

中小企業の生産性向上に向けた 支援政策

2026年度 中小企業診断士 更新研修



実践クオリティシステムズ

講師紹介（企業家）



加藤 一男

現役経営者 × 中小企業診断士

株式会社アルタ 代表取締役

経営する側

複数法人の代表として事業運営に携わる

支援する側

診断士・ITC・事業承継士として中小企業を支援

現場を知るから、提案が実行に落ちる

“支援する専門家”である前に、日々意思決定する経営者

2005年に設立した株式会社アルタ 代表取締役として20年企業経営を行ってきた経営者
机上の理論ではなく、現場で使える打ち手を一緒に考えます。



中小企業診断士

経営課題を分析し、成長戦略・改善策へ落とし込む国家資格



事業承継士

後継者問題・事業継続に直面する企業へ専門的に助言



ITコーディネータ

IT戦略の策定から実装まで、企業のDXを総合支援

主な肩書・活動領域

グループ経営・専門家団体・公的支援機関の立場を横断



代表取締役
創業21年

alta.co.jp



診断実践協会
COMPANY DIAGNOSTICS PRACTICAL ASSOCIATION

診断実践協会
代表理事

shinjitsukai.com

FN Plann!ng

FNプランニング株式会社
代表取締役

創業46年



一般社団法人
事業承継協会

事業承継協会
中部ブロック長

元 愛知県中小企業診断士協会 理事 / 元 中小機構 アドバイザー

株式会社ARU

株式会社ARU
代表取締役

創業37年目

ITC Pro中部

一般社団法人ITC-Pro中部
代表理事



認定経営革新等支援機関/M&A支援機関
加藤中小企業診断士事務所

加藤中小企業診断士事務所
代表



特定非営利活動法人
ITC中部

経営者としての実体験を軸に、診断・承継・ITの専門性で中小企業の成長を支援します。

第1章

中小企業を取り巻く 経営環境

中小企業白書の経年比較(3年間)

2024年度

環境変化に対応する 中小企業

- ① 人への投資と省力化
人手不足の深刻化・採用・人材育成
- ② 中小企業を支える資金調達
金融機関による支援を分析
- ③ 中小企業の成長
経営方針・設備投資・M&A
イノベーション・海外展開
- ④ 中小企業を支える支援機関

2025年度

新たな時代に挑む 中小企業の経営力と成長戦略

- 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
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

「強い中小企業」に向けた 「稼ぐ力」の強化

- 賃上げ継続に「稼ぐ力」強化が必要
- ① 中小企業の労働生産性
生産性は横ばい
 - ② 「稼ぐ力」強化の取組
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・M&A
労働投入量最適化：**AI活用**・DX
 - ③ 人材確保・活用に向けた取組

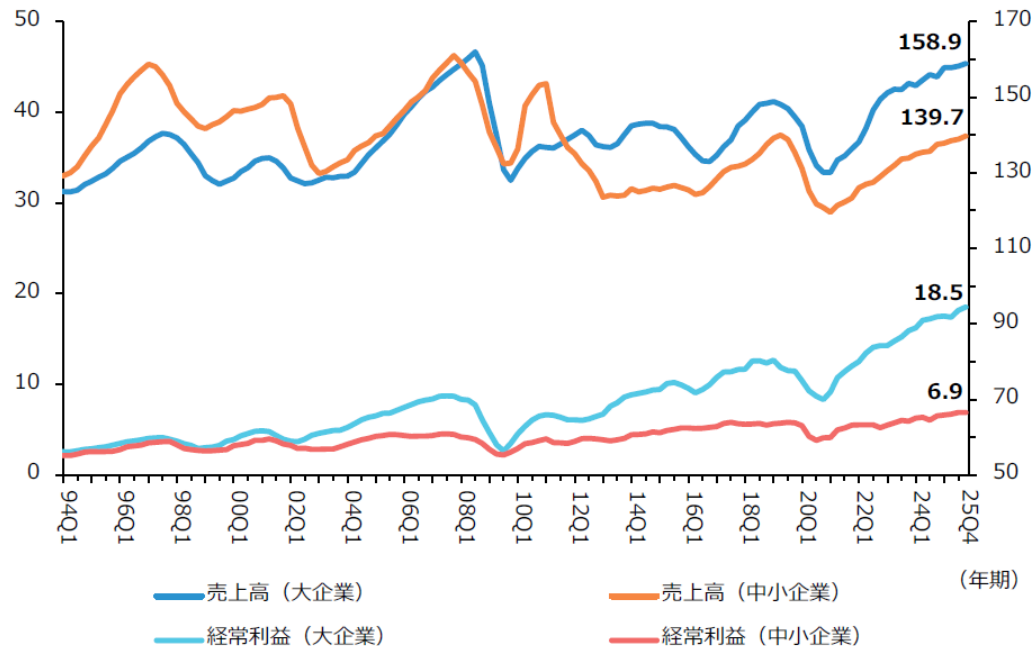
売上高・経常利益の推移

<第 1-1-3 図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）

経常利益（兆円・後方 4 四半期移動平均）

売上高（兆円・後方 4 四半期移動平均）

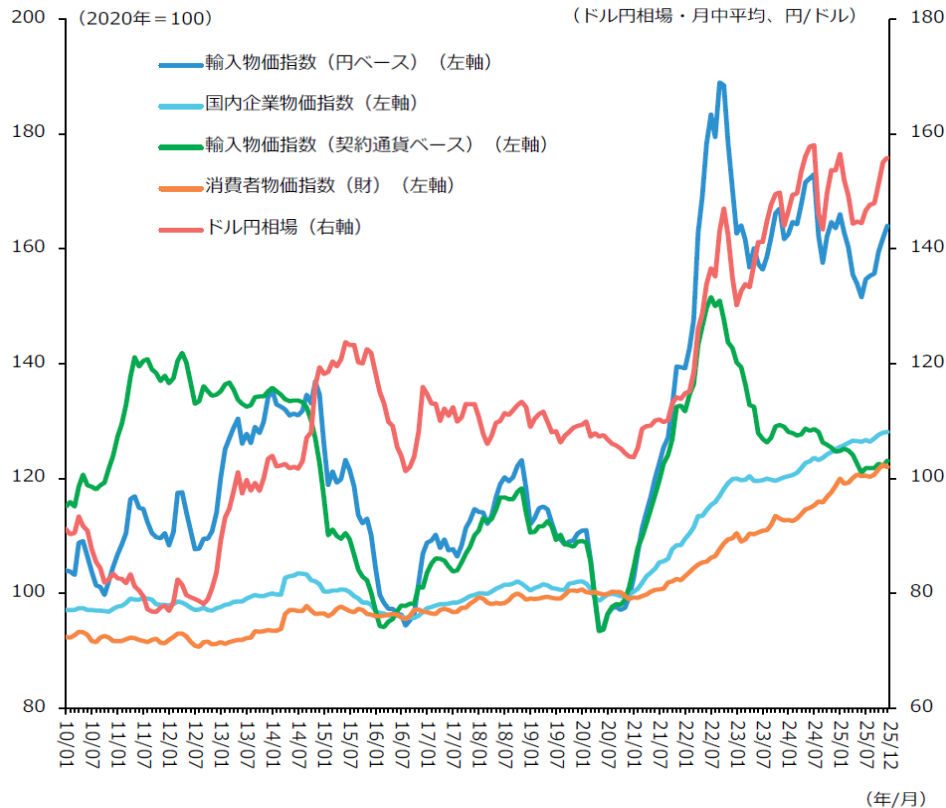


要素価格が上がる中でも
経常利益は増加傾向。

ただしこの図の「中小企業」は資本金
1,000万～1億円の企業。資本金1,000万
円以下を含めると下方修正される見込み

物価の上昇

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

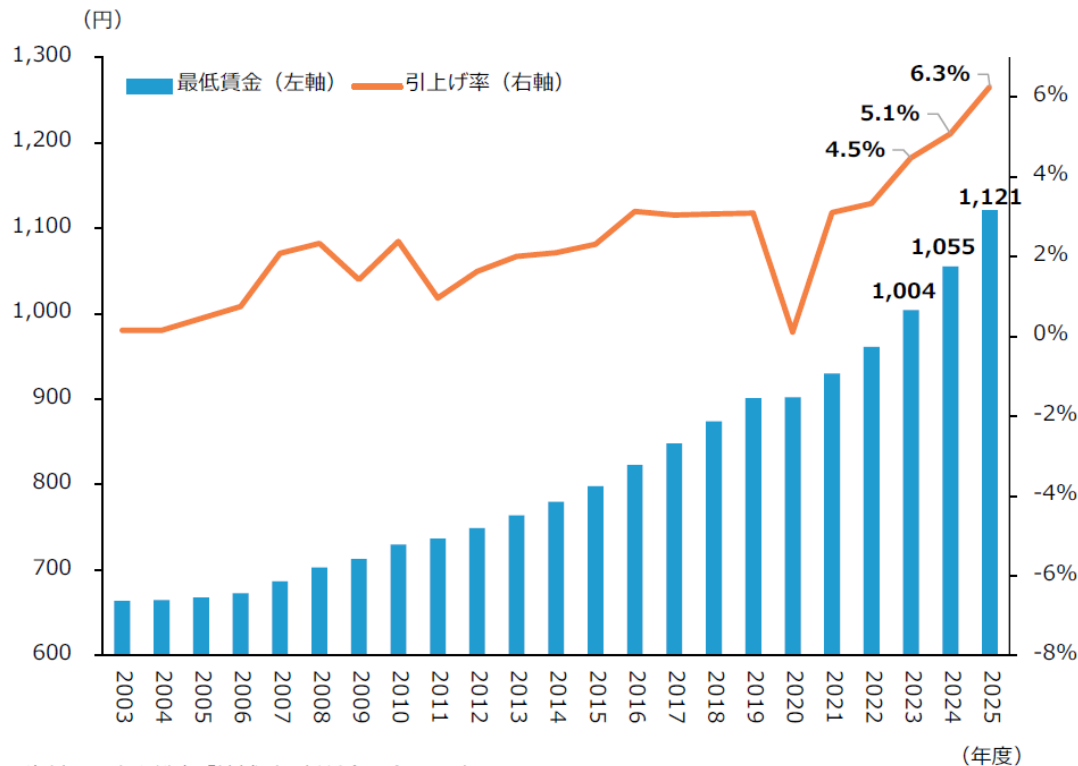


輸入物価が先行し、国内物価も急上昇

企業が負担するコストは多岐にわたり、利益を直接的に圧迫する要因となっている。

人件費の上昇（最低賃金）

最低賃金の推移



資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

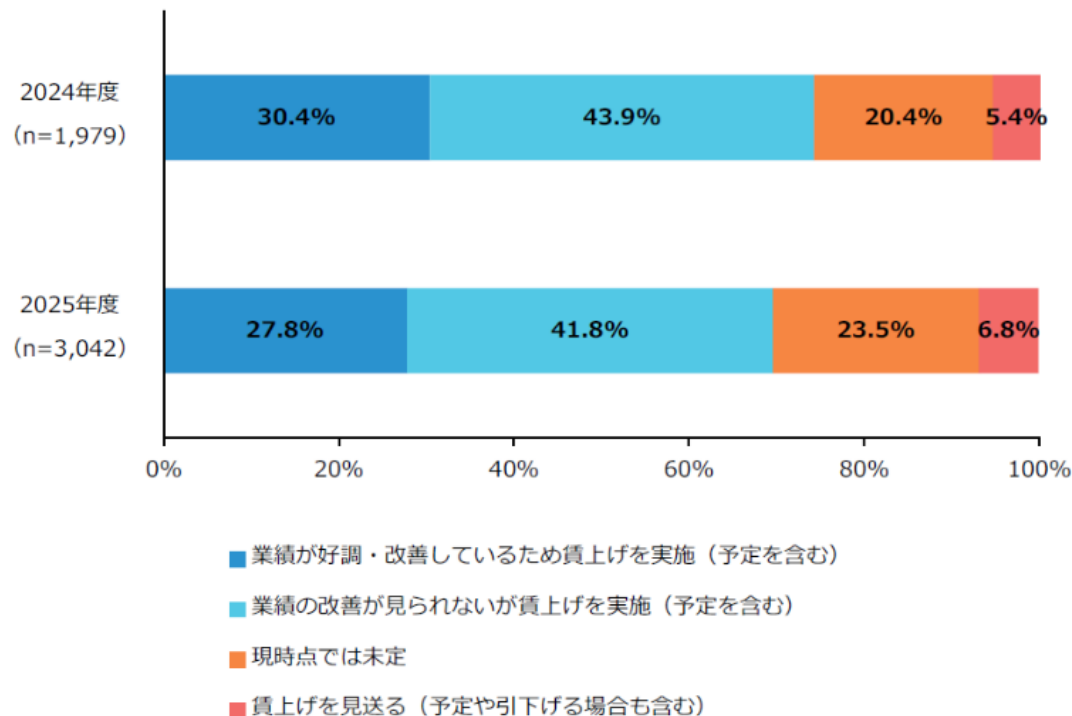
最低賃金は急激なペースで上昇

最低賃金は年々上昇し続け、雇用コストは増大の一途をたどっている。

（令和7年の引き上げで、全都道府県で1,000円を突破）

人件費の上昇（賃上げ）

中小企業における賃上げの実施状況

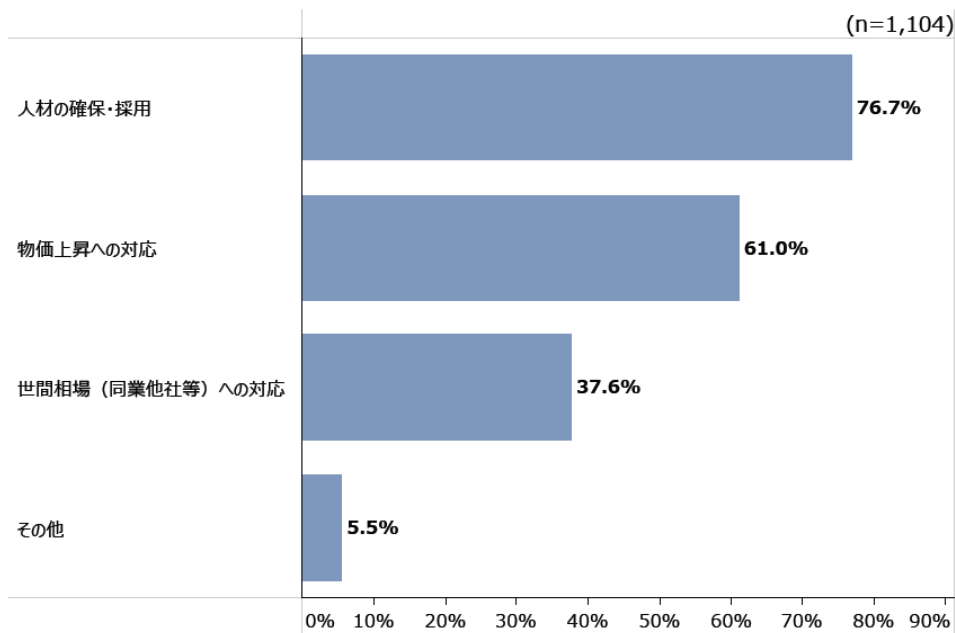


業績によらず賃上げを迫られる中小企業

業績が改善していなくても約40%の中小企業が賃上げを実施。

賃上げを行う理由

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

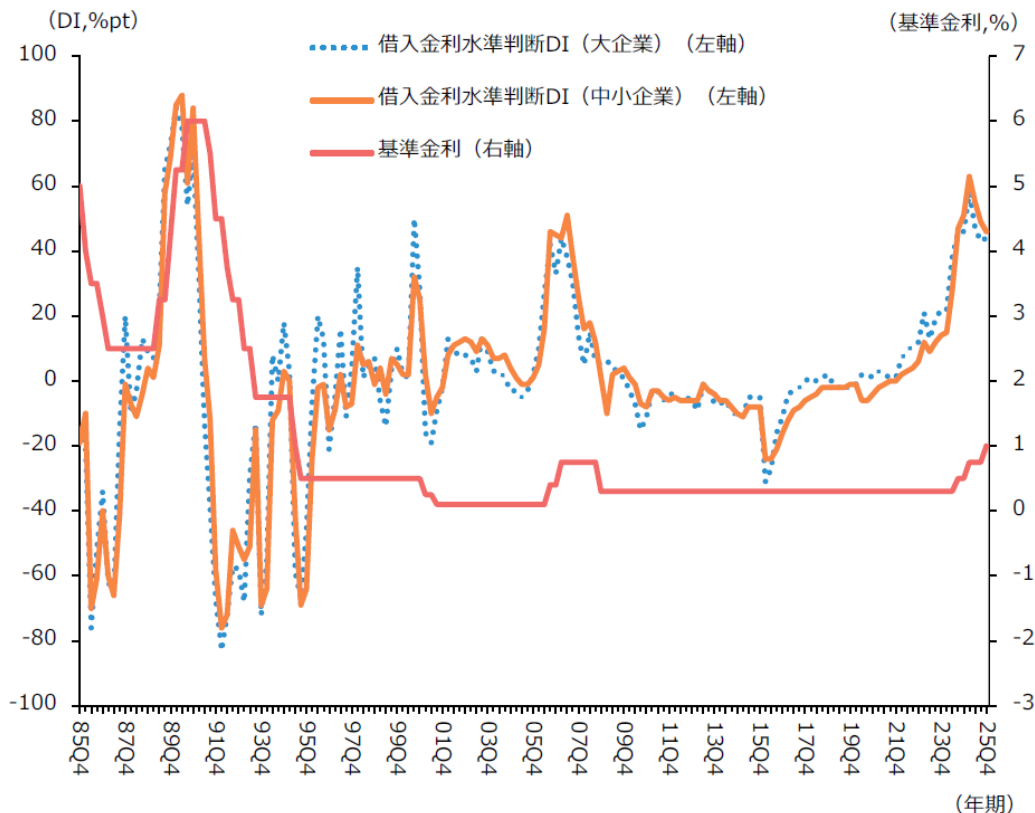


採用・物価対応・他社への追従が三大要因

「賃上げしなければ離職・採用難」という構造的な圧力が働いている。

金利の上昇

借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



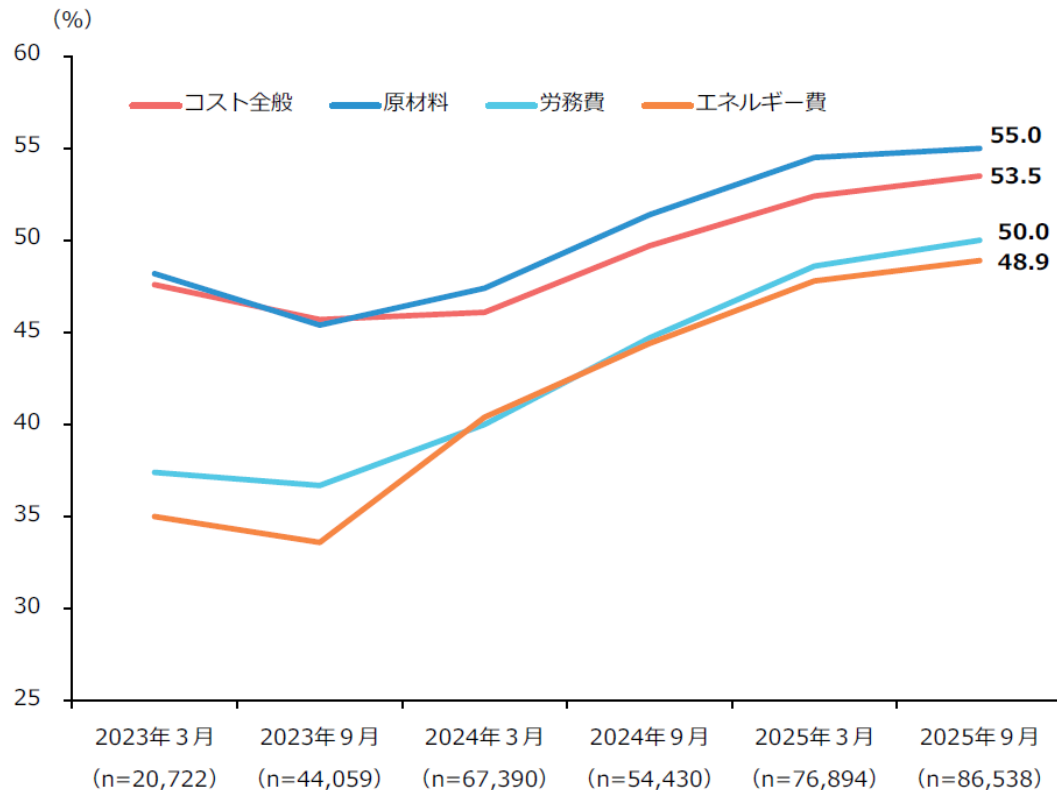
金利負担が増加傾向

物価上昇が続く限り、さらなる金利上昇が見込まれる。

借入コストの増大は資金繰りに直接影響。
自社の資金構成を見直し、不要な資金流出を防ぐことが重要となる。

価格転嫁率

各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



コスト上昇の転嫁は全体で約50%にとどまる

価格転嫁は各コストで少しずつ改善しているものの、全体では約50%程度。中小企業の利益は構造的に圧迫されつつある。

第1章まとめ

中小企業を取り巻くコスト上昇要因

物価の上昇

円安により輸入物価が上昇、国内の企業・消費者物価も急騰。材料費・エネルギー費・消耗品費など多岐にわたるコストが値上がり。

人件費の上昇

最低賃金は年々上昇。業績改善がなくても「採用・物価対応・他社追随」を理由に賃上げを実施する中小企業が多い。

金利の上昇

2023年より基準金利が上昇に転じ、借入コストが増大。物価上昇が続く限り、さらなる上昇も見込まれる。

→ 3つのコスト上昇 × 価格転嫁率50% = 利益の構造的な圧迫

第2章

労働生産性

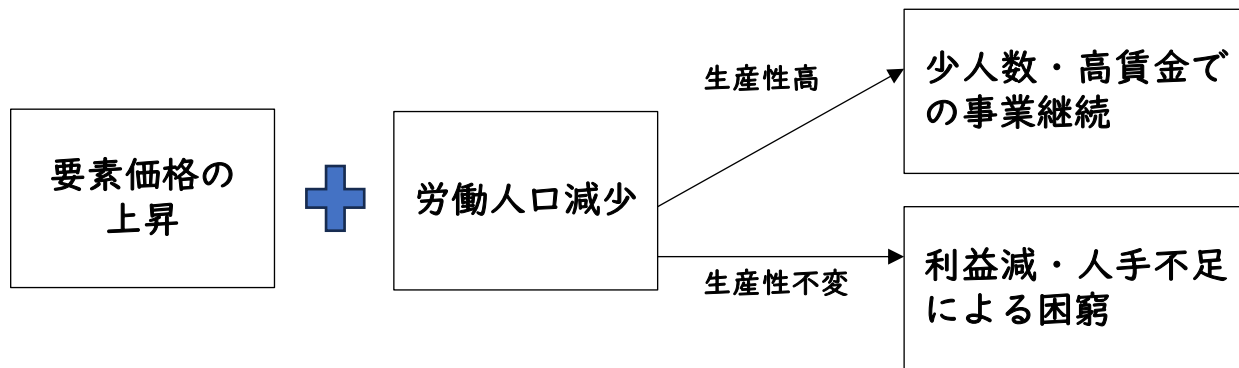
労働生産性とは

中小企業白書では、要素価格高騰に労働人口減少の傾向を加え、

「経営環境の転換期において、現状維持は最大のリスク」

とメッセージ。

中小企業が現状維持から生産性向上=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。



改めて労働生産性とは

$$\text{労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{労働投入量（従業員数）}$$

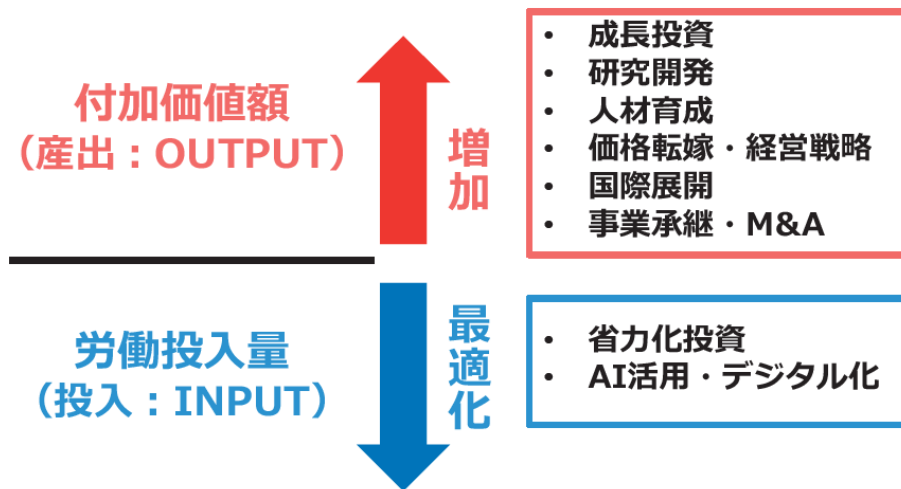
付加価値額の計算

営業純益 + 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

労働生産性を高めるには、労働1単位当たりで獲得できる利益額を高める

労働生産性を高める要素と取組

労働生産性の要素と重要な取組



労働生産性向上の2つの方向性

① 付加価値額の増加

新受注・新市場・新商品から付加価値を高める

② 労働投入量の最適化

業務時間を短縮し、同じ人員でより多くの価値を生む

①付加価値の増加 — 成長投資（設備投資）

成長に向けた設備投資

省力化・効率化とは異なるアプローチ。
設備や店舗への投資によって「それまでできなかったこと」を可能にし、付加価値の高い受注・販売を実現する。

設備投資 → 新たな能力 → 収益機会 → 利益向上

製造業の例

新たな設備を導入することで、それまで自社では行えなかった加工方法が可能となる。

→ 新たな受注獲得・外注の内製化

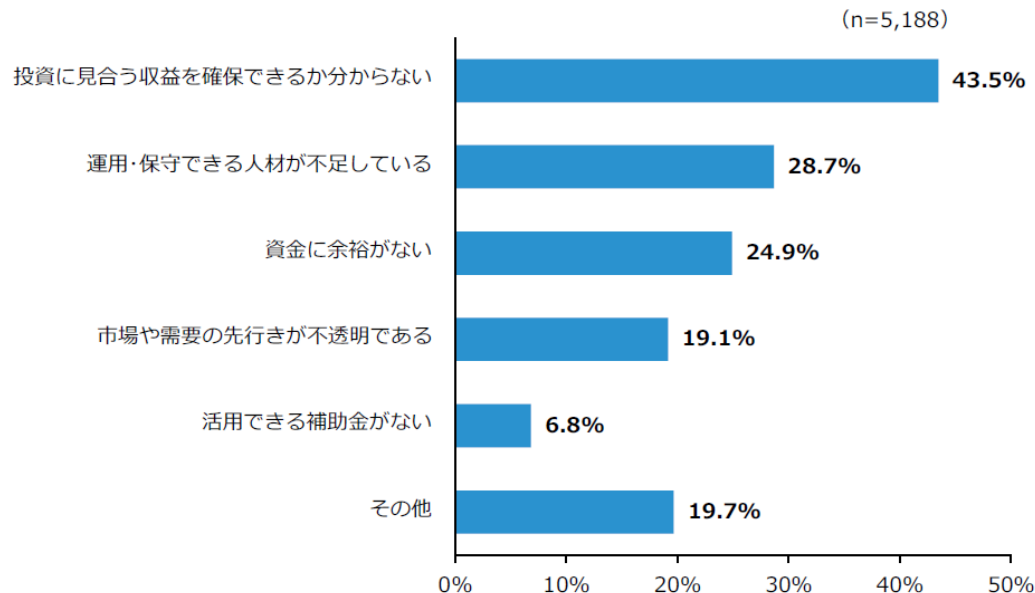
小売業の例

店舗を改装して魅力を増すことで、来客数・購買率を高める。

→ 販売力の強化・利益額の向上

①付加価値の増加 — 成長投資（設備投資）

成長に向けた設備投資に取り組んでいない理由



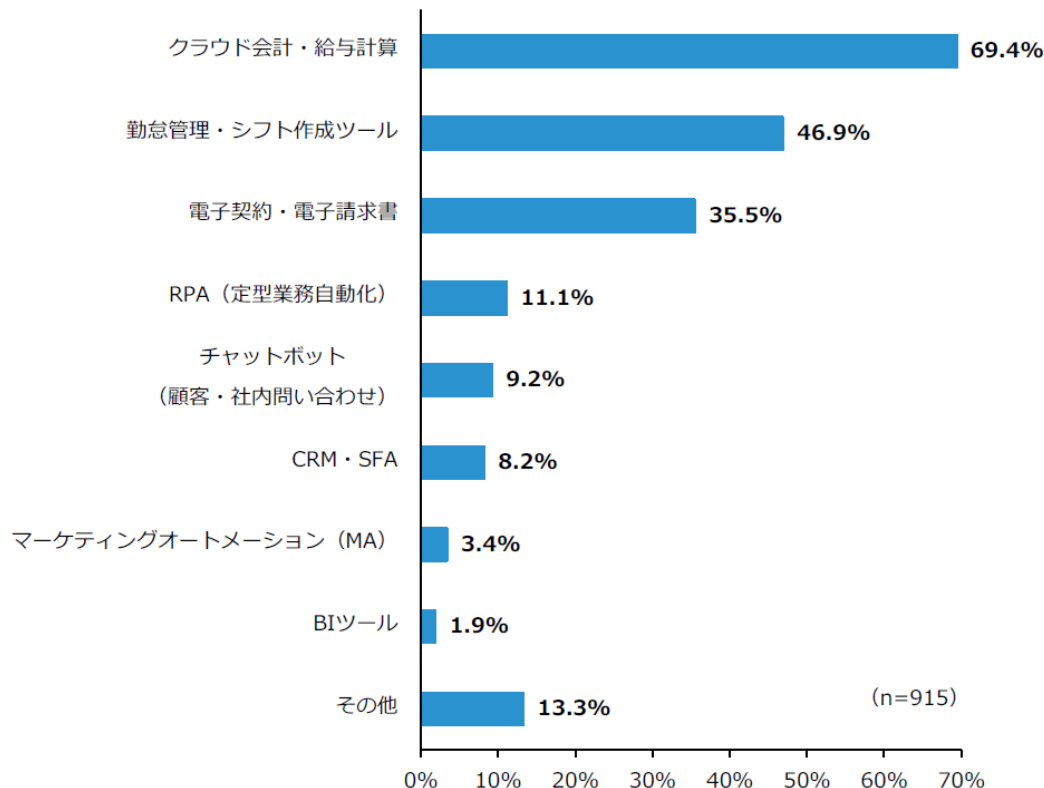
「収益を確保できるか分からない」が最大の障壁

投資の可能性は見えていても、不確実性が高く踏み切れない経営者は多い。設備導入後に想定通りの受注が得られないリスクもある。

→ 補助金活用でリスクを軽減

②労働投入量の最適化 — ITツール活用

中小企業が導入しているITツール・サービス



クラウドサービスで業務時間を短縮・属人化を解消

低価格なクラウドサービスを利用することで、コストを抑えながら業務時間を短縮。

【追加効果】

担当者以外も業務内容を把握しやすくなり、引継ぎ・長期休暇時のフォローが容易に。

【よくある失敗】

- ・複数ツールの併用でデータ重複入力が発生
- ・導入しても現場担当者が使わない

②労働投入量の最適化 — AI活用

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%												
	会議支 議起 文 字 支 援	議事 録 こ し	リ フ ォ ー ム 支 援	契 約 書 支 援	業 務 自 動 化 ・ 効 率 化 支 援	多 言 語 対 応	翻 訳 支 援	コ ー ド イ ン グ 支 援	企 画 支 援	商 品 ・ サ ー ビ ス 開 発	マ ニ ュ ア ル 支 援	販 売 支 援	マ ー ケ ッ グ 支 援	広 告 支 援	問 合 セ 支 援	顧 客 対 応	校 正 支 援	要 約 支 援	文 書 作 成	意 思 決 定	統 計 分 析	デ ー タ 分 析	検 査 支 援	画 像 処 理

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」

まず「慣れること」から
始め、代替業務を発見す
る

中小企業ではAI活用がようやく始まった段階。まずは触れることが大切。

AIに慣れることで、業務代替のアイデアが自然と生まれてくる。

第3章

生産性向上の支援政策

生産性向上を後押しする主な支援施策

ここでは生産性向上の支援政策の中で、主に【中小企業生産性革命推進事業】から、比較的規模の小さな企業でも取り組める支援施策を紹介する。

補助金・支援制度	概要・補助上限・補助率
①新事業進出・ものづくり商業サービス補助金	中小企業の生産性向上・賃上げを目的として技術的革新性のある製品・サービスの開発、新市場・新事業への進出、海外展開を後押し
② デジタル化・AI導入補助金(通常枠)	業務効率化・生産性向上を目的としたITツール・AIシステムの導入費用を支援
③ 小規模事業者持続化補助金 (一般型・通常枠)	小規模事業者の販路開拓・業務効率化の取組費用（広告・設備等）を支援
④ 中小企業省力化投資補助金	人手不足解消・省力化を目的としたIoT・ロボット等カタログ掲載製品の導入費用を支援

※主に令和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。

生産性向上の支援施策①

【新事業進出・ものづくり商業サービス補助金】

概要	中小企業の生産性向上・賃上げを目的として技術的革新性のある製品・サービスの開発、新市場・新事業への進出、海外展開を後押しする。 「活用例」 ■ 革新的新製品・サービス枠：新工法・新加工方法を活用した高機能製品の開発・販売 AIやIoTを活用した新サービスの開発・販売 ■ 新事業進出枠：金属加工会社が技術を活かして別分野への製品を開発・販売 ■ グローバル枠：海外向け商品の開発・設備導入、輸出体制の構築
主な要件	事業計画期間（3～5年）に以下を達成： ① 付加価値額 年平均+4%以上 ② 1人当たり給与支給総額 年平均+3.5%以上 ③ 地域別最低賃金+30円以上 未達成の場合、補助金の返還を求められる。
補助金額・補助率	補助上限 枠及び従業員規模に応じて750万円～7,000万円 補助率 枠及び従業員規模によって1/2 または 2/3

生産性向上の支援施策②

【デジタル化・AI導入補助金（通常枠）】

概要	業務効率化・生産性向上を目的としたITツール・AIシステムの導入費用を支援する。 「活用例」 ・クラウド型業務システムの導入 ・AIを活用した業務支援システムの導入 ・登録ITツールと連携した業務環境整備
主な要件	IT導入支援事業者（認定済み）を経由して申請すること。 労働生産性の向上目標(1年後に労働生産性3%以上、事業計画期間年平均3%以上向上)を事業計画に明記すること。 補助対象はITベンダーが登録したツール・サービスに限定される。
補助金額・補助率	補助上限 450万円（対応プロセス4以上） 補助率 原則1/2

*補助対象ツールや公募スケジュールは年度毎に変更される場合がある。中小企業庁HP等で最新情報を確認のこと。

生産性向上の支援施策③

【小規模事業者持続化補助金（一般型・通常枠）】

概要	小規模事業者が販路開拓や業務効率化に取り組む際の経費（広告・設備等）を支援する。 「活用例」 ・新商品・サービスのチラシ・ウェブサイト制作 ・展示会・商談会への出展費用 ・生産性向上のための機械設備の導入
主な要件	商工会議所または商工会の支援を受け、経営計画書を作成・提出すること。 常時使用する従業員が20人以下（宿泊・娯楽業を除くサービス業は5人以下）の法人・個人事業主。 計画内容の実現可能性と販路開拓への具体性が審査される。
補助金額・補助率	補助上限 50万円（特例適用時 最大250万円） 補助率 2/3

* 公募は年複数回実施。締切は各回で異なるため、最新の公募要領を確認のこと。

生産性向上の支援施策④

【中小企業省力化投資補助金(カタログ注文型)】

概要	人手不足の解消や業務の効率化を目的として、国が認定した「省力化製品カタログ」に掲載された製品の導入費用を支援する。 「活用例」 ・ 配膳ロボットの導入 ・ 自動梱包機の導入 ・ 検品機器や搬送設備の導入
主な要件	・ 国が登録したカタログ掲載製品を導入すること ・ 登録販売事業者と共同で申請すること ・ 労働生産性向上(年平均3%以上)に取り組む事業計画を策定すること
補助金額・補助率	補助上限 従業員規模に応じて500万円～1,000万円(大幅な賃上げによる引き上げ有り) 補助率 1/2

*カタログ掲載製品・補助上限は随時更新される。中小企業庁の最新公募要領を参照のこと。

第4章

支援施策利用に当たって

採択後の実務と注意点 — 採択はゴールではない



採択後も数年間、 事業実施と報告が続く

補助事業終了後も「事業化状況報告」等が数年にわたり求められる。報告・調査への対応を事前に把握しておくこと

賃上げ等の数値目標は 必ず達成が必要

多くの補助金で「賃上げ目標」「付加価値額向上」が採択要件に含まれる
未達成の場合は補助金の返還を求められるケースがある

採択はゴールではない — 実行こそが本番

補助金の採択通知を受けた時点を「達成」と錯覚しないこと
計画した取組を実際に実施し、成果を出すことが目的

「採択される計画」ではなく「実際に達成できる計画」を

振り返り

グループに分かれて

①自己紹介

②第1部の感想・意見の共有
をお願いします。

中小企業は曲がり角にあります。中小企業政策および中小企業白書を踏まえ、白書で印象に残ったことなどの意見交換をお願いします。そのなかに売上高・利益獲得に関する話題を入れていただけるとな幸いです。

50音順で2番目の方、司会役をお願いします。

時間：15分