

経

営

情

報

2025.8.14

NO.443

2025年版中小企業白書のポイント

2025年版中小企業白書（以下、「白書」という。）では、中小企業が課題を乗り越え、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」などについて、企業事例を交えて分析を行いました。

白書は2部構成であり、第1部では、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中小企業が直面する状況は依然として厳しいことを確認しています。

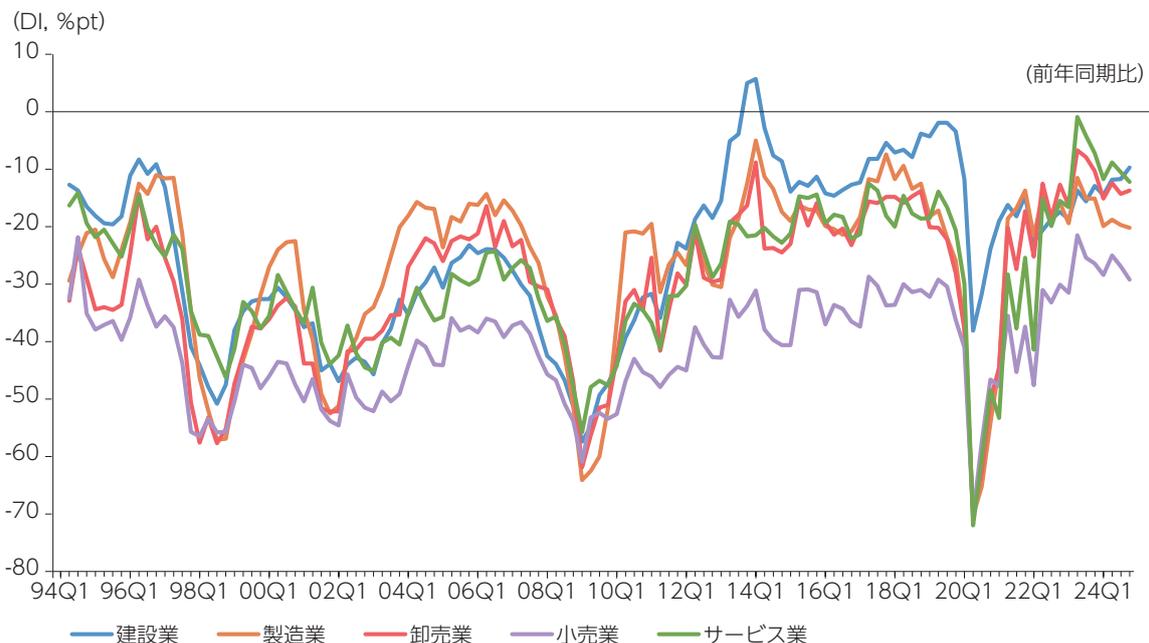
第2部では、経営者の「経営力」と、成長段階によって異なる「成長の壁」の打破に向けた投資行動等について焦点を当てて分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、賃金・賃上げ、中小企業の経営力、スケールアップへの挑戦についてご紹介します。

中小企業の動向

中小企業の全体の業況を見ると、2023年上半期に1994年以降最高水準を記録した一方で、足下では多くの業種で回復に足踏みの傾向が続いていますが、建設業では上向きとなっています。

業況判断DIの推移（業種別）



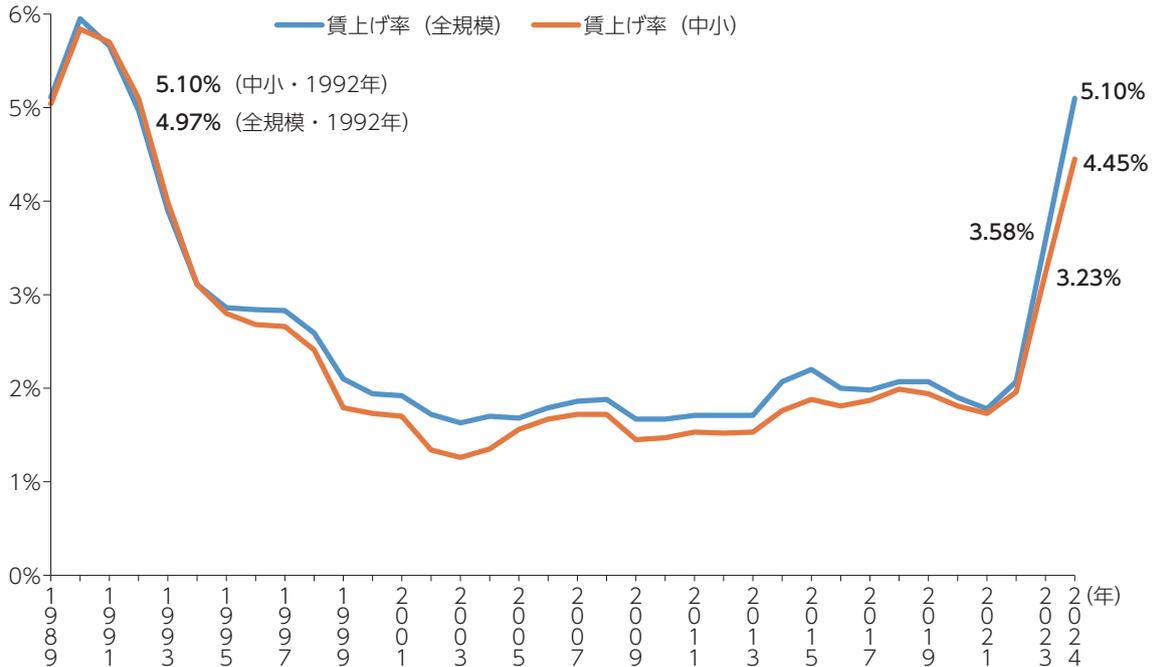
資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

賃金・賃上げ

2024年の春季労使交渉では約30年ぶりの賃上げ率を達成し、中小企業単独で見ても、+4.5%に迫る高水準となりました。一方で、大企業と中小企業の賃上げ率の差は拡大しており、中小企業においては、この差が更に拡大すると人材の流出を招く可能性があります。大企業と比較して労働分配率が高い中小企業では、賃上げ余力の拡大に向けた取組みが重要です。

春季労使交渉による賃上げ率の推移



資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）

（注）1. ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。

2. ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

株式会社千成亭風土（滋賀県彦根市）

新型コロナウイルス感染症の影響による業況悪化で賃金据置きを余儀なくされる

同社は、滋賀県のブランド牛である近江牛の生産から加工品の製造・販売、飲食サービスまでを一貫して行う企業。コロナ禍からの業況回復を目指す中、滋賀県の最低賃金改定や持続的な賃上げを見据えて、賃上げ原資確保のために利益体質の強化が課題だった。

バックヤードの機械化による生産効率向上と価格転嫁で、利益体質強化を推進

製造現場からの報告や、従業員へのアンケート調査を用いて、人手や時間を要する負担の大きい作業を特定し、現場のニーズに基づく機械化を進めた。導入当初は品質の維持と安定に苦労したという。機械化による余剰人員は、顧客満足度向上に取組み、人にしかできない業務の付加価値向上に注力するとともに、新規出店した飲食店の運営にも充てた。

収益力向上により3年ぶりの賃上げを実現、人材確保にも好影響

機械化による生産効率向上により欠品率が減少し売上げが増加したことに加え、繁忙月である12月の平均残業時間の半減やロス率減少により利益率も向上した。2023年度には3年ぶりの賃上げを実現し、2024年度には正社員の基本給を3.1%、パート・アルバイトの平均時給を4.5%上昇。離職率も10%程度と飲食サービス業界の約27%を下回る水準を維持している。



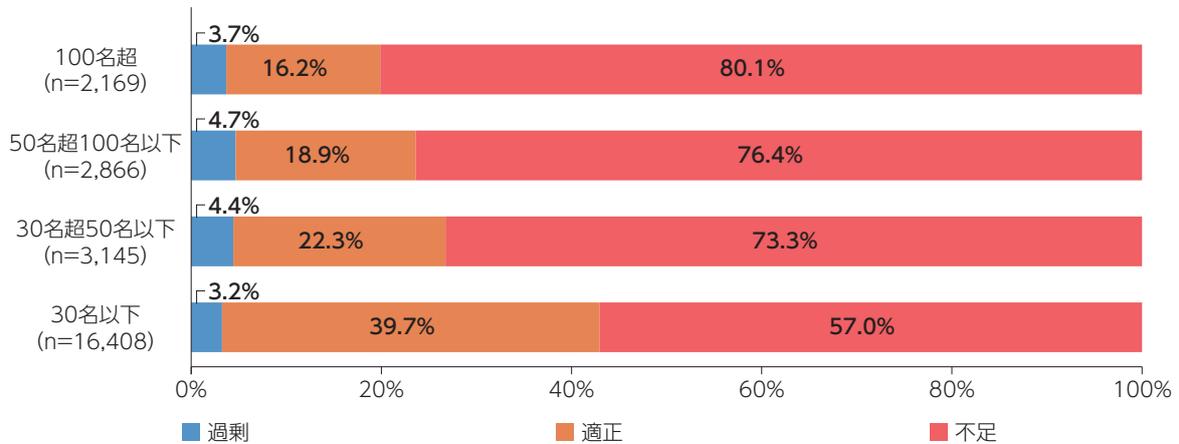
バックヤードに導入した新規設備

中小企業の経営力

従業員規模別に2024年の人材の過不足感を見ると、従業員規模が大きな事業者ほど人材不足を感じています。特に従業員数30名超の事業者では、不足感が強くなる傾向にあります。

白書では、「経営力」の「組織・人材面」について、経営理念や業績・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ことに加え、賃上げ、社内コミュニケーションの円滑化、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・維持につながることを分析しています。労働供給制約が強まる中でも、こうした取組みを行っている事業者では、人材の獲得に成功している傾向にあります。

人材の過不足状況（従業員規模別）



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

(注) 1. 2024年の人材の過不足状況について、「過剰」は「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者の合計。「不足」は「不足」、「やや不足」と回答した事業者の合計。

2. ここでの従業員数は、2024年に常時雇用する正社員、パート・アルバイトの人数について聞いたもの。

サンユー技研工業株式会社（三重県津市）

堅調な規模拡大の一方で、人材確保は年々困難に。「働きたい会社」への改革に着手

同社は、大型アルミダイカスト金型の設計・製造を手掛ける企業。次世代自動車開発の本格化とともに積極投資を進め堅調に成長してきた一方で、人材確保は常に課題であった。梅本社長は、採用強化と離職防止に向けて、自社を「働きたい会社」へと変革し企業としての魅力を高めるためのユニークな取組みを始めた。

人生背景に合わせた福利厚生を整備。親密な社内コミュニケーションが助け合いを可能にする

同社では、各社員のライフステージ、家庭環境や趣味などに応じ、要望を踏まえながら、休暇制度や勤務形態、各種手当を臨機応変にカスタマイズしている。子の看護休暇や不妊治療休暇はもちろん、子供の行事のための大会休暇、介護勤務、離婚手当、マッチングアプリ手当など多種多様だ。これらの制度が円滑に機能している背景は、属人業務の削減に加え、不在の穴を社員同士で助け合いながらカバーしていることにある。各部署には親睦を深めるための用途自由な月額3万円を支給しているほか、2年に1回は家族同伴の社員旅行も実施するなど、社内の信頼関係を結ぶ機会の提供に努めている。

福利厚生や職場環境の整備により、企業としての魅力を高め、人材確保と定着率の向上を実現

2019年には工場拡張と同時にオフィスも抜本的に改装。ユニークな改革は同社の知名度を高め、東京都や秋田県などの遠方からも人材が集まるようになったほか、人材定着の面でも、ほとんど離職者は出ていない。「今年の社員旅行はヨーロッパの予定だが、お子さんにも『うちの親は家族をドイツやフランスに連れて行ってくれる会社に勤めている』と誇らしく感じてもらいたい」と梅本社長は語る。

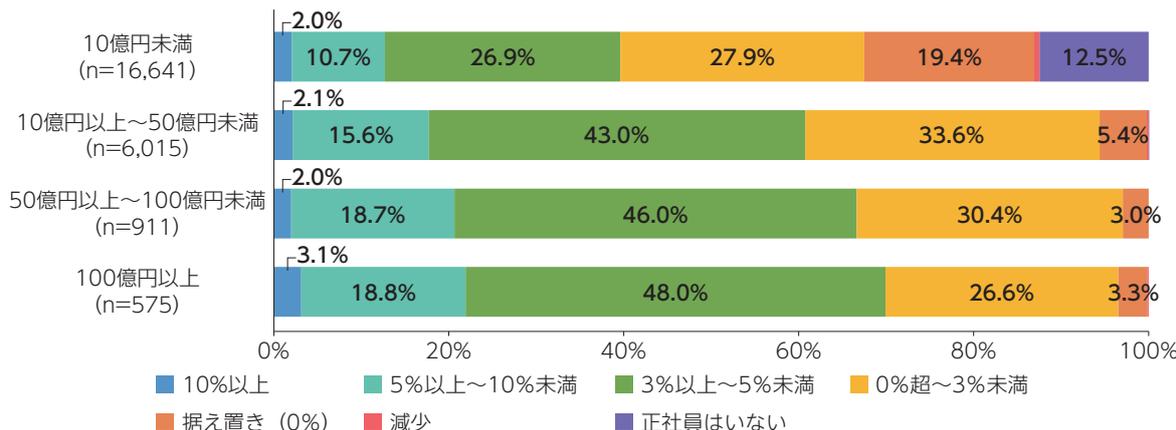


社員同士の交流の場

スケールアップへの挑戦

スケール（売上高規模）別に賃上げ率を確認すると、スケールが大きくなるほど、より高い賃上げ率を達成している事業者の割合が高まっています。このように、中小企業が中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模の「100億企業」を目指して成長していくことで、持続的な賃上げを実施し、地域経済を支えるとともに、日本経済全体の成長に寄与することが期待されています。

賃上げ率（2024年における正社員一人当たりの平均賃金、スケール別）



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

(注) 1. 正社員（経営者、役員、パート・アルバイト、派遣・下請従業員等を含まない）一人当たりの平均賃金について聞いたもの。

2. スケールは、回答時点（今期見直し）のもの。

株式会社西村製作所（京都府京都市）

幅広い製品ラインナップと、取引先のニーズに応える技術力、メンテナンス体制が強み

同社は、多種多様なスリッター（シート状の材料を任意の幅に裁断する産業機械）を製造する企業。幅広い製品ラインナップに加え、取引先のニーズに応えるオーダーメイドの製品設計及び製造を可能にしている高い技術力、手厚いメンテナンス体制を築いていることも同社の大きな強みである。

技術力の源泉である、優秀な人材の確保・育成と定着に向けた取組みを進める

同社の技術力の源泉は、優秀な人材の存在である。近隣の大学や工業高校とつながりを持ち、自社にマッチする人材を狙い撃ちで採用、採用した若手人材の定着に向けては、風通しの良い職場づくりに加え、入社3年までは定期面談を実施している。また、的確なOJT指導によりベテラン社員のノウハウを承継し若手社員の技術力をじっくりと高めながら、優秀な人材を確保・育成し、定着させてきた。

技術人材を総動員し、海外需要を取り込んでスケールアップを実現

同社は「NISHIMURA」のネームバリューを地道に高め、海外需要を捉えてきた。設備投資や継続的な人材確保により生産能力を強化し、海外バッテリーメーカーからの大口受注を逃さず獲得。売上拡大は社員への利益還元につながっており、定期昇給だけでなく、2023年度の賞与は支給給与8.5か月分という異例の数値を実現した。



セパレーターフィルム用スリッター

（中小企業庁調査室・御園 雅隆）※所属は執筆当時

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。公庫HP上では、経営情報やその他の公庫刊行物のバックナンバー（一部未掲載号有り）を閲覧いただけます（右記二次元コードからアクセス可能です）。



発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>