

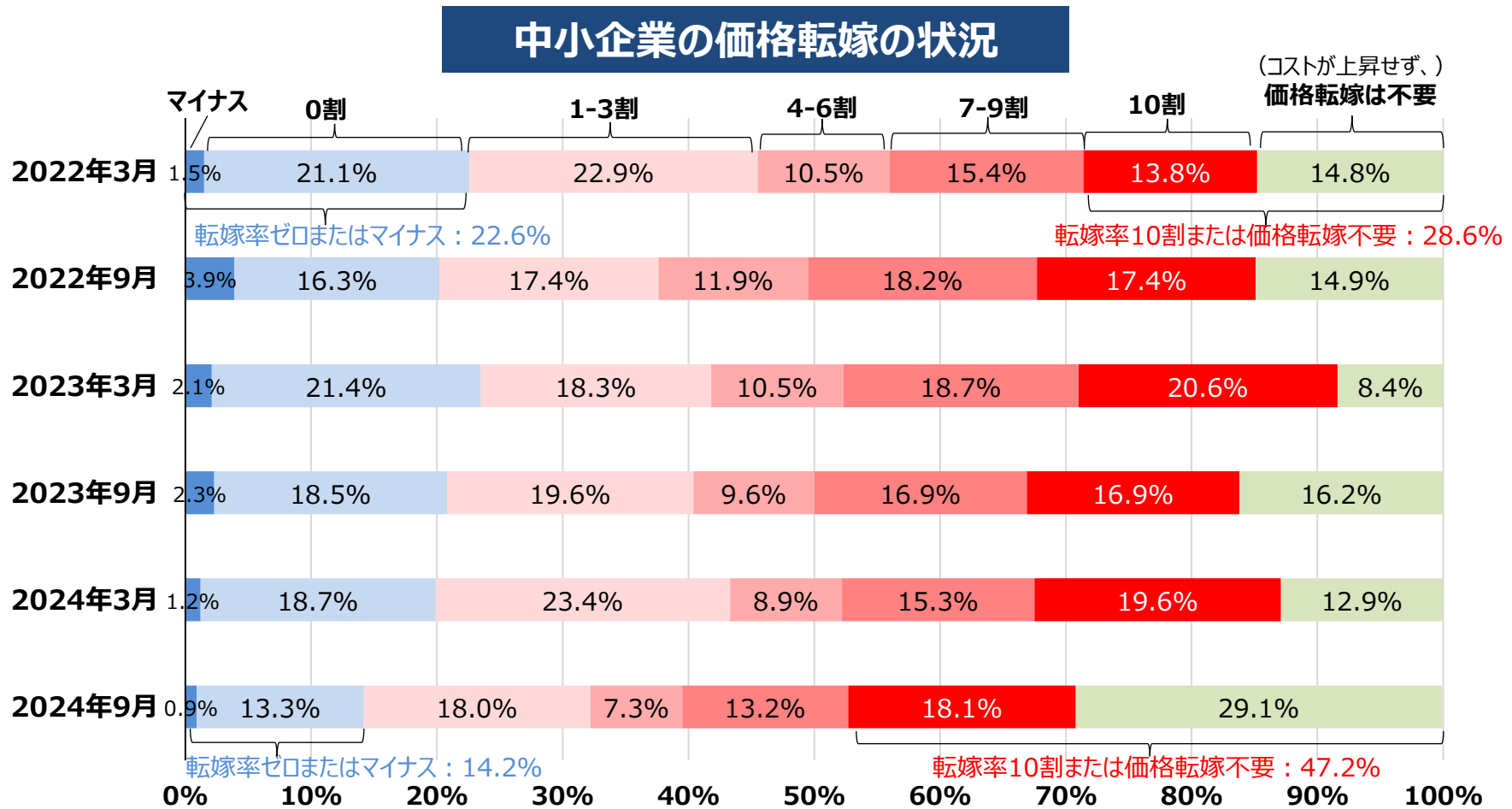
# 基礎資料

令和7年3月28日  
内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局

# 価格転嫁・官公需等の取引適正化

# 中小企業の価格転嫁は進展しつつあるが、道半ば

- 中小企業庁の調査によると、「価格転嫁率10割（コストを全て価格転嫁できた）」、または「（コストが上昇せず、）価格転嫁は不要」と回答した中小企業の割合は、2022年3月時点で28.6%であったが、2024年9月時点で47.2%に上昇。
- 他方、「価格転嫁率0割（価格転嫁が全くできない）」と回答した企業も比率が減少しているとはいうものの（22.6% →14.2%）、残っており、転嫁対策の徹底が必要。

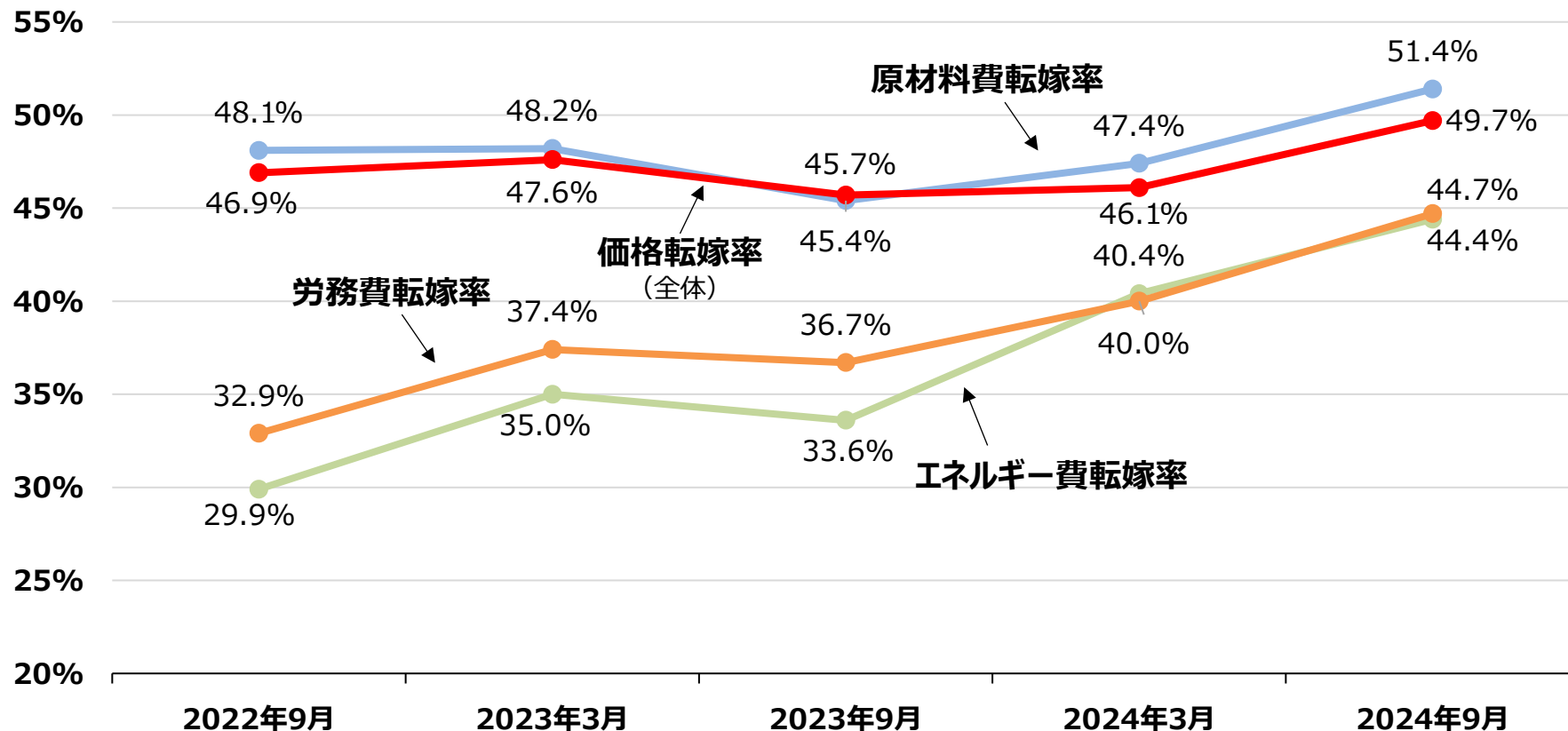


(注) 各年4月から9月末頃において、中小企業30万社に対して実施したアンケート調査（2024年9月調査の回答数は5万1,282社）の結果を集計したもの。  
 (出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を基に事務局で作成。

# 近年、労務費を含む中小企業の価格転嫁率は改善傾向

- 中小企業の価格転嫁率は2024年9月時点で49.7%であり、緩やかな改善傾向にとどまっており、転嫁対策の徹底が必要。
- 近年、特に労務費やエネルギー費の転嫁率が大きく改善しており、労務費指針や、エネルギー費の全額転嫁を目指す旨の振興基準等の影響が、徐々に浸透しつつある。

## コスト別 中小企業の価格転嫁率



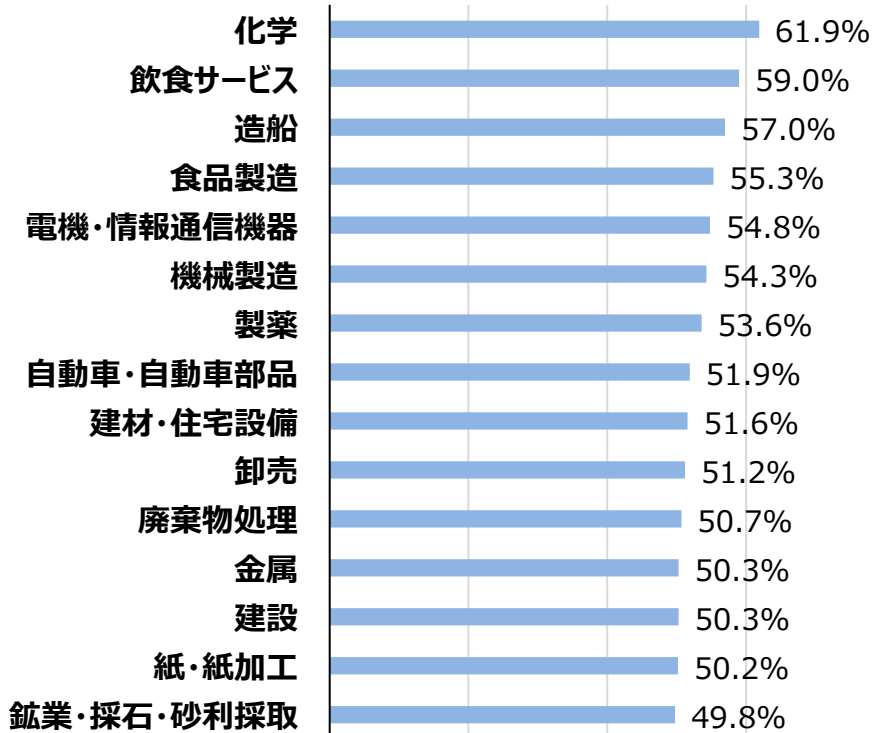
(注) 各年4月から9月末頃において、中小企業30万社に対して実施したアンケート調査（2024年9月調査の回答数は5万1,282社）の結果を集計したもの。  
(出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を基に事務局で作成。

# 価格転嫁が遅れている業種も存在

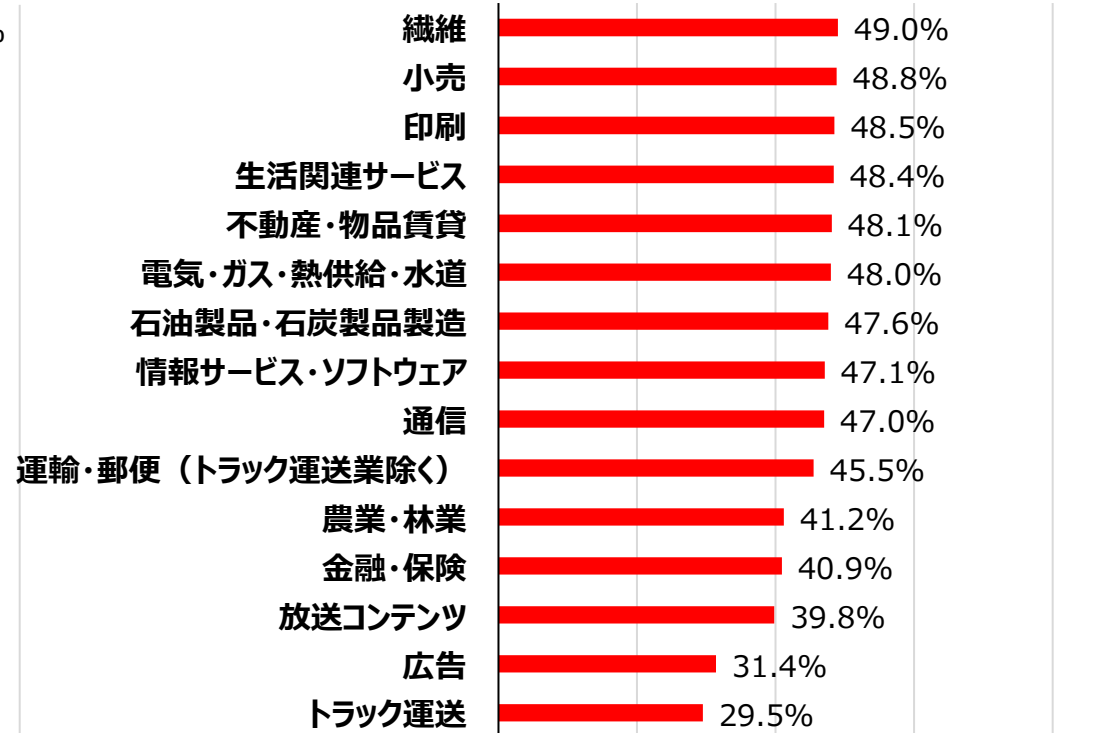
- 2024年9月調査における業種別の平均的な価格転嫁率は、化学（61.9%）、飲食サービス（59.0%）、造船（57.0%）、食品製造（55.3%）、電気情報通信機器（54.8%）で高い。
- 一方、トラック運送（29.5%）、広告（31.4%）、放送コンテンツ（39.8%）、金融・保険（40.9%）、農業・林業（41.2%）などの価格転嫁率が低い業種も存在し、事業所管省庁と連携した下請法の執行強化など更なる取組が必要。

## 業種別の価格転嫁率（2024年9月調査）

全産業平均（49.7%）より**高い**業種



全産業平均（49.7%）より**低い**業種

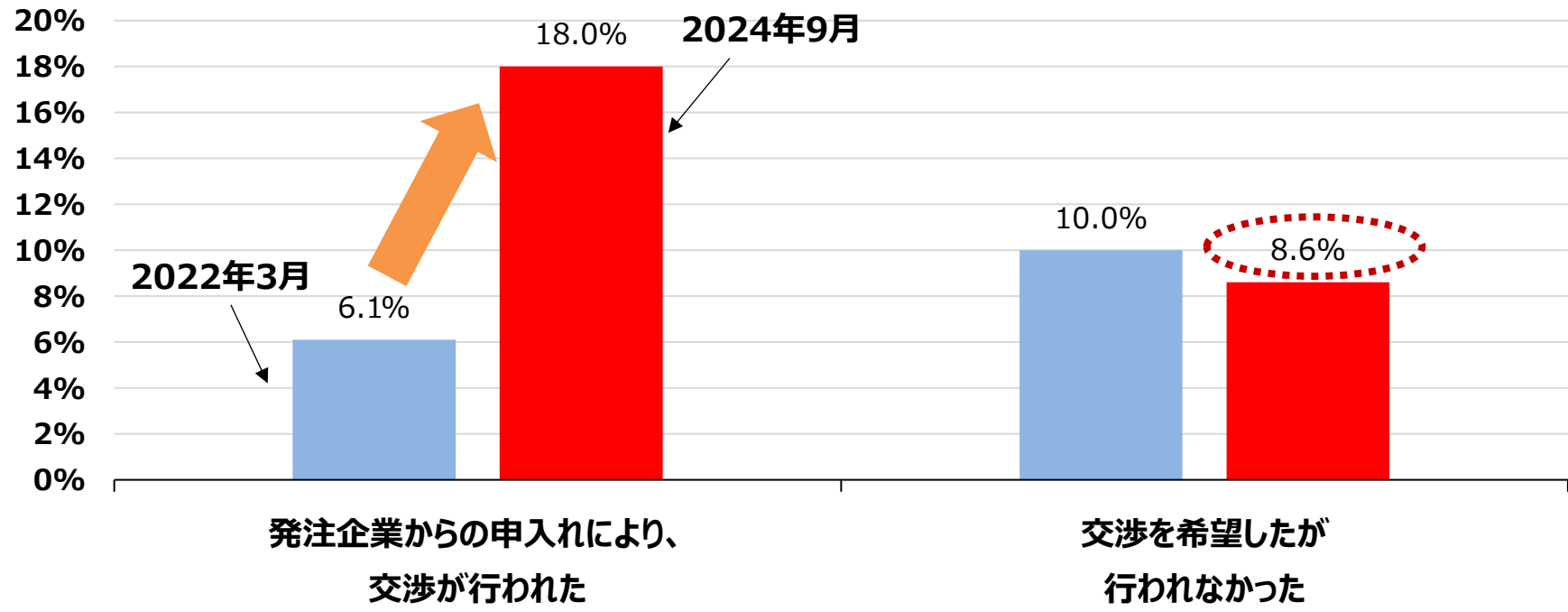


(注) 各年4月から9月末頃において、中小企業30万社に対して実施したアンケート調査（2024年9月調査の回答数は5万1,282社）の結果を集計したもの。  
 (出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を基に事務局で作成。

# 発注企業の申入れによる価格交渉が増加 他方、交渉を希望したが行われなかった事例も残る

- 近年、「発注企業からの申入れ」による価格転嫁交渉が浸透しつつある。また、減少傾向にはあるものの、依然として8.6%の企業が「受注企業が交渉を希望したが行われなかった」と回答。
- 今般、通常国会に提出された下請法改正法案では、取引先との協議を適切に行わない代金額の決定を禁止する規定が盛り込まれたところ。

## 中小企業の価格転嫁交渉の状況

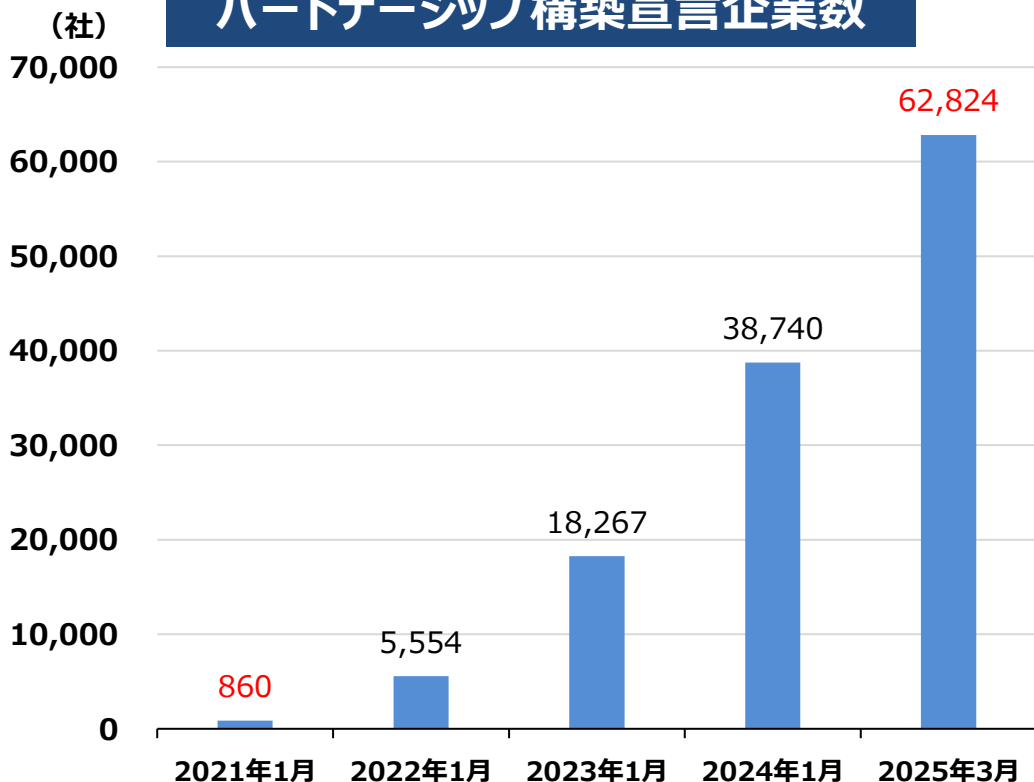


(注) 左図：各年4月から9月末頃において、中小企業30万社に対して実施したアンケート調査（2024年9月調査の回答数は5万1,282社）の結果を集計したもの。  
右図：2024年10月16-22日において、全国325商工会議所の会員2,488企業に対して実施したアンケート調査（回答数は2,941企業）の結果を集計したもの。  
(出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を基に事務局で作成。

# パートナーシップ構築宣言は拡大 宣言企業は価格転嫁に積極的

- 「パートナーシップ構築宣言」（取引先との共存共栄、望ましい取引慣行の遵守を宣言する取組）を行う企業数は、2021年1月の860社から、2025年3月には6万2,824社に増加。
- 宣言企業の価格転嫁状況を、受注側企業に対して調査した結果によると、全ての宣言企業が受注先の8割以上が「価格協議に応じた」と評価されており、価格転嫁についても、約9割の宣言企業が4割以上の転嫁率となった。

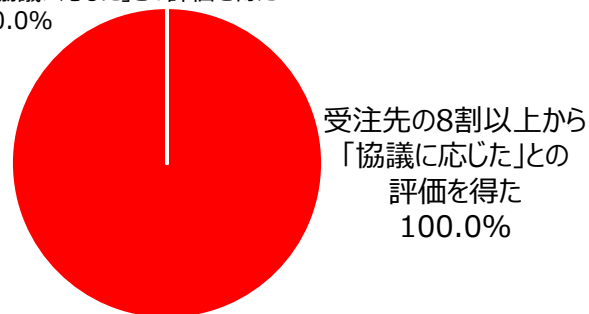
## パートナーシップ構築宣言企業数



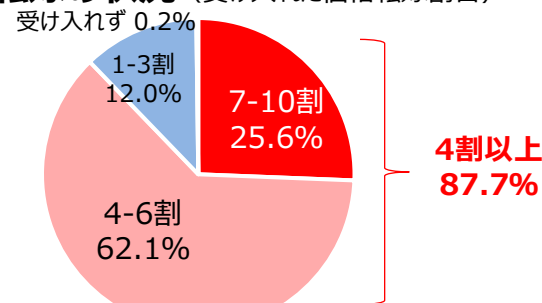
## パートナーシップ構築宣言企業による価格転嫁 (受注側企業調査からの調査)

### 価格協議の状況

受注先の8割未満から「協議に応じた」との評価を得た 0.0%



### 価格転嫁の状況 (受け入れた価格転嫁割合)



(注) パートナーシップ構築宣言は、発注事業者が、サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携（オープンイノベーションやグリーン化など）、下請企業との望ましい取引慣行（振興基準、特に価格決定方法、型管理などコスト負担、支払条件、知的財産・ノウハウ、働き方改革等に伴うしわ寄せ）の遵守を、代表権のある者の名前で宣言する取組。

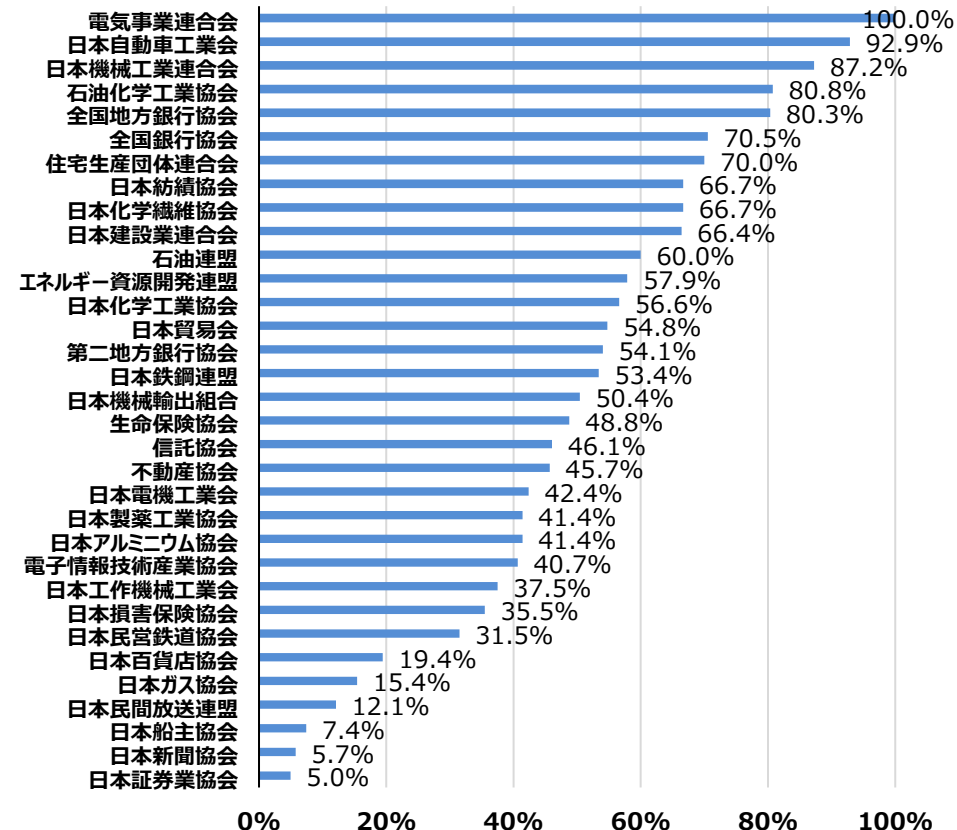
右図の調査は、2024年6月21日時点の資本金3億円超のパートナーシップ構築宣言企業と取引実績を持つ受注側企業を対象とした調査の結果。調査票を15万社に配布し、1万58社の受注側企業が回答。このうち、受注側企業5社以上から回答があつた宣言企業（677社）を対象に集計したもの。

(出所) 内閣府・中小企業庁「パートナーシップ構築宣言に係る取組状況及び今後の方向性について」、経済産業省「宣言の取組状況調査等」（2025年2月21日）等を基に事務局で作成。

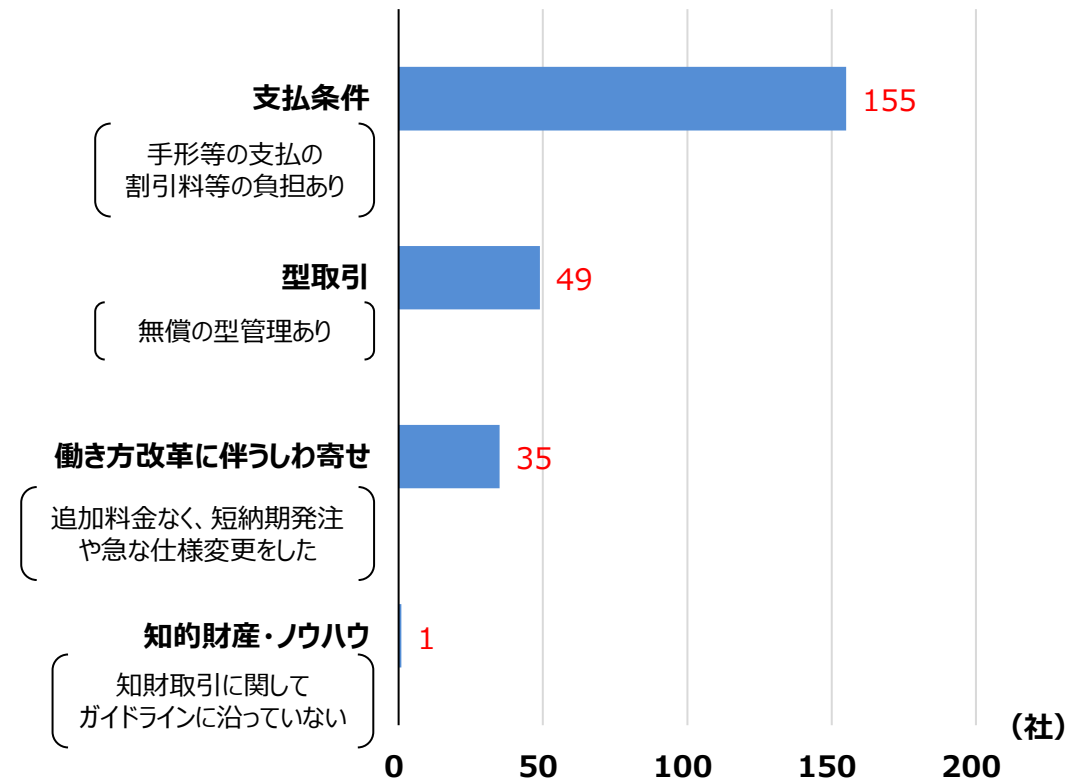
# 今後の更なるパートナーシップ構築宣言の拡大や、宣言の実効性の確保・向上が課題

- 業界別によって取組の浸透に差が見られており、今後の更なる宣言拡大が課題。
- また、宣言企業の中には、支払条件、型取引、働き方改革、知的財産・ノウハウについて、下請中小企業振興法の振興基準に照らし、問題となり得る行為を指摘された企業も存在しており、宣言の実効性の確保・向上も課題。

## 業界団体別 宣言率 (2025年1月31日現在)



## 受注側企業の2割超から「問題となり得る行為」を指摘された宣言企業数



(注) 右図は、2024年6月21日時点の資本金3億円超のパートナーシップ構築宣言企業と取引実績を持つ受注側企業を対象とした調査の結果。調査票を15万社に配布し、1万58社の受注側企業が回答。このうち、受注側企業5社以上から回答があった宣言企業(677社)を対象に集計したもの。

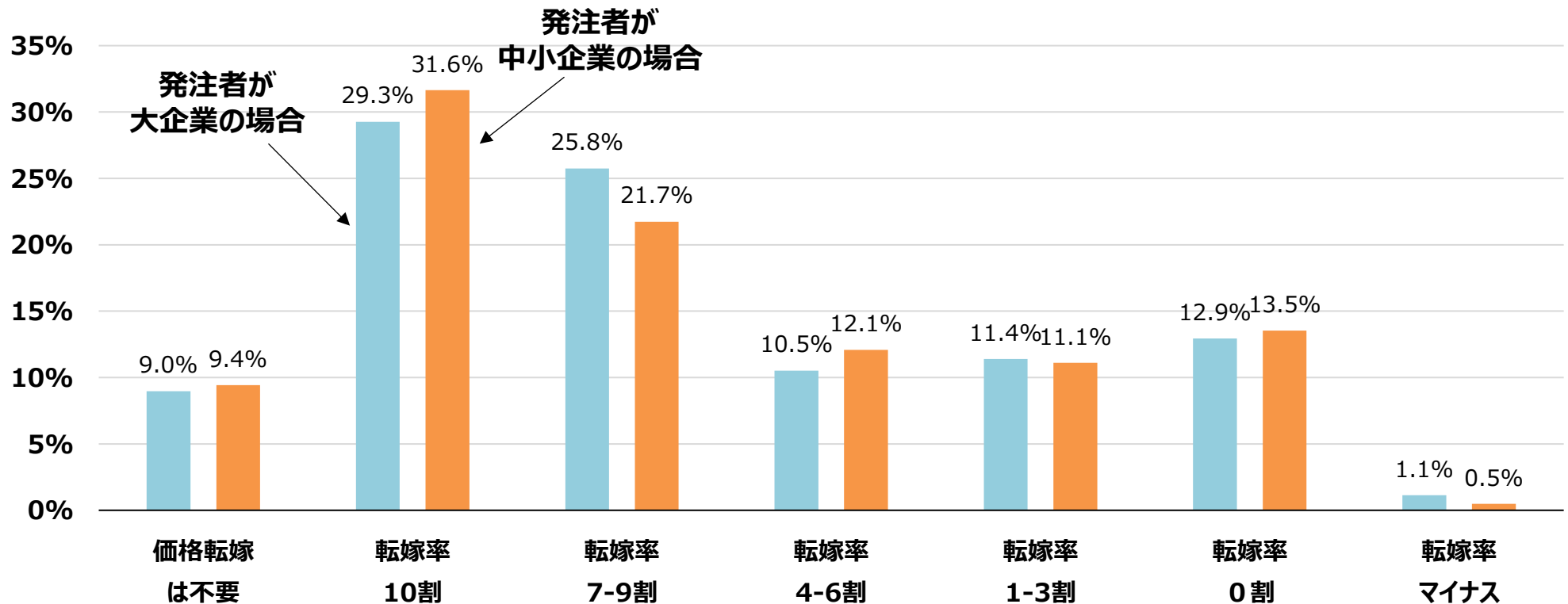
(出所) 経団連「日本経済団体連合会 提出資料」、経済産業省「宣言の取組状況調査等」(2025年2月21日)を基に事務局で作成。



# 中小企業間の取引における価格転嫁にも課題あり

- 受注側企業に対するアンケート調査によると、大企業が発注者の場合と、中小企業が発注者の場合で、価格転嫁状況は概ね類似している。
- 大企業・中小企業間の取引だけでなく、中小企業間の取引における価格転嫁も重要な課題。

## 発注者の属性別 価格転嫁の状況（受注側企業への調査）



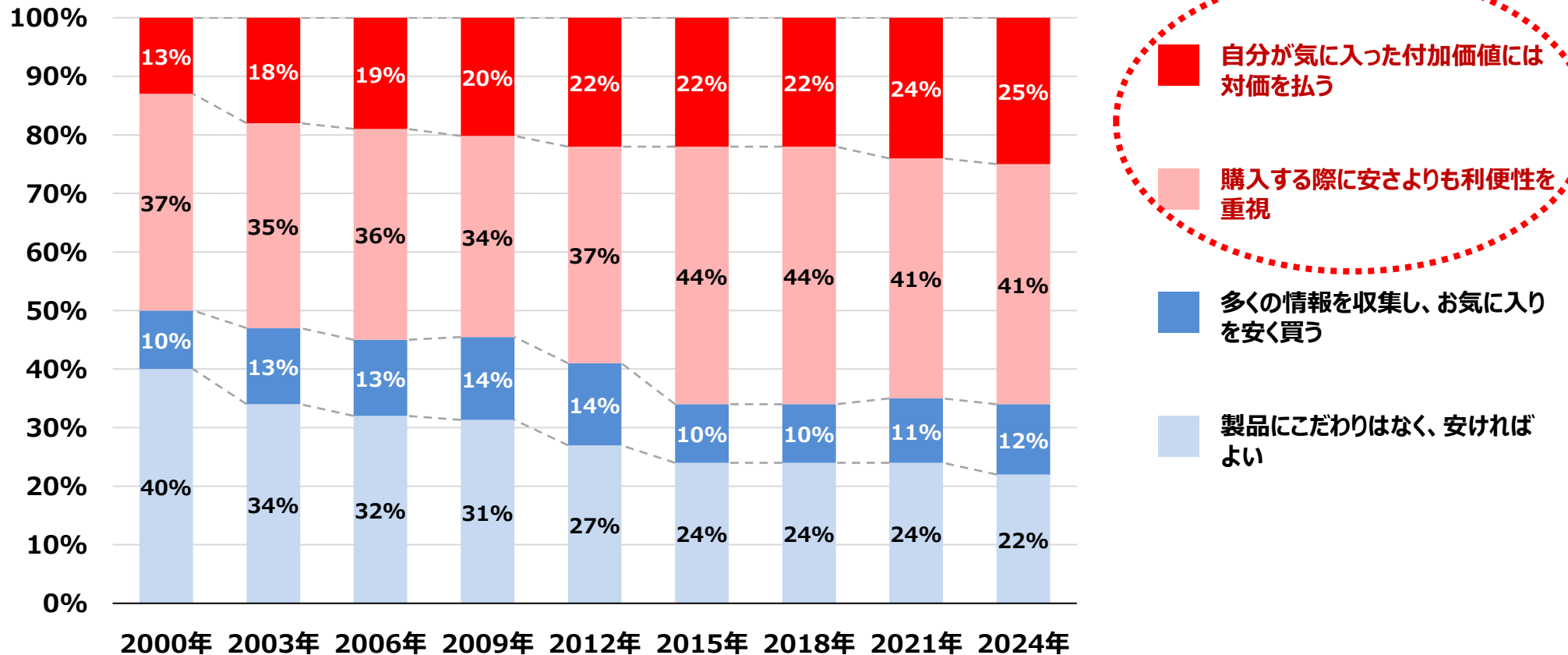
(注) 2023年7月7日時点のパートナーシップ構築宣言企業のうち、資本金3億円超の企業と取引実績を持つ受注側企業に対して実施した調査。調査実施時期は2023年8月1日-9月10日。

(出所) PWC「令和5年度パートナーシップ構築宣言企業に関する実態把握調査事業 調査報告書」(2024年1月10日)を基に事務局で作成。

# 良いものは高くても買う消費者が増えている

- 我が国でも、この20年間で、「自分が気に入った付加価値には対価を払う」「購入する際に安さよりも利便性を重視」といった、値段よりも付加価値を重視する消費行動が増加。
- 付加価値に対して、より多くの金額を支払う消費行動が我が国にも定着しつつあり、魅力的な新製品・サービスを開発する取組の重要性が一層高まっている。

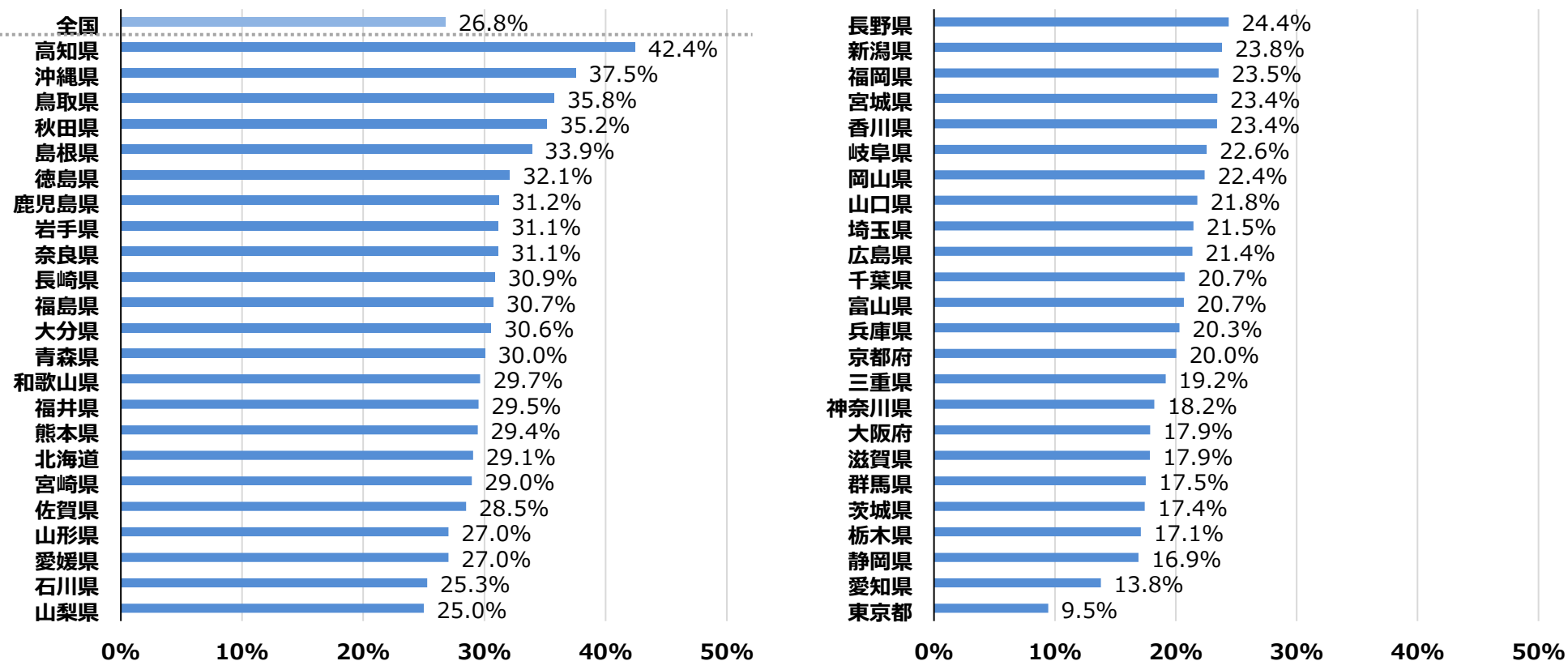
## 日本人の消費スタイルの経年変化



# 地方では、公的需要が地域経済に占める割合が高い

- 2021年度における日本の国内総生産（554.6兆円）のうち公的需要（政府最終消費、公的固定資本など）の大きさは148.5兆円。全体の26.8%を占めており、日本経済に重要な役割を担っている。
- 公的需要が都道府県GDPに占める割合は、高知県（42.4%）、沖縄県（37.5%）、鳥取県（35.8%）、秋田県（35.2%）、島根県（33.9%）など、地方部ほど公的需要が占める割合が高く、官公需は地域経済に重要な存在。

## 公的需要が都道府県GDPに占める割合（2021年度）



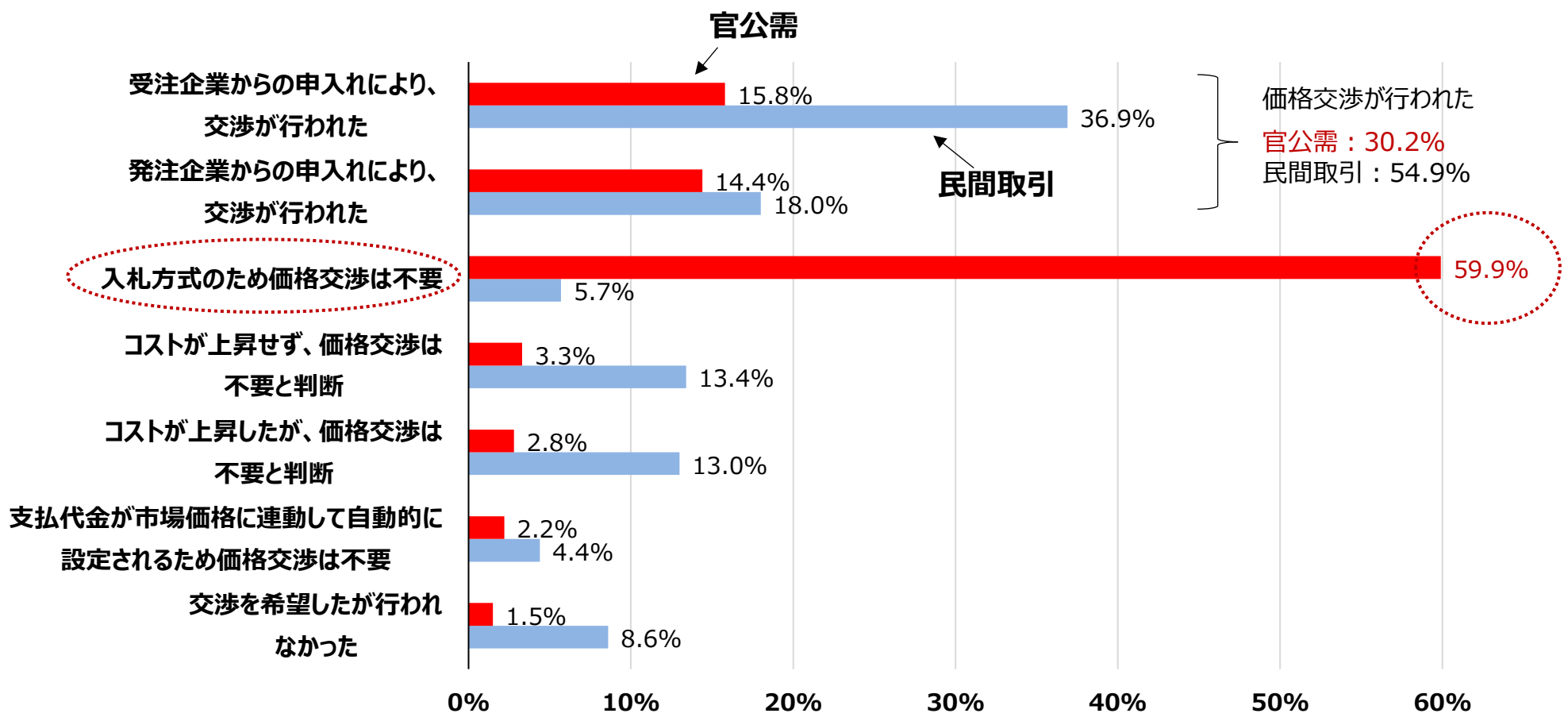
(注) 都道府県の数値は、「公的需要」（「地方政府等最終消費支出」、「公的固定資本形成」、「公的在庫変動」の合計値）を県内総生産で割った値。全国の数値は、「公的需要」（「政府最終消費支出」、「公的固定資本形成」、「公的在庫変動」の合計値）を国内総生産で割った値。いずれも名目値。

(出所) 内閣府「県民経済計算」（各都道府県）、内閣府「国民経済計算」（全国）を基に事務局にて作成。

# 官公需においては、価格交渉も3割程度行われているが、6割は入札方式で実施

○ 中小企業庁の調査によると、官公需における価格交渉では、「入札方式のため価格交渉は不要」との回答が59.9%と最も大きく、官公需の価格転嫁において、入札方式の影響は大きい。

## 価格転嫁交渉の状況（2024年9月）



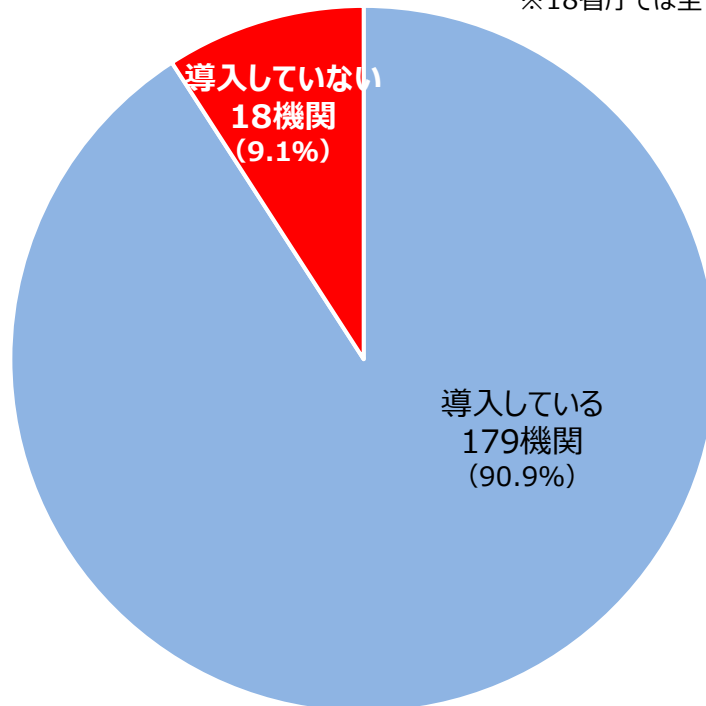
(注) 2024年4月から9月末において、中小企業30万社に対して実施したアンケート調査（回答数は5万1,282社）の結果を集計したもの。  
(出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を基に事務局で作成。

# 国等の官公需では、「低入札価格調査制度」を導入していない機関が残る 工事だけでなく、物件・役務の比重も大きい

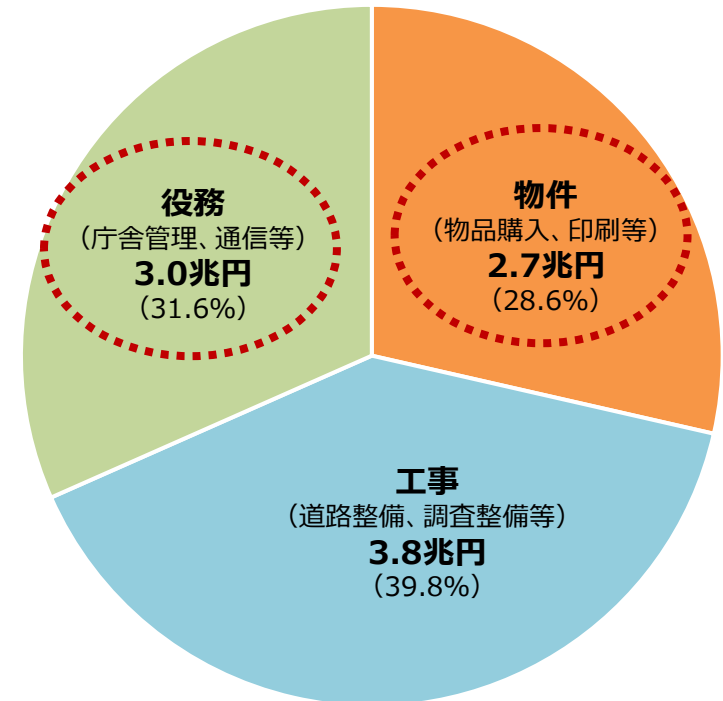
- 国等の官公需契約においては、低入札価格調査制度（最低の価格で申込みをした者について調査を行い、契約に適合した履行がされないおそれがある等の場合に、その者を落札者としないことができる制度）が存在。ほとんどの機関で当該制度が導入されている一方、一部の機関では未だに導入していない。
- 国等による官公需の内訳を見ると、工事（道路整備、調査整備等）が3.8兆円と最も大きいですが、物件（物品購入、印刷等）や役務（庁舎管理、通信等）の金額も相応の比重を占めており、これらも含めた官公需の価格転嫁が重要。

## 低入札価格調査制度の導入状況 （工事を除く役務等の請負契約）

※18省庁では全て導入済。



## 国等における官公需の内訳（2022年度）



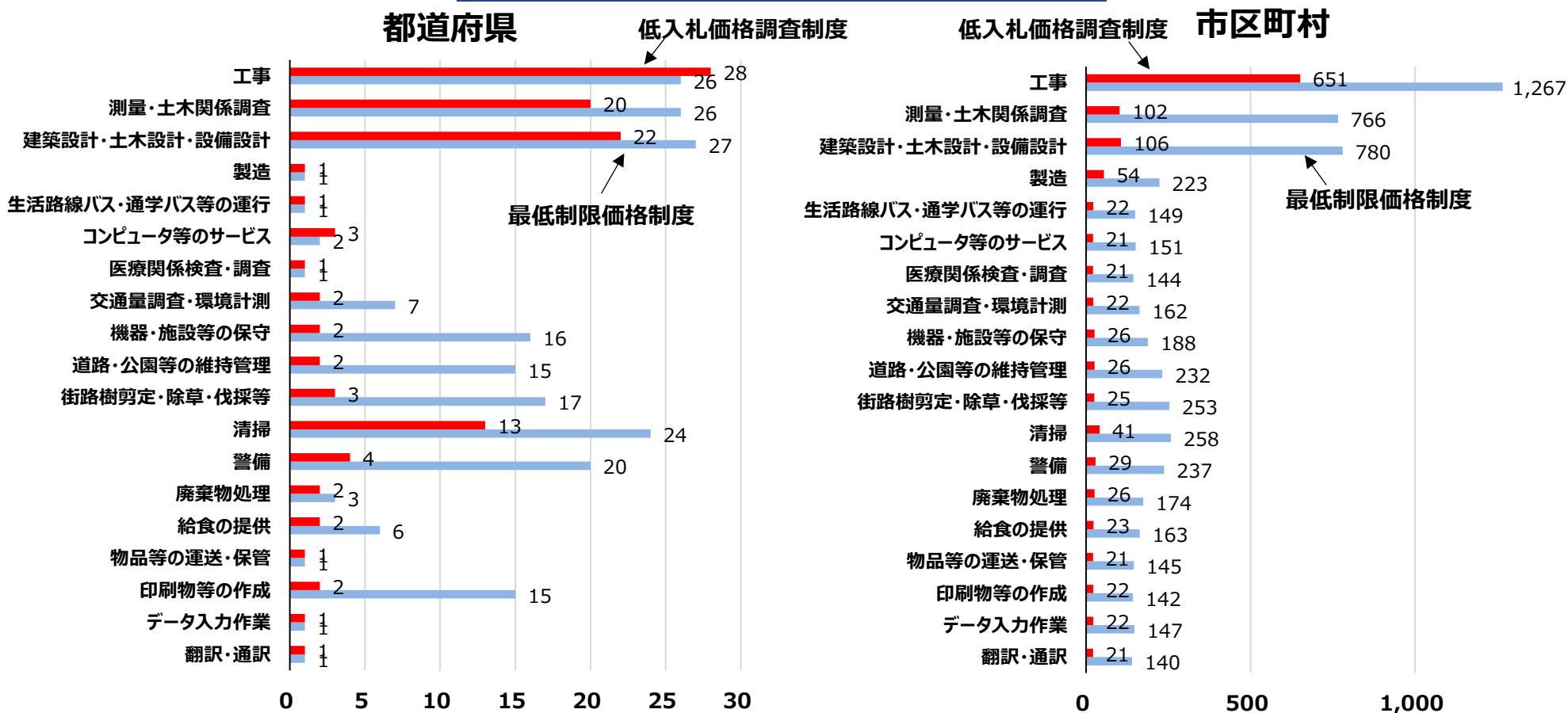
（注） 「国等」は、国と独立行政法人等（独立行政法人、国立大学法人、国立研究開発法人など）を指す。

（出所） 中小企業庁「令和4年度中小企業・小規模事業者向け契約実績」、財務省・中小企業庁「国等における（工事を除く）低入札価格調査制度の実態調査」（2025年3月）を基に事務局にて作成。

# 地方の官公需では、工事など一部を除き、そもそも制度を導入していない自治体も多い

- 地方の官公需契約においては、低入札価格調査制度や最低制限価格制度（あらかじめ最低制限価格を設けた上で、当該価格以上の申込みの中で、最も価格が低い者を落札者とする制度）の導入が可能。
- これらの制度について、全ての都道府県及び約95%の市区町村において、低入札価格調査制度又は最低制限価格制度が導入されているが、工事契約以外の契約については、特に市区町村において、制度の導入が進んでいない状況。

## 制度を導入している地方自治体数

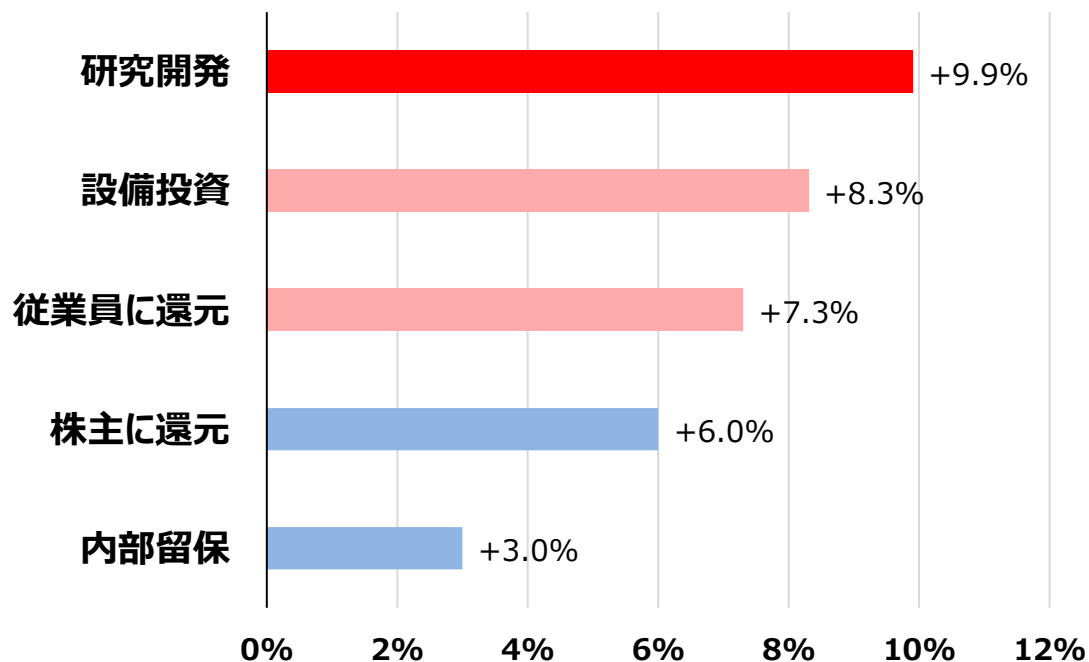


(出所) 総務省「低入札価格調査制度及び最低制限価格制度に関する実態調査の結果」(2025年1月)を基に事務局にて作成。

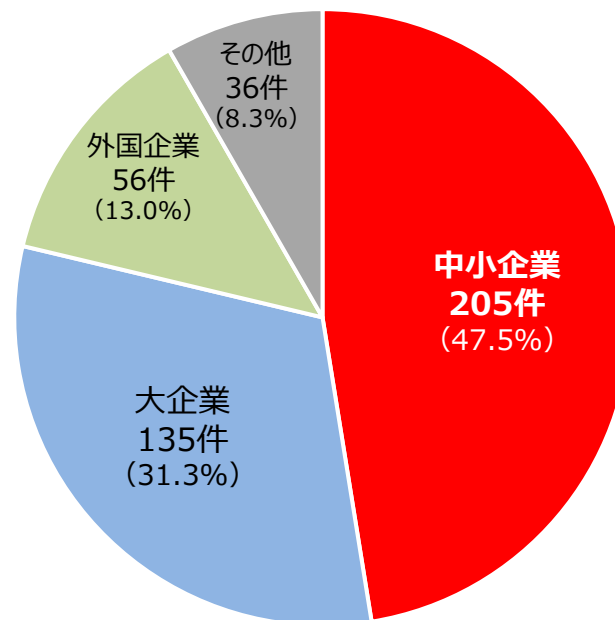
# 研究開発に積極的な中小企業ほど売上高が成長 知的財産の活用促進・保護が必要

- 研究開発投資を「利益の主な使い道」として挙げている中小企業は、「株主に還元」、「内部留保」を挙げた中小企業と比較して、売上高を大きく成長させる傾向にある。
- 国内の知的財産訴訟（特許権等侵害訴訟事件）における権利者の47.5%は中小企業。更に、知的財産の侵害は「侵害されたら訴訟で取り返す」ことが前提となっているが、資金・人材が潤沢でない中小企業は、そもそも提訴を躊躇し、泣き寝入りしている場合もあるとの声がある。
- 中小企業の知的財産の活用促進と保護を図る必要。

## 利益の主な使い道別 中小企業の売上高増加率（中央値）



## 知的財産訴訟（特許権等侵害訴訟事件）における権利者の内訳



（注）ここでいう「訴訟件数」とは、裁判所ウェブサイトに掲載された判決（特許権等侵害事件、期間は2009年1月1日-2018年12月31日）に基づいて特許庁が調査した判決の件数を示しており、必ずしも実際の訴訟の件数を表すものではないことに留意。

（出所）中小企業庁「2022年版 中小企業白書」、日本商工会議所「知的財産の活用・保護の推進」に向けて、特許庁「実効的な権利保護に向けた知財紛争処理システムの在り方に関する調査研究報告書」を基に事務局で作成。

# <参考> 中小企業と大企業の間における知的財産取引の問題事例

## 製造委託・製造販売・請負販売等

### (1) 契約に含まれない技術資料等の開示

- 大企業と共同開発をスタートさせても、**レポートをくださいと言われ、ノウハウが吸い上げられてしまう。その後大企業側が内製化し、別プロジェクトで立ち上げられることが多い。**
- **発注内容に含まれていなかった金型設計図面**やその他の技術データを**後から全て無償で提供**させられる。
- 小売業者からプライベート・ブランド商品（食料品）の生産を受託したところ、改良の参考にしたいという理由で、自社のナショナル・ブランド商品の**レシピを開示**させられる。

### (2) 金型設計図面等の提供

- 金型製作では、金型メーカーの**ノウハウの塊である設計図面**を多数作成しているが、金型の納品に併せて**設計図面も発注者に納品することが**（商慣習として）**当たり前だと思**って取引していた。後から気付くと、**その図面を使って東南アジア等で安く作らせていた**ようである。

## 試作品製造・共同開発等

### (1) 共同研究開発における成果の権利帰属

- 契約書等の案は大手企業側から提示されることが多い。**共同開発による成果であっても全て相手側に帰属**するといったものや、**中小企業サイドのみが一方的に秘密保持誓約書を提出させられる**など、一方的な内容が多い。
- **先に中小企業が大手企業から業務委託契約を受託しているケース**において、その**業務を完了した後**になって、大手企業から中小企業に対して、当該業務遂行の際に**中小企業が大手企業に開示したアイディアについて共同出願が提案**されることがある。
- 共同研究に際して、**大手企業は、**中小企業が提示した契約書案には、耳を傾けずに**自分たちに有利な契約書案で契約を進めようとした。**  
その後、出来上がった開発品について、大手企業が、中小企業に共同で特許出願をしたいと話をもちかけたが、**出願の直前になって、大手企業は、この特許出願の出願人から中小企業を外して、単独で特許出願**をすることを一方的に進め、大手企業は単独で特許出願を行った。

(注) 上記は、2020年7月以降において知的財産取引検討会事務局（中小企業庁）が実施したヒアリング調査、2018年10月以降に公正取引委員会が実施した調査の結果の一部を抜粋したものである。

(出所) 中小企業庁「知的財産取引に関するガイドライン」（2024年10月改正）を基に事務局にて作成。

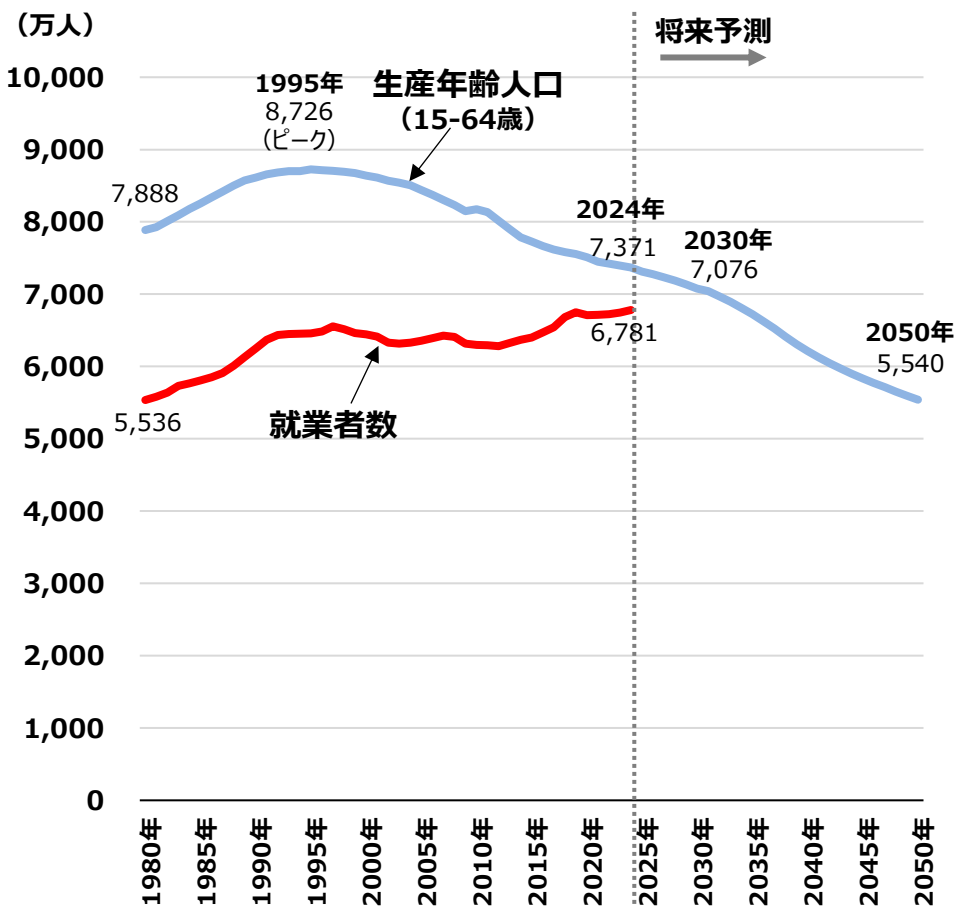


サービス業を中心とした  
中小企業・小規模事業者の生産性向上

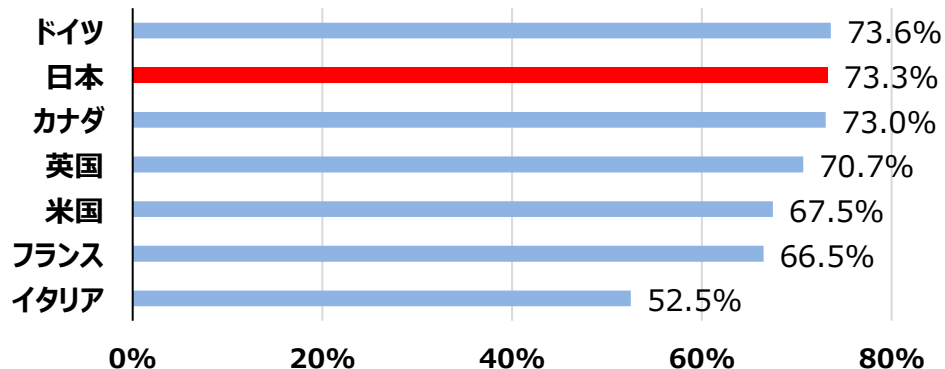
# これから日本経済は、労働供給制約に本格的に直面

- 今後、生産年齢人口（15-64歳人口）は一層の減少が予測される。
- 一方、女性・高齢者の就業率は既に国際的に見て高水準に達しており、就業者数の増加余地は小さい。
- これから日本経済は、労働供給制約に本格的に直面。

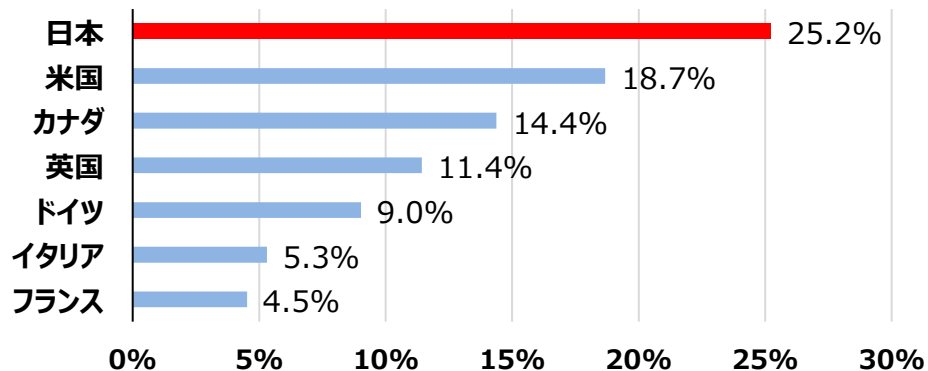
## 日本における人口動態の推移



## 15-64歳女性の就業率



## 高齢者（65歳以上男女）の就業率



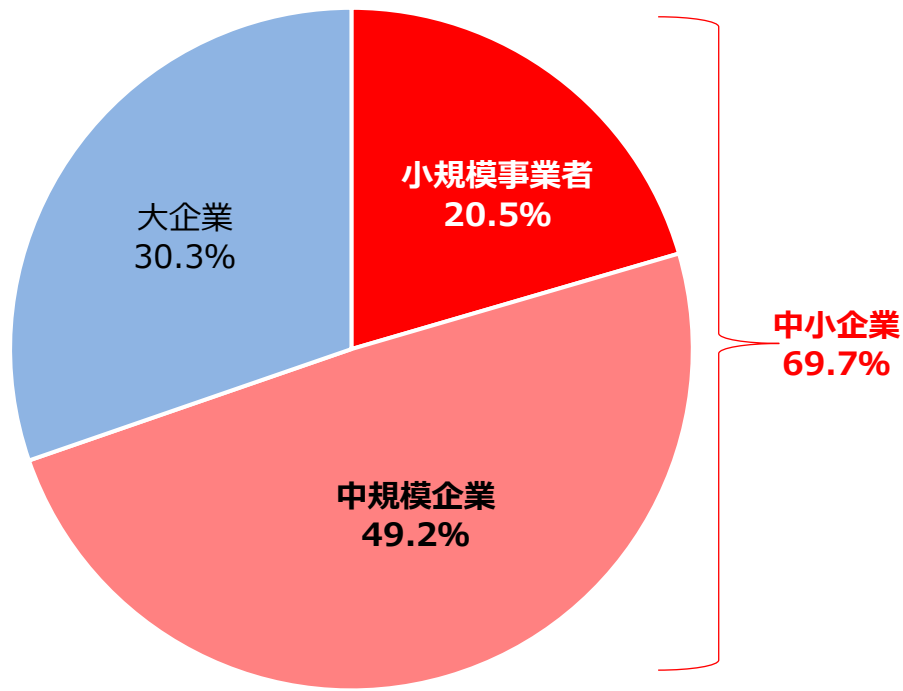
（注） 生産年齢人口は、各年10月1日時点（2024年の数値は採算値）。将来人口は出生中位・死亡中位の推計値。右図の就業率は、人口を就業者数で割った値。  
 （出所） 総務省「人口推計」、総務省「労働力調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」、ILO Statを基に事務局で作成。

# 労働者の7割は、中小企業・小規模事業者やサービス業で雇用されている

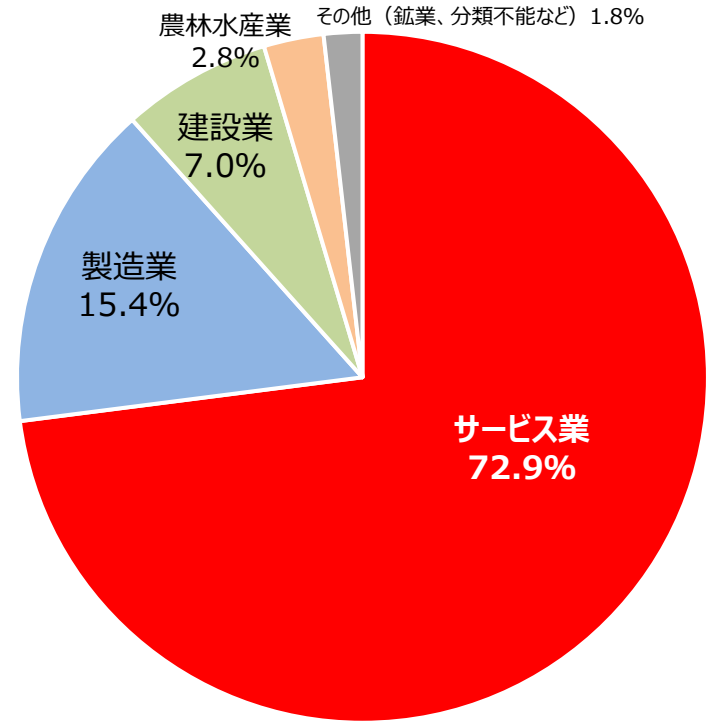
- 現在、日本の就業者の約7割は、中小企業・小規模事業者やサービス業で雇用されている。
- 今後、こうした事業者が厳しい労働供給制約に直面する可能性。

## 企業規模別・業種の就業者の内訳（2021年）

企業規模別（2021年）



業種別（2024年）



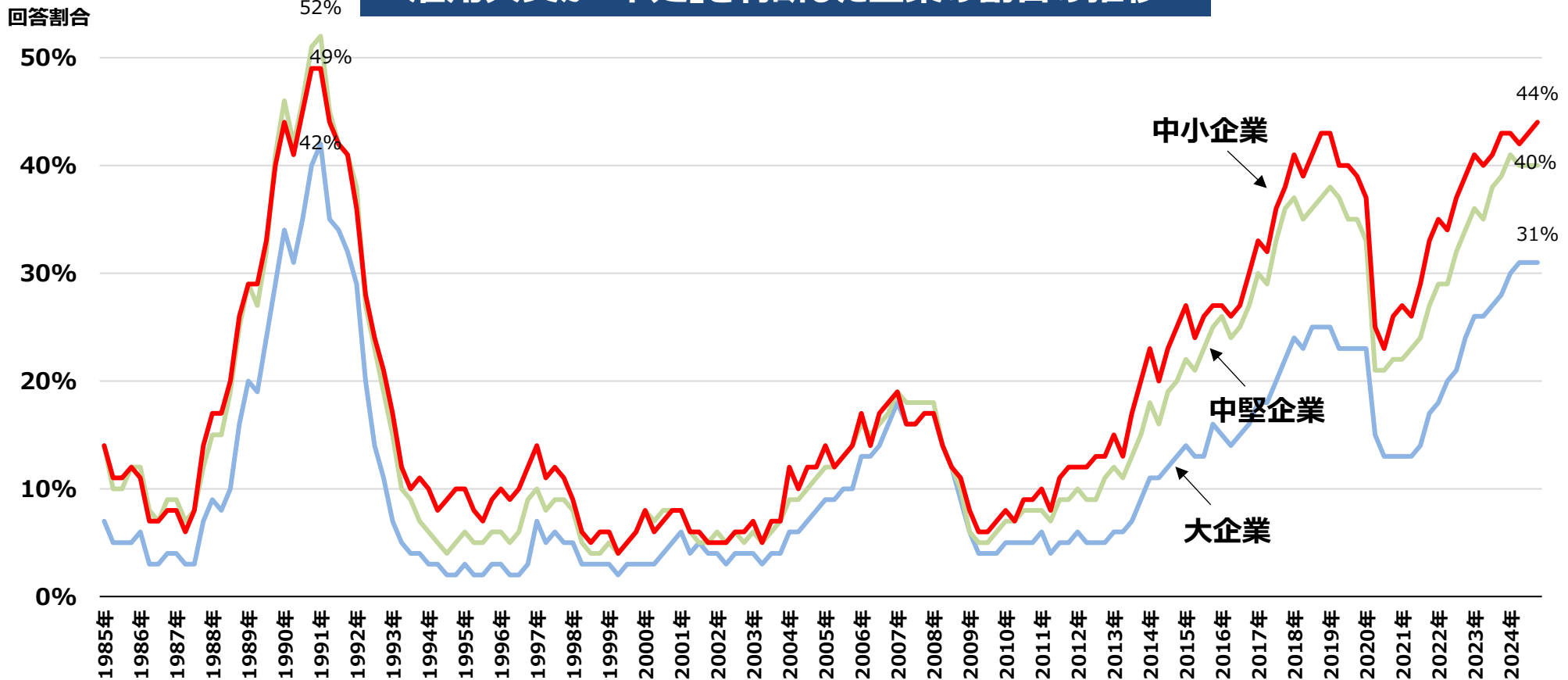
（注） 小規模事業者は、中小企業基本法に定める「小規模企業者」。中規模企業は、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いたもの。大企業は、中規模企業と小規模事業者を除いたもの。左図は、第一次産業は範囲外であることに留意。

（出所） 中小企業庁「2024年版中小企業白書」、総務省「労働力調査」を基に事務局で作成。

# 人手不足感は増加傾向、中小企業はより深刻

- 企業の人手不足感は上昇傾向にあり、バブル期以来の高水準。
- 大企業（資本金10億円以上）、中堅企業（資本金1億円以上10億円未満）と比較して、中小企業（資本金1億円未満）の人手不足感は、より深刻な状況。

## 雇用人員が「不足」と判断した企業の割合の推移



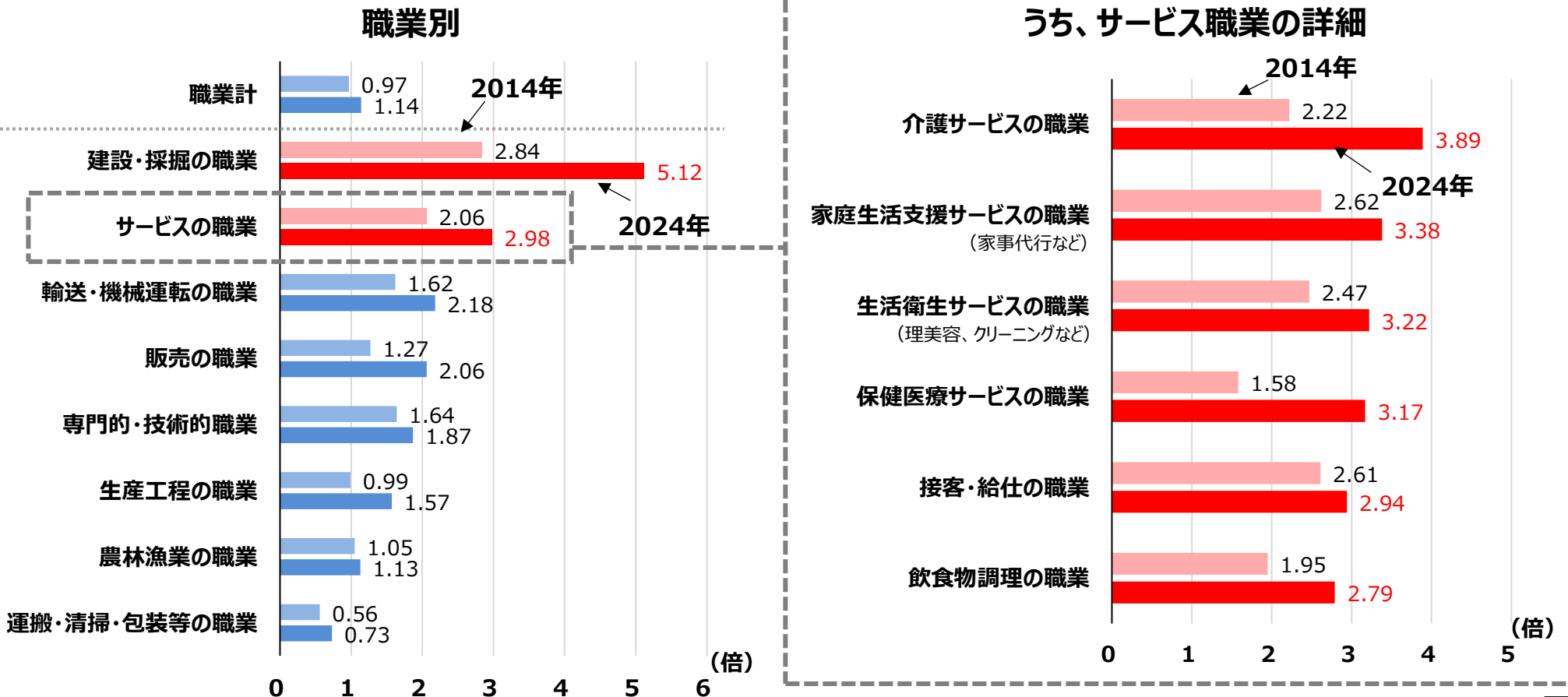
(注) 大企業：資本金10億円以上、中堅企業：資本金1億円以上10億円未満、中小企業：資本金1億円未満  
最近の企業の「雇用人員」について「不足」と回答した企業の割合。

(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」を基に事務局で作成。

# 人手不足が深刻な業種は、建設、介護などのサービス業

- 有効求人倍率（有効求人数を、有効求職者数で割った値）は、2014年の0.97倍から1.14倍に上昇。多様な職種で有効求人倍率が1倍を超えており、人手不足が深刻化しつつある。
- 特に人手不足が深刻な職種は、建設・採掘（5.12倍）、サービス（2.98倍）など。サービス職の中では、介護（3.89倍）、家計生活支援（3.38倍）などのエッセンシャル・サービスで有効求人倍率が高い状況。

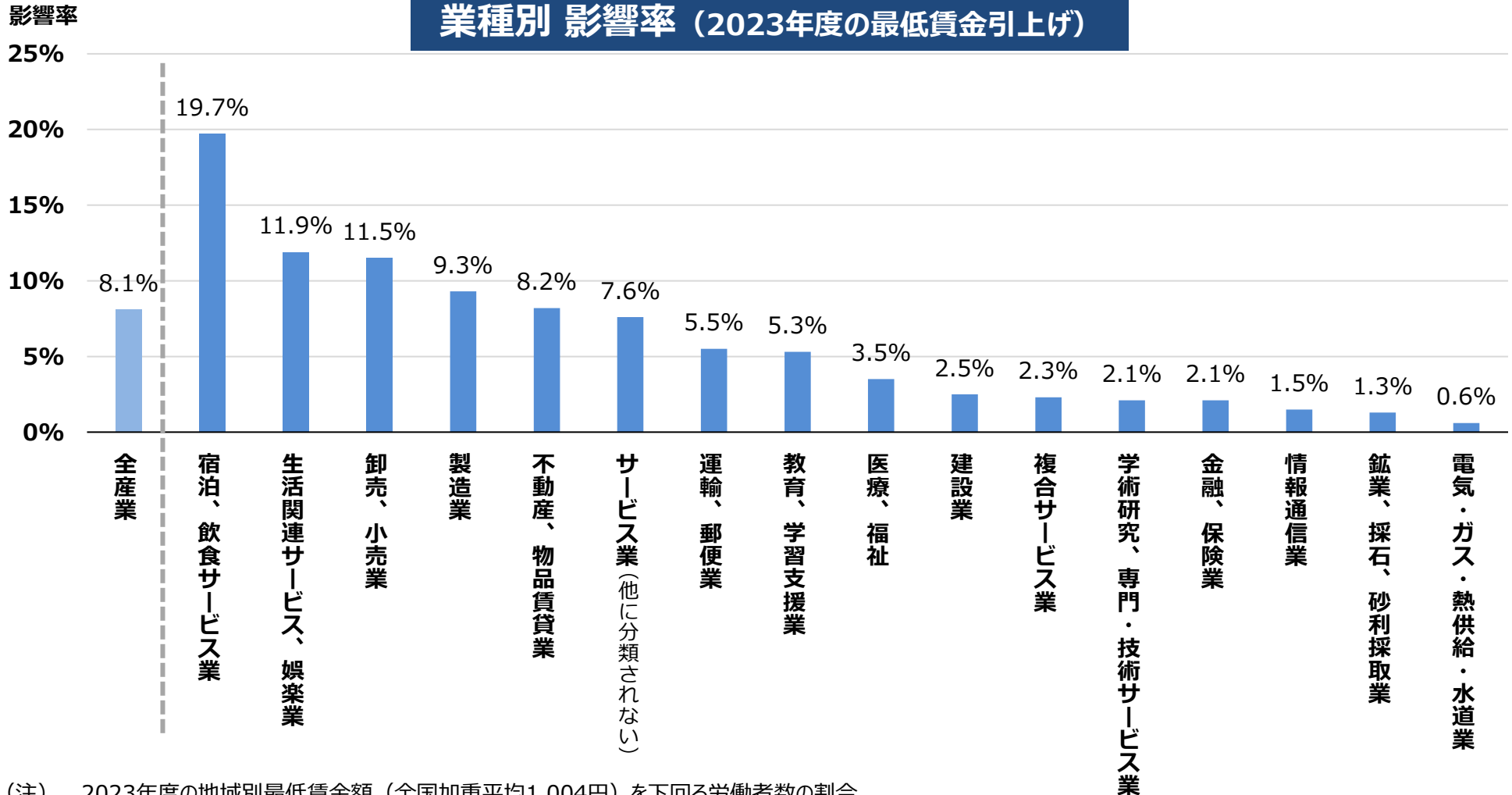
## 職業別 有効求人倍率の動向



(出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」を基に事務局で作成。

# 業種別に、2023年度の最低賃金引上げの影響を見ると、宿泊・飲食サービス、生活関連サービス・娯楽、卸売・小売で大きい

- 2023年度の最低賃金引上げの影響率（賃金を引き上げなければ、その年の引上げ後の最低賃金を下回ることとなる労働者の割合）は全国平均で8.1%（大企業を含む全企業規模での平均）。
- 宿泊・飲食業（19.7%）、生活関連・娯楽業（11.9%）、卸売・小売業（11.5%）が大きい。



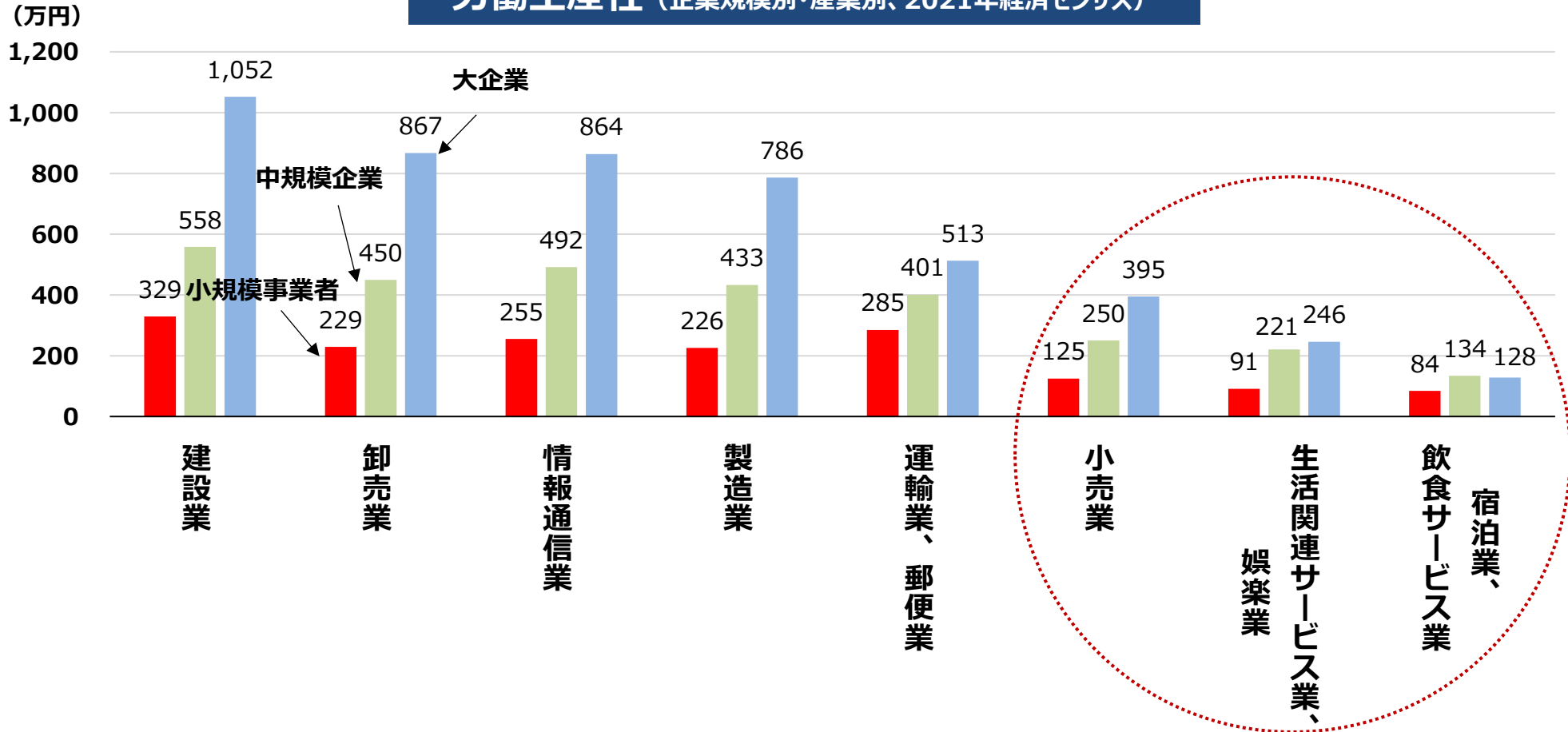
（注） 2023年度の地域別最低賃金額（全国加重平均1,004円）を下回る労働者数の割合。

（出所） 厚生労働省「人手不足の状況、最低賃金の影響、生産性向上等の支援策について」（2025年1月17日）を基に事務局で作成。

# 対個人サービス業の労働生産性は低く、小規模企業はさらに低い

- 宿泊・飲食、生活関連・娯楽、小売といった対個人サービス業の労働生産性は、他産業と比べて低い。
- 同じ業種の中でも、小規模事業者の労働生産性は、大企業と比較して、さらに低い。

労働生産性（企業規模別・産業別、2021年経済センサス）



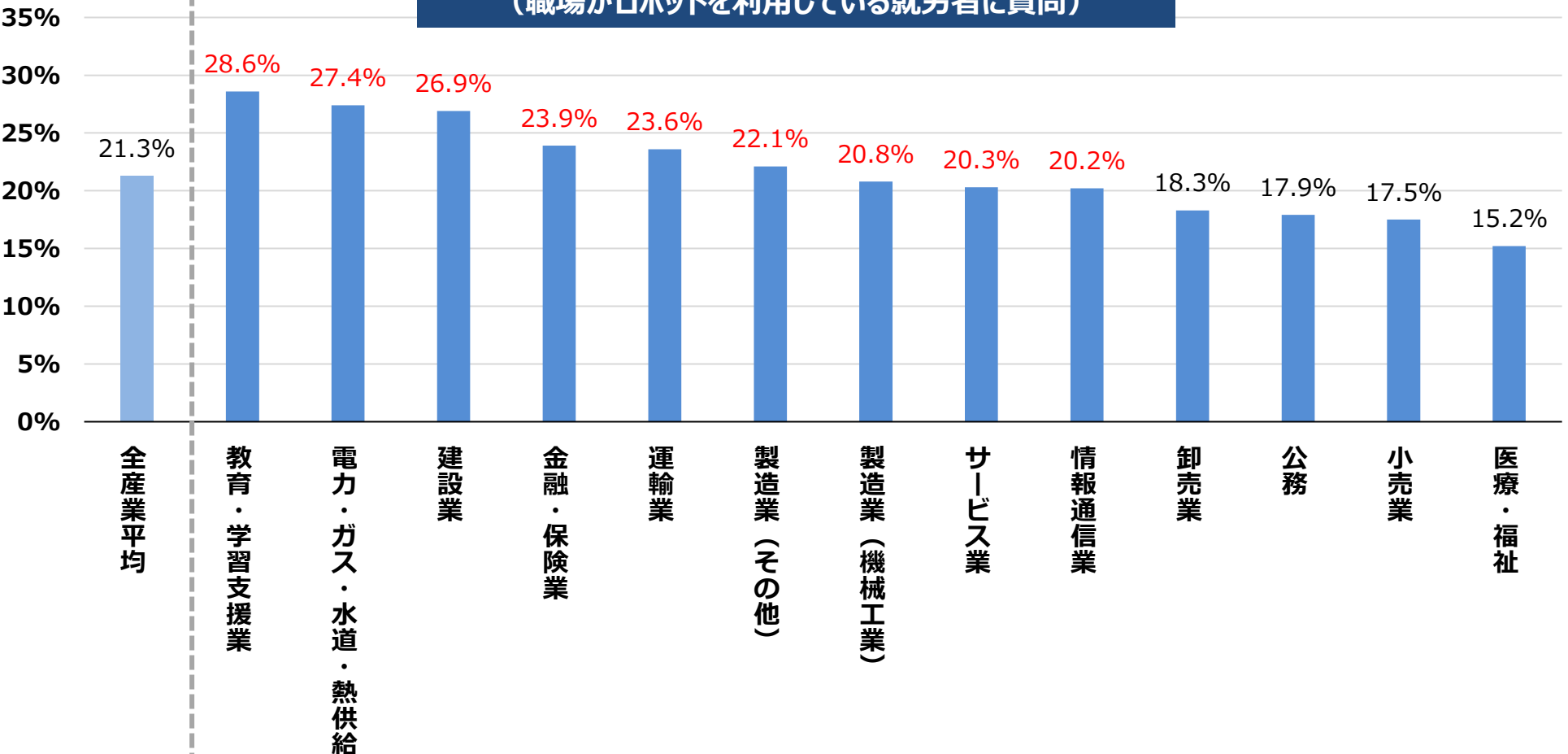
(注) 小規模事業者は、中小企業基本法に定める「小規模企業者」。中規模企業は、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いたもの。大企業は、中規模企業と小規模事業者を除いたもの。

(出所) 中小企業庁「2024年版中小企業白書」を基に事務局で作成。

# 働き手は、省力化投資が職場業務の約2割を削減する効果があると認識

○ 職場がロボット（産業用ロボット、サービスロボット）を使用している就労者に対し、ロボット導入の省力化効果を尋ねたところ、サービス業を含む多くの業種で職場全体の業務の2割程度を削減する効果があると認識されている。

省力化効果



(注) 2024年10月に、20歳以上の就労者1万2,763人に対し、ロボット利用による省力化効果（ロボットがなかった場合との比較）を尋ねた結果（8,633人が回答）。ここでのロボットは、産業用ロボット、サービスロボットのいずれかを指す。産業用ロボットだけの場合は22.1%、サービスロボットだけの場合は19.5%の省力化効果があるとの結果となっている。

(出所) 森川正之「人工知能・ロボットのマクロ経済効果：サーベイに基づく概算」RIETI Discussion Paper Series 24-J-033を基に事務局で作成。



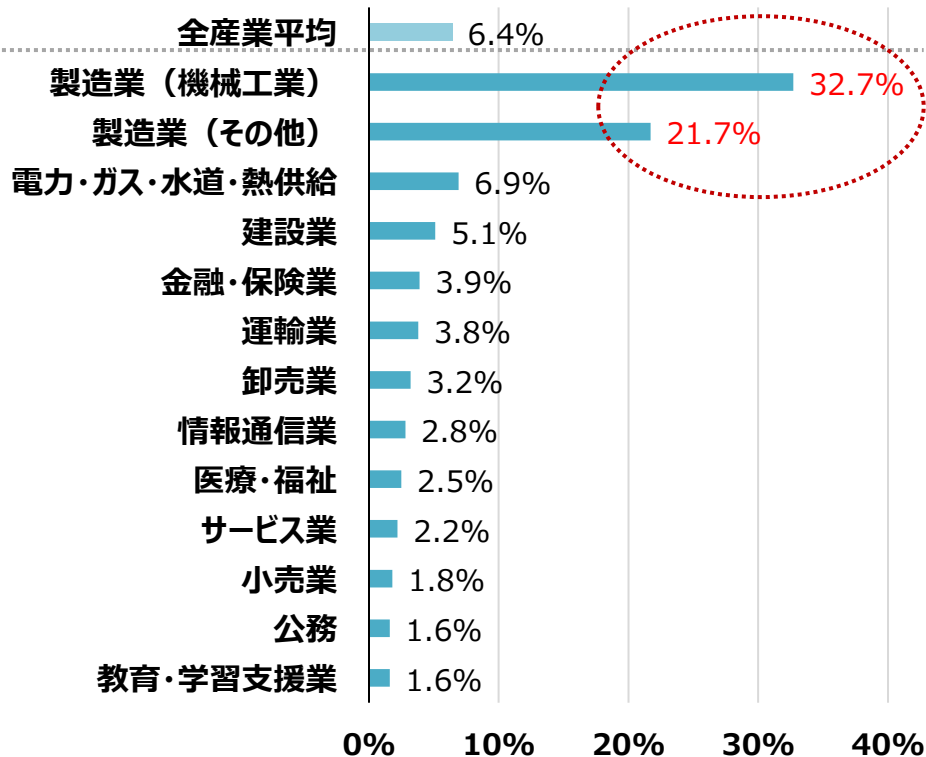
# 省力化投資は十分に進んでいない

- 例えば、ロボットによる省力化投資について、就労者に対して職場でのロボットの利用状況を尋ねたところ、全産業平均では、産業用ロボットの利用率が6.4%、サービスロボットの利用率が4.6%程度にとどまる。
- 産業用ロボットでは、機械工業などの製造業では利用率が2-3割に達している一方、サービスロボットの利用率は一般的に低く、省力化投資が十分に進んでいない。

## 職場におけるロボットの利用状況

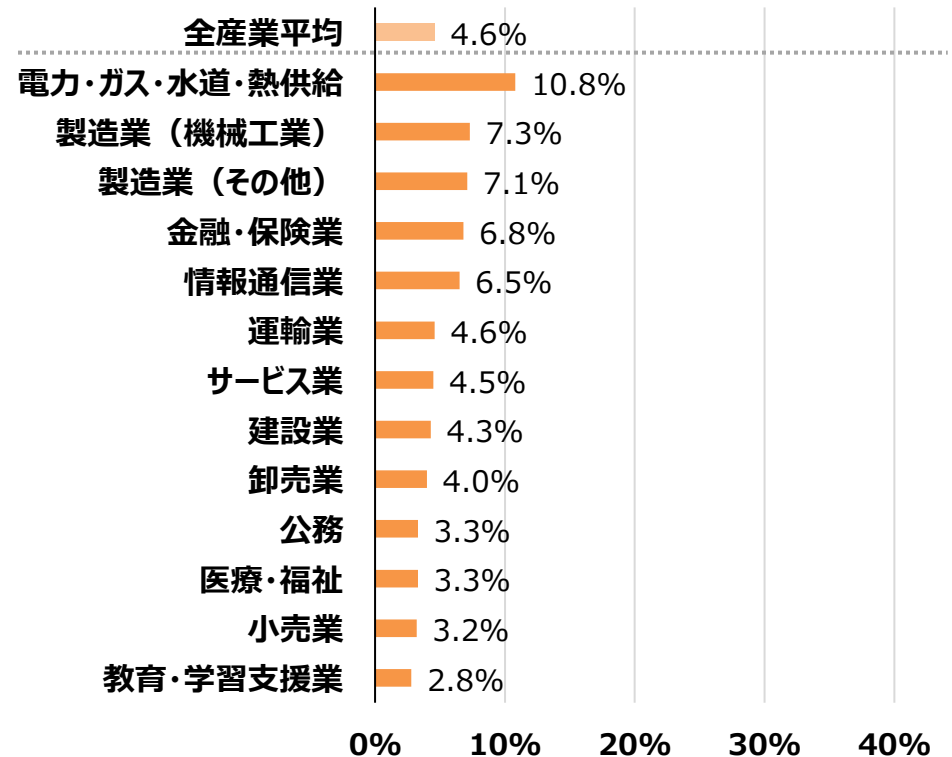
### 産業用ロボット

(溶接、機械加工、組立など製造工程で使われるロボット)



### サービスロボット

(配送・運搬用ロボット、清掃ロボット、接客ロボット、介護ロボットなど)



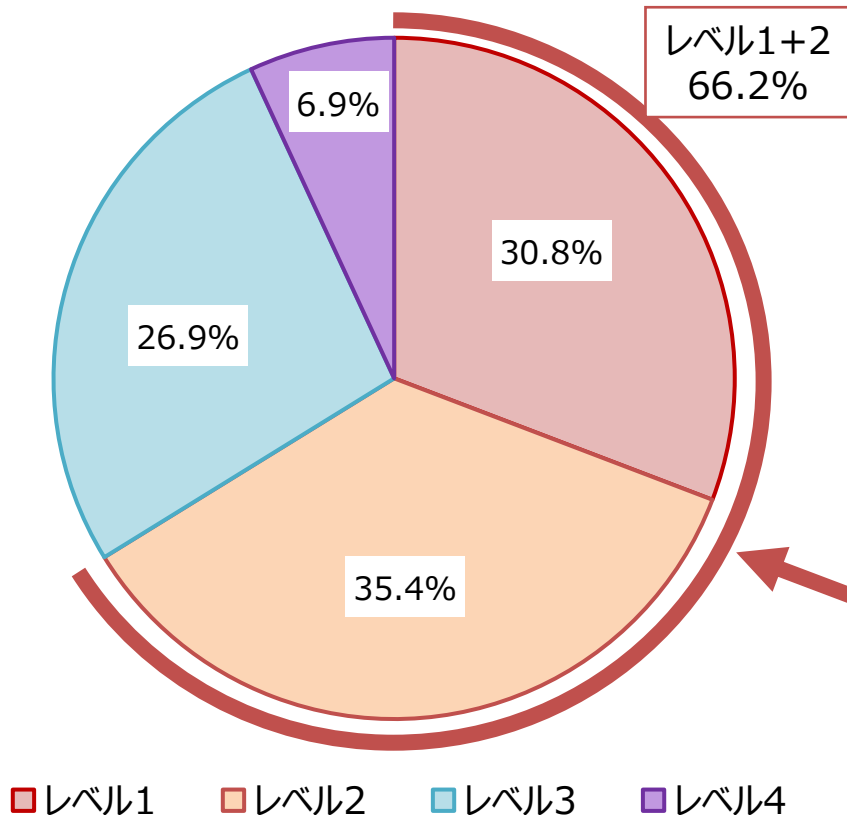
(注) 2024年10月に、20歳以上の就労者1万2,763人に対し、「あなたの職場ではロボットを使用していますか」との問いに対し、「使用している」と回答した者の割合(8,633人が回答)。

(出所) 森川正之「人工知能・ロボットのマクロ経済効果：サーベイに基づく概算」RIETI Discussion Paper Series 24-J-033を基に事務局で作成。

# 中小企業の過半数は初歩的なデジタル化にとどまる

- 企業のデジタル化は全く利用していない（L1）、デジタルツールを単に使っている（L2）までの初歩的なレベルから、業務フロー見直しを伴ったデジタル化による業務効率化を達成できているレベル（L3）、さらに、データ主導でビジネスモデルを変革し続けるなど競争力強化まで達成できているレベル（L4）に分類される。
- 中小企業の過半数は、レベル1から2までの初歩的なデジタル化にとどまっている。

## デジタル化取組レベル別企業構成比（2023年）



## デジタル化の取組レベル

L4

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

例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している

L3

**デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態**

例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている

L2

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

例) 電子メールの利用や軽系業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している

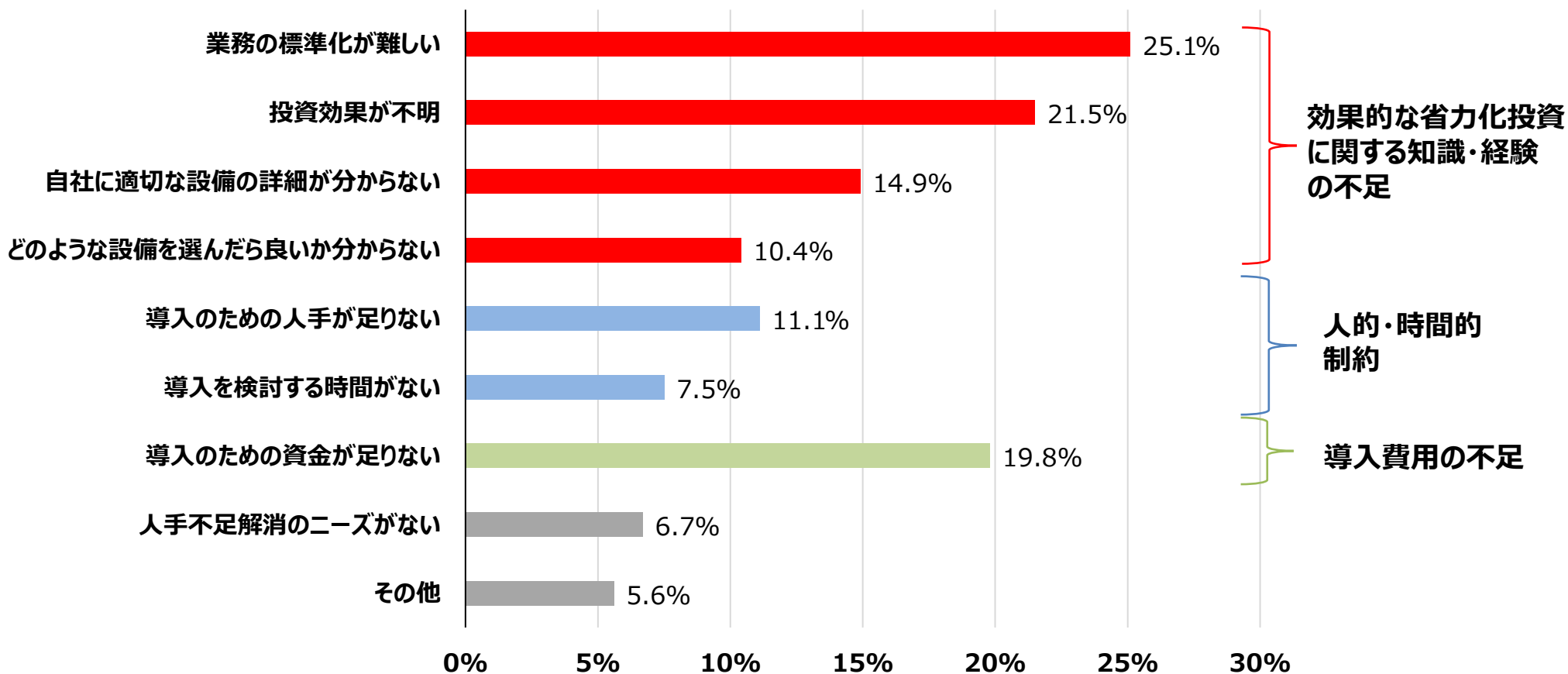
L1

**紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態**

# 省力化投資の知識・経験の不足が、省力化投資をする上での課題になっている

- 中小企業が省力化投資を検討する際の課題として、「業務の標準化が難しい」、「投資効果が不明」、「導入のための資金が足りない」を挙げる回答が多い。

## 省力化投資の検討における課題（複数回答）



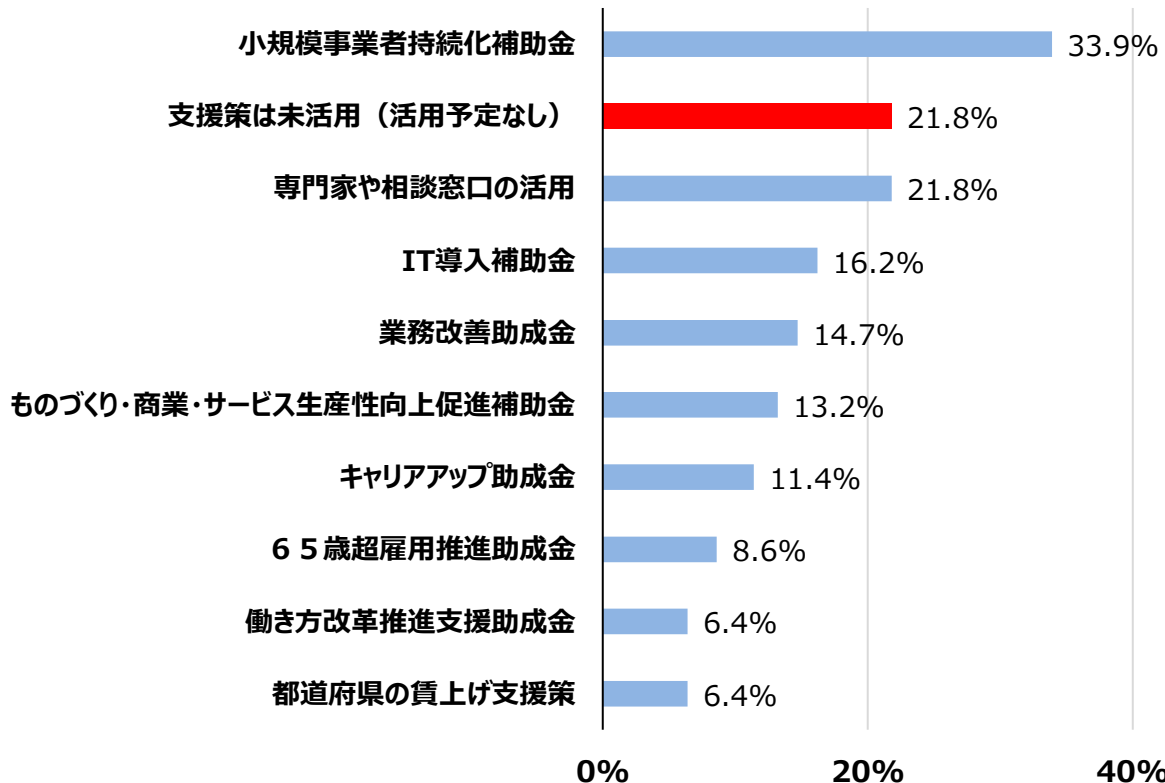
(注) 「人手不足対応を目的とした設備投資の検討における課題」について質問した回答を集計した者（回答数は1万9,887社）。

(出所) 中小企業庁「2024年版中小企業白書」を基に事務局で作成。

# 手続きが煩雑、サポートが不十分なため、支援策が活用されていない

- 中小企業のうち、利用した・利用する予定の支援策を「未活用（活用予定なし）」と回答した者は全体の21.8%であり、支援策が十分に活用されていない。
- また、支援制度に対する要望では、手続きの簡便化・迅速化、手続きのサポート等を求める声が寄せられている。

## 利用した・利用する予定の支援策 (2024年11月-2025年1月、上位10項目)



## 支援制度についての事業者の 要望等（自由回答）

- 種類がありすぎて自社で活用可能なのが調べるのが大変で、制度の概要が曖昧な表現のものもあり、都度事務局へ確認し対象となるのかの確認作業、書類作成が多岐にわたり着手までに時間を要する。
- 助成金・補助金が活用できるか常々検討をしているが、手続きから実績報告まであまりにも煩雑すぎる。
- 助成金を9月末に申請しているが、いまだに採択結果が出ていない。12月末になりようやく連絡があり、次年度の申請でお願いできないか？との相談がある。ただ、4か月待った後のため、できないと話をしますが未だに採択が出なくて事業開始が出来ていない。

(注) 2024年11月28日-2025年1月14日の間に、全国の商工会の経営指導員が調査対象企業にヒアリングした調査の結果（3,457事業者が回答）。  
(出所) 全国商工会連合会「令和6年度 働き方改革関連法等への対応状況等に関するアンケート調査結果」を基に事務局で作成。

# 省力化投資のボトルネックをアドバイザー伴走型の一気通貫支援により克服

- 業務の標準化、適切な設備の特定、投資効果の把握、さらにシステム・機器導入から活用促進まで、専門アドバイザーによる伴走型支援により、省力化投資を行う際の中小企業の課題に応える施策が存在。
- 伴走型支援を広く拡大することにより、中小企業の省力化投資の促進が期待される。

## 福岡中小企業生産性向上 支援センター

### 支援対象

- ・ 県内に現場がある中小企業及び団体
- ・ 製造業中心にあらゆる業種

### 支援内容

- ・ **企業診断スタッフ**：中小企業診断士など一般的な経営指導スキルを持つ。最初に現場を診断し、課題を明確化して「診断レポート」を作成し、生産性アドバイザーに繋ぐ。
- ・ **生産性アドバイザー**：自動車メーカー、電機メーカーのOB・現職など現場経験を持つ。実際に現場に入り、詳細分析と具体的な「支援計画書」を策定・実行。生産性向上の取組みが定着するまで支援。

(出所) 各施策ウェブサイト等を基に事務局にて作成。

## 東京都中小企業振興公社 DX推進支援事業

### 支援対象

- ・ 都内に主たる事業所がある中小企業
- ・ 都内で実質的に事業を行う事業者

### 支援内容

- ・ デジタル技術活用に関し高度な知識を有するアドバイザーが、実際に現場に入り、経営方針、課題・解決策、導入する製品・サービス提案からなる提案書を策定。さらに、導入後の環境整備、稼働状況確認、活用語の改善計画、改善策の実施検討など導入後の支援も行う。アドバイザーはDX推進助成金の申請に必要な提案書の作成も行う。

## 中小機構 生産工程スマート化診断

### 支援対象

- ・ 生産現場の改善を目指す中小企業者
- ・ ロボット・自動化設備、IoT・デジタル技術の導入・活用で課題解決を検討する事業者

### 支援内容

- ・ 専門家が、オンライン事前相談、現地でのヒアリング調査、課題の深掘りのためのディスカッション等を通じて、診断レポートの作成と対応策の提案を行う。提案後は必要に応じて中小機構のハンズオン支援（専門家派遣、数か月～10か月程度、有償）に接続。

# 業種ごとに業務プロセスの課題を特定し、効果的な省力化投資を推進

- 業種ごとの省力化課題を業務プロセスに分けて深掘りを行ったのち、それぞれのプロセスの効率化に資する省力化投資を特定する。
- 具体的な機器、システムを特定することにより、企業側の省力化投資導入のスピードが加速することが期待される。

## 飲食業の例

### 業種固有業務プロセス

#### 調理

##### <業務プロセスの課題>

- ・ アルバイトを採用しても調理の即戦力と  
ならないことが多い状況。
- ・ 夏の暑さによる従業員の労働環境悪  
化が課題。



##### <効果的な省力化投資>

→ 調理ロボットの導入

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 皿洗いは、臭い・汚い・きついと言われ、  
敬遠される傾向。

##### <効果的な省力化投資>

→ 食器洗浄  
ロボットの導入



#### 接客

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 大規模店舗では専任の  
レジ担当者が必要。
- ・ 注文や会計のミスも  
生じやすい状況。



##### <効果的な省力化投資>

→ モバイルオーダー  
・セルフレジの導入

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 人手不足により商品提供や下膳対  
応が遅延。
- ・ 重い料理や食器をキッ  
チンからテーブルへ運ぶ  
肉体的負担は大きい。



##### <効果的な省力化投資>

→ 配膳・下膳ロボットの導入

### 業種横断的業務プロセス

#### 店舗管理

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 消費者の需要が日々変化する中で、食材の  
在庫管理や発注に多くの労力。
- ・ 食材ロスの発生も看過できない状況。

##### <効果的な省力化投資>

→ 在庫管理・食材発注システムの導入

#### 販売管理

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 多忙な中、売上高などを経理が手書き伝票  
やエクセルへの手入力に多くの労力。
- ・ 人的ミスが発生するおそれ。

##### <効果的な省力化投資>

→ クラウド販売管理ツールの導入

#### 人事管理

##### <業務プロセスの課題>

- ・ 給与明細の配布作業や遠方の現場にいる  
従業員への郵送作業が負担に。

##### <効果的な省力化投資>

→ クラウド総務人事ツールの導入

# <参考> 省力化を促進する機器・システムの例

## 建設業

### GNSS測量機

※ Global Navigation Satellite System

- 高精度測量を実施
- **複数人で行っていた測量業務を1名の作業員で効率的に実施可能**
- 硬派にな現場や複雑な地形の山間部で測量可能



### 3Dレーザースキャナ

- 測量や検査業務の3次元データ取得
- 広範囲にレーザーを照射することで、測量の回数が少なく、**作業時間短縮**



### マシンコントロール・ マシンガイダンス機能付きショベル

- オペレータをガイダンスでサポートまたは**半自動操縦**の機能を搭載
- 操作サポートで、掘削制度向上、**初心者も効率的に作業可能**
- 広範囲な現場や複雑な地形の山間部での掘削が可能



## 宿泊業

### 自動チェックイン機

- チェックイン自動システム
- **現金の受渡しやクレジットカードの処理に対応した機種も存在**



### 配膳ロボット

- 宿泊施設内のレストラン等で、**一度に多くの配膳・下膳を自動**で行うシステム



### 清掃ロボット

- **人や障害物を避けながら、廊下やロビー等の床面を清掃**をするシステム



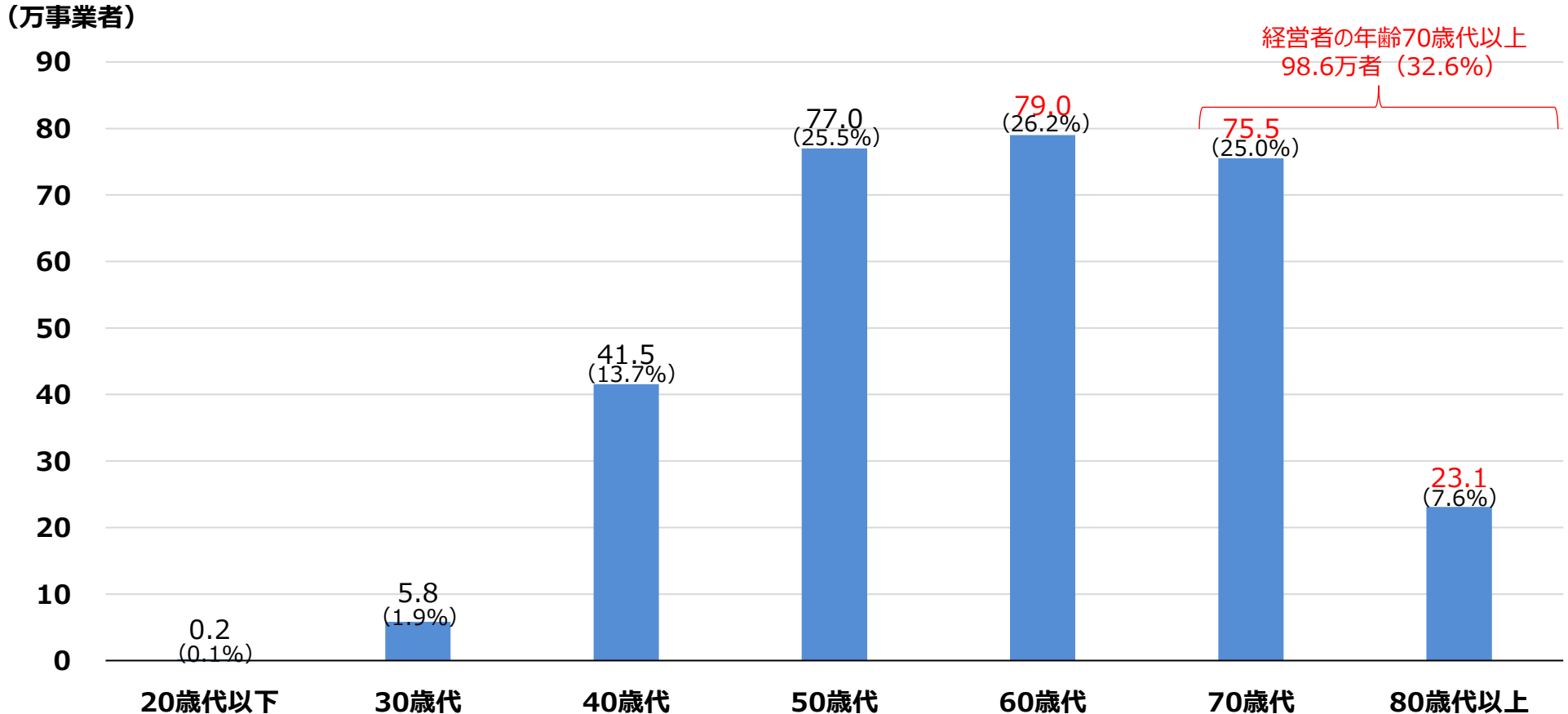
# 事業承継・M&A等の中小・小規模事業者の 経営基盤の強化



# 約100万者の中小企業・小規模事業者では、経営者の年齢が70歳以上

- 中小企業・小規模事業者数は、経営者の年齢が60歳代の事業者が最も多く、79.0万者存在。
- また、経営者の年齢が70歳以上の事業者数は98.6万者（70歳代75.5万者、80歳代以上23.1万者）であり、事業承継が必要な層が多く存在。

## 経営者年齢別 中小企業・小規模事業者数の分布（2023年6月現在）



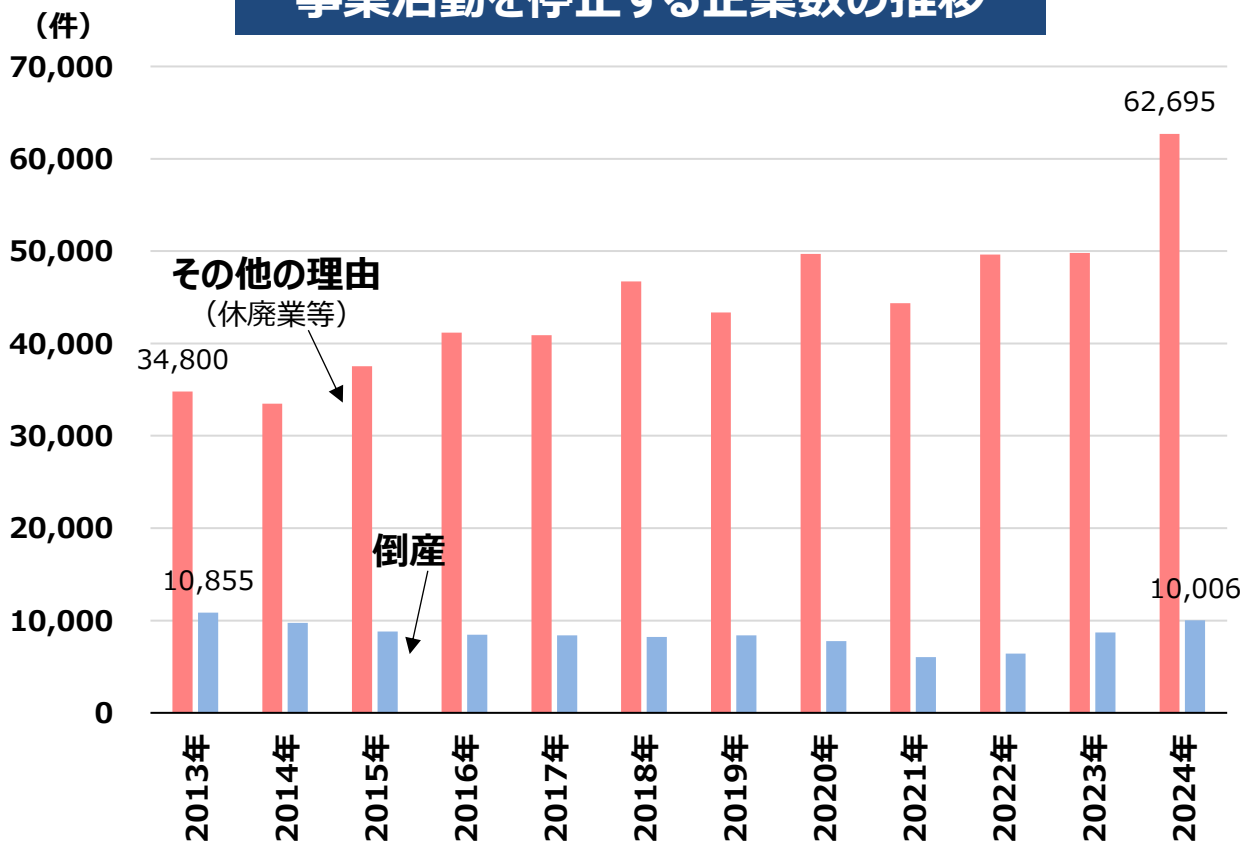
(注) 合計302.2万者。当該調査の対象は、建設業、製造業、情報通信業、運輸・郵便業、卸売・小売業、不動産・物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス、宿泊・飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）。

(出所) 中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和5年確報（令和4年度決算実績）」（2024年7月30日公表）を基に事務局にて作成。

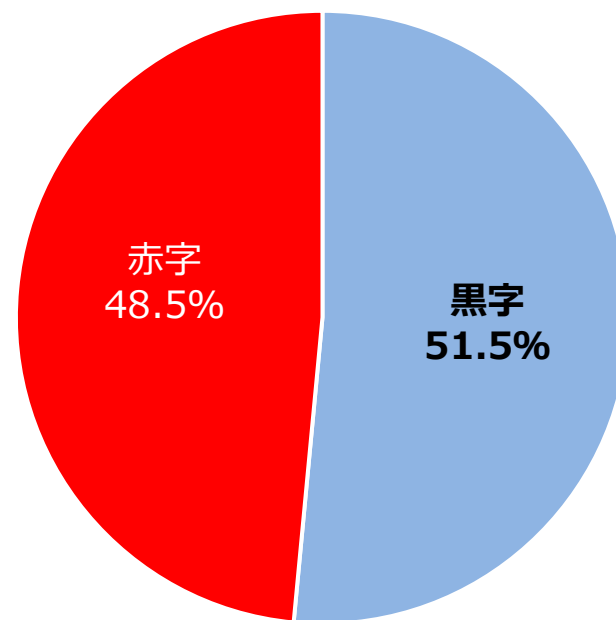
# 経営者の高齢化などを背景に廃業は増加 その半数以上は黒字企業

- 2013年以降、倒産件数は減少する一方、経営者の高齢化等を背景に、休廃業など倒産以外の理由により事業活動を停止した企業は増加。
- 2024年に休廃業した企業の51.5%は、直前期の決算が黒字。このような経営者のため、事業承継・M&A等の抜本的な環境整備が重要。

## 事業活動を停止する企業数の推移



## 休廃業する直前期の決算 (2024年)



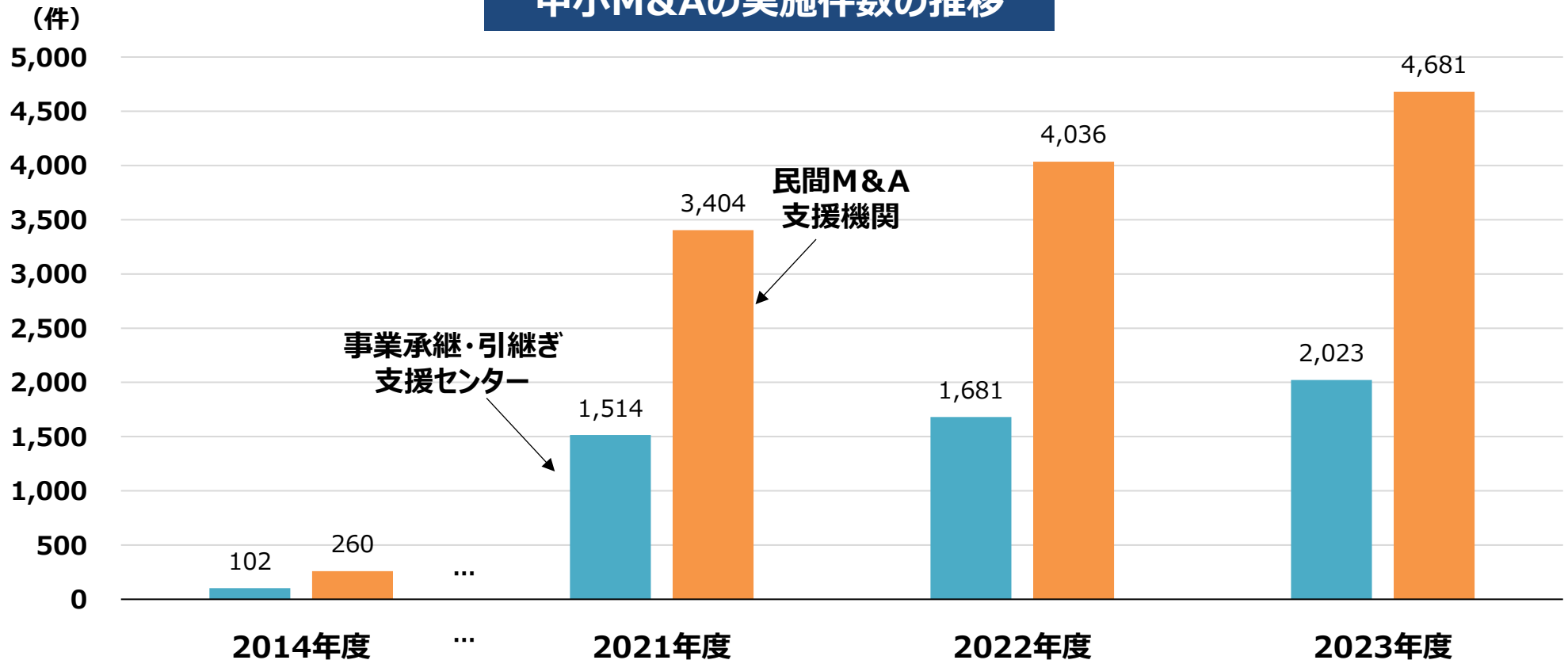
(注) 倒産：法的整理、私的整理

(出所) 東京商工リサーチ「2024年「休廃業・解散企業」動向調査」(2025年1月11日公表)、同「全国企業倒産状況」(2025年1月14日公表)を基に作成。

# 国内の中小M&Aの実施件数は、大幅に増加している

○ 国内の中小M&Aの実施件数は、増加傾向にある。

## 中小M&Aの実施件数の推移



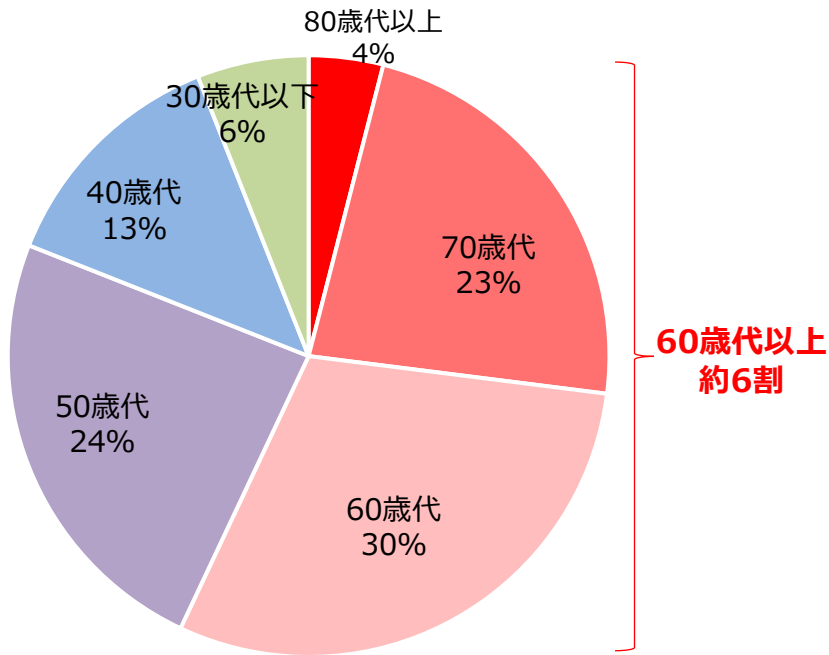
(注) 2021～23年度の民間M&A支援機関の件数は、M&A登録支援制度実績報告の成約件数。2014年度の民間M&A支援機関の件数は、日本M&Aセンター、ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ、オンデック、名南M&Aの5社の成約件数。

(出所) 中小企業庁資料を基に事務局にて作成。

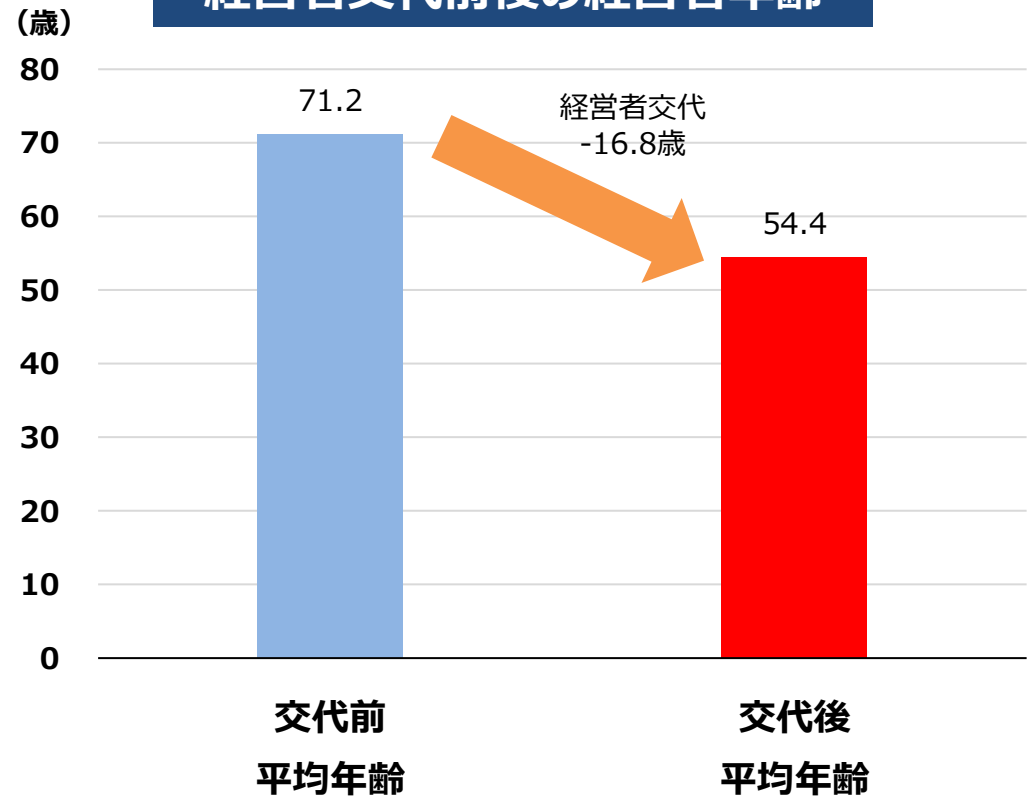
# 経営者の交代前後で、経営者年齢は平均17歳若返り、70代→50代に

- 民間M&A支援機関を経由した案件における譲渡側企業の経営者年齢は、60歳代以上が約6割を占めている。
- 調査会社の調査によると、事業承継による経営者の交代後、経営者の年齢は平均16.8歳若返る。

## M&A成約案件における 譲渡側企業の経営者年齢 (民間M&A支援機関を経由、2023年度)



## 経営者交代前後の経営者年齢



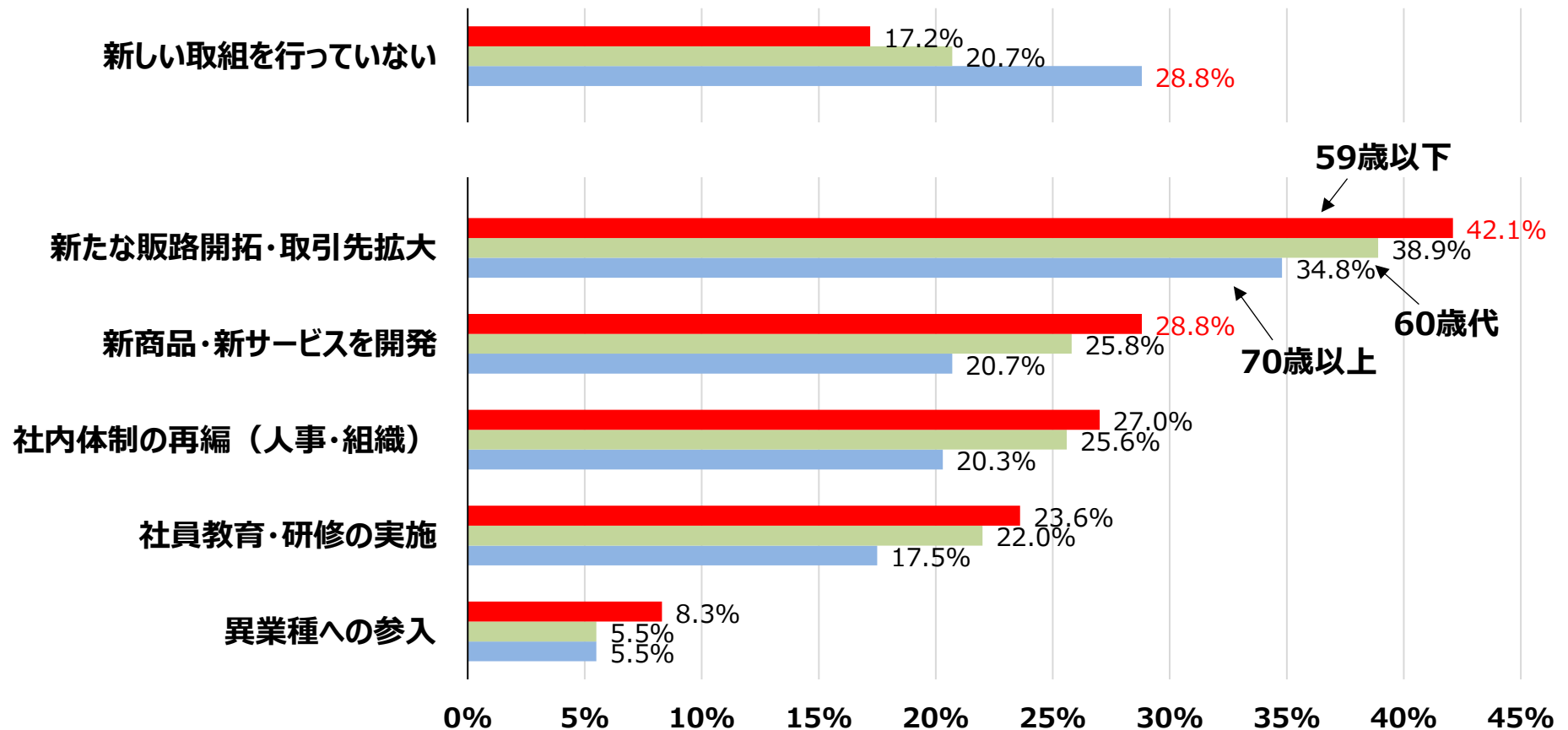
(注) 東京商工リサーチの企業データベースに登録された約157万社のうち、2023年から2024年に代表者が後退した企業6万6,862社を対象とした分析。

(出所) 東京商工リサーチ「2024年「代表者交代」調査」(2024年8月28日公表)、中小企業庁資料を基に事務局にて作成。

# 経営者の年齢が若い企業ほど、新たな取組に積極的

- 新たな取組を行っていない企業は、70歳以上の経営者の企業が28.8%と最も高い。
- これに対し、若い経営者の企業ほど、新たな販路開拓・取引先拡大（42.1%）や、新商品・サービスの開発（28.8%）など、新たな取組を行う傾向にある。

## 代表者年齢別 事業における新たな取組（複数回答）



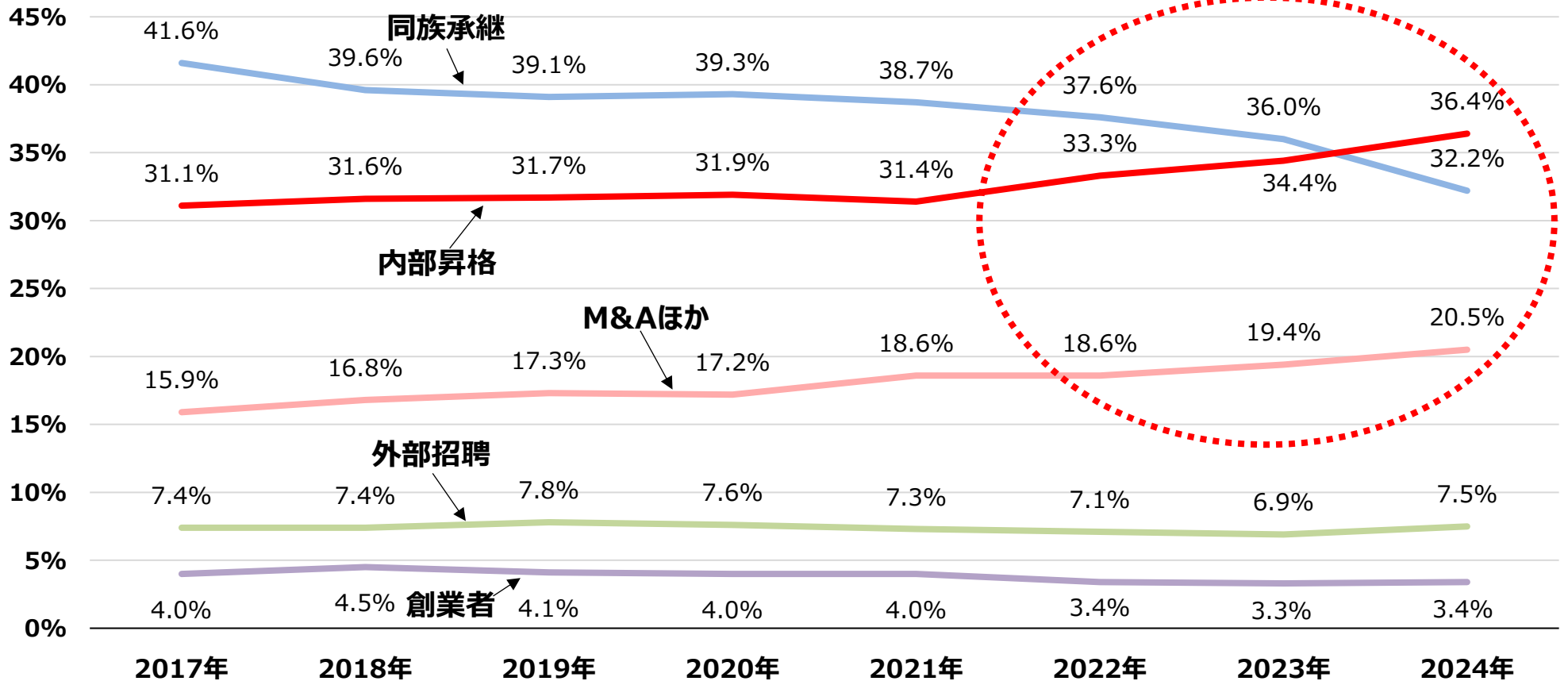
(注) 2023年7月14日-8月10日にかけて、各商工会議所管内の館員企業に対して実施したアンケート調査の結果（4,062社が回答）。

(出所) 日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」（2024年3月22日公表）を基に事務局にて作成。

# 同族以外の事業承継が増加

- 足元では、経営者について、ストックベースで見ても、従来の同族承継が低下し、「内部昇格」や「M&Aにより外部から就任する企業」が増加している。
- 今後についても、承継の多様化を期待。

## 現経営者の就任経緯別推移



(注) 2024年の数値は速報値。

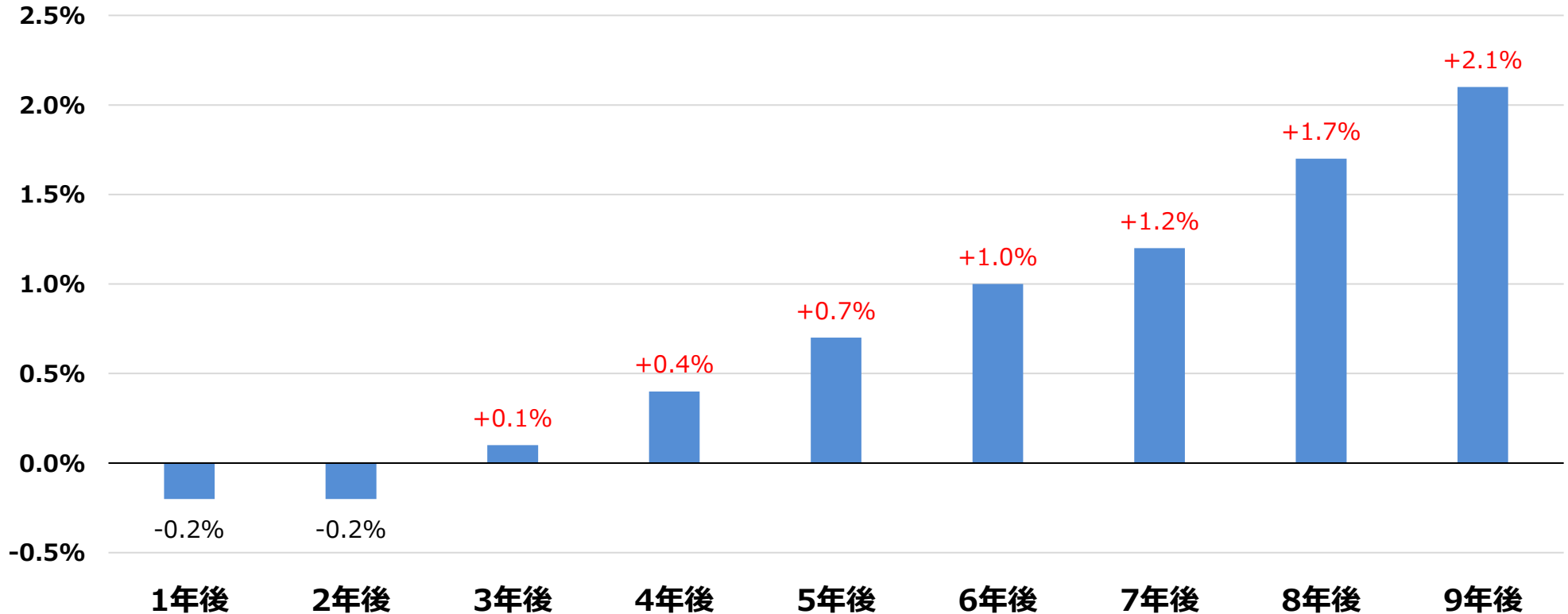
(出所) 帝国データバンク「全国「後継者不在率」動向調査」を基に事務局にて作成。

# 事業承継を実施した企業は、承継後に成長を加速させる

- 事業承継を実施した企業の承継後9年間の売上高成長率を見ると、承継後2年目までは、売上高成長率は同業種平均値を下回っている。
- 一方で、3年目から徐々に同業種平均値を上回ってきており、特に5年目からその傾向が加速。

## 事業承継実施企業の承継後の売上高成長率 (同業種平均値との差分)

売上高成長率



(注) 2008年～2012年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後9年間の売上高の数値が観測できる企業を分析対象としている。成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。

(出所) 中小企業庁「2023年中小企業白書」(元データは帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工)を基に事務局にて作成。

# 事業承継・M&Aは、経営の革新を通じた生産性向上や人材育成等に有益

- M&Aにより買収後に親会社の経営資源を活用し、生産性向上や人材育成につなげた事例、M&Aにより地域に必要不可欠なインフラの存続が可能となった事例も存在。
- 事業承継・M&Aにより、経営の革新を通じた生産性向上や、地域インフラの維持等につながることを期待される。

## 「株式会社萬坊」(佐賀県唐津市)

※買収後に親会社の経営資源を活用し、生産性向上や人材育成につなげた事例

従業員数：約150人

業種：活魚料理店の経営と水産物加工品の製造・販売

- 2012年に創業者の父の後を継ぎ就任した現社長は不採算事業からの撤退などを経営改善進めたが、利益を捻出しても返済に回るばかりであり、**老朽化した設備の更新投資もできなかった。**
- 本業には収益力とブランド力があるため、**相乗効果の高い企業の力を借りることで更に成長できると考え、取引のある福岡銀行の仲介を経てJR九州の子会社となった。**
- **M&A後、JR九州の販売網を活用して販路を拡大するとともに、増資により調達した資金を用いて工場設備の改修を実現。設備投資により生産性の向上**を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。
- さらに、**JR九州の社員教育プログラムを社内で活用**するなど、人材育成の面でもM&Aのメリットを享受。



## 「新鮮館すずらん」(長崎県・五島列島の離島)

※地域に必要不可欠なインフラの存続が可能となった事例

売上高：約2億円

業種：スーパーマーケット

※**移動スーパー**なども行い、**地域住民に必要不可欠なインフラ機能**を果たしている

- 経営者は、高齢になったこと等により**経営者引退を志向したが、島民の生活と19名のパート従業員の雇用を守るために事業の継続を希望。**
- 子息は島外で就職していたため、**第三者承継(M&A)を希望したものの、後継者が見つからず、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターに相談。**
- **長崎県事業承継・引継ぎ支援センターとのマッチング**によって、新鮮館すずらんの商品等の島内貨物輸送を担っていた「奈留島運輸」が、島民の生活の利便性、地域経済の活気を維持するためにも、事業を引き継ぐことで合意。
- 「奈留島運輸」が**第三者承継(M&A)し、従業員の雇用を継続しながら、スーパーの営業を継続。**

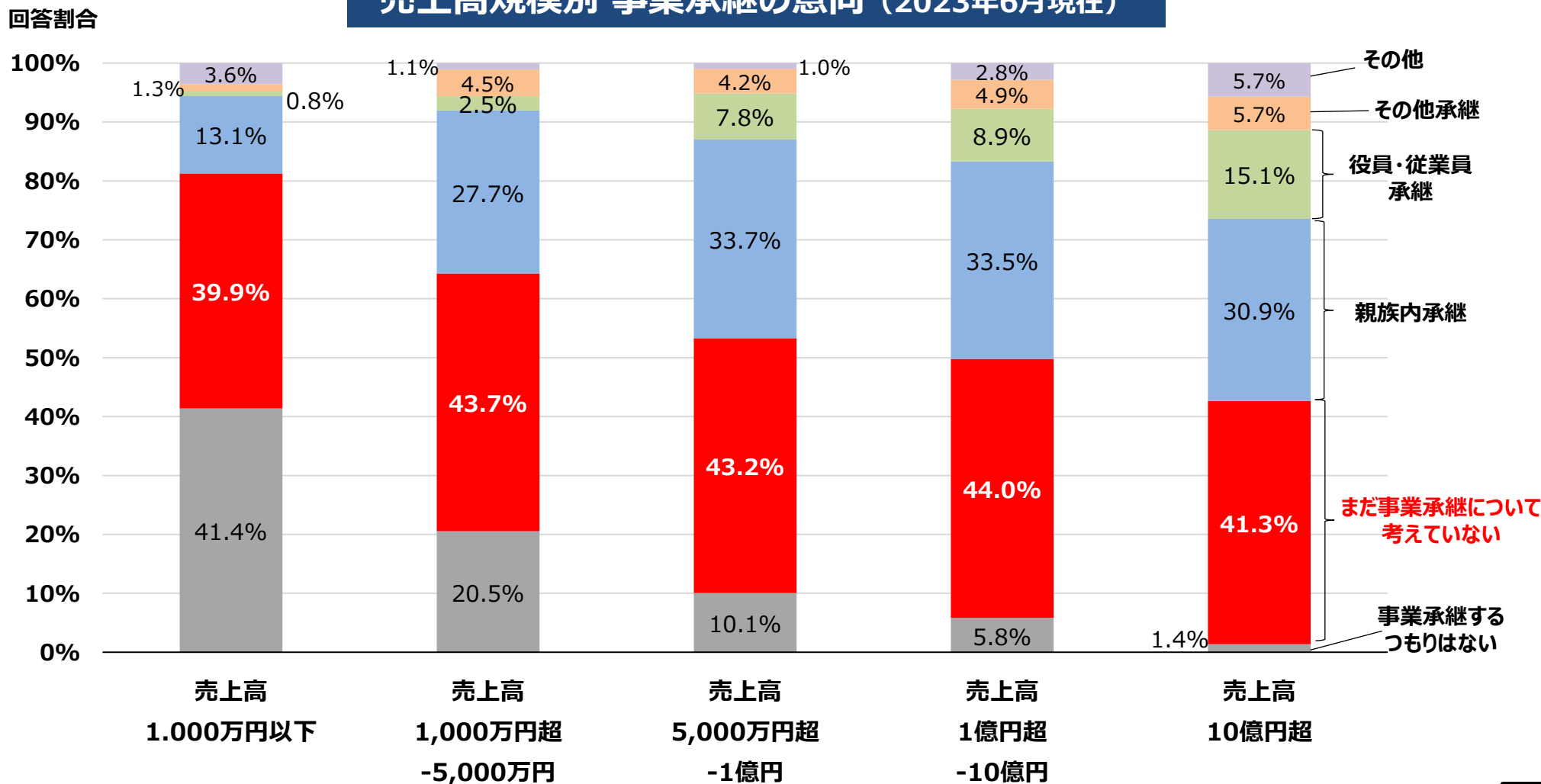




# 事業承継をまだ考えていない中小企業は、いずれの売上高規模でも約4割存在

○ 中小企業・小規模事業者のうち「まだ事業承継について考えていない」と回答した者の割合は、いずれの売上高規模においても約4割存在。

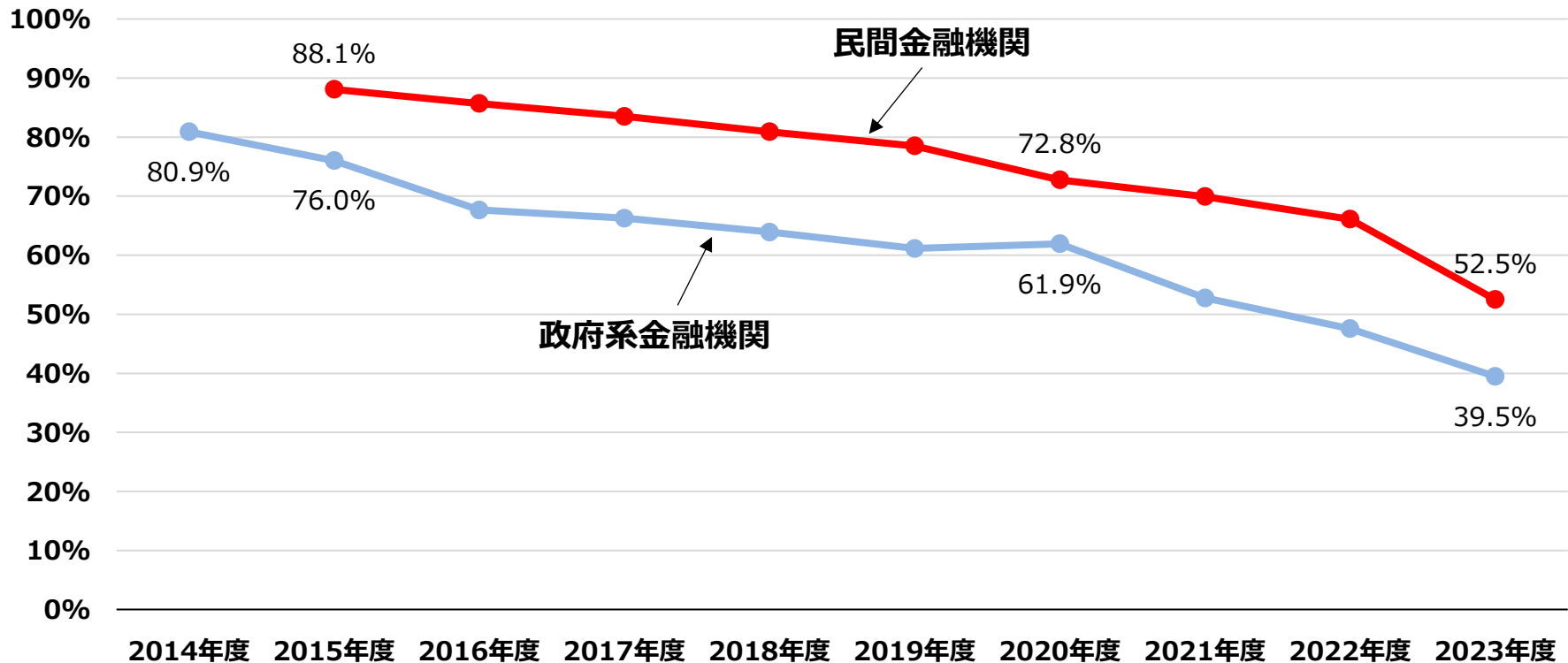
## 売上高規模別 事業承継の意向（2023年6月現在）



# 経営者保証が付いている融資は減少 他方、民間新規融資の5割は未だ保証あり

- 経営者保証ガイドラインにおいては、金融機関は、①法人と経営者の一体性の解消、②法人のみの資産・収益力で借入を返済できる財務状況、③金融機関への適切な情報開示、という要件が満たされる場合には、経営者保証を求めない可能性を検討する、と定められている。
- 経営者保証が付いている融資の割合は徐々に減少しているものの、引き続き、民間の新規融資のうち5割で経営者保証が付いている。

## 金融機関別の新規融資に占める経営者保証が付いている融資件数の割合の推移

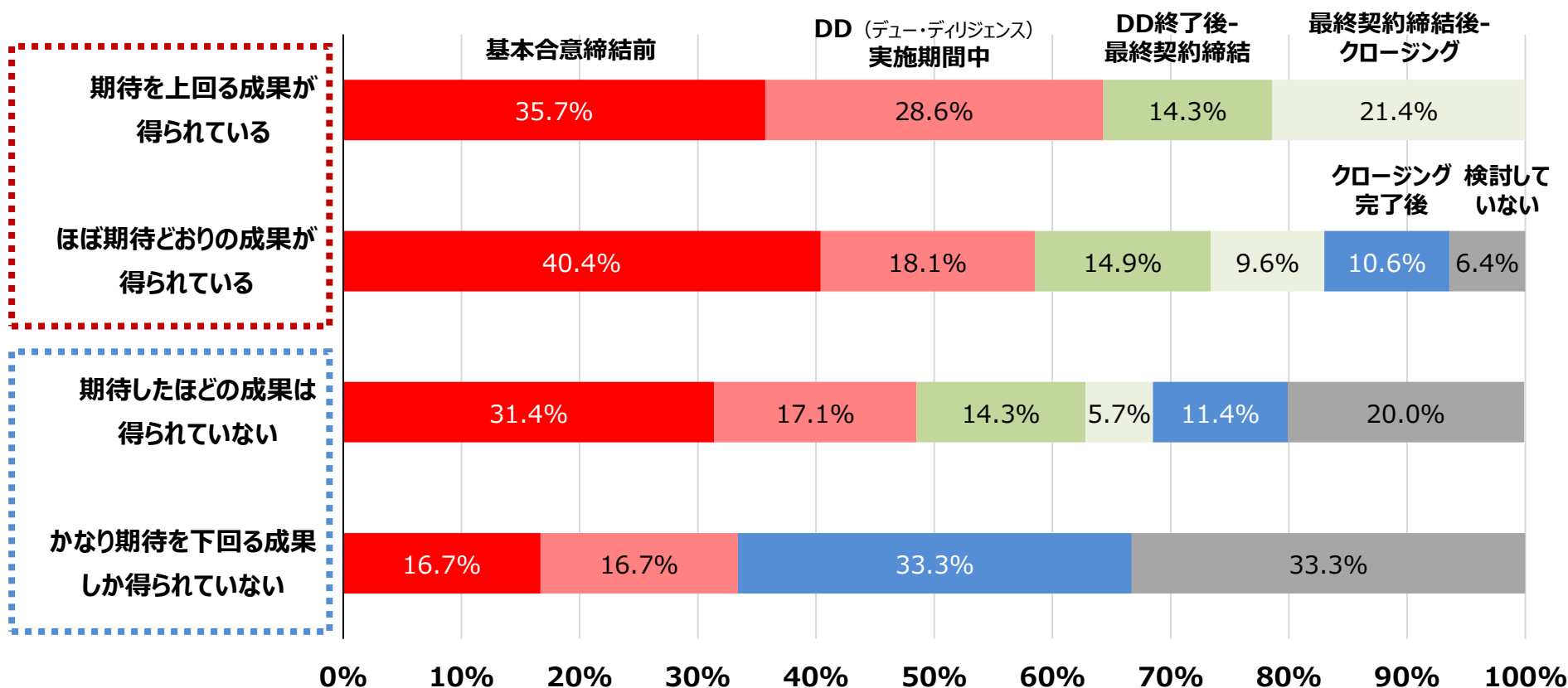


(出所) 中小企業庁「政府系金融機関における「経営者保証ガイドライン」の活用実績」、金融庁「民間金融機関における「経営者保証ガイドライン」の活用実績」を基に事務局にて作成。

# M&Aの円滑化のためには、PMIを計画的に実施することが効果的

- M&A後に期待を上回る、または期待どおりのシナジー効果が実現したと回答した企業ほど、合併前後の事業統合作業であるPMI（Post Merger Integration）を早期に実施したと回答。
- 中小M&Aの円滑化のためには、プロセスの早い段階からPMIを開始し、計画的に取り組むことが重要。

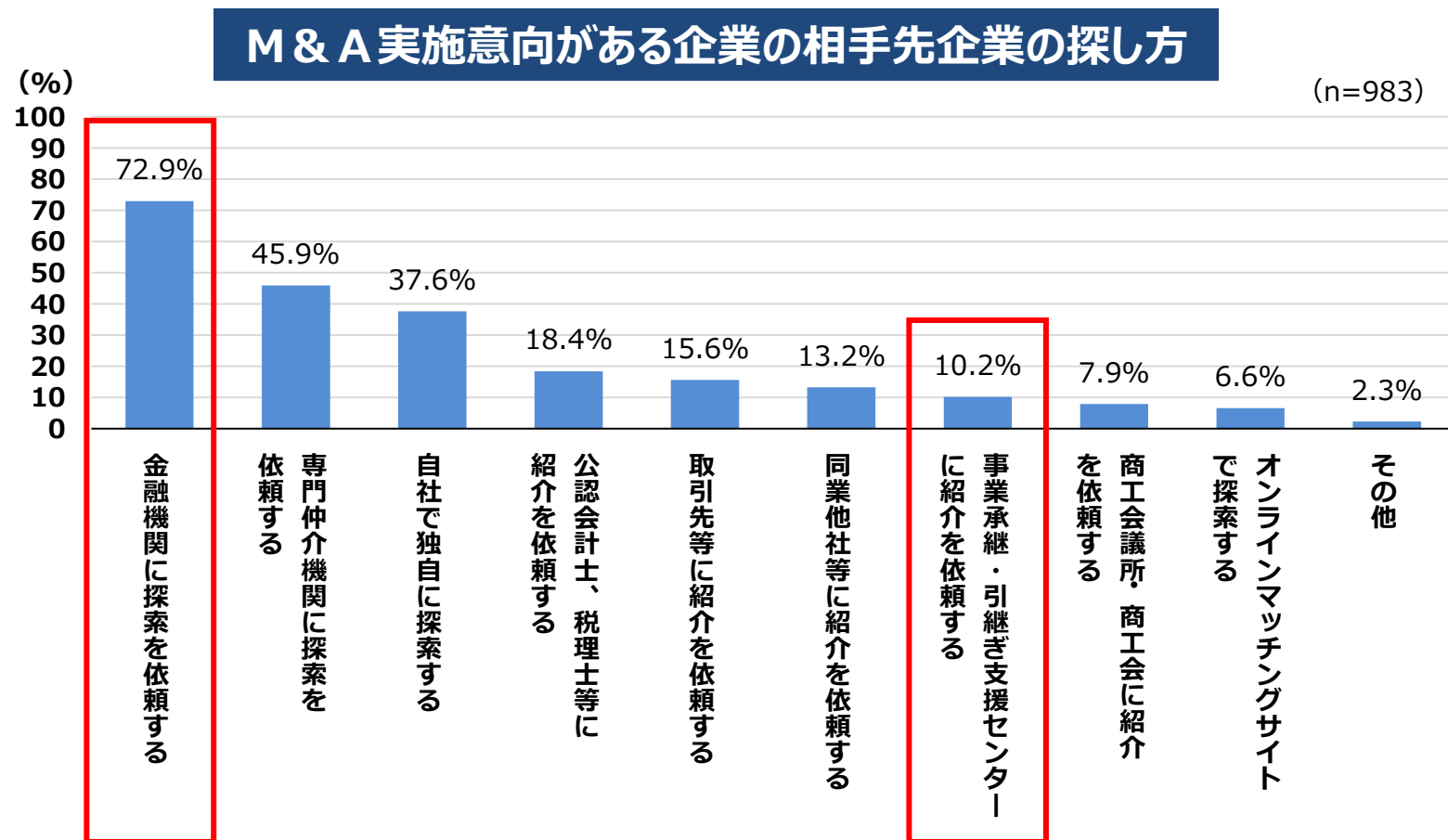
## PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー効果



(出所) 中小企業庁「中小PMIガイドライン～中小M&Aを成功に導くために～」(元データは三菱UFJリサーチ&コンサルティング「M&Aの実態調査」(2020年9月))を基に事務局にて作成。

# M&Aの相手先企業の探し方として、金融機関に探索を依頼する企業が最も多い

- M&A実施意向ありと回答した企業の相手先企業の探し方は、1位が「金融機関に探索を依頼する」で72.9%と最も多い。
- 一方、中小企業庁の「事業承継・引継ぎ支援センターに紹介を依頼する」(10.2%)の比率はまだ低い。



(注) 2020年11月27日～12月25日にかけて全国の中小企業事業者を対象に調査。上記は売り手意向、買い手意向を合わせたデータ。  
(出所) 株式会社東京商工リサーチ「令和2年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業」を基に事務局で作成。