2025年4月30日
マーケティング部

中小企業の事業戦略・成長戦略について
（商工中金景況調査 2025年2月調査トピックス）

人を思う。未来を思う。
商工中金

調査要領

1．目的・調査事項	**●目的** 中小企業の、景況感をはじめとする実態のタイムリーな把握 **●調査事項** （1）景況感　今月及び先行き （2）業況判断（売上、販売価格、仕入価格、雇用状況、生産・営業用設備、資金繰り）今月及び先行き （3）トピックス（中小企業の事業戦略・成長戦略について） **※定例分は2025年3月に公表済**
2．回答期間・調査頻度	**●回答期間**　2025年2月13日～3月3日 **●調査頻度**　概ね四半期毎（初回調査：2020年2月）
3．対象企業	商工中金の取引先中小・中堅企業
4．企業数	有効回答数　2,118社 （アンケート依頼数 3,707社、回答率 57.1％）
5．調査方法	インターネットによる直接回答
■　ご照会先	商工中金 マーケティング部（柊木） TEL：080-7005-3531

調査回答企業の属性（業種別）

		回答企業数	構成比(%)			回答企業数	構成比(%)
製造業		971	45.8	非製造業		1,147	54.2
	食料品	124	5.9		建設業	66	3.1
	化学	75	3.5		卸売業	338	16.0
	鉄・非鉄	74	3.5		小売業	165	7.8
	印刷業	55	2.6		運輸業	316	14.9
	金属製品	155	7.3		飲食・宿泊	98	4.6
	はん用、生産用、業務用機械	134	6.3		情報通信業	33	1.6
	電気機器	70	3.3		その他非製造業	131	6.2
	輸送用機器	114	5.4				
	その他製造業	170	8.0				
合計						2,118	100

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある（以降頁同様）

調査回答企業の属性（地域別）

		回答企業数	構成比(%)		回答企業数	構成比(%)
	北海道	58	2.7	北陸	89	4.2
	東北	169	8.0	近畿	338	16.0
	関東	617	29.1	中国	171	8.1
	甲信越	139	6.6	四国	74	3.5
	東海	235	11.1	九州・沖縄	228	10.8
全地域					2,118	100

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある

地域区分：東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川）、
甲信越（山梨、長野、新潟）、東海（静岡、愛知、三重、岐阜）、北陸（富山、石川、福井）、
近畿（大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山）、中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、
四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

本調査を実施した経緯

- 政府は、賃上げや投資を通じて「稼ぐ力」を強化し良質な雇用を創出し、国内外で需要を獲得する**成長企業の創出が必要**と考えています。
- その一環として、中小企業政策の新たな方向性として**「売上高100億円」**を目安とする企業の創出を加速化する方針を示しています。
- 本調査はこうした政策に基づき、中小企業のみなさまの**事業戦略・成長戦略**や、**事業を推進するうえでの課題**について伺ったものとなります。

【参考】中小企業成長加速化補助金の概要

補助対象者	補助対象要件	補助対象経費	補助率	補助上限額
売上高100億円を目指す中小企業 ※売上高10億円以上100億円未満	① 投資額1億円以上 （専門家経費・外注費を除く補助対象経費分） ② 「100億宣言」を行っていること ③ 一定の賃上げ要件を満たす今後5年程度の事業計画の策定（賃上げ実施期間は補助事業終了後3年間）	建物費 機械装置費 ソフトウェア費 外注費 専門家経費	1/2	5億円

（※）「100億宣言」：中小企業の事業者が飛躍的成長を遂げるために、自ら「売上高100億円」という野心的な目標を掲げ、実現に向けた取組を行っていくことを宣言するもの。
（出所）中小機構ホームページなどをもとに商工中金作成。

＜その1．事業戦略の方向性として最も注力する領域＞

質問内容

貴社の事業戦略の方針として、今後最も注力する領域を**以下から1つ**選んでお答えください。

1	**既存市場**に対して、**既存製商品・サービス**の浸透を図る
2	**新規市場**に対して、**既存製商品・サービス**の浸透を図る
3	**既存市場**に対して、**新規の製商品・サービス**を投入する
4	**新規市場**に対して、**新規の製商品・サービス**を投入する

＜その1.　事業戦略の方向性として最も注力する領域＞

集計結果

・約半数の企業が、新規市場への進出または新製品・サービスの投入を検討している。

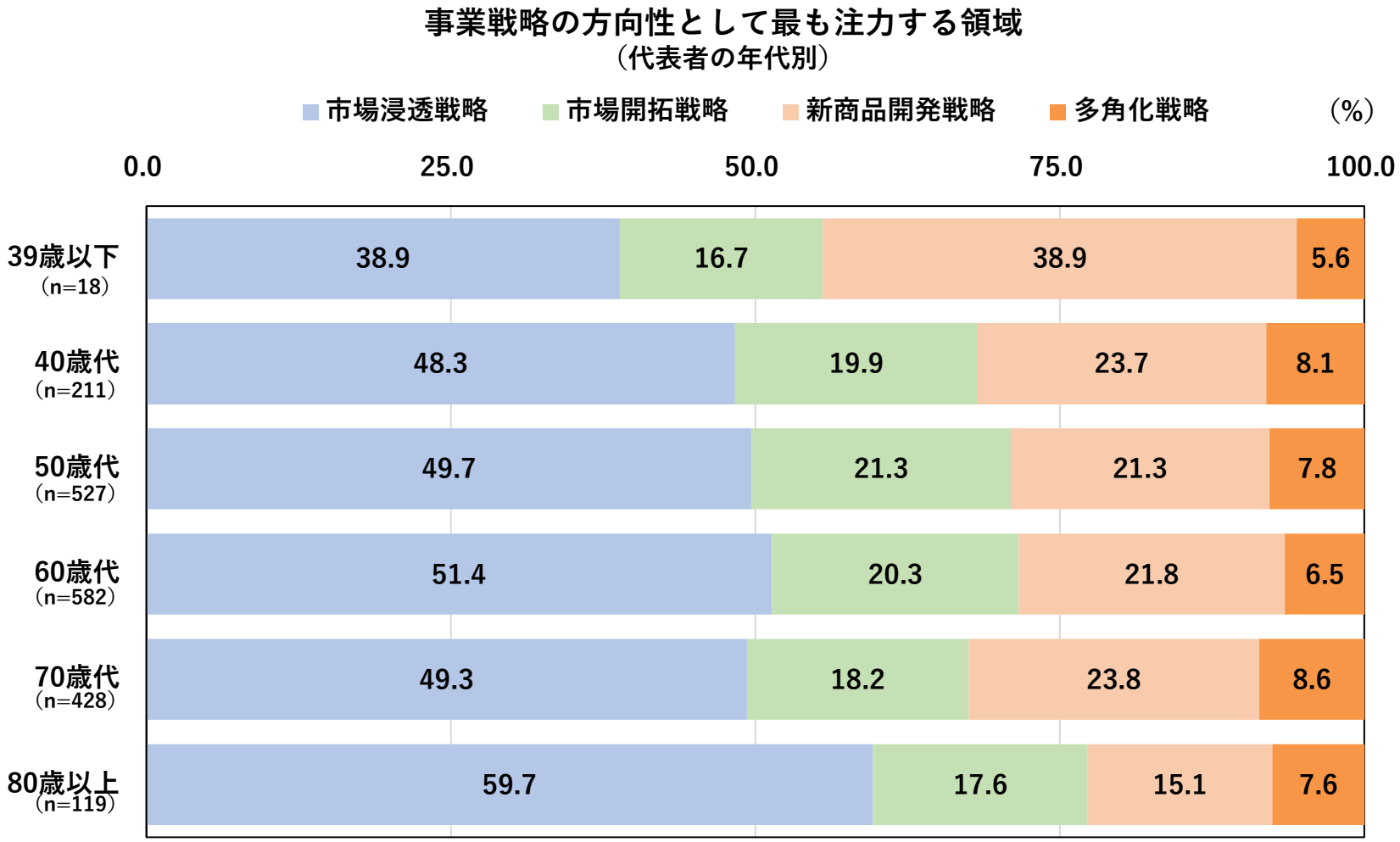
事業戦略の方向性として最も注力する領域

	既存市場 に対して	**新規市場** に対して
既存製商品・サービス の浸透を図る	**市場浸透戦略** **50.7%**	**市場開拓戦略** **19.9%**
新規製商品・サービス を投入する	**新商品開発戦略** **21.9%**	**多角化戦略** **7.6%**

＜その1.　事業戦略の方向性として最も注力する領域＞

代表者の年代別

・若年の経営者ほど新規市場、新商品・サービスへ注力する傾向がみられる。



（注）代表者年齢は当金庫取引先データベースのデータを参照した。欠測データの存在のため加重平均と全体の比率が一致しない場合がある（以降頁同様）。

＜その2.　むこう10年の成長志向について＞

質問内容

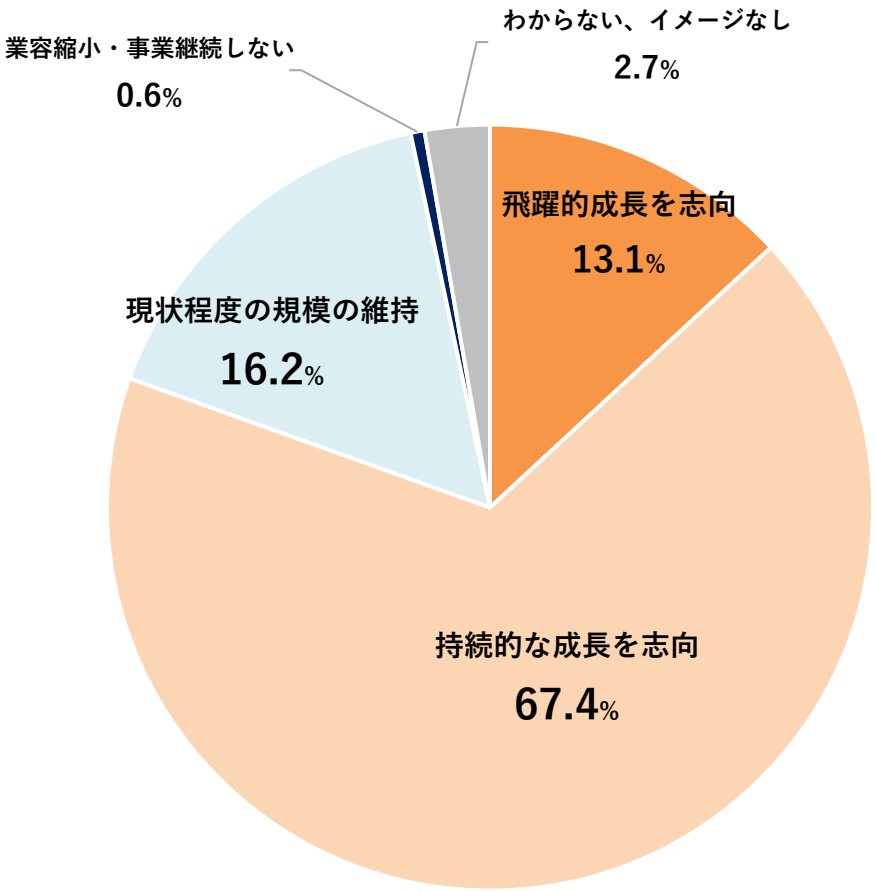
貴社のむこう10年程度の成長志向について最も近いものを**以下から1つ**選んでお答えください

1	売上高100億円超の規模を目指す、あるいはそれに準ずるレベルの飛躍的成長を志向
2	持続的・緩やかな企業規模の成長を志向
3	おおよそ現状程度の規模の維持を図る
4	業容を縮小させる、事業を継続しない
5	その時になってみないとわからない、特段のイメージはない

<その2.　むこう10年の成長志向について>
集計結果

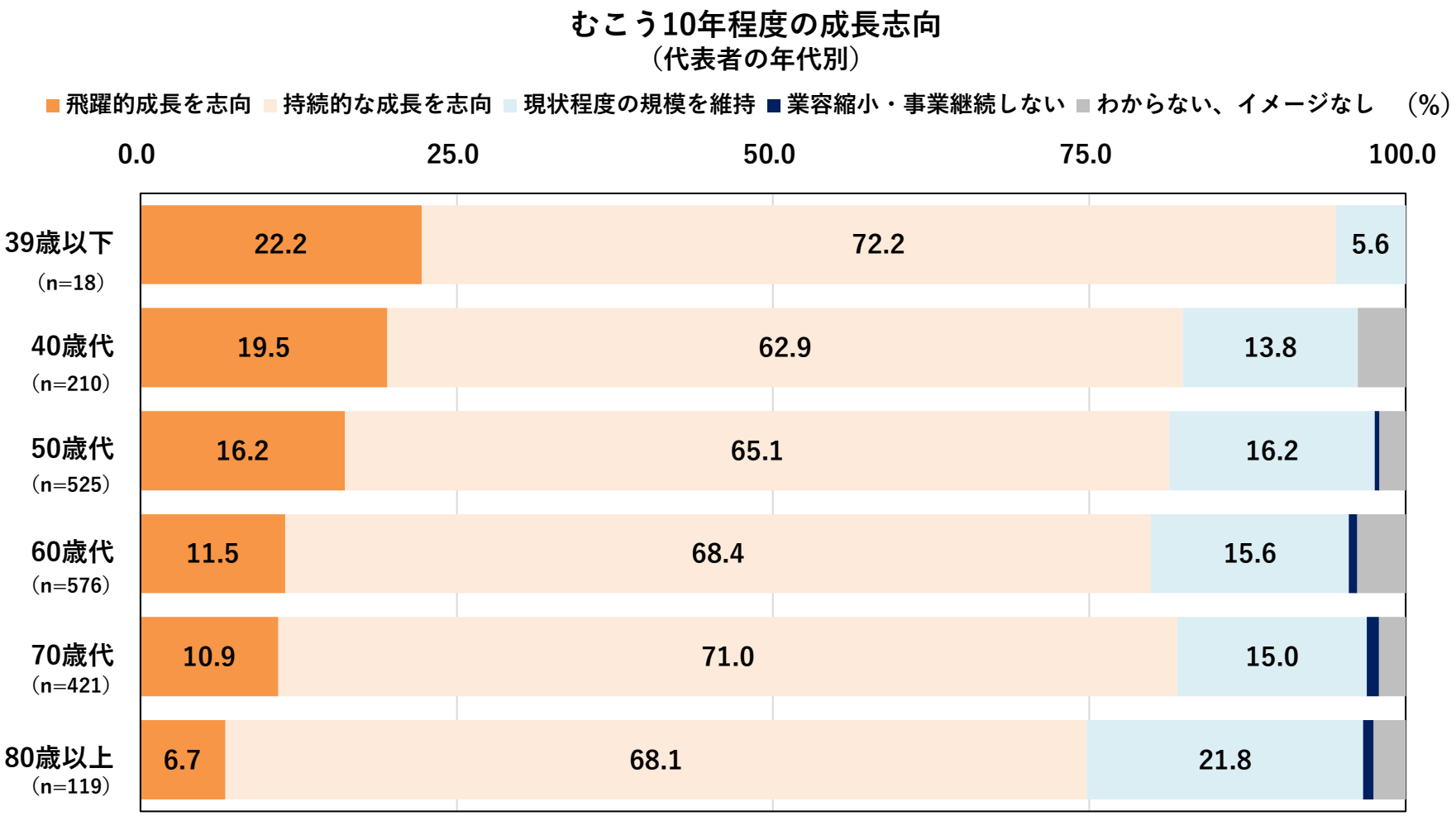
・1割以上の企業が「売上100億円超、またはそれに準ずるレベルの飛躍的成長」を志向している。
・持続的な成長を志向している企業も含めると、全体の8割の先が成長を志向。

むこう10年程度の成長志向



代表者の年代別

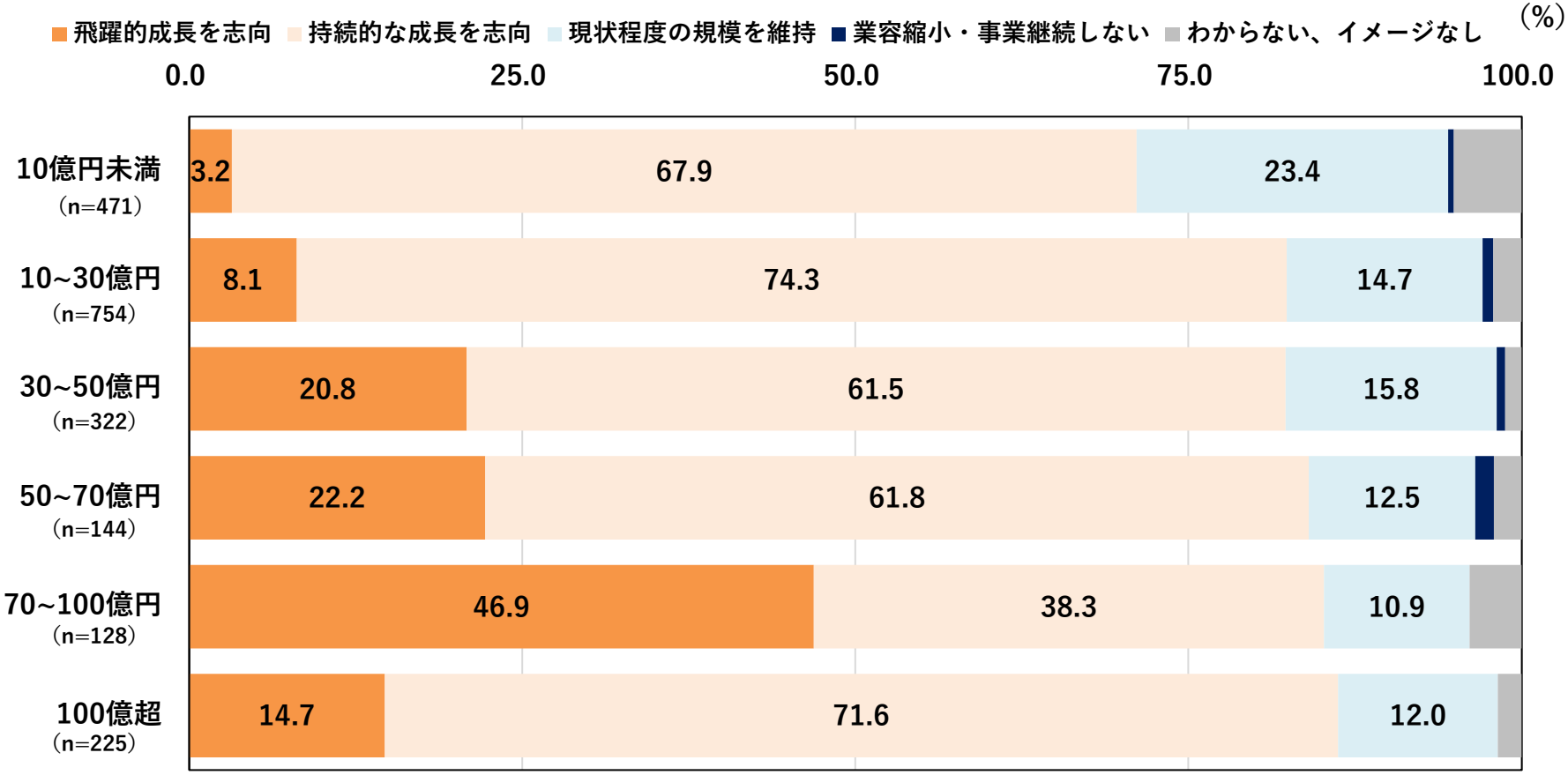
・若年の経営者ほど成長を志向する傾向。



<その2. むこう10年の成長志向について>
代表者の年代別

・「売上高100億円」という数値が意識されるためか、年商100億円以下の企業では年商規模が大きくなるほど「売上高100億円超、またはそれに準ずるレベルの飛躍的成長」を志向する先の比率が高まる傾向。

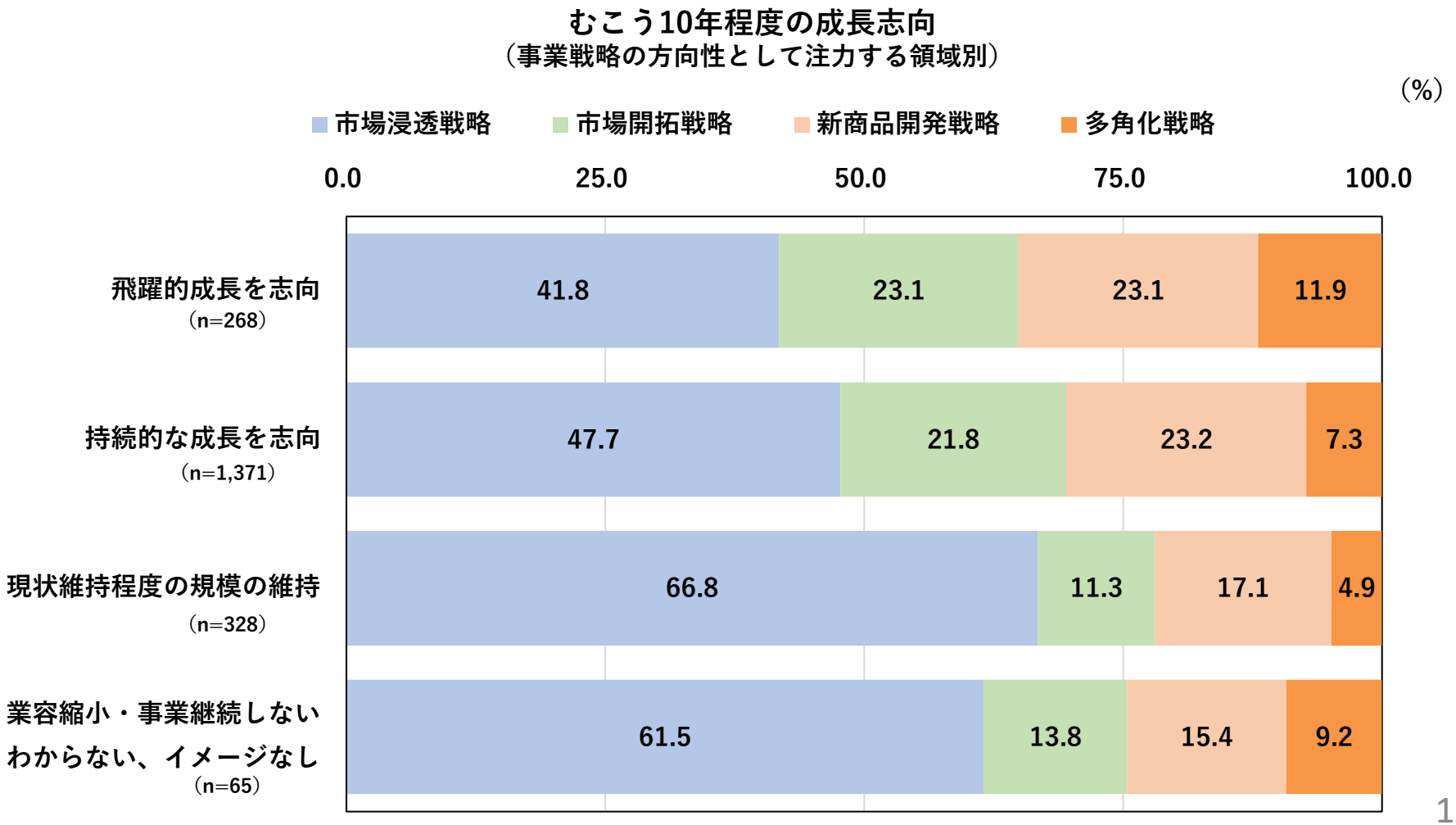
むこう10年程度の成長志向
（年商規模別）



（注）年商規模は当金庫取引先データベースのデータを参照した（以降頁同様）

成長志向と事業戦略の関係性

・成長を志向する先ほど新規市場の開拓や新商品の開発に意欲的。

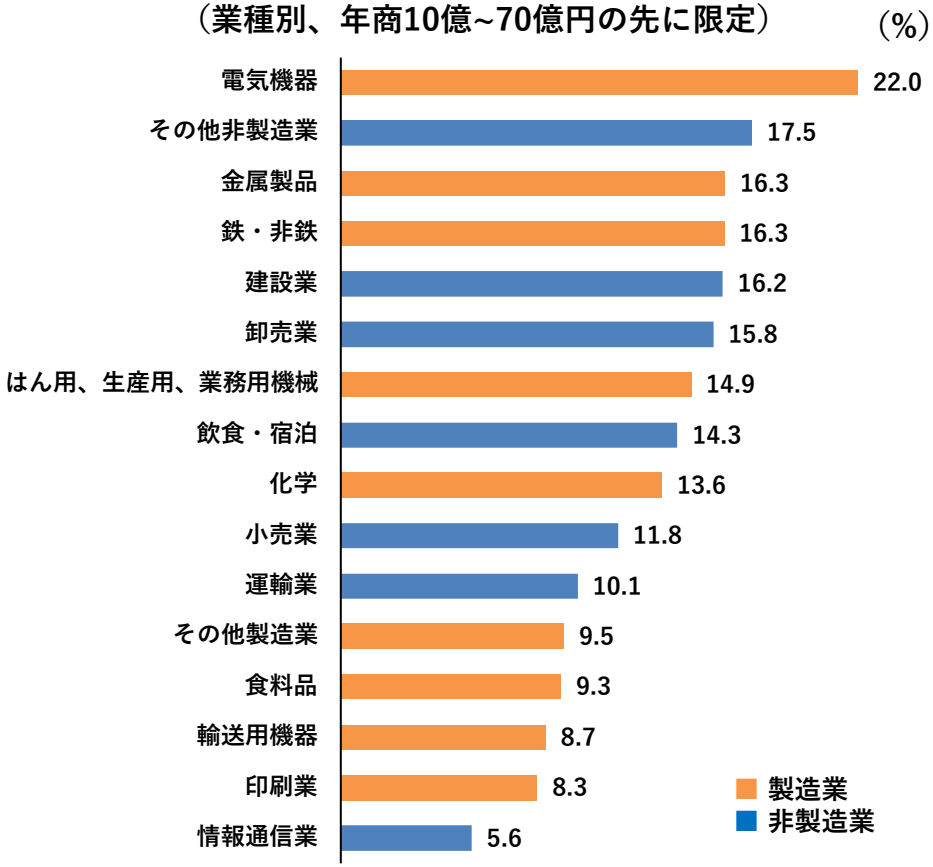


＜その2.　むこう10年の成長志向について＞

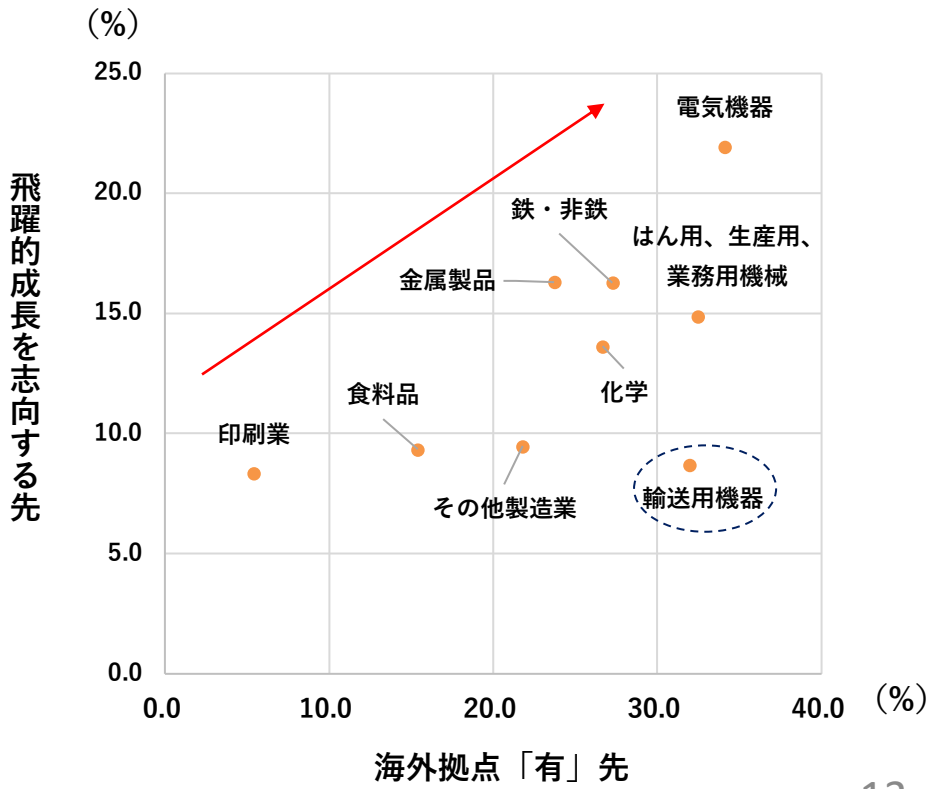
飛躍的成長を志向する先の業種別集計

・業種別の飛躍的成長を志向する先の比率は、電気機器で最も高く22.0%。
（業種ごとの年商規模による偏りの影響を抑えるため、年商10億~70億円の企業に絞って試算）
・製造業では、海外拠点「有」比率が高い業種ほど飛躍的成長を志向する比率も高い傾向。
（ただし、輸送用機器では例外的に海外拠点「有」比率が高いが、飛躍的成長を志向する比率は低め）

飛躍的成長を志向する先の比率
（業種別、年商10億~70億円の先に限定）



海外拠点の有無と飛躍的成長志向の散布図
（製造業のみ、年商10億~70億円の先に限定）



（注）海外拠点の有無は当金庫取引先データベースのデータを参照した。

＜その3.　事業の推進における課題＞
質問内容

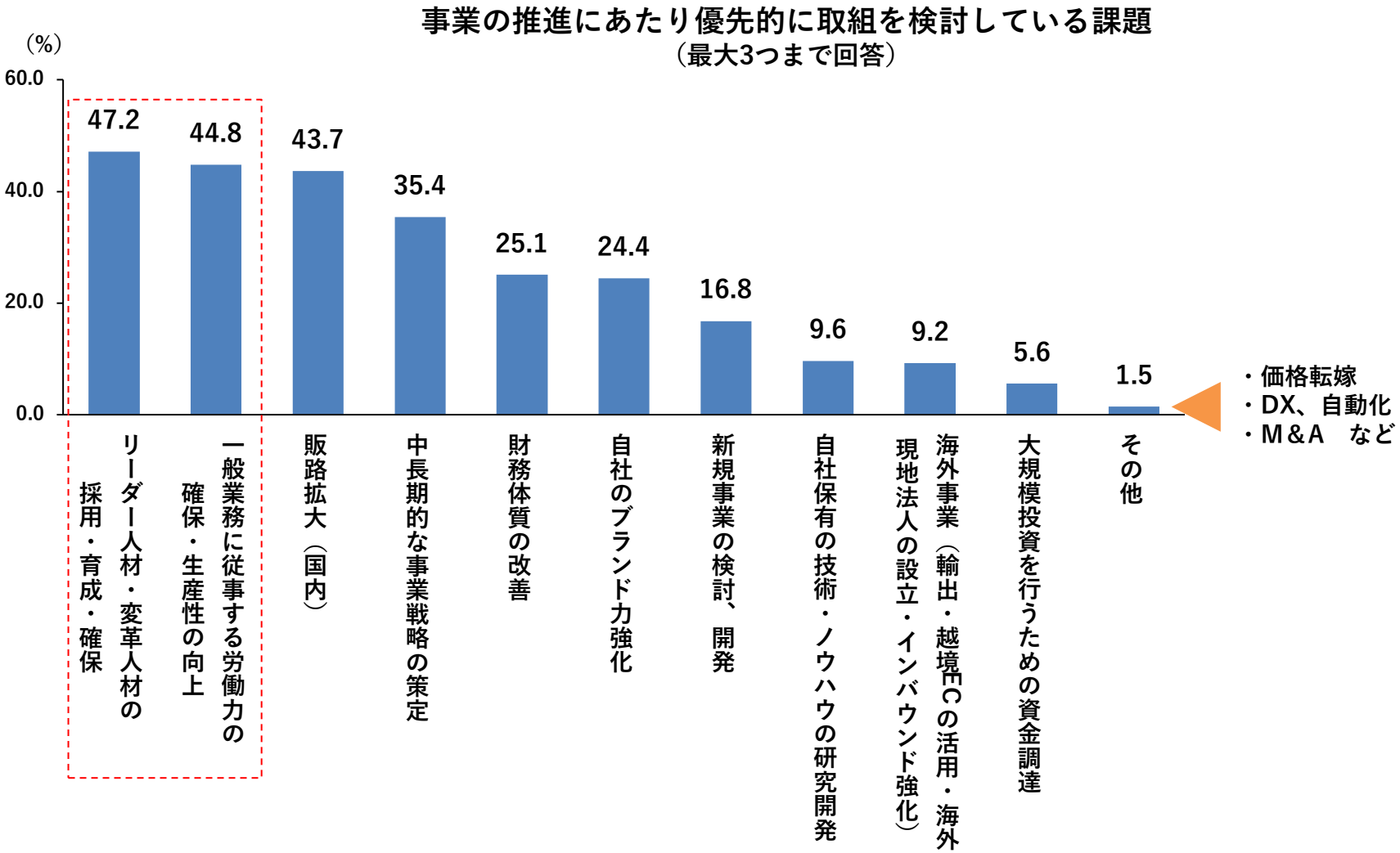
貴社の事業を推進するにあたり優先的に取り組みを検討している課題について、**以下から3つまで**選んでお答えください。

1	中長期的な事業戦略の策定
2	販路拡大（国内）
3	海外事業（輸出・越境ECの活用・海外現地法人の設立・インバウンド強化）
4	自社保有の技術・ノウハウの研究開発
5	自社のブランド力強化
6	リーダー人材・変革人材の採用・育成・確保
7	新規事業の検討、開発
8	一般業務に従事する労働力の確保・生産性の向上
9	大規模投資を行うための資金調達
10	財務体質の改善
11	その他

＜その3．事業の推進における課題＞

集計結果

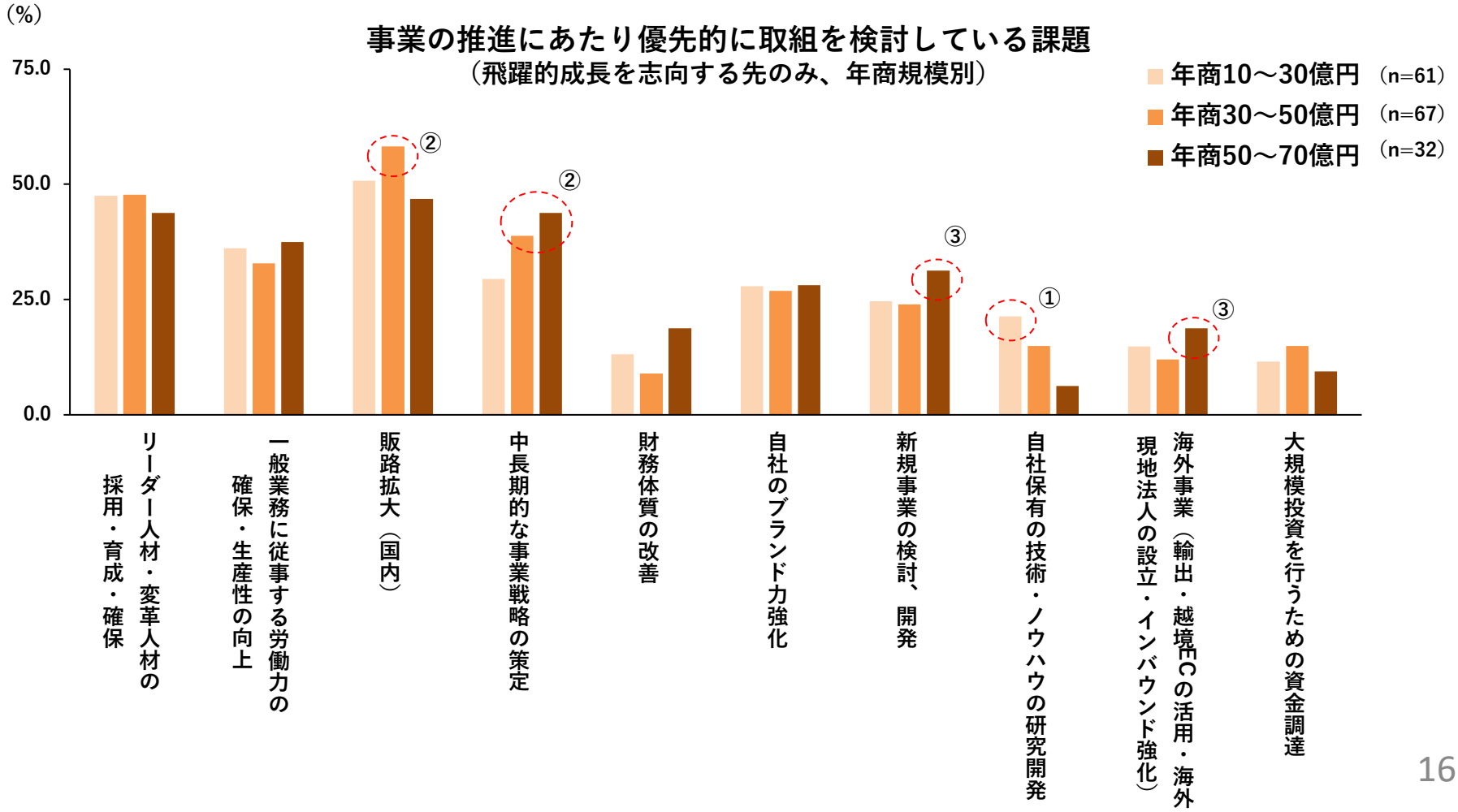
・事業の推進における課題としては「人材・労働力」に関する項目の比率が高い。



＜その3．事業の推進における課題＞

飛躍的成長志向先の、年商ステージ別の課題

・飛躍的成長を志向する先に限定して、年商別に事業の推進の課題を集計。
①年商10~30億円のステージでは、研究開発による自社の強みの確立
②年商30～50億円のステージからは、中長期的な事業戦略を策定したうえでの、国内販路の開拓
③年商50～70億円のステージでは、新規事業開発や海外展開　といった課題が他の年商ステージと比較して強く意識されている。



＜その4.　事業の推進にあたって関心のある情報＞

質問内容

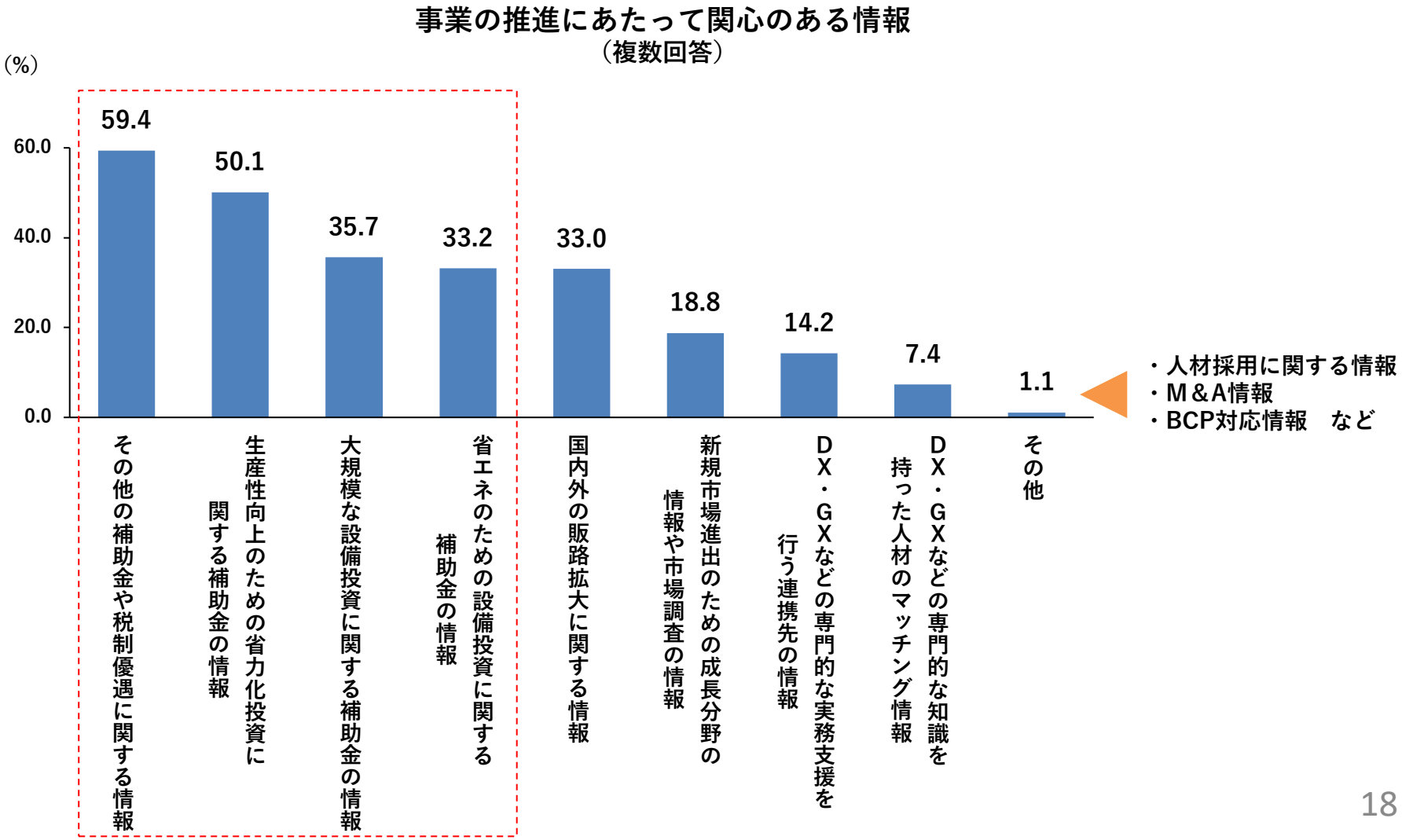
貴社の事業を推進するにあたって関心のある情報について、以下から**あてはまるものをすべて**選んでお答えください

1	大規模な設備投資に関する補助金の情報
2	生産性向上のための省力化投資に関する補助金の情報
3	省エネのための設備投資に関する補助金の情報
4	その他の補助金や税制優遇に関する情報
5	新規市場進出のための成長分野の情報や市場調査の情報
6	国内外の販路拡大に関する情報
7	DX・GXなどの専門的な実務支援を行う連携先の情報
8	DX・GXなどの専門的な知識を持った人材のマッチング情報
9	その他

＜その4.　事業の推進にあたって関心のある情報＞

集計結果

・選択肢の項目内では補助金・税制優遇に関する情報へのニーズが強い。



＜その5.　中小企業成長加速化補助金の認知度＞

質問内容

「中小企業成長加速化補助金」についてご存じでしたか
※調査期間：2025年2月13日～3月3日

1	知っていた
2	知らなかった

【参考】中小企業成長加速化補助金の概要

補助対象者	補助対象要件	補助対象経費	補助率	補助上限額
売上高100億円を目指す中小企業 ※売上高10億円以上100億円未満	① 投資額1億円以上 （専門家経費・外注費を除く補助対象経費分） ② 「100億宣言」を行っていること ③ 一定の賃上げ要件を満たす今後5年程度の事業計画の策定（賃上げ実施期間は補助事業終了後3年間）	建物費 機械装置費 ソフトウェア費 外注費 専門家経費	1/2	5億円

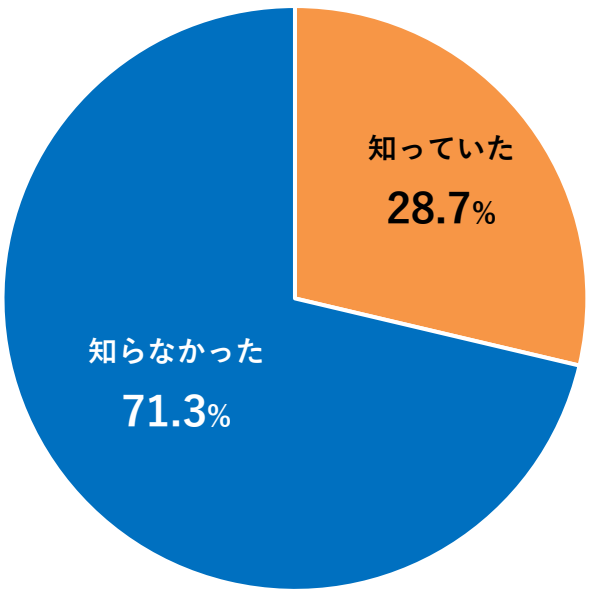
（※）「100億宣言」：中小企業の事業者が飛躍的成長を遂げるために、自ら「売上高100億円」という野心的な目標を掲げ、実現に向けた取組を行っていくことを宣言するもの。
（出所）中小機構ホームページなどをもとに商工中金作成。

＜その5.　中小企業成長加速化補助金の認知度＞

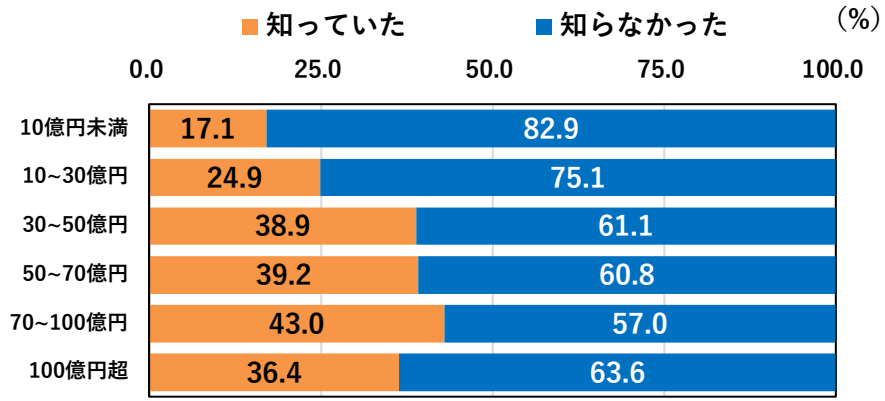
集計結果（単純集計/年商規模別/成長志向別）

・調査時点（2025年2月13日～3月3日）では約3割の企業が補助金について把握。
・年商100億円以下の企業では年商規模が大きいほど、また成長志向の先ほど認知度が高い。

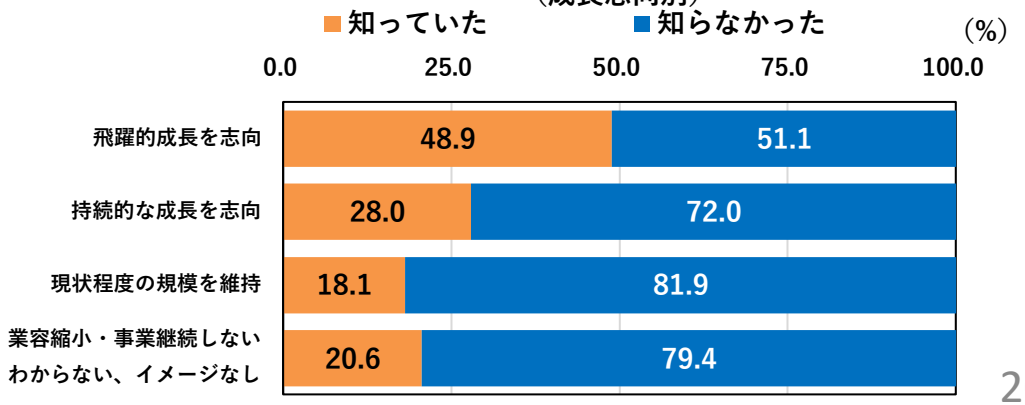
中小企業成長加速化補助金の認知状況



中小企業成長加速化補助金の認知状況
（年商規模別）



中小企業成長加速化補助金の認知状況
（成長志向別）



＜その6.　年商規模の計画＞

質問内容

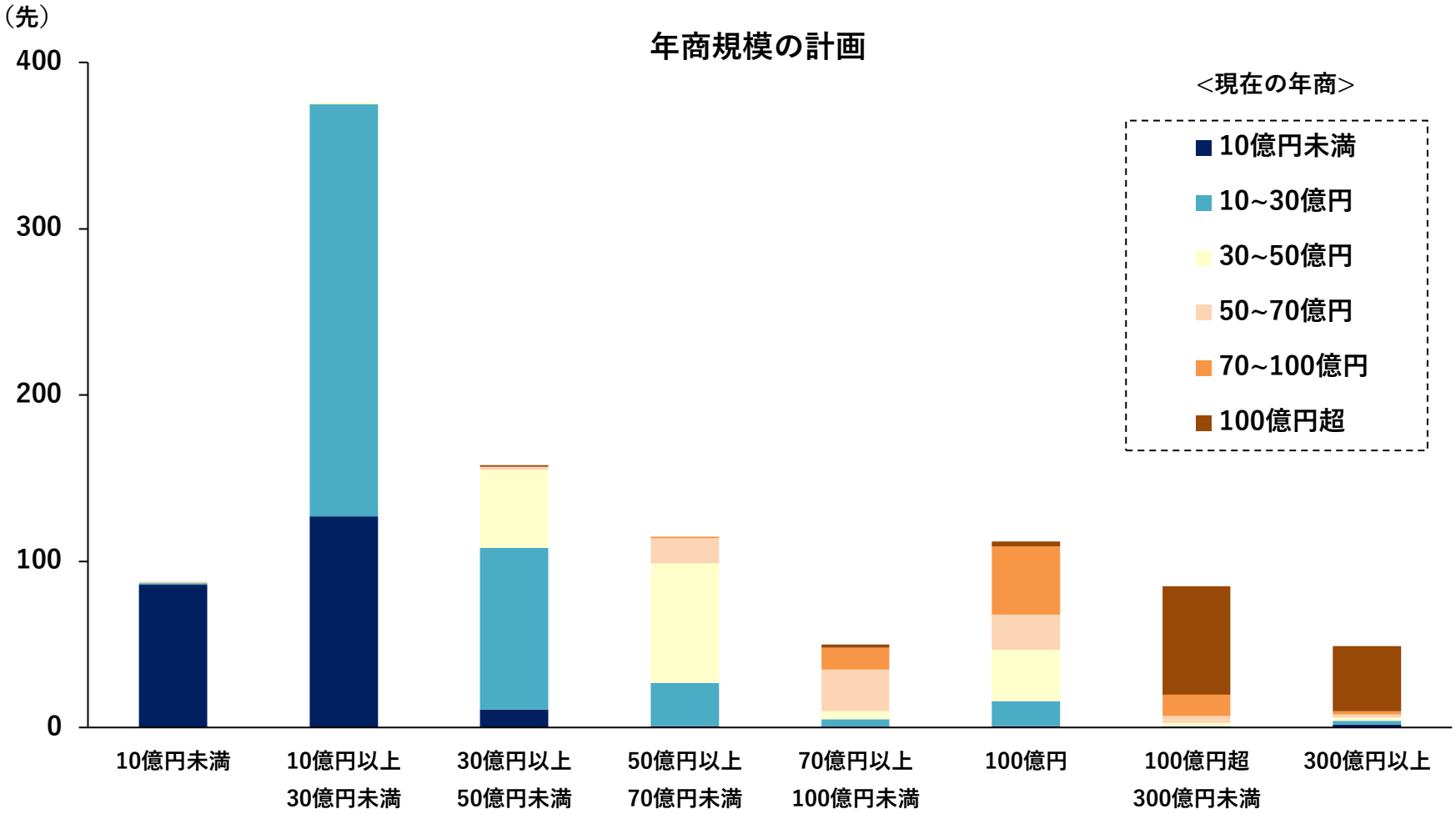
具体的な年商規模の計画があればおしえてください

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿億円

＜その6.　年商規模の計画＞

集計結果

・基本的に実現性の高い目標を立てる先が多い中、目標額「100億円」については現在の年商規模との差が大きい企業についても目標と掲げる先が比較的多い。

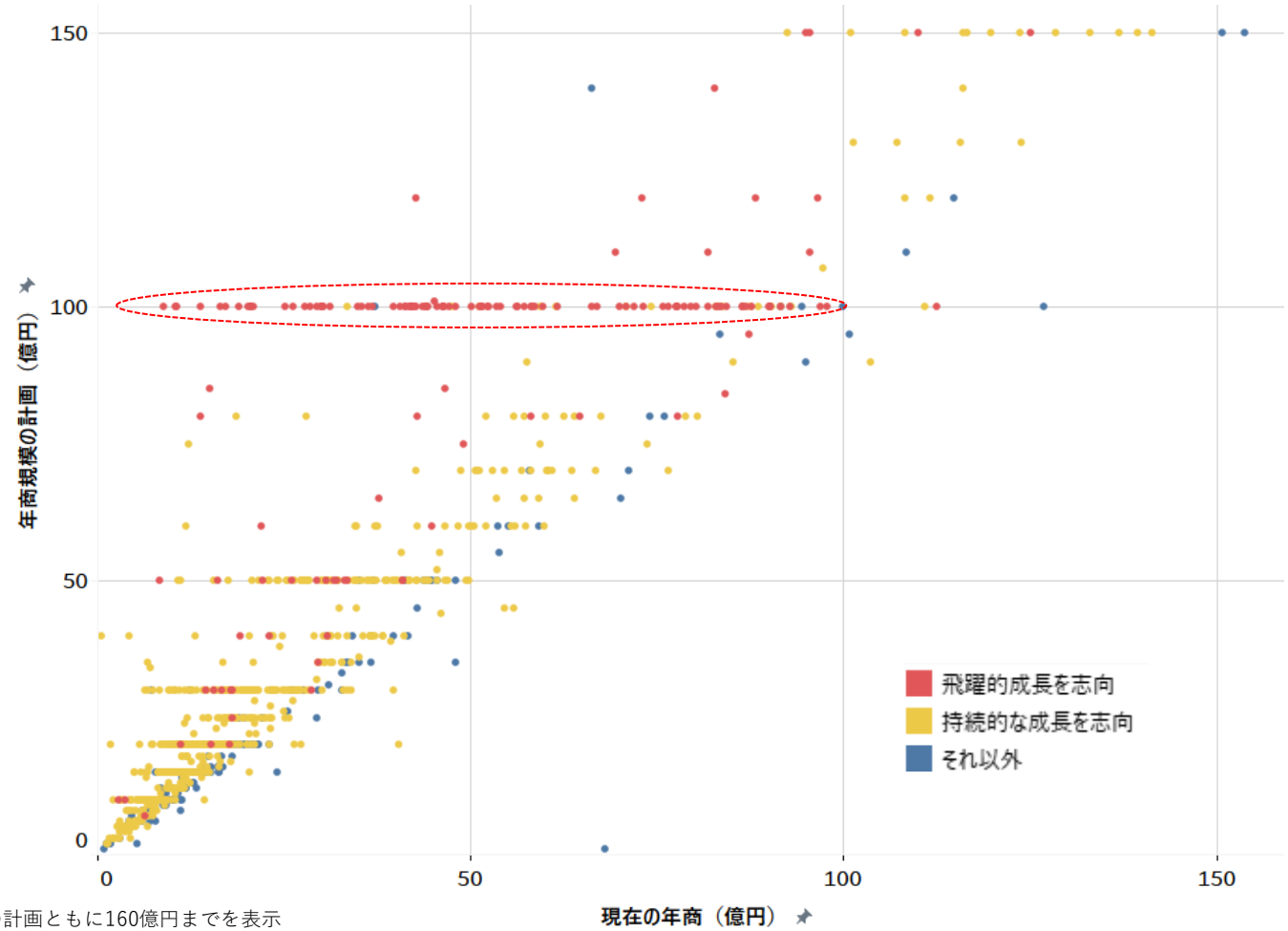


＜その6.　年商規模の計画＞

現在の年商との比較

・特に飛躍的成長を志向する企業で、年商100億円が意識されている。

現在の年商と年商規模の計画の散布図



（※）現在の年商、年商規模の計画ともに160億円までを表示

<自由記載>
主な記載

取組・検討事項
（M＆A以外）

- 県や大学、研究機関との連携を通して新規事業をビジネスモデルとして確立し、拡販を進める（電気機器）
- 国内大手チェーンを主要販路に更なる成長は無理だと分かった。中期計画を立案し、メンバー育成と事業開発・商材開発を進める（卸売業）
- 生産性向上・省人化のための設備投資を継続。間接部門のプログラム化により間接人員削減、営業部門への転属を行う（鉄・非鉄）
- 労働力不足や運送2024年問題に対応するために、営業エリアや投資エリアのコンパクト化等の業務改革を図る（運輸業）
- いたずらな売上拡大に走らず、市場の絞り込みと適正な人員体制の整備・省力化投資に注力したい（その他非製造業）

M＆Aに関する記載
（取組状況・課題など）

- 現在の得意先・基盤先の関連業種のM＆Aを行いグループ全体のスケールアップを目指す（卸売業）
- 人材の確保、新規開拓の推進、別地域の拠点確保のためのM＆Aが必要（運輸業）
- 既存市場シェア拡大、新規市場開拓、シナジー創出を目的にM＆Aを実施。案件情報は大量に受けるが、自社が投入する後継の高度人材が慢性的に不足している点が課題（卸売業）
- 小売店の成長戦略は市場シェア拡大か他地区進出しか選択肢がない。店舗建設コストが益々高騰し、新規出店ではペイできない状況が予想され、今後はM＆Aを駆使した戦略に舵を取るしかないのかもしれない（小売業）

■ 飛躍的成長を志向
■ 持続的な成長を志向
■ それ以外

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している。

<自由記載>
主な記載

事業を推進する上での課題

- 進出拡大したい市場はあるが、進出には工場用地の確保からの大型投資が必要となり、慎重な判断と資金の確保が課題（電気機器）
- 生産性の向上が求められる中、抜本的な解決のためにはプロセス自体を変革する必要があるが、その実現には多額の投資と新たな運営ノウハウの獲得が課題となる（小売業）
- 自社に独自性や他社との差別化要因となる経営資源がないと成長戦略が描きにくい（金属製品）
- 労働力の確保を優先的にに進めないと売上規模の拡大が困難な状況。まずは人員確保が最優先課題（金属製品）
- 今後の自動車部品業界の市場規模や中小企業の役割がどう変化していくか、今の業容の維持は困難ではないか、事業モデルの変更を迫られるのではないかなどの問題意識がある（輸送用機器）

補助金に対する反応
（期待・要望など）

- 人的資本を高めないと事業成長にも結び付かないので、設備投資だけでなく人材育成、獲得を支援する制度などを紹介してほしい（飲食・宿泊）
- 補助金の目標設定が100億円となっているが、宿泊業においては実現が難しく、現状規模よりの成長率や金額においてのハードルを検討してほしい（飲食・宿泊）
- 近年の設備に関する補助金の条件に、給与水準の引上げ要件があるため、補助金を使うことが困難になっている（鉄・非鉄）
- 確実な売上・利益確保を進めている為、売上高100億円をたとえ目指すと宣言しても、実現できない。今後、もう少し金額的に段階のある加速化補助金を期待したい（小売業）

■ 飛躍的成長を志向
■ 持続的な成長を志向
■ それ以外

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している。