

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

2025年中小企業白書からわかる

#### 中小企業の経営 実態と持続的な 経営力の強化

- 1 中小企業の業況
- 2 中小企業の経営課題
- 3 経営環境の変化に対応する経営力の強化
- 4 企業の経営改善に向けた経営力強化の成功例

伊藤誠一税理士事務所

2025  
7  
JUL

# 1 | 中小企業の業況

中小企業を巡っては、少子高齢化による生産年齢減少に伴う人手不足、約30年ぶりとなるいわゆる「金利のある世界」の到来による利益下押しのリスク、業績が伴わない継続した賃上げなど、厳しい経営環境が続いている。

中小企業はこれらの経営課題に対応すべく、人材力を引き出す人的資本の強化、収益構造を変革するための投資、事業拡大に向けて買収先との信頼関係構築を重視したM&Aといった経営力の強化が必要になっています。

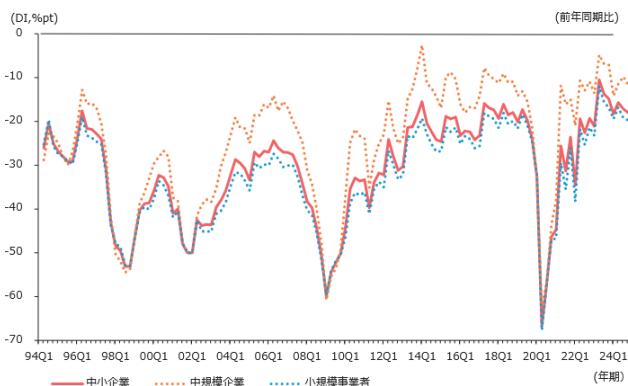
そこで、本レポートでは、2025年の中小企業白書をもとに中小企業を取り巻く経営実態を解説し、経営改善に向けた経営力の強化により成功した企業の事例を紹介します。

## 1 | 中小企業の業況

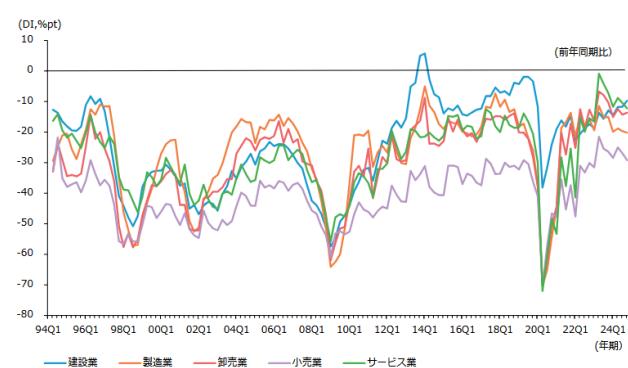
中小企業の業況判断DI（企業の景況感を示す指標）は、コロナ禍の影響で2020年にはマイナス65を越える悪化を見せましたが、コロナ禍の収束により好転し、2023年上半期には約30年前の水準にまで回復しました。

しかしそれ以降の業況判断DIは低下または、足踏みの傾向が続いている。さらに業種別に見ても各業種とも同様の傾向で推移していますが、製造業・建設業ではコロナ前の水準よりも低くなっていることが見受けられます。

■図1-1 規模別 業況判断DIの推移



■図1-2 業種別 業況判断DIの推移

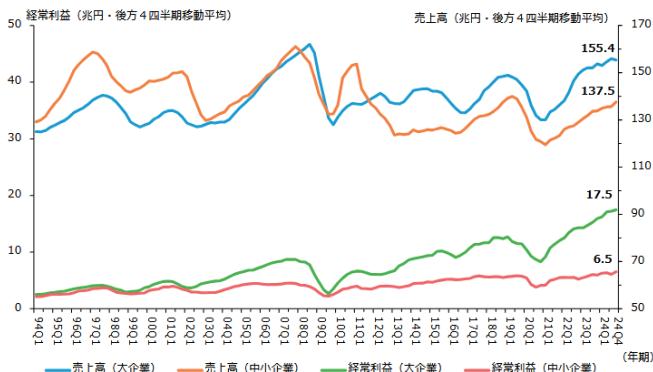


中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」

また、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ますが、大企業との比較においては伸び悩んでおり、その差は拡大傾向にあります。

同じく業種別にみると大きなバラ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特に伸び悩んでいます。

■図1-3 売上高・経常利益の推移（企業規模別）



■図1-4 経常利益の推移（業種別）

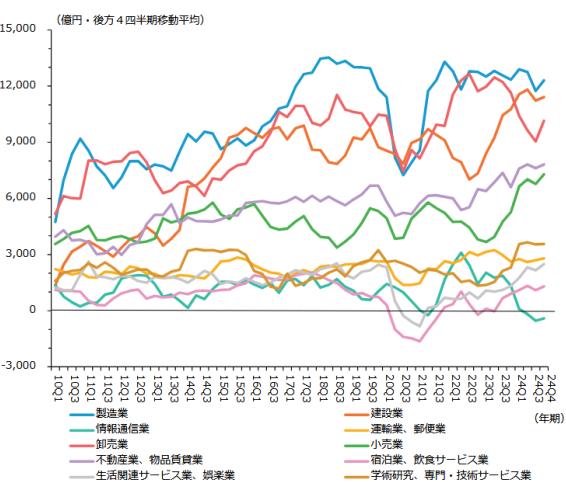
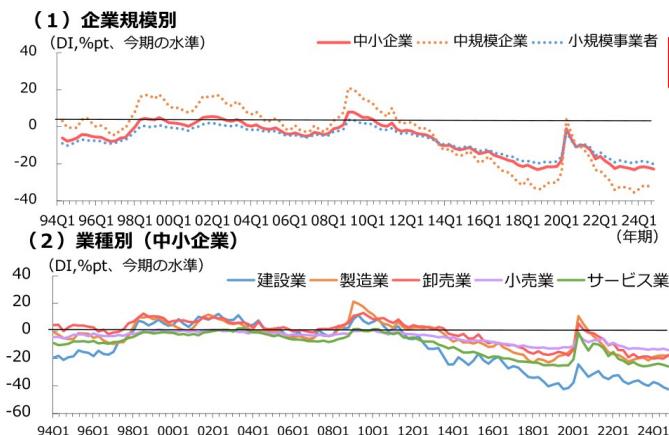


図1-3、1-4 財務省：「法人企業統計調査季報」

## 2 | 中小企業の人手不足の状況

中小企業における人手不足は依然として深刻な状況が続いており、コロナ禍以降大半の業種においてはさらに悪化しています。なかでも特に不足している職種として挙げられるのは、販売従業者・サービス職業従業者・建設作業者といったいわゆる現業職で、中規模企業で85.7%、小規模事業者でも88.0%と他の職種と比較し群を抜いて厳しい結果となっています。

■図1-5 従業員数過不足DIの推移



■図1-6 不足している職種（企業規模別）

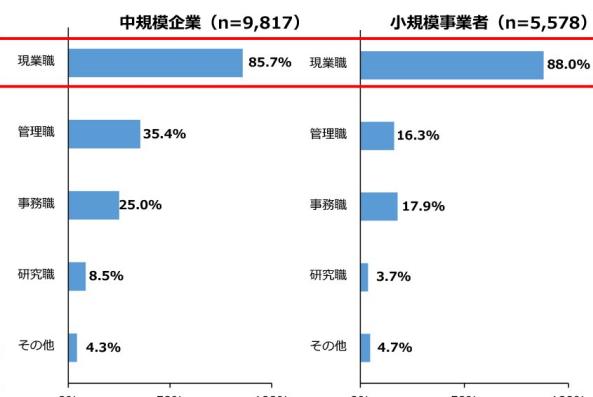


図1-5：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

図1-6：(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)

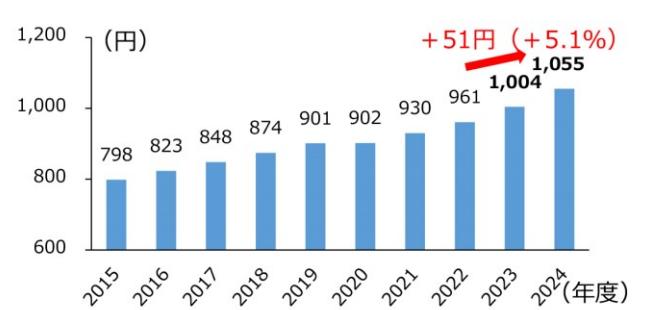
## 3 | 中小企業の厳しい賃上げ余力

2024年の賃上げ状況では、全体で5.10%、中小企業においても4.45%と高水準となり、春季労使交渉では約30年ぶりの賃上げ率となりました。

一方で、大企業と中小企業間での賃上げ率の差は、2023年0.35%から2024年0.65%に拡大しており、今後もこの水準差が埋まらなければ、大企業へのさらなる人材流出につながることが懸念されます。

また賃上げ余力について見ると、中小企業の労働分配率は既に80%に近い水準であり、大企業の48.2%との比較において中小企業の賃上げに対する余力は大変厳しい状況であることが見受けられます。

■図1-7 賃金・賃上げの動向



上図：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

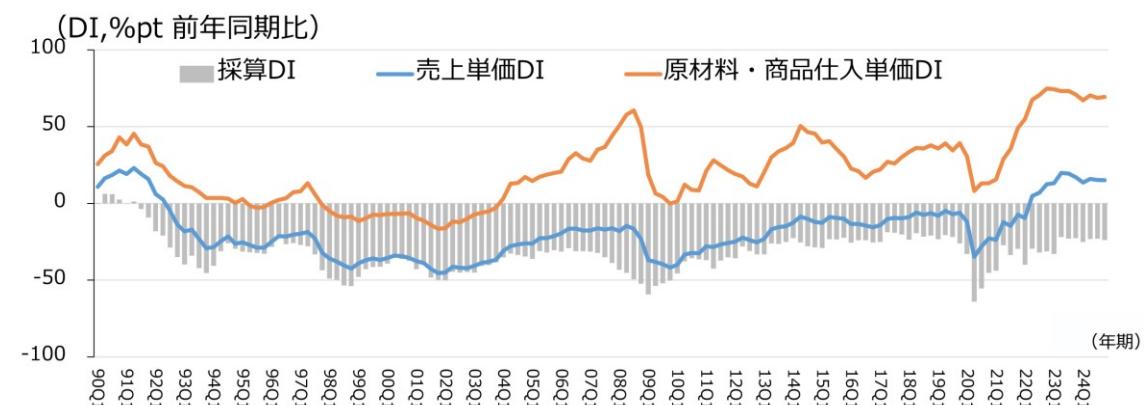
下図：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月3日公表）

左図：財務省「法人企業統計調査年報」

## 4 | 中小企業の価格転嫁状況

中小企業の価格転嫁率は5割近くまで上昇しており、改善傾向にありますが、仕入価格の上昇分を販売価格に十分に転嫁できていない状況です。そのため、生産コストや品質に見合った価格転嫁が必要であり、原価計算等の実施により、明確なエビデンスを備えた上で、発注企業と積極的に交渉を行い、発注側の理解を得ることが望まれます。

■図1-9 中小企業の価格転嫁状況



中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」

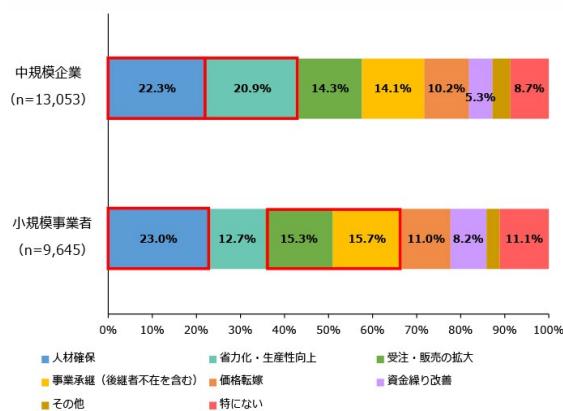
## 2 | 中小企業の経営課題

### 1 | これまで以上に求められる経営力

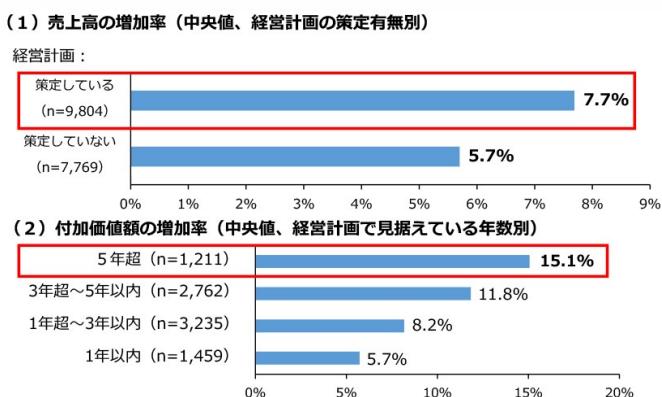
中小企業が昨今の厳しい経営環境の中で従来のやり方を固持していくには現状維持すら困難となり、今後も成長・発展を目指すのであれば、経営者はこれまで以上に「経営力」が問われることになります。

中小企業が足下の経営環境で最も重要な課題は人材確保ですが、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ます。このようななかで、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、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ことが見受けられます。

■図2-1 中小企業の経営課題（企業規模別）



■図2-2 経営計画の策定と業績との関連性



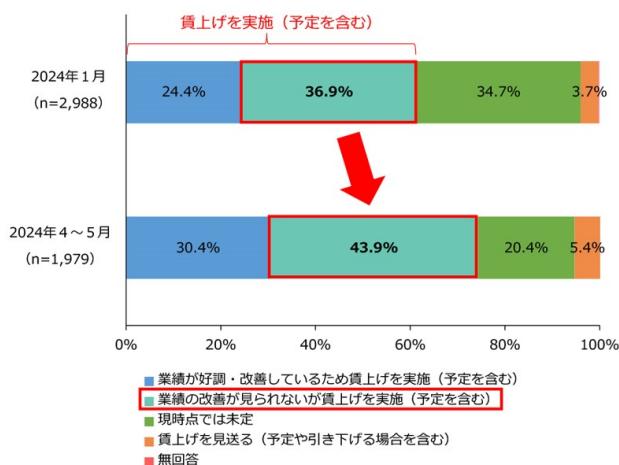
(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）

### 2 | 賃上げ余力創出のカギとなる業績改善と労働生産性の向上

中小企業が賃上げ余力を高めるには、業績改善と、労働生産性（一人当たり付加価値額）を高めることが重要なカギとなります。

まず、中小企業の賃上げ状況を見ると、賃上げを実施する中小企業の割合は増加していますが、賃上げした企業の中で、業績の改善を伴わずに賃上げする企業が過半数を占めています。

■図2-3 中小企業の賃上げ実施状況



■図2-4 付加価値額の構成要素（企業規模別）

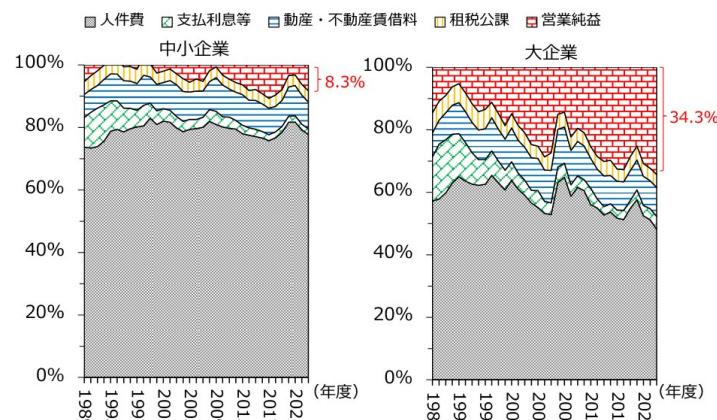


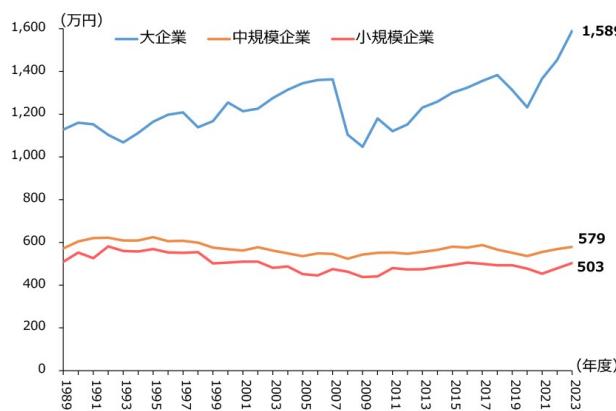
図2-3：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

図2-4：財務省「法人企業統計調査年報」

次に労働生産性を見ると、大企業の労働生産性は上昇傾向にある一方で、中小企業では足下の状況は、改善傾向にあるものの、その伸び率は約30年前と比較しても、緩やかに低下しています。

業種別の推移を見ると、大半の業種で維持、サービス業では伸び率が小さい状況となっています。

■図2-5 労働生産性の推移（企業規模別）



■図2-6 労働生産性の推移（中小企業、業種別）

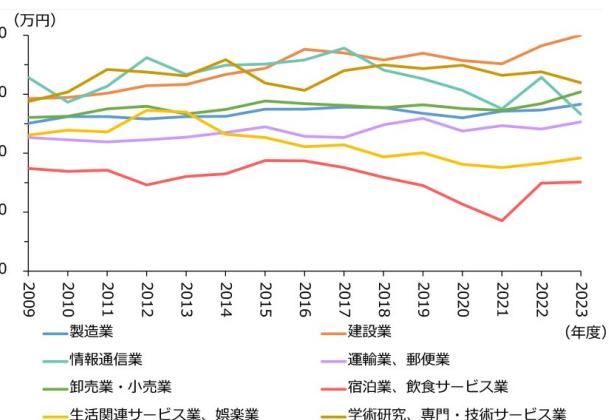


図2-5、図2-6：財務省「法人企業統計調査年報」

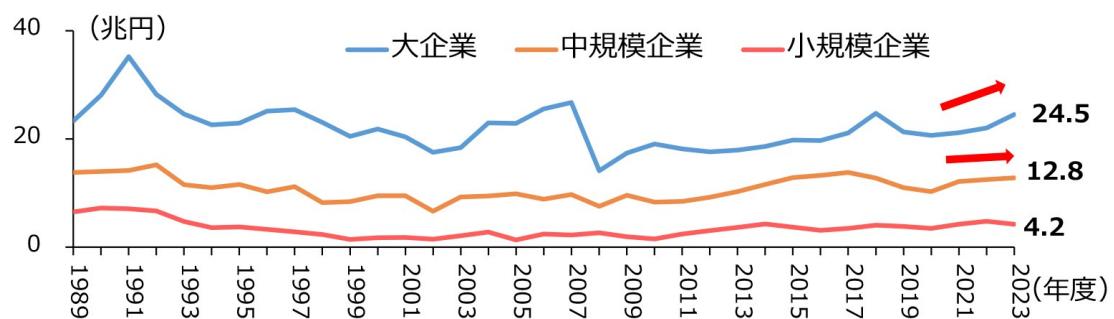
### 3 | 積極的な設備投資による業務効率化の必要性

コスト上昇が続く厳しい現代こそ、積極的な設備投資により業務の効率化を図ることが、業績改善や労働生産性の向上につながる重要な取り組みであると言えます。

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しており、2024年度の中小企業の設備投資計画は前年度比では増加していますが、その勢いは低下傾向にあります。

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、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経営力を高めることにつながります。

### ■図2-7 企業規模別設備投資の動向



### ■図2-8 中小企業の設備投資計画

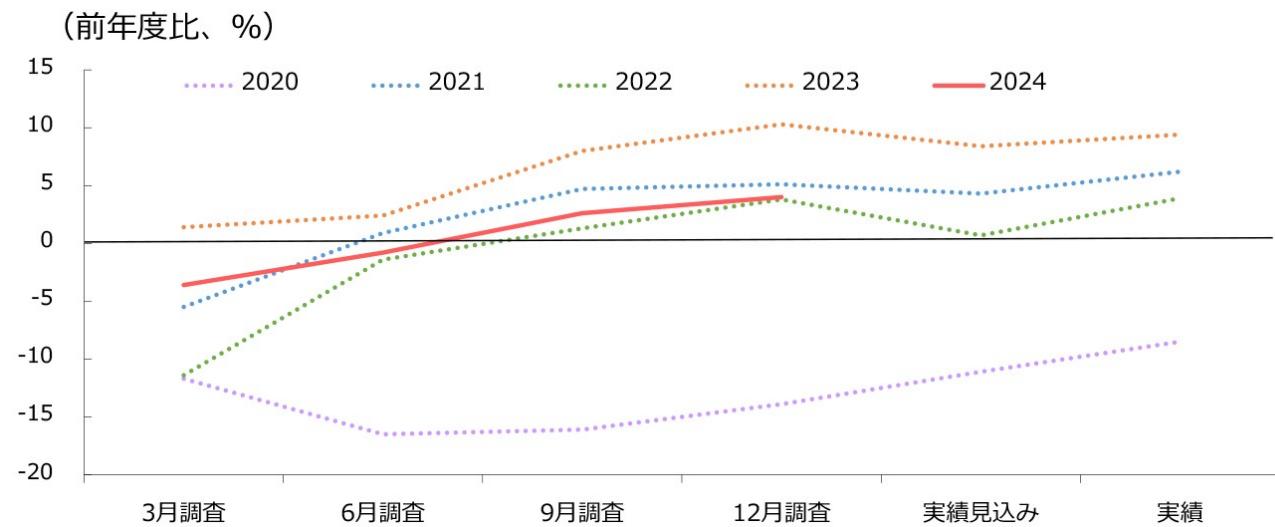


図2-7：財務省「法人企業統計調査年報」

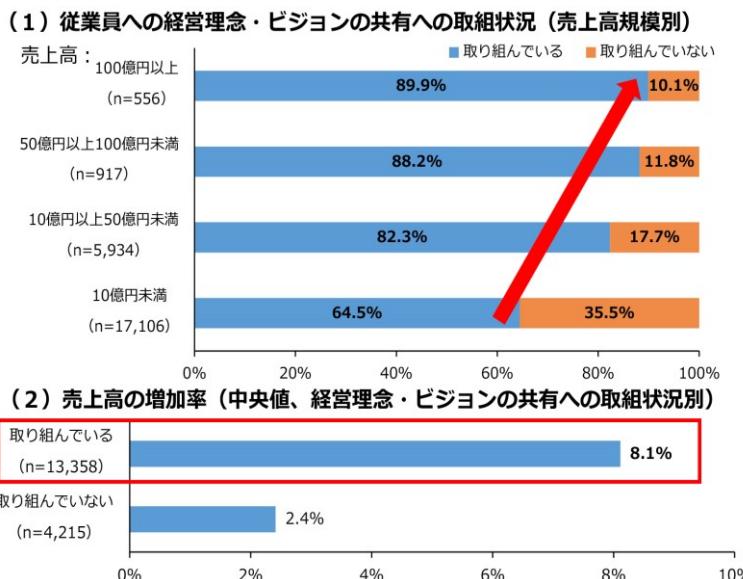
図2-8：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)

# 3 | 経営環境の変化に対応する経営力の強化

## 1 | 社員の力を引き出す透明性の高い経営

経営戦略の検討においては、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、社員に共有して主体性を育むことが重要です。売上高規模が大きい事業者ほどこれに取り組んでおり、売上高増加率は、取り組み実施企業で8.1%、取り組み未実施企業は2.4%と大きな開きがあることから、経営理念等の共有化は成長に向けた重要な要素と考えられます。

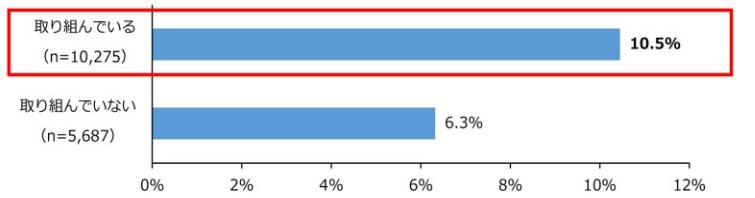
### ■図3-1 経営理念の共有状況と業績の関連性



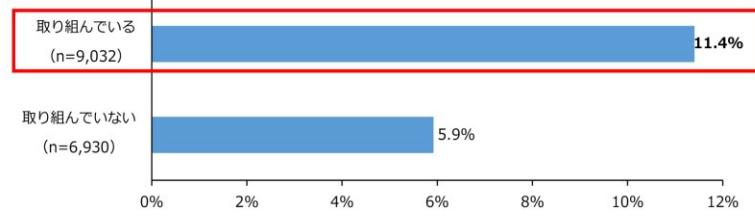
### ■図3-2 経営の透明性向上と付加価値額の関連性

#### 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



さらに、経営の透明性向上の取り組みとして、従業員への経営情報の開示、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が見受けられ、透明性向上への取り組みは、業務の改善・効率化に寄与していると考えられます。

図3-1、3-2：(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)

## 2 | 賃金含む労働環境の整備による人材確保

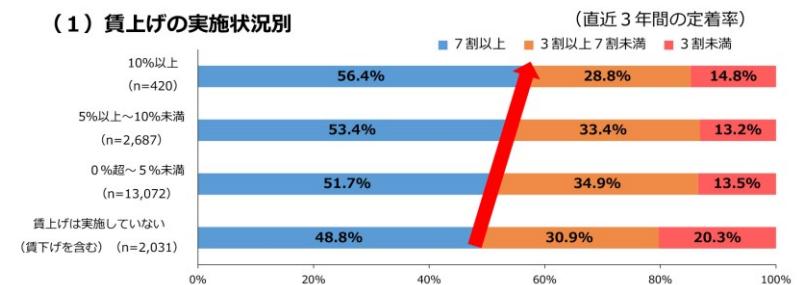
2章で触れた通り、中小企業が直面する課題で最も重要なと考えられるのは人材の確保です。人材確保のために重要な取り組み事項として、高水準の賃上げによる待遇改善や、社内のコミュニケーションが円滑であるという風通しの良さ・心理的な働きやすさなどが挙げられ、これらが従業員の定着につながっています。

また、働き方改善への取り組みは大きな負担になりますが、取り組みの有無で人材確保の状況に差が生じています。特に効果が見られるのは、休暇を取得しやすい職場づくりとなっています。

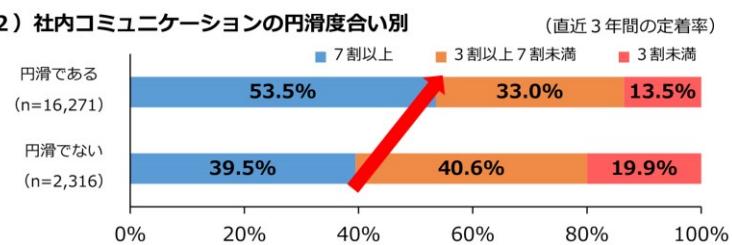
(株) 帝国データバンク：  
「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11～12月)

■図3-3 人材の定着につながっている取組

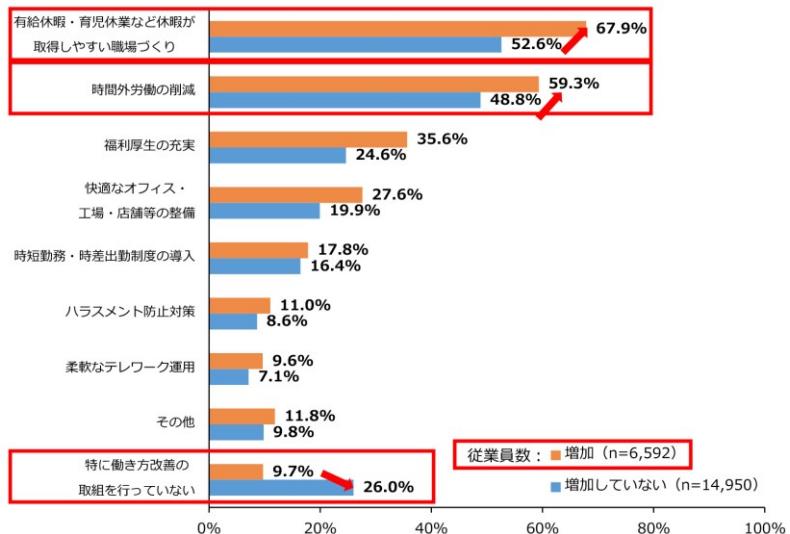
(1) 賃上げの実施状況別



(2) 社内コミュニケーションの円滑度別



■図3-4 人材確保につながった働き方改善の取組

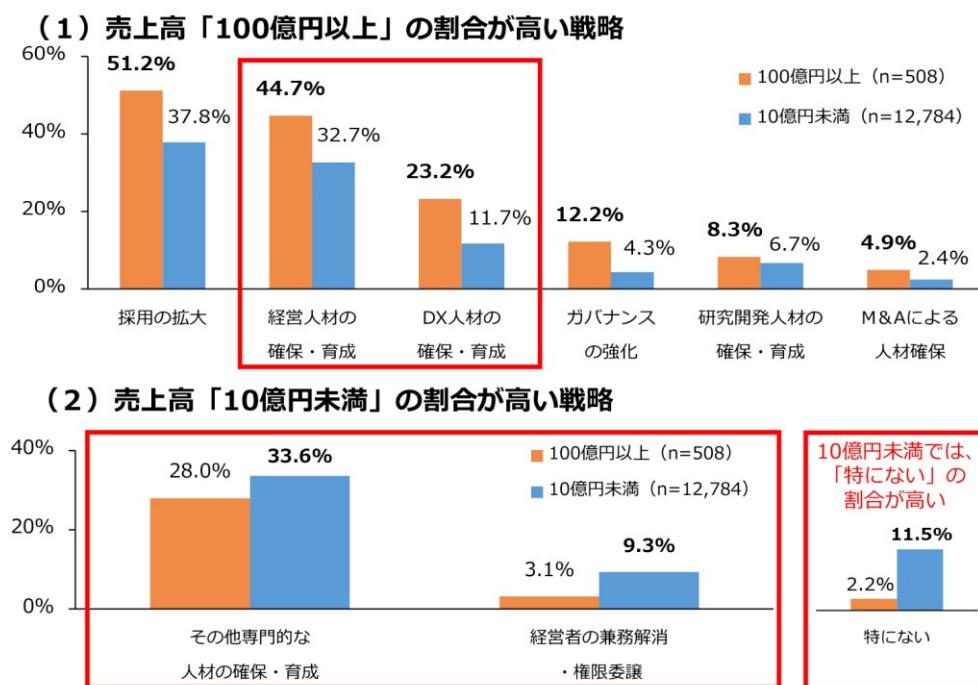


## 3 | 中小企業が重視すべき専門人材の確保と育成

企業規模拡大のために重視する戦略は、売上高規模によって異なります。売上高10億円未満と100億円以上の事業者について、規模拡大に向けて重視する組織・人材戦略を比較してみると、100億円以上規模では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を重視する一方で、10億円未満では専門人材の確保や、経営者の兼務解消および権限移譲が重視されています。

そのため、中小企業において企業規模を拡大するためには、経営者にないスキルを持つ専門人材の育成・確保、経営者への職務権限の集中を抑止するための権限移譲を行うことが必要と言えます。

## ■図3-5 企業規模拡大に重要な組織・人材戦略



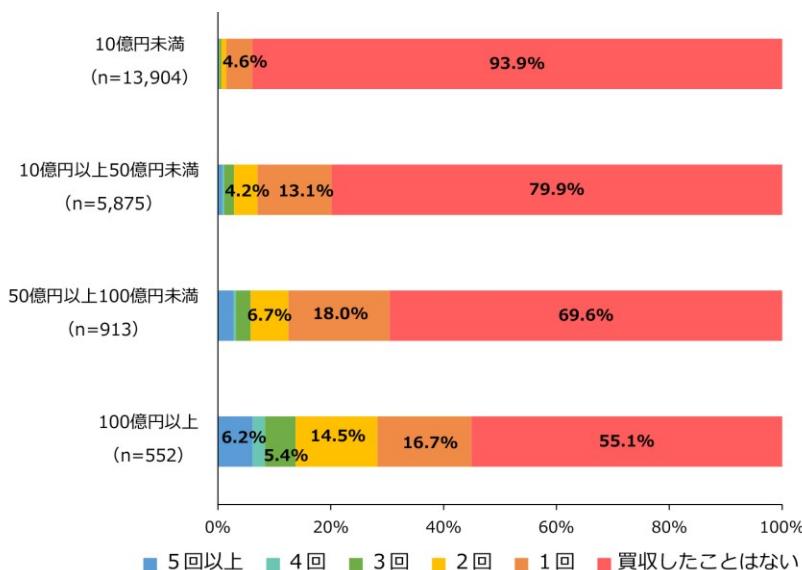
(株)帝国データバンク:「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)

## 4 | 売上規模拡大に向けたM&amp;Aの取り組み

中小企業の事業規模拡大こそが、日本の経済成長に大きく寄与するであろうことは想像に難くありません。M&Aは事業規模、売上規模の拡大に効果的な施策です。

M&Aは売上高の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ます。

## ■図3-6 売上高規模別のM&amp;A実施回数



(株)帝国データバンク:「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11~12月)

## 4 | 企業の経営改善に向けた経営力強化の成功例

### 事例1:全社員を巻き込み策定したMVVによる透明な経営で組織活性化を実現した企業

側島製罐株式会社

■所在地: 愛知県 ■創業: 1906年 ■事業内容: 製缶業  
 ■従業員数: 43名 ■資本金: 4,900万円

#### (1)企業概要と経営課題

同社は主に乾物・菓子類等の容器を製造する製缶業で、明治時代に創業して以来、製缶ひとすじで事業を継続しています。このように長寿企業ではあったものの、一時は3期連続で赤字に陥り、企業の存続も危ぶまれるほどの状況も経験しており、社員間の雰囲気が悪く、組織として機能していない時期がありました。

#### (2)全社員を巻き込んだ組織改革の実現

そこで、同社では、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）の策定に着手しました。

社員の想いと策定過程にこそMVVの価値があると考え、社長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ました。約1年をかけて自社の絶対に変わらない存在意義が缶造りであると定めたうえでMVVを作り上げ、各自がやるべきミッションを自らが考え、報酬を宣言・決定する自己申告報酬制度も導入するなど、理想的な組織の在り方として知られる自走型のティール組織を実現しました。

#### (3)組織改革の結果

MVVの策定過程から効果は徐々に現れており、売上高は20年ぶりに増収に転じ、以降3年連続で増収を達成しています。絶対的な存在意義である缶造りを全社員が認識し、全社員が同じ目的に向かって自走する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ます。



MVV 策定の様子

#### 取り組み ポイント

- ①業績改善につながる経営の透明化は、経営力の強化に必要不可欠
- ②全社員を巻き込み自走させるため社員主導でMVVを策定する
- ③社員全員が自主的に行動しやすい環境を併せて用意する（ティール組織）

## 事例2:「人」を重視した投資により人材確保に成功した企業

株式会社ササキ

■所在地：山梨県	■創業：1995年	■事業内容：製造業
■従業員数：約274名	■資本金：5,000万円	

### (1)企業概要と経営課題

同社は、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で、創立30周年の企業です。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しており、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に現地採用による人員確保が急務となっていました。

### (2)大切にする「人」への投資＝人的資本の強化

上述の通り人員確保が急務であったことから、これに併せて「企業ビジョンに掲げる家族や友人に誇れる会社」、「まずは社員を幸せに」を念頭に、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に積極的に取り組みました。

また、宮城県での需要拡大への対応に加え、山梨本部にも2023年に新工場を建設。その際には「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も完備しています。

### (3)「人」への投資＝人的資本強化による人員確保の結果

これらの取り組みの結果、2024年に宮城県ではほぼ100%の社員を現地で採用しています。さらに、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ります。

また、同社本部のある山梨では、現在女性比率は5割を超える、従業員の平均年齢は38歳と若手が多い状況です。

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ます。

「人」への投資により人的資本を強化することで、社員の成長が会社の成長につながった事例といえます。



山梨本部外観

#### 取り組み ポイント

- ①経営の最大の課題ともいえる人手不足には、人的資本の強化が必須
- ②賃上げに加え、職場環境整備も人的資本強化への投資と捉える

### 事例3:積極的なM&Aによりグループを拡大する企業

マルオリグループ  
株式会社

■所在地:石川県 ■創業:1937年 ■事業内容:織維産業  
■従業員数:779名 ■資本金:5,000万円

## (1)企業概要と経営課題

同社は、織維製品を手掛ける丸井織物株式会社を中心とするホールディングス企業です。丸井織物は、大手企業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ものの、昨今の人手不足や物価高騰など厳しい経営環境を乗り切るには、新たな体制を構築し経営力を強化することが必要だと考えました。

そこで同社は、企画から生産、販売までを一貫して手掛ける体制に転換することで、付加価値の向上を目指す方針を掲げました。そのため、積極的なM&Aをその戦略として掲げました。

## (2)積極的なM&Aによる事業構造改革

織維事業の垂直統合として、織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、同社が2024年までに買収した企業は、事業買収を含めて11社にも及びます。

経営統合に当たっては、同社の専務が主導して買収先を経営しました。買収先の中期経営計画を策定し、買収先の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ました。



テキスタイルブランド  
「NOTO QUALITY」

## (3)M&Aによる事業構造変革の結果

その結果、経営統合の取り組み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300億円にまで達しました。

取り組み  
ポイント

- ①企業が継続して成長するには、事業構造変革など大きな決断も時には必要
- ②M&Aは大企業特有の施策ではなく、中小企業の事業拡大にも効果的

2025年中小企業白書からは、継続した人手不足、物価高騰、道半ばの価格転嫁、少ない賃上げ余力など、非常に厳しい経営環境であることが明確になりました。中小企業は、これらの経営課題に対応すべく、人的資本の強化を始めとした人材確保や積極的M&Aによる事業拡大といった経営力を強化する必要性に迫られています。

本レポートが、貴社の今後の取り組みの一助になれば幸いです。

■参考資料

中小企業庁：2025年版 中小企業白書