

信用金庫の視点でひも解く2025年版中小企業白書・小規模企業白書

— 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略・経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献 —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 雄大

(キーワード) 中小企業白書、小規模企業白書、経営力、経営計画、経営理念、差別化、
M&A、スケールアップ、支援機関、連携強化

(視 点)

中小企業庁では、中小企業基本法第11条第1項及び第2項の規定に基づき、1963年以降、中小企業の動向および中小企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、中小企業白書を国会に提出している。また、小規模企業振興基本法第12条第1項及び第2項の規定に基づき、小規模事業者の動向および小規模事業者に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、2015年以降は、小規模企業白書も国会に提出している。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2004年度から中小企業白書の利活用促進を目的に、信用金庫役職員や信用金庫取引先の中小企業・小規模事業者を主たる対象読者として、その概要や読みどころをまとめている。

2025年版の中小企業白書と小規模企業白書は、本年4月25日の閣議決定を経て公表され、中小企業庁ホームページ等で閲覧可能である。いずれの白書も、中小企業・小規模事業者の支援に携わる関係者にとって、ぜひ押さえておきたい重要な資料の1つである。

本稿では、2025年版中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあたる前・中小企業庁 調査室の岡田陽室長からのヒアリング内容も盛り込みつつ、中小企業白書および小規模企業白書のポイントを概説する。

(要 旨)

- 2025年版の中小企業白書・小規模企業白書では、はじめに中小企業・小規模事業者の動向を示しつつ、彼らが成長を遂げるためには経営者の「経営力」の向上が重要である旨を示唆している。その上で、中小企業における成長戦略や、小規模事業者が持続的発展を遂げるために必要な取組、それを支える支援機関の現状等について、データや具体的な取組事例を豊富に交えながら解説している。
- 白書の編さんにあたる前・中小企業庁 調査室の岡田陽室長からは、信用金庫は地域に根を張って地元企業に密着する“地域経済の結節点”であり、中小企業・小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫に対しては、引き続き大きな期待を寄せている、などのコメントをいただいた。
- いずれの白書も、中小企業・小規模事業者のニーズを体系的に把握する上で大きな助けとなる。中小企業・小規模事業者に身近に接する信用金庫役職員にとっても、一読に値する良書といえよう。

はじめに

2025年版の中小企業白書および小規模企業白書は、本年4月25日に閣議決定され、中小企業庁のホームページ上で公開された^(注1)。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、04年度以降、年度ごとに信用金庫の視点から中小企業白書のポイントを取りまとめてきた。加えて2015年度から新たに発刊された小規模企業白書についても、継続的に情報発信を行ってきた。本年度においても、両白書の編さんにあった中小企業庁の調査室長にインタビューを実施し、各白書の論点を整理した。

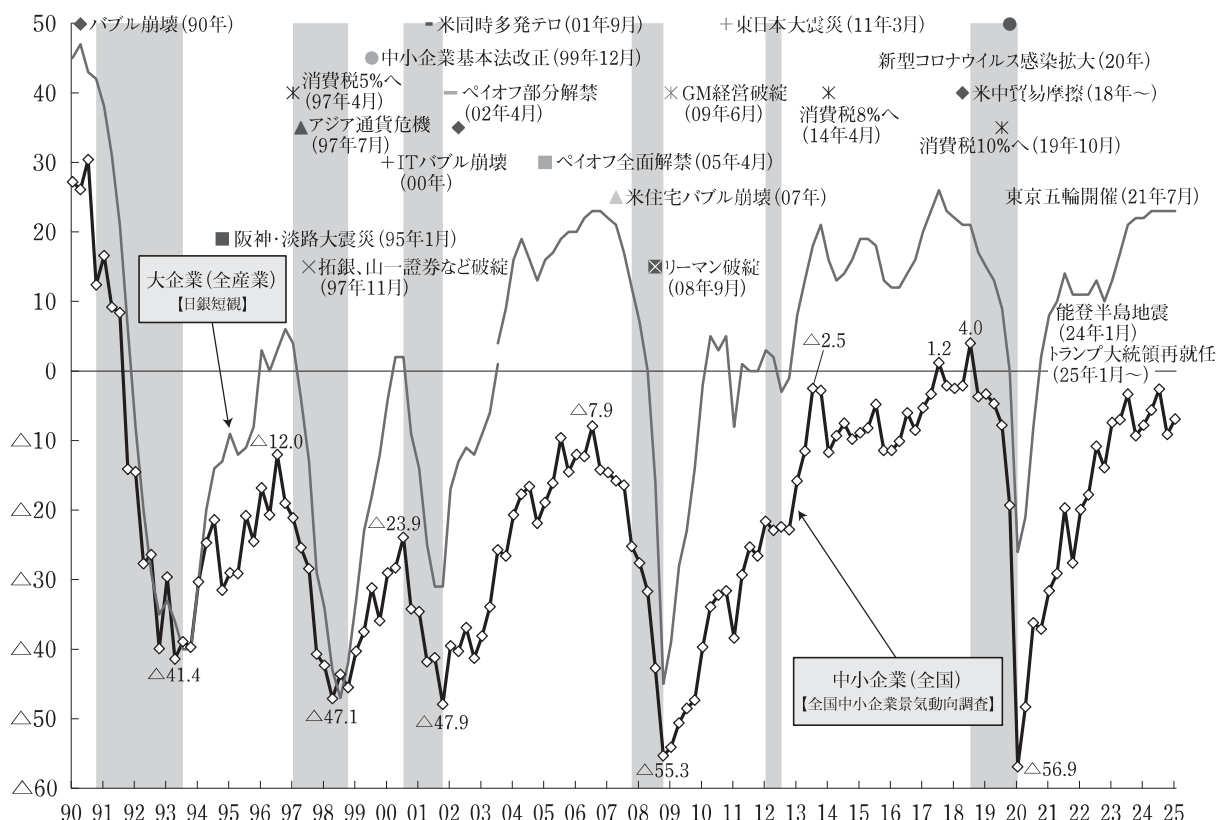
2025年版の白書では、中小企業・小規模事業者の動向について概説されたのち、経営者における「経営力」の向上の重要性に論点が集約されている。その上で、中小企業においてはスケールアップの重要性とそれを実現していくために必要な取組、小規模事業者においては持続的発展や地域貢献を行っていくために必要な取組等について、豊富なデータや経営事例を交えながら解説がなされている。

なお、本年7月より書店等で発売されている書籍版の名称は「中小企業白書・小規模企業白書」に統一され、青色がかった表紙の「上巻」が中小企業白書、赤色がかった表紙の「下巻」が小規模企業白書と、例年どおり一体感のある体裁となっている。

ちなみに、両白書の副題には、その年の調査分析の視点が色濃く反映された副題が付けられている。2025年版の中小企業白書の副題は「**新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略**」、小規模企業白書の副題は「**経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献**」と、それぞれ経営者の「経営力」に主眼が置かれた内容となった。図表1では、両白書の副題の変遷と、本中金が実施する「全国中小企業景気動向調査」の主要指標である業況判断D.I.の推移(全業種)を比較対照できる形で示しているので、併せてご参照いただきたい。

(注)1. 中小企業庁ホームページ (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>) より全文をダウンロード可能

図表1 中小企業白書・小規模企業白書の副題と信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.の推移



発行年	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
副題	新中小企業像／多様化し増大する中小企業の役割	中小企業の課題と進路／新しい経済社会への構造変化の中で	構造変化の中での「変革」と「創造」	新たな可能性へのチャレンジ	中小企業の時代／日本経済再建の担い手として	中小企業／その本領の発揮	変革を迫られる中小企業と企業家精神の発揮	経営革新と新規創業の時代へ	IT革命・資金戦略・創業環境	目覚めよ！自立した企業へ	「まちの起業家」の時代へ／誕生、成長発展と国民経済の活性化	再生と「企業家社会」への道	多様性が織りなす中小企業の無限の可能性	日本社会の構造変化と中小企業者の活力	「時代の節目」に立つ中小企業／海外経済との関係深化・国内における人口減少	地域の強みを活かした変化に挑戦する中小企業	生産性向上と地域活性化への挑戦	イノベーションと人材で活路を開く	ピンチを乗り越えて	震災からの復興と成長制約の克服	試験を乗り越えて前進する中小企業	自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者	小規模事業者への応援歌	地域発、中小企業イノベーション宣言！／はばたけ！小規模事業者	未来を拓く／稼ぐ力／継続と挑戦！	中小企業のライフサイクル／次世代への継承／成長の芽を次世代へ繋ぐ	人手不足を乗り越える力／生産性向上のカギ／小さな工夫、大きな成果！創意工夫で生産性は上がる！！	令和時代の中小企業の活躍に向けて／令和時代の小規模事業者の活躍に向けて	新たな「価値」を生み出す中小企業／地域で「価値」を生み出す小規模事業者	危機を乗り越える力／小規模事業者の底力	新たな時代へ向けた自己変革力／新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携	変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業／地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者	環境変化に対応する中小企業／経営課題に立ち向かう小規模事業者	新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略／経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

(備考) 1. 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁「中小企業白書」「小規模企業白書」(各年版)、信金中央金庫「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. シャドーは内閣府による景気後退期を示している。
 3. 2015年からは小規模企業白書副題も掲載している。

1. 中小企業白書・小規模企業白書の編さん者へのインタビュー

まず、2025年版中小企業白書と小規模企業白書の編さんにあたった、前・中小企業庁 事業環境部 調査室長の岡田陽氏（図表2）へのインタビュー内容を掲載する。

（1）2025年版中小企業白書・小規模企業白書の読みどころ

中小企業・小規模事業者は、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によって厳しい状況に直面している。一方で、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く、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が期待されている。

このように激変する環境において、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」が重要である。2025年版の中小企業白書・小規模企業白書（図表3）では、この「経営力」に焦点を当てて企業事例も交えて分析を行い、経営者等にも参

図表2 取材に応じていただいた岡田陽・前調査室長（上）および取材風景（下）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 中小企業白書（左）・小規模企業白書（右）の表紙



（備考）中小企業庁提供

考にしていだけるようなデータを交えながら解説している（図表4）。

図表4 2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

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・持続的發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・小規模事業者は、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・持続的發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、経営者には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・商圏に限られる中、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。

（備考）中小企業庁の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

両白書に共通する総論部分である第1部では、2024年度における中小企業・小規模事業者の動向について概説している。

円安・物価高の継続や、約30年ぶりとなる「金利のある時代」の到来によって、輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業・小規模事業者の利幅確保は困難な状況にある。また、春季労使交渉では、約30年ぶりとなる賃上げ率を達成したものの、中小企業の労働分配率は既

に8割に近いと、更なる賃上げ余力も乏しい状況となっている。一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあるため、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ると、従前のコストカット戦略は既に限界を迎えているとみられ、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、付加価値や労働生産性を高める経営に転換していくことが必要であると考えている。

これらの困難を乗り越えて、中小企業・小規模事業者が成長・発展を遂げていくためには、経営者が自らの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。今般の白書ではこの「経営力」を、④個人特性面、⑤戦略策定面、⑥組織人材面、の3つの観点から分析した。その上で、事業者として取り組むべき内容等について、それぞれの白書の第2部にて示している。

サブタイトルで「新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略」と題した中小企業白書の第2部では、中小企業は売上高規模ごとに異なる「成長の壁」の打破が必要であることを示した。成長の加速段階では、経営者にはないスキルを持つ補完型人材の確保や、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である。とりわけ売上高100億円以上の規模となると、拡大する組織を経営者と共に支える経営人材やDX人材の確保が肝要であると考えられる。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となり得ることも示している。

一方、サブタイトルで「経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献」と題した小規模企業白書の第2部では、小規模事業者は事業規模・商圏に限られる中、差別化による独自の強みの創出が重要であることを示した。また、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であることを示している。こうしたなかで、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担い手としての役割を期待している。

(2) 信用金庫へのメッセージ

信用金庫は地域に根を張って地元企業に密着する存在であり、まさに“地域経済の結節点”であると考えている。他の金融機関と比べても、より地域経済社会に寄り添い、事業者に非常に近い立場にいる存在である。今般の白書では、中小企業・小規模事業者が最も利用している支援機関が金融機関であるという調査結果^(注2)も紹介しているが、中小企業・小規模事業者にとって身近な金融機関である信用金庫に対しては、引き続き大きな期待を寄せている。

(注)2. 小規模企業白書第2部第2章第2-2-6図(Ⅱ-156)参照

加えて、取引先の中小企業に対して両白書を紹介する“伝道師”としての役割も担っていたけると幸いである。両白書には、「経営力」の向上を通じて業績等を改善させた企業事例もふんだんに盛り込んでいる。こうした内容を取引先企業に対して紹介いただくなどして、経営改善に役立ててもらえることを願っている。

その上で、信用金庫職員のみなさまに特に意識していただきたい点について、2点申し上げたい。

1点目は、より一層の事業承継支援の推進である。中小企業・小規模事業者における後継者不在率は、信用金庫をはじめとした各方面のご尽力もあって低下傾向にある^(注3)一方、事業承継が円滑に進んでいない事業者もまだまだ存在している。日々現場を回っている信用金庫役職員のみなさまに対しては、地域の事業者が持つ貴重な地域資源を守り、つないでいく役割として、引き続き事業承継の支援へ積極的に取り組んでいただくことを期待している。

2点目は、他の支援機関との連携強化である。今般の白書では、連携している支援機関は、そうでない支援機関よりも相談者の経営課題を解決できているという調査結果^(注4)も示している。信用金庫役職員のみなさまが事業者支援を行うなかでリソース面での不足を感じたときに、他機関と協力して補い合っていく方向性をあらためて模索していただき、“地域経済の結節点”である信用金庫の強みを最大限発揮していただきたい。

なお、今般の白書の中でもいくつかの信用金庫の事例を紹介させていただいた。例えば、諏訪信用金庫が、ローカルベンチマーク^(注5)を活用して取引先企業の事業性評価を行った取組^(注6)や、福岡ひびき信用金庫が、自金庫職員と中小企業の後継者が経営について共に考える機会を創出した取組^(注7)等を好事例として掲載している。取引先企業のみならず、信用金庫役職員のみなさまにも参考にしていただければ幸いである。

(注)3. 中小企業白書第1部第1章第1-1-67図(Ⅰ-114)参照

4. 小規模企業白書第2部第2章第2-2-24図(Ⅱ-175)参照

5. ローカルベンチマーク(ロカベン)とは、企業の経営状態を把握するためのツールのひとつであり、「企業の健康診断」ともいわれている。企業の経営者と金融機関等の支援機関が対話しながら、「ローカルベンチマーク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものである。「6つの指標」による財務情報、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点」による非財務情報によって、企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴である。「6つの指標」は、「売上高増加率」、「営業利益率」、「労働生産性」、「EBITDA 有利子負債倍率」、「営業運転資本回転期間」、「自己資本比率」である。一方、「4つの視点」は、「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境・事業者への着目」、「内部管理体制への着目」である。

6. 中小企業白書第1部第1章(Ⅰ-25～Ⅰ-27)参照

7. 中小企業白書第1部第1章(Ⅰ-122)参照

2. 2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

2025年版の中小企業白書・小規模企業白書は、昨年版と同様、いずれも2部構成となっている（図表5）。

図表5 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1節 我が国経済の動向と中小企業・小規模事業者の業況	第1節 脱炭素化・GX
第2節 金利・為替・物価	第2節 サークュラーエコノミー（循環経済）
第3節 雇用環境・労働移動	第3節 経済安全保障・人権尊重
第4節 労働生産性・設備投資	第4節 BCP
第5節 デジタル化・DX	
第6節 価格転嫁	
第7節 賃金・賃上げ	
第8節 開業、倒産・休廃業	
第9節 事業承継	
■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）	

（備考）中小企業庁「2025年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要」（P.1）より引用

第1部（総論的部分）は両白書に共通の内容となっている。販売従業者・サービス職業従業者・建設作業員をはじめとした「現業職」を中心に、ほとんどの業種で人手不足が深刻化していることや、大企業との労働生産性の差が拡大傾向にあること等をデータや事例を交えながら示している。また、昨今の円安や金利上昇傾向を踏まえた収益下押し効果についても詳細に触れており、営業利益の向上や業務効率化等が重要な経営課題になっていることを指摘している。

第2部のタイトルは、中小企業白書が「新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略」、小規模企業白書が「経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献」で、それぞれの白書の副題にもなっている。両白書ともに経営者の「経営力」の向上が重要である旨を根底に据えた上で、それぞれの事業環境などを踏まえた詳細な分析を行っている。

(1) 2024年度（令和6年度）の中小企業・小規模事業者の動向

両白書に共通する総論部分（第1部）では、中小企業・小規模事業者の動向について、全体の業況感を皮切りに金利・為替、労働生産性、DX、事業承継など、多角的な観点から分析を行っている。とりわけ、労働生産性については大企業との間で慢性的な格差が生じており、直近ではその差がさらに拡大しつつあることをデータも交えながら示している（図表6）。

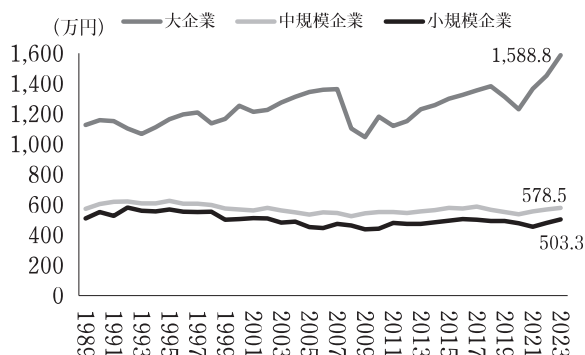
また、人材確保のために欠かせない要素である賃金面においても、大企業と比較して苦戦を強いられる傾向にあることを指摘している。付加価値額に占める人件費の割合は、大企業では5割程度で推移する一方で、中小企業では、その割合が8割近くにまで及んでいる（図表7）。このことから、中小企業の賃上げ余力は大企業と比べて小さいことが見て取れる。

また、昨今の金利上昇や円安傾向に対しても、中小企業は相対的に厳しい状況に立たされている可能性がある。

資金調達全体に占める借入金の依存度を企業規模別にみた場合、多くの業種で中小企業の方が高くなっている（図表8）。いうまでもないが、金利上昇局面において、借入金依存度が高い方が支払利息の増加による収益下押し効果が大きいと考えられる。

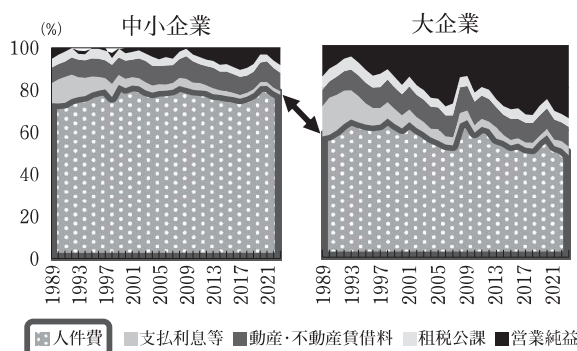
また、輸出入比率をみると、従業員300人未満の企業では、300人以上の企業に比べて輸入比率が輸出比率を大きく上回っている（図表9）。そのため、規模の小さい企業ほど、円安に起因した輸入物価高による利益下押しの影響を受けやすいことを示している。

図表6 労働生産性の推移（企業規模別）
（中白第1-1-31図）



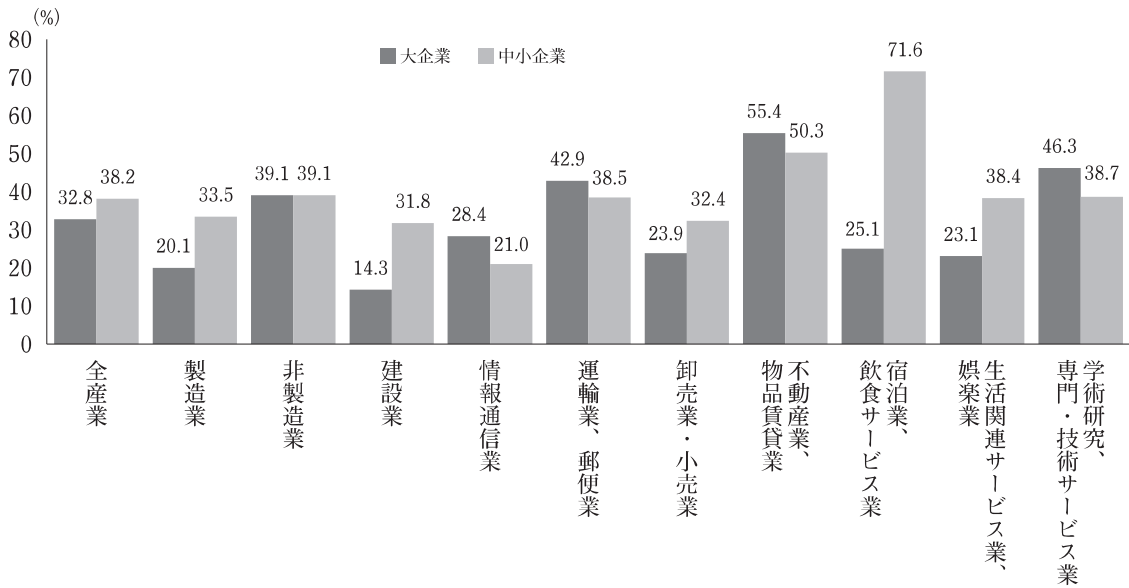
- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
 2. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。
 3. 金融業、保険業は含まれていない。
 4. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 付加価値額の構成要素（企業規模別）
（中白第1-1-55図）



- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
 2. 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。
 3. 金融業、保険業は含まれていない。
 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
 6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表8 借入金依存度（企業規模別、業種別）（中白第1-1-14図）

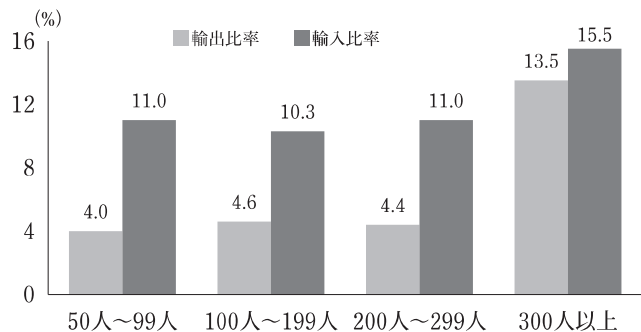


- （備考）1. 元資料は、財務省「法人企業統計調査年報」
 2. ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
 3. 金融業・保険業を含まない。
 4. 借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷負債・純資産合計
 5. 2023年度の実績について集計したもの。
 6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

このように、昨今の賃金引上げ気運の高まりや円安傾向は、人件費や借入れ、輸入等の比率が相対的に高い中小企業にとって向かい風ともなりうる。しかし、一定の仮定を置いて推計した場合^{（注8）}、2024年度から2027年度までの4年間ににおける中小企業の経常利益は、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等を加味しても、27.8%増加すると試算している（図表10）。

ちなみに、上記の推計値は各企業が外部環境の変化に伴って適切な行動をとることが前提条件となっており、その中には適切な価格設定（価格転嫁）も含まれている。企業規模別、業種別で「価格転嫁力指標^{（注9）}」と労働生産性の関係性を確認すると、製造業では、大企業と比較して価格転嫁力指標が低いいため、価格転嫁

図表9 輸出入比率（従業員規模別）（中白第1-1-17図）

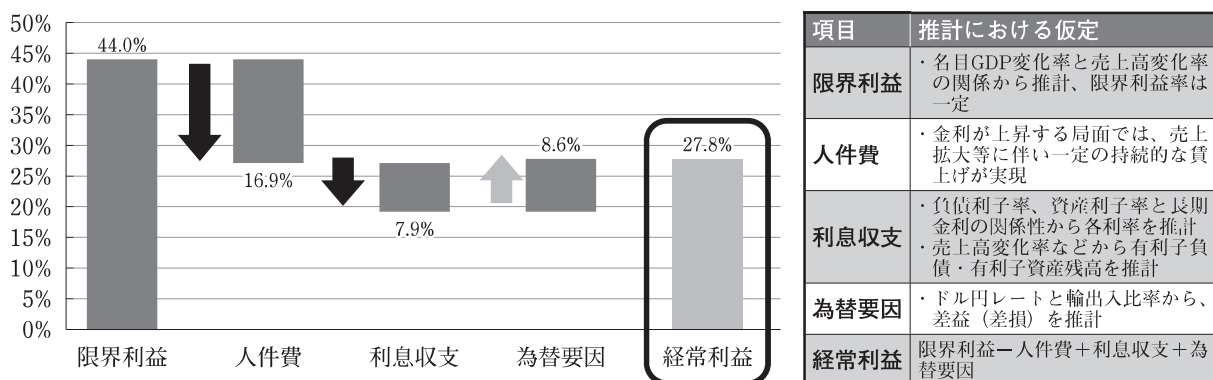


- （備考）1. 元資料は、経済産業省「企業活動基本調査」
 2. 2023年調査（2022年度決算実績）により集計
 3. 輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高
 4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）8. 詳細な推計方法等は、2025年版中小企業白書（I-17～I-20）を参照のこと。

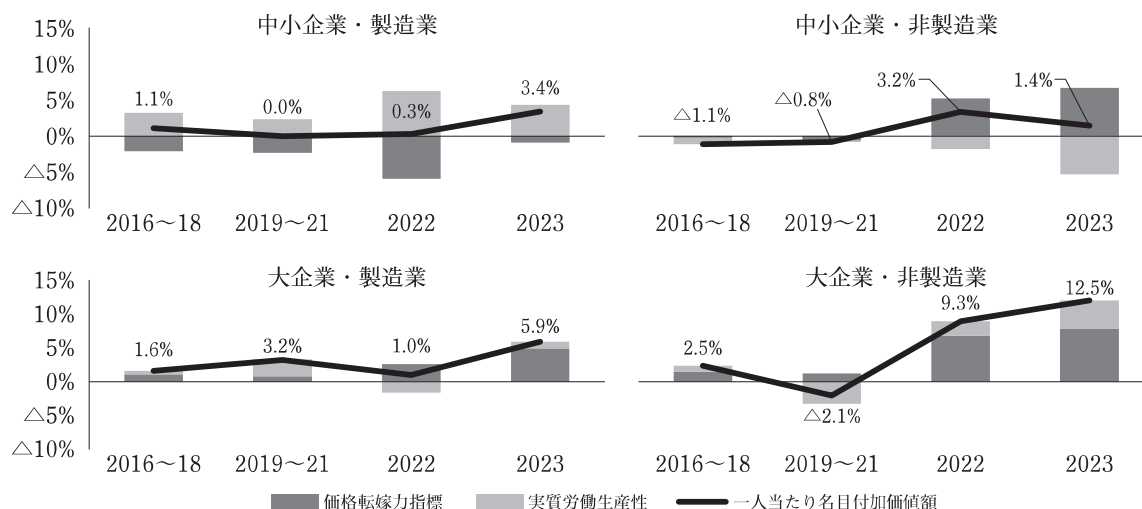
9. 価格転嫁力指標とは、販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したもの。当白書上での詳細な定義等については、2025年版中小企業白書（I-86～I-88）を参照のこと。

図表10 経常利益増加率の要因分解 (中小企業、2024年度～2027年度、推計) (概要14ページ 図3)



- (備考) 1. 元資料は、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）
2. 「(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。
3. 資本金1億円未満の企業について推計したもの。
4. 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
5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表11 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)



- (備考) 1. 元資料は、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」
2. 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。
3. 「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。
4. 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)
5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

力指標と実質労働生産性を合算して示される「一人当たり名目付加価値額」の上昇率も押し下げられている（図表11）。一方で、非製造業においては中小企業、大企業ともに価格転嫁力指標が足下で上昇傾向にあり、一人当たり名目付加価値額の上昇率も押し上げられている。このことから、非製造業の方が消費者ないし販売先への価格転嫁が進み、「一人当たり名目付加価値額」の押上げにつながっている傾向が強いことが示唆されている。

(2)「経営力」の向上の重要性

(1)にて、中小企業は適切な価格設定等を実行していくことで、為替要因等や人件費増加を加味しても収益を伸ばせる可能性があることを確認した。こうした状況に鑑みると、経営者の「経営力」が極めて重要であることが示唆されている。「経営力」の向上の重要性は、両白書に共通するテーマとなっており、ともに第2部第1章にて詳細に記述している。

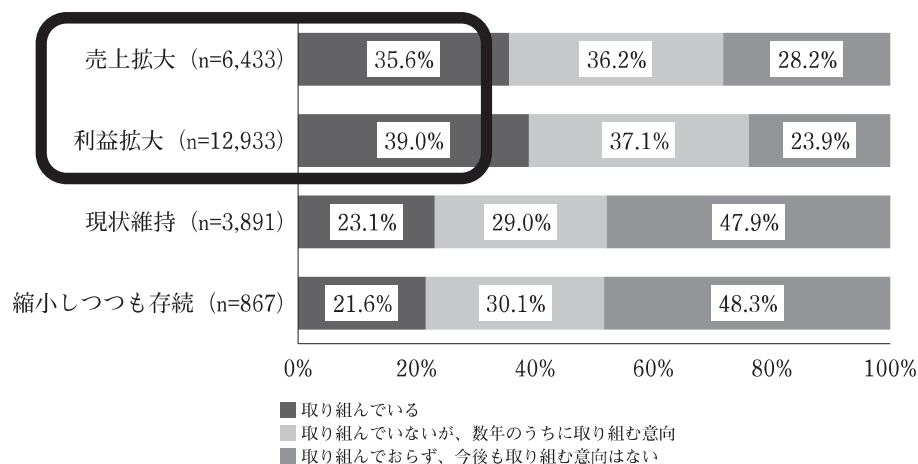
両白書では、「経営力」について、①個人特性面、②戦略策定面、③組織人材面の3要素に分けて分析を行っている。

①個人特性面は、学び直し(リスキリング)等に取り組む経営者の成長意欲の高さが該当する。経営方針として、「売上拡大」「利益拡大」を掲げている経営者ほどリスキリングに「取り組んでいる」割合が高いことを中小企業白書にて示している(図表12)。

②戦略策定面は、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ような戦略的経営が該当する。中小企業白書にて、製品・商品・サービスの「差別化を意識している」かつ「市場環境を意識している」経営者が、価格転嫁が最も進展している傾向にあることを示している(図表13)。

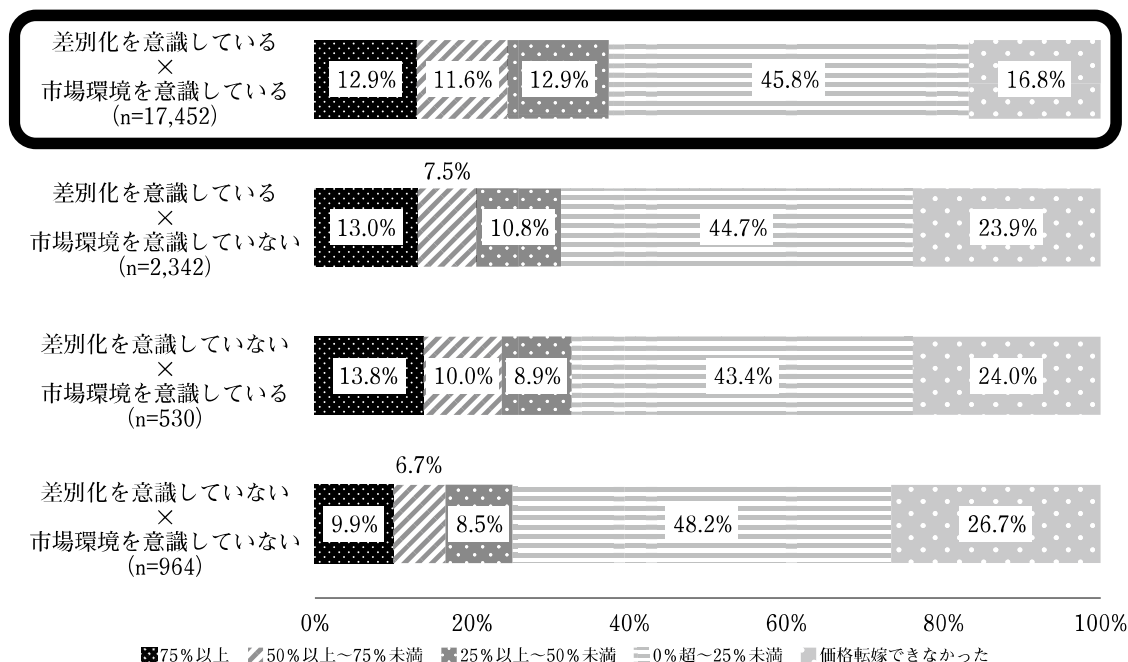
③組織人材面は、経営理念、業績、経営情報の共有を重視するオープンな経営や、賃上げ、社内コミュニケーション円滑化、働き方・職場環境改善など、従業員を大切にする人材経営が該当する。小規模企業白書の中では、経営理念・ビジョンの共有に「取り組んでいる」企業の方が、「取り組んでいない」企業よりも、従業員の定着率が高い傾向にあることを示している(図表14)。

図表12 経営者のリスキリングへの取組状況(経営方針別)(中白第2-1-68図)



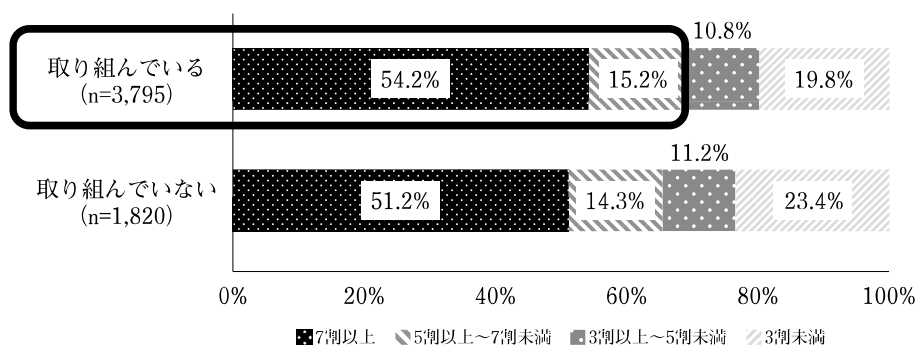
(備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. 経営方針について、「円滑な廃業・譲渡」、「その他」と回答した事業者を除く。
 3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 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）



- (備考) 1. 元資料は、(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」
 2. 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。
 3. 「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
 4. 「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
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 小規模事業者における、従業員の定着割合（従業員への経営理念・ビジョンの共有状況別）（小白第2-1-36図）



- (備考) 1. 元資料は、(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」
 2. 従業員への経営理念・ビジョンの共有について、ここでの「取り組んでいる」とは、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者を合計したもの。
 3. 直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。
 4. ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。
 5. ここでの「定着割合」とは、「(直近3年間で採用した従業員のうち、現在も就業を継続している人数) ÷ (直近3年間で採用した従業員の人数の合計)」で算出された割合を指す。
 6. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

経営者が前述の3要素に象徴される「経営力」を向上させていくことで、中小企業の収益力を高めることができる可能性が高いことを、事例も交えて紹介している。

(3) 新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略（中小企業白書）

「経営力」の向上の重要性を踏まえた上で、中小企業白書第2部第2章においては、「スケールアップ」を目指していくことの意義と、それに必要となる要素や課題等について示している。

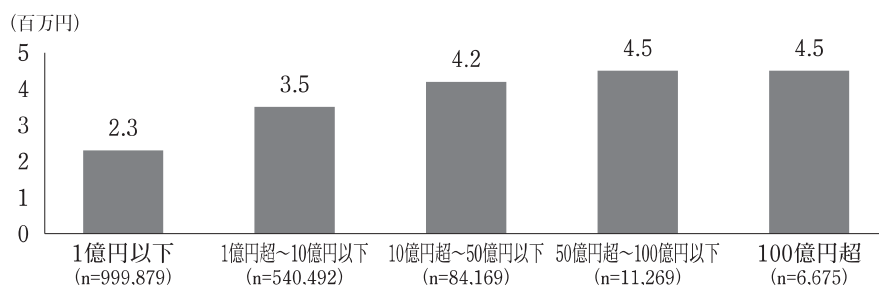
中小企業がスケールアップを目指す意義についての裏付けとして、売上高規模が大きいほど従業員一人あたりの人件費や城内仕入高^(注10)、直接輸出額等が大きくなる傾向にあることを示している（図表15）。そのため、中小企業がスケールアップを目指すことは、域内における需要の創出という観点からも重要と見られている。

また、スケールアップを目指すにあたって重視すべき戦略は、売上高規模によって異なることを示し、「売上高100億円以上」、「売上高10億円未満」の2つを主な基準として設定している。例えば、組織・人材戦略上の課題が、前者では経営者と同じ目線で判断できるような人材の確保、後者では経営者の職務権限移譲を進められるような人材の確保と、それぞれ異なっていることを指摘している。

また、スケールアップの実現に向けて重要となる可能性が高い要素についても考察している。その一例として、M&Aの有効性を挙げており、売上高100億円以上の企業では、M&Aを実施した回数が特に多い傾向にあることを示している（図表16）。将来的に売上高100億円を目指す場合、M&Aが重要な投資行動となる可能性が高いことが示唆されている。

また、スケールアップを実現するための課題の中で、固定資産の有効活用についても指摘している。スケールアップを実現している企業は、実現していない企業と比べて有形固定資産回転率が高い傾向にあることを示

図表15 従業員一人当たり人件費（スケール別）（中白第2-2-1図）



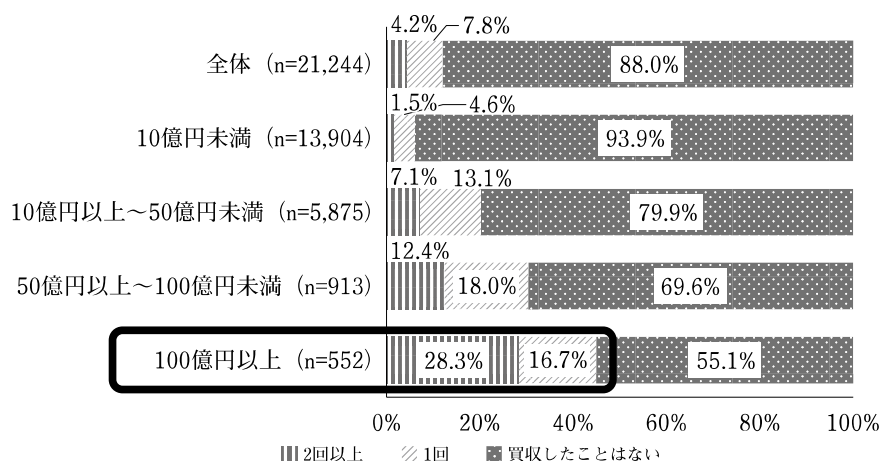
(備考) 1. 元資料は、中小企業庁「中小企業実態基本調査」(令和4年度決算実績)再編加工
2. 従業員一人当たりの人件費は、人件費総額を従業員数で除して算出している。
人件費総額は売上原価のうち労務費、販売費及び一般管理費うち人件費の合計である。
3. 法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。
4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)10. 城内仕入高とは、本社が所在する都道府県からの仕入高を指す。詳細は、2025年版中小企業白書(I-111)を参照のこと。

している（図表17）。

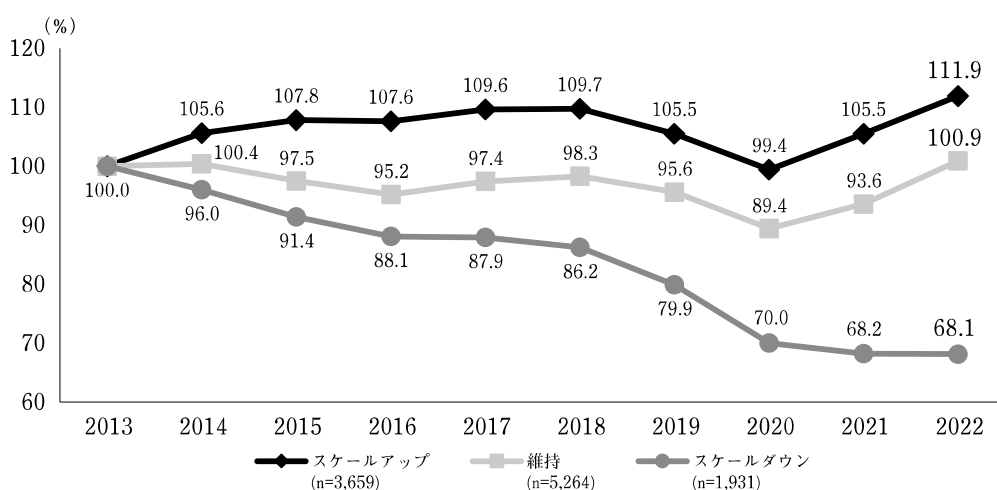
その他にもスケールアップを実現している企業は、イノベーション活動や、特許権の取得、輸出の実施等、他企業との差別化を図れるような取組を積極的に推進している傾向にあることも示している。

図表16 M&Aの実施回数（スケール別）（中白第2-2-56図）



- （備考）1. 元資料は、(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」
 2. 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。
 3. 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。
 4. 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。
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表17 有形固定資産回転率の推移（スケール変動状況別）（中白第2-2-15図）



- （備考）1. 元資料は、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 2. 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
 3. 有形固定資産回転率＝売上高÷有形固定資産
 4. 2013年度と比較した、2022年度までの変化を見たもの。2013年度＝100として表示
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献（小規模企業白書）

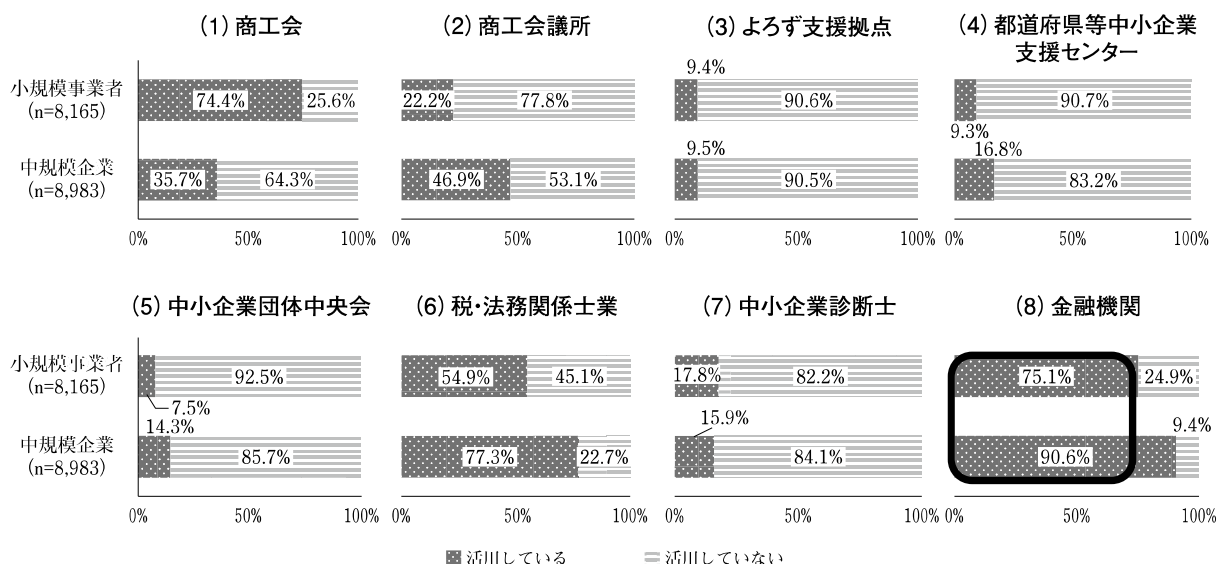
「経営力」の向上の重要性を踏まえた上で、小規模企業白書の第2部第2章では、それを支える支援機関の現状や課題、取るべき方針等について説明している。

事業者の各支援機関ごとの利用状況を確認すると、中規模企業、小規模事業者ともに金融機関を活用している割合が比較的高いことが見て取れる（図表18）。また、実際に支援機関を活用した事業者は、活用していない事業者よりも売上高や営業利益、顧客数が「増加した」との回答割合が高いとするデータも示している。前述の室長インタビューの内容や、当該データ等から、事業活性化・再生等に際する金融機関への期待、とりわけ身近な金融機関である信用金庫への期待は大きいことがうかがえる。

実際、支援機関に寄せられる相談の件数や、相談される経営課題の種類は増加傾向にあることをデータを用いて明示している。こうした状況のなか、多くの支援機関において、「支援ノウハウ・知見の蓄積」、「相談員の確保」の2点が主な課題として挙げられていることを示している。

こうした状況への対応策として、当白書内では「連携強化」のために「強みの理解」が必要であることを掲げている。「強みの理解」については、各支援機関ごとに、自機関の強みと捉えている部分が異なる（例えば、金融機関では「地域密着型の支援」「接触頻度の高さ」が多く

図表18 支援機関の活用状況（支援機関別、企業規模別）（小白第2-2-6図）

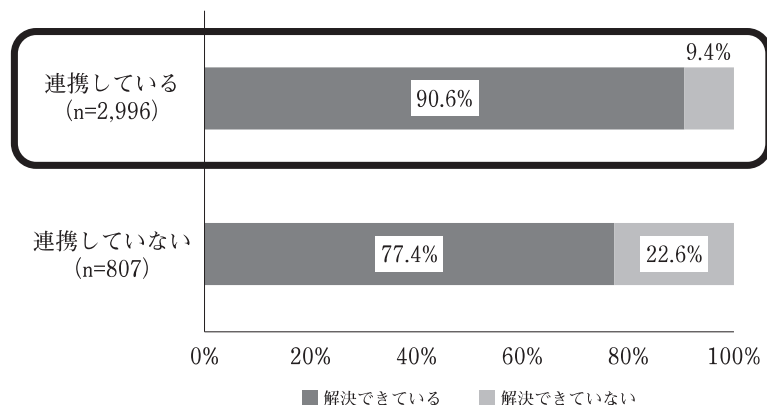


- (備考) 1. 元資料は、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
 2. 事業活動における支援機関の活用状況について、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。
 3. 事業活動におけるそれぞれの支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。
 4. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

挙げられている一方、よろず支援拠点では「オールラウンドな対応力」が多く挙げられている。)ことを示した上で、機関ごとの特色を理解することが重要であるとしている。

その上で、事業者支援にあたって、他機関との「連携強化」を進めていくことで、より効果的な支援が期待できることを示している。実際に、他機関と「連携している」と回答した機関の方が、事業者の経営課題を「解決できている」と回答している割合が高いというデータも明示している(図表19)。

図表19 経営課題の解決状況(他機関との連携の有無別)
(小白第2-2-24図)



- (備考) 1. 元資料は、(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」
 2. 他機関との連携の有無について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。
 3. ここでの「経営課題の解決状況」とは、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。ここでの「解決できている」とは、「ほぼ全て解決できている」、「やや解決できている」と回答した先を合計したもの。ここでの「解決できていない」とは、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した先を合計したもの。「分からない」と回答した先を除いて集計している。
 4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。
 5. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

【参考】2025年版中小企業白書・小規模企業白書に掲載されている信用金庫業界の取組事例

本稿の冒頭「信用金庫へのメッセージ」の部分でも紹介してきたとおり、2025年版の中小企業白書・小規模企業白書では、中小企業・小規模事業者の支援に係る信用金庫関連の取組事例として、以下の5件が紹介されている(図表20)。とりわけ、今般の白書では、中小企業のGX推進に向けた支援の取組事例の1つであり、信金中央金庫(神戸支店)も地域の金融機関の一員として参画した「神戸GX支援ネットワーク^(注11)」も紹介されていた(図表21)。信用金庫業界による支援事例は過去の両白書にもたびたび取り上げられており、身近な支援機関としての信用金庫の果たすべき役割や期待の大きさをうかがい知ることができよう。

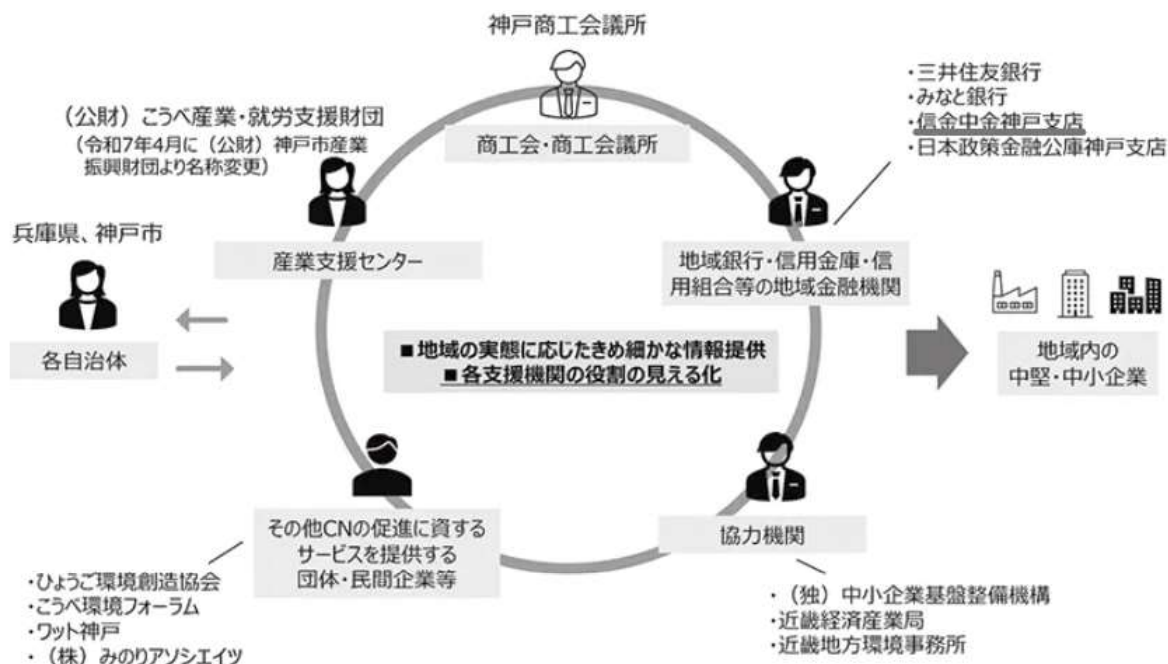
(注)11. 兵庫県や神戸市、神戸商工会議所をはじめとする支援機関・金融機関等が、近畿経済産業局と近畿地方環境事務所と共に、地域の中小企業のGXを推進するために構築したネットワーク。本ネットワークをきっかけに、複数の支援機関による共同でのワークショップの開催や、地域の中小企業への伴走支援を通じた支援提案等につながっており、GXの取組を進めようとする中小企業を地域で支える支援機関同士の情報交流の活発化と、支援事例の蓄積が進んでいる。詳細は2025年版中小企業白書(I-138)を参照のこと。

図表20 2025年版中小企業白書・小規模企業白書に掲載されている信用金庫業界の取組事例

掲載されている信用金庫等	掲載内容	掲載ページ等
諏訪信用金庫 (コラム)	ローカルベンチマークの活用 (事例:「諏訪信用金庫による株式会社スギムラ精工の支援事例」内)	(中小) (小) コラム1-1-3 I-26
福岡ひびき信用金庫 (コラム)	アトツギ甲子園と後継者支援の裾野拡大 (事例:「福岡ひびき信用金庫」内)	(中小) (小) コラム1-1-11 I-122
豊田信用金庫 (コラム)	中小企業のGXに向けた支援の取組 (事例:「豊田市脱炭素スクール」内)	(中小) (小) コラム1-2-1 I-137
豊橋信用金庫 (コラム)	地方公共団体(自治体)による事業承継支援 (事例:「愛知県豊橋市」内)	(小) コラム2-1-4 II-115
信金中央金庫(神戸支店) (コラム)	中小企業のGXに向けた支援の取組 (事例:「神戸地域におけるGX支援ネットワーク」内)	(中小) (小) コラム1-2-1 I-138

(備考) 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表21 神戸GX支援ネットワークの構築体制 (中白コラム1-2-1③図)



(備考) 1. 元資料は、近畿経済産業局作成
2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」(I-138)より引用

おわりに

例年より申し上げているとおり、中小企業白書・小規模企業白書は“情報の宝庫”である。一見すると、そのボリュームに圧倒されがちではあるが、とりわけ近年の白書は、目的の事例や図表を探したい利用者のためのインデックスの充実など、読みやすさ・使いやすさにも格段の配慮がなされている。また、WEBサイトやSNSによる情報発信の充実ぶりもめざましく、分析結果の元データをダウンロードできるのはもちろん、記述内容を解説した動画もSNS等で視聴できる。

2025年版白書では、「経営力」に焦点が当てられており、リスクリングや製品・サービス等の差別化等、経営者の舵取り次第で中小企業の収益力を向上させることができる可能性が高い旨等について記述されている。また、小規模企業白書にて、中小企業を支える支援機関についても分量が割かれており、中小企業に対して伴走支援を行っている信用金庫職員の方々にも大いに参考になる内容となっている。本稿を一つのきっかけとして、WEBサイト等へアクセスしていただくことによって、両白書が近年の中小企業・小規模事業者の課題解決の道筋を描くための“情報の宝庫”であることに容易に気付いていただけるものと確信している。

本稿の冒頭でも述べてきたとおり、当研究所では、2004年度より毎年、白書編さんにあたる中小企業庁の調査室長へのインタビューを実施し、「白書の読みどころ」と併せて「信用金庫へのメッセージ」を頂戴してきた。それらのメッセージの中に一貫しているのは、中小企業・小規模事業者にとっての身近な金融機関という、信用金庫の“ビジネスモデル”や“ポジション”に対する大いなる期待であり、その度合いは年々着実に高まっている。今後もこうした期待に応えていくうえで、中小企業白書・小規模企業白書の利活用の余地はまだまだ大きいと思われる。本稿がその活用促進のきっかけとなれば幸いである。

〈参考資料〉

・中小企業庁編『中小企業白書・小規模企業白書2025年版』①② 日経印刷㈱