

未定稿

2026年版 中小企業白書・小規模企業白書（案）について

2026年3月
中小企業庁 調査室

経営環境の転換期において現状維持は最大のリスク。経営者の能力の差が明暗を分ける。短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業・組織構造を再構築していく「戦略」をもった経営に転換し、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長することが重要。

現状・課題

- ① 中小企業の賃上げは、日本経済の成長にとって極めて重要。
 - 実質賃金プラス定着に向け、持続的な賃上げ実現が必要。
 - 一方で、中小企業の労働分配率は、既に8割に近い水準。
 - ⇒ 最賃含む賃上げを継続的に行うための原資の確保が課題。
- ② 人口減少の進展による「労働供給制約社会」の到来。
 - ⇒ 既に大きな課題である人手不足が、更に深刻化するおそれ。
- ③ デフレ・ゼロ金利環境からインフレ・金利のある時代への移行。

必要となる取組

「稼ぐ力」の強化→賃上げ原資の確保→持続的な賃上げ実現といった好循環定着・人手不足を乗り越えて供給力の維持・向上を図ることが重要。

- ① 成長や変革に挑戦する「稼ぐ力」の強化を実現する取組
 - 短期的な損益を追うのではなく、リスクをとって、成長投資や新たな成長分野への挑戦、M&Aによる事業・組織構造の組替えを決断できる経営力が必要。
- ② 経営力の土台となる「経営リテラシー」の強化・実践
 - 経営力の向上に向けて、原価管理や従業員の労務管理といった、経営者が持つべき「経営リテラシー」の強化・実践が重要。

「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化

- ① 中小企業間でも稼ぐ力（労働生産性）のばらつきが存在。大企業を上回る労働生産性を有する中小企業も存在。
- ② 付加価値額を増加させている中小企業は、価格転嫁や成長投資、事業承継・M&Aを積極的に行っている傾向。
- ③ 「稼ぐ力」の強化に向けて、以下の取組が重要。

- A) 成長投資・・・成長に向けた設備投資で高付加価値化
- B) 研究開発・人材育成・・・将来の付加価値向上に寄与
- C) 価格転嫁・・・適切な価格転嫁や差別化による価格設定
- D) 事業承継・M&A・・・新たな経営者による事業再編
- E) 省力化投資・・・業務プロセスの効率化
- F) AI活用・デジタル化・・・付加価値向上にも期待

主に中小企業

付加価値額の増加
労働投入量の最適化

経営者が持つべき「経営リテラシー」の強化・実践

- ① 現状、経営リテラシーは十分ではない。経営リテラシーを有する企業は、業績や人材確保等で明確な違いを生み出す。
 - A) 財務・会計【原価管理・資金繰り】
 - ⇒ 原価管理による価格転嫁率の向上、資金繰り計画の策定
 - B) 組織・人材【労務管理・組織活性化】
 - ⇒ 労務管理や組織活性化は人材の確保・定着に好影響
 - C) 運営管理【品質管理・属人化防止】
 - ⇒ 品質管理による顧客獲得、属人化防止で円滑な業務遂行
 - D) 経営戦略【経営計画策定・マーケティング】
 - ⇒ 事業目標や経営計画の策定・PDCAサイクルが重要
- ② 企業単独ではなく、企業間連携を進めることは、新製品開発やリソースの共有など、労働生産性の向上にとっても有効。

主に小規模事業者

適切な支援

- 中小企業の稼ぐ力の強化、経営リテラシーの強化・実践のためには、事業者のニーズに応じた支援機関による経営支援が重要。
- 経営支援に当たっては、支援機関における支援能力向上（相談員的能力開発）、支援機関同士の連携などが課題。

現状・課題と必要な取組

重要となる取組例

支援機関による支援

持続的な賃上げや、深刻化する人手不足への対応に向けて、リスクを恐れず成長や変革に挑戦する経営力が重要。

- ① 雇用の約7割、付加価値額の約6割を占める中小企業・小規模事業者が持続的な賃上げを実現していくことが、我が国の経済成長にとって極めて重要。また、労働供給制約社会の到来に伴い、中小企業にとって人手不足は更に深刻になるおそれ。

➡ 経営環境の転換期において、**現状維持は最大のリスク**。**経営力の差が明暗を分ける**。短期的な損益を追うのではなく、長期的な視点で事業・組織構造を再構築していく「戦略」をもった経営に転換し、**「強い中小企業」へと成長**することが重要。

- ② 中小企業の労働生産性の状況を見ると、一人当たりで見ると横ばい傾向だが、時間あたりでは上昇傾向。また、**大企業と遜色ない労働生産性を有する中小企業も一定数存在**。労働生産性の高い企業の取組を分析し、幅広い中小企業における「稼ぐ力」の強化に向けた取組を後押ししていくことが必要。

図1 中小企業の労働生産性の推移（一人当たり・時間あたり）

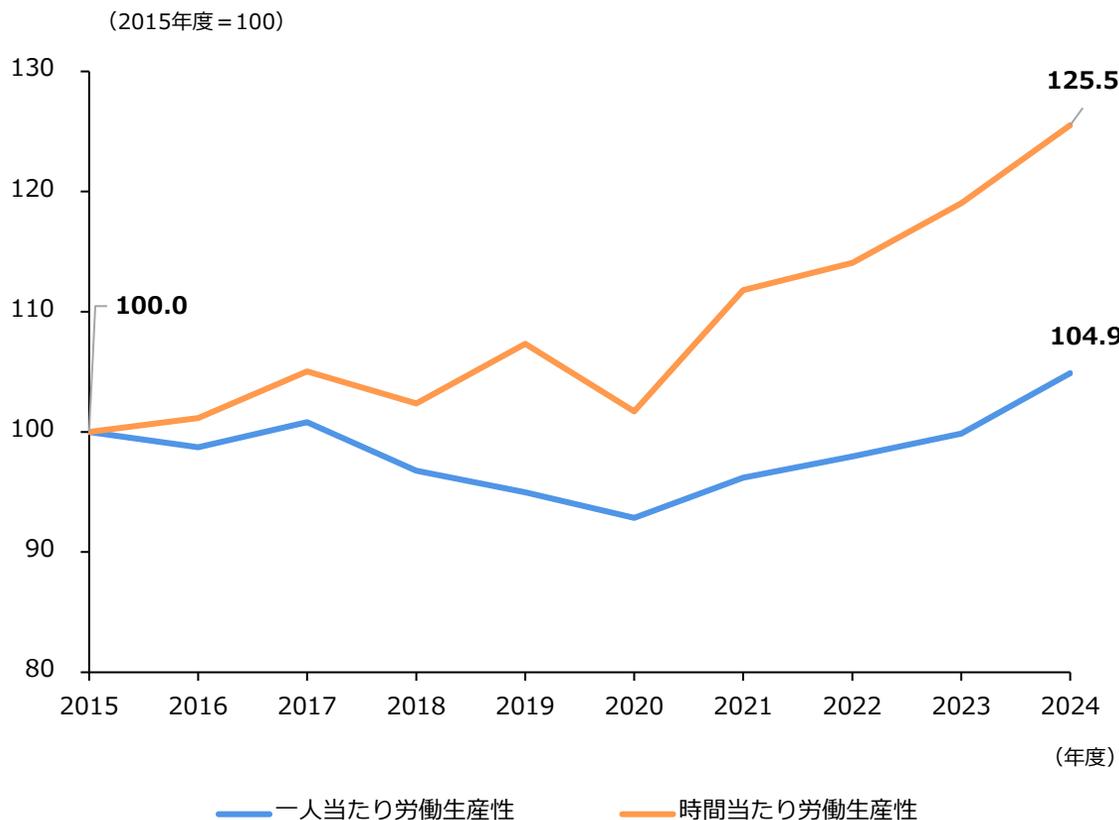
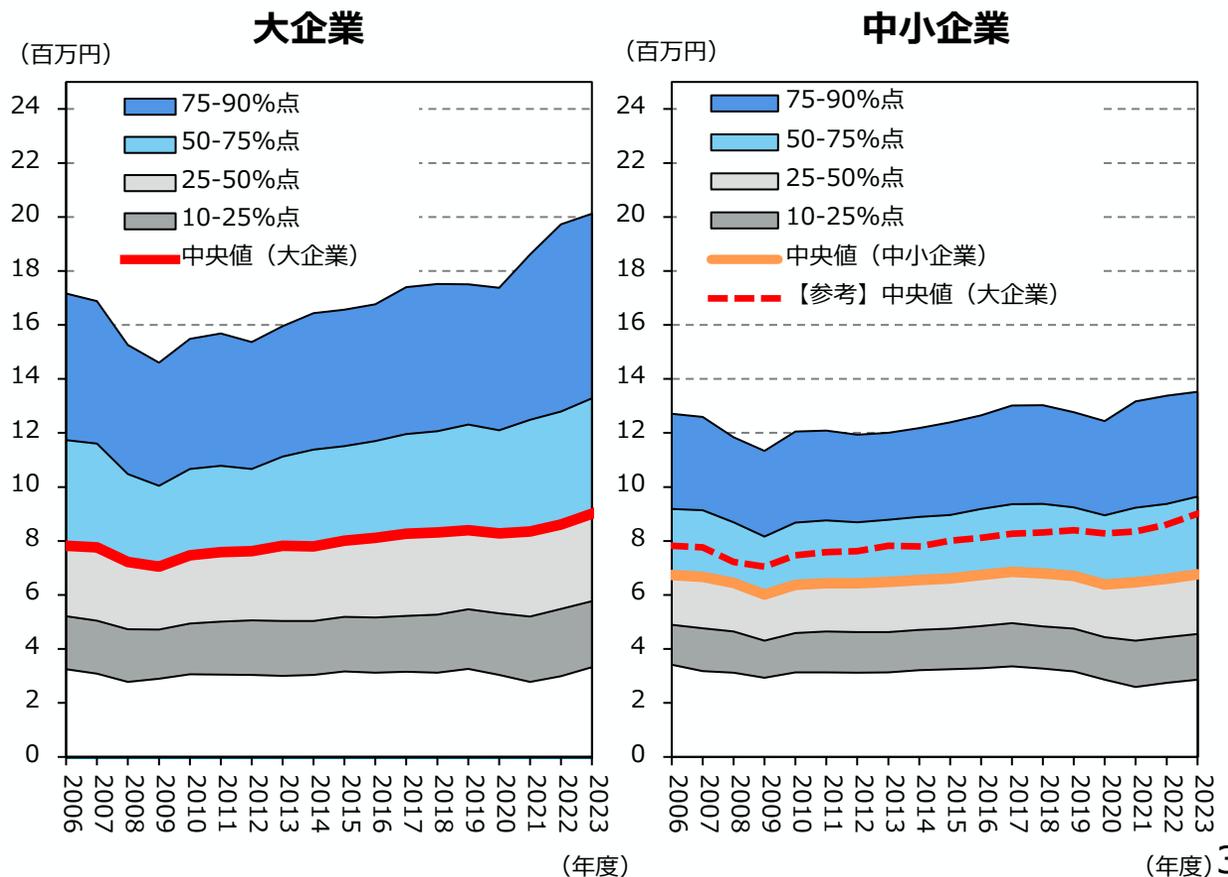


図2 労働生産性の分布（企業規模別）



労働生産性の向上には、付加価値額の増加・労働投入量の最適化に資する取組が重要。

- ① 労働生産性の向上に当たっては、**A)付加価値額の増加、B)労働投入量の最適化**に向けた取組が重要。
- ② A)として、**価格転嫁の推進、成長投資**による高付加価値化、**事業承継・M&A**による新たな経営者がもたらす事業再編、B)として、**AI活用やデジタル化**の促進による業務の効率化・部門間連携の強化、といった取組が有効と考えられる。
→これらに取り組む企業は、そうでない企業と比べ、**付加価値額の増加や労働投入量の最適化を実現している。**

図1 労働生産性の要素と重要な取組

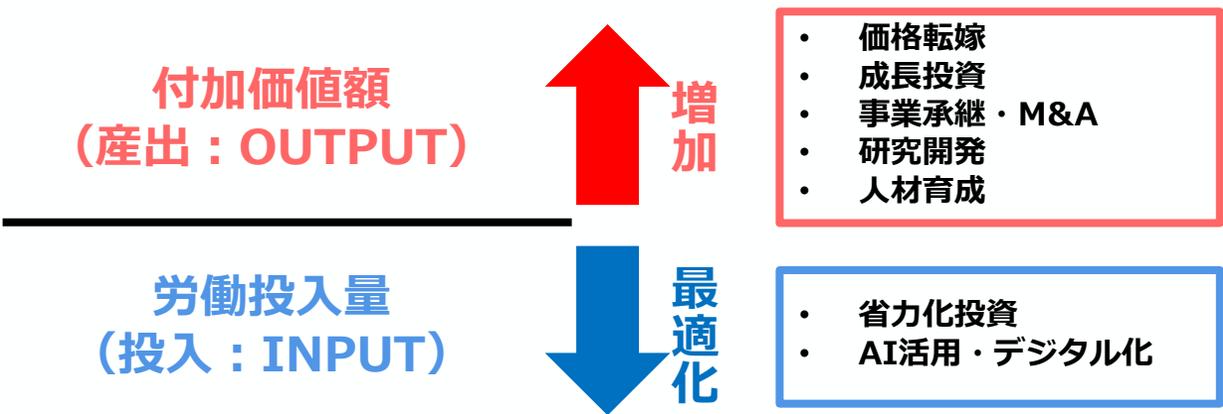


図2-③ 事業承継・M&Aの効果

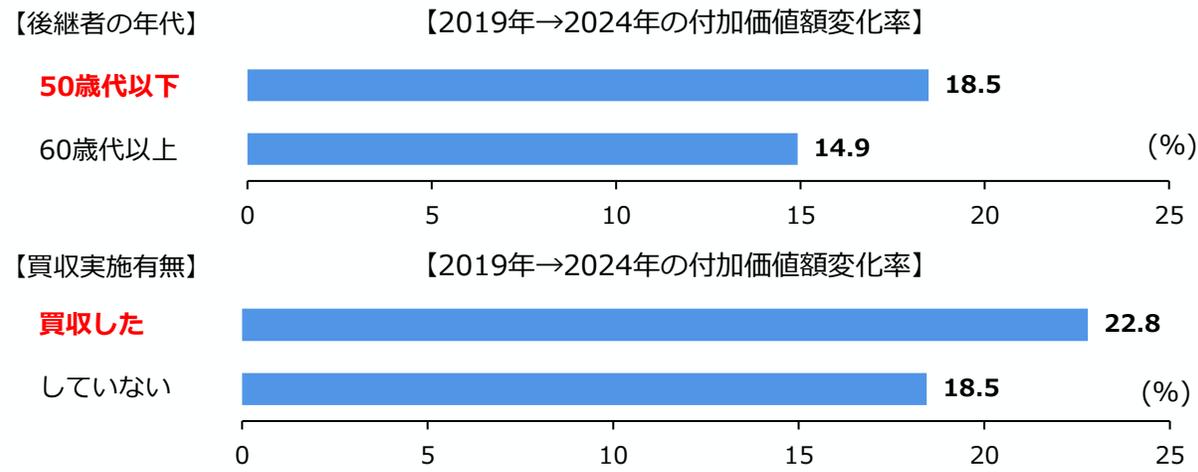


図2-① 価格転嫁の効果

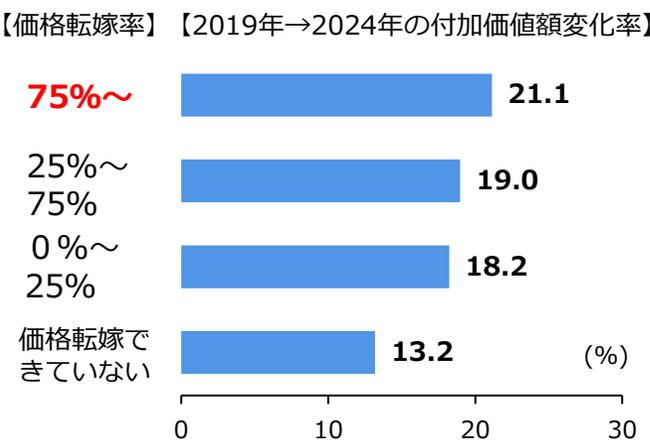


図2-② 成長投資*の効果

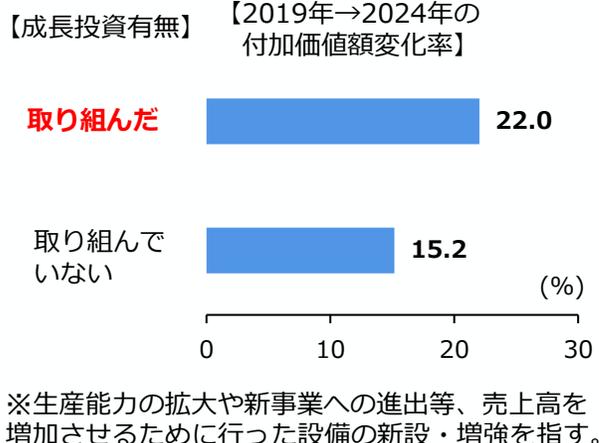
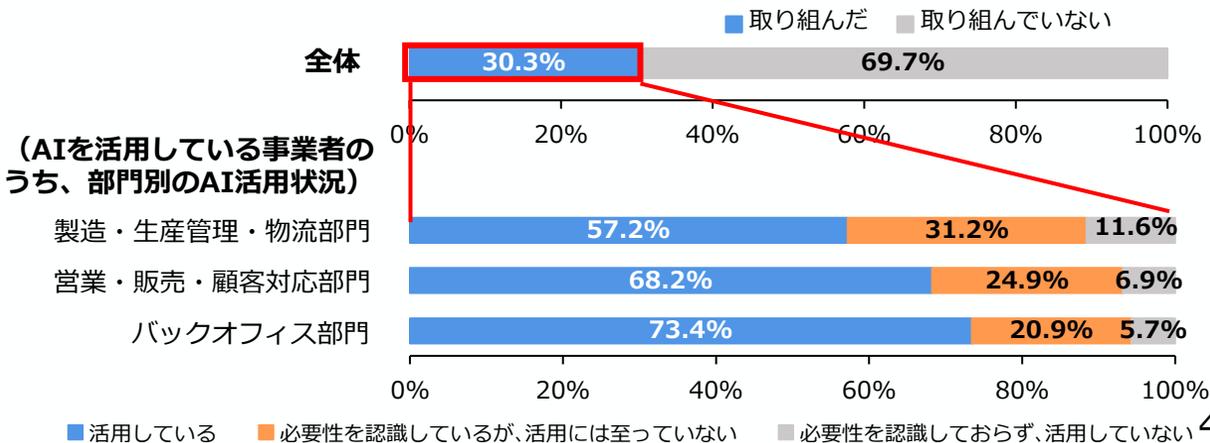


図3 AI活用の状況



経営力の向上のためには、「経営リテラシー」の強化・実践が不可欠。

- ① 経営力の向上のためには、経営者が持つべき基本的知識である「**経営リテラシー**」の強化・実践が不可欠。白書では、特に小規模事業者を対象に、経営リテラシーを「**財務・会計**」「**組織・人材**」「**運営管理**」「**経営戦略**」に分けて分析した。
- ② 現状、経営リテラシーは**改善の余地がある状況**。こうした経営リテラシーを有する企業は明確な違いを生み出しており、例えば、**原価管理を詳細に行う企業ほど価格転嫁率は高く、組織活性化※を重視する企業の採用は成功している傾向にある。**
 ※ 従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上

図1 経営リテラシーへの取組状況

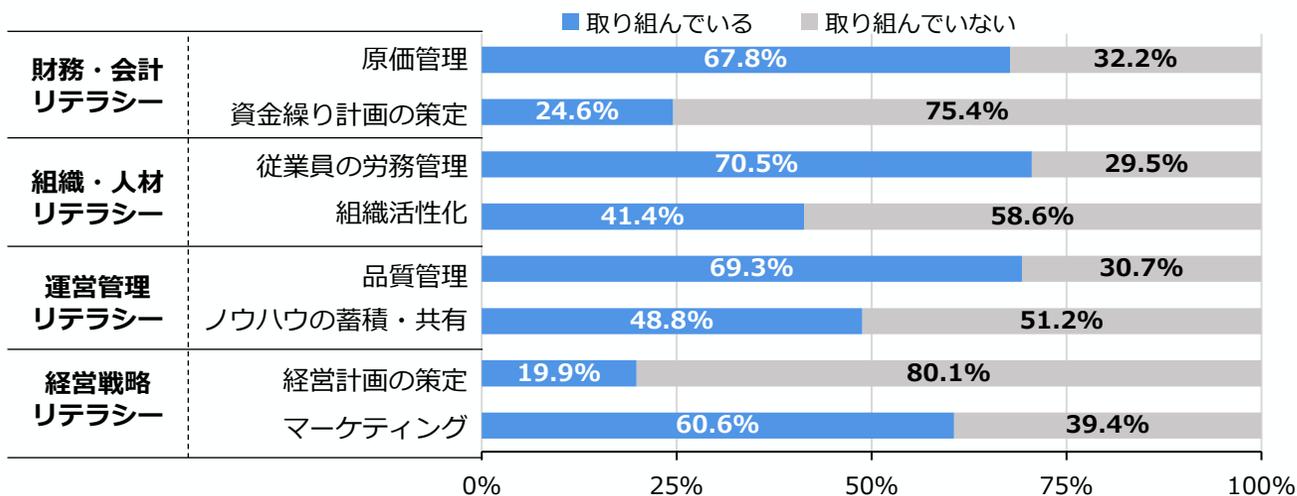


図2-② 組織活性化と採用の関係

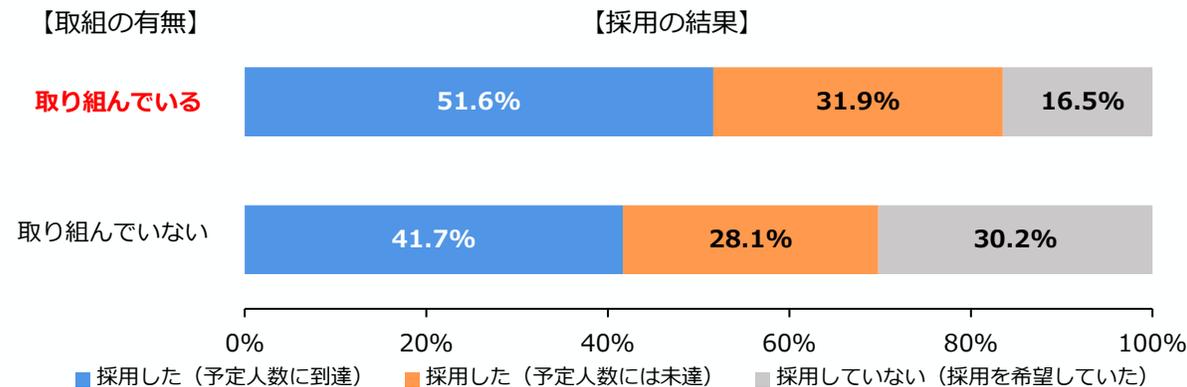


図2-① 原価管理と価格転嫁の関係

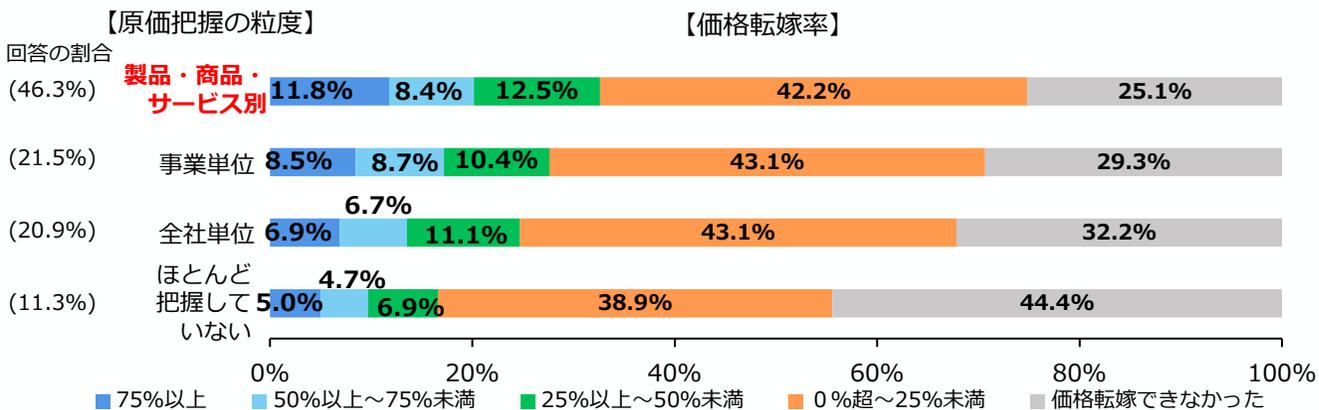


図2-③ 組織活性化への取組状況

