

**令和7年度
中小企業の動向**

**令和8年度
中小企業施策**

第221回国会(特別会)提出

この文書は、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第11条第1項の規定に基づく令和7年度の中小企業の動向及び講じた施策並びに同法同条第2項の規定に基づく令和8年度において講じようとする中小企業施策について報告を行うものである。

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

令和7年度 中小企業の動向

第221回国会(特別会)提出

2026年版 中小企業白書の概要

日本経済の成長に向けて中小企業の持続的な賃上げを実現するとともに、労働供給制約社会の到来に伴い深刻化するおそれがある人手不足を乗り越えて、供給力を維持・向上させるためには、リスクを恐れず、成長や変化に挑戦する経営に転換することにより、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長することが重要である。

特に、価格転嫁の推進、成長投資、事業承継・M&A等による「付加価値額の増加」とAI活用やデジタル化の促進による「労働投入量の最適化」の両面の取組を行っていくことが重要であり、実際にこれらに取り組む企業は、そうでない企業と比較して、付加価値額増加や労働投入量最適化を実現していることが確認できた。

第1部 令和7年度（2025年度）の中小企業・小規模事業者の動向

- ・中小企業では、春季労使交渉において約30年ぶりの賃上げ水準が続き、最低賃金の引上げも進んでいる。日本経済の成長にとって、中小企業の持続的な賃上げの実現は極めて重要であるが、大企業と比較して中小企業の賃上げ余力は厳しいため、更なる賃上げ原資の確保が課題となる。
- ・また、2010年代以降多くの業種において人手不足感は強まっている。一定の試算に基づけば、労働供給制約社会の到来に伴い、中小企業の雇用者数は減少が見込まれることから、人手不足は更に深刻になるおそれがある。

第2部 「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化

- ・こうした経営環境の転換期にある中で、現状維持は最大のリスクといえるだろう。短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業構造・組織構造を再構築していく「戦略」を持った経営に転換し、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長することが重要である。
- ・「稼ぐ力」とはすなわち、付加価値を生み出す力であり、労働供給制約社会の中で、労働投入量の減少が見込まれる我が国においては、付加価値額を維持・増加させるために、労働投入量当たりのパフォーマンスを示す「労働生産性」の向上が不可欠である。中小企業の労働生産性の状況を確認すると、一人当たり労働時間は減少しつつも、付加価値額が増加していることから、時間当たり労働生産性は上昇傾向にある。また、大企業と遜色ない労働生産性を誇る中小企業も存在している。
- ・労働生産性の更なる向上に向けては、価格転嫁の推進、成長投資による製品・商品・サービスの高付加価値化、事業承継・M&Aによる事業再編をはじめとした「付加価値額の増加」と、AI活用・デジタル化の促進による「労働投入量の最適化」に取り組むことが重要である。実際にこれらに取り組む企業は、取り組んでいない企業と比較して、付加価値額増加や労働投入量最適化を実現していることが確認できた。

第1部	令和7年度(2025年度)の中小企業・小規模事業者の動向	1
第1章	中小企業・小規模事業者の動向	2
第1節	中小企業・小規模事業者の業況	2
第2節	金利・為替・物価	6
第3節	雇用・賃金	9
第4節	労働生産性・設備投資	27
第5節	デジタル化・DX	32
第6節	価格転嫁	35
第7節	開業、倒産・休廃業	38
第8節	事業承継、M&A	44
第2章	中小企業・小規模事業者に求められる共通価値	48
第3章	中小企業・小規模事業者の取組事例	58
第2部	「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化	63
第1章	中小企業の労働生産性の状況	66
第2章	中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組	82
第1節	付加価値額の増加	82
第2節	労働投入量の最適化	178
第3章	人材確保・活用に向けた取組	199
第1節	人材確保の取組	200
第2節	人材活用の取組	211
第3節	まとめ	224



令和7年度において講じた中小企業施策	225
参考文献	232

本文を読む前に（凡例）

- 1 この報告の中で、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。なお、集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

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

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

【中小企業者】

① 製造業

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

③ サービス業

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

【小規模企業者】

③ サービス業

- ・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員 20 人以下

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

- 3 中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。
- 4 各統計値については、過去分にわたって更新される可能性がある。
- 5 集計・分析において、特段の記載がない場合は、名目値を用いている。

中小企業白書・小規模企業白書について

- ・ 中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2026年版で63回目。
- ・ 小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2026年版で12回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

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

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

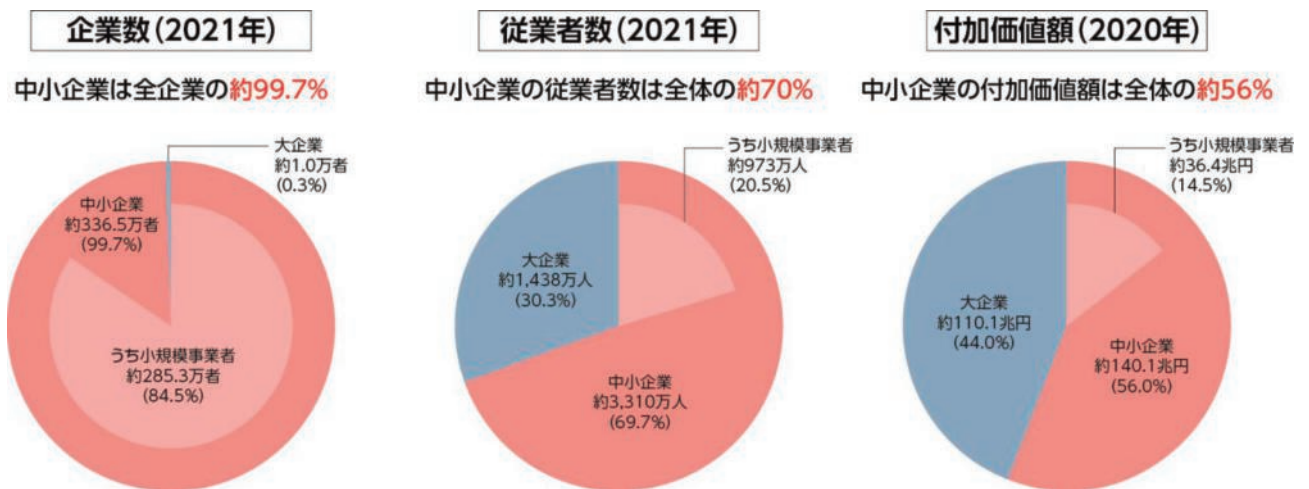
● 小規模企業振興基本法（抄）

（年次報告等）

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

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

● 中小企業・小規模事業者の企業数、従業者数、付加価値額



資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス - 活動調査」再編加工

第1部 2026 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和7年度（2025年度）の 中小企業・小規模事業者の動向





第1部 令和7年度（2025年度）の中小企業・小規模事業者の動向

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

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

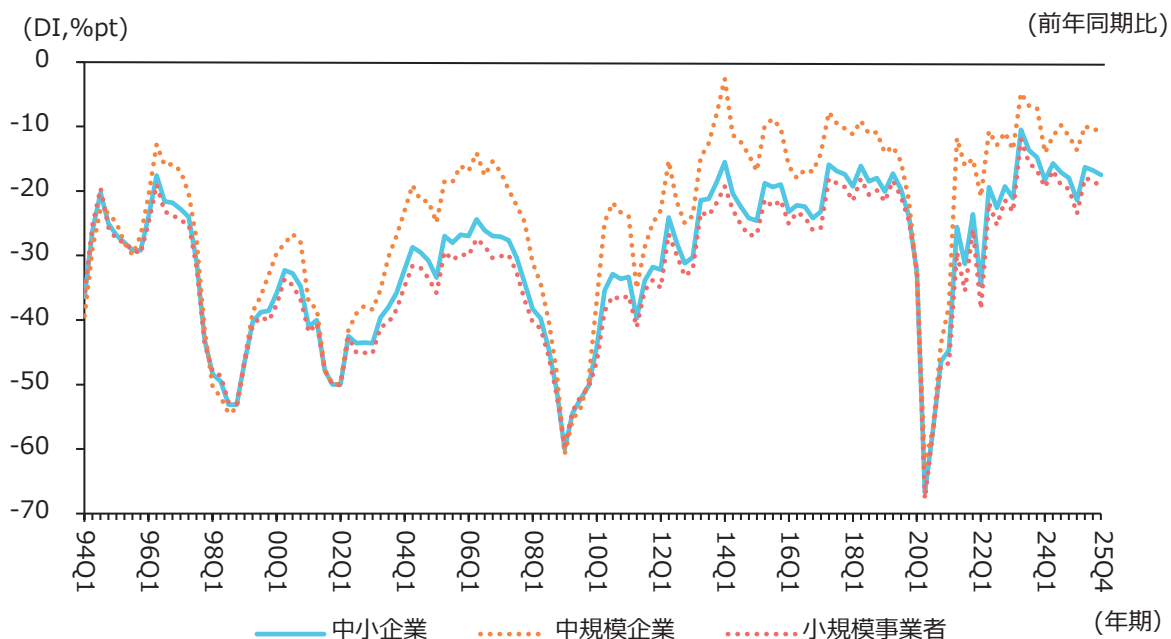
第1節 中小企業・小規模事業者の業況

本節では、中小企業・小規模事業者の業況について確認する。

第1-1-1図は、「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）を用いて、企業規模別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2020年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により大きく落ち込んだものの、2023年第2四半期に「中小企業」では、1994年以降で最高の水準を記録した。以降は低下し、足踏みの傾向が続いている。

<第1-1-1図>

業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

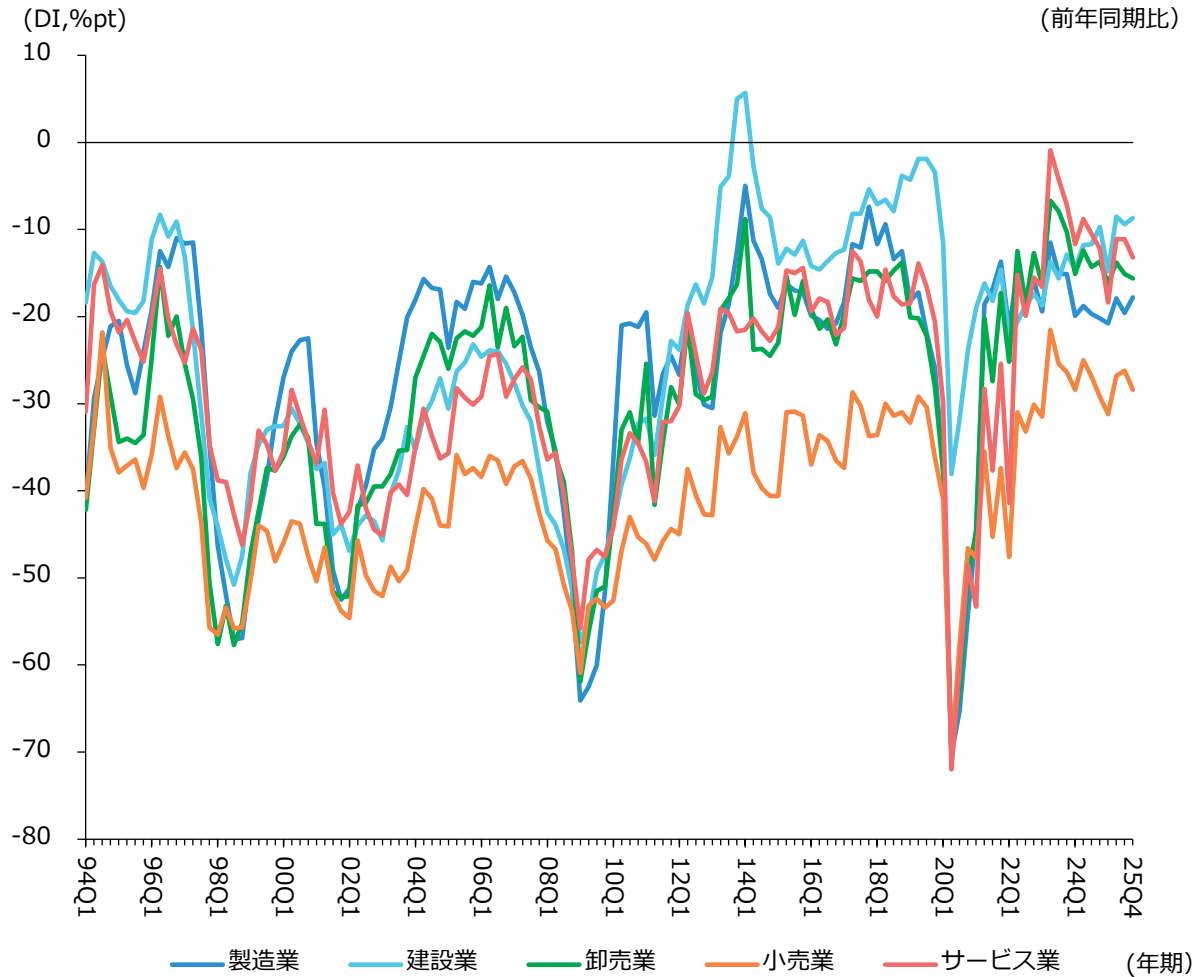
（注）ここでの「業況判断DI」は、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

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

第1-1-2図は、景況調査を用いて、業種別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2020年第2四半期にいずれの業種も大きく業況判断が悪化したが、その後は回復傾向にあった。2023年上半期以降は、ほとんどの業種で足踏みの傾向が続いている。

<第1-1-2図>

業況判断DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

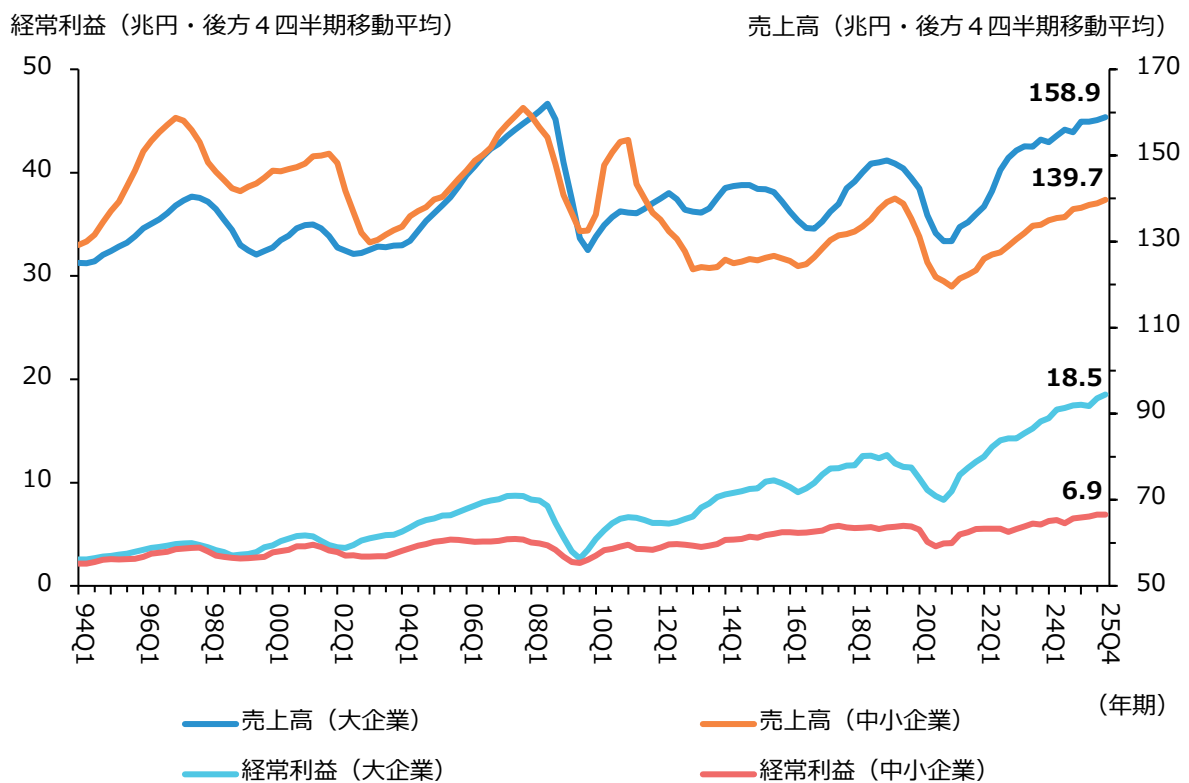
（注）ここでの「業況判断DI」は、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-1-3図は、企業規模別に売上高・経常利益の推移を見たものである。これを見ると、「売上高（中小企業）」は、2021年第1四半期を底に増加傾向にある。また、「経常利益（中小企業）」は、長期的には増加傾向で推移し、2020年第3四半期を底に増加傾向で推移しているが、「経常利益（大企業）」と比較して伸び悩んでおり、その差は拡大傾向にある。

また、中小企業における経常利益の推移を業種別に見ると、業種ごとに傾向の違いがあることが分かる（第1-1-4図）。

<第1-1-3図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）



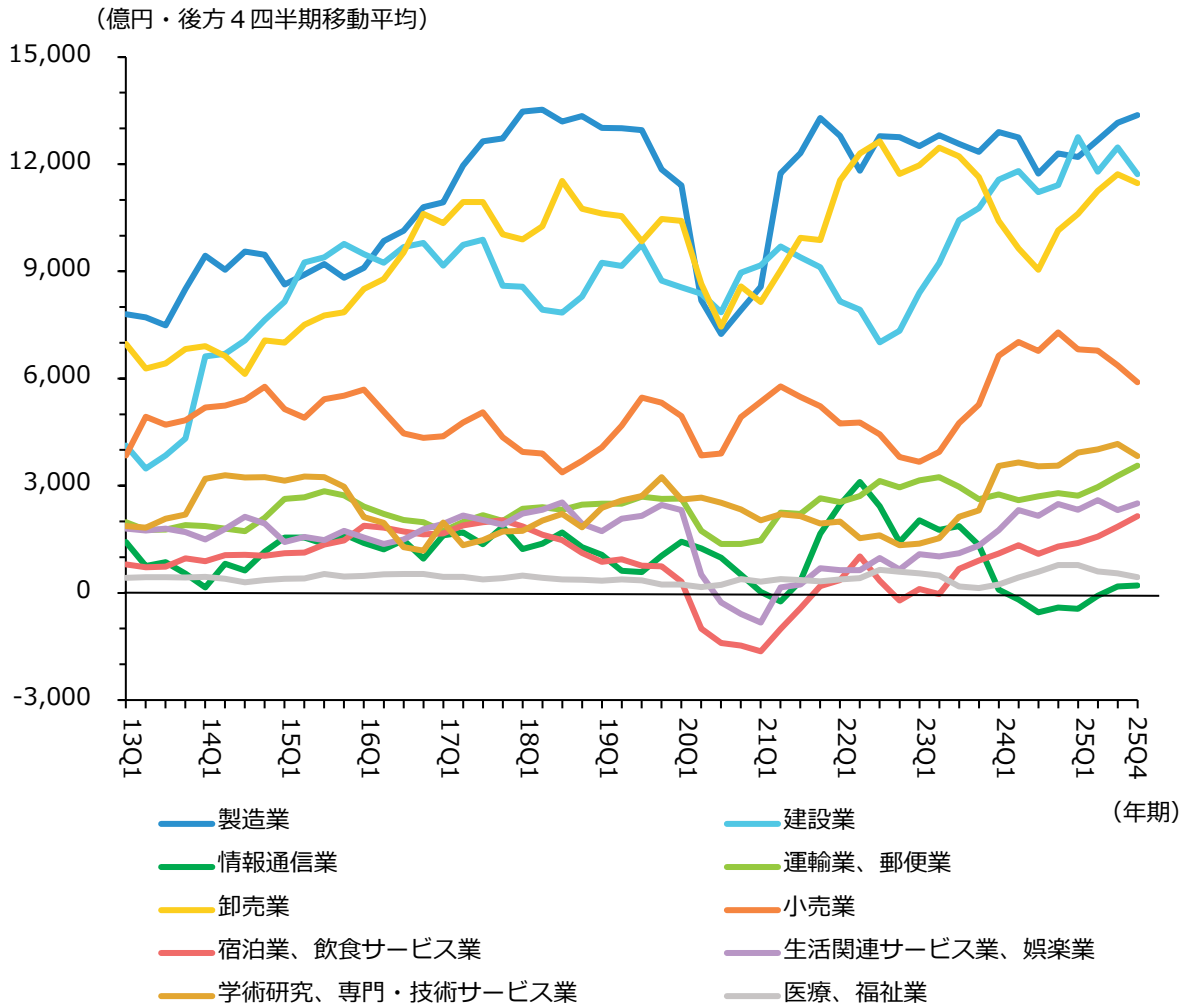
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

＜第1-1-4図＞

中小企業における経常利益の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでの中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

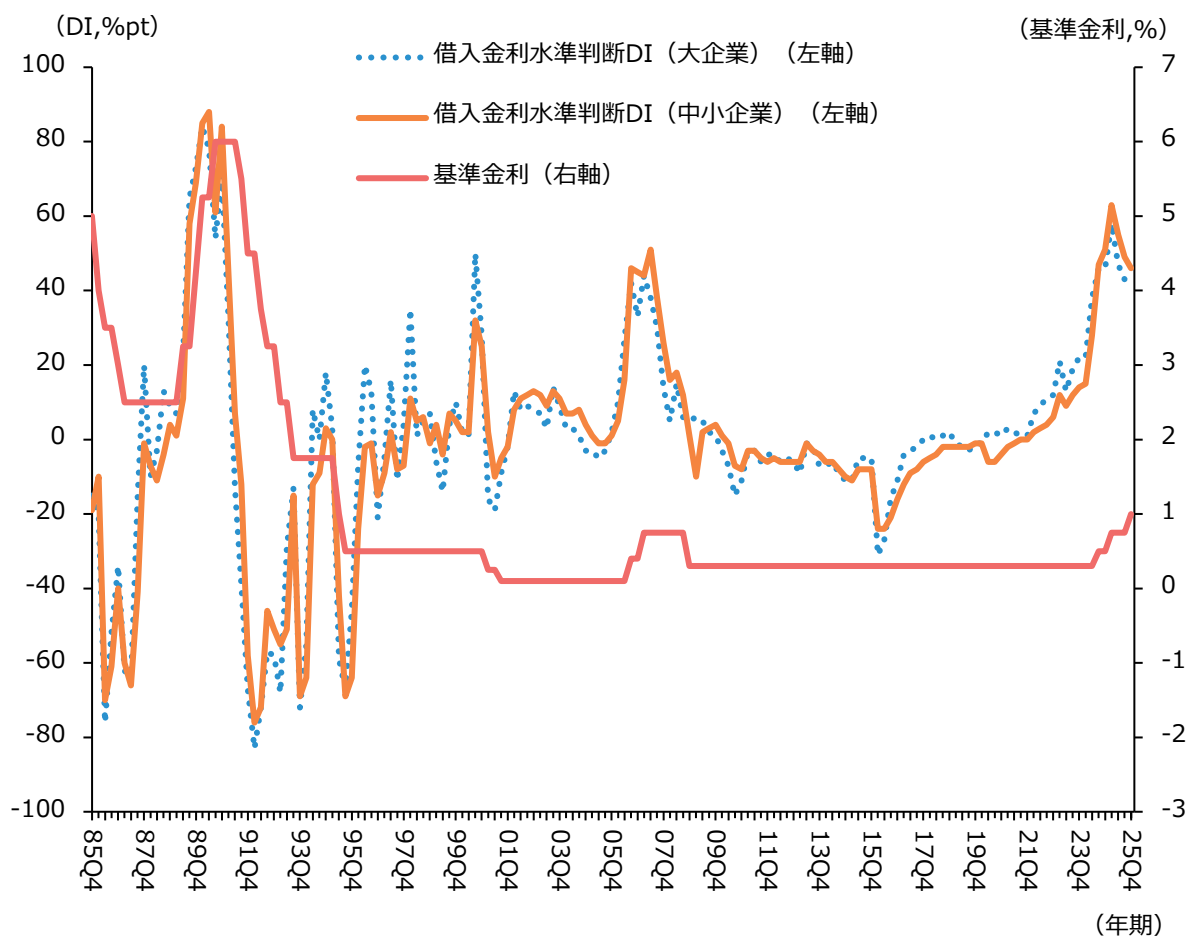
第2節 金利・為替・物価

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

第1-1-5図は、企業規模別の借入金利水準判断DI及び基準金利の推移を見たものである。借入金利水準判断DIは、大企業、中小企業共に、足下では低下しているものの、高い水準にあることが分かる。

<第1-1-5図>

借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」

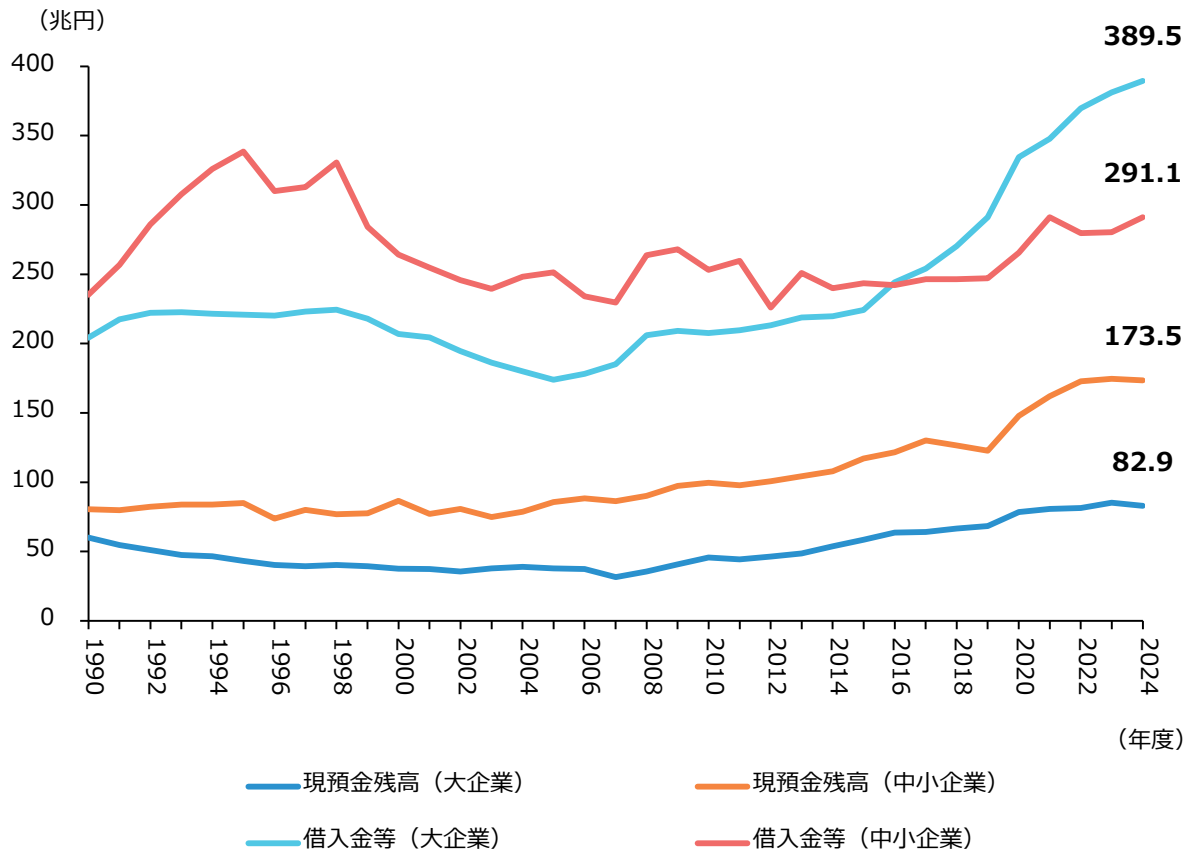
(注) 1. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業とは常用雇用者数1,000人以上の企業、中小企業とは常用雇用者数50～299人の企業とする。

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

第1-1-6図は、現預金残高及び借入金等の推移を企業規模別に見たものである。中小企業について見ると、現預金残高は、2020年度に増加傾向に転じ、足下では横ばいの状況が続いている。借入金等についても同様に2020年度に増加し、その後は若干減少したものの、足下では増加に転じている。

<第1-1-6図>

現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

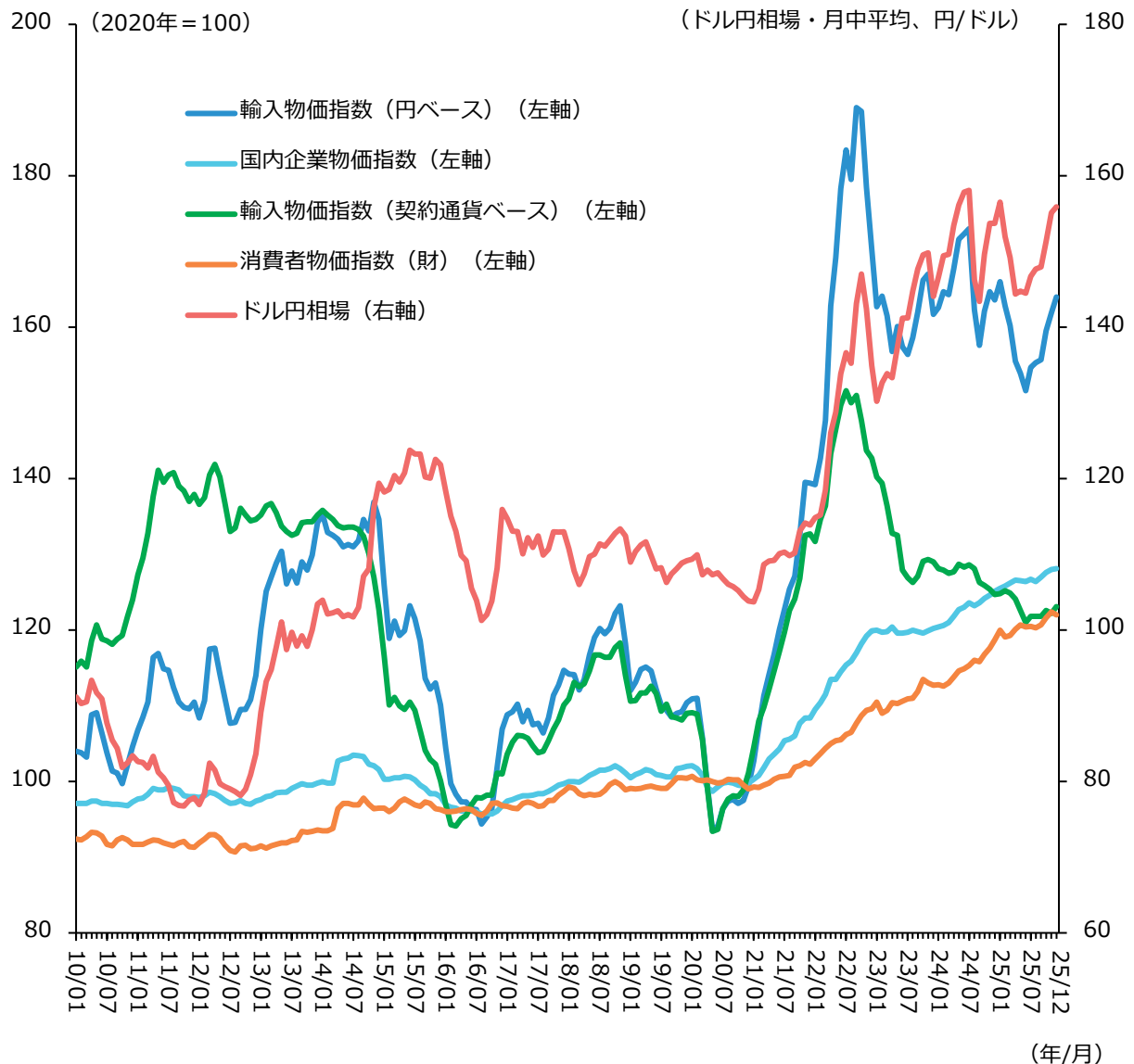
2.金融業、保険業は含まない。

3.借入金等 = 金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債。

続いて、為替・物価の動向について確認する。2025年度も歴史的な円安水準は継続し、円ベースで見た輸入物価指数は高い水準にある。国内企業物価指数と消費者物価指数（財）も引き続き上昇傾向にある（第1-1-7図）。

<第1-1-7図>

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」「外国為替市況」、総務省「消費者物価指数」

(注) ここでの「ドル円相場」は、「東京市場 ドル・円 スポット 中心相場/月中平均」のデータを示している。

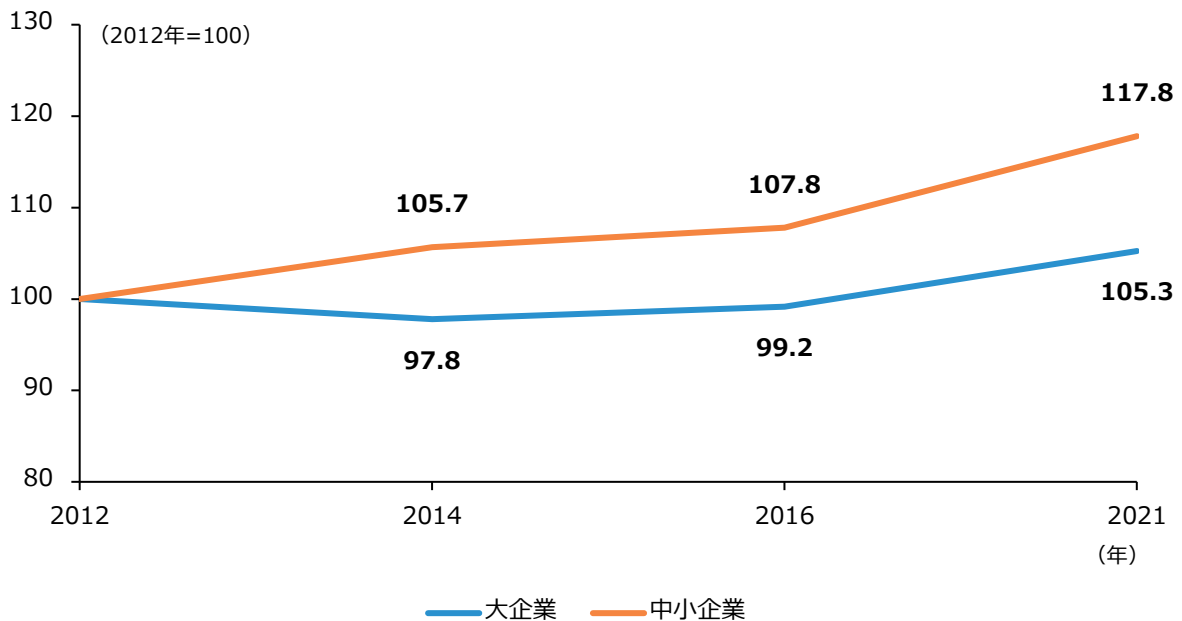
第3節 雇用・賃金

本節では中小企業・小規模事業者の雇用・賃金について確認する。

第1-1-8図は、総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を用いて、企業規模別に一者当たり従業者数の推移を見たものである。これを見ると、「中小企業」における一者当たり従業者数は、増加傾向にあることが分かる。

<第1-1-8図>

一者当たり従業者数の推移（企業規模別）



資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年、令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

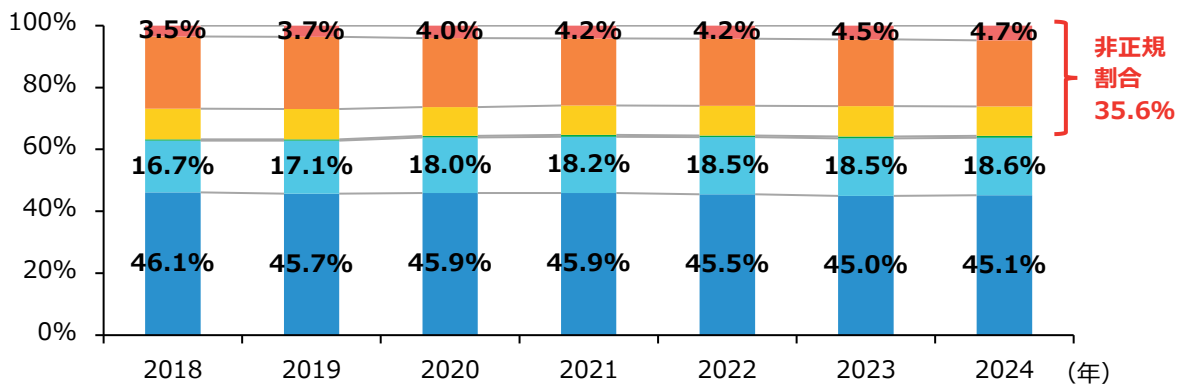
- (注) 1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。
2.農林漁業を除く、非一次産業の会社及び個人事業者を集計したもの。

第1-1-9図は、総務省「労働力調査」を用いて、企業規模別の雇用者属性について、雇用形態・年齢階級・性別ごとに見たものである。これを見ると、中小企業の全雇用者に占める非正規雇用者の割合は4割を超えており、大企業と比較してやや高い水準にある。また、大企業と比較して、中小企業は女性の正社員や65歳以上の非正規雇用者の割合が高い傾向にあることが分かる。

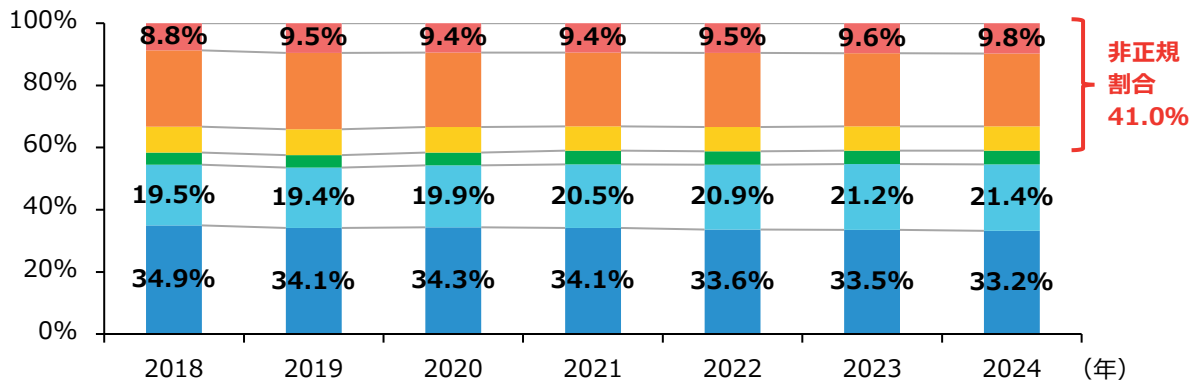
<第1-1-9図>

雇用者属性の推移（企業規模別）

(1) 大企業



(2) 中小企業



- 正規・生産年齢人口・男性
- 正規・生産年齢人口・女性
- 正規・65歳以上
- 非正規・生産年齢人口・男性
- 非正規・生産年齢人口・女性
- 非正規・65歳以上

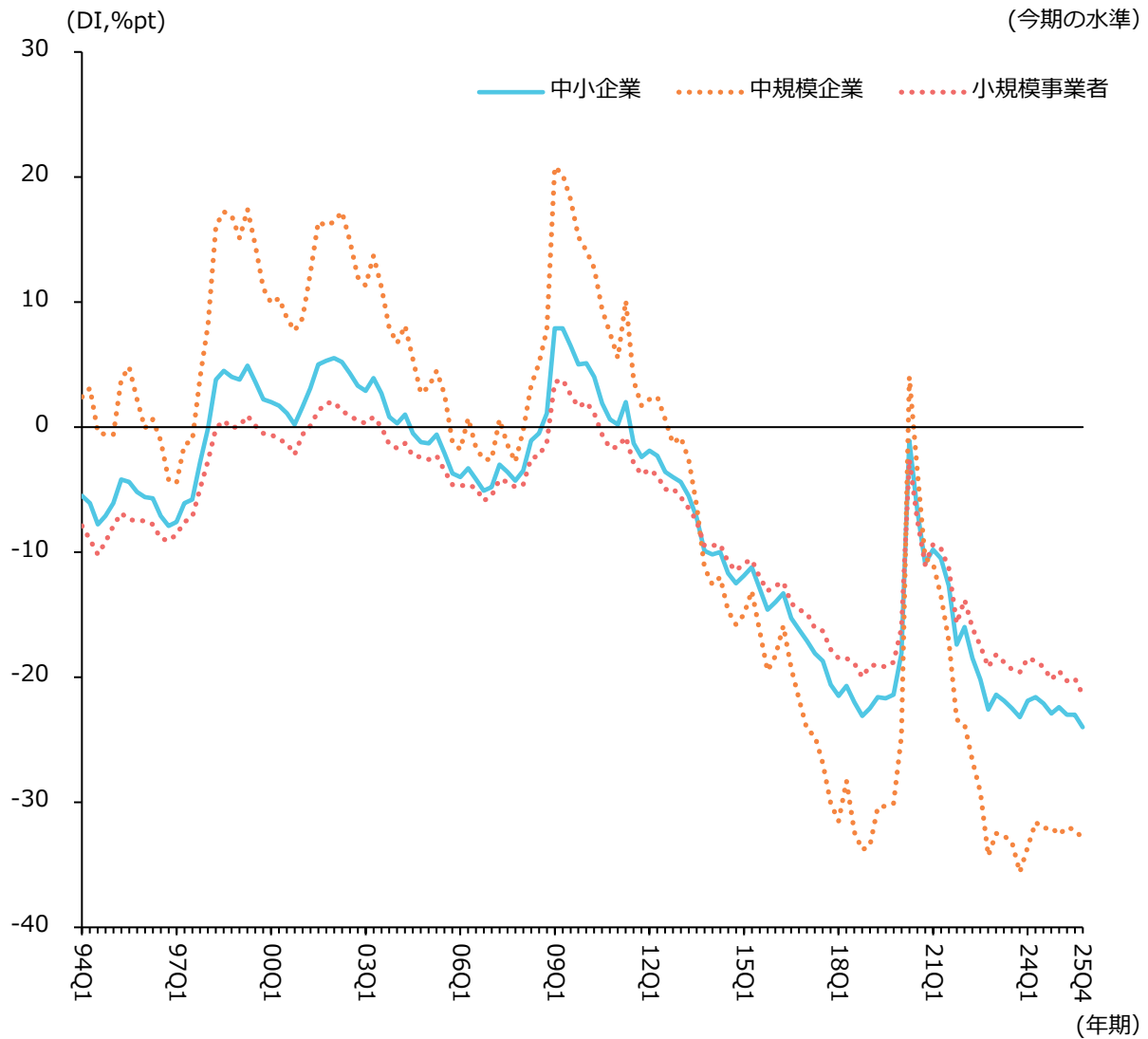
資料：総務省「労働力調査」再編加工

- (注) 1.ここでの大企業とは従業員数1,000人以上の企業、中小企業とは従業員数99人以下の企業とする。
- 2.ここでの「雇用者」とは、役員を除く雇用者を指す。
- 3.生産年齢人口とは15歳～64歳人口を指す。

第1-1-10図は、景況調査を用いて、企業規模別に従業員数過不足DIの推移を見たものである。中小企業・小規模事業者の人手不足は依然として深刻であり、企業規模別に見ると「中規模企業」の不足感が特に強いことが分かる。

<第1-1-10図>

従業員数過不足DIの推移（企業規模別）



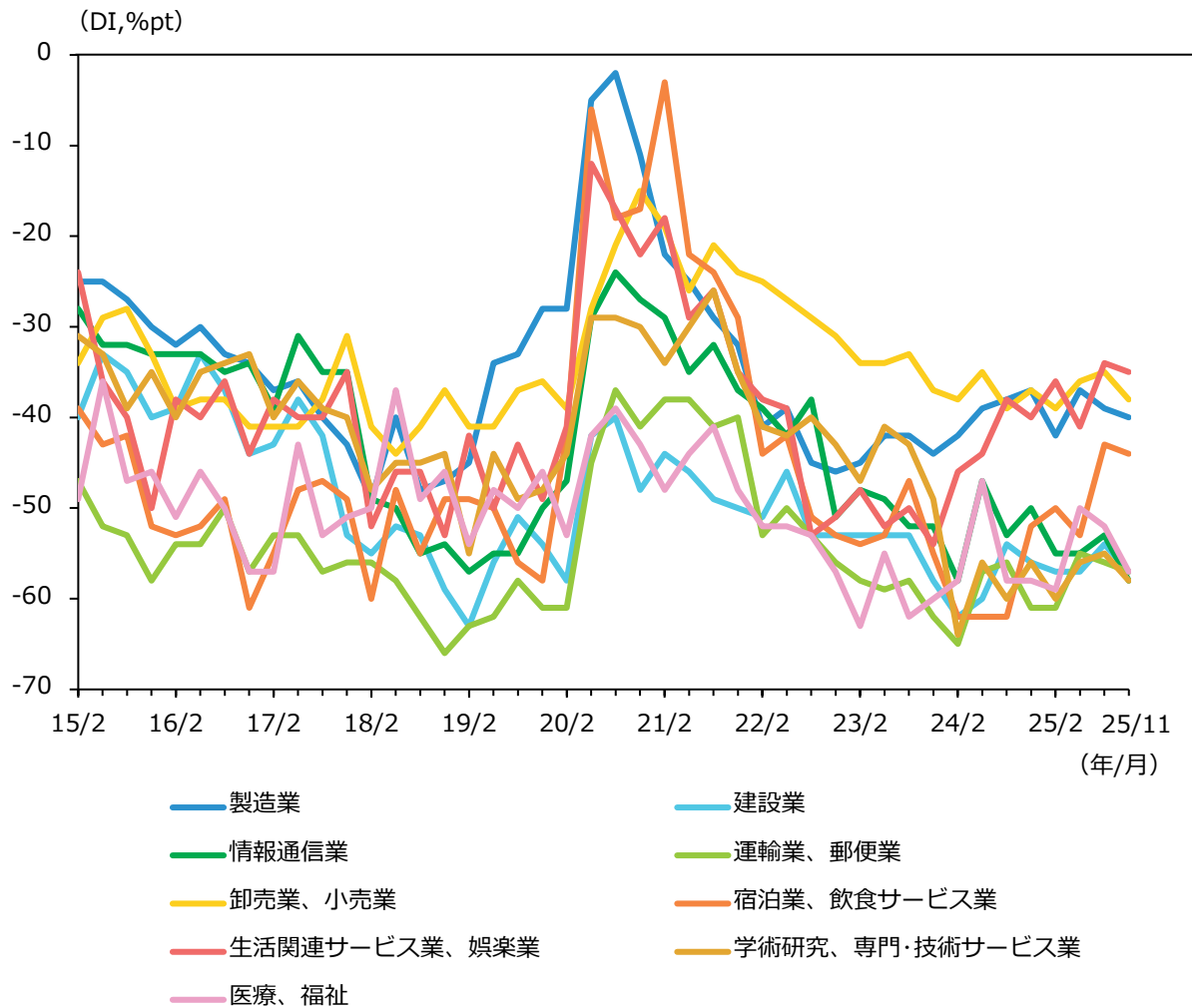
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

次に、厚生労働省「労働経済動向調査」を用いて、業種別に労働者の過不足感を見ると、特に「建設業」、「運輸業、郵便業」、「情報通信業」などにおいて不足感が強いことが分かる（第1-1-11図）。

<第1-1-11図>

労働者過不足判断DIの推移（業種別）



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」より中小企業庁作成

(注) 1. 「常用労働者」過不足判断DIを集計したもの。

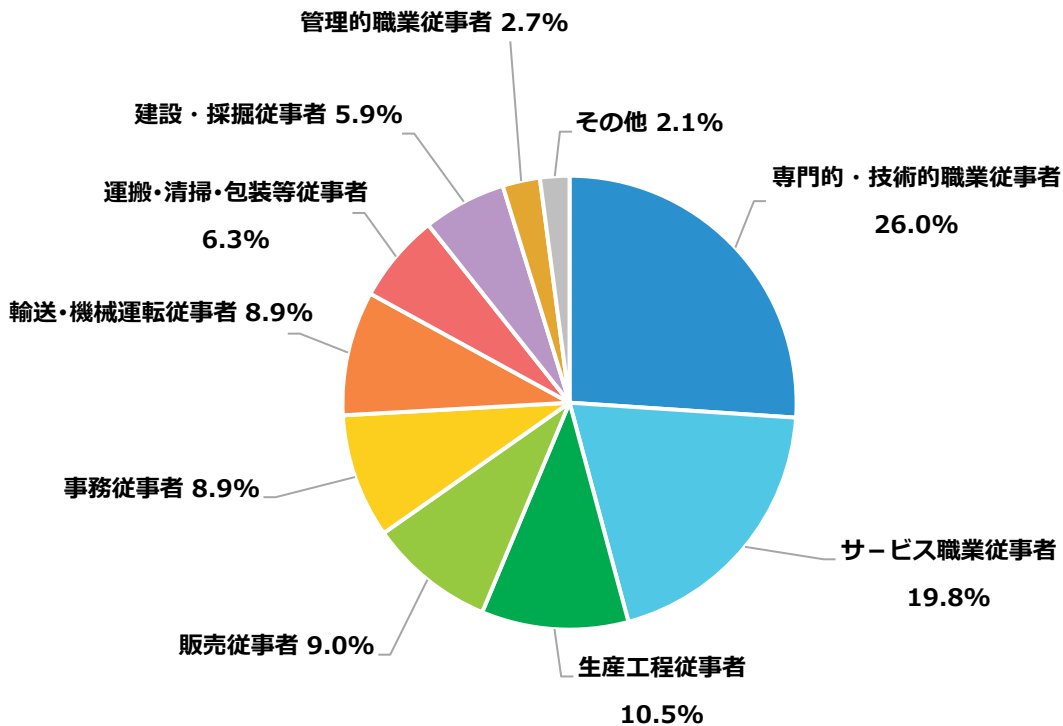
2. 「常用労働者」とは、「正社員等」、「臨時」、「パートタイム」を含み、「派遣労働者」は含まない。

3. 「労働者過不足判断DI」とは、労働者数について、調査日現在の状況で「不足（やや不足、おおいに不足）」と回答した事業所の割合から「過剰（やや過剰、おおいに過剰）」と回答した事業所の割合を差し引いた値。なお、他のDIと同様の傾向を把握するため、公表結果の正負を逆転して表示している。

第 1-1-12 図は、厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、中小企業における不足している職種を見たものである。これを見ると、「専門的・技術的職業従事者」、「サービス職業従事者」などの職種において不足している割合が高いことが分かる。

<第 1-1-12 図>

中小企業における不足している職種



資料：厚生労働省「雇用動向調査」（令和7年上半期調査結果）

（注）1.ここでの「不足している職種」とは、職業別の未充足求人(仕事があり、その仕事に従事する人を補充するために行う求人のことであり、求人方法は問わない)を指し、全体の未充足求人数に対する職業別の未充足求人数の割合を示している。

2.ここでの中小企業とは常用労働者数5～299人の企業とする。

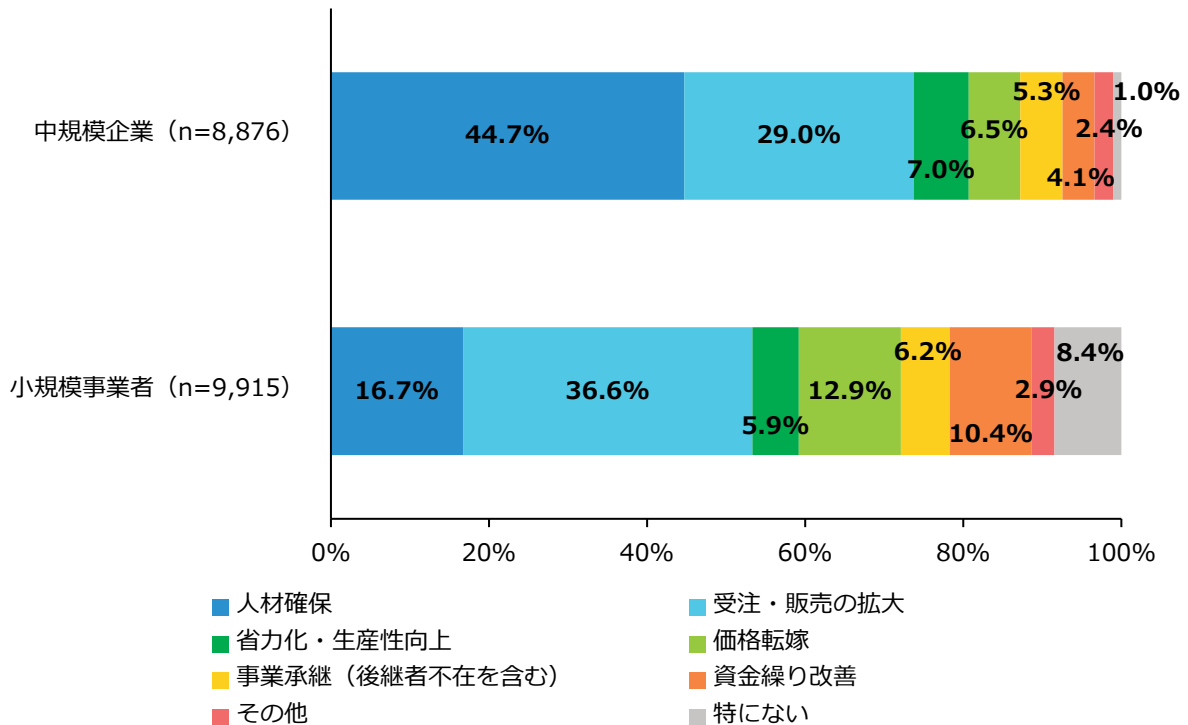
3.金融業、保険業は含まない。

4.ここでの「その他」とは、「保安職業従事者」、「その他の職業従事者」の合計。

第1-1-13図は、アンケート調査²で企業規模別に最も重視する経営課題を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」では「人材確保」、「小規模事業者」では「受注・販売の拡大」と回答した割合が最も高い。「小規模事業者」では次いで「人材確保」が高くなっており、「中規模企業」、「小規模事業者」共に人材確保を経営課題として重視していることが分かる。

<第1-1-13図>

最も重視する経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 （注）直面している経営課題のうち最も重要と考えるものについて聞いたもの。

²（株）帝国データバンク「令和7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2025年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国50,000社の中小企業【有効回答数12,289社、回収率24.6%】

※調査を進める中で判明した大企業74社を除いた中小企業12,215社について分析を行った。

（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」：（同）デロイト トーマツが2025年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国20,000者の小規模事業者【有効回答数3,748者、回収率18.7%】

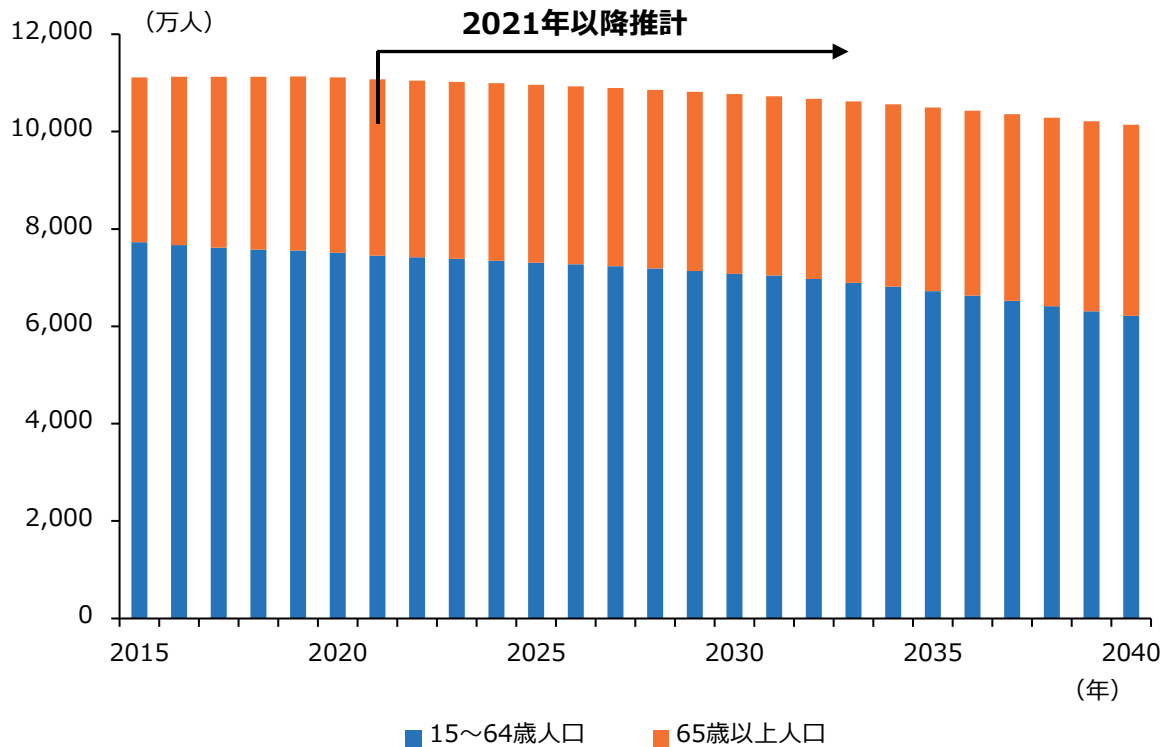
・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数7,191者】

※調査を進める中で判明した中規模企業1,024者を除いた小規模事業者9,915者について分析を行った。

第1-1-14図は、15歳以上の将来人口推計を見たものである。これを見ると、「15～64歳人口」は減少する見込みであり、労働供給制約社会の到来により、人手不足は更に深刻化することが推測される。

<第1-1-14図>

将来人口の推計



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

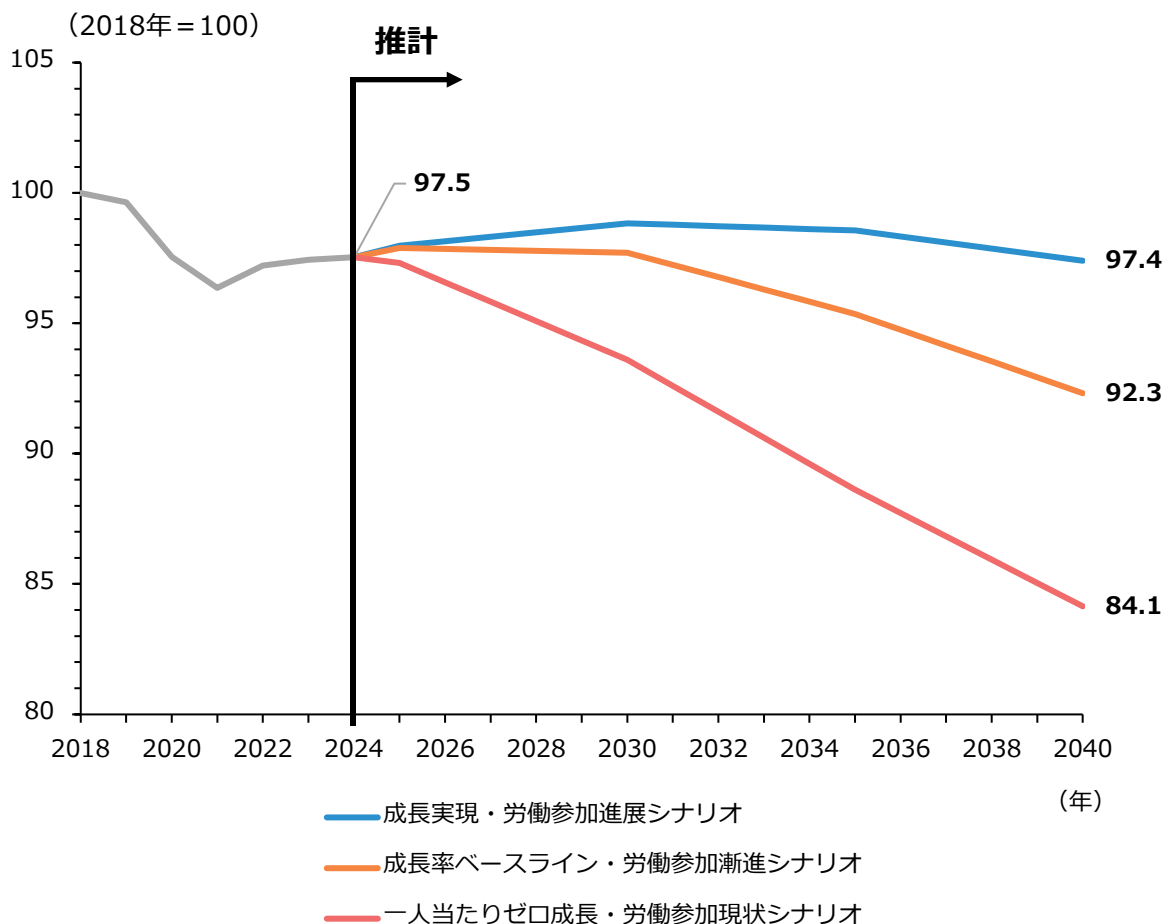
（注）1.出生中位（死亡中位）推計を用いている。

2.15歳以上人口について集計したもの。

第1-1-15図は、中小企業における雇用者数の将来推計（対2018年比）である。これを見ると、中位推計である「成長率ベースライン・労働参加漸進シナリオ」では、2040年には約8%低下し、低位推計の「一人当たりゼロ成長・労働参加現状シナリオ」では約16%低下する可能性がある。

<第1-1-15図>

中小企業における雇用者数の将来推計（対2018年比）



資料：総務省「労働力調査」再編加工

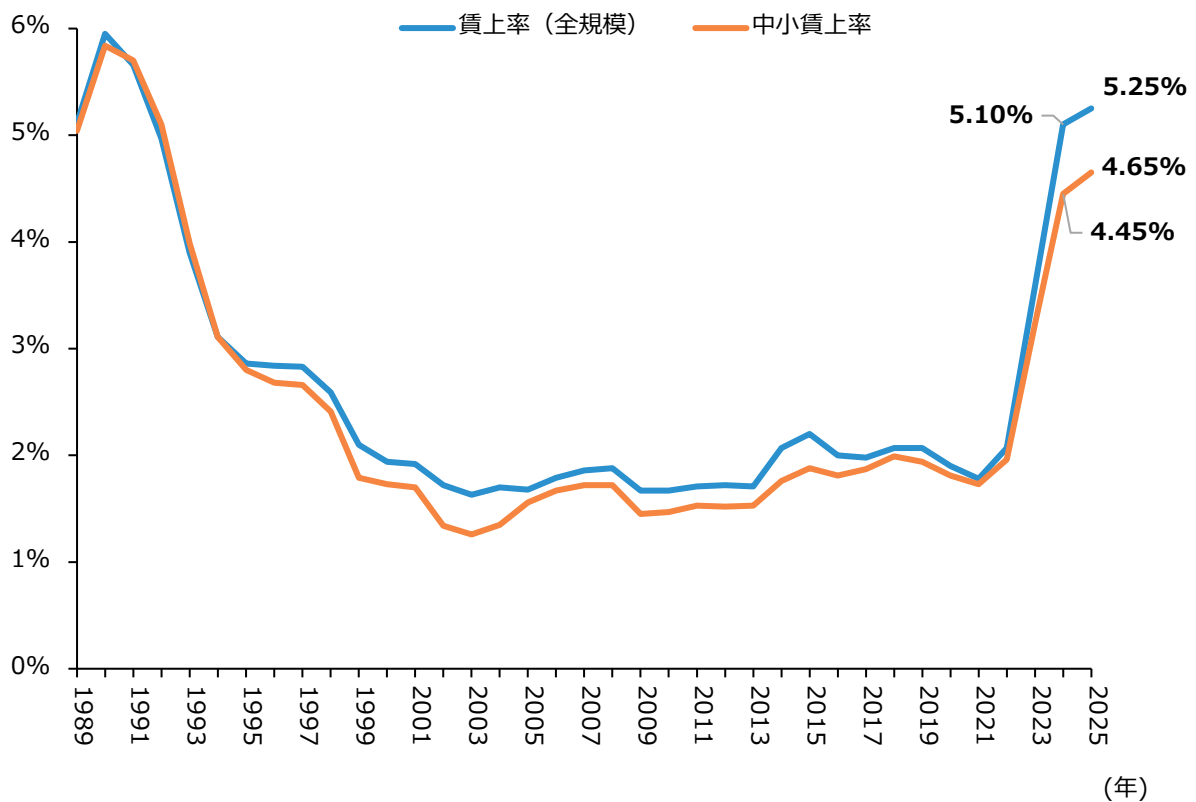
- (注) 1. ここでの中小企業とは、従業員数99人以下の企業とする。
2. ここでの「雇用者」とは、役員を除く雇用者を指す。
3. 将来推計は、従業員数99人以下の企業における性別・年齢階級別の雇用者数の2024年の実績に、(独)労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—」から、性別・年齢階級別の就業者数の推計値を乗じて算出している。なお、2025年、2030年、2035年、2040年の推計値を基に、中間年の値は線形補間により算出した参考値である。

ここからは、賃金について確認する。

第 1-1-16 図は、春季労使交渉による賃上げ率の推移を見たものである。これを見ると、2025 年の賃上げの状況は、「賃上率（全規模）」で 5.25%、「中小賃上率」で 4.65% となっている。

<第 1-1-16 図>

春季労使交渉による賃上げ率の推移



資料：日本労働組合総連合会「2025春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2025年7月1日集計・7月3日公表）

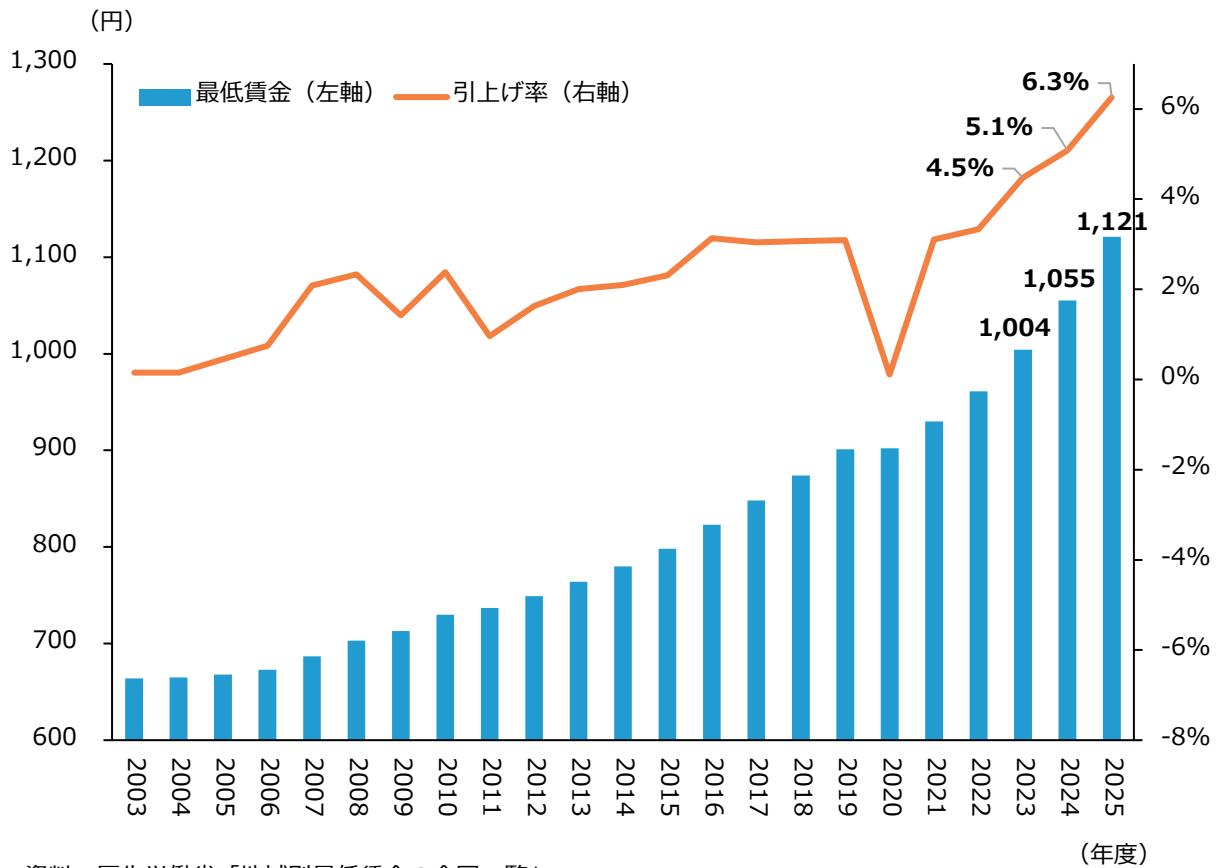
（注）1.ここでの「中小賃上率」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。

2.ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるか、つまり一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

第1-1-17図は、最低賃金の推移を見たものである。2025年度の最低賃金の全国加重平均額は、前年度と比べて66円、比率にして6.3%の改定が行われたことで1,121円となり、過去最高を更新した。

<第1-1-17図>

最低賃金の推移

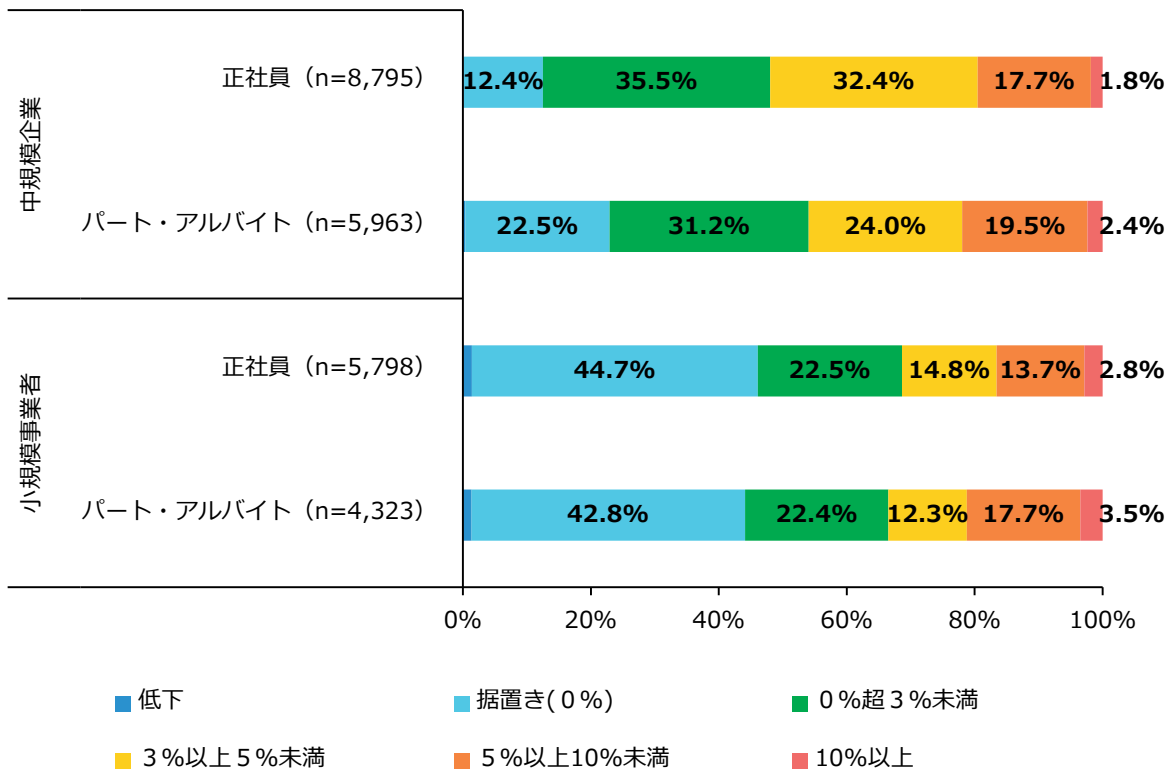


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

第1-1-18図は、企業規模別に2025年度の賃上げの実施状況を見たものである。これを見ると、2025年度に賃上げを実施した割合（予定を含む、定期昇給を除く）は、「中規模企業」では「正社員」が約9割、「パート・アルバイト」が約8割に対し、「小規模事業者」では「正社員」が約5割、「パート・アルバイト」が約6割となっている。

<第1-1-18図>

2025年度の中小企業の賃上げ実施状況（企業規模別）



資料：(株) 帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.2025年度の賃上げの実施状況（予定を含む）について聞いたもの。「正社員はいない」、「パート・アルバイトはいない」と回答した事業者を除く。

2.2025年度の賃上げ実施状況について、「0%超3%未満」は、「0%超～1%未満」、「1%以上～2%未満」、「2%以上～3%未満」と回答した事業者の合計。「3%以上5%未満」は、「3%以上～4%未満」、「4%以上～5%未満」と回答した事業者の合計。「5%以上10%未満」は、「5%以上～6%未満」、「6%以上～7%未満」、「7%以上～8%未満」、「8%以上～9%未満」、「9%以上～10%未満」と回答した事業者の合計。

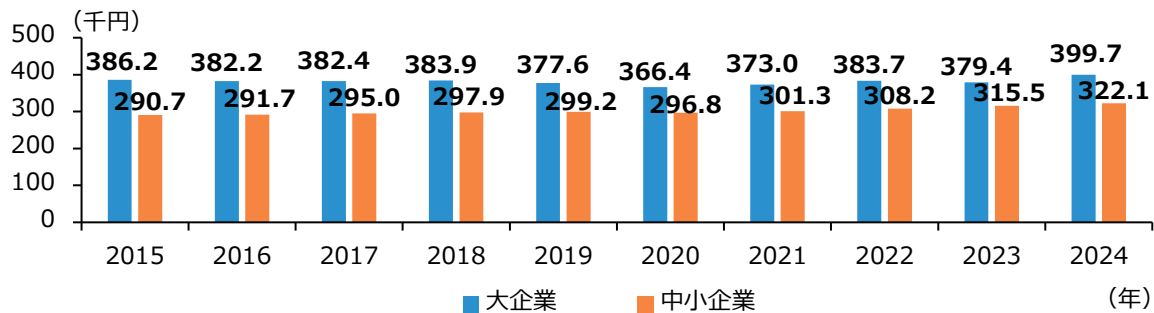
3.ここでの「賃上げ」とは、基本給の上昇を指すものとし、定期昇給は含めない。

第1-1-19図は、企業規模別に現金給与額の推移を見たものである。これを見ると、「大企業」、「中小企業」共に、2024年は2015年と比較して増加していることが分かる。また、2015年から2024年の変化率は「中小企業」の方が大きく、「大企業」と「中小企業」の差は縮小していることが分かる。

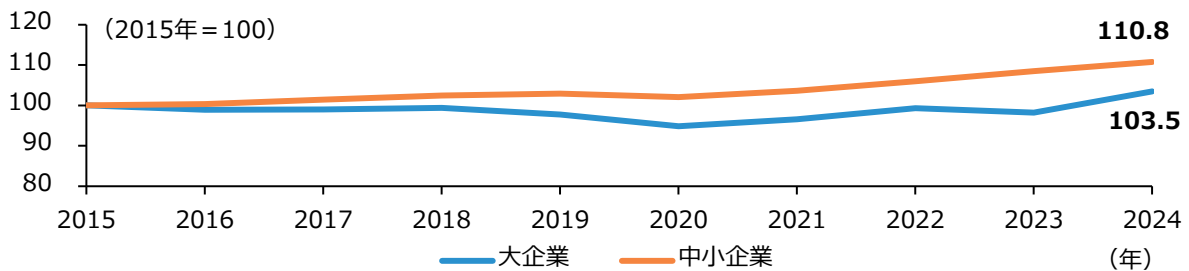
<第1-1-19図>

現金給与額の推移（企業規模別）

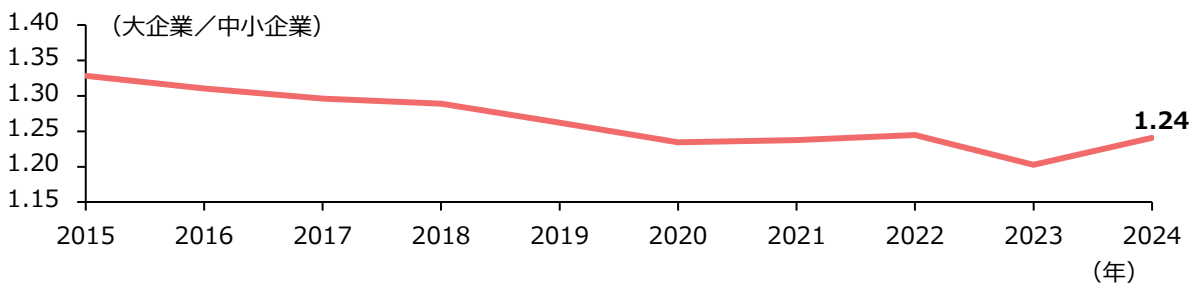
（1）現金給与額の推移（企業規模別）



（2）現金給与額の変化率（2015年=100、企業規模別）



（3）大企業と中小企業の現金給与額比率の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1.ここでの大企業とは、常用労働者数1,000人以上の企業とする。ここでの中小企業とは、日本標準産業分類の大分類に応じて、常用労働者数5人以上99人以下の企業（卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）、電気・ガス・熱供給・水道業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業）又は、常用労働者数5人以上299人以下（建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業、鉱業、採石業、砂利採取業）の企業とする。

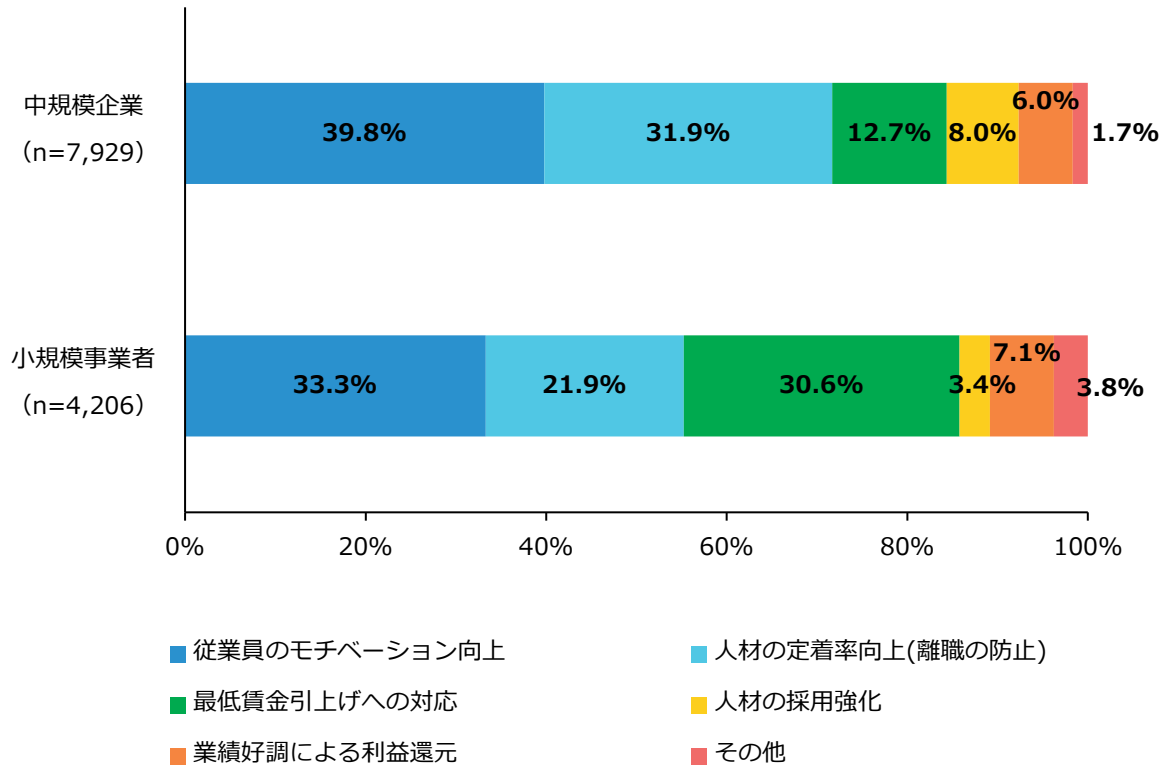
2.金融業、保険業は含まない。

3.「短時間労働者」を除いた「一般労働者」について、6月分として支給された、一人当たりの「きまって支給する現金給与額」を集計している。

第 1-1-20 図は、企業規模別に賃上げを行う主な目的について見たものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「従業員のモチベーション向上」を挙げる事業者が最も多いことが分かる。次いで、「中規模企業」では「人材の定着率向上（離職の防止）」、「小規模事業者」では「最低賃金引上げへの対応」が続いている。

<第 1-1-20 図>

賃上げを行う主な目的（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

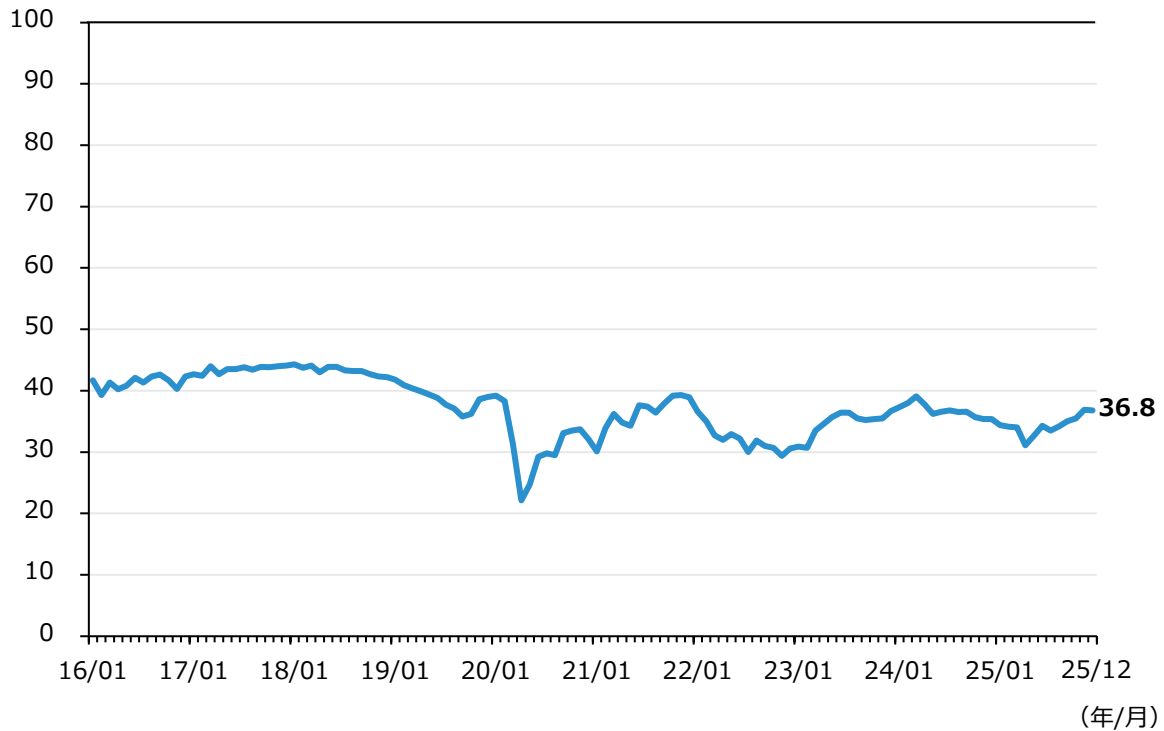
（注）1.2025年度の賃上げの実施状況（予定を含む）について、賃上げを実施している事業者（「正社員はいない」、「パート・アルバイトはいない」、「低下」、「据置き（0%）」と回答した事業者以外）に聞いたもの。

2.ここでの「賃上げ」とは、基本給の上昇を指すものとし、定期昇給は含めない。

ここまで確認してきたとおり、中小企業においても賃上げは進んでいるが、暮らし向きや収入などに関する消費者の意識を表す「消費者態度指数」は伸び悩んでいる（第1-1-21図）。「強い経済」の実現に向けて、実質賃金プラスを定着させ、消費を喚起することが必要といえる。

<第1-1-21図>

消費者態度指数の推移



資料：内閣府「消費動向調査」

(注) 1. 「消費者態度指数」は、原数値（総世帯）を用いている。

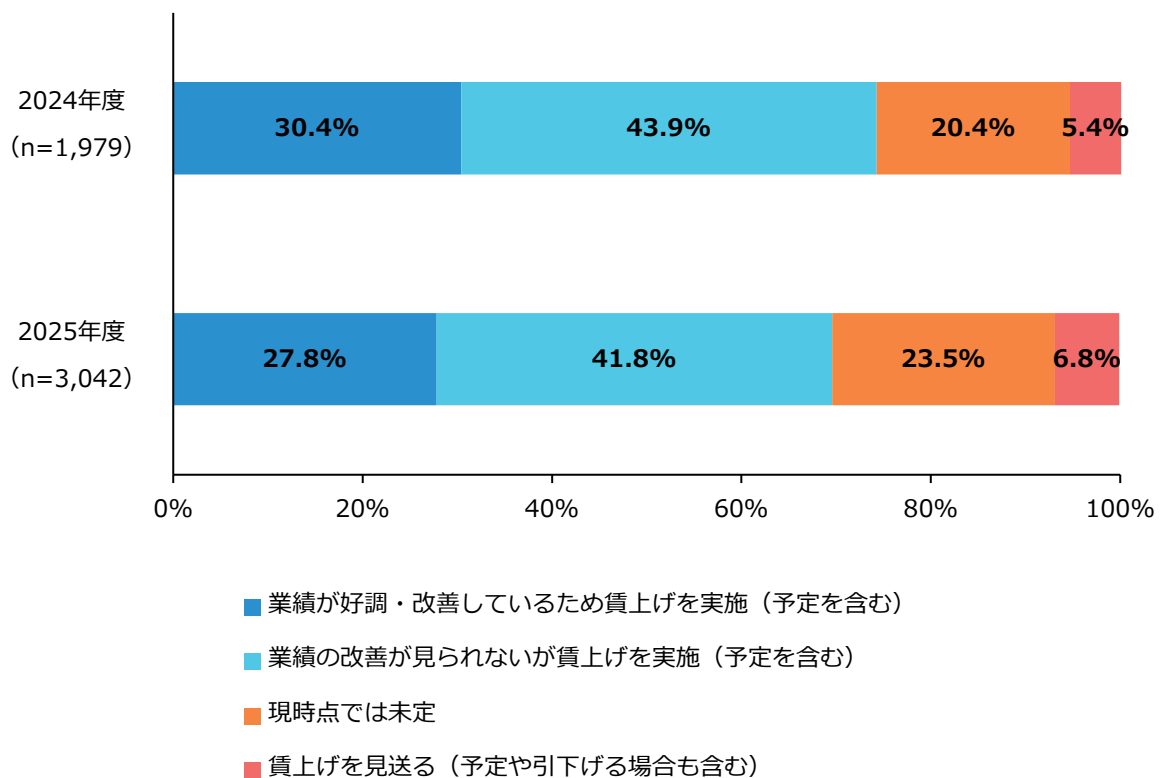
2. 「消費者態度指数」は、『暮らし向き』、『収入の増え方』、『雇用環境』、『耐久消費財の買い時判断』の4項目について、今後半年間の見通しを5段階評価で回答してもらい、5段階評価のそれぞれ「良くなる・大きくなる・増える」に(+1)、「やや良くなる・やや大きくなる・やや増える」に(+0.75)、「変わらない」に(+0.5)、「やや悪くなる・やや小さくなる・やや減る」に(+0.25)、「悪くなる・小さくなる・減る」に(0)の点数を与え、この点数に各回答区分の構成比(%)を乗じ、乗じた結果を合計したうえで、4項目を単純平均して算出している。

ここからは、中小企業の更なる賃上げ余力を確認する。

第1-1-22図は、中小企業における賃上げの実施状況について確認したものである。これを見ると、中小企業では、業績の改善をきっかけとしない賃上げを行う企業の割合が4割を超えており、賃上げを実施した企業のうちの過半数を占めていることが分かる。

<第1-1-22図>

中小企業における賃上げの実施状況



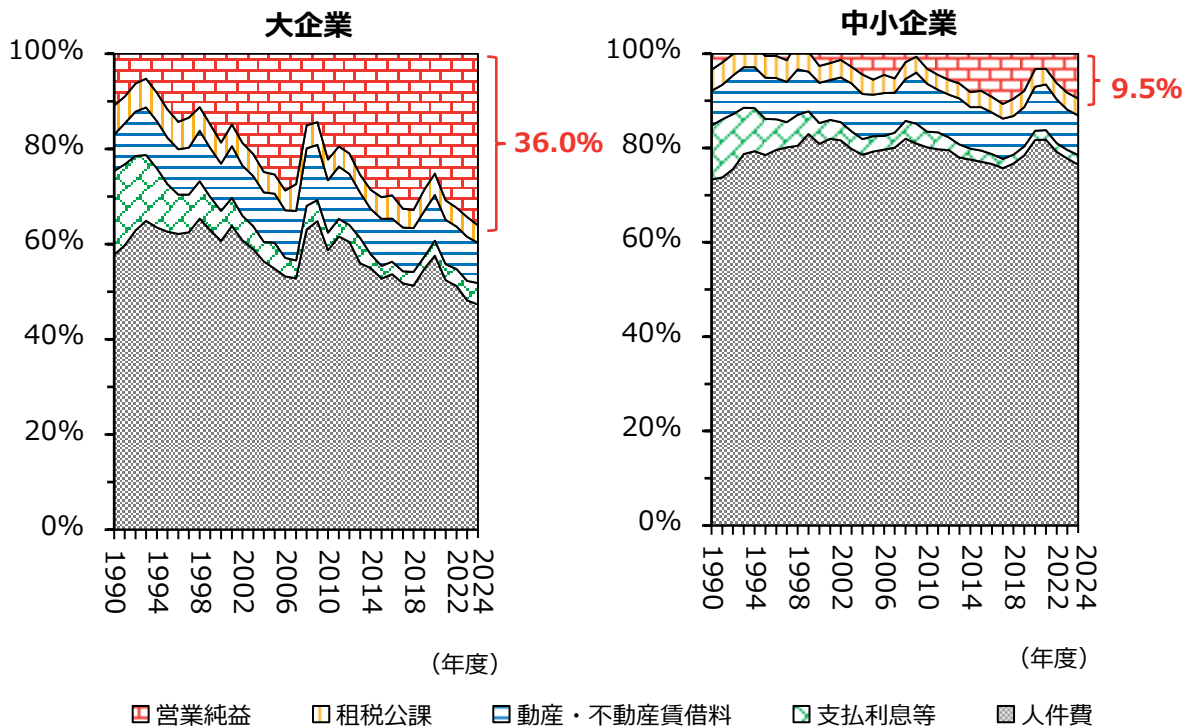
資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2025年6月4日）

第1-1-23図は、企業規模別に付加価値額の構成要素を見たものである。賃上げ余力を高めるには付加価値額に占める営業純益の割合を高めることが必要であるが、これを見ると、「中小企業」は「大企業」と比較してこの割合が低いことが分かる。

労働分配率（付加価値額に占める人件費の割合）に着目すると、「中規模企業」では約7割、「小規模企業」では約8割であり、中小企業・小規模事業者の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して小さいといえる（第1-1-24図）。

<第1-1-23図>

付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

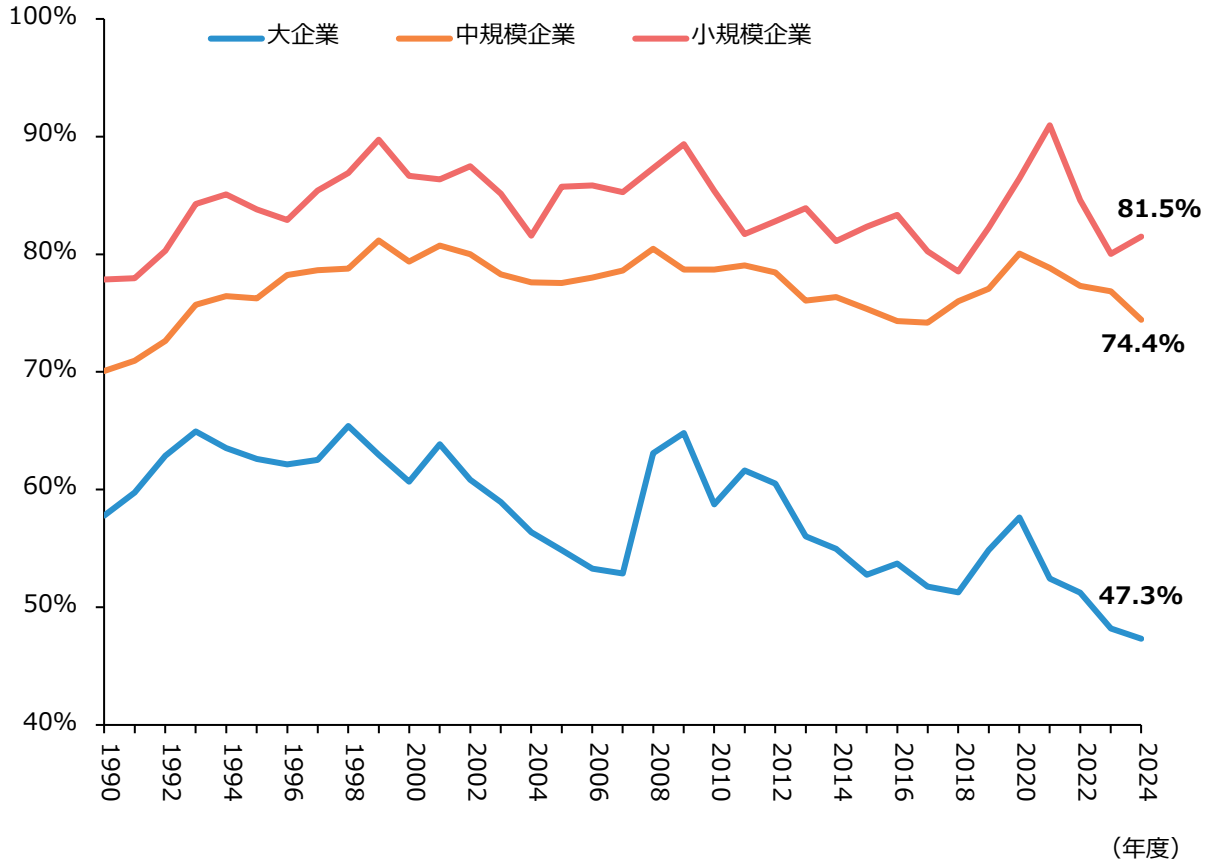
2.金融業、保険業は含まない。

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

4.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

<第 1-1-24 図>

労働分配率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額 × 100。

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

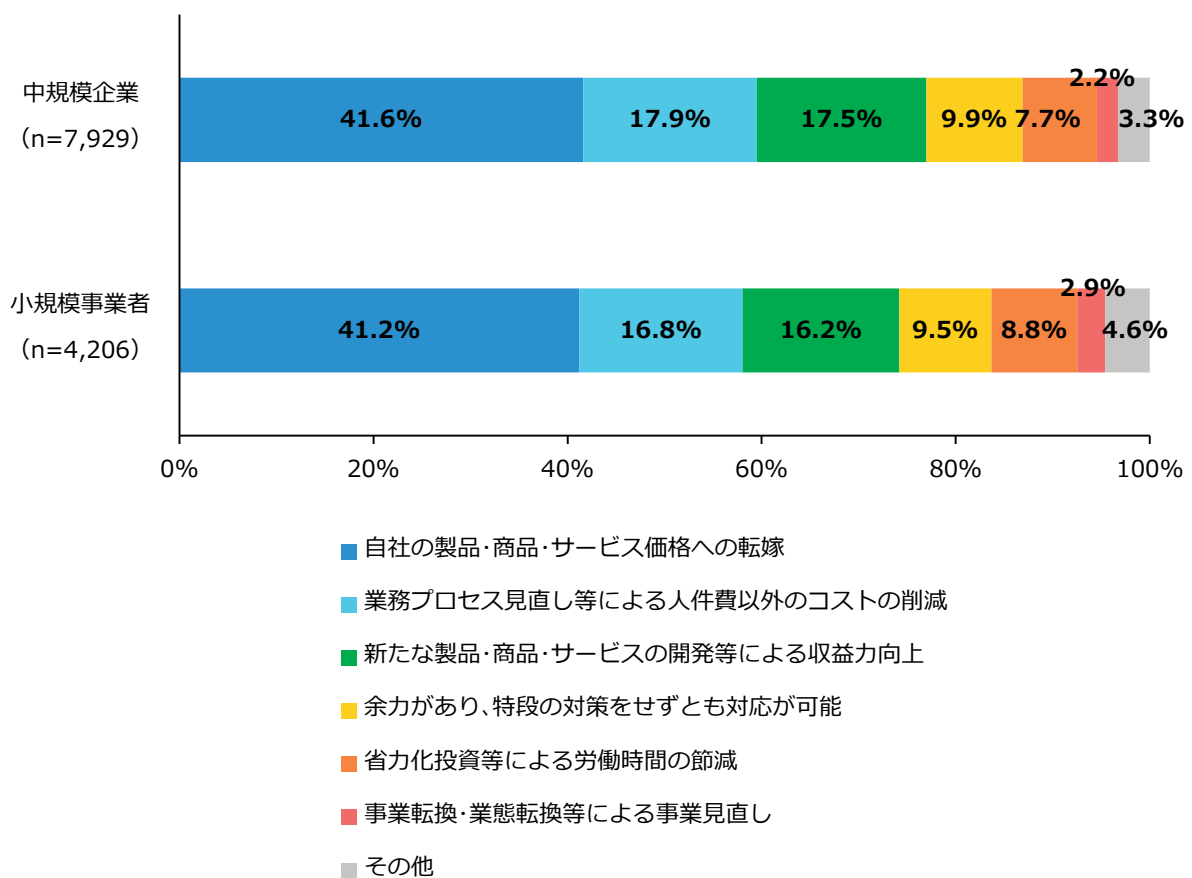
5.人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費。

本節の最後に、中小企業・小規模事業者が賃上げ原資を確保するための取組について確認する。

第1-1-25図は、企業規模別に賃上げのために最も優先する対策を見たものである。これを見ると、価格転嫁や人件費以外のコスト削減、新たな製品・商品・サービスの開発等の割合が高いことが分かる。更なる賃上げ原資の確保に向けて、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」を目指す必要がある。

<第1-1-25図>

賃上げのために最も優先する対策（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.2025年度の賃上げの実施状況（予定を含む）について、賃上げを実施している事業者（「正社員はいない」、「パート・アルバイトはいない」、「低下」、「据置き（0%）」と回答した事業者以外）に聞いたもの。
2.ここでの「賃上げ」とは、基本給の上昇を指すものとし、定期昇給は含めない。
3.賃上げを実施する（予定を含む）に当たって、優先して取り組んでいる対策について、上位1位～3位までの回答のうち、1位の回答を集計したもの。

第4節 労働生産性・設備投資

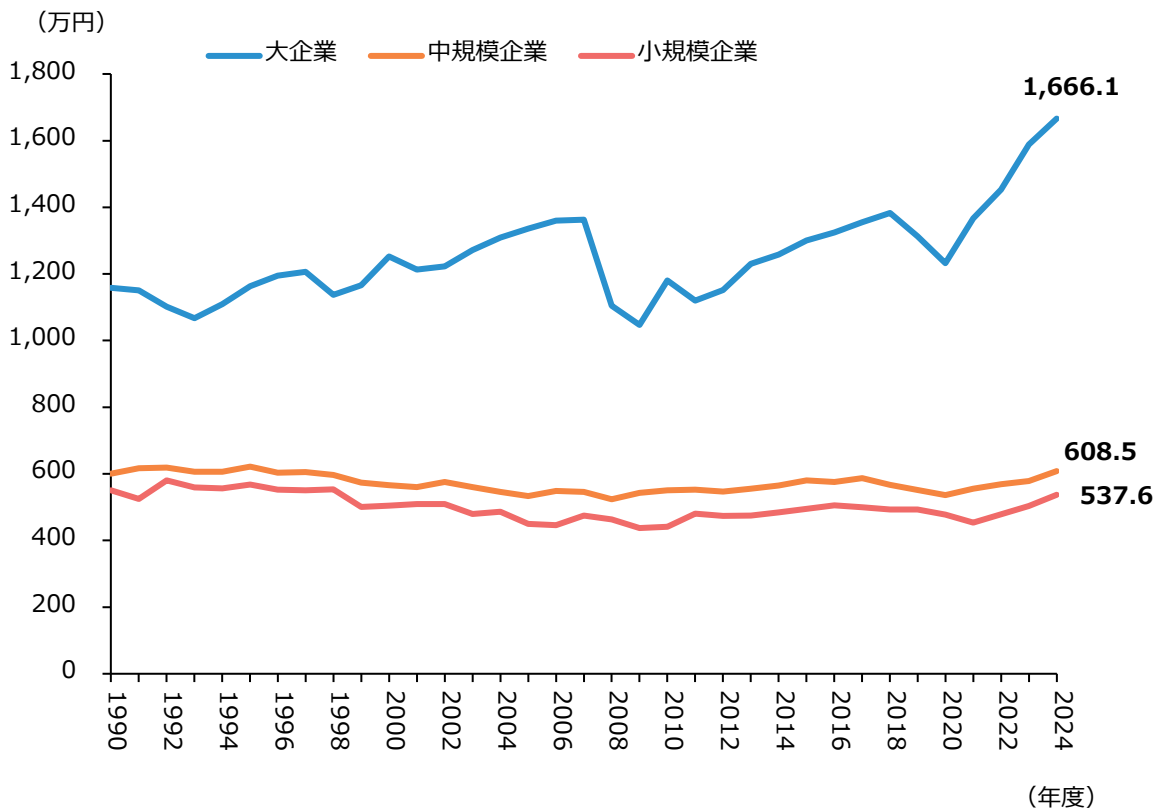
本節では、中小企業・小規模事業者の労働生産性・設備投資の動向について確認する。

第1-1-26図は、企業規模別に労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）の推移を見たものである。これを見ると、「大企業」では上昇傾向にあるが、「中規模企業」、「小規模企業」ではおおむね横ばいが続いていることが分かる。また、中小企業の労働生産性は、業種ごとにばらつきが存在している（第1-1-27図）。

また、OECD加盟国の労働生産性を見ると、「日本」はOECD加盟国平均よりも低いことが分かる（第1-1-28図）。

<第1-1-26図>

労働生産性の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

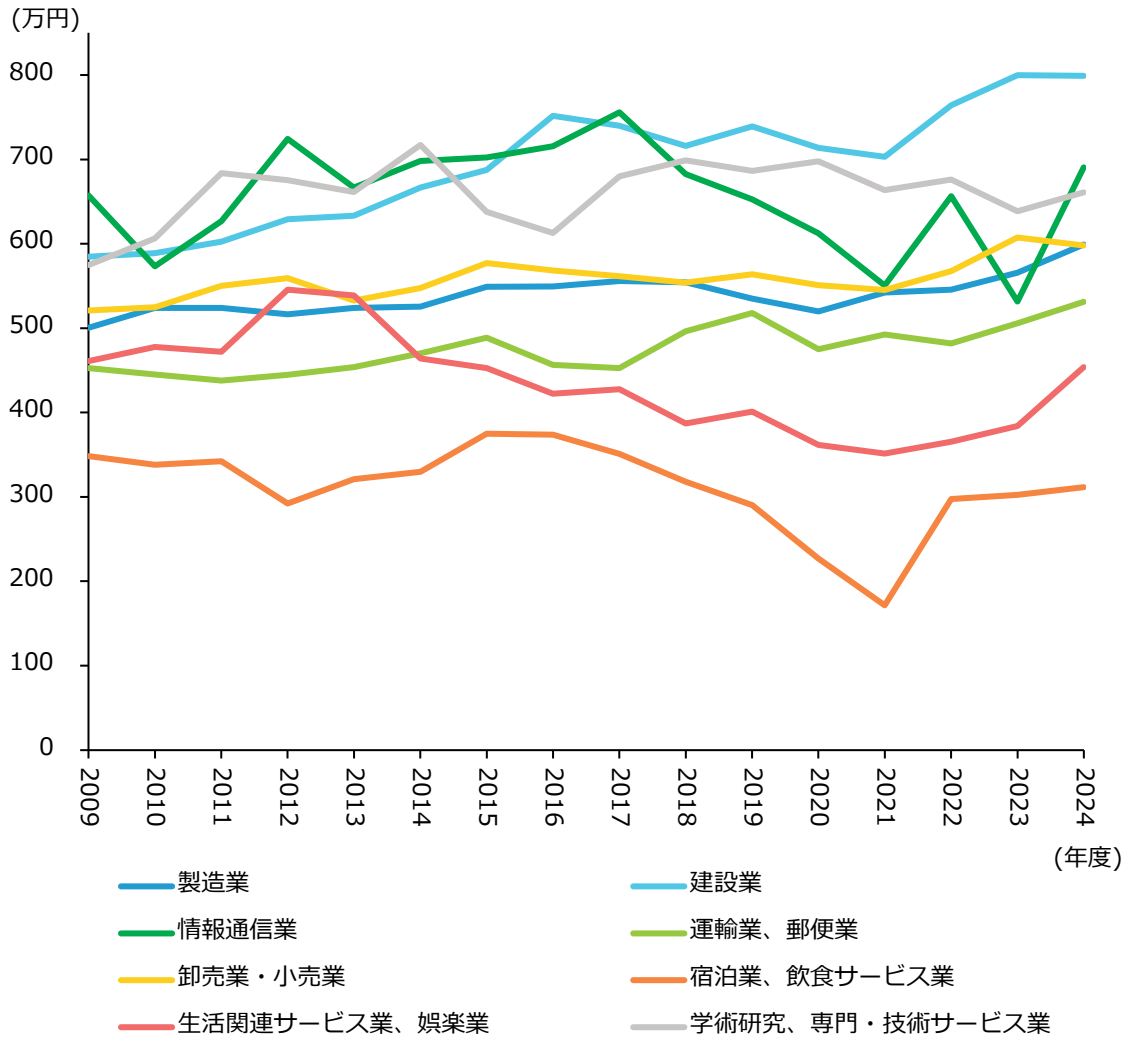
(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

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

<第 1-1-27 図>

中小企業における労働生産性の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

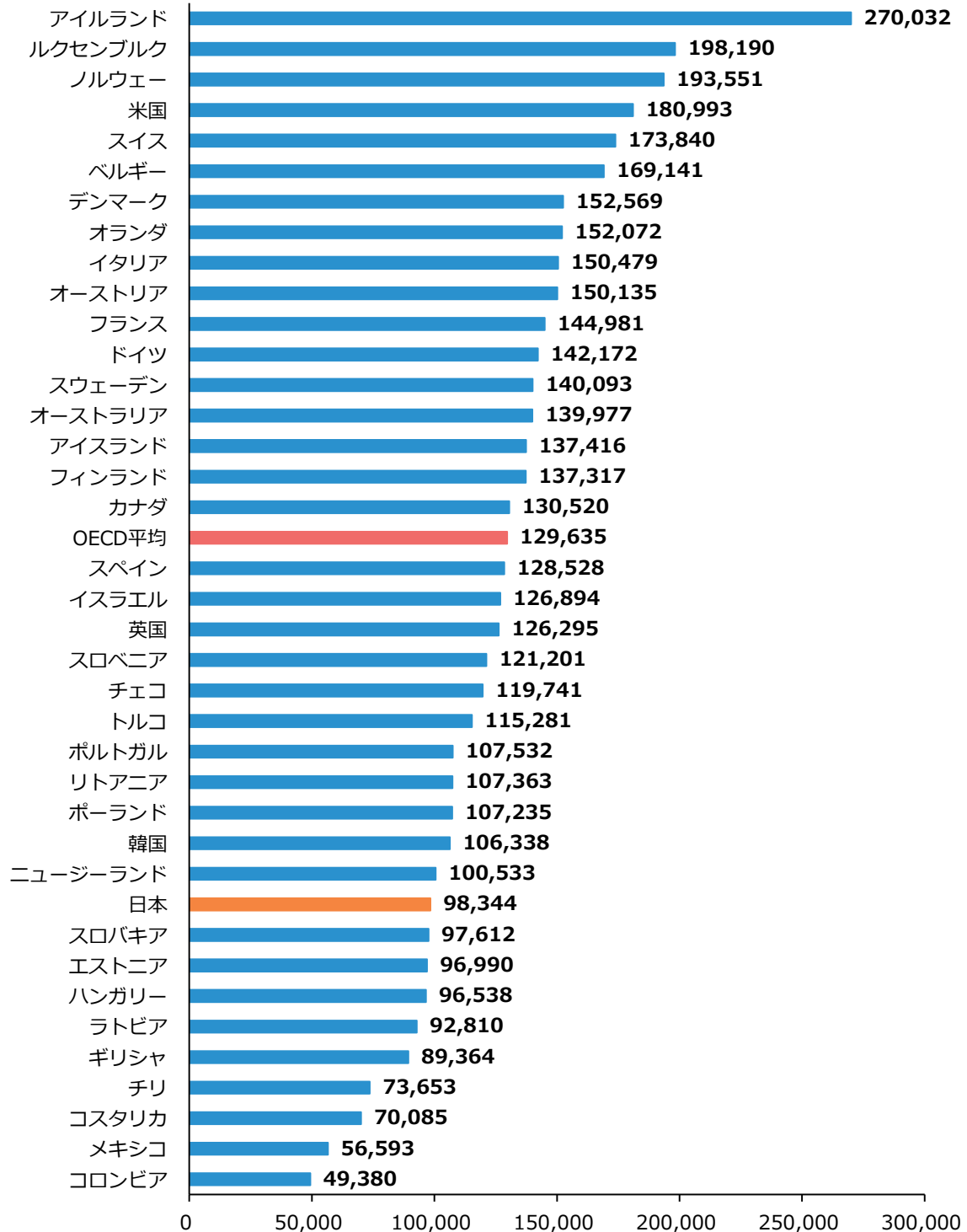
（注）1. ここでの中小企業とは、資本金1億円未満の企業とする。

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

<第 1-1-28 図>

OECD加盟国の労働生産性（2024年）

（購買力平価換算USドル）



資料：（公財）日本生産性本部「労働生産性の国際比較2025」

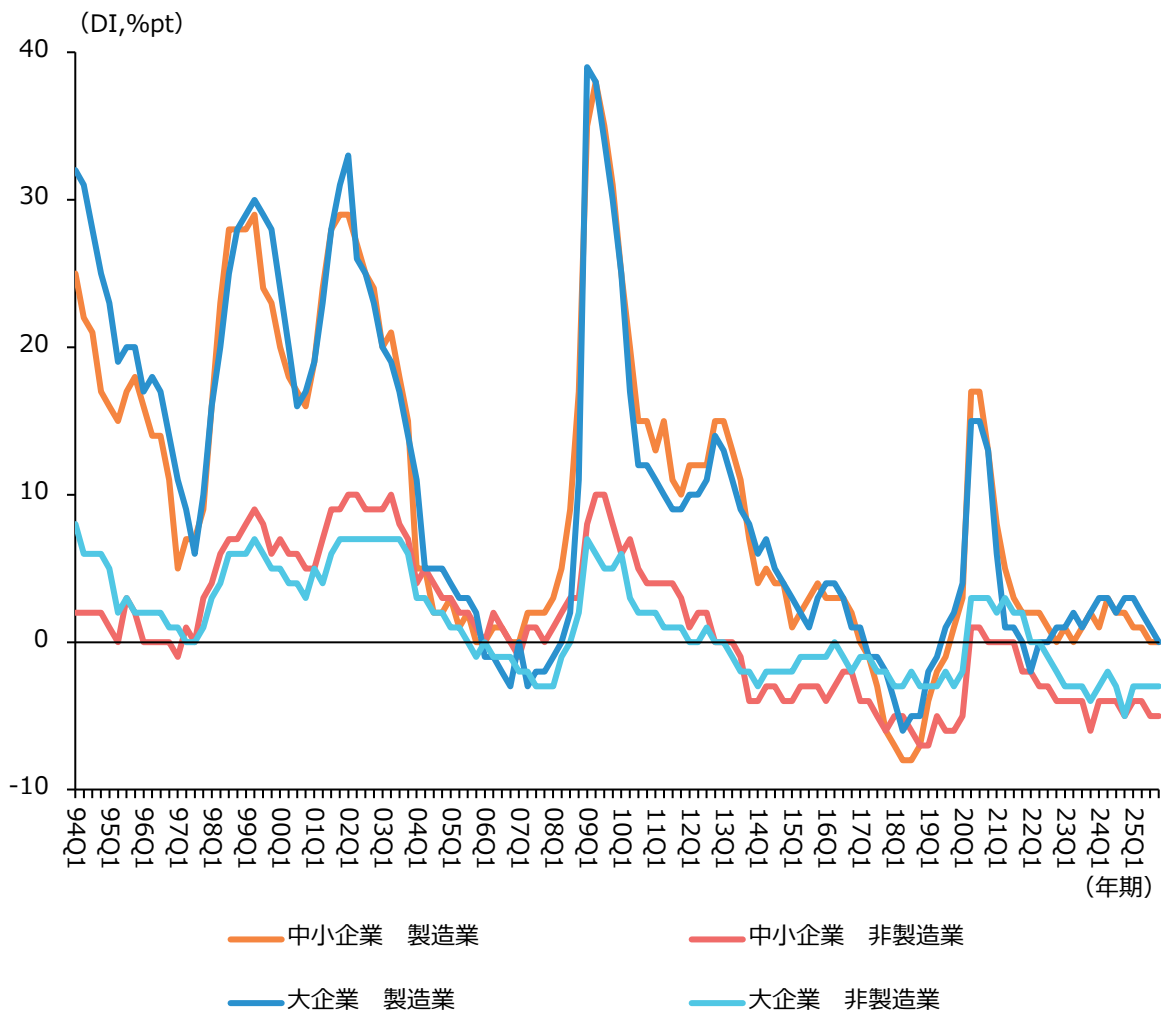
（注）1. 労働生産性は、GDP（付加価値）÷就業者数（または就業者数×労働時間）で計算し、購買力平価（PPP）によりUSドル換算している。

2. 計測に必要な各種データはOECDが公表する統計データを中心に、各国統計局のデータが補完的に用いられている。

第1-1-29図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を用いて、企業規模別に生産・営業用設備判断DIの推移を見たものである。これを見ると、大企業、中小企業共に製造業、非製造業いずれも2020年には一時的に過剰感が高まり、2021年から2022年にかけて過剰感は収束したことが分かる。足下2025年は製造業では2024年にかけて高まっていた過剰感が解消し、非製造業では不足感が続いている傾向にある。

<第1-1-29図>

生産・営業用設備判断DIの推移（企業規模別、製造業・非製造業別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

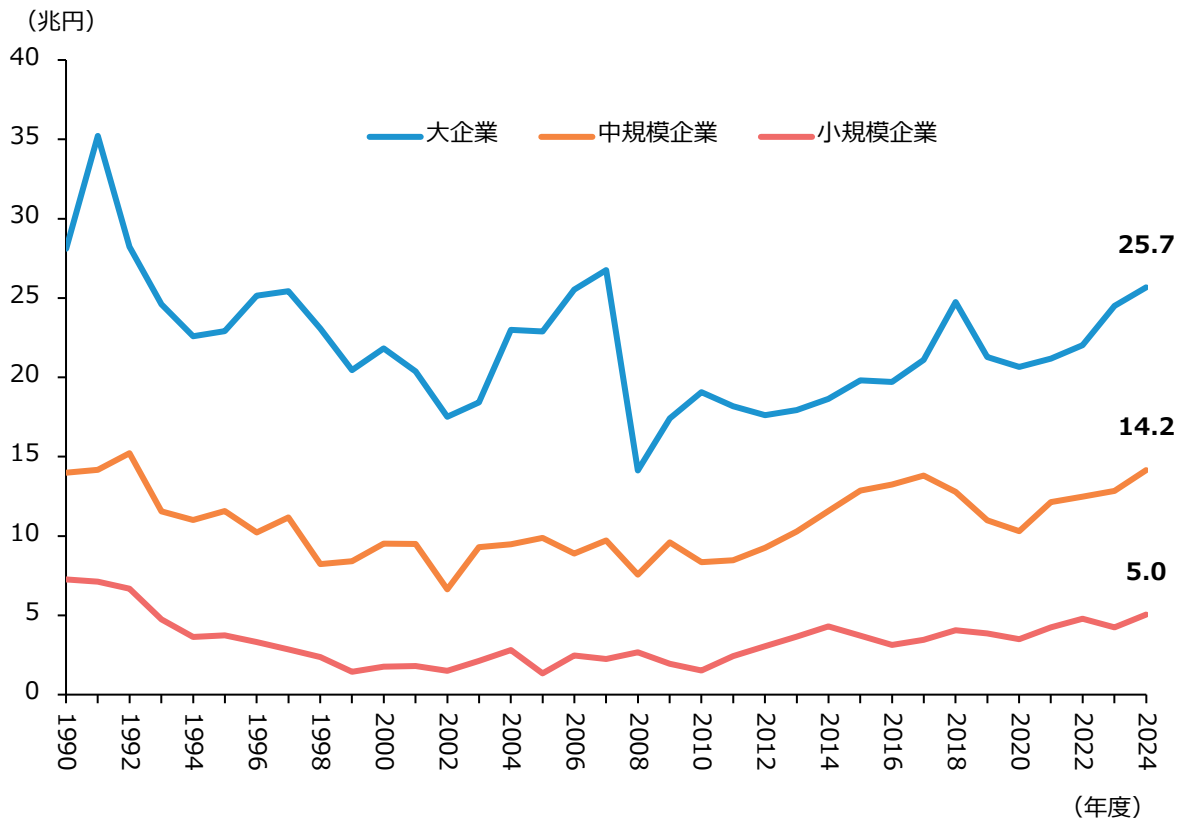
(注) 1. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業とは常用雇用者数1,000人以上の企業、中小企業とは常用雇用者数50~299人の企業とする。

2. 「生産・営業用設備判断DI」は、生産・営業用設備について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

第 1-1-30 図は、企業規模別に設備投資額の推移を見たものである。足下の傾向を見ると、「大企業」、「中規模企業」、「小規模企業」共に増加傾向にあることが分かる。

<第 1-1-30 図>

設備投資額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2. 設備投資は、ソフトウェアを除く。

3. 金融業、保険業は含まない。

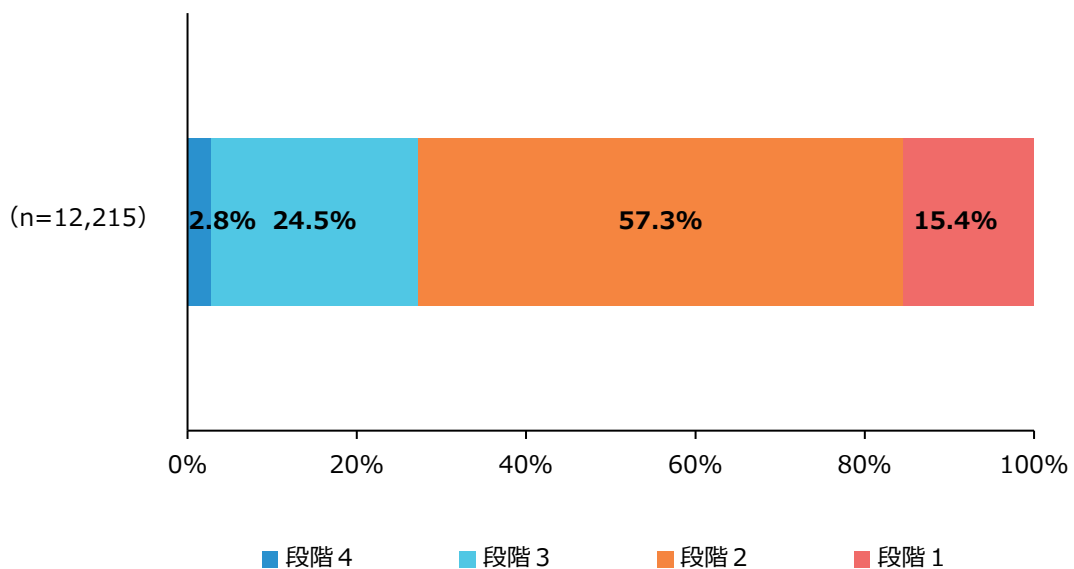
第5節 デジタル化・DX

本節では、中小企業・小規模事業者のデジタル化・DX³の動向について確認する。

第1-1-31図は、デジタル化の取組段階を見たものである。これを見ると、「段階2」と回答した事業者の割合が約6割を占めていることが分かる。一方で、デジタル化が図られていない「段階1」の事業者が一定数存在しており、DXの実現に向けて、更なるデジタル化の進展が期待される。

<第1-1-31図>

デジタル化の取組段階



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

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

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

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

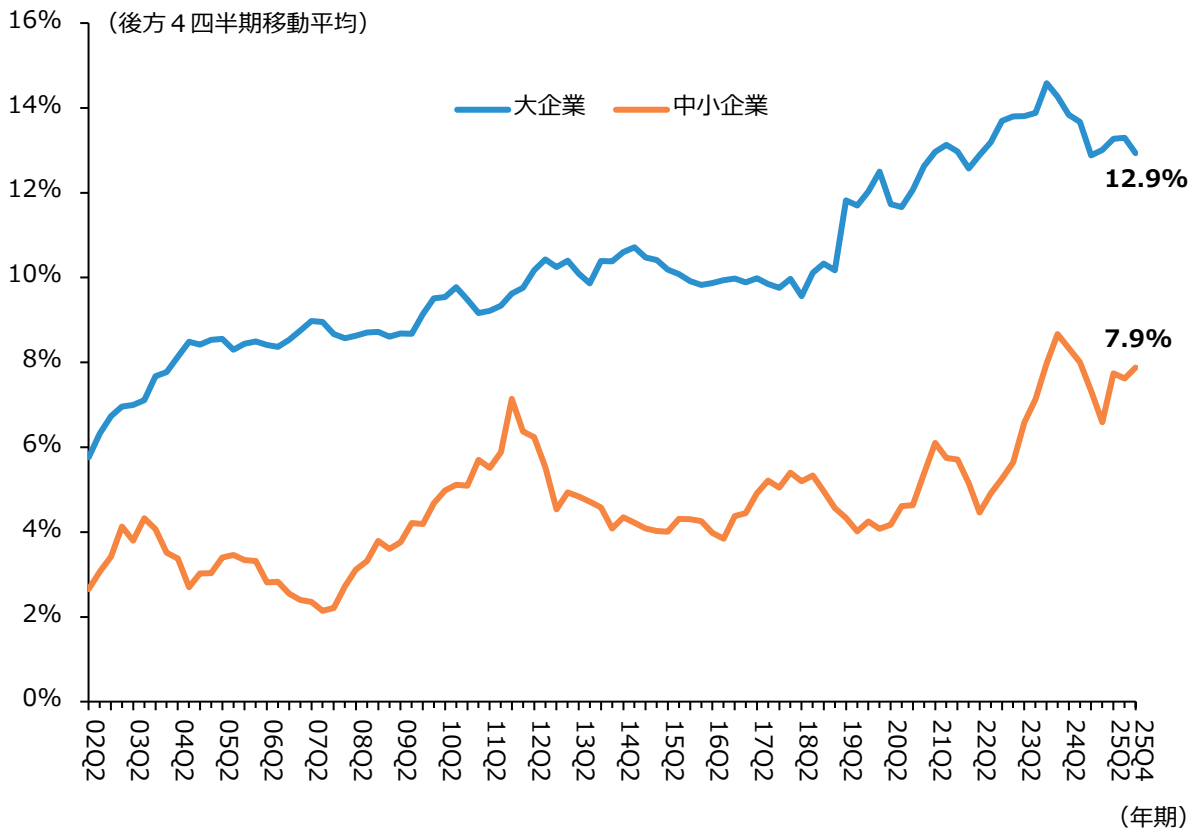
段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

³ 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、デジタル技術を用いてビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

第1-1-32図は、企業規模別にソフトウェア投資比率⁴の推移を見たものである。これを見ると、近年、「中小企業」は上昇傾向にあるが、「大企業」と比較して低い水準で推移している。

<第1-1-32図>

ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

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

2. ソフトウェア投資比率 = ソフトウェア投資額 ÷ 設備投資額 × 100。

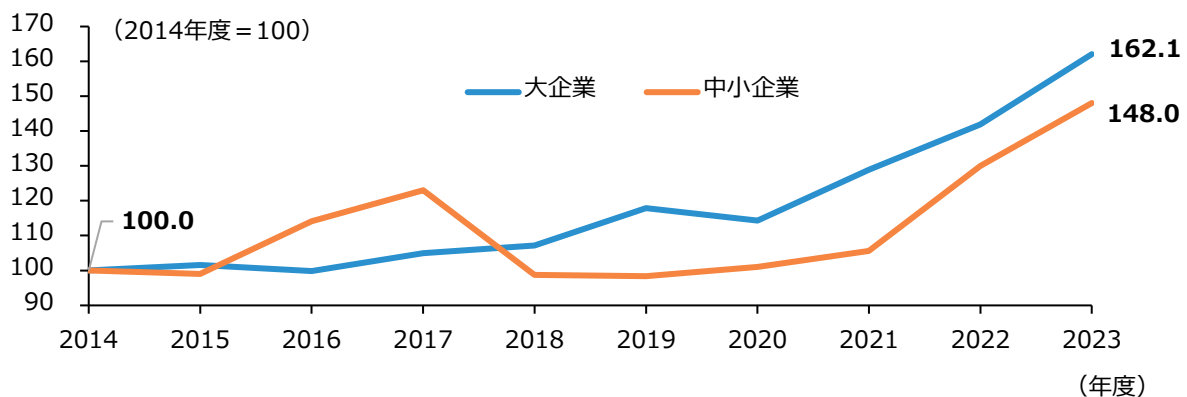
3. 金融業、保険業は含まない。

⁴ ソフトウェア投資額は無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていないことに留意が必要。

第 1-1-33 図は、企業規模別に従業者一人当たり情報処理・通信費の推移を見たものである。これを見ると、「中小企業」の従業者一人当たり情報処理・通信費が近年増加していることが分かる。また、中小企業における情報処理・通信費の増加内訳を見ると（第 1-1-34 図）、「クラウドサービス使用料」が増加していることが見て取れ、中小企業では、資産計上されないクラウドサービスの活用が進んでいることが示唆される。

<第 1-1-33 図>

従業者一人当たり情報処理・通信費の推移（企業規模別）



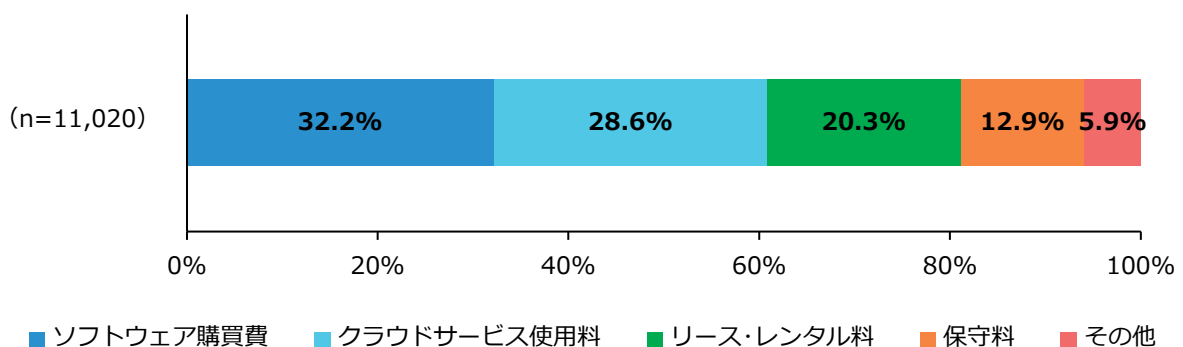
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。

2.ここでの「情報処理・通信費」とは、コンピュータによる情報処理やデータ通信等の専門部署における情報処理費用と電話、郵便等の通信費の合計金額。コンピュータによる情報通信費には、導入諸掛り、リース・レンタル料、保守料、回線使用料、ソフトウェア委託料及び購買費、パンチ委託料、計算委託料、オンラインサービス料等を含む。

<第 1-1-34 図>

中小企業における情報処理・通信費の増加内訳



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.情報処理や通信に掛かる費用のうち、2019年以降で最も金額が増加しているものを聞いたもの。

2.「その他」は、「インターネット回線使用料」、「電話料金」、「郵便料金」、「その他」と回答した事業者の合計。「特になし」と回答した事業者は除く。

3.ここでの「クラウドサービス」とは、従来は利用者が手元のコンピュータで利用していたデータやソフトウェアを、ネットワーク経由で、サービスとして利用者に提供するものを指す。

4.ここでの「保守料」とは、ソフトウェアや、コピー機などOA機器の保守契約料等を指す。

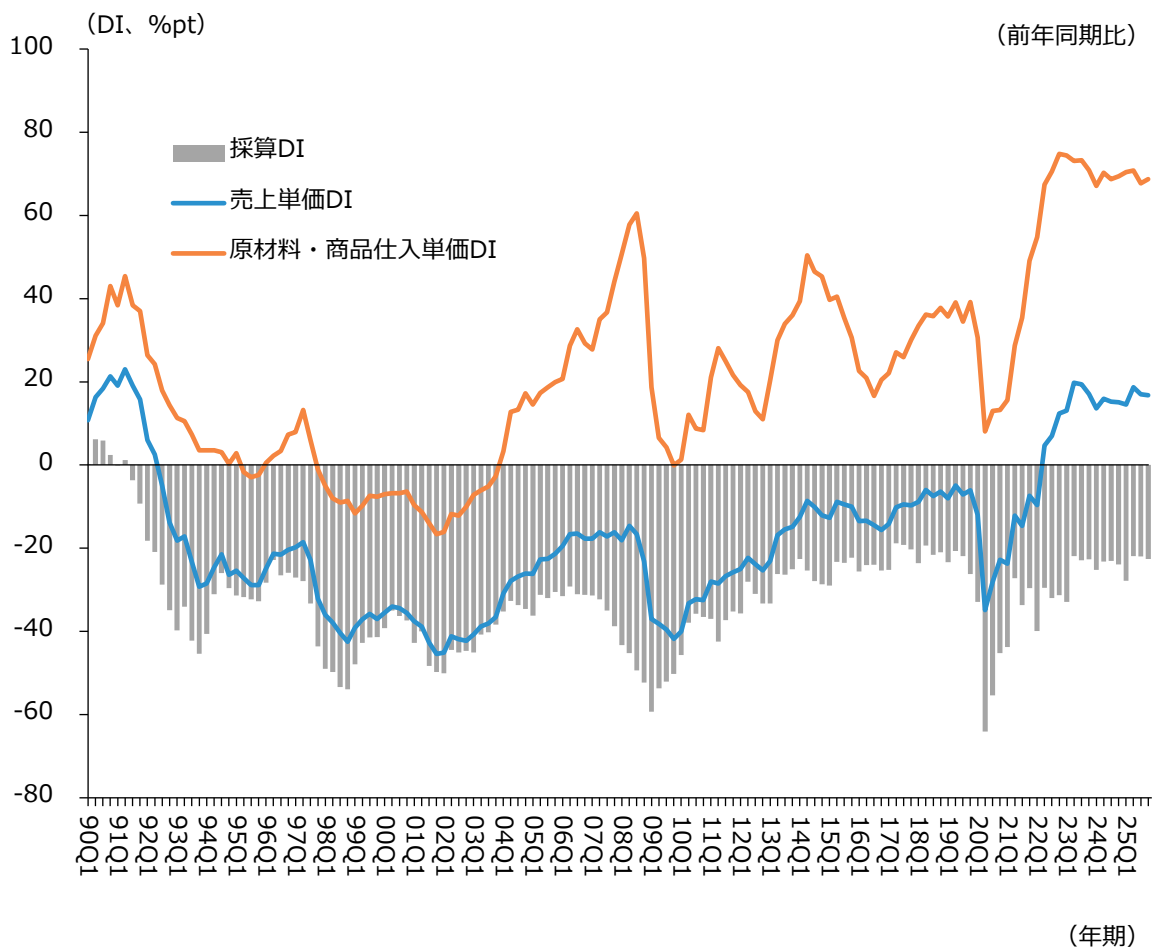
第6節 価格転嫁

本節では、中小企業・小規模事業者の価格転嫁の動向について確認する。

はじめに、中小企業・小規模事業者の仕入価格・販売価格の状況について確認する。第1-1-35図は、景況調査を用いて、中小企業・小規模事業者の売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移を見たものである。「原材料・商品仕入単価DI」が「売上単価DI」を大きく上回っていることから、コストの上昇分を、製品・商品・サービスの販売価格に十分に転嫁できない状況が続いていることが分かる。

<第1-1-35図>

売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移



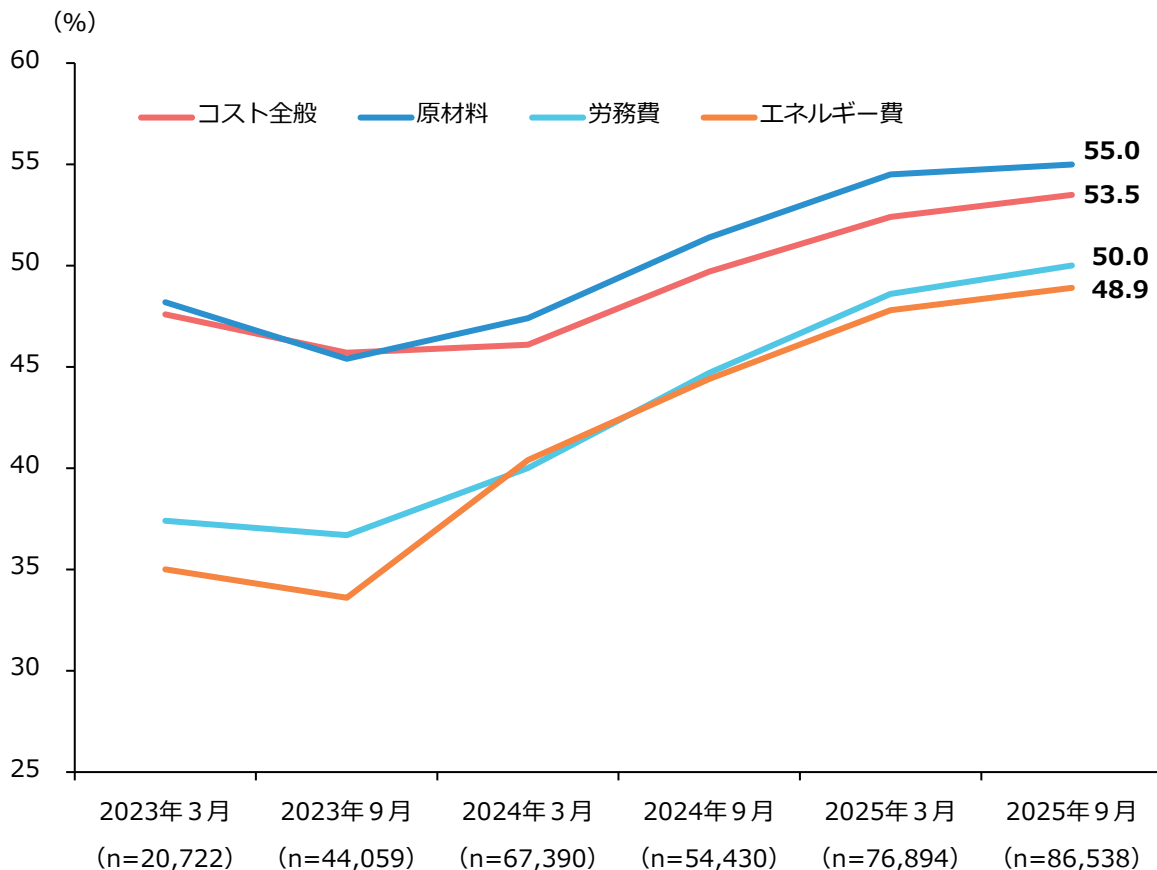
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

- (注) 1. 「売上単価DI」は、前年同期と比べて、売上単価が「上昇」と答えた企業の割合(%)から、「低下」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 2. 「原材料・商品仕入単価DI」は、前年同期と比べて、原材料・商品仕入単価が「上昇」と答えた企業の割合(%)から、「低下」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 3. 「採算DI」は、前年同期と比べて、採算(経常利益)が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

第1-1-36図は、2023年3月から2025年9月におけるコスト全般及び各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見たものである⁵。各コストの転嫁率は上昇傾向であり、「コスト全般」の転嫁率は直近で53.5%まで上昇しているが、更なる価格転嫁の実現が期待される。

<第1-1-36図>

各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1.2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年9月、2025年3月、2025年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

2.n数は回答から抽出される延べ発注企業数を記載している。

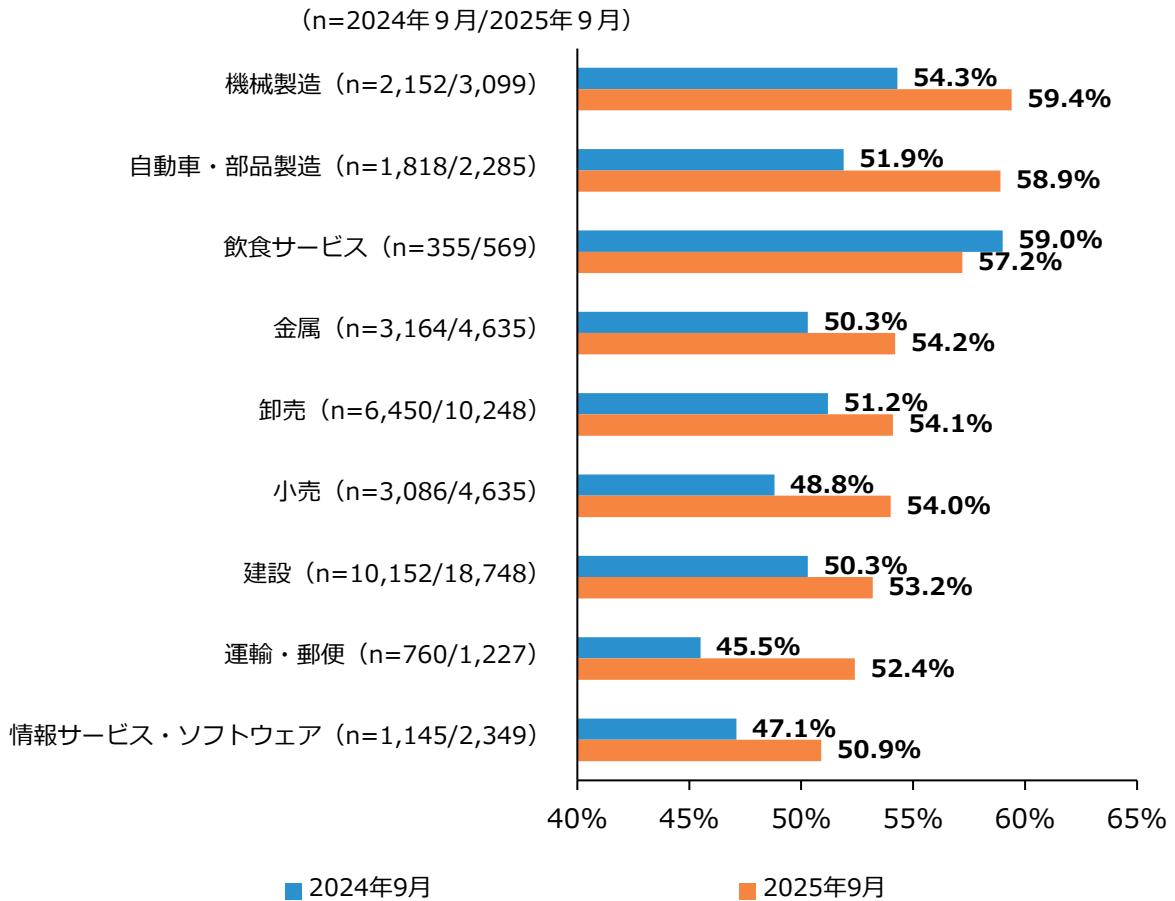
3.ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何パーセントを価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

⁵ 詳細については、中小企業庁「価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果」(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/index.html>)を参照。

第1-1-37図は、業種別に2024年9月と2025年9月の価格転嫁の状況を見たものである。これを見ると、多くの業種で価格転嫁が進んでいることが分かる。

<第1-1-37図>

価格転嫁の状況（業種別）



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1.2024年9月、2025年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

2.n数は回答から抽出される延べ発注企業数を記載している。

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

4.発注側企業の業種ごとに集計した価格転嫁率であり、主な業種を抽出して掲載している。

5.運輸・郵便はトラック運送業を除く。

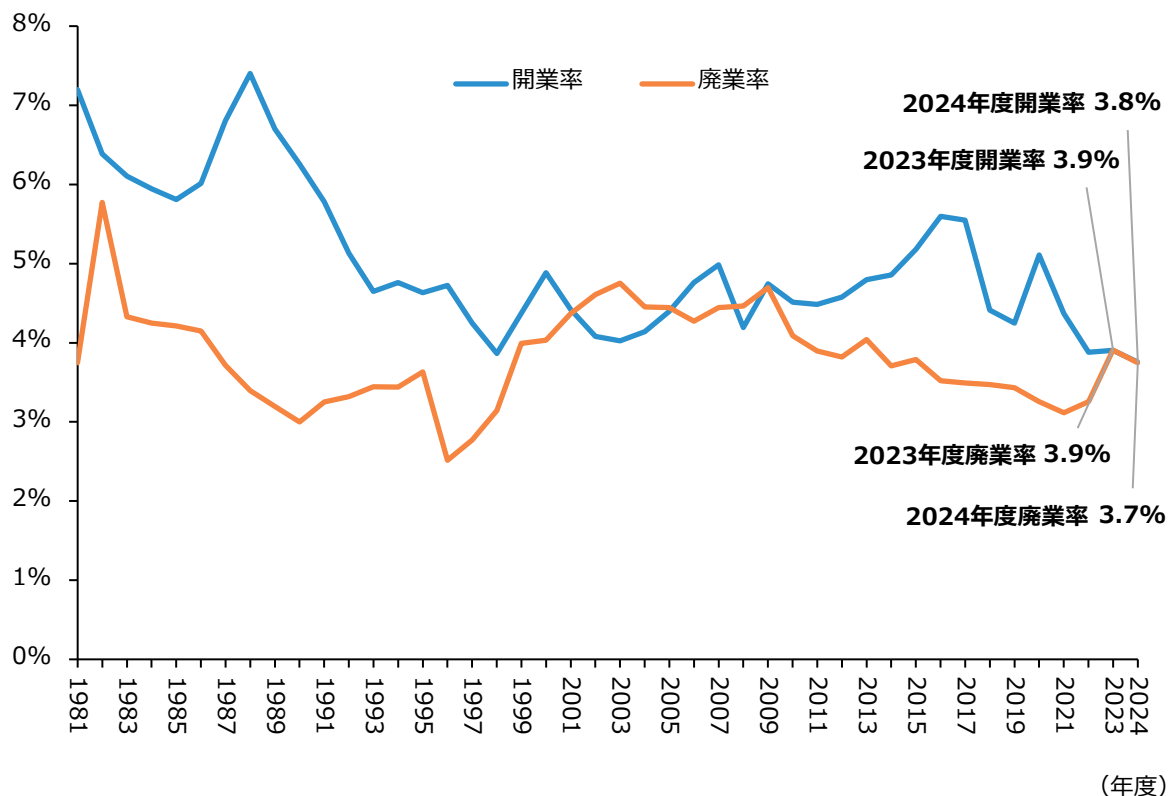
第7節 開業、倒産・休廃業

本節では、開業及び倒産・休廃業の動向について確認する。

第1-1-38図は、厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて、開業率と廃業率の推移を見たものである。2024年度の「開業率」は、2023年度から0.1%ポイント低下の3.8%、2024年度の「廃業率」は、2023年度から0.2%ポイント低下の3.7%となった。

<第1-1-38図>

開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成

(注) 1. 「開業率」 = 当該年度の保険関係新規成立事業所数 / 前年度末の適用事業所数 × 100。

2. 「廃業率」 = 当該年度の保険関係消滅事業所数 / 前年度末の適用事業所数 × 100。

3. 適用事業所数とは、労働保険の保険料の徴収等に関する法律の規定により雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業の事業所数をいう（雇用保険法第5条）。

4. 事業所における保険関係の成立、消滅をそれぞれ開業とみなしているため、企業単位での開業を確認できない点、雇用者が存在しない事業者の開業の実態は把握できない点に留意が必要。

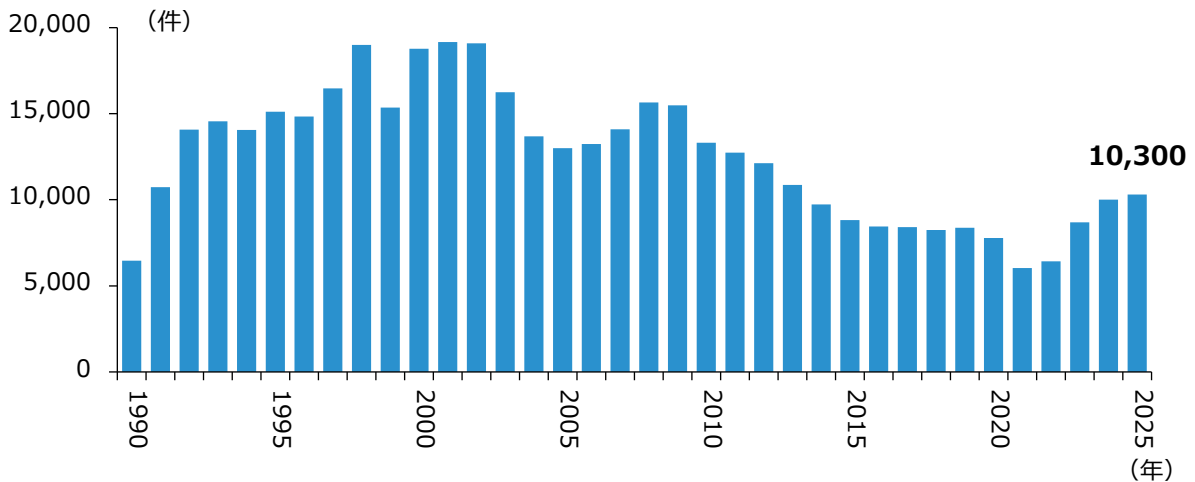
第1-1-39図は、倒産件数の推移を見たものである。2009年以降、倒産件数は減少傾向だったが、2021年を底に増加傾向に転じ、2025年の倒産件数は10,300件だった。また、従業員規模別に見ると、10人未満の企業が大半を占めていることが分かる。

業種別に見ると、「サービス業他」が占める割合が最も高く、次いで「建設業」、「製造業」の割合が高い（第1-1-40図）。

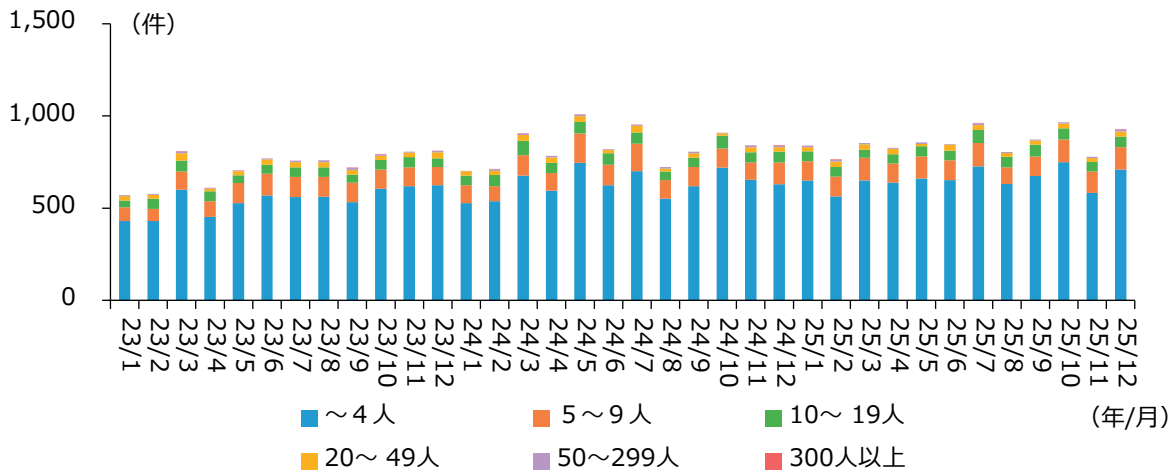
<第1-1-39図>

倒産件数の推移

(1) 倒産件数の推移



(2) 倒産件数の推移 (従業員規模別)



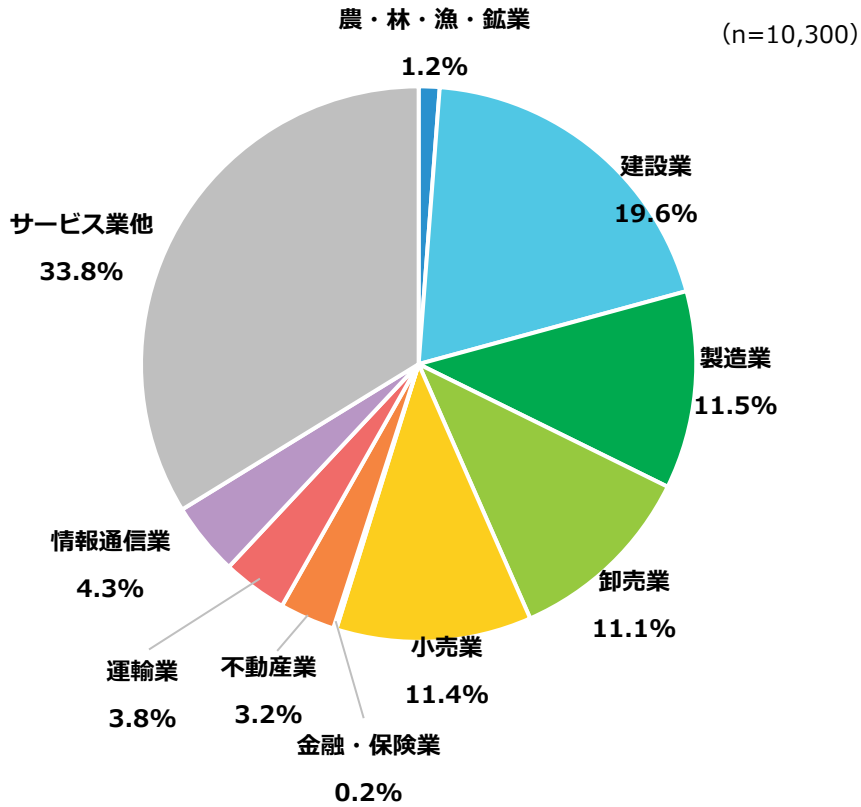
資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、法的倒産(会社更生法、民事再生法、破産、特別清算)と私的倒産(銀行取引停止処分、内整理)の2つに大別される。

2.負債額1,000万円以上の倒産が集計対象。

<第 1-1-40 図>

2025年の倒産件数の構成比（業種別）



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

（注）1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、法的倒産（会社更生法、民事再生法、破産、特別清算）と私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）の2つに大別される。

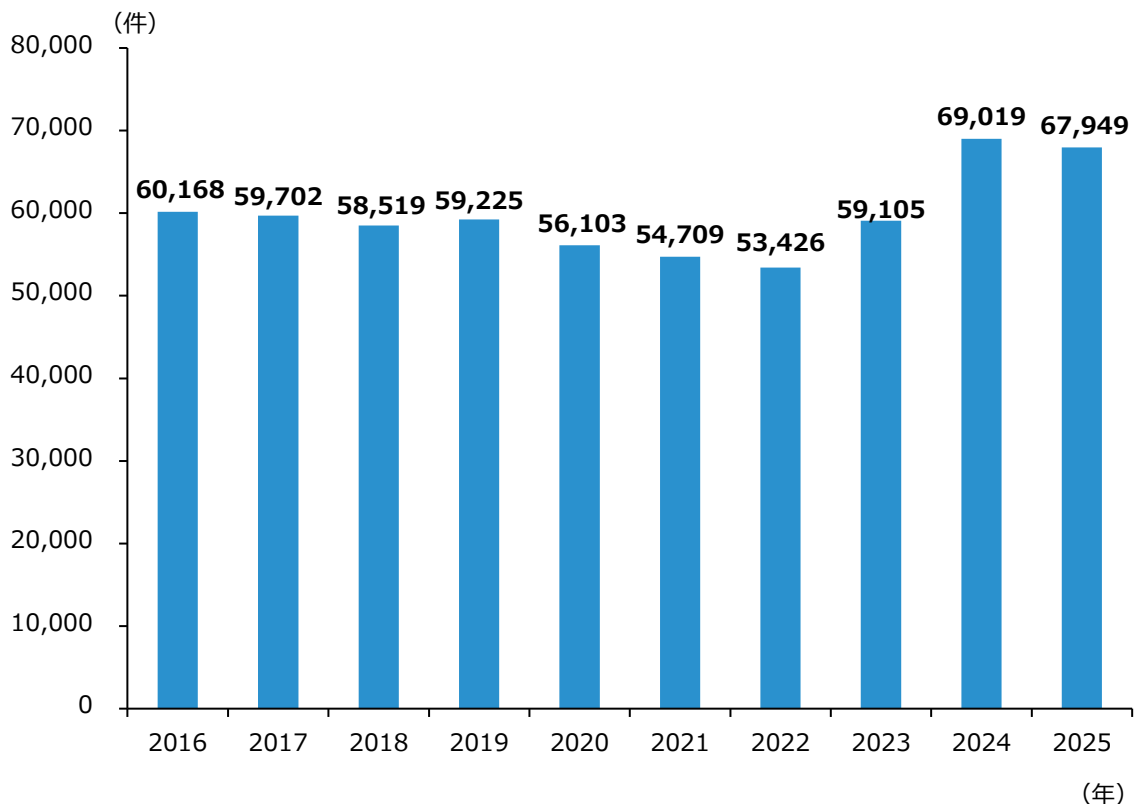
2.負債額1,000万円以上の倒産が集計対象。

3.「サービス業他」には、飲食業、生活関連サービス業、娯楽業、学術研究、専門・技術サービス業等が含まれる。

第1-1-41図は、休廃業・解散件数の推移を見たものである。休廃業・解散件数は、2016年から2022年にかけて減少傾向にあったものの、2023年に増加傾向に転じた。2025年は前年から減少し、67,949件となった⁶。

<第1-1-41図>

休廃業・解散件数の推移



資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

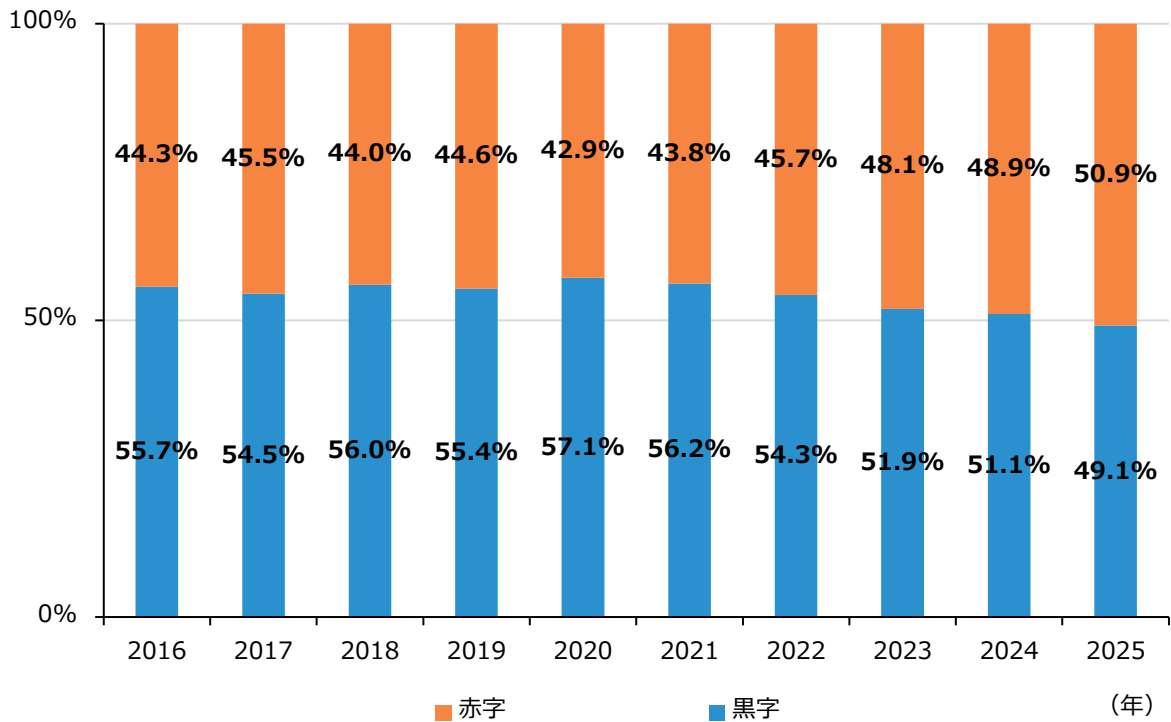
2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

⁶ (株)帝国データバンクが定義する「休廃業・解散」について、同社のデータベース等から集計している。集計対象のデータベースや、「休廃業・解散」の定義等によっては、件数や傾向が他の調査結果と異なってくる可能性があることに留意が必要。

第1-1-42図は、休廃業・解散企業における損益別構成比の推移を見たものである。「黒字」の状態では休廃業・解散に至る企業の割合は低下傾向にあり、2025年は半数を下回っている。

<第1-1-42図>

休廃業・解散企業の損益別構成比の推移



資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

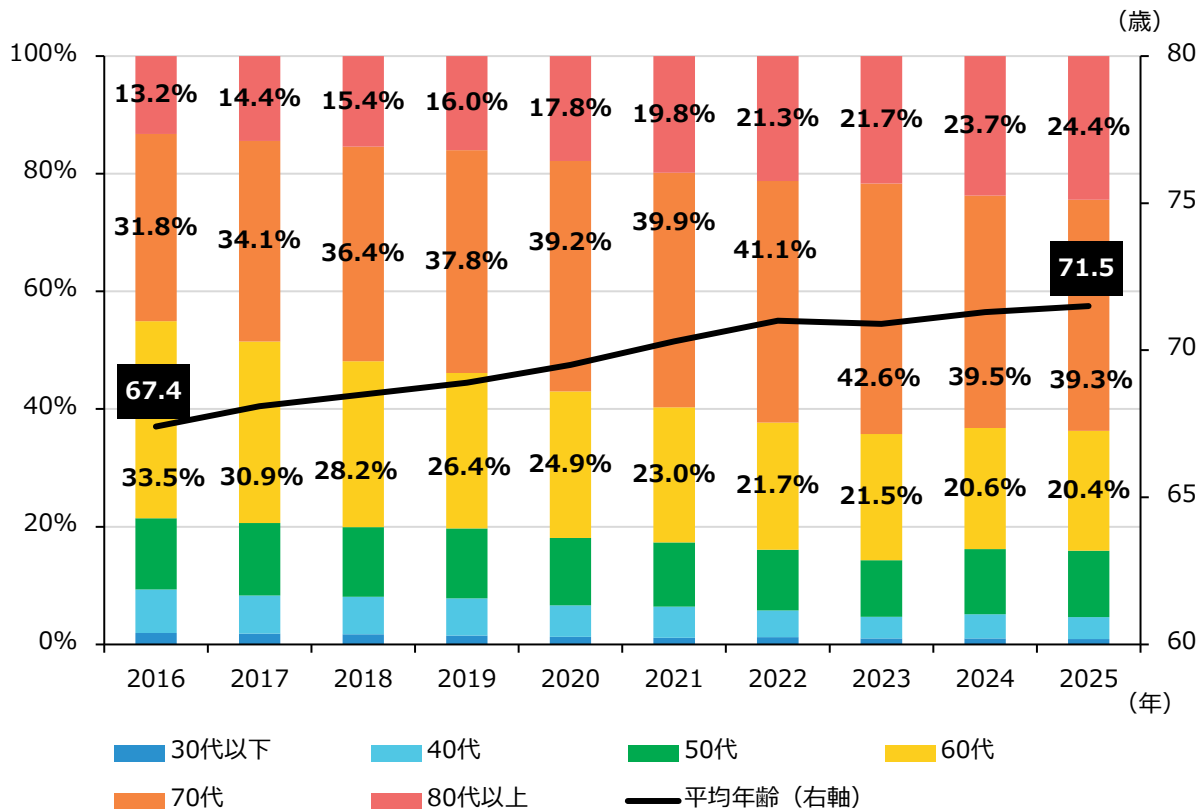
2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3. 「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。

第1-1-43図は、休廃業・解散企業について、経営者年齢の推移を見たものである。これを見ると、2016年以降、「70代」、「80代以上」の割合、「平均年齢」が上昇傾向にあることが分かる。

<第1-1-43図>

休廃業・解散企業の経営者年齢の推移



資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

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

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

3. 各集計年のうち、代表者の年齢が判明した企業を対象に集計している。

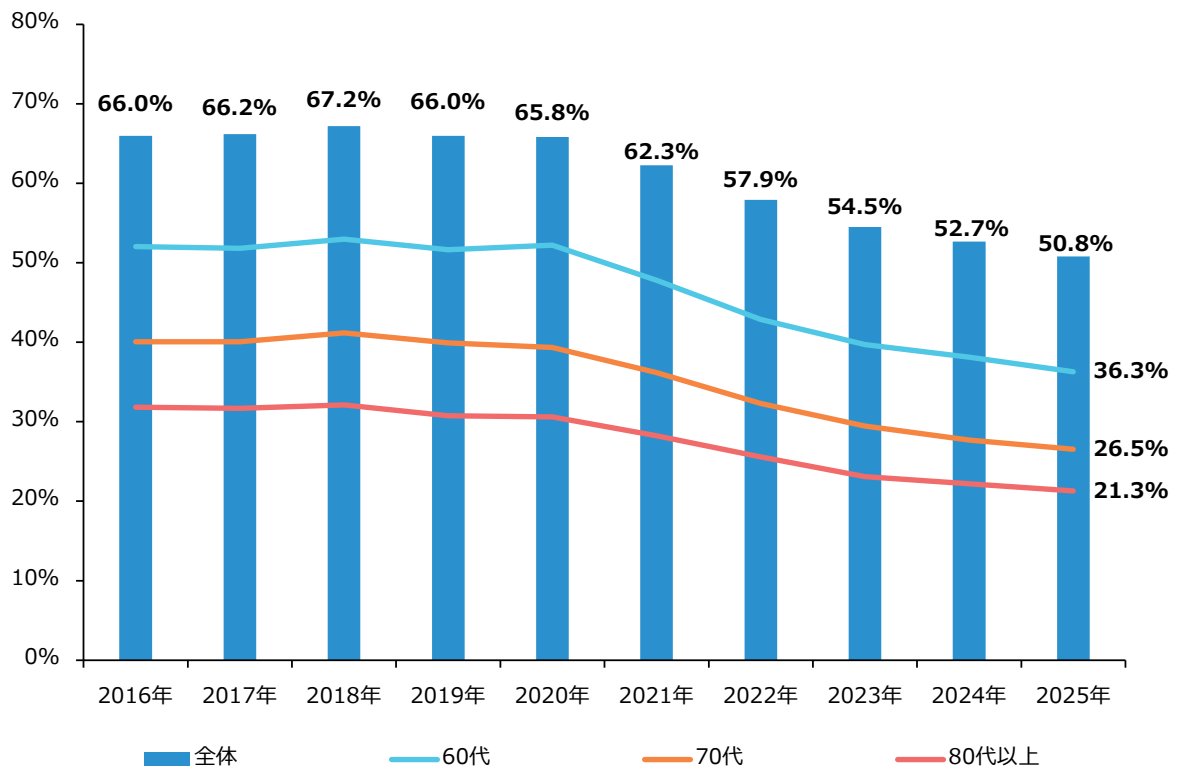
第8節 事業承継、M&A

本節では、事業承継、M&Aの動向について確認する。

第1-1-44図は、中小企業における後継者不在率の推移を、経営者の年代別に見たものである。これを見ると、「全体」として後継者不在率は低下傾向にあり、経営者の年代が「60代」以上の事業者においても同様に低下傾向にあることから、後継者不在の解消が一定程度進んでいるといえる。

<第1-1-44図>

中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」「信用調査報告書」再編加工

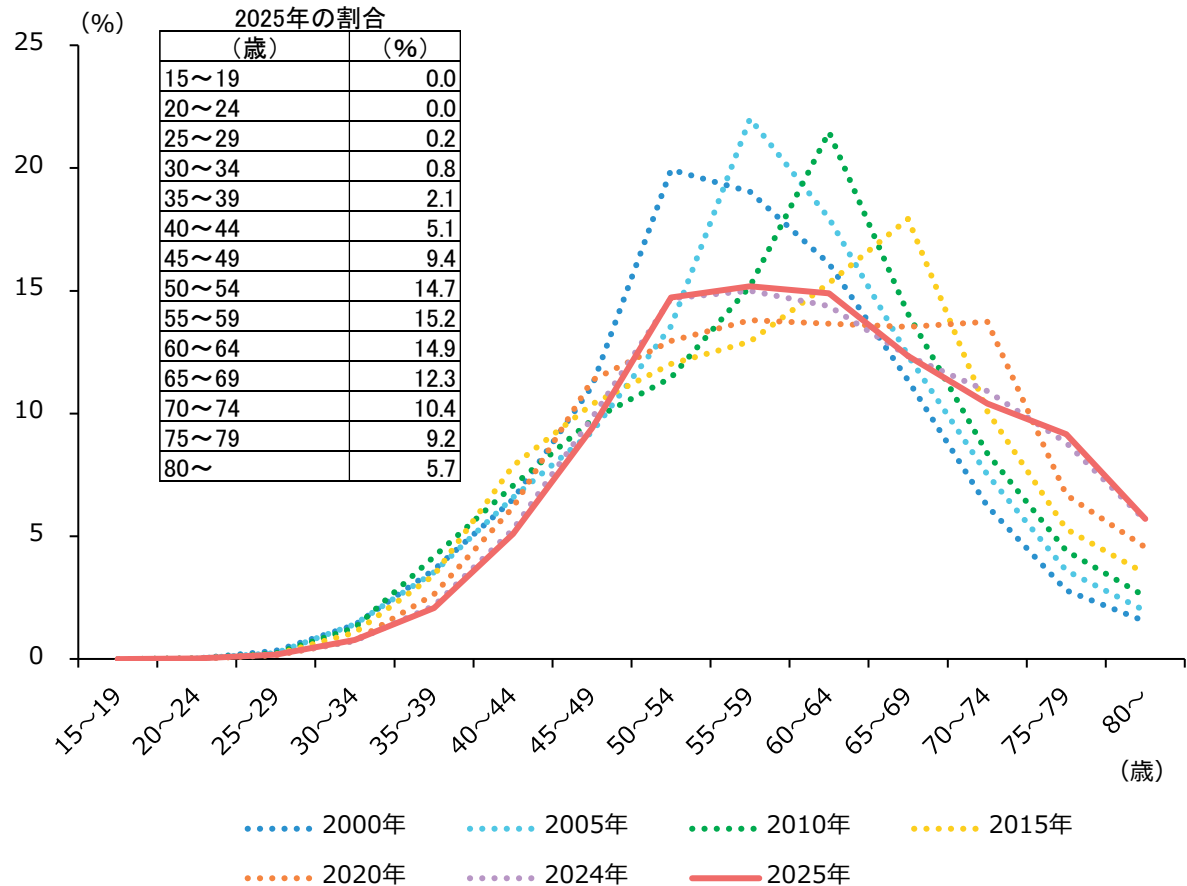
(注) 1.ここでの中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

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

第 1-1-45 図は、中小企業における経営者年齢の分布を見たものである。これを見ると、中小企業の経営者年齢の水準は依然として高く、2025 年は 60 歳以上の経営者が過半数を占めている。

<第 1-1-45 図>

中小企業における経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工

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

2.経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。

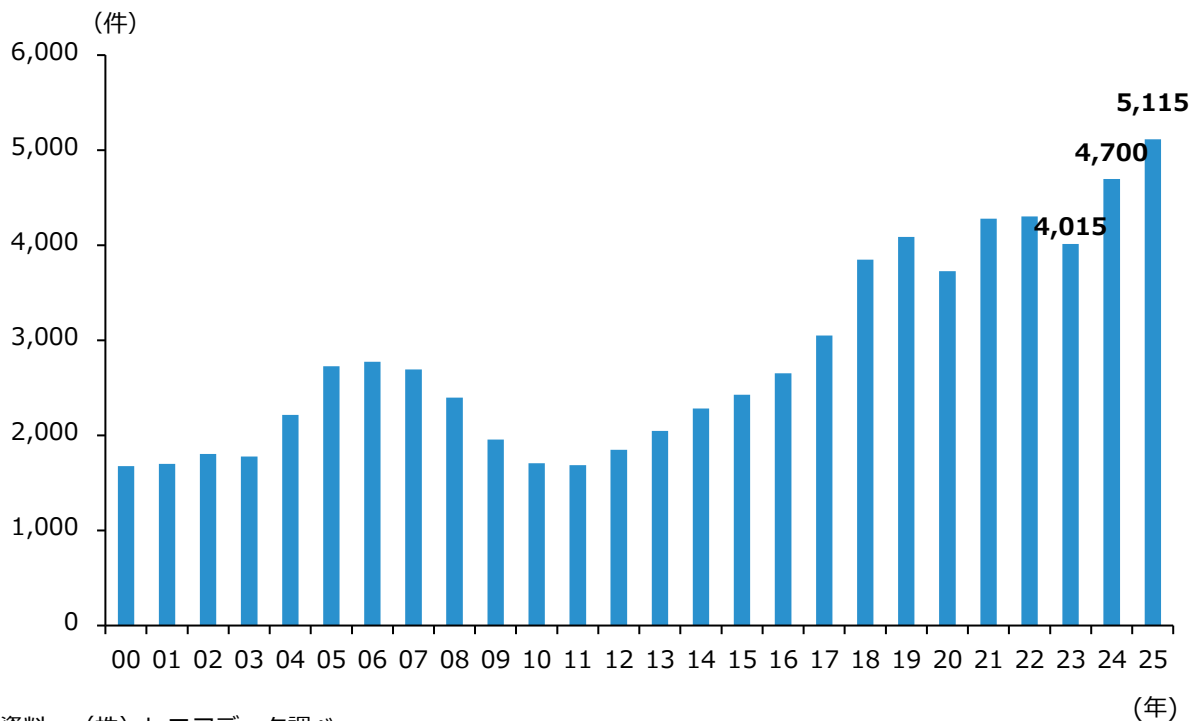
3. データ制約上、「2000年」については、2001年1月時点の企業概要ファイルを使用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

第1-1-46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いる。

また、第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業と、他社から事業を譲り受けて事業拡大を目指す中小企業等からの相談を受け付け、マッチングの支援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1-1-47図は、事業承継・引継ぎ支援センターの相談者数と第三者承継に関する成約件数を見たものである。これを見ると「相談者数」、「成約件数」共に増加傾向にあり、中小企業においてM&Aが活発化していることが分かる。

<第1-1-46図>

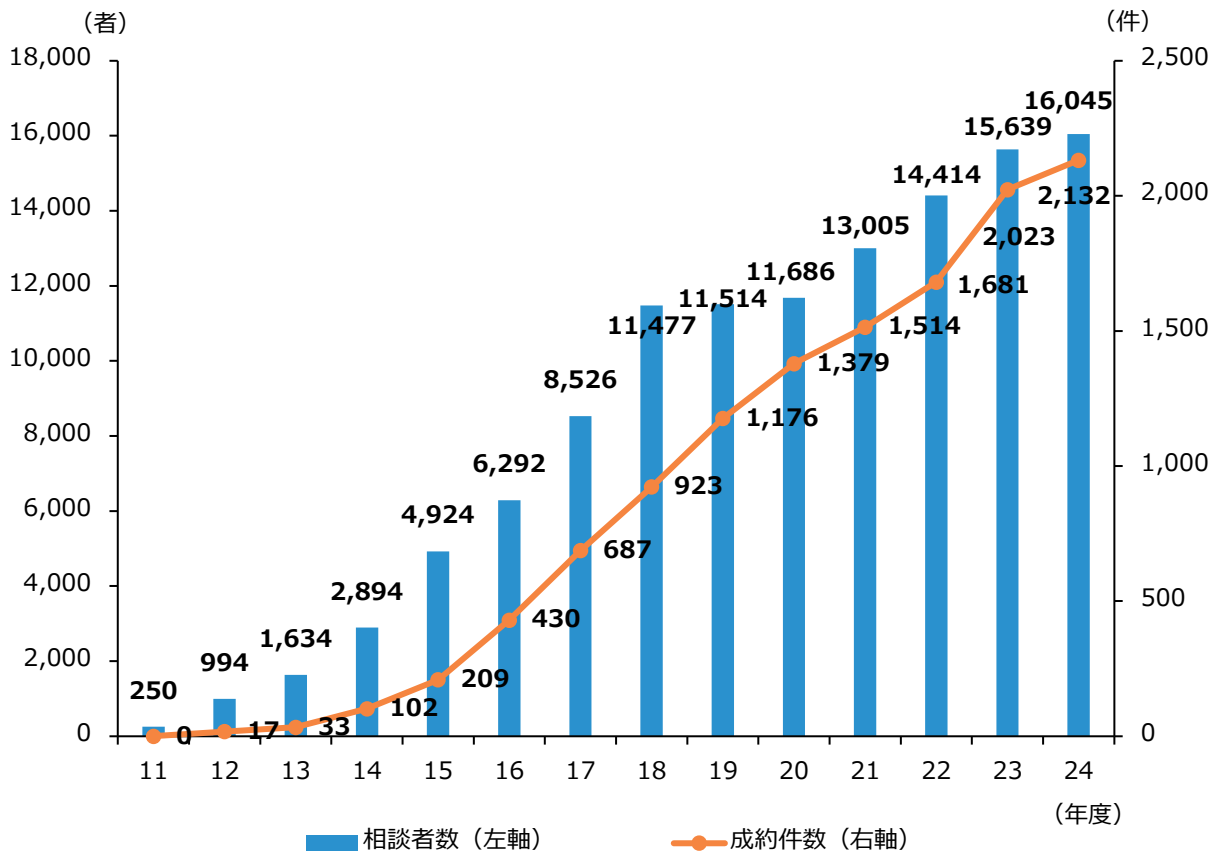
M&A件数の推移



資料：（株）レコフデータ調べ

<第1-1-47図>

事業承継・引継ぎ支援センターの相談者数及び成約件数

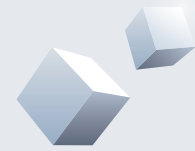


資料：(独) 中小企業基盤整備機構調べ

(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（累計）の体制となった。

3.2011年度から2020年度までの相談者数については、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年度以降の相談者数については第三者承継のみの数値を集計している。



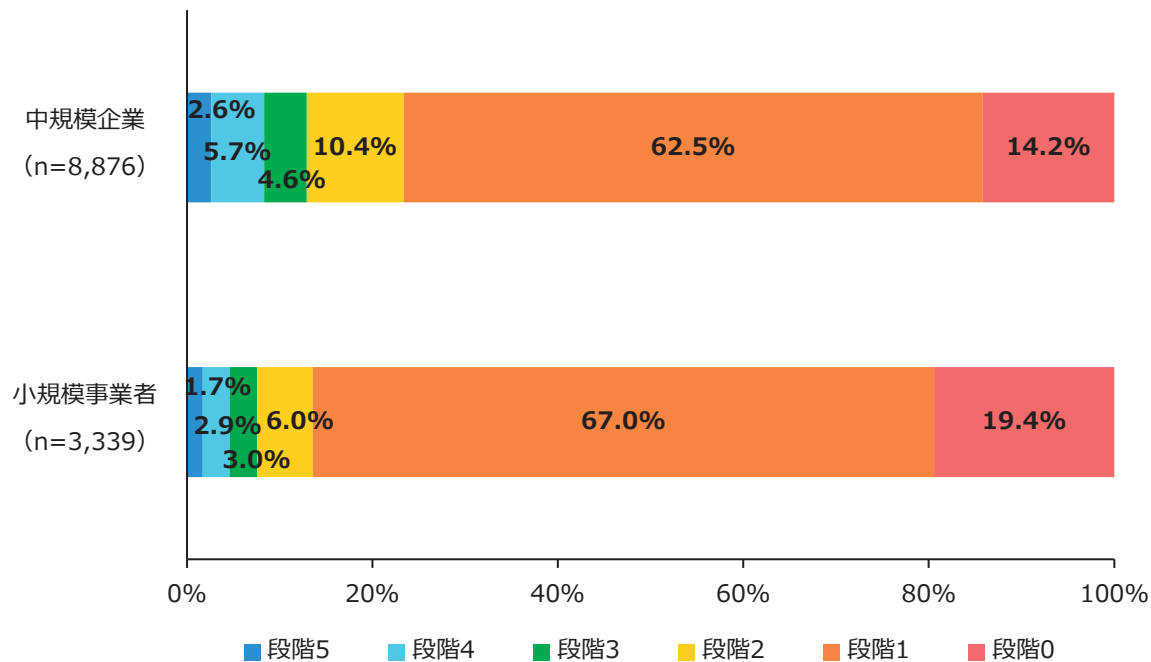
第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

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

第1-2-1図は、企業規模別に脱炭素化の取組段階⁷について見たものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「段階2」以上の事業者は一定数存在するものの、「段階1」の事業者が6割超と最も多く、今後脱炭素化に向けた具体的な取組に着手することが期待される。また、「中規模企業」は、「小規模事業者」に比べて取組が進んでいることが分かる。

<第1-2-1図>

脱炭素化の取組段階（企業規模別）



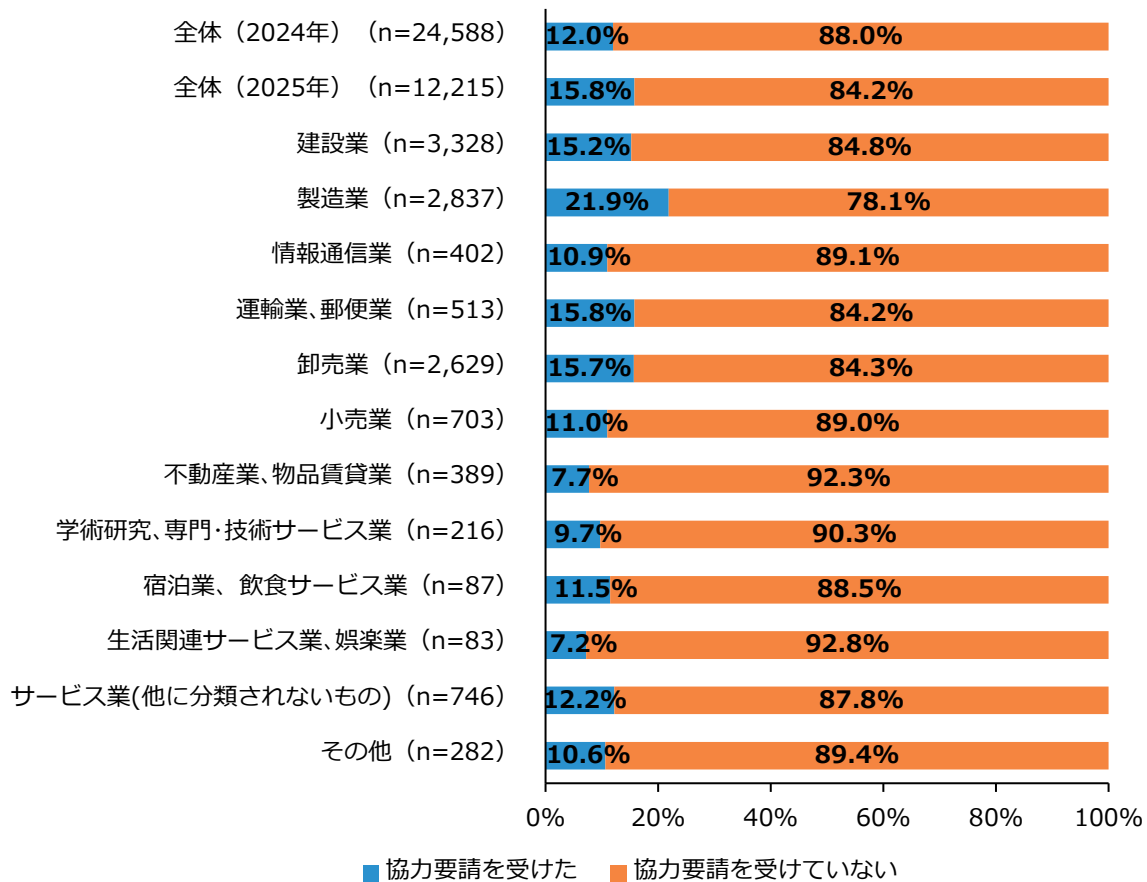
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁷ ここでの「脱炭素化」とは、二酸化炭素をはじめとした温室効果ガスの排出量を削減、若しくは排出量をゼロにする取組を指す。それぞれの取組段階の定義は、以下のとおり。
 段階0：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
 段階1：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
 段階2：事業所全体での年間CO2排出量（Scope 1, 2）を把握している
 段階3：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
 段階4：段階3で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
 段階5：段階1～4の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

第1-2-2図は、脱炭素化に向けた取組に関する協力要請の状況について、業種別に確認したものである。「製造業」は「協力要請を受けた」と回答した割合が最も高く、「運輸業、郵便業」、「卸売業」、「建設業」と続いている。2024年に実施したアンケート調査⁸と比較すると、「協力要請を受けた」と回答した割合は「全体（2024年）」で12.0%であり、「全体（2025年）」では15.8%と上昇している⁹。

<第1-2-2図>

脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」、「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）業種について、「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「教育、学習支援業」、「その他」と回答した事業者の合計。

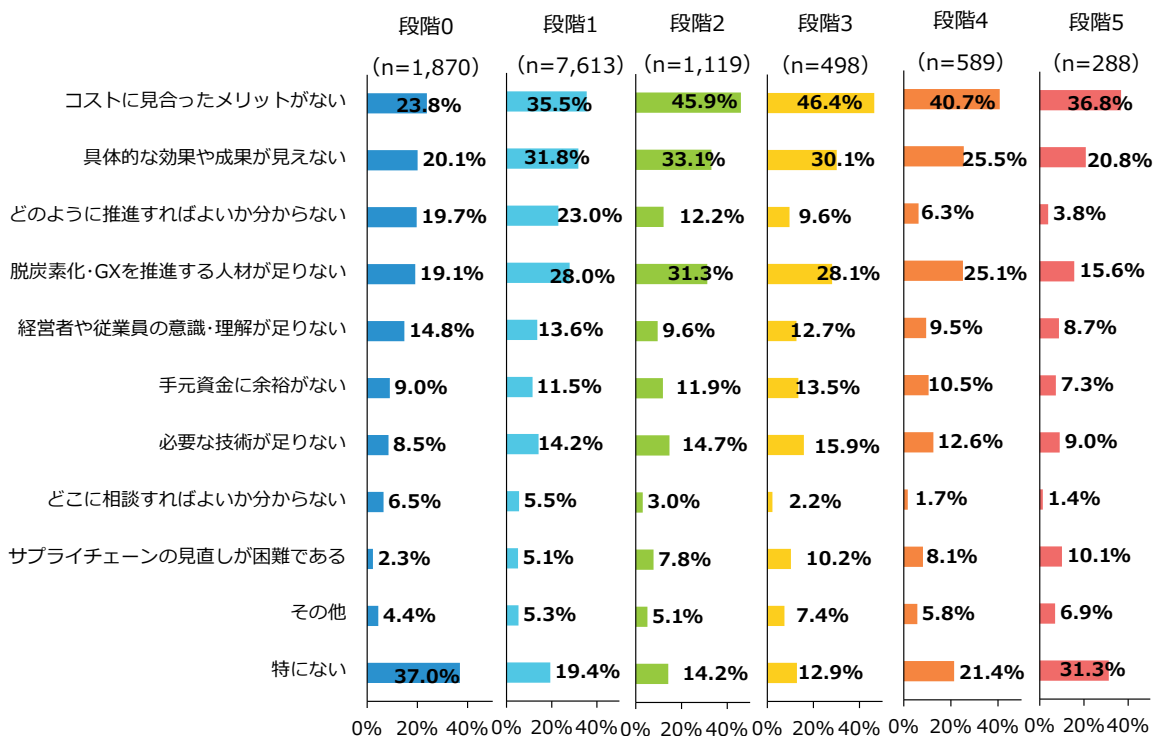
⁸ （株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

- ・全国75,000名の事業者【有効回答数17,848名、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名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名】
- ⁹ 調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

第1-2-3図は、脱炭素化の取組段階別に、GX¹⁰の取組を進めるに当たっての問題点を見たものである。これを見ると、いずれの取組段階の事業者においても「コストに見合ったメリットがない」、「具体的な効果や成果が見えない」、「脱炭素化・GXを推進する人材が足りない」といった回答割合が高い傾向にあることが分かる。また、取組段階が低い事業者では、取組段階が高い事業者に比べて「どのように推進すればよいか分からない」や「経営者や従業員の意識・理解が足りない」と回答した割合が高い。

<第1-2-3図>

GXの取組を進めるに当たっての問題点（脱炭素化の取組段階別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

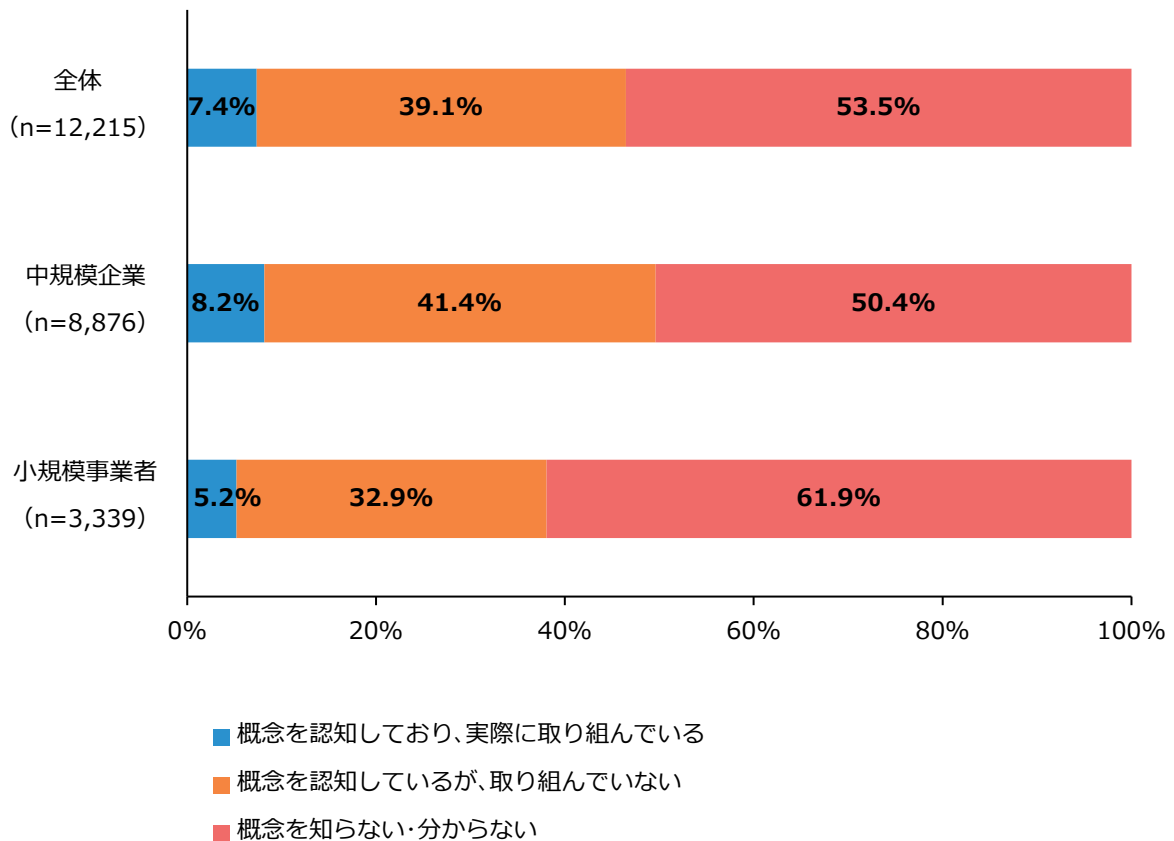
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

¹⁰ ここでの「GX」とは、「グリーン・トランスフォーメーション」の略称であり、化石エネルギー（石炭や石油など）中心から、CO₂を排出しないクリーンエネルギー中心に、ビジネスモデルを転換することを指す。

第 1-2-4 図は、サーキュラーエコノミー¹¹の認知・取組状況について、企業規模別に確認したものである。「全体」では、半数近い事業者がサーキュラーエコノミーの概念を認知しており、「中規模企業」と「小規模事業者」で比較すると、「中規模企業」の方がサーキュラーエコノミーへの認知・取組が進んでいることが分かる。

<第 1-2-4 図>

サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）



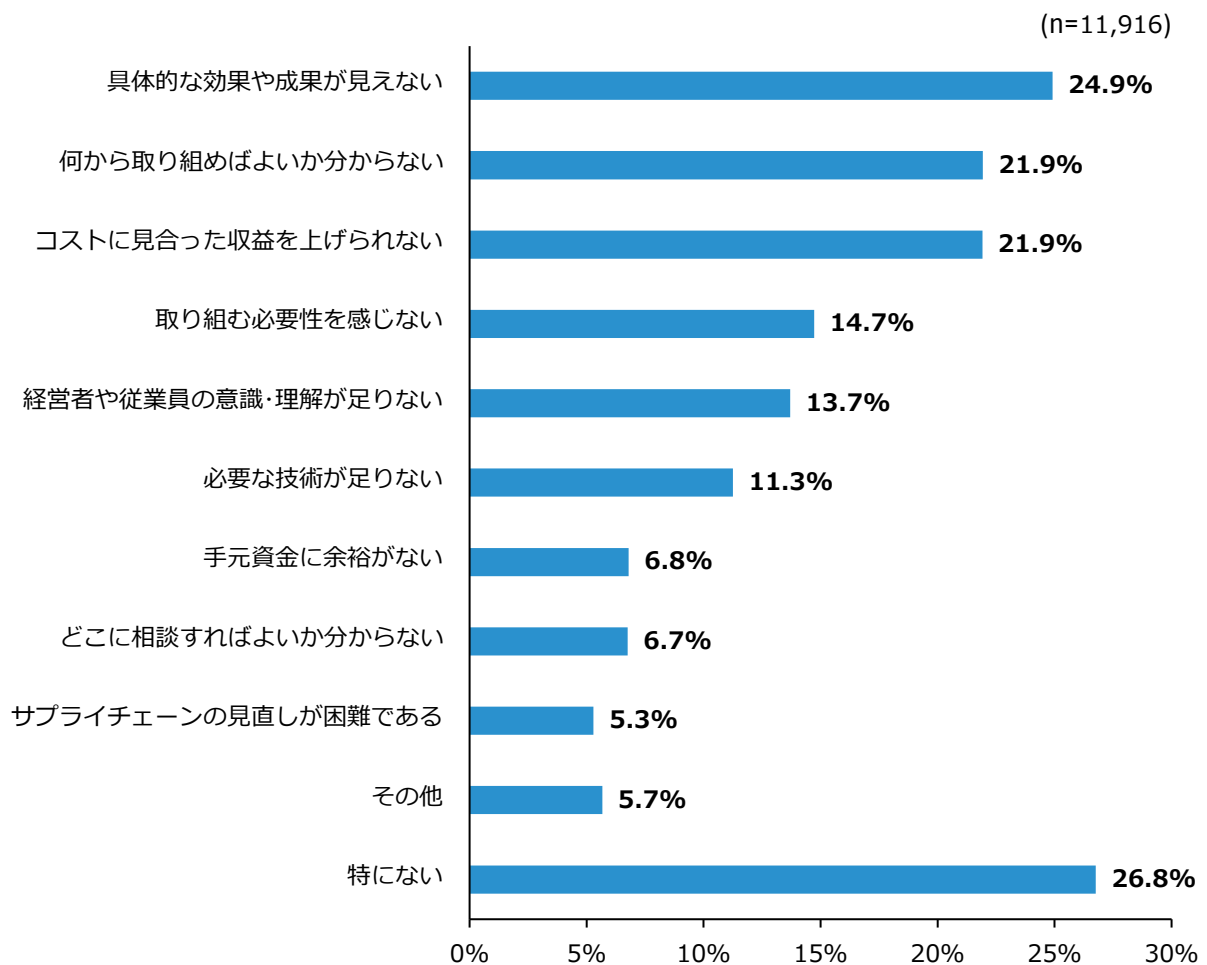
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

¹¹ 経済産業省産業構造審議会 イノベーション・環境分科会 資源循環経済小委員会「成長志向型の資源自律経済戦略の実現に向けた制度見直しに関する取りまとめ」（2025年2月）では、「我が国を含めて世界では、3Rによる廃棄物の発生抑制を基礎としつつ、社会経済システムを従来の『線形経済（リニアエコノミー）』から、『循環経済（サーキュラーエコノミー）』（バリューチェーンのあらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じ、付加価値の最大化を図る経済）へと転換する必要に迫られている」と指摘している。

第1-2-5図は、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取組を進めるに当たっての問題点を見たものである。これを見ると、「特にない」と回答した割合が最も高いものの、「具体的な効果や成果が見えない」、「何から取り組めばよいか分からない」、「コストに見合った収益を上げられない」と回答した事業者の割合がいずれも2割を超えている。

<第1-2-5図>

サーキュラーエコノミーの実現に向けた取組を進めるに当たっての問題点



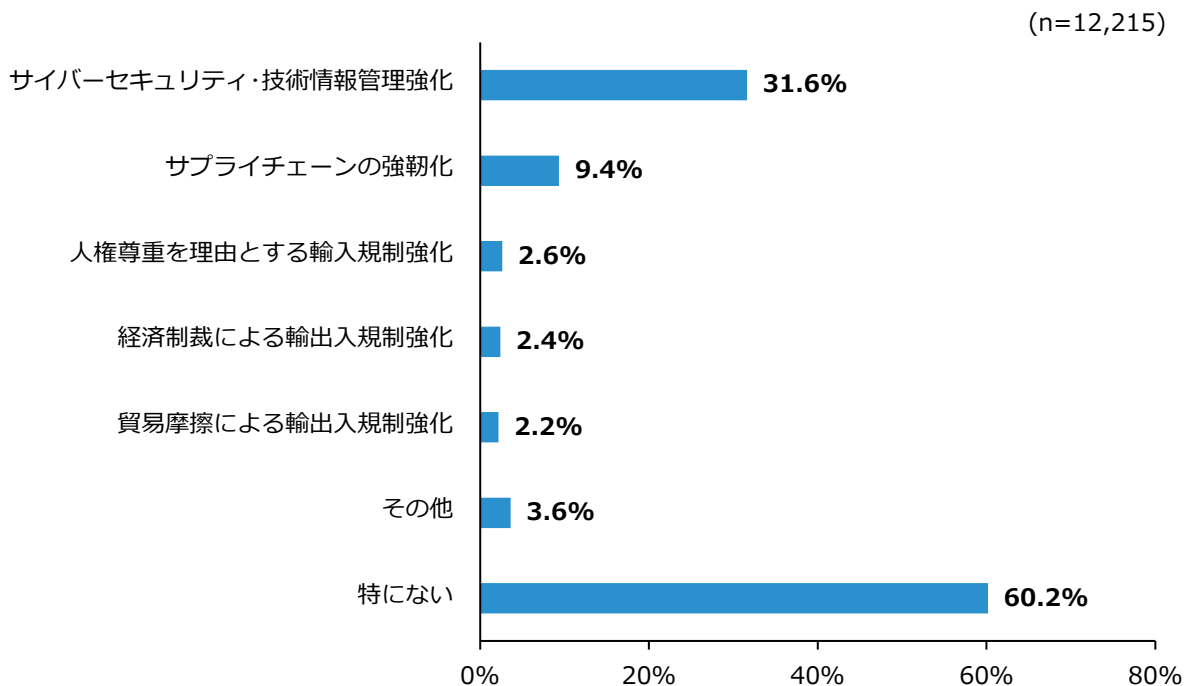
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-2-6図は、経済安全保障関連の要請や規制の強化を背景に、自社の取引先（発注企業）から実際に対応を求められている、又は今後対応を求められる可能性が高いと考えている取組を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した割合が最も高いが、「サイバーセキュリティ・技術情報管理強化」と回答した割合が3割を超えており、経済安全保障に対応する必要性を感じている事業者が一定数存在することが分かる。

<第1-2-6図>

経済安全保障に関する要請内容



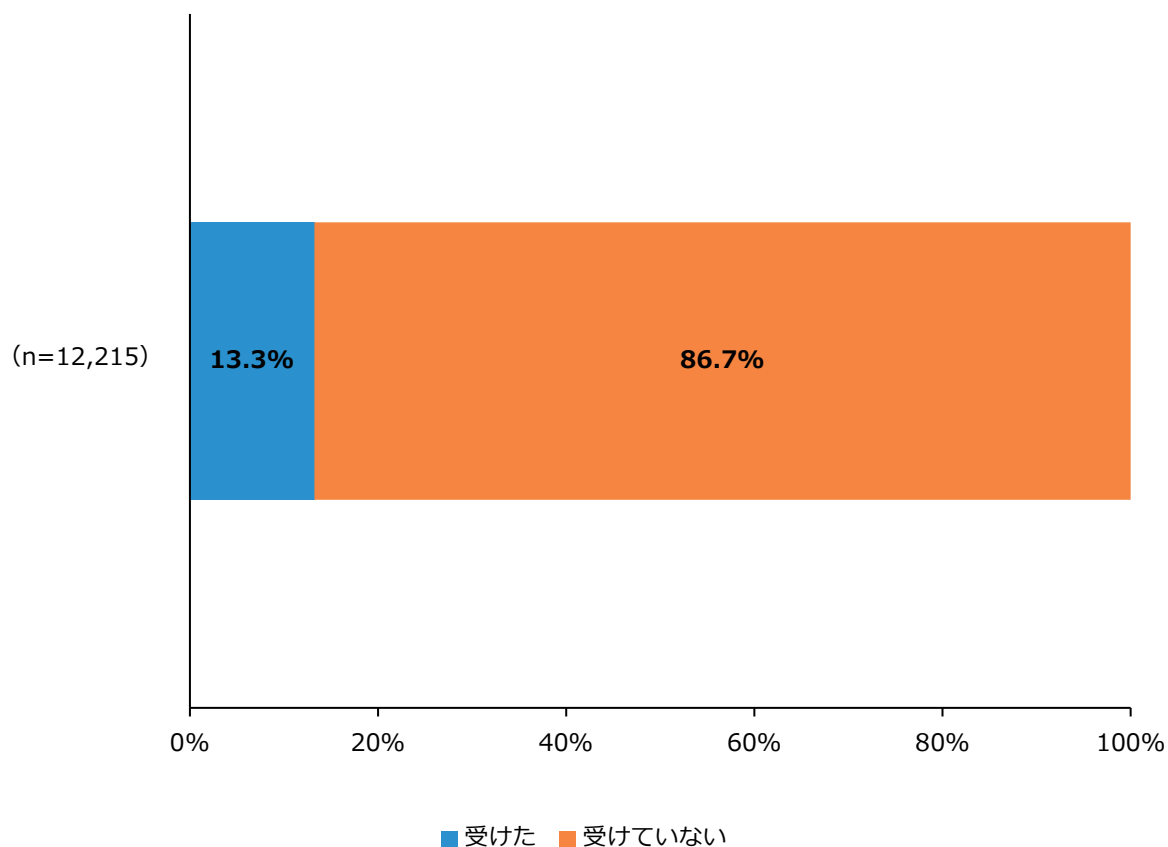
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 1-2-7 図は、企業活動における人権尊重の取組¹²について、自社の取引先（発注企業）からの具体的な働きかけや要請の有無を見たものである。これを見ると、13.3%の事業者が取引先から人権尊重に関する取組の要請を受けている。

<第 1-2-7 図>

人権尊重に関する取組の要請有無



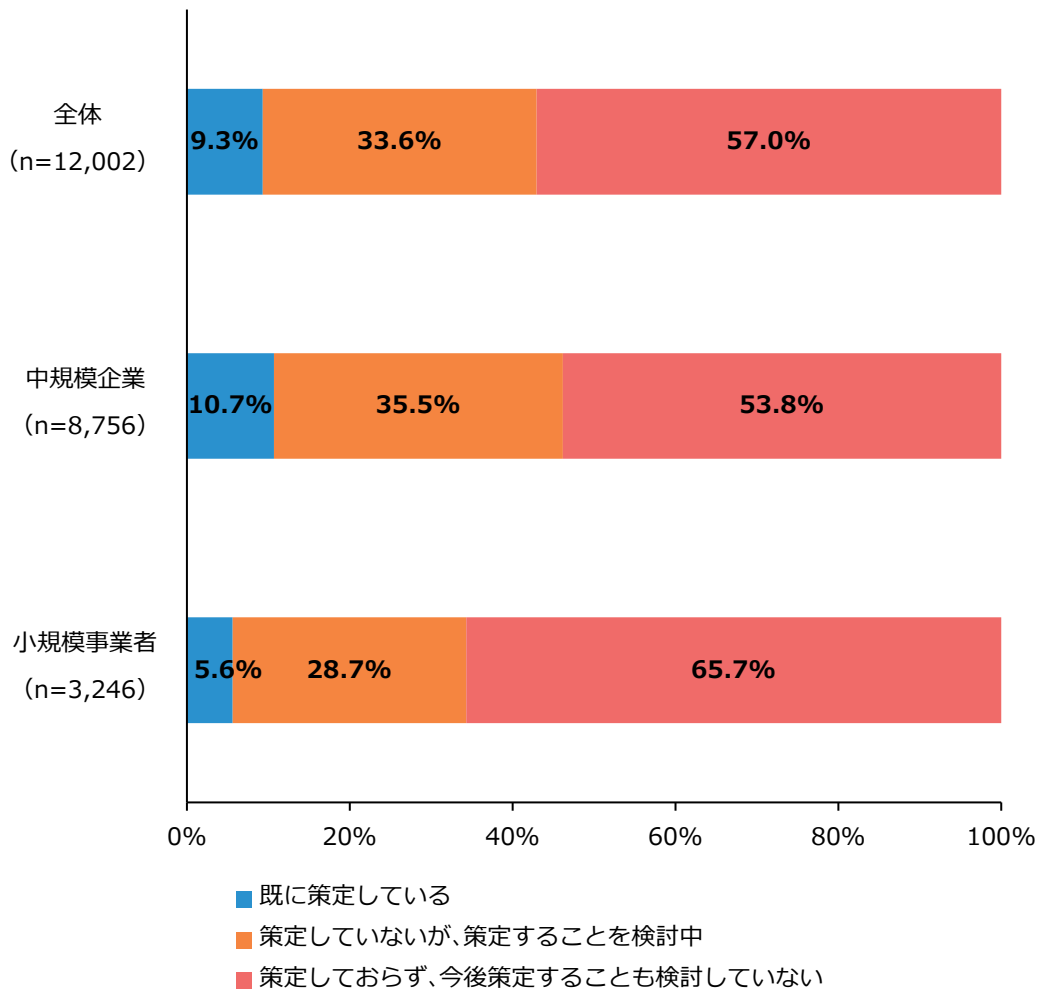
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

¹² 2022年、日本政府は「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を公表した。同ガイドラインでは、人権侵害に関する様々な経営リスクを例示するとともに、中小企業を含む全ての企業に対して、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンスの実施といった人権尊重の取組を進めていくことを推奨している。

また、第 1-2-8 図は、企業規模別に人権方針¹³の策定状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では「既に策定している」と回答した割合は低いものの、策定することを検討している事業者も含めると、人権方針の策定に前向きな事業者の割合が4割超となっている。また、企業規模別に見ると、「中規模企業」は「小規模事業者」に比べて取組が進んでおり、今後の取組にも意欲的であることが見て取れる。

<第 1-2-8 図>

人権方針の策定状況（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

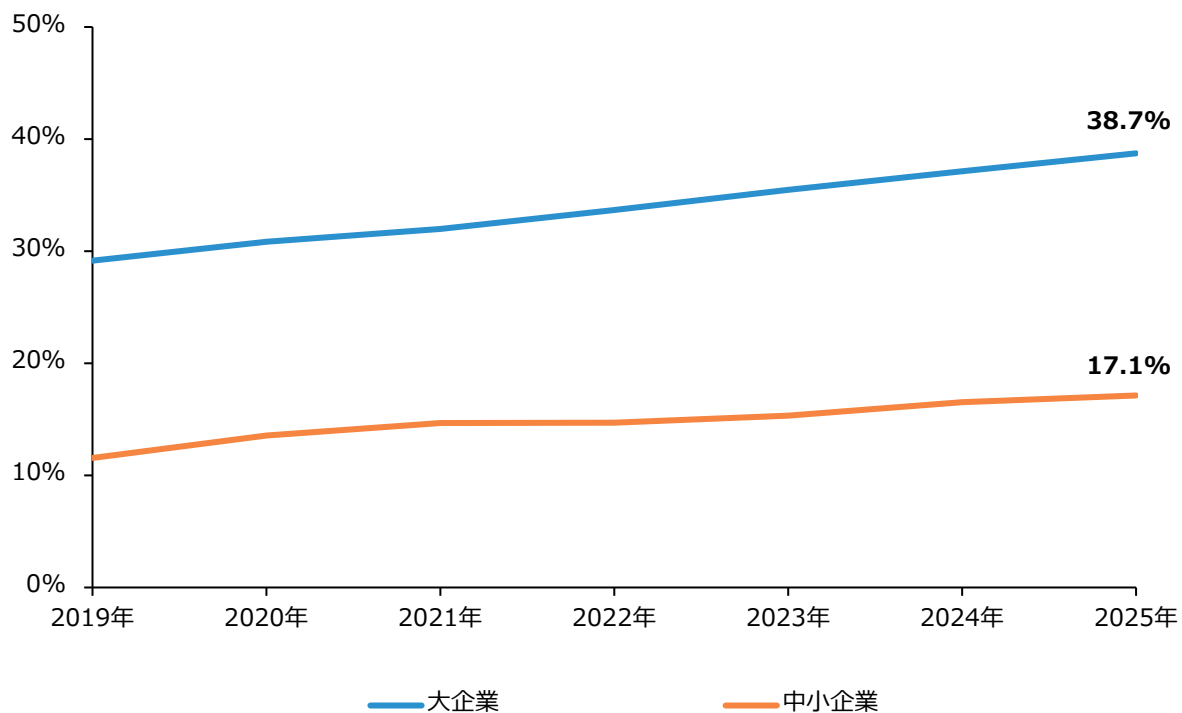
¹³ ここでの「人権方針」とは、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。

頻発する災害等に備え、不測の事態における事業の中断リスク低下や、短期間での復旧などのため、事業継続計画（BCP¹⁴）の策定が重要となっている。

第1-2-9図は、「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2025年）¹⁵」を用いて、BCP策定率の推移を企業規模別に見たものである。「中小企業」におけるBCP策定率は上昇傾向にあるものの、「大企業」のBCP策定率と比較すると、その水準には依然として差があることが分かる。

<第1-2-9図>

BCP策定率の推移（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2025年）」

（注）企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類別）に基づき、以下の分類を行っている。

- ・中小企業基本法で小規模企業者を除く中小企業者に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を「大企業」として区分。
- ・中小企業基本法で中小企業者に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を「中小企業」として区分。

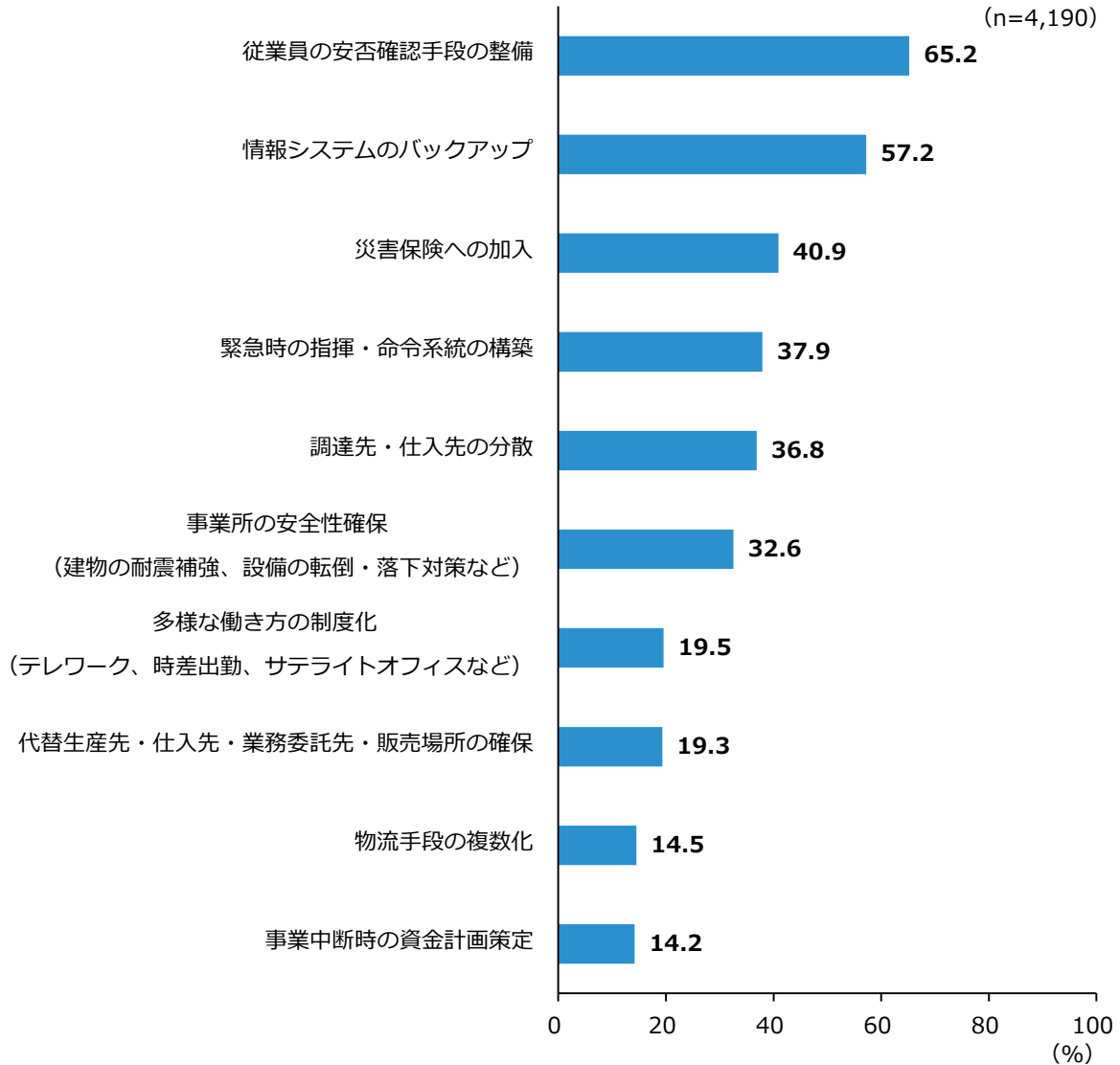
¹⁴ Business Continuity Plan のことを指す。

¹⁵ 2025年調査の概要については次のとおり。（株）帝国データバンクが2025年5月、全国26,389社の企業を対象に実施したアンケート調査【有効回答数10,645社（大企業1,593社、中小企業9,052社）】

第1-2-10図は、事業中断リスクに備えた実施・検討内容について見たものである。これを見ると、「従業員の安否確認手段の整備」と回答した割合が最も高く、次いで「情報システムのバックアップ」、「災害保険への加入」と続いている。

<第1-2-10図>

中小企業の事業中断リスクに備えた実施・検討内容



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2025年)」再編加工

(注) 1.企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング(TDB産業分類別)に基づき、以下の分類を行っている。

・中小企業基本法で小規模企業者を除く中小企業者に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を「大企業」として区分。

・中小企業基本法で中小企業者に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を「中小企業」として区分。

2.BCPの策定状況について、「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した企業に聞いたもの。

3.上位10項目を表示している。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



第3章 中小企業・小規模事業者の取組事例

本章では、中小企業・小規模事業者における具体的な取組事例について紹介する。なお、中小企業庁では中小企業向け補助金・総合支援サイト「ミラサポplus」において、これまでの中小企業・小規模事業者等における優良な取組事例を多数掲載している¹⁶。

¹⁶ 中小企業庁「ミラサポplus」事例ナビ (<https://mirasapo-plus.go.jp/jirei-navi>)

事例 1-3-1：株式会社ロイヤル農機

「事業承継を成就させ、地域住民の生活や産業を支え続ける小規模事業者」

・所在地：北海道真狩村 ・従業員数：3名 ・資本金：100万円 ・事業内容：その他の小売業

同業の廃業が相次ぎ事業継続が期待される中、地域に不可欠な事業として後継者難に直面

北海道真狩村の株式会社ロイヤル農機は、小型の農機具や除雪機、芝刈り機の販売・修理を手掛ける企業である。個人事業主として創業した1950年以来、農機具の販売からアフターケアまで担う地域に欠かせない事業者として地域住民の生活を支えてきた。代表の大平雅彦氏が高齢になったが、後継者がいなかったため、事業の継続について悩んでいた。時を同じくして、オーストラリア出身でニセコ町在住のフォロスチュアート氏と妻のフォロかおり氏は芝刈り機の購入を検討し、2022年にインターネットで見つけたロイヤル農機を訪ねた。2000年から日本に在住しており日本語堪能なスチュアート氏は大平氏と意気投合し、大平氏に後継者がいないことを知ると、冬は豪雪であり夏は農業が盛んであるニセコ地域にとって農機具や除雪機の販売とメンテナンスができる同店は不可欠であると感じ、即座に後継ぎを買って出た。その後、フォロ夫妻は承継を見据えて2023年5月から大平氏を無償で手伝うようになると、夫妻の意思が本物と確信した大平氏はフォロ夫妻への事業承継を決意した。

支援機関の伴走の下で個人事業を法人化、そして承継へ

まず、第三者への承継に伴い、主要仕入先である大手企業からの要請を受け法人化を決断、真狩村商工会（以下、「商工会」）の助言に沿って、大平氏を代表取締役として2024年1月に株式会社ロイヤル農機を設立し、準備を進めていた。一方で、フォロ夫妻は大平氏の手伝いを通して営業や配達といった全社的な業務を習得。法人設立後には、1年掛けて顧客の引継ぎや経営ノウハウを伝授された。大平氏とフォロ夫妻は、事業承継の準備を進める中で、2024年8月に商工会の事業承継個別相談会への参加をきっかけに北海道事業承継・引継ぎ支援センター（以下、「センター」）と商工会の連携による支援を受けるようになった。以降、センターと商工会の助言を受け、会社の資産整理や引継ぎのための条件整備、契約内容の精査を進めた。2025年1月に株式の100%をかおり氏が取得し、代表取締役にかおり氏、役員にスチュアート氏と大平氏を据え、新体制を構築。同時期、真狩村と商工会が連携して制定された真狩村の事業承継向け補助金を活用し、社屋の必要な改修などを行い、承継後の新たなスタートとなった。

外国人顧客の新規開拓に成功し、売上げは1.5倍に

事業承継により、大平氏とフォロ夫妻にとって課題であった「地域に不可欠な農機具や除雪機の販売・修理体制の維持」は実現された。また、法人化したこともあり、事業承継後も仕入先との関係に何ら支障なく取引が継続できている。さらに、外国人の居住が多い地域において、スチュアート氏が承継したことでSNSと口コミを通して外国人顧客の来店が大幅に増加。かつては、全体の1%程度だった外国人顧客が2025年12月時点で30%以上を占めるようになり、売上げは前年比1.5倍に達した。加えて、販売面だけでなく、仕入面でもスチュアート氏の語学力をいかして海外からの仕入れを進めている。「今後はより地域のニーズに対応して購入いただいた後のアフターケアや商品拡充にも力を入れる。海外製のドローンやロボットも積極的に扱い、地域住民の快適な生活に貢献していきたい」とフォロかおり社長は語る。



大平雅彦前社長(左)と
フォロかおり社長(中央)、
フォロスチュアート氏(右)



社屋前での集合写真



小型の除雪機などの販売、
修理を手掛ける工房

事例 1-3-2：シグマ株式会社

「カーボンニュートラルで利益改善や新たな可能性を開拓する企業」

・所在地：広島県呉市 ・従業員数：156名 ・資本金：4,500万円 ・事業内容：輸送用機械器具製造業

欧州の変化に危機感を持ち、先んじてカーボンニュートラルに向けた取組を開始

広島県呉市のシグマ株式会社は、大手自動車メーカーをはじめとする自動車業界向けの金属・樹脂製の小物精密部品を製造する企業である。高い技術力を持ち、特にワイパーシャフトにおいて高いシェアを誇る。2021年頃から、欧州の自動車メーカーがサプライヤーに対してカーボンニュートラル（以下、「CN」）の取組を取引条件とする強い要請を発するようになり、その動向が注目されていた。当時、顧客である日本の自動車メーカーは、欧州メーカーほど強い姿勢を示していなかったが、下中利孝会長は、欧州の状況を踏まえると、同様の動きがいずれ日本でも起こることを懸念。その際、対応が遅れば事業存続に関わるとの判断から、先んじてCNへの対応を決断した。

CO2排出量削減によるコストと効果を可視化し、全社を巻き込みながら経済性を犠牲にしない施策を推進

CN推進の責任者として指名を受けた下中慎太郎副社長は、2021年に広島県の支援事業に参加し、CO2排出量の算出方法などCNの基礎知識を身に付けることから活動を始めた。取組を進めるに当たっては、単にCNを実現するだけでなく、経済性を犠牲にしないことを追求する方針を取り、費用対効果の徹底的な可視化・分析に着手。具体的には、①スタートアップ企業と連携し、製造業に特化したCO2排出量管理・削減支援アプリの共同開発、②電力消費量や設備の稼働状況に関する可視化ツールの自社開発、に取り組んだ。回収期間が3年未満の投資に限定した上で、費用対効果を可視化したことによりLED照明への切替えやヒートポンプの導入といったコスト削減に寄与する取組を選別できるようになった。また、社員全員が成果を定量的に把握できる体制を構築できたことで、CNへの取組について社員が自分事として捉えるようになり、モチベーションが向上した。生産部門を含めた社内全体においてCNへの取組意識を醸成できた結果、各部門に施策を提案させる等、部門横断的なプロジェクトとしてCN活動を進めることができています。

生産量が増える中でCO2排出量の削減と営業利益率の改善を実現

こうした取組が功を奏し、CNに関する国際的な認証を取得することに成功し、対外的な信頼を獲得。CO2の削減効果としては、3か年目標である360トンの削減に対し、受注拡大による20%近い生産量の増加がありながらも2024年度末の実績として302トンの削減に成功した。一生産量当たりの電力消費効率は15.9%改善し、コスト改善効果として営業利益率が0.4%押し上げられている。現在では、取引先からCNに関する要請があった際に即座に対応できる体制が構築できている。また、全社的な取組により部門間の連携が活発になるという効果も得られた。「CN活動を継続するには、環境よりも事業存続や経済性のためという意識を持つことが重要である。CNに取り組む企業には、これ以上やることがないと考える企業も多いが、削減ポテンシャルは常にある。本取組で得た経験をいかし、CNに限らず、データドリブン経営で国際競争力を強化し、日本のものづくりをアップデートしたい」と下中副社長は語る。



下中利孝会長（左）と
下中慎太郎副社長（右）



工場内の作業現場



可視化ツールを使用している様子

事例 1-3-3：株式会社小島衣料

「海外工場における人権尊重を通して、現地法人の成長を実現している企業」

・所在地：岐阜県岐阜市 ・従業員数：51名 ・資本金：1億3,230万円 ・事業内容：繊維工業

技術力の向上と人権尊重に向けた取組が課題に

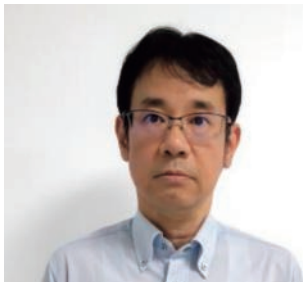
岐阜県岐阜市の株式会社小島衣料は、中国、バングラデシュ、ミャンマーに工場を構え、高い縫製技術を要する婦人向け重衣料のOEMを手掛ける企業である。2010年に設立したバングラデシュ工場は、現在では従業員約1,800名を抱え、生産の過半を占める主要拠点となっている。だが、進出から数年間は技術・品質面の要求水準の高さから、対応が容易でなかったことなどを背景として現地従業員の離職率が高い状況にあったため、人材の定着率を引き上げるとともに、ジャケットなどの付加価値の高い製品の製造に必要な水準に生産技術を高めることが課題となっていた。さらに、現地に駐在していた小島高典副社長は、特に欧米のアパレル業界において人権配慮の潮流が高まりつつある状況を踏まえ、先手を打って人権尊重に向けた取組に着手することが事業の持続可能性を高める上でも重要であると考えていた。

現地従業員の要望を吸い上げ、多岐にわたる改革を推進

小島副社長は、労働環境の改善案を検討する上で、従業員の意見を幅広くかつ効率的に吸い上げる必要性を感じ、2013年から従業員の投票により選出された代表者と経営陣が月次で話し合う取組を開始。賃上げや有給休暇の拡充など従業員からの改善要望に対し、同国内にある他社の待遇に関する情報を入手・分析しながら検討を進め、現地の賃金水準を上回る給与設計や目標に対する達成度合いに応じた評価制度の構築など、多岐にわたる改革を実施した。さらに、取組前は業務量の状況により一定の残業が発生していたものの、生産技術や生産性の向上に向けた取組により、その是正にも成功している。また、優秀な従業員のモチベーション向上や現地従業員による工場運営を実現するために、現地従業員から幹部人材を育成することを計画。2017年より開発途上国の産業人材育成を支援する一般財団法人海外産業人材育成協会（以下、「AOTS」）の制度を活用し、これまで19名が日本での1年間の日本語学習と実務経験研修に参加している。

定着率が上昇し技術力は向上。人権尊重に向けた取組は顧客からも評価され持続可能性を高める

現地従業員の要望に即した労働環境の改善により、2021年の離職率は2.9%と、2012年の6.8%から大幅に低下。生産スキルを習得した人材が定着したことで現地工場の技術力は格段に向上した。また、AOTSで日本語と技術を習得した従業員は、帰国後に幹部人材として顧客や本社から届く製品情報を現場に落とし込む重要な職務に従事できるようになった。これらを通じて、2012年には17名いた日本人駐在員は、2025年には5名にまで減少し、現地で効率的な運営が可能となっている。同社の人権に配慮した取組は、同社の顧客である大手アパレル企業から求められる水準も満たし、同社が取引先から安心して製造を委託される企業との評価を受けることにもつながった。「人権尊重に向けた取組は取引先からの受注継続だけでなく、海外工場の技術力向上にも寄与した。現地法人も日本の本社と同格の企業と考えており、今後は駐在員を必要としない、現地従業員だけで工場を運営できる体制を目指す」と小島副社長は語る。



小島高典副社長



同社の婦人向け重衣料



同社内で実施されている
日本語勉強会の様子

事例 1-3-4：株式会社小坂研究所

「輸出事業拡大に向けて、経済安全保障対策としての輸出管理に取り組む企業」

- ・所在地：東京都千代田区 ・従業員数：190名 ・資本金：2億7,000万円
- ・事業内容：はん用機械器具製造業

海外取引の拡大により輸出取引上のリスクが高まる中で他社の不正事案が契機に

東京都千代田区の株式会社小坂研究所は、1950年に創業した精密測定機器や流体機器のメーカーである。1990年代に在韓国企業への輸出取引を本格化させ、2000年頃から主に韓国、中国、台湾への直接輸出を拡大させてきた。同社が輸出する製品には、輸出規制対象に該当するおそれのある軍事転用可能なものもあることから厳正な輸出管理が求められていたところ、2006年に他社で不正輸出事件が発生したことを受け、今後の輸出取引の継続に向けて輸出規制対策の更なる厳格化に着手した。

全社横断的な委員会を設置し、輸出取引を徹底管理

輸出規制対策の厳格化に取り組み始めてから10年ほどは、海外営業部門が主体となって輸出管理を担当していたが、2018年に代表取締役社長に就任した小坂伊一郎氏は、より効果的な運用が重要と考え、大規模な組織改革を実施、2020年に全社横断的な輸出管理委員会（以下、「委員会」）を設立した。委員会は部門横断的に選抜された総勢8名から構成され、メンバーに外部研修等を受講させることで輸出管理への見識を深めるとともに、営業担当者ベースでは払拭しきれない懸念事項について審議し、独自のフローチャートに基づいて輸出取引上の懸念事項を検討。フローチャートには、必要に応じて独立行政法人日本貿易振興機構や一般財団法人安全保障貿易情報センターなどの外部機関に判断を仰ぐ工程も組み込まれており、リスクを排除できない取引は中止するなど厳格な輸出管理体制とした。さらに、輸出先の調査においては、対象企業の株主から製品の最終的なユーザーに至るまで徹底的に明らかにし、僅かな輸出取引上のリスクも見逃さない仕組みを構築している。また、多数ある会議において定期的に委員会の実績報告の場を設け、委員会の形骸化を防止していることに加えて、委員会のメンバーを部門横断的に毎年入れ替えることを通して、従来は営業部門に限定されていた輸出管理に関する取組を全社へと広げ、当事者意識の醸成を図った。

厳格な輸出管理の取組によりグレーな案件も未然に回避

委員会の設置以降、引き続き輸出取引に関連する事案を発生させず、輸出取引を維持することに成功。輸出管理体制の構築により案件を選別するノウハウが蓄積・共有化されたことに加え、徹底した輸出管理の取組が周知されたことが抑止力となってグレーな案件が持ち込まれにくくなった。委員会の取組により全社的に輸出管理への意識が醸成され、価格交渉をせずに購入を急ぐ顧客や第三国への迂回販売など、不正事案につながり得る兆候を察知できた事例もある。こうした兆候の中には、フローチャートに該当せず、これまでの勤と経験により察知したものもあり、今後は委員会においてノウハウを明文化することを視野に入れる。さらに、委員会の設置により営業だけでなく工場でも輸出管理を意識するようになり、委員会をハブとして事業部間に交流が生まれ、社内も活性化しているという。「輸出管理は経営基盤と事業継続力の強化のために必須の取組だ。現在は日本をはじめ近隣の中国・台湾・韓国で売上げを構成している状況だが、現体制に満足することなく常にブラッシュアップし、海外取引を米国やインドへも広げていきたい」と小坂社長は語る。



小坂伊一郎社長



主力の測定機器



全社横断的に輸出管理を行う

第2部 2026 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

「強い中小企業」に向けた 「稼ぐ力」の強化





第2部 「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化

第1部では、中小企業を取り巻く外部環境等について概観した。

中小企業においては、春季労使交渉における賃上げ率上昇や最低賃金の引上げが進む中、現金給与額は増加傾向で推移している。中小企業の賃上げは、日本経済の成長にとって極めて重要であり、実質賃金プラスの定着に向け、持続的な賃上げを実現することが必要である。一方で、中小企業の労働分配率が既に8割近い水準にあることを踏まえれば、最低賃金を含む賃上げを継続的に行うためには、中小企業が「稼ぐ力」を高め、賃上げ原資を確保することが必要となる。

また、労働供給制約社会が到来し、人材の確保が一層困難になる可能性が高い我が国においては、中小企業の人手不足が今後更に深刻化するおそれがある。したがって、中小企業がこうした人手不足を乗り越えて、生産力・供給力を維持・強化していくことも、併せて必要といえる。

こうした課題に加え、デフレ・ゼロ金利環境からインフレ・金利のある時代への移行といった、まさに経営環境の転換期において、現状維持は最大のリスクであるといえるだろう。中小企業は、短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業構造・組織構造を再構築していく「戦略」を持った経営に転換し、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長することが重要である。

「稼ぐ力」とはすなわち、付加価値を生み出す力であり、労働供給制約社会の中で、労働投入量の減少が見込まれる我が国においては、付加価値額を維持・増加させるためには、労働投入量当たりのパフォーマンスを示す「労働生産性」の向上が不可欠である。労働生産性を向上させる上で、リスクをとって、成長投資や新たな成長分野への挑戦、M&Aによる事業構造・組織構造の組替えといった取組が有効となる。

また、地域に根ざし、現場現業型でスピード感のある中小企業にとって、AI トランスフォーメーション¹ (AX) を加速させることは、人手不足を乗り越えて、飛躍的成長を実現するチャンスとなる。

¹ 内閣府「人工知能基本計画（令和7年12月23日閣議決定）」では、AI トランスフォーメーションについて、「AI を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

②そのため、付加価値額を維持・増加させるためには、**労働生産性の向上が必要**。


$$\text{付加価値額} = \text{労働投入量} \times \text{労働生産性}$$

①労働供給制約社会が到来。
今後さらに**労働投入量の減少**が見込まれる。

上記の点を踏まえ、第2部では、中小企業における労働生産性の状況を詳細に確認するとともに、これを高めるために有効と考えられる取組を分析する。あわせて、足下の入職者の動向や人材確保・活用に向けた取組の分析を行う。分析に当たっては、公的統計のほか、中小企業を対象としたアンケート「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査²」等を用いた。

なお、本白書における「労働生産性」とは、従業員一人当たりが生み出す付加価値額（付加価値額÷従業員数）を指し、以降の集計・分析において特段の注釈や脚注がない場合はこの定義を用いる。また、以降、企業の投資行動等に注目するため、第1部において算出したものと異なり、付加価値額に減価償却費を加えて算出しており、詳細な定義は各図表の注釈等に示す。

第1章では、公的統計を用いて、中小企業の労働生産性の状況について確認する。第2章では、中小企業の労働生産性の向上に向けて、付加価値額の増加（分子）と、労働投入量の最適化（分母）に要因分解し、それぞれに重要と考えられる取組について確認する。第3章では、足下の人手不足が深刻化する中、人材確保に向けて重要と考えられる取組について確認する。

また、【コラム2-1-1】では、データ取得の制約を踏まえた上で、中小企業の時間当たり労働生産性（付加価値額÷総労働時間）の算出を試みた。

²（株）帝国データバンク「令和7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2025年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。全国50,000社の中小企業【有効回答数12,289社、回収率24.6%】※調査を進める中で判明した大企業74社を除いた中小企業12,215社について分析を行った。

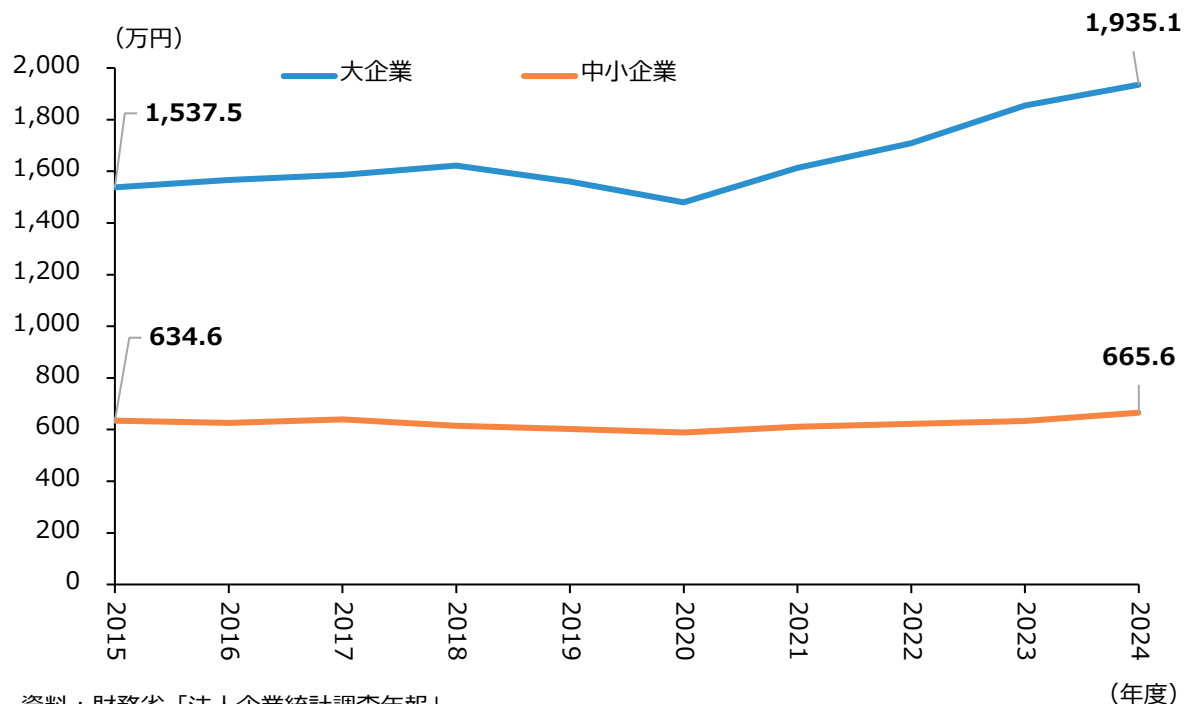
第1章 中小企業の労働生産性の状況

はじめに、財務省「法人企業統計調査³」、経済産業省「企業活動基本調査⁴」を用いて、我が国の中小企業の労働生産性の状況について分析を行う。

まず、改めて我が国の企業規模別の労働生産性の状況を確認する。第2-1-1図は、企業規模別の労働生産性の推移を見たものである。前述のとおり付加価値額に減価償却費を含めて算出しているため、第1部で確認した数値より水準が高くなっているが、足下10年間において、「大企業」の労働生産性は上昇傾向にある一方、「中小企業」の労働生産性は若干上昇傾向にあるが、おおむね横ばいで、伸び悩んでいる様子が見て取れる。

<第2-1-1図>

労働生産性の推移（企業規模別、減価償却費含む）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.金融業、保険業は含まれていない。

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

³ 財務省「法人企業統計調査」は、法人企業を対象とした標本調査である。本調査の概要は、財務省のホームページを参照のこと。

<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>

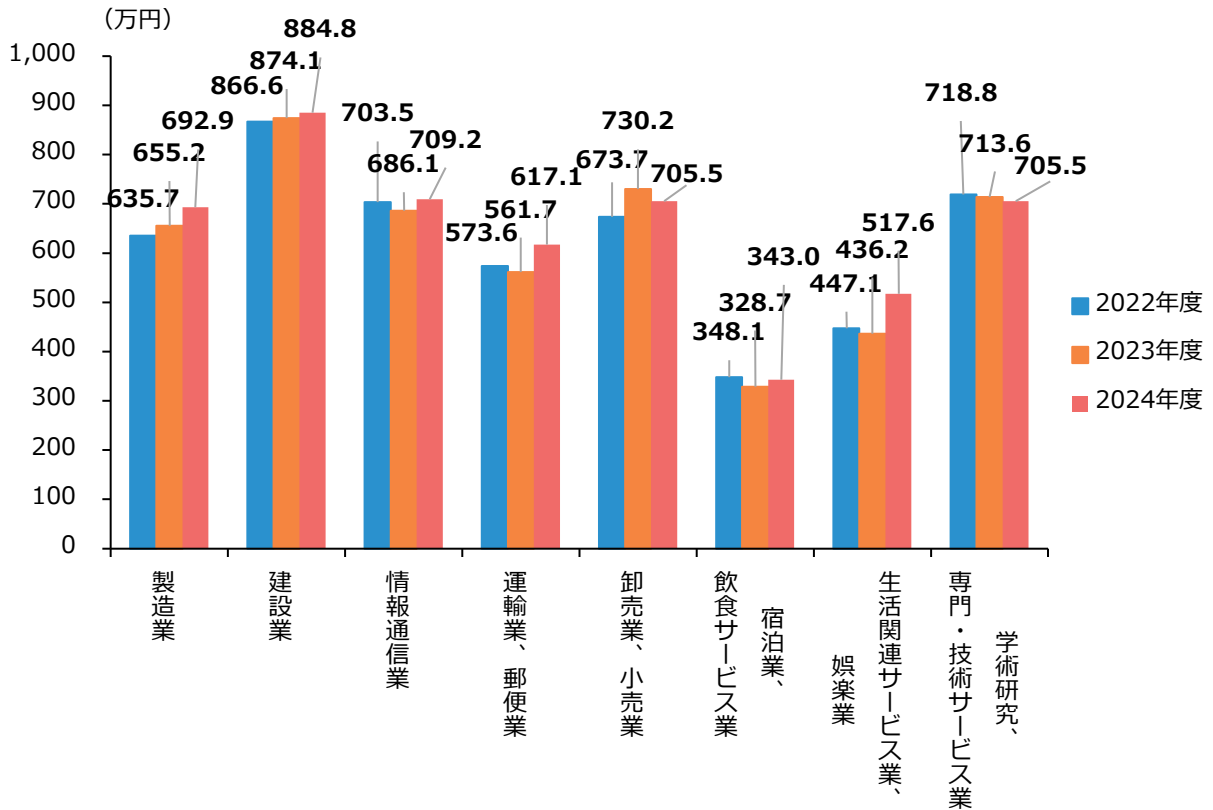
⁴ 経済産業省「企業活動基本調査」は、従業者50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の企業を対象とした全数調査である。本調査の概要は、経済産業省のホームページを参照のこと。

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/index.html>

第2-1-2図は、業種別に中小企業の労働生産性の推移を見たものである。これを見ると、業種ごとにばらつきが存在していることが分かる。「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」では、他の業種と比べて労働生産性が低い水準であることが分かる。

<第2-1-2図>

中小企業における労働生産性の推移（業種別、減価償却費含む）



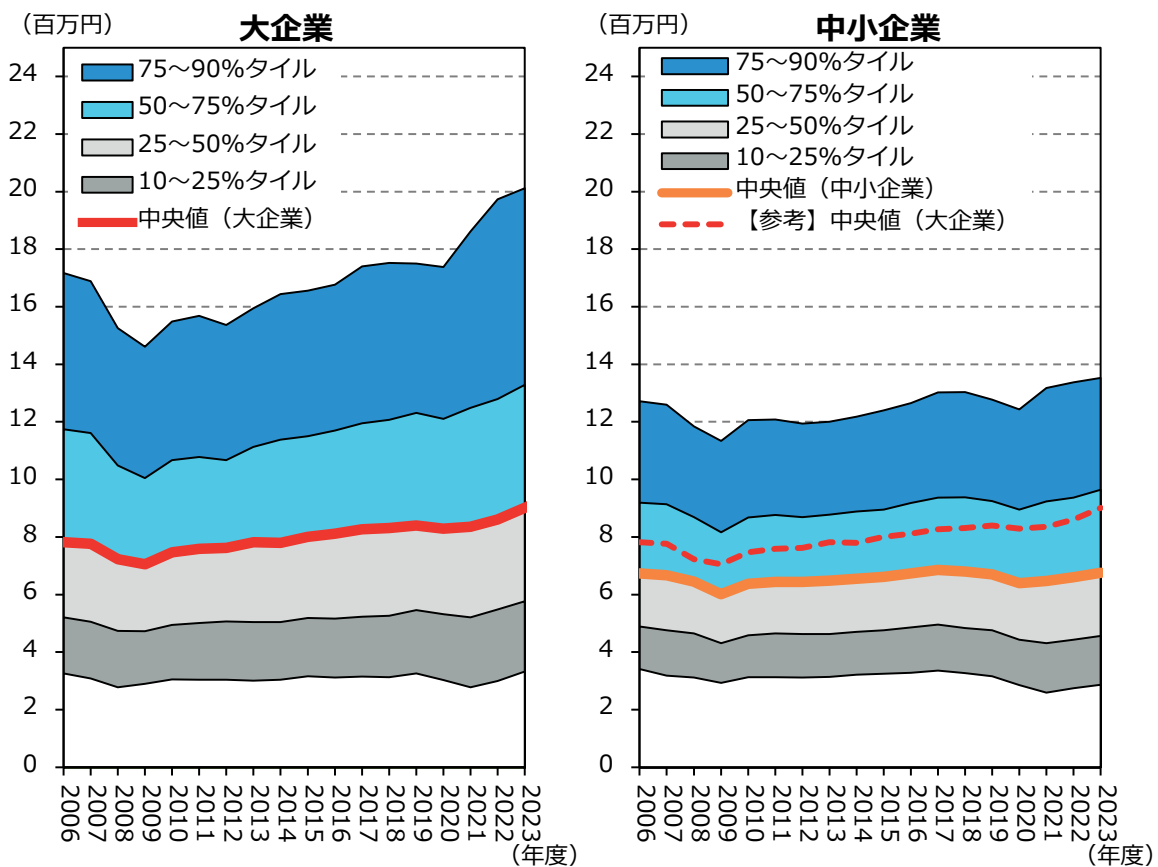
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
 2.労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+人件費+減価償却費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課。

第2-1-3図は、企業規模別、労働生産性パーセントタイル（%タイル）⁵別に、労働生産性の推移を見たものである。これを見ると、「大企業」、「中小企業」共に労働生産性の水準にばらつきが存在することが見て取れる。また、「中小企業」のうち労働生産性が「75～90%タイル」に位置する企業群は、「大企業」の中央値を超えていることから、「大企業」と遜色ない労働生産性を有する「中小企業」が一定程度存在することが分かる。

<第2-1-3図>

労働生産性の推移（企業規模別、労働生産性%タイル別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業と大企業のカテゴリは、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数。付加価値額 = 売上高 - 営業費用・売上原価 - 営業費用・販売費及び一般管理費 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。

3. 「労働生産性%タイル」の詳細については、脚注を参照。

4. 外れ値を除くため、最小値近傍の0～10%タイル、最大値近傍の90～100%タイルは表示していない。

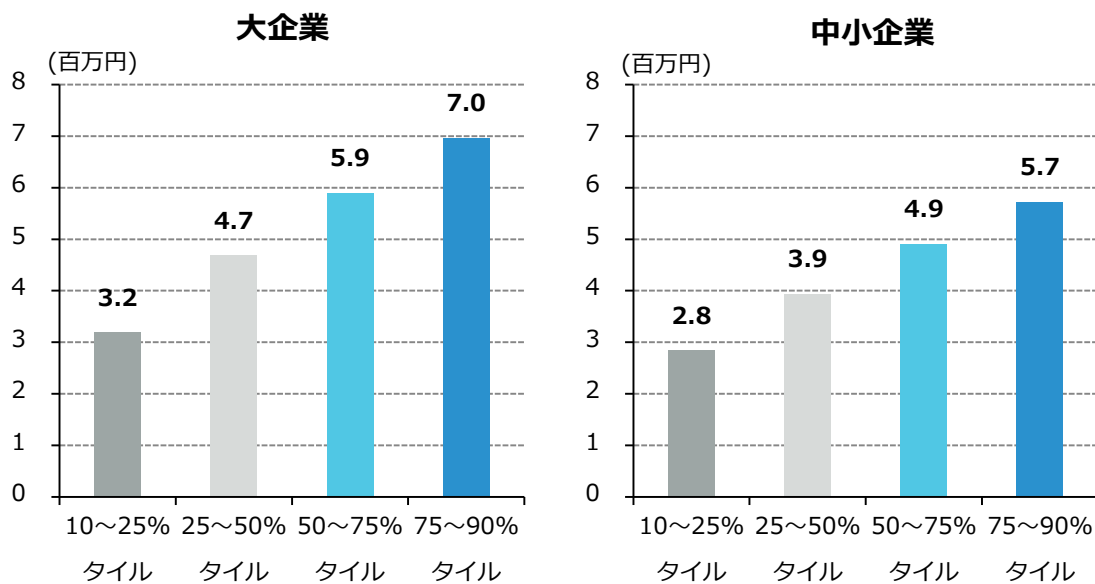
⁵ 企業規模別に各社の労働生産性を算出した上で、それぞれの企業規模で労働生産性の数値が低い順に並べたもの。例えば、中小企業の中央値の場合、中小企業の労働生産性を低い順に並べた場合、75～90%タイルの場合、中小企業の労働生産性を低い順に並べた場合、75～90%に位置する企業群を示す。以降、本章における「労働生産性%タイル」は同様の定義とする。

次に、労働生産性と賃金の関係を確認していく。

第2-1-4図は、企業規模別、2023年度の労働生産性%タイル別に従業員一人当たり賃金を見たものである。これを見ると、労働生産性が高い企業群ほど、従業員一人当たり賃金も高い傾向にあることが分かる。また、「中小企業」のうち労働生産性の高い企業群（「75～90%タイル」）は、「大企業」の「50～75%タイル」に近い賃金水準にあることが見て取れる。

<第2-1-4図>

従業員一人当たり賃金（企業規模別、2023年度の労働生産性%タイル別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2024年調査（2023年度実績））再編加工

（注）1. 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。

2. 労働生産性＝付加価値額÷従業員数。付加価値額＝売上高－営業費用・売上原価－営業費用・販売費及び一般管理費＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

3. 「労働生産性%タイル」の詳細については、第2-1-3図の脚注を参照。外れ値を除くため、最小値近傍の0～10%タイル、最大値近傍の90～100%タイルは表示していない。

4. グラフの色分けについては、第2-1-3図と同様。

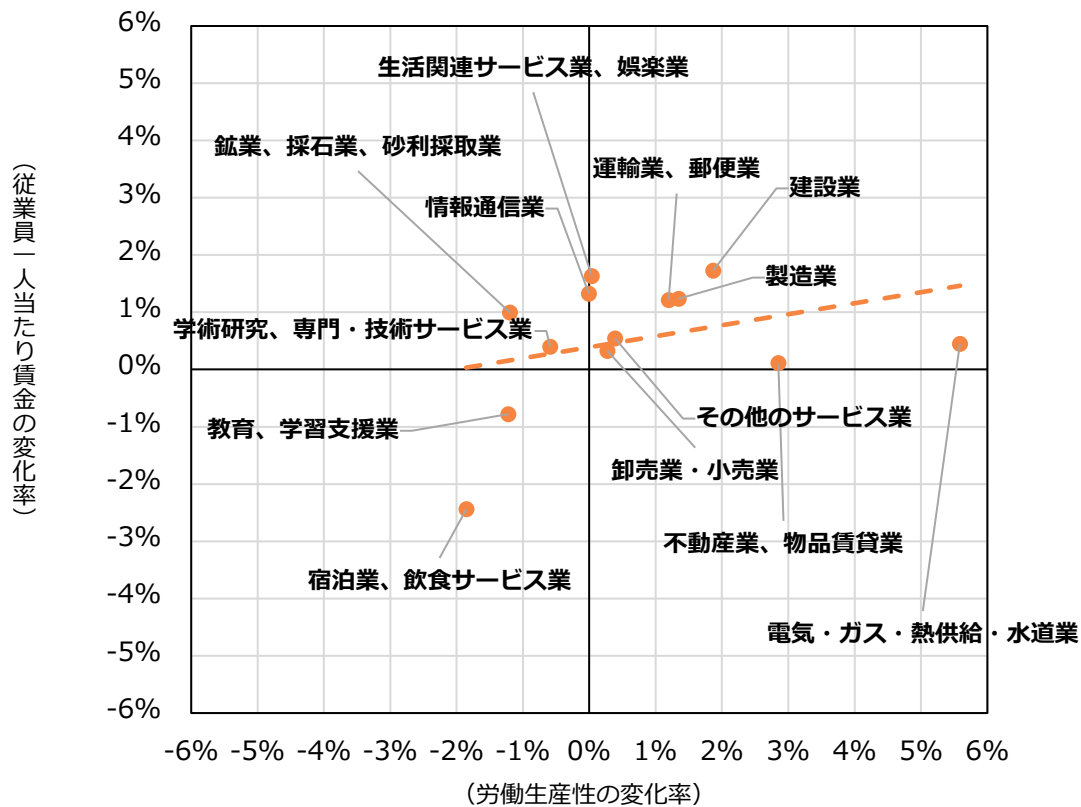
5. それぞれのタイルに属する企業の平均値を算出。

6. ここでの「賃金」とは、常時従業員に係る給与総額を指し、賞与を含み、退職金は含まない。

第2-1-5図は、業種別に、2015年度～2024年度の10年間における中小企業の労働生産性と賃金の変化率の関係を見たものである。これを見ると、業種別にばらつきが存在するものの、労働生産性が上昇している業種は、賃金も上昇している傾向にあることが見て取れる。

<第2-1-5図>

中小企業の労働生産性と賃金の変化率（2015年度～2024年度の変化率）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

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

3. 従業員一人当たり賃金は、従業員給与、従業員賞与の合計を期中平均従業員数で除して算出。

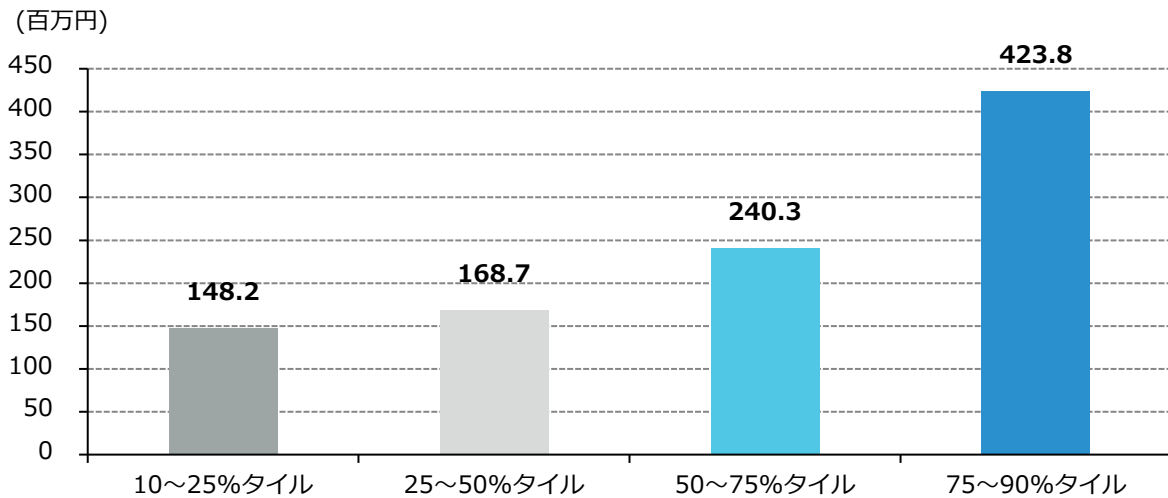
4. 2015年度から2024年度の変化率を幾何平均により算出。

ここからは、2023年度の労働生産性%タイル別に、投資行動等の特徴を確認する。

第2-1-6図は、2023年度の中小企業の労働生産性%タイル別に、一社当たり有形固定資産当期取得額を見たものである。これを見ると、労働生産性が高い企業群ほど、有形固定資産当期取得額が大きい傾向にあり、活発に設備投資が行われている様子が見て取れる。

<第2-1-6図>

一社当たり有形固定資産当期取得額（中小企業、2023年度の労働生産性%タイル別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2024年調査（2023年度実績））再編加工

（注）1. 中小企業のカテゴリは、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数。付加価値額 = 売上高 - 営業費用・売上原価 - 営業費用・販売費及び一般管理費 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。

3. 「労働生産性%タイル」の詳細については、第2-1-3図の脚注を参照。外れ値を除くため、最小値近傍の0~10%タイル、最大値近傍の90~100%タイルは表示していない。

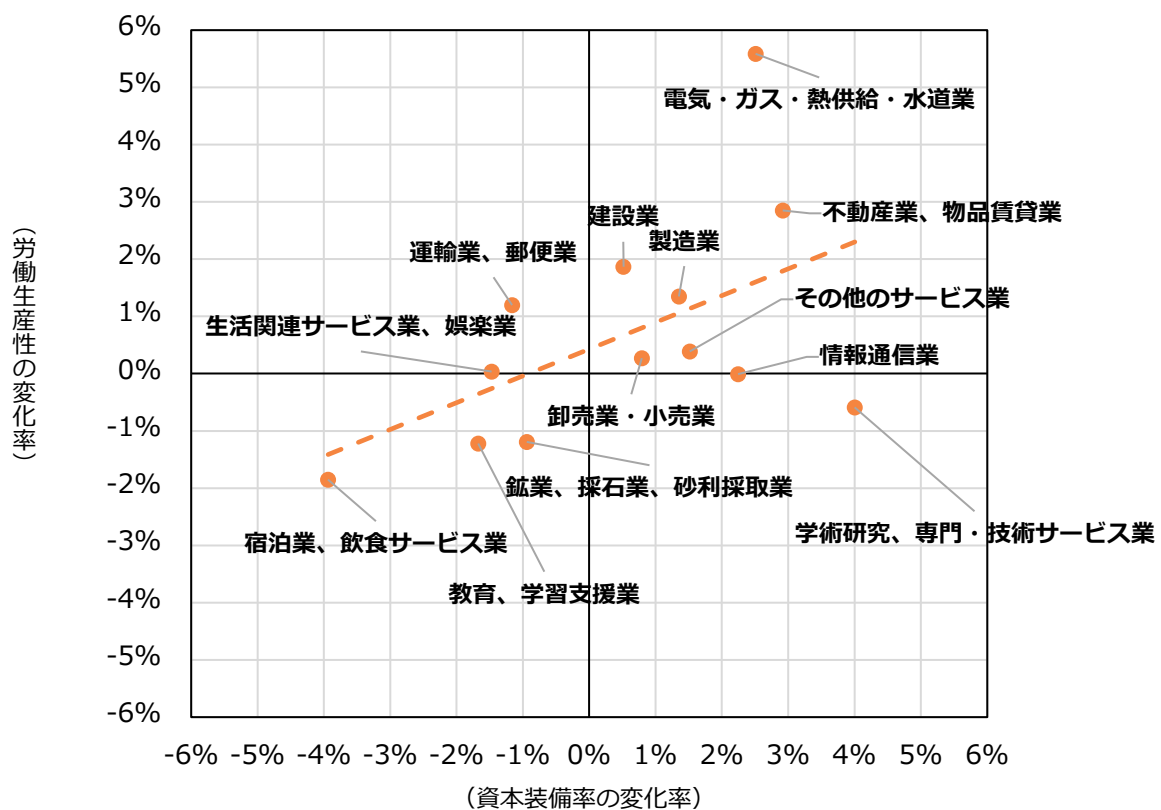
4. グラフの色分けについては、第2-1-3図と同様。

5. それぞれのタイルに属する企業の平均値を算出。

前図の単年度での有形固定資産当期取得額（フロー）と労働生産性の分析に関連し、これまでの投資の蓄積である有形固定資産の保有残高（ストック）と労働生産性について分析を行う。第2-1-7図は、業種別に2015年度～2024年度の10年間における中小企業の資本装備率⁶と労働生産性の変化率の関係を見たものである。これを見ると、業種別にばらつきが存在するものの、資本装備率が上昇している業種は、労働生産性も上昇している傾向にあることが見て取れる。

<第2-1-7図>

中小企業の資本装備率と労働生産性の関係（2015年度～2024年度の変化率）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

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

3. 資本装備率は、「従業員一人当たり有形固定資産」。

4. 2015年度から2024年度の変化率を幾何平均により算出。

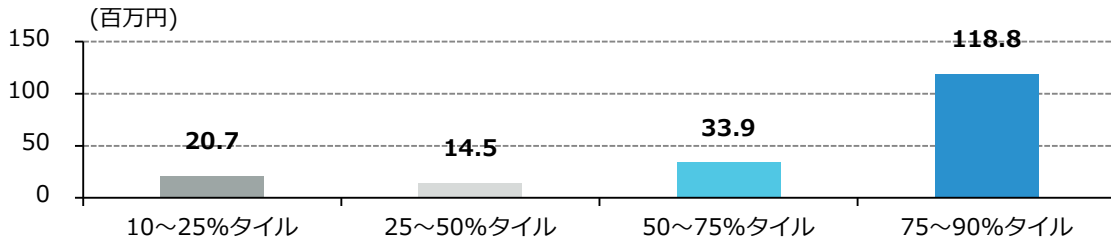
⁶ 資本装備率とは、有形固定資産を従業員数で除したものであり、従業員一人当たりの設備等の保有状況を示す。一般に、この指標が高いと、生産現場等における機械化が進んでいることを示す。

次に、設備以外への投資行動等を確認する。第2-1-8図は、2023年度の中小企業の労働生産性%タイル別に、一社当たり研究開発費、従業員一人当たり能力開発費、一社当たり直接輸出額を見たものである。これを見ると、労働生産性が高い企業群は、研究開発費、従業員の能力開発費、直接輸出額が大きい傾向にあることが分かる⁷。

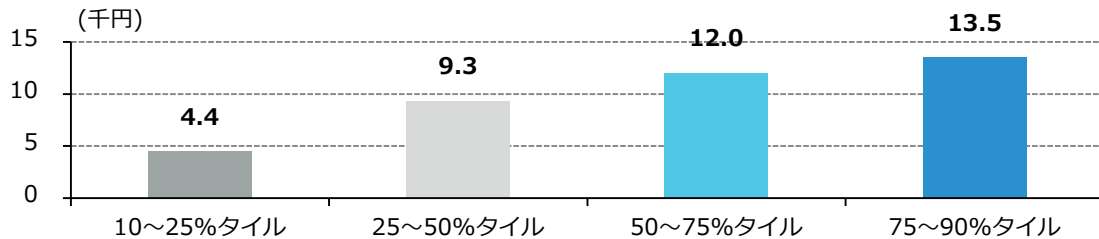
<第2-1-8図>

一社当たり研究開発費、従業員一人当たり能力開発費、一社当たり直接輸出額（中小企業、2023年度の労働生産性%タイル別）

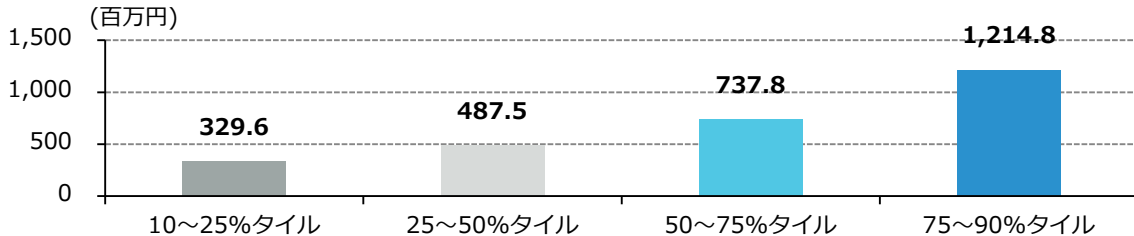
(1) 一社当たり研究開発費



(2) 従業員一人当たり能力開発費



(3) 一社当たり直接輸出額



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2024年調査（2023年度実績））再編加工

(注) 1. 中小企業のカテゴリは、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数。付加価値額 = 売上高 - 営業費用・売上原価 - 営業費用・販売費及び一般管理費 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。

3. 「労働生産性%タイル」の詳細については、第2-1-3図の脚注を参照。外れ値を除くため、最小値近傍の0~10%タイル、最大値近傍の90~100%タイルは表示していない。

4. グラフの色分けについては、第2-1-3図と同様。

5. それぞれのタイルに属する企業の平均値を算出。

6. ここでの研究開発費とは、「自社研究開発費」と「委託研究開発費」の合計。

7. ここでの能力開発費とは、講師・指導員経費、教材費、外部施設使用料、研修参加費及び研修委託費、大学への派遣・留学関連費用、大学・大学院等への自費留学にあたっての授業料の助成等を指す。

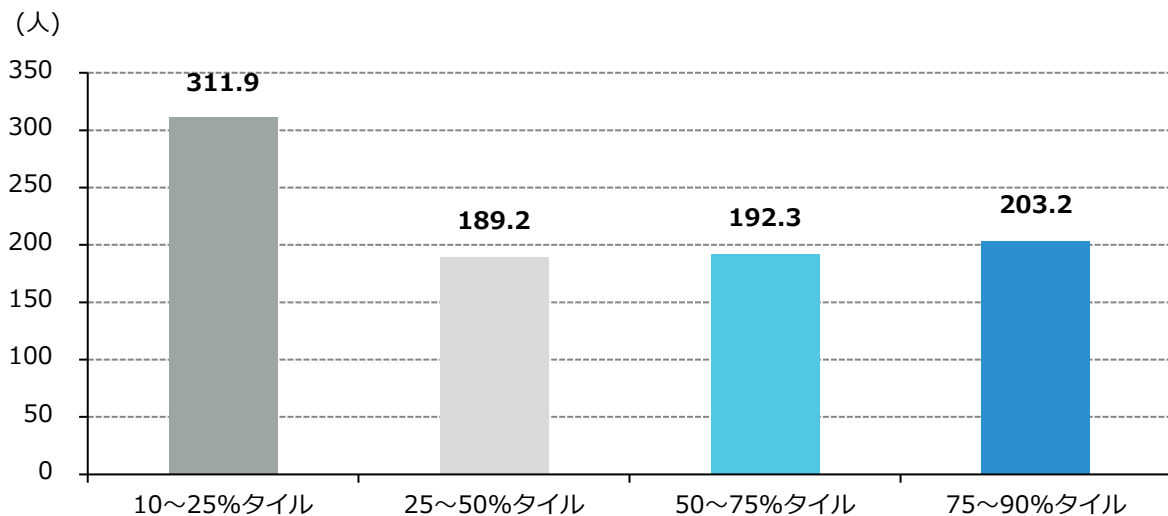
8. ここでの直接輸出額とは、自社名義で通関手続きを行ったモノの輸出額を指す。

⁷ 森川（2018a）、Morikawa（2021）では、経済産業省「企業活動基本調査」の能力開発費を用いた分析を行い、教育訓練投資は、企業の生産性に対して正の寄与をしていることを指摘している。

最後に従業者数について確認する。第2-1-9図は、2023年度の中小企業の労働生産性%タイル別に、一社当たり従業者数を見たものである。これを見ると、労働生産性が低い企業群が最も従業者数が多いことが見て取れる。このことから、労働生産性が高い企業群では、従業者規模は一概に大きいとはいえないことが示唆される。

<第2-1-9図>

一社当たり従業者数（中小企業、2023年度の労働生産性%タイル別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2024年調査（2023年度実績））再編加工

（注）1. 中小企業の種類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業者数。付加価値額 = 売上高 - 営業費用・売上原価 - 営業費用・販売費及び一般管理費 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。

3. 「労働生産性%タイル」の詳細については、第2-1-3図の脚注を参照。外れ値を除くため、最小値近傍の0~10%タイル、最大値近傍の90~100%タイルは表示していない。

4. グラフの色分けについては、第2-1-3図と同様。

5. それぞれのタイルに属する企業の平均値を算出。

【コラム 2-1-1 中小企業の時間当たり労働生産性の試算】

1. 分析の背景・目的

中小企業の労働生産性の分析に当たっては、付加価値額を労働者数で除した「一人当たり労働生産性」を用いることが多い。一方で、先行研究⁸でも指摘しているとおり、労働者数及び付加価値額が同じ企業であっても、例えば片方の企業では残業が多く、もう一方の企業ではほとんど残業がない場合のように、両者の総労働時間が異なる場合には、両者の労働生産性は異なる。したがって、中小企業の労働生産性を把握するに当たっては、一人当たり労働生産性に加え、付加価値額を総労働時間で除した「時間当たり労働生産性」を分析することも重要と考えられる。

一方で、公的統計の調査項目には、一定の制約が存在することから、単一の公的統計を用いて時間当たり労働生産性を算出することは困難である。例えば、我が国における企業活動に関する主要な公的統計（総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」）では、労働者の労働時間を調査しておらず、また、労働及び雇用に関する主要な公的統計（総務省「労働力調査」、「就業構造基本調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、「賃金構造基本統計調査」）では、企業の付加価値額の算出に必要な情報を調査していない。

こうした状況を踏まえ、本コラムでは、一定の仮定を置くことを前提としつつ、中小企業の時間当たり労働生産性を可能な限り正確に明らかにすることを目的に、先行研究や様々なデータ取得の制約を確認した上で、複数の公的統計を用いて、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の算出を試みた。

2. 先行研究の紹介と中小企業の時間当たり労働生産性の試算方法の検討

一般的に、時間当たり労働生産性は以下の計算式で算出できる。

$$\text{時間当たり労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{総労働時間（全労働者の労働時間の総和）}$$

この点を踏まえ、まずは、時間当たり労働生産性に関する先行研究を確認しつつ、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の算出可能性を検討する。

先行研究①

（公財）日本生産性本部⁹では、内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を用いて、我が国全体における時間当たり名目労働生産性の推移を算出しており、その中で、2024年度は「現行基準のGDPをもとに計算で

⁸ 宮川（2018）

⁹ （公財）日本生産性本部（2025）

きる 1994 年度以降で最も高くなっている」と指摘している。本算出方法をベースに企業規模別に分解することを検討したが、「国民経済計算」は算出方法の特性上、企業規模別に再集計することはできず、また、「毎月勤労統計調査」については利用可能なデータの制約から企業規模別の再集計ができず、中小企業の時間当たり労働生産性を算出することは困難であった。

先行研究②

中小企業白書（2018）¹⁰では、経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の個票データを用いて、企業規模別、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算し、中小企業のそれが大企業より低いことを指摘している。なお、本算出方法で用いられている「企業活動基本調査」は、従業者数 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り、比較的規模の小さい中小企業が捕捉できていないことに加え、「建設業」、「運輸業、郵便業」といった業種が調査対象外である点については留意が必要である¹¹。また、同白書では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の個票データを用いて、中小企業における、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算しており、『「企業活動基本調査」の調査対象外となる規模の小さい企業の労働生産性が相対的に低い』ことを指摘している。

先行研究③

経済産業省¹²では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を用いて中小企業における、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算し、非製造業（小売業、宿泊業、飲食店）の時間当たり労働生産性は低い傾向にあることを指摘している。本算出方法では、「毎月勤労統計調査」において前述した制約が存在しており、労働時間について企業規模間の差異は考慮されていない点に留意が必要である。

このほか、付加価値額に総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」、財務省「法人企業統計調査」を用いることも検討できる。「経済センサス - 活動調査」は5年に1度の調査となっており毎年の推移を示せないことに留意が必要である。また、「法人企業統計調査」は利用可能なデータに制約があり、中小企業基本法に基づく中小企業の資本金規模に即した付加価値額の再集計が困難であった。

¹⁰ 2018 年版中小企業白書第 1 部第 3 章。

¹¹ 2025 年版中小企業白書付属統計資料 1 表（産業別規模別企業数）では、2021 年 6 月時点の「建設業」、「運輸業、郵便業」の中小企業数は、全体の中小企業数（非一次産業）の約 14.6% を占める。

¹² 経済産業省（2021）

このように、先行研究等を確認すると、複数の公的統計を用いることで、中小企業の時間当たり労働生産性を試算できる可能性がある一方で、それぞれの公的統計におけるデータの制約に留意する必要があることが確認できた。

3. 分析の概要

前述の算出方法や留意点、統計データの制約を踏まえ、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の試算に当たって使用する統計の検討を行った。

付加価値額（分子）については、中小企業庁「中小企業実態基本調査」のデータを採用することとした。①「経済センサス - 活動調査」とは異なり、毎年の推移を示せること、②「企業活動基本調査」とは異なり、幅広い規模・業種を調査対象としていること、③「法人企業統計調査」とは異なり、中小企業基本法の定義に基づく中小企業の実態に近い付加価値額を算出可能であることから、当該統計を用いることとした。

総労働時間（分母）については、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」のデータを採用することとした。「毎月勤労統計調査」ではデータの制約上、企業規模別の再集計ができなかったが、「賃金構造基本統計調査」では、個票データを用いて企業規模別の再集計が可能であったことから、当該統計を用いることとした。

なお、本分析は複数の公的統計を用いて試算したものであり、統計間の定義等を可能な限り近づけたものの、両者を完全に一致させることは困難なため、分析結果については含みをもって確認する必要があることに留意されたい。

本分析で用いる定義は以下のとおり。

【分子（付加価値額）】	中小企業庁「中小企業実態基本調査」
規模	・ 中小企業基本法に基づく中小企業のうち、従業員数6人以上の法人企業。
業種	・ 中小企業実態基本調査が対象としている全業種。 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）
付加価値額	・ 2021年度～2024年度 付加価値額＝営業利益＋（売上原価のうち労務費、動産・不動産賃借料、減価償却費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、動産・不動産賃借料、減価償却費、租税公課） （2024年度は速報値（2026年2月26日公表）を使用） ・ 2015年度～2020年度 付加価値額＝営業利益＋（売上原価のうち労務費、減価償却費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、租税公課）

【分母（総労働時間）】	厚生労働省「賃金構造基本統計調査」 中小企業庁「中小企業実態基本調査」
規模	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金構造基本統計調査 卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）については企業全体の常用労働者数が5～99人以下の企業。 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業については企業全体の常用労働者数が5～299人以下の企業。 ・中小企業実態基本調査 分子（付加価値額）の定義と同様。
業種	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金構造基本統計調査及び中小企業実態基本調査 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）
総労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・賃金構造基本統計調査で全体及び業種別の労働者一人当たり平均年間労働時間（年間労働時間÷労働者数）を算出し、これに中小企業実態基本調査の全体及び業種別の労働者数を乗じることによって算出。両統計の労働者数のかい離の補正を行っている。 ・賃金構造基本統計調査における「労働者」とは、「常用労働者」と「臨時労働者」を指す。「労働時間」とは、「所定内実労働時間数」と「超過実労働時間数」を指す。 ・中小企業実態基本調査における「労働者」とは、「常用雇用者」、「臨時雇用者」、「派遣従業者」を指す¹³。

4. 分析結果

ここからは、「3. 分析の概要」の定義に基づき統計データの個票等を用いて中小企業の時間当たり労働生産性を試算した結果を示す。

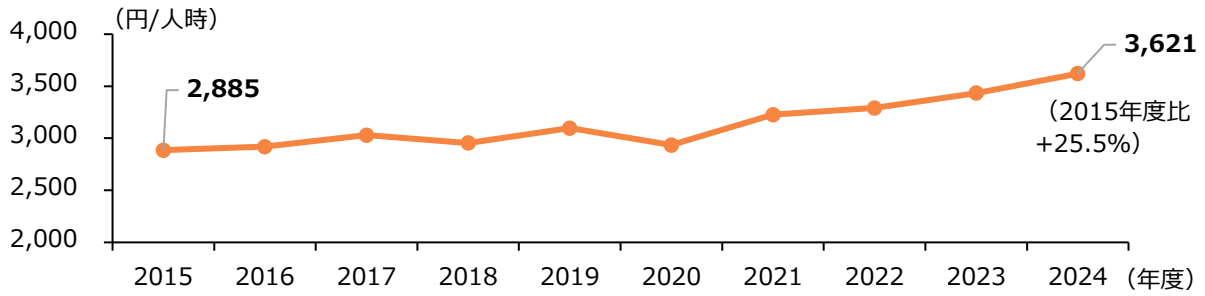
コラム 2-1-1①図は、直近10年間の中小企業の時間当たり労働生産性の推移を見たものである。前述のとおり、中小企業の一人当たり労働生産性は、おおむね横ばいの傾向で推移しているが¹⁴、時間当たり労働生産性で見ると、直近10年間において上昇傾向で推移していることが見て取れる。2015年度と比較して、2024年度では、25.5%上昇していることが分かる¹⁵。

¹³ 出向役員を含むため、「他社からの出向従業者」を除いて算出している。

¹⁴ 本書第2部第1章第2-1-1図「労働生産性の推移（企業規模別、減価償却費含む）」を参照。

¹⁵ 本書「本文を読む前に（凡例）」で示しているとおり、名目値を用いていることに留意する必要がある。

＜コラム 2-1-1①図 中小企業における時間当たり労働生産性の推移＞

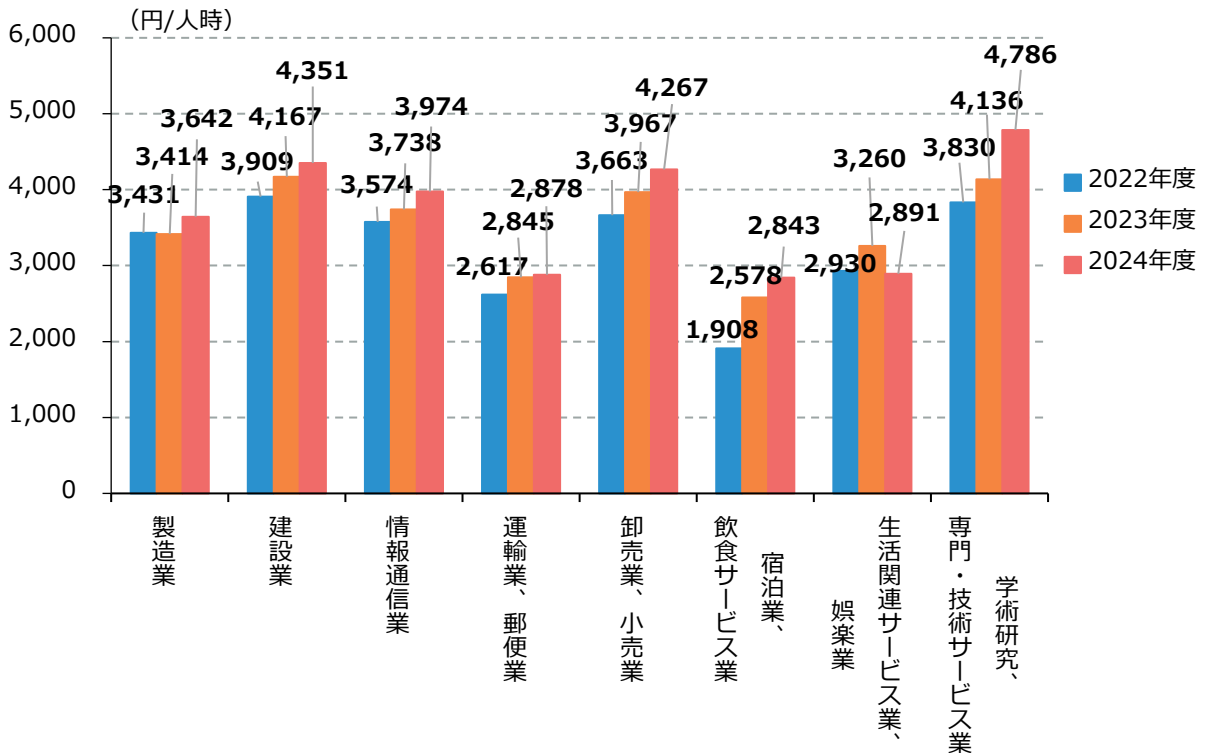


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 「時間当たり労働生産性」の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に、業種別に中小企業の時間当たり労働生産性の推移を見ると、直近3年間では多くの業種において上昇傾向で推移しており、とりわけ「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」において、伸びが大きいことが見て取れる（コラム 2-1-1②図）。

＜コラム 2-1-1②図 中小企業における時間当たり労働生産性の推移（業種別）＞

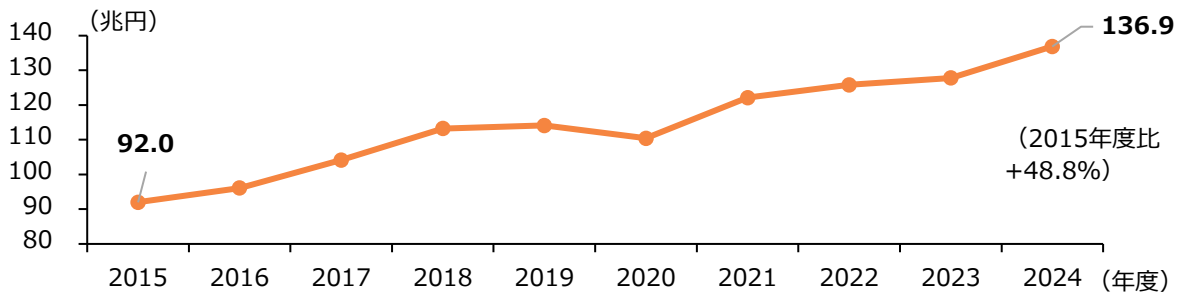


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 「時間当たり労働生産性」の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に、これらの結果の要因を分析していく。まず、分子の付加価値額について、中小企業における推移を見ると、増加傾向にあることが分かる。また、一社当たりの付加価値額を見ると、2020年度以降、増加傾向にあることが分かる（コラム2-1-1③、④図）。

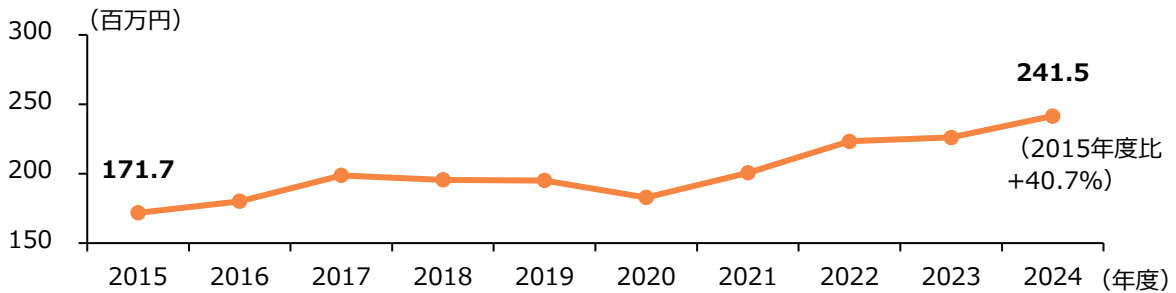
<コラム2-1-1③図 中小企業の付加価値額の推移>



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 中小企業の付加価値額の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

<コラム2-1-1④図 中小企業の一社当たり付加価値額の推移>

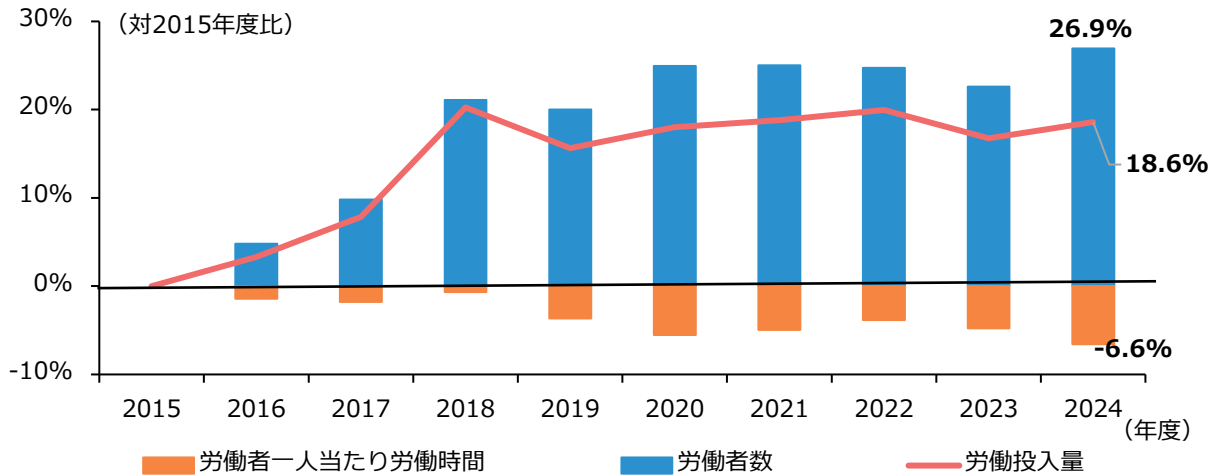


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 中小企業の付加価値額の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に分母の労働投入量（総労働時間）について確認する（コラム2-1-1⑤図）。労働者数は2015年度～2018年度にかけて増加傾向にあり、その後横ばいで推移している。一方で、労働者一人当たりの労働時間は2019年度以降、長期的には減少傾向にあることが分かる。その結果、これらを掛け合わせた労働投入量（総労働時間）は2015年度～2018年度にかけて増加傾向にあり、その後横ばいで推移しているが、先に示した付加価値額の増加率を下回っていることが分かる。

＜コラム 2-1-1⑤図 中小企業の労働投入量変化の要因分解＞



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 中小企業の労働投入量（総労働時間）の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

ここまでの分析を踏まえると、直近10年間で、中小企業の時間当たり労働生産性が上昇傾向で推移している要因は、労働投入量（総労働時間）の増加を上回るペースで付加価値額を増加させていることと考えられる。

5. まとめ

本コラムでは、一定の仮定を置き、中小企業の時間当たり労働生産性の推移を試算した。直近10年間では、中小企業の時間当たり労働生産性は、一人当たり労働生産性に比べて上昇傾向にあることが分かった。あわせて、その要因を分析したところ、中小企業は労働投入量（総労働時間）の増加を上回るペースで付加価値額を増加させている様子が見て取れた。



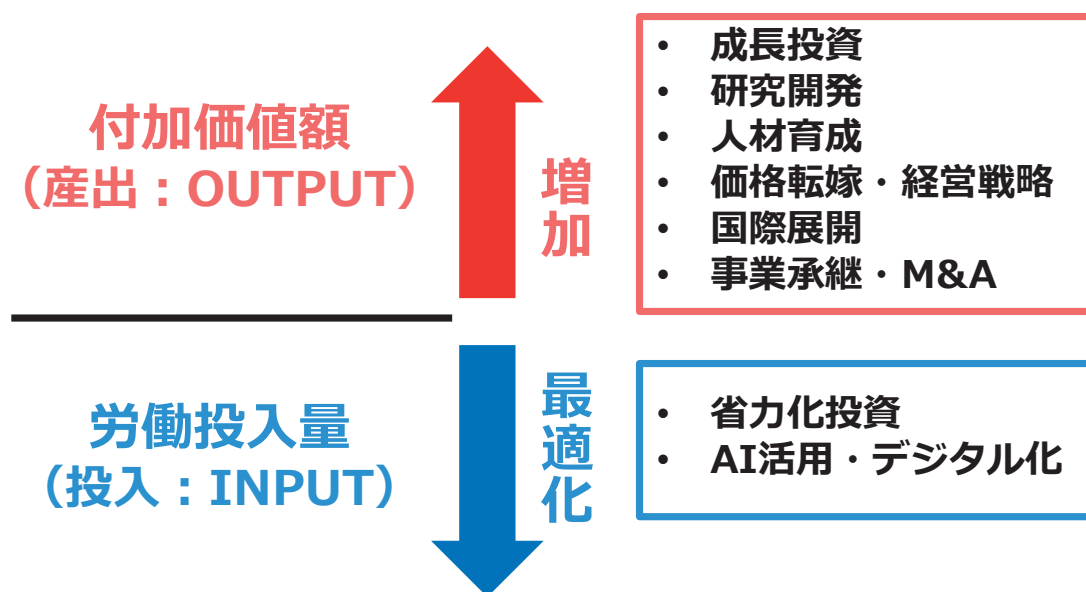
第2章 中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組

第2部第1章では、中小企業の中にも大企業と遜色ない労働生産性を有する企業が一定数存在すること、また、これらの企業においては成長に向けた取組が活発に行われていることが明らかになった。本部冒頭で述べたとおり、物価上昇や人手不足が進む中、中小企業においては、リスクを恐れず事業構造・組織構造を組み替える取組を行い、「稼ぐ力」を高めていくことが重要である。

本章では、これまで示した労働生産性が高い企業の特徴を踏まえた上で、「稼ぐ力」を高めるためにはどのような取組が有効であるのかという観点で分析を進める。具体的には、労働生産性の上昇要因を、付加価値額の増加（分子）と、労働投入量の最適化（分母）に分解し、それぞれの要素に寄与する重要な取組について、中小企業を対象としたアンケート「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」等を用いた分析を行う。

<第2-2-1図>

労働生産性の要素と重要な取組



第1節 付加価値額の増加

前図で示したとおり、労働生産性を向上させる方法は、分子の付加価値額を増加させるか、分母の労働投入量を最適化させるかの2つであり、いずれの取組も重要である。そこで、本節ではまず、付加価値額を増加させるための取組として、成長投資、研究開発、人材育成、価格転嫁・経営戦略、国際展開、事業承継・M&Aに焦点を当て、その取組状況や効果について確認していく。

1. 成長投資

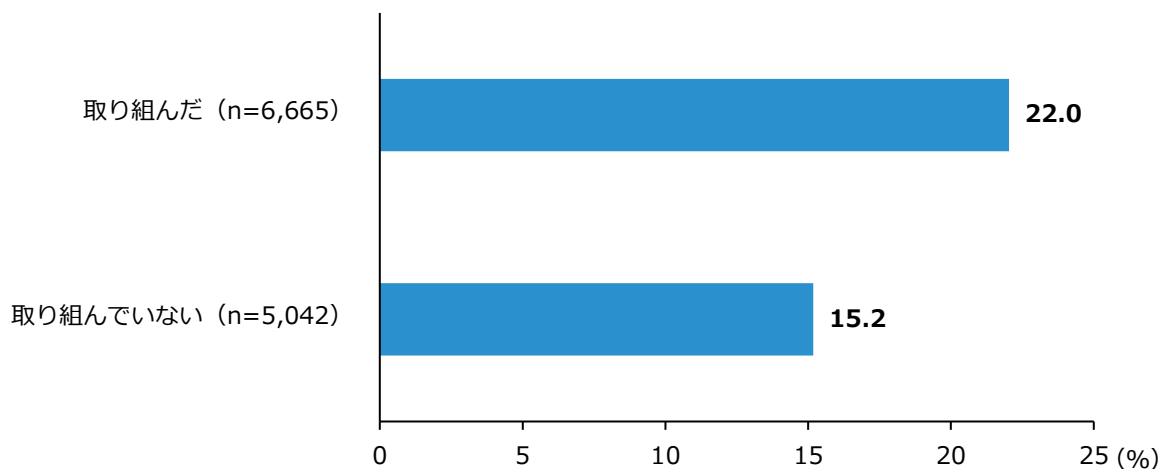
本項では、付加価値額を増加させる取組として、成長投資について確認していく。ここでは、「成長投資」を「成長に向けた設備投資¹⁶」と「成長に向けたAI活用¹⁷」に分けて分析する。

① 成長に向けた設備投資

まず、成長に向けた設備投資について確認する。先行研究¹⁸で、大型の設備投資を実施した企業は、そうでない企業と比較して、売上高や生産性を向上させていると指摘しているように、設備投資は企業の成長にとって重要な取組である。第2-2-2図は、成長に向けた設備投資の取組状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、成長に向けた設備投資に取り組むことが、付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-2図>

付加価値額の変化率（成長に向けた設備投資の取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。
 2. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費
 3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

¹⁶ 本章における「成長に向けた設備投資」とは、生産能力の拡大や新事業への進出等、売上高を増加させるために行った設備の新設・増強のことを指し、ITツールやAI（人工知能）の活用は除く。

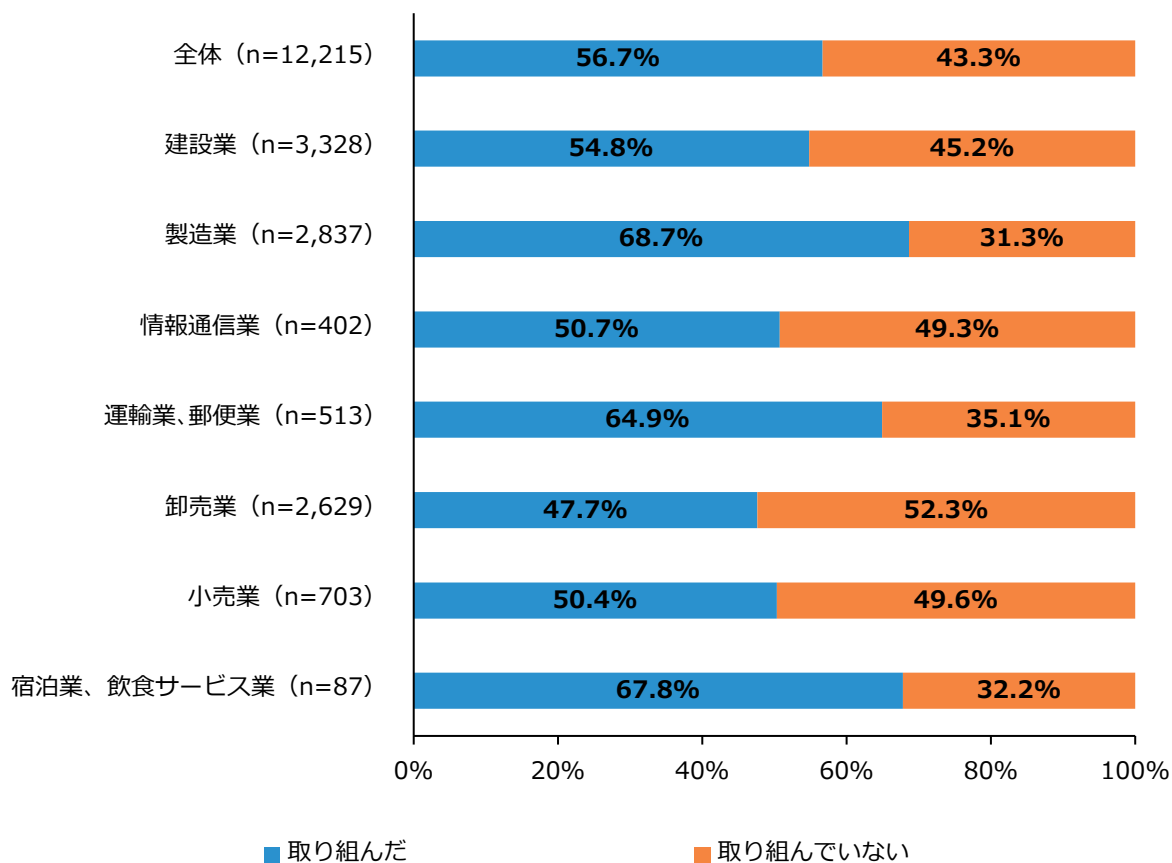
¹⁷ 本章における「成長に向けたAI活用」とは、売上高を増加させるために、従前は自社のみではできなかった、又は、十分ではなかった業務について、AI（人工知能）を活用して行うことを指す。

¹⁸ 田中・宮川（2009）

第2-2-3図は、業種別に、成長に向けた設備投資の取組状況を確認したものである。これを見ると、「取り組んだ」と回答した割合が最も高い業種は「製造業」であり、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」と続いていることが分かる。

<第2-2-3図>

成長に向けた設備投資の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

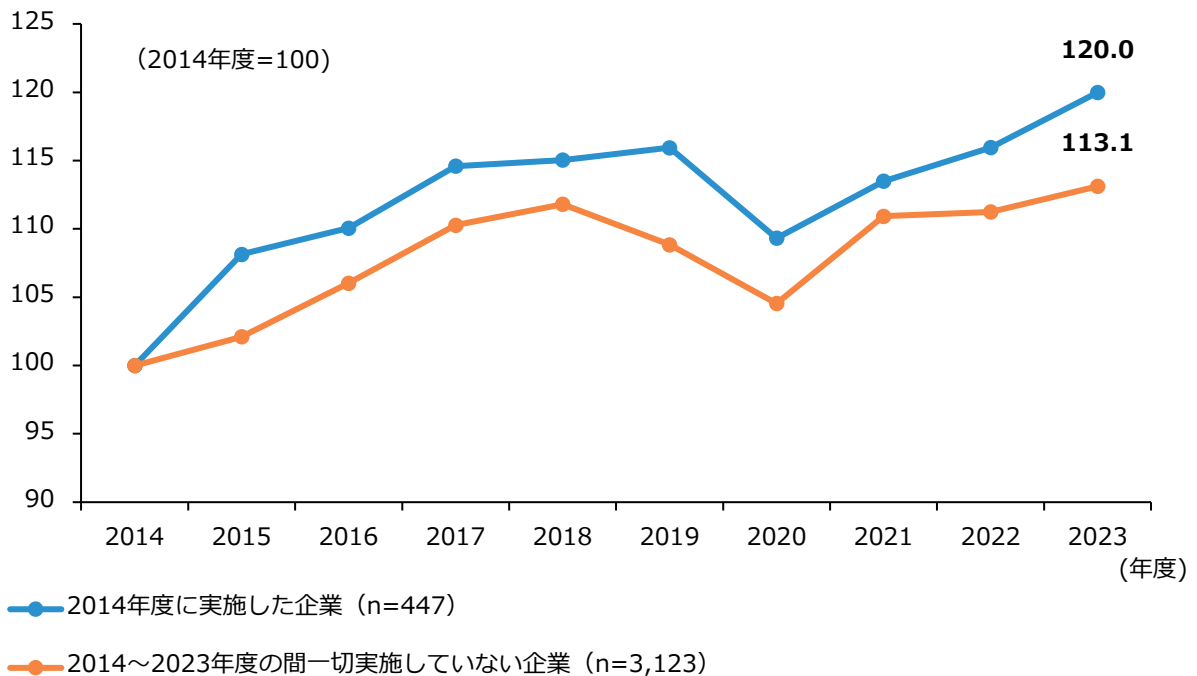
(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。

2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

前図で成長に向けた設備投資に「取り組んだ」と回答した割合が最も高かった「製造業」について、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付加価値額の推移を確認した（第2-2-4図）。これを見ると、「2014年度に実施した企業」は、設備投資実施以降で付加価値額が増加しており、「2014～2023年度の間一切実施していない企業」と比べて、高い水準で推移していることが分かる。その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、設備投資の実施が付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-4図>

付加価値額の推移（設備投資の実施有無別、製造業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. 企業活動基本調査の2015年調査（2014年度実績）から2024年調査（2023年度実績）まで連続して回答している企業のうち、10年連続で中小企業基本法による中小企業の定義に該当し、かつ2014年度実績の業種大分類が「製造業」である企業のみを抽出している。

2. ここでの「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%より大きい場合を指す。

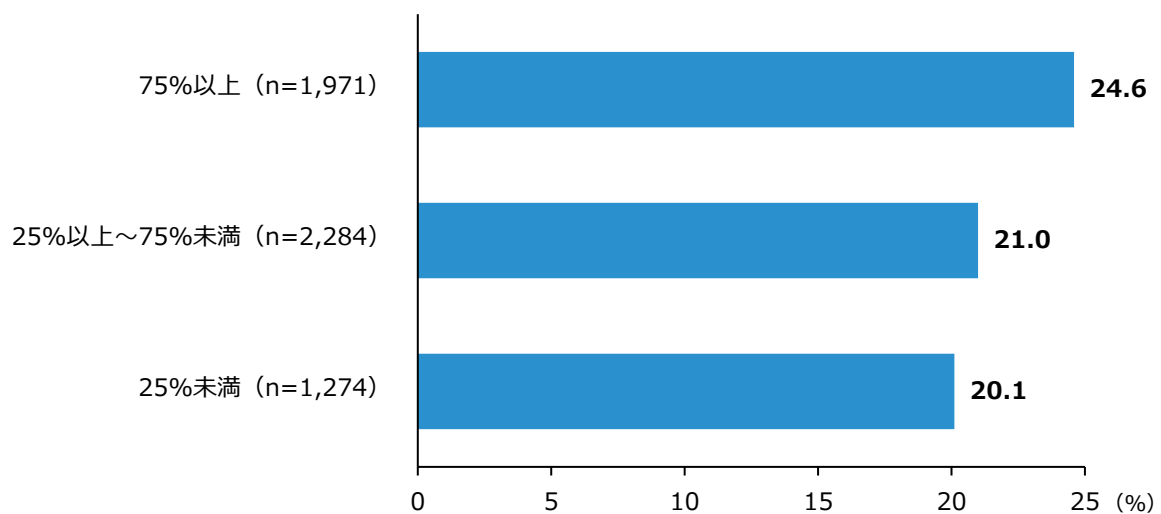
3. 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率を見たもの。

4. 付加価値額 = 売上高 - 営業費用・売上原価 - 営業費用・販売費及び一般管理費 + 給与総額 + 減価償却費 + 福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課

単に設備投資を実施するだけでなく、投資した設備を有効活用し、設備稼働率を高めていくことも重要である。第2-2-5図は、足下の設備稼働率別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、設備稼働率が高い事業者は、設備稼働率が低い事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、設備稼働率の向上が、設備投資の効果を高め、付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-5図>

付加価値額の変化率（設備稼働率別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。

3. 設備稼働率について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者は除く。

4. 設備稼働率＝足下の1日当たり平均稼働時間÷1日当たりの稼働可能な総時間×100

5. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

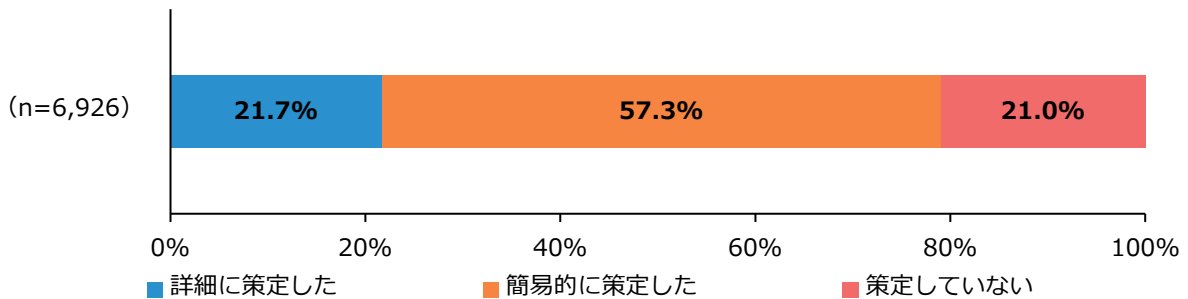
6. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

第2-2-6図は、成長に向けた設備投資に取り組んだ事業者に対して、設備投資前に行った取組を確認したものである。これを見ると、収支計画策定状況については、「詳細に策定した」、「簡易的に策定した」と回答した事業者の合計が約8割を占めていることが分かる。また、業務プロセス見直し状況について、「取り組んだ」と回答した事業者が約7割を占めていることも見て取れる。

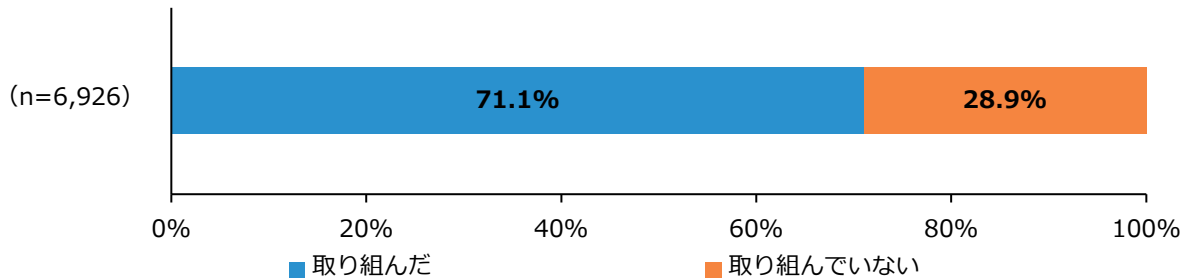
<第2-2-6図>

成長に向けた設備投資前の取組状況

(1) 収支計画策定



(2) 業務プロセス見直し



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。

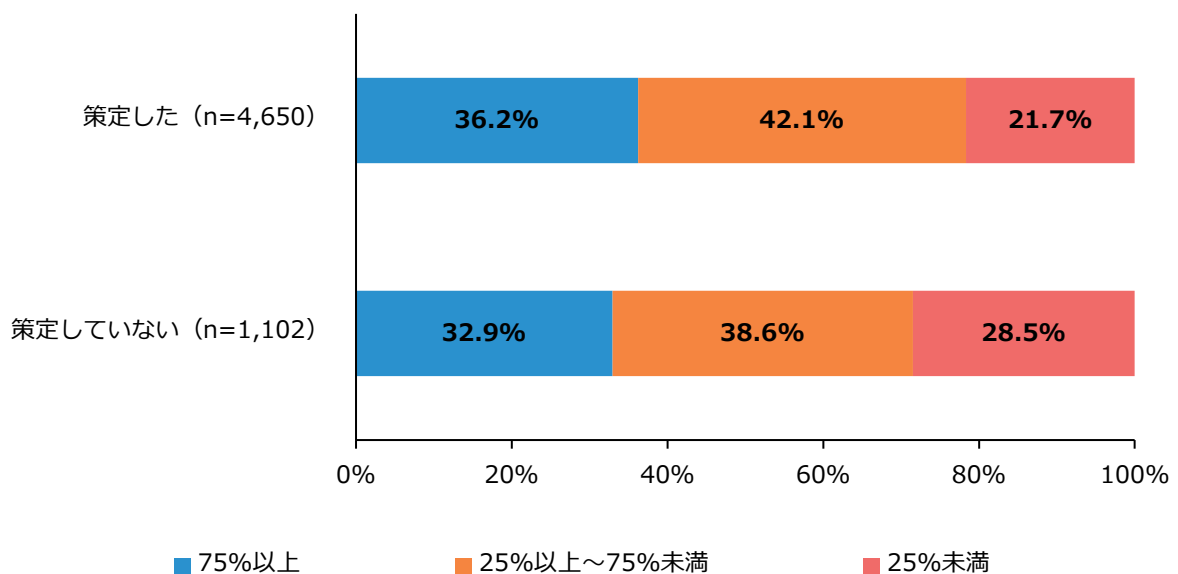
3. 設備投資前の業務プロセス見直しについて、「取り組んだ」は、「大いに取り組んだ」、「ある程度取り組んだ」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

4. ここでの「業務プロセス見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、業務の改善策を検討・実行する一連の取組を指す。

次に、設備投資前に収支計画の策定や業務プロセス見直しに取り組むことが、設備稼働率に与える効果を確認していく。第2-2-7図は、成長に向けた設備投資前の収支計画策定状況別に、足下の設備稼働率を確認したものである。これを見ると、「策定した」と回答した事業者は、「策定していない」と回答した事業者と比べて、設備稼働率が高い傾向にあることが分かる。設備投資を実施する前に収支計画を策定することが、設備稼働率の向上につながる可能性がある。

<第2-2-7図>

設備稼働率（収支計画策定状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。

3. 設備投資前の収支計画策定状況について、「策定した」は、「詳細に策定した」、「簡易的に策定した」と回答した事業者の合計。

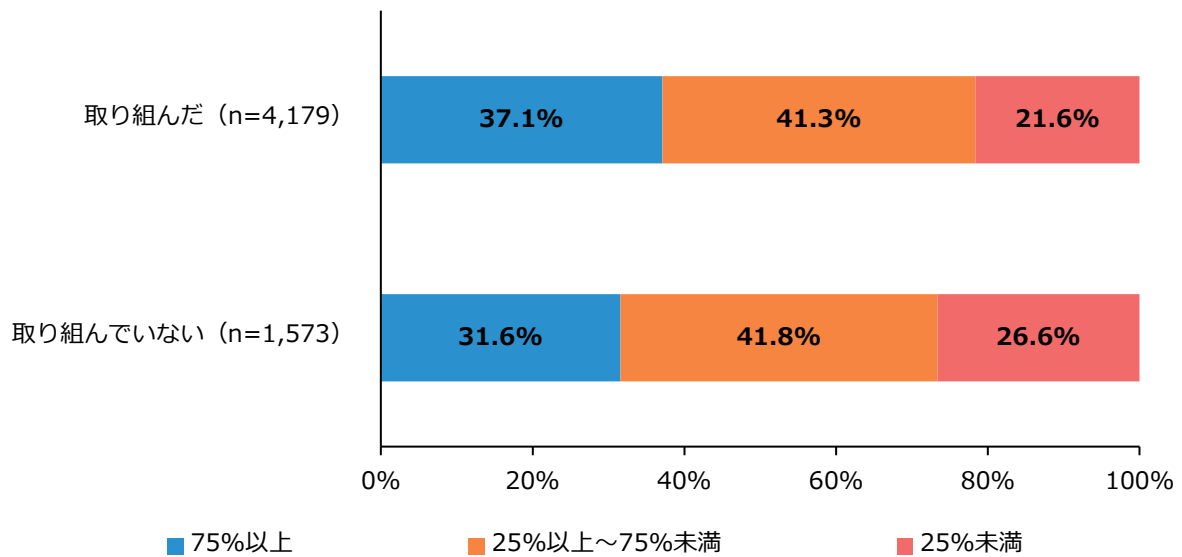
4. 設備稼働率について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者は除く。

5. 設備稼働率 = 足下の1日当たり平均稼働時間 ÷ 1日当たりの稼働可能な総時間 × 100

第2-2-8図は、成長に向けた設備投資前の業務プロセス見直し状況別に、足下の設備稼働率を確認したものである。これを見ると、業務プロセスの見直しに「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比較して、設備稼働率が高い傾向にあることが分かる。設備投資を実施する前に業務プロセス見直しに取り組むことが、設備稼働率の向上につながる可能性がある。

<第2-2-8図>

設備稼働率（業務プロセス見直し状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。

3. 設備投資前の業務プロセス見直しについて、「取り組んだ」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」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

4. ここでの「業務プロセス見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、業務の改善策を検討・実行する一連の取組を指す。

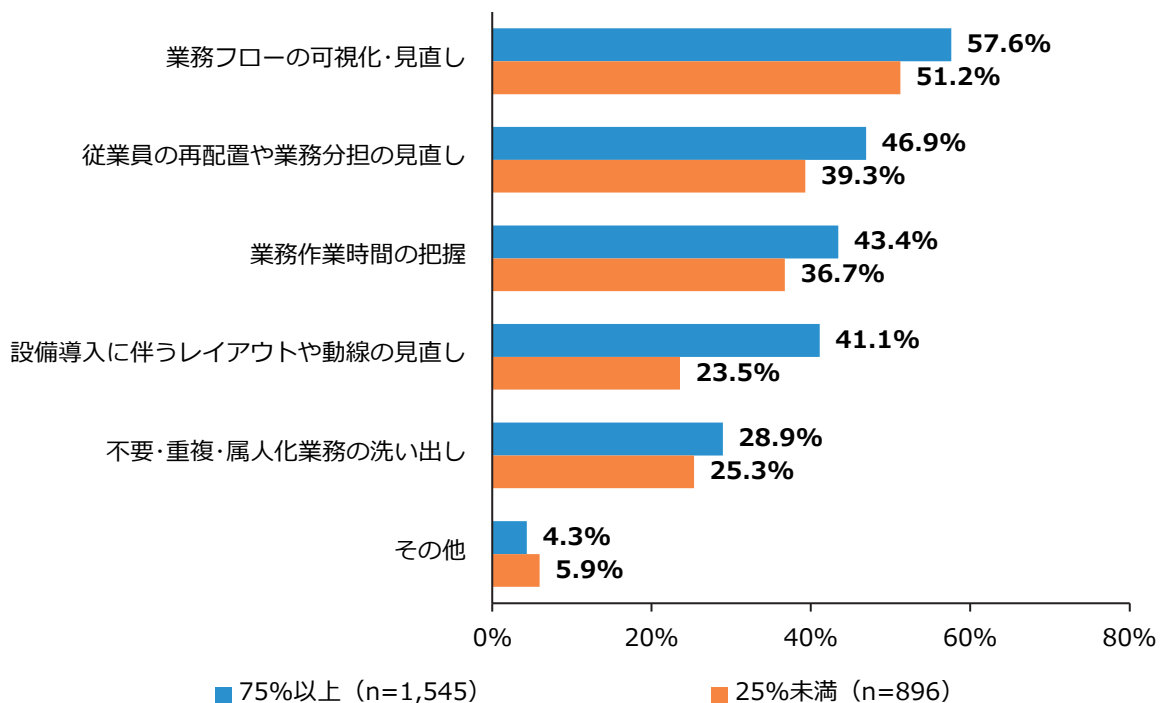
5. 設備稼働率について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者は除く。

6. 設備稼働率＝足下の1日当たり平均稼働時間÷1日当たりの稼働可能な総時間×100

第2-2-9図は、足下の設備稼働率別に、成長に向けた設備投資前の業務プロセス見直しの具体的内容を確認したものである。これを見ると、設備稼働率に関わらず「業務フローの可視化・見直し」と回答した割合が最も高く、「従業員の再配置や業務分担の見直し」、「業務作業時間の把握」と続いていることが分かる。また、設備稼働率「75%以上」の事業者は、「25%未満」の事業者と比べて、ほとんどの取組において回答割合が高いことも見て取れる。この調査結果から一概にはいえないが、これらの取組を実施することは、設備稼働率の向上につながる可能性が示唆される。

<第2-2-9図>

業務プロセス見直しの具体的内容（設備稼働率別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者のうち、成長に向けた設備投資前の業務プロセス見直しの取組状況について、「大いに取り組んだ」、「ある程度取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「業務プロセス見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、業務の改善策を検討・実行する一連の取組を指す。

3. 設備稼働率について、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」、「分からない」と回答した事業者は除く。

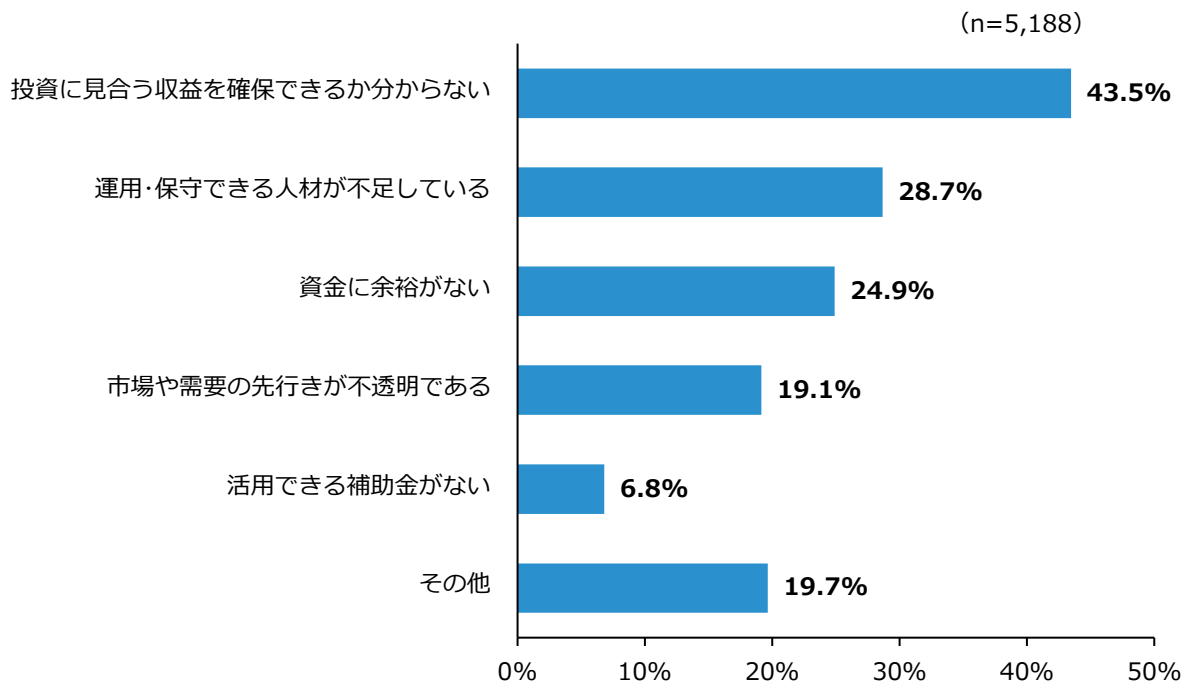
4. 設備稼働率＝足下の1日当たり平均稼働時間÷1日当たりの稼働可能な総時間×100

5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-10図は、2019年以降で成長に向けた設備投資に取り組んでいない事業者に対して、その理由を確認したものである。これを見ると、「投資に見合う収益を確保できるか分からない」と回答した割合が最も高く、次いで「運用・保守できる人材が不足している」、「資金に余裕がない」と続いている。

<第2-2-10図>

成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

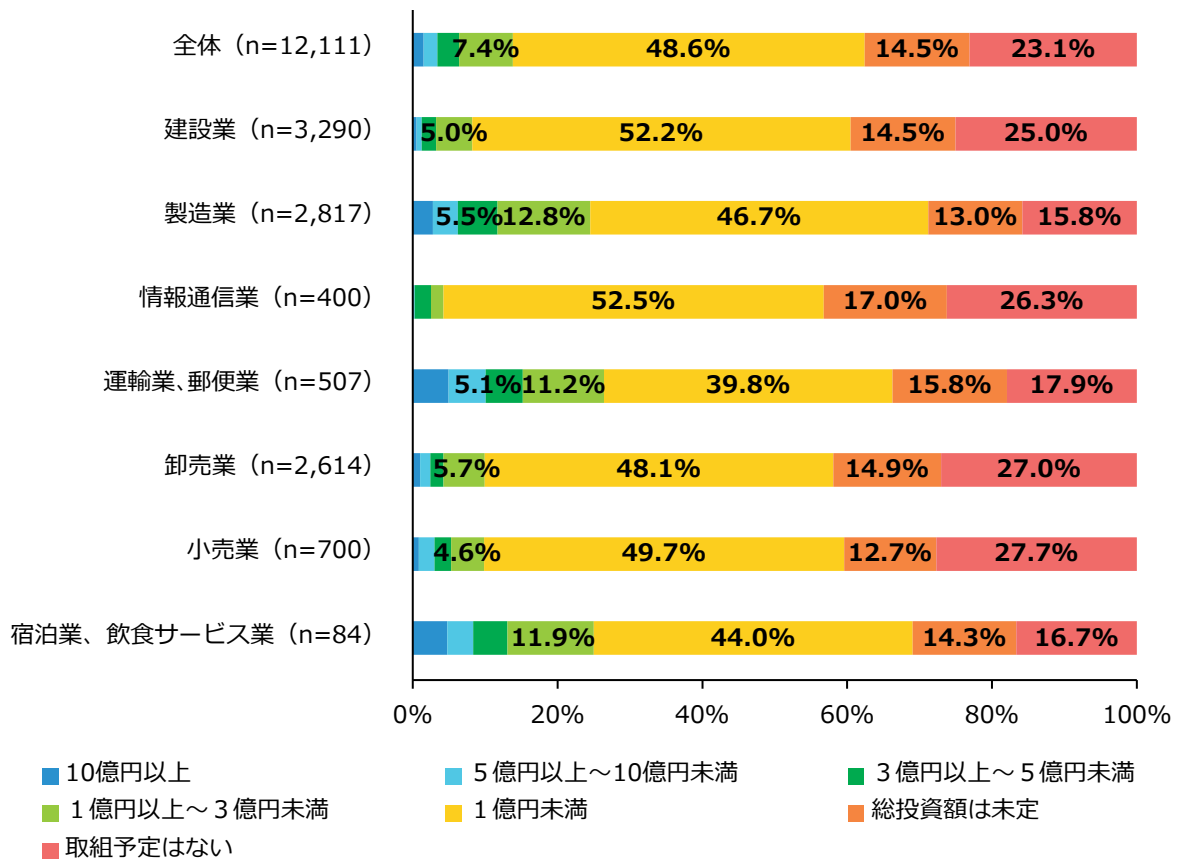
（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-11図は、業種別に、今後5年間における成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額について、確認したものである。これを見ると、「全体」では、約2割の事業者が「取組予定はない」と回答していることが分かる。また、業種別に見ると、成長に向けた設備投資を予定している割合が最も高い業種は、「製造業」で、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」と続いている。一方で、「取組予定はない」と回答している割合が高い業種は、「小売業」や「卸売業」、「情報通信業」であることも見て取れる。

<第2-2-11図>

成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

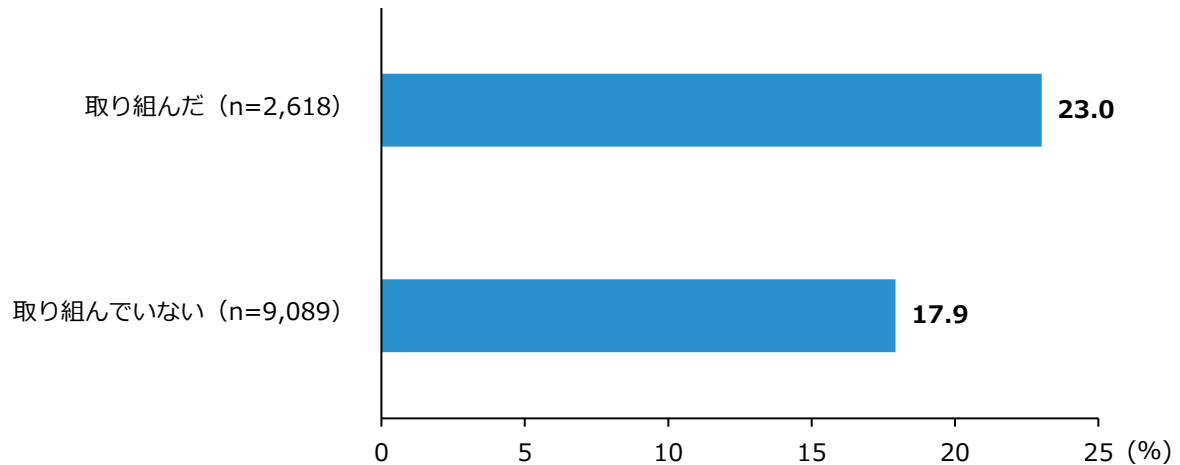
- (注) 1. 今後5年間における成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額について聞いたもの。
 2. 成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額について、「1億円未満」は、「8千万円以上～1億円未満」、「5千万円以上～8千万円未満」、「3千万円以上～5千万円未満」、「1千万円以上～3千万円未満」、「1千万円未満」と回答した事業者の合計。
 3. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

② 成長に向けたAI活用

ここからは、成長に向けたAI¹⁹活用について確認していく。先行研究²⁰では、生成AI等の技術は、人間の労働を補助し、生産性を向上させるとの指摘もあり、AIの活用は、新しい価値を創造し、中小企業の成長加速に資するものと考えられる。第2-2-12図は、成長に向けたAI活用の取組状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、成長に向けたAI活用に取り組むことが、付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-12図>

付加価値額の変化率（成長に向けたAI活用の取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の成長に向けたAI活用の取組状況について聞いたもの。ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。

2. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

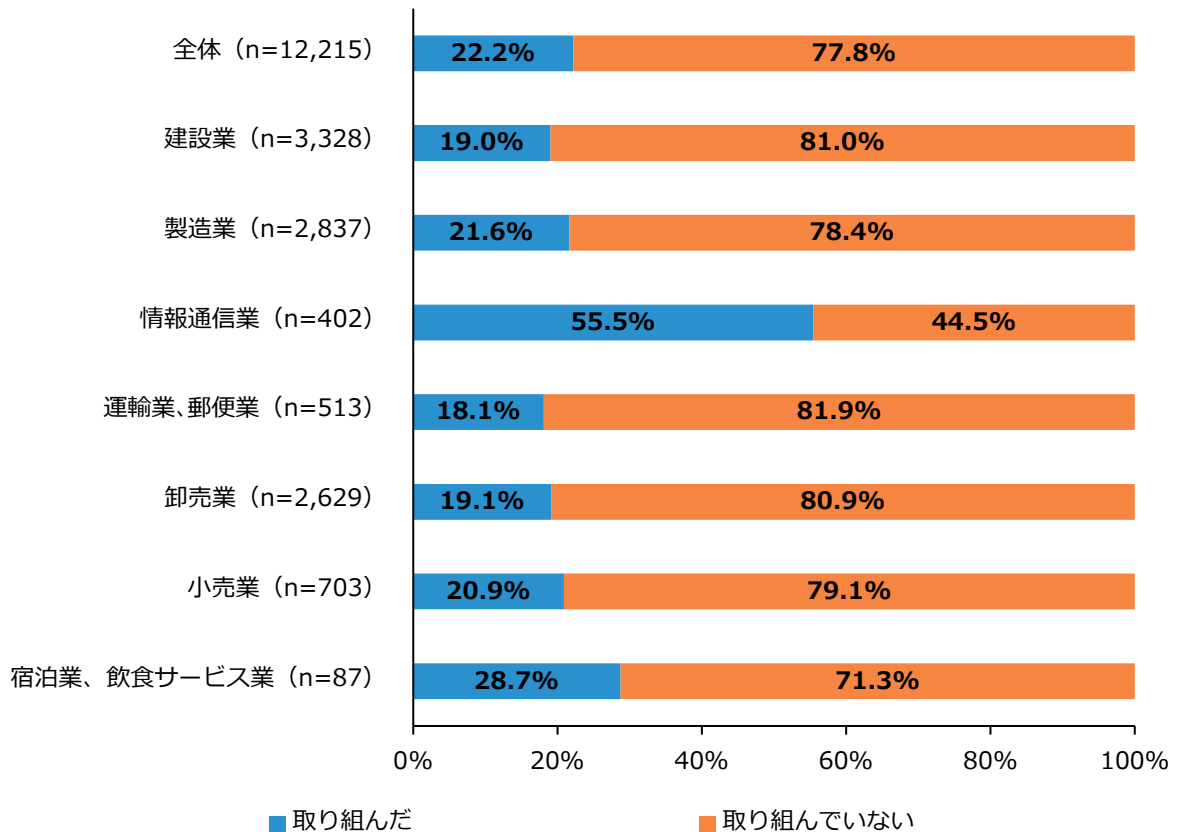
¹⁹ ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。

²⁰ 今井（2024）

第2-2-13図は、業種別に、成長に向けたAI活用の取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約2割の事業者が「取り組んだ」と回答していることが分かる。また、業種別に見ると、「取り組んだ」と回答した割合が最も高い業種は「情報通信業」であり、次いで「宿泊業、飲食サービス業」が続いている。

<第2-2-13図>

成長に向けたAI活用の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の成長に向けたAI活用の取組状況について聞いたもの。ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。
2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

ここまで、成長投資について、その取組状況と効果を確認した。

事例2-2-1では、思い切った大型設備投資を実施し、企業規模の拡大や、付加価値の向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例2-2-2では、多様な資金調達により設備投資を実現し、経営が安定化したことで、更なる設備投資計画を検討している企業の事例を紹介する。

事例2-2-3では、AIを活用することでパフォーマンスを向上させ、生産性を向上させている企業の事例を紹介する。

事例 2-2-1：有限会社いろは堂

「大型設備投資によって付加価値を生み、郷土料理の市場を拡大する老舗企業」

・所在地：長野県長野市 ・従業員数：130名 ・資本金：3,500万円 ・事業内容：食料品製造業

市場が拡大し成長のチャンスも、人材確保、生産能力に限界

長野県長野市の有限会社いろは堂は、長野県の郷土食「おやき」を製造・販売する企業である。創業100年を迎えた老舗である同社は、県内に6店舗を展開し、野沢菜やかぼちゃなど、近隣の契約農家等から仕入れた新鮮な野菜を使ったおやきを年間500万個販売する。家庭料理として始まったおやきだが、今では県内のコンビニエンスストアやスーパーで販売され、お土産やギフトとしての需要も生まれている。同社の伊藤拓宗社長は「おやきの認知度は年々高まっており、市場の拡大を見込んでいた」と語り、事業成長のチャンスであったが、同社は生産能力に課題を抱えていた。本店工場は同市中心部から離れた中山間地域に所在していることから、人材確保が難しくなっており、さらに、本店工場の生産能力は上限に達し、また手狭であったことから設備の増設も困難な状況であった。伊藤社長は、チャンスをつかんで成長を遂げるため、生産能力の拡大を目指して新工場の設立を決断した。

年商の約2倍の投資で、店舗・カフェ併設新工場を建設、反響を呼び来店者が急増

当時専務取締役だった伊藤社長が投資計画を主導し、計画当時の年商の約2倍となる10億円の大規模な設備投資を実施。新工場「OYAKI FARM（おやきファーム）」を2022年に開業した。大規模な投資だったが、金融機関と投資計画のブラッシュアップを重ねるうちに、同社の事業性が評価され、資金調達のめども立ったと振り返る。新工場には大規模な生産ラインを設け、最新の生産設備を導入。生産能力は1.5倍に増強された。さらに、自動包餡機等の省力化設備を導入することで、製造工程における重い・熱いといった従業員の負担軽減を図るとともに、製造担当者と一緒に業務フローや動線を見直すことで業務の効率化も実現。また、「見せる工場」をコンセプトに、既存のおやきのイメージにとらわれない工場にすることを意識し、製造工程をガラス越しに見えるようにすることで、作り手が来場者の反応を見ることができるようになり、作り手のモチベーション向上につながったこともこだわりの一つである。また、伝統的な「本物志向」の本店工場との差別化も意識し、製造以外にもカフェやショップ、工場見学、おやき作り体験など様々なコンテンツをそろえ、幅広い世代に向けた「おやき文化の発信拠点」としての機能を持たせた。

プレゼンスが向上し、売上高・販路が拡大。ECや海外市場も視野に

新工場の開業により、従業員数は倍増し、直近2025年3月期の売上高は、新工場建設前の2022年3月期と比較して175%に増加。同社計画を上回る実績で推移している。想定を超える原材料価格高騰の影響を受けながらも、付加価値率を向上させ、かつ従業員の賃上げにも取り組んでいる。また、既存のおやきのイメージを覆す施設が反響を呼び、開業から1年で来場者は28万人を超え、おやき自体の知名度も上昇。他社から商品開発等の引き合いが急増し、大手セレクトショップとコラボしたTシャツやバンダナを制作するほか、クラフトビール醸造所とおやきを再利用したビールを開発するなど、新たな可能性に挑む。「『長野の伝統食』としてのおやきのみならず、地域や世代を超えた日常的に消費される商品として魅力を発信していくために、ECや海外輸出も含め様々な手法で市場を広げていきたい」と伊藤社長は語る。



伊藤拓宗社長



保存料・着色料不使用のおやき



「見せる工場」をコンセプトにした「OYAKI FARM」

事例 2-2-2：株式会社蒼天

「多様な資金調達により設備投資を実現し、経営を安定化させ成長を遂げる企業」

・所在地：山梨県山中湖村 ・従業員数：55名 ・資本金：990万円 ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

射出成形機の故障を機に設備投資を決断

山梨県山中湖村の株式会社蒼天は、ペットボトル飲料水の製造・販売を手掛ける企業である。ボトルの製造から販売までを自社で担う一貫体制を強みとしている。ボトルの製造は、原料となるレジン（直径2～3mmの粒状樹脂）を溶解し、射出成形機で試験管状のプリフォーム（中間基材）を成形する工程から始まる。その後、プリフォームを加熱し、高圧の空気を吹き込むことでボトル形状に成形する。2台体制で稼働していた射出成形機のうち1台が故障し、修理も不可能な状態となったことから、不足分のプリフォームを外部からの調達で補ったものの、コストは約15%増加し利益率を押し下げていた。萩原一宏社長は、思い切って最新鋭の射出成形機を導入し、生産性を高めるべきと決断。しかし、当時の同社は黒字経営を維持していたものの、キャッシュフローは潤沢とはいえ、金融機関との付き合いもほとんどなかったため、資金調達に課題を抱えていた。

多様な調達手段により、設備資金を確保

資金調達について税理士に相談したところ、東京中小企業投資育成株式会社（以下、「SBIC」）を紹介された。SBICは、中小企業の自己資本の充実と成長発展を長期的な安定株主として支援する政策実施機関である。SBICへ相談したところ、同社の安定的な収益力と将来性が認められ、2025年3月、SBICを引受先とする新株予約権付社債（メザニンファイナンス・融資と投資の間に位置付けられる金融手法）の発行によって資金を調達。新型の射出成形機の導入が実現した。さらに、SBICの出資は、資金面にとどまらない副次的な効果ももたらした。SBICの紹介で、スルガ銀行株式会社と株式会社日本政策金融公庫からの資金調達も実現。SBICの出資先であることが信用力の向上につながり、融資の呼び水となったという。また、同社は3社からの資金調達が契機に、中長期的な経営方針を定めた中期経営計画の策定に着手。萩原社長は、「これまで中期経営計画の策定ノウハウがなく、大まかな事業方針や営業目標しかなかったが、SBICや金融機関からの支援を得て、計画を形にすることができた」と振り返る。経営計画をベースにした毎月の経営会議には、SBICと金融機関に同席してもらい、第三者の目線から継続的に経営のアドバイスを受けている。

設備投資により生産性が向上。更なる事業拡大を目指す

新型の射出成形機の導入によって、プリフォームの生産能力は従来機と比較して約3割増加し、不良率も改善。営業利益を約4,000万円押し上げた。また、取引金融機関が提供するビジネスマッチングなどの支援を活用することで、販路開拓も進んだ。創業から15年、同社は右肩上がり売上高を増加させてきたが、今期からは中期経営計画に基づいて、更なる事業成長を目指す。SBICや金融機関との取引が開始したことで、ペットボトル飲料のラインアップ拡充を狙った新しい機械設備導入や、生産量拡大を見据えた工場新設といった大規模な設備投資計画が具体化しつつある。地元の水を活用した同社の製品は、山梨県山中湖村と忍野村のふるさと納税の返礼品に登録されていることもあり、「今後は、増産や商品群の拡充で経営基盤を固め、雇用の創出やふるさと納税を通じた地域貢献に、より一層力を入れていきたい」と萩原社長は語る。



萩原一宏社長



同社の飲料水



導入した射出成形機

事例 2-2-3：株式会社オプトサイエンス

「AI を活用することでパフォーマンスを向上させ生産性を向上させている企業」

・所在地：東京都新宿区 ・従業員数：33名 ・資本金：9,600万円 ・事業内容：機械器具卸売業

専門性の高い技術領域の膨大な英語資料を読み解く負担

東京都新宿区の株式会社オプトサイエンスは、大学や研究所、メーカーの開発部門を主な顧客とし、レーザーに関連した光学機器の輸入販売を行う商社である。同社は同業他社に比べて豊富な製品ラインアップを有しており、営業担当者が技術に詳しいこと、手厚いアフターサポート体制を強みとしている。一方で、取り扱う製品は最先端かつ専門性が高く、個別の技術解説書やマニュアルが用意されていない場合が多い。そのため、営業担当者は関連する海外論文や英語マニュアルを探して読み込み、自ら技術解説文書を作成する必要があった。また、広告出稿にも課題があった。同社は、業界専門誌へ年12回広告を掲載していたが、広告づくりには不慣れな営業担当者が、膨大な商品群から毎号の特集に適した製品を選び、適切なキャッチコピーを考えるのは容易ではなく、広告枠を有効に活用できていなかった。

生成AIをいち早く導入し、業務での活用を徐々に広げる

宍野吉虎社長は、2023年1月、対話型生成AIを初めて使用し衝撃を受けたという。日本企業においてもAI（人工知能）活用は必ず主流になると確信。同年、同社はいち早く生成AIを導入し、宍野社長自ら率先してあらゆる業務への活用を試みた。プロンプト（入力する指示や質問）の書き方について勉強会を開くなど、従業員が生成AIに触れる時間や環境も用意した。「人間に説明するように具体的に細かく指示をすることが重要。生成AIと対話を続けることで、従業員も適切なプロンプトが感覚的に理解できるようになった」と宍野社長は振り返る。その後、生成AIの回答精度が急激に進化すると、営業担当者の専門知識習得に活用した。世界中の論文を収集して要約させたり、英語マニュアルを翻訳させ、要点を抽出させたりといった営業担当者による活用が広がり、特に経験が少ない若手従業員の技術知識の補完につながっていった。また、課題であった広告作成にも応用。商品選定、キャッチコピーの作成、その選定理由や訴求ポイントなどを生成AIに出力させ、それを基に営業担当者が推敲、ブラッシュアップしていく方法を採用したことで、作業効率が劇的に向上。生成AIが示した情報の正確性については、必ずファクトチェックを行うことを徹底している。

営業担当者のパフォーマンスが向上。広告効果もアップ

これらの取組により、営業担当者はマニュアルがない製品でも詳細な説明が可能となり、同社の強みを更に高めることができている。営業担当者の業務負担は減り、「一人で悩む時間が減った」という声が聞かれるようになった。また、広告においても、営業担当者の負担を減らしながらレスポンスは平均で2倍以上に増加。以前は月平均5件程度だった広告からの問合せが、多い月には45件に達している。そのほか、足下、営業資料のたたき台づくり、翻訳、契約書チェック、請求書のファイル変換など、同社の様々な業務にAI活用が進んでいる。アフターサービスでは、機器の不具合の原因究明に生成AIによるコード解析を活用することで、トラブルシューティングの業務負担も大幅に減少しているという。「AIは様々な可能性があり、経営資源が限られる中小企業こそ、使わない手はない。まずは触ってみて慣れることが重要。当社が持続的に成長するためには、AIの存在は不可欠だと思っている。今後も様々な業務への活用を検討したい」と宍野社長は語る。



宍野吉虎社長



同社の豊富な製品ラインアップ



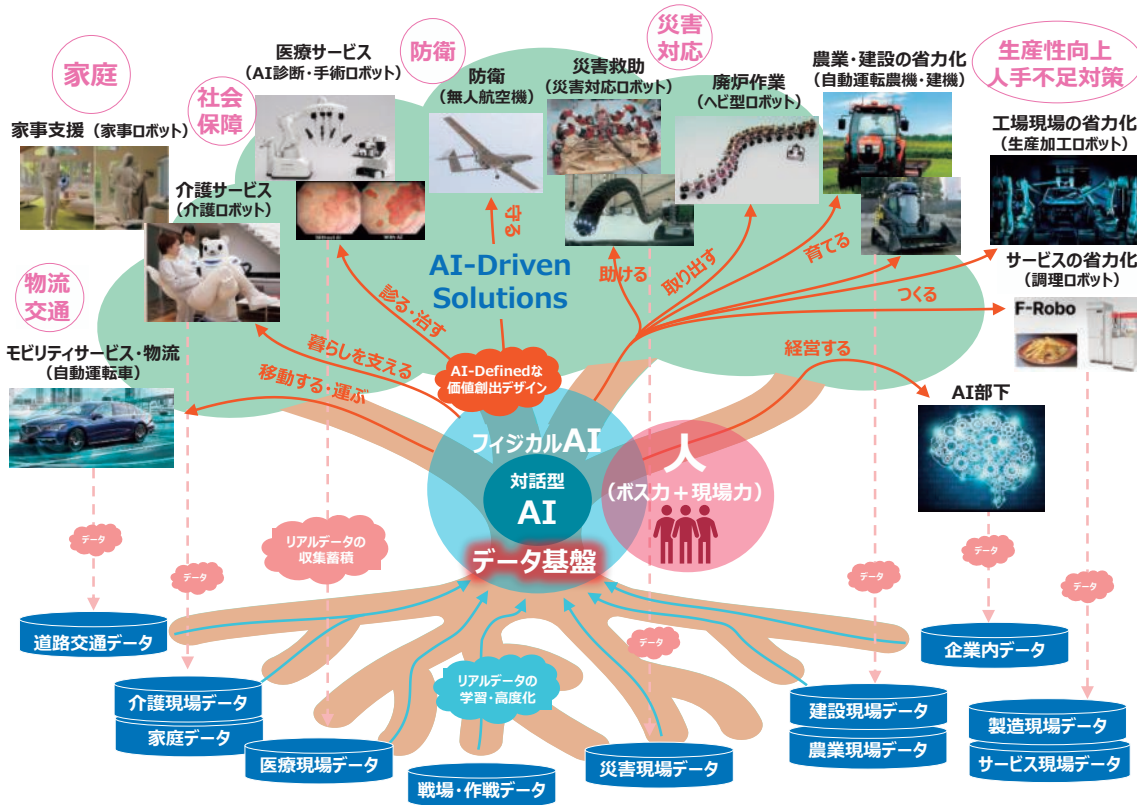
生成AIを活用した広告

【コラム 2-2-1 AXによる中小企業の飛躍的成長のチャンス】

1. AI トランスフォーメーション (AX) によるチャンス

我が国において「強い経済」の実現に向けた肝は、あらゆる産業分野におけるAI トランスフォーメーション²¹ (以下、「AX」という。) である。超高齢社会、多くの災害、世界に誇れる製造業の現場がある我が国においては、高齢者のヘルスケア、災害対応、製造現場で蓄積されたデータ、産業用ロボット等の技術基盤といった、日本の強みをいかして構築されるフィジカルAI が、AXを進めていく上での鍵となる。現場にAIをいち早く社会実装し、世界に先駆けて、フィジカルAI やロボットのデータ基盤を構築することで、日本の強みである現場力をいかして、世界をリードしていくチャンスが到来している。この意味で、我が国は世界でもまれなAXに適合した国であるといえる。

<コラム 2-2-1①図 AX の概念図>



資料：経済産業省「日本成長戦略会議（第3回）経済産業大臣発言補足資料」、2026年

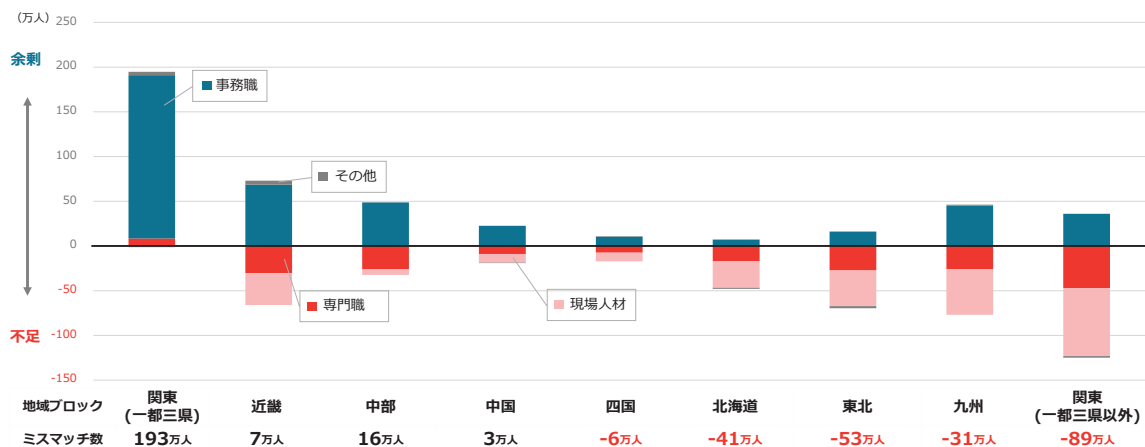
²¹ 内閣府「人工知能基本計画（令和7年12月23日閣議決定）」では、AI トランスフォーメーションについて、「AIを活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

2. 地方発 AX による強い地方経済の実現

AI 等の利活用が進展していく中、「2040 年の就業構造推計（改訂版）」（第 30 回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会）では、2040 年には全国で事務職が約 440 万人余剰、一都三県では事務職を中心に約 200 万人が余剰となる可能性を示唆しており、大企業が多く集積する東京圏を中心としてホワイトカラーが余剰となる可能性が指摘された。

他方で、中小企業は、一般的に、①経営者によるトップダウン的な意思決定がなされやすい、②小さな組織階層であるため意思決定が早い、といった特徴を持つことが多い。すなわち、中小企業において不足しがちな企画・事務・広報・会計といったホワイトカラーのスキルを AI により補完しつつ、AI が導く答えを経営者が判断し、スムーズに意思決定することができるという点で、中小企業は AX 変容力が高いといえる。また、中小企業の強みともいえる、リアルで新鮮な一次情報や、現場現業型の感情労働能力は、AI では代替されにくい付加価値であり、AX によりその強みを更に発揮できる可能性が広がる。

<コラム 2-2-1②図 地域別就業構造推計（地域別ミスマッチ×職種内訳）>



資料：経済産業省「第 30 回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 参考資料 2 2040 年の就業構造推計（改訂版）について」、2026 年

3. AX こそ、中小企業の成長・逆転の切り札

中小企業は、長らく人手不足をはじめとした様々な課題に直面してきた。しかし、地域に根ざし、現場現業型でスピード感を有する中小企業は、AX を加速させることで、人手不足を乗り越え、大企業を一気に追い抜く、いわゆるリープフロッグを実現する大きなチャンスを迎えているといえる。中小企業庁としても、中小企業の AX 推進に向けて、様々な対策を講じていく。

2. 研究開発

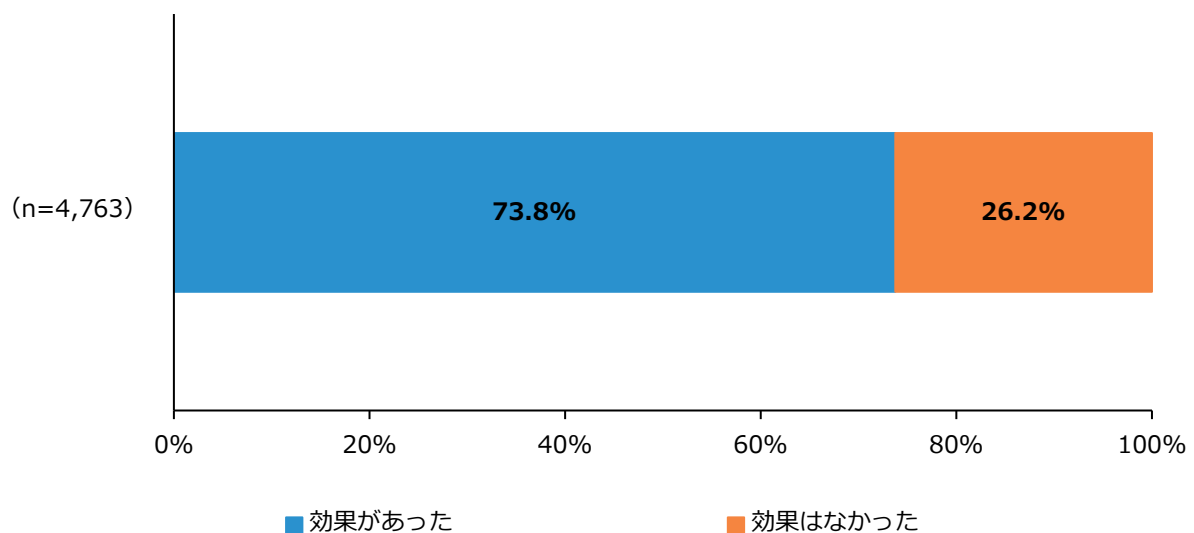
本項では、研究開発の取組状況と効果、研究開発における連携、知的財産の権利化について確認していく。先行研究²²でもその効果が示されているように、研究開発は、競合他社との差別化や販路拡大等につながることから、重要な取組である。

① 研究開発の取組状況と効果

まず、研究開発の効果について確認する。第 2-2-14 図は、研究開発に取り組んだ事業者に対して、付加価値創出への効果を確認したものである。これを見ると、7割以上の事業者が、付加価値創出に「効果があった」と回答していることが分かる。

<第 2-2-14 図>

研究開発の付加価値創出への効果



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降における研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの効果을及ぼしたと思うものについて聞いたもの。

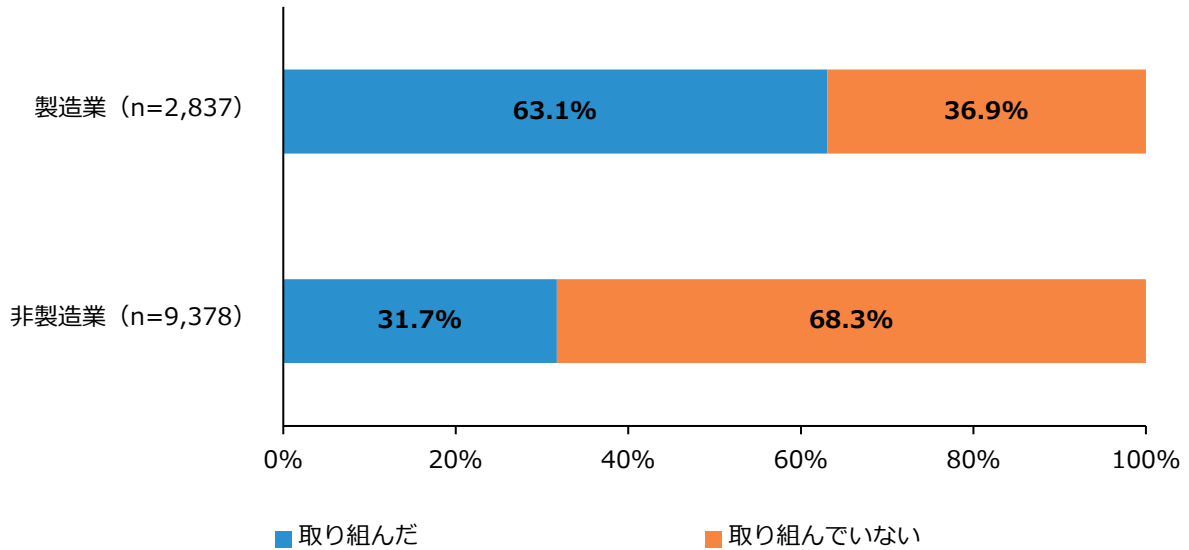
3. 研究開発の付加価値創出への効果について、「効果があった」は、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した事業者の合計。「効果はなかった」は、「あまり効果はなかった」、「ほとんど効果はなかった」と回答した事業者の合計。

²² 2023年版中小企業白書第2部第1章第1節

第2-2-15図は、製造業・非製造業別に、研究開発の取組状況を確認したものである。これを見ると、「製造業」では、約6割の事業者が「取り組んだ」と回答し、「非製造業」では、「取り組んだ」と回答した事業者が、約3割となっている。

<第2-2-15図>

研究開発の取組状況（製造業・非製造業別）



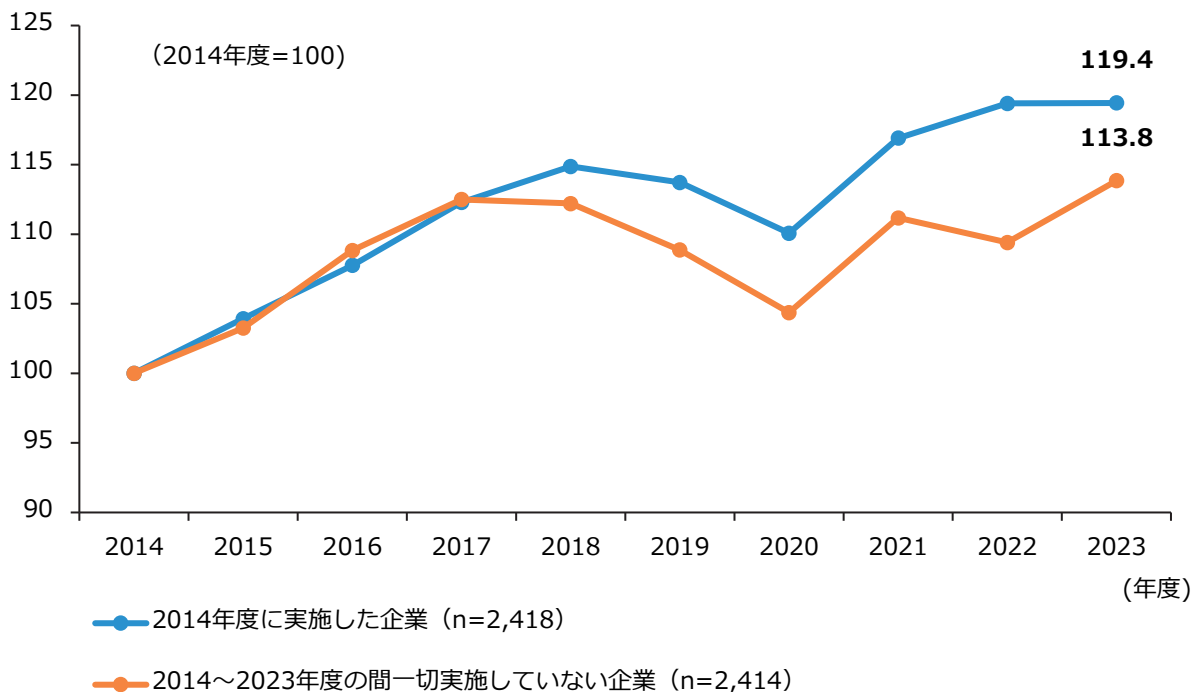
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 2019年以降における研究開発の取組状況について聞いたもの。
 2. 研究開発の取組状況について、「取り組んだ」は、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者の合計。

前図で研究開発に「取り組んだ」と回答した割合が高かった「製造業」について、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、研究開発の実施有無別に付加価値額の推移を確認した（第2-2-16図）。研究開発を「2014年度に実施した企業」と「2014～2023年度の間一切実施していない企業」との間で比較すると、2017年度までは同様の水準で推移しているが、2018年度以降は、研究開発を実施した企業の方が、付加価値額を伸ばしていることが分かる。このことから、研究開発は短期的には効果を見いだしにくい、中長期的な付加価値額の増加に資する取組であると考えられる。

<第2-2-16図>

付加価値額の推移（研究開発の実施有無別、製造業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1. 企業活動基本調査の2015年調査（2014年度実績）から2024年調査（2023年度実績）まで連続して回答している企業のうち、10年連続で中小企業基本法による中小企業の定義に該当し、かつ2014年度実績の業種大分類が「製造業」である企業のみを抽出している。

2. ここでの「研究開発の実施」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）より大きい場合を指す。

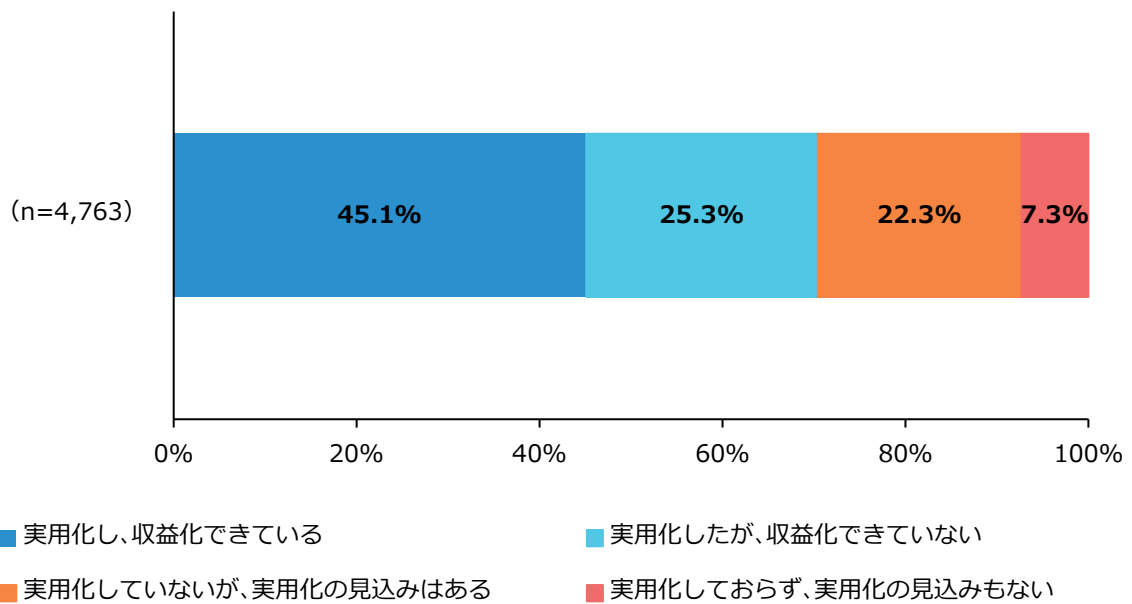
3. 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率を見たもの。

4. 付加価値額＝売上高－営業費用・売上原価－営業費用・販売費及び一般管理費＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

第2-2-17図は、研究開発における実用化・収益化の状況を確認したものである。これを見ると、「実用化し、収益化できている」と回答した事業者が約5割、「実用化したが、収益化できていない」と回答した事業者が約3割存在することが分かる。また、実用化していない事業者が一定数存在していることも見て取れる。

<第2-2-17図>

研究開発の実用化・収益化状況



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

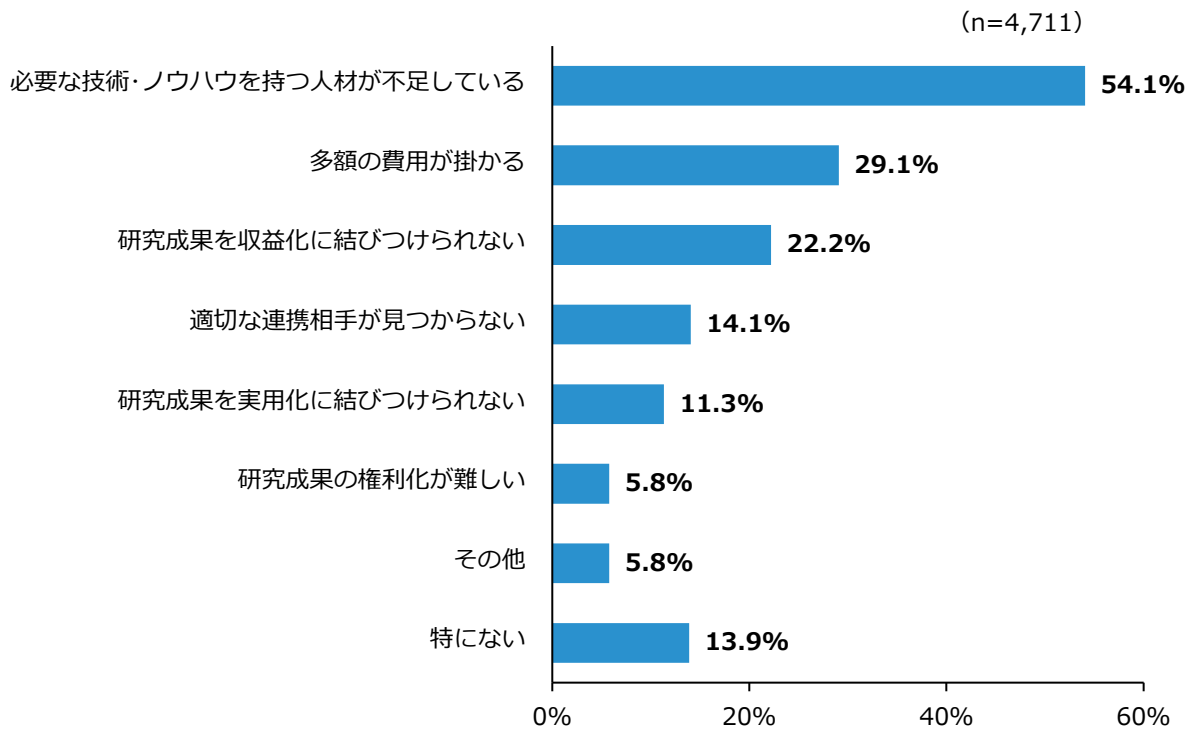
(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うものについて聞いたもの。

第 2-2-18 図は、研究開発に取り組んでいる事業者に対して、研究開発における問題点を確認したものである。これを見ると、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」と回答した割合が最も高く、次いで「多額の費用が掛かる」、「研究成果を収益化に結びつけられない」と続いていることが分かる。

<第 2-2-18 図>

研究開発における問題点



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

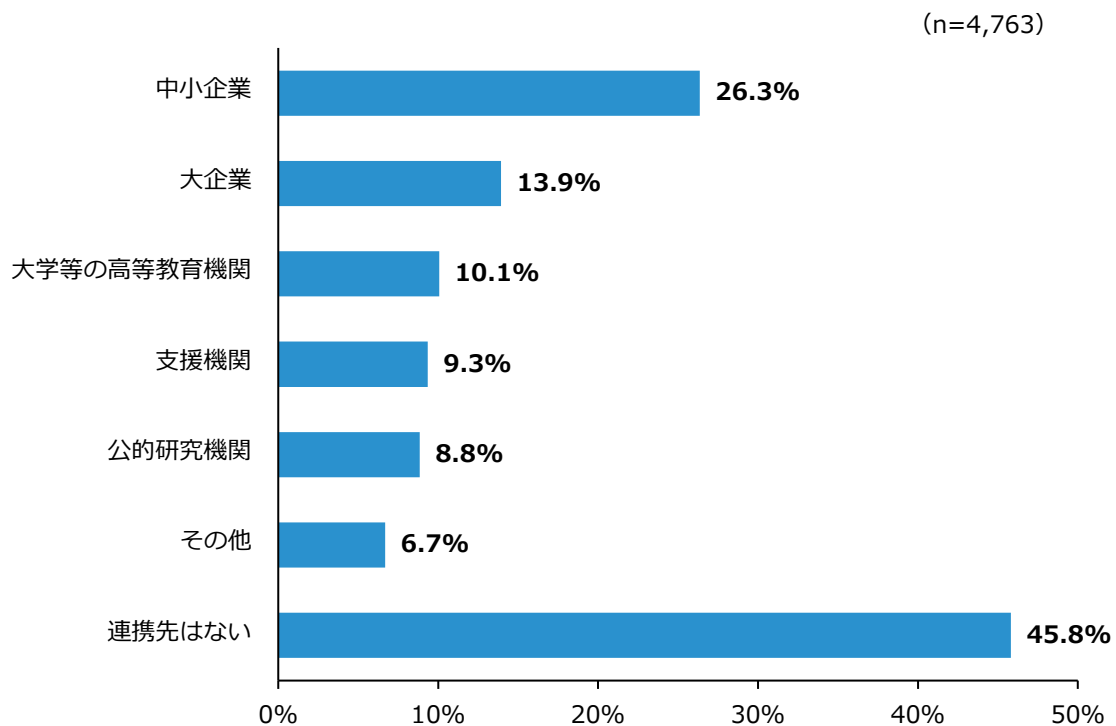
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

② 研究開発における連携

次に、研究開発における連携について確認する。先行研究²³で、「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」と指摘されているとおり、外部組織との連携は、中小企業の研究開発において有効な手段となり得る。第2-2-19図は、研究開発における連携先を確認したものである。これを見ると、連携先として最も割合が高いのは、「中小企業」であり、次いで「大企業」、「大学等の高等教育機関」と続いていることが分かる。一方で、「連携先はない」と回答した事業者が約5割存在していることも見て取れる。

<第2-2-19図>

研究開発における連携先



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「公的研究機関」とは、国又は地方公共団体が設置した研究所、試験所等を指し、「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。

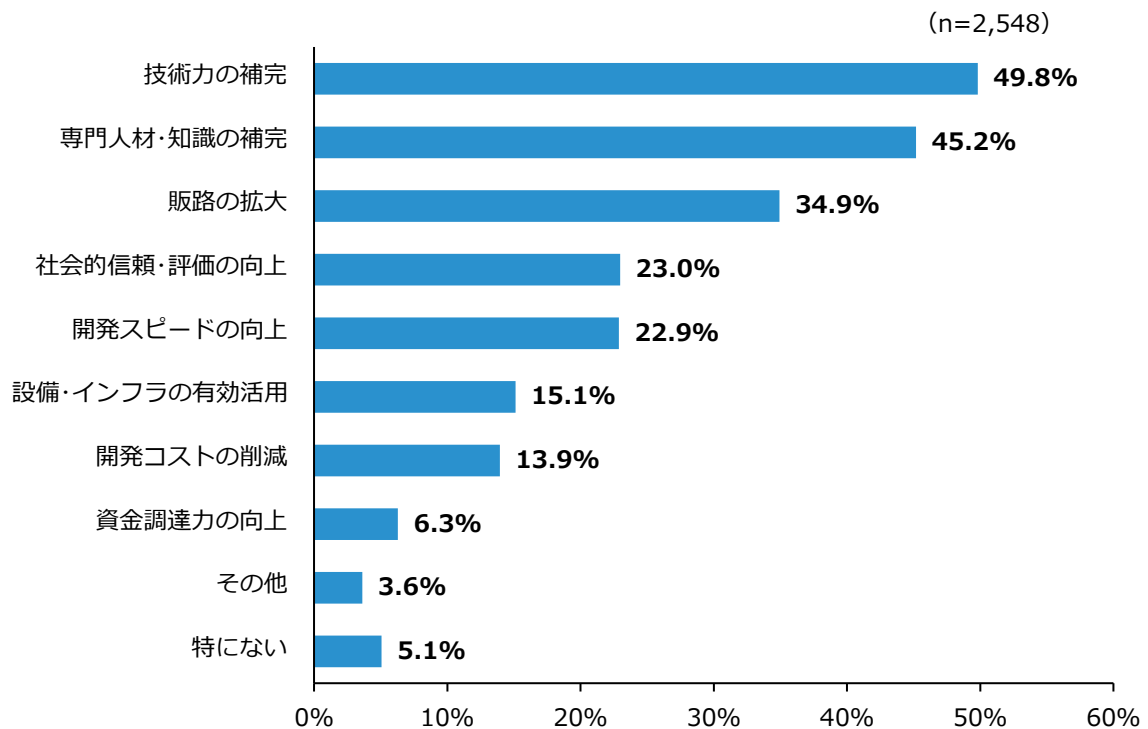
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

²³ 岡室 (2016)

第 2-2-20 図は、研究開発における連携の効果を確認したものである。これを見ると、「技術力の補完」と回答した割合が最も高く、次いで、「専門人材・知識の補完」、「販路の拡大」と続いていることが分かる。外部組織との連携によって研究開発に必要な経営資源の補完につながる可能性があると考えられる。

<第 2-2-20 図>

研究開発における連携の効果



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

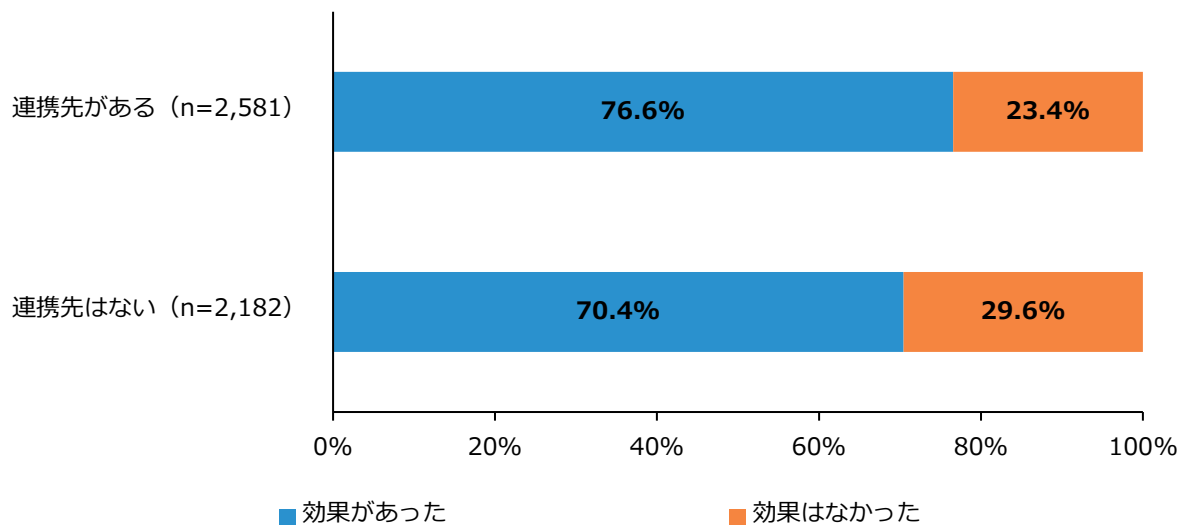
(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者のうち、研究開発における連携先について、「連携先はない」と回答した事業者以外に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-21図は、研究開発における連携先の有無別に、付加価値創出の効果を確認したものである。これを見ると、「連携先がある」と回答した事業者は、「連携先はない」と回答した事業者と比べて、付加価値創出に「効果があった」と回答した割合が高い。この調査結果から一概にはいえないが、外部組織との連携が、付加価値創出につながる可能性がある。

<第2-2-21図>

付加価値創出への効果（研究開発における連携先の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

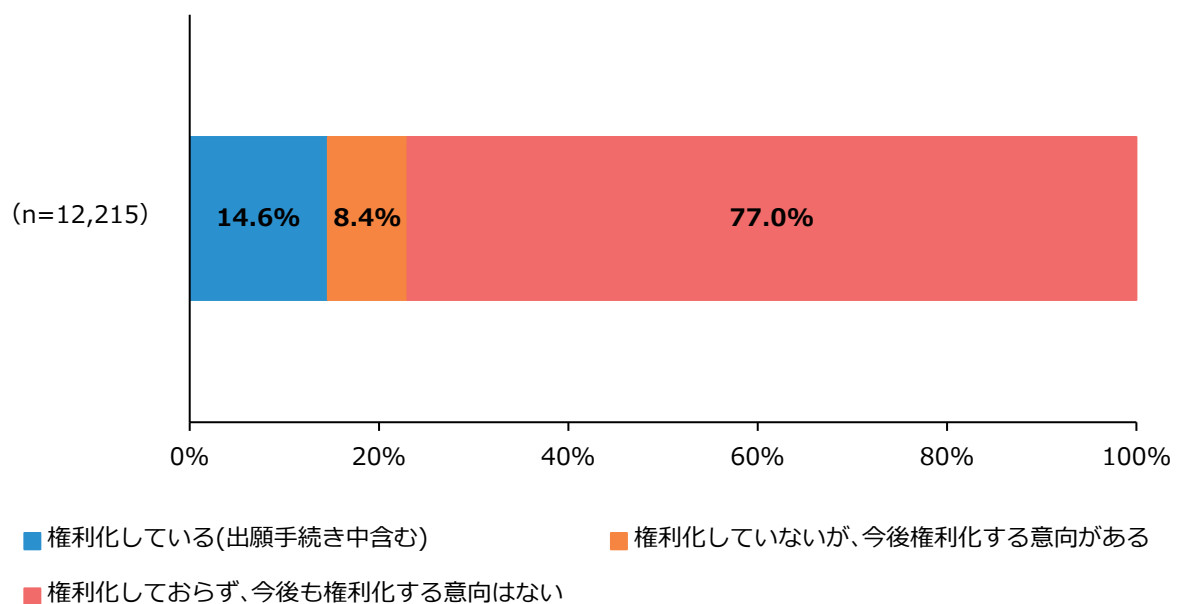
- （注）1. 付加価値創出への効果は、2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
 2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うものについて聞いたもの。
 3. 研究開発における連携先について、「連携先がある」は、「連携先はない」を回答した事業者以外の合計。
 4. 研究開発の付加価値創出への効果について、「効果があった」は、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した事業者の合計。「効果はなかった」は、「あまり効果はなかった」、「ほとんど効果はなかった」と回答した事業者の合計。

③ 知的財産の権利化

ここからは、中小企業における知的財産の権利化状況とその効果について確認する。第2-2-22図は、知的財産の権利化状況を確認したものである。これを見ると、「権利化している（出願手続き中含む）」と回答した事業者は14.6%にとどまっており、中小企業における知的財産権の更なる活用が期待される。

<第2-2-22図>

知的財産の権利化状況



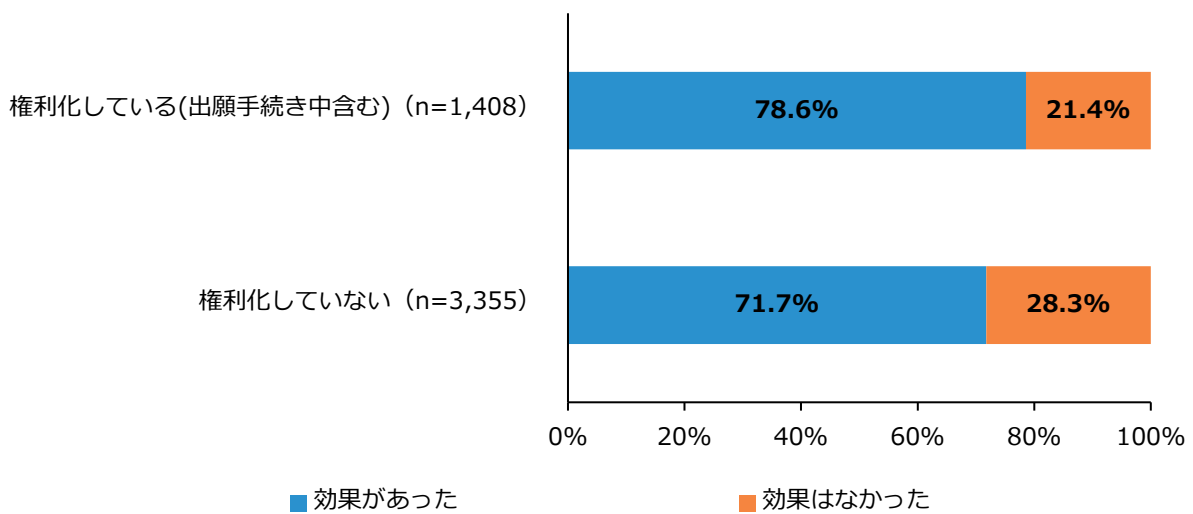
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) ここでの「知的財産の権利化」とは、自社の技術・ノウハウ等を、特許権・実用新案権・意匠権・商標権等を取得・登録・出願することにより、法的に保護する手を指す。

第 2-2-23 図は、知的財産の権利化状況別に、研究開発の付加価値創出への効果について確認したものである。これを見ると、「権利化している（出願手続き中含む）」と回答した事業者は、「権利化していない」と回答した事業者と比べて、付加価値創出に「効果があった」と回答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、自社の技術・ノウハウ等を知的財産権として権利化することが、付加価値創出につながる可能性がある。

<第 2-2-23 図>

付加価値創出への効果（知的財産の権利化状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 付加価値創出への効果は、2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。なお、複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うものについて聞いている。
2. 付加価値創出への効果について、「効果があった」は、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した事業者の合計。「効果はなかった」は、「あまり効果はなかった」、「ほとんど効果はなかった」と回答した事業者の合計。
3. 知的財産の権利化状況について、「権利化していない」は、「権利化していないが、今後権利化する意向がある」、「権利化しておらず、今後も権利化する意向はない」と回答した事業者の合計。
4. ここでの「知的財産の権利化」とは、自社の技術・ノウハウ等を、特許権・実用新案権・意匠権・商標権等を取得・登録・出願することにより、法的に保護する手続を指す。

事例 2-2-4 では、地域の中小企業3社が連携して研究開発に取り組み、新規事業創出を実現させた事例を紹介する。

事例 2-2-4 : TAFLINK

「連携して研究開発に取り組むことで、新規事業創出につなげた企業」

・所在地：静岡県浜松市

それぞれの課題を抱えていた3社の出会い

静岡県浜松市の TAFLINK は、同市内に所在する3社（株式会社東洋鉄工所（北村和彦社長、資本金：1,000万円、住宅用木材加工機械製造業）、株式会社アラキエンジニアリング（荒木弥社長、資本金：300万円、ロボット技術のコンサルタント業）、藤本工業株式会社（藤本武洋社長、資本金：1,350万円、ダイカストのバリ取り業））が連携して結成した、汎用バリ取りロボットの Sler チームである。チーム結成ストーリーは2013年頃まで遡る。当時、東洋鉄工所は将来の人口減少に伴う需要の先細りを懸念し、新事業展開の必要性を感じていた。そうした中、中小企業のバリ取り業の自動化にチャンスを見いだしていたアラキエンジニアリングから「自動バリ取り装置と一緒に開発してくれないか」と打診を受け、共同で研究開発を開始。性能試験段階まで試作が進んだ2015年頃、正に自動化に課題を抱えていたバリ取り業を営む藤本工業がチームに加わり、3社の連携が始まった。

研究開発の成果を基に新事業を展開。大学との共同研究も実施

藤本工業は早速試作機を使用し、バリ取り職人の技術を機械に反映させつつ、専門家としてフィードバックを行った。東洋鉄工所とアラキエンジニアリングがその助言を基に改良を重ね、2017年にロボット初号機を藤本工業に正式導入するまでに至った。顧客の課題に応じて、バリ取りロボットの導入相談から設計・製作、現場での運用やメンテナンスまで一貫して対応する開発の進め方を強みとしたビジネスモデルで「汎用バリ取りロボットの導入サービス」を事業化することに決め、2020年に3社連携のチームを「TAFLINK」と命名。さらに支援機関も活用しながら事業コンセプトや販売戦略を策定し、バリ取りロボット「バリトリガー」を市場投入。バリ取り業者が開発に携わるからこそ可能なきめ細かい調整力等が評価され、上々の滑り出しとなった。更なる改良のため、別件で仕事を受注していた静岡大学の研究室に、ロボットへのティーチング方法に係る悩みを相談したところ、共同研究をすることに。その結果、離れたところから、ロボットに触らずに、ティーチングを行うことが可能となる技術を開発するなどの成果を収めている。

新事業展開が、労働生産性、従業員のモチベーションアップ、人材獲得に寄与

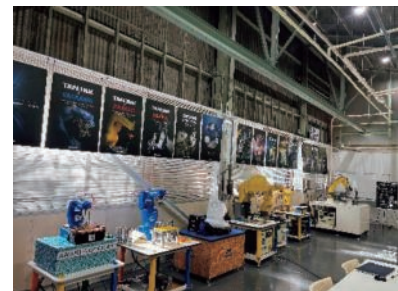
TAFLINK への相談案件数は右肩上がりに増え、最近では年間50件程度の相談が寄せられており、累積件数は300件に迫る。東洋鉄工所の売上げに占める TAFLINK 事業の割合は2割程度に達し、新事業展開の成果が表れている。藤本工業は TAFLINK 製品を導入したことで労働生産性が大幅に上昇し、「自社で蓄積していた経験値や技術が新たな価値を生んでいる」と手応えを語る。また、TAFLINK の活動を通じて、他社の企業文化に触れることは、各社の従業員のモチベーション向上につながっている。さらに、リクルーティングにおいても、TAFLINK の活動がイメージアップとなり、若者や女性からの応募が来るようになったことは思い掛けない効果だったという。「今後、ティーチング方法の更なる効率化や、AI の搭載といった研究課題を乗り越え、世界一のバリ取り問題解決チームを目指す」と3社の社長は語る。



藤本武洋社長（左）、荒木弥社長（中央）、北村和彦社長（右）



開発製品「バリトリガー
Standard RTS-001」



同チームの工房（東洋鉄工所内）

3. 人材育成

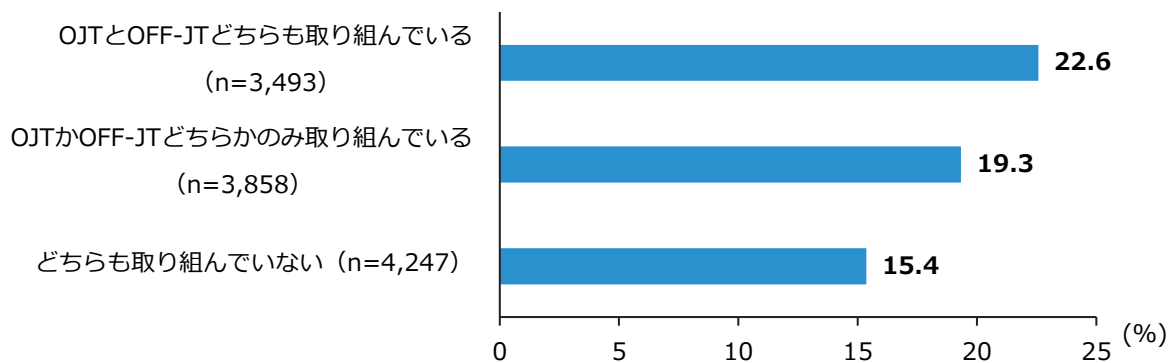
本項では、人材育成の取組状況と効果について確認していく。先行研究²⁴においても、「教育訓練投資は、企業の労働生産性に対してプラスの貢献をしている」と指摘されており、人材育成は労働生産性向上のために重要な取組と考えられる。

① 人材育成と付加価値額の変化

まず、人材育成と付加価値額の変化について確認する。第2-2-24図は、OJT²⁵の取組・OFF-JT²⁶の取組状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「OJTとOFF-JTどちらも取り組んでいる」と回答した事業者は、付加価値額の変化率（中央値）が最も高く、次いで、「OJTかOFF-JTどちらかのみ取り組んでいる」、「どちらも取り組んでいない」と続いていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、人材育成は付加価値額の増加に寄与し、OJTとOFF-JTを組み合わせることは、その効果を更に高めることが示唆される。

<第2-2-24図>

付加価値額の変化率（OJT、OFF-JTの取組状況別、中央値）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 「OJTとOFF-JTどちらも取り組んでいる」は、OJTとOFF-JTの取組状況について、どちらも「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「OJTかOFF-JTどちらかのみ取り組んでいる」は、OJTとOFF-JTの取組状況について、どちらかを「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者のうち、もう一方を「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「どちらも取り組んでいない」は、OJTとOFF-JTの取組状況について、どちらも「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。なお、「従業員はいない」と回答した事業者は除く。

2. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

²⁴ 森川 (2018b)

²⁵ 本章における「OJT」とは、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指す。

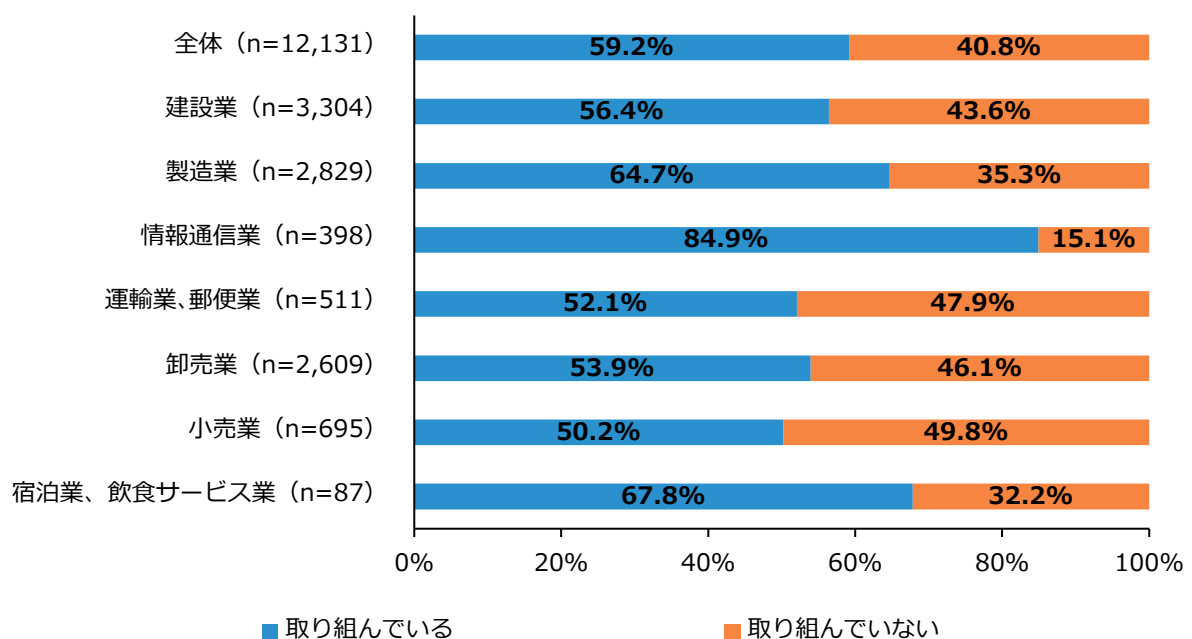
²⁶ 本章における「OFF-JT」とは、通常の業務から離れて研修を受け、新たなスキルを習得することを指す。

② 人材育成（OJT）

次に、OJTの取組について確認する。第2-2-25図は、業種別に、OJTの取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約6割の事業者が、OJTに取り組んでいることが分かる。業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した割合が最も高い業種は、「情報通信業」であり、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」と続いていることが分かる。

<第2-2-25図>

OJTの取組状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

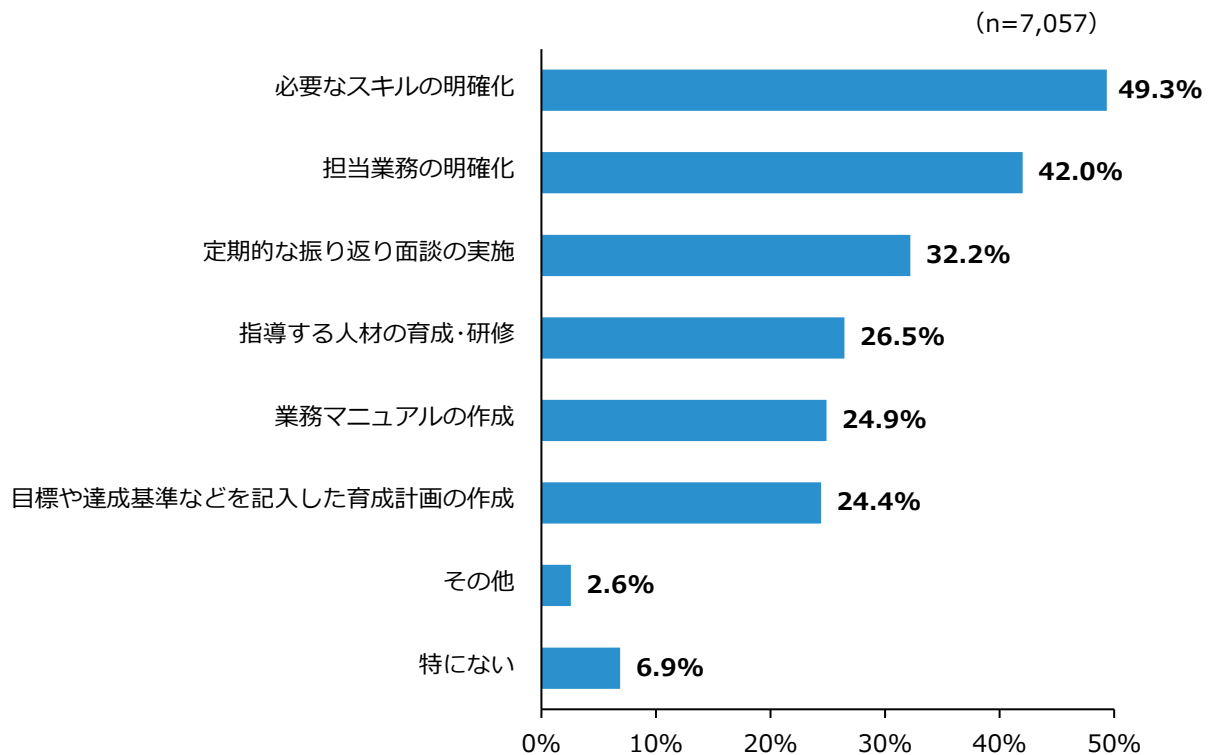
（注）1. OJTの取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。

2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

第2-2-26図は、OJTに取り組んでいる事業者に対して、OJTの効果を高めるために有効だった取組を確認したものである。これを見ると、「必要なスキルの明確化」と回答した割合が最も高く、次いで「担当業務の明確化」、「定期的な振り返り面談の実施」と続いていることが分かる。

<第2-2-26図>

OJTの効果を高めるために有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. OJTの取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

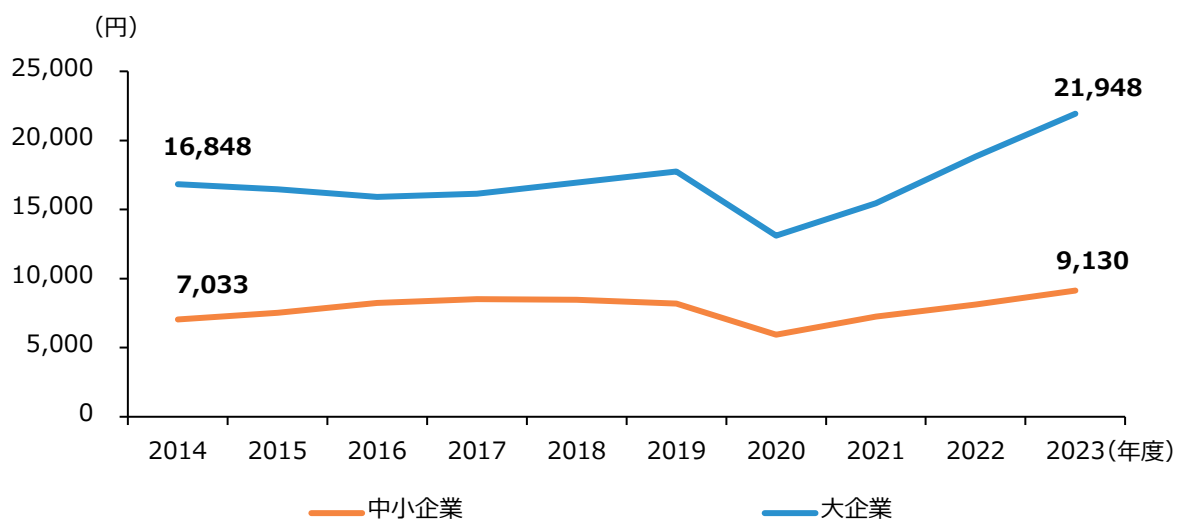
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③ 人材育成（OFF-JT）

ここからは、OFF-JT の取組について確認する。第 2-2-27 図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別に従業員一人当たり能力開発費の推移を確認したものである。これを見ると、企業規模に関わらず、従業員一人当たりの能力開発費は増加傾向であるものの、「中小企業」は、「大企業」と比べると低い水準で推移していることが分かる。

<第 2-2-27 図>

従業員一人当たり能力開発費の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

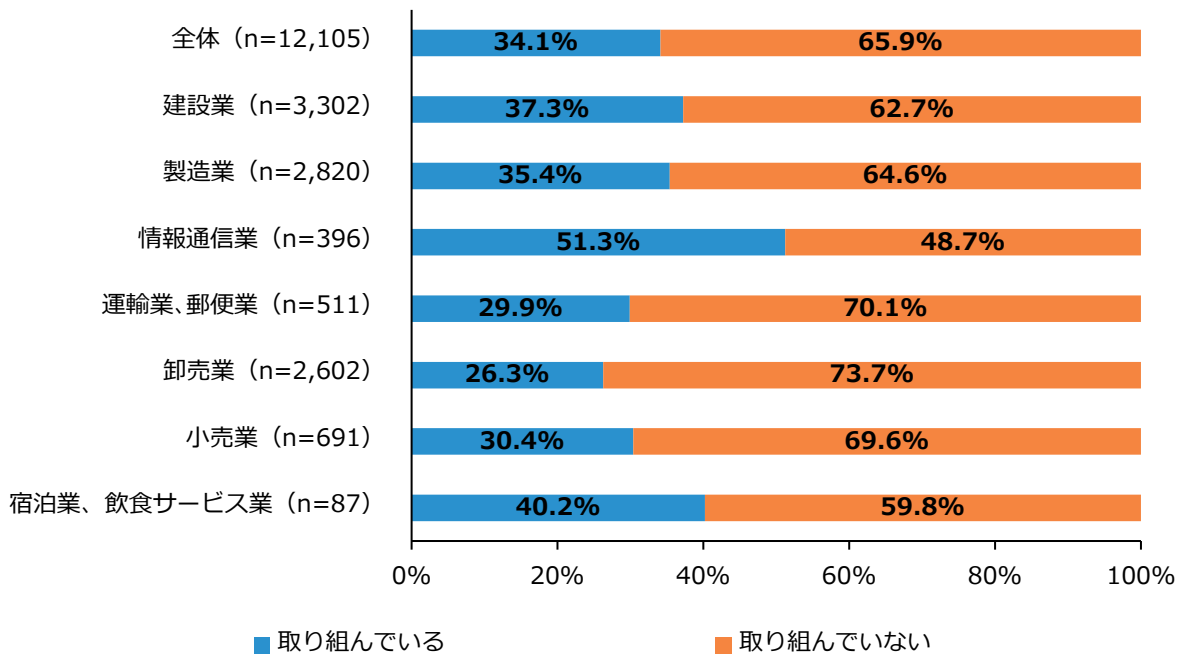
(注) 1. 中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 「能力開発費」とは、講師・指導員経費、教材費、外部施設使用料、研修参加費及び研修委託費、大学への派遣・留学関連費用、大学・大学院等への自費留学にあたっての授業料の助成等を指す。

第2-2-28図は、業種別に、OFF-JTの取組状況を確認したものである。「全体」では約3割の事業者が「取り組んでいる」と回答していることが分かる。業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した割合が最も高い業種は「情報通信業」であり、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「建設業」と続いていることが分かる。

<第2-2-28図>

OFF-JTの取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

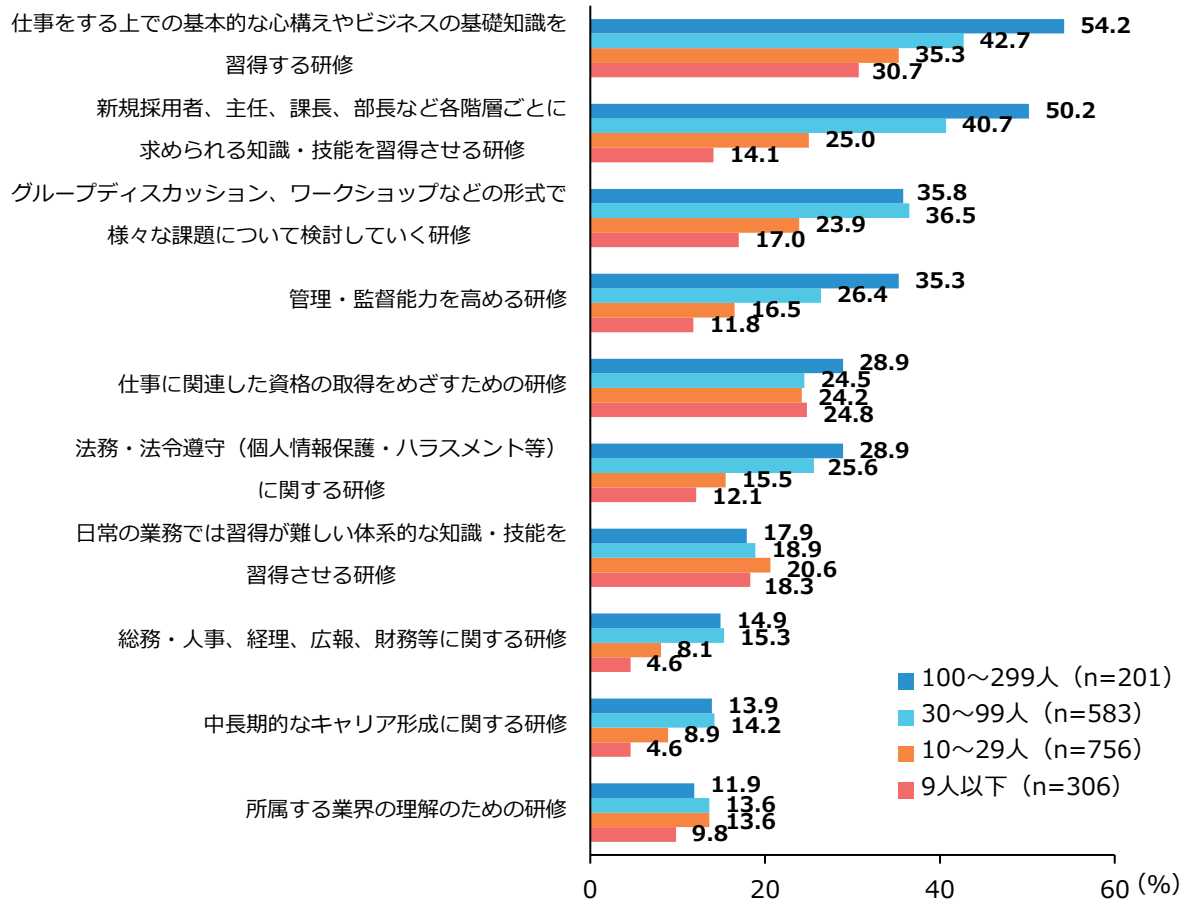
(注) 1. OFF-JTの取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。

2. 業種別は、一部業種を抽出して掲載している。

第2-2-29図は、「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）²⁷」を用いて、従業員規模別に、OFF-JTの実施内容を確認したものである。これを見ると、各取組について、従業員規模が大きいほど取り組んでいる傾向にあることが分かる。一方で、「仕事に関連した資格の取得をめざすための研修」や「日常の業務では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させる研修」などについては、従業員規模による取組割合の差が小さいことが見て取れる。

<第2-2-29図>

OFF-JTの実施内容



資料：（独）労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）」（2025年11月）

- （注）1. OFF-JTを実施した企業に対して聞いたもの。
 2. 従業員数「100~299人」の企業における上位10回答を掲載。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、人材育成の取組状況とその効果について確認した。

事例2-2-5では、積極的な従業員教育によって全社的な意識改革を進め、付加価値の向上を実現している企業の事例について紹介する。

²⁷ （独）労働政策研究・研修機構が、2024年10~11月に、従業員数5人以上の企業を対象に実施したアンケート調査。【有効回答数 6,116社】

事例 2-2-5：松本興産株式会社

「全社的な意識改革と DX の推進によって、成長を実現している企業」

・所在地：埼玉県小鹿野町 ・従業員数：143名 ・資本金：9,800万円 ・事業内容：金属製品製造業

原価管理が不十分で利益の確保に苦慮、感染症感染拡大で会社存続の危機

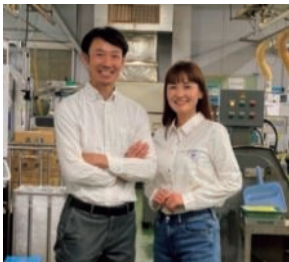
埼玉県小鹿野町の松本興産株式会社は、1970年創業の金属加工メーカーである。2007年に松本直樹氏が2代目社長に就任後、祖業である通信機器や時計の部品加工の技術力をいかして自動車業界を開拓し、売上高は就任当時の約4億円から2018年には30億円超へと成長した。他方、利益の確保に苦慮した。急激な受注増に対応するために人材を次々に雇ったことで固定費が膨らんだことに加え、原価計算が不十分だったため、利益率の低い製品が増えていることに気付けなかった。また、改善に取り組もうにも、必要な情報が紙や Excel 等でバラバラに管理されていたため、利益率の改善に向けた取組に資するデータも不足していた。こうした中、2020年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大で自動車業界が大打撃を受け、同社の業績も悪化。松本社長と経理担当の松本めぐみ取締役は危機感を抱き、社内の意識改革を進めつつ、自社の収支構造を把握するための取組に着手した。

毎週の「社内塾」開講と自社アプリの開発によって、社内に原価を意識した改善が定着

松本社長と松本取締役は「業績が苦しい中、お金を掛けずにできること」として、まずは社内での会計教育に取り組んだ。従業員各々が、会社が置かれている状況を数字で理解し、部署の垣根を越え、共通の目標を持って仕事に取り組んでもらうための意識改革が不可欠という考えの下、毎週月曜に1.5時間の「社内塾」を開講。松本取締役が自ら講師となり、「風船会計」と命名した独自の手法で、決算書の読み方や限界利益の考え方を従業員に分かりやすく伝えていった。すると徐々に、会計知識が社内の共通言語となり、「売上げよりも利益を意識する」、「固定費を超える限界利益を稼ぐことが重要」という意識が社内全体に浸透。営業担当者の勘と経験に頼っていた見積りを根拠ある原価積み上げ方式に統一することに成功し、赤字受注の防止や価格転嫁の実現につながった。もう一つ、「お金を掛けずにできること」として注目したのが DX だった。経営陣が自ら舵を取り、紙や Excel で管理されていた業務を全て洗い出すと、部門長や若手従業員を募って新チームを組成。ローコードアプリ開発ツールを導入し、小さなことから DX に取り組んだ。まずは検品現場向けのアプリの開発に成功すると、毎月何百万もの部品を目視検査して紙に手書きで記録する業務がタブレット入力に置き換わり、不良率の可視化や1,500時間の工数削減につながった。会計面の DX にも着手。先述の「風船会計」の考え方にに基づき、全従業員がマクロの視点で会計情報を確認できるアプリを開発し、製造ライン別・設備別・製品別の原価や限界利益をリアルタイムで把握できる体制を整えた。足下、従業員自らの問題意識から生まれた自社開発アプリは、70種類に及んでいる。

業績は大幅に改善し、社内文化も変化。生み出した付加価値は積極的に従業員へ還元

これらの取組を3年間という短期間で実施し、利益率の大幅改善と付加価値額増加を実現。経営危機を脱して成長軌道に乗っている。また、会計情報を基に会社のために真に必要なことを理解した上で、自ら考えて行動した結果、会社や他の従業員の力になったという成功体験の積み重ねは、従業員の仕事に対する姿勢を大きく変えることにもつながった。「自社の業績を社内に共有し財務の透明性を高めたことで、従業員が自発的に経営視点を持ち、組織の風通しが良くなり、社内に協力し合う文化が生まれた。どんな中小企業でも会計知識習得や DX を進めることで、経営改善できる。当社も更なる成長を見据え、海外展開を強化していきたい」と松本取締役は語る。



松本直樹社長（左）と松本めぐみ取締役（右）



自社開発アプリで社内に週次で利益率を共有（数値はサンプル）



週1回の社内勉強会で、全従業員の会計知識向上に取り組む

4. 価格転嫁・経営戦略

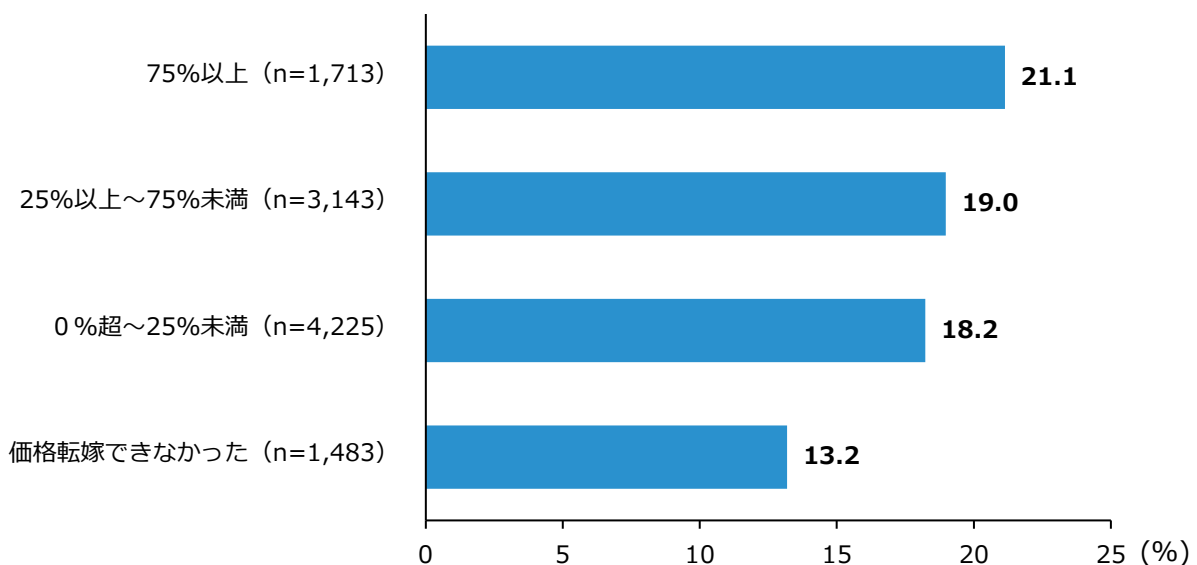
本項では、価格転嫁とそれを実現するために重要と考えられる原価管理について確認する。また、企業の経営戦略として、差別化・外部環境への意識、経営計画の策定・運用の取組状況と効果についても確認する。

① 価格転嫁

まず、価格転嫁について確認していく。第2-2-30図は、価格転嫁の状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、価格転嫁率が高い事業者ほど、付加価値額の変化率（中央値）が高いことが分かる。なお、「価格転嫁できなかった」事業者は、付加価値額の変化率（中央値）が最も低いことも見て取れる。費用の上昇分を適切に販売価格に転嫁することは、付加価値額の増加につながると考えられる。

<第2-2-30図>

付加価値額の変化率（価格転嫁の状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「価格転嫁」とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。

2. 価格転嫁の状況について、「25%以上~75%未満」は、「25%以上~50%未満」、「50%以上~75%未満」と回答した事業者の合計。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

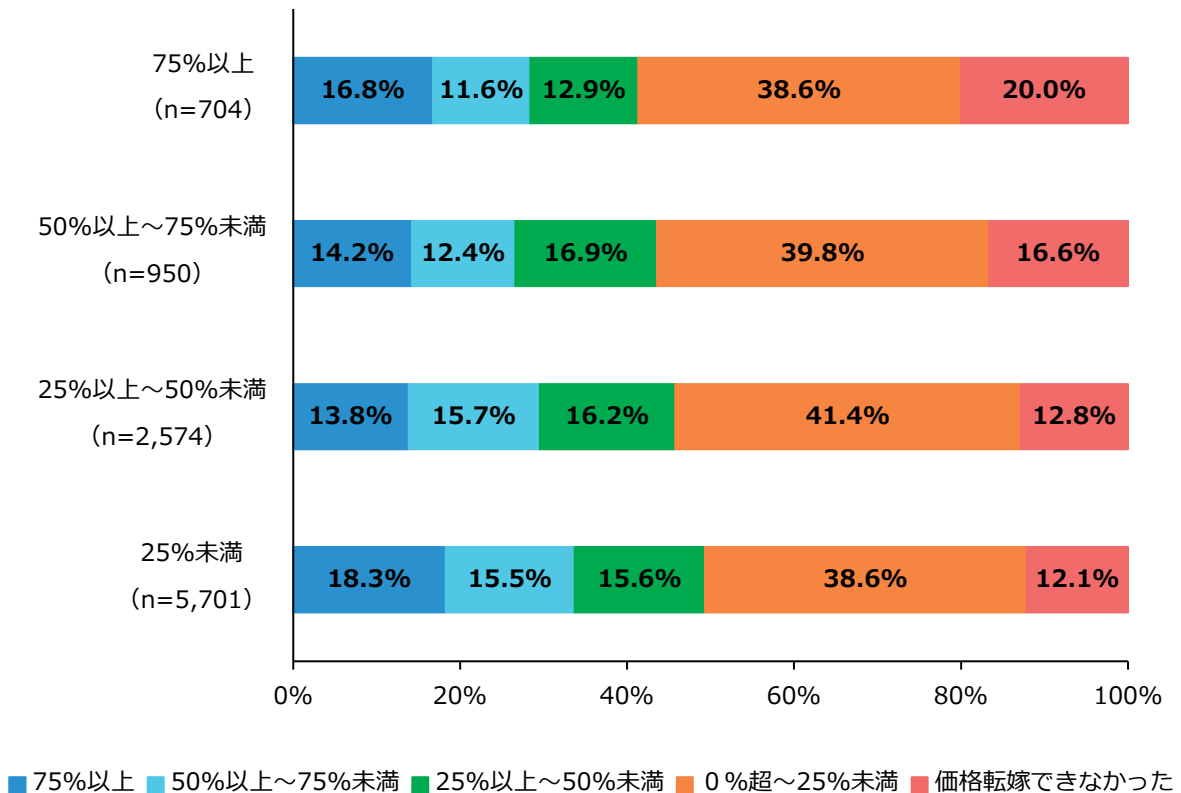
3. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

4. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

第2-2-31図は、取引先依存度別に、価格転嫁の状況を確認したものである。これを見ると、取引先依存度が高いほど、「価格転嫁できなかった」と回答した事業者が多いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、価格転嫁を実現するに当たっては、特定の顧客に過度に依存する状況に陥らないようにすることが重要と考えられる。

<第2-2-31図>

価格転嫁の状況（取引先依存度別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

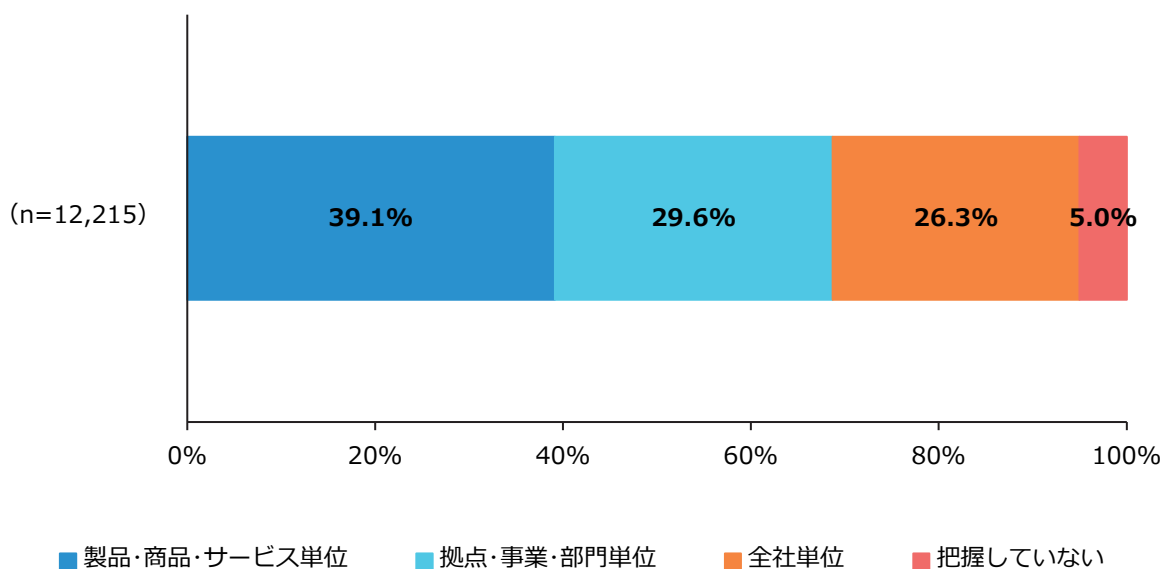
- （注）1. 取引先依存度は、直近決算期の売上高のうち、事業者向け（BtoB）が一般消費者向け（BtoC）よりも多いと回答した事業者に聞いたもの。ここでの「取引先依存度」とは、直近決算期における売上高が最大の取引先が、売上高全体に占める割合を指す。
- 2. ここでの「価格転嫁」とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。
- 3. 価格転嫁の状況について、「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

② 原価管理

次に、原価管理について確認する。中小企業庁²⁸は、価格交渉においては、原価計算が有効であると述べており、特に、製品・商品・サービスごとに原価を把握することが重要であるとしている。第2-2-32図は、原価の把握状況を確認したものである。これを見ると、「製品・商品・サービス単位」と回答した事業者は約4割、「拠点・事業・部門単位」と回答した事業者は約3割、「全社単位」、「把握していない」と回答した事業者は合わせて約3割存在していることが分かる。

<第2-2-32図>

原価の把握状況



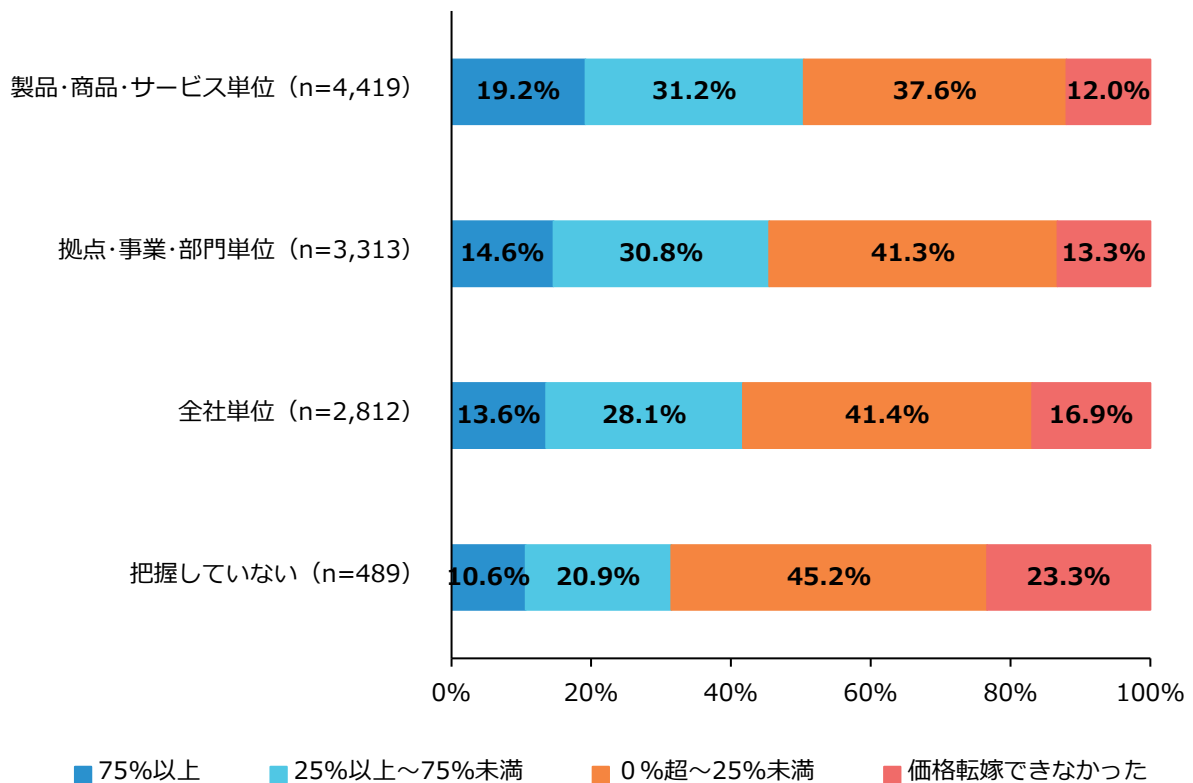
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

²⁸ 詳細については、中小企業庁「中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック」を参照。
(https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku_kosho_handbook.pdf)

第2-2-33図は、原価の把握状況別に、価格転嫁の状況を確認したものである。これを見ると、原価を詳細に把握している事業者ほど、価格転嫁率が高いことが分かる。また、「把握していない」と回答した事業者は、「価格転嫁できなかった」と回答した割合が最も高いことも見て取れる。この調査結果から一概にはいえないが、原価を詳細に把握することは、価格転嫁の実現と転嫁率向上につながる可能性がある。

<第2-2-33図>

価格転嫁の状況（原価の把握状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

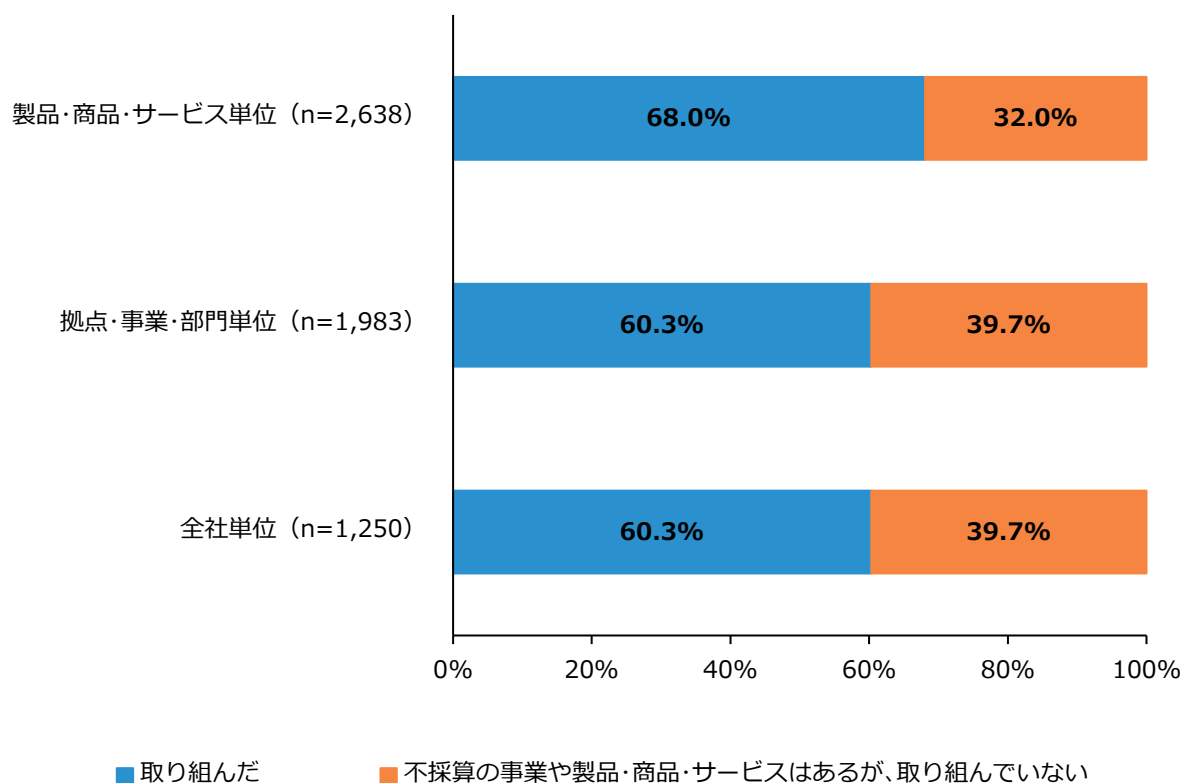
(注) 1. ここでの「価格転嫁」とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。

2. 価格転嫁の状況について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

付加価値額の増加のためには、必要に応じて不採算事業から撤退することも必要である。第2-2-34図は、原価の把握状況別に、不採算の事業や製品・商品・サービスからの撤退状況を確認したものである。これを見ると、原価を詳細に把握している事業者ほど、不採算事業からの撤退に取り組んでいる傾向にあることが分かる。

<第2-2-34図>

不採算事業からの撤退状況（原価の把握状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の不採算事業や製品・商品・サービスからの撤退状況について聞いたもの。

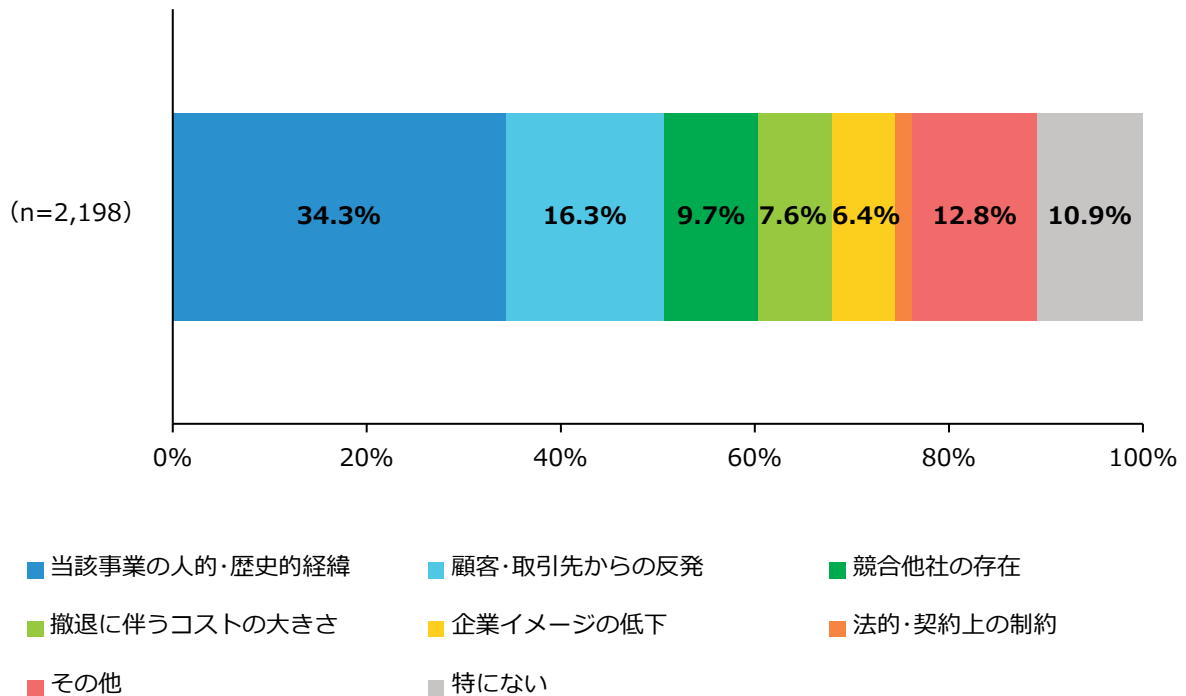
2. 不採算事業からの撤退状況について、「不採算の事業や製品・商品・サービスはない」、「不採算の事業があるか分からない」と回答した事業者は除く。

3. 原価の把握状況について、「把握していない」と回答した事業者は除く。

第2-2-35図は、不採算の事業や製品・商品・サービスはあるが、撤退していない事業者に対して、撤退していない理由を確認したものである。これを見ると、「当該事業の人的・歴史的経緯」と回答した割合が最も高く、次いで「顧客・取引先からの反発」が続いていることが分かる。不採算事業からの撤退においては、事業の経緯やステークホルダーとの関係性といった心理的障壁が存在している可能性がある。

<第2-2-35図>

不採算事業から撤退していない理由



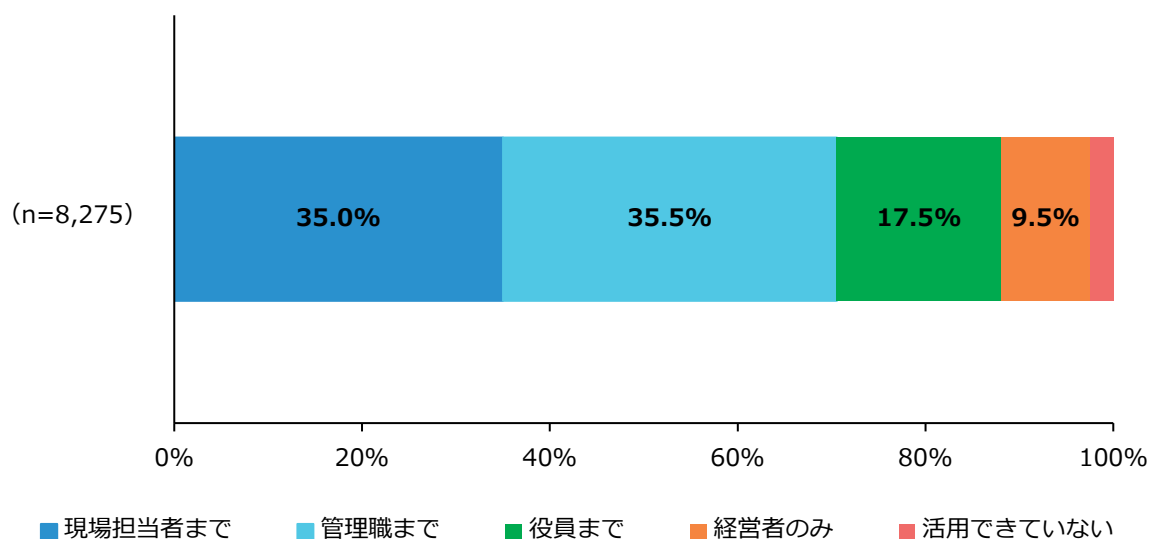
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 2019年以降の不採算事業や製品・商品・サービスからの撤退状況について、「不採算の事業や製品・商品・サービスはあるが、取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-2-36 図は、原価管理データの活用が、社内にどれほど浸透しているかを確認したものである。これを見ると、「現場担当者まで」と回答した事業者は 35.0%存在し、「管理職まで」と回答した事業者は 35.5%存在していることが分かる。「役員まで」、「経営者のみ」と回答した事業者も一定数存在していることも見て取れる。

<第 2-2-36 図>

原価管理データ活用の社内浸透度



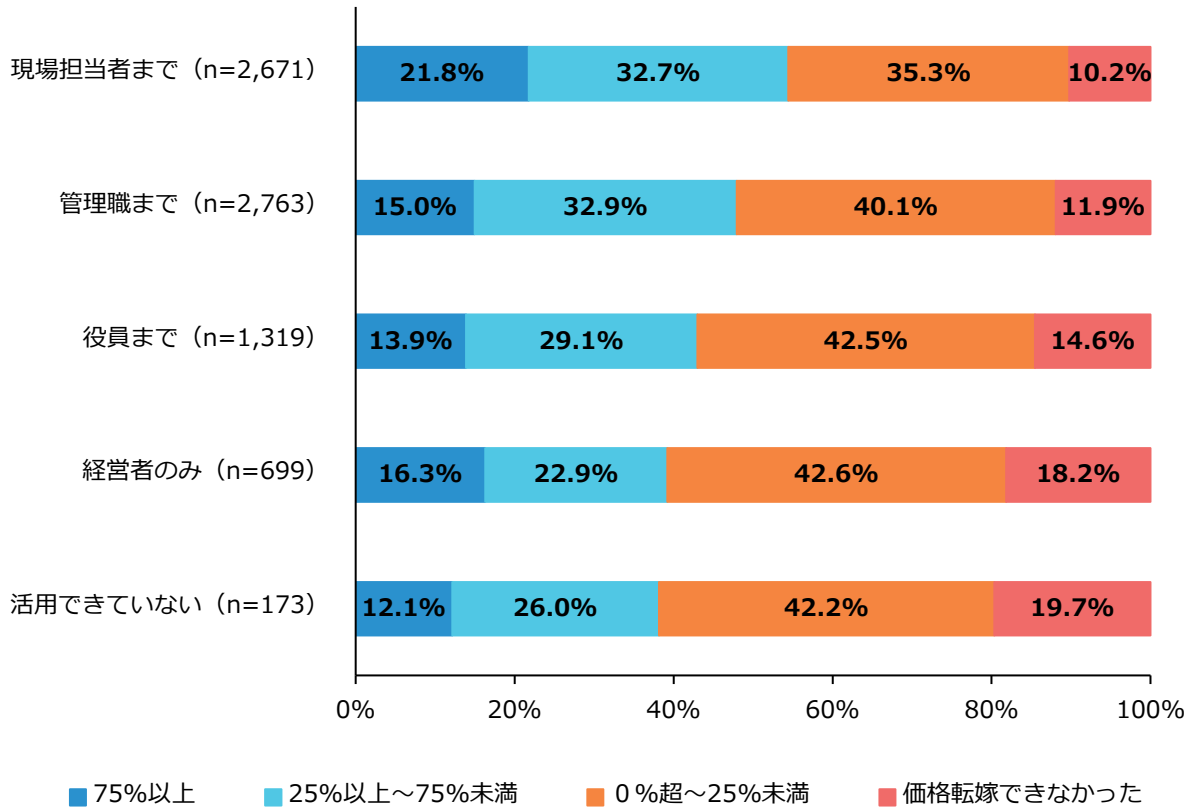
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 原価の把握状況について、「製品・商品・サービス単位」、「拠点・事業・部門単位」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-2-37 図は、原価管理データ活用の社内浸透度別に、価格転嫁の状況を確認したものである。この調査結果から一概にはいえないが、原価管理データの活用を社内に浸透させることは、価格転嫁の実現と転嫁率向上につながる可能性がある。

<第 2-2-37 図>

価格転嫁の状況（原価管理データ活用の社内浸透度別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの「価格転嫁」とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。

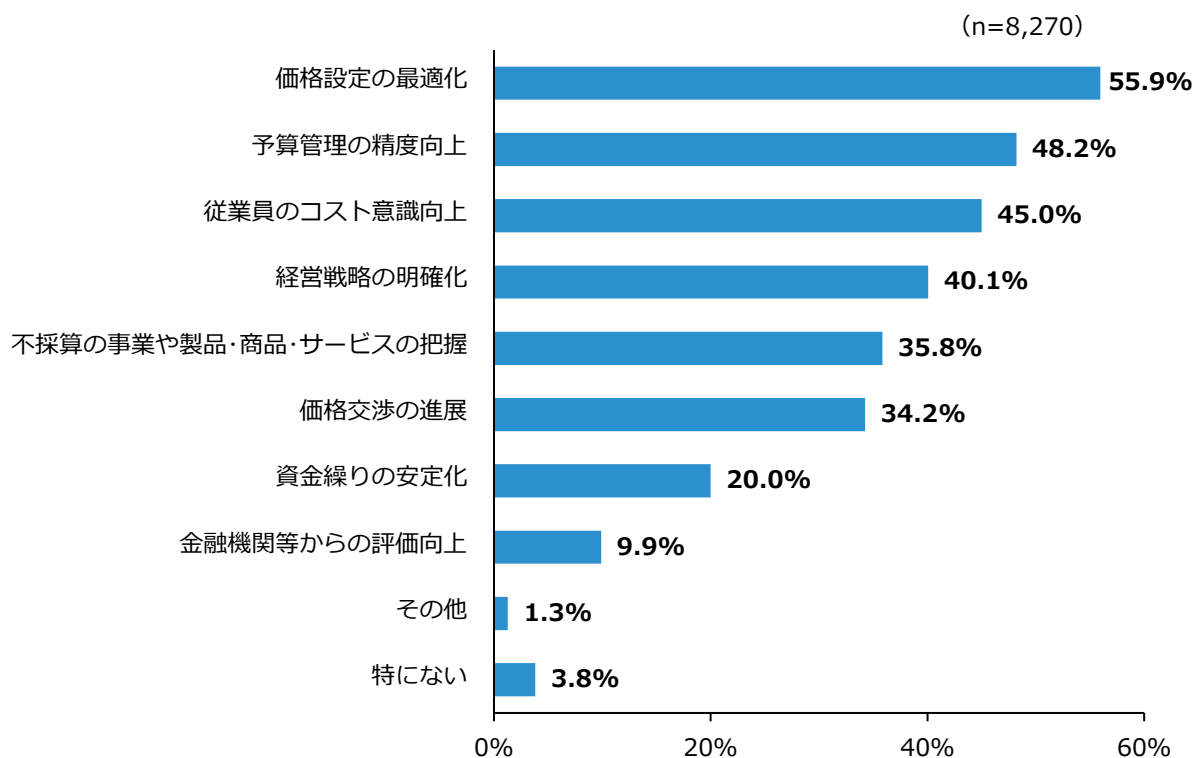
2. 価格転嫁の状況について、「25%以上~75%未満」は、「25%以上~50%未満」、「50%以上~75%未満」と回答した事業者の合計。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

3. 原価の把握状況について、「製品・商品・サービス単位」、「拠点・事業・部門単位」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-2-38 図は、原価管理によって得られた効果を確認したものである。これを見ると、「価格設定の最適化」と回答した割合が最も高く、次いで「予算管理の精度向上」、「従業員のコスト意識向上」と続いていることが分かる。把握した原価は、価格設定や予算管理の根拠として活用できるほか、従業員に共有することで社内全体のコスト意識向上につながる可能性がある。

<第 2-2-38 図>

原価管理によって得られた効果



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

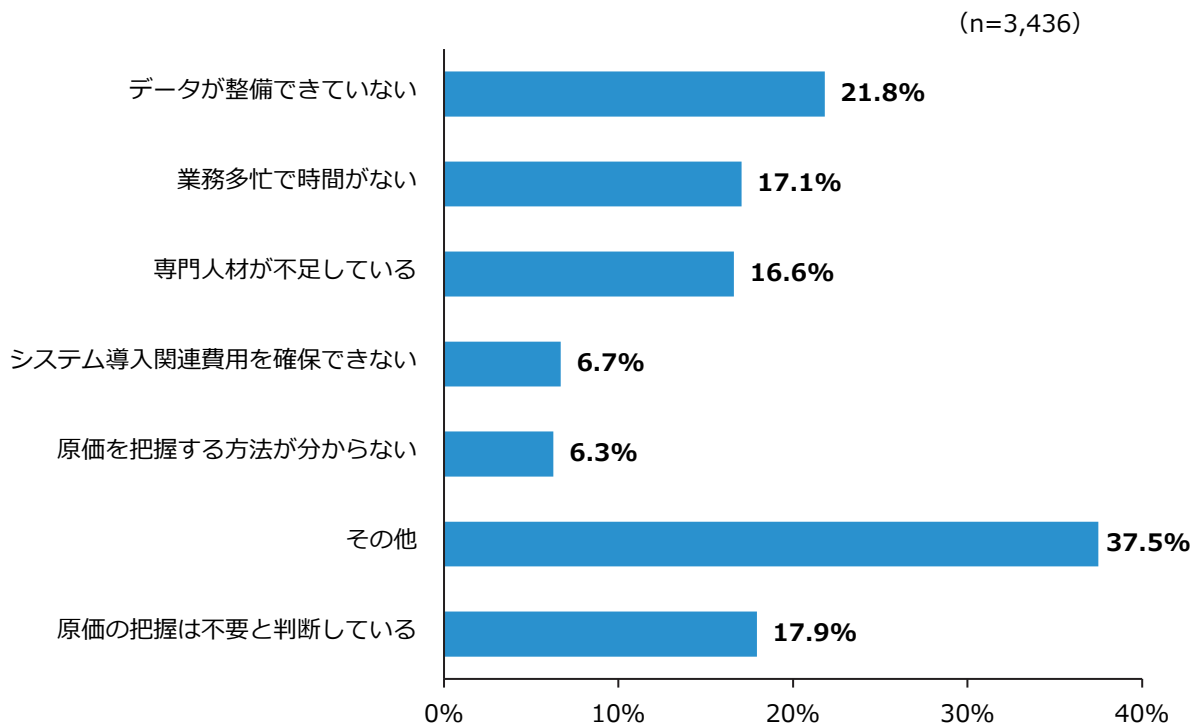
(注) 1. 原価の把握状況について、「製品・商品・サービス単位」、「拠点・事業・部門単位」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-39図は、原価を把握していない理由を確認したものである。これを見ると、「原価の把握は不要と判断している」事業者が約2割存在していることが分かる。また、それ以外の事業者では、「その他」を除くと、「データが整備できていない」と回答した割合が最も高く、次いで「業務多忙で時間がない」、「専門人材が不足している」と続いていることが分かる²⁹。

<第2-2-39図>

原価を把握していない理由



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 原価の把握状況について、「把握していない」、「全社単位」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

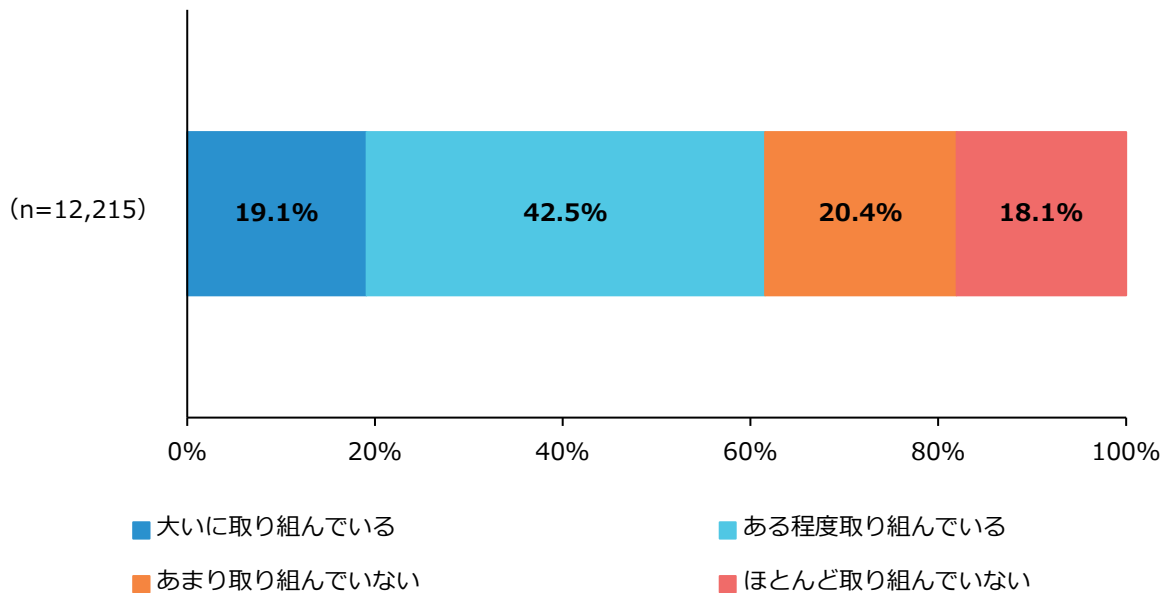
²⁹ (独) 中小企業基盤整備機構では、商品・取引先ごとの収支の把握や価格転嫁の目安の検討ができるツール「儲かる経営キツク君」(<https://kagakutenka.smrj.go.jp/moukaru/>)を提供しており、原価管理の取組に活用することができる。

ここからは、原価管理の発展的な取組として、管理会計³⁰について確認する。先行研究³¹では、管理会計導入の効果は多面的であり、「業務面では意思決定の迅速化・精緻化や経営資源の最適配分を実現し、人材面では組織成員のモチベーション向上やスキル標準化を促進し、財務面では収益性や資金効率の改善に寄与する」と指摘されているとおり、中小企業が管理会計を導入する意義は大いにあると考えられる。

第2-2-40図は、管理会計の取組状況について確認したものである。これを見ると、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計は約6割であり、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者は約4割存在していることが分かる。

<第2-2-40図>

管理会計の取組状況



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

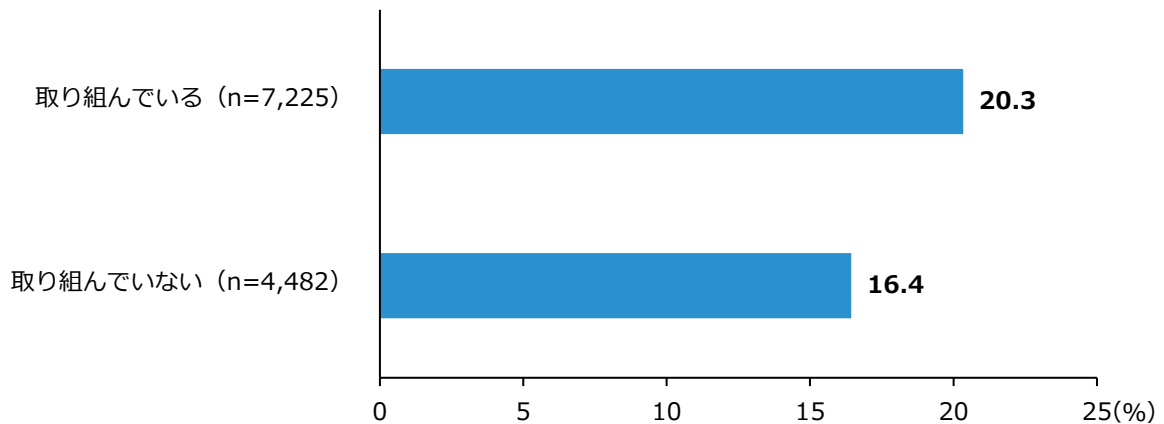
³⁰ 本章における「管理会計」とは、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために原価管理や採算管理等に取り組むことを指す。

³¹ 牧野（2025）

第2-2-41図は、管理会計への取組状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「取り組んでいる」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、管理会計を導入している事業者は、付加価値額の増加を実現している可能性がある。

<第2-2-41図>

付加価値額の変化率（管理会計の取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 管理会計の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

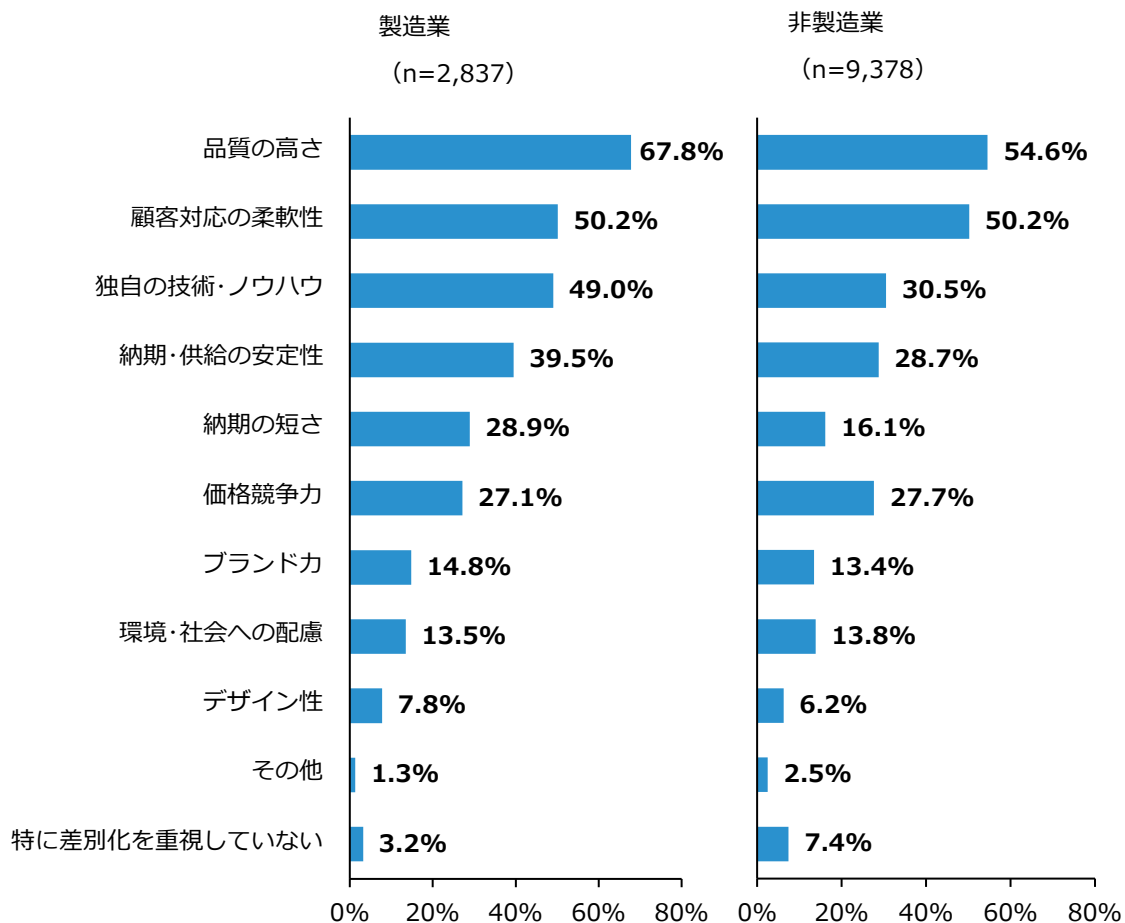
③ 差別化と外部環境

ここからは、中小企業における製品・商品・サービスの差別化と外部環境への意識について確認する。先行研究³²では、製品・商品・サービスの差別化によるブランド力の構築等が価格競争を脱することにつながり、付加価値を高めていくと指摘している。なお、他社との差別化に取り組む上では、外部環境を意識することも重要である。

第2-2-42図は、製造業・非製造業別に競合他社との差別化で重視している要素について、確認したものである。これを見ると、製造業・非製造業のいずれにおいても「品質の高さ」と回答した事業者が最も多く、次いで「顧客対応の柔軟性」、「独自の技術・ノウハウ」と続いていることが分かる。

<第2-2-42図>

製品・商品・サービスの差別化で重視している要素（製造業・非製造業別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

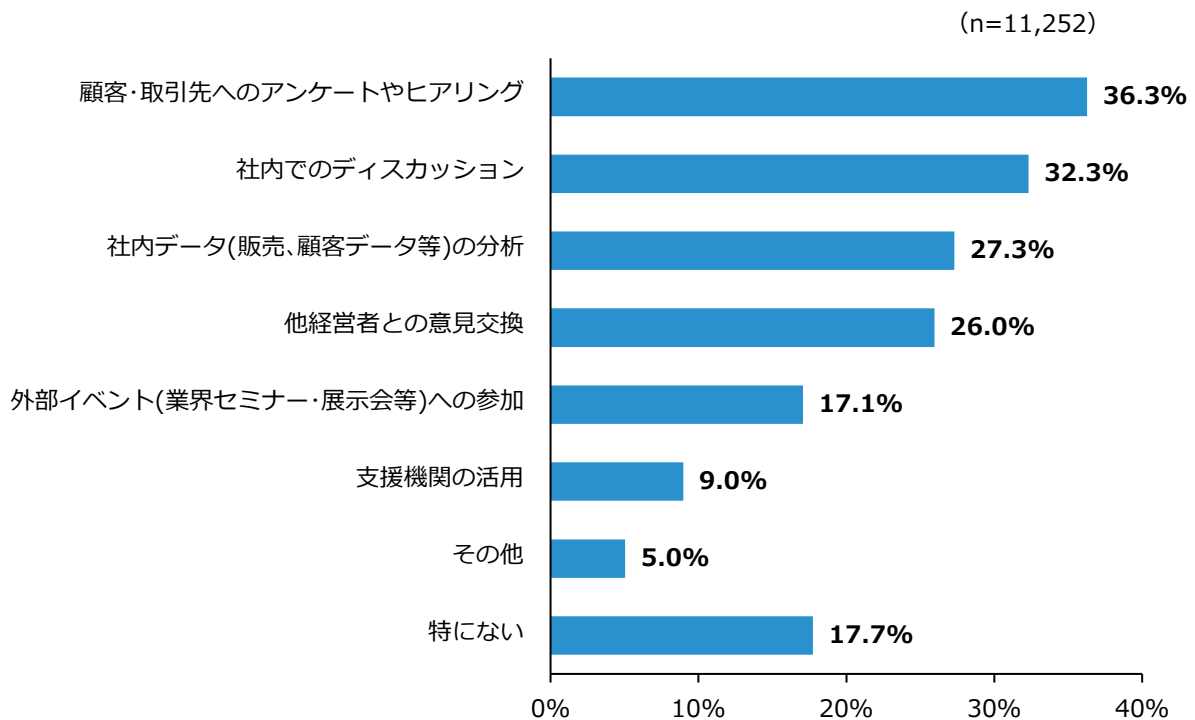
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

³² 中地・鉢嶺（2022）

第 2-2-43 図は、他社との差別化につながり得る自社の強みや特徴を発見するために有効だった取組を確認したものである。これを見ると、「顧客・取引先へのアンケートやヒアリング」と回答した事業者が最も多く、次いで「社内でのディスカッション」、「社内データ（販売、顧客データ等）の分析」と続いていることが分かる。自社の強みや特徴を発見するためには、定量・定性データを活用することや、社内でディスカッションを実施することが有効と考えられる。

<第 2-2-43 図>

自社の強みや特徴を発見するために有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 差別化で重視している要素について、「特に差別化を重視していない」と回答した事業者以外に聞いたもの。

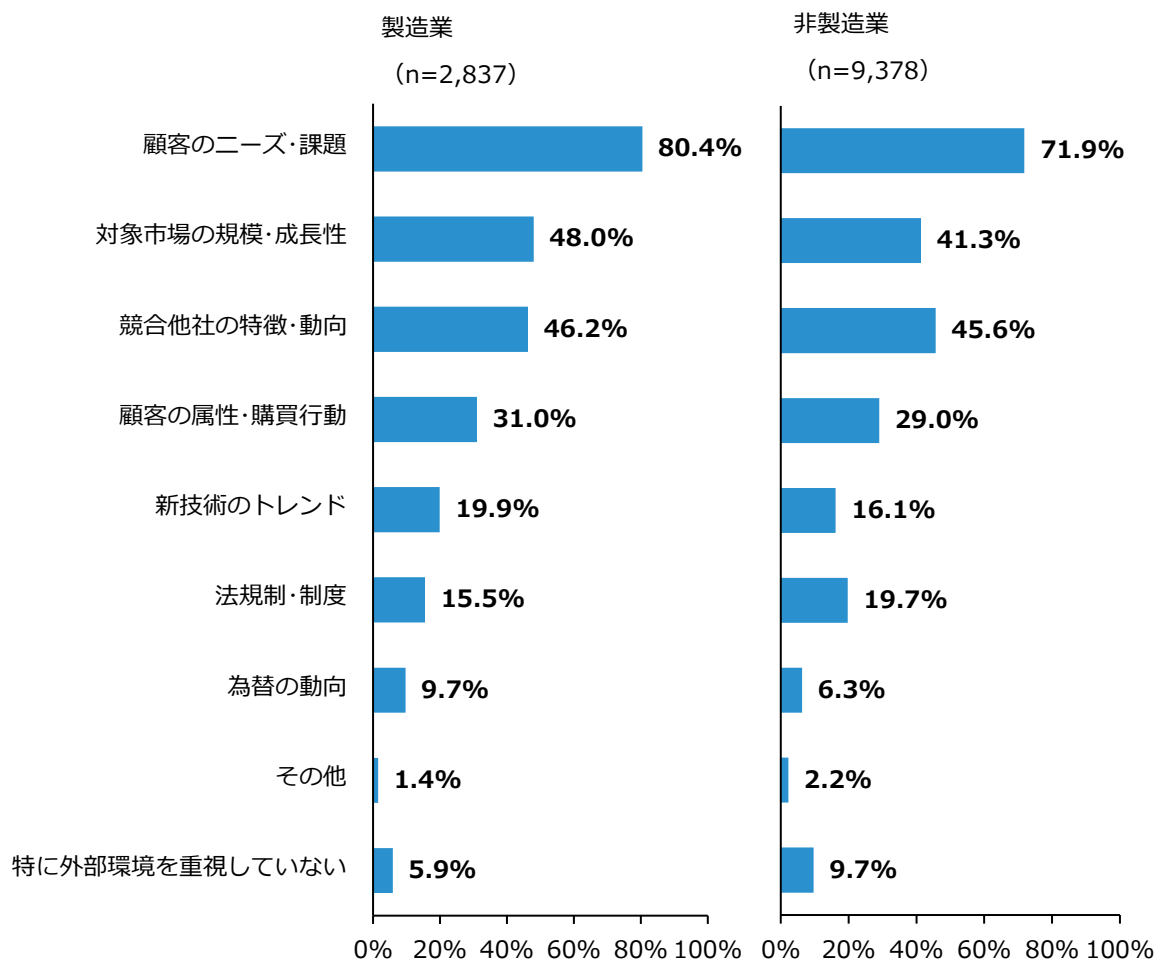
2. ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-2-44 図は、製造業・非製造業別に、経営戦略や新規事業の検討において重視する外部環境の要素について確認したものである。これを見ると、業種に関わらず、「顧客のニーズ・課題」と回答した事業者が最も多く、次いで「製造業」では、「対象市場の規模・成長性」と回答した事業者が続くが、「非製造業」では、「競合他社の特徴・動向」が続いていることが分かる。

<第 2-2-44 図>

経営戦略や新規事業の検討で重視する外部環境の要素（製造業・非製造業別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

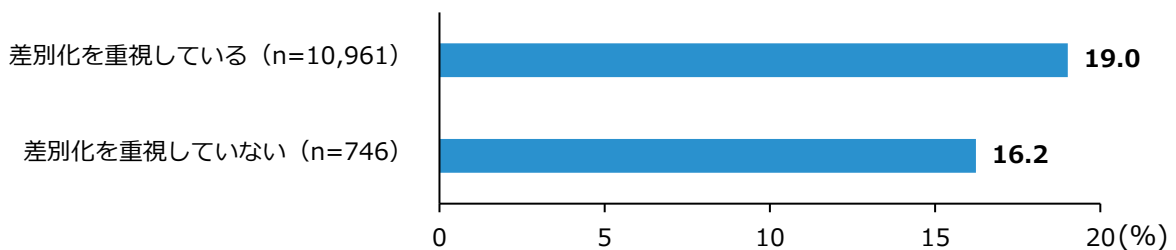
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-45図は、製品・商品・サービスの差別化及び外部環境の重視状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「差別化を重視している」、「外部環境を重視している」と回答した事業者は、それぞれ「重視していない」と回答した事業者に比べて、付加価値額の変化率（中央値）が高いことが分かる。また、「差別化と外部環境を重視」と「どちらも重視していない」と回答した事業者では、付加価値額の変化率（中央値）の差がより大きいことが分かる。

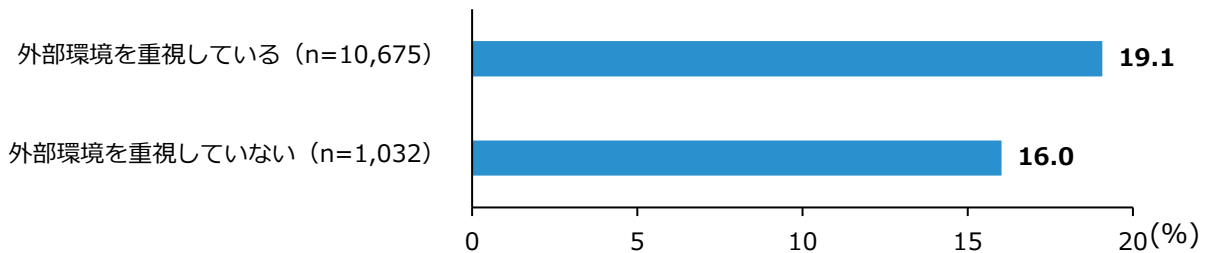
<第2-2-45図>

付加価値額の変化率（差別化、外部環境の重視状況別、中央値）

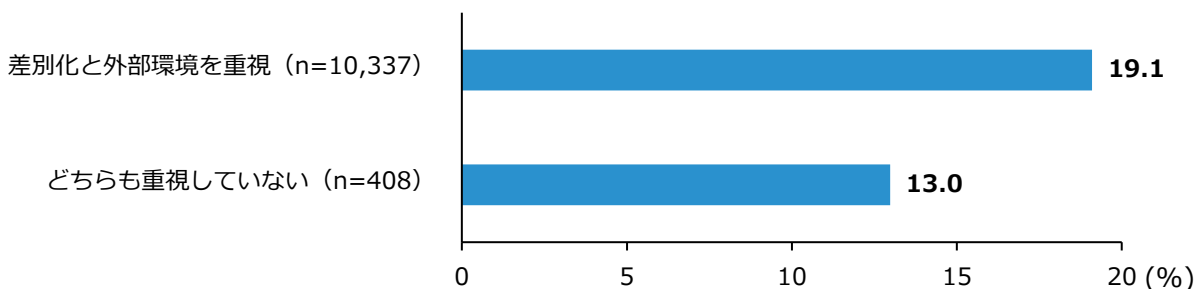
（1）付加価値額の変化率（差別化の重視状況別、中央値）



（2）付加価値額の変化率（外部環境の重視状況別、中央値）



（3）付加価値額の変化率（差別化、外部環境の重視状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 「差別化を重視している」は、差別化で重視している要素について、「特に差別化を重視していない」と回答した事業者以外の合計。

2. 「外部環境を重視している」は、外部環境で重視している要素について、「特に外部環境を重視していない」と回答した事業者以外の合計。

3. 「差別化と外部環境を重視」は、差別化で重視している要素について、「特に差別化は重視していない」と回答した事業者以外のうち、外部環境で重視している要素について、「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者以外の合計。

4. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

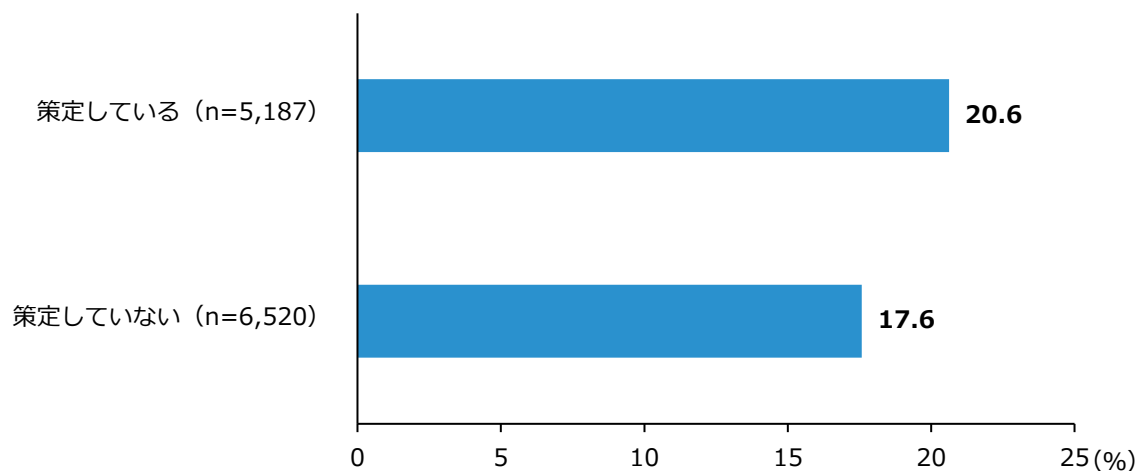
5. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

④ 経営計画

本項の最後に、経営計画³³の策定・運用の取組状況と効果について確認する。先行研究³⁴では、経営計画の策定が、業績の向上につながる可能性があることや、計画の適切な運用は、その目的達成度合いを高めることを指摘している。第2-2-46図は、経営計画の策定状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「策定している」と回答した事業者は、「策定していない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、経営計画を策定している事業者は、付加価値額の増加を実現している可能性がある。

<第2-2-46図>

付加価値額の変化率（経営計画の策定状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する意向がある」、「策定しておらず、今後も策定する意向はない」と回答した事業者の合計。

2. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

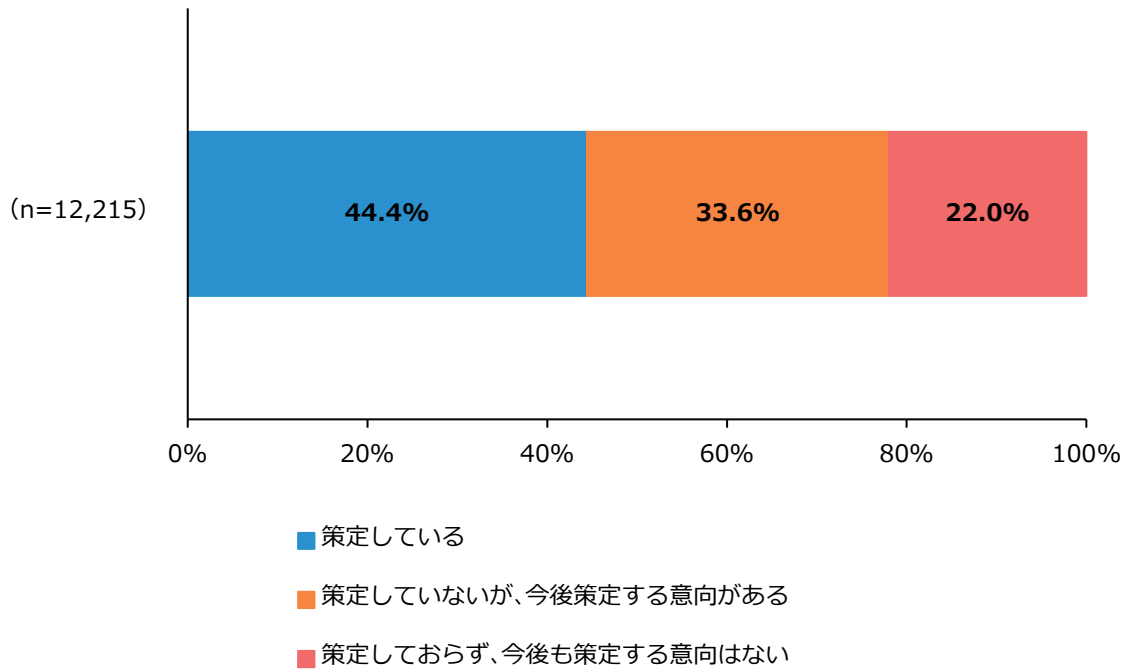
³³ 本章における「経営計画」とは、自社が現状から将来のあるべき姿に到達するための計画を指す。

³⁴ 2025年版中小企業白書第2部第1章第1節。

第2-2-47図は、経営計画の策定状況を見たものである。これを見ると、「策定している」と回答した事業者は約4割にとどまり、策定していない事業者が過半数を占めていることが分かる。

<第2-2-47図>

経営計画の策定状況

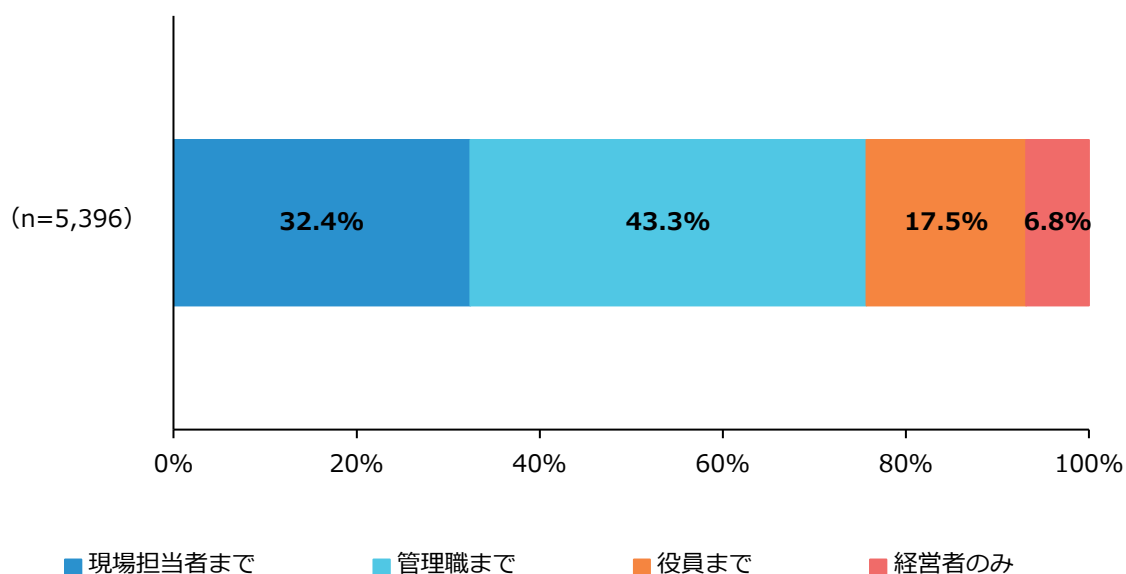


資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

策定した経営計画に従業員に共有することも重要である。第2-2-48図は、経営計画の社内浸透度を確認したものである。これを見ると、「現場担当者まで」浸透していると回答した事業者は約3割存在し、「管理職まで」と回答した事業者は約4割、「役員まで」、「経営者のみ」と回答した事業者は約2割存在していることも見て取れる。

<第2-2-48図>

経営計画の社内浸透度

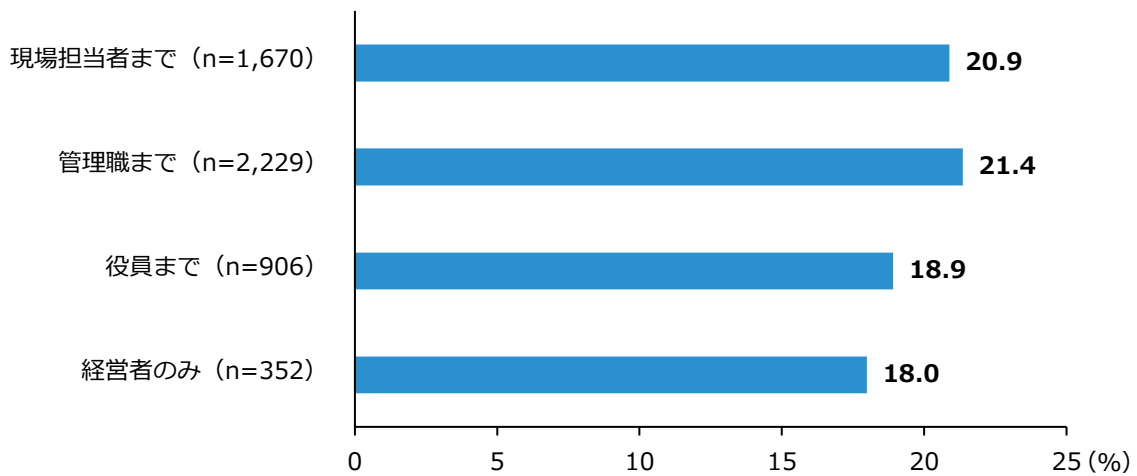


資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
(注) 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

第2-2-49図は、経営計画の社内浸透度別に付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「現場担当者まで」、「管理職まで」浸透していると回答した事業者は、「役員まで」、「経営者のみ」と回答した事業者と比較して、付加価値額の変化率（中央値）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、経営計画を策定するだけでなく、従業員に広く浸透させている事業者は、付加価値額の増加を実現している可能性がある。

<第2-2-49図>

付加価値額の変化率（経営計画の社内浸透度別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

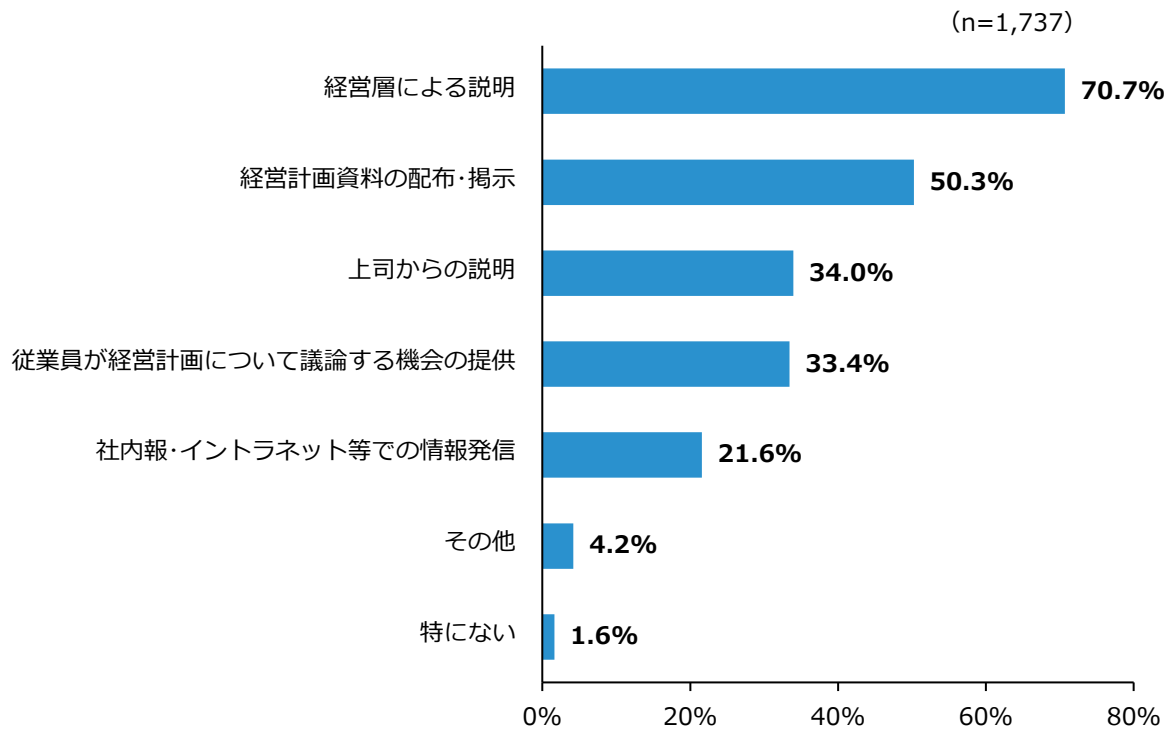
2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

第 2-2-50 図は、経営計画が現場担当者まで浸透していると回答した事業者に対して、経営計画を浸透させるために有効だった取組を確認したものである。これを見ると、「経営層による説明」と回答した割合が最も高く、次いで「経営計画資料の配布・掲示」、「上司からの説明」と続いていることが分かる。

<第 2-2-50 図>

経営計画の浸透に有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

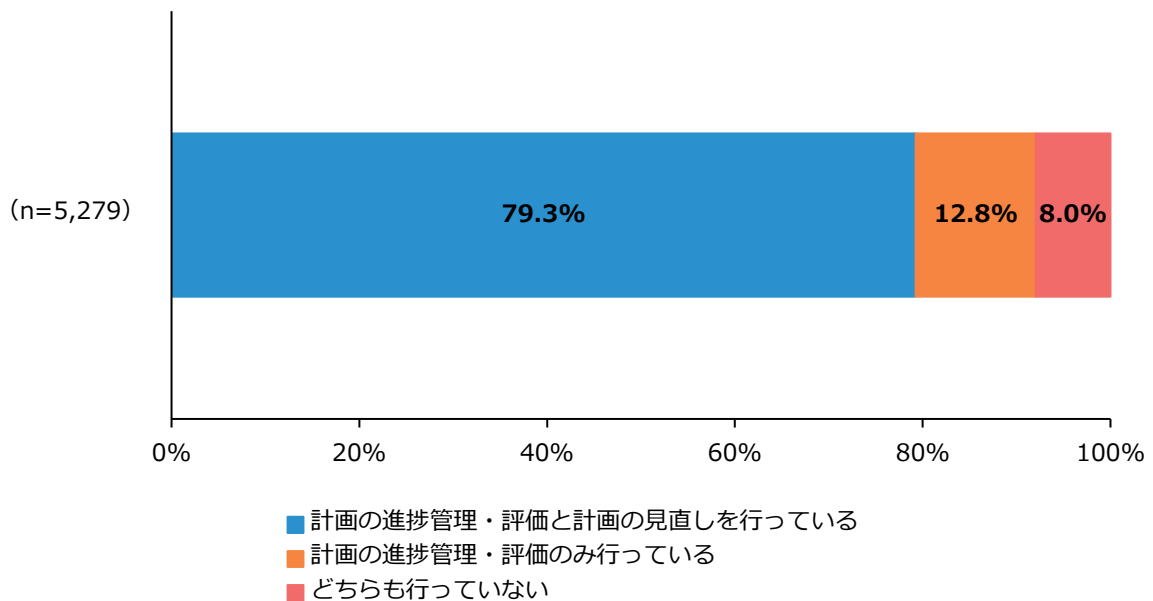
(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者のうち、経営計画の浸透度について、「現場担当者まで」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

経営計画の策定後は、計画の進捗管理・評価を行い、必要に応じた見直しを行うことが重要である。第2-2-51図は、経営計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況について確認したものである。これを見ると、「計画の進捗管理・評価と計画の見直しを行っている」と回答した事業者が約8割を占めており、「計画の進捗管理・評価のみ行っている」、「どちらも行っていない」と回答した事業者もそれぞれ約1割存在することが分かる。

<第2-2-51図>

経営計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

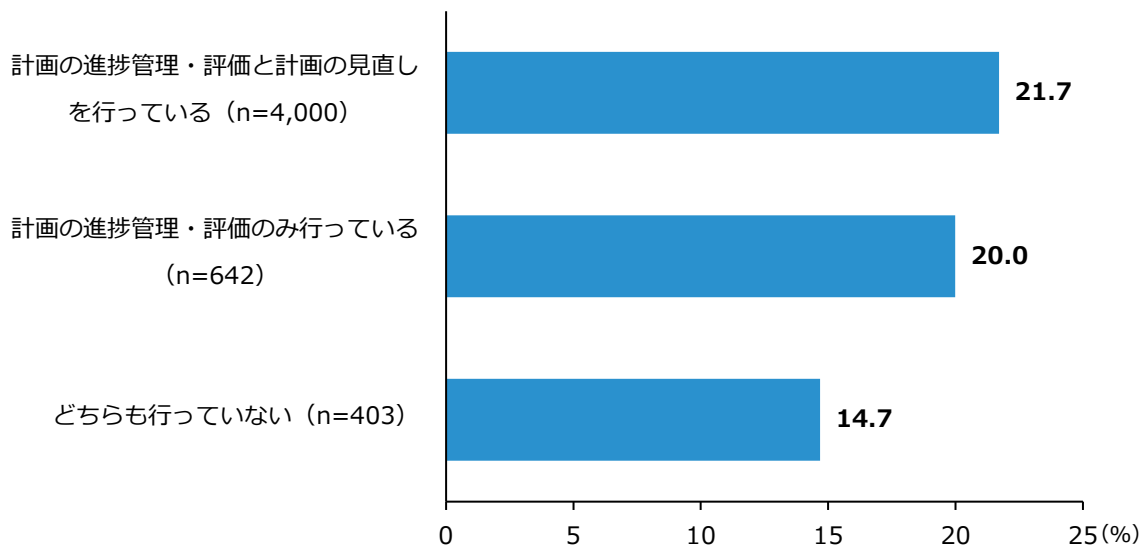
(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況について、「計画の進捗管理・評価と計画の見直しを行っている」は、計画の進捗管理・評価、見直しどちらも「大に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の合計。「計画の進捗管理・評価のみ行っている」は、計画の進捗管理・評価について、「大に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者のうち、計画の見直しについて、「あまり行っていない」、「ほとんど行っていない」と回答した事業者の合計。「どちらも行っていない」は、計画の進捗管理・評価、見直しどちらも「あまり行っていない」、「ほとんど行っていない」と回答した事業者の合計。

第 2-2-52 図は、経営計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「計画の進捗管理・評価と計画の見直しを行っている」、「計画の進捗管理・評価のみ行っている」、「どちらも行っていない」の順で、付加価値額の変化率（中央値）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、計画の進捗管理・評価を行い、必要に応じた見直しを行うほど、付加価値額の増加を実現している可能性がある。

<第 2-2-52 図>

付加価値額の変化率（計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 計画の進捗管理・評価、見直しの実施状況について、「計画の進捗管理・評価と計画の見直しを行っている」は、計画の進捗管理・評価、見直しどちらも「大に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者の合計。「計画の進捗管理・評価のみ行っている」は、計画の進捗管理・評価について、「大に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者のうち、計画の見直しについて、「あまり行っていない」、「ほとんど行っていない」と回答した事業者の合計。「どちらも行っていない」は、計画の進捗管理・評価、見直しどちらも「あまり行っていない」、「ほとんど行っていない」と回答した事業者の合計。

3. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

4. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

ここまで、価格転嫁や経営戦略について取組状況とその効果を確認した。

事例 2-2-6 では、中期経営計画や行動計画の策定と、PDCA サイクルの定着によって、従業員の意識改革が進み、付加価値を向上させた企業の事例について紹介する。

事例 2-2-7 では、自社ブランドの立ち上げ、オリジナルの製品開発に取り組んだことで、価格競争から脱却し、付加価値向上を実現させた企業の事例を紹介する。

事例 2-2-8 では、社内データを整備し、原価を把握するとともに、管理会計を導入したことで、価格転嫁や付加価値向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-2-6：株式会社ジェット 「中期経営計画の策定と PDCA サイクルの定着によって、 付加価値向上を実現した企業」

・所在地：福島県郡山市 ・従業員数：54名 ・資本金：5,500万円 ・事業内容：設備工事業

社長のトップダウン経営で事業を成長させるも10億円の壁に直面

福島県郡山市の株式会社ジェットは、1986年設立の建物配管などの工事やメンテナンスを手掛ける企業である。創業者である橋本隆司社長は創業以来、順調に事業を成長させてきた。しかし、2010～2020年頃にかけて売上高は伸び悩み、10億円の大台をなかなか超えることができなかった。「当時、長年のトップダウン型経営により、社員が指示待ち体質となっていた」と橋本社長は振り返る。同社には、3か年の収支計画はあったものの、企業の将来ビジョンを実現するための経営戦略や行動計画が明確化されていなかったため、管理職をはじめとした社員は、場当たりに業務に取り組んでいる状況だった。こうした状況を改善するため、中期経営計画と行動計画の策定に取り組むことを決断した。

支援事業を通じて経営計画を策定。PDCA サイクルの定着に取り組む

取組に当たっては、2019年8月に（独）中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が実施する「ハンズオン支援事業」を活用した。中小機構の助言も踏まえて、企業として目指すビジョンの明確化や戦略の立案を進め、中期経営計画を策定。加えて、数値目標の達成に向けた行動計画も並行して策定した。これらの検討作業は、全国8か所の拠点長ら幹部社員で構成するプロジェクトメンバーが主体となって実施され、橋本社長は社員の主体性を尊重しながら、見守る立場を貫いた。その後、2020年11月からは中小機構の支援事業が第2期に移行し、部門別・担当者別に「開拓対象とする顧客」、「作成すべき見積書件数」などのKPIを設定。加えて、月次検討会を開催し、営業活動の振り返りや改善提案を行うことでPDCAサイクルの定着を図った。あわせて、これらの仕組みに連動させる形で、人事評価制度を見直し、毎月の成果を適切に評価できる体制も構築した。その後、2023年1月からは、総務部門の見直しに着手。ここまでの取組は現場部門の改善が中心で、間接部門の改善施策が進んでいなかったためだ。まずは、属人化していた業務を洗い出し、単純作業のシステム化を進めた。こうした業務見直しによって空いた時間を、戦略立案のためのデータ分析や、人材採用・育成といった業務に活用することで、受け身体質から脱却し、「稼げる総務」に生まれ変わった。また、現場部門との連携強化も重要な役割と位置づけ、毎月合同勉強会を開催。相互の業務理解が進んだだけでなく、要望や意見を積極的に共有する文化が形成され、部門を横断したPDCAサイクルも回り始めた。

社員の意識が変化し、売上高10億円を突破

取組の成果は早速、業績となって表れ、取組前の2019年6月に9億9,000万円だった売上高は、2021年6月期に10億円を超え、2025年6月期には12億1,000万円となり、付加価値も向上した。この結果の背景には、一連の取組を通じて社員の意識が変化し、一人一人が自発的に働くようになったことがある。現在では、自発的なミーティングなどが頻繁に行われるなど、社内のコミュニケーションも活発化している。こうした社内の雰囲気や、成果が適切に評価される仕組みが功を奏し、同社の社員定着率は、ほぼ100%に近い。今後の展望について「社員の賃上げや福利厚生充実を進めていきたい。後継者も育ており、工業用内視鏡などの設備投資も続けることで会社の成長は期待できる。顧客の困りごとを業務としてどう取り込んでいくかがカギ」と橋本社長は語る。



橋本隆司社長



貯水槽設備の点検の様子



ハンズオン支援による取組の様子

事例 2-2-7：昌和莫大小株式会社 「自社ブランドの立ち上げやユーザーの声を丁寧に集めた製品開発により、 付加価値向上を実現した企業」

・所在地：奈良県広陵町 ・従業員数：14名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：繊維工業

低価格の海外品流入で取引先からの値下げ要請が増え、OEM生産主体の事業展開に不安

奈良県広陵町の昌和莫大小（しょうわめりやす）株式会社は、1935年創業の老舗靴下メーカーである。積み重ねてきた機械編みと縫製の技術が信頼を集め、大手アパレルメーカーのタイツやレギンスといった防寒要素の強い製品のOEM生産を担ってきた。しかし2000年代に入り、中国から低価格品が流入したことで価格競争に巻き込まれ、受注が大幅に減少。残る取引先からも値下げ要請が頻繁に行われた。糸のグレードを下げる、縫製の工程を簡略化する等によってなんとか対応するも、製品の履き心地が損なわれブランド離れにもつながっていった。この悪循環の中で、業績は悪化。売上高は最盛期から半減し、利益率も低下の一途をたどっていた。3代目の井上克昭社長は、この負のスパイラルを断ち切るため、2013年から自社ブランドづくりによる付加価値向上を目指した。

よらず支援拠点を訪ね、自社ブランドを立ち上げる

自社ブランドづくりは簡単ではなかった。良い製品を作れても、マーケティングやブランディングの知識は乏しく、売上げは伸び悩んだ。失敗を繰り返す中で、2016年に奈良県よらず支援拠点に相談。そこで紹介された専門家からアドバイスされたのは、「ブランドの軸を明確にし、ブレないようにする」ことだった。井上社長は、自社の編立技術をいかすことができる領域として、自身の趣味でもあったスポーツやアウトドアに注目。既存のOEM製品とバッティングしないことも意識し、スポーツ・アウトドア向けソックスブランド「OLENO」を立ち上げた。初めて開発した製品をトップアスリートに試してもらおうと多くのダメ出しを受けた。以降、約2年の試行錯誤を重ね、ブランドの看板シリーズが完成。プロダクトアウトではなく「ブランドはユーザーとの共創」と捉え、製品の開発段階からSNS上でユーザーと交流し、共にブランドを育てていく仕組みを構築。2023年からは海外展開に挑戦し、展示会への出展やレースイベントへのブース出店を通じて、海外ユーザーのニーズやフィードバックデータを蓄積しながら、ブランドの認知拡大を図っている。

市場環境の変化を乗り越え、業績回復。海外展開も実現

自社ブランド「OLENO」の高い品質は、様々なユーザーからの支持を集め、五輪出場選手やプロチームなどの公式ソックスサプライヤーになるまでに成長。足下では、自社ブランドの輸出にも成功し、アジアやヨーロッパ各国との取引が開始している。自社ブランド「OLENO」は同社の業績も牽引し、2025年6月期の売上高の約5割を占める規模にまで成長している。さらに、自社ブランドの成長につれて、低採算の受注を無理して受ける必要がなくなり、最盛期に比べて売上げは減少するも収益力は向上した。今後は、機能性を持たせながら、ファッション性も追求したカジュアル版「OLENO」を作る方針だ。「自社ブランドを立ち上げたことで、自社が本当にやりたいことができるようになった。世界で愛されるブランドに育てたい」と井上社長は語る。



井上克昭社長



同社ブランド「OLENO」の製品



展示会で靴下の履き心地を体験してもらおう

事例 2-2-8：カホク運送株式会社

「IT を活用した原価管理、付加価値向上や賃上げを実現している企業」

・所在地：宮城県仙台市 ・従業員数：40名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：道路貨物運送業

経営再建が喫緊の課題となるも、利益率不明で事業評価できず

宮城県仙台市のカホク運送株式会社は、冷凍食品や農水産物などの幹線輸送を中心に展開する物流企業である。1998年に佐藤俊一社長が父から事業承継し、事業を軌道に乗せていたが、東日本大震災により本社屋が全壊。トラックへの被害は免れたため被災直後から業務を再開したものの、震災の影響による売上減少や、本社移転等の設備投資により財務状況は悪化しており、経営再建が急務であった。佐藤社長は経営改善に向け、「原価管理が不十分。得意先別やトラック1台当たりの利益率を把握することで、正確な事業評価ができるようになる」との考えから、まずは自社の収益構造の見える化が重要と考え、管理会計の導入に取り組んだ。

管理会計の導入により、付加価値重視の経営にシフト

社内全体の可視化を進めるため、(独)中小企業基盤整備機構(以下、「中小機構」)のハンズオン支援を受け、2013年から管理会計の導入に取り組んだ。まず社内のデータを洗い出し、配車や運行、販売データ等、バラバラに管理されていた情報を全て整理した上で、得意先別や輸送ルート別の売上高や限界利益、付加価値額等を算出。これにより、月次の得意先別の売上高や、トラック1台当たりの利益率の傾向が分かるようになり、自社の収益構造が明確になった。他方、管理会計の導入当初は、Excel上にデータを手入力していたため、担当従業員の業務負担の増加や、誤入力が頻発するなどの問題が発生。佐藤社長はIT活用による課題解決を目指し、中小機構の継続支援を受け、配車や運行、販売の管理を業務管理ソフト上に構築したほか、必要なデータの取り込みと集計をRPA(Robotic Process Automation)を活用し自動化。加えて、トラックにGPSを設置しシステムと連携することで、トラックの走行情報の取得も自動化した。これにより、データの集計のスピードと精度が飛躍的に上昇。担当従業員の残業時間が5分の1に減少したほか、日次決算が可能となり、得意先別や輸送ルート別の日次の売上高、利益率、付加価値額等が自動で算出され、月次目標の達成状況をリアルタイムで把握できるようになり、PDCAサイクルが大幅に改善した。「月次だと年12回しか勝負できないが、日次なら年200回以上勝負できる。日々の改善で利益が黒字へ転じるようになった」と佐藤社長は振り返る。さらに、データ分析に基づいた事業再編も断行し、利益率の高い事業に経営リソースを集中する方針へ舵を切った。2019年には、当時の売上高の約3割を担う水産関係の小口混載輸送からの撤退を決断。取組前に150社あった得意先は、現在では30社程度にまで厳選している。

利益率や付加価値が大幅向上、売上げ100億円企業を目指す

一連の取組により、同社の利益率や付加価値額は取組前と比較し、大幅に向上。経営危機を完全に脱し、成長軌道に乗った。またトラックのGPS管理を導入することによってリアルタイムで各車両の状況を把握することが可能となり、輸送の精度が向上。同社の「定時・定点」輸送が評価され受注が拡大し、売上高も右肩上がりで推移している。2022年以降の燃料費高騰に対しても、原価率などの根拠データを持参して価格交渉することで、得意先の納得感を得ることができ、適切な価格転嫁を実現できている。また、これらの取組により生まれた付加価値は積極的に従業員に還元し、2019年頃から毎年3～4%の賃上げを実施。業界平均を大きく上回る給与水準を実現している。「今後も付加価値を重視した経営を継続し、売上げ100億円企業を目指したい」と佐藤社長は語る。



佐藤俊一社長



大型モニターで受注・販売・運行管理情報をリアルタイム表示



GPSを搭載したトラック

5. 国際展開

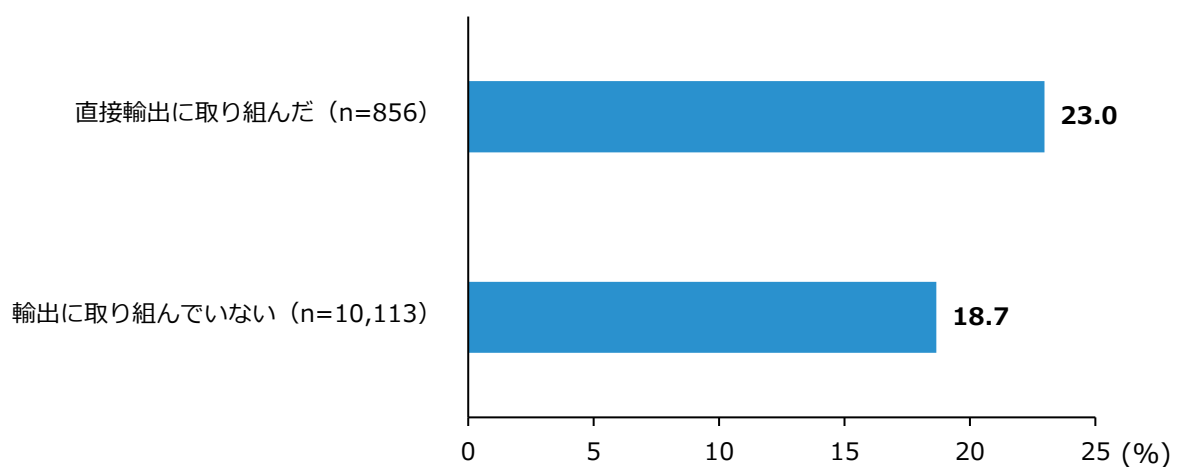
本項では、輸出と海外直接投資を中心に、国際展開の実施状況や効果を確認していく。

① 輸出

まず、輸出について確認する。先行研究³⁵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」があることを指摘しており、売上げや付加価値額の増加につながり得る可能性を示している。第2-2-53図は、輸出の取組状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「直接輸出に取り組んだ」と回答した事業者は、「輸出に取り組んでいない」と回答した事業者に比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、直接輸出が付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-53図>

付加価値額の変化率（輸出の取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の輸出の取組状況を聞いたもの。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す。

2. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

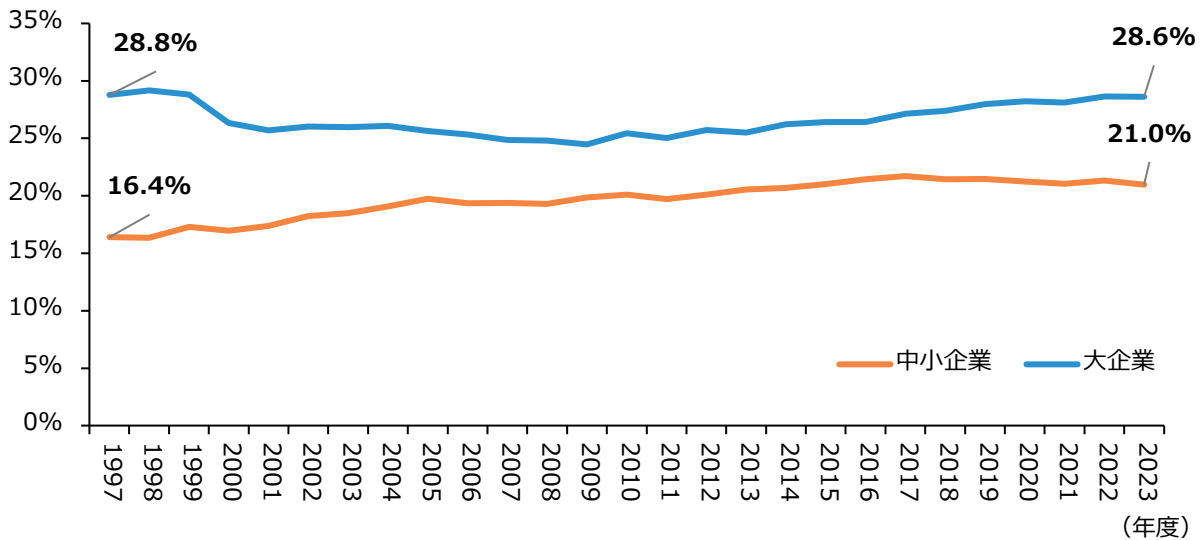
3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

³⁵ 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。

次に、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、中小企業における直接輸出の状況を確認する。第2-2-54図は、企業規模別に直接輸出企業割合の推移を確認したものである。これを見ると、「中小企業」の直接輸出割合は1990年代の水準から上昇傾向にあるが、足下はおおむね横ばいで推移していることが分かる。

<第2-2-54図>

直接輸出企業割合の推移（企業規模別）



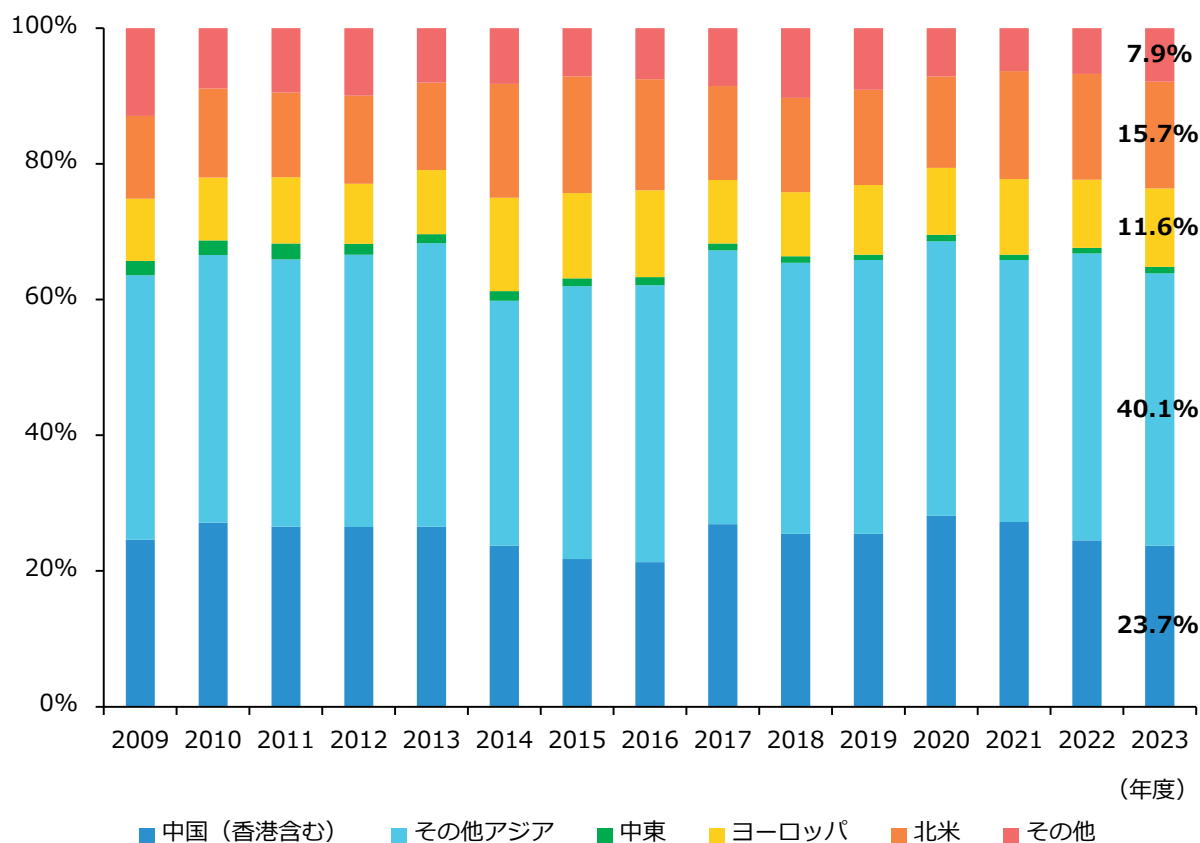
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. ここでの「直接輸出企業」とは、直接外国企業との取引を行う企業である。
2. ここでの「中小企業」は、経年での接続性を担保するため、各業種において下記の定義を用いている。
- ・ 製造業その他：資本金の額又は出資の総額が3億円以下又は常時使用する従業員の数が300人以下。
 - ・ 卸売業：資本金の額又は出資の総額が1億円以下又は常時使用する従業員の数が100人以下。
 - ・ 小売業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下又は常時使用する従業員の数が50人以下。
 - ・ サービス業：資本金の額又は出資の総額が5千万円以下又は常時使用する従業員の数が100人以下。

第 2-2-55 図は、中小企業の直接輸出先地域の推移を確認したものである。これを見ると、2009 年度以降で輸出先地域の割合はおおむね変化しておらず、足下では、「その他アジア」が最も多く、次いで「中国（香港含む）」、「北米」と続いていることが分かる。

<第 2-2-55 図>

中小企業における、直接輸出先地域の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

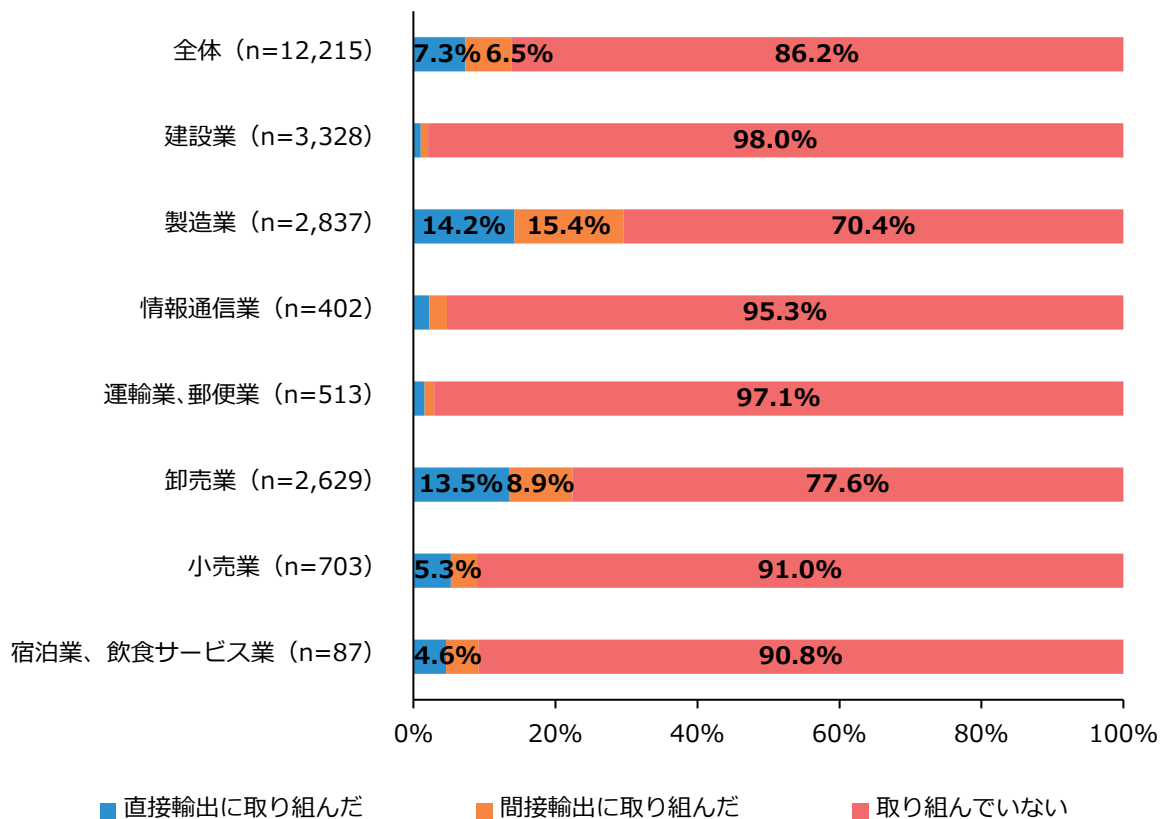
（注）1. 中小企業の種類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. 自社名義で通関手続きを行ったモノの輸出額を地域別に集計したもの。

第2-2-56図は、業種別に2019年以降の輸出の取組状況を確認したものである。これを見ると、「直接輸出に取り組んだ」又は「間接輸出に取り組んだ」と回答した割合は、「全体」で約1割³⁶であり、業種別では、「製造業」が約3割と最も高く、次いで「卸売業」が続いていることが分かる。一方、「建設業」や「運輸業、郵便業」では、その業種特性上、輸出に取り組む割合が低いことが見て取れる。

<第2-2-56図>

輸出の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の輸出の取組状況について聞いたもの。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を聞いたもの。

3. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

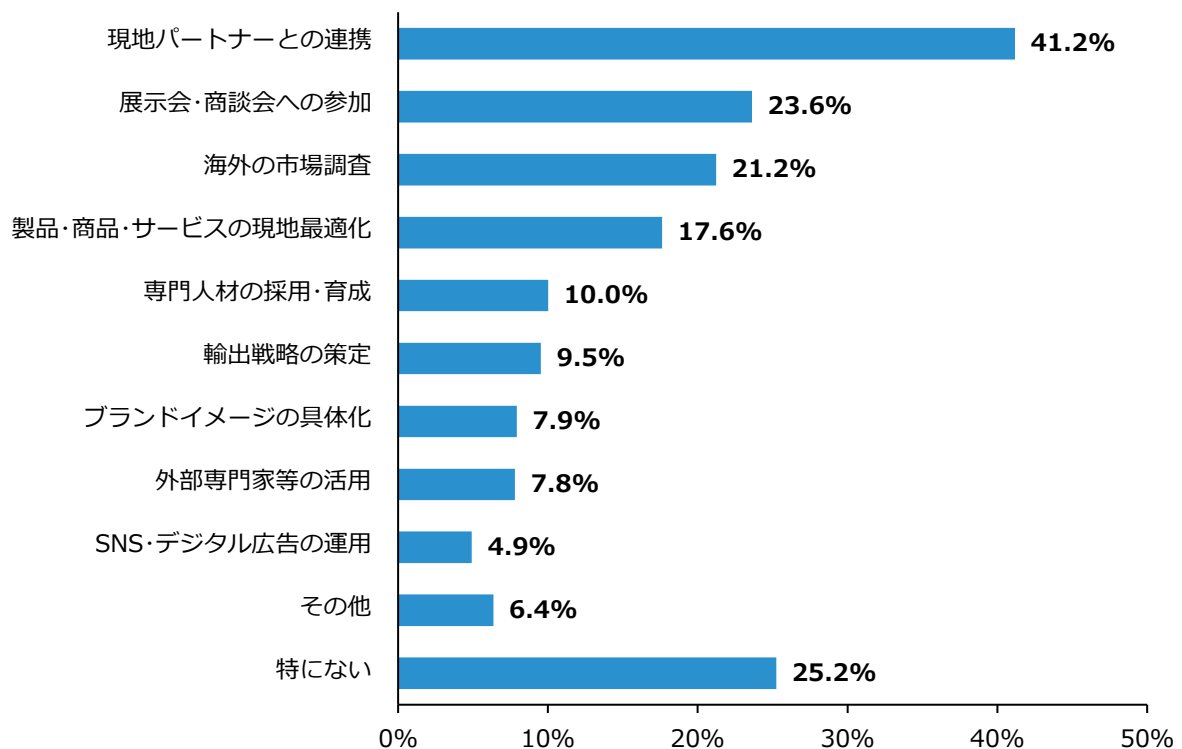
³⁶ 第2-2-54図の企業活動基本調査に基づく分析の結果と差異が生じているのは、本アンケート調査に比べて、企業活動基本調査が従業者数や資本金額又は出資金額について、規模の大きい企業を対象としていることが一因であると考えられる。

第2-2-57図は、輸出の効果を高めるために有効だった取組を確認したものである。「特にない」と回答した事業者を除くと、「現地パートナーとの連携」と回答した割合が最も高く、次いで、「展示会・商談会への参加」、「海外の市場調査」と続いていることが分かる。

<第2-2-57図>

輸出の効果を高めるために有効だった取組

(n=1,668)



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の輸出の取組状況について、「直接輸出に取り組んだ」、「間接輸出に取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。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。

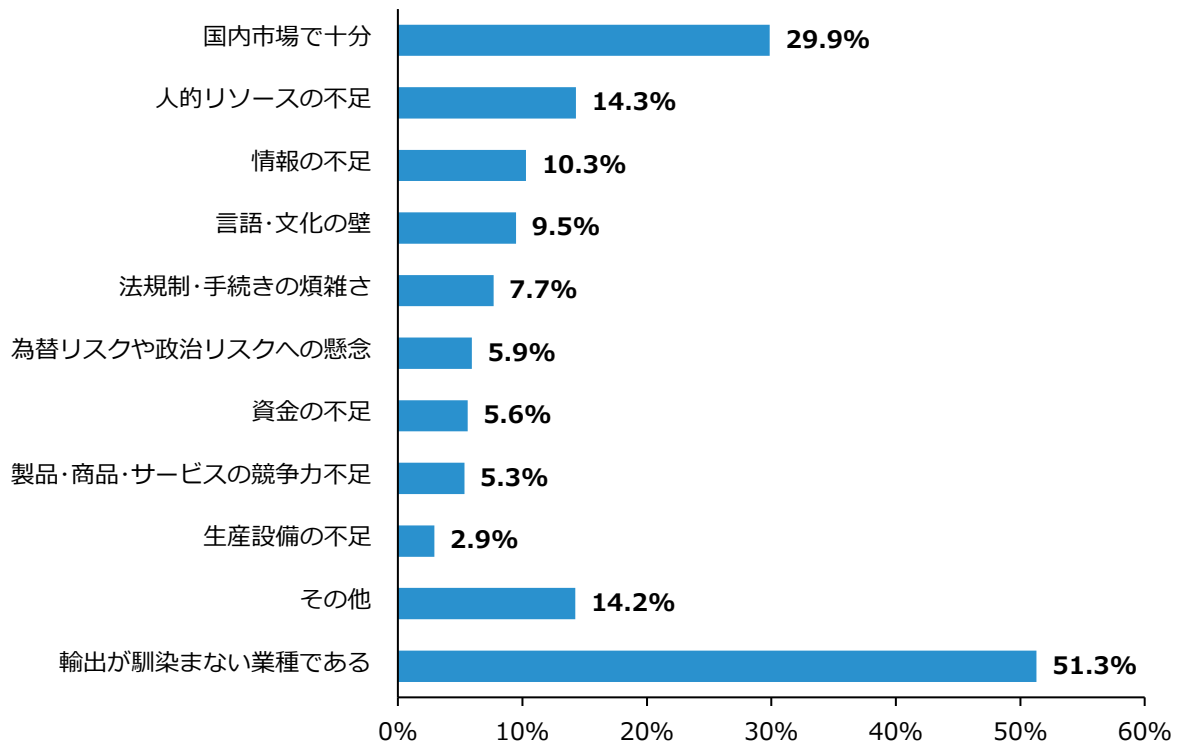
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-58図は、輸出に取り組んでいない事業者に対して、その理由を確認したものである。「輸出が馴染まない業種である」、「その他」と回答した事業者を除くと、「国内市場で十分」と回答した割合が最も高く、次いで「人的リソースの不足」、「情報の不足」と続いていることが分かる。

<第2-2-58図>

輸出に取り組んでいない理由

(n=10,384)



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の輸出の取組状況について、「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

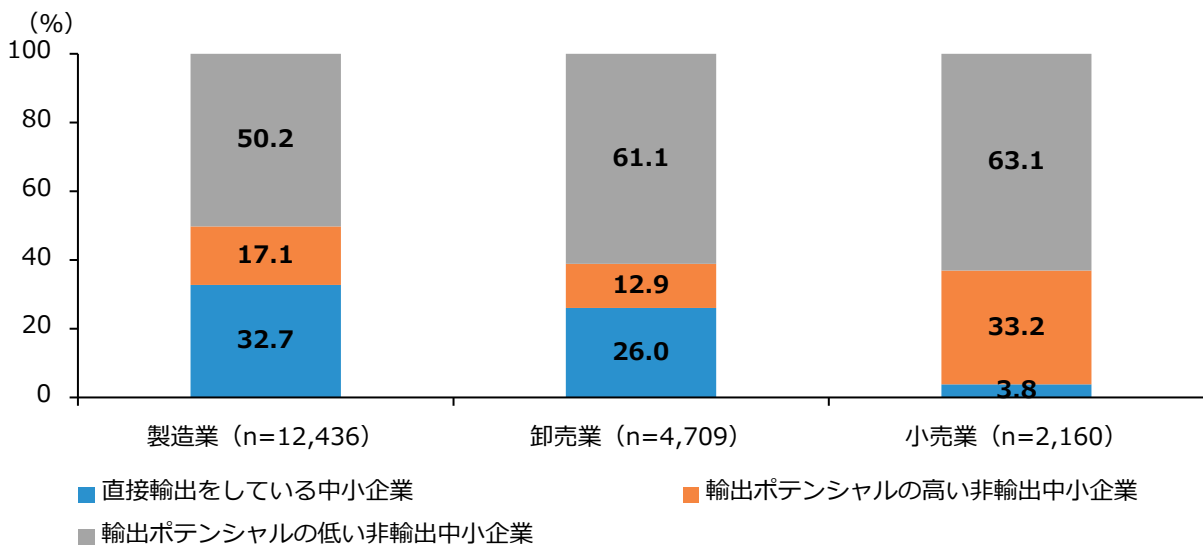
次に、輸出を実施する実力があるものの、実際には輸出に至っていない中小企業がどの程度存在するのかについて確認する。

輸出に際しては一定の費用を負担する必要があることから、労働生産性が一定程度以上の企業でないと輸出ができないことが論じられている³⁷。しかしながら現実には、高い労働生産性を有する企業であっても、輸出に取り組んでいない場合もある。先行研究³⁸においても、「輸出ポテンシャルを有しているものの、実際には輸出に踏み切っていない事業所は、全ての業種・地域において相当数存在」と指摘されている。

ここでは、経済産業省「企業活動基本調査」を用い、第2-2-56図で「直接輸出に取り組んだ」と回答した割合が高かった「製造業」、「卸売業」、「小売業」について、高い輸出ポテンシャルを有しているものの、実際には輸出に踏み切っていない中小企業がどの程度存在しているのかについて確認した（第2-2-59図）。これを見ると、「輸出ポテンシャルの高い非輸出中小企業」は「製造業」では約2割、「卸売業」では約1割、「小売業」では約3割存在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、我が国の中小企業において、輸出の裾野拡大の余地はまだ残されている可能性がある。

<第2-2-59図>

輸出ポテンシャルの高い非輸出中小企業比率（業種別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」（2024年調査（2023年度実績））再編加工

（注）1. 中小企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

2. ここでの「輸出ポテンシャルの高い非輸出中小企業」とは、直接輸出を行っていない中小企業のうち、業種ごとに直接輸出を行う中小企業の平均労働生産性以上の労働生産性の企業を指す。ここでの「輸出ポテンシャルの低い非輸出中小企業」とは、直接輸出を行っていない中小企業のうち、業種ごとに直接輸出を行う中小企業の平均労働生産性未満の労働生産性の企業を指す。

3. 直接輸出を実施している割合が高い業種を表示している。

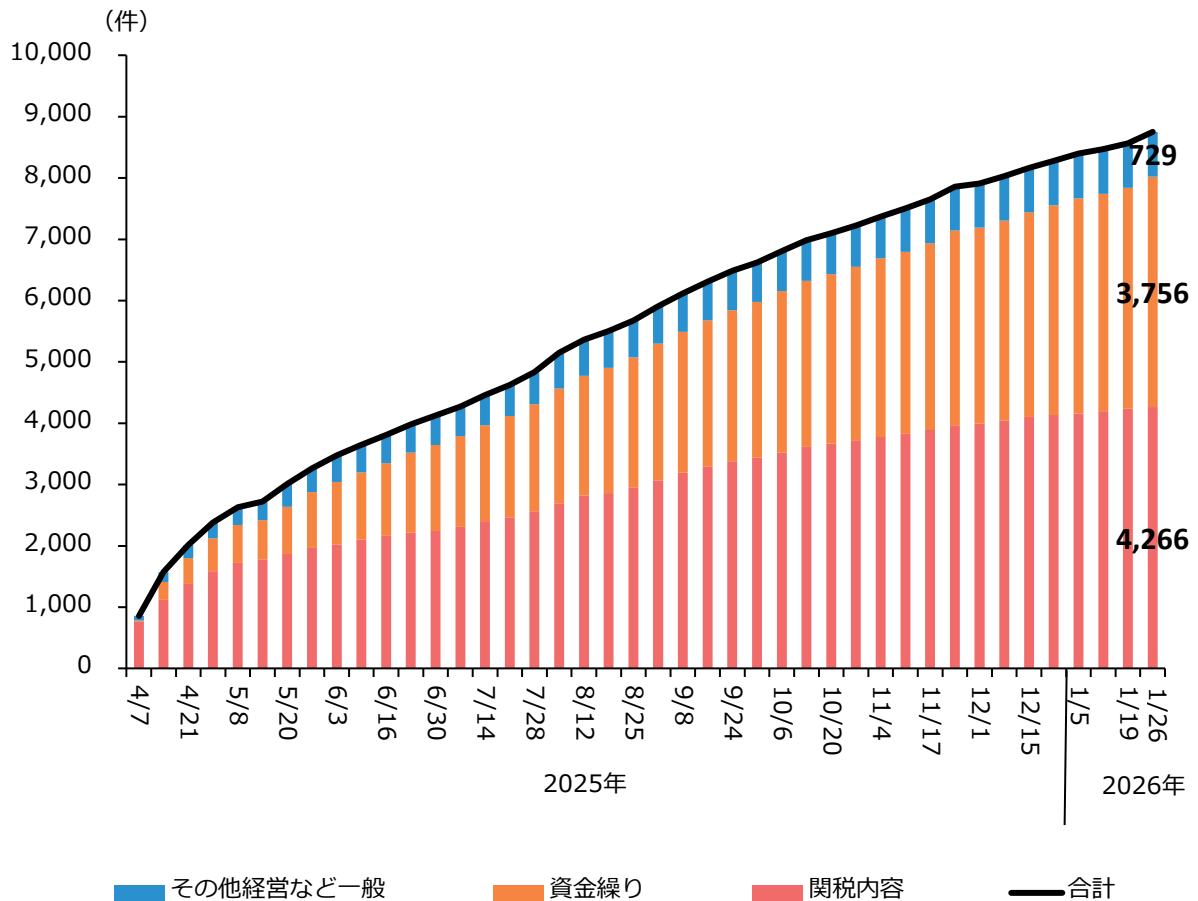
³⁷ Marc J. Melitz (2003)

³⁸ 通商白書 (2016)

次に、米国関税による影響について、確認する。第2-2-60図は、米国関税措置等に伴う相談窓口への相談実績の累計を確認したものである。これを見ると、相談内容としては、「関税内容」や「資金繰り」に関するものが中心であることが分かる。

<第2-2-60図>

米国関税措置等に伴う相談窓口への相談実績



資料：経済産業省・中小企業庁調べ

(注) 1. 集計期間は令和7年4月2日～令和8年1月26日。

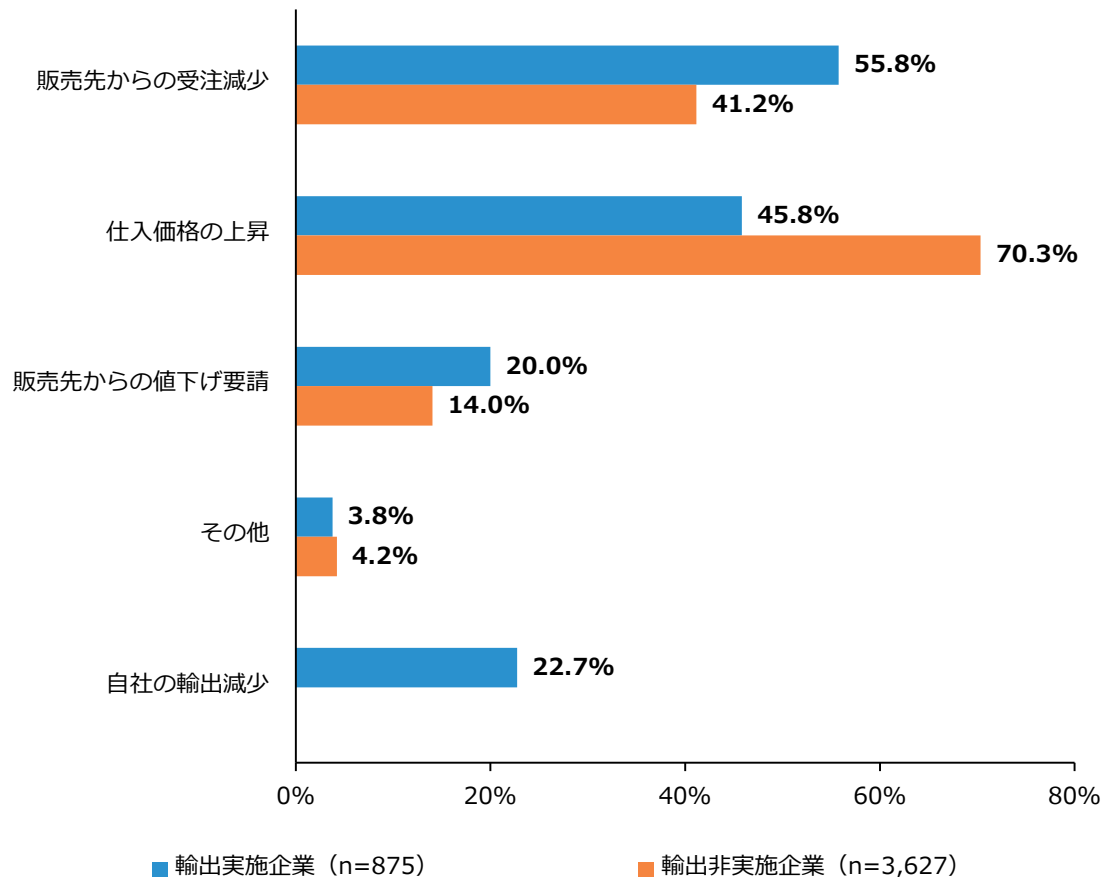
2. 「資金繰り」の相談件数は(株)日本政策金融公庫、(株)商工組合中央金庫、信用保証協会での相談件数。

3. 「関税内容」の相談件数は(独)日本貿易振興機構での相談件数。

第 2-2-61 図は、米国関税の引上げによって受けている又は今後受ける可能性のある影響について、確認したものである。これを見ると、「輸出実施企業」では、「販売先からの受注減少」と回答した割合が高く、「輸出非実施企業」では、「仕入価格の上昇」と回答した割合が高いことが分かる。

<第 2-2-61 図>

米国の関税引上げの具体的な影響



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2025年4月以降に米国が実施した関税引上げにより、受けている又は今後受ける可能性がある具体的な影響について聞いたもの。「自社の輸出減少」については、「輸出実施企業」にのみ聞いている。

2. 「輸出実施企業」は、2019年以降で「直接輸出に取り組んだ」、「間接輸出に取り組んだ」と回答した事業者のうち、関税引上げにより、マイナスの影響を受けているかについて、「受けている」、「現在は受けていないが、今後受ける可能性が高い」と回答した事業者の合計。

3. 「輸出非実施企業」は、2019年以降で輸出に「取り組んでいない」と回答した事業者のうち、関税引上げにより、マイナスの影響を受けているかについて、「受けている」、「現在は受けていないが、今後受ける可能性が高い」と回答した事業者の合計。

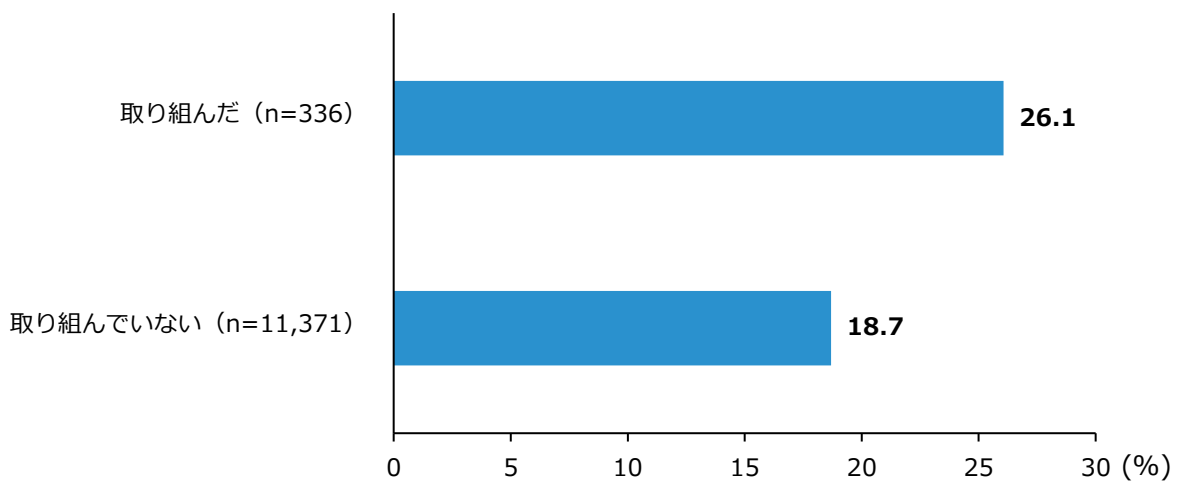
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

② 海外直接投資

ここからは、海外直接投資について確認する。第2-2-62図は、2019年以降の海外直接投資の取組状況別に付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「取り組んだ」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、海外直接投資が、付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-62図>

付加価値額の変化率（海外直接投資の取組状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の海外直接投資の取組状況を聞いたもの。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。

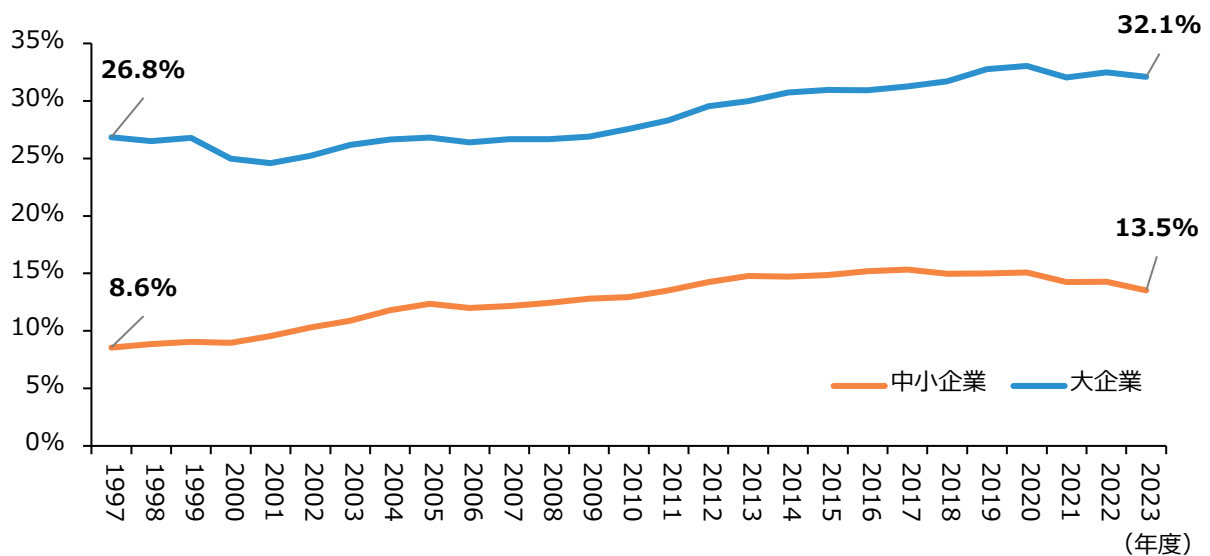
2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

第 2-2-63 図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用い、企業規模別に海外直接投資企業割合の推移を確認したものである。これを見ると、「中小企業」の海外直接投資割合は、1990 年代の水準から上昇傾向にあるが、足下はやや低下傾向で推移していることが分かる。

<第 2-2-63 図>

海外直接投資企業割合の推移（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) 1. ここでの「海外直接投資企業」とは、海外子会社を保有している企業である。

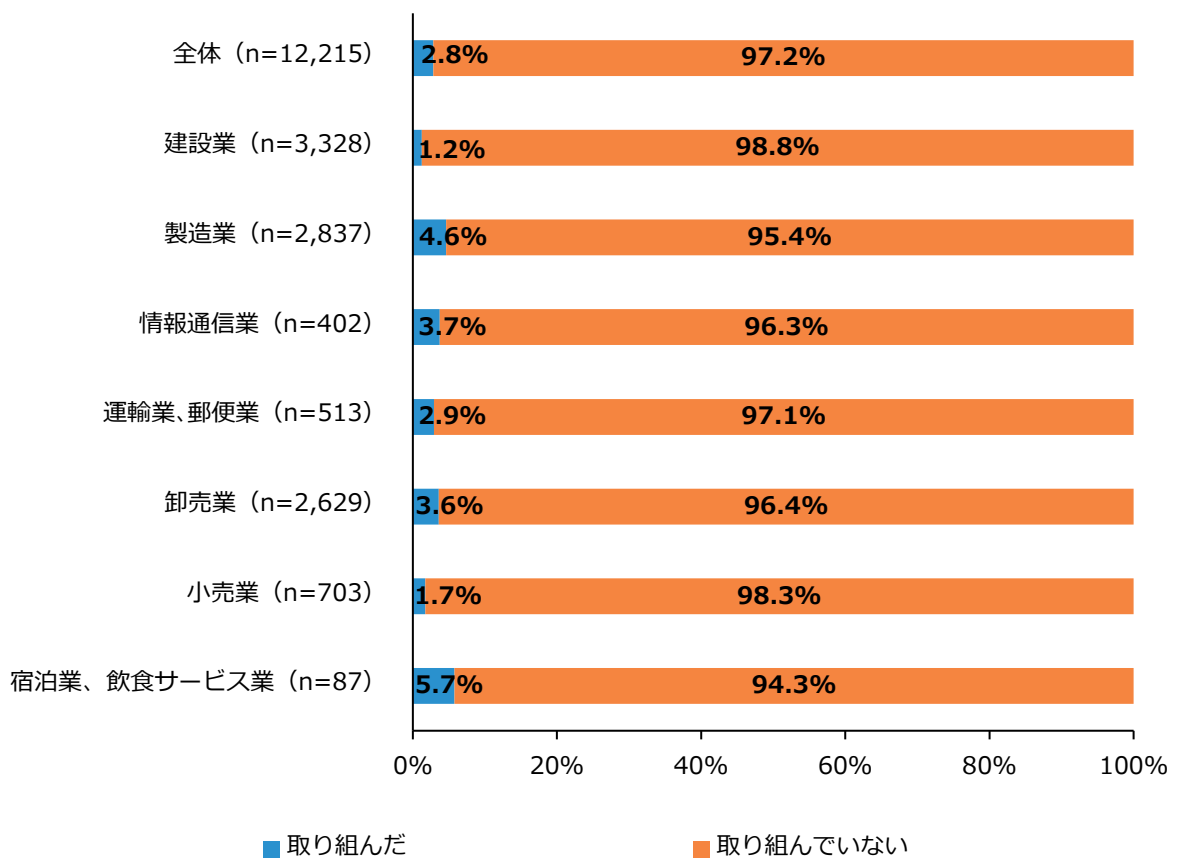
2. ここでの「中小企業」は、経年での接続性を担保するため、各業種において下記の定義を用いている。

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

第2-2-64図は、業種別に2019年以降の海外直接投資の取組状況を確認したものである。これを見ると、「取り組んだ」と回答した割合は、1割にも満たない³⁹ことが分かる。また、業種別では、「宿泊業、飲食サービス業」、「製造業」で「取り組んだ」と回答した割合が比較的高いことも見て取れる。

<第2-2-64図>

海外直接投資の取組状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の海外直接投資の取組状況について聞いたもの。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。

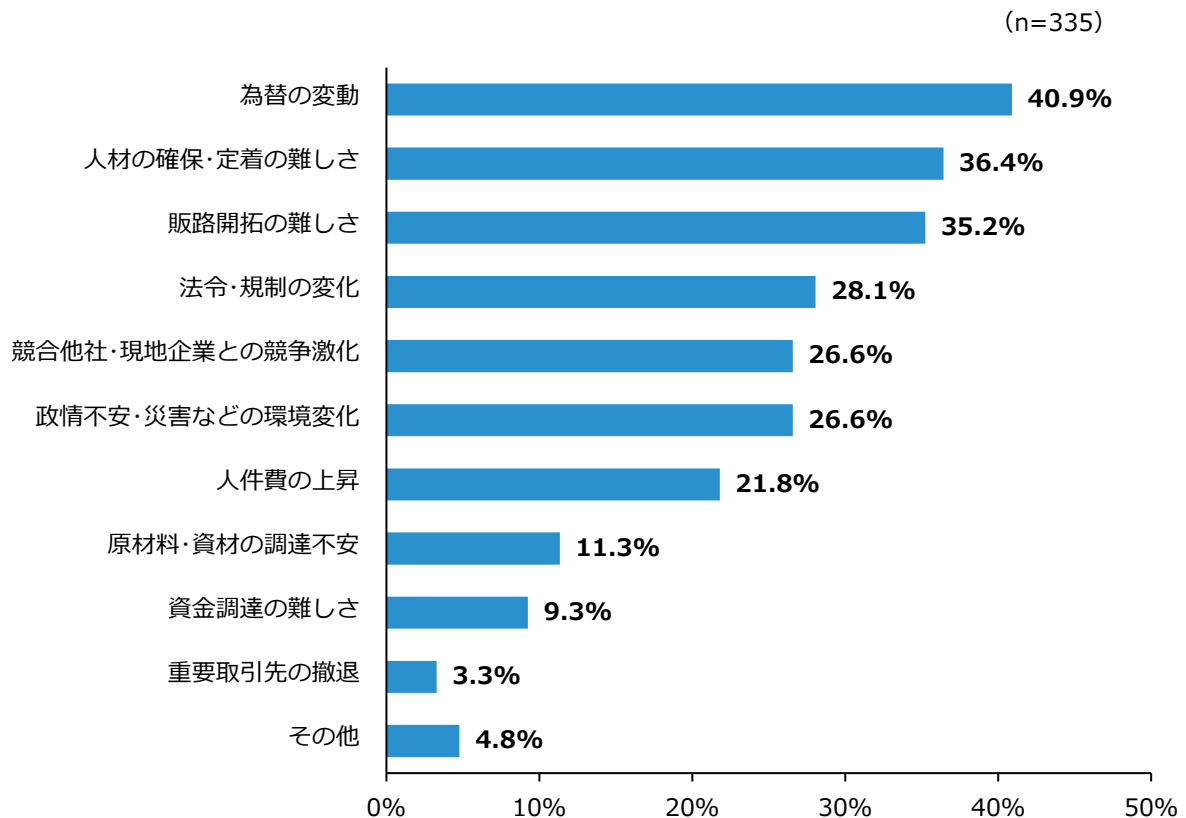
2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

³⁹ 前図の企業活動基本調査に基づく分析の結果と差異が生じているのは、本アンケート調査に比べて、企業活動基本調査が従業者数や資本金額又は出資金額について、規模の大きい企業を対象としていることが一因であると考えられる。

第2-2-65図は、2019年以降に海外直接投資に取り組んだ事業者に対して、投資先で直面している問題点を確認したものである。これを見ると、「為替の変動」と回答した割合が最も高く、次いで「人材の確保・定着の難しさ」、「販路開拓の難しさ」、「法令・規制の変化」と続いている。

<第2-2-65図>

海外直接投資先で直面している問題点



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の海外直接投資の取組状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。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. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、国際展開の取組状況とその効果について確認した。

事例2-2-9では、海外展開に取り組んだことで、新市場を開拓し、付加価値を向上させている企業の事例を紹介する。

事例 2-2-9：龍宮株式会社

「試行錯誤しながら海外展開を実現し、付加価値を向上させている企業」

・所在地：福岡県うきは市 ・従業員数：40名 ・資本金：2,800万円 ・事業内容：繊維工業

業績好調も、国内市場縮小を懸念して輸出への挑戦を決断

福岡県うきは市の龍宮株式会社は、医療用脱脂綿や寝具を製造・販売する繊維メーカーである。脱脂綿とガーゼを用いた洗える寝具「パシーマ®」は、世界安全規格「エコテックス®スタンダード100」の最も厳しい認証（クラスI）を取得しており、快適さ、取扱いの簡便さ、安全性が好評を博し、1992年の発売からロングセラーとなっている。国内における引き合いは強く、堅調な経営を続けていたが、将来的な国内市場縮小が見込まれる中で、需要が落ち込んでから対策を講じては遅いと考え、2015年頃に海外市場への進出を決めた。「忙しい時こそ、将来を考えろ」という創業者の教えも決断を後押しした。しかし、海外展開に取り組もうにも、海外市場におけるニーズの把握、海外向けの商品開発など全てが初めての試みであり、どのように進めるべきか分からず、つまづいてしまった。

輸出に不安もフランスの展示会に継続出展して経験蓄積

そこで、梯恒三社長は、独立行政法人中小企業基盤整備機構の中小企業大学校に通い、海外展開に必要な基礎知識を習得。2016年に国の事業を活用し、フランス（パリ）の店舗で展示販売することとなった。2018年頃からは、フランスの市場調査を実施。当初想定していたベビー用品としてのニーズは乏しいことが分かり、大人向け寝具市場にターゲットを変更するなど、試行錯誤を重ねた。その後も、展示会出展など継続的な営業活動を行い、見積りや交渉の仕方といった輸出に関するノウハウを社内に蓄積した。2021年には、うきは市商工会や現地デザイナーと共に、新製品「pasima ZEN®」を開発。フランス人に好まれるデザインで売り出したが、日本とフランスの生活習慣の違いが障壁となり、思うように販売が伸びなかった。この状況を受け、支援機関からの助言もあり、2024年からは日本と生活習慣が似ている台湾への輸出にも着手。金融機関経由で出会った販売パートナーの支援を受け、現地の展示会に出展したところ「パシーマ®」は高く評価され、サンプル品の希望者が続出した。その後、現地百貨店の催事コーナーへの出店を経て、現在は、同社の代理店が専門店を運営するようになったことで、現地への進出にも成功した。

台湾で成果、海外売上高が一気に伸長。支援者との出会いがカギ

フランスへの輸出は少額ながらも、継続的に売上高を確保できるようになった。また、フランスでの試行錯誤により蓄積された経験が台湾への輸出でいかされ、台湾向けの輸出は、2025年初めに百貨店で販売が始まると約8か月で売上高は1,000万円となった。輸送費や関税、手数料等を含めると、台湾での販売価格は日本の約2倍となるが、品質の高さや日本ブランドの信頼性が評価され販売は伸びている。足下での海外売上高は、同社の売上高の3%以上を占めるようになっており、国内よりも高価格に設定することで利益率の上昇にも貢献。「海外展開においては、支援機関の支援や、自社製品を支持してくれるパートナーの存在が不可欠だった。今後は、軌道に乗った海外の販路を大切に育て、海外売上高比率を10%以上に高めていきたい」と梯社長は語る。



梯恒三社長



同社の製品「パシーマ®」



台湾の百貨店で催事に参加

6. 事業承継・M&A

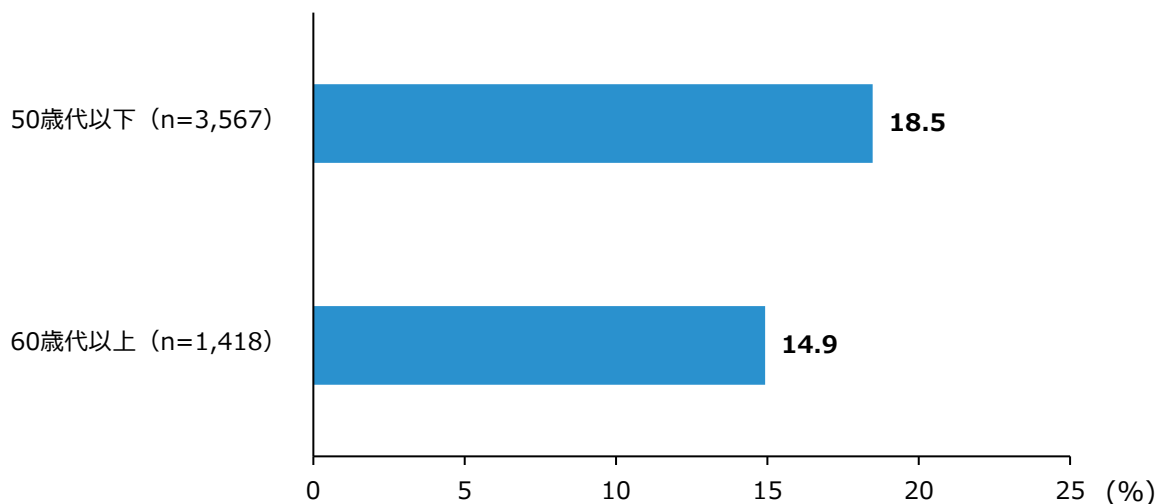
本項では、事業承継とM&Aについて、取組状況と効果を確認していく。中小企業庁⁴⁰では、「経営者の交代は、中小企業が経営変革を実現し、『稼ぐ力』の向上につながる契機にもなり得る」と述べており、事業承継は重要である。また、M&Aについても、構造的な人手不足を踏まえると、成長志向の中小企業が経営資源を集約し、経営の効率化、シナジー効果の発揮等を通じた規模の拡大や生産性向上を実現していくため、重要な取組であるとしている。

① 事業承継

まずは、事業承継について確認する。第2-2-66図は、10年以内に事業承継を実施した事業者について、経営者年齢別に付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、経営者の年齢が「50歳代以下」の事業者は、「60歳代以上」の事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）が高いことが分かる。

<第2-2-66図>

付加価値額の変化率（経営者の年齢別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営者の年齢は、調査時点（2025年11月～12月）のもの。10年以内に事業承継している事業者について分析している。なお、経営者が創業者である事業者は除く。

2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

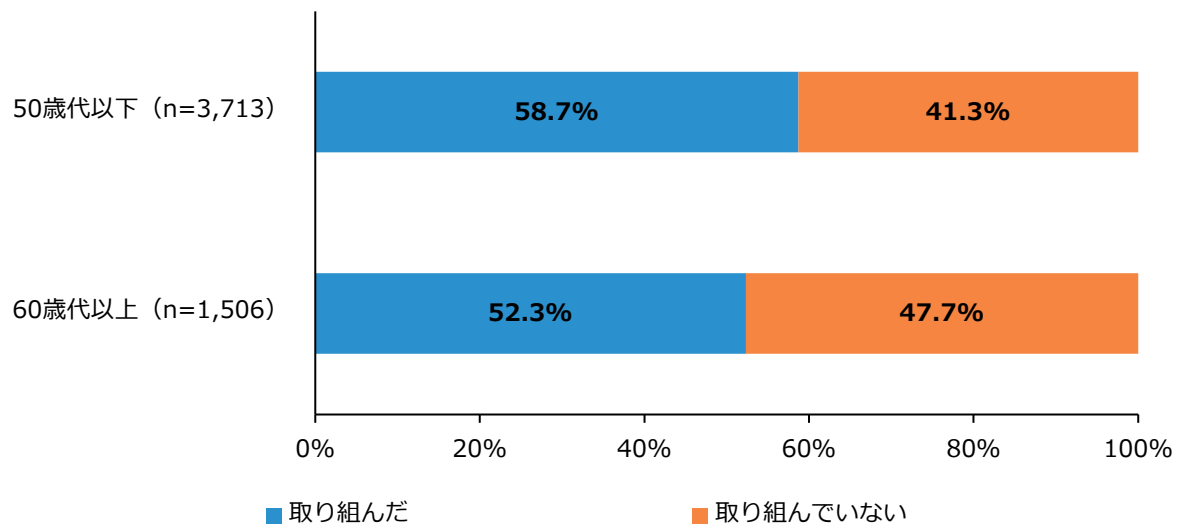
⁴⁰ 中小企業庁 中小企業政策審議会「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」（2024年9月）

次に、10年以内に事業承継を実施した事業者において、経営者の年齢によって成長投資への取組に違いがあるかを確認する。

第2-2-67図は、経営者の年齢別に成長に向けた設備投資の取組状況を確認したものである。これを見ると、経営者の年齢が「50歳代以下」である事業者は、「60歳代以上」である事業者と比べて、成長に向けた設備投資に「取り組んだ」と回答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、若い世代に事業承継している事業者ほど、成長に向けた設備投資に積極的である可能性がある。

<第2-2-67図>

成長に向けた設備投資の取組状況（経営者の年齢別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

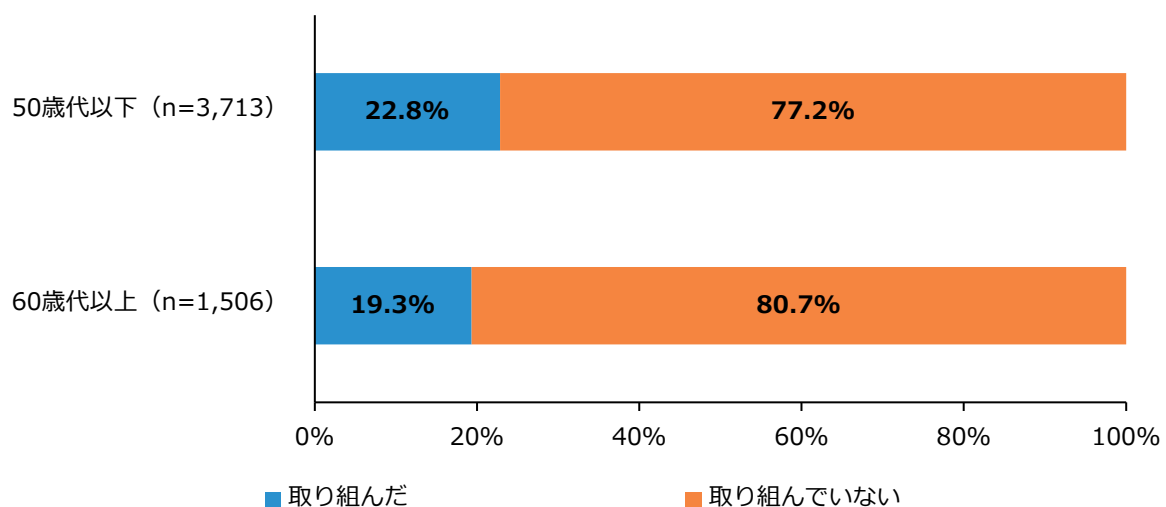
(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。

2. 経営者の年齢は、調査時点（2025年11月～12月）のもの。10年以内に事業承継している事業者について分析している。経営者が創業者である事業者は除く。

第2-2-68図は、経営者の年齢別に成長に向けたAI活用の取組状況について、確認したものである。これを見ると、経営者が「50歳代以下」の事業者は、「60歳代以上」の事業者と比べて、成長に向けたAI活用に「取り組んだ」と回答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、若い世代に事業承継している事業者ほど、成長に向けたAI活用に積極的である可能性がある。

<第2-2-68図>

成長に向けたAI活用の取組状況（経営者の年齢別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

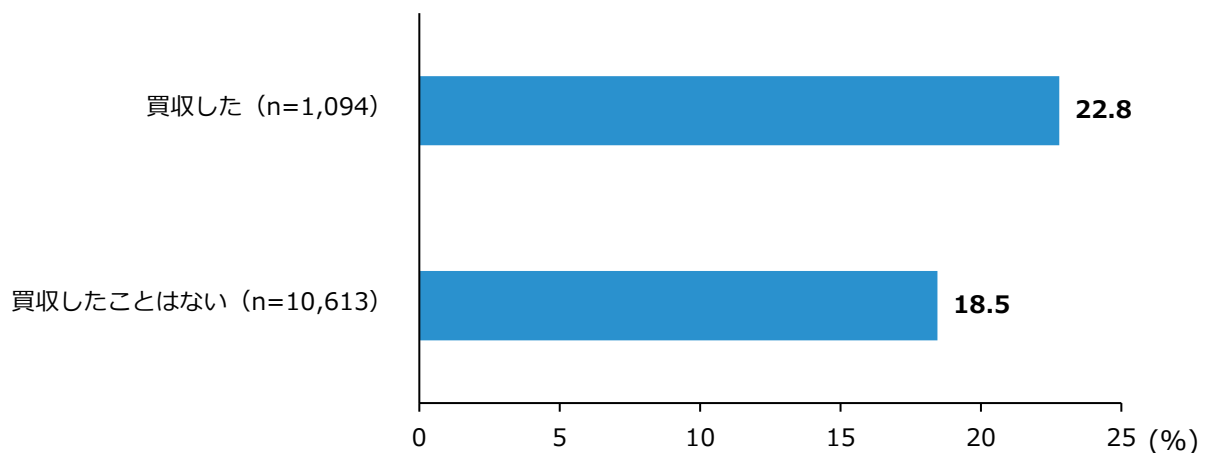
（注）1. 2019年以降の成長に向けたAI活用の取組状況について聞いたもの。ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。
2. 経営者の年齢は、調査時点（2025年11月～12月）のもの。10年以内に事業承継している事業者について分析している。経営者が創業者である事業者は除く。

② M&A

第2-2-69図は、M&A（買収）の実施状況別に、付加価値額の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、「買収した」と回答した事業者は、「買収したことはない」と回答した事業者と比べて、付加価値額の変化率（中央値）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、M&A（買収）が、付加価値額の増加につながる可能性がある。

<第2-2-69図>

付加価値額の変化率（M&A（買収）の実施状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について聞いたもの。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。

2. 買収の実施状況について、「買収した」は、買収の回数について、「1回」、「2回」、「3回」、「4回」、「5回以上」と回答した事業者の合計。

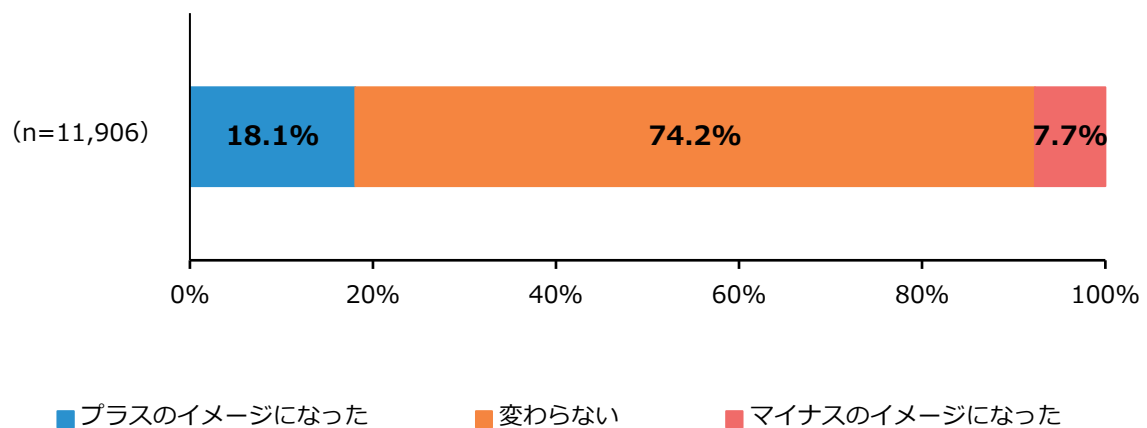
3. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

4. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

第2-2-70図は、2019年以降のM&A（買収）に対するイメージの変化を確認したものである。これを見ると、「変わらない」と回答した事業者が約7割であり、「プラスのイメージになった」と回答した事業者が「マイナスのイメージになった」と回答した事業者よりも多いことが分かる。

<第2-2-70図>

M&A（買収）に対するイメージの変化



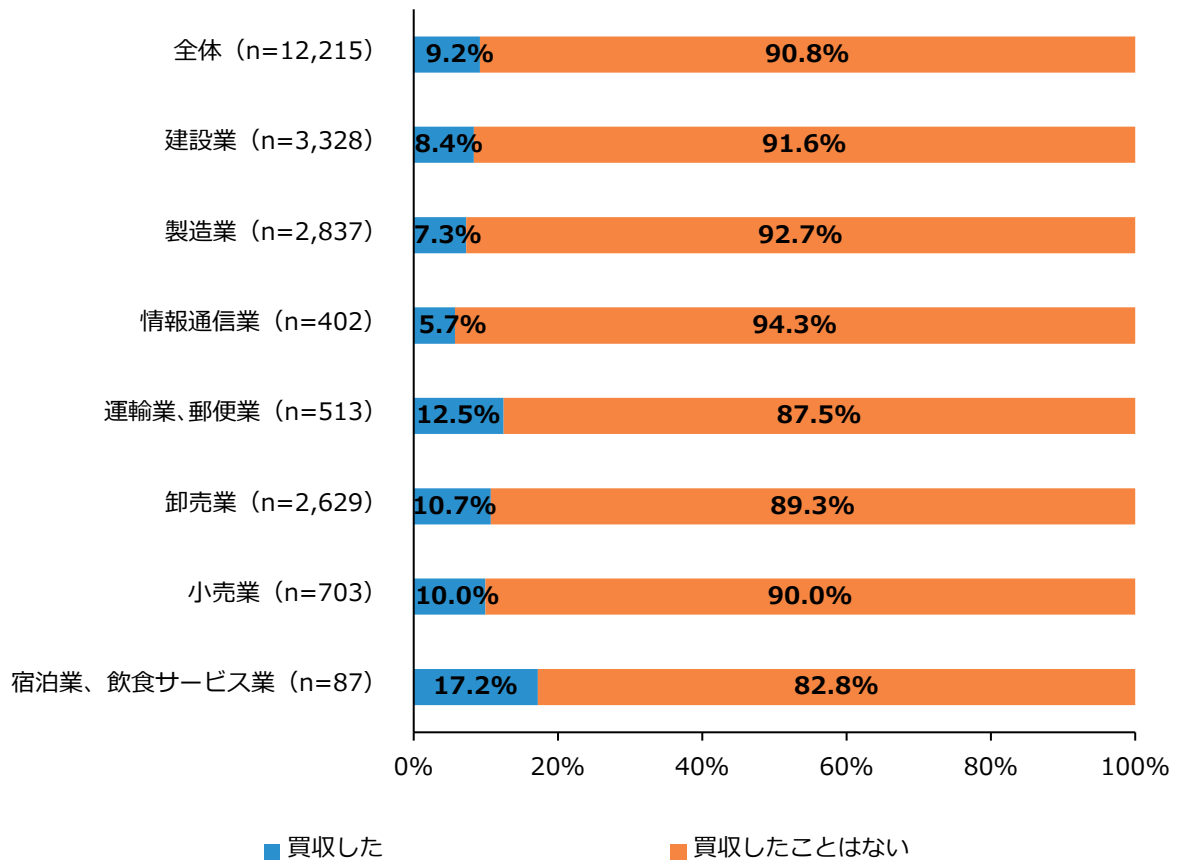
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）調査時点（2025年11月～12月）において、2019年以降の他社又は他社事業の買収に対するイメージの変化を聞いたもの。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。

第2-2-71図は、業種別にM&A（買収）の実施状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約1割の事業者が「買収した」と回答していることが分かる。また、業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」が買収に取り組んだ割合が最も高く、次いで「運輸業、郵便業」、「卸売業」、「小売業」と続いていることも見て取れる。

<第2-2-71図>

M&A（買収）の実施状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について聞いたもの。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。

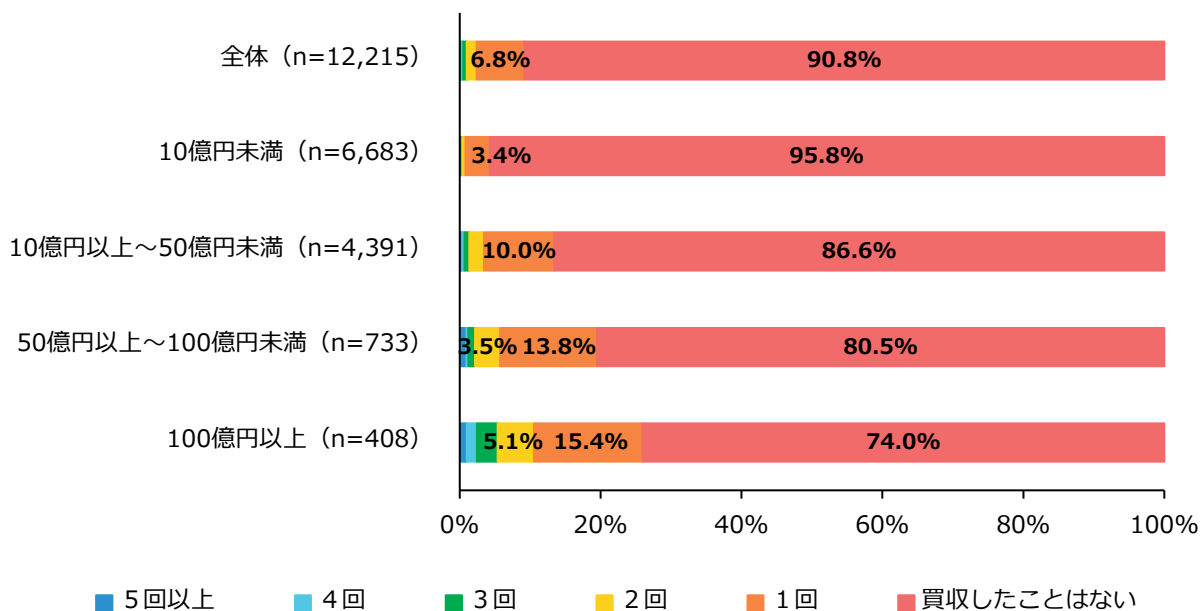
2. 買収の実施状況について、「買収した」は、買収の回数について、「1回」、「2回」、「3回」、「4回」、「5回以上」と回答した事業者の合計。

3. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

第2-2-72図は、売上高規模別に、M&A（買収）の実施回数について確認したものである。これを見ると、売上高規模が大きい事業者ほど、M&A（買収）の実施回数が多い傾向にあることが分かる。

<第2-2-72図>

M&A（買収）の実施回数（売上高規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

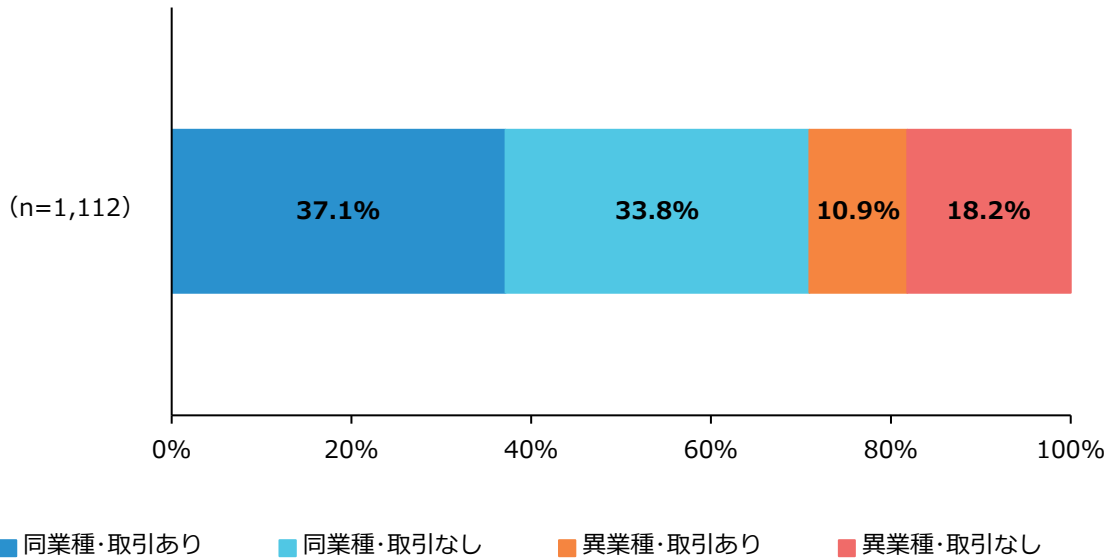
（注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について聞いたもの。ここでの「他社の買収」とは、議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは、事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

2. ここでの「売上高規模」は、2024年の実績である。

第 2-2-73 図は、買収先の業種と取引関係の有無について、確認したものである。これを見ると、「同業種・取引あり」と回答した事業者が最も多く、次いで「同業種・取引なし」、「異業種・取引なし」、「異業種・取引あり」と続いていることが分かる。

<第 2-2-73 図>

買収先の業種と取引関係



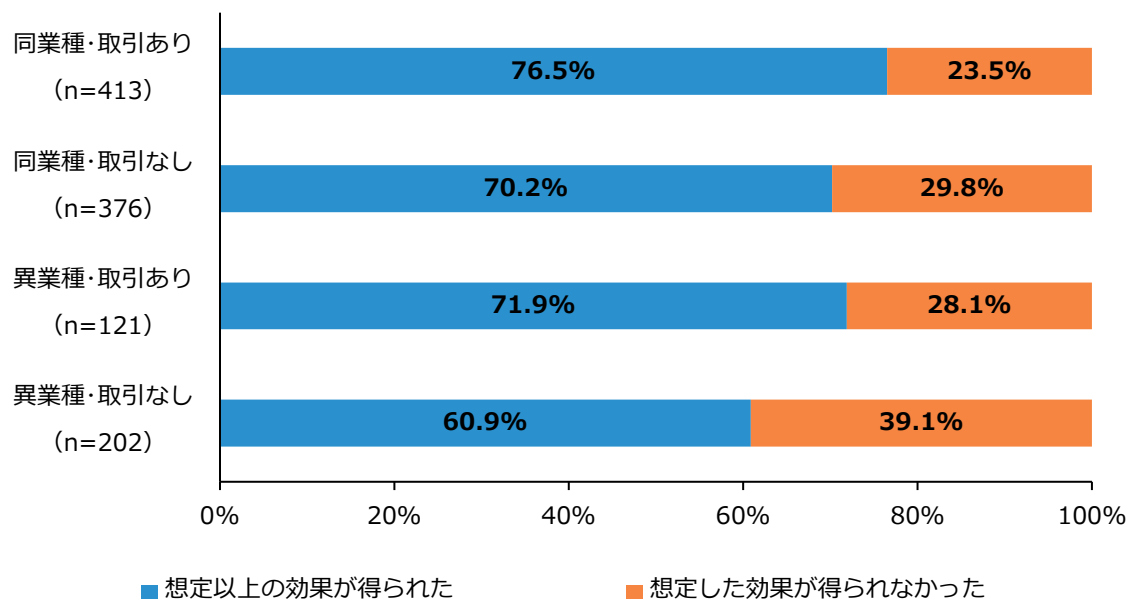
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。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。
2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて、聞いたもの。

第2-2-74図は、買収先の業種と取引有無別に、M&A（買収）の評価について確認したものである。これを見ると、買収先の業種に関わらず「取引あり」と回答した事業者は、「取引なし」と回答した事業者と比較して、「想定以上の効果が得られた」と回答した割合が高いことが分かる。また、「取引あり」と回答した事業者の中でも、「同業種」を買収した事業者では、より評価が高い。

<第2-2-74図>

M&A（買収）の評価（買収先の業種・取引有無別）



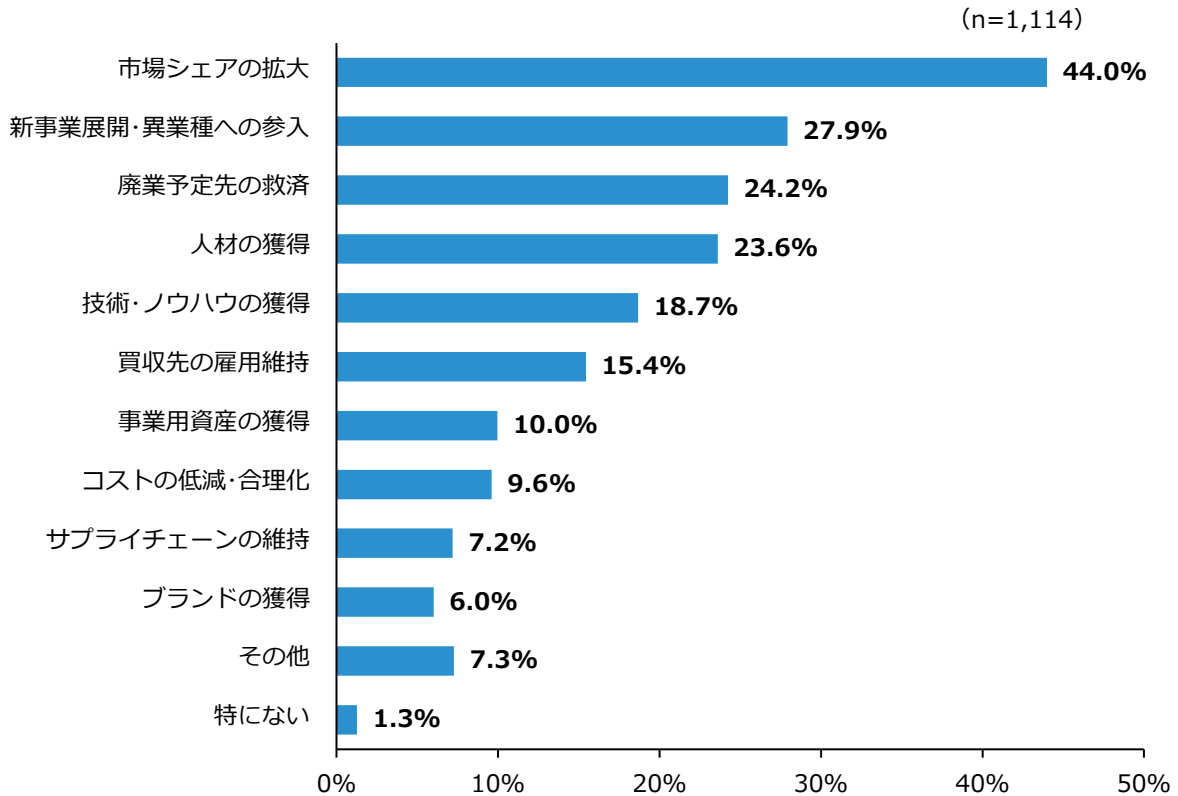
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。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。
2. 買収への評価について、「想定以上の効果が得られた」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。
3. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて、聞いたもの。

第2-2-75図は、M&A（買収）に取り組んだ目的について確認したものである。これを見ると、「市場シェアの拡大」と回答した割合が最も高く、次いで「新事業展開・異業種への参入」、「廃業予定先の救済」、「人材の獲得」と続いていることが分かる。

<第2-2-75図>

M&A（買収）に取り組んだ目的



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。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。

2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて、聞いたもの。

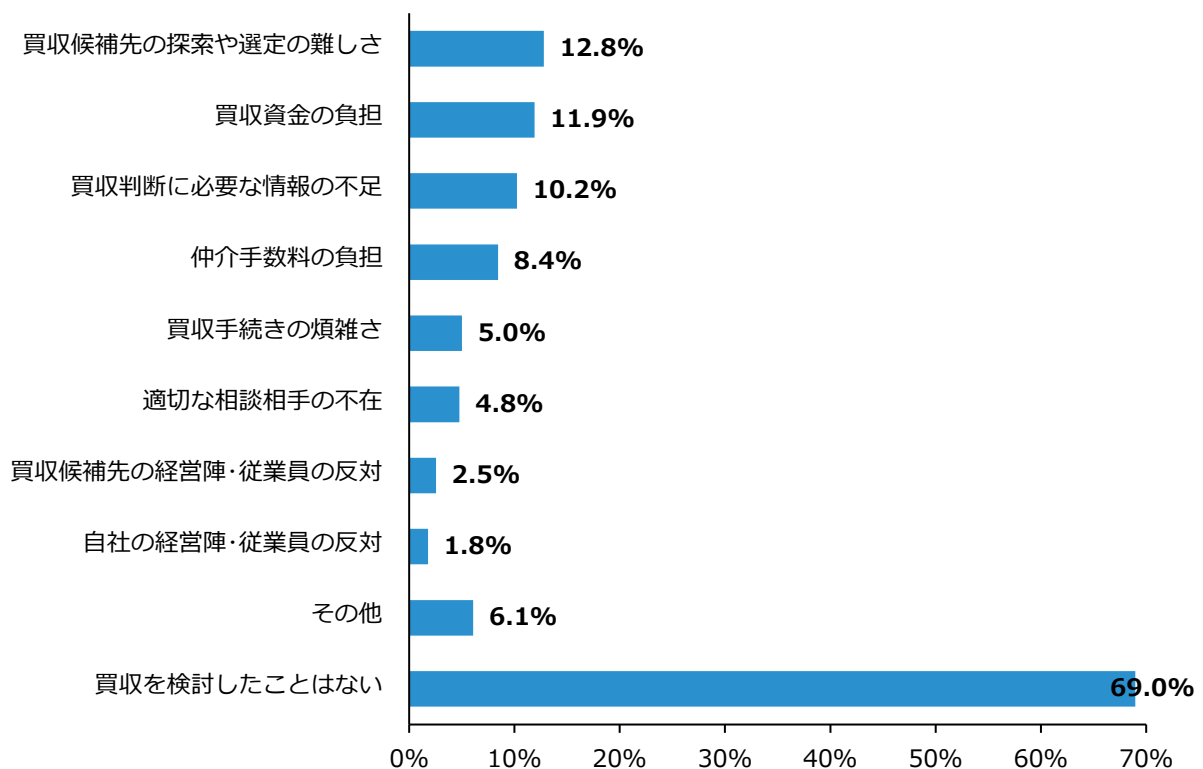
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-76図は、2019年以降でM&A（買収）を実施したことがない事業者に対して、M&A（買収）を検討する上での問題点を確認したものである。これを見ると、約7割の事業者が「買収を検討したことはない」と回答していることが分かる。なお、検討したことがある事業者が挙げる問題点としては、「買収候補先の探索や選定の難しさ」と回答した割合が最も高く、次いで「買収資金の負担」、「買収判断に必要な情報の不足」が続いていることが見て取れる。

<第2-2-76図>

M&A（買収）を検討する上での問題点

(n=10,888)



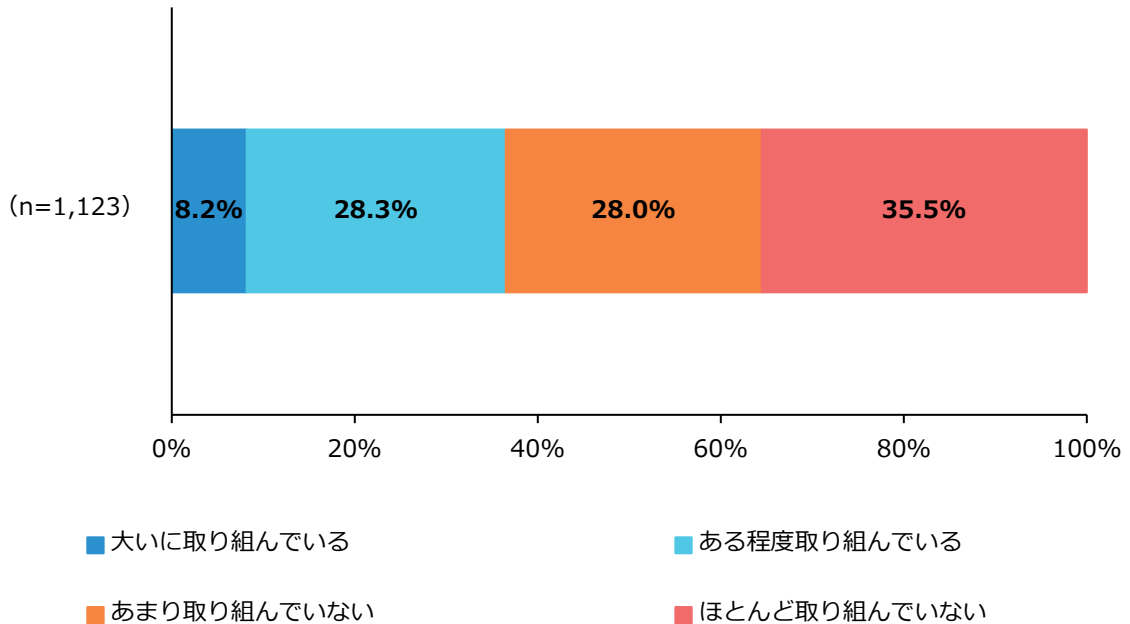
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者に対して聞いたもの。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。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、PMI⁴¹の取組やその有効性等について確認していく。第2-2-77図は、PMIの取組状況を確認したものである。これを見ると、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者は、約4割にとどまっていることが分かる。

<第2-2-77図>

PMIの取組状況



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。

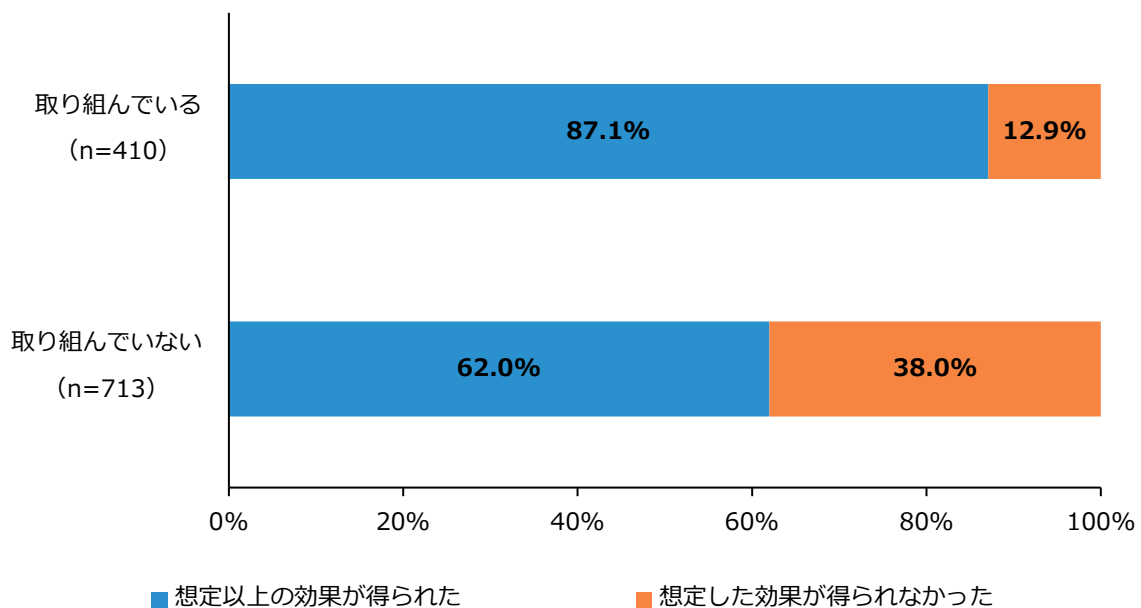
2. ここでの「他社の買収」とは、議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは、事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

⁴¹ ここでの「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。

第2-2-78図は、PMIの取組状況別に、M&A（買収）への評価を確認したものである。これを見ると、「取り組んでいる」と回答した事業者は、「取り組んでいない」と回答した事業者と比べて、「想定以上の効果が得られた」と回答している割合が高いことが分かる。PMIに取り組むことが、M&A（買収）の効果を高めることにつながる可能性がある。

<第2-2-78図>

M&A（買収）の評価（PMIの取組状況別）



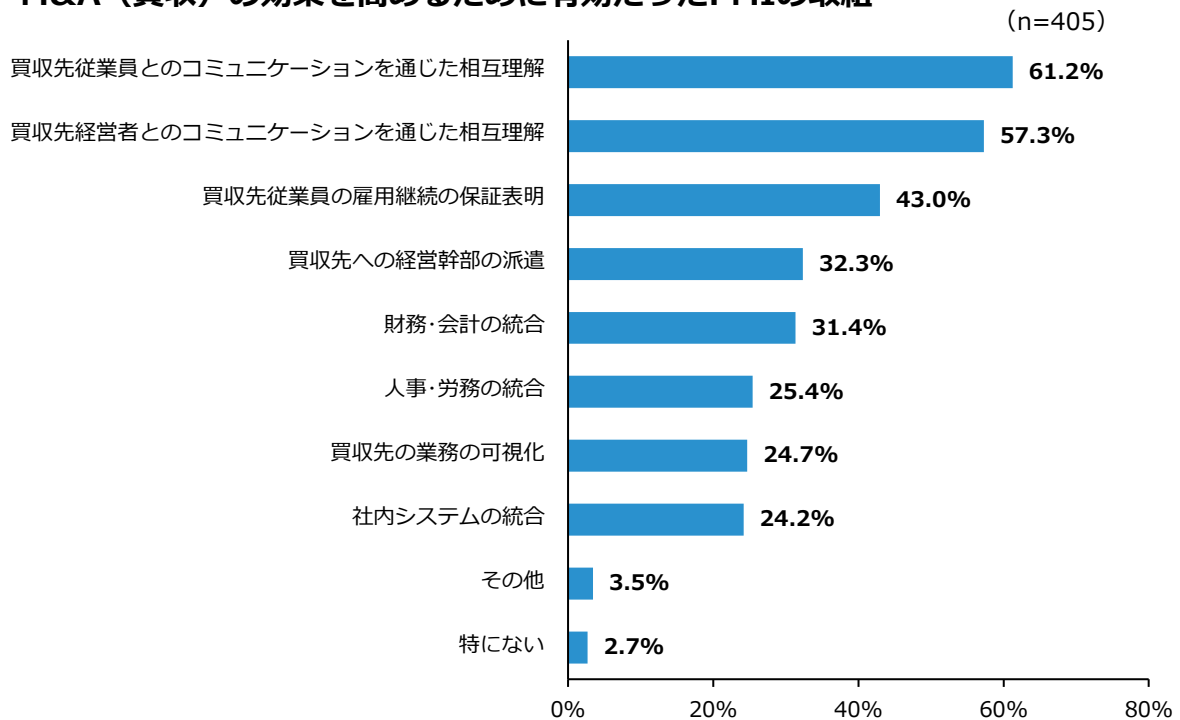
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。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。
2. PMIの取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。
3. M&Aの評価について、「想定以上の効果が得られた」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。
4. M&Aの評価について、複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて、聞いたもの。

第2-2-79図は、M&A（買収）の効果を高めるために有効だったPMIの取組について、確認したものである。これを見ると、「買収先従業員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「買収先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「買収先従業員の雇用継続の保証表明」の割合が高いことが分かる。

<第2-2-79図>

M&A（買収）の効果を高めるために有効だったPMIの取組



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外のうち、PMIの取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 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。

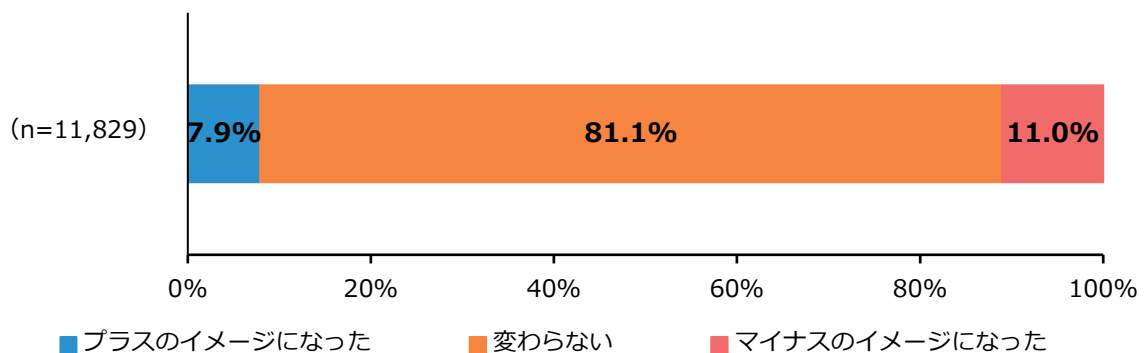
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、M&Aの買手側に焦点を当てて分析を行ってきたが、ここからは売手側に着目する。M&A（売却）は、事業承継の手段として有効であるほか、売却先企業に蓄積されたノウハウ等を活用することで、新たなビジネスチャンスを創出する手段ともなり得る。

第2-2-80図は、2019年以降のM&A（売却）に対するイメージの変化を確認したものである。これを見ると、「変わらない」と回答した事業者が約8割であり、「マイナスのイメージになった」と回答した事業者が「プラスのイメージになった」と回答した事業者よりも多いことが分かる。

<第2-2-80図>

M&A（売却）に対するイメージの変化



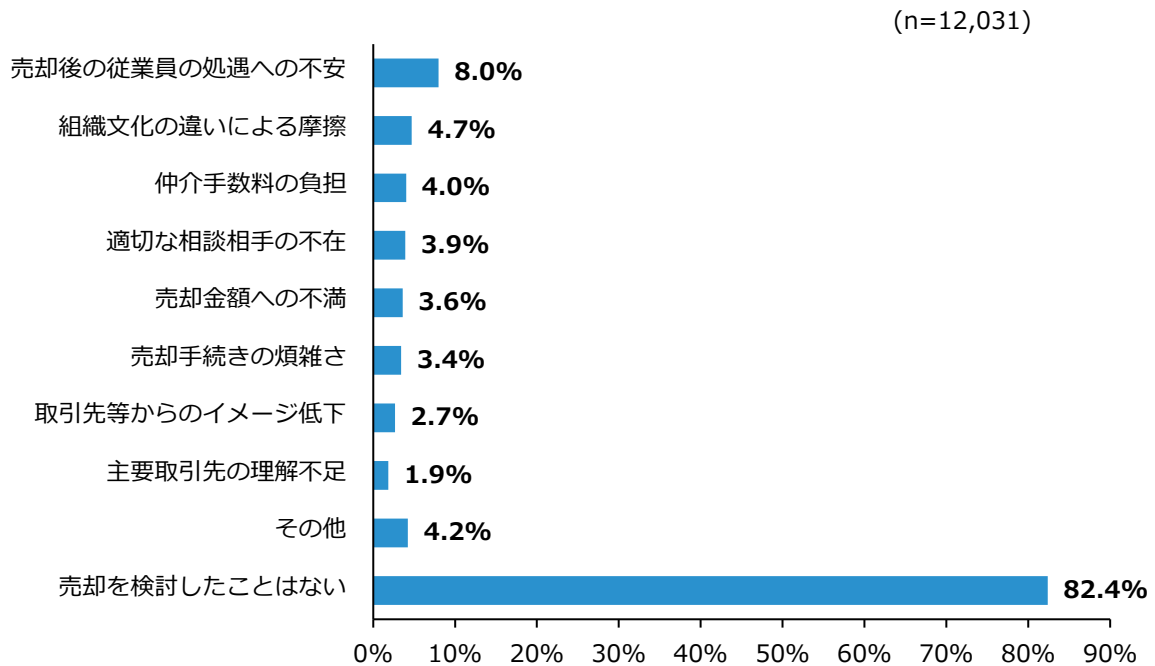
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）調査時点（2025年11月～12月）において、2019年以降の自社又は自社事業の売却に対するイメージの変化を聞いたもの。

第2-2-81図は、M&A（売却）を検討する上での問題点を確認したものである。これを見ると、約8割の事業者が「売却を検討したことはない」と回答していることが分かる。なお、検討したことがある事業者が挙げた問題点としては、「売却後の従業員の処遇への不安」と回答した割合が最も高く、次いで「組織文化の違いによる摩擦」と続いている。

<第2-2-81図>

M&A（売却）を検討する上での問題点



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、事業承継とM&Aについて、取組状況とその効果を確認した。

事例2-2-10では、事業承継税制を活用し、円滑な事業承継を実施したことを機に、成長への取組を加速させている企業の事例を紹介する。

事例2-2-11では、複数回のM&Aに取り組み、シナジー効果を発揮したことで、付加価値を向上させた企業の事例を紹介する。

事例2-2-12では、M&Aによって事業承継を実現し、社内の経営改革に取り組んだことで、大幅な生産性向上を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-10：株式会社大橋

「円滑な事業承継を実現し、成長への取組を進めている企業」

・所在地：佐賀県神埼市 ・従業員数：45名 ・資本金：3,175万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

円滑な事業承継に向けて、複数の課題が存在

佐賀県神埼市の株式会社大橋は、農林業機械や環境機器の製造・販売・輸出を主力とする企業である。1988年創業の同社は、国内市場を開拓し成長を続けてきたが、国内の将来的な労働力不足や需要縮小への懸念の高まりを背景に、海外市場の開拓を志向するようになった。大橋弘幸会長は「海外展開に本腰を入れるには、気力・体力が充実している息子に早期に事業を承継することが不可欠だった」と振り返る。ただ、後継者は決まっていたものの、事業承継を検討し始めた2018年時点では、後継者と経営ビジョンの共有ができていなかった。さらに、株式の相続に伴う税負担や経営者の個人保証が残っていることなど、円滑な事業承継のために乗り越えるべき複数の課題を抱えていた。

事業承継の実現を契機に、成長に向けて新たな取組を開始

大橋会長は複数の金融機関や専門家への相談を経て、事業承継税制を活用することに決めた。後継者と一緒に組織体制の再構築や海外展開といった将来ビジョンをすり合わせながら承継計画を策定。特例措置が認められ、株式譲渡に係る納税が猶予されることも事業承継の決断を促す一因となった。また、事業承継・引継ぎ支援センターの支援を受け、経営者保証ガイドラインを用いて金融機関と協議を行い、経営者保証の解除が実現。2022年に後継者の大橋由明社長（当時34歳）への事業承継が実現した。事業承継後、大橋社長は、承継計画に沿って組織体制の再構築と海外事業の強化に取り組み始めた。部門長の世代交代を図りつつ、経営理念・ビジョン・行動指針を明文化し、経営の軸づくりに着手。方針や数値を“見える化”することで、個人の経験や勘に支えられた経営から脱却し、組織として、考え、行動するチーム経営への移行を進めている。海外事業においては、「販売面」と「生産面」の両面から取組を進めた。販売面では、欧州での市場調査も踏まえて、国内向け製品を輸出する従来の方法ではなく、欧州向けに新製品を開発する方針に舵を切った。また、自社単独で展示会にも出展し、英国では初めてとなる代理店の獲得にも成功するなど、欧州における販売体制を再構築。生産面では、ベトナムを海外の主力生産拠点と位置付け、2023年頃から同国での生産を本格化。供給リスクの低減やコスト競争力の向上を図っている。

事業承継後、売上高は過去最高を更新

大橋社長は、「事業承継税制や経営者保証ガイドラインの活用により、承継後の成長投資や事業運営に安心して取り組むことができた」と振り返る。海外展開の加速や組織体制の変革が奏功し、2025年6月期の売上高は約22億円と過去最高を更新し、付加価値も向上させている。また、従業員は約2割増加し、5%程度の賃上げを複数年継続実施している。今後も海外事業を拡充し、現在約1割にとどまる海外売上高比率を、更に引き上げていく方針だ。「『お客様や従業員、地域のお役に立つ』という経営理念を組織全体に浸透させ、従業員一人一人が自分の力を発揮できる環境を整えたい。そして、世界各地に拠点を設け、開発・生産・販売を行うグローバルな体制を構築していきたい」と大橋社長は語る。



大橋由明社長



同社製品「樹木粉碎機 GS133GH」



海外での商談の様子

事例 2-2-11：株式会社カツロン 「M&Aによるシナジー効果を発揮し、付加価値向上を実現した企業」

- ・所在地：大阪府東大阪市 ・従業員数：120名 ・資本金：4,550万円
- ・事業内容：プラスチック製品製造業

業界再編が進む中、企業価値を高めていきたい

大阪府東大阪市の株式会社カツロンは、創業75年の樹脂素材製品メーカーである。押出成形に高い技術を有し、全産業分野を対象に多品種小ロットのオーダーに対応することを強みとしている。石川明一社長は、2019年頃から小規模な同業他社の倒産や廃業が増加する中、業界再編が加速すると予測。人手不足を主な要因とする納期遅れや品質低下が発生した他企業から、多少コストアップしても同社に切り替えたいとの依頼も舞い込むようになったが、人手不足は同社にとっても課題で、将来的に顧客からのニーズに対応しきれなくなる可能性があるのではないかという不安を抱えていた。また、安定的に人材を確保するためには、付加価値の高い仕事を取り込むことで、賃金水準を高め、企業価値を向上させる必要があると考えていた。

先方社長の真摯な姿勢に共感し、2社をM&Aでグループ傘下に

石川社長は、当初M&Aに取り組む考えは持っていなかったが、同社を名指して「株式を保有してもらいたい」と希望する名古屋セロン株式会社を紹介され、その熱意と、同社が扱っていない樹脂素材や部品加工を手掛けていることに興味を引かれて、面談することに。先方の経営状況は堅調だったが、後継者不在という課題を抱えていた。面談を通じて、先方社長の事業に対する真摯な姿勢に共感し、2022年5月に買収。その後、同じ課題を抱えていた幸輝プラスチック工業株式会社も同社にはない樹脂素材を専門に扱っていたため、シナジー効果が見込めると判断し、2023年12月、買収に踏み切った。M&Aに当たっては、買収先の従業員に対する説明会を実施。雇用継続を約束するなど不安払拭に努めるとともに、事務所や休憩所のリフォームを実施し、職場環境も改善。あくまでグループ会社としての対等な関係を前提に、相互に企業文化を取り入れていくことを意識しながら、同社の経理システムや人事制度を徐々に浸透させ、賃上げも進めた。また、同社の従業員を買収先に出向させるといった人的交流を図ることで、仕事の繁閑に応じた人材や設備の相互利用が可能になった。さらに、同社がまとめて材料調達を担うようにしたことや、同社工場で買収先2社の金型を製作・提供することで、納期短縮やコスト削減を実現するなど、シナジー効果が表れた。

売上げが約1割向上。人材や設備の相互利用により業務効率化

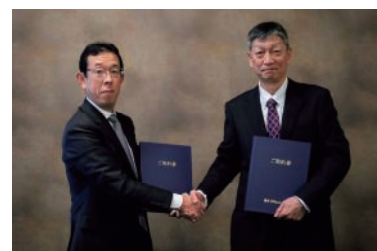
M&Aによって、同社では取扱いのなかった樹脂素材や製品分野に対応できるようになり、受注の幅が拡大。また、人材や設備の相互利用に取り組むことで、グループ3社5工場全体の生産キャパシティが拡大。付加価値の高い仕事を確実に受注し、機会損失を抑制することができている。結果、グループ全体の売上げは約1割向上し、賃金水準は業界トップクラスである。買収先からは「カツロンの傘下に入って良かった」との声が聞かれるようになり、M&A以降、3社いずれも正社員の離職は発生していないという。「譲り受けた企業の高い技術力や厳格な管理体制などを目の当たりにし、当社にとって刺激になった。今後も、同業の課題の受け皿となりながら、付加価値を高め、ほかの業界にも負けない賃金水準を目指したい」と石川社長は語る。



石川明一社長（左）と名古屋セロン（株）加藤雅也社長（右）



本社社屋



石川明一社長（左）と幸輝プラスチック工業（株）吉岡美貴男社長（右）

事例 2-2-12：株式会社クア・アンド・ホテル

「M&Aによる事業承継後の経営改革により大幅な生産性向上を実現した企業」

・所在地：山梨県甲府市 ・従業員数：462名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：宿泊業

事業の更なる成長を目指し、M&Aによる事業承継を決断

山梨県甲府市の株式会社クア・アンド・ホテルは、山梨県・長野県・静岡県に24時間営業のホテル付き健康ランド、山梨県にビジネスホテルを展開する企業である。創業家の三森中前社長は、後継者不在の状況下、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による業績悪化からの経営改善に一区切りを付けたところで、2024年4月に株式会社日本共創プラットフォーム（以下、「JPiX」）に事業譲渡した。「年齢を重ねる中で新たなチャレンジへの決断力の弱まりを感じていた。30年間育ててきた会社と従業員を守り、更なる成長を目指すには、経営力の高い会社への事業承継が必要だと思った」と三森前社長は振り返る。事業譲渡後はJPiXの田中翔氏が代表取締役社長に、三森前社長が顧問に就任。田中社長は、更なる成長には労働生産性の向上が必要だと判断し、「良い企業文化は残しつつ、変えるべきところを素早く変える」をテーマとして経営改革に着手した。

KPIを明確にし、付加価値向上と労働時間節減の施策を多角的に実施

田中社長が残すべきと判断した点は、同社に根づいたお客様のことをよく考える文化、従業員を大切にする文化、従業員同士で助け合う文化だ。一方、経営課題と判断したのは、中長期的な成長戦略の実施体制の構築、新しいことに挑戦する文化、自分の意見を言う文化の醸成だ。KPI（重要業績評価指標）として付加価値労働生産性（付加価値／労働時間）を設定。短期的な業績向上ではなく、長期的な企業価値向上に資するかを判断軸とし、効果測定を徹底してPDCAサイクルを回し、様々な施策に取り掛かった。付加価値の向上策として、稼働率や需要に応じて客室料金変動する料金体系を導入したほか、健康ランド3店舗回遊無料バスを利用した観光案内や、法人営業などを強化。需要が見込めるサウナ、コワーキングスペース、カプセルルームの増設・改装などの成長投資の推進や、省エネ投資で経費削減にも取り組んだ。また、労働時間の節減策として、部門別の業務時間を全て可視化した上で、非効率だった浴室清掃の工程改善や、飲食セルフオーダーや売店セルフレジの導入等の省力化投資を積極的に実施した。社内では全員「さん」付けとし、経営陣、従業員がフラットな立場で日頃感じている課題や改善策を議論しやすい職場づくりを進め、現場レベルでの小さな業務改善も積み重ねていった。

付加価値労働生産性が1年半で21%上昇。お客様満足度も従業員満足度も向上

一連の取組の効果は絶大で、セルフオーダーシステムでは年間労働時間を約1万時間節減する等、労働時間を大幅に節減しつつ利益率が向上。同社の付加価値労働生産性は1年半で21%も上昇。従業員の負担軽減にもつながり、5割程度だった有給休暇取得率は、足下では100%取得を達成。年間約7.5%の賃上げを実現し、離職率も低下傾向にある。三森前社長は「実行力が素晴らしい。お客様満足度も従業員満足度も向上し、事業承継して本当に良かった」と振り返る。従業員も「三森前社長がいたから仕事を続けられてきたので三森前社長から承継の話聞いたときはショックだったが、承継後は以前より自分の頭で考えて業務に向き合うようになった」と語る。「スムーズに引継ぎができたのは、求心力のある三森前社長が従業員に対して我々への承継の意義を繰り返し伝えてくれたことが大きい。今後も労働生産性向上に取り組み、長期的かつ持続的な成長を追い求める。お客様と従業員の喜びを最大化することで、企業ビジョンである『地域で一番喜びの集まる場所』を目指す」と田中社長は語る。



三森中前社長(左)、田中翔社長(右)



同社の石和健康ランド外観



セルフレジで労働時間を節減

7. まとめ

本節では、付加価値額を増加させるための手段として、成長投資、研究開発、人材育成、価格転嫁・経営戦略、国際展開、事業承継・M&Aといった取組に焦点を当て、その取組状況や効果等について分析した。

成長投資については、成長に向けた設備投資とAI活用が付加価値額の増加につながる可能性を確認した。設備稼働率を向上させることで、その効果が高まる可能性も示唆された。また、設備稼働率を向上させるためには、投資前の収支計画策定や業務プロセス見直しに取り組むことが重要であることも分かった。

研究開発では、必要に応じて外部組織と連携することが、付加価値創出の効果を高める可能性を示した。また、知的財産の権利化を進めることも重要である。

人材育成については、OJT・OFF-JTに取り組むことが付加価値額の増加につながる可能性を確認した。

価格転嫁・経営戦略については、価格転嫁の実現や転嫁率の向上が、付加価値額の増加につながることを示した。価格転嫁の進展のためには、原価の詳細な把握や、その原価管理データ活用を社内に広く浸透させることが有効な手段となり得る。また、差別化や外部環境の重視及び経営計画の策定が、付加価値額の増加につながる可能性も確認した。その上で、経営計画については、従業員への共有と必要に応じた進捗管理・評価、見直しに取り組むことで、その効果が高まる可能性があることが分かった。

国際展開については、直接輸出、海外直接投資のいずれも付加価値額の増加につながる可能性を確認した。また、現在直接輸出に取り組んでいない企業の中にも高い輸出ポテンシャルを有する企業が存在している可能性があることも分かった。

事業承継・M&Aでは、若い世代に事業承継した事業者ほど、成長投資に積極的であり、付加価値額を増加させている可能性を示した。M&A（買収）は、付加価値額の増加につながる可能性があることも確認した。また、M&Aの効果を高めるためには、PMIへの取組が重要であることも分かった。

第2節 労働投入量の最適化

第1節では、中小企業が付加価値額を増加させるために重要な取組を確認してきた。労働生産性とは、付加価値額÷労働投入量（従業員数）であり、付加価値額を増加させても、それ以上に労働投入量が増加すれば、労働生産性向上にはつながらない。ここからは労働生産性の分母の労働投入量に着目し、労働投入量を最適化させるために重要な取組を確認していく。

1. 労働生産性変化の類型化

ここからは、滝澤・宮川（2018）⁴²、中小企業白書（2018）⁴³を参考に、2015年から2024年の10年間における中小企業の労働生産性の変化について確認していく。

分析に当たっては、付加価値額の変化率を縦軸に、従業員数の変化率を横軸にとり、分布を確認する（第2-2-82図）。45度線は付加価値額の変化率と従業員数の変化率の均衡を示しており、つまり労働生産性が向上しているかどうかの境界である。45度線より上部は、付加価値額の変化率が従業員数の変化率を上回っている状況、すなわち労働生産性が向上している領域を示している。

以下では、付加価値額が増加している企業にとっての労働生産性向上に資する取組について分析を行うため、付加価値額が減少している領域は分析の対象とせず、縦軸・横軸・45度線を用いて以下3つの領域に分類した。

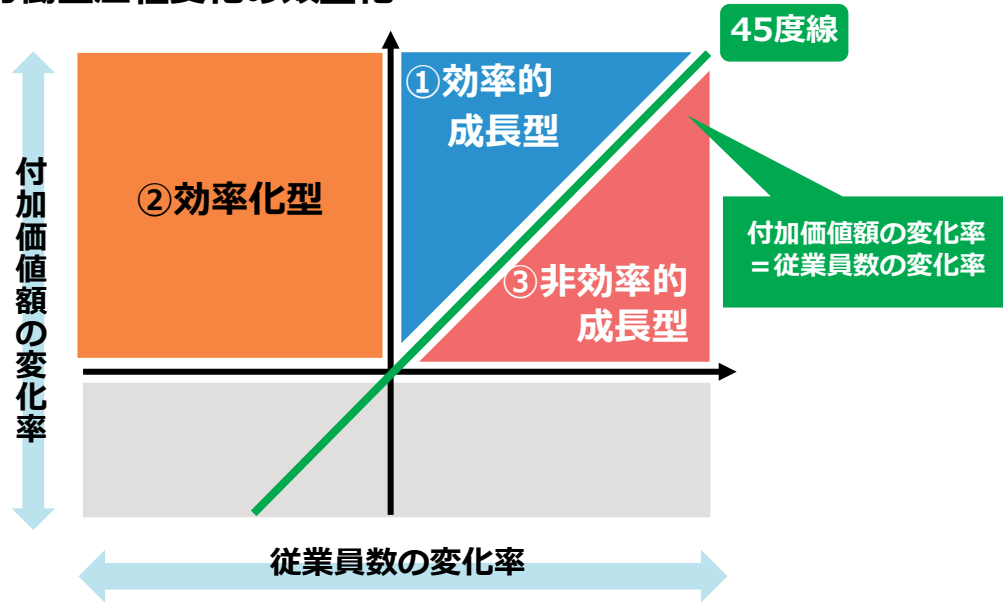
領域①の「効率的成長型」は、付加価値額の変化率、従業員数の変化率共に上昇しながら、付加価値額の変化率が従業員数の変化率を上回っている状態であり、労働生産性が向上している領域である。この領域の事業者は従業員数が増加しながら労働生産性を向上させ、成長を実現している。領域②の「効率化型」は、付加価値額の変化率は上昇しつつも、従業員数の変化率は低下しており、労働生産性が向上している領域である。労働供給制約社会が到来し、人材の確保が一層困難になる可能性が高い我が国において、領域②の「効率化型」を目指すことは、労働生産性を向上させる上での一つの選択肢といえる。領域③の「非効率的成長型」は、付加価値額の変化率、従業員数の変化率共に上昇しているが、付加価値額の変化率が従業員数の変化率を下回り、労働生産性が低下している領域であり、従業員数の増加に見合った付加価値額が創出できていない領域といえる。

⁴² 滝澤美帆・宮川大介「産業別労働生産性の国際比較：水準とダイナミクス」（2018年）

⁴³ 2018年版中小企業白書

<第2-2-82図>

労働生産性変化の類型化



領域	従業員数の変化率	付加価値額の変化率	労働生産性
①効率的成長型	上昇	上昇	向上
②効率化型	低下	上昇	向上
③非効率的成長型	上昇	上昇	低下

資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

第2-2-83図は、アンケートの回答事業者のうち6,945社が、直近10年間において、2015年から2019年の前半期間でどの類型に分類されていたか、また、2015年から2024年の全期間を通じてどの類型に移動をしたのかを表にしたものである⁴⁴。全体的な傾向としては、前半期間で位置していた類型にとどまる傾向が強い。また、前半期間で③非効率的成長型（付加価値額上昇、労働生産性低下）に位置していた事業者のうち、約5割が全期間では①効率的成長型又は②効率化型に移動し、労働生産性を向上させていることが見て取れる。

ここからは、前半期間では③非効率的成長型の類型に位置していながら、全期間を通じて①効率的成長型、②効率化型の類型に移動した事業者、③非効率的成長型の類型にとどまった事業者の取組に着目して分析していく。

<第2-2-83図>

労働生産性変化の類型間移動

全期間 (2015→2024年)	① 効率的成長型	② 効率化型	③ 非効率的成長型	総計
前半期間 (2015→2019年)				
①効率的成長型	1,798社 72.1%	257社 10.3%	440社 17.6%	2,495社 100.0%
②効率化型	956社 34.0%	1,529社 54.4%	326社 11.6%	2,811社 100.0%
③非効率的成長型	619社 37.8%	179社 10.9%	841社 51.3%	1,639社 100.0%

資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴⁴ 従業員数変化率と付加価値額変化率の算出に当たっては、(株)帝国データバンクが保有する財務データを用いた。計算式は下記のとおり。

【前半期間】従業員数変化率＝(2019年の従業員数－2015年の従業員数)÷2015年の従業員数、付加価値額変化率＝(2019年の付加価値額－2015年の付加価値額)÷2015年の付加価値額

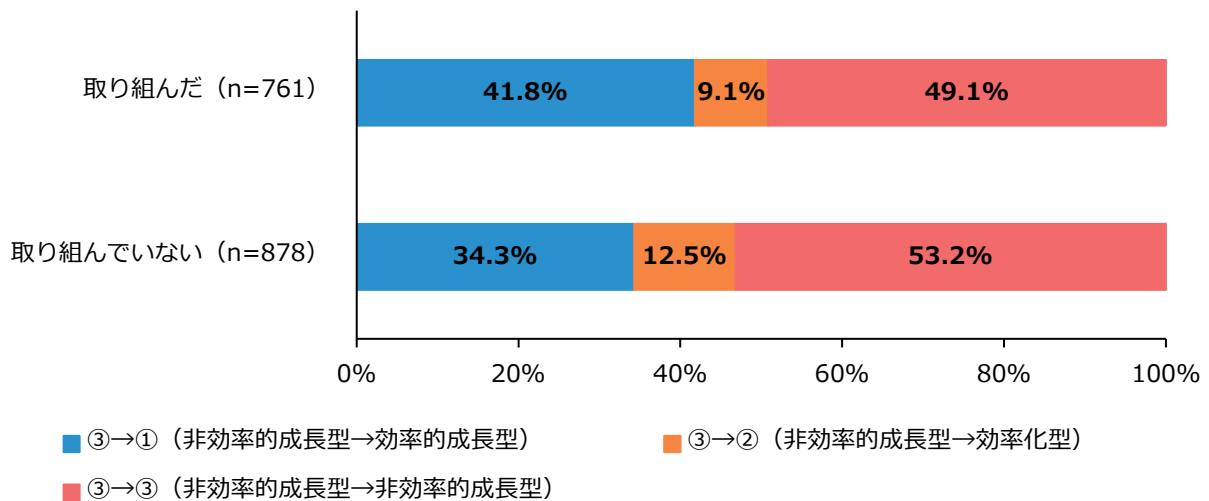
【全期間】従業員数変化率＝(2024年の従業員数－2015年の従業員数)÷2015年の従業員数、付加価値額変化率＝(2024年の付加価値額－2015年の付加価値額)÷2015年の付加価値額

また、本集計に当たって、付加価値額変化率がゼロの場合は集計に含めず、付加価値額変化率がプラス、従業員数変化率がゼロの場合には、「②効率化型」に集計している。

第2-2-84図は、省力化投資⁴⁵の実施状況別に前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動を見たものである。これを見ると、省力化投資に「取り組んだ」事業者は、「取り組んでいない」事業者に比べて、労働生産性変化の類型が効率的成長型に移動している傾向にあることが分かる。省力化投資に取り組んだことで、労働投入量の最適化につながり、労働生産性が向上している可能性が示唆される。

<第2-2-84図>

前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動（省力化投資の実施状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの労働生産性変化の類型の詳細は第2部第2章第2節第1項を参照。

2. 労働生産性変化の類型について、前半期間(2015~2019年)で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間(2015~2024年)で「①効率的成長型」、「②効率化型」、「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したもの。

3. 2019年以降の省力化投資の取組状況を聞いたもの。

⁴⁵ 本章では以下の定義とする。

「省力化投資」とは、機械化(人の作業を機械設備に代替させること)やITツールの活用、AI(人工知能)の活用等によって、従前と同等又はそれ以上の付加価値を創出するために投入する労働量を減少させることを指す。

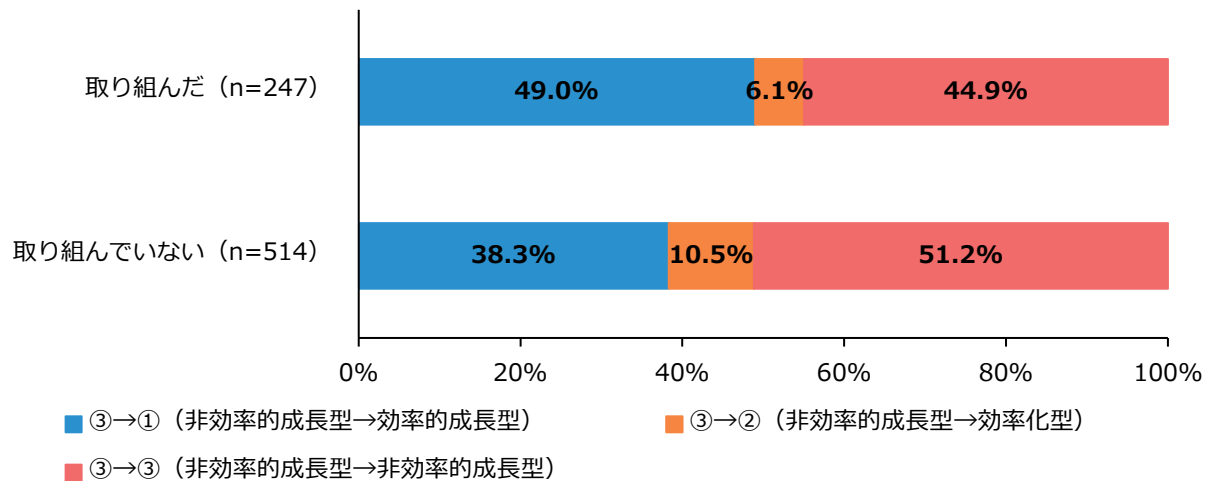
「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。

「ITツール」には、AI(人工知能)を含まない。

第2-2-85図は、省力化投資のうち、AI活用の取組状況別に前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動を見たものである。これを見ると、AIの活用に「取り組んだ」事業者は、「取り組んでいない」事業者に比べて、労働生産性変化の類型が効率的成長型に移動している傾向にあることが分かる。AIの活用に取り組んだことで、労働投入量の最適化につながり、労働生産性が向上している可能性が示唆される。

<第2-2-85図>

前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動（省力化投資のうち、AI活用の取組状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの労働生産性変化の類型の詳細は第2部第2章第2節第1項を参照。

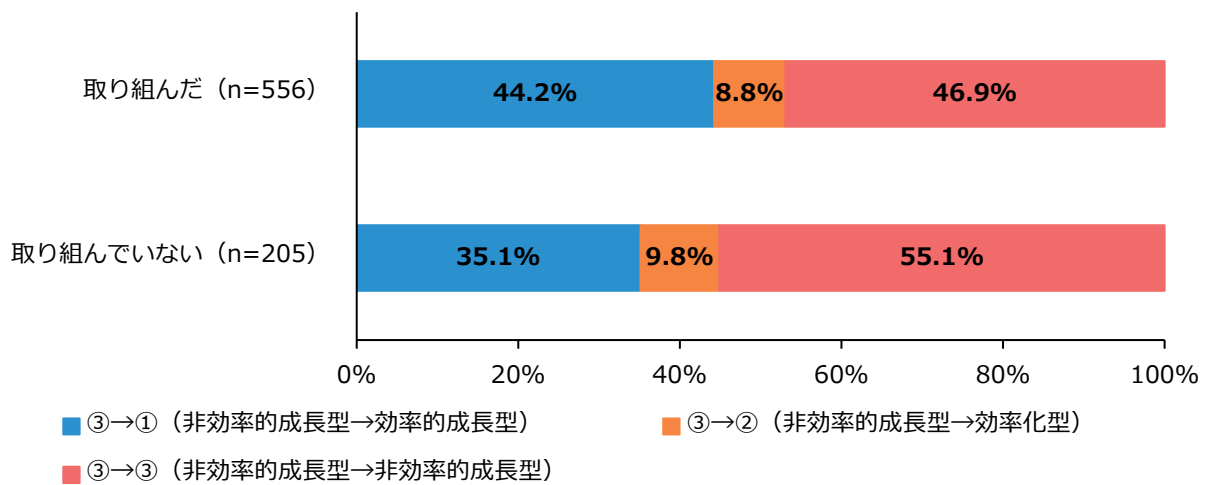
2. 労働生産性変化の類型について、前半期間（2015～2019年）で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間（2015～2024年）で「①効率的成長型」、「②効率化型」、「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したもの。

3. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、AIの活用状況を聞いたもの。

第2-2-86図は、省力化投資のうち、ITツールの活用状況別に前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動を見たものである。これを見ると、ITツールの活用に「取り組んだ」事業者は、「取り組んでいない」事業者に比べて、労働生産性変化の類型が効率的成長型に移動している傾向にあることが分かる。ITツールの活用に取り組んだことで、労働投入量の最適化につながり、労働生産性が向上している可能性が示唆される。

<第2-2-86図>

前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動（省力化投資のうち、ITツールの活用状況別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの労働生産性変化の類型の詳細は第2部第2章第2節第1項を参照。

2. 労働生産性変化の類型について、前半期間（2015～2019年）で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間（2015～2024年）で「①効率的成長型」、「②効率化型」、「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したもの。

3. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、ITツールの活用状況について聞いたもの。

前述のとおり、省力化投資や、省力化投資のうち AI 活用、IT ツールの活用をした事業者では、効率的成長型の類型に移動している傾向があり、これらの取組を進めることが、労働投入量の最適化、労働生産性の向上につながる可能性が示唆された。

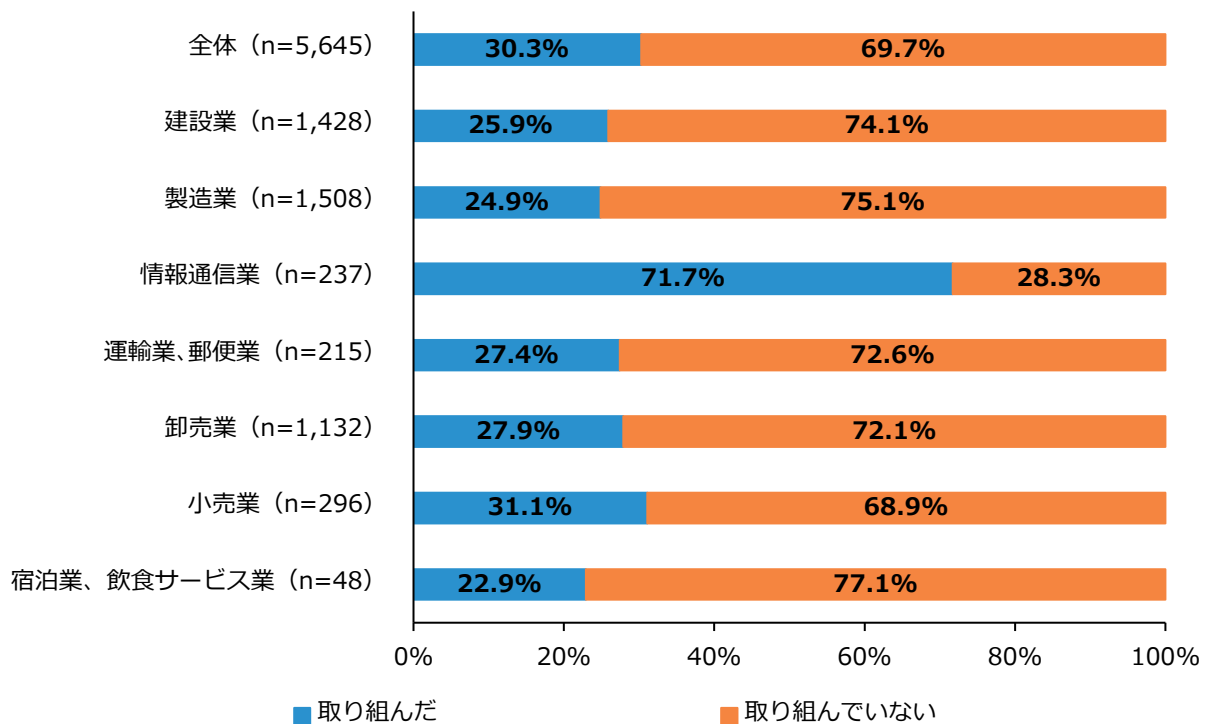
ここからは省力化投資のうち、AI 活用や IT ツールの活用（デジタル化）の取組状況、また取り組むに当たって重要と考えられる点を確認していく。

2. 省力化投資（AI 活用）

第 2-2-87 図は、省力化投資のうち、AI 活用の取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約 3 割の事業者が AI 活用に取り組んでいることが分かる。また、業種別に見ると、「情報通信業」では「取り組んだ」と回答した割合が高い一方、その他の業種では、2～3 割程度の水準であることが分かる。

<第 2-2-87 図>

省力化投資のうち、AI活用の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

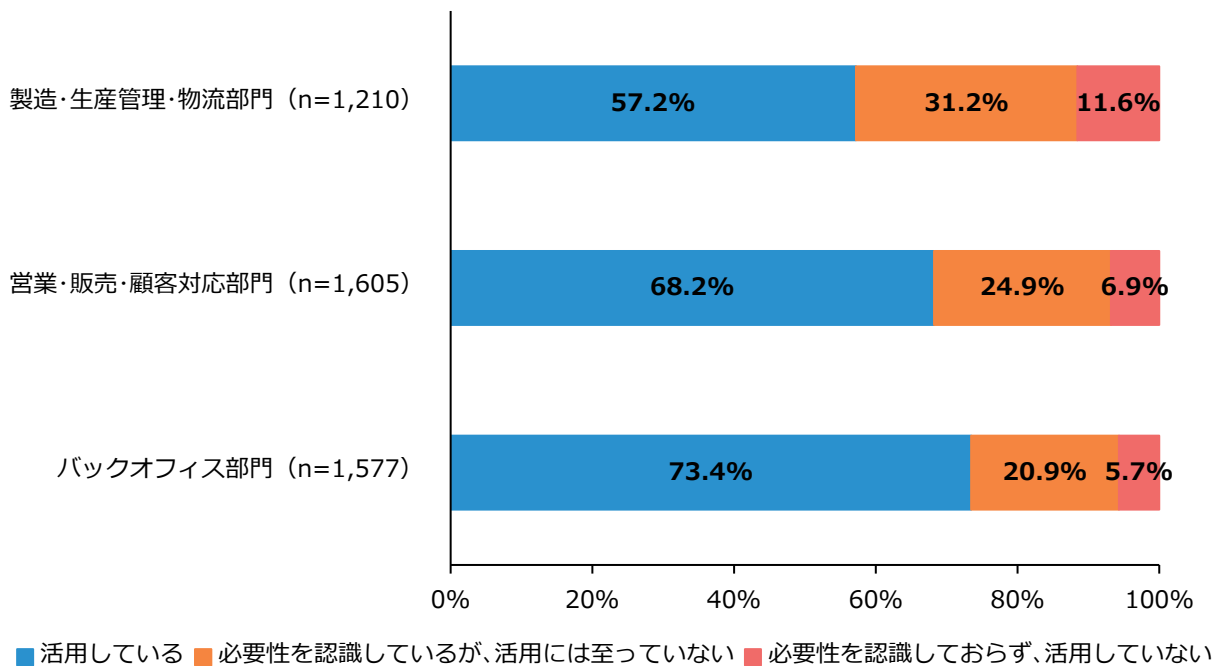
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、AIの活用状況を聞いたもの。

第2-2-88図は、AI活用に取り組んでいる事業者について、部門別に、省力化投資のうち、AI活用の取組状況を確認したものである。これを見ると、「営業・販売・顧客対応部門」、「バックオフィス部門」は、「製造・生産管理・物流部門」と比較して、AIを「活用している」と回答した割合が高いことが見て取れる。また、いずれの部門においても「必要性を認識しているが、活用には至っていない」と回答した事業者が一定程度存在しており、AI活用を検討している様子が見て取れる。

<第2-2-88図>

省力化投資のうち、AI活用の取組状況（部門別）



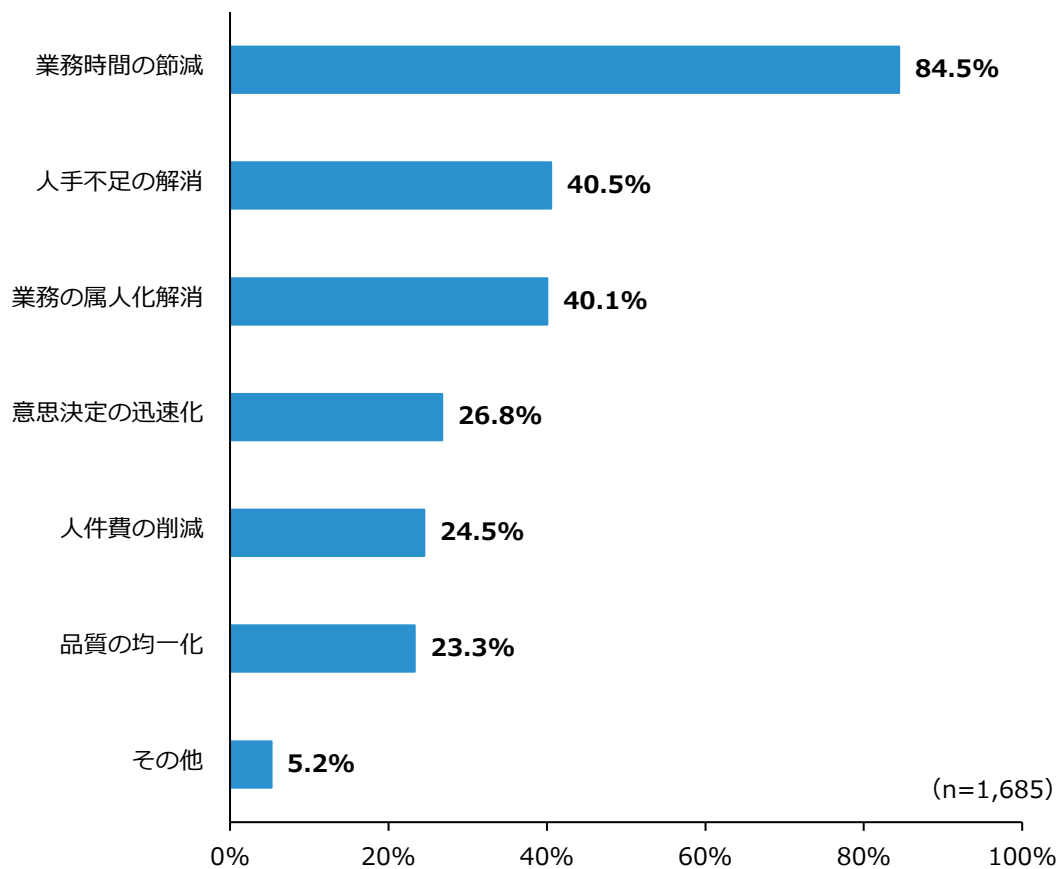
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、AI活用に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 部門別のAIの活用状況について、「該当部門はない」と回答した事業者を除く。

第2-2-89図は、省力化投資のうち、AIを活用する目的を見たものである。これを見ると、「業務時間の節減」と回答した事業者が8割を超えており、「人手不足の解消」、「業務の属人化解消」と続いていることが分かる。第1節で見たような成長のためにAIを活用することに加え、労働投入量を最適化する目的でAIを活用している可能性が示唆される。

<第2-2-89図>

省力化投資のうち、AIを活用する目的



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、AI活用に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-90図は、省力化投資のうち、AIの活用に取り組んだ事業者に対し、業務におけるAIの具体的な活用方法について、自由回答で聞いたものをテキスト分析し、業種別にヒートマップ形式で示したものである。これを見ると、いずれの業種においても、「文書作成、要約、校正」、「業務自動化・効率化（RPA含む）」に関連する回答が多い傾向があることが分かる。また、「情報通信業」では「プログラミング、コーディング支援」、「小売業」では「広告、マーケティング、販促」に関連する回答が他業種に比べて高いことが見て取れる。

<第2-2-90図>

省力化投資のうち、AIの具体的な活用方法（業種別）

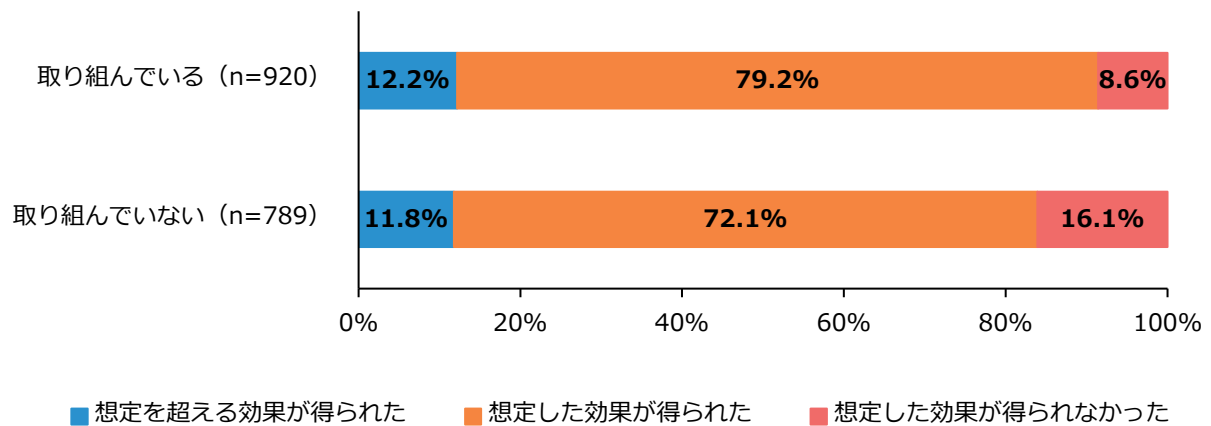
建設業 (n=177)	19%	10%	38%	1%	2%	8%	6%	12%	13%	60%	37%	12%
製造業 (n=227)	17%	6%	51%	2%	7%	13%	6%	9%	10%	38%	36%	15%
情報通信業 (n=93)	10%	6%	35%	1%	45%	27%	2%	13%	11%	46%	27%	5%
運輸業・郵便業 (n=37)	32%	16%	54%	5%	3%	3%	3%	5%	3%	38%	5%	0%
卸売業 (n=162)	10%	11%	45%	9%	4%	9%	7%	19%	10%	49%	34%	4%
小売業 (n=50)	20%	10%	38%	0%	8%	16%	8%	32%	16%	48%	38%	12%
不動産業・物品賃貸業 (n=39)	8%	10%	36%	0%	0%	10%	8%	23%	15%	54%	23%	5%
学術研究・専門・技術サービス業 (n=42)	17%	10%	36%	0%	10%	12%	5%	7%	2%	52%	33%	19%
	会議文議 支起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援	議 事 支 起 支 援

資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 （注）1. 2019年以降で省力化投資のうち、AIの活用に取り組んだ事業者に対して、「具体的な活用方法」を聞き、生成AI（gpt-4.1(2025-04-14)）を用いて自由回答をテキスト分析したもの。
 2. 生成AIに、テキストと業種分類を読み込ませた上で、回答の傾向をもとにカテゴリ分けを実施し、10社以上より回答を得られた業種についてヒートマップ形式で表示したもの。「分類不能」及び「その他」に分類されたテキストは除く。
 3. テキストのカテゴリ分けに用いたプロンプト（一部加工）は以下のとおり。
 「以下の文章は「業務におけるAIの具体的な活用方法」に関する自由記載のテキストです。文章を読み、各テキストを12個のカテゴリに分類してください。一つのテキストを複数のカテゴリに分類しても構いません。なるべくカテゴリに分類できるよう、語義を広く解釈しても構いませんが、文意を損なわないように注意してください。実際に活用に至っていないものは、カテゴリに含めないでください。」
 4. 一つのテキストが複数のカテゴリに分類されることがあるため、業種ごと及びカテゴリごとの合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-91図は、従業員のAI活用促進に向けた研修会や勉強会の実施状況別に、AI活用の評価について確認したものである。これを見ると、研修会や勉強会に「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者と比べて、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高いことが見て取れる。AI活用に当たっては、研修会や勉強会も併せて実施することが重要であると示唆される。

<第2-2-91図>

AI活用の評価（従業員のAI活用促進に向けた研修会や勉強会の実施状況別）



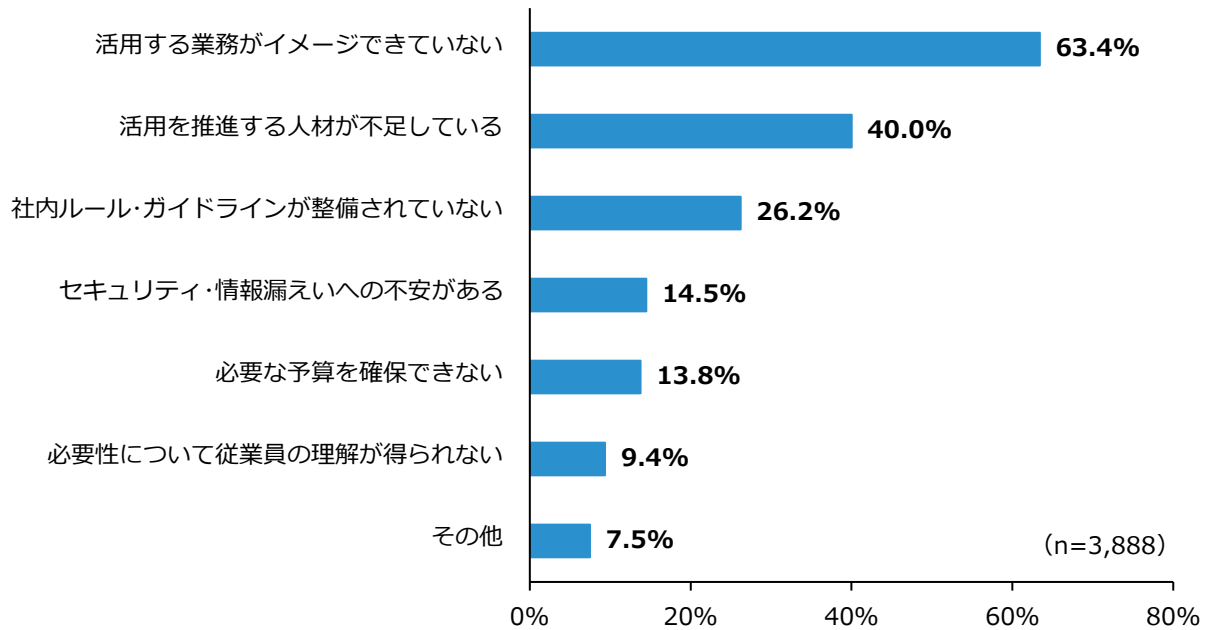
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、AI活用に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
 2. 従業員のAI活用を促進するための研修会や勉強会の実施状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。
 3. AI活用の評価について、複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いている。

第2-2-92図は、省力化投資のうち、AIを業務で活用していない理由を見たものである。これを見ると、「活用する業務がイメージできていない」と回答した割合が最も高いことが分かる。

<第2-2-92図>

省力化投資のうち、AIを業務で活用していない理由



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降で省力化投資に「取り組んだ」と回答した事業者のうち、AI活用に「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

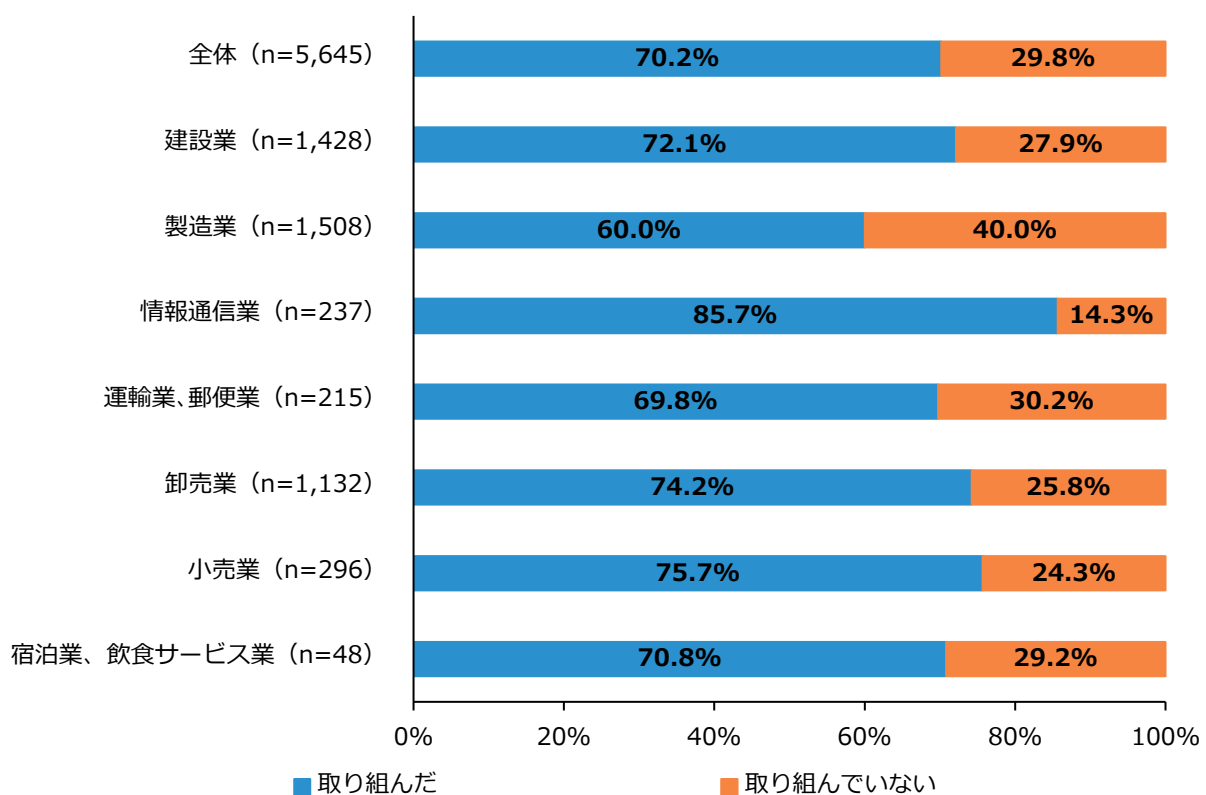
3. 省力化投資（デジタル化）

次に、省力化投資のうち、ITツール活用（デジタル化）について確認していく。

第2-2-93図は、省力化投資のうち、ITツール活用の取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約7割の事業者がITツール活用に取り組んでいることが分かる。業種別に見ると、「情報通信業」では「取り組んだ」と回答した割合が高い一方、「製造業」は「取り組んだ」と回答した割合が比較的低いことが分かる。

<第2-2-93図>

省力化投資のうち、ITツール活用の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

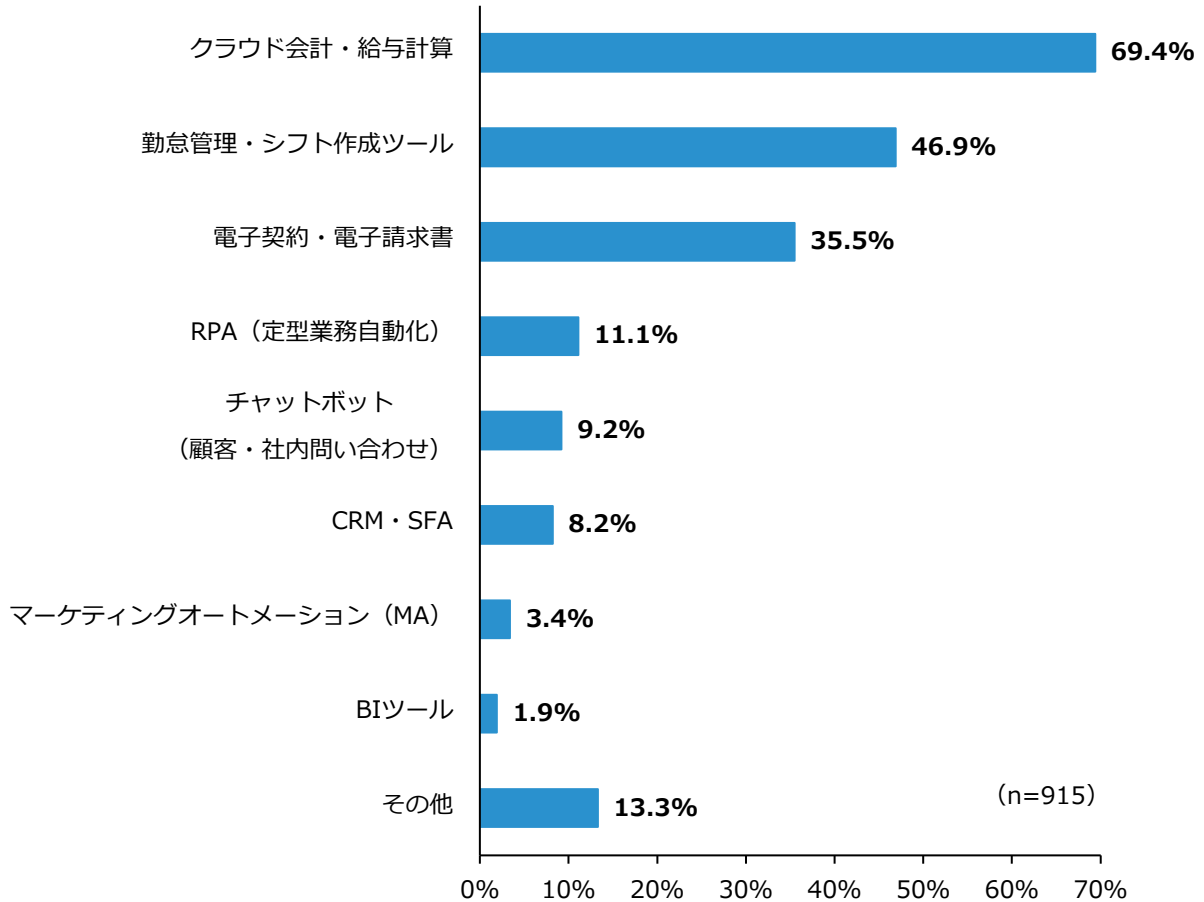
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、ITツールの活用状況について聞いたもの。

第2-2-94図は、「中小企業のAI等の利活用に係る実態調査⁴⁶」を用いて、中小企業が導入しているITツール・サービスを確認したものである。これを見ると、「クラウド会計・給与計算」と回答する割合が最も高く、「勤怠管理・シフト作成ツール」、「電子契約・電子請求書」と続いている。

<第2-2-94図>

中小企業が導入しているITツール・サービス



資料：(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業のAI等の利活用に係る実態調査」(2026年)

(注) 1.ITツール・サービスの導入状況について、「全社的に導入している」、「一部の業務で導入している」と回答した企業に聞いたもの。ここでの「ITツール・サービス」とは、業務効率化や生産性向上を目的としたツール・サービスを指す。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

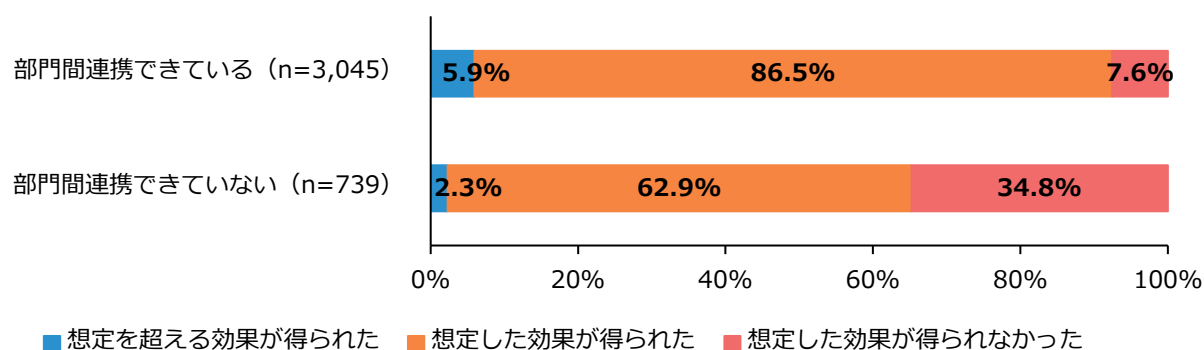
⁴⁶ (独) 中小企業基盤整備機構「中小企業のAI等の利活用に係る実態調査」(2026年)：(独) 中小企業基盤整備機構が2025年11月～12月に、全国の中小企業を対象に実施したアンケート調査。【有効回答数1,668件】

先行研究⁴⁷によると、日本の企業が、米国やドイツに比べDXの成果創出に至っていない要因の一つとして、社内の経営層・IT部門・事業部門の部門間連携が弱く、全社的な視点ではなく、個別の業務プロセスを改善する「部分最適」にとどまる傾向があることを指摘している。そこで、中小企業のITツール活用における部門間連携の効果を確認する。

第2-2-95図は、ITツールに関する部門間連携の実施状況別に、ITツールの活用の評価について確認したものである。これを見ると、「部門間連携できている」事業者は「部門間連携できていない」事業者と比べて、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高いことが見て取れる。ITツールの活用に当たっては、社内の部門間で適切に連携し、社内での全体最適を目指すことが重要であることが示唆される。

<第2-2-95図>

ITツール活用の評価（部門間連携の実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、ITツールの活用状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「部門間連携」とは、例えば営業部門と生産部門でリアルタイムに情報共有が可能であること等を指す。部門間連携の取組状況について、「部門間連携できている」は、「大いにできている」、「ある程度できている」と回答した事業者の合計。「部門間連携できていない」は、「あまりできていない」、「ほとんどできていない」と回答した事業者の合計。「連携する必要がない」と回答した事業者を除く。

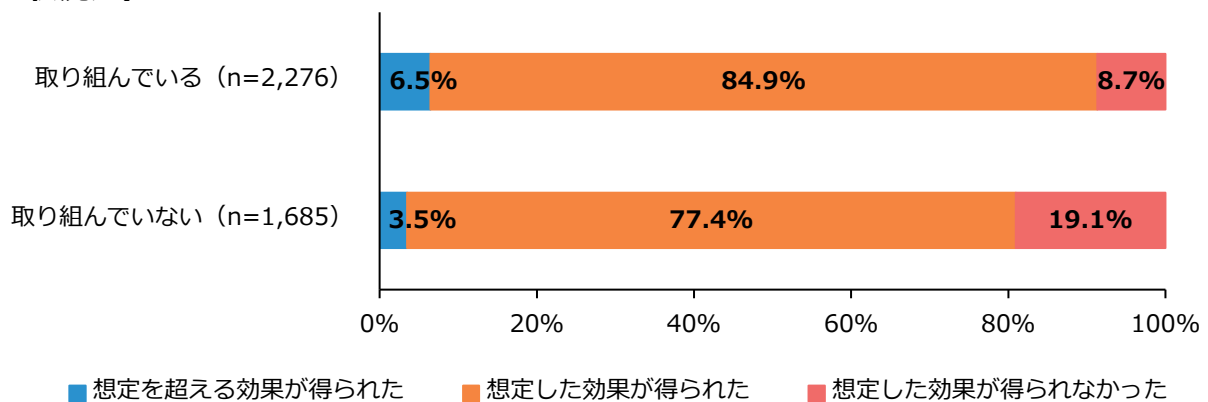
3. ITツールの活用の評価について、複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いている。

⁴⁷ （独）情報処理推進機構（2025）

第2-2-96図は、従業員のITツール活用促進に向けた研修会や勉強会の実施状況別に、ITツール活用の評価について確認したものである。これを見ると、研修会や勉強会に「取り組んでいる」事業者は「取り組んでいない」事業者と比べて、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高いことが見て取れる。ITツールの活用にあたっては、研修会や勉強会も併せて実施することが重要であると示唆される。

<第2-2-96図>

ITツール活用の評価（従業員のITツール活用促進に向けた研修会や勉強会の実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、ITツールの活用状況について、「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

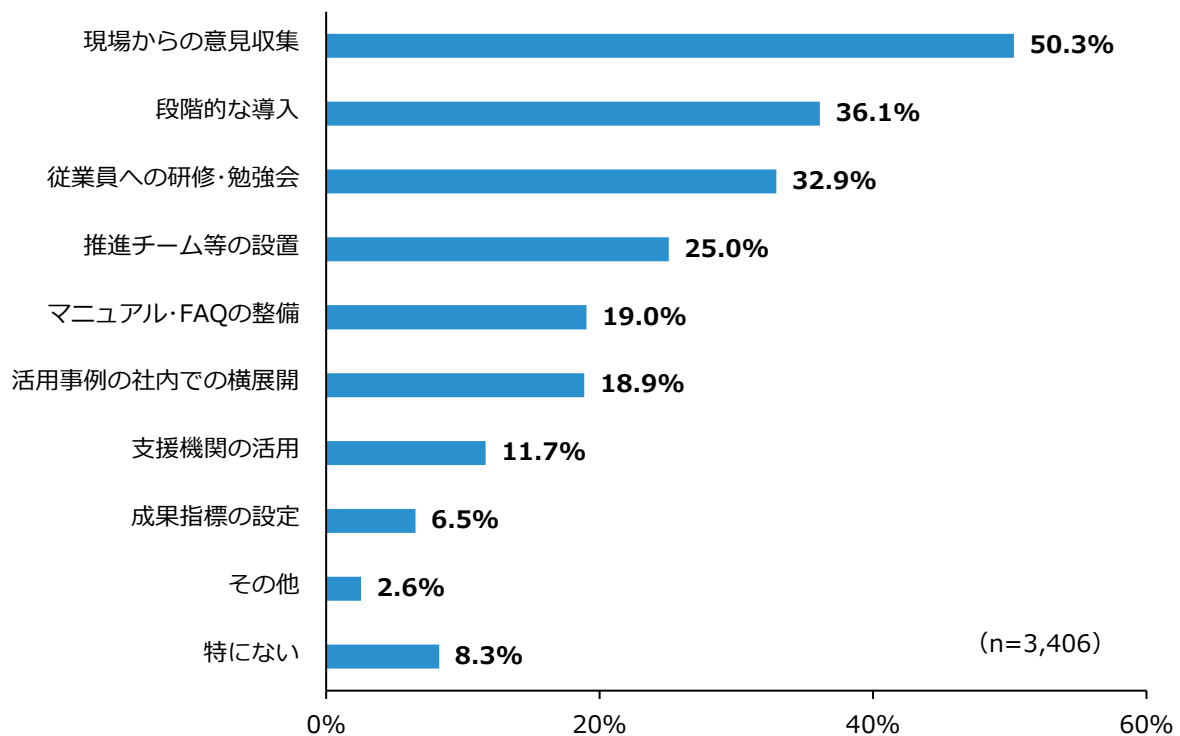
2. 従業員のITツール活用促進のための研修会や勉強会の実施状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

3. ITツールの活用の評価について、複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いている。

第2-2-97図は、ITツール活用の効果を高めるために有効だった取組について確認したものである。これを見ると、「現場からの意見収集」と回答した割合が最も高く、「段階的な導入」、「従業員への研修・勉強会」と続いていることが分かる。これらの取組がITツール活用の効果を高める可能性がある。

<第2-2-97図>

ITツール活用の効果を高めるために有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 2019年以降の省力化投資の取組のうち、ITツールの活用に「取り組んだ」と回答した事業者で、ITツールの活用の評価について「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者に聞いたもの。

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。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4. まとめ

本節では、労働生産性を向上させるための労働投入量の最適化に向けた省力化投資の取組、効果について確認した。AI活用、ITツールの活用（デジタル化）を含む省力化投資に取り組んだ事業者では、効率的成長型の類型に移動している傾向があり、これらの取組を進めることで、労働投入量の最適化につながり、労働生産性が向上している可能性が示唆された。

省力化投資のうち、AI活用の状況を確認したところ、全体では約3割の事業者がAI活用に取り組んでおり、部門別ではバックオフィス部門や営業・販売・顧客対応部門でAIが活用されている様子が見て取れた。また、AI活用にあたっては、研修会や勉強会も併せて実施することが重要であると示唆された。他方、活用する業務のイメージができずAIを活用していない事業者が存在することも見て取れた。

省力化投資のうち、ITツールの活用（デジタル化）にあたっては、部門間で適切に連携し社内での全体最適を目指すことや、従業員のITツール活用促進に向けた研修会や勉強会も併せて実施することが重要であると示唆された。また、現場からの意見収集や段階的な導入といった取組が、ITツールの効果を高める可能性があることが示された。

事例 2-2-13 では、積極的な省力化投資により、生産性向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-2-14 では、生成AIの活用によってデジタル化を推進し、生産性向上を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-15 では、全社が連携したDXを推進したことで、生産性向上を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-2-13：株式会社スズミ

「積極的な省力化投資により、生産性向上を実現している企業」

・所在地：神奈川県横浜市 ・従業員数：75名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

従来の生産体制からの脱却を模索

神奈川県横浜市の株式会社スズミは、少量多品種の精密板金加工を得意とする企業である。試作から量産まで顧客の幅広いニーズに対応できる点を強みとしている。2005年に鈴木雄一社長が承継後、医療機器や半導体製造装置向けの部品に注力し、受注は好調に増加していた。他方、受注増加に伴って、段取り替え（製品に合わせて治具・装置の設定を変更したり、部品や部材を切り替えたりする作業）に要する時間の増大や、熟練技術者への依存によるボトルネック工程が発生。生産計画の柔軟性や短納期対応に限界を感じる場面が増えていた。また、同社が主力工場を構える福島県では、人手不足が加速し、とりわけ専門的な人材の確保が難しくなっていた。これらの問題を解決するため、鈴木社長は、工場の自動化・省力化に向けた取組を進めた。

長期視点で進める自動化・省力化への取組

鈴木社長は、2010年代前半より段階的に自動化・省力化の取組を開始し、常に5～10年先を見据えた生産体制の構築を軸に投資計画を進めてきた。まず、生産フローにおいて人手が集中する工程やボトルネックとなる工程を精査し、「自動化すべき工程」と「人が担うべき工程」を明確化。その上で、段階的な設備導入計画を策定した。段取り替え時間の削減に向けては、材料供給から加工、完成品の仕分までを一体で行うパンチ・レーザー複合加工機を導入し、人手作業を24時間稼働可能な無人運転体制へ移行。設備導入に当たっては、既存設備とのレイアウト調整や現場作業者の意見を丁寧に反映し、現場実態に即した運用体制を構築することを心掛け、円滑な導入を実現している。さらに、熟練技術者への依存が大きかった金属の曲げ工程や溶接工程についても、ロボットを導入。加工データを事前に整備し、機械にティーチングをすることで、経験が浅い従業員や専門技術のない従業員でも曲げ工程や溶接工程に対応可能な体制となり、熟練技術者への依存低減に加え、品質の均一化を実現した。また、鈴木社長は設備投資に併せて、人への投資も推進。従来は熟練技術者に偏っていたCAD/CAM操作やプログラム作成業務について、メーカー研修や社内勉強会によってスキル習得を促進し、中堅・若手へと段階的に拡大した。これにより、複数人が対応できる体制が実現し、業務の属人化の解消につながっている。

デジタル技術と人の力を融合した強い現場づくりを志向

おおよそ10年の歳月を掛けて、計画的に自動化・省力化投資を進めてきた結果、同社の段取り替えに要していた時間は約20%削減され、工程上のボトルネックも大幅に解消。また、同社の労働生産性は約20～30%向上したほか、自動化による品質の均一化が進んだことで、不良率も約20%の低減に成功し、納期遵守の実現にもつながっている。こうした、自動化・省力化によって生まれた人的リソースは、試作対応や品質管理、人材育成といった高付加価値業務に投下することで更なる成長のための事業基盤を底上げしている。従業員からは、「機械を使いこなせるという実感が自信につながっている」といった声も聞かれ、生産体制の見直しが従業員のモチベーション向上にも寄与しているという。「今後も自動化・省力化を更に進め、デジタル技術と人の力を融合した、強い現場づくりを目指していきたい」と鈴木社長は語る。



鈴木雄一社長



主力の精密板金加工製品



パンチ・レーザー複合加工機

事例 2-2-14：岡田研磨株式会社 「AI 活用によるデジタル化の推進で生産性向上を実現した企業」

・所在地：石川県金沢市 ・従業員数：85名 ・資本金：5,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

アナログ管理による業務効率の悪さと限界

石川県金沢市の岡田研磨株式会社は、建設機械や産業機械向け部品の加工・組立てを手掛ける企業である。同社の岡田雄太専務が入社した2020年当時、図面をはじめとする膨大な情報は紙やExcelで管理されていた。情報が属人化していただけだけでなく、工場担当者が作成した資料を事務担当者が別の資料へ転記・集計することや、資料を探し出すのに1～2時間掛かることもあるなど、多くの無駄な作業が発生していた。岡田専務は、こうした無駄な作業による従業員の負担が大きく、企業規模から考えてもアナログの管理に限界が来ていると感じ、前職のIT企業で営業を担当していた経験から、デジタル化の重要性を強く認識し、業務の抜本的な改革を決断した。

生成AIによる管理システムの内製化で業務効率を改善

2023年末、岡田専務は、生成AIがプログラムを作成するのを目の当たりにした。衝撃を受けると同時に「これを使えば非エンジニアの自分でもアプリを自作できる」と確信し、デジタル化の切り札として生成AIの活用を決断。コスト面やデータ活用の自由度を考慮し、社内アプリは自作する方針を選んだ。まずは、AIとの対話を重ねてウェブアプリの仕組みを学習。生成AIとの出会いから約2年間、トータル1,000時間以上AIとの対話を重ね、AIとの対話スキルを磨いた。そして同社の統合管理システムとして「OKADA Board (オカダボード)」を完成させた。「OKADA Board」には、約30種類以上のアプリが搭載されており、検査実績や品質報告、在庫管理、生産進捗といった生産管理に加え、労務管理、原価管理などのバックオフィス業務データの一元化を実現。自作アプリ導入に当たっては、従業員からの抵抗もあったが、デジタル変革は単なる社内の業務効率化ではなく企業戦略であり、将来的に必ず必要になることを伝え、理解を得た。システムの浸透に向けては、各部門の若手従業員でDX推進チームを結成。まずチームの若手が試行し、その後、全社に展開して普及を進めた。「リアルタイムで自由にカスタマイズできる」という自作アプリの利点をいかして、チームメンバーが現場の意見を収集。岡田専務が一つ一つ拾い上げ、日々、自前で改善を進めている。

AI導入で業務の属人化の解消や若手従業員の育成を加速し、技術基盤の底上げを達成

「OKADA Board」の導入により、月5,000～6,000枚分のペーパーレス化を実現。紙資料の管理工数も削減され、月530時間程度の労働時間削減に成功している。業務効率が飛躍的に改善したことで生じた人的リソースを基に、受注量のキャパシティを拡大し、売上高も増加基調にある。同社はAIを活用した手順書管理システム「Knowledge Board」も独自開発した。誰でも理解できる簡単な仕様にし、従業員が自由に手順書を作成できるようにした。それまで同社には150件程度の手順書しか存在していなかったが、「Knowledge Board」導入後僅か4か月でそこから240件ほど増加。手順書による従業員教育を通じて、従業員の多能工化が実現し、業務の平準化にも貢献している。最大の効果はコストの削減だ。同様のシステム開発を外注すれば約8,000万円を要するが、内製の場合はAIの月額利用料のみで済み、費用対効果は極めて高い。今後は、収集したデータを社内の改善活動に役立てるほか、従業員の評価にもAIを活用する方針だ。「AIの可能性は無限大。まずは企業トップ自ら学ぶ姿勢が重要だ」と岡田専務は語る。



岡田雄太専務



製造現場の様子



OKADA Board (オカダボード)

事例 2-2-15：株式会社高瀬金型

「全社が連携した DX を推進したことで、生産性向上を実現した企業」

・所在地：愛知県稲沢市 ・従業員数：126名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

組織の成長に業務管理体制が追いつかず

愛知県稲沢市の株式会社高瀬金型は、プラスチック部品の製造を手掛ける企業である。金型の設計製造からプラスチック部品の成形、組立てまで一貫して生産できる体制をいかし、医療機器、半導体製造装置向けの機能部品など、他社では製造が難しい製品を主力とする。足下10年で事業を拡大し、従業員数は約2倍に増えたが、組織の成長に業務管理体制が追いつかなくなった。同社の高瀬喜照社長は、「会社が生き残っていくためには、部署を横断した業務改革とデータの一元管理を行い、リアルタイムでデータを可視化することで、迅速な課題解決を実現できる組織への変革が必要」との考えから、同社に根付いていた紙や Excel による管理、部署間の情報の分断を改善し、全社のデータを活用して労働生産性を向上させるべく、DXに取り組んだ。

現場オペレーションを熟知した社員を中心に「現場が楽になるシステム」を徹底追求

同社の高瀬直幸営業部長が中心となって DX 推進室を立ち上げ、「現場が楽になるシステム」の導入を目指した。まず2023年初めに、業務フローに沿って社内の情報の可視化に取り組んだところ、受注・在庫情報は基幹システム、製造実績は複数の Excel、不良率データは紙でそれぞれ管理されており、二重三重の入力作業のような無駄な工程が浮き彫りになった。そこで高瀬部長は、必要なデータを取捨選択し、新たな情報管理システムを構築していくことにした。システムの構築に当たっては、データ連携の容易さや、自社での運用・カスタマイズを見据え、拡張性を重視。開発に当たっては現場オペレーションを熟知した社員を抜てきし、AIも活用しながら独学で開発スキルを習得していった。現場の声を聞きながらシステムをカスタマイズし、「午前中に出された改善要望を午後の実装する」スピード感で使いやすさを追求。現場社員に対しては、今の仕事がいかに楽になるか等、新システムによるメリットを丁寧に説明して協力を得たことで、取組開始から2年という短期間で新システムを構築し、データの一元管理が実現した。さらに高瀬部長は一元化されたデータを活用し、機械の稼働率や製品ごとの不良率をシステム上でリアルタイムに確認できるようにした。不良率が高い製品が発生した場合、自動的に社内コミュニケーションツールを経由して管理者へアラートが通知される設定とし、社員が迅速に製造現場へ駆けつけて対処することで、不良率を下げる取組を進めた。そのほかにも、受注や在庫などの情報を基に生産指示を自動発行する機能を実装することで、生産計画の最適化も進めている。

データの一元管理・活用で労働生産性が向上。部門間の壁がなくなり課題解決が進む

一連の取組により、部署横断でのデータの一元管理、リアルタイムでの可視化等が実現したことで、部門間のデータに基づいた改善提案のやり取りが目に見えて増加し、PDCA サイクルが向上。設備稼働率や納期遵守率は上昇し、不良率は大幅に低下。労働生産性は向上している。システムの年間ランニングコストは人件費二人分相当だが、仮に二人を雇っても、この効果には及ばないといい、労働投入量の最適化が実現している。今後は生産計画作成の完全自動化、AI エージェントの開発、製品別原価管理の精緻化に取り組む計画であり、2040年に売上高100億円を視野に体制を整えている。「今後も DX のレベルを段階的に上げていき、社員一人一人の力が最大限発揮され、顧客へ価値を提供し続ける会社にしていきたい」と高瀬社長は語る。



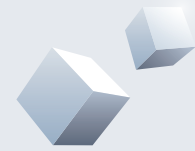
高瀬喜照社長（左）と
高瀬直幸営業部長（右）



同社の成形工場



システム導入により重要データを
可視化



第3章 人材確保・活用に向けた取組

ここまでは、中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組について分析を行った。第1部で確認したとおり、労働供給制約社会を迎えた我が国では、多くの業種において人手不足感は強まっており、中小企業では、人材確保が重要な経営課題となっている。

ここからは、人材確保に向けた重要な取組について分析を行う。第1節では、我が国における入職者の状況を確認した上で、中小企業が人材を確保、活用するに当たって重要となる取組について分析を行う。第2節では、副業・兼業人材や外国人材等、多様な人材の活用について分析を行う。

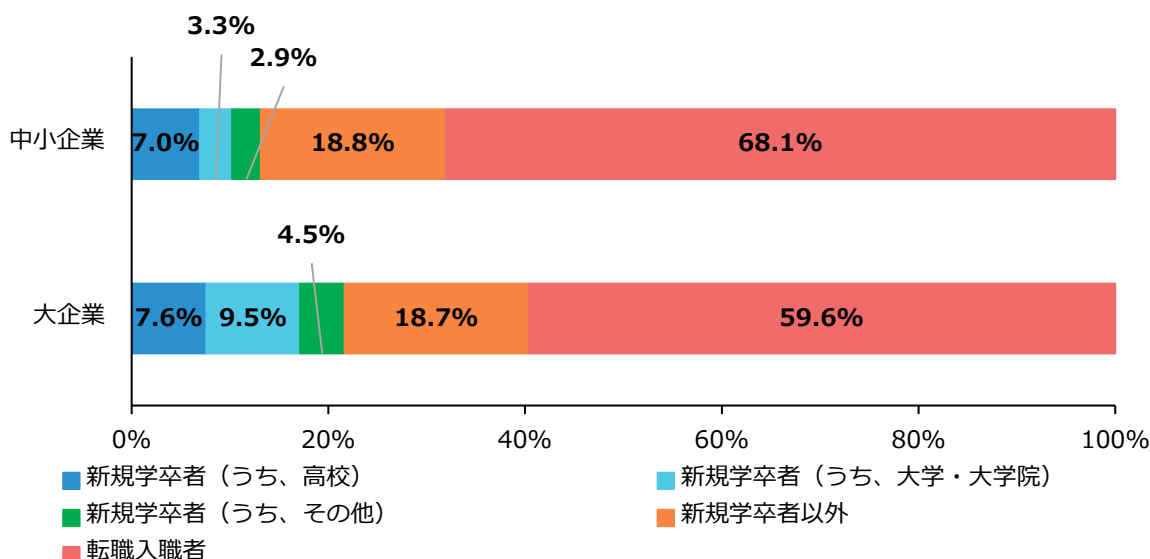
第1節 人材確保の取組

まず、厚生労働省「雇用動向調査⁴⁸」を用いて、足下の入職者⁴⁹の状況を確認していく。

第2-3-1図は、企業規模別に、職歴、学歴別の入職者の状況を確認したものである。これを見ると、「中小企業」は「大企業」と比較して新規学卒者の割合が低く、「転職入職者」の割合が高いことが見て取れる。「中小企業」への入職者は約7割が転職者であることが分かる。

<第2-3-1図>

職歴、学歴別の入職者の状況（企業規模別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査

（注）1. ここでの中小企業とは常用労働者数5～299人、大企業とは300人以上の企業とする。

2. ここでの「新規学卒者」とは、入職者のうち入職前1年間に就業経験のない者であって、新卒の者を指す。ここでの「新規学卒者（うち、その他）」とは、「中学」、「専修学校（専門課程）」、「高専・短大」の合計。

3. ここでの「新規学卒者以外」とは、入職者のうち入職前1年間に就業経験のない者であって、新卒の者以外を指す。

4. ここでの「転職入職者」とは、入職者のうち、入職前1年間に就業経験のある者を指す。

⁴⁸ 厚生労働省「雇用動向調査」は、全国の事業所、入職者、離職者を対象とした標本調査である。本調査の概要は、厚生労働省のホームページを参照のこと。

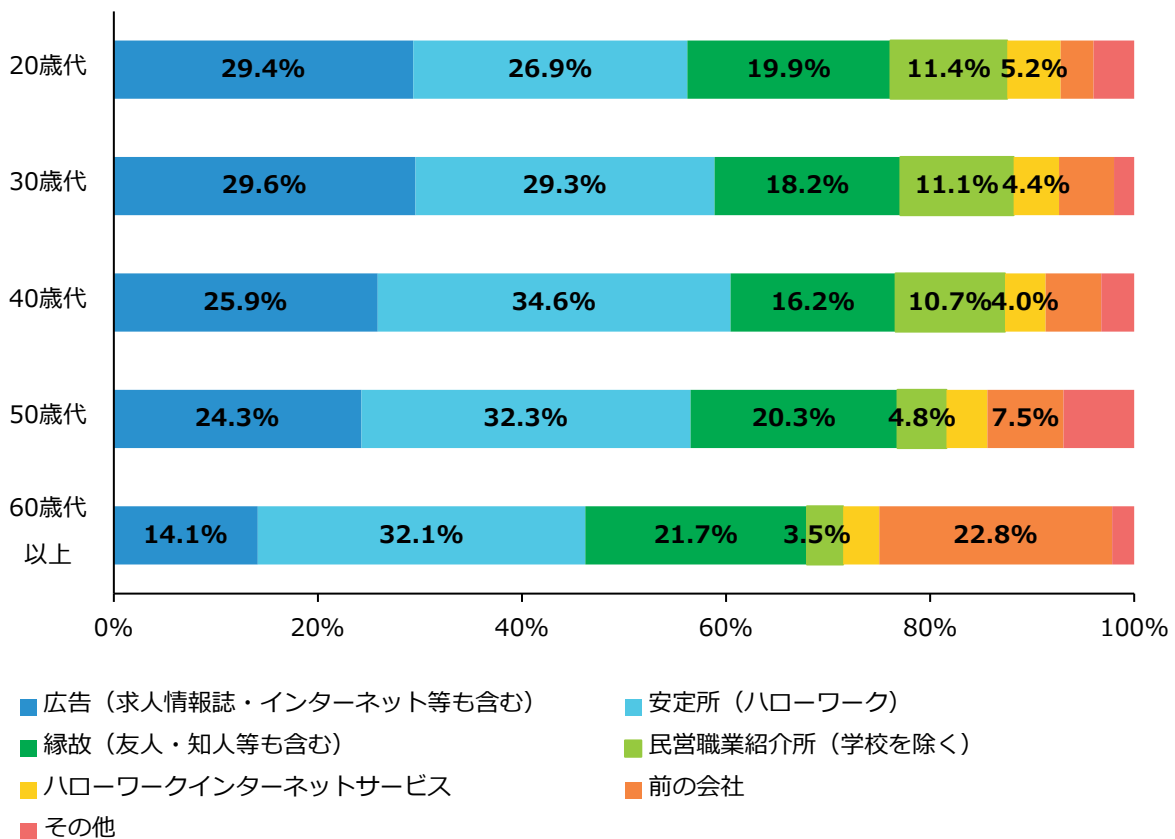
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/9-23-1.html>

⁴⁹ ここでの「入職者」とは、常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所が新たに採用した者を指し、他企業からの出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所からの転入者を除く。

第2-3-2図は、中小企業への転職入職者の入職経路を確認したものである。これを見ると、「20歳代」、「30歳代」では、「広告（求人情報誌・インターネット等も含む）」と「安定所（ハローワーク）」との回答割合が同程度であるのに対し、40歳代以上では、「広告（求人情報誌・インターネット等も含む）」の回答より「安定所（ハローワーク）」の回答割合が高い様子が見て取れる。年代によって入職経路に違いがあることから、中小企業が人材を確保するに当たっては、アプローチしたい年齢層によって、求人方法を検討する必要があることが示唆される。

<第2-3-2図>

中小企業への入職経路（転職入職者、年代別）



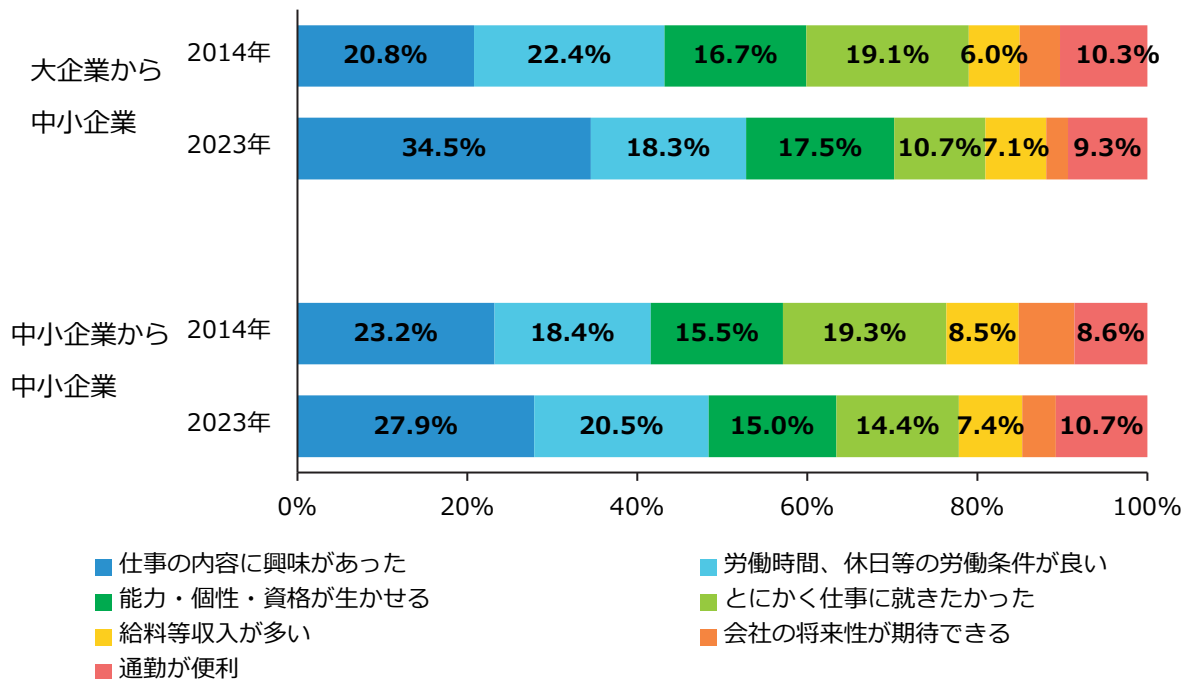
資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査、再編加工

- (注) 1.ここでの中小企業とは、常用労働者数5～299人の企業とする。
- 2.転職入職者（入職前1年間に就業経験がある者）のみ。現在の勤め先が「官公営」を除く。
- 3.ここでの「その他」とは、「出向」、「出向先からの復帰」、「学校（専修学校等も含む）」の合計。

第2-3-3図は、前職の企業規模別に中小企業への入職理由を確認したものである。これを見ると、「大企業から中小企業」、「中小企業から中小企業」共に、2014年と比較して2023年では「仕事の内容に興味があった」の割合が上昇している一方、「とにかく仕事に就きたかった」の割合が低下していることが見て取れる。足下の人材不足感が強まる中で、転職者において、仕事の内容を重視する度合いが高まっていることが示唆される。また、2023年において、「大企業から中小企業」、「中小企業から中小企業」共に、「仕事の内容に興味があった」の割合が最も高く、「労働時間、休日等の労働条件が良い」、「能力・個性・資格が生かせる」と続いており、中小企業が人材を確保するためには、これらの項目を意識することが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-3図>

中小企業への入職理由（前職の企業規模別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」再編加工

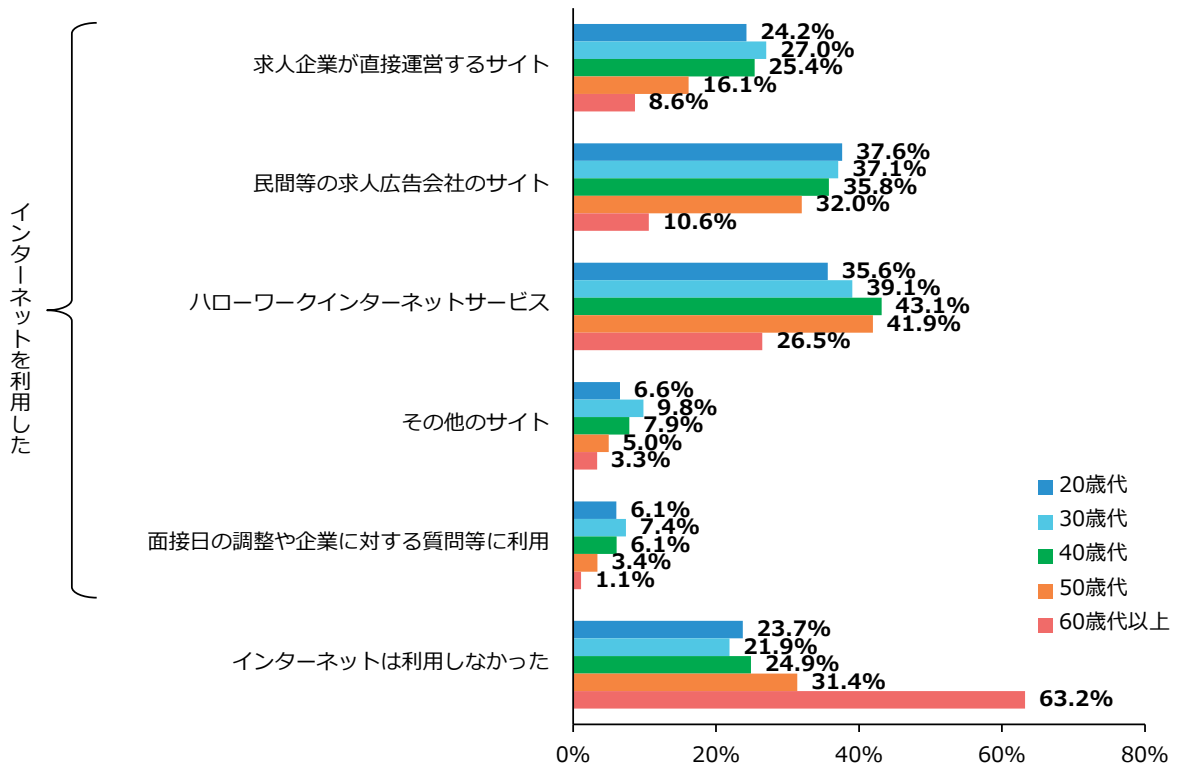
（注）1.前職の企業規模について、大企業は従業員数300人以上、中小企業は従業員数299人以下の企業とする。現職の中小企業は、常用労働者数5～299人の企業とする。

2.入職理由のうち「その他の理由（出向者等を含む）」を除いて集計。

次に、入職者のインターネット利用状況を確認する。第2-3-4図は、年代別に中小企業への入職者の求職活動におけるインターネット利用状況を確認したものである。これを見ると、「60歳代以上」を除く各年代で「インターネットは利用しなかった」と回答した割合は約2～3割にとどまっており、「20歳代」から「50歳代」においては、インターネットを利用した割合が高いことが見て取れる。求人サイトや自社ホームページの充実化を進め、求職者へのアプローチを行うことが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-4図>

中小企業への入職者の求職活動におけるインターネット利用状況（年代別）



資料：厚生労働省「雇用動向調査」令和5年調査、再編加工

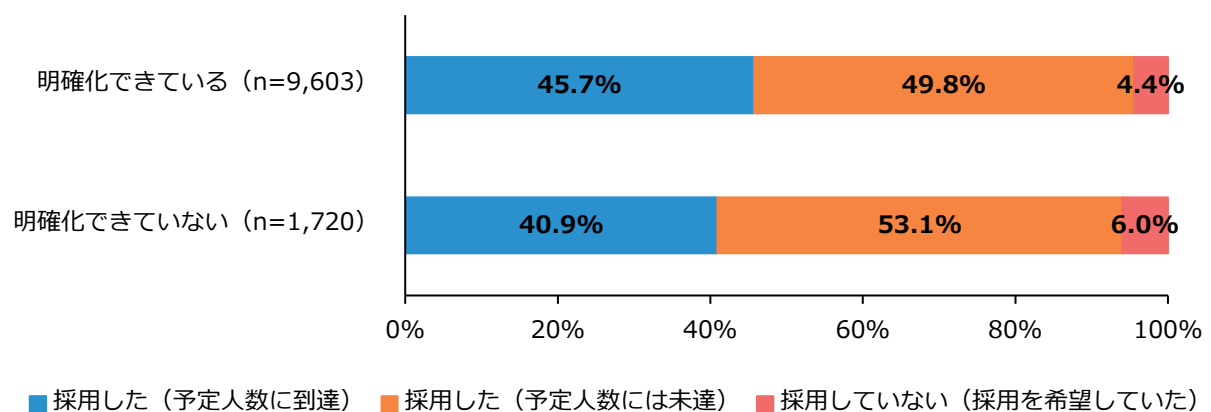
- (注) 1.ここでの中小企業とは、常用労働者数5～299人の企業とする。
- 2.現在の勤め先が「官公営」、入職経路が「出向」、「出向先からの復帰」、「縁故(友人・知人等も含む)」を除く。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、中小企業における人材の採用や定着に向けて重要な取組を確認していく。

第2-3-5図は、求める人材像の明確化状況別に、2019年以降の採用実績を確認したものである。これを見ると、人材像を「明確化できている」事業者は、「明確化できていない」事業者と比べて、「採用した（予定人数に到達）」と回答した割合が高いことが見て取れる。人材採用に当たっては、年齢や経験、スキル等を検討し、人材像を明確化することが重要である可能性が示唆される。

<第2-3-5図>

採用実績（人材像の明確化状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7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「人材像」とは、年齢や経験、性格、職種、スキル、価値観等を指す。

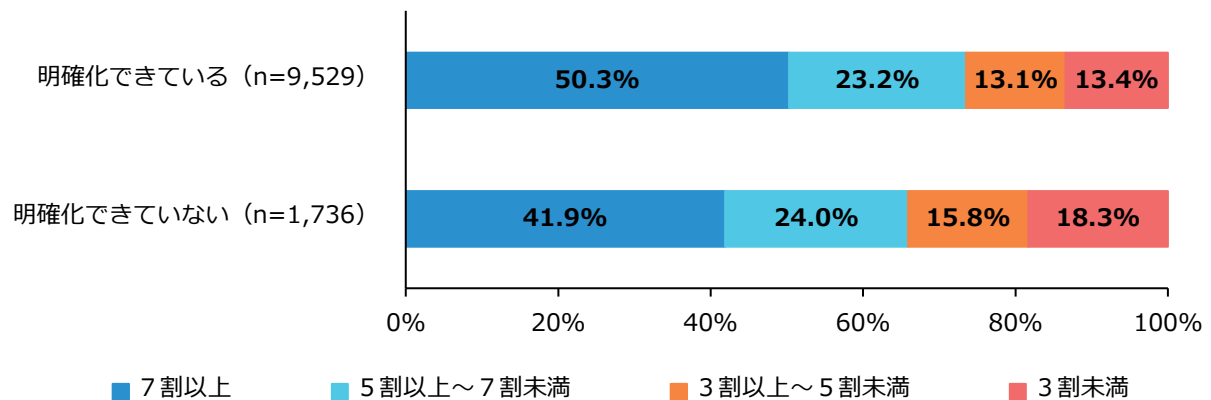
2. 人材を採用するに当たって、自社の経営課題を解決するために必要となる人材像の明確化状況について、「明確化できている」は、「大いに明確化できている」、「ある程度明確化できている」と回答した事業者の合計。「明確化できていない」は、「あまり明確化できていない」、「ほとんど明確化できていない」と回答した事業者の合計。「必要な人材はいない」と回答した事業者を除く。

3. 2019年以降の採用実績について、「採用していない（採用を希望していなかった）」と回答した事業者を除く。

第2-3-6図は、求める人材像の明確化状況別に、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、人材像を「明確化できている」と回答した事業者では、2019年以降に採用した従業員の定着割合が高いことが見て取れる。人材像を明確化することで、採用時のミスマッチが減少し、人材の定着にもつながっている可能性が示唆される。

<第2-3-6図>

従業員の定着割合（人材像の明確化状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7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「人材像」とは、年齢や経験、性格、職種、スキル、価値観等を指す。

2. 人材を採用するに当たって、自社の経営課題を解決するために必要となる人材像の明確化状況について、「明確化できている」は、「大いに明確化できている」、「ある程度明確化できている」と回答した事業者の合計。「明確化できていない」は、「あまり明確化できていない」、「ほとんど明確化できていない」と回答した事業者の合計。「必要な人材はいない」と回答した事業者を除く。

3. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「従業員を採用していない」と回答した事業者を除く。

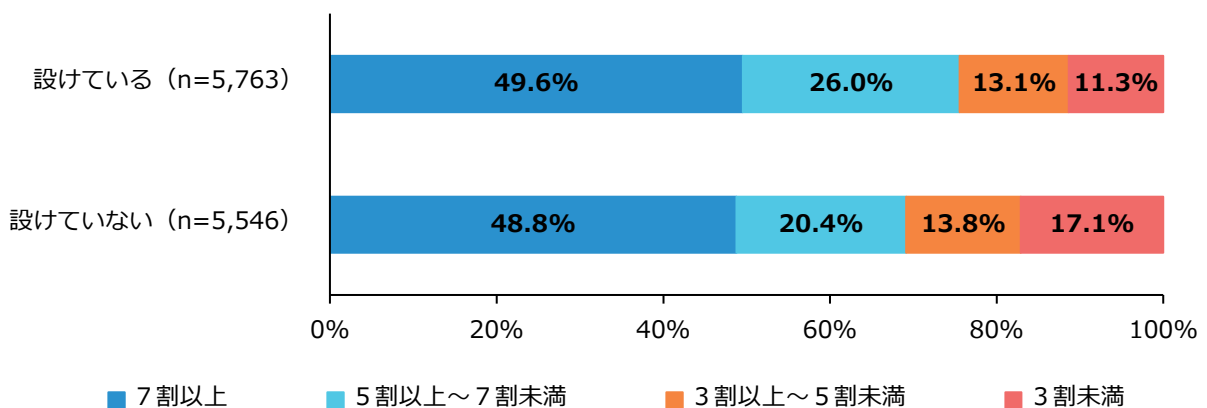
4. ここでの「定着割合」とは、「（2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数）÷（2019年以降で採用した従業員の人数の合計）」で算出された割合を指す。

5. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。

第2-3-7図は、人事評価制度の有無別に、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、人事評価制度を「設けている」と回答した事業者では、2019年以降に採用した従業員の定着割合が高いことが見て取れる。人事評価制度を設け、公正な評価を実施している事業者では、人材の定着を実現している可能性が示唆される。

<第2-3-7図>

従業員の定着割合（人事評価制度の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7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「人事評価制度」とは、会社が役員・従業員を評価する際に使用される明確・公正な評価基準のことを指す。

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

3. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「従業員を採用していない」と回答した事業者を除く。

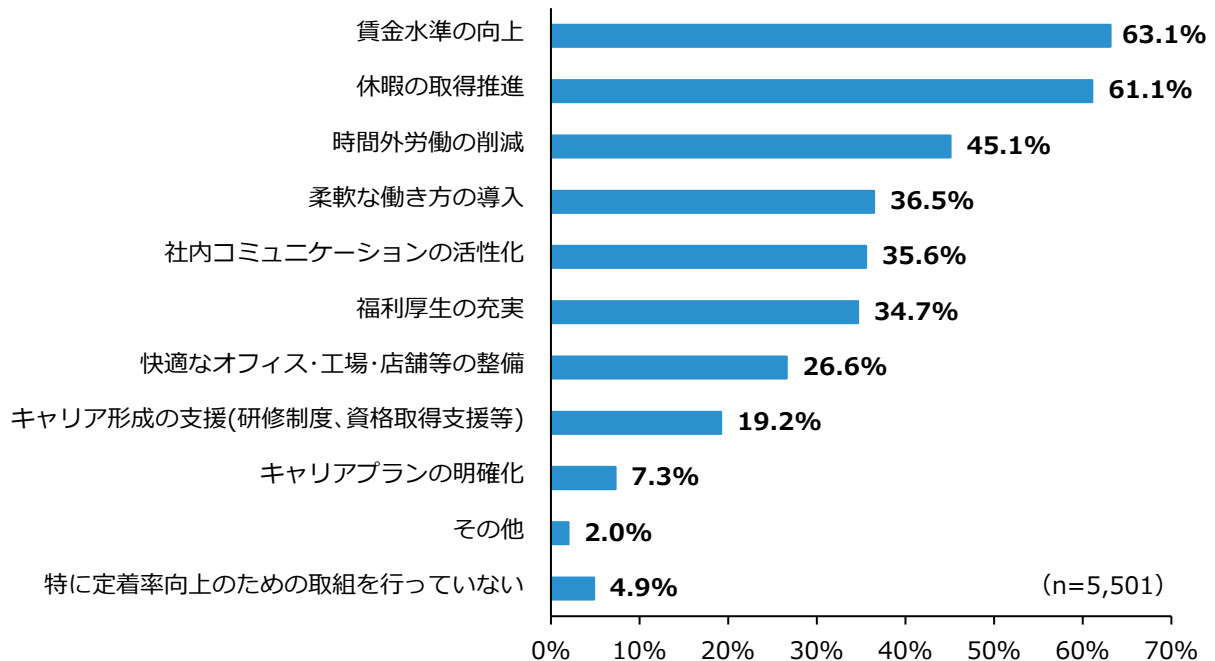
4. ここでの「定着割合」とは、「（2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数）÷（2019年以降で採用した従業員の人数の合計）」で算出された割合を指す。

5. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。

第2-3-8図は、人材定着率が高い中小企業が定着率向上のために取り組んだことを確認したものである。これを見ると、「賃金水準の向上」と回答した割合が最も高く、「休暇の取得推進」、「時間外労働の削減」、「柔軟な働き方の導入」と続いており、働きやすい職場づくりを推進することが人材の定着につながっている可能性が示唆される。

<第2-3-8図>

人材定着率が高い中小企業が定着率向上のために取り組んだこと



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 2019年以降で採用した従業員の定着割合について、「7割以上」と回答した事業者を集計したもの。
 2. ここでの「定着割合」とは、「(2019年以降で採用した従業員のうち、現在も自社で就業を継続している人数) ÷ (2019年以降で採用した従業員の人数の合計)」で算出された割合を指す。
 3. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指し、経営者、役員、無給の家族従業員、派遣社員等は含まない。
 4. 従業員がいる事業者に聞いたもの。
 5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-3-1では、働きやすい職場づくりや福利厚生の充実により、人材確保を実現している企業の事例を紹介する。

事例2-3-2では、働きやすい職場づくりにより人材の確保と定着を実現している介護事業を営む企業の事例を紹介する。

事例2-3-3では、若手人材をプロジェクトの中心に据え、採用や研修体制の強化に積極的に取り組む企業の事例を紹介する。

事例 2-3-1：仁尾興産株式会社

「働きやすい職場づくりや福利厚生の実現により、人材確保を実現している企業」

・所在地：香川県三豊市 ・従業員数：60名 ・資本金：9,750万円 ・事業内容：化学工業

成長のための人材確保と組織文化改革が課題

香川県三豊市の仁尾興産株式会社は、1919年創業の塩化マグネシウム等の製造・販売を行う企業である。祖業の塩田事業から事業再編を経て「にがり」製造に注力し、2009年には豆腐用にながりで国内トップシェアを獲得。しかし、豆腐用にながり市場だけでは成長に限界があり、事業拡大を志向するも、その実行を担う人材の確保が大きな課題となった。同社が所在する地域では、若年層は県外就職を選ぶ傾向が強く、交通の利便性にも難があるため域外人材の流入も少ない。このような環境下で、成長に必要な人材をどのように確保するかが課題になっていた。さらに、人材確保だけでなく、成長のためには保守的な組織文化を改革することも必要だったという。「社員の多くが外部との交流や新しい発想を取り入れることに消極的な気質があり、視野を広げることが成長のカギになる」と同社の塩田健一前社長と高橋寛栄社長は考えていた。

働きやすい職場づくりと挑戦意欲を高める制度改革を推進

高橋社長は、まず人材確保のために、「働きやすい職場づくり」に着手した。社員のニーズを調査して丁寧に拾い上げていき、育児・介護休業制度や保育手当、時短勤務、2時間単位の有給休暇など、ライフイベントに対応できる制度を導入。さらに、遠隔地からのバス通勤に配慮した勤務時間調整など、地域特性に応じた柔軟な勤務シフトも整備した。次に、組織文化改革に当たっては、「人事評価制度改革」、「自己研さんの支援」を2本柱とした。人事評価制度改革では、「意欲的な社員を評価する」基本方針を打ち出し、短時間勤務や入社年度が浅い社員でもリーダーに登用し、昇給・昇格を認める仕組みを構築。女性や子育て世代、中途採用の人材でも意欲があれば評価される仕組みを作り、活躍を促した。次に、自己研さんの支援として、選択型福利厚生制度「カフェテリアプラン」を導入。社員が自己啓発に取り組むことを促す制度で、社員が外部との交流や視野を広げることで、新しい発想・挑戦が生まれる土壌を育てている。さらに、自然と議論が生まれやすい環境づくりとして、オープンオフィスへの改装や全員へのノートパソコンの配布など、ハード面の整備も積極的に進めている。

人材確保と組織文化の改革が実現、更なる成長を目指す

これらの取組により、人材確保と組織文化の改革が着実に進展した。働きやすさを追求した制度は社員から高い評価を得ており、「子育てと仕事の両立に不安があったが、時短勤務や保育手当のおかげで安心して働いている」との声も聞かれる。また、人材確保と組織文化の改革を背景に、当初目指していた成長も実現している。カフェ事業「にがり衛門」やBtoC向け新ブランド「umiral」など、社員発案による新規事業が次々と誕生。「umiral」のバスソルトは保湿・保湿効果等が好評を博し、化粧品口コミ情報サイトで表彰を受けるなど、新規事業が同社の利益にも貢献している。さらに、これら同社の新規事業に魅力を感じた人材からも応募が集まり、移住を伴った優秀な人材の入社が増加するなど好循環が生まれている。足下では1名の募集に対し15名の応募が集まるケースが生まれるなど、大きな成果が見られる。「優秀な社員と共に、今後は豆腐用凝固剤に依存しない用途開発や海外市場への展開を進め、『にがりのことなら仁尾興産』と言われる真の専門メーカーを目指す」と高橋社長は語る。



高橋寛栄社長



BtoC向け新ブランド「umiral」のバスソルトとハンドクリーム



自然と議論が生まれるように改装したオフィス

事例 2-3-2：株式会社たまゆら 「働きやすい職場づくりにより人材の確保と定着を実現している企業」

・所在地：長野県飯田市 ・従業員数：160名 ・資本金：4,195万円
・事業内容：社会保険・社会福祉・介護事業

ライフイベントを理由に優秀な職員の退職が発生

長野県飯田市の株式会社たまゆらは、2002年から介護事業を展開し、デイサービス、ショートステイ、グループホーム、特別養護老人ホームを運営している企業である。同社は複数の施設を運営しており、人材の確保・定着が恒常的な課題であった。開業から数年は、高校卒業の新卒者を多く採用していたが、同社の職員全体の約8割は女性が占めていることから、職員の勤続年数が上がった2000年代後半から結婚・出産・育児といったライフイベントを迎える職員が増え、産前産後休業・育児休業後の復職を諦めるケースが目立つようになった。特に、優秀な看護師が妊娠を理由に退職を希望したことは大きな転機となり、職員のライフイベントによる離職を防ぐ取組が急務となった。こうした課題に対応するため、同社は子育て世代の職員が働きやすい職場づくりの取組を推進し、人材の確保・定着を図った。

働きやすい職場づくりを推進。省力化投資で業務を軽減

同社は働きやすい職場づくりに向け、様々な取組を展開した。子育て世代の職員の要望を聴取し、事業所内に託児所を開設。職員の子や孫を、一人目は1日80円、二人目以降は1日50円（後に全員1日200円に改定）という低廉な料金で預けることができる仕組みを整えた。さらに、小学生の子を持ち、土日に出勤する職員のために休日学童保育も開設している。また、1日3～7時間の範囲で短時間勤務が可能となる柔軟な勤務制度を整え、産前産後休業・育児休業から復帰しやすい環境づくりを推進。育児中の男性職員には「育児参加計画書」を提出してもらい、育児休業の取得希望には可能な限り対応するなど、男女問わず休暇を取りやすい職場を目指した。さらに、子育て世代の増加に伴って夜勤が集中している職員の負担軽減にも目を向け、働きやすい職場づくりに着手。従来の夜勤は、一人で20名近い利用者を担当し、1時間ごとに各部屋を訪ね、異常があれば応援職員が到着するまで一人に対応しなければならない負担の大きい業務になっていた。この課題に対し、省力化投資を実施し、全室に見守りカメラを導入。タブレットで各部屋の様子を映像で確認できるようにしたことで、ベッドからの転落などの異常を自動で検知できるようになり、職員の業務負担軽減と同時に利用者の安全性向上も実現した。

出産・育児を理由にした休職・退職がゼロに

一連の働きやすい職場づくりの取組により、同社職員の産前産後休業・育児休業明けの復職がスムーズになり、仕事と育児を両立し、仕事が続けやすい環境が整った。2005年に36.7%あった離職率は、2025年には11.4%まで下がり、近年は出産・育児を理由とする退職は見られていない。介護業界の人材不足に直面する中、同社は高い人材定着率によってその課題を乗り越えている。「事業拡大に向けては引き続き人材確保が課題であるが、職場改善等を継続し、自社の魅力をPRしていきたい。よりやりがいのある職場になるように、『たまゆらのAさんに介護されたい』と職員一人一人が必要とされるチームづくりを目指す。今後も地域住民から必要とされる会社で在り続けたい」と久保田忠士社長は語る。



久保田忠士社長



デイサービスセンターたまゆらの
外観



事業所内に託児所を設置

事例 2-3-3：株式会社カネダイ 「若手人材をプロジェクトの中心に据え、 採用や研修体制の強化に積極的に取り組む企業」

・所在地：宮城県気仙沼市 ・従業員数：140名 ・資本金：1,200万円 ・事業内容：食料品製造業

新卒採用ゼロに危機感。人事部創設を構想するも適任者なし

宮城県気仙沼市の株式会社カネダイは、1942年に創業し、カニやエビの加工・販売等の水産事業をメインに、漁業、漁船の船舶代理店事業、LPガス販売事業も展開する企業である。同社は、地方部におけるほかの多くの中小企業と同様、新卒採用に頭を抱えていたが、マンパワー不足から戦略的に人事に取り組みずじまりにいた。2011年頃から新卒採用を始めたが、応募はほぼゼロ。採用しても仕事が合わない、新人教育が整備されていないなどの理由から離職者が多かった。社員の高齢化も考えると若い人材が必要であり、佐藤俊輔社長はこの状況に危機感を抱いていた。専門部署である人事部の創設を構想していたが、社内の人員が限られ、他部署からの異動は現実的ではなかった。他方、即戦力となる経験者の採用も検討したが、適任者を見つけられずにいた。

意欲ある若手に人事部立ち上げを託す

八方塞がりとなる中、同社と近接する気仙沼の企業において一般社団法人 VENTURE FOR JAPAN（以下、「VFJ」）のプログラムで入社した人材が活躍している事例があることを知った。VFJは主に新卒・第二新卒の若者が地方企業の経営者直下の事業責任者として2年間の就職をする、人材紹介・教育研修プログラムを展開しており、小松洋介代表理事はその目的を「起業家志望等の成長意欲が高い若者と更なる成長を目指す地方企業を結びつけ、両者の成長を目指す」と説明する。佐藤社長がVFJに依頼したところ、東北地域の国立大学を卒業し、裁量の大きな仕事を通じて幅広いスキルの習得を希望していた笠井永穂氏の紹介を受けた。笠井氏は2022年に入社すると、佐藤社長から人事部の立ち上げによる採用強化と社員教育体制の整備を一任された。採用専用サイトの開設、コーポレートサイトの刷新、社外の就職情報サイトへの掲載内容の充実など情報発信を強化したほか、階層別研修メニューを整備し人材育成計画を策定。笠井氏は「『同じ新卒目線の情報』をこだわりの一つとした」と語る。一連のプロジェクトは、社長と総務部長の直下で大きな裁量を与えられたことで、迅速な意思決定により、スピード感を持って推進することができた。

応募者・採用、共に増加。プロジェクト実現のための人材獲得の効果実感

笠井氏の取組の結果、2023年は3名、2024年は4名、2025年は1名の新卒採用を実現。新卒の応募者数も2023年と2024年が約130名、2025年が約240名と、人材を十分に選考した上で採用できるまでの環境になった。また、パート・アルバイトを含めた中途人材も2023年以降、毎年10名以上を採用。ミスマッチ防止と人材育成の取組により、離職者も減った。佐藤社長はこの結果に強い手応えを感じており、特に新卒採用については、笠井氏が手掛けた情報発信により、「当社を知った学生にしっかりとメッセージが届くようになった」と分析する。現在、同社の人事部は3名体制となっており、笠井氏が整備した取組を基盤としつつ、継続的に強化を進めていく方針だ。「新たな人材、新たな仕事の取り組み方に対する許容性が一気に広がった。会社として一つのプロジェクトを立て、社員に裁量を与えて新しいことに取り組む進め方は、業歴の長い地方の中小企業には難しいと感じていたが、今回の事例を成功体験に、今後は積極的に取り組んで成長につなげたい」と佐藤社長は語る。



佐藤俊輔社長（左）と
小松洋介代表理事（右）



笠井氏考案の「階層別研修」



開設された採用ページ

第2節 人材活用の取組

人材不足が進む中、多様な人材を活用することも重要である。ここからは、人材を有効に活用するための多能工化・兼務化の取組状況や、中小企業の副業・兼業人材や外国人材等の活用状況について確認していく。

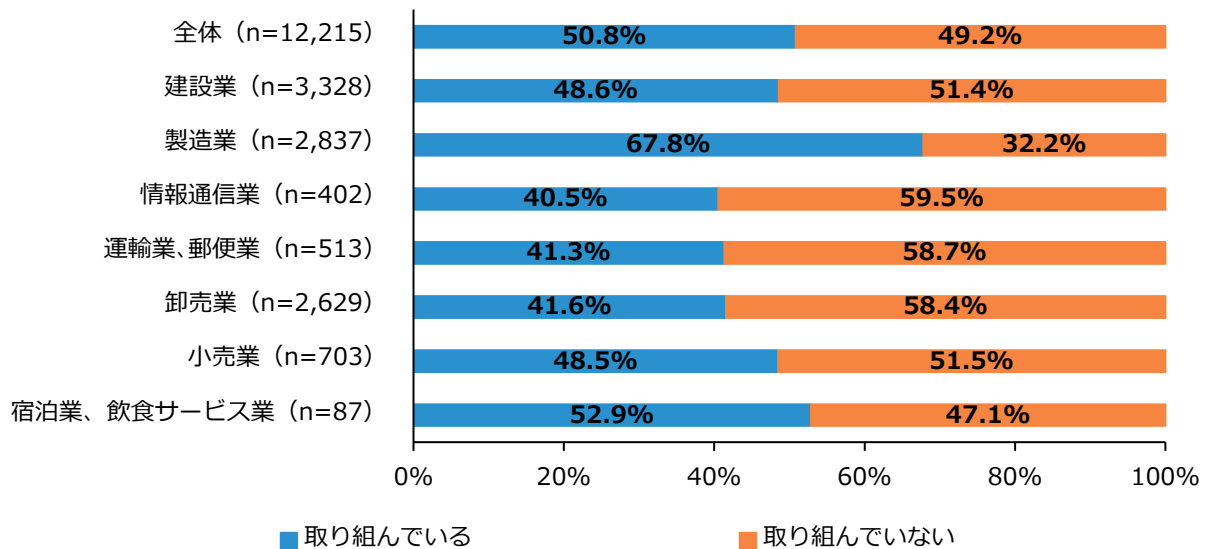
1. 多能工化・兼務化の取組

多能工化・兼務化を行うことは、業務の属人化防止や業務量の平準化、業務の効率化に寄与すると考えられる。

第2-3-9図は、業種別に、足下の中小企業の多能工化・兼務化の取組状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約半数の事業者が多能工化・兼務化に「取り組んでいる」と回答している。業種別に見ると、「製造業」、「宿泊業、飲食サービス業」では、過半数の事業者が多能工化・兼務化に取り組んでいる様子が見て取れる。

<第2-3-9図>

多能工化・兼務化の取組状況（業種別）



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

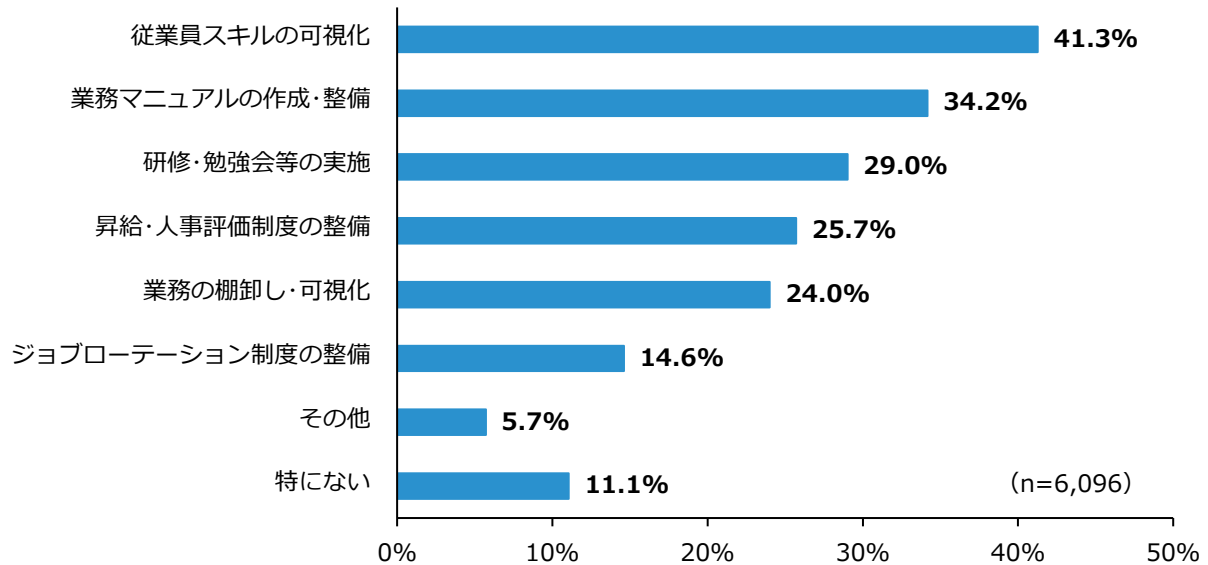
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. 従業員の多能工化・兼務化の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第 2-3-10 図は、多能工化・兼務化に取り組む上で有効だった取組を確認したものである。これを見ると、「従業員スキルの可視化」と回答した割合が最も高く、次いで、「業務マニュアルの作成・整備」、「研修・勉強会等の実施」と続いている。これらの取組を推進することが多能工化・兼務化には重要である可能性が示唆される。

<第 2-3-10 図>

多能工化・兼務化に取り組む上で有効だった取組



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 従業員の多能工化・兼務化の取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-3-4 では、従業員の多能工化などで生産性を向上させ、賃上げや人材確保を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-3-4：株式会社清風荘

「従業員の多能工化等で生産性を向上し、賃上げや人材確保を実現している企業」

・所在地：福井県あわら市 ・従業員数：70名 ・資本金：5,000万円 ・事業内容：宿泊業

低賃金・長時間労働・重労働の業界特性から人材確保に危機感

福井県あわら市の株式会社清風荘は、創業70年を超える温泉旅館を営む企業である。北陸最大級の庭園露天風呂を有する大型旅館で、目の前で調理した料理を提供する「劇場型ビュッフェ」など趣向を凝らしたサービスが好評を博している。ただ、ここまでの道のりは平坦ではなかった。実務を取り仕切る伊藤将太取締役（伊藤由紀夫社長子息）がリターンで同社に入社したのが2023年。当時の現場は低賃金で拘束時間が長く、重労働が常態化する状況だった。ただでさえ3年以内の離職率が高いといわれる旅館業。福井県内の人口減少や高齢化も深刻になる中、これでは若者に選んでももらえないと人材確保に危機感を持った。伊藤取締役は大学卒業後、東京で人材関係の会社を起業し1,200名以上の人材あっせんを経験。ここで培ったノウハウを基に「旅館業の常識を全て壊す」という意気込みで、様々な改革に着手。業務の負担軽減や労働生産性向上、賃上げなどに取り組んだ。

多能工化や省力化投資で生産性向上と従業員の業務負担の軽減を推進

伊藤取締役の改革は賃上げから始まった。着任早々の2023年に、県内のどの旅館よりも初任給を引き上げ、待遇面を改善。人材確保と並行し、賃上げの原資となる付加価値創出に向けて、生産性の改善に着手した。まず、従業員の中抜け時間の廃止と多能工化（マルチタスク化）を実施。同社では、「早朝出勤→チェックアウト（10時頃）まで勤務→一次のチェックイン（15時頃）まで休憩」という勤務シフトで、5時間の中抜け休憩が従業員の長時間拘束につながっていたほか、中抜け時間に外注していた清掃業務が利益率を下げていた。そこで、清掃を内製化。加えて、一人の従業員が清掃、フロント、調理補助も対応する多能工化をすることで、「早朝から勤務し清掃して退勤」、「チェックインから夕食の調理補助を担当して退勤」など、連続勤務のシフト制とし、拘束時間の短縮化と利益率の改善を図った。多能工化に向けては、属人的かつ口頭指示に頼りがちだった教育体制を改め、全ての業務に動画マニュアルを整備。新任者でも動画を見れば一人に対応できるほど具体的な内容とした。これにより従業員70名は、サービス品質を維持し、フロントや客室清掃、レストランなど全ての業務をこなせるようになったという。さらに、従業員の負担を軽減するため、客室のテーブルの軽量化といった小さな改善のほか、自動清掃ロボット等、省力化投資を積極的に実施。「一般的に旅館業の1日当たりの適正従業員数は客室数の約1.1倍といわれ、弊社の場合121名。これを70名で回せるのは多能工化や省力化投資の効果がかなり大きい」と伊藤取締役は語る。

改善の積み重ねで生産性が向上。大胆な賃上げが人材の確保、定着に効果を発揮

一連の取組は、労働投入量の最適化につながり、同社の労働生産性は大幅に向上。2024年度の営業利益率は前期から約5%も上昇している。足下、2025年の初任給は2023年比約13%増で、福井県内の旅館・ホテルで随一の給与水準を継続しているほか、4か月分のボーナス支給も業界平均を大きく上回っている。賃上げの効果は絶大で、2023年以降に10名以上の新入社員の採用を実現。さらに、中抜け休憩の廃止による拘束時間の短縮化が従業員満足度を高め、現時点で一人も離職者が出ていないという。「今後も業界の常識にとらわれず、日々の改善を積み重ね、従業員との新たな約束である『日本一給料の高い旅館』の実現を目指す」と伊藤取締役は語る。



伊藤将太取締役



軽量のテーブルが設置された客室



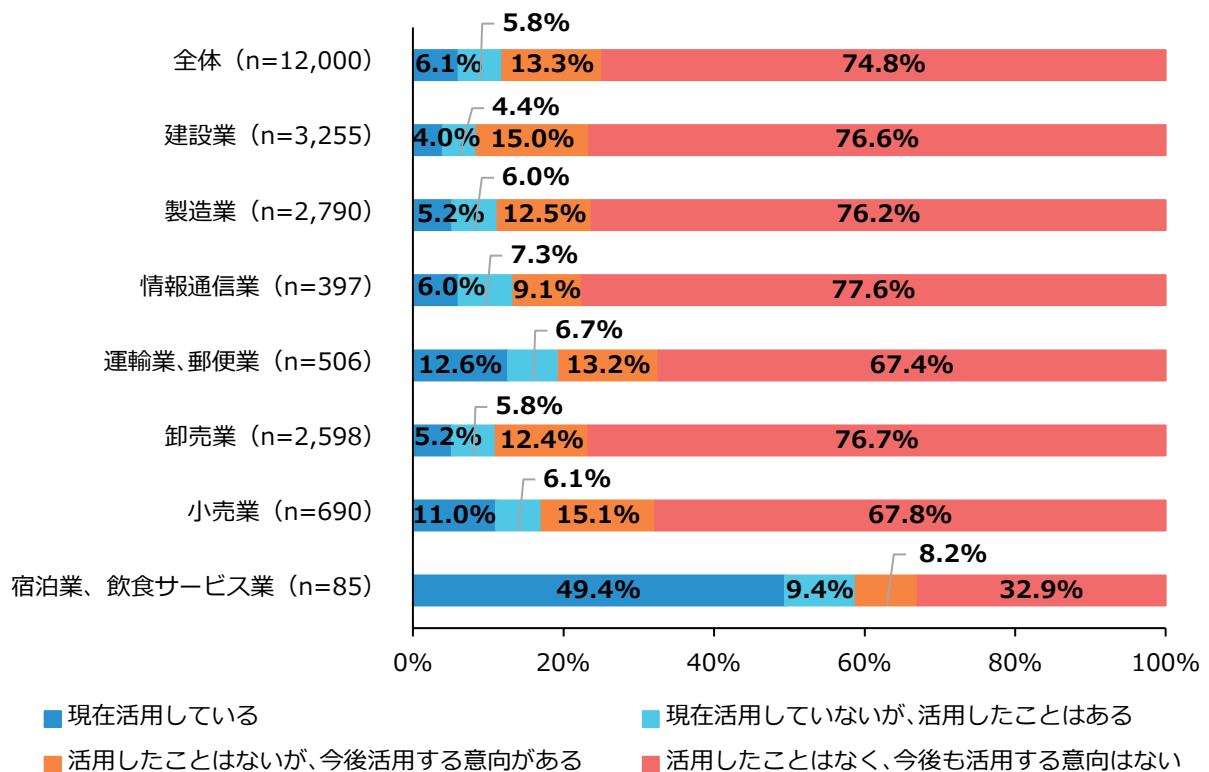
清掃ロボットで従業員負担を軽減

2. 多様な人材の活用

第2-3-11図は、スポットワーク人材の活用状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「現在活用している」、「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した割合はそれぞれ1割未満であるが、業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」では半数近くが、「運輸業、郵便業」、「小売業」においても1割以上が「現在活用している」と回答しており、業種によって活用状況に差があることが見て取れる。

<第2-3-11図>

スポットワーク人材の活用状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

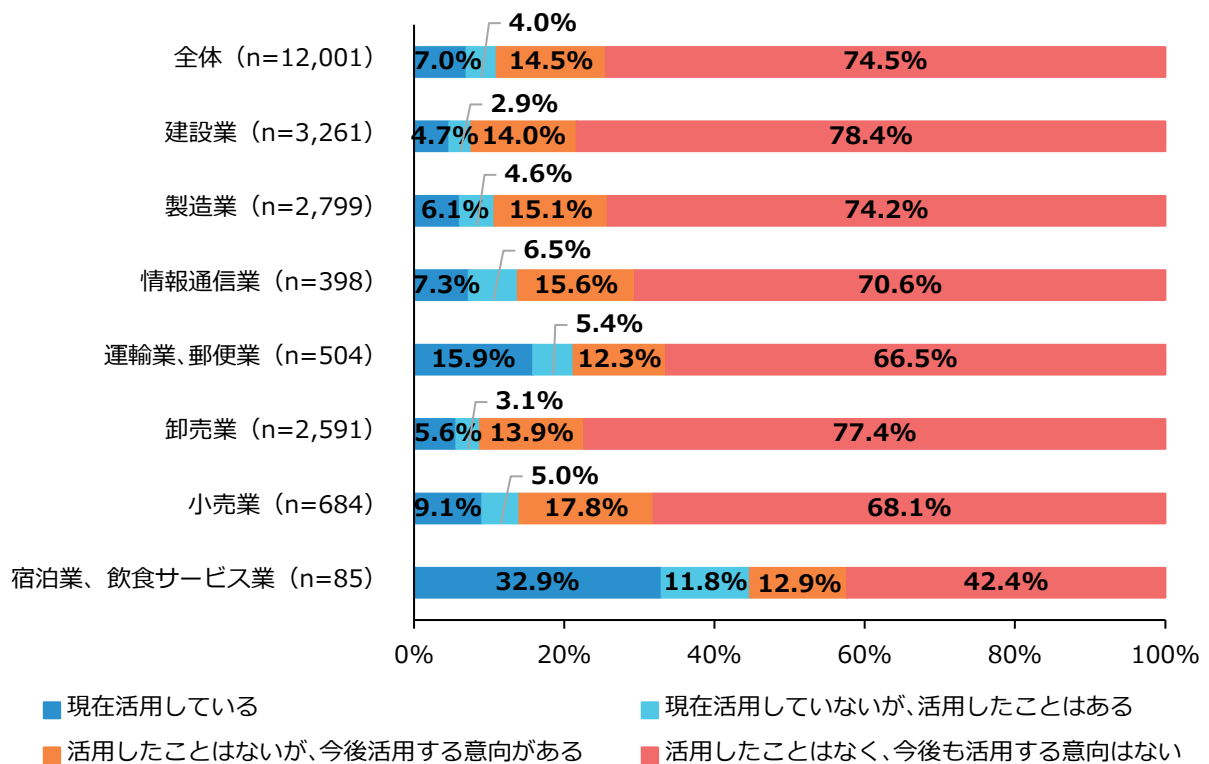
（注）1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. ここでの「スポットワーク人材」とは、求人関連のアプリやプラットフォームを用いて、短時間・単発の業務に従事する人材を指す。

第2-3-12図は、副業・兼業人材の活用状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「現在活用している」と回答した割合は約1割となっている。業種別に見ると、「宿泊業、飲食サービス業」では約3割が、「運輸業、郵便業」においては約2割が「現在活用している」と回答しており、スポットワーク人材と同様に業種によって活用状況に差があることが見て取れる。また、各業種において、「活用したことはないが、今後活用する意向がある」と回答した割合が1割を超えており、副業・兼業人材の活用の意向が見て取れる。

<第2-3-12図>

副業・兼業人材の活用状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

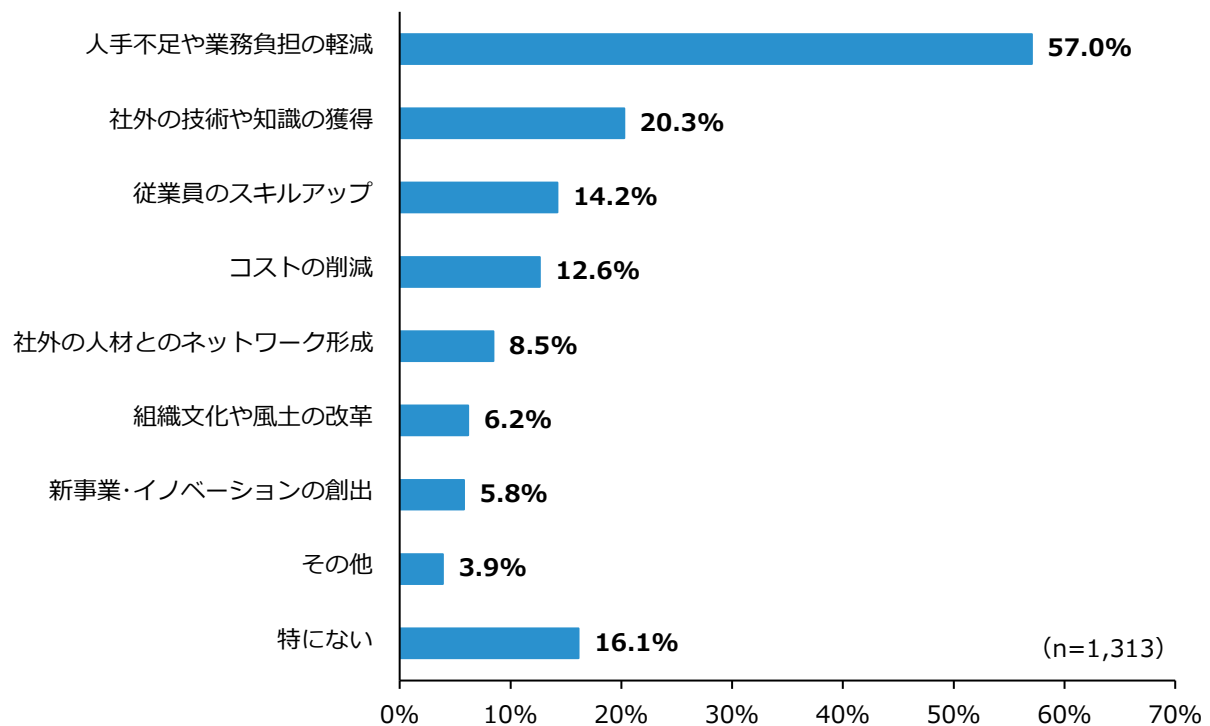
（注）1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

第2-3-13図は、副業・兼業人材の活用によって得られた効果を確認したものである。「特にない」と回答した事業者を除くと、「人手不足や業務負担の軽減」と回答した割合が最も高く、次いで「社外の技術や知識の獲得」、「従業員のスキルアップ」と続いている。副業・兼業人材の活用により、人手不足の解消のほか、自社にない技術やノウハウ等の獲得につながり、従業員のスキルアップにも効果を発揮している様子が見て取れる。

<第2-3-13図>

副業・兼業人材の活用によって得られた効果



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 副業・兼業人材の活用状況について、「現在活用している」、「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した事業者に聞いたもの。

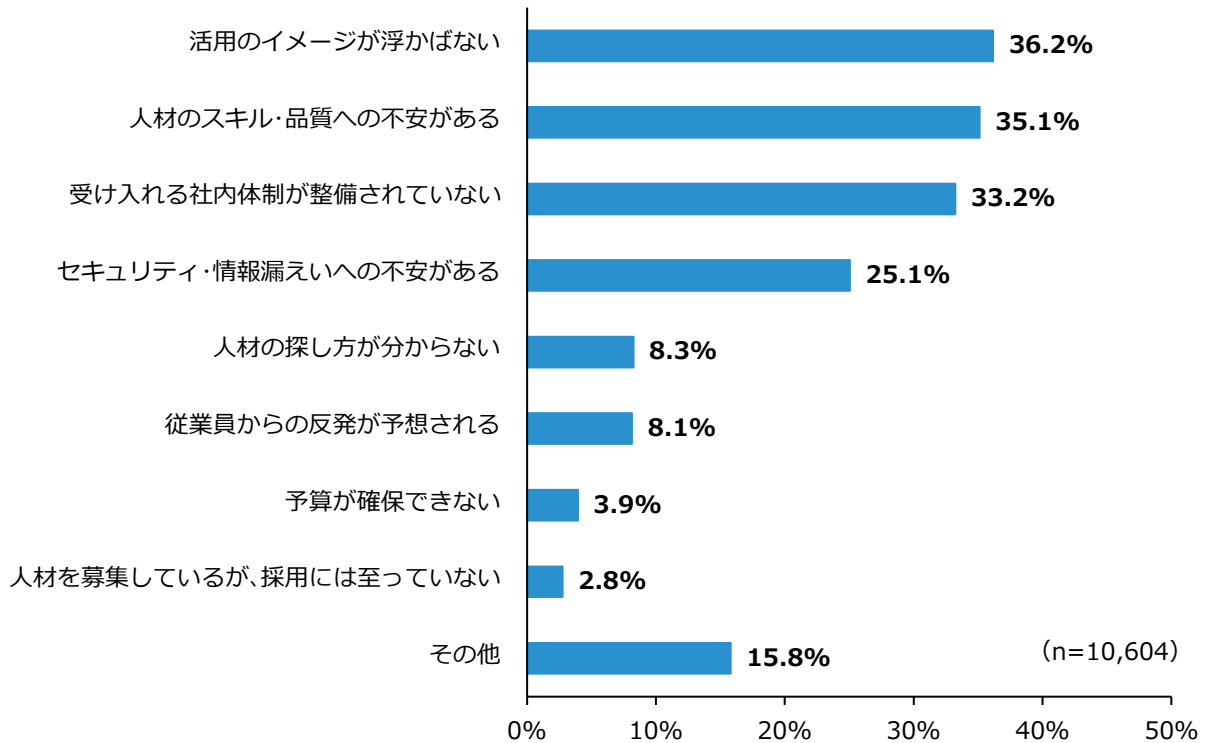
2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-14図は、副業・兼業人材を活用していない理由を確認したものである。これを見ると、「活用のイメージが浮かばない」と回答した割合が最も高く、次いで、「人材のスキル・品質への不安がある」、「受け入れる社内体制が整備されていない」、「セキュリティ・情報漏えいへの不安がある」と続いている。

<第2-3-14図>

副業・兼業人材を活用していない理由



資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 副業・兼業人材の活用状況について、「活用したことはないが、今後活用する意向がある」、「活用したことはなく、今後も活用する意向はない」と回答した事業者に聞いたもの。

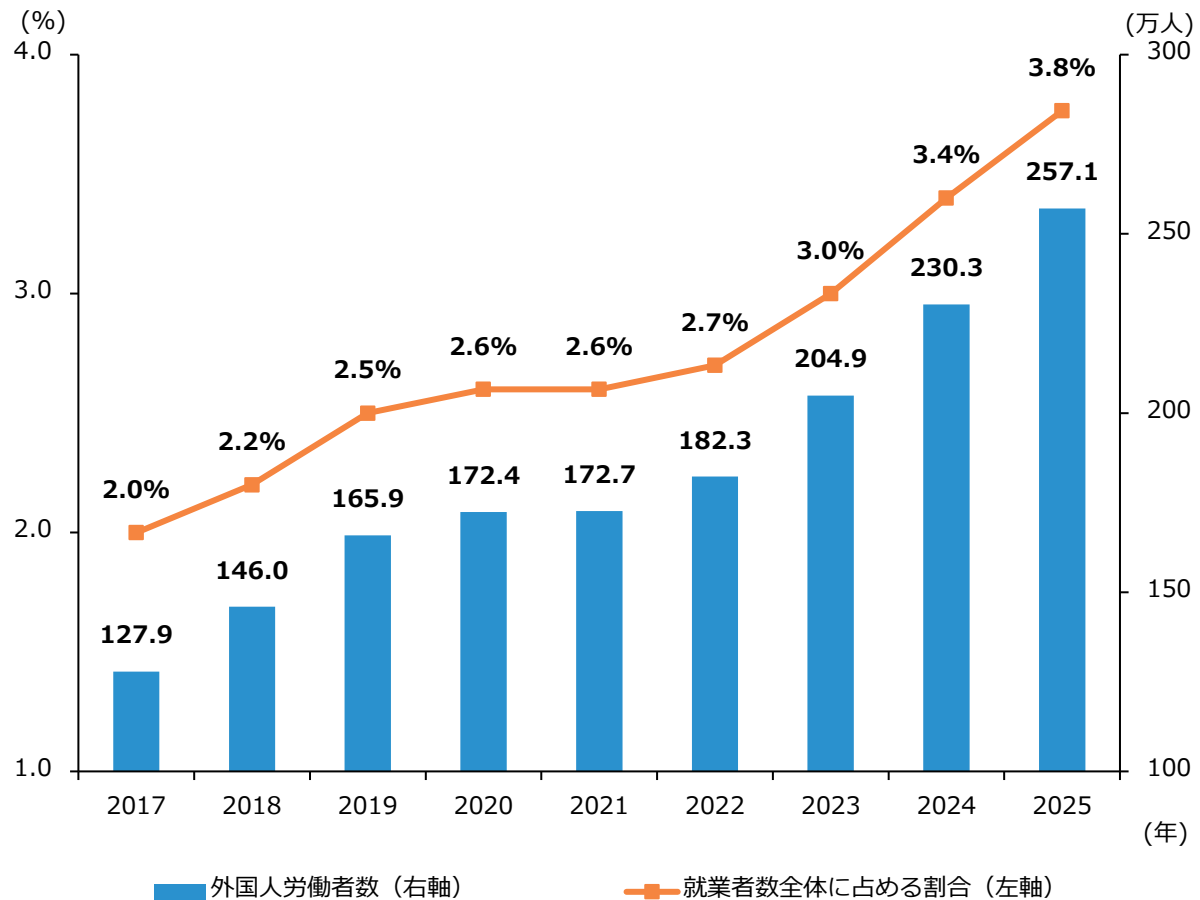
2. ここでの「副業・兼業人材」とは、他社の正社員が業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行うことを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-15図は、総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数と、就業者数全体に占める外国人労働者数の割合の推移を見たものである。これを見ると、「外国人労働者数」、「就業者数全体に占める割合」共に増加傾向にあることが分かる。

<第2-3-15図>

外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移

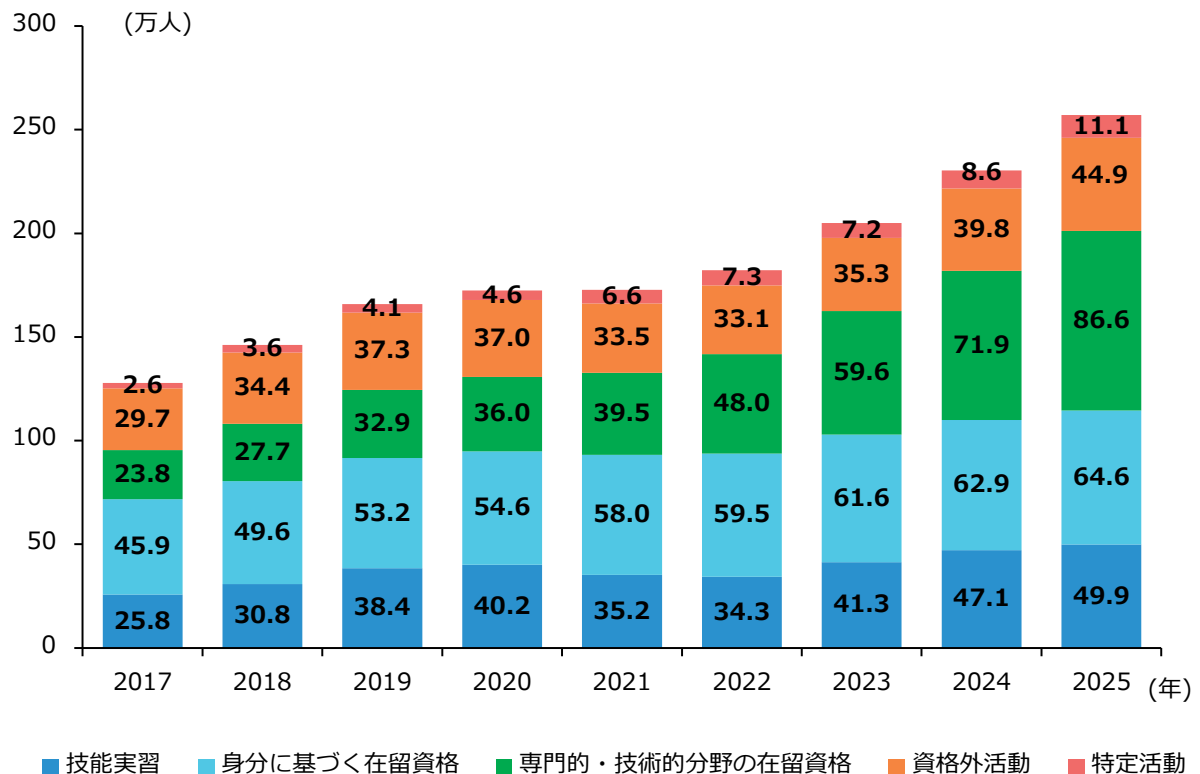


資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」
 (注) 就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

第2-3-16図は、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数の推移を在留資格別に見たものである。これを見ると、全ての在留資格で増加傾向にあり、特に「専門的・技術的分野の在留資格」の増加が顕著であることが見て取れる。

<第2-3-16図>

外国人労働者数の推移（在留資格別）



■ 技能実習 ■ 身分に基づく在留資格 ■ 専門的・技術的分野の在留資格 ■ 資格外活動 ■ 特定活動

資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」

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

2.ここでの「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等を含む。

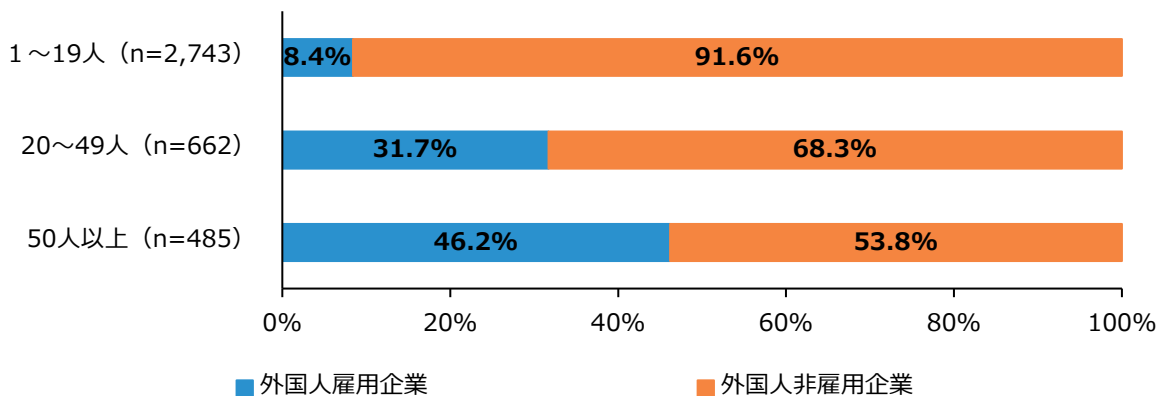
3.ここでの「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。

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

次に、足下の中小企業の外国人労働者の活用状況を確認する。第2-3-17図は、「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート⁵⁰」より、従業員規模別の外国人雇用企業の割合を見たものである。これを見ると従業員規模が大きい企業ほど外国人を雇用している傾向にあり、従業員が「50人以上」の企業では、約半数が外国人を雇用している様子が見て取れる。

<第2-3-17図>

外国人雇用企業の割合（従業員規模別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2025年）

（注）1. 調査時点（2024年9～10月）において、ここでの「外国人雇用企業」とは外国人従業員が「いる」と回答した企業、「外国人非雇用企業」とは外国人従業員が「いない」と回答した企業を指す。

2. ここでの「外国人従業員」とは、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生、その他（海外拠点の社員、派遣社員）を指す（特別永住者を除く）。

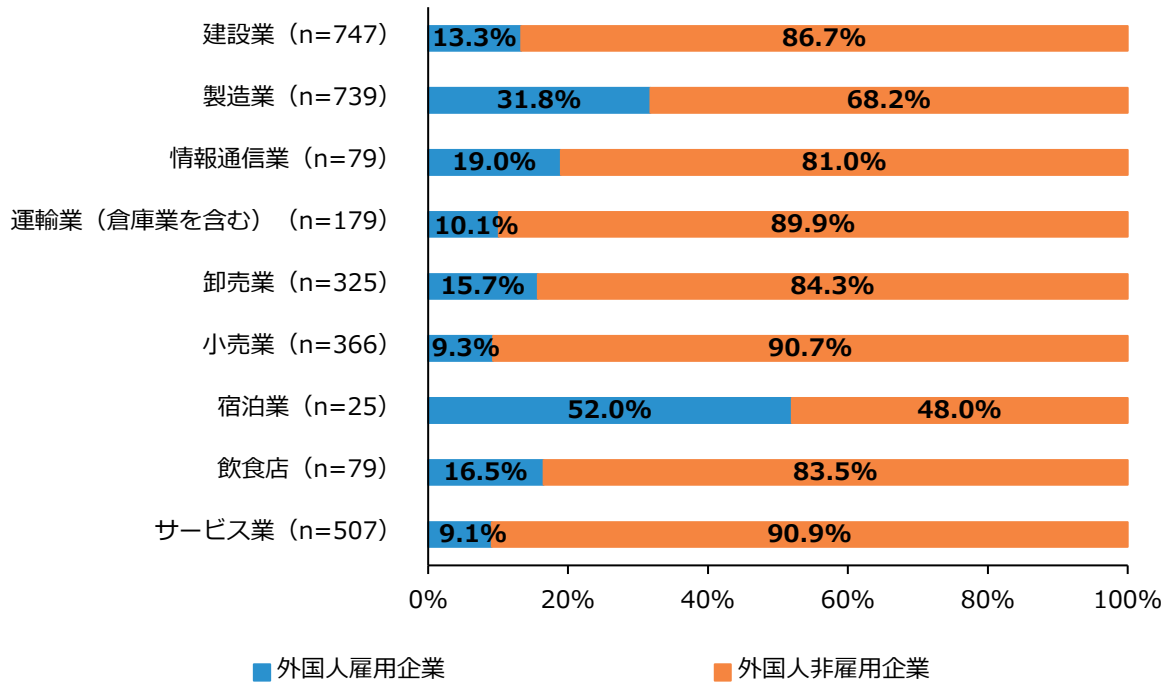
3. 本調査は日本政策金融公庫の融資先のうち創業が2019年以前の法人を対象に実施したものであるため、調査結果が必ずしも中小企業全体の実態と一致するとは限らない。

⁵⁰ 日本政策金融公庫総合研究所が、2024年9-10月に、日本政策金融公庫国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の融資先のうち、創業が2019年以前の法人1万6,000社を対象に調査したもの（不動産賃貸業および太陽光発電事業は除く）。【有効回答数3,948社】

第2-3-18図は、業種別に外国人雇用企業の割合を見たものである。これを見ると、外国人雇用企業の割合は「宿泊業」で約5割と最も高く、次いで「製造業」が約3割となっている。中小企業における外国人の雇用状況は業種によって傾向が異なる様子が見て取れる。

<第2-3-18図>

外国人雇用企業の割合（業種別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2025年）

（注）1. 調査時点（2024年9～10月）において、ここでの「外国人雇用企業」とは外国人従業員が「いる」と回答した企業、「外国人非雇用企業」とは外国人従業員が「いない」と回答した企業を指す。

2. ここでの「外国人従業員」とは、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生、その他（海外拠点の社員、派遣社員）を指す（特別永住者を除く）。

3. 本調査は日本政策金融公庫の融資先のうち創業が2019年以前の法人を対象に実施したものであるため、調査結果が必ずしも中小企業全体の実態と一致するとは限らない。

4. 一部の業種を抽出して掲載している。

事例2-3-5では、副業・兼業人材を活用し、新規事業を成長させている企業の事例を紹介する。

事例2-3-6では、外国人材の活用により海外展開を推進し、付加価値向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-3-5：岡本電気株式会社

「副業・兼業人材を活用し、新規事業を成長させている企業」

・所在地：滋賀県大津市 ・従業員数：95名 ・資本金：4,000万円 ・事業内容：設備工事業

事業領域を広げるため、硫化水素除去フィルター事業に乗り出すも売上不振が続く

滋賀県大津市の岡本電気株式会社は、1960年設立の電気設備の設計・施工を主力とする企業である。大手化学工場などから工事を受注し、堅実に収益を積み上げてきた同社は、更なる成長を目指し事業領域の拡大を図り、2014年に知人が営んでいた硫化水素除去フィルターの製造・販売事業を引き継いだ。承継後は製品改良を重ね、硫化水素による電子機器の腐食や臭気対策を目的とした脱硫フィルター「コルライン®」を開発し、販売を開始した。「コルライン®」は既存製品より脱硫性能が高く、メンテナンスも容易で、小規模事業所でも導入しやすい特徴を持つ。しかし、本業が電気工事業である同社は、メーカーとしての知見が乏しく、営業・マーケティング活動は苦戦。「商品の販売チャネルは、自社ホームページからの問合せを待つだけの受け身の姿勢。てこ入れの必要性は感じていたが、社内にノウハウがなく、何から取り組むべきか分からなかった」と、岡本祐樹社長は振り返る。こうした状況から、同社は営業・マーケティング戦略の立て直しを進めることとなった。

副業・兼業人材を活用し、営業・マーケティング戦略を再構築

岡本社長が目じたのは「副業・兼業人材」の活用だった。「事業の売上げが見通せない中、即戦力となる人材が必要だった。コスト面でもメリットが大きいと感じた」と語る。滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点の支援を受け、営業・マーケティングに精通した副業・兼業人材を募集したところ、有名テーマパークのマーケターを経て、自らマーケティングのベンチャー会社を設立、現在は事業会社で新規事業立ち上げを担う人材とマッチングし、2021年8月に契約が成立。フィルター事業部のメンバーと副業・兼業人材で週1回の打合せを重ね、課題を整理。プル型戦略とプッシュ型戦略に分けて営業・マーケティング戦略を策定し、順次実行に移していった。プル型戦略では、リスティング広告の企画・運用やホームページ改修に着手し、アクセス数を増やすだけでなく、問合せや受注につなげる導線を設計。取組の中では、動画コンテンツの充実、アクセス解析方法やSEO（検索エンジン最適化）のレクチャーも行われ、従業員のスキル向上も図った。さらに、KPIを設定し毎月モニタリングを実施することで、営業・マーケティングの視点でPDCAサイクルが回る体制も構築した。また、プッシュ型戦略では、関連商社との協業に向けた戦略策定に加え、副業・兼業人材が電話営業のヘルプに入り、事業部のメンバーに営業のコツを伝えていった。こうした体制が整った段階で副業・兼業人材との契約は2022年に終了したが、同社内に蓄積されたノウハウを活用し、営業や販路開拓を継続。足下、商社との業務提携が実現している。

売上高は倍増で黒字化を達成。社内の営業意識も変化

一連の取組の結果、フィルター事業の売上げは取組前と比較して倍以上に増加し、黒字化を達成。取組前は数件であった新規問合せが毎月十数件に増加したほか、商社経由での販路開拓も進み、売上げに貢献している。また、従来は手薄だった営業・マーケティングに対する社内の意識が変化し、問合せを待つだけでなく積極的に販売先を開拓していく気運が生まれ、自社内でPDCAサイクルが回せるようになった。この経験を踏まえ、同社では、2025年から新たに社内の人事評価制度の整備にも副業・兼業人材を活用しているという。「新規事業に取り組む上で、自社にはないスキルを持った人材の知見を活用できる貴重な機会だった。今後も自社の成長に向けて多様な人材を効果的に活用しつつ、持続的な成長を目指したい」と岡本社長は語る。



岡本祐樹社長



脱硫フィルター「コルライン®」



一新した同社のホームページ

事例 2-3-6：株式会社アテックス

「外国人材の活用により海外展開を推進し、付加価値向上を実現している企業」

・所在地：愛媛県松山市 ・従業員数：230名 ・資本金：6,080万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

中国現地法人立ち上げに伴う複合的な課題に対応するため、高度外国人材採用をスタート

愛媛県松山市の株式会社アテックスは、農業機械や電動車椅子などの製造販売を手掛ける企業である。2007年に取引先が中国に現地法人を設立したことに伴い、同社も中国現地法人を立ち上げた。県内の人手不足が年々加速し、日本人の採用が難しくなっていたこともあり、同時期から技能実習生の受入れも開始したが、言語の壁が立ちちはだかった。加えて、当時は円高が急速に進行しており、コスト競争力を維持するため、海外からの部品調達を推し進める必要に迫られていた。海外サプライヤーとの折衝には、現地の言語と商習慣を理解する人材が不可欠となる。国内市場の縮小を見据え、海外販路の開拓や海外向け製品の研究開発力向上も経営課題として浮上する中、これらの課題に対応できる人材の確保が急務となった。これらの複合的な課題に対応するため、同社は高度外国人材の採用に踏み切った。

職種を明確に限定した募集をかけ、ミスマッチを防ぐ

まず2009年に愛媛大学の中国人留学生を採用した。技能実習生の通訳としてアルバイトに来ていた留学生に声を掛け、正社員として迎え入れたのが始まりである。同大学とは工学部卒業生の採用実績に加え、産学共同研究や奨学金の支援を通じてパイプを築いていた。以降、(独)日本貿易振興機構の伴走型支援や愛媛県の事業、民間の就職エージェントなど多様なルートを活用し、高度外国人材の採用を継続している。採用時には「何ができるか」、「何がしたいか」を重視し、職種を明確に限定した募集をかけることでミスマッチを防いでいる。採用後もミスマッチの原因となり得る雑用業務などはできる限り任せず、希望の業務に専念させる。裁量を持たせ、自分が開発した製品が販売されるという、目に見えるやりがいを認識させることも意識する。定着支援としては、入国時の住居手配や、役所の手続、生活に必要な買物などもサポート。日本語が不得手な社員には月2回の研修を提供し、日本語能力試験N3取得を目標に指導している。懇親会では別メニューを用意するなど、宗教や食事にも気を配るが、必要以上に日本人と区別はしないことで、会社に溶け込めるように心掛ける。また定期的に、全社員に対して会社への要望などをヒアリングし、意思の疎通を図ることで、社員の離職を事前に防止している。

12年で海外売上高は9倍、全社売上高の25%に

海外売上高は2012年の約1億7,000万円から2024年には約15億2,000万円へと約9倍に増加し、売上高全体の25%を占めるまでに成長した。現在は、中国・韓国・インド・ネパールなど多国籍の高度外国人材7名が在籍し、うち2名が管理職として活躍。海外営業部の責任者を務める韓国人社員は、業務に関する高度な英語にも精通し、海外代理店との技術的な商談を担当しているほか、海外各地からの資材調達は中国人社員が担当し、主力製品のアプリ開発にはネパール社員2名が携わるなど、高度外国人材が同社の事業活動に大きく貢献している。同等のスキルを持つ日本人を採用するのはほぼ不可能だという。「人材不足の中で成長するためには、高度外国人材の活用が不可欠だった。今後も、高度外国人材と共にEV化やスマート農業分野の製品開発を加速させ、海外売上高比率を高めていきたい」と村田雅弘社長は語る。



村田雅弘社長



同社のラジコン草刈機「神刈」



高度外国人材7名が在籍

第3節 まとめ

本章では、中小企業の人材確保・活用に向けた取組を確認した。

まず、公的統計を用いて中小企業への入職者の状況を確認したところ、中小企業への入職者は、約7割が転職者であることが分かった。また、中小企業への転職者は、年代によって入職経路に違いがあることや、仕事内容、労働条件、能力・個性・資格をいかに重視していることが分かった。人材を確保するためには、アプローチしたい年齢層によって求人方法を検討する必要があることや、入職者が重視している項目を意識することが重要である可能性が示唆された。

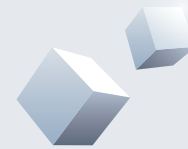
次に、アンケート調査を用いて事業者の人材確保の取組を確認したところ、求める人材像を明確化することが、採用や定着につながっていることが分かった。また、賃上げや、働きやすい職場づくりを推進することが人材の定着につながっている可能性が示唆された。

人手不足の課題解決に当たっては、多様な人材を活用することも検討できるが、足下の中小企業においては、スポットワーク人材、副業・兼業人材を活用している事業者は少数であることを確認した。副業・兼業人材の活用により、人手不足の解消のほか、自社にない技術やノウハウ等の獲得につながり、従業員のスキルアップにも効果を発揮している様子が見て取れた。また、従業者規模が大きい企業ほど外国人を雇用している傾向が見て取れた。

2026 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和7年度において講じた 中小企業施策





基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業対策費

令和7年度当初予算：1,080億円、令和6年度補正予算：5,601億円

- 予算・税・制度改正等の政策手段を総動員し、中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- 物価高、エネルギー高、構造的な人手不足等、厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者等に対する価格転嫁対策や資金繰り支援、省力化投資の支援等に万全を期し、持続的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。
- また、小規模事業者支援、事業承継、社会課題解決等を通じて、地域経済の活性化を図る。

1. 持続的賃上げ実現に向けた中小企業の成長・生産性向上・省力化投資支援

- 中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- また、「新規輸出1万者支援プログラム」を通じた輸出実現や、新たな産業構造の転換に対応するための支援を行い、成長志向の中小企業の恒常的な創出・拡大につなげる。

中小企業生産性革命推進事業【令和6年度補正予算：3,400億円】（中小企業成長加速化補助金、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・M&A補助金）

中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等を支援。

中小企業新事業進出促進事業（新事業進出補助金）【既存基金の内数】

中小企業・小規模事業者の成長につながる新事業進出・事業転換を重点的に支援するための新たな支援措置を創設。

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】

オーダーメイド形式も幅広く対象となる省力化投資支援の新設、カタログ形式の省力化投資支援の運用改善など、全方位型の省力化投資支援へ再編。

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和6年度補正予算：1,400億円】＋【令和7年度当初予算：8.7億円】

地域の雇用を支える中堅・中小企業が、人手不足等の課題に対応するために行う、工場等の拠点の新設等の大規模な設備投資を促進。

※令和5年度補正予算及び令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為（それぞれ総額3,000億円）を措置。

100 億企業育成ファンド出資事業【令和6年度補正予算：30 億円】

中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、売上高 100 億円超を目指す中小企業等に対し、リスクマネー供給、ハンズオン支援を実施。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）【令和7年度当初予算：123 億円】

大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発等に係る取組を支援。また、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出を支援。

中小企業基盤整備機構による海外展開支援（中小企業海外展開総合支援事業等）【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

新規に海外市場の獲得を目指す中小企業・小規模事業者等による輸出（海外戦略の立案、ブランディング・プロモーション等）を支援。

海外ビジネス強化促進事業【令和7年度当初予算：28 億円】

海外ビジネスを促進するため、情報提供、相談対応、販路拡大、人材の育成、企業のフォローアップ等、輸出・海外進出を支援。

中小企業基盤整備機構による成長志向の中小企業支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

売上高 100 億円以上への成長を目指す中小企業を含め、成長志向の中小企業へのハンズオン支援、経営者ネットワーク構築支援等に取り組む。

中小企業基盤整備機構によるグリーントランスフォーメーション対応支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

中小企業基盤整備機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等によりカーボンニュートラルに向けた取組を支援。

省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業費補助金【令和6年度補正予算：600 億円】※令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為を含め総額 2,375 億円を措置

工場のボイラや工業炉、ビルの空調設備や業務用給湯器などを、省エネ型設備へと更新することを支援。複数年の投資計画にも対応。

中小企業等エネルギー利用最適化推進事業費【令和6年度補正予算：34 億円】 + 【令和7年度当初予算：6.1 億円】

省エネの専門家が中小企業を訪ね、エネルギー使用の改善をアドバイスする「省エネ診断」を、中小企業が安価で受けられるよう支援。

2. 物価高、人手不足等の厳しい経営環境への対応

- 「価格交渉促進月間」（9月・3月）の実施、中小受託取引適正化法（以下、「取適法」という。）・受託中小企業振興法（以下、「振興法」という。）の執行強化等を通じた価格転嫁・

取引適正化の推進、物価高などの厳しい事業環境に対応する中小企業・小規模事業者への資金繰り支援、構造的な人手不足への省力化投資支援などにより、構造的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。

<価格転嫁対策>

中小企業取引対策事業【令和7年度当初予算：29億円】＋【令和6年度補正予算：8.3億円】

下請代金支払遅延等防止法・下請中小企業振興法の改正、取適法・振興法の厳正な執行、「価格交渉促進月間」の実施や価格交渉促進月間フォローアップ調査結果に基づく価格交渉・転嫁等の状況を整理した「発注者リスト」の公表及び事業所管大臣による行政指導、取引Gメンによるヒアリングや取引かけこみ寺での相談対応等を通じた取引実態把握、「パートナーシップ構築宣言」の拡大と実効性の向上、官公需における価格転嫁の徹底等を実施。

<資金繰り支援>

中小企業資金繰り支援事業【令和7年度当初予算：223億円】

日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるための利子補給や信用保証制度等を通じた資金繰り支援を実施。

- ・日本政策金融公庫補給金【令和7年度当初予算：153億円】
- ・中小企業信用補完制度関連補助事業【令和7年度当初予算：39億円】 など

中小企業等の資金繰り支援【既存予算の活用】

- ・日本政策金融公庫の賃上げ貸付利率特例制度の継続、通常時の資本性劣後ローンの運用見直し、成長志向の中小企業への資金繰り支援の拡充。
- ・民間金融機関のプロパー融資と組み合わせた協調支援型の保証制度の創設。 など

<省力化支援>

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】（再掲）

<事業環境変化に対応した経営相談体制や経営改善・早期再生・再チャレンジ支援の拡充>
事業環境変化対応型支援事業【令和6年度補正予算：112億円】

商工会、商工会議所等や、よろず支援拠点の相談体制を強化。インボイスに係る課題解決に向け相談受付窓口を設置。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】

中小企業活性化協議会による事業再生支援や事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。

3. 小規模事業者支援、災害からの早期復旧支援

- 多様な経営課題を抱える小規模事業者への支援や、災害からの早期復旧等の支援を推進する。

小規模事業者対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】

商工会・商工会議所等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

小規模事業者経営改善資金融資事業【令和7年度当初予算：30億円】※中小企業資金繰り支援事業の内数

商工会、商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証人・低利融資を実施。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和7年度当初予算：10億円】＋【令和6年度補正予算：10億円】

地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓・生産性向上に向けた取組や小規模事業者等の災害復旧を支援。

商店街等活性化支援事業【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

変革意欲のある商店街等による社会課題解決や地域の価値向上に向け、専門家による面的伴走支援等を行う。

なりわい再建支援事業（令和6年能登半島地震等、令和2年7月豪雨）、中小企業等グループ補助金（令和3・4年福島県沖地震）等の継続措置【令和6年度補正予算：213億円】

能登半島地震等をはじめとする災害により被災した地域の速やかな復旧又は復興を支援する事業を継続。

4. 事業承継、再編等を通じた変革の推進

- 経営者の高齢化が進む中、地域の経済と雇用の基盤を支えるため、事業承継の円滑化を図るとともに、事業承継、再編等を契機に変革に挑戦する企業の生産性向上・成長を支援する。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】（再掲）

後継者支援ネットワーク事業【令和7年度当初予算：4.0億円】

後継者同士が切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

事業承継・M&A 補助金【令和6年度補正予算：中小企業生産性革命推進事業の内数】

事業承継に際しての設備投資や、M&A 時の専門家活用、M&A 後の PMI 時の専門家活用・設備投資等を支援。

5. 中小企業・小規模事業者の活性化、地域課題解決に向けた取組支援の推進

- 多様な経営課題を抱える中小企業・小規模事業者への伴走・経営支援、地域課題解決に向けた取組の支援を推進する。

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和7年度当初予算：34億円】＋【令和6年度補正予算：20億円】※令和6年度補正予算については事業環境変化対応型支援事業の内数

各都道府県によらず支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

中堅・中核企業の経営力強化支援事業、地域の人事部支援事業【令和7年度当初予算：7.0億円】

地域の中堅・中核企業と支援機関とをつなぐ支援プラットフォームの構築や、民間事業者等が地域企業群や関係機関と連携し、地域が一体となって人材確保・育成・定着を行う「地域の人事部」の取組を支援。

小規模事業対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】（再掲）

中小企業実態調査委託費【令和7年度当初予算：21億円】

- ・ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：5.0億円】

ローカル・ゼブラ企業による社会課題解決事業を支援する地域の関係者を中心としたエコシステムの定着を図る。

- ・地域中小企業人材確保支援等調査・分析【令和7年度当初予算：4.0億円】

人材活用ガイドライン等の普及を通じ、副業・兼業人材、女性、高齢者等の多様な人材の戦略的な活用を促進。

- ・「100億企業」創出加速に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：0.6億円】

売上高100億円以上への成長を目指す企業の経営者ネットワーク構築や成長に向けた機運醸成を促進するための調査を実施。 など

中小企業連携組織対策推進事業【令和7年度当初予算：6.0億円】

全国中小企業団体中央会等を通じて、組合の設立指導、運営指導及び経営改善等に取り組むとともに、中小企業が単独では解決することが難しい課題を解決するために中小企業組合等が行う販路開拓等の事業に対する支援を実施。

6. 税制改正事項

中小企業経営強化税制（拡充・延長）

適用期限を2年間延長するとともに、売上高100億円超の中小企業（以下、「100億企業」という。）の創出を促進するため、100億企業を目指す中小企業に対し、措置を拡充（対象設備に建物を追加）等。

中小企業投資促進税制（延長）

中小企業の設備投資を更に後押しするため、一定の設備投資を行った場合に税額控除又は特別償却の適用を認める措置を2年間延長。

固定資産税の特例措置（拡充・延長）

賃上げを表明する中小企業を対象に、設備投資に伴う固定資産税の特例措置を2年間延長するとともに、賃上げ率に応じて軽減率を引き上げる（課税標準を最大で5年間1/4に軽減）。

法人税軽減税率（延長）

資金繰り負担を緩和し、財務基盤を強化するため、中小企業者等の年間800万円以下の所得に対する税率を19%から15%に軽減する措置を2年間延長等。※単年所得10億円超の場合、19%から17%に軽減。

中小企業防災・減災投資促進税制（延長）

中小企業の防災・減災能力の強化のため、事業継続力強化に特に資する設備投資の特別償却を可能とする措置の適用期限を2年間延長等。

法人版・個人版事業承継税制（見直し）

税制の最大活用を図る観点から、法人版事業承継税制について、後継者の3年間の役員就任期間を特例措置に限り事実上撤廃。同様の観点から、個人版事業承継税制について、後継者の3年間の事業従事期間を事実上撤廃。

参考文献

●第1部

- ・井上考二[2025]『賃上げが中小企業の経営に及ぼす影響』、日本政策金融公庫論集 第67号(2025年5月)、日本政策金融公庫総合研究所
- ・環境省[2023]『温室効果ガス排出削減等指針に沿った取組のすすめ～中小事業者版～ 脱炭素化に向けた取組実践ガイドブック(入門編)』
- ・経済産業省産業構造審議会 イノベーション・環境分科会 資源循環経済小委員会[2025]『成長志向型の資源自律経済戦略の実現に向けた制度見直しに関する取りまとめ』
- ・国立社会保障・人口問題研究所[2023]『日本の将来推計人口(令和5年推計)』
- ・中小企業庁[2025a]『価格交渉促進月間(2025年9月)フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2025b]『中小企業白書2025年版』、日経印刷(株)
- ・中小企業庁[2024a]『価格交渉促進月間(2023年9月)フォローアップ調査の結果について(確報版)』
- ・中小企業庁[2024b]『価格交渉促進月間(2024年9月)フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2024c]『中小企業白書2024年版』、日経印刷(株)
- ・(株)帝国データバンク[2026a]『全国企業「休廃業・解散」動向調査(2025年)』
- ・(株)帝国データバンク[2026b]『令和7年度中小企業実態調査事業 中小企業の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・(株)帝国データバンク[2025a]『事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査(2025年)』
- ・(株)帝国データバンク[2025b]『令和6年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・(同)デロイト トーマツ[2026]『令和7年度中小企業実態調査事業 小規模事業者の詳細な実態把握を通じた類型化と評価指標考案のための調査・分析 調査報告書』
- ・(株)東京商工リサーチ[2026]『全国企業倒産状況』
- ・内閣官房[2022]『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』
- ・内閣府[2025]『令和7年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)ー内外のリスクを乗り越え、賃上げを起点とした成長型経済の実現へー』
- ・日本労働組合総連合会[2025]『春季生活闘争第7回(最終)回答集計』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2025a]『「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」集計結果』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2025b]『「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果』
- ・(株)日本政策投資銀行[2024]『負債とキャッシュが積み上がる日本企業』、DBJ Research、No.412(2024年3月1日)
- ・(公財)日本生産性本部[2025]『労働生産性の国際比較2025』
- ・(株)日本総合研究所[2023]『企業規模別にみた賃金動向の特徴ー大企業の構造的な賃金抑制局面は終焉ー』
- ・法務省[2025]『「ビジネスと人権」ファーストステップ～中小企業向け取組事例集～』

- ・(株)リクルート リクルートワークス研究所[2023]『未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる』
- ・(独)労働政策研究・研修機構[2024]『2023 年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—』、資料シリーズ No. 284

●第2部

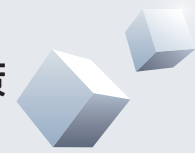
- ・今井翔太[2024]『生成 AI で世界はこう変わる』、SBクリエイティブ (株)
- ・大山睦[2024]『マネジメントや組織がデジタル技術の利活用に与える影響』、経済分析(第 209 号)、内閣府経済社会総合研究所
- ・大山睦[2023]『構造化されたマネジメントの役割 生産性、取引関係、テレワーク』、現代経済学の潮流 2023、(一社)日本経済学会
- ・岡室博之[2016]『中小企業によるイノベーションの可能性』、商工金融 (2016 年 12 月号)、(一財)商工総合研究所
- ・神林龍・大山睦・桑原進・北川諒[2021]『「マネジメントや組織構造に関する調査」結果について—結果概要—』、ESRI Research Note No. 61、内閣府経済社会総合研究所
- ・経済産業省[2026a]『第 30 回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 参考資料 2 2040 年の就業構造推計 (改訂版) について』
- ・経済産業省[2026b]『日本成長戦略会議 (第 3 回) 経済産業大臣発言補足資料』
- ・経済産業省[2021]『第 5 回 産業構造審議会 経営力向上部会 資料 4 中小小売業・サービス業の生産性分析』
- ・経済産業省[2016]『平成 28 年版通商白書』
- ・(独)情報処理推進機構[2025]『DX 動向 2025 日米独比較で探る成果創出の方向性「内向き・部分最適」から「外向き・全体最適」へ』
- ・滝澤美帆[2023]『第 3 回社会保障審議会年金部会 年金財政における経済前提に関する専門委員会 資料 2 日本の労働生産性に関するデータの整理』
- ・滝澤美帆・宮川大介[2018]『産業別労働生産性の国際比較：水準とダイナミクス』、RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-007、(独)経済産業研究所
- ・田中賢治・宮川努[2009]『大型投資は企業パフォーマンスを向上させるか』、RIETI Discussion Paper Series 09-J-032、(独)経済産業研究所
- ・(独)中小企業基盤整備機構『J-Net21』
- ・(独)中小企業基盤整備機構『儲かる経営キック君』
<https://kagakutenka.smrj.go.jp/moukaru/> (2026 年 3 月時点)
- ・(独)中小企業基盤整備機構[2026]『中小企業の AI 等の利活用に係る実態調査』
- ・中小企業庁[2026]『【改訂版】中小企業・小規模事業者の価格交渉ハンドブック』
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/pamflet/kakaku_kosho_handbook.pdf (2026 年 3 月時点)
- ・中小企業庁[2025]『中小企業白書 2025 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2024]『中小企業政策審議会 (第 40 回) 資料 今後の中小企業経営への提言及び中小

企業政策の方向性』

- ・ 中小企業庁[2023] 『中小企業白書 2023 年版』、日経印刷（株）
- ・ 中小企業庁[2022] 『中小 PMI ガイドライン～中小 M&A を成功に導くために～』
- ・ 中小企業庁[2018] 『中小企業白書 2018 年版』、日経印刷（株）
- ・ (株) 帝国データバンク[2026] 『令和 7 年度中小企業実態調査事業 中小企業の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・ 富山和彦[2026] 『日本経済 AI 成長戦略』、(株) 文藝春秋
- ・ 内閣官房 日本成長戦略本部事務局[2025] 『日本成長戦略会議（第 1 回）資料 9 基礎資料』
- ・ 内閣府[2025a] 『人工知能基本計画～「信頼できる AI」による「日本再起」～』
- ・ 内閣府[2025b] 『令和 7 年度 年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－内外のリスクを乗り越え、賃上げを起点とした成長型経済の実現へー』
- ・ 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）[2023] 『日本経済 2022-2023－物価上昇下の本格的な成長に向けてー』
- ・ 中地紗生・鉢嶺実[2022] 『脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①（製造業編）－技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワードー』、信金中金月報（2022 年 8 月号）、信金中央金庫
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所[2025] 『中小企業等における外国人雇用に関するアンケート結果』
- ・ (公財) 日本生産性本部[2025] 『日本の労働生産性の動向 2025』
- ・ 深尾京司[2021] 『サービス産業の生産性と日本経済 JIP データベースによる実証分析と提言』、(一財) 東京大学出版会
- ・ 牧野功樹[2025] 『中小企業における管理会計の歴史的展開と導入の要因・効果－必要性の議論から最適な形の探求へー』、日本政策金融公庫論集 第 69 号（2025 年 11 月）、日本政策金融公庫総合研究所
- ・ 宮川努[2018] 『生産性とは何か－日本経済の活力を問いなおす』、(株) 筑摩書房
- ・ 森川正之[2018a] 『企業の教育訓練投資と生産性』、RIETI Discussion Paper Series 18-J-021、(独) 経済産業研究所
- ・ 森川正之[2018b] 『生産性 誤解と真実』、(株) 日本経済新聞出版社
- ・ 森川正之[2016] 『サービス立国論 成熟経済を活性化するフロンティア』、(株) 日本経済新聞出版社
- ・ (独) 労働政策研究・研修機構[2025] 『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査)』、JILPT 調査シリーズ No. 257
- ・ Marc J. Melitz [2003] 『The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity』, *Econometrica*, Vol. 71, No. 6, pp. 1695-1725
- ・ Masayuki Morikawa [2021] 『Employer-provided Training and Productivity: Evidence from a Panel of Japanese Firms』, *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 61, 101150

令和8年度 中小企業施策

第221回国会(特別会)提出



基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業等関係予算

令和8年度当初予算：889億円、令和7年度補正予算：8,364億円

※中小企業対策費全体（令和8年度当初予算）：1,079億円

- 労働供給制約をはじめ、物価高、米国関税など厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者における賃上げ環境整備に向けて、官公需も含めた価格転嫁・取引適正化の更なる徹底、企業の事業規模や成長ステージに応じた企業成長や生産性向上に係る支援を行うとともに、早期の経営改善・事業再生や事業承継・M&Aによる事業再編促進、伴走支援体制の強化などを実施。
- 小規模事業者の活性化や社会課題解決に向けた地域における取組に対しても、引き続き支援。
- 一連の施策に加えて、重点支援地方交付金の活用を推奨。

1. 官公需も含めた価格転嫁・取引適正化の更なる徹底

- 令和8年1月施行の中小受託取引適正化法（以下、「取適法」という。）・受託中小企業振興法（以下、「振興法」という。）の周知徹底や厳正な執行を進めるとともに、取引Gメンによる取引実態調査、価格交渉促進月間フォローアップ調査等による発注者への指導等を徹底。
- 国・地方自治体から民間への請負契約等の単価の見直しなど、官公需も含めた価格転嫁を促進。

中小企業取引対策事業【令和8年度当初予算：30億円】＋【令和7年度補正予算：7.6億円】

取適法・振興法の厳正な執行、「価格交渉促進月間」（9月・3月）の実施や価格交渉促進月間フォローアップ調査結果に基づく価格交渉・転嫁等の状況を整理した「発注者リスト」の公表及び事業所管大臣による行政指導、取引Gメンによるヒアリングや取引かけこみ寺での相談対応等を通じた取引実態把握、「パートナーシップ構築宣言」の拡大と実効性の向上、官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律に基づく「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の策定・徹底等を実施。

2. 事業規模や成長ステージに応じた企業成長や生産性向上に係る支援

- 飛躍的な成長を目指す事業者や、持続的発展を目指す事業者など、企業の事業規模や成長ステージに応じて、成長投資や、生産性向上に向けたデジタル化、販路開拓等の設備支援等を後押し。

中小企業生産性革命推進事業【令和7年度補正予算：3,400億円】

成長志向の中小企業による飛躍的成長や中小企業・小規模事業者の生産性向上を実現するため、以下の事業等を実施。

※中小企業成長加速化補助金、デジタル化・AI 導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・M&A 補助金

中堅・中小・スタートアップ企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和7年度補正予算：4,121億円】

中堅・中小企業が、賃上げに向けた省力化等による労働生産性の抜本的な向上と事業規模の拡大を図るための大規模な投資を支援（令和7年度補正予算で新規公募分として基金2,000億円を措置し、100億宣言企業向けに、うち1,000億円程度を確保）。

新事業進出・ものづくり商業サービス補助金【既存基金の内数】

中小企業等の革新的製品・サービス開発や海外を含む新市場への進出等に係る設備投資等を支援。

中小企業省力化投資補助金【既存基金の内数】

①カタログ注文型

清掃ロボット、自動券売機、スチームコンベクションオーブン、無人搬送車等の人手不足解消に効果がある汎用製品を「カタログ」に掲載し、中小企業等が選択して導入できるようにすることで、簡易で即効性がある省力化投資を促進する。

②一般型

業務プロセスの自動化・高度化やロボット生産プロセスの改善、デジタルトランスフォーメーション（DX）等、中小企業等の個別の現場の設備や事業内容等に合わせた設備導入・システム構築等の多様な省力化投資を促進する。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）【令和8年度当初予算：122億円】

大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発等に係る取組を支援。また、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出を支援。

など

3. 早期の経営改善・事業再生、事業承継・M&A による事業再編の促進

- 資金調達の円滑化と金融規律の強化を図りながら、経営改善・事業再生・再チャレンジを支援。
- 経営者の高齢化が進む中、事業承継の円滑化を図りつつ、再編等を契機に変革に挑戦する企業を支援。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和8年度当初予算：139億円】＋【令和7年度補正予算：74億円】

財務上の問題を抱える中小企業等に対する収益力改善・事業再生や、後継者不在の中小企業等に対する事業承継・事業引継ぎを支援。

日本政策金融公庫補給金【令和8年度当初予算：169億円】＋日本政策金融公庫出資金【令和7年度補正予算：40億円】

米国関税の影響を受ける事業者への措置を含む、日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるため、財政支援を実施。

中小企業信用補完制度関連補助事業【令和8年度当初予算：32億円】＋【令和7年度補正予算：152億円】

経営改善や事業再生に取り組む中小企業へのモニタリング強化等の信用保証制度等を通じた資金繰り支援等を実施。

認定支援機関による経営改善計画策定支援補助金【令和7年度補正予算：101億円】

認定経営革新等支援機関を活用して経営改善計画の策定やフォローアップを支援。

後継者支援ネットワーク事業【令和8年度当初予算：3.5億円】

後継者同士が切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

中小企業生産性革命推進事業【令和7年度補正予算：3,400億円の内数】（再掲）※事業承継・M&A補助金

事業承継前の設備投資、M&A時の専門家費用、M&A後のPMI時の専門家費用及び設備投資、再チャレンジに伴う廃業費用等を支援。

など

4. 伴走支援体制の強化

- 多様な経営課題に対して、プッシュ型を含む伴走支援を複数の支援機関を通じて提供。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和8年度当初予算：139億円】＋【令和7年度補正予算：74億円】（再掲）

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和8年度当初予算：33億円】＋【令和7年度補正予算：49億円】※事業環境変化対応型支援事業の内数

各都道府県へよろず支援拠点を設置するとともに、よろず支援拠点の中に、専門サポーターが相談対応・伴走支援を行う生産性向上支援センターを設置するなど、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

小規模事業者対策推進等事業【令和8年度当初予算：62億円】

商工会・商工会議所等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和8年度当初予算：14億円の内数】＋【令和7年度補正予算：53億円の内数】

地方公共団体による小規模事業者の経営の改善発達などを支援。また、地方公共団体による複数の支援機関が連携した伴走支援モデル創出を支援。

中小企業基盤整備機構運営費交付金等【令和8年度当初予算：193億円の内数】

中小企業の多様な経営課題に対する専門家によるハンズオン支援や、新規に海外市場の獲得を目指す事業者に対する輸出支援等を実施。

事業環境変化対応型支援事業【令和7年度補正予算：148億円】

様々な事業環境変化の影響を受ける中小企業・小規模事業者への相談や各種支援施策の活用を促すべく、中小企業団体等と連携した支援体制を強化。

認定支援機関による経営改善計画策定支援補助金【令和7年度補正予算：101億円】（再掲）

など

5. 小規模事業者の活性化、社会課題解決に向けた地域における取組支援等

- 多様な経営課題を抱える小規模事業者への支援を推進するとともに、地域の社会課題解決に向けた取組や災害復旧等の取組を支援。

小規模事業者対策推進等事業【令和8年度当初予算：62億円】（再掲）

小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）【令和8年度当初予算：26億円】

商工会・商工会議所等の経営指導を受けて経営改善に取り組む小規模事業者を対象に、無担保・無保証人の低利融資に係る財政措置を実施。

事業環境変化対応型支援事業【令和7年度補正予算：148億円】（再掲）

中小企業実態調査委託費【令和8年度当初予算：20億円の内数】

- ・ ローカル・ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた調査・分析
ローカル・ゼブラ企業による社会課題解決事業を支援する地域の関係者を中心としたエコシステムの定着を推進。
- ・ 地域中小企業人材確保支援等調査・分析
人材活用ガイドライン等の普及を通じ、副業・兼業人材、女性、高齢者等の多様な人材の戦略的な活用を促進。

中小企業基盤整備機構運営費交付金等【令和8年度当初予算：193億円の内数】（再掲）

中心市街地又は商店街を中心としたエリアの発展と地域経済の活性化を図ることを目的に、専門家の助言による支援を実施。

など

<災害支援>

なりわい再建支援事業等による被災地域の復興支援【令和7年度補正予算：268億円】

令和6年能登半島地震等、令和3年・令和4年福島県沖地震、令和2年7月豪雨により被害を受けた中小企業等が行う施設復旧等を支援。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和8年度当初予算：14億円の内数】＋【令和7年度補正予算：53億円の内数】（再掲）

局激指定災害に関する自治体連携型補助金の補助上限引上げや災害救助法適用を受けた災害からの復旧支援を実施。

6. 税制改正事項

中小企業技術基盤強化税制（拡充・延長）

「繰越税額控除制度（3年間）」の創設を行うとともに、本税制の時限措置の適用期限を3年間延長。

中小企業者等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例措置（拡充・延長等）

30万円の基準額を40万円に引き上げる等の措置を講じた上で、適用期限を3年間延長。

中小企業向け賃上げ促進税制（継続・一部見直し）

防衛的賃上げを迫られる中小企業については、物価高を上回る安定的な賃上げの定着に向け、現行制度を維持（大企業向け措置は令和7年度末で終了。また、中堅企業向け措置は賃上げ基準を見直し）。

事業承継税制（拡充等）

法人版（特例措置）及び個人版事業承継税制（贈与税・相続税共に100%を猶予）について、特例承継計画等の提出期限を延長（法人版：令和9年9月末、個人版：令和10年9月末）。また、事業承継による世代交代の停滞や地域経済の成長への影響に係る懸念も踏まえ、事業承継の在り方については今後も検討。

不動産取得税の特例措置（延長）

事業譲渡を行った際に発生する不動産取得税を一定割合軽減する措置について、適用期限を2年間延長。

インボイス制度の円滑な定着に向けた措置（その他）

免税事業者等からの課税仕入れに係る税額控除に関する経過措置について、控除可能割合の引下げペース・幅を緩和し、最終的な適用期限を令和13年9月末まで延長。新たにインボイス発行事業者となった小規模事業者の税額控除に関する経過措置について、個人事業者については、納税額を売上税額の3割とする経過措置を更に2年間に限り実施（令和9年分・令和10年分申告において利用可能）。

この文書の記載事項については、数量、金額等は概数によるものがあり、また、今後変更される場合もあることに注意されたい。

