



# 企業経営

2026.7.14

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2026年7月1日号

## 日銀短観 (6月調査)

～景況感や設備投資計画は堅調、  
物価上昇圧力の高まりを示唆

経済・金融フラッシュ 2026年7月3日号

## ユーロ圏失業率 (2026年5月)

～失業率、若年失業率ともに横ばい

経営TOPICS

統計調査資料 労働力調査(基本集計)  
2026年(令和8年)5月分

経営情報レポート

2026年中小企業白書からわかる  
中小企業の経営実態と稼ぐ力の強化

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法  
ダウンサイジングは、  
企業体力を消耗させるのか  
技術経営の視点とは

ネット  
ジャーナル

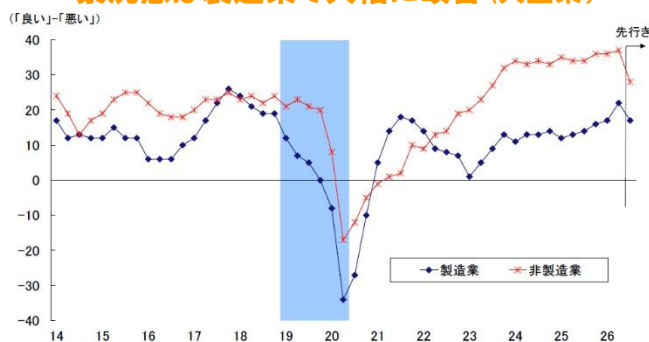
# 日銀短観(6月調査) ～景況感や設備投資計画は堅調、 物価上昇圧力の高まりを示唆

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

- 1** 6月短観では、イラン情勢緊迫化による石油製品の価格高騰や調達難が一定の重石になったものの、旺盛なAI・半導体関連需要が強い追い風となり、大企業製造業の景況感が大きく改善した。非製造業でも、株高による資産効果や価格転嫁の進展などから、景況感がやや強含んだ。

## 景況感は製造業で大幅に改善(大企業)



(注) シャドーは景気後退期間、25年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

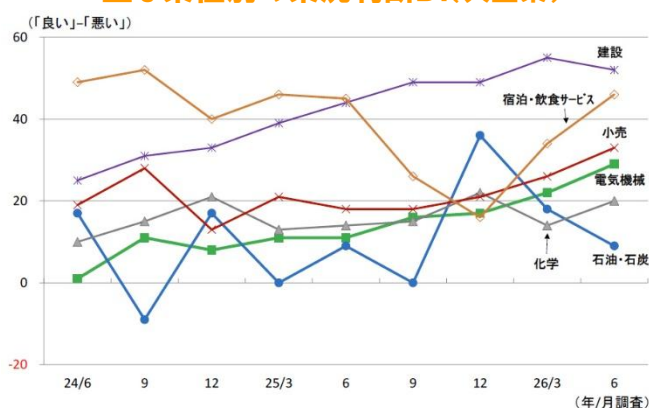
- 2** 先行きの景況感については総じて悪化が示された。イラン情勢が緊迫化した状況が長引くことへの警戒が幅広い業種で現れたとみられる。

- 3** 設備投資計画(全規模)は2025年度分(実績)がこの時期としては異例の上方修正となったほか、2026年度分も大幅に上方修正された。人手不足を背景とする省力化やデータセンターなどAI関連への投資需要の寄与に加え、コスト上昇に伴う投資額の上振れが影響したとみられる。

- 4** 企業の物価見通しは幅広く上方修正された。原油高などを背景に企業間の取引価格が速いペースで上昇し、円安も進ん

だことが企業のインフレ予想を押し上げたとみられる。一方、資金繰り判断DIや金融機関の貸出態度判断DIは小動きに留まり、緩和的な金融環境が続いていることがうかがわれる。

## 主な業種別の業況判断DI(大企業)



(注) 25年12月調査以降は調査対象見直し後の新ベース  
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」よりニッセイ基礎研究所作成

- 5** 日銀は6月のMPMで利上げを決定したうえ、今後も利上げを継続する姿勢を維持している。利上げ実施から間もないことを踏まえると、いずれにせよ、今回の短観の結果が直ちに追加利上げへと繋がる可能性は低い。

ただし、景況感や設備投資計画が堅調に推移する一方で、物価関連項目において幅広く上振れ傾向が確認されたため、日銀にとって物価上振れリスクへの警戒をより強める材料になった可能性が高い。

日銀は追加利上げの必要性をより意識しつつ、その実施時期を慎重に見極めていくことになるだろう。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

ネット  
ジャーナル

# ユーロ圏失業率(2026年5月) ～失業率、若年失業率ともに横ばい

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

ニッセイ基礎研究所

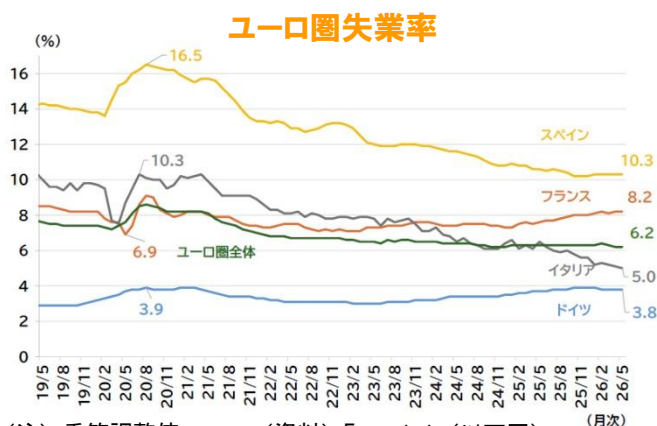
## 1 結果の概要:失業率は 6.2%で前月から横ばい

7月2日、欧州委員会統計局(Eurostat)はユーロ圏の失業率を公表し、結果は以下の通り。

### 【ユーロ圏失業率 (21 各国、2026 年5月、季節調整値)】

- ・失業率は6.2%、市場予想<sup>(注)</sup>(6.3%)から下ぶれ、前月(6.2%)から横ばいだった
- ・失業者は1098.6万人となり、前月(1104.1万人)から5.5万人減少した

(注)bloomberg集計の中央値。以下の予想値も同様。



## 2 結果の詳細:失業者数は3カ月連続で減少

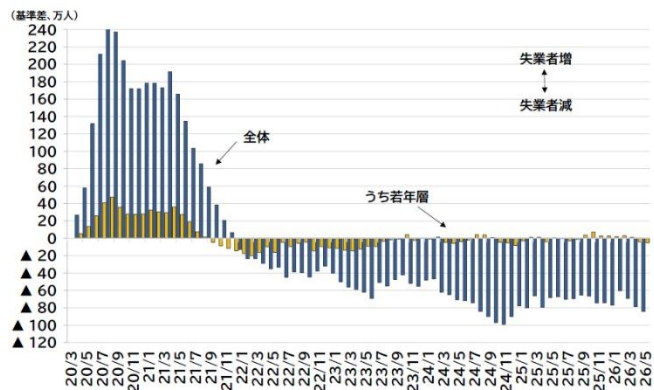
ユーロ圏(21各国)の5月の失業率は6.2%となり、4月(6.2%)から横ばいだった。なお、4月の失業率についてはわずかに改善方向に改定された(26年4月6.3→6.2%)。失業者数は5月の前月差で5.5万人の減少となり、3月(▲8.7万人)、4月(▲9.5万人)に続き3カ月連続の減少となった。主要4か国の失業者数前月差はフランス(1.6万人)とスペイン(0.9万人)が増加する一方、イタリア(▲2.2万人)、ドイツ(▲1.0万人)が減少した。

また失業率は、スペインが10.3%(4月10.3%)、フランス8.2%(4月8.2%)、イタリア5.0%(4月5.1%)、ドイツ3.8%(4月3.8%)となった。主要4か国では、スペイン、フランス、ドイツが緩やかな上昇または横ばいで推移する一方、イタリアのみ減少傾向がみられる。失業者数はユーロ圏全体でコロナ禍前より約84.2万人少なく、主にスペイン(コロナ禍前比▲70.9万人)とイタリア(同▲59.6万人)の失業者数の減少が全体を押し下げている。一方、フランスやドイツはコロナ禍前よりそれぞれ40.8万人、23.3万人失業者が多い。

5月の若年失業率は14.7%となり、4月(14.7%)から横ばいだった。若年失業者数は5月で231.3万人(前月差▲1.2万人)となり、3カ月連続で減少している。

若年失業者数はコロナショック直前(20年3月の236.6万人)を2か月連続でわずかに下回った。

### ユーロ圏(21 各国)の累積失業者数変化



経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 労働力調査(基本集計) 2026年(令和8年)5月分

総務省統計局 2026年6月30日公表

## 結果の概要

### 【就業者】

- 就業者数は 6890 万人。前年同月に比べ 52 万人の増加。4 か月連続の増加。
- 雇用者数は 6231 万人。前年同月に比べ 57 万人の増加。51 か月連続の増加。
- 正規の職員・従業員数は 3745 万人。前年同月に比べ 22 万人の増加。31 か月連続の増加。  
非正規の職員・従業員数は 2133 万人。前年同月に比べ 32 万人の増加。2 か月連続の増加。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」などが増加。

### 【就業率】(就業者/15歳以上人口×100)

- 就業率は 62.9%。前年同月に比べ 0.6 ポイントの上昇。
- 15～64 歳の就業率は 80.7%。前年同月に比べ 0.6 ポイントの上昇。

### 【完全失業者】

- 完全失業者数は 185 万人。前年同月に比べ 2 万人の増加。10 か月連続の増加。

### 【完全失業率】(完全失業者/労働力人口×100)

- 完全失業率(季節調整値)は 2.5%。前月と同率。

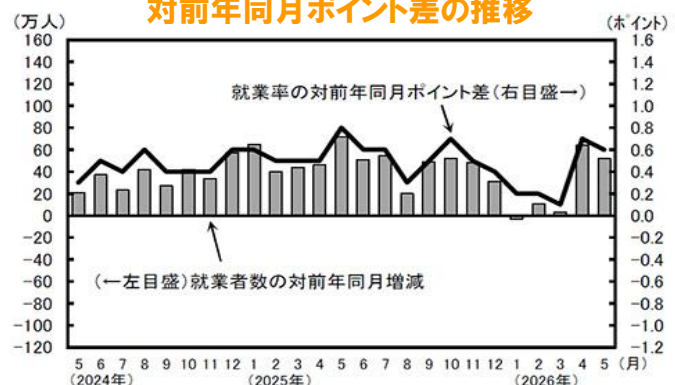
### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は 3880 万人。前年同月に比べ 70 万人の減少。51 か月連続の減少。

| 原数値               | 実数<br>(万人、%) | 対前年同月増減<br>(万人、ポイント) |     |      |     |
|-------------------|--------------|----------------------|-----|------|-----|
|                   |              | 5月                   | 4月  | 3月   | 2月  |
| 15歳以上人口           | 10960        | -16                  | -17 | -19  | -23 |
| 労働力人口             | 7075         | 54                   | 69  | 18   | 26  |
| 就業者               | 6890         | 52                   | 64  | 3    | 11  |
| 男                 | 3729         | 13                   | 18  | -8   | 1   |
| 女                 | 3161         | 39                   | 47  | 11   | 10  |
| 自営業主・家族従業者        | 630          | 0                    | 0   | -7   | -6  |
| 雇用者               | 6231         | 57                   | 68  | 8    | 24  |
| 役員を除く雇用者          | 5878         | 54                   | 71  | 4    | 39  |
| 正規の職員・従業員         | 3745         | 22                   | 26  | 25   | 30  |
| 非正規の職員・従業員        | 2133         | 32                   | 46  | -21  | 9   |
| 農業、林業             | 186          | -12                  | -3  | -1   | 3   |
| 建設業               | 477          | 7                    | 10  | -1   | -1  |
| 製造業               | 1035         | 7                    | -8  | -12  | -27 |
| 情報通信業             | 304          | 0                    | 2   | 14   | 12  |
| 運輸業、郵便業           | 353          | -2                   | 1   | 12   | 24  |
| 卸売業、小売業           | 1019         | 2                    | 3   | -6   | 30  |
| 金融業、保険業           | 156          | -1                   | 3   | 3    | -1  |
| 不動産業、物品賃貸業        | 143          | 0                    | 10  | 9    | 6   |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 270          | -1                   | 9   | 4    | -9  |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 417          | 20                   | 35  | 25   | 12  |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 238          | 6                    | 16  | 10   | 4   |
| 教育、学習支援業          | 363          | 11                   | 2   | -6   | -4  |
| 医療、福祉             | 977          | 18                   | 0   | -17  | -15 |
| サービス業(他に分類されないもの) | 493          | 11                   | 7   | -5   | 2   |
| 就業率               | 62.9         | 0.6                  | 0.7 | 0.1  | 0.2 |
| うち15～64歳          | 80.7         | 0.6                  | 0.7 | 0.3  | 0.4 |
| 男                 | 85.0         | 0.0                  | 0.2 | -0.3 | 0.1 |
| 女                 | 76.2         | 1.1                  | 1.1 | 0.8  | 0.8 |
| うち20～69歳          | 82.7         | 0.9                  | 0.9 | 0.3  | 0.5 |
| 完全失業者             | 185          | 2                    | 5   | 14   | 15  |
| 理由別               |              |                      |     |      |     |
| 非自発的な離職           | 45           | -1                   | -1  | 4    | 4   |
| うち勤め先や事業の都合       | 23           | 0                    | -3  | 3    | 4   |
| 自発的な離職(自己都合)      | 77           | 0                    | 5   | 5    | 1   |
| 新たに求職             | 54           | 6                    | 1   | 11   | 7   |
| 非労働力人口            | 3880         | -70                  | -83 | -36  | -46 |

| 季節調整値 | 実数<br>(%) | 対前月増減<br>(ポイント) |      |     |      |
|-------|-----------|-----------------|------|-----|------|
|       |           | 5月              | 4月   | 3月  | 2月   |
| 完全失業率 | 2.5       | 0.0             | -0.2 | 0.1 | -0.1 |
| 男     | 2.6       | -0.1            | -0.2 | 0.1 | -0.1 |
| 女     | 2.3       | 0.0             | -0.1 | 0.0 | -0.1 |

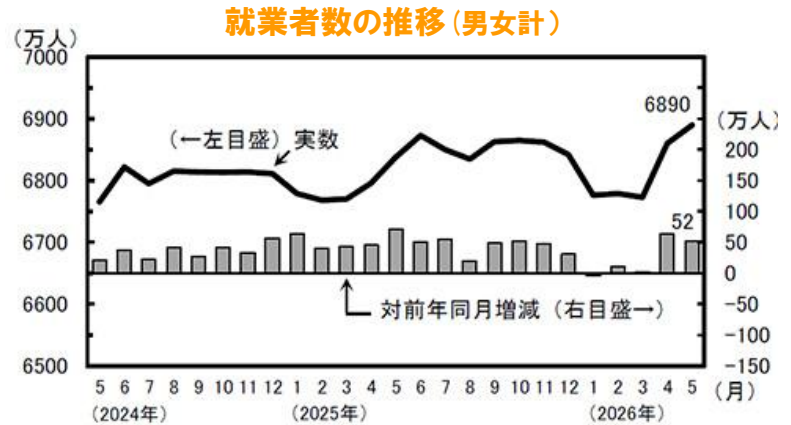
### 就業者数の対前年同月増減と就業率の 対前年同月ポイント差の推移



## I 就業者の動向

### 1 男女別就業者数

- 就業者数は 6890 万人。前年同月に比べ 52 万人(0.8%)の増加。  
4 か月連続の増加。
- 男性は 3729 万人。13 万人の増加。
- 女性は 3161 万人。39 万人の増加。



### 2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は 630 万人。前年同月と同数。
- 雇用者数は 6231 万人。前年同月に比べ 57 万人(0.9%)の増加。  
51 か月連続の増加。
- 男性は 3330 万人。14 万人の増加。
- 女性は 2901 万人。42 万人の増加。

#### 従業上の地位別就業者数

|            | 2026年 5月 | (万人) |             |
|------------|----------|------|-------------|
|            |          | 実数   | 対前年<br>同月増減 |
| 就業者        |          | 6890 | 52          |
| 自営業主・家族従業者 |          | 630  | 0           |
| 雇用者        |          | 6231 | 57          |
| 男          |          | 3330 | 14          |
| 女          |          | 2901 | 42          |

### 3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は 3745 万人。前年同月に比べ 22 万人(0.6%)の増加。  
31 か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は 2133 万人。前年同月に比べ 32 万人(1.5%)の増加。  
2 か月連続の増加。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は 36.3%。  
前年同月に比べ 0.2 ポイントの上昇。

#### 雇用形態別雇用者数

| 2026年 5月      | 男女計  |             |      | 男    |             |      | 女    |             |      |
|---------------|------|-------------|------|------|-------------|------|------|-------------|------|
|               | 実数   | 対前年<br>同月増減 | 割合   | 実数   | 対前年<br>同月増減 | 割合   | 実数   | 対前年<br>同月増減 | 割合   |
| 役員を除く雇用者      | 5878 | 54          | -    | 3066 | 15          | -    | 2812 | 39          | -    |
| 正規の職員・従業員     | 3745 | 22          | 63.7 | 2381 | -8          | 77.6 | 1365 | 31          | 48.5 |
| 非正規の職員・従業員    | 2133 | 32          | 36.3 | 686  | 24          | 22.4 | 1447 | 8           | 51.5 |
| パート           | 1037 | 0           | 17.6 | 141  | 6           | 4.6  | 896  | -6          | 31.9 |
| アルバイト         | 479  | 22          | 8.1  | 233  | 7           | 7.6  | 246  | 15          | 8.7  |
| 労働者派遣事業所の派遣社員 | 159  | 6           | 2.7  | 59   | 2           | 1.9  | 99   | 3           | 3.5  |
| 契約社員          | 268  | -1          | 4.6  | 141  | 2           | 4.6  | 127  | -3          | 4.5  |
| 嘱託            | 103  | -3          | 1.8  | 67   | -1          | 2.2  | 36   | -2          | 1.3  |
| その他           | 87   | 9           | 1.5  | 44   | 9           | 1.4  | 43   | 0           | 1.5  |

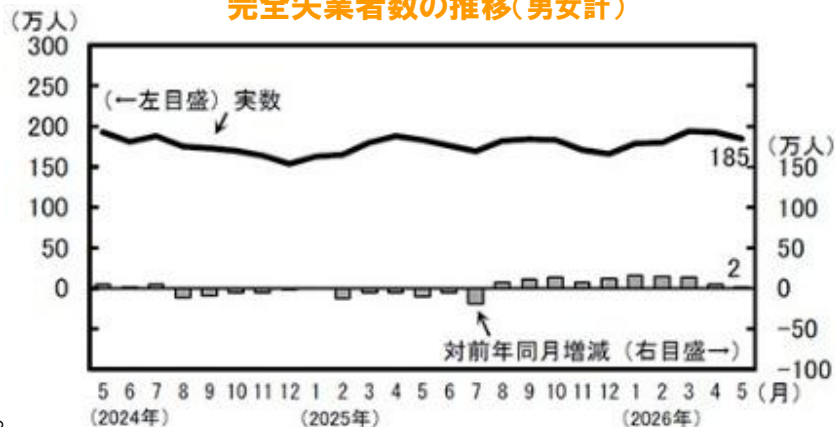
注) 割合は、「正規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の合計に占める割合を示す。

## 完全失業者の動向

### 1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は 185 万人。前年同月に比べ 2 万人 (1.1%) の増加。  
10 か月連続の増加。
- 男性は 106 万人。  
前年同月に比べ 2 万人の増加。  
女性は 79 万人。前年同月と同数。

完全失業者数の推移(男女計)



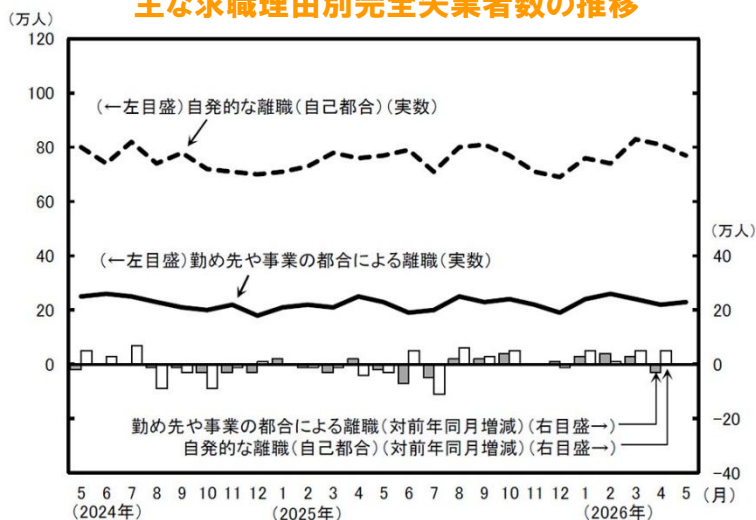
### 2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は 23 万人と、前年同月と同数、「自発的な離職（自己都合）」は 77 万人と、前年同月と同数、「新たに求職」は 54 万人と、前年同月に比べ 6 万人の増加。

求職理由別完全失業者数

| 2026年 5月         | 男女計 |             |
|------------------|-----|-------------|
|                  | 実数  | 対前年<br>同月増減 |
| 完全失業者            | 185 | 2           |
| 仕事をやめたため求職       | 121 | -2          |
| 非自発的な離職          | 45  | -1          |
| 定年又は雇用契約の満了による離職 | 22  | 0           |
| 勤め先や事業の都合による離職   | 23  | 0           |
| 自発的な離職(自己都合)     | 77  | 0           |
| 新たに求職            | 54  | 6           |
| 学卒未就職            | 8   | 1           |
| 収入を得る必要が生じたから    | 26  | 1           |
| その他              | 19  | 4           |

主な求職理由別完全失業者数の推移



### 3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は、「15～24 歳」、「45～54 歳」及び「55～64 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ増加。
- 女性の完全失業者数は、「25～34 歳」、「35～44 歳」及び「45～54 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ増加し、「55～64 歳」の年齢階級で、前年同月に比べ減少。

年齢階級別完全失業者数

| 2026年 5月   | 男女計 |             | 男   |             | 女  |             |
|------------|-----|-------------|-----|-------------|----|-------------|
|            | 実数  | 対前年<br>同月増減 | 実数  | 対前年<br>同月増減 | 実数 | 対前年<br>同月増減 |
| 総数         | 185 | 2           | 106 | 2           | 79 | 0           |
| 15～24歳     | 28  | 1           | 15  | 1           | 13 | 0           |
| 25～34歳     | 39  | -2          | 20  | -3          | 19 | 1           |
| 35～44歳     | 32  | 2           | 17  | 0           | 15 | 1           |
| 45～54歳     | 33  | 0           | 19  | 1           | 15 | 1           |
| 55～64歳     | 34  | 1           | 21  | 4           | 13 | -3          |
| 65歳以上      | 19  | 0           | 14  | 0           | 5  | 0           |
| (再掲)55～59歳 | 17  | -1          | 10  | 0           | 7  | -1          |
| (再掲)60～64歳 | 17  | 1           | 11  | 4           | 6  | -2          |

労働力調査（基本集計）2026年（令和8年）5月分の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版



経 営

# 2026年中小企業白書からわかる 中小企業の経営実態 と稼ぐ力の強化

1. 中小企業の業況と経営課題
2. 「稼ぐ力」を高める労働生産性の向上
3. 人材の確保・活用と経営リテラシーの強化
4. 企業の経営改善に向けた成功例



## ■参考資料

【中小企業庁、(独)中小企業基盤整備機構】：「中小企業景況調査」 【中小企業庁】：2026年版 中小企業白書  
【(株)帝国データバンク】：令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査 他

# 1

## 企業経営情報レポート

# 中小企業の業況と経営課題

近年の持続的な賃上げに向けた原資の確保、労働供給制約社会の到来、物価・金利上昇などを背景に、中小企業を取り巻く経営環境は大きな転換点にあることが指摘されています。

中小企業はこれらの経営課題に対応すべく、労働生産性の向上、人材確保を同時に実現する「稼ぐ力」によって、経営力を強化することがより一層必要となっています。

そこで、本レポートでは、2026 年の中小企業白書をもとに中小企業を取り巻く経営実態と、経営改善に向けた経営力の強化により成功した企業の事例を紹介します。

## ■ 中小企業の業況

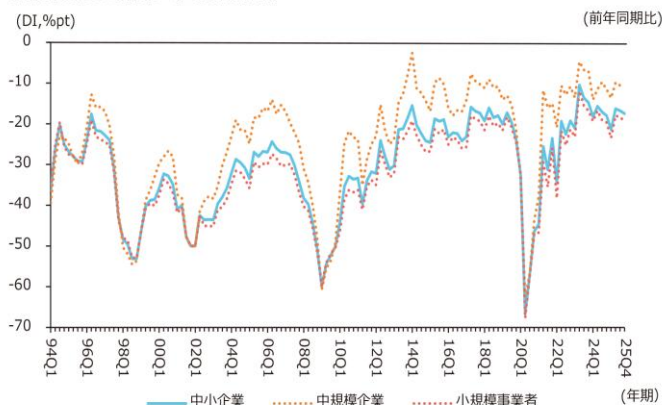
中小企業の業況判断 DI は、2020 年に新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ後、2023 年第 2 四半期には中小企業で 1994 年以降最高の水準を記録しました。

しかし、その後は再び低下し、足踏みの傾向が続いています。規模別に見ても、中規模企業・小規模事業者ともに同様の動きが見られます。

■ 図 1-1 規模別 業況判断 DI の推移

< 第 1-1-1 図 >

業況判断 DI の推移（企業規模別）



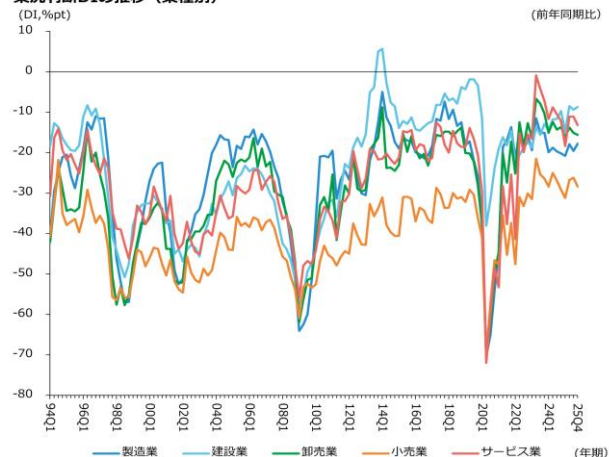
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）ここでの「業況判断 DI」は、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

■ 図 1-2 業種別 業況判断 DI の推移

< 第 1-1-2 図 >

業況判断 DI の推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）ここでの「業況判断 DI」は、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」（2026 年版中小企業白書 第 1-1-1 図、第 1-1-2 図）

業種別に見ると、2020 年第 2 四半期にはいずれの業種も大きく悪化しましたが、その後は回復傾向となりました。

ただし、2023 年上半期以降は、ほとんどの業種で足踏みの傾向が続いています。

業種ごとの回復力には差があり、受注環境、価格転嫁力、人材確保力の違いが業況に影響していると考えられます。

# 2

## 企業経営情報レポート

# 「稼ぐ力」を高める労働生産性の向上

### ■ 労働生産性の現状を正しく把握する

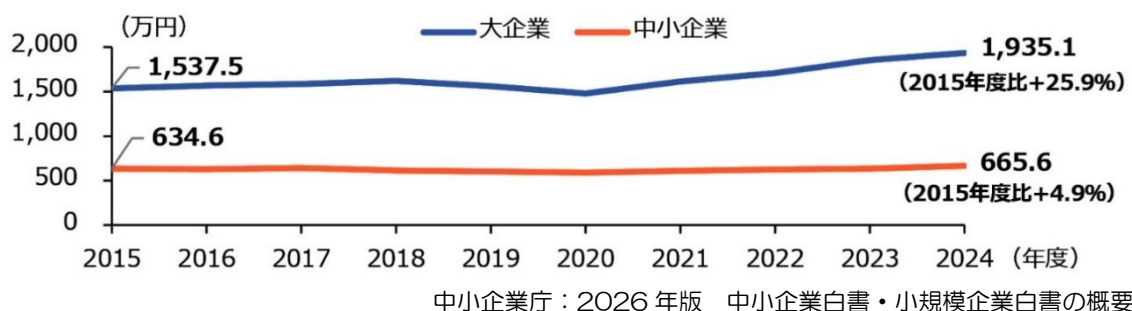
中小企業の経営力を強化するためには、稼ぐ力＝付加価値を生み出す力として捉え、その中心指標となる労働生産性を高めることがポイントとなります。

労働生産性は、従業員一人当たりが生み出す付加価値額であり、人手不足下で企業が成長するための重要指標といえます。

企業規模別に見ると、大企業の労働生産性は上昇傾向にある一方、中小企業は概ね横ばいで推移しており、規模間格差が広がりやすい構造が見られます。

ただし、中小企業の中にも大企業を上回る労働生産性を有する企業が存在することから、規模の大小だけではなく、経営の手法によって差が生じていると考えられます。

■ 図2-1 労働生産性の推移(企業規模別)



■ 図2-2 中小企業の時間当たり労働生産性の推移



### ■ 成長投資で付加価値額を増やす

労働生産性を高める方法の一つは、分子である付加価値額を増やすことです。付加価値額を増やす取組として、成長投資、研究開発、人材育成、価格転嫁、経営戦略、事業承継・M&Aなどが考えられます。

特に成長投資は、生産能力の拡大や新事業への進出、AI活用などを通じて、売上高と付加価値を高める重要な手段です。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 人材の確保・活用と経営リテラシーの強化

### ■ まずは「すぐ使える業務」から始める

成長投資を実行する企業ほど、新しい設備、AI、デジタルツール、新事業を担う人材が必要になります。

採用難が続く中では、求人票を出すだけでは十分な成果を得られません。就職希望者は賃金、働きやすさ、成長機会、管理職のマネジメント、会社の将来性などを総合的に見ているからです。

したがって、成長投資を人材確保につなげるには、「新しい仕事に挑戦できる会社」「専門性を高められる会社」であることを社内外に示す必要があります。

業務の棚卸しを行い、省力化や役割分担の見直しとセットで、研修体系、キャリアパス、評価基準を整備することが重要です。

| 成長投資上の課題          | 制度・研修の方向性                              |
|-------------------|----------------------------------------|
| 新設備・新事業を担う人材が不足する | 必要スキルを明確化し、採用要件、等級要件研修計画に反映する。         |
| 投資後の現場運用が定着しない    | 業務フロー、役割分担、OJT、改善提案制度を整備する。            |
| 管理職が変革を推進できない     | 評価者研修、原価・財務研修、部下育成研修を実施し、管理職の役割を明確にする。 |

採用力は、人事制度の完成度と連動します。等級、賃金、評価、育成が整理されている会社は、社員に将来像を示しやすくなります。

### ■ 経営リテラシーが成長投資の実行力を左右する

経営力の土台として「経営リテラシー」の強化・実践が重要であるとされています。経営リテラシーは、財務・会計、組織・人材、運営管理、経営戦略の4分野で整理されています。

成長投資を行う際には、投資額、回収期間、設備稼働率、人員配置、原価、価格設定を理解し、投資後の運用を改善し続ける力が求められます。

特に人事制度の運用では、管理職が経営リテラシーを持つことが不可欠です。

売上、利益、原価、労働時間、品質、顧客満足、設備稼働率を理解していなければ、部下の目標設定や評価が曖昧になります。

評価者研修や管理職研修では、単なる評価シートの付け方だけでなく、成長投資を成果に変えるための経営数字と人材育成を結び付ける視点が必要です。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 企業の経営改善に向けた成功例

### ■ 事例①：中期経営計画と評価制度の連動により、付加価値向上を実現

株式会社ジェット

■所在地：福島県 ■創業：1986年 ■従業員数：54名  
■事業内容：設備工事業 ■資本金：5,500万円

#### (1) 企業概要と経営課題

同社は、建物配管などの工事やメンテナンスを手掛ける企業です。創業以来、社長の強いリーダーシップで事業を伸ばしてきましたが、2010年から2020年頃にかけて売上高が伸び悩み、10億円の壁に直面しました。

背景には、長年のトップダウン型経営により、社員が指示待ちになりやすく、将来ビジョンを実現するための経営戦略や行動計画が明確になっていないという課題がありました。

#### (2) 取り組み内容

同社は中小機構のハンズオン支援を活用し、幹部社員を中心としたプロジェクトメンバーにより中期経営計画と行動計画を策定しました。

部門別・担当者別に「開拓対象とする顧客」「見積書件数」などのKPIを設定し、月次検討会で営業活動の振り返りと改善提案を行いました。さらに、特徴的なのは、人事評価制度を見直し、毎月の成果を適切に評価できる体制を整えた点です。



貯水槽設備の点検の様子



ハンズオン支援による取組の様子

中小企業庁：2026年版 中小企業白書より

#### (3) 結果

取組前の2019年6月期に9億9,000万円だった売上高は、2021年6月期に10億円を超え、2025年6月期には12億1,000万円となりました。社員の自発的なミーティングが増え、社内コミュニケーションも活発化し、社員定着率はほぼ100%に近い水準となっています。

#### 取り組み ポイント

- ①経営計画を現場のKPIに落とし込み、日々の行動と結び付けた
- ②人事評価制度を見直し、成果や改善活動が評価される仕組みにした
- ③幹部・社員を巻き込んだPDCAにより、指示待ち体質から主体的な組織へ転換した

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

# ダウンサイジングは、 企業体力を消耗させるのか

ダウンサイジングを行うと結果的に企業体力を  
消耗させることになるのではないのでしょうか。

ダウンサイジングは、単に事業規模を縮小するのではなく、顧客や市場への柔軟な対応やトータルコスト改善と利益重視を目的にしています。

そのために自社のコア・コンピタンスに着目していくので、筋肉体質の組織が出来上がります。

## ■ダウンサイジングの目的

もともとはコンピュータの性能の向上に伴い、大型コンピュータから小型コンピュータへ移行させようとする動きをダウンサイジングと呼んでいました。経営面でも、出来る限り間接部門を小さくしたり、肥大化した事業範囲を小さくすることが求められてきたのです。

こうした背景には、顧客や市場の変化に柔軟に対応しようとすることや、オーバーヘッドコストを押さえることでトータルなコストを抑え、競争力を強化しようという基本的な目的があります。その方法の一つと考えてください。

人間でも体が大きく太っていれば、機敏な動きはできません。その間に敵に倒されてしまうのです。企業も同じです。

## ■ダウンサイジングの着手点

### (1)事業内容の再検討によるコア・コンピタンス事業への集中

多角化経営で肥大化した事業を見直し、事業規模を縮小する方法です。

事業構造そのものをコア技術中心や利益体質に強化するダウンサイジングです。

### (2)本社機構のスリム化

事業部門の独自性を重視し、本社のスタッフを出来る限り小さくしようとするものです。

本社スタッフが多ければ、間接費の比率が高くなり、オーバーヘッドコストとして事業部門の利益を圧迫するからです。コスト競争力の低下を防ぎます。

### (3)機動的組織規模への分散化

市場や顧客の変化に素早く対応するには、出来るだけ管理範囲を小さくする必要があります。

カンパニー制等がこの代表例と言えるでしょう。

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法

# 技術経営の視点とは

中小企業における技術経営の  
視点について教えてください。

技術経営を実践するには、自社を取り巻く環境を分析し、外的要因や内的要因が及ぼす影響を予測し、その上で戦略を組み立てる必要があります。

環境分析が的確に出来なければ、正しい対策を講じることが出来ません。したがって技術経営には、以下から構成される環境分析が重要な意味を持ちます。

## ●マクロ環境分析

市場（人口構成、地域分析、ライフスタイル、教育レベル、収入レベルなど）、経済（経済成長、金利、価格変動、為替変動など）、技術（代替技術、生産技術、新製品など）、規制（環境保護、消費者保護、公正競争など）。

## ●3C分析といわれているマーケティング戦略に必要な顧客分析(Customer)

## ●人、物、金、情報、ノウハウといった内部経営資源に関わる自社分析(Company)

## ●競争優位を発揮する為に必要な競合分析(Competitor)

この分析にはSWOT分析が効果を発揮します。企業が長年にわたり競争優位を維持するためには、以下など戦略的な自社のポジショニングが必要です。

① 他社と比較して差別化されたユニークなポジションを得る

② 他社とは全く異なる別の価値を獲得できるビジネスをつくりだす

より高い生産性で勝負する「業務効率追求型」はキャッチアップされやすく、長期的な競争優位を維持しにくいからです。

「競争分析」は競争優位を発揮する為に必要な要因ですが、他社とは異なるポジショニングでいかなる価値を創造できるかを冷静に分析することが技術経営の重要な要素です。

「戦略的ポジショニング」とは具体的にどのようなポジションをさすかということ、「横並び・競争大」から「経済的付加価値大」、そして「ニッチ」へとシフトしていくことが戦略的なポジショニングのとり方であり、これを可能にするのが技術経営といえます。

つまり「横並び」の経営を脱し、他社との差別化を図りながら「ニッチ」な領域に自社のポジショニングを誘導していくための研究開発戦略や技術の活用方法を駆使することが技術経営からです。