

2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2025年4月

中小企業庁 調査室

2025年版中小企業白書・小規模企業白書 記載内容一覧

■中小企業白書・小規模企業白書 第1部（共通）：令和6年度の中小企業・小規模事業者の動向

- 第1章 中小企業・小規模事業者の業況
- 第2章 金利・為替・物価
- 第3章 雇用環境
- 第4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX
- 第5章 価格転嫁
- 第6章 賃金・賃上げ
- 第7章 倒産・休廃業・事業承継
- 第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値
(GX・サーキュラーエコノミー・経済安全保障・労働者の人権尊重)
- 第9章 中小企業・小規模事業者の事例

■中小企業白書 第2部：新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

- 第1章 中小企業の経営力（経営戦略・人材戦略の策定、経営者の成長意欲、経営の透明性・ガバナンス）
- 第2章 スケールアップへの挑戦（M&A、研究開発・イノベーション、海外展開）

■小規模企業白書 第2部：経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

- 第1章 持続的発展に向けた経営力の向上（差別化戦略、経営計画の策定・運用、地域の社会課題解決事業）
- 第2章 支援機関の支援力強化（支援機関の課題、支援機関の連携）

1. 中小企業白書・小規模企業白書の方向性

- ① 円安・物価高の継続や「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足など、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。一方、地域経済・日本経済全体の成長の観点からも、雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者への期待は大きい。**地域コミュニティ・経済・文化・課題解決の担い手**として、地域経済基盤を維持し、地域のニーズに細やかに対応する役割も期待されている。
- ② 激変する環境において、従来のやり方では現状維持も困難であり、自社の現状を把握して適切な対策を打つ力が必要。中小企業・小規模事業者が課題を乗り越え、**成長・持続的発展**を遂げるに当たって重要となる、**経営者の「経営力」**を中心に、事例を交えつつ分析を行った。

2. 中小企業・小規模事業者の動向

- ③ 円安・物価高の継続や30年ぶりの金利上昇は、輸出より輸入比率が高く借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者に、利益下押しのリスク。
- ④ 2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成も、大企業との差は拡大。労働分配率は8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況。
- ⑤ 殆どの業種で**深刻な人手不足**にあり、業績改善なき賃上げも増えており、コストカット戦略は限界。営業利益向上による**賃上げ余力の創出**が必要。そのため、積極的な**設備投資・デジタル化**と、**適切な価格設定・価格転嫁**の推進により、**労働生産性を高めていく**ことが重要。
- ⑥ 倒産・休廃業は足下で増加。後継者不在率は減少傾向にあるが、経営者年齢は依然高い水準で推移しており、**事業承継**に向けた取組が必要。

3. 中小企業・小規模事業者の成長・持続的発展に向けて有効な取組

- ⑦ 「経営力」について、3つの要素に分けて分析を行ったところ、**経営者の「経営力」の向上**が重要であることを確認できた。
 - A) 個人特性面：異業種・広域**ネットワーク**で他の経営者と交流し、**学び直し**に取り組む**経営者の成長意欲の高さ**は業績向上に寄与する。
 - B) 戦略策定面：**経営計画策定・実行**、**差別化**や市場環境を意識した**適切な価格設定**を行う**戦略的経営**は業績向上や賃上げ・投資を促進する。
 - C) 組織人材面：**経営理念・業績・経営情報の共有**を重視する**オープンな経営**は業績向上に寄与する。**賃上げ**、**社内コミュニケーション円滑化**、**働き方・職場環境改善**など、**従業員を大切に**する**人材経営**は従業員の確保・維持に貢献する。
- ⑧ 中小企業では、売上高規模ごとに「**成長の壁**」の打破が必要。成長の加速段階では、経営者にないスキルを持つ**補完型人材**確保や、経営者の**職務権限分散**による一人経営体制の克服が重要。売上高100億円以上では、拡大する組織を経営者と共に支える**経営人材**や**DX人材**の確保が重要。また、企業規模拡大には、積極的な**M&A**や**イノベーション**、**海外展開**の推進が有効な手段。
- ⑨ 小規模事業者では、事業規模・商圏が限られる中、**差別化**による**独自の強み**の創出が重要。経営計画策定等を通じ、経営者のリテラシーを高め、**経営の振り返り**と改善のサイクルを通じた「**経営の自走化**」を目指すことも重要。**地域の社会課題解決事業**を担うビジネスの推進も重要。

中小企業白書・小規模企業白書のメッセージ

中小企業・小規模事業者求められる役割

- ① 高い賃上げ水準を維持できるか、デフレ脱却に向けた正念場雇用の7割を占める中小企業の「**成長・発展**」に一層期待
 - **スケールアップ**で賃金・域内取引を拡大し、地域経済に貢献
 - ⇒ 売上100億超企業は賃上げ実施率・域内取引額共に高水準
 - **迅速な意思決定・組織柔軟性**をいかした独自の付加価値創出
- ② **地域のコミュニティ・経済・文化・課題解決の担い手**
 - 地域経済基盤の維持、地域ニーズの変化への細やかな対応
 - ⇒ ローカル・ゼブラ企業が創出・育成されるエコシステム構築

乗り越えるべき課題

- ① **生産・投資コスト増**に向けた対応
 - 30年ぶりの「**金利のある世界**」の到来、**円安・物価高**の継続
 - ⇒ 中小企業は**高借入金依存度・低輸出比率**等の傾向
- ② **人手不足**への対応=DX等による**業務効率化・魅力的な環境作り**
 - コロナ禍以降人手不足感が強まり、特に現業職の不足が深刻
- ③ **労働生産性の向上**、高水準の**価格転嫁・マークアップ率**の実現
 - コストカット戦略は限界。**積極的な投資と付加価値向上**を重視した経営への転換に向けて積極的に取り組むことが必要

激変する環境において、従来のやり方では現状維持も困難。自社の現状を把握して適切な対策を打つ力が必要

「成長・発展」と課題解決両方の実現のため、大前提として経営者の「経営力」の向上が重要

- ① 個人特性面：異業種・広域ネットワークで他の経営者と交流し、**学び直し**に取り組む**経営者の成長意欲の高さ**は業績向上に寄与
- ② 戦略策定面：**経営計画策定・実行**、差別化や市場環境を意識した**適切な価格設定**を行う**戦略的経営**は業績向上や賃上げ・投資を促進
- ③ 組織人材面：**経営理念、業績・経営情報の共有**を重視する**オープンな経営**は業績向上に寄与。**賃上げ、社内コミュニケーション**、**円滑化、働き方・職場環境改善**など、従業員を大切に**する人材経営**は従業員の確保・維持に貢献

「成長・スケールアップ」に向けた経営力の向上

- ① 売上高規模ごとに存在する「**成長の壁**」の打破
 - 成長を加速させる段階では、経営者にないスキルを持つ**補完型人材確保、職権分散**による**一人経営体制の克服**が必要
 - 売上高100億円以上では、事業拡大・多角化する組織を経営者と共に支える**経営人材やDX人材の確保・育成**が必要
- ② **M&A・イノベーション・海外展開**は成長への戦略的手段
 - 経営者主導のPMIで信頼関係を構築し、シナジー効果獲得

「持続的発展」に向けた経営力の向上

- ① **差別化と経営の振り返り**による**独自の強み・付加価値**の創出
 - 「尖った」商品により顧客を獲得することが重要
 - **希少性を確保する企業は、売上げ・人材確保にも好影響**
 - 経営計画策定を通じて経営者のリテラシーを高め、経営振り返りと改善のサイクルを通じた「**経営の自走化**」を目指す
- ② **地域の社会課題解決事業**を担うビジネスの推進
 - 営利事業として取り組んでいる企業は、業績にも好影響

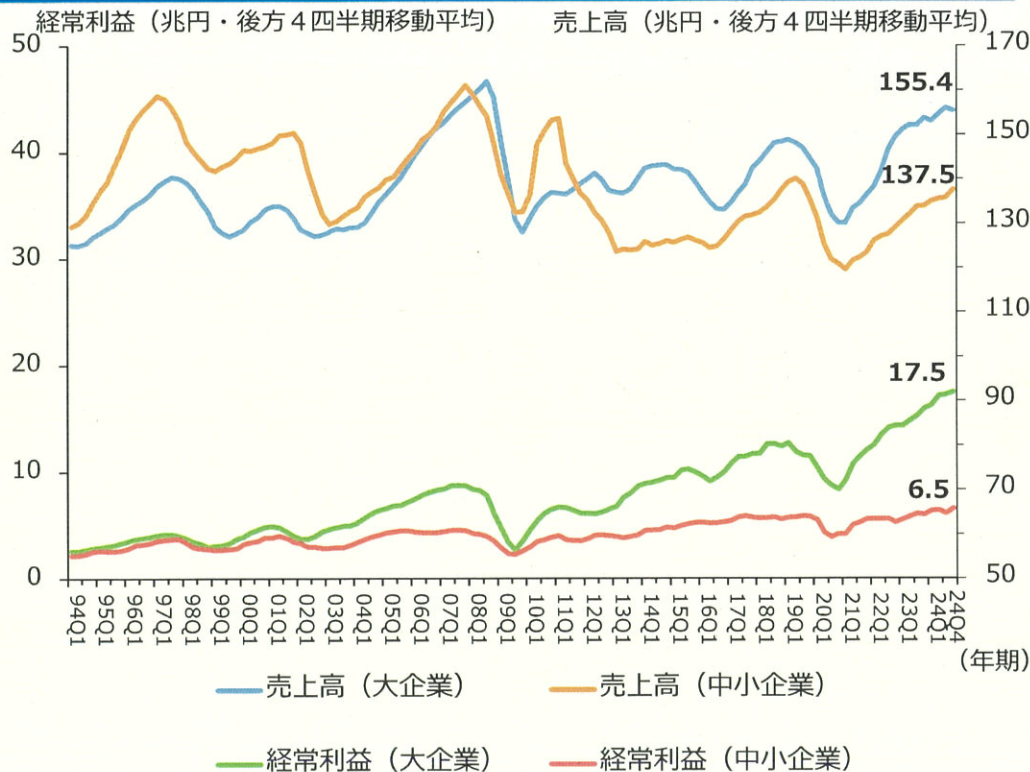
適切な支援

- 支援機関の過半数で経営指導員が不足。ノウハウ向上、広域的な支援体制の構築による**経営指導員不足の解消**と支援力の**強化・多角化**
- 連携強化に向けては、**連携の段取り・仕組みの整備、他機関の特徴や強みの理解**を深めるための情報共有の促進が重要

【現状分析 1 - ①】 経常利益は長期的には上昇傾向も、大企業と比較して伸び悩み、差は拡大。

- ① 中小企業全体の経常利益は長期的には上昇傾向で推移しているが、大企業と比較して伸び悩み、その差は拡大している。
- ② 業種ごとには大きなばらつきが存在しており、宿泊・飲食をはじめとしたサービス業では伸び悩んでいる。

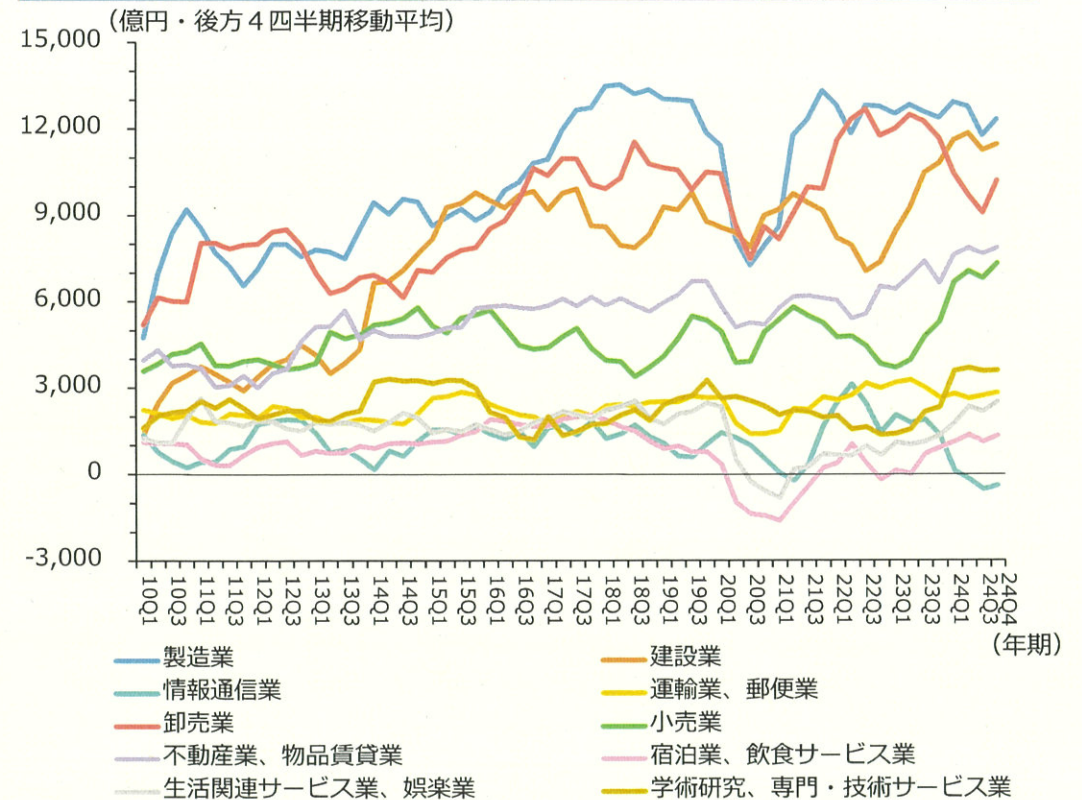
図1 売上高・経常利益の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。2.金融業、保険業は含まない。

図2 経常利益の推移（中小企業、業種別）



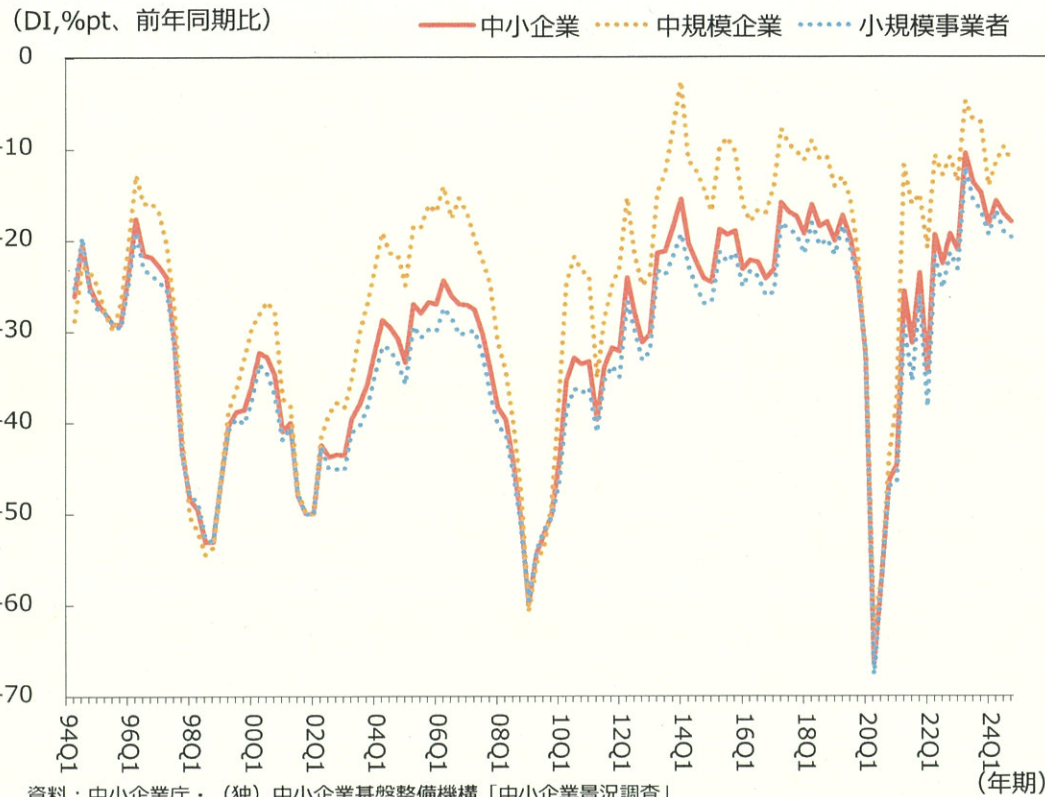
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）資本金1千万円以上1億円未満の企業について集計したもの。

【現状分析 1－②】業況判断DIは足踏み、製造業・建設業はコロナ前の水準に回復せず。

- ① 中小企業の業況判断DIは、2023年上半期に約30年ぶりの水準を記録して以降低下し、回復も足踏みの傾向が続いている。
- ② 業種別に見ても、各業種とも同様の傾向で推移。製造業・建設業では、コロナ前の水準より低くなっている。

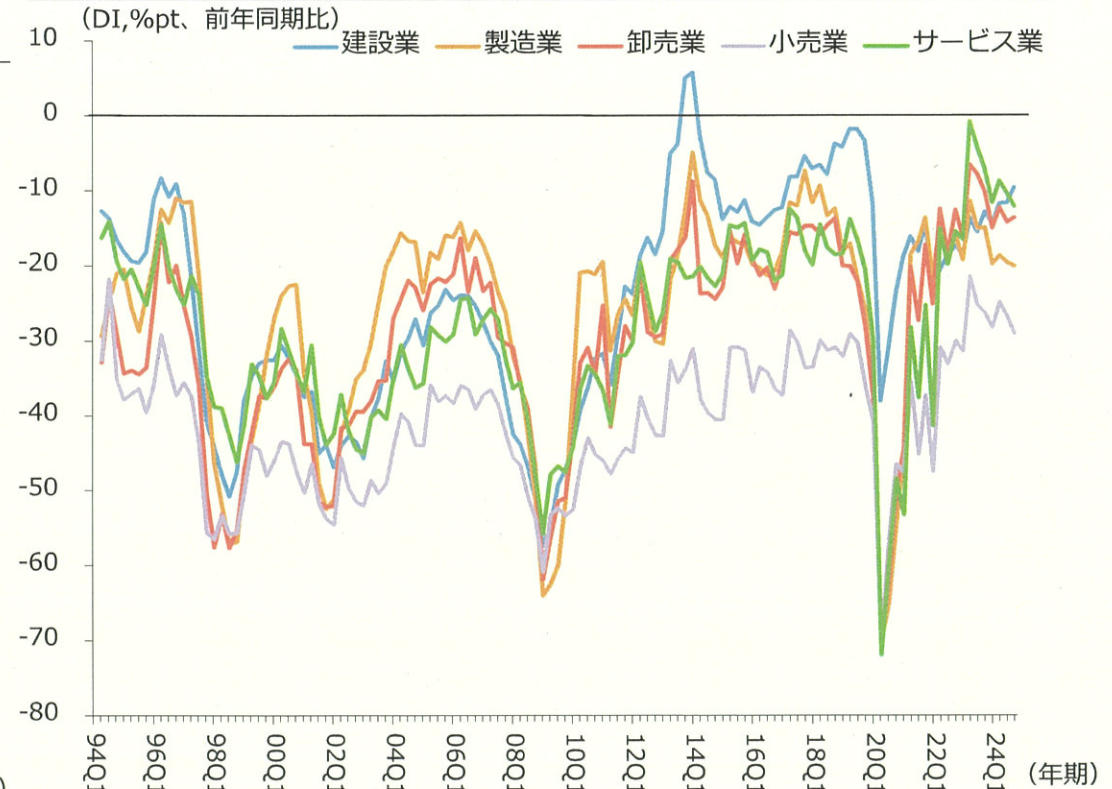
図1 業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

図2 業況判断DIの推移（中小企業、業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

【現状分析 1 - ③】 現業職を中心に、ほとんどの業種で人手不足が深刻化。

- ① 中小企業の人手不足感は依然として深刻。ほとんどの業種において、コロナ禍以降人手不足感が強まっている。
- ② 不足している職種として、販売従業者・サービス職業従業者・建設作業者をはじめとした「現業職」を挙げる事業者が最も多い傾向にあり、「管理職」や「事務職」の不足感と大きな差がある。

図 1 従業員数過不足DIの推移（規模・業種別）

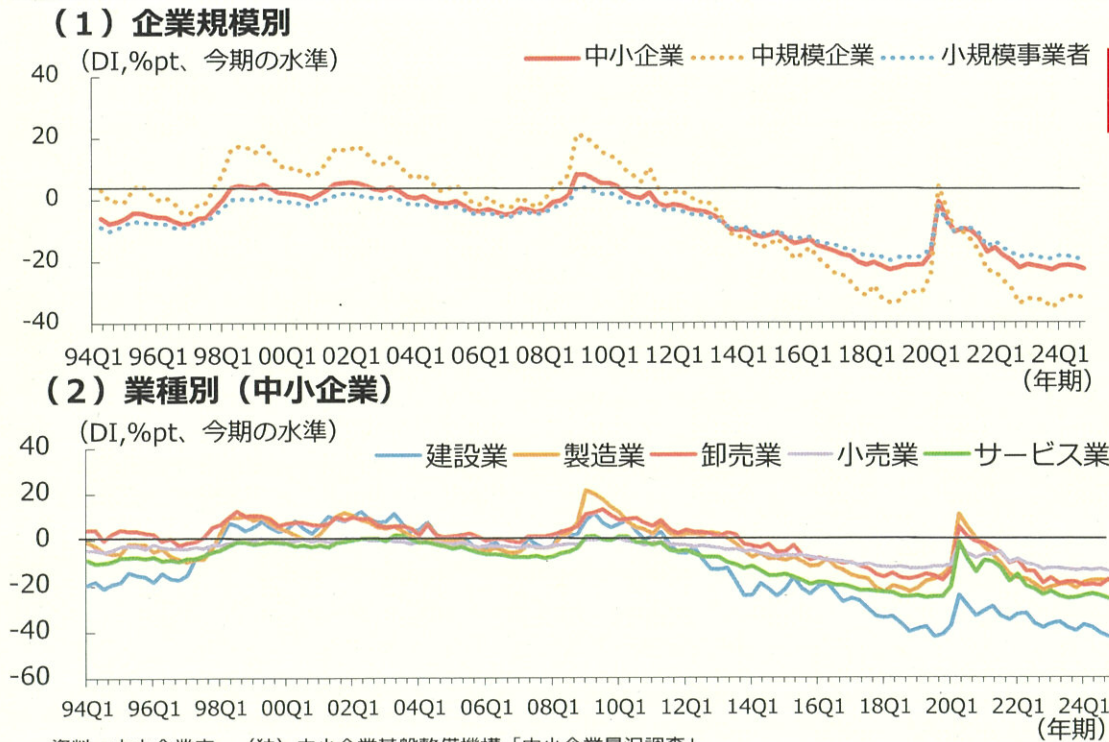
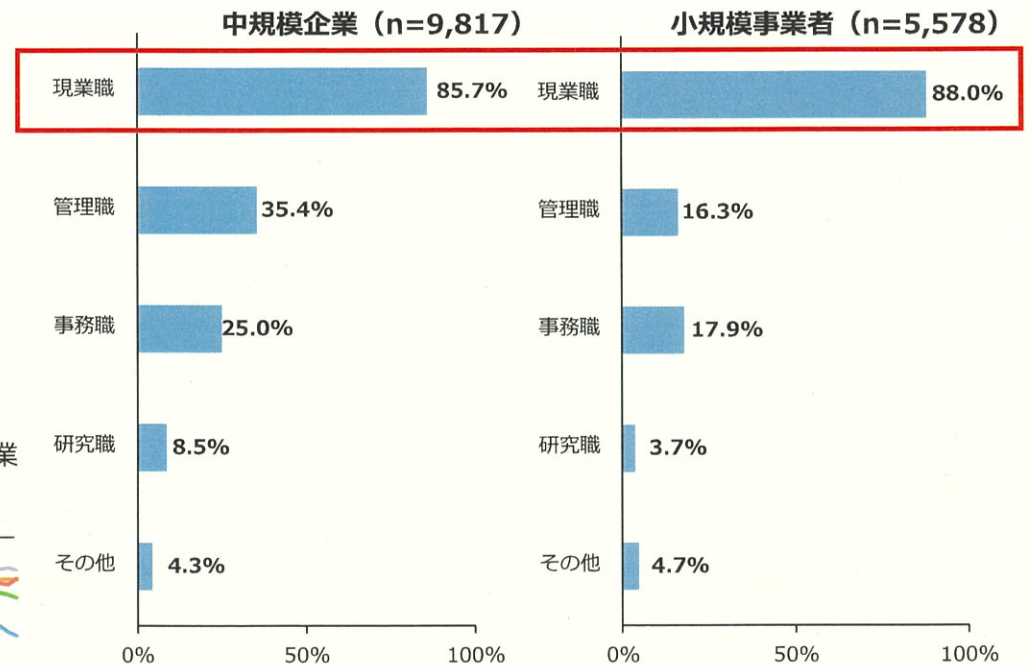


図 2 不足している職種（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

(注) 1.2024年における人材の過不足状況について、「不足」「やや不足」と回答した事業者に聞いたもの。2.ここでの「現業職」とは、製造従業者・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設従業者等のことを指す。3.ここでの「事務職」とは、経理・営業・人事等の部門における従事者のことを指す。4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

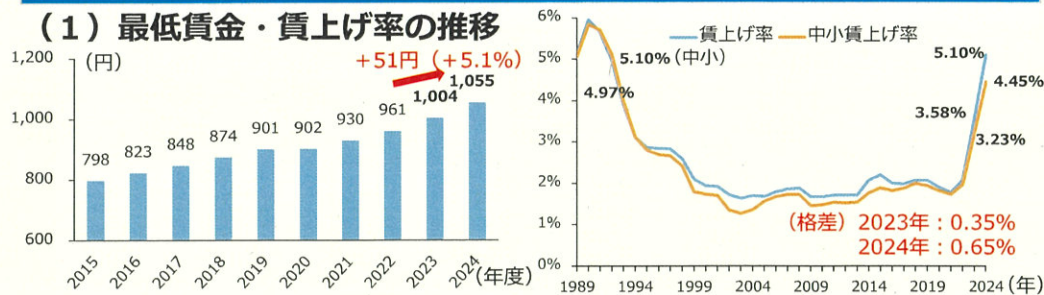
【現状分析 1 – ④】 高水準の賃上げを実現したものの、大企業との差は拡大。賃上げ余力も厳しい。

中小企業の業況

- ① 2024年の春季労使交渉では約30年ぶりの賃上げ率を達成。中小企業単独で見ても、+4.5%に迫る高水準。一方、大企業と中小企業の間の賃上げ率の差は拡大。今後も大企業の水準についていけなければ、人材流出を招く可能性。
- ② 他方、中小企業の労働分配率（付加価値額に占める人件費の割合、低いほど賃上げ余力が大きい）は既に8割に近い水準。賃上げへの意欲を見せる事業者も一定程度存在するが、中小企業の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況。

図1 賃金・賃上げの動向

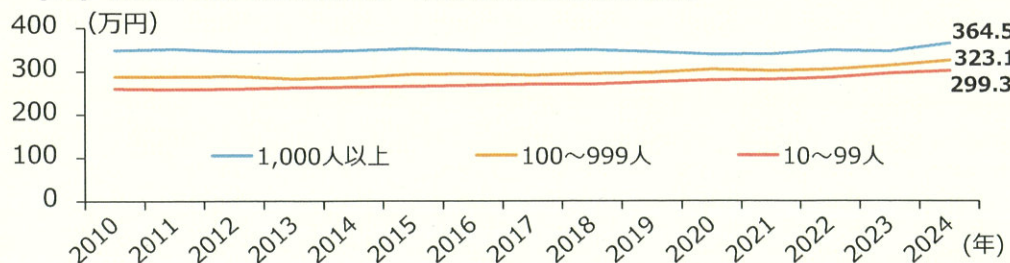
(1) 最低賃金・賃上げ率の推移



(左図) 資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

(右図) 資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）（注）ここでの「中小賃上げ率」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。また、ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

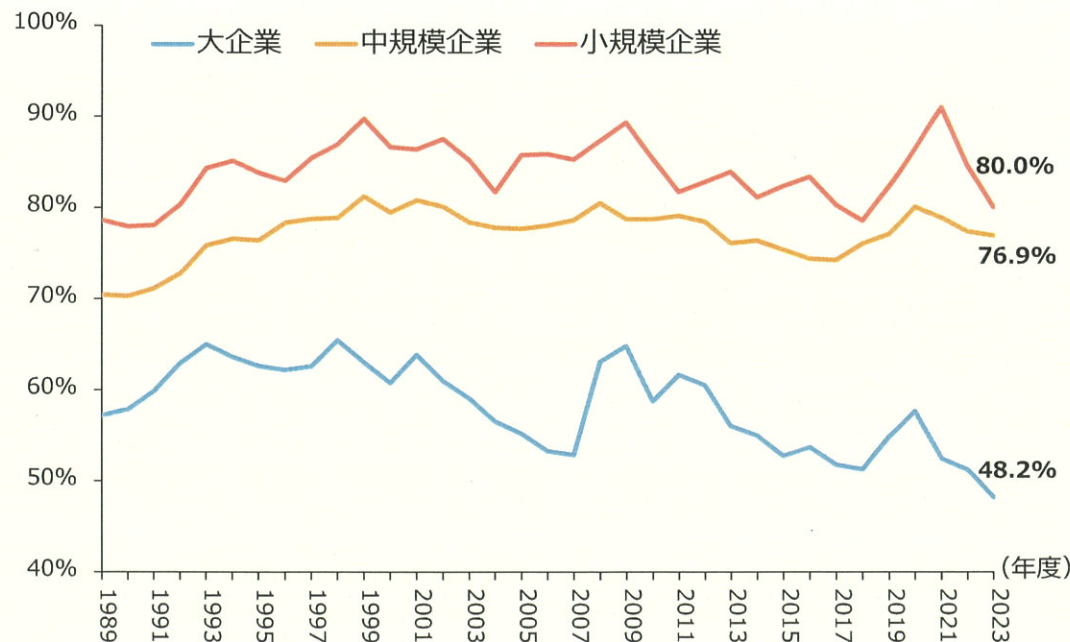
(2) 所定内給与額の推移（常用労働者規模別）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) ここでの「所定内給与額」とは、労働契約等であらかじめ定められている支給条件、算定方法により支給された現金給与額のうち、超過労働給与額（時間外勤務手当等として支給される給与）を差し引いた額を指す。

図2 労働分配率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

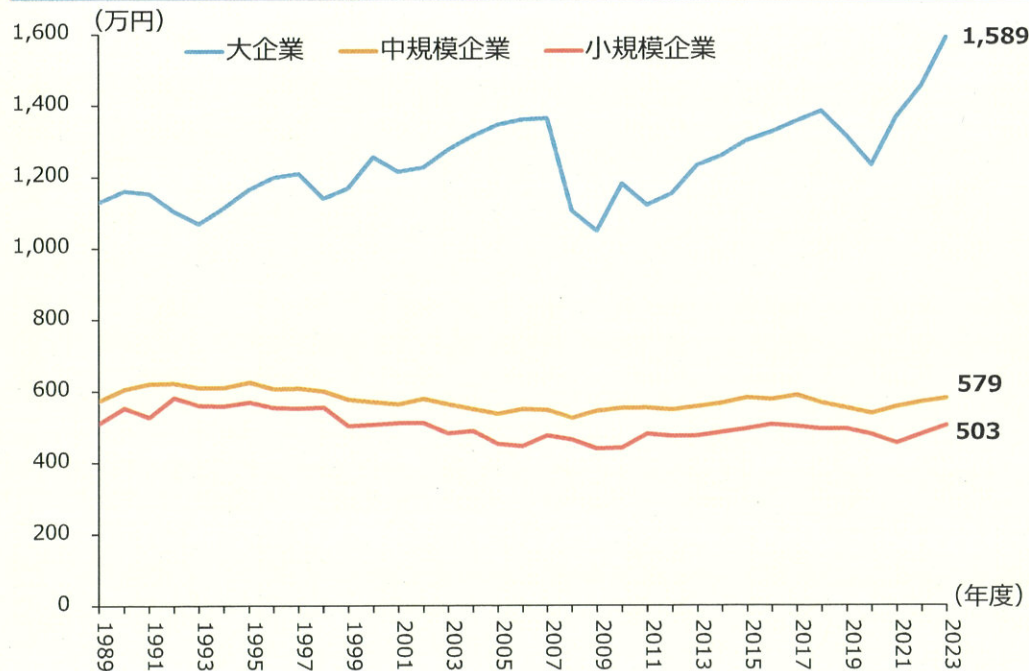
(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率=人件費÷付加価値額。付加価値額=営業純益（営業利益－支払利息等）+人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課、人件費=役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費。

【現状分析 1 - ⑤】 中小企業の労働生産性は、上昇傾向の大企業と異なり、各業種とも伸び悩み。

- ① 賃上げ余力を高めるためには、労働生産性（一人当たり付加価値額）を高めることが重要だが、大企業の労働生産性は上昇傾向にあるのに対し、中小企業では伸び悩み。足下で改善傾向にあるものの、約30年前と比較しても、緩やかに低下する傾向で推移。
- ② 業種ごとの推移を見ると、ほとんどの業種で横ばいの傾向で推移しており、特にサービス業の伸びは小さい。

図1 労働生産性の推移（企業規模別）

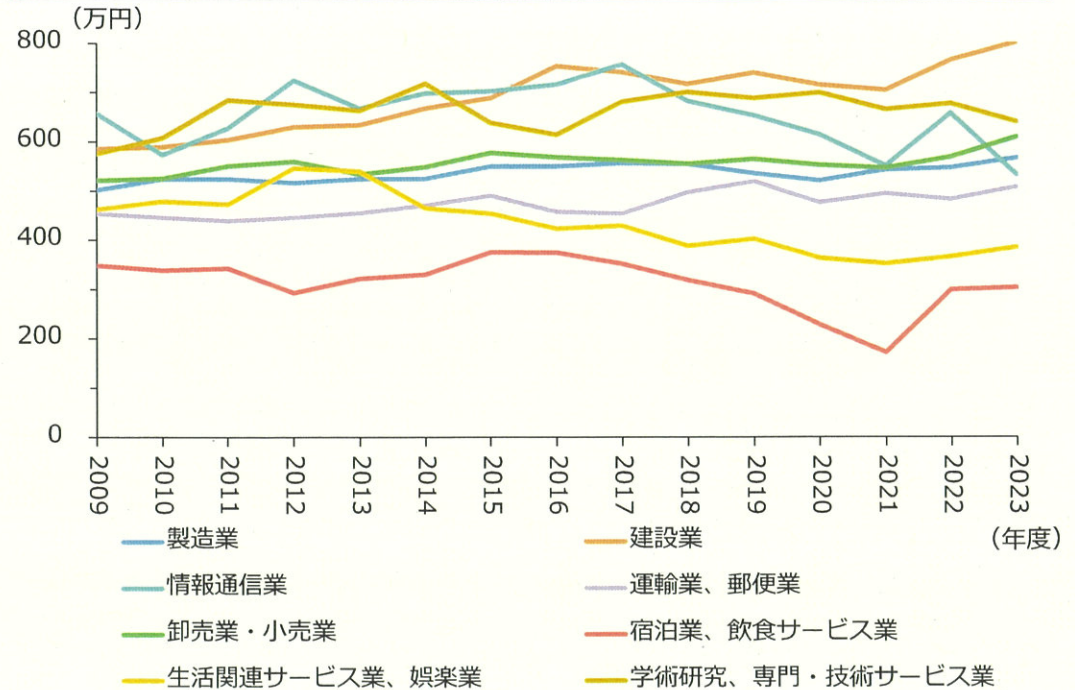


資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。2. 金融業、保険業は含まない。

3. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

図2 労働生産性の推移（中小企業、業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

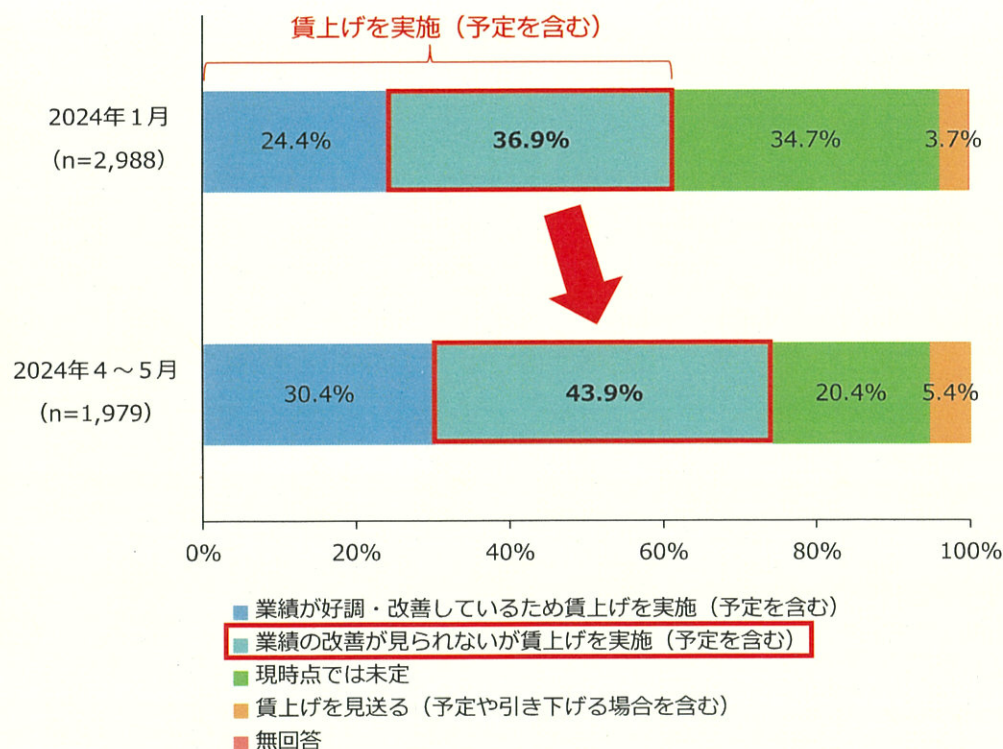
(注) 1. 資本金1億円未満の企業について集計したもの。2. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

【現状分析 1 – ⑥】 営業利益向上が賃上げ余力創出の鍵。業績改善なき賃上げからの脱却が必要。

中小企業の業況

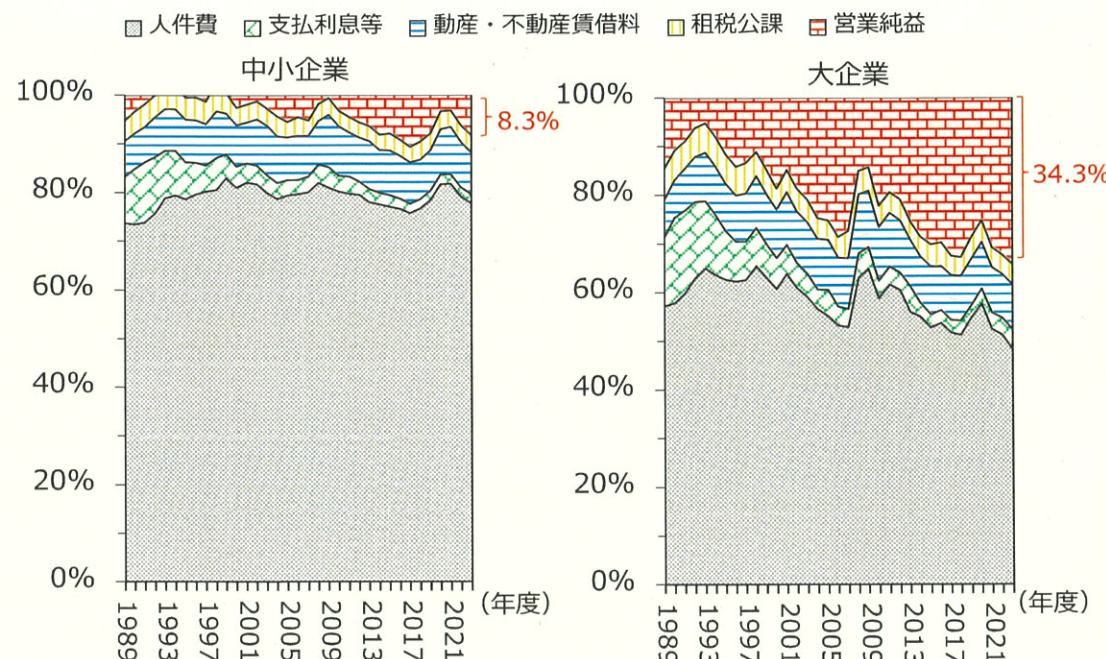
- ① 賃上げを実施する中小企業の割合は増加してきているが、業績の改善が見られない中で実施している割合が高まっており、賃上げを実施した中小企業の過半数を占める。
- ② 中小企業では大企業と比べて付加価値額に占める人件費の割合が大きく、営業利益の割合が小さい。これらの差は拡大傾向にあり、コスト上昇に直面する中、中小企業の営業利益は今後さらに圧迫される可能性もある。営業利益の向上は簡単ではないものの、これにより賃上げ余力を創出し、業績改善から賃上げと人材確保の好循環へとつなげていくことが重要。

図 1 中小企業の賃上げ実施状況



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

図 2 付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。 9

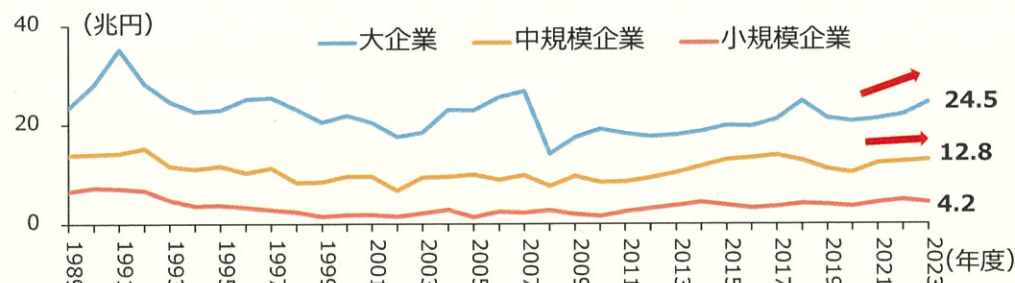
【現状分析 1-⑦】コスト上昇が続く今こそ、積極的な設備投資により業務効率化を図ることが必要。

中小企業の業況

- ① 現状中小企業の設備投資額は、大企業と比較して低い水準で推移。また、2024年度の中小企業の設備投資計画は、前年度比で増勢も低下。中小企業の現預金はリーマン・ショック後に増加傾向で推移しているが、コロナ禍では借入金等も増加。
- ② 物価・金利・人件費の上昇と構造的な人手不足に直面する今こそ、一人当たりの業務効率化と付加価値向上を加速させるため、設備投資を積極的に実施していくことが必要。

図1 設備投資の動向

(1) 設備投資額の推移（企業規模別）



(2) 中小企業の設備投資計画

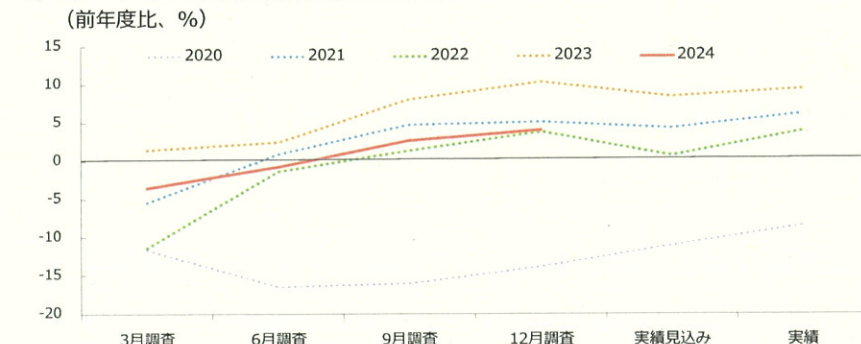
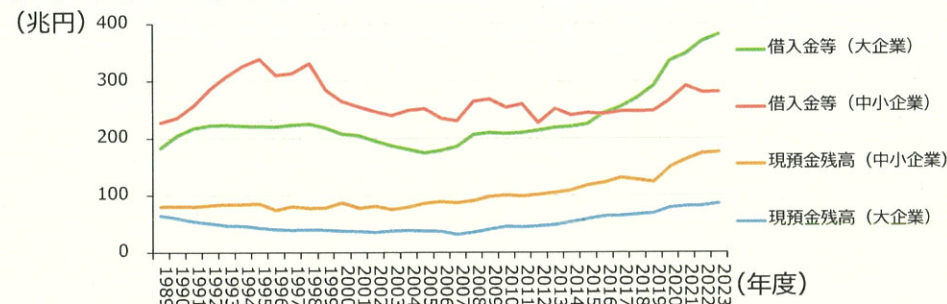
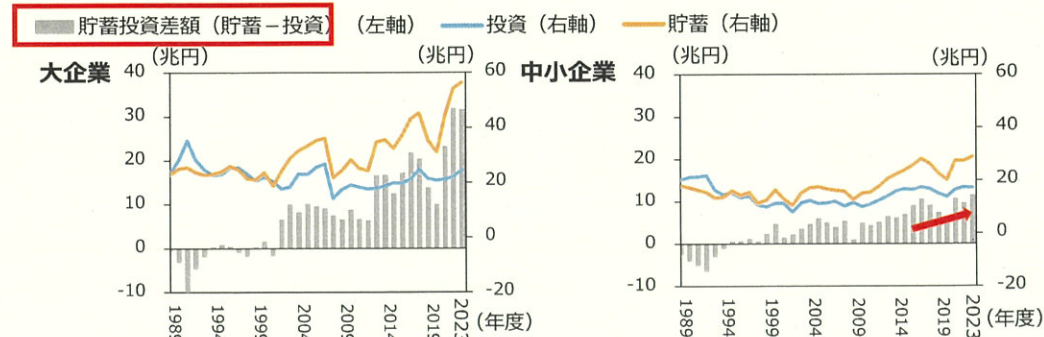


図2 現預金水準、貯蓄投資差額の推移

(1) 現預金残高、借入金等の推移（企業規模別）



(2) 貯蓄投資差額の推移（企業規模別）

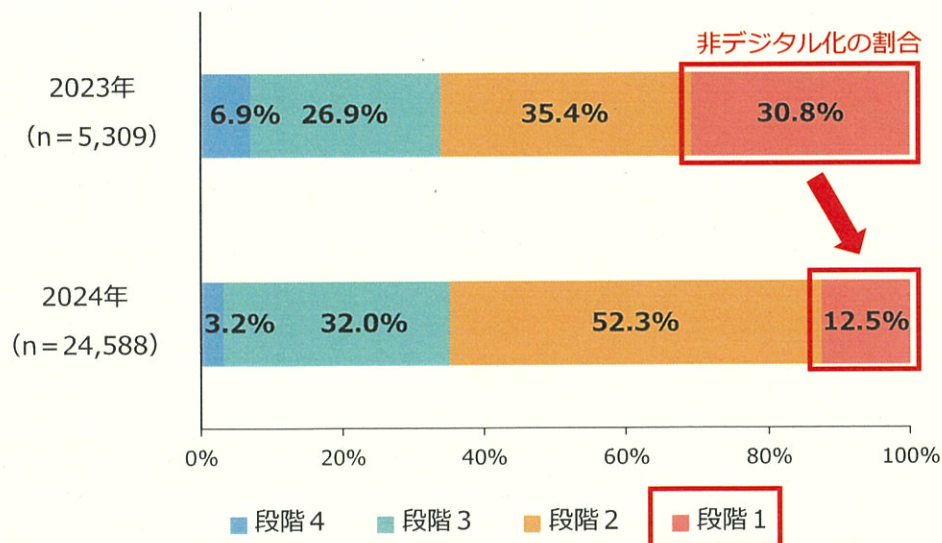


【現状分析 1－⑧】 中小企業のデジタル化には一定の進捗がみられるが、未着手の企業も依然存在。

中小企業の業況

- ① 労働生産性の向上が期待できるデジタル化は、多くの中小企業・小規模事業者が取り組んでおり、足下で大きく進展。
- ② 一方で、デジタル化に全く取り組んでいない中小企業も依然として一定数存在。中小企業では、設備投資額総額に占めるソフトウェア投資額の比率も、大企業と比較すると低い水準で推移している状況であり、デジタル化に向けた取組を着実に進めていくことが必要。

図1 デジタル化の取組段階



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）、
「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」（2023年11～12月）

（注）1. デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

段階4：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

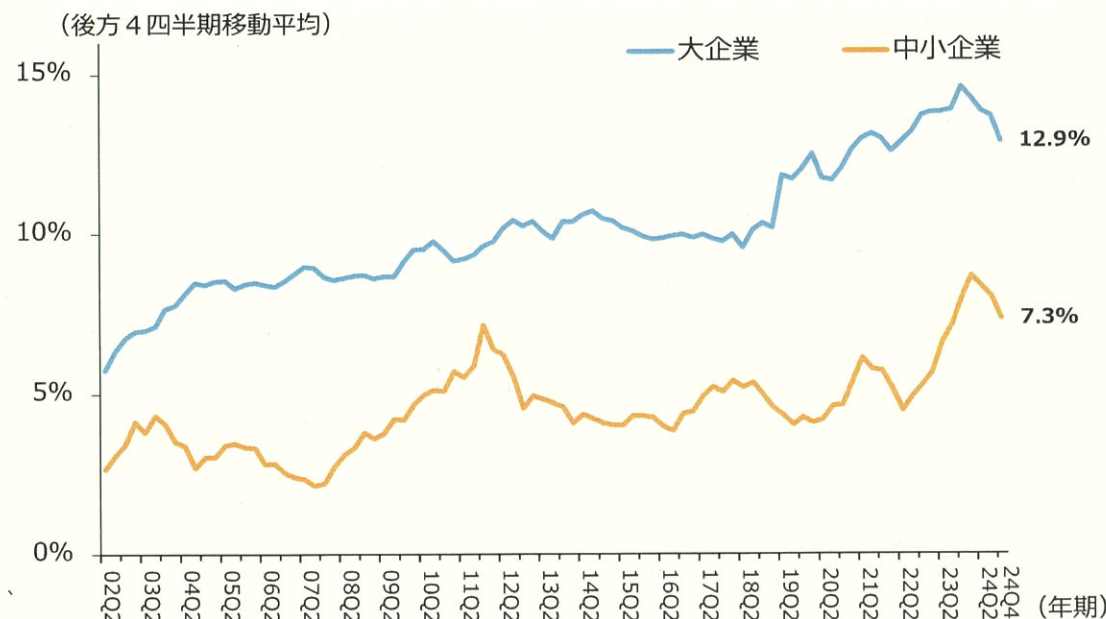
段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

段階2：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

段階1：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

2. 2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

図2 ソフトウェア投資比率（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2. ソフトウェア投資比率＝ソフトウェア投資額÷設備投資額×100。

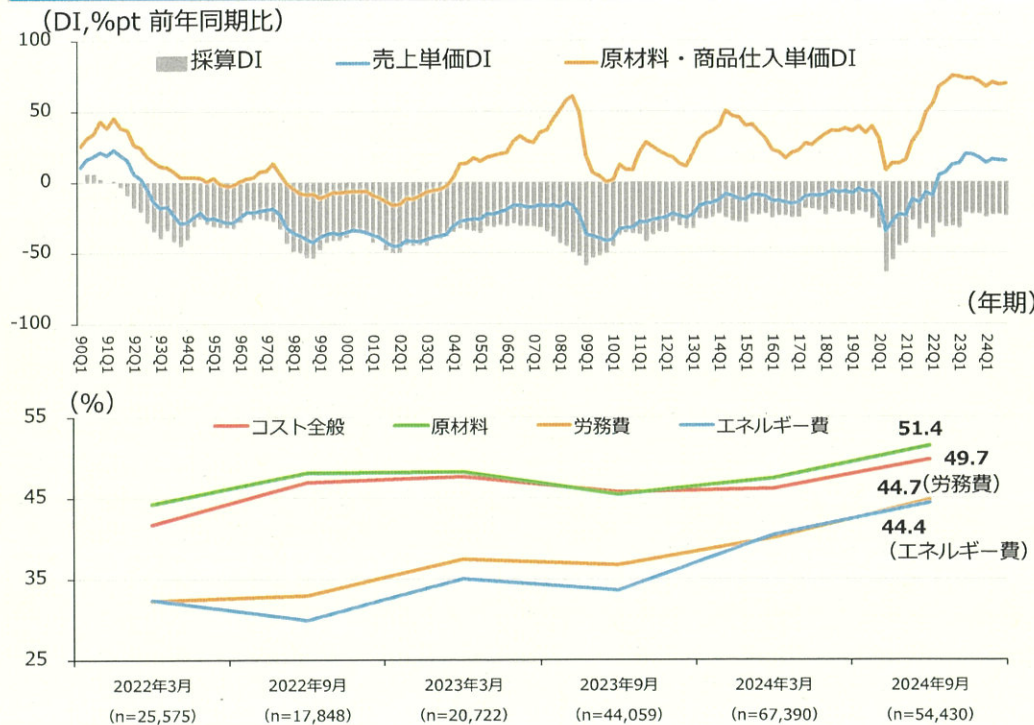
3. 金融業、保険業は含まない。

4. ソフトウェア投資額は無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていないことに留意が必要。

【現状分析 1 - ⑨】 価格転嫁率は改善傾向にあるが道半ば。労働生産性の下押しにも影響。

- ① 仕入価格の上昇分を販売価格に十分に転嫁できない状況が続く、価格転嫁率は5割近くまで上昇も、未だ道半ば。生産コストや品質に見合った価格転嫁が必要であり、原価計算等の適切な準備を行った上で、発注企業と積極的に交渉を行い、発注側も誠実に応じることが望まれる。
- ② 一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因を分析すると、製造業では中小企業は大企業より価格転嫁力が低く、一人当たり名目付加価値額上昇率の押し下げに寄与。足下、2022年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により、中小製造業の価格転嫁力は落ち込んだものの、2023年度に回復。非製造業では2022年度以降、価格転嫁が進行。この傾向は今後も続くことが期待される。

図1 中小企業の価格転嫁状況

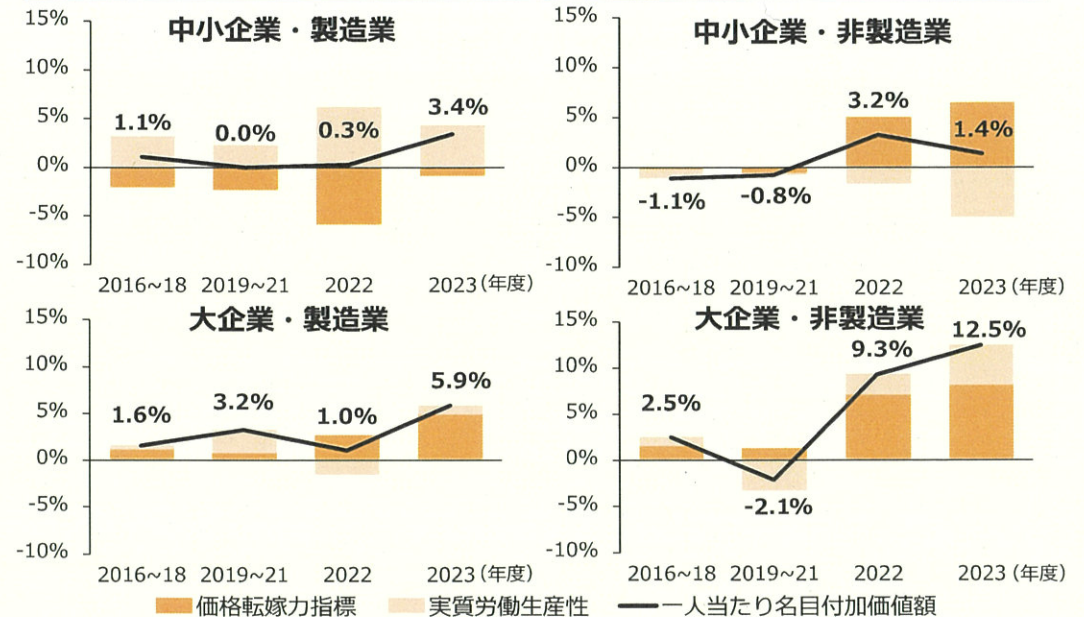


(上図) 資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(下図) 資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1. 2022年3月、9月、2023年3月、9月、2024年3月、9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。2. ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業(最大3社)との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

図2 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性 (企業規模別、業種別)



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

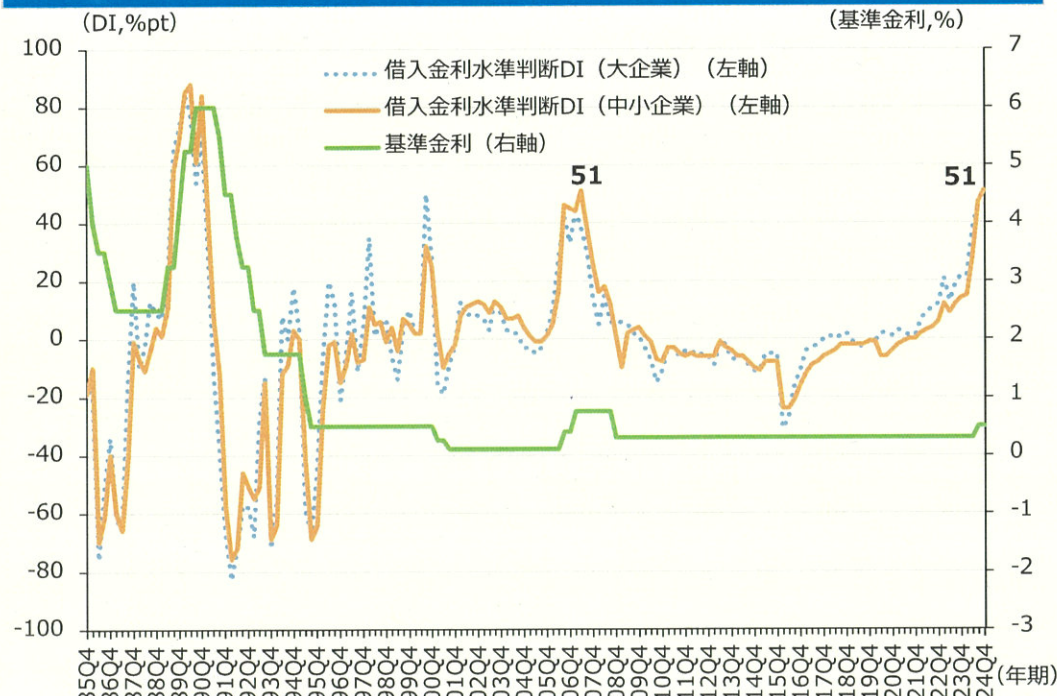
2. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度のの前年度比変化率を平均した数値を表示している。算出方法の詳細は、鎌田・吉村(2010)、2014年版中小企業白書付注1-1-1を参照。

3. 一人当たり名目付加価値額 = 付加価値額 ÷ (期中平均役員数 + 期中平均従業員数)。

【現状分析 2 - ①】 約30年ぶりの「金利のある世界」の到来、中小企業の利益下振れ要因に。

- ① 「金利のある世界」が到来し、金融機関の貸出金利の上昇を受けて、中小企業の借入金利水準判断DIは大幅に上昇。前回の利上げが行われた2006年、2007年以来の高水準。
- ② 中小企業は大企業と比較して借入金依存度が高い傾向。宿泊・飲食業を中心に、貸出金利上昇は大きな利益下押しリスクに。また、中小企業の有利子資産保有量は少なく、金利上昇がもたらす恩恵を受けにくい構造にある。

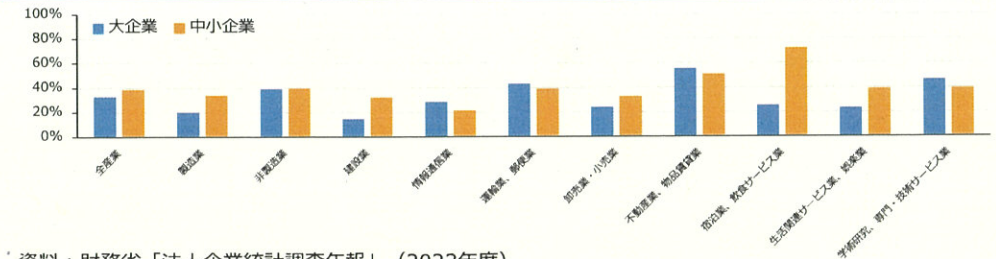
図1 借入金利水準判断DI、基準金利の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」

(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。2.「借入金利水準判断DI」は、借入金利水準について、「上昇」と答えた企業の割合から「低下」と答えた企業の割合を引いたもの。

図2 借入金依存度 (企業規模・業種別)

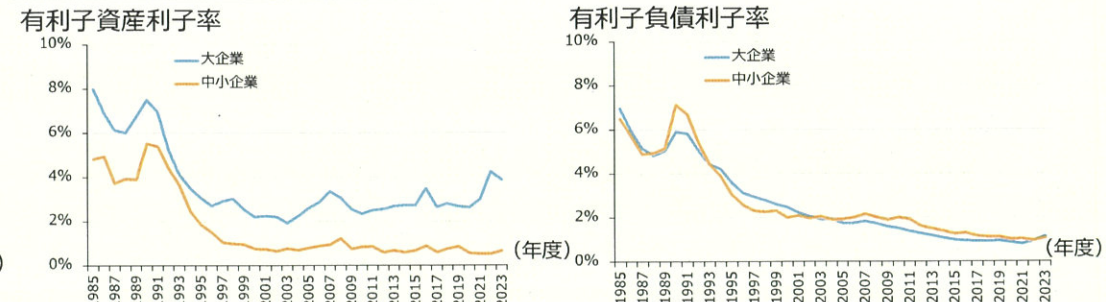


資料：財務省「法人企業統計調査年報」(2023年度)

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業・保険業を含まない。3.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債・純資産合計。

図3 有利子資産利率・有利子負債利率



資料：財務省「法人企業統計調査季報」(注) 1.金融業・保険業を含まない。2.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。3.有利子資産利率 = 受取利息等(配当金含む) ÷ (現金・預金 + 公社債 + 長期貸付金 + 株式)。4.有利子負債利率 = 支払利息等 ÷ (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債 + 受取手形割引残高(期首・期末平均))。

【現状分析2－②】円安・輸入物価高は継続。輸出よりも輸入が多い中小企業の負担は大きい。

- ① 利上げに伴い、今後為替レートが円高方向に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸入物価高は2024年度も継続。中小企業では、輸入比率が輸出比率を大きく上回るため、円安による利益下押し効果を受けやすい。
- ② 過去のデータを参照すると、物価上昇・利上げ局面では、全体の平均として見た中小企業の売上高は拡大する傾向。一定の仮定を置いて推計した場合、物価上昇の中でも、柔軟な価格設定による値上げを実施できれば、賃上げによる人件費増や金利上昇による支払利息増のマイナスの影響を加味しても、中小企業の最終的な経常利益は押し上げられると考えられることから、外部環境が大きく変化する中で、経営者は「経営力」がこれまで以上に問われるといえる。

図1 物価、為替レートの推移

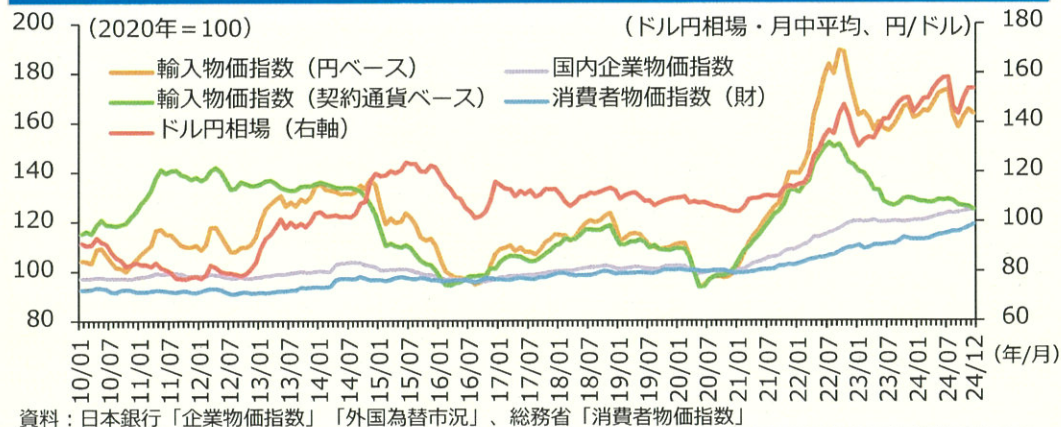


図2 輸出入比率（従業者規模別）

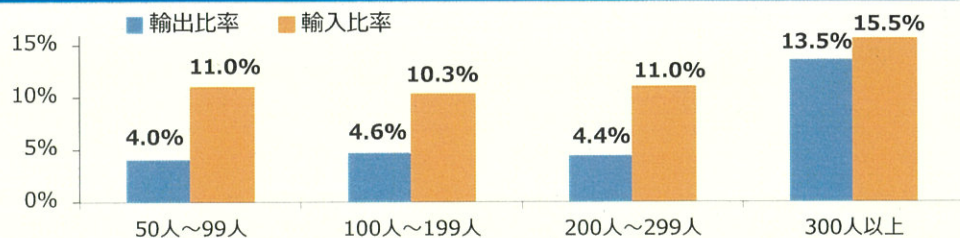
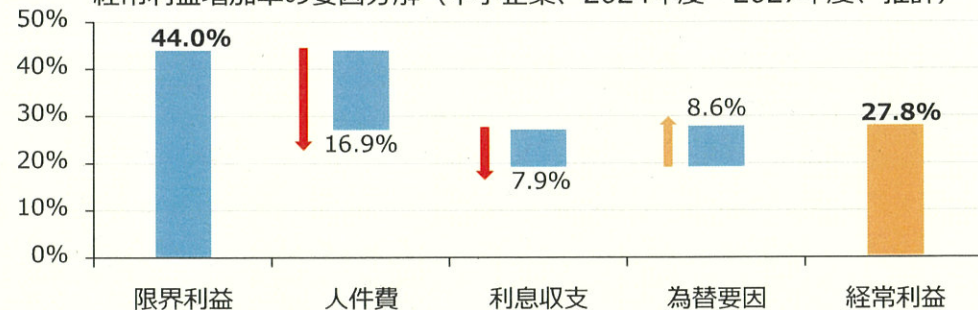


図3 外部環境変化がもたらし得る収支への影響

経常利益増加率の要因分解（中小企業、2024年度～2027年度、推計）



項目	推計における仮定
限界利益	・名目GDP変化率と売上高変化率の関係から推計、限界利益率は一定
人件費	・金利が上昇する局面では、売上拡大等に伴い一定の持続的な賃上げが実現
利息収支	・負債利率・資産利率と長期金利の関係性から各利率を推計 ・売上高変化率などから有利子負債・有利子資産残高を推計
為替要因	・ドル円レートと輸出入比率から、差益（差損）を推計
経常利益	限界利益－人件費＋利息収支＋為替要因

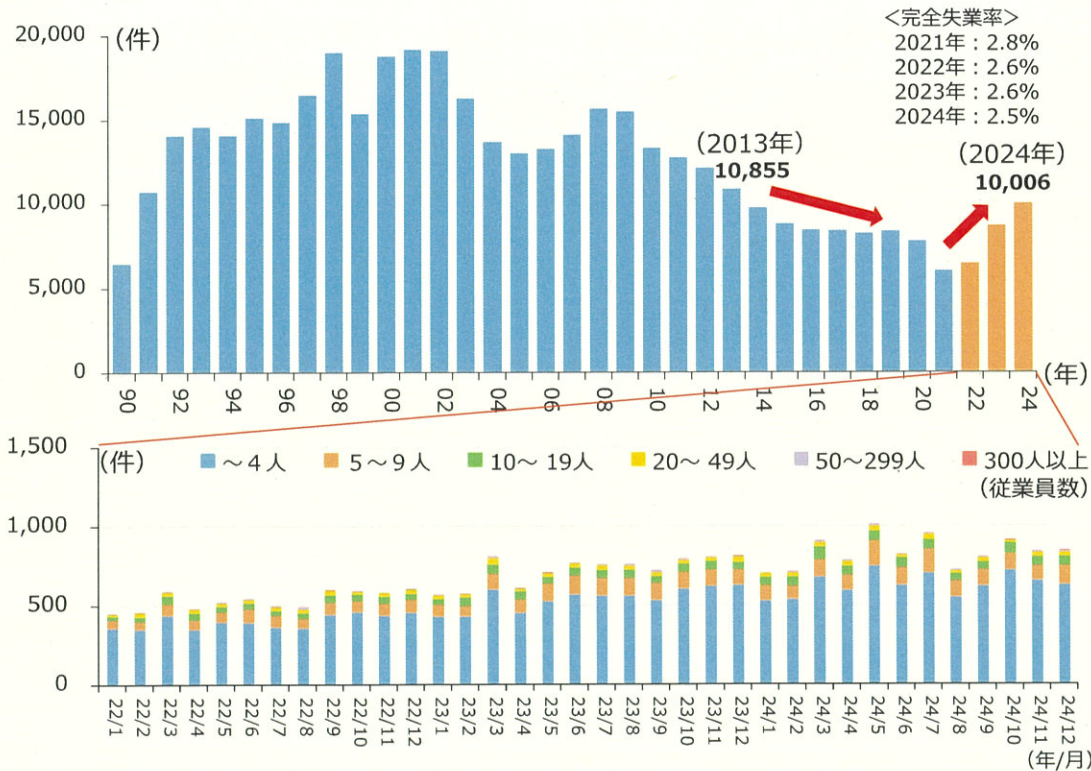
資料：財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「国民経済計算」「中長期の経済財政に関する試算」、日本銀行「基準割引率および基準貸付利率」「無担保コールO/N物レート（毎営業日）」「外国為替市況」、服部直樹・有田賢太郎編著「『展望』金利のある世界—シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図」（2024年7月）

(注) 1. 「(2027年度の推計値－2024年度の推計値) / 2024年度の推計値」で各費目の寄与度を算出したもの。本推計は、政策金利が2024年に0.5%、2025年度に1%、2026年度に1.25%、2027年度に1.5%に上昇すると仮定している。同仮定における推計値と、2027年度まで0.5%の政策金利が続いた場合の推計値の差額を累計している。2. 資本金1億円未満の企業について推計したもの。3. 推計における仮定の詳細は、服部・有田（2024）、内閣府ほかより中小企業庁作成。本推計値は様々な仮定に基づく推計値であることに留意が必要。

【現状分析 3-①】 倒産件数は増加傾向。人件費や物価をはじめとしたコスト高騰が原因の倒産が増加。

- ① 2010年代以降、倒産件数は減少傾向にあったが、コロナ禍以降再び増加に転じ、2024年の倒産件数は10,006件。なお、倒産件数は2022年に増加に転じた一方で、完全失業率は足下でも横ばい傾向が続いている。
- ② 要因別に見ると、人手不足によるものや、人件費・物価の高騰を要因とした倒産の件数も増加している。

図1 倒産件数の推移



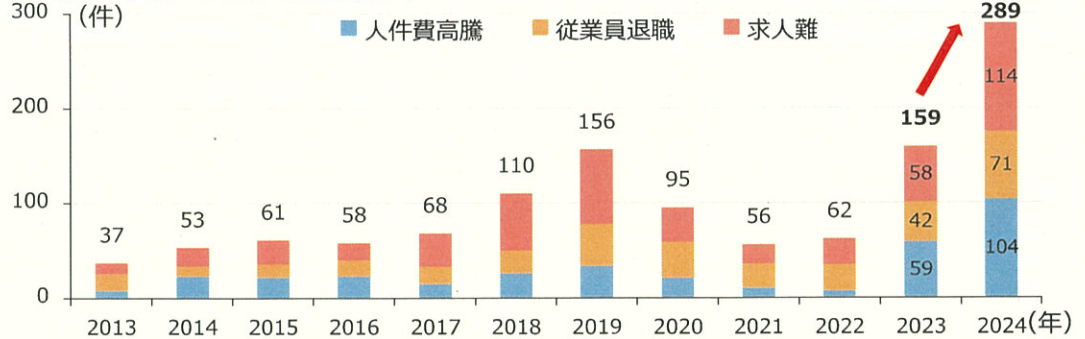
資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」、総務省「労働力調査(基本集計)」

(注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産(銀行取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

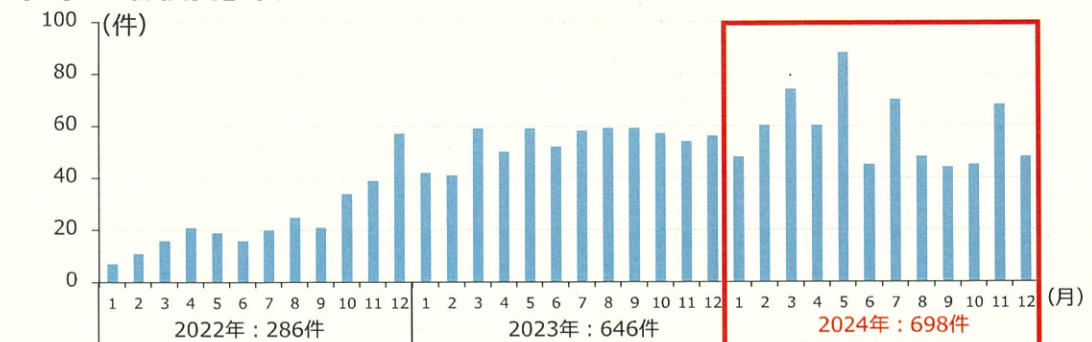
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

図2 要因別の倒産件数

(1) 「人手不足」関連倒産



(2) 「物価高」倒産



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産(銀行取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。3.ここでの「物価高」倒産とは、①仕入コストや資源・原材料価格の上昇、②価格上昇分を価格転嫁できなかった、等による倒産を指す。

【現状分析 3-②】 休廃業・解散件数も同様に増加。黒字にもかかわらず休廃業する企業が約半分を占める。

- ① 休廃業・解散件数についても、2010年代後半以降減少傾向にあったものの、2023年に増加傾向に転じた。休廃業・解散した企業を損益別に分類すると、黒字にもかかわらず休廃業・解散した企業の割合は、2024年は51.1%と過半数を占める。
- ② 休廃業・解散企業の経営者の年齢は、70代・80代以上の割合が増加傾向。平均年齢・ピーク年齢も上昇傾向で推移。

図1 休廃業・解散件数、損益別構成比の推移

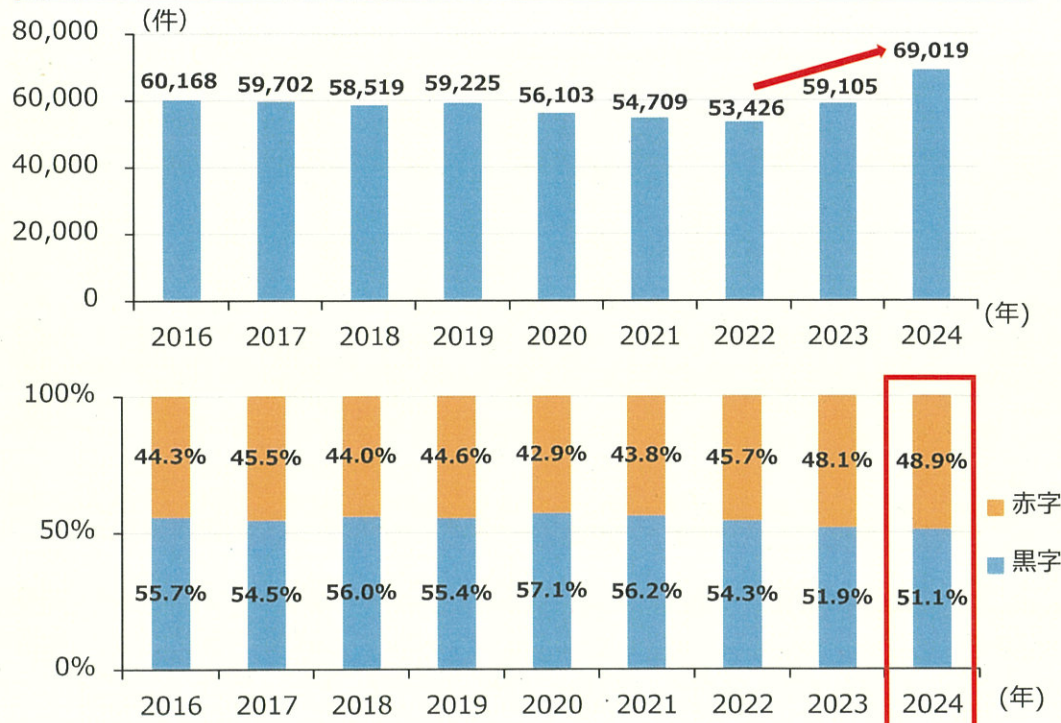
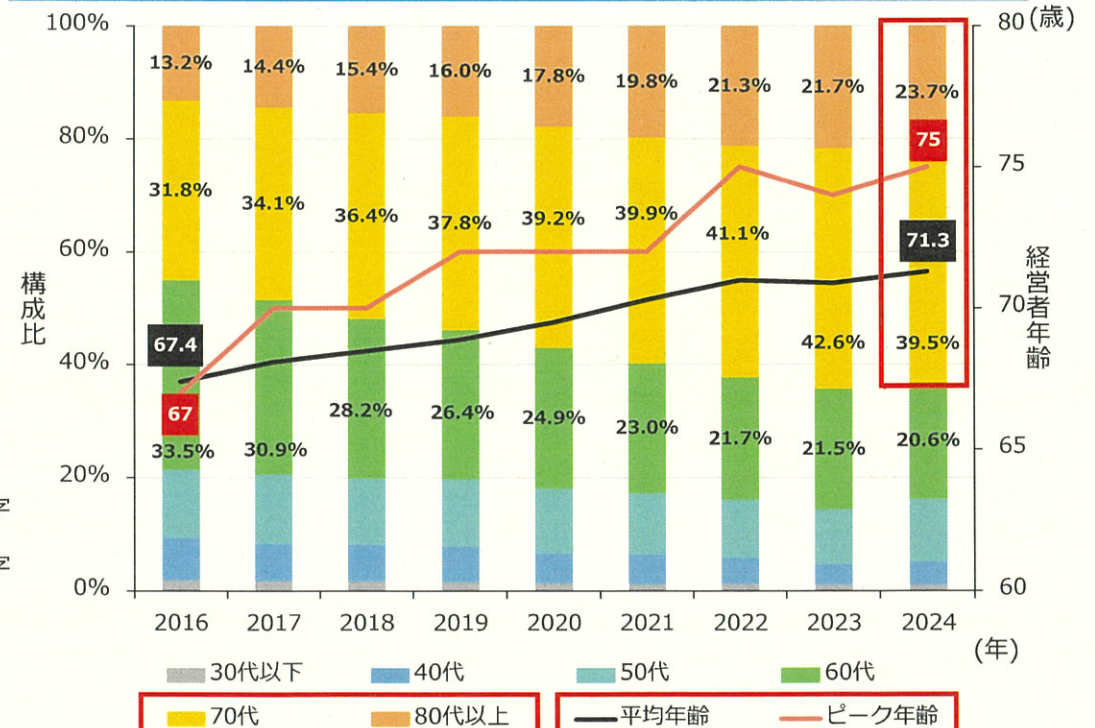


図2 休廃業・解散企業の経営者年齢の推移



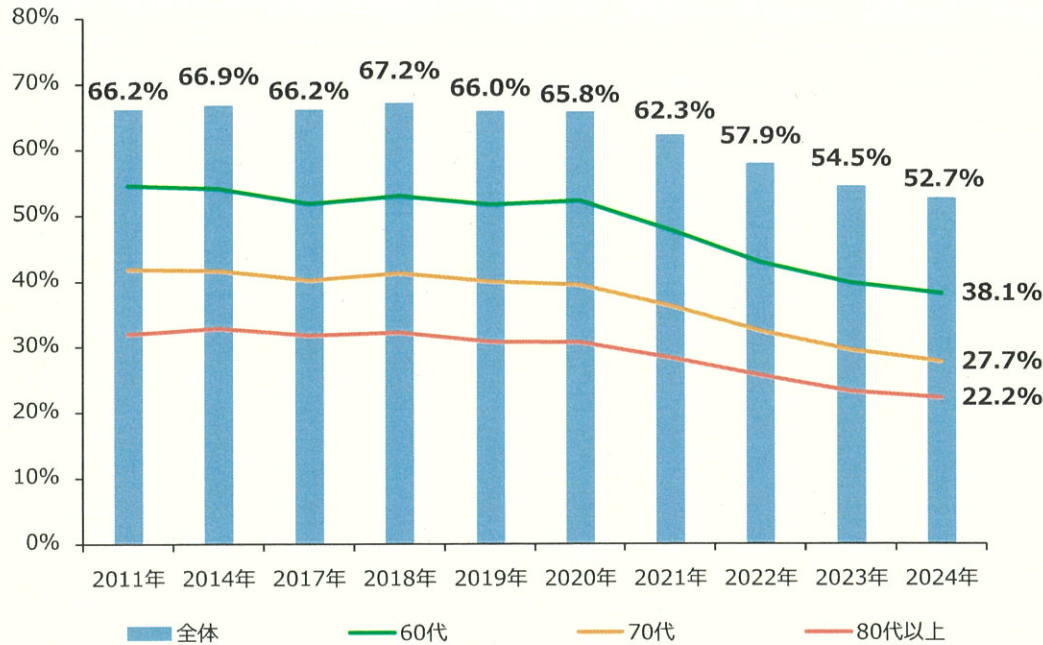
資料：(株) 帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

(注) 1. (株) 帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産(法的整理)によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認(休廃業)、若しくは商業登記等で解散(ただし「みなし解散」を除く)を確認できたものを指す。2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。3. (図1)「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。4. (図2) 各集計年のうち、代表者の年齢が判明した企業を対象に集計している。5. (図2) ここでいう「ピーク年齢」とは、各年の休廃業・解散企業における経営者年齢のうち、最も多かった経営者の年齢を指す。

【現状分析3-③】全体的に後継者不在率は減少傾向も、中小企業経営者の年齢は高い水準で推移。

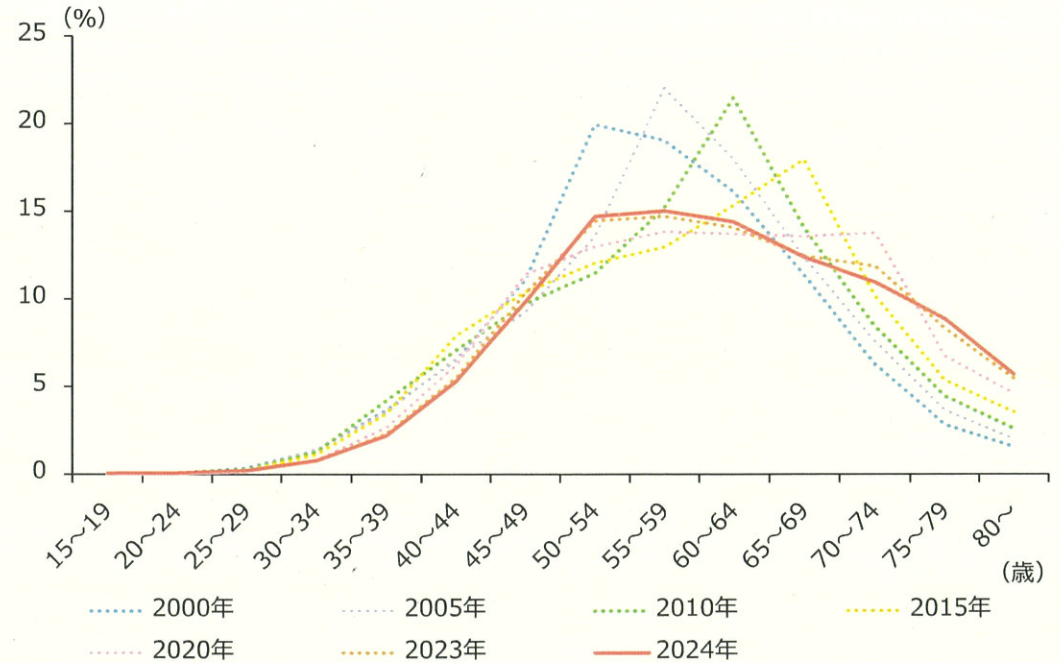
- ① 中小企業の後継者不在率は減少傾向にあり、経営者の年齢が60歳以上である企業においても、後継者不足の解消が進む。
- ② 一方で、中小企業の経営者年齢は、平準化が進むものの依然高い水準。60歳以上の経営者が、全体の過半数を占める。

図1 後継者不在率の推移（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工
 （注）1. ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。
 2. 「全体」については、経営者年齢の情報がない企業も含んだ中小企業数に対する割合を示している。

図2 経営者年齢の分布（中小企業）

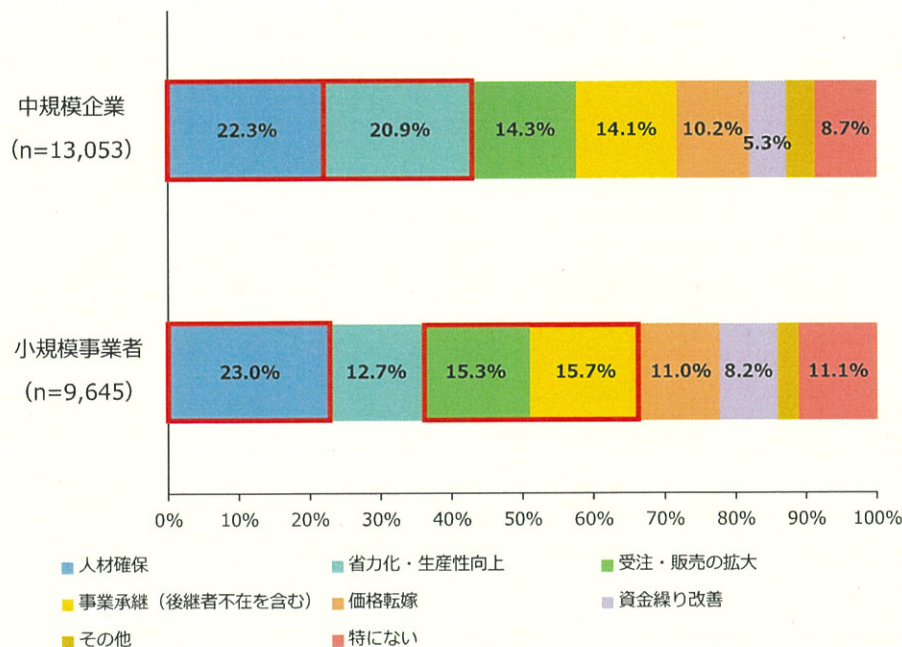


資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
 （注）1. ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。
 2. 経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。
 3. データ制約上、「2000年」については、2001年1月時点の企業概要ファイルを使用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

【重要な取組 1－①】変化の中で成長・発展を実現するには、これまで以上に経営者の「経営力」が問われる。

- ① こうした状況を踏まえれば、従来のやり方では現状維持も困難であり、経営者はこれまで以上に「経営力」が問われる。自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動を起こしていくことが重要。中小企業が足下で最も重要と考える経営課題は「人材確保」だが、特に中規模企業では「省力化・生産性向上」、小規模事業者では「受注・販売の拡大」、「事業承継」が比較的高い傾向にあり、これらの課題にしっかりと取り組んでいくことが重要。
- ② 外部環境が激変する中、足下の課題への対応に加え、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことは重要。実際、長期を見据えた経営計画を策定・実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加している傾向。

図1 中小企業の経営課題（企業規模別）

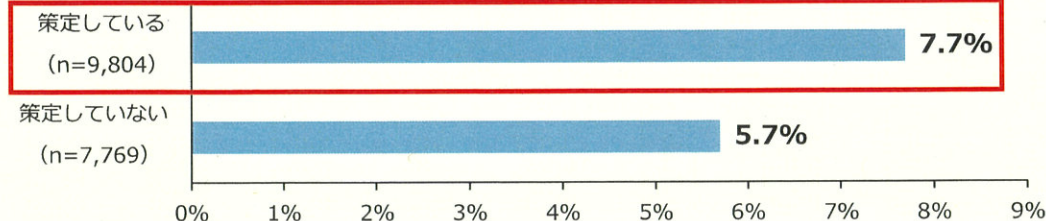


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

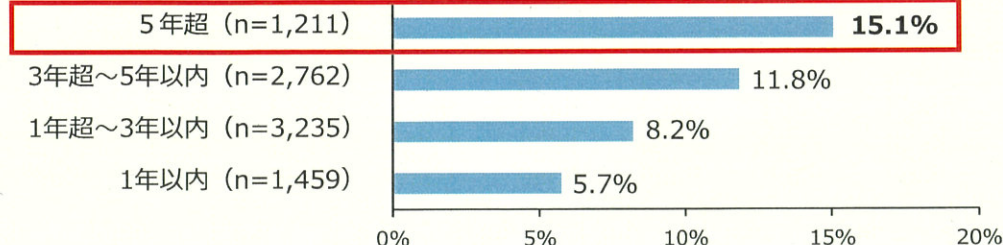
図2 経営計画の策定と業績との関連性

（1）売上高の増加率（中央値、経営計画の策定有無別）

経営計画：



（2）付加価値額の増加率（中央値、経営計画で見据えている年数別）

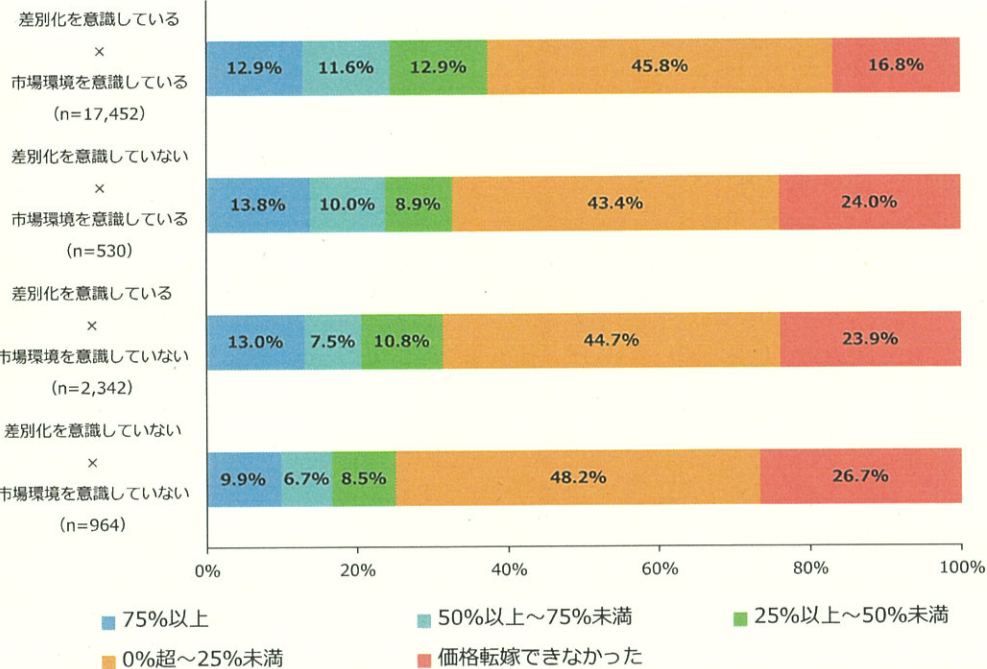


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。2.（1）売上高の増加率は2023年と2018年を比較したもの。3.（2）経営計画を「策定している」と回答した事業者に対し、策定している経営計画は「最長で何年先を見据えたものか」を聞いたもの。4.（2）付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。

【重要な取組 1 ー②】適切な価格設定は収益向上・設備投資・賃上げの好循環につながる。

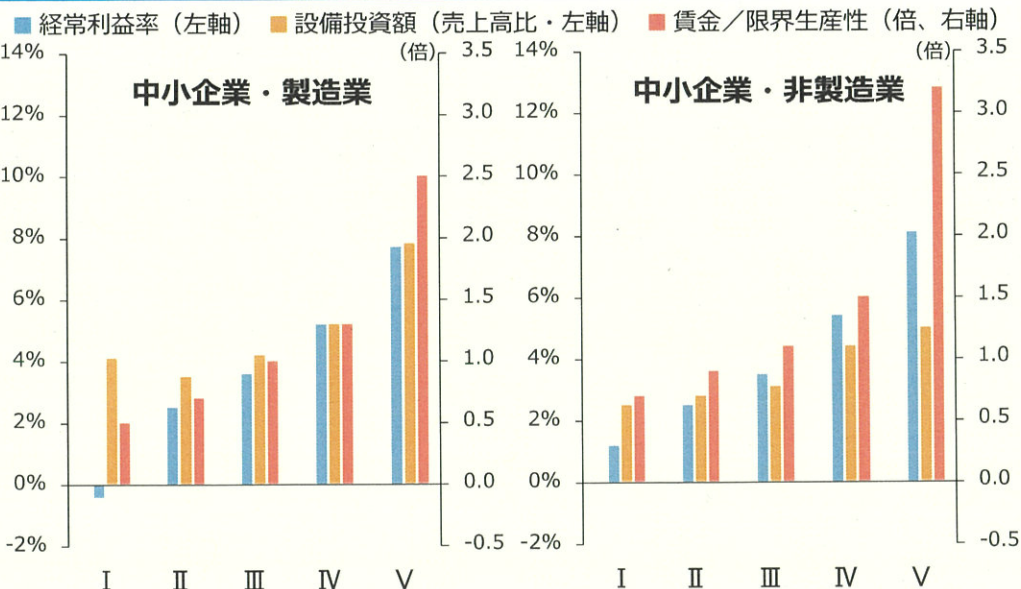
- ① 自社の製品・商品・サービスの差別化や、市場環境を意識した経営を実施している事業者ほど価格転嫁が進んでおり、こうした経営が自社の競争力の強化につながり、価格転嫁の実現度合いに影響している可能性がある。
- ② 差別化や市場環境を意識した価格設定や、生産プロセスの改善による費用低減に取り組む企業（マークアップ率が高い企業）ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあり、適切な価格設定による好循環を実現できているといえる。

図1 販売価格の転嫁状況
(差別化・市場環境への意識状況別)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
(注)ここでの販売価格の転嫁とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたか聞いたもの。販売価格の転嫁について「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。

図2 マークアップ率と経常利益率、設備投資額、賃金水準の関係性(中小企業、業種別)



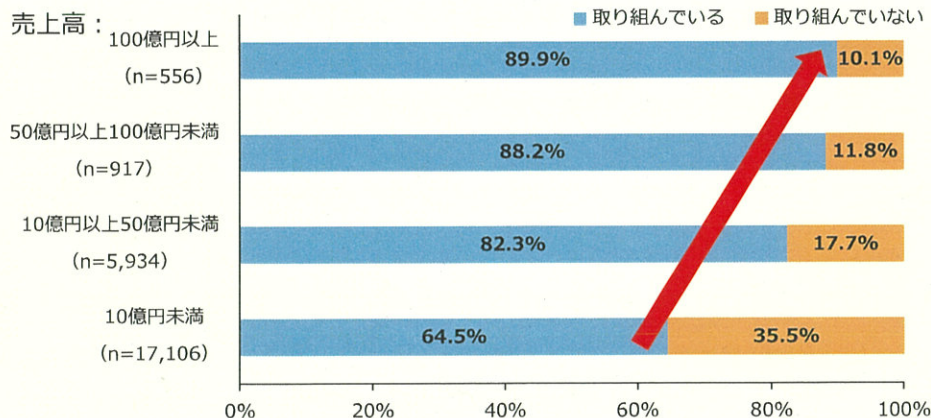
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」
(注) 1. 経済産業省ほかの個票データを用いて、一定の仮定を置いて生産関数を推計し、マークアップ率を算出。
業種(中分類)ごとに上位20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成。
2. マークアップ率=販売価格÷名目限界費用。製品1単位の追加生産時の投入コストに対する販売価格の比を表す。
3. 経常利益率・設備投資額(売上高比)・賃金/限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。
4. ここでの賃金水準は、労働力の1単位追加により増加する生産物収入(限界生産性)に対する、労働力1単位に支払う賃金の比率を指す。この水準が高いほど、企業の収益を従業員へ還元する度合いが高いことを表す。

【重要な取組 1 – ③】従業員の力を引き出す経営が重要。経営の透明性を高める取組が、業績向上に寄与。

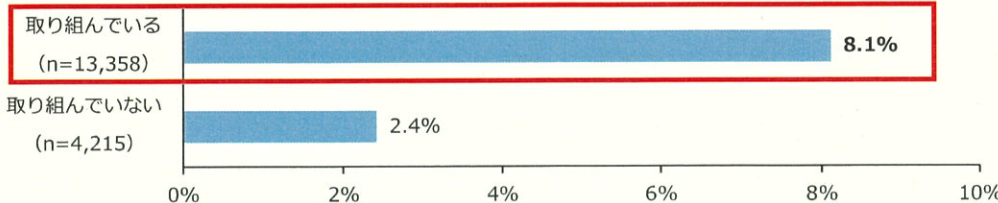
- ① 経営戦略の検討に当たっては、自社の立ち位置や経営者の思いを踏まえた経営理念・経営ビジョンを定め、従業員に共有して主体性を育むことが重要。売上高規模が大きい事業者ほどこれに取り組んでおり、成長に向けて重要な要素と考えられる。
- ② さらに、経営の透明性向上の取組として、従業員への経営情報の開示や業務の属人化防止に取り組んでいる事業者では、付加価値額が増加している傾向。透明性向上の取組は業務の改善・効率化に寄与している可能性がある。

図1 経営理念の共有状況、業績との関連性

(1) 従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況（売上高規模別）



(2) 売上高の増加率（中央値、経営理念・ビジョンの共有への取組状況別）

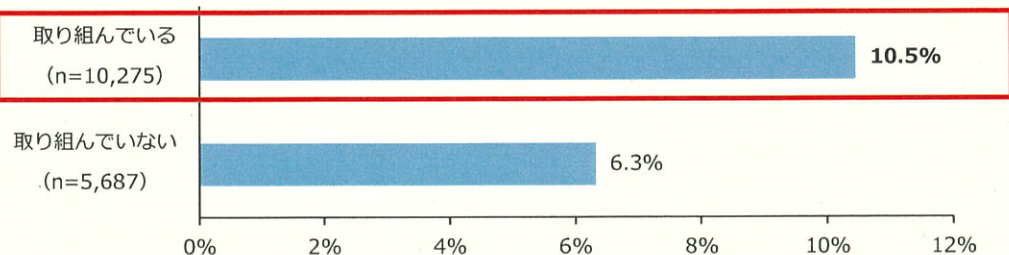


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1. (1) ここでの売上高規模は直近(1期前)の売上高に基づいて集計している。2. (2) 売上高の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。3. 「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」、「取り組んでいない」は「あまり取り組んでいない」「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

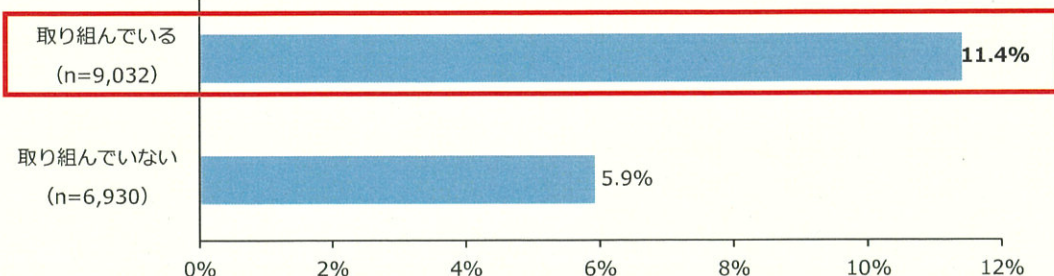
図2 経営の透明性向上と付加価値額との関連性

付加価値額の増加率（中央値）

(1) 従業員への業績・財務内容・議事録など経営情報の共有への取組状況別



(2) 業務の属人化・ブラックボックス化の防止への取組状況別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1. 付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。
 2. 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課。

【重要な取組 1 – ④】ガバナンス体制の強化は、経営陣に過度に閉じた経営からの脱却につながっている。

経営力の重要性

- ① 同族企業においては、「所有と経営の一致」による迅速な意思決定を可能とする反面、情報が社内の一部の経営陣に過度に閉じた不健全な経営に陥る可能性もある。実際に、「取締役会の設置」は一定程度進んでいるものの、「社外取締役の登用」といった外部の目線を取り入れるガバナンス体制の強化に取り組んでいる割合は、他の企業類型に比べて低い傾向にある。
- ② ガバナンス体制は財務戦略に影響を及ぼす。同族企業の財務戦略をガバナンス体制別に見ると、取締役会や社外取締役による内外の目を取り入れている企業では「財務内容の健全化」「部門・製品別のコスト管理」など、成長やリスク管理のために重要な戦略に取り組んでいる割合が高い。一方、比較的取組のハードルが低い「赤字に陥らない経営」については、ガバナンス体制の状況間で大きな差はない。

図 1 企業類型とガバナンス体制

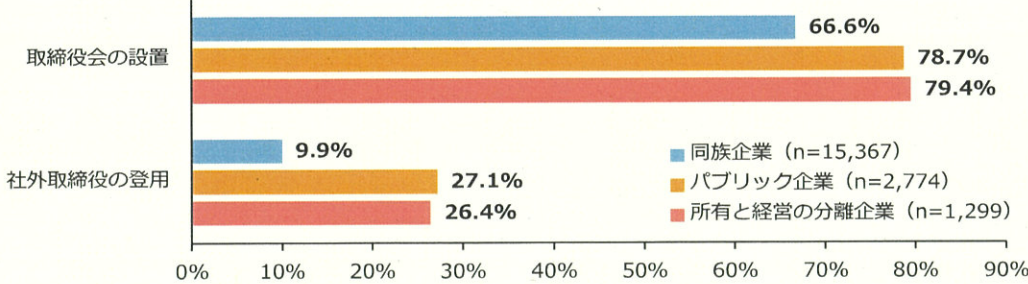
図 2 同族企業の財務戦略（ガバナンス体制別）

(1) 株主構成と経営者属性から見る企業類型

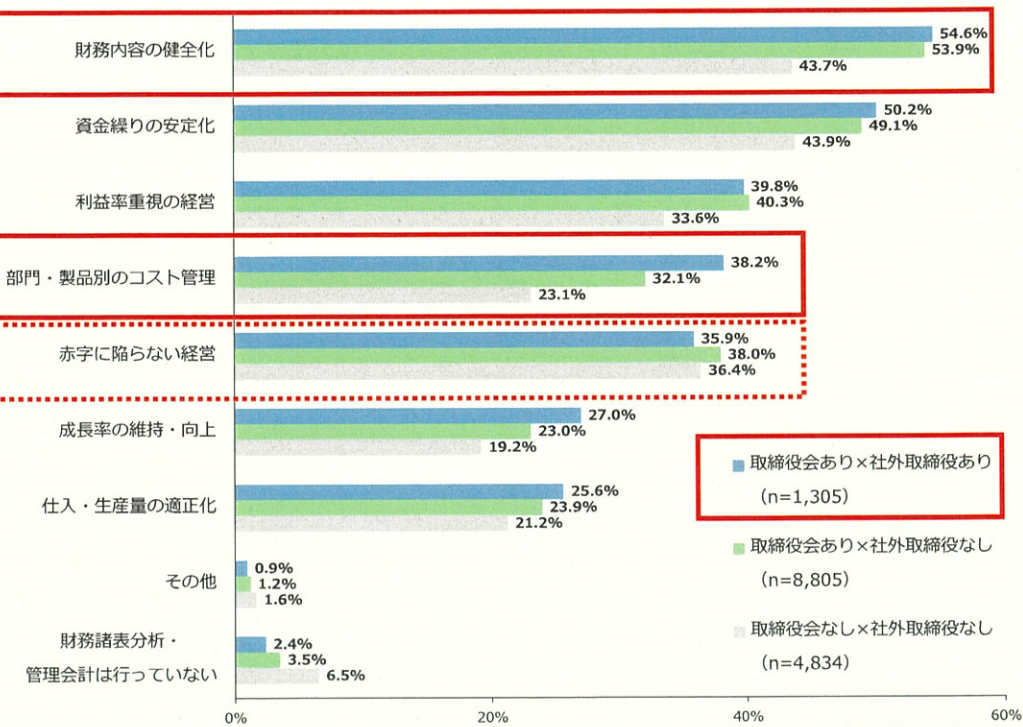
株式保有比率		経営者	
		同族	非同族
	同族グループ 50%超	同族企業	所有と経営の分離企業
同族グループ 50%以下		パブリック企業	

資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)
(注) 1.経営者における「同族」は、経営者が企業の筆頭株主本人又はその親族（6親等内の血族、若しくは3親等内の姻族）であることを指す。2.株式保有比率における「同族グループ」は、親族（企業の筆頭株主から見て6親等内の血族、若しくは3親等内の姻族）、又は企業の筆頭株主の親族が50%超の議決権を保有している他の会社のことを指す。3.株式保有比率の算出においては、自己株式を除いて計算している。

(2) ガバナンスの取組状況（企業類型別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)
(注) ここでの「社外取締役」とは、次の①~③の全てに該当する人物。①経営者又は筆頭株主の親族でない②現在及び過去に自社や自社の親・子会社の役員や従業員でない③経営陣に対して、監督機能や企業戦略の方向性を示す等の役割を發揮している。図2においても同様。

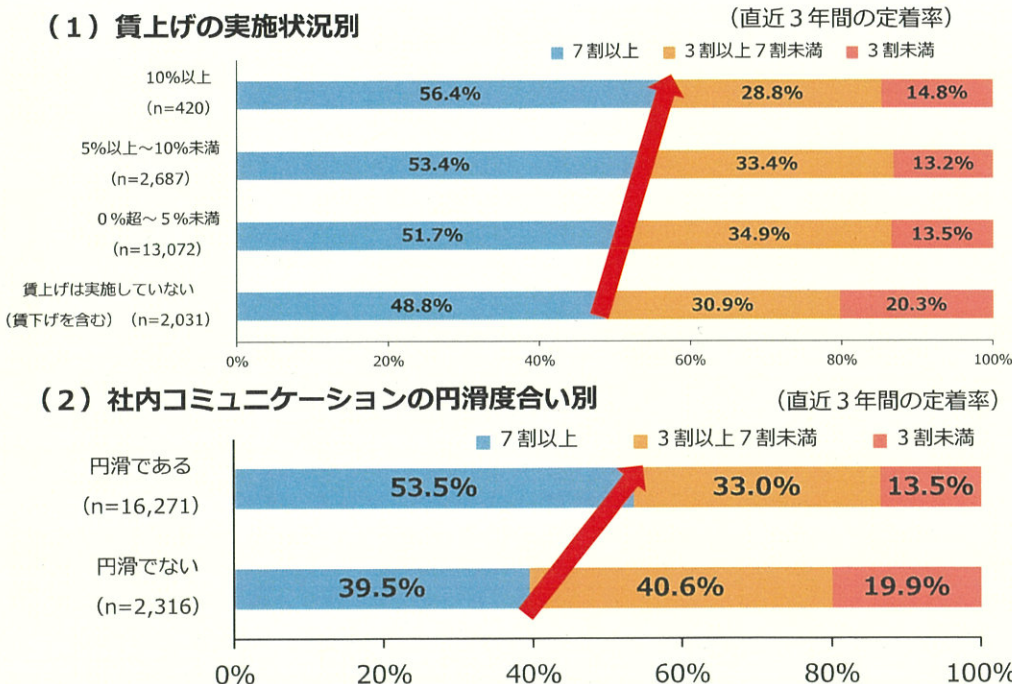


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)
(注) 1.「同族企業」について集計したもの。2.財務諸表分析・管理会計などを通じて取り組んでいることについて聞いたもの。3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【重要な取組 1 – ⑤】高賃金だけでなく、働き方の改善・福利厚生を整備も重要。力を入れる企業は人材の獲得に成功。 経営力の重要性

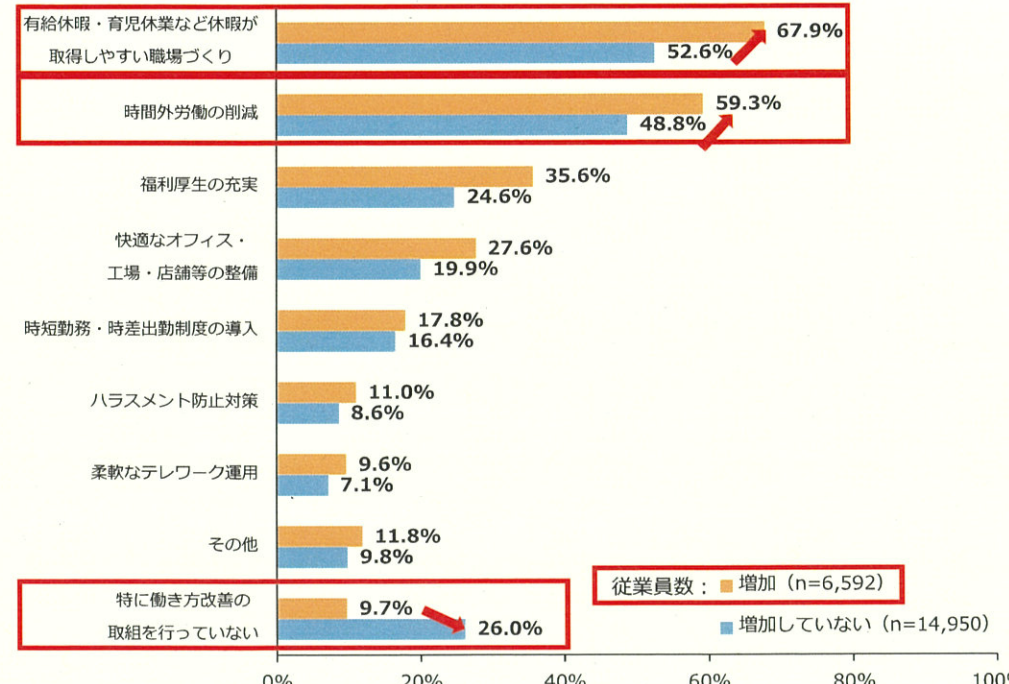
- ① 中小企業が足下で最も重要と考える経営課題である人材の確保について、高水準の賃上げ実施による待遇改善や、社内のコミュニケーションが円滑であるという風通しの良さ・心理的な働きやすさが、従業員の定着につながっている可能性。
- ② 働き方改善の取組は中小企業にとって大きな負担でもあるが、取組の有無で人材確保状況に差が生じており、労働供給制約が強まる中では重要性が高い。特に、休暇を取得しやすい職場づくりなどが効果的と考えられる。

図 1 人材の定着につながっている取組



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
(注) 1. 「従業員の定着状況」は、直近3年間で従業員を「採用した」と回答した事業者に、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。2. (1) 賃上げの実施状況は、2024年の正社員について聞いたもの。
3. (2) 社内コミュニケーションの円滑度合いについて、「経営者のみで経営している」と回答した事業者を除く。

図 2 人材確保に効果があった働き方改善の取組



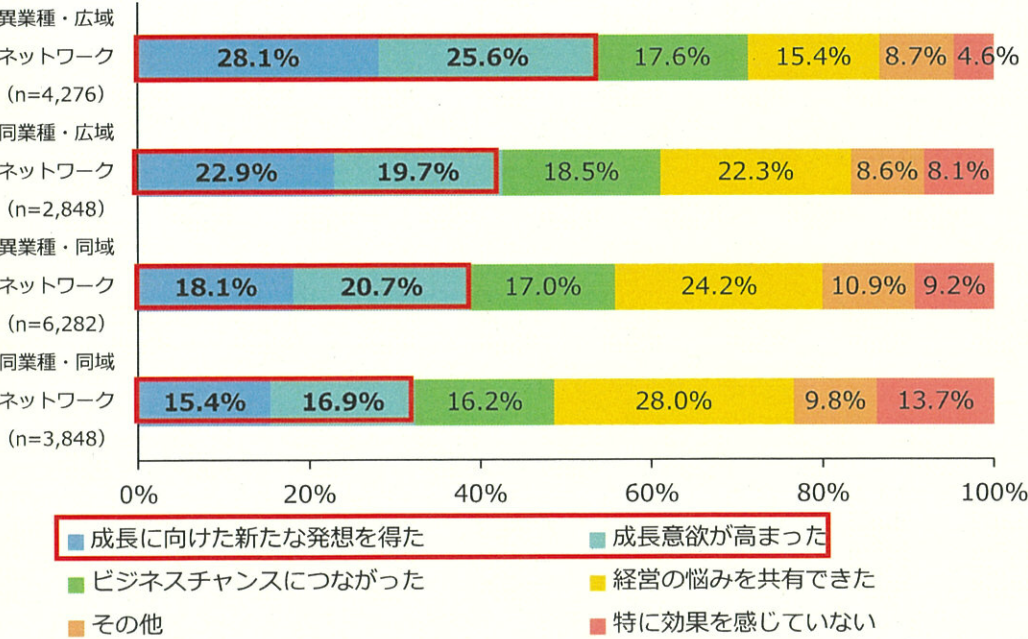
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
(注) 1. 「働き方改善の取組のうち、人材の確保・定着に効果があったと考えられるもの」について3つまで回答したもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2. 従業員数は、回答時点(2024年)と1年前(2023年)の従業員数を比較したもの。

【重要な取組 1 – ⑥】 経営者同士の交流は成長意欲を喚起。経営者自身が学び直して成長することも重要。

経営力の重要性

- ① 「異業種」かつ「広域」のネットワークに参加している経営者は、成長に向けた新たなアイデアを得たり、成長意欲が高まる傾向にあり、多様な属性の経営者との交流が、経営者自身の成長に結びついているといえる。
- ② 経営者がリスキリングを通じて経営力の向上に取り組む成長意欲の高い企業は、実際に売上高が増加している傾向。また、そうした経営者の成長志向が社内に浸透することで従業員の意識が変わり、付加価値向上にもつながっている可能性。

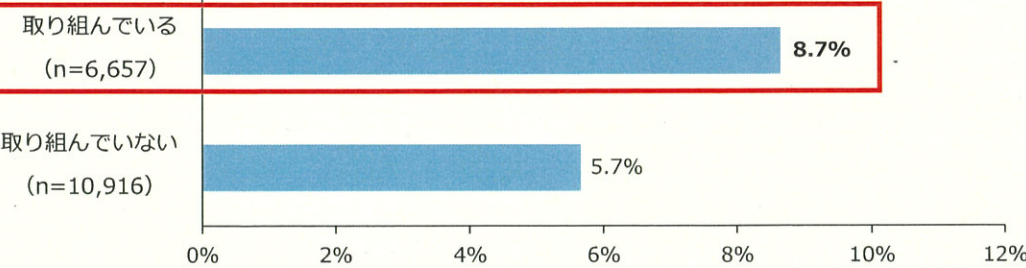
図 1 経営者ネットワークで得られた効果



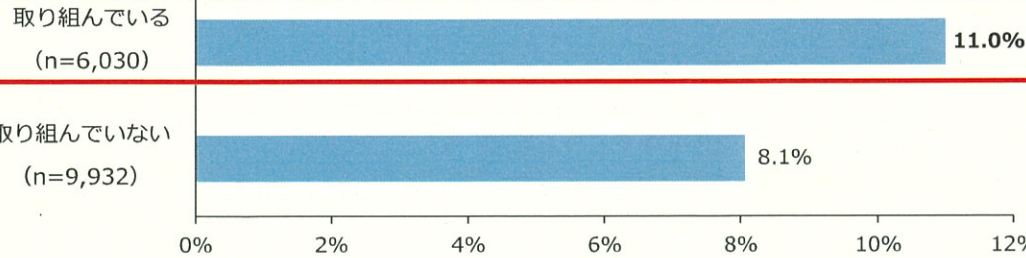
資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024 年 11～12 月)
(注) 1.ここでの「経営者ネットワーク」は、他社の経営者や経営幹部との交流を目的とした社外のコミュニティを指し、「他社の経営者や経営幹部との交流を目的とした社外のコミュニティ」に経営者が「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。なお、複数のコミュニティに参加している場合は、最も頻繁に参加しているものについて回答している。2.ここでの「同域」とは所在の都道府県内を指す。3.「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」「優良な支援機関の紹介を受けられた」「その他」と回答した事業者の合計。

図 2 経営者のリスキリングの効果

(1) 売上高の増加率 (中央値)



(2) 付加価値額の増加率 (中央値)



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024 年 11～12 月)
(注) 1.ここでの「経営者のリスキリング」とは、(経営者が) 経営環境変化への対応などのために新たな知識やスキルを学ぶことを指す。「取り組んでいない」は、経営者のリスキリングについて「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」「取り組んでいないが、数年のうちに取り組む意向」と回答した事業者の合計。
2.売上高、付加価値額の増加率は、2023 年と 2018 年を比較したもの。
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

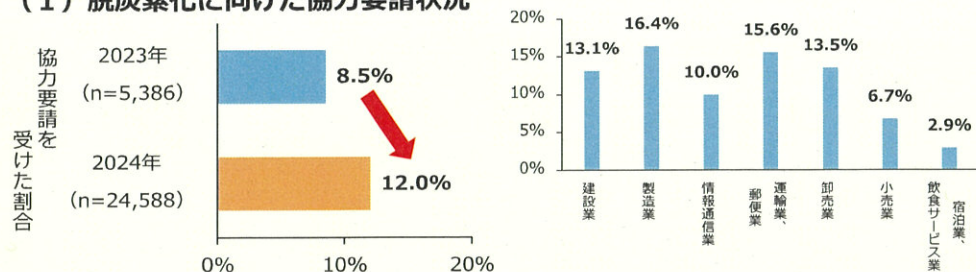
【重要な取組 1－⑦】脱炭素化・経済安保・人権といった価値観に対応し、取引先や働き手から「選ばれる」企業に。

経営力の重要性

- ① 中小企業でも、取引先から脱炭素化・経済安全保障・人権尊重といった価値観への対応を求められる可能性が高まっている。大企業はサプライチェーン全体での対応を目指しているため、対応の有無が取引に影響を及ぼす可能性がある。
- ② しかし、これらの取組は収益への短期的な効果が見えにくく、実行している中小企業は未だ限定的。対応を求められる前から自主的に取り組む経営が取引先や人材からの信頼につながり、「選ばれる」企業となる可能性がある。

図1 脱炭素化・循環経済への取組

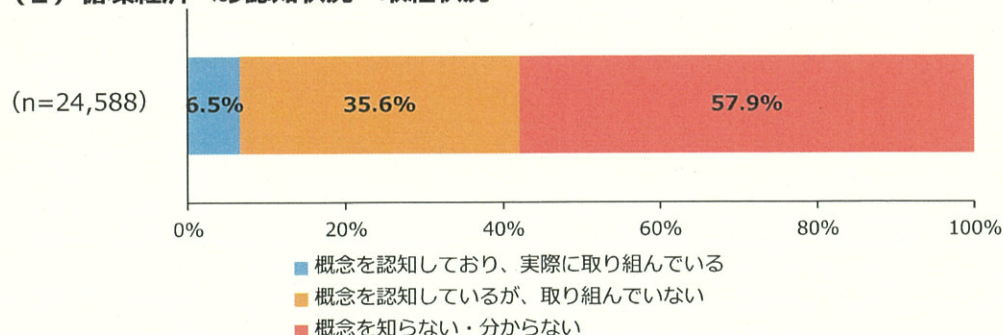
(1) 脱炭素化に向けた協力要請状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」(2023年11～12月)

(注) 1. 取引先から脱炭素化に関する「協力要請を受けた」と回答した割合。右図は2024年の調査結果について一部業種を抜粋したもの。2. 建設業 (n=5,605)、製造業 (n=5,713)、情報通信業 (n=542)、運輸業・郵便業 (n=899)、卸売業 (n=3,660)、小売業 (n=2,330)、宿泊業・飲食サービス業 (n=1,315)。3. 2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意。

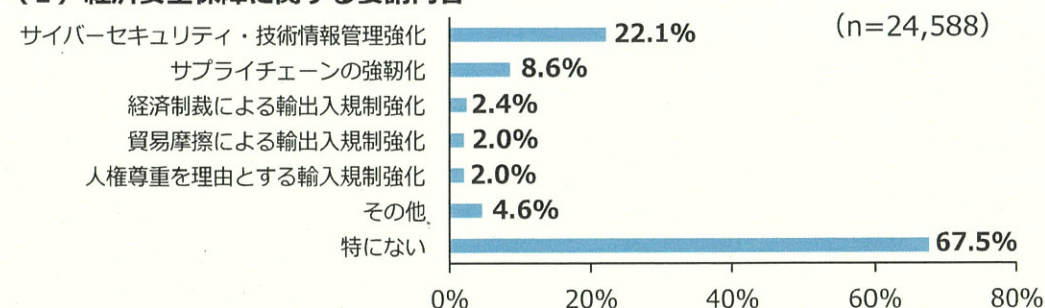
(2) 循環経済への認知状況・取組状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)

図2 経済安全保障・人権尊重への取組

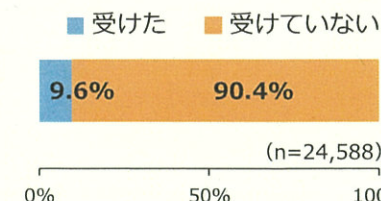
(1) 経済安全保障に関する要請内容



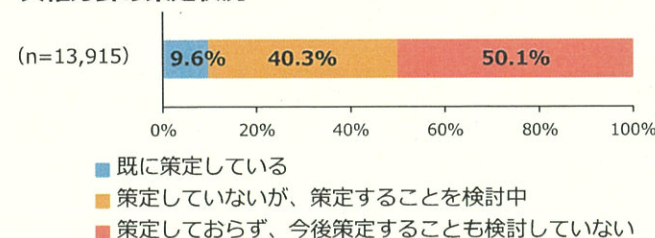
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
(注) 1. 経済安全保障関連の取組について発注企業から「実際に対応を求められている」又は「今後対応を求められる可能性が高いと考えている」ものについて聞いたもの。2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(2) 人権尊重に関する要請内容・取組状況

人権尊重に関する取組の要請有無



人権方針の策定状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
(注) 人権方針の策定状況は、企業活動における人権尊重の重要性について「非常に重要である」「ある程度重要である」と回答した事業者に聞いたもの。

【重要な取組 1】 中小企業における事例①

経営力の重要性

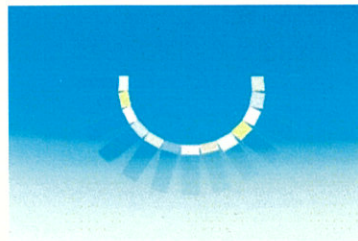
「長期目線の経営計画を基にした人材戦略と事業展開に取り組む企業」【松浪硝子工業株式会社】

経営計画

- 大阪府岸和田市の松浪硝子工業株式会社は、創業180年の医療用ガラス製品を製造する企業（従業員数309名）。
- 創業家以外から初めて社長に就任した安原弘泰社長は、従来の3か年計画から変更し、**長期的な成長を見据えた9か年計画**を策定。長期目線で設定した目標から逆算して設定されるマイルストーンを重視している。従来の足下の売上目標達成を至上命題とする方針から転換し、**長期的な視点で採算改善や人材の採用・育成に取り組む**。また、9か年計画の**策定を部門単位に任せること**に加え、運用面では会議でプレゼン・意見を述べさせるなど**社員の当事者意識**の醸成も促し、モチベーション向上と社内コミュニケーションの活性化につなげている。
- **計画初年には赤字事業が黒字転換**。将来に向けた専門人材の採用には初めこそ既存社員から抵抗感が見られたが、すぐに不可欠なメンバーとしてなじんだ。9か年計画の達成を担う現在の**中堅・若手社員は当事者意識を持ち、積極的な発言、未来志向の意見も目に見えて増えている**。



安原弘泰社長



同社製品の
スライドガラス

「自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業」【有限会社岡三屋】

適切な
価格設定

- 福井県若狭町の有限会社岡三屋は、「彩（いろ）かさね」の施設名で温泉旅館を営む企業（従業員数4名）。宿自慢の食事プランで提供するカニは年ごとの仕入値が予測困難で原価率への影響が大きかったほか、コロナ禍以降、**適正価格の算出や余分なコスト削減が進んでいなかったことが業績回復の妨げ**となっていた。
- 岡勝之社長は、取引銀行から助言を受けながら原価管理の強化とコスト削減に着手。さらに、地域の同業者の宿泊価格を調査し、**立地・料理・接客などのサービス品質といった同社の強みを整理**した上で、稼働率や原価率などを基に**適正価格の算出と価格設定の見直しに取り組み**、宿泊プラン・食事プランそれぞれで値上げを実施した。
- コスト削減や価格改定の効果は業績にもすぐに表れ、**3期ぶりに黒字化を達成**。設備の修繕や献立・接客の工夫など、顧客満足度を高める取組も継続的に行ったことで、利用客からの値上げへの拒否反応は見られていない。増収分を原資として**賃上げを実施**したほか、高級旅館への変革を見据えた**設備投資も計画**している。



岡勝之社長



食事プランのカニ料理

【重要な取組1】中小企業における事例②

経営力の重要性

「MVV策定や人事制度改革などを通じ、組織活性化を実現した企業」【側島製罐株式会社】

組織活性化

- 愛知県大治町の側島製罐株式会社は、1906年創業の製缶会社である（従業員数43名）。石川貴也代表の入社時は過去最低の売上高で、直前3期は赤字に陥っており企業存続も危ぶまれる状態。社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していなかった。
- 組織改革の原点とすべく、全社員を巻き込んで、自身が働く意味、同社の存在意義・価値を定義するMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）策定に着手。社員の想いと策定過程にこそMVVの価値があると考え、石川代表自身の役割は取りまとめと言語化にとどめ、策定のオーナーシップは社員に任せる形とし、約1年を掛けて作り上げた。各自がやるべきミッションを自ら考え、報酬を宣言・決定する自己申告報酬制度も導入している。
- MVVの策定過程から効果は徐々に表れている。売上高は20年ぶりに増収に転じ、その後は3年連続増収を達成。生まれ変わった組織では、缶の魅力を高めるような自社商品、低CO2鋼材を利用した超エコ缶など続々とアイデアが生まれている。



石川貴也代表



MVV策定の様子

「社員の人生背景に合わせた働き方改善で、人材確保と定着を実現している企業」【サンユー技研工業株式会社】

労働環境整備

- 三重県津市のサンユー技研工業株式会社は、アルミダイカスト金型の設計・製造を手掛ける企業（従業員数100名）。人材確保は常に同社の課題であり、梅本大輔社長は、ユニークな取組を通じて、自社を「働きたい会社」へと変革し企業としての魅力を高め、採用強化と離職を減らしていくことが必要であると考えた。
- 梅本社長は、一人一人の人生背景に合わせた福利厚生を整備を進めた。各社員のライフステージ、家庭環境や趣味などに応じ、要望を踏まえながら、休暇制度や勤務形態、各種手当を臨機応変にカスタマイズしている。これらの制度が円滑に機能している背景は、属人業務の削減に加え、休暇などによる不在の穴を社員同士でカバーしていることにある。こうした助け合いは、円滑な社内コミュニケーションと社員同士の信頼関係が可能にしている。
- 2019年、工場拡張と同時にオフィスも抜本的に改装。選考過程で同社を訪れた求職者は、整備されたオフィスと、社内の風通しの良さを感じたことにより、ほぼ100%が同社への就職を決断するという。平均年齢は約32歳と若く、女性比率は40%まで高まった。



梅本大輔社長



本社
オフィス

【重要な取組 1】 中小企業における事例③

経営力の重要性

「人材育成と社会課題解決への取組により、人材を確保し成長している企業」 【四国情報管理センター株式会社】

人材確保

- 高知県高知市の四国情報管理センター株式会社は、官公庁と民間企業にITソリューションを提供する企業である（従業員数147名）。IT人材が大都市や大手同業者に流れる傾向が強まっており、地方圏に所在する同社では、IT人材を確保するハードルが年々高まっていた。
- 同社にはIT人材が約110名が在籍。中城一社長は「IT人材の採用が難しくなっている中、未経験人材を採用し、IT人材に引き上げるべく育成に取り組んできた」と話す。未経験人材の研修プログラムは中城社長自らが先頭に立って構築。同社の人材育成関連投資は年間数千万円にも及んでいる。仕事の「やりがい」も重視し、デジタル技術を活用して農産品直販所の販売状況を可視化するなど、地域の社会課題解決にも積極的に取り組み、社会貢献を社員に実感させることで挑戦意欲を促している。
- 人材育成や社会課題解決への取組は採用・定着にも好影響を及ぼしている。最近では同取組に興味を持ったUターン・Iターン層の入社希望者が増加していることに加え、定着面を見ても2023年度の離職率は2.7%と業界他社と比較して低水準にある。



中城一社長



デジタル技術を活用した地域の社会課題解決

「不足していた社内の人的リソースを、副業・兼業人材を活用することで補い、売上拡大につなげている企業」 【ミノル製作所株式会社】

副業人材活用

- 新潟県燕市のミノル製作所株式会社は、「へら絞り」をコア技術に金属加工を行う企業である（従業員数4名）。同社では独自に販路開拓を行える人材と取り組む時間が不足しており、**新商品開発や販路開拓を行える専門人材の確保**が課題だった。
- 本多貴之社長が着目したのは、本業のほか、勤務時間外に他社の業務を請け負う「副業・兼業人材」の活用だ。本多社長からの現状や困りごとのプレゼンに解決策を提案したデザイナー、企画マーケター、インフルエンサーの3名全員を採用した。商品開発や販売方法の改善を進める中で、同社の技術をどういかに活かすかといった話題では、**副業・兼業人材ならではの第三者目線**が検討に役立った。
- 2024年5月には工場に隣接した店舗を開店。副業・兼業人材の活用は、新分野進出の際に同社に欠けていた知見やスキル、県外からの情報などを補完することができ、**効果的な新事業の展開**につながっている。また、社員が事業に対して主体的に関わる機会が増え、**社員と副業・兼業人材の相乗効果**も生まれている。



本多貴之社長



新商品のぐい呑み

【重要な取組 1】 中小企業における事例④

経営力の重要性

「経営者ネットワークでの意識変革を成長につなげている企業」【梅乃宿酒造株式会社】

経営者
ネットワーク

- 奈良県葛城市の梅乃宿酒造株式会社は、1893年創業の老舗酒蔵である（従業員数71名）。5代目の吉田佳代社長は、酒類需要の減少に直面しつつも**変われない自社に問題意識**を抱いていた。自社が変わらない原因は、**経営者である自分自身にこそ変革を進める覚悟がなかった**ことに気が付いた。
- 吉田社長は自身を変革するために、**成長意欲にあふれた若手起業家が各地から集まる経営者ネットワーク**に飛び込んだ。最も自身を高めてくれそうなネットワークを**能動的に探索**したという。**多様な経営者と切磋琢磨**することは成長意欲を駆り立てた。また、ネットワークで得た「経営者の覚悟」、「良いお手本」は、吉田社長の**経営者としての「器」**を大きくした。
- 吉田社長の成長意欲は徐々に**既存社員の意識変革**も引き起こした。直近では、**過去最高の売上高**に到達。吉田社長の成長志向に共感した新たなメンバーが加わり、**社内の雰囲気は更に活性化**している。



吉田佳代社長



「梅乃宿あらごし」シリーズ

「BCP策定の取組を、災害対策だけでなく平時の事業強化にもつなげている企業」【アイ・エム・マムロ株式会社】

BCP策定

- 山形県真室川町のアイ・エム・マムロ株式会社は、高級腕時計の組立てを主に手掛ける企業である（従業員数86名）。本社を置く真室川町は**水害リスクが高く、冬には雪害による停電のリスクも高い**ため、**災害対策の強化が同社の長年の課題**であった。
- 高橋智之社長は、2008年に参加したBCPセミナーで、**災害時の復旧には自社の事業に優先順位を付け、何を切り捨てるかの判断が必要**という着想を得た。その後、2018年に同社の近隣地域での水害をきっかけに災害対策を強化。**事業継続力強化計画の策定に加えて、平時の事業継続も見据えたBCPも策定**した。また、セミナーで得た着想を基に、自社事業や製造工程の見直しを進め、非常用自家発電機を導入するなど課題への対策も講じた。
- **BCP策定など一連の取組は、顧客からの信頼獲得につながった**ほか、日頃から代替となる仕入先・外注先の検討や製造工程の見直しを進めたことで、**平時でもコスト削減や生産効率向上を実現**した。また、BCP関連の取組は従業員の心理的安全性の担保につながり、**人材確保の一助**にもなっている。



高橋智之社長



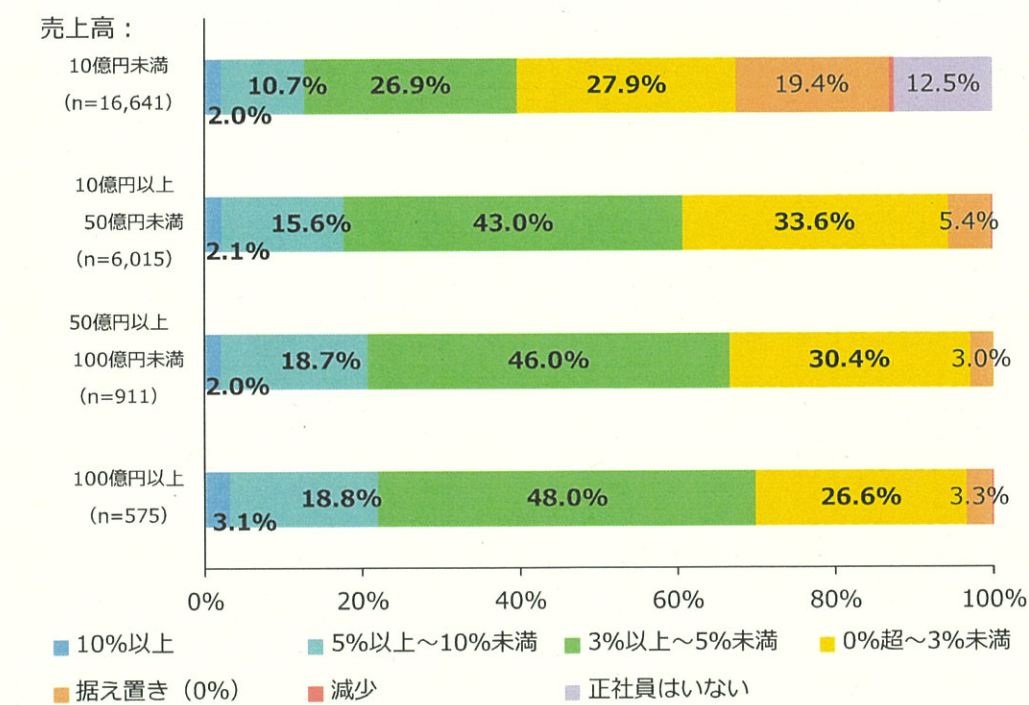
導入した非常用自家発電機

【重要な取組 2 – ①】 中小企業の成長は、賃上げや地域経済の維持にも大きな影響をもたらす。

スケールアップ

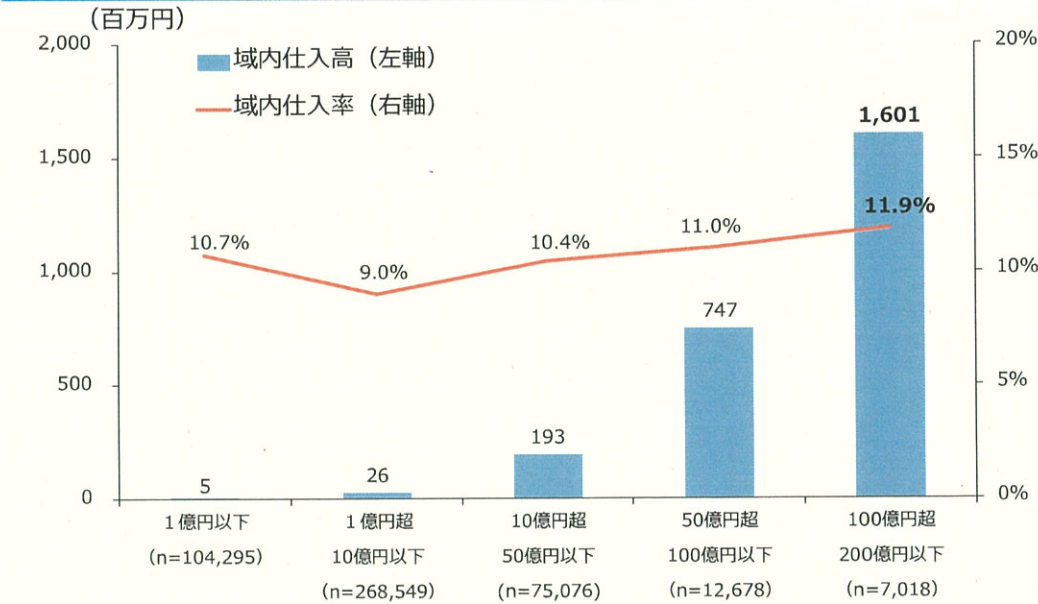
- ① 中小企業では、売上高規模が大きいほど賃上げの実施割合や上昇幅が大きく、域内仕入高も高い傾向にある。こうした企業は、輸出等により域外需要を獲得し、域内調達により地域に新たな需要を生み出すことから、スケールアップは重要。
- ② 中小企業が、中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模の「100億企業」を目指して成長していくことで、経済環境が激変する中でも、持続的な賃上げを実施し、地域経済を支えるとともに、日本経済全体の成長に寄与することが期待される。

図 1 賃上げの実施状況（売上高規模別）



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024 年 11～12 月）
(注) 1. 2024 年における正社員（経営者、役員、パート・アルバイト、派遣・下請従業員等を含まない）一人当たりの平均賃金について聞いたもの。2. 売上高規模は、回答時点（今期見通し）のもの。

図 2 域内仕入高・域内仕入率（売上高規模別）



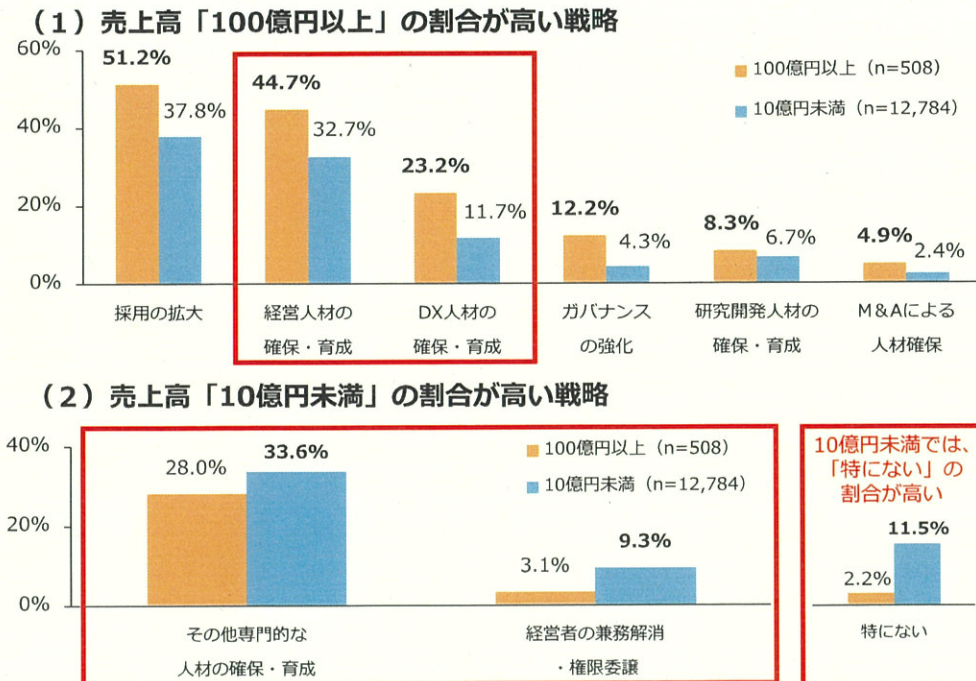
資料：(株) 帝国データバンク「企業概要ファイル」、「取引シェア推計データ」再編加工
(注) 1. 「域内仕入高」は本社が所在する都道府県内からの仕入高（中央値）。「域内仕入率」は売上高に占める「域内仕入高」の割合（中央値）。
2. (株) 帝国データバンクが調査・保有する企業データベースに企業情報が収録されている企業のうち、2023 年の売上高及び域内仕入高の両方が確認できる企業について集計している。「域内仕入高」について、企業の取引関係は (株) 帝国データバンクが過去 3 年以内に調査を行い把握できたものに限り集計している。
3. 会社法上の「会社」に該当する企業（株式会社・合資会社・合名会社・合同会社のほか、有限会社を含む。）に限定して集計している。

【重要な取組2－②】企業規模拡大に向けて重視する戦略は、売上高規模ごとに異なる。

スケールアップ

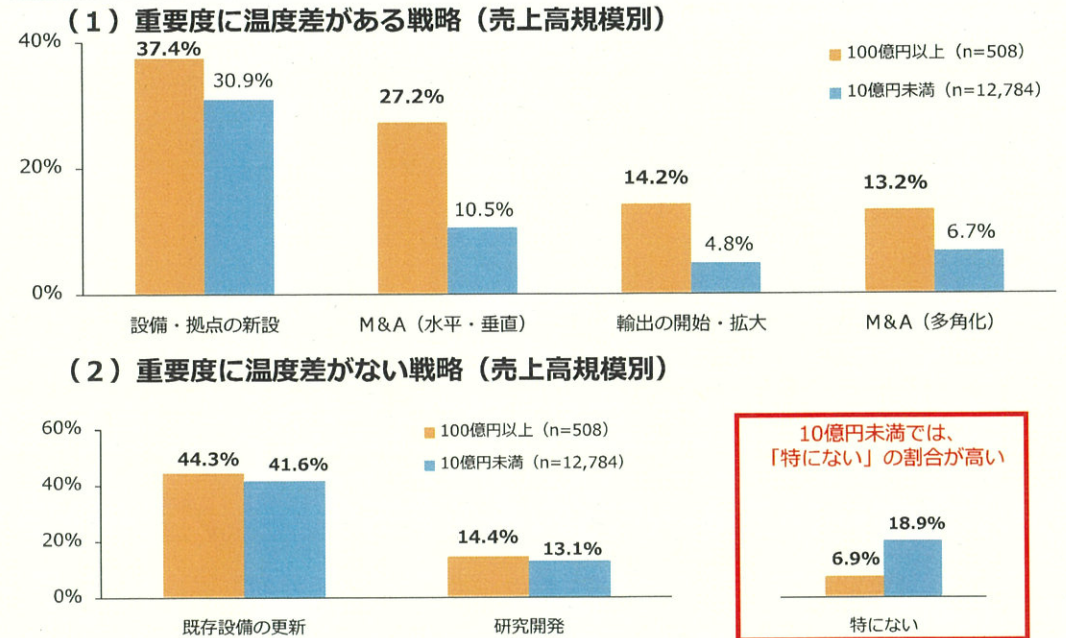
- ① 売上高10億円未満と100億円以上の事業者で規模拡大に向けて重視する戦略を比較すると、組織・人材戦略として、100億円以上では、事業拡大の中で、経営者と同じ目線で判断できる経営人材と、DXによる業務変革を主導できる人材の重要性が高いと考えられる。10億円未満では、経営者にはないスキルを補完する専門人材の確保と、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要で、経営者一人の経営体制の限界の克服が課題。
- ② 投資戦略として、「設備・拠点の新設」「M&A」「輸出」は、売上高規模の大きい事業者の方がより重視している傾向がある。また、「既存設備の更新」「研究開発」は、一定割合の企業が共に重視しており、重視度合いにあまり差はない傾向。

図1 企業規模拡大に重要な組織・人材戦略



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1.自社の経営方針について、「売上拡大」「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。2.ここでの売上高規模は、直近実績(1期前)の売上高に基づいて集計している。3.「その他専門的な人材」とは、「経営人材」「DX人材」「研究開発人材」以外の専門的な人材を指す。4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 企業規模拡大に重要な投資戦略



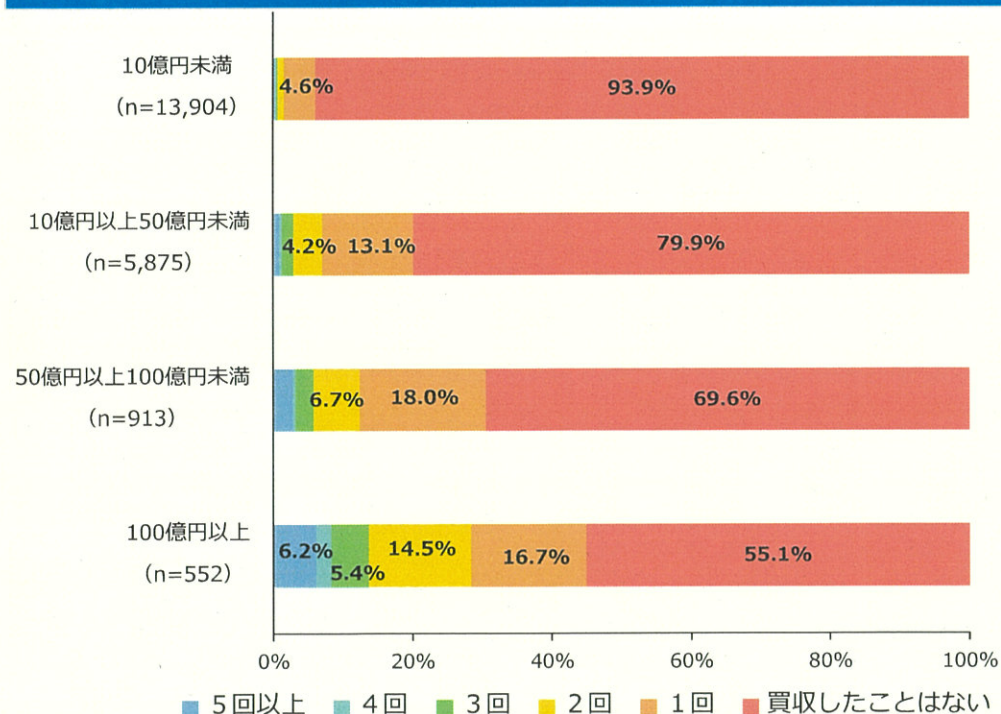
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1.自社の経営方針について、「売上拡大」「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの。
 2.ここでの売上高規模は、直近実績(1期前)の売上高に基づいて集計している。
 3.ここでの「M&A(水平・垂直)」とは、同業種の企業(水平統合)又は商流の川上や川下企業(垂直統合)を対象とするM&Aのことを指し、「M&A(多角化)」とは、異業種の企業を対象とするM&Aのことを指す。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【重要な取組 2 – ③】 M&Aもスケールアップの効果的な手段。買収先との信頼関係構築が成功のカギ。

スケールアップ

- ① M&Aは、売上高規模が大きい企業ほど実施回数も多い傾向にあり、成長に向けた選択肢として戦略的に取り組む企業が増えてきていると考えられる。
- ② M&Aの実施に当たっては、経営者自らがPMI（※）に取り組むことが重要。実際、経営者がPMIを主導した割合が6割を超えており、買収先企業の従業員との対話による信頼関係構築に努めることなどにより、M&A実施後のシナジー効果を高めることにつながっていることが分かる。 ※本書におけるPMIは、一般的なPMIに加え、その後の継続的な取組とM&A成立前の取組も含めたプロセス全般のことを指す。

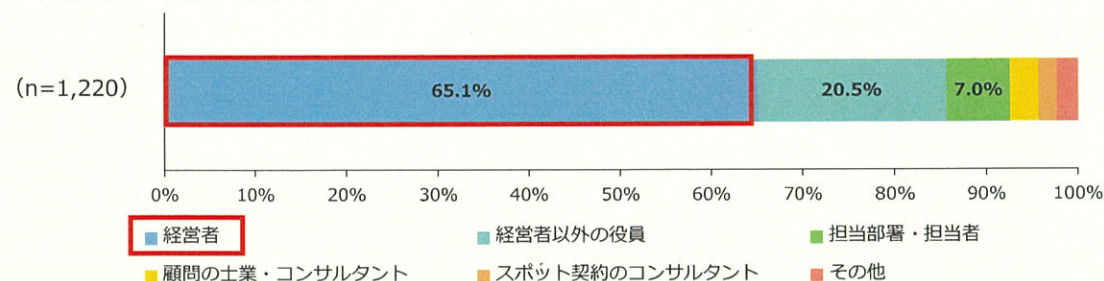
図1 M&Aの実施回数（売上高規模別）



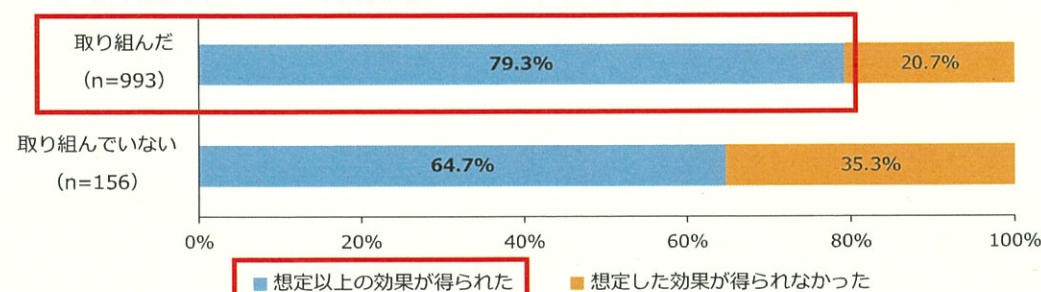
資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 (注) 1.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことと定義している。いずれも有償・無償かは問わない。2.ここでの売上高規模は、直近実績（1期前）の売上高に基づいて集計している。

図2 M&Aの効果高めるPMI

(1) PMIの主導者



(2) 実施したM&Aの評価（PMIにおける「信頼関係構築」の取組状況別）



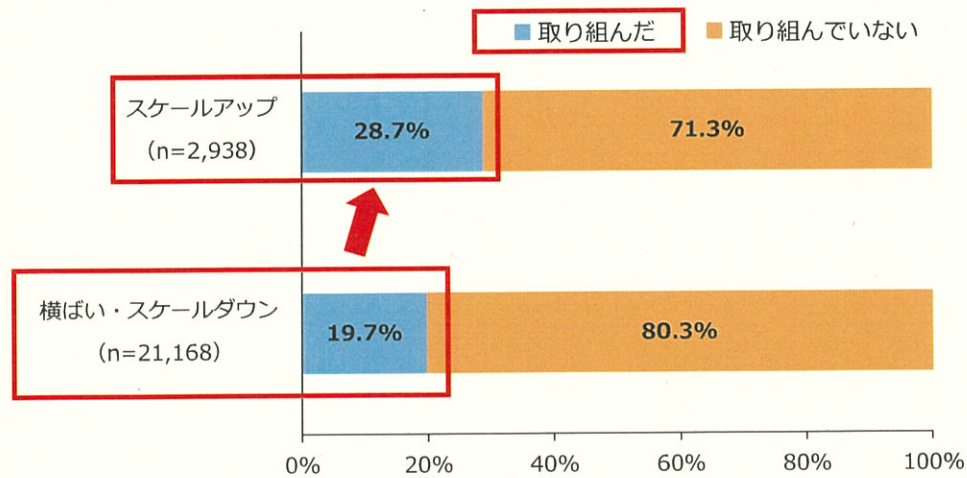
資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 (注) 1.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収した事業者に聞いたもの。2. (2)「実施したM&Aの評価」は、「自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&A」について聞いたもの。3. (2)ここでの「信頼関係構築」とは、組織・文化の融合に向けた取組で、具体的には、被買収企業の経営者・従業員の不安・不信感を払拭して協力を得ること、被買収企業の社外関係者（販売先・仕入先・取引金融機関・地域等）との意思疎通により関係を維持すること等を指す。

【重要な取組 2 - ④】 成長した企業はイノベーションに取り組んでいる。売上高規模ごとの連携先に特徴。

スケールアップ

- ① スケールアップを実現した事業者では、プロダクト・イノベーション、ビジネス・プロセス・イノベーションといったイノベーション活動に取り組んでいる割合が高い。
- ② 売上高規模が小さい事業者では「支援機関」を活用する割合が比較的高いが、「100億企業」では「仕入先」「大学等」など外部のプレイヤーと直接連携できており、オープンイノベーションに取り組んでいる事業者も一定数存在することが分かる。

図1 イノベーション活動の取組状況
(スケールの変動状況別)



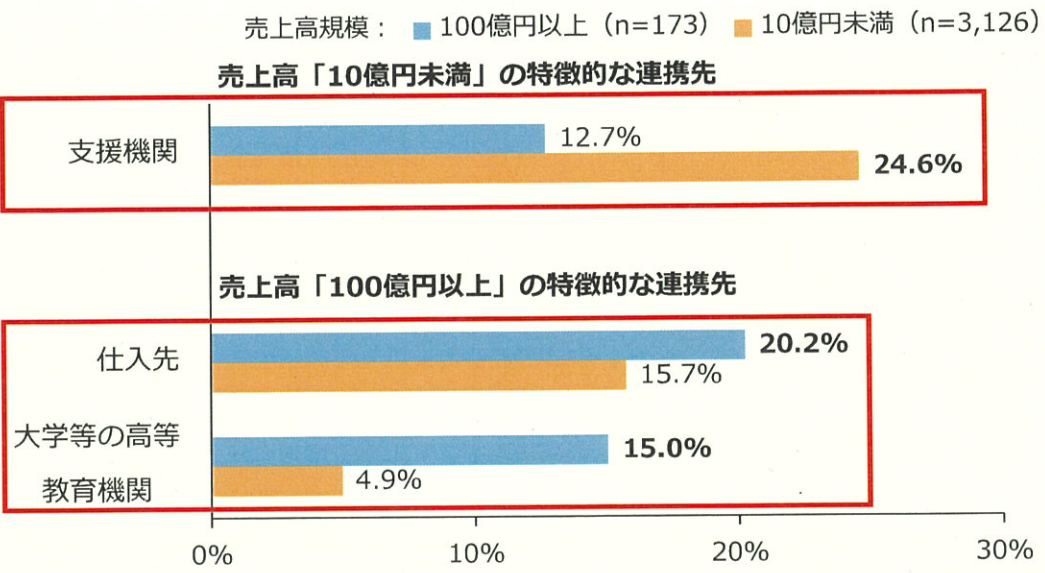
資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)

(注) 1. 5期前と今期見通しの売上高を比較して、下記の売上高区分を基に、上方遷移した場合を「スケールアップ」、スケールの変動がない場合又は下方遷移した場合を「横ばい・スケールダウン」と定義している。例えば、5期前の売上高が「30~40億円未満」である事業者が、今期見通しの売上高が「40~50億円未満」となる事業者は「スケールアップ」として集計している。

<売上高区分> 10億円未満、10~20億円未満、20~30億円未満、30~40億円未満、40~50億円未満、50~60億円未満、60~70億円未満、70~80億円未満、80~90億円未満、90~100億円未満、100億円以上

2. 「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」の取組状況を聞いたもの。「取り組んだ」は、直近5年程度でいずれかに「取り組んだ」と回答した事業者の合計。

図2 イノベーション活動における連携先



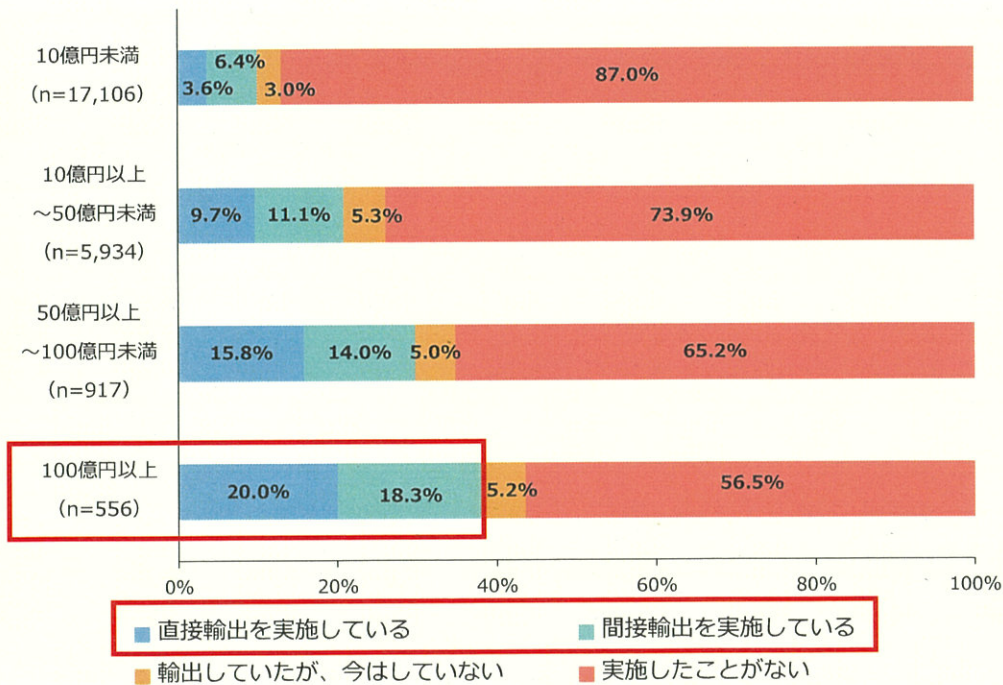
資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)

(注) 1. 直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。2. ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。3. ここでの売上高規模は、直近実績(1期前)の売上高に基づいて集計している。4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【重要な取組 2－⑤】「100億企業」は積極的に輸出に取り組み、外需の獲得に貢献。

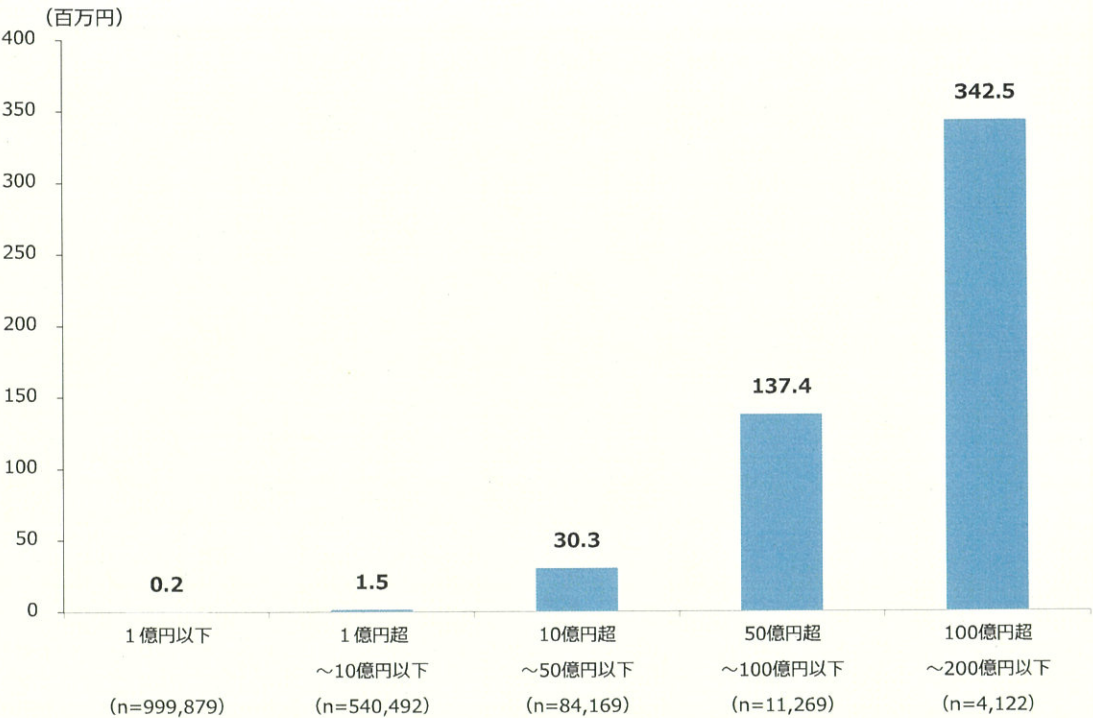
- ① 売上高規模が大きい事業者ほど輸出を行っている傾向にあり、輸出の実施による海外展開は、スケールアップに寄与している可能性がある。
- ② 1社当たりの直接輸出額を見ても、売上高規模が大きい企業ほど輸出額が高く、スケールアップに伴って輸出も拡大しているといえる。このような企業が増えることにより、更なる外需の獲得が期待される。

図1 輸出の実施状況（売上高規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 (注) 1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。2.ここでの売上高規模は、直近実績（1期前）の売上高に基づいて集計している。

図2 1社当たりの直接輸出額（売上高規模別）



資料：中小企業庁「令和5年度中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工
 (注) 1.ここでの「直接輸出」には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。
 2. 法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。

【重要な取組2】中小企業における事例①

スケールアップ

「“人”重視の投資で地域経済を牽引し、良質な雇用を生み出す企業」【株式会社ササキ】

地域雇用の
創出

- 山梨県韮崎市の株式会社ササキは、電気供給や信号用電線を束にしたワイヤーハーネスを製造する企業（従業員数274名）。
- 2018年に主要取引先が宮城県で生産体制を増強したことに伴い、宮城県に工場を建設。新たな土地で取引先の需要増に対応できる生産体制を構築するため、**定期昇給による賃上げ、従業員からの要望を踏まえた職場環境の整備や福利厚生の充実等**を進めた。結果、2024年には**ほぼ100%の社員を現地で採用し、従業員数は220名に拡大**。また、現地企業との協業連携を進めることで**地方サプライチェーンの活性化に貢献し、地域経済を牽引する役割を担いつつある**。
- 2023年、山梨本部に新工場を建設。「**山梨県韮崎市に『丸の内』をつくる**」をコンセプトに掲げ、女性や若手の意見を多く取り入れ、フィットネスジムやパウダールーム付き更衣室などを完備。現在では、**女性比率は5割を超え、従業員の平均年齢は38歳と若手が多い**。こちらも従業員は現地採用で、女性・若者を山梨に定着させており、良質な雇用を実現している。



佐々木啓二社長



山梨本部
外観

「産学官連携で技術・ノウハウを磨き、事業の高度化を実現し成長している企業」【株式会社浜野製作所】

イノベーション

- 東京都墨田区の株式会社浜野製作所は、金属加工製品・ロボットなどの設計・製造を手掛ける企業（従業員数48名）。町工場が厳しい価格競争にさらされる中、同社は多品種少量生産へ舵を切り、生き抜いてきた。
- 更なる成長を見据え、**開発領域への進出を決意し、産学官連携に取り組んだ**。2009年に墨田区、早稲田大学などと提携し、電気自動車を開発したほか、2012年には大学や研究機関の指導の下、深海無人探索機の開発プロジェクトに参加。
2014年には、当時は企画系部署にいた小林亮社長を中心にも**のづくりの実験工房として「ガレージスミダ」を開設**。「ガレージスミダ」にはベンチャー企業をはじめ、多くの企業から相談が持ち込まれ、同業他社とも連携を進めながら、日々新たなものづくりの可能性を追求している。
- 近時は**大企業や研究機関等から開発案件の受注が増加**。さらに、まだ見ぬものづくりに挑戦できるという同社の魅力は、**優秀な人材の獲得にもつながっている**。

ガレージスミダ
(2016年当時)



小林亮社長
(撮影者：香川賢志)



【重要な取組2】 中小企業における事例②

スケールアップ

「積極的なM&Aにより買収先を成長させながら、グループを拡大する企業」【マルオリグループ株式会社】

M&A

- 石川県中能登町のマルオリグループ株式会社は、丸井織物株式会社を中核とするホールディングス企業（従業員数779名（グループ計））。丸井織物は繊維製品を手掛け、大手からの生産委託による織物専業で堅調な経営を続けてきたが、**企画から生産、販売までを一貫して手掛ける体制への転換による付加価値向上を目指し、積極的なM&Aを戦略として掲げた。**
- 繊維事業の垂直統合として繊維染色加工企業や販路の多角化に向けたEC販売の強化を目的としたIT企業など、**2024年までに買収した企業は事業買収を含めて11社に及ぶ。**
- 経営統合に当たっては、宮本智行専務が買収先の経営を主導。**中期経営計画を策定し、買収先経営陣に洗い出した改善点や新たな戦略について丁寧に説明し、理解を得ながら統合を進めた。**
- 経営統合の取組やシナジー効果の実現により、**2012年に丸井織物だけで約66億円だった売上げは2024年にグループ全体で約300億円に達した。**



宮本智行専務

テキスタイルブランド
「NOTO QUALITY」



「従業員との対話を通じた経営統合の取組によりM&Aを成功に導いた企業」【サンコー防災株式会社】

PMI

- 静岡県富士市のサンコー防災株式会社は、消防用設備の施工・保守、各種防災機器の販売を担う企業（従業員数127名）。
- 商圏の拡大と、施工業務のほかに安定して売上げを確保できるビジネスの創出が課題となっていたが、仲介会社の紹介で、**同業他社である静岡防災株式会社（同県伊東市）のM&Aを実施。**
- M&Aに当たって、同社の鈴木文三社長はまず、**静岡防災の全従業員と個別面談し、仕事や家族、社内の人間関係、悩み事について丁寧にヒアリングを行った。**面談を通じて個々の考え方や社内での立ち位置等を把握し、資質や適性を考慮してグループ内での人材交流も行い、働きやすい環境を整えた。
- M&Aの結果、営業拠点の共有により、取引先ごとに効率的な拠点運用が可能になるといったシナジー効果が生まれた。また、鈴木社長による**丁寧な経営統合の取組により、静岡防災では従業員の退職は発生せず、業績面でも営業利益が前期比約200%へと成長した。**



消防用設備の
点検作業現場

鈴木文三社長（左）
と静岡防災株式会社
遠藤英敏会長
（当時社長）（右）



【重要な取組3－①】小規模事業者は、持続的発展に向けて差別化・希少性を意識することが重要。

- ① 個人消費は物価上昇の影響もあり、実質で伸び悩み、消費者マインドも2024年3月から低下傾向。小規模事業者は、中規模企業に比べて、事業規模や商圈が小さいため、顧客のニーズを掴むために、「希少価値・プレミアム感」や「地域資源・文化の活用」などの観点で差別化している割合が比較的高いことが特徴。一方で、差別化を意識していない事業者も存在。
- ② 販路拡大や人材確保といった課題に対応するためには、自社の強みや顧客ターゲットを明確にした上で差別化を意識して取り組んでいくことが重要。実際に、小規模事業者では売上増加や予定人数の採用に効果が出ている可能性。

図1 民間最終消費支出、消費者態度指数の推移

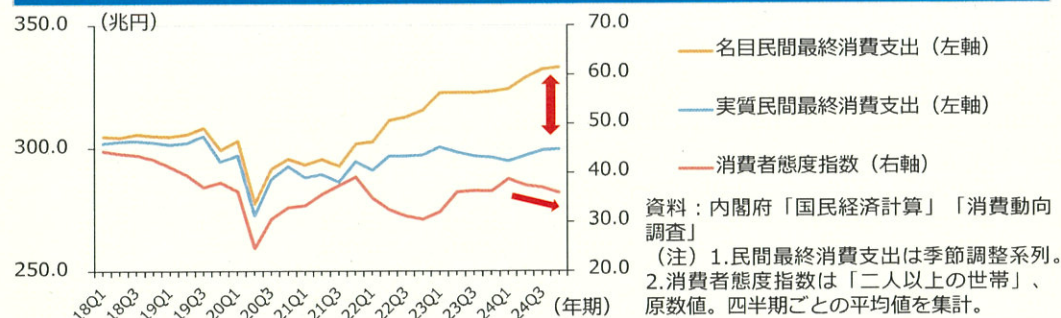
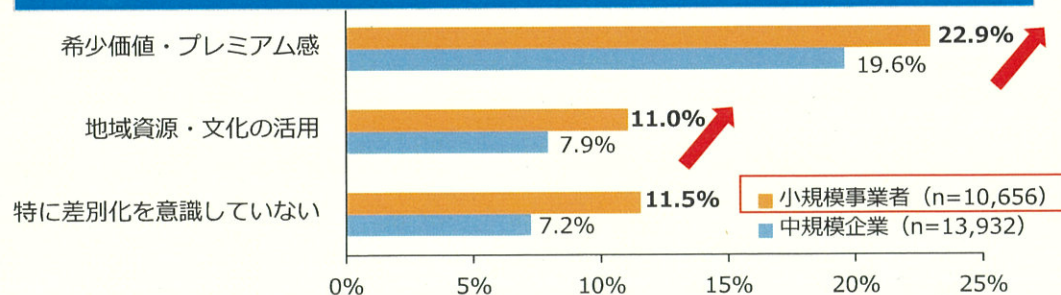


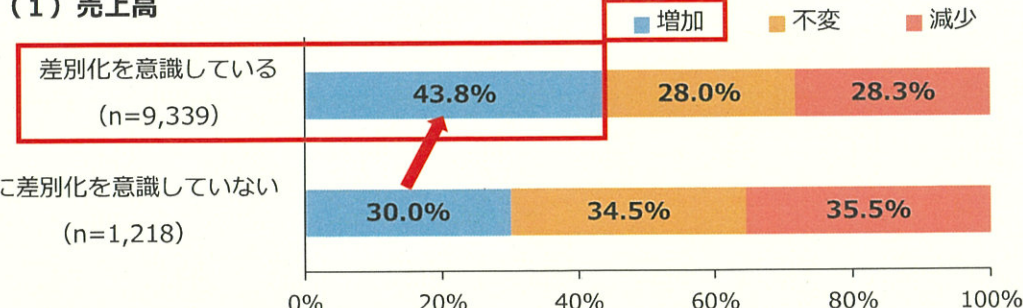
図2 小規模事業者の特徴的な差別化の取組



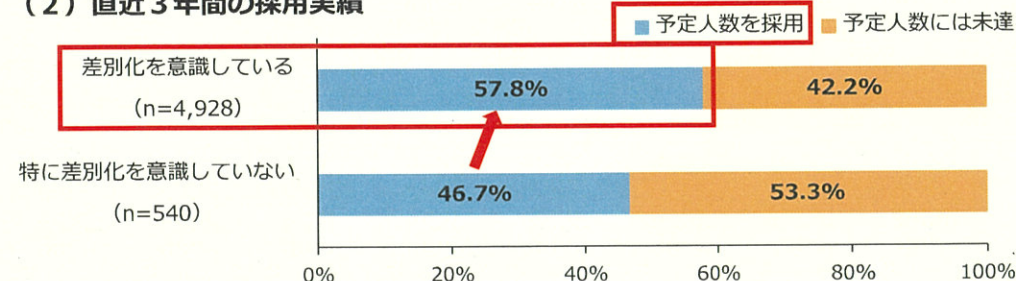
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1.主な製品・商品・サービスに関して、差別化する際に重視する要素について、当てはまるものを上から順に3つまで回答したものを複数回答として集計したもの。合計は必ずしも100%にならない。
 2.小規模事業者の回答割合が中規模企業と比較して高かったものを抜粋している。

図3 小規模事業者における差別化の効果

(1) 売上高



(2) 直近3年間の採用実績



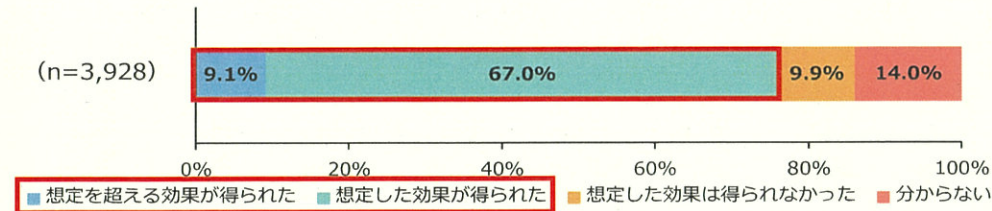
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1.小規模事業者について集計したもの。2.「差別化を意識している」は、差別化する際の要素について「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。3.(1)「売上高」は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。
 4.(2)「直近3年間の採用実績」は、直近3年間で従業員(常時雇用する正社員、パート・アルバイトを含む)を「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

【重要な取組3－②】経営計画は策定するだけでなく、振り返り・見直しを行うことも重要。

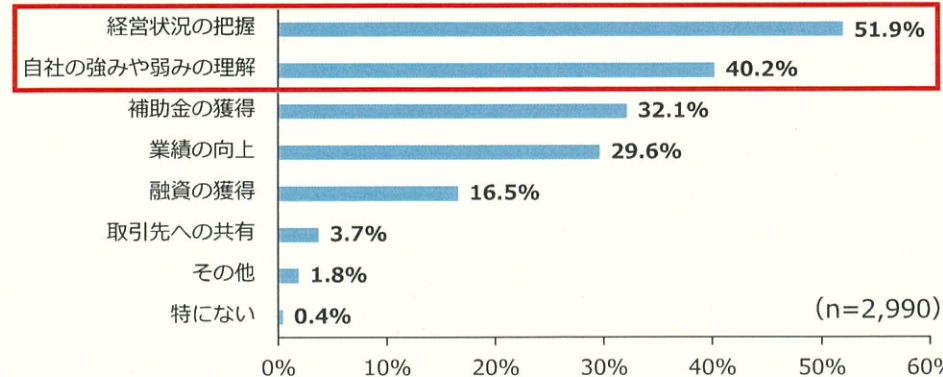
- ① 経営計画を策定した小規模事業者は様々な効果を実感している。計画の策定は、自社の経営状況を把握するだけでなく、その策定過程が、差別化に向けた自社の強みや弱みを理解するきっかけにもなっていると考えられる。
- ② 策定した経営計画を活用して事業を振り返ることも経営改善に効果的。実際に、経営計画に対する実績の評価や計画の見直しを行っている小規模事業者では収益向上している割合が高く、経営を見直しながら自走化を目指すことが重要。

図1 経営計画の策定により得られた効果

(1) 策定した経営計画の評価



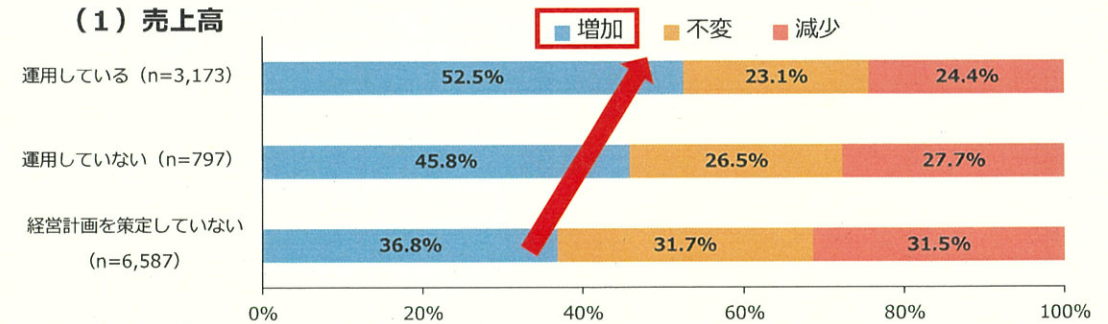
(2) 想定以上の効果が得られた事業者における、経営計画策定の効果



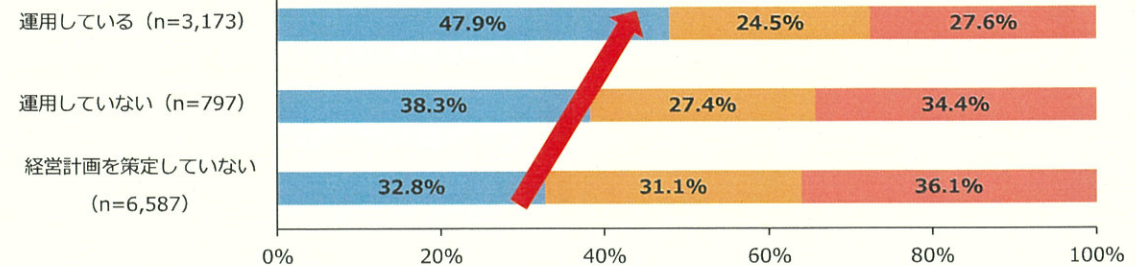
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1. 小規模事業者について集計したもの。2. (2) 策定した経営計画の評価について「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した事業者を集計したもの。3. (2) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 経営計画の運用状況と業績との関連性

(1) 売上高



(2) 営業利益



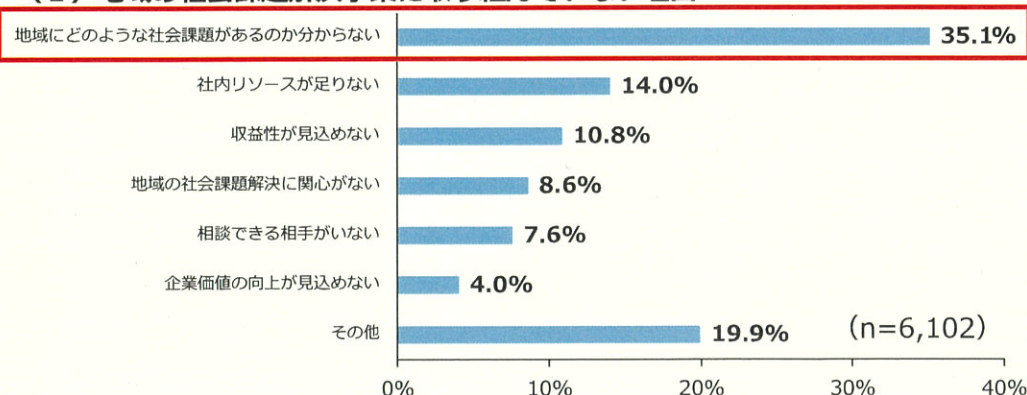
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1. 小規模事業者について集計したもの。2. ここでの「経営計画の運用」とは、計画に対する実績の評価・計画の見直しのことを指す。3. 売上高、営業利益は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

【重要な取組3－③】小規模事業者による地域の社会課題解決への期待が高まっている。

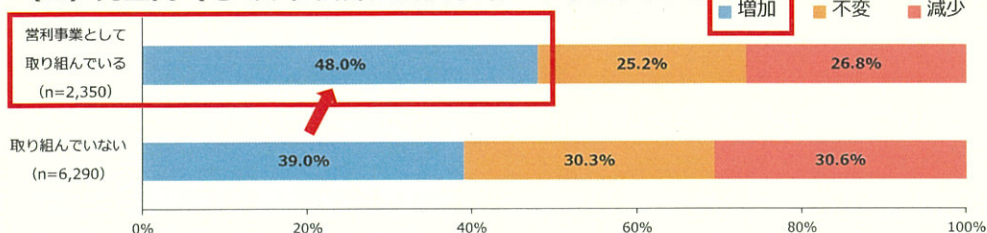
- ① 地域の社会課題解決事業に取り組んでいない理由として「地域にどのような社会課題があるのか分からない」の割合が高い。一方で、取り組んでいる事業者では売上高の増加といった業績面の好影響が生じている傾向にある。中小企業も含め、ビジネスの手法で、地域の社会課題解決にポジティブに取り組むローカル・ゼブラ企業の更なる活躍が期待される。
- ② 地方自治体からは「地域経済活性化、雇用創出」「高齢化対策」「生産性向上」などの地域の社会課題が挙げられている。こうした課題に地域の中で対応していくことも、小規模事業者が付加価値を見いだせる一つのビジネスチャンスといえる。

図1 地域の社会課題解決事業への取組状況

(1) 地域の社会課題解決事業に取り組んでいない理由



(2) 売上高（地域の社会課題解決事業への取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1. 小規模事業者について集計したもの。2. （1）地域の社会課題解決に向けて「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。（2）2023年の実績と比較した2024年の見通し。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

図2 事業者に対応してほしい地域の社会課題

グループ	実際の回答例
①地域経済活性化、雇用の創出	地域のにぎわいの創出、産業の振興及び雇用の創出、地域住民への身近な購買機会の提供
②高齢化対策、事業承継	人口減少・少子高齢化対策、買物弱者対策、経営者の高齢化に伴う事業承継・後継者の育成
③人材確保、生産性向上	ものづくり産業の高付加価値化と生産性向上の推進、設備投資による生産性向上
④空き店舗・空き家の活用	空き家・空き店舗の活用・解消
⑤新規創業	第二創業等での新規事業展開、商店街を中心とした創業機運の醸成
⑥DXの推進	DXによる生産性向上への取組
⑦働きやすい環境の整備	多様な働き方の導入による潜在人材の活用

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1. 「地域の社会課題のうち、事業者に解決を期待している課題」について、回答内容をKH Coderを用いて共起分析したもの。実際の回答から、出現頻度の高い単語を含んでいる回答について一部を抜粋している。2. 「地方公共団体」のみを集計している（n=173）。

【重要な取組3】小規模事業者における事例①

持続的発展

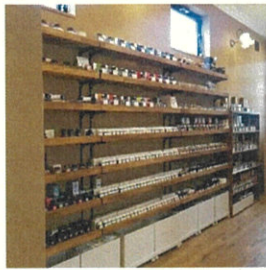
「自社の強みをいかせる商品に全力投球し、固定客の獲得につなげている企業」【有限会社川崎商店】

差別化戦略

- 岐阜県大垣市の有限会社川崎商店は、「川崎文具店」の名称で親しまれる町の文房具店を営む企業（従業員数3名）。地域住民や地元企業に幅広い商品を販売してきたが、オフィス用品のEC販売が浸透してきたことで経営環境は激変。このままでは店舗の存続が危ぶまれると、5代目の川崎紘嗣社長は独自の強みを模索し、**万年筆とインクの専門店に転換することを決断した。**
- 川崎社長は、転換後の商品開発や情報発信などに関して2018年に「大垣ビジネスサポートセンター（Gaki-Biz〈ガキビズ〉）」に相談。相談を重ねる中で、万年筆への深い知識とインク調合技術、**高いコミュニケーション能力を有する社長自身が同社の最大の強みであると、川崎社長自身のブランディングを提案された。**
- 一連のブランディングの取組により、同社の**売上げは承継時の2倍と成長を実現**。2023年には**店舗の隣にカフェを併設した万年筆サロンを開設**。万年筆ファンが集い、文房具談議やイベントができる場をつくることで、**固定客化を狙っている。**



川崎紘嗣社長



店内に並んだ
オリジナルのインク

「『仲間まわし』により新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体」【I-OTA合同会社】

付加価値向上

- 東京都大田区のI-OTA合同会社は、中小企業同士の連携を促進し新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体である（運営メンバー13名（社員4名含む））。
- 発注側の大手製造業はユニットや完成品を「まとめ発注」する動きが進み、中小企業単独では受注できないような納品条件が増加。**中小製造業同士が連携して付加価値の高い「まとめ発注」に対応することが地域全体の課題であった。**
- 同社は、**大田区に古くから根付いていた「仲間まわし」の文化**に注目。必要な技術を持った工場探しとワンストップで完成までを求めているメーカーに対し、**同社が営業窓口となり受注し、中小企業が連携して対応することで失注を防ぎ、開発段階から完成品の製造までを手掛ける付加価値の高い仕事の獲得を目指した。**
- 足下、**相談案件は累計500件を超え、付加価値の高い「まとめ発注」の受注数も増加している。海外案件、医療関連や半導体関連など特に高い技術を求められる案件の受注獲得にも成功。**



西村修代表（左）、
國廣愛彦代表（右）



大田区の
技術力を集結

【重要な取組3】小規模事業者における事例②

持続的発展

「顧客の声に応えるべく、支援機関と綿密な事業計画を立てて創業した企業」【曲げわっぱ工房E08】

創業計画

- 秋田県大館市の曲げわっぱ工房E08は、地元の伝統工芸品である曲げわっぱを製造・販売する企業（従業員数3名）。曲げわっぱの老舗企業に勤めていた仲澤恵梨代表は、百貨店の催事場で来場客と会話する中で、サイズや形など個別の要望があることを認識。一方、現状ではこれら個別の要望に応えることが困難であったため、自らの工房を立ち上げることを決意した。
- 仲澤代表は創業に関して大館商工会議所に相談。漠然としていた事業の構想を担当者との対話を重ねて整理し、**創業に向けた事業計画を作成**。顧客ターゲット層は40～60代の女性に設定し、オーダーメイド型で顧客ニーズを反映させながら商品を開発した。また、自社ホームページの作成に加え、SNSで商品や活用イメージを投稿することで、幅広い顧客にアプローチする戦略を立てた。
- 事業計画に基づき順調に売上げを伸ばしていき、足下では創業時の2倍以上に増加。「自身が若い世代にとっての道しるべとなるよう、創業やものづくりの魅力を伝えていきたい」と仲澤代表は語る。

仲澤恵梨代表



同社の曲げわっぱ



「移動販売車で地域の買物困難者に寄り添い、日々の暮らしを支える企業」【移動販売車「だんだん号」】

社会課題
解決事業

- 島根県雲南市の移動販売車「だんだん号」は、地域の山間部を巡回し、高齢者世帯など買物困難者に食料品や日用品を販売する企業（従業員数7名）。「小売業は全くの未経験だったが、**自分が生まれ育った地域の社会課題を知り、買物に不便を感じている人をなんとかして助けたい**と感じたことが事業開始のきっかけ」と鳥谷秀和代表は当時を振り返る。
- 雲南市内ならどこへでも配達し、欲しい商品を最短1週間で届けるなどの「だんだん号」の手厚いサービスの評判は地域住民に広がり、徐々に顧客が増加した。事業運営には特段の補助等を受けていない中、**事業継続に必要な利益を確保し、10年以上移動販売を継続**できているのは、鳥谷代表の適切な経営管理の賜物。
- 同社は地域経済の持続的発展にも大きく貢献している。「人間の体でいえば、**地域の経済が『体全体』、だんだん号は『血液』**のような役割。だんだん号は常に誰かのために働く**血液のような、なくてはならない存在であり続けたい**」と鳥谷代表は語る。

鳥谷秀和代表



移動販売の様子

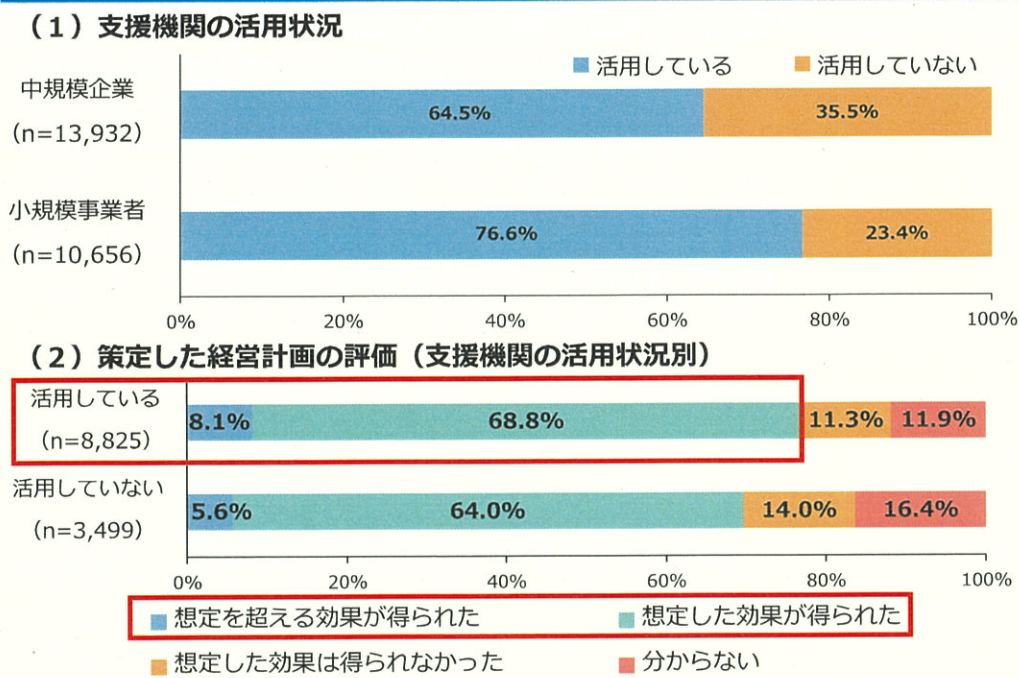


【重要な取組 4 - ①】 経営力の向上を支援する機関も課題に直面。多様な相談への対応力強化と人手不足の解消が課題。

支援機関

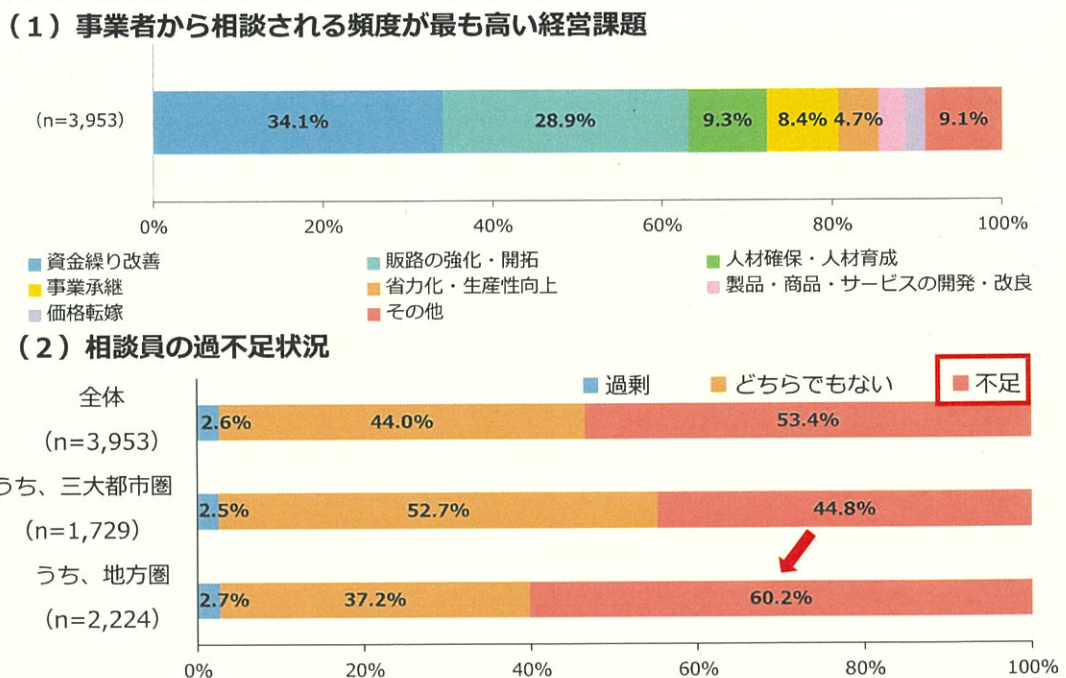
- ① 中小企業・小規模事業者の経営相談に対応し、課題解決・経営力の向上などを手助けする支援機関は重要な存在。
- ② 外部環境変化のスピードが速まる中、経営者が抱える経営課題は複雑・多様化している。足下では過半数の支援機関で相談員が不足しており、特に地方圏では顕著。支援機関においては対応力強化・人手不足解消が課題。

図 1 支援機関の活用状況、活用の効果



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024 年 11~12 月)
(注) 1. ここでの支援機関は、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。以下、同じ。
2. (2) ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。なお、評価については経営計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

図 2 支援機関における相談対応状況

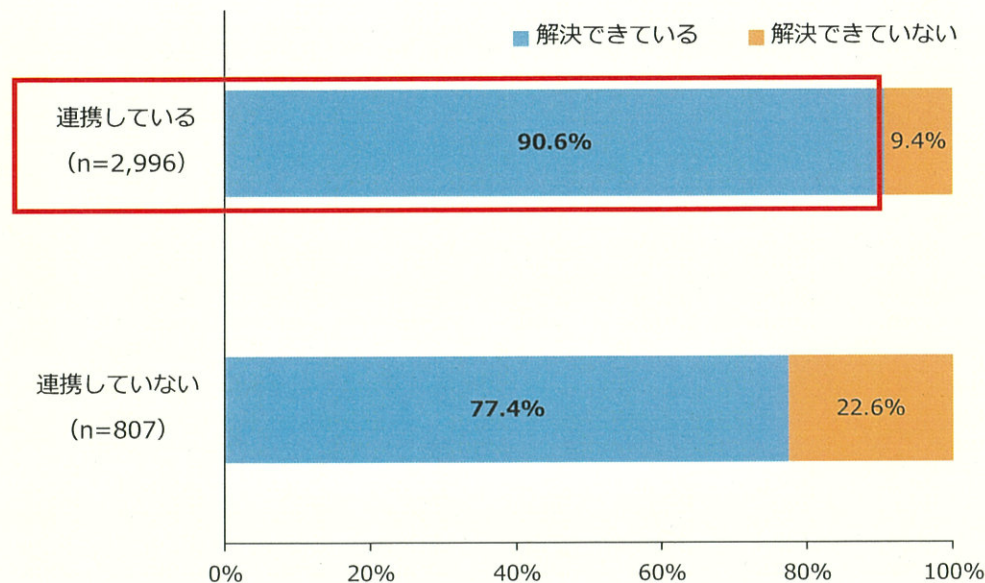


資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」(2024 年 11~12 月)
(注) 1. 「地方公共団体」を除いて集計している。2. (1) 「その他」とは、「賃上げ」「脱炭素化・GX」「成長型 M&A」「デジタル化・DX」「その他」と回答した支援機関の合計。3. (2) 「相談員」は中小企業・小規模事業者の経営相談に対応可能な社員・職員・支援専門家等を指す。4. (2) ここでの「三大都市圏」は、東京圏（東京都、茨城県、埼玉県、千葉県、神奈川県）、名古屋圏（愛知県、三重県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）を指す。「地方圏」は、三大都市圏以外の都道府県を指す。

【重要な取組 4－②】 こうした中で、支援機関同士の連携がカギ。人材・ノウハウの相互活用が必要。

- ① 支援の質の維持・向上に向けては、自機関の能力開発だけでは限界がある。足りないリソースを補い合う「連携」が重要。
- ② 連携している支援機関等では経営課題を解決できる割合も高く、適切な連携先を見つけて協力していくことが支援機関全体の支援力の底上げにつながる。連携の促進に当たっては連携の仕組みづくりや他機関への理解を深めることが課題。

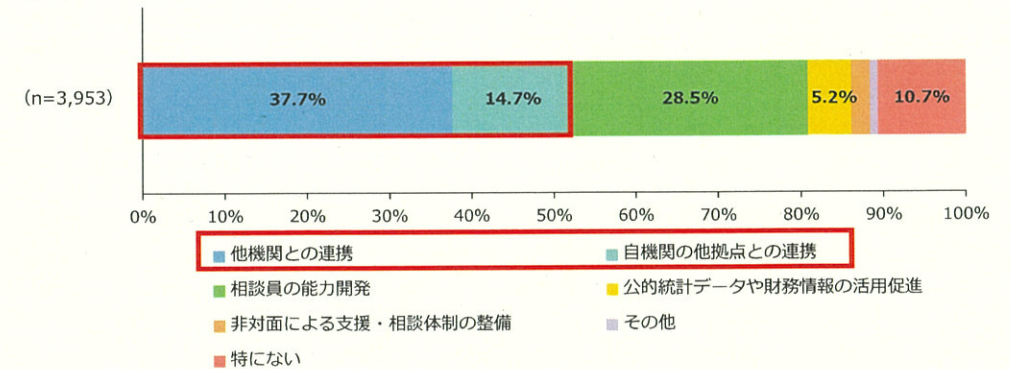
**図1 相談された経営課題の解決状況
(他機関との連携有無別)**



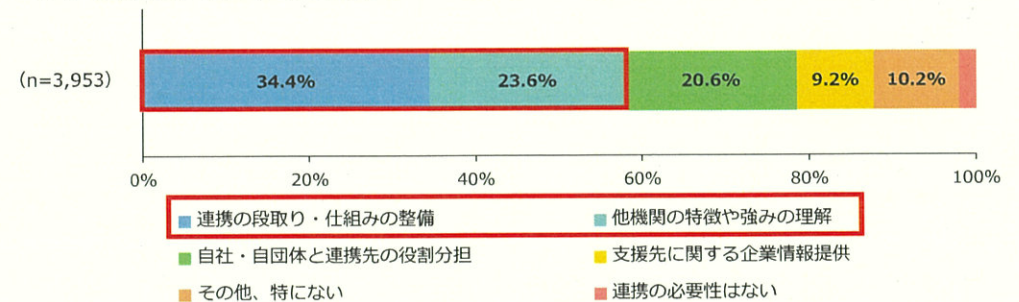
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」(2024年11～12月)
 (注) 1. (図1) (図2) ここでの「連携」とは、他機関と共同で支援に取り組むことや、支援先を他機関に紹介すること、相談員の能力向上に向けてノウハウの共有をすること、また、自機関の他拠点とこれらの取組を実施することなどを指す。2. (図1) (図2) 「地方公共団体」を除いて集計している。3. (図1) 課題解決状況は、支援先の事業者の経営課題について、相談件数比で全体のうちおおむねどの程度解決できたかを聞いたもの。「分からない」と回答した先を除く。

**図2 支援の質の維持向上に向けた取組と
連携に向けた課題**

(1) 支援の質の維持・向上に向けて、最も重視している取組



(2) 連携を進める上での課題



【重要な取組4】支援機関における事例

支援機関

「職員の支援力の可視化等により、支援の質の向上に取り組む支援機関」【岐阜県商工会連合会】

支援の質向上

- 岐阜県商工会連合会は岐阜県内42商工会を統括する支援機関。県内事業者の収益力向上や事業承継の強化が喫緊の課題。また、事業者の経営課題も複雑化。**事業者の本質的な課題を見極め、成長を促す支援**を実現すべく、県内商工会組織全体で支援スキルを底上げする育成・支援体制の整備に取り掛かった。
- 事業者との対話を通じて経営課題を深掘りし、本質的な解決策を論理的に導き出す「プロセスコンサルティング」の手法を導入。**指導員の支援スキルを点数により可視化し**、「分析・立案・提案」の三つの観点、九つの評価項目から5点満点で点数評価。点数をスキルマップで本人にフィードバックすることで、指導員は自身の得意な分野、優先的に強化すべき分野を具体的に把握できるようになった。
- 一連の取組は、**現場の支援力の底上げ**につながっている。支援が従来の**要望対応型から課題設定型の支援**へシフトし、事業者からは「**論理的な分析を基に経営の本質に踏み込んだ提案をしてくれる**」と評価を受けるようになった。組織全体で経営支援に対する機運醸成が進んでいる。

広域推進課
横山建人課長



スキルマップで
経営指導員の
支援力を点数評価

令和5年度プロセス・コンサルティング スキルマップ

評価項目	分析	立案	提案	実践	評価
経営課題の特定	5	4	3	2	1
経営課題の整理	5	4	3	2	1
経営課題の優先順位付け	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の立案	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の実践	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の評価	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の改善	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の共有	5	4	3	2	1
経営課題の解決策の継続	5	4	3	2	1

「各機関の強みをいかした有機的な連携体制を組み、支援成果を出す支援機関」【川口商工会議所】

支援機関の連携

- 川口商工会議所は埼玉県川口市に所在する支援機関。事業者の本質的な課題を解決する経営支援が求められる中、同所の呼び掛けにより、2017年に地元金融機関、土業団体、同所が協定を締結し、「**オール川口**」の支援体制「**チーム・かわビズ**」を結成。各機関の強みをいかした連携支援の取組を進めた。
- **金融機関は「かかりつけ医」、土業専門団体は「専門医」、商工会議所は「目利き役」として**、各機関はその役割を共有・分担しながら、事業者支援を行う。各機関の強みをいかした連携で経営課題の特定、計画策定、実行までの一気通貫の支援体制を構築し、支援の質・量共に向上した。
- 連携体制をいかした専門家派遣制度「**元気アシストプログラム**」は、**8年間で足下延べ2,800件超の支援実績**。地域の事業者の事業継続、経営改善に大きく貢献した。また、各機関との勉強会の実施や、同所や金融機関の職員が専門家のヒアリングに同席することで、職員自身のスキルアップにもつながっている。

川口商工会議所
佐藤寧娘氏、
山田航紀氏、
飯島法敬氏
(左から)



商工会議所、
金融機関、
土業専門団体が連携

