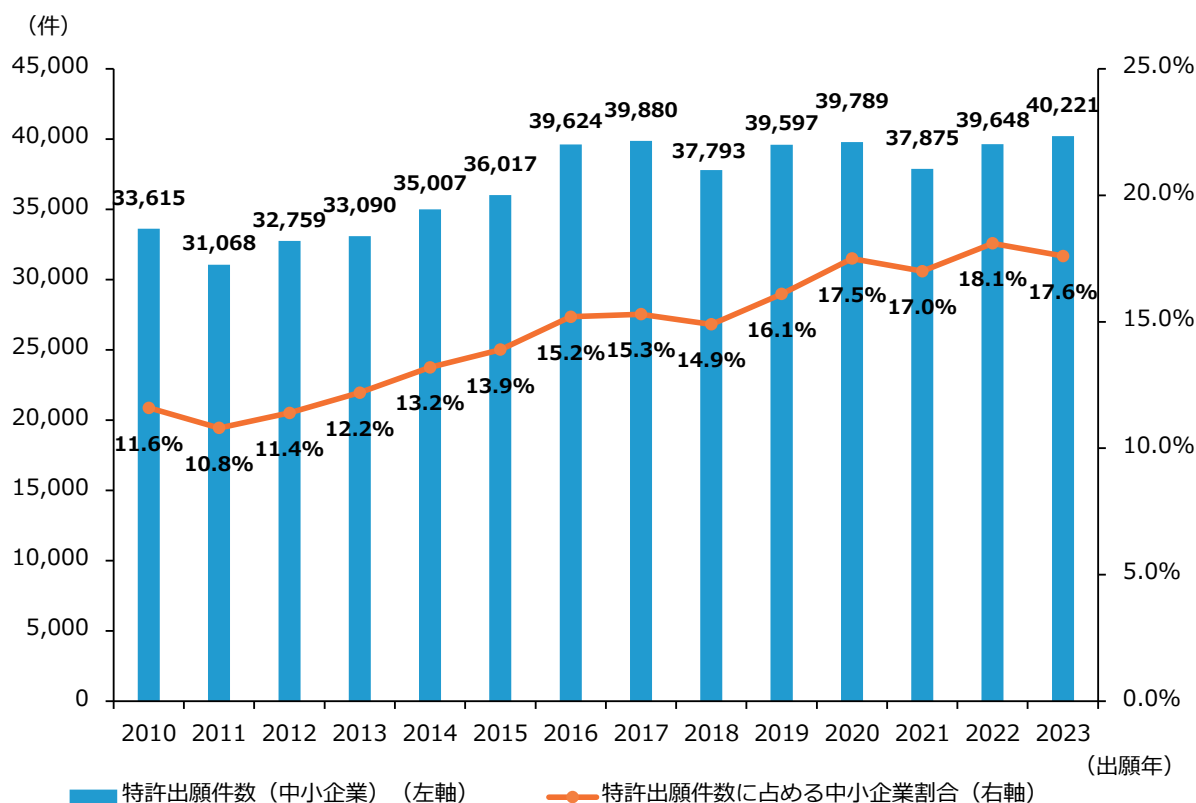
⁷⁹ 公益社団法人中小企業研究センター（2022）は、「イノベーションの実現を目指すプレーヤーとしての個人が企業、研究・教育機関等の所属組織の別なく、極めて迅速に、かつ低コストで世界規模で情報を交換することが可能になり、イノベーションの実現による知的財産形成のスピードアップに寄与した」と同時に、その一方で、「知的財産のコピーも極めて低コストで行えるようになった」という弊害に言及した上で、経営資源を守る戦略の重要性を指摘している。

⁸⁰ 総務省・経済産業省「令和3年経済センサスー活動調査」再編加工

第 2-2-83 図は、中小企業の特許出願件数及び特許出願件数に占める中小企業割合を見たものである。これを見ると、足下の中小企業の特許出願件数及び割合は 2010 年と比較すると増加傾向にあることが分かる。

<第 2-2-83 図>

中小企業の特許出願件数及び特許出願件数に占める中小企業割合



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

(注) 特許出願件数は、内国人による特許出願件数である。なお、ここでの「内国人」とは、日本国内に事業所を有する企業等を指す。

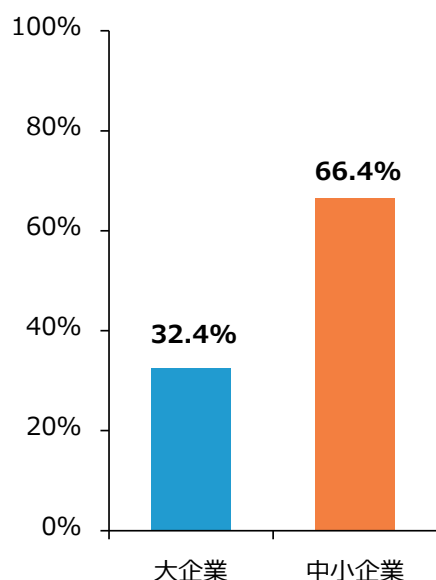
知的財産権を取得することそのものが目的とされ、実際に使用されていない知的財産権も一定程度存在しており、こうした権利をいかに使用に結びつけるかといったことも従来からの検討課題となっている⁸¹。

第2-2-84図は、知的財産権の使用状況を見たものである。これを見ると、大企業に比べて、中小企業の方が知的財産権の使用に向けた意識が高いことが見て取れる。特許権の使用率を見ると、「大企業」では約3割であるのに対して、「中小企業」では約7割と、使用を前提として特許権を取得していることが分かる。さらに、特許権以外の権利についての使用率は8割を超えるなど、中小企業による知的財産権の取得は使用に直結していることがうかがえる。

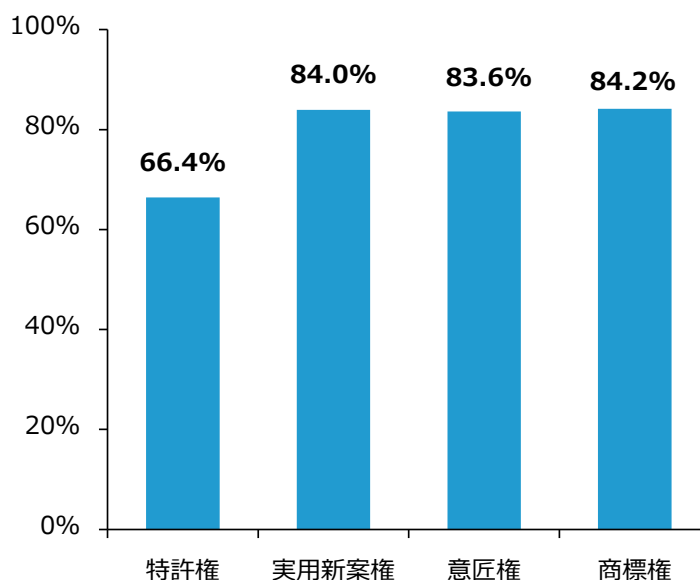
<第2-2-84図>

所有する知的財産権の使用率

(1) 特許権の使用率



(2) 中小企業における、知的財産権の使用率



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業は「中小企業実態基本調査」(令和4年度決算実績)から集計しており、大企業は「企業活動基本調査」(2022年度実績)から集計している。

2 「使用率」とは、各知的財産権の所有件数に占める使用件数の割合。

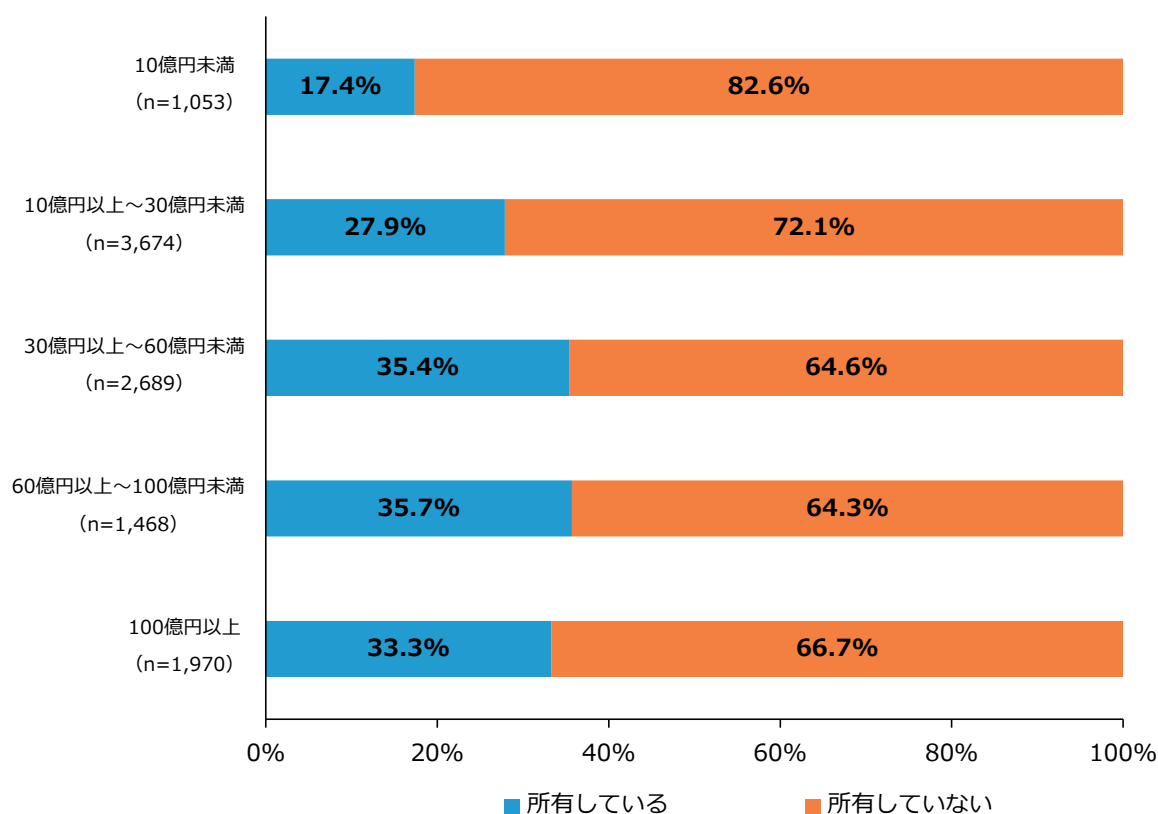
3. 法人企業のみを対象として集計している。

⁸¹ 2020年版中小企業白書第2部第1章第5節においても、同様の問題意識を踏まえ、知的財産権戦略について分析している。

次に、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、スケール別の知的財産権の所有状況を確認した（第 2-2-85 図）。「所有している」割合について、スケール間の差に着目すると、「10 億円未満」と「10 億円以上～30 億円未満」の間で最も大きな差があることが分かる。知的財産権の活用により、自社の製品・商品・サービスの保護に取り組むことが、10 億円以上へのスケールアップに向けて、重要な戦略の一要素である可能性がある。

<第 2-2-85 図>

特許権・実用新案権・意匠権の所有状況（スケール別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

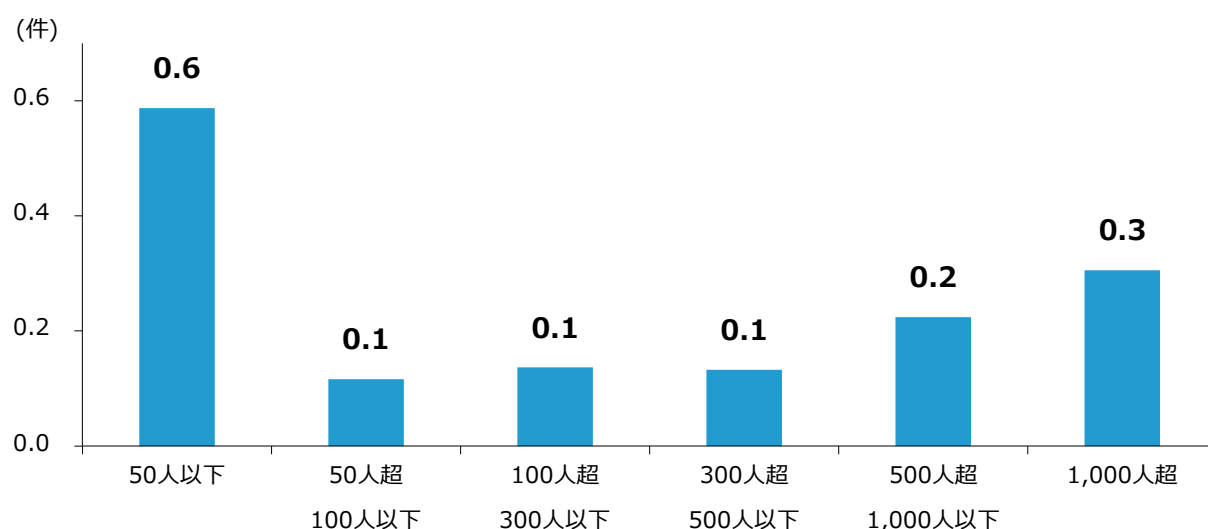
（注）1. パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

2. 特許権・実用新案権・意匠権の所有状況及びスケールは、2022年度の実績である。

最後に、特許権を所有する企業における、従業員一人当たりの特許権所有件数を従業員規模別に確認した（第2-2-86図）。これを見ると、「50人以下」が最も多いことが分かる。特許権を所有している研究者等の個人が創業したケースなども一定数存在していると考えられるため、この調査結果から一概にはいえないが、比較的規模の小さい中小企業も独自の技術を有しており、イノベーションの源泉・担い手としての役割を発揮している可能性が示唆される。

<第2-2-86図>

特許権を所有する企業における、従業員一人当たりの特許権所有件数 （従業員規模別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1.本集計は、中小企業と大企業いずれも含んでいる。中小企業は「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）から集計しており、大企業は「企業活動基本調査」（2022年度実績）から集計している。なお、「中小企業実態基本調査」は拡大個票により集計したものである。

2.従業員一人当たり特許権所有件数＝特許権（所有しているもの）÷従業員数（非正規雇用者を含む）。

3.「従業員一人当たり特許権所有件数＝0」の企業は集計から除いている。

④ まとめ

本項では、研究開発の動向、イノベーション活動の取組状況、その目的や効果等について確認した。まず、我が国における企業の研究開発の動向では、中小企業と大企業共に研究開発費が増加しており、売上高に対する比率は、大企業が直近で下落に転じている中、中小企業では上昇傾向にあり取組が進んでいることを確認した。また、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、研究開発投資の実施有無別に売上高及び経常利益の推移を確認したところ、研究開発投資実施企業は非実施企業よりも、売上高及び経常利益をより高めていることが分かり、研究開発投資は、売上高の増加だけでなく、自社製品・商品・サービスの付加価値を高めること等により利益の増加にもつながる可能性が示唆された。

次に、イノベーション活動とスケールアップの関係性について確認すべく、スケール変動状況別にイノベーション活動の取組状況を見たところ、「スケールアップ」の事業者は、「横ばい・スケールダウン」の事業者と比べ、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答している割合が高いことが分かり、イノベーション活動はスケールアップに向けて有効な戦略の一つであると考えられる。また、イノベーション活動を実施した際の連携先については、スケールが大きいほど「仕入先」、「大学等の高等教育機関」と回答した割合が高くなる傾向にあり、外部のプレイヤーと直接連携しながらオープンイノベーションに取り組んでいることがうかがえた。

研究開発・イノベーション活動による知的財産形成を進めると同時に、それらを守る取組として、知的財産保護の取組も重要である。事例 2-2-7 では、デッドコピー品の被害に遭ったことを契機に、知財保護に社を挙げて取り組むとともに、価格決定の主導権を握り、海外に販路を広げている企業の事例を紹介する。

事例 2-2-7：八幡化成株式会社

「知財戦略により自社製品の保護と脱価格競争を実現し、成長する企業」

・所在地：岐阜県郡上市 ・従業員数：30名 ・資本金：1,200万円 ・事業内容：プラスチック製品製造業

自社製品を開発するも、デッドコピー品の被害に遭い、価格競争に巻き込まれる

岐阜県郡上市の八幡化成株式会社は、キッチン雑貨やガーデニング用品といった、デザイン性の高いプラスチック製雑貨のメーカーである。創業当初は生産委託による製造が主であったが、付加価値向上のため1990年代から自社での製品企画・製造とブランド展開を開始。同社の高垣克朗社長は、『世の中にプラスチック製品がありふれている中、プラスチックには見えないサプライズ感のある製品を作っていきたい』という先代社長の思いがあった」と話す。1993年に開発した最初の自社製品で、段ボールを模した波板形状が特徴的な「ウェイビー」は、通常のプラスチックバケツとは異なる独特なフォルムが評価され、全国のホームセンターや量販店でも取り扱われるようになった。しかし、プラスチック製品は加工が比較的容易であることもあり、程なくして国内の競合他社による安価なデッドコピー品が出回り、苦勞して生み出した製品が模倣され価格競争に巻き込まれてしまった。

自社製品を守るため、知財保護に社を挙げて取り組む

同社は「ウェイビー」のデッドコピー被害を契機に、自社製品の知財保護に重点的に取り組む。実は「ウェイビー」についても意匠権を申請していたが、権利の登録以前に発売してしまったためデッドコピー品が出回ってしまった。そこで同社は、「何よりもまず知財保護を」の方針を掲げ、製品開発後は弁理士に相談することを徹底し、およそ7割の製品において意匠権や特許権等の知的財産権を取得。また、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）や大手商社の知財担当者の指導を得ながら、海外での知財保護にも取り組んでいるという。

知的財産権の権利行使に当たっては、まずは模倣品の情報をキャッチする必要があるが、同社では協力会社や同業者からの情報提供に加え、自社製品の特徴を象徴するキーワード検索等のネットパトロールを行っている。地道かつ時間が掛かる取組であるが、高垣社長と同社従業員が総力を挙げて取り組んでいる。「製品のデザイン・企画から製造までを一気通貫で取り組んでいるからこそ、当社の社員には製品を我が子のように大事にする熱い思いがあり、『模倣は許さない』という強い意識につながっているのだと思う」と高垣社長は語る。

知財保護で価格決定の主導権を握り、海外に販路を広げる

同社は1994年以来グッドデザイン賞を7度受賞しているなど、デザイン性の高い製品ラインナップを有していることと、それらの多くを知的財産権によって保護することで価格競争に陥らなくなった。その効果として、流通先は従来の量販店中心から、「価値あるものを着実に広める」という同社の考えを共有できる専門店やインテリアショップを選べるようになってきている。また、国内市場が頭打ちとなる中、欧州の展示会に継続して出展するなど、熱意を伝えることで海外でも同じ思いのパートナーを増やしている。この10年間で売上高は新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前のピークを超え、海外輸出はおおよそ3倍に増加した。「海外のディストリビューターも覚悟を持って、当社製品を取り扱い販売している。製品の作り手である我々が模倣品を放置するわけにはいかない。今後も知財保護に一層取り組んでいく」と高垣社長は語る。



高垣克朗社長



令和6年度知財功労賞
表彰式の様子



同社製品 ガーデンビートル
(フォンタナジョウロ)

4. 海外展開

第 2-2-41 図では、企業規模を拡大するに当たって重要な投資戦略について、スケールが大きくなるほど「輸出の開始・拡大」と回答している事業者の割合が高くなっており、将来的に 100 億企業を目指すに当たっては重要な戦略である可能性を確認した。また、先行研究⁸²では、中小企業による輸出の実施効果について、「高い生産性を有するなど稼ぐ力のある企業が輸出を行っており、また輸出を通じて更に稼ぐ力を高めているといった面」があること、さらに「輸出企業においては、海外企業との競争環境の中で自社の製品に競争力をもたせるための研究開発が積極的に行われ」る結果、売上増加に加え、経常利益や付加価値の向上にもつながり得る可能性を指摘している。本項では、輸出と海外直接投資を中心に、海外展開の実施状況、その目的や効果等について、スケールアップとの関係性に焦点を当て、分析を進めていく。

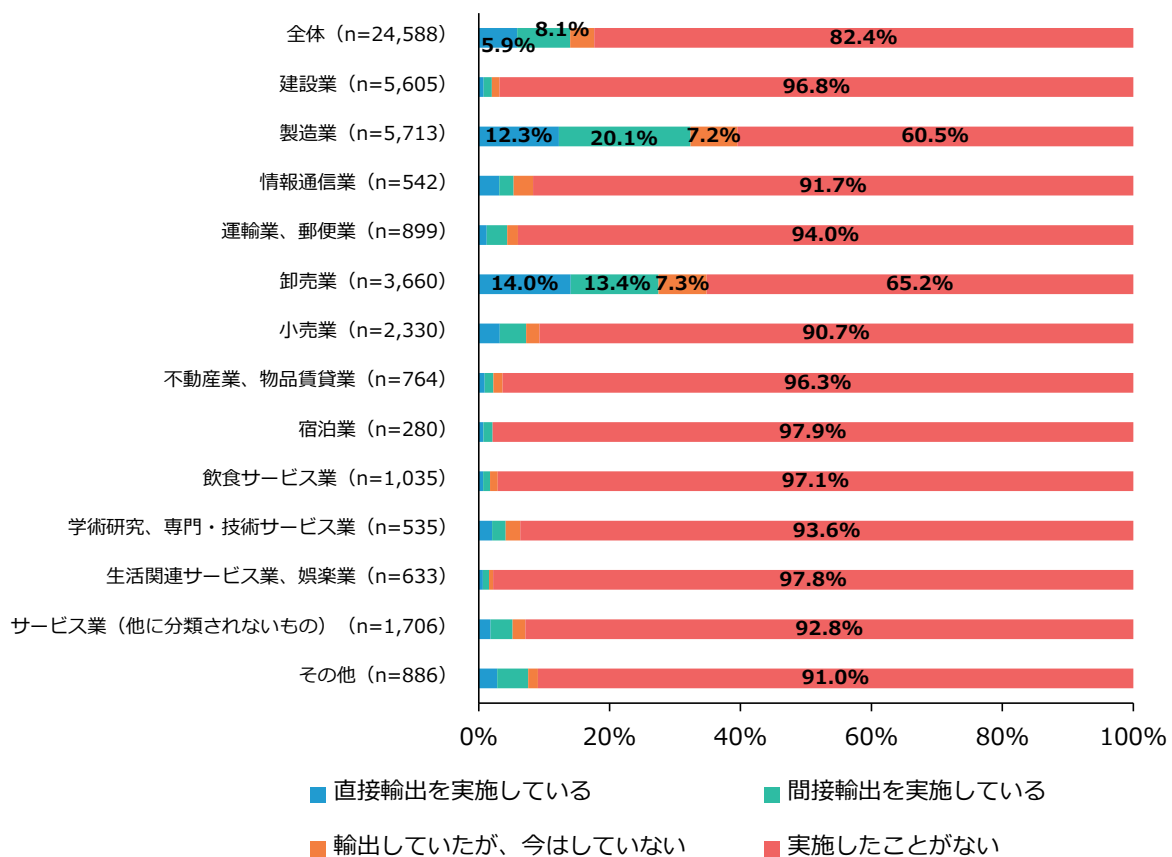
⁸² 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2023）は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、輸出企業と非輸出企業における、売上高・経常利益・付加価値生産性・研究開発実施率の水準の差について分析しており、中小企業において、いずれも輸出企業の方が高い水準であることを示している。

① 輸出の実施状況と効果

まず、中小企業における輸出の実施状況について確認する。第2-2-87図は、アンケート調査を用いて、業種別に輸出の実施状況を見たものである。これを見ると、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答した割合は、「全体」で約1割であり、業種別では、「製造業」が3割超と最も高く、次いで「卸売業」と続いていることが分かる。一方、「飲食サービス業」をはじめとしたサービス業は、その業種特性上、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答した割合は総じて低くなっていることも分かる。

<第2-2-87図>

輸出の実施状況（業種別）



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

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

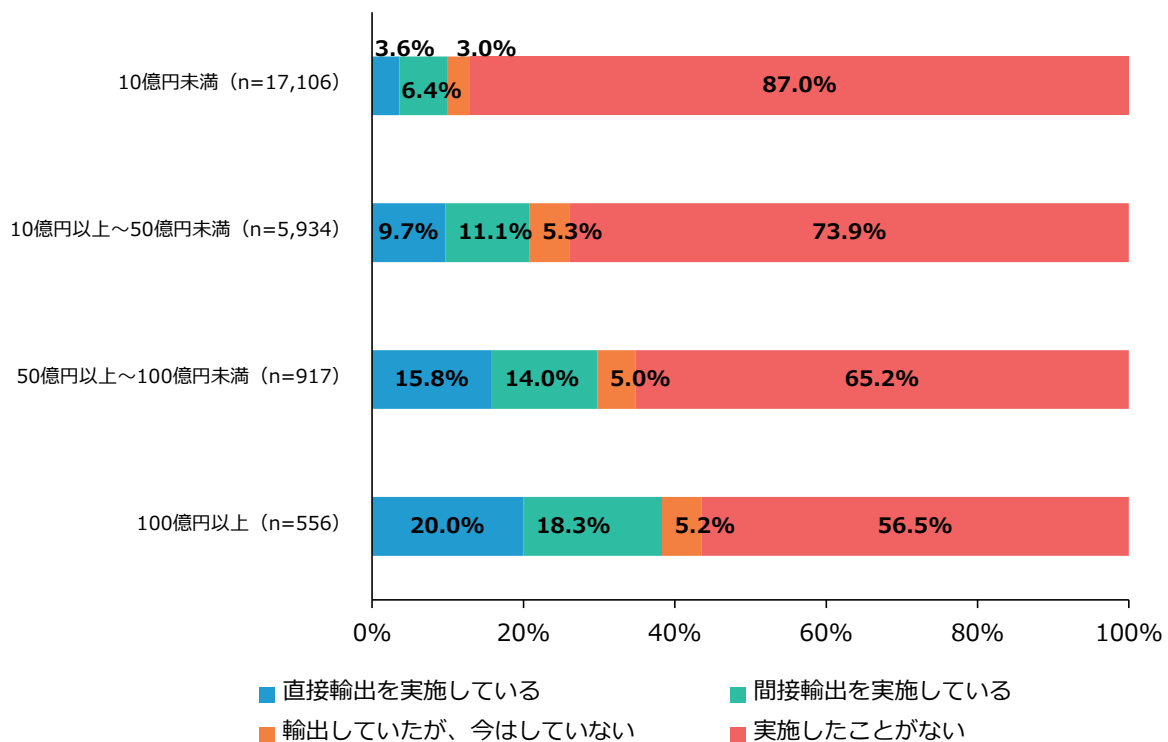
2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

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

第2-2-4図（再掲）は、スケール別に輸出の実施状況を確認したものである。これを見ると、スケールが大きくなるほど、「直接輸出を実施している」又は「間接輸出を実施している」と回答している割合が高くなっていることが分かる。「製造業」や「卸売業」を中心に、輸出により外需を獲得し、スケールアップを実現してきた可能性が示唆される。

<第2-2-4図 再掲>

輸出の実施状況（スケール別）



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

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

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

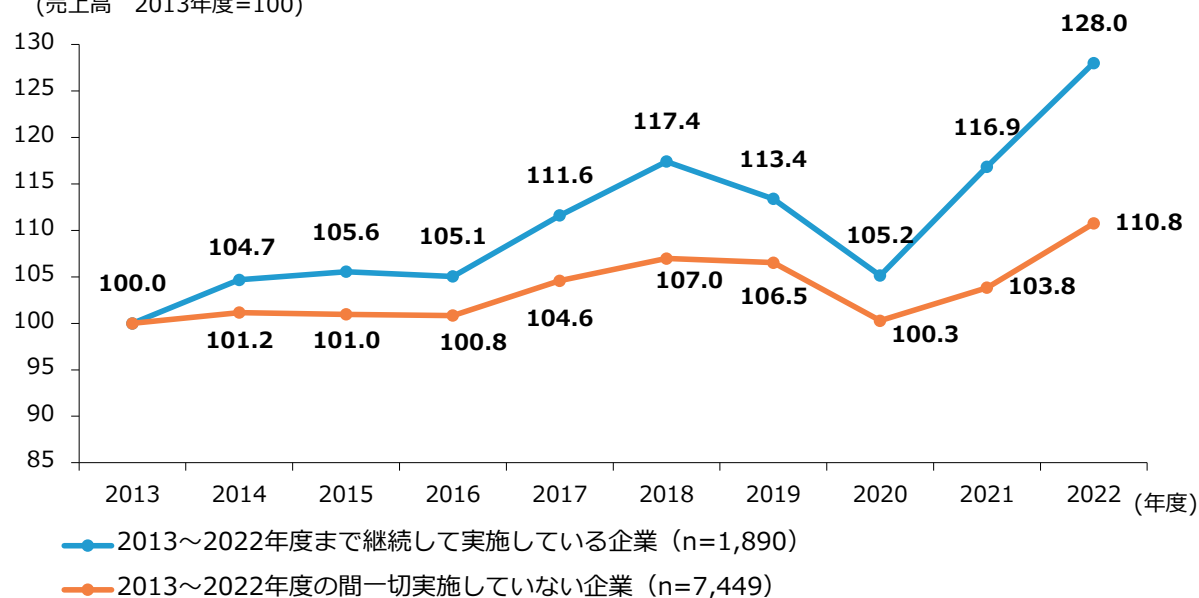
3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第2-2-88図は、2013年度から2022年度まで継続して直接輸出を行っている企業と、2013年度から2022年度まで一度も輸出をしていない企業のそれぞれの売上高の推移を、2013年度を100として指数で示したものである。これを見ると、「2013～2022年度まで継続して実施している企業」は、「2013～2022年度の間一切実施していない企業」よりも高い水準で売上高が推移していることが分かる。その他の取組や経営者の手腕などといった他の要素を排除しきれないため、これらの調査結果から一概にはいえないが、輸出の実施が成長につながる可能性が示唆される。

<第2-2-88図>

売上高の推移（直接輸出の実施有無別）

（売上高 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいう「直接輸出の実施」とは、「売上高、うちモノの輸出額」が0（調査票上の単位は百万円）より大きい場合をいう。

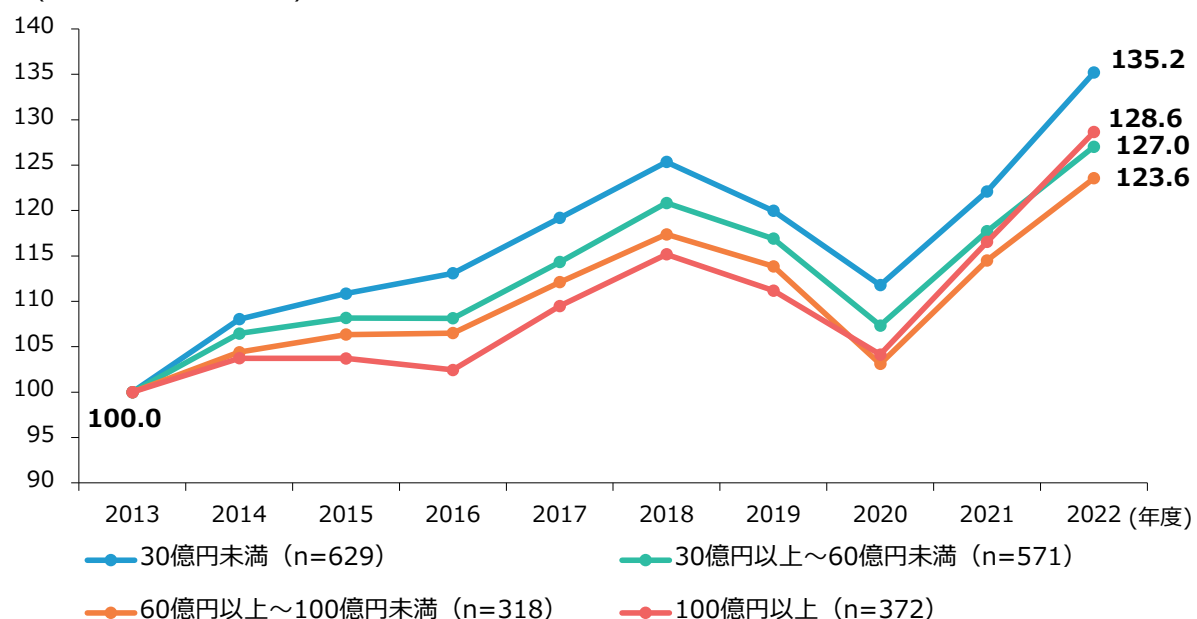
3. 2013年度の数値を100として比較した、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

第2-2-89図は、2013年度のスケール別に直接輸出実施企業の売上高の推移を見たものである。これを見ると、いずれのスケールにおいても、2022年度時点では、2013年度比で2割超売上高を高めており、中でも「30億円未満」が最も売上高を高めていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、将来的なスケールアップを見据え、スケールが比較的小さい段階から輸出に取り組むことが重要である可能性がある。

<第2-2-89図>

直接輸出実施企業の売上高の推移（スケール別）

（売上高 2013年度=100）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

2. ここでいう「直接輸出実施」とは、「売上高、うちモノの輸出額」が0（調査票上の単位は百万円）より大きい場合をいう。

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

4. スケールは、2013年度の実績であり、2013年度から2022年度まで継続して直接輸出を実施している企業を対象に集計している。

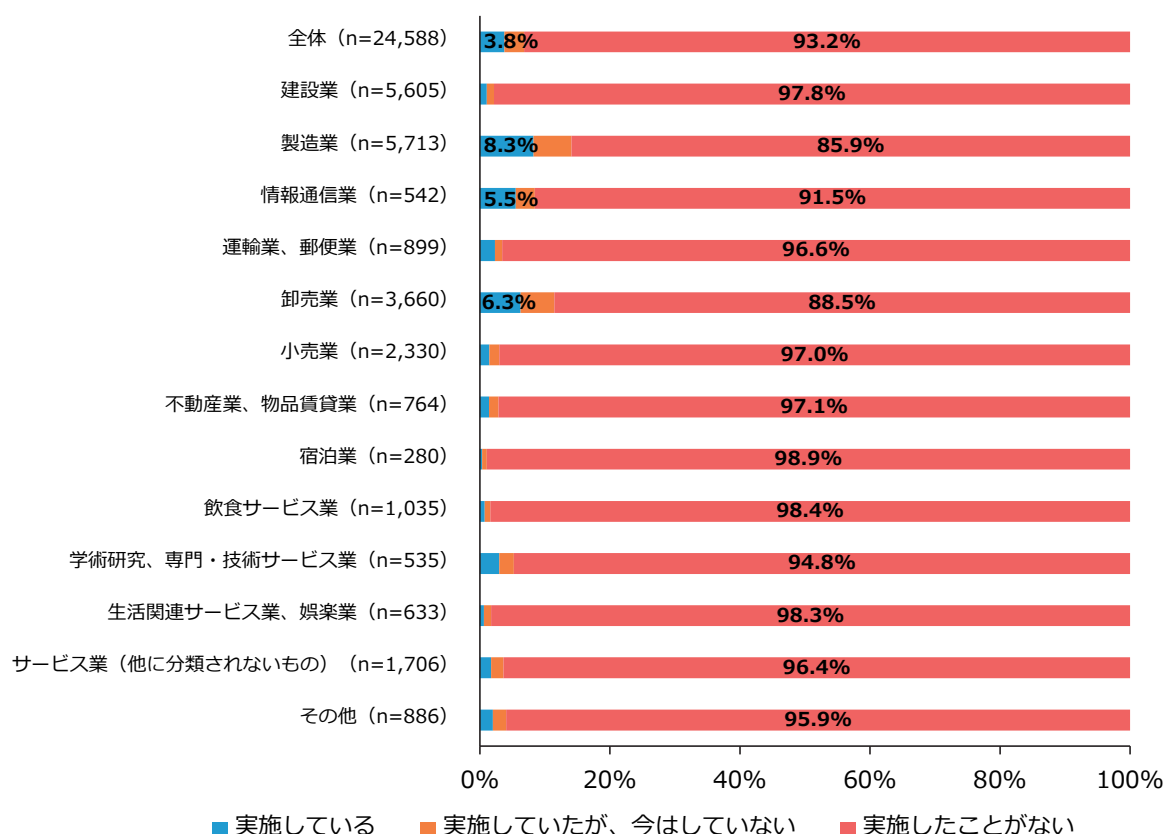
② 海外直接投資の実施状況と効果

中小企業白書（2016）⁸³では、海外直接投資の実態と効果等について分析しており、海外直接投資の実施が中小企業の生産性を高める可能性があることを指摘している。ここからは、足下の海外直接投資の実施状況、スケールアップとの関係性、海外直接投資の目的について確認していく。

第2-2-90図は、アンケート調査を用いて、海外直接投資の実施状況を見たものである。これを見ると、「実施している」と回答した割合は「全体」で1割にも満たない中で、業種別では「製造業」が最も高く、次いで「卸売業」、「情報通信業」と続いていることが分かる。一方、「飲食サービス業」をはじめとしたサービス業は、「実施している」と回答した割合が低い傾向にあるが、BtoC ビジネスは現地の商慣習を含めたカントリーリスクを適切に把握する必要があるなど、投資によるリスクとリターンを見極めることが難しいといった要因が考えられる。

<第2-2-90図>

海外直接投資の実施状況（業種別）



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

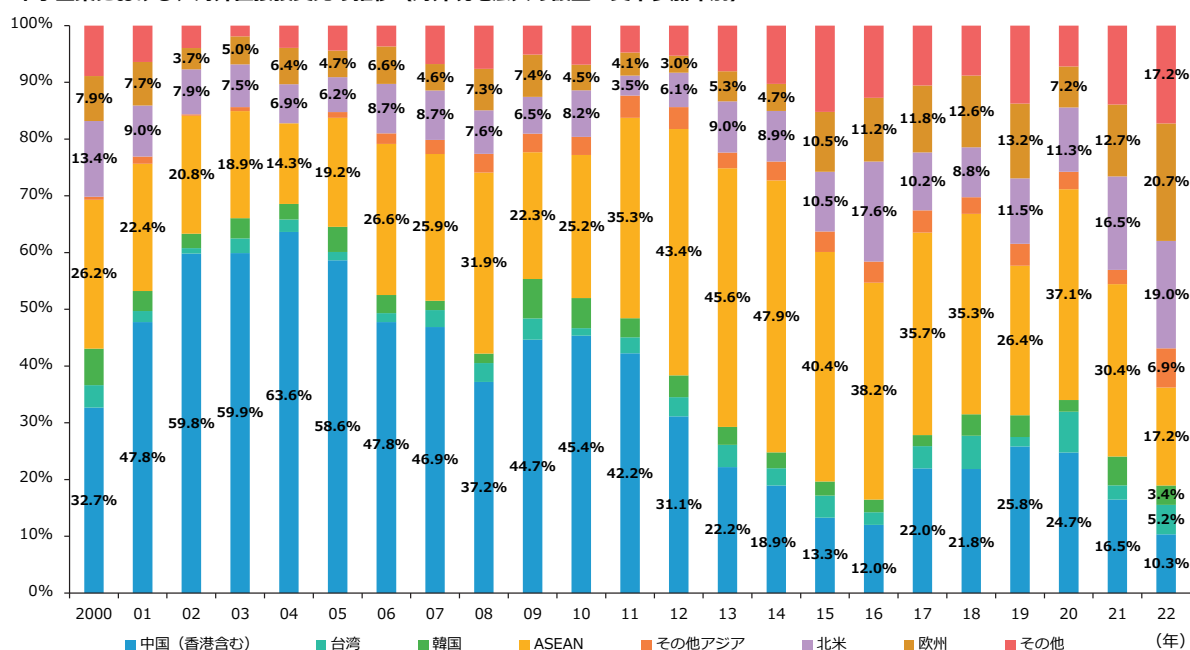
（注）1.ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。
2.「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「その他」と回答した事業者の合計。

⁸³ 2016年版中小企業白書第2部第3章第2節及び第3節を参照。

第2-2-91図は、経済産業省「海外事業活動基本調査」を用いて、中小企業における海外現地法人の設立・資本参加年別に、海外直接投資先の推移を見たものである。これを見ると、「中国（香港含む）」、「台湾」、「韓国」、「ASEAN」、「その他アジア」のアジア諸国の割合は2011年をピークに低下傾向にあり、2022年においては5割を下回っていることが分かる。特に、「中国（香港含む）」の割合が低下傾向にある背景として、経済成長の減速や先行き不透明感に加え、感染症を含む環境リスクや経済安全保障上のリスクといったサプライチェーンリスクの高まりを受け⁸⁴、製造業のみならず卸売業やサービス業をはじめとする様々な業種の企業が、生産拠点や販売・サービス拠点として中国以外の国・地域に大きな魅力やビジネスチャンスを見だし、重点とする投資国・地域を移している可能性がある。このように、設立・資本参加年ごとに投資先の国・地域の傾向に変動が見られることから、その時々国際情勢や為替相場の変動などを踏まえながら、投資目的に応じて投資先を選定していることがうかがえる。

<第2-2-91図>

中小企業における、海外直接投資先の推移（海外現地法人の設立・資本参加年別）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2023年調査）再編加工

（注）1.「海外現地法人」とは、「海外子会社」と「海外孫会社」を総称したものをいう。「海外子会社」とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人をいう。また、「海外孫会社」とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人（日本側親会社からの出資と日本側出資比率合計が50%超の海外子会社の出資の合計が50%超の外国法人を含む）をいう。

2.国内本社企業が、中小企業基本法上で定義する中小企業として判定された企業の回答について集計している。

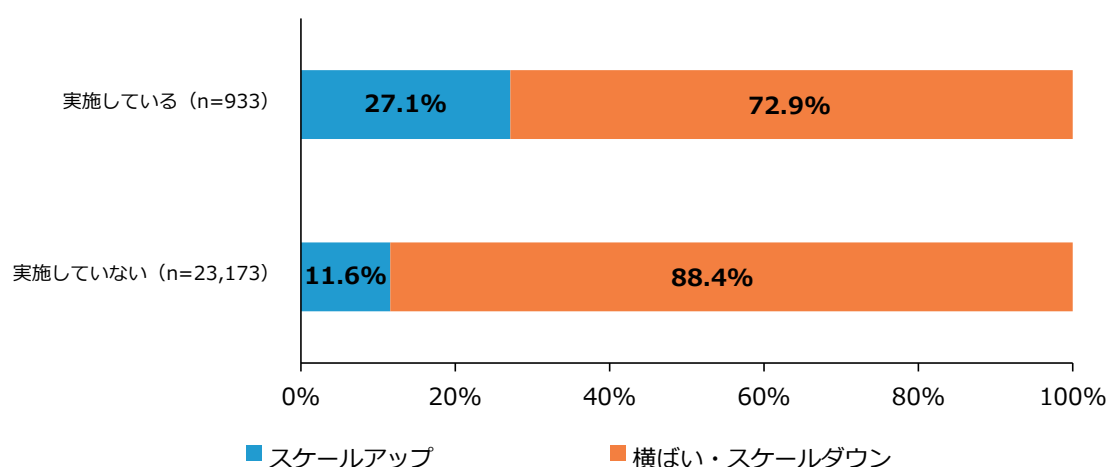
3.海外現地法人の調査時点における操業状況について、「操業中」のものを対象に集計しており、調査時点以前において既に解散又は撤退している海外現地法人は集計対象外である。

⁸⁴ 令和5年版通商白書第Ⅱ部第1章第1節では、海外展開を行う我が国企業を対象に「直近10年間でサプライチェーンリスクが高まった国・地域」を尋ねた調査を用いて、中国に対するリスク認識が突出して高いことを示している。

第2-2-92図は、海外直接投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見たものである。これを見ると、「実施している」と回答した事業者は、「実施していない」と回答した事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、海外直接投資は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つであると考えられる。その一方で、海外直接投資は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定要素が多いことから、自社の経営状況や外部環境を踏まえながら、より慎重な投資判断が求められると考えられる。

<第2-2-92図>

スケール変動状況（海外直接投資の実施状況別）



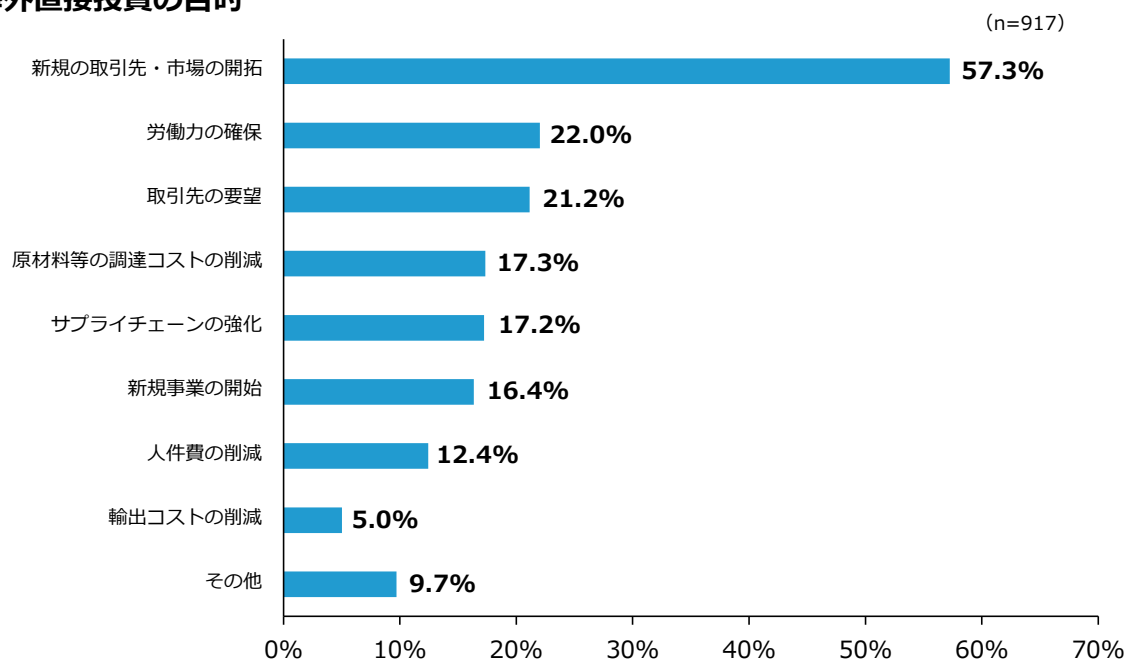
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。
2.ここでの「実施していない」は、「実施していたが、今はしていない」、「実施したことがない」と回答した事業者を合計したもの。
3.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。

第2-2-93図は、海外直接投資の目的を確認したものである。これを見ると、「新規の取引先・市場の開拓」と回答した割合が最も高く、販路拡大により売上高を高めることが主な狙いであると考えられる。そのほか、「労働力の確保」、「取引先の要望」、「原材料等の調達コストの削減」、「サプライチェーンの強化」等と回答している事業者も一定数存在しており、海外直接投資の目的は多様であることもうかがえる。

<第2-2-93図>

海外直接投資の目的



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

（注）1. 「海外直接投資」を「実施している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「海外直接投資」とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③ まとめ

本項では、輸出と海外直接投資を中心に、海外展開の実施状況、その目的や効果等について確認した。まずは輸出について、アンケート調査を用いて、その実施状況を確認すると、全体では約1割の企業が輸出を実施しており、業種別では「製造業」が3割超と最も高いことが分かった。スケール別の輸出の実施状況では、スケールが大きくなるほど、輸出を実施している割合が高くなっていることも確認した。また、直接輸出の実施企業と非実施企業の売上高の推移を確認したところ、実施企業は非実施企業よりも、売上高をより高めていることが分かり、特に比較的スケールが小さい企業ほど売上高増加につながっており、将来的なスケールアップを見据え、早い段階から輸出に取り組むことが重要である可能性が示唆された。

次に、海外直接投資について、アンケート調査を用いて、業種別の海外直接投資の実施状況を確認したところ、「実施している」と回答した割合は、全体で1割にも満たない中で、業種別では、「製造業」が最も高く、次いで「卸売業」、「情報通信業」と続いていることが分かった。また、海外直接投資の実施状況別に、5年間のスケール変動状況を見ると、「実施している」事業者は、「実施していない」事業者よりも、スケールアップを実現している割合が高いことが示された。この結果から、海外直接投資は、スケールアップに向けて有効な投資行動の一つである可能性が示された。その一方で、海外直接投資は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定な要素が多く、自社の経営状況や外部環境を踏まえながら、より慎重な投資判断が求められる。

事例2-2-8では、緻密なマーケティングでニーズをつかんで輸出を軌道に乗せ、地元農家との共存共栄により成長する企業の事例を紹介する。

事例 2-2-8：株式会社ひのでや

「海外ニーズをつかんだ輸出拡大と、地元農家との共存共栄により成長する企業」

・所在地：茨城県かすみがうら市 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：飲食料品卸売業

将来の国内市場の縮小に備え、輸出を開始。成長に向けた布石を打つ

茨城県かすみがうら市の株式会社ひのでやは、地元農家から仕入れたサツマイモなどの農作物の卸販売と、農作物の加工販売を手掛ける企業である。同社の生サツマイモ仕入量は国内有数の規模を誇り、祖業であるサツマイモ卸販売から、菓子やスイーツなどの加工品製造や直販店での販売など、国内で事業を展開してきた。しかしながら、人口減少等を背景に今後日本のマーケットは縮小が見込まれ、国内一本足の経営では中長期的に成長が制限されることは、同社であっても例外ではない。同社の瀧雄太社長は「現状、国内での事業展開は順調ではあるが、今後人口が減少し国内市場が縮小してから『いざ海外』では間に合わない。早期に取組を開始し、レールを作っておく必要がある」と先を見据え、2018 年にサツマイモの輸出を開始した。

長期輸送による商品ロスを解消し、緻密なマーケティングでニーズをつかんで輸出を軌道に

輸出開始に当たって、長期輸送による商品の劣化とロスの発生に直面した。瀧社長は「コンテナ内で約 80%が腐食やカビでロスとなってしまった」と振り返る。同社は試行錯誤の中で独自の加工方法を編み出し、出荷前に加工を施すことで、輸送時のロスを2~3%に抑制することに成功した。また、現地のニーズを汲み取ったマーケティングも重要である。同社の主な輸出販路は海外に出店する日系スーパーへの供給だが、瀧社長は卸売先の企業任せにせず自ら現地を歩き回り、現地商品の特徴や販売形態の差異などの情報収集を進めながら、求められる要素とそれを訴求するためのパッケージに至るまで緻密なマーケティングを実施した。その結果、健康志向が需要獲得のカギを握ると判断し、砂糖を使用する加工品ではなく、芋本来の味がいかせる焼き芋を中心にする戦略で勝負に出た。「焼き芋の美味しさが認められれば、次に生芋や加工品も売れていくだろう」との考えから、焼き芋を切り口に生芋を含むサツマイモ商品群を徐々に展開。海外販路は東南アジアや豪州から始め、近年ではカナダへも供給を拡大し、輸出の初年度に3%だった売上高に占める輸出高の割合は現在では約 15%にまで上昇した。

地元農家と共存共栄する仕組みをベースに好循環を実現

加えて、「当社が国内外の需要をつかめているのは、ひとえに美味しい農作物を売ってくれる生産者のおかげである」との考えから、瀧社長は「地元農家との共存共栄」を常に意識している。国内外の両輪で安定成長する基盤を築くことができたのは、農作物の質と量の確保の課題を、農家との二人三脚で追求してきた取組によるところが大きい。同社は、農家が運営しやすい柔軟な取引条件の設定や、負荷が大きい収穫作業のカバーや栽培方法の指導といったサポートを実施。さらに、買付単価は、肥料やエネルギー費等のコスト高騰の反映はもちろん、利益配分を念頭に置いて設定している。これらの取組を通じて、取引先農家の安定的な経営と生産力の向上を実現。農作物の質と量を確保しながら、新たなマーケット開拓により収益力を高め、それを農家に還元するという好循環を生み出している。「生産者に還元するための仕組みづくりはある程度できた。現状 70 人の社員を5年以内に 100 人に増強し、生産者と共に成長していくための好循環を一層大きくしていく」と瀧社長は語る。



瀧雄太社長



マレーシア向け 商品パッケージ



同社商品の販売ブース（タイ）

第4節 まとめ

本章では、賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、地域経済を先導するような企業、輸出等の外需を獲得する企業に成長することが我が国経済・地域経済のより一層の発展につながっていくとの考えに基づき、中小企業がスケールアップを実現するための課題や、それを乗り越えるための経営戦略・投資行動等について分析した。

第1節では、中小企業がスケールアップを実現することで、賃上げ、域内経済への貢献、外需の獲得という三つの観点において、我が国経済の成長に寄与している可能性を確認した。

第2節では、「成長の壁」とその打開策について分析を行った。スケールが小さい事業者においては、人材育成の取組により、経営者に不足するスキルを補う人材の確保を進めることが重要である。一方、スケールが大きい事業者はガバナンスの強化を課題として捉えており、取締役会の設置や社外取締役の登用といった体制面の整備を進めることに加え、従業員への経営理念・ビジョンの共有といった経営の透明性を高めるための取組が打開策となる可能性を確認した。

第3節では、スケールアップを実現するための手段として、設備投資、M&A、研究開発・イノベーション活動といった投資行動と海外展開に焦点を当て、その実施状況や効果等について分析した。

設備投資については、拠点の増設といった、生産・販売能力の強化を目的に据えた投資がスケールアップにつながっている可能性を確認した。

M&A は、売上高を高めるだけでなく、経営資源の共有等によるシナジー効果の発揮により、経常利益も高める可能性を確認した。一方で、M&A を成功させてシナジー効果を発揮するためには、買収先との関係構築といった PMI が重要であり、特に買収先の働き手との相互理解や雇用保証など、働き手のエンゲージメントを高めていくことが重要である。

研究開発・イノベーション活動については、必要に応じて支援機関や大学等の外部機関と連携しながら、イノベーション活動に取り組むことが、スケールアップにつながっている可能性を示した。また、イノベーション活動による知的財産形成を進めると同時に、それらを守る取組として、知的財産保護の取組も同時に進めていく必要がある。

海外展開については、継続的な直接輸出、海外直接投資のいずれも、スケールアップにつながる可能性を確認した。特に、輸出については、比較的スケールが小さい企業ほど売上高増加につながっており、早い段階から輸出に取り組むことでスケールアップにつながる可能性がある。ただし、海外展開は、国際情勢や為替相場の変動など、国内での投資と比べて不確定な要素が多く、実施に当たっては、より慎重な判断が求められることに留意が必要である。