

相 続 ド ッ ク NEWS RELEASE 2025年9月号

池田税務会計事務所

〒300-0847
茨城県土浦市卸町1-1-1
関鉄つくばビル2F

TEL:029(841)4300 FAX:029(843)2826

NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE NEWS RELEASE

2025年中小企業白書、キーワードは「経営力」！

中小企業が直面する厳しい現状！
経営者の経営力を高める？
成長の壁を打破するために！



25年版中小企業白書は、厳しい経営環境の中で持続的な成長と発展を実現するために不可欠な「経営力の強化」に焦点を当て、新しい時代に挑む中小企業の事例も紹介しています。

今年の中小企業白書

●今年で62回目の白書！



中小企業白書は中小企業基本法に基づき、政府が毎年国会に提出する年次報告書。1964年3月以来、今年で62回目の発行。中小企業の動向や政府施策の報告が義務付けられています。

●テーマ：経営力と成長戦略

【2025年版中小企業白書】

第1部 2024年の中小企業の動向

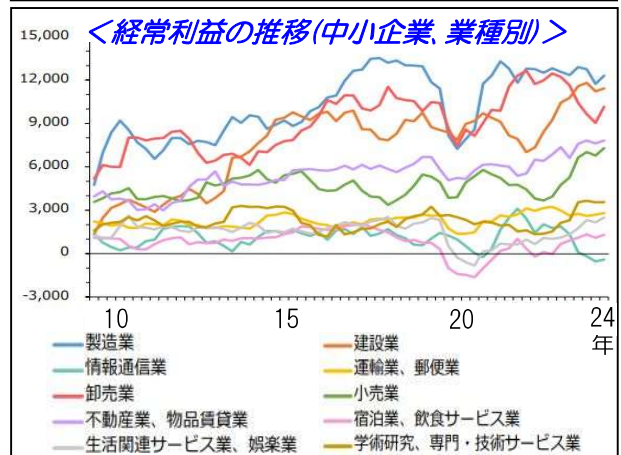
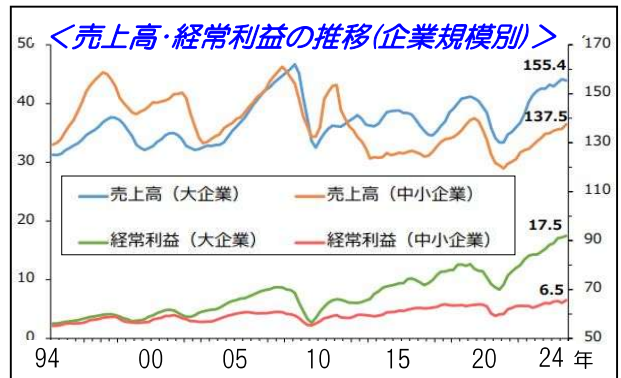
1. 直面する厳しい状況 円安・物価高の継続や「金利のある世界」の到来による、生産・投資コスト増、構造的な人手不足で利益下押し
2. 賃上げ余力も厳しい 24年春闘で約30年ぶりの賃上げ率を達成も、大企業との差は拡大
3. 労働生産性の向上 コストカット戦略は限界 設備投資、デジタル化、価格転嫁の推進を！
4. 事業承継への取り組み 後継者不在率は減少傾向でも、経営者の高齢化は依然進展中！

第2部 新たな時代に挑む経営力と戦略企業

経営者の「経営力」の向上が重要
売上高規模ごとに「成長の壁」の打破が不可欠。

●経常利益、大企業と比べると…

中小企業全体の経常利益は長期的には上昇傾向で推移していますが、大企業と比較して伸び悩み、その差は拡大しています。業種ごとには大きなばらつきがあり、宿泊・飲食をはじめとしたサービス業では伸び悩んでいます。



●業況判断DIは足踏み状態！

企業の景況認識を示す「業況判断DI」は23年に約30年ぶりの最高水準を記録して以降、回復が足踏み状態に。特に製造業・建設業ではコロナ前の水準まで落ち込みが見られます。

23年より業況が「好転」と考える企業が少なく、「悪化」とする企業が多いことになる。昨今の物価高や生産・投資コスト増、人手不足などが中小企業に与えている影響の大きさがうかがえる。

●足りないのは現場の従事者！

人手不足感を図る従業員不足DIからは、過去30年で最低ともいえる深刻な現状が見てとれます。中小企業の中でも特に「中規模企業」の不足感が強く、業種別では「建設業」の人手不足感が強いとの結果が出ています。また、中規模企業・小規模事業者ともに、管理職や事務職よりも「現業職」が不足していることにも注目。

<不足している職種（企業規模別）>

中規模企業		小規模事業者	
現業職	85.7%	現業職	88.0%
管理職	35.4%	管理職	16.3%
事務職	25.0%	事務職	17.9%
研究職	8.5%	研究職	3.7%
その他	4.3%	その他	4.7%

現業職：製造作業、販売従事者、サービス職従事者、運輸従事者、建設作業員など

●賃上げも大企業との差は拡大！

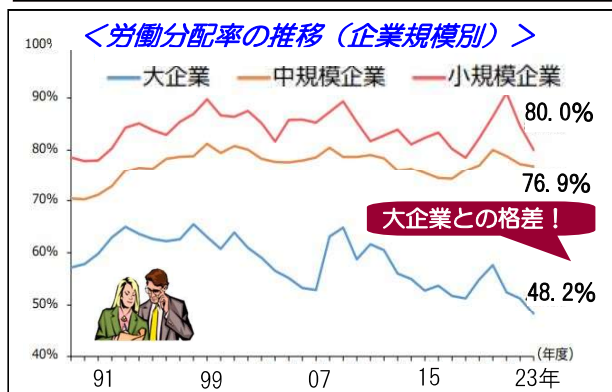
昨今の賃上げムードにより、今年の春闘は約30年ぶりの賃上げ率を達成し、中小企業単独でも4.5%に迫る高水準（大企業は5.1%）。中小企業は賃上げを余儀なくされており、大企業との賃上げ格差が拡大する中で、この格差が人材流出のリスクを高めているようです。

●中小企業の賃上げ余力は？

「労働分配率」の格差も目立ちます。大企業の労働分配率が5割未満を推移するのに対し、中小企業はすでに8割ほどに達しています。

労働分配率 営業純益をはじめとする「付加価値額」のうち、人件費が占める割合で、低いほど賃余力が大きい。

* **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



中小企業では付加価値（営業利益等）の大半が人件費に使われているため、もはや賃上げ余力はあまりないことが分かります。

中小が直面する課題



●労働生産性も失われた30年

賃上げ余力を高めるには「労働生産性」（一人当たり付加価値額）を高めることが重要です。大企業の労働生産性は上昇傾向にあるのに対し、中小企業では伸び悩んでいます。近年若干改善傾向とはいえ、約30年前と比較しても緩やかに低下する傾向で推移。



●4割超が業績改善なき賃上げ！

昨今の中小企業の賃上げ実施状況では、「業績の改善が見られない賃上げを実施（予定）」している法人が多くを占めています。今年の白書は『こうした苦しい現状を打破するには、労働生産性を高めて営業利益を向上させることが重要』と述べています。

<中小企業の賃上げ実施状況>

賃上げ状況（予定含む）	24年1月	24年4、5月
業績好調・改善で実施	24.4%	30.4%
業績改善見られないが実施	36.9%	43.9%
現時点では未定	34.7%	20.4%
見送り（引き下げも可）	3.7%	5.4%

●「金利ある世界」の到来で・・・

24年3月、日本銀行がマイナス金利を解除し、政策金利が0.10%に引き上げられました。その後、同年7月には0.25%、25年1月には0.5%と引き上げが続き、約30年ぶりの「金利のある世界」が到来。それを受け、金融機関の貸出金利が上昇し、中小企業の借入金利水準判断DIは大幅に上昇。前回利上げの行われた06、07年以来の高水準に。

* **借入金利判断DI**：借入金利が「上昇」と答えた企業の割合から「低下」の企業割合を引いたもの

●利益下振れ要因に！



中小企業は大企業と比較して借入金依存度が高い傾向にあり、宿泊・飲食業を中心に貸出金利上昇は大きな利益下押しリスクに。

●円安・輸入物価高の継続



利上げに伴い、今後為替レートが円高に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸入物価高は継続中。中小企業では輸入比率が輸出比率を大きく上回るため、円安による悪影響(利益下押し効果)を受けやすいことに。

外部環境が大きく変化する中で、経営者は「経営力」がこれまで以上に問われます。

なぜ今「経営力」なのか



●社長の「経営力」とは？

中小企業白書が言う「経営力」とは「中小企業の成長や持続可能性の向上に寄与し得る、経営戦略の策定力及び経営資源のマネジメント力、経営者の成長的志向、従業員にとって健全な環境や待遇を整備する能力等」。さらに、「自社内外の状況を正確に見極め、適切な行動を起こしていく力」としています。

●「経営力」向上の3要素



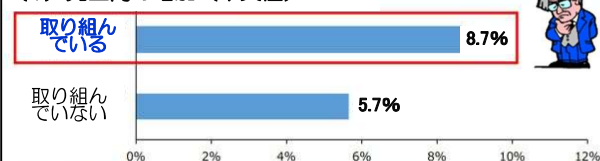
個人特性面	異業種・広域ネットワークで他の経営者と交流し、 学び直し に取り組む経営者の成長意欲の高さは業績向上に寄与
戦略策定面	経営計画策定 ・実行、差別化や市場環境を意識した 適切な価格設定 を行う戦略的経営は業績向上、賃上げ・投資を促進
組織人材面	経営理念、業績・経営情報を共有する オープン経営 は業績向上に寄与。従業員を大切に する人材経営は従業員の確保・維持に貢献

●高い成長意欲で業績アップ

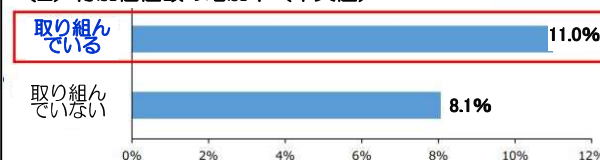
異業種交流等に参加している経営者は「成長に向けた新たな発想を得た」「ビジネスチャンスにつながった」と回答。経営者が学び直し(リスキリング)の取り組む企業は実際に売上高が増加している傾向。経営者の成長志向が社内に浸透することで従業員の意識も変わり、付加価値向上の可能性も。

＜経営者のリスキリングの効果＞

(1) 売上高の増加(中央値)



(2) 付加価値額の増加率(中央値)



●適切な価格設定で収益向上



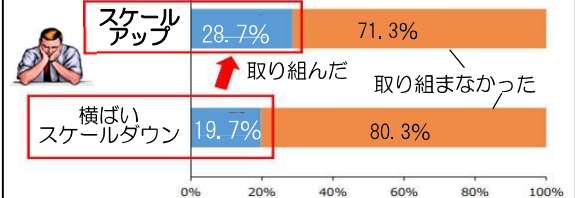
販売価格の転嫁状況	自社商品・サービスの差別化や市場環境を意識した経営を実施している企業ほど価格転嫁が進み、自社の競争力強化へ
マージン率*	マージン率が高い企業ほど、経常利益率・設備投資・賃金水準が高く、好循環

*名目限界費用(商品・サービス1単位の生産・提供に必要な名目費用)に対する販売価格の比率。名目限界費用を上回る価格設定ができていれば1倍を超える。水準が高いほど適切な価格設定・価格転嫁ができています。

●イノベーションで大きく成長

スケールアップ(売上増加)を実現した企業はプロダクト・イノベーション、ビジネス・プロセス・イノベーションといったイノベーション活動に取り組んでいます。

＜イノベーション活動の取組状況＞

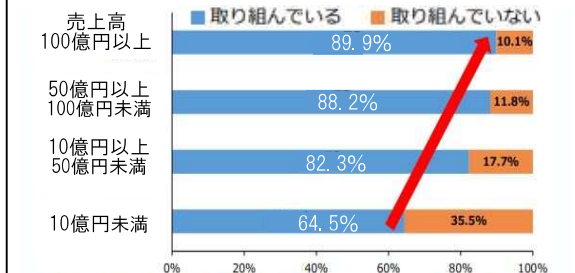


●社員の力を引き出す経営！

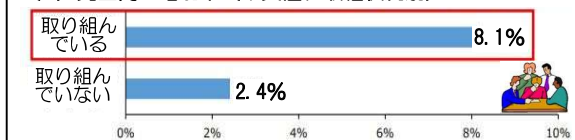
自社の立ち位置や経営者の思いを踏まえた「経営理念」「経営ビジョン」を定め、社員に共有して主体性を育むことが重要としています。売上高規模が大きい企業ほど取り組んでおり、成長に向けた重要な要素といえます。

＜経営理念の共有と業績の関連性＞

(1) 従業員への経営理念・ビジョン共有への取組状況(規模別)



(2) 売上高の増加率(中央値、取組状況別)



●長期を見据えた経営計画を

厳しい環境下、従来のやり方では現状維持も困難であり、これまで以上に経営力が問われます。足下の課題対応に加え、長期的な視野での投資や人材確保に向けた戦略を検討し、不断に見直していくことが重要です。

経営計画の策定企業は、していない企業より売上高増加率が高く、長期経営計画を策定している企業ほど付加価値額の増加率も高い結果に。