

# 経 営 情 報

2026年7月

NO.448

## 2026年版中小企業白書のポイント

2026年版中小企業白書（以下、「白書」という。）では、中小企業が直面する課題を乗り越えるに当たって必要となる「稼ぐ力」を強化するために重要な取組みなどについて、企業事例を交えて分析を行いました。

白書は2部構成であり、第1部では、中小企業が、持続的な賃上げや、労働供給制約社会の到来に伴う人手不足の深刻化、インフレ・金利のある時代への移行といった経営環境の転換期にあることを確認しています。

第2部では、経営環境の転換期において現状維持は最大のリスクであるという認識の下、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」に成長するために必要な取組みについて、分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組みについてご紹介いたします。

### 中小企業の動向

中小企業の業況を見ると、2020年第2四半期にいずれの業種も大きく業況判断が悪化した後、2023年上半期にかけて回復傾向にありました。足元では、ほとんどの業種で足踏みの傾向が続いています。

#### 業況判断DIの推移（業種別）



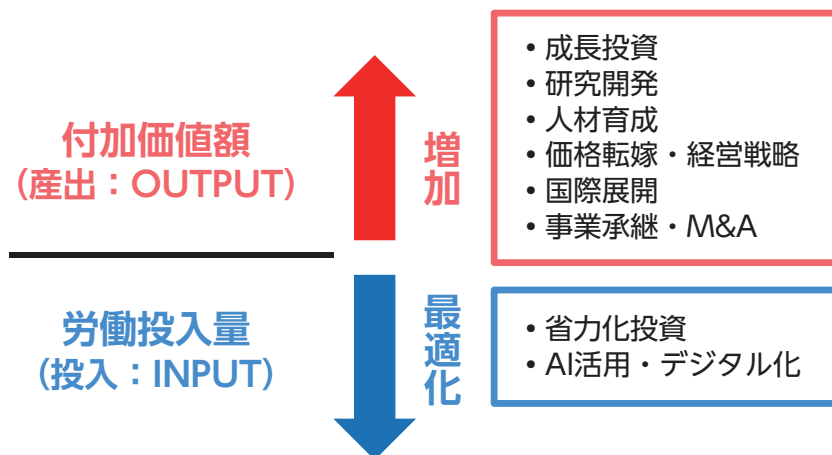
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（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。

## 中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組み

中小企業が「稼ぐ力」を高めるためには、労働生産性を向上させることが重要です。  
白書では、労働生産性の上昇要因を、**付加価値額の増加**（分子）と、**労働投入量の最適化**（分母）に分解し、それぞれに有効と考えられる重要な取組みについて分析を行っています。

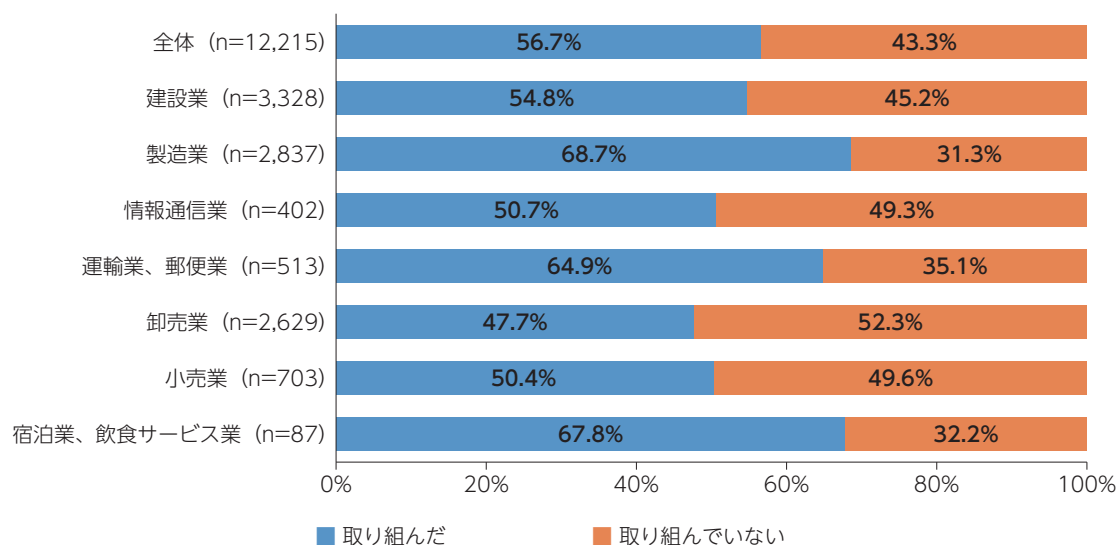
### 労働生産性の要素と重要な取組み



付加価値額を増加させる取組みの1つとして、成長に向けた設備投資\*の取組状況を業種別に見ると、取り組んだ割合が最も高いのは、「製造業」であり、次いで「宿泊業、飲食サービス業」、「運輸業、郵便業」と続いていることが分かります。

※ ここでの「成長に向けた設備投資」とは、生産能力の拡大や新事業への進出等、売上高を増加させるために行った設備の新設・増強のことを指し、ITツールやAI（人工知能）の活用は除きます。

### 成長に向けた設備投資の取組状況（業種別）



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」

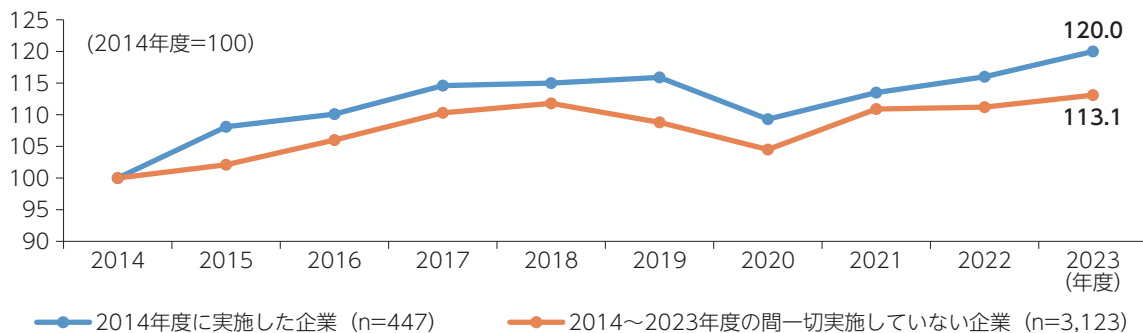
(注) 1. 2019年以降の成長に向けた設備投資の取組状況について聞いたもの。

2. 業種別では、一部業種を抽出して掲載している。

## 付加価値額の増加

前図で設備投資への取組割合が最も高かった「製造業」について、設備投資の実施有無別に付加価値額の推移を確認すると、設備投資を実施した企業は、設備投資実施以降で付加価値額が増加しており、一定期間、設備投資を一切実施していない企業と比較して、高い水準で推移していることが分かります。また、単に設備投資を実施するだけではなく、投資した設備を有効活用することも重要です。白書では、設備稼働率が高い企業ほど、付加価値額を増加させていることに加え、**設備投資前に収支計画の策定や業務プロセスの見直しに取り組むことが、設備稼働率を高める可能性があることを分析**しています。

### 付加価値額の推移（設備投資の実施有無別、製造業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 企業活動基本調査の2015年調査（2014年度実績）から2024年調査（2023年度実績）まで連続して回答している企業のうち、10年連続で中小企業基本法による中小企業の定義に該当し、かつ2014年度実績の業種大分類が「製造業」である企業のみを抽出している。
2. ここでの「設備投資の実施」とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合を指す。
3. 2014年度の数値を100として、2014年度から2023年度までの変化率を見たもの。
4. 付加価値額＝売上高－営業費用・売上原価－営業費用・販売費及び一般管理費＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

### 株式会社蒼天（山梨県山中湖村）

#### 射出成形機の故障を機に設備投資を決断

同社は、ペットボトル飲料水の製造・販売を手掛ける企業。射出成形機の故障によってボトル製造に必要な材料の生産量が減少。不足分は外部調達で補ったものの、コストは約15%増加した。これを機に、最新鋭の射出成形機を導入し、生産性を高めることを決断。しかしキャッシュフローは潤沢とはいえず、金融機関との付き合いもほとんどなかったため、資金調達に課題を抱えていた。

#### 多様な調達手段により、設備資金を確保

税理士から紹介された東京中小企業投資育成株式会社（以下、SBIC）に相談したところ、同社の安定的な収益力と将来性が認められ、新株予約権付社債の発行によって資金を調達。また、SBICから紹介を受けて、スルガ銀行と日本公庫からの資金調達も実現した。SBICや金融機関からの支援を受けて中期経営計画の策定や経営会議の開催にも取り組んでいる。

#### 設備投資により生産性が向上。さらなる事業拡大を目指す

新型の射出成形機の導入によって、生産能力は従来機と比較して約3割増加し、不良率も改善。取引金融機関が提供するビジネスマッチングの機会を活用し、販路開拓も進んだ。足下では、中期経営計画に基づいて更なる事業成長を目指している。



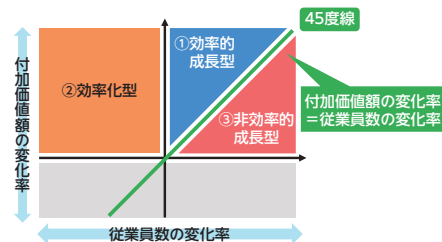
導入した射出成形機

## 労働投入量の最適化

続いて、労働投入量の最適化についてです。左図の③非効率的成長型のように、付加価値額が増加しても、それを上回る増加率で従業員数が増えていると、労働生産性は向上しません。

右図のとおり、③非効率的成長型の企業は、省力化投資に取り組むことで労働投入量を最適化させ、①効率的成長型、②効率化型といった類型に移動し、労働生産性が向上している傾向にあります。白書では、AIやITツールを活用することも有効であることを分析しています。

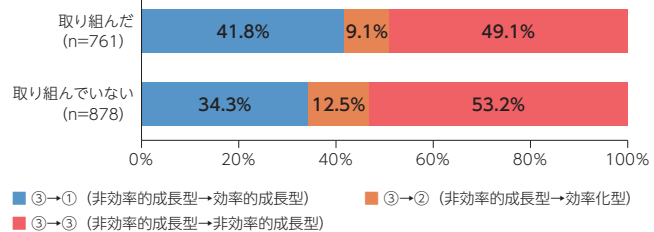
### 労働生産性変化の類型化



| 領域       | 従業員数の変化率 | 付加価値額の変化率 | 労働生産性 |
|----------|----------|-----------|-------|
| ①効率的成長型  | 上昇       | 上昇        | 向上    |
| ②効率化型    | 低下       | 上昇        | 向上    |
| ③非効率的成長型 | 上昇       | 上昇        | 低下    |

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」

### 前半期間で非効率的成長型に位置した事業者の類型間移動（省力化投資の実施状況別）



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」

- (注) 1. ここでの労働生産性変化の類型の詳細は第2部第2章第1項を参照。  
 2. 労働生産性変化の類型について、前半期間（2015～2019年）で「③非効率的成長型」の類型に位置し、全期間（2015～2024年）で「①効率的成長型」、「②効率化型」、「③非効率的成長型」の類型に位置した事業者を集計したものである。  
 3. 2019年以降の省力化投資の取組状況を聞いたもの。

### 岡田研磨株式会社（石川県金沢市）

#### アナログ管理による業務効率の悪さと限界

同社は、建設機械や産業機械向け部品の加工・組み立てを手掛ける企業。岡田専務が入社した当時、図面をはじめとする膨大な情報が紙やExcelで管理されていたことから、情報が属人化し、資料の転記・集計などに多くの無駄な作業が発生していた。こうした状況を見て、アナログな情報管理体制からの脱却に着手した。



製造現場の様子

#### 生成AIによる管理システムの内製化で業務効率を改善

生成AIでプログラムを作成できることを知った岡田専務は、生成AIとの対話を通じて、自社独自の情報管理システム（OKADA Board）の開発に成功。このシステムには、生産管理、労務管理、原価管理をはじめとした30以上のアプリが搭載されており、情報の一元管理を実現した。

#### AI導入で業務の属人化の解消や若手従業員の育成を加速し、技術基盤の底上げを達成

システム開発コストは生成AIの利用料のみで、費用対効果が極めて高い。システム導入によって、月5,000～6,000枚分のペーパーレス化を実現。情報管理の工数も削減され、月530時間程度の労働時間削減に成功したことで生じた人的リソースをもとに、受注量のキャパシティを拡大し、売上高は増加基調にある。「AIの可能性は無限大。まずは企業トップ自らが学ぶ姿勢が重要だ」と岡田専務は語る。

（中小企業庁調査室・堀 暁生）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。公庫HP上では、経営情報やその他の公庫刊行物のバックナンバー（一部未掲載号有り）を閲覧いただけます（右記二次元コードからアクセス可能です）。



発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>

この印刷物は、印刷用の紙へリサイクルできます。