

第 1 部

中小企業の生産性向上に向けた支援政策

中小企業白書の経年比較分析

中小企業白書は、中小企業庁により取りまとめられ、その構成は、主に「中小企業の動向」と「中小企業施策」である。本経年比較分析では、最新版含め3か年分の中小企業白書を比較し、各年次の特徴と傾向を読み解くことによって、中小企業診断士として押さえておくべき中小企業白書の重要項目をまとめている。

<<2024 年度>>

第2部テーマ

環境変化に対応する中小企業

1. 人への投資と省力化
→深刻化する人手不足の状況と対応について、採用や人材育成等の視点から分析
2. 中小企業を支える資金調達
→金融機関による支援について分析
3. 中小企業の成長
→成長のためのいくつかの視点を分析。
経営方針 設備投資 M&A イノベーション 海外展開
4. 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

<<2025 年度>>

第2部テーマ

新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略

- 「経営力を高める取組」「**スケールアップに向けた取組**」に焦点
1. 中小企業の経営力
→経営戦略・計画、透明性、**人材戦略**
→経営者の成長
 2. **スケールアップ**への挑戦
→スケールアップに向けた課題と取組
人材・組織、経営計画、デジタル化、設備投資、M&A、海外展開、研究開発

<<2026 年度>>

第2部テーマ

「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化

高い水準での賃上げ・最低賃金の引上げが進む中、中小企業の賃上げは日本経済の成長にとって重要。一方で、中小企業の労働分配率は既に8割近くにあり、賃上げを継続的に行うためには中小企業が「**稼ぐ力**」を高め、賃上げ原資を確保することが必要。

1. 中小企業の労働生産性の状況
→中小企業の生産性は横ばい
2. 中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組
→付加価値向上…**成長投資、AI活用、研究開発、人材育成、価格転嫁、経営計画、国際展開、事業承継・M&A**
→労働投入量最適化…**AI活用、デジタル化**
3. 人材確保・活用に向けた取組

中小企業の生産性向上に向けた支援政策

生産性向上の追求は中小企業経営にとって重要なテーマの一つである。
このテーマでは中小企業の生産性と支援政策について中小企業白書の内容を交えながら学ぶ。

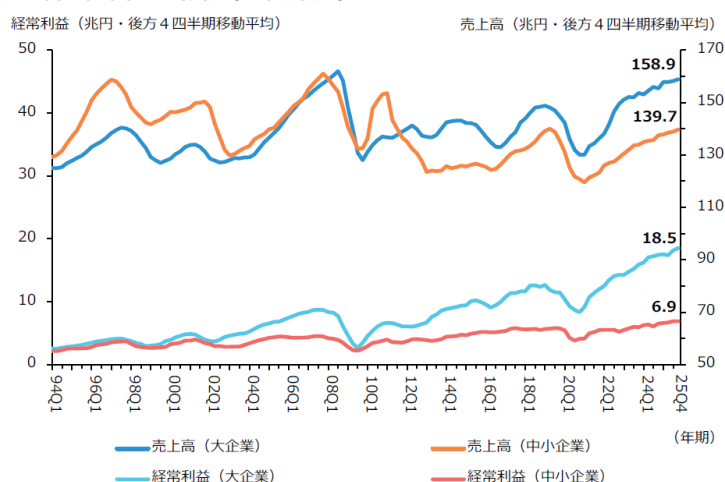
1. 中小企業を取り巻く経営環境(2026 年度中小企業白書から)

まずは現在中小企業が置かれている状況から見ていきたい。

右図は 2026 年度中小企業白書(以下、白書)で紹介されている大企業と中小企業の売上高、経常利益の推移である。

様々な要素価格が上がっている昨今でも、この図では経常利益が増加している。背景にはある程度の価格転嫁の成功と、この図における中小企業の定義が資本金 1000 万～1 億円の企業に限られている点がある。資本金 1000 万円以下の企業を加えると下方修正されることが予想される。

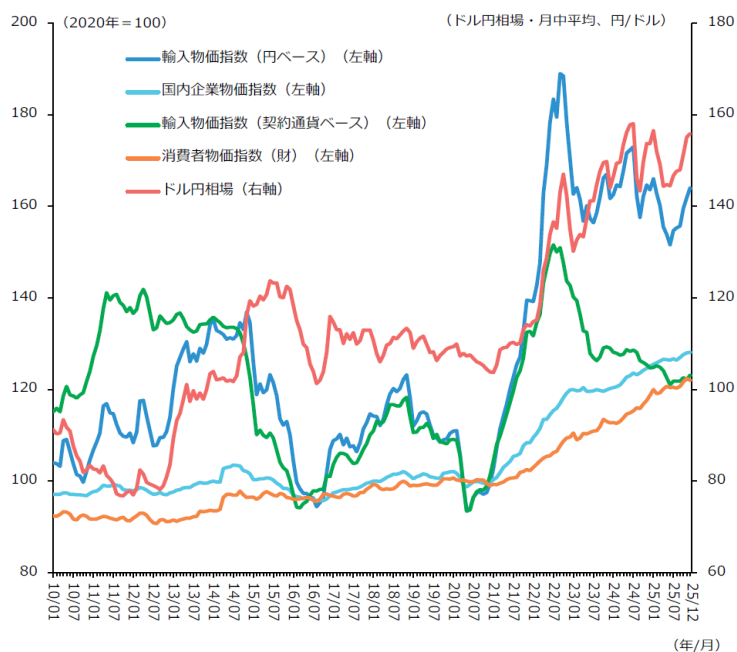
売上高・経常利益の推移（企業規模別）



右の図は物価指数のデータである。

円安を背景に輸入物価指数が上昇し、そこに追いつくように国内の企業・消費者物価指数が急激に上昇している。企業としては材料費、電気等のエネルギー費、設備を整備するための消耗品費など様々なコスト・資材が値上がりしている。

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移

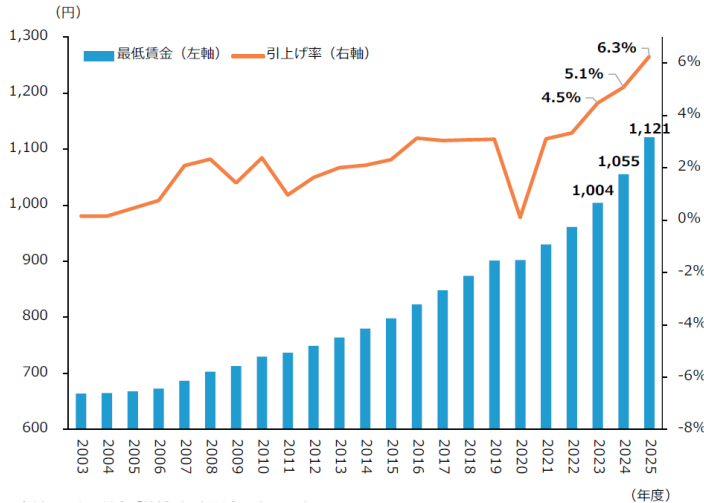


続いて人件費について見ていく。

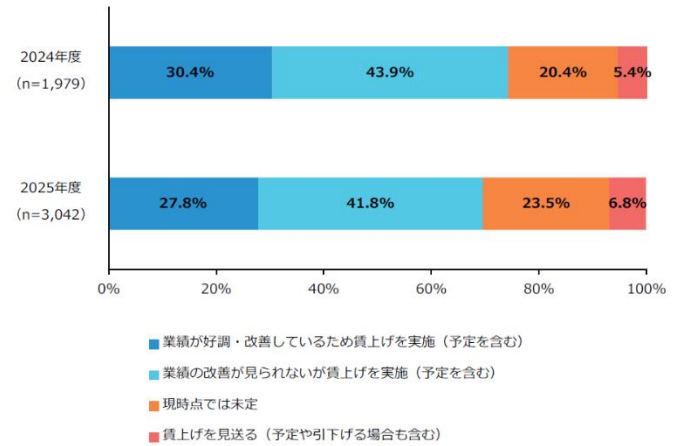
左下の図は最低賃金の状況、その右は昨年・一昨年の中小企業における賃上げの状況である。

最低賃金は年々上がり続け、雇用者側である企業としてはコストが上がり続けている。また最低賃金以外でも、たとえ業績が改善していなくても中小企業は賃上げをしている。

最低賃金の推移



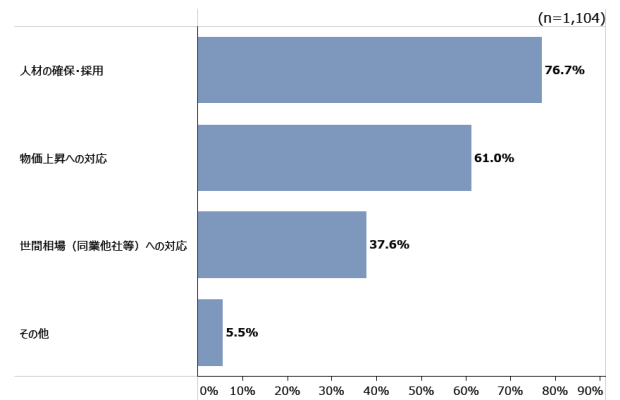
中小企業における賃上げの実施状況



業績が上がらない中でも賃上げをする理由を示したものが右の図である (2024 年度中小企業白書から)。

人材の確保・採用や物価への対応、他社の賃上げへの対応などから苦しい状況でも賃上げをしていることが分かる。

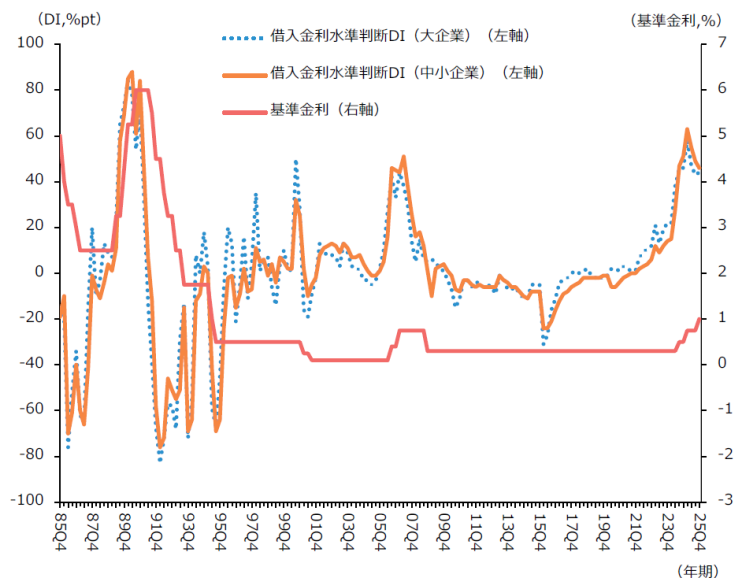
第1-4-6図 業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由



加えて金利である。右図は基準金利と DI の推移である。基準金利は0 付近であったものが2023 年から上昇した。

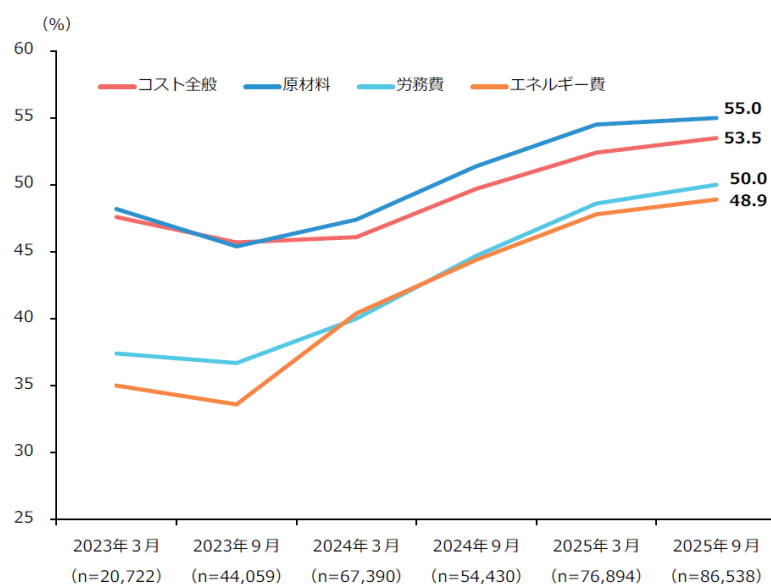
物価上昇に合わせて金利が上がるとすれば、金利はこれからも上がることが予想される。企業は自社に最適な資金構成を見直すことで、不要な資金流出を避けることができる。

借入金利水準判断DI (企業規模別)、基準金利の推移



最後に、これらの要素価格の上昇がどの程度製品価格への転嫁として吸収されているのかを見るのが価格転嫁率である。各コストで少しずつ上昇してはいるが、全体としては未だ 50%程度となっている。

各コストの変動に対する価格転嫁率の推移

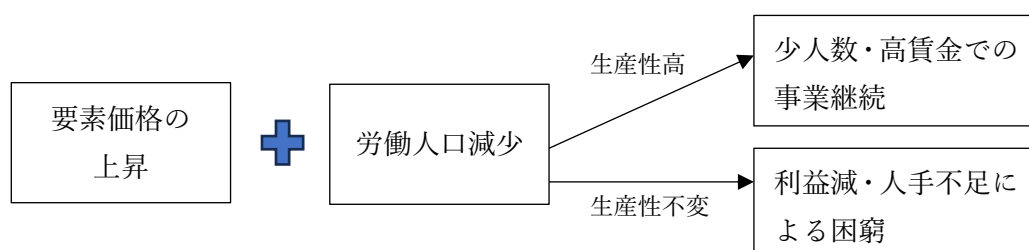


以上、物価・人件費・金利という三つのコスト上昇要因と、それが十分に価格転嫁できていない現状を確認した。これらが重なることで、中小企業の利益は構造的に圧迫されつつある。

2. 労働生産性

2026 年度中小企業白書では「経営環境の転換期において、現状維持は最大のリスク」として、中小企業が現状維持の状態から生産性向上=稼ぐ力の向上への取組にシフトしなければならないとしている。

その理由は前章で見た要素価格の高騰と、国内の労働人口の減少である。



企業が現状維持=生産性が変わらない状況が続ければ、要素価格の高騰により利益額は年々減少し、労働人口減少により業務遂行に必要な人員の確保が困難になる。こうした状況を避けるために、労働生産性（社員一人当たりの生産性）を高めていかなくてはならない。

白書第2部では、労働生産性を

従業員一人当たりが生み出す付加価値額（付加価値額÷従業員数）

として、付加価値額は以下のように計算している。

営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋減価償却費＋支払利息等＋動産・不動産
賃借料＋租税公課

人件費や減価償却費も付加価値額の中に含まれるが、これらの費用の増加は営業純益を押し下げるため、付加価値を高めるためには実質的な営業純益の増加が必要となる。

その上で、白書は労働生産性を高める取組として、

- ①付加価値額の増加
- ②労働投入量の最適化

の二つの方向性を提示している。

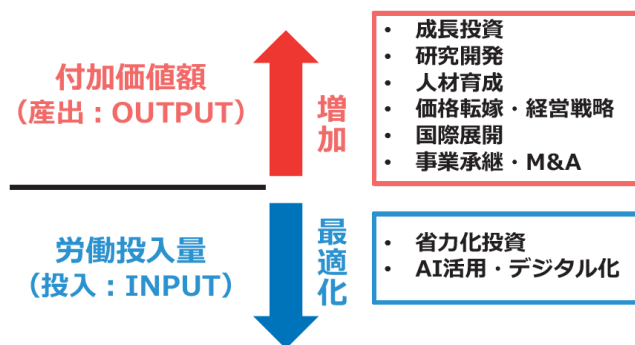
この中で成長投資とは、省力化とは異なる方向で利益額を高める設備投資である。製造業においては新たな設備を有することで、それまで自社では行えなかった加工方法が可能となり、新たな受注を獲得したり外注していた加工の内製化を行ったりといったことがある。小売業であれば店舗を改装し魅力を増すことで販売力を強化することなどが考えられる。こうした投資を行うことで利益額の高い受注を獲得し、労働生産性を向上させる可能性はある。

一方で、こうした設備投資を行わない理由として第一に挙がるのは「投資に見合うだけの収益を確保できるか分からない」である。日々自社のことを考えている経営者の目には、どこに投資をすれば利益が高まるかの可能性の芽は見えている。しかし不確実性が高く、投資に踏み切れない。

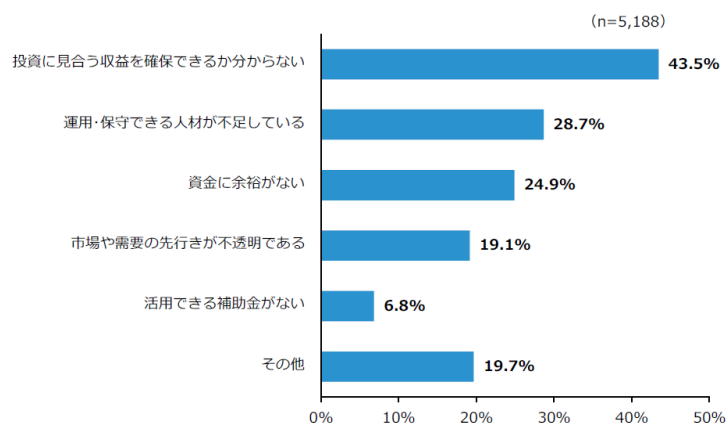
投資前の見通しが外れ設備導入後に想定通りの受注が得られないことはある。大きな金額の投資には補助金の活用などにより出来るだけリスクを下げた投資を行うことが望ましい。

また白書では成長投資にAIの活用も加えている。

労働生産性の要素と重要な取組



成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由



例えば営業資料の文章作成やデザインにおいて、社内に得意な者がいない場合 AI を活用することで品質の底上げをすることが出来る。中小企業における AI の活用は独自の契約・開発ではなく一般に普及している AI を利用するため直接的なコストは小さい。一方でセキュリティ面を含めて社員が AI を使えるようになるための知識・ノウハウの共有といった社員教育面での投資が必要となる。

『①付加価値の増加』にはその他にも様々な取組が含まれているが、こうした活動から新たな受注の獲得、新市場への展開、新商品・新サービスの販売・提供あるいは既存顧客からのリピート率向上などにより付加価値を向上させる。

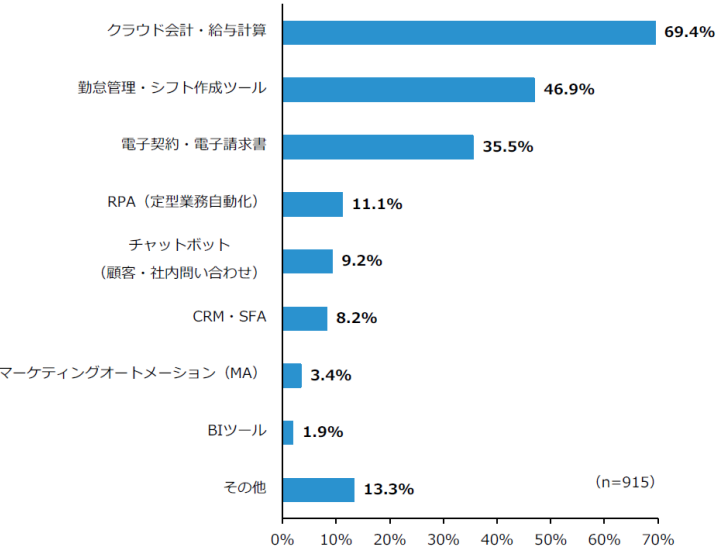
②労働投入量の最適化は、白書では主に IT ツールと AI の活用について分析されている。

IT ツールは低価格で始められるクラウドサービスの利用により、コスト増を抑えながら業務にかかる時間を短縮できる可能性がある。またこうしたサービス・ソフトを使用することにより、担当者以外にも業務が分かりやすくなり、引継ぎや長期間の休みの際のフォローがしやすくなる。

一方で中小企業では、複数の IT ツールを利用することでデータの重複入力から業務を増やしている場面や、ツールを導入しても現場の担当者が使用しないなどの場面が見受けられる。IT ツールを使用する目的を実際に使用する担当者とし、可能であればツール選定から担当者と共に進めることが望ましい。

AI の利用に関しては、中小企業では少しずつ始まったところである。
セキュリティ面についてのみ社内ルールを共有したうえで、まずは触れてみて、AI に慣れるところから始める。AI に慣れることで、業務のどの部分が AI で代替できるかアイデアが出てくるようになる。

中小企業が導入しているITツール・サービス



省力化投資のうち、AIの具体的な活用方法（業種別）

建設業（n=177）	19%	10%	38%	1%	2%	8%	6%	12%	13%	60%	37%	12%			
製造業（n=227）	17%	6%	51%	2%	7%	13%	6%	9%	10%	38%	36%	15%			
情報通信業（n=93）	10%	6%	35%	1%	45%	27%	2%	13%	11%	46%	27%	5%			
運輸業・郵便業（n=37）	32%	16%	54%	5%	3%	3%	3%	5%	3%	38%	5%	0%			
卸売業（n=162）	10%	11%	45%	9%	4%	9%	7%	19%	10%	49%	34%	4%			
小売業（n=50）	20%	10%	38%	0%	8%	16%	8%	32%	16%	48%	38%	12%			
不動産業・物品賃貸業（n=39）	8%	10%	36%	0%	0%	10%	8%	23%	15%	54%	23%	5%			
学術研究・専門・技術サービス業（n=42）	17%	10%	36%	0%	10%	12%	5%	7%	2%	52%	33%	19%			
	会文議 議文 議起 議支 議援 支 援 こ し	議事 録 起 録 支 援	契約 書 起 録 支 援	業務 自動 化・ （RPA 含む） 効率 化	多言 語対 応	コー デー ミン グ支 援	企画 ・商 品・ サー ビス 開 発	教育 ・研 修 ツ ール	販促 ・廣 告 ツ ール	問合 せ対 応 ツ ール	顧客 対応 ツ ール	校 正・ 校 閲 支 援	意 思 決 定 支 援	検 査 タ ー ゲ ット 分 析	画 像 処 理 認 識

資料：（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」

3. 労働生産性向上のための主な支援施策

中小企業の生産性を高めるため、日本政府はいくつかの政策を実施している。

ここでは主にその一つである【中小企業生産性革命推進事業】から、比較的規模の小さな中小企業でも取り組めるいくつかの支援施策を紹介する。

※令和8年5月現在の情報。各種支援制度は年度途中でも公募要領が改訂される場合があります。申請を検討する際は必ず最新の公募要領をご確認ください。

【ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金】

①概要	中小企業者等の生産性向上に資する革新的な新製品・新サービス開発や海外需要開拓を行う事業のために必要な設備投資等に要する経費の一部を補助する事業を行うことにより、中小企業者等の生産性向上を促進し経済活性化を実現する。		
	項目	対象事業	補助上限
	製品・サービス高付加価値化枠	革新的な新製品・新サービス開発	750 万～2,500 万円(従業員規模別)
	グローバル枠	海外需要開拓を行う事業 ①海外への直接投資 ②海外市場開拓(輸出) ③インバウンド対応 ④海外企業と共同で行う事業	一律 3,000 万円
②主な申請要件	基本要件		
	要件	基準値	達成時点
	①付加価値額の増加	年平均成長率 3.0%以上	3～5 年の計画最終年度
	②賃金の増加(1人あたり給与支給総額)	年平均成長率+3.5%以上	3～5 年の計画最終年度
	③事業所内最低賃金水準	事業実施都道府県の最低賃金+30 円以上	3～5 年の計画期間中、毎年
	④従業員の仕事・子育て両立支援(従業員 21 名以上)	次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・公表	応募申請時に策定済み、交付申請時まで公表
	※付加価値額＝営業利益+人件費+減価償却費		
③補助率・限度額			
		製品・サービス高付加価値化枠	グローバル枠
	補助率	中小企業 1/2、	中小企業 1/2、小規模企

		小規模企業・小規模事業者・再生事業者 2/3	業・小規模事業者 2/3
	限度額	従業員規模に応じて 750 万円～2500 万円	一律 3,000 万円(従業員規模区分なし)
	備考	特例措置(1)大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ、(2)最低賃金引上げに係る補助率引上げが設定。	

* 第 23 次公募(2026 年 5 月を締切)以降のスケジュール未定。

【デジタル化・AI 導入補助金(通常枠)】

①概要	中小企業・小規模事業者等の労働生産性の向上を目的として、デジタル化・DX 等に向けた AI を含む IT ソフトウェア、サービス等の導入を支援。2026 年度は「デジタル化・AI 導入補助金」として実施され、従来の IT 導入補助金の枠組みを引き継ぎつつ、AI を含む IT ツール導入支援が明確化されている。事務局に登録された IT ツールを、事務局に登録された IT 導入支援事業者と共同事業体を組んで導入する形式(単独申請不可)。										
②主な申請要件	翌事業年度以降 3 年間の事業計画を策定し実行すること。 ・ 1 年後に労働生産性を 3%以上向上 ・ 事業計画期間における労働生産性の年平均成長率 3%以上										
③補助率・限度額	<table><tr><td>補助金申請額</td><td>必要とされる対応業務プロセス数</td><td>補助率</td></tr><tr><td>5 万～150 万円未満</td><td>1 以上</td><td rowspan="2">1/2</td></tr><tr><td>150 万～450 万円以下</td><td>4 以上</td></tr></table>			補助金申請額	必要とされる対応業務プロセス数	補助率	5 万～150 万円未満	1 以上	1/2	150 万～450 万円以下	4 以上
補助金申請額	必要とされる対応業務プロセス数	補助率									
5 万～150 万円未満	1 以上	1/2									
150 万～450 万円以下	4 以上										

【小規模事業者持続化補助金<一般型 通常枠>】

①概要	地域の雇用や産業を支える小規模事業者等の生産性向上と持続的発展を図ることを目的とし、商工会・商工会議所と連携しながら、持続的な経営に向けて自ら策定した経営計画に基づく販路開拓・業務効率化等の取組を支援。経営計画策定が必須で、商工会・商工会議所の経営指導員による事業支援計画書が必要。	
	補助対象経費	機械装置等費、広報費、ウェブサイト関連費、展示会等出展費、旅費、開発費等
②主な申請要件	補助対象者(小規模事業者の定義)	
	業種	常時使用する従業員数
	商業・サービス業(宿泊業・娯楽業除く)	5人以下

	サービス業のうち宿泊業・娯楽業	20人以下
	製造業その他	20人以下
	基本要件 ・ 自社で経営計画および補助事業計画を策定すること	
③補助率・限度額	補助上限・・・50万円 補助率・・・2/3 ※インボイス特例・賃金引上げ特例の活用により最大 250万円	

【中小企業省力化投資補助金】

①概要	中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援する。カタログに登録された省力化製品のなかから選ぶカタログ注文型と、個別事業に合わせた設備・システム導入を行う一般型に分かれている。		
	項目	性質・対象	申請方式
	カタログ注文型	国登録カタログの製品から選択 配膳ロボット、清掃ロボット、自動券売機、自動梱包機など	販売事業者との共同申請
	一般型	個別現場に合わせたオーダーメイド 業務プロセス自動化、ロボット連携、DXシステム、独自設備など	申請者自身が申請
②主な申請要件	以下の労働生産性・給与支給額を向上させる事業計画を策定し、採択された場合はそれに取り組まなければならない。		
	要件	労働生産性の年平均成長率	1人当たり給与支給総額の年平均成長率
	カタログ注文型	+3.0%以上	—
	一般型	+4.0%以上	+3.5%以上
	その他の主な要件 ・ 申請時に人手不足の状態にあること ・ すべての従業員の賃金が最低賃金を超えていること * 細かな要件は『中小企業省力化投資補助金』のWebサイトに掲載されている公募要領を参照。		
③ 補助率・限度額			
		カタログ注文型	一般型
	補助率	1/2	1,500万円までは1/2(小規模・再生事業者は2/3)、1,500万円超の部分は1/3
	限度額	従業員規模に応じて500万円～1000万円	従業員規模に応じて750万円～8000万円
	備考	両型で大幅な賃上げに係る補助上限額引上げ有り	

4. 支援施策利用に当たって

施策の利用申請をする企業の中には、採択の通知を受け取った時点で目標を達成したかのような空気が生まれることがある。しかし、採択はゴールではない。採択～補助事業終了後までの数年間にわたり、計画した取組が行われ、生産性向上や賃上げが実現できているかを問われ続ける。さらに近年の生産性向上支援施策は、成長目標を達成できなかった場合補助金の返還や交付条件上の措置が求められる場合がある。真面目に取り組む企業にとってこれは問題にならないが、甘い見通しで補助金を求めた企業には後々重くのしかかる。

特筆すべきこととして、施策利用による対応力減少リスクについて述べる。

各種施策に賃上げの要件があり、これには「最低賃金＋〇〇円」という形と「1人当たり給与支給総額＋〇〇％」という形がある。例えば最低賃金の要件をクリアしていても、顧客廃業による受注減があった時にパートタイムの勤務時間を減らしたとすると、給与支給総額がマイナスとなり補助金返還のリスクが高まってしまう。このように施策を活用したがゆえに社外環境変化に対する柔軟性が失われる危険性もある。

施策活用を提案する際には、活用によるリスク面においても相手経営者に説明し、採択後の事業活動に対する継続的な支援を合わせて考えておくことが望ましい。

今の支援施策活用には「採択される計画」ではなく「実際に達成できる計画」が求められている。

そのためにも補助金ありきで新たな行動を行うのではなく、本当にこれからの自社がやらなければならない経営課題を特定し、その解決の実行の中でコストを下げるために補助金を活用することである。

【図表出展一覧】

白書	白書内番号	タイトル	出典・根拠
2026年版中小企業白書	第1-1-3図	売上高・経常利益の推移（企業規模別）	財務省「法人企業統計調査季報」
2026年版中小企業白書	第1-1-7図	国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移	日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」、日本銀行「外国為替市況」
2026年版中小企業白書	第1-1-17図	最低賃金の推移	厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」
2026年版中小企業白書	第1-2-2図	中小企業における賃上げの実施状況	日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の賃金改定に関する調査」

2024 年版中小企業白書	第 1-4-6 図	業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由	日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況及び多様な人材の活躍等に関する調査」
2026 年版中小企業白書	第 1-1-5 図	借入金利水準判断 DI（企業規模別）、基準金利の推移	中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、日本銀行資料
2026 年版中小企業白書	第 1-1-36 図	各コストの変動に対する価格転嫁率の推移	中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
2026 年版中小企業白書	第 2-2-1 図	労働生産性の要素と重要な取組	中小企業庁作成
2026 年版中小企業白書	第 2-2-10 図	成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由	（株）東京商工リサーチ「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」
2026 年版中小企業白書	第 2-2-94 図	中小企業が導入している IT ツール・サービス	中小企業実態基本調査
2026 年版中小企業白書	第 2-2-90 図	省力化段階のうち、AI の具体的な活用方法（業種別）	㈱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」

【補助金・支援施策の最新情報】

本テキストの内容は令和 8 年 5 月時点の情報です。補助金制度は公募回ごとに要件や補助率、スケジュール等が変更される場合があります。申請を検討する際は、必ず各施策の公式 Web サイトおよび最新の公募要領をご確認ください。

施策名	公式 Web サイト	QR コード
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金	ものづくり補助金総合サイト	
デジタル化・AI 導入補助金	デジタル化・AI 導入補助金 2026	
小規模事業者持続化補助金	小規模事業者持続化補助金まとめサイト	
中小企業省力化投資補助金	中小企業省力化投資補助金公式サイト	

第2部 テーマ1

複合危機時代における小規模事業者への 事業拡大支援

1 はじめに

1. 1 研修の目的

複合危機にある小規模事業者の事業拡大の可能性を探る。

小規模事業者にとって複合危機は深刻である。事実、衰退しているデータは多い。ここでは中小企業診断士の目の前にある（いる）小規模事業者をいかに支援するのかという視点で小規模事業者を論じる。

1. 2 焦点

企業は資本金または従業員の規模で区分され、それが小さい企業を小規模事業者¹という。規模の小さいことは、複合危機における現時点ではハンディキャップである。

本稿の目的は、規模が小さいというハンディキャップを持ちながらも、拡大の方策を探ることにある。そのため、まず、規模に拘束されない領域があることを知る必要があるとあり、次いで、規模が制約となる側面を避け、あるいは抜け出すことが肝心である。事例を交えながら、複合危機にあって事業の拡大を模索する。

2 複合危機の時代

現代は様々なことが起こる時代である。感染症の世界的流行、気候変動、国家同士の戦争の多発など多くの世界的な出来事が発生している。BANI（バニ。Brittle（脆い）、Anxious（不安）、Non-linear（非線形）、Incomprehensible（理解不能）の頭文字）の時代と表すこともあるほど、不安定で先が読めない時代である。

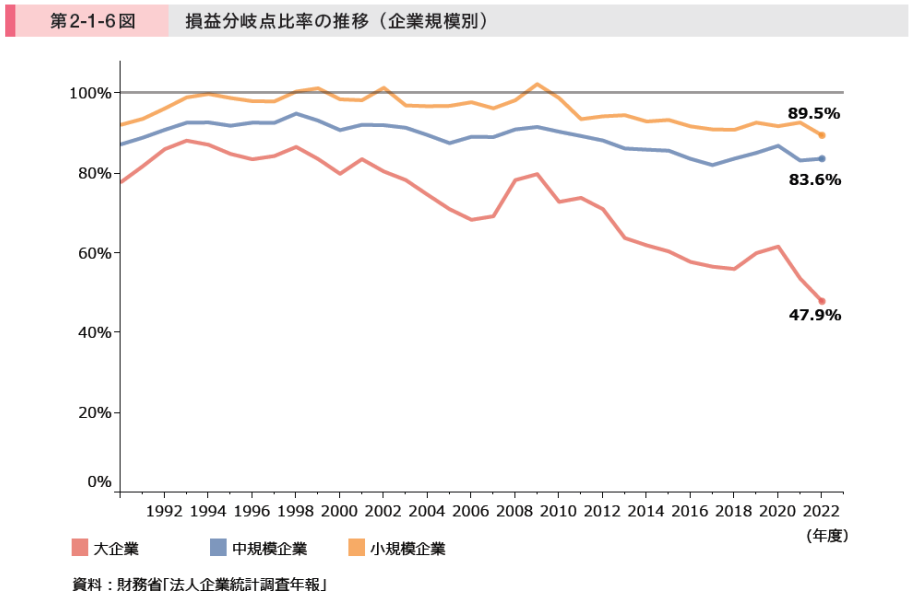
複合危機（polycrisis）とは、複数の社会・経済・地政学的リスクが同時並行的に発生し、それぞれが相互に影響を与えながら、個別危機の総和を超える影響を社会にもたらす状態をいう。世界全体の状況に対して使われ始めた言葉だが、今の日本の中小企業はまさに複合危機の中にある。他国の紛争は世界的にエネルギー費を高騰させ、一部の輸入資材を品薄にする。それら資材を原料とする製品は製造が困難になる＋価格が上がり、仕入れる企業の利益を圧迫する。地球環境の急激な変化はこれまでの地理的安全を覆し、製品製造や流通にダメージを与える。労働人口減少は採用を困難にすると同時に採用にかかる費用を上昇させ、人手不足が事業継続を困難にする要因にまでなっている。IT や AI の進歩はそれらを使いこなす人々の生産性を向上するが、そうではない人々との格差を広げる。

こうした数々の変化が断続的あるいは同時に発生する状態は、特に小規模事業者の対応を困難にする。なぜなら小規模事業者では基本的に社長が自分で決定し実行しなければならないためである。頭と体が一つしか

¹ 財務省の発表する資料は資本金で区分され、経済産業省の資料は従業員と資本金が併用されている。中小企業基本法および小規模企業振興基本法において、政策の面から、小規模企業とは「製造業等では従業員 20 名以下の企業であり、商業・サービス業では従業員 5 名以下の企業」となっている。しかし「絶対的な概念として中小企業（したがって小規模事業者。弊社注）が存在するわけではない（清成忠男「中小企業読本」1997 年）」

ない中で数々の出来事に対応しなければならない。

また財務面や収益性の観点からも小規模事業者の方が難しい対応を迫られる。以下は 2024 年度小規模事業者白書で紹介された企業規模別の損益分岐点比率である。



損益分岐点比率が低いほど、売上の落ち込みや利益率の悪化に対するクッションが厚く、経営の安全性が高いと言える。小規模事業者の方が利益減少の際に深刻な事態になりやすい。

こうした状況で、例えば従業員 15 名、売上高 2 億円の金属加工業を想定する。現在の損益分岐点比率は図の通り 89.5%とし、今後 5 年間に於いて、

- 売上高：現状維持
 - 原材料費・外注費等：10%上昇
 - 人件費・固定費等：7.5%上昇
 - コスト上昇分の価格転嫁率：53.5%(中小企業白書データから)
- と仮定する。

もしこの企業が今後 5 年間、53.5%の価格転嫁以外に何もしなければ、以下ようになる。

5 年後シミュレーション

項目	現在	5 年後
売上高	2 億円	2 億 929 万円
変動費	1 億 2,000 万円	1 億 3,200 万円
固定費	7,160 万円	7,697 万円
営業利益	840 万円	32 万円

価格転嫁によって 5 年後の売上高は 900 万円上昇しているが、企業の収益力は大幅に低下し、ぎりぎり黒字という状態にまでなっている。単純なシミュレーションだが、同様の事態に陥る小規模事業者が今後出てく

る・あるいはすでに出ていることが想像できる。

3 小規模事業者の実態

3. 1 小規模事業者の経営

小規模事業者は何らかのきっかけがあって事業を始める。法人設立の際に登記する定款の第2条には「事業の目的」が書かれる。

事業を軌道に乗せるため、短期・長期の計画を作り、目標を立て、それを実現するための手段を考える。

長い間には、良い時も悪い時もある。会計年度が終わって目標を達成していると喜び、未達成の時は反省を踏まえて努力を続けてきた。

しかし現在、多くの小規模事業者は厳しい状況にあり、廃業も視野に入れつつ懸命な経営を続けている。M&Aを手掛ける業者からは、常時、情報が届く。しかし、条件にかなう案件は見つからないし、見つかったとしてもなかなか踏み切れないのが現状である。



3. 2 経営環境

前述したように現在の中小企業は複合危機の中にある。小規模事業者の経営環境として、機会とリスクをあげる。

(1) 機会

機会には次がある。

a) 活躍の場

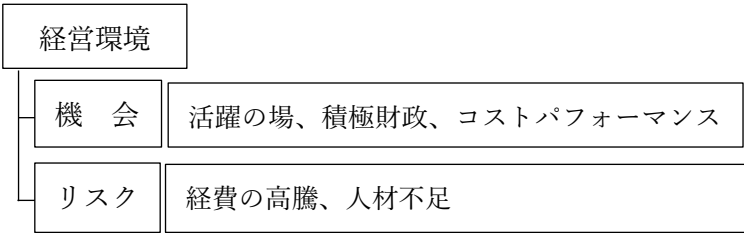
一般に混とんとした状況においては大企業より中小企業、中小企業より小規模事業者が活躍する。

なぜなら小さな規模の組織は、従業員が個々に働き、その集積で組織の業務が完結するからである。厳格なルールやマニュアルなどはない。従業員は効率を上げ、商品・製品の品質を上げ、自分が働きやすくなるように工夫する。そこに新規性が生じる。

例を挙げる。大企業 A 社、中規模企業 B 社、小規模事業者 C 社がある。

一人の従業員から新商品のアイデアが出された。実現すればイノベーションである。C 社では「ぜひ、このアイデアを磨いてくれ」となるが、B 社では「稟議にかけないと何とも言えないな」と言われるだろう。そして A 社では「それは開発部に任せて、自分の仕事をしなさい」と否定的な対応がなされるかもしれない。

加えて現在は、SNS などを通じて世界的ヒットが生まれる時代である。外国人にとっては、大企業も小規模事業者も関係なく新規商品を求める。融通がきき、機動力のある小規模事業者にとってはチャンスである。



b)積極財政

現政権の政策は大きな投資を志向する積極財政といえる。積極財政による政策・補助金等により、広い需要が喚起される可能性がある。ただし、あくまでも政府の推進する分野でなければ、大きな恩恵は受けにくい。

補助金における成功事例を挙げる。測定機器を手がける中小企業（小規模事業者ではない）が、技術開発にかかる 3000 万円の補助金を申請した。この企業は、各種の測定機器を設計・製作・販売しており、国が推進するデジタル化を推進すべく「事業の見える化」を測定する機器の開発を目指していた。無事、この申請が採択され、新たな特許技術を取得するとともに、大きく販路を拡大した。

補助金の申請や採択後の手続きは、非常に手間がかかる。それを惜しまず、積極的に小規模事業者向けの補助金を活用できるチャンスがある。

c) コストパフォーマンス

近年は、コストパフォーマンス（＝機能・品質÷価格）を志向する傾向が見られる。例えば化粧品など、かつては名の通った有名企業の商品に人気が集まったが、顧客の低年齢化もあって格安の化粧品の人気が高まっている。つまり良いものであれば、ブランドに拘らず、価格の安いものが好まれる時代になっている。

従来から、良いものをつくり、良いものを売ることが心掛けてきた小規模事業者にとって、コストパフォーマンスを重視する風潮は、大きなチャンスである。

（２）リスク

リスクには次がある。

a)経費の高騰

2026 年現在、日本経済はコスト・プッシュ・インフレーション²にある。物価が上がるとともに景気が悪い状況である。

小規模事業者は、原材料・エネルギーなどを中心に、原価が高騰している中で、人材確保のために給料を上げざるをえない状況に置かれている。

価格交渉は、資料作成および交渉に不案内であるため、ともすると不十分な結果になりがちである。そのため、利益幅を確保できないことがある。

b)人材不足

小規模事業者にとって、従業員の確保は最重要課題である。

新入社員を採用しようとして高等学校・大学に募集案内を出しても、小規模事業者にはなかなか応募者がいない。やはり高校生・大学生は、小規模事業者ではなく大企業を志向する傾向にある。

どうしても縁故採用などに頼ることになるが、近年は外国人労働者の活用も進んでいる。当初は「やむを得ず」雇った外国人であったかもしれないが、そのなかに高い経営的能力を持つ者がいるので、チャンスに変えている小規模事業者もいる。

しかしながら、事業主の年齢が上がる一方で、後継者となる人材が不在である例は多い。事業主の意欲が減退した、後継者がいないなどの理由で廃業のやむなきに至る小規模事業者がある³。人口減少が人の数だけで

² 不況 stagnation とインフレ inflation が同時に起きるという意味でスタグフレーションともいう。反対語はデマンド・プル・インフレーション。需要が拡大することによってインフレがおきること。

³ 衆議院調査局経済産業調査室が、2025 年 11 月におこなった「事業承継の実施予定」にかかる調査（有効回答数 10,178

なく多方面に影響するように、小規模事業者の消滅は社会に広く影響する。

4 拡大のプロセス

強みを知り、強みに依拠しながら、ともすると利益幅の低い従来の事業を利益幅の高い事業に転換するためのプロセスを示す。

4. 1 強みを知る

自分の強みを知ることが必要である。

強みとは小規模事業者が頼みにできる点である。たとえば、本人が「わたしは健康には自信がある」と思えば、その小規模事業者の強みは「健康」である。「わたしは交際範囲が広い」と認識すれば、「交際範囲の広さ」が強みである。

小規模事業者には強みがある。強みは、冷静に過去を観察することによって、見つけ出すことができる。多くの場合、小規模事業者が見つけ出す強みは経営三要素（人的資本（ひと）、設備・システム（もの）、資金（かね））のなかの「ひと」に関することであろう。

とはいえ、自らの強みをどのように知ることができるだろうか。その方法は二つある。

（1）人からの指摘

人から「あなたは、〇〇に強みがありますね」と言われて知ることができる。

事例1：直接的表現

支援者：あなたの会社の強みは、いつも、何かに、
チャレンジしていることです。

経営者：え？そうですか。
うちの強み、初めて知りました。

事例2：婉曲的表現

経営者：わたしにはたいした能力がありません。

支援者：〇〇成功例があるじゃないですか。
一つあれば他に展開できるでしょう。

経営者：あ、そうですね。希望が出てきました。

企業であれば自社あるいは自社商品が選ばれている理由である。これに関しては、事業者本人は気付かないことが多い。なぜなら事業者本人は「やって当たり前」「昔からそうしているだけ」と認識しているためである。

社。95.5%が中小企業で、うち 33.5%小規模企業）の結果は次のとおりである。承継方法が明確な親族（31.3%）・役員従業員（12.7%）・親会社（5.5%）・第三者（0.9%）の合計は 50.4%であるが、残り 49.6%は M&A を行う予定(3.0%)・具体的承継方法は未定（13.0%）・現経営者の代で廃業する予定（5.8%）などである。

(2) 自らの認識

小規模事業者は他人との比較によって自ら強みを認識することもできる。

経営の三要素を第1次インデックスとし、第1次インデックスを三つの種類に分けて第2インデックスとした。第2次インデックスから、弊社経験をもとに、小規模事業者の強みを列挙する。たとえば、「ひと」⇒「事業者本人」から。豊富な知人、確かな技術、長い事業歴、真面目さなどがあがる。これらをまとめると下図が出来上がる。もとより下図は例示である。



4. 2 事業拡大の基盤

(1) 事業目的の確認

法人設立の際、定款第2条には「事業の目的」を記している。しかし、これを日常的に認識している小規模事業者は少ないだろう。改めて「うちの目的は何だろう」「何をを目指すのか」を確認してもらおう。定款の「事業目的」は、「〇〇の製造販売」「飲食店の経営」といった一般的な用語が使われる。しかし、その先にはどんな目的があるのか…を深く考えるところにビジネスチャンスが生まれる。

ここでは、弊社がコンサルティングをした小規模段ボール製造N社⁴の例を参考にする。N社は、小さな製造会社であったが、現2026年、関連会社を含めて200名を優に超える会社に成長した。

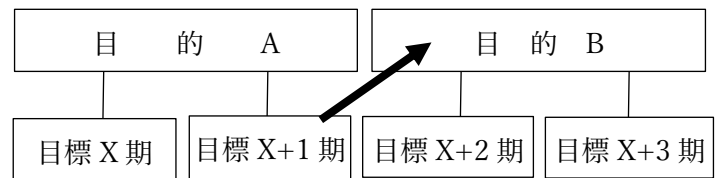
N社の設立当初からの目的は「顧客に使われる段ボール箱をつくる」ことであった。そして毎年の売上目標を立てて、経営を続けてきた。

⁴ 中小企業診断士理論政策更新研修（2017年度）の事例会社である。

しかし、単なる「段ボール箱提供」だけでは、安価な製品などにも押され、売上や利益の増大が難しくなってきた。

そこで社長は、この「目的」を深掘りし、「段ボール箱提供業者」から「環境問題に貢献する企業」への脱皮を図った。

スローガンは「木から段ボールへ」であった。従来、重量物の梱包には木箱が使われていたのに対し、重量物に耐える段ボール箱の開発を進めた。その結果、数tの重量物の運搬にも耐える段ボールが話題となり、多くのビジネスチャンスを得た。



小規模事業者も設立当初には、いろいろな思いがあったはずである。

もちろん「社長と呼ばれたかった」「人に使われなくなかった」「失業してやむなく」といった背景もあったかもしれない。

が、それを事業に展開するためには、例えば「徳島のスタヂを使った料理を食べてほしい」「中国四川省の素朴なお茶を味わってもらいたい」「金属加工の技術を活かしたい」など具体的な構想を思い描いだろう。



しかし、さらに「その目的」を追究していくと、上記の例であれば「故郷・徳島の農業を活性化したい」「中国茶で健康になってほしい」「安全な医療器具を作りたい」となる。目的をもつことによって小規模事業者の気持ちは「確信」に至る。

先述の N 社は「環境問題への貢献」へシフトチェンジした際、社是「我らの誓い」を作った。

人間は動物とは違う。自分以外の人も幸せになるように、少しでも役に立とうと
努めるところに、人間らしい生き方の尊さがあるはずだ

(2) 人を大切にする

小規模事業者においては家族（配偶者、子ども、両親）および少数の従業員が事業主を支えており、人を大事にすることが成功の土台である。家族や従業員を大事にしない事業者が発展することはない。

小規模事業者の社長は、人を統率する力やリーダーシップが求められるわけだが、社長の「力」が強すぎて伸びない企業もある。

ある小規模事業者の社長は、従業員である妻・娘を他の従業員の前でも罵り、自分の「威厳」を見せつけていた。取引先や、たまたまやって来た営業マンにまでも相手をこき下ろす口調で対応するので、社内の雰囲気は最悪だった。その結果、従業員はいたたまれず辞めていき、取引先も取引を徐々に減らしていった。

2. 2 (1) で示した C 社のように、従業員のアイデアを尊重する小規模事業者もあれば、上記のような独善的な小規模事業者もある。自らがどちらのタイプなのか、確認してもらうことは、大切なプロセスである。

N 社の社長は、人を大切にする姿勢を貫いている。N 社の社内報には次のような記事が載っていた。

「病气入院中の H.I から手紙が届いた。『一日も早く健康な体になって、また社長のもとで働けるように願っています。皆さん、お見舞いありがとうございます。』」

社長は病気が長引いても解雇するようなことはせず、治るまで面倒を見るという信念を貫いていた。

また人事評価に絶対評価を導入する際も、社長は次のように言った。「どんな立派な大学を卒業していても潜在能力では意味がない。持てる能力を仕事に発揮して初めて認められるものである。高校卒であろうが持てる能力を仕事に発揮するよう入社した後からでも勉強努力すれば報われる制度にした」。

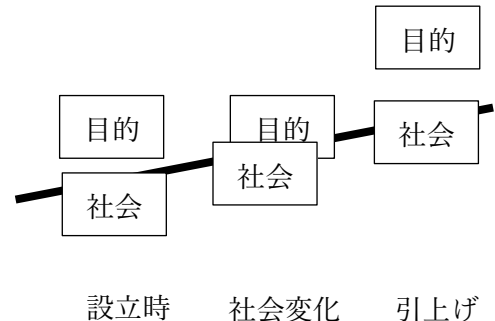
(3) ゼロプラス

目的は、設立時、社会の状況からみると高いものであった。社会は変化・向上する。目的が「それ、フツーだよ」と言われる状態になる。そこで、社会の変化を超える、新たな目的に引き上げる（右図）。

例えば上記の中国四川省のお茶は、2026 年現在、特段の目的とは評価されないであろう。これで事業を発展させることは難しい。目的を変える（向上させる）必要がある。

目的の変更には二つの方向がある。一つは課題を解決する方向で、例えば「中国人との友好・相互理解のきっかけとする」といった内容である。もう一つは現状から飛躍する方向である。仮に中国四川省のお茶を飲むことで認知症の予防に効くといったことが証明されれば、「健康に寄与する」が目的になるだろう。現在をフツー（＝ゼロ）と考え、ゼロをプラスに転化する目的が望ましい。

N 社は、物流システムの改善を各企業に提案している。社長は「昔は 20 % のコストダウンでよかった。しかし、今は、それじゃフツーなのです。わたしたちは 30 % コストダウンする案を創造し提案する」という。



5 事業の拡大

では、小規模事業者がどのように事業を拡大するか、月並みではあるが弊社の考えを示す。

5. 1 強みを生かした営業活動

強みを認識することは重要であるが、認識しただけでは事業は拡大しない。強みを生かした営業活動が行われて初めて意味を持つ。

特に小規模事業者は、積極的な営業活動を苦手とすることが多い。しかし現在の複合危機時代においては、待っているだけでは事業を維持することが難しくなっている。人口減少や競争環境の変化によって、従来の顧客だけに依存することが危険になっているからである。

営業とは、単に商品売り込むことではない。自社の強みを伝え、「なぜ自社が選ばれているのか」を知ってもらう活動である。その方法として、まずは、

- ホームページを整備する
- 展示会に参加する
- 既存顧客へ改めて提案する

など、小さな一歩から始めればよい。

小規模事業者にとって営業活動への第一歩は心理的負担が大きい。しかし、自社の強みを必要としている顧客は、必ずどこかに存在する。その顧客に強みを届けることが、事業拡大の第一歩となる。

5. 2 専門性の強化

小規模事業者は、大企業のように多くの経営資源を持たない。そのため、「何でもできる企業」を目指すよりも、特定分野に強みを集中した方が競争力を持ちやすい。

例えば、

- ・ 特殊な金属加工
- ・ 特定分野の修理
- ・ 高齢者向けサービス

など、限られた分野に強みを持つことで、「価格の安さ」ではなく「必要だから選ばれる」状態を作りやすくなる。

現在のように不確実性の高い時代には、事業が一つの分野に限定されることがリスクとなる。小規模事業者は「特定分野において幅を広げる」ことである。例えば特殊な金属加工に強みを見出しその分野を突き詰めることで、別の業界の製品へと転用できることもある。小規模事業者にとって専門性とは、「狭くなること」ではなく、「広がる可能性を高めること」である。その結果として、利益率の向上や新たな事業機会につながる可能性がある。

5. 3 ある程度合わせる

現在の顧客環境に、ある程度合わせることも必要である。

社会環境や顧客行動は大きく変化している。現在では、多くの顧客がインターネットで情報を検索し、比較し、予約や発注を行う。店舗であれば、現金以外の支払い方法を期待する顧客も多い。企業間取引でも、メールやオンライン会議が一般化している。

そのため、

- ・ ホームページを現代的な形に整備する
- ・ オンラインで商談を行う
- ・ キャッシュレス決済を導入する
- ・ Google マップへ情報を掲載する

といったことは、特別なことではなくなっている。

もちろん、小規模事業者が多額の投資をしてシステムをつくったり自社専用の AI を導入したりする必要はない。しかし、顧客が「連絡しにくい」「情報が分からない」「支払いが不便だ」と感じる状態は、不利になりやすい。

重要なのは、「最先端」ではなく、「ある程度合わせる」ことである。小規模事業者の強みは、意思決定の速さと柔軟性にある。変化を全面的に拒絶するのではなく、自社の強みを生かしながら環境変化へ適応していく姿勢が、今後ますます重要になるだろう。

6 継続

4章・5章で記載したことやその他様々な実践を経て、社長とともに事業拡大の可能性を模索する。これは容易なことではなく、何度かの試行錯誤が必要だろう。

しかし、こうした努力を続けることは決してムダにはならない。試行錯誤の段階でも、例えば「今日はこれができるようになった」「お客さんがうれしそうな顔をした」「こういうことがあることを発見した」といったことも精神的な喜びになる。それを一緒に喜び、次に展開していく姿勢が診断士には必要である。

4章で紹介したN社の歴代の社長は「いいことは続ける」という。たとえば、1967年に導入したZD (Zero Defect. 無欠点) 運動は、現在も、改善活動として実施して約60年になる。隔月の社内報に、過去6か月の改善結果が、順次、大きなスペースを割いて掲載され、全従業員が知るところになる。

プロ野球選手のイチローは、日本およびアメリカで活躍し、大記録を打ち立てた。彼は「いま小さなことを重ねることがとんでもないところにいくただ一つの道なのだというふうに感じます⁵」という。

彼は練習のムシである。打席に立つための工夫をした。ヒットの数を目標にはしていないし、年俸を目標にもしていない。それらは練習の結果であることを知っていた。

経営においても同じではないだろうか。売上高・利益額に価値があるのではなく、日々の工夫・行動が必要なことであり、それを継続した結果として到達点があるのである。

以上

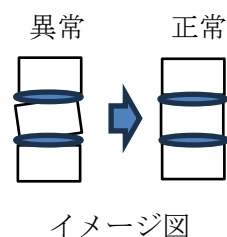
⁵ イチローの言葉は児玉光男「継続する力」幻冬舎から引用した

第二部

事例企業：小野澤施術院

このテキストは中小企業診断士の研修テキストだが、取り上げる事業者の事業になじみがない方が多いことを想像し、用語「カイロプラクティック」を説明する。

カイロプラクティックとは、手（ギリシャ語 Cheir カイロ）を使って患者の背骨などの歪みを正し、肩こり、腰痛などを治す施術（同じく Prakticos プラクティス）である。



右上のイメージ図で説明する。図は背骨のなかの首の一部である。首の骨は、7個の頸椎（けいつい）と、頸椎と頸椎をつなぐ椎間板（ついかんばん）からなる。この頸椎に生活習慣などが原因でずれが生じ、骨格や筋肉のバランスが変わる。イメージ図左側は異常な状態であり、頭痛、首・肩のこりなどの症状がでる。右側は正常な状態である。手技によって筋肉と骨格を正常な形に戻すことで痛みなどの症状を緩和・取り除くことをカイロプラクティックという。

1 企業の概要と沿革

■当社概要

当社概要は次のとおりである。

企業名：小野澤施術院

以下、当院という

院長：小野澤有晃（おのざわ ゆうこう。1947年生まれ。以下、小野澤という）

所在地：埼玉県吉川市

吉川市は関東平野のやや東側にある。江戸川と中川のあいだである。

人口、世帯数、面積は次のとおり（吉川市ホームページ。2026年1月現在）。

人口 7万2千人

世帯 3万3千世帯

面積 31km²

従業員：なし

■理念

人間の体は、自然の状態を維持することによって、健康を保つことができる。たとえば猛暑の夏、のどが乾いたら、小野澤は温かいものを飲むことを勧めている。温かい飲み物は体の内部温度と外気温の差を減らすことで、暑さを和らげる。冷たい飲み物は心地良いが、逆に暑さを増し胃腸に負荷をかける。寒い冬も同様である。

人間には治癒力がある。普段から治癒力を高め、もし何らかの症状が生じたとき、客観的に観察し、自らの体質を考え、体質にあった体全体からの治療をするべきである。

■沿革と経緯

小野澤は小さいころ坐骨神経を損傷し、肋間神経痛になった。これらを通じて人間の体に興味をもった。サラリーマンとして勤務していたとき大きな怪我をした。病院に担ぎ込まれ、丁寧な治療を受けた。丁寧な治療に感謝しつつも、医者の方針に終始する方法に疑問をもった。この治療を受けた経験から「自分にできないか・・・」と思った。

勤務先に復帰し、以前と同じように働く中で、カイロプラクティックの研修（7日コース）があることを知った。会社を休み、受講した。修了後、会社にもどり、同僚など会社関係者に、学んできたことの復習の意味で、施術をした。すべての人から「小野澤さん、これ、いいよ」と褒められた。会社関係者からその家族、地域に評判が広まり、施術をしてほしいと申し出る人があらわれた。

小野澤は、1989年、会社を辞め小野澤施術院を開業した。施術を受けた患者から「神の手」と評する者もあらわれた。患者は近郊にとどまらず、遠方からの来院者または往診などで多忙を極めた。患者は、会社経営者、勤務者、農家など多岐にわたるが、その中には多数の著書を持ちテレビに登場する医学者もいた。彼は現在も来院する。順調な経営は20年以上続いた。

東日本大震災（2011年3月11日）によって状況は変わった。

東京電力・福島第一原子力発電所の放射能が漏れ、それが拡散した。施術院が存在する吉川市でも土壌汚染があるといわれ、人の心理に微妙な影響をあたえた。当院への客足が遠のいた。

さらに2020年には感染症が流行し、日本全国に蔓延した。政府は「三密（密閉・密集・密接）を避ける」ように推奨した。来院者がパタッと途絶えた。

2023年5月8日、政府は新型コロナの5類移行を宣言した。しかし、来院者は回復しなかった（現在もコロナ前に回復していない）。小野澤にとって、新たな方向を模索する必要に迫られている。



■目標

小野澤は、現在二つの目標を持っている。

- ①適度の患者数を獲得すること
- ②後継者を育成すること

である。

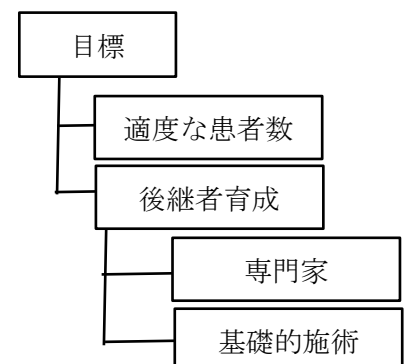
後継者は二つの種類を構想している。

(1) 専門家

カイロプラクティックの基礎的な知識・技量を習得するとともに、自分で問題を追求するための努力をする

(2) 基礎的な施術ができる

家庭や隣近所で肩こりなど困っている人の施術ができる



2 カイロプラクティック

冒頭述べたように、本稿は経営に関する研修を目的として執筆したものであり、医学の専門的知識を紹介するものではない。経営が目的ではあるが、その知識を補足する。

2. 1 特徴

西洋医学は、検査によって患部と病状を見つけ出し、その部位を取り除き（手術し）、あるいは薬を施すことによって患部の治療を行う。大きな病院などでは、患者は、まず検査を受け、次いで検査結果が出るまで長時間待つ。医者は患者の体にほとんどさわることない。多くの場合、検査結果の解釈を説明し、薬の処方を与える。

カイロプラクティックは、これらの西洋医学と比べると、次の特徴がある。

まずカイロプラクターは「どのような症状があるか？」と聞く。患者は「肩がこる」などの症状を説明する。ついで、状況に起因する筋肉をほぐし骨の配列を治す。症状と原因となっている筋肉の固さ・骨格のバランスの関連を見抜くことが技術である。小野澤は「強く筋肉を押すことを望む患者がいる。しかし、強くするより『ゆるく』するほうが効果は大きい。強くすると返りがある」という。

症状は日常生活によって発生する。日常生活をただす必要があるため、小野澤は施術後に患者・症状に合わせたストレッチや筋トレの方法をアドバイスする。

2. 2 効能

小野澤が提供する資料（セミナー資料）によると、背骨障害と症状には次の関係がある。

障害部位	主な症状
頸椎（首）	頭痛、めまい、不眠症、首・肩のこりや痛み、ひじの痛み、五十肩など
胸椎（背中）	肩こり、指先のしびれ感、神経性胃炎、胃・十二指腸潰瘍など
腰椎（腰）	便秘、胃下垂など

上表の従来言われている効能だけでなく、背筋が伸び、姿勢がよくなり、外見に効能があるなど新たな分野に可能性があると思われる。

2. 3 保険

保険は、日本の厚生労働省は医療として認めていないため、きかない。そのため、どこのカイロプラクターでも、料金表で述べた程度（またはそれ以上）の費用がかかる。

2. 4 歴史

カイロプラクティックはアメリカで生まれ発展した。

1885 年

医療に興味を持つパーマー（Daniel David Palmer）は、自分の家の掃除夫リロードが「数年前、重いものをもったとき、首がボキッとなって、それから難聴になった」と言うのを聞いた。リロードの背中を見ると、背骨のあるところが隆起していた。直観的に難聴の原因は背骨にあると悟った。

パーマーはそれを手で押し込むと、リロードの難聴は戻り始めた。このとき押し込んだ部位は頸椎であったといわれる。

1924 年

カリフォルニア州でカイロプラクティックが法制化された。

その後、各州の病院にカイロプラクティック科がおかれ、従来の西洋医学と同様に医療保険によって安価にカイロプラクティックを受けることができる。また、オーストラリア、イギリスなど西洋各国（文献によっては40か国超）においても法制化されている。

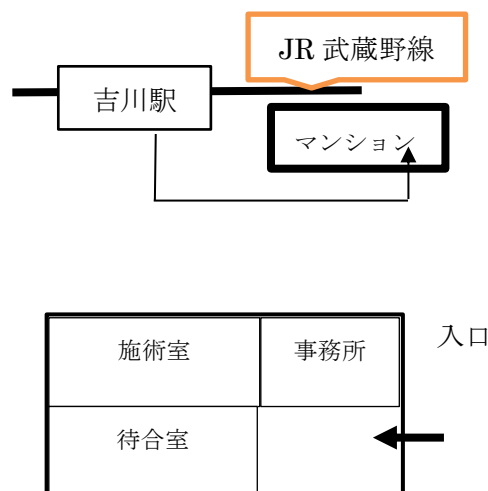
3 事業

3. 1 所在地

当院は JR 吉川駅から徒歩 0.5 分のマンション 2 階の一室（2DK）にある（右図）。この施術院での施術のほかに顧客を訪問する往診も行っている。特に歩くことが困難な患者からは往診が有難がられている。

ドアを押し当院に入る。正面が待合室兼懇談室である。待合室の右側に施術室がある（次ページ図¹）。

小野澤から飲み物が出される。待合室のテーブルに茶菓子がガラス容器に入っている。まわりを見ると健康に関する蔵書が二つの書棚に詰まっており、また足ふみなど健康用具が置かれている。小野澤の研究熱心さと進取の気風をみることができる。



3. 2 事業

(1) 施術院概要

開院日	月～金曜日
開院時刻	9：00～16：00。予約制
施術時間	約40分～60分/人
料金	初診料 2000 円（紹介ありの場合 1000 円）

¹ 小野澤は二つの事業を行っている。(1) カイロプラクティックと (2) 枕の開発・販売である。(2) はカイロプラクティックの知識を生かし就寝時の頭および背骨が安定する形状の枕を開発した。知人が販売担当である。知人に乞われ、白衣で売り場に立ち、旧東急ハンズ渋谷店で 1,000 個が販売された。現在も、個々のカイロプラクティックのための来客には求めに応じるが、販売業は行っていない。

	* ゆるコース 4000 円（税込） * * ゆるゆるコース 6000 円（税込） 5 回数券 25000 円（税込） 10 回数券 45000 円（税込） * 超ゆるゆるコース 8000 円（税込） 5 回数券 35000 円（税込） 10 回数券 60000 円（税込） * 胃下垂矯正：鼻骨矯正 各 4000 円 * 往診 10000 円～ * 誕生日月は 1000 円引。 * コースの違いは施術にかかる時間
--	--

現在は来院・往診の顧客が 300 人程度いて、基本的には電話で施術予約を受ける。継続的な施術を行う場合、施術後に次回の予約を受ける。

現在施術院での施術と往診の顧客数は半々である。

なお、大まかな顧客の年齢層は以下である。

年齢層	割合
10～30 代	2%
40～50 代	23%
60～70 代	50%
80 代以上	25%

(2) 施術

新規はもちろん、顔見知りであっても、まず患者の最近の体に関する状況を聞き出す。次いで、患者の発言にかかる部位に手を置く。そのうえで、見立てに応じ筋肉をときほぐす。

ある新規患者の状況を紹介する。

小野澤は患者に日常生活、体調、食べ物などを聞き出す。患者は「パソコンをする。背中が痛い。肩がこる」と答えた。小野澤は、患者の後ろから、および側面から写真を撮り、患者に見せる。背面写真は身体が右に曲がっており、側面写真は「猫背」であった。さらにベッドにうつ伏せで横たわるようにうながす。左右の足の親指を合わせ、長さが違うことを示した。小野澤は、写真および両足揃えをとおりし、骨が正常に配置していないことを示したのである。この後、約 40 分の施術がおこなわれた。

弊社は知人（中小企業診断士。50 歳。女性）に施術を受けてもらい、感想文をいただいた。次のとおりであった。

感想（要約）

小野澤先生の第一印象は、思慮深く落ち着いた雰囲気、挨拶を交わした時点で「信頼できそうな先生」と感じました。中略。小野澤先生に症状について話したところ、「骨の変形が問題ではなく、筋肉にアプローチして正しい位置に戻すことが重要」とのことで、バランスを整える施術を行ってくださいました。施術後は非常にすっきりとした感覚を覚えました。

(3) 顧客獲得

創業以来顧客が自発的に新たな顧客を紹介してくれ、そのつながりによって順調に経営をしてきたが、感染症流行後は紹介もかなり減り、そのつながりは途絶えてしまっている。

ここ数年の顧客に関しては氏名・住所・電話番号のデータがあり、中には LINE でつながっている人もいる。過去に施術を行ってきた 2000 人の名簿(氏名・住所)が手元にあるが、活用は出来ていない。

小野澤は交友関係が広く、交流のイベントを主催し、あるいは参加する中で体の悩みを聞くことから顧客を獲得することがある。

そのなかの一つを紹介する。

吉川市の南側にある三郷市（埼玉県。人口 14 万人）は、毎年町おこしのイベントを開催していて、交友関係の一環として小野澤は出店している。

イベントは、フリーマーケット的なお店や飲食を提供するお店が出店している。その一画にベッド、椅子などを持ち込み、参加者に対して健康維持に関する講義をし、参加者のなかの希望者に施術をし、その参加者の許可を得て、他の受講者に簡単な施術のやり方を教える。

受講者の中には受講後に自分の体の悩みを小野澤に相談する人もいて、こうした中から少しずつ新たな顧客を開拓している。

なお現在 Web サイト・SNS は無く、広告等の費用を掛けたプロモーション活動は行っていない。長女は大手広告代理店に勤めていた経験があり、デザインにも明るいため、広告作成等に協力を要請することは出来る状態である。



4 後継者育成

小野澤は後継者の育成に取り組む。二種類の後継者を育成しようと考えている。①専門的な後継者とともに、②家庭、知人のあいだで発生する要望に対応する者である。

① 専門後継者

現在、一人の女性が小野澤の知識と技術を学ぶことを志している。彼女は現在看護師として大病院に勤めていて、将来的には病院治療の知識・経験とカイロプラクティックを組み合わせた治療・施術を行うことで小野澤施術院の後継、または独立・開業することを目指している。

以前は毎週定期的に学びに来ていたが、病院の人手不足からなかなか来ることが出来ず、本格的に学ぶことが出来ない日が続いている。小野澤の考えとして「自ら学ぶ者」でなければカイロプラクター

は務まらない。自身が顧客に施術をしながら学び続けてきたように、どうしたら効果的な施術が出来るのかを自分から学び続けて欲しいと考えている。そのため小野澤の方から積極的に声掛けをすることはしていない。

② 幅広い弟子づくり

たとえば肩こりに悩まされているビジネスパーソンの配偶者がカイロプラクティックを体得することによって、ビジネスパーソンを治療できたら素晴らしいことだという着想のもと、地域、知人に施術方法を広めている。この需要に対応できるものに対し研修を行う（将来的にはカイロプラクティックの「家元制度」を構想している）。

2026年2月、第1回セミナーを開催し（下の写真・左）、それを改善して第2回セミナーを3月に開催した（下の写真・右）。第1回は参加者が多く施術実演に長時間を要したため第2回は人数を絞った。本稿執筆以降も毎月開催する模様。

開催日	2月8日(土)	3月7日(土)
場所	当院近くの自治会集会所	
料金	1,000 円（税込み）	
時間	13:00-15:00 予定。実終了 16:30	13:00-15:00 予定。実終了 15:20
参加者	12 名。男性 5 名・女性 7 名	8 名。男性 3 名・女性 5 名
方法	会場には施術台が持ち込まれている。参加者は自由に座席につく。机の上にあるカルテを記入する。 小野澤が健康に関する話(1)をし、次いで、参加者のカルテのなかから重篤と思われる患者を指名し、施術台へいざなう。 施術をしながら骨と筋肉の関係、筋肉の緊張による頭痛などを本人および参加者に説明する。最後に質問を受け、合わせて健康に関する話(2)をする。	



2026年2月8日（土）



2026年3月7日（土）

5 財務

令和7年分簡易損益計算書²

単位：円

売上金額		6,592,152
売上原価		691,696
差引金額		5,900,456
経費	接待交際費	1,143,661
	福利厚生費	570,793
	その他	3,988,579
	計	5,703,033
営業外収益・費用		0
経常利益		197,422

演習

あなたは小野澤施術院の支援をすることになったと仮定します。小野澤施術院が、小野澤の希望する方向に発展するために、小野澤にアドバイスをしてください。なお、その領域（顧客拡大、後継、宣伝など）はあなたが決めてください。

² 弊社が研修用に若干修正した