

特別企画

2023年12月25日

**コロナ禍前から「増収」は59.1%、規模で差が拡大
中小企業は「人手の確保」が成長戦略のカギ**

～「成長戦略に関するアンケート」調査～

おかげさまで131年

 **株式会社 東京商互リサーチ**

<https://www.tsr-net.co.jp>

中小企業は「人手の確保」が成長戦略のカギ

～「成長戦略に関するアンケート」調査～

問合せ先：情報本部

電話：03(6910)3155

経済活動がアフターコロナにシフトし、企業の戦略はコロナ禍の業績維持・回復から売上拡大へ変化している。東京商工リサーチは12月にアンケート調査を実施した。5年前の2018年と、コロナ禍を経た2023年の業績を比較すると、売上が伸びた「増収」企業は59.1%と、約6割あることがわかった。

今後の戦略では、売上拡大を「（追及）する」は約8割（77.8%）、「しない」は約2割（22.1%）あった。コロナ禍を経て、企業の戦略も売上一辺倒から変化をみせている。

売上高が伸びた「増収」要因は、「既存販売先への拡販に注力」（37.2%）と「新規販売先の開拓に注力」（33.4%）がそれぞれ3割を超えた。次いで、「人員増強」（29.3%）も約3割を占めた。今後の成長戦略は、「人員増強」（47.7%）が、トップの「新規販売先の開拓に注力」（52.2%）に次ぐ高水準となっている。また、増収要因と成長戦略のいずれも、「人員増強」と回答した割合は中小企業が大企業を上回っており、中小企業は特に、人材確保が成長への不可欠な要素と認識しているようだ。

今後の事業者支援は、増収に向けた販路拡大、新規開拓を柱にしなが、人材確保から円滑な廃業まで、それぞれのフェーズに見合った支援が重要になっている。

※ 本調査は、2023年12月1日～11日にインターネットによるアンケート調査を実施し、有効回答4,926社を集計・分析した。

※ 資本金1億円以上を大企業、1億円未満（個人企業等を含む）を中小企業と定義した。



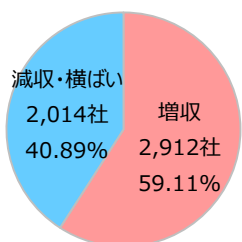
Q1. 貴社の直近の売上高は、5年前(2018年前後)を「100」とすると、どの程度でしたか？

コロナ禍前を超える「増収」の企業が約6割

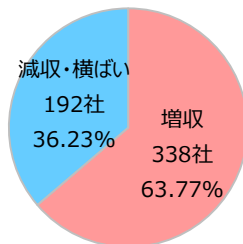
コロナ禍前の5年前（2018年前後）の売上高と比較し、「増収」の企業は59.1%（4,926社中、2,912社）と約6割を占めた。売上高のレンジ別で見ると、最多は10%以下の増収の「101～110」が21.3%（1,050社）だった。次いで、横ばいから10%未満の減収の「91～100」が17.9%（885社）、20%以下の増収の「111～120」の16.4%（810社）だった。

規模別では、「増収」だったのは大企業が63.7%（530社中、338社）に対して、中小企業が58.5%（4,396社中、2,574社）で、増収企業率は大企業が5.2ポイント上回った。一方、5年前と比べ売上高が8割以下にとどまったのは、大企業が5.8%（31社）、中小企業は12.1%（535社）で、中小企業が6.3ポイント上回り、中小企業ほどコロナ禍を引きずっていることを示す。

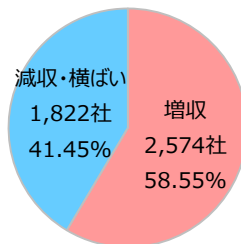
(全企業4,926社)



(資本金1億円以上530社)



(資本金1億円未満4,396社)



() 内は構成比

	中小企業	大企業	全企業
～80	535社 (12.17%)	31社 (5.84%)	566社 (11.49%)
81～90	503社 (11.44%)	60社 (11.32%)	563社 (11.42%)
91～100	784社 (17.83%)	101社 (19.05%)	885社 (17.96%)
101～110	919社 (20.90%)	131社 (24.71%)	1,050社 (21.31%)
111～120	720社 (16.37%)	90社 (16.98%)	810社 (16.44%)
121～130	396社 (9.00%)	54社 (10.18%)	450社 (9.13%)
131～140	124社 (2.82%)	21社 (3.96%)	145社 (2.94%)
141～150	134社 (3.04%)	14社 (2.64%)	148社 (3.00%)
151～	281社 (6.39%)	28社 (5.28%)	309社 (6.27%)
合計	4,396社 (100.00%)	530社 (100.00%)	4,926社 (100.00%)

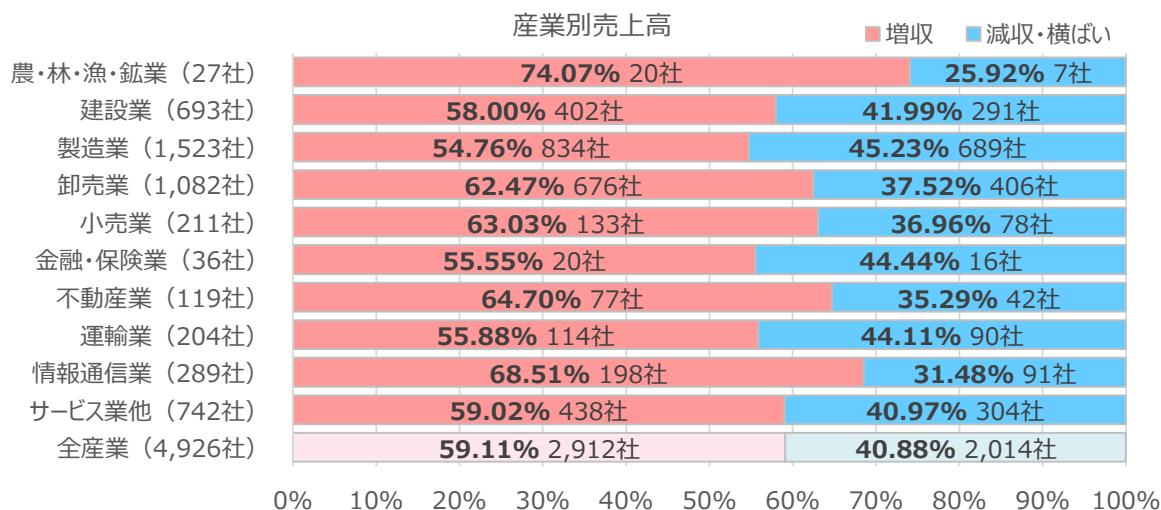
産業別 増収企業率、最高の農・林・漁・鉱業と最低の製造業で約20ポイントの差

5年前の売上高との比較を産業別で分析した。

「増収」企業率が最も高かったのは農・林・漁・鉱業の74.0%（27社中、20社）だった。以下、情報通信業68.5%（289社中、198社）、不動産業64.7%（119社中、77社）、小売業63.0%（211社中、133社）、卸売業62.4%（1,082社中、676社）と続く。10産業中、5産業で全産業の増収企業率（59.1%）を上回った。

一方、5年前との比較で売上高が伸び悩んだ「減収・横ばい」企業の割合が最も高かったのは、製造業の45.2%（1,523社中、689社）で、増収企業は54.7%（834社）と5割台前半にとどまった。以下、金融・保険業の44.4%（36社中、16社）、運輸業の44.1%（204社中、90社）、建設業の41.9%（693社中、291社）、サービス業他の40.9%（742社中、304社）の順。

DX推進などを追い風に需要の高まった情報通信業、コロナ禍からの回復が進んだ小売業などの好調な産業と、資材高や人手不足、2024年問題など多くの課題を抱える製造業や運輸業、建設業などの産業とで業績の二極化が進んでいる。



業種別 「農業」は8割が増収

5年前との売上高比較を業種別（中分類、母数10以上）で分析した。

「増収」の割合が最も高かったのは、「農業」の80.0%（20社中、16社）だった。以下、「職業紹介・労働者派遣業」（36社中、28社）と「飲食料品小売業」（18社中、14社）がそれぞれ77.7%、「廃棄物処理業」が77.2%（44社中、34社）と続く。

上位9業種で増収企業の占める割合が7割以上だった。

一方、「減収・横ばい」の割合は「映像・音声・文字情報制作業」の77.7%（18社中、14社）が最大。次いで、「その他の教育、学習支援業」の70.0%（10社中、7社）、「印刷・同関連業」の68.4%（73社中、50社）の順。

「減収・横ばい」業種別の上位10業種中、7業種がサービス業他だった。

飲食店や宿泊業などを含むサービス業他は、コロナ禍で売上が大きく落ち込んだ企業が多く、コロナ禍前の水準まで業績を回復できていない企業が多いとみられる。

「増収」業種別（上位10業種）

順位	業種	構成比	回答	母数
1	農業	80.00%	16	20
2	職業紹介・労働者派遣業	77.77%	28	36
2	飲食料品小売業	77.77%	14	18
4	廃棄物処理業	77.27%	34	44
5	鉄鋼業	75.00%	30	40
6	自動車整備業	72.00%	18	25
7	窯業・土石製品製造業	71.92%	41	57
8	情報サービス業	71.42%	180	252
9	医療業	70.00%	14	20
10	機械器具小売業	69.01%	49	71

「減収」横ばい業種別（上位10業種）

順位	業種	構成比	回答	母数
1	映像・音声・文字情報制作業	77.77%	14	18
2	その他の教育、学習支援業	70.00%	7	10
3	印刷・同関連業	68.49%	50	73
4	洗濯・理容・美容・浴場業	68.42%	13	19
5	政治・経済・文化団体	68.18%	15	22
6	その他の生活関連サービス業	64.70%	11	17
7	広告業	64.28%	18	28
8	情報通信機械器具製造業	59.25%	16	27
9	飲食店	58.33%	14	24
10	宿泊業	57.89%	11	19

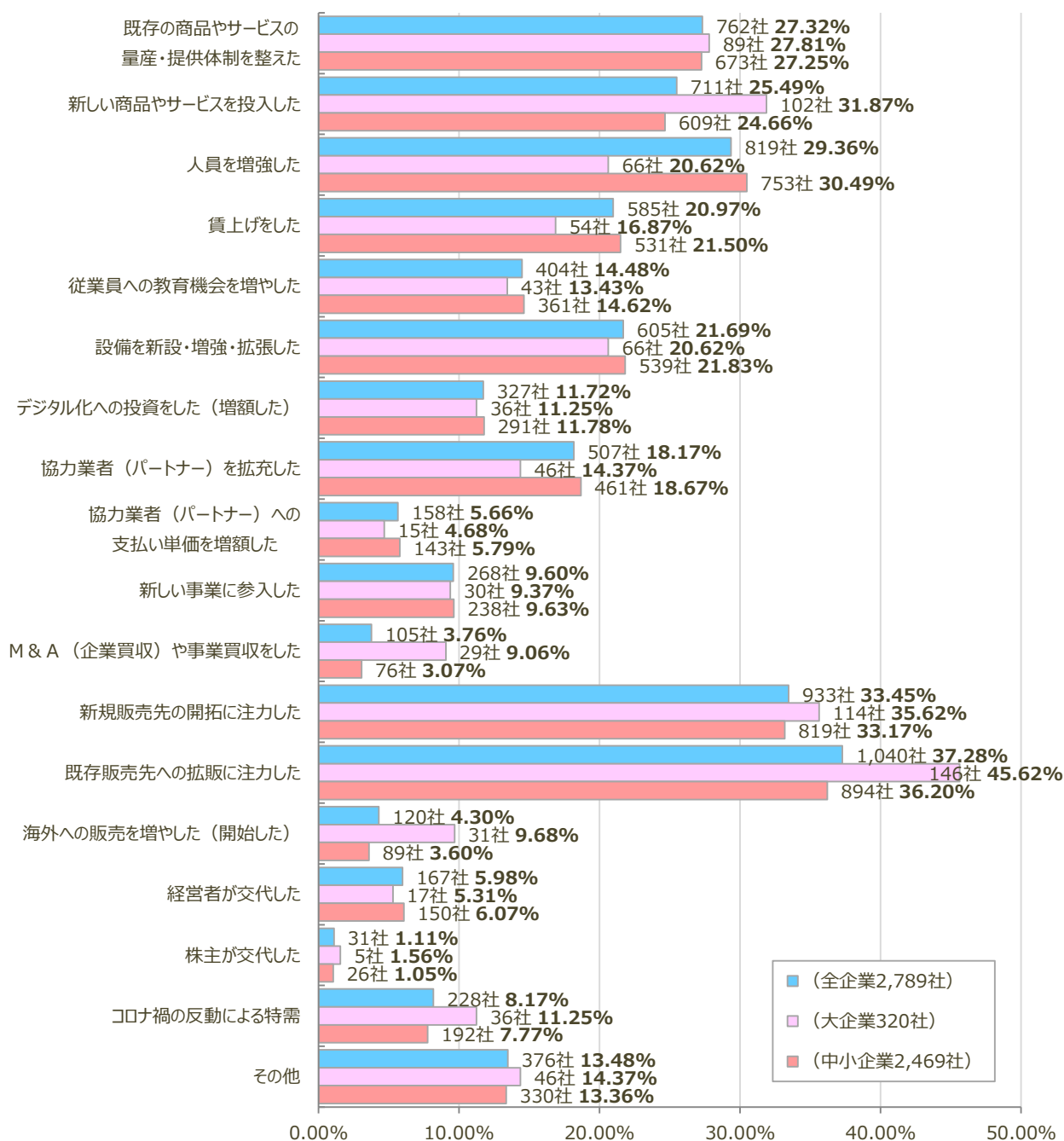
Q2. 売上高が増加した要因は以下のどれだと思いますか？（複数回答）

増収要因、約4割の企業が「既存販売先への拡販に注力」

Q1で増収だった企業のうち、2,789社から回答を得た。増収要因の最多は「既存販売先への拡販に注力した」の37.2%（1,040社）だった。以下、「新規販売先の開拓に注力した」の33.4%（933社）、「人員を増強した」の29.3%（819社）の順。

規模別では、「既存販売先への拡販に注力した」が大企業45.6%（320社中、146社）に対し、中小企業36.2%（2,469社中、894社）。「新しい商品やサービスを投入した」が大企業31.8%（102社）に対し、中小企業24.6%（609社）。「海外への販売を増やした（開始した）」が大企業9.6%（31社）に対し、中小企業3.6%（89社）。「M&Aや事業買収をした」が大企業9.0%（29社）に対し、中小企業3.0%（76社）で、それぞれ大企業が5ポイント以上上回った。

一方で、中小企業が大企業を上回ったのは、「人員を増強した」の中小企業30.4%（753社）に対し、大企業20.6%（66社）や、「賃上げをした」の中小企業21.5%（531社）に対し、大企業16.8%（54社）、「協力業者を拡充した」の中小企業18.6%（461社）に対し、大企業14.3%（46社）など。中小企業は、人手の確保が売上増加に与える影響がより大きかったことがわかる。



産業別 情報通信業、サービス業他、建設業で「人員増強」が増収理由のトップ

増収理由を産業別で分析した。

「人員を増強した」との回答が最も高かったのは、情報通信業45.0%（193社中、87社）とサービス業他39.7%（418社中、166社）、建設業33.7%（370社中、125社）の3産業だった。

また、「既存販売先への拡販に注力した」が最大だったのは、卸売業の45.6%（653社中、298社）と運輸業の43.6%（110社中、48社）、製造業の40.6%（804社中、327社）の3産業。

「既存商品・サービスの量産・提供体制を整えた」は農・林・漁・鉱業40.0%（20社中、8社）と不動産業36.0%（75社中、27社）でトップだった。6次産業化への取り組みが進む農・林・漁・鉱業では「設備を新設・増強・拡張した」も40.0%（20社中、8社）で最多タイだった。

小売業では「新しい商品やサービスを投入した」の32.8%（128社中、42社）が、金融・保険業では「従業員への教育機会を増やした」の44.4%（18社中、8社）が、最も割合が高かった。DX人材の登用などに積極的な金融・保険業は、リスキリングに力を入れている企業が多く、効果を感じている企業が増え始めている可能性もある。

() 内は構成比

	農・林・漁・鉱業	建設業	製造業	卸売業	小売業
既存商品・サービスの量産・提供体制を整えた	8社 (40.00%)	78社 (21.08%)	250社 (31.09%)	167社 (25.57%)	35社 (27.34%)
新しい商品やサービスを投入した	3社 (15.00%)	44社 (11.89%)	217社 (26.99%)	196社 (30.01%)	42社 (32.81%)
人員を増強した	5社 (25.00%)	125社 (33.78%)	187社 (23.25%)	160社 (24.50%)	30社 (23.43%)
賃上げをした	2社 (10.00%)	97社 (26.21%)	165社 (20.52%)	126社 (19.29%)	20社 (15.62%)
従業員への教育機会を増やした	2社 (10.00%)	72社 (19.45%)	88社 (10.94%)	87社 (13.32%)	14社 (10.93%)
設備を新設・増強・拡張した	8社 (40.00%)	59社 (15.94%)	269社 (33.45%)	83社 (12.71%)	25社 (19.53%)
デジタル化への投資をした (増額した)	0社 (0.00%)	52社 (14.05%)	76社 (9.45%)	80社 (12.25%)	17社 (13.28%)
協力業者を拡充した	3社 (15.00%)	94社 (25.40%)	109社 (13.55%)	96社 (14.70%)	11社 (8.59%)
協力業者への支払い単価を増額した	1社 (5.00%)	35社 (9.45%)	41社 (5.09%)	26社 (3.98%)	0社 (0.00%)
新しい事業に参入した	3社 (15.00%)	33社 (8.91%)	59社 (7.33%)	63社 (9.64%)	15社 (11.71%)
M & A や事業買収をした	0社 (0.00%)	10社 (2.70%)	20社 (2.48%)	30社 (4.59%)	8社 (6.25%)
新規販売先の開拓に注力した	7社 (35.00%)	100社 (27.02%)	291社 (36.19%)	252社 (38.59%)	32社 (25.00%)
既存販売先への拡販に注力した	6社 (30.00%)	116社 (31.35%)	327社 (40.67%)	298社 (45.63%)	36社 (28.12%)
海外への販売を増やした (開始した)	1社 (5.00%)	4社 (1.08%)	60社 (7.46%)	34社 (5.20%)	2社 (1.56%)
経営者が交代した	0社 (0.00%)	35社 (9.45%)	43社 (5.34%)	45社 (6.89%)	6社 (4.68%)
株主が交代した	0社 (0.00%)	3社 (0.81%)	11社 (1.36%)	8社 (1.22%)	1社 (0.78%)
コロナ禍の反動による特需	1社 (5.00%)	23社 (6.21%)	64社 (7.96%)	55社 (8.42%)	17社 (13.28%)
その他	2社 (10.00%)	51社 (13.78%)	120社 (14.92%)	121社 (18.52%)	19社 (14.84%)
回答社数	20社	370社	804社	653社	128社

	金融・保険業	不動産業	運輸業	情報通信業	サービス業他
既存商品・サービスの量産・提供体制を整えた	6社 (33.33%)	27社 (36.00%)	25社 (22.72%)	46社 (23.83%)	120社 (28.70%)
新しい商品やサービスを投入した	3社 (16.66%)	15社 (20.00%)	10社 (9.09%)	62社 (32.12%)	119社 (28.46%)
人員を増強した	5社 (27.77%)	24社 (32.00%)	30社 (27.27%)	87社 (45.07%)	166社 (39.71%)
賃上げをした	4社 (22.22%)	10社 (13.33%)	25社 (22.72%)	37社 (19.17%)	99社 (23.68%)
従業員への教育機会を増やした	8社 (44.44%)	9社 (12.00%)	11社 (10.00%)	31社 (16.06%)	82社 (19.61%)
設備を新設・増強・拡張した	4社 (22.22%)	11社 (14.66%)	31社 (28.18%)	21社 (10.88%)	94社 (22.48%)
デジタル化への投資をした (増額した)	6社 (33.33%)	9社 (12.00%)	6社 (5.45%)	18社 (9.32%)	63社 (15.07%)
協力業者を拡充した	3社 (16.66%)	11社 (14.66%)	29社 (26.36%)	70社 (36.26%)	81社 (19.37%)
協力業者への支払い単価を増額した	0社 (0.00%)	2社 (2.66%)	14社 (12.72%)	16社 (8.29%)	23社 (5.50%)
新しい事業に参入した	2社 (11.11%)	10社 (13.33%)	6社 (5.45%)	19社 (9.84%)	58社 (13.87%)
M & A や事業買収をした	2社 (11.11%)	3社 (4.00%)	2社 (1.81%)	11社 (5.69%)	19社 (4.54%)
新規販売先の開拓に注力した	6社 (33.33%)	12社 (16.00%)	28社 (25.45%)	64社 (33.16%)	141社 (33.73%)
既存販売先への拡販に注力した	5社 (27.77%)	9社 (12.00%)	48社 (43.63%)	69社 (35.75%)	126社 (30.14%)
海外への販売を増やした (開始した)	2社 (11.11%)	3社 (4.00%)	4社 (3.63%)	1社 (0.51%)	9社 (2.15%)
経営者が交代した	0社 (0.00%)	1社 (1.33%)	4社 (3.63%)	10社 (5.18%)	23社 (5.50%)
株主が交代した	0社 (0.00%)	1社 (1.33%)	0社 (0.00%)	2社 (1.03%)	5社 (1.19%)
コロナ禍の反動による特需	1社 (5.55%)	8社 (10.66%)	11社 (10.00%)	10社 (5.18%)	38社 (9.09%)
その他	0社 (0.00%)	8社 (10.66%)	9社 (8.18%)	9社 (4.66%)	37社 (8.85%)
回答社数	18社	75社	110社	193社	418社

Q3. 売上が横ばい、もしくは減少した要因は以下のどれだと考えますか？（複数回答）

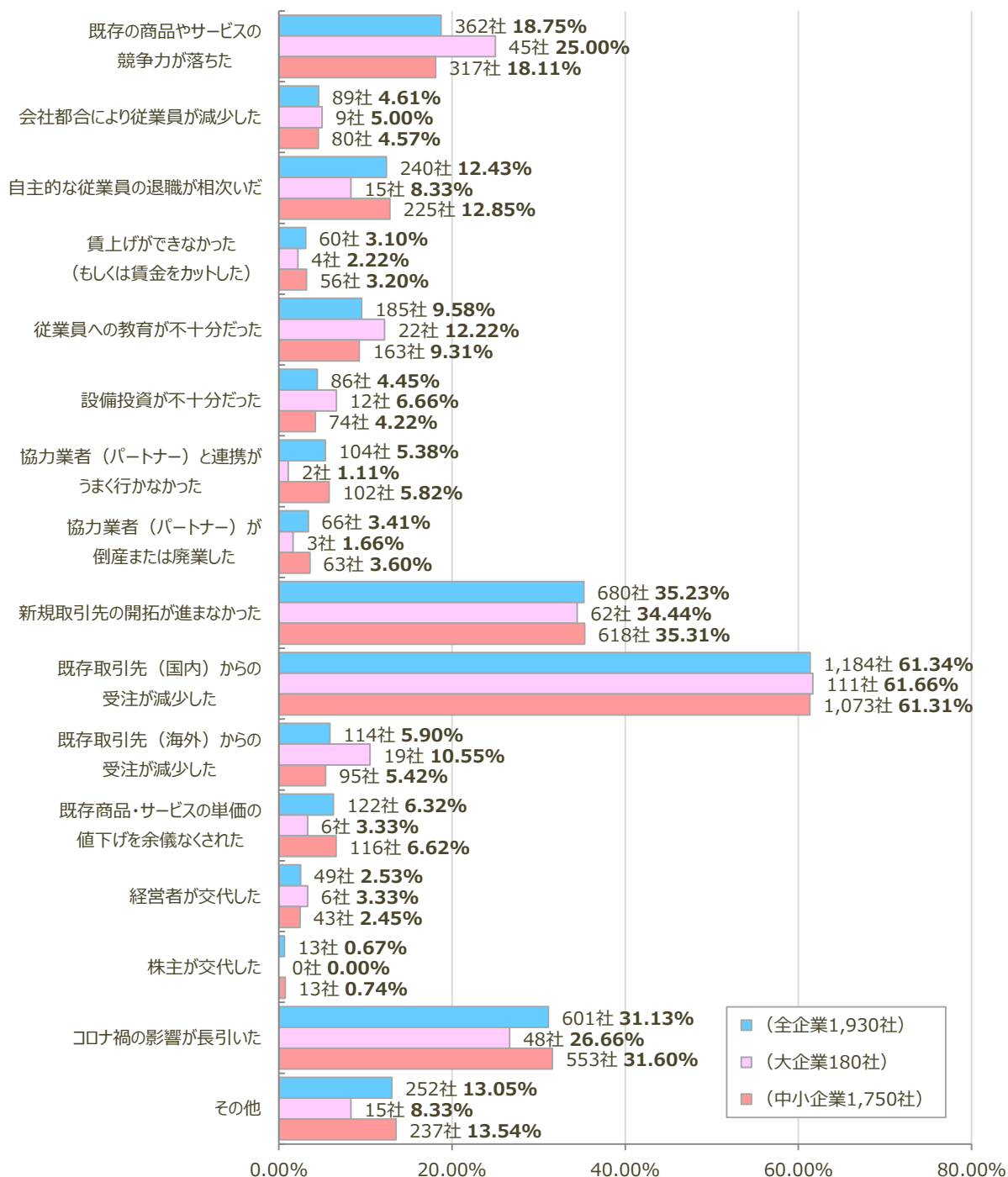
売上高伸び悩みの原因、最多は「既存取引先（国内）からの受注減」

5年前と比較して売上が「横ばい・減収」だった企業のうち、1,930社から回答を得た。

最多は「既存取引先（国内）からの受注が減少した」の61.3%（1,184社）だった。以下、「新規取引先の開拓が進まなかった」の35.2%（680社）、「コロナ禍の影響が長引いた」の31.1%（601社）と続く。

規模別では、「既存の商品やサービスの競争力が落ちた」が大企業の25.0%（180社中、45社）に対し、中小企業は18.1%（1,750社中、317社）。「既存取引先（海外）からの受注が減少した」が大企業の10.5%（19社）に対し、中小企業は5.4%（95社）で、それぞれ大企業が中小企業を6.9ポイント、5.1ポイントずつ上回り、規模による差が顕著だった。

一方、「コロナ禍の影響が長引いた」は大企業の26.6%（48社）に対し、中小企業が31.6%（553社）で5.0ポイントの差がつき、中小企業はコロナ禍の影響がより深刻だったことがわかる。



産業別 製造業など6産業で「既存取引先（国内）からの受注減」が売上伸び悩み要因のトップ
Q3の結果を産業別で分析した。

10産業中、6産業で「既存取引先（国内）からの受注が減少した」の回答が最多だった。うち、回答企業数に対する同回答の構成比が最も高かった製造業では、国内取引先からの受注減の影響を受けた企業が77.0%（675社中、520社）と8割近くに達した。製造業は産業別の「減収・横ばい」企業率が最も高く、国内市場の伸び悩みが企業の成長の足かせになっていることも懸念される。

以下、「既存取引先（国内）からの受注減」の影響が大きかった産業は、卸売業67.0%（394社中、264社）、情報通信業59.5%（84社中、50社）、建設業54.8%（279社中、153社）、運輸業52.9%（85社中、45社）、サービス業他40.9%（283社中、116社）の順。

また、「コロナ禍の影響が長引いた」ことを理由に挙げる企業の割合が最も高かった産業は、不動産業の34.2%（38社中、13社）と小売業の31.5%（73社中、23社）だった。

「新規取引先の開拓が進まなかった」が最多だったのは、農・林・漁・鉱業の80.0%（5社中、4社）、「既存商品・サービスの競争力が落ちた」が最多だったのは、金融・保険業の50.0%（14社中、7社）だった。

「その他」では、「調達品の納期遅れ」（はん用機械器具製造業、資本金1億円未満）や「長時間労働抑制に伴い、売上高を抑制せざるを得ない」（職別工事業、資本金1億円未満）など。

() 内は構成比

	農・林・漁・鉱業	建設業	製造業	卸売業	小売業
既存商品・サービスの競争力が落ちた	0社 (0.00%)	39社 (13.97%)	129社 (19.11%)	87社 (22.08%)	16社 (21.91%)
会社都合により従業員が減少した	0社 (0.00%)	16社 (5.73%)	18社 (2.66%)	18社 (4.56%)	1社 (1.36%)
自主的な従業員の退職が相次いだ	0社 (0.00%)	57社 (20.43%)	64社 (9.48%)	35社 (8.88%)	9社 (12.32%)
賃上げができなかった（もしくは賃金をカットした）	0社 (0.00%)	6社 (2.15%)	27社 (4.00%)	8社 (2.03%)	3社 (4.10%)
従業員への教育が不十分だった	1社 (20.00%)	33社 (11.82%)	57社 (8.44%)	37社 (9.39%)	5社 (6.84%)
設備投資が不十分だった	1社 (20.00%)	4社 (1.43%)	49社 (7.25%)	6社 (1.52%)	6社 (8.21%)
協力業者と連携がうまく行かなかった	1社 (20.00%)	16社 (5.73%)	22社 (3.25%)	23社 (5.83%)	1社 (1.36%)
協力業者が倒産または廃業した	0社 (0.00%)	6社 (2.15%)	23社 (3.40%)	19社 (4.82%)	2社 (2.73%)
新規取引先の開拓が進まなかった	4社 (80.00%)	84社 (30.10%)	251社 (37.18%)	157社 (39.84%)	20社 (27.39%)
既存取引先（国内）からの受注が減少した	3社 (60.00%)	153社 (54.83%)	520社 (77.03%)	264社 (67.00%)	20社 (27.39%)
既存取引先（海外）からの受注が減少した	0社 (0.00%)	3社 (1.07%)	74社 (10.96%)	26社 (6.59%)	1社 (1.36%)
既存商品・サービス単価の値下げを余儀なくされた	0社 (0.00%)	20社 (7.16%)	42社 (6.22%)	23社 (5.83%)	5社 (6.84%)
経営者が交代した	0社 (0.00%)	13社 (4.65%)	17社 (2.51%)	4社 (1.01%)	3社 (4.10%)
株主が交代した	0社 (0.00%)	3社 (1.07%)	4社 (0.59%)	1社 (0.25%)	1社 (1.36%)
コロナ禍の影響が長引いた	0社 (0.00%)	50社 (17.92%)	240社 (35.55%)	130社 (32.99%)	23社 (31.50%)
その他	1社 (20.00%)	42社 (15.05%)	64社 (9.48%)	57社 (14.46%)	21社 (28.76%)
回答社数	5社	279社	675社	394社	73社

	金融・保険業	不動産業	運輸業	情報通信業	サービス業他
既存商品・サービスの競争力が落ちた	7社 (50.00%)	12社 (31.57%)	6社 (7.05%)	19社 (22.61%)	47社 (16.60%)
会社都合により従業員が減少した	1社 (7.14%)	1社 (2.63%)	8社 (9.41%)	5社 (5.95%)	21社 (7.42%)
自主的な従業員の退職が相次いだ	2社 (14.28%)	2社 (5.26%)	13社 (15.29%)	15社 (17.85%)	43社 (15.19%)
賃上げができなかった（もしくは賃金をカットした）	1社 (7.14%)	0社 (0.00%)	1社 (1.17%)	2社 (2.38%)	12社 (4.24%)
従業員への教育が不十分だった	4社 (28.57%)	6社 (15.78%)	6社 (7.05%)	4社 (4.76%)	32社 (11.30%)
設備投資が不十分だった	0社 (0.00%)	2社 (5.26%)	1社 (1.17%)	2社 (2.38%)	15社 (5.30%)
協力業者と連携がうまく行かなかった	0社 (0.00%)	7社 (18.42%)	6社 (7.05%)	14社 (16.66%)	14社 (4.94%)
協力業者が倒産または廃業した	1社 (7.14%)	0社 (0.00%)	3社 (3.52%)	2社 (2.38%)	10社 (3.53%)
新規取引先の開拓が進まなかった	5社 (35.71%)	11社 (28.94%)	23社 (27.05%)	41社 (48.80%)	84社 (29.68%)
既存取引先（国内）からの受注が減少した	4社 (28.57%)	9社 (23.68%)	45社 (52.94%)	50社 (59.52%)	116社 (40.98%)
既存取引先（海外）からの受注が減少した	0社 (0.00%)	2社 (5.26%)	2社 (2.35%)	1社 (1.19%)	5社 (1.76%)
既存商品・サービスの単価値下げを余儀なくされた	1社 (7.14%)	6社 (15.78%)	2社 (2.35%)	10社 (11.90%)	13社 (4.59%)
経営者が交代した	0社 (0.00%)	1社 (2.63%)	1社 (1.17%)	2社 (2.38%)	8社 (2.82%)
株主が交代した	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	1社 (1.17%)	1社 (1.19%)	2社 (0.70%)
コロナ禍の影響が長引いた	3社 (21.42%)	13社 (34.21%)	22社 (25.88%)	17社 (20.23%)	103社 (36.39%)
その他	1社 (7.14%)	5社 (13.15%)	12社 (14.11%)	11社 (13.09%)	38社 (13.42%)
回答社数	14社	38社	85社	84社	283社

Q4. 今後、売上高の拡大を追求しますか？（択一回答）

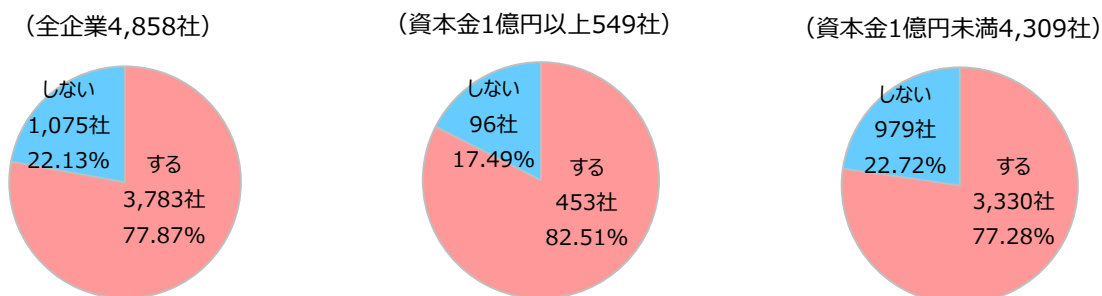
「売上高拡大追求率」、大企業が中小企業を5.3ポイント上回る

売上高の拡大を追求「する」は77.8%（4,858社中、3,783社）で約8割にのぼった。

また、Q1で「増収」と回答した企業の「売上高拡大追求率」は76.9%（2,712社中、2,088社）だったが、「減収・横ばい」だった企業は78.7%（1,870社中、1,472社）で、「減収・横ばい」企業が1.8ポイント上回った。

一方で、「しない」と回答した企業は全体の22.1%（1,075社）を占め、5社に1社は売上高の拡大に積極的ではなかった。

規模別では、大企業の「（追及）する」が82.5%（549社中、453社）なのに対し、中小企業では77.2%（4,309社中、3,330社）と8割を下回り、企業規模によって5.3ポイントの差がついた。



産業別 最大の運輸業と最小の建設業で15.6ポイントの差

「売上高拡大追求率」を産業別で分析した。

最大は運輸業の83.9%（205社中、172社）だった。以下、情報通信業81.5%（293社中、239社）、製造業80.4%（1,490社中、1,199社）、サービス業他80.0%（753社中、603社）まで4産業が8割を超え、全産業の77.8%を上回った。

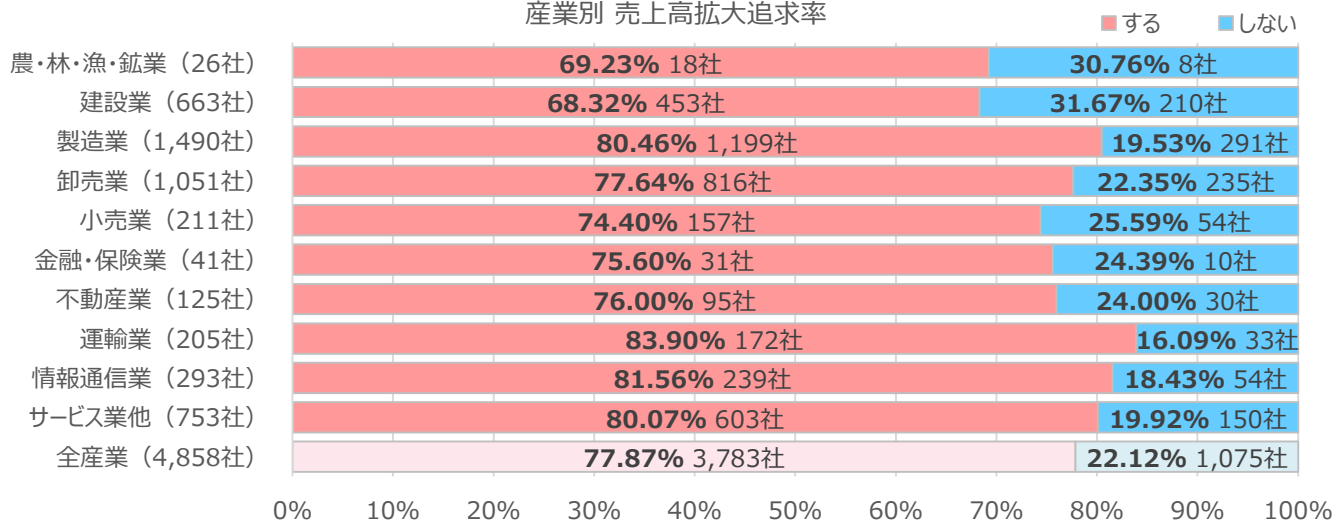
一方、建設業の68.3%（663社中、453社）と農・林・漁・鉱業の69.2%（26社中、18社）では売上拡大を追求すると回答した企業の割合が7割を下回った。

売上高拡大追求率が最大の運輸業と最小の建設業では、15.6ポイントの差がついた。

建設業は、5年前との売上高比較で増収だった企業の割合が58.0%と全産業の59.1%を下回り、売上高拡大追求率でも全産業を9.5ポイントと大幅に下回った。運輸業も5年前比での増収企業は55.8%にとどまり、全産業を3.3ポイント下回ったが、売上高拡大追求率では全産業を6.1ポイント上回る高水準だった。

建設業と運輸業はどちらも2024年問題に直面しているが、受注を選別し採算性を向上させる余地のある建設業に比べ、運輸業では運賃以外で同業他社との差別化が難しい。薄利での受注を余儀なくされ、人手不足でも業績向上のためには売上高拡大の追求を目指さざるを得ない企業が多い可能性もある。

産業別 売上高拡大追求率



業種別 「売上高拡大追求率」の最大は娯楽業

売上高の拡大を追求「する」と回答した企業と「しない」と回答した企業をそれぞれ業種別（中分類、母数10以上）で分析した。

「する」と回答した企業の割合が最も高かったのは「娯楽業」の100.0%（17社中、17社）。以下、「広告業」の93.1%（29社中、27社）、「医療業」91.3%（23社中、21社）と続く。

一方、「しない」の割合が高かったのは、「職別工事業」の36.6%（169社中、62社）がトップ。次いで、「社会保険・社会福祉・介護事業」の35.2%（17社中、6社）、「政治・経済・文化団体」の34.7%（23社中、8社）の順。

産業別の「売上高拡大追求率」が最も低かった建設業では、トップの「職別工事業」に加え、「総合工事業」30.3%（287社中、87社）と「設備工事業」29.4%（207社中、61社）の3業種すべてが売上高の拡大を追求「しない」の上位10業種以内に入った。

「する」業種別（上位10業種）

順位	業種	構成比	回答	母数
1	娯楽業	100.00%	17	17
2	広告業	93.10%	27	29
3	医療業	91.30%	21	23
4	業務用機械器具製造業	90.00%	36	40
5	廃棄物処理業	89.47%	34	38
5	洗濯・理容・美容・浴場業	89.47%	17	19
5	倉庫業	89.47%	17	19
8	映像・音声・文字情報制作業	88.88%	16	18
9	飲食品小売業	87.50%	14	16
10	職業紹介・労働者派遣業	86.11%	31	36

「しない」業種別（上位10業種）

順位	業種	構成比	回答	母数
1	職別工事業	36.68%	62	169
2	社会保険・社会福祉・介護事業	35.29%	6	17
3	政治・経済・文化団体	34.78%	8	23
4	繊維・衣服等卸売業	34.04%	16	47
5	農業	33.33%	7	21
6	機械器具小売業	31.88%	22	69
7	総合工事業	30.31%	87	287
8	協同組合	30.00%	12	40
9	設備工事業	29.46%	61	207
10	不動産取引業	28.81%	17	59

代表者年齢別 20歳代・30歳代の「売上高拡大追求率」が最大

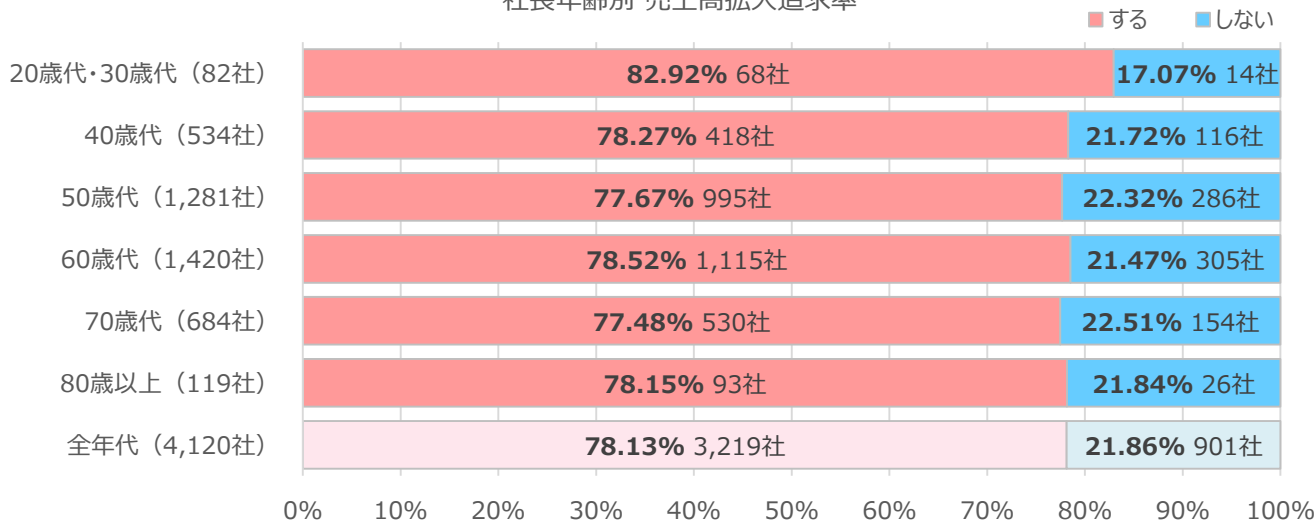
代表者の年齢が判明した4,120社を年代の各レンジで分析した。

「売上高拡大追求率」が最も高かったのは20歳代・30歳代の82.9%（82社中、68社）で年代ごとのレンジで唯一8割台に乗せ、若年層の社長の「売上高拡大追求率」の高さが特に目立った。以下、60歳代の78.5%（1,420社中、1,115社）、40歳代の78.2%（534社中、418社）、80歳以上の78.1%（119社中、93社）と続き、これらのレンジは全年代（78.1%）を上回った。

全年代を下回ったのは、50歳代の77.6%（1,281社中、995社）と70歳代の77.4%（684社中、530社）だった。

年齢別と産業別クロス集計（母数5以上）では、20歳代・30歳代の小売業と情報通信業、農・林・漁・鉱業の60歳代でそれぞれ売上高拡大追求率が100.0%に達した。一方、建設業の80歳以上の61.5%、50歳代の66.4%、60歳代の67.2%では6割台にとどまった。

社長年齢別 売上高拡大追求率

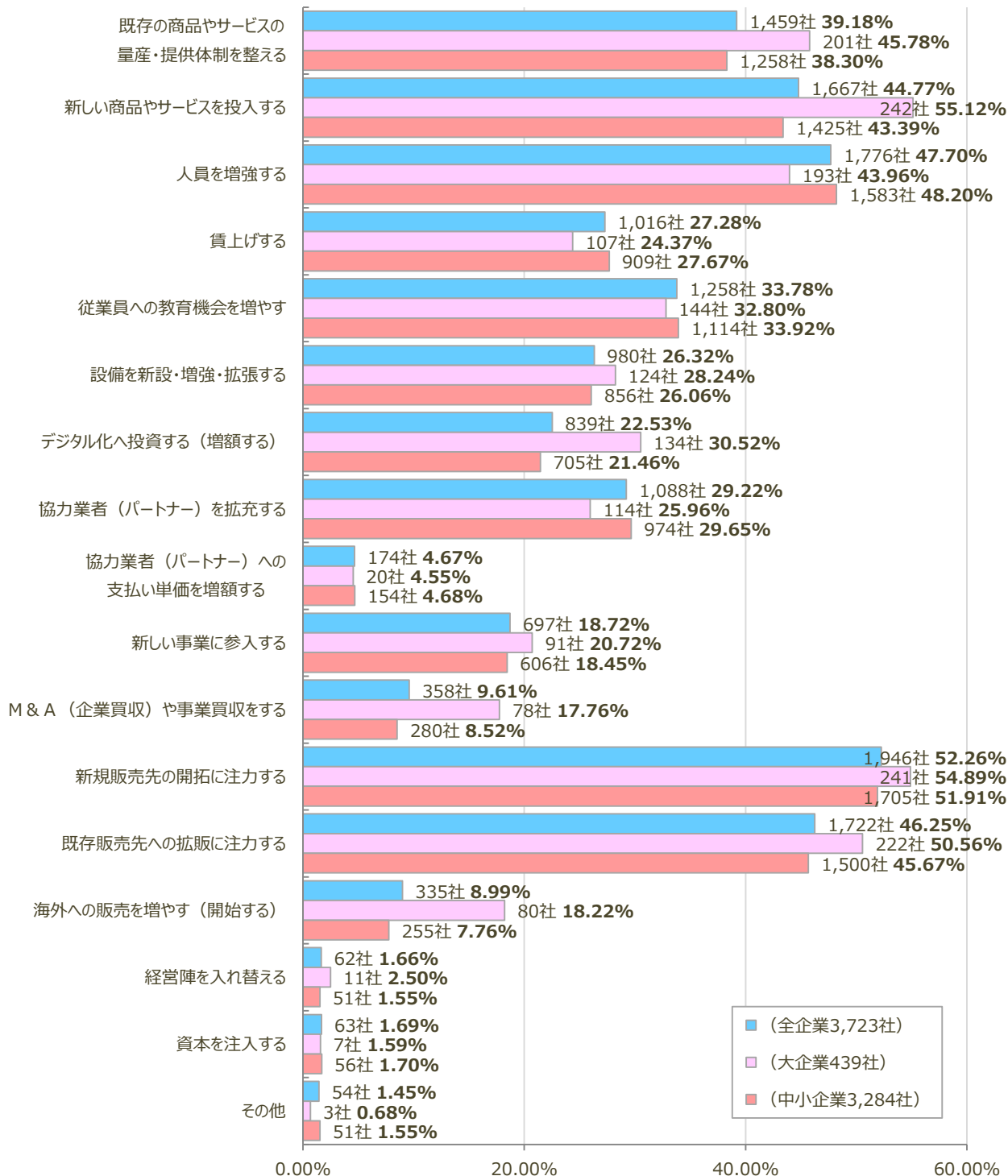


Q5. 売上高拡大に向けた戦略は以下のどれですか？（複数回答）

「新規販売先の開拓に注力する」が過半数

売上高拡大に向けた「成長戦略」の手段では、最多は「新規販売先の開拓に注力する」の52.2%（3,723社中、1,946社）で唯一、5割を超えた。次いで、「人員を増強する」の47.7%（1,776社）、「既存販売先への拡販に注力する」の46.2%（1,722社）の順。これら上位3つはQ2の増収要因の上位3つとも同様に、企業の売上高拡大のカギになっている。

規模別では、「新しい商品やサービスを投入する」が大企業の55.1%（439社中、242社）に対し、中小企業は43.3%（3,284社中、1,425社）にとどまり、大企業が中小企業を11.8ポイント上回り、規模による差が最も大きかった。また、「海外への販売を増やす（開始する）」も大企業の18.2%（80社）が中小企業の7.7%（255社）を10.5ポイントと大幅に上回った。



産業別 10産業中、5産業で「人員増強」が成長戦略の取り組みトップ

売上高拡大に向けた戦略を産業別で分析した。

全体の回答で最多だった「新規販売先の開拓に注力する」の割合が最も高かった産業は、卸売業の60.3%（804社中、485社）と製造業の58.4%（1,183社中、692社）だった。

また、「人員を増強する」は建設業で67.7%（447社中、303社）、情報通信業で58.2%（237社中、138社）、運輸業で54.8%（166社中、91社）、サービス業他で52.6%（593社中、312社）、金融・保険業45.1%（31社中、14社）だった。10産業中、半数の5産業で最多となった。TSRが12月に発表した「『欠員率』に関するアンケート調査」でも、これら5産業のうち、金融・保険業を除く4産業で、「欠員がある（人材を募集している）」と回答した企業の割合が、全産業の71.1%を上回っている。人手不足の業界を中心に、成長戦略として「人員増強」の取り組みを重視している企業が多くなっている。

「既存商品・サービスの量産・提供体制を整える」が最多だったのは、農・林・漁・鉱業47.0%（17社中、8社）と金融・保険業45.1%（14社）。一方、「新しい商品やサービスを投入する」は小売業54.2%（153社中、83社）と不動産業44.5%（92社中、41社）の2産業でトップを占めた。

「その他」では、「価格転嫁が出来るように業界全体で取り組む」（職別工事業、資本金1億円未満）、「成長分野へのシフト」（その他の卸売業、資本金1億円未満）など。

() 内は構成比

	農・林・漁・鉱業	建設業	製造業	卸売業	小売業
既存商品・サービスの量産・提供体制を整える	8社 (47.05%)	142社 (31.76%)	534社 (45.13%)	318社 (39.55%)	59社 (38.56%)
新しい商品やサービスを投入する	3社 (17.64%)	118社 (26.39%)	557社 (47.08%)	434社 (53.98%)	83社 (54.24%)
人員を増強する	4社 (23.52%)	303社 (67.78%)	458社 (38.71%)	356社 (44.27%)	68社 (44.44%)
賃上げする	3社 (17.64%)	156社 (34.89%)	296社 (25.02%)	193社 (24.00%)	47社 (30.71%)
従業員への教育機会を増やす	4社 (23.52%)	199社 (44.51%)	359社 (30.34%)	259社 (32.21%)	56社 (36.60%)
設備を新設・増強・拡張する	4社 (23.52%)	100社 (22.37%)	449社 (37.95%)	155社 (19.27%)	29社 (18.95%)
デジタル化へ投資する（増額する）	1社 (5.88%)	118社 (26.39%)	247社 (20.87%)	165社 (20.52%)	33社 (21.56%)
協力業者を拡充する	4社 (23.52%)	200社 (44.74%)	260社 (21.97%)	215社 (26.74%)	20社 (13.07%)
協力業者への支払い単価を増額する	1社 (5.88%)	45社 (10.06%)	28社 (2.36%)	24社 (2.98%)	1社 (0.65%)
新しい事業に参入する	6社 (35.29%)	82社 (18.34%)	197社 (16.65%)	135社 (16.79%)	36社 (23.52%)
M & A や事業買収をする	1社 (5.88%)	49社 (10.96%)	69社 (5.83%)	87社 (10.82%)	19社 (12.41%)
新規販売先の開拓に注力する	7社 (41.17%)	178社 (39.82%)	692社 (58.49%)	485社 (60.32%)	59社 (38.56%)
既存販売先への拡販に注力する	6社 (35.29%)	165社 (36.91%)	621社 (52.49%)	468社 (58.20%)	50社 (32.67%)
海外への販売を増やす（開始する）	1社 (5.88%)	10社 (2.23%)	176社 (14.87%)	69社 (8.58%)	8社 (5.22%)
経営陣を入れ替える	0社 (0.00%)	5社 (1.11%)	20社 (1.69%)	13社 (1.61%)	1社 (0.65%)
資本を注入する	1社 (5.88%)	7社 (1.56%)	18社 (1.52%)	11社 (1.36%)	2社 (1.30%)
その他	1社 (5.88%)	8社 (1.78%)	15社 (1.26%)	8社 (0.99%)	4社 (2.61%)
回答社数	17社	447社	1183社	804社	153社

	金融・保険業	不動産業	運輸業	情報通信業	サービス業他
既存商品・サービスの量産・提供体制を整える	14社 (45.16%)	34社 (36.95%)	52社 (31.32%)	78社 (32.91%)	220社 (37.09%)
新しい商品やサービスを投入する	13社 (41.93%)	41社 (44.56%)	34社 (20.48%)	128社 (54.00%)	256社 (43.17%)
人員を増強する	14社 (45.16%)	32社 (34.78%)	91社 (54.81%)	138社 (58.22%)	312社 (52.61%)
賃上げする	5社 (16.12%)	16社 (17.39%)	57社 (34.33%)	64社 (27.00%)	179社 (30.18%)
従業員への教育機会を増やす	12社 (38.70%)	26社 (28.26%)	45社 (27.10%)	85社 (35.86%)	213社 (35.91%)
設備を新設・増強・拡張する	3社 (9.67%)	13社 (14.13%)	58社 (34.93%)	26社 (10.97%)	143社 (24.11%)
デジタル化へ投資する（増額する）	11社 (35.48%)	21社 (22.82%)	39社 (23.49%)	37社 (15.61%)	167社 (28.16%)
協力業者を拡充する	9社 (29.03%)	30社 (32.60%)	74社 (44.57%)	107社 (45.14%)	169社 (28.49%)
協力業者への支払い単価を増額する	0社 (0.00%)	4社 (4.34%)	24社 (14.45%)	17社 (7.17%)	30社 (5.05%)
新しい事業に参入する	4社 (12.90%)	28社 (30.43%)	23社 (13.85%)	59社 (24.89%)	127社 (21.41%)
M & A や事業買収をする	5社 (16.12%)	15社 (16.30%)	23社 (13.85%)	21社 (8.86%)	69社 (11.63%)
新規販売先の開拓に注力する	11社 (35.48%)	37社 (40.21%)	76社 (45.78%)	113社 (47.67%)	288社 (48.56%)
既存販売先への拡販に注力する	10社 (32.25%)	23社 (25.00%)	79社 (47.59%)	93社 (39.24%)	207社 (34.90%)
海外への販売を増やす（開始する）	3社 (9.67%)	2社 (2.17%)	7社 (4.21%)	16社 (6.75%)	43社 (7.25%)
経営陣を入れ替える	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	3社 (1.80%)	8社 (3.37%)	12社 (2.02%)
資本を注入する	0社 (0.00%)	5社 (5.43%)	0社 (0.00%)	8社 (3.37%)	11社 (1.85%)
その他	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	3社 (1.80%)	3社 (1.26%)	12社 (2.02%)
回答社数	31社	92社	166社	237社	593社