

中小企業の現状と課題

ぶぎん地域経済研究所 取締役 調査事業部長兼上席研究員 博士（経営学） 藤坂 浩司

各種統計^{注1}に基づけば、現在、日本経済は緩やかな回復局面にあるが、今後のわが国の経済成長の趨勢を見る上で重要なポイントの1つが中小企業^{注2}の動向である。2024年版中小企業白書によれば、国内の中小企業数は336万4,891社で、全企業数の99.7%を占める。従業者数は3,309万8,442人で、全従業者の69.7%に及ぶ。中小企業の動向次第で、GDP（国内総生産）の約6割を占める個人消費（家計最終消費支出）への影響も大きく、日本経済全体の動向を左右すると言っても過言ではない。本稿では、現在の中小企業経営に着眼し、中小企業が抱える課題のうち、特に重要と考える2つの課題「物価高騰」「人手不足」に焦点を当てて考察する。

※注1：内閣府発表「景気動向指数（令和8（2026）年1月分速報）」、日本銀行発表「全国企業短期経済観測調査（短観）2026年3月」などに基づく。また、ぶぎん地域経済研究所発表「最近の県内経済（2026年2月を中心にして）」では、埼玉県経済の状況について「中東情勢の影響から先行きは不透明ながら、足許は緩やかに回復している」と分析する。
 ※注2：本稿では中小企業について、中小企業庁が定義する「中小企業・小規模企業者」の定義を参考に、非上場、オーナー経営など広義な範囲で経営を行う企業を指す。

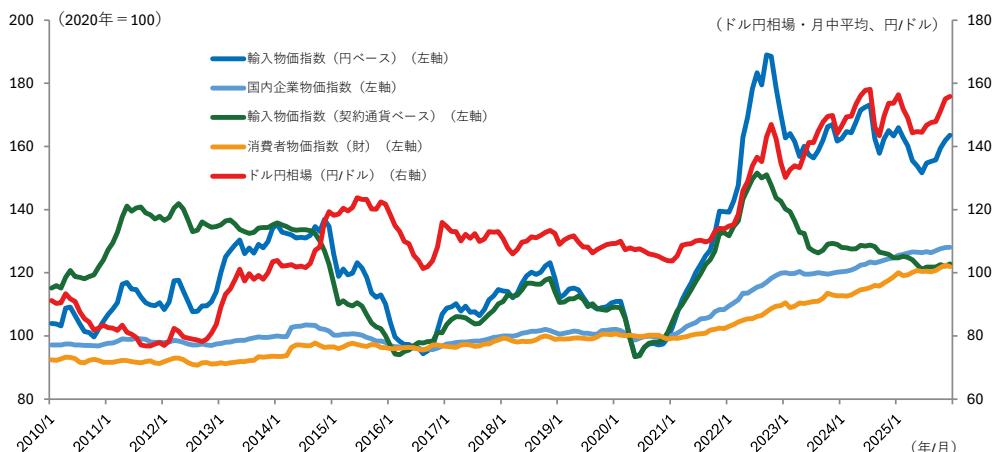
物価高騰

中小企業の物価高騰への影響に触れる前に、わが国の物価関連データを点検することとする。図表1は2026年版「中小企業白書」から、最近の為替、物価動向について推移を示したもののだが、ドル円相場は高

い水準で円安傾向が続いており、この結果、輸入物価指数は高い水準にある。この影響は、国内企業物価指数や消費者物価指数（財）の水準も引き上げていることが分かる。

2012年に発足した第2次安倍内閣が経済再生に向けて強力に推進した物価上昇率を2%に目標設定した状態をすでに上回り、長期化しようとしている。このうち、

図表1：国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移



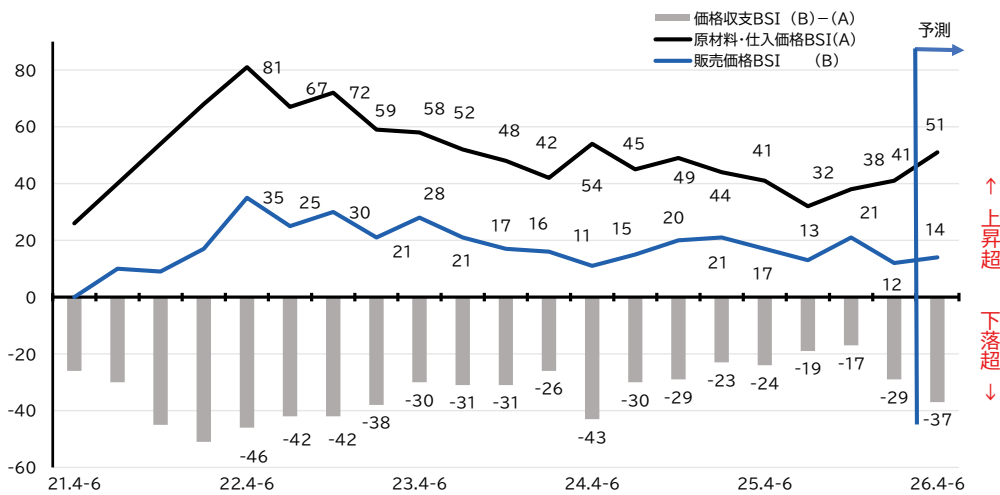
出典：中小企業庁『中小企業白書 2026年版』を基に当研究所で作成

図表 2：輸入物価指数の推移

年次	円ベース											契約通貨ベース
	総平均	飲食料品・食料用農水産物	繊維品	金属・同製品	木材・木製品・林産物	石油・石炭・天然ガス	化学製品	はん用・生産用・業務用機器	電気・電子機器	輸送用機器	その他製品・製品	
2020	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2021	121.6	117.5	103.1	145.5	136.9	152.9	108.5	103.6	105.6	104.1	109.9	118.7
2022	169.1	150.3	116.4	166.8	189.0	303.0	123.1	118.5	125.5	119.0	125.4	144.1
2023	161.2	153.8	123.1	160.0	155.3	258.9	121.8	128.0	126.4	131.8	133.5	131.4
2024	165.5	164.7	129.1	174.3	158.5	251.7	119.4	138.5	132.3	140.8	144.3	127.3
2025	159.9	172.5	129.7	193.4	161.9	212.5	111.0	146.8	132.6	143.3	145.8	123.3

出典：日本銀行『企業物価指数』各年データを基に当研究所で作成。2025年は速報値

図表 3：価格収支 BSI 原材料・仕入価格 BSI 販売価格 BSI



出典：ぶぎん地域経済研究所調査「第134回 埼玉県内企業経営動向調査－2026年1～3月期－」より引用。県内企業500社が対象で回答企業は150社（製造業74社、非製造業76社）うち約8割が中小企業

足元の企業経営に大きな影響を及ぼしている輸入物価指数の推移について図表2に示した。図表2は日本銀行が発表している企業物価指数のうち輸入物価指数を示したもののだが、直近の2025年の総平均は159.9で、2020年を起点年として100とすると輸入物価は5年間で大きく上昇し、輸入コストの上昇が構造的になってきていることが分かる。「石油・石炭・天然ガス」の上昇率が最も高く、エネルギーに加えて「金属・同製品」「飲食料品・食料用農水産物」など、すべてのセクターで上昇傾向を見せている。この結果、輸入物価高騰が幅広い産業に波及していることが理解できる。

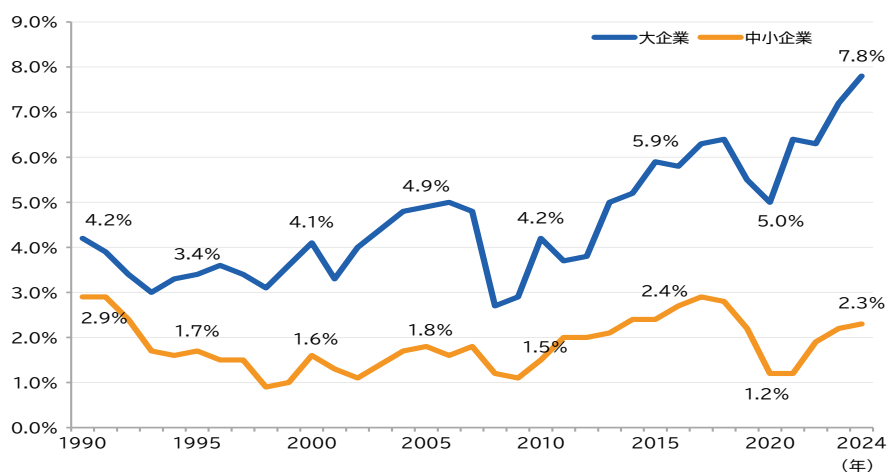
この数値を図表2の円ベースの総平均と契約通貨ベースで比較すると、差分は約30%で為替が大きな要因であり、輸入インフレの約3分の1が円安に起因している。このことから、円安との相乗効果で、わが国の物価状況は現在、コストプッシュ型のインフレ

局面にあると言える。この間の物価高騰の大きな要因は、原材料・エネルギーコストの上昇に起因している。2022年2月24日に勃発したウクライナ紛争以降の資源、エネルギー高の継続が、わが国の輸入物価指数を押し上げていることは図表1、図表2からも分かる。なお、データは、アメリカとイスラエルがイラン攻撃を開始した2026年2月28日以前の状況を示すもので、2026年3月以降の輸入物価指数はさらに高まることが予想される。

想定される企業経営への影響としては、収益の悪化が最も重要な課題に挙げられる。原材料、燃料価格の高騰が続いていることで、運輸業をはじめ様々な業種が影響を受けており、その結果、利益率の低下を招き、増収であっても減益に陥るケースも想定される。

図表3は、ぶぎん地域経済研究所が4半期に1度、埼玉県内の企業を対象に行っている企業経営動向調査

図表 4：大企業、中小企業の売上高営業利益率の推移



出典：財務省の法人企業統計、大企業は資本金 10 億円以上、中小企業は資本金 1 億円未満の企業が対象

の最新結果のうち、価格収支、原材料・仕入価格、販売価格の各 BSI（業況判断指数）の推移を表している。ポイントは原材料・仕入価格 BSI から販売価格 BSI を差し引いた価格収支 BSI が 2 期連続して大きく悪化していることだ。調査期間は 2026 年 1 月 19 日～2 月 27 日で、アメリカとイスラエルがイラン攻撃を

開始以前の概況であり、紛争の影響が今後の調査結果にマイナス要因となることが推察される。このデータを図表 4 と照らしたい。

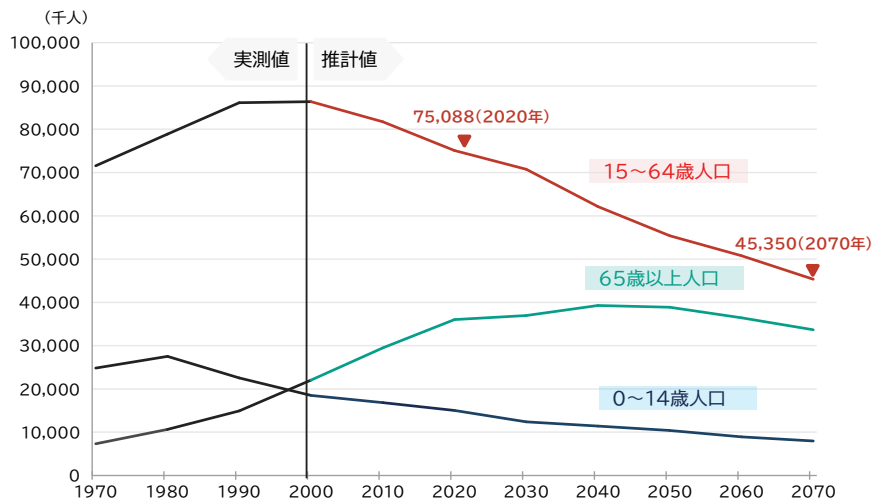
図表 4 は財務省の法人企業統計を基に、大企業と中小企業の売上高営業利益率の推移を示している。大企業の売上高営業利益率はリーマンショックとコロナ禍に一時的に利益率が落ち込んだものの、ほぼ一貫して利益率を高めてきている。対する中小企業の売上高営業利益率は平均 1～2% 台で推移しており、コロナ禍以降の利益率はコロナ禍前の水準まで戻していない。2 つのデータは標本対象、対象数などが異なるため単純比較はできないが、中小企業は足元の物価上昇が続く中で大企業に比べて十分に利益を確保できていない現状が見えてくる。その要因は複合的であり中小企業を取巻く商習慣と関係性が深い。その 1 つとして、国は企業間取引関係における価格転嫁の推進を進めている。しかし実際には価格転嫁は十分ではなく、価格転嫁には限界があることを前提に中小企業は対応を進めなければいけない。中小企業が採るべき物価高騰対策としては、①省力化投資、合理化設備への切替を加速させる。②価格転嫁に頼らない収益改善策を強化する。③下請型企業は収益構造の見直しに着手する、などが考えられる。

価格転嫁に頼らない収益改善策としては、一例として企業ブランド、製品・サービスブランドを高めることが考えられる。足元の業績やコストだけに目を奪わ





図表5：わが国の人口推移



出典：1970年～2000年までは『総務省国勢調査統計』、2000年以降は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』を基にした推計値で、両データを基に当研究所で作成

れるのではなく、時間をかけてブランドを育てることだ。サービスや商品の内容、製品の機能や性能でライバル企業と差異がなくなり、価格競争になった場合、ブランドは有利に働くと同時に、目に見えない参入障壁にもなり得る。プライスリーダーを保持できる企業は、企業や商品ブランドの認知が市場で高く、ユーザーから支持されているケースが少なくない。ブランドの育成には時間を要するため、長期間にわたり経営権を持つオーナー経営の優位性を発揮できる策でもある。また、下請型企業の収益構造の見直しについては、最も効果的な対策は脱下請けを目指すことだ。かつて、日本の中小製造業はベテラン工と呼ばれる経験、技術、ノウハウの豊富な技術者が存在し、そうした人材が受注に結び付いていたが、社員の高齢化や工作機械の発達、海外企業の市場攻勢で、かつてのビジネスモデルは通用しなくなりつつある。そうした事態を俯瞰して、どのような製品でも構わないので自社製品を作ることが重要になっている。蓄積した経験や技術を活かして、自社で原価管理が可能な製品を用意することは、昨今の物価高騰にも一定程度の効果がある。

人手不足

中小企業に限らず、企業全体が直面する課題の1つが人手不足である。地域や業種、企業規模等により、濃淡はあるものの人手不足の大きな要因は、国全体の

人口減少による生産年齢人口の減少に起因している。

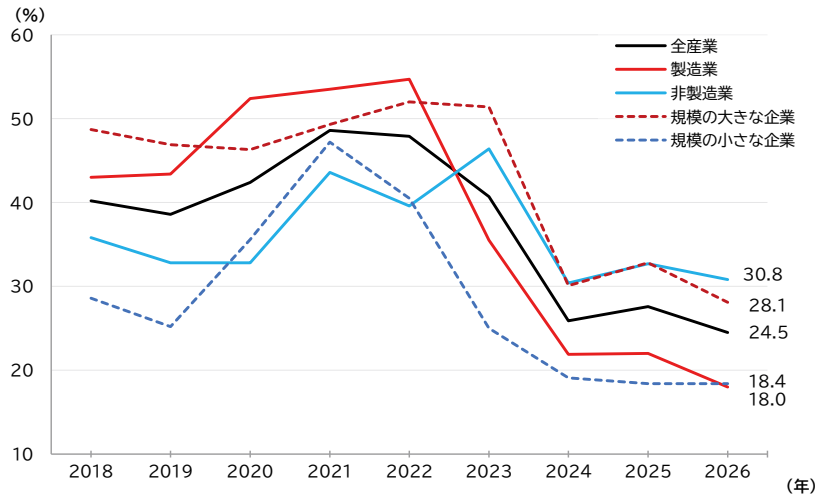
図表5は日本全体の人口動態をグラフで表している。2000年までは実測値で、以降は国立社会保障・人口問題研究所が2023年に算出した将来推計人口の中位推計であるが、赤色の折れ線で示した生産年齢人口減少は“歯止めがかからない”状態にあり、大胆な対策を講じなければ今後、さらに生産年齢人口の減少は進んでいくことが予想されている。人手不足は、前述した物価高騰など経済状況とは関係なく、国全体が抱える構造的な問題であり、短中期には解決が難しいことだ。人手不足が進む中、企業では人手不足に関して様々な問題が発生していると考えられる。

図表6は人手不足が企業経営に及ぼす影響の一事例を表したもののだが、大手企業と比較して、少人数で事業を回していく中小企業では、人員1人あたりの事業に対する貢献割合が大きく、人手不足問題はより深刻な影響をもたらす。

図表6：人手不足が企業経営に及ぼす影響事例

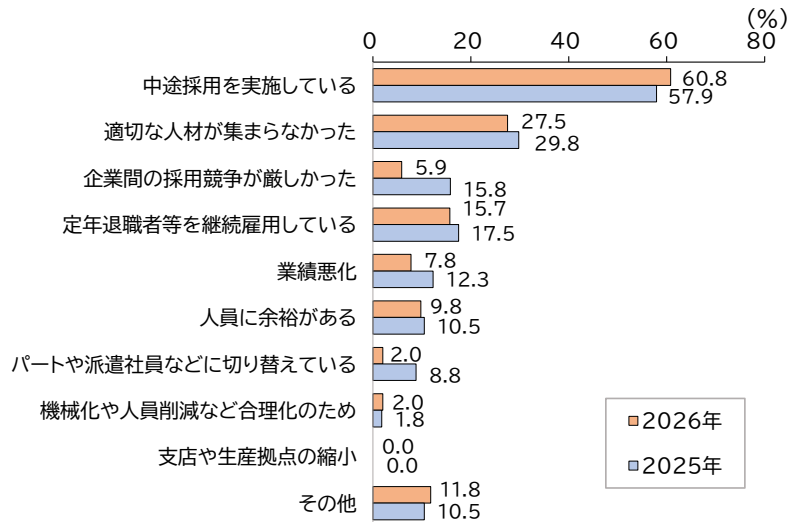
1	社員の高齢化	社員の平均年齢が上がり、新陳代謝が進まない
2	生産性の低下	社員1人あたりの業務処理量が増加し、生産効率が低下する
3	受注機会の逸失	仕事はあるのに受注できない
4	人件費の上昇	人材確保に向けて上昇圧力が進む

図表 7：新卒者を採用計画どおり確保できたとする割合



出典：ぶぎん地域経済研究所作成 調査はアンケート方式で実施、調査期間は1月19日～2月27日

図表 8：新卒の採用人数を減少・採用を見送る理由（規模の小さい企業）



出典：ぶぎん地域経済研究所作成 調査はアンケート方式で実施、調査期間は1月19日～2月27日

図表 7 は、ぶぎん地域経済研究所が埼玉県内企業 500 社（回答企業 150 社）を対象に実施した「埼玉県内企業の 2026 年新卒者採用調査」から、新卒者を「採用計画どおり確保できた」とする割合の推移を示したもののだが、製造業と規模の小さい企業^{注 3}の充足度は 2 割を切るなど低水準にとどまっていることが分かる。コロナ禍以降、景気の回復基調が進む中、企業では事業意欲が旺盛になり、それに伴い人材の獲得競争が激しさを増しており、生産年齢人口減少が進む中、足元では中小企業がその影響を最も受けていることを意味している。そのため埼玉県内の中小企業では、図表 8 の通りに、新卒者を諦めて中途採用に注力する割合が

1 年前の調査よりも高まっていることが分かる。

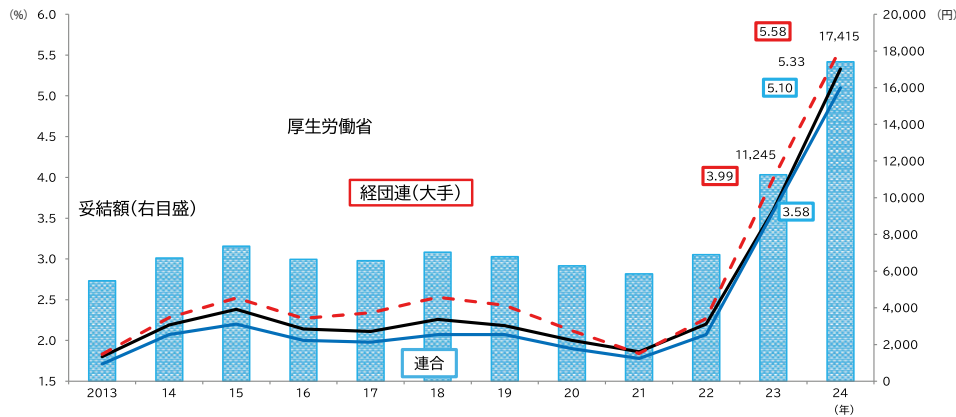
図表 6 の通り、人手不足が企業経営に及ぼす影響は様々だが、特に人件費の上昇は、中小企業に重くのしかかっている。図表 9 は、2013 年～2024 年までの春闘の結果をグラフ化したものだが、政府が推進する「賃金と物価の好循環」を背景にして、5%台の賃上げが継続されている。賃上げは大手企業を中小企業が追随している格好だが、中小企業では、“良い人材を獲得したい”ことに加えて、現在、働いている社員の離職防止策としての圧力に働く。

図表 10 は、ぶぎん地域経済研究所が実施した「埼玉県内企業の 2026 年新卒者採用調査」の中で、アン

※注 3：本調査で示す「規模の小さい企業」とは、従業員数 100 人未満の会社で、本稿では広義で中小企業とする。



図表 9：賃上げ集計結果の推移



出典：厚生労働省『令和6年版 労働経済の分析－人手不足への対応－』より引用

図表 10：1人当たり平均賃上げ予定額及び賃上げ率

(単位：円、%)

区分	1人当たり平均賃上げ額			1人当たり平均賃上げ率			
	2026年度予定	2025年度実績	前年度比増減額	2026年度予定	2025年度実績	前年度差	
	(A)	(B)	(A-B)	(C)	(D)	(C-D)	
全体	賃上げ	14,780	14,575	205	4.12	4.14	▲ 0.02
	うち定昇	9,098	9,023	75			
製造業	賃上げ	10,158	10,318	▲ 160	4.89	4.94	▲ 0.05
	うち定昇	4,118	4,123	▲ 5			
非製造業	賃上げ	16,407	16,146	261	3.80	3.78	0.02
	うち定昇	10,852	10,831	21			
規模の大きい企業	賃上げ	16,264	15,885	379	4.48	4.47	0.01
	うち定昇	9,668	9,605	63			
規模の小さい企業	賃上げ	8,567	9,181	▲ 614	2.56	2.66	▲ 0.10
	うち定昇	6,715	6,628	87			

(注)平均賃上げ予定額及び賃上げ予定率はともに定昇、ベースアップ込み加重平均による。

出典：ぶぎん地域経済研究所「埼玉県内企業の2026年度春季賃上げ見通し調査」

県内企業500社を対象で回答企業は150社、アンケート方式で1月19日～2月27日の期間で実施

ケート回答企業が予定する1人当たり平均賃上げ予定額及び賃上げ率をまとめたものだが、製造業、規模の小さい企業では前年度実績に比べ、今年度は1人あたりの平均賃上げ額、平均賃上げ率ともに減少している。この結果を参考に考察すれば、全ての中小企業が毎年5%程度の賃上げを持続することは難しいことだろう。物価高騰や市場競争の激化、人口減少に伴う市場縮小など、中小企業経営を取巻く環境が厳しさを増している中で、どのようにして賃上げ原資を確保するのか切実な問題である。

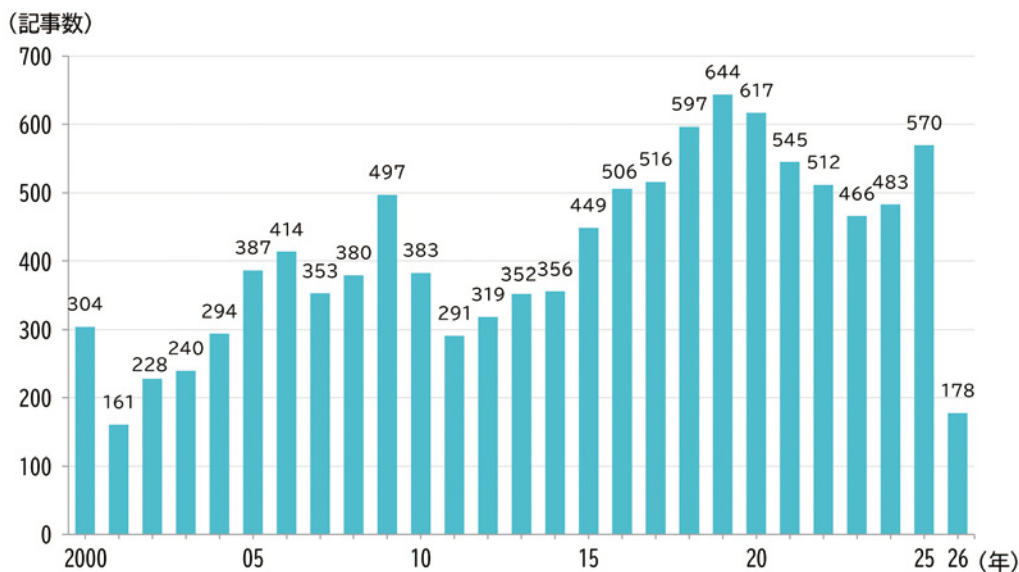
中小企業が人手不足対策としてとるべき対応策としては、①設備の自動化対応、②外国人の雇用、③

M&Aを通じて人材、商圈を獲得する、④撤退戦略の検討－事業領域、地域など取捨選択を進める、⑤競合の有無に関係なく利害が一致する分野について企業同士で人材を融通しあう、⑥給与以外の魅力を高める、などが考えられる。

①の設備の自動化対応については、サービス業、製造業など業種を問わず、ロボットの導入やAIの活用など、中小企業でも普及が見込まれると同時に、今後、関連市場の活性化が期待される。

③と④については、人材確保の点から対照的な戦略である。人が採れないので、資金を投じて人材ごと事業買収するのか、コアとしない事業領域から撤退する

図表 11：「中小企業&異業種連携」をキーワードにした検索結果



出典：日経テレコン、2000年から毎年1月1日～12月31日までの結果。2026年は4月24日まで。

ことで人手をコア事業に集中させるのか、この点は企業の置かれた競争環境や市場の将来性、経営者の考え方に依拠する。

⑤は中小企業1社では限界があることを念頭に、異業種連携やエンジニアリングチェーンの結成などによる共同受注や総務の共通化などが考えられる。図表11はデータベース日経テレコンに登録されている全メディアを対象に2000年以降、毎年、年間を通じて「中小企業&異業種連携」をキーワードにした検索結果を時系列で表したもののだが、次第に関心が高まっていることが分かる。なお本稿は、中小企業の異業種連携として次頁に県内の事例を紹介する。

⑥の給与以外の魅力を高めるについては、継続的に良い人材を確保していく、既存の社員を繋ぎとめる施策として、従業員の働くことに対する満足度を高めていく策を講じる必要が求められる。近年、政府が推進するウェルビーイング経営などが該当するもので、会社で働いてもらうことで社員自身の幸福度を高め、結果的に定着率向上や生産性向上に繋がる施策強化を目指すものである。

まとめ

中小企業が抱える課題として2つのテーマを取上げた。物価高騰は中小企業に限らず全ての企業が対処す

べき喫緊の課題であるが、個々の企業が単独で対処すべき課題としては限界がある。わが国のエネルギー自給率は低く、2024年度のエネルギー自給率は16.4%（資源エネルギー庁試算）に留まる。発電に使用するエネルギーの68.6%が化石燃料に依存し、その多くが原油で、原油輸入の9割超を中東地域に依存している。現在、政府は中東情勢を鑑みて原油の調達先の多様化を進めているが、エネルギー価格が短・中期的に安定するかどうかは、今後の中東情勢の行方も含めて不透明である。一方、人手不足は、経済や国際情勢とは直接的に関係のないわが国固有の社会構造的な問題である。

一見、2つの課題は、関係性が薄い様に思われるが、企業経営、特に中小企業経営にとって両者は相互に絡み合い影響する。政府が推進する「賃金と物価の好循環」は、労働者の賃金上昇を背景に安定した物価のもと、持続的な経済成長を目指しているが、政府の政策に呼応できない中小企業にはさらなる人手不足圧力となることが心配される。大企業と比べて利益率が低いと言われる中小企業が現在の物価高騰により、さらなる収益圧迫を受けており、そうした状況下、賃金にまわす「原資」をどう生み出すのか、中小企業はビジネスモデル全体をゼロベースで見直すと同時に、行政は新たな対応策が必要な局面に差し掛かっていると考えられる。



INTERVIEW

中小企業の連携が叫ばれる中、異業種5社が集まりネットワーク連携を組みながら、共同受注を目指すソリューション型協業受注集団「チーム入間」の代表、上野邦香氏（東成エレクトロビーム株式会社代表取締役）に話を聞いた。

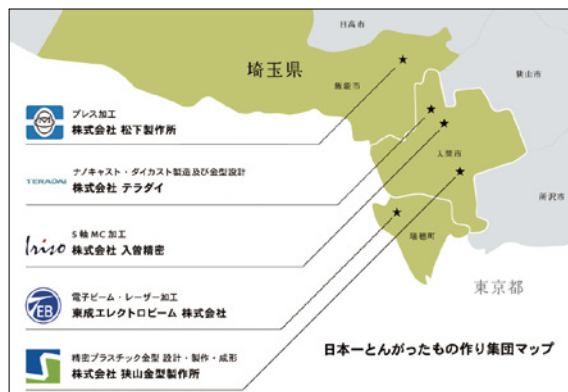
◇ ◇ ◇
——「チーム入間」の発足、メンバー構成が決まった経緯を教えてください。

入曾精密の斎藤社長が、企業連携で何かやりたいという熱意がきっかけで、斎藤社長に縁のある企業5社が集まりました。各社の強みを活かし、試作から量産まで幅広く対応できる集団を作りたかった。

5社連携のメリットは、一気に通貫のものづくりに対応ができること。私自身もライフワークとして、使い捨て医療機器のOEMメーカーになる目標を持ち、企業連携で実現したいという強い想いも持っています。これまでにマイクロギアボックスを5社の力を結集して製作し、お客様に試作PRするなど取り組んでいます。

——「チーム入間」で共同受注以外にこれまで取り組んできたこと、今後、計画していることはありますか？

共同受注だけの謳い文句では、連携は長続きしません。互いにメリットの出る関係を構築すべく、様々な取り組みを実施してきました。例えば、総会の運営を持ち回りで対応し、運営を学ぶことや、企業相互訪問により、連携企業の要素技術を学ぶ勉強会の開催で、直近では、AIについて5社で学びました。



また今後は、幹部研修も5社で学ぶなど計画しています。互いの経営品質を高める情報交換として、他社の期首の訓示を社長や幹部が見学したり、他社の部長会議に社長や幹部がお邪魔して雰囲気を知るなど、腹を割ったお付き合いを実践しています。

——中小企業が異業種連携を行う必要性や意義は？

仕事を奪い合う時代から、共に成長（生き残るための連携は必須と同意）を目指すうえで、避けて通れない道だと思います。仕事の幅を広げるには、いかにネットワークを広げられるかが、もっとも重要であると実感しています。

私見ですが、昔の連携は集まって酒は飲むけど腹は割らなかつた。しかし今の時代、互いの財務内容や、経営方針について、忌憚のない意見交換のできる、本当の意味でウマが合う人的交流が、今後ビジネスを拡大していくうえで必要不可欠であると考えています。

——原燃料の上昇、物価高騰に伴う価格転嫁が十分に行えないなど、中小企業を取巻く環境は厳しさを増しています。中小企業が生き残る上で重要なことは何でしょうか？

どうすれば出来るかを前向きに考えること。事業に対する健全な危機意識を持つこと。会社が傾かない程度の挑戦（失敗）を積み重ねること。人生を通じて実現したい仕事を明確化すること。切磋琢磨できる仲間が存在、理念と哲学の共有できるパートナーシップ構築。これらを総合して“熱意”が最も重要かと思います。一生懸命やっていると、自然と応援団が現れるものです。

チーム入間は入間市周辺の企業5社が2009年4月に結成した加工受託集団



- ・参加企業
 - 株式会社入曾精密（入間市）
 - 株式会社狭山金型製作所（入間市）
 - 株式会社テラダイ（入間市）
 - 東成エレクトロビーム株式会社（東京都西多摩郡瑞穂町）
 - 株式会社松下製作所（飯能市）