



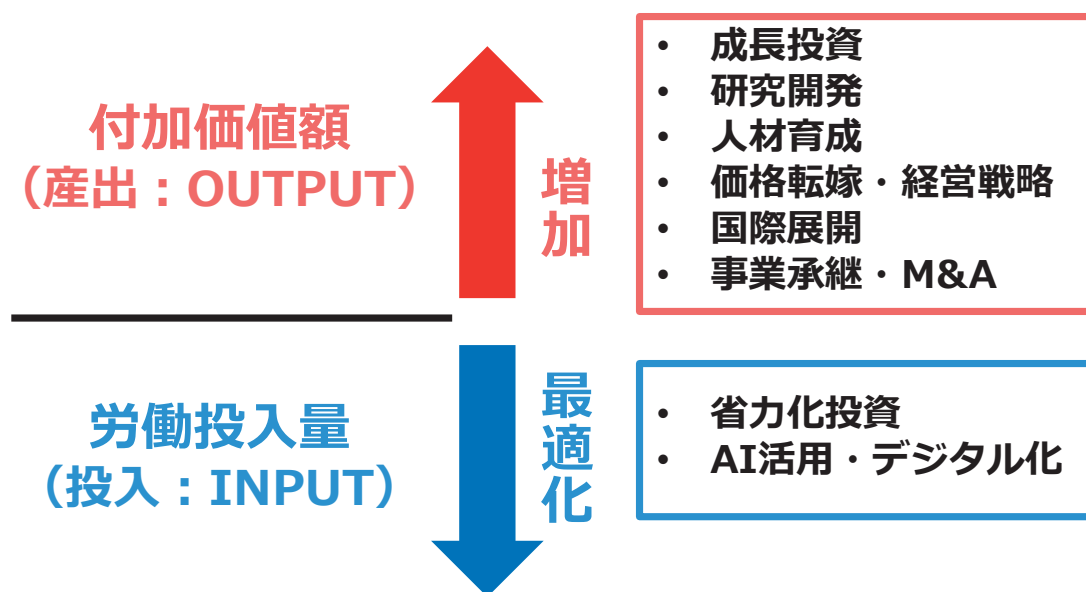
第2章 中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組

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

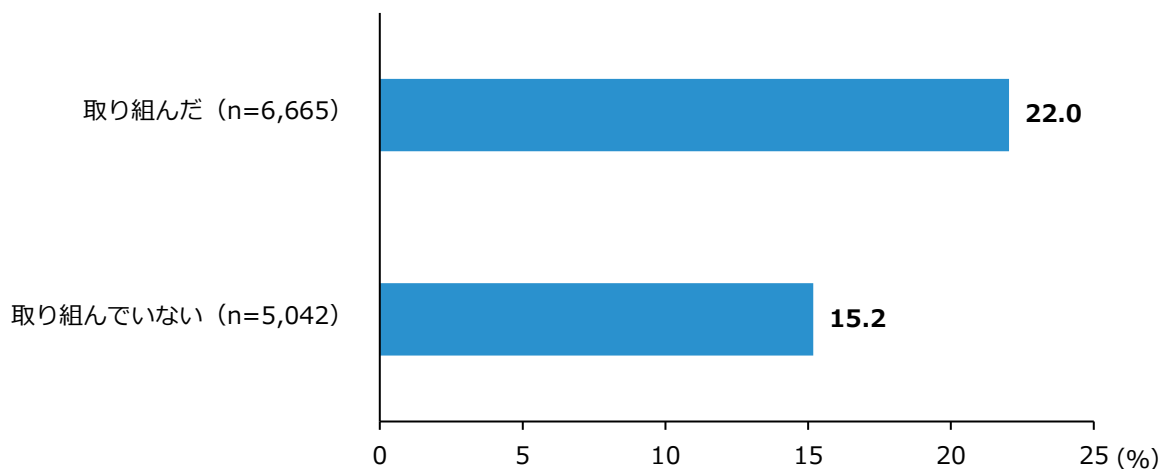
本項では、付加価値額を増加させる取組として、成長投資について確認していく。ここでは、「成長投資」を「成長に向けた設備投資¹⁶」と「成長に向けたAI活用¹⁷」に分けて分析する。

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。

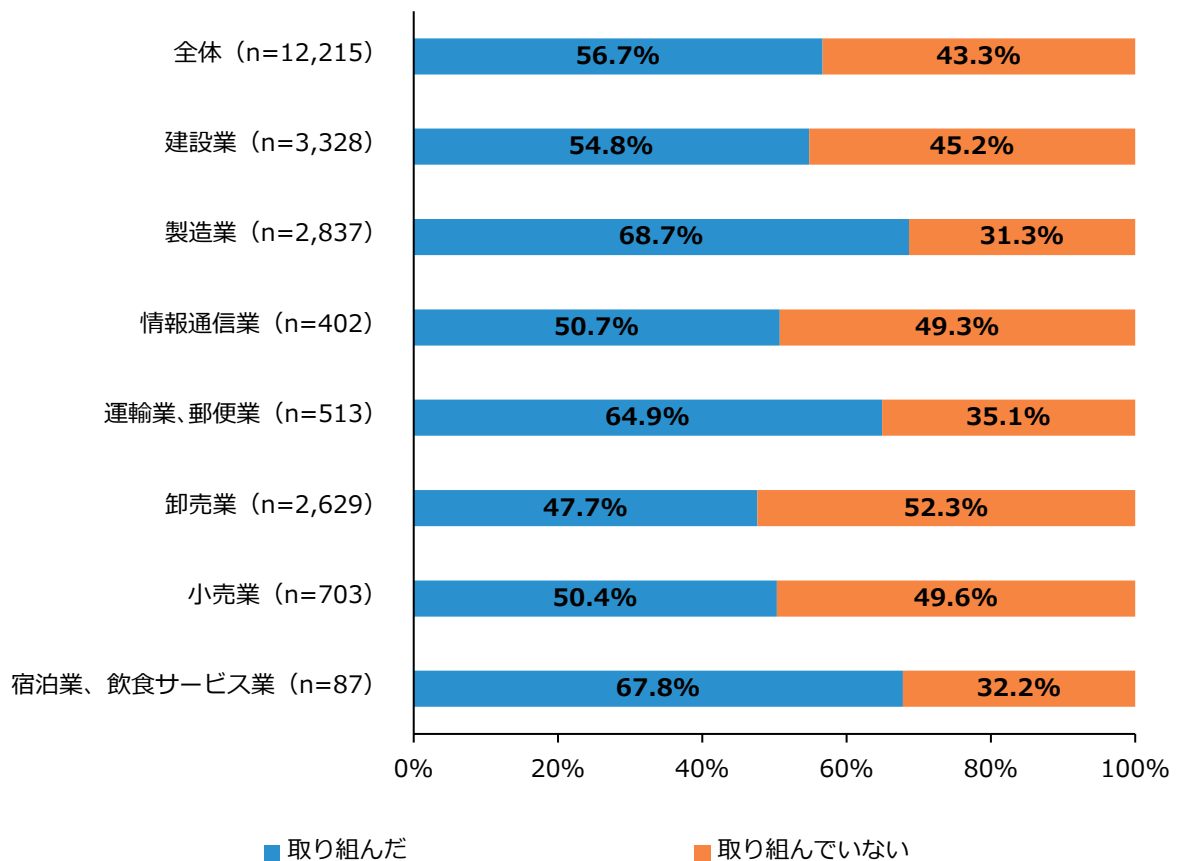
¹⁷ 本章における「成長に向けたAI活用」とは、売上高を増加させるために、従前は自社のみではできなかった、又は、十分ではなかった業務について、AI（人工知能）を活用して行うことを指す。

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」

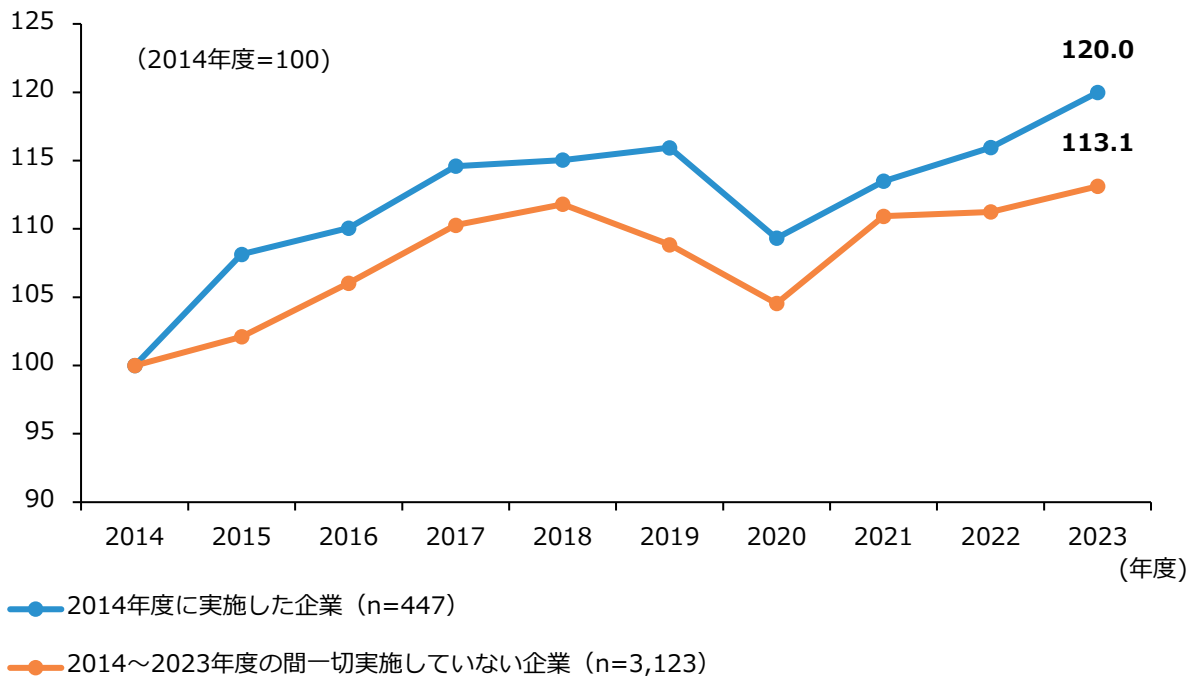
（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。

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。

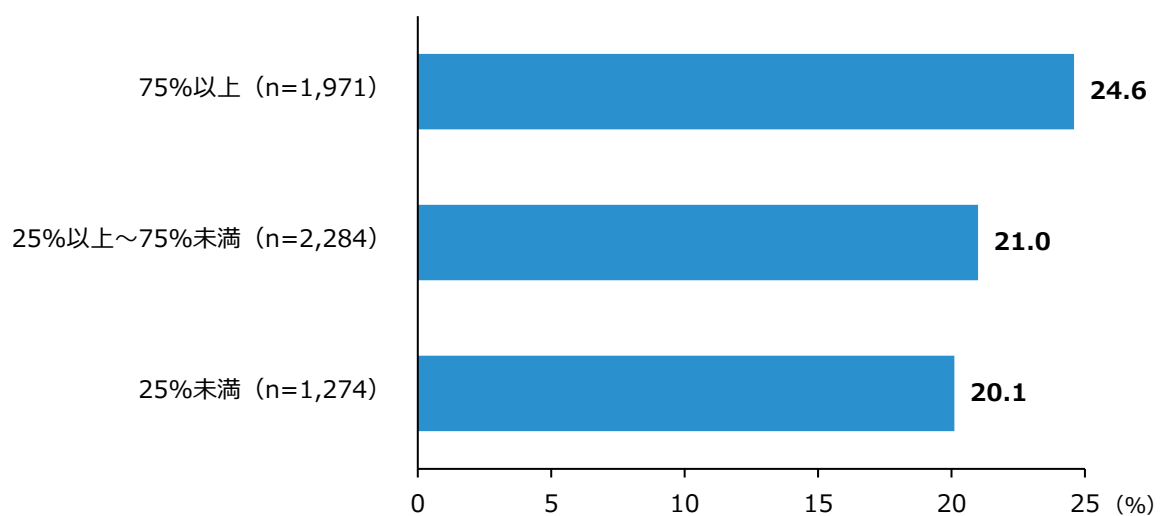
3. 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率を見たもの。

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

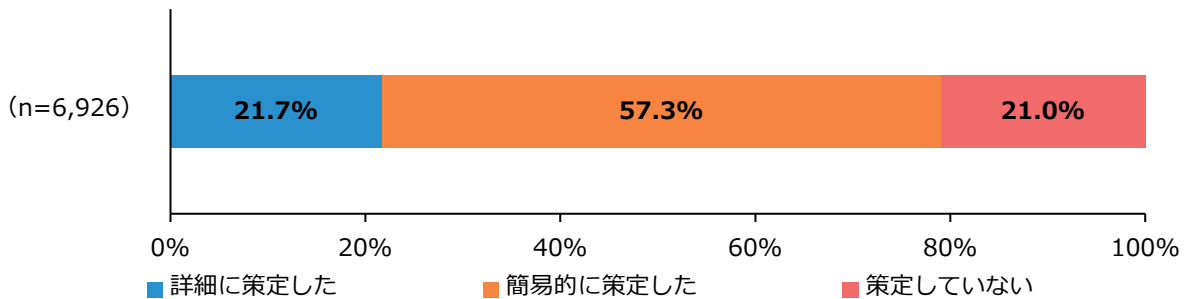
6. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

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。

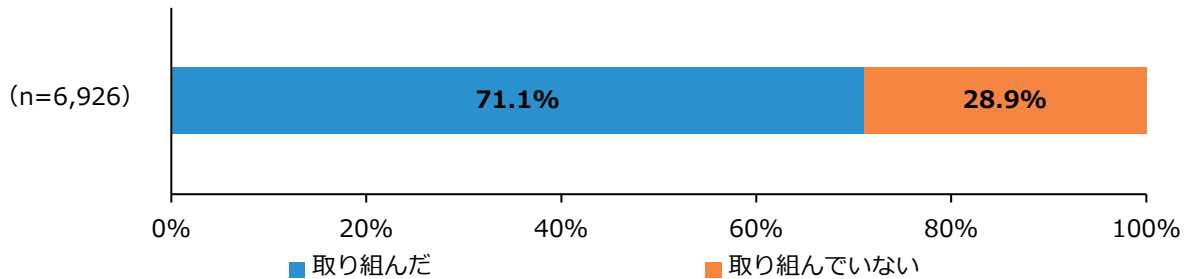
<第2-2-6図>

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。

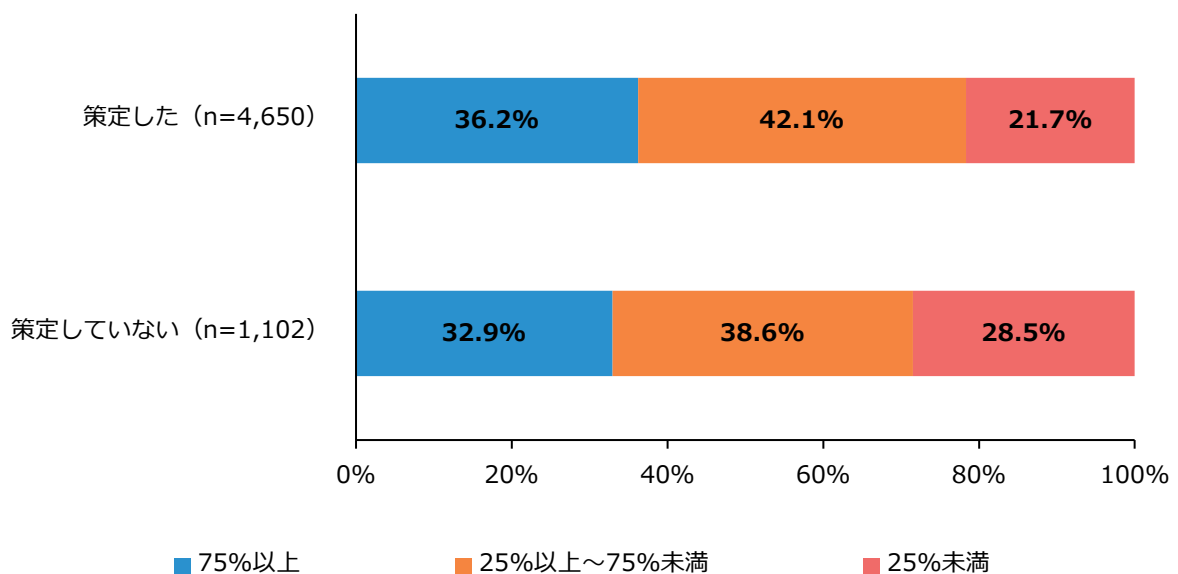
3. 設備投資前の業務プロセス見直しについて、「取り組んだ」は、「大いに取り組んだ」、「ある程度取り組んだ」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

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。

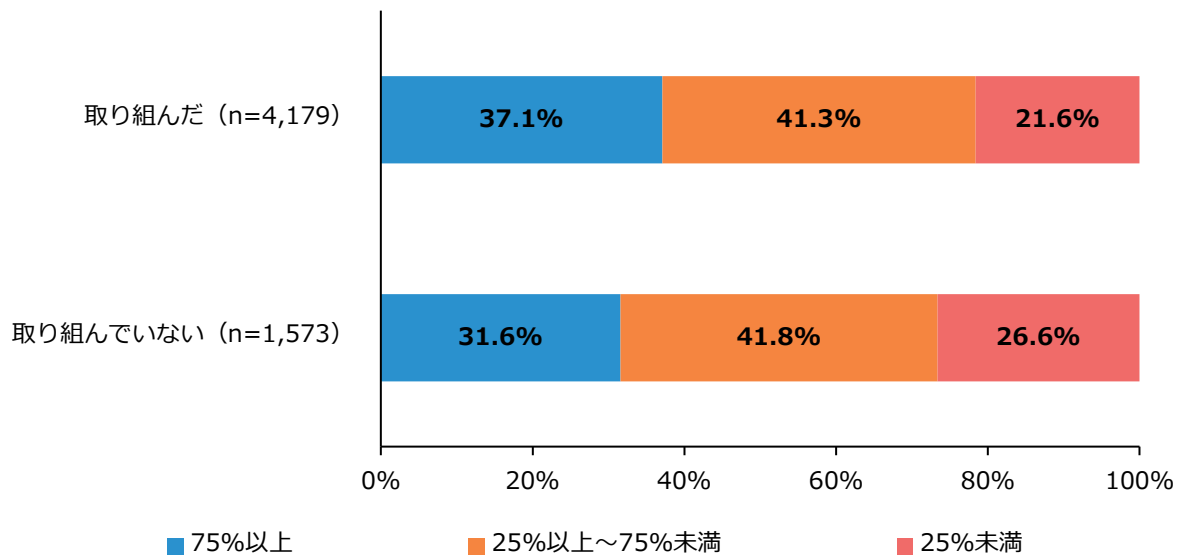
4. 設備稼働率について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者は除く。

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。

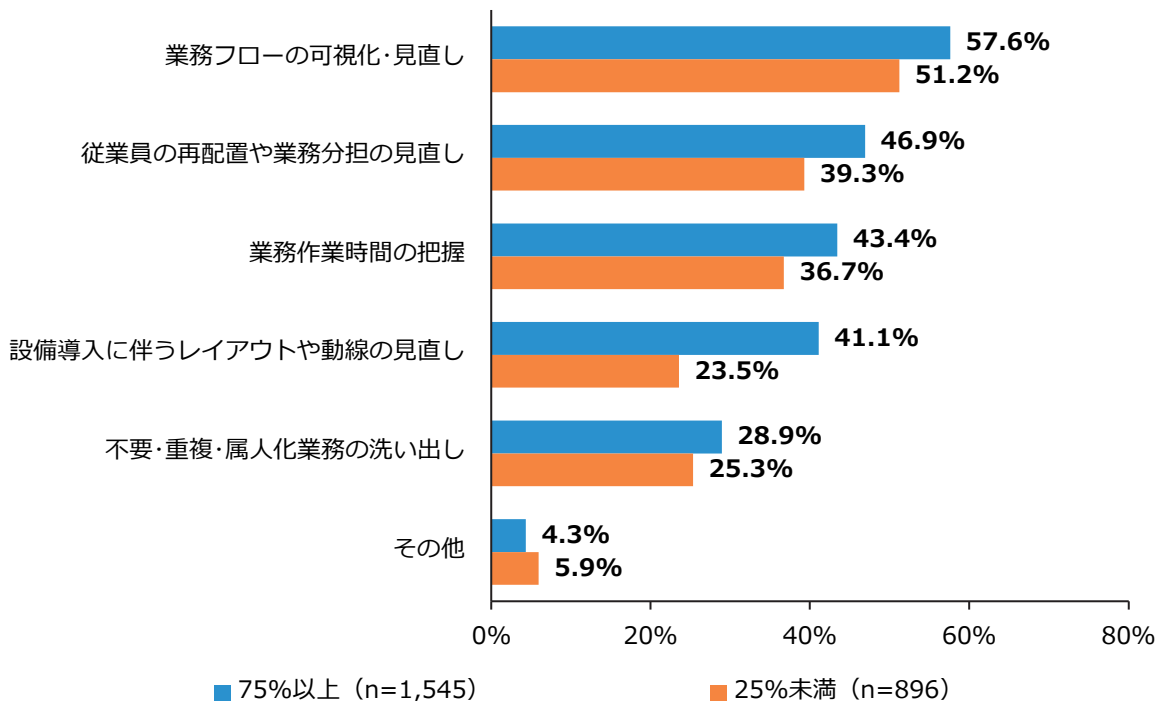
5. 設備稼働率について、「25%以上～75%未満」は、「25%以上～50%未満」、「50%以上～75%未満」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者は除く。

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。

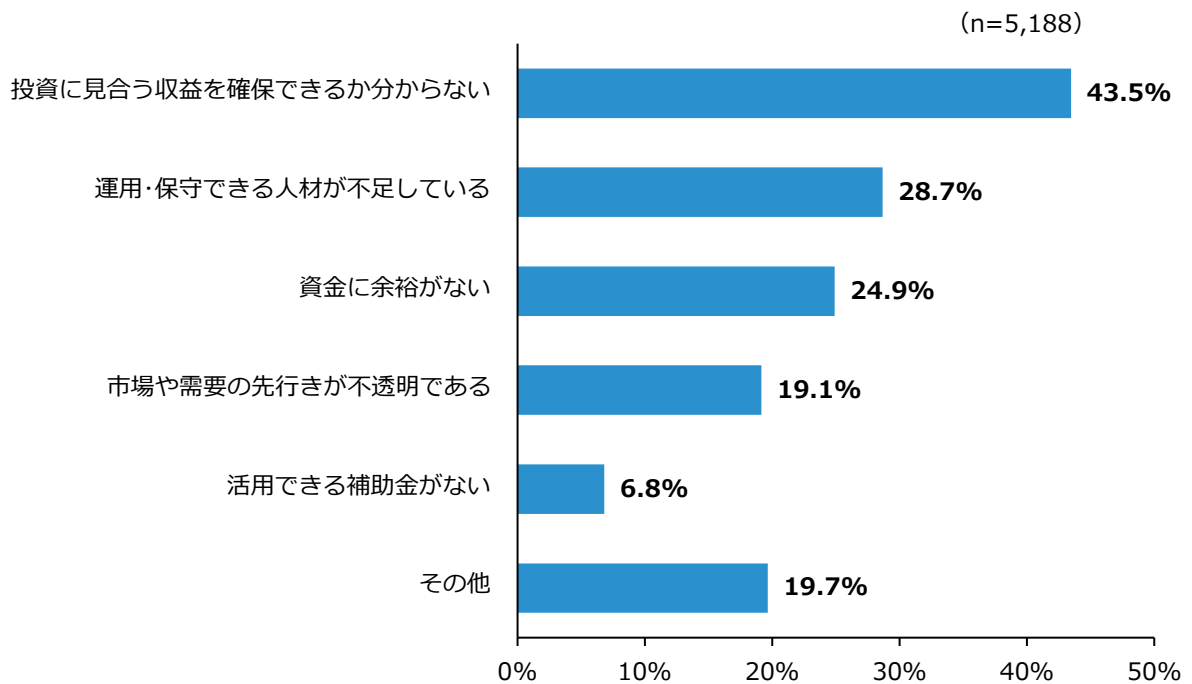
4. 設備稼働率＝足下の1日当たり平均稼働時間÷1日当たりの稼働可能な総時間×100

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」

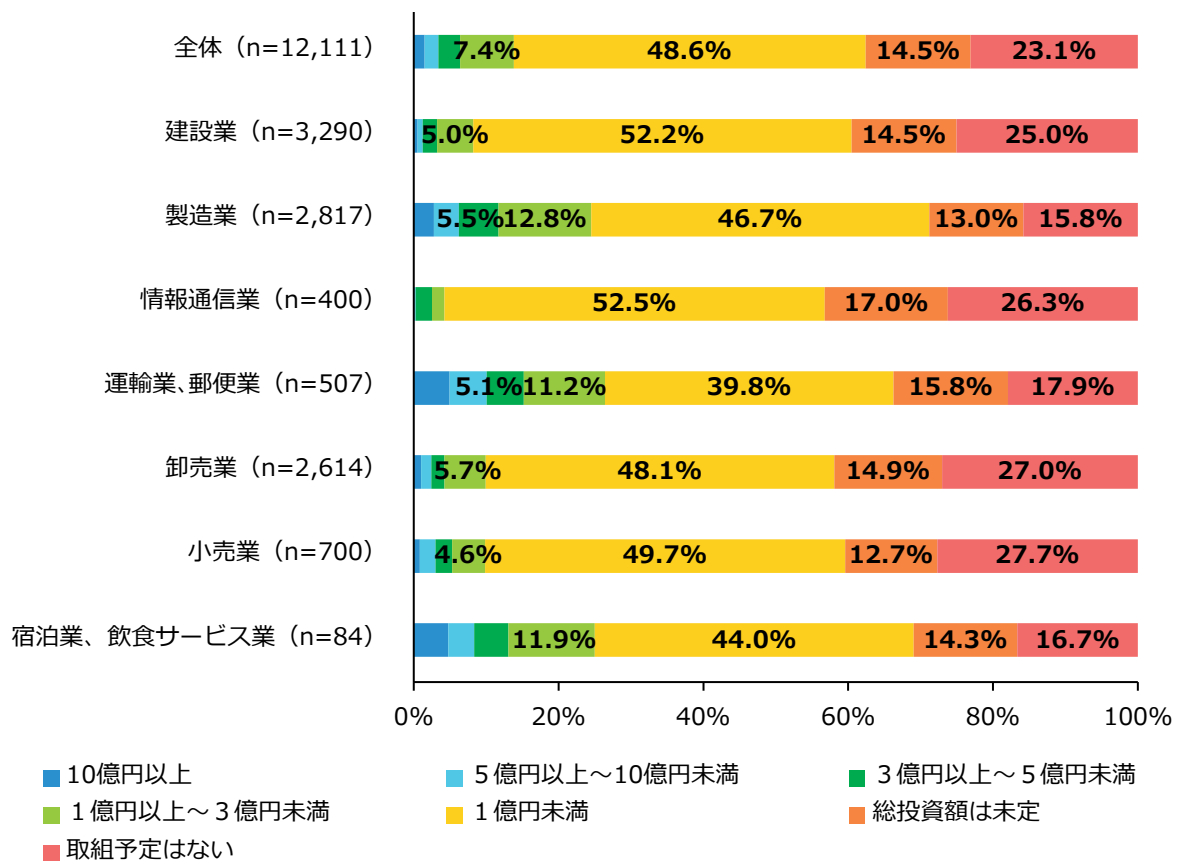
（注）1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について、「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。

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」

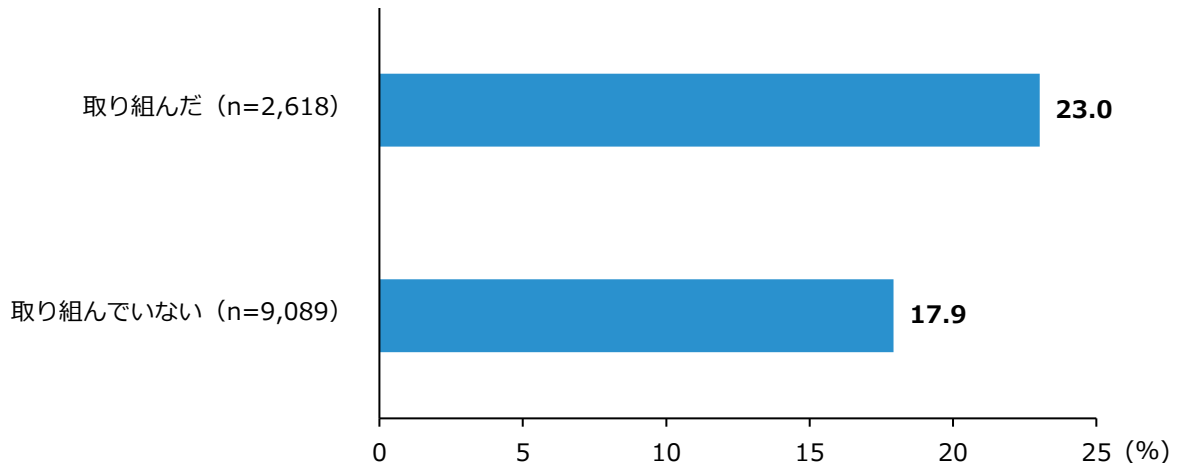
- (注) 1. 今後5年間における成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額について聞いたもの。
 2. 成長に向けた設備投資の取組予定・総投資予定額について、「1億円未満」は、「8千万円以上～1億円未満」、「5千万円以上～8千万円未満」、「3千万円以上～5千万円未満」、「1千万円以上～3千万円未満」、「1千万円未満」と回答した事業者の合計。
 3. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

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。

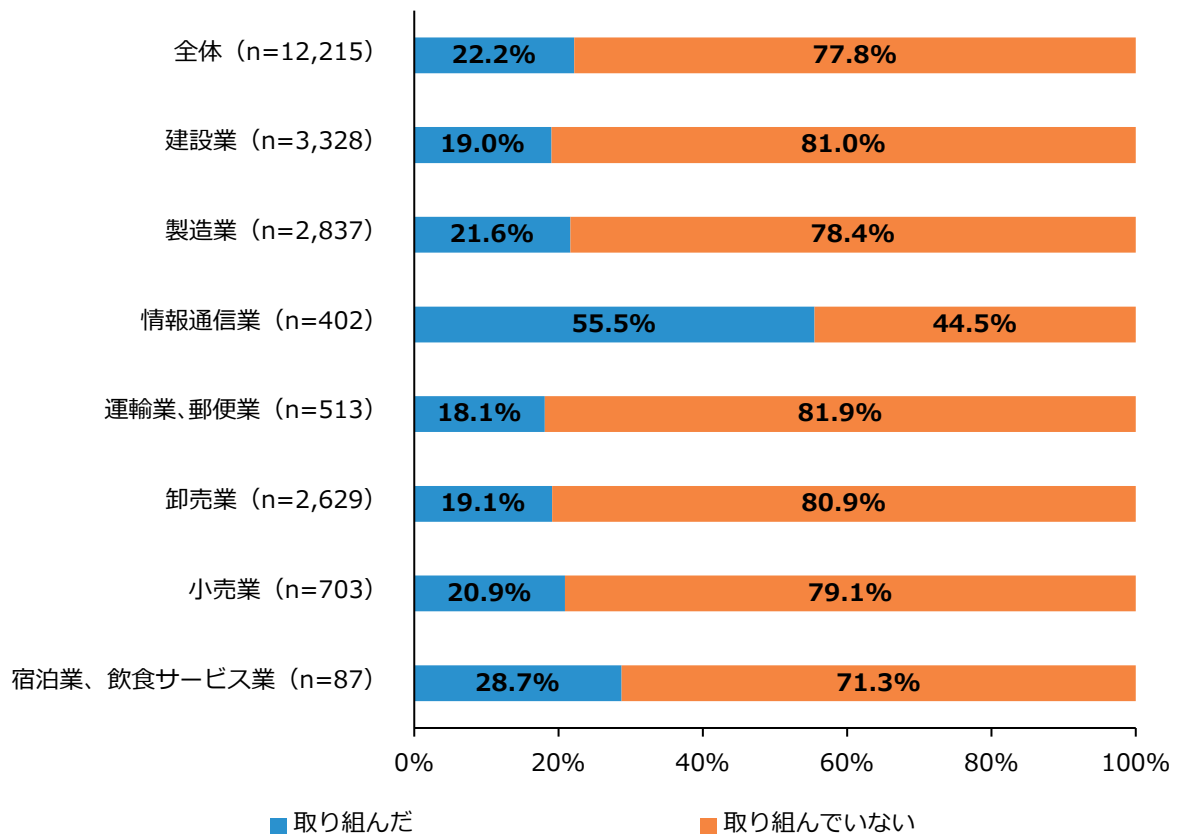
¹⁹ ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。

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た営業担当者が、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



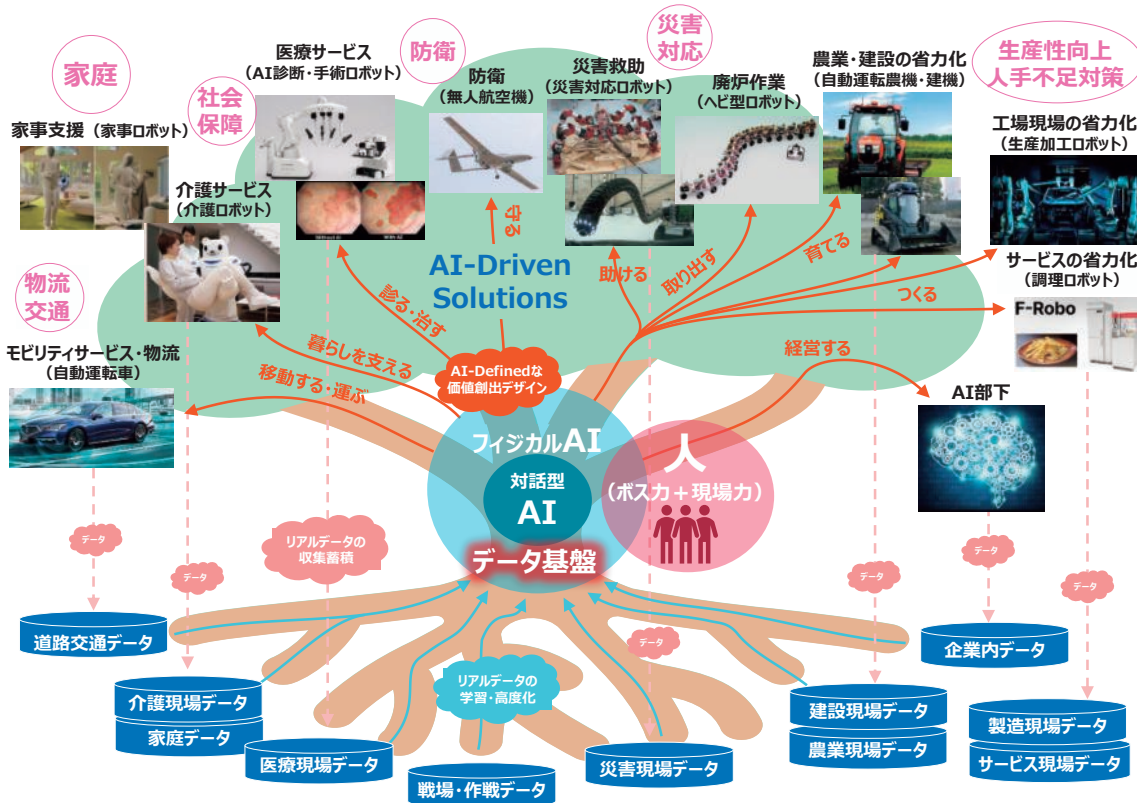
生成AIを活用した広告

【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

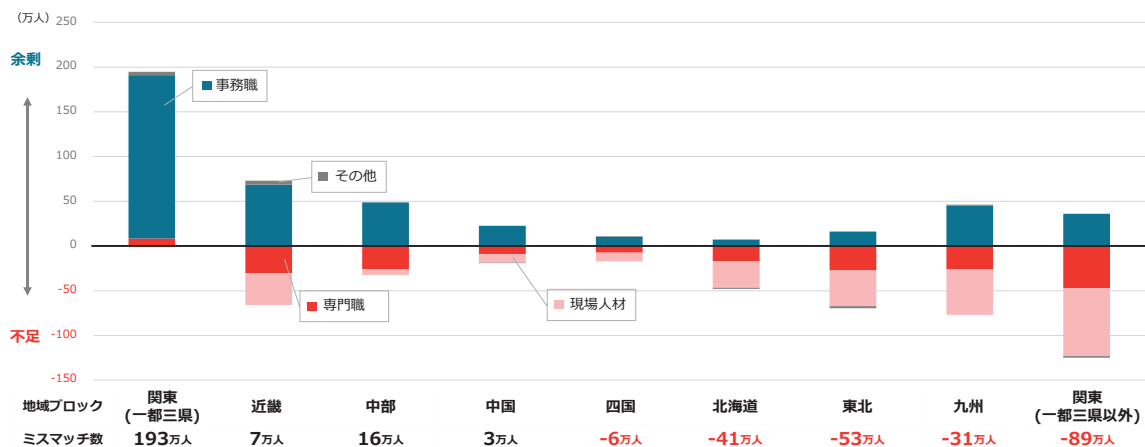
²¹ 内閣府「人工知能基本計画（令和7年12月23日閣議決定）」では、AI トランスフォーメーションについて、「AIを活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

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

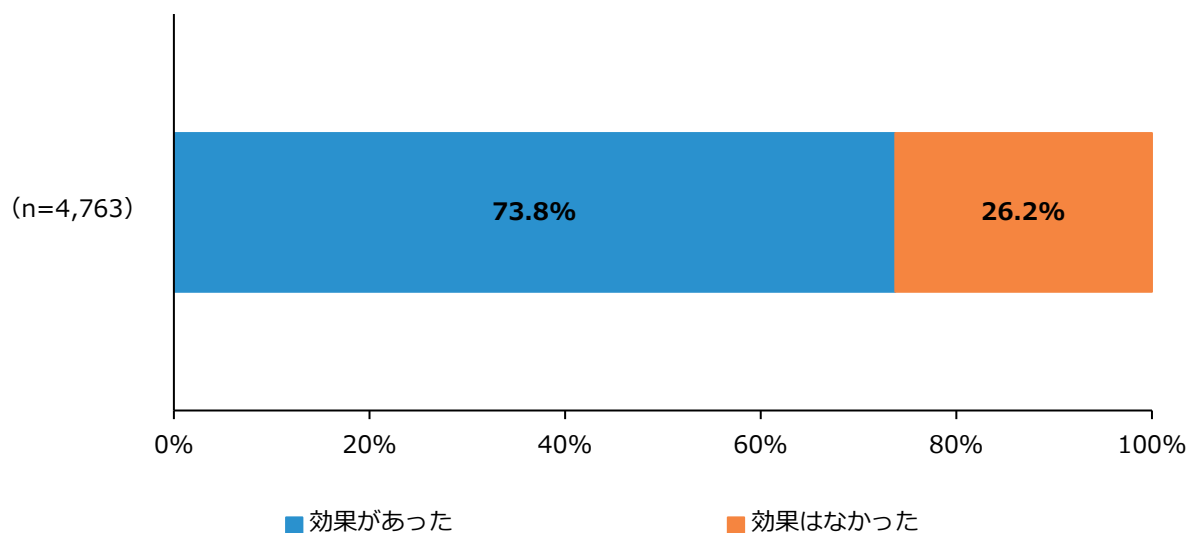
本項では、研究開発の取組状況と効果、研究開発における連携、知的財産の権利化について確認していく。先行研究²²でもその効果が示されているように、研究開発は、競合他社との差別化や販路拡大等につながることから、重要な取組である。

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。

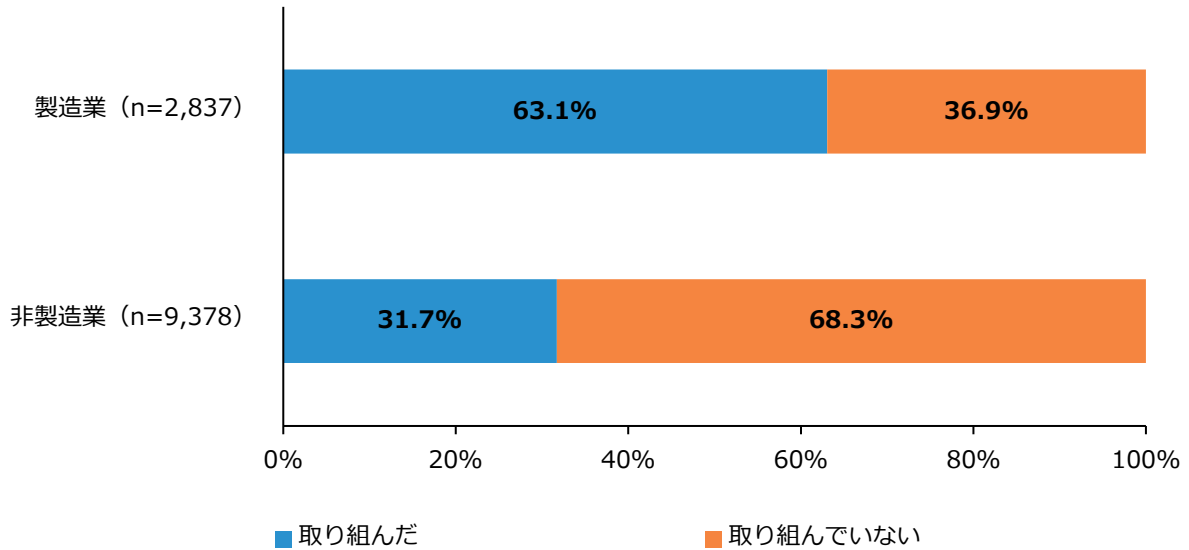
3. 研究開発の付加価値創出への効果について、「効果があった」は、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した事業者の合計。「効果はなかった」は、「あまり効果はなかった」、「ほとんど効果はなかった」と回答した事業者の合計。

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」

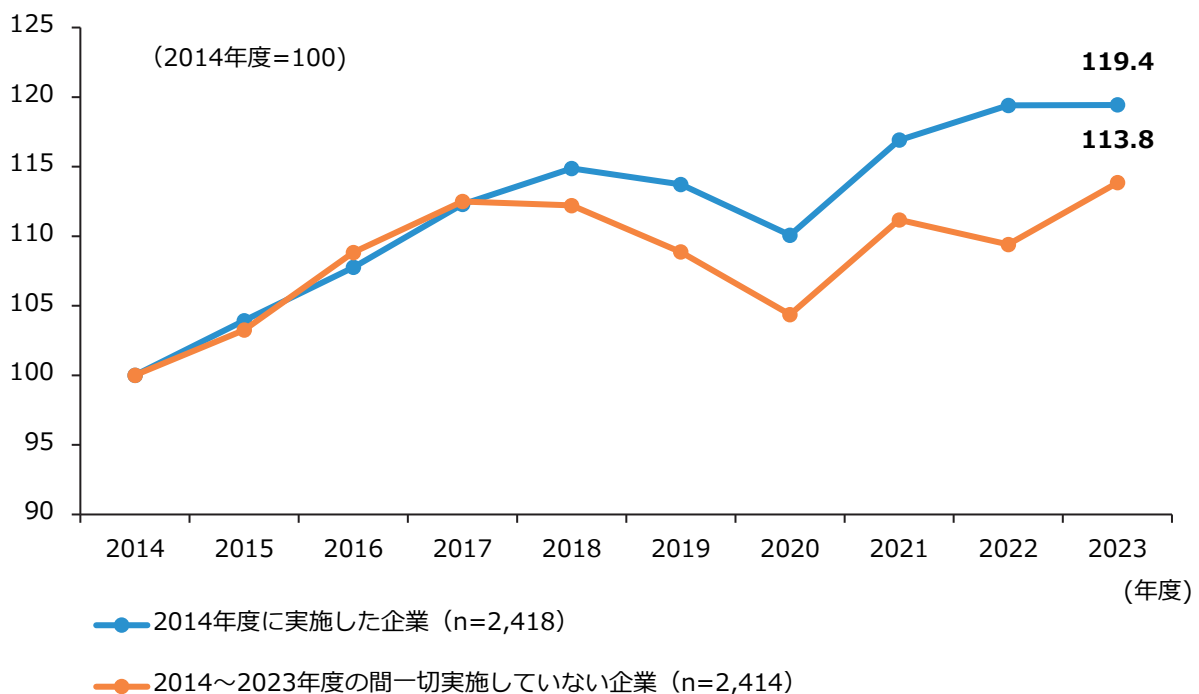
(注) 1. 2019年以降における研究開発の取組状況について聞いたもの。

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。

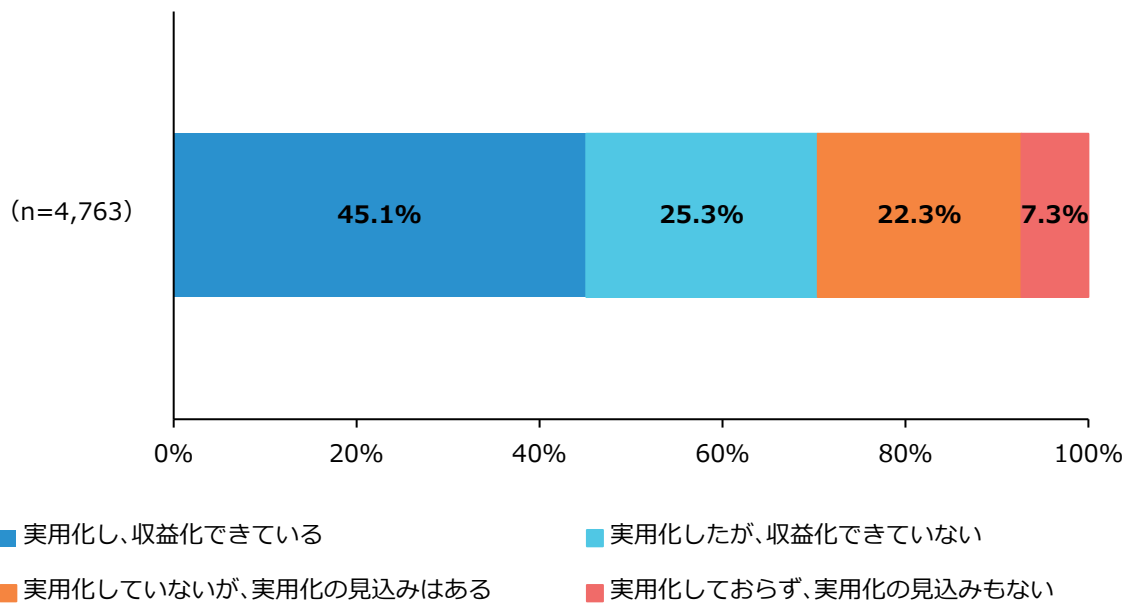
3. 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率を見たもの。

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」

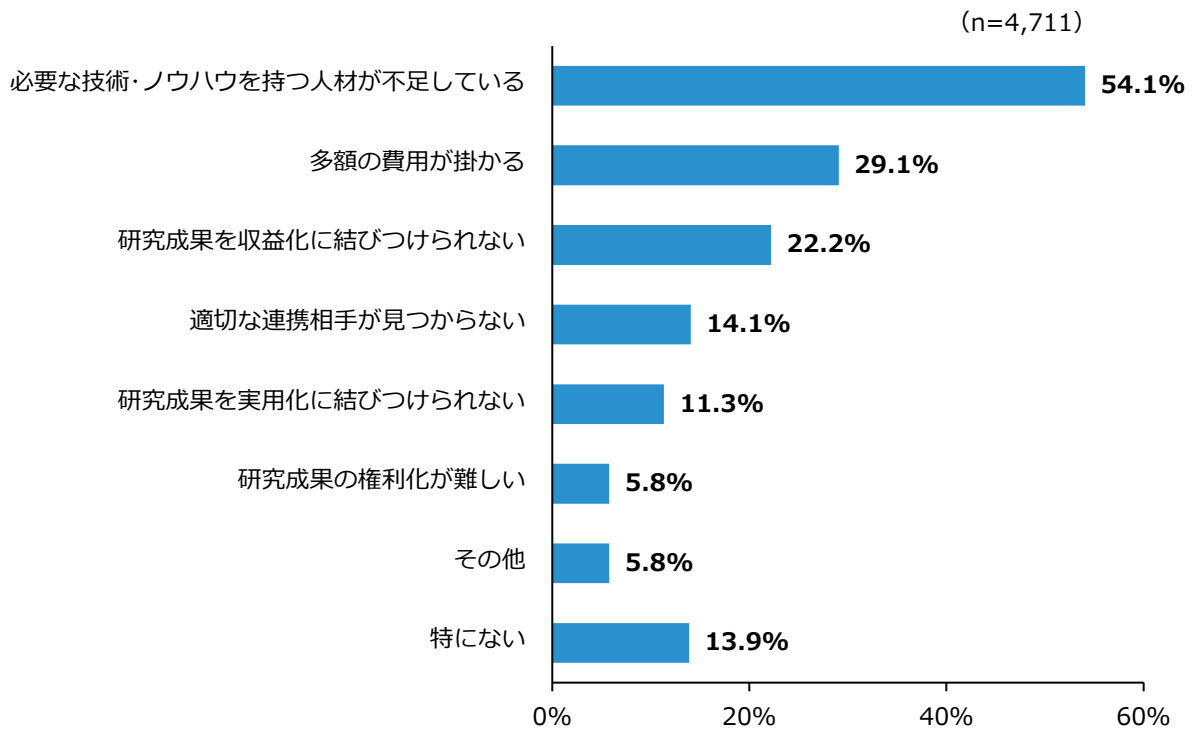
(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。

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。

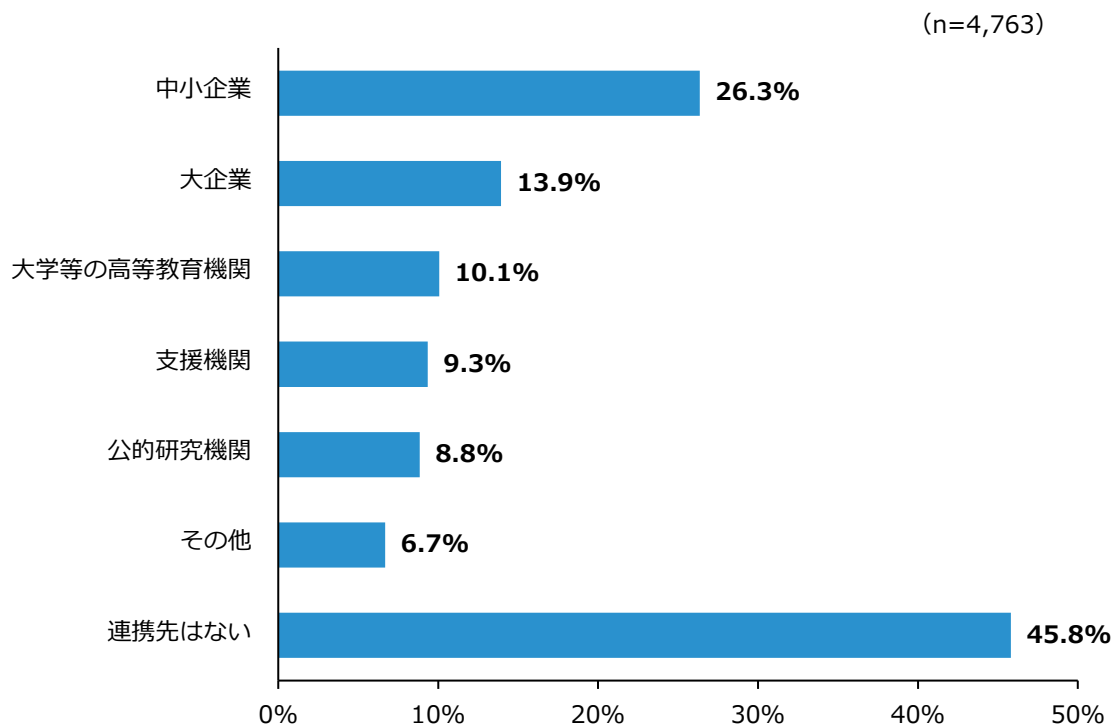
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

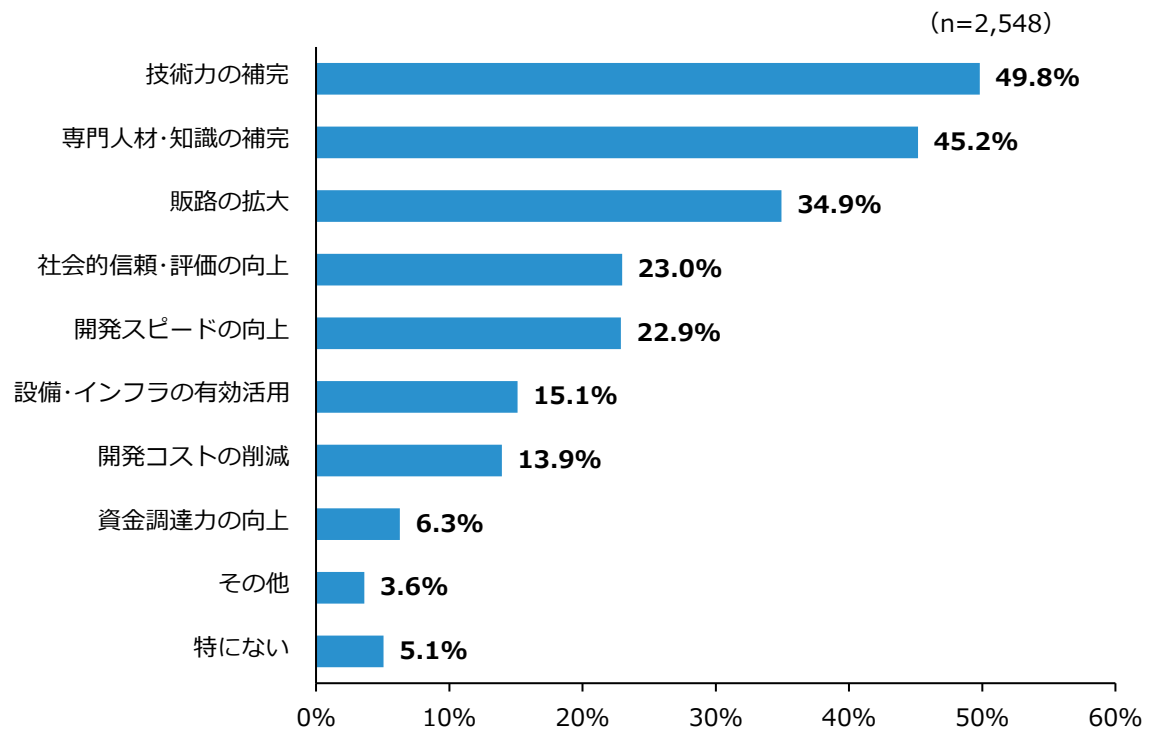
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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」

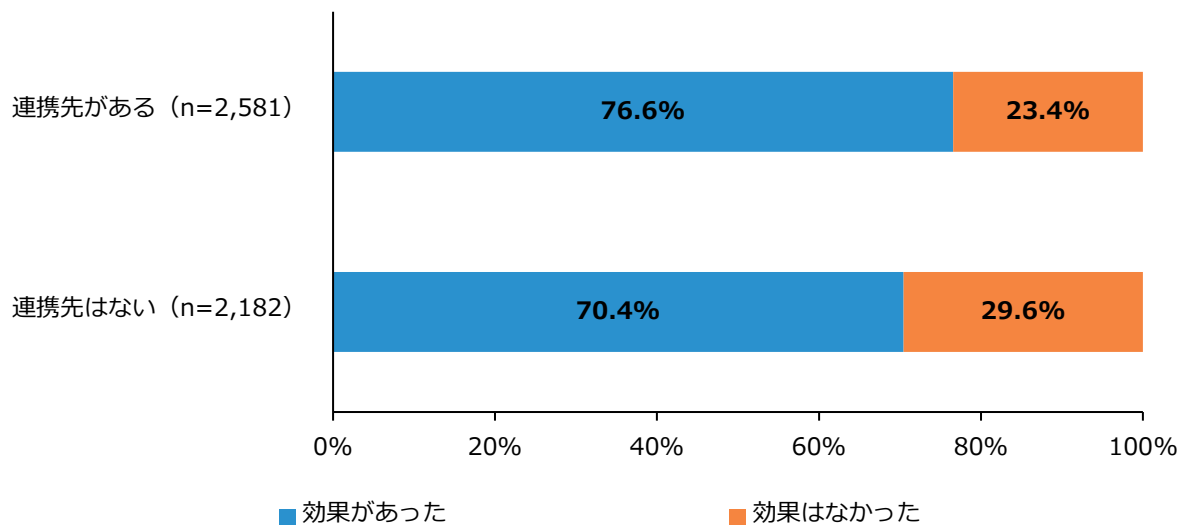
(注) 1. 2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者のうち、研究開発における連携先について、「連携先はない」と回答した事業者以外に聞いたもの。

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」

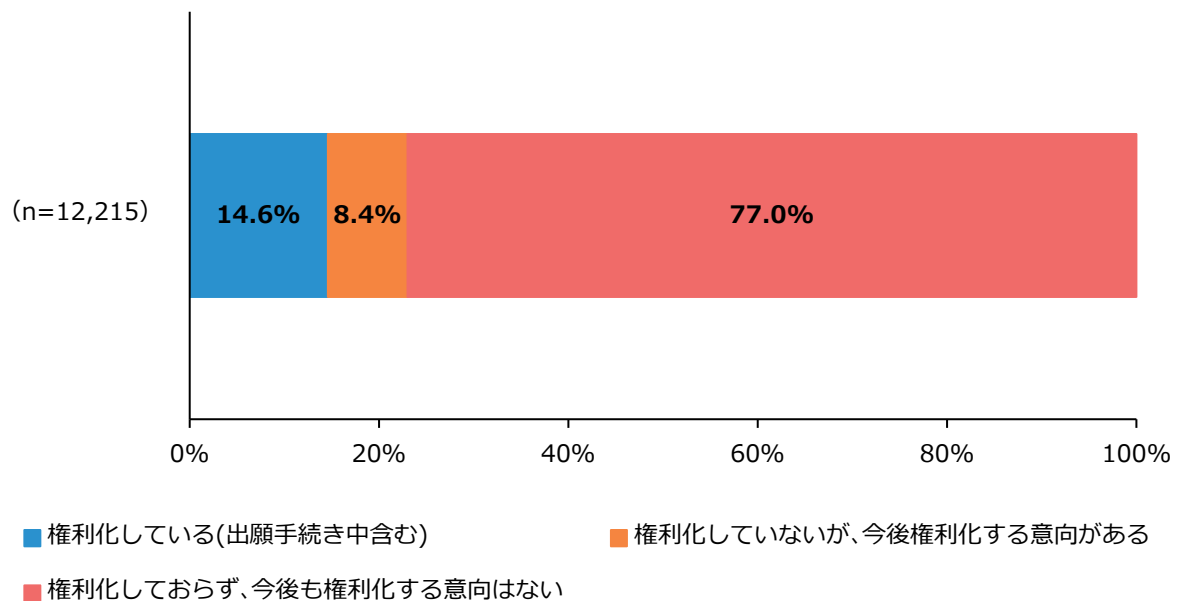
- （注）1. 付加価値創出への効果は、2019年以降の研究開発の取組状況について、「新規開発のみ取り組んだ」、「改良のみ取り組んだ」、「新規開発と改良どちらも取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
 2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うものについて聞いたもの。
 3. 研究開発における連携先について、「連携先がある」は、「連携先はない」を回答した事業者以外の合計。
 4. 研究開発の付加価値創出への効果について、「効果があった」は、「大いに効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した事業者の合計。「効果はなかった」は、「あまり効果はなかった」、「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



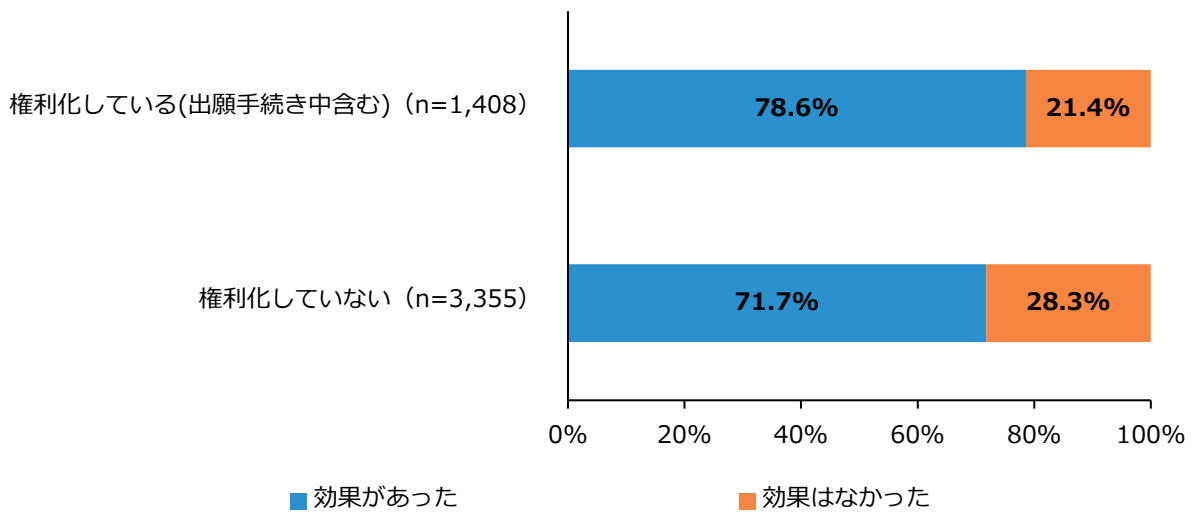
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（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 S1er 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

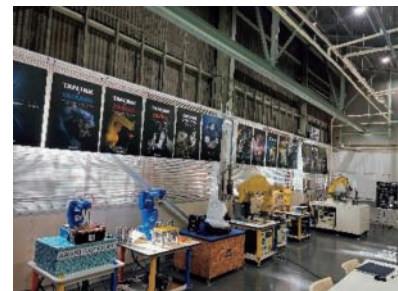
TAFLINK への相談案件数は右肩上がりに増え、最近では年間50件程度の相談が寄せられており、累積件数は300件に迫る。東洋鉄工所の売上げに占める TAFLINK 事業の割合は2割程度に達し、新事業展開の成果が表れている。藤本工業は TAFLINK 製品を導入したことで労働生産性が大幅に上昇し、「自社で蓄積していた経験値や技術が新たな価値を生んでいる」と手応えを語る。また、TAFLINK の活動を通じて、他社の企業文化に触れることは、各社の従業員のモチベーション向上につながっている。さらに、リクルーティングにおいても、TAFLINK の活動がイメージアップとなり、若者や女性からの応募が来るよ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

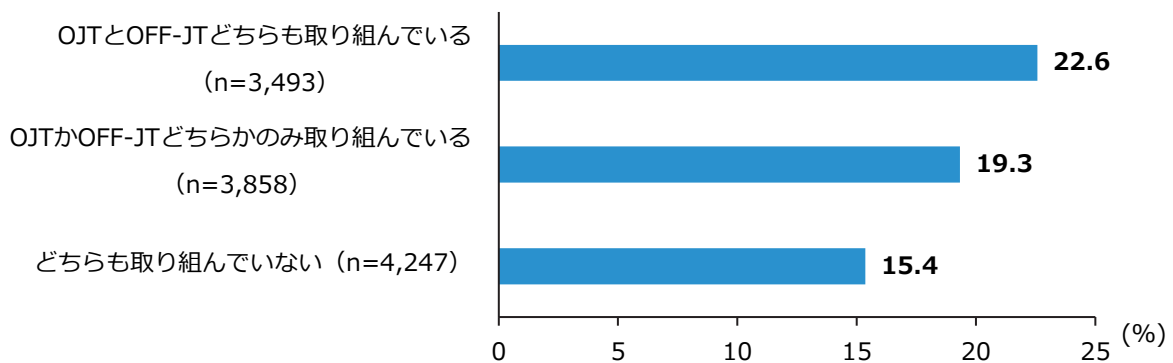
本項では、人材育成の取組状況と効果について確認していく。先行研究²⁴においても、「教育訓練投資は、企業の労働生産性に対してプラスの貢献をしている」と指摘されており、人材育成は労働生産性向上のために重要な取組と考えられる。

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。

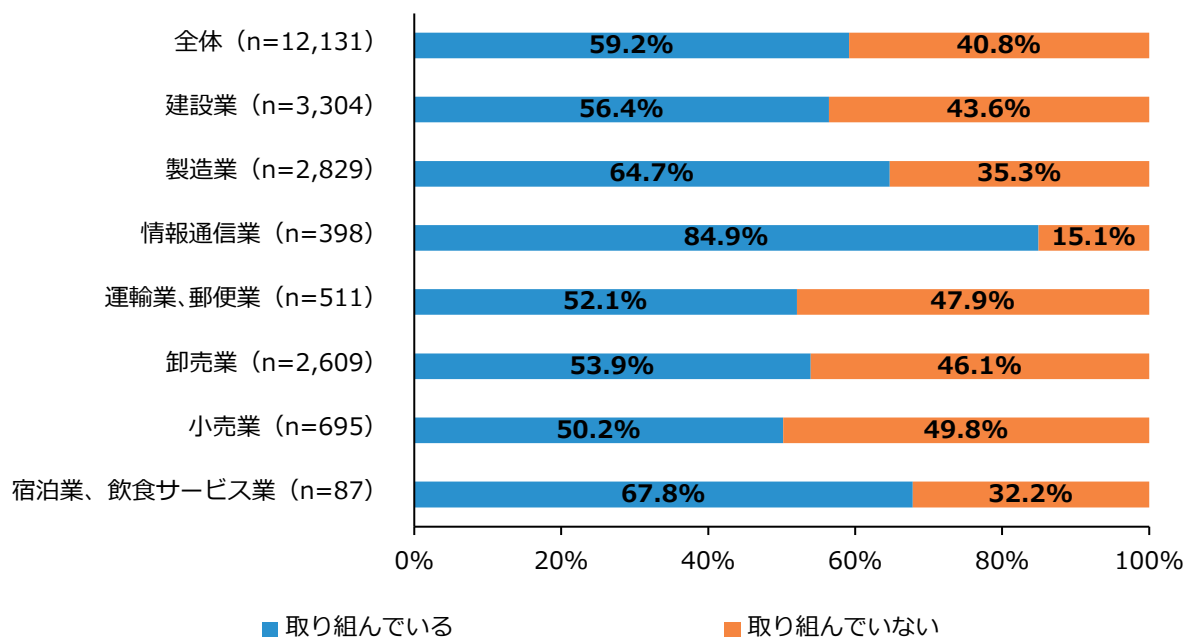
²⁶ 本章における「OFF-JT」とは、通常の業務から離れて研修を受け、新たなスキルを習得することを指す。

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」

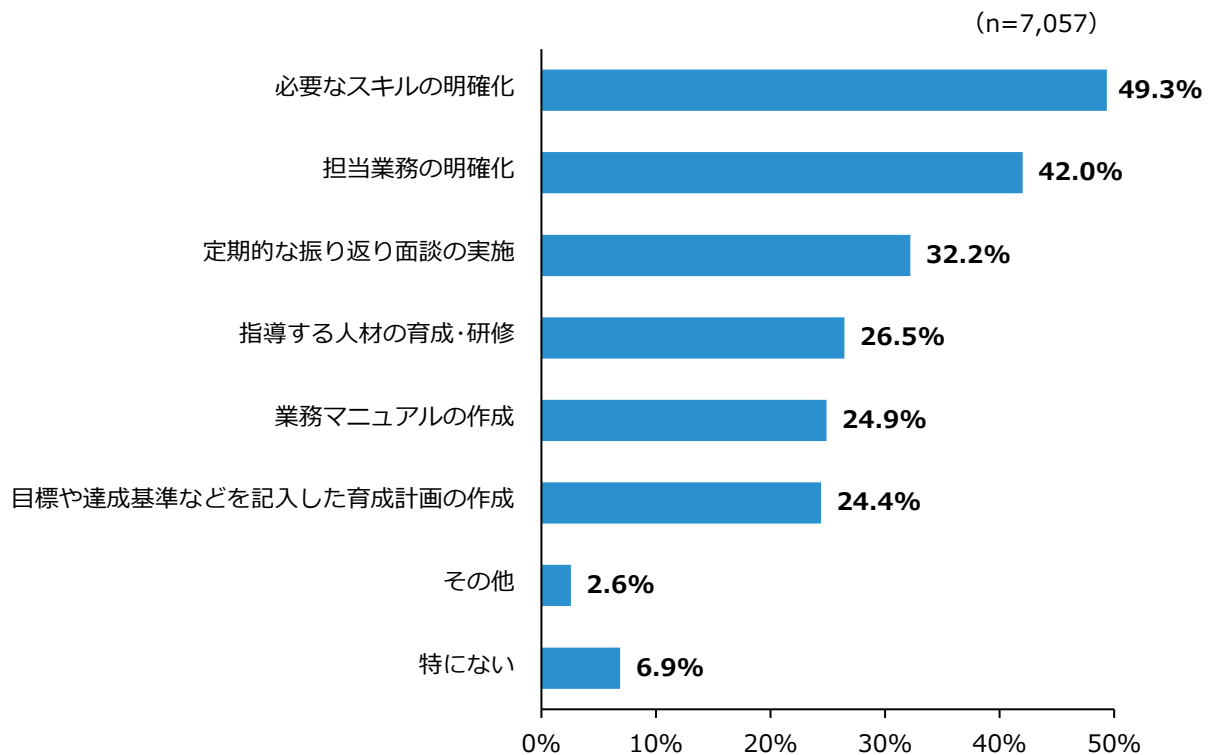
（注）1. OJTの取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。

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。

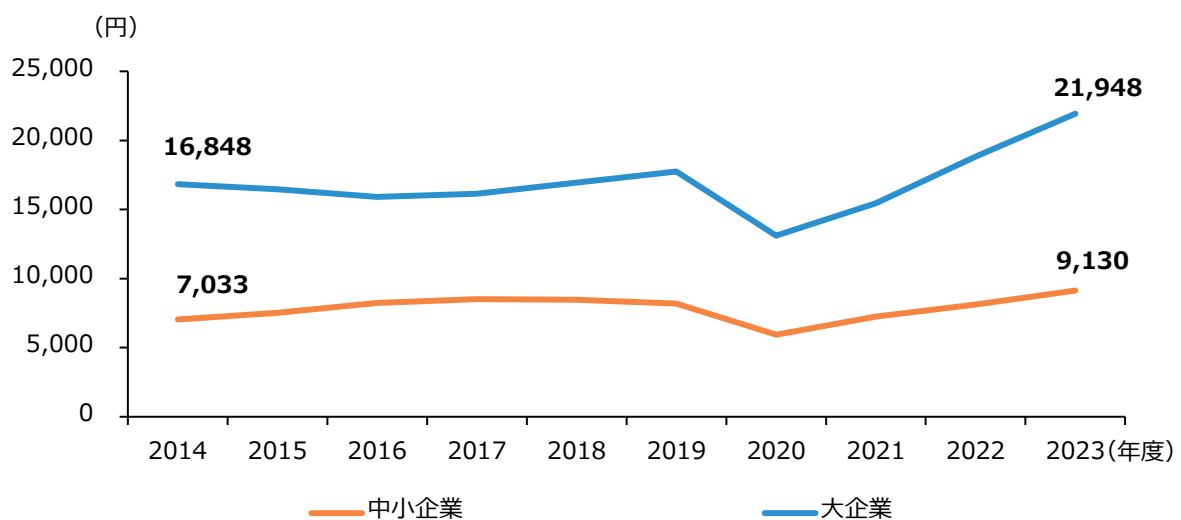
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

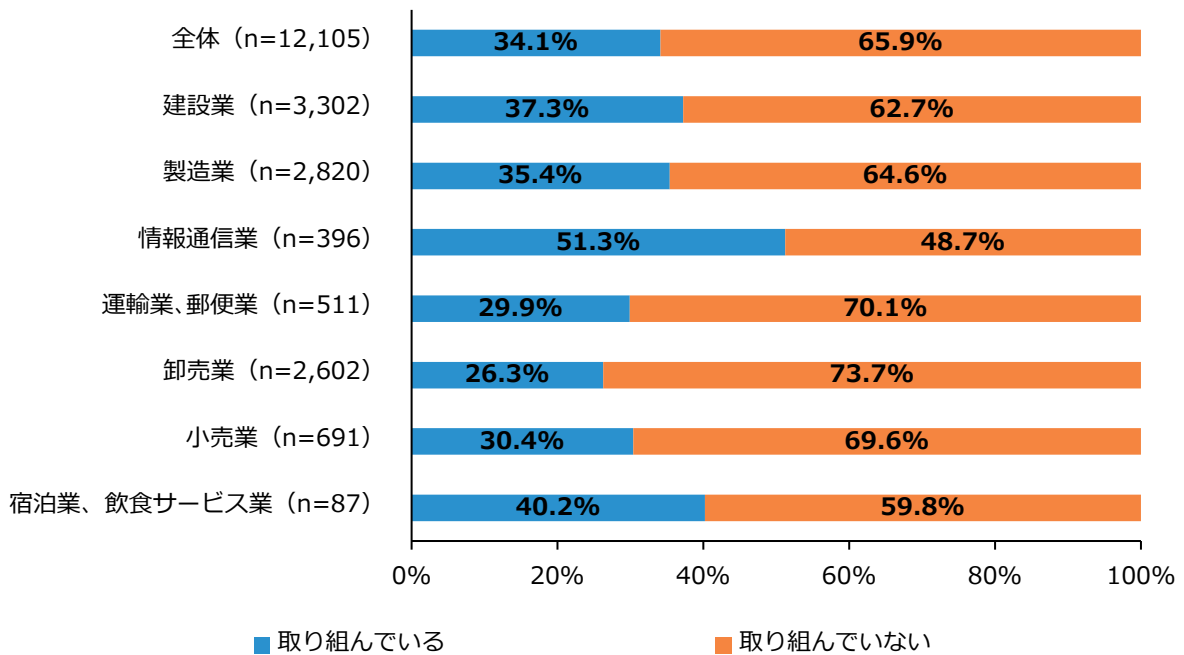
(注) 1. 中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

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」

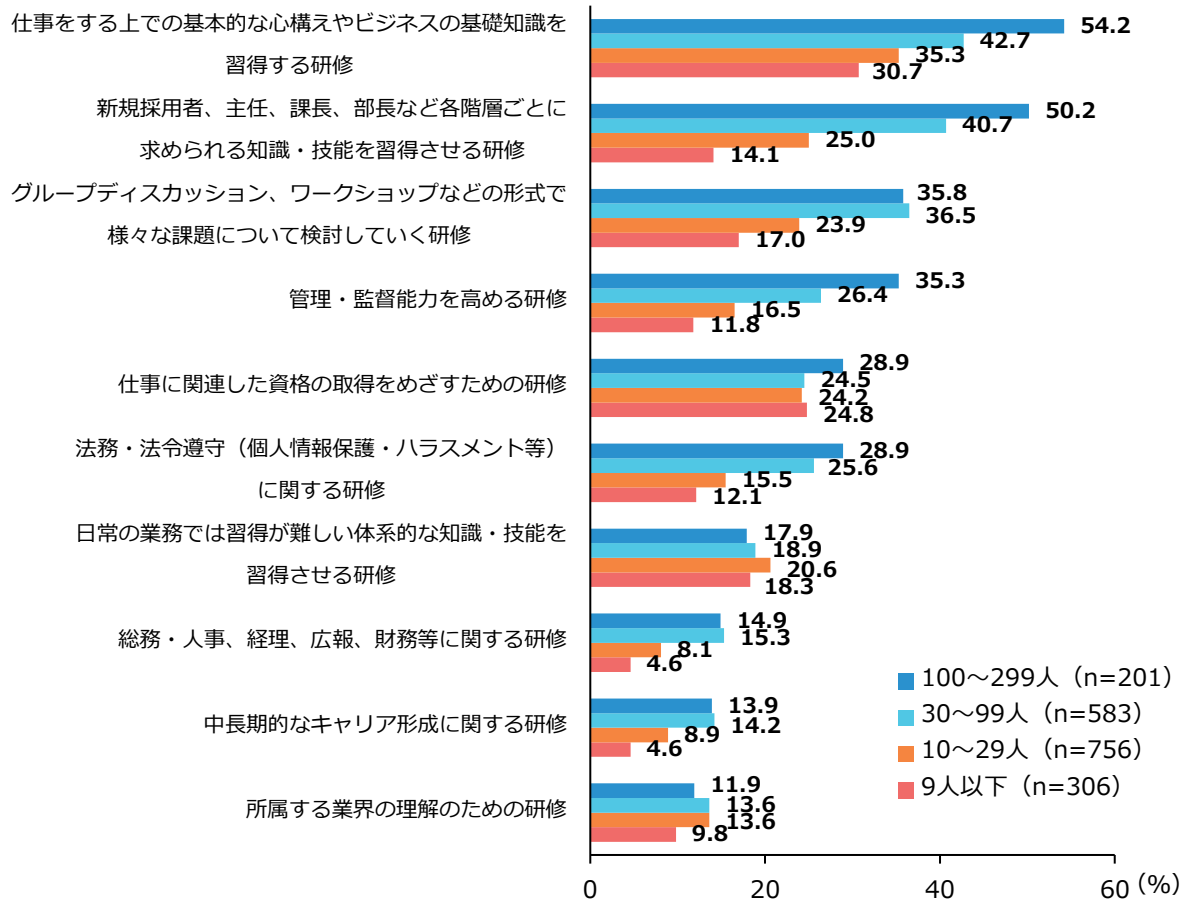
(注) 1. OFF-JTの取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。

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

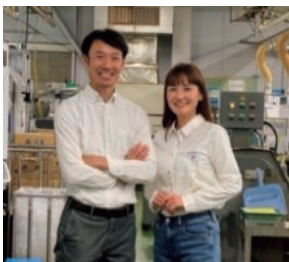
埼玉県小鹿野町の松本興産株式会社は、1970年創業の金属加工メーカーである。2007年に松本直樹氏が2代目社長に就任後、祖業である通信機器や時計の部品加工の技術力をいかして自動車業界を開拓し、売上高は就任当時の約4億円から2018年には30億円超へと成長した。他方、利益の確保に苦慮した。急激な受注増に対応するために人材を次々に雇ったことで固定費が膨らんだことに加え、原価計算が不十分だったため、利益率の低い製品が増えていることに気付けなかった。また、改善に取り組もうにも、必要な情報が紙や Excel 等でバラバラに管理されていたため、利益率の改善に向けた取組に資するデータも不足していた。こうした中、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

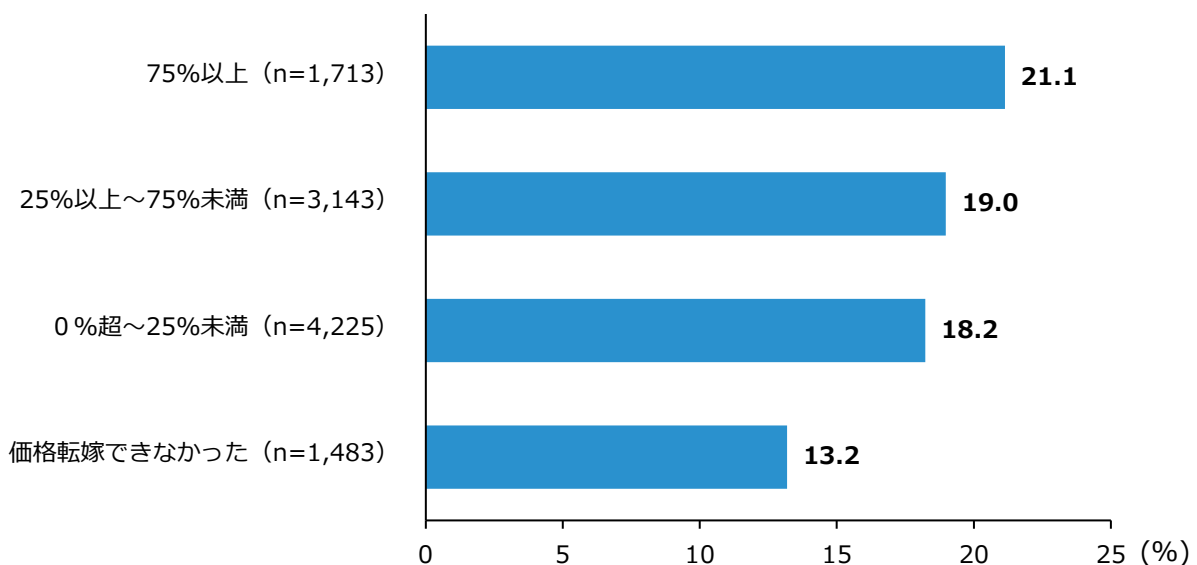
本項では、価格転嫁とそれを実現するために重要と考えられる原価管理について確認する。また、企業の経営戦略として、差別化・外部環境への意識、経営計画の策定・運用の取組状況と効果についても確認する。

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。

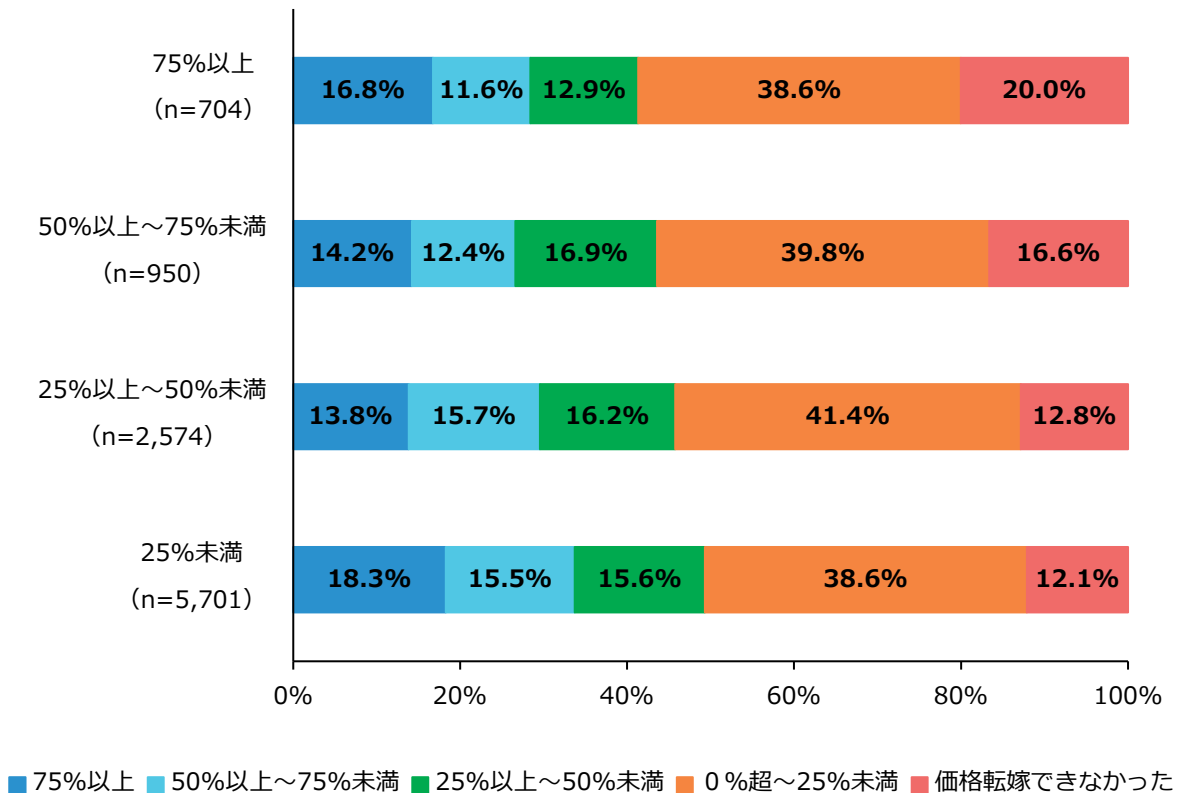
3. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

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。

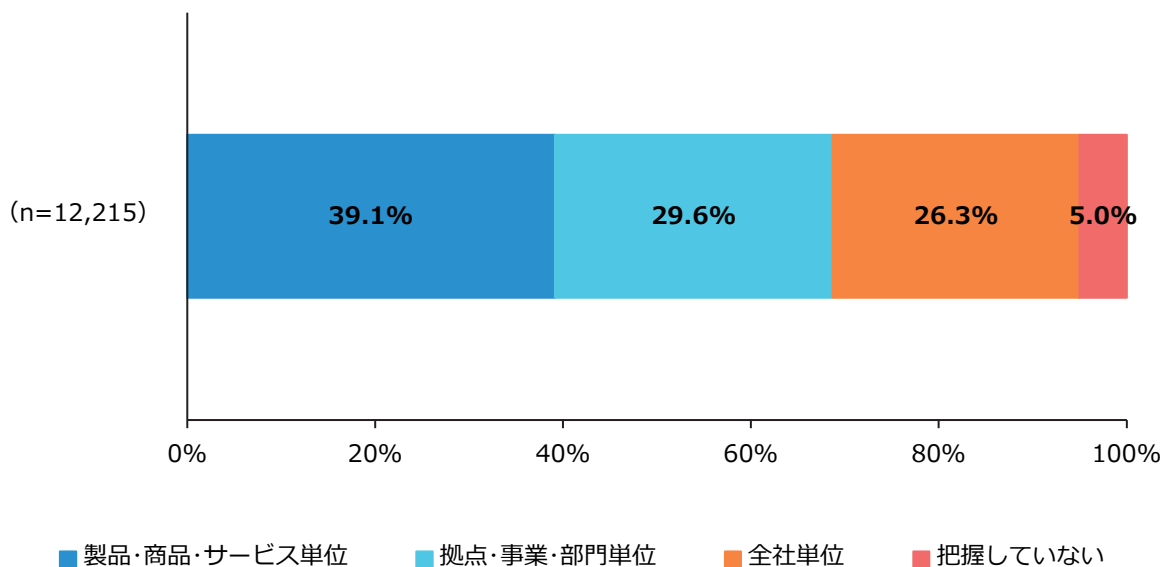
3. 価格転嫁の状況について、「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

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



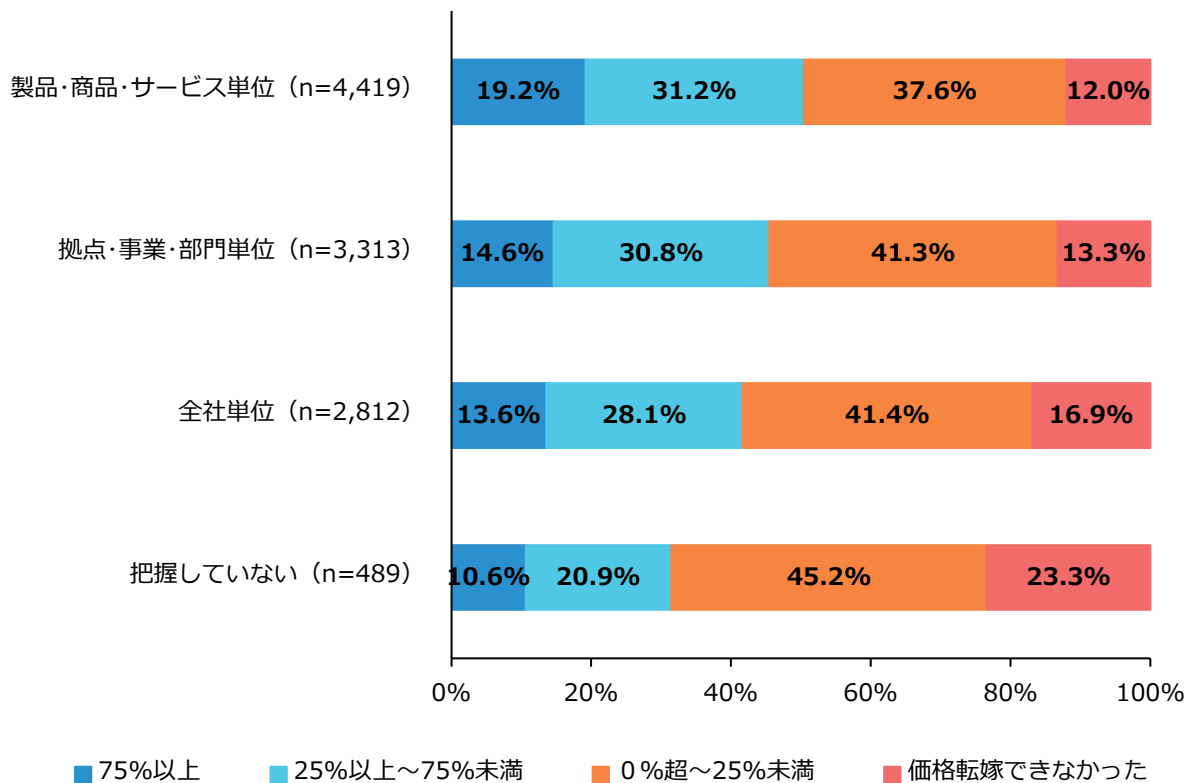
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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」

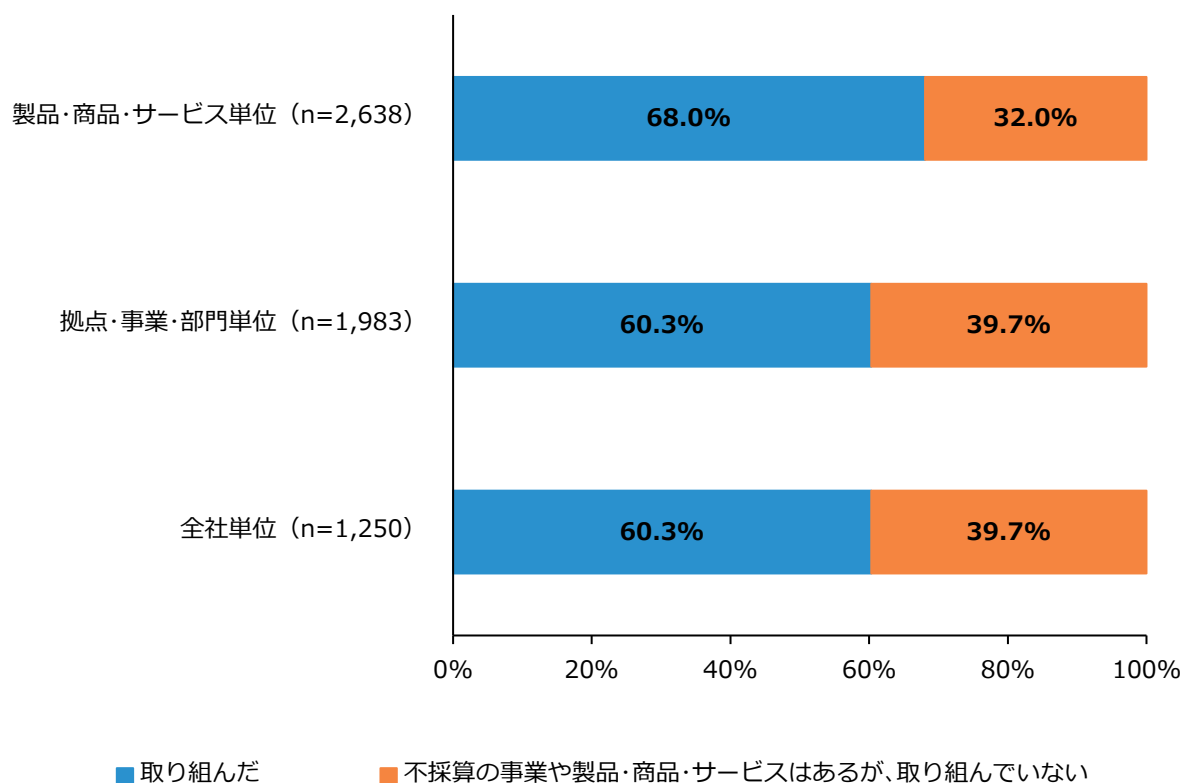
(注) 1. ここでの「価格転嫁」とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを指す。

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。

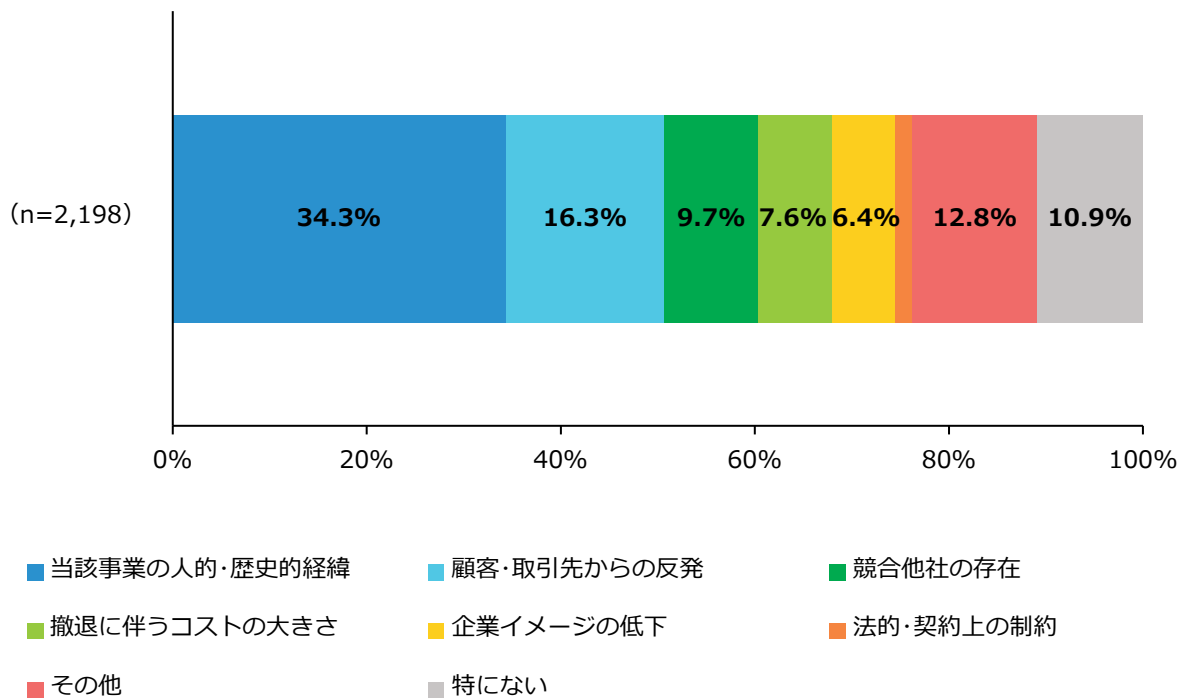
2. 不採算事業からの撤退状況について、「不採算の事業や製品・商品・サービスはない」、「不採算の事業があるか分からない」と回答した事業者は除く。

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



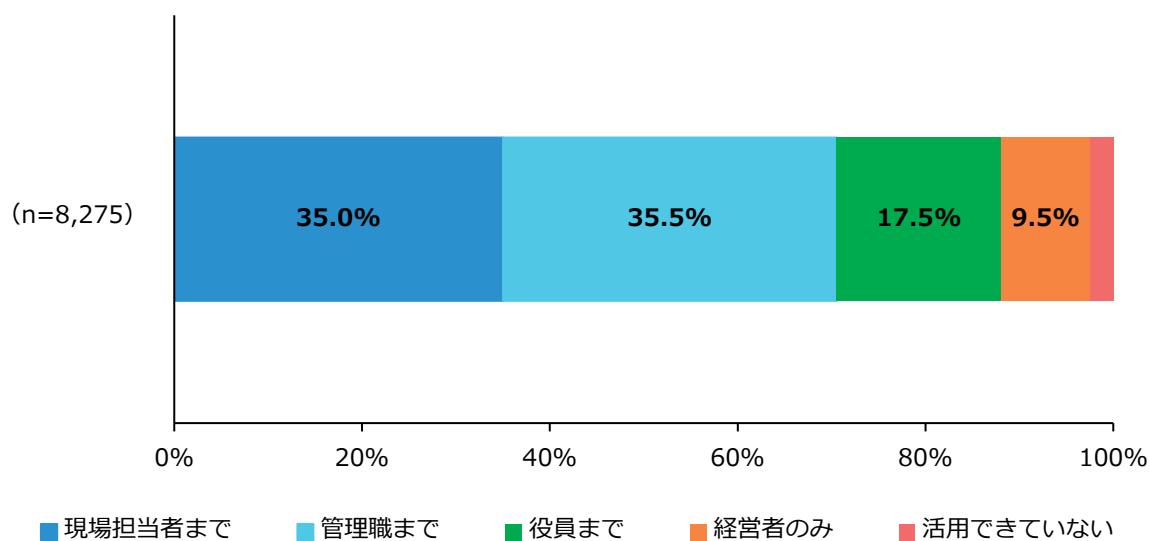
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(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



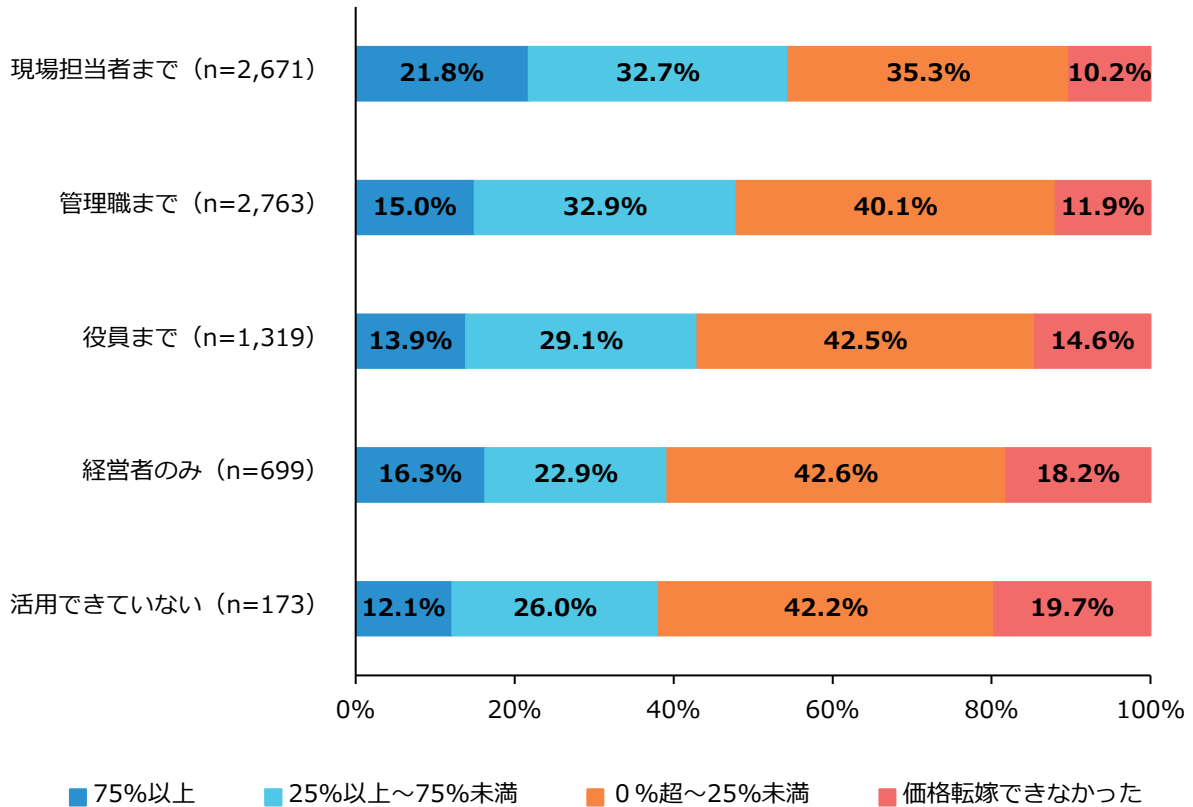
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(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。

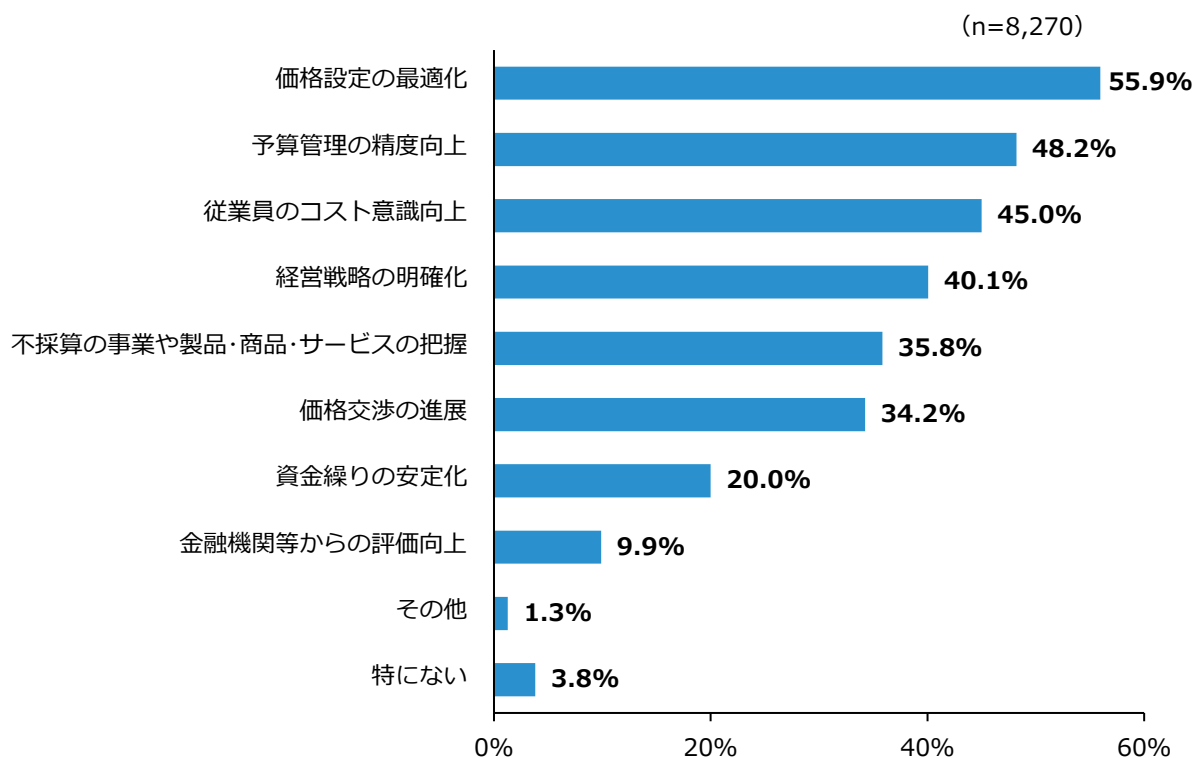
2. 価格転嫁の状況について、「25%以上~75%未満」は、「25%以上~50%未満」、「50%以上~75%未満」と回答した事業者の合計。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

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」

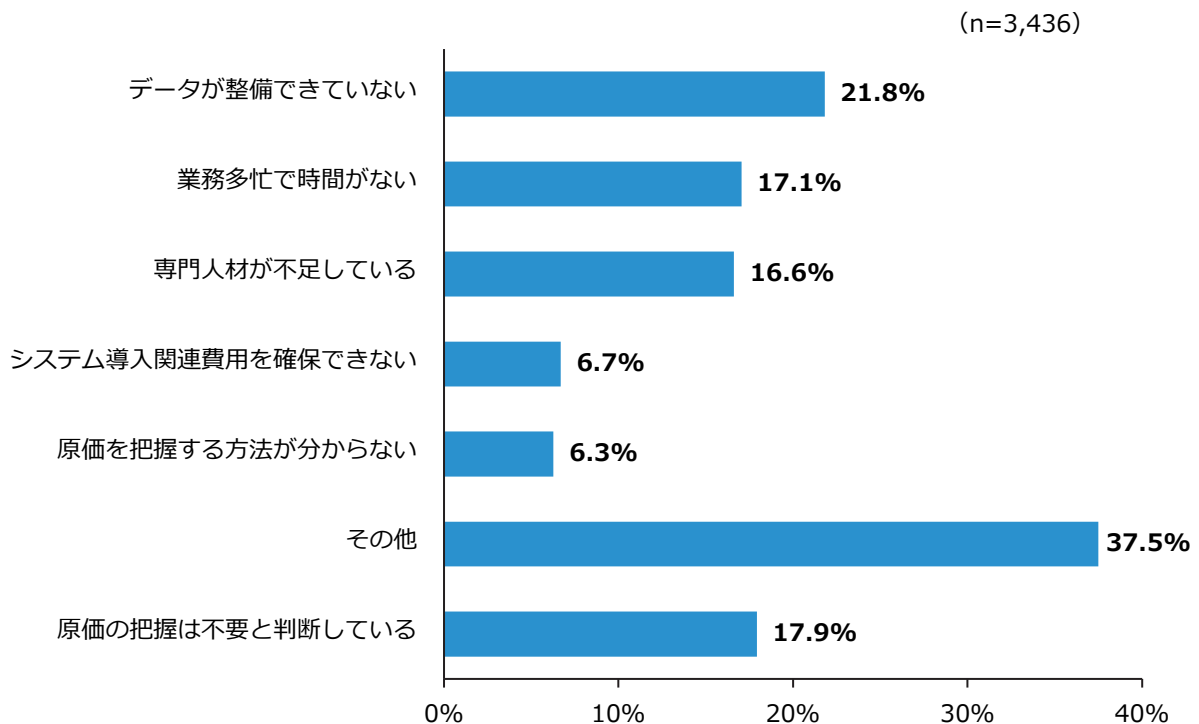
(注) 1. 原価の把握状況について、「製品・商品・サービス単位」、「拠点・事業・部門単位」と回答した事業者に聞いたもの。

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。

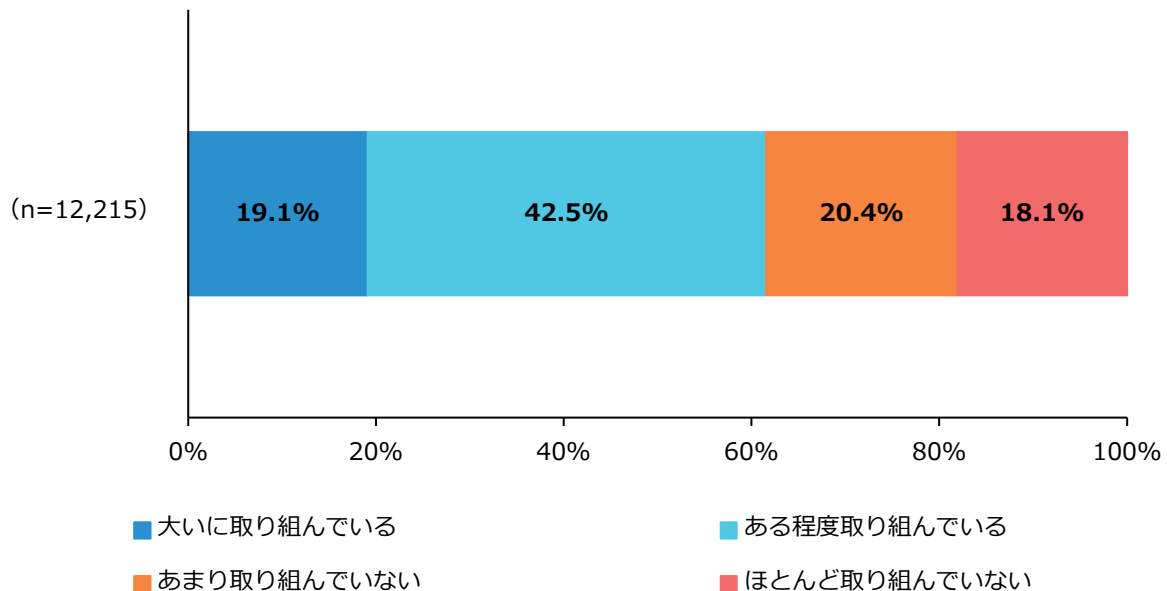
²⁹（独）中小企業基盤整備機構では、商品・取引先ごとの収支の把握や価格転嫁の目安の検討ができるツール「儲かる経営キツク君」（<https://kagakutenka.smrj.go.jp/moukaru/>）を提供しており、原価管理の取組に活用することができる。

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」

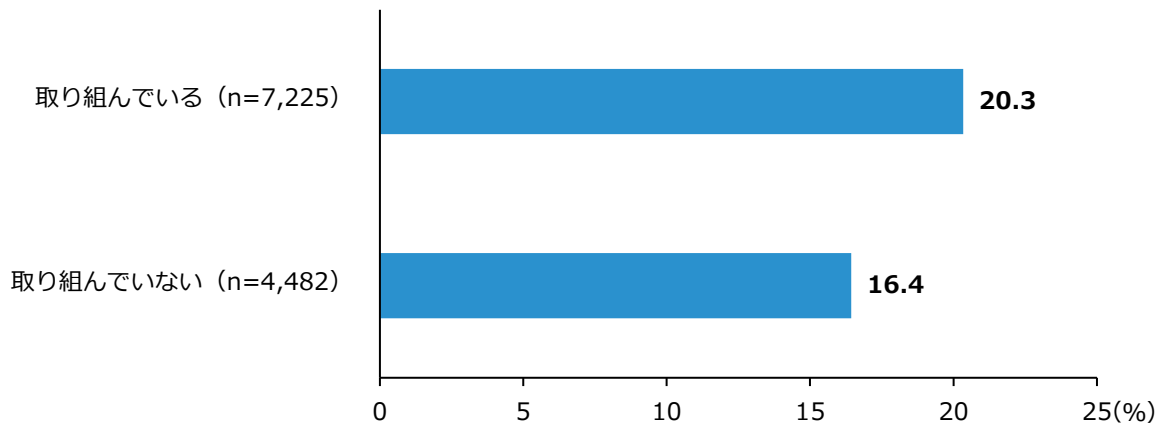
³⁰ 本章における「管理会計」とは、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために原価管理や採算管理等に取り組むことを指す。

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。

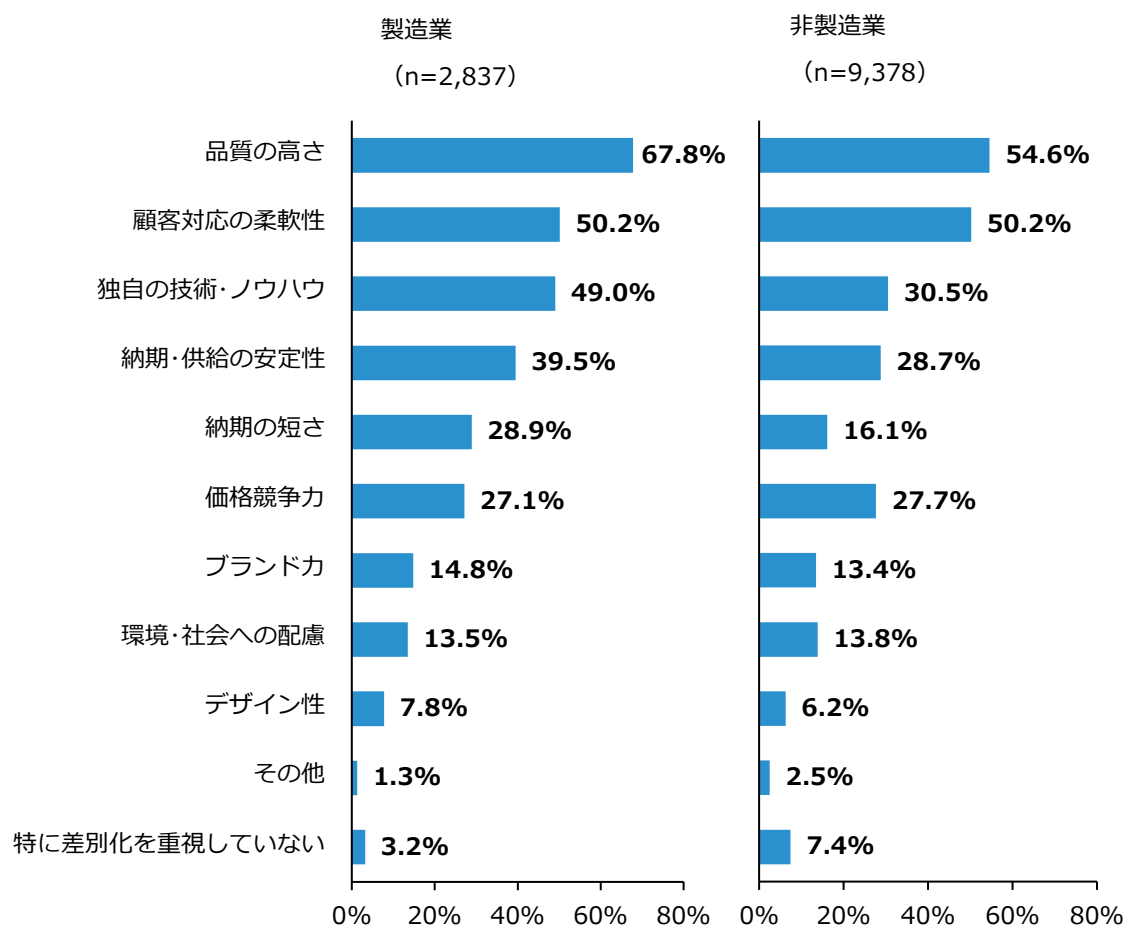
③ 差別化と外部環境

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」

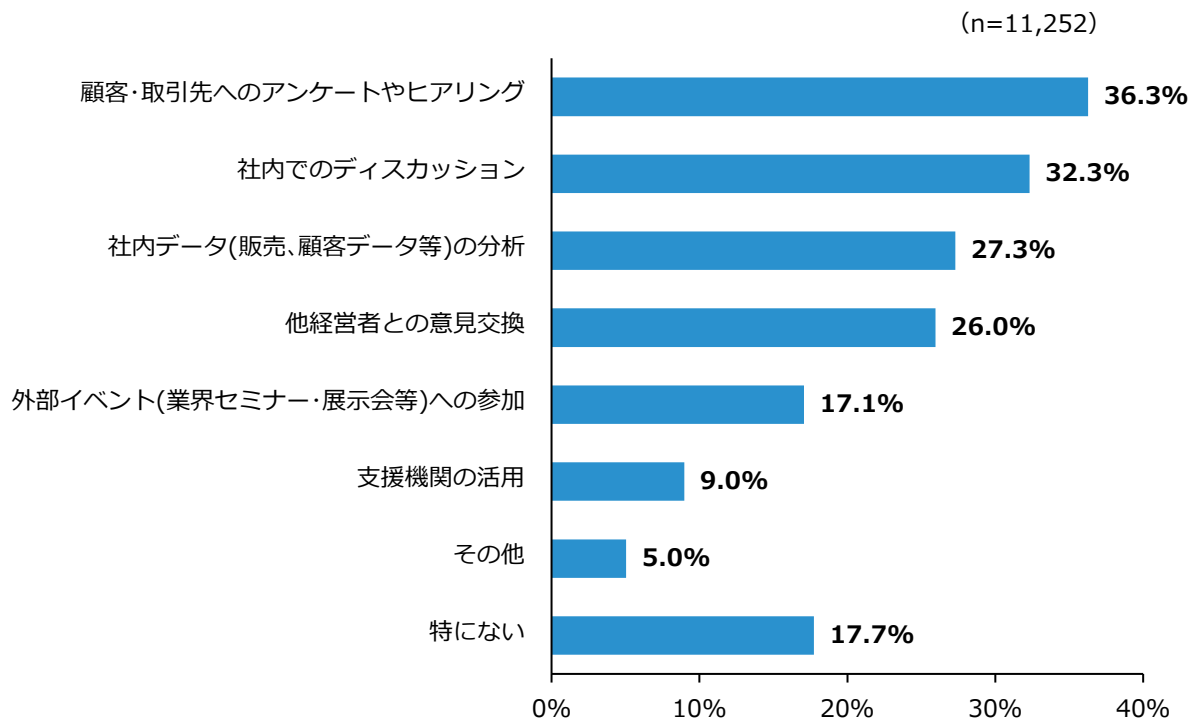
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

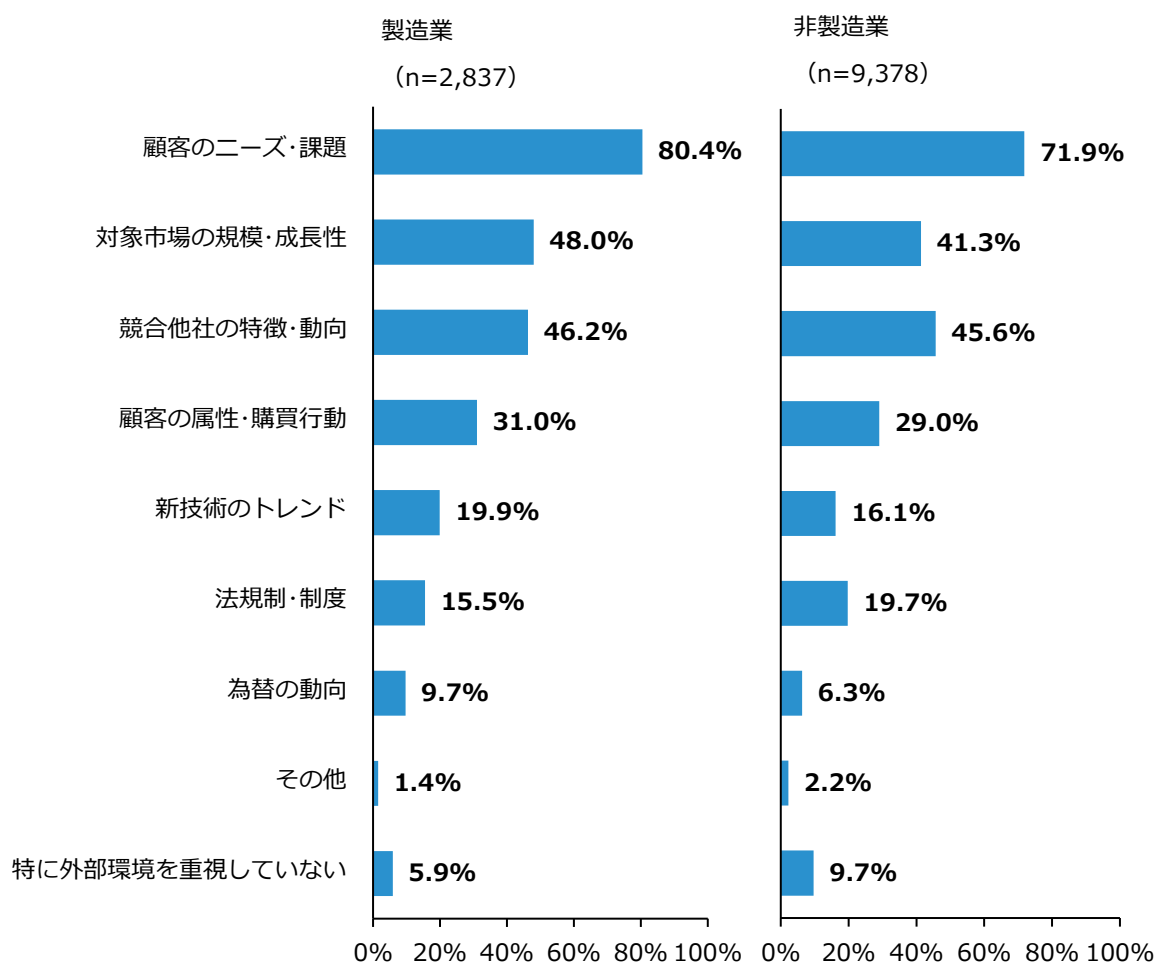
2. ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

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」

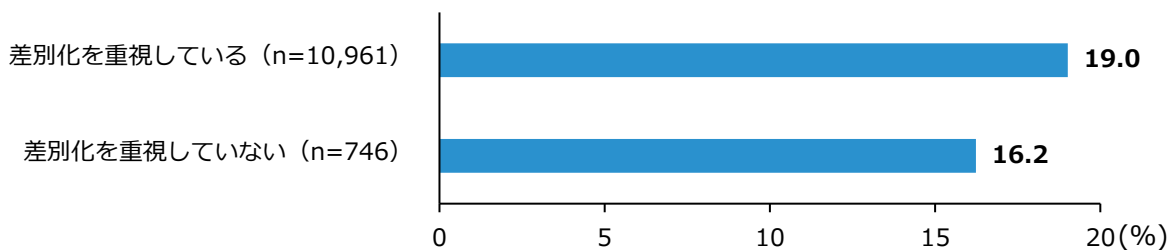
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

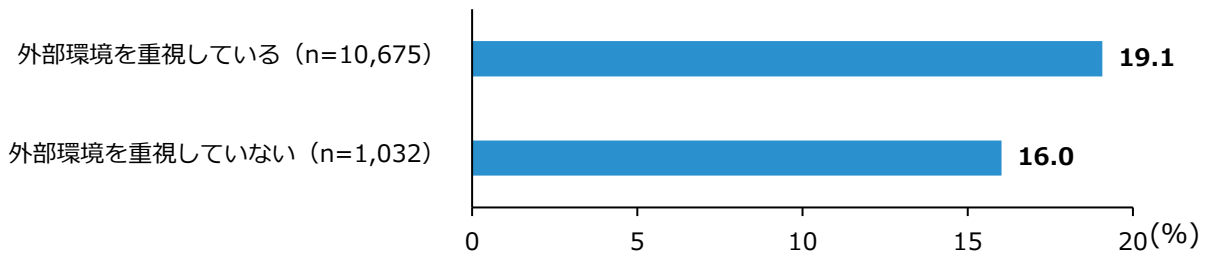
<第2-2-45図>

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）

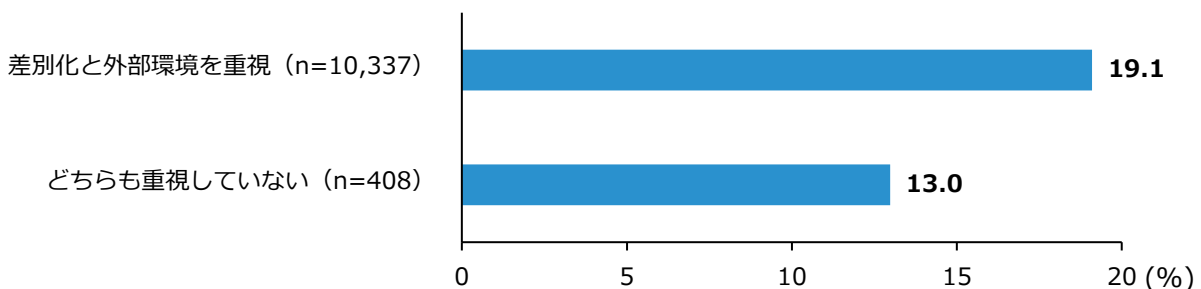
（1）付加価値額の変化率（差別化の重視状況別、中央値）



（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

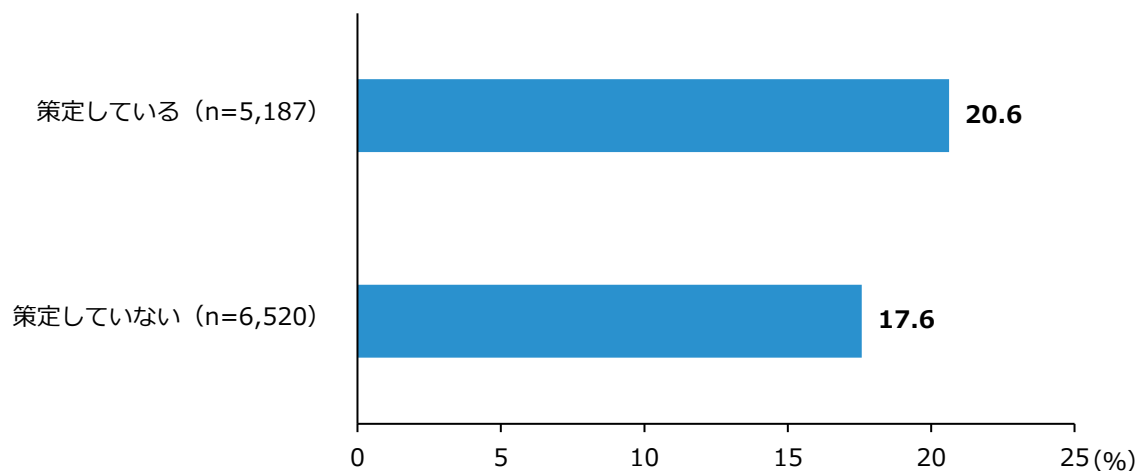
5. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

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。

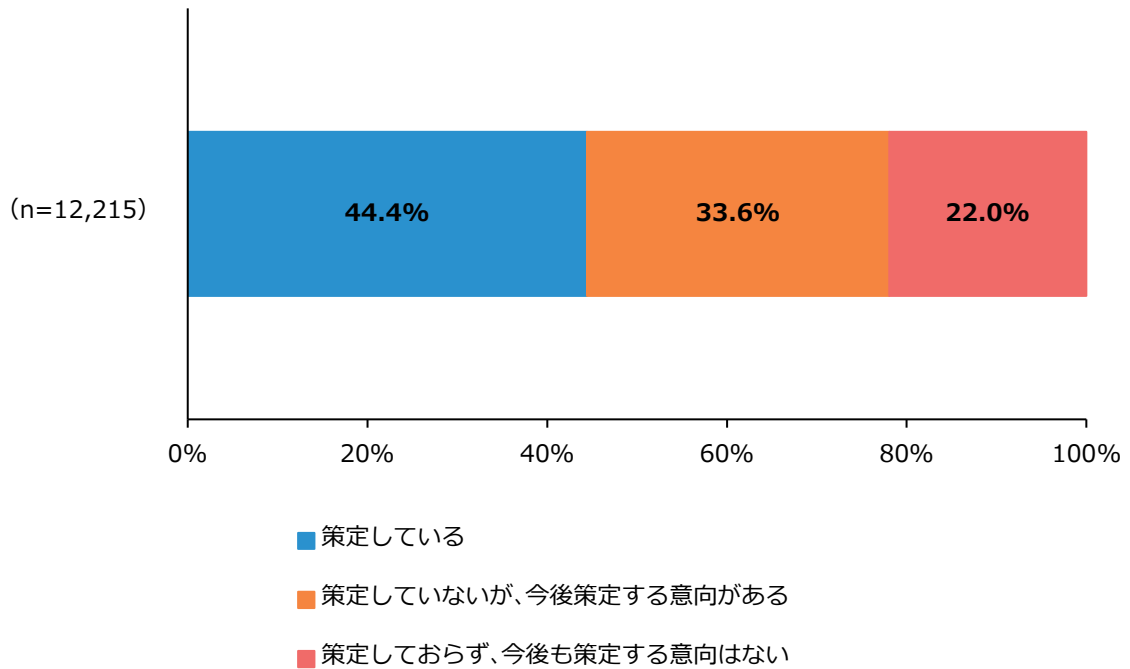
³³ 本章における「経営計画」とは、自社が現状から将来のあるべき姿に到達するための計画を指す。

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

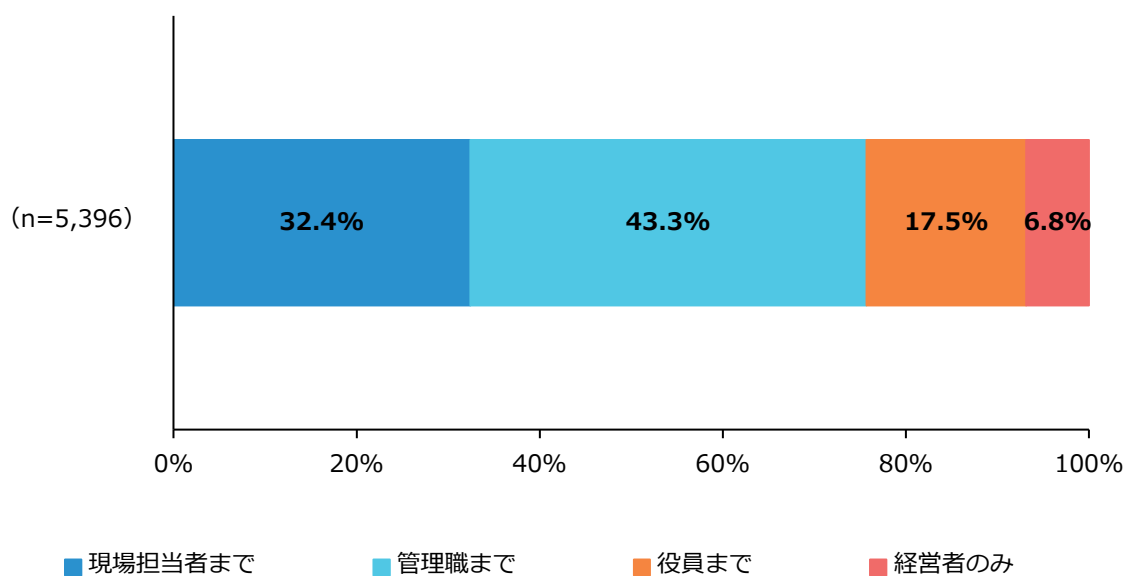


資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

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

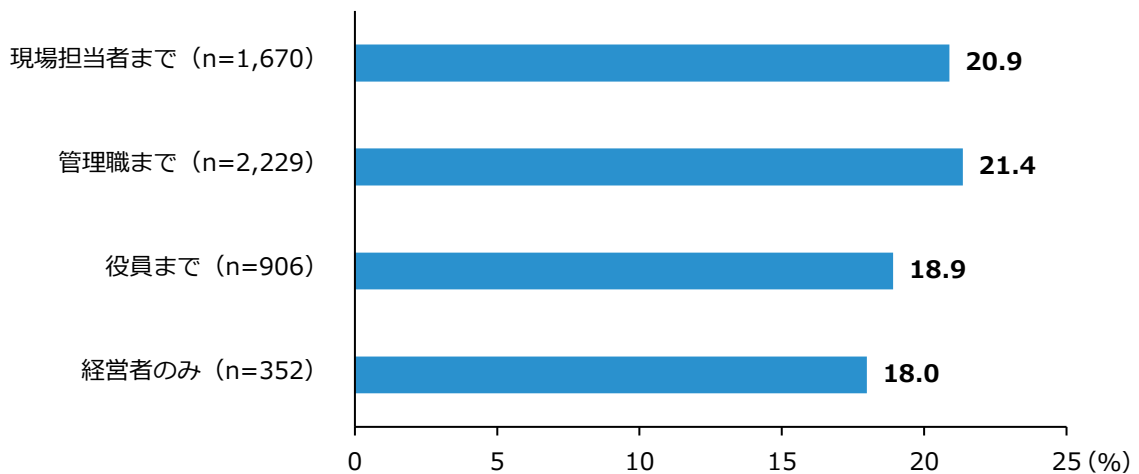


資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
(注) 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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。

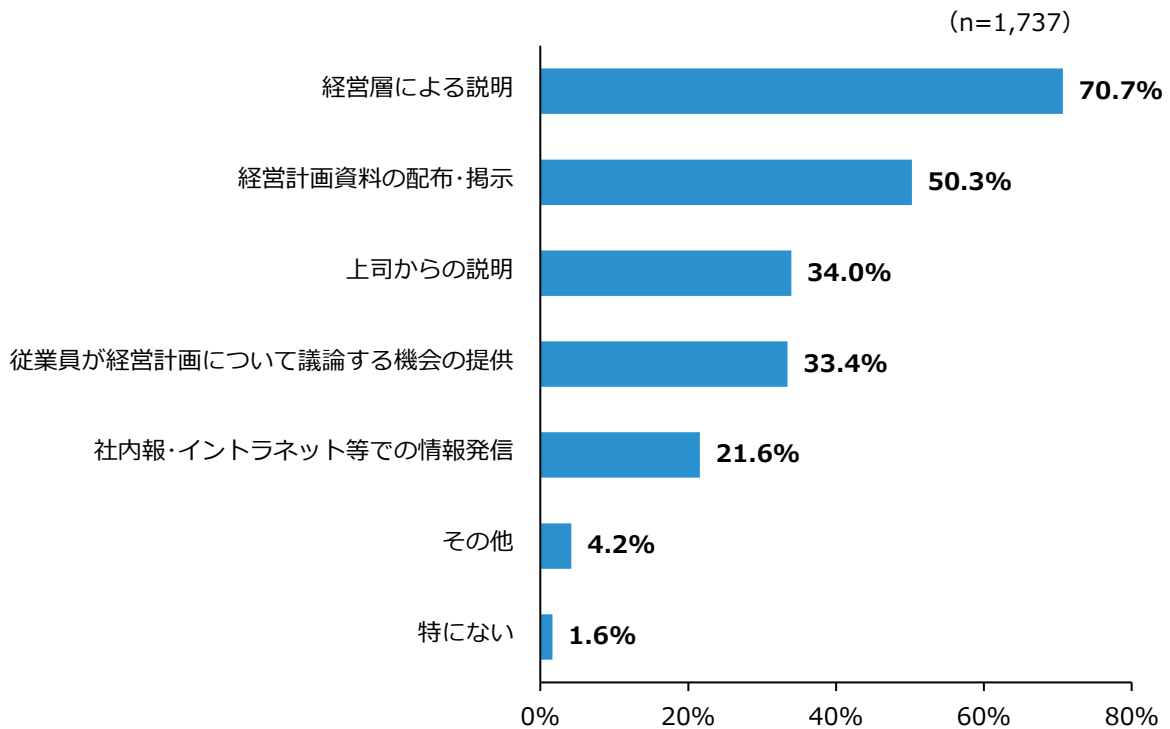
2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

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」

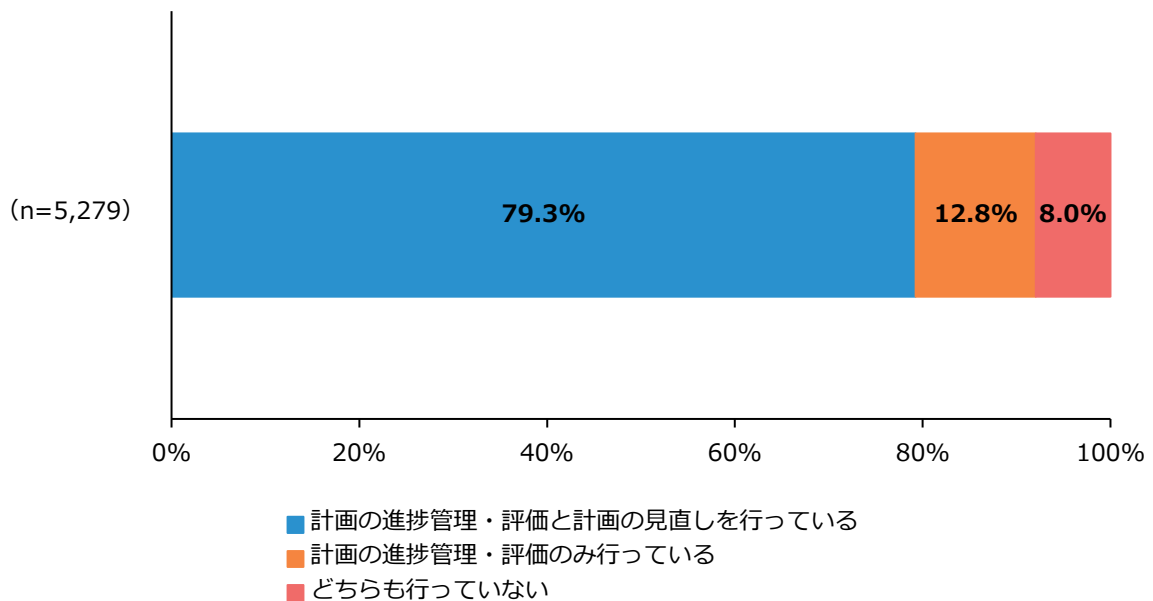
(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者のうち、経営計画の浸透度について、「現場担当者まで」と回答した事業者に聞いたもの。

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」

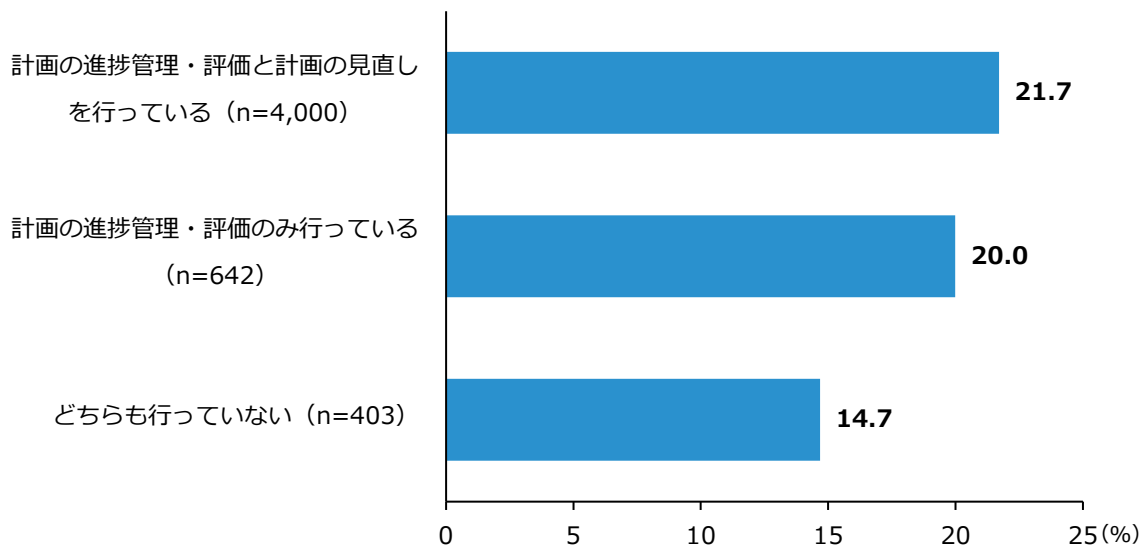
(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

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到に相談。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、自ら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。まず社内で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て推移している。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

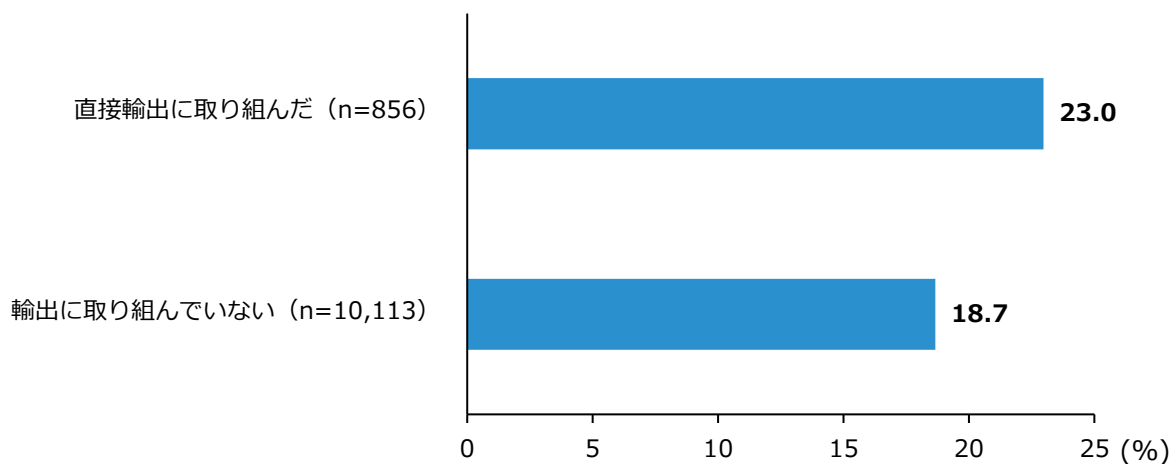
本項では、輸出と海外直接投資を中心に、国際展開の実施状況や効果を確認していく。

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

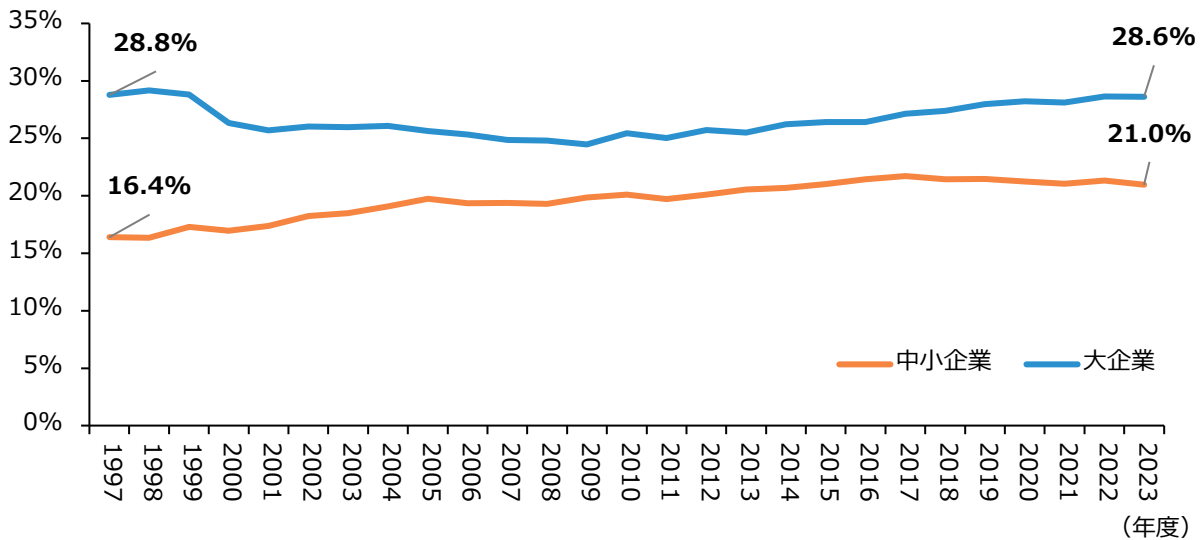
3. 付加価値額の変化率は、2024年と2019年を比較して算出したもの。

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）



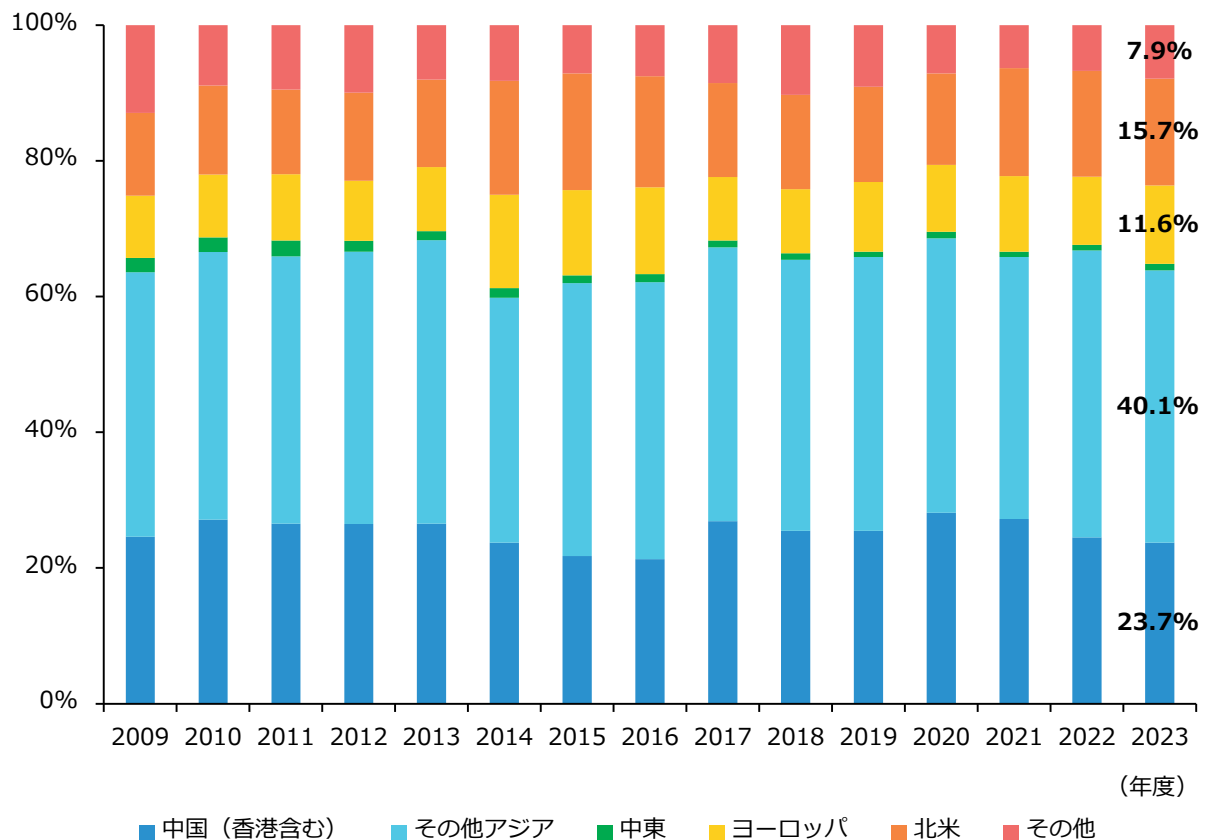
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (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

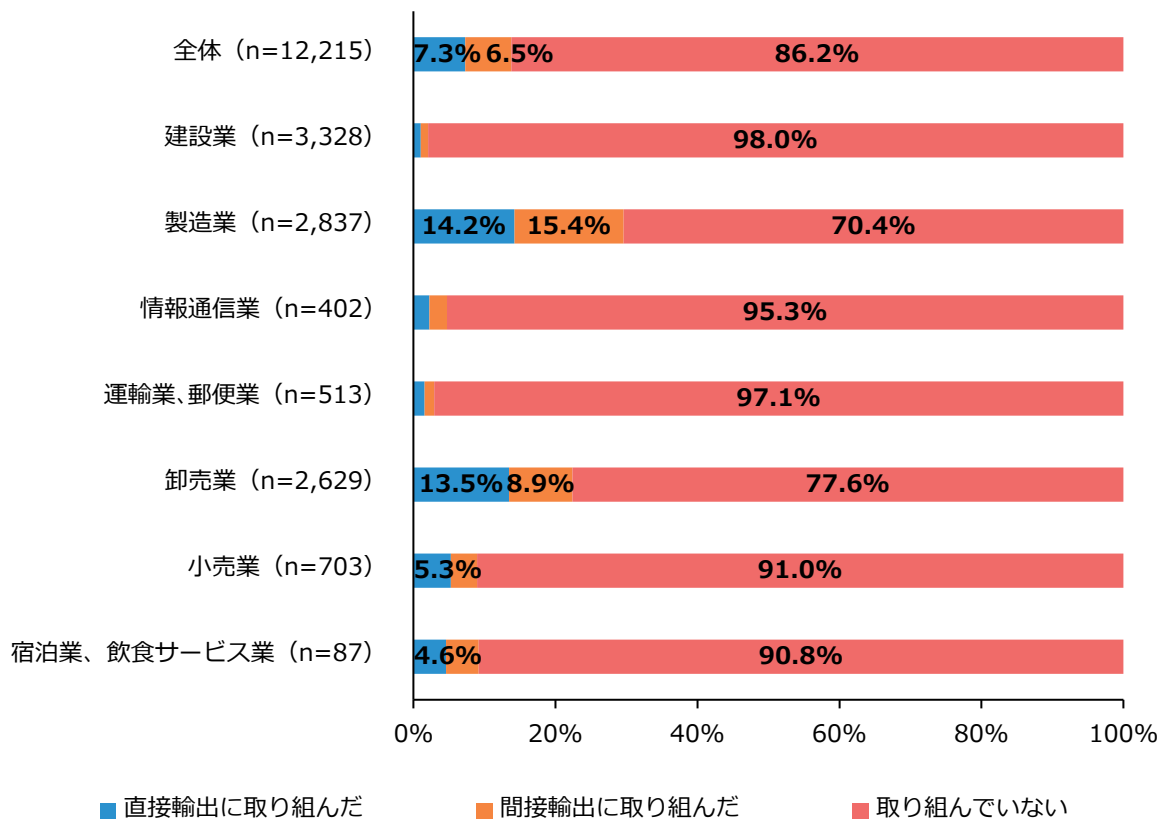
（注）1. 中小企業の種類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

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。

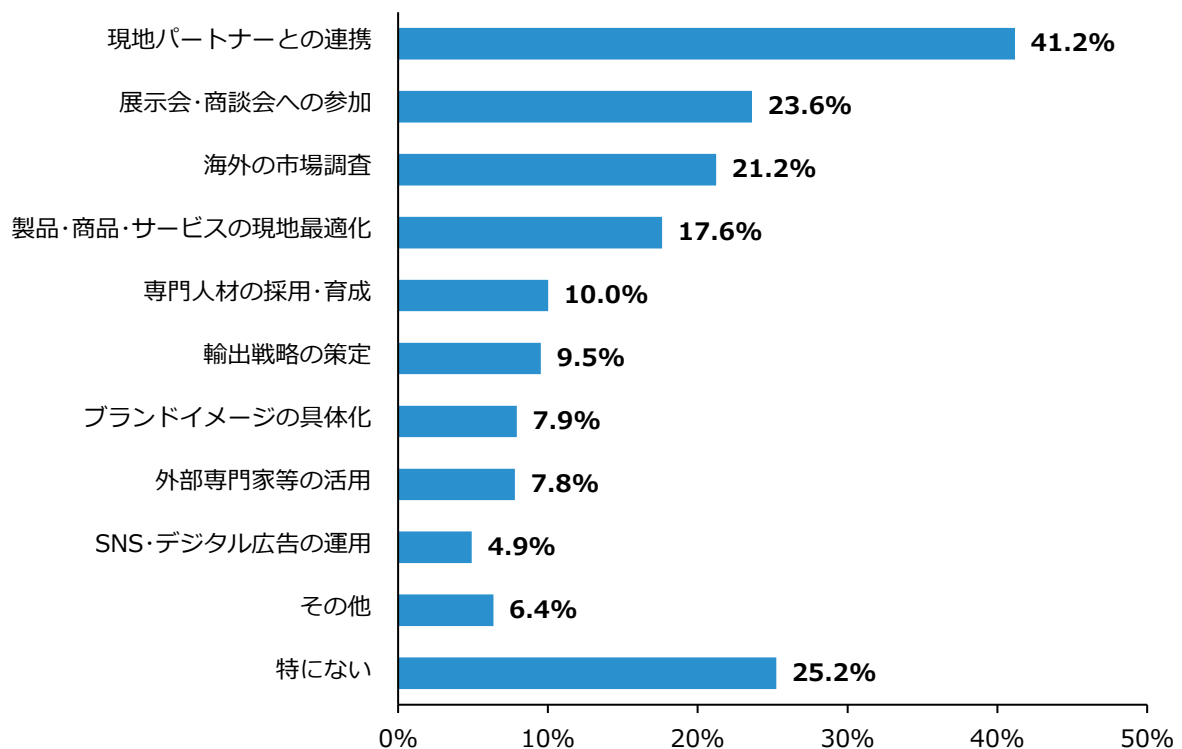
³⁶ 第2-2-54図の企業活動基本調査に基づく分析の結果と差異が生じているのは、本アンケート調査に比べて、企業活動基本調査が従業者数や資本金額又は出資金額について、規模の大きい企業を対象としていることが一因であると考えられる。

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。

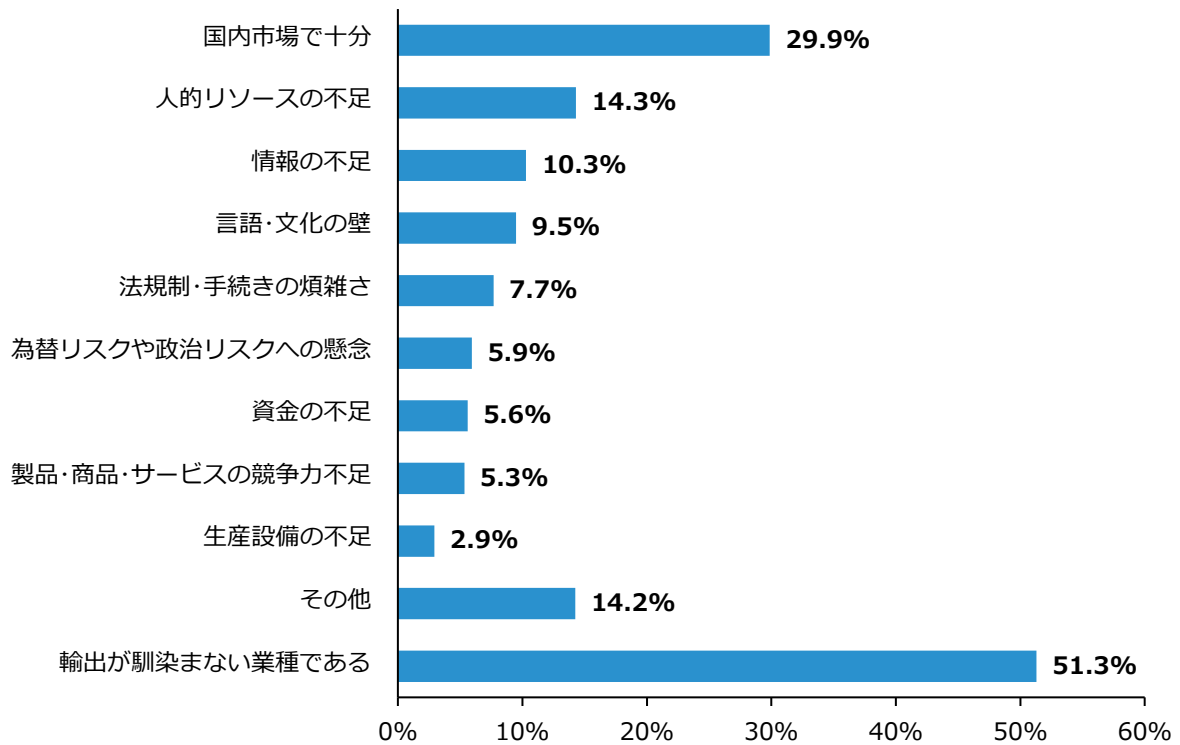
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

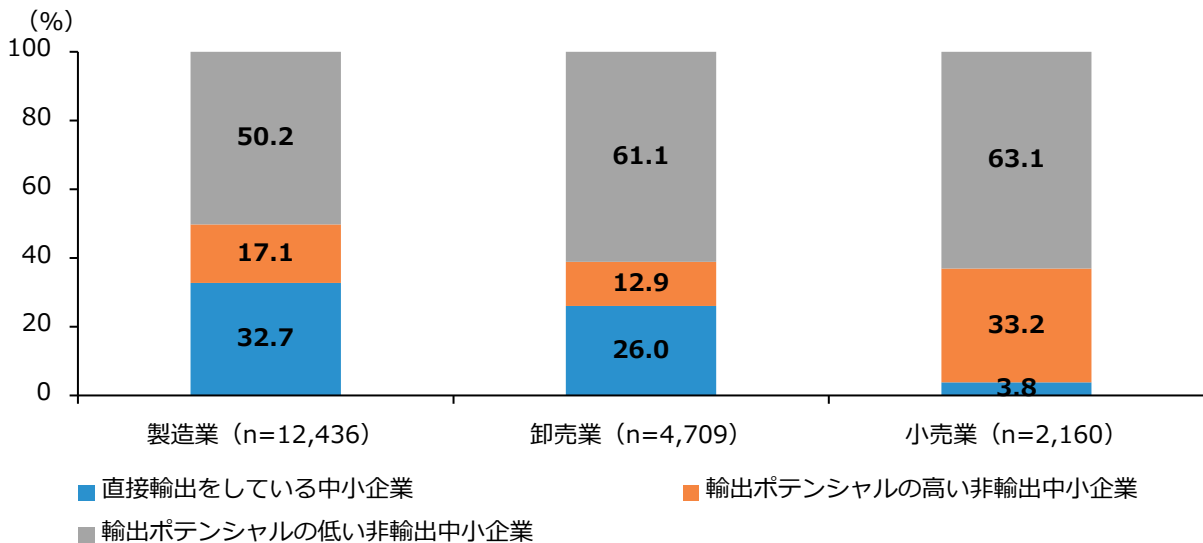
次に、輸出を実施する実力があるものの、実際には輸出に至っていない中小企業がどの程度存在するのかについて確認する。

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。

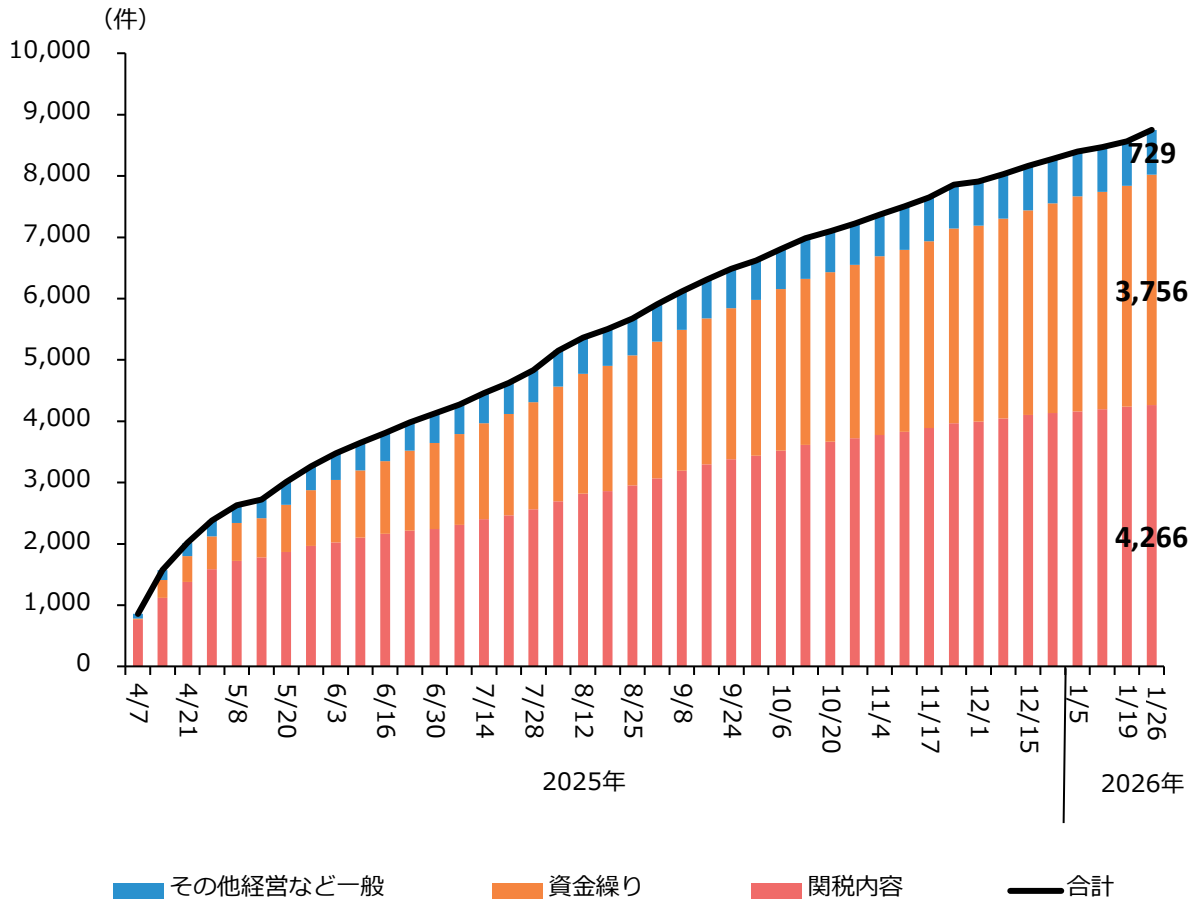
³⁷ Marc J. Melitz (2003)

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



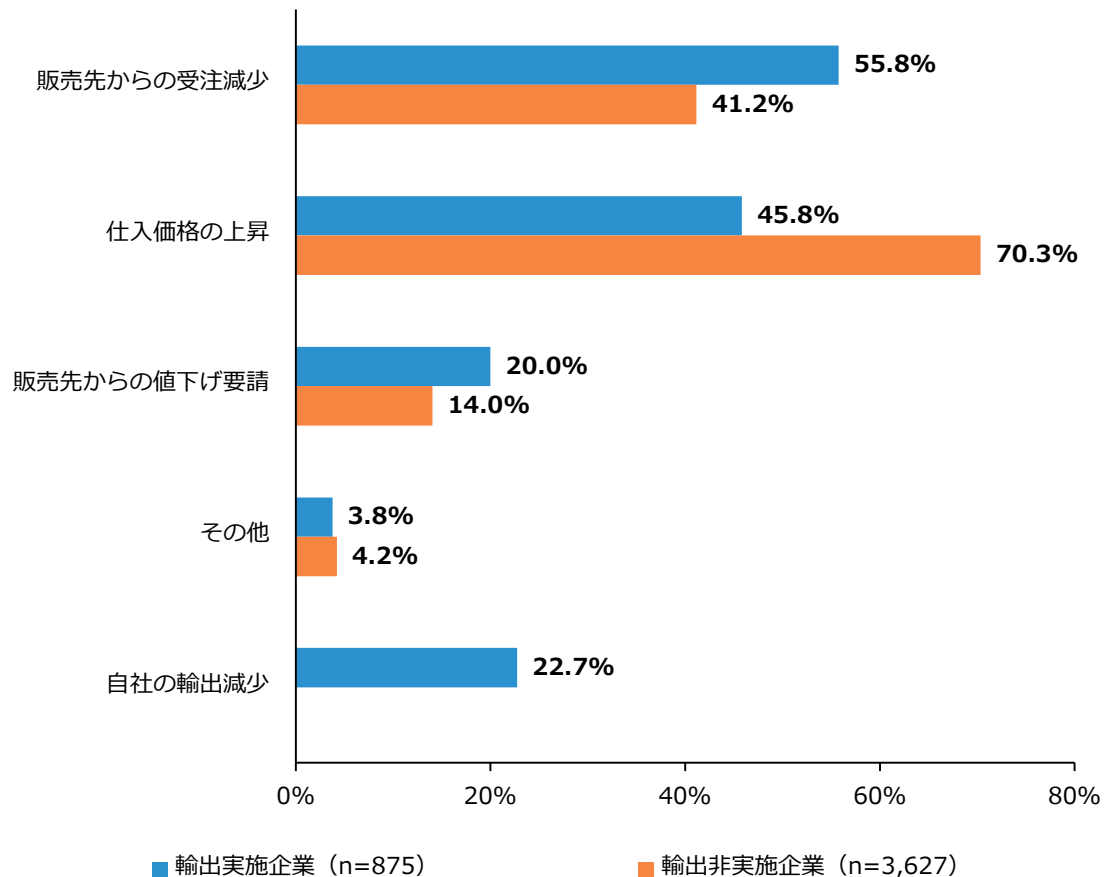
資料：経済産業省・中小企業庁調べ

- (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。

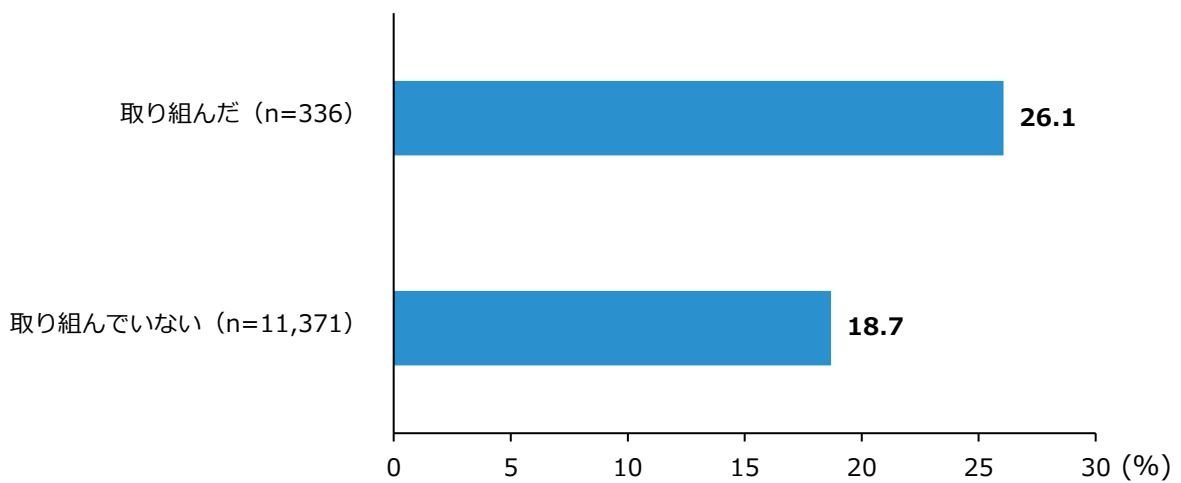
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

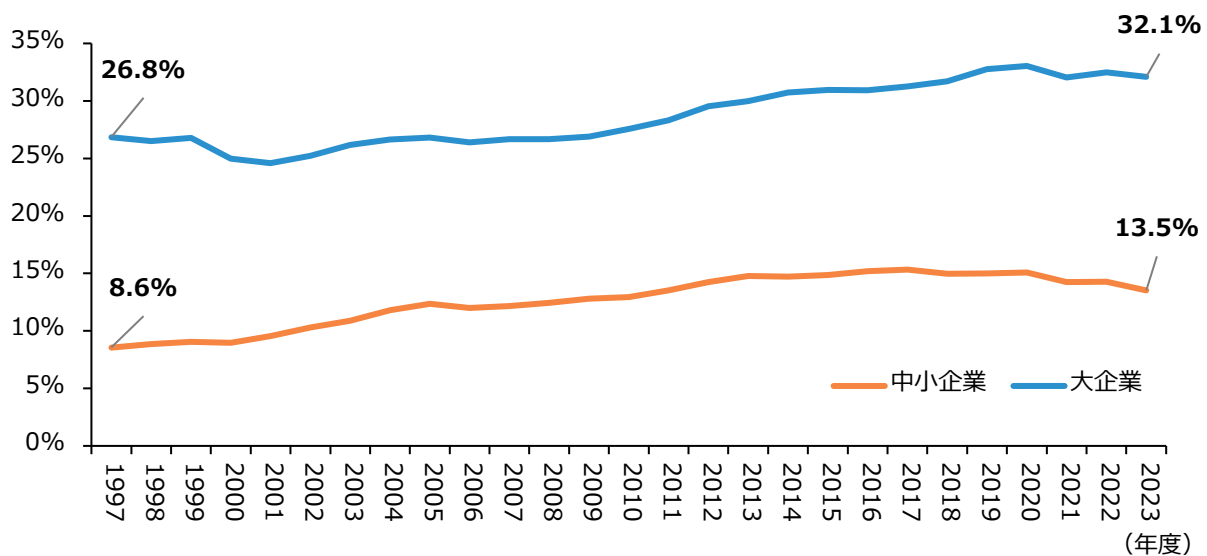
2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費

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。

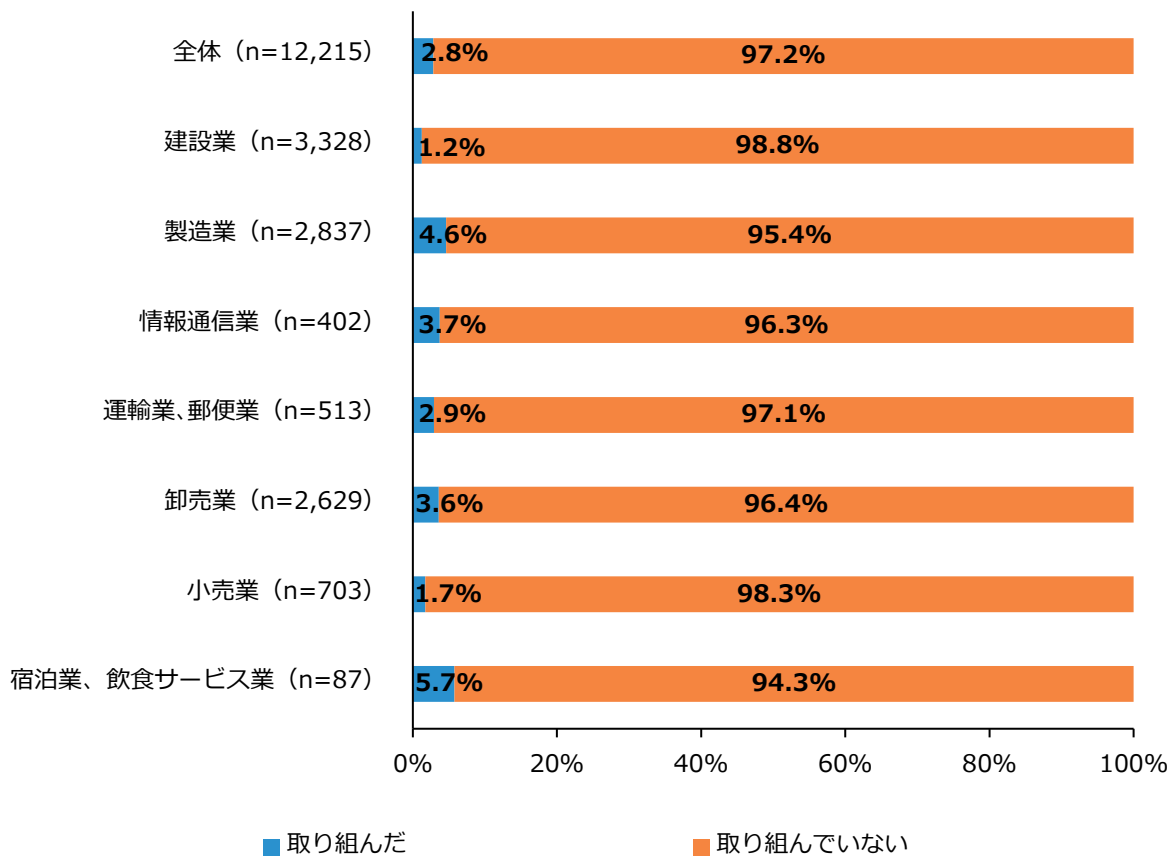
2. ここでの「中小企業」は、経年での接続性を担保するため、各業種において下記の定義を用いている。

- ・ 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。

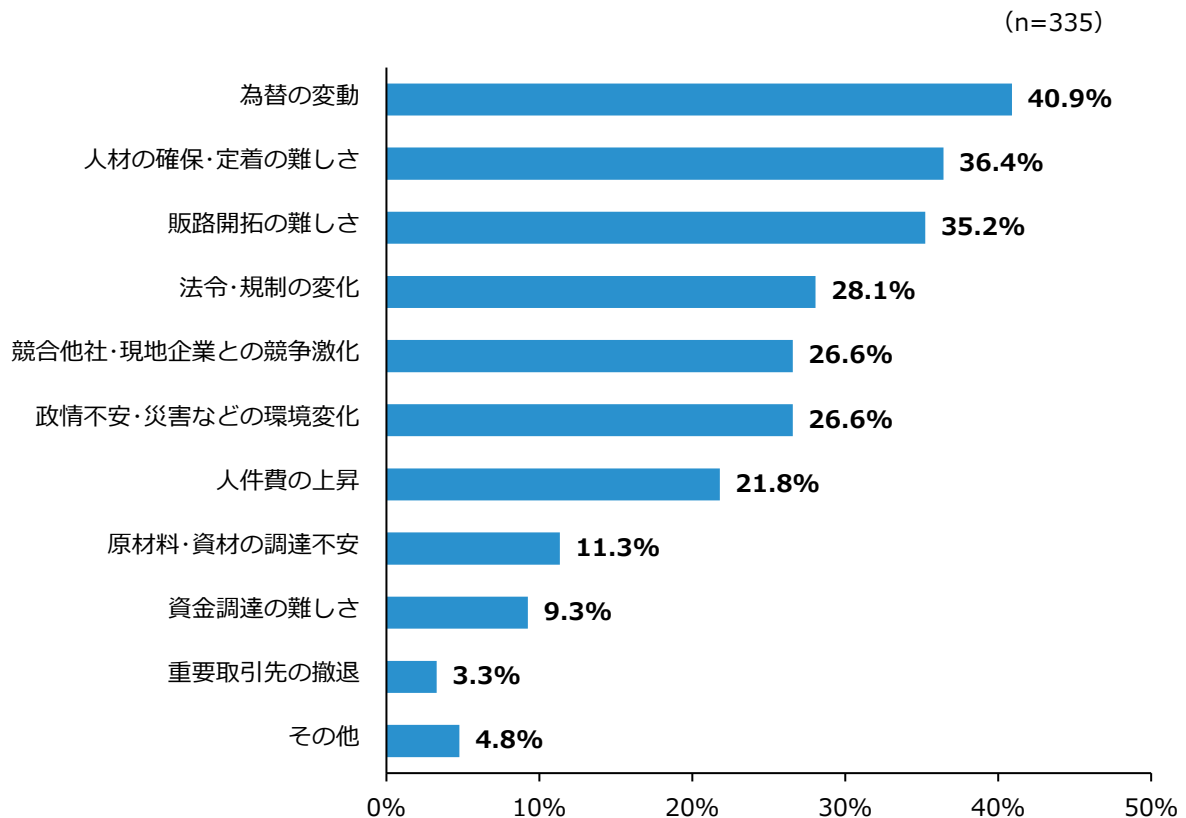
2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

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

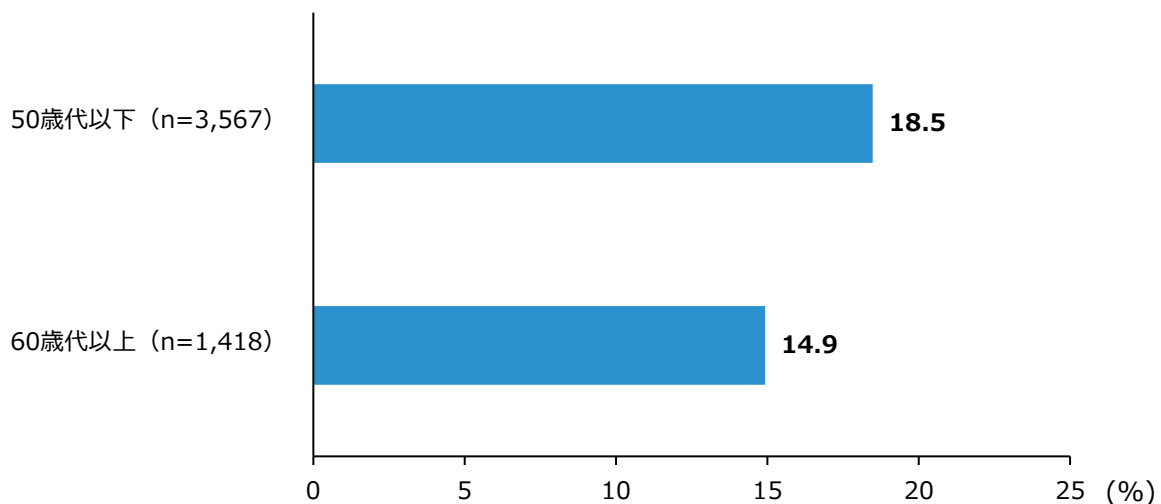
本項では、事業承継とM&Aについて、取組状況と効果を確認していく。中小企業庁⁴⁰では、「経営者の交代は、中小企業が経営変革を実現し、『稼ぐ力』の向上につながる契機にもなり得る」と述べており、事業承継は重要である。また、M&Aについても、構造的な人手不足を踏まえると、成長志向の中小企業が経営資源を集約し、経営の効率化、シナジー効果の発揮等を通じた規模の拡大や生産性向上を実現していくため、重要な取組であるとしている。

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。

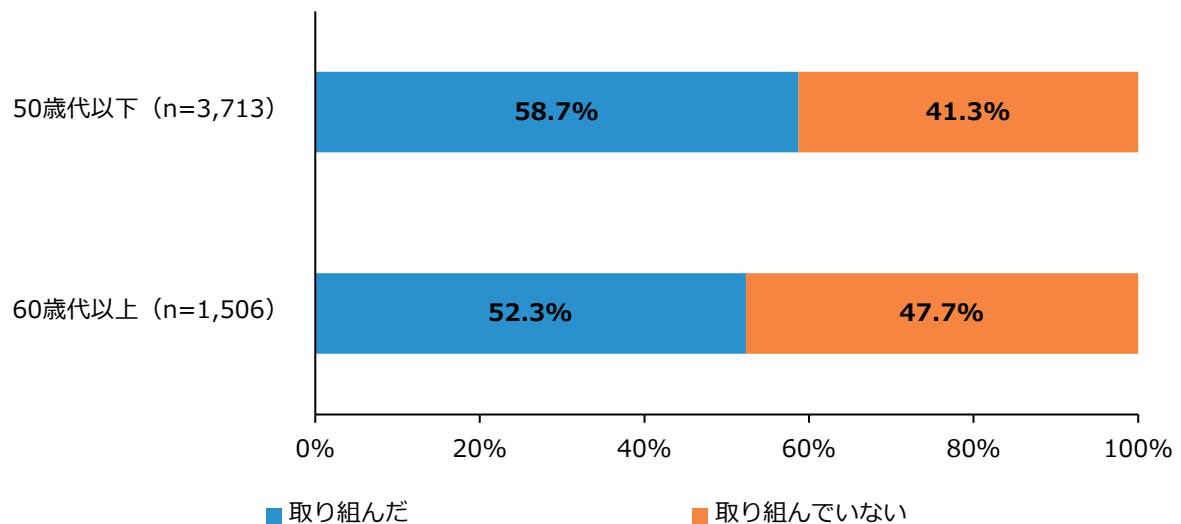
⁴⁰ 中小企業庁 中小企業政策審議会「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」（2024年9月）

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」

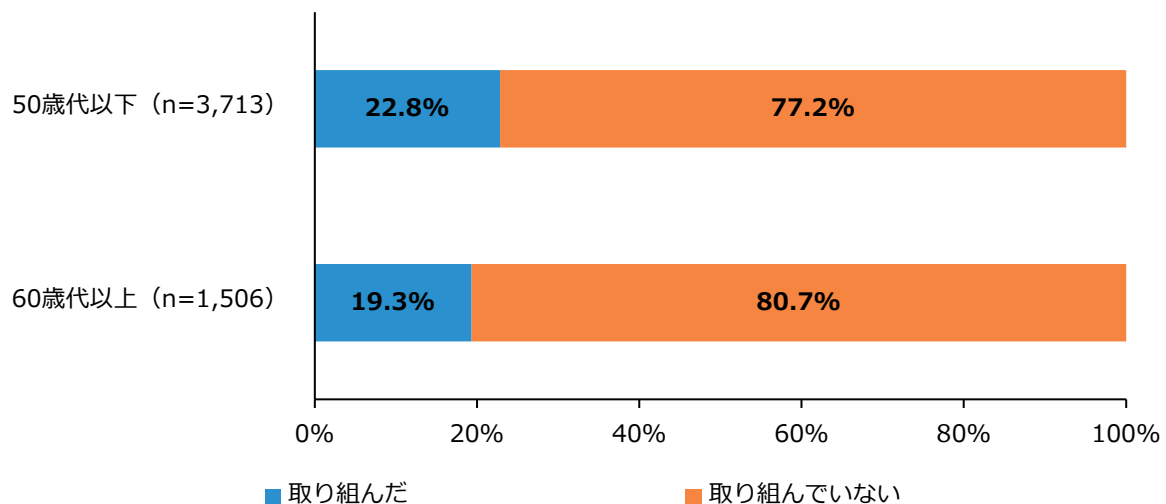
(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。

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」

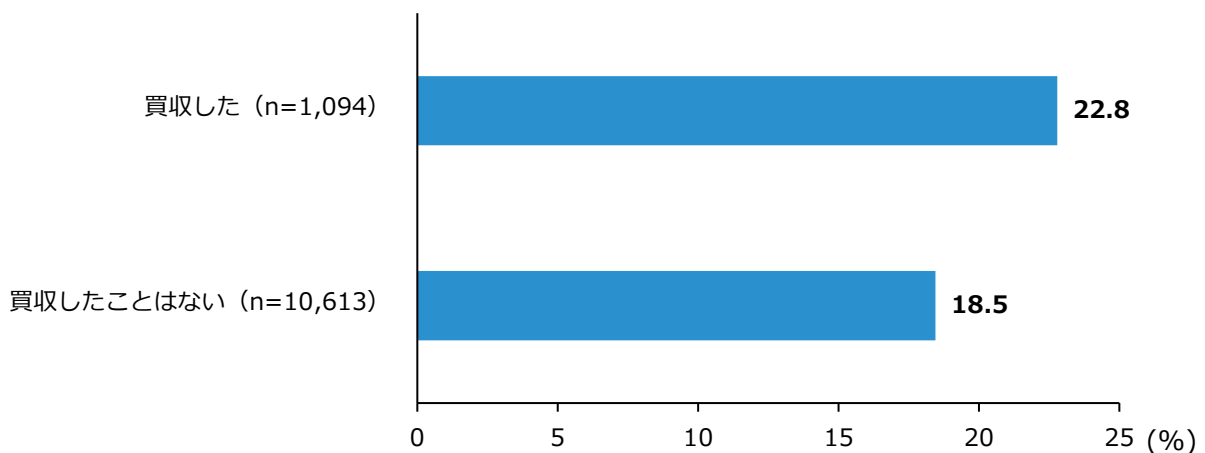
（注）1. 2019年以降の成長に向けたAI活用の取組状況について聞いたもの。ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。
2. 経営者の年齢は、調査時点（2025年11月～12月）のもの。10年以内に事業承継している事業者について分析している。経営者が創業者である事業者は除く。

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。

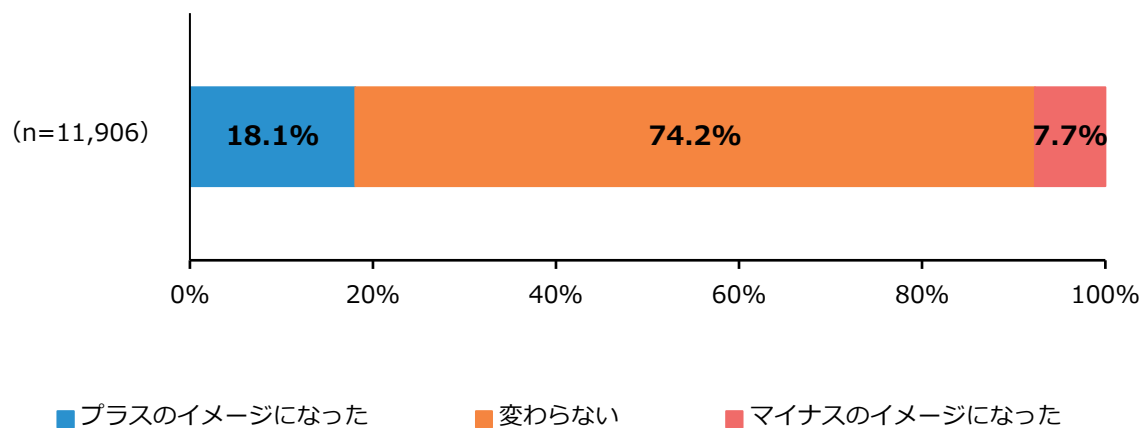
3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

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



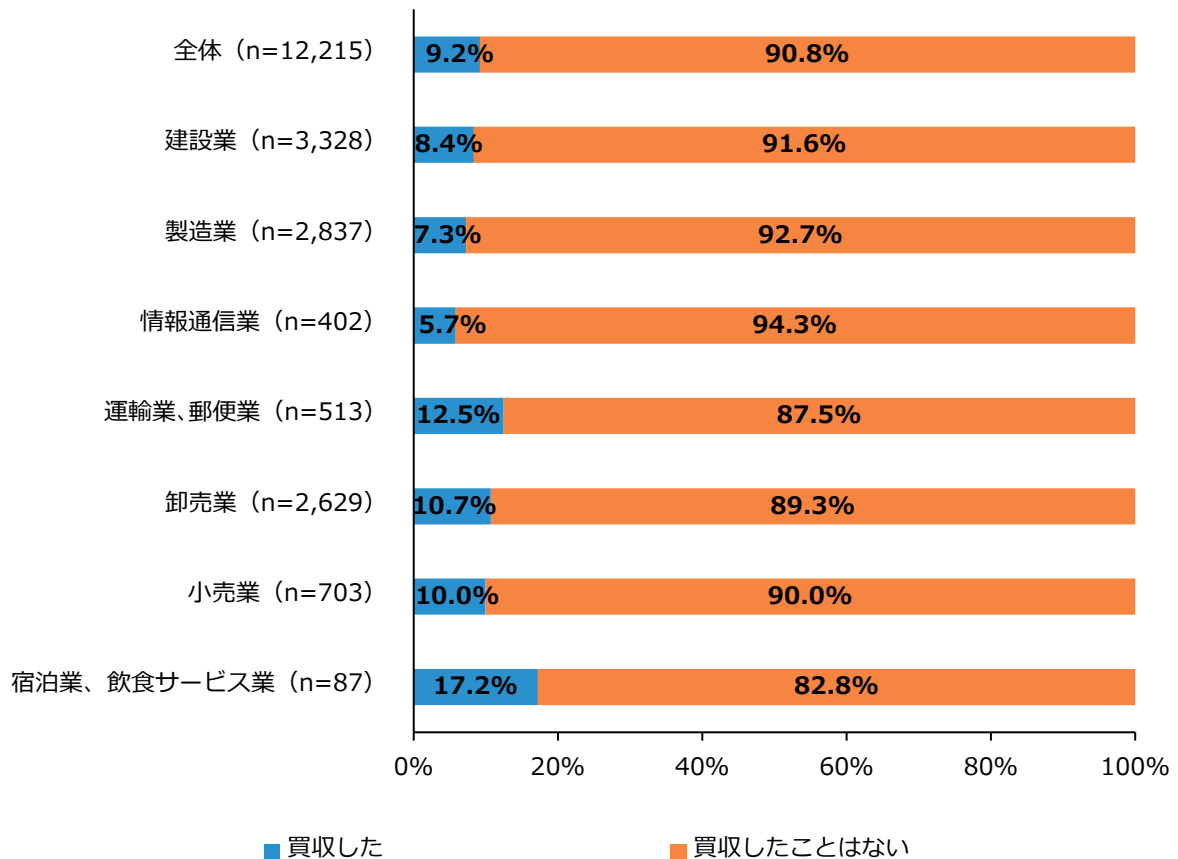
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（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。

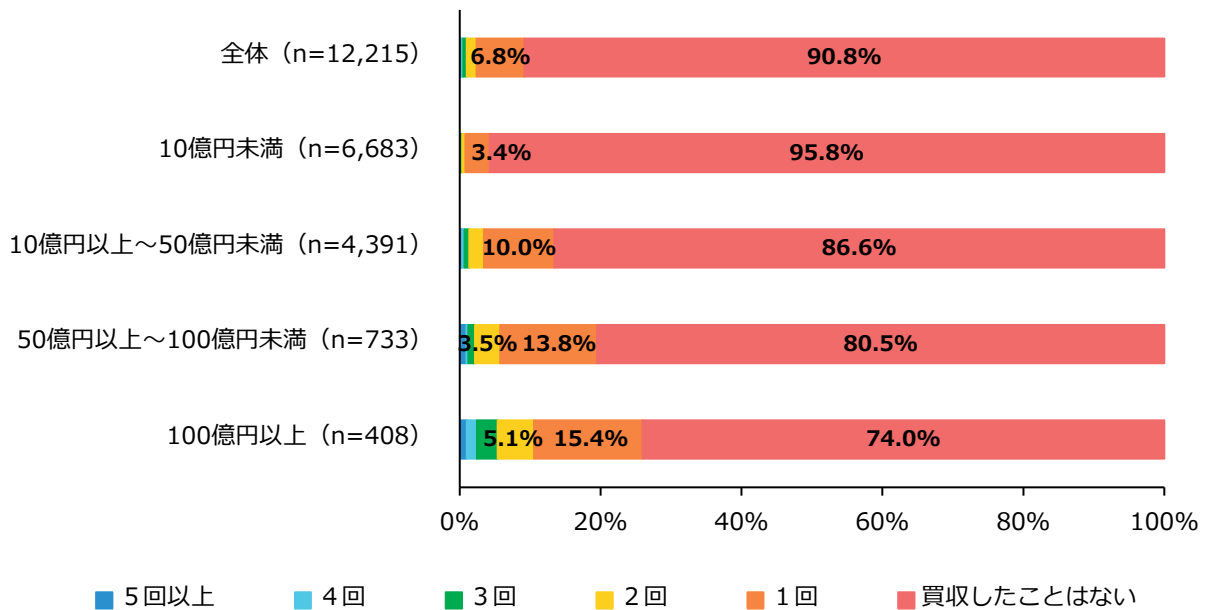
2. 買収の実施状況について、「買収した」は、買収の回数について、「1回」、「2回」、「3回」、「4回」、「5回以上」と回答した事業者の合計。

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」

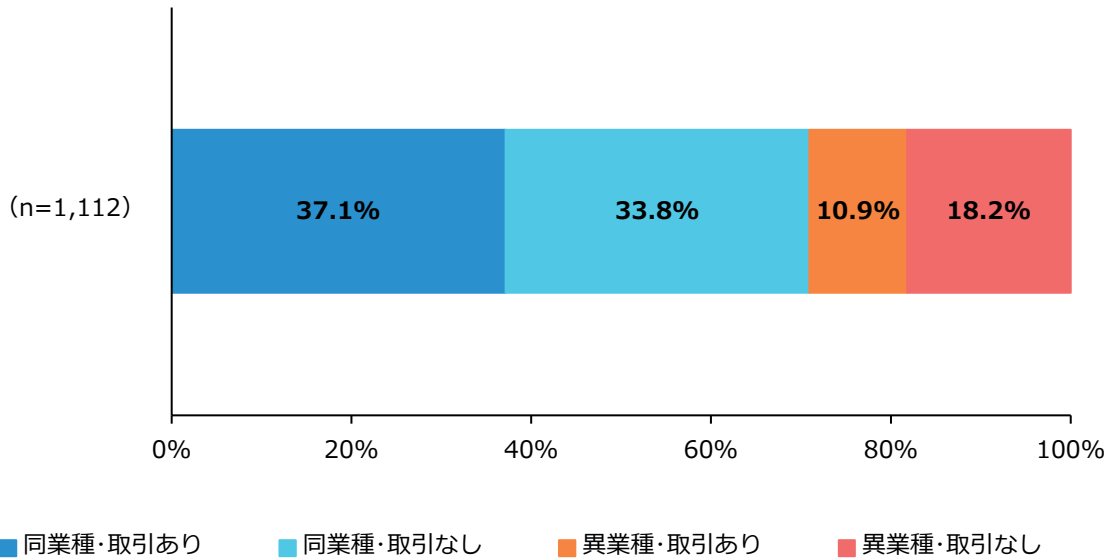
（注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について聞いたもの。ここでの「他社の買収」とは、議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは、事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

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



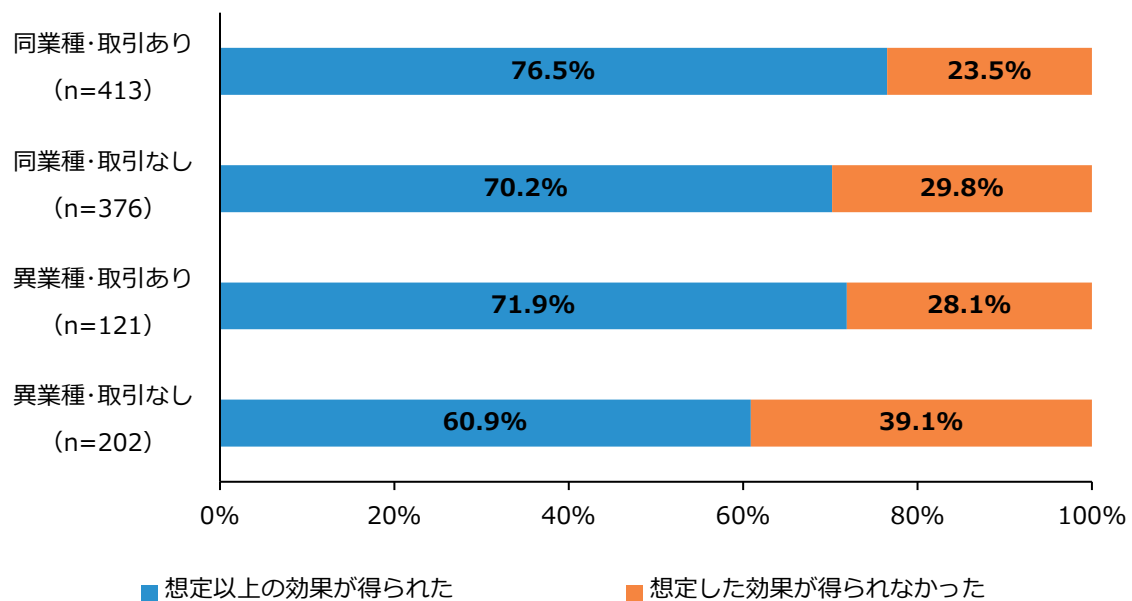
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (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。

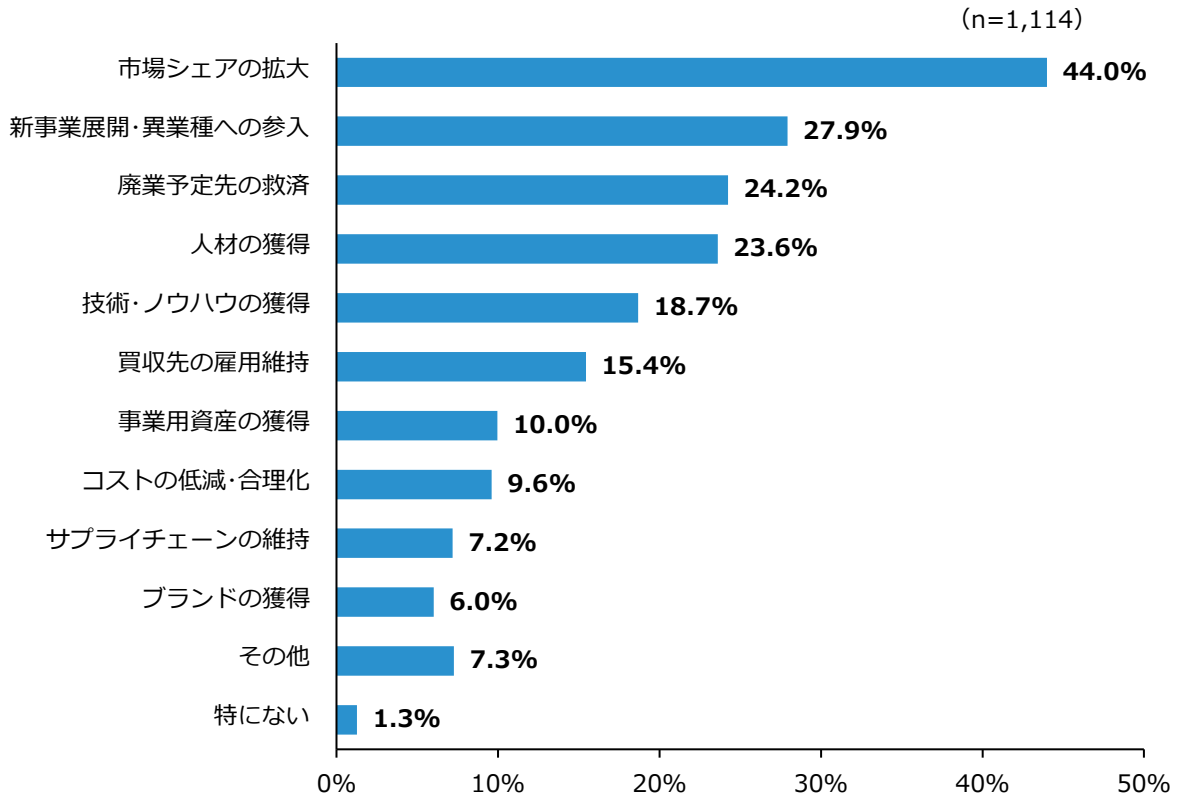
2. 買収への評価について、「想定以上の効果が得られた」は、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。

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」

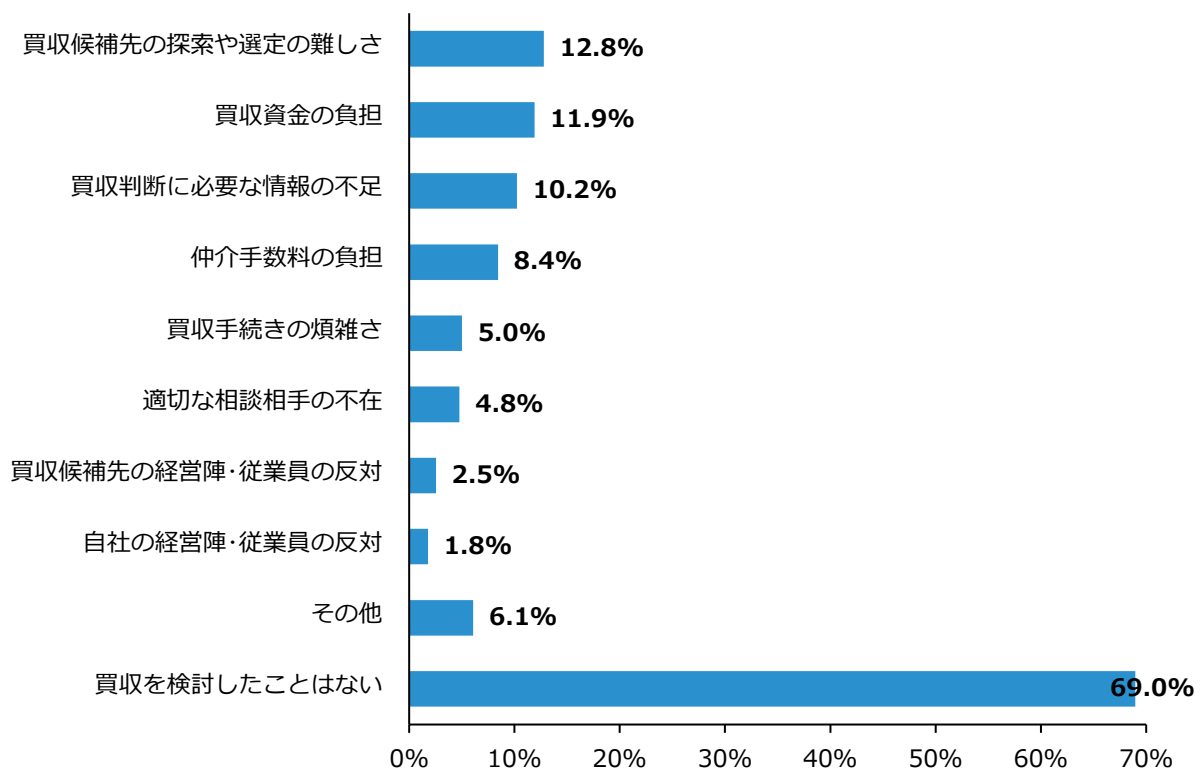
- （注）1. 2019年以降の他社又は他社事業の買収について、「買収したことはない」と回答した事業者以外に対して聞いたもの。ここでの「他社の買収」とは、議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは、事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。
 2. 複数回取り組んだ場合は、自社事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて、聞いたもの。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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)



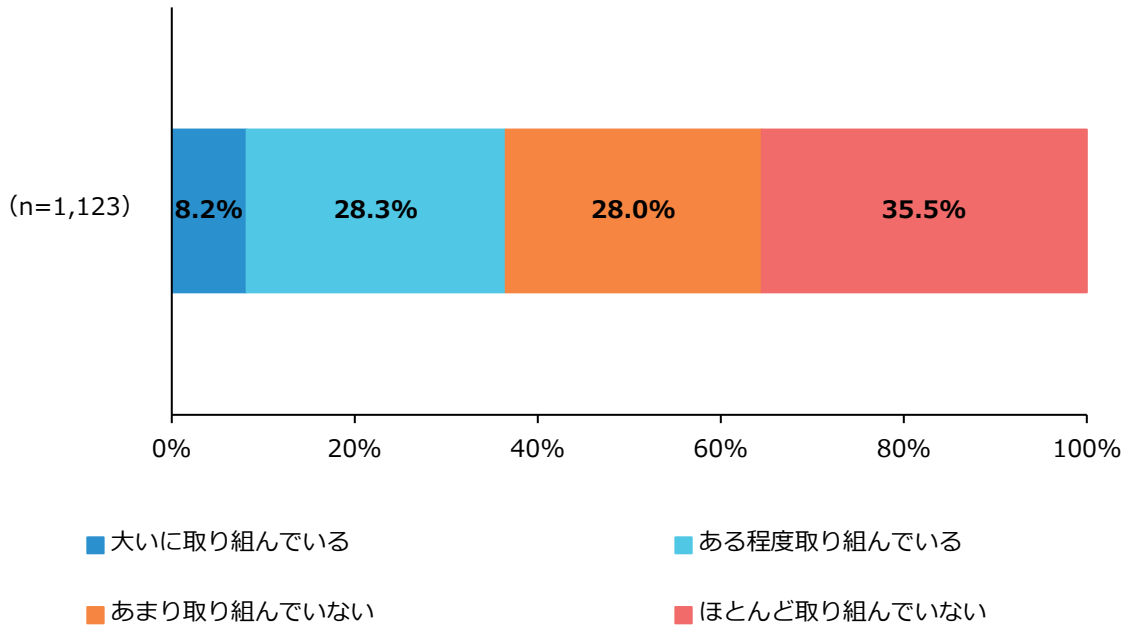
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （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。

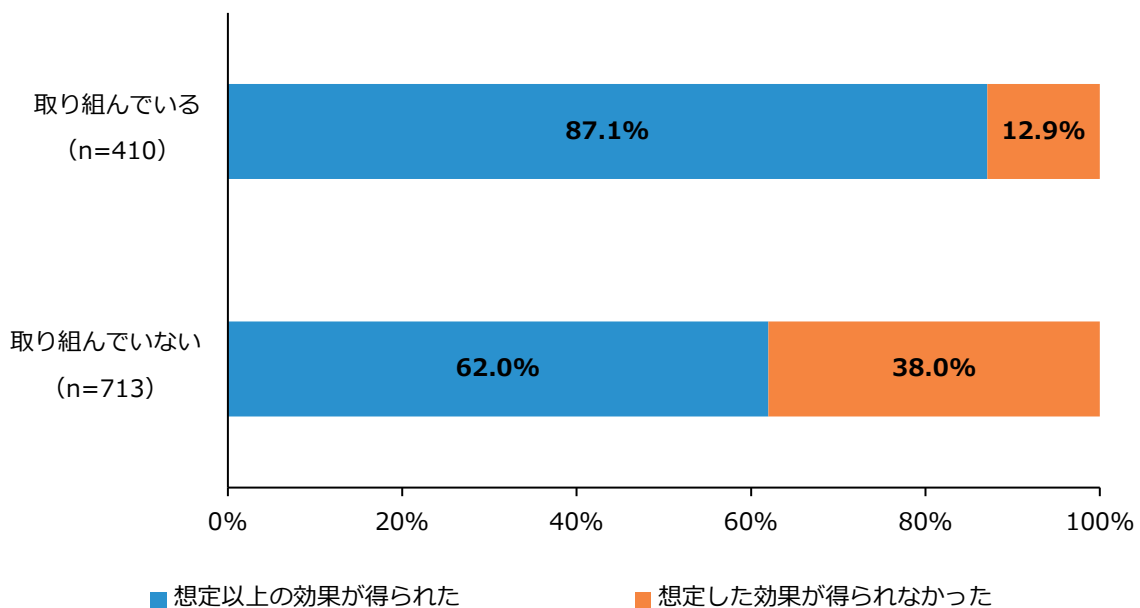
2. ここでの「他社の買収」とは、議決権過半数に当たる株式を取得することを指し、「他社事業の買収」とは、事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

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）



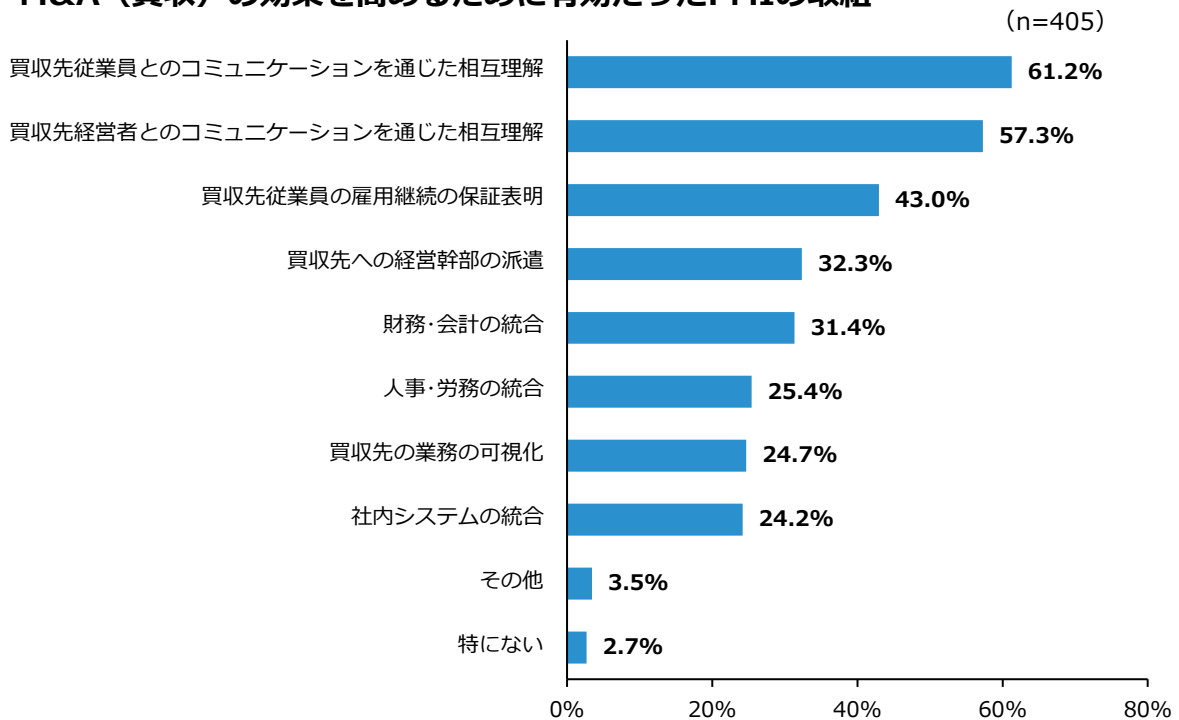
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （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。

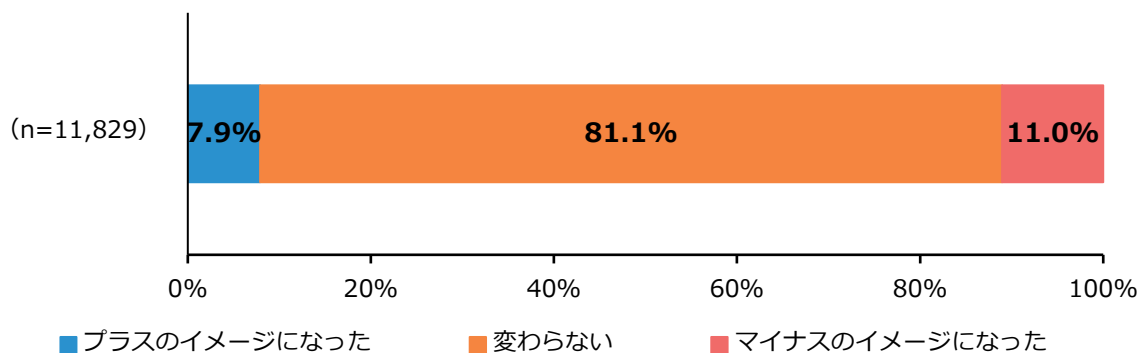
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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



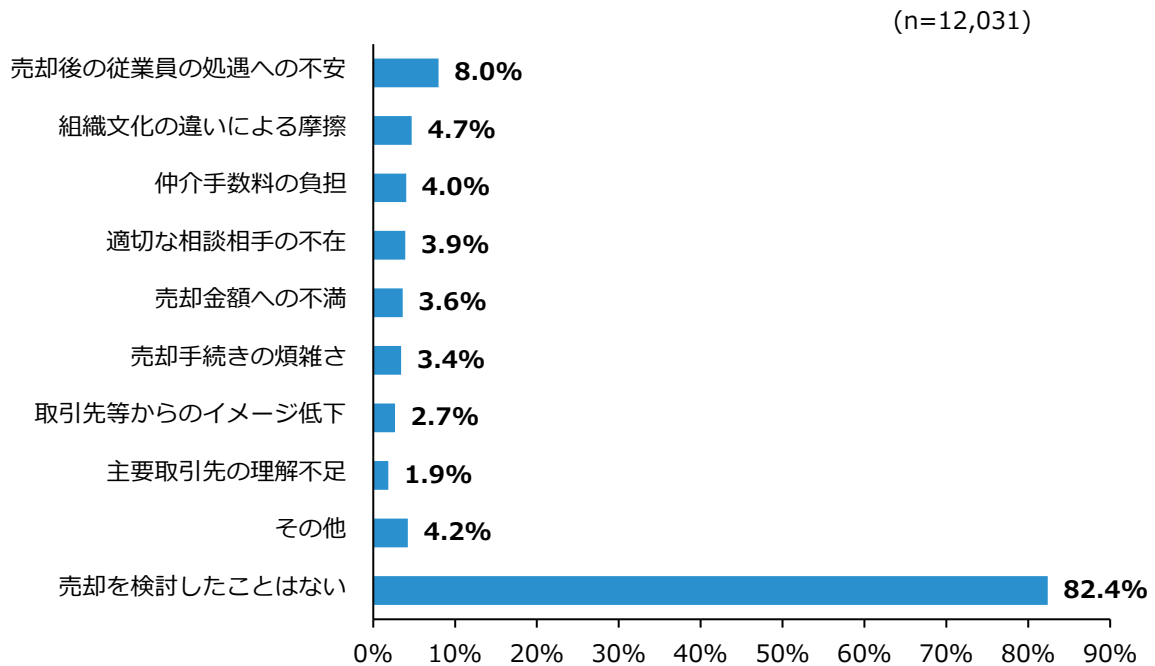
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（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

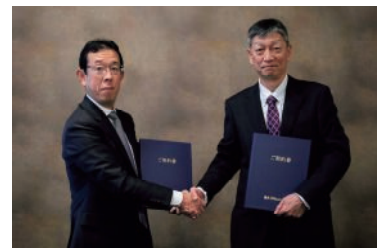
M&Aによって、同社では取扱いのなかった樹脂素材や製品分野に対応できるようになり、受注の幅が拡大。また、人材や設備の相互利用に取り組むことで、グループ3社5工場全体の生産キャパシティが拡大。付加価値の高い仕事を確実に受注し、機会損失を抑制することができている。結果、グループ全体の売上げは約1割向上し、賃金水準は業界トップクラスである。買収先からは「カツロンの傘下に入って良かった」との声が聞かれるようになり、M&A以降、3社いずれも正社員の離職は発生していないという。「譲り受けた企業の高い技術力や厳格な管理体制などを目の当たりにし、当社にとって刺激になった。今後も、同業の課題の受け皿となりながら、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

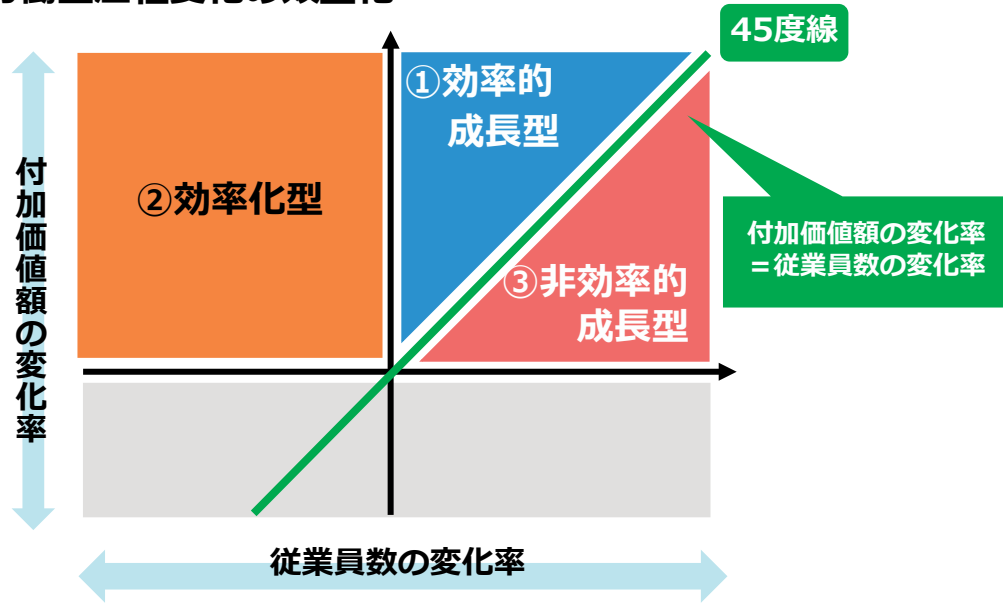
領域①の「効率的成長型」は、付加価値額の変化率、従業員数の変化率共に上昇しながら、付加価値額の変化率が従業員数の変化率を上回っている状態であり、労働生産性が向上している領域である。この領域の事業者は従業員数が増加しながら労働生産性を向上させ、成長を実現している。領域②の「効率化型」は、付加価値額の変化率は上昇しつつも、従業員数の変化率は低下しており、労働生産性が向上している領域である。労働供給制約社会が到来し、人材の確保が一層困難になる可能性が高い我が国において、領域②の「効率化型」を目指すことは、労働生産性を向上させる上での一つの選択肢といえる。領域③の「非効率的成長型」は、付加価値額の変化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

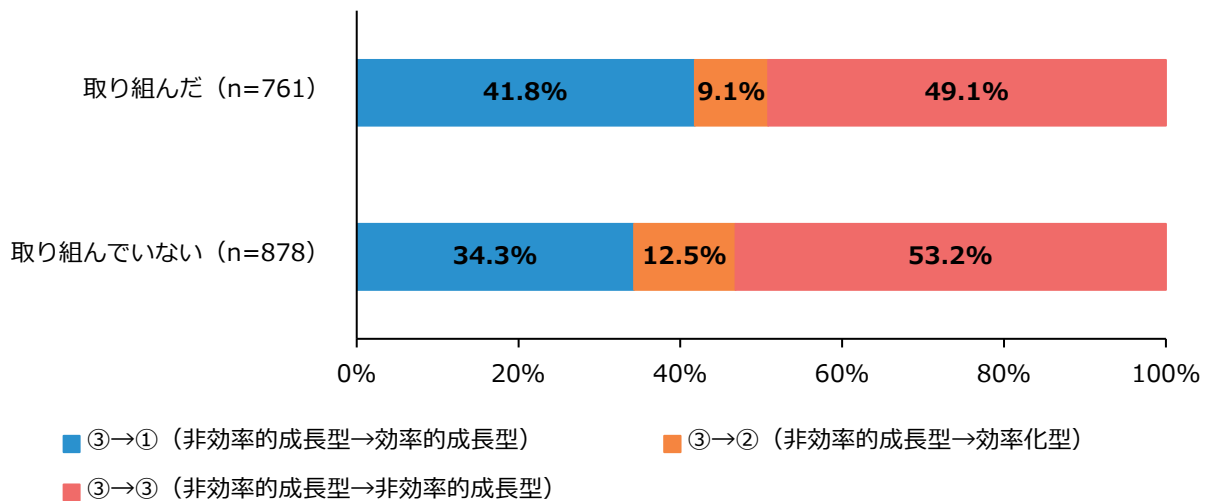
【全期間】従業員数変化率＝（2024年の従業員数－2015年の従業員数）÷2015年の従業員数、付加価値額変化率＝（2024年の付加価値額－2015年の付加価値額）÷2015年の付加価値額

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。

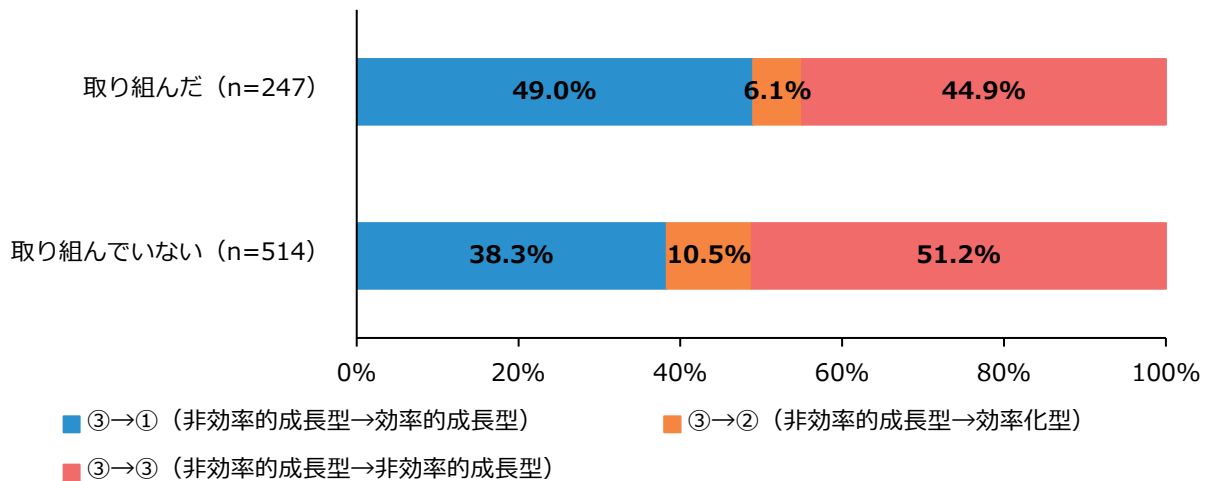
「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。

「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。

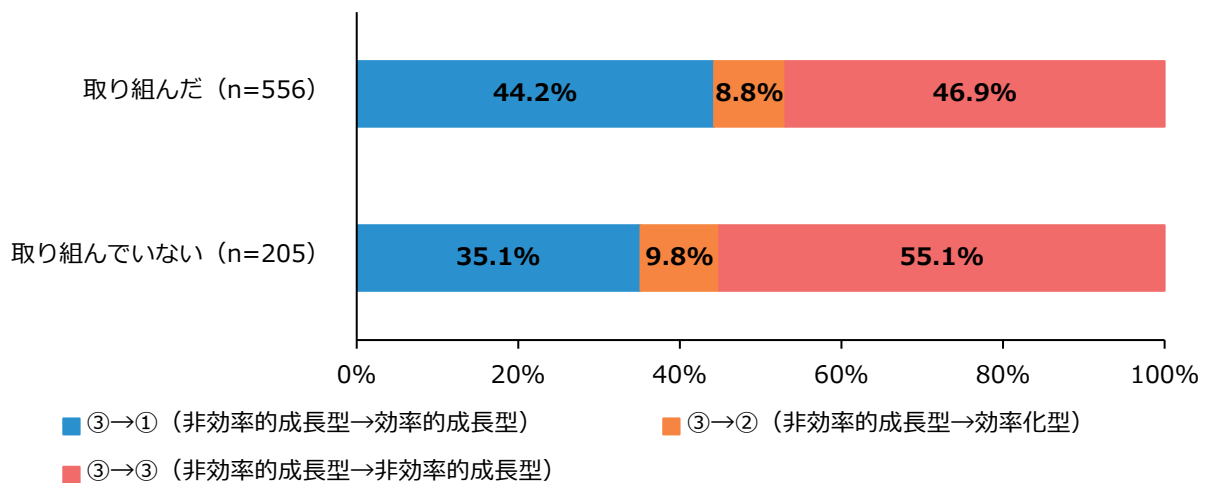
2. 労働生産性変化の類型について、前半期間（2015～2019年）で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間（2015～2024年）で「①効率的成長型」、「②効率化型」、「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したもの。

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。

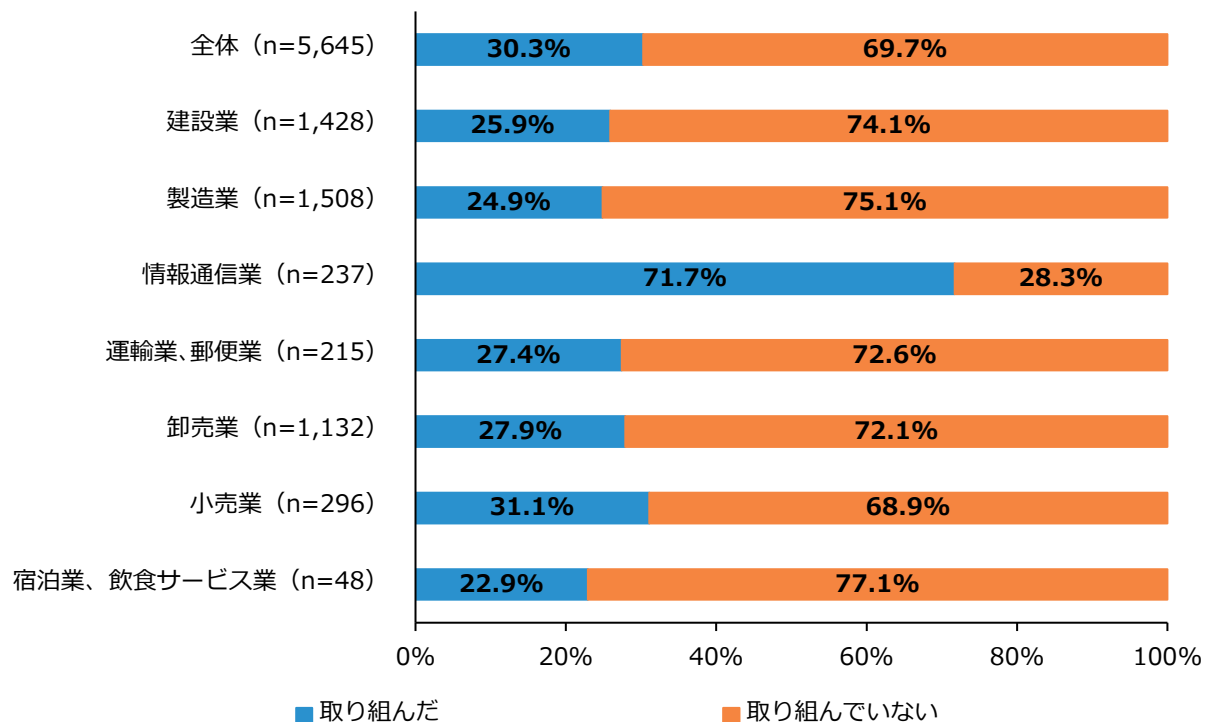
ここからは省力化投資のうち、AI 活用や IT ツールの活用（デジタル化）の取組状況、また取り組むに当たって重要と考えられる点を確認していく。

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」

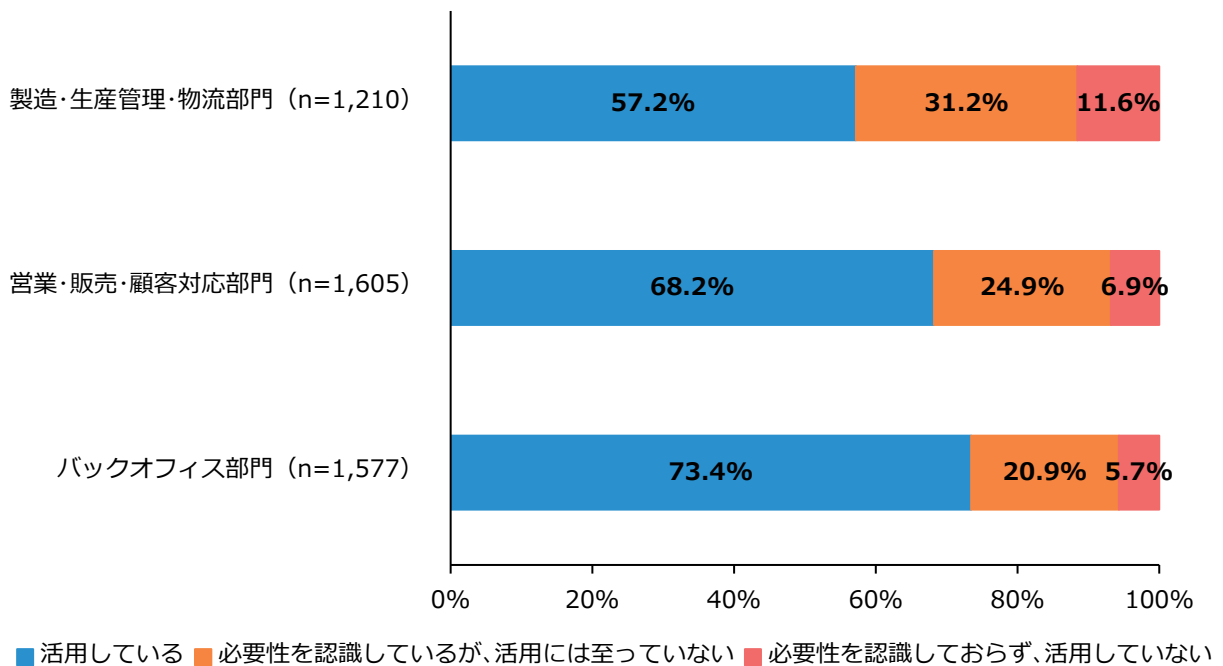
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

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）



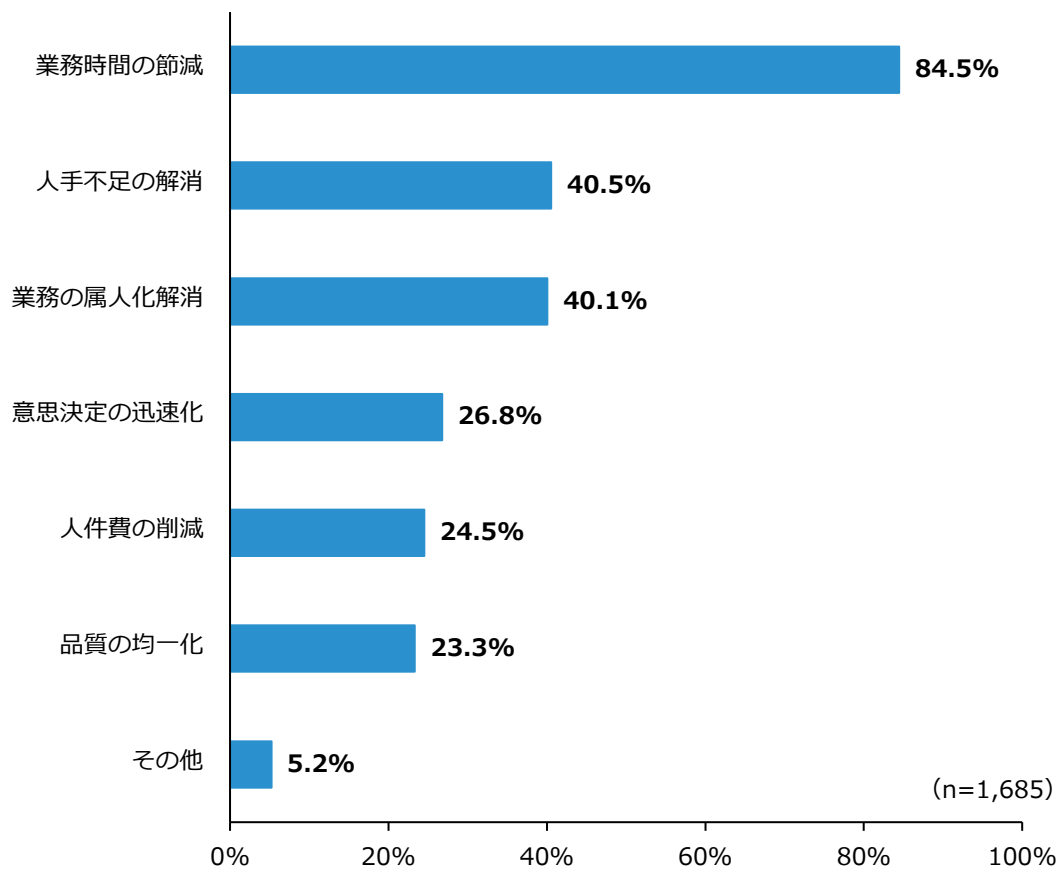
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (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%				
	会議文書 支起し 支え	議事録 起し 支え	契約書 起し 支え	業務自動化・ 効率化 (RPA含む)	多言語 対応	翻訳 対応	プログラミング 支援	企業 商品・ サービス 開発	教育 研修	販促 マーケティング	広告 マーケティング 対応	顧客 対応 ポット	校正 要約 文書 作成	意思 決定 支援	統計 分析	検査 画像 認識

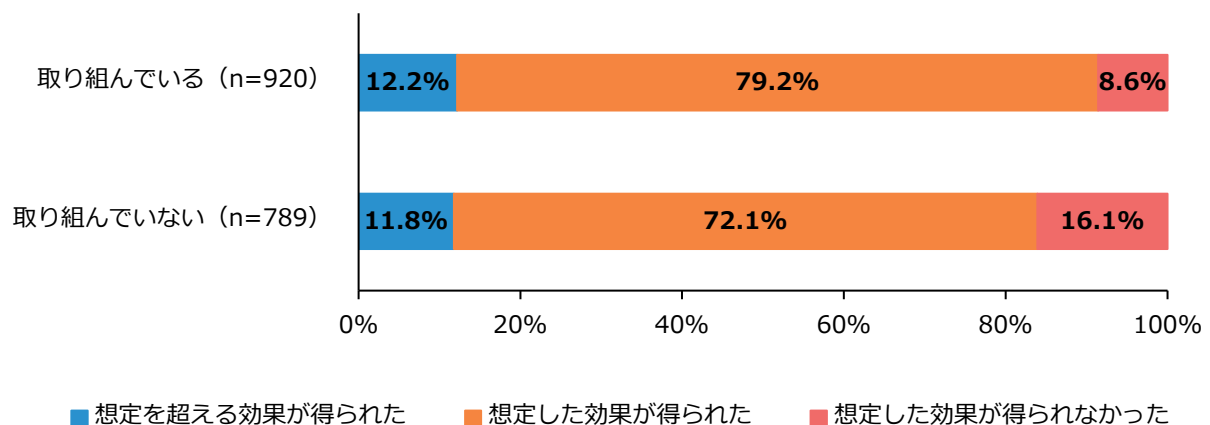
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （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）



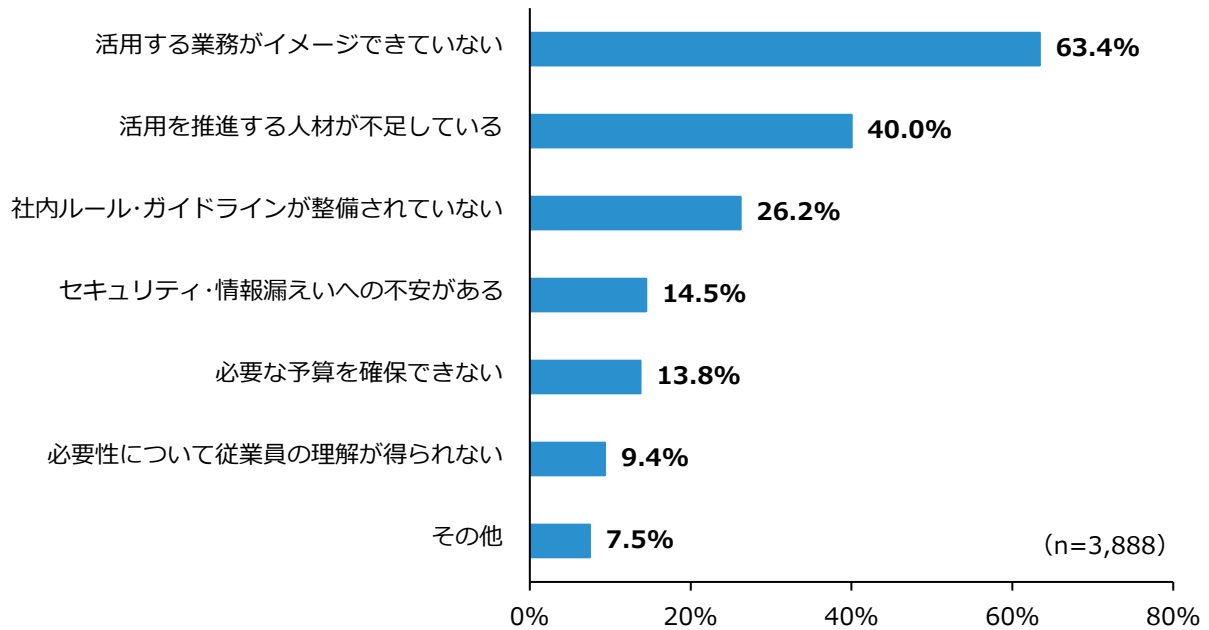
資料：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- （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。

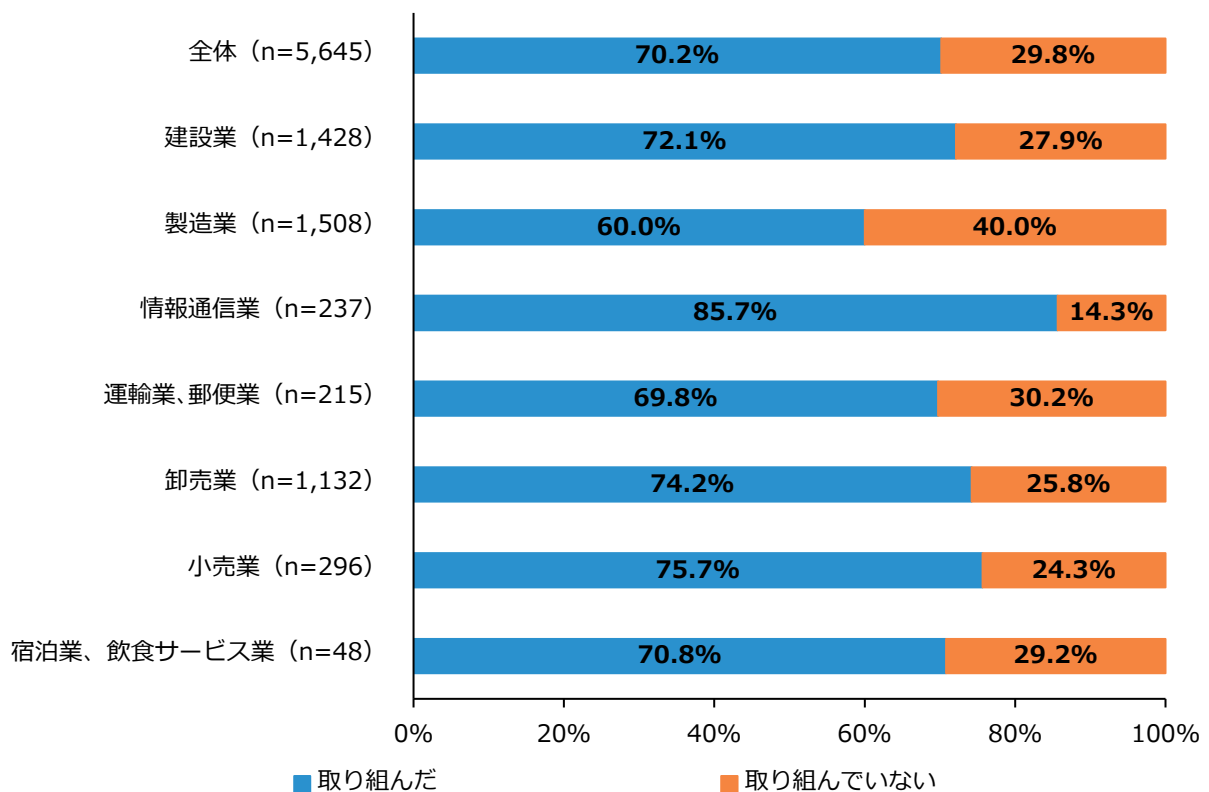
3. 省力化投資（デジタル化）

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」

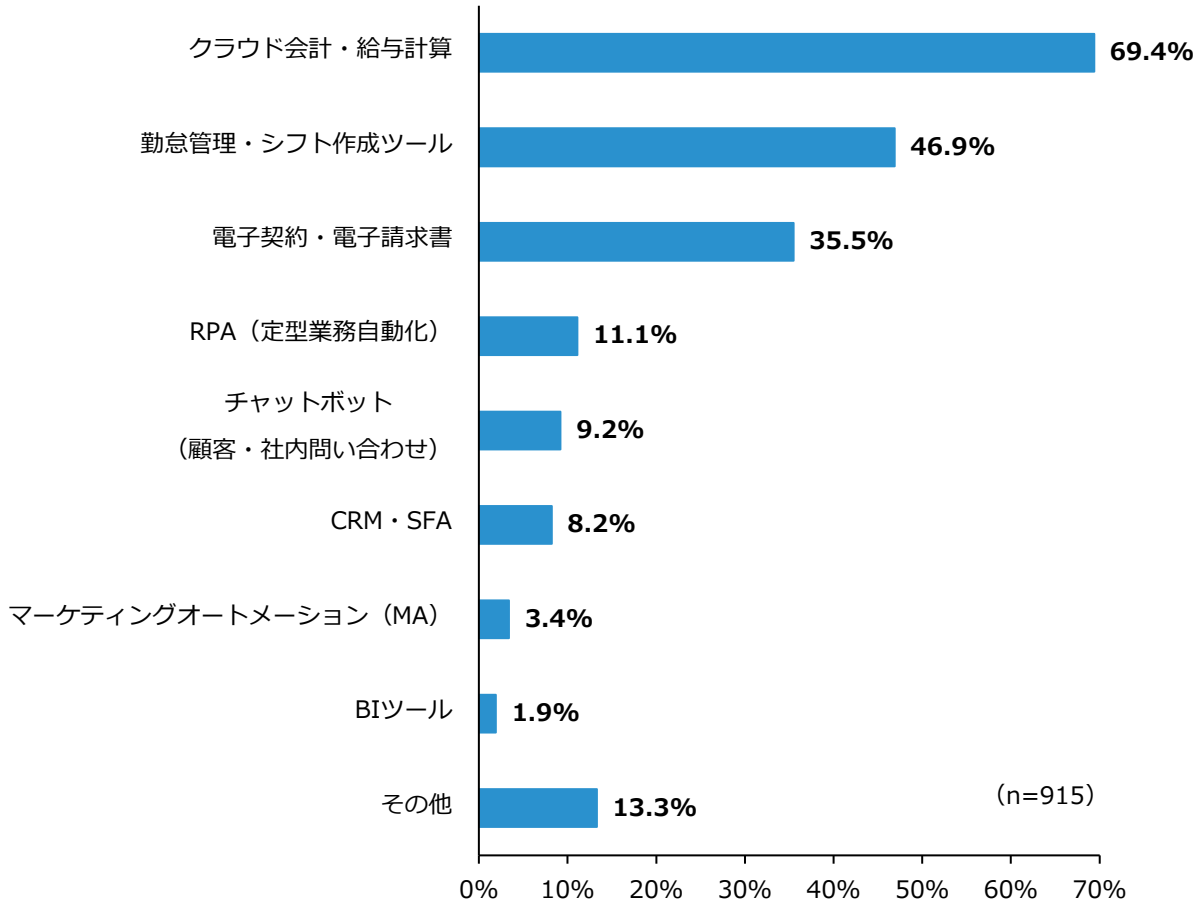
(注) 1. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

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。

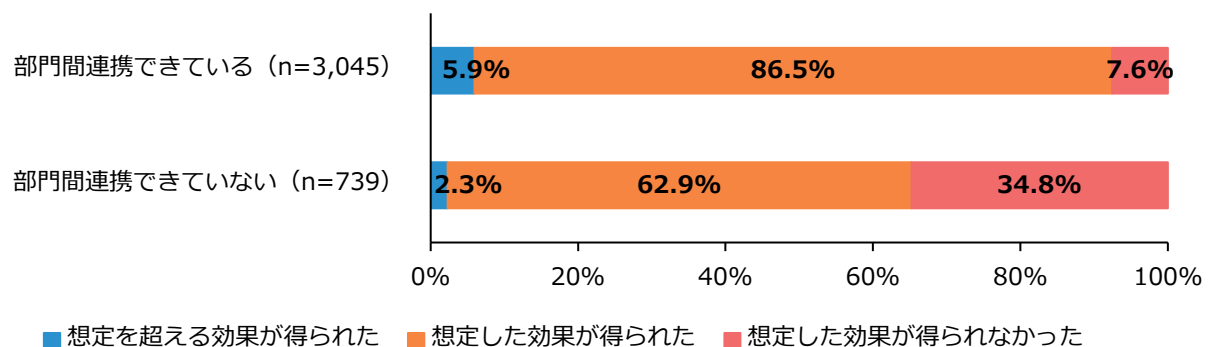
⁴⁶ (独) 中小企業基盤整備機構「中小企業のAI等の利活用に係る実態調査」(2026年)：(独) 中小企業基盤整備機構が2025年11月～12月に、全国の中小企業を対象に実施したアンケート調査。【有効回答数1,668件】

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。

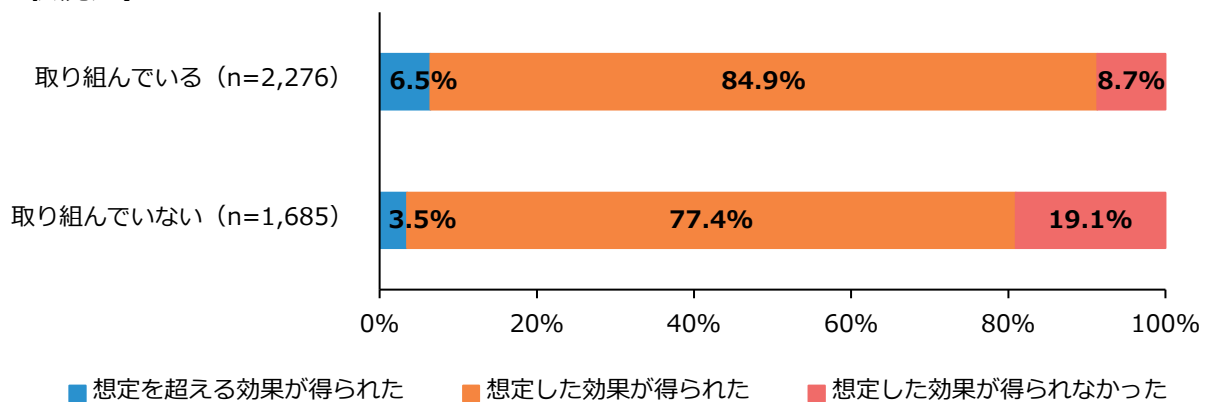
3. ITツールの活用の評価について、複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いている。

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。

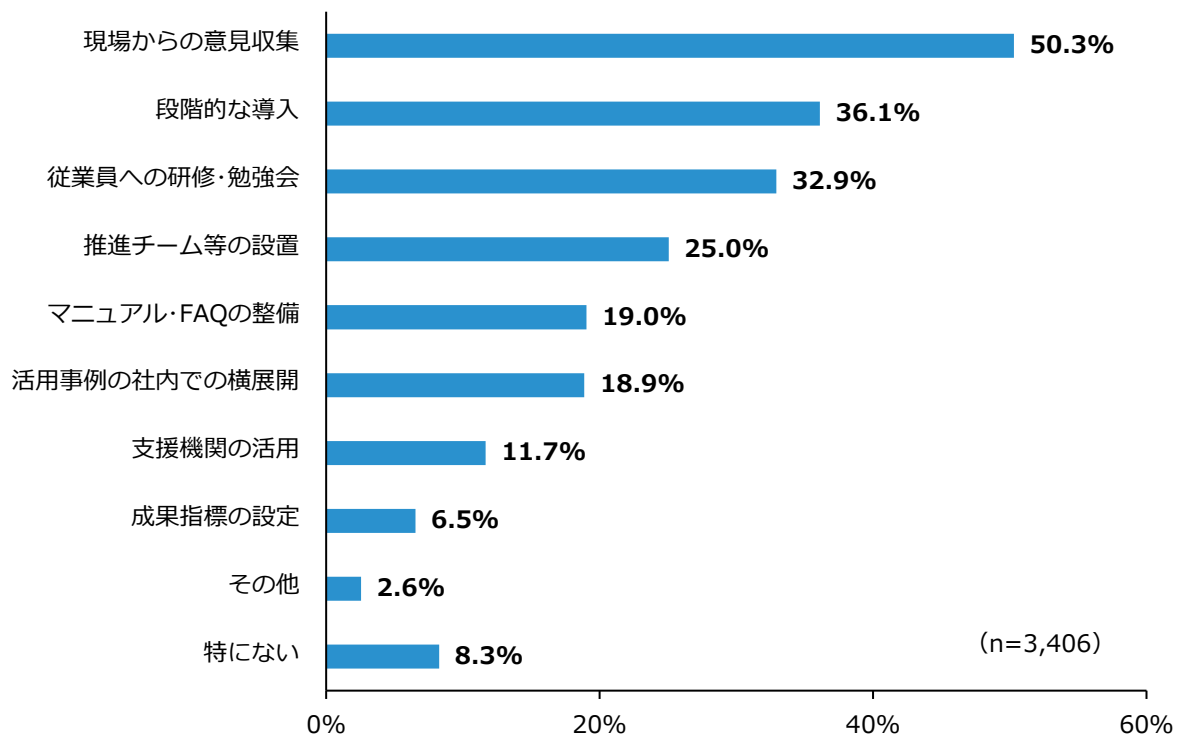
2. 従業員のITツール活用促進のための研修会や勉強会の実施状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

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行ったもの。

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