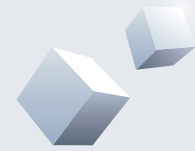


第2部 2026 White Paper on Small Enterprises in Japan

小規模事業者の経営リテラシー向上と 企業間連携による事業の維持・拡大





第2部 小規模事業者の経営リテラシー向上と企業間連携による事業の維持・拡大

第1章 小規模事業者の経営リテラシー向上と企業間連携

第1部では、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境等について概観した。

中小企業においては、春季労使交渉における賃上げ率上昇や最低賃金の引上げが進む中、現金給与額は増加傾向で推移している。中小企業の賃上げは、日本経済の成長にとって極めて重要であり、実質賃金プラスの定着に向け、持続的な賃上げを実現することが必要である。一方で、中小企業の労働分配率が既に8割近い水準にあることを踏まえれば、最低賃金を含む賃上げを継続的に行うためには、中小企業が「稼ぐ力」を高め、賃上げ原資を確保することが必要となる。

また、労働供給制約社会が到来し、人材の確保が一層困難になる可能性が高い我が国においては、中小企業の人手不足が今後更に深刻化するおそれがある。したがって、中小企業がこうした人手不足を乗り越えて、生産力・供給力を維持・強化していくことも、併せて必要といえる。

こうした課題を乗り越えるためには、短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業構造・組織構造を再構築していく「戦略」を持った経営に転換していくことが重要といえる。その上で、経営者の能力、すなわち「経営力」が明暗を分ける。そして、この「経営力」を向上させるためには、その土台となる、経営者が持つべき基本的知識である「経営リテラシー」の強化・実践が不可欠である。

また、経営資源に限られる小規模事業者では、事業者単独で不足している経営力を補い合うために他事業者と連携を進めることも重要といえる。

そこで、第2部第1章では、中小企業庁「中小企業実態基本調査¹」を用いて、小規模事業者の現状について確認するとともに、小規模事業者を対象としたアンケート調査²を用いて、小規模事業者の「経営リテラシー」向上と企業間連携の取組について分析を行う。

¹ 中小企業庁「中小企業実態基本調査」は、中小企業基本法に基づく中小企業を対象とした標本調査である。本調査の概要は中小企業庁のホームページを参照のこと。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/index.html>

² (同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」: (同) デロイト トーマツが2025年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

- ・全国20,000者の小規模事業者【有効回答数3,748者、回収率18.7%】
- ・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数7,191者】

※調査を進める中で判明した中規模企業1,024者を除いた小規模事業者9,915者について分析を行った。

なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

第1節 小規模事業者の現状分析

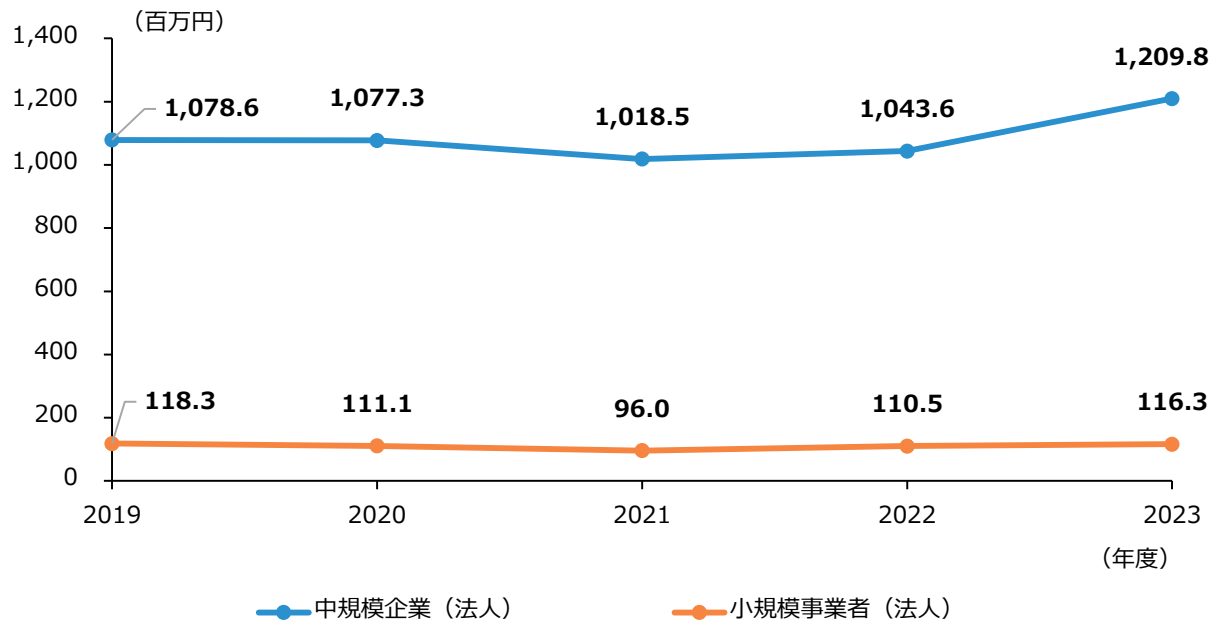
まずは、小規模事業者の業績動向について確認する。

なお、本節では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を用いて分析を行っているため、本書の第1部で掲載している財務省「法人企業統計調査年報」を用いた分析とは数値が異なることに留意が必要である³。

はじめに、中規模企業と小規模事業者の法人企業について業績推移を確認する。第2-1-1図は、一社当たり売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「中規模企業（法人）」では、足下で増加傾向にある一方で、「小規模事業者（法人）」ではおおむね横ばいで推移していることが分かる。

<第2-1-1図>

一社当たり売上高の推移（法人、企業規模別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工

（注）1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。

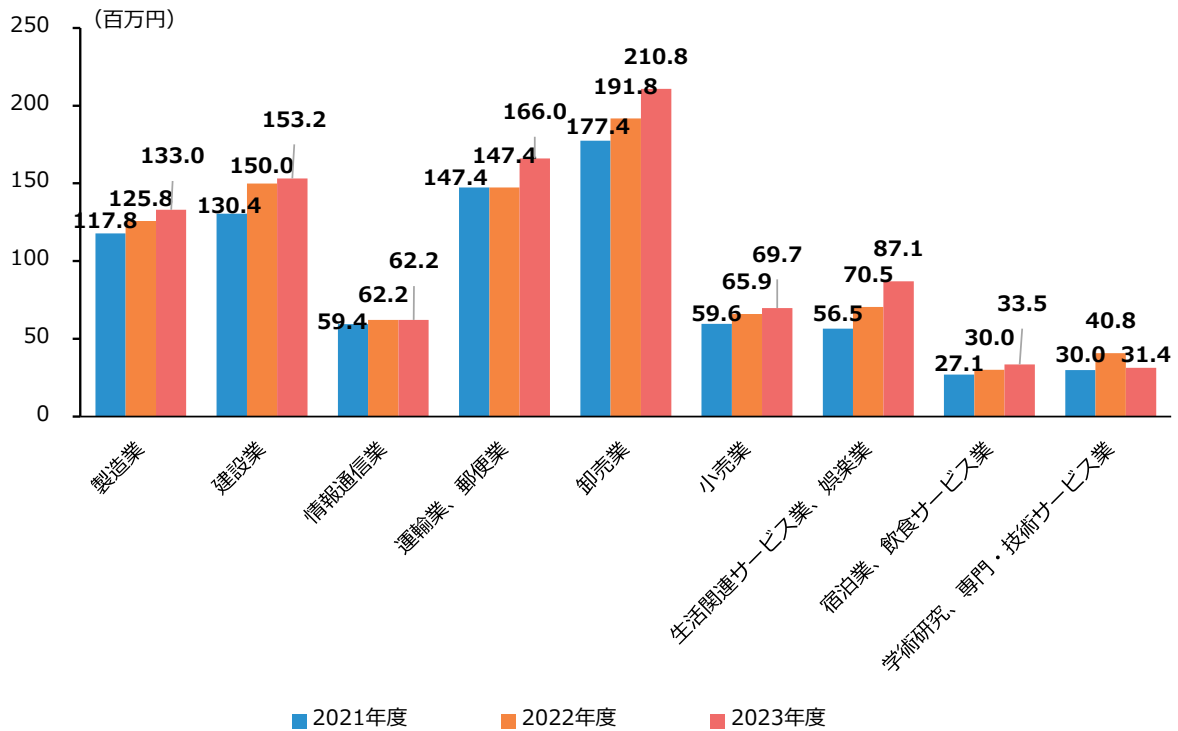
2.法人企業のみを集計。

³ 財務省「法人企業統計調査年報」は、法人企業のみを調査対象としており、本書第1部では資本金1千万円未満の企業を小規模事業者としている。一方、中小企業庁「中小企業実態基本調査」は、中小企業基本法に基づく資本金及び従業員数に該当する中小企業を調査対象とし、個人企業も含まれる。

第2-1-2図は、小規模事業者のうち法人企業について、業種別の一社当たり売上高を確認したものである。これを見ると、直近3年間について、ほとんどの業種で売上高が増加していることが分かる。また、直近売上高を見ると、最も高い業種は「卸売業」であり、次いで「運輸業、郵便業」、「建設業」と続いていることが分かる。

<第2-1-2図>

小規模事業者の一社当たり売上高（法人、業種別）



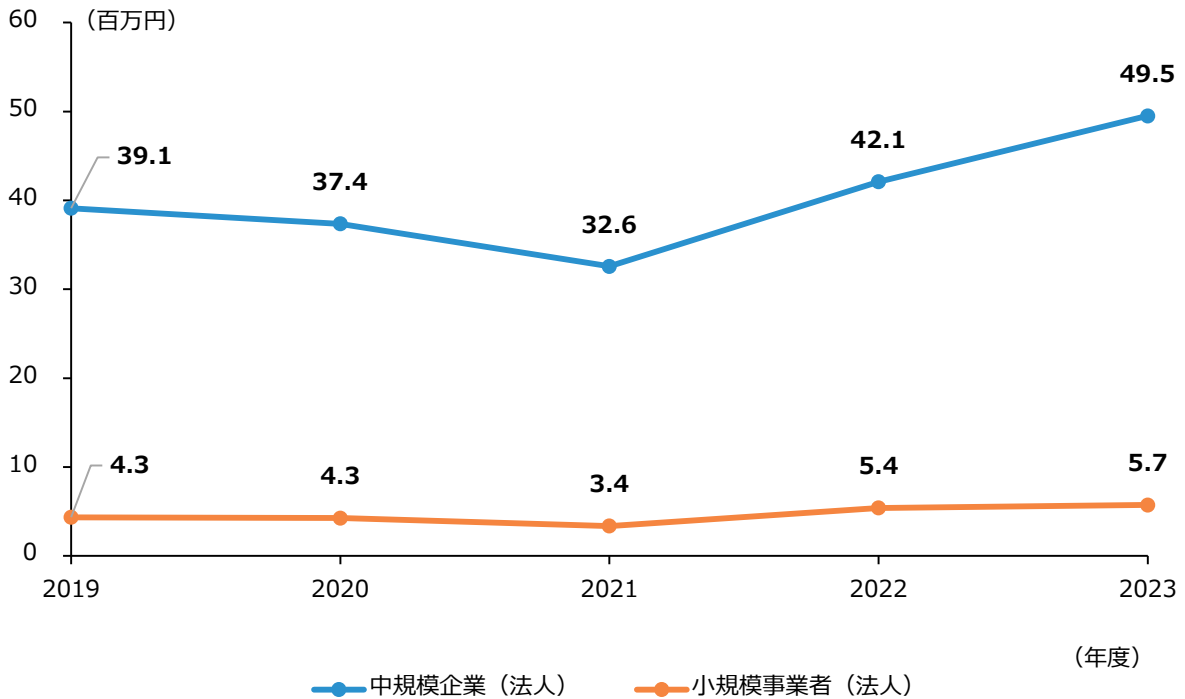
資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工

(注) 1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。
2.法人企業のみを集計。

第2-1-3図は、法人企業について企業規模別に一社当たり経常利益の推移を確認したものである。これを見ると、「中規模企業（法人）」、「小規模事業者（法人）」共に足下では増加傾向にあることが分かる。

<第2-1-3図>

一社当たり経常利益の推移（法人、企業規模別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工

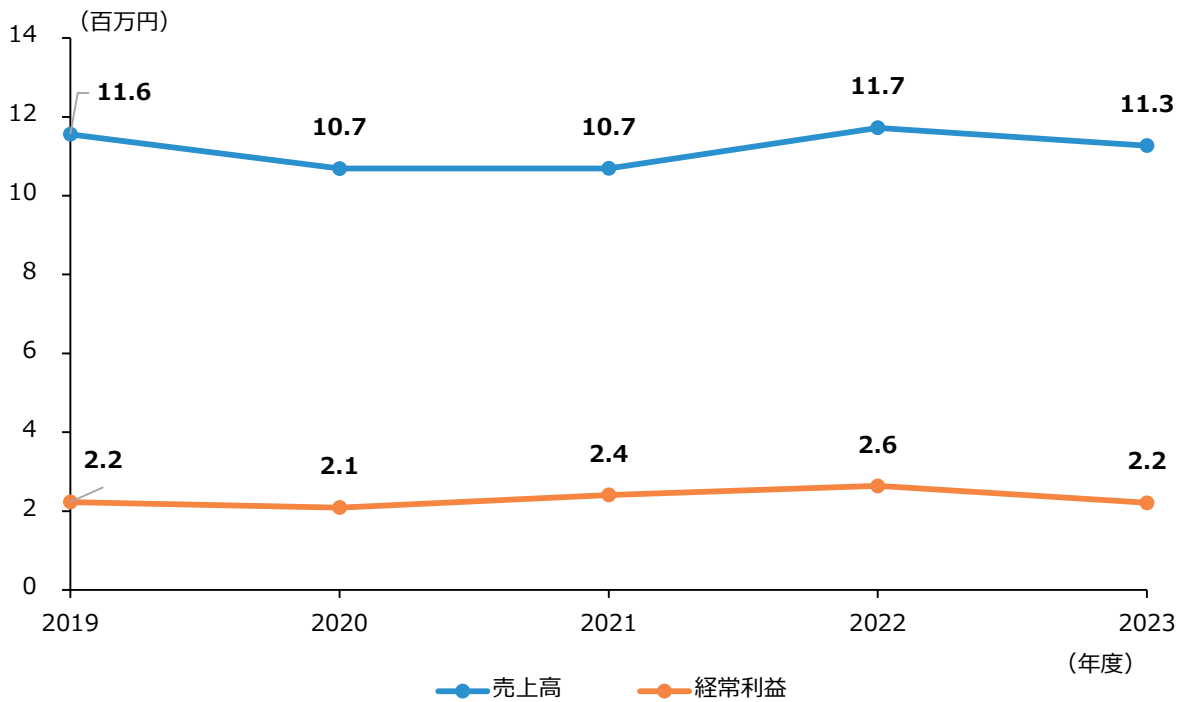
（注）1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。
2.法人企業のみを集計。

次に、小規模事業者のうち、個人企業の業績推移を確認する。

第2-1-4図は、小規模事業者のうち個人企業について、一人当たりの売上高と経常利益の推移を確認したものである。これを見ると、小規模事業者のうち個人企業では、「売上高」、「経常利益」共におおむね横ばいで推移していることが分かる。

<第2-1-4図>

小規模事業者の業績推移（個人企業）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工

(注) 1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。
2.小規模事業者のうち個人企業のみを集計。

第2節 小規模事業者の経営リテラシー向上

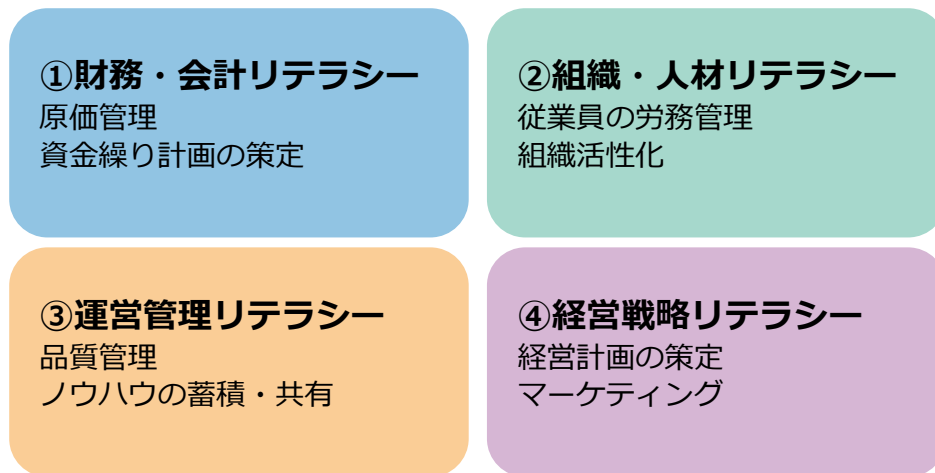
ここからは、「経営力」の土台となる、経営者が持つべき基本的知識である「経営リテラシー」に関する取組の状況について確認していく。

「小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）⁴」（以下、「基本計画」という。）では、経営力を強化し、事業の拡大や持続的発展につなげるために、「経営者が経営に必要なリテラシー（経営戦略・経営管理・会計・労務管理・知的資産・知的財産等）を高めていくとともに、経営者自らが将来の経営計画を策定する必要⁵がある」と指摘している。

そこで本節においては、小規模事業者に求められる経営リテラシーについて、基本計画や先行研究⁵等を踏まえて、「財務・会計」、「組織・人材」、「運営管理」、「経営戦略」に大別（第2-1-5図）し、アンケート調査の結果を用いて、「①財務・会計リテラシー」では主に「原価管理」と「資金繰り計画の策定」、「②組織・人材リテラシー」では「従業員の労務管理」と「組織活性化」、「③運営管理リテラシー」では「品質管理」と「ノウハウの蓄積・共有」、「④経営戦略リテラシー」では「経営計画の策定」と「マーケティング」への取組状況について、優良事例を交えつつ分析を行っていく。

<第2-1-5図>

小規模事業者に求められる、4つの経営リテラシー



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴ 中小企業庁（2025a）

⁵ 伊藤（2016）、高橋・中村（2021）

1. 財務・会計リテラシー

先行研究⁶では、適切な財務活動を行うことが、中小企業の黒字計上に影響をもたらす可能性を指摘している。小規模事業者については、十分な資金余力がなく財務体質も強固でない場合があり、こうした中で、財務・会計に関するリテラシーを高め、採算性や資金繰りの状況を把握した上で、適切な経営判断を行うことは重要であると考えられる。

そこで本項では、小規模事業者における「財務・会計リテラシー」として、主に原価管理、資金繰り管理の取組状況と効果について分析を行う。

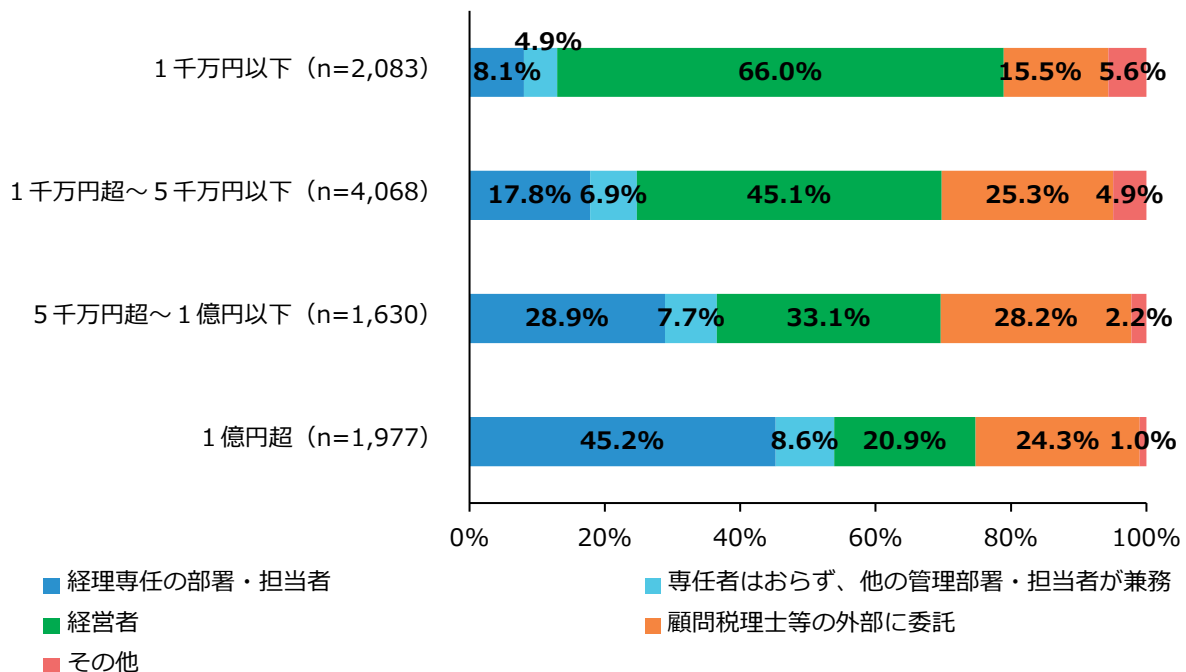
①小規模事業者の経理体制

まず、小規模事業者が経理業務を行う体制について確認する。

第2-1-6図は、売上高規模別に、小規模事業者における、主な経理業務担当者を確認したものである。これを見ると、売上高規模が小さいほど「経営者」と回答した割合が高く、売上高規模が大きくなるにつれて「経理専任の部署・担当者」と回答した割合が高い傾向となっている。

<第2-1-6図>

小規模事業者における、経理業務担当者（売上高規模別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの売上高規模は、直近決算期の売上高について聞いたもの。

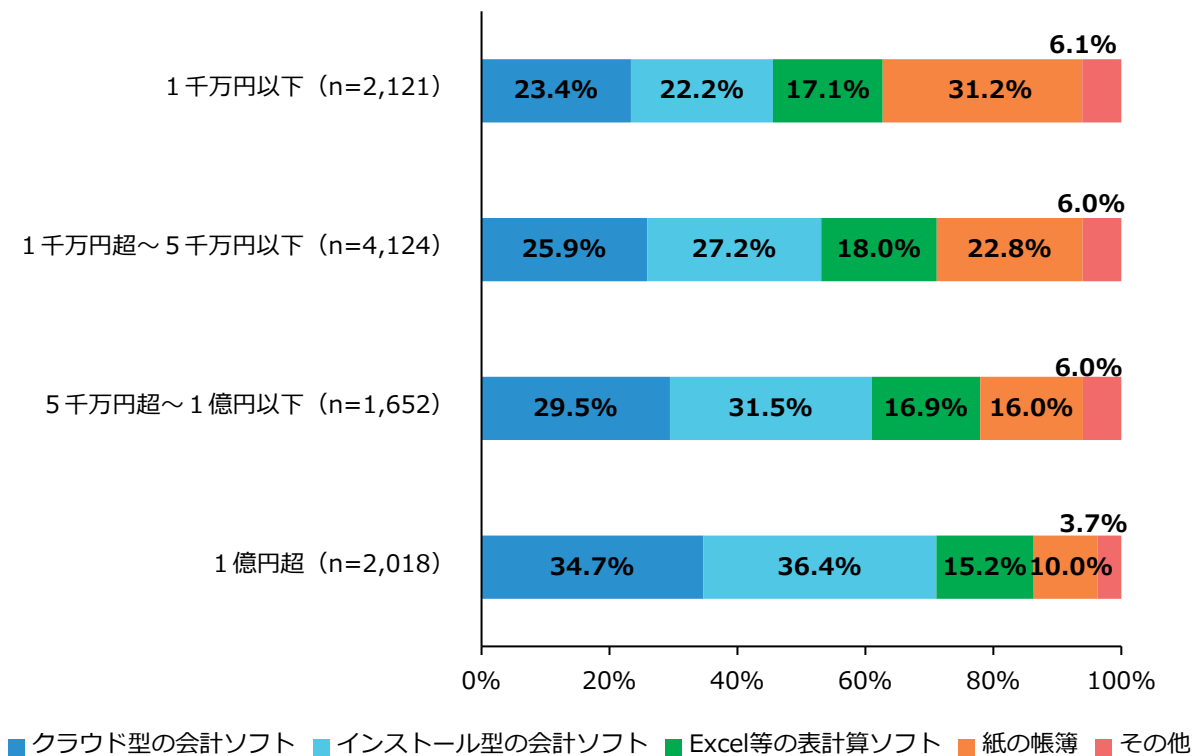
2. ここでの「経理業務」とは、決算書作成のために、日々の取引とお金の流れを記録する業務のことを指す。

⁶ 北野・山崎 (2024)

第2-1-7図は、売上高規模別に、小規模事業者が経理業務に最も活用しているツールを確認したものである。これを見ると、売上高規模が大きいほど「クラウド型の会計ソフト」又は「インストール型の会計ソフト」と回答した割合が高いことが見て取れる。一方で、売上高規模が小さいほど「Excel等の表計算ソフト」又は「紙の帳簿」と回答した割合が高い傾向にあり、特に売上高規模が「1千万円以下」の事業者では、約5割を占めていることが分かる。

<第2-1-7図>

小規模事業者における、経理業務に最も活用しているツール（売上高規模別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

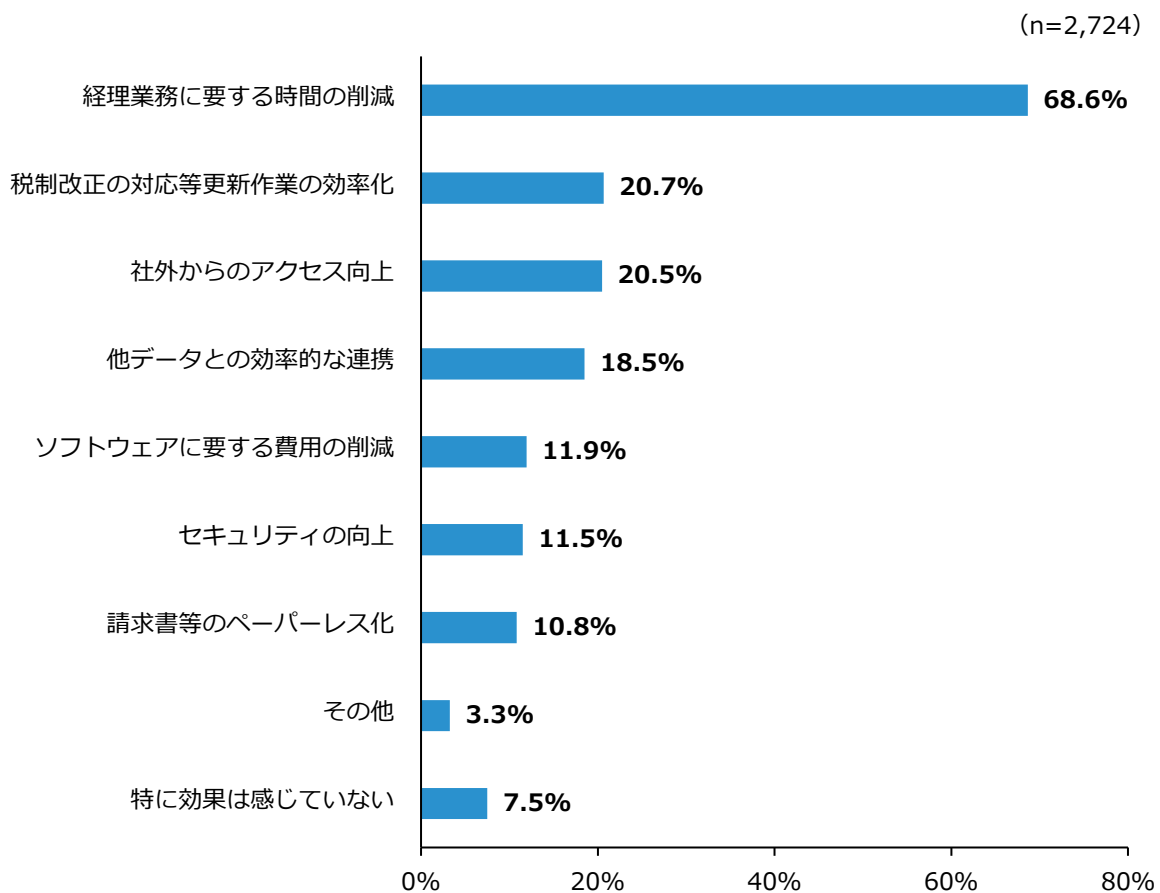
（注）1. ここでの売上高規模は、直近決算期の売上高について聞いたもの。

2. ここでの「経理業務」とは、決算書作成のために、日々の取引とお金の流れを記録する業務のことを指す。

第2-1-8図は、小規模事業者が、クラウド型の会計ソフトを導入することで得られた効果を確認したものである。これを見ると、「経理業務に要する時間の削減」と回答した割合が最も高い。このことから、クラウド型の会計ソフトの導入が、小規模事業者における経理業務の負担軽減に寄与する可能性が示唆される。

<第2-1-8図>

小規模事業者における、クラウド型会計ソフトの導入効果



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 経理業務において最も活用しているツールについて、「クラウド型の会計ソフト」と回答した事業者に聞いたもの。

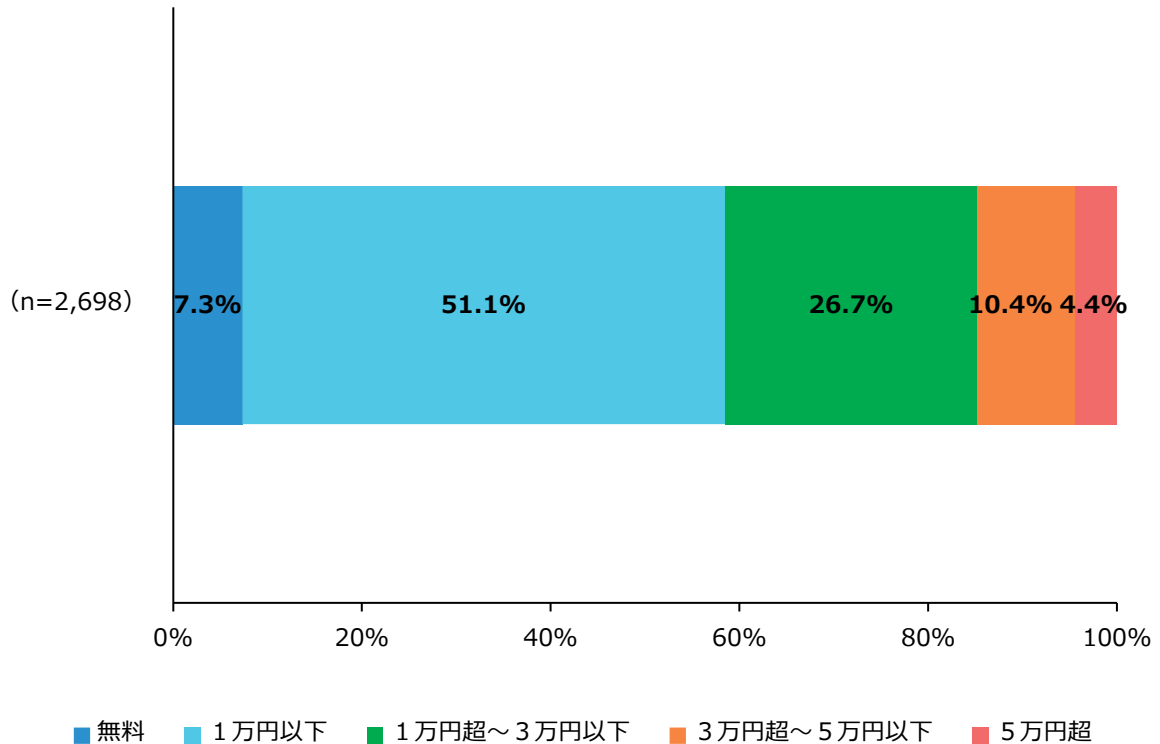
2. ここでの「経理業務」とは、決算書作成のために、日々の取引とお金の流れを記録する業務のことを指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-9図は、小規模事業者における、クラウド型の会計ソフトの月額費用について確認したものである。これを見ると、「無料」又は「1万円以下」と回答した事業者が約6割を占めている。

<第2-1-9図>

小規模事業者における、クラウド型会計ソフトの月額費用



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 経理業務において最も活用しているツールについて、「クラウド型の会計ソフト」と回答した事業者に聞いたもの。

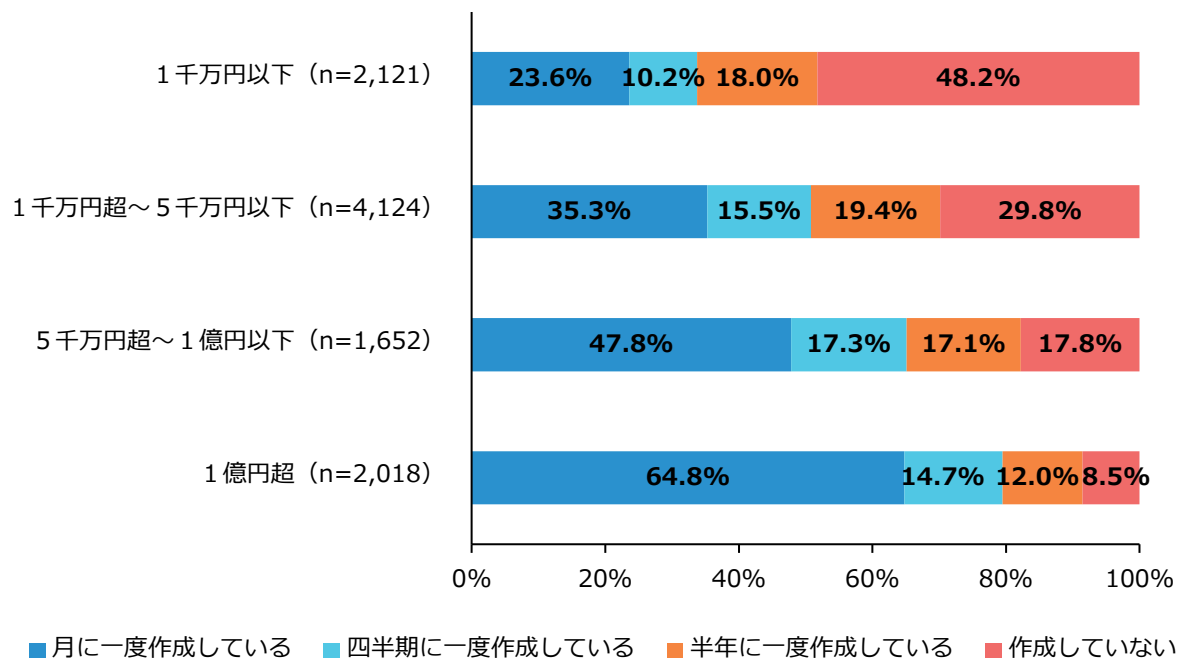
2. ここでの「経理業務」とは、決算書作成のために、日々の取引とお金の流れを記録する業務のことを指す。

小規模事業者においては、売上高規模が小さいほど経理業務を経営者自身が担うケースが多く、紙の帳簿を使用している事業者も一定数存在することを確認した。こうした体制の下で、小規模事業者が期中で頻繁に財務状況を確認することは、業務負担上、ハードルが高い可能性もある。一方で、先行研究⁷でも指摘されているとおり、決算時に限らず、例えば月次等のペースで実績管理を行うことは、期中において目標と比較した進捗を確認し、的確な経営判断につなげるために重要であると考えられる。

第 2-1-10 図は、売上高規模別に、小規模事業者における試算表の作成状況を確認したものである。これを見ると、売上高規模の小さい事業者ほど、試算表の作成頻度が低い傾向にあり、「作成していない」と回答した割合も高いことが分かる。

<第 2-1-10 図>

小規模事業者における、試算表の作成状況（売上高規模別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 （注）ここでの売上高規模は、直近決算期の売上高について聞いたもの。

⁷ 山本・横井（2019）では、会計事務所が中小企業に提供する月次決算サービスのあり方を論じるに当たり、前提となる月次決算の位置付けについて、「意図した目標を達成できているか否か、達成できていないとすれば何故か、どのような対応が必要かといったことを考える機会を提供する」ものであると指摘している。

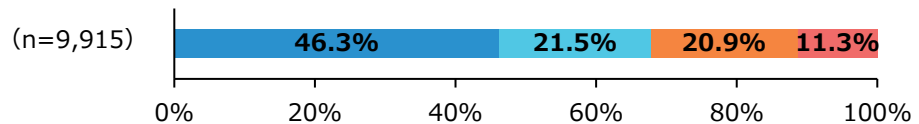
②原価管理⁸

原価管理は、採算性を意識した適切な経営判断の基礎となる、重要な取組であると考えられる。そこで、ここからは小規模事業者における原価管理の取組について確認していく。第2-1-11図は、小規模事業者における原価の把握状況を確認したものである。これを見ると、全体では、「製品・商品・サービス別に把握している」と回答した事業者が約5割と最も多いが、「全社単位で把握している」、「ほとんど把握していない」と回答した事業者も約3割を占めていることが分かる。また業種別に見ると、「小売業」、「卸売業」、「製造業」は原価を「製品・商品・サービス別に把握している」割合が高い⁹。

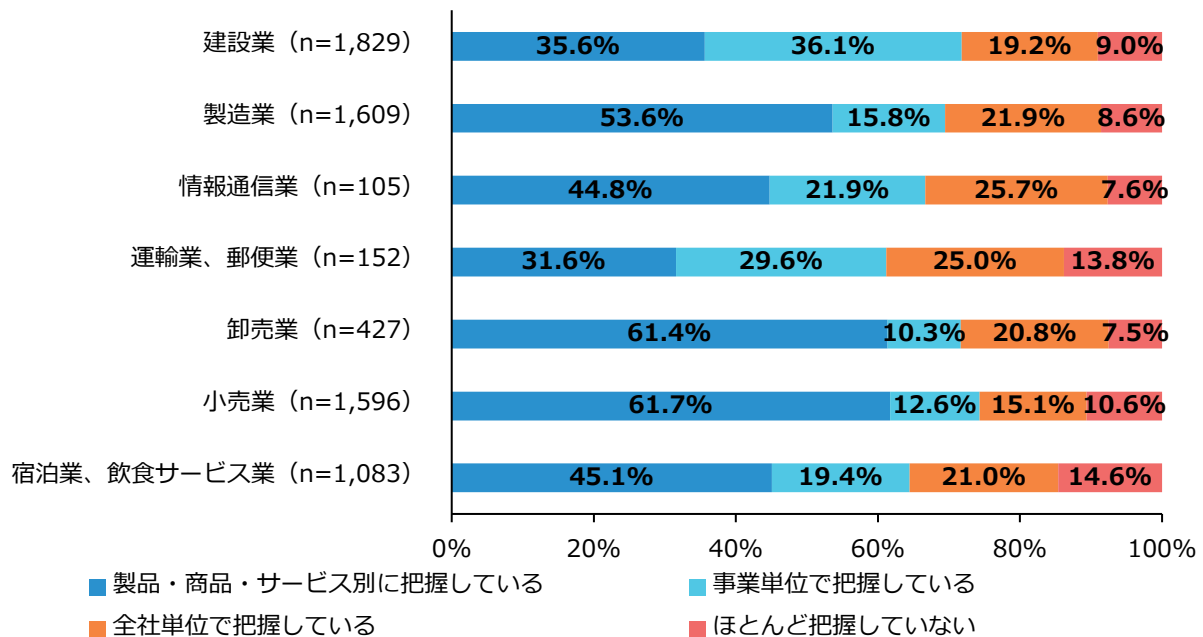
<第2-1-11図>

小規模事業者における、原価の把握状況

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

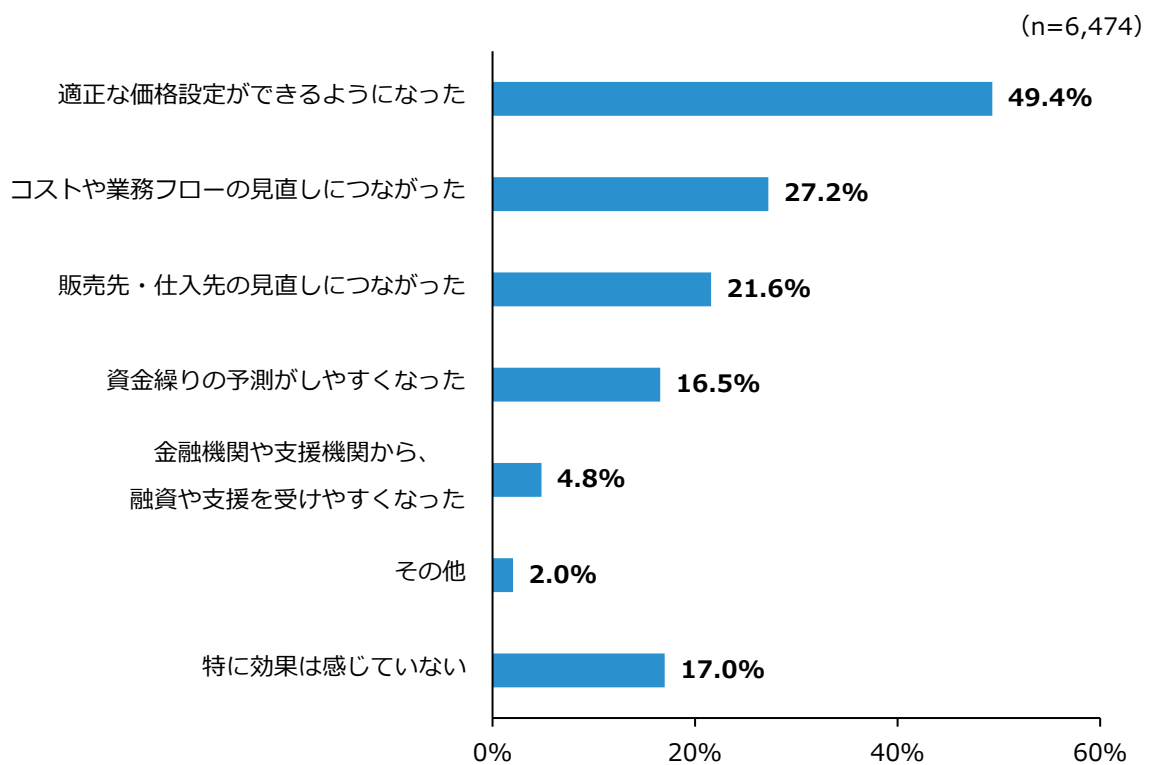
⁸ ここでの「原価管理」とは、製品・商品・サービスの生産・提供に要するコストを把握し、適切に管理することを指す。

⁹ (独) 中小企業基盤整備機構では、商品・取引先ごとの収支の把握や価格転嫁の目安の検討ができるツール「儲かる経営キツク君」(<https://kagakutenka.smrj.go.jp/moukaru/>)を提供しており、原価管理の取組に活用することができる。

第 2-1-12 図は、小規模事業者における、原価を詳細に把握することで得られた効果について確認したものである。これを見ると、「適正な価格設定ができるようになった」と回答した割合が最も高く、次いで、「コストや業務フローの見直しにつながった」、「販売先・仕入先の見直しにつながった」と続いていることが分かる。このことから、原価を詳細に把握することで、価格転嫁やコスト・取引先の見直しなどにつながる可能性があることが示唆される。

<第 2-1-12 図>

小規模事業者における、原価を詳細に把握することで得られた効果



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

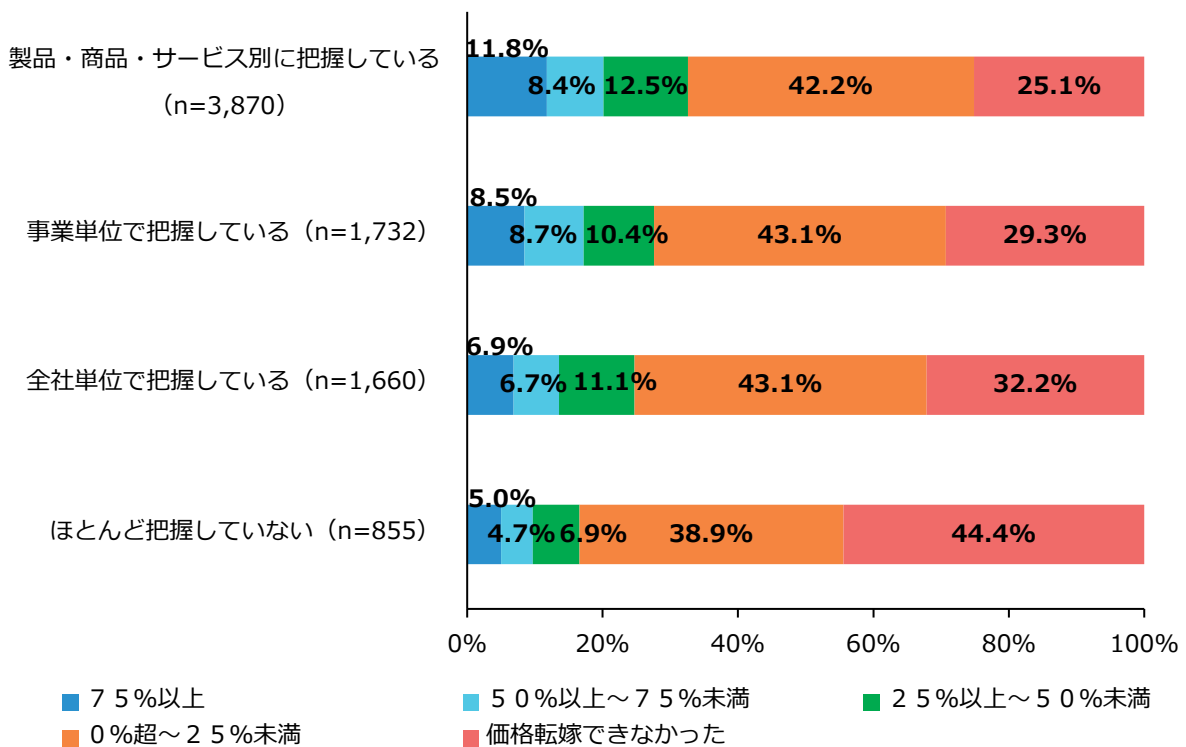
(注) 1. 原価の把握状況について、「製品・商品・サービス別に把握している」、「事業単位で把握している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-13図は、原価の把握状況別に、小規模事業者における価格転嫁の状況を確認したものである。これを見ると、原価を詳細に把握しているほど、費用変動分について販売価格に転嫁できた割合が高く、「ほとんど把握していない」事業者は、4割超が「価格転嫁できなかった」と回答している。このことから、価格転嫁の取組及びこれに伴う販売先との価格交渉を進めるに当たっては、原価を詳細に把握することが重要であると考えられる。

<第2-1-13図>

小規模事業者における、価格転嫁の状況（原価の把握状況別）



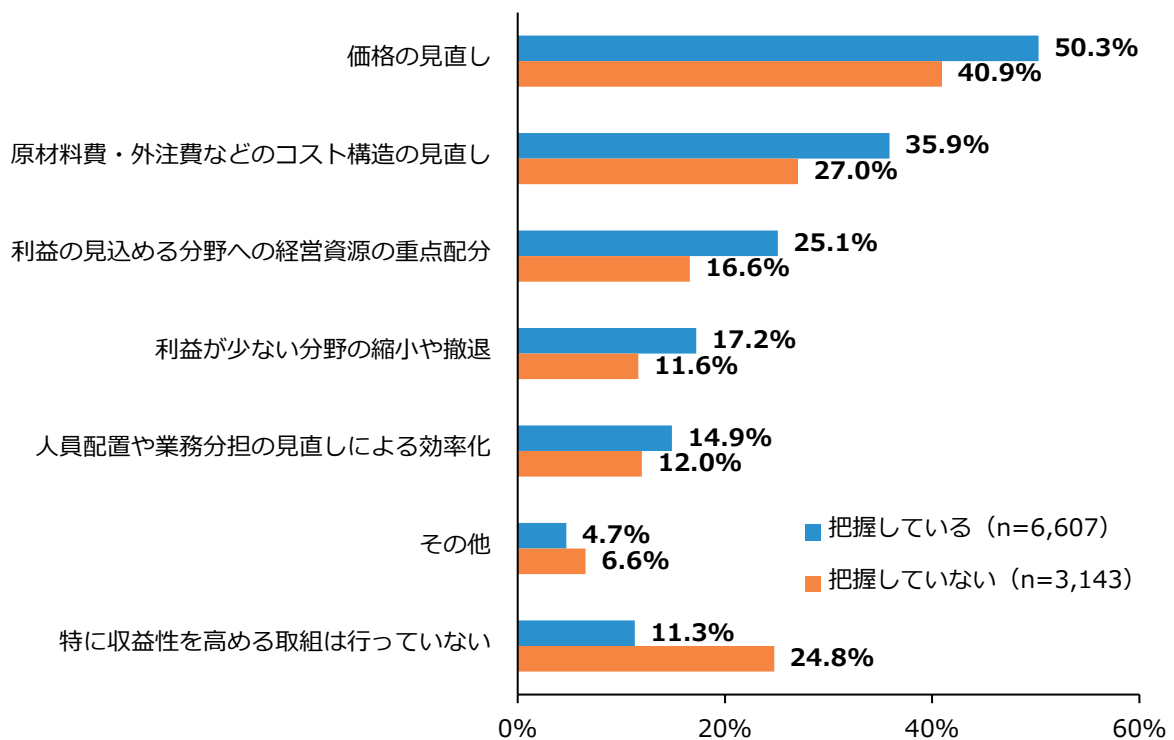
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）価格転嫁の状況は、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変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを聞いたもの。「転嫁不要」と回答した事業者を除く。

第 2-1-14 図は、原価の把握状況別に、小規模事業者が収益性を高めるために取り組んでいることを確認したものである。これを見ると、原価を「把握している」事業者は、「把握していない」事業者より「価格の見直し」、「原材料費・外注費などのコスト構造の見直し」、「利益の見込める分野への経営資源の重点配分」といった取組を行っている割合が特に高い。一方、原価を「把握していない」事業者の約2割は「特に収益性を高める取組は行っていない」と回答したことが見て取れる。原価の把握によって自社のコスト構造に対する理解が深まり、収益性を高めるための取組につながっている可能性がある。

<第 2-1-14 図>

小規模事業者における、収益性を高めるための取組（原価の把握状況別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

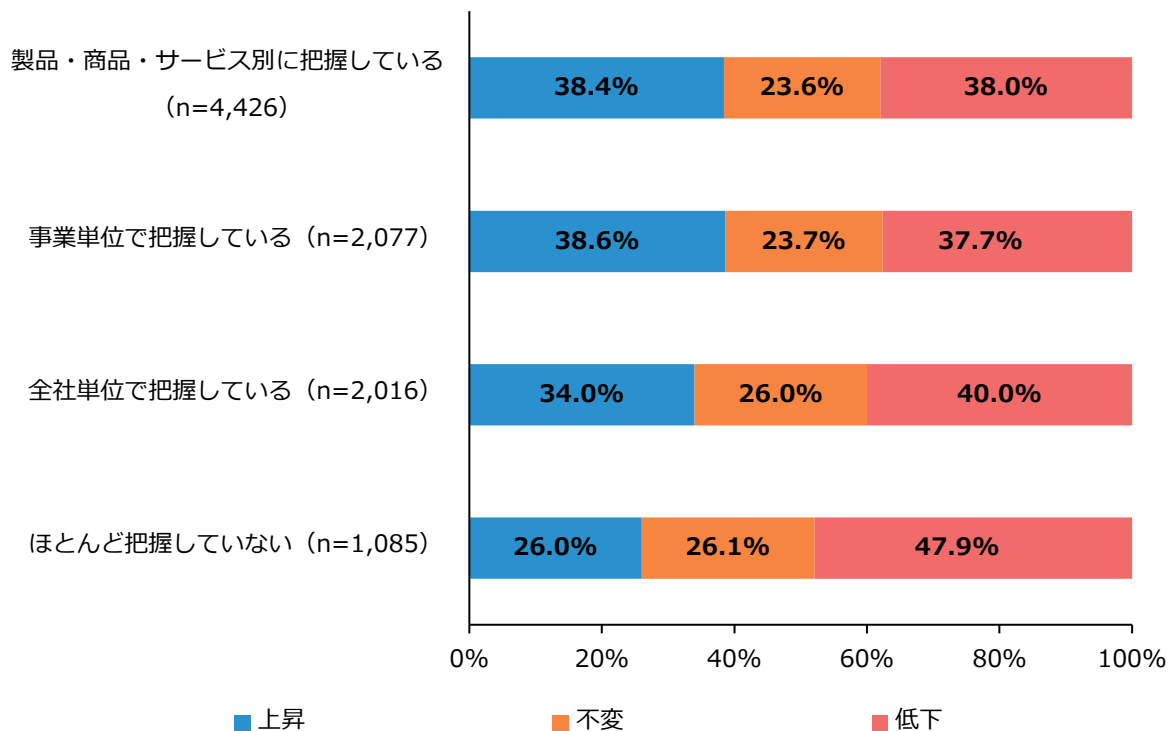
(注) 1. 原価の把握状況について、「把握している」は、「製品・商品・サービス別に把握している」、「事業単位で把握している」と回答した事業者の合計。「把握していない」は、「全社単位で把握している」、「ほとんど把握していない」と回答した事業者の合計。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-15 図は、原価の把握状況別に、小規模事業者における営業利益率の傾向を確認したものである。これを見ると、原価を「製品・商品・サービス別に把握している」、「事業単位で把握している」事業者は、「全社単位で把握している」、「ほとんど把握していない」事業者より、「上昇」と回答した割合が高い。このことから、原価の詳細な把握によって収益性を高めるための取組につながり、営業利益率の向上を実現している可能性がある。

<第 2-1-15 図>

小規模事業者における、営業利益率の傾向（原価の把握状況別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「上昇」は、「大幅に上昇」、「やや上昇」と回答した事業者の合計。「低下」は、「大幅に低下」、「やや低下」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

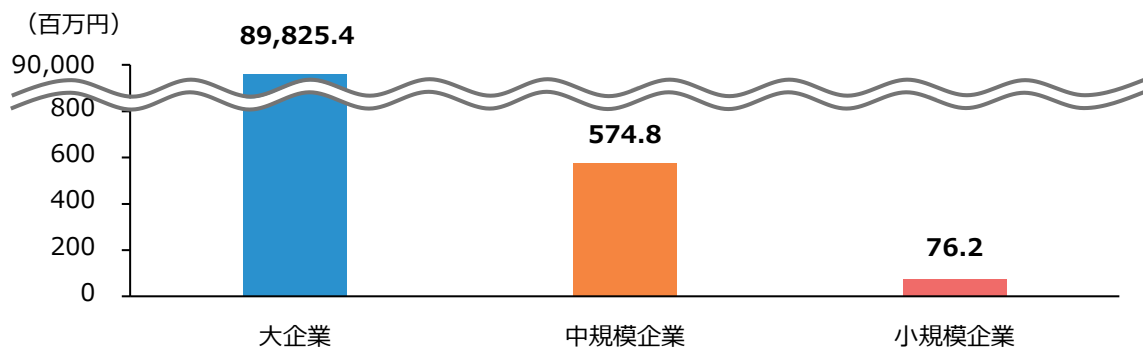
③損益分岐点の把握

第2-1-16図は、財務省「法人企業統計調査年報」を用いて、企業規模別に、損益分岐点売上高¹⁰と損益分岐点比率¹¹を確認したものである。損益分岐点比率を見ると、企業規模が小さいほどその比率が高く、売上高の減少に対する耐性が低いことが分かる。特に「小規模企業」においては、赤字に陥らない経営のために、損益分岐点の把握が重要だと考えられる。

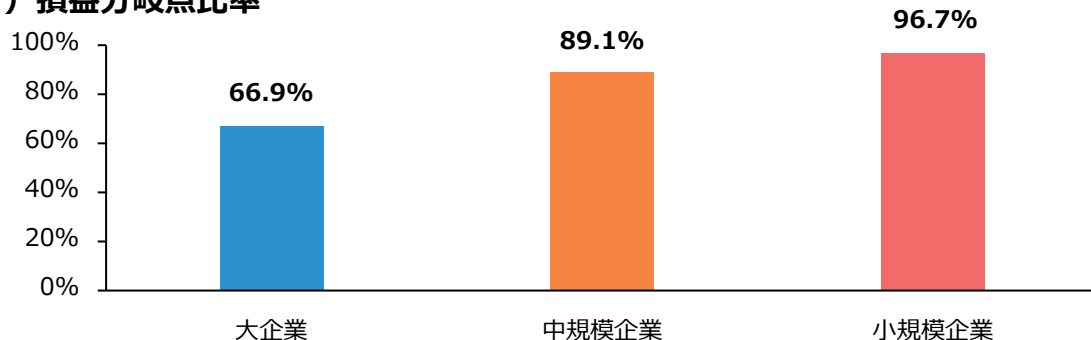
<第2-1-16図>

損益分岐点売上高と損益分岐点比率（企業規模別）

（1）損益分岐点売上高（1社当たり平均値）



（2）損益分岐点比率



資料：財務省「法人企業統計調査年報」（令和6年度決算実績）

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 変動費 ÷ 売上高)。

4.損益分岐点比率 (%) = 損益分岐点売上高 ÷ 売上高 × 100。

5.「販売費及び一般管理費」を固定費、「売上原価」を変動費として算出している。企業の特性に応じて、実際は「販売費及び一般管理費」の中に変動費、「売上原価」の中に固定費が含まれている可能性もあることに留意。

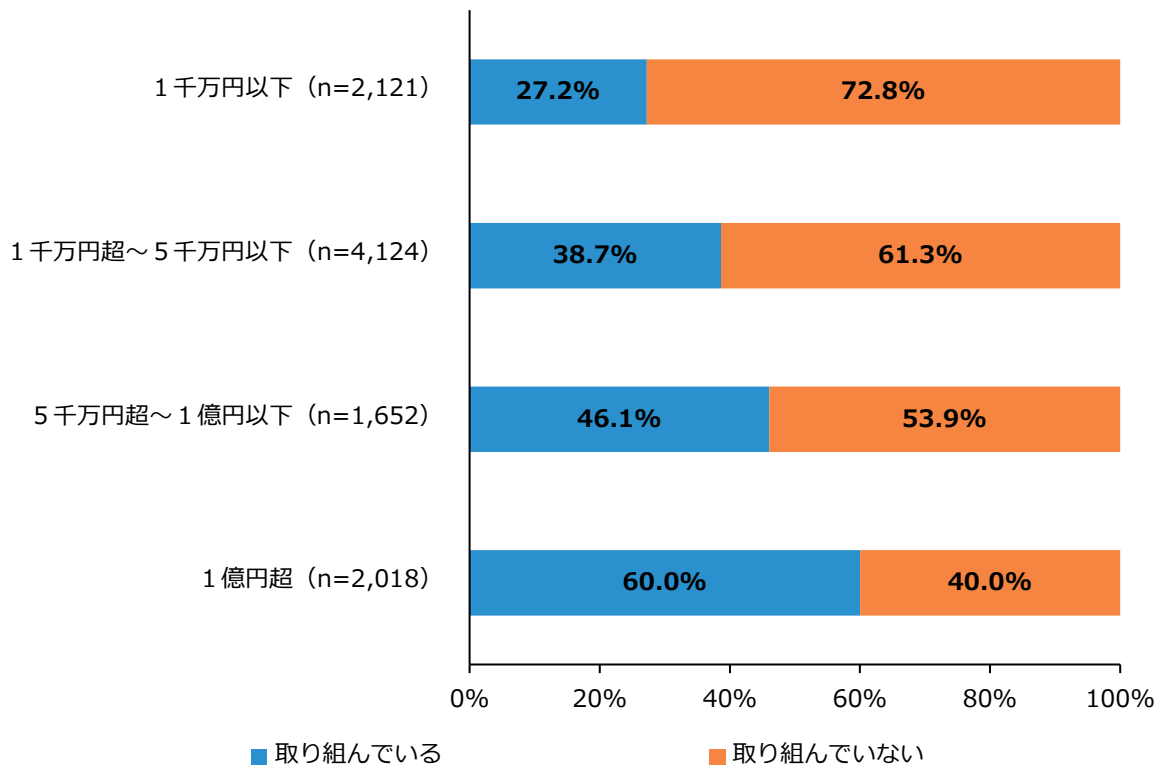
¹⁰ 損益分岐点売上高とは、売上高と費用が一致し、利益がゼロになる場合の売上高を指す。

¹¹ 損益分岐点比率とは、売上高に対する損益分岐点売上高の比率を指す。つまり、売上高が現在の何%未満の水準になると赤字になるかを表しており、売上高の減少に対する耐性を示しているといえる。

第 2-1-17 図は、売上高規模別に、小規模事業者における損益分岐点売上高の把握状況を確認したものである。これを見ると、売上高規模が小さい事業者ほど、損益分岐点売上高の把握に「取り組んでいない」と回答した割合が高い。前図では、小規模事業者は損益分岐点比率が高く、売上高の減少に対する耐性が低い構造であることが確認できたが、一方で自社の損益分岐点売上高を把握しないまま事業活動を行っている小規模事業者は一定数存在していることが分かる。

<第 2-1-17 図>

小規模事業者における、損益分岐点売上高の把握状況（売上高規模別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの売上高規模は、直近決算期の売上高について聞いたもの。

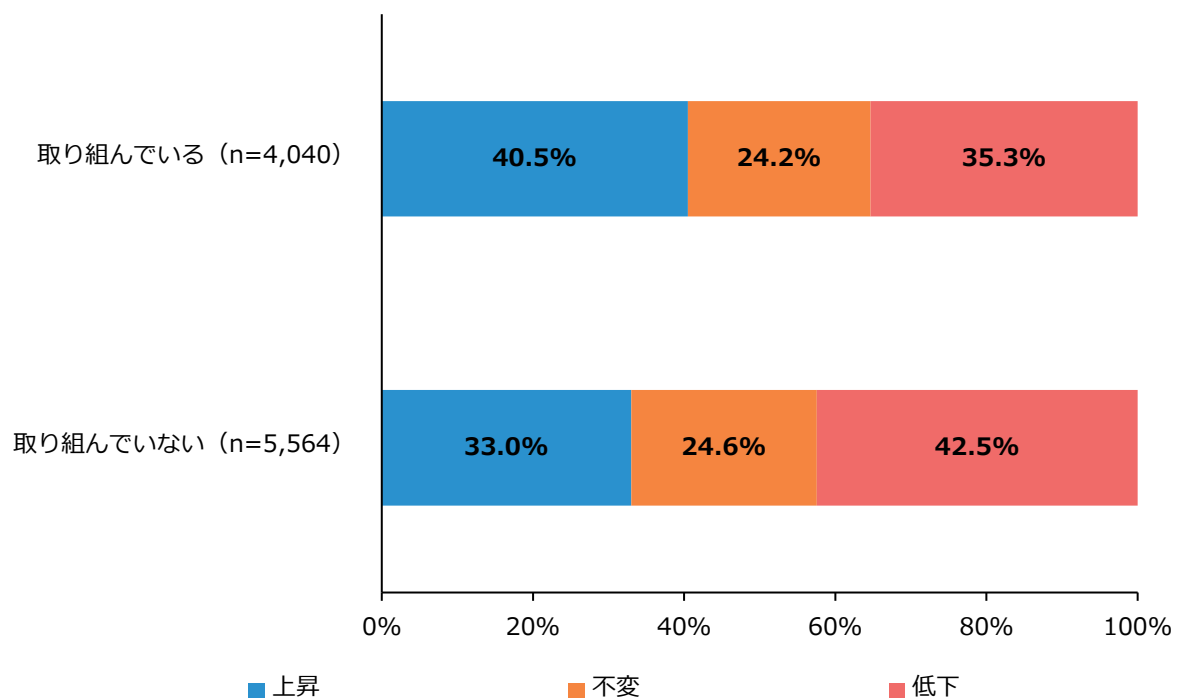
2. 損益分岐点売上高の把握状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

損益分岐点売上高を把握することで、コスト構造を踏まえ、適切な売上目標の設定や収益改善に取り組むことができるというメリットがあると考えられる。

第 2-1-18 図は、損益分岐点売上高の把握状況別に、小規模事業者における営業利益率の傾向を確認したものである。これを見ると、損益分岐点売上高の把握に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、営業利益率の傾向について「上昇」と回答した割合が高い。この調査結果から一概にはいえないが、損益分岐点売上高を意識した経営に取り組むことは、赤字幅の縮小や、営業利益率の向上といった効果があることが示唆される。

<第 2-1-18 図>

小規模事業者における、営業利益率の傾向（損益分岐点売上高の把握状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「上昇」は、「大幅に上昇」、「やや上昇」と回答した事業者の合計。「低下」は、「大幅に低下」、「やや低下」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

2. 損益分岐点売上高の把握状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

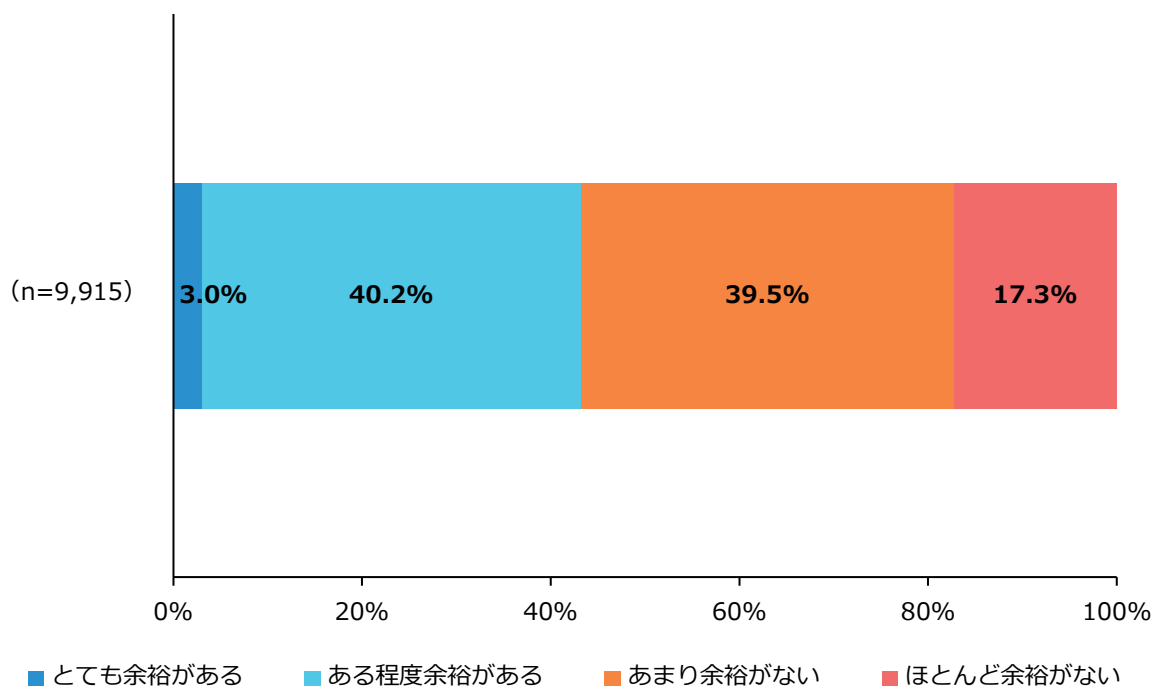
④資金繰り管理

事業を行う上で、損益計算書上は利益が確保できていても、キャッシュフローの観点で欠落していると黒字倒産につながりかねず、資金繰りの管理を行うことは事業継続のために重要であると考えられる。

第2-1-19図は、小規模事業者が足下の資金繰り状況についてどのように捉えているかを確認したものである。これを見ると、自社の資金繰りについて「あまり余裕がない」、「ほとんど余裕がない」と回答した割合が約6割であることが見て取れる。

<第2-1-19図>

小規模事業者における、資金繰り状況

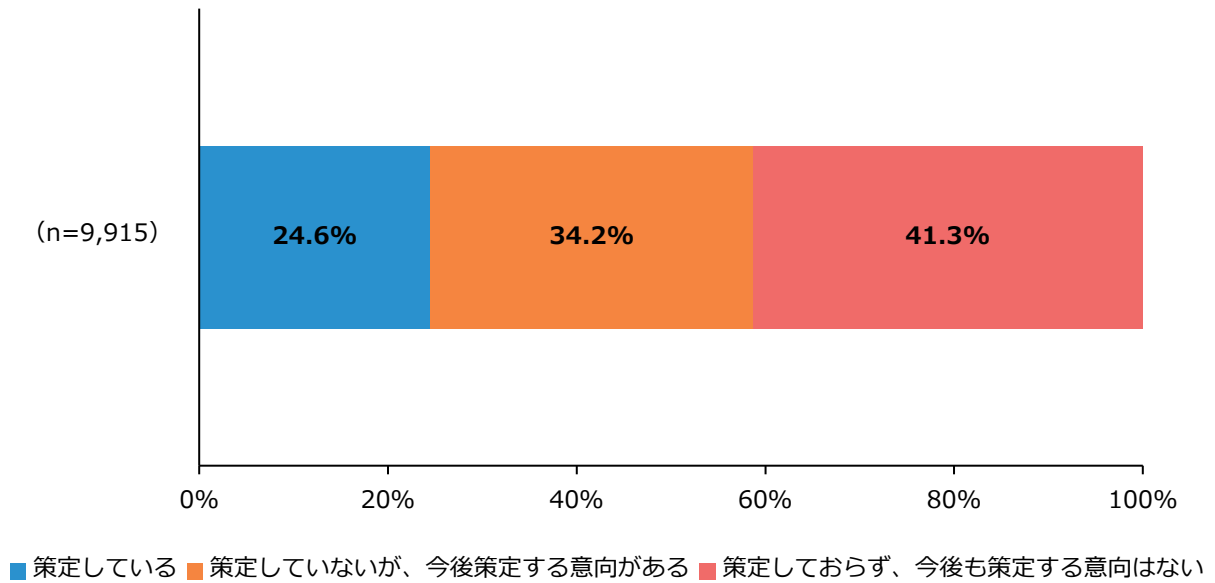


資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

第 2-1-20 図は、小規模事業者における資金繰り計画の策定状況を確認したものである。これを見ると、資金繰り計画を「策定している」と回答した事業者は全体の約 2 割にとどまっていることが分かる。

<第 2-1-20 図>

小規模事業者における、資金繰り計画の策定状況

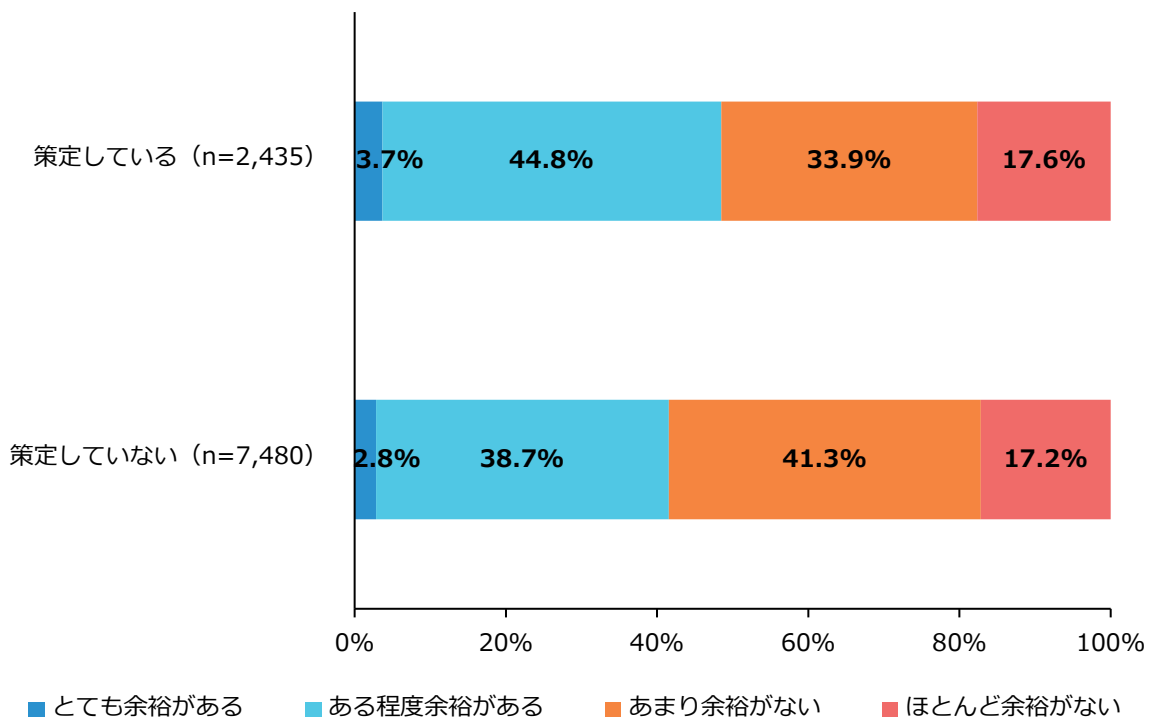


資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

第 2-1-21 図は、資金繰り計画の策定状況別に、小規模事業者における資金繰り状況を確認したものである。これを見ると、資金繰り計画を「策定している」と回答した事業者は、「策定していない」と回答した事業者より、資金繰り状況について「とても余裕がある」又は「ある程度余裕がある」と回答した割合が高い。この調査結果から一概にはいえないが、当面の事業活動の予定を踏まえた資金繰り計画を立てておくことが、資金繰りの安定化に寄与する可能性が示唆される。

<第 2-1-21 図>

小規模事業者における、資金繰り状況（資金繰り計画の策定状況別）



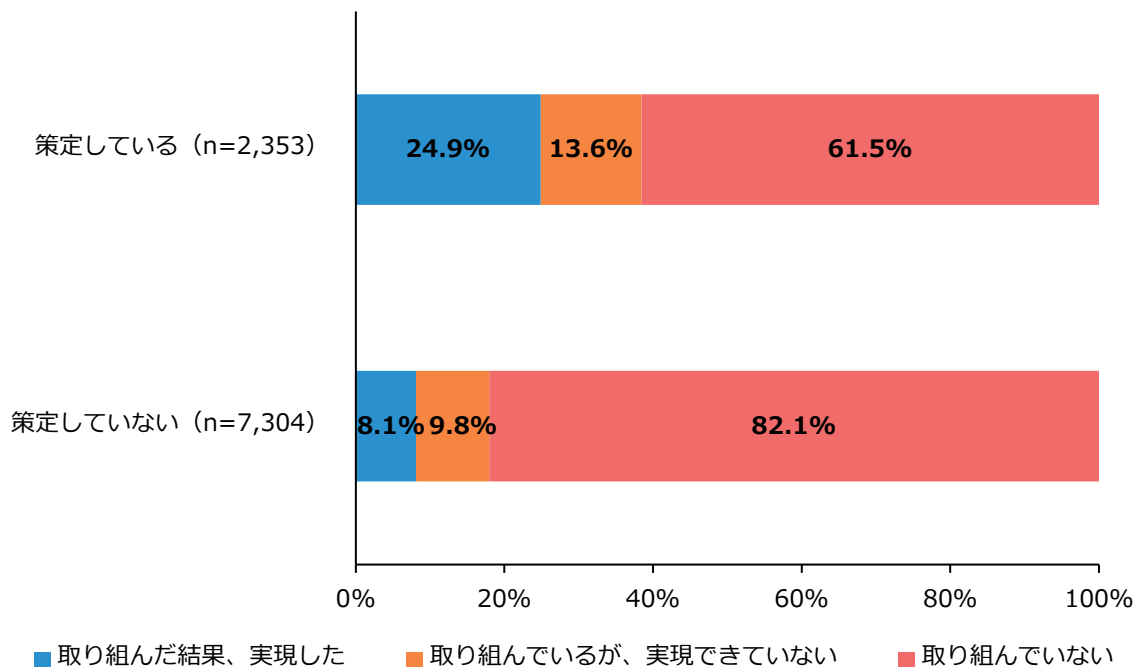
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）資金繰り計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する意向がある」、「策定しておらず、今後も策定する意向はない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-22 図は、資金繰り計画の策定状況別に、小規模事業者における、販売先との間での回収サイト見直しへの取組状況を確認したものである。これを見ると、資金繰り計画を「策定している」事業者は、「策定していない」事業者より、回収サイトの見直しに「取り組んだ結果、実現した」と回答した割合が高い。この調査結果から一概にはいえないが、資金繰りの見通しを計画に落とし込むことは、回収サイトの見直しに取り組むきっかけになり、さらに、見直しの実現につながる可能性がある。

<第 2-1-22 図>

小規模事業者における、回収サイト見直しへの取組状況（資金繰り計画の策定状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「回収サイト」とは、取引の締め日から実際に代金が支払われるまでの期間を指す。

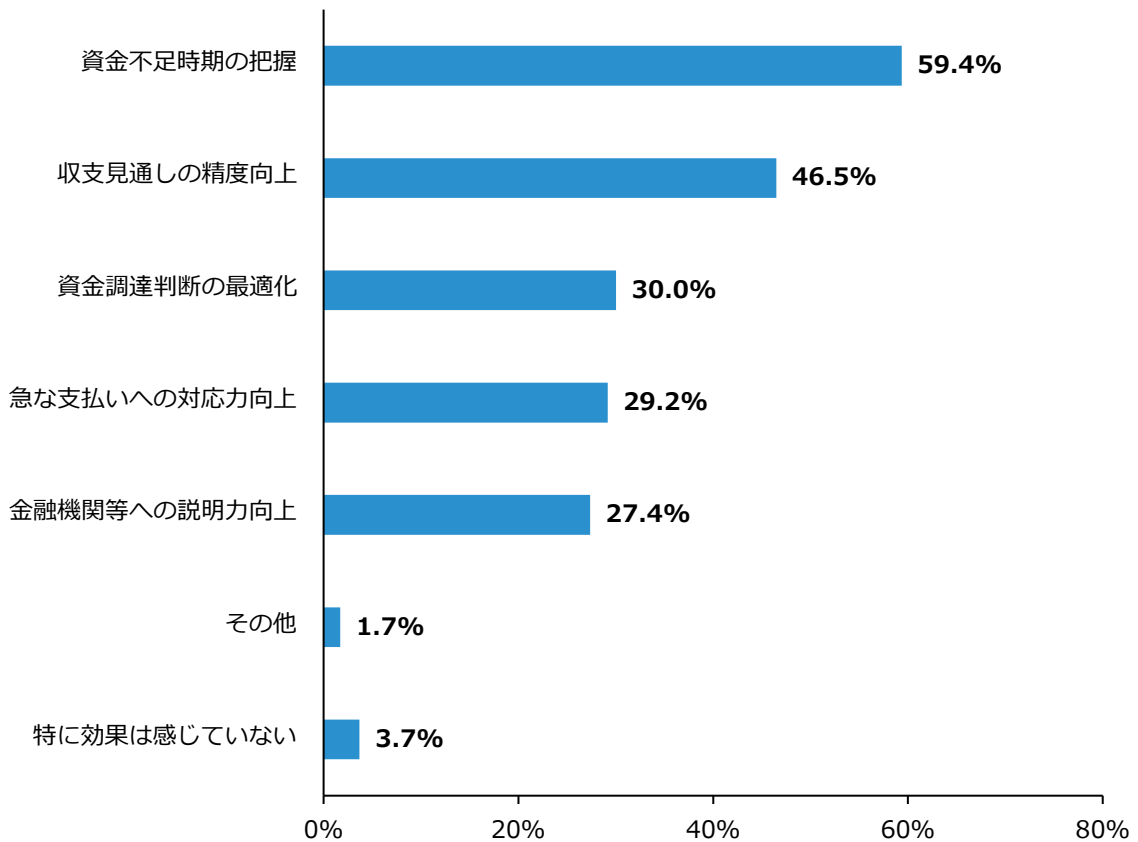
2. 資金繰り計画の策定状況について、「策定していない」は、「策定していないが、今後策定する意向がある」、「策定しておらず、今後も策定する意向はない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-23 図は、小規模事業者が資金繰り計画を策定したことにより得られた具体的な効果を確認したものである。これを見ると、「資金不足時期の把握」と回答した割合が最も高く、次いで「収支見通しの精度向上」、「資金調達判断の最適化」と続いていることが分かる。資金繰り計画の策定が、将来の資金不足時期を見据えた計画的な資金調達につながる可能性がある。

<第 2-1-23 図>

小規模事業者における、資金繰り計画策定の効果

(n=2,387)



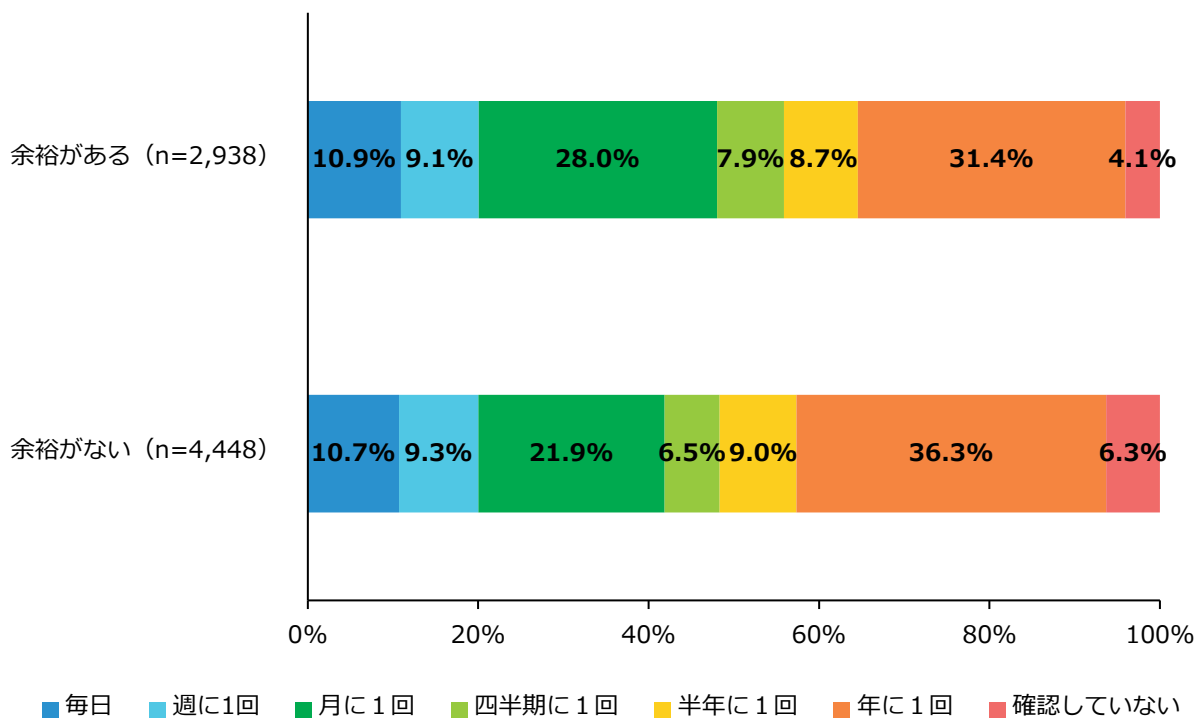
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 資金繰り計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事業活動において、在庫は、不足していれば機会損失につながる一方で、過剰に滞留していればキャッシュの不足を招くものである。よって、自社の在庫状況を把握し適切に管理することは、資金繰りを安定させる上で重要な取組の一つと考えられる。第2-1-24図は、資金繰り状況別に、小規模事業者における在庫有高の確認頻度を確認したものである。これを見ると、資金繰り状況に「余裕がある」事業者は、「余裕がない」事業者より、「月に1回」以上の頻度で確認していると回答した割合が高い傾向にあり、一方で、「余裕がない」事業者は「年に1回」、「確認していない」と回答した割合が4割超となっていることが分かる。

<第2-1-24図>

小規模事業者における、在庫有高の確認頻度（資金繰り状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「在庫有高」とは、ある時点における在庫の数量、又は金銭的価値のことを指し、製品、原材料、仕掛品などが対象となる。

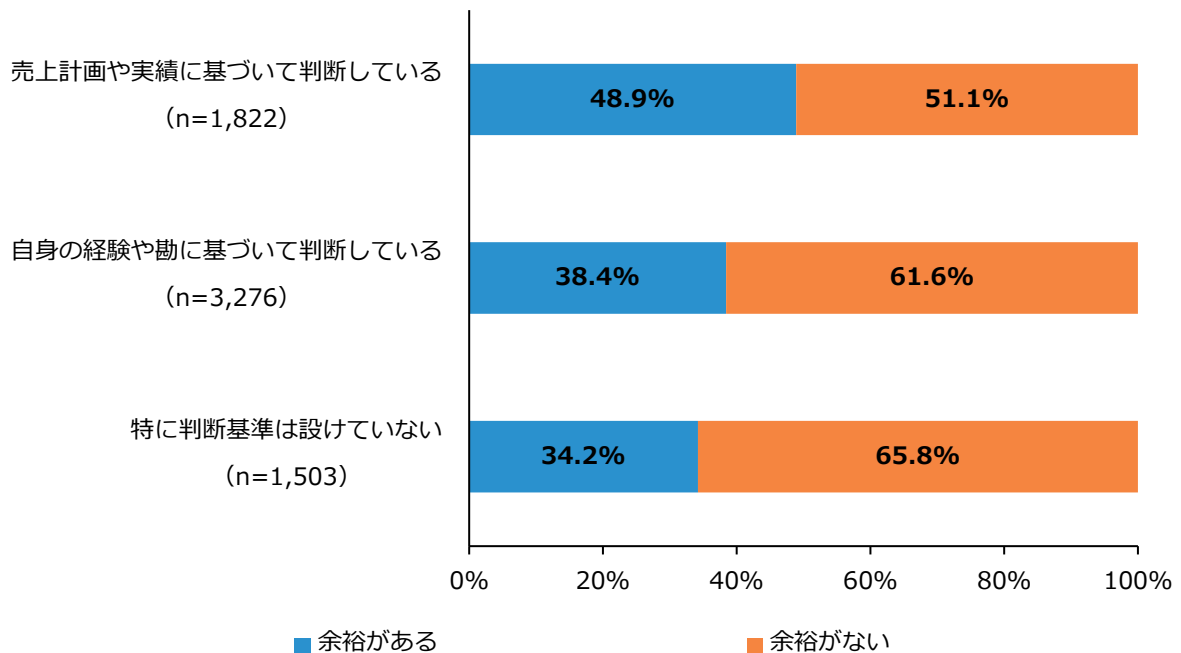
2. 在庫有高の確認頻度について、「在庫を持たない業態である」と回答した事業者を除く。

3. 資金繰り状況について、「余裕がある」は、「とても余裕がある」、「ある程度余裕がある」と回答した事業者の合計。「余裕がない」は、「あまり余裕がない」、「ほとんど余裕がない」と回答した事業者の合計。

また、第 2-1-25 図は、適正在庫水準の判断基準別に、小規模事業者における資金繰り状況を確認したものである。これを見ると、「売上計画や実績に基づいて判断している」と回答した事業者は、「自身の経験や勘に基づいて判断している」と回答した事業者より、資金繰り状況について「余裕がある」と回答した割合が高い。また、「特に判断基準は設けていない」と回答した事業者は、資金繰り状況について「余裕がない」と回答した割合が最も高い。この調査結果から一概にはいえないが、売上計画や実績に基づいて適切な在庫の管理をすることが、資金繰りの安定化に寄与している可能性が示唆される。

<第 2-1-25 図>

小規模事業者における、資金繰り状況（適正在庫水準の判断基準別）



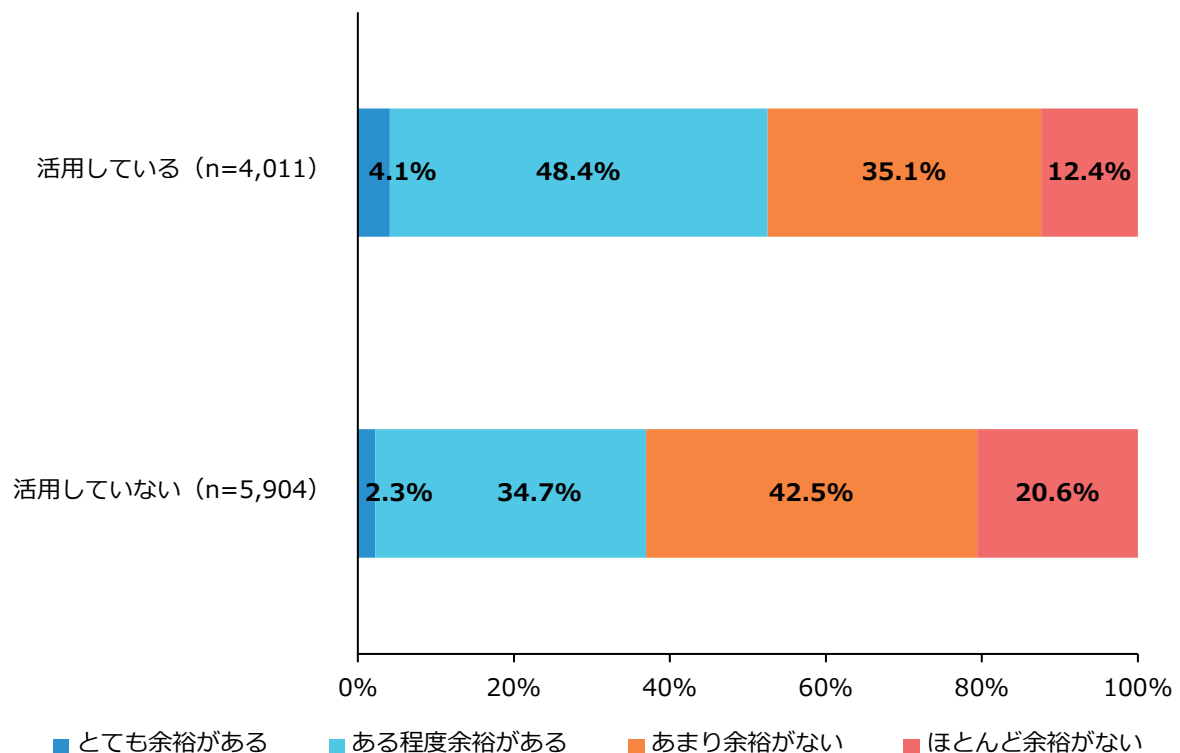
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 在庫有高の確認頻度について、「在庫を持たない業態である」と回答した事業者以外に聞いたもの。
2. 資金繰り状況について、「余裕がある」は、「とても余裕がある」、「ある程度余裕がある」と回答した事業者の合計。「余裕がない」は、「あまり余裕がない」、「ほとんど余裕がない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-26 図は、経営における貸借対照表の活用状況別に、小規模事業者における資金繰り状況を確認したものである。これを見ると、貸借対照表を「活用している」と回答した事業者は、「活用していない」と回答した事業者より、資金繰り状況について「とても余裕がある」、「ある程度余裕がある」と回答した割合が高いことが分かる。

<第 2-1-26 図>

小規模事業者における、資金繰り状況（貸借対照表の活用状況別）



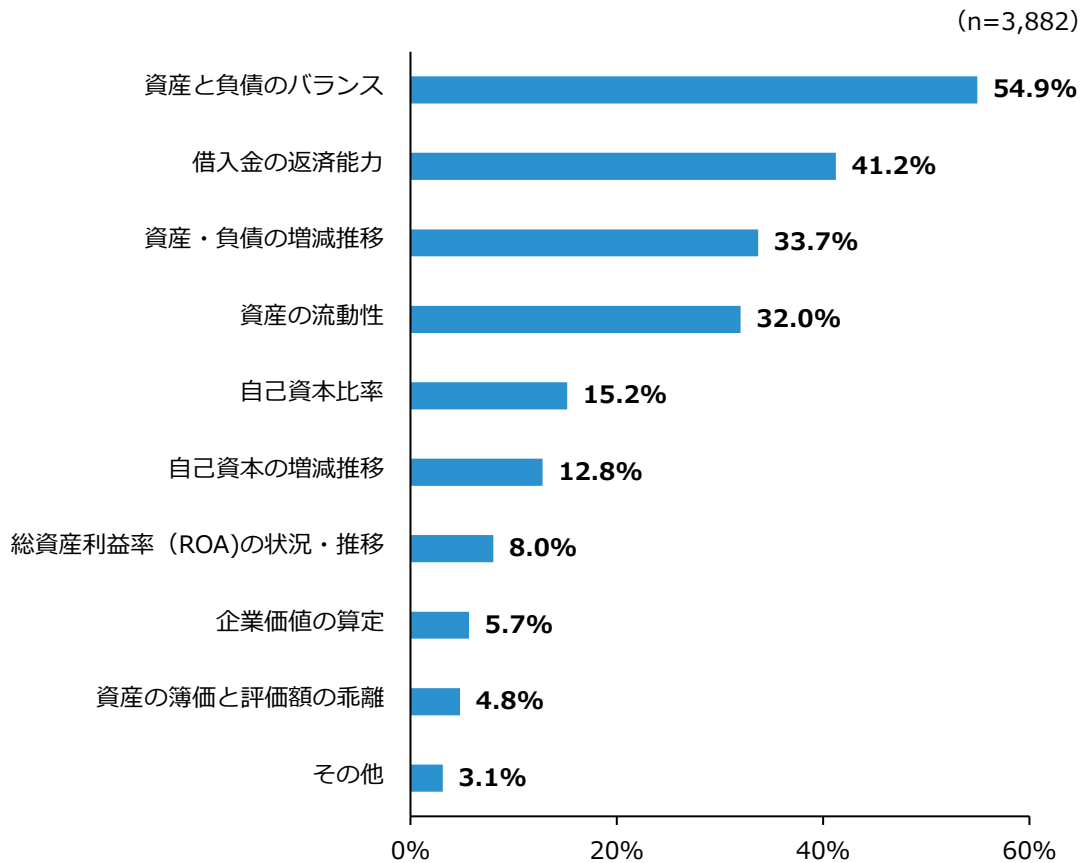
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）貸借対照表の活用状況について、「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「ほとんど活用していない」と回答した事業者の合計。

第2-1-27図は、小規模事業者が、貸借対照表を活用して実際に把握・分析している内容を確認したものである。これを見ると、「資産と負債のバランス」と回答した割合が最も高く、次いで「借入金の返済能力」、「資産・負債の増減推移」、「資産の流動性」と続いている。このことから、貸借対照表を活用し、支払能力の把握や資金繰りの安定化を図っている事業者が存在していることが分かる。また、貸借対照表の活用状況別に、小規模事業者における、金融機関からの調達金額の満足度を確認すると（第2-1-28図）、貸借対照表を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者より、調達金額について「満足している」と回答している割合が高いことが分かる。貸借対照表の活用が金融機関からの必要額の資金調達に重要である可能性も示唆される。

<第2-1-27図>

小規模事業者における、貸借対照表を活用し把握・分析している内容



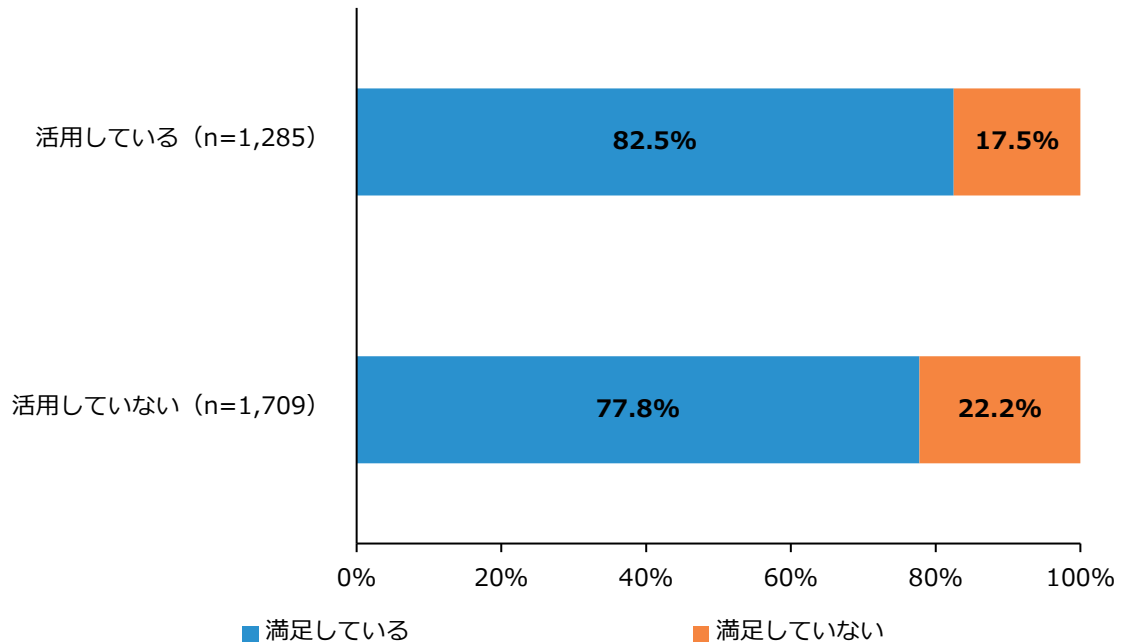
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 貸借対照表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。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

＜第 2-1-28 図＞

小規模事業者における、調達金額の満足度（貸借対照表の活用状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 金融機関からの借入れについて、「行っている」と回答した事業者に聞いたもの。

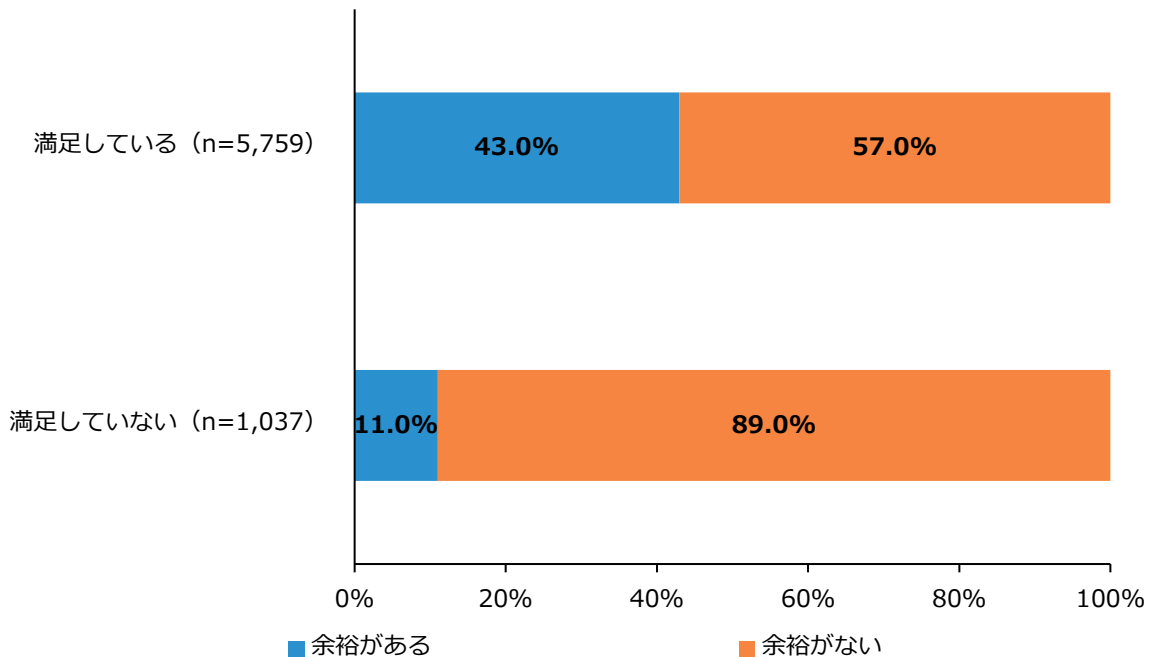
2. 借入れの主な資金使途について、「日常の支払いに必要な運転資金」と回答した事業者を集計したもの。
3. 金融機関からの調達金額について、「満足している」は、「とても満足している」、「ある程度満足している」と回答した事業者の合計。「満足していない」は、「あまり満足していない」、「ほとんど満足していない」と回答した事業者の合計。

4. 貸借対照表の活用状況について、「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「あまり活用していない」、「ほとんど活用していない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-29 図は、金融機関からの調達金額の満足度別に、小規模事業者における資金繰り状況を確認したものである。これを見ると、調達金額に「満足している」事業者は、「満足していない」事業者より、資金繰り状況について「余裕がある」と回答した割合が高い。金融機関から必要額の資金調達を行うことが、資金繰り安定化に重要であると考えられる。

<第 2-1-29 図>

小規模事業者における、資金繰り状況（調達金額の満足度別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 金融機関からの借入れについて、「行っている」と回答した事業者に聞いたもの。

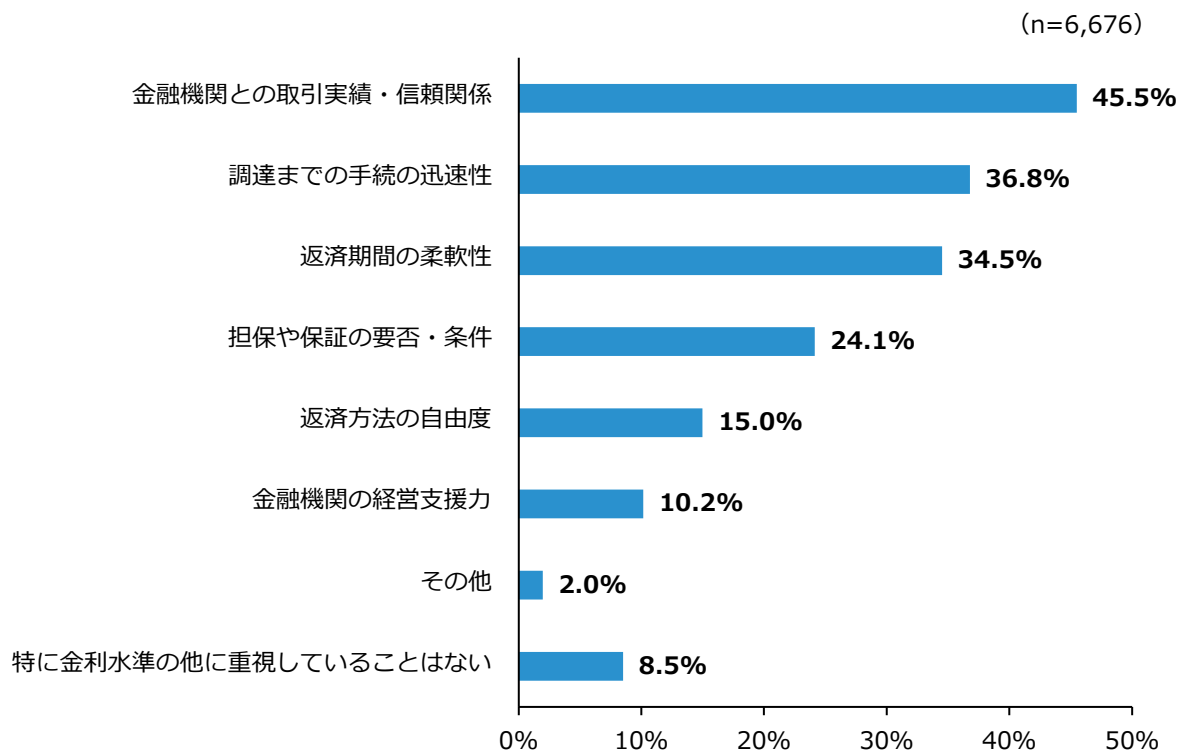
2. 資金繰り状況について、「余裕がある」は、「とても余裕がある」、「ある程度余裕がある」と回答した事業者の合計。「余裕がない」は、「あまり余裕がない」、「ほとんど余裕がない」と回答した事業者の合計。

3. 金融機関からの調達金額について、「満足している」は、「とても満足している」、「ある程度満足している」と回答した事業者の合計。「満足していない」は、「あまり満足していない」、「ほとんど満足していない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-30 図は、小規模事業者が、金融機関からの資金調達に当たり金利以外に重視していることを確認したものである。これを見ると、「金融機関との取引実績・信頼関係」と回答した割合が最も高く、次いで、「調達までの手続の迅速性」、「返済期間の柔軟性」と続いていることが見て取れる。また、約 1 割の事業者が「特に金利水準の他に重視していることはない」と回答したことが分かる。

<第 2-1-30 図>

小規模事業者における、資金調達に当たり金利以外に重視していること



資料：(同) デロイト トーマツ「令和 7 年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 金融機関からの借入れについて、「行っている」と回答した事業者に聞いたもの。

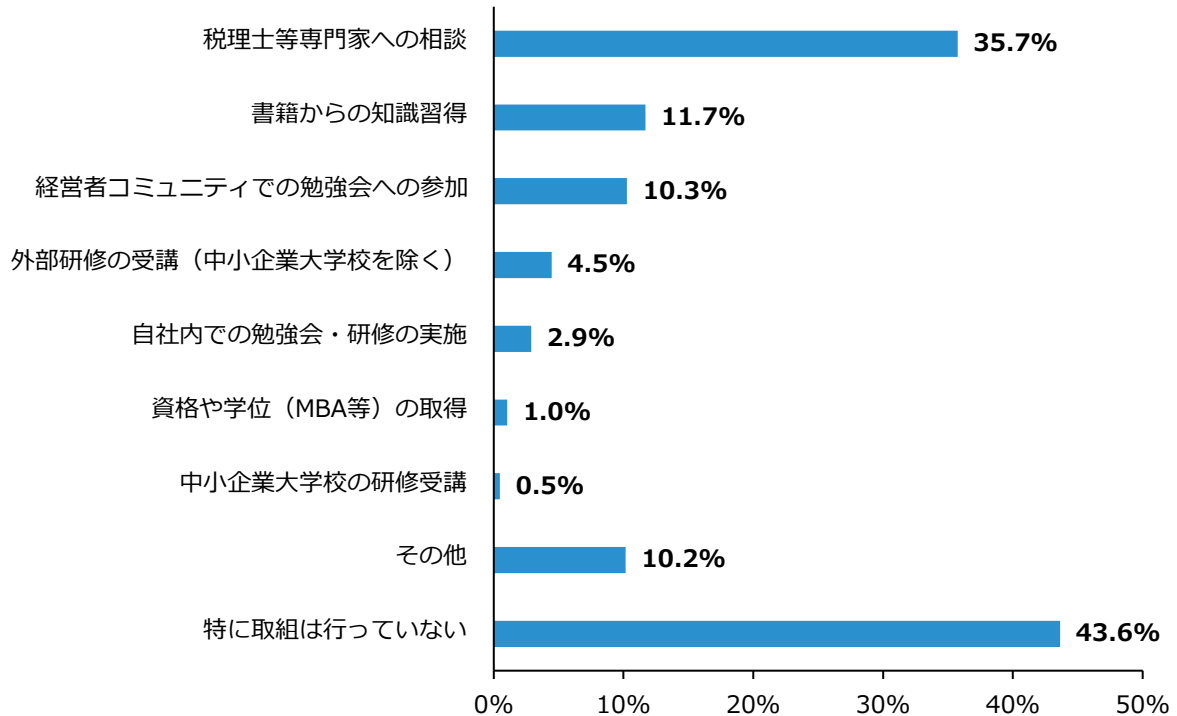
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-31図は、小規模事業者が、どのように原価管理や資金繰りに関する知識を習得しているかを確認したものである。これを見ると、習得方法としては「税理士等専門家への相談」と回答した事業者が最も多い一方、4割超の事業者が「特に取組は行っていない」と回答していることが見て取れる。経営者が原価管理や資金繰りに関する知識を深める余地がまだ残されている可能性があり、経営者の知識習得に向けた取組や支援機関¹²によるサポートが期待される。

<第2-1-31図>

小規模事業者における、原価管理や資金繰りに関する知識の習得方法

(n=9,700)



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

¹² ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

⑤まとめ

本項では、財務・会計リテラシーとして、小規模事業者における原価管理と資金繰り管理への取組状況と効果について確認した。まず前提として、小規模事業者における経理業務の体制について状況を確認し、売上高規模が小さいほど、経営者自身が経理業務を担っていることや紙の帳簿の使用も残っていることが分かった。

続いて原価管理について、原価を詳細に把握している小規模事業者ほど、価格転嫁や収益性を高めるための取組を推進しており、利益率の向上につながっている可能性を示した。製品・商品・サービス別などの単位で原価を把握することで、自社のコスト構造や問題点を明らかにし、収益改善に取り組むことが重要であると考えられる。

また、資金繰りについて、資金繰り計画を策定することが、小規模事業者の資金繰りの安定化に有効である可能性を示した。また、在庫有高を頻繁に確認し、計画や実績に基づいて適切に在庫を管理することや、貸借対照表を活用して自社の財務状況を把握・分析することも資金繰りの安定化に有効な可能性がある。

以下では、財務・会計リテラシーを高めることで業績の向上につなげている事例を紹介する。

事例 2-1-1 では、原価管理の知識を習得して製品別原価を算出し、価格改定や材料・工程の見直しに取り組むことで、利益体質に変化した企業の事例を紹介する。

事例 2-1-2 では、支援機関に相談しながら原価計算に取り組み、BtoC 商品の販売を強化したことで、利益率の改善につながった企業の事例を紹介する。

事例 2-1-3 では、変動損益計算書を活用して定期的に事業の分析を行い、的確な対策を講じたことで、創業後早期に事業を軌道に乗せることができた企業の事例を紹介する。

事例 2-1-1：有限会社高井技鋳

「原価管理の知識を習得して価格改定に取り組み、利益体質に変化した企業」

・所在地：愛知県岡崎市 ・従業員数：13名 ・資本金：300万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

仕事が増えても利益が出ない「どんぶり勘定」からの脱却が課題

愛知県岡崎市の有限会社高井技鋳は、主に工作機械や産業用ロボット、電動工具、自動車などで使用される動力部品の精密研削加工を手掛ける企業である。加工から検査まで一気通貫で行えることを強みとし、量産品だけでなく、試作品や小ロット製品にも対応できる。2代目の高井俊宜社長は、家業である同社で現場経験を積んだ後、2022年に父の高井好己現会長から事業を引き継いだ。当時は、海外向けも含め電動工具を中心に受注は好調で、仕事量自体は残業するほど多かった一方、売上重視で利益への意識が薄く、赤字が続き資金繰りが厳しい月もあるなど苦しい経営状況であった。受注が伸びても利益が出ていない状況に危機感を抱いたが、社長就任前は決算書の内容など経営に関する数字に触れる機会が全くなかったため原因を分析できなかった。そこで、自ら原価管理の知識を習得し、コストの「見える化」に取り組み、「どんぶり勘定」から脱却することで、利益体質への転換を目指すことが喫緊の課題となっていた。

製品別原価を算出し、価格改定や新規顧客の開拓、コスト削減を実施

高井社長は地元の岡崎商工会議所に相談し、紹介された財務会計に関するセミナーに参加。決算書の読み方などの基礎的な知識のほか、原価計算の仕組みについて知識を習得。あわせて、銀行勤めの知人や顧問税理士にも相談しながら意欲的に知識を深めていった。習得した知識をいかして実際に製品別原価を算出してみると、約7割の製品が赤字受注であったことが判明。中には20年近く価格改定されていないものや、受注価格が適正価格の4分の1と大きくかい離しているものもあったほどだった。この状況を受け、まずは顧客との価格交渉に着手。加工賃がメインのため理解を得ることに苦労はしたものの、製品別の製造に要する時間や原価の内訳など、具体的な数字を示して説明に納得感を持たせながら、粘り強く交渉に取り組んだ。価格交渉が受け入れられず、採算が合わない受注については、長年の大口顧客とはいえども、取引を停止することも決断。利益率を重視して顧客を選定し、従来は受注経験がなかった業界でも積極的に新規顧客の開拓にも取り組んだ。さらに、把握した原価を踏まえ、材料や製造工程の見直しに取り組んだほか、「見える化」されたコストを基に、社員にも製品ごとの単価や工程管理の意識付けを行ったことで、全社的なコスト削減も実現している。

価格改定などの効果で利益が出る企業体質に。社員の意識も前向きに変化

赤字が続いていた業績は、売上げは横ばいも価格改定やコスト削減の効果があって黒字に転換した。また、同社の顧客構成は大きく変化し、現在では新規に取引開始した顧客が売上高全体の3割から4割を占め、業種構成についても自動車部品関連とロボット・工具の売上げが9割を占めていた状況から、現在では、自動車部品3割、ロボット・工具等3割、工作機械3割と偏りがなくなりバランスが改善。新たな分野でのチャレンジを通じて社内の士気も高まっている。原価管理の取組により利益体質に転換したことに手応えを感じており、今後も「顧客の“困り事”に応える研削力を武器に、より多くの企業のニーズに応えることにチャレンジし続けて成長していきたい」と高井社長は語る。



高井俊宜社長



製造現場の様子



製品サンプル

事例 2-1-2：明治屋醤油株式会社

「原価計算により課題を明確化し、業績改善につなげた企業」

・所在地：静岡県浜松市 ・従業員数：2名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：食料品製造業

取引先の減少で赤字が続くも、取り組むべきことが分からない状況

静岡県浜松市の明治屋醤油株式会社は、150年の歴史を持つ老舗の醤油醸造所である。主要原料である大豆と小麦は自社農園で無農薬栽培し、自社でもろみから仕込む天然醸造にこだわる。10年ほど前、同社は取引先の減少で売上高は縮小し、赤字が続く厳しい経営状況にあった。原価管理は「どんぶり勘定」に近い状態だったが、一般企業を退職し家業に入った野末将平取締役は、経営の知識や経験に乏しく、従来の原価管理方法を踏襲。それでも資金が回っていたため、売上高が減少しても「なんとかかなるだろう」と現状維持を選んでいった。しかし、自己資金が底を突き始めたことで危機感が高まった。かつて先代が会計事務所に原価計算の方法を相談したことがあったものの、「一つの工場で多種類の商品を製造しているため、個々の原価計算は難しい」と言われ、自社での把握は無理だと諦めていたこともあり、漠然とした不安を抱えながらも、取り組むべきことが分からない状態だった。

売上高の9割を占めていた業務用醤油の赤字が判明、BtoC商品の比率を高める方針に転換

転機となったのは、浜北商工会の平川友哉経営指導員との出会いだっただけでなく、まずは現状分析のために原価計算を提案され、専門家の指導の下、原価構成表の作成に着手した。原価計算は難しいという先入観があったが、「簡易的な計算から始める」、「主要商品に絞って計算する」という方法で取り組んだところ、自社で管理できるようになった。商品ごとの利益率算出や費用の分解をした結果、売上高の9割超を占めていた業務用醤油が赤字であることが判明。一方、売上高に占める割合は僅かだったが、原料や工程に手間を掛けた家庭用サイズの蔵出し醤油のようなBtoC商品は利益を確保できていた。そこで、まずは赤字であった業務用醤油について商品設計を見直し、1リットル当たり数十円のコストダウンを実現。価格転嫁も順次進め、赤字幅の縮小に取り組んでいった。加えて、BtoC商品の比率を高める方針に転換。伝統製法で製造し、ラベルやリーフレットで高級感を演出するなど、高単価・高付加価値の新商品を開発した。さらに、BtoC向けの販売を強化するために、店舗・醸造所が国の登録有形文化財に登録されていることをいかし、体験型の工場見学を始めた。これまでは製造現場にすぎなかった蔵を、わざわざ足を運ぶ価値のある目的地とする戦略に舵を切り、ブランディングを進めた。現在では、地元だけでなく県外や海外からも観光客が訪れている。

原価計算が経営判断の土台に、BtoC商品比率を継続して拡大

原価計算を出発点とした一連の取組により、収益構造は大きく変わった。現在は、BtoC商品が全体の約3割を占めるまでに成長。業務用醤油に係る対応も並行して実施し、会社全体の収益性は「業務用9割」の時代より大幅に改善、黒字化を実現した。工場見学は知名度向上と集客につながり、体験プログラム自体も利益率が高く安定した収益源となっている。今後はBtoC比率を5割まで高めることを目標に掲げる。「原価計算を導入するまで何をすればよいか分からず苦労していた。数字が分かったことで進むべき方向が見えている今は、この道ならいけるという自信が持てる。地元で愛されながら、静岡県で一番に名前が挙がる醤油屋になりたい」と野末取締役は語る。



野末将平取締役（左）と平川友哉
経営指導員（右）



伝統製法にこだわり高付加価値化
を実現しているBtoC商品



国の登録有形文化財に登録された
同社外観

事例 2-1-3：株式会社ハロー

「数値管理の定着により、創業後早期に事業を軌道に乗せている企業」

- ・所在地：兵庫県加西市 ・従業員数：19名 ・資本金：600万円
- ・事業内容：社会保険・社会福祉・介護事業、飲食店

高品質なサービス提供を目指して開業も有効な改善策が見えず

兵庫県加西市の株式会社ハローは、高齢者向け通所型サービス（デイサービス）を営む企業である。民間企業で経営企画などを経験した古角晴生社長と、看護師やケアマネージャーとして介護現場で実務に当たってきた、妻で介護責任者の古角真弓氏の二人で、定年退職後の2022年に創業。要介護度等で時間単価が決まり、サービス品質が価格に反映されない介護業界では、利益とサービスがトレードオフとなる根本的問題が存在する。このため、食事の質に力を入れていない施設が多いのも課題だ。そこで、古角社長は、利用者の満足度を高めつつ、介護報酬以外にサービス品質に連動した収益源を確保し企業としての持続性も高めるため、飲食店併設型の事業所として計画。安定的な資金繰りのため、まずは即現金収入が見込める飲食事業を立ち上げ、その2か月後に介護事業を開始した。開業当初は、人件費節約のために古角社長自ら夜遅くまで働いたが、多忙のため、黒字か赤字かという程度は把握できても、収益状況の要因を分析し改善を施す判断が欠落したままの営業が続き、現場は疲弊していた。

徹底した採算管理と経営状況の可視化により改善点を明確化

古角社長は、創業計画策定時にも支援を受けていた兵庫県よろず支援拠点に相談。同拠点の渡辺明コーディネーターと共に、事業ごとの売上げ・原価・利益を可視化し月1回のペースで現状の分析を行った。特に飲食事業においては、費用全体を変動費と固定費に分解して変動損益計算書をまとめ、採算管理の適正化を図った。損益分岐点売上高を意識し、売上げ及び収益向上のための施策を実施。売上改善策として、集客のため地域情報紙への広告出稿を行い、小規模事業者持続化補助金を活用し看板を設置した。収益改善策としては、客待ち営業となる飲食店では人件費が見合わないモーニングとランチ営業を休止。ディナーも予約営業に変更し、介護利用者向けの持ち帰り弁当や高齢者向け配食サービス、一般向けの弁当・オードブル販売にシフトした。原材料費率上限30%を厳守した仕入れを徹底するほか、食洗機導入と介護・飲食事業間での人員最適配置による人件費・労務費削減に努めた。一方の介護事業は、飲食事業による食事面の充実と、看護師資格者を含む経験豊富なスタッフをそろえたサービス品質の高さが評価され、計画よりも早いペースで利用者数を増やすことができています。

介護事業の拡大と飲食事業の収益力強化を両立させ、早期に黒字化

数値の可視化や経費の分解に基づく採算管理の徹底により、飲食事業と介護事業が混在する一見複雑なビジネスについて、取り組むべき経営課題をシンプルに捉えられるようになった。好調な介護事業では定員を20名から30名に拡大し、1年足らずで目標の稼働率に到達。さらに、介護利用者の増加により昼食・持ち帰り弁当の売上げも伸び、飲食事業単体でも直近四半期では黒字化を達成。創業4年目ながら事業を軌道に乗せることに成功している。「今後は、介護を軸としたビジネスモデルの成功例を確立したい。他の事業者も巻き込み、充実したサービスを面的に拡大するのが目標だ」と古角社長は語る。



渡辺明コーディネーター(左)、古角晴生社長(中央)、古角真弓氏(右)



積極的に広告出稿し、利用が広がる飲食事業



利用が堅調に伸びる介護事業

2. 組織・人材リテラシー

第1部では、中小企業・小規模事業者においては、依然として深刻な人手不足が続いていることが確認され、事業運営に必要な不可欠な人材の採用・定着も重要であると考えられる。先行研究を確認すると、「従業員エンゲージメント」の向上が労働生産性や業績の向上、離職率の低下につながる可能性があること¹³、中小企業における超過勤務の削減や休暇取得の促進等の働き方改革の推進には、経営者や管理職と従業員のコミュニケーションが重要であること¹⁴が指摘されている。

そこで本項では、小規模事業者における「組織・人材リテラシー」として、従業員の労務管理、組織活性化への取組状況と効果について分析を行う。

¹³ 岩本（2021）

¹⁴ 竹内（2023）

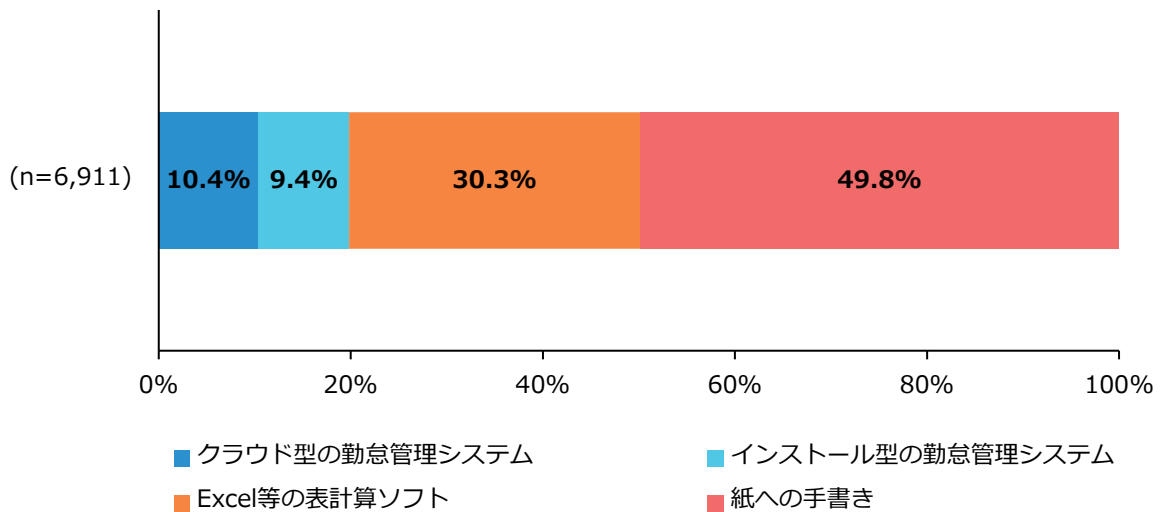
①従業員の労務管理

まず、小規模事業者における従業員¹⁵の労務管理¹⁶の状況について確認する。

第2-1-32図は、小規模事業者における、従業員の勤怠管理方法について確認したものである。これを見ると、約5割の事業者が「紙への手書き」、約3割の事業者が「Excel等の表計算ソフト」と回答している。

<第2-1-32図>

小規模事業者における、従業員の勤怠管理方法



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員の勤怠管理方法について、「従業員はいない」と回答した事業者を除く。

2. 従業員の勤怠管理方法について、タイムカード等で把握した従業員の勤怠情報をどのような方法で管理しているかを聞いたもの。

¹⁵ 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、派遣社員等は含まない）。

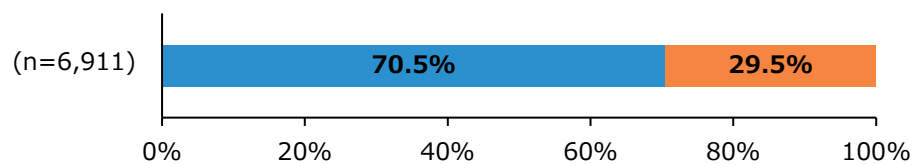
¹⁶ ここでの「従業員の労務管理」とは、従業員の長時間労働の防止や有給休暇の取得促進への取組を指す。

第 2-1-33 図は、小規模事業者における、従業員の労務管理の取組状況を確認したものである。これを見ると、全体では、約 7 割の事業者が従業員の労務管理に「取り組んでいる」と回答している。また、業種別に見ると「運輸業、郵便業」において、約 9 割の事業者が「取り組んでいる」と回答していることが分かる。

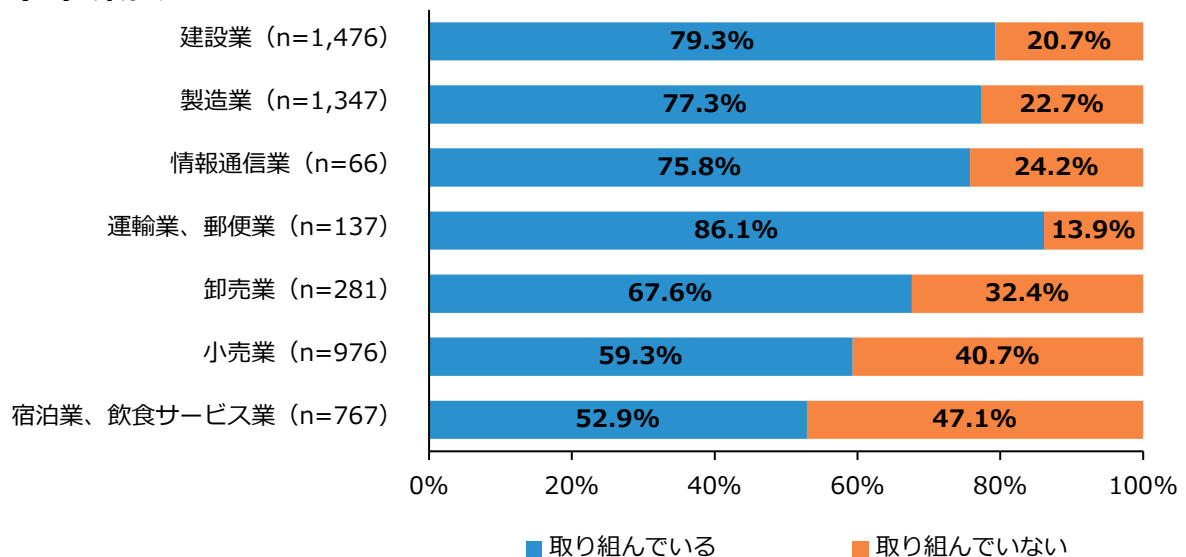
<第 2-1-33 図>

小規模事業者における、従業員の労務管理の取組状況

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和 7 年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

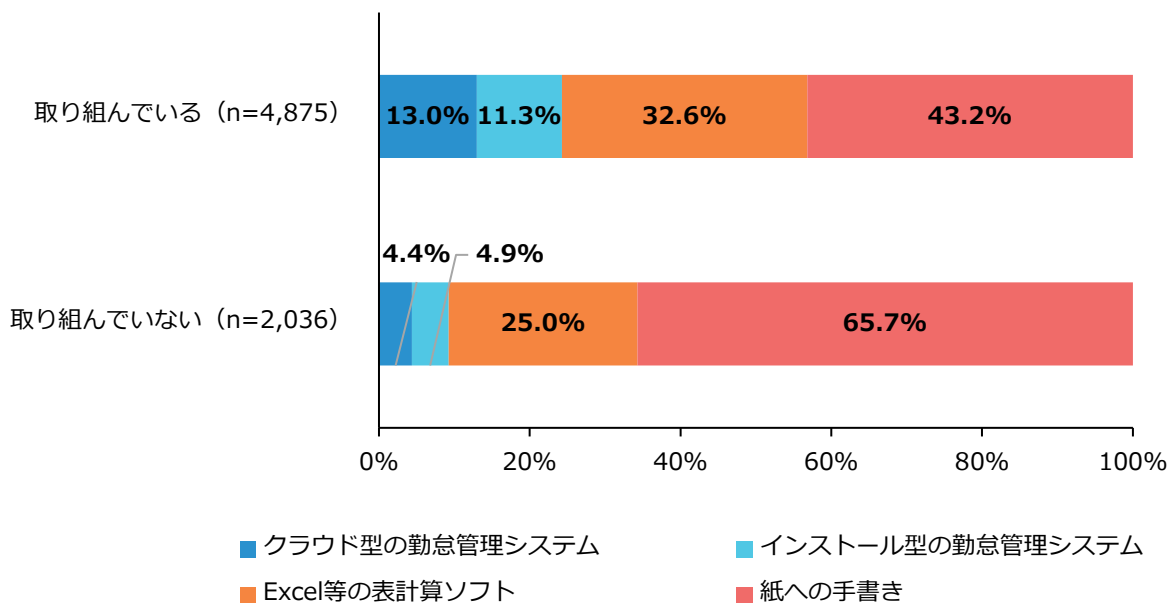
2. 従業員の労務管理について、「取り組んでいる」は、従業員の長時間労働の防止及び有給休暇の取得促進に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

3. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

第2-1-34図は、従業員の労務管理の取組状況別に、小規模事業者における、従業員の勤怠管理方法を確認したものである。これを見ると、従業員の労務管理に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、「クラウド型の勤怠管理システム」及び「インストール型の勤怠管理システム」での勤怠管理を行っているという回答した割合が高いことが分かる。

<第2-1-34図>

小規模事業者における、従業員の勤怠管理方法（従業員の労務管理の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員の勤怠管理方法について、タイムカード等で把握した従業員の勤怠情報をどのような方法で管理しているかを聞いたもの。

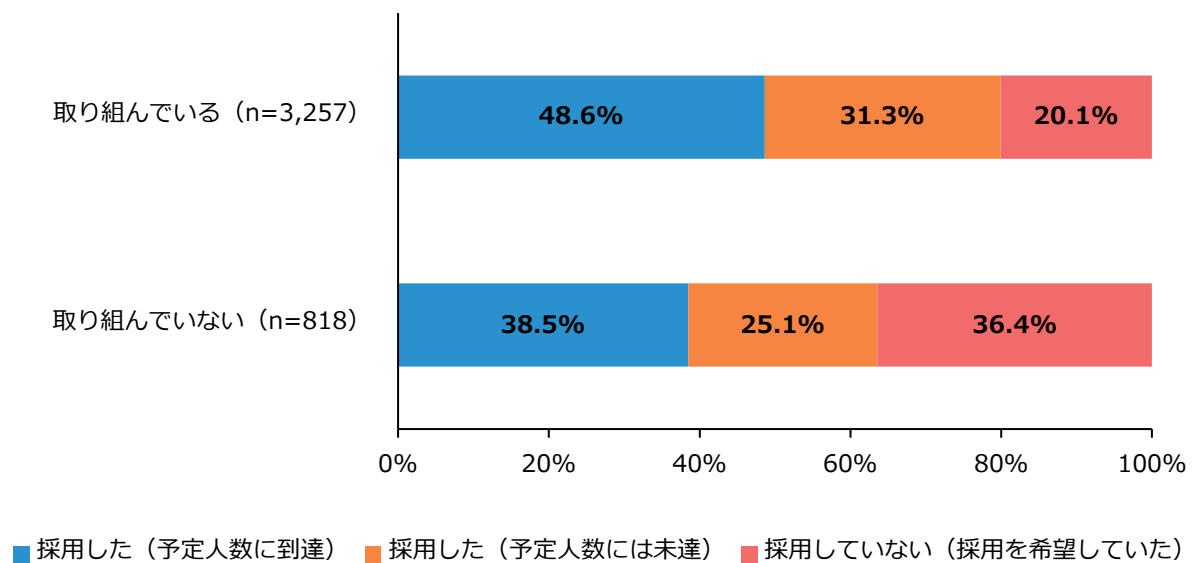
2. 従業員の勤怠管理方法について、「従業員はいない」と回答した事業者を除く。

3. 従業員の労務管理について、従業員がいる事業者に聞いたもの。「取り組んでいる」は、従業員の長時間労働の防止及び有給休暇の取得促進に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-35 図は、従業員の労務管理の取組状況別に、小規模事業者における、採用実績を確認したものである。これを見ると、従業員の労務管理に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、「採用した（予定人数に到達）」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、従業員の労務管理に取り組んでいる事業者では、人材採用に成功している可能性が示唆される。

<第 2-1-35 図>

小規模事業者における、採用実績（従業員の労務管理の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 採用実績について、直近3年間の採用実績を聞いたもの。「採用していない（採用を希望していなかった）」と回答した事業者を除く。

2. 従業員の労務管理について、従業員がいる事業者に聞いたもの。「取り組んでいる」は、従業員の長時間労働の防止及び有給休暇の取得促進に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

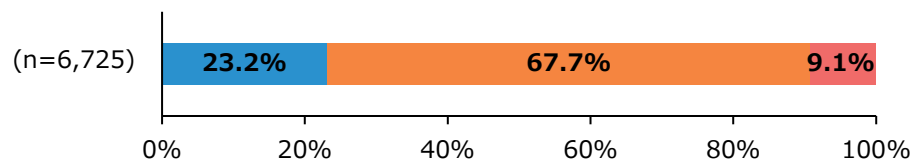
次に、従業員の残業時間の状況について確認する。

第2-1-36図は、小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向を確認したものである。これを見ると、全体では、約2割の事業者が「減少」と回答していることが分かる。一方、約7割の事業者が「不変」と回答している。また、業種別に見ると「運輸業、郵便業」において、「減少」と回答した事業者の割合が最も高い一方で、「増加」と回答した事業者の割合も最も高いことが分かる。

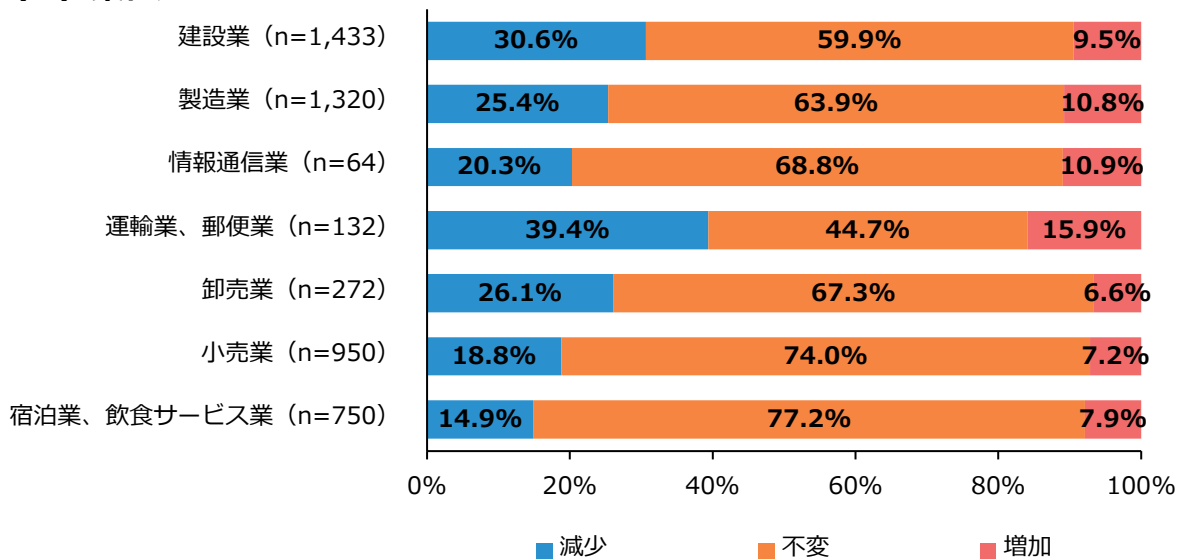
<第2-1-36図>

小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

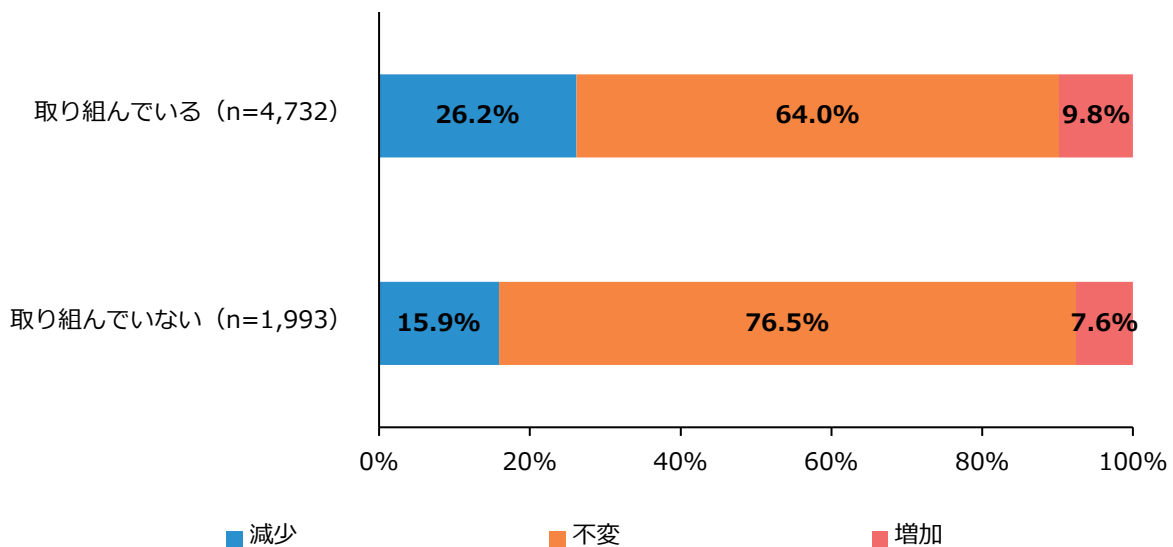
2. 従業員の直近3年間の月平均残業時間の傾向について、「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。

3. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

第 2-1-37 図は、従業員の労務管理の取組状況別に、小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向を確認したものである。これを見ると、従業員の労務管理に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、従業員の月平均残業時間が「減少」している割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、従業員の労務管理に関する取組の成果が、一定程度表れていることが示唆される。

<第 2-1-37 図>

小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向（従業員の労務管理の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

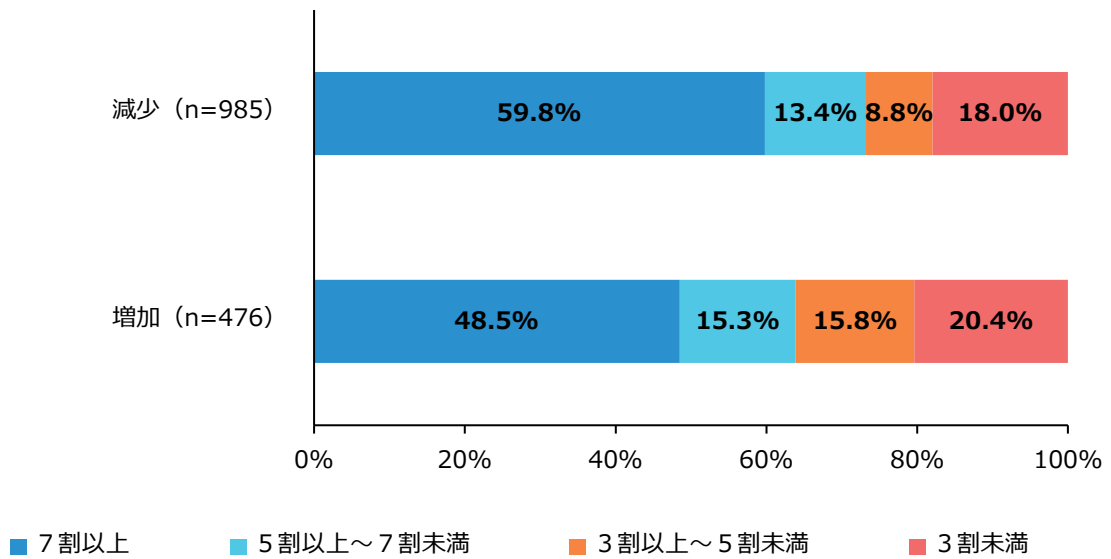
2. 従業員の月平均残業時間の傾向について、直近3年間の従業員の月平均残業時間の傾向を聞いたもの。「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。

3. 従業員の労務管理について、「取り組んでいる」は、従業員の長時間労働の防止及び有給休暇の取得促進に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-38 図は、従業員の月平均残業時間の傾向別に、小規模事業者における、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、従業員の月平均残業時間が「減少」している事業者は、「増加」している事業者より、従業員の定着割合について「7割以上」と回答した割合が高いことが分かる。

<第 2-1-38 図>

小規模事業者における、従業員の定着割合（従業員の月平均残業時間の傾向別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

2. 従業員の月平均残業時間の傾向について、直近3年間の従業員の月平均残業時間の傾向を聞いたもの。「減少」は「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「増加」は「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。

3. 従業員の定着割合について、直近3年間で採用した従業員の定着割合を聞いたもの。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、現在も自社で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。「直近3年間に採用した従業員はいない」と回答した事業者を除く。

②組織活性化への取組

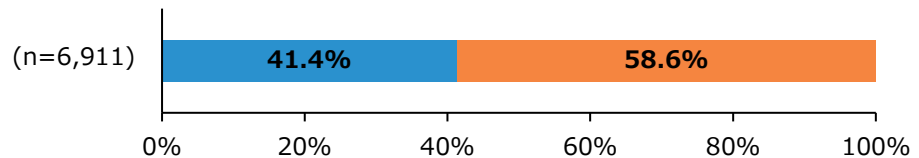
ここからは、小規模事業者の組織活性化¹⁷への取組について確認する。

第2-1-39図は、小規模事業者における、組織活性化への取組状況について確認したものである。これを見ると、全体では、「取り組んでいる」と回答した事業者は約4割であることが分かる。また、業種別に見ると、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」では、「取り組んでいる」と回答した割合が比較的高いことが見て取れる。

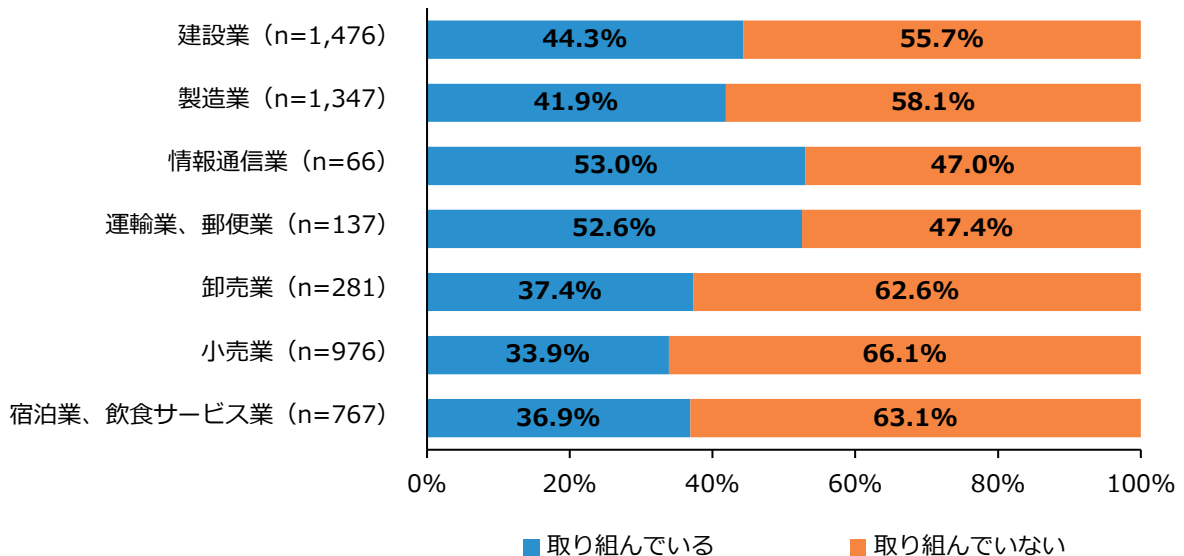
<第2-1-39図>

小規模事業者における、組織活性化への取組状況

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

2. 組織活性化について、「取り組んでいる」は、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取組に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

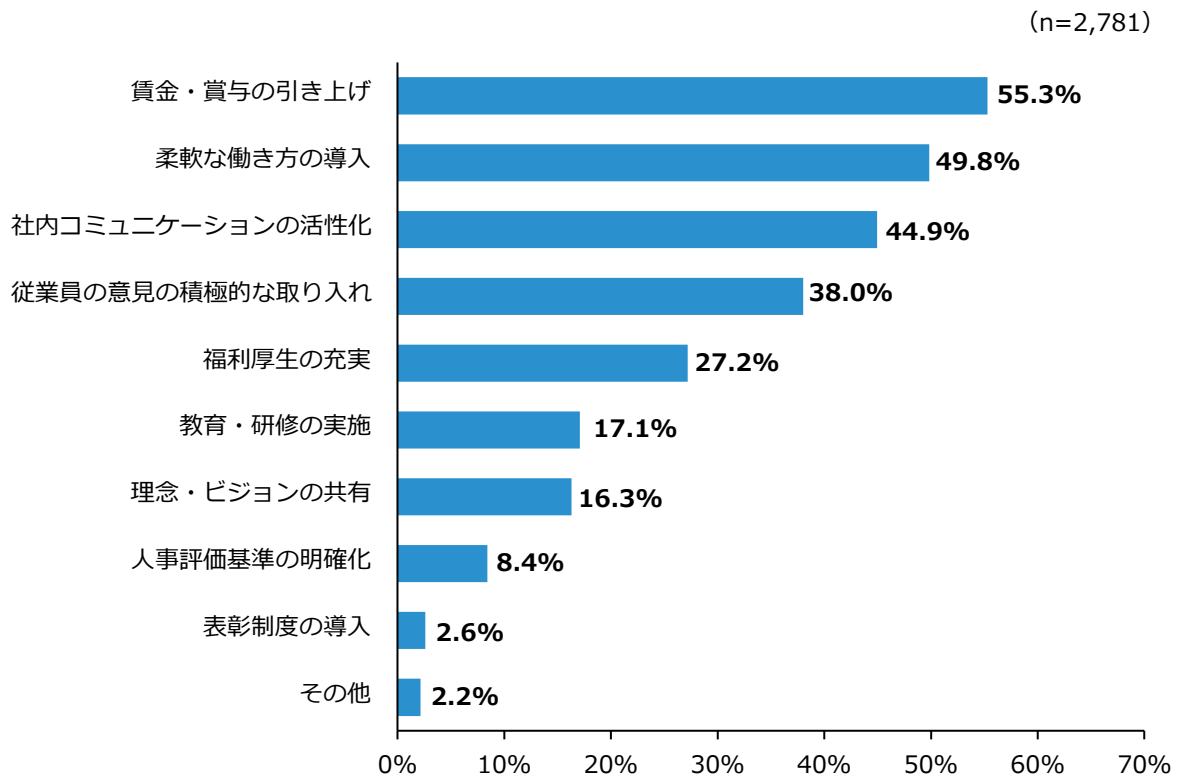
3. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

¹⁷ ここでの「組織活性化」とは、従業員の働きがいやエンゲージメント（従業員の、自身が勤める企業に対する自発的な貢献意欲）の維持・向上への取組を指す。

第 2-1-40 図は、小規模事業者における、組織活性化への取組内容について確認したものである。これを見ると、「賃金・賞与の引き上げ」と回答した割合が最も高く、次いで、「柔軟な働き方の導入」、「社内コミュニケーションの活性化」と続いている。組織活性化のために、労働条件や働き方、職場内の雰囲気改善に取り組んでいる様子が見て取れる。

<第 2-1-40 図>

小規模事業者における、組織活性化への取組内容



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員がいる事業者に聞いたもの。

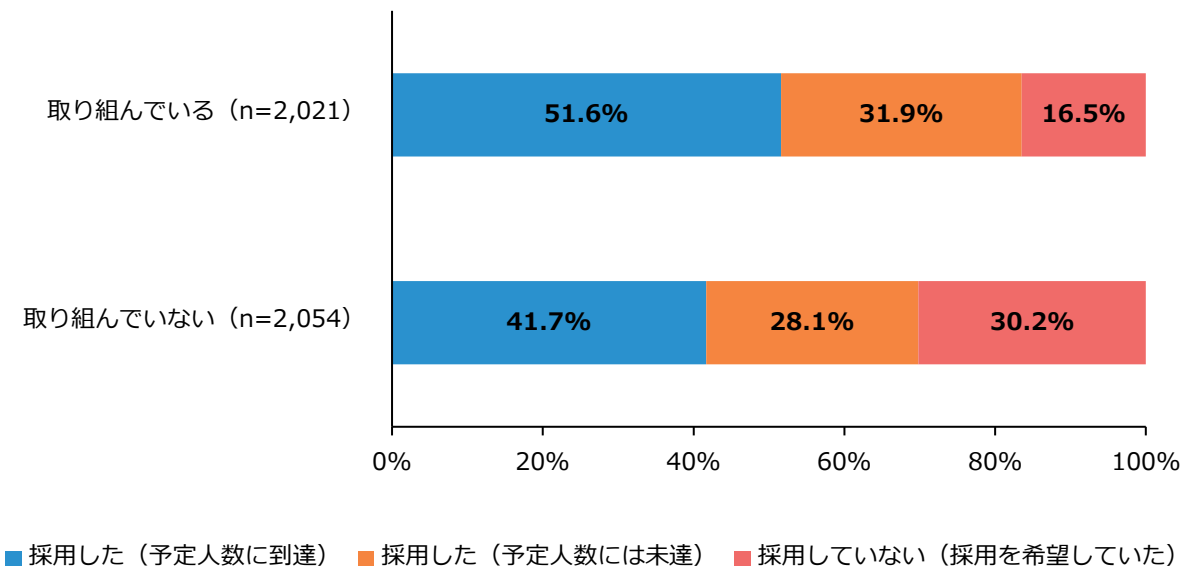
2. 従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取組に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-41 図は、組織活性化への取組状況別に、小規模事業者における、採用実績を確認したものである。これを見ると、組織活性化に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、「採用した（予定人数に到達）」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上に取り組む事業者ほど、人材の採用に成功している可能性が示唆される。

<第 2-1-41 図>

小規模事業者における、採用実績（組織活性化への取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 採用実績について、直近3年間の採用実績を聞いたもの。「採用していない（採用を希望していません）」と回答した事業者を除く。

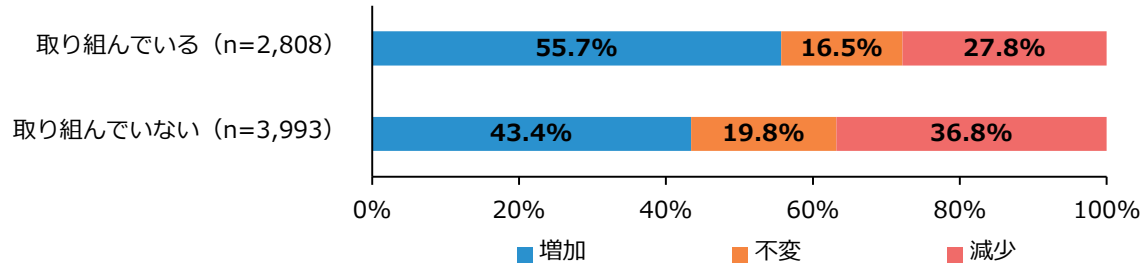
2. 組織活性化について、従業員がいる事業者に聞いたもの。「取り組んでいる」は、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取組に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第2-1-42図は、組織活性化への取組状況別に、小規模事業者における、売上高及び営業利益率の傾向を確認したものである。これを見ると、組織活性化に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、売上高及び営業利益率のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取組は、従業員が自ら積極的に業務に取り組むことを促し、業績の向上にもつながる可能性が示唆される。

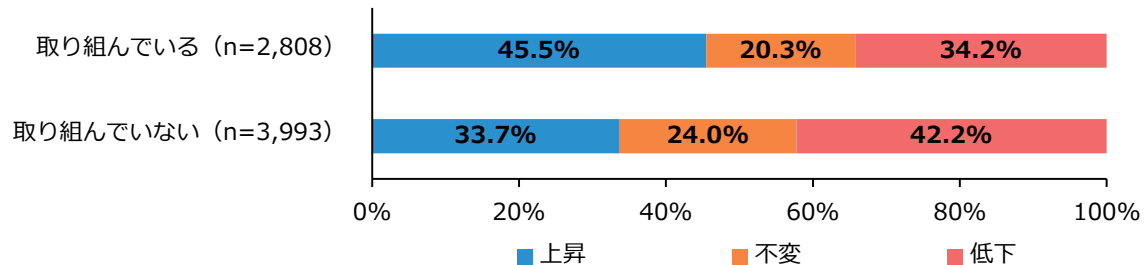
<第2-1-42図>

小規模事業者における、業績の傾向（組織活性化への取組状況別）

（1）売上高



（2）営業利益率



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 組織活性化について、従業員がいる事業者に聞いたもの。「取り組んでいる」は、従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上への取組に「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2. 売上高、営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加（上昇）」は「大幅に増加（上昇）」、「やや増加（上昇）」と回答した事業者の合計。「減少（低下）」は「大幅に減少（低下）」、「やや減少（低下）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

③まとめ

本項では、組織・人材リテラシーとして従業員の労務管理と組織活性化への取組について確認した。

まず、従業員の労務管理については、従業員の労務管理の取組を推進している事業者は、クラウド型やインストール型などの勤怠管理システムを活用している割合が高いことが分かった。また、従業員の労務管理の取組を推進することで、人材の採用に成功している可能性を示した。

次に、組織活性化への取組として、労働条件や働き方、職場内の雰囲気改善に取り組んでいると回答した事業者の割合が高いことを示した。また、組織活性化への取組が、人材の採用や業績の向上につながる可能性も示唆された。

以下では、従業員の労務管理や組織活性化への取組を積極的に推進する組織・人材リテラシーの高い企業の事例を紹介する。

事例 2-1-4 では、労務管理の見直しによる働き方改革により、長時間労働の削減及び若手人材の採用・定着を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-5 では、透明性の高い人事制度の導入と人材育成の強化により組織活性化を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-6 では、組織活性化への取組として経営指針書や10年ビジョンを作成し、全社一体となって発展している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-4：佐藤土木株式会社 「労務管理の見直しにより、長時間労働の削減及び 若手人材の採用・定着を実現している企業」

・所在地：大分県大分市 ・従業員数：20名 ・資本金：2,000万円 ・事業内容：総合工事業

事業存続のために、働きやすく意欲を持てる、若者に選ばれる職場を目指す

大分県大分市の佐藤土木株式会社は1963年創業で、主に公共事業として橋の建設や修繕を手掛ける企業である。同社3代目の平島武士社長は、2022年に先代の父より事業を承継。当時は、社員の平均年齢は50代半ばを超え、会社を存続していく上では、若手人材の確保が課題だと考えていた。しかし、建設業界には「きつい、汚い、危険」というマイナスイメージが根強く、若年層の採用は困難を極め、新卒採用は長年ゼロの状況が続いていた。若者に選ばれる会社になるには何が必要か。平島社長は自身の子育ての経験から仕事と家庭の両立の難しさを痛感しており、「ワークライフバランスを実現すれば、社員が働きやすく意欲を持てる職場になり、会社にも相乗効果を生む」と確信。同業者からは「人材確保だけで精一杯なのに、週休二日や残業削減なんて絶対無理だ」という声もあったが、「だからこそやるべき」と、厚生労働省の認定制度「ユースエール認定」（若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業の認定制度）の取得を目標に掲げ、変革に取り組んだ。

効率的に業務に取り組む社員が報われる制度を創設

まずはハード面を整備するため、全社員にスマートフォンを貸与し、勤怠管理システムを導入。これまでは紙への手書き管理で社員の勤怠情報は月末にしか把握ができていなかったが、リアルタイムで把握することを可能にした。あわせて、ポケットWi-Fi等を導入して、遠隔地に点在する現場全てにインターネット環境を整備し、クラウドシステムを活用した業務管理方法へ移行。顧客との情報共有システムの活用や印鑑レス化、社内会議のオンライン化にも取り組んだことで、事務作業全般をオンラインで完結できる体制を構築した。現場と事務所を行き来する必要がなくなったことで、移動時間を大幅に削減できたことに加え、社内の情報が可視化されたことで業務量に応じた適切な人員配置を行うことが可能になり、業務の平準化も実現された。さらに、これらハード面に加えて、休暇取得の促進、長時間労働の是正のために組織文化や制度の改善にも着手。平島社長自らが積極的に休暇を取得することで「休むのが当たり前」という雰囲気醸成したほか、男性も育児休業を取得しやすいよう、1か月以内であれば給与を全額支給する制度を新設した。さらに、長時間労働を是正するため、給与面では「残業が減っても給料は減らない」仕組みとして過去の実績を基に見込み残業手当を設定。成果だけでなく仕事への姿勢やプロセスを評価する「インセンティブ手当」を導入し、効率的に業務に取り組む社員が報われる制度を整えた。

約20年ぶりの新卒採用を実現し、働きやすさが売上・利益にも大きく寄与

一連の取組により、労働環境は大きく改善し、「ユースエール認定」を獲得。5年前と比べ、月平均残業時間を50%以上削減、有給休暇取得率は41.5%から77.1%へと上昇した。課題であった若手人材の獲得では、2023年度に約20年ぶりとなる新卒採用を実現したほか、20代の女性技術者も採用。2026年度にも新卒1名が入社予定だ。社員の平均年齢は低下し、離職率も0%を維持している。さらに、情報の見える化は、売上高・利益率の向上にもつながっているという。平島社長は次の目標として、仕事中心ではなく生活の中に仕事を位置づける「ワークインライフ」への転換を掲げる。「介護や育児など様々な事情を抱える社員にも柔軟に働きやすい環境を提供することで、モットーである『働く全ての人と、その家族にとって柔軟な働き方』を実現したい」と平島社長は語る。



平島武士社長



アプリでの勤怠管理



橋梁新設工事の様子

事例 2-1-5：東陽電気工事株式会社

「透明性の高い人事制度と人材育成により組織活性化を実現している企業」

・所在地：福島県西郷村 ・従業員数：11名 ・資本金：2,500万円 ・事業内容：設備工事業

事業承継を機に自社の存在意義を見つめ直し、事業の持続性を高めるための大規模な社内改革を進める

福島県西郷村の東陽電気工事株式会社は、1933年に創業した建物の電気設備工事を専門とする企業である。公共施設や民間企業の電気設備工事から個人住宅向け電気設備の設置・メンテナンスまでを手掛け、長年にわたり地域のライフラインを支えてきた。石川格子社長は2013年に父から事業を承継。前職は学習塾の英語教師で、業種としては全くの畑違いであった。当時の同社は、社員全員が石川社長よりも年上であり、先代の父が50年にわたり社長を務めていたことから、業務はトップダウンで進められ、組織的な情報共有や人材育成などの仕組みも整っていなかった。石川社長は事業承継時、「自社が永続企業として長く続いていくことは、地域にとってとても重要だと考えた」と言い、持続性を高めていくために若年層が定着・活躍することができる企業を目指し、経営改革に踏み出した。

人事評価制度に基づいた給与体系を構築。人材育成の仕組みも強化して社員のモチベーション向上を狙う

石川社長は、若年層の定着・活躍を念頭に改革を進め、まずは給与体系を抜本的に変更。従来は人事評価制度が整備されておらず、勤続年数のみで給与が決まる仕組みが長年定着していたことで、若年層のモチベーションの低下につながっていた。石川社長は、既存社員からの強い反発を受けながらも、工期管理や技能・技術力などを重視した「実力評価型」の人事制度を構築し、その結果を給与体系に反映する仕組みを導入した。しかし、評価制度以外にも、若年層が力を発揮するに当たっての課題は多く存在した。働き方改革により現場の作業時間が短縮され、従来のOJTでは十分な育成が難しくなっていたほか、時間的余裕のなさが現場の雰囲気悪化を悪化させ、ハラスメント的問題が起りやすい状況にもあった。こうした課題を解決するため、石川社長は「誰もが安心して学べる環境」を整えるべく、研修体制の改革に踏み出した。2021年、社内に研修施設を開設。研修施設は、実際の工事現場を再現し、ベテラン職人が講師となって新人に指導する仕組みを採用した。新人は、配線や器具の取付け、通線、結線など、現場に必要な基本的な実務を体系的に学ぶことができる。研修は閑散期である4～6月の3か月に集中して実施され、短期間で基礎知識を習得することで、現場へのスムーズな移行が可能となった。さらに、研修を通じて社員同士の信頼関係が醸成され、職場の雰囲気改善にもつながっている。

若年層中心の組織へと若返り、組織活性化を実現

一時期は100%だった3年以内の離職率も現在は30%まで低下。社員の平均年齢も、社長就任当時の47歳から33歳へと大幅に若返りが進み、従来はほとんどいなかった女性職人も活躍するようになった。また、新人の早期戦力化により、受注案件への対応力も向上し、長時間労働の削減を実現しながらも安定的な売上高を維持している。さらに、研修施設の評判を聞いた県内外の同業者から研修を依頼され、これまで11社を受け入れている。業界全体の動向や技術の共有など良質な情報交換の場として、案件の紹介や協業機会の増加も実現しているという。「10年先を見据えて、社員が成長・活躍するために取り組んでいきたい。質の高い仕事を提供し続けることで、地域にとって欠かせない100年続く企業を目指していく」と石川社長は語る。



石川格子社長



ベテラン職人から技術を教わる



社員集合写真

事例 2-1-6：有限会社田中製作所

「経営指針書や10年ビジョンを作成し、全社一体となって発展している企業」

・所在地：岡山県倉敷市 ・従業員数：14名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：電気機械器具製造業

リーマン・ショックによる廃業危機・復活劇を見て、家業の経営に入り組織改革に乗り出す

岡山県倉敷市の有限会社田中製作所は、1972年創業の板金加工を手掛ける企業である。分電盤や配電盤等の筐体及び機械部品などをオーダーメイドで製造している。リーマン・ショックで売上げが半減した際は、廃業の危機にもひんしたが、顧客の細かな板金加工ニーズに応えられる「一品一様」の職人の技術力が頼りにされ、しばらくするとほぼ全ての取引先から発注が戻ってきた。「ニッチで小さい板金屋だからこそできる一品からの受注や小回りの利く体制が自社の強み・将来への可能性であることを実感した」と門田悦子氏は当時を振り返る。これをきっかけに自社の技術への自信を深めた門田氏は、2017年に3代目として社長に就任すると、自社の強みである職人の技術力を基に、次世代に続いていく企業になるため「家業から企業へ」の転換を目指した改革に乗り出した。

「経営指針書」と「10年ビジョン」を作成し会社の進む方向性を明確化

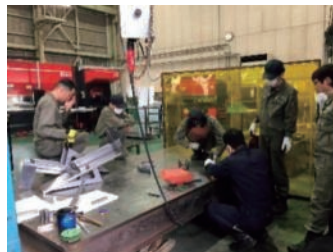
承継を決断後に門田社長は、中小企業家同友会にて他経営者と交流しながら経営を学んだ。その中で、自身の経営姿勢を確立し、全社で進む方向性を明確に定めることが重要であると考えたという。また、承継当時の同社は、いわゆる「昭和の町工場」であり、経営理念や社訓はなく、特に若い世代の社員とは意識にかい離が生じていることにも問題意識を抱いていた。そこで、門田社長は全社員を巻き込んで自社の経営理念の策定に着手。誰でも作れるものではなく、同社の職人の技術力だからこそできる、田中製作所が作ったものと一目で分かる製品を作りたいという想いを込めて「田中とわかるものづくり」の経営理念が社員の言葉から生まれるに至った。その後、経営理念をベースに年度方針を示した経営指針書や10年ビジョンを策定していった。経営指針書では、経営理念を実現する上で課題となる品質水準や収益性、残業や有給休暇など職場環境について項目別に数値目標を設定。技術力の承継についても「特定の職人がいなくなったらできない技術」を無くすべく、熟練の技術を数値化・機械化することに取り組んできた。経営指針書に基づく様々な取組はベテラン社員からの反発もあったが、必要性を丁寧に説明すると、経営理念への共感の下、「いい会社になっていこう」と協力を得られて進めることができたという。また、10年ビジョンは、社員全員で話し合い、同社の将来の在りたい姿を設定。それに沿って、イノベーションに取り組む施設として板金工房「瀬戸内板金 SQUARE」の開設や、ファイバーレーザー溶接機など「大きな戦力」となる設備の導入等を実行。さらに、就業規則の見直しや有給休暇制度の拡充などにも取り組んだ。

進むべき方向を社員と共有して実行し、業績向上を実現

「昭和の町工場」だった職場の雰囲気は一変。技術を伝え合う風土も醸成され、ベテランが溶接のゆがみを予防する方法を若手に伝授するなど、社内に勉強会チームも発足している。また、業績面でもコロナ・ショック、原材料の価格高騰、賃上げ、価格転嫁などの経営課題にその都度取り組むことができ、売上げ・利益率も好調だ。さらに、働きやすい職場づくりも進展。新規設備導入による業務効率化もあいまって2019年と比較して社員一人当たりの平均残業時間は月35時間から月18時間に半減し、有給休暇取得率は57%から83%に上昇した。「理念やビジョンを共有することで、社員が主体的に行動してくれることが増えた。今後も10年ビジョンに沿った取組を進め、社員と一緒に事業拡大を目指していく」と門田社長は語る。



門田悦子社長



工場内で技術を学び合う



社員集合写真

3. 運営管理リテラシー

自社の製品・商品・サービスの品質は業績に直接的な影響を与える可能性があり、安定した品質を確保することや品質をより良いものへと高めていくことも重要であると考えられる。また、先行研究¹⁸では、技能承継を実現している中小製造業は、機械や IT では代替ができない熟練技能を標準化及びマニュアル化することや、データベースを活用することで、ベテラン従業員が持っている経験やノウハウを社内で共有し、若手従業員でも作業を行うことができるようにしていると指摘している。

大企業や中規模企業と比較して、人的リソースが乏しい小規模事業者においては、適正な品質管理により新規顧客の獲得・既存顧客の離反防止やクレーム・不良品等の発生を防止すること、社内ノウハウの蓄積・共有により属人化を防止し、円滑に業務を行うことが重要であり、こうした「運営管理リテラシー」を高めることが求められる。

そこで本項では、小規模事業者における「運営管理リテラシー」として、品質管理、社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況と効果について分析を行う。

¹⁸ 松井（2020）

①品質管理

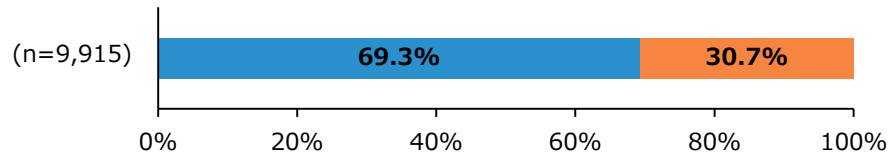
まず、小規模事業者の品質管理の状況について確認する。

第2-1-43図は、小規模事業者における、品質を担保するための管理¹⁹状況を確認したものである。これを見ると、全体では、約7割の事業者が「取り組んでいる」と回答している。また、業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した事業者の割合は「製造業」が最も高く、次いで「運輸業、郵便業」、「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」と続いていることが分かる。

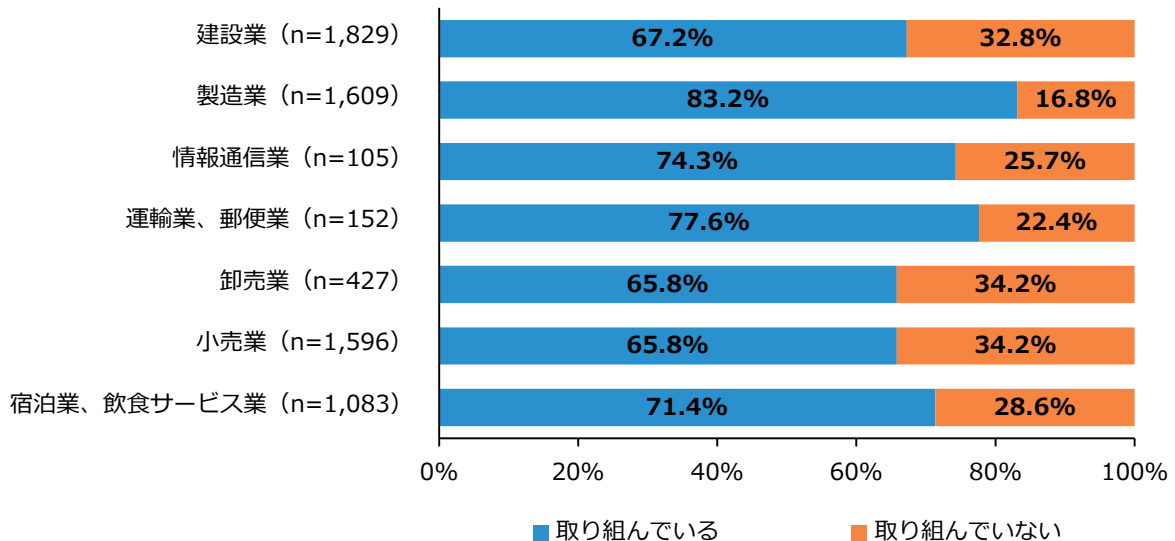
<第2-1-43図>

小規模事業者における、品質を担保するための管理状況

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 品質を担保するための管理状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

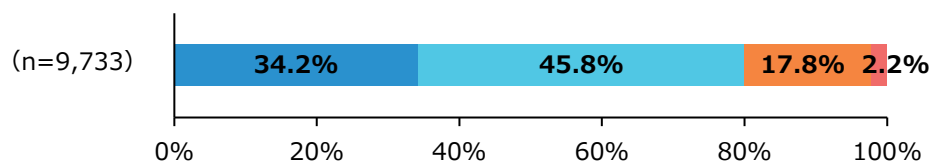
¹⁹ ここでの「品質を担保するための管理」とは、業務に使う設備等の点検をすることや、製品・商品の出荷前、サービスの提供前にチェック項目等に基づいて品質を確認することを指す。

第 2-1-44 図は、小規模事業者における、顧客からのクレームや意見の対応に掛かる労力の度合いを確認したものである。これを見ると、全体では、約 2 割の事業者が「対応にやや労力が掛かっている」、「対応に労力が掛かり、業務に影響を及ぼしている」と回答していることが分かる。また、業種別に見ると、「対応にやや労力が掛かっている」、「対応に労力が掛かり、業務に影響を及ぼしている」と回答した事業者の割合の合計が、「製造業」、「情報通信業」、「建設業」、「卸売業」で 2 割超となっている。このことから、顧客からのクレームや意見への対応に労力が掛かっている事業者が一定程度存在する様子が見て取れる。

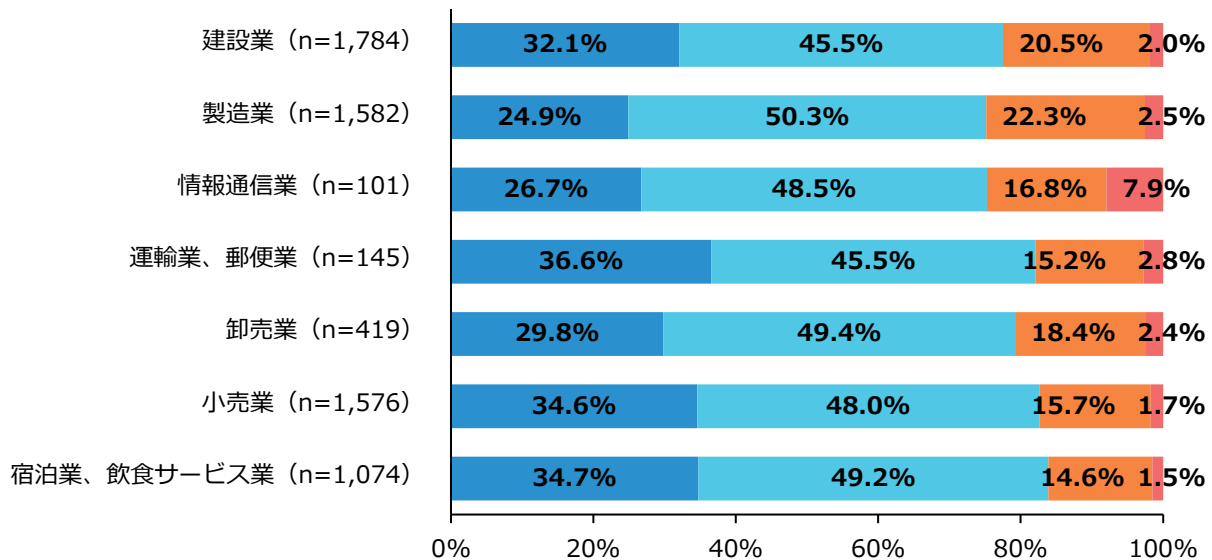
<第 2-1-44 図>

小規模事業者における、顧客からのクレームや意見の対応に掛かる労力の度合い

(1) 全体



(2) 業種別



- 特にクレームや意見はない
- 対応にさほど労力は掛かっていない
- 対応にやや労力が掛かっている
- 対応に労力が掛かり、業務に影響を及ぼしている

資料：(同) デロイト トーマツ「令和 7 年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

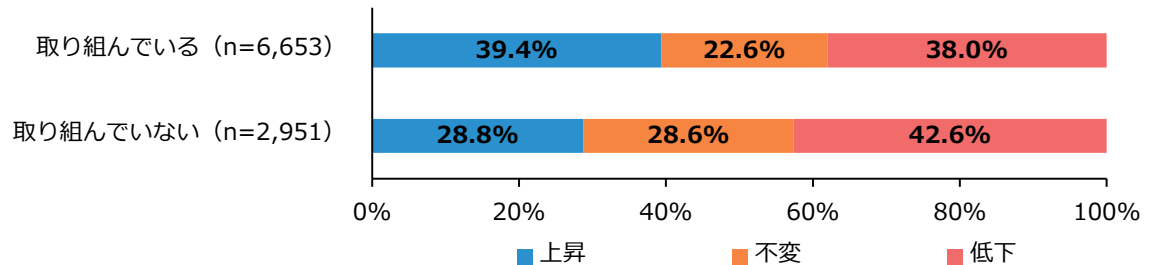
(注) 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

第2-1-45図は、品質を担保するための管理状況別に、小規模事業者における、営業利益率及び顧客数の傾向を確認したものである。これを見ると、品質を担保するための管理に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、営業利益率及び顧客数のそれぞれにおいて、「上昇」、「増加」と回答した割合が高いことが分かる。品質を担保するための管理に取り組むことで、営業利益率の向上、新規顧客の獲得や既存顧客の離反防止に成功している可能性が示唆される。

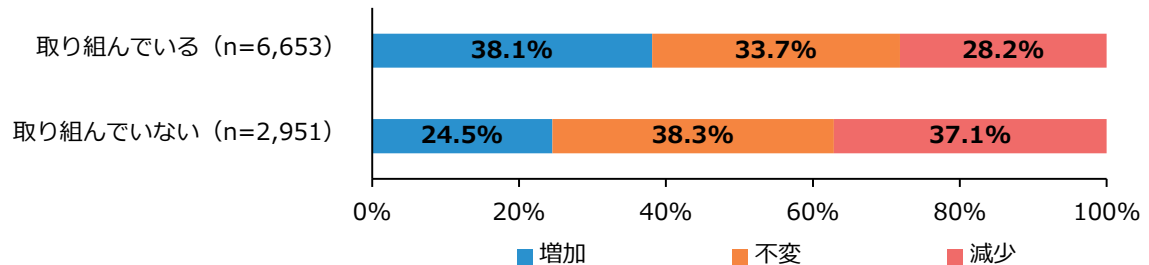
<第2-1-45図>

小規模事業者における、営業利益率及び顧客数の傾向（品質を担保するための管理状況別）

（1）営業利益率



（2）顧客数



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

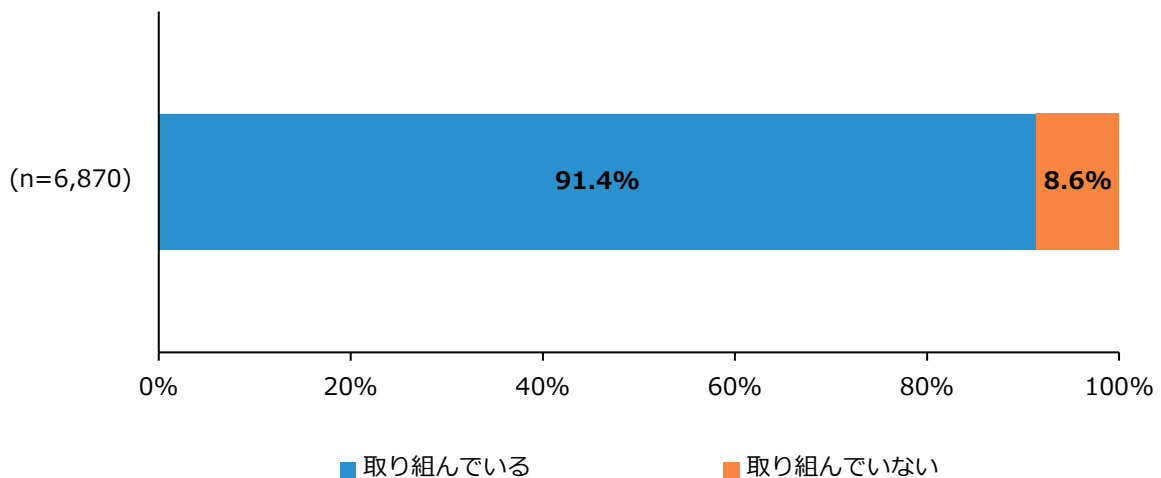
（注）1. 品質を担保するための管理状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2. 営業利益率、顧客数について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「上昇（増加）」は「大幅に上昇（増加）」、「やや上昇（増加）」と回答した事業者の合計。「低下（減少）」は「大幅に低下（減少）」、「やや低下（減少）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

第 2-1-46 図は、品質を担保するための管理に取り組んでいる小規模事業者において、顧客のクレームや意見、不良品率等を把握した上で、作業工程やサービス内容の見直し等に定期的に取り組んでいるかを確認したものである。これを見ると、品質を担保するための管理に取り組んでいる事業者のうち、9割超の事業者が品質管理に関する定期的な見直しに「取り組んでいる」と回答していることが分かる。

<第 2-1-46 図>

小規模事業者における、品質管理に関する定期的な見直し状況



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. ここでの「品質管理に関する定期的な見直し」とは、製品・商品・サービスの品質管理に関する定期的な取組として、顧客からのクレームや意見、不良品率を把握した上で、作業工程やサービス内容の見直しに取り組むことを指す。「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

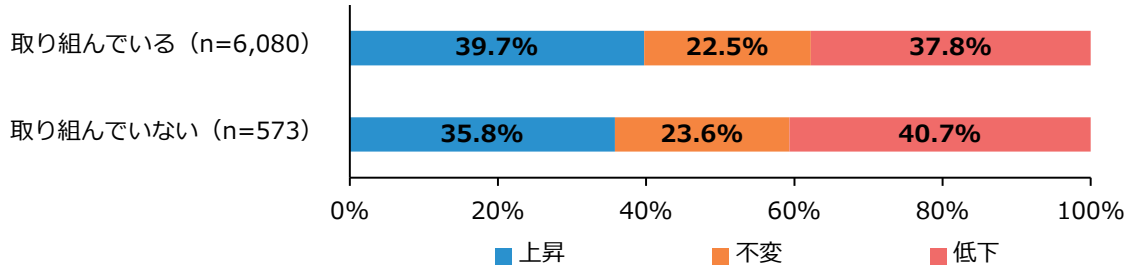
2. 品質を担保するための管理状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を集計したもの。

第2-1-47図は、品質を担保するための管理に取り組んでいる小規模事業者について、品質管理に関する定期的な見直し状況別に、営業利益率及び顧客数の傾向を確認したものである。これを見ると、「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、営業利益率及び顧客数のそれぞれにおいて、「上昇」、「増加」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、顧客からのクレームや意見、不良品率を把握した上で、製品・商品・サービスの作業工程や内容の見直しを定期的に行うほど、利益率向上や顧客獲得に成功している可能性が示唆される。

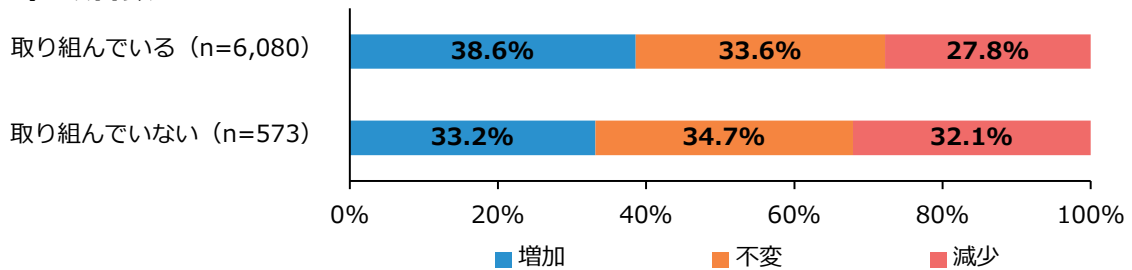
<第2-1-47図>

小規模事業者における、営業利益率及び顧客数の傾向（品質管理に関する定期的な見直し状況別）

（1）営業利益率



（2）顧客数



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「品質管理に関する定期的な見直し」とは、製品・商品・サービスの品質管理に関する定期的な取組として、顧客からのクレームや意見、不良品率を把握した上で、作業工程やサービス内容の見直しに取り組むことを指す。「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

2. 品質管理に関する定期的な見直し状況については、品質を担保するための管理状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を集計したもの。

3. 営業利益率、顧客数について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「上昇（増加）」は「大幅に上昇（増加）」、「やや上昇（増加）」と回答した事業者の合計。「低下（減少）」は「大幅に低下（減少）」、「やや低下（減少）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

②社内ノウハウの蓄積・共有の取組

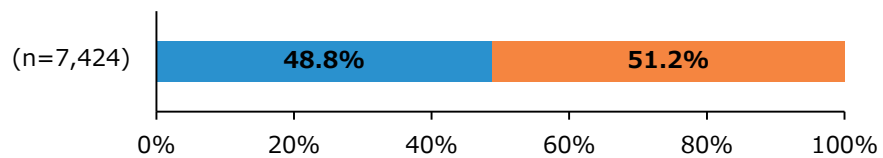
ここからは、小規模事業者の社内ノウハウの蓄積・共有²⁰の取組について確認する。

第2-1-48図は、小規模事業者における、社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について確認したものである。これを見ると、全体では、約5割の事業者が「取り組んでいる」と回答している。また、業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した事業者の割合は「運輸業、郵便業」が最も高く、次いで「情報通信業」、「建設業」、「製造業」と続いており、これらの業種では過半数の事業者が取り組んでいることが分かる。

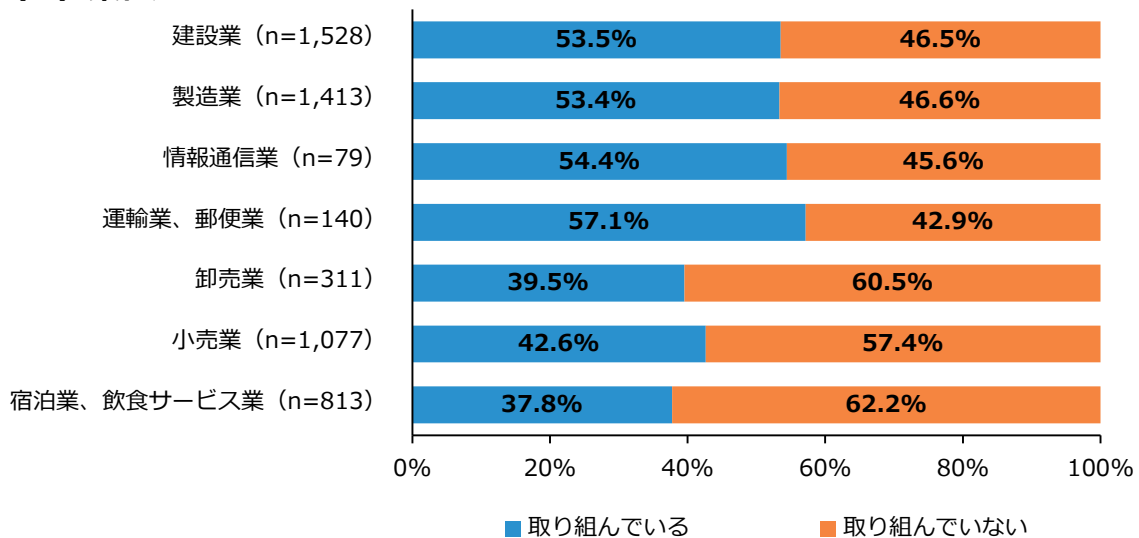
<第2-1-48図>

小規模事業者における、社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況

(1) 全体



(2) 業種別



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

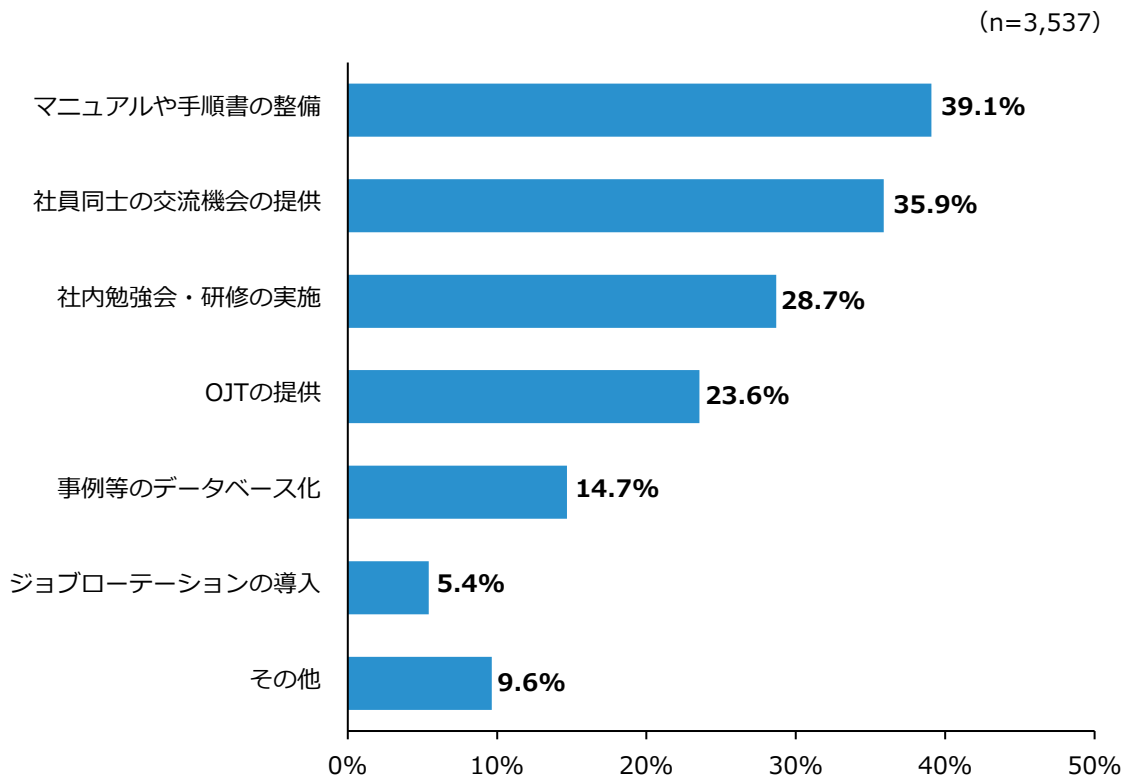
(注) 1. 社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者を除く。
2. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

²⁰ ここでの「社内ノウハウ」とは、業務上のノウハウ（技術・知識・経験）を指し、「社内ノウハウの蓄積・共有」とは、業務上のノウハウ（技術・知識・経験）が特定の従業員に依存しないよう、組織としてノウハウの蓄積・共有に取り組むことを指す。

第 2-1-49 図は、小規模事業者における、社内ノウハウを蓄積・共有する上で有効だった取組内容を確認したものである。これを見ると、「マニュアルや手順書の整備」と回答した割合が最も高い。次いで「社員同士の交流機会の提供」、「社内勉強会・研修の実施」が続いている。

<第 2-1-49 図>

小規模事業者における、社内ノウハウを蓄積・共有する上で有効だった取組内容



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

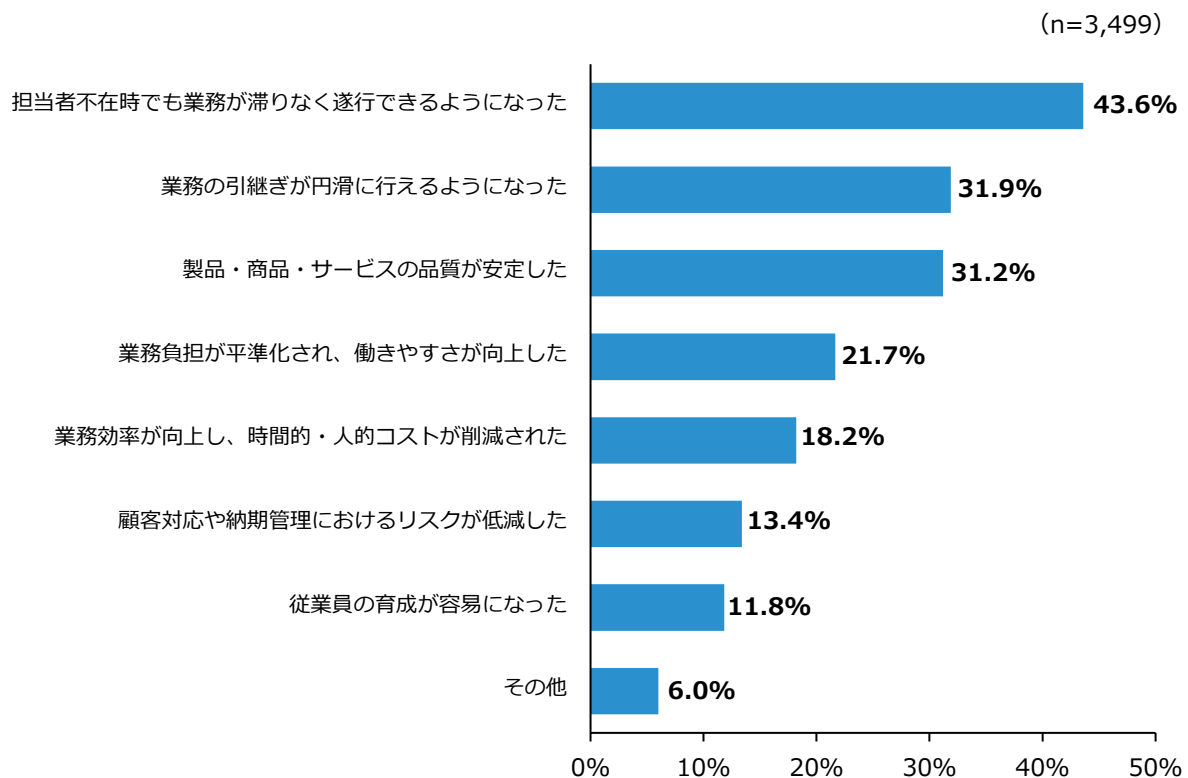
2. ここでの「OJT」とは、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-50 図は、小規模事業者における、社内ノウハウの蓄積・共有により得られた効果を確認したものである。これを見ると、「担当者不在時でも業務が滞りなく遂行できるようになった」と回答した割合が最も高く、次いで「業務の引継ぎが円滑に行えるようになった」、「製品・商品・サービスの品質が安定した」と続いている。

<第 2-1-50 図>

小規模事業者における、社内ノウハウの蓄積・共有により得られた効果



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

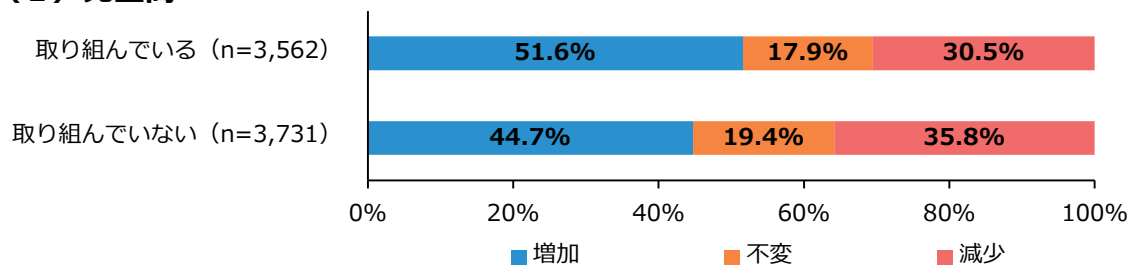
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-51 図は、社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況別に、小規模事業者における、売上高及び営業利益率の傾向を確認したものである。これを見ると、社内ノウハウの蓄積・共有に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、売上高及び営業利益率のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高いことが分かる。社内ノウハウを蓄積・共有することは属人化防止、業務効率化につながり、業績の向上に寄与している可能性が示唆される。

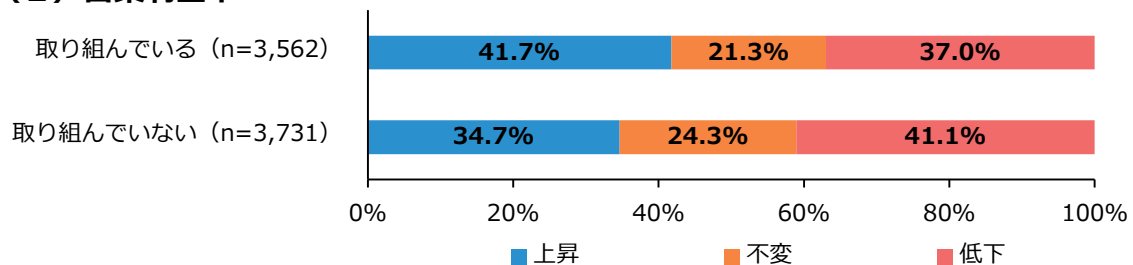
<第 2-1-51 図>

小規模事業者における、業績の傾向（社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況別）

（1）売上高



（2）営業利益率



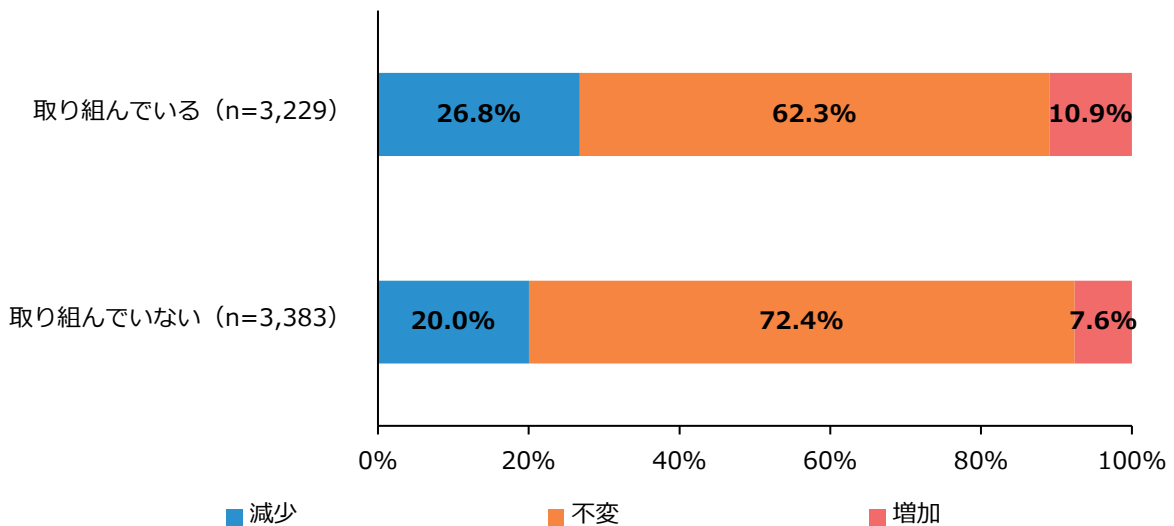
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者を除く。
2. 売上高、営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加（上昇）」は「大幅に増加（上昇）」、「やや増加（上昇）」と回答した事業者の合計。「減少（低下）」は「大幅に減少（低下）」、「やや減少（低下）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

第 2-1-52 図は、社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況別に、小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向を確認したものである。これを見ると、社内ノウハウの蓄積・共有に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、従業員の月平均残業時間の傾向が「減少」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、社内ノウハウを蓄積・共有することは、業務効率化等につながり、残業時間の削減に寄与する可能性が示唆される。

<第 2-1-52 図>

小規模事業者における、従業員の月平均残業時間の傾向（社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 従業員の月平均残業時間の傾向について、従業員がいる事業者に聞いたもの。直近3年間の従業員の月平均残業時間の傾向について、「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。

2. 社内ノウハウの蓄積・共有の取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「従業員はいない」と回答した事業者を除く。

③まとめ

本項では、運営管理リテラシーとして品質管理と社内ノウハウの蓄積・共有の取組について確認した。

まず、品質管理では、品質を担保するための管理に取り組むことで、利益率の向上、新規顧客の獲得や既存顧客の離反防止に成功している可能性を示した。また、顧客のクレームや意見、不良品率等を把握した上で、作業工程やサービス内容の見直し等に定期的に取り組むことも重要といえる。

次に、社内ノウハウの蓄積・共有の取組では、マニュアルや手順書の整備や社員同士の交流機会の提供、社内勉強会・研修の実施などの取組がノウハウの蓄積・共有に有効であることが分かった。また、社内ノウハウの蓄積・共有の取組を推進することで、担当者不在時でも業務が滞りなく遂行できるようになることや、製品・商品・サービスの品質の安定等につながる可能性を示した。さらに、これらの取組は、業績の向上や残業時間の削減にも効果的である可能性が示唆された。

以下では、品質管理や社内ノウハウの蓄積・共有の取組を積極的に推進する運営管理リテラシーの高い企業の事例を紹介する。

事例 2-1-7 では、徹底した品質管理と顧客対応で安定した収益を維持し続ける企業の事例を紹介する。

事例 2-1-8 では、社内ノウハウの蓄積や情報共有力を強化し、多様な人材の活躍による生産性の向上を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-1-7：有限会社鈴木

「徹底した品質管理と顧客対応で安定した収益を維持し続ける企業」

・所在地：新潟県三条市 ・従業員数：10名 ・資本金：800万円 ・事業内容：金属製品製造業

クレームの増加により通常業務と成長のための活動が停滞

新潟県三条市の有限会社鈴木は、1933年創業の雪害防止を目的とした金属製品等の製造を手掛ける企業である。屋根に取り付ける雪止め金具は、北海道や東北地方、日本海側の豪雪地帯に顧客を持つ主力製品だ。2006年に事業を承継した鈴木一社長は、ユーザーである建築関連事業者内のノウハウの伝承不足による誤設置等の発生が原因で、年々増加傾向にあった製品へのクレーム対応に苦慮していた。一たび大きなクレームが発生すると、その対応に、本来は営業や管理業務に充てるべき労力が奪われてしまう。社員には不安が広がり、モチベーションも一気に低下していた。鈴木社長は製品の品質だけでなく、取扱方法や管理方法の周知等も含めた総合的な品質管理を推進することでクレームを削減し、さらに、製品の安全性を強みとして確立するために、動き出した。

厳格な社内基準による品質管理と利用上の注意喚起に注力

まず、自社製品の品質管理を徹底するための取組に着手。同社製品の品質不良によるクレームはこれまでほとんどなかったものの、雪止め金具には JIS 規格が存在しないため、このままでは品質を担保し続けることが難しいとの問題意識があった。こうした状況を踏まえ、鈴木社長は2012年より新潟県工業技術総合研究所県央技術支援センターと連携し、独自の厳格な社内基準を策定、その運用を開始した。加えて、製品のライフサイクル全体において安全性が担保されることを目指し、取扱説明書の作成に着手。国立研究開発法人防災科学技術研究所雪氷防災研究センターと連携し、製品の強度などの調査や、表示や情報発信内容について相談・検討を行った。また、取扱説明書を内製化している同業他社からアドバイスを受け、社員と共にソフトウェアの使い方を習得することで、取扱説明書の内製化を実現。顧客側とも意見交換を行い、使用環境に適合した製品規格と説明内容になるように留意。約2年間の試行錯誤の末、2014年に第1号の取扱説明書を完成させた。その後1年半で約10製品の取扱説明書を整備し、二次元コードからスマートフォンで取扱説明書を確認できるようにした。解説動画も作成し、ホームページでの公開も行っている。また、製造現場においても、品質管理やクレーム防止対策として、受注から出荷までの各種工程では、チェックリスト等を活用しながら確認作業を行い、不良品や誤納品等の発生防止に努めている。さらに、同社の呼びかけで、新潟県内の製品安全対策優良企業表彰を受けた6社で「にいがた製品安全コミュニティ」を発足。品質管理や製品安全に関して、各社の優良な取組等を共有し、学び合える体制を整えた。

クレーム件数は大幅に低減。副次的効果も

これらの品質管理の徹底により、クレームはほぼ無くなった。クレーム対応業務の減少は、新製品開発や営業活動に割く時間の増加にもつながり、新領域の開拓が進んでいる。また、オンライン上で確認できる取扱説明書や解説動画は広告の機能も果たし、豪雪地帯の急激な人口減少に伴って需要が低下する中でも、同社の雪止め金具は継続して活用されている。これらによって同社の利益率は上昇し、直近4期は年6%の賃上げを達成している。

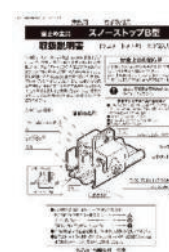
「品質を担保しながら雪害防止製品の開発・販売を強化し、雪のスペシャリストの地位を確立していきたい」と鈴木社長は語る。



鈴木悦子取締役（左）、
鈴木啓介専務（中央）、鈴木一社長（右）



自社で製造している
雪止め金具



内製の取扱説明書

事例 2-1-8：有限会社川田製作所 「社内ノウハウの蓄積や情報共有力を強化し、 多様な人材の活躍による生産性の向上を実現した企業」

・所在地：神奈川県小田原市 ・従業員数：16名 ・資本金：900万円 ・事業内容：金属製品製造業

売上げの一社依存体質からの脱却へ向け、多品種少量生産へのシフトへ

神奈川県小田原市の有限会社川田製作所は1969年に創業し、精密プレス加工を主力とし、自動車や電子機器、業務用機械などで使われる金属の精密部品を製造している企業である。2代目の川田俊介社長は大学卒業後、大手IT企業でシステムエンジニアとして勤務していたが、先代である父からの声掛けにより会社の承継を決断。2010年に40歳で同社に入社し、2019年に社長に就任した。当時は、受注の約8割を一社の国内電機メーカー向けの大量生産品に依存。同業界が衰退している状況において安定して事業を継続するためには、多品種少量生産への転換が必要と考えた。この課題への対応には、社内における情報共有の基盤構築に加え、ノウハウの共有も必要になった。というのも、当時、社員の約7割が55歳以上と高齢化が進んでおり、仕事を任せられる人材は豊富だが属人的な部分が多く、担当者でないとできない仕事が多く存在していた。川田社長は、これらを解決するため、変革に取り組んだ。

多品種少量生産実現のために属人化からの脱却を志向し、デジタルとアナログの両手法を活用

「多品種少量生産では、製造品種の増加に伴い作業工程が複雑化するため、今まで以上に情報共有の仕組みを整備することと、しっかり情報を残していくことが大切だった」と川田社長は当時を振り返る。前職での経験から、社内ノウハウの蓄積や情報共有体制の強化にはデジタル技術の活用が有効であると感じており、まずはデジタルインフラの整備に着手。ノウハウの蓄積のために生産・品質管理などの業務をクラウドシステムに移行し、全社員にタブレット端末を配布して製造現場におけるリアルタイムでの情報共有体制を構築した。また、ノウハウの共有のためにもデジタル技術を活用。作業手順書をデジタル化し、説明の中で画像や動画を活用することで分かりやすさの向上を実現した。一方で、川田社長はデジタル一辺倒ではなくアナログな手法も大切にし、社員一人一人が講師となって自身の仕事を教え合う「みんな塾」を立ち上げた。川田社長は「みんな塾」の効果について「仕事を教える側の上司からすると、自分の伝えたことがどの程度伝わっているかを知る機会になるとともに、部下の考えを知る好機になっている」と分析。ノウハウ共有にとどまらず、社内コミュニケーションの促進やリーダー育成の機会にもなっている。

売上げの一社依存体質と属人化からの脱却により、安定した売上げの確保と誰もが活躍できる職場の実現へ

デジタル化やノウハウ共有の取組により、多品種少量生産に対応できる体制を確立し、製造品種は80品種へと拡大。従来の主力顧客の受注構成比は約3割まで低下し、新たな領域で顧客が加わったことで安定した売上げの確保を実現している。さらに、デジタル技術の活用は生産性向上にも寄与し、収益性も向上している。加えて、ノウハウの共有化は、外国人や障がい者にとっても学習ハードルの低下につながっており、誰もが活躍できる会社へと変化しているという。ノウハウ共有の土壌が固まったことは採用にもプラスに作用し、社員の平均年齢は60歳から40歳に若返っている。「『たくさん作る』よりも『長く作る』を大切にする。技術と組織の融合をベースに、新たなテクノロジーを取り込みながら付加価値を高めていきたい」と川田社長は語る。



川田俊介社長



デジタル技術が浸透する現場



「みんな塾」の様子

4. 経営戦略リテラシー

小規模企業白書（2025）²¹では、小規模事業者は中規模企業と比較して商圈範囲が狭く、また商圈範囲が狭いほど、顧客数が減少する見通しであると回答した事業者の割合が高いことが指摘されている。また、一般に小規模事業者が有する経営資源は比較的乏しい。これらを踏まえると、「どうすれば稼げるか」という視点に立ち、戦略的に事業に取り組むことが重要であると考えられる。

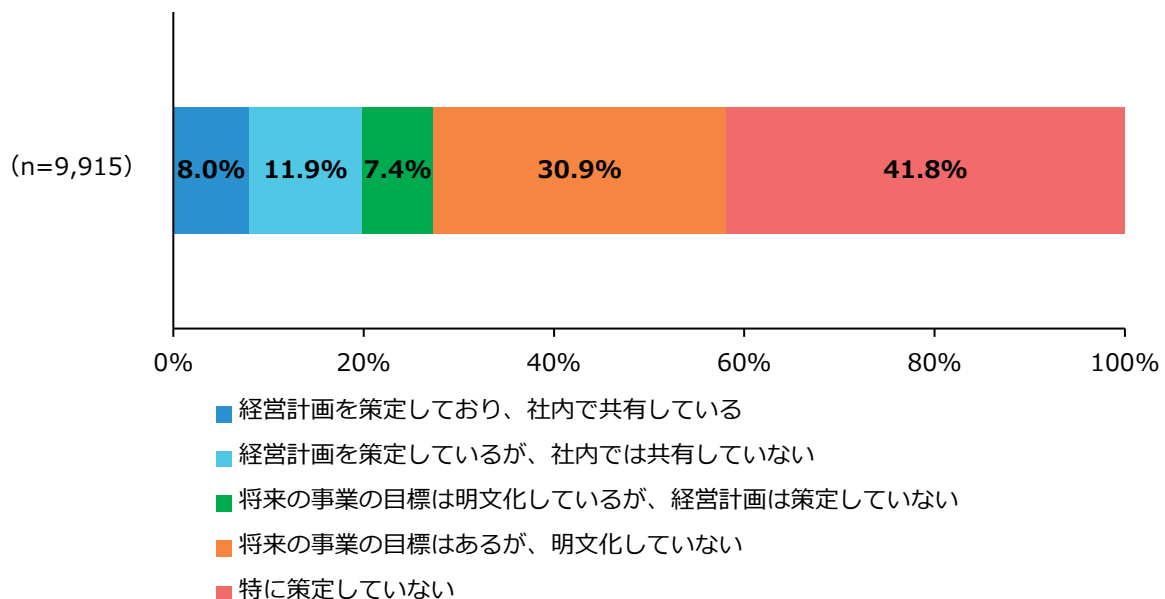
そこで本項では、小規模事業者における「経営戦略リテラシー」として、経営計画策定、マーケティングの取組状況と効果について分析を行う。

①経営計画の策定

第 2-1-53 図は、小規模事業者における経営計画²²の策定状況を確認したものである。これを見ると、「経営計画を策定しており、社内で共有している」、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」と回答した事業者は約2割にとどまっている。全体として、経営計画の策定に取り組んでいる小規模事業者は少ないことが分かる。

<第 2-1-53 図>

小規模事業者における、経営計画の策定状況



²¹ 詳細については、2025年版小規模企業白書第2部第1章第1節を参照。

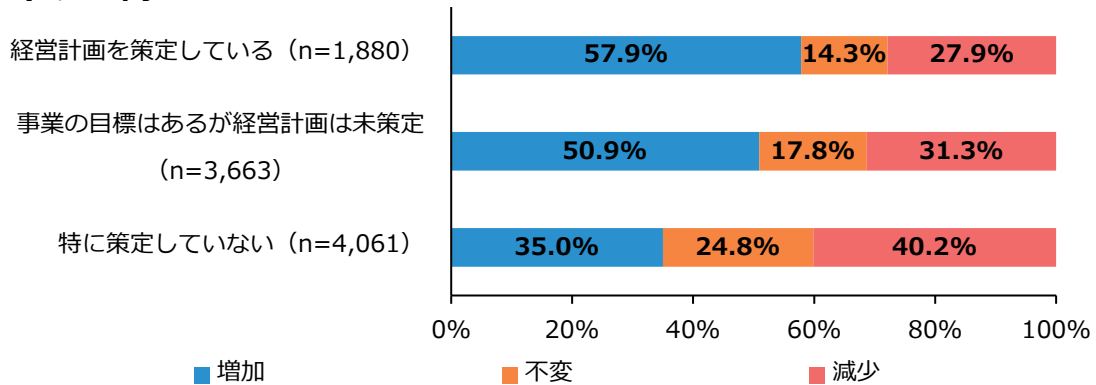
²² ここでの「経営計画」とは、自社が現状から将来のあるべき姿に到達するための計画を指す。

第2-1-54図は、経営計画の策定状況別に、小規模事業者における売上高及び営業利益率の傾向を確認したものである。これを見ると、「経営計画を策定している」と回答した事業者は、売上高及び営業利益率のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高く、「事業の目標はあるが経営計画は未策定」と回答した事業者、「特に策定していない」と回答した事業者の順に、その割合は低くなっている。このことから、事業目標を定めるほど、更には経営計画を策定するほど、業績向上につながる可能性がある。

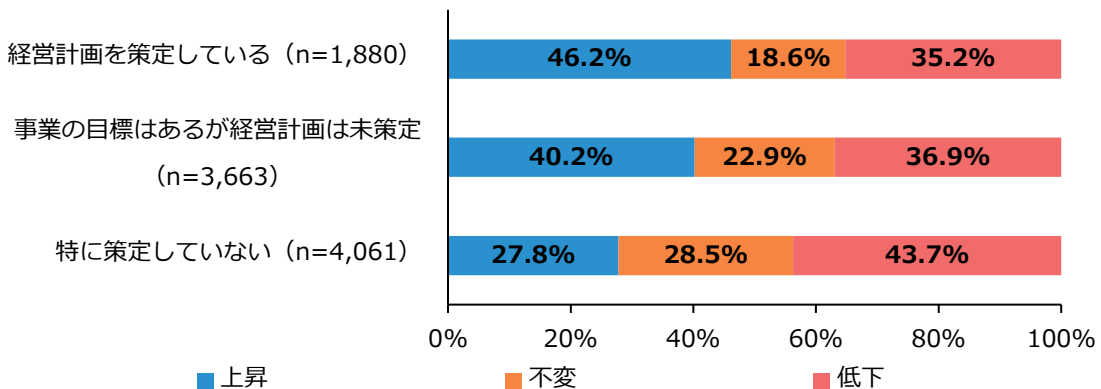
<第2-1-54図>

小規模事業者における、業績の傾向（経営計画の策定状況別）

(1) 売上高



(2) 営業利益率



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

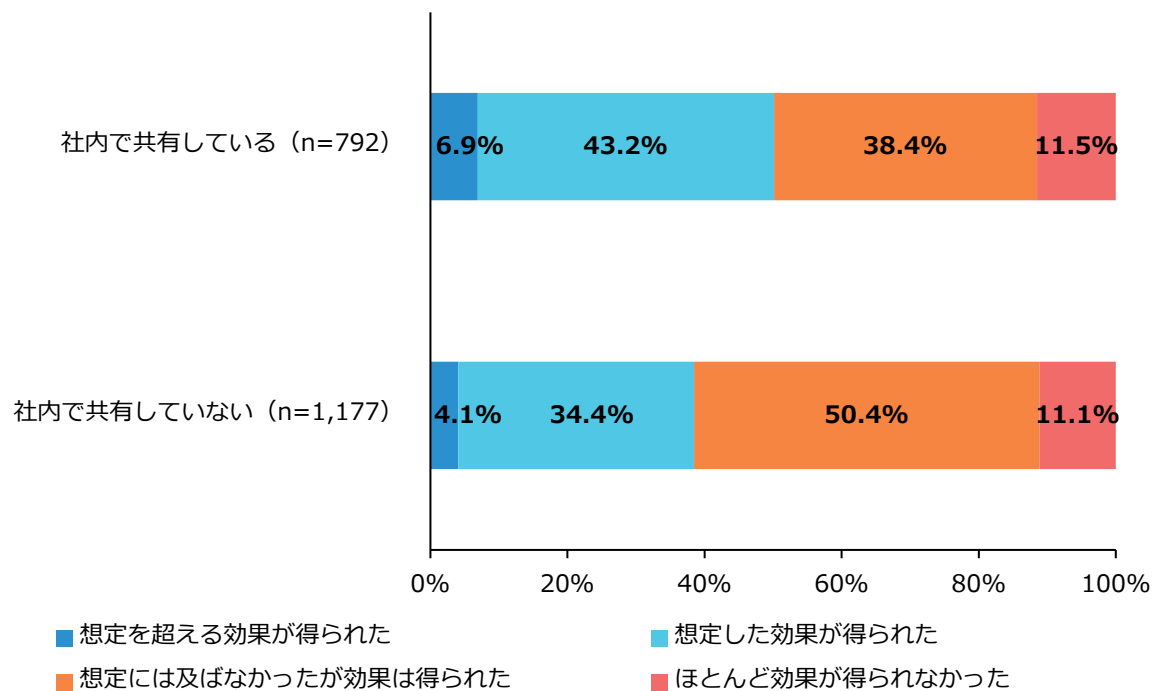
(注) 1. 売上高、営業利益率について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加（上昇）」は「大幅に増加（上昇）」、「やや増加（上昇）」と回答した事業者の合計。「減少（低下）」は「大幅に減少（低下）」、「やや減少（低下）」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

2. 経営計画の策定状況について、「経営計画を策定している」は、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」、「経営計画を策定しており、社内でも共有している」と回答した事業者の合計。「事業の目標はあるが経営計画は未策定」は、「将来の事業の目標はあるが、明文化していない」、「将来の事業の目標は明文化しているが、経営計画は策定していない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-55 図は、経営計画を策定している小規模事業者について、社内での共有状況別に、経営計画策定が業績向上にもたらした効果を確認したものである。これを見ると、「社内で共有している」と回答した事業者は、「社内で共有していない」と回答した事業者より、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。このことから、経営計画を策定するだけでなく、社内で共有することが、業績向上の効果を高めるために重要であることが示唆される。

<第 2-1-55 図>

小規模事業者における、経営計画策定が業績向上にもたらした効果（社内での共有状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

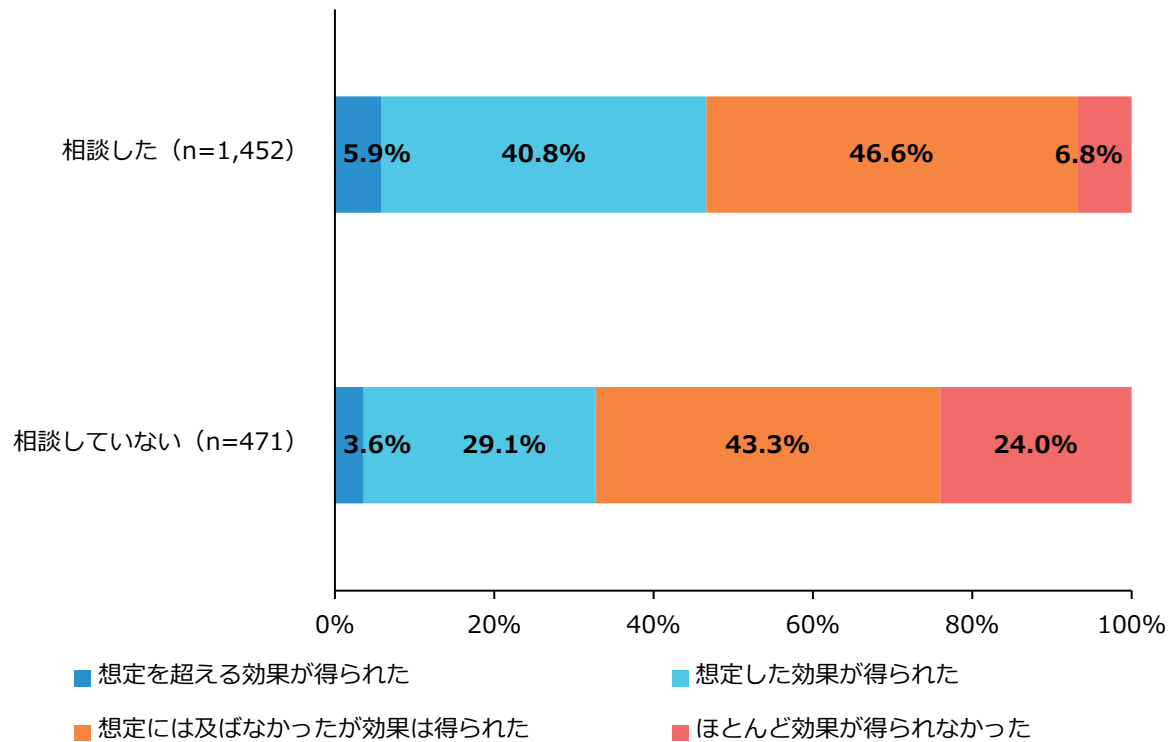
（注）1. 経営計画の策定状況について、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」、「経営計画を策定しており、社内で共有している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. ここでの「社内で共有している」とは、「経営計画を策定しており、社内で共有している」と回答した事業者を指す。「社内で共有していない」とは、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」と回答した事業者を指す。

第 2-1-56 図は、経営計画を策定している小規模事業者について、策定時の支援機関への相談状況別に、経営計画策定が業績向上にもたらした効果を確認したものである。これを見ると、支援機関に「相談した」と回答した事業者は、「相談していない」と回答した事業者より、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。また、「相談していない」と回答した事業者の約 2 割が、計画を策定したにもかかわらず「ほとんど効果が得られなかった」と回答している。

<第 2-1-56 図>

小規模事業者における、経営計画策定が業績向上にもたらした効果（策定時の支援機関への相談状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和 7 年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

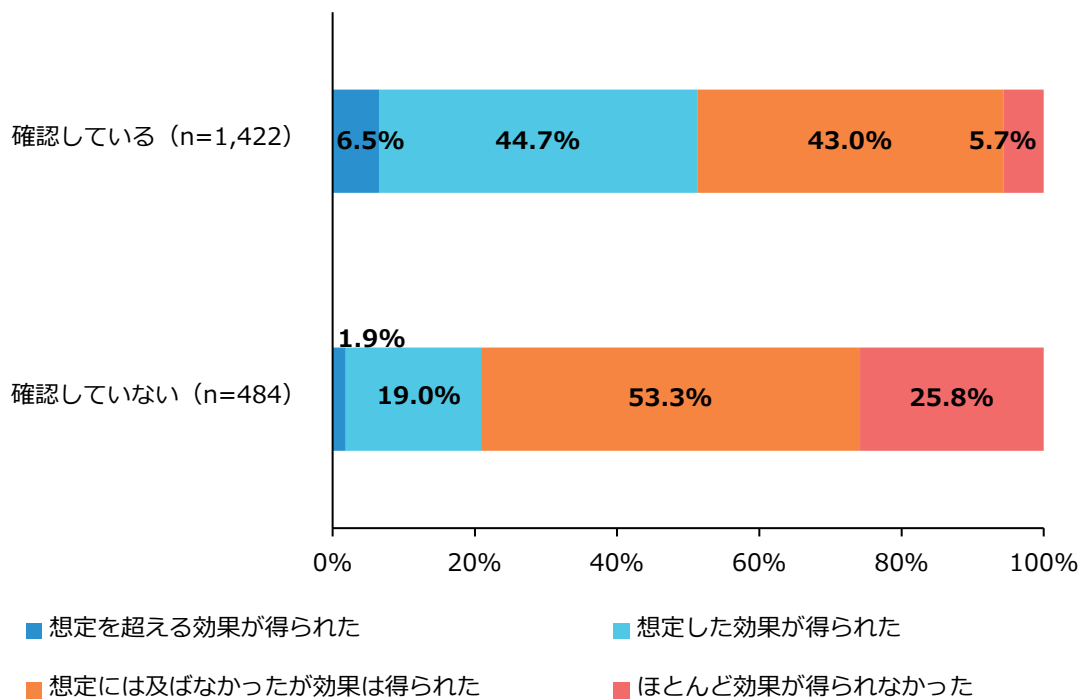
（注）1. ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

2. 経営計画の策定状況について、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」、「経営計画を策定しており、社内では共有している」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-1-57 図は、経営計画を策定している小規模事業者について、策定後の実績と比較した進捗確認の取組状況別に、経営計画策定が業績向上にもたらした効果を確認したものである。これを見ると、「確認している」と回答した事業者は、「確認していない」と回答した事業者より、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。また、「確認していない」事業者の約3割は、「ほとんど効果が得られなかった」と回答している。このことから、実績と比較した進捗確認を行うことが、業績向上の効果を高めるために重要であることが示唆される。

<第 2-1-57 図>

小規模事業者における、経営計画策定が業績向上にもたらした効果（実績と比較した進捗確認の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の策定状況について、「経営計画を策定しているが、社内では共有していない」、「経営計画を策定しており、社内では共有している」と回答した事業者に聞いたもの。

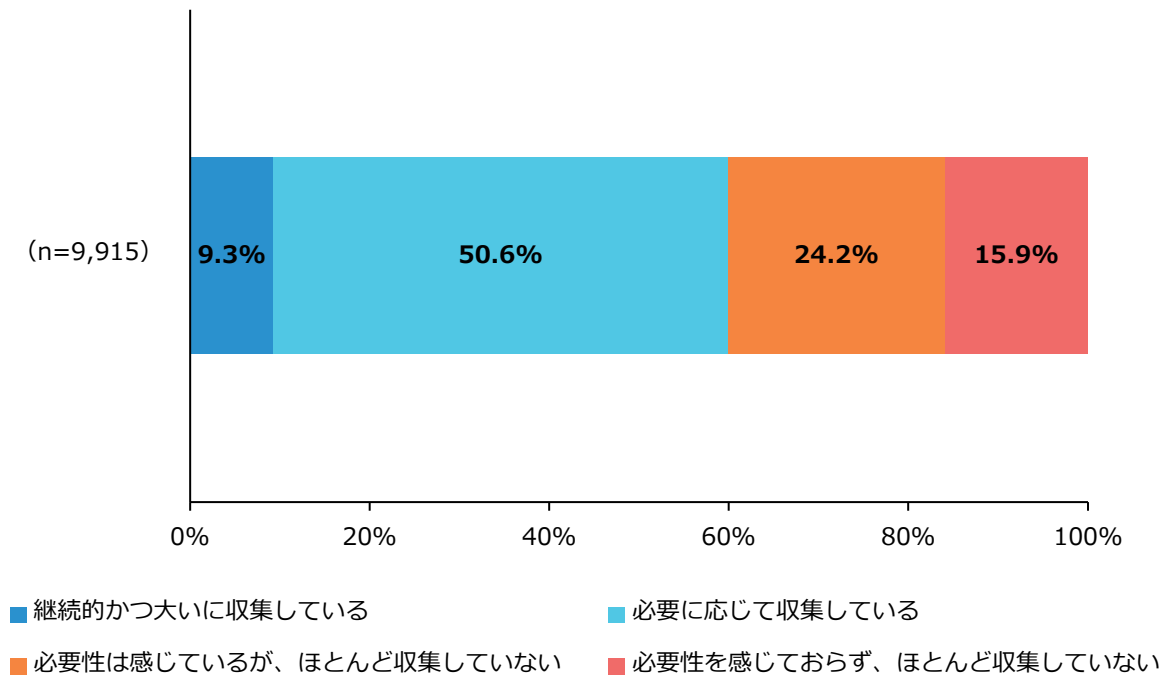
2. 売上高や顧客数などの実績と比較した進捗確認状況について、「確認している」は「頻繁に確認している」、「時々確認している」と回答した事業者の合計。「確認していない」は「あまり確認していない」、「ほとんど確認していない」と回答した事業者の合計。

②マーケティング

ここからは、外部環境の情報²³収集や差別化といったマーケティングの状況について分析を行う。第 2-1-58 図は、小規模事業者における、外部環境の情報収集状況を確認したものである。これを見ると、「継続的かつ大いに収集している」、「必要に応じて収集している」と回答した事業者は約 6 割であることが分かる。

<第 2-1-58 図>

小規模事業者における、外部環境の情報収集状況

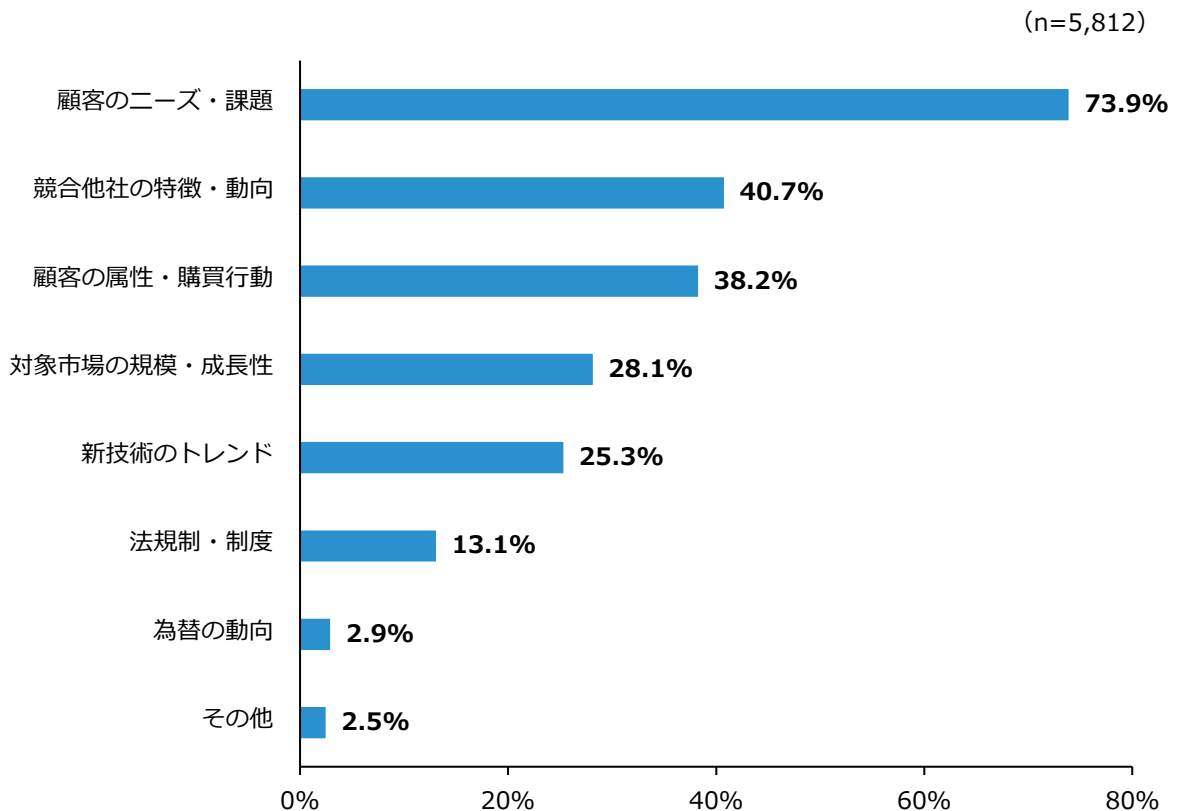


²³ ここでの「外部環境の情報」とは、顧客・エンドユーザーのニーズや購買行動の変化、競合他社の特徴・動向、市場の変化などのことを指す。

第 2-1-59 図は、外部環境の情報を収集している小規模事業者について、収集している情報の内容を確認したものである。これを見ると、「顧客のニーズ・課題」と回答した割合が最も高く、次いで「競合他社の特徴・動向」、「顧客の属性・購買行動」と続いていることが分かる。

<第 2-1-59 図>

小規模事業者における、収集している外部環境の情報



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

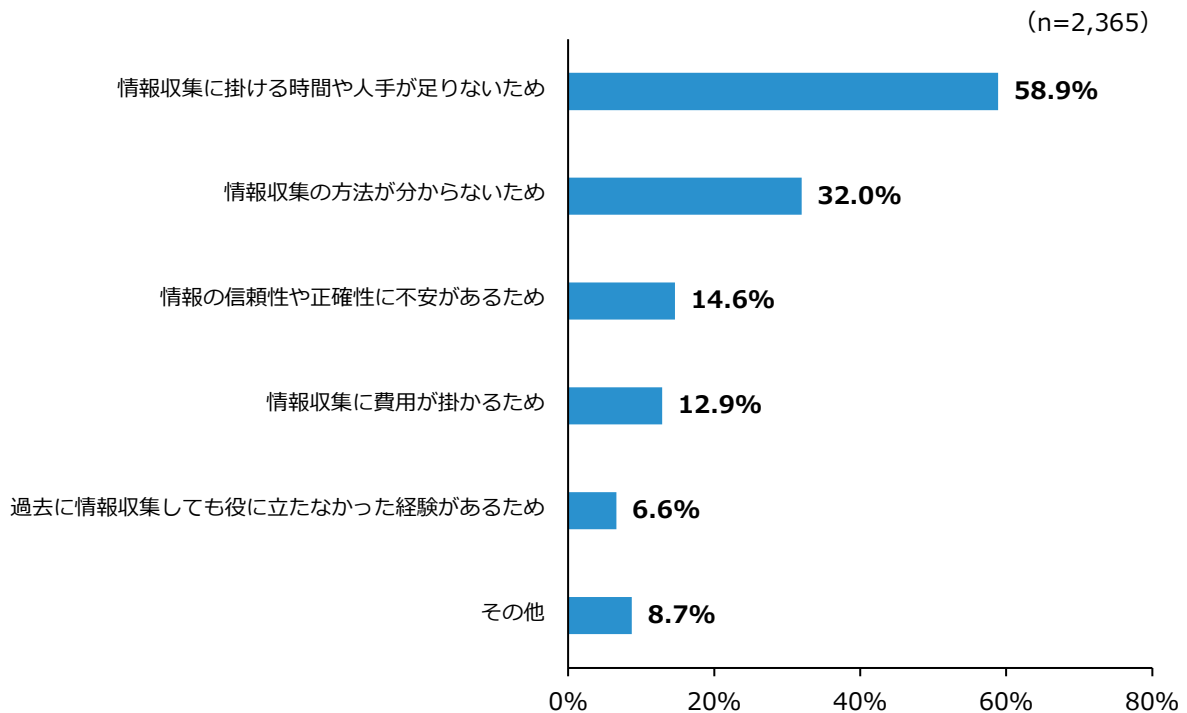
（注）1. 外部環境の情報収集状況について、「継続的かつ大いに収集している」、「必要に応じて収集している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-60 図は、外部環境の情報収集を行う必要性は感じているものの、ほとんど収集していない小規模事業者について、その理由を確認したものである。これを見ると、「情報収集に掛ける時間や人手が足りないため」と回答した割合が最も高く、次いで「情報収集の方法が分からないため」、「情報の信頼性や正確性に不安があるため」と続いていることが分かる。

<第 2-1-60 図>

小規模事業者における、外部環境の情報を収集していない理由



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

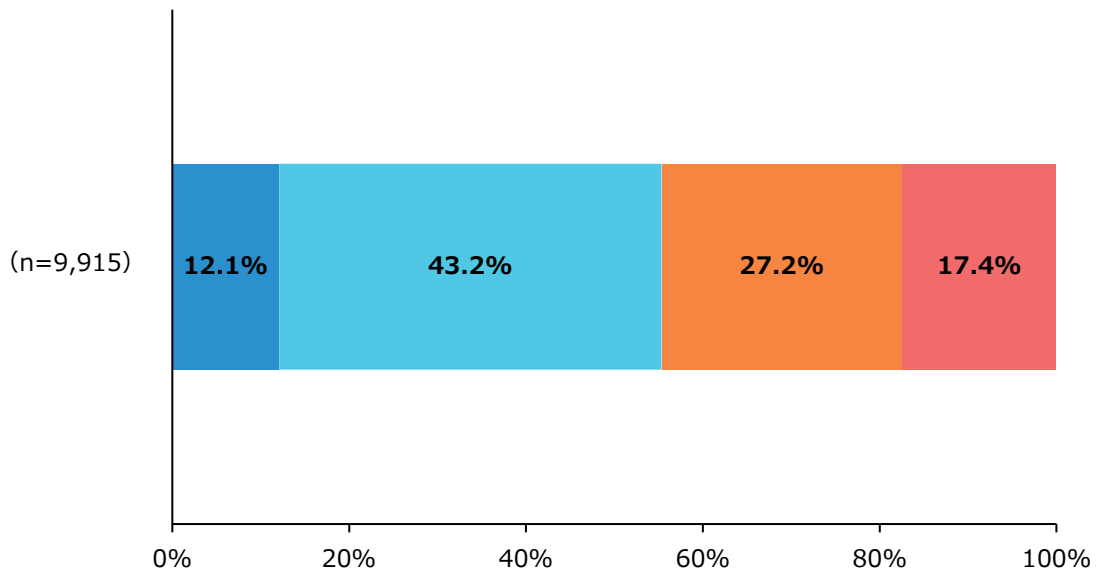
（注）1. 外部環境の情報収集状況について、「必要性は感じているが、ほとんど収集していない」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

自社の強みをいかして「稼ぐ力」を高めるためには、競合他社との差別化によって付加価値を向上させていくことが重要である。第 2-1-61 図は、小規模事業者における、差別化への取組状況を確認したものである。これを見ると、差別化について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者は約6割であることが分かる。

<第 2-1-61 図>

小規模事業者における、差別化への取組状況



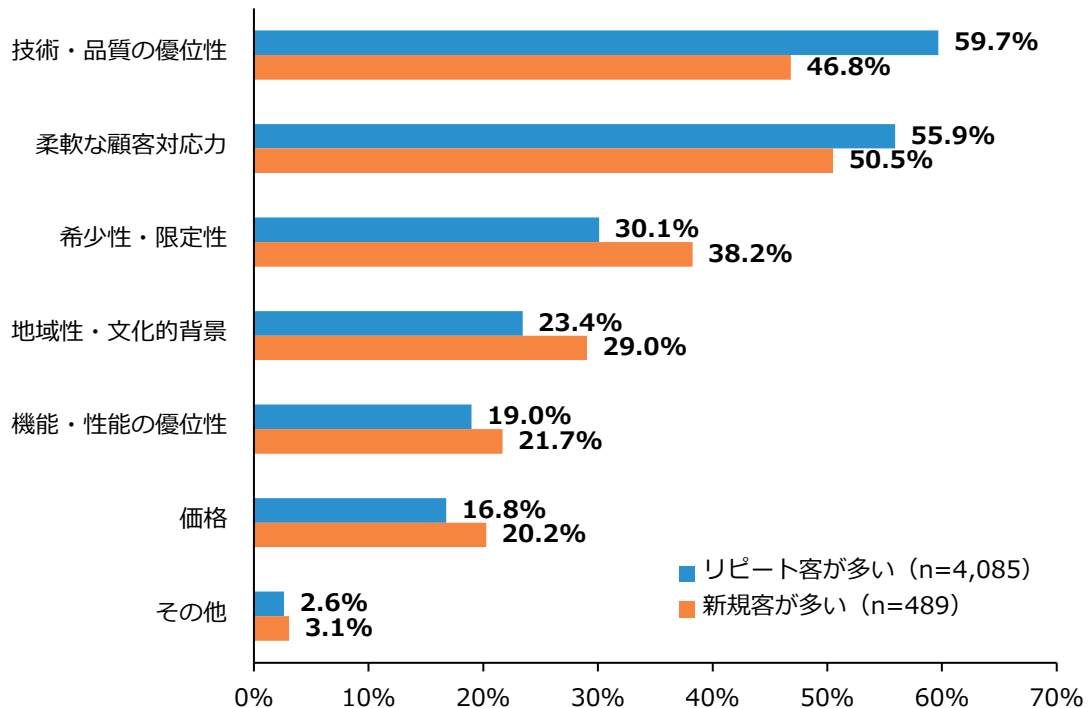
■ 大いに取り組んでいる ■ ある程度取り組んでいる ■ あまり取り組んでいない ■ ほとんど取り組んでいない

資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について聞いたもの。

第 2-1-62 図は、顧客属性別に、小規模事業者が重視している差別化要素を確認したものである。これを見ると、「リピート客が多い」事業者と「新規客が多い」事業者を比較したとき、「技術・品質の優位性」、「柔軟な顧客対応力」と回答した割合は前者の方が高く、「希少性・限定性」、「地域性・文化的背景」と回答した割合は後者の方が高い傾向にあることが分かる。

<第 2-1-62 図>

小規模事業者における、重視している差別化要素（顧客属性別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

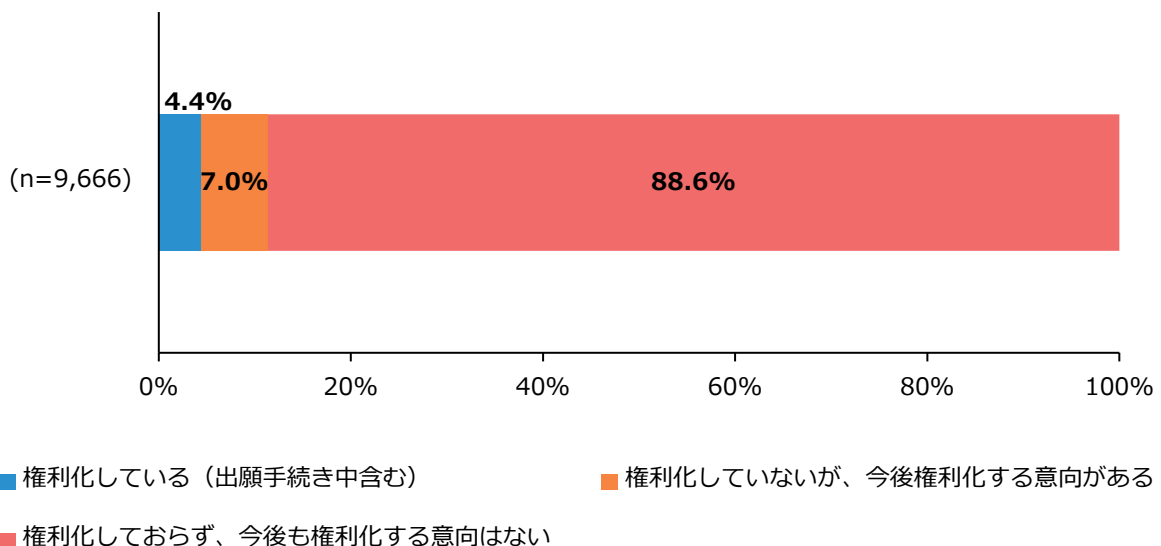
2. 主な顧客属性について、「リピート客と新規客が同程度である」と回答した事業者を除く。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

自社が持つ独自のノウハウ・技術等の知的財産を権利化することで、製品・商品・サービスの優位性やブランド価値を確立し、模倣品を排除できるという利点があると考えられる。第2-1-63図は、小規模事業者における、ノウハウ・技術等といった知的財産の権利化の状況を確認したものである。これを見ると、自社のノウハウ・技術等を知的財産権として「権利化している（出願手続き中含む）」と回答した事業者は全体の1割未満であり、約9割の事業者が「権利化しておらず、今後も権利化する意向はない」と回答していることが分かる。小規模事業者における知的財産権の更なる活用が期待される²⁴。

<第2-1-63図>

小規模事業者における、知的財産の権利化の状況



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

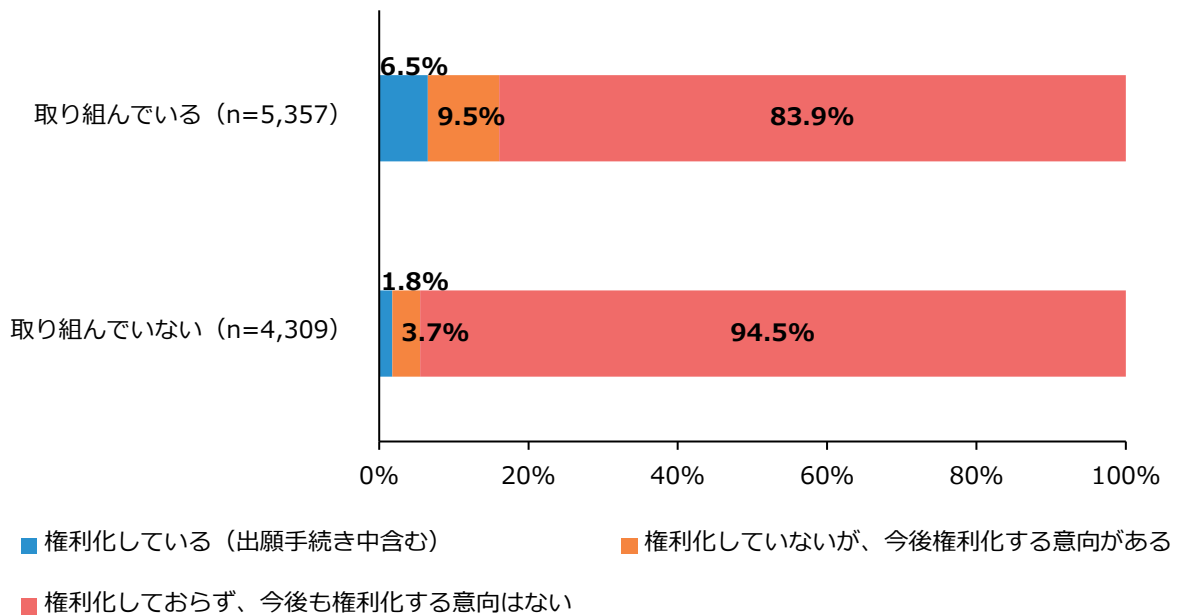
（注）ここでの「知的財産の権利化」とは、自社のノウハウ・技術等について、特許権・実用新案権・意匠権・商標権等を取得・登録・出願することにより、法的に保護する手を指す。

²⁴ 特許庁が作成した「経営課題に効く！中小企業のための支援施策ガイド『知的財産スタートブック』」では、事業課題に応じた知的財産権の活用例や支援施策が紹介されている。

第 2-1-64 図は、差別化への取組状況別に、小規模事業者における、ノウハウ・技術等といった知的財産の権利化の状況を確認したものである。これを見ると、差別化に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、「権利化している（出願手続き中含む）」、「権利化していないが、今後権利化する意向がある」と回答した割合が高い。

<第 2-1-64 図>

小規模事業者における、知的財産の権利化の状況（差別化への取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

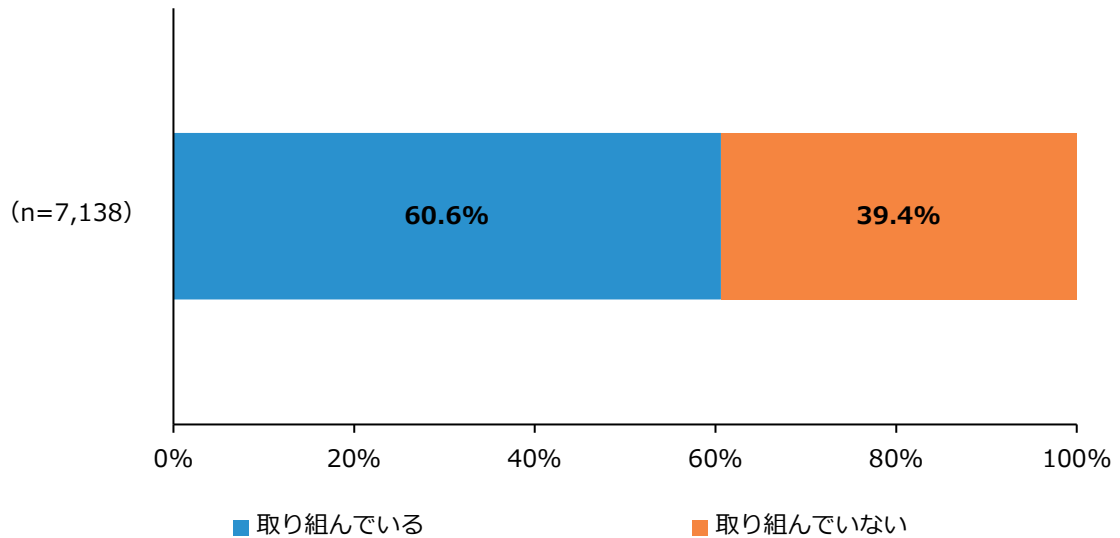
（注）1. ここでの「知的財産の権利化」とは、自社のノウハウ・技術等について、特許権・実用新案権・意匠権・商標権等を取得・登録・出願することにより、法的に保護する手を指す。

2. 自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

第2-1-65図は、小規模事業者におけるマーケティング²⁵への取組状況を確認したものである。これを見ると、約6割の事業者がマーケティングに「取り組んでいる」ことが分かる。

<第2-1-65図>

小規模事業者における、マーケティングへの取組状況



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) マーケティングへの取組状況について、「取り組んでいる」は、自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答し、かつ外部環境の情報収集状況について「継続的かつ大いに収集している」、「必要に応じて収集している」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について「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、かつ外部環境の情報収集状況について「必要性は感じているが、ほとんど収集していない」、「必要性を感じておらず、ほとんど収集していない」と回答した事業者の合計。いずれか一方のみに取り組んでいる事業者は除く。

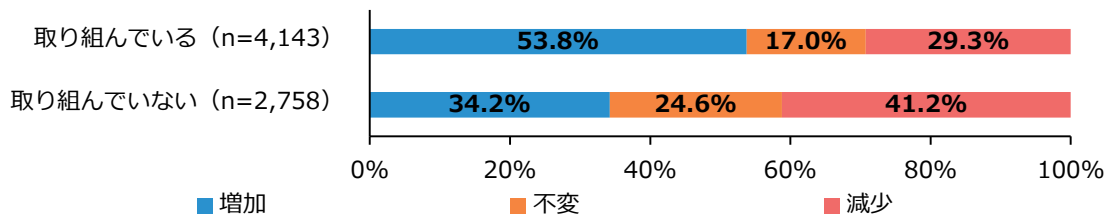
²⁵ ここでの「マーケティング」とは、外部環境の情報収集及び差別化への取組を行うことを指す。

第2-1-66図は、マーケティングへの取組状況別に、小規模事業者における売上高、営業利益率及び顧客数の傾向を確認したものである。これを見ると、マーケティングに「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、売上高、営業利益率及び顧客数のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高い。このことから、マーケティングに取り組むことが業績向上及び顧客数の増加に重要であると考えられる。

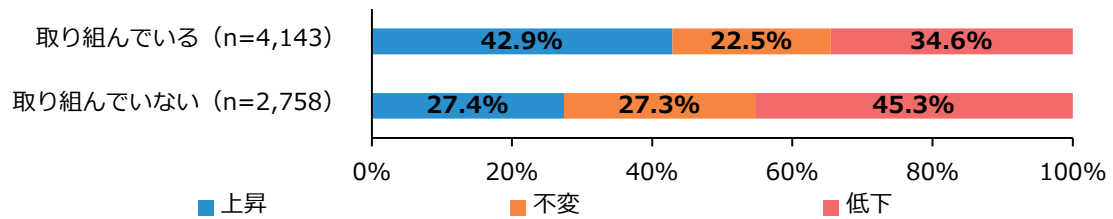
<第2-1-66図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の傾向（マーケティングへの取組状況別）

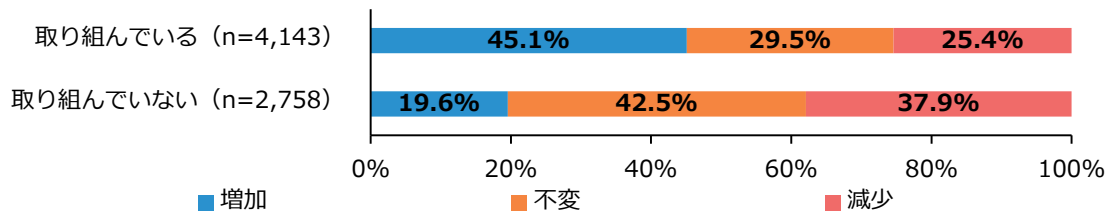
(1) 売上高



(2) 営業利益率



(3) 顧客数



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

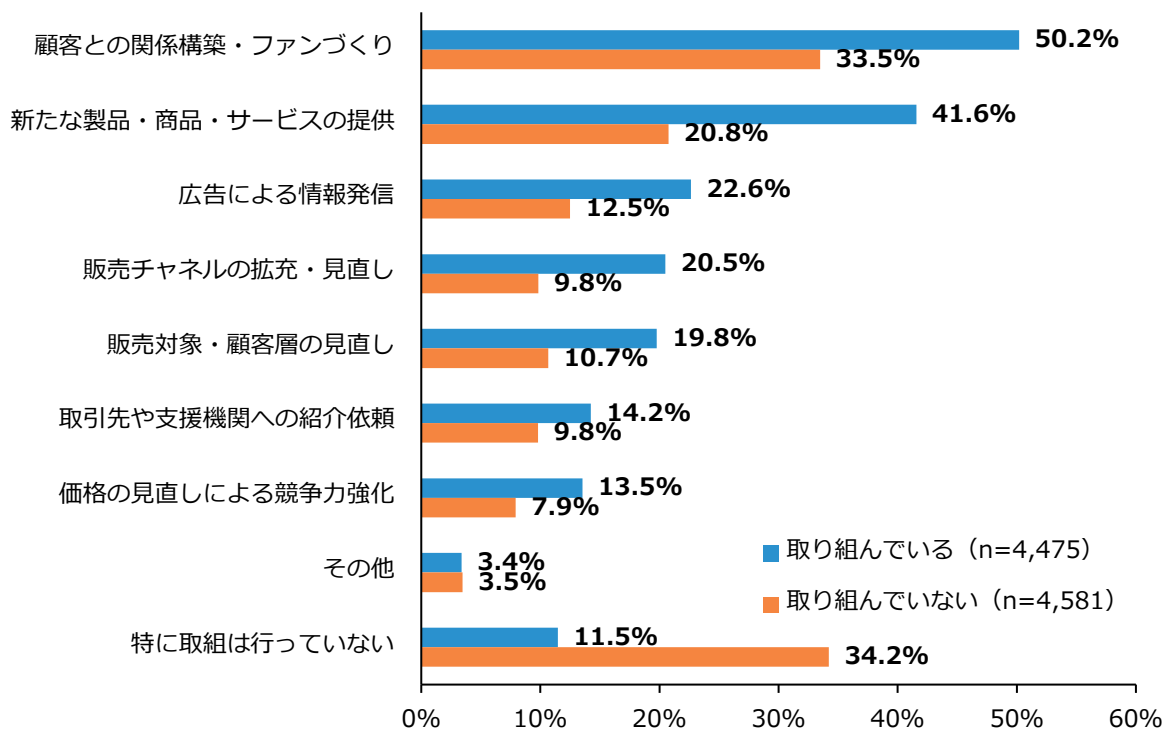
(注) 1. 売上高、営業利益率、顧客数について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加(上昇)」は、「大幅に増加(上昇)」、「やや増加(上昇)」と回答した事業者の合計。「減少(低下)」は、「大幅に減少(低下)」、「やや減少(低下)」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

2. マーケティングへの取組状況について、「取り組んでいる」は、自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答し、かつ外部環境の情報収集状況について「継続的かつ大いに収集している」、「必要に応じて収集している」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化への取組状況について「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、かつ外部環境の情報収集状況について「必要性を感じているが、ほとんど収集していない」、「必要性を感じておらず、ほとんど収集していない」と回答した事業者の合計。いずれか一方のみに取り組んでいる事業者は除く。

第2-1-67図は、自社の経営資源の強み・弱み・課題の把握状況別に、小規模事業者における、顧客数を増やすための取組内容を確認したものである。これを見ると、把握に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、特に「新たな製品・商品・サービスの提供」、「顧客との関係構築・ファンづくり」と回答した割合が高い。一方で、把握に「取り組んでいない」事業者は、顧客数を増やすための取組について、3割超が「特に取組は行っていない」と回答していることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、自社の経営資源について、強み・弱み・課題を把握することで、顧客数を増やすために必要なことを明確化でき、具体的な取組につながっている可能性がある。

<第2-1-67図>

小規模事業者における、顧客数を増やすための取組内容（自社の強み・弱み・課題の把握状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. ここでの「販売チャネルの拡充・見直し」とは、新たにインターネット販売を開始するなど、販売手段を増やしたり、変更したりすることを指す。ここでの「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、中小企業団体中央会、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等を指す。

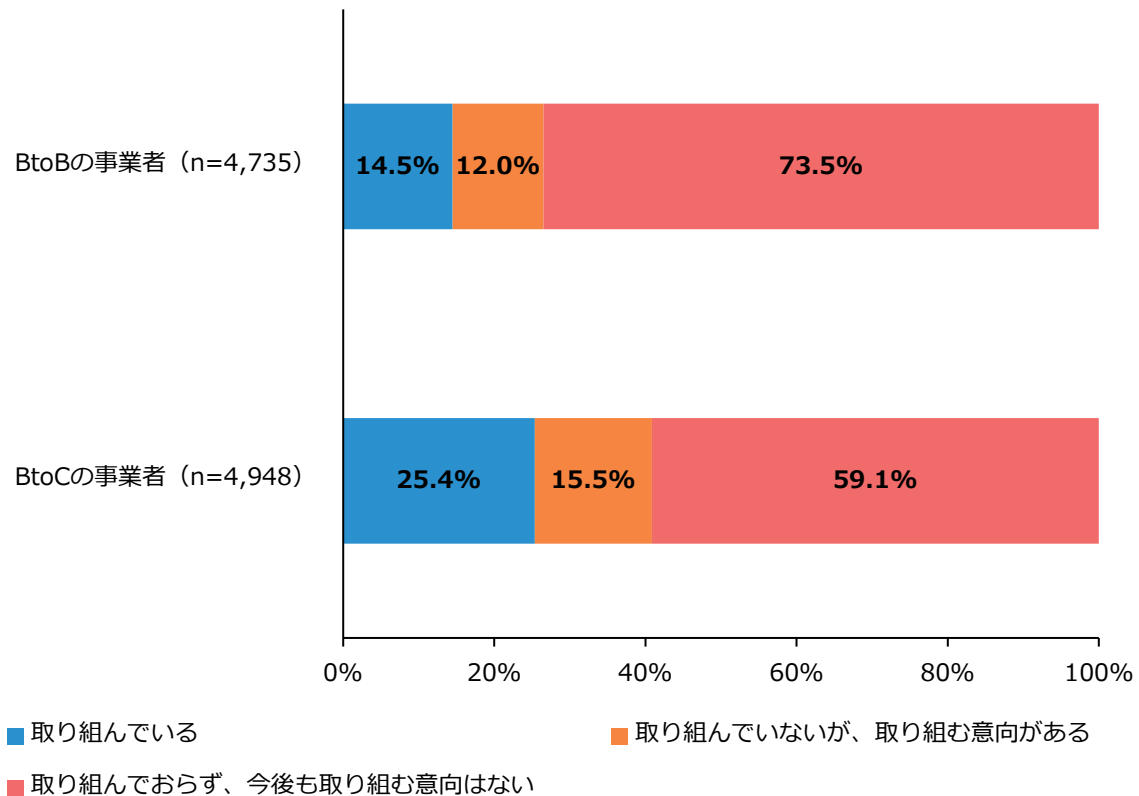
2. 自社の経営資源（資金、人材、技術、知識、経験、顧客基盤など）の競合他社と比較した強み・弱み・課題の把握状況について、「取り組んでいる」は、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者の合計。「比較できる競合他社がない」と回答した事業者を除く。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-68図は、BtoBの事業者、BtoCの事業者別に、ECサイト²⁶、予約サイト等を活用した販売・予約受付への取組状況を確認したものである。これを見ると、「BtoCの事業者」は、「BtoBの事業者」より、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付に「取り組んでいる」と回答した割合が高く、約3割が「取り組んでいる」と回答していることが分かる。

<第2-1-68図>

小規模事業者における、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組状況（BtoBの事業者、BtoCの事業者別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

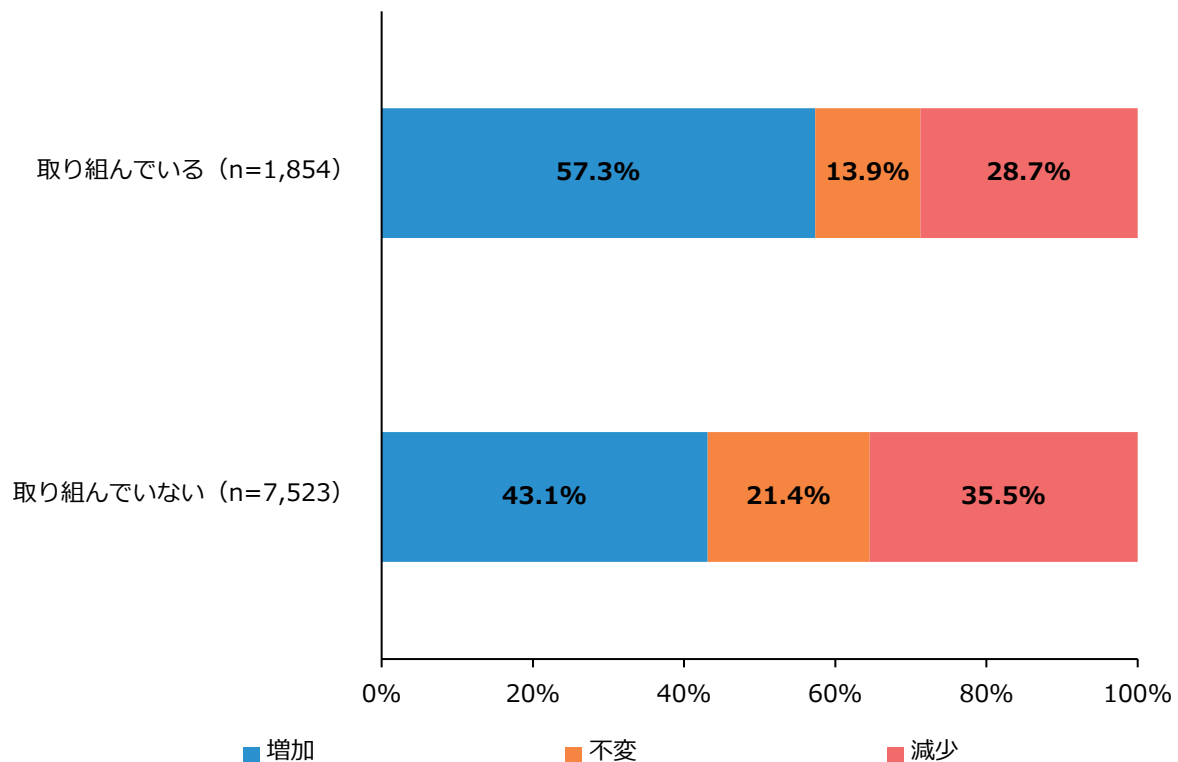
（注）直近の年間総売上高について、事業者向け（BtoB）と一般消費者向け（BtoC）のどちらが多いかを聞き、「事業者向け（BtoB）」と回答した事業者を「BtoBの事業者」、「一般消費者向け（BtoC）」と回答した事業者を「BtoCの事業者」としている。

²⁶ ここでの「ECサイト」とは、インターネット上で商品やサービスを売買する「電子商取引（Electronic Commerce）」を行うWebサイトのことを指す。

第2-1-69図は、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付への取組状況別に、小規模事業者における売上高の傾向を確認したものである。これを見ると、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、「増加」と回答した割合が高いことが分かる。

<第2-1-69図>

小規模事業者における、売上高の傾向（ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 売上高について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

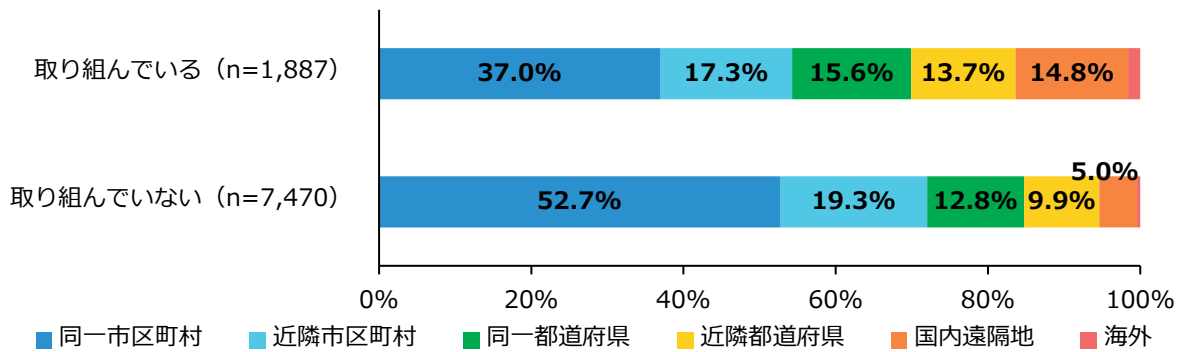
2. ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組状況について、「取り組んでいない」は、「取り組んでいないが、取り組む意向がある」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

第2-1-70図は、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付への取組状況別に、小規模事業者の商圈範囲、顧客属性を確認したものである。これを見ると、商圈範囲に関して、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より広域にわたっている。また、顧客属性に関して、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、新規客が多い傾向にあることが分かる。このことから、ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組が、商圈範囲を広げ新規客を獲得することにつながる可能性がある。

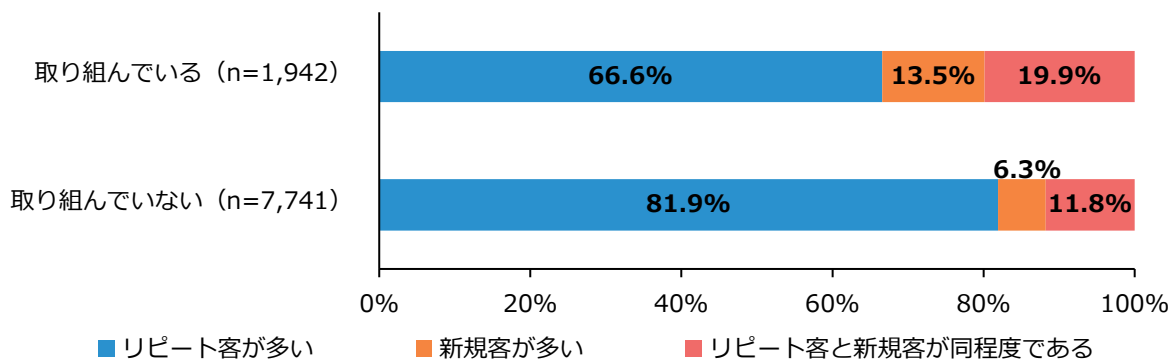
<第2-1-70図>

小規模事業者における、商圈範囲・顧客属性（ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組状況別）

(1) 商圈範囲



(2) 顧客属性

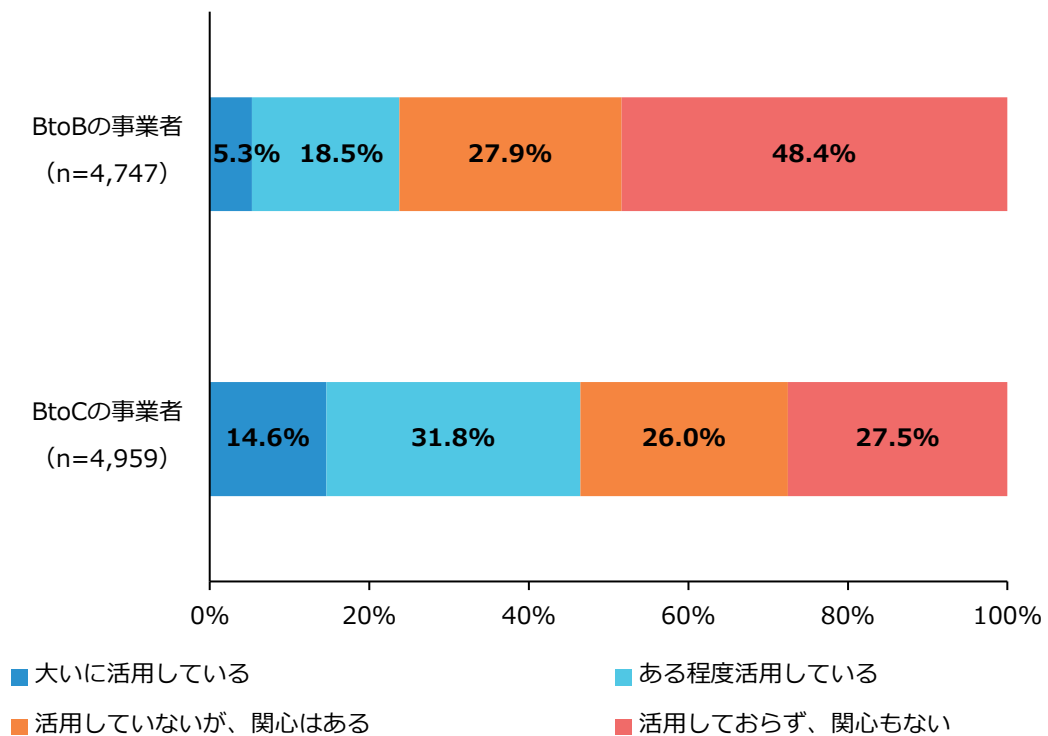


資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 (注) 1. ここでの「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。
 2. 主な商圈範囲について、「分からない」と回答した事業者を除く。
 3. ECサイト、予約サイト等を活用した販売・予約受付の取組状況について、「取り組んでいない」は、「取り組んでいないが、取り組む意向がある」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

第2-1-71図は、BtoBの事業者、BtoCの事業者別に、SNS²⁷を活用した広告・マーケティングへの取組状況を確認したものである。これを見ると、「BtoCの事業者」は、「BtoBの事業者」より、SNSを活用した広告・マーケティングを「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した割合が高く、約5割が活用していることが分かる。

<第2-1-71図>

小規模事業者における、SNSを活用した広告・マーケティングへの取組状況 (BtoBの事業者、BtoCの事業者別)



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

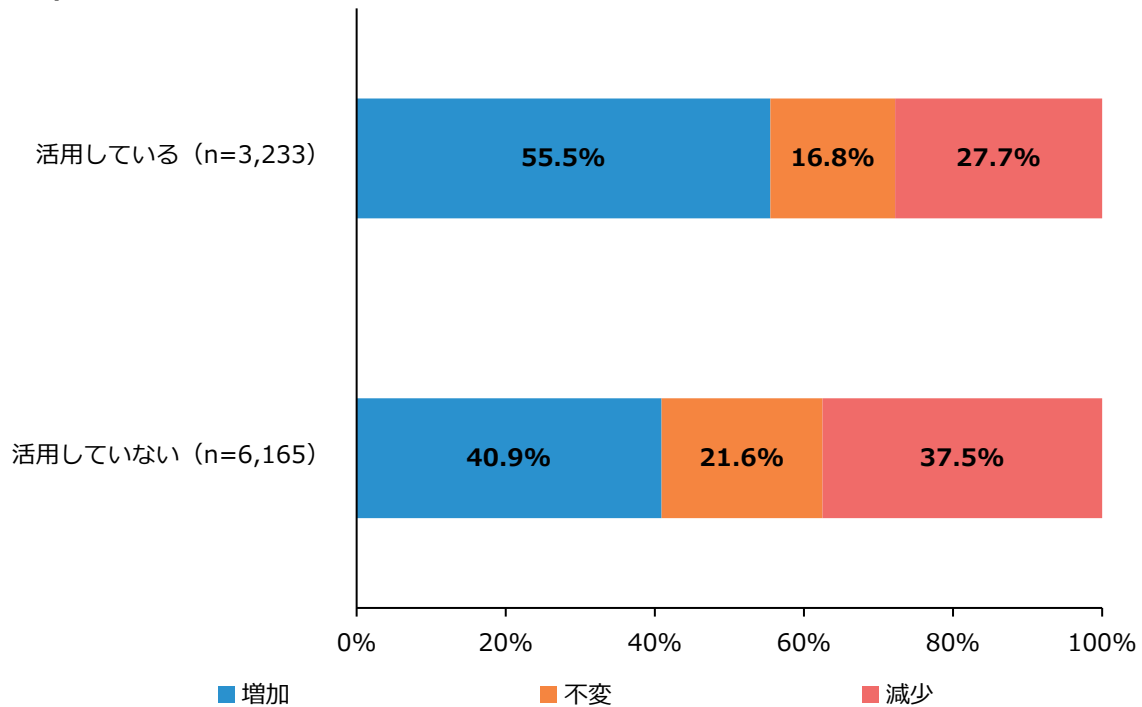
(注) 直近の年間総売上高について、事業者向け(BtoB)と一般消費者向け(BtoC)のどちらが多いかを聞き、「事業者向け(BtoB)」と回答した事業者を「BtoBの事業者」、「一般消費者向け(BtoC)」と回答した事業者を「BtoCの事業者」としている。

²⁷ ここでの「SNS」とは、ソーシャルネットワーキングサービス(インターネット上でユーザー同士がつながり、情報を共有するためのプラットフォーム)を指し、Facebook、Instagram、X(旧Twitter)、LINEなどが該当する。

第2-1-72図は、SNSを活用した広告・マーケティングへの取組状況別に、小規模事業者における売上高の傾向を確認したものである。これを見ると、SNSを「活用している」事業者は、「活用していない」事業者より、売上高が「増加」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、SNSを活用した広告・マーケティングが、売上高の増加につながっている可能性がある。

<第2-1-72図>

小規模事業者における、売上高の傾向（SNSを活用した広告・マーケティングへの取組状況別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

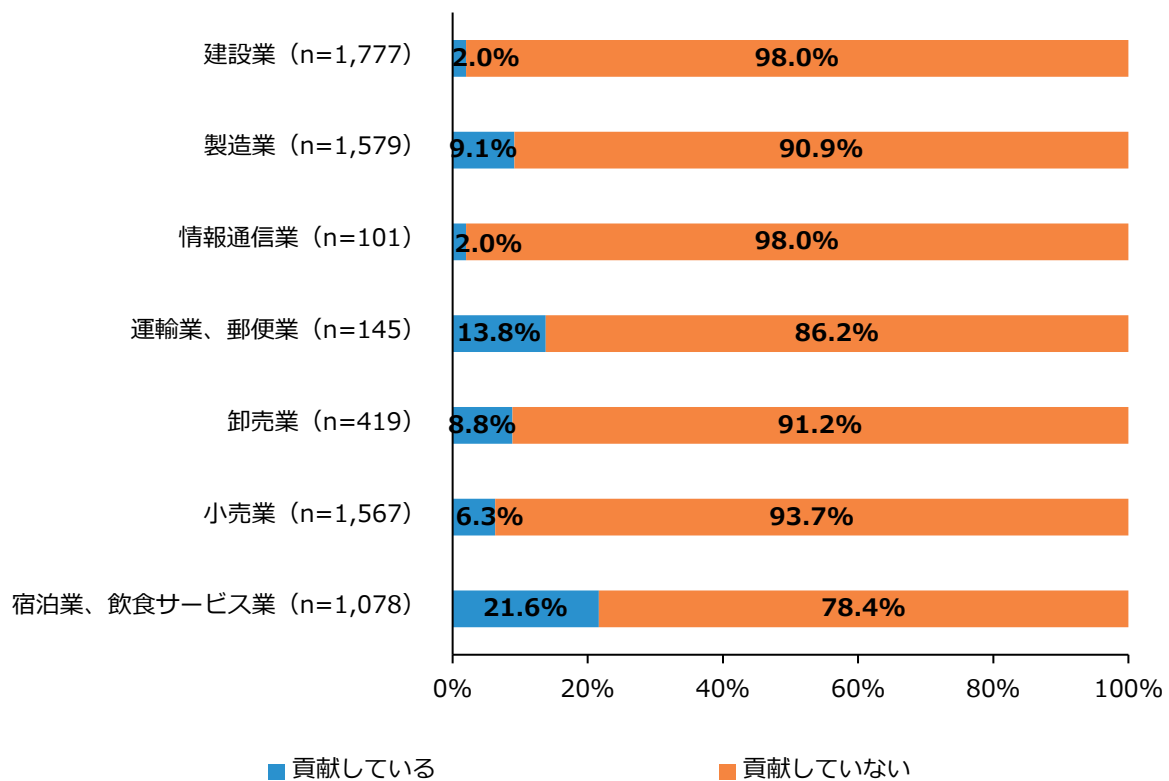
(注) 1. 売上高について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加」は、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者の合計。「減少」は、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

2. SNSを活用した広告・マーケティングへの取組状況について、「活用している」は、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者の合計。「活用していない」は、「活用していないが、関心はある」、「活用しておらず、関心もない」と回答した事業者の合計。

第2-1-73図は、業種別に、小規模事業者におけるインバウンド需要²⁸の業績への貢献状況を確認したものである。これを見ると、インバウンド需要が業績に「貢献している」と回答した割合は全体的に低いが、「宿泊業、飲食サービス業」では、約2割の事業者が業績に「貢献している」と回答していることが分かる。

<第2-1-73図>

小規模事業者における、インバウンド需要の業績への貢献状況（業種別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

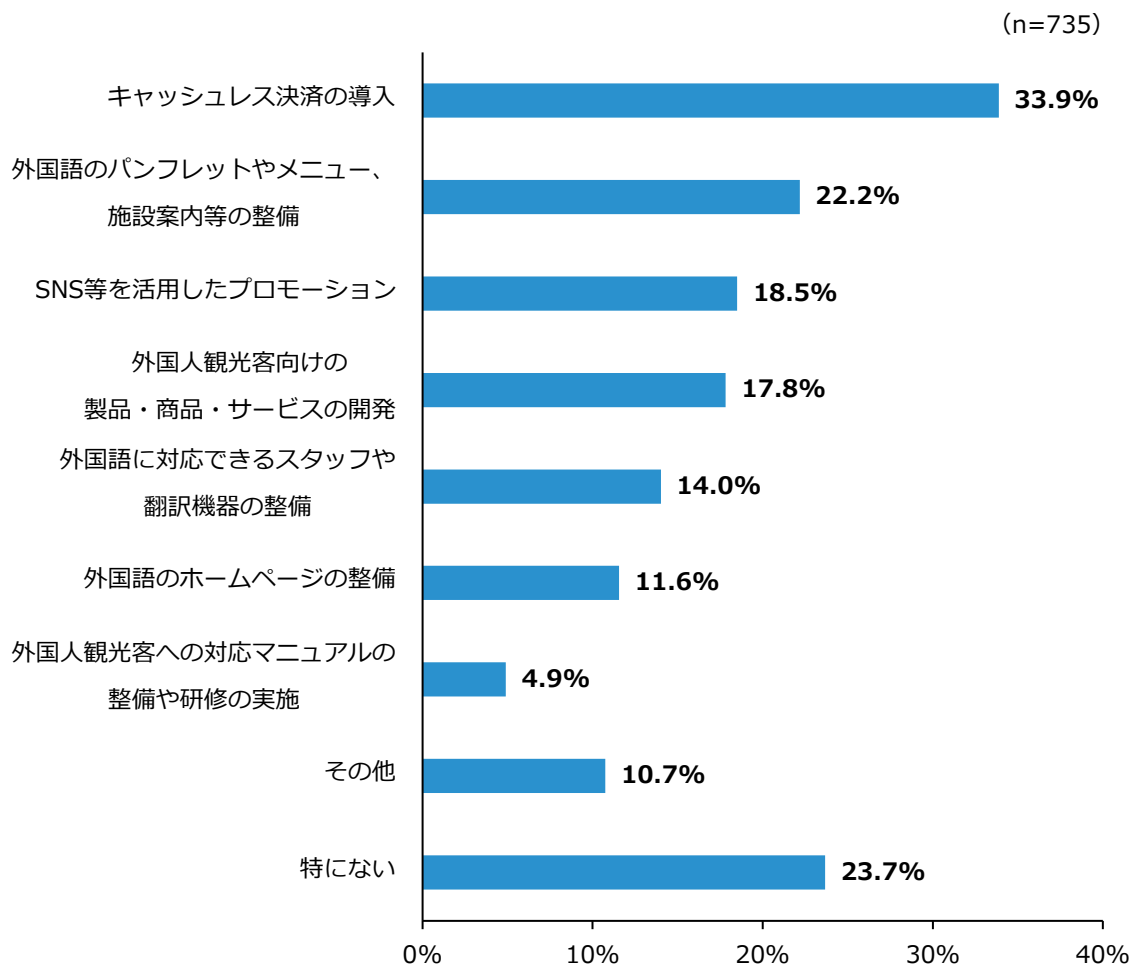
- （注）1. インバウンド需要の業績への貢献状況について、「貢献している」は、「大いに貢献している」、「ある程度貢献している」と回答した事業者の合計。「貢献していない」は、「あまり貢献していない」、「ほとんど貢献していない」と回答した事業者の合計。
2. 一部業種を抽出して掲載している。

²⁸ ここでの「インバウンド需要」とは、訪日外国人による旅行・消費活動を指す。

第2-1-74図は、小規模事業者における、インバウンド需要を獲得する上で有効だった取組内容を確認したものである。「特にない」と回答した事業者を除くと、「キャッシュレス決済の導入」と回答した割合が最も高く、次いで「外国語のパンフレットやメニュー、施設案内等の整備」、「SNS等を活用したプロモーション」と続いている。

<第2-1-74図>

小規模事業者における、インバウンド需要を獲得する上で有効だった取組



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. インバウンド需要の業績への貢献状況について、「大いに貢献している」、「ある程度貢献している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③まとめ

本項では、経営戦略リテラシーとして、小規模事業者における経営計画の策定、マーケティングへの取組状況と効果について確認してきた。

まず、経営計画について、策定に取り組んでいる小規模事業者の割合は低いことが分かった。一方で経営計画策定が業績向上につながり、さらに策定した計画について社内での共有、実績と比較した進捗確認を行うことが業績向上の効果を高める可能性を示した。

続いて、マーケティングについて、外部環境の情報を収集し、かつ、差別化に取り組むことが、業績向上につながる可能性を示した。また、BtoC主体の小規模事業者を中心に、EC サイト、予約サイトや SNS による広告を活用している状況を確認したほか、小規模事業者が EC サイト、予約サイトや SNS による広告を活用することで、商圏の拡大や売上高の増加につながる可能性を示した。

以下では、経営戦略リテラシーを高めることで業績の向上につなげている事例を紹介する。

事例 2-1-9 では、支援機関のサポートを受けながら経営計画を策定し、PDCA サイクルを意識した運用により経営の自走化を進め、業績向上を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-10 では、既存顧客の減少に対応するべく、商品開発、ブランディング及び販路開拓に取り組み、業績改善につなげた企業の事例を紹介する。

事例 2-1-11 では、自社の強みをいかし、EC サイトの活用や新しいアイデアの実行に取り組み、従来のやり方にとらわれない事業展開を進めている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-12 では、独自の技術やノウハウ等、知的財産の権利化に戦略的に取り組み、価格決定権を持てるようになったことで、収益性向上を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-1-13 では、外部環境の変化を捉え、環境問題への対応を差別化要素として打ち出したことで付加価値を高め、業績向上につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-9：レストランテ・デュラム

「支援機関と協力して計画を策定・実行することで利益向上を実現した企業」

・所在地：徳島県石井町 ・従業員数：10名 ・事業内容：飲食料品小売業

自身の経営者としての資質に漠然とした不安を覚える

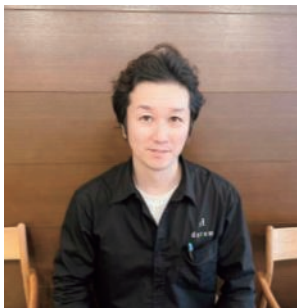
徳島県石井町のレストランテ・デュラムは、地元食材を使用したパスタやピザを提供するイタリアンレストランである。店舗だけではなく、冷凍ピザなどのEC販売や、スーパーへの卸売も行っている。佐藤弘志代表は2002年、大阪のレストランで修業をしていたところ、先代である父に呼び戻され家業に入った。当初は周辺にイタリアンレストランが少なかったため差別化できていたが、商圈に全国チェーンを含む同業種の店舗が次々と進出。早くからEC販売にも取り組み、一定の成果は上がっていたものの、価格競争では太刀打ちできない競合が現れるにつれ、将来の事業展開について深く考えるようになった。しかし、当時は店舗の調理作業をこなすのみで経営について体系的に学んだことはなく、どのように取り掛かれればよいか分からなかった。先代からの事業承継も控えながら、自身の経営者としての資質に漠然とした不安を抱えることとなった。

商工会で経営計画書の作成方法を一から学ぶ

佐藤代表は、石井町商工会の勧めで創業者向けセミナーを受講。経営計画を作ることで事業を客観視できるようになり、取り組むべき課題が明確になることを学び、計画策定に臨むことを決断した。経営指導員のサポートを受けながら策定した計画書において、売上げや客数、原価率などの数値を整理して現状を分析したところ、売上げの大きな割合を占めるEC販売が薄利であることが判明。むやみな売上げの拡大はやめ、利益を残すことを重視した経営への転換を図ることにした。価格競争に巻き込まれづらい新たな販路の確保に取り組み、小ロット・短納期対応が可能な小規模店舗ならではの強みをいかし、ローカルスーパーや道の駅などへの卸売を強化した。商品開発においても、新たな販売先のニーズに応えるべく、地元ならではの季節の食材を前面に出し、付加価値を高めることを意識。開発過程での試食会開催など、生の声を重視した丁寧な市場調査も功を奏し、多くの顧客獲得につながっている。こうした一連の取組は、計画で予測した数字と実績を比較しPDCAのサイクルを回す習慣や、思いつきではなく根拠を持って経営判断を行う意識が定着したことで、効果を伴って進めることができている。現在では、5か年の経営計画を策定し、中長期的な目線でも経営に取り組めるようになった。

経営計画の運用が定着、業績向上につながる

これらの取組により、経営計画に基づいた経営の自走化を進め、新型コロナウイルス感染症の感染拡大期でもテイクアウト販売への迅速なシフトやスーパー向けの卸売を強化したことで乗り越えてきた。業績面では、2019年と比較して売上高は約1.5倍、利益率は26%から44%にまで上昇している。原材料費の高騰など、同社を取り巻く環境は楽ではないが、経営計画を土台に揺るがない経営基盤を目指していく方針だ。「大手との価格競争に疲弊するより、地域ならではの強みをいかしていくことが重要。安定して利益を生み出す経営体制を構築し、地域に貢献できる持続的な事業へと成長させていくことが今後の目標」と佐藤代表は語る。



佐藤弘志代表



店舗外観



豊富な地域食材を活用した商品を、地元スーパーに卸す

事例 2-1-10：株式会社富士珈琲

「外部環境変化に対応し、商品開発や販路開拓に取り組む企業」

・所在地：三重県津市 ・従業員数：5名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：飲食料品卸売業

主要顧客の経営不振に引きずられるように経営が悪化

三重県津市の株式会社富士珈琲は、珈琲焙煎士である阿竹実社長自らが厳選した生豆を自社工場で焙煎、販売している企業である。従来は個人経営の喫茶店を主要顧客とし、コーヒー豆を中心に食材卸を行う業態で、一時期は県内1,000店舗以上と取引していた。ところが、2010年前後、風向きが変わった。コンビニコーヒーの登場やチェーン店の出店ラッシュで業界動向が大きく変化する中、顧客である個人経営の喫茶店は、経営者の高齢化や店舗の老朽化等により、次第に厳しい立場に追い込まれ、静かに姿を消した。同社の売上高も主要顧客の廃業に引きずられるように落ち込み、赤字経営に陥った。先代の急逝後、2代目として事業を継いだ阿竹社長は、コーヒー豆の売上げを少しでも改善すべく、まずは直営店を開設してショールーム機能を持たせることで活路を探った。だが、同社商品は比較的高価であり、消費者のニーズと価格をフィットさせることに苦戦。どうすればコーヒーの味で勝負し状況を打開できるか。商品開発と販路開拓という二つの課題を抱えることとなった。

「津焙煎珈琲」のブランドを立ち上げ、新規顧客を開拓

阿竹社長は、販路開拓を得意とする三重県よろず支援拠点の高垣和郎コーディネーターに相談。BtoC向けの自社オリジナル商品を開発し、付加価値を高めていく方針へと舵を切ることを戦略として明確化した。「100人いても9割程度は大手のコーヒーを好み、残りの消費者は高価であっても高品質あるいは好みの味に近い商品を購入している。この1割の層をどのように狙っていくかを戦略の柱にした」と阿竹社長は当時を振り返る。商品開発に当たり、地元・津では自社焙煎している他社が同社以外にいない状況に目を付け、コーヒー豆を地元で焙煎している技術そのものを付加価値として、「津焙煎珈琲」のブランドを立ち上げた。高垣コーディネーターからデザイナーの紹介を受け、ロゴマークも作成し、ブランド力の向上にも取り組んだという。さらに、コーヒーの消費が落ち込む夏季における対策として、カフェオレボトルコーヒーを商品化し年間を通じて安定した売上げを確保できる商品構成も実現した。また、販路開拓では、高級路線のスーパーやホテルを中心に営業活動を展開。津を前面に出したブランドの魅力を地元企業に訴求し、新規取引を広げていった。三重県のセレクション受賞等により「津焙煎珈琲」ブランドが浸透するにつれて認知は広がり、価格は高くとも消費者に選ばれる状況へと転換を遂げた。

「津焙煎珈琲」ブランドを軸に安定経営へ転換

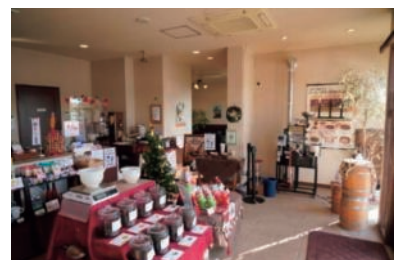
自社オリジナル商品の開発・ブランディングと販路開拓により業績改善を実現。個人経営の喫茶店向けの卸売上げは引き続き減少していながら、売上高全体では2019年と比較し約2割増加している。「津焙煎珈琲」ブランド商品の売上高は、全体の約50%を占めており、同社の大きな収益の柱になった。今後は、ネット販売なども通じて更なる成長に取り組む方針だ。阿竹社長は今でも週に1~2回、自ら焙煎機でコーヒーを焼く。企業体質の更なる強化を続けるとともに、培ってきた技術と経営ノウハウを次世代に伝え、それを土台に100年続く企業を目指す。「応援してくれる顧客や仕入先の期待に応え、次の世代が引き継ぎたいと思えるような企業にしていきたい」と阿竹社長は語る。



阿竹実社長(左)と
高垣和郎コーディネーター(右)



オリジナル商品の開発で
他社と差別化



常に20種以上の珈琲豆を用意し、
顧客に合った豆を提案する直営店

事例 2-1-11：株式会社花工房あげたけ

「EC やデジタル化への取組を通じて顧客のニーズに応え、成長している企業」

・所在地：鳥取県北栄町 ・従業員数：9名 ・資本金：300万円 ・事業内容：その他の小売業

「街の花屋」から次のフェーズへ

鳥取県北栄町の株式会社花工房あげたけは、1952年創業の生花販売を行う企業である。冠婚葬祭や店舗の開業祝い、店頭での個人向け販売と、「街の花屋」として地域に密着した営業を続けてきた。根鈴啓一社長は都内IT企業での勤務を経て、2017年、40歳でリターンして家業を継いだ。同社の売上は法人化した2010年以降横ばいだったが、収益力は今ひとつで、人口が減少している地方圏において従来どおり顧客の注文に応える受け身の営業だけを続けていては、今後の展望が開けないとの問題意識があった。そこで、街の花屋から次のフェーズを目指し、持続可能なビジネスモデルを模索することとなった。

前職の経験をいかしECに着手、様々なアイデアを形に

他社と差別化できる同社の強みは、業界専門誌に取り上げられたこともあるフラワーデザイナーが従業員として在籍していたことだった。根鈴社長は、商品の付加価値の源泉となり得るデザイン力を武器に、地域の中に収まらず、商圈を全国に広げて需要を開拓することを狙い、前職の経験もいかして2020年に自身でECの店舗を開設。商品単価が高い「デザイナーが作る花束」を求めている人に届けられる仕組みを整えた。全国の同業者と競合することになったが、SNSを活用して商品紹介や花木の入荷情報を発信することで自社サイトに誘導するほか、季節の花を定期配送する「お花の定期便」サービスや、自宅で見聞を楽しめるキットの取扱いなど、商品の幅を広げ、リピーターを獲得するための工夫も凝らしている。一方で実店舗販売についても、従来の受け身の営業から提案型の営業への転換が必要であり、そのために、商品の購入だけにとどまらない「体験」を提供することに目を付けた。持参した花器に商品の花木を挿して実際にスタイリングを確認できる「試着」サービスや、花と植物に囲まれたカフェスペースの併設など、これまでの型にとらわれない取組が各種メディアにも取り上げられ、県内外からの集客につながっている。また、デジタル化の推進により、紙ベースで行っていた注文管理業務にかかる時間が削減され、その分を顧客とのコミュニケーションや、企画立案など付加価値を高めるための業務に充てられるようになった。これにより、顧客満足度や関係性の向上に加え、新たなアイデアを生み出すための基盤もできた。

全社売上高に占めるEC販売の比率が25%となり、収益力も強化

効果は徐々に業績に表れており、売上高は取組開始前の約1.5倍に増加した。特に、強化を続けるECの売上は、2020年にスタートして以降、前年比2倍のペースで毎年伸び続けており、売上高全体に占める比率は約25%と収益の柱に育ちつつある。同社の強みをいかした高付加価値化を実現できたほか、受注販売主体のため廃棄ロスや保管コストを減らせるという構造も手伝って、収益力の向上にも寄与している。今後は、ECへ注力しながら、店舗における顧客とのリアルなコミュニケーションも継続し、顧客が何に満足し、どのような商品を求めているかを探りつつ、次の一手につなげる姿勢だ。「花を贈るという体験をより身近なものにすることで、花を通じて相手を喜ばせたり気持ちに寄り添ったりする人の力になりたい」と根鈴社長は語る。



根鈴啓一社長



デザイナーの構成力を強みにオンライン販売の売上げを伸ばす



注文書をデジタル化し管理工数を削減

事例 2-1-12：株式会社モノベエンジニアリング

「戦略的な知財の活用により、付加価値の向上を実現している企業」

・所在地：千葉県千葉市 ・従業員数：7名 ・資本金：4,500万円 ・事業内容：生産用機械器具製造業

開発技術流出を契機に、自社技術保護の重要性を認識

千葉県千葉市の株式会社モノベエンジニアリングは、1968年に創業した、精密加工技術を強みに新分野でのものづくりに挑戦している企業である。大手メーカーと共同で精密部品を開発・製造していたが、約40年前、深刻な技術流出に見舞われた。自動車のバックセンサー部品やCDの読み取りレンズを支えるピックアップワイヤーなど、苦労して開発した製品の製造技術が取引先を通じて外部に流出。類似品が出回り、価格競争に巻き込まれた。量産化にこぎ着けた途端に値引き交渉が始まり、応じなければ他社に仕事を回される状況で、泣く泣く開発製品を放棄せざるを得ないこともあった。当時は知的財産に関する知識が乏しく、特許や契約によって権利を守るという意識も薄かったことの反省から、様々な交渉等において主導権を持つには、開発した独自製品の技術を守り、権利化することが大きな課題であると認識した。

今後の事業展開を見据え、知財戦略に舵を切る

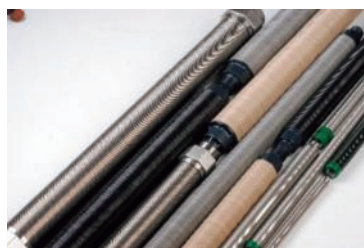
こうした決意の下、約20年前、長年培ってきた金属加工技術を応用し、フィルター交換不要で繰り返し使用できる「ばね式ろ過装置」を開発。その際、開発した製品を守り、育てていくために知財戦略に本腰を入れた。当初、物部長順会長は独学で知的財産を学び、取組を始めたものの、申請書類作成という壁に直面。そこで公益財団法人千葉市産業振興財団に相談し、一般社団法人千葉県発明協会を通じて弁理士の紹介を受けた。以来15年以上、顧問弁理士との信頼関係を築き、年間1～3件の特許出願を継続している。同社の特許戦略の特徴は、単に技術レベルが高いかどうかを基準とするのではなく、競争力の源泉となり、かつ模倣の対象になりやすい技術を見極めて特許出願する点にある。今後の事業展開を見据え、開発担当者が中心となって弁理士と協議しながら、将来の事業で必要となる要素は何かを慎重に検討し、権利化すべき部分を判断している。特許の出願や維持には費用がかかるが、特許出願料を行政や支援機関等から助成してもらえ、制度などを有効に活用することで賄っているという。また、大学や研究機関、民間企業との共同研究・開発においては、ロイヤリティなど得られる成果の取扱いについても、顧問弁理士と相談しながら秘密保持契約や共同研究開発契約に盛り込むことで権利確保を行っている。

戦略として知財を活用したことで、価格決定権を持てるように

知財戦略に取り組んだ結果、累計約30件の特許を出願し、2026年1月時点では4件（審査請求中8件）を保有。特許取得の最大のメリットについて物部会長は「自分たちの権利が守られ、安心して仕事ができる。何より自分たちで値段を決めて商売ができるようになった」と語る。かつては、値引き要求に応じなければ仕事を失うリスクがあったが、独自技術やノウハウの権利化に取り組んだことで価格決定権を持てるようになり、収益性の改善を実現した。さらに、共同開発等における契約締結前の技術開示要求についても適切に条件交渉が可能となり、不利な条件を回避できているという。現在は、2021年に代表取締役社長に就任した子息の物部長智氏と共に、新製品の開発に取り組んでいる。「海外展開も視野に入れ、新たな特許出願の準備を進めている」と物部社長は語る。



物部長順会長（左）と
物部長智社長（右）



ばね式ろ過装置
「ばね式モノ MAX フィルター」



同社が開発した製品群

事例 2-1-13：甲子化学工業株式会社

「外部環境の変化を武器に付加価値向上に成功している企業」

・所在地：大阪府大阪市 ・従業員数：17名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：プラスチック製品製造業

感染症流行で受注が減少、外部環境の変化に対して受け身でない事業を志向するよう

大阪府大阪市の甲子化学工業株式会社は、オフィス家具や店舗什器、生産設備用資材などに用いるプラスチック部品を製造する企業である。顧客の図面どおりに製造する受託製造が中心のため、顧客の動向に業績が大きく左右されることから、新型コロナウイルス感染症感染拡大の際は受注が4割減少する甚大な影響を受けていた。後継者である南原徹也企画開発部長は、受託型では景気等の外部環境の変化に弱いと考え、自社企画の商品の創出を志向。そこで、感染対策として手を使わず開閉できるドアノブなどを自社商品として開発すると、業績が回復した。こうした外部環境の変化を自社商品に取り入れて成功した経験が学びとなり、次は環境問題への対応に商機を見だし、自社の成長につなげることを目指した。

貝殻素材でヘルメットを開発し、カーボンフットプリントで客観性を持って脱炭素を発信

南原部長は再生利用されずに捨てられている素材を自社商品に活用することを検討し、SNSを通じて収集した様々な活用の案の中から、ホタテの貝殻が他の素材と異なり競合がないことに着目。価格競争に陥ることを避けられるとの考えから、再利用されずに保管されていた貝殻の利用を進めた。中古機械を購入して試作することから始め、素材化を進めながら、マーケティング面も重視。ホタテの身を守る貝殻が今度は人を守るというストーリー性に着目し、2022年に貝殻素材を採用したヘルメット「ホタメット」の開発を開始した。従来は、捨てられている素材を再加工した商品はイメージが悪く、目立たない所に使われがちだったが、あえて大きめに砕いた貝殻を混ぜることで見た目にも貝殻らしさを持たせるなどデザイン面を工夫し、2023年に意匠権を取得。意匠性の向上やブランディングといったマーケティングにより、商品価値を高めることを実現した。さらに、「環境に良い」というイメージを定量的にも訴求するべく、カーボンフットプリント（以下、「CFP」）に着目し、環境省の2023年度の事業に参加してCFPの算定方法を習得。感覚ではなく数値的に環境貢献を発信できるようになったことで、環境問題に関心がある顧客からの引き合いが増加し、これまで取引ができなかった大手企業とも直接取引ができるようになった。

差別化により価格設定の主導権を獲得、サステナビリティプロジェクトにも参画し、大型案件を次々受注

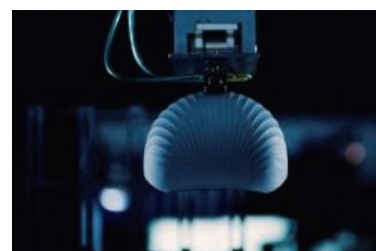
「ホタメット」は2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の防災用公式ヘルメットに採用され、海外を含めて引き合いが強くなっている。また、従来の受託製造においても、CFPを用いて自発的に企画段階から提案し、他社との差別化に成功。さらに、CFPを通じて製造前の設計段階から取引先の企画に入り込むことが可能になり、設計料といった新たな収益源にもつながっていることに加え、サステナビリティを重視するプロジェクトに元請けとして参画できるようになっているなど、CFPを武器に価格設定の主導権を獲得できる案件が増えているという。これらの取組により、顧客の動向に左右されにくい収益構造を実現。業績面では、売上高が約3割増加し、利益率も3%台から10%近くまで上昇している。「受け身の経営よりも、外部環境の動きを捉えて仕事の多い分野に身を置くことが戦略として大切。サステナビリティの潮流に乗って会社を成長させ、ものづくり産業を再興することで成長したい」と南原部長は語る。



南原徹也部長



ホタメット



ホタメット製作の様子

第3節 事業の維持・拡大のための企業間連携の在り方

前節では、小規模事業者について、「経営力」の土台となる経営リテラシーを高めるための取組が重要であることが確認できた。他方、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源に限られる小規模事業者にとって、他の事業者との連携により、それぞれの強みを発揮して弱みを補い合うことで「経営力」を補完することも有効な手段の一つであると考えられる。そこで本節では、事業の維持や拡大を図る小規模事業者にとって有効な選択肢となり得る、企業間連携の在り方について、優良事例を交えながら分析を行う。

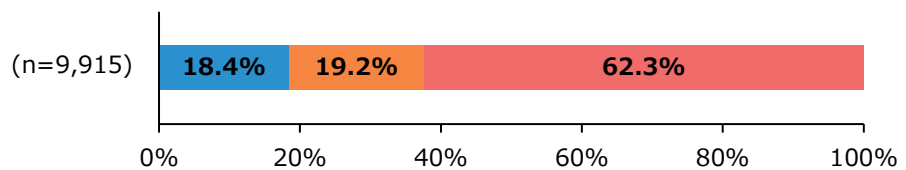
1. 企業間連携の取組状況

本項では、小規模事業者の企業間連携²⁹の取組状況について確認していく。第2-1-75図は、小規模事業者における、企業間連携の取組状況を確認したものである。これを見ると、全体では、約2割の事業者が企業間連携に「取り組んでいる」と回答している。また、業種別に見ると、「取り組んでいる」と回答した事業者の割合は「情報通信業」が最も高く、次いで「運輸業、郵便業」、「製造業」と続いていることが分かる。

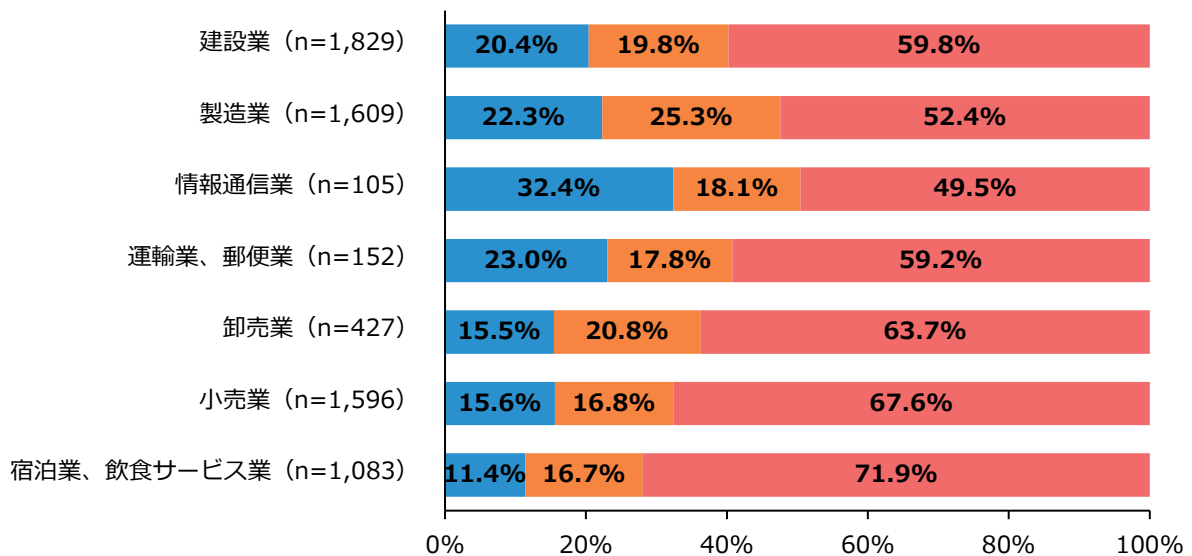
<第2-1-75図>

小規模事業者における、企業間連携の取組状況

(1) 全体



(2) 業種別



■ 取り組んでいる ■ 取り組んでいないが、取り組む意向がある ■ 取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない

資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

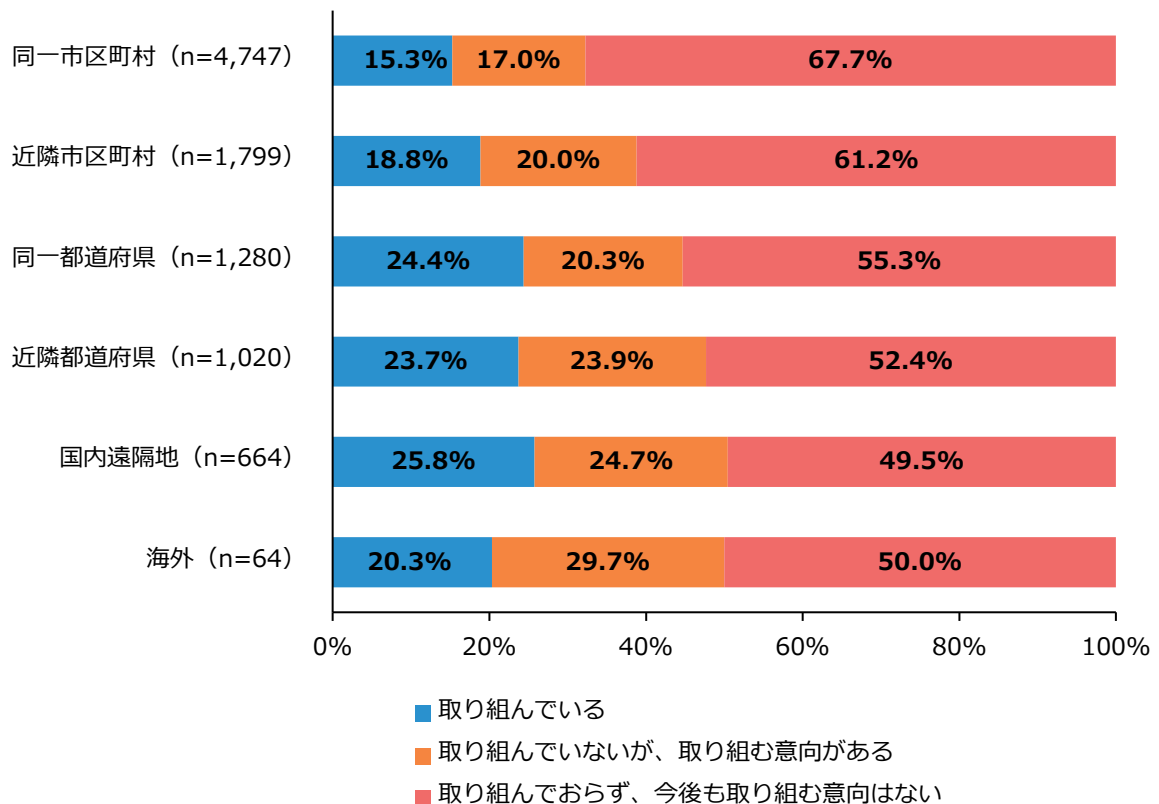
(注) 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

²⁹ ここでの「企業間連携」とは、共同での仕入・開発・生産・販売など他企業と協力し合うことで、互いの経営資源の不足を補い合い、新たな需要の獲得や、新たな価値創出をする取組のことを指す。

第 2-1-76 図は、商圈範囲別に、小規模事業者における、企業間連携の取組状況を確認したものである。これを見ると、商圈範囲が「国内遠隔地」の事業者が、企業間連携に「取り組んでいる」と回答した割合が最も高いことが分かる。一方、商圈範囲が「同一市区町村」の事業者が、企業間連携に「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した割合が最も高い。

<第 2-1-76 図>

小規模事業者における、企業間連携の取組状況（商圈範囲別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

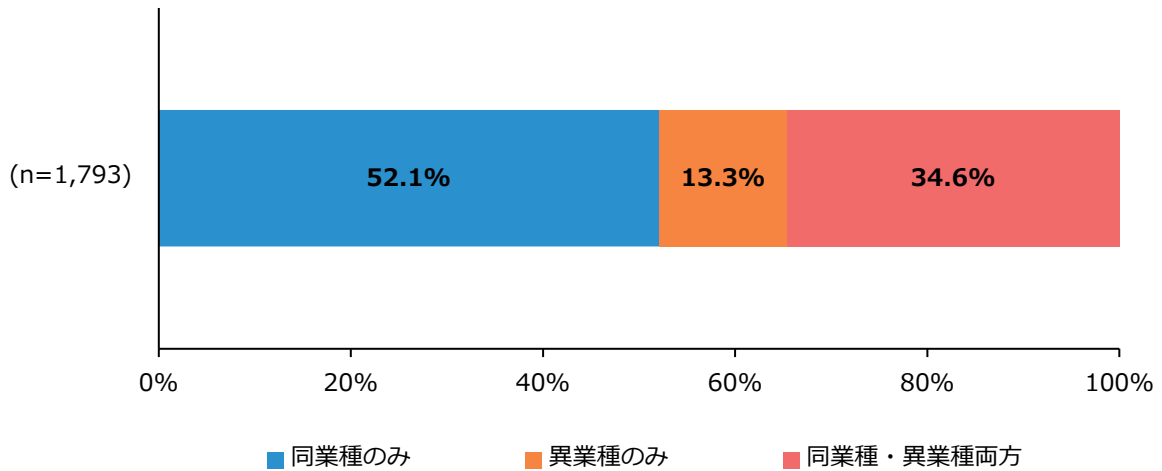
(注) 1. ここでの「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。

2. 主な商圈範囲について、「分からない」と回答した事業者を除く。

第 2-1-77 図は、小規模事業者における、企業間連携の相手先の業種を確認したものである。これを見ると、企業間連携の相手先の業種が「同業種のみ」と回答した事業者の割合が5割超となっていることが分かる。

<第 2-1-77 図>

小規模事業者における、企業間連携の相手先の業種



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

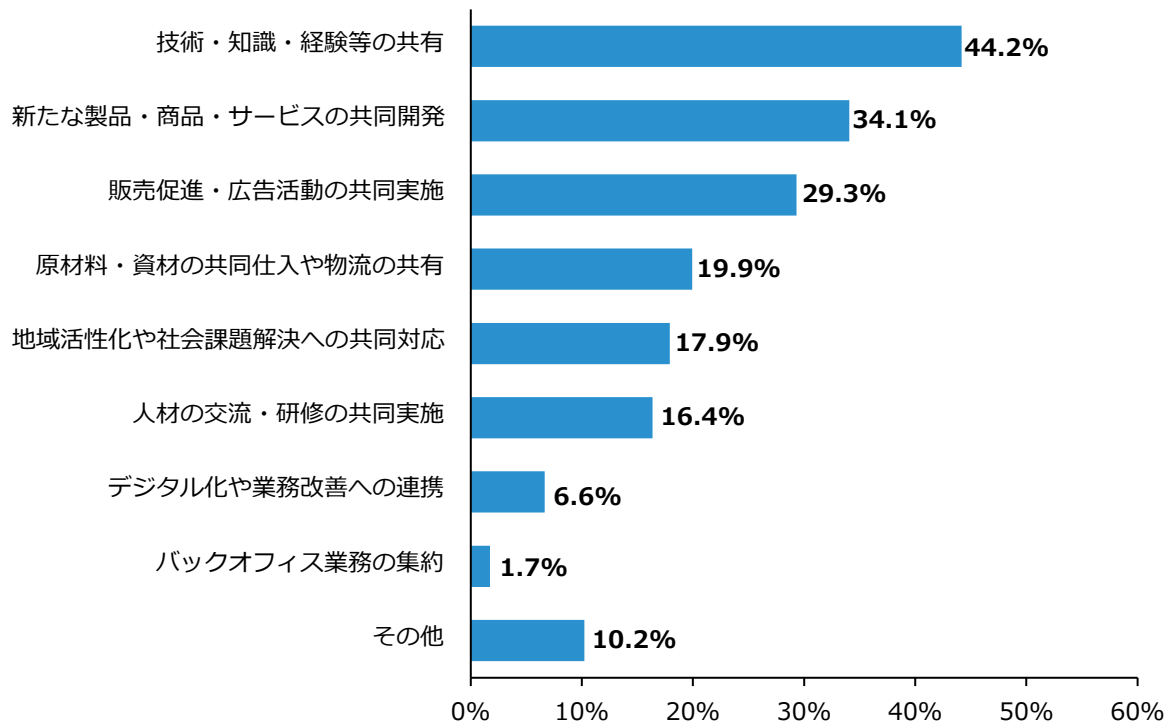
- （注）1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 自社の事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思う企業間連携について聞いたもの。

第 2-1-78 図は、小規模事業者における、企業間連携での取組内容を確認したものである。これを見ると、「技術・知識・経験等の共有」と回答した事業者の割合が最も高く、次いで「新たな製品・商品・サービスの共同開発」、「販売促進・広告活動の共同実施」が続いていることが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、小規模事業者は、単独では不足するノウハウや経営資源を相互に補完することで、新たな価値の創出等に取り組んでいる可能性がある。

<第 2-1-78 図>

小規模事業者における、企業間連携での取組内容

(n=1,791)



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

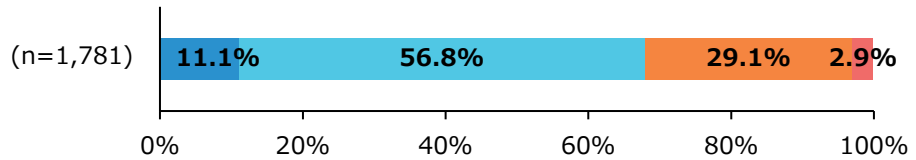
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-79 図は、小規模事業者における、企業間連携による業績向上への効果を確認したものである。これを見ると、全体では、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計は約7割となっている。業種別に見ると、「想定を超える効果が得られた」と回答した事業者の割合は、「小売業」が最も高く、次いで「製造業」、「運輸業、郵便業」と続いていることが分かる。また、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の合計では、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「建設業」が7割超となっていることも見て取れる。

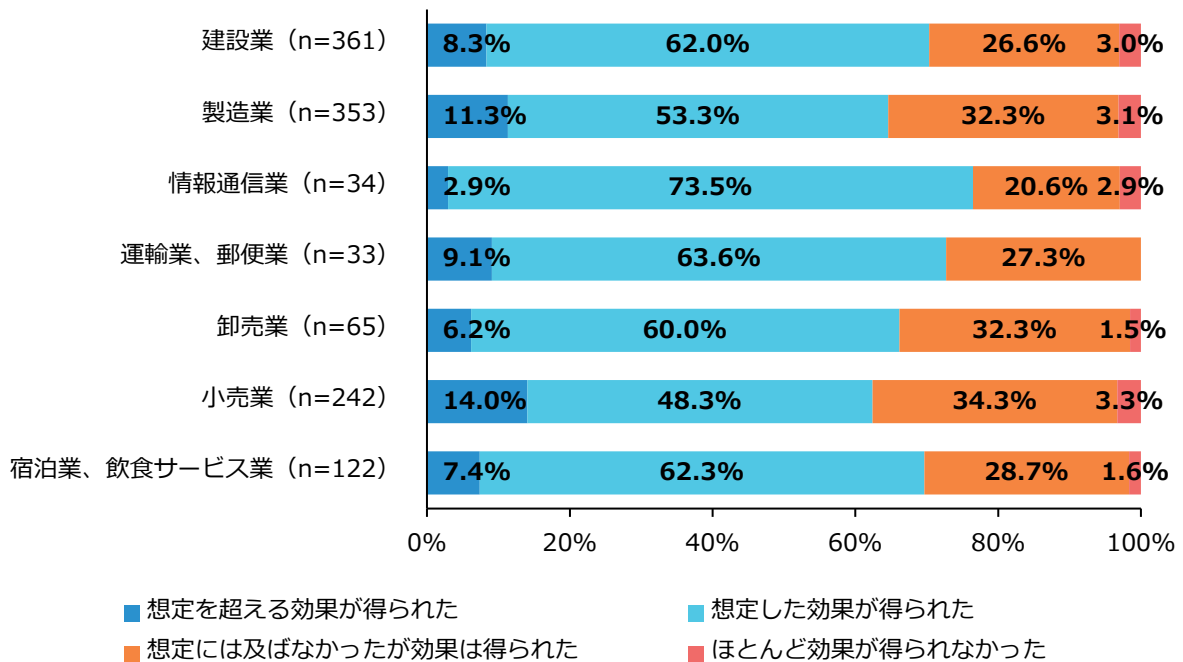
<第 2-1-79 図>

小規模事業者における、企業間連携による業績向上への効果

(1) 全体



(2) 業種別



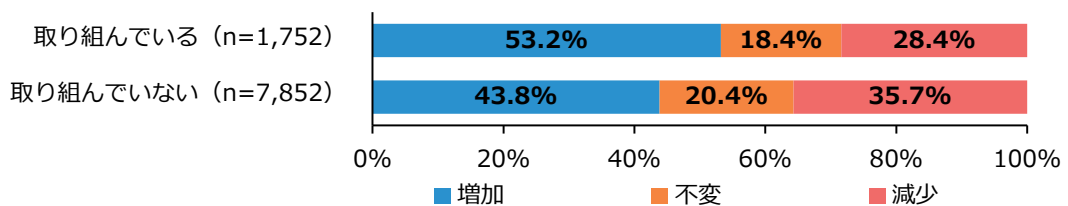
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 (注) 1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。
 2. 業種別では一部業種を抽出して掲載している。

第 2-1-80 図は、企業間連携の取組状況別に、小規模事業者における、業績及び顧客数の傾向を確認したものである。これを見ると、企業間連携に「取り組んでいる」事業者は、「取り組んでいない」事業者より、売上高、営業利益率及び顧客数のそれぞれにおいて、「増加」、「上昇」と回答した割合が高く、企業間連携は業績の拡大や顧客獲得において効果的であることが示唆される。

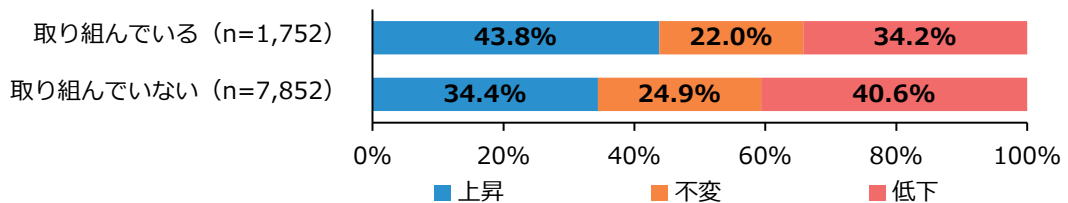
<第 2-1-80 図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の傾向（企業間連携の取組状況別）

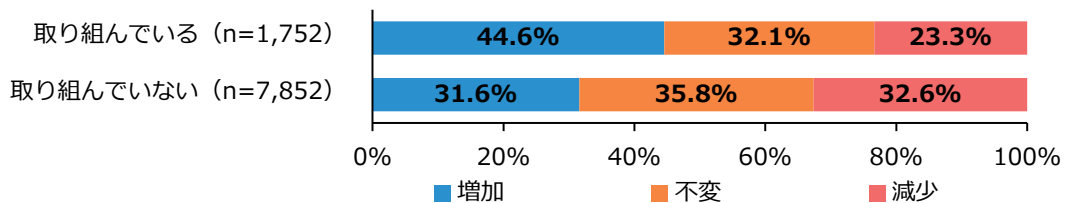
(1) 売上高



(2) 営業利益率



(3) 顧客数



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

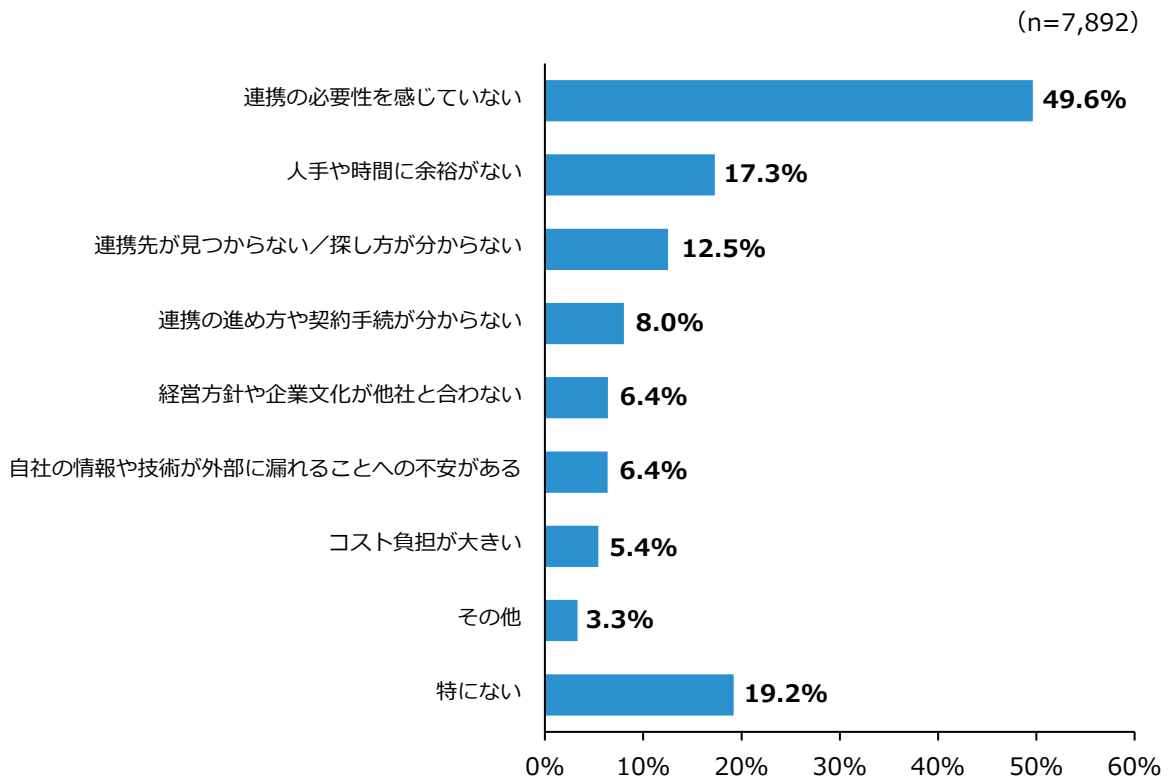
(注) 1. 売上高、営業利益率、顧客数について、決算期を基準に、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「増加(上昇)」は、「大幅に増加(上昇)」、「やや増加(上昇)」と回答した事業者の合計。「減少(低下)」は、「大幅に減少(低下)」、「やや減少(低下)」と回答した事業者の合計。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者を除く。

2. 企業間連携の取組について、「取り組んでいない」は、企業間連携に「取り組んでいないが、取り組む意向がある」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者の合計。

第 2-1-81 図は、小規模事業者における、企業間連携に取り組んでいない理由を確認したものである。これを見ると、約5割の事業者が「連携の必要性を感じていない」と回答していることが分かる。また、「特にない」と回答した事業者を除くと、「人手や時間に余裕がない」、「連携先が見つからない／探し方が分からない」の順で割合が高いことが分かる。

<第 2-1-81 図>

小規模事業者における、企業間連携に取り組んでいない理由



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいないが、取り組む意向がある」、「取り組んでおらず、今後も取り組む意向はない」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 企業間連携の4つの類型

本項では、小規模事業者の企業間連携について類型に分け、分析を行っていく。類型化においては、中小企業白書（2020）³⁰、先行研究³¹を参照しつつ、第2-1-82図のように、企業間の結びつきの違いに着目して4つの類型に分類した。

<第2-1-82図>

企業間連携の4つの類型

協業・プロジェクト型

特定の目的やテーマのために、複数の企業等が協力して新商品開発やイベント開催、地域活性化などに取り組む連携（例：地域フェアやコラボ商品など）

組合理

法律に基づいて複数の企業が組織を作り、共同で事業を行う連携（例：商店街振興組合など）

契約型

企業同士が契約や覚書を交わして協力する連携（例：共同開発や業務提携など）

資本型

出資や合併会社の設立など、資本関係を伴う連携（例：共同出資による新会社設立など）

資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

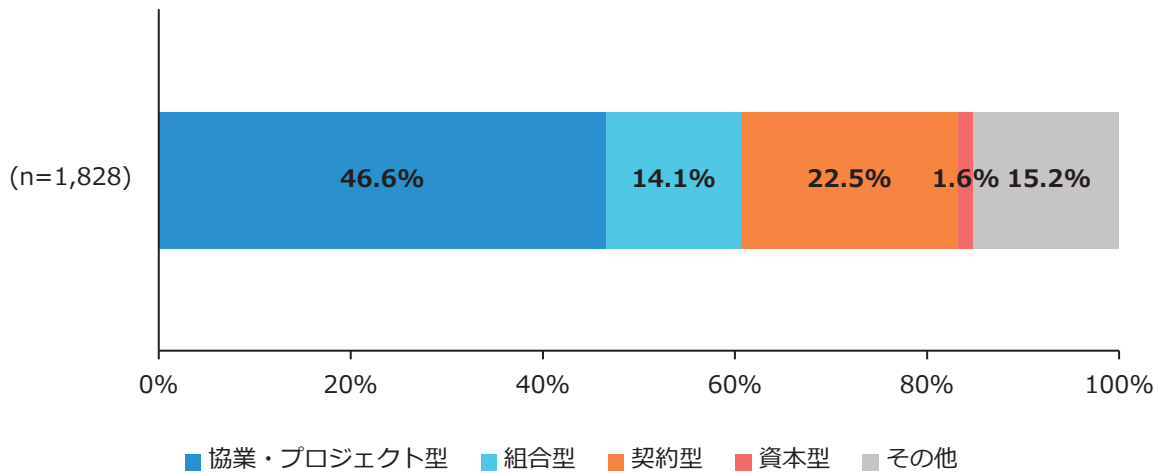
³⁰ 詳細については、2020年版中小企業白書第2部第1章第6節を参照。

³¹ 藤原（2010）、森岡・根来（2000）

第2-1-83図は、小規模事業者における、企業間連携のタイプを確認したものである。これを見ると、「協業・プロジェクト型」と回答した事業者の割合が約5割と最も高く、次いで「契約型」が続いている。

<第2-1-83図>

小規模事業者における、企業間連携のタイプ



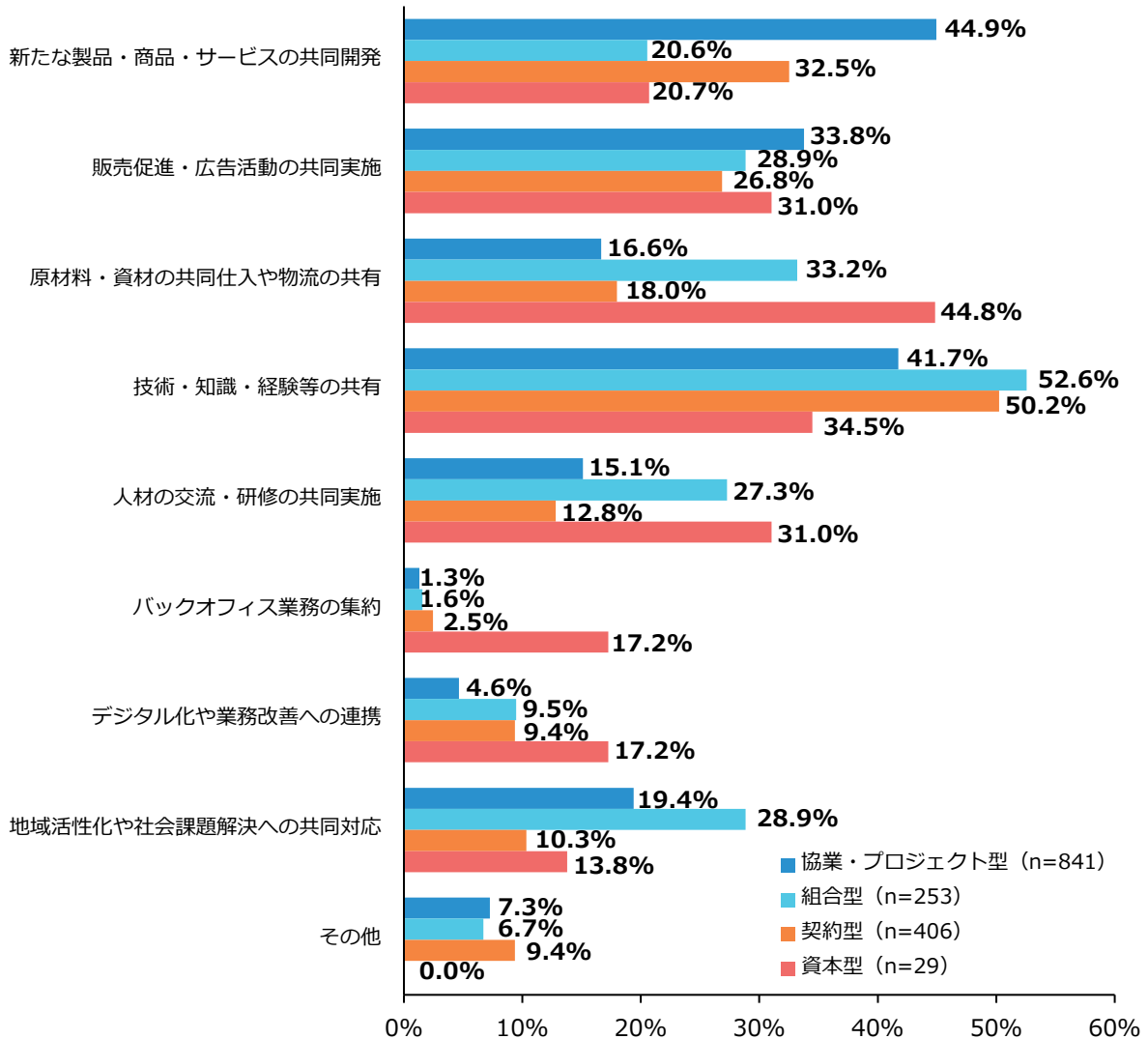
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

- (注) 1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。
2. 自社の事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思う企業間連携について聞いたもの。

第 2-1-84 図は、企業間連携の類型別に、小規模事業者における、企業間連携での取組内容を確認したものである。これを見ると、他の類型と比較して、「協業・プロジェクト型」では、「新たな製品・商品・サービスの共同開発」、「販売促進・広告活動の共同実施」と回答した事業者の割合が最も高く、「組合型」では、「技術・知識・経験等の共有」、「地域活性化や社会課題解決への共同対応」と回答した事業者の割合が最も高いことが見て取れる。「契約型」では、「新たな製品・商品・サービスの共同開発」、「技術・知識・経験等の共有」と回答した事業者の割合が他の類型と比較して2番目に高く、「資本型」では、「原材料・資材の共同仕入や物流の共有」、「人材の交流・研修の共同実施」、「バックオフィス業務の集約」、「デジタル化や業務改善への連携」と回答した事業者の割合が最も高いことが分かる。このことから、それぞれの類型では、取り組んでいる内容に特色があり、小規模事業者が企業間連携に取り組むに当たっては、その目的に応じて、適切な連携方法を検討していくことが重要であると示唆される。

<第 2-1-84 図>

小規模事業者における、企業間連携での取組内容（企業間連携の類型別）



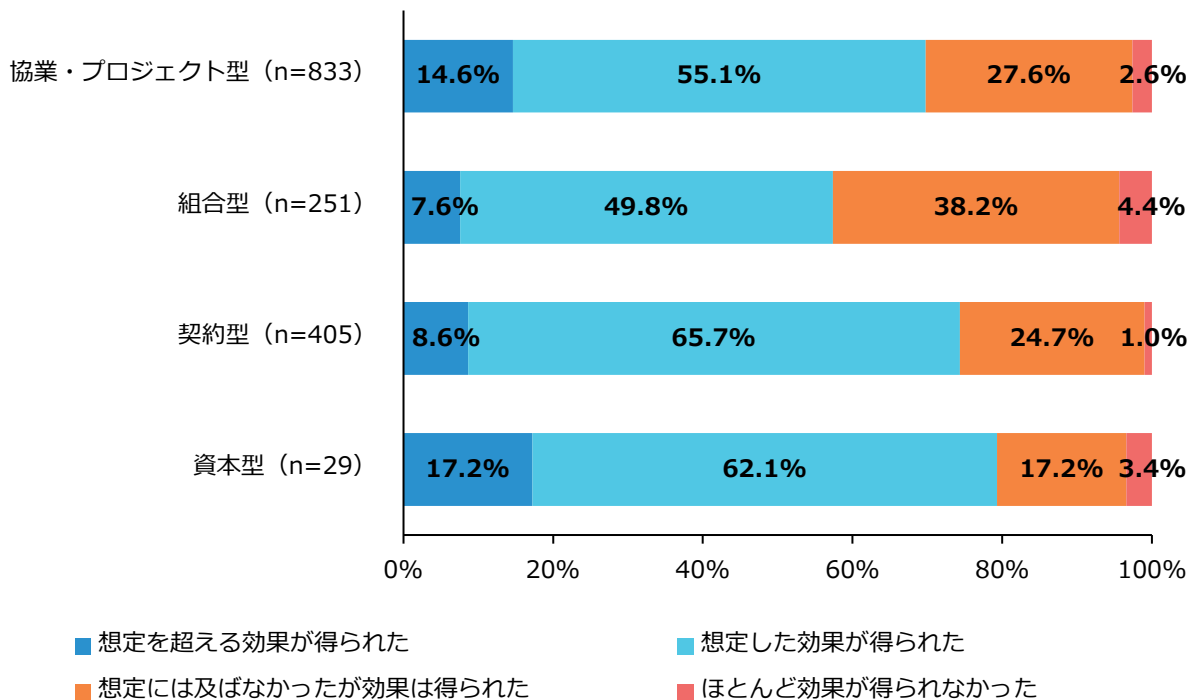
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

- （注）1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。
- 2. 企業間連携の類型について、「その他」と回答した事業者を除く。
- 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-85 図は、企業間連携の類型別に、小規模事業者における、企業間連携による業績向上への効果を確認したものである。これを見ると、「資本型」の企業間連携において「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者の割合の合計が最も高いことが分かる。

<第 2-1-85 図>

小規模事業者における、企業間連携による業績向上への効果（企業間連携の類型別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 企業間連携の取組について、「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 企業間連携の類型について、「その他」と回答した事業者を除く。

3. まとめ

本節では、小規模事業者における事業の維持・拡大のための企業間連携の在り方について確認した。

企業間連携に取り組んでいる小規模事業者が一定数存在し、他事業者との連携により、単独では不足するノウハウや経営資源を相互に補完することで、新たな価値の創出等に取り組んでいる可能性を示した。また、企業間連携が、売上高や営業利益率、顧客数の拡大に効果的であることも示唆された。他方、「人手や時間に余裕がない」、「連携先が見つからない／探し方が分からない」といった理由から企業間連携に取り組んでいない小規模事業者が存在していることも分かった。

企業間連携を4つの類型「協業・プロジェクト型」、「組合理型」、「契約型」、「資本型」別に見た分析では、「協業・プロジェクト型」の連携に取り組んでいる小規模事業者が多いことが分かった。また、それぞれの類型において、取り組んでいる内容に特色があることから、小規模事業者が企業間連携に取り組むに当たっては、その目的に応じて、適切な連携方法を検討していくことが重要であると考えられる。

事例 2-1-14 の「協業・プロジェクト型」の事例では、共同でのチラシの作成から始まった連携により、事業の維持・拡大を実現している企業間連携を紹介する。

事例 2-1-15 の「組合理型」の事例では、組合員の共通する経営課題の解決を通じて、地域産業の価値を高め、小規模事業者の維持・成長を支える協同組合を紹介する。

事例 2-1-16 の「契約型」の事例では、事業提携によりそれぞれの役割を互いに補完し合い、事業の維持・発展を実現している企業を紹介する。

事例 2-1-17 の「資本型」の事例では、M&Aによる経営統合により、業務の効率化と事業の維持・拡大を実現した企業を紹介する。

事例 2-1-14：ござかいのお家のお医者さん 「共同での広報活動等により、事業の維持・拡大を実現している企業間連携体」

・所在地：愛知県豊川市

新型コロナウイルス感染症の感染拡大で仕事が減少、自ら仕事を獲得しようと建設業関連の5者が手を携える

愛知県豊川市の「ござかいのお家のお医者さん」は建設業関連の中小受託事業者5者（AOKI 建築設計事務所（青木雄一郎代表、従業員数：2名）、北河板金店（北河秀治代表、従業員数：2名）、ヤマダ・インテリア（山田勝義代表、従業員数：1名）、アサイ工販（浅井文隆代表、従業員数：2名）、ホソイエ芸社（細井大生代表、従業員数：3名））の企業間連携体である。各者は建築設計、建築の板金工事、内装工事、キッチンや浴室など水回り工事、建築塗装・看板施工をそれぞれ手掛けている。以前より、各者は一次事業者（ハウスメーカー等）から受託して工事を行うことが多く、地元の工事であっても一次事業者を挟まないと工事の詳細が決められないため、迅速な対応ができず、地元ならではの強みをいかせなかった。また、一次事業者との価格交渉力が弱く、十分な利益が確保できないことに問題意識を抱いていた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大で一次事業者からの仕事が減少する中、AOKI 建築設計事務所の青木代表が、一次事業者を介さずに自ら受注を獲得しようと同業5者での連携を提案。5者で「ござかいのお家のお医者さん」と銘打ち、地元地域での知名度向上によるリフォーム工事案件獲得に動き始めた。

PR 効果の最大化を目指し、商工会の支援を受けながらチラシや PR グッズを作成

5者の連携では「ターゲット顧客の認識を統一することが重要」と小坂井商工会（以下、「商工会」）の経営指導員のアドバイスを受け、チラシ配布に向けてペルソナ（訴求する具体的な顧客像）を定義。「55歳、男性、サラリーマン、築23年、8年前に大きな修繕」を前提にチラシを作成した。また、地元の名所を背景に5者の代表者が顔を出し、肩を並べた写真を使用することで地域密着と顔が見える安心感を意識したデザインとしている。新聞折り込みでは、商工会仲間の新聞販売店の協力を得て、小坂井地区に限定してチラシを配布。さらに、商工会のイベントに出展し、名入りの風船を配ったり、地元のドラッグストアでリフォーム相談会を実施したりした。「リフォームは地元以外の業者による電話や訪問での営業で、トラブルになることもある。地区を限定したのは、地域に密着し、安心して気軽に相談できることを伝え信頼度を高めたかったから」と青木代表は語る。

契約等による取決めはせず、互いの信頼を基に協業を進めて新たな顧客を開拓

連携による取組の効果は着実に表れた。ホソイエ芸社の細井代表は「接点のなかった高齢者や女性から声をかけられるようになり、仕事が増えた」と喜ぶ。チラシだけではなく口コミも広がり、5者それぞれで差があるものの、年5件程度の受注増加につながっている。また、5者間には契約書等による明確な取決めはないものの、日頃から SNS のグループ連絡機能等を活用した情報交換を行い、緊密な関係を構築。相談内容によっては他のメンバーに仕事を紹介し合い、互いの事業の維持・拡大にも意欲的だ。連携相手との共同現場でも、自社が施工した部分は自社の責任として、責任の所在を明確にすることを徹底し、これまで大きなトラブルは発生していない。「緩やかな連携の下、5者が協力することで、地元のお客様のニーズに迅速かつ柔軟に対応ができています。今後も、『ござかいのお家のお医者さん』として地元地域の中で安心して相談できる存在を目指していきたい」と青木代表と細井代表は語る。



左から、青木雄一郎代表、細井大生代表、北河秀治代表、浅井文隆代表、山田勝義代表



商工会主催のイベントの様子



共同で手掛けたリフォーム工事

事例 2-1-15 : SAGA COLLECTIVE 協同組合 「地域産業の価値を高め、小規模事業者の維持・成長を支える協同組合」

・所在地：佐賀県佐賀市 ・従業員数：1名(組合員数：11社)

海外販路の開拓を軸に連携を開始

佐賀県佐賀市にある SAGA COLLECTIVE 協同組合は、佐賀県の地場産業や伝統産業の異業種 11 社（家具製造、しょう油・味噌製造、のり製造、お茶製造（2社）、ゆず製品製造、日本酒製造、和紙製造、有田焼製造、素麺製造、鍋島緞通製造）から成る協同組合である。協同組合の設立以前、家具の製造・販売を手掛けるレグナテック株式会社の榊島雄大会長がジェットロ佐賀を通じて、県内で輸出に意欲的に取り組む異業種の経営者たちに呼び掛け、2017年に海外販路の開拓を開始。共同での取組により海外での販路拡大に一定の成果が見え始めたことから、活動を一過性のものではなく、継続的かつ安定的な枠組みとするため、2021年に協同組合を設立。活動体制及び資金面の強化を図り、SAGA COLLECTIVE として国内外での更なるブランド力向上に動き始めた。

協同組合への発展で活動体制・コンセプトを強化

協同組合の設立後、組合費や収益金によって資金面を強化。これにより、継続的かつ多様な活動が可能になった。設立に当たっては株式会社化なども検討されたが、各社の自主性や既存事業を制限せず、柔軟な連携が可能で、資金的な負担も比較的小さい協同組合の形を選択した。また、設立準備を進める中で、「ほかの地域ブランドと差別化するためには、もう一歩踏み込んだコンセプトが必要だ」という共通認識も芽生えていた」と山口真知事務局長は当時を振り返る。互いにものづくりの現場を見学するなど交流を重ねる中で、各社が共通して、自然の恵みに支えられて事業を行い、親から子へと受け継がれてきたものを次世代につなぐことを大事にしている点を再認識した。こうして、人や社会、環境に対して倫理的・道徳的に配慮する「エシカル」が協同組合の活動を強化する新たな軸となるコンセプトとして位置付けられ、製品製造時に排出される二酸化炭素（CO2）を共同購入したカーボン・クレジットで相殺するカーボン・オフセット商品を展開。海外シェフなどの工場見学も積極的に受け入れ、海外への情報発信及びニーズ等の調査を行っている。そのほかにも、共同事業を行える組合型の連携の特徴をいかし、ホームページの制作や SNS での発信、EC サイトの運営にも着手。展示会への共同出展やワークショップ等の共同でのイベントの開催にも取り組みながら、東京都心の店舗などへの定期的な出店も行い、販路開拓とブランド発信を着実に進めている。

協同組合での大型受注増加、個社の経営にも刺激

11社が一丸となった活動により、一般消費者に加え、企業や団体からの大型受注も増えている。協同組合に加入する複数社の商品のセットが、大規模なイベントの参加者への記念品として採用されたほか、海外からも受注を獲得。また、協同組合の活動は各社の経営にとって良い刺激となり、経営意識の向上にもつながっている。素麺を製造・販売する有限会社井上製麺の井上義博社長は、「同業種ではない異業種が集まった組織だからこそ今までにない、様々なヒントをもらうことができる」と語り、協同組合への加入後、脱炭素の取組と今後の海外展開を見据え、2024年にリブランディングに取り組んでいる。今後、協同組合では各社の人材に焦点を当てた活動なども検討する。「各社が地元地域で続いていくことが大切。今後も各社の取組を支える存在として活動していきたい」と山口事務局長は語る。



組合員共催のワークショップ



協同組合定例会の様子



協同組合として海外展示会に出展

事例 2-1-16：有限会社安久工機

「それぞれの役割を互いに補完し合い、事業の維持・発展を実現している企業」

・所在地：東京都大田区 ・従業員数：6名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：業務用機械器具製造業

家業の可能性を感じて入社も採算が合わず、提案型のものでづくりへの転換を模索

東京都大田区の有限会社安久工機（以下、「安久工機」）は、医療機器や精密機器の受託開発・設計・製造を主力とする、ものづくり企業である。これまで多くの大学や新製品開発に取り組む企業の力となってきた。同社3代目の田中宙社長は大学時代、先代の父から同社の事業の話聞き、成長可能性を感じると同時に「価値の高い仕事をしているがもうからない」構造に問題意識を持った。大学卒業後、IT企業を経て2017年に同社に入社すると、同社に持ち込まれる相談内容が非常に多様であることを実感。同社の価値が正しく評価されるには、複雑化・高度化するアイデアを形にすることが必要だと認識し、受託開発から提案型のものでづくりへ転換する道を探り始めた。

若手経営者向けサロンで出会い意気投合、連携してベンチャー企業等への共同支援に乗り出す

田中社長は、2021年に参加した若手経営者向けサロンで、同じ大田区に所在する株式会社極東精機製作所（以下、「極東精機製作所」）の鈴木亮介社長と出会った。極東精機製作所は金属の精密切削加工技術を強みにしたOEM生産を主力とし、鈴木社長も田中社長と同じく、技術力をいかした提案型のものでづくりを志向していたことから二人は意気投合。二人を核としてベンチャー企業の事業化を技術面で支援する町工場のコミュニティ「ベンチャーフレンドリープロジェクト」を発足させた。以降、両社長のもとに新事業を検討しているベンチャー企業からの相談が定期的に舞い込むようになり、設計に強みを持つ安久工機と精密加工に強みを持つ極東精機製作所が連携することで、上流から下流までを一貫して担える体制を構築。安久工機が試作品開発で培った「機構設計や原理設計を考える力」と、極東精機製作所の「金属の旋盤加工等の精密な切削加工技術」が融合することで様々な新製品の開発にも成功した。さらに、共同開発の体制を強固にするため、2022年には「高い専門性を持つ開発能力と、それを実現する加工製造能力を併せ持ち、プロダクト開発の上流から下流の工程を一貫してカバーできる企業になる」という共通ビジョンの下、事業提携を開始。また、2024年には「お互いがお互いの右腕になる」ことを目指し、田中社長と鈴木社長は、相互に役員に就任。両社の結び付きを更に強めている。

相互に強みを発揮し、共同開発に発展させる

設計のプロである安久工機と高い金属加工技術を持つ極東精機製作所が連携することで、開発・設計・試作・製造準備・量産化まで一貫した提案型のものでづくりの基盤が作られた。現在では、顧客からの評判も高まり、ものづくりのプロジェクト受注件数も増加。安久工機の2026年1月現在の受託単価は連携前の約3倍へと上昇。また、極東精機製作所も連携前と比較して売上高は約4倍になり、「連携によって開発から量産化まで相談を受けられる体制が整った。結果、従来は声が掛からなかった開発案件や難易度の高い案件の相談が増え、新規受注の増加や利益率の改善につながった」と鈴木社長は連携による効果を語る。今後の展望について、「両社のノウハウと経験をさらに融合し、再現性の高い仕組みとして高次元の価値を提供し続けるため、今後も連携を深め、互いの事業を拡大していく」と田中社長は語る。



田中宙社長（左）と
鈴木亮介社長（右）



共同開発によって生まれた製品



ベンチャーフレンドリー
プロジェクトの様子

事例 2-1-17：有限会社やまきん

「資本型の連携により、業務の効率化と事業の維持・拡大を実現した企業」

・所在地：栃木県日光市 ・従業員数（M&A前）：10名 ・資本金：500万円 ・事業内容：宿泊業

売上げが落ち込み中、付加価値の向上に手が回らず

栃木県日光市の有限会社やまきん（以下、「やまきん」）は、1960年創業の温泉旅館「おやど 湯の季」を営む企業である。天然温泉100%かけ流しの希少な源泉を持ち、親族の従業員を中心に堅実な経営を続けてきた。しかし、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の感染拡大の影響で主要な顧客層だった老人会等の団体客がほぼ姿を消し、感染症感染拡大渦中の売上げはそれ以前と比較して、2～3割に落ち込んだ。状況を打開するためには、バックオフィス業務へのDX対応やオンライン旅行取引業者（以下、「OTA」）を活用したマーケティング、施設の修繕、従業員の研修を行い、効率性や客単価を高めることで付加価値を向上させることが必要であると前オーナーは認識していたものの、従業員の高齢化や採用難、前オーナー自身が高齢で新たな取組に体力的に限界を感じていたことなどが障壁となり、取組を進められずにいた。

経営統合によりバックオフィス業務を共通化、事務作業の負担が軽減し新たな顧客層を開拓

打開策を模索する中で、やまきんはM&A仲介会社を通じて、温泉旅館に特化した運営受託・コンサルティング会社である株式会社女将塾（以下、「女将塾」）と出会った。女将塾は「日本の温泉旅館を元気にする」をミッションに掲げ、全国24施設・従業員約700名を擁する。前オーナーとその子息である伴英幸氏はその理念に共感し、女将塾グループへの参画を決断。やまきんが借入金も少なく健全経営を続けてきた優良企業だったことからスムーズに検討が進み、女将塾がやまきんの株式を100%譲り受ける形でM&Aによる経営統合が成立した。2024年6月にグループでの運営が始まると、女将塾は宿泊管理や経理、勤怠管理などのシステムを導入し、バックオフィス業務を本社で一括管理する体制を整えた。運営開始から約1年後には客室、ロビー、レストラン、浴室の大規模リニューアル工事を完了し、源泉かけ流しの温泉を最大の売りとした温泉旅館としてのコンセプトを明確化。OTAを活用したマーケティングを女将塾が担うことで、新たな顧客層の開拓を進めた。

売上高、客単価共に向上、新たな顧客層の獲得にも成功

結果、売上高は旧体制時の約1.5倍へと大幅に増加し、感染症感染拡大以前を上回っている。新たなマーケティング手法により、子育てや仕事が一段落した50代から70代の顧客層の獲得にも成功し、客単価も一人当たり約2,000円上昇した。また、バックオフィス業務の共通化により、やまきんの業務負担は軽減し、現場担当の従業員は接客に専念できるようになっている。現在の従業員のうち約4割が経営統合以前から働いており、伴氏も支配人として現場業務に携わる。「かつてはトップダウン型の経営だったが、現在は従業員が意見を出し合いながらサービス向上を目指す体制に変わり、さらに、グループ24施設の支配人との情報交換や研修派遣を通じて接客やオペレーションのノウハウを学べる環境も整った」と伴支配人は語る。2027年春にはグループのセントラルキッチンが稼働予定であり、調理業務の一部が集約されることで、やまきんの料理人は地元食材をいかした料理づくりに専念できる見込みだ。「今後も従業員の賃上げや待遇改善を実現するために、セントラルキッチン、マーケティングや人材採用・教育を強化し、DXなども推進して労働生産性を高め、旅館業界で働きたい人材を増やしていきたい」と女将塾の三宅大功社長は語る。



三宅大功社長（左）と
伴英幸支配人（右）



M&Aをきっかけに改装した浴場



「おやど 湯の季」名物、栃木の幸を
ふんだんに盛り込んだ料理