

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。

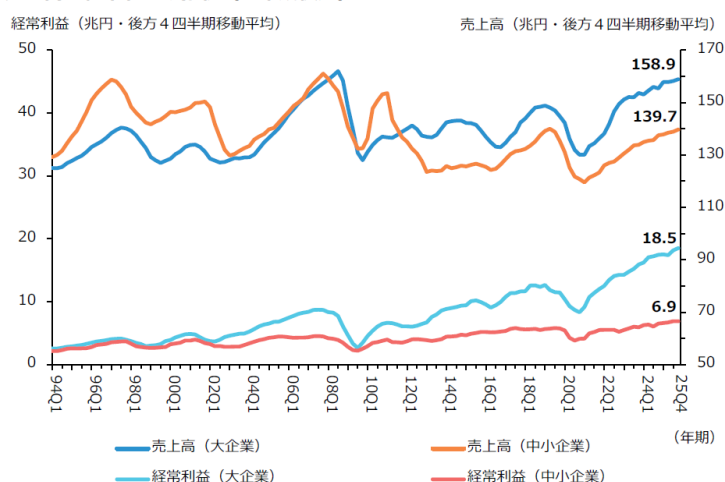
1. 中小企業を取り巻く経営環境(2026 年度中小企業白書から)

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。

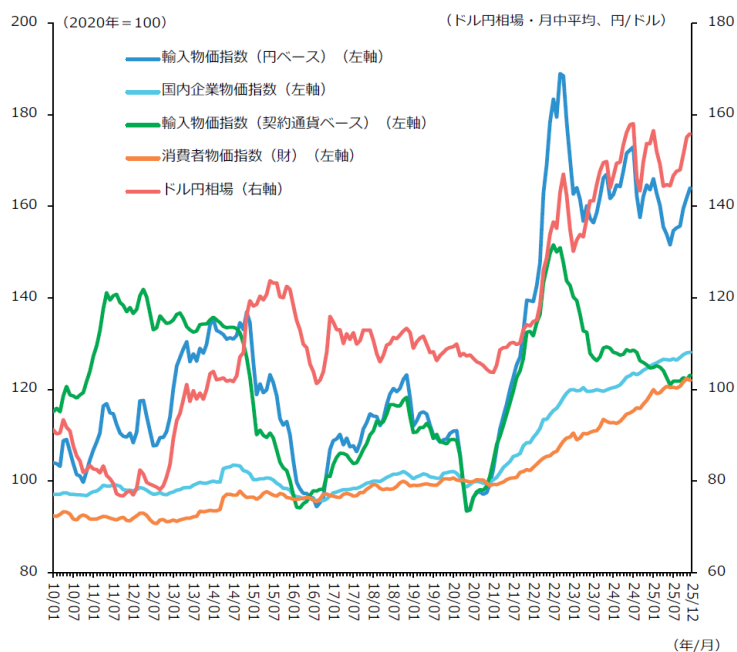
売上高・経常利益の推移（企業規模別）



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

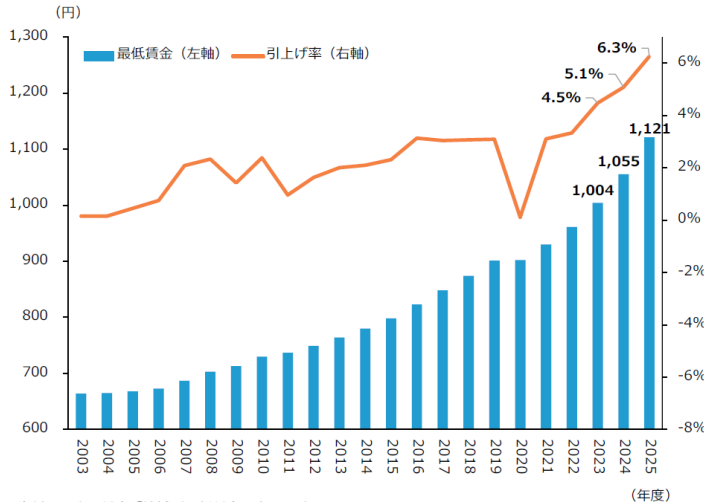


続いて人件費について見ていく。

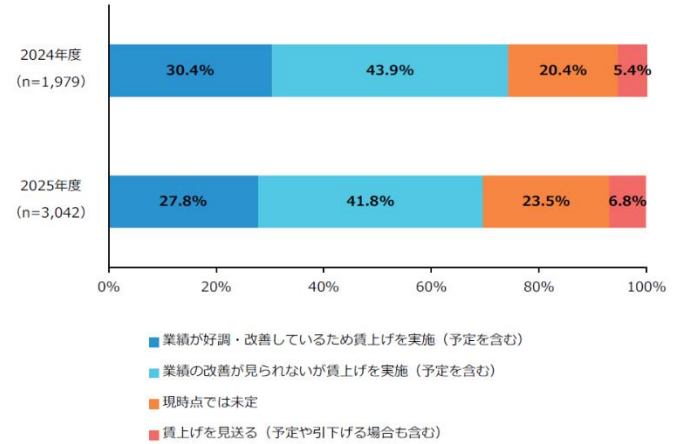
左下の図は最低賃金の状況、その右は昨年・一昨年の中小企業における賃上げの状況である。

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



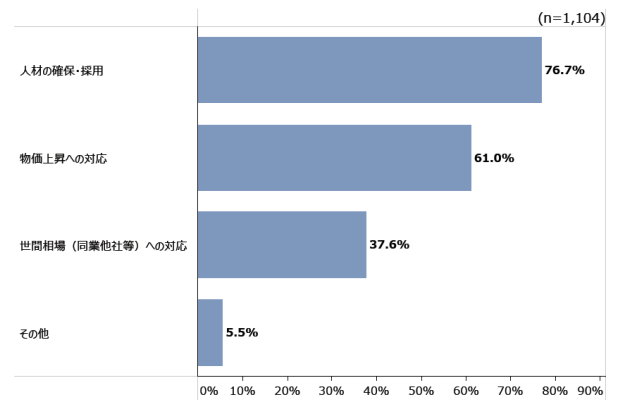
中小企業における賃上げの実施状況



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。

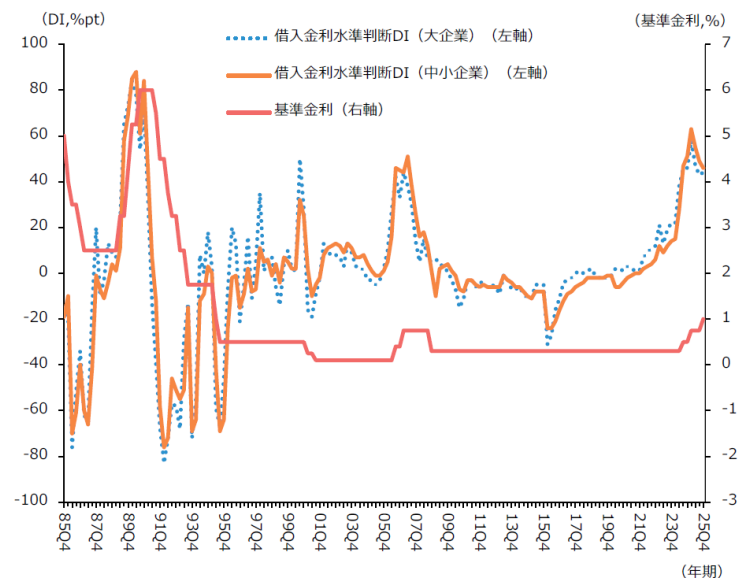
第1-4-6図 業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由



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。

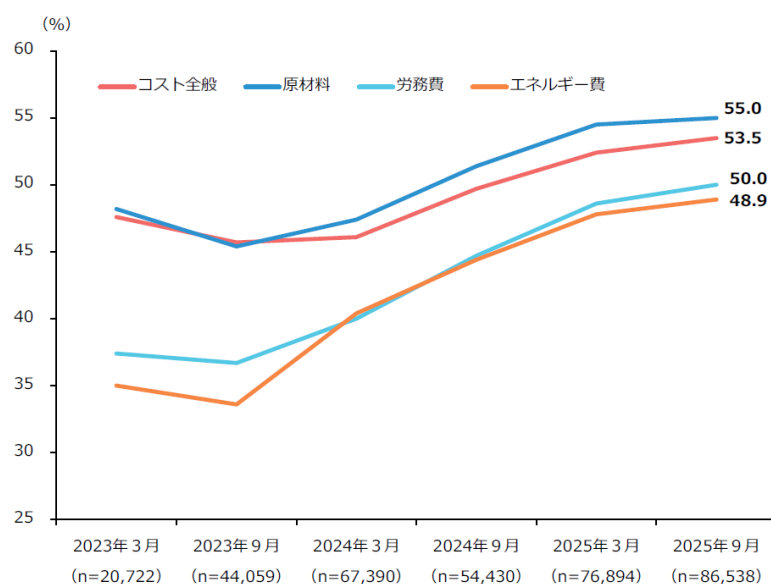
物価上昇に合わせて金利が上がるとすれば、金利はこれからも上がることが予想される。企業は自社に最適な資金構成を見直すことで、不要な資金流出を避けることができる。

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

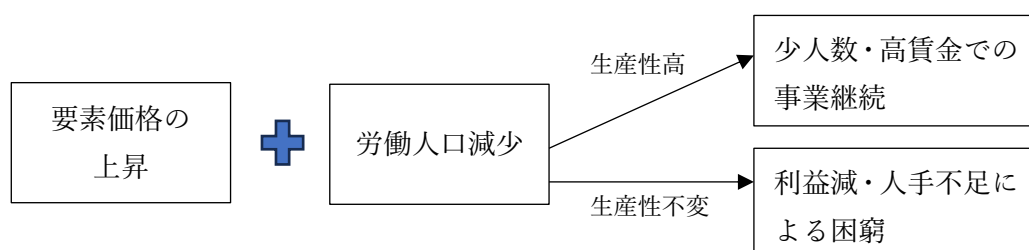


以上、物価・人件費・金利という三つのコスト上昇要因と、それが十分に価格転嫁できていない現状を確認した。これらが重なることで、中小企業の利益は構造的に圧迫されつつある。

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。

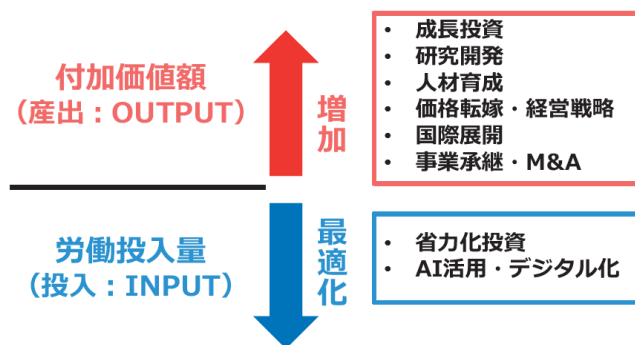
この中で成長投資とは、省力化とは異なる方向で利益額を高める設備投資である。製造業においては新たな設備を有することで、それまで自社では行えなかった加工方法が可能となり、新たな受注を獲得したり外注していた加工の内製化を行ったりといったことがある。小売業であれば店舗を改装し魅力を増すことで販売力を強化することなどが考えられる。こうした投資を行うことで利益額の高い受注を獲得し、労働生産性を向上させる可能性はある。

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。

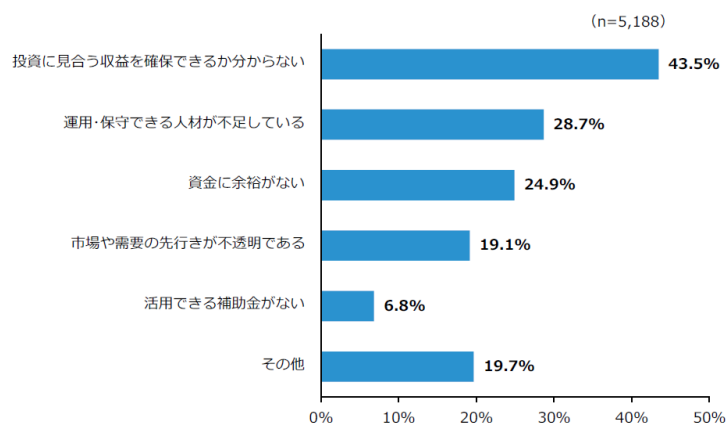
投資前の見通しが外れ設備導入後に想定通りの受注が得られないことはある。大きな金額の投資には補助金の活用などにより出来るだけリスクを下げた投資を行うことが望ましい。

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。

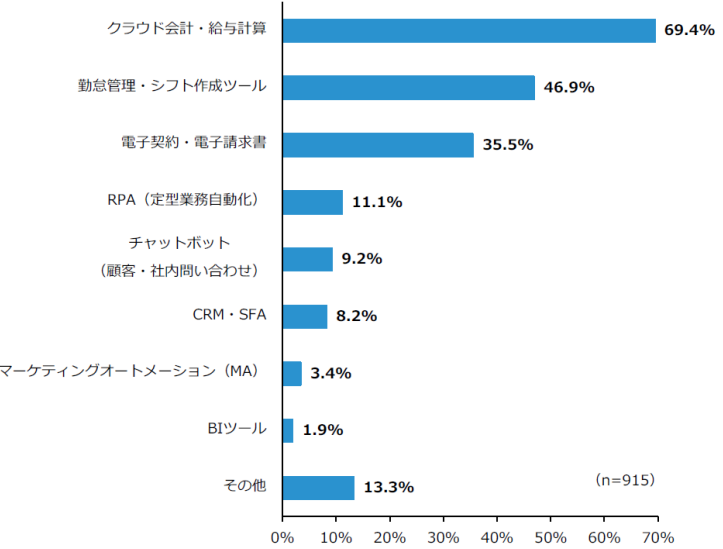
②労働投入量の最適化は、白書では主に IT ツールと AI の活用について分析されている。

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共に、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%	
	会議・文書 作成・管理 支援	会議・文書 作成・管理 支援	契約・業務 効率化 (RPA含む)	多言語 対応	プログラミング 支援	企画・商品・ サービス開発	教育・研修 ツール	販促・広告 ツール	問い合わせ 対応・チャット ボット	校正・校閲 ツール	意思決定 支援	データ分析 ツール	画像・動画 処理・編集

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。																	
	<table><tr><td>項目</td><td>対象事業</td><td>補助上限</td></tr><tr><td>製品・サービス高付加価値化枠</td><td>革新的な新製品・新サービス開発</td><td>750 万～2,500 万円(従業員規模別)</td></tr><tr><td>グローバル枠</td><td>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</td><td>一律 3,000 万円</td></tr></table>			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						
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 <table><tr><td>要件</td><td>基準値</td><td>達成時点</td></tr><tr><td>①付加価値額の増加</td><td>年平均成長率 3.0%以上</td><td>3～5 年の計画最終年度</td></tr><tr><td>②賃金の増加(1人あたり給与支給総額)</td><td>年平均成長率+3.5%以上</td><td>3～5 年の計画最終年度</td></tr><tr><td>③事業所内最低賃金水準</td><td>事業実施都道府県の最低賃金+30円以上</td><td>3～5 年の計画期間中、毎年</td></tr><tr><td>④従業員の仕事・子育て両立支援(従業員 21 名以上)</td><td>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</td><td>応募申請時に策定済み、交付申請時まで公表</td></tr></table> ※付加価値額=営業利益+人件費+減価償却費			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
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																
③補助率・限度額	<table><tr><td></td><td>製品・サービス高付加価値化枠</td><td>グローバル枠</td></tr><tr><td>補助率</td><td>中小企業 1/2、</td><td>中小企業 1/2、小規模企</td></tr></table>				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									
	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	