

挑みつづける、変わらぬ意志で。



「中小企業の経営課題に関する アンケート」調査結果

2025年12月11日
東京商工会議所

0. 回答企業の属性

I. 売上・収益の状況

II. 成長に向けた新たな取り組み

III. 省力化・業務効率化

IV. 経営者保証

V. 取引環境

VI. 事業承継

企業の声

調査概要

調査目的

東京商工会議所中小企業委員会は、会員企業の経営実態に即した支援策の実現を目指し、例年、「中小企業対策に関する重点要望」を国、東京都をはじめ、関係各方面に提出している。本調査は、中小企業が抱える経営課題等を広く聴取し、要望事項の取りまとめに供するため23区内中小企業・小規模企業を対象に行ったもの。

調査期間

2025年9月22日～10月15日

調査対象

23区内中小企業・小規模企業 10,000社

調査方法

郵送・メールによる調査票送付、
FAX・メール・WEBによる回答

回答数

1,756社（回答率17.6%）

—うち小規模企業者852社（48.5%）

※2024年度実績1,447社（回答率14.5%）

—うち小規模企業者645社（44.6%）

中小企業・小規模企業の定義

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。

小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく、小規模企業振興基本法（第2条第1項）に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業サービス業は5人以下）の事業者。

※本調査において構成比は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値は必ずしも100.0とはならない。

※括弧()内の数値は、前回調査結果。

※グラフは無回答を除く割合を算出している。

売上・収益

- 売上高を昨年同時期と比較して、「増加」した企業は約4割。
- 前期収支における赤字企業の割合は2割が定着。

成長に向けた新たな取り組み

- 2018年以降、中期的な事業方針を「拡大」と回答する企業は増加傾向。経営者年齢が若いほど「拡大」の割合が高い。
- 前期収益における収支トントン・赤字企業では、直近1年以内に新たな取り組みを実施していない割合が36.8%。
- スタートアップとの連携協業・製品サービスに関心がある中小企業は、昨年比6.4ポイント増加の43.3%。

省力化・業務効率化

- 省力化・業務効率化できている業務は、バックオフィス業務が上位となり、今後必要な業務では、販売・生産関連の業務が上位にあがる。
- 省力化・業務効率化が進んでいない企業の約半数は、今後も必要性を感じていない。
- 全ての費用において、前年調査から価格転嫁に進展が見られず足踏み状況。

取引環境

- BtoCの価格転嫁が進んでいない。(BtoBと比較して約10ポイントの差)
- 約45%の企業が希望する価格設定ができておらず、運輸業は約60%ができない。

事業承継

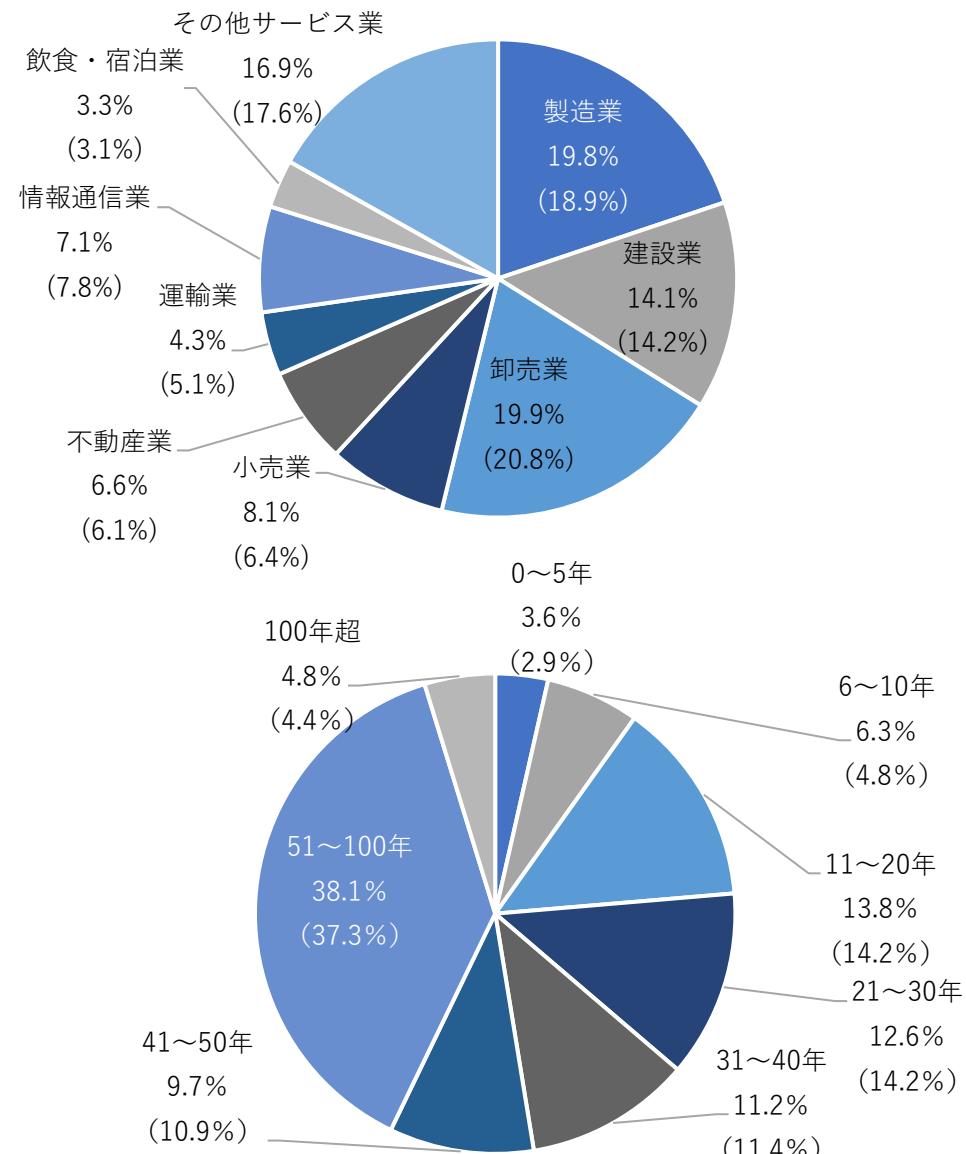
- 後継者不在も事業継続意思のある企業は約3割。そのうち50・60代の経営者では事業承継に意識が至っていない。

業種、業歴

【業種】

	回答数	割合
製造業	347	19.8%
建設業	246	14.1%
卸売業	348	19.9%
小売業	141	8.1%
不動産業	115	6.6%
運輸業	75	4.3%
情報通信業	125	7.1%
飲食・宿泊業	57	3.3%
その他サービス業	295	16.9%
	n=1,749	

(n=1,444)



0. 回答企業の属性

資本金、従業員数

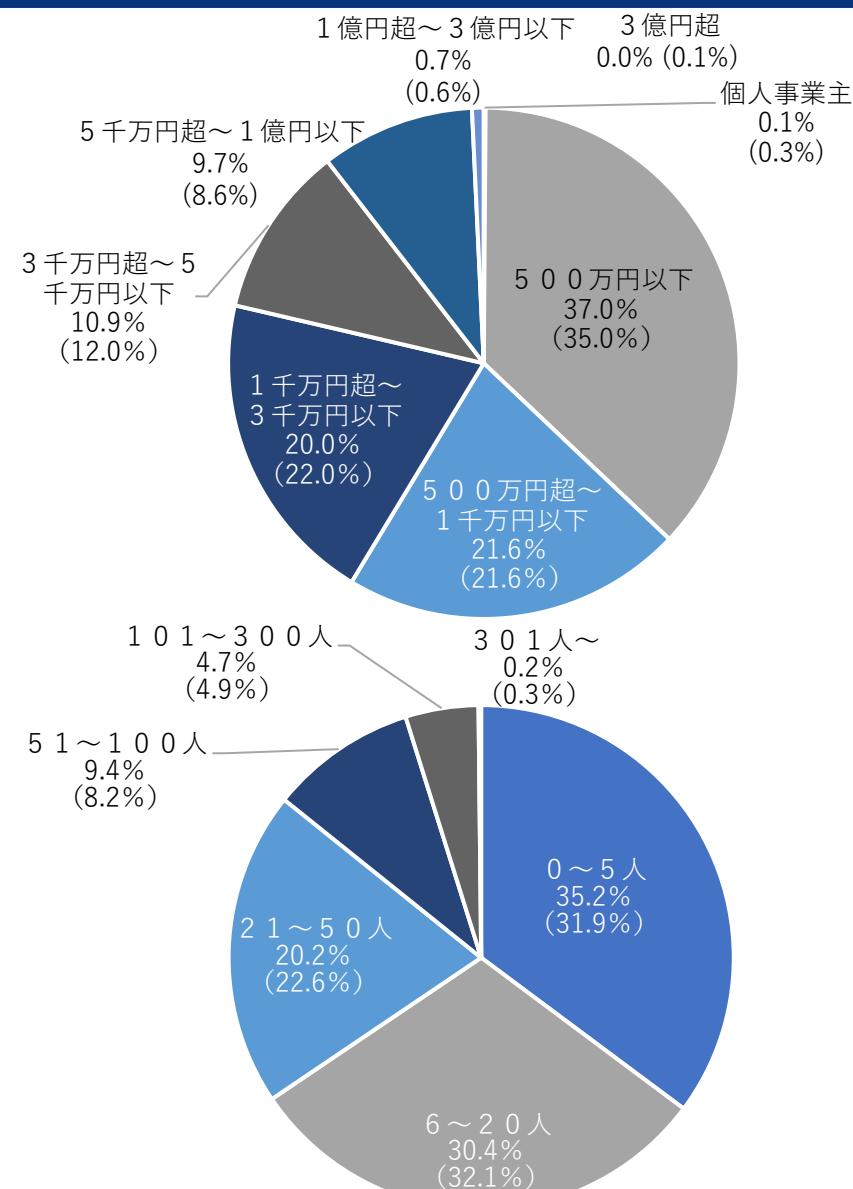
挑みつづける、変わらぬ意志で。

【資本金】

	回答数	割合
個人事業主	2	0.1%
500万円以下	649	37.0%
500万円超～1千万円以下	379	21.6%
1千万円超～3千万円以下	351	20.0%
3千万円超～5千万円以下	191	10.9%
5千万円超～1億円以下	171	9.7%
1億円超～3億円以下	13	0.7%
3億円超	0	0.0%
	n=1,756	
	(n=1,444)	

【従業員数】

	回答数	割合
0～5人	618	35.2%
6～20人	533	30.4%
21～50人	355	20.2%
51～100人	165	9.4%
101～300人	82	4.7%
301人～	3	0.2%
	n=1,756	
	(n=1,444)	

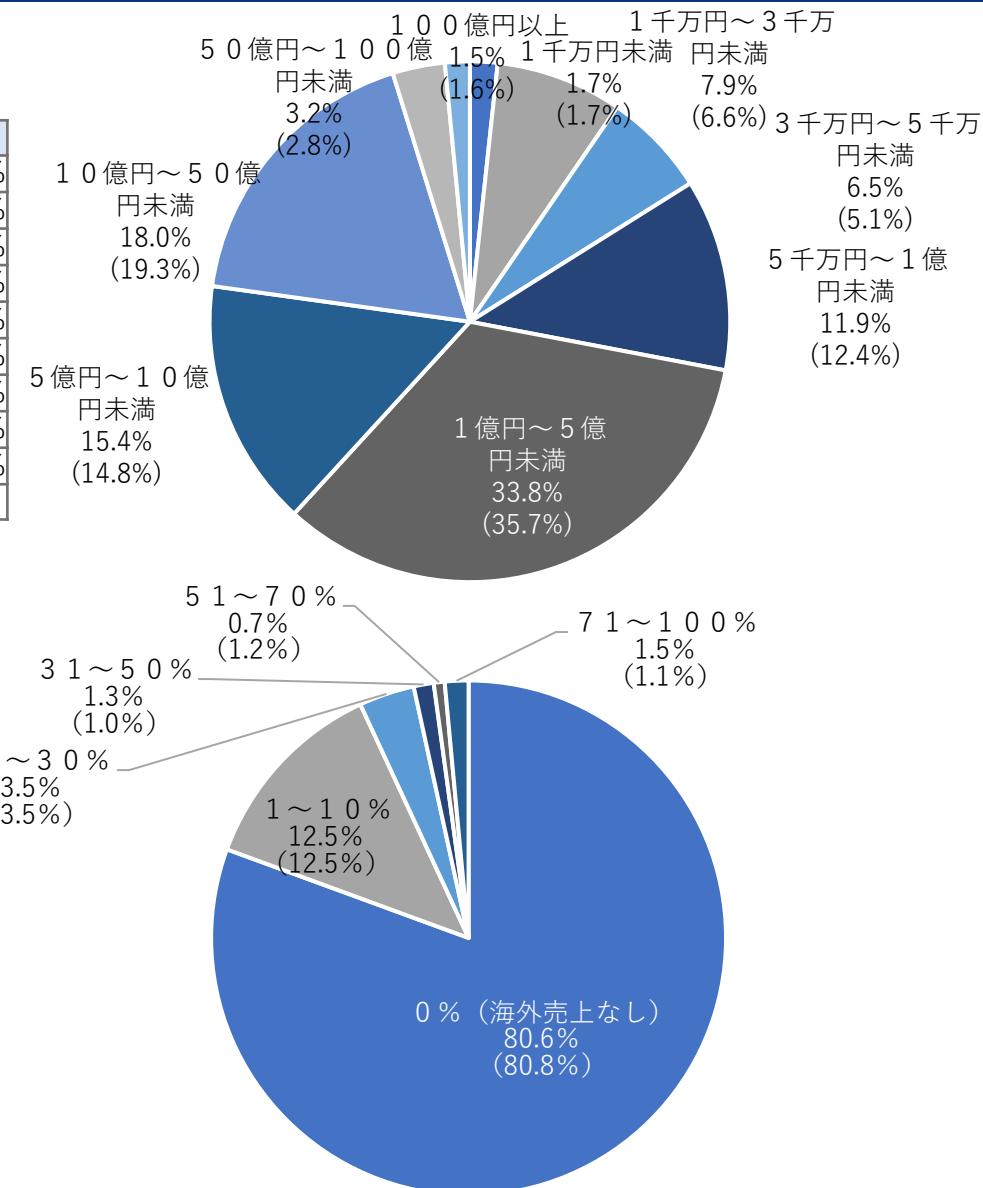


売上高（年間）、海外売上高比率

【売上高（年間）】

	回答数	割合
1千万円未満	30	1.7%
1千万円～3千万円未満	138	7.9%
3千万円～5千万円未満	114	6.5%
5千万円～1億円未満	209	11.9%
1億円～5億円未満	593	33.8%
5億円～10億円未満	270	15.4%
10億円～50億円未満	316	18.0%
50億円～100億円未満	57	3.2%
100億円以上	27	1.5%
n=1,754		

(n=1,443)

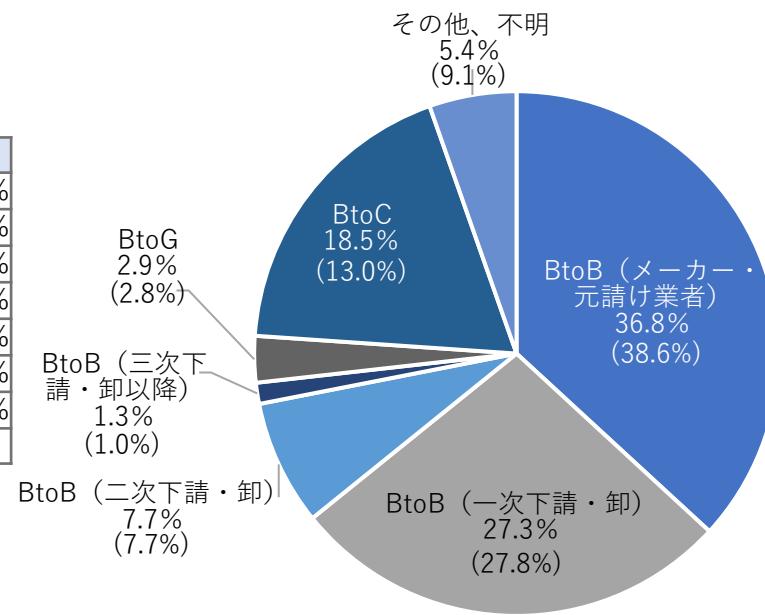


取引形態、経営者年齢

【取引形態】

	回答数	割合
BtoB (メーカー・元請け業者)	644	36.8%
BtoB (一次下請・卸)	478	27.3%
BtoB (二次下請・卸)	135	7.7%
BtoB (三次下請・卸以下)	23	1.3%
BtoG※国・自治体との取引	50	2.9%
BtoC	324	18.5%
その他、不明	94	5.4%
	n=1,748	

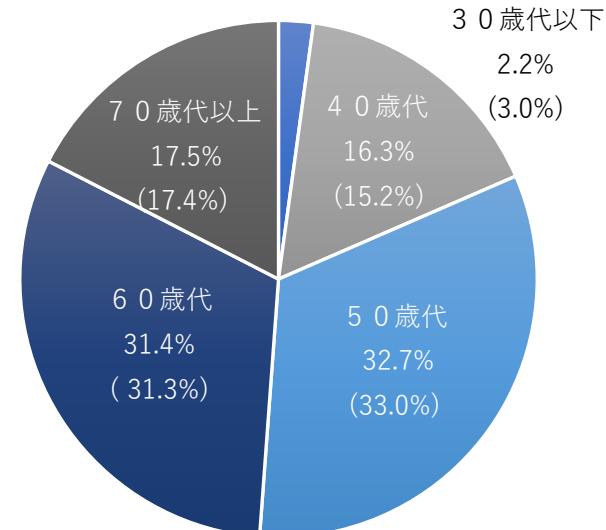
(n=1,433)



【経営者年齢】

	回答数	割合
30歳代以下	38	2.2%
40歳代	286	16.3%
50歳代	573	32.7%
60歳代	550	31.4%
70歳代以上	306	17.5%
	n=1,753	

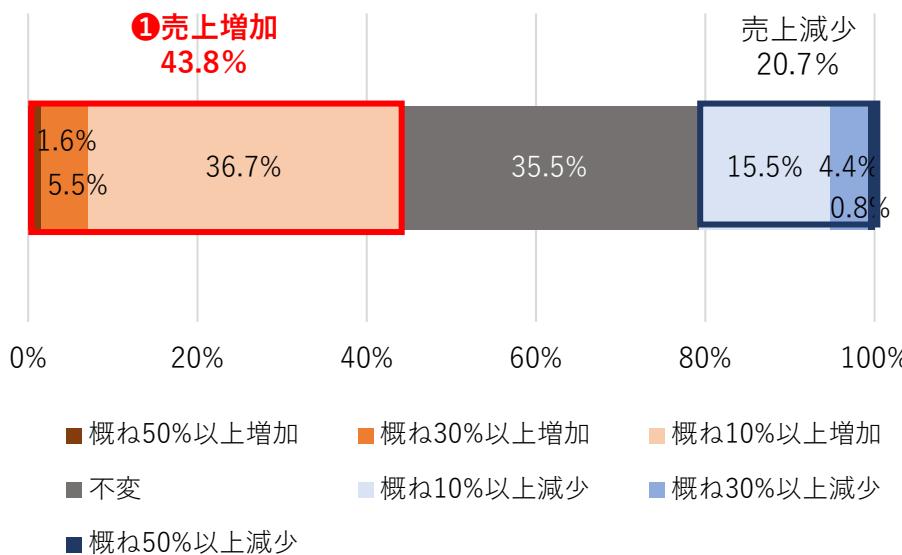
(n=1,443)



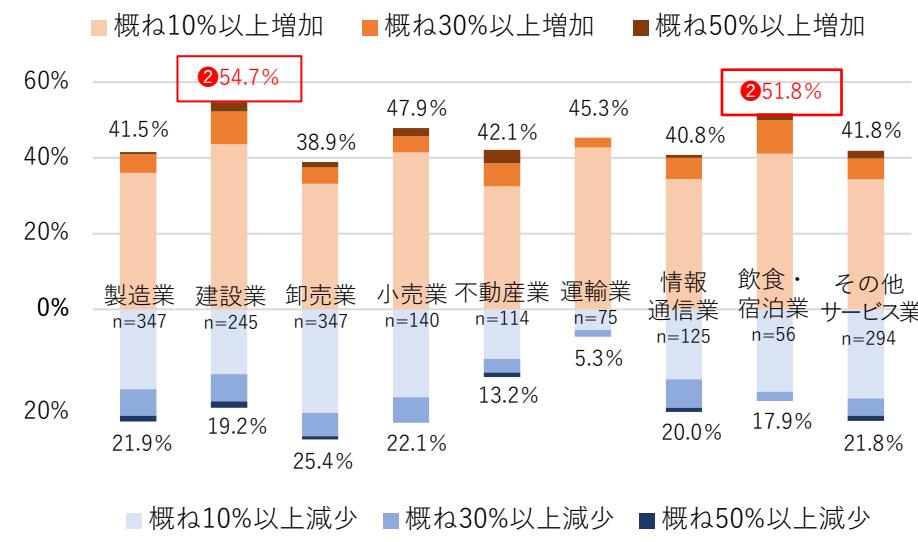
(1) 売上の状況

- 本年1月～9月の売上高を昨年同時期と比較すると、「増加」の回答が43.8%と、「減少」の20.7%を23.1ポイント上回る①。
- 業種別にみると、全業種で「増加」が「減少」を上回り、建設業、飲食・宿泊業は「増加」が5割を超える②。

【昨年2024年1月～9月と比較した
今年2025年1月～9月の売上高】 n=1,750



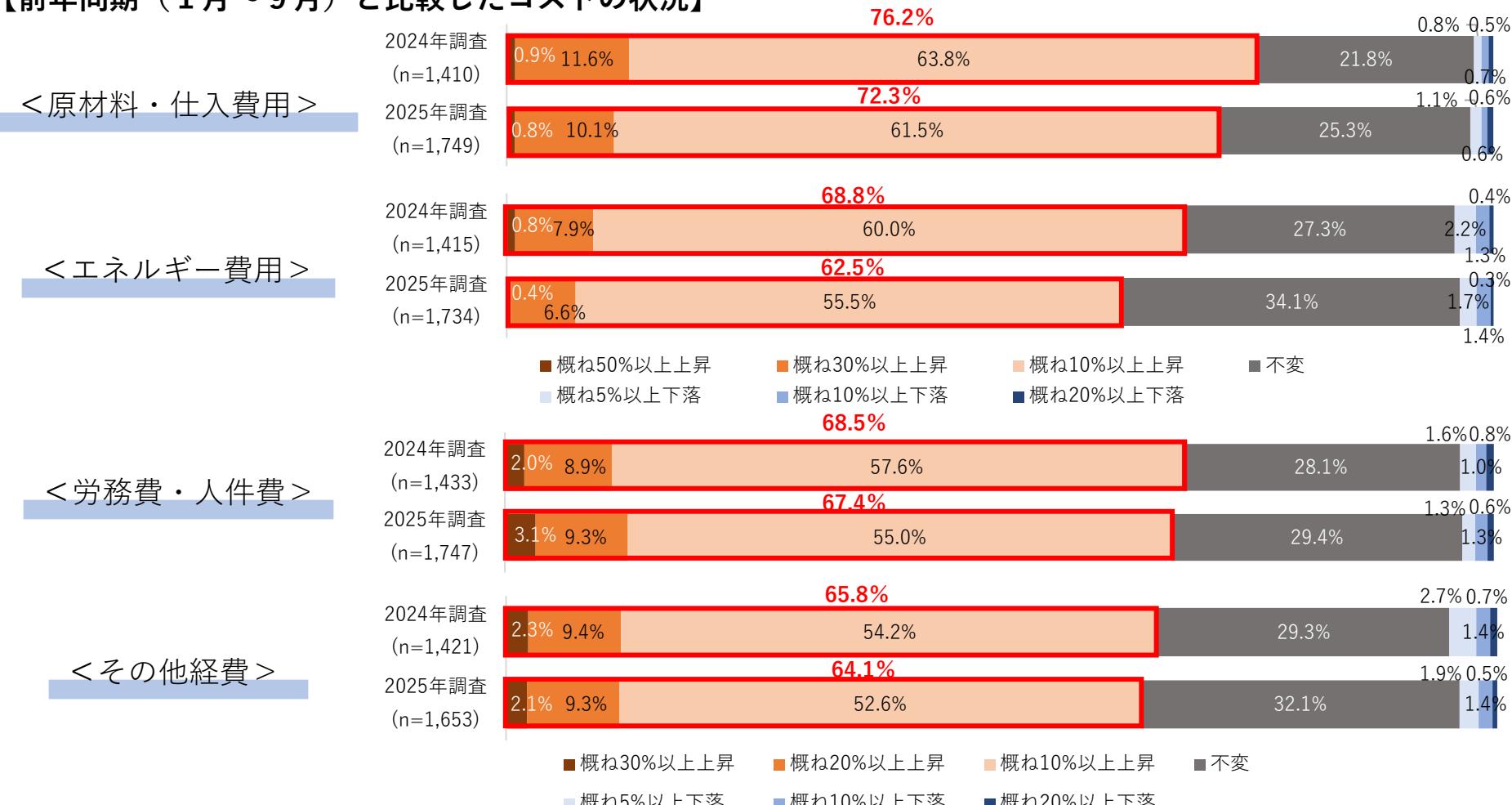
【昨年2024年1月～9月と比較した
今年2025年1月～9月の売上高（業種別）】



(2) コストの状況

- 前年同期と比較したコストの状況について、**全ての費用において、「上昇」とする企業は、依然として高い水準にある。**

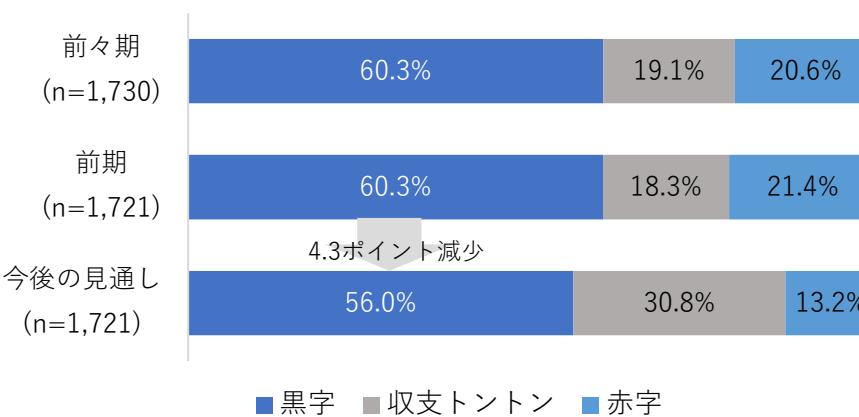
【前年同期（1月～9月）と比較したコストの状況】



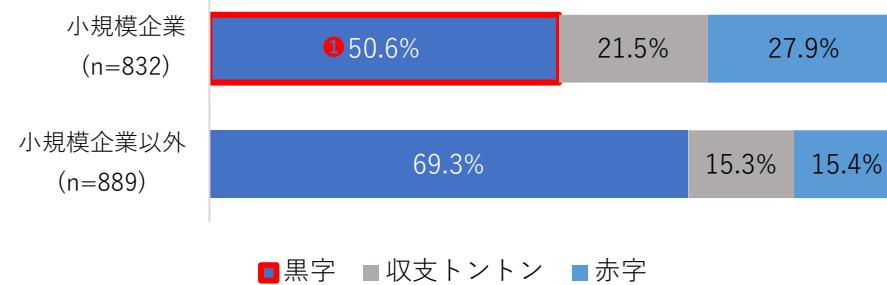
(3) 収益の状況

- 前期（直近決算期）は前々期同様、60.3%の企業が黒字。一方、小規模企業の黒字割合は50.6%にとどまる^①。
- 前期の収益状況を過年度と比較すると、赤字企業の割合は、コロナ前は1割であったのに対し、コロナを経て約2割と約10ポイント増加した状態が続いている^②。

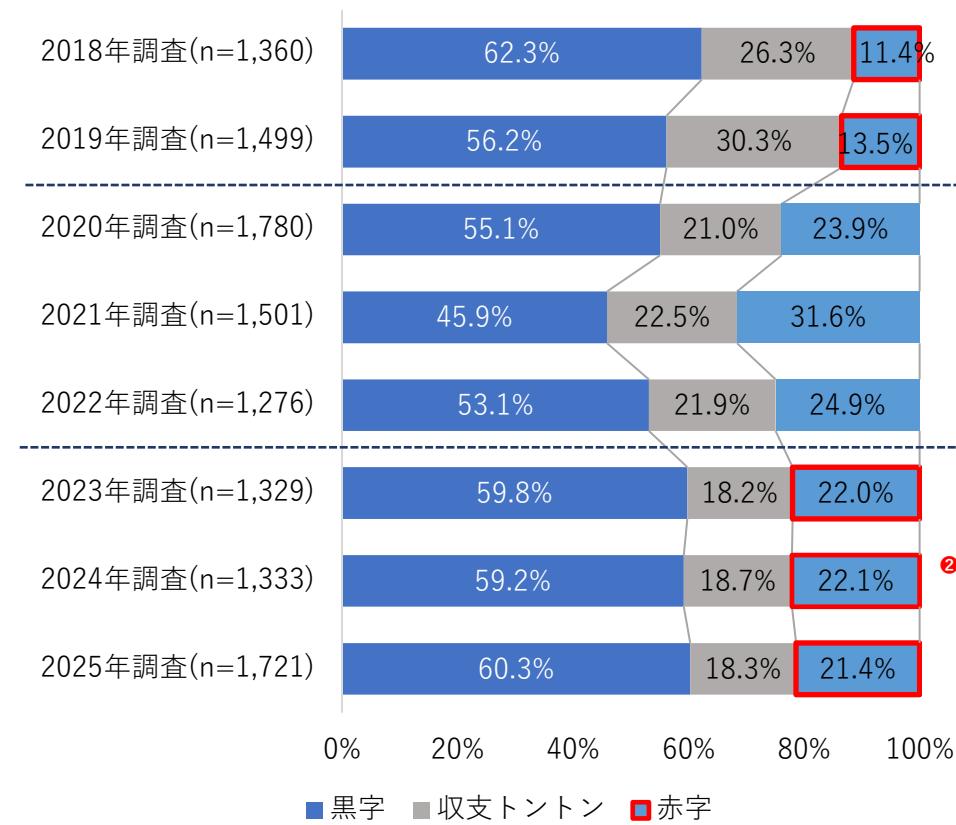
【収益状況】



【前期の収益状況】 (規模別)



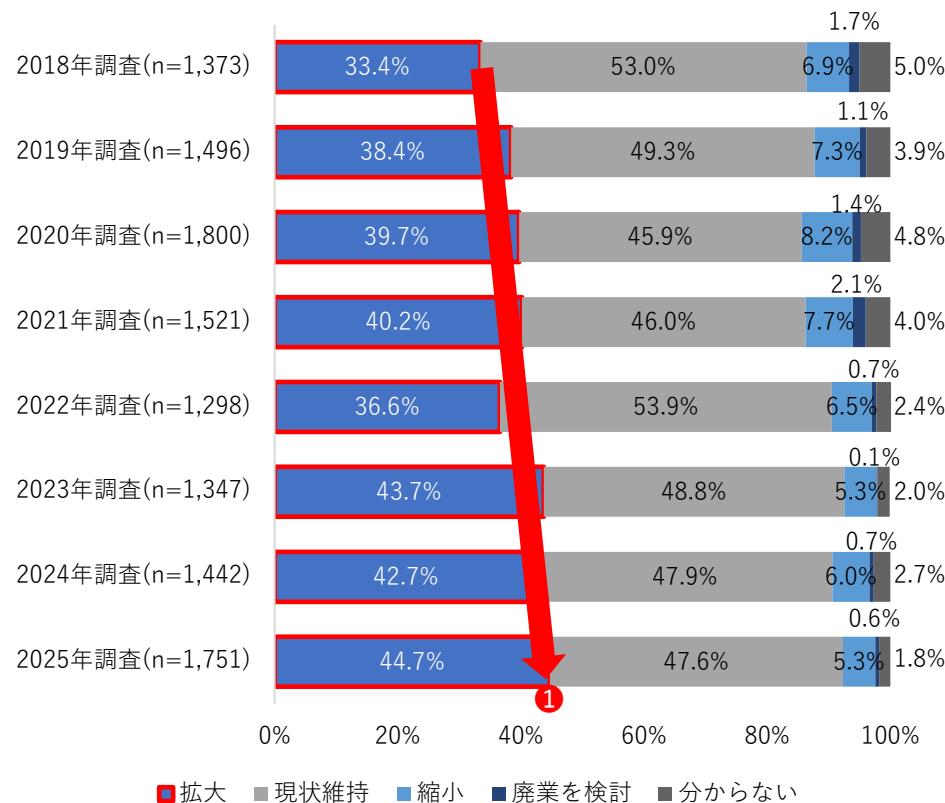
【前期の収益状況】 (推移)



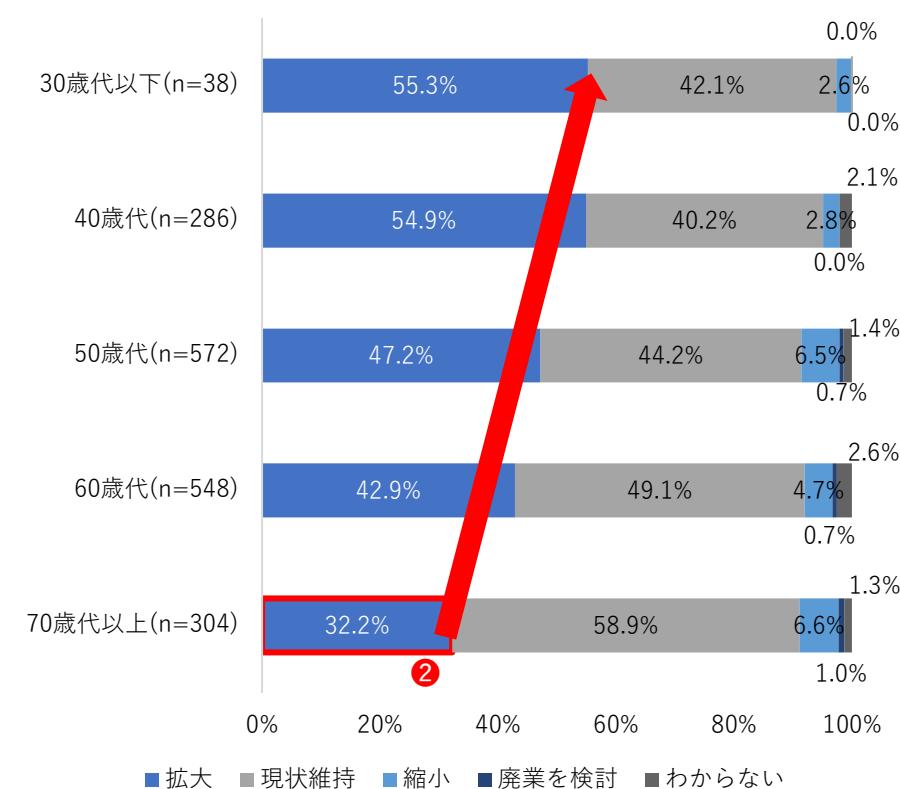
(1) 事業方針

- 中期的な事業方針について、「拡大」と回答した企業は、2018年以降概ね増加しており、成長志向の企業が増えていることがうかがえる①。
- 経営者年齢別では若い経営者ほど「拡大」と回答した割合が高く、30歳代以下では70歳代以上と比較して23.1ポイント高い②。

【事業方針】（推移）



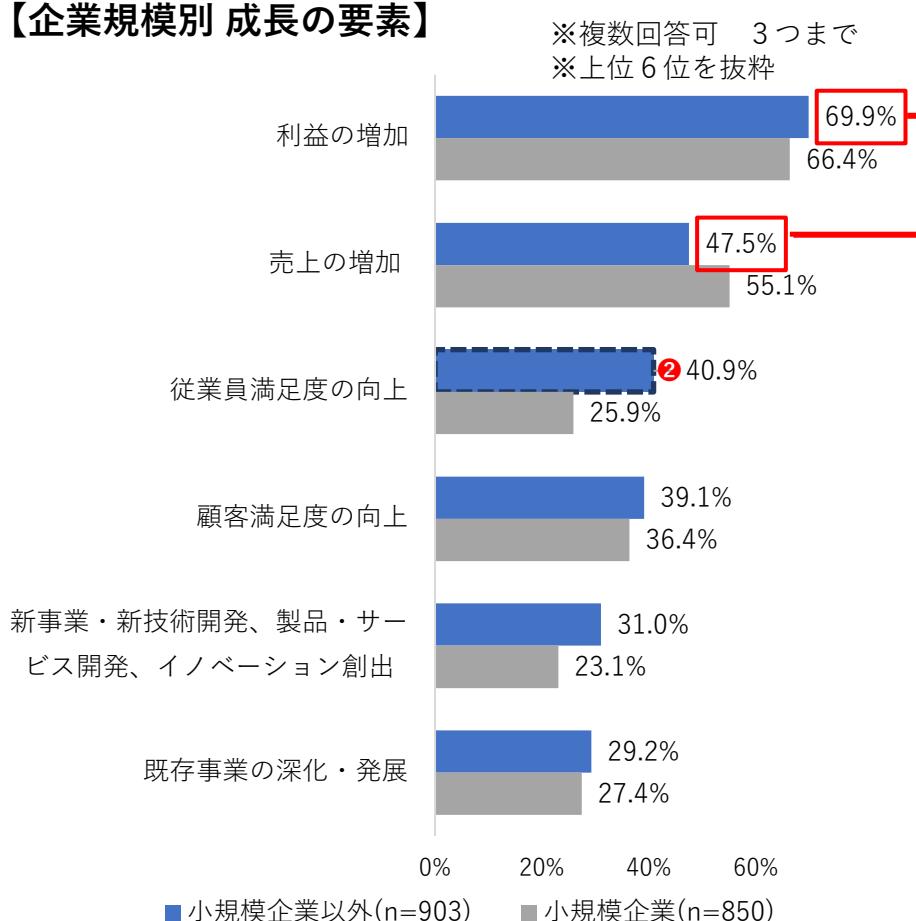
【事業方針】（経営者年齢別）



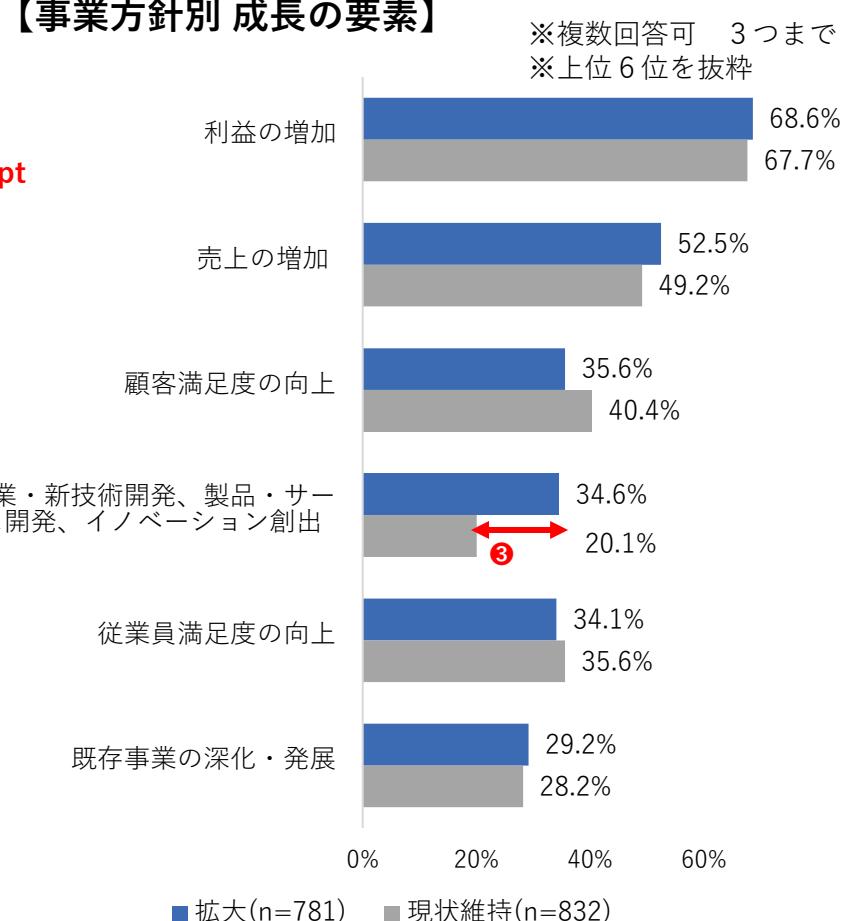
(2) 成長の要素

- 成長の要素について、小規模企業以外では「利益の増加」が「売上の増加」よりも22.4ポイント高く、利益重視であることが見て取れる①。また、「従業員満足度の向上」40.9%も成長の要素として重視されている。
- 事業方針別では「新事業開発、製品サービス開発、イノベーション創出」において「拡大」方針企業が34.6%である一方、「現状維持」方針企業は20.1%と差が生じている。

【企業規模別 成長の要素】



【事業方針別 成長の要素】



①
22.4pt

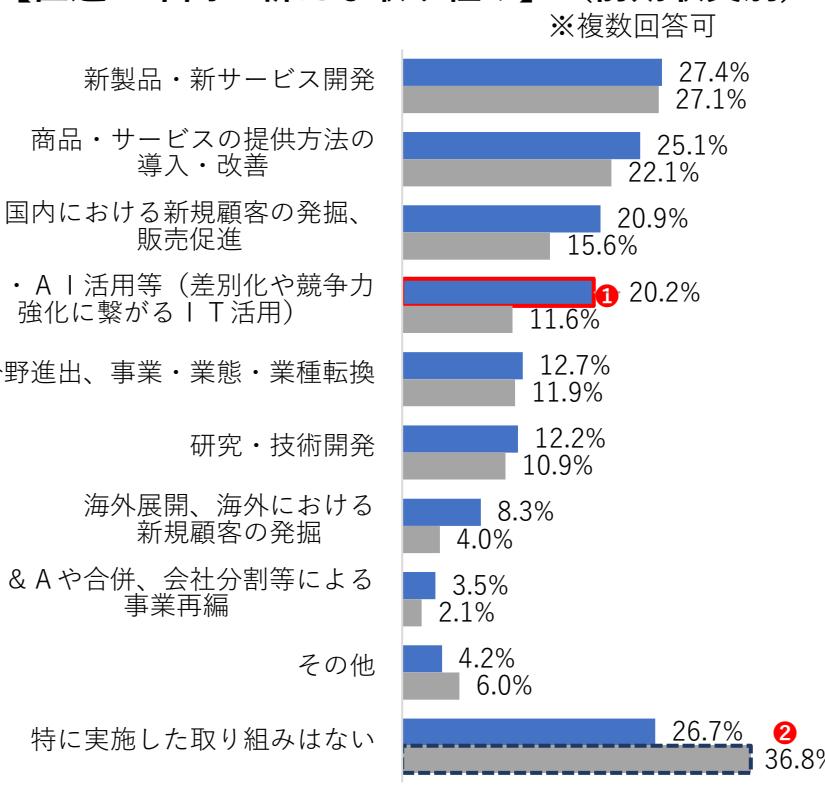
②

③

(3) 直近1年間の新たな取り組み・成果

- 直近1年間の新たな取り組みについて、「新製品・新サービス開発」「商品・サービスの提供方法の導入・改善」が上位となり、前期収益が「黒字企業」では「DX・AI活用等」にも積極的に取り組んでいる^①。一方、「収支トントンと赤字企業」は「特に実施した取り組みはない」割合が36.8%にのぼった^②。
- 直近1年間の成果について、小規模企業では小規模企業以外と比較して「DX・AI活用」で成果がでておらず、成果につながった取り組みがないという回答でも10ポイント近くの差が生じている^③。

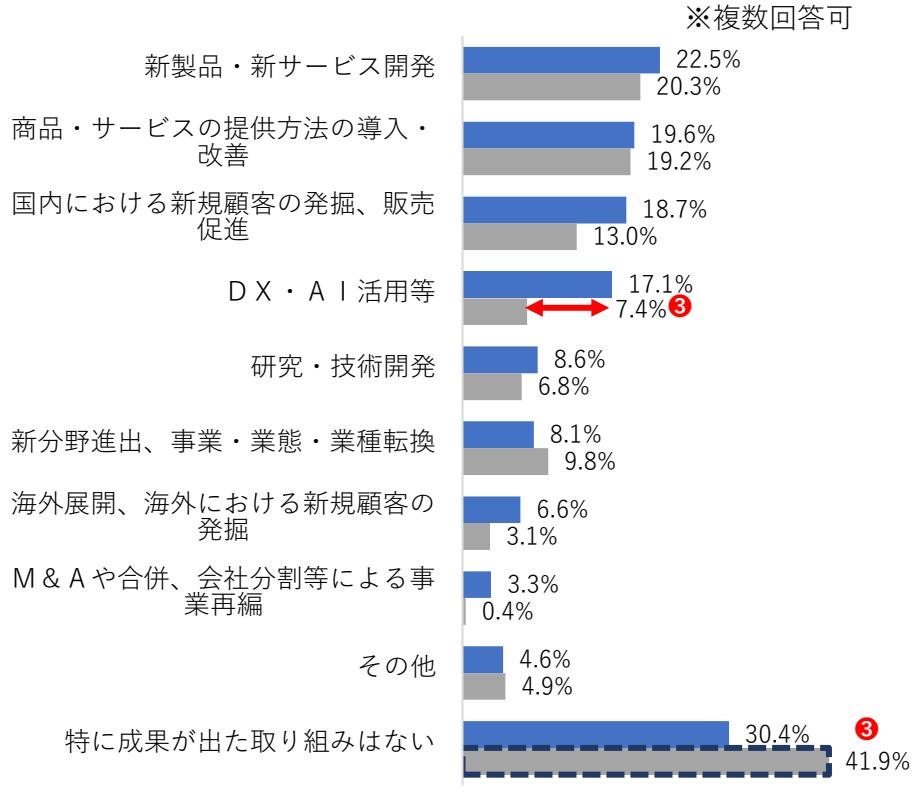
【直近1年間の新たな取り組み】（前期収支別）



■ 黒字(n=1,026) ■ 収支トントン+赤字(n=680)

Copyright (C) The Tokyo Chamber of Com

【直近1年間で成果が出た取り組み】（規模別）



■ 小規模企業以外(n=861)

■ 小規模企業(n=798)

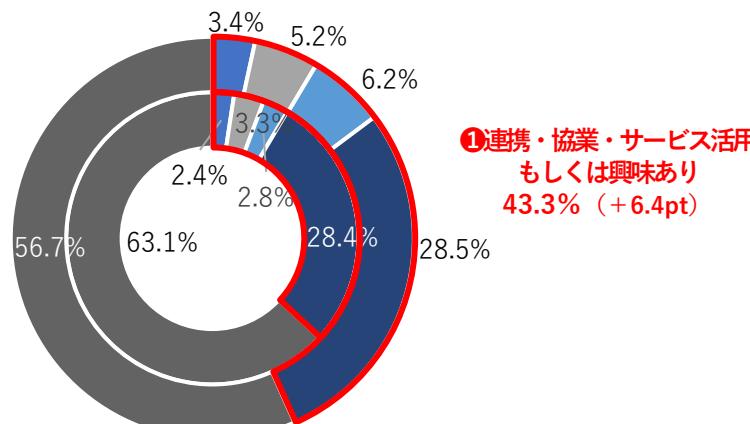
(4) スタートアップとの関係・考え

(5) 脱炭素・カーボンニュートラルの取組状況

- スタートアップと「連携・協業している」もしくは、スタートアップ製品・サービスを「活用している」企業は14.8%となった。現在は「連携や製品・サービス活用をしていない」企業も含め、**43.3%の企業がスタートアップに関心を持っており、昨年から6.4ポイント増加した①。**
- 脱炭素に向けた取り組みを実施する企業は、昨年比2.3ポイント増加の21.7%となった②。

【スタートアップとの関係・考え】

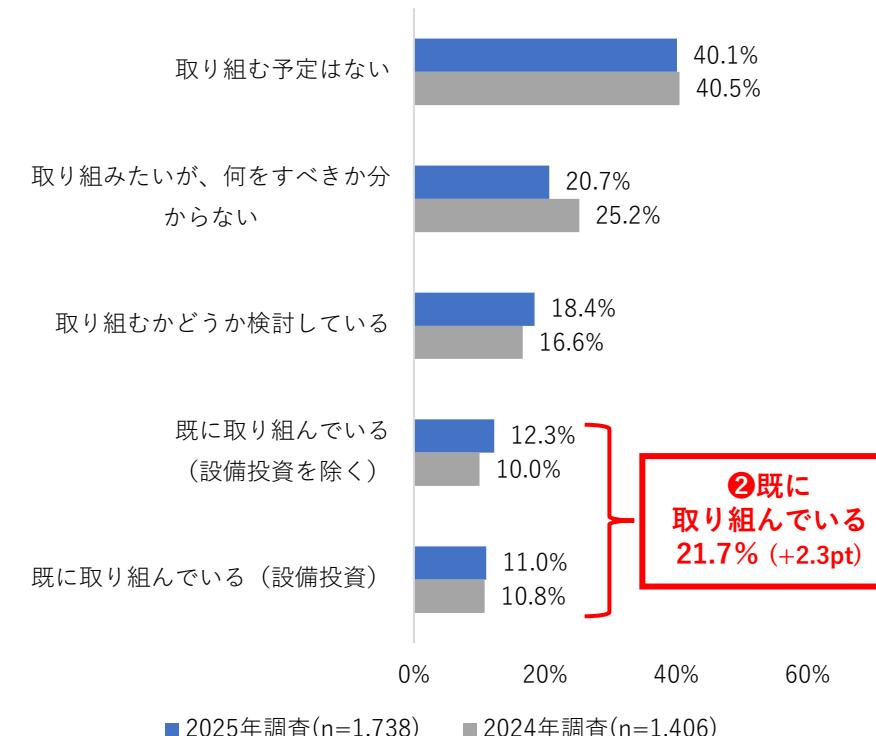
※スタートアップとは、創業後概ね10年以内、且つ短期間での成長を目指す企業



外側：2025年調査(n=1,699) 内側：2024年調査(n=1,393)

- 既に連携・協業および、スタートアップの製品・サービスも活用している
- 既に連携・協業している
- スタートアップの製品・サービスを活用している
- 連携や製品・サービス活用はしていないが興味がある
- 分からぬ

【脱炭素に向けた取り組み状況】※複数回答可

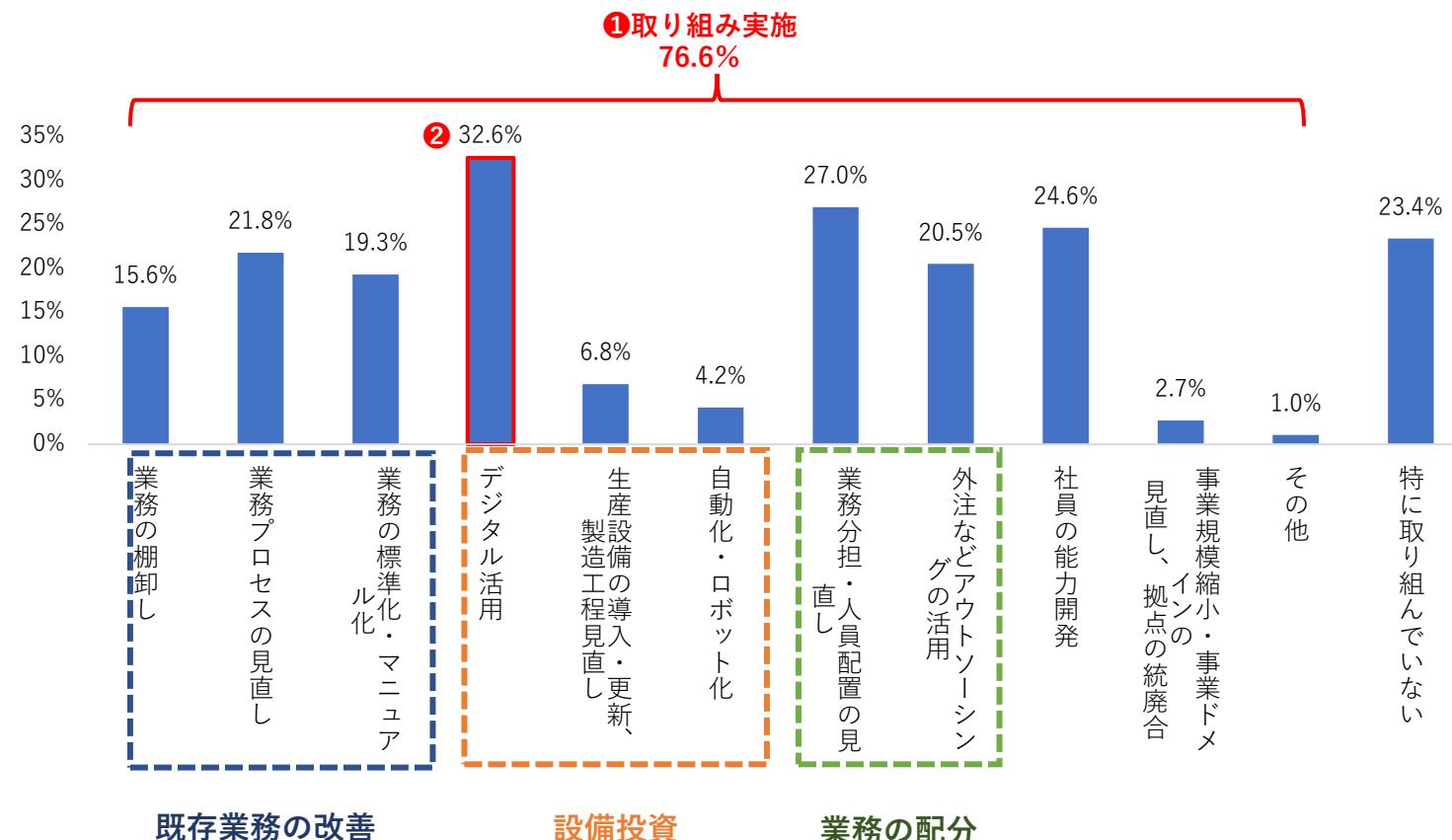


(1) 取り組み内容

- 76.6%の企業が省力化・業務効率化に向けた取り組みを実施①。
- 設備投資においては、約3割が「デジタル活用」に取り組むものの、生産設備やロボットといった投資は少数にとどまった②。
- また、既存業務の改善に関する項目よりも、業務の配分に関する項目の方が積極的に取り組んでいる傾向にある。

【直近1年間における省力化・業務効率化の取り組み】

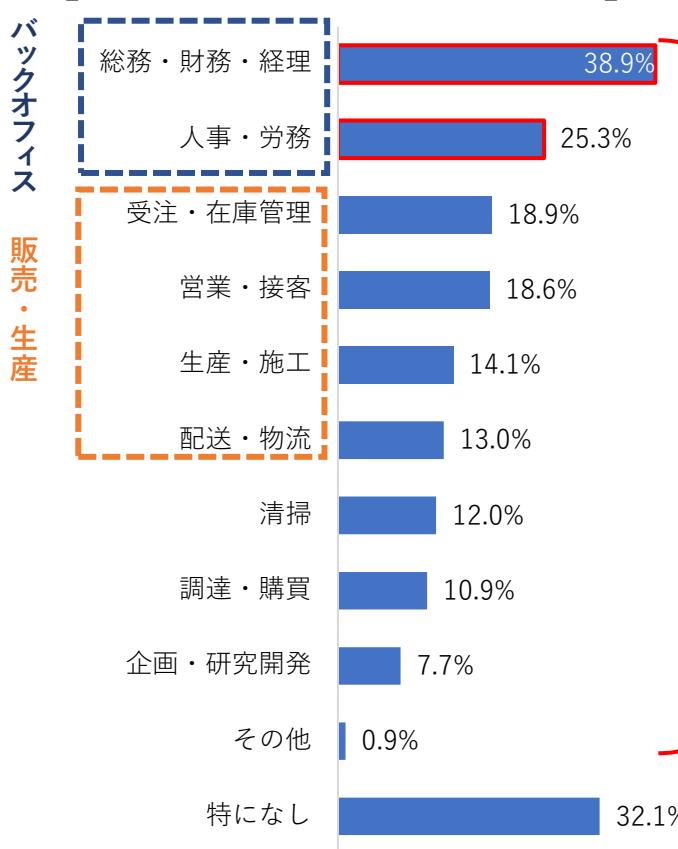
※複数回答可 n=1,725



(2) 省力化・業務効率化済みの業務、今後効率化が必要な業務

- 1つ以上の業務で省力化・業務効率化できている企業は67.9%^①。具体的な業務では、「総務・財務・経理」「人事・労務」といったバックオフィス業務が上位にあがった。
- 今後効率化が必要な業務について、1つ以上の業務で省力化・業務効率化できている企業では、「営業・接客」や「受注・在庫管理」といった販売・生産関連が上位にあがった^②一方、省力化・業務効率化できていない企業においては、半数近くが今後も効率化の必要性を感じていない^③。

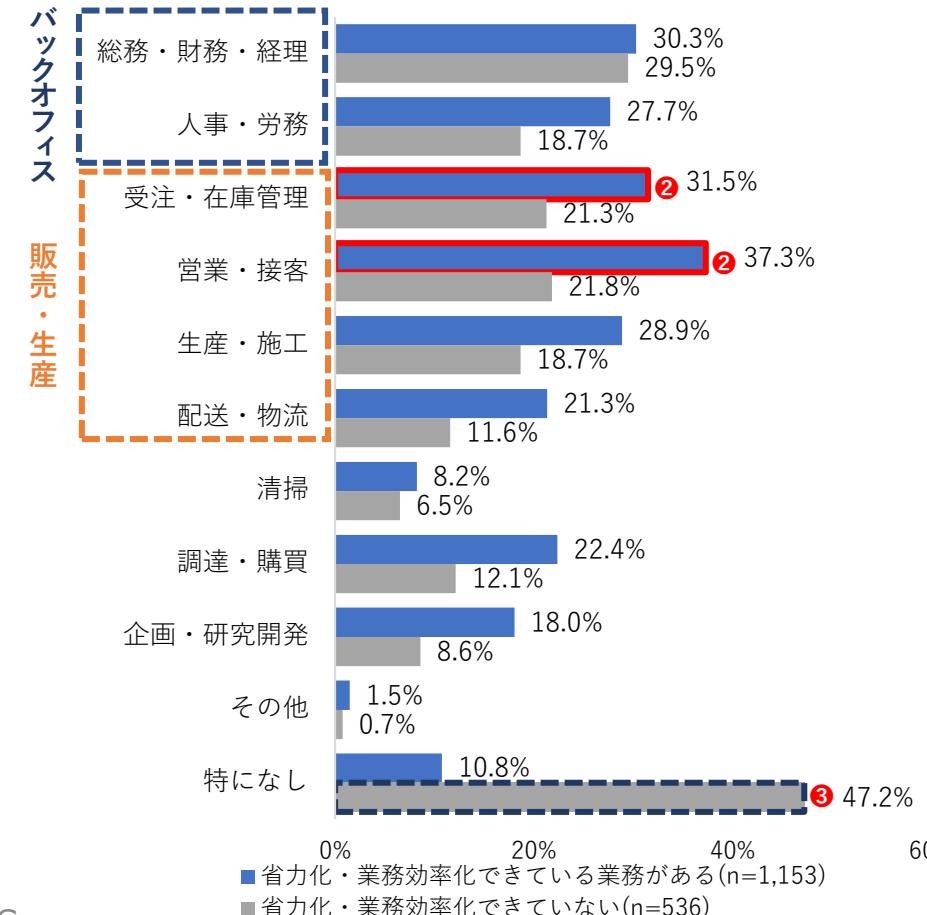
【省力化・業務効率化済みの業務】

※複数回答可
n=1,728

①省力化・
業務効率化
できている
67.9%

【今後効率化が必要な業務】

※複数回答可

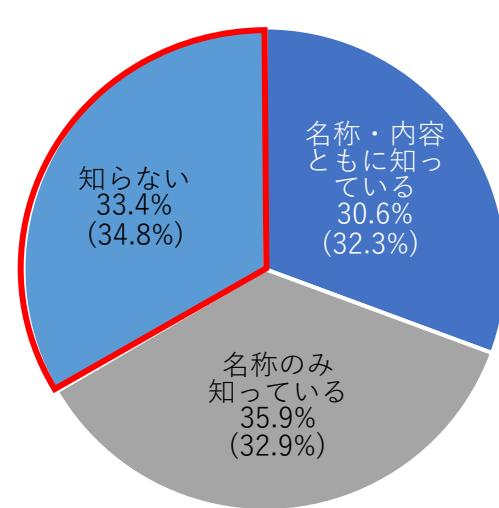


(1) 経営者保証の状況

- 「経営者保証に関するガイドライン」に関して、「知らない」と回答した割合は、**昨年から1.4ポイント減少の33.4%となった。**
- 民間金融機関からの説明状況について、約3割が「説明がなかった」と回答。

【「経営者保証に関するガイドライン」の認知度】

※「経営者保証に関するガイドライン」の民間金融機関からの説明状況において、「借入金がない・元々保証はついていないので関係ない」と答えた企業を除く



参考【経営者保証ガイドライン】

経営者保証を提供せず融資を受ける際や、保証債務を整理する際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として、策定・公表されたガイドライン

<主なポイント>

- 融資を受ける際に法人と個人が明確に分離されているなどの要件を満たせば、経営者の個人保証を求めないこと
- 事業再生や債務整理の局面において、金融機関の経済的合理性など要件を満たした場合、経営者に一定の資産を残して保証債務の免除を認めること

【「経営者保証に関するガイドライン」の民間金融機関からの説明状況】

n=1,322
(n=1,127)

借入金がない・元々保証はついていないので関係ない, 21.1% (19.6%)

説明があり、要件は満たしているが、自ら(事業者が)保証をはずさない, 6.7% (6.5%)

説明はあったが、要件を満たしていない, 7.0% (9.0%)

パンフレット等で周知されたが、説明された記憶はない, 15.5% (13.8%)

n=1,680
(n=1,402)

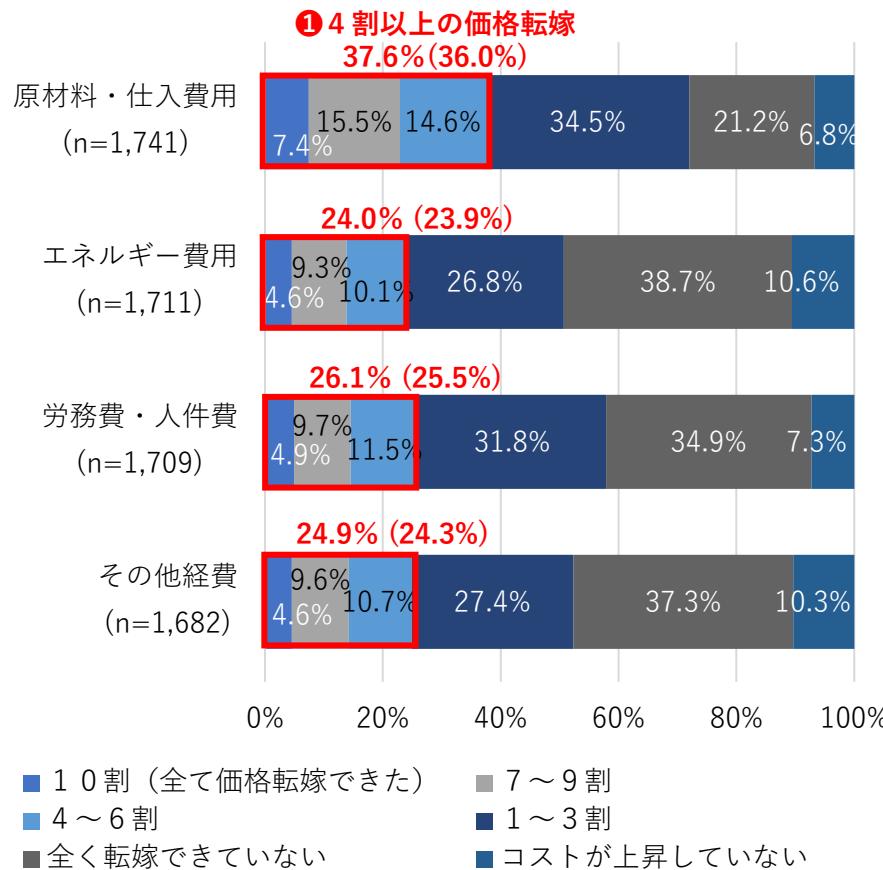
説明がなかった, 33.9% (34.4%)

説明があり保証をはずした(はずす予定), 15.8% (16.8%)

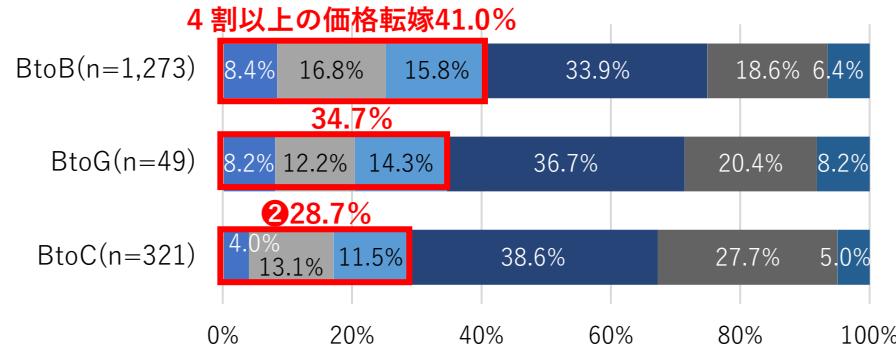
(1) 価格転嫁の状況

- コスト増加分の価格転嫁について、「4割以上価格転嫁できている」割合は、前年から進展が見られず足踏み状態①。
- 「原材料・仕入費用」では37.6%であるのに対し、「エネルギー費用」「労務費・人件費」「その他経費」ではそれぞれ25%程度となり、10ポイント近くの差が生じている。
- 取引別ではBtoBと比較してBtoCの方が価格転嫁が進んでいない②。

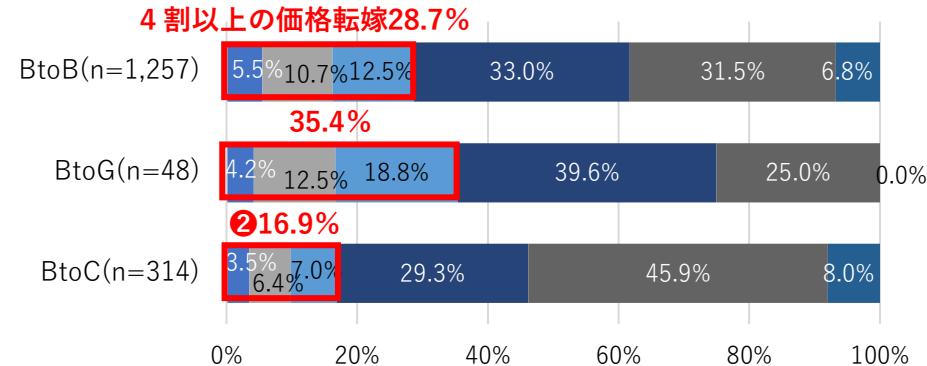
【コスト増加分の価格転嫁の状況】 () 内は2024年調査



【価格転嫁の状況 (原材料・仕入費用)】(取引別)



【価格転嫁の状況 (労務費・人件費)】(取引別)

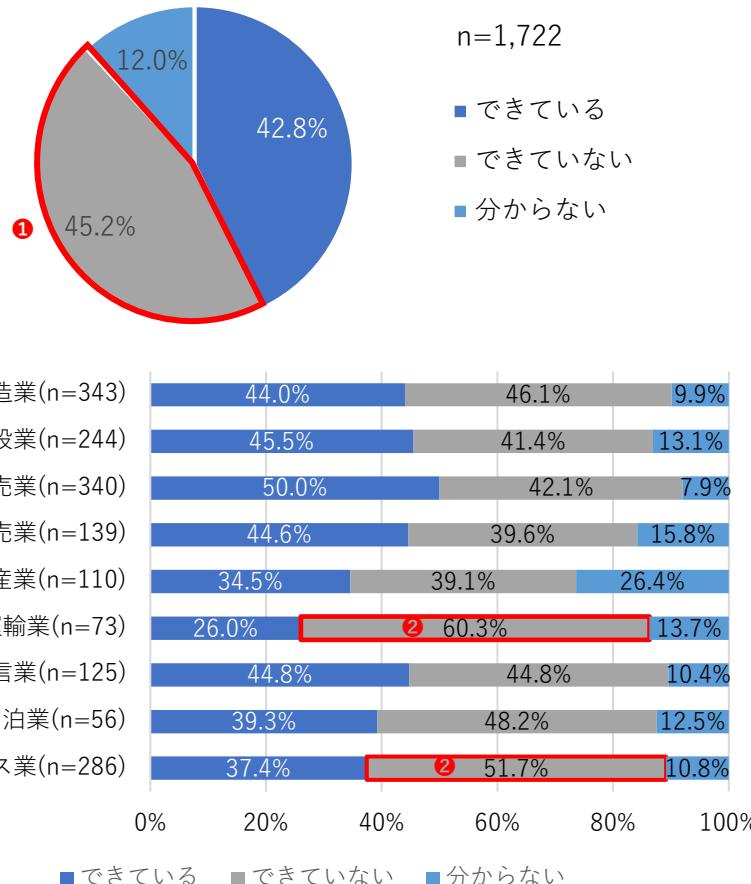


**■ 10割 (全て価格転嫁できた)
 ■ 7~9割
 ■ 4~6割
 ■ 1~3割
 ■ 全く転嫁できていない
 ■ コストが上昇していない**

(2) 主要製品・サービスの価格設定、取引条件の改善に向けた問題・課題

- 主要製品・サービスにおける価格設定について、希望する価格設定が「できていない」と回答した企業は45.2%となった①。とりわけ運輸業では60.3%、その他サービス業が51.7%と高い割合となった②。
- 取引条件の改善に向けた課題は「価格転嫁・値上げの実現に時間がかかる」「販売量の減少」が上位となった。

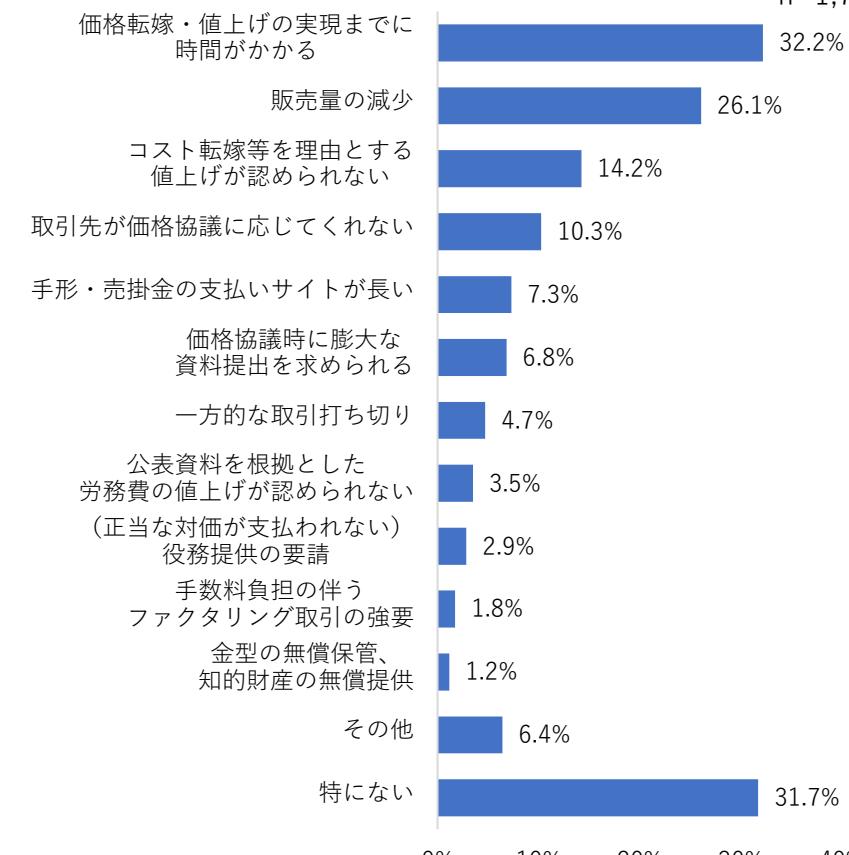
【主要な製品・サービスにおける価格設定の状況】 (全体／業種別)



【取引条件の改善・さらなる価格転嫁に向けた問題・課題】

※複数回答可

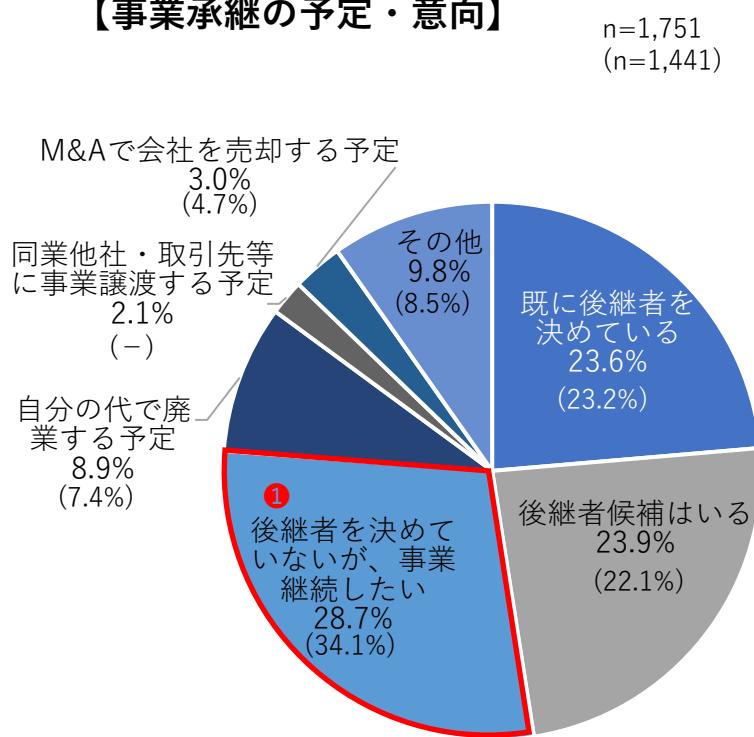
n=1,714



(1) 事業承継・承継先の予定

- 「後継者を決めていないが、事業継続したい」は依然として約3割存在するものの、昨年から5.4ポイント減少^①。その他の項目はそれぞれ微増しており、事業の今後について検討を進める企業が増加傾向にある。
- 「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した経営者のうち、後継者・承継先として親族をあげる割合は約7割と横ばい^②。続いて、「自社の役員・従業員」が30.9%、「社外から登用」が4.8%となっている。

【事業承継の予定・意向】

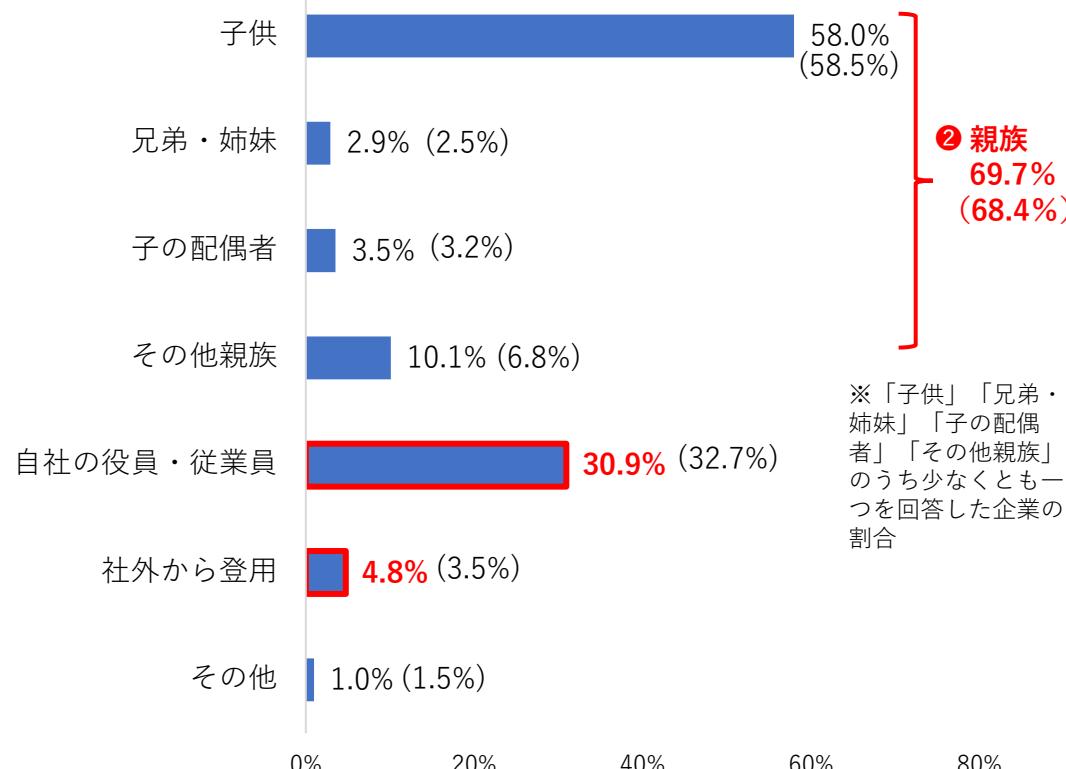


※「同業他社・取引先等に事業譲渡する予定」は前回項目なし。

【後継者・承継先】

※複数回答可 n=821 (n=651)

※「既に後継者を決めている」「後継者候補はいる」の回答者を対象



(2) 後継者を決めていない理由

事業承継税制に係る特例承継計画

- 後継者を決めていない理由について、50歳代の68.0%、60歳代でも56.2%が「事業承継を考える年齢ではない」「事業承継よりも優先すべき経営課題がある」「事業承継を考えたいが、後回しにしている」と回答しており、**まだ事業承継に意識が至っていない状況①**。70歳代になると、後継者確保に課題を抱えている。
- 事業承継税制に係る特例承継計画について、依然として「よくわからない」が35.1%となった。

【後継者を決めていない理由（全体／経営者年齢別）】

※「後継者を決めていないが、事業継続したい」の回答者を対象



20% 40% 60% 80% 100%

- 事業承継を考える年齢ではない
- 事業承継よりも優先すべき経営課題がある
- 事業承継を考えたいが、後回しにしている
- 承継したい人材がない
- 承継したい人材はいたが、本人の合意が取れていない・断られた
- 事業の将来性に不安があり、承継するか悩んでいる
- その他

30歳代以下(n=19)

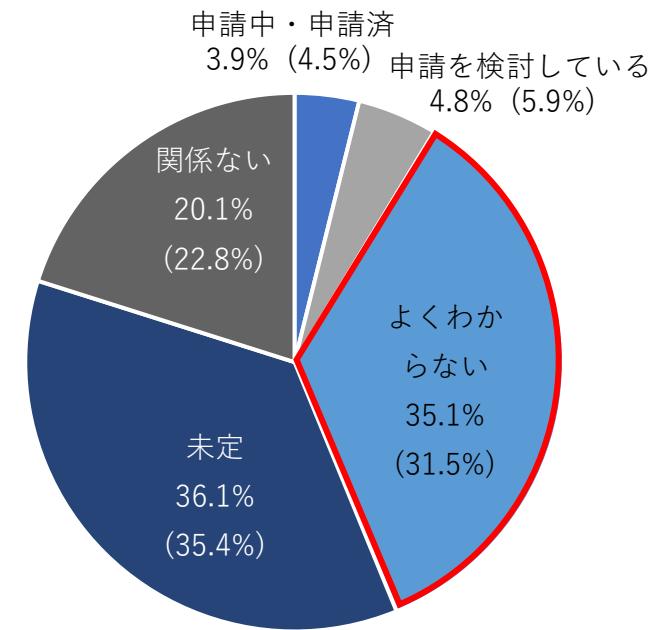
40歳代(n=113)

50歳代(n=194)

60歳代(n=121)

70歳代以上(n=41)

【事業承継税制に係る特例承継計画】

n=1,730
(n=1,430)

挑みつづける、変わらぬ意志で。

