

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第24巻 第9号(通巻635号) 2025.9

外生的ショックと事業承継

直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向性とは
ー“個性や強み”の発信を通じたモチベーション向上がカギー

信用金庫による地域防災力の強化に向けた社会貢献
ー埼玉縣信用金庫(埼玉県)による防災用井戸の設置の取組みー

地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは②
ー北九州市によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦ー

変化する経済社会情勢への対応に奮闘する中小企業
ー全国中小企業景気動向調査(2025年4-6月期)コメントよりー

最低賃金の引上げで2割強が雇用調整を行う見通しと回答
ー全国中小企業景気動向調査(2025年4-6月期特別調査)の集計結果よりー

「女性渉外担当者による情報交換会」を開催

地域・中小企業研究所が
「経営戦略プランニング研修(経営層向け)」を開催



SCB

信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ（<https://www.scbri.jp/>）に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会（敬称略、順不同）

委員長	地主 敏樹	関西大学 総合情報学部教授
副委員長	藤野 次雄	横浜市立大学名誉教授
委員	打田委千弘	愛知大学 経済学部教授
委員	永田 邦和	長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
委員	村上 恵子	県立広島大学 地域創生学部教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局（担当：奥津、品田）

Tel：03(5202)7671／Fax：03(3278)7048

信金中金月報

2025年9月号 目次

	外生的ショックと事業承継	信金中金月報掲載論文編集委員 打田委千弘 (愛知大学 経済学部教授)	2
調 査	直面する人手不足時代における 中小企業の人材確保の方向性とは	鉢嶺 実 ―“個性や強み”の発信を通じたモチベーション向上がカギ― 篠田雄大	4
	信用金庫による地域防災力の強化に向けた社会貢献	藁品和寿 ―埼玉県信用金庫（埼玉県）による防災用井戸の設置の取り組み―	30
	地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは②	藁品和寿 ―北九州市によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦―	37
	変化する経済社会情勢への対応に奮闘する中小企業	篠田雄大 ―全国中小企業景気動向調査（2025年4～6月期）コメントより―	52
	最低賃金の引上げで 2割強が雇用調整を行う見通しと回答	鉢嶺 実 ―全国中小企業景気動向調査（2025年4～6月期特別調査）の集計結果より―	63
信金中金だより	「女性渉外担当者による情報交換会」を開催		68
	地域・中小企業研究所が 「経営戦略プランニング研修（経営層向け）」を開催		69
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録（7月）		70
統 計	統計データ掲載サイトのご案内		72

2025

9

外生的ショックと事業承継

信金中金月報掲載論文編集委員

打田 委千弘

(愛知大学 経済学部教授)

近年、日本列島は地球温暖化等による気候変動の変化によって、集中豪雨や巨大台風、猛暑、水不足の深刻化などに直面している。また、トカラ列島群発地震などに端を発した南海トラフ大地震に対する不確実性などに対して、企業活動をどのような形で対応するか模索が続いている。本年度、当方が研究代表者である愛知大学特別重点研究「産官学連携をベースとした地域間の事業承継に関する比較研究及び事業承継に関する教育プログラム開発」が主催する形で、石川県能登地域でコンファレンスを開催する予定(2025年8月28、29日)である。

2024年1月1日に石川県能登地方を震源として発生したマグニチュード7.6、最大震度7の地震により618名の尊い命が失われた(NHK:2025年7月1日)。また、地震による土砂崩れにより交通インフラが寸断、地殻変動(隆起)によって幾つかの港は使用不能となった。今回、我々のプロジェクトでは、愛知大学OBであり公益財団法人石川県産業創出支援機構能登産業復興相談センターアドバイザーの浜田和明氏(出向元:のち共栄信用金庫)と伴に地元中小事業者、特に輪島塗など伝統工芸の技術や事業の承継にどのような影響を与えているのか現地視察を行う予定である。

当方は、コンファレンスにおいて、「COVID-19が経営者の事業承継の行動にどのような影響を与えたのか?—沖縄のアンケート調査から—」(上山仁恵名古屋学院大学経済学部教授、島袋伊津子沖縄国際大学経済学部教授と共著)というテーマで研究報告を行う予定である。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響については、地震や台風、集中豪雨など自然災害と同様、日本経済に対する外生的ショックと捉えることが可能である。今回は、2021年2～3月にかけて沖縄県下の中小企業を対象にした事業承継に対するアンケート調査結果を報告する。アンケート調査の具体的な概要を示すと、東京商工リサーチ社のデータベースを基礎として沖縄県下の法人企業の代表者年齢が60歳以上の3761社、個人事業主の代表者年齢が55歳以上の1393社を調査対象としている。調査方法の詳細は割愛するが、有効回答数は409件(法人企業356件(87.0%)、個人事業主53件(13.0%)、回収率:約7.8%)である。

新型コロナウイルス感染症は、2019年12月に中国・武漢市で確認されて以降、グローバルな人の移動を背景に世界的な流行(パンデミック)となった。2020年1月にはWHOが「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を表明、同年3月にはパンデミック宣言した。日本国内

は感染予防対策(マスク着用、手洗い励行)、PCR検査体制の強化、いわゆる「三つの密」(密閉・密集・密接)の回避、不要不急の外出や帰省・旅行の自粛、大規模イベントの自粛、テレワークや時差出勤の奨励、飲食店などへの営業自粛や時間短縮の要請、協力金を支給するなど大規模な行動制限が経済活動を委縮させた。日本経済に与える影響も甚大であった。実質 GDP 成長率でみると、2020年第2四半期は前期比▲27.9%の大幅なマイナスとなった後、2021年第1四半期も前期比▲1.1%のマイナスとなった。本アンケート調査の実施時期が第2回目の緊急事態宣言(2021年1~3月)に対応しているということで、経営者や後継者が将来への不確実性に直面していた時期と言えるだろう。

調査結果については、回答事業者の業種などに偏りがあるため、以下の結果の解釈には注意を要する。まず、COVID-19の影響による年間売上高の変化については、「ほぼ変化なし」が39.7%で最も多く、次いで「20~50%程度の減少」が22.6%、「20%以下の減少」が19.9%である。全体として50.9%が年間売上高の減少に直面しており、「増加」は9.4%となっている。一方、COVID-19の影響による従業員・パート数の変化については、「ほぼ変化なし」が88.8%となっており、「減少」は8.4%、「増加」は3.1%である。政府の雇用調整助成金など雇用を維持する政策効果は高かった可能性が高い。

経営者の事業承継への意向の変化については、後継者への決定に影響を受けたと回答した事業者が7.1%、後継者に求める条件に影響を受けたと回答した事業者が6.9%、事業承継上の悩みについて影響を受けたと回答した事業者が14.8%、事業を承継する時期に影響を受けたと回答する事業者は9.8%、事業承継の準備に影響を受けたとの回答(準備を早めた事業者4.9%、準備を延期した事業者6.3%)は合計11.2%である。また、クロス集計の結果を要約すると、年間売上高1,000万円未満の26.7%の事業者がCOVID-19の影響により年間売上高50%以上減少しているとの結果(有意水準1%で有意)である。全体として、年間売上高の水準が低い(企業規模の小さい)事業者ほどCOVID-19の影響により年間売上高が減少している。また、従業員数の変化も同様の結果である。

最後に、COVID-19により年間売上高が20%以上減少した事業者において、後継者の決定が有意に影響を受けていることが明らかになった。また、COVID-19により年間売上高が50%以上影響を受けた事業者において、「準備を早めた」との回答が12.5%、「準備を延期した」との回答が15.6%であった。事業者の事業承継の準備状況により経営者の対応が二極化しているとの結果である。これらは、外生的ショックを受ける業種や後継者の有無など事業承継の準備状況によって、その後の事業承継に対する影響の度合いが異なることを示しており、能登半島地震後の中小事業者への事業承継支援についても個別事業者の状況を十分把握しながら、丁寧な対応が求められることを示唆するものである。

直面する人手不足時代における 中小企業の人材確保の方向性とは

— “個性や強み”の発信を通じたモチベーション向上がカギ—

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) 人手不足、人材確保、採用、定着、労働分配率、動機づけ要因、衛生要因、
個性、強み、情報発信、モチベーション、エンゲージメント

(視 点)

昨今、生産年齢人口の減少や、労働市場の流動化等の要因から、多くの企業において人手不足が深刻となっている。特に中小企業が人材確保を目指していくためには、採用面、定着面の両面で相対的に厳しい競争を強いられる傾向にある。当研究所にも、「人材を募集しても集まらない」、「従業員がなかなか定着しない」など、人材確保への苦心がうかがえるような声が数多く寄せられている。

本稿では、“人手不足時代”ともいえる今日において、人材確保を目指す中小企業が、どのような求職者にアプローチし、いかにして定着を図るべきかなどについて、人材確保に取り組む各地の中小企業の事例等も踏まえて考察していく。

(要 旨)

- 人材に関する課題を「採用」と「定着」の2点からみた場合、中小企業はその両面で相対的に厳しい状況となっていることがうかがえる。
- 中小企業が人材確保に苦戦する一因として、給与水準等の待遇面での魅力が相対的に劣る傾向にあることが挙げられる。しかし、従業員の離職理由やモチベーションに関する各種資料や理論に基づくと、それ以上に達成感や承認、成長等の定性面の充足が重要であることがうかがえる。
- 中小企業は、定性面を重視する求職者を積極的に採用しつつ、従業員も含めて達成感などの「動機づけ要因」を中心に刺激していくことで、より人材確保が図れるものと考えられる。
- 事例企業における取組み内容はそれぞれであったものの、自社の“個性や強み”を認識し、従業員の自主性を尊重しながら人材確保につなげている点が共通していた。
- 中小企業は、自社の“個性や強み”をHPやSNS等で積極的に情報発信し、それに共感する従業員に対して働きがいを感じてもらえるような職場づくりを進めることが、今後ますます重要になっていくものと考えられる。

はじめに

本稿では、深刻な人手不足に直面する多くの中小企業における人材確保戦略の在り方等について、実際の企業事例も交えて考察する。

企業を取り巻く事業環境や経営課題は、従業員規模や業種等に応じて多岐にわたる一方、人材確保はあらゆる企業にとっての共通課題として位置付けられよう。2025年版「中小企業白書」でも、中小企業・小規模事業者における人材不足は、規模や業種を問わず深刻な水準が続いていることが示されている^(注1)。また、同白書内では人手不足を要因とした倒産件数が一昨年から昨年にかけて大幅に増加していることも示されており^(注2)、多くの中小企業にとって、人材確保は事業継続に関わる喫緊の経営課題となっている。

こうしたなかで、本稿では中小企業の人材確保の在り方について、いくつかの取組事例も交えながら考察してみた。

全体の構成は以下の通りである。1章では、人材確保に関する課題を「採用」と「定着」の2つに大別してそれぞれの現状・課題を整理したのち、給与水準などの待遇面以外で従業員のモチベーションを向上させていくことが重要である旨を提起する。2章では、1章の内容を踏まえた上で、中小企業がとるべき人材確保策の方向性について考察する。3章では、人材確保に取り組んでいる中小企業6社の事例を紹介する。4章では、事例企業における人材確保への対応等も踏まえつつ、未曾有の人手不足に直面している中小企業が、どのような考え方で人材確保と向き合っていくべきか等について考察する。

1. 中小企業における人材確保の現状

(1) “即戦力”としての中途採用や“現有戦力”の活性化に注力

まず、中小企業における人材採用の状況について確認する。新卒採用（大卒）における有効求人倍率の動きをみると、従業員規模とほぼ反比例する形となっており、従業員数が少ない企業ほど、新卒採用は困難な状況にあることがうかがえる（図表1）。実際に、本中金が実施している全国中小企業景気動向調査に寄せられた最近のコメントを見ても、「1人あたり2万円のベースアップを実施したものの、依然として新卒の確保には苦慮している。（土木工事 埼玉県）」、「長期雇用を考えれば新卒の人材が必要だが、地元の若手は大学進学等を経てそのまま都市部に定着してしまう。（和陶器等卸売 岐阜県）」など、新卒採用に苦戦しているとする声

(注)1. 2025年版「中小企業白書」第1部第1章（I-46、I-47）を参照
(https://safe.menlosecurity.com/https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/03Hakusyo_part1_chap1_web.pdf)
2. 2025年版「中小企業白書」第1部第1章（I-108）を参照（URLは同上）

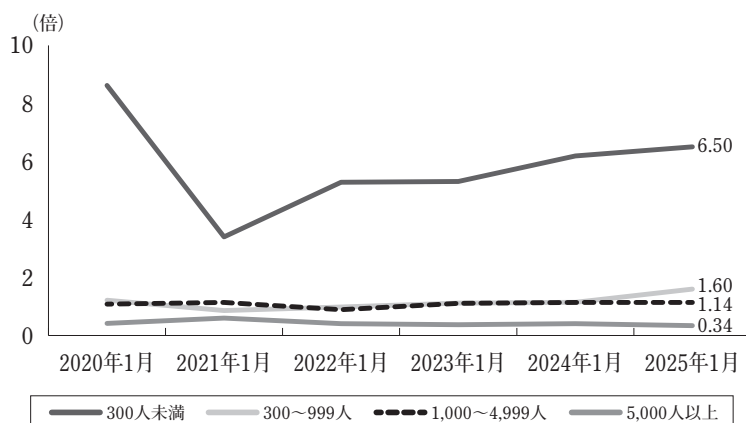
が多数見受けられるような状況にある。

こうした状況を受け、中小企業の多くは、新卒採用よりも育成コストが相対的に低い“即戦力”としての中途採用に注力する傾向にある(図表2)。加えて、シニア層の雇用促進や女性活躍の推進といった“現有戦力”の活性化や、外国人の活用等、必要な人材を確保するために様々な工夫を凝らしているのが実態となっている。

(2) 人材定着の面でも課題

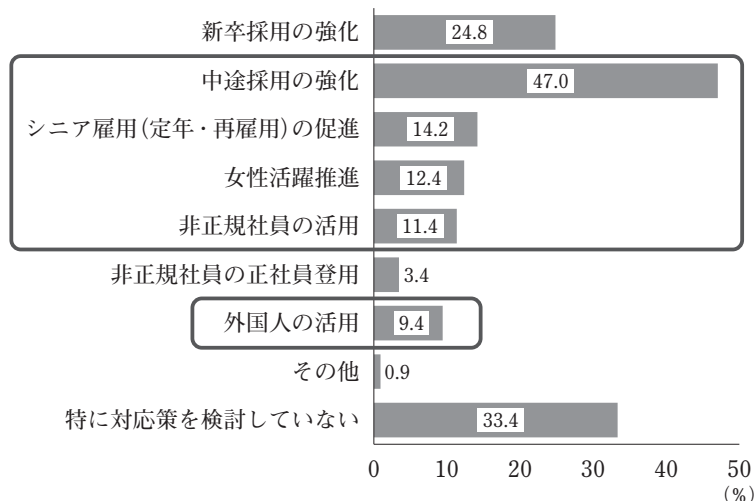
このように、数多の中小企業が人材確保に向けて多方面から努力していることがうかがえるものの、苦労して採用した人材が早期離職してしまうようなケースも珍しくない。たとえば、厚生労働省が公表している新卒人材の3年以内離職率(2021年3月卒業者)をみると、高卒で38.4%、大卒で34.9%にも及んでいる^(注3)。これを従業員規模別にみると、従業員数5人未満の企業では6割程度にも達するなど、従業員規模が小さい企業ほど離職率が高くなっていることがわかる(図表3)。このことから、中小企業は人材採用のみならず、定着の面でも課題を抱えている状態にあるといえる。

図表1 従業員規模別にみた大卒の有効求人倍率の推移



(備考) リクルートワークス研究所「Works flash第41回ワークス大卒求人倍率調査(2025年卒)(2024年4月25日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

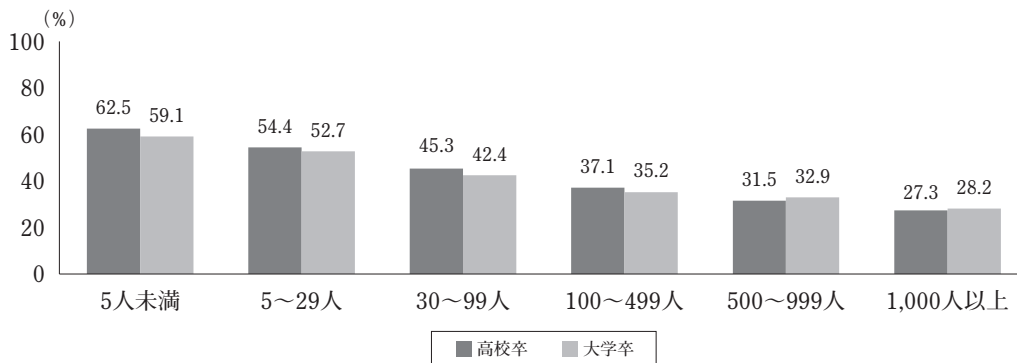
図表2 中小企業における人材に関する対応策



(備考) 1. 最大3つまで複数回答可
2. 第195回全国中小企業景気動向調査(2024年3月実施)の結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 厚生労働省「新規卒就職者の離職状況(令和3年3月卒業者)を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」(URL: https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00007.html) より引用

図表3 新規学卒就職者（高卒、大卒）の事業所規模別就職後3年以内離職率

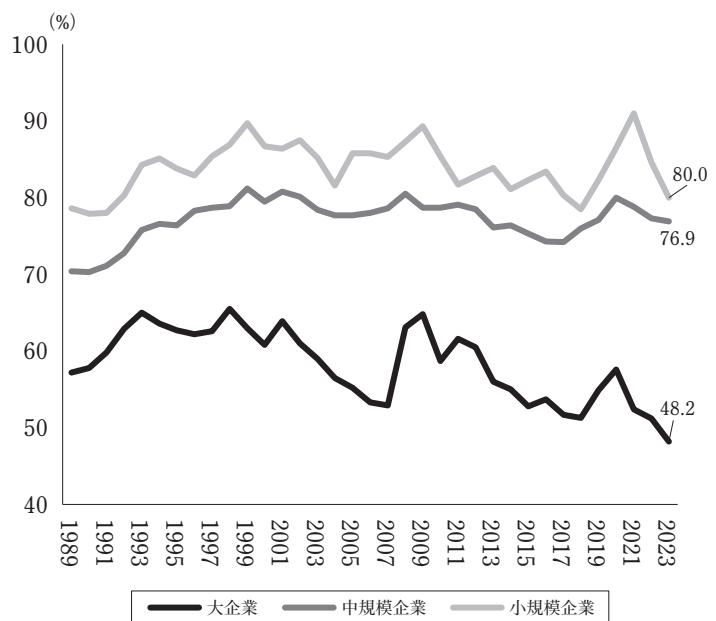


(備考) 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 待遇面での規模間格差

中小企業が人材確保で相対的に苦戦している傾向にある要因の1つとして、給与水準などの待遇面の問題が挙げられる。現状、従業員規模の小さい企業ほど、賃金水準も低い傾向にある^(注4)。また、付加価値額に占める人件費の割合を示す労働分配率をみると、大企業では5割未満で推移している一方、中規模企業や小規模企業では80%程度にも及んでいる(図表4)。大企業と比べて待遇面で劣後していることが多い中小企業は、賃上げ余力も限定的であることから、今後へ向けて大企業との賃金格差を縮めていくのは現実的に困難とみられる。

図表4 労働分配率の推移（企業規模別）



- (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、保険業は含まない。
 4. 労働分配率＝人件費÷付加価値額
 5. 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
 6. 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
 7. 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)4. 厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査 結果の概況 企業規模別」を見ると、企業規模別にみた賃金は、男女計で、大企業364.5千円、中企業323.1千円、小企業299.3千円となっている。
 (URL : <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/dl/04.pdf>)

(4) 待遇面以外でのモチベーション向上策がカギ

しかし、従業員が企業に対して求める要素は、待遇面のみであるとは限らない。厚生労働省が取りまとめている「雇用動向調査」にて離職者の離職要因をみると、給与面以外にも、「仕事の内容に興味を持てなかった」、「職場の人間関係が好ましくなかった」、「能力・個性・資格を生かせなかった」等の要因も多く挙がっていることがわかる（図表5）。

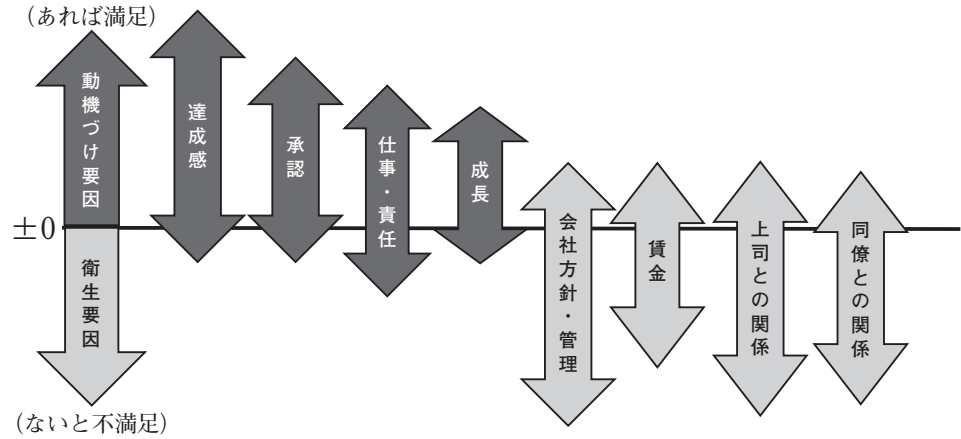
従業員のモチベーションを説明する理論の1つとして「ハーズバーグ^(注5)の二要因理論」という考え方がある。当理論は人間の欲求を、あればモチベーション向上につながる「動機づけ要因」と、なければモチベーションの低下につながる「衛生要因」の2つに大別している。前者の例としては仕事への興味関心や承認、達成感等が挙げられ、後者の例としては対人関係や労働条件、賃金等が挙げられる（図表6）。

図表5 2023年1年間の転職入職者が前職を辞めた理由別割合

		男性 (%)	女性 (%)
個人的理由	仕事の内容に興味を持てなかった	7.4	5.0
	能力・個性・資格を生かせなかった	5.1	5.4
	職場の人間関係が好ましくなかった	9.1	13.0
	会社の将来が不安だった	5.2	4.6
	給料等収入が少なかった	8.2	7.1
	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	8.1	11.1
	結婚	0.3	1.6
	出産・育児	0.3	1.6
	介護・看護	0.5	1.2
	その他の個人的理由	17.3	25.1
その他の理由	定年・契約期間の満了	16.9	9.8
	会社都合	5.8	5.3
	その他の理由（出向等を含む）	14.0	6.9

(備考) 1. 転職入職者のうち前職雇用者で調査時在籍者についてみたものである（自営業からの転職入職者を含まない）。
2. 厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概況」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 ハーズバーグの二要因理論（動機づけ要因、衛生要因）のイメージ図



(備考) 荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」(2025年4月10日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. フレデリック・ハーズバーグ(1923～2000)。米国の経営学者、臨床心理学者。上記の「二要因理論」を提唱したことで知られる。

これら2つの要因はそれぞれ独立して作用することが大きな特徴である。例えば高賃金を用意することでモチベーションの低下は抑えられるが、達成感や承認を得られなければモチベーションの向上にはつながらない。そのため、当理論に従うと、動機付け要因と衛生要因の両面から従業員を刺激することが、人材定着のカギになるものと考えられる。

上記の実態や理論を踏まえると、ただ単に待遇を好くするだけでは、必ずしも従業員の離職防止にはつながらない可能性が高いことがうかがえる。賃上げ余力が限定的なことの多い中小企業にとっては、待遇面以外でモチベーションを向上させられるかどうか、人材確保に向けて重要な要素となる可能性が高いと考えられる。

2. “個性や強み”の発信を通して共感する人材を確保

(1) “個性や強み”を交えて職場環境を発信

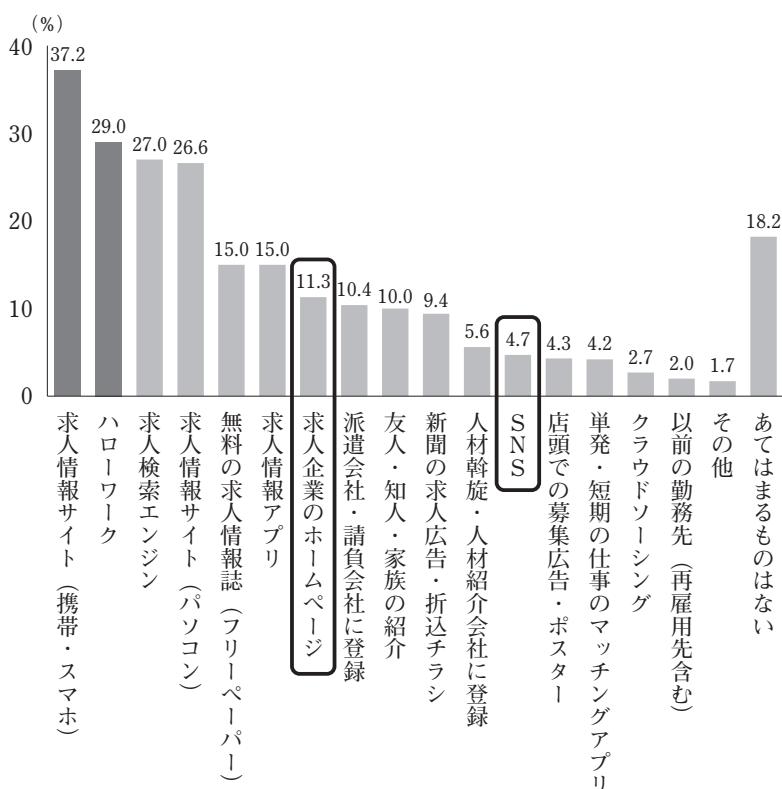
これまで述べてきた現状と考察を踏まえると、中小企業が人材確保へ取り組むうえでは、待遇面をはじめとした定量面よりも、仕事内容や職場環境などの「定性面」を重視した情報発信が採用、定着いずれの点から

もより効果的であると考えられる。

ちなみに、求職者がどのようなツールを用いて求人情報に接しているかを確認すると、スマートフォン等を経由した「求人情報サイト」や、「ハローワーク（公共職業安定所）」などが上位に挙げられている（図表7）。しかし、こうしたツールを情報源として活用している求職者は、待遇面等の定量的な条件をメインに企業選びをしている可能性が高い。

その一方で、「求人企業のホームページ」や「SNS」を利用しているとの回答割合

図表7 仕事探しで利用した求人情報源（複数回答）



（備考）1. 回答者は全国15～69歳の男女、最近1年間に仕事探し経験あり（新卒以外）、現在および仕事探し当時の職業がアルバイト・パート、契約社員、派遣社員、正社員、専業主婦/主夫、無職・定年退職のいずれか。
 2. 2022年9月～2023年8月の間で、仕事を探す際にどのような情報源を利用したかを複数回答にて問うたもの。
 3. (株)インディードリクルートパートナーズ ジョブズリサーチセンター「求職者の動向・意識調査2023 基本報告書」をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

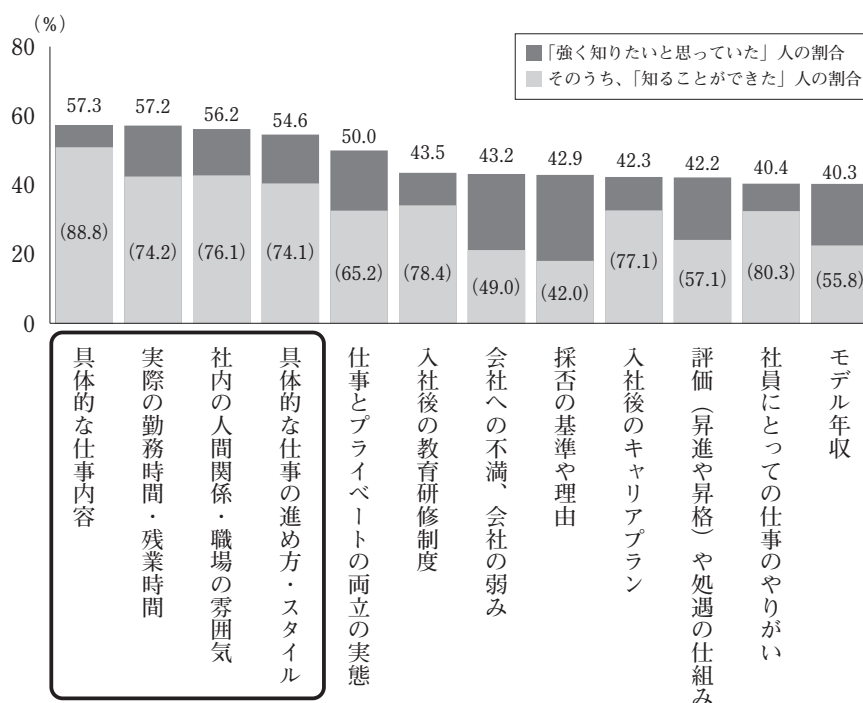
も一定数存在し、ここでの求職者は、やりたい業務内容や企業風土等の“定性面”を軸に企業選びをしている可能性が一定程度想定される。そのため、HPやSNSをはじめとした自社発のプラットフォームを充実させるなど、自社の“個性や強み”を訴求することで、定性面を重視する求職者のニーズにマッチする可能性は相応に高いと考えられる。

定性面重視の人材を採用することで、自社の企業風土や働き方等に共感を示す従業員の割合も高まり、入社後の“ミスマッチ”をより低減させていくこともできると想定される。

では、そうした求職者に対して、ホームページやSNSを通じてどのような情報を発信すべきなのだろうか。(株)リクルートマネジメントソリューションズが新卒就活を終えた大学生を対象に実施した調査によれば、「具体的な仕事内容」「社内の人間関係・職場の雰囲気」等、実際の職場環境をイメージしやすいような情報に対して強いニーズがあることがわかる(図表8)。

また、厚生労働省の「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」(2024年3月29日)を見ても、中途採用も含めた求職者が求める情報としては、労働条件や勤務条件のみならず、「事業、業務内容」「職場の雰囲気や社風」「フォロー体制」等の定性面に関わる情報も多く挙げられている(図表9)。

図表8 就職活動中に強く知りたと思っていた情報・知ることができた情報



(備考) (株)リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用大学生就職活動調査～蛙化現象はなぜ起きる？これからの採用コミュニケーションとは～」(2023年11月20日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 求職者が求めている情報の例

■企業等・業務に関する情報

・企業等の安定性 ・事業、業務内容 ・業務により取得できるスキル ・入社後のキャリアパス

■職場環境に関する情報

・在宅勤務、テレワークの可否 ・女性活躍の状況 ・男性育休取得率
・育児休業や短時間勤務等に関する制度 ・職場の雰囲気や社風 ・社員の定着率

■労働条件・勤務条件

・賃金（昇給等の中長期的な見通し含む） ・所定外労働時間（残業時間）、所定労働時間
・有給休暇取得率 ・副業、兼業の可否 ・転勤の有無

■その他

【転職者の場合】

・経験者採用等割合 ・経験者採用等の離職率 ・研修制度 ・オンボーディング制度
・フォロー体制 ・過去に同部署に入社した人の経歴

【非正規雇用労働者の場合】

・就職後のキャリア形成（昇給制度及び教育訓練の有無等）
・正社員転換制度の有無および正社員転換実績

※求職者等は、所属する予定の部署やプロジェクトチーム単位、採用区分単位等の情報といった「部署単位等の情報」へのニーズがある。

（備考）厚生労働省「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」企業等向け周知用リーフレット（2024年3月29日）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これらの結果から、自社の“個性や強み”を交えつつリアルな職場環境について適切に発信していくことで、より企業風土に合致した従業員を集めることができる可能性は高まろう。

（2）自社に対する帰属意識やエンゲージメントの向上

自社の“個性や強み”に共感する従業員は、採用された後もギャップが少ない状態で業務に就くことができるため、高いモチベーションを維持できる可能性が高いとみられる。それを持続させながら、自社への帰属意識やエンゲージメント^{（注6）}を高めていくためには、多様な労働形態の容認や主体性を持たせた業務委任、従業員間の団結力向上等、従業員一人ひとりに対応したきめ細かな取組みを進めることが効果的と考えられる。また、これを展開していく大前提として、根底の部分で経営陣が従業員に訴求しうる自社の“個性や強み”を客観的に把握できているかどうか重要な要素になるとみられる。

（注）6. 従業員が企業に対して抱く愛着心や貢献意欲。従業員エンゲージメントが高いと、モチベーション向上、離職率の低下、生産性向上、優秀な人材の確保などにつながるとされている。

3. 人材確保に取り組む中小企業の事例

以下では、人材確保に向けて積極的な取組みを進める中小企業の事例として6社を紹介する。
“個性や強み”を生かした各社の人材確保策等は示唆に富む部分も多く、参考となろう。

(1) 日東建設株式会社（北海道紋別郡雄武町）

①同社の概要

日東建設株式会社は、1952年（昭和27年）に創業し、北海道のオホーツク海に面した雄武町に本社を構える総合建設会社である（図表10）。現・代表取締役会長の久保元氏（74、以下、「久保会長」という。）は、大手ゼネコンを経て1975年に同社に入社、40歳代前半で社長に就任している。

元来、土木工事を主体に事業展開してきたが、1998年頃より公共工事が激減したことで、収益源の多角化を図る必要性に迫られた。少ない投資額で、大学で土木工学を学んだ久保会長の知見を生かせる新分野への参入検討を進めていた際、1999年に山陽新幹線の福岡

トンネルコンクリート塊落下事故が発生した。コンクリートの寿命が約50年といわれるなか、当時は全国のインフラ整備が進んだ戦後期から半世紀以上が経過しており、インフラ設備への向き合い方も旧来のスクラップアンドビルドから維持管理へシフトしつつあった。こうした背景から、今後は人間でいうところの初期検診の役割を果たす非破壊検査へのニーズが高まると予想し、新事業として、非破壊検査装置の開発に焦点を定めることとなった。

②「KUBO-Hammer」で診断手法を変革

従来の非破壊検査は、目視、打音、触診検査等、ヒトの感覚に依存する手法が一般的であった。そうしたなかで同社が開発した「KUBO-Hammer」は、ハンマーで打撃した時の構造物の反力を内蔵した加速度センサで直接測定することにより、構造物の強さの測定や健全性を診断することができる。これは、世界初の手法であった。

「KUBO-Hammer」は、コンクリートテスター（CTS）（図表11）とボルトテスター（BT）の2

図表10 日東建設株式会社の概要

同社の概要	
会社名	日東建設株式会社
代表	久保 元
創業	1952年（昭和27年）
本社所在地	北海道紋別郡雄武町
従業員数	約55名
事業内容	土木工事、非破壊検査装置製造・販売等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

種類に大別される。前者は、コンクリートの圧縮強度をハンマー打撃から得られる反力の波形を基に図るものである。後者は、ボルトやナットの緩み具合を前者と同様の手法で図るものである。これらの導入により、従来個々人の感覚に大きく依存していた非破壊検査を定量的かつ安定したレベルで実現できるようになった。

こうした同社の手法は各方面から高い評価を受けている。2022年1月には国土交通省インフラメンテナンス大賞、2022年10月には文部科学大臣表彰、2025年4月には文部科学大臣表彰科学技術賞をそれぞれ受賞し、2022年10月には「非破壊試験ーボルト接合部の機械インピーダンスの測定方法」でJIS規格も取得している。

図表11 CTSを用いた検査の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③地域との連携で人材確保

同社の人材採用に向けた取組みは主に3点ある。

1点目は、地元高校とのコンタクトである。同社の本社が所在する雄武町内の北海道雄武高等学校にて定期的に講義や説明会を実施している。また、地域の産業説明会や、建設業をテーマに全道各地区の建設業者が連携して開催している高校生向けクイズ大会「コンストラクション甲子園」に参加するなどして、近隣地域の高校に対しても同社のプレゼンスをアピールしている。

2点目は、地元大学とのコンタクトである。北海道科学大学(札幌市)にて「日東建設の仕事」「田舎の中小企業の魅力」「コンクリート構造物の現状と点検・検査」等をテーマとする講義を実施したり、北見工業大学(北見市)のインターンシップ関連イベントに参加するなどしている。

3点目は、人材紹介の仕組み構築である。大手人材紹介会社や道内の人材紹介会社、建設業関係人材紹介会社と強固に連携し、優秀な人材を優先的に紹介してもらうことを目指している。また、同社の従業員の知り合いを紹介してもらい、採用が決まったら従業員に紹介料を支払う「従業員紹介制度」も策定している。

こうした取組みの甲斐あって、地元高校生や人材紹介会社を経たベテラン従業員など、多様な人材確保につながっている。特に、2025年度は新卒・中途併せて6名の採用に成功している。

④従業員の力を最大限発揮

上記のような取組みを通じて採用した従業員に定着してもらうため、既存社員に対して、数ある職場の中で同社（図表12）を選んでくれた新入社員に対してあたたかく接することの重要性を共有している。また、入社初期の段階から、関係企業へのニュース発信をはじめとしたやりがいを感じてもらいやすい仕事を積極的に任せている。

人材活用に向けた取組みとしては、「職種ごとに決められた職務＋庶務」を任せることで、職務を固定せず、従業員の力が最大限に発揮されるような環境づくりに努めている。また、職種を固定せず、従業員の適性に合った分野への職種変更がしやすい仕組みを整えている。

図表12 本社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⑤「KUBO-Hammer」のさらなる普及を目指して

今後も、「オホーツクの小さな町から世界に向けて」というスローガンの下、全国の販売代理店との連携強化や、学会発表を通じた啓発活動などでCTSやBTの普及に努め、「三方よし」の精神で事業拡大を図る方針である。

(2) 株式会社山上木工（北海道網走郡津別町）

①同社の概要

株式会社山上木工は、1950年（昭和25年）に現・代表取締役社長である山上裕一郎氏（41、以下、「山上社長」という。）の祖父・山上松吉氏によって創業された、北海道の津別町に本社を構える木工家具メーカーである（図表13）。当初は室内建具を手がけていたが、1986年にNC 工作機械を導入して以降、特殊加工やOEM 家具製作等も行うようになった。

従来、大手企業等の協力会社的な位置付けで事業展開してきたが、2011年には先代社長・山上裕靖氏（70）により自社ブランド「ISU-WORKS」が立ち上げられた。当初は出荷数も限られていた

図表13 株式会社山上木工の概要



同社の概要	
会 社 名	株式会社山上木工
代 表	山上 裕一郎
創 業	1950年（昭和25年）
本社所在地	北海道網走郡津別町
従 業 員 数	約20名
事 業 内 容	椅子製造、OEM等

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ものの、全社的な取組みにより徐々に生産体制を整え、現在では年間1,400脚以上を製造できる体制が構築されている。

大手工作機械メーカー勤務を経て2013年に入社した山上社長のもと、こうした自社ブランドの本格展開や新商品の開発、他企業の買収等、同社のプレゼンス向上、収益拡大に向けた取組みが加速されている。2024年に三代目社長に就任して以降は、「ISU-WORKS」の取扱店舗の拡大(国内71店舗、海外6カ国)など、全社一丸となってこれらの取組みを一段と加速している。

②「TSKOOL」で木工の魅力を地域から発信

山上社長は、津別町内で廃校になった旧・^{かつくみ}活汲小学校の校舎を活用し、「^{ツクール}TSKOOL^(注7)」(図表14)と命名したショールーム施設を2018年にオープンさせた。

「TSKOOL」内では、同社が販売する商品をフルラインナップで展示している。前述の「ISU-WORKS」として展開される椅子のみならず、小物も含めてバラエティに富み、清潔感のあるレイアウトとなっている。最近では、当施設に北海道知事の鈴木直道氏が視察に訪れ、「ISU-WORKS」のフィット感を体感いただいたこともある。

将来的にはショールームとしての機能のみならず、木工体験等の学習も可能にしたいと考えており、当施設を通じて、津別町に観光客を呼び込むことを目指している。

図表14 「TSKOOL」内のショールーム



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

③地元・津別町へのこだわり

山上社長は地元・津別町で事業を行うことに重きを置いている。木工業者として事業展開する上で、大都市や木工が盛んな地域の方が案件等が多いが、同業者も多数おり、存在感を発揮することは容易ではない。一方で、当町をはじめとした“田舎”と呼ばれるような場所であれば、そこで事業を営むこと自体が存在感を発揮することにもつながり、地域の人々からの応援も得られやすいというメリットがある。加えて、昨今はSNS等の発信ツールが発達しており、地域を選ばず全国の人々に対して商品を訴求することも可能となる。

(注)7. OKHOTSK (オホーツク)、SCHOOL、ものづくりに由来する独自のネーミング。ロゴの「OO」のデザイン(図表13右上)は開かれた扉のイメージで、小さな町である津別町に人を呼び込みたいという思いが込められている。

同社が本業を超えて「TSKOOL」等の取組みを行う背景には、人を呼び込むことで地域を活性化させたいとする、地域貢献的な意味合いも大きい。

④木工の魅力アピールで道外出身者も多数活躍

自社ブランド「ISU-WORKS」を担当するメンバーは20代・30代を中心とした若手メンバーで構成され、オホーツク域外・道外出身の木工職人を目指すスタッフが多数活躍している。

今春は新人3名（新卒1名、中途2名）を迎え入れただけでなく、海外からも研修生（デンマーク出身）2名を受け入れている。

地域を問わず若年層からの応募を集めることができている要因としては、主に3点挙げられる。1点目はHPやSNSを通じて同社の雰囲気や仕事内容について詳細な点まで明らかにし、木工に関心のある人材の目を引く情報を提供していること（図表15）、2点目は近い世代の従業員がすでに多数在籍していること、3

図表15 同社採用HP（従業員へのインタビュー掲載）



（備考）同社HPより引用

点目は東京五輪のメダルケース製作^(注8)（図表16）や自社ブランドの全国・海外展開の推進といった魅力ある取組みを積極的に情報発信し、それが若年層にも訴求できていることである。

同社には木工に対して興味、関心を持つ従業員が多いことから、従業員が自主的に制作した木工製品を同社が持つ販売ルートで販売する「社内副業」も認めている。こうした取組みを通じて、従業員のモチベ

図表16 同社が製作した2020東京五輪のメダルケース



（備考）同社提供（©東京2020オリンピック・パラリンピック組織委員会）

（注）8. 同社では、悪意にしていたプロダクトデザイナーの吉田真也氏と連携し、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会のプロポーザルを勝ち抜き、メダルケース約5,000個の製作を受託した。野球のバットにも使われる北海道産のタモ材を使用した藍色の鮮やかな木目が印象的なデザインで、同社が一躍注目を集めるきっかけのひとつとなった。

ーションや製品の質を継続的に向上させている（図表17）。

⑤「カラマツ」でさらなる顧客層開拓へ

同社は今後、「カラマツ圧密材」を活用した新商品の開発・営業に注力する予定である。「カラマツ」は道内に多数原生する針葉樹であるが、針葉樹は一般的に広葉樹と比較して柔らかく、傷つきやすいという特徴があるため、木工に適さない樹木とされてきた。そんなカラマツを特殊プレスで圧密加工を施して強度を向上させ、木工に活用できるようにするというのが当該取組みである。

北海道大学と林産試験場等の技術協力の下で上記取組みを促進し、カラマツを利用した木工製品を多く誕生させることができれば、道内での「地産地消」が一段と進展することも期待される。家具や自動車の内装部品、家電の外装部品等に幅広く利用されていくことで、新たな顧客層を開拓していくことを目指している。それによって同社の利益率や付加価値額を向上させ、従業員への還元もこれまで以上に増やしていきたいと考えている。

(3) 株式会社カゴハラゴルフ（埼玉県熊谷市）

①同社の概要

株式会社カゴハラゴルフは、埼玉県熊谷市に本社をおき、ゴルフ練習場や珈琲店の運営を中心に事業を広域展開している（図表18）。

同社は1972年、現・代表取締役社長・奥富昭彦氏（72、以下、「奥富社長」という。）の父である昭氏（故人）が創業。高度経済成長に伴うゴルフ熱の高まりを受け、ゴルフ練習場（図表19）の運営を開始したことが創業のきっかけとなった。

同社のビジネスモデルの特徴として、祖業であるゴルフ練習場以外にも、後述のFC事業（珈琲店などを複数経営）や不動産事業等、積極的に事業の多角化を進めていることが挙げられる。コロ

図表17 同社工場における作業の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表18 株式会社カゴハラゴルフの概要



同社の概要	
会 社 名	株式会社カゴハラゴルフ
代 表	奥富 昭彦
創 業	1972年（昭和47年）
本社所在地	埼玉県熊谷市
従 業 員 数	約700名（うち正社員約100名）
事 業 内 容	ゴルフ練習場、FC事業等運営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ナ禍においても、赤字に転じることなく企業として健全な経営を続けることができたのは、この多角化の効果による部分が大きいとみられる。

②積極的なフランチャイズへの加盟

同社にとって複数のフランチャイズ本部（以下、「FC」という。）へ企業として加盟する“メガフランチャイジー^{（注9）}”としての事業は、トータルで売上全体の半分以上を占める

基幹事業となっている。「週1、2回程度で2～3時間過ごせて、1日あたり1,000円ほどで楽しめる場所」をコンセプトに多様な業態へ積極的に参入し、現在までにゴルフ用品販売店（「ゴルフパートナー」など12店舗）、珈琲店（「コメダ珈琲店」など11店舗）のほか、スポーツジム（5店舗）、学習塾等のフランチャイジー（加盟店）となっている。

同社がFC事業に注力している要因として、新規で開業する場合と比べて相対的に低い経営リスクで事業展開できる点が挙げられる。

特に、FC元の企業が直営する店舗は運営基盤が確立されており、より安定的な運営を行っているケースが多い。そのため、FC元が主導するキャンペーンに積極的に取り組むなどFC元と強固なリレーションを構築し、そうした店舗を譲ってもらう等のメリットも享受できるよう努めている。

FC事業でも特に多店舗展開を進めているのが、ゴルフ用品販売部門、喫茶店部門、スポーツクラブ部門の3部門である。

ゴルフ用品販売部門（図表20）は、2008年に同社が初めてFC加盟した部門である。FC本部（ゴルフパートナー）は新品と中古のゴルフ用品を取り扱っており、特に中古のゴルフ用品市場においては約55%ものシェアを獲得している。

図表19 同社が運営するゴルフ練習場の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 同社がFC店として運営する「ゴルフパートナー」の店内



（備考）同社提供

（注）9. メガフランチャイジーとは、フランチャイズ本部（フランチャイザー）に企業として加盟し、複数店舗を運営する事業者のこと。

当時はゴルフ練習場内にゴルフ用品小売店を構えるケースが珍しかった一方、併設すれば相応に客単価の向上が見込めるとして加盟を決断し、2008年に1号店「ゴルフパートナー東松山クリスタルゴルフガーデン店」を開店した。現在はロードサイドにも店舗展開し、埼玉県、群馬県、神奈川県、東京都等で計12店舗を展開している。中古品は安く仕入れて高値で販売することが新品より容易なため、同社の利益率向上への貢献度は大きい。

図表21 同社がFC店として運営するコメダ珈琲店の外観



(備考) 同社提供

珈琲店部門では、奥富社長が個人的に「コメダ珈琲店」(図表21)を利用して感銘を受けたことが契機となり調査を開始した。当時、埼玉県内に1店舗しかなかったこともあり、FC加盟を即決した。2013年に1号店となる「コメダ珈琲店深谷店」を開店させて以降、現在は新業態の和喫茶「おかげ庵」も含めて埼玉県、神奈川県、東京都で計11店舗を展開している。

スポーツジム部門におけるFC本部(ジョイフィット)は、現在全国約300店舗を展開しており、低価格帯で利用できることを強みとしている。奥富普副社長がFCショー^(注10)にて同社と出会い、プールを設けない等、良好なコストパフォーマンスのもとで経営できることに魅力を感じて加盟に至った。2009年に深谷市内に1号店「ジョイフィット深谷」を開店させて以降、計5店舗を展開している。

③多様な働き方や働きがいで人材確保

奥富社長は、同社の業務面での強みとして、“前向きな業務内容が多い”ことを挙げている。ゴルフ場、スポーツ施設、珈琲店等はいずれも顧客に対してポジティブな影響を与えるサービスであるため、従業員側もやりがいを感じやすい。こうした要因から、同社を一度辞めた従業員が戻ってくるケースもある。

また、待遇面についても改善を続けている。直近で初任給を3～4万円程度引き上げたほか、中途入社の社員に対しても年齢給を適用できるように給与制度を見直すなど、従業員の納得感

(注)10. FCシステムに基づき事業を行っている法人による加盟店募集や企業PR、FC本部以外のビジネスパートナー募集等を行う(株)日本経済新聞社主催のイベント

を高めることができるような賃金体系の構築を行っている。また、店舗運営における店長の役割の重要性に鑑みて役職手当も増額し、店舗運営に携わる従業員のモチベーション向上を図っている。

勤務形態についても、男性の育休や週4日勤務等のフレキシブルな働き方を推進することで、離職率低下を目指している。

④今後について

奥富社長は、コロナ禍を経た現在、サービス業は新たな生き残りをかけた重大なフェーズに入っていると考えている。こうした背景を踏まえ、今後は3つの観点を重視して売上の増大を図る。1点目は、新たなFC本部への加盟である。加盟する業態は飲食関係を想定しており、時代の変化の流れに取り残されないよう立ち回っていきたいとしている。2点目は既存事業の磨き上げである。ゴルフ練習場内でのスクールの開講や、ゴルフ用品販売店とのより一層の連携強化等を通じて、客単価の引上げを図る。3点目は、M & Aを通じた業容拡大である。これまでも、同業他社を中心に数多く案件に取り組んできた状況にあるが、現在役員を務めている後継者たちに経営に関する経験を積ませるという観点からも、今後も積極的に検討、実施していきたいと考えている。

(4) 有限会社ヘルパーステーション（埼玉県熊谷市）

①同社の概要

有限会社ヘルパーステーションは、埼玉県熊谷市で介護付有料老人ホーム（定員165名）とグループホーム、ショートステイ（定員35名）を併設した「あにもの森」の運営を中心に事業展開している企業である（図表22）。

同社は、先代社長（故人）が1999年に創業。当初は施設を持たず、訪問介護をメインに事業展開していたが、2006年に熊谷市内の自然豊かなエリアに「あにもの森」をオープンさせた。

現・代表取締役社長の鵜飼清弘氏（60、以下、「鵜飼社長」という。）は、同社の社長となる以前は給食会社に勤務しており、同社との関係は一取引先に過ぎなかった。しかし、先代社長から経営に

図表22 有限会社ヘルパーステーションの概要



同社の概要	
会社名	有限会社ヘルパーステーション
代表	鵜飼 清弘
創業	1999年（平成11年）
本社所在地	埼玉県熊谷市
従業員数	約120名
事業内容	介護付き有料老人ホーム等運営

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

関する力量を買われ、次期社長を拝命されることとなる。当初は就任をためらった鵜飼社長だったが、当時の勤務先の社長から「またとない機会を逃さないように」と強い後押しをもらったこともあって、2016年に同社の二代目社長に就任した。

②ボトムアップによる従業員のモチベーション向上

鵜飼社長の就任当初は、「あにもの森」(図表23)の入居率が全体で50%を切るような状態が続いていた。有料老人ホームやグループホームは客単価の引上げが容易でないことから、収益力向上のためには、入居率の大幅な向上が不可欠であった。

図表23 「あにもの森」の外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

入居率向上を実現するために、鵜飼社長は、まずは現場従業員の満足度を高めることが重要であると考えた。入居者への対応パターンは、入居者の数と同じだけあるといっても過言ではなく、1人1人に合わせたサービスを提供するためには、従業員の同社で働くことへのモチベーションを向上させることが必要であった。

そのために、従来のトップダウン型ではなく、一転してボトムアップ型の体制づくりを目指した。これまで介護業界に身を置いたことがなかった鵜飼社長よりも、経験値の高い現場従業員が主体的に運営できる職場とすることで、同社の顧客(入居者およびその家族)と従業員の両方の満足度を高めることができると考えた。実際、定例会議に鵜飼社長自身はあえて出席せず、多くの決定事項について現場従業員に判断を委ねることとした。

こうした改革が功を奏し、リーダークラスの従業員の意識が徐々に変わり始めた。この流れが一般従業員にも徐々に浸透し、次第に誰が出勤しても質の高いサービスを提供できるような状態となっていた(図表24)。加えて、かねてからの入居者獲得に

図表24 入居者による習字



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

向けた営業努力もあり、現在の入居率は90%近い水準を維持している。

③イベント開催を通じた現場従業員間の団結力強化

鶴飼社長は、現場従業員の満足度を高めるため、入居者と共に楽しめるようなイベントを定期的に開催するなどして、「団結力」の強化を図っている。例えば、直近では関係先のご縁から人気幕内力士を招へいして交流会を開催した。こうした取組みを通じて、入居者のみならず現場従業員の満足度を高め、若い従業員が働きやすいと感じる環境づくりに努めている。

④外国人従業員に長く活躍してもらうために

同社では、いち早く外国人の採用・育成に注力してきた経緯があり、現在は総従業員数の約4分の1を外国人が占めている。

採用にあたっては現地の送出し機関とのリレーションを深めることで、勤労意欲の高い外国人の確保を目指している。なお、採用後はすぐに即戦力として現場に配置するのではなく、日本語力向上のためのプログラムを同社負担の下で約1年間受講してもらった後、介護の専門学校で国家資格である介護福祉士を取得させたうえで本格的に業務配置している。

その背景には、採用した外国人に長く同社で活躍してもらいたいという切なる思いがある。介護業界に従事する外国人の在留期間は、原則わずか5年間である。しかし、介護福祉士として「介護ビザ」を取得することによって永続的な在留も可能となり、安定した戦力としての活躍が期待できる状況となる。

このようにして同社に迎え入れた外国人従業員は、みな勤勉かつホスピタリティに満ちている。急に欠勤者が生じた場合でも積極的にシフトを埋めてくれたり、入居者に対しても細やかな対応をしてくれる等、当施設の運営に欠かすことのできない存在となっている。

同社では、2035年頃までには、外国人割合を50%程度にまで高めていくことも視野に入れており、若い日本人スタッフの確保育成にも一段と注力していくことで、より質の高いサービスの提供を目指していく方針だ。

(5) 株式会社ニューシステムズテクノロジー（東京都三鷹市）

①同社の概要

株式会社ニューシステムズテクノロジーは、現・代表取締役の熊谷修氏（73、以下、「熊谷社長」という。）が創業。東京都三鷹市に本社を構え、ソフトウェア事業を手掛けている（図表25）。

同社の事業は、「計測・制御」「ファームウェア・モバイル」「DB・WEB」の3つに大別される。

事業の出発点かつメインは、「計測・制御」である。あらゆるデータを計測し、解析するソフトウェアの開発、運用を行っている。同社が関わる領域は非常に幅広く、気象データの解析や非破壊検査、振動データの収集・解析や物流管理等、分野を問わない。直近はJAXAからの依頼で国産ロケット「H3」のエンジン燃焼システムの開発にかかるデータ解析を請け負い、2024年2月の打上げ成功を受けてJAXAから感謝状も贈られている（図表26）。

一方、「ファームウェア・モバイル」について、そもそもファームウェアとは、電子機器やPC等のハードウェアに組み込まれるソフトウェアを指す。従来は完成品メーカーがファームウェアを開発することが一般的であった。しかし、近年は部品ごとに専門の業者が生産を行うモジュール化が進み、ファームウ

ェアの開発も外注されることが一般化していった。そうしたなかで、「計測・制御」事業を通じてソフトウェアに関して専門的な知見を得ていた同社が、開発を受注するようになっていった。また、業務上のデータをスマートフォン等のモバイル端末で閲覧、編集できるような仕組みの構築等も請負うようになり、当事業が基幹事業の1つとなっていった。

さらに、上記事業を展開するなかで、データを様々な条件で検索したいといったデータベース化のニーズや、データをクラウドで管理したいといったWEB化のニーズが高まり、「DB・WEB」も基幹事業の1つとなっていった。

図表25 株式会社ニューシステムズテクノロジーの概要

同社の概要	
会 社 名	株式会社ニューシステムズテクノロジー
代 表	熊 谷 修
創 業	1991年（平成3年）
本社所在地	東京都三鷹市
従 業 員 数	14名（うち技術系社員11名）
事 業 内 容	「計測・制御」「ファームウェア・モバイル」「DB・WEB」

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表26 同社がJAXAから贈られた感謝状



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②強みを洗い出した上での訴求

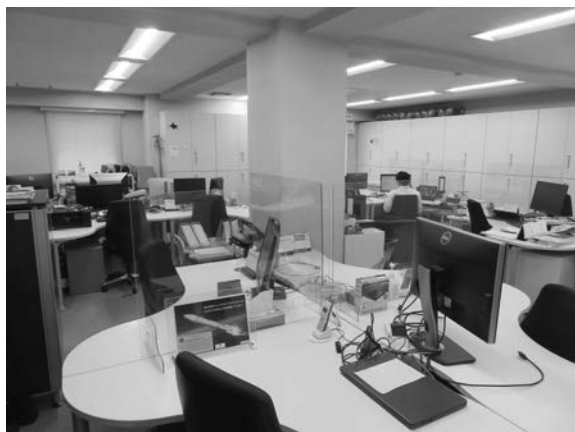
同社が展開する事業は極めて専門的であることから、採用したい人材のターゲット層を基本的には理工系の大学卒以上としている。また、業務範囲が極めて広く、特定の分野や言語にとどまらない知見を要することから、専門領域にこだわり過ぎず、幅広いジャンルに興味関心を持つような人材が望ましいとしている。

現在は専ら中途人材に限定した採用活動を行っており、スカウト報酬型の求人サイトを通じたリクルーティングがメインとなっている。同社は、ロケット開発や自動車開発、インフラ保守・整備等、事業を通じて関わる領域が多岐にわたることを強みとしてアピールしている。求職者に対して、何かしら興味・関心のある分野に関われるということを訴求でき、それによって採用につながった人材も数多い。

③多様なワークスタイルで人材定着

同社は、社内にある機械設備等の制御プログラムをリモートでコントロールできるよう整備したことで、要望する従業員がフルリモートワークで勤務することが可能な体制を構築している。そのため、一人ひとりの従業員のスタイルに合った働き方を実現しやすい環境となっている（図表27）。出社中心の従業員からリモートワーク中心の従業員まで、個性豊かで自分のペースで働きながらも空間全体として活気に満ち溢れているような職場づくりに取り組んでいる。

図表27 同社オフィス内観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

④ソフトウェアを「コスト」から「投資」へ

同社（図表28）においても直近でベースアップを実施するなど、近年急速に盛り上がりを見せる賃上げトレンドに追随している。一方で、さらなる賃上げ原資の獲得へ向けては、請負金額を引上げの方向で見直してもらう必要があると考えている。

現状、ソフトウェアに係る経費をコストと

図表28 同社が入居する建物の外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

捉え、高額を投じての外注はなるべく回避したいと考える企業が多い傾向にある。そうした認識を改めてもらうべく、顧客側に対して、ソフトウェアの経費を「コスト」ではなく積極的に対応すべき「投資」であることをあらためて訴えている。デジタル化が急速に進展する昨今において、ソフトウェア投資の重要性が日を迫うごとに増している旨を、取引先に理解してもらえるよう働きかけている。

こうした取組みを通じて請負金額の引上げを実現し、これまで以上に従業員への還元を増やしていく方針である。

(6) 株式会社クフウシヤ（神奈川県相模原市）

①同社の概要

株式会社クフウシヤは、神奈川県相模原市に本社を構えつつ、福島県相馬市の「福島ロボットテストフィールド^(注11)」にも拠点を有する、ロボティクス事業等を展開するベンチャー企業である（図表29）。現・代表取締役社長の大西威一郎氏（48、以下、「大西社長」という。）が、かねてより抱えていた“ロボットを作りたい”という夢を叶えるべく、2014年に創業した。

同社の事業は大きくロボティクス事業とコンサルティング事業の2つに大別される。ロボティクス事業では、ROS^(注12)やAIなどのソフトウェア開発の技術力やノウハウを強みとし、電気機器やメカの設計・開発を行っている。コンサルティング事業では、ものづくり企業に特化した、製品開発支援・資金計画・販路開拓や助成金獲得など多岐にわたるコンサルティングサービスを提供している。

創業当初はコンサル事業が主体となっていたが、その後は自律移動ロボットをはじめとしたロボティクス事業の売上伸長により、現在ではロボティクス事業の売上が大半を占めている。直近では、日本科学未来館等と共同で開発を進めている視覚障がい者向けナビゲーションロボ

図表29 株式会社クフウシヤの概要

同社の概要	
会 社 名	株式会社クフウシヤ
代 表	大西 威一郎
創 業	2014年（平成26年）
本社所在地	神奈川県相模原市
従 業 員 数	19名（うちエンジニア15名）
事 業 内 容	ロボティクス事業 コンサルティング事業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（注）11. 東日本大震災（2011年）等によって失われつつあった福島県の浜通り地域での新たな産業基盤の構築を目指す国家プロジェクト「福島イノベーション・コースト構想」に基づき、南相馬市の復興団地内に整備されたロボット関連の一大開発拠点
12. ROS（Robot Operating System）ロボットのソフトウェア開発を支援するためのオープンソースのフレームワーク。WindowsやiOSのようなコンピュータのOSではなく、既存のOSの上で動くミドルウェア等の一種とされている。

ット「AI スーツケース」(図表30)の2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)での実証実験が脚光を浴びている。

②企業理念から逆算した働き方・ビジネスモデルの形成

同社は「ワクワクする仕事」をすること、「明るく前向きにクフウ」すること、「良いアイデアは余裕から生まれる」といった考え方を大事にしている。

大西社長は、ゆとりを持って好きな仕事をすることによって、良いビジネスやモノが生まれると考えている。そのため、決められた業務内容や、膨大な業務量等で従業員を拘束しないことを基本方針としている。

従業員に対しては、各自が個人的に興味のあるロボットを業務時間内で製作するなど、“好きな仕事”をすることも会社の方針にそぐわない範囲内で一定程度容認している。残業時間もほとんど無く、年間に付与している20日間の有給休暇もすべて消化することを推奨している。こうした取組みが功を奏し、創業以来、離職者はほとんど出ていないという。

こうした企業風土を維持するため、いたずらに労力の割かれるような業務領域(既存ロボットの量産等)には進出せず、試作開発や受託開発などを主体とするファブレス^(注13)企業としての事業スタイルを堅持している。こうした戦略的経営は、大西社長が持つ中小企業診断士としての知見が存分に活かされているといえよう(図表31)。

ファブレス企業として収益を上げるためには、同社にしかできない高付加価値なロボットの提供が求められる。そのためには、前段で述べたワクワクや余裕といった要素から新しいアイデアを生み出していくことが必要であると考えている。

図表30 同社が手掛ける「AIスーツケース」



(備考) 同社HPより引用

図表31 同社看板と大西社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 撮影

(注)13. 生産設備等を自社で保有せず外部に委託することで、製品設計や販促等に注力するビジネスモデルを指す。

③HPを活用した人材の発掘・定着

同社は上記のような企業風土、事業内容、成果等を、HPに集約し、動画等を活用しながらアピールしている。HPを充実させることで、同社が採用したいと考えている人材に対する訴求力も高めている。例えば、同社の取組み等を記事としてわかりやすく掲載するなどの工夫をしている(図表32)。

同社では、かつて活用していた大手就職サイトを通じた求人では的確な応募者を集めることができなかった経験がある。しかし、HP主体で取組みを進めている現在では、同社のQOL(Quality Of Life、生活の質)を重んじる企業風土や、強みとする独自のプロダクト等の魅力を、関連する分野に関心を持つ人材に対してピンポイントで訴求することが可能となっている。それによって年間約30名を超える応募者の中から、同社の戦力となり得る人材を厳選することができている。

自社HPを経由した人材募集は、応募者側である求職者、募集側である同社双方のギャップを最小限にすることができるという点でも効果を発揮している。

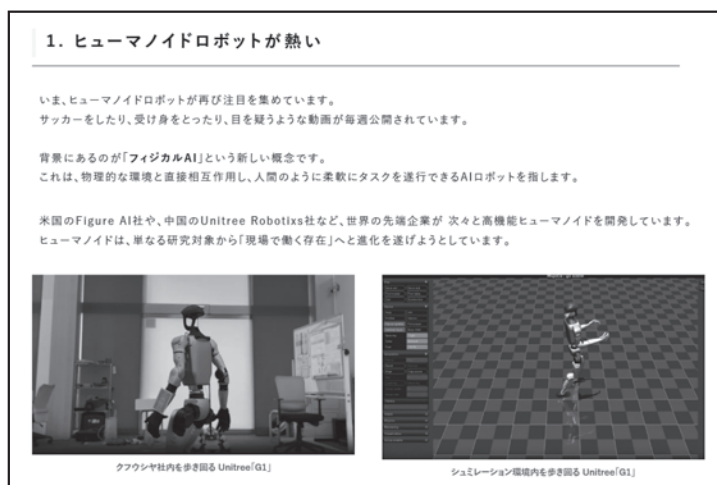
また、インターンシップの開催などを通じて参加者たちの同社風土への適応度合い等も厳正に見極めている。採用にあたっては、経歴の華々しさといったハード面ではなく、他責思考でないこと、ロボット開発が心から好きであること、協調性があること等のソフト面を重視し、同社の企業風土維持に努めている。

④今後について

今後はこれまで以上にAI分野に注力し、取引先からの請負金額(単金^(注14))を従来の1.5倍程度にすることを目標にしている。同様のサービスを請け負っている大手企業の受注金額の水準からすれば、同社における単金の引上げ余力はまだまだ残されているものと考えている。その一方で、引き続き普段からの経営努力や技術力の向上が肝であることはいうまでもない。

また、これまで以上にHP発信に注力し、人材採用面はもちろん、案件獲得についてもHPからの引合いを増やしたい意向である。

図表32 同社HP掲載の記事



(備考) 同社HPより引用

(注)14. 派遣や請負、業務委託における単位時間あたりの金額(単価)

4. “個性や強み”を可視化し、“唯一無二”の魅力へ

(1) “個性や強み”を正しく認識しながら“唯一無二の魅力”を発信

本稿では、人材確保（採用・定着）に係る取組みを進める企業事例を6つ紹介してきたが、各社それぞれに個性ある取組みを進めていることがうかがえた。たとえば、(株)クフウシヤのような、掲げている企業理念から逆算して企業風土や求める人材像を導き出すことで、人手充足にとどまらず業績改善にまでつなげるような事例や、日東建設(株)、(株)山上木工のような、特徴ある地域性やプロダクト等、自社が持つアイデンティティに対して共感する人材を集めることで、そうした強みに磨きをかけているような事例等がみられた。

このように各社の取組みはさまざまであったが、根底の部分で共通しているのは、自社の“個性や強み”を正しく認識した上で、従業員の自主性を尊重した人材戦略を展開している点であった。給与水準や福利厚生等の定量的な要素を一定程度整備した上で、自社ならではの“個性や強み”が何か、それを経営面で生かすにはどうすべきかなどを、トップ自らが考えて実行しているようなケースが、(有)ヘルパーステーションや(株)カゴハラゴルフ、(株)ニューシステムズテクノロジーをはじめ多くみられた。

そうした過程で、自社の“個性や強み”が次第に可視化されていき、定性面を重視する求職者や従業員のみならず、広く地域経済社会にも“唯一無二の魅力”として伝わることで、結果的に自社の存立基盤の確立と合わせて人材確保にもつながっているように感じられた（図表33）。また、社内副業や多様なワークスタイルの容認、裁量ある業務への委任等、従業員一人ひとりの自主性を尊重することで、定着をより確かなものとしている部分でも共通していた。

図表33 魅力可視化のイメージ図



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 適切な情報発信でエンゲージメントの向上へ

多くの中小企業で人手不足が叫ばれる一方、そうした企業においても、地域経済社会に訴求できる“個性や強み”となりうる要素が奥底に眠っているはずである。基本的な労働条件を整備しつつ、これらとは別次元にある自社ならではの潜在的な魅力にもなりうる“個性や強み”を

可視化させていくことが、結果的に自社の存立基盤の確立のみならず人材確保にもつながっていくものと考えられる。可視化させることができた“個性や強み”を軸に、HPやSNS等も活用しながら、自社の業務内容のみならず企業風土や雰囲気も適切に情報発信していくことで、地域の経済社会に根差す中小企業にふさわしい人材の確保が実現していけるものと考えられる。

また、中小企業が人材の定着をより確かなものとしていくためには、本稿の前半でも述べてきたハーズバーグの二要因理論における「衛生要因」もさることながら、むしろ「動機づけ要因」を重視していく方が、より効果的な対応に直結していくものとみられる。一人ひとりの従業員が、職場での達成感や働きがいをモチベーションとして昇華させていくことができれば、そこへの帰属意識やエンゲージメントはより高まっていくと考えられる。達成感、承認、仕事・責任、成長などの「動機づけ要因」を向上させていくための絶対的な正解はないとみられるが、本稿で紹介してきた事例企業のさまざまな取組みはそれらの一部を示唆しているものと考えられる。

本稿をきっかけに、自社の“個性や強み”を活かして、自社の存立基盤の確立や人材確保を実現し、さらなる飛躍へと結びつけていく中小企業が1社でも多く誕生することを期待したい。

〈参考資料〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・荻須清司「ここで働きたいと言われる会社になる 中小企業のための人が辞めずに育つ人事制度」（2025年4月10日 幻冬舎）
- ・厚生労働省「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」（2024年3月29日）
- ・厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概況」（2024年8月27日）
- ・厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況（令和3年3月卒業者）を公表します～就職後3年以内の離職率は新規高卒就職者38.4%、新規大卒就職者34.9%～」（2024年10月25日）
- ・ジョブズリサーチセンター「求職者の動向・意識調査2023 基本報告書」（2023年11月30日）
- ・中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2025年版」
- ・リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用大学生就職活動調査～蛙化現象はなぜ起きる？これからの採用コミュニケーションとは～」（2023年11月20日）
- ・リクルートワークス研究所「Works flash第41回ワークス大卒求人倍率調査（2025年卒）」（2024年4月25日）

信用金庫による地域防災力の強化に向けた社会貢献

－ 埼玉縣信用金庫（埼玉県）による防災用井戸の設置の取組み －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

（キーワード）防災用井戸、地域社会、自然災害、災害対策、BCP、埼玉縣信用金庫

（視 点）

産業企業情報 No.2024-9（2024年10月4日発行）では、第196回全国中小企業景気動向調査（調査期間：2024年6月3日～7日）における特別調査（テーマは中小企業における災害等への対応について）の結果をもとに、中小企業における災害対策の現状を分析したうえで、対策強化に向けた考察を行った。

自然災害は、企業の事業継続、個人の生活維持にも大きな脅威となる。こうした観点から、本稿では、特に水害リスクへの意識の高まりを受け、地域の生活インフラが被害を受けた場合の備えとして、一部の営業店での防災用井戸の設置に取り組んだ埼玉縣信用金庫の事例を紹介する。

（要 旨）

- 2025年6月6日に環境省から公表された「令和7年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」では、「まさに人類は深刻な環境危機に直面しているといえます」という表現で、洪水、干ばつ、暴風雨による被害の深刻化を懸念している。世界各地で異常気象が報告されており、わが国でも、西日本から東日本の太平洋側で記録的な大雨を観測することが増えているほか、2024年には熱中症救急搬送人員数が2008年の調査開始以降で最多を記録する等、自然災害に伴う影響が甚大化しつつある。
- 埼玉縣信用金庫は、特に水害リスクにおいて、地域の生活インフラが被害を受けた場合の備えとして、一部の営業店での防災用井戸の設置に取り組んでいる。防災専門家からのヒアリングや地震ハザードマップや洪水ハザードマップの確認等、多面的に調査・分析を行い、周辺地域へのインパクト（貢献度合い）等も勘案して、本店営業部と鴻巣支店の2拠点を選定し、さく井工事で高い技術を誇る地元の（株）日さく（埼玉県さいたま市）からの協力を得て、設置工事を進めている。
- 営業店の駐車場の目につきやすい場所に防災用井戸を設置することで、同金庫が日頃から非常時に備えていることを認知してもらい、地元の住民に災害等の緊急時に想起してもらえるよう、同金庫は、「本当に困った時に来てもらえる・助け合える」という存在を目指し、地域でのプレゼンスを高めていきたいと意気込む。

はじめに

産業企業情報 No.2024-9^(注1) (2024年10月4日発行) では、第196回全国中小企業景気動向調査(調査期間:2024年6月3日~7日)における特別調査(テーマは中小企業における災害等への対応について)の結果をもとに、中小企業における災害対策の現状を分析したうえで、対策強化に向けた考察を行った。経営に余裕がない中小企業ほど、災害対策に消極的な傾向がみられる一方で、災害時には運転資金や復旧資金などの確保が喫緊の課題となることから、信用金庫においては、関東経済産業局が作成した「リスクファイナンス判断シート^(注2)」の利用勧奨といった活動等を通じて、中小企業に対して意識の醸成を促すことが必要であることを指摘している。

自然災害は、企業の事業継続、個人の生活維持の大きな脅威となる。こうした観点から、本稿では、特に水害において、地域の生活インフラが被害を受けた場合の備えとして、一部の営業店への防災用井戸の設置に取り組んでいる埼玉縣信用金庫(図表1)の事例を紹介する。

なお、本稿作成に際して、埼玉縣信用金庫総合企画部 部長 堂ノ脇和幸^{どうの わき}様に取材をさせていただき、株式会社日さく^(注3) (埼玉県さいたま市大宮区)総務部 次長 山本真希子様には資料や写真を提供していただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げます。

図表1 金庫の概要

信用金庫名	埼玉縣信用金庫
会 長	池田 啓一
理 事 長	井上 義夫
本店所在地	埼玉県熊谷市
設 立	1948年2月
役 職 員 数	1,426名
預 金 量	3兆2,261億円
貸 出 量	1兆9,178億円



(備考) 1. 2025年3月末現在。なお、代表役員名は2025年6月19日現在
2. 埼玉縣信用金庫ホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20241004-post-507.html>) を参照
2. 関東経済産業局ホームページ (https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chushokigyo/kyojinka/risk_finance_sheet.html) を参照
3. <https://www.nissaku.co.jp/> を参照

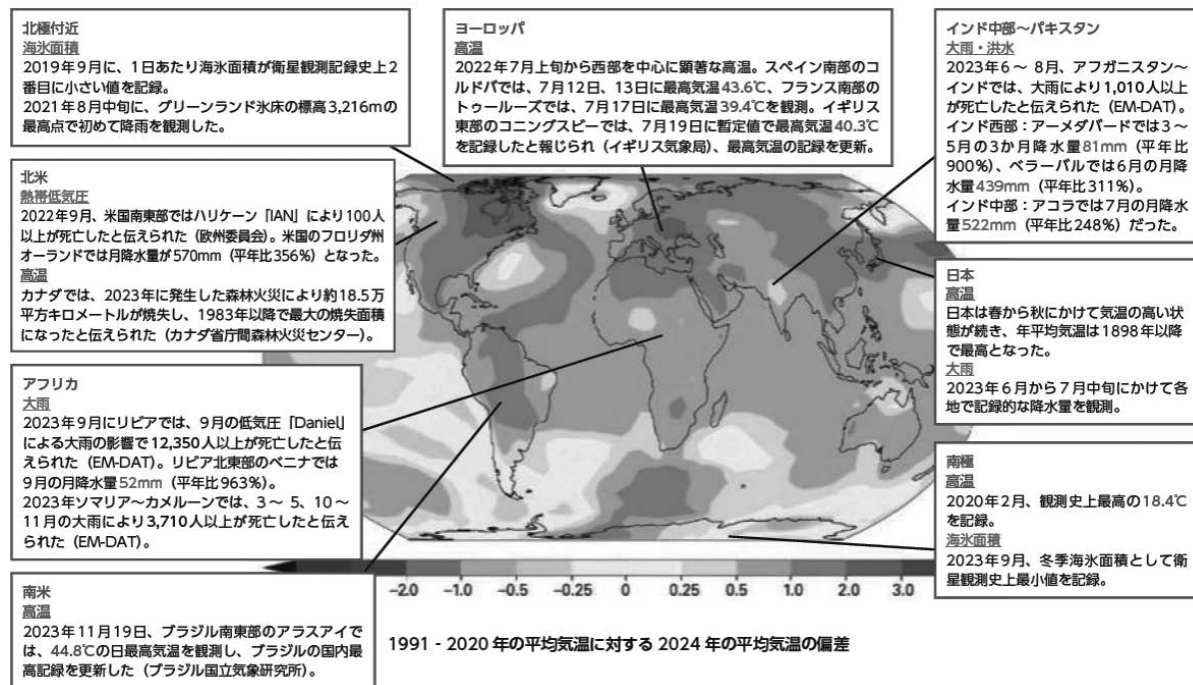
1. 甚大化する自然災害と経済的損失

2025年1月、世界気象機関(WMO)に所属する国連の気象専門家は、2024年が観測史上最も暑い1年となり、世界全体の平均気温が産業革命前と比べて、パリ協定での目標を上回る1.55℃上昇したことを確認したと報告している^(注4)。

2025年6月6日に環境省から公表された「令和7年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書^(注5)」では、「まさに人類は深刻な環境危機に直面しているといえます」という表現で、洪水、干ばつ、暴風雨による被害の深刻化を懸念している。世界各地で異常気象が報告されており(図表2)、わが国でも、西日本から東日本の太平洋側で記録的な大雨を観測することが増えているほか、熱中症救急搬送人員数(2024年5月～9月累計)が2008年の調査開始以降で最多を記録したりする等、自然災害に伴う影響が甚大化しつつある。

国連防災機関(UNDRR)によると、こうした自然災害に伴う世界全体の経済損失額は、1998年から2017年の20年間で、2兆9,080億米ドルに上る(図表3①)。また、自然災害別にみると、特に「洪水」と「暴風雨」の件数が多い(図表3②)。

図表2 近年の世界各地の異常気象



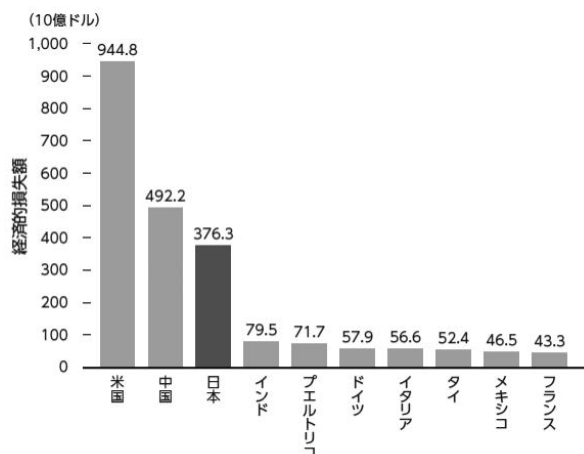
(出所)「令和7年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」3頁

(注)4. 国際連合広報センターホームページ(https://www.un.org/news/press/features_backgrounders/51488/)を参照

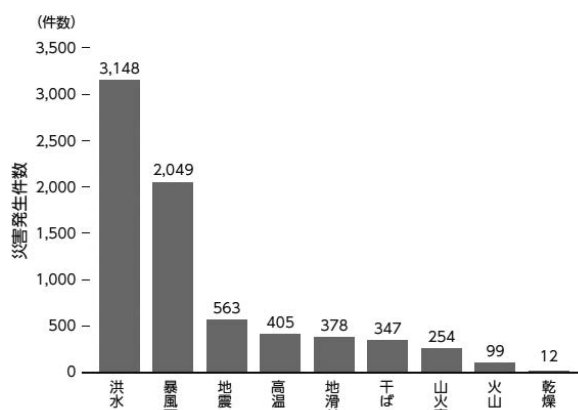
5. 環境省ホームページ(https://www.env.go.jp/press/111155_00003.html)を参照

図表3 気象災害に伴う経済的損失

① 国別の自然災害による経済損失額



② 世界全体における災害別発生件数



(出所)「令和7年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」4頁

内閣府は、2024年中の自然災害について、5月から7月および9月、11月の大雨による被害、8月の台風5、7、10号による被害の状況等を公表している^(注6)。また、国土交通省の水害統計調査^(注7)にて2023年の水害被害額（暫定）をみると、全国で約6,800億円に上り、被害額上位3県は、秋田県（約1,430億円）、福岡県（約640億円）、静岡県（約550億円）となっている。このように、わが国でも、特に「洪水」や「暴風雨」への対策は急務になっているといえよう。

2. 埼玉縣信用金庫（埼玉県）による防災用井戸の設置への取組み

(1) 設置のきっかけ

埼玉県では、県西部を中心に首都圏の中では地盤が比較的強いといわれ、南海トラフ地震の影響をはじめとする震度7クラス以上の大震災のリスクは比較的低いといわれている。一方で、2019年10月の台風19号により荒川水系の都幾川と新江川で堤防決壊して大きな洪水被害が出る^(注8)等、水害のリスクが高い地域となっている。

水害を受けた場合、ガスや電気に比べて、水道の復旧が早いとは限らないと聞いた。また、令和6年能登半島地震の被災地でヒアリングをしたところ、「一番困ったのは「水」」という声を聞くことが多かったという。

毎年、自金庫のコンティンジェンシープランを見直しているが、得られた情報から、地域防災のために防災用井戸の必要性を強く感じ、さく井工事で高い技術を誇る地元の（株）日さく（埼玉県さいたま市）からの協力を得て、2024年9月から、試行的な導入に向けて検討を進めている。

(注)6. 内閣府防災情報のページ (<https://www.bousai.go.jp/updates/#r6>) を参照

7. 国土交通省ホームページ (https://www.mlit.go.jp/river/toukei_chousa/kasen/suigaitoukei/index.html) を参照

8. 埼玉県ホームページ (<https://www.pref.saitama.lg.jp/a1007/teiboutyousahoukokusyo.html>) を参照

(2) 設置に向けた経緯

井戸は、地震には比較的強いが、水害に遭うと汚泥等で汚染されてしまう恐れがある。そこで、同金庫では、設置場所の選定にあたり、防災専門家から防災用井戸の有効性等をヒアリングしたり、地震ハザードマップや洪水ハザードマップを確認したりしながら、「大震災や水害があっても被害が比較的小さい」等の観点から検討した。また、人口密度の高さ、土地の高低等の形状、掘削スペース（駐車場の広さ）の有無等も確認した。

こうした多面的な検討の結果、本店営業部（熊谷市本町）と鴻巣支店（鴻巣市本町）の2拠点を選定した。選定の理由について、前者では、街のシンボルである八木橋百貨店^(注9)が近くにある等、地元では認知度の高いエリアに位置するため、災害時に住民が集まりやすいことが挙げられる。一方、後者では、周囲よりも高台に位置するため、水害が起きた場合に被害を受けた周辺の住民に対応がしやすいことが挙げられる。

設置場所の選定後、(株)日さくに地質調査・地盤調査を依頼し、採掘の可否判断をした上で、採掘地点・深度の選定を行った^(注10)。(株)日さくからは、施工タイプとして、ハンドポンプ（手動）とジェットポンプ（電動）での提案を受けた（図表4）。後者は、常時利用が可能で地下水位50mでも対応できる等のメリットがあったものの、同金庫の防災用井戸は「非常時利用」で地下水位30mを想定しているため、ハンドポンプを採用した。現在、鴻巣支店では設置工事を進めており、本店営業部では2025年7月以降の着工を予定している（図表5）。

(3) 期待する成果等

2025年9月を目途に設置工事が完了した後、同金庫のコンティンジェンシープランの中に、防災用井戸の使用訓練を組み入れる予定である。「災害対策にはゴールがない」からこそ、今後も、特に水害を強く意識しながら、コンティンジェンシープランの見直しを進めていきたいという。

今回の試行的な導入では、同金庫が日頃から非常時に備えていることを広く認知してもらうため、営業店の駐車場の目につきやすい場所に防災用井戸を設置した。同金庫は、地元の住民に災害等の緊急時に想起してもらえよう、「本当に困った時に来てもらえる・助け合える」存在を目指し、地域でのプレゼンスを高めていきたいと大いに意気込む。

(注)9. <https://www.yagihashi.co.jp/>を参照

10. 防災用井戸では「飲料水」ではなく「生活用水」としているため、含有する鉄分量等の水質については他の検討事項よりも優先順位を落として検討を進めた。

3. おわりに

埼玉縣信用金庫は、2016年12月に、春日部市との間で、災害時の協力を含む包括的連携協定を結んでいる^(注11)。また、2023年8月には、草加市、(一社)日本カーツーリズム推進協議会との3者で「災害時におけるレンタルキャンピングカー等の提供に関する協定」を締結する^(注12)等、地域防災への意識が高い。

自然災害が多発する中、地域防災力の強化に向けた機運が高まっている。地域に根差した金融機関である信用金庫には、自金庫の業務継続に加え、地域住民の生活維持に貢献することへの期待も広がっている。堂ノ脇部長からは「災害対策にはゴールがない」という言葉を頂戴したが、地域防災力の向上のため、信用金庫には、地元の自治体はもちろんのこと、取引先を含む地元企業とも連携や対話をしながら地域防災対策に取り組んでいく姿勢が、今後ますます期待されているといえるのではないだろうか。

〈参考文献〉

・環境省（2025年6月6日）「令和7年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書」

(注)11. 春日部市ホームページ (<https://www.city.kasukabe.lg.jp/soshikikarasagasu/seisakuka/gyomuannai/10/6/5467.html>) を参照

12. 埼玉縣信用金庫ホームページ (https://www.saishin.co.jp/_news/contents/20080/20230807NR.pdf) を参照

地域金融機関にとってのスタートアップ支援とは②

ー北九州市によるスタートアップ・エコシステムの構築に向けた挑戦ー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) スタートアップ、エコシステム、地方圏、北九州市、イノベーション、
ディープテック、顔の見える関係性

(視 点)

2024年11月で政府が「スタートアップ育成5か年計画」を公表してから丸2年を迎えたことを踏まえ、当研究所は、2025年度を通じて「スタートアップ支援」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

第1弾となった産業企業情報 No.2025-3 (2025年4月25日発刊) では、地方圏を中心に政策面でのスタートアップ支援への期待がある中、「地方」や「地域金融機関」の視点から、有識者に対して実施したインタビューの内容を紹介した。

第2弾となる本稿では、地方圏における自治体の取組みとして、北九州市(福岡県)の事例を紹介する。

(要 旨)

- 経済産業省イノベーション・環境局は、スタートアップを、主に起業家、大学・研究機関、VC・投資家の連携で創出されるものとし、大企業、支援機関、国・自治体の相互連関・人の流動により、エコシステムが形成されることを期待している。
- 北九州市は、時代の最前線で常に新しいことに挑戦し続けてきた“ものづくり企業の集積地”であり、北九州エコタウンに代表される“グリーン産業の集積地”でもあるというポテンシャルを持つ。また、市内の国立大学法人九州工業大学や北九州市立大学、早稲田大学情報生産システム研究科、北九州工業高等専門学校等から毎年3,000人以上の理工系人材を輩出し、北九州学術研究都市には理工系の知が集積する等、イノベーションを創出する基盤も存在する。
- スタートアップ支援では、地元のポテンシャルを活かして、市内企業やレガシー産業とスタートアップとの協業による独自のイノベーションの創出を目指している。特に、大学・高専発、市内発を軸としたディープテック・スタートアップの創出にリソースを集中している。
- ステークホルダーとスタートアップとの「情報の非対称性」を埋め合わせるものとして、公式・非公式の両面から“顔の見える関係づくり”に取り組むことは大いに意義があり、域内に限らず域外にも幅広いネットワークを構築する上で有効だろう。地域金融機関には、“FaceToFace”を強みとするからこそ、スタートアップ・エコシステムの一員として、こうした“顔の見える関係づくり”に積極的に関わっていくことが期待されているといえよう。

はじめに

2024年11月で政府が「スタートアップ育成5か年計画」を公表してから丸2年を迎えたことを踏まえ、当研究所は、2025年度を通じて「スタートアップ支援」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

第1弾となった産業企業情報 No.2025-3^(注1) (2025年4月25日発刊) では、地方圏を中心に政策面でのスタートアップ支援への期待がある中、「地方」や「地域金融機関」の視点から、有識者に対して実施したインタビューの内容を紹介した。

第2弾となる本稿では、地方圏における自治体の取組みとして、北九州市（福岡県）の事例を紹介する。

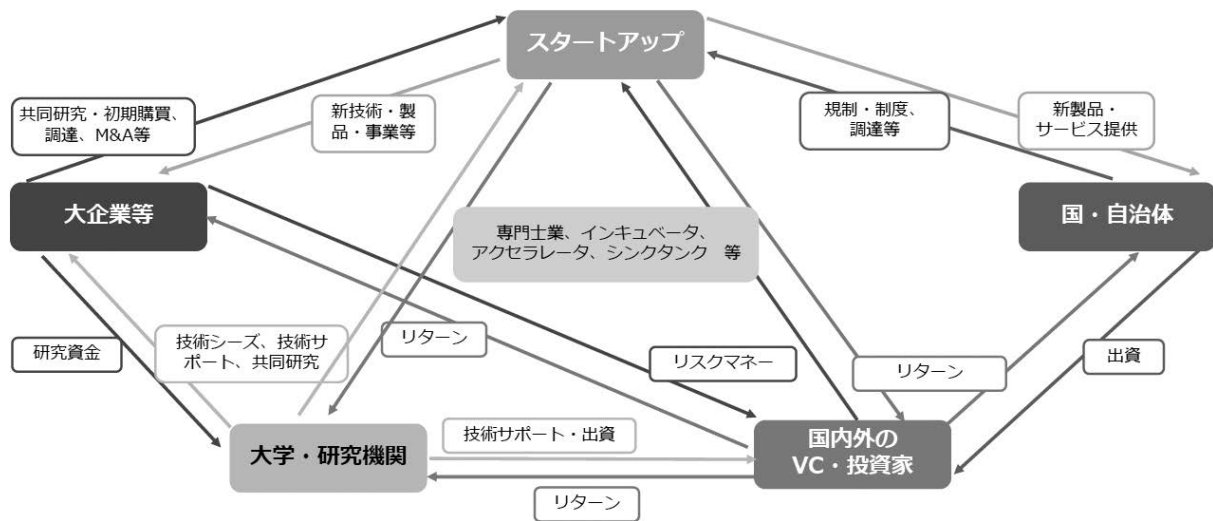
なお、本稿作成に際して、北九州市 産業経済局 未来産業推進部 スタートアップ推進課 スタートアップ支援担当係長 小濱隼人様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. スタートアップ・エコシステムとは

経済産業省イノベーション・環境局（2025年）は、スタートアップを、主に起業家、大学・研究機関、VC（ベンチャーキャピタル）・投資家の連携で創出されるものとし、大企業、支援機関、国・自治体の相互連関・人の流動により、エコシステムが形成されることを期待している（図表1）。また、加藤（2022）は、スタートアップ・エコシステムを「アントレプレナーを取り巻く地域の創業環境のこと」と定義し、新しい企業の誕生とその後の成否が、同じ環境下にいる他のアクター（投資家、金融機関、大学、政府など）との相互作用に依存するとしている。また、スタートアップ・エコシステムにかかる分析フレームワークを示している（図表2）。このうち、フレームワーク条件はスタートアップ・エコシステムの外的要因であり、システムック条件は内的環境を特徴づける6つの構成要素である。なお、わが国のイノベーション推進の施策は、地方自治体が地域における科学技術の発展のための政策を策定する責任を持つことを明確化した科学技術基本法の制定（1995年11月）を契機に、1990年代末には、国レベルでの「ナショナル・イノベーション・システム」から、地域レベルの「地域イノベーション・システム」を重視する姿勢に転換したという。

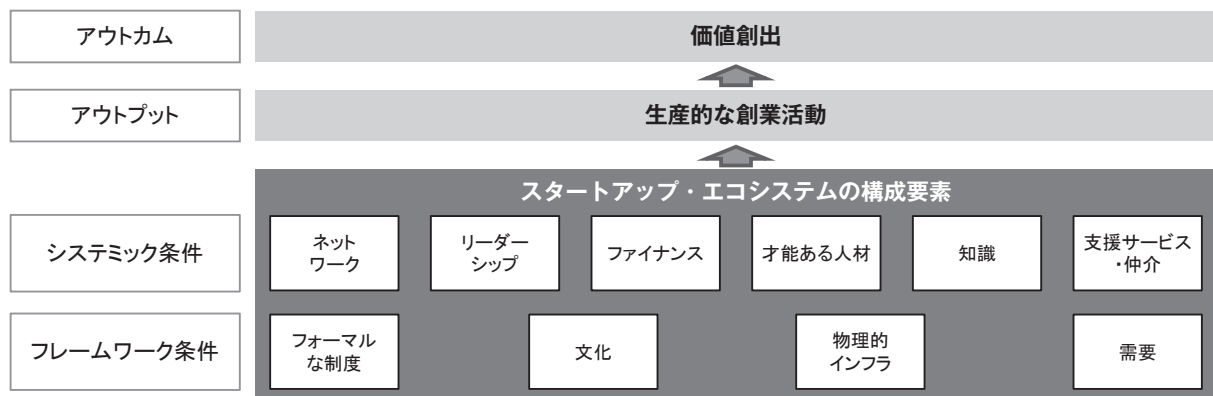
(注)1. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/industry/20250425-1-2034.html>) を参照

図表1 スタートアップ・エコシステムの概要



(出所) 経済産業省 イノベーション・環境局 (2025年2月13日)「スタートアップ政策について～現状認識・課題、今後の方向性～」68頁

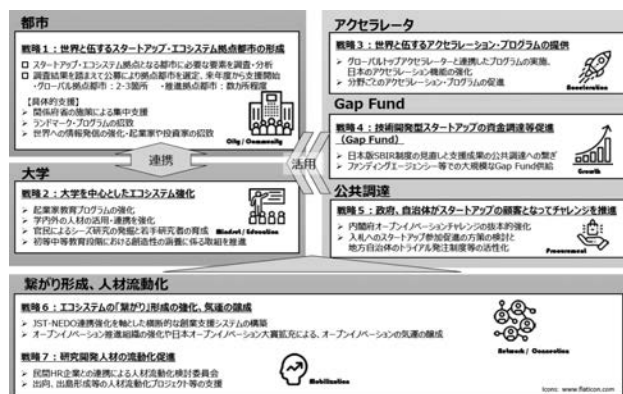
図表2 スタートアップ・エコシステムの分析フレームワーク



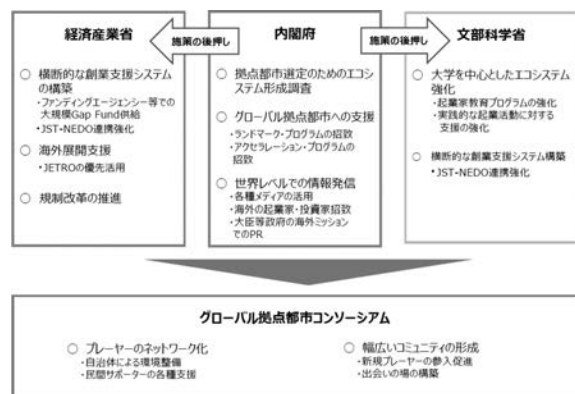
(備考) 加藤 (2022) 図表4-9 (73頁) から引用

図表3 7つの戦略

① 7つの戦略



② 各省庁の支援体制

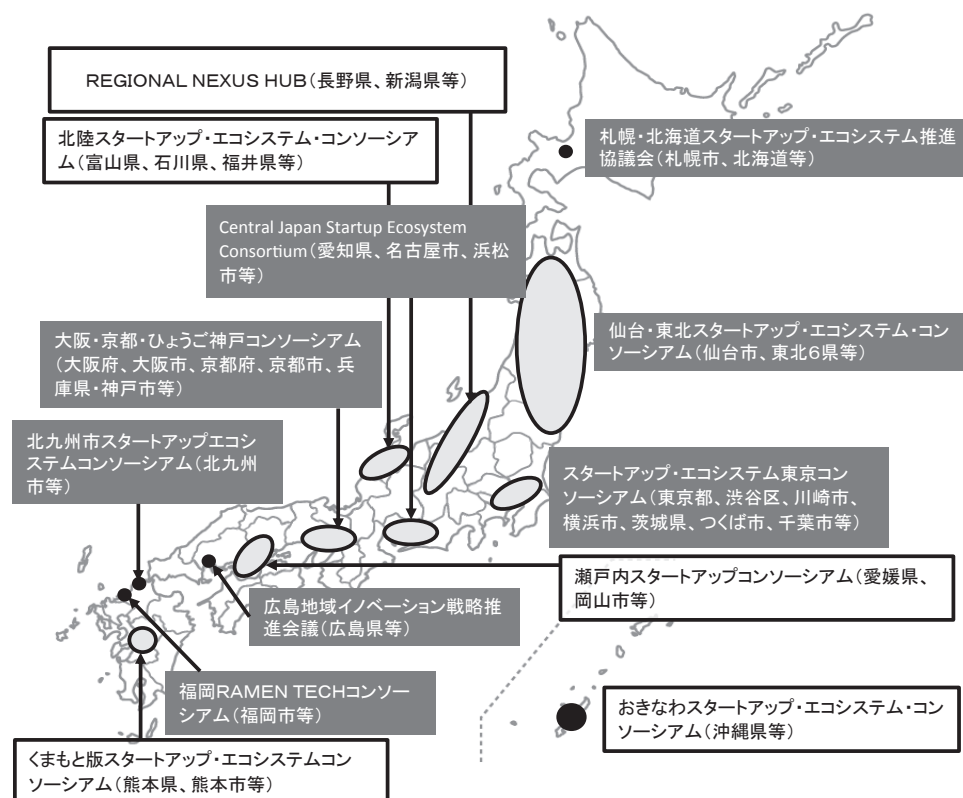


(出所) 「Beyond Limits. Unlock Our Potential. ～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～」(2019年6月) 2頁、8頁

内閣府、文部科学省、経済産業省は、2019年6月に「スタートアップ・エコシステム拠点形成戦略^(注2)」を策定し、7つの戦略(図表3①)を掲げた。それぞれの省庁による支援体制は、図表3②のとおりである。併せて、地方自治体、大学、民間組織を構成員とするコンソーシアム(協議会等)に対して、「スタートアップ・エコシステム拠点都市形成プラン」を公募し、2020年7月の第1期に続く第2期として、2025年6月、13のエコシステムの中核となる拠点都市が選定された^(注3)(図表4)。このうち、事例紹介する北九州市は、第1期の拠点推進都市に続き、グローバル拠点都市の1つに選定されている。

(公社)経済同友会は、2024年7月24日に、「スタートアップ推進総合委員会 意見「スタートアップエコシステムの更なる拡大に向けて」」を公表した^(注4)。この中で、特にディープテック領域^(注5)のスタートアップ支援においては、アーリー期^(注6)からレイター期^(注7)まで支援でき

図表4 第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市



(備考) 1. 塗りつぶしあり枠はグローバル拠点都市、塗りつぶしなし枠はNEXTグローバル拠点都市
2. 「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市の公募と選定について」(内閣府)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 詳細は、内閣府ホームページ (<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/index.html>) を参照
3. 選定結果については、内閣府ホームページ (<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/2ndconcept.html>) を参照
4. グローバルに展開可能なスタートアップを創出するため、①グローバルに勝てるスタートアップを増やす、②上場後も成長し続けるスタートアップを増やす、という2つの視点からの提言である。
5. 社会課題を解決して、日常生活や社会に大きなインパクトを与える科学的な発見や革新的な技術のこと
6. スタートアップが急速に成長する段階
7. スタートアップが成熟し、持続的な成長を追求する段階

るエコシステムの構築が提言されており、企業経営者等の立場からも、スタートアップ支援におけるエコシステムの重要性が認識されていることがわかる。

地方圏でのスタートアップ・エコシステムの構築は、そもそも開業意欲の高い人財が地元存在しなければ難しい。加藤（2022年）は、スタートアップが生まれやすい地域要因として、失業率や高度人材の比率の高さ等を挙げている。また、スタートアップが創業後も存続しているかどうか、企業としての能力を示すシグナルとして、アントレプレナー（創業者）の人的資本の役割が重要であることも示唆している。ニュース&トピックス No.2024-150^(注8)（2025年2月25日発刊）では、「スタートアップ」であるかどうかを判断するにあたって、「開業者の成長速度への意識」に着目することが最善ではないかと総括した。スタートアップを成功へ導く鍵の1つが「開業者の個人特性」にあると思われることから、日本政策金融公庫総合研究所が2024年11月27日に公表した「2024年度新規開業実態調査^(注9)」を概観した（コラム）。

【コラム】開業者の個人特性とは

開業の主な動機をみると、「自由に仕事がしたかった」、「仕事の経験・知識や資格を活かしたかった」、「自分の技術やアイデアを事業化したかった」、「社会の役に立つ仕事がしたかった」等の回答割合が高くなっている。また、事業の決定理由については、「これまでの仕事の経験や技能を活かせるから」や「身につけた資格や知識を活かせるから」の回答割合が高い。こうしたことから、開業者が自らの業務経験から発見した起業のチャンスを追求めるケースが多いように見受けられる^(注10)。また、「地域や社会が必要とする事業だから」や「成長が見込める事業だから」との回答もあり、これらは、革新的な技術等に基づいて社会課題の解決を目指すディープテックをはじめ、将来のユニコーン^(注11)につながる可能性を秘めた動機といえるのかもしれない。一方、開業の主な動機には「収入を増やしたかった」という回答割合も高く、一定程度、生計維持を目的とした開業もあるようである。

開業者の属性をみると、開業時の年齢では「40歳代」が最も多く、「30歳代」、「50歳代」と続く。最終学歴は「大学・大学院」が最も多く、「高校」、「専修・各種学校」がほぼ同率で続く。性別は「男性」が圧倒的に多いものの、女性の割合は調査開始以来最も高くなっている^(注12)。開業直前の職業をみると、「会社や団体の常勤役員」と「正社員・正職員（管理職）」で半数以上を占めていることから、深い業務経験を持つケースが多いと見受けられ、開業の主な動機にも通ずるといえよう。

以上を総括すると、標準的な開業者の個人特性として、「大学・大学院卒で深い業務経験を持つ40歳代・男性」という人物像が浮かび上がってくる。

(注)8. 当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/reports/newstoppers/20250225--5-2.html>) を参照

9. https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kaigyos_241127_1.pdf を参照

10. なお、開業業種で最も多いのは「サービス業」(29.2%)で、「医療・福祉」(15.7%)、「飲食店・宿泊業」(14.5%)等が続く。

11. 時価総額10億米ドル（約1,500億円）以上で、創業後10年以内の未上場企業のこと

12. 調査を開始した1991年度時点では12.4%であり、年々上昇傾向にある。

2. 北九州市（福岡県）によるスタートアップ・エコシステム構築への挑戦

(1) スタートアップ出現率の高い北九州市

北九州市は、1963年、当時では類をみない五市対等合併により、九州初の「百万都市」、「政令指定都市」として誕生した（図表5）。かつて官営八幡製鐵所を中心に近代産業を牽引した“ものづくりのまち”で、関門海峡を隔てた本州の対岸にある福岡県北部に位置し、地理的に交通の要所である。例えば、北九州空港は、24時間就航可能で、貨物便を多く受け入れる等、物流拠点となっている。

歴史的にみると、日産自動車（株）のルーツとなった戸畑鑄物（株）（1910年）や、創業者・出光佐三氏によって門司港で石油の販売を行う出光商会（1911年）が設立されたほか、（株）安川電機やTOTO（株）等をはじめ、今や日本を代表する企業がこの地で誕生してきた。

帝国データバンクが2024年6月11日に公表した「全国「新興・スタートアップ企業」の動向調査（2023年）^(注13)」による新興・スタートアップの出現率^(注14)では、北九州市の小倉北区と小倉南区がともに11.0%で全国トップ、八幡西区（8.9%）が全国4位になる等、“スタートアップが生まれやすい市”となっている。

また、同市の高齢化率は34.1%（2022年度末）と、政令指定都市の中では最高である。そのため、率先して先進的介護「北九州モデル」推進事業^(注15)に取り組み、ロボットやICTを活用して介護施設における抜本的な業務改善の方法を実証、確立した。その成果を、「北九州モデル導入・実践ガイドライン」とともに広く公表している^(注16)。

図表5 北九州市の概要

市制施行	1963年	
市長	武内 和久	
人口(人)	908,181	
世帯数(世帯)	484,871	
面積	492.50km ²	
市章		

(備考) 1. 2025年3月31日現在
2. 写真（中央）は北九州市役所、写真（右）はスタートアップ支援担当係長の小濱隼人氏
3. 北九州市役所ホームページ等を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)13. <https://www.tdb.co.jp/report/economic/9ivslsa6w/>
14. 各市区郡における設立5年未満（2019年以降設立）の企業の割合
15. 北九州市ホームページ (https://www.city.kitakyushu.lg.jp/business/menu01_00250.html) を参照
16. 北九州市ホームページ (<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/31600094.html>) を参照

そのほか、観光資源の対外アピールにも力を入れている。例えば、2025年4月1日に、都市ブランド創造局観光にぎわい部に「すしの都課」を新設し、武内和久市長が自らYouTubeに出演してPRする^(注17)等、漁場に恵まれた地元の“すし文化”を前面に押し出している。

武内市長は、“北九州らしさ”を強調しながら「稼げるまち」を目指し、市全体で一丸となって、新たな発想を取り入れながらチャレンジを続けている。

(2) 「北九州市産業振興未来戦略」におけるスタートアップ支援の方向性

2023年2月、16年ぶりに市長が交代した。これをきっかけに、1年ほどかけて「北九州市・新ビジョン（北九州市基本構想・基本計画）^(注18)」が策定され、3兆円半ばから横ばいで停滞している市内総生産を拡大させ、「つながりと情熱と技術で、「一步先の価値観」を体現するグローバル挑戦都市・北九州市」を目指している。この中で、「北九州市産業振興未来戦略^(注19)」は分野別計画に位置付けられ、「稼げるまち」の実現に向けた、“一丁目一番地”の戦略である。同戦略のスローガンは、「世界を先導するグリーン×テック シティ Kitakyushu ～課題解決先進都市への挑戦～」であり、市内総生産4兆円を目指し、具体的なKPI（戦略の目標）が示されている（図表6①）。スタートアップ支援に関するKPIは、「方策③ 生産性向上と新しい価値創造に向けたDX推進等」の「Ⅶ スタートアップイグジット件数」ならびに「方策⑥ メガリージョンの構築」の「Ⅺ スタートアップ資金調達額」、「Ⅻ スタートアップ誘致件数」である。また、スタートアップ支援に関連する施策の柱は、「海外スタートアップの誘致」、「スタートアップ×課題・市内企業・レガシー産業」、「都市間連携・大学間連携」の3つである（図表6②）。なお、小濱係長が所属するスタートアップ推進課は、スタートアップと中小企業では支援方法が異なるという観点から、国の第1期スタートアップ・エコシステム拠点都市形成計画に応募した時期と重なる、2020年4月に新設された。

同市は、時代の最前線で常に新しいことに挑戦し続けてきた“ものづくり企業の集積地”であり、北九州エコタウンに代表される“グリーン産業の集積地”でもあるというポテンシャルを持つ。また、市内の国立大学法人九州工業大学や北九州市立大学、早稲田大学情報生産システム研究科、北九州工業高等専門学校等から毎年3,000人以上の理工系人材を輩出し、北九州学術研究都市には理工系の知が集積する等、イノベーションを創出する基盤も存在する。そのため、スタートアップ支援では、IT スタートアップ支援に力点を置く福岡市とは異なり、ポテンシャルを活かして、市内企業やレガシー産業とスタートアップとの協業によ

(注)17. 北九州市公式チャンネル (<https://www.youtube.com/watch?v=GHRN5IJN5g8>) を参照。なお、武内市長は、2023年2月20日の北九州市長就任記者会見で、「…時代に合った形で、いろいろな情報発信ツール、或いは双方向のコミュニケーションツールというのもございますので、そういったこともしっかりやっていこうと思います。」と表明している (<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/k8400507.html>)。

18. 北九州市ホームページ (<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/28500266.html>) を参照

19. 北九州市ホームページ (https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/099_00019.html) を参照

図表6 北九州市産業振興未来戦略の概要

① KPI（戦略の目標）の概要

【最上位目標】 市内総生産 4兆円（R15年度）※R2年度 3兆6,696億円		
【戦略1】 地域企業の成長・発展と高付加価値化戦略 （稼げる企業に変革する） 【戦略2】 産業の裾野を広げる成長産業創出戦略 （稼げる企業を創出する） 【戦略3】 「民」が主役の資源活用戦略 （稼げる企業が活躍する）		
ダッシュボード	検証指標	
方策①産業基盤のポテンシャル開花	I 企業誘致件数	290件（R1～5）
方策②学術研究都市の知の活用とGX・グリーン産業の推進	II 新規雇用創出数（誘致）	4,200人（R1～5）
方策③生産性向上と新しい価値創造に向けたDX推進等	III 先端企業の集積・GX関連の新ビジネス創出企業数	330件（R6～10）
方策④DE&I推進による誰もが活躍できる環境の整備	IV 再生可能エネルギー導入量	5,100人（R6～10）
方策⑤アテンションを集めるブランディング	V 労働生産性（全産業・うち第三次産業）	先導企業集積 20社（R5～12） 新ビジネス創出 30社（R5～12）
方策⑥メガリージョンの構築	VI 雇用者一人当たりの雇用者報酬	1,400MW（R12）
	VII スタートアップイグジジット件数	8,180千円/人（R2） 全産業 9,000千円/人（R15） うち第三次産業 7,363千円/人（R2） うち第三次産業 8,000千円/人（R15）
	VIII 新卒学生の地元就職率	5,900千円/人（R15）
	IX 就業率（女性・シニア・外国人）	3件（R6～10）
	X 観光消費額・宿泊客数	35.7%（R4） 40.0%（R10）
	XI スタートアップ資金調達額	女性 79.8%（R4） 女性 82.0%（R10） シニア 23.4%（R2） シニア 38.0%（R7） 外国人 72.1%（R2） 外国人 88.0%（R7）
	XII スタートアップ誘致件数	827億円・173万人（R4） 1,800億円・260万人（R10）
		方策⑥メガリージョンの構築
		XI スタートアップ資金調達額
		XII スタートアップ誘致件数

②「北九州市産業振興未来戦略」におけるスタートアップ支援策

戦略体系		
スローガン 世界を先導する「グリーン×テック シティ Kitakyushu」～課題解決先進都市への挑戦～		
戦 略	方 策	取 組
地域企業の成長・発展と高付加価値化戦略 （稼げる企業に変革する）	産業基盤のポテンシャル開花 （稼げる場づくり）	（スタートアップ関連のみ抜粋） アジア諸国の成長力を取り込む 対日投資の促進 海外スタートアップの誘致
産業の裾野を広げる成長産業創出戦略 （稼げる企業を創出する）	学術研究都市の知の活用とGX・グリーン産業の推進 （稼げる基盤づくり）	スタートアップと多様な掛け合わせによる新たな価値の創造 スタートアップ × 課題・市内企業・レガシー産業
「民」が主役の資源活用戦略 （稼げる企業が活躍する）	生産性向上と新しい価値創造に向けたDX推進等 （稼げる企業づくり）	エリアで掛け合わせる広域連携 スタートアップ支援の推進 都市間連携・大学間連携
	DE&I推進による誰もが活躍できる環境の整備 （稼げる人材づくり）	
	アテンションを集めるブランディング （稼げるきっかけづくり）	
	メガリージョンの構築 （稼げるエリアづくり）	

（出所）北九州市産業経済局（2024年3月）「北九州市産業振興未来戦略」8～9頁、北九州市提供資料

る独自のイノベーションの創出を目指している。特に、大学・高専発を軸とした市内スタートアップの創出にリソースを集中している。

同市で誕生したスタートアップは、「イノベーションにより社会課題解決を図る」、いわゆるディープテック分野を源流とするケースが多く、この歴史的背景を踏まえ、ディープテック・スタートアップ支援に軸足を置いている。この中で、グリーン分野にも力を入れ、環境都市としての地位も高めている。例えば、環境局が中心となって、「北九州市グリーン成長戦略^{（注20）}」（2022年2月）の下、日本製鉄（株）の遊休地を活用して「北九州水素タウン実証事業^{（注21）}」（北九州市東田地区）を運用し、工場から1.2kmに及ぶパイプラインを敷設して市街地に水素を供給し、水素実証住宅に設置した定置型燃料電池システムで活用する等、実証実験に取り組んでいる。水素供給インフラを研究機関等にも実証フィールドとして提供することで、ディープテック・スタートアップにとって実証実験の場になっている。

（注）20. 北九州市ホームページ（https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/002_00023.html）を参照

21. 北九州市ホームページ（<https://www.city.kitakyushu.lg.jp/contents/00200164.html>）を参照

(3) “顔の見える関係性”で目指すスタートアップ支援への挑戦

同市のスタートアップ支援の全体像は、図表7のとおりである。補助金やファンドへの出資等の金融支援に加え、マッチング支援等の非金融支援にも幅広く取り組んでいる。

地元の民間企業である指定管理者4社^(注22)が共同で運営するCOMPASS小倉は、市内からユニコーン^(注23)に成長するスタートアップを輩出することを期待した創業支援の中核施設であり、インキュベーションマネージャーが常駐し、独自のアクセラレーションプログラムやマッチング支援等を提供している。アクセラレーションプログラムでは、アイデア段階の企業等を選抜し、ビジネスに精通した各専門家による短期集中型での伴走支援が行われている。直近では、(株)センタシストアカデミー^(注24)、(株)FaiREE^(注25)、studio kanoa^(注26)等へ支援を行った。また、北九州市国家戦略特区^(注27)を活かし、COMPASS小倉内で「開業ワンストップセンター」と「雇用労働相談センター」を運営し、起業家の開業手続きや労務管理の相談等にワンストップで対応している。特に、スタートアップにおいては、創業の当初、人事労務にまで考えが及んでいないケースが散見されるため、成長をストップさせないよう、人材戦略にまで踏み込んだ手厚い支援を行っている。

図表7 スタートアップ支援の全体像



（出所）北九州市提供資料

（注）22. 寶結（ほうゆう）(株)、(株)ATOMica、GMOクリエイターズネットワーク(株)、(一社)まちはチームだ

23. 時価総額10億米ドル（約1,500億円）以上で、創業後10年以内の未上場企業のこと

24. 半導体設計に関わる人材育成を目的としたトレーニングサービスを提供

25. 施設の障がい者専用駐車場の不正利用を防止するIoT管理システムを提供

26. 自治体に直接意見を届け、解決に導くプラットフォームを提供

27. <https://www.tokku-kitakyushu.jp/>を参照

大学・高専発スタートアップ支援では、第1期スタートアップ・エコシステム推進拠点都市に採択されたことをきっかけに、オール九州・沖縄圏一体でアジアとつながるスタートアップ・エコシステムを創出することを目指すPARKS^(注28) (Platform for All Regions of Kyushu & Okinawa for Startup-ecosystem、主幹機関：九州大学、九州工業大学)との連携を深めている。PARKSは、2026年度末までに、155社の起業、ならびにアントレプレナーシップカリキュラムの年間受講者数12,000人を目指している。国立研究開発法人情報通信研究機構が実施した2024年度の起業家万博^(注29)では九州工業大学発スタートアップの(株)TriOrbが、起業家甲子園^(注30)では九州工業大学学生チーム Kick Space Technologiesがそれぞれ最優秀賞を受賞している。

2024年度から、「企業変革・スタートアップ・グロースサポート事業」に取り組んでいる(図表8)。「市内スタートアップ成長支援プログラム」と「イノベーション支援プログラム」の2本柱であり、前者は、市内スタートアップ企業の研究開発、実証、事業展開、人材採用に対して、後者は、市外を含むスタートアップ企業による行政課題の解決や市内企業との協業に対して資金支援・伴走支援を行う。特に、後者の「行政課題解決」では、市役所の各部課からアンケートにより行政課題をヒアリングし、その中から市が設定した行政課題の解決に資する実証に取り組むスタートアップ企業を支援している。なお、2024年度、前者では4

図表8 企業変革・スタートアップ・グロースサポート事業の概要



(出所) 北九州市提供資料

(注)28. <https://www.parks-startup.jp/> を参照

29. 国立研究開発法人情報通信研究機構ホームページ (https://www.nict.go.jp/venture/ec2_2024.html) を参照

30. 注28に同じ

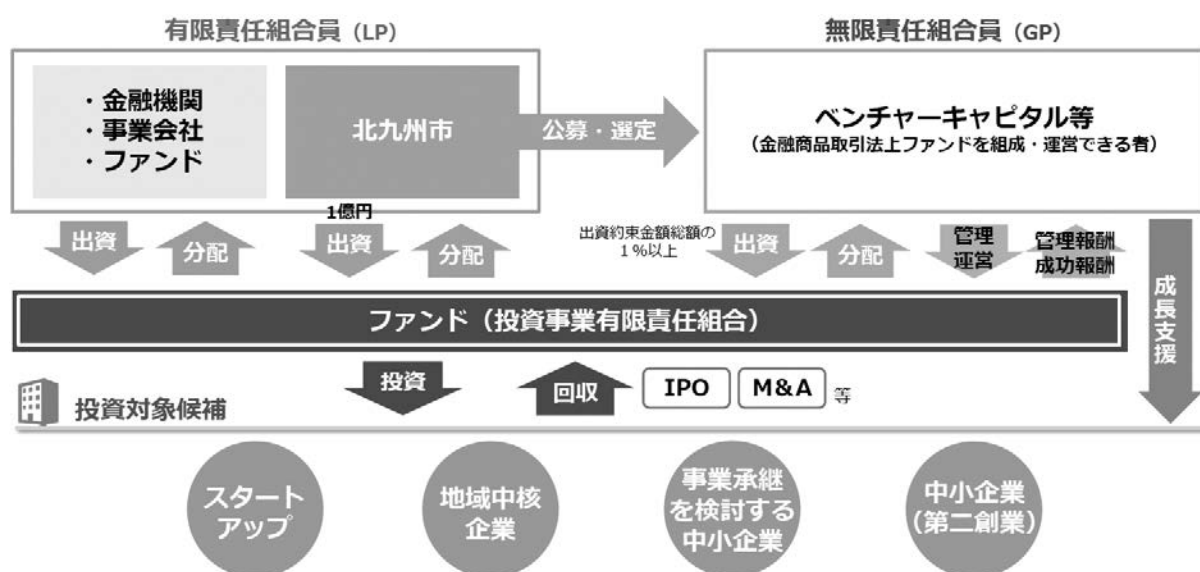
社^(注31)が、後者では9社（行政課題解決で4社^(注32)、市内企業協業で5社^(注33)）が採択されている。

資金調達支援では、浜松市（静岡県）の取組みを参考に、認定ベンチャーキャピタル制度を運用し、スタートアップ・エコシステムの発展に協力^(注34)するベンチャーキャピタル等を32社認定している。また、スタートアップからの補助金・助成金制度の使い勝手が良くない等の意見を受けて、2025年度から「スタートアップ成長支援ファンド事業」（図表9）にも取り組み^(注35)、資金調達手段の多様化に対応している。

2025年1月からは、デジタル市役所推進室と産業経済局が連携し、DXによる地域の社会課題解決等を目指して「北九州課題快傑バスターズ」が始動している。行政・地域・企業が抱える諸課題を「北九州イノベーションゲート^(注36)」（プラットフォーム）に集約化・見える化・共有化し、コーディネーターが介在して、これら社会課題とスタートアップ企業の技術やアイデア等とのマッチングをしている。

海外スタートアップの誘致では、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）と独立行政法

図表9 スタートアップ成長支援ファンド事業の概要



（出所）北九州市提供資料

（注）31. (株)TriOrb（北九州市小倉北区）、ハインツテック（株）（北九州市若松区）、(株)HANATABA（北九州市八幡西区）、(株)KeepX（北九州市門司区）
 32. (株)AiCAN（神奈川県川崎市）、(株)ATOMica（宮崎県宮崎市）、(株)ミライのゲンバ（東京都港区）、(株)Liberaware（千葉県千葉市）
 33. (株)エー・スター・クオンタム（東京都港区）×(株)ゼンリン、(株)ミラリンク（北九州市小倉北区）×岡野バルブ製造（株）、日本美容創生（株）（東京都千代田区）×(株)マキシム、(株)デジリハ（東京都世田谷区）×九州医療スポーツ専門学校、(株)JOYCLE（愛知県名古屋市中区）×(株)さわやか倶楽部
 34. スタートアップの資金調達の促進、有望なスタートアップの紹介、スタートアップ支援施策に係る助言等
 35. 無限責任組合員（GP）公募時の応募要件の1つに、北九州市からの出資金額相当分以上の額（管理報酬を除く）を市内のスタートアップ企業等に投資することが掲げられている。
 36. <https://spot.creww.me/com/kitakyushu-innovation-gate-2025>を参照

者を中心に市内外で参加者の輪が広がっている。特に孤独感を抱えていることが多い起業家にとって、こうした集まりは苦労を分かち合う場になっているという。また、スタートアップ関係者等から本音を聞ける機会でもあることから、行政の担当者にとっても、“痒い所に手が届く”きめ細やかなスタートアップ支援策を成長段階に合わせて打ち出すための検討材料が収集できる場にもなっている。

(4) スタートアップ機運の醸成に向けた挑戦

アントレプレナーシップ教育の一環として、市内の小中学生向けに、総合的な学習の時間を活用し、キャリア形成ワークショップを提供している。市内の起業家との対話の場づくりのほか、身近な社会課題の発見や解決アイデアの考え方等を学習し発表し合う場になっている。将来、市内発の起業家が生まれる環境づくりのほか、シビックプライドの醸成も期待している。2024年度は、地元の（株）GZ キャピタル（北九州市八幡西区）を委託事業者として、小学校2校、中学校1校で実施した。

地元の大学生や高校生向けには、COMPASS 小倉等の公共施設を活用して、スタートアップピッチ（会社紹介、インターン案内等）や学生ピッチ（取り組みたいプロジェクトや活動の紹介等）を行っている。スタートアップにとっては、志の高い学生と知り合うきっかけとなり、将来の社員候補との“出逢いの場”になっている。学生にとっては、自らが抱く課題観をスタートアップの想いに照らし合わせることでスタートアップを深く知ることにもつながっている。また、行政としては、学生同士のつながりが広がることでコミュニティが生まれ、チャレンジへの機運が醸成されることで、スタートアップの起業や、自治会・まちづくり協議会等の地域活動に若者が積極的に参加していくことを期待している。

市内のスタートアップ関係者が一堂に会する場として、毎年3月に、北九州国際会議場において、同市スタートアップエコシステムコンソーシアム主催の「WORK AND ROLE」が開催されている（図表11）。1日あたり600人以上の参加者が集う大規模なイベントとなって

図表11 「WORK AND ROLE」(2025年)



（備考）北九州市提供

おり、今後、関係者同士のつながりが広がり、かつ深まっていくことが大いに期待されている。

なお、北九州市によるスタートアップ支援の取組みについては、以下で放映されているので、ぜひ視聴いただきたい。

テレビ西日本「記者のチカラ：どうなる北九州」

https://www.youtube.com/watch?v=otxhi6XC_dl&list=PL41txQf0_B1hTUhoqrzqsTk3XxH0Amnwp&index=12

RKB 毎日放送「サンデーウォッチ」

https://newsdig.tbs.co.jp/articles/rkb/1640435?display=1&fbclid=IwY2xjawKc679leHRuA2FlbQlxMABicmIkETE4NHM3cHVHdTVJZ3A1a2F6AR4xS70Mf4aWkA0be3OZWSMo54SyHsxXH4QuLceBYn3NFBkXehhzmhcu6ASL2g_aem_W8vnb3JYS-JJUz56w3WLA

おわりに — スタートアップ・エコシステムの構築に向けて —

加藤（2024）は、大学発スタートアップの創出の要素として、①起業家（研究者）の個人特性、②大学のサポート体制、③起業環境の3つを示している。③では、「企業に必要な資源やネットワークへのアクセスの良さ、政府からの支援の有無など」を挙げている。理工系の大学等が集積する北九州市では、図表7で示した一連の支援策が、大学・高専発のスタートアップの創出を後押しすることが大いに期待できよう。

北九州市のスタートアップ支援の各種施策では、歴史的にディープテック分野で日本を代表する企業を創出してきた“北九州市だからこそ”の「覚悟」と「攻め」の姿勢が強く感じられる。施策それぞれがロジカルで明快に組み立てられており、「北九州市産業振興未来戦略」で強調する「稼げるまち」の実現に向けて、今後、大きく前進していくことが期待できる。実際、イノベーションによる社会課題解決、実際に数々のスタートアップを生んでおり、2020年以降、既に100社以上のスタートアップを創出している。

加藤（2022）は、スタートアップについて、過去に取引履歴がない等の理由により、どのような企業なのかについて知られておらず、それ故に、いくら優れたアイデアを有していても価値をなかなか理解してもらえない等、「情報の非対称性」が存在すると指摘する。こうしたステークホルダー間での情報のギャップの埋め合わせとして、公式な会合である「WORK AND ROLE」や非公式な会合である「ごっつぁんの会」等、公式・非公式の両面から“顔の見える関係づくり”に取り組むことには大いに意義があり、域内に限らず域外にも幅広いネットワークを構築する上で有効だろう。地域金融機関には、“FaceToFace”を強みとするからこそ、スタートアップ・エコシステムの一員として、こうした“顔の見える関係づくり”に積極的に関わっていくことが期待されているといえよう。

〈参考文献〉

- ・加藤雅俊、『スタートアップの経済学 新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、有斐閣（2022年）
- ・加藤雅俊、『スタートアップとは何か―経済活性化への処方箋』、岩波新書（2024年）
- ・経済産業省 イノベーション・環境局 イノベーション政策課 第6回 産業構造審議会 イノベーション・環境分科会 イノベーション小委員会（2025年2月13日）「資料5 スタートアップ政策について～現状認識・課題、今後の方向性～」
- ・日本政策金融公庫総合研究所（2024年11月27日）「『2024年度新規開業実態調査』～アンケート結果の概要～」
- ・内閣府、文部科学省、経済産業省（2019年6月）「Beyond Limits. Unlock Our Potential. ～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～」

変化する経済社会情勢への対応に奮闘する中小企業

－全国中小企業景気動向調査（2025年4－6月期）コメントより－

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）人手不足、最低賃金引上げ、社会保険料、仕入価格高騰、価格転嫁、事業承継、米国関税

（視 点）

本稿では、信金中央金庫が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている全国中小企業景気動向調査（調査期間：2025年6月2日～6日）において、信用金庫調査員が全国の中小企業から聴取したコメントをもとに、中小企業の経営の状況についてまとめた。

はじめに2025年6月調査の結果を概観したのち、当調査でいただいた中小企業からのコメントを7項目に分類して紹介し、結びにて本稿の総括を行っている。

（要 旨）

- 調査対象時期である4～6月には、米国が自動車等に追加関税を課したり、政府が中小企業の生産性向上を後押しするため、今後5年間で官民合わせて60兆円の投資を行う計画をとりまとめるなどの出来事があった。
- 2025年4～6月期調査を概観すると、業況、資金繰りはともに改善した一方で、人手不足感については深刻さが継続する結果となった。
- 業況については、堅調であるという声が相応に聞かれた一方で、様々な理由により厳しいとの声も聞かれた。
- 最低賃金の引上げや社会保険料の負担増加に関しては、適宜対応していくとする声が聞かれた一方で、先行きを憂慮する声も聞かれた。
- 人手不足に関しては、既存の従業員の負担が増しているとする声があった一方、外国人や高齢者を採用して対策しているとの声も聞かれた。
- 取り扱う商材の需要の高まり等によって順調に価格転嫁が進んでいるとの声があった一方、取引先との力関係等による影響で、価格引上げが困難であるとの声も聞かれた。
- 事業承継については、スムーズな引継ぎが進んでいるとの声があった一方で、必要性を感じつつも日々の業務に忙殺され取組みを進められていないとの声や、そもそも廃業予定のため取り組んでいないとの声も聞かれた。
- 現状、米国関税が中小企業全体の景況感に及ぼす影響は大きくないものの、一部の企業からは、受注の減少や納期の前倒し等の影響が出ているとの声が聞かれた。
- フランチャイズ店の新規出店や、地元企業とのコラボ商品開発など、前向きな取組みを行っているとの声も聞かれた。

はじめに

信金中央金庫では、全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに「全国中小企業景気動向調査」を取りまとめている（図表1）。

本調査の特徴の1つに、実際に中小企業から聞取りをしている信用金庫職員が、その企業からの実際の声を聴取した「調査員のコメント」欄の存在がある。コメント欄には、その企業の状況について、定型的な質問への回答からだけではわからない実態が細かく記述されており、中小企業の現状を探るうえで有用な情報源となっている。

そこで本稿では、2025年6月調査の結果を振り返るとともに、「調査員のコメント」欄への記述内容から、中小企業の経営環境を概観する。

図表1 全国中小企業景気動向調査の調査表（左下、破線の円部分が「調査員のコメント」）

特別調査

5年後（2030年）以降を見据えた中長期的な経営について

問1. 最低賃金について、現行の1,055円（全国加重平均）が仮に1,500円となった場合、貴社では雇用や労働時間の削減を行う見通しですか。1～3の中から1つ選んでお答えください。また、貴社における雇用や労働時間以外に考えられる対応策について、4～0の中から最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。

雇用や労働時間の削減

最低賃金引き上げの対応

1. 行う見通し

2. 行わない見通し

3. わからない

4. 経費（人件費以外）を引き下げる

5. 省力化投資（設備、IT等）を行う

6. 販売価格を引き上げる

7. 仕入価格を引き下げる

8. もともと従業員がいない

9. わからない

0. 特に対応は行わない

回答欄

雇用等削減 1.～3. ⑥

引上対応 4.～0. ⑦

問2. 企業における社会保険負担（適用範囲や納付額の上昇）の増加が今後も見込まれますが、この流れについて、経営面でどの程度の不安を感じていますか。次の1～3の中から当てはまるものを1つお選びください。また、経営面への影響について考えられることを4～0の中から1つお選びください。

不安感

経営面への影響

1. 不安を感じている

2. どちらでもない

3. 不安を感じていない

4. 社会保険料納付の時間や手間が増える

5. 従業員への説明に時間がかかる

6. 雇用が削減される

7. 賃金引き上げの駆け引きになる

8. もともと従業員がいない

9. わからない

0. 特に影響はない

回答欄

不安感 1.～3. ①

経営影響 4.～0. ②

問3. わが国では、2030年以降も人口の減少や高齢化の進展が見込まれていますが、これらに対して貴社ではどのように対応していきますか。生産面については1～6の中から、販売面については7～0の中から、当てはまるものを1つずつお選びください。

生産面

販売面

1. 定年延長など高齢者の活躍推進

2. 待遇改善を通じた現役世代の確保

3. 外国人採用の強化

4. 人材教育の強化

5. 省力化投資（IT、設備等）の増加

6. 現時点では考えていない

7. 新しい商品・サービスの開発

8. 新しい市場への進出・強化

9. 現在の市場で今の商品の販売を強化

0. 現時点では考えていない

回答欄

生産面 1.～6. ③

販売面 7.～0. ④

問4. 貴社における5年後の2030年を見据えた事業承継の状況について、2030年までに経営者の変更を予定している人は変更先を1～5の中から、予定していない人は貴社の状況を6～0の中から、1つ選んでお答えください。

2030年までに経営者変更を予定

2030年までに経営者変更を予定せず

1. 親族に承継

2. 親族以外の役員・従業員に承継

3. 親族以外の社外人材に承継

4. 他社への事業譲渡（M&Aを含む）を予定

5. 承継先を特定中

6. 経営者が若く検討不要

7. 検討の必要性を感じているが未着手

8. 2030年以降の承継を決定済み

9. 廃業を予定

0. 事業承継については全くの未定

回答欄

1.～0. ①

②

問5. 貴社では、SDG（2030年を目標とした持続可能な開発目標）にかかる以下の1～9の取組みを行っていますか。もっとも取組んでいるものを最大3つまで選んでお答えください。取組んでいない方は0とお答えください。

1. (省エネ) 省エネ、節電、再生可能エネルギーの使用

2. (省資源) 再生資源や未利用資源の利用、廃棄物削減、製品の長寿命化や修理

3. (水資源) 水使用量削減、排水管理

4. (森林資源) ベーパーレス化、緑化・植林

5. (環境負荷) クリーン調達、カーボンオフセット、有害物質の削減

6. (雇用) 女性や高齢者、障がい者、外国人等の多様な人材の雇用

7. (労働環境) 研修の充実、働き方改革の実施

8. (貴国対策・健康福祉) フェアトレード、途上国支援

9. (地域貢献) 防犯、防災、寄付、まちづくり

0. 上記の取組みはしていない

回答欄

1.～0. ⑥

⑦

⑧

調査員のコメント

お忙しいところご協力いただきましてありがとうございます。

第200回全国中小企業景気動向調査表（製造業）

2025年4～6月期

信用金庫

<番号記入要領>

金庫コード …… 手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。

地域番号 …… 下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。

業種番号 …… 下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。

従業員数 …… 雇用者、家族従業員を含み、パートを除く従業員数を0 0 5人 のように記入してください。

また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。

※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままご結構です。

(地域番号表)

(0 1)	北海道	(1 3)	東京都	(2 5)	滋賀県	(3 7)	愛知県
(0 2)	青森県	(1 4)	神奈川県	(2 6)	京都府	(3 8)	徳島県
(0 3)	岩手県	(1 5)	新潟県	(2 7)	大阪府	(3 9)	高知県
(0 4)	宮城県	(1 6)	山梨県	(2 8)	兵庫県	(4 0)	福岡県
(0 5)	秋田県	(1 7)	長野県	(2 9)	奈良県	(4 1)	佐賀県
(0 6)	山形県	(1 8)	富山県	(3 0)	和歌山県	(4 2)	長崎県
(0 7)	福島県	(1 9)	石川県	(3 1)	鳥取県	(4 3)	熊本県
(0 8)	茨城県	(2 0)	福井県	(3 2)	島根県	(4 4)	大分県
(0 9)	栃木県	(2 1)	岐阜県	(3 3)	岡山県	(4 5)	宮崎県
(1 0)	群馬県	(2 2)	静岡県	(3 4)	広島県	(4 6)	鹿児島県
(1 1)	埼玉県	(2 3)	愛知県	(3 5)	山口県	(4 7)	沖縄県
(1 2)	千葉県	(2 4)	三重県	(3 6)	香川県		

(業種番号表)

(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業
(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品・毛皮製造業	(28) 電気機械器具製造業
(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 漆業・土石製品製造業	(29) 輸送用機械器具製造業
(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業
(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) がん具・運動競技用具製造業
(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板金業を含む）	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ業	(34) フラスチック製品製造業
		(35) その他の製造業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

調査 53

なお、第200回調査の調査期間は2025年6月2日～6日である。その前後の時期では、米国の自動車や鉄鋼、アルミ等に追加関税を課したり、政府が「新しい資本主義実現会議」を開催し、中小企業の生産性向上を後押しするため、今後5年間で官民合わせて60兆円を投じる計画をとりまとめるなどの動きがあった（図表2）。

図表2 2025年4－6月の中小企業（産業）関連の主な出来事

月日	出来事
4月 3日	米国、輸入される自動車に対する25%の追加関税を発動。エンジン等の自動車に利用される主要な部品についても、5月3日より関税措置を講じる旨を示した。（実際に5月3日に措置が講じられた。）
4月14日	石破首相、連合会長とともに16年ぶりとなる政労会見を開催。中小企業への米国関税による影響を懸念し、賃上げに関する取組みについても、現場の意見を踏まえた上で進めていく旨を示した。
5月12日	公正取引委員会、下請法違反行為に対する勧告件数が24件にのぼったと発表。当件数は過去5年間で最多となり、内訳で最も多くを占めたのが「不当な経済上の利益の提供要請」（11件）であった。
5月14日	政府、「新しい資本主義実現会議」を開催。中小企業の生産性向上を後押しするため、今後5年間で官民合わせて60兆円の投資を行う計画をとりまとめた。
6月 4日	米国、輸入される鉄鋼とアルミの追加関税率を25%から50%へ引き上げる措置を発動した。
6月20日	中小企業庁、価格交渉促進月間（2025年3月）フォローアップ調査結果を公表。価格転嫁率は52.4%となり、引き続き「転嫁できた企業」と「できない企業」とで二極分離の状態にあることを示した。

（備考）各種報道発表資料等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 2025年6月調査における主要判断項目の概観

2025年6月の主要な判断項目を概観する。

業況判断 D.I. は、前期比2.2 ポイント改善の△6.9と、2四半期ぶりの小幅改善となった（図表3左上）。4－6月期は、D.I. が落ち込む傾向にある1－3月期からの揺り戻しによって数値が改善するケースが多いため、一過性のものかどうかも含めて今後の動向を注視する必要性がある。来期の予想業況判断 D.I. は△7.4と、再び低下する見込みである。

資金繰り判断 D.I. は、前期比1.8 ポイント改善の△7.6と2四半期ぶりの改善となった（図表3右上）。コロナ禍の影響で大きな落込みをみせた2020年9月（△31.8）の水準と比べれば大幅に回復している。2025年9月見通しは△8.2と、再び低下する見通しとなっている。資金繰りは安定して推移しているといえようが、実質無利子・無担保融資の返済の進展具合や、金利上昇などの状況変化を注視する必要がある。

人手過不足判断 D.I. は、△25.1となり前期比でマイナス幅が1.0 ポイント縮小した。しかし、依然としてマイナス幅はコロナ前（2019年は、△27～△29程度で推移）に近い水準となっており、深刻な人手不足の状況が続いている（図表3左中段）。来期はやや人手不足感が強まる

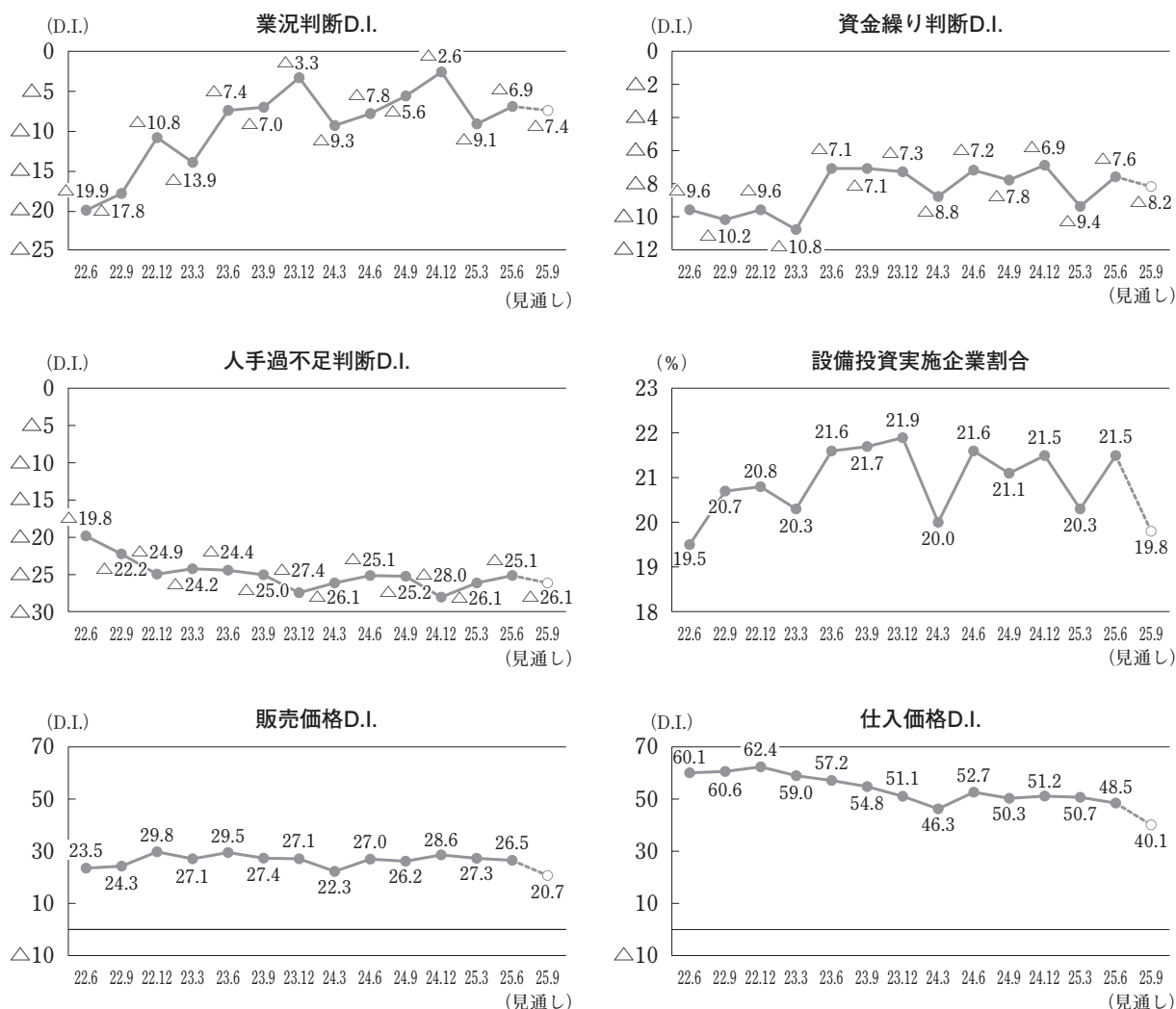
と見込まれている。

設備投資実施企業割合は、前期比1.2ポイント上昇の21.5%となった。前期は2四半期ぶりに低下したが、今期は一転上昇となった（図表3右中段）。なお、2025年9月見通しはやや低下する見込みだが、中小企業の設備投資実績は見通しを上回るケースが多いため、来期の設備投資が落ち込むことを必ずしも示唆しているものではないと考えられる。

販売価格 D.I.、仕入価格 D.I. はともに低下した（図表3下）。なお、2025年9月見通しは、ともにさらなる低下を見込んでいる。

全体としては、業況や資金繰りでは若干の改善がみられた一方、人手不足の深刻さは依然として継続しているといえよう。

図表3 全国中小企業景気動向調査における主要指標の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 調査員のコメントから

今回も、信用金庫調査員を通じて、全国の中小企業・小規模事業者から多数のコメントが寄せられている。本稿では、これらのコメントを「業況堅調・苦境」「最低賃金・社会保険料」「人手不足・対策」「販売価格・仕入価格」「事業承継」「米国関税による影響」「前向きな取り組み」の7つに分け、動向を概観した。

(1) 業況堅調・苦境

業況については、特定の地域や業界におけるニーズを拾うことで、堅調を維持しているという声(図表4)がある一方、様々な理由により厳しいとの声も聞かれた(図表5)。

コロナ禍関連では、「コロナ禍が明けて記念品の需要が回復してきたが、ECサイトの台頭によって引き続き集客に苦戦している。(贈答品小売 神奈川県)」といった消費者行動の変化に触れる声が聞かれた一方、「コロナ禍における借入れの返済が迫っており、今後の負担感が大きい。(紙製品印刷 北海道)」のように、借入れによる負担を訴える声も聞かれた。

また、「異様なインフレ、企業に課せられた賃上げや社会保険料、高水準な税金、国は中小企業をどのように考えているのか疑問である。(缶詰巻締機械製造 北海道)」のように、国政に対して疑問を投げかける声も聞かれた。

図表4 業況が堅調であるとのコメント

コメント	業種	都道府県
人目につかない形でトレーニングをしたい30～40代の層から好評。大型店との立ち位置はうまくすみ分けできており、売上が安定している。	パーソナルジム運営	北海道
他社との差別化によって安定した受注を確保。他社にはない金物を扱っていることが当社の強みであることから、単価も高く受注できている。	建築金物卸売	北海道
当地域で数少ない飲食店の1つであり、多くの固定客を抱えるなど堅実経営を続けている。	飲食業	秋田県
キャッシュレス決済の導入やInstagramでの宣伝等に取り組み、若い世代を中心に顧客層が拡大している。	和菓子製造・販売	埼玉県
専門性に長けているため近隣には競合他社がおらず、取引先を十分に確保できている。	自動車整備業	静岡県
旅行者やインバウンド客の増加によって多くの受注を獲得し、フル稼働で製造を続けているため、売上増加中。	歯ブラシ卸売	大阪府
県外に営業所を開設し、販売を強化したことで売上が増加している。原材料も高騰しているが、安い時期に仕入れたため、在庫状況も特段懸念なし。	パン製造	岡山県
素泊まり客を中心に利用者が増加傾向にある。今後も素泊まり需要に対応することで、順調な売上が見込める。	旅館宿泊業	大分県

(備考) 第200回全国中小企業景気動向調査および東京都信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成(以下同じ)

図表5 業況が厳しいとのコメント

コメント	業種	都道府県
人口減少によって受講者が年々減少傾向にあり、燃料費の高騰も相まって業況が芳しくない。	自動車教習所	青森県
銅の相場での価格変動が激しく、タイミング次第では赤字になることもある。経費節減等によって外部要因に左右されない企業体質を目指す。	鉄スクラップ業	山形県
診療報酬や薬価の改定による売上高減少が、資金繰りや事業運営の妨げとなっている。	医師	岩手県
令和7年から始まった建築基準法の改正によってリフォームでの建築確認が必要となり、手間と費用が大きく上乗せされている。	総合工事業	埼玉県
タブレット等の流通により、文具・OA機器関連の売上は減少傾向。OA機器の受注については、価格競争の激化によって利ざやが取りづらい。	事務機器等小売	神奈川県
テレワークの浸透により、ワイシャツやスーツのクリーニング需要が低下している。	衣類クリーニング	東京都
商圏人口の減少や大手企業・工場の縮小・撤退等の影響で、収益が減少する見通しである。	複合機小売	三重県
下請け先の廃業が増加しており、早急に代替業者を見つけることが困難になっている。今後この状況が続けば生産力が大幅に低下してしまう。	機械部品製造	大阪府
売れ残り商品を値下げして処分することが多いうえに仕入れや商品陳列の方法を改善できていないため、利益の確保が難しくなっている。	コンビニエンスストア	兵庫県
沖縄県は本土と離れているため、仕入価格が高く、利益も少ない傾向が強い。	鶏卵小売	沖縄県

(2) 最低賃金・社会保険料

今回の特別調査では、最低賃金引上げに伴う対応について聞き取りを行った。最低賃金が現行の1,055円（全国加重平均）から仮に1,500円になった場合、21.3%が雇用や労働時間の削減を「行う見通し」と回答した。一方、「わからない」との回答も41.2%に達した。

コメントを見ても、最低賃金の引上げ等に対応していくとする声が聞かれた一方、これ以上の負担増加に対応することが困難であるとの声も聞かれた（図表6）。

図表6 最低賃金・社会保険料に関連する中小企業のコメント

コメント	業種	都道府県
最低賃金が仮に1,500円となった場合は、販売価格の引上げや経費の削減が必須となろうが、現実的に事業運営がかなり厳しくなると予想している。	スープカレー小売	北海道
固定客が多く堅実経営を続けているものの、もし最低賃金が1,500円になったら価格を上げても追いつかないため、廃業してしまう可能性もある。	飲食業	秋田県
賃上げは実施してきたものの、今後のさらなる賃上げについては、社会保険料等の負担を考えると慎重に対応せざるを得ない。	不動産業	山形県
業界特性上、従業員の給与は低水準だが、最低賃金の引上げにはしっかりと対応していく方針である。	美容業	静岡県
現在パート従業員を雇っているが、最低賃金が上昇した場合、雇用時間を短縮したり退職を募る可能性もある。	宝飾品・時計・眼鏡小売	岐阜県
最低賃金が上昇した場合の対策は考えているが、実際はその時にないとならんと対応できないのではないかな。	電気機械製造	滋賀県
従業員は全員親族であり、給与水準はその都度決算内容に鑑みて変更するため、最低賃金の額は参考程度に過ぎない。	建売業	広島県
今後最低賃金が増加した場合の対応として、販売価格の引上げを検討している。	焼き海苔製造	山口県
数年後に最低賃金が大幅に引き上げられた際、当社がそれに見合った経営体力を有しているかどうか不安である。	ジェラート製造	福岡県

(3) 人手不足・対策

「人手不足・対策」に関連したコメントについては、現状の人員では業務が回らず、厳しいといった声（図表7）がある一方で、外国人、高齢者の活用や、副業・兼業の容認等によって対策を行うとの声（図表8）も聞かれた。

図表7 人手不足に悩まされているとするコメント

コメント	業種	都道府県
社長と従業員2名で業務を回しているが、人員不足によって限界が来ている。一方で、業種柄、追加の人員を確保することは難しい。	婦人服製造	青森県
求人を出しても人手が集まらない状況が続いているため、役員が自ら営業に出向く必要性が生じている。	工作機械製造	岩手県
退職者の発生によって従業員の負担が増加している。繁忙期ではないため何とか回しているが、今後を考えると人材の確保ないしは若手従業員の成長が急務である。	業務用厨房機器製造	埼玉県
技術力の高い従業員が高齢化しているが、若年層の従業員がおらず、彼らが持っている技術を伝承できていない。	産業機械部品製造	静岡県
経営陣は50代半ばと健在であるため、現時点では経営体制上の問題は少ないものの、次世代の従業員が育っておらず、今後の不透明感が強い。	家具・仏壇小売	愛知県
受注量は増加したが、人員不足や技能不足等で外注利用が増加し、減益。人材採用や技能向上等で人材確保に努めていく必要がある。	船用エンジン部品等製造	岡山県
イベントや行事等の増加に伴って受注量も右肩上がりとなっているが、人手が足りないため、従業員一人ひとりの負担や残業時間も増している。	ホール管理	沖縄県

図表8 人手不足への対策に関するコメント

コメント	業種	都道府県
人材確保のために採用担当者を1名配置し、管内の高校との関係性強化に取り組んでいる。	農機具製造	北海道
現在外国人労働者を雇用している。今後も外国人が必要となることを見込まれるため、優良な外国人を雇用し、教育する環境を整えている。	電気部品製造	群馬県
現場職人として、外国人の技能実習生を迎え入れている。社長自ら東南アジアに赴き面接する等、雇用環境の維持を積極的に行っている。	鉄筋工事業	埼玉県
パートや再雇用した高齢者を活用し、スポット的に発生する人手不足をうまく補っている。	パチンコ製品製造	埼玉県
従業員に向けて、「施工管理技士」等の資格取得を奨励するとともに、労働環境の改善を図ることで、人材確保、流出防止に努めている。	一般土木建築工事業	長野県
人手不足が続いているため、最近は正社員だけでなく派遣社員も雇用している。今後は兼業や副業での採用も検討している。	ベビー・マタニティ用品小売	長野県
依然として人手不足が解消せず、スポットワークサービスを利用して人材確保をするようになったことで、手数料等がかさんでいる。	玩具小売	山口県
従業員確保のため、将来的に社員寮の増設を予定している。土地は自社所有の遊休不動産を利用する方針であり、建設コストも最小限に抑えられる見込みである。	陸・海土木工事業	山口県
外国人技術者を定期的に雇っているが、技術習得後に国に戻るケースが多く、人材確保上の課題となっている。	変減速機部品製造	愛媛県

(4) 販売価格・仕入価格

業界全般を通して仕入価格の高騰が常態化していることから、価格転嫁に対して取引先からの理解が得られやすくなっているとの声も相応に聞かれるようになってきた。一方で、大手取引先との力関係等の影響によって、販売価格の引上げが難しいとの声も聞かれた（図表9）。

図表9 販売価格・仕入価格に関連するコメント

コメント	業種	都道府県
ウクライナ戦争によって外国産の小麦価格が高騰し、仕入高が安定せず利益率が低下している。国内産の仕入れを増やすなどして対応する。	小麦粉製造	北海道
しっかりと価格転嫁を行っており、収益状況は良好。販売数量が若干減少しているが、想定内の範囲である。	こんにゃく・豆腐製造	山形県
現状は業者との価格転嫁交渉がうまくいっており、順調に業績は推移している。今後の原材料高騰には不安が残る。	金属製歯車製造	群馬県
今年以降に発生した材料費の高騰分は転嫁できているが、今後見込まれる上昇分については価格転嫁できない可能性が高い。	住宅建設業	神奈川県
土地の仕入代金が高くなりすぎている。今後は人口減少によって売り物件が増えると思料される。	土地分譲・仲介業	愛知県
仕入価格が路線価と比較して上振れる傾向にある。また多区画での仕入が困難になってきており、細かい小区画プロジェクトが増えてきている。	住宅建設業	大阪府
昨年、取引を打ち切られる覚悟で販売価格の値上げを実施したため、取引先がやや減少してしまった。	豆腐等卸売	和歌山県
大手相手に値上げができていない状況が続いており、資金繰りがタイトである。今後を見据えて値上げ交渉を検討していく。	青果卸売	兵庫県
原材料費は高騰しているが、高級家具の需要が高まっていることから、販売価格への転嫁も順調に進んでいる。	家具製造	福岡県
販売価格を引き上げたことで売上は増加しているが、資材の高騰も著しく、利益率はあまり変わっていない。	子供写真スタジオ運営	沖縄県

(5) 事業承継

事業承継について、積極的に進めているとする声が聞かれた（図表10）一方で、必要性を認識しつつも、様々な要因から進んでいないとの声や、自らの代で廃業を考えているため、事業承継を行っていないとする声も聞かれた（図表11）。

図表10 事業承継を進めている、ないしは進める予定とするコメント

コメント	業種	都道府県
従来家族経営だったが、社長の子供がまだ小学生であることから、今後は従業員への承継も検討している。	総合建設業	栃木県
今年から後継者である長女が事務員として勤務開始。10年以内での事業承継完了を目指している。	不動産賃貸・売買業	千葉県
昨年、代表取締役の息子が入社。会長が仕事を教えており、スムーズに事業承継が行われている。	金属・製品切削加工	埼玉県
現状、代表取締役の長男が役員を務めており、事業承継は円滑に行える見込みである。	生活雑貨通信販売	山梨県
事業承継について、後継者は現在一緒に働いている子供と考えており、引継ぎに向けて動き始めている。	酒類・飲料・調味料小売	大阪府

図表11 事業承継が進まない、ないしは廃業を考えているとするコメント

コメント	業種	都道府県
現状事業承継について考えられていないが、必要性は強く感じている。	人材派遣業	茨城県
社長自身がまだ50代と若いことから、まだ事業承継に対して深く考えていない状況である。	不動産仲介業	静岡県
後継者の選定が必要な年齢だが、日常業務に忙殺されているため、事業承継に向けてなかなか動き出せていない。	食品小売	静岡県
事業承継については行う予定がなく、将来的には廃業を予定している。	自動車販売・修理業	山口県
代表者が1人で経営を行っているが、本人が高齢であり後継者がいないことから、将来廃業を検討している。	自動車整備業	福岡県
息子は当社の仕事についておらず、承継の意思はない様子。数年間は代表者が頑張るつもりだが、いずれは承継先を探していく必要がある。	食品卸売	大分県

(6) 米国関税による影響

1. でも述べた通り、今期の業況判断 DIは小幅改善しており、現時点で、図表2にて示したような米国関税に関する動向が中小企業の景況感に及ぼす影響は、全体としては大きいとはいえない。一方で、一部の中小企業からは、仕入コストや納期等に影響が出ているとする声も聞かれている（図表12）。

図表12 米国関税による影響に関連するコメント

コメント	業種	都道府県
トランプ関税や自動車業界の景気低迷の影響を受けており、受注も減少傾向である。	自動車用プレス部品製造	群馬県
輸出版売をメインとするなか、中国との取引において米国関税政策の影響を受けている。今後は韓国や台湾への営業に注力し、リスク低減を図る。	酒類・食品商社	埼玉県
米国の関税措置によって仕入コスト上昇に影響する可能性が高いため、自社内での販管費等の見直しを検討している。	建築資材販売・土木建築請負	山梨県
米国向けの商品を多く輸出しているが、今般のトランプ関税の影響で売上が減少傾向にある。今後は国内向けの販売に注力する。	娯楽用品・玩具卸売	神奈川県
大口取引先がヨーロッパとの取引が多く、アメリカとの関係は浅いことから、米国関税の影響はほとんどない。	段ボール紙器製造	長野県
米国の関税による影響が不透明ななか、当面の資金を確保するために借入で資金調達した。	精密設備機械設計・制作	愛知県
トランプ関税を受けて、4月に取引先から納期を前倒しにしてほしいとの依頼を受けた。	電子部品製造	三重県
トランプ関税の影響で一部の取引先から受注の一時停止を告げられた。代替受注もなく非常に苦しい状況である。	金属プレス加工	岡山県

(7) 前向きな取組み

最後に、中小企業による前向きな取組みについて、図表13で紹介する。地元企業とのコラボ商品開発や、独自の顧客情報管理システムの構築など、様々な取組みがみられた。

図表13 前向きな取組みについてのコメント

コメント	業種	都道府県
地元企業とのコラボ商品開発や、農業高校の学生のインターン受入れ等を行い、地域貢献活動に尽力している。	清酒製造	北海道
町内で新たにサーモンの養殖を始めたため、新商品の開発を開始した。いずれはブランド化していきたい。	新巻鮭製造	北海道
飼い主向けのトリマースクールの開校を計画している。飼い主同士の新たなコミュニティが形成され、売上増加が期待できる。	ペットトリマー業	埼玉県
独自の顧客情報管理システムを構築し、販売促進へ役立てている。また、取扱いブランドの集約化を進め、全店舗が利益を確保できる体制を目指す。	化粧品小売	新潟県
今後の高齢化に対応すべく、今年度より業界団体や公的機関と連携して空き家対策相談業務を開始した。法改正もあって、今後は需要が増加すると見込まれている。	不動産仲介業	新潟県
更なる収益力向上のため、既存事業を最低限の人繰りで回せる体制を整備して人員を確保し、FC店の新規出店を予定。今後も事業拡大を図る。	不動産管理業	静岡県
来年8月に新工場を建設予定。生産能力の向上や省エネ取組強化が期待できる。	船外機部品製造	静岡県
業況好調のなかで、株価の抑制と、株主（会長）の相続対策のためにホールディングス化を検討している。	御守製造	京都府
最新の測量機器導入によって、他社との差別化を図りたい。また、それらを使いこなせる人材を育てたい。	測量設計業	岡山県
空き家管理代行サービスを始め、地方紙やInstagram等で周知している。今後も宣伝を強化していきたい。	浄化槽保守点検	愛媛県

おわりに

本稿では、2025年6月に実施した全国中小企業景気動向調査における調査員のコメントをもとに、中小企業の動向について、「業況堅調・苦境」「最低賃金・社会保険料」「人手不足・対策」「販売価格・仕入価格」「事業承継」「米国関税による影響」「前向きな取組み」の7つに分類してまとめた。

当調査の結果では、中小企業の業況がやや改善したものの、今後の米国における関税政策等の動向次第では低下に転じていく可能性もあるため、引き続き注視が必要となるだろう。また、販売価格・仕入価格の状況から、徐々に価格転嫁は受け入れられつつあるものの、依然として仕入価格の高騰に苦慮する中小企業が多いこともうかがえた。

人手不足感については、若年層を中心に採用の困難さが増しており、依然として厳しい状況にあることがうかがえた。一方で、外国人労働者や高齢者の活用、副業・兼業の容認等、柔軟な人繰りを進めることで、現状打破に向けて奮闘する中小企業もみられた。

最低賃金の引上げや社会保険料による負担増加については、必要に応じて適宜対応していくとする声が聞かれた。一方で、これ以上の負担増加への対応は難しく、場合によっては廃業せざるを得ないとする厳しい声も聞かれた。人件費に関連する政策については、地域企業の現状や動向について注視した上で、慎重に検討していく必要があるだろう。

事業承継については、具体的に後継者が決まっており、業務の引継ぎ等も順調に進んでいるとする声が聞かれた。その一方で、日々の業務で手一杯となり、手が付けられていないとする声や廃業を予定しているため取り組んでいないとする声も相応に聞かれた。2025年版「中小企業白書」によれば、中小企業における後継者不在率が低下している一方、経営者年齢の水準は高止まりしている^(注1)ことから、貴重な地域資源である中小企業のノウハウ等を次世代に引き継いでいくための取組みが、引き続き求められていると思料される。

米国関税については、現状、中小企業の景況感に及ぼす影響は全体としてはまだ大きくないといえるものの、一部の企業からは、受注の減少や、納期の前倒し等の事象が発生しているとする声が聞かれた。また、具体的な影響は生じていないものの、漠然とした不安感を訴える声も聞かれた。今後、政府や支援機関等は、方針が固まり次第、米国関税に対する認識の持ち方や対応策等について中小企業に啓発していくことが求められるだろう。

2025年9月調査（調査時期：9月初旬）においては、特別調査のテーマを「不透明感が増す経済社会情勢と中小企業経営」とし、米国の経済社会政策による影響や中国経済の減速、中小企業にとって望ましい為替水準等について尋ねる。

本稿で採用しているコメントは、いずれも信用金庫職員が調査員となり、渉外活動を通じて収集したものである。事業者の置かれている現下の状況について、数多くのコメントをお寄せいただいた。調査にご協力いただいた中小企業経営者と信用金庫職員の方々に対して心からお礼を申し上げたい。今後とも各信用金庫においては、本調査を経営者とのリレーションを一段と深めるためのツールとして活用していただければ幸いである。

〈参考資料〉

・信金中央金庫「第200回全国中小企業景気動向調査（2025年4－6期）」

(注)1. 2025年版「中小企業白書」第1部第1章（I-114、I-115）参照
(<https://safe.menlosecurity.com/doc/docview/viewer/docNA70446F829FD91732156c9137d3ac39bfa3cb11ad697117b808f9a07db6cc6af802f5bd7ad7b>)

最低賃金の引上げで 2割強が雇用調整を行う見通しと回答

—全国中小企業景気動向調査（2025年4～6月期特別調査）の集計結果より—

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

（キーワード）全国中小企業景気動向調査、最低賃金、中小企業、雇用調整、労働分配率、付加価値額、支払い余力、価格転嫁、生産性向上

（視 点）

近年、わが国では「最低賃金」の引上げを巡る議論が一段と活発化している。政府は、足下の“賃上げ機運”の広がりなどを追い風に、現行の最低賃金1,055円（全国の加重平均）に対して「2020年代に全国平均1,500円」を目標に掲げるが、賃金支払いの余力に乏しい中小企業や小規模事業者を中心に、その動向を懸念する声も根強い。

そこで本稿では、中小企業や小規模事業者の視点から、最低賃金の引上げの動きについてあらためて考察してみた。

（要 旨）

- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所の「全国中小企業景気動向調査」（2025年4～6月期特別調査、6月26日公表）の集計結果によると、政府が2020年代中の目標として掲げる最低賃金1,500円となった場合の対応について、雇用や労働時間の削減を「行う見通し」との回答が21.3%にも及び、雇用調整を示唆する中小企業が一定の割合で存在するという厳しい実態が明らかとなった。
- これは、中小企業が総じて人件費負担を増やす余力に乏しいことが主因とみられる。大企業と比較した労働分配率（＝人件費÷付加価値額）のデータなどをみても、その厳しい実態を垣間見ることができる。
- 最低賃金の引上げに対する雇用調整以外の対応については、販売価格の引上げ、経費節減、省力化投資などをあげる中小企業が多い。そうしたなかで、中小企業が継続的に賃上げ原資を確保していくという観点からは、販売価格そのものの戦略的な持直し（適正な価格転嫁や値上げなど）を軸とした売上げ増大で、付加価値額そのものの絶対値（金額）の拡大を目指していくことなどが今後ますます重要になっていくものとみられる。

1. 最低賃金1,500円なら中小企業の2割強が雇用・労働時間を削減すると回答

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」(2025年4～6月期特別調査、6月26日公表)によると、政府が2020年代中の目標として掲げている「最低賃金1,500円」となった場合の対応について全国の中小企業経営者に尋ねたところ、21.3%が雇用や労働時間の削減(以下、「雇用調整」という。)を「行う見通し」と回答した。さらに、「わからない」との回答も41.2%と、雇用調整を「行わない見通し」との回答(37.5%)をも上回る結果となった。最低賃金の引上げは、待遇改善などの観点から対応しなければならない重要課題ではあるものの、その実現へ向けては雇用調整の進展も示唆されるような、厳しい実態が明らかとなった(図表1)。

これを従業員規模別にみると、40名以上の階層で雇用調整を「行う見通し」との回答割合が30%前後と、相対的に高い傾向にあった。また、業種別では、サービス業や小売業といった労働集約的な業種において、雇用調整を「行う見通し」との回答が相対的に高い状況にあった。一般に、小売業やサービス業は、パートやアルバイトなど非正規雇用の受け皿となっているケースも多いことなどを勘案すると、将来を見据えた最低賃金引上げの過程で、これら非正規雇用の従業員が“調整弁”としての役割を担わされてしまう展開も懸念されるような結果となった。

実際に調査員から寄せられたコメントをみても、「固定客が多く堅実経営を続けているものの、もし最低賃金が1,500円になったら価格を上げて追いつかないため、廃業してしまう可能性もある(飲食業 秋田県)」「現在パート従業員を雇っているが、最低賃金の上昇を見据え、雇用時間を短縮したり退職を募る可能性もある(宝飾品・時計・眼鏡小売 岐阜県)」など、厳しい実態を示唆するような声が散見された。

図表1 仮に最低賃金が1,500円となった場合に、雇用や労働時間の削減を行うかどうかを尋ねた設問に対する回答の割合(%)

		行う見通し	行わない見通し	わからない
全 体		21.3	37.5	41.2
規 模 別	1～4人	14.5	41.9	43.6
	5～9人	20.7	36.4	42.9
	10～19人	25.0	33.7	41.3
	20～29人	28.1	33.3	38.6
	30～39人	23.6	35.0	41.3
	40～49人	30.0	37.1	32.8
	50～99人	26.6	37.6	35.7
	100～199人	30.6	30.2	39.3
	200～300人	29.1	33.3	37.6
業 種 別	製 造 業	22.2	35.7	42.1
	卸 売 業	20.1	35.6	44.4
	小 売 業	22.9	35.5	41.6
	サービス業	25.8	36.1	38.1
	建 設 業	18.1	40.8	41.1
	不 動 産 業	15.7	47.1	37.2

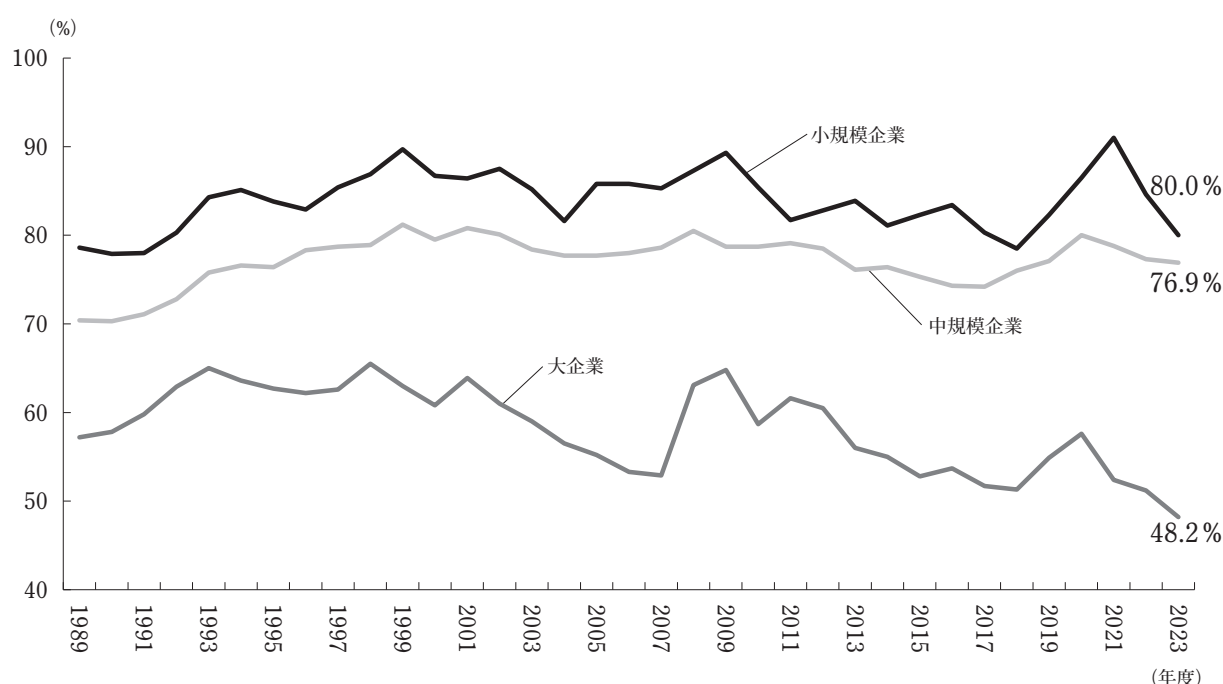
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」(2025年4～6月期特別調査)をもとに作成

2. 労働分配率などからみても中小企業の賃上げ余力は限定的

なぜ最低賃金の引上げが雇用調整につながってしまうのか。それは、端的に言えば“中小企業は人件費の負担を増やす余力がない”というところに根元的な原因が潜んでいるためと考えられる。

たとえば、財務省の「法人企業統計調査」のデータをもとに中小企業庁が試算した労働分配率の集計結果をみると、中規模企業や小規模企業の労働分配率（＝人件費÷付加価値額）は、過去30年以上にわたって大企業との間で大きな格差が存在している状況にある（図表2）。一般に労働分配率とは、企業活動（労働）を通じて生み出した価値（付加価値額）を、どれだけ人件費として従業員に還元（分配）できているかを測る指標として知られているが、中規模以下の企業の労働分配率は80％前後に達しており、支払い余力の少ない状況にある。さらに直近で大企業は50％をも下回る状況にあり、企業規模間の格差は、一進一退を繰り返しながらもここへきて急速に拡大する傾向が強まっている。

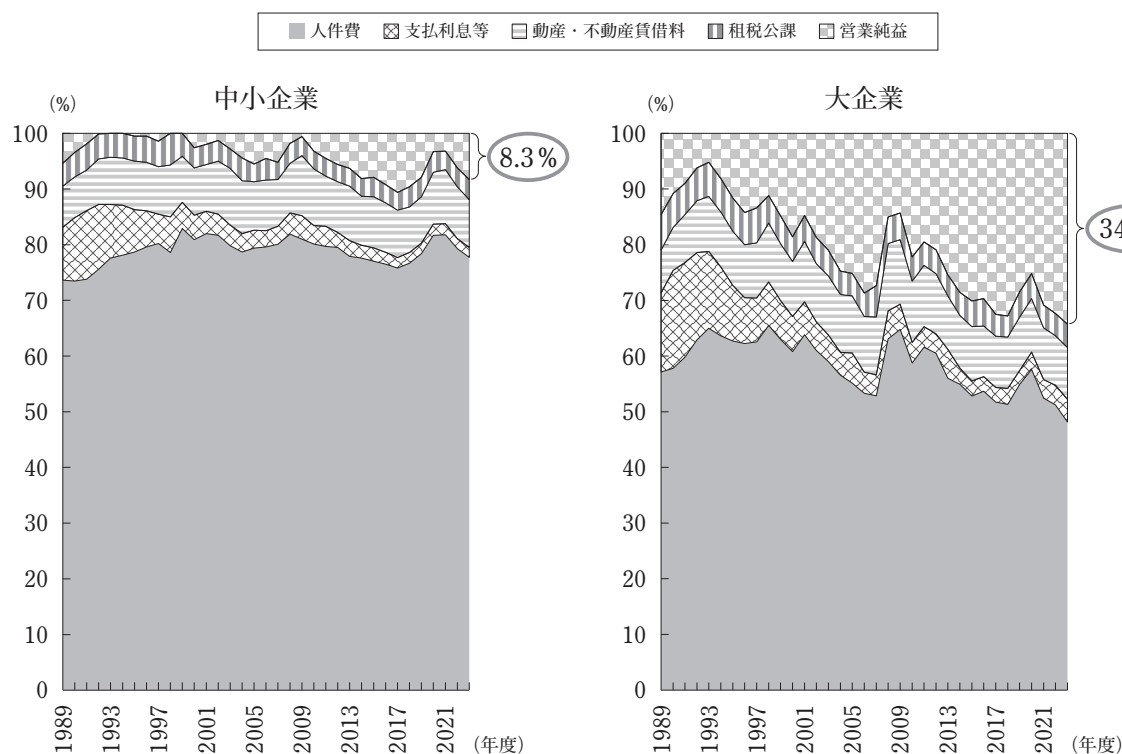
図表2 労働分配率の推移（従業員規模別）



- (備考) 1. 労働分配率＝人件費÷付加価値額
2. 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
3. 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
4. ここでいう大企業とは資本金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。
5. 財務省「法人企業統計調査年報」を基に中小企業庁が試算（出所：中小企業白書（2025年版））

また、同じく法人企業統計調査のデータをもとに付加価値額に占める営業純益の割合を試算した結果をみると、直近で大企業は34.3%と、相応に人件費を増やす余力があるとみられるのに対し、中小企業では8.3%と、人件費を増やす余力（最低賃金も含めた賃上げ余力）は極めて限定的とみられる実態も明らかとなっている（図表3）。

図表3 付加価値額の構成要素（企業規模別）



- (備考) 1. 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
 2. 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
 3. ここでいう大企業とは資本金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。
 4. 財務省「法人企業統計調査年報」を基に中小企業庁が試算（出所：中小企業白書（2025年版））

3. 中小企業の生産性向上はわが国経済社会が全体として克服すべき重要課題

こうしたなかで、前出の全国中小企業景気動向調査では、最低賃金が1,500円となった場合の、雇用調整以外の対応方針についても尋ねている。これをみると、「販売価格を引き上げる」という回答割合が27.7%と最も多く、次いで「特に対応は行わない（22.4%）」、「経費（人件費以外）を引き下げる（19.0%）」などとなっている。また、従業員規模の大きい企業においては「省力化投資（設備・IT等）を行う」との回答割合も高く、100人以上の階層では20%を超える状況となっている（図表4）。

図表4 仮に最低賃金が1,500円となった場合の対応（雇用や労働時間の削減以外）

(%)

		経費(人件費以外)を引き下げる	省力化投資(設備、IT等)を行う	販売価格を引き上げる	仕入価格を引き下げる	もともと従業員が少ない	わからない	特に対応は行わない
全 体		19.0	7.5	27.7	1.3	3.8	18.2	22.4
規 模 別	1～ 4人	14.1	2.1	18.2	1.3	10.5	18.6	35.3
	5～ 9人	19.9	4.9	29.3	1.7	0.8	21.7	21.8
	10～ 19人	22.6	6.9	34.7	1.1	0.2	19.2	15.3
	20～ 29人	21.1	12.3	36.3	1.1	0.2	16.1	12.9
	30～ 39人	24.9	12.6	31.9	1.5	0.1	16.6	12.3
	40～ 49人	23.9	14.9	30.3	1.7	0.1	14.8	14.3
	50～ 99人	20.5	19.7	35.5	0.7	0.0	12.7	10.9
	100～199人	18.1	27.7	34.5	1.7	0.0	12.2	5.9
	200～300人	21.7	26.1	37.4	1.7	0.0	10.4	2.6
業 種 別	製 造 業	17.1	9.7	35.1	0.9	1.9	17.8	17.6
	卸 売 業	19.5	7.2	26.0	1.7	3.5	20.1	22.1
	小 売 業	21.5	5.5	20.7	1.4	6.1	18.7	26.1
	サービス業	18.5	7.7	28.1	1.1	5.0	16.6	22.8
	建 設 業	20.6	6.9	27.7	1.2	2.5	20.0	21.1
	不 動 産 業	18.5	4.1	15.3	2.8	8.0	14.7	36.5

(備考) 図表1に同じ

ただ、経費節減や省力化投資などで賃上げ原資を継続的に捻出していくことは容易ではなく、今後の中小企業は、販売価格そのものの戦略的な持直し（適正な価格転嫁や値上げなど）を軸とした売上げ増大で、付加価値額そのものの絶対値（金額）の増大を通じた生産性向上を目指していくことがますます重要になっていくとみられる。

中長期的な最低賃金引上げの流れが雇用調整の呼び水となるような展開は、経済社会全体に大きなマイナスのインパクトをもたらしかねない由々しき事態であることはいうまでもない。そうした観点に立てば、中小企業の一段の生産性向上は、わが国経済社会全体として克服していくべき中長期的な重要課題のひとつといえる。

〈参考資料〉

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（2025年4～6月期特別調査「5年後（2030年）以降を見据えた中長期的な経営について」）
- ・ 財務省「法人企業統計調査年報」（各年版）
- ・ 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書」（2025年版）

「女性渉外担当者による情報交換会」を開催

2025年6月20日（金）、信金中央金庫神戸支店主催により「女性渉外担当者による情報交換会」が開催されました。本情報交換会は、女性渉外担当者間のネットワーク構築を目的としており、神戸支店管内の2つの信用金庫の女性渉外担当者が参加しました。

当日は、地域・中小企業研究所から刀禰上席主任研究員と森川研究員が参加し、「信用金庫をとりまく環境変化と求められる対応策」をテーマに講演を行いました。その後、事前に参加者から集めたアンケートをもとに、キャリアに対する考え方や営業推進の方法、働き甲斐、苦労していることなどについて、参加者間で意見交換を実施しました。和やかな雰囲気の中、全ての議題について時間内ではとても話つくせないほど活発な意見交換が行われ、盛況のうちに終了しました。

事後アンケートでは、ほぼ全ての回答者から「大変有意義であった」との回答を頂戴し、「他の信用金庫の渉外担当者の話を聞き、今後の渉外活動へのやる気が出た」「渉外活動をする上での悩みや工夫していることをざっくばらんに話せて嬉しかった」などの感想も寄せられました。



(左側から)刀禰上席主任研究員、森川研究員



意見交換の様子

地域・中小企業研究所が 「経営戦略プランニング研修(経営層向け)」を開催

地域・中小企業研究所は、「しんきん実務研修プログラム」の一環として、「経営戦略プランニング研修(経営層向け)」を2025年度に新設しました。当研修は、信用金庫の経営層(役員もしくはそれに準じる幹部職員)を対象とした少人数かつ対面型の集合研修方式で、別途、開催している「経営戦略プランニング研修」の発展形に位置付けられます。

当研修の開催目的は、大きく①信用金庫経営層として自金庫を俯瞰的に分析し、今後のビジネスモデル策定の参考にすること、②他受講者や信金中金役職員との密なコミュニケーションにより人間関係を構築することの2点となります。年3回実施する集合研修やオンライン研修、更には信金中金職員との意見交換を通じて研修受講者が信用金庫経営層として求められる業務知識やマネジメント能力、幅広い人脈を獲得できるようなカリキュラムの提供を目指しております。

2025年7月16日～18日に開催した第1回の集合研修には、北海道から南九州までの11金庫(11人)の信用金庫役職員が参加しました。当研修では、多くの信用金庫が抱える「地域人口の減少」「市場金利の上昇」「役職員の減少」といった内外環境の変化に打ち勝つための経営戦略について、活発なディスカッションが行われました。10月に開催予定の第2回集合研修は、リスク管理や資金運用、最新のDX情勢などについて信金中央金庫の担当部署が講義を行います。また最終の第3回集合研修(2026年2月)では報告会(仮称)を開催する予定です。

なお当研究所では、今年度も合計6回の「経営戦略プランニング研修(2025年度)」を開催するほか、個別の信用金庫を対象とした「経営戦略プランニング研修(講師派遣型)」も提供しています。引き続き信用金庫が持続可能なビジネスモデルを構築するための一助になるような各種研修・情報提供を行っていく考えです。



「経営層向け」研修受講者



意見交換の様子

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2025年7月)

1. レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タ イ ト ル	執 筆 者
25.7.1	ニュース&トピックス	2025-33	最低賃金の引上げで2割強が雇用調整を行う見通しと回答 ー全国中小企業景気動向調査(2025年4～6月期特別調査) の集計結果よりー	鉢嶺 実
25.7.2	ニュース&トピックス	2025-34	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍 を図る中小企業② ー株式会社山本製作所(山形県天童市)の挑戦ー	薬品和寿
25.7.2	金利・為替見通し	2025-4	インフレ率や景気動向を注視しつつ、25年中にFRBは2 回、ECBは1回の追加利下げを見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介 佐藤愛佳
25.7.9	ニュース&トピックス	2025-35	信用金庫の預金・貸出金残高(2025年6月末速報) ー前年同月末比増減率、預金0.2%減、貸出金1.3%増ー	西 俊樹
25.7.9	ニュース&トピックス	2025-37	諏訪信用金庫による「おてつたび」を活用した取引先の人 手不足対応への貢献	森川友理
25.7.14	ニュース&トピックス	2025-38	JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」の活用で飛躍 を図る中小企業③ ー神田産業株式会社(福島県須賀川市)の挑戦ー	薬品和寿
25.7.15	中小企業景況レポート	200	4～6月期業況は小幅改善 【特別調査ー5年後(2030年)以降を見据えた中長期的な経 営について】	ー
25.7.17	産業企業情報	2025-6	変化する経済社会情勢への対応に奮闘する中小企業 ー全国中小企業景気動向調査(2025年4～6月期)コメ ントよりー	篠田雄大
25.7.25	ニュース&トピックス	2025-40	玉島信用金庫のBtoC マッチングサービスによる終活支援	森川友理
25.7.28	産業企業情報	2025-7	中小企業のSDGs 経営を支える「中小企業・SDGs ビジネ ス支援事業」② ー JICA「中小企業・SDGs ビジネス支援事業」を活用し てアフリカ地域で飛躍を図る中小企業ー	薬品和寿
25.7.29	ニュース&トピックス	2025-41	信用金庫の店外ATM 設置台数	刀禰和之
25.7.29	ニュース&トピックス	2025-42	信用金庫の不動産業向け貸出残高	刀禰和之
25.7.29	ニュース&トピックス	2025-43	信用金庫の住宅ローン残高	刀禰和之
25.7.29	ニュース&トピックス	2025-44	信用金庫の地公体向け貸出残高	刀禰和之
25.7.29	ニュース&トピックス	2025-45	信用金庫の金融業・保険業向け貸出残高	刀禰和之
25.7.31	産業企業情報	2025-8	PIFの活用により企業価値を高める中小企業② ー株式会社日さく(埼玉県さいたま市)の挑戦ー	薬品和寿
25.7.31	産業企業情報	2025-9	直面する人手不足時代における中小企業の人材確保の方向 性とは ー“個性や強み”の発信を通したモチベーション向上がカギー	鉢嶺 実 篠田雄大

2. 講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
25.7.2-3	講演	次期中計策定の進め方	経営戦略プランニング研修 (講師派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀裯和之 森川友理
25.7.4	講演	事業承継問題のアウトライン ーファミリービジネス事例が 示唆するものはー	日本海しんきん「つなぐ経営塾」	日本海信用金庫	鉢嶺 実
25.7.8	講演	トランプ関税を巡る貿易戦争 の行方と中小企業への影響	顧客組織向け講演会	西京信用金庫	角田 匠
25.7.10-11	講演	次期中計策定の進め方	経営戦略プランニング研修 (講師派遣型)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀裯和之 森川友理
25.7.11	講演	世界の貿易動向およびドル円相 場の見通しについて	第109回しんきん外国為替会例会	信金中央金庫 外国為替センター	鹿庭雄介
25.7.11	講演	日本経済・世界経済の先行き見 通し	「藤枝信友会」総会における講演	島田掛川信用金庫	奥津智彦
25.7.11	講座	地域における信用金庫業界の 取組み	愛媛信用金庫寄附講座「金融シ ステム論」	松山大学	大野英明
25.7.11	講演	中小企業を取り巻く経済環境 と今後の景気見通し	川信会例会・講演会	川口信用金庫	角田 匠
25.7.16-18	講演	自金庫ビジネスモデルの策定	経営戦略プランニング研修 (経営層向け)	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀裯和之 森川友理
25.7.18	講座	ヨーロッパの協同組織金融	愛媛信用金庫寄附講座「金融シ ステム論」	松山大学	平岡芳博
25.7.28	講演	初歩から学ぶマクロ経済・金融 市場②	おかしんアカデミー	岡崎信用金庫	角田 匠

3. 原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
25.7.9	トランプ関税 今後の注目点は 【深読みリサーチ】	Newsモーニングサテライト	(株)テレビ東京	鹿庭雄介
25.7.9	トランプ関税 今後の注目点は 【朝活Online】	モーサテプレミアム	(株)テレビ東京	鹿庭雄介
25.7.10	マーケット解説「さくらレポートと金融 政策」	NIKKEI NEWS NEXT	(株)BSテレビ東京	角田 匠
25.7.10	特集「トランプ関税 日本の地域経済へ の影響は」	NIKKEI NEWS NEXT	(株)BSテレビ東京	角田 匠
25.7.29	信金は地域銀行にない強みを生かし、地 域活性化で存在感を示せ	週刊 金融財政事情	(一社)金融財政事情研 究会	大野英明

統計

統計データ掲載サイトのご案内

「統計」のページは、2025年3月号をもって信金中金月報におけるデータ掲載を取り止めています。今後は、下記サイト掲載の統計データをご活用ください。

1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所のホームページ

「全国信用金庫概況・統計」

<https://www.scbri.jp/publication/gaikyou/>

前年度の信用金庫業界の動向をまとめた年1回発行のデジタル資料です。

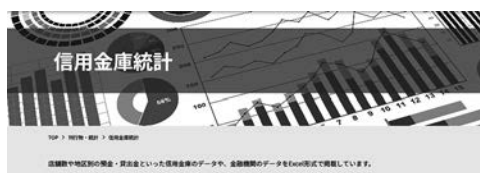


「信用金庫統計」

<https://www.scbri.jp/publication/toukei/>

各種の時系列データをExcel形式でご提供しています。

店舗数、会員数、常勤役員員数
預金種類別預金
地区別預金
預金者別預金
科目別貸出金
地区別貸出金
貸出先別貸出金
余裕資金運用状況



2. 信金中央金庫のホームページ（最新のデータ）

HOME > ニュースリリース > 統計

<https://www.shinkin-central-bank.jp/news/news04.html>

全国信用金庫預金・貸出金
全国信用金庫主要勘定



3. FTF（業務ネット） ＊信用金庫業限定

信用金庫業界の「FTFネット（業務ネット）」内で
詳細なデータをご提供しています。

4. 照会先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信用金庫統計担当
電 話：03-5202-7672
FAX：03-3278-7048

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を揭示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

- レポート
 - 経済金融情報
 - 産業企業情報
 - 金融調査情報
 - 景気動向調査
 - 金利・為替見通し
 - 経済見通し
 - ニュース&トピックス
- 刊行物・統計
 - 信金中金月報
 - 全国信用金庫概況・統計
 - 信用金庫統計
- 研究所について
 - 活動記録
 - 研究員紹介
- その他のコンテンツ
 - お問い合わせ
 - メルマガ申し込み
 - 論文募集のお知らせ

【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2025年9月1日 発行

2025年9月号 第24巻 第9号(通巻635号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



信金中央金庫