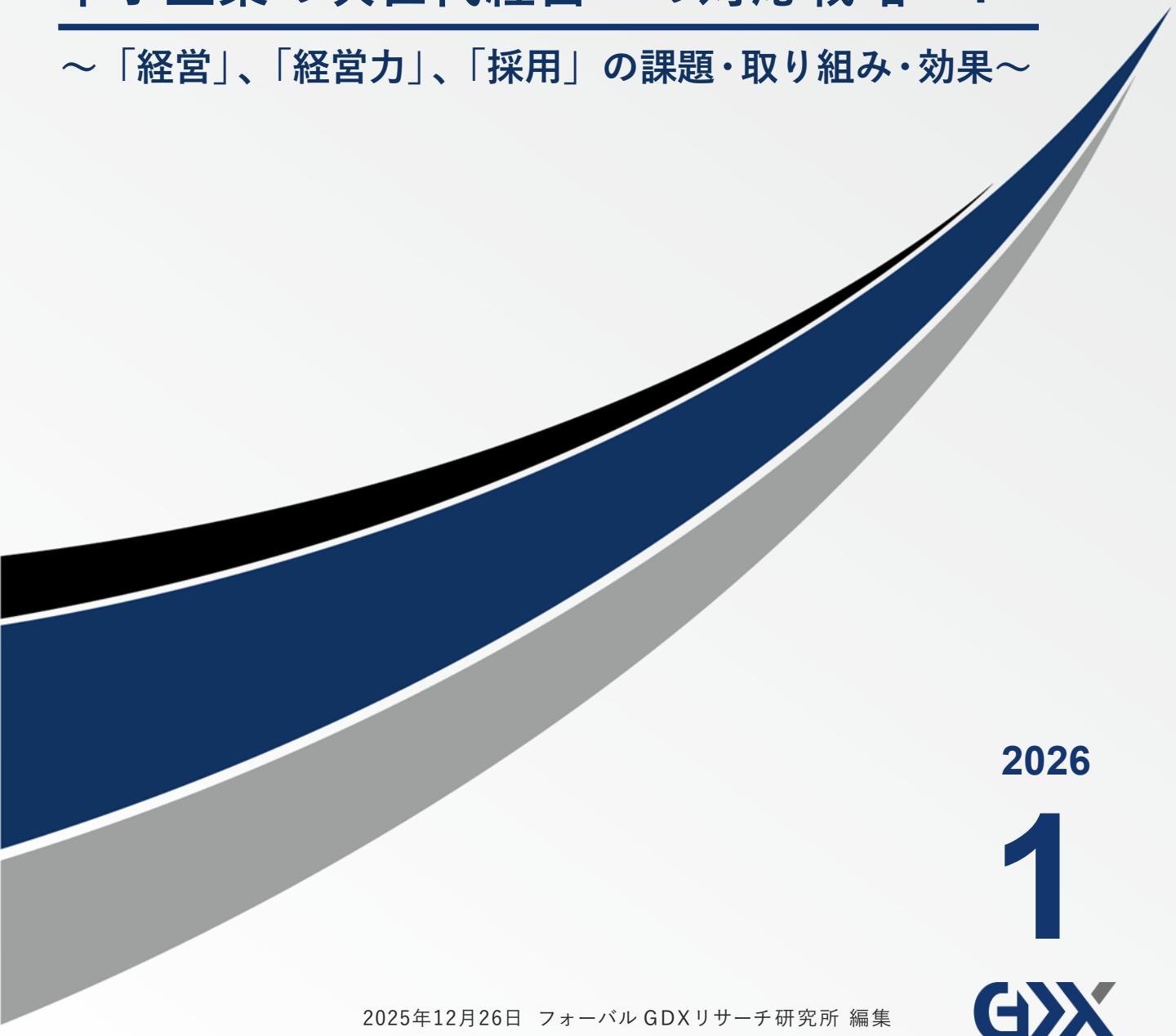


# BLUE REPORT

## FOR SOCIAL VALUE

### 中小企業の次世代経営への対応戦略 <1>

～「経営」、「経営力」、「採用」の課題・取り組み・効果～



2026

1

# サマリー・レポート概要

「経営」上の課題で最も多いのは  
「人手不足、人材の確保・育成」で  
**53.6%**

自身の「経営力」に課題を感じている経営者は  
**79.1%**

※「非常に課題を感じている」、「ある程度課題を感じている」の合計

「採用」活動における課題で最も多いのは  
「求めるスキルや経験を持つ人材が見つからない」で  
**39.5%**

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、  
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

## ■ レポート概要

- ・調査主体：フォーバル GDXリサーチ研究所
- ・調査期間：2025年11月11日～2025年12月12日
- ・調査対象者：全国の中小企業経営者
- ・調査方法：ウェブでのアンケートを実施し、回答を分析
- ・有効回答数：1,570人

# 中小企業の次世代経営への対応戦略<1>

物価高や原材料費の高騰、人材不足の深刻化、円安基調の継続など、近年、中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増し、またその変化のスピードは速まっていると言えるでしょう。昨今ではトランプ関税や特定の国や地域に関連したリスクへの注目も高まり、サプライチェーンや事業環境自体の見直しを迫られているケースもあるのではないでしょうか。

その対策として、資金繰りや原材料価格・販売価格の見直し、効率化や差別化を睨んだDX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）への対応、ESG経営の実践などへの注目も高まっています。しかしながら、これらの対策に加え、日々の資金繰りや人手不足への対応に集中するあまり、中長期的な経営戦略の立案や投資判断が遅れてしまっては、持続可能な経営の実現が難しくなることが懸念されます。経営者は、様々な変化が押し寄せる昨今の経営環境において、常に利益を確保しながら、持続可能な経営を意識した戦略づくりや投資も行っていく必要があるでしょう。特に次世代経営への対応、つまり社会の不確実性や産業構造の変化への対応、次の時代を背負う経営者・従業員の確保、既存の事業モデルから次の時代に向けた新たな事業創造などは、持続可能な経営を進める上で欠かせない要素といえます。

こうした中小企業を取り巻く経営環境を踏まえ、当研究所では「中小企業の次世代経営への対応戦略」をテーマにアンケート調査を実施しました。その第1弾となる今回のレポートでは、中小企業の経営者が直面する課題や、課題解決に向けた取り組みとその効果、さらに経営者自身の「経営力」への評価や対策、採用課題などに関する調査結果を報告します。

## ■ 目次

1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果	4
1-1. 経営上の課題・課題解決のための取り組み	5
1-2. 課題解決のための取り組みの効果	6
1-3. 持続的に成長していくために重要だと考えていること	7
2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果	8
2-1. 経営力についての課題・課題解決のための取り組み	9
2-2. 課題解決のための取り組みの効果	10
2-3. 経営力向上に向けた取り組みをしていない、取り組めていない理由	11
3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果	12
3-1. 採用活動の状況・採用活動における課題	13
3-2. 採用課題解決のための取り組み	14
3-3. 採用課題解決のための取り組みの効果	15
3. まとめ・あとがき	16

# 1. 「経営」に関する 課題・取り組み・効果

# 1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果

中小企業が直面する経営上の課題には、どのようなものがあるのだろうか。第1章では、中小

企業の経営上の課題やその解決に向けた取り組みの効果などに関する調査結果を報告する。

## 1-1. 経営上の課題・課題解決のための取り組み

まず、経営上の課題について聞いた。

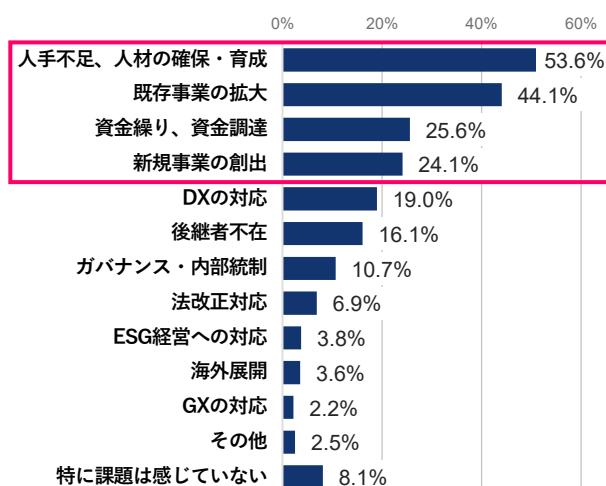
回答の中で最も多かったのは「人手不足、人材の確保・育成」で、約6割の経営者が課題として捉えていた。次いで「既存事業の拡大」が4割を超え、さらに「資金繰り、資金調達」、「新規事業の創出」などが続いた。経営上の課題として突出しているのが、近年の人手不足状況を背景とする人材に関するものであった。また、事業の拡大や創出についても課題を感じている企業が多いことがわかる。

さらに、課題を感じている経営者には、その課題の解決に向けて、どのような取り組みを行っているかを重ねて聞いた。結果は、「人材育成・組織改革」(回答企業中31.0%)、「経費削減・財務体

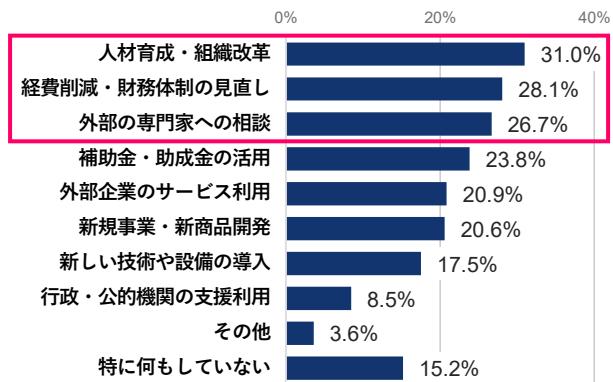
制の見直し」(同28.1%)、「外部の専門家への相談」(同26.7%)が上位となった。

本調査結果から、経営上の課題はヒト、カネの問題に関連しているものが多いと言えるだろう。近年の慢性的な人手不足状況は、大企業よりも中小企業へのインパクトが大きい。こうした労働力不足とともに、近年は原材料費や人件費の高騰も重なり、資金繰りが悪化するケースもあるだろう。経営の合理化や事業拡大を進めるにも、対応する人材が不可欠であることから、既存の人材の育成はもちろんのこと、業務や組織構造の設計の見直し、デジタル化や脱属人化などによるヒト依存からの脱却など、積極的な組織改革も重要ではないだろうか。

### ■ 経営上の課題 (n=1,570) ※複数回答可



### ■ 経営上の課題解決のための取り組み (n=1,443) ※複数回答可



# 1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果

## 1-2. 課題解決のための取り組みの効果

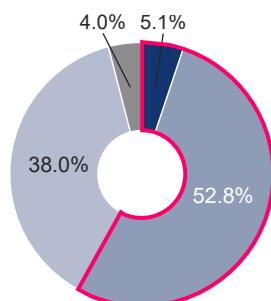
経営上の課題の解決に向けた取り組みは、どの程度の効果が期待できるのだろうか。ここでは、前ページで「経営上の課題解決のための取り組み」として回答が多かった上位4ケースについて、それぞれどの程度効果があったのか聞いた結果を報告する。

まず「人材育成・組織改革」では、「非常に効果を感じている」と「ある程度効果を感じている」の合計が57.9%であった。同じく「経費削減・財務体制の見直し」は62.2%、「外部の専門家への相談」は79.5%、「補助金・助成金の活用」は75.9%であった。

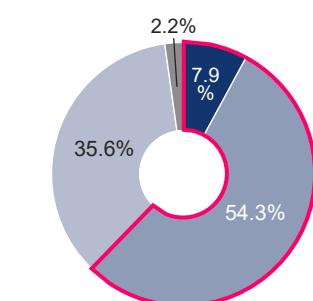
前ページでは、多くの中小企業が「人手不足、人材の確保・育成」が経営上の課題であると回答し、さらに経営上の課題解決のための取り組みとして「人材育成・組織改革」が最多であった。しかしながら、本調査ではその取り組みの効果を感じている企業は半数程度にとどまっていることが明らかになった。この結果は人材育成や組織改革の難しさを表しているといえる。一方、4つの取り組みの中では、「外部の専門家への相談」、「補助金・助成金の活用」の効果が70%を超えており、経営に関する課題解決に有効であることもわかった。

課題解決のための取り組みの効果

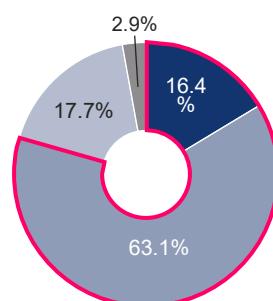
■ 人材育成・組織改革  
(n=447)



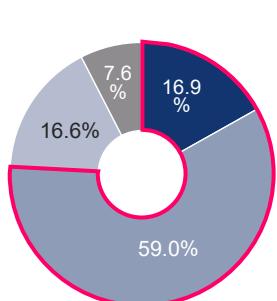
■ 経費削減・財務体制の見直し  
(n=405)



■ 外部の専門家への相談  
(n=385)



■ 補助金・助成金の活用  
(n=344)



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない

調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日  
※回答数が多い上位4つの取り組みの効果を掲載

# 1. 「経営」に関する課題・取り組み・効果

## 1-3. 持続的に成長していくために重要だと考えていること

ここまで中小企業の経営課題やその解決に向けた取り組みについて聞いてきた。第1章の最後では視点を未来に向け、企業が持続的に成長していくために重要だと考えていることについて聞いた。

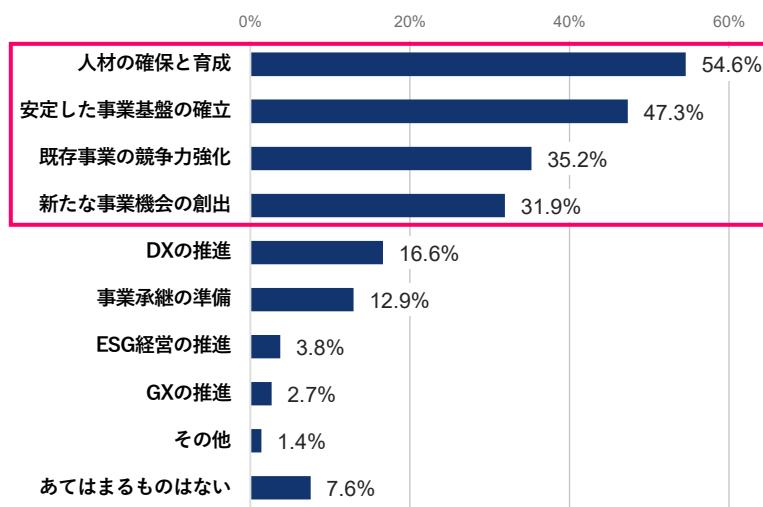
最も多かったのは「人材の確保と育成」（回答企業中54.6%）であった。第1章で報告してきたように、中小企業が直面する経営上のトップであった「人手不足、人材の確保・育成」が、企業の持続的な成長において最も重視されていることがわかった。

続けて多かったのは「安定した事業基盤の確立」（同47.3%）、さらに「既存事業の競争力強化」（同35.2%）、「新たな事業機会の創出」

（同31.9%）と続いた。これらの結果は、裏を返せば現状の事業基盤に課題を抱えている中小企業が多いとも言えるだろう。人手不足の解消と合わせて、安定的な事業基盤と健全な経営の促進が次世代経営に向けて不可欠であることが、本調査から示された。

一方で、DXやGX、ESG経営などを選ぶ企業が少なかった背景には、これらが短期的な効率化に効果があるものと認識され、持続的な成長と結び付かないと考える企業が多かったことが推察される。しかし、これらの取り組みは安定的な事業基盤の構築に大きく寄与するものであり、改めてその取り組みについても検討してみてはいかがだろうか。

■ 持続的に成長していくために最も重要だと考えていること (n=1,570) ※複数回答可



調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日

## 2. 「経営力」に関する 課題・取り組み・効果

## 2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果

第2章では、中小企業の経営者にフォーカスをあて、「経営力」に関する課題や、経営課題解決

のための取り組み、その効果についての調査結果を報告する。

### 2-1. 経営力についての課題・課題解決のための取り組み

本レポートでは、経営力とは「これまでに出てきた経営課題等を解決して事業を推進していく、経営全体に関する総合的な能力、技術、資質等」と定義している。

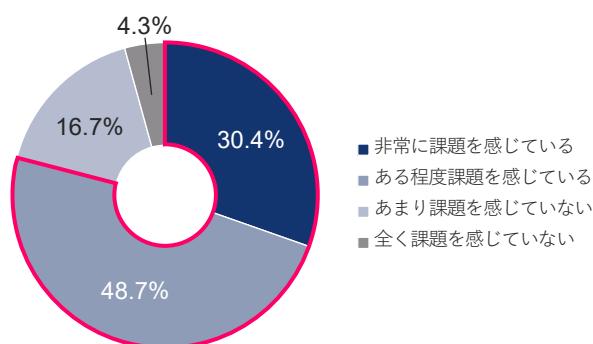
経営力については、「非常に課題を感じている」の30.4%と「ある程度課題を感じている」の48.7%を合わせて、約8割の経営者が自身の経営力に課題を感じていた。

経営力の課題解決のための具体的な取り組みとしては、「専門家やコンサルタントに定期的に相談する」が最も多く、他にも「セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ」、「異業種交流会に参加し、人脈を広げる」など、外部との交流や勉強会を通じて学ぶ行動が上位を占めて

いる。一方で、「関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ」という個人で完結させる取り組みは約3割にとどまった。また、課題を感じているものの「取り組んでいない、取り組めていない」経営者も約2割いた。

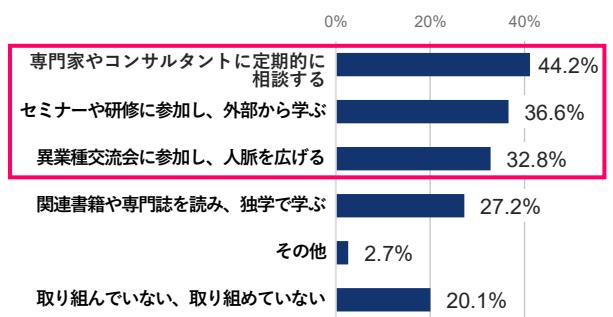
多くの経営者は自らの経験や独学だけに頼らず、外部の専門家や他者との対話を通じて視野を広げ、意思決定の質を高めようとしていることがうかがえる。経営環境の変化が激しい今、専門家への相談やセミナー、勉強会などの「学びの場」は、最新の知見や実践事例を得るだけでなく、経営者自身の経営力の課題を客観的に捉え直す場としても活用されていることがわかる。

#### ■ 経営力についての課題 (n=1,570)



調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日

#### ■ 経営力の課題解決のための取り組み (n=1,241) ※複数回答可



調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日

## 2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果

### 2-2. 課題解決のための取り組みの効果

次に、前ページで経営力の課題解決のための取り組みを行っていると回答した経営者に、それぞれの取り組みがどの程度効果があったかを聞いた。

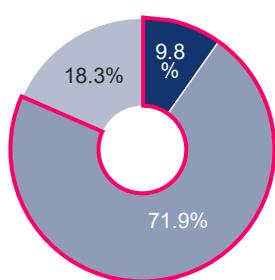
「関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ」、「セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ」、「異業種交流会に参加し、人脈を広げる」の3つは、「非常に効果があった」と「ある程度効果があった」を合わせ「効果があった」と回答した割合が約8割を占めた。学習や交流の場が総じて経営力の課題解決に寄与していることがわかる。

今回の調査における取り組みの効果は総じて8割前後であったが、中でも「専門家やコンサルタントに定期的に相談する」約85.0%と、他の取り組みよりもやや高い結果であった。

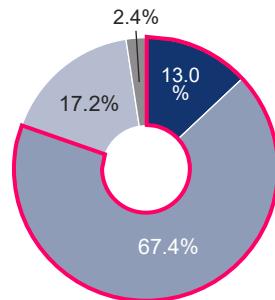
前章で見た経営上の課題に関する結果と同様に、書籍等によるインプットや勉強会・交流会での学びに加え、外部の専門家やコンサルタントから継続的なサポートを受けながら、自社の状況に即して検証・改善を重ねるプロセスは、経営力の課題解決においても効果的に機能していると考えられる。

#### 課題解決のための取り組みの効果

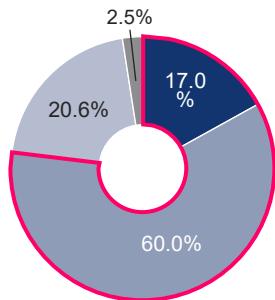
##### ■ 関連書籍や専門誌を読み、独学で学ぶ (n=338)



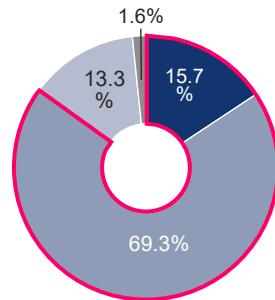
##### ■ セミナーや研修に参加し、外部から学ぶ (n=454)



##### ■ 異業種交流会に参加し、人脈を広げる (n=407)



##### ■ 専門家やコンサルタントに定期的に相談する (n=548)



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない

## 2. 「経営力」に関する課題・取り組み・効果

### 2-3. 経営力向上に向けた取り組みをしていない、取り組めていない理由

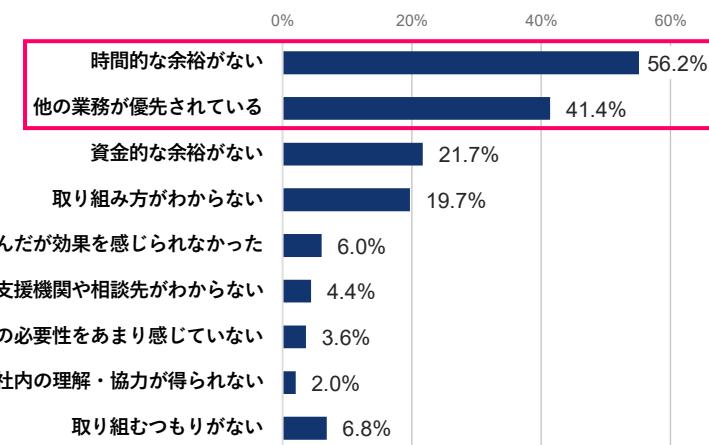
経営力に課題を感じているものの、取り組みをしていない、取り組めていないと回答した企業にその理由を聞いた。

最も多かったのは「時間的な余裕がない」で約56.2%、その次は「他の業務が優先されている」で、この2つが上位を占めた。この結果から、経営力向上に向けた取り組みが進まない背景には、「時間」に起因する要因が大きく影響しているといえるだろう。

中小企業の経営者は、営業・採用・顧客対応・資金繰りなどの現場の業務に加え、将来の方向性を決める経営者としての仕事にも責任を負って

いる。しかし、緊急度の高い現場の業務に時間を取られ、重要度の高い経営者としての仕事が後回しになりやすい状況にあると考えられる。この状況を改善するには、業務のアウトソーシングや社内での権限委譲による負荷軽減、重要度の低い業務の削減、自動化による時間創出、さらに経営課題の優先順位づけを体系的に行うなどが必要と考えられる。経営者個人の努力に依存するのではなく、組織全体で「時間を創り出す仕組み」を整えることが、経営力向上に向けた取り組みの推進につながるだろう。

■ 取り組みをしていない、取り組めていない理由 (n=249) ※複数回答可



調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日

### 3. 「採用」に関する 課題・取り組み・効果

# 3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果

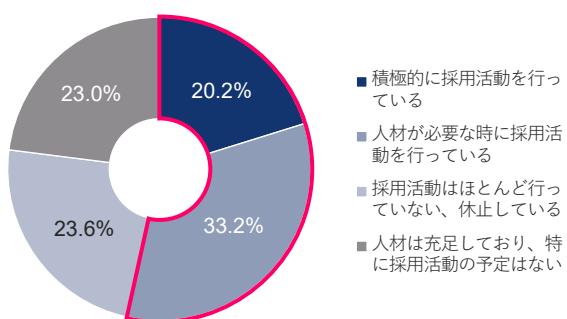
第1章では現状の経営上の課題、持続的に成長していくために最も重要だと考えていること、どちらにおいても人材に関する内容が上位を占めた。

## 3-1. 採用活動の状況・採用活動における課題

採用活動の状況を見ると、「積極的に採用活動を行っている」、「人材が必要な時に採用活動を行っている」を合わせ、53.4%の企業が採用活動を行っていた。さらに、従業員規模ごとの差も確認した。本調査では、従業員規模別に「0～9人」、「10～29人」、「30～49人」、「50人以上」の4つのレンジに区分している。従業員数「50人以上」の企業では「積極的に採用、従業活動を行っている」、「人材が必要な時に採用活動を行っている」を合わせ、9割以上が採用活動を行っているのに対し、「0～9人」の企業では「採用活動はほとんど行っていない、休止している」、「人材は充足しており、特に採用活動の予定はない」を合わせた割合が6割を超えていた。総じて、従業員数が多い企業ほど採用活動に積極的であり、少ない企業ほど採用活動を行っていない、または人材が充足している傾向がうかがえる。「0～9人」規模の企業の中には家族経営の事業

そこで、第3章では、中小企業の採用についての調査結果を報告する。

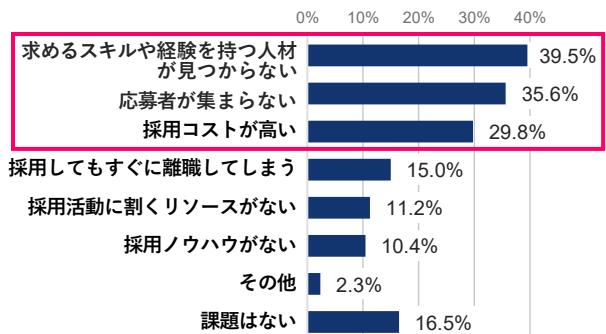
### ■ 採用活動の状況 (n=1,570)



者も多く、そもそも採用の必要が無い層が一定数存在することも、この結果の背景として考えられる。採用活動における課題としては、「求めるスキルや経験を持つ人材が見つからない」が39.5%と最も多く、「応募者が集まらない」、「採用コストが高い」と続いた。

少子高齢化に伴う労働人口の減少や転職の一般化により、多くの企業が人材不足・人手不足に直面している。中小企業は大企業と比べて知名度やブランド力が相対的に弱く、応募数が伸びにくい傾向もあると考えられる。そのため、即戦力人材の獲得にこだわるのではなく、ポテンシャル採用の実施、地方人材の採用やパート人材の活用など採用手法の多様化、さらに「採用」と「定着」を一体で捉えた長期的な人材投資など、短期的な応募数の増加にとどまらない中長期的な人材戦略の視点も重要である。

### ■ 採用活動における課題 (n=1,209) ※複数回答可



### 3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果

#### 3-2. 採用課題解決のための取り組み

次に、前ページで、採用活動において課題を感じている、と回答した企業に対し、具体的に採用課題解決のための取り組みとしてどのようなことを行っているか聞いた。

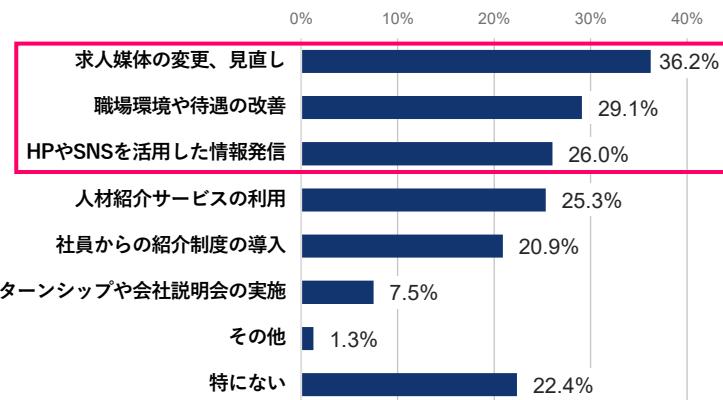
「求人媒体の変更、見直し」が36.2%と最も多く、「職場環境や待遇の改善」(29.1%)、「HPやSNSを活用した情報発信」(26.0%)と続いた。これら上位に挙がった施策はいずれも、比較的着手しやすく、効果が現れやすい“即効性を期待できる打ち手”である点が共通している。「職場環境や待遇の改善」が2位にあがっているもの

の、上位の施策は主に採用媒体・チャネルに偏っている。これは、企業側の採用課題の“短期的課題解決志向”が背景にあり、本来必要な中長期的視点による採用基盤づくりが後回しにされている可能性があるのではないか。

「その他」の回答としては、ハローワークの活用、知人からの紹介、スカウトなどが挙げられた。

では、それぞれの取り組みに対する効果はどのように実感されているのだろうか。次ページで取り組みごとの効果について報告する。

■ 採用課題解決のための取り組み (n=1,010) ※複数回答可



調査期間： 2025年11月11日～2025年12月12日

# 3. 「採用」に関する課題・取り組み・効果

## 3-3. 採用課題解決のための取り組みの効果

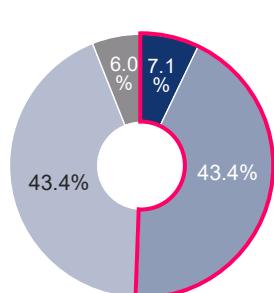
採用課題解決のために実施した各取り組みについての効果を最後に報告する。

「非常に効果があった」、「ある程度効果があった」を合計した割合で見ると、「社員からの紹介制度の導入」は58.3%、「インターンシップや会社説明会の実施」は63.2%であり、いずれも入社前に企業の情報を入手できる機会が採用課題の解決につながっていることがわかる。「職場環境や待遇の改善」については、会社そのものの魅力を高め、採用成果に直結しやすいだけでなく、人材定着にも寄与する可能性もある。また、

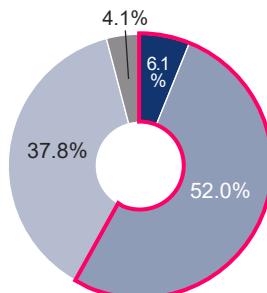
「求人媒体の変更、見直し」や「人材紹介サービスの利用」も「効果を感じている」の合計が過半数となったものの、媒体費用やサービス利用料などは年々上昇しているため、コストとのバランスを考慮した活用が重要である。「HPやSNSを活用した情報発信」は、効果が現れるまでに時間を要する側面があり、現時点では37.6%と、効果を感じているという回答が最も少なく、中長期的な施策といえるだろう。今回の調査結果が、中小企業の人材不足や人材定着に関する課題解決につながることを期待したい。

### 課題解決のための取り組みの効果

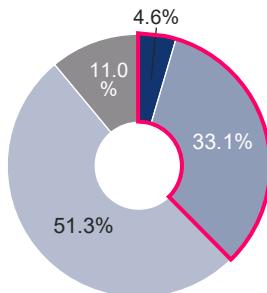
■ 求人媒体の変更、見直し (n=366)



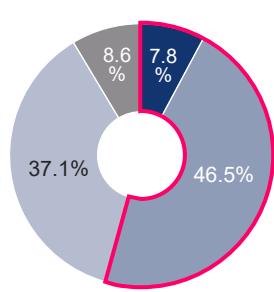
■ 職場環境や待遇の改善 (n=294)



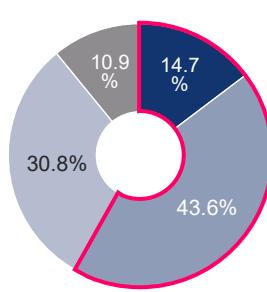
■ HPやSNSを活用した情報発 (n=263)



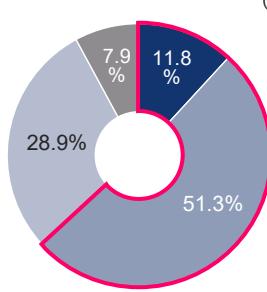
■ 人材紹介サービスの利用 (n=256)



■ 社員からの紹介制度の導入 (n=211)



■ インターンシップや会社説明会の実施 (n=76)



■ 非常に効果があった ■ ある程度効果があった ■ あまり効果を感じていない ■ 全く効果を感じていない

### 3. まとめ・あとがき

### 3. まとめ・あとがき

#### ○ 最大の経営課題は「人材確保」、課題解決には専門家の活用が効果的

本レポートでは、中小企業の次世代経営への対応、すなわち持続可能な経営に向けた経営上の課題や、課題解決への取り組みの実態について報告した。

経営上の課題については「人手不足、人材の確保・育成」が最も多く、約6割の企業が課題を感じていることがわかった。さらに「既存事業の拡大」「資金繰り、資金調達」「新規事業の創出」などが続く。この結果から、ヒトやカネの問題に関連しているものが多いことが示された。また、その対策としては「人材育成・組織改革」や「経費削減・財務体制の見直し」、「外部の専門家への相談」などを進める企業が多く、それぞれの取り組みの効果を聞くと「外部の専門家への相談」が群を抜いて高いこともわかった。

さらに、持続的な成長に向けて重要だと考えていることについても、「人材の確保と育成」がトップになった。今や企業経営において、いかに人材を確保し、育成するかは安定的な経営と存続、成長に欠かせない要素として認識されていると言えるだろう。

本レポートでは、第3章にて中小企業の採用活動の実態についても報告した。半数を超える企業が採用活動を行っているものの、「求めるスキルや経験を持つ人材が見つからない」ことや「応募者が集まらない」などの課題に直面する企業が多いことがわかった。興味深いのは、採用活動における企業側の思惑と実際の効果のズレである。例えば、本レポート14、15ページで「採用課題解決のための取り組み」として挙げられた6施策は、その効果が概ね6割前後の中、最も選択する企業が多かった「求人媒体の変更、見直し」に

ついては、その効果を感じる企業は半数程度にとどまり、またオウンドメディア戦略である「HPやSNSを活用した情報発信」に至っては4割弱の結果となった。これらの取り組みの難しさも浮き彫りになった。中小企業が直面する経営上の課題は幅広いものの、その中でもヒトとカネに係る課題の深刻さがうかがえる。人材の確保・定着は中小企業や地方の企業において特に深刻であり、また人材の流出を防ぐための教育にかける時間や費用も確保する必要がある。従業員が働きたいと思うような職場環境や業務フローの整備、選ばれる企業になるための中長期的な戦略づくりも欠かせないだろう。加えて、昨今の原材料費や人件費の高騰は今後も継続する可能性がある。いかに利益率を確保しつつ必要な投資を行い、持続可能な経営を実現するか。日本経済はまさしく経営者の力量が問われる局面を迎えていると言えるのではないだろうか。

本レポートでは、第2章において経営者の「経営力」に関する調査を行い、経営者の8割以上が課題を感じていること、対策としては「専門家やコンサルタントに定期的に相談する」ことや、外部のセミナーや研修に参加をしている実態が明らかになった。

中小企業の経営環境が厳しさを増す中、多面的な対策がますます重要となっている。経営上の課題解決に向けても「外部の専門家への相談」を進める企業が多いこと、その取り組みの効果が高かったことはすでに述べたとおりであり、外部の専門家の活用も積極的に活用しながら、持続可能な経営の実現に向けた取り組みの強化を図ってもらいたい。

#### フォーバルGDXリサーチ研究所 所長 平良 学

1992年、株式会社フォーバルに入社。九州支店での赤字経営の立て直し、コンサルティング事業の新規立ち上げを経て、2022年に新たに発足した中立の独立機関「フォーバル GDXリサーチ研究所」の初代所長に就任。中小企業経営の実態をまとめた白書「ブルーレポート」の発刊、独自・共同研究の実施、全国の中小企業経営者に向けたGDXやESGの講演、毎回数百人を超える中小企業経営者向けのイベントなどを通じて、中小企業のGDXを世に発信。「中小企業の持続可能な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在」を目指し活動している。

