

中小企業経営者の実態

BLUE REPORT

FOR SOCIAL VALUE

中小企業の次世代戦略への対応<1>

～事業拡大のための次世代成長戦略～

2025

1

2025年1月15日 フォーバル GDXリサーチ研究所 編集

GDX
GDXリサーチ研究所

サマリー・レポート概要

次世代に向けた成長戦略を策定できている企業は

61.7%

※ 直近1年以降の成長戦略が立てられている企業の合計

事業拡大のために多く取り組まれている施策は

「生産性の向上に向けた設備投資」

※ 選択肢は「生産性の向上に向けた設備投資」、「海外展開」、「M&A」

「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組んだ企業の

57.4% が効果を実感

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

- ・ 調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・ 調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日
- ・ 調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・ 調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・ 有効回答数：934人

中小企業の次世代戦略への対応

2024年の世界経済は緩やかな成長を見せているといわれています。国内に目を向けても、「失われた30年」といわれた低成長時代を経て、物価上昇を上回る賃上げや最低賃金の引き上げを目指し、成長型経済への移行に向けた様々な戦略が政府から打ち出されています。

その戦略を具体的に示しているのが「経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）」です。令和6年版では副題に「賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現」が示されました。賃上げに向けては、構造的な価格転嫁の実現や労働市場改革、投資に向けてはDXやGXはもとより、科学技術の振興、資産運用の推進、スタートアップ支援なども含まれます。そして、こうした取り組みを支える重要な経済基盤として注目されているのが、骨太の方針にも示された「豊かさを支える中堅・中小企業の活性化」です。

今後の日本経済の行方が、中小企業の活力創出にかかっていることは間違いないでしょう。そうした中で、中小企業は自らの「稼ぐ力」獲得に向けて、どのような準備や取り組みを進めているのでしょうか。ブルーレポートでは今回と次回の二度にわたり、中小企業の成長型経済への挑戦について報告を行います。今回は「次世代成長戦略」、すなわち成長戦略（計画）の策定状況と、事業拡大のための施策（設備投資や海外展開、M&Aなど）への取り組み、その効果や課題などに関する調査結果をお伝えします。

■ 目次

1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策	4
1-1. 次世代に向けた成長戦略の策定状況	5
1-2. 今後の経営に必要な施策	6
2. 事業拡大のための施策の取り組み状況	7
2-1. 事業拡大のための施策の取り組み状況：全体	8
2-2. 事業拡大のための施策の取り組み状況：業種別	9
3. 事業拡大のための施策の効果や課題	10
3-1. 生産性の向上に向けた設備投資	11
3-2. 海外展開、M&A	13
4. まとめ・あとがき	15

1. 成長戦略、 今後の経営に必要な施策

1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策

第1章では、次世代に向けた成長戦略の策定状況や、今後の経営に必要な施策について

の調査結果を報告する。中小企業のこれらの取り組みには、どのようなものがあるのだろうか。

1-1. 次世代に向けた成長戦略の策定状況

本調査における成長戦略の定義は「事業の成長を目的として立てる戦略や計画」としている。次世代に向けた成長戦略の策定状況を問う設問では、「直近1年の成長戦略が立てられている」が31.0%、「2年先～5年先まで成長戦略が立てられている」が26.3%。6年先～10年先、それ以上先の計画も含めると、合計61.6%の企業が計画を立てていることがわかった。ただ、最も多い回答は「成長戦略は立てられていない」の38.3%であり、現状では、未来に目を向けられていない経営者も一定数存在することが明らかになった。

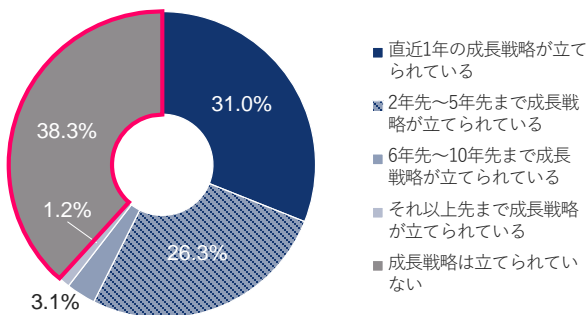
次に、次世代に向けた成長戦略を策定できていない企業に理由を聞いたところ、最も多

かった回答は「現状の事業戦略や業務対応で手一杯だから」であり、「必要性を感じていないから」、「立て方がわからないから」と続いた。

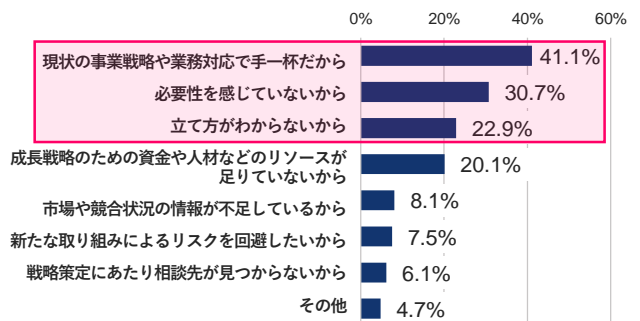
現状の業務に追われ、成長戦略の策定にまで手が回らない企業や、どう策定すればよいか分からない、という企業が多い状況であった。自社だけの対応が難しい場合は、必要に応じて外部の専門家の活用も検討するとよいだろう。

成長戦略は企業が目指す方向を示すもので非常に重要である。現状の事業や経営で手一杯だとしても、まずは短期的な成長戦略から策定してほしい。

■ 次世代に向けた成長戦略の策定状況 (n=934)



■ 成長戦略を策定できていない理由 (n=358) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

1. 成長戦略、今後の経営に必要な施策

1-2. 今後の経営に必要な施策

次に、全ての企業に、今後の経営に必要と考える施策について聞いた。

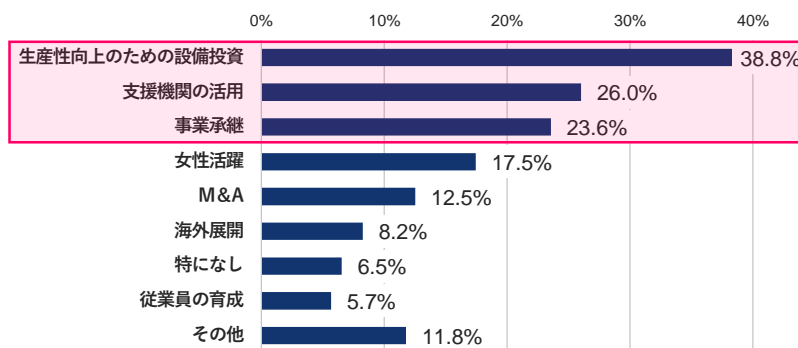
最も回答が多かったのは、「生産性向上のための設備投資」が38.8%を占めた。次いで「支援機関の活用」が26.0%、そして、「事業承継」の23.6%と続く。新型コロナウイルス感染症対策や補助金申請などを通じて、支援機関の活用が企業に少しずつ浸透してきたと考えられたり、中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継の必要性が課題となっていることが表れていたりといった傾向が見てとれた。

「その他」の回答として挙げた施策としては、

売上拡大・顧客拡大、営業力強化、資金繰り・資金調達、事業の多角化、新商品開発、外部の協力会社を増やすこと、企業連携などであった。各企業が自社の状況や業界特性に応じて、独自の成長戦略を模索していることがうかがえた。

多くの企業が生産性向上や事業継続性の確保に向けて、様々な経営施策に取り組む必要性を認識していることが明らかとなった。本調査で示された上位の施策については今後、取り組みが一層加速していくことが予想される。

■ 今後の経営に必要と考える施策 (n=934) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

2. 事業拡大のための施策の 取り組み状況

2. 事業拡大のための施策の取り組み状況

第2章では、次世代成長戦略における中小企業の事業拡大のための取り組みについて、全体

と業種別でそれぞれ検証した。

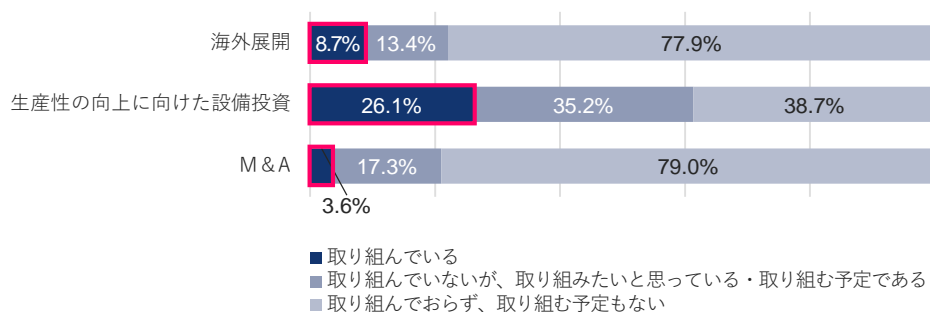
2-1. 事業拡大のための施策の取り組み状況：全体

事業拡大のための取り組みについて、今回は、政府の骨太の方針にも示されている、中小企業が取り組むべき「生産性の向上に向けた設備投資」、「海外展開」、「M&A」の3つに絞り調査を実施した。

6ページの「今後の経営に必要なと考える施策」の調査結果でも回答が多かった「生産性の向上に向けた設備投資」が、3つの中では「取り組んでいる」と回答した企業が26.1%と最も多かった。これに「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」と

した企業を合わせると61.3%となり、多くの企業が重要視していることが分かる。一方、「海外展開」については両方合わせて22.1%、「M&A」は20.9%と割合が下がり、現状では「取り組んでおらず、取り組む予定もない」とする企業の割合が高い。人口減少が進む日本において、海外マーケットへの展開や他分野への参入、バリューチェーンの拡大が図れるM&Aは、中小企業にとっても重要な施策となるだろう。ただ、本調査においては、必要性を感じていない企業が多いことが明らかとなった。

■ 次世代成長戦略（事業拡大）の取り組み状況（n=934）



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

2. 事業拡大のための施策の取り組み状況

2-2. 事業拡大のための施策の取り組み状況：業種別

次に、事業拡大のための取り組みの状況について、業種別で傾向や特徴があるかを見ていきたい。本調査の対象は、回答数が70以上の企業に限定している。

「生産性の向上に向けた設備投資」については、「取り組んでいる」と回答した割合が情報通信業と製造業で30%を超えており、両業種でより積極性がうかがえる結果となった。製造業においては「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」も合わせると76.4%を超えた。製造業は他業種よりも、様々な設備を活用しており、設備投資による恩恵を受けやすい側面があると考えられる。

「海外展開」では、卸売業、小売業に特徴が見られた。「取り組んでいる」と「取り組んでいないが、

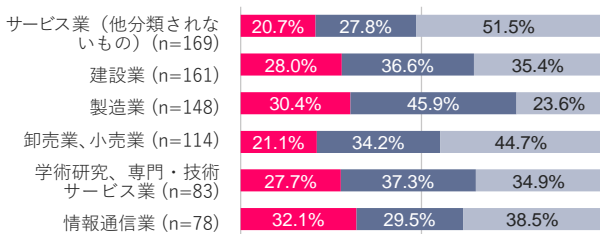
取り組みたいと思っている・取り組む予定である」を合わせると、44.8%と約半分が積極性を示した。卸売業については日系製造業の海外出荷拡大の波に乗り、海外展開を図る企業が多いことも可能性の1つとして考えられる。

「M&A」についても、「海外展開」同様、全業種を通して消極的な傾向が見られた。学術研究、専門・技術サービス業が「取り組んでいる」、「取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である」を合わせて34.9%であった。

このように、「生産性の向上に向けた設備投資」では製造業が、「海外展開」では卸売業、小売業が積極的であるというように、業種別に見ることによって、取り組み状況や意識の違いが浮き彫りになった。

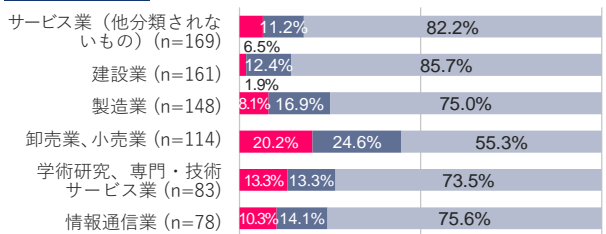
■ 業種別：次世代成長戦略（事業拡大）の取り組み状況 (n=753)

生産性の向上に向けた設備投資



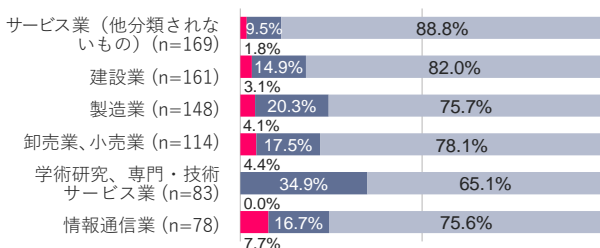
- 取り組んでいる
- 取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である
- 取り組んでおらず、取り組む予定もない

海外展開



- 取り組んでいる
- 取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である
- 取り組んでおらず、取り組む予定もない

M & A



- 取り組んでいる
- 取り組んでいないが、取り組みたいと思っている・取り組む予定である
- 取り組んでおらず、取り組む予定もない

3. 事業拡大のための施策の 効果や課題

3. 事業拡大のための施策の効果や課題

第3章では、「生産性の向上に向けた設備投資」、「海外展開」、「M&A」に取り組んだ企業を対象に、その効果や取り組み背景、課題について、

また、取り組めていない・取り組んでいない企業に対しては、その理由について調査した結果を報告する。

3-1. 生産性の向上に向けた設備投資

まず、「生産性の向上に向けた設備投資」の効果と取り組み内容、それぞれの結果を報告する。

「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組んでいると回答した企業の効果については、57.4%が「業績にプラスの変化があった」と答え、取り組んだ企業の半分以上が効果を実感していた。そして、取り組んだものの「業績に変化はない」が41.0%、「業績にマイナスの変化があった」が1.6%と続いた。

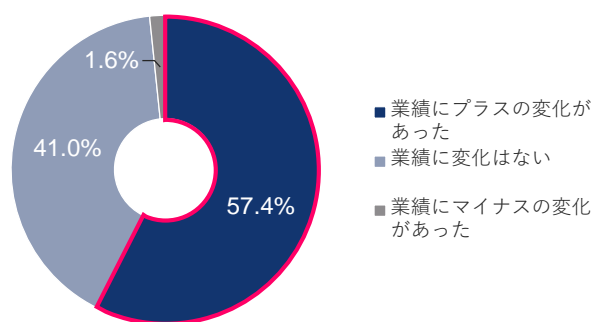
具体的な取り組みとしては、「ITツールの導入・活用」が64.8%で最多となり、続いて

「業務の標準化」が43.4%、「職場環境の整備」が37.7%と続いた。

今回、「ITツールの導入・活用」が、従来から一般的に行われてきた「無駄な業務の洗い出し」や「人員配置の見直し」を大きく上回った。近年、様々な業界で注目、促進されているデジタルトランスフォーメーションの影響も考えられるだろう。

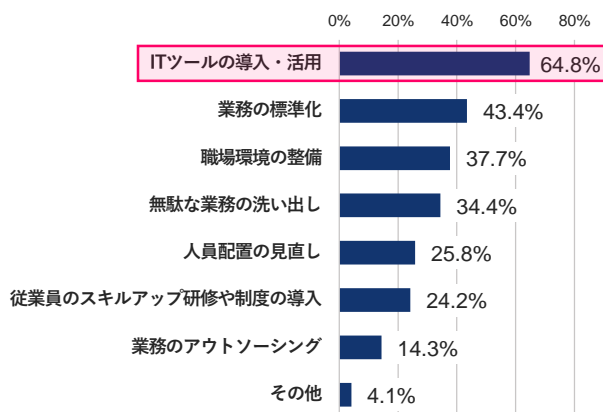
「その他」の回答としては、「業務の省力化」、「自社サービス開発」、「使用している設備の更新、入れ替え」などが並んだ。

■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の効果 (n=244)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の具体的な取り組み内容 (n=244) ※複数回答可



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

3. 事業拡大のための施策の効果や課題

続いて、「生産性の向上に向けた設備投資」の取り組みを行った背景、取り組むうえでの課題、そして取り組めていない・取り組んでいないと回答した企業にその理由を聞いた。

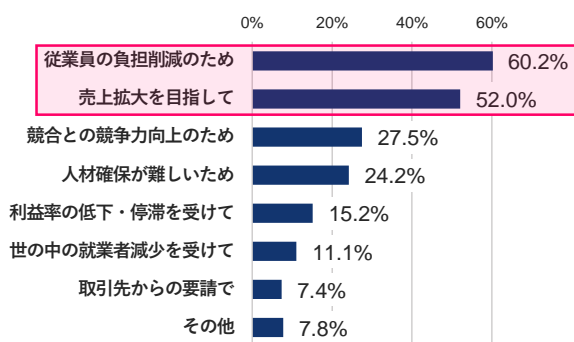
取り組みを行った背景では、「従業員の負担削減のため」の60.2%、「売上拡大を目指して」の52.0%の回答数が多かった。売上を増加させるよりも従業員の負担減、業務効率化の目的が強いようだ。

次に、取り組むうえでの課題として、「従業員の教育やスキルアップ」の50.8%、「設備投資のための資金調達」の45.5%、が回答数として多かった。新たな投資や試みが機能するか

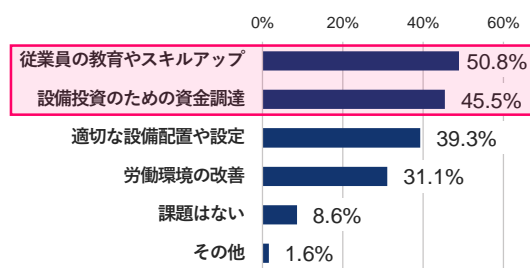
どうかは、それを活用する従業員のスキルや能力が大きく影響する。新たな設備投資をする際には従業員が使いこなせるか、うまく活用できるか、という観点も重要になるだろう。

最後に、取り組めていない・取り組んでいない企業にその理由を聞いた。「必要性を感じていない」の50.4%、「設備投資のための資金が不足しているから」の36.5%、「適切な設備配置や設定をできる人材がないから」の21.3%と続いた。「必要性を感じていない」の回答を除くと、資金や人材がボトルネックとなっているようだ。事業拡大のためにどう導入していくかが経営者の腕の見せ所だろう。

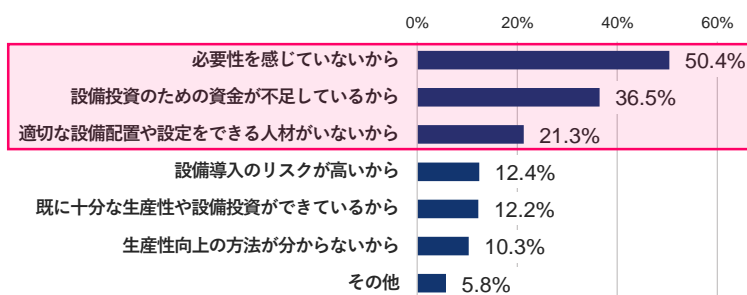
■ 「生産性の向上に向けた設備投資」の取り組み背景 (n=244) ※複数回答可



■ 「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組むうえでの課題 (n=244) ※複数回答可



■ 「生産性の向上に向けた設備投資」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=690) ※複数回答可



3. 事業拡大のための施策の効果や課題

3-2. 海外展開、M&A

最後に、「海外展開」と「M&A」についての結果となる。この2つは本調査においては取り組んでいる企業が多くないため、参考程度にとどめていただきたい。また、取り組んだ効果以外の調査データは次ページに掲載している。

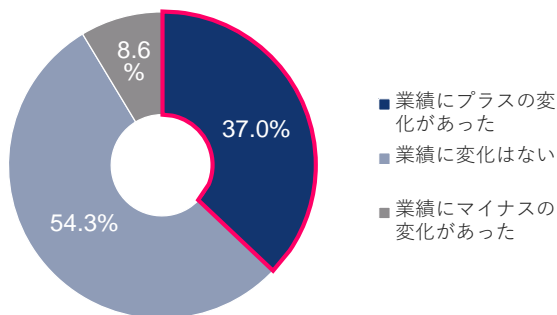
「海外展開」の効果については「業績にプラスの変化があった」が37.0%。具体的な取り組みで最も多い回答は「信頼できる現地パートナーの選定」で、「事業拡大を狙って」という背景が多い。課題としても多くは「信頼できる現地パートナーを見つけること」で、取り組めていない・取り組んでいない理由は圧倒的に「必要性を感じていないから」が多かった。

「M&A」に取り組んだ効果では「業績にプラスの変化があった」が35.3%。具体的な取り組み

みでは「売却先、合併先、買収先の情報収集・選定」の回答が目立った。また背景では、「事業の成長や拡大に伴う組織の変化を受けて」という変化対応のための取り組みが多く、課題では「売却先、合併先、買収先の選定や調整」、「M&A計画の策定」が上位となった。取り組めていない・取り組んでいない理由は「海外展開」同様、「必要性を感じていないから」が最多であった。

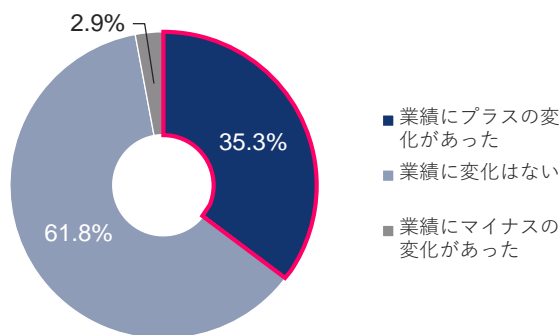
両者とも取り組んでいる企業数は多くないが、取り組んだうえでの効果も高くはない結果であった。前ページの「生産性の向上に向けた設備投資」の約60%と比較すると、取り組みを成功させる難易度が高いといえるだろう。今後取り組みを考えている企業にはぜひ、自社だけで実施するのではなく、外部の専門家を活用しながら進めることを推奨したい。

■ 「海外展開」の効果 (n=81)



調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

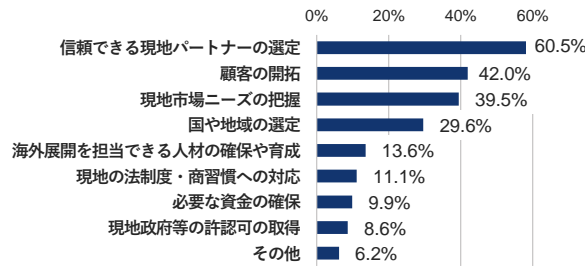
■ 「M&A」の効果 (n=34)



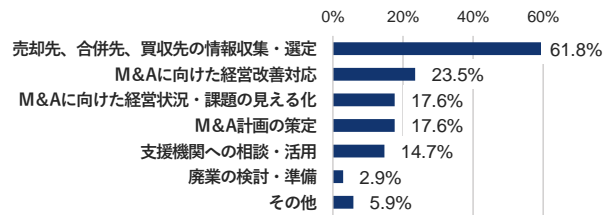
調査期間：2024年11月11日～2024年12月13日

3. 事業拡大のための施策の効果や課題

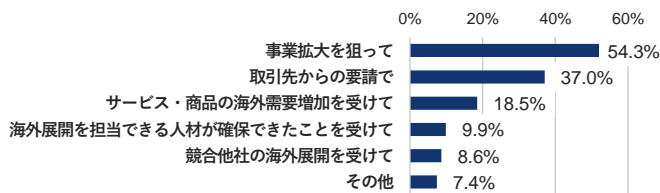
■ 「海外展開」の具体的な取り組み内容 (n=81) ※複数回答可



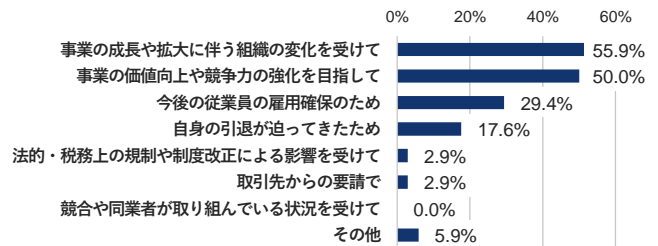
■ 「M&A」の具体的な取り組み内容 (n=34) ※複数回答可



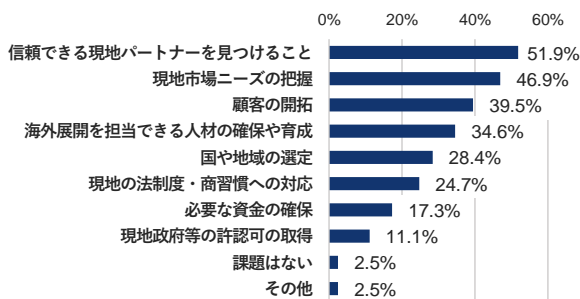
■ 「海外展開」の取り組み背景 (n=81) ※複数回答可



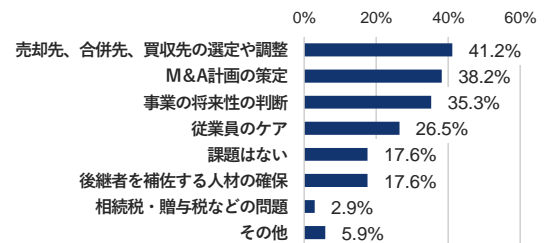
■ 「M&A」の取り組み背景 (n=34) ※複数回答可



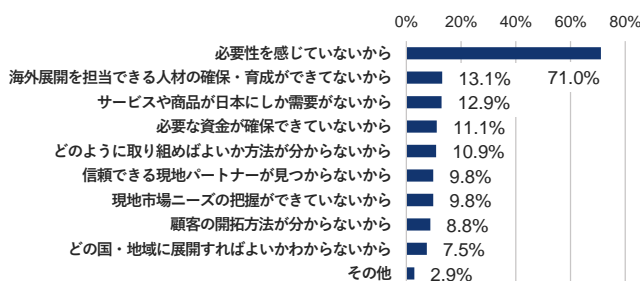
■ 「海外展開」に取り組むうえでの課題 (n=81) ※複数回答可



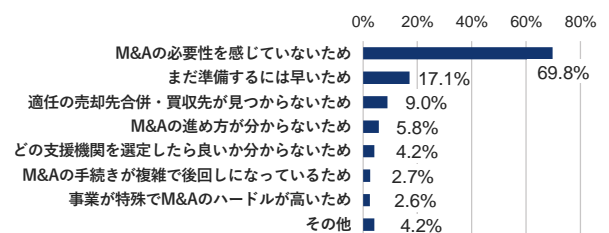
■ 「M&A」に取り組むうえでの課題 (n=34) ※複数回答可



■ 「海外展開」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=853) ※複数回答可



■ 「M&A」に取り組めていない・取り組んでいない理由 (n=900) ※複数回答可



4. まとめ・あとがき

4. まとめ・あとがき

○ 自社の経営基盤強化に向けて今こそ次世代成長戦略の策定を

本レポートでは、中小企業の次世代成長戦略について検証を行った。ここで言う成長戦略とは「事業の成長を目的として立てる戦略や計画」のことである。特に昨今は、インフレやコスト負担増、賃上げ要請、人手不足などに直面する中小企業にとって、これまで以上に「稼ぐ力」が必要だといわれている。

その成長戦略の策定状況を問う設問では、最多が「成長戦略は策定していない」（38.3%）であった。また、策定している企業について言えば、「今後1年間」の短期、「今後2～5年」の中期計画が中心であり、長期的な視点での策定が進んでいない実態もある。この機にぜひ、次世代成長戦略の検討をしてもらいたい。加えて、事業拡大のための施策として、骨太の方針に示されているものの中から「生産性の向上に向けた設備投資」「海外展開」「M&A」の3つを挙げ、その取り組み状況や効果などについて調査を行った。

この3つのうち最も取り組まれているのが「生産性の向上に向けた設備投資」であった。しかし、その効果を問う設問では、業績にプラスの変化があったと回答した企業は約6割にとどまり、約4割は業績に変化がない、との回答であった。より効果的な投資につなげ

るためにも、自社にとってどのような投資が必要なのかを精査する視点が必要である。また、導入に向けた課題として挙げたのが、資金調達への懸念や対応する人材の不足などである。補助金や金融機関の融資などに加えて、新たな技術やサービスに対応できる人材の確保・育成も不可欠だ。

他の2つ、「海外展開」と「M&A」については、必要性を感じていないと回答した企業が多数派であった。しかし、今後の成長戦略においてこれらを検討する企業には、計画策定において積極的に支援機関や外部専門家などに相談することをお勧めしたい。

このように、中小企業の次世代成長戦略への取り組みは、現状ではまだまだ進んでいないと言わざるを得ない。自社の事業拡大に向けてどのような設備投資が効果を生むのか、新たな挑戦として海外展開やM&Aも含めた可能性を検討するべきなのか、その他の手段はあるのかなど、今は多角的な視点での成長戦略の検討を進める絶好のタイミングであるといえるだろう。

今回は、次世代成長戦略における事業拡大と並ぶもう一つの重要なテーマ、「人的資本」に関する調査結果を報告する予定である。

本レポートでは、中小企業の次世代成長戦略への対応、成長戦略（計画）の策定状況、事業拡大のための施策（設備投資や海外展開、M&Aなど）への取り組みについて調査を実施しました。成長戦略の策定状況を問う場面では、「成長戦略は策定していない」（38.3%）が最も多く、策定していても、直近1年の短期や2年～5年の中期の計画がほとんどで、10年やその先まで計画立てられている中小企業はほとんどいない

状況でした。事業拡大の施策では「生産性の向上に向けた設備投資」は約半数の企業が実際に取り組んでいたりと、今後取り組む予定を示したりしていました。ただ、「海外展開」、「M&A」についてはまだ必要性自体を感じていない企業が大半を占めており、事業拡大のための施策はまだ進んでいない状況が明らかになりました。次回のレポートでは、人的資本に関する次世代戦略への対応についての調査結果を報告いたします。

フォーバル
GDxリサーチ研究所
所長 平良 学

