

**令和6年度中小企業実態調査事業  
(中小企業・小規模事業者の採算可視化  
に関する調査事業)  
【調査報告書】**

**2025年3月21日  
経済産業省中小企業庁  
(委託先：KPMGコンサルティング株式会社)**

# 目次

序章：はじめに	p.3
序-1. 事業の目的（概要）	p.4
序-2. 事業の実施フロー	p.5
序-3. 有識者委員会	p.6
第1章：採算可視化に向けた中小企業・小規模事業者における取組に係る実態把握（企業アンケート調査）	p.7
1-1. アンケート調査の実施概要	p.8
1-2. アンケート調査の回答結果	p.9
1-3. アンケート調査のまとめ	p.35
第2章：採算可視化に向けて取り組む中小企業・小規模事業者の事例集作成（企業ヒアリング）	p.36
2-1. ヒアリング調査の実施概要	p.37
2-2. ヒアリング調査の結果	p.38
2-3. ヒアリング調査のまとめ	p.46
第3章：諸外国における採算可視化に向けた中小企業・小規模事業者の取組に係る実態把握（諸外国調査）	p.48
3-1. 日本と諸外国・地域との中小企業・小規模事業者の比較	p.49
3-2. 韓国の採算可視化の取組	p.52
3-3. ドイツの採算可視化の取組	p.53
3-4. EUの採算可視化の取組	p.55
3-5. 諸外国調査のまとめ	p.57
第4章：まとめ	p.58
4-1. まとめ	p.59

# 序章：はじめに

## 序-1. 事業の目的（概要）

- 本事業では、中小企業・小規模事業者が、取引・決算データを一括管理し、その**コスト構造を可視化する採算可視化を通じて円滑な価格転嫁や収益改善につなげる**ための政策の企画立案に向けて、中小企業・小規模事業者における取引データの管理等に係る採算可視化に関する取組状況に係る実態把握を行うとともに、諸外国における採算可視化に向けた関連政策や中小企業等の取組等に係る調査を行った。
- 本事業では、有識者会議を開催しながら、次の3つの調査を実施した。

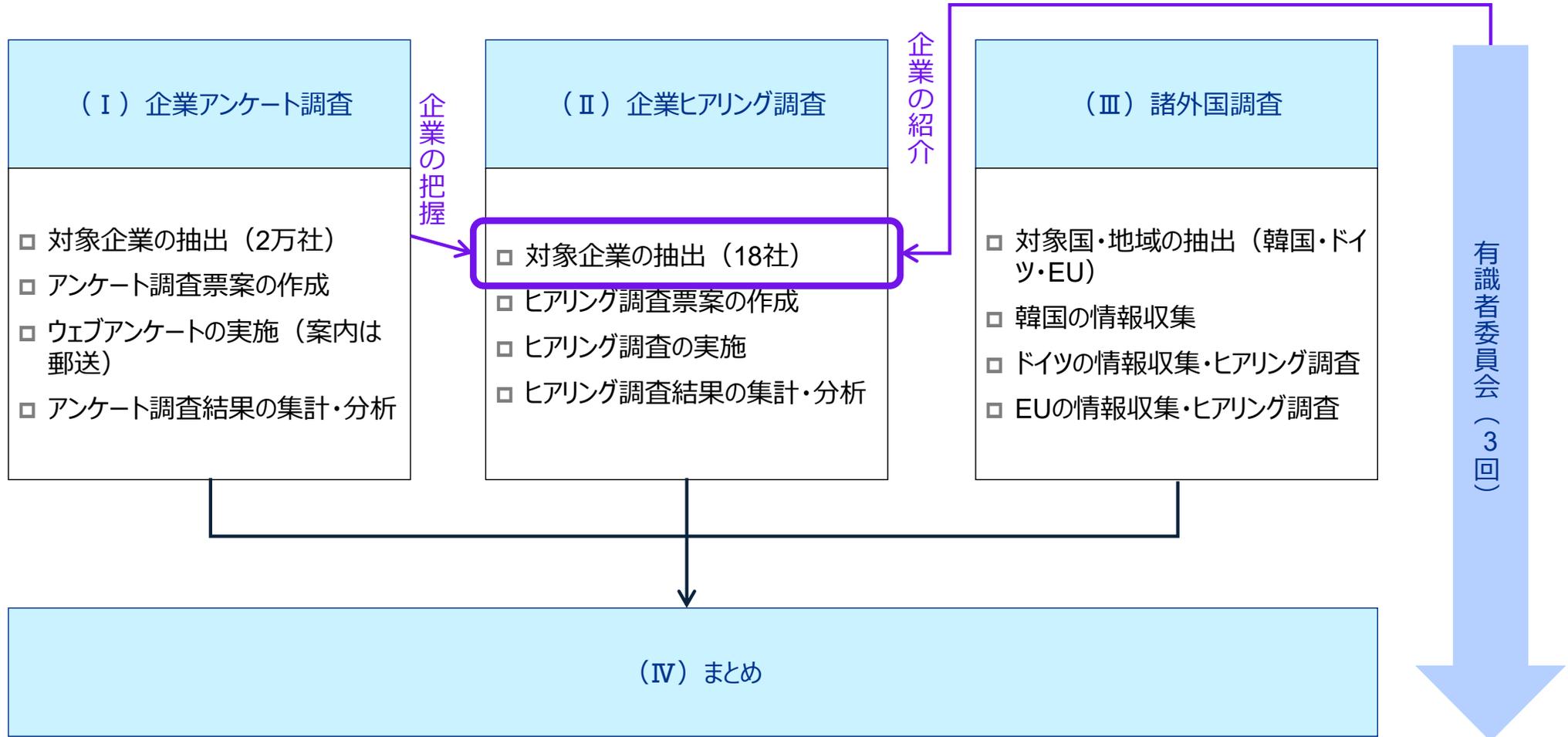
### 【本事業の概要】

<p>(Ⅰ) 採算可視化に向けた中小企業・小規模事業者における取組に係る実態把握（企業アンケート調査）</p>	<p>□ 全国の中小企業・小規模事業者のうち2万社程度とし、価格転嫁や稼ぐ力の向上に向けた中小企業・小規模事業者における採算可視化に関する取組を尋ねるアンケート調査を実施</p>	<p>(Ⅳ) 有識者会議の実施・運営</p>
<p>(Ⅱ) 採算可視化に向けて取り組む中小企業・小規模事業者の事例集作成（企業ヒアリング）</p>	<p>□ 価格転嫁や稼ぐ力の向上につながる採算可視化に取り組む中小企業・小規模事業者の好事例について、20社程度のヒアリング調査を通じて取りまとめる</p>	
<p>(Ⅲ) 諸外国における採算可視化に向けた中小企業・小規模事業者の取組に係る実態把握（諸外国調査）</p>	<p>□ 韓国・ドイツ・欧州連合（European Union：EU）を取り上げて、価格転嫁や稼ぐ力の向上に向けた採算可視化に関する外国の取組について、文献調査・ヒアリング調査から取りまとめる</p>	

## 序-2. 事業の実施フロー

- 本事業の実施フローは、次のとおりである。

【本事業の実施フロー】



## 序-3. 有識者委員会

- 有識者委員会は3回開催し、それぞれの概要は、次のとおりである。

### 【有識者委員会の開催概要】

	第1回 (2024年12月27日 (金)) 13:00~15:00	第2回 (2025年2月18日 (火)) 10:00~12:00	第3回 (2025年3月14日 (金)) 10:00~12:00
議 題	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 開会</li> <li>□ 挨拶</li> <li>□ 本調査事業の概要について</li> <li>□ アンケート調査の概要について</li> <li>□ ヒアリング調査の概要について</li> <li>□ 諸外国・地域の調査の概要について</li> <li>□ 諸連絡</li> <li>□ 閉会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 開会</li> <li>□ アンケート調査の実施結果（速報）について</li> <li>□ ヒアリング調査の中間報告について</li> <li>□ 諸外国・地域の調査の中間報告について</li> <li>□ 諸連絡</li> <li>□ 閉会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 開会</li> <li>□ アンケート調査の報告について</li> <li>□ ヒアリング調査の報告について</li> <li>□ 諸外国・地域の調査の報告について</li> <li>□ 諸連絡</li> <li>□ 閉会</li> </ul>

- 有識者委員会の構成は次のとおりである。

### 【有識者委員会の委員会名簿】

(委員は五十音順)

	氏 名	所 属 ・ 役 職
座長	岡田 浩一	明治大学 経営学部教授
委員	越智 隆史	埼玉県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
委員	黒澤 祐一	ブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ株式会社 取締役 マネージングディレクター
委員	橋本 卓典	一般社団法人共同通信社 編集委員
委員	山内 清行	日本商工会議所 中小企業振興部長

**第1章：採算可視化に向けた  
中小企業・小規模事業者における  
取組に係る実態把握  
(企業アンケート調査)**

# 1-1. アンケート調査の実施概要

- 中小企業・小規模事業者の収益改善や円滑な価格転嫁に向けた政策の企画立案の参考とするため、中小企業・小規模事業者の採算可視化の**傾向**を把握するアンケート調査を実施した。
- アンケート調査の回答数（回収率）は2,529件（**12.6%**）。

## 【アンケート調査の実施概要】

調査対象	<input type="checkbox"/> 中小企業庁の定義に該当する中小企業・小規模事業者を、民間企業の企業データベースから2万社を無作為に抽出して調査を実施。	
	中小企業	小規模事業者
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金3億円以下または従業者規模300人以下</li> <li>✓ 卸売業：資本金1億円以下または従業者規模100人以下</li> <li>✓ サービス業：資本金5,000万円以下または従業者規模100人以下</li> <li>✓ 小売業：資本金5,000万円以下または従業者規模50人以下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模20人以下</li> <li>✓ 卸売業、小売業、サービス業：従業者規模5人以下</li> </ul>
	資料：中小企業庁ホームページより作成	
調査方法	<input type="checkbox"/> アンケート調査のWebでの回答用のURLを記した依頼状を調査対象に郵送配布し、Webで回答を集計	
調査時期	<input type="checkbox"/> アンケート調査は、2025年1月17日（金）～31日（金）の2週間で実施	
質問項目	<input type="checkbox"/> 回答者の情報（確認用の連絡先情報であり、集計しない） <input type="checkbox"/> 基礎情報 <input type="checkbox"/> 売上・収益等の状況	<input type="checkbox"/> 経営上の問題点・課題 <input type="checkbox"/> 採算可視化の取組 <input type="checkbox"/> 採算可視化に当たっての要望

# 1-2. アンケート調査の回答結果 (1)基礎情報 ①業種 (I) 39分類

- 「建設業（ハウスメーカー以外）」が27.2%と最も多く、次いで「小売業」（10.5%）、「卸売業」（10.0%）の順になっている。なお、標本誤差が10%程度以内に収まり、一定程度の信頼性を確保できる回答数である100件以上の回答を得られた業種は、**上位6位の業種**となっている。

【業種の回答結果（SA）】

一定程度の信頼性を確保

順位	業種	回答数	回答者の割合	順位	業種	回答数	回答者の割合
第1位	建設業（ハウスメーカー以外）	689	27.2%	第21位	食品製造業	19	0.8%
第2位	小売業	265	10.5%	第22位	非鉄金属製造業	21	0.8%
第3位	卸売業	253	10.0%	第23位	電気・情報通信機器製造業	20	0.8%
第4位	その他のサービス業	138	5.5%	第24位	広告業	19	0.8%
第5位	金属製品製造業	105	4.2%	第25位	パルプ・紙・紙加工品製造業	16	0.6%
第6位	専門・技術サービス業	105	4.2%	第26位	不動産管理業	15	0.6%
第7位	情報サービス・ソフトウェア業	82	3.2%	第27位	鉄鋼業	13	0.5%
第8位	その他の製造業	71	2.8%	第28位	医療機器、介護・福祉用具製造業	13	0.5%
第9位	トラック運送業	63	2.5%	第29位	宿泊業	12	0.5%
第10位	電気・ガス・熱供給・水道業	61	2.4%	第30位	化学産業（製薬産業以外）	10	0.4%
第11位	運輸業、郵便業（トラック運送業以外）	47	1.9%	第31位	通信業	11	0.4%
第12位	飲食サービス業	49	1.9%	第32位	物品賃貸業	9	0.4%
第13位	機械製造業	45	1.8%	第33位	映像・音声・文字情報制作業	8	0.3%
第14位	自動車整備業	44	1.7%	第34位	放送コンテンツ業	4	0.2%
第15位	建材・住宅設備業	33	1.3%	第35位	警備業	5	0.2%
第16位	自動車・自動車部品製造業	33	1.3%	第36位	製薬産業	0	0.0%
第17位	生活関連サービス業	33	1.3%	第37位	造船業	1	0.0%
第18位	繊維業	31	1.2%	第38位	航空宇宙工業	1	0.0%
第19位	建設業（ハウスメーカー）	22	0.9%	第39位	その他	140	5.5%
第20位	印刷業	23	0.9%	合計		2,529	100.0%

## (Ⅱ) 12分類

- 業種の分類を39分類から12分類（日本標準産業分類の大分類）に括ると、「建設業」が28.1%と最も多く、次いで「卸売業、小売業」（20.5%）、「製造業」（18.0%）の順になっている。なお、回答が100件未満の業種は、4業種となっている（「宿泊業、飲食サービス業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「生活関連サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」）。

【業種の対応（39分類と12分類）】

39分類	12分類	39分類	12分類	
建設業（ハウスメーカー）	建設業	通信業	情報通信業	
建設業（ハウスメーカー以外）		放送コンテンツ業		
食品製造業	映像・音声・文字情報制作業			
繊維業	情報サービス・ソフトウェア業			
建材・住宅設備業	製造業	トラック運送業	運輸業、郵便業	
パルプ・紙・紙加工品製造業		運輸業、郵便業（トラック運送業以外）		
印刷業		卸売業	卸売業、小売業	
製薬産業		小売業		
化学産業（製薬産業以外）		物品賃貸業	不動産業、物品賃貸業	
鉄鋼業		不動産管理業		
非鉄金属製造業		専門・技術サービス業	学術研究、専門・技術サービス業	
金属製品製造業		広告業		
機械製造業		宿泊業	宿泊業、飲食サービス業	
医療機器、介護・福祉用具製造業		飲食サービス業		
電気・情報通信機器製造業		生活関連サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	
自動車・自動車部品製造業		自動車整備業		
造船業		警備業	サービス業（他に分類されないもの）	
航空宇宙工業		その他のサービス業		
その他の製造業		電気・ガス・熱供給・水道業	その他	分類不能の産業
電気・ガス・熱供給・水道業			その他	

【業種（12分類）の回答結果（SA）】



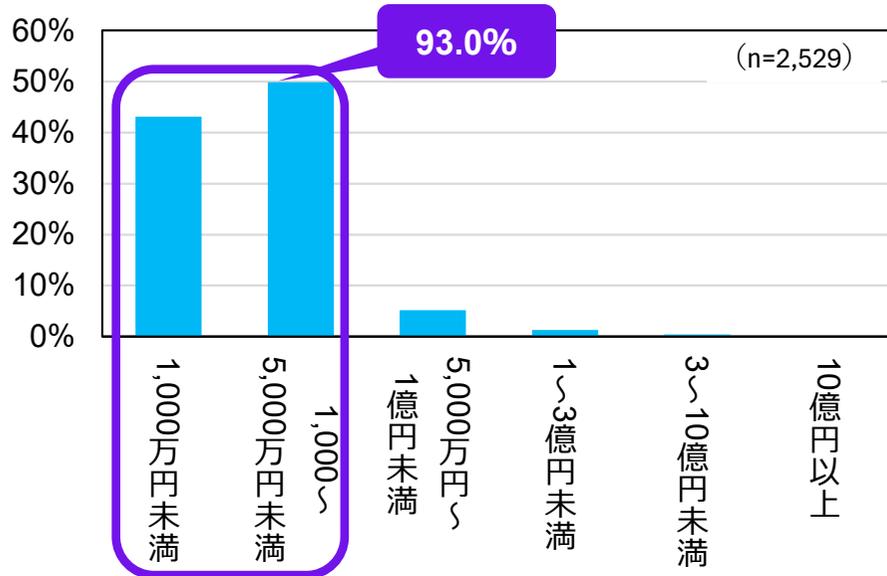
注：濃い青色は、一定程度の信頼性を確保できる回答数である100件以上の回答を得られたことを表す。

## ②規模（資本金、従業員数）

### ■ 資本金

- 資本金は「1,000～5,000万円未満」が49.9%と最も多く、次いで「1,000万円未満」が43.1%の順になっており、「1,000万円未満」と「1,000～5,000万円未満」を合わせると、93.0%となる。多くの中小企業・小規模事業者の資本金は、5,000万円未満であることが分かる。

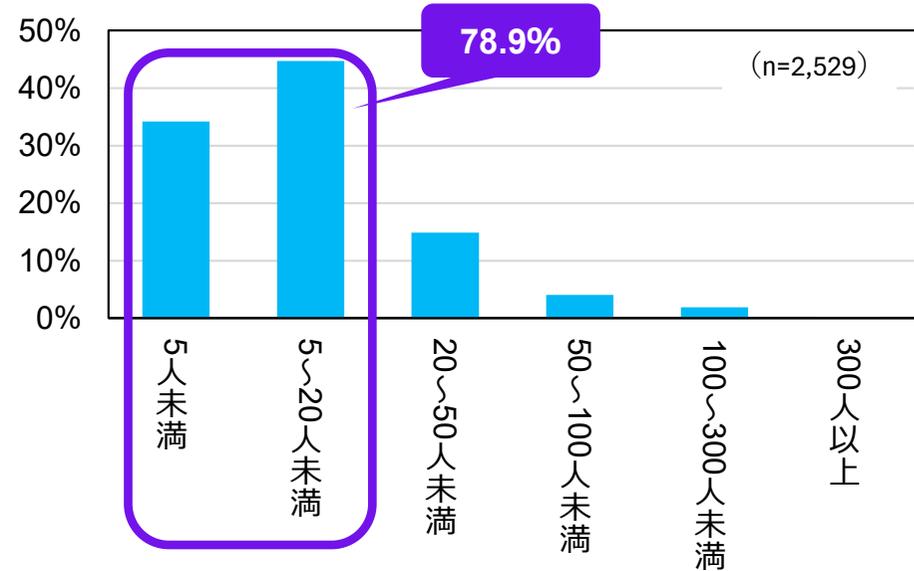
【資本金の回答結果（SA）】



### ■ 従業員数

- 従業員数は「5～20人未満」が44.7%と最も多く、次いで「5人未満」が34.2%の順になっており、「5人未満」と「5～20人未満」を合わせると、78.9%となる。多くの中小企業・小規模事業者の従業員数は、20人未満であることが分かる。

【従業員数の回答結果（SA）】



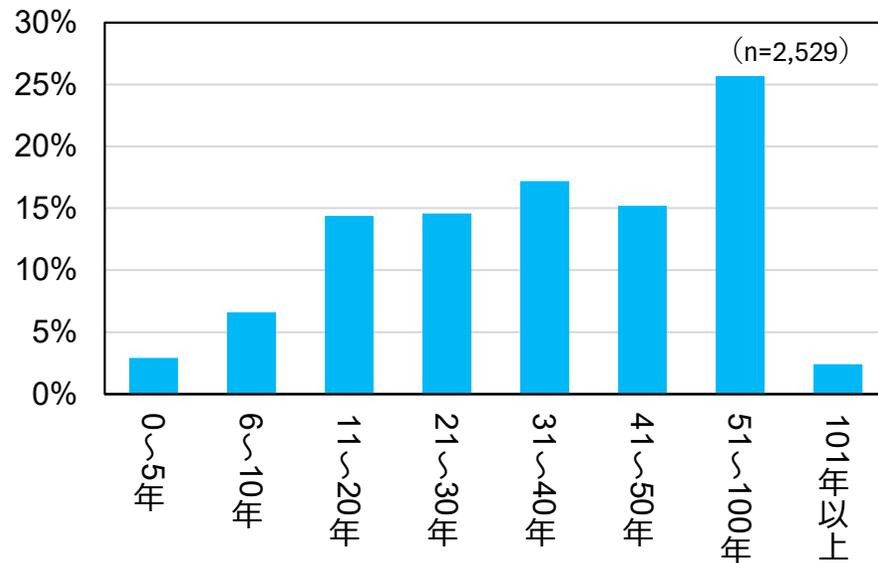
中小企業・小規模事業者の規模は、資本金では5,000万円未満、従業員数では20人未満が多くなっている。

### ③歴史（業歴、経営者の年齢）

#### ■ 業歴

- 業歴は「51～100年」が26.7%と最も多く、次いで「31～40年」（17.2%）、「41～50年」（15.2%）の順になっている。

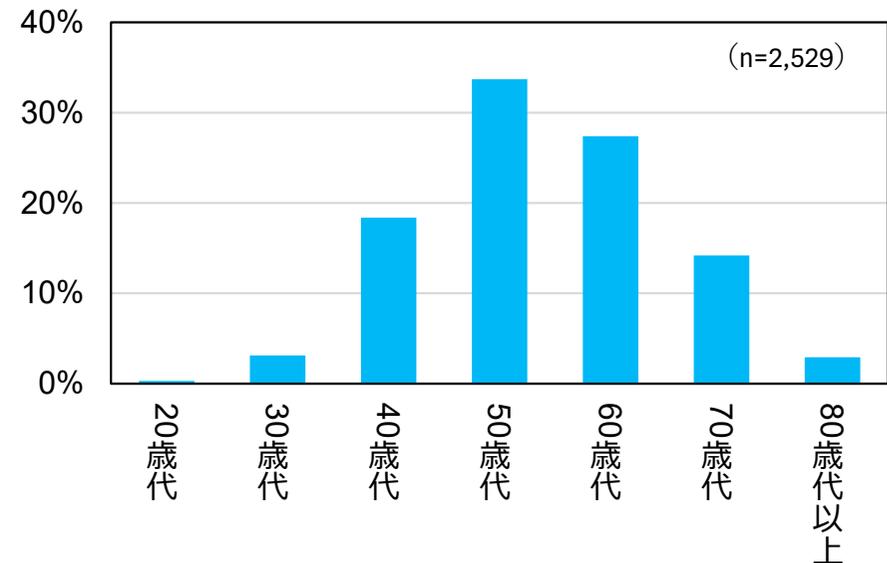
【業歴の回答結果（SA）】



#### ■ 経営者の年齢

- 経営者の年齢は「50歳代」が33.7%、次いで「60歳代」（27.4%）、「40歳代」（18.4%）の順になっている。

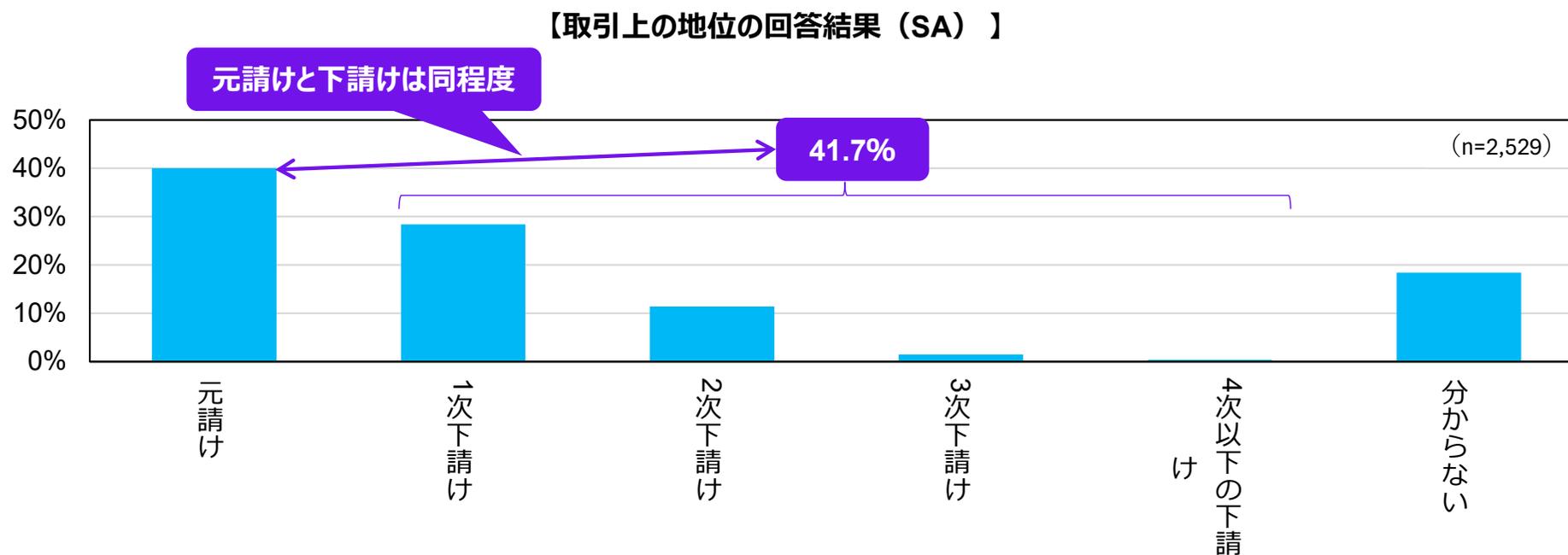
【経営者の年齢の回答結果（SA）】



中小企業・小規模事業者の経営者のキャリアは20歳代から始まるとすると、多くの中小企業・小規模事業者では業歴は経営者のキャリアの期間より長く、**二代目など経営者が変わっている**と考えられる。

## ④取引上の地位

- 「元請け」が40.0%と最も多く、次いで「1次下請け」(28.4%)、「2次下請け」(11.4%)の順になっている。また、「1次下請け」と「2次下請け」、「3次下請け」、「4次以下の下請け」を合わせると、**「下請け」は41.7%となり、「元請け」(40.0%)と同程度**であると考えられる。

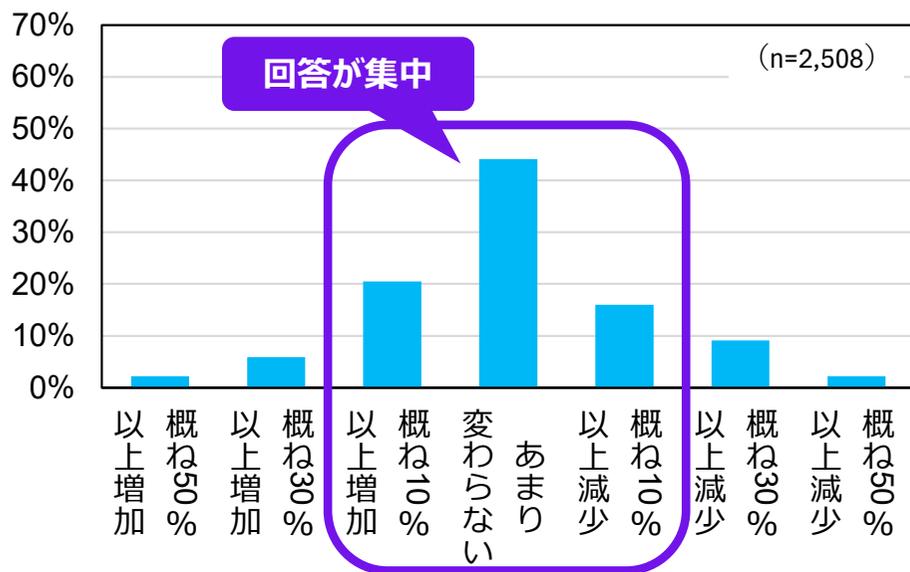


## (2)売上・収益等の状況 ①売上高、コスト全体の変化

### ■ 売上高の変化

- 2024年の売上高は2023年と比べて、「あまり変わらない」が44.1%と最も多く、次いで「概ね10%以上増加」(20.5%)、「概ね10%以上減少」(16.0%)の順になっている。回答は「あまり変わらない」を中心に集中しており、多くの中小企業・小規模事業者の売上高は、大きく変化していないと考えられる。

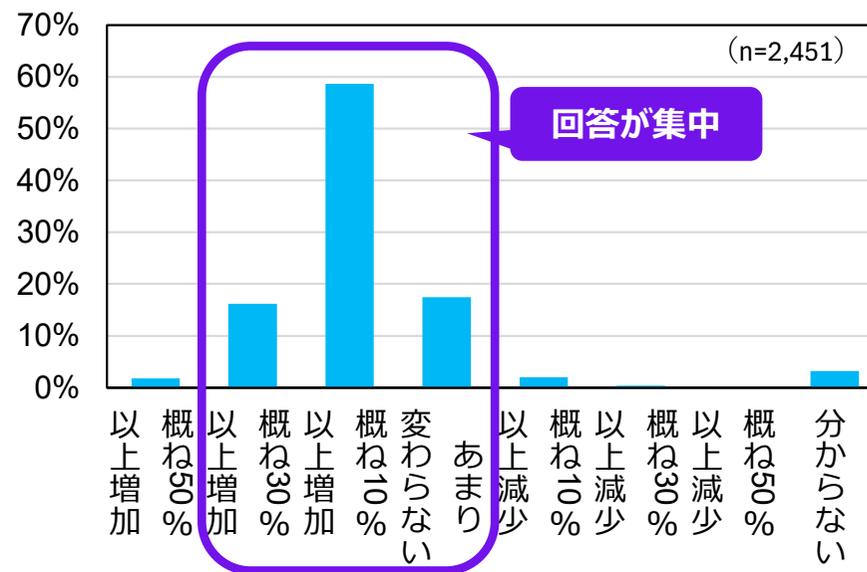
【売上高の変化の回答結果 (SA)】



### ■ コスト全体の変化

- 2024年のコスト全体は2023年と比べて、「概ね10%以上増加」が58.7%と最も多く、次いで「あまり変わらない」(17.5%)、「概ね30%以上増加」(16.2%)の順になっている。回答は「概ね10%以上増加」を中心に集中しており、多くの中小企業・小規模事業者のコスト全体は、増加していると考えられる。

【コスト全体の変化の回答結果 (SA)】



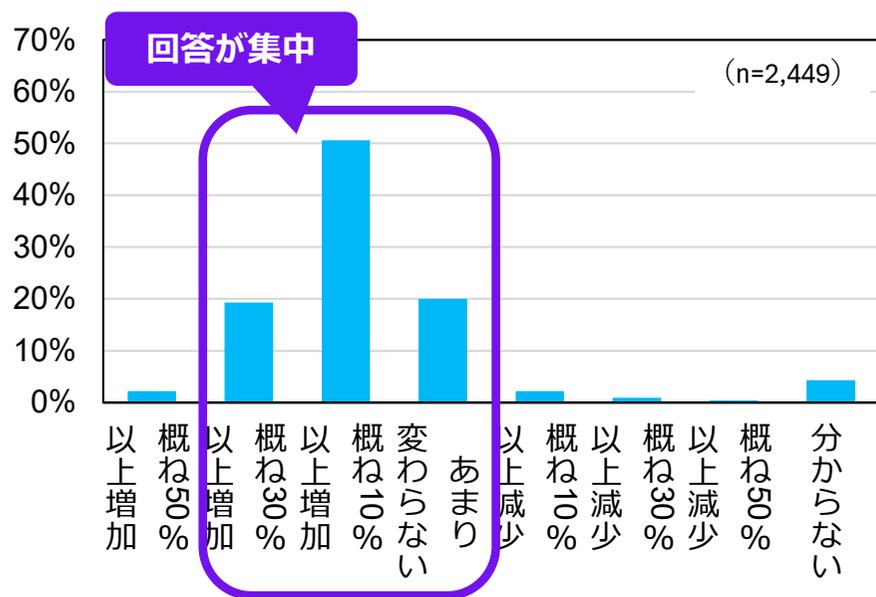
多くの中小企業・小規模事業者では、売上高は大きく変化していない中、コスト全体は増加しており、**収益は厳しい**状況にあると考えられる。

## ②コスト全体の変化の内訳 (I) 原材料・仕入れ費用、エネルギー費用

### ■ 原材料・仕入れ費用の変化

- 2024年の原材料・仕入れ費用は2023年と比べて、「概ね10%以上増加」が50.6%と最も多く、次いで「あまり変わらない」(20.0%)、「概ね30%以上増加」(19.3%)の順になっている。回答は「概ね10%以上増加」を中心に集中しており、多くの中小企業・小規模事業者の原材料・仕入れ費用は、増加していると考えられる。

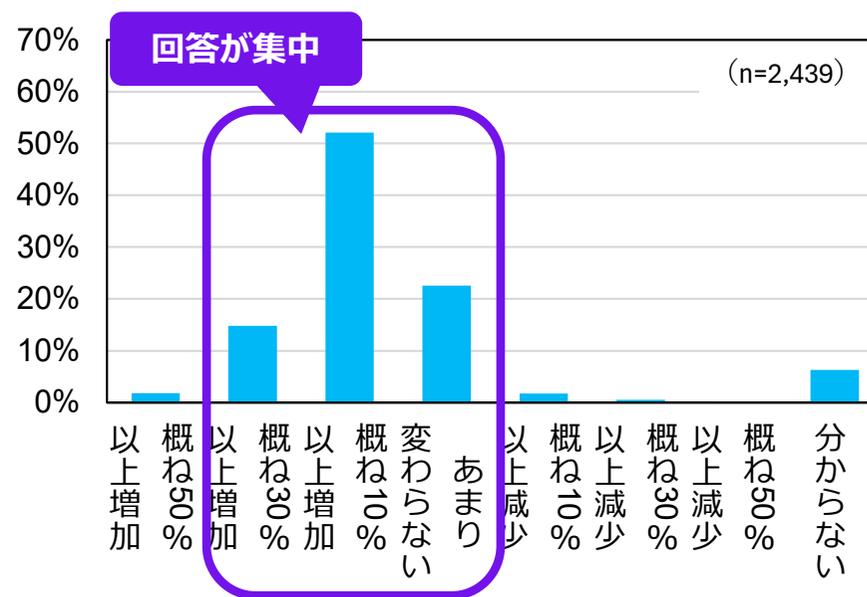
【原材料・仕入れ費用の変化の回答結果 (SA)】



### ■ エネルギー費用の変化

- 2024年のコスト全体は2023年と比べて、「概ね10%以上増加」が58.7%と最も多く、次いで「あまり変わらない」(17.5%)、「概ね30%以上増加」(16.2%)の順になっている。回答は「概ね10%以上増加」を中心に集中しており、多くの中小企業・小規模事業者のコスト全体は、増加していると考えられる。

【エネルギー費用の変化の回答結果 (SA)】



多くの中小企業・小規模事業者では、**原材料・仕入れ費用とエネルギー費用はともに増加**している。

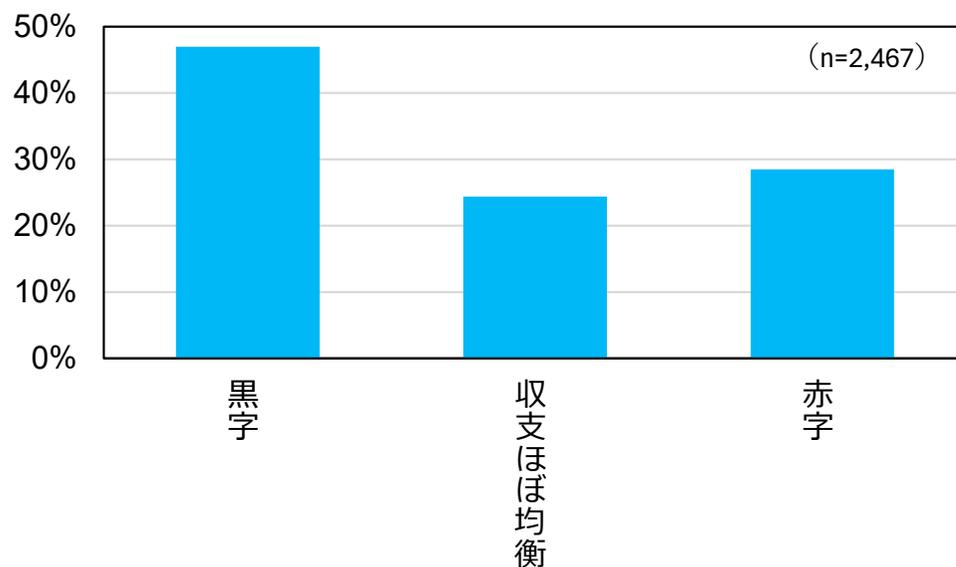


### ③収益

#### ■ 直近の収益

- 直近の収益は、「黒字」が47.0%と最も多く、次いで「赤字」(28.5%)、「収支ほぼ均衡」(24.4%)の順になっている。

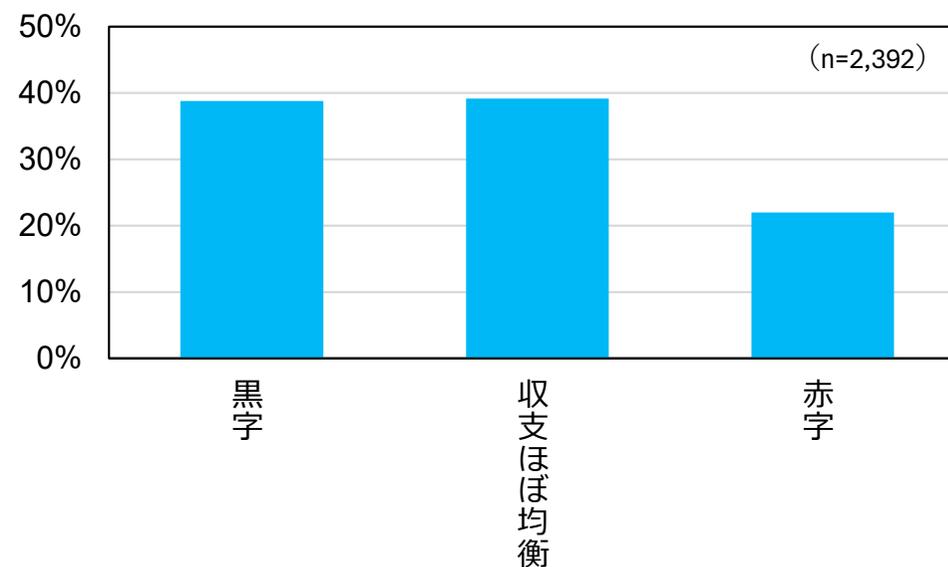
【直近の収益の回答結果 (SA)】



#### ■ 今期の収益

- 今後の収益は、「収支ほぼ均衡」が39.2%と最も多く、次いで「黒字」(38.8%)、「赤字」(22.0%)の順になっている。

【今期の収益の回答結果 (SA)】



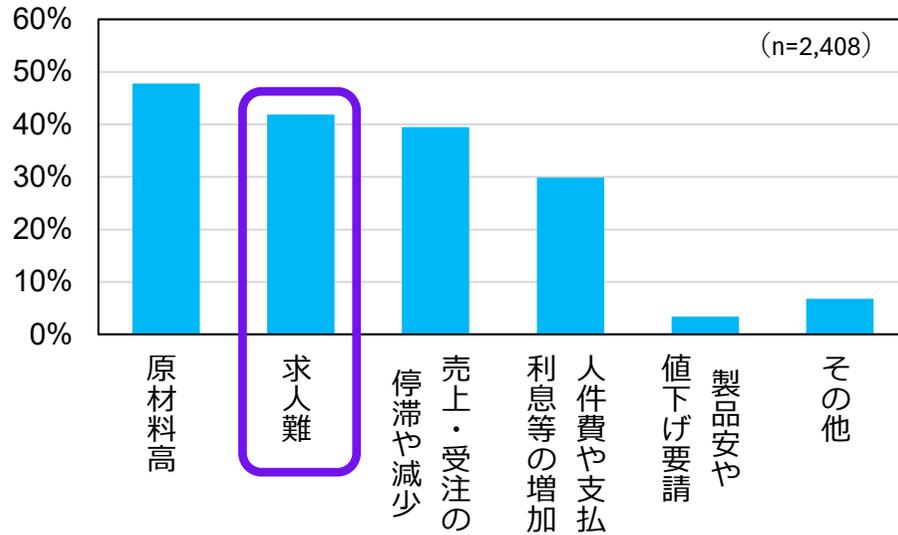
中小企業・小規模事業者は黒字も赤字も減少し、**収支ほぼ均衡が増える**見込みであり、黒字の持続的な増加が難しい状況

## (3)経営上の問題点、課題

### ■ 経営上の問題点

- 経営上の問題点は、「原材料高」が47.8%と最も多く、次いで「求人難」(41.9%)、「売上・受注の停滞や減少」(39.5%)の順になっている。

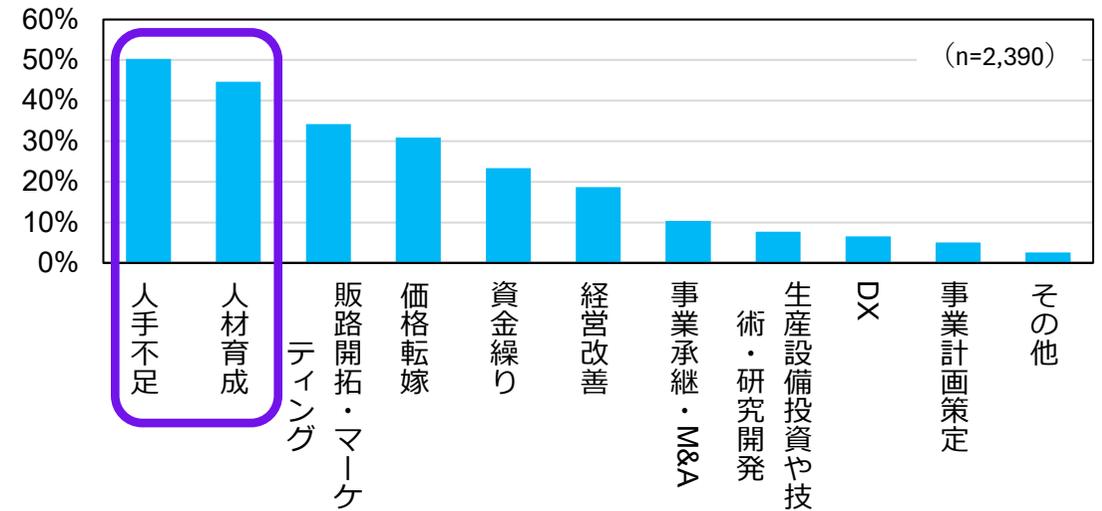
【経営上の問題点の回答結果 (MA)】



### ■ 経営上の課題

- 経営上の課題は、「人手不足」が50.3%と最も多く、次いで「人材育成」(44.6%)、「販路開拓・マーケティング」(34.2%)の順になっている。

【経営上の課題の回答結果 (MA)】



多くの中小企業・小規模事業者では、**従業員の確保が難しく**なっており、**少ない従業員を確実に育成**することが重要となっている。

## (4)採算可視化の取組 ①商品・サービスの取り扱い、ビジネスモデル

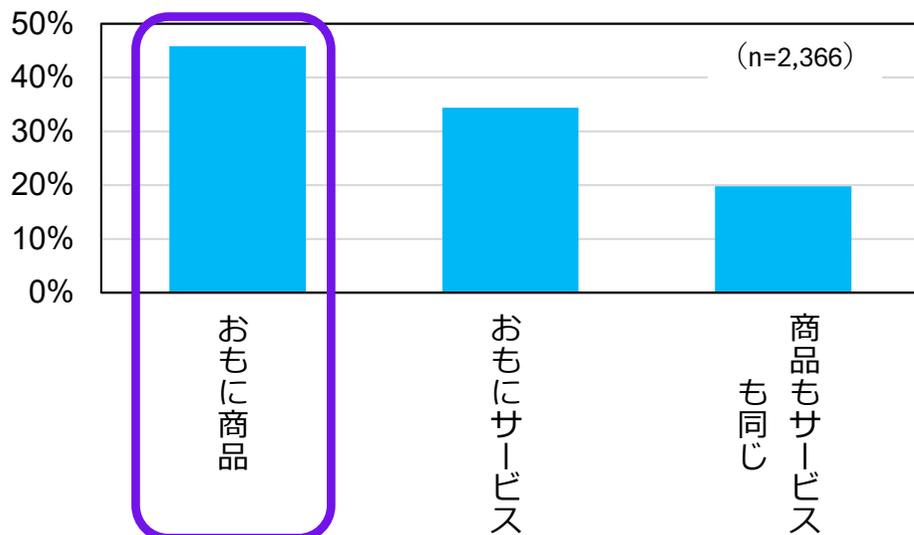
### ■ 商品・サービスの取り扱い

- 商品・サービスの扱いは、「おもに商品」が45.8%と「主にサービス」(34.4%)より多く、中小企業・小規模事業者では、商品の扱いの方がサービスより多いことが分かる。

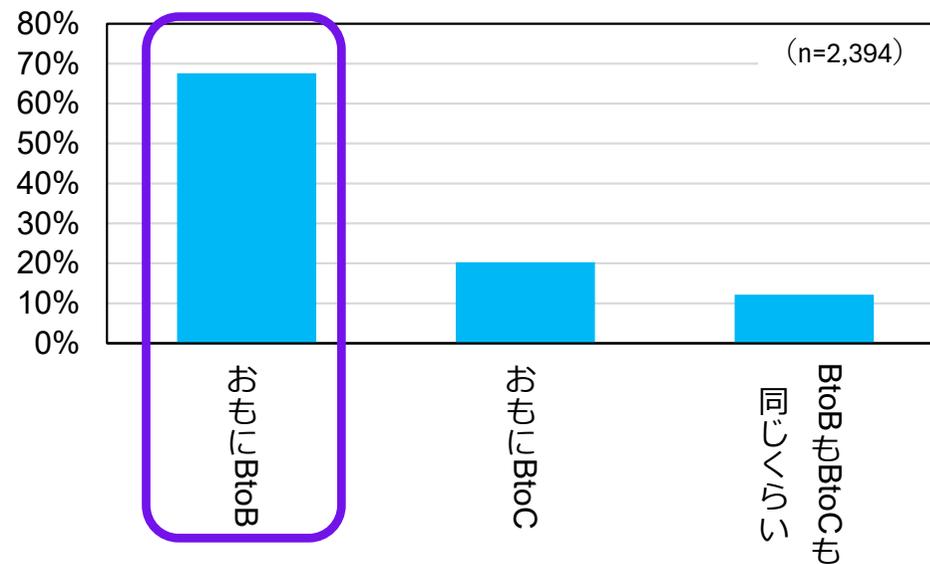
### ■ ビジネスモデル

- ビジネスモデルは、「おもにBtoB」が67.6%と「おもにBtoC」(20.3%)より多く、中小企業・小規模事業者では、BtoBの方がBtoCより多いことが分かる。

【商品・サービスの取り扱いの回答結果 (SA)】



【ビジネスモデルの回答結果 (SA)】

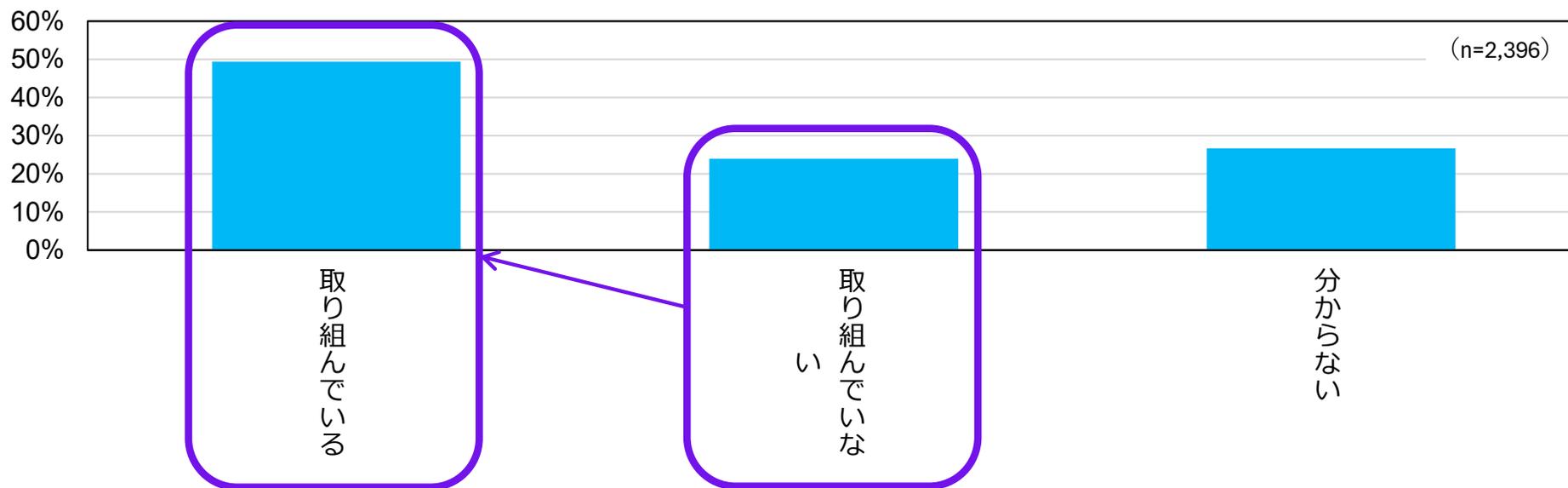


多くの中小企業・小規模事業者は、**商品をBtoBで提供**している。

## ②採算可視化の取組状況 (I) 全体的な傾向

- 採算可視化の取組状況は、「取り組んでいる」が49.4%となっており、**約半数の事業者が採算可視化に取り組んでいる**。また、「取り組んでいない」と回答があった事業者は、約1/4の24.0%程度となっている。

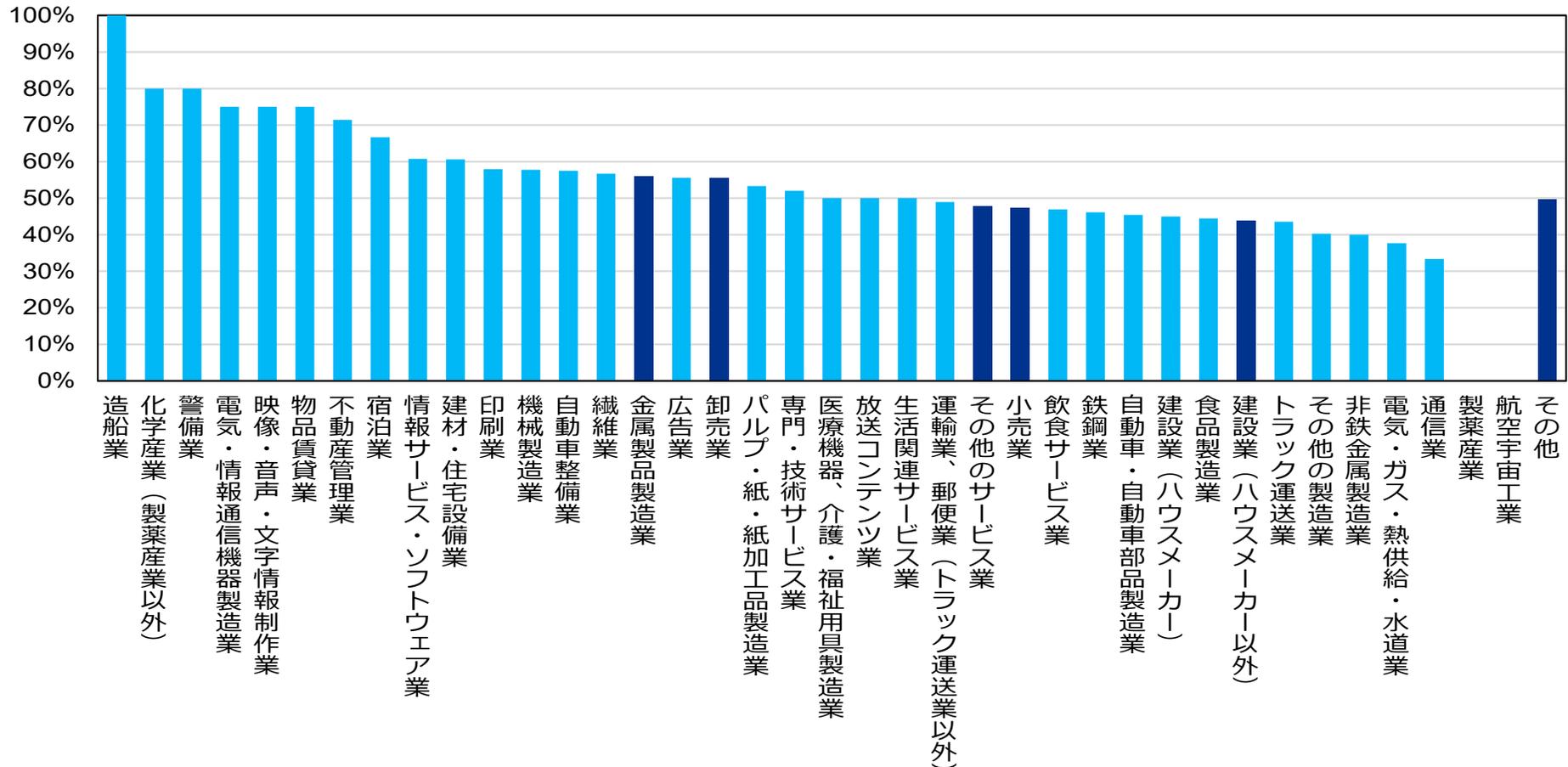
【採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



## (Ⅱ) 業種による傾向 (i) 39分類

- 39分類の業種で回答が一定程度の信頼性を確保できる6業種を見ると、「**金属製品製造業**」が56.0%と最も高く、次いで「**卸売業**」(55.5%)、「**その他のサービス業**」(47.7%)の順になっており、製造業・非製造業で異なる傾向は見られないと考えられる。

【業種（39分類）による採算可視化の取組状況の回答結果（SA）】

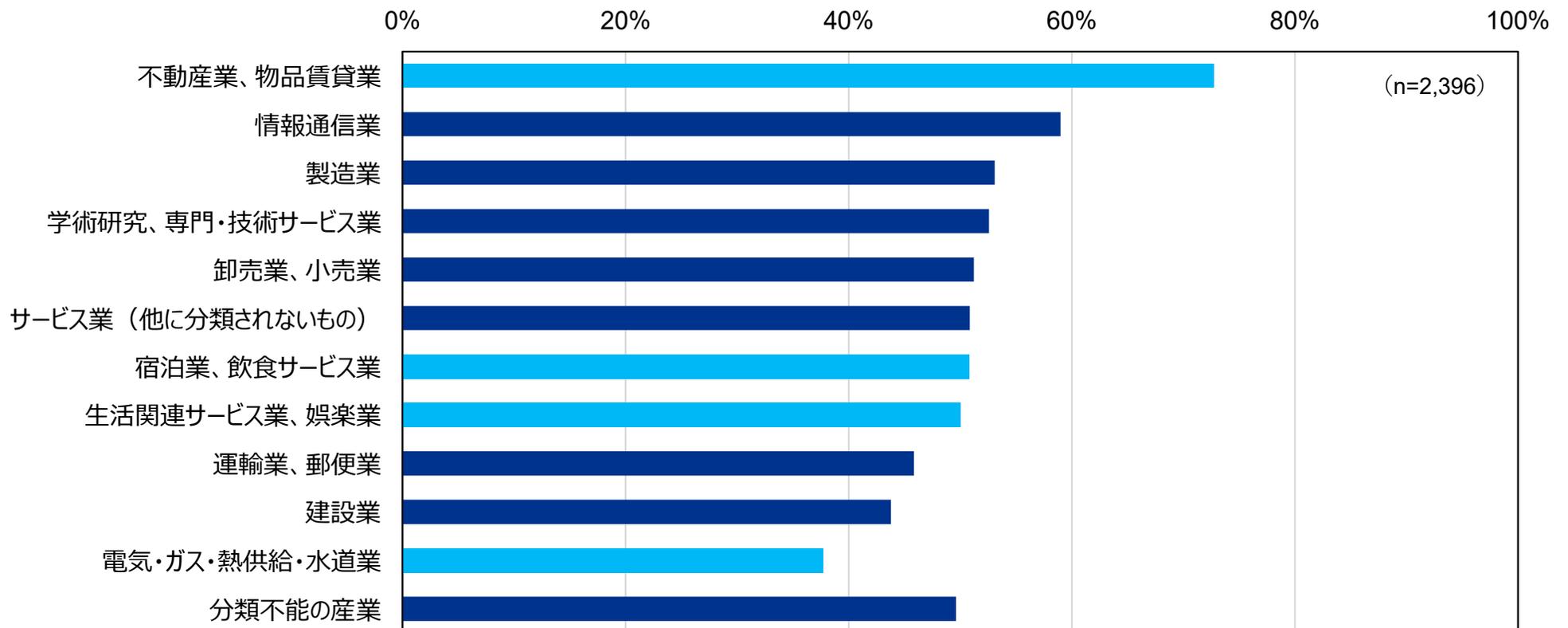


注：濃い青色は、一定程度の信頼性を確保できる回答数である100件以上の回答を得られたことを表す。

## (ii) 12分類

- 12分類の業種で回答が一定程度の信頼性を確保できる8業種を見ると、「**情報通信業**」が72.7%と最も高く、次いで「**製造業**」（53.1%）、「**学術、専門・技術サービス**」（52.6%）の順になっており、製造業・非製造業で異なる傾向は見られないと考えられる。

【業種（12分類）による採算可視化の取組状況の回答結果（SA）】



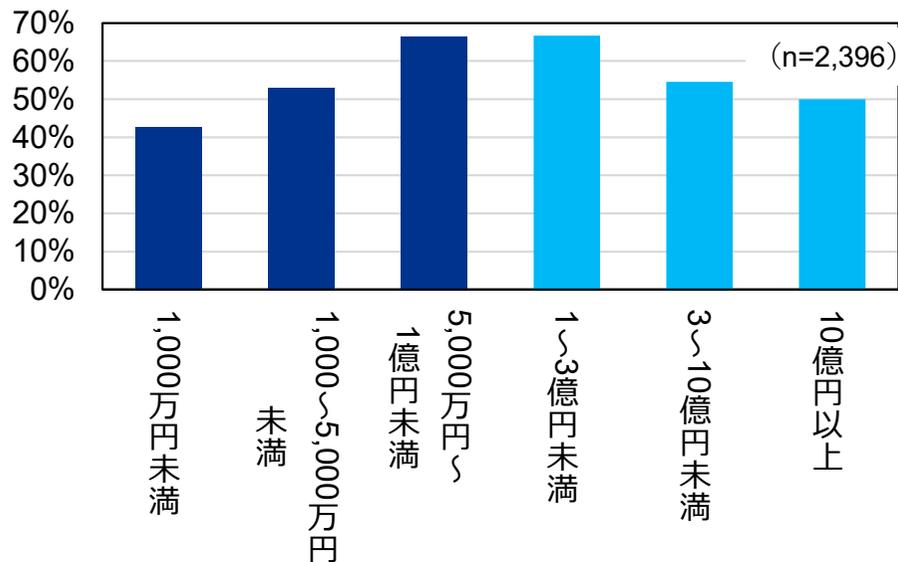
注：濃い青色は、一定程度の信頼性を確保できる回答数である100件以上の回答を得られたことを表す。

## (Ⅲ) 規模による傾向

### ■ 資本金別の傾向

- 採算可視化の取組状況は、資本金が「1～3億円未満」まで増えるほど多くなって66.7%となり、資本金がそれ以上増加しても採算可視化の取組状況は少なくなっている。
- 回答が一定程度の信頼性を確保できる資本金を見ると、資本金が増えるほど採算可視化の取組状況は多くなっている。

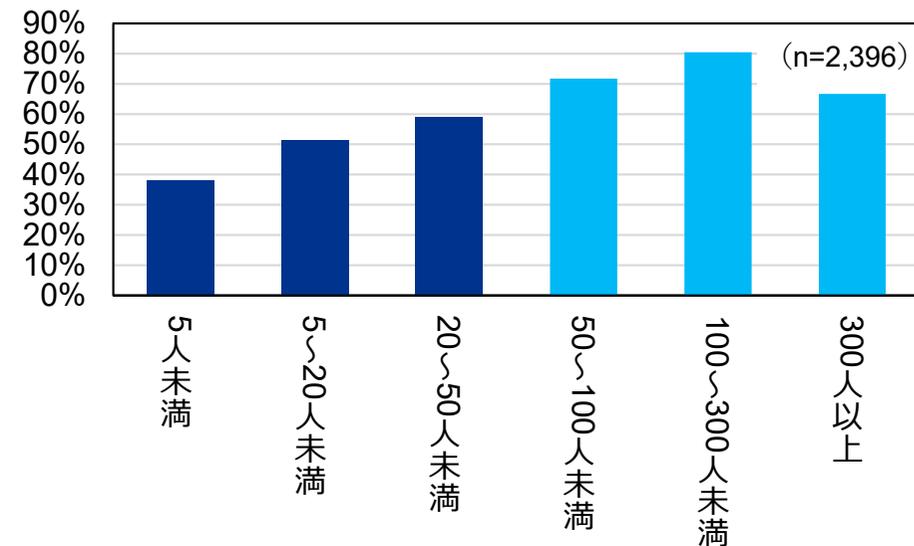
【資本金別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



### ■ 従業員数別の傾向

- 採算可視化の取組状況は、従業員数が「100～300人未満」まで増えるほど多くなって80.4%となり、従業員数が300人以上では66.7%と少なくなっている。
- 回答が一定程度の信頼性を確保できる従業員数を見ると、従業員数が増えるほど採算可視化の取組状況は多くなっている。

【従業員数別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



注：濃い青色は、一定程度の信頼性を確保できる回答数である100件以上の回答を得られたことを表す。



中小企業・小規模事業者は資本金は5,000万円未満・従業員数は20人未満が多く、この範囲内では**規模が大きいほど採算可視化の取組状況は多くなっている**。

# (Ⅳ) ビジネスモデルによる傾向 (i) 売上高の増減率

## ■ 主に法人 (BtoB)

□ 取引先が主に法人である事業者では、売上高の増加率の水準が高く、売上高が増加している場合、採算可視化に取り組んでいるという傾向が見られる。

- ✓ 概ね10%以上～50%以上**増加**の平均：57.7% (黒枠)
- ✓ 概ね10%以上～50%以上**減少**の平均：47.1% (赤枠)

## ■ 主に消費者 (BtoC)

□ 取引先が主に消費者である事業者では、売上高の増加率の水準が高く、売上高が増加している場合は、採算可視化に取り組んでいるという傾向が見られる。その差は取引先が法人の場合より大きい。

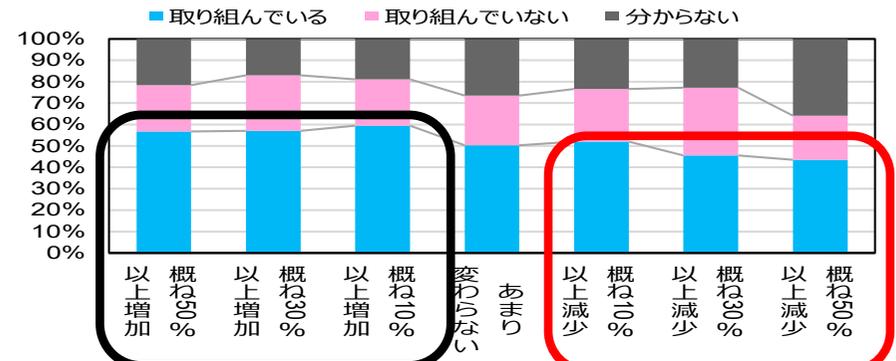
- ✓ 概ね10%以上～50%以上**増加**の平均：56.5% (黒枠)
- ✓ 概ね10%以上～50%以上**減少**の平均：36.7% (赤枠)

## ■ BtoB・BtoC両方

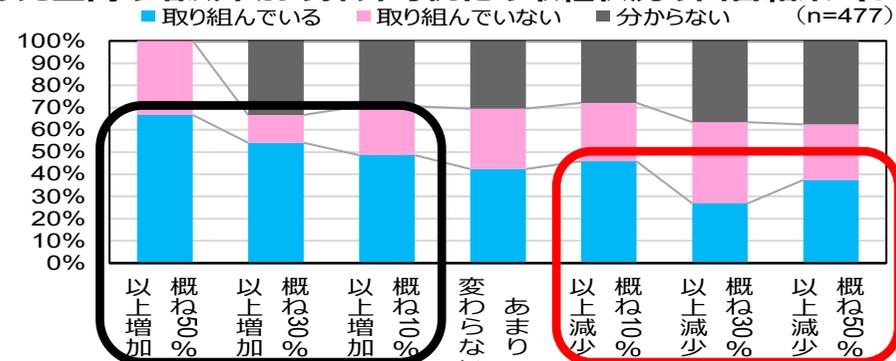
□ 取引先が法人、消費者の両方である事業者では、売上高の増加率の水準が高いほど、採算可視化に取り組んでいるという傾向が見られる。その差は取引先が主に法人の場合より大きい、取引先が主に消費者の場合より小さい。

- ✓ 概ね10%以上～50%以上**増加**の平均：53.9% (黒枠)
- ✓ 概ね10%以上～50%以上**減少**の平均：41.0% (赤枠)

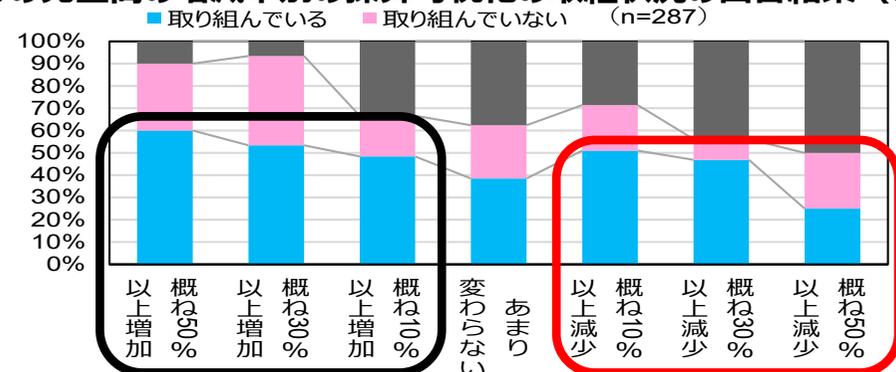
【BtoBの売上高の増減率別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoCの売上高の増減率別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoB・BtoC両方の売上高の増減率別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



## (Ⅳ) ビジネスモデルによる傾向 (ii) 今期の収益

### ■ 主に法人 (BtoB)

□ 取引先が主に法人の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、今期の収益見込みが黒字となっている。

- ✓ 黒字 : 59.7%
- ✓ 赤字 : 46.1%

### ■ 主に消費者 (BtoC)

□ 取引先が主に消費者の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、今期の収益見込みが黒字となっている。

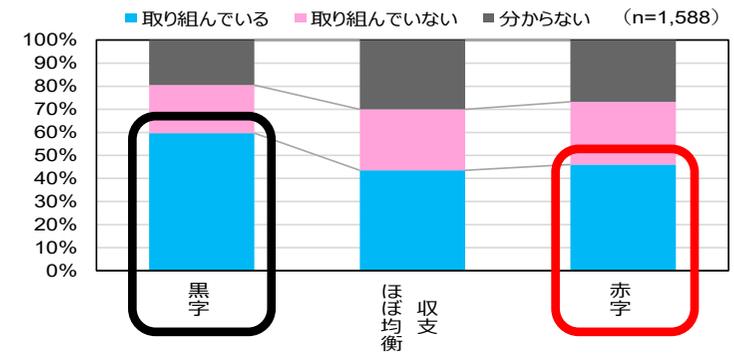
- ✓ 黒字 : 52.0%
- ✓ 赤字 : 36.7%

### ■ BtoB・BtoC両方

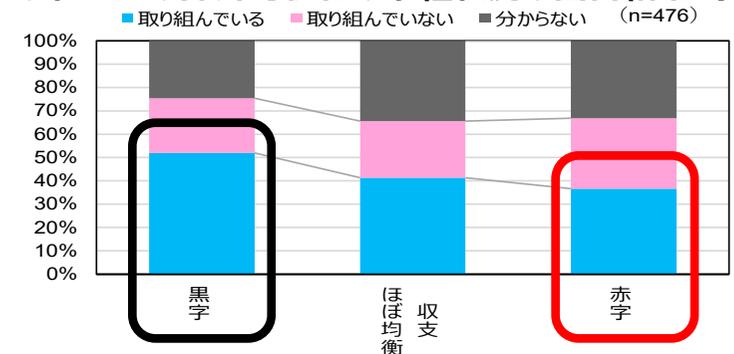
□ 取引先が主に法人及び消費者の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、今期の収益見込みが黒字となっている。その差は取引先が主に消費者の場合より大きい、取引先が主に法人の場合より小さい。

- ✓ 黒字 : 51.6%
- ✓ 赤字 : 36.8%

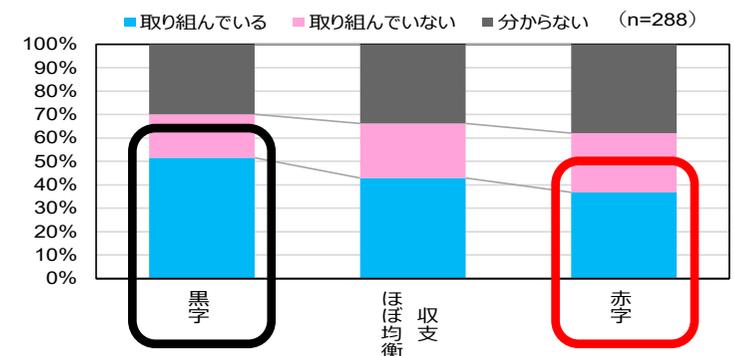
【BtoBの今期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoCの今期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoB・BtoC両方の今期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



## (Ⅳ) ビジネスモデルによる傾向 (iii) 来期の収益見込み

### ■ 主に法人 (BtoB)

□ 取引先が主に法人の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、来期の収益見込みが黒字となっている。

- ✓ 黒字：61.2%
- ✓ 赤字：41.4%

### ■ 主に消費者 (BtoC)

□ 取引先が主に消費者の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、来期の収益見込みが黒字となっている。また、その差は取引先が主に法人の場合より小さい。

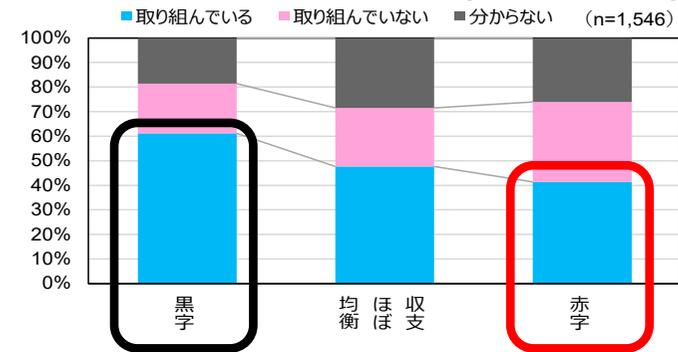
- ✓ 黒字：55.0%
- ✓ 赤字：39.5%

### ■ BtoB・BtoC両方

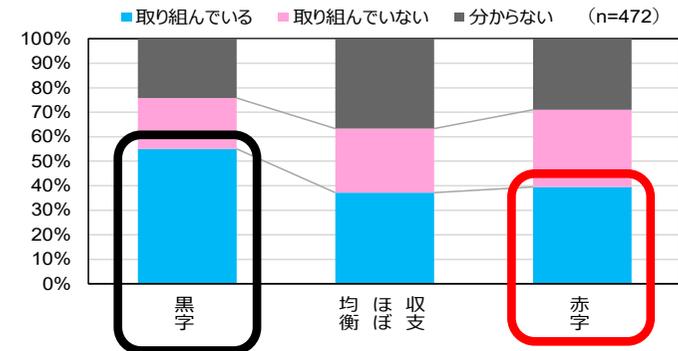
□ 取引先が主に法人及び消費者の事業者で採算可視化に取り組んでいる事業者は、来期の収益見込みが黒字となっている。その差は取引先が主に消費者の場合より大きい、取引先が主に法人の場合より小さい。

- ✓ 黒字：58.1%
- ✓ 赤字：36.8%

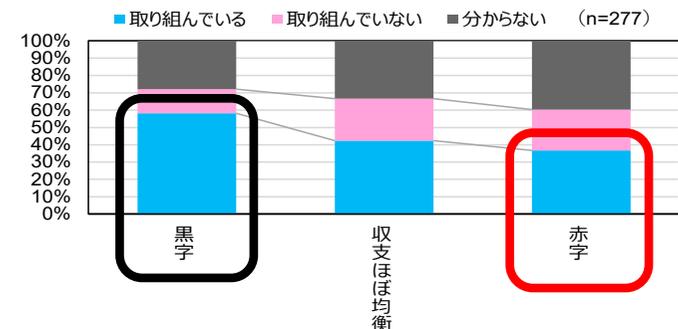
【BtoBの来期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoCの来期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】



【BtoB・BtoC両方の来期の収益別の採算可視化の取組状況の回答結果 (SA)】

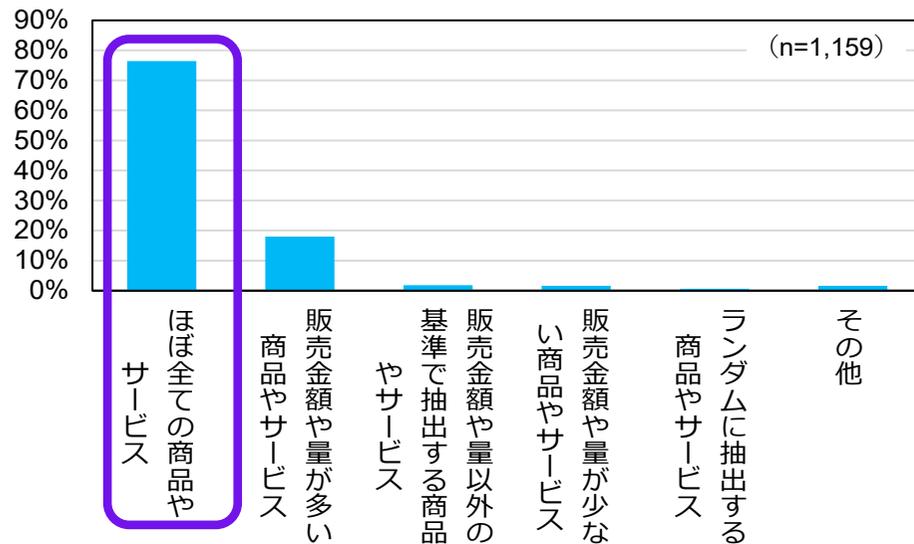


### ③採算可視化の対象、範囲

#### ■ 採算可視化の対象

- 採算可視化の取組対象は、「ほぼ全ての商品やサービス」が76.4%と最も多く、次いで「販売金額や量が多い商品やサービス」(18.0%)の順になっている。採算可視化に取り組む中小企業・小規模事業者はすべての商品やサービスを対象としている場合が多く、絞り込む場合には販売金額や量を基準にしていることが分かる。

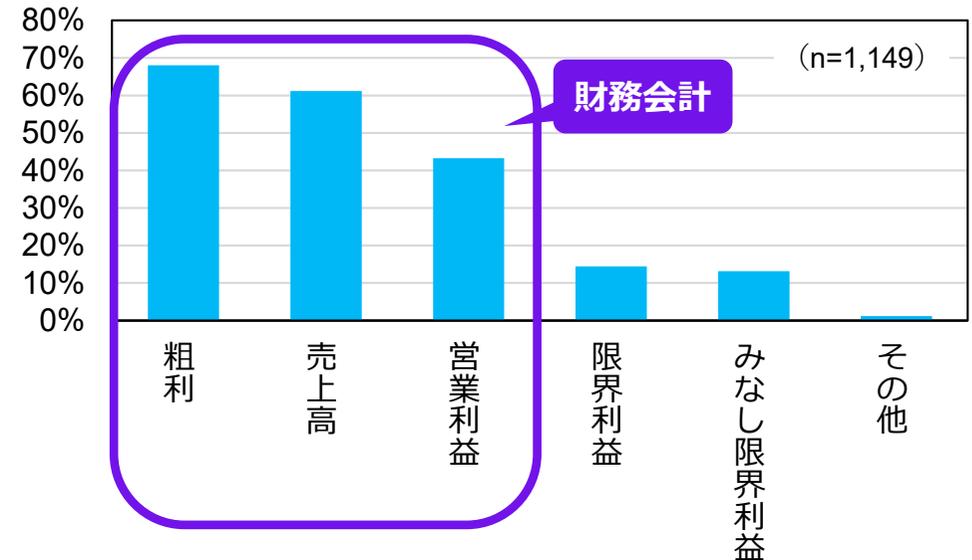
【採算可視化の対象の回答結果 (SA)】



#### ■ 採算可視化の範囲

- 採算可視化の範囲は、「粗利」が68.1%と最も多く、次いで「売上高」(61.2%)、「営業利益」(43.3%)の順になっている。中小企業・小規模事業者の採算可視化の範囲は、既存の財務会計としている場合が多く、独自の集計が必要な管理会計は少ないことが分かる。

【採算可視化の範囲の回答結果 (MA)】



採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者は、**ほぼすべての商品やサービスを対象とし、財務会計を活用**している。

## ④ 採算可視化の原価、頻度

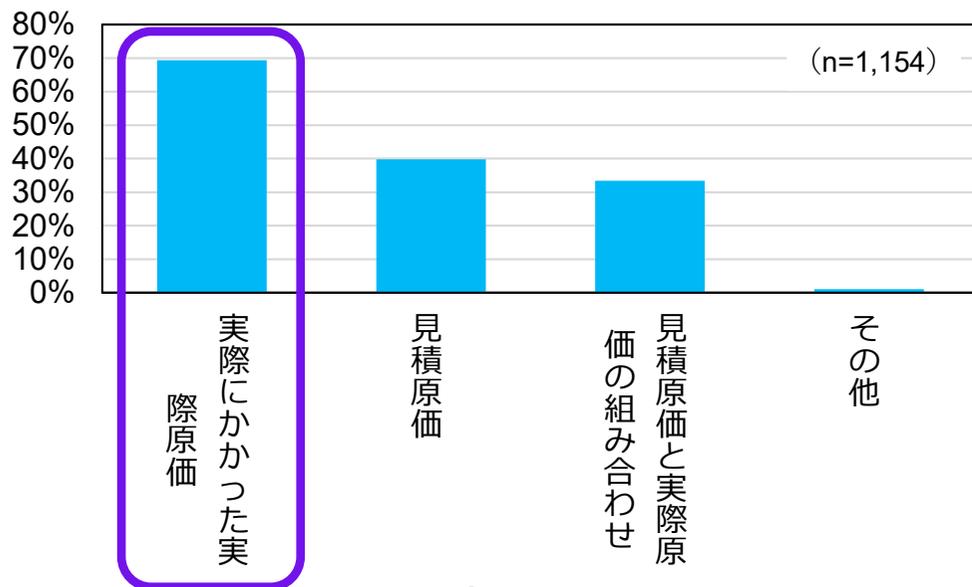
### ■ 採算可視化の原価

- 採算可視化で把握する原価は、「実際にかかった実際原価」が69.4%と最も多く、次いで「見積原価」(39.8%)、「見積原価と実際原価の組み合わせ」(33.4%)の順になっている。採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者は、原価は実際原価から実績のコストを把握していることが分かる。

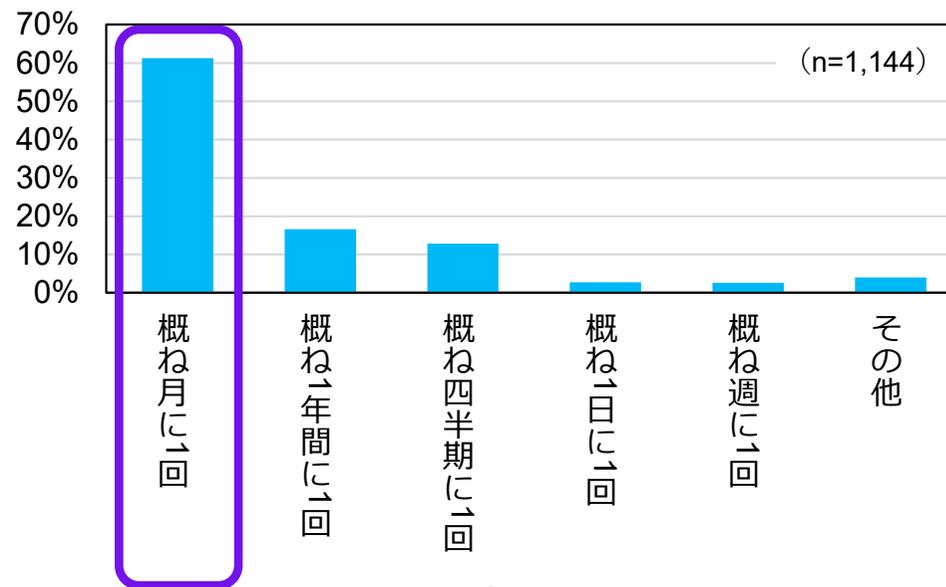
### ■ 採算可視化の頻度

- 採算可視化の頻度は、「概ね月に1回」が61.2%と最も多く、次いで「概ね1年間に1回」(16.6%)、「概ね四半期に1回」(12.8%)の順になっている。採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者は、毎月実施していることが分かる

【採算可視化の原価の回答結果 (MA)】



【採算可視化の頻度の回答結果 (SA)】



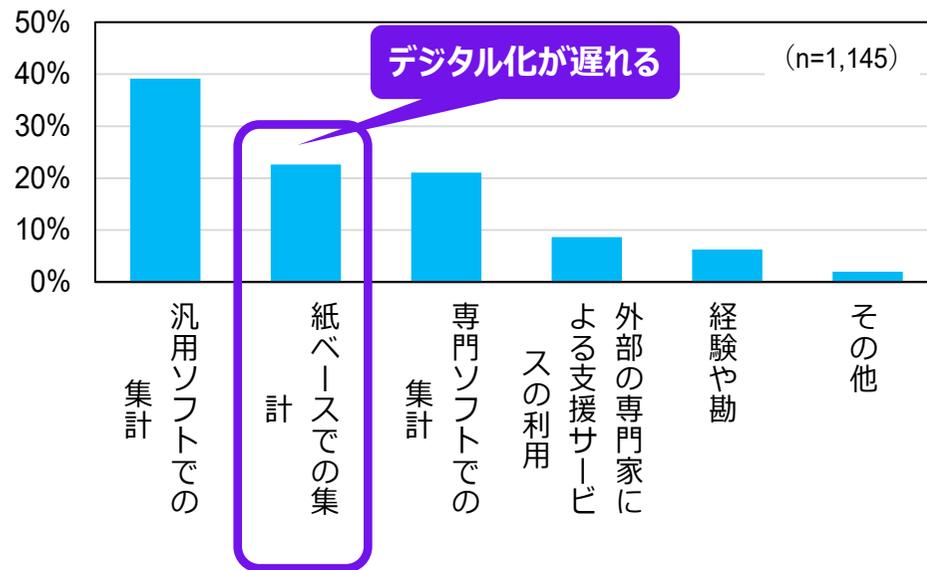
採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者は、**原価を実績のコストから毎月把握**している。

## ⑤採算可視化の方法、用途

### ■ 採算可視化の方法

- 採算可視化の方法は、「汎用ソフトでの集計」が39.2%と最も多く、次いで「紙ベースでの集計」（22.6%）、「専門ソフトでの集計」（21.1%）の順になっている。採算可視化ではデータの集計が必要であるが、一部の中小企業・小規模事業者は紙ベースで集計しており、**デジタル化が遅れている**ことが分かる。

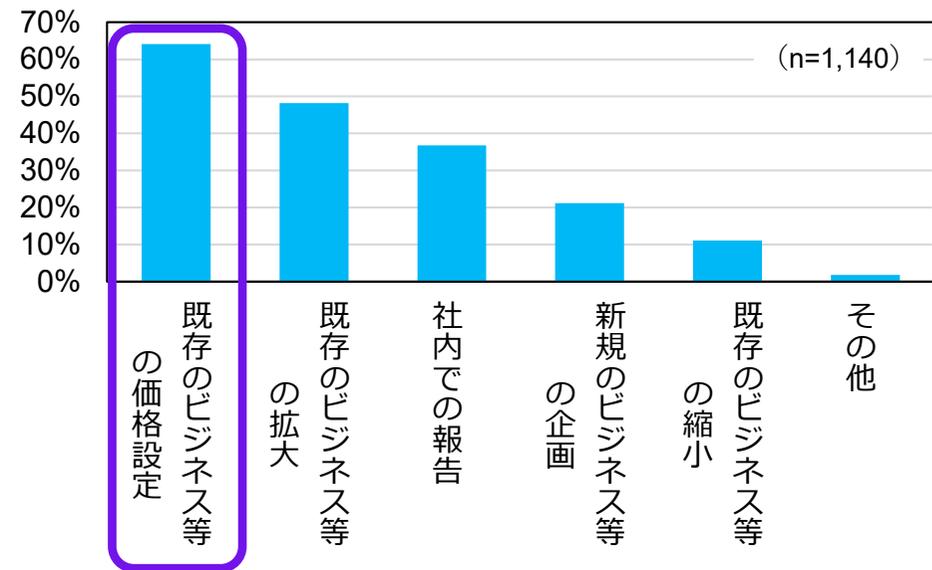
【採算可視化の方法の回答結果（SA）】



### ■ 採算可視化の用途

- 採算可視化の用途は、「既存のビジネス等の価格設定」が64.1%と最も多く、次いで「既存のビジネス等の拡大」（48.2%）、「社内での報告」（36.9%）の順になっている。中小企業・小規模事業者は採算可視化を**既存のビジネス等の価格設定**に活用している場合が多いことが分かる。

【採算可視化の用途の回答結果（MA）】

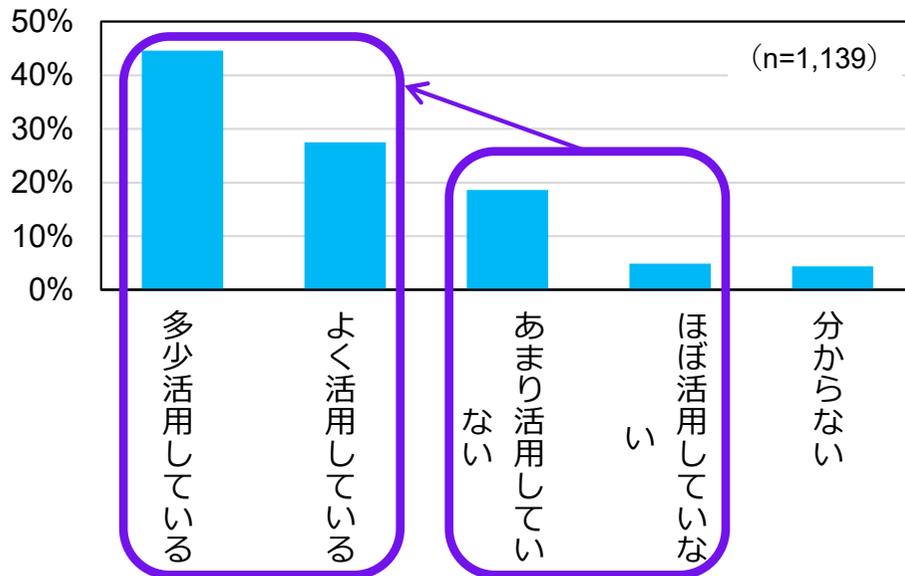


## ⑥採算可視化の活用状況

### ■ 全体的な傾向

- 採算可視化の活用状況は、「多少活用している」が44.6%と最も多く、次いで「よく活用している」(27.5%)、「あまり活用していない」(18.6%)の順になっている。「よく活用している」と「多少活用している」の合計は72.1%と、「あまり活用していない」と「ほぼ活用していない」の合計(23.5%)の3.1倍となっており、採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者では、**活用が進んでいる**ことが分かる。

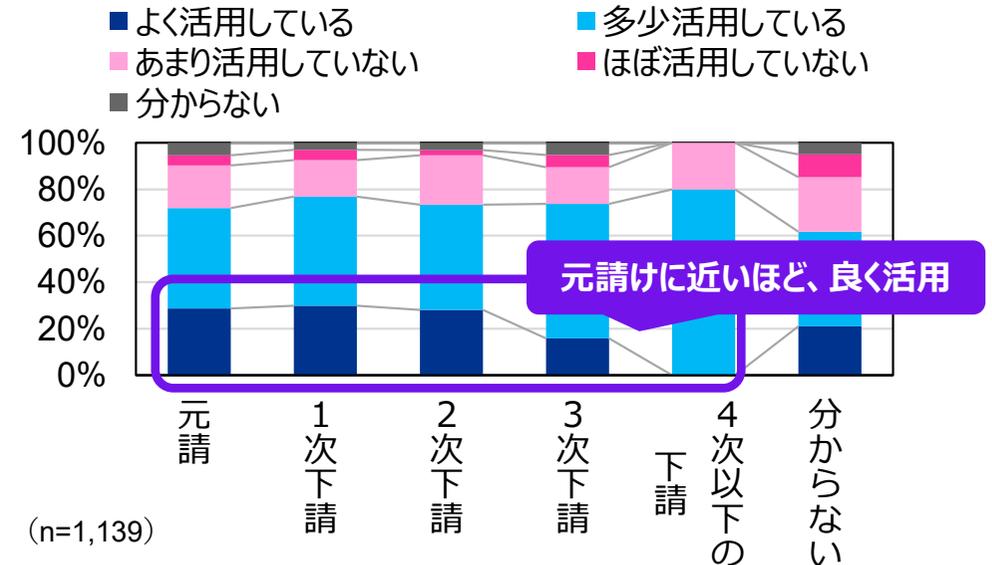
【採算可視化の活用状況の回答結果 (SA)】



### ■ 取引上の地位による傾向

- 取引上の地位による採算可視化の活用状況は、元請けに近いほど、「よく活用している」「多少活用している」を合わせた「活用している」が高まる傾向は見られない。しかし、**「よく活用している」は、元請けに近いほど高まる（下請けになるほど、良く活用していない）**傾向が見られる。

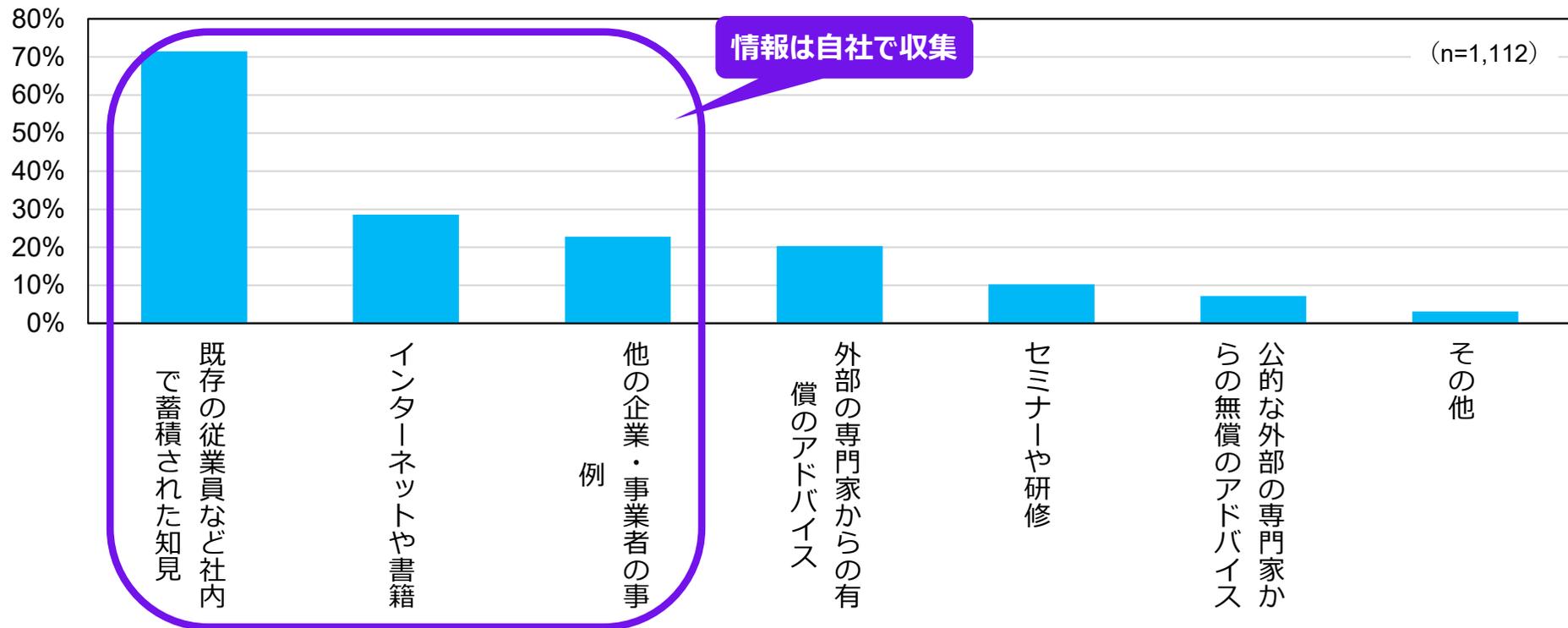
【取引上の地位による採算可視化の活用状況の回答結果 (SA)】



## ⑦採算可視化の情報収集方法

- 採算可視化の情報収集は、「既存の従業員など社会で蓄積された知見」が71.5%と最も多く、次いで「インターネットや書籍」(28.6%)、「他の企業・事業者の事例」(22.8%)の順になっている。採算可視化に取り組む多くの中小企業・小規模事業者では、採算可視化の情報は外部の専門家からではなく、**自社で収集**していることが分かる。

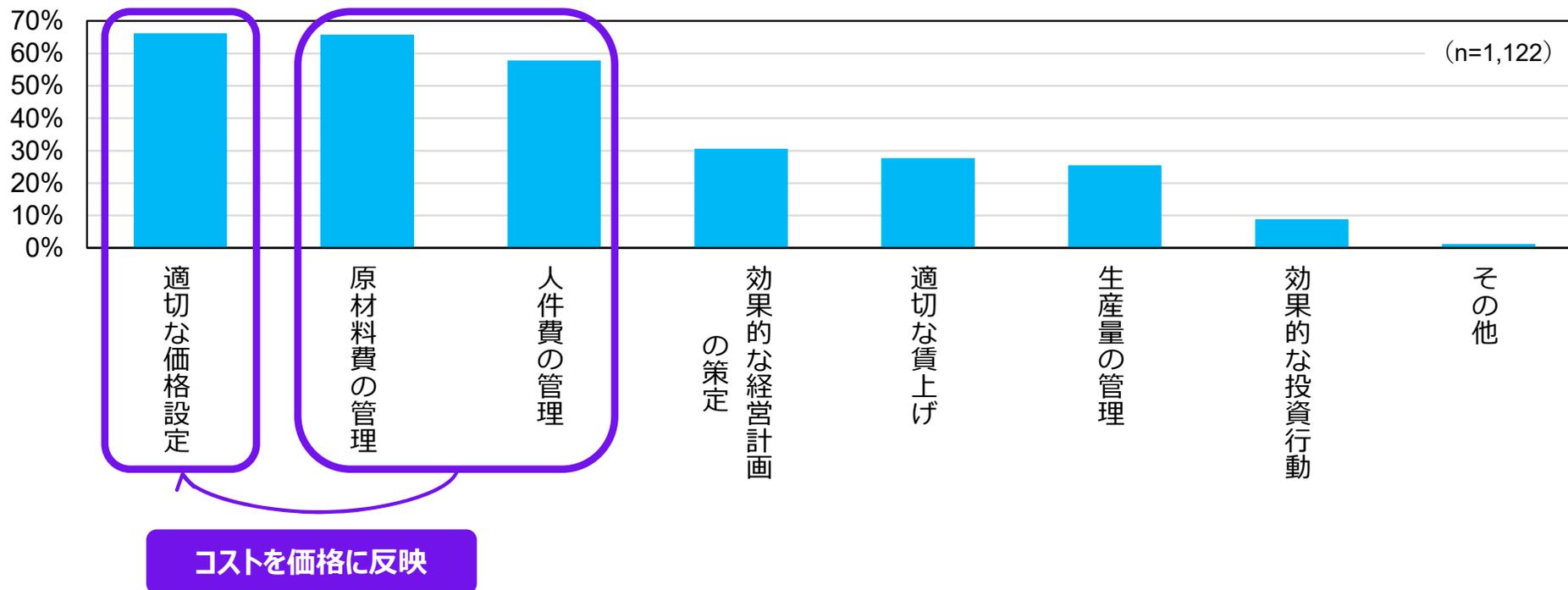
【採算可視化の情報収集の回答結果 (MA)】



## ⑧採算可視化の効果

- 採算可視化の効果は、「適切な価格設定」が66.2%と最も多く、次いで「原材料費の管理」(65.8%)、「人件費の管理」(57.8%)の順になっている。採算可視化に取り組む中小企業・小規模事業者は、採算可視化を通じて原材料費や人件費などコストを把握し、価格転嫁など適切な価格設定に反映していると考えられる。

【採算可視化の効果の回答結果 (MA)】

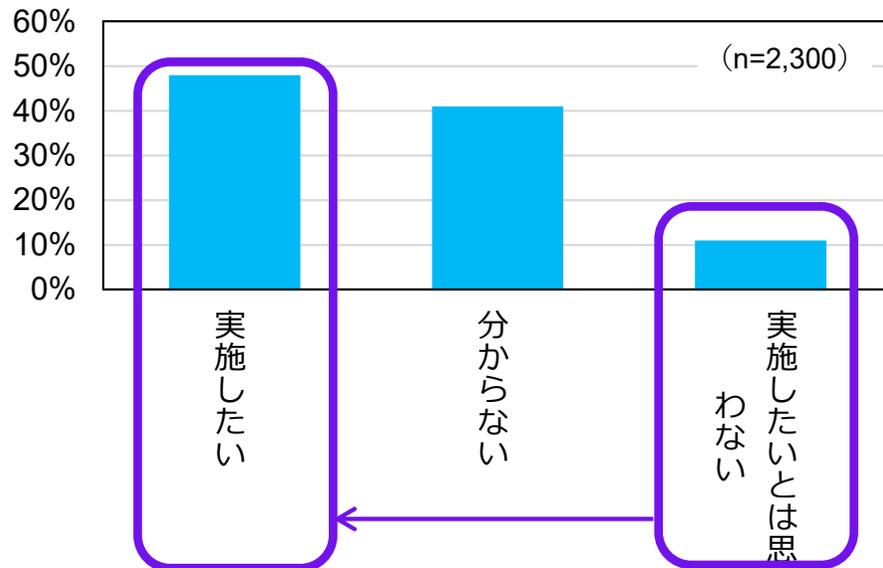


## ⑨採算可視化の取組意欲、阻害要因

### ■ 採算可視化の取組意欲

- 採算可視化の取組意欲は、「実施したい」が48.0%と最も多く、「実施したいと思わない」(11.0%)の4.4倍となっており、中小企業・小規模事業者の採算可視化への取組意欲は大きいと考えられる。

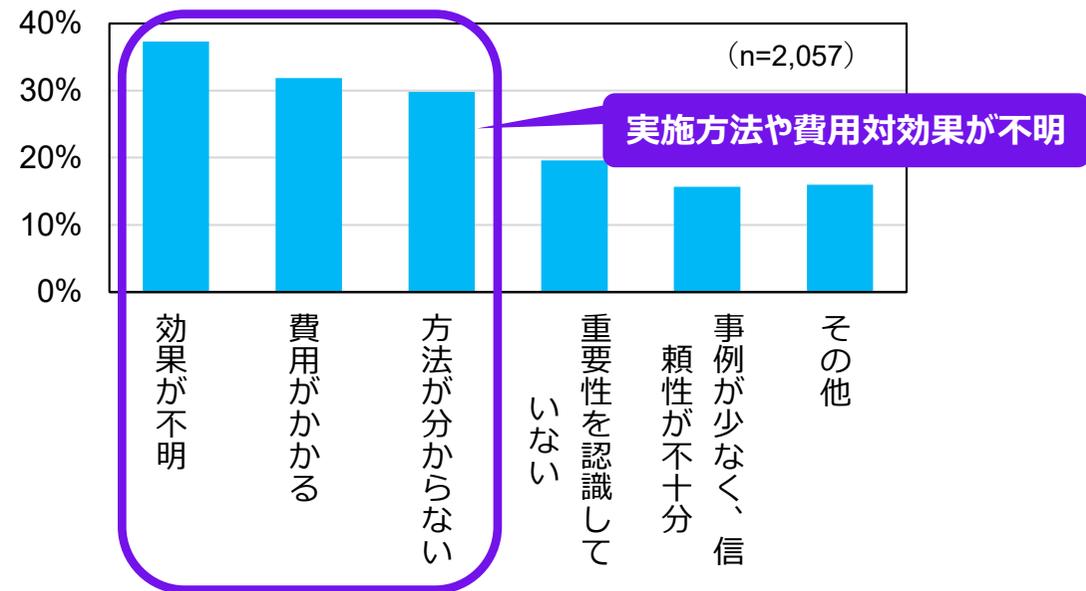
【採算可視化の取組意欲の回答結果 (SA)】



### ■ 採算可視化の阻害要因

- 採算可視化の阻害要因は、「効果が不明」が37.3%と最も多く、次いで「費用がかかる」(31.9%)、「方法が分からない」(29.8%)の順になっている。多くの中小企業・小規模事業者の採算可視化では、重要性の認識の不足よりも、実施方法や費用対効果が不明であること等がおもな阻害要因となっていると考えられる。

【採算可視化の阻害要因の回答結果 (MA)】

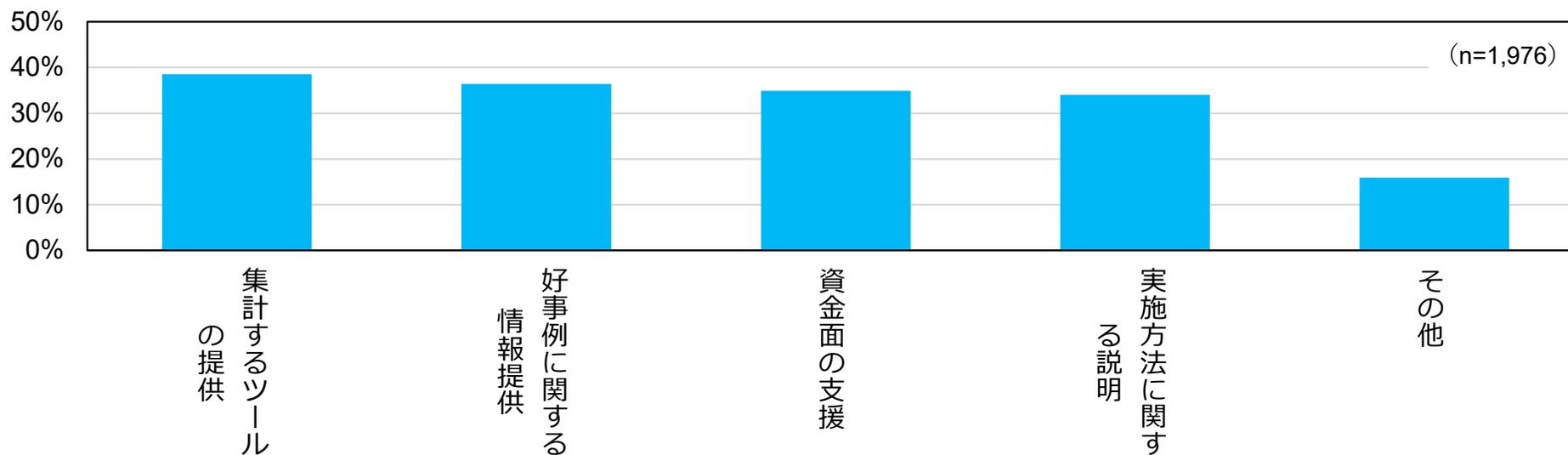


多くの中小企業・小規模事業者は採算可視化への**取組意欲は大きい**が、**実施方法や費用対効果が不明**であること等が大きな阻害要因となっている。

## (5)採算可視化に当たっての要望

- 採算可視化に当たっての要望は、「**集計するツールの提供**」が38.5%と最も多く、次いで「**好事例に関する情報提供**」（36.3%）の順となっており、「**資金面の支援**」（34.9%）と「**実施方法に関する説明**」（34.0%）は同程度となっている。

【採算可視化の要望の回答結果（SA）】



## 1-3. アンケート調査のまとめ

### ■ 基礎情報

- 中小企業・小規模事業者の規模は、資本金では5,000万円未満、従業員数では20人未満が多くなっている。
- 中小企業・小規模事業者の取引上の地位は、元請けと下請けが同程度となっている。

### ■ 売上・収益等の状況

- 多くの中小企業・小規模事業者では、売上高は大きく変化していない中、コスト全体は増加しており、収益は厳しい状況にあると考えられる。
  - ✓ 原材料・仕入れ費用とエネルギー費用はともに増加
  - ✓ 人件費とその他経費はやや増加

### ■ 経営上の問題点・課題

- 多くの中小企業・小規模事業者では、従業員の確保が難しくなっており、少ない従業員を確実に育成することが重要となっている。

### ■ 採算可視化の取組

- 半分程度の中小企業・小規模事業者は採算可視化に取り組んでいるものの、採算可視化の範囲や頻度、方法等を踏まえると、多くの事業者において更なる取組の余地がある。
  - ✓ 規模が大きいほど、採算可視化に取り組む。売上高が増加し、収益が良い企業は、採算可視化に取り組む傾向が見られる
  - ✓ 財務会計を活用し、ほぼすべての商品やサービスについて実際にかかったコストを把握して採算可視化を毎月実施
  - ✓ 一部の採算可視化ではデジタル化が遅れている
  - ✓ 採算可視化の活用は進み、コストを把握し、価格転嫁など適切な価格設定に反映。元請けに近いほど、良く活用している（下請けになるほど、良く活用していない）場合が多い
- 中小企業・小規模事業者の採算可視化への取組意欲は大きいですが、実施方法や費用対効果が不明であること等がおもな阻害要因となっている。
  - ✓ 集計するツールの提供
  - ✓ 好事例に関する情報提供
  - ✓ 資金面の支援
  - ✓ 実施方法に関する説明

要望

□ 中小企業・小規模事業者では半分程度が採算可視化に取り組んでおり、取組意欲が大きいですが、実施方法や費用対効果が不明であること等がおもな阻害要因となっている。中小企業・小規模事業者の採算可視化の推進に当たっては、次の方策が挙げられる。

- ✓ 本調査事業で作成する事例集を活用し、採算可視化の意義や効果等をアピールする
- ✓ 採算可視化の実施方法を取りまとめたガイドライン等や集計ツールを作成し、採算可視化の実施を支援する
- ✓ 採算可視化を資金支援する制度を導入し、採算可視化にかかる費用面の負担を軽減する 等

# 第2章：採算可視化に向けて取り組む 中小企業・小規模事業者の事例集 作成（企業ヒアリング）

## 2-1. ヒアリング調査の実施概要

- 中小企業・小規模事業者の収益改善や円滑な価格転嫁に向けた政策の企画立案の参考とするため、中小企業・小規模事業者の採算可視化の**実態**を把握するヒアリング調査を実施し、**事例集**として取りまとめた。

### 【ヒアリング調査の実施概要】

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 中小企業・小規模事業者：18社                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公開情報から採算可視化に積極的に取り組んでいると思われる企業</li> <li>✓ 有識者委員会の委員からご紹介いただいた企業</li> <li>✓ 採算可視化に関するアンケート調査から、採算可視化に積極的に取り組んでいると思われる企業</li> </ul> </li> </ul>																															
調査方法	□ ヒアリング調査は、オンラインによる聞き取り調査で実施																															
調査時期	□ ヒアリング調査は、2025年1月22日（水）～3月3日（月）にかけて実施																															
質問項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 企業概要</li> <li>□ 売上・収益等の状況</li> <li>□ 経営上の問題点・課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 採算可視化の取組</li> <li>□ 採算可視化に当たっての要望</li> </ul>																														
対象企業	<table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>企業名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>建設業</td> <td>A社</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">製造業</td> <td>B社・C社</td> </tr> <tr> <td>D社</td> </tr> <tr> <td>E社</td> </tr> <tr> <td>F社</td> </tr> <tr> <td>G社</td> </tr> <tr> <td>H社</td> </tr> <tr> <td>I社</td> </tr> <tr> <td>J社</td> </tr> <tr> <td>K社</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	業種	企業名	建設業	A社	製造業	B社・C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社			<table border="1"> <thead> <tr> <th>業種</th> <th>企業名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>卸売業、小売業</td> <td>L社</td> </tr> <tr> <td>運輸業、郵便業</td> <td>M社</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">宿泊業、飲食サービス業</td> <td>N社</td> </tr> <tr> <td>O社</td> </tr> <tr> <td>P社</td> </tr> <tr> <td>Q社</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">生活関連サービス業</td> <td>R社</td> </tr> <tr> <td>S社</td> </tr> </tbody> </table>	業種	企業名	卸売業、小売業	L社	運輸業、郵便業	M社	宿泊業、飲食サービス業	N社	O社	P社	Q社	生活関連サービス業	R社	S社
業種	企業名																															
建設業	A社																															
製造業	B社・C社																															
	D社																															
	E社																															
	F社																															
	G社																															
	H社																															
	I社																															
	J社																															
	K社																															
業種	企業名																															
卸売業、小売業	L社																															
運輸業、郵便業	M社																															
宿泊業、飲食サービス業	N社																															
	O社																															
	P社																															
	Q社																															
生活関連サービス業	R社																															
	S社																															

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (1/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望																																																															
建設業	A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 土木・建築事業等を手掛ける</li> <li>□ 資本金は1億円</li> <li>□ 従業員数は220人程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フロントローディングを重視する経営方針に変えたため、売上高が減少しても利益を確保</li> <li>□ 人件費が増加しているが、価格に転嫁できている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ フロントローディングにおいて顧客や従業員、協力企業との丁寧な合意形成が重要</li> <li>□ 手戻りを減らして生産性の向上に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 小集団で採算性を管理する<b>アメーバ経営</b>を導入。機能ごとの5名程度のチームをアメーバとし、管理会計を活用して時間当たりの営業利益を毎月集計</li> <li>□ 従業員の負荷が軽減し、残業が減少。価格交渉にも活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 公共事業では国土交通省が価格交渉の協議に応じてくれている（要望は特にない）</li> </ul>																																																															
製造業	B社・C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ B社はアルミの押し出し形財の切断・加工・組み立てを手掛ける。ホールディングス企業の1つとして、C社を設立し、業務改善やIT・DX化支援を手掛ける</li> <li>□ B社                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 資本金は3,000万円</li> <li>✓ 従業者数は39人</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ B社は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、売上高は減少した後、微増。コストは増えているが、利益は微増し、投資も行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ B社では、人手不足への対応が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ B社では、一般的に市販されている開発ツールを活用し、<b>日報の入力・管理をエクセルからアプリに変更</b></li> <li>□ 注文ごとに付番し、アプリを活用して工程を管理するとともに、人件費を把握。作業の効率化の検討や見積の精度の向上に役立つ</li> <li>□ C社で外販に取り組む</li> </ul> <div data-bbox="1377 1141 1892 1444" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>■現在生産数890個 / ■金額合計42,000円-入力分</p> <p><b>日報から工程を管理</b></p> <p>実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>作業日</th> <th>氏名</th> <th>開始時間</th> <th>終了時間</th> <th>生産数</th> <th>時間</th> <th>金額</th> <th>時給当</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2025-02-19</td> <td></td> <td>8:00</td> <td>8:40</td> <td>94</td> <td>0.67</td> <td>2,820</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025-02-18</td> <td></td> <td>8:00</td> <td>8:45</td> <td>108</td> <td>0.75</td> <td>3,240</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025-02-17</td> <td></td> <td>14:15</td> <td>14:50</td> <td>108</td> <td>0.59</td> <td>3,240</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025-02-14</td> <td></td> <td>8:00</td> <td>8:50</td> <td>162</td> <td>0.84</td> <td>4,860</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025-02-12</td> <td></td> <td>8:00</td> <td>8:45</td> <td>162</td> <td>0.75</td> <td>4,860</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2025-02-10</td> <td></td> <td>9:00</td> <td>9:30</td> <td>108</td> <td>0.50</td> <td>3,240</td> <td>円/H</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>	作業日	氏名	開始時間	終了時間	生産数	時間	金額	時給当	内容	2025-02-19		8:00	8:40	94	0.67	2,820	円/H		2025-02-18		8:00	8:45	108	0.75	3,240	円/H		2025-02-17		14:15	14:50	108	0.59	3,240	円/H		2025-02-14		8:00	8:50	162	0.84	4,860	円/H		2025-02-12		8:00	8:45	162	0.75	4,860	円/H		2025-02-10		9:00	9:30	108	0.50	3,240	円/H		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 採算可視化は自社の経験に基づいて実施しており、<b>事例集</b>等で他社の取組を学びたい</li> </ul>
作業日	氏名	開始時間	終了時間	生産数	時間	金額	時給当	内容																																																													
2025-02-19		8:00	8:40	94	0.67	2,820	円/H																																																														
2025-02-18		8:00	8:45	108	0.75	3,240	円/H																																																														
2025-02-17		14:15	14:50	108	0.59	3,240	円/H																																																														
2025-02-14		8:00	8:50	162	0.84	4,860	円/H																																																														
2025-02-12		8:00	8:45	162	0.75	4,860	円/H																																																														
2025-02-10		9:00	9:30	108	0.50	3,240	円/H																																																														

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (2/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
製造業	D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>空圧機器や自動車部品等に関するアルミの切削加工を手掛ける</li> <li>資本金は2,000万円</li> <li>従業員数は19人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は近年減少し、横ばい</li> <li>材料費や人件費が増えてコストが増加しており、収益が減って厳しい状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的に生産して検査の時期を分散し、納期の遅延を防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の専門家の支援を受け、主要な12商品を取り上げ、製品別に材料費や外注費、労務費といった変動費の原価を集計して、<b>みなし限界利益</b>を把握</li> <li>みなし限界利益が赤字の商品の要因の分析や<b>価格交渉に活用</b></li> <li>みなし限界利益の把握は、今度独自に実施可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採算可視化に関する<b>教科書やガイドラインのようなもの</b>があると良い</li> </ul>
	E社	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車プレス部品用検査治具を手掛ける</li> <li>資本金は6,000万円</li> <li>従業員数は20人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は半分程度に減少したが、最近は少し回復</li> <li>コストは増えているが、価格競争が厳しく、価格転嫁が難しいため、収益は厳しい状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先である自動車の開発状況等を考慮しながら、人員体制をゼロベースで見直し、コストの削減に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>商品に製品番号を付けて顧客ごとに商品の材料費や人件費、外注費等の原価と売上高を毎月集計</b>し、経営者が個別にコメントを付けて、チャットアプリを活用して社内で公開</li> <li>従業員の顧客に対する意識が変わり、コスト削減の工夫が始まる。なお、価格交渉には用いていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注・発注の手続きがデジタル化して統一できると良い</li> </ul>
	F社	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーティング技術を活かした粘着テープや樹脂フィルム等を手掛ける</li> <li>資本金は3,036万円</li> <li>従業員数は53人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁を進めて売上高・収益は着実に増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>282の顧客すべてに対して価格交渉を行っており、商品の10%程度の値上げを実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高が多い主要な150種類の商品を取り上げ、<b>材料費や加工費、歩留まりなど原価を毎年把握</b></li> <li>見積りの精度が向上し、値上げする商品の抽出など価格交渉に活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者にメリットを示して意識啓発を図る</li> <li>採算可視化を支援する補助金や<b>集計ツール、アドバイザ</b>を活用</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (3/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
製造業	G社	<ul style="list-style-type: none"> <li>マグロに特化した卸売業で水産物の加工販売や輸入販売を手掛ける</li> <li>資本金は1,000万円</li> <li>従業員数は26人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マグロの価格が上がって客離れが生じているが、売上高が回復し、コストの削減に取り組んでおり、利益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績は、マグロの相場の動向に影響を受けやすい</li> <li>他社との競争が厳しく、値上げが難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10種類程度の商品について、<b>仕入れと加工のコストから製造原価を集計</b>し、売上高と比べて利益を毎月確認。固定費は、全社で管理</li> <li>利益に関する意識が向上し、商品のポートフォリオの検討に活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格転嫁しやすい環境整備が重要</li> </ul>
	H社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガasket財のシールを手掛ける</li> <li>資本金は3,036万円</li> <li>従業員数は53人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は減少したが、値上げを行って回復しつつある</li> <li>コストが増加しており、収益は低い水準が続く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気自動車のどの部品に、自社の技術をガasket財のシール以外で、どのように活かせるかを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>損益計算書を毎月集計して製造原価を把握しているほか、工場別に集計する<b>試算表</b>を作成 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓試算表を部課長で共有することによって、工場の稼働など経営方針の検討に役立てる</li> </ul> </li> <li><b>商品の営業利益を顧客別</b>に半年ごとにエクセルで集計 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓赤字の原因や対策等を検討</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>埼玉県よろず支援拠点の支援を活用</li> <li>埼玉県の「<b>価格交渉に役立つ各種支援ツール</b>」を参考</li> </ul>
	I社	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルミ鋳物を活用した医療機器やロボット等を手掛ける</li> <li>資本金は6,000万円</li> <li>従業員数は82人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>値上げに成功し、売上高は増加</li> <li>コストは増加しているが、価格交渉では相場の動向や、人材への投資の必要性をアピール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先を増やして受注の安定的な確保に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>損益を毎月集計</b>し、部門別の損益も集計して管理職員が朝礼で収益を報告</li> <li><b>工場の限界利益をエクセルで毎日集計</b>し、固定費を上回るかどうかを分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓不良品の発生や従業員の急な休み、設備のトラブルなど原因や対策等を検討して実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>自動的に限界処理を集計できるクラウドサービス</b>があると良い</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (4/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
製造業	J社	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ CNC旋盤を活用し、精密部品を手掛ける</li> <li>□ 資本金は5,000万円</li> <li>□ 従業員数は189人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 売上高が増えているものの、エネルギー費用や人件費等のコストも増加しており、利益は少しずつ増えているが、収益は厳しい状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 採用の問題があり、労働人口が取り合っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 自治体と官民連携で構築した製造業の<b>中小企業向けIT共通基盤</b>に、2,500種類程度の全商品を対象とし、生産ロットごとに売上高やコスト等を集計して利益を毎月把握</li> <li>□ 予算の検討や経営計画の策定、生産管理等を行って従業員と共有しており、個別最適から全体最適に移行できた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 生産の自動化や設備の稼働状況のモニタリング等が可能なIT共通基盤があると良い</li> </ul>
	K社	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 精密機械部品加工を手掛ける</li> <li>□ 資本金は7,000万円</li> <li>□ 従業員数は163人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 売上高は火災や水害、取引先の中国ビジネス等の影響で赤字の場合がある</li> <li>□ 従業員・顧客・地域から選ばれる「Sustainable Factory」を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 採用の問題があり、工場のあるベトナムの人材を活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ <b>目標変動損益予測</b>を導入し、主要な取引先の売上高と12項目の変動費をエクセルで毎週集計し、損益のシミュレーションを行っている</li> <li>✓ 売上高やコストの変動をタイムリーに把握し、予算の達成状況を分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 自社のことも理解した<b>専門家から客観的なアドバイス</b>をもらいたい</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (5/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
卸売業、 小売業	L社	<ul style="list-style-type: none"> <li>米軍向け等の建設資材を手掛ける</li> <li>資本金は800万円</li> <li>従業員数は7人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は堅調に増加し、中国との運送コストが少し増えているが、円建てでは安定しており、利益率は安定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIを企画書や報告書の作成のほか、データの分析等に活用し、生産性の向上に取り組む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計ソフトやエクセルを活用し、毎月、<b>200種類程度の商品について損益・粗利等を集計</b>して、関税率や為替レート等の変化によるシミュレーションを行いながら、価格の検討など利益の見込みを<b>税理士</b>と相談</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>沖縄県や沖縄総合事務局等の<b>行政機関からアドバイス</b>をもらい、補助金制度等を活用</li> </ul>
	M社	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光バスや特殊貨物輸送、工事を手掛ける</li> <li>資本金は1,000万円</li> <li>従業員数は約100人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は新型コロナウイルス感染症以前の水準まで回復しつつある</li> <li>コストに関する一般的なデータや自社のデータを顧客に示して価格交渉を行い、<b>価格転嫁が進む</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制を順守しない小規模事業者が低価格で受注するが、交通事故を起こすなど問題が発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事部門では、<b>すべての工事に番号を付けて原材料費や人件費など細かい支出などの収支を毎日エクセルで集計</b></li> <li>工事の期間は観光バスや特殊貨物輸送より長く、採算が悪化するリスクを早期に把握して対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採算可視化は自社の経験に基づいて実施しており、<b>事例集</b>等で同業他社の取組を学びたい</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (6/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
宿泊業、飲食サービス業	N社	<ul style="list-style-type: none"> <li>唐揚げを提供する店舗を運営</li> <li>資本金は500万円</li> <li>従業員数は45人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>値上げを行い、売上高が増えている</li> <li>仕入れコストの増加が問題となっているが、値上げによって売上高が増えており、収益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年退職後のシニア層や子育てが終わった主婦などによるフランチャイズでの運営を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年に1~2回、商品ごとに仕入れる食材や包装等のコストを原価として集計し、利益を追加して価格を設定。人件費やエネルギーコストなどは商品への配賦が難しいため、全社で管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採算可視化の具体的な実施方法が分かると良い</li> </ul>
	O社	<ul style="list-style-type: none"> <li>焼き鳥を提供する1店を運営</li> <li>資本金は200万円</li> <li>従業員数は7人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症が一段落し、客数が戻りつつある。テイクアウトを維持しており、売上高は増加</li> <li>コストが増えているが、収益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酒類などメニューを見直し、客単価の引き上げに取り組んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3ヶ月ごとに商品ごとに仕入れる食材等のコストを原価として紙ベースで集計し、利益を追加して価格を設定。電気や水道、ガス等のコストや人件費は、年1回、まとめて集計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集計ツールがあると良い</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (7/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
宿泊業、飲食サービス業	P社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテルを運営</li> <li>資本金は7,600万円</li> <li>従業者数は44人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は新型コロナウイルス感染症流行前の水準を超えるまでに拡大</li> <li>全体的なコストは増加傾向。コスト増加分は売上でカバーできている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足に関して、特に清掃員の確保が課題。実際には外国人の雇用は難しい場合も多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎月、税理士と<b>損益計算書とキャッシュフロー</b>を確認</li> <li>売上管理に係る可視化として、コンサルティング会社のシステムを利用し、<b>需給シミュレーション</b>から料金設定を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場でのコスト管理に有用であれば、将来的に管理会計にも取り組みたい</li> <li><b>同業他社の事例やフォーマット</b>も参考にしたい</li> </ul>
	Q社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホテルを運営</li> <li>資本金は2,000万円</li> <li>従業者数は40人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高は近年減少。インバウンドの影響はあまりない</li> <li>付加価値を高めて客単価を上げている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>料理の仕上げを見せるなどエンターテインメント性を充実させたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計事務所に相談し、<b>損益分岐点を毎月把握</b></li> <li>今後は保有するデータを詳細に分析し、曜日や客室タイプごとに採算可視化したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムを改修する費用の補助が欲しい</li> <li><b>システムと業務に詳しい専門家のアドバイス</b>が欲しい</li> </ul>
生活関連サービス業	R社	<ul style="list-style-type: none"> <li>美容室向けの薬剤・機材の提供や美容師の研修、直営美容室の運営を手掛ける</li> <li>資本金は1,000万円</li> <li>従業者数は69人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規の美容師が減少している一方、美容室は増えて人手不足が深刻</li> <li>値上げによって直営美容室の運営は利益が増えているが、美容室向けの薬剤・機材の提供では利益の確保が難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足が深刻であり、美容師の研修のオンラインでの動画配信や、複合の活用などDXを推進。第2回埼玉県DX大賞で優秀賞を受賞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美容室向けの薬剤・機材のカテゴリごとに<b>仕入れコストと売上高、粗利を管理</b></li> <li>店舗ごとに労務費や営業費、販管費などコストを5分類で把握し、<b>半年ごとに営業利益を集計</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>システムと業務に詳しい専門家のアドバイス</b>が欲しい</li> </ul>

## 2-2. ヒアリング調査の結果 (8/8)

業種	企業名	企業概要	売上・収益等の状況	経営上の問題点・課題	採算可視化の取組	採算可視化に当たっての要望
生活関連サービス業	S社	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ペット向けのトリミングを事業の中心として、ペット預かりサービス、ペット家族葬のサービス等を提供</li> <li>□ 資本金は600万円</li> <li>□ 従業者数は7人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 売上高の多くはトリミングサロンであり、従業員数に影響を受ける</li> <li>□ 人員が減少した場合でも、価格への転嫁により、収益を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ライフイベントがあっても働き続けられる環境の整備や、男性スタッフの投入などが課題</li> <li>□ 業界的に顧客獲得のための低価格競争が発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 年間の損益計算書（Excel）では、実績ベースの客単価をもとに、日次・月次単位での<b>売上</b>の積上げにより年間計画を作成</li> <li>□ <b>POSレジデータ</b>では、年間計画に対する目標達成率を確認</li> <li>□ <b>会計ソフト</b>に経営者が毎日入力を行い、適宜税理士のアドバイスを踏まえた分析を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 中小企業・小規模事業者でも理解しやすく、手間なく簡略に処理が行えるような税制度や資金支援制度があると良い</li> </ul>

## 2-3. ヒアリング調査のまとめ (1)対象企業の採算可視化の取組状況

- ヒアリング調査の対象企業では、採算可視化は商品・サービスや顧客ごとに、**すべての商品やサービスを対象として、毎日・毎月実施**するケースが多くなっている。また、一部の対象企業は、組織ごとに採算可視化を毎月実施しているケースが多い。

【対策企業の採算可視化の取組状況のまとめ】

採算可視化の種類	対 象	頻 度				
		毎 日	毎 週	毎 月	半年ごと	その他
商品・サービスや顧客ごと	すべての商品・サービス	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">B社・C社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">M社 (工事)</div>	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">K社</div> 専用のアプリやシステムを活用	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">E社</div> <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">J社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">L社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">O社</div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">H社 (商品)</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">N社</div>	
	一部の商品・サービス			<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">G社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">R社 (薬剤・機材)</div>		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">D社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">F社</div>
組織ごと		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">I社 (工場の限界利益)</div>		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">A社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">I社 (部門損益)</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">Q社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">R社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">P社</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">S社</div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; display: inline-block;">H社 (工場の損益)</div>	

[おもな要望]

- 他社の取組を学べる**事例集**
- 採算可視化の実施方法を取りまとめた**ガイドライン等**
- 実施を支援する**集計ツール**
- システムと業務に詳しい専門家からの**アドバイス**

## (2)対象企業の採算可視化の取組状況のステージ

- 採算可視化は商品やサービスのコストを集計し、売上高と比べて顧客別等に利益を把握する取組であり、コストを正確・効率的に集計することが重要である。ヒアリング調査から、対象企業ではコストの集計は商品やサービスに関連付けて把握しやすい**変動費から始め、固定費**を捉えてコスト全体を把握し、採算可視化の精度を高めるとともに、**システム・アプリ**を活用して正確・効率的に集計していると考えられる。採算可視化の取組状況のステージと、該当する対象企業の案は、次のとおりである。

### 【採算可視化の取組状況のステージ（案）】

- ステージ1：**会計**への関心を持ち、試算表など**財務会計**を活用し、**損益**を把握
- ステージ2：仕入れコストや加工コストなど**変動費**を集計し、**粗利**を把握
- ステージ3：**変動費**に加えて、エネルギーコスト等を案分して**固定費**を集計し、**限界利益**を把握
- ステージ4：**システム・アプリ**を活用して変動費・固定費を正確・効率的に集計



### 【対策企業の採算可視化の取組状況のレベル（案）】

ステージ	対象企業		
ステージ1	□ P社	□ Q社	□ S社
ステージ2	□ E社 □ F社 □ G社	□ L社 □ N社	□ O社 □ R社
ステージ3	□ A社 □ D社	□ H社 □ I社	□ M社
ステージ4	□ B社・C社 □ J社	□ K社	

製造業の方が非製造業よりステージが高い傾向  
 →商品当たりの金額が大きいほか、受注・生産・販売まで期間があり、経営リスクの管理のため、採算可視化の必要性が高い

# 第3章：諸外国における採算可視化 に向けた中小企業・小規模事業者の 取組に係る実態把握（諸外国調査）

### 3-1. 日本と諸外国・地域との中小企業・小規模事業者の比較

## 3-1. 日本と諸外国・地域との中小企業・小規模事業者の比較

### (1) 中小企業・小規模事業者の位置づけ

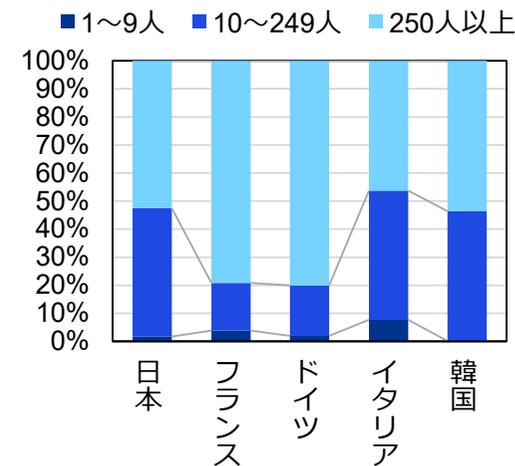
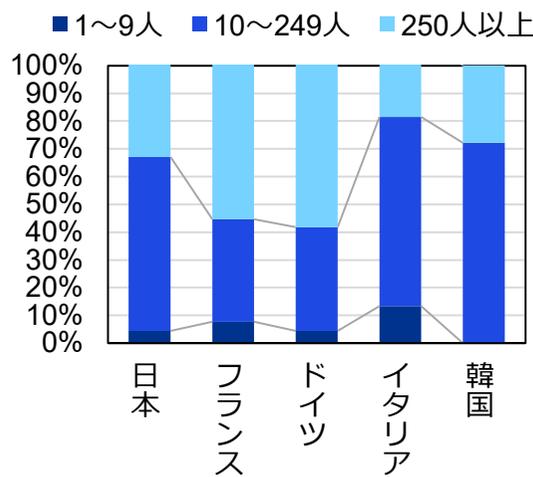
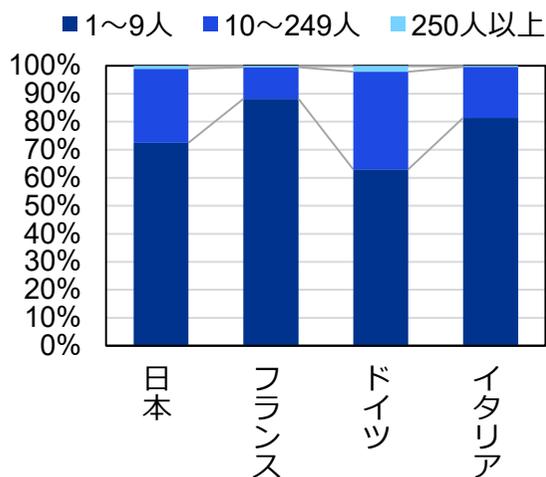
- 日本とG7（フランス・ドイツ・イタリア）・韓国の中小企業・小規模事業者を比較すると、企業数ではすべての国において中小企業・小規模事業者が98%以上占め、**経済活動の基盤**となっている。特に、日本はイタリア・韓国と同様、従業員数・売上高では中小企業・小規模事業者の割合が高く、**経済面の重要性が高い**。
  - 企業数に関する中小企業・小規模事業者の割合：2021年の平均は、98.9%
    - ✓ **日本**は98.9%と平均と同じであり、中小企業・小規模事業者は他の国と同程度に同程度に多い。
  - 従業員数に関する中小企業・小規模事業者の割合：2020年の平均は、61.4%
    - ✓ **日本**は67.0%であり、**イタリア・韓国**とともに平均を上回って、中小企業・小規模事業者の従業者が他の国より多い。
  - 売上高に関する中小企業・小規模事業者の割合：2019年の平均は、35.5%
    - ✓ **日本**は47.5%であり、**イタリア・韓国**とともに平均を上回って、中小企業・小規模事業者の売上高が他の国より多い。

日本では中小企業・小規模事業者が経済活動の**基盤**であり、イタリア・韓国と同様に、**経済面の重要性が高い**

【企業規模別の企業数の割合（2021年）】

【企業規模別の従業員数の割合（2020年）】

【企業規模別の売上高の割合（2019年）】



注1：製造業。

注2：企業規模で、従業員1~9人は小規模事業者、10~249人は中小企業、250人以上は大企業に対応すると考えられる。

資料：「OECD Data Explore」より作成

## (2)中小企業・小規模事業者の労働生産性・平均賃金

■ 労働生産性（就業者1人当たりGDP）では、日本は上昇傾向にあるものの、G7・韓国より少なく、2023年には92,663ドル（約1,436万円。1ドル＝155円で換算）となっている。また、平均賃金では、日本は減少傾向にあり、G7・韓国より少なく、2023年には46,792ドル（約725万円）となっている。

- 日本の**平均賃金**は低い労働生産性を反映し、低くなっている。
- 日本・G7・韓国では平均賃金は労働生産性の増加ほど増えないが、日本は平均賃金が労働生産性に比べて増加してなく、**賃上げの余地が大きい**と考えられる。

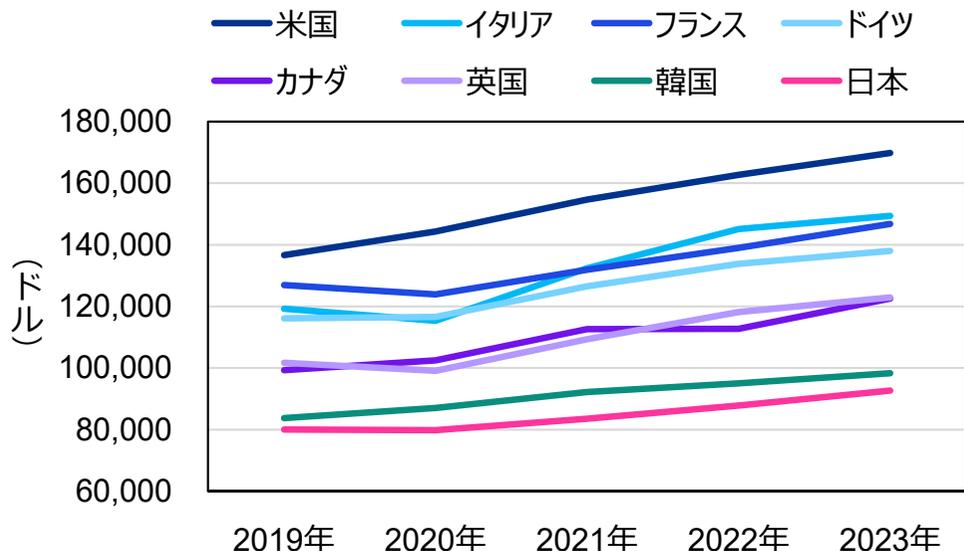
中小企業・小規模事業者が経済活動の基盤となっている日本では、**採算可視化等を通じて、**

- **労働生産性を増加し、**
- **平均賃金を増やす**ことが重要

### 【2019～2023年の労働生産性の増加に対する平均賃金の増加の割合（弾力性）】

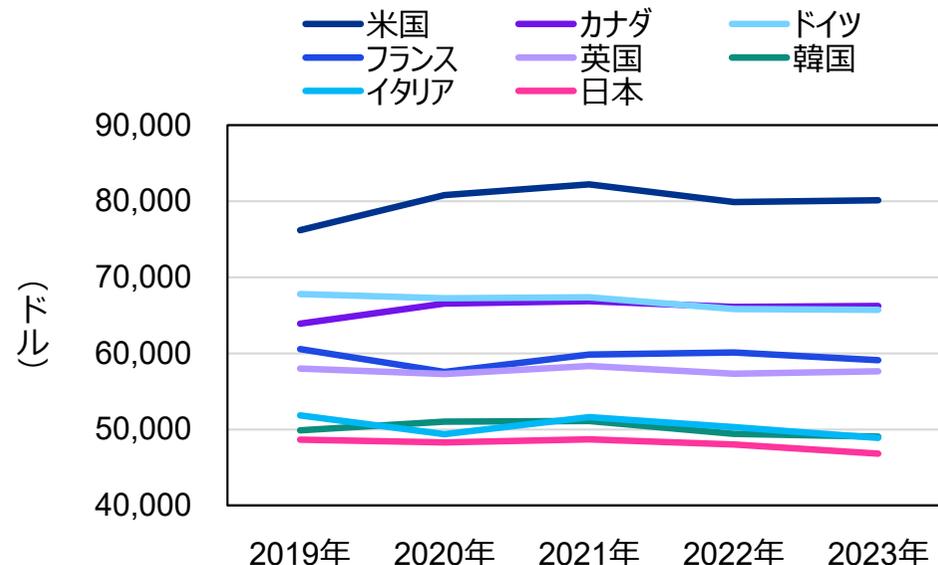
- ✓ 日本：-0.24
  - ✓ 平均：-0.08
- 日本は労働生産性が増加しても、平均賃金が増えにくい

【労働生産性の推移】



資料：「労働生産性の国際比較2024」（日本生産性本部）より作成

【平均賃金の推移】



資料：「OECD Data Explore」より作成

## (3) 経済複雑性指標

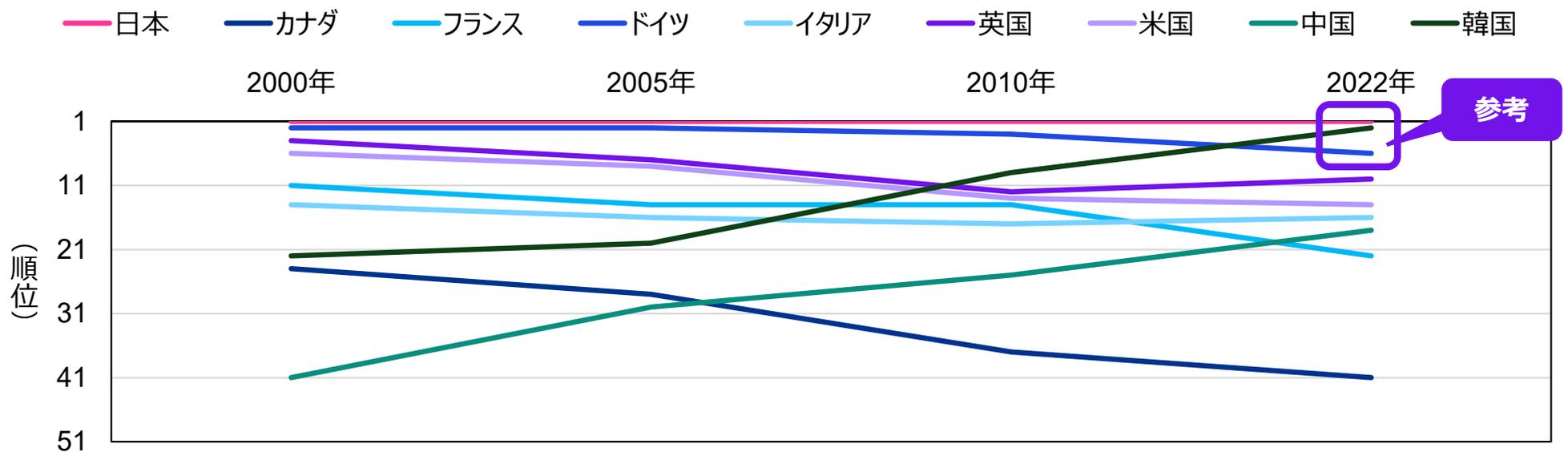
- サプライチェーンの強じんさなどを評価する経済複雑性指標を見ると、145か国中、**日本は2000～2022年にかけて第1位**となっており、多くの中小企業・小規模事業者が連携しながら多様な商品・サービスを提供し合っ**て経済面の強み**となっている。

### 【G7・中国・韓国の中での特徴】

- 日本：2000～2022年にかけて第1位。
- ドイツ：2022年には第6位であるが、2000～2010年にかけて第2・6位と高い順位。
- 韓国：2000年には第22位であるが、上昇して2022年には第2位。

G7・中国・韓国の中では、**日本が最も高く**、**韓国が上昇し**、**ドイツが高い**

【経済複雑性指標の順位の推移】



資料：「The Observatory of Economic Complexity」より作成

日本の中小企業・小規模事業者の採算可視化の取組の検討に当たり、中小企業・小規模事業者の連携が進んで経済面の強みとなっている**韓国とドイツ**、ドイツが加盟する**EU**を参考する

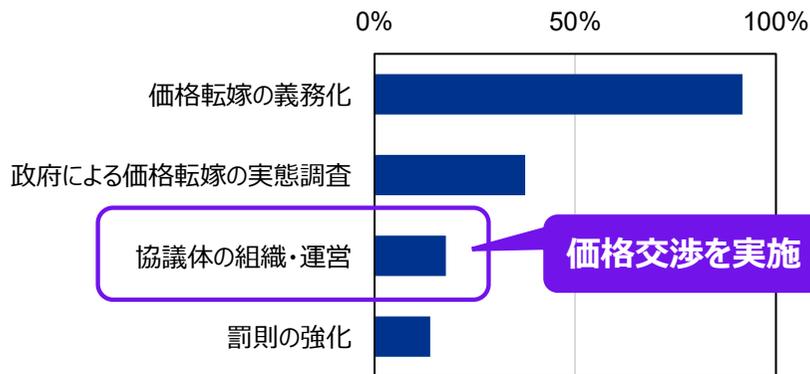
## 3-2. 韓国の採算可視化の取組

- 韓国では日本と同様に、中小企業・小規模事業者は経済活動の基盤であり、経済面の重要性が高い。中小企業・小規模事業者は価格転嫁が難しく、韓国政府は経営管理システムの導入等を打ち出している。

□ 中小企業・小規模事業者の難しい価格転嫁

- ✓ 2022年に韓国中小企業中央会は中小企業・小規模事業者への価格転嫁等に関するアンケート調査を実施し、実態を明らかにしている。
  - 原材料の高騰によってコストが増加し、75.2%が「経営は非常に悪化した」と回答
  - コストの増加分を販売価格に全て転嫁できたのは4.6%にとどまり、**49.2%が「全く転嫁できていない」と回答**等
- ✓ 韓国中小企業中央会は、アンケート調査に基づき、価格転嫁の適正化を韓国政府に提言し、中小企業・小規模事業者が**価格交渉を実施する「協議体の組織・運営」**が含まれている。

【価格転嫁の適正化に必要な政策】



資料：「納品単価の適正化のための中小企業緊急実態調査」（韓国中小企業中央会／2022年）より作成

□ 韓国政府は中小企業・小規模事業者の経営管理システムの導入等を打ち出す

- ✓ 2024年10月に韓国政府は韓国中小企業中央会の提言等を受けて、中小企業・小規模事業者のDXを推進する「スマート製造革新エコシステム高度化案」を発表し、次の7大戦略分野が示されている。7大戦略分野には、**「生産管理システム」「物流管理システム」**が含まれており、中小企業・小規模事業者の採算可視化に活用できます。

【7大戦略分野】

識別システム・マシンビジョン	□映像の収集・保存・加工等
通信ネットワーク	□有線・無線の通信環境等
制御システム・コントローラー	□作業や工程の監視・制御等
生産管理システム	□製造現場の管理・運営等
物流管理システム	□サプライチェーンの管理等
サイバーフィジカルシステム・デジタルツイン	□仮想空間の管理等
製造ビッグデータ・人工知能	□プラットフォーム等

採算可視化に活用

資料：日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization：JETRO）ホームページより作成

- ✓ 今後、韓国中小企業中央会の提言を受けて、中小企業・小規模事業者は生産や物流管理に関するシステムを活用した**採算可視化のデータに基づいて、協議体において価格交渉**を実施して価格転嫁に取り組むと考えられる。

韓国における中小企業・小規模事業者の価格転嫁の実態のほか、スマート製造革新エコシステム高度化案の概要と採算可視化の取組等を把握し、日本の中小企業・小規模事業者のDXによる採算可視化と価格転嫁への活用等の参考にする。

## 3-3. ドイツの採算可視化の取組 (1)採算可視化の取組の概要

- ドイツでは中小企業・小規模事業者が経済活動の基盤であり、インダストリー4.0の普及を推進している。
  - 2011年にドイツ政府は人・機械等の企業の資源を通信で結ぶインダストリー4.0を打ち出し、中小企業・小規模事業者には新しいビジネスモデルの開発等に役立つとして1億ユーロ（約165億円。1ユーロ=165円で換算）の補助金を用意している。
  - ドイツ政府は中小企業・小規模事業者へのインダストリー4.0の普及を図るため、次の取組を実施している。特に、ミッテルシュタンド4.0の「**ミッテルシュタンドデジタル（Mittlestand-Digital）**」のほか、インダストリー4.0プラットフォームは中小企業・小規模事業者のDXを推進している。

### 【中小企業・小規模事業者へのインダストリー4.0の普及に向けた主な取組】

#### ヒアリング調査

#### ミッテルシュタンド4.0

- インダストリー4.0に関する中小企業・小規模事業者への情報提供や研修等を実施  
→ **ミッテルシュタンド・デジタル**を設置し、DXを推進
  - ✓ワークショップ
  - ✓実証
  - ✓人脈構築
  - ✓好事例

資料： <https://mittelstand-digital.de/MD/Navigation/DE/Service/EnglischeSeite/englische-seite.html>より作成

#### インダストリー4.0プラットフォーム

- 中小企業・小規模事業者を重視しながら、インダストリー4.0に関するワーキンググループ等を通じて普及に取り組む
  - ✓標準化
  - ✓技術・アプリケーションのシナリオ
  - ✓セキュリティ
  - ✓法制度
  - ✓人材開発
  - ✓DX

資料： <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/EN/Home/home.html>より作成

#### 実証サイトの確保

- 中小企業・小規模事業者がインダストリー4.0の実証を行うサイトを大学や研究機関等に81か所用意

#### 【実証サイトの位置】



資料： <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/Karte/SiteGlobals/Forms/Formulare/karte-testbeds-formular.html>

## (2)採算可視化の取組の実態

- ドイツのミッテルシュタンドデジタルは中小企業・小規模事業者においてインダストリー4.0を推進するため、生産や業務プロセスのDXに取り組む。中小企業・小規模事業者が価格転嫁しやすい環境があり、採算可視化に取り組む一歩手前の段階である。

### 【ミッテルシュタンドデジタルへのヒアリング調査のまとめ】

ヒアリング調査の実施概要	対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ミッテルシュタンドデジタル</li> </ul>
ドイツの中小企業・小規模事業者の特徴と採算可視化の取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 多くの中小企業は、採算可視化に取り組んでいない。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中小企業・小規模事業者は社数が多いが、それぞれが手掛ける分野は専門的になっており、顧客が競合他社に代替することが難しいため、<b>価格転嫁しやすい環境</b>にある。</li> <li>✓ あるEDIのグループに参加している中小企業・小規模事業者はそのグループ内で受注を安定的に確保することが可能であるため、受注を優先して商品やサービスの<b>値下げをする必要性は低い</b>。</li> </ul> </li> </ul>
ミッテルシュタンドデジタルの取組		<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ミッテルシュタンドデジタルは、スマート工場を推進するインダストリー4.0の中小企業・小規模事業者への普及に取り組んでおり、支援対象の99%の中小企業・小規模事業者の従業員数は50名以下と小規模である。中小企業・小規模事業者の生産や業務プロセスのDXに取り組んでおり、採算可視化に取り組む一歩手前に位置していると認識している。</li> <li>□ 現在、中小企業・小規模事業者は価格転嫁が難しい環境ではなく、<b>特に採算可視化に関する取組の支援は行っていない</b>。</li> <li>□ ERPはおもに大企業が導入している。中小企業・小規模事業者向けの安価なERPのクラウドサービスもない状況であり、ミッテルシュタンドデジタルも開発しようとは考えていない。</li> </ul>



日本は中小企業・小規模事業者の採算可視化を推進するとともに、ドイツのように専門性を高めて代替を難しくしたり、取引先との関係の安定化を図ったりするなど、価格転嫁しやすい環境の整備も重要である。

## 3-4. EU (1)採算可視化の取組の概要

### ■ EUは中小企業・小規模事業者を救済する19の対策を打ち出し、EU全体に広がると見込まれる。

- 日本よりウクライナに近いEUではサプライチェーンチェーンの混乱が深刻であり、物価が大幅に上昇し、中小企業・小規模事業者が十分に価格転嫁できていないなど、2023年の中小企業・小規模事業者の付加価値額は2024年から1.6%減少しており、救済が必要になっている（「Annual Report on European SMEs 2023/2024」（欧州委員会（European Commission）））。

ヒアリング調査

- EUでは厳しい状況にある中小企業・小規模事業者を救済するため、2024年3月に中小企業救済措置を打ち出している。中小企業救済措置には、次の**19の対策**が示されており、「中小企業・小規模事業者の持続可能性に関する方向」等に採算可視化が含まれて、EU全体に広がると見込まれる。

#### 【中小企業救済措置の19の対策】

- 税制の簡素化
- 中小企業・小規模事業者に配慮した新しい法制度の検討
- 中小企業・小規模事業者に関する政策の専門の担当者の配置
- 中小企業・小規模事業者に影響が大きい政策への関与
- 欧州議会・欧州理事会における中小企業・小規模事業者への影響の評価
- 中小企業・小規模事業者が行政サービスを利用できる分権化
- 中小企業・小規模事業者のニーズを反映したワンストップの行政手続き
- 次期の中小企業・小規模事業者の対策の検討
- 支払いの遅延対策の提案

- 加盟国における中小企業・小規模事業者への予算の確保
- 中小企業・小規模事業者のウクライナとの貿易の支援
- 公共調達の手続きの標準化
- 中小企業・小規模事業者の持続可能性に関する方向
- 手続きの標準化
- 中小企業・小規模事業者への環境に配慮した金融サービスの提供
- 人材のプール制度の提案
- 女性や若者、障害を有する従業員への配慮
- 中小企業・小規模事業者の定義への注意
- 中小企業・小規模事業者に関する政策の評価

資料：「SME Relief Package」（欧州議会／2024年3月）より作成

## (2)採算可視化の取組の実態

- EUは中小企業・小規模事業者は生産性の向上をめざし、イノベーションが必要であり、大企業との連携が効果的であると考えている。中小企業・小規模事業者は、あまり重視していない。

### 【DG Growへのヒアリング調査のまとめ】

ヒアリング調査の実施概要	対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (DG Grow), European Commission</li> </ul>
EUの中小企業・小規模事業者の特徴と支援に関する政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ EUでは新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナへの軍事侵攻によるサプライチェーンの混乱によって、エネルギーコストや人件費など物価が上昇し、中小企業・小規模事業者の倒産が増加したが、最近では落ち着いている。</li> <li>□ EUの<b>中小企業・小規模事業者の生産性</b>は米国より半世紀間、低い水準が続いており、向上の余地は大きい。中小企業救済措置では、次の3点を重視している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 中小企業・小規模事業者の規制の報告業務など行政手続きの簡素化</li> <li>✓ 中小企業・小規模事業者のモニタリングの充実</li> <li>✓ 中小企業・小規模事業者への支払いの遅延対策</li> </ul> </li> </ul>	
採算可視化の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ EUでは中小企業・小規模事業者は生産性の向上が重要と認識し、そのためには新しい商品やサービスを開発したり、業務プロセスを見直したりするイノベーションが必要であり、大企業との連携が効果的であると考えている。</li> <li>□ EUは中小企業・小規模事業者の<b>採算可視化はイノベーションには直接つながらないと認識し、あまり重視していない。</b></li> </ul>	



日本は中小企業・小規模事業者の採算可視化を推進するとともに、大企業との連携等を通じた新しい商品やサービスの開発や業務プロセスの見直しなどイノベーションの支援も重要である。

## 3-5. 諸外国調査のまとめ

### ■ 日本の中小企業・小規模事業者の特徴

- 日本は中小企業・小規模事業者は、G7・韓国と同様に、経済活動の基盤であり、経済面の重要性が高い。
- 日本の労働生産性はG7・韓国より少なく、平均賃金も低くなっている。しかし、日本は労働生産性の向上よりも平均賃金の増加のペースが低く、賃上げの余地が大きいと考えられる。
- 多くの中小企業・小規模事業者が連携し、サプライチェーンなど強靭さを評価する経済複雑性指標では、日本は継続して第1位となっており、韓国が上昇し、ドイツが高い順位を維持している。**日本は中小企業・小規模事業者の連携の強さが経済面の強み**であり、連携を強化しながら労働生産性の向上と賃上げを目指すとして、同様に**中小企業・小規模事業者の連携が強い韓国とドイツ、ドイツが加盟するEUが参考**になると考えられる。



### ■ 韓国

- 日本と同様、中小企業・小規模事業者は価格転嫁が難しく、韓国中小企業中央会は価格転嫁を適正化するため、**価格交渉を行う協議体の組織・運営**を提言している。
- 韓国政府は中小企業・小規模事業者の**経営管理システム**の導入等を打ち出し、採算可視化への活用が可能であると考えられる。



政府が中小企業・小規模事業者のDXを推進し、採算可視化の環境を整備



### ■ ドイツ

- ドイツの中小企業・小規模事業者は手掛ける分野が専門的であり、競合他社への代替が難しいため、**価格転嫁しやすい環境**にある。
- インダストリー4.0に基づき、中小企業・小規模事業者の生産や業務プロセスのDXに取り組み、採算可視化の一手手前という状況にある



ドイツは価格転嫁をしやすい状況。採算可視化より、価格転嫁しやすい環境を整備



### ■ EU

- EUは中小企業・小規模事業者の**生産性の向上**を重視し、そのためには新しい商品やサービスを開発したり、業務プロセスを見直したりするイノベーションが必要である。
- 中小企業・小規模事業者の**採算可視化はイノベーションには直接つながらないと認識し、あまり重視していない**



EUは採算可視化より、生産性を重視し、生産性に直接結びつくイノベーションを重視

# 第4章：まとめ

## 4. まとめ

### 4-1. まとめ

#### 【本事業の概要】

- 本事業は中小企業・小規模事業者が採算可視化を推進し、円滑な価格転嫁や収益改善につなげる政策の企画立案に向けて、企業アンケート調査や企業ヒアリング調査を実施して中小企業・小規模事業者における採算可視化の取組の実態を把握するとともに、諸外国調査を行って日本の採算可視化に関する政策の企画立案の参考とするものである。

#### 【第1章：企業アンケート調査】

- 企業アンケート調査から、半分程度の中小企業・小規模事業者が採算可視化に取り組んでおり、事業者によって、その取組の粒度は様々であるものの、概ね規模が大きいほど採算可視化に取り組んでいることなどが分かった。また、売上高が増加・黒字の中小企業・小規模事業者は、売上高が減少・赤字より採算可視化に取り組んでおり、採算可視化に取り組むと業績の向上に役立つと考えられる。
- 中小企業・小規模事業者は採算可視化の取組に当たって、実施方法や費用対効果が不明であること等がおもな阻害要因となっていることが分かった。事例集の作成、ガイドライン等や集計ツール、資金支援等が対策として挙げられる。

#### 【第2章：企業ヒアリング調査】

- 企業ヒアリング調査から、採算可視化に取り組む中小企業・小規模事業者では、すべての商品やサービスを対象として、毎日・毎月実施するケースが多いことが分かった。また、一部の中小企業・小規模事業者は採算可視化の専用のシステム・アプリを活用し、データを正確・効率的に集計している。
- 採算可視化に取り組む中小企業・小規模事業者は把握しやすい変動費から始め、固定費を捉えてコスト全体を把握し、システム・アプリを活用して正確・効率的に集計している。採算可視化はステージ1～4に分けられ、商品当たりの金額が大きいほか、受注・生産・販売まで期間があり、経営リスクの管理のため、採算可視化の必要性が高い製造業ではステージが高いことが分かった。今後、中小企業・小規模事業者に適した採算可視化のステージの評価や、ステージを上げる対策等が求められると考えられる。

#### 【第3章：諸外国調査】

- 日本と同様に、中小企業・小規模事業者の連携が経済の強みとなっている韓国とドイツ、ドイツが加盟するEUを取り上げた。
- 韓国は日本と同様に、中小企業・小規模事業者は価格転嫁が難しい状況にある。韓国中小企業中央会は価格交渉を実施する「協議体の組織・運営」を提案し、韓国政府は中小企業・小規模事業者の経営管理システムの導入等のDXを推進している。
- ドイツは中小企業・小規模事業者が価格転嫁しやすく、生産や業務プロセスのDXに取り組んでおり、採算可視化に取り組む一歩手前である。
- EUは中小企業・小規模事業者の生産性の向上を重視し、採算可視化はイノベーションには直接つながらないと認識し、あまり重視していない。