



商工会法施行 65 周年記念事業

令和7年度
商工会員中期施策要望調査報告書

栃木県商工会連合会
県内 33 商工会

はじめに

商工会は、商工会法施行 65 周年という節目の年を迎えました。昭和 35 年の法施行以来、一貫して「中小企業、とりわけ小規模事業者の育成支援」に取り組みながら、社会・経済環境に対応した組織を目指し、「会員の維持、財政基盤の確立、人的資源の確保、地域経済の構造変化への対応」を行い、なくてはならない地域総合経済団体として歩んできました。

このような中、令和 7 年には、小規模事業者に光を当てた「小規模企業振興基本計画」の第Ⅲ期が始動しました。この計画では、地域の小規模事業者を支援対象に、「経営力の向上」「地域課題解決の推進」「支援機関の体制・連携強化」「多発する大規模災害等への対応」を強化することを目指しています。

しかしながら、会員企業を取り巻く環境は、直面する構造的課題に即応しデフレ脱却や真の再生力を育むことが実現できるか否かの正念場となっています。中小企業白書 2025 年版によると、企業の景況感が 2023 年に 30 年ぶりの高水準を記録した反動で低下し、その後の回復が足踏み状態にあります。直面する人手不足・賃金引上げ・価格転嫁などに伴う複合的コスト圧力や円安進行・資源価格高騰が招く物価コスト高が、企業の経営努力や政府支援の効果を相殺し、特に小規模事業者の経営を逼迫させています。

日本経済が大きく変化する転換点を迎えたこの潮目の変化を乗り越えるためには、役職員が力を合わせ、引き続き地域の活性化に邁進していかなければなりません。

このため商工連では、65 周年記念事業の一環として、会員企業の現状を明らかにし、商工会組織のあるべき姿を明確にするとともに、中期的な施策要望の基礎資料とすることを目的に、「商工会員中期施策要望調査」を実施いたしました。

今回の調査では、県内 33 商工会より会員 3,939 社から「企業の現況や将来の方針や商工会が行う支援についての評価、今後期待する支援内容」などの貴重なご意見をいただきました。この結果は、県及び県議会への要望に繋げるとともに、「会員企業の持続的発展」に反映させていきたいと強く考えております。

結びに、本調査の実施にご協力をいただきました商工会関係者並びに(一社)栃木県中小企業診断士協会の皆さまに心から感謝申し上げますとともに、新たな商工会の支援体制構築の一助になれば幸いです。

令和 7 年 10 月

栃木県商工会連合会

会長 薄井 正 明

もくじ

I	調査の実施概要	1
II	調査結果総括編	3
1.	地域中小・小規模事業者への支援の強化	4
2.	商工会機能の充実	6
III	調査結果の概要と今後の課題編	7
1.	会員事業者の概要	7
2.	経営状況・環境変化への対応	8
3.	経営目的（経営ビジョン）による経営計画の作成	9
4.	今後の事業展開	10
5.	商工会の支援内容	11
6.	巡回訪問	11
7.	事業承継	12
8.	物価・コスト高騰への影響と対応	13
IV	調査結果の詳細編	14
1.	回答事業者の概要	14
(1)	事業者の年齢	14
(2)	事業者の性別	14
(3)	経営業種	15
(4)	企業形態	16
(5)	営業年数	17
(6)	年間売上高	17
(7)	従業員数	18
2.	経営状況・環境変化	19
(1)	最近3年間の業績推移	19
(2)	経営上の問題点	21
(3)	営業地域内における環境変化の影響	22
(4)	業界における環境変化の影響	23
3.	経営方針等	24
(1)	経営目的の有無	24
(2)	企業の成長条件	24
4.	今後の事業展開	26
(1)	今後の事業展開	26
(2)	成長志向の要因	27
(3)	現状維持・規模縮小・廃業志向の要因	28
5.	商工会の支援内容	29
(1)	満足している支援内容	29

(2) 今後期待する支援内容	31
6. 巡回訪問	33
(1) 巡回訪問の評価	33
7. 事業承継について（前回新設）	34
(1) 後継者の有無	34
(2) 後継者が決まっていない理由	34
(3) 事業承継の対象者	35
(4) 事業承継の課題	35
(5) 事業承継の時期	36
8. 物価・コスト高騰への影響と対応（今回新設）	37
(1) コスト高騰の影響	37
(2) コスト高騰への対応	38
(3) コスト高騰に伴う支援策で今後実施してほしい施策	39

I 調査の実施概要

- ① 調 査 名：商工会員中期施策要望調査
- ② 調 査 実 施 主 体：栃木県商工会連合会
- ③ 調 査 実 施 期 間：令和7年7月1日～7月31日
- ④ 調 査 対 象：商工会員企業3,984社（会員の25.0%）
- ⑤ 回収数及び回収率：3,939社、回収率98.9%

【商工会別調査企業数】

No.	商工会名	回収数	会員数	回答割合	No.	商工会名	回収数	会員数	回答割合
1	矢板市	169	676	25.0%	18	藤岡町	90	351	25.6%
2	上三川町	125	569	22.0%	19	岩舟町	90	371	24.3%
3	下野市	152	578	26.3%	20	都賀町	73	331	22.1%
4	うつのみや市	122	492	24.8%	21	塩谷町	51	318	16.0%
5	西方	42	163	25.8%	22	氏家	151	607	24.9%
6	粟野	61	238	25.6%	23	高根沢町	105	417	25.2%
7	足尾町	19	72	26.4%	24	喜連川	75	305	24.6%
8	にのみや	79	302	26.2%	25	那須烏山	157	637	24.6%
9	益子町	163	642	25.4%	26	那珂川町	117	463	25.3%
10	茂木町	81	322	25.2%	27	黒羽	51	275	18.5%
11	市貝町	63	253	24.9%	28	那須町	176	709	24.8%
12	芳賀町	83	333	24.9%	29	那須塩原市	340	1,560	21.8%
13	壬生町	183	695	26.3%	30	西那須野	207	827	25.0%
14	石橋	115	451	25.5%	31	湯津上	22	87	25.3%
15	野木町	66	357	18.5%	32	佐野市あそ	190	761	25.0%
16	小山市おもいがわ	294	905	32.5%	33	足利市坂西	105	413	25.4%
17	大平町	122	456	26.8%	合 計		3,939	15,936	24.7%

※会員数は令和7年4月1日現在

⑥ 調 査 設 問 項 目：

調 査 設 問 項 目	回答 方法	前回調査（令和2年） との比較
1. 事業者の概要		
(1) 事業者の年齢	SA	設問1－(1)と同様
(2) 性別	SA	設問1－(2)と同様
(3) 経營業種（主な業種）	SA	設問1－(3)と同様
(4) 企業形態	SA	設問1－(4)と同様
(5) 営業年数	SA	設問1－(5)と同様
(6) 年間売上高	SA	設問1－(6)と同様
(7) 従業者数（記述）	FA	設問1－(7)と同様
2. 経營業況・環境変化		
(1) 最近3年間の貴事業所の業績推移	SA	設問2－(1)と同様
(2) 貴事業所の経営上の問題点（課題）	3LA	設問2－(2)と同様

調 査 設 問 項 目	回答 方法	前回調査（令和2年） との比較
(3) 貴事業所の営業地域内における環境変化の影響について	SA	設問2－(3)と同様
環境変化の中で、特に影響のある事項（記述）	FA	
(4) 貴事業所の業界における環境変化の影響	SA	設問2－(4)と同様
環境変化の中で、特に影響のある事項（記述）	FA	
3. 経営方針等		
(1) 経営目的（経営ビジョン）	SA	設問3－(1)と同様
経営目的が「ある」事業所の具体的内容（記述）	FA	
(2) 企業の成長条件	3LA	設問3－(2)と同様 今回調査で選択肢変更
4. 今後の事業展開		
(1) 今後の事業展開	SA	設問4－(1)と同様
(2) 今後の事業展開の背景	－	設問4－(2)と同様
① 成長志向の要因	3LA	設問4－(2)－(A)と同様 今回調査で選択肢変更
② 現状維持・規模縮小・廃業志向の要因	3LA	設問4－(2)－(B)と同様 今回調査で選択肢変更
5. 商工会の支援内容		
(1) 満足している支援内容	3LA	設問5－(1)と同様 今回調査で選択肢変更
(2) 今後期待する支援内容	3LA	設問5－(2)と同様 今回調査で選択肢変更
6. 巡回訪問		
(1) 巡回訪問の評価	SA	設問6－(1)と同様
7. 事業承継について		
(1) 後継者（候補）の有無	SA	設問7－(1)と同様
(2) 後継者が決まっていない理由	SA	設問7－(2)と同様
(3) 事業承継の対象者、課題、時期		設問7－(3)と同様
① 対象者	SA	設問7－(3)－(A)と同様
② 課題	3LA	設問7－(3)－(B)と同様
③ 時期	SA	設問7－(3)－(C)と同様
8. 物価・コスト高騰への影響と対応		
(1) コスト高騰の影響	3LA	今回調査で新設
(2) コスト高騰への対応	MA	今回調査で新設
(3) コスト高騰に伴う支援策で今後実施してほしい施策	MA	今回調査で新設

回答方法の注)

SA	: 選択肢から1つだけ回答
3LA	: 選択肢から3つまで回答
MA	: 選択肢から複数进行回答
FA	: 記述回答

II 調査結果総括編

本調査は、「会員企業の持続的発展を図る」ため、会員企業の現状や展望を明らかにするとともに、「物価・コスト高騰」など直近の課題を含めた今後の事業のあり方や課題を把握し、効果的な企業支援を行う商工会組織のあるべき姿を明確にすることを目的としています。また、商工会への中期的な施策要望を取りまとめていくための基礎資料とするものです。

今回調査で特に顕在化した事項は、5年前の前回調査（令和2年）と比較して、以下のとおりです。

1. 従業員数5人未満と5人以上の事業者における経営状況の根強い格差

今回調査では、前回のD I 値▲34.2ポイントから▲15.8ポイントと業績の好転傾向、景気回復の傾向を見せていますが、従業員5人未満の小規模事業者では、従業員5人以上の事業者と比べると業績が悪い傾向（D I 値の差は拡大）を示しており、根強い格差を解消するための小規模事業者の経営改善が課題となっています。業種別では、小売業が悪い傾向を示しています。

2. 経営目的（経営ビジョン）の有無が是正されていないことによる経営状況の持続的な格差

経営目的（経営ビジョン）が「ある」事業者は「業績良好」な割合が高く、戦略の一貫性や従業員行動につながり成長を後押ししています。一方で「ない」事業者は5割以上で且つ増加傾向にあり、売上拡大や収益性向上など持続的な成果に結びつきにくいことが改めて懸念です。経営ビジョンが「ある」事業所や40代以下の事業者の“成長志向”も割合が高まっています。

3. 事業承継の停滞

事業承継予定の事業者のうち、約7割が後継者未決の状況にあり、70代以上の事業者でも高い割合を示しているとともに、小規模事業者ほどこの傾向が顕著です。また、特に50代以上の事業者では「後継者にしたい人はいるが、話し合いをしていない」の回答が多くなっています。

4. 巡回訪問による事業規模に応じた事業者支援

巡回訪問については6割超から一定の評価を得ています。商工会の原点ともいう事業であり、小規模事業者への対応を継続しつつ、事業規模ごとに異なるニーズに応える必要があります。

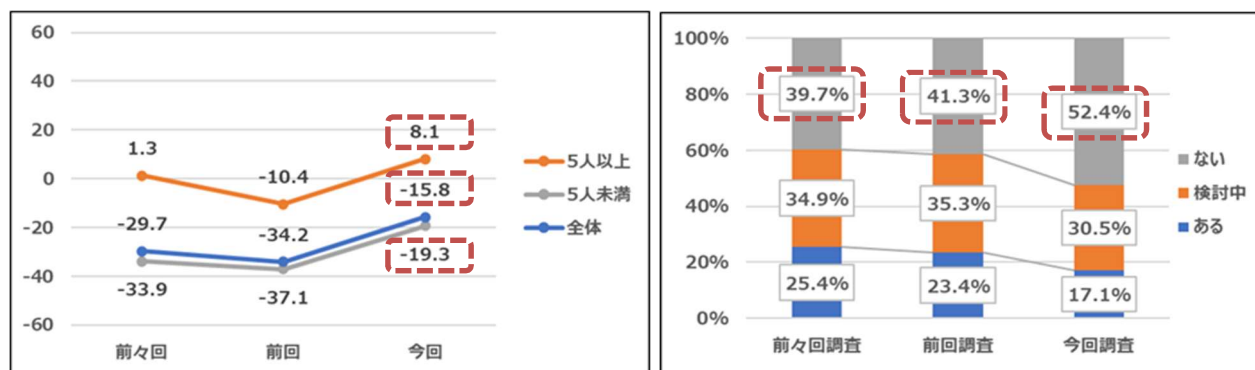
5. 「事業者支援」につながる地域活性化への期待

商工会地域は、町村部があるが故に経済規模が小さく、事業者の振興のみならず地域活性化も商工会の機能として重要な位置を占めています。満足している商工会の支援内容として、地域貢献・地域活性化の取組みも高く評価されており、地域経済の活性化の推進が期待されます。

6. 物価・コスト高騰などの昨今の事業環境の変化への対応

商工会に今後期待する支援内容として、物価・コスト高騰などの昨今の事業環境の変化に対応するための「原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰に対する対策支援」が今回高い割合を示しました。価格転嫁対策など環境変化を捉え事業者支援に繋げる体制が期待されます。

【図 ＜設問2＞D I 値の推移（規模別）と＜設問3＞経営目的（経営ビジョン）の有無】



以降に、上記6項目を踏まえた商工会員中期施策要望調査結果を大きく2つに総括します。

1. 地域中小・小規模事業者への支援の強化

第1に、地域中小・小規模事業者の環境変化に即応する振興策をいかに具体化し、特に、事業者自らの内部的な環境変化とともに、経営を取り巻く環境変化に対応して、持てる強みを活かし、弱みを克服していく方策を求めていることが重要になります。それには、多くの事業者において、「経営目的（ビジョン）作成」の支援を行い、それを起点とする経営計画策定など経営革新支援をすることで、会員事業者の経営の底力を強化できるような環境を構築することが重要です。

「最近3年間の業績」をみると、小規模事業者では、従業員数5人以上の事業者と比べると業績が悪い傾向を示しています。このような違いが生じている要因として経営目的（経営ビジョン）の有無が考えられ、事業承継や物価・コスト高騰の現状を踏まえて、小規模事業者であっても経営理念・経営目的（ビジョン）・経営指針を作成し、実現するための経営計画が必要と考えられます。

●最近3年間の業績推移

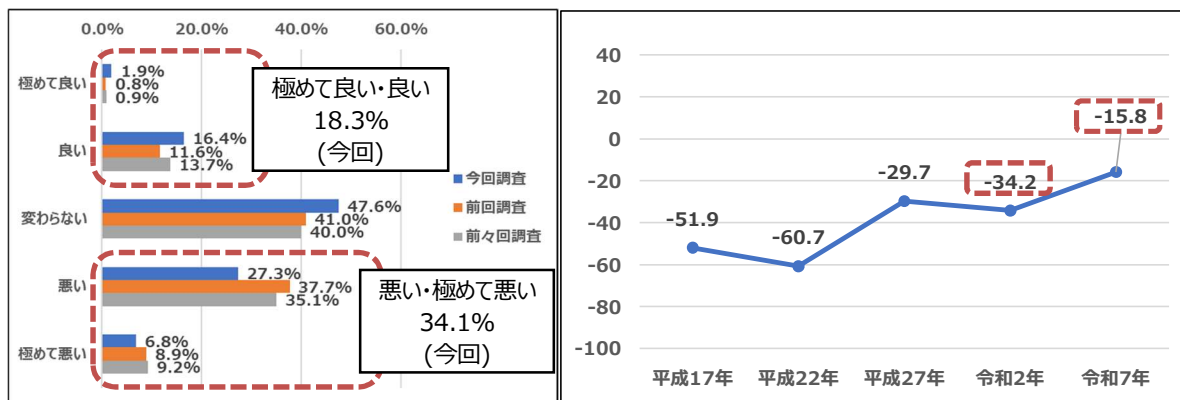
【小規模事業者を主とした業績の伸び悩みへの対応、業績の好転・回復傾向が課題】

最近3年間の業績は、「変わらない」が5割弱と最も多く、「悪い・極めて悪い」が3割強、「良い・極めて良い」が2割弱となっています。小規模事業者や第3次産業では、「悪い」と回答している割合が高く、依然として業績の悪い状況が続いているものと思われます。

D I 値（景気判断指数）でみると、前回調査では新型コロナウイルスの影響もあって、5ポイントの悪化となりましたが、今回調査では18ポイントの改善が見られました。国内における新型コロナウイルスの5類感染症への移行やグローバル経済の回復などにより景況感は改善傾向にあります。

注）D I 値（景気判断指数）＝本調査結果の「極めて良い・良い」割合－「悪い・極めて悪い」割合

【図 <設問2>最近3年間の業績推移と<設問2>D I 値の推移グラフ】



●経営上の問題点

【マクロでは人口減少や少子高齢化、ミクロでは物価・コスト高騰および事業承継と人手不足が問題】

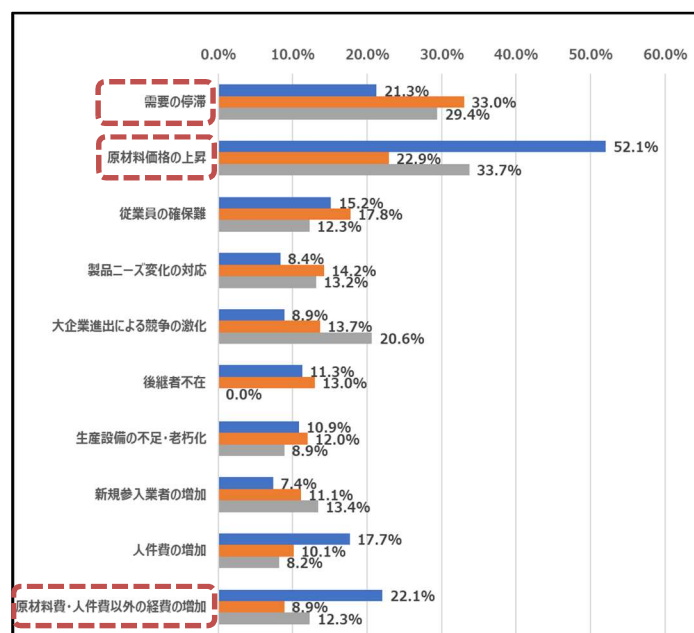
経営上の問題点としては、「原材料価格の上昇」、「原材料費・人件費以外の経費の増加」、「需要の停滞」が高い数値を示しています。今回調査は、物価・コスト高騰が問題点として急上昇がみられます。

また、経営上の問題点を年代別でみると、50代以上の事業者で「後継者不在」「事業承継」を問題点としてあげる割合が高まり、40代以下の事業者で「従業員の確保難」をあげる割合が高まり、地域の環境変化として人口減少や少子高齢化を上げる声も確認されます。

このように、人口減少、少子高齢化をはじめとする地域社会の変化、コロナ禍からの世界経済回復などによる物価・コスト高騰が進み、地域の事業承継や人手不足も相まって経営に大きな影響をもたらしており、事業者支援と地域活性化との両輪での解決が期待されます。今後とも、市場環境の分析・

有意な各種経営情報など商工会の情報提供・研修機能をより充実し、物価・コスト高騰や事業承継問題へ対応するとともに、生産性向上支援や環境変化に強い成長基盤を構築することが課題と考えます。

【図 <設問 2>経営上の問題点（上位のみ）】



注) 選択肢の順番は、
前回調査の降順に従
っている。

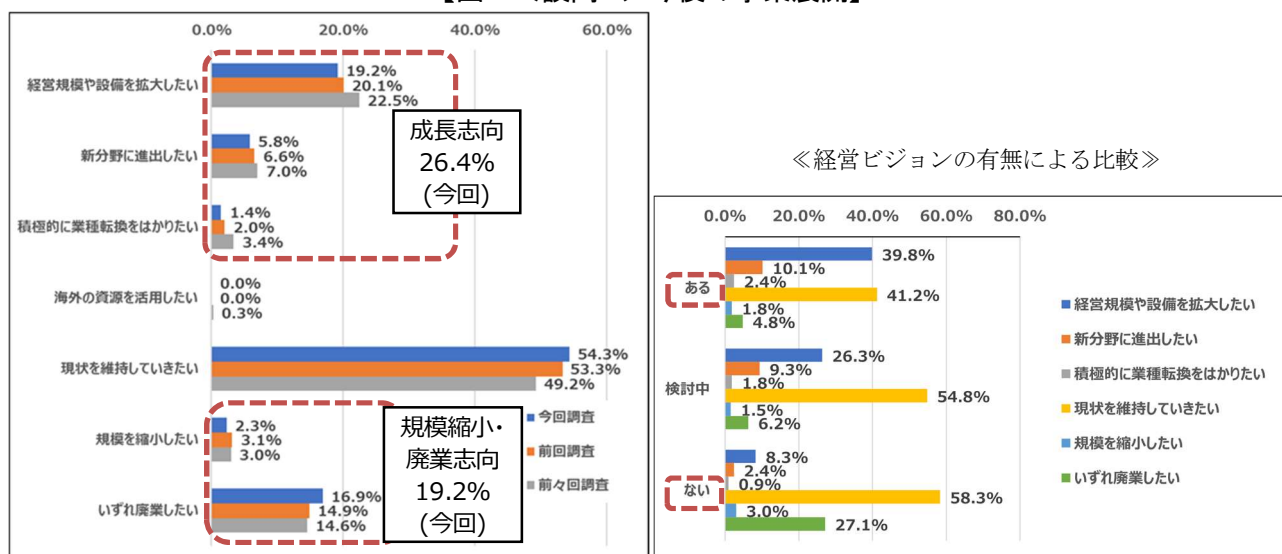
●今後の事業展開

【経営指針の有無が今後の経営に影響、成長には経営指針の普及と浸透を図ることが根強い課題】

今後の事業展開については、“現状維持志向”が約5割と最も高いですが、“成長志向”が約3割あります。“縮小・廃業志向”は約2割を占めています。「経営目的（経営ビジョン）」が“ある”と答えた事業者の約5割が“成長志向”の事業展開を考えています。反対に“ない”と答えた事業者では、現状維持や規模縮小・廃業志向が強まり、事業承継の課題も抱えています。

このように、“成長志向”にある経営者の旺盛な経営意欲と「経営目的（経営ビジョン）」など「経営指針」の有無との関係が明らかであり、改めて「経営指針」の普及と浸透を図ることの早急な対応、さらに経営ビジョンを起点とした経営革新支援や事業承継支援が課題となります。

【図 <設問 4>今後の事業展開】



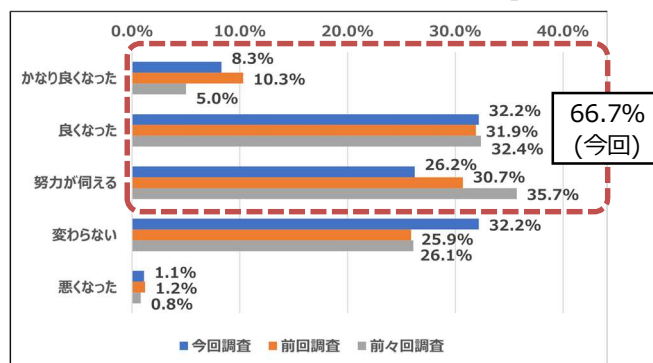
2. 商工会機能の充実

第2に、実務的な支援とともに、物価・コスト高騰など環境変化に対応するための生産性向上や成長基盤の構築など会員企業が期待する支援内容をさらに充実していくこと、さらに地域活性化に向け県・市町と連携した商工会が果たすべき機能の強化が課題です。特に、商工会の特徴であるきめ細かい巡回指導を駆使し、「1. 地域中小・小規模事業者への支援の強化」の課題解決が必要となります。

●巡回訪問の評価

【巡回訪問は一定の評価と定着、事業規模別の的確な支援内容でさらに評価を高める】

巡回訪問については6割超から一定の評価を得ており、着実に定着している点が評価されています。一方で、巡回訪問では事業規模ごとに異なるニーズに応じていく必要があることも示されています。商工会の原点ともいえるべき事業であり、小規模事業者への対応を継続しつつ、引き続き強化充実を図り、会員事業者の評価をさらに高めていきたいと考えています。



●満足している商工会の支援内容と期待する支援内容

【実務的な支援と地域活性化への取り組みに加え事業環境の変化に対応する事業基盤強化支援】

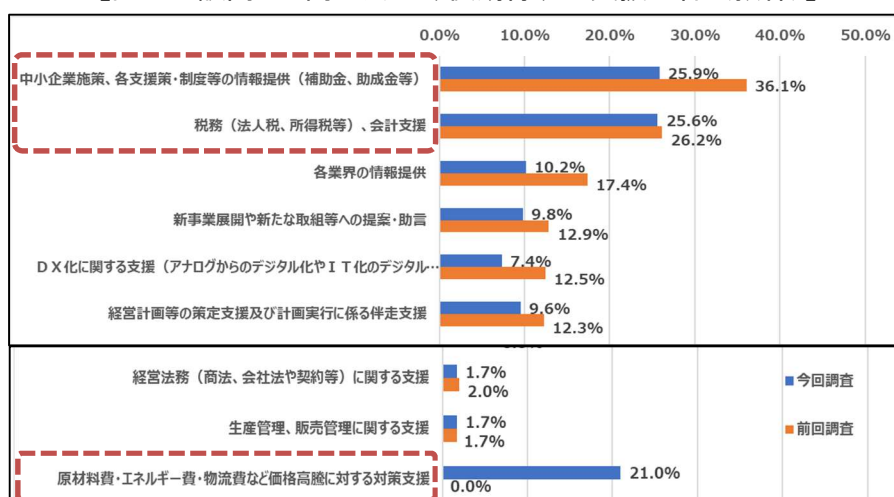
商工会が行っている支援内容の中で、“満足度が高い”のは「税務相談」や「経理事務指導・記帳代行」といった実務的な支援です。これに次いで、「金融相談・斡旋」や「補助金申請・実績報告支援」が高い評価を得ています。また、地域貢献・地域活性化の取組も、高く評価されています。

商工会に“今後期待する”支援内容については、「中小企業施策や各種支援策・制度等の情報提供（補助金・助成金等）」が最も多く挙げられています。また、「税務（法人税・所得税）や会計支援」についても期待されています。さらに、物価・コスト高騰に伴う対策支援への期待が高いです。

また、物価・コスト高騰などの事業環境の変化に対応するための「原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰に対する対策支援」といった事業基盤安定化への支援ニーズが高まっています。今後は、実務的な支援に加えて、こうした環境変化に対応できる基盤強化支援の充実が課題となります。

加えて、基盤強化や承継支援、経営の高度化や新たな成長に向けた支援、も期待されます。

【図 <設問5> 商工会に今後期待する支援内容（抜粋）】



Ⅲ 調査結果の概要と今後の課題編

商工会員中期施策要望調査と今後の課題は、次のとおりです。

1. 会員事業者の概要

事業者の高齢化は進展し、50歳以上で8割を占める一方、40代以下は2割程度です。特に、70歳以上が10年前より増加（前々回17.4%→今回29.8%）、小規模事業者や第3次産業に多いです。女性事業者は10年前より増加（前々回12.4%→今回16.8%）、サービス業に多いです。従業員数では小規模事業者が約8割を占めています。企業形態では、個人事業者が6割を超えています。一方、株式会社は規模が大きく業績も良好で、40代以下や男性事業者に多い傾向があります。高齢化が進む中でも、事業意欲の高さが伺える事業者が一定数おり、地域経済の持続性や活性化を支える期待があります。

調査結果の要点

- ・ 高齢化が一層進展している
- ・ 依然として男性の事業者が大勢を占めるが、女性の事業者が15%超まで増加
- ・ 第2次産業が4割、第3次産業が6割、業種構成の変化が見られる
- ・ 個人経営が主体で6割を超え増加傾向、40代以下は規模の拡大や株式会社化が進んでいる
- ・ 長期の経営が多数、新規事業者は増加傾向
- ・ 売上高5千万円未満が7割超、1千万未満は4割弱と売上規模が縮小傾向
- ・ 小規模事業者が約8割と増加傾向

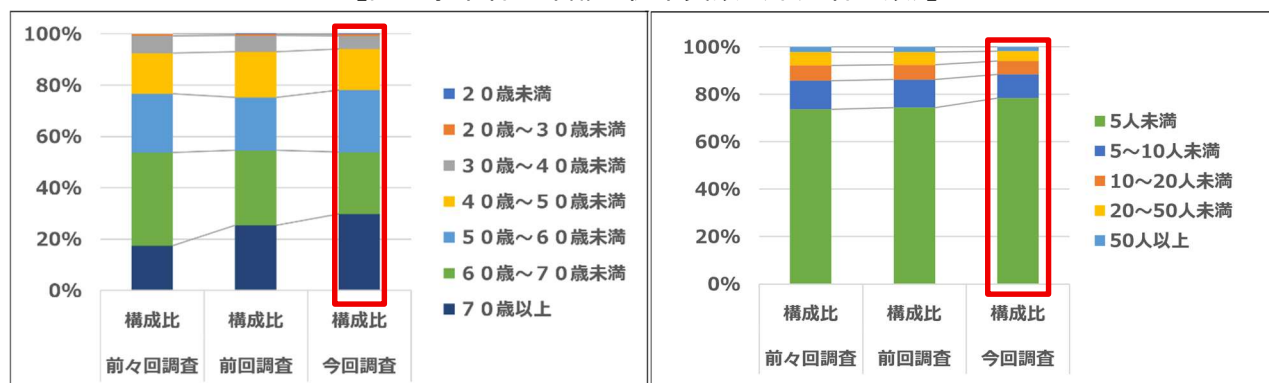
短期的な課題

- ・ 小規模事業者や第3次産業を中心とした高齢事業者の事業承継
- ・ 若手事業者や女性事業者の創業支援や販路拡大、法人化

長期的な課題

- ・ 小規模事業者の経営基盤の強化
- ・ 成長意欲の高い新しい担い手層の育成・定着

【図 事業者の年齢と従業員数（常用者人数）】



2. 経営状況・環境変化への対応

最近3年間の業績は、「変わらない」が5割弱と最も高く、「極めて悪い」と「悪い」が合わせて3割強、「極めて良い」と「良い」が合わせて2割弱となっています。5年前の前回調査と比べると、「変わらない」及び「極めて良い」と「良い」が増加傾向にあり、D I 値も上昇しました。しかし、小規模事業者のD I 値は10年前の前々回調査から低い値で推移し、依然として厳しい状況が伺えます。また、小売業は全体より悪い数値を示しており物価・コスト高騰や事業者の高齢化の影響がみられます。

経営上の問題点としては、「原材料価格の上昇」、「原材料費・人件費以外の経費の増加」、「需要の停滞」の3つが上位にあげられ、次いで「人件費の増加」、「従業員の確保難」が続きます。前回調査時に第1位であった「需要の停滞」は減少傾向で、新型コロナウイルスの5類感染症への移行およびグローバル経済の回復などにより、需要は好転傾向にあるものと推測されます。一方で、前回調査と比べると、物価・コスト高騰が問題点として急上昇がみられ、経営に大きな影響をもたらしています。

また、経営上の問題点を年代別でみると、50代以上の事業者で「後継者不在」「事業承継」を問題点としてあげる割合が高まり、事業譲渡などあらゆる可能性を視野に入れた事業承継支援が課題となります。一方、40代以下の事業者で「従業員の確保難」をあげる割合が高まり、地域の環境変化として人口減少や少子高齢化を挙げる声も確認されます。人手不足・賃金引上げに苦慮する中で、会社の規模維持・拡大を志向する若手事業者を中心に、D Xなど生産性向上支援が課題です。

調査結果の要点

- ・好転傾向にあるが、小規模事業者は依然厳しい
- ・原材料価格の上昇、人件費の増加、経費の増加が急上昇、人手不足や事業承継も問題点
- ・第3次産業を中心に人口減少や少子高齢化が影響あり
- ・いずれの業界も物価・コスト高騰によるコストアップが影響あり、後継者問題や人手不足も

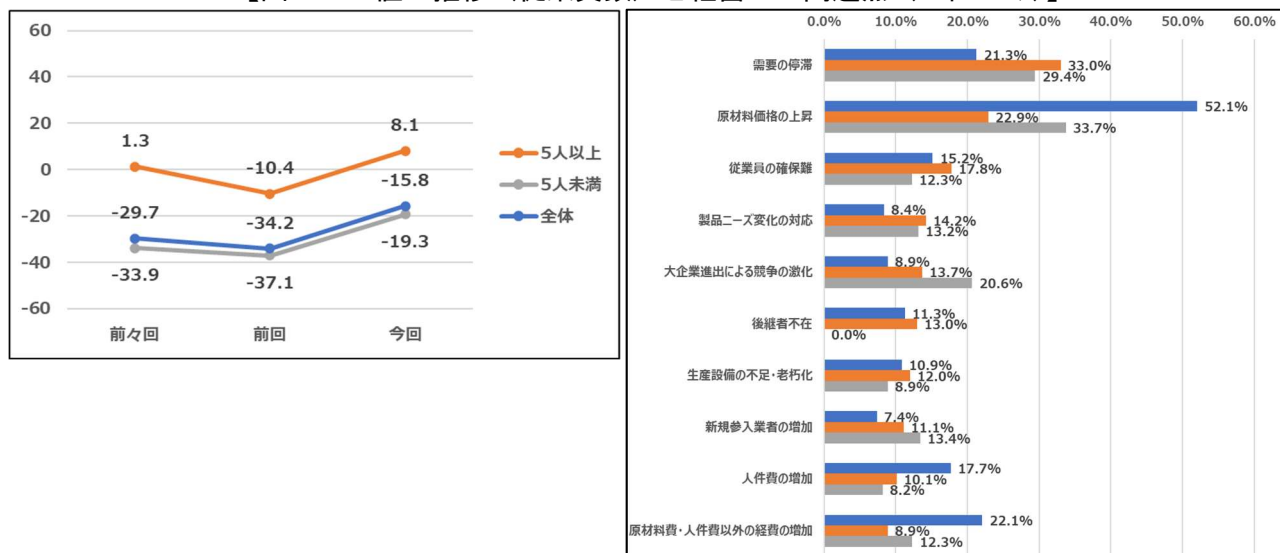
短期的な課題

- ・経営を圧迫する物価・コスト高騰への対応
- ・高齢事業者の後継者不在・事業承継問題の解消

長期的な課題

- ・人手不足に対応したD Xなど生産性向上支援
- ・環境変化に強い成長基盤の構築

【図 D I 値の推移（従業員数）と経営上の問題点（上位のみ）】



3. 経営目的（経営ビジョン）による経営計画の作成

「どのような会社にしたいのか」という「経営目的（経営ビジョン）」を持っていない事業者が約5割、検討中が3割となっており、あわせると8割強の事業者が「経営目的（経営ビジョン）」がない中で事業を進めていることになります。この割合は、調査を重ねるごとに増えている状況であり、小規模事業者や50代以上の事業者で数値が高くなります。一方で、最近3年間の業績推移にて「極めて良い」「良い」と回答した業績良好な事業者においては、経営目的（経営ビジョン）が「ある」事業者の割合が増加することから、「経営目的（経営ビジョン）」の作成と従業員への共有は、戦略の一貫性や従業員の行動につながり、その結果として業績向上に寄与することが示唆されます。

企業が成長していくための条件については、「売上拡大」が5割、「収益性の向上」が4割弱と経営数値の向上が回答されています。これらの経営数値は、日々の経営活動の指針となる経営計画で方向づけられるべきものです。そして、経営計画は、経営目的（経営ビジョン）を起点に作成されるものです。まずは、「経営目的（経営ビジョン）」がない事業者に対し、「経営目的（経営ビジョン）」作成の有効性を改めて訴求し、作成を支援する取組が必要です。次に、経営ビジョンを持ち事業規模の拡大を志向する事業者に対しては経営ビジョンを起点とした経営革新計画の作成支援が求められ、事業承継が必要な事業者に対しては経営ビジョンを起点とした事業承継計画の作成支援が求められます。

調査結果の要点

- ・ 経営目的（経営ビジョン）が「ある」2割弱に減少、「ない」事業者の割合が5割強に増加
- ・ 売上拡大と収益性向上が重要、物価上昇に伴う価格転嫁が急上昇、生産性向上も課題

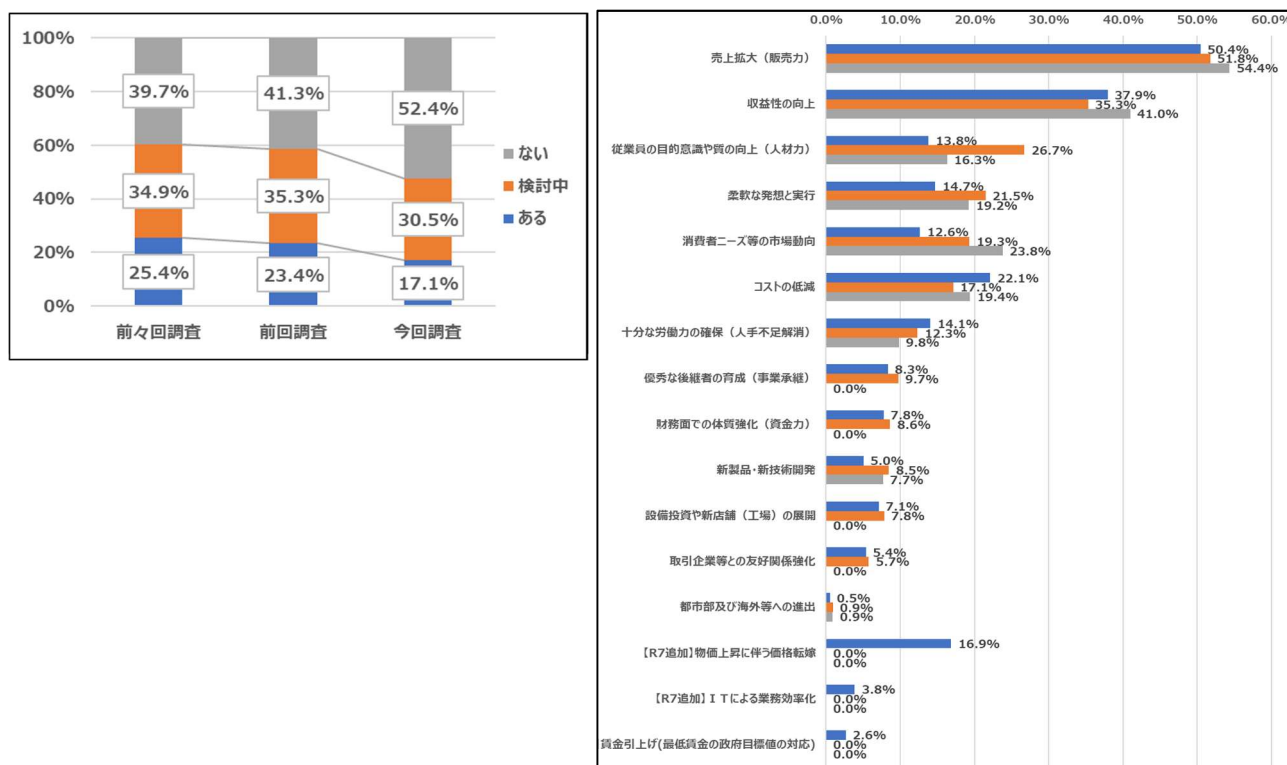
短期的な課題

- ・ 経営目的（経営ビジョン）の有効性の啓発と作成

長期的な課題

- ・ 経営ビジョンを起点とした経営革新計画や事業承継計画の作成と計画によるPDCA実行

【図 経営目的（経営ビジョン）の有無と企業の成長条件（上位のみ）】



4. 今後の事業展開

今後の事業展開を“現状維持志向”、“成長志向”、“縮小・廃業志向”に分類した結果、“現状維持志向”が5割を超える結果となり、将来の不透明感を反映するかたちとなりました。“成長志向”が3割弱という結果ではありますが、前述の経営目的（経営ビジョン）が「ある」事業者や40代以下の事業者においてはその割合が5割程度まで高まっています。これら成長を志向する事業者に対しては、設備投資計画や今後の成長戦略の作成支援と、具体的な設備投資・事業拡大に関連する補助金や金融支援の紹介が求められます。また、“成長志向”の要因としては「家族や従業員の賃金引上げに対応したいから」の選択割合が高く、業績向上に伴った賃金引上げ対応が求められます。

一方、“縮小・廃業志向”の事業者は2割弱おり、要因として、「事業者の高齢化と後継者不在」「需要の頭打ち」「人手不足」「地域の衰退・人口減少」などがあげられます。「事業者の高齢化と後継者不在」で廃業を考える事業者に対しては、事業の再生・承継・円滑廃業など選択肢を提示し実行する支援、「需要の頭打ち」については、自社の強みの整理とそれらを活かせる事業再構築が必要です。また、「人手不足」「地域の衰退・人口減少」については、自治体等の連携による地域活性化とDX等による生産性向上支援が期待されます。

調査結果の要点

- ・全体的に現状維持、廃業志向進むが、事業者の年代により成長志向も確認
- ・需要・取引の拡大と業者間の競争、賃金引上げが成長志向の要因
- ・事業者の高齢化、後継者問題、需要の頭打ちが縮小・廃業志向の要因

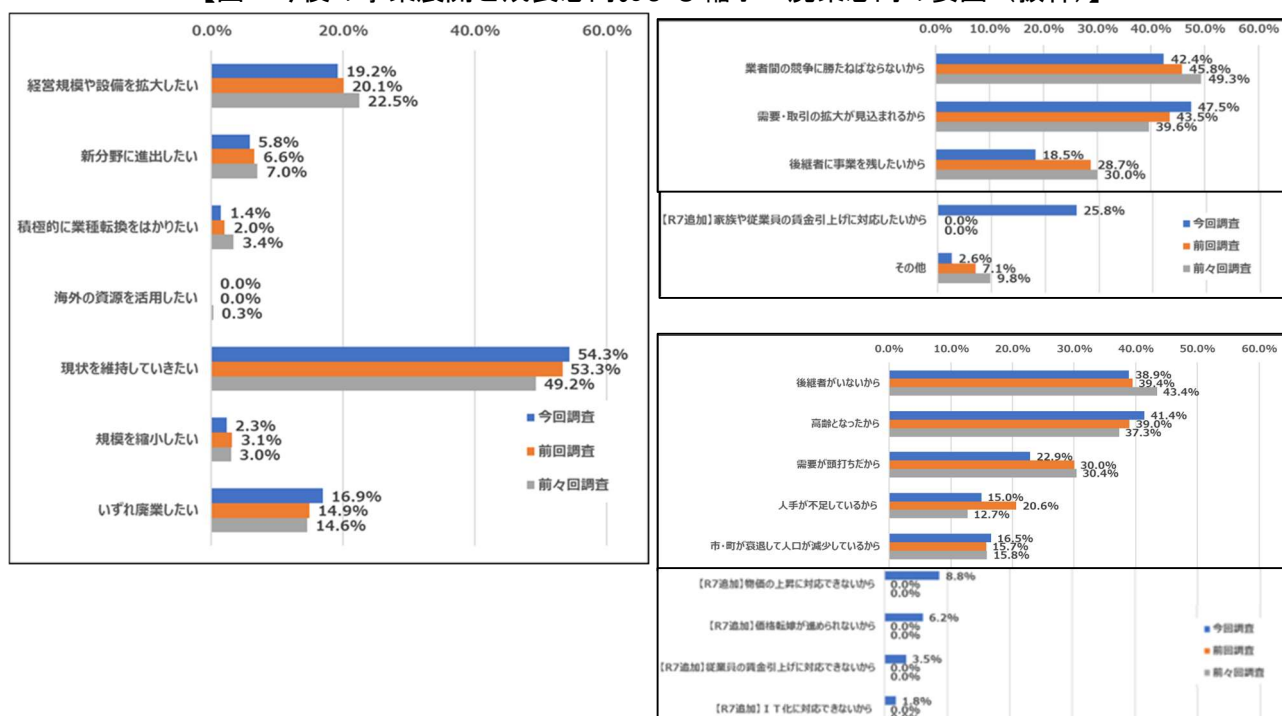
短期的な課題

- ・設備投資計画や今後の成長戦略の作成支援
- ・需要の頭打ちを感じる事業者の事業再構築

長期的な課題

- ・地域活性化と成長志向事業者の増加・定着

【図 今後の事業展開と成長志向および縮小・廃業志向の要因（抜粋）】



5. 商工会の支援内容

商工会が行っている支援内容の中で、“満足度が高い”のは「税務相談」や「経理事務指導・記帳代行」といった実務的な支援です。これに次いで、コロナ禍での持続化給付金等の制度は縮小・平常化したものの、「金融相談・斡旋」や「補助金申請・実績報告支援」が高い評価を得ています。また、「祭りなどの地域イベントの開催」といった地域貢献・地域活性化の取組も、高く評価されています。

一方、商工会に“今後期待する”支援内容としては、「中小企業施策や各種支援策・制度等の情報提供（補助金・助成金等）」が最も多く挙げられています。また、「税務（法人税・所得税）や会計支援」についても、基礎的かつ実務的な支援として一層の充実が期待されています。さらに、物価・コスト高騰に伴い、「原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰への対策支援」への期待が高いです。

税務・会計支援は、小規模事業者にとって基本的で実務的な支援として期待度が高いです。また、「財務分析・経営助言」や「廃業支援」の期待も高いです。一方で、従業員数5名以上の事業者は「各業界の情報提供」「新事業展開や新たな取組への提案・助言」「DX化支援」に対する期待が強いです。基盤強化や承継支援から、経営の高度化や新たな成長に向けた支援まで、が求められています。

調査結果の要点

- ・税務相談、経理事務指導・記帳代行など実務支援や金融支援、地域活性化や情報提供に満足
- ・実務的な支援に加え、物価・コスト高騰への支援、経営の高度化や新たな成長支援に期待

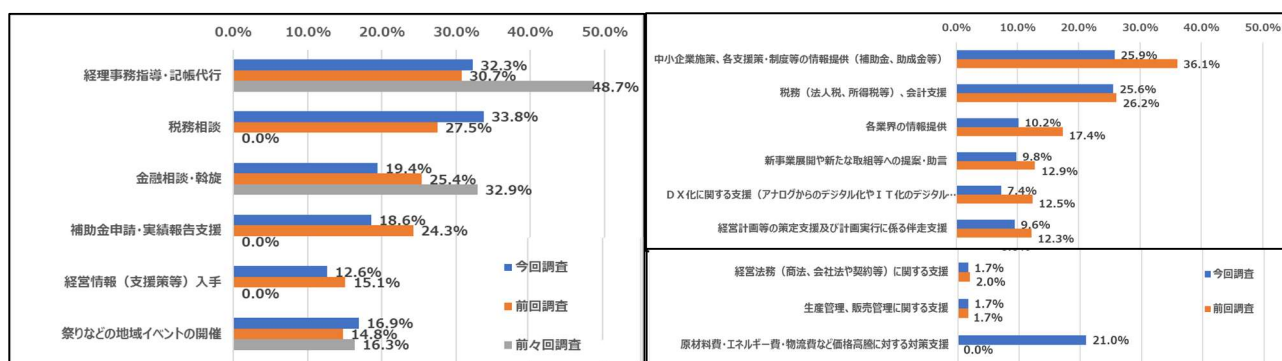
短期的な課題

- ・小規模事業者の実務負担に迅速に応える支援体制の拡充
- ・物価・コスト高騰対策の具体化と迅速対応

長期的な課題

- ・成長支援のためのタイムリーな情報提供など事業規模に応じた支援の提供
- ・交流機会など地域活性化に資するサービスの継続的な拡充

【図 “満足している”支援内容（抜粋）と“今後期待する”支援内容（抜粋）】



6. 巡回訪問

巡回訪問については6割超から一定の評価を得ており、地域事業者へのきめ細やかな支援の仕組みとして着実に定着している点が評価されています。一方で、従業員5名以上の事業者においては全体平均を下回っていることから、巡回訪問では事業規模ごとに異なるニーズに応じていく必要があることも示されています。商工会の原点ともいえるべき事業であり、小規模事業者への対応を継続しつつ、経営課題が多様となる従業員数5名以上の事業者への対応方法や支援の在り方の検討が求められます。

7. 事業承継

事業承継予定の事業者のうち、約7割が後継者未決の状況にあります。特に従業員数5人未満の小規模事業者では、8割超が「決まっていない」もしくは「事業承継せず自分の代で廃業を考えている」と回答しています。「決まっていない」と回答した事業者を年代別で見ると、50代以上の事業者でも36%、70代以上の事業者でも21%と高い割合を示しています。依然として対応が進んでいない事業者が一定数いる実態が伺えます。従業員数が多い事業者ほど「決まっている」割合が高い傾向はあるものの、従業員数5人以上の事業者でも「決まっている」は4割にとどまり、残り6割は「決まっていない」との結果です。早急に後継者の明確化や事業承継に向けた計画作成に取り組む必要があります。

後継者が決まっていない理由としては、「まだ事業承継を考える年齢ではない」が54.5%と高い数値を示しており、事業承継に関する情報や準備の必要性が十分に認知されていない可能性が伺えます。特に50代以上の事業者では、「後継者にしたい人はいるが、話し合いをしていない」が27.2%にのぼっており、長期的な視点に立った伴走支援が求められます。また、「事業承継しない（自分の代で廃業を考えている）」と回答した事業者は35.2%と、前回調査より3ポイント上昇して高水準にあります。

現時点で事業承継に向けた具体的な動きがない場合であっても、「後継者にしたい人はいるが話し合いをしていない」あるいは「親族以外の承継を考えている」とする事業者が約3割存在しています。また、前回調査と同様に、「後継者の有無」と「経営目的（経営ビジョン）の有無」には関係が見られ、経営目的（経営ビジョン）がない事業所の約8割が「後継者がいない（未定）」と回答しています。事業者の事情を踏まえた個別の事業承継計画の作成が課題となり、事業承継相談の初動遅れを防ぐため、商工会による支援体制が不可欠です。

調査結果の要点

- ・決まっているが2割、決まっていないが4割強、事業承継しないが3割強
- ・後継者候補への話し合いや親族以外の承継が課題
- ・親族、従業員への事業承継が9割
- ・後継者の育成と、内外関係者への理解
- ・経営者の高齢化に伴い早期の事業承継が求められる

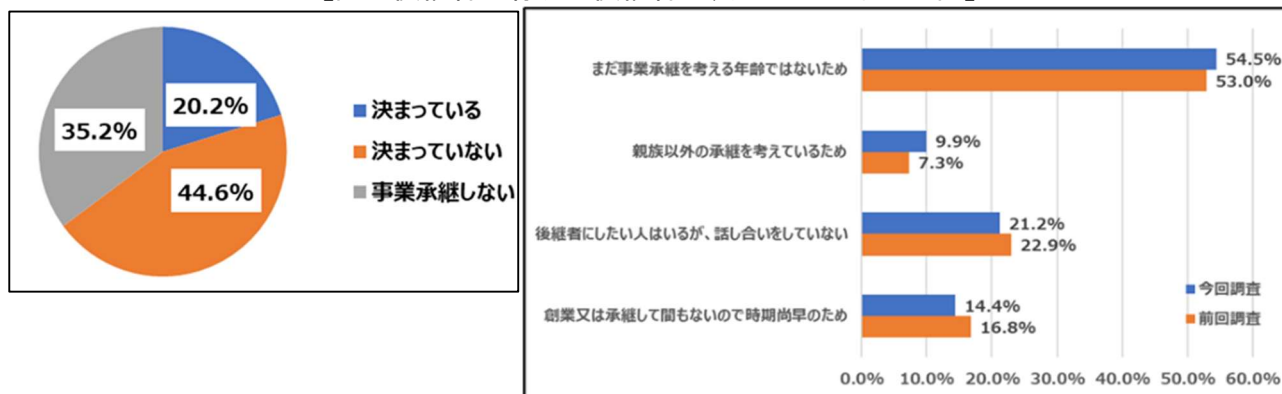
短期的な課題

- ・事業承継の実態把握と普及啓蒙の強化
- ・事業承継に向けた事業承継計画作成と後継者に向けたスキルアップ研修

長期的な課題

- ・第三者承継への対応体制の整備
- ・M&Aや廃業にむけた事業整理方法の検討

【図 後継者の有無と後継者が決まっていない理由】



8. 物価・コスト高騰への影響と対応

コスト高騰の影響として最も多く挙げられたのは「原材料・仕入れ価格」であり、次いで「電気・ガス・燃料等のエネルギー費」、「人件費」、「社会保険・法定福利費」が続いています。事業規模別に見ると、小規模事業者では「原材料・仕入れ価格」や「エネルギー費」の負担感が大きく、従業員5人以上の事業者では「人件費」や「社会保険・法定福利費」への負担感が高い傾向が確認されました。したがって、小規模事業者にはコスト対応や経営安定に向けた支援を、従業員5人以上の事業者には人材・労務支援など、事業規模ごとの支援ニーズに応じた対応が求められます。

コスト高騰への対応としては、価格転嫁を進めている事業者は約半数に満たず、「仕入先や材料の見直し」や「業務効率化・生産性向上」に取り組む事業者も一定数見られるものの、「特に対応できていない」と回答した事業者が全体の3分の1に上りました。特に価格転嫁を行えていない事業者では収益が悪化する傾向があり、即効性のある価格転嫁支援が必要です。

商工会に今後期待する支援内容については、「原材料・燃料高騰に関する補助金・助成金情報の提供」が65.4%と最も高く、「価格転嫁の進め方（交渉・PR等）に関するアドバイス」（17.8%）や「省エネ・設備投資に関する支援策の紹介」（17.8%）が続いています。補助金・助成金の最新情報提供や申請手続き支援を充実させることが効果的です。さらに、従業員5人以上の事業者では「省エネ・設備投資」や「業務効率化・DX導入」など自助努力によるコスト削減への関心が高く、その活動を支援する取り組みが必要です。また、第2次産業では「価格転嫁の進め方」も期待があります。

調査結果の要点

- ・ 原材料費・仕入れ価格、エネルギー費、人件費の影響
- ・ コスト高騰への対応が業績を左右する
- ・ 国や自治体による支援策の情報提供に加え、コスト削減や生産性向上にむけた支援

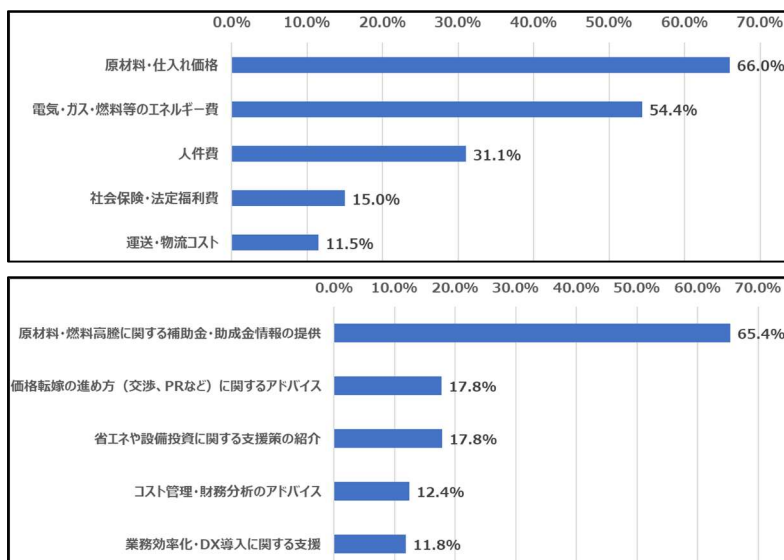
短期的な課題

- ・ 価格転嫁等を促進する補助金・助成金情報の迅速かつ的確な提供
- ・ 即効性のあるコスト軽減策の支援

長期的な課題

- ・ 省エネ投資・設備更新やDX導入による生産性向上の支援
- ・ 持続的な収益基盤の確立に向けた支援

【図 コスト高騰の影響（抜粋）とコスト高騰に伴う支援策（抜粋）】



Ⅳ 調査結果の詳細編

1. 回答事業者の概要

(1) 事業者の年齢

～高齢化が一層進展している～

年齢では、70歳以上が3割(29.8%)で10年前より1.7倍に上昇して最も多い年齢層となりました(前々回17.4%→前回25.4%→今回29.8%)。さらに、60歳～70歳未満の24.1%を加えると53.9%となります。一方、40代以下は2割にとどまり前回調査より減少傾向にあります(前回24.8%→今回21.9%)。40歳未満の若手事業者は10年前より10%未満の水準にとどまっています。

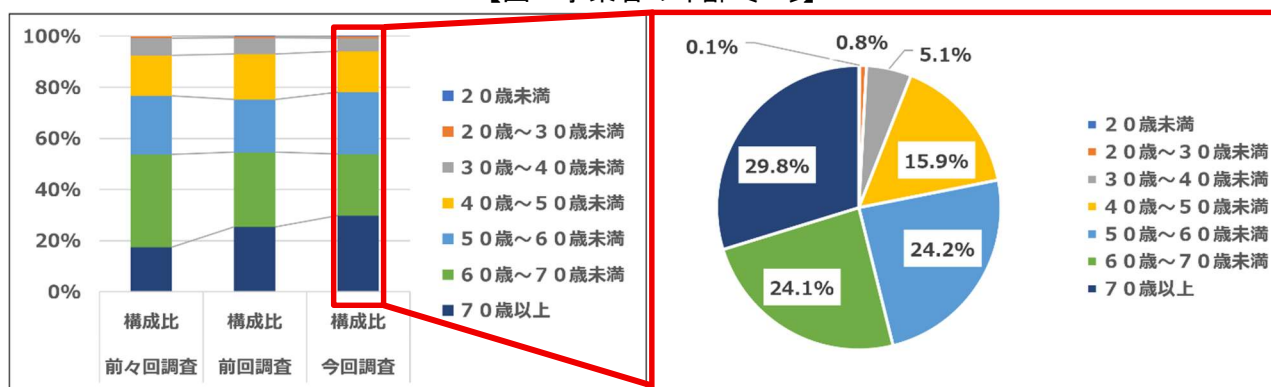
5年前の前回調査と比べると、若手事業者がわずかに減少(前回7.0%→今回6.0%)、50歳以上の割合は全体で拡大(前回75.2%→今回78.1%)し、高齢化が一層進展しています。

70歳以上の事業者は、小売業やサービス業を営む小規模事業者に多くみられます。また、40代以下には、業績が良いと捉えている事業者が一定数存在しています。

【表 事業者の年齢〔SA〕】

事業者の年齢	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
20歳未満	3	0.1%	0.0%	0.0%
20歳～30歳未満	31	0.8%	0.7%	0.8%
30歳～40歳未満	202	5.1%	6.3%	6.7%
40歳～50歳未満	626	15.9%	17.8%	15.9%
50歳～60歳未満	955	24.2%	20.6%	22.9%
60歳～70歳未満	950	24.1%	29.2%	36.3%
70歳以上	1,172	29.8%	25.4%	17.4%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 事業者の年齢〔SA〕】



(2) 事業者の性別

～依然として男性の事業者が大勢を占めるが、女性の事業者が15%超まで増加～

性別では、10年間で女性が15%超まで増加(前々回12.4%→今回16.8%)、男性が減少(前々回87.6%→今回83.2%)しました。

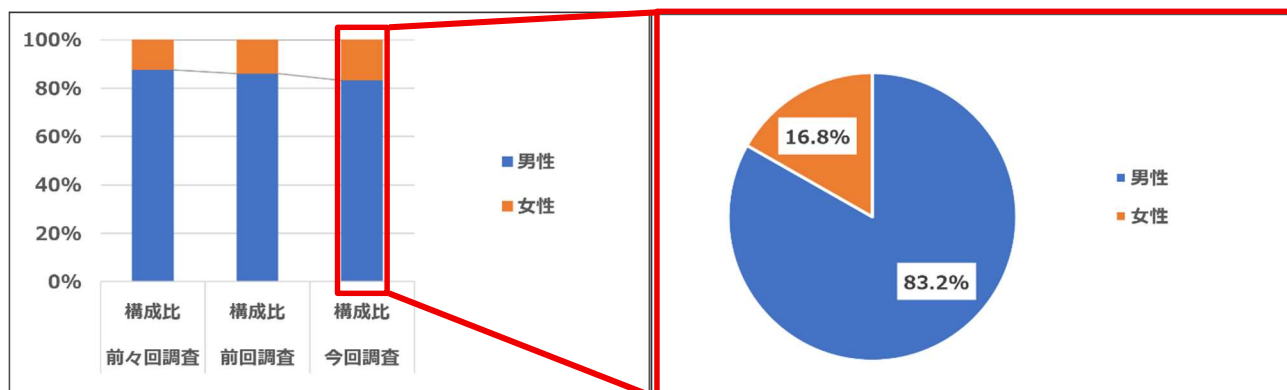
5年前の前回調査と比べても女性の事業者の増加(前回14.1%→今回16.8%)が見られますが、依然として男性が大勢を占めています。

男性の事業者は法人経営者や長期経営者が比較的多く、女性の事業者は第3次産業に比較的多く、個人事業や小規模事業に従事する割合も多い傾向にあります。

【表 事業者の性別〔SA〕】

事業者の性別	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
男性	3,279	83.2%	85.9%	87.6%
女性	660	16.8%	14.1%	12.4%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 事業者の性別〔SA〕】



(3) 経営業種

～第2次産業が4割、第3次産業が6割、業種構成の変化が見られる～

業種では、第2次産業（建設業、製造業）が35.2%、第3次産業（卸売業、小売業、飲食・宿泊業、サービス業、その他）が64.8%となっています。サービス業が24.7%と最も高く、次いで建設業で20.8%と高い割合を示しています。10年間で、サービス業が増加（前々回19.4%→今回24.7%）、小売業が減少（前々回22.9%→今回18.4%）、製造業が減少（前々回17.3%→今回14.4%）しており、業種構成の変化がみられます。

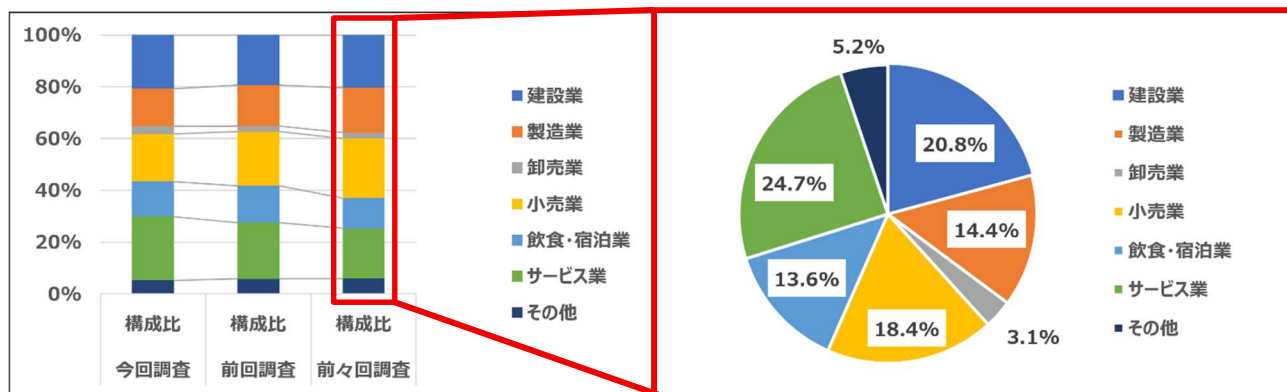
5年前の前回調査と比べると、第2次産業と第3次産業の割合は前回調査と同様ですが、製造業と小売業が減少し、建設業、卸売業、飲食・宿泊業とサービス業が増加しております。

40代以下の事業者で建設業が比較的多く、小売業が比較的少ない傾向です。また、長期経営者は、小売業と製造業において多い傾向です。

【表 経営業種（主な業種）〔SA〕】

業種	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
建設業	819	20.8%	19.3%	20.4%
製造業	566	14.4%	15.8%	17.3%
卸売業	122	3.1%	2.2%	2.3%
小売業	723	18.4%	20.8%	22.9%
飲食・宿泊業	534	13.6%	14.3%	11.7%
サービス業	971	24.7%	21.7%	19.4%
その他	204	5.2%	5.8%	5.9%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 経營業種（主な業種）〔SA〕】



(4) 企業形態

～個人経営が主体で6割を超え増加傾向、40代以下は規模の拡大や株式会社化が進んでいる～

企業形態では、個人が全体の6割を占めています。株式会社は、前回調査で増加しましたが、今回調査で減少に転じ、前々回調査（H27年）と同程度の割合に戻りました。（前々回16.6%→前回19.0%→今回16.8%）。

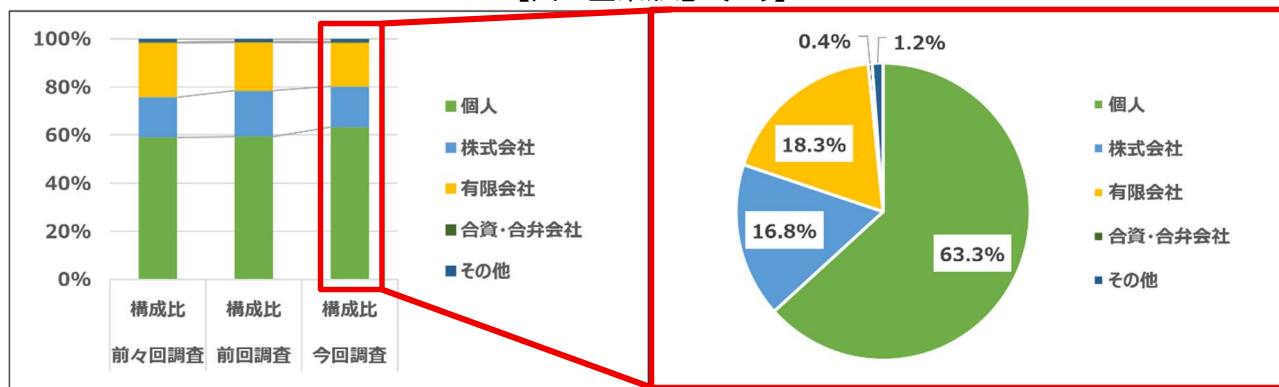
5年前の前回調査と比べると、個人が増加（前回59.4%→今回63.3%）、法人形態の割合が減少（前回40.6%→今回36.7%）しました。

株式会社は、年齢40代以下や男性、営業年数20年未満、好業績の事業者が比較的多く、小規模事業者の割合が比較的小さいです。個人事業者は、第3次産業や女性の事業者が多いです。若手事業者では経営年数が浅いが業績は好調で、規模の拡大や株式会社化が進んでいることから、事業意欲の高さが伺えます。

【表 企業形態〔SA〕】

企業形態	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
個人	2,493	63.3%	59.4%	59.0%
株式会社	663	16.8%	19.0%	16.6%
有限会社	719	18.3%	20.1%	22.6%
合資・合併会社	17	0.4%	0.4%	0.4%
その他	47	1.2%	1.1%	1.3%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 企業形態〔SA〕】



(5) 営業年数

～長期の経営が多数、新規事業者は増加傾向～

営業年数では、30年以上の事業者が60.2%と20年～30年未満13.7%と合わせ、20年以上の長期経営者が73.9%となります。10年間で3年～10年未満が増加（前々回6.5%→今回10.2%）しています。

5年前の前回調査と比べると、3年～20年未満で増加（前回19.3%→今回21.7%）、20年以上の事業者が（前回76.3→今回73.9%）と減少傾向でした。

10年未満の事業者は、第3次産業が多いです。また、30年以上の事業者は、40代以下の事業者が33%と比較的少なく事業承継が十分に進んでいないことが伺えます。

【表 営業年数〔SA〕】

営業年数	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
3年未満	173	4.4%	4.4%	3.7%
3年～10年未満	402	10.2%	8.5%	6.5%
10年～20年未満	454	11.5%	10.8%	11.4%
20年～30年未満	539	13.7%	14.8%	17.5%
30年以上	2,371	60.2%	61.5%	60.8%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 営業年数〔SA〕】



(6) 年間売上高

～売上高5千万円未満が7割超、1千万未満は4割弱と売上規模が縮小傾向～

年間売上高は、5千万円未満の事業者が7割超を占め、特に10年間で1千万円未満が増加傾向（前々回33.3→今回39.7%）にあります。

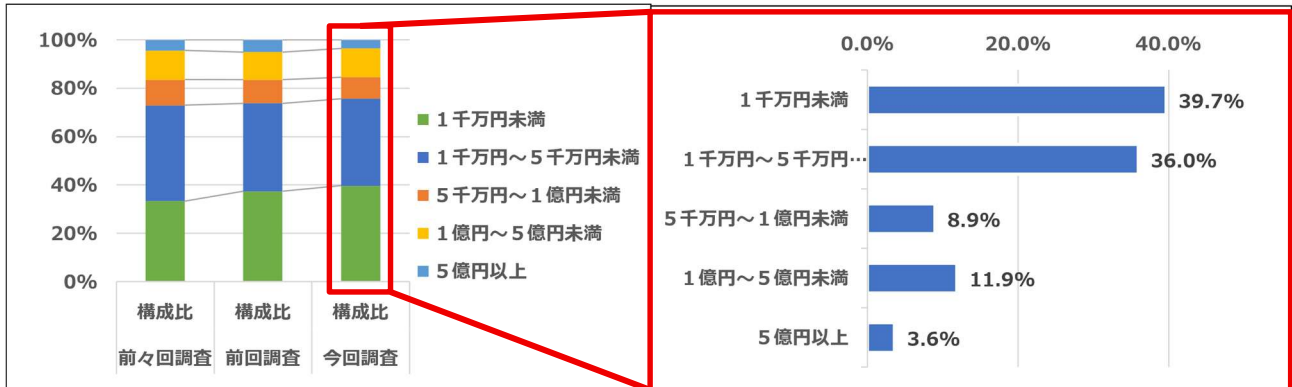
5年前の前回調査と比べると、1億円～5億円未満はわずかに増加（前回11.4%→今回11.9%）、5億円以上がやや減少傾向（前回5.1%→今回3.6%）にあります。

40代以下や男性、好業績な事業者は、売上規模が比較的大きく、今後の成長や承継の担い手として期待されます。一方で、女性や第3次産業では、売上規模が比較的小さく、売上拡大が課題です。

【表 年間売上高〔SA〕】

年間売上高	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
1千万円未満	1,562	39.7%	37.4%	33.3%
1千万円～5千万円未満	1,417	36.0%	36.4%	39.6%
5千万円～1億円未満	352	8.9%	9.7%	10.6%
1億円～5億円未満	467	11.9%	11.4%	12.1%
5億円以上	141	3.6%	5.1%	4.4%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 年間売上高〔SA〕】



(7) 従業員数

～小規模事業者が約 8 割と増加傾向～

常用従業員数（代表者・役員含む）は、小規模事業者が 78.3%で大勢を占め、5 人～10 人未満の 10.0%を含めると、10 人未満の事業者が 88.3%と 9 割弱となります。10 年間で小規模事業者は増加（前々回 73.7%→今回 78.3%）、5 人以上の事業者は減少（前々回 26.3%→今回 21.6%）しています。

5 年前の前回調査と比べると、小規模事業者が増加（前回 74.4%→今回 78.3%）、10 人以上は減少（前回 13.8%→今回 11.6%）となりました。

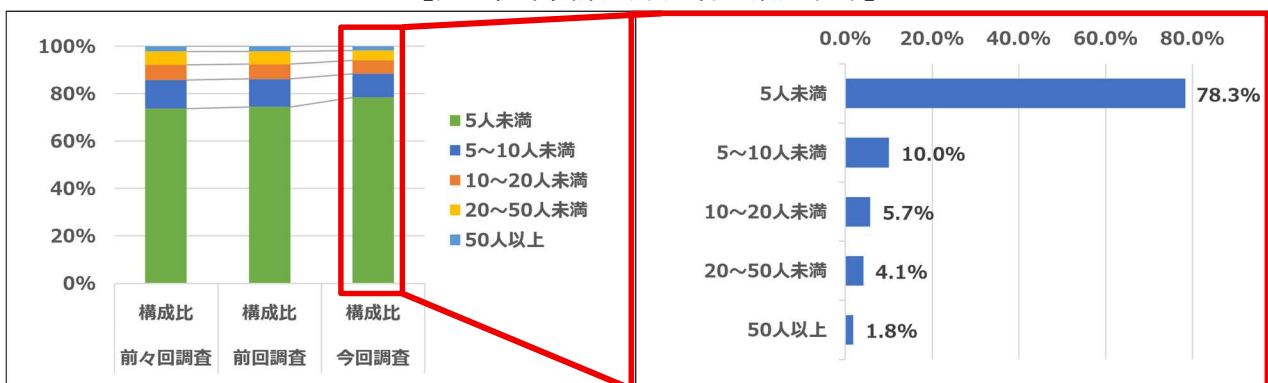
売上規模 5 千万円以上、法人形態、業績が良好な事業者では従業員数 5 人以上の割合が比較的高く、規模拡大と付加価値創出が相互に関連していることが伺えます。

【表 従業員数（常用者人数）〔SA〕】

従業員数	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
5人未満	2,413	78.3%	74.4%	73.7%
5～10人未満	309	10.0%	11.8%	12.0%
10～20人未満	175	5.7%	6.2%	6.4%
20～50人未満	127	4.1%	5.4%	5.7%
50人以上	56	1.8%	2.3%	2.2%
無回答	859	—	—	—
計	3,939	—		
構成比母数	3,080	100.0%		

注）今回調査では、従業員数について記述方式のため、無回答が多い。

【図 従業員数（常用者人数）〔SA〕】



2. 経営状況・環境変化

(1) 最近3年間の業績推移

～好転傾向にあるが、小規模事業者は依然厳しい～

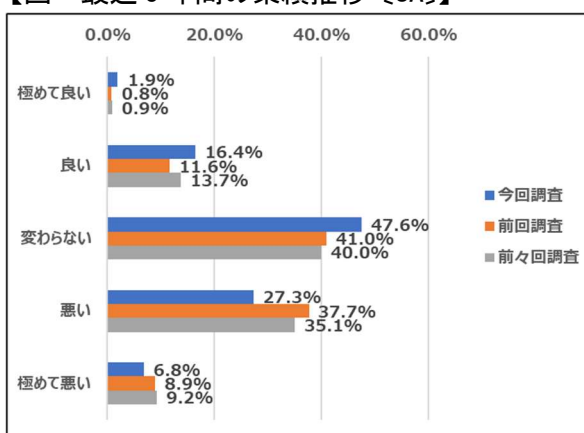
最近3年間の業績では、「変わらない」が47.6%と最も高くなっています。「悪い」が27.3%、「極めて悪い」が6.8%であり、合すると34.1%となっています。一方、「極めて良い」が1.9%、「良い」が16.4%であり、合わせると18.3%となっています。

前回調査と比べると、全体的な傾向に変わりはなく、「変わらない」（前回41.0%→今回47.6%）と「極めて良い」・「良い」（前回12.4%→今回18.3%）が増加、「悪い」・「極めて悪い」（前回46.6%→今回34.1%）が減少しており、好転傾向が伺えます。

【表 最近3年間の業績推移【SA】】

業績推移	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
極めて良い	76	1.9%	0.8%	0.9%
良い	646	16.4%	11.6%	13.7%
変わらない	1,873	47.6%	41.0%	40.0%
悪い	1,076	27.3%	37.7%	35.1%
極めて悪い	268	6.8%	8.9%	9.2%
無回答	0	—	—	—
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100%		

【図 最近3年間の業績推移【SA】】



近年のD I 値〔景気判断指数＝「極めて良い・良い」割合－「悪い・極めて悪い」割合〕をみると、下記のように推移しており、前回調査より18.4ポイントの改善が見られました。国内における新型コロナウイルスの5類感染症への移行およびグローバル経済の回復、大手企業との取引正常化やDX・GX新規案件などにより景況感は改善傾向にあります。

【表 D I 値の推移】

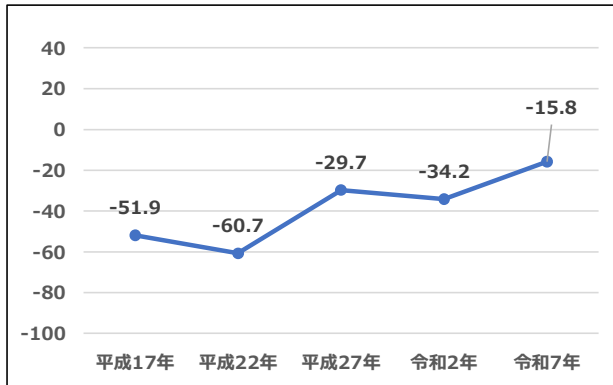
前前々前回(平成17年)D I 値:	▲51.9ポイント
⇒前前々回(平成22年)D I 値:	▲60.7ポイント
⇒前々回(平成27年)D I 値:	▲29.7ポイント
⇒前回(令和2年)D I 値:	▲34.2ポイント
⇒今回	▲15.8ポイント

なお、従業員数(常用者)5人未満の小規模事業者と従業員数5人以上の事業者を比較すると、従業員数5人以上の事業者では、指数がプラス値まで回復した一方で、小規模事業者は低い値であり、依然として厳しい状況が伺えます。

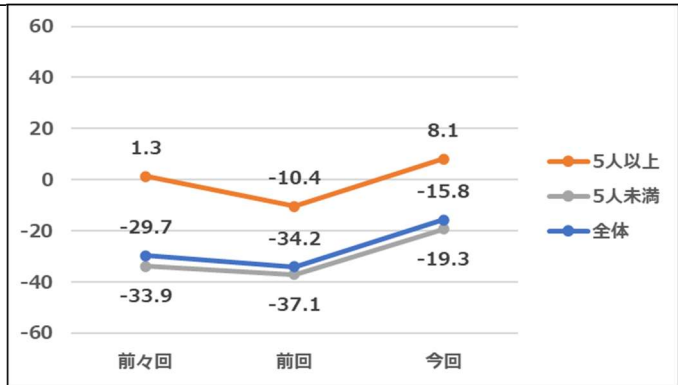
【表 D I 値の推移(規模別)】

	D I 値	「極めて良い・良い」	「悪い・極めて悪い」	前回調査	前々回調査
今回(令和7年)の総数	▲15.8ポイント	18.3%	34.1%	▲34.2ポイント	▲29.7ポイント
従業員数5人未満の事業者	▲19.3ポイント	16.5%	35.8%	▲37.1ポイント	▲33.9ポイント
従業員数5人以上の事業者	+8.1ポイント	32.4%	24.3%	▲10.4ポイント	+1.3ポイント

【図 D I 値の推移】



【図 D I 値の推移（規模別）】



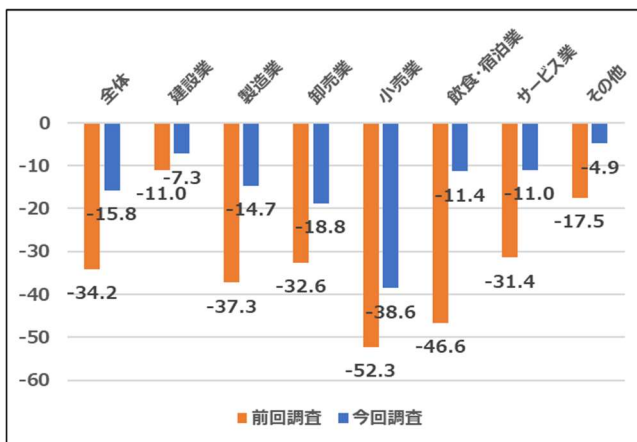
また、D I 値を業種別で見ると、全体のD I 値と比較して、「建設業」が▲7.3 ポイントとなっており、他の業種と比べて良い数値を示しております。また、「小売業」は全体より悪い数値を示しており物価・コスト高騰や事業者の高齢化の影響が考えられます。

本調査と東京都における中小企業の景況感（製造業、卸売業、小売業、サービス業のみ）を業種別に比較すると、製造業やサービス業で東京都より良好な結果を示した一方で、卸売業や小売業で東京都より厳しい結果を確認しました。

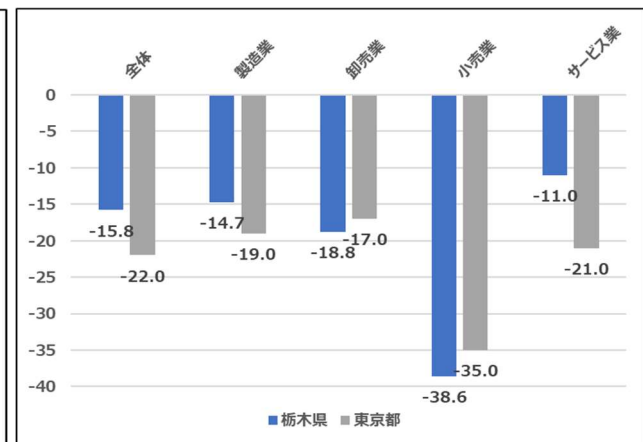
【表 業種別D I 値】

	D I 値	「極めて良い・良い」	「悪い・極めて悪い」
建設業	▲7.3 ポイント	21.4%	28.7%
製造業	▲14.7 ポイント	21.7%	36.4%
卸売業	▲18.8 ポイント	18.9%	37.7%
小売業	▲38.6 ポイント	10.4%	49.0%
飲食・宿泊業	▲11.4 ポイント	19.9%	31.3%
サービス業	▲11.0 ポイント	18.6%	29.6%
その他	▲4.9 ポイント	19.1%	24.0%

【図 業種別D I 値】



【図 業種別D I 値（東京都との比較）】



注）東京都データは、東京都庁総合ホームページ「東京都中小企業の景況 令和7年8月調査」より引用。

(2) 経営上の問題点

～原材料価格の上昇、人件費の増加、経費の増加が急上昇、人手不足や事業承継も問題点～

経営上の問題点では、第1位が「原材料価格の上昇」52.1%、第2位が「原材料費・人件費以外の経費の増加」22.1%、第3位が「需要の停滞」21.3%となり、この3点が上位にあげられています。次いで「人件費の増加」17.7%、「従業員の確保難」15.2%が続いています。

前回調査と比べると、昨今の物価・コスト高騰に関連した項目「原材料価格の上昇」、「原材料費・人件費以外の経費の増加」、「人件費の増加」が急上昇しており、経営への影響が深刻です。

一方で、前回調査時に第1位であった「需要の停滞」（前回 33.0%→今回 21.3%）の支持率は低下しました。前設問の最近3年間の業績推移でみられたD I 値の改善と連動していると考えられます。

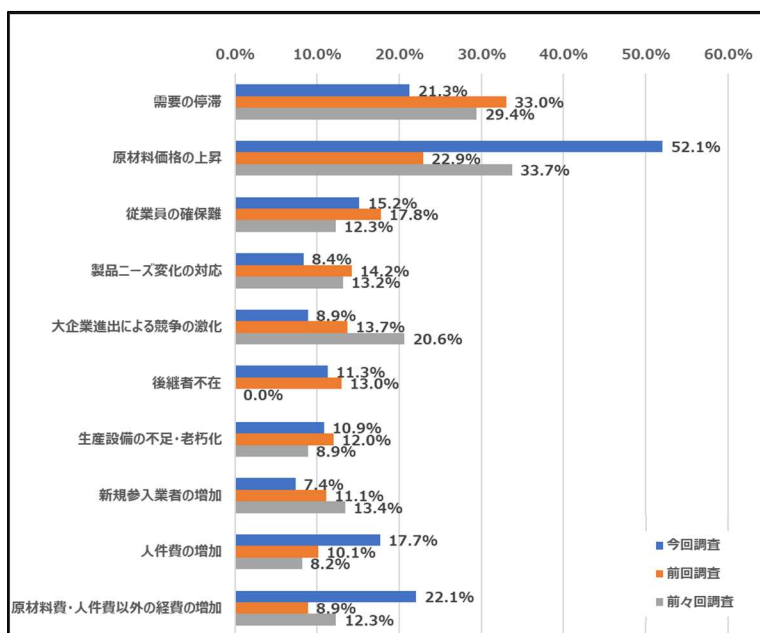
また、「従業員の確保難」（前回 17.8%→今回 15.2%）は、依然として高い支持率でした。事業者の年齢別に集計すると、40代以下の事業者の本項目支持率は19.3%まで上昇します。「後継者不在」も依然として高い割合を示しています。人手不足や事業承継が引き続き問題点とみられます。

【表 経営上の問題点〔3LA〕】

経営上の問題点	今回調査		前回調査	前々調査
	回答数	支持率	支持率	支持率
需要の停滞	825	21.3%	33.0%	29.4%
原材料価格の上昇	2,020	52.1%	22.9%	33.7%
従業員の確保難	588	15.2%	17.8%	12.3%
製品ニーズ変化の対応	324	8.4%	14.2%	13.2%
大企業進出による競争の激化	345	8.9%	13.7%	20.6%
後継者不在	437	11.3%	13.0%	0.0%
生産設備の不足・老朽化	421	10.9%	12.0%	8.9%
新規参入業者の増加	287	7.4%	11.1%	13.4%
人件費の増加	686	17.7%	10.1%	8.2%
原材料費・人件費以外の経費の増加	856	22.1%	8.9%	12.3%
熟練技術者の確保難	172	4.4%	7.8%	7.2%
製品（加工）単価の低下・上昇難	215	5.5%	6.9%	8.8%
事業承継	189	4.9%	6.4%	0.0%
取引条件の悪化	166	4.3%	5.2%	7.8%
事業資金の借入難	86	2.2%	2.2%	2.7%
経営幹部の不足	39	1.0%	2.0%	2.0%
金利負担の増加	85	2.2%	1.9%	1.8%
原材料の不足	155	4.0%	1.7%	2.4%
生産設備の過剰	27	0.7%	0.7%	0.3%
その他	34	0.9%	7.7%	10.7%
支持率母数	3,880	100.0%		

注) 支持率とは複数回答における割合（構成比は単一回答における割合）

【図 経営上の問題点（上位のみ）〔3LA〕】



注) 選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。

(3) 営業地域内における環境変化の影響

～第3次産業を中心に人口減少や少子高齢化が影響あり～

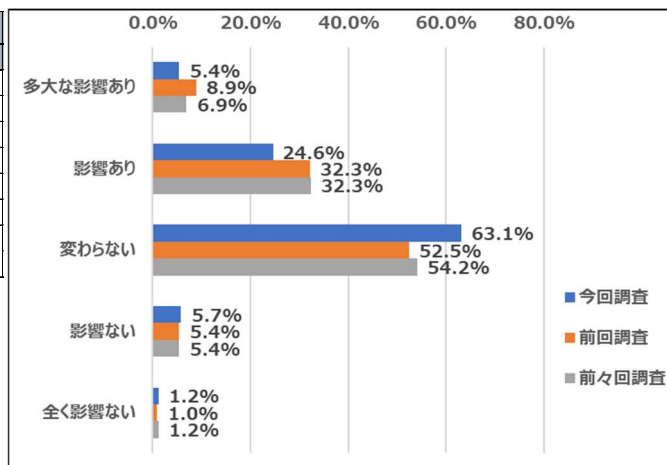
営業地域内における環境変化の影響では、「変わらない」が63.1%と6割以上の構成比を占め、影響を受けている事業者（「多大な影響あり」・「影響あり」）が30.0%となっています。

前回調査と比べて、「多大な影響あり」（前回8.9%→今回5.4%）、「影響あり」（前回32.3%→今回24.6%）が減少し、「変わらない」（前回52.5%→今回63.1%）が増加しています。

業種別でみると、第3次産業事業者において、影響を受けている事業者（「多大な影響あり」・「影響あり」）が32.5%となっており、全体の集計値30.0%より僅かに高い数値となっています。

【表 営業地域内における環境変化の影響〔SA〕】 【図 営業地域内における環境変化の影響〔SA〕】

営業地域内の 環境変化	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
多大な影響あり	212	5.4%	8.9%	6.9%
影響あり	969	24.6%	32.3%	32.3%
変わらない	2,485	63.1%	52.5%	54.2%
影響ない	226	5.7%	5.4%	5.4%
全く影響ない	47	1.2%	1.0%	1.2%
無回答	0	—	—	—
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100%		



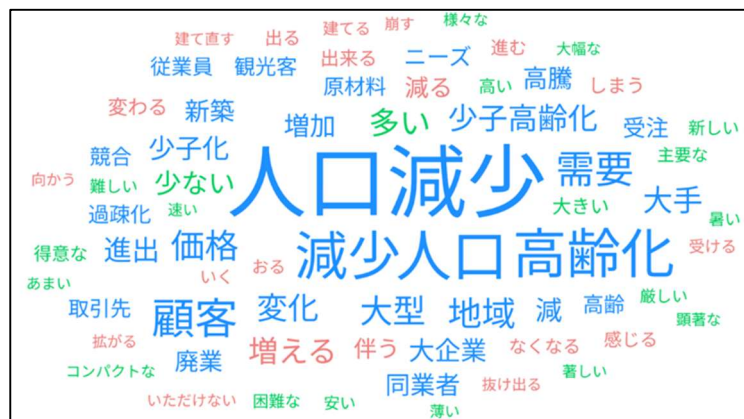
【営業地域内における環境変化で、特に影響が有る事項（自由記入）】

人口減少といった地域の人口分布に関する言及が最も多く記載され、次いで顧客の高齢化や少子高齢化といった人口構造の変化に関する言及が見られました。この傾向は、第2次産業・第3次産業事業者ともに共通しています。地域に根差した経営を行なっている小規模事業者や第3次産業事業者は、それらの影響を受けやすく、人手不足や需要の減少につながっているものと考えられます。

（記載例）

- ・人口減少、人口の高齢化、少子化、そのスピードが速い。〔地域：県北、業種：小売業〕
- ・人口減少で人が集まらない。〔地域：県央、業種：製造業〕
- ・顧客の高齢化による客数の減少。〔地域：県南、業種：小売業〕

（抽出されたキーワード）



注）ユーザーローカル テキストマイニングツール（<https://textmining.userlocal.jp/>）による分析。

文字の大きさが出現頻度を表現、文字の色は名詞・動詞・形容詞を表現。

(4) 業界における環境変化の影響

～いずれの業界も物価・コスト高騰によるコストアップが影響あり、後継者問題や人手不足も～

業界における環境変化の影響では、「変わらない」が56.7%で半数以上を占め、影響を受けている事業者（「多大な影響あり」・「影響あり」）が37.5%となっています。前設問の営業地域内における環境変化の影響よりも、影響を受けている事業者が高い割合になっています。

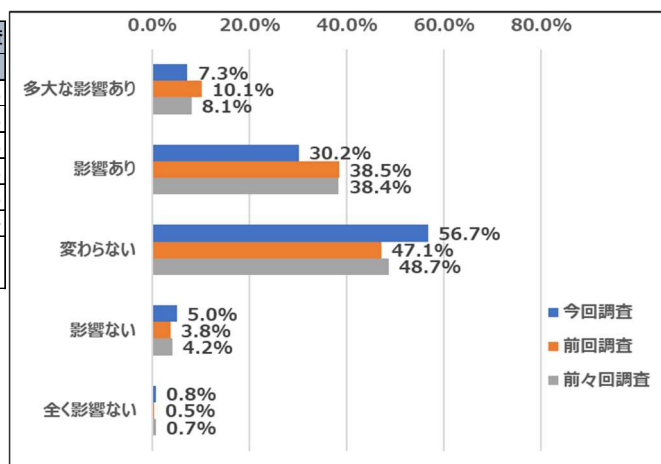
前回調査と比べて、「多大な影響あり」（前回10.1%→今回7.3%）、「影響あり」（前回38.5%→今回30.2%）が減少し、「変わらない」（前回47.1%→今回56.7%）が増加しています。

業種別でみると、第2次・第3次産業事業者ともに、上記全体傾向と同等の傾向を示しています。

【表 業界における環境変化の影響〔SA〕】

営業地域内の 環境変化	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
多大な影響あり	286	7.3%	10.1%	8.1%
影響あり	1189	30.2%	38.5%	38.4%
変わらない	2235	56.7%	47.1%	48.7%
影響ない	197	5.0%	3.8%	4.2%
全く影響ない	32	0.8%	0.5%	0.7%
無回答	0	—	—	—
計	3,939	—	—	—
構成比母数	3,939	100%	—	—

【図 業界における環境変化の影響〔SA〕】



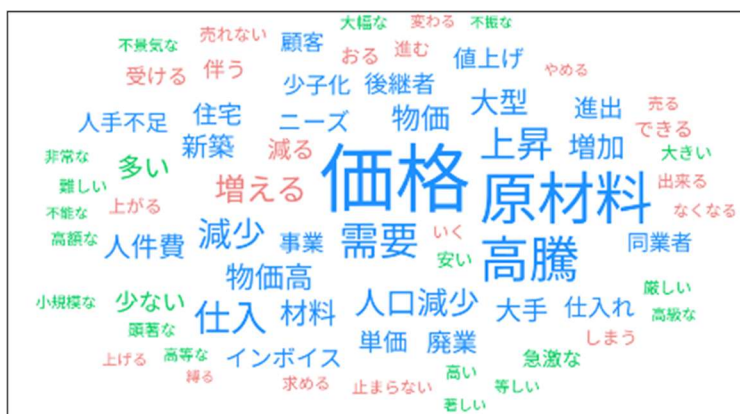
【業界における環境変化で、特に影響がある事項（自由記入）】

いずれの業種においても原材料価格や仕入価格、人件費の上昇・高騰といったコストアップに関連する言及、次いで、後継者や人手不足に関する言及が確認されました。また、小売業においては大型店の進出に関する言及、建設業においては、新築住宅着工の減少や公共工事の減少に関する言及が見られました。その他、インボイスに関する言及が年間売上1千万円未満の事業者で散見されました。

（記載例）

- ・原材料費、電気、ガスの高騰。〔地域：県南、業種：飲食・宿泊業〕
- ・インボイス制度の導入により、税金の支払で財務を圧迫。〔地域：県北、業種：サービス業〕
- ・大型店への顧客層の流出。〔地域：県南、業種：小売業〕
- ・技術者のレベルの低下、人数不足。〔地域：県北、業種：製造業〕

（抽出されたキーワード）



注）ユーザーローカル テキストマイニングツール（<https://textmining.userlocal.jp/>）による分析。

文字の大きさが出現頻度を表現、文字の色は名詞・動詞・形容詞を表現。

3. 経営方針等

(1) 経営目的の有無

～経営目的（経営ビジョン）が「ある」2割弱に減少、「ない」事業者の割合が5割強に増加～

経営者が常々、お客様や従業員、協力企業に伝えている経営目的（経営ビジョン）の有無では、「ある」が17.1%、「ない」が52.4%となっています。「検討中」は30.5%でした。「ない」52.4%と「検討中」30.5%を合すると82.9%の事業者が、企業の発展に必要な経営目的（経営ビジョン）を有していないことになります。

前回調査と比べ、経営目的（経営ビジョン）が「ない」事業者が増加（前回41.3%→今回52.4%）し、「ある」事業者と「検討中」の事業者が減少しました。

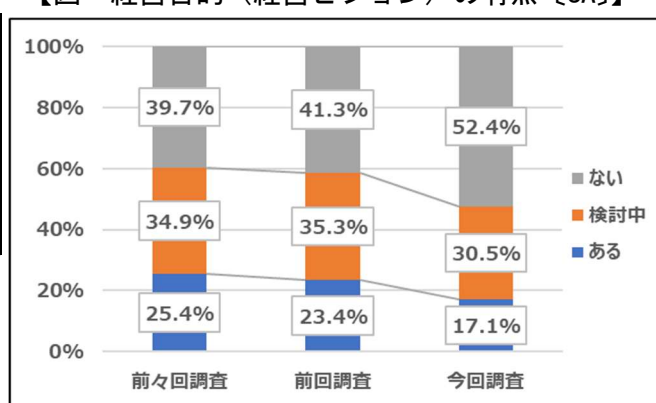
従業員の規模別でみると、小規模事業者で経営目的（経営ビジョン）が「ない」事業者の割合が増加する傾向にありました。また、年齢別にみると、50代以上の事業者で経営目的（経営ビジョン）が「ない」事業者の割合が増加する傾向にありました。

一方で、最近3年間の業績推移にて「極めて良い」「良い」と回答した業績良好な事業者においては、経営目的（経営ビジョン）が「ある」事業者の割合が増加しました。

【表 経営目的（経営ビジョン）の有無〔SA〕】

経営目的の有無	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
ある	673	17.1%	23.4%	25.4%
検討中	1,201	30.5%	35.3%	34.9%
ない	2,065	52.4%	41.3%	39.7%
無回答	0	—	—	—
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100%		

【図 経営目的（経営ビジョン）の有無〔SA〕】



(2) 企業の成長条件

～売上拡大と収益性向上が重要、物価上昇に伴う価格転嫁が急上昇、生産性向上も課題～

企業が成長していくための条件では、「売上拡大」が50.4%で過半を占め、「収益性の向上」が37.9%で次いでいます。続いて「コストの低減」が22.1%、「物価上昇に伴う価格転嫁」が16.9%となっています。物価上昇に伴う価格転嫁は、事業者の規模、業種、業績に関わらず、いずれの事業者でも数値が高い傾向でした。

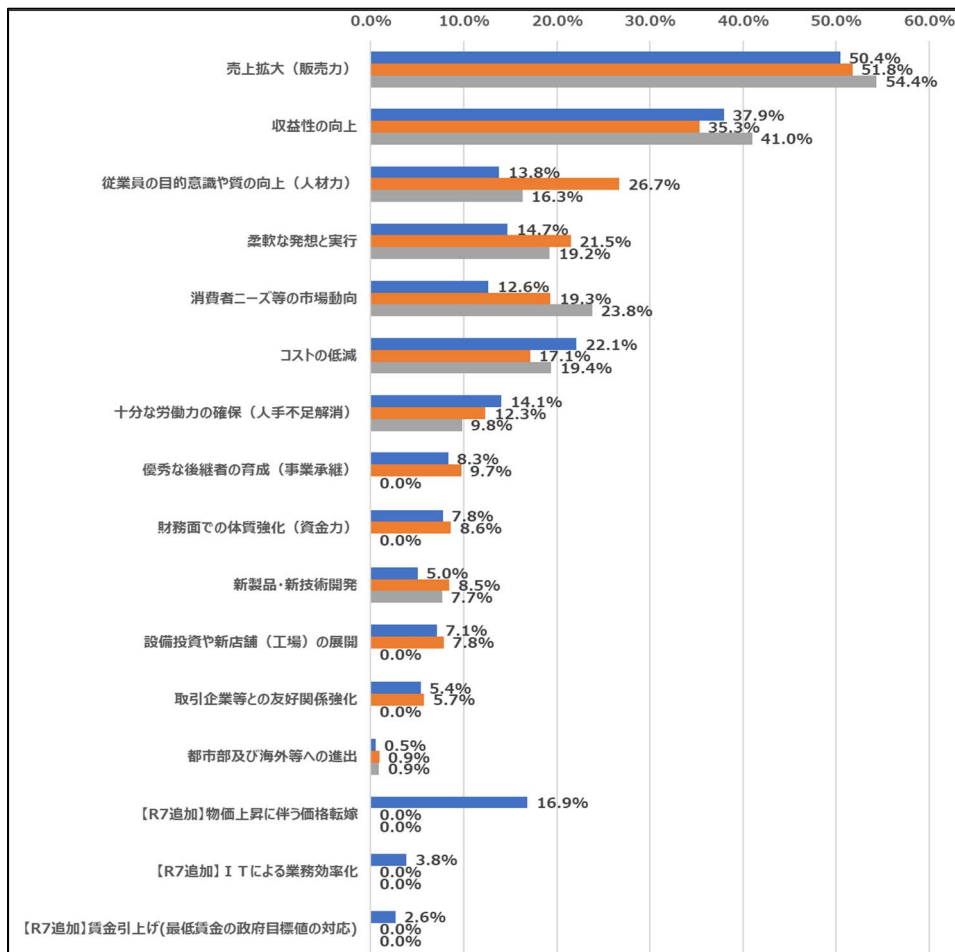
前回調査と比べると、第1位「売上拡大」、第2位「収益性の向上」に関しては、概ね同様の結果となっています。一方、昨今の物価・コスト高騰の影響を反映するかたちで、「コストの低減」（前回17.1%→今回22.1%）が増加し、「物価上昇に伴う価格転嫁」（前回選択肢なし→今回16.9%）を選択する割合が急上昇しました。

事業者を年齢別に層別すると、40代以下の事業者は、「売上拡大（販売力）」（全体50.4%→40代以下58.1%）、「従業員の目的意識や質の向上（人材力）」（全体13.8%→40代以下18.3%）、「十分な労働力の確保（人手不足解消）」（全体14.1%→40代以下17.2%）、「財務面での体質強化（資金力）」（全体7.8%→40代以下11.3%）、「設備投資や新店舗（工場）の展開」（全体7.1%→40代以下10.9%）といった項目の選択割合が大きい傾向が確認され、生産性向上を加速させる支援が求められます。

【表 企業の成長条件〔3LA〕】

企業の成長条件	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	支持率	支持率	支持率
売上拡大（販売力）	1,945	50.4%	51.8%	54.4%
収益性の向上	1,463	37.9%	35.3%	41.0%
従業員の目的意識や質の向上（人材力）	533	13.8%	26.7%	16.3%
柔軟な発想と実行	568	14.7%	21.5%	19.2%
消費者ニーズ等の市場動向	487	12.6%	19.3%	23.8%
コストの低減	853	22.1%	17.1%	19.4%
十分な労働力の確保（人手不足解消）	542	14.1%	12.3%	9.8%
優秀な後継者の育成（事業承継）	321	8.3%	9.7%	0.0%
財務面での体質強化（資金力）	300	7.8%	8.6%	0.0%
新製品・新技術開発	194	5.0%	8.5%	7.7%
設備投資や新店舗（工場）の展開	273	7.1%	7.8%	0.0%
取引企業等との友好関係強化	208	5.4%	5.7%	0.0%
都市部及び海外等への進出	20	0.5%	0.9%	0.9%
【R7追加】物価上昇に伴う価格転嫁	0	16.9%	0.0%	0.0%
【R7追加】I Tによる業務効率化	0	3.8%	0.0%	0.0%
【R7追加】賃金引上げ(最低賃金の政府目標値の対応)	0	2.6%	0.0%	0.0%
【R2項目】働き方改革への対応	0	0.0%	3.8%	0.0%
【R2項目】BCPの作成	0	0.0%	0.4%	0.0%
【H27項目】優秀な後継者の育成	0	0.0%	0.0%	12.4%
【H27項目】財務面での体質強化	0	0.0%	0.0%	12.3%
【H27項目】設備投資や新店舗の展開	0	0.0%	0.0%	6.8%
【H27項目】福利厚生改善	0	0.0%	0.0%	1.5%
【H27項目】海外ビジネス、海外人材の活用	0	0.0%	0.0%	0.7%
その他	28	0.7%	2.3%	0.0%
支持率母数	3,856	100.0%		

【図 企業の成長条件（上位のみ）〔3LA〕】



注）選択肢の順番は、3回の調査共通項目（前回調査の降順に従っている）、今回調査、前回調査、前々回調査の順である。

4. 今後の事業展開

(1) 今後の事業展開

～全体的に現状維持、廃業志向進むが、事業者の年代により成長志向も確認～

今後の事業展開の考えでは、“現状維持志向”が54.3%（「現状を維持していきたい」と最も高く、“成長志向”が26.4%（「経営規模や設備を拡大したい」19.2%、「新分野に進出したい」5.8%、「積極的に業種転換を図りたい」1.4%の合算）で、“縮小・廃業志向”が19.2%（「規模を縮小したい」2.3%、「いずれ廃業したい」16.9%の合算）となっています。

前回調査と比べると、概ね同様の傾向となっていますが、“成長志向”（前回28.7%→今回26.4%）が全体的に減少しており、「現状を維持していきたい」（前回53.3%→今回54.3%）、「いずれ廃業したい」（前回14.9%→今回16.9%）に増加傾向がみられます。

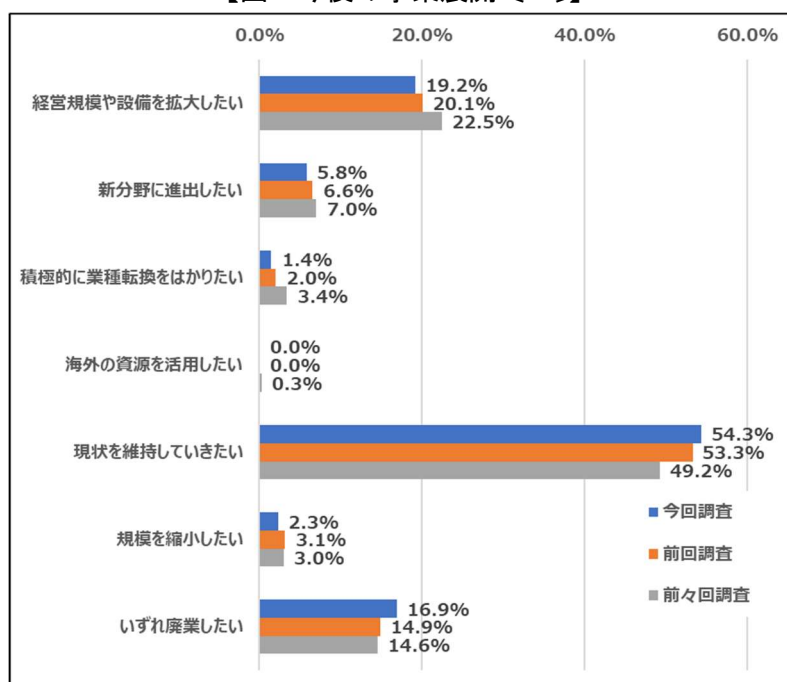
なお、前設問での「経営目的（経営ビジョン）」の有無との関係を見ると、経営目的（経営ビジョン）が「ある」事業者の“成長志向”は52.3%と高くなっています。また、事業者を年齢別に層別すると、40代以下の事業者の“成長志向”は55.0%と高くなっています。

一方で、「いずれ廃業したい」を選択した割合は、業績の良好でない事業者（19.8%）、50代以上の事業者（21.1%）、第3次産業事業者（18.8%）、小規模事業者（18.9%）で、高い割合を示しました。

【表 今後の事業展開〔SA〕】

経営目的の有無	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
経営規模や設備を拡大したい	755	19.2%	20.1%	22.5%
新分野に進出したい	229	5.8%	6.6%	7.0%
積極的に業種転換をはかりたい	57	1.4%	2.0%	3.4%
海外の資源を活用したい	—	—	—	0.3%
現状を維持していきたい	2,139	54.3%	53.3%	49.2%
規模を縮小したい	92	2.3%	3.1%	3.0%
いずれ廃業したい	667	16.9%	14.9%	14.6%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100%		

【図 今後の事業展開〔SA〕】



(2) 成長志向の要因

～需要・取引の拡大と業者間の競争、賃金引上げが成長志向の要因～

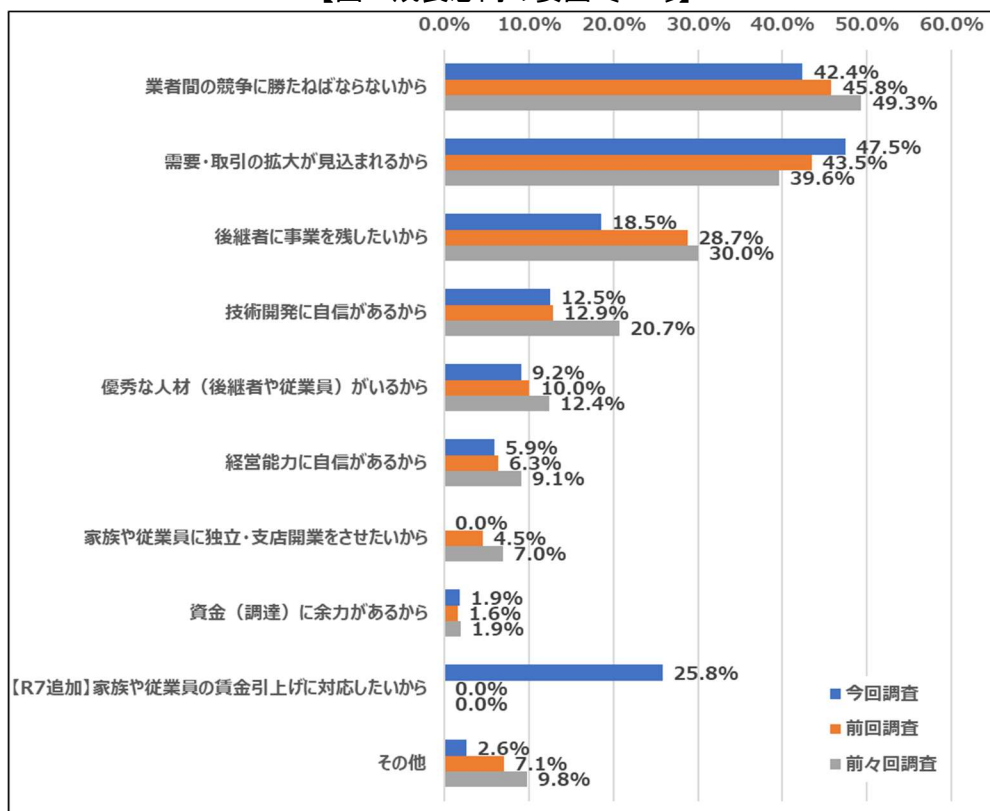
前設問で“成長志向”にある事業者には、「その理由」をたずねました。前回結果とも比較しながら確認すると、「需要・取引の拡大が見込まれるから」（前回 43.5%→今回 47.5%）、続いて「業者間の競争に勝たねばならないから」（前回 45.8%→今回 42.4%）となりました。そして、3 番目に今回調査で新設した選択肢である「家族や従業員の賃金引上げに対応したいから」（前回選択肢なし→今回 25.8%）の割合が大きい結果となりました。また、「後継者に事業を残したいから」（前回 28.7%→今回 18.5%）は、前回結果より低い割合となりました。

「需要・取引の拡大が見込まれるから」の支持率が伸長した理由として、新型コロナウイルスの 5 類感染症への移行およびグローバル経済の回復、大手企業との取引正常化、大手企業の D X ・ G X 投資による新規案件などにより需要が底堅いことが推測されます。40 代以下の事業者では、「需要・取引の拡大が見込まれるから」が選択される割合がさらに高い傾向です（全体 47.5%→40 代以下 55.0%）。

【表 成長志向の要因〔3LA〕】

成長志向の要因	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	支持率	支持率	支持率
業者間の競争に勝たねばならないから	435	42.4%	45.8%	49.3%
需要・取引の拡大が見込まれるから	487	47.5%	43.5%	39.6%
後継者に事業を残したいから	190	18.5%	28.7%	30.0%
技術開発に自信があるから	128	12.5%	12.9%	20.7%
優秀な人材（後継者や従業員）がいるから	94	9.2%	10.0%	12.4%
経営能力に自信があるから	61	5.9%	6.3%	9.1%
家族や従業員に独立・支店開業をさせたいから	0	—	4.5%	7.0%
資金（調達）に余力があるから	19	1.9%	1.6%	1.9%
【R7追加】家族や従業員の賃金引上げに対応したいから	265	25.8%	—	—
その他	27	2.6%	7.1%	9.8%
支持率母数	1,026	100%		

【図 成長志向の要因〔3LA〕】



注）選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。支持率母数は、「成長志向」の選択肢を回答した数。

(3) 現状維持・規模縮小・廃業志向の要因

～事業者の高齢化、後継者問題、需要の頭打ちが縮小・廃業志向の要因～

前々設問で“現状維持”、“あるいは“規模縮小・廃業志向”にある事業者に、「その理由」をたずねました。前回結果とも比較しながら確認すると、「高齢となったから」（前回 39.0%→今回 41.4%）、「後継者がいないから」（前回 39.4%→今回 38.9%）、続いて「需要が頭打ちだから」（前回 30.0%→今回 22.9%）という結果となり、「高齢となったから」が最も多い割合となりました。県内事業者の高齢化は進んでおり、廃業志向の高齢事業者が増えていることがうかがえます。

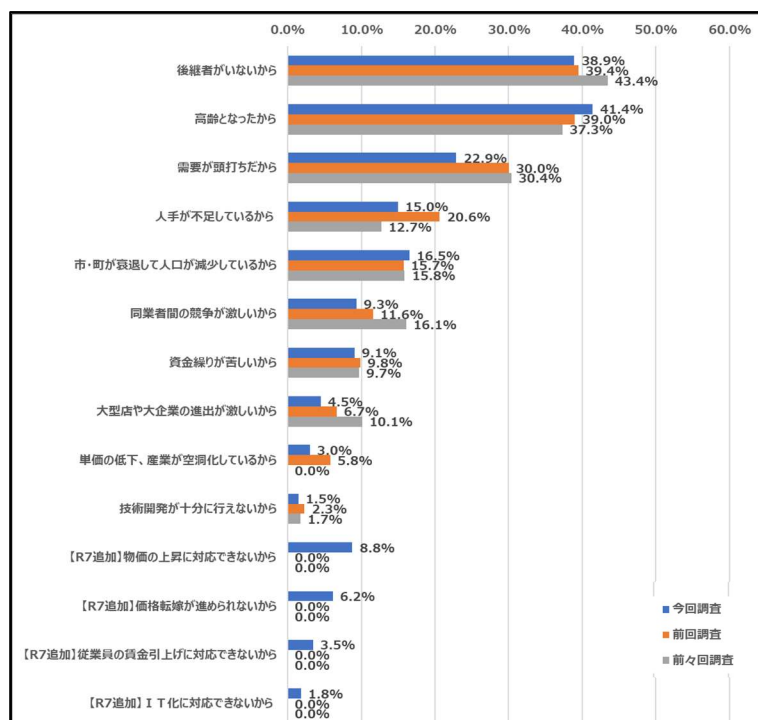
また、需要の頭打ちを感じる事業者は 40 代以下の事業者でより一層感じる割合が高く、需要拡大を見込む事業者と二極化していることが推測されます。「市・町が衰退して人口が減少しているから」も増加傾向であり、第 3 次産業事業者や県北地域で割合が高くなる傾向がみられます。

今回調査より追加した物価・コスト高騰に関連する項目は、「物価の上昇に対応できないから」（今回 8.8%）、「価格転嫁が進められないから」（今回 6.2%）、「従業員の賃金引上げに対応できないから」（今回 3.5%）といった結果となり、縮小・廃業志向の新たな要因として着目されます。

【表 現状維持・規模縮小・廃業志向の要因〔3LA〕】

現状維持・規模縮小・廃業志向の要因	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	支持率	支持率	支持率
後継者がいないから	1,099	38.9%	39.4%	43.4%
高齢となったから	1,171	41.4%	39.0%	37.3%
需要が頭打ちだから	647	22.9%	30.0%	30.4%
人手が不足しているから	423	15.0%	20.6%	12.7%
市・町が衰退して人口が減少しているから	467	16.5%	15.7%	15.8%
同業者間の競争が激しいから	264	9.3%	11.6%	16.1%
資金繰りが苦しいから	256	9.1%	9.8%	9.7%
大型店や大企業の進出が激しいから	127	4.5%	6.7%	10.1%
単価の低下、産業が空洞化しているから	86	3.0%	5.8%	0.0%
技術開発が十分に行えないから	41	1.5%	2.3%	1.7%
〔R7追加〕物価の上昇に対応できないから	248	8.8%	0.0%	0.0%
〔R7追加〕価格転嫁が進められないから	174	6.2%	0.0%	0.0%
〔R7追加〕従業員の賃金引上げに対応できないから	98	3.5%	0.0%	0.0%
〔R7追加〕IT化に対応できないから	52	1.8%	0.0%	0.0%
〔R2までの項目〕日本経済が全体的に頭打ちだから	0	0.0%	6.1%	2.7%
〔R2までの項目〕海外輸入品の影響が一層進むから	0	0.0%	0.6%	0.8%
〔H27項目〕為替の影響から	0	0.0%	0.0%	0.5%
その他	58	2.1%	4.2%	9.6%
支持率母数	2,827	100.0%		

【図 現状維持・規模縮小・廃業志向の要因（上位のみ）〔3LA〕】



注) 選択肢の順番は、3 回の調査共通項目（前回調査の降順に従っている）、今回調査、前回調査、前々回調査の順である。支持率母数は、「現状維持・規模縮小・廃業志向」の選択肢を回答した数。

5. 商工会の支援内容

(1) 満足している支援内容

～税務相談、経理事務指導・記帳代行など実務支援や金融支援、地域活性化や情報提供に満足～

商工会が行なっている支援内容の中で、最も“満足している”ものは「税務相談」33.8%であり、次いで「経理事務指導・記帳代行」32.3%、「金融相談・斡旋」19.4%、「補助金申請・実績報告支援」18.6%となっており、これらの実務的な支援が高い評価を得ています。

これらに次いで「祭りなどの地域イベントの開催」16.9%という地域貢献、地域活性化への取り組み、「経営情報（支援策等）入手」12.6%という経営支援関連の窓口としての役割、「研修会・講習会の開催」10.6%という人材育成への取り組み、「雇用・労働相談（労働保険含む）」8.2%、「国、県施策等の情報提供」6.9%が続いています。

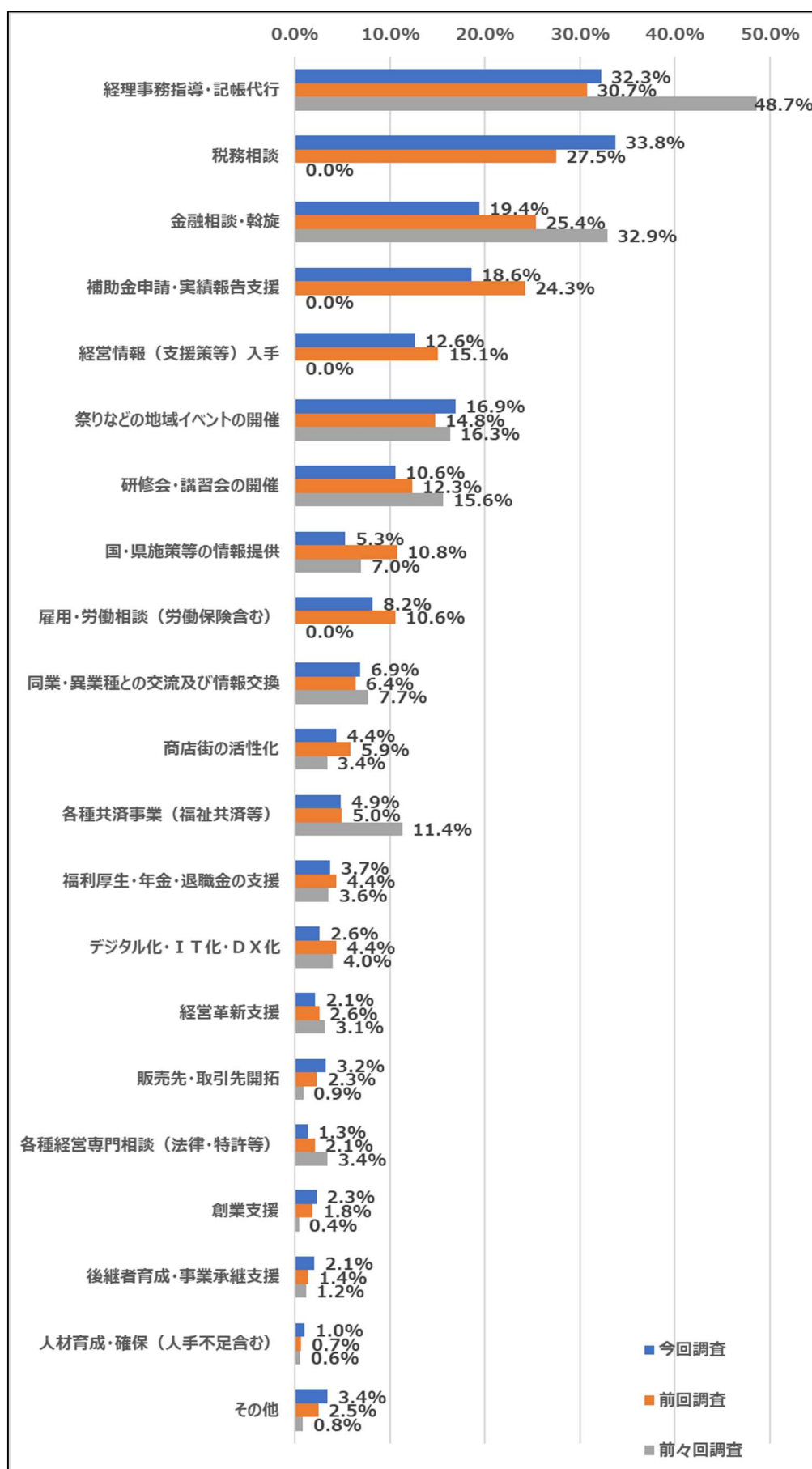
前回調査でも同類の設問があり、満足度の高い支援内容として、第1に「経理事務指導・記帳代行」30.7%、第2に「税務相談」27.5%、第3に「金融相談・斡旋」25.4%となっており、上位の回答については今回調査と同様の傾向となっています。

インボイス制度、電子帳簿保存法、デジタル化の流れで、特に人的リソースの無い小規模事業者には税務相談、経理事務指導・記帳代行、金融相談・斡旋、などの実務的な支援内容の評価が高く、従業員数5人以上の事業者は補助金申請・実績報告支援、祭りなどの地域イベントの開催、経営情報（支援策等）入手や研修会・講習会の開催など地域貢献支援・戦略的な情報提供の評価が高いです。

【表 “満足している” 支援内容〔3LA〕】

満足している支援内容	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	支持率	支持率	支持率
経理事務指導・記帳代行	1,271	32.3%	30.7%	48.7%
税務相談	1,330	33.8%	27.5%	0.0%
金融相談・斡旋	764	19.4%	25.4%	32.9%
補助金申請・実績報告支援	733	18.6%	24.3%	0.0%
経営情報（支援策等）入手	498	12.6%	15.1%	0.0%
祭りなどの地域イベントの開催	666	16.9%	14.8%	16.3%
研修会・講習会の開催	417	10.6%	12.3%	15.6%
国・県施策等の情報提供	210	5.3%	10.8%	7.0%
雇用・労働相談（労働保険含む）	322	8.2%	10.6%	0.0%
同業・異業種との交流及び情報交換	272	6.9%	6.4%	7.7%
商店街の活性化	172	4.4%	5.9%	3.4%
各種共済事業（福祉共済等）	192	4.9%	5.0%	11.4%
福利厚生・年金・退職金の支援	146	3.7%	4.4%	3.6%
デジタル化・IT化・DX化	102	2.6%	4.4%	4.0%
経営革新支援	84	2.1%	2.6%	3.1%
販売先・取引先開拓	128	3.2%	2.3%	0.9%
各種経営専門相談（法律・特許等）	53	1.3%	2.1%	3.4%
創業支援	90	2.3%	1.8%	0.4%
後継者育成・事業承継支援	81	2.1%	1.4%	1.2%
人材育成・確保（人手不足含む）	39	1.0%	0.7%	0.6%
その他	135	3.4%	2.5%	0.8%
支持率母数	3,939	100.0%		

【図 “満足している” 支援内容〔3LA〕】



注）選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。

(2) 今後期待する支援内容

～実務的な支援に加え、物価・コスト高騰への支援、経営の高度化や新たな成長支援に期待～

商工会に“今後期待する”支援内容については、「中小企業施策、各支援策・制度等の情報提供（補助金、助成金等）」25.9%が最も高く、次いで「税務（法人税、所得税）、会計支援」25.6%、そして今回新規アンケート項目となった「原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰に対する対策支援」に関する支援への支持率が21.0%と続いています。

「中小企業施策、各支援策・制度等の情報提供（補助金、助成金等）」に関する支援要望が前回より減少（前回36.1%→今回25.9%）しているものの依然としてニーズは高いです。前回（令和2年）はコロナ禍直後で、補助金・助成金など緊急支援制度が多く創設された時期であったことから最新の制度情報の入手が会員にとって大きな関心事項でしたが、今回も重視する傾向となっています。価格高騰などの環境変化に対応するための「原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰に対する対策支援」といった事業基盤の安定化にむけた新たな助言といった支援要請があり、また、「税務・会計支援」についても前回と同様高い満足度の支援内容として期待されています。

事業規模別では、小規模事業者にとっては人的リソース不足を補う実務的支援として税務（法人税、所得税）、会計支援」は引き続き安定した要望があり、期待度が高いです。一方、従業員数5人以上の事業者は「各業界の情報提供」、「新事業展開や新たな取組等への提案・助言」、「DX化に関する支援」への期待が強く、経営の高度化や新たな成長に向けた支援が求められています。

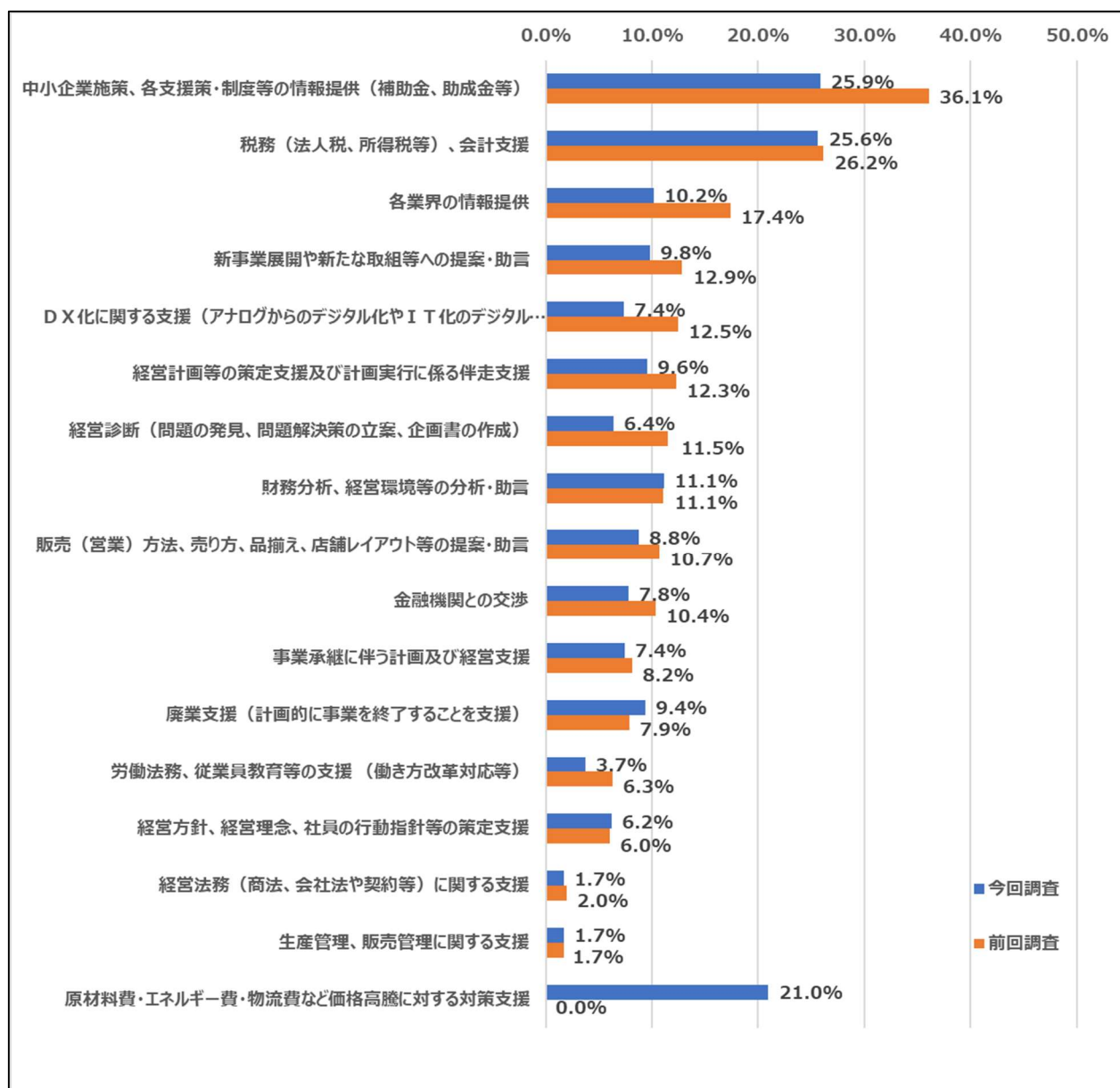
【表 “今後期待する” 支援内容〔3LA〕】

今後期待する支援内容	今回調査		前回調査
	回答数	支持率	支持率
中小企業施策、各支援策・制度等の情報提供（補助金、助成金等）	1,019	25.9%	36.1%
税務（法人税、所得税等）、会計支援	1,010	25.6%	26.2%
各業界の情報提供	400	10.2%	17.4%
新事業展開や新たな取組等への提案・助言	386	9.8%	12.9%
DX化に関する支援（アナログからのデジタル化やIT化のデジタル活用を含む）	291	7.4%	12.5%
経営計画等の策定支援及び計画実行に係る伴走支援	377	9.6%	12.3%
経営診断（問題の発見、問題解決策の立案、企画書の作成）	253	6.4%	11.5%
財務分析、経営環境等の分析・助言	438	11.1%	11.1%
販売（営業）方法、売り方、品揃え、店舗レイアウト等の提案・助言	347	8.8%	10.7%
金融機関との交渉	309	7.8%	10.4%
事業承継に伴う計画及び経営支援	293	7.4%	8.2%
廃業支援（計画的に事業を終了することを支援）	371	9.4%	7.9%
労働法務、従業員教育等の支援（働き方改革対応等）	147	3.7%	6.3%
経営方針、経営理念、社員の行動指針等の策定支援	246	6.2%	6.0%
経営法務（商法、会社法や契約等）に関する支援	67	1.7%	2.0%
生産管理、販売管理に関する支援	68	1.7%	1.7%
原材料費・エネルギー費・物流費など価格高騰に対する対策支援	826	21.0%	0.0%
その他	165	4.2%	2.9%
支持率母数	3,939		

注）選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。

前々回調査は選択肢が異なることから2回分の調査の比較である。

【図 “今後期待する” 支援内容〔3LA〕】



注）選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。

前々回調査は選択肢が異なることから2回分の調査の比較である。

6. 巡回訪問

(1) 巡回訪問の評価

～一定以上の評価も、事業規模ごとに異なるニーズに応える必要あり～

巡回訪問については、訪問による相談・経営支援における訪問頻度や支援内容・対応などを含めて評価されています。「かなり良くなった」、「良くなった」を合わせて40.5%となりました。さらに「努力が伺える」26.2%を加えると6割超（66.2%）となっており、一定の評価を得ています。

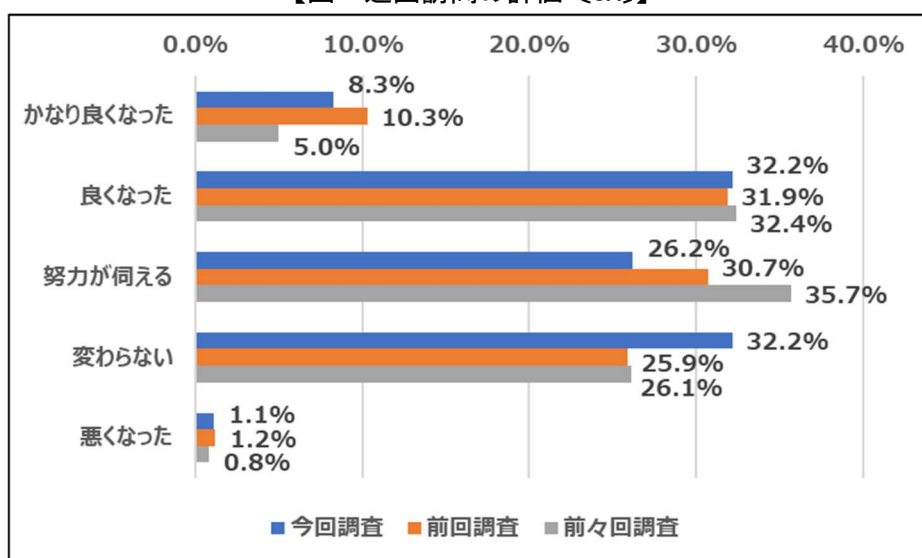
前回調査では「かなり良くなった」、「良くなった」を合わせて42.2%で、「努力が伺える」を加えて72.9%でしたので、好評価については若干の減少ではあるものの依然として一定以上の評価を維持しています。

事業者の規模別でいうと、従業員数5人以上の事業者については「かなり良くなった」、「良くなった」が31.8%と全体平均の40.5%を下回っていることから、巡回訪問では事業規模ごとに異なるニーズに応えていく必要があることも示されています。商工会の原点ともいえるべき事業であり、引き続き強化充実し、会員事業者の評価をさらに高める必要があります。巡回訪問の施策の評価ならびに定着が見てとれるため、巡回訪問のさらなる改善のためには、小規模事業者への対応を継続しつつ、経営課題が多様となる従業員数5名以上の事業者への対応方法や支援の在り方の検討が求められます。

【表 巡回訪問の評価〔SA〕】

巡回訪問の評価	今回調査		前回調査	前々回調査
	回答数	構成比	構成比	構成比
かなり良くなった	327	8.3%	10.3%	5.0%
良くなった	1,267	32.2%	31.9%	32.4%
努力が伺える	1,033	26.2%	30.7%	35.7%
変わらない	1,268	32.2%	25.9%	26.1%
悪くなった	44	1.1%	1.2%	0.8%
計	3,939	—		
構成比母数	3,939	100.0%		

【図 巡回訪問の評価〔SA〕】



7. 事業承継について（前回新設）

（1）後継者の有無

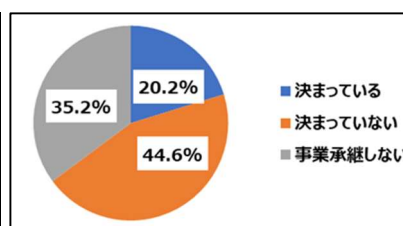
～決まっているが2割、決まっていないが4割強、事業承継しないが3割強～

後継者の有無では「決まっている」が（20.2%）、「決まっていない」が（44.6%）、「事業承継しない」が（35.2%）となっています。「決まっていない」と回答した事業者を年代別で見ると、50代以上の事業者でも36%、70代以上の事業者でも21%と高い割合を示しています。事業承継準備を進めるべき年代においても、依然として対応が進んでいない事業者が一定数いる実態が伺えます。

【表 後継者の有無〔SA〕】

後継者の有無	今回調査		前回調査	
	回答数	構成比	回答数	構成比
決まっている	797	20.2%	1,074	25.2%
決まっていない	1,757	44.6%	1,815	42.6%
事業承継しない	1,385	35.2%	1,372	32.2%
構成比母数	3,939	100%	4,261	100%

【図 後継者の有無〔SA〕】



（2）後継者が決まっていない理由

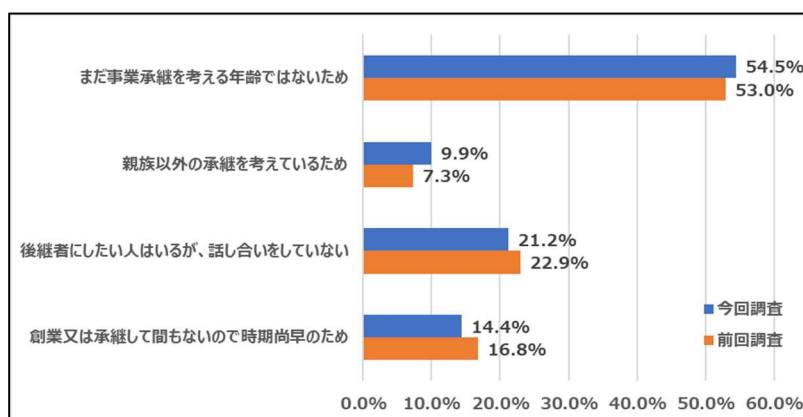
～後継者候補への話し合いや親族以外の承継が課題～

後継者が決まっていない理由としては、「まだ事業承継を考える年齢ではないため」が（54.5%）「創業又は承継して間もないので時期尚早のため」が（14.4%）と、経営者自身が事業承継を検討する時期ではないという認識が高いことが伺えます。また、「後継者にしたい人はいるが、話し合いをしていない」が（21.2%）と、候補者との意思確認が進んでいない事業者も少なくありません。50代以上の事業者ではその割合が高まり、50代では27.2%、60代で34.5%、70代以上では約半数の43%に達しており意思確認に課題がみられます。なお、親族以外の承継（9.9%）も前回調査より高まっています。

【表 後継者が決まっていない理由〔SA〕】

後継者が決まっていない理由	今回調査		前回調査
	回答数	構成比	構成比
創業又は承継して間もないので時期尚早のため	222	14.4%	16.8%
後継者にしたい人はいるが、話し合いをしていない	327	21.2%	22.9%
親族以外の承継を考えているため	153	9.9%	7.3%
まだ事業承継を考える年齢ではないため	840	54.5%	53.0%
計	1,542	—	—
構成比母数	1,542	100.0%	—

【図 後継者が決まっていない理由〔SA〕】



(3) 事業承継の対象者

～親族、従業員への事業承継が9割～

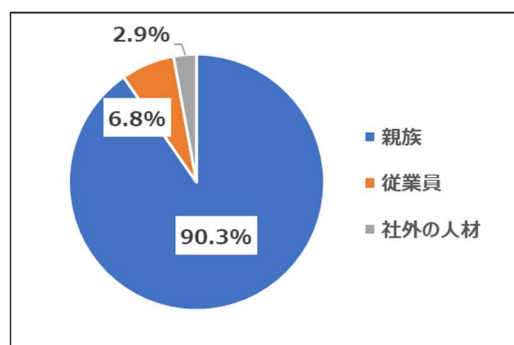
事業承継の対象者では親族が90.3%である一方、従業員が6.8%、社外の人材については2.9%となっており内部の人間に対する承継が大半を占めております。

一方、40代以下の事業者を見てみると、従業員が20%、社外の人材が7%と、M&Aのような第三者承継を事業承継の対象として検討していることが伺えます。

【表 事業承継の対象者〔SA〕】

事業承継の対象者	今回調査		前回調査
	回答数	構成比	構成比
親族	720	90.3%	91.1%
従業員	54	6.8%	7.4%
社外の人材	23	2.9%	1.5%
無回答	0	0.0%	—
計	797	—	—
構成比母数	797	100%	—

【図 事業承継の対象者〔SA〕】



(4) 事業承継の課題

～後継者の育成と、内外関係者への理解～

事業承継の課題では「後継者の育成」、および「後継者の経験不足」との回答が多く、後継者の育成に関する意識が高いことが伺えます。一方で前回アンケート結果との比較では、「後継者の育成」が（前回42.2%→今回37.8%）、「後継者の経験不足」が（前回26.3%→今回21.3%）となっており、計画的な承継準備が進んでいる事業者が増えた可能性も示唆されます。

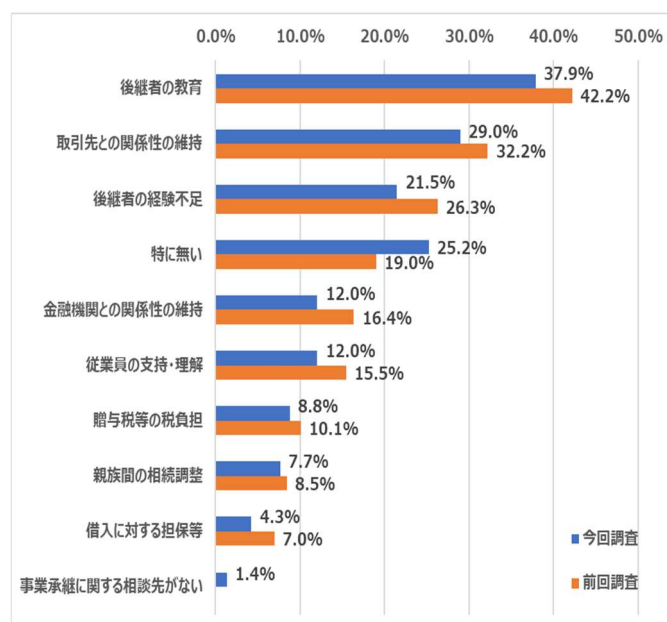
また、「取引先との関係性の維持」が29.0%、「金融機関との関係性の維持」が12.0%と外部との関係性維持に関する課題を解決しなければならない一方、「従業員の支持・理解」が12.0%と内部に向けた理解に関する課題についても多く挙げられています。

50代以上の事業者で同様の傾向がみられますが、50代の事業者に特化すると「後継者の育成」「取引先との関係性の維持」「後継者の経験不足」が全体平均を上回り、課題感が強くみられます。

【表 事業承継の課題〔3LA〕】

事業承継の課題	今回調査		前回調査
	回答数	支持率	支持率
後継者の教育	301	37.8%	42.2%
取引先との関係性の維持	231	29.0%	32.2%
後継者の経験不足	170	21.3%	26.3%
特に無い	201	25.2%	19.0%
金融機関との関係性の維持	96	12.0%	16.4%
従業員の支持・理解	96	12.0%	15.5%
贈与税等の税負担	70	8.8%	10.1%
親族間の相続調整	61	7.7%	8.5%
借入に対する担保等	34	4.3%	7.0%
事業承継に関する相談先	11	1.4%	—
その他	0	0.0%	1.8%
構成比母数	797	—	—

【図 事業承継の課題〔3LA〕】



注) 選択肢の順番は、前回調査の降順に従っている。

(5) 事業承継の時期

～経営者の高齢化に伴い早期の事業承継が求められる～

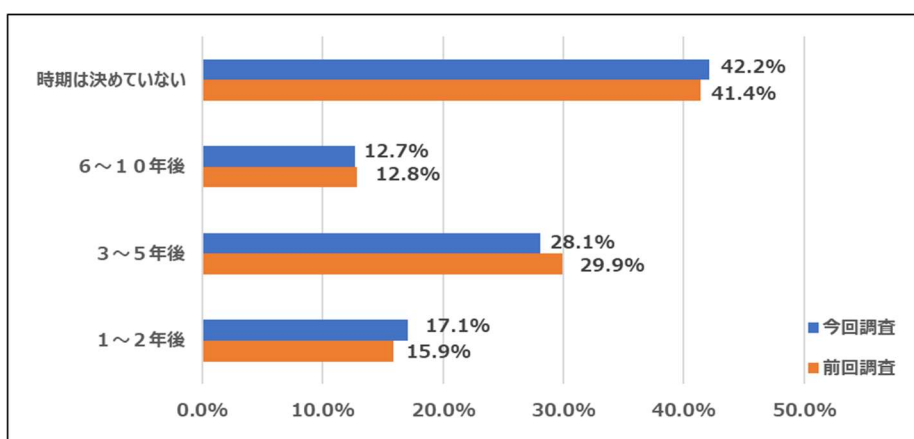
事業承継の時期については5年以内の割合で見ると45.2%となり、経営者の高齢化に伴い、早期の事業承継が必要であるという意識が高いことが伺えます。

一方、「時期は決めていない」とする回答が42.2%と高い割合を占めており、50代以上の経営者に関しても40.2%にも上ることから、潜在的ニーズである事業承継は相談の初動が遅れやすいことが伺えます。商工会の巡回訪問ならびに専門性を活かして早期の相談に繋げる必要があります。

【表 事業承継の時期〔SA〕】

事業承継の時期	今回調査		前回調査
	回答数	構成比	構成比
1～2年後	136	17.1%	15.9%
3～5年後	224	28.1%	29.9%
6～10年後	101	12.7%	12.8%
時期は決めていない	336	42.2%	41.4%
計	797	—	
構成比母数	797	100.0%	

【図 事業承継の時期〔SA〕】



8. 物価・コスト高騰への影響と対応（今回新設）

(1) コスト高騰の影響

～原材料費・仕入価格、エネルギー費、人件費の影響～

コスト高騰の影響としては、最も影響が大きいものは「原材料・仕入れ価格」66.0%であり、次いで「電気・ガス・燃料等のエネルギー費」54.4%、「人件費」31.1%、「社会保険・法定福利費」15.0%が続いています。

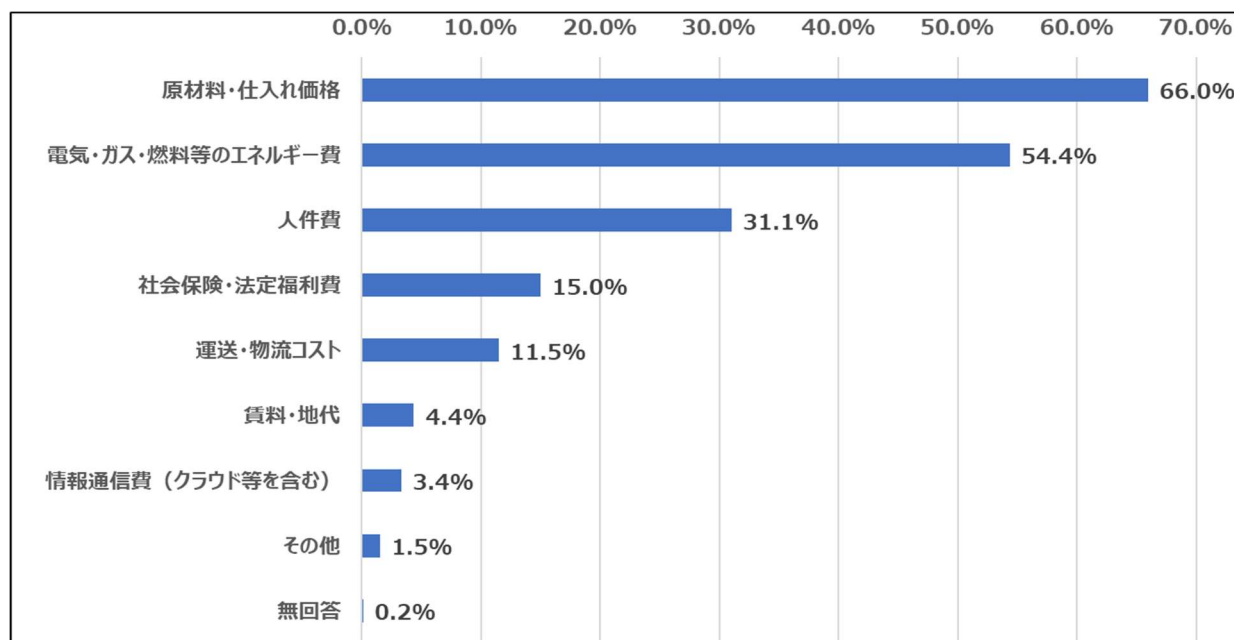
事業規模で見ると、小規模事業者では「原材料・仕入れ価格」、「電気・ガス・燃料等のエネルギー費」の負担感が相対的に高く、従業員数5人以上の事業者では「人件費」、「社会保険・法定福利費」の負担感が高くなっています。

小規模事業者にはコスト対応・経営安定支援、従業員数5人以上の事業者には人材・労務支援、その他業種や事業者の特性に応じた具体的支援策が急務です。

【表 コスト高騰の影響〔3LA〕】

影響が大きいコスト項目	今回調査				
	回答数	支持率	小規模事業者 支持率	第3次産業事業者 支持率	業績良事業者 支持率
人件費	1,224	31.1%	26.1%	26.3%	42.8%
電気・ガス・燃料等のエネルギー費	2,143	54.4%	56.7%	59.4%	47.8%
原材料・仕入れ価格	2,598	66.0%	68.4%	63.2%	61.1%
運送・物流コスト	454	11.5%	11.1%	10.8%	12.9%
賃料・地代	173	4.4%	4.7%	5.7%	6.0%
情報通信費（クラウド等を含む）	132	3.4%	3.6%	4.2%	4.0%
社会保険・法定福利費	592	15.0%	11.9%	12.6%	22.4%
その他	60	1.5%	1.3%	1.8%	0.8%
無回答	6	0.2%	0.1%	0.2%	0.0%
構成比母数	3,939				

【図 コスト高騰の影響〔3LA〕】



注）選択肢の順番は、構成比の降順である。

(2) コスト高騰への対応

～コスト高騰への対応が業績を左右する～

コスト高騰への対応として、43.8%の事業者が「価格転嫁（販売価格の引き上げ）」を行なっています。「仕入先や材料の見直し」29.2%、「業務効率化・生産性向上による吸収」11.5%、とコスト高騰への対応を進めている事業が多い一方、「特に対応していない／できていない」という事業者も36.4%と全体の3分の1強を占めています。

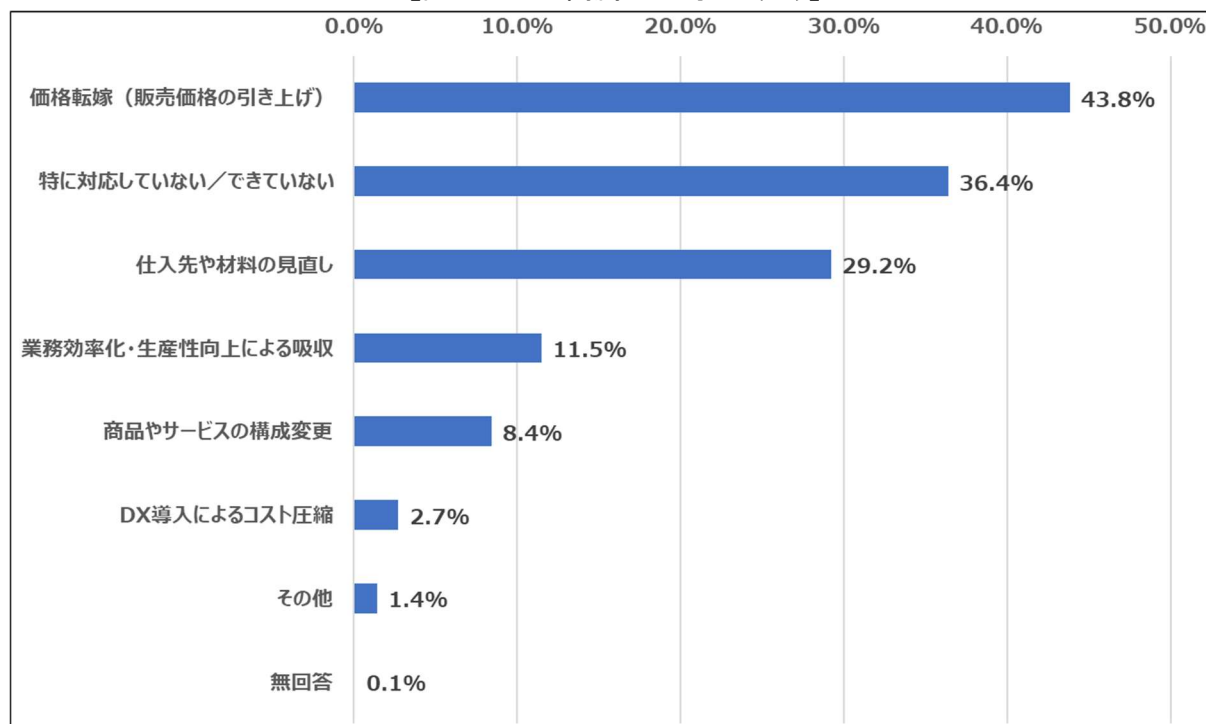
業績状況で比較してみると、業績の良い事業者の55.4%が価格転嫁を進めている一方、業績が苦しい事業の39.5%が特に対応していない、もしくはできておらず、コスト高騰への対応の実施状況で収益性も大きく変わってきている状況が伺えます。

価格転嫁を行えている事業者とできていない事業者に二分されているため、特に価格転嫁が進んでいない事業者に対しては価格転嫁支援が必要です。また、自社努力の範疇のコスト削減にまで踏み込んでいる事業者は少ないため、収益性全体を上げるための原価改善や生産性向上支援まで踏み込む必要があります。

【表 コスト高騰への対応〔SA〕】

コスト高騰への対応	今回調査				
	回答数	支持率	小規模事業者 支持率	第3次産業事業者 支持率	業績良事業者 支持率
価格転嫁（販売価格の引き上げ）	1,727	43.8%	42.6%	43.4%	55.4%
仕入先や材料の見直し	1,151	29.2%	30.4%	27.8%	27.1%
業務効率化・生産性向上による吸収	452	11.5%	9.2%	9.7%	19.4%
DX導入によるコスト圧縮	108	2.7%	1.7%	2.5%	5.3%
商品やサービスの構成変更	332	8.4%	8.5%	10.7%	11.9%
特に対応していない／できていない	1,433	36.4%	37.3%	37.2%	22.4%
その他	57	1.4%	1.0%	1.5%	1.0%
無回答	3	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%
構成比母数	3,939				

【図 コスト高騰への対応〔SA〕】



注）選択肢の順番は、構成比の降順である。

(3) コスト高騰に伴う支援策で今後実施してほしい施策

～国や自治体による支援策の情報提供に加え、コスト削減や生産性向上にむけた支援～

商工会に期待する支援内容については、「原材料・燃料高騰に関する補助金・助成金情報の提供」65.4%が最も高く、「価格転嫁の進め方（交渉、PRなど）に関するアドバイス」17.8%、「省エネや設備投資に関する支援策の紹介」も同じく17.8%と続いています。

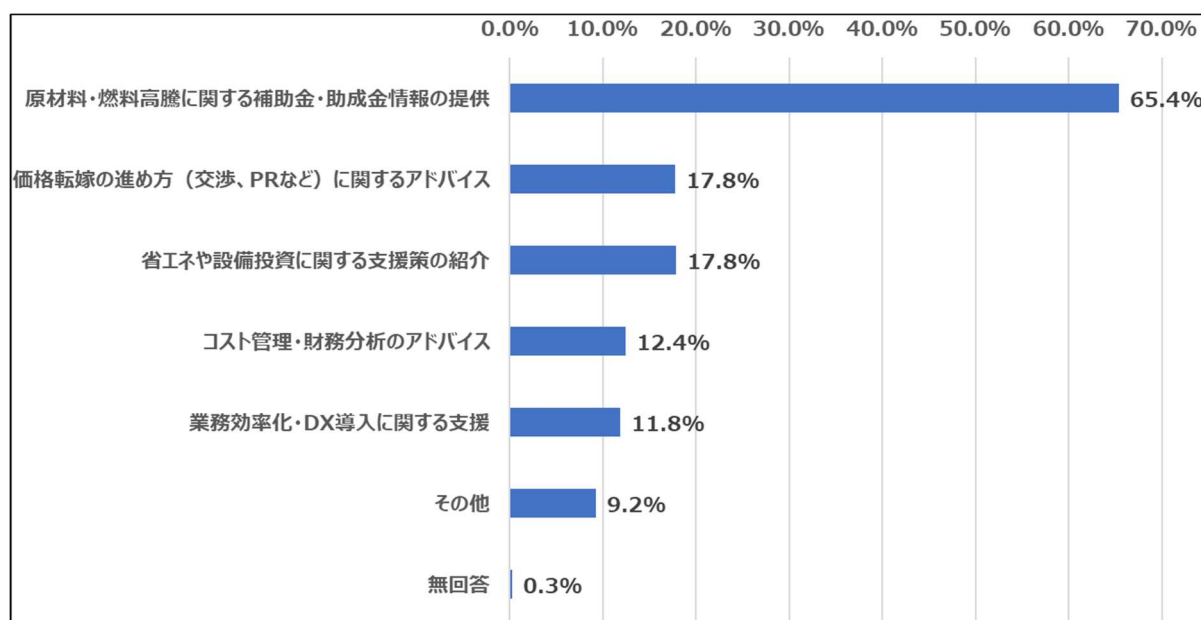
事業規模別でみると、従業員5人以上の事業者では、「省エネや設備投資に関する支援策の紹介」「業務効率化・DX導入に関する支援」へのニーズが高く、自社でのコスト削減にむけた能動的な取り組みに関心が高いことがうかがえます。

6割超の事業者が外部支援による費用軽減へのニーズを欲しており、補助金・助成金の最新情報や申請手続き支援を充実させることが効果的です。自社努力によるコスト削減や生産性向上に関心を持つ事業者は、投資や業務改善による長期的な収益改善を重視しており、実務的な導入支援や事例紹介を提供していく必要があります。価格転嫁の進め方（交渉・PRなど）に関するアドバイスへのニーズも高いため、具体的な取引先や顧客への説明の仕方などの支援が求められます。

【表 コスト高騰に伴う支援策〔SA〕】

コスト高騰に伴う支援策	今回調査				
	回答数	支持率	小規模事業者 支持率	第3次産業事業者 支持率	業績良事業者 支持率
原材料・燃料高騰に関する補助金・助成金情報の提供	2,575	65.4%	64.6%	65.2%	64.7%
価格転嫁の進め方（交渉、PRなど）に関するアドバイス	700	17.8%	20.2%	17.9%	17.9%
省エネや設備投資に関する支援策の紹介	703	17.8%	17.6%	17.3%	24.0%
コスト管理・財務分析のアドバイス	490	12.4%	13.0%	11.9%	14.3%
業務効率化・DX導入に関する支援	466	11.8%	10.2%	11.8%	18.0%
その他	364	9.2%	9.1%	9.3%	5.8%
無回答	10	0.3%	0.2%	0.3%	0.0%
構成比母数	3,939				

【図 コスト高騰に伴う支援策〔SA〕】



注）選択肢の順番は、構成比の降順である。

令和 7 年 10 月

商工会員中期施策要望調査報告書

- 発 行／栃木県商工会連合会
〒320-0806 宇都宮市中央 3-1-4
TEL 028-637-3731
 - 編 集／栃木県商工会連合会
組織支援課
 - 印 刷／(株)松井ビ・テ・オ・印刷
-