

2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

中小企業・小規模事業者の成長・発展に求められる「経営力」

杉田 沙緒里
 (中小企業庁事業環境部調査室)
 (企画係長)



2025年版中小企業白書



2025年版小規模企業白書

はじめに

この度、中小企業庁では、「2025年版中小企業白書・小規模企業白書」(以下、「白書」という。)を取りまとめた。中小企業・小規模事業者は依然として、円安・物価高の継続、「金利のある世界」の到来、構造的な人手不足といった厳しい状況に置かれている。白書では、中小企業・小規模事業者がこうした課題を乗り越え、成長・発展を遂げるに当たっては、経営者が、自らが置かれている状況と方向性を把握し、適切な対策を打つ力としての「経営力」が重要と位置づけ、分析を行った。本項では、白書の概要について紹介する。

＜2025年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント＞

白書第1部では、中小企業・小規模事業者の動向について分析している。2024年度は、円安・物価高が継続し、30年ぶりに「金利のある世界」が到来した。輸出より輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者にとっては、これらは利益の下押しリスクとなり、依然として厳しい状況に直面しているといえる。また、2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成しているものの、大企業との賃上げ率の差は拡大。中小企業・小規模事業者の労働分配率は既に8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況である一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあることから、人材確保のために業績改善を伴わない賃上げも増えている。こうした状況を踏まえれば、コストカット戦略は限界を迎えている。物価、金利、人件費の上昇、構造的な人手不足に直面する今こそ、積極的な設備投資・デジタル化、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、付加価値や労働生産性を高める経営に転換することが必要である。

こうした課題を乗り越え、成長・発展を遂げるに当たっては、経営者が、自らが置かれている状況と方向性を把握し、的確な対策を打つ力としての「経営力」が重要である。中小企業白書第2部では「経営力」について、個人特性面、戦略策定面、組織人材面の観点から分析を行い、経営力の向上が業績向上や人材確保に向けて重要であることを示した。その上で、中小企業が成長を遂げるには、売上高規模ごとに異なる「成長の壁」の打破が必要となり、経営人材等の人材確保、M & A、イノベーション、海外展開等が有効な手段であることを示した。

小規模企業白書第2部では、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力向上への取組、地域経済における小規模事業者の役割、支援機関の役割について分析している。小規模事業者が持続的発展を遂げるに当たっては、差別化による独自の強みの創出、経営計画の策定等を通じた「経営の自走化」が重要である。さらに、小規模事業者には地域の社会課題解決事業を担うビジネスの推進も期待されている。また、支援機関については、多様化・複雑化する相談や人手不足への対応には、支援機関同士の強みの理解や連携の仕組みづくりが重要となることを示している。

2025年版中小企業白書の構成

第1部 令和6年度（2024年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

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

第2章 スケールアップへの挑戦

2025年版小規模企業白書の構成

第1部 令和6年度（2024年度）の小規模事業者の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

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

第2章 支援機関の支援力強化

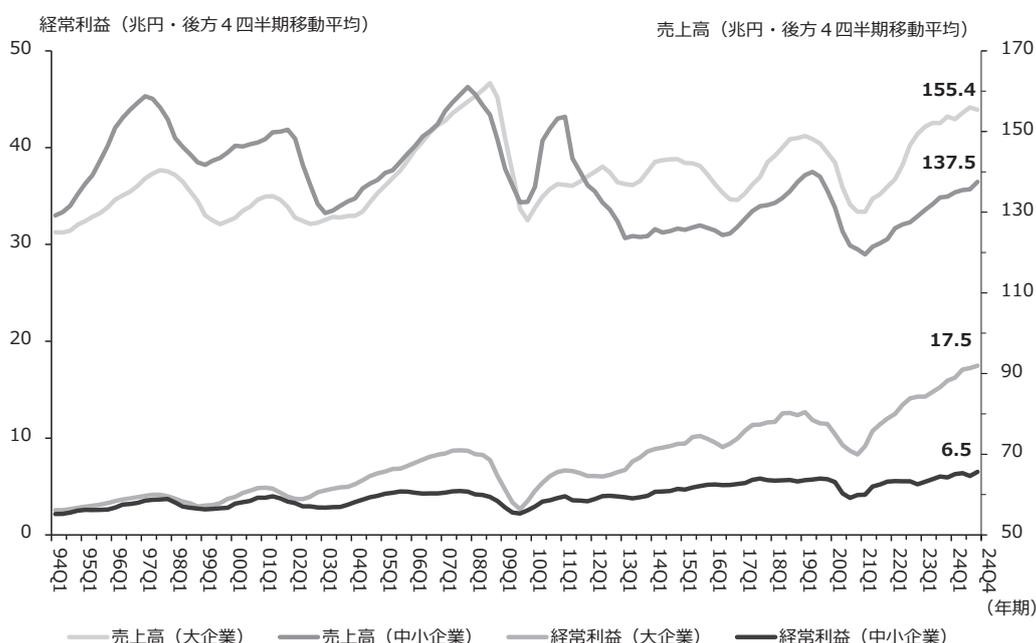
中小企業・小規模事業者の動向

◆中小企業・小規模事業者の業況

最初に、中小企業・小規模事業者の業況を確認する。中小企業の業況判断DIは、2020年にコロナ禍で大きく落ち込んでから回復し、2023年第2四半期に30年ぶりの水準を記録。以降は低下して足踏み傾向が続いている。中小

企業の売上高・経常利益の推移を見ると（第1図）、売上高は、2021年第1四半期を底に増加傾向にあり、足下は増加幅に縮小が見られるものの、引き続き増加傾向が続いていることが分かる。また、経常利益は、2020年第3四半期を底に増加傾向で推移しているが、大企業と中小企業の差は拡大傾向にある。

第1図 売上高・経常利益の推移（企業規模別）（中白第1-1-9図）



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10億円以上の企業、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。

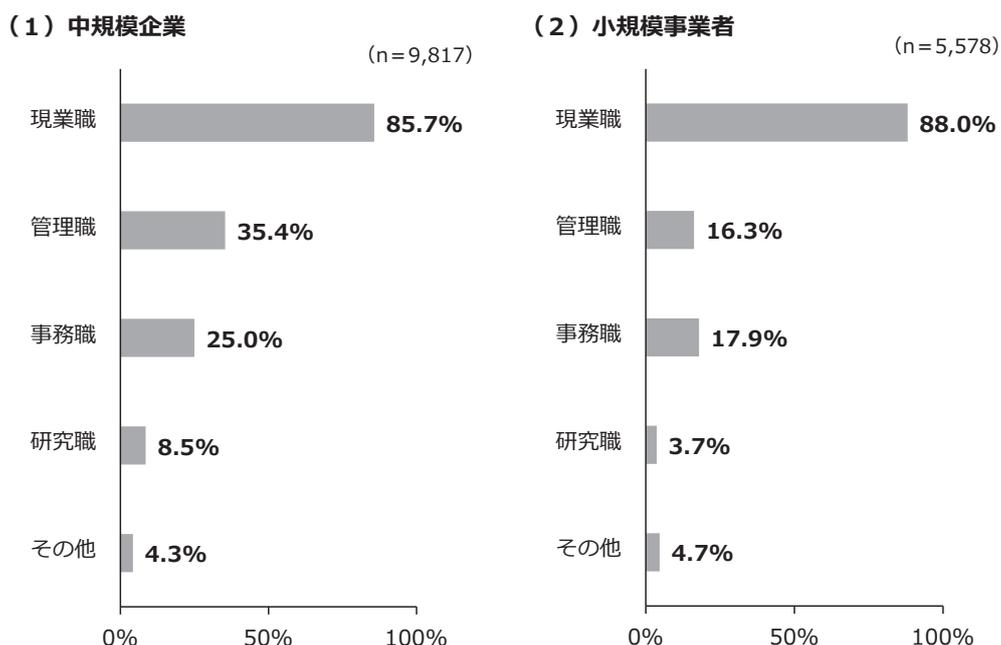
1 原則として、白書における中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

◆人手不足の深刻化

次に、中小企業・小規模事業者の人材確保の状況について確認する。中小企業・小規模事業者は依然として深刻な人手不足が続いており、従業員数過不足DIを見ると、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。中規模企業・小規模事業者の不足している職種を見ると（第2図）、製造作業員・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業員等の「現業職」を挙げる企業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ことが分かる。

第2図 不足している職種（企業規模別）（中白第2-1-43図）



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」

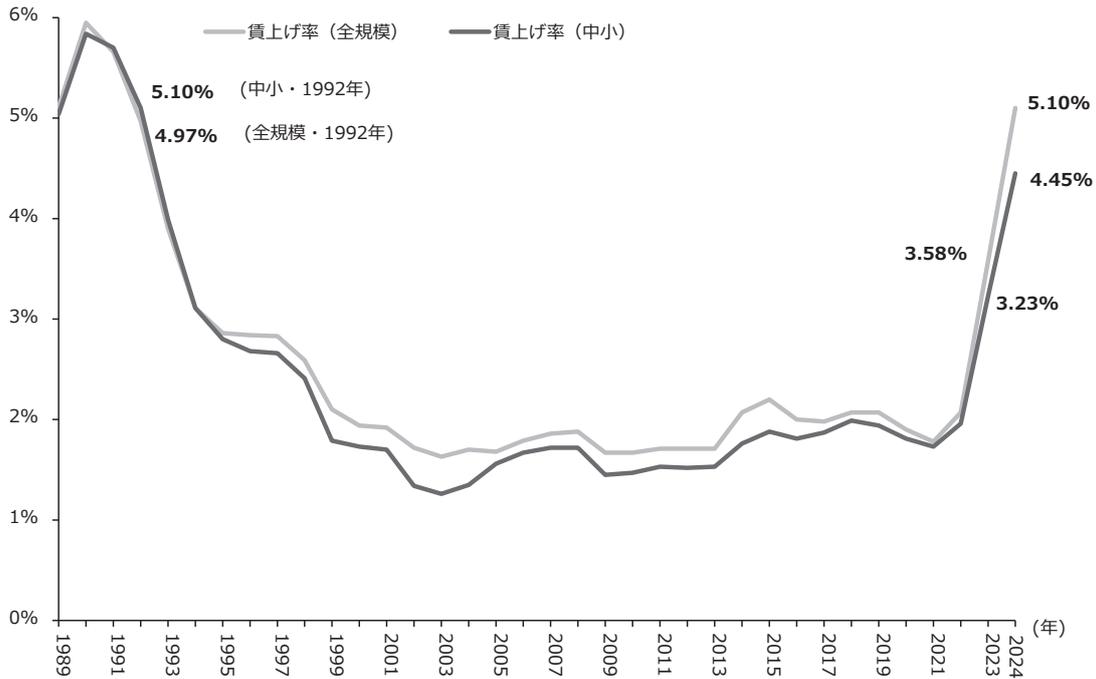
- (注) 1.ここでの「現業職」とは、製造作業員・販売従業者・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業員等のことを指す。
2.ここでの「事務職」とは、経理・営業・人事等の部門における従事者のことを指す。
3.2024年の人材の過不足状況について、「不足」、「やや不足」と回答した事業者に聞いたもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

◆賃上げの動向と課題

このような深刻な人手不足を背景に、人材確保に向けた企業の賃上げが進んでいる。春季労使交渉による賃上げ率の推移を確認すると（第3図）、2024年は約30年ぶりの賃上げ率を

達成し、中小企業単独で見ても、+4.5%に迫る高水準となった。一方、大企業と中小企業間の賃上げ率の差は拡大しており、今後も大企業の賃上げ水準についていけなければ、人材流出を招く可能性がある。

第3図 春季労使交渉による賃上げ率の推移（中白第1-1-52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）1.ここでの「賃上げ率（中小）」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。

2.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。

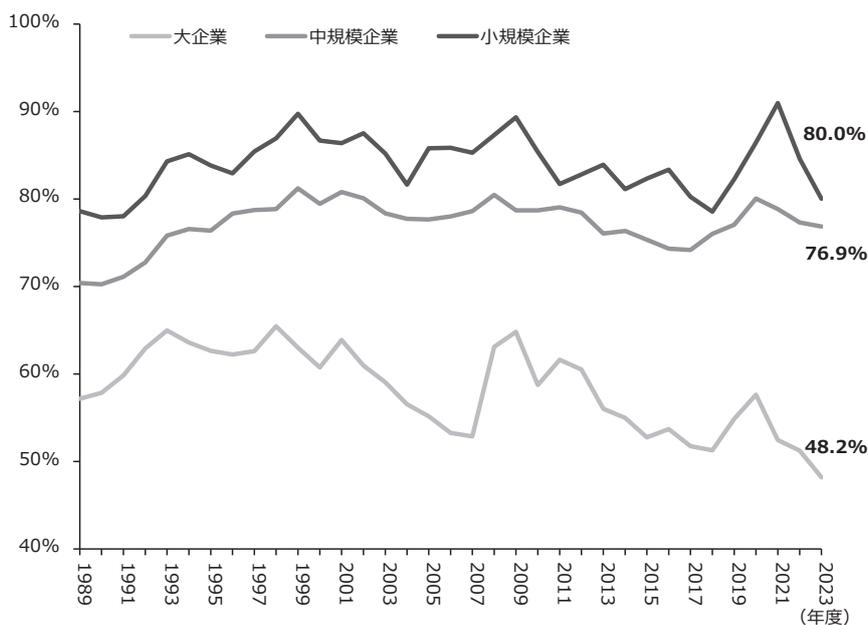
他方、中小企業の労働分配率は（第4図）、既に8割に近い水準であり、中小企業の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況であることが見て取れる。

さらに、大企業と中小企業の労働分配率の

差を分析するため、企業規模別の付加価値額の構成要素を確認すると（第5図）、中小企業では大企業と比べて営業純益の割合が小さく、付加価値額に占める人件費の割合が大きくなっていることが分かる。

2 付加価値額に占める人件費の割合を指し、低いほど賃上げ余力が大きいといえる。

第4図 労働分配率の推移（企業規模別）（中白第1-1-56図）



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。

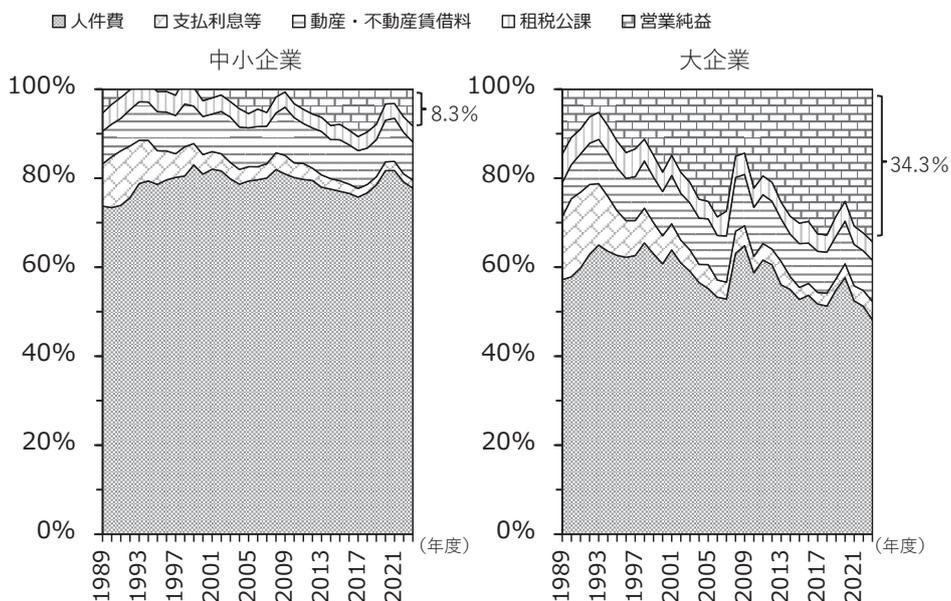
2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額。

4.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。

5.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。

第5図 付加価値額の構成要素（企業規模別）（中白第1-1-55図）



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10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

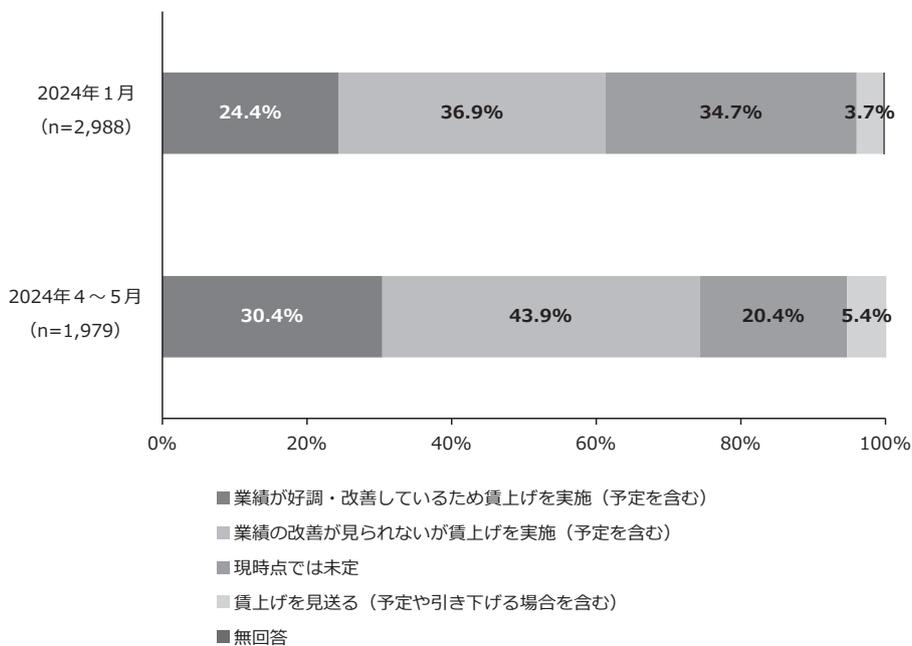
3.付加価値額 = 営業純益（営業利益 - 支払利息等） + 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。

4.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。

このような状況下、中小企業・小規模事業者においては、第6図で見られるような業績改善を伴わない賃上げが増加しており、賃上げと安

定的な人材確保を行うために賃上げ余力を創出することが重要な課題になっている。

第6図 中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況（中白第1-1-57図）



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）

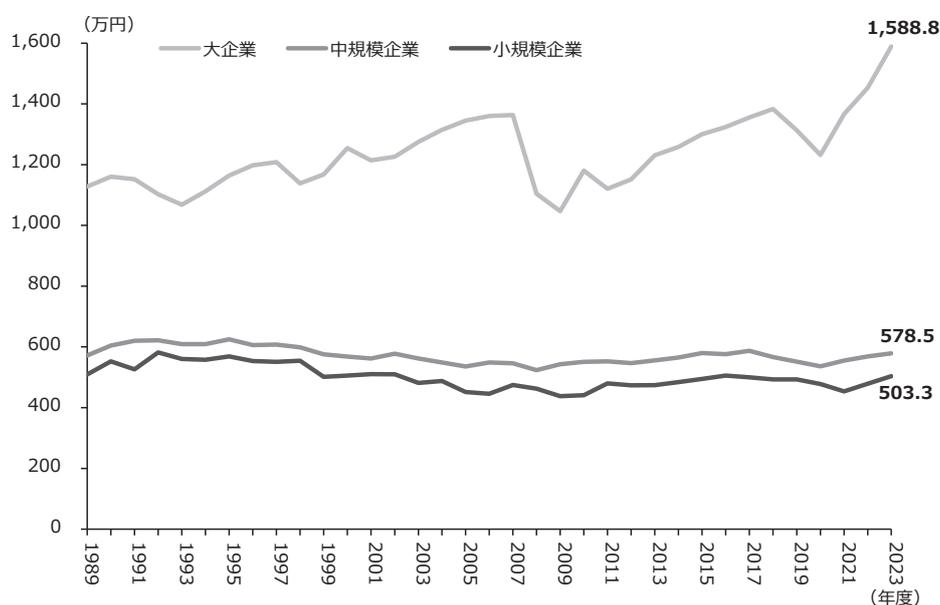
◆労働生産性の推移

賃上げ余力を創出するためには、労働生産性（一人当たり付加価値額）の向上が重要である。企業規模別の労働生産性の推移を確認すると（第7図）、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、足下では改善傾向にあるものの、約30年前と比較しても、緩やかに低下している。また、業種

別の労働生産性でも、ほとんどの業種において横ばい傾向で推移しており、特にサービス業の伸びは小さい状況である。

このような状況を打開するためには、積極的な設備投資・デジタル化と適切な価格設定・価格転嫁を推進し、労働生産性を高めることが重要である。

第7図 労働生産性の推移（企業規模別）（中白第1-1-31図）



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10億円以上の企業、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、保険業は含まれていない。

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。

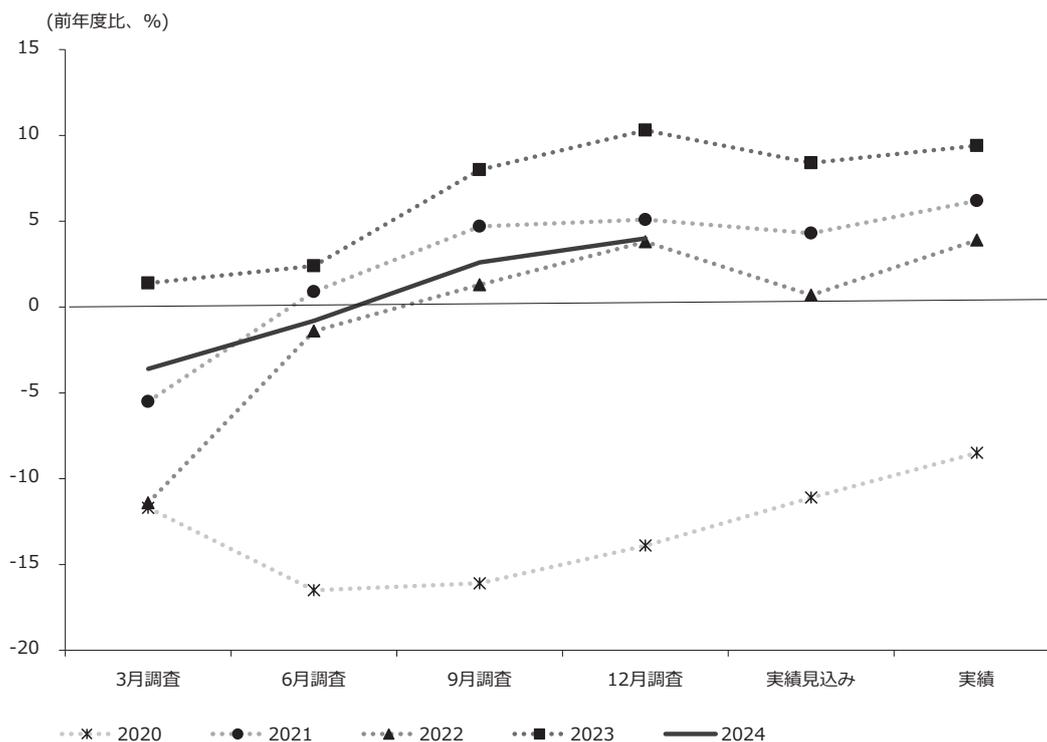
◆設備投資・デジタル化の動向

まずは、設備投資の動向を確認する。

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いる。また、2024年度の中小企業の設備投資計画を見ると（第8

図）、前年度比で増勢も低下していることが分かる。物価、金利、人件費などのコスト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必要がある。

第8図 中小企業の設備投資計画（中白第1-1-36図）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

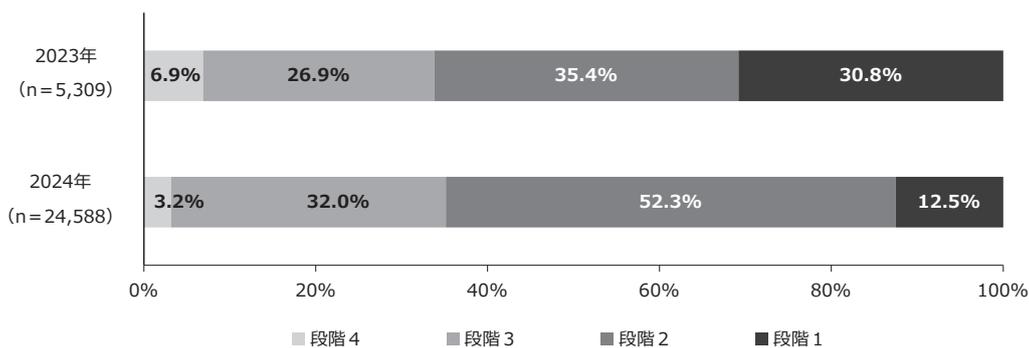
(注) ここでの中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。

次に、デジタル化の動向を確認する。

デジタル化の取組段階を見ると（第9図）、2023年と2024年を比較して、紙や口頭によるアナログの業務を行っている「段階1」の割合が減少し、PCやメールなどデジタルツールを用いて業務を行っている「段階2」の割合が増

えており、デジタル化の初期段階を達成した企業は足下で増加しているといえる。一方、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していることが分かり、デジタル化に向けた取組を着実に進めていくことが重要といえる。

第9図 デジタル化の取組段階（中白第1-1-41図）



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」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

（注）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

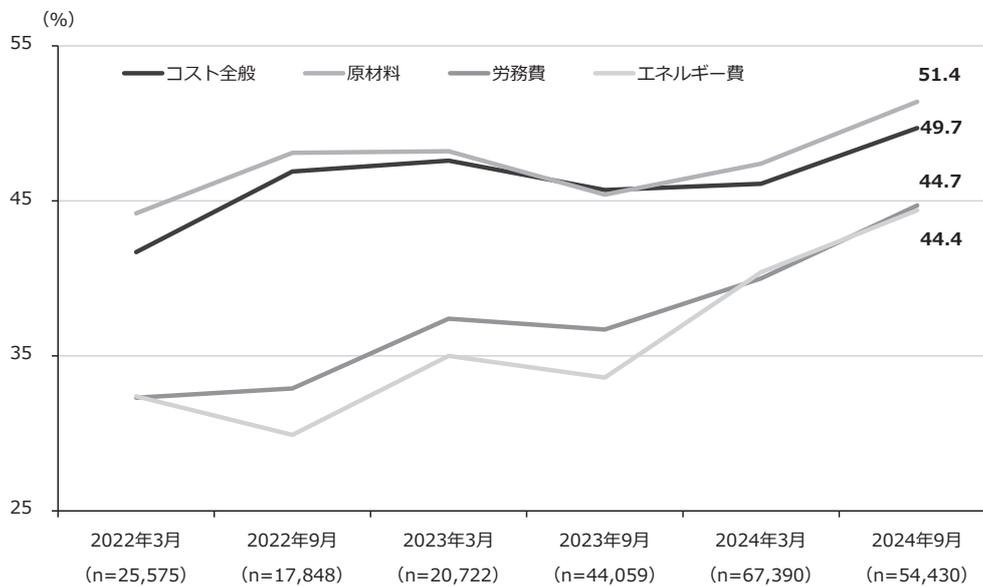
◆価格転嫁の動向

続いて、価格転嫁の状況を確認する。中小企業景況調査の売上単価DIと原材料・商品仕入単価DIを見ると、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が見られる。

また、各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見ると（第10図）、エネルギー費や労務

費の価格転嫁が進んだことでコスト全般では5割近くまで上昇しているが、未だ道半ばの状況といえる。生産コストや品質に見合った価格転嫁が必要であり、受注企業では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うことが重要といえる。また、発注側も誠実に応じることが望まれる。

第10図 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移（中白第1-1-49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、2022年9月、2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年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。

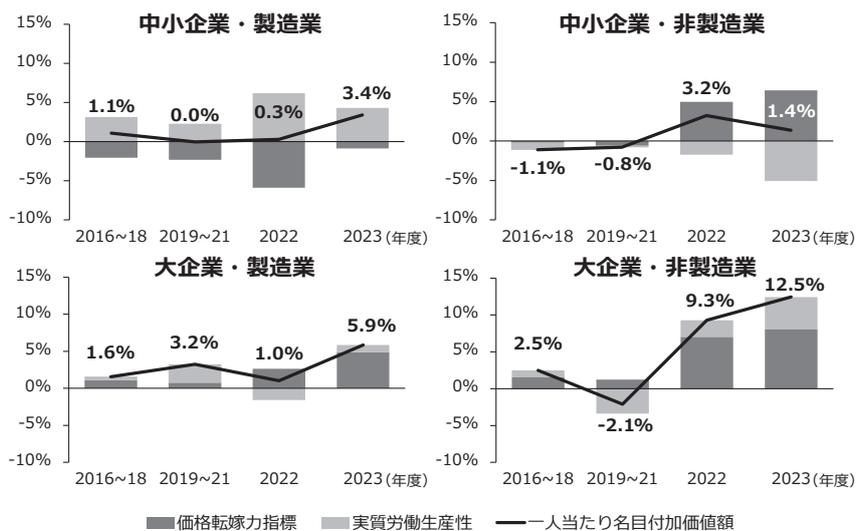
2.ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

白書では、労働生産性と価格転嫁の関係性について分析を行っている。労働生産性、つまり「一人当たり名目付加価値額」について、その変化率から「価格転嫁力指標」の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出した（第11図）。なお、「価格転嫁力指標」とは、仕入価格の変化分を販売価格にどれだけ転嫁できているかを表した指標である。

これを見ると、特に、中小・製造業では価格転嫁力が低迷していることが、労働生産性の押

し下げに寄与していることが分かる。また、中小・製造業の価格転嫁力指標について足下の推移を見ると、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落ち込んだものの、2023年度には回復していることが分かる。さらに、非製造業では2022年度以降、物価上昇等に対して価格転嫁が進行したことで価格転嫁力が大きく上昇していることが見て取れる。中小企業の製造業・非製造業ともに、今後も価格転嫁力が上昇することが期待される。

第11図 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）（中白コラム1-1-7②図）



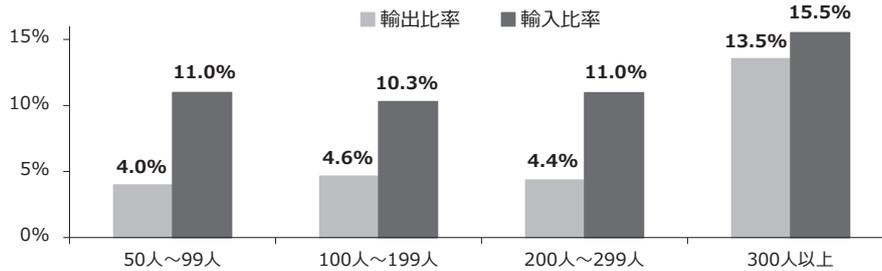
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」
 (注) 1. ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。
 2. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。
 3. 一人当たり名目付加価値額 = 付加価値額 ÷ (期中平均役員数 + 期中平均従業員数)。

◆為替・物価の動向と輸出入比率

ここからは、外部環境の変化について確認していく。物価、為替については、2024年度も歴史的な円安・輸入物価高が継続している。従業員規模別に輸出入比率を見ると（第12図）、

特に規模の小さな企業ほど、輸入比率が輸出比率を大きく上回っており、円安による利益下押し効果を受けやすい構造にあることが分かる。

第12図 輸出入比率（従業員規模別）（中白第1-1-17図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」

(注) 1.2023年調査（2022年度決算実績）により集計。

2.輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

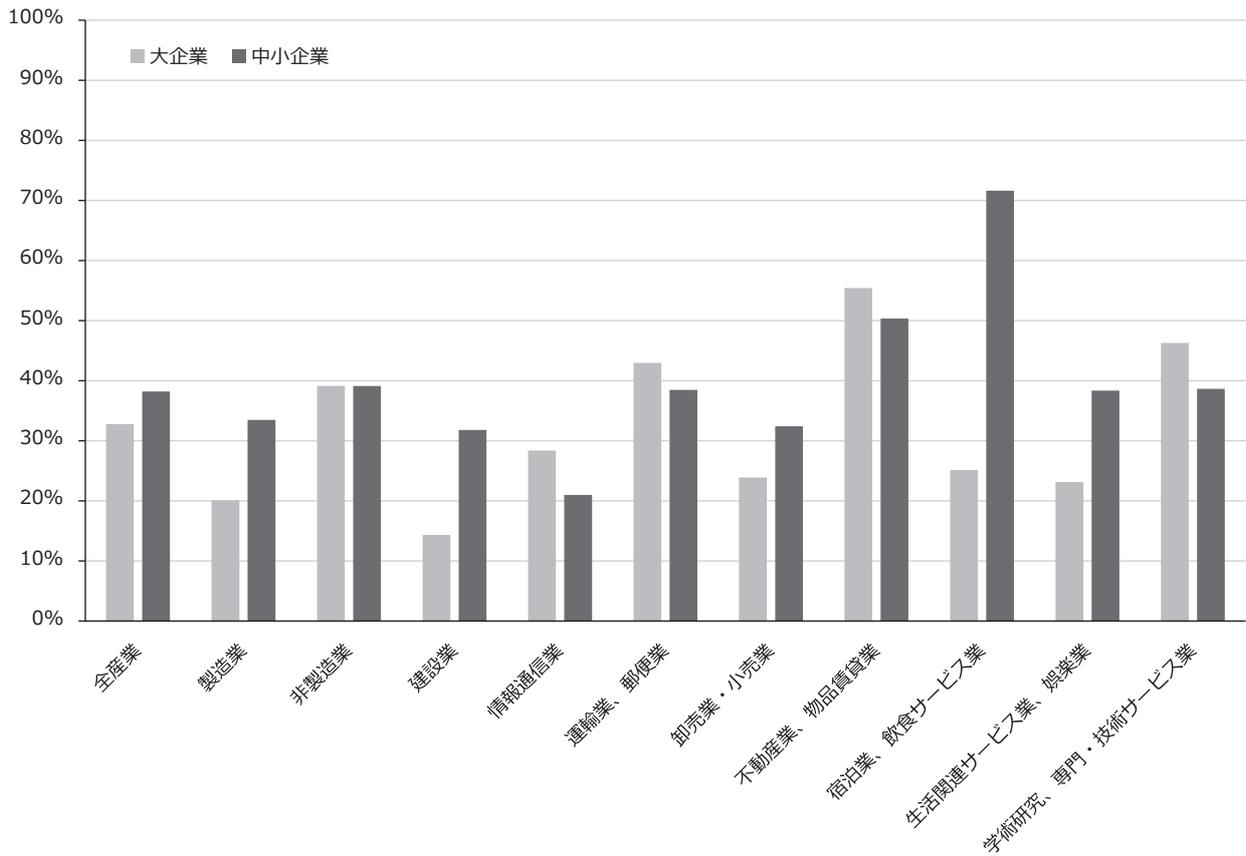
◆金利の上昇による影響

続いて、「金利のある世界」が到来したことによる中小企業への影響を確認する。日本銀行は2024年3月にマイナス金利の解除を決定し、7月には政策金利を0.25%に引き上げ、更に2025年1月には0.5%への引上げを決定した。前回の利上げに当たる2007年のような一時的な引上げにとどまらないとの見方もあり、そうなれば、我が国経済は約30年ぶりに「金利のある世界」に回帰したといえる。政策金利引上げに伴う金融機関の貸出金利の上昇を受けて、中小企業の肌感覚としての金利実感である借

入金利水準判断DIは大きく上昇している。

企業規模別・業種別の中小企業の借入金依存度を見ると（第13図）、中小企業は大企業と比較して借入金依存度が高い傾向にあり、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なるといえる。また、企業規模別の有利子資産利率・有利子負債利率からは（第14図）、中小企業は有利子資産の保有量が少ないことから、大企業に比べて金利上昇がもたらす恩恵を受けにくい構造にあることが分かる。

第13図 借入金依存度（企業規模別、業種別）（中白第1-1-14図）



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。

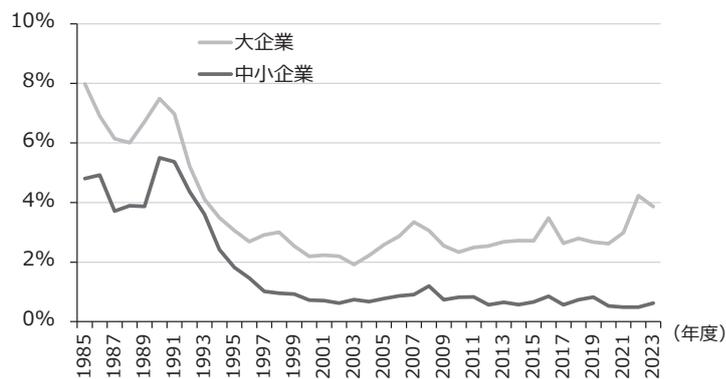
2.金融業・保険業を含まない。

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。

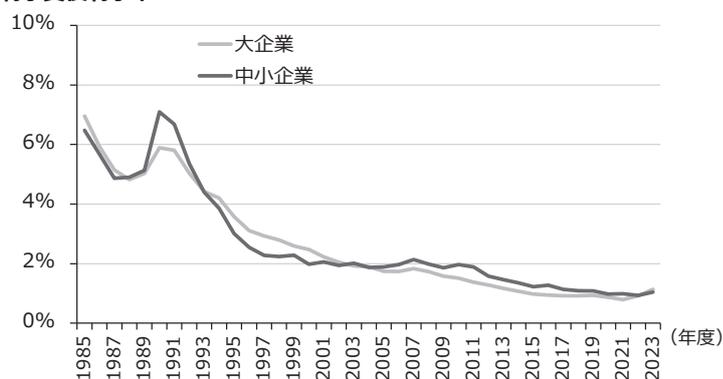
4.2023年度の実績について集計したもの。

第14図 有利子資産利率・有利子負債利率（企業規模別）（中白第1-1-15図）

(1) 有利子資産利率



(2) 有利子負債利率



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・保険業を含まない。

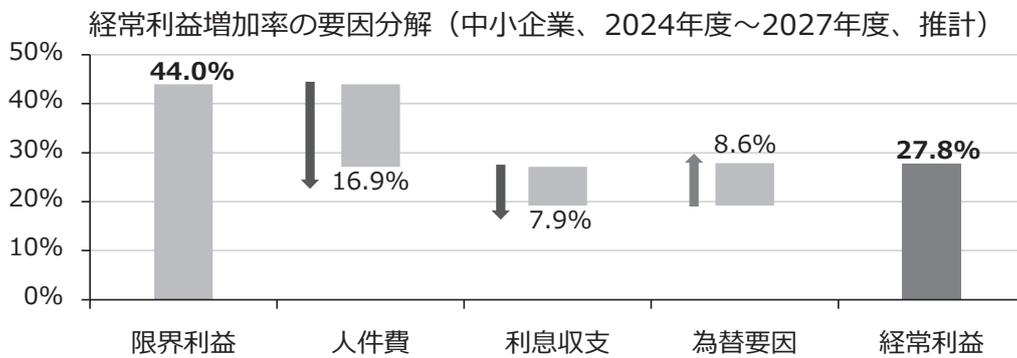
3.有利子資産利率=受取利息等(配当金含む)÷(現金・預金+公社債+長期貸付金+株式)。

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))。

白書では、これら外部環境変化がもたらし得る収支への影響について、様々な仮定を置いて推計した(第15図)。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にある。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加や金利上昇による支払利息増加のマイナスの影響

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可能性が示されている。このように外部環境が大きく変化する中で、中小企業が成長・持続的発展を遂げるには、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経営者の「経営力」が今まで以上に重要になっているといえる。

第15図 外部環境変化がもたらし得る収支への影響 (概要14ページ 図3)



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。

中小企業における経営力の重要性

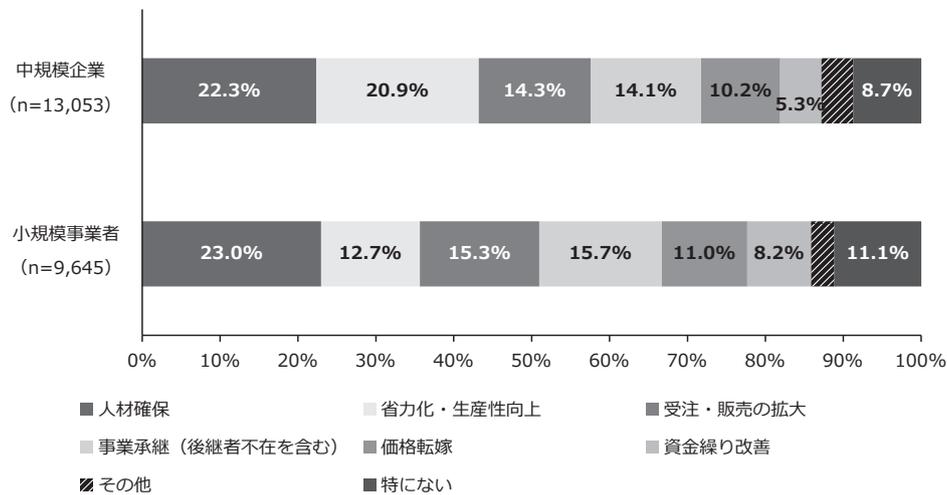
◆新たな時代に挑む中小企業の「経営力」

ここからは、激変する環境に挑み、成長するために求められる「経営力」について確認する。

まず、現状把握として、企業規模別の最も重要視する経営課題（第16図）を確認すると、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」であり、次いで、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」。

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といえる。こうした経営課題解決のためには、自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動力を起こしていく経営者の「経営力」が重要といえる。白書では「経営力」を戦略策定面、組織人材面、個人特性面の3つの要素に分けて分析を行った。以下では、各要素について、具体的に紹介していく。

第16図 最も重要視する経営課題（企業規模別）（中白第1-1-21図）



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」

(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。

◆戦略策定面

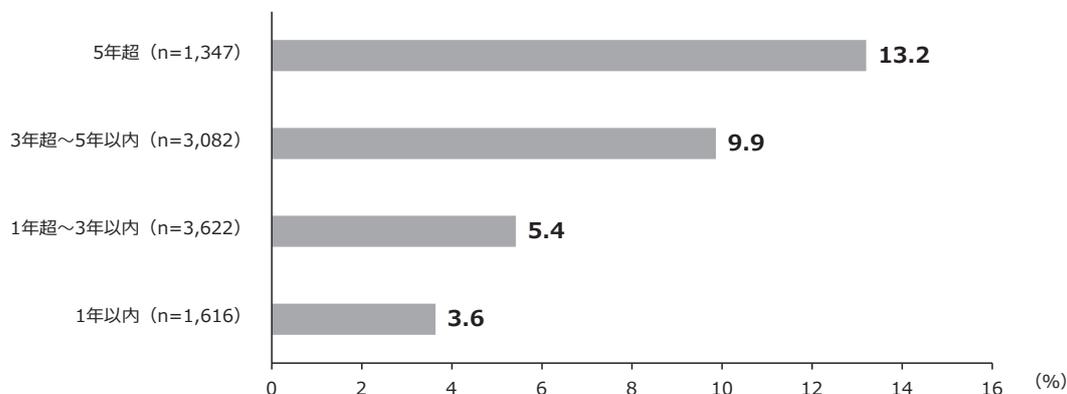
戦略策定面とは、経営計画策定・実行、差別化や市場環境を意識した適切な価格設定を行う戦略的経営を実践することであり、業績向上や賃上げ・投資を促進することが期待される。白書では、戦略策定面の向上に資する取組を分析している。

外部環境が激変する中では、足下の課題に

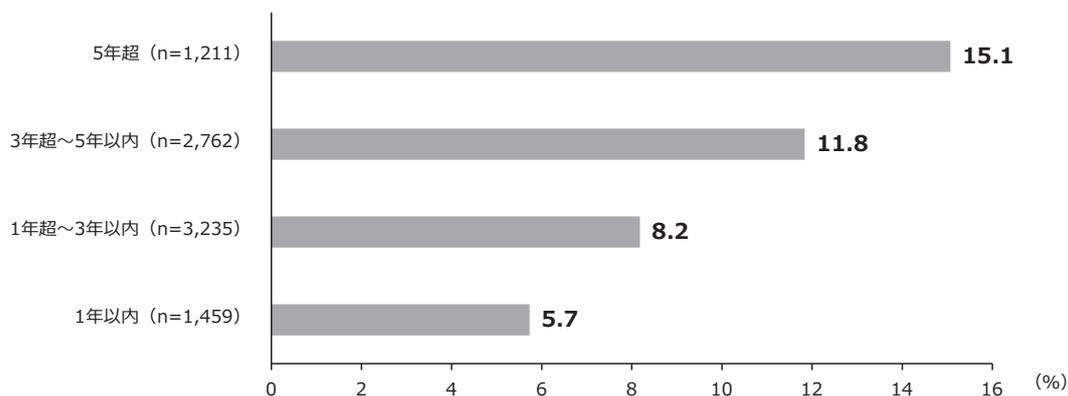
対応していくことに加え、長期的な視野で投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことも重要になっている。実際、経営計画で見据えている年数別の、売上高・付加価値額の変化率を見ると（第17図）、長期を見据えた経営計画を策定・実行している企業ほど、付加価値額が大きく増加している傾向にあることが分かった。

第17図 売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）（中白第2-1-16図）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（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」

（注）1. 経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、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聞いたもの。

なお、「5年超」は、「5年超～10年以内」、「10年超」と回答した事業者の合計。

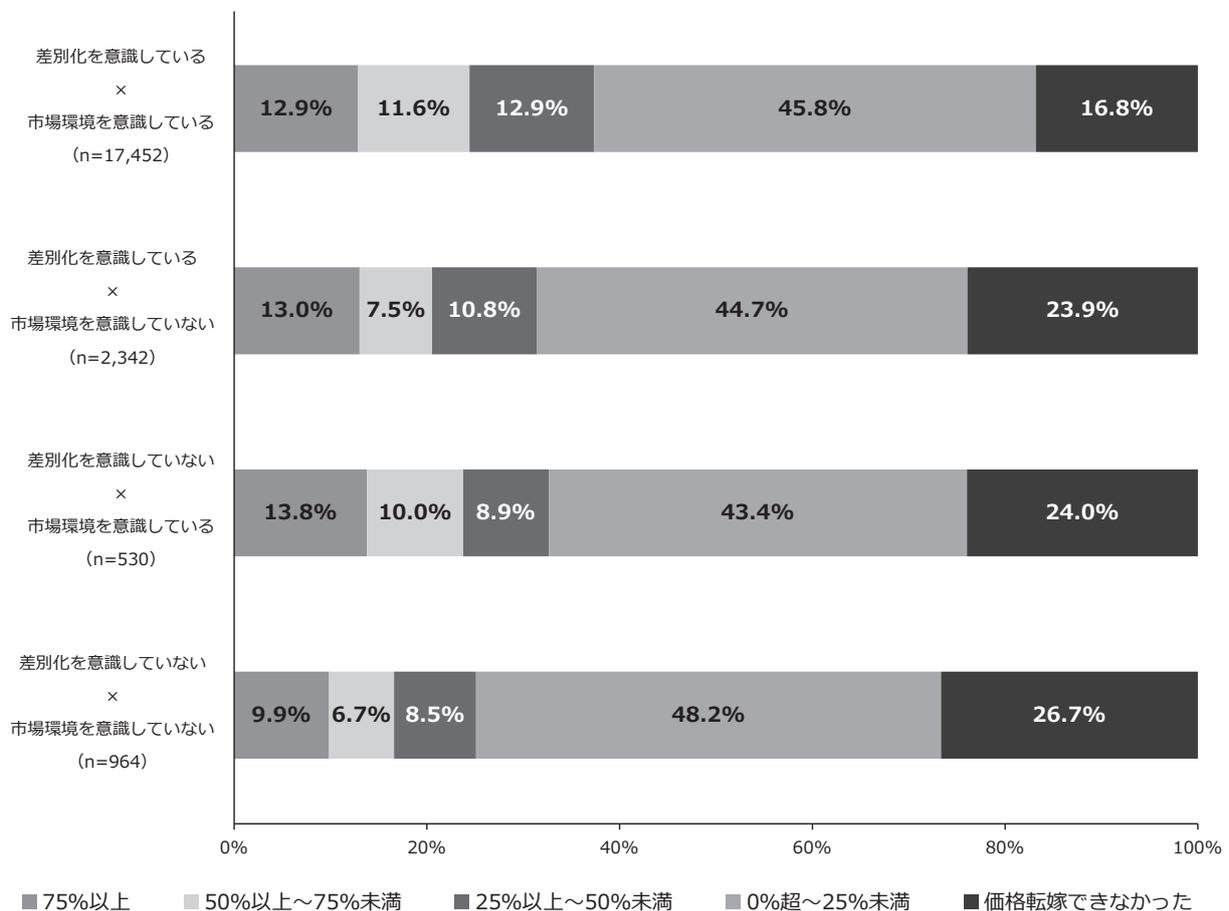
2. 売上高、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。

3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

次に、価格設定戦略についても確認する。差別化・市場環境への意識の有無別の価格転嫁の状況を見ると（第18図）、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企業ほど価格転嫁が進んでいる傾向が見て取れる。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。また、中小企業におけるマークアップ率³と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性を見ると（第19図）、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、つまり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ることが分かる。差別化や市場環境を意識した適切な価格設定、さらに、生産プロセスの改善による費用低減を行うことでマークアップ率を高めて利益を創出し、更なる成長へと資金投下するという好循環を生み出すことが重要といえる。

第18図 価格転嫁の状況（差別化への意識・市場環境への意識の有無別）（中白第2-1-6図）



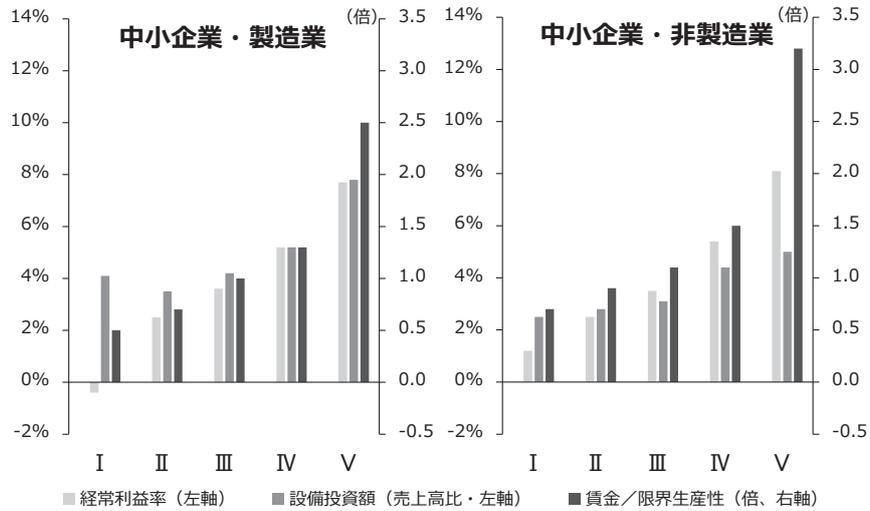
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. ここでの価格転嫁の状況とは、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。販売価格への転嫁について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除く。
 2. 「差別化を意識している」は、製品・商品・サービスに関して競合他社に対する差別化として重視する要素を聞いた設問で「特に差別化を意識していない」以外を回答した事業者の合計。「差別化を意識していない」は同設問で「特に差別化を意識していない」と回答した事業者。
 3. 「市場環境を意識している」は、経営戦略策定や新規事業の検討で重視する外部環境を聞いた設問で「特に外部環境は重視していない」以外を回答した事業者の合計。「市場環境を意識していない」は同設問で「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者。

³ 名目限界費用（企業が製品・商品・サービス1単位を追加的に生産・提供するときに必要な名目費用）に対する販売価格の比率を指す。

第19図 中小企業における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（業種別）

(中白コラム1-1-7④図)



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.ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。
 2.2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。
 なお、設備投資額（売上高比）については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。
 3.業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位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したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計したもの。
 4.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。

◆組織人材面

組織人材面とは、従業員の力を引き出す経営を行うことであり、業績向上や人材確保につながることを期待される。白書では、経営の透明性を高める取組や働き方改善の取組、それらの効果等について分析を行った。

まずは、経営の透明性向上への取組状況と効果を確認する。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である。実際に、売上高規模が大きい企業ほど、従業員への経営理

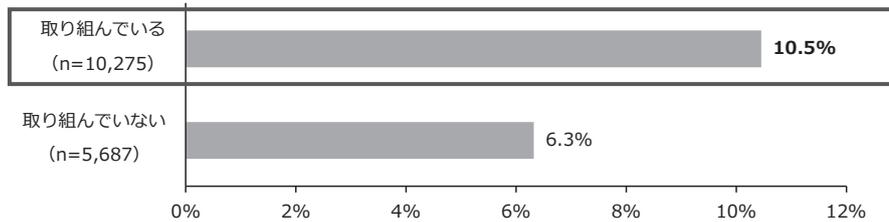
念・ビジョンの共有に取り組んでいる傾向にあり、成長において重要な要素であると考えられる。

さらに、経営の透明性向上と付加価値額の関連性を見ると（第20図）、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企業では、付加価値額が向上していることが分かる。経営理念や経営情報の共有が従業員の主体性を高め、改善・効率化等の行動を促すことで、付加価値の向上につながっている可能性があり、推進すべき取組といえよう。

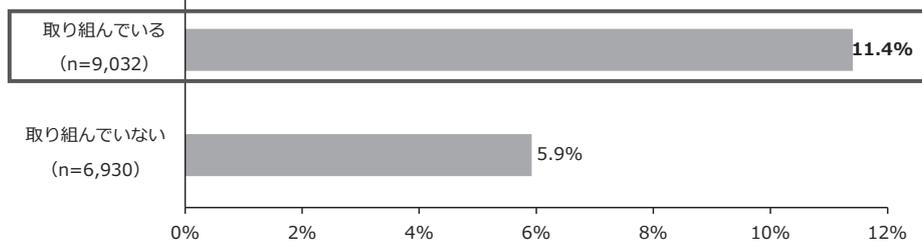
第20図 経営の透明性向上と付加価値額との関連性（概要20ページ図2）

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）

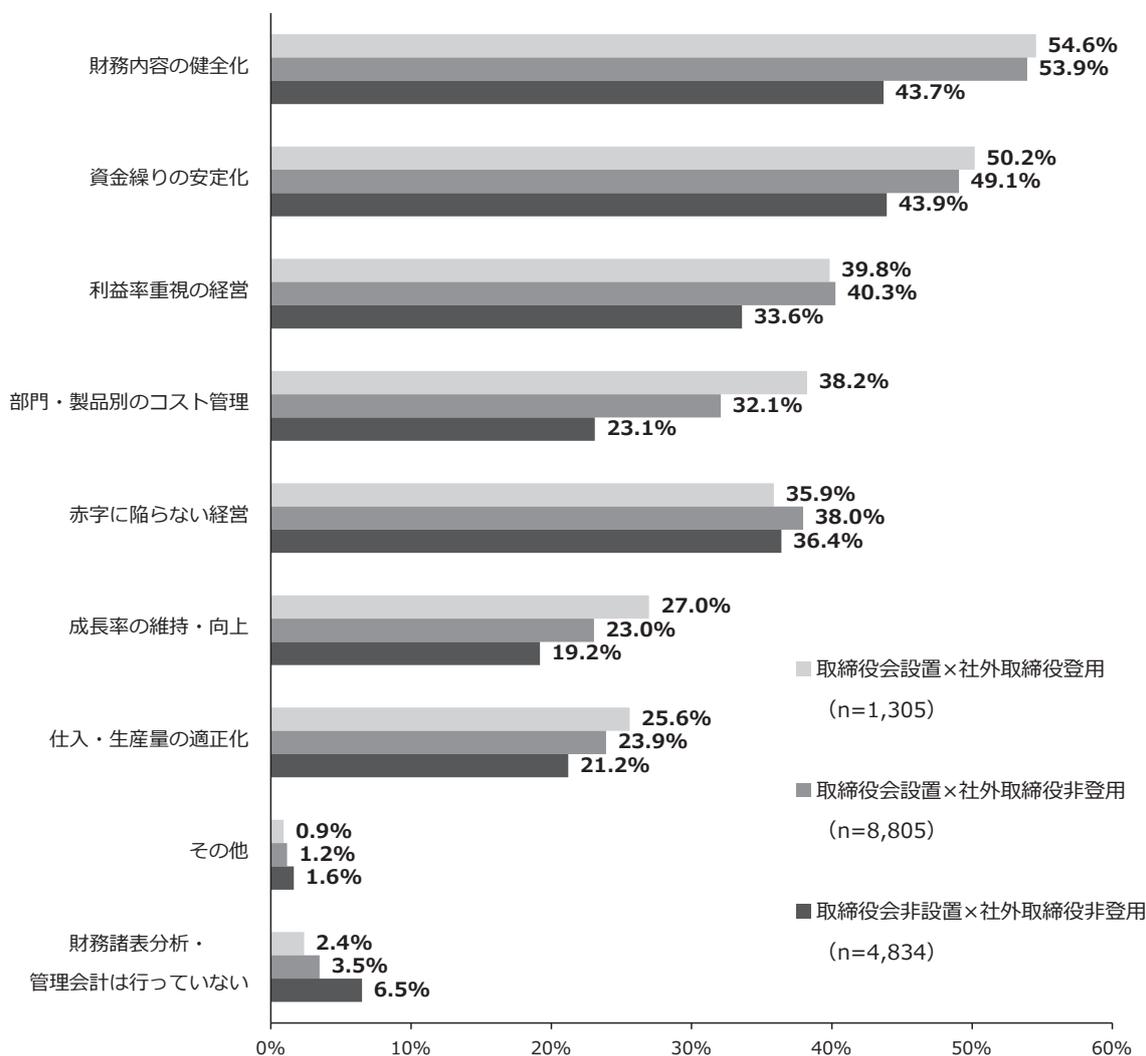
（注）1.付加価値額の増加率は、2023年と2018年を比較したもの。

2.付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

続いて、ガバナンス体制について確認する。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。ガバナンス体制別の同族企業の財務戦略を見ると（第21図）、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ことが分かる。ガバナンス体制の強化が閉じた経営からの脱却、そして企業の成長やリスク管理のために重要な戦略につながっていることが示唆される。

第21図 同族企業の財務戦略（取締役会・社外取締役の有無別）（中白第2-1-35図）



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」

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

2.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。

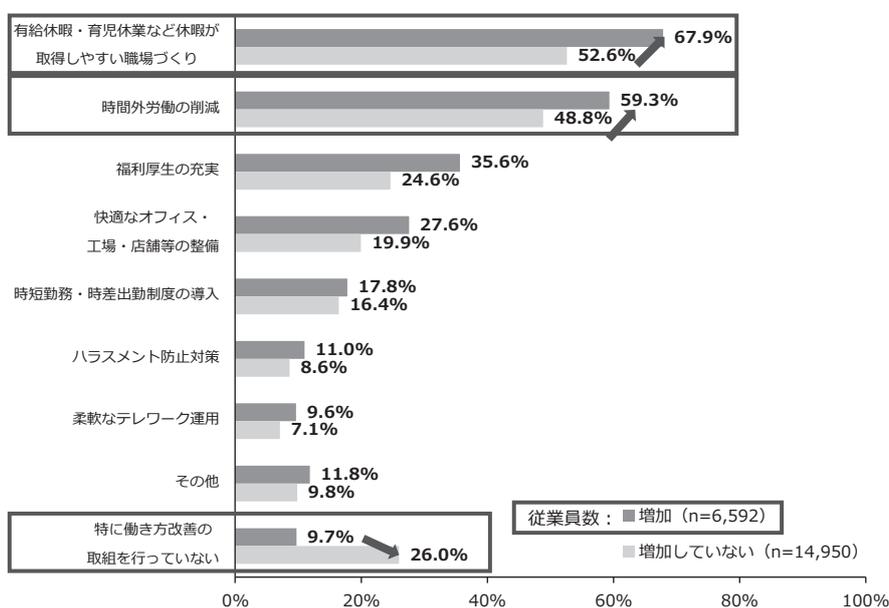
3.企業類型「同族企業」に該当する企業について集計したもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここで、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確保について確認する。白書の分析では、高水準の賃上げを実施している企業や、円滑な社内コミュニケーションによる風通しの良さ・心理的な働きやすさを実現できている企業ほど人材の定着につながっているという傾向が見て取れた。さらに、人材確保に効果があった働き方改善の取組を見ると（第22

図）、「有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり」、「時間外労働の削減」、「福利厚生充実の充実」などが挙げられている。また、人材が増加していない企業では、「特に働き方改善の取組を行っていない」の割合が高く、働き方改善は、積極的に取り組むべき課題といえそうだ。

第22図 人材確保に効果があった働き方改善の取組（概要22ページ図2）



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。

◆個人特性面

ここまで、中小企業における戦略策定面や組織人材面が、業績や人材確保に寄与する可能性があることを確認した。中小企業にとって、これらの取組の推進における経営者の役割は非常に大きく、経営者のスキルの有無、成長意欲が大きく影響を及ぼすことが考えられる。ここからは、経営者の個人特性面について、「経営者ネットワーク」と「経営者のリスクリング」

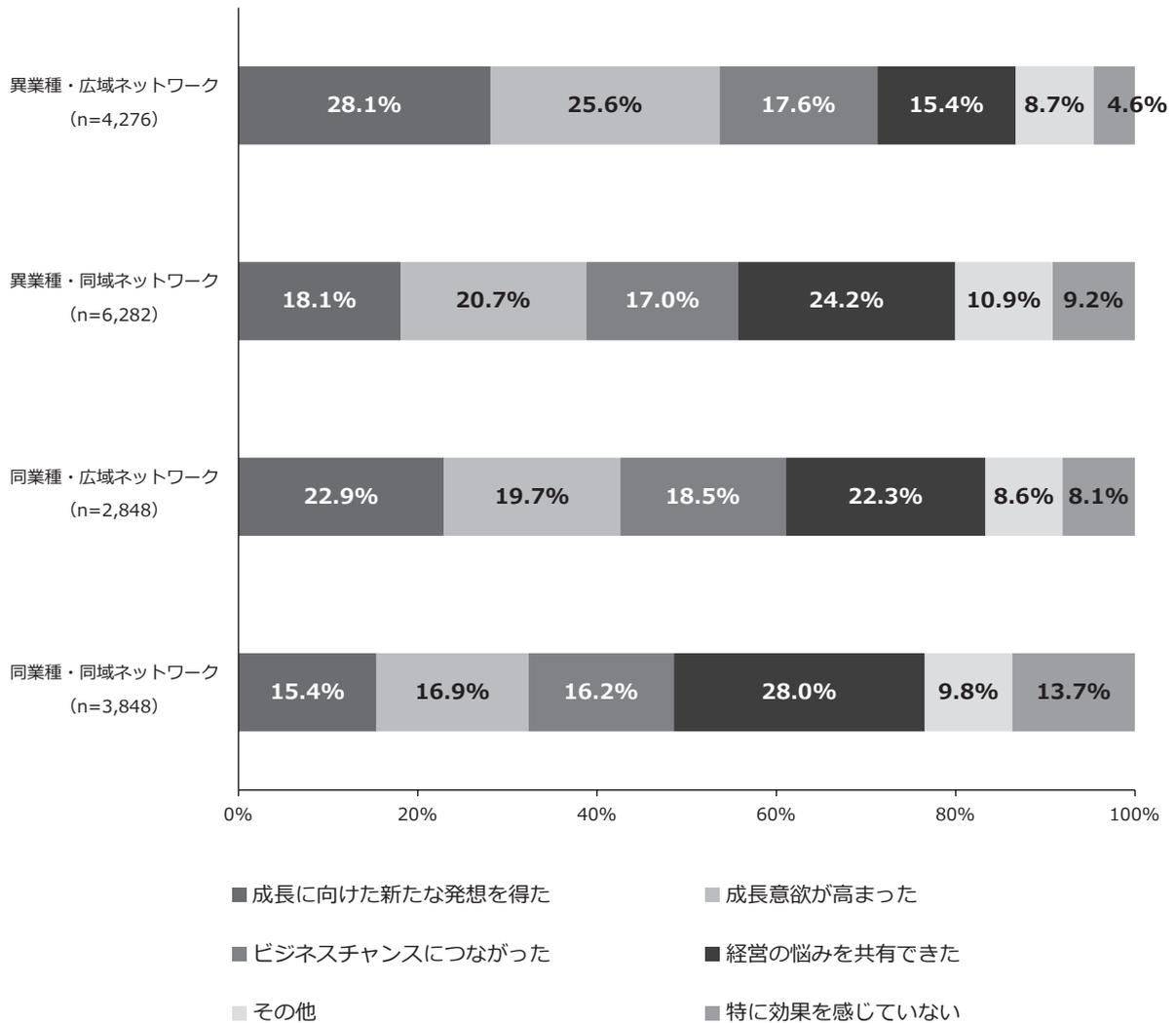
について確認していく。

まず、「経営者ネットワーク」について確認すると（第23図）、異業種かつ企業が所在する都道府県を超えた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ることや、成長意欲が高まる傾向にあることが分かった。境遇の異なる多様な経営者との交流が、経営者自身の成長に結びついている可能性が見て取れる。

次に、経営者が新たな知識やスキルを学ぶ「経営者のリスクリング」について確認する。「経営者のリスクリング」への取組状況別に売上高、付加価値額の変化率を見ると（第24図）、経営者がリスク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にあることが分かる。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、付加価値向上につながっている可能性もあると考えられる。

第23図 経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）
（中白第2-1-78図）



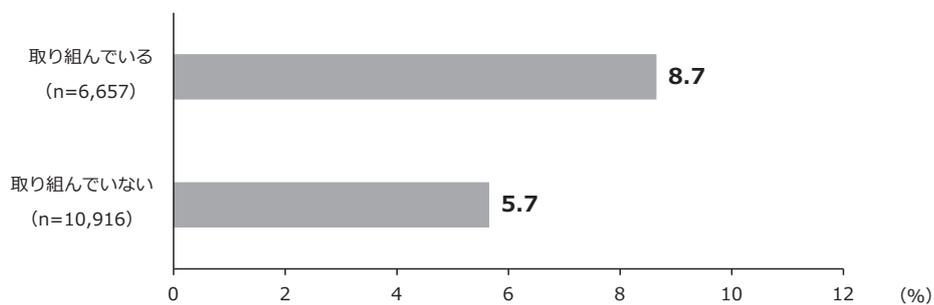
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。

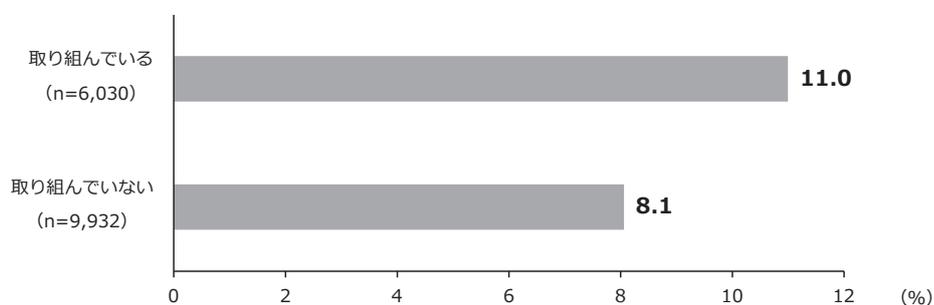
2. 経営者ネットワークに参加することによって最も得られた効果について、「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」、「優良な支援機関の紹介を受けられた」、「その他」と回答した事業者の合計。

第24図 売上高、付加価値額の変化率（経営者のリスクリングへの取組状況別、中央値）
（中白第2-1-72図）

（1）売上高の変化率（中央値）



（2）付加価値額の変化率（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」

- （注）1. 経営者のリスクリングへの取組状況について、「参加していない」は「参加していないが、数年のうちに取り組む意向」、「参加しておらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。
2. 売上高の変化率、付加価値額の変化率は、2023年と2018年を比較して算出したもの。
3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課。

中小企業のスケールアップへの挑戦

◆中小企業の成長をもたらす賃上げ・地域経済維持への影響

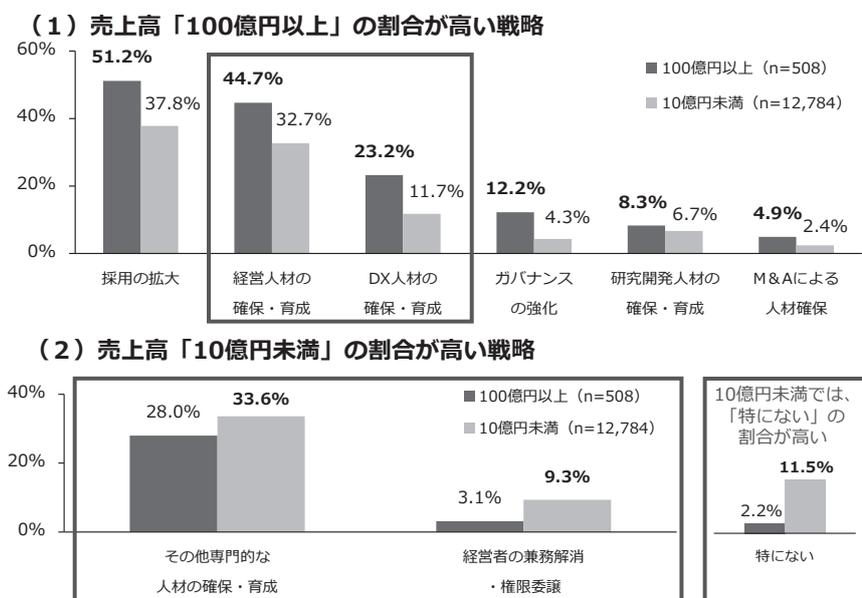
ここからは、中小企業が成長（以下、「スケールアップ」という。）を実現するための経営戦略や投資行動に関する分析を紹介する。

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、スケールアップは地方経済ひいては日本経済全体の成長のために重要といえる。白書では、スケールアップにつながる取組を、組織・人材戦略、投資戦略（M&A、イノベーション、海外展開）の2つの観点から分析した。

◆組織・人材戦略

まず、スケールアップに向けて重視する組織・人材戦略について、売上高100億円以上と10億円未満の企業を比較しながら確認する（第25図）。売上高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、業務変革を主導できるDX人材の重要性が高い。一方、売上高10億円未満では、経営者一人の経営体制の限界の克服が課題であり、経営者にないスキルを補完する専門人材の確保、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であることが示唆される。売上高規模ごとに「成長の壁」の打破につながる可能性のある組織・人材戦略を採ることが重要といえる。

第25図 企業規模拡大に重要な組織・人材戦略（概要30ページ図1）



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。

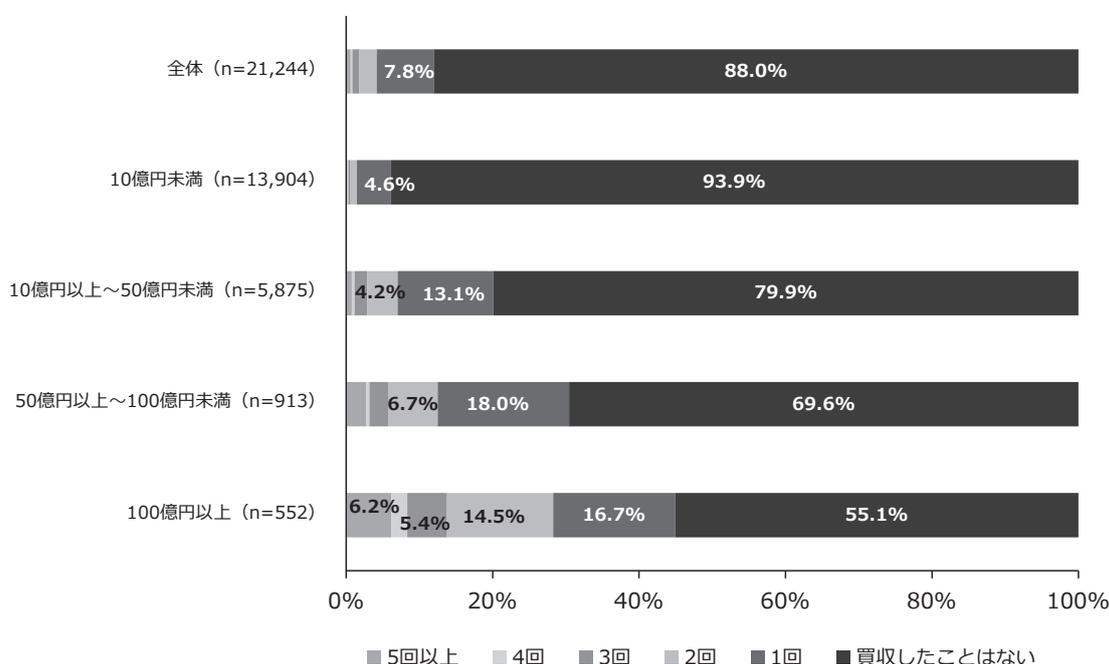
◆投資戦略（M&A、イノベーション、海外展開）

次に、投資戦略について紹介する。まずは、M&Aについて確認していく。白書の分析では、売上高規模（以下、「スケール」という。）が大きな企業ほど重要な投資戦略としてM&Aと回答している割合が高いことが確認されている。実際に、M&Aの実施回数をスケール別に見ると（第26図）、売上高規模が大きい企業ほど実施回数も多い傾向にあることが分かり、スケールアップに当たっては、M&Aが有効活用されていることが見て取れる。また、スケール変動状況別のM&Aの目的を見ると（第27図）、「スケールアップ」企業と「横ばい・スケールダウン」

企業の間で「人材の獲得」の差が最も大きく、人材不足というリソースの制約をM&Aにより解消することで、スケールアップを果たした企業が多いことがうかがえる。

さらに、M&Aは売上高だけでなく利益の上昇にも寄与していることが示された。M&Aの実施有無別の経常利益の推移を確認すると（第28図）、M&A直後は過渡期により利益率が低下するものの、2年後にはM&A非実施企業を上回り、数年後には生産設備、技術・ノウハウといった経営資源の共有等を通じたシナジー効果の発揮により、大きく利益を伸ばしていることが分かる。

第26図 M&Aの実施回数（スケール別）（中白第2-2-56図）



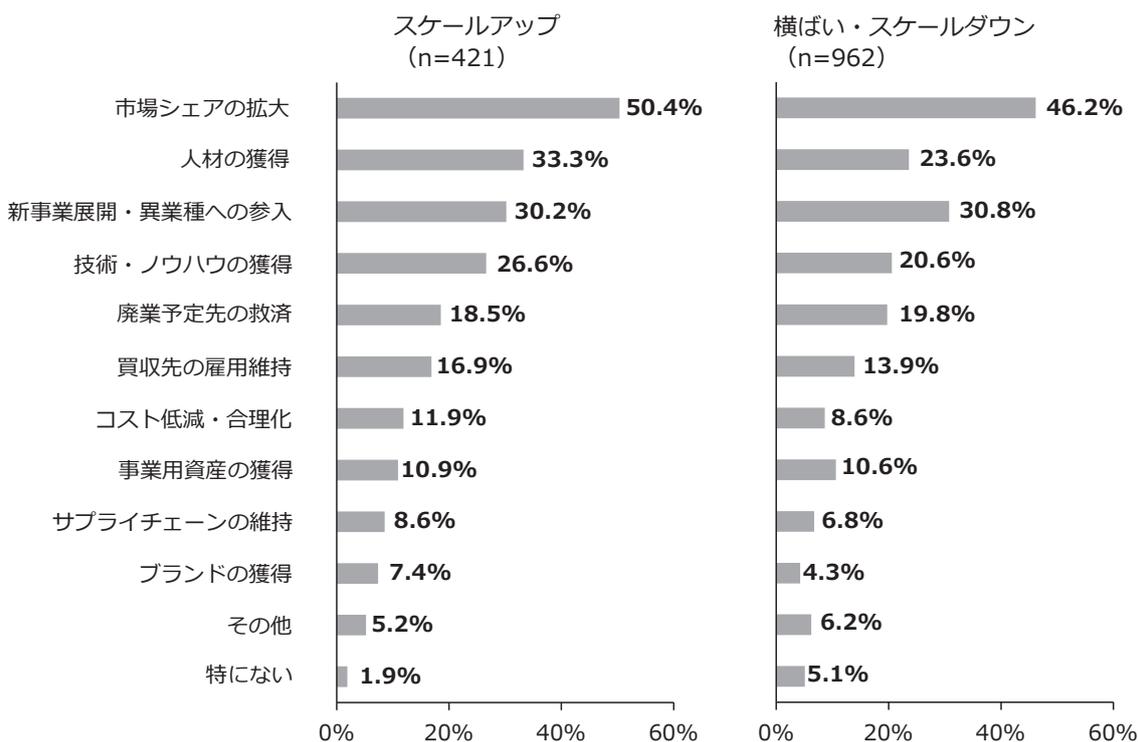
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.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を指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

第27図 M&Aの目的（スケール変動状況別）（中白第2-2-58図）



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」

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。

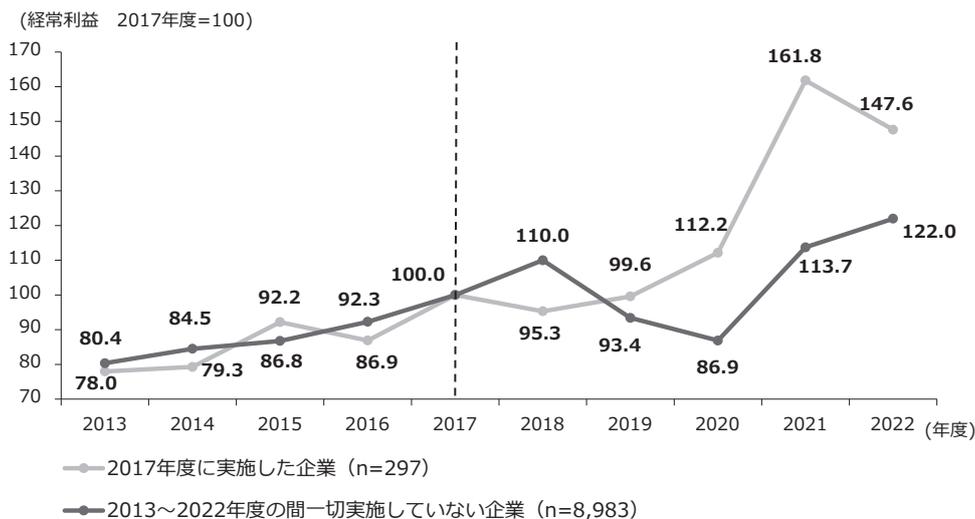
2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に行ったもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.複数回実施している場合は、最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いている。

4.5期前と今期見通しの売上高を比較して、第2-2-6図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。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第28図 経常利益の推移（M&Aの実施有無別）（中白第2-2-53図）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1.パネルデータを基に算出している。パネルデータの詳細は、第2部第2章第2節冒頭の脚注を参照。

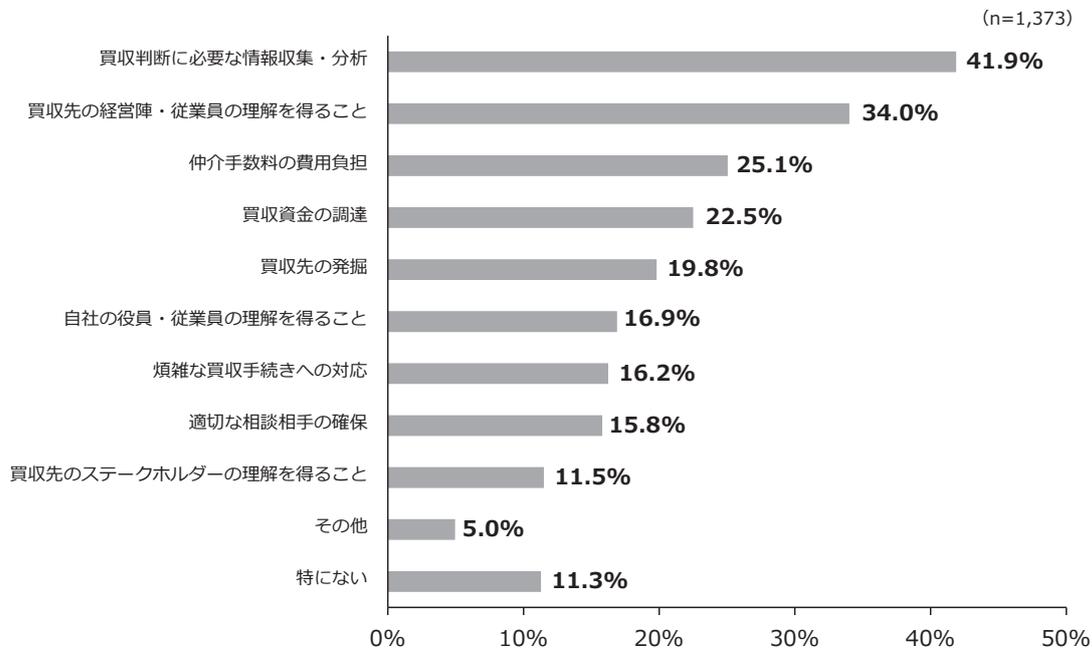
2.ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。

3.2017年度の数値を100として、2013年度から2022年度までの変化を見たもの。

ここで、M&Aの課題にも目を向けよう。M&A実施時に企業が課題として感じていることを確認すると（第29図）、「買収判断に必要な情報収集・分析」に次いで、「買収先の経営陣や従業員の理解を得ること」に課題を感じていることが分かる。こういった課題を解消し、M&A実施後のシナジー効果を高めるためには、PMI⁴に取り組むことが重要である。白書の分析を見ると（第30図）、実施したM&Aの評価について、「想定以上の効果が得られた」と回

答した企業は、「想定した効果が得られなかった」と回答した企業に比べ、買収先の働き手との相互理解や雇用保証といったPMIの取組を重点的に実施していることが分かる。また、PMIの主導者を確認したところ、「経営者」と回答した企業の割合が6割を超えており、経営者自らがPMIを主導し、買収先企業の従業員との対話による相互理解や信頼関係構築に努めることが、M&A実施後のシナジー効果を高めることにつながる可能性が示されている。

第29図 M&A実施時の課題（中白第2-2-62図）



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」

（注）1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

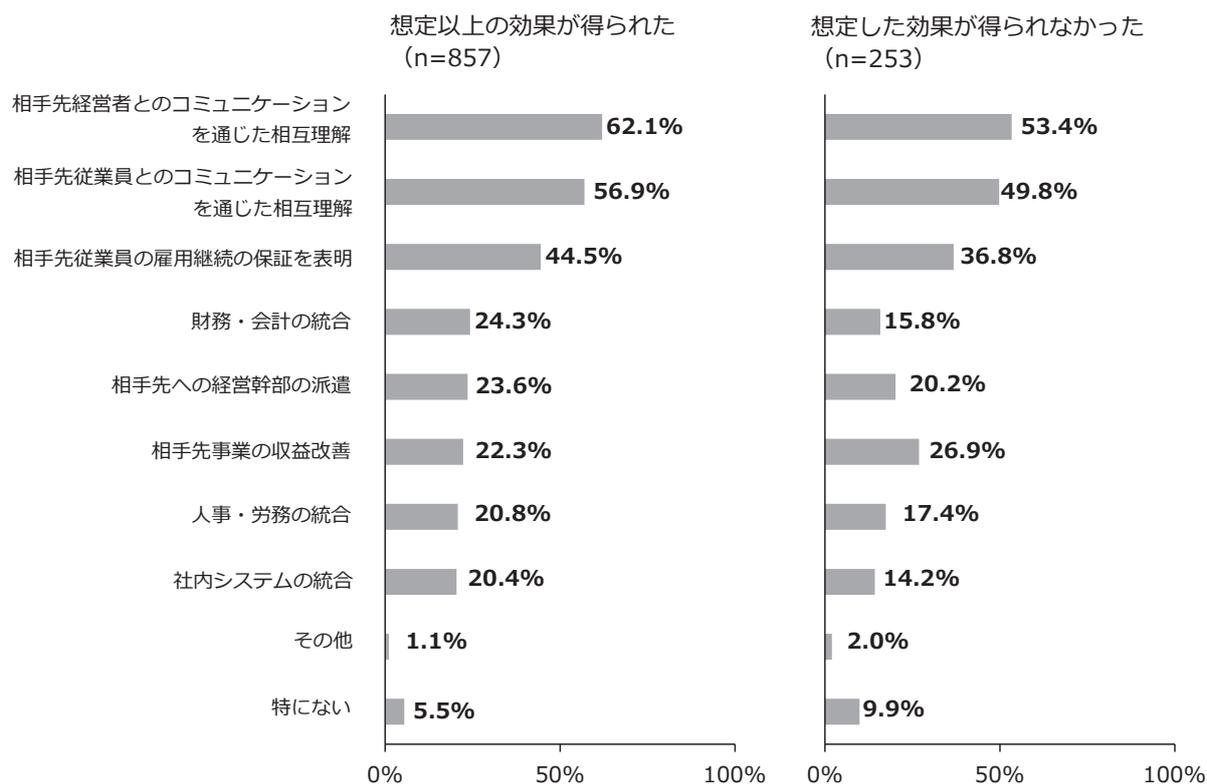
2.ここでの「M&Aの実施」とは、他社又は他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。

3.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4 白書における「PMI（Post Merger Integration）」は、M&A成立後の一定期間内に行う経営統合作業（「狭義のPMI」）に加え、M&A成立前の取組と、狭義のPMIの後の継続的な取組を含めたプロセス全般のことを指す。

第30図 重点的に実施したPMIの取組（実施したM&Aの評価別）（中白第2-2-67図）



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」

(注) 1.組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。

2.直近5年間程度において、他社又は他社事業を買収（M&A）したと回答した事業者に聞いたもの。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。

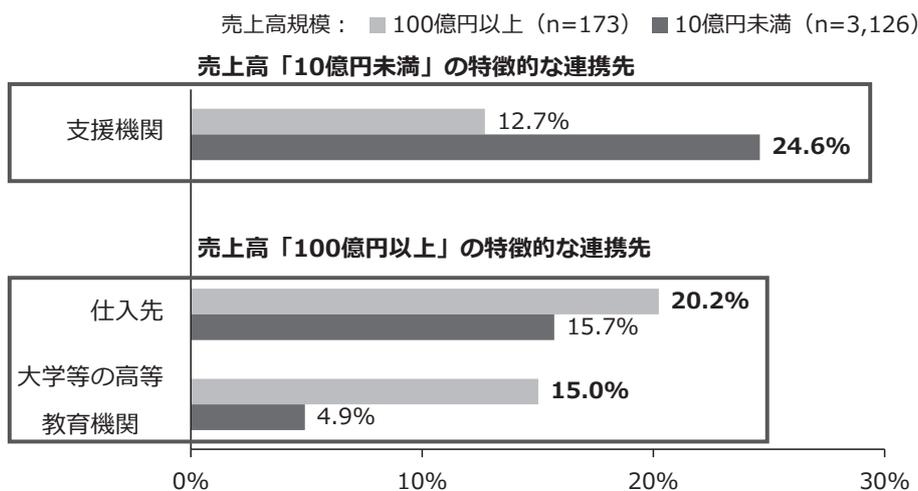
3.「実施したM&Aの評価」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。「想定以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計。「分からない」と回答した事業者を除く。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、イノベーションについて確認する。白書の分析では、スケールアップを実現した企業では、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ことが分かった。また、売上高規模別のイノベーション

活動における連携先を見ると（第31図）、売上高規模が小さい企業では「支援機関」を活用する割合が比較的高い一方、売上高100億円以上の企業では「仕入先」「大学等」など外部のプレイヤーと直接連携し、オープンイノベーションに取り組んでいる傾向が見て取れた。

第31図 イノベーション活動における連携先（概要32ページ図2）

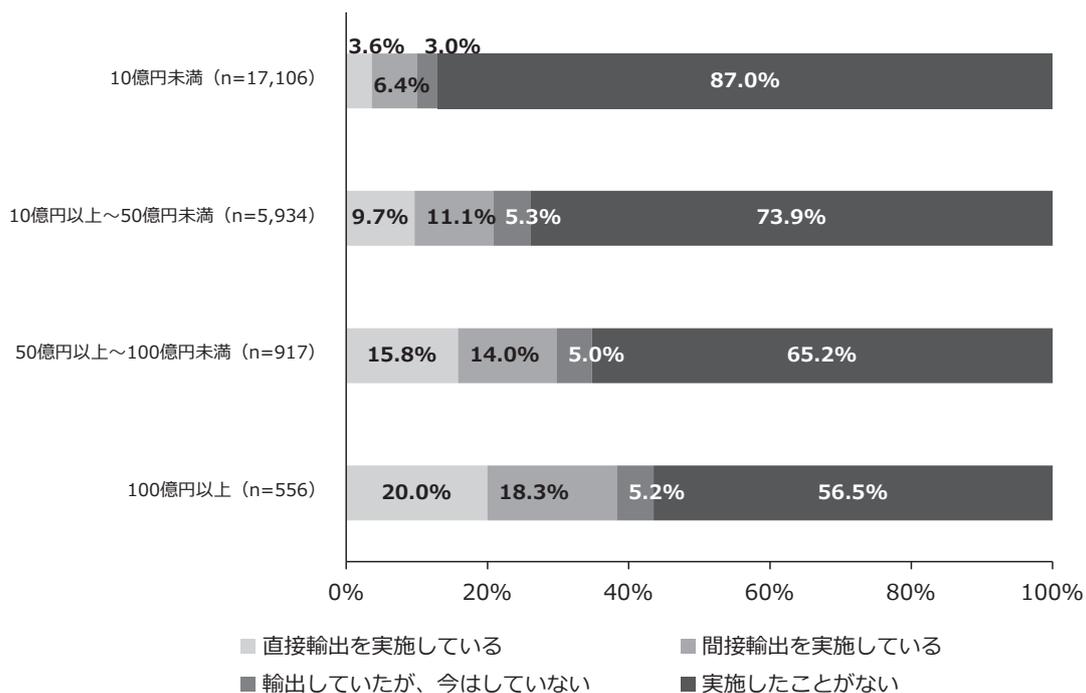


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（2024年11～12月）
 （注）1.直近5年間程度において、「プロダクト・イノベーション」又は「ビジネス・プロセス・イノベーション」に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。
 2.ここでの「連携」には、単なる資金支援を含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。
 3.ここでの売上高規模は、直近実績（1期前）の売上高に基づいて集計している。
 4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、海外展開について確認する。売上高規模別の輸出の実施状況を見ると（第32図）、売上高規模が大きい企業ほど、商社経由などの間接輸出を含めて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。また、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い傾向にあり、スケールアップに伴って輸出も拡大している傾向が確認された。

第32図 輸出の実施状況（スケール別）（中白第2-2-4図）



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」

- (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.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。
 3.ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上

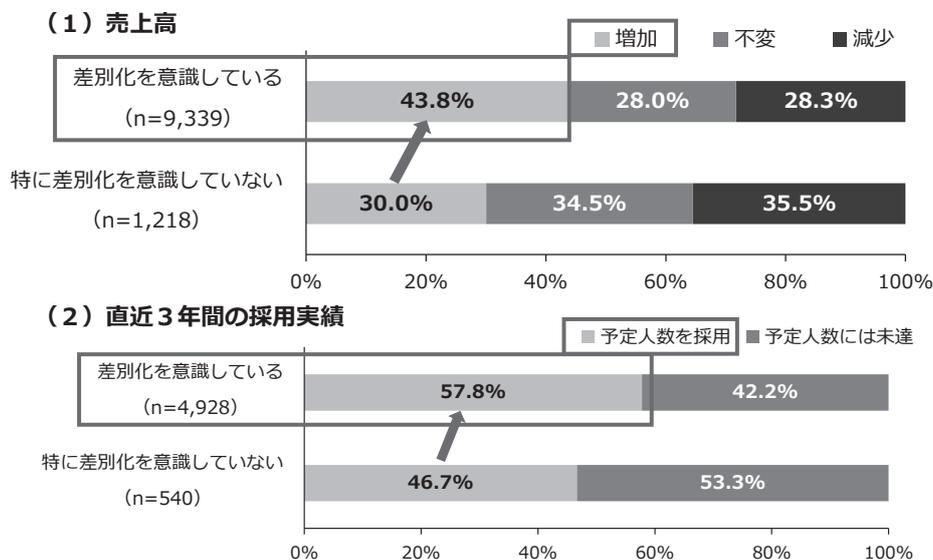
ここからは、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上の取組に関する分析を紹介する。本稿では、小規模事業者における差別化戦略と経営計画の策定・運用の取組、地域の社会課題解決の取組について、白書の分析を取り上げていく。

◆差別化戦略

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月から低下傾向にある。中規模企業に比べて事業規模

や商圏が小さく、経営資源も少ない小規模事業者にとって、顧客ニーズをつかむためには、強みを伸ばすことが重要といえる。白書の分析では、小規模事業者は、特徴をいかした差別化戦略として、希少価値・プレミアム感や地域資源・文化の活用といった要素を重視している傾向が明らかになった。一方で、小規模事業者は中規模企業に比べて差別化を意識していないと回答する割合が高く、差別化が課題になっている様子もうかがえる。また、小規模事業者における差別化の効果を見ると（第33図）、売上高の増加や予定人数の採用に効果が出ている可能性が確認できる。

第33図 小規模事業者における差別化の効果（概要36ページ図3）



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。

◆経営計画の策定・運用

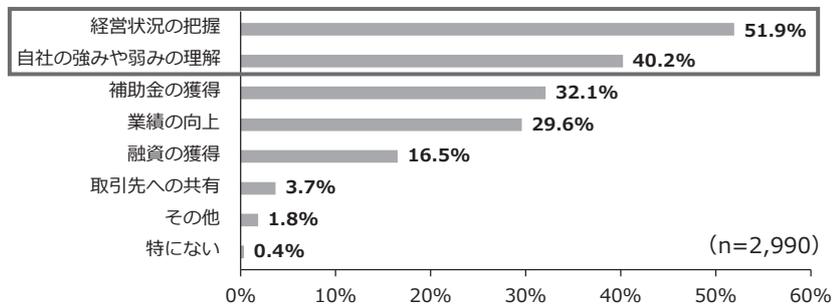
次に、小規模事業者における経営計画の策定・運用状況と効果について確認する。

経営計画の策定・運用の効果を確認すると(第34図)、「経営状況の把握」、「自社の強みや弱みの理解」など、様々な効果を実感していることが分かる。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。

また、経営計画の評価や見直しなど、策定した経営計画を適切に運用することも重要である。実際に、経営計画の運用状況と業績との関連性を見ると(第35図)、適切な運用を行っている小規模事業者では収益が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であるといえる。

第34図 経営計画の策定により得られた効果 (概要37ページ図1(2))



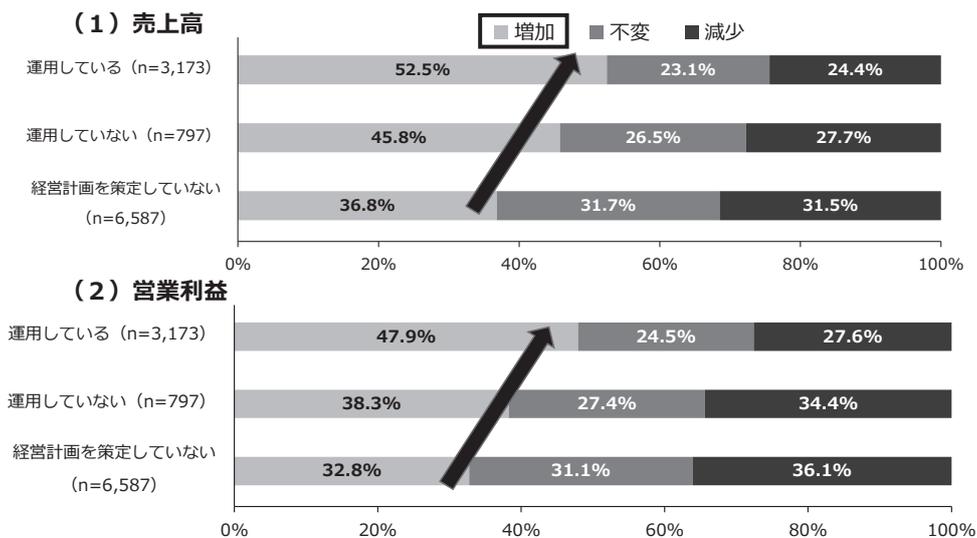
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(2024年11~12月)

(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。

第35図 経営計画の運用状況と業績との関連性 (概要37ページ図2)



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。

◆地域の社会課題解決

ここからは、地域への密着が強みでもある小規模事業者による、地域の社会課題解決の取組について確認する。

小規模事業者における地域の社会課題解決への取組状況を確認したところ、「地域にどのような社会課題があるのか分からない」という

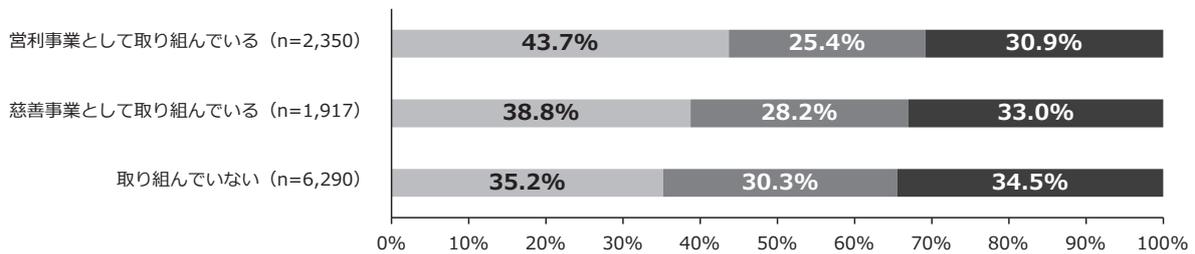
理由で、地域の社会課題解決事業に取り組めていない小規模事業者が多い傾向にあることが分かった。一方、地域の社会課題解決の取組状況別に業績及び顧客数の見通しを見ると（第36図）、地域の社会課題解決に営利事業として取り組むことで、業績面に好影響が生じている傾向が確認された。

第36図 小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（地域の社会課題解決の取組状況別）
（小白第2-1-95図）

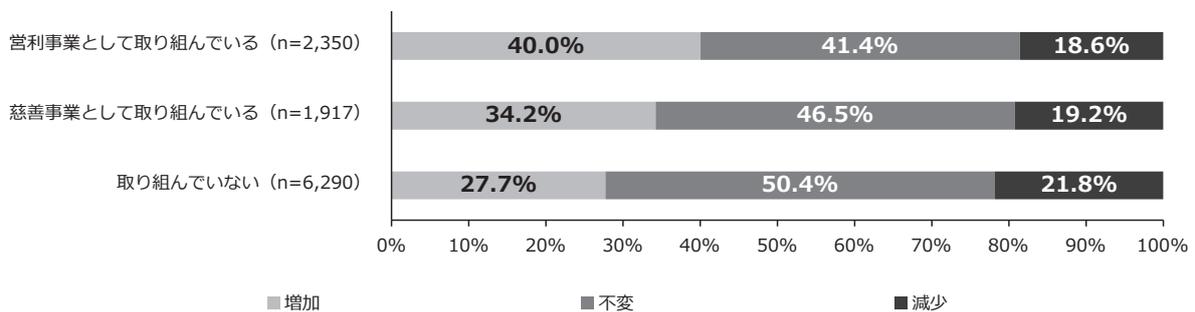
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



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」

（注）1.ここでの「営利事業」とは、足下は赤字であっても、将来的な黒字化が見込まれる場合を含む。

2.営利事業としても慈善事業としても取り組んでいる場合は、事業活動上より重要と考えている取組を回答している。

3.売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「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いて集計している。

また、地方公共団体が事業者に対応してほしいと考えている地域の社会課題を見ると（第37図）、地域経済活性化、雇用創出、高齢化対策、生産性向上などの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出せる一つのビジネスチャンスともいえ、ビジネスの手法で取り組んでいくことが重要といえよう。

第37図 事業者に対応してほしい地域の社会課題（概要38ページ図2）

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）。

支援機関の支援力強化

これまで見てきたとおり、中小企業・小規模事業者は、乗り越えるべき様々な課題に直面している。中小企業・小規模事業者が、課題を乗り越えていくためには、支援機関の役割がより一層重要となっている。本稿では、支援機関の現状と課題、支援機関における連携強化に関する白書の分析を紹介する。

◆中小企業・小規模事業者を支える支援機関の課題と連携の取組

外部環境変化のスピードが速まる中、経営者

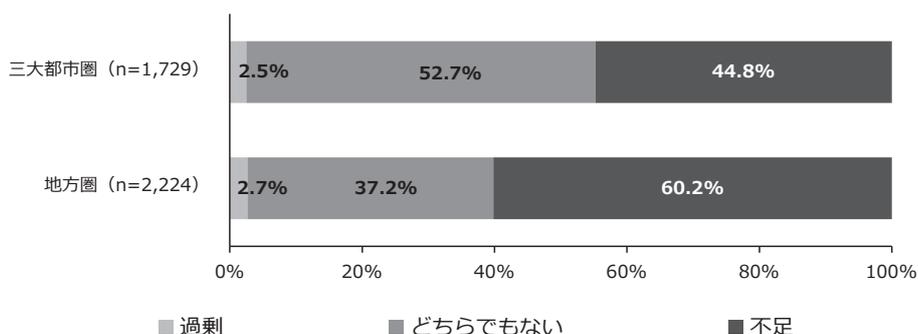
が抱える経営課題は複雑化・多様化しており、支援機関に寄せられる相談内容も多岐にわたっている。加えて、相談員の過不足感を三大都市圏・地方圏別に見ると（第38図）、足下では過半数の支援機関で相談員が不足していること、特に地方圏で不足感が顕著であることが分かる。

このような多様な相談への対応力強化・人手不足解消という課題に対し、自機関の能力開発だけでは限界があり、足りないリソースを補い合う支援機関同士の連携が重要である。白書の分析では、支援機関同士の連携に取り組んでいる支援機関は、取り組んでいない支援機関に比

べて、相談された経営課題が解決できた割合が高いことが分かった。一方、他機関との連携に向けた課題を見ると（第39図）、「連携の段取り・仕組みの整備」、「他機関の特徴や強みの理

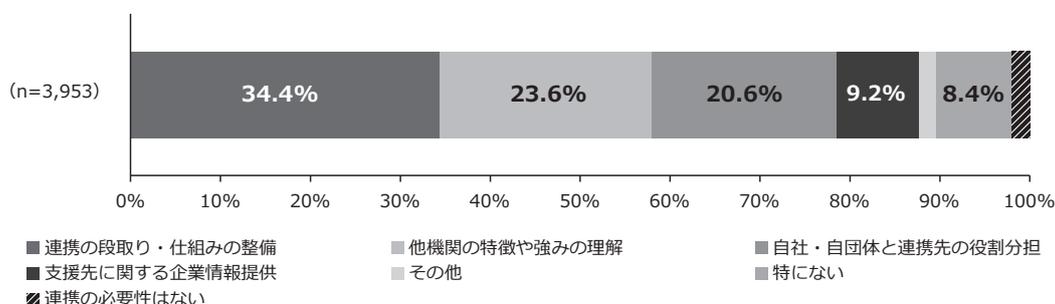
解」などが挙げられており、支援機関同士の連携促進に当たっては、これらに取り組むことが重要であるといえよう。

第38図 相談員の過不足感（三大都市圏・地方圏別）（小白第2-2-22図）



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」
 (注) 1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。
 2. 支援機関の所在地について、複数拠点がある場合は、本社・本店の所在地で集計している。
 3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第39図 他機関との連携する上での課題（小白第2-2-25図）



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」
 (注) 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

以上、2025年度版白書を紹介してきた。本稿が、中小企業・小規模事業者が課題を乗り越えること、また、支援機関の支援力強化の一助になることを願っている。白書本書には、本

稿では紹介しきれなかった分析も多数掲載しているほか、優良な取組事例も豊富に取り上げており、ご一読賜れば幸いです。

以上