

# 埼玉県の中小企業における経営課題について

ぶぎん地域経済研究所 専務取締役／チーフエコノミスト 大西 浩一郎

中小企業の存在感が高い埼玉県経済は、全国と同様に緩やかに回復しており、当面そうした基調が継続するとみられる。県内企業が、今後景気回復の果実をより多く享受していくためには、販路拡大と同時に、仕入価格上昇分の販売価格への一層の転嫁などの短期的な課題と、労働生産性の向上など中長期的な課題に取り組む必要がある。そこで本稿では、最近の各種調査や当研究所が把握する取組み事例等を通じて、県内企業の収益体質強化に向けた取組み状況をみただうえで、更なる強化の条件について考察し、埼玉の中小企業経営者の参考に供することとする。

## 埼玉県経済の中での中小企業

### (1) 中小企業の存在感

「令和3年（2021年）経済センサス—活動調査 産業横断的集計」（令和6年3月、埼玉県総務部統計課）によれば、県内の民営事業所数は26万1,920か所、そこでの従業者数は260万2,009人であり、いずれも東京都、大阪府、神奈川県、愛知県に次ぐ全国第5位の規模を誇っている。こうした中、従業者規模別の事業所数の構成比をみると、従業者数20人未満が全体の87.8%にのぼり、従業者数300人未満まで広げ

ると99.8%となるなど、中小企業の存在感の高さが埼玉県の特徴であることがわかる。都道府県別の1事業所当たり従業者数をみると、埼玉県は11.3人、8位となっている。これは全国平均を幾分上回るものの、近隣の東京都（15.3人）、神奈川県（12.4人）、千葉県（11.8人）に比べて明らかに少ない（図表1）。

また、製造業に絞ってみても、300人未満の事業所数が全体の98.7%を占めており、全国平均（98.4%）を幾分上回っている。更に、製造品出荷額等をみると、埼玉県では300人未満の事業所が全体の66.6%を生み出しているが、これは全国（46.9%）を大幅に上回っている（図表2）。「中小企業こそが県内経済の主役」と言っても過言ではない。

図表1. 1事業所当たり従業者数

順位	都道府県	(人)
1	東京都	15.3
2	愛知県	12.8
3	神奈川県	12.4
4	大阪府	11.8
5	千葉県	11.8
6	滋賀県	11.5
7	茨城県	11.4
8	埼玉県	11.3
9	三重県	11.0
10	福岡県	11.0
	全国	11.2

(出所：埼玉県・経済センサス2021年)

図表2. 埼玉県・製造業の従業者規模別事業所数・製造品出荷額等

	事業所数 (2024年)		製造品出荷額等 (2024年)	
	(所)	構成比 (%)	(億円)	構成比 (%)
1～9人	6,941	52.7	5,743	3.6
10～19人	2,399	18.2	7,179	4.9
20～29人	1,326	10.1	8,195	5.1
30～99人	1,745	13.3	28,614	19.7
100～299人	571	4.3	52,387	28.1
300人未満	12,982	98.7	102,117	66.6
300人以上	177	1.3	51,180	33.4
県計	13,159	100.0	153,297	100.0

埼玉りそな産業経済振興財団「日本の中の埼玉」2025年版より。(出所：経済産業省「経済構造実態調査」)



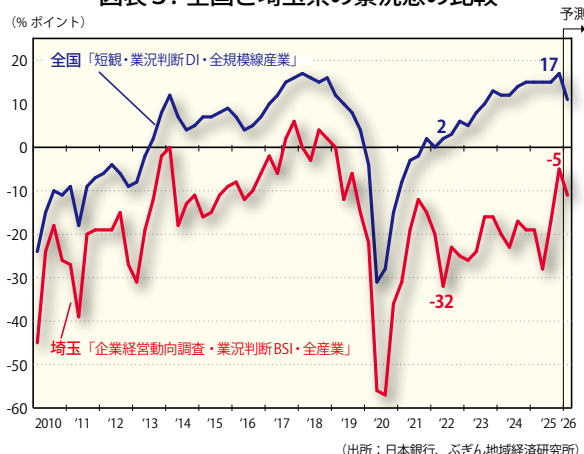
## (2) 県内企業の景況感の改善

次に、日銀短観・業況判断DIと当研究所・経営動向調査・業況判断BSIを用いて、全国と県内の企業の景況感とを比較する。方向性という点では、コロナ前からコロナ禍、そこからの急回復の局面まで、全国と県内は概ね同じように動いてきた。しかし2022年になると、全国の業況が改善し続ける一方、埼玉県は一転悪化し、その後3年にわたって両者の格差が縮まることはなかった。2022年といえば、ロシアのウクライナ侵攻、急速な為替円安が重なって、企業の原材料仕入れ価格が急騰した局面である。前述のとおり、県内企業は中小企業が中心であることを踏まえると、販売価格引き上げの大きさやスピードという点で、比較的不利な立場に立たされる場面が多かったと考えられる。もっとも、2025年夏頃から、県内企業の業況判断BSIは急速に回復し（「悪い」超幅が縮小）、これにより、全国と埼玉県の景況感格差は従前並みに縮小している。この背景としては、原材料仕入れ価格の上昇ペースの落ち着きもあるが、県内中小企業における価格転嫁の進捗もあるとみられる（図表3）。

## (3) 県内中小企業の課題

以上のように、県内経済は、中小企業主体であっても全国と同様に「緩やかな回復を続ける」と考えることができる状況にある。こうした中、県内中小企業にとっては、通常の販路拡大に加えて、経営体質の強化を進めて成長の基盤を固め、安定的成長を持続することが重要である。そのためには、短期的課題として、

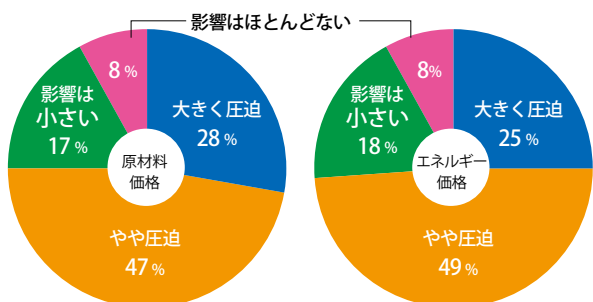
図表3. 全国と埼玉県の景況感の比較



価格転嫁を一段と進めることと人材の囲い込みの2つが考えられる。この2点を挙げたのは、価格転嫁は進捗しているとはいえ、7割強の先にとって仕入価格上昇は依然重大な経営圧迫要因であり（図表4）、また県内企業の人手不足感が歴史的水準に高まるなど、労働市場が非常に逼迫しているためである。

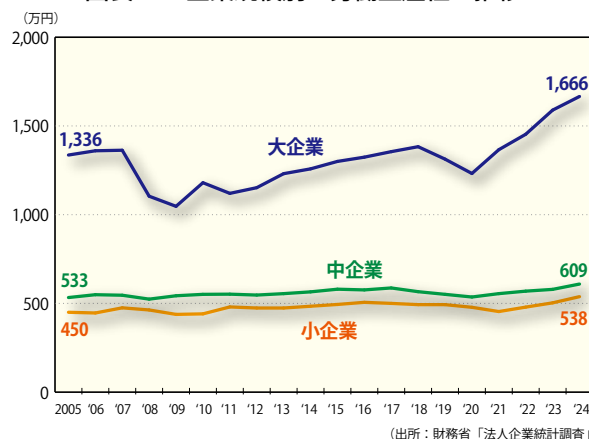
また、中長期的には、一定の労働でどれだけの成果が得られたかを表す「労働生産性」の引上げと人材育成・後継者育成が重要課題となる。過去20年の企業規模別の労働生産性の推移をみると、大企業はコロナ禍を挟んで比較的順調に上昇している一方、中・小企業の労働生産性は順調に上昇してきたと言いがたい。こうした中、コロナ禍や原材料仕入れ価格の高騰のダメージも重なって、労働生産性格差は著しく拡大している（図表5）。また、将来的に人口減少・少子高齢化が見込まれる中で、企業にとっては短期的な人材確保だけでなく、その人材をいかにして業務の担い手や

図表4. 原材料価格の高騰、エネルギー価格の上昇の経営への影響



(出所：埼玉県商工会議所連合会・2025年度「中小企業の経営課題に関するアンケート」)

図表5. 企業規模別の労働生産性の推移



経営の後継者に育成していくかがポイントとなる。これは、県民の15%、100万人超が日々東京都に移動する状況をどうするかという全県的な課題にも通じる。

県内中小企業には、こうした課題に取組み、同時に現政権が掲げる半導体、量子、宇宙など戦略17分野の成長戦略に高いアンテナを張って、わが国経済の発展の果実を享受することが期待される。以下では、上記に挙げた経営課題への取組みの現状をみたく、今後一層推進するための条件について若干の考察を試みる。

## 短期的な課題

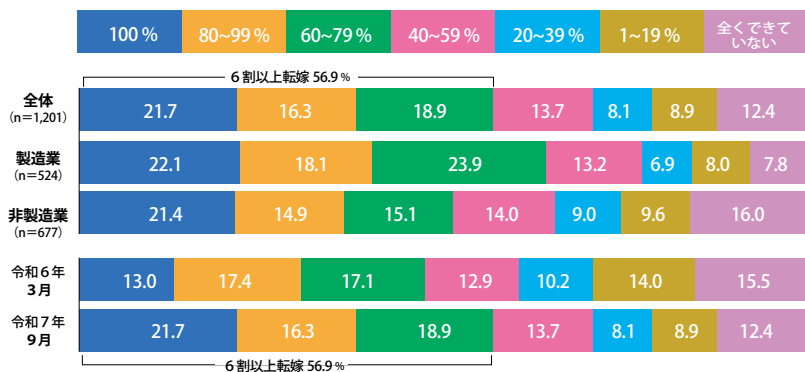
### (1) 価格転嫁

県内企業が仕入価格の上昇に対してどの程度価格転嫁できているかについては、複数のアンケート調査が実施されている。このうち、1,201社とサンプル数の

多い「埼玉県四半期経営動向調査」（令和7年7～9月期）によれば、56.9%の先が6割以上転嫁できているが、12.4%の先では依然として全く転嫁できていない。また、製造業より非製造業において不調という傾向がある。これを過去の調査と比べると、6割以上転嫁先の割合は上昇しており、これこそが前述のとおり県内企業における景況感の改善の要因の一つである。しかし、価格転嫁進捗の足取りは緩慢であり、「全くできていない」先の構成比の低下は小幅なものにとどまっている（図表6）。

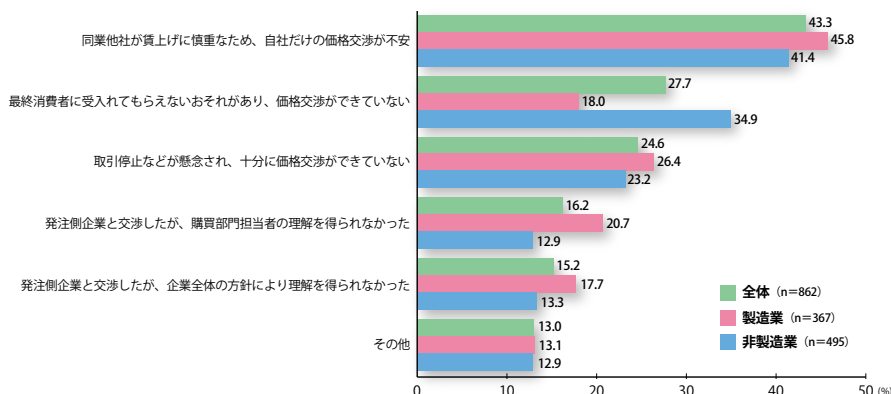
価格転嫁が十分にできていない背景については、「同業他社が値上げに慎重なため、自社だけの価格交渉が不安」、「最終消費者に受け入れてもらえない可能性があり、価格交渉ができていない」、「取引停止などが懸念され、十分に価格交渉ができていない」を挙げる向きが多い（図表7）。ただ、この結果からは、そもそも本格的な価格交渉に至ってないケースが少なくないという点も読み取ることができる。価格引き上げはギ

図表6. 現在の価格転嫁の状況



(出所：埼玉県「埼玉県四半期経営動向調査（2025年7～9月）」)

図表7. 価格転嫁が十分にできない理由



(出所：埼玉県「埼玉県四半期経営動向調査（2025年7～9月）」)



リギリまで回避しなくてはならないと考える先が、今なお一定数存在している可能性を示唆している。因みに、発注側と価格交渉したが理解を得られなかったとの選択肢が選ばれた比率は相対的にみて低い。経営の持続性確保に向けた適正な利益を確保する行動は、相応に功を奏していると考えられる。

もっとも、長期にわたってコストダウンが常態化していたことを踏まえると、企業によっては価格引き上げ交渉のハードルが非常に高い点は頷ける。そうした価格転嫁を試みようとする中小企業に対してどのようなサポートがあるのか。埼玉県取組みをみると、原材料費高騰の長期化を踏まえ、「成長と分配の好循環を生み出し、中小企業の賃上げを実現するためには、適切な価格転嫁を行える環境整備をすること」が重要であるとの認識のもと、「円滑な価格転嫁に向けた環境整備事業」によって価格転嫁を行いやすい環境を整えることに注力している。その事業は、①産官金労による「価格転嫁の円滑化に関する協定」の締結、②発注側の企業に対する「パートナーシップ構築宣言」(注)への働きかけ、そして③受注側企業に対する価格転嫁交渉の支援と、多岐にわたる。

(注) 発注者側の立場から、「代表権のある者の名前」で、①サプライチェーン全体の共存共栄と②中小受託事業者との望ましい取引慣行の遵守を宣言する。宣言先は、ロゴの使用やサイト上での公表により、適正取引を行う企業であることをPRできる。また埼玉県は、補助金審査等での加点・優遇措置の機会等を提供。

ここで、3番目に挙げた受注側による価格転嫁交渉の支援をみると、①価格交渉の際の根拠資料として活用できる「価格交渉支援ツール」の開発・無料提供(図表8)、②中小企業診断士を派遣するプッシュ型支援、③価格転嫁に関する研修会の開催、そして④「価格転嫁サポーター」制度の運用などがある。このうち「価格転嫁サポーター」制度とは、価格転嫁サポーターとして養成された金融機関の職員が、県内企業に支援情報を直接届ける仕組みである。銀行による支援事例(2025年2月の「価格転嫁サポーター表彰式」にて武蔵野銀行蕨支店が報告した事例)をみると、仕入価格の急騰と価格交渉経験の不足に悩む米穀卸業者に対し、①価格交渉支援ツールの使用法を説明して交

図表8. 埼玉県「価格交渉支援ツール」



(出所：埼玉県 HP)

渉資料の作成をサポートしたほか、②銀行担当者が毎週訪問して価格転嫁の状況を確認し、次なる交渉先の選定に繋げるなど、実効ある伴走型支援が実施されている。

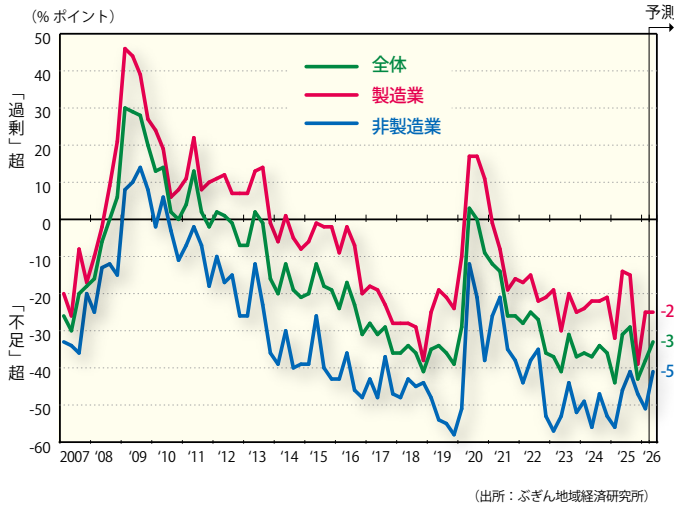
折しも本年1月、旧下請法の改正法である「中小受託取引適正化法(取適法)」が施行され、協議に応じない一方的な代金決定や手形払等が禁止されたほか、物流取引が対象に加えられた。価格交渉のスキルに自信がないとか、より一層の価格転嫁はハードルが高そうだといった県内中小企業においては、行政や金融機関の支援を求めながら、適切な価格交渉資料を用いた粘り強い価格交渉を継続し、原材料仕入れコストと増加する人件費に見合う適正な価格設定・収益の確保に努めることを期待したい。

## (2) 人材の囲い込み・確保

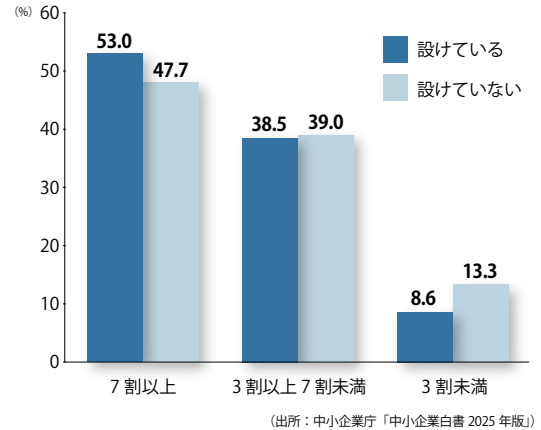
当研究所・企業経営動向調査における雇用判断BSI(「過剰」と「不足」の社数構成比の差)をみると、足もとでは「不足」超幅が歴史的な大きさとなるなど、



図表 9. 埼玉県内・雇用人員 BSI (「過剰」－「不足」)



図表 11. 人事評価制度の有無と採用 3 年後定着率 (従業員数 30 名超 100 名以下)



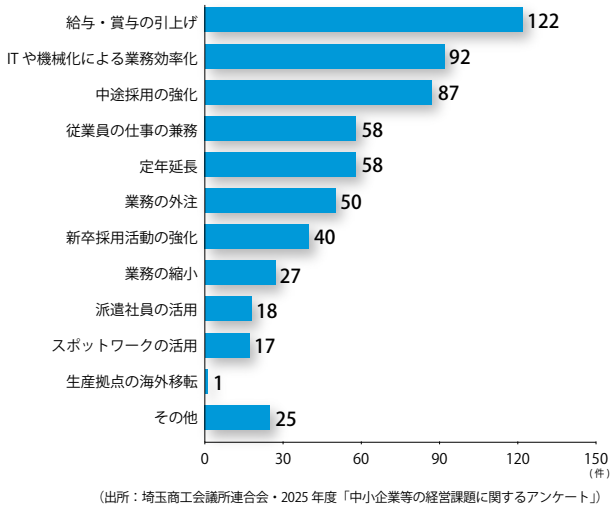
県内企業の人手不足感は非常に高い (図表 9)。これに対する県内企業の対応策についてみると、埼玉商工会議所連合会が実施したアンケートによれば、「給与・賞与の引き上げ」が 2 位を引き離してのトップであり、次いで「IT や機械化による業務効率化」、「中途採用の強化」が挙げられている (図表 10)。こうした取組みは、本来なら即効性が期待できるが、多くの企業が同様の手を打つ中で、人材市場における差別化の効果が薄まっている可能性がある。人材確保の実現率を高めるには何らかのプラス α が求められる。

この点、「中小企業白書 2025 年版」における各種の分析によると、透明性の高い人事制度の存在、働き方の改善など、働き手に寄り添った取組みには人材繫

ぎ止めのための効果が認められる。すなわち、人事評価制度を「設けている先」は、そうでない先に比べて「定着率 7 割以上」が + 5.3% ポイント多く、「同 3 割未満」が ▲ 4.7% ポイント少なくなるなど、人事評価制度の有無と従業員の定着状況の間には正の関係性が認められる (図表 11)。これに加えて、「働き方の改善」に関して、従業員の確保に成功している企業では、その効果を認めている。具体的には、「有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり」、「時間外労働の削減」、「福利厚生充実」、「快適なオフィス・工場・店舗等の整備」などの指摘が多い (図表 12)。

また、人材囲い込みに成功している県内企業でも、柔軟な勤務制度、帰属意識の醸成、専門学校との関係構築など、賃上げや省人化投資等とは違ったソフト面の取組みをその決め手として指摘している。県内中小企業においては、こうした取組みも参考にしながら、人材の囲い込み・確保という目先の課題に対応することが重要である。

図表 10. 人材不足への対応策



## 中長期的な課題

### (1) 労働生産性の向上

「労働生産性」は、一定の労働でどれだけの成果 (付加価値) が得られたかを表し、身近な言葉で言えば「能率」に当たる。計算式は、「労働生産性」=「付加価値額」



図表 12. 人材確保に効果があった働き方改善  
(過去1年で増員できた先)

① 有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり	67.9%
② 時間外労働の削減	59.3%
③ 福利厚生充実	35.6%
④ 快適なオフィス・工場・店舗等の整備	27.6%
⑤ 時短勤務・時差出勤制度の導入	17.8%
⑥ ハラスメント防止対策	11.0%
⑦ 柔軟なテレワーク運用	9.6%

(出所：中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書 2025年版」)

／「労働投入量」であるため、①分子（付加価値額）を増やすか、②分母（労働投入量）を減らすか、またはその両方によって労働生産性は向上する。付加価値額を増やす、つまり原価を抑えつつ売上を増やす方法としては、量産化や業務プロセスの合理化、前述した価格設定の適正化（値上げ）などが考えられる。一方、労働投入量を減らす、または少ない労働力でも支障なく事業を継続する策としては、省力化投資やデジタル化等による業務プロセスの合理化等が考えられる。

しかしながら、労働生産性の向上に対する県内企業の取組み姿勢をみると、これまでのところ、必ずしも幅広く実施されているというわけではない。すなわち、埼玉県商工会議所連合会の調査（2025年）によると、生産性向上の取組みに関して、「積極的に実施」と「一

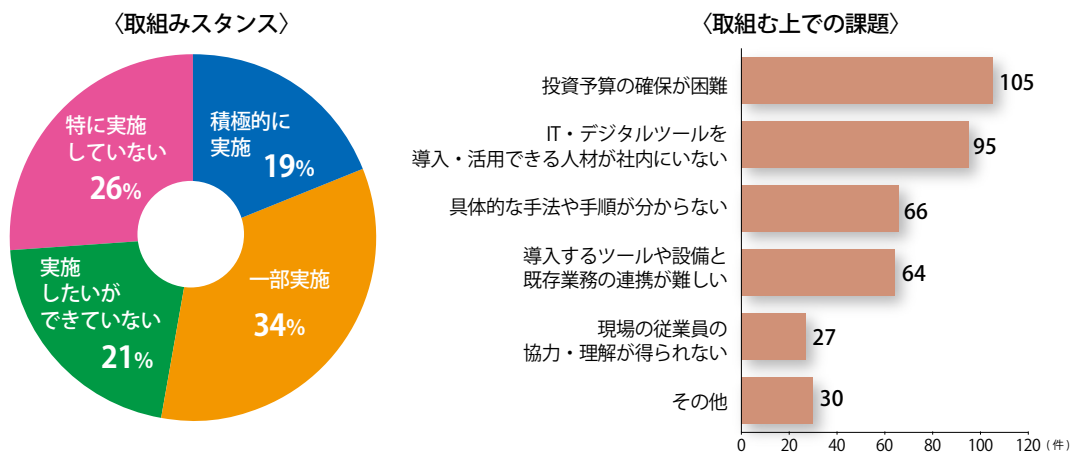
### 事例 県内企業における人材囲い込みの成功要因

<b>建設</b>	短時間勤務、在宅勤務、半社半学など柔軟な勤務制度の導入により入社3年以内離職率の大幅ダウンに成功。
<b>食品流通</b>	情報共有の徹底と社員としての帰属意識の向上。
<b>システム開発</b>	北海道の特定の専門学校からの積極採用を継続。社員寮を用意。

部実施」を合わせた実施先は全体の半分にとどまり、「実施したいができていない」、「特に実施していない」がそれぞれ20%台となっている（図表13）。

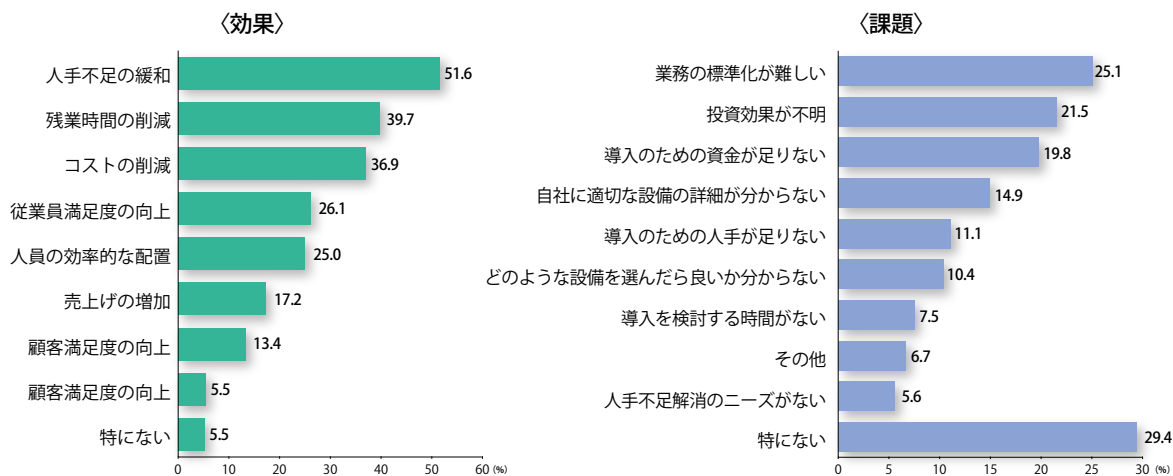
こうした中、生産性向上に取り組む上での課題をみると、まず「投資予算の確保が困難」と「IT・デジタルツールを導入・活用できる人材が社内にはいない」の2つが多く、次に「具体的な手法や手順が分からない」が続いている。もっとも、これらの点については、中小企業に対する伴走型支援を標榜する地域金融機関や「埼玉県よろず支援拠点（埼玉県産業振興公社）」を活用することによって、ある程度解決できるようにも思われる。見方を変えれば、県内中小企業における生産性向上の余地・伸び代は未だ大きく、また支援する側にも、事業活動を強化する余地が大きいと言える。以下では、労働生産性向上の取組みのうち省力化投資とデジタル化の推進について、現状を把握するとともに課題を考察することとする。

図表 13. 生産性向上の取組みと課題



(出所：埼玉県商工会議所連合会・2025年度「中小企業等の経営課題に関するアンケート」)

図表 14. 省人化投資



(出所：中小企業庁「中小企業の生産性向上に向けて」)

### ①省力化投資

当研究所のアンケート調査によれば、県内企業の2025年度・設備投資計画は前年度比+29.1%の増加と堅調である。投資目的としては、維持・更新を挙げる向きが圧倒的であるが、その次に「合理化・省力化・自動化」、「IT・デジタル化」が続くなど、省力化投資は設備投資全体を支える要素の一つとなっている。そうした省力化投資の効果についてみると、多くの企業が「人手不足の緩和」や「残業時間の削減」を実感しており（図表14）、県内企業でも、省人化を実施した先ではその効果を率直に認めている。一方、省力化投資推進に向けた課題としては、「業務の標準化が難しい」、「投資効果が不明」、「投資資金の不足」、「適切な設備の詳細がわからない」、「導入のための人手が足りない」といった点が指摘されている。ただ、前述のように、こうした課題は地域金融機関等の知見を活用することによってある程度は解消できる可能性がある。企業側には、各種の支援を受けるためのアンテナを高く保つことを求めたい。

### ②デジタル化の推進

DXに至るデジタル化を段階別に分けると、段階1: 全くの未着手、段階2: デジタイゼーション: 事務負担の軽減・コスト削減、段階3: デジタライゼーション: データ活用による業務改善、段階4: DX (ビジネス

### 事例 県内企業における省人化投資等

#### 修繕工事

マンション外壁の調査にドローンと赤外線カメラを導入したほか、壁面雨漏り調査ロボットを開発中。足場仮設の設置・撤去が不要となり、2～3週間かかっていた作業が1日で終わる。

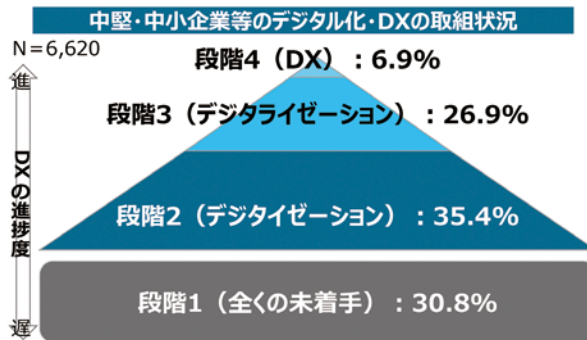
#### 食品流通

当社ドライバーの配達先数が減少するよう、都心にデポステーションを設け、そこから先は軽貨物に業務委託。

モデルの変革・競争力強化)の4段階となる。中小企業庁では、中堅・中小企業のデジタル化への取り組み状況をこの分類に沿って評価しており、段階1(全くの未着手)が30.8%、段階2(デジタイゼーション)が35.4%と、この下位2段階で7割弱となっている。一方、段階4(DX)は6.9%に過ぎない(図表15)。このように進捗遅々となっている背景としては、知識・情報不足、スキル不足、人材不足などが指摘されている。

中小企業であれば、大なり小なり様々な「不足」に直面するのはもともとであるが、県内企業において、既に段階4:DXに到達している先が一定数存在するのも事実である。このうち「埼玉DX大賞」での表彰経験のある経営者からは、「社員は変えたくないから抵抗は強い。だからトップが『これしかない』と説得するしかない」との声が聞かれた。確かに各事例がトップ主導であることからすると、問われるべきはトップのリーダーシップであると言える。知識・情報

図表 15. デジタル化・DXの取組みの遅れ



➤ 段階1、2の企業が全体の66%程度を占め、中堅・中小企業等のデジタル化・DXは道半ば

(出所：中小企業庁「中小企業の生産性向上に向けて」)

### DX 推進の課題

- ・知識や情報の不足
- ・スキルの不足
- ・DX 戦略の立案や統括を行う人材の不足
- ・DX を現場で推進、実行する人材の不足
- ・予算の不足
- ・IT システムのレガシー刷新が困難

### 事例 県内企業におけるデジタル化・DXの実施

自動車部品	多品種少量生産体制の実現に向けた推進体制は、社長中心で設置・運営。取引銀行の専門家の助言も得ながら、DX化で各工程の作業状況のモニタリング、生産計画案のデータベース化、全体最適に向けた課題解決などを実現。
医療機器	エンジニアリング・シミュレーションソフトの導入により、機械の試作にかけていた余分な時間とコストを削減。
建設	設計データからコンピュータ上で建物の3Dモデルを作成。関係者間でのイメージ共有、設計ミスや施工時トラブルの未然回避、図面整合等の現場の作業負担軽減を実現。

やスキルの欠如は、地域金融機関を巻き込んだり、埼玉県産業振興公社「埼玉DX推進ネットワーク」の機能を活用したりすることなどである程度補うことができるとされる。デジタル化による労働生産性の引上げに向け、今こそ県内中小企業経営者のリーダーシップが問われている。

### (2)人材・後継者の育成

中長期的な経営課題の2つ目は、囲い込み・確保に成功した人材をどのように事業の担い手あるいは後継者に育成していくかである。事業承継問題に早急に対応する必要があるということであれば、「埼玉県事業承継・引継ぎ支援センター」などからの支援を求めることが考えられるが、そこに至る前、時間をかけて何

ができるかが本節の関心事である。この点、近年、当研究所として把握した県内企業における取組み事例をみると、下表に挙げたとおり、経営者自身が若手社員との対話の場を持ち、経営理念等を直接伝えているというケースが複数みられる。

また、業界大手という自社のポジションを考慮して、「業界全体の発展への貢献」を経営理念の一つとしている先では、取引先の跡継ぎ候補を一定期間正社員として雇用し、後継者に求められる技能を習得させるシステムを確立している。共通するのは、経営トップの発想力と実行力が起点となっていることである。デジタル化による労働生産性の向上に関して論じたのと同様に、ここでも中長期的な経営方針の実現に向けた経営者のリーダーシップが求められている。

### 事例 県内企業における人材・後継者の育成

建設	社長が新人に会社の存在意義等を伝える「社長塾」を月2回開催しているほか、大工棟梁が若手に専門知識や現場で起こる問題について講義する「大工塾」を設置。
不動産管理	月1回、社長と新入社員と対面し、会社の考え方やそれに対する新入社員の受け止め方を共有する場を設定。
食品卸売	業界全体として、職人が急減する下で後進の育成が急務となっており、技術伝承が難しい取引先も多い。当社では取引先の後継者を正社員として採用。月給を払って正社員として3年間働いてもらい、技術を教えた後、取引先に返すこととした。