

2026年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2026年6月

中小企業庁調査室

2026年版中小企業白書・小規模企業白書 目次

■中小企業白書・小規模企業白書 第1部（共通）：令和7年度の中小企業・小規模事業者の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

- | | |
|--------------------|---------------|
| 第1節 中小企業・小規模事業者の業況 | 第5節 デジタル化・DX |
| 第2節 金利・為替・物価 | 第6節 価格転嫁 |
| 第3節 雇用・賃金 | 第7節 開業、倒産・休廃業 |
| 第4節 労働生産性・設備投資 | 第8節 事業承継、M&A |

第2章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値（脱炭素化・サーキュラーエコノミー・経済安全保障・人権尊重）

第3章 中小企業・小規模事業者の取組事例

■中小企業白書 第2部：「強い中小企業」に向けた「稼ぐ力」の強化

第1章 中小企業の労働生産性の状況

第2章 中小企業の「稼ぐ力」の強化に向けた取組

- 第1節 付加価値額の増加（成長投資、研究開発、人材育成、価格転嫁、事業承継・M&A）
- 第2節 労働投入量の最適化（省力化投資、AI活用・デジタル化）

第3章 人材確保・活用に向けた取組

- 第1節 人材確保の取組
- 第2節 人材活用の取組

■小規模企業白書 第2部：小規模事業者の経営リテラシー向上と企業間連携による事業の維持・拡大

第1章 小規模事業者の経営リテラシー向上と企業間連携

- 第1節 小規模事業者の現状分析
- 第2節 小規模事業者の経営リテラシー向上（財務・会計、組織・人材、運営管理、経営戦略）
- 第3節 事業の維持・拡大のための企業間連携の在り方

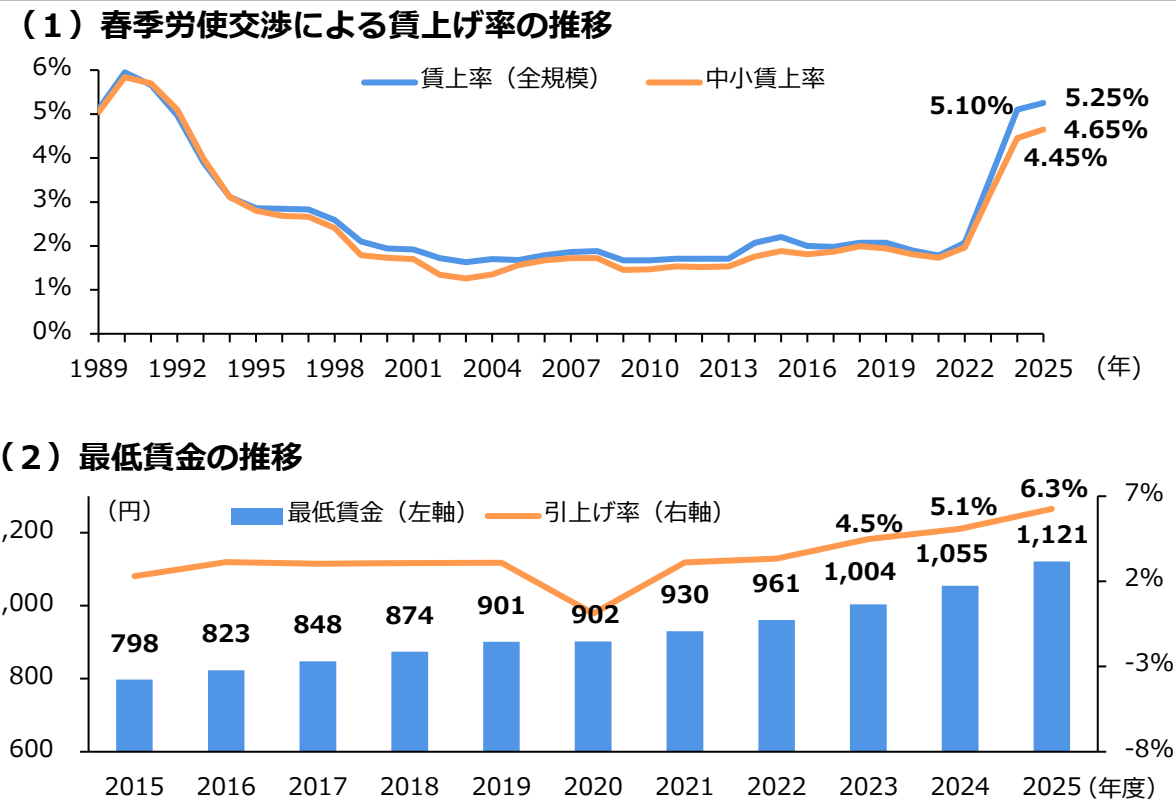
第2章 支援機関の現状と支援力強化

- 第1節 支援機関の現状・課題
- 第2節 支援機関の支援力強化

【現状・課題 1－①】大企業との差は存在するものの、中小企業において賃上げの傾向が見られる。

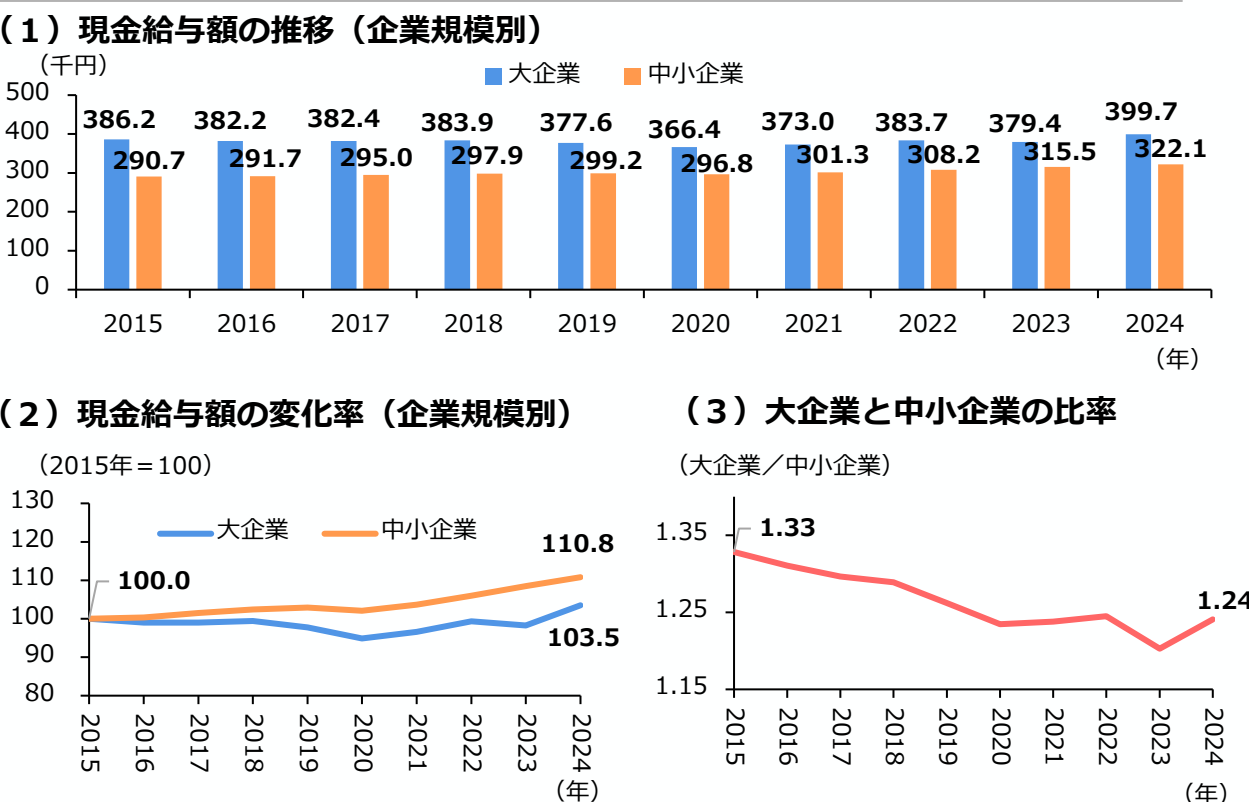
- ① 2025年春季労使交渉では、全体で5.25%、中小労働組合で4.65%の賃上げ率となり、約30年ぶりの水準だった2024年を上回った。2025年度の最低賃金は全国加重平均で前年度比+6.3%を記録。全都道府県で1,000円の水準を超えた。
- ② 中小企業の現金給与額は、大企業との差は存在するものの、増加傾向にある。雇用の約7割を占める中小企業における賃上げは、我が国経済にとって極めて重要。

図 1 春季労使交渉と最低賃金の動向



(上図) 資料：日本労働組合総連合会「2025春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2025年7月1日集計・7月3日公表）（下図）資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」
 (注) (上図) ここでの「中小賃上率」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。また、ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるか、つまり一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

図 2 現金給与額の動向

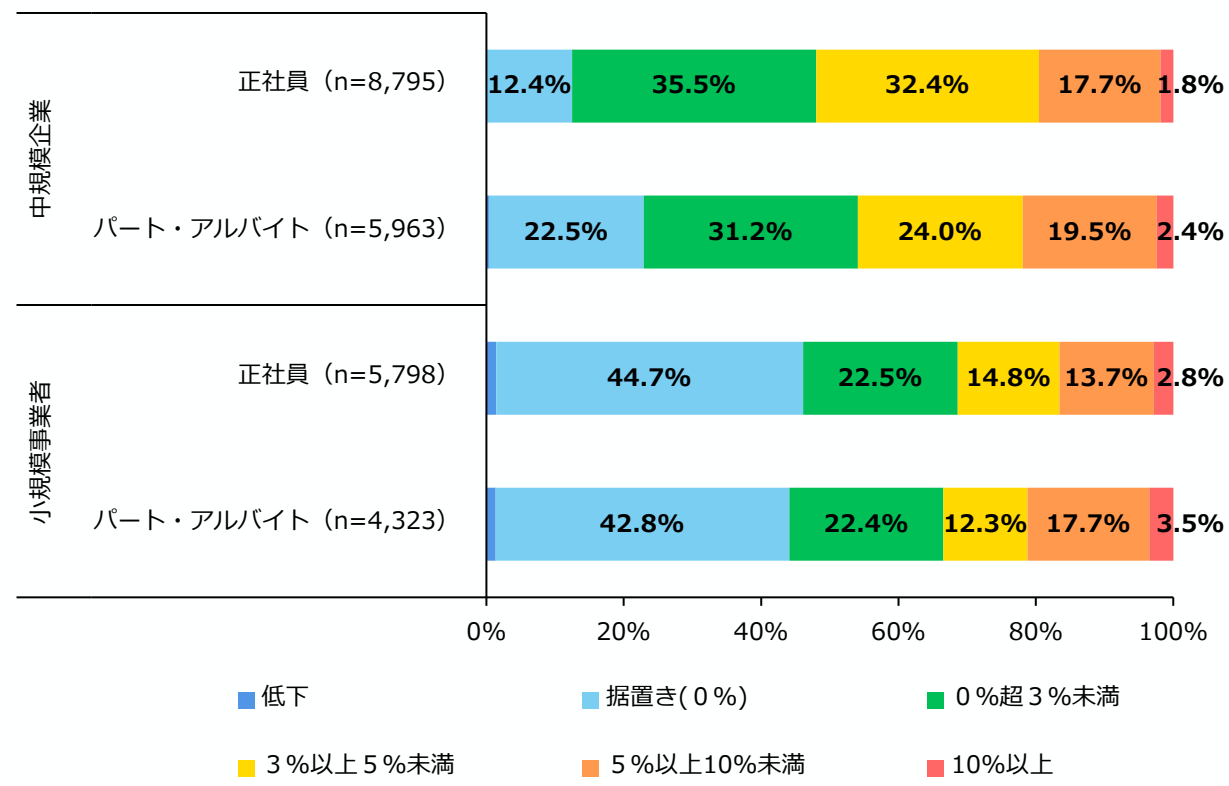


資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
 (注) 1.金融業、保険業は含まない。2.ここでの大企業とは、常用労働者数1,000人以上の企業、中小企業とは、日本標準産業分類の大分類に応じて、常用労働者数5人以上99人以下又は299人以下の企業とする。3.「短時間労働者」を除いた「一般労働者」について集計している。4.6月分として支給された、一人当たりの現金給与額。

【現状・課題 1－②】雇用の約7割を占める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。

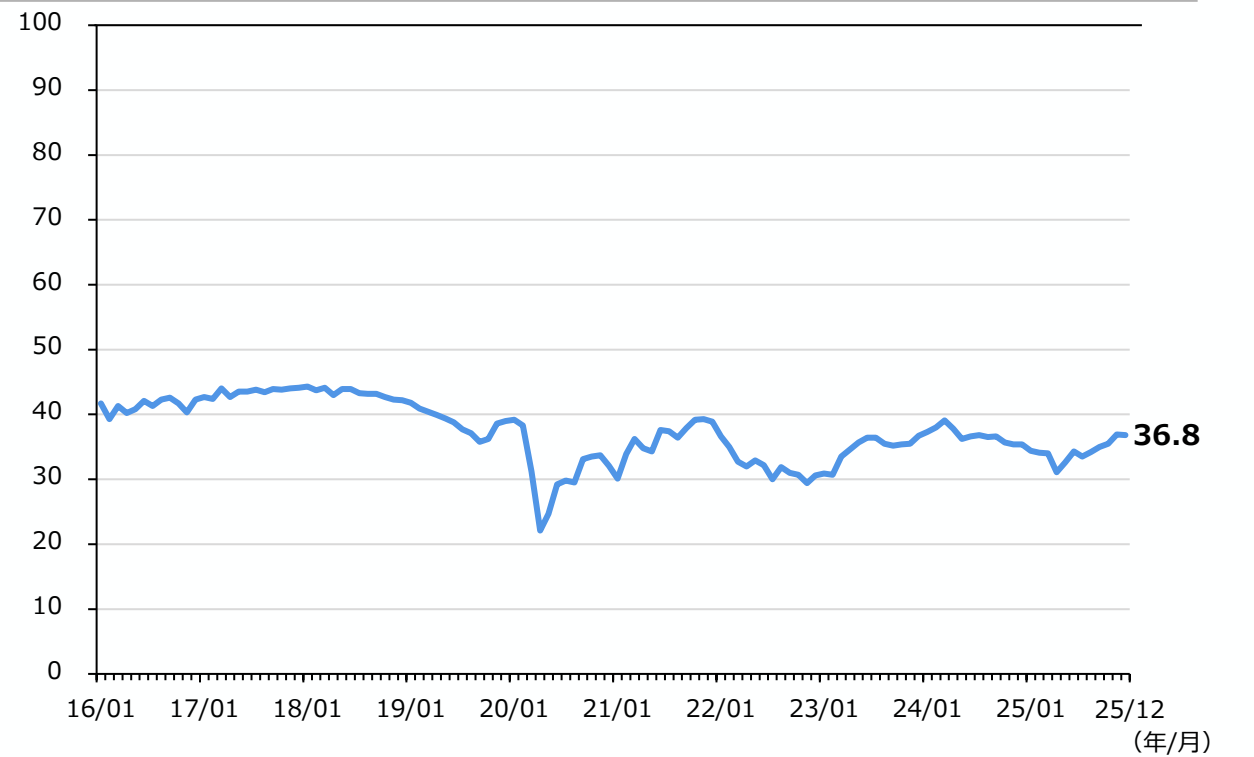
- ① 2025年度の賃上げの実施状況（予定を含む、定期昇給は除く）は、中規模企業では約9割が正社員、約8割がパート・アルバイトに対し、小規模事業者では約5割が正社員、約6割がパート・アルバイトに対し賃上げを実施。
- ② 消費者態度指数（暮らし向きや収入などに関する消費者の意識）は伸び悩む。「強い経済」の実現に向けて、実質賃金プラスを定着させ、消費を喚起することが必要。

図 1 中小企業の賃上げ実施状況



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」、（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」（注）1.2025年度の賃上げの実施状況及び予定について聞いたもの。「正社員はいない」、「パート・アルバイトはいない」と回答した事業者は除く。2.定期昇給は除く。

図 2 消費者態度指数の推移

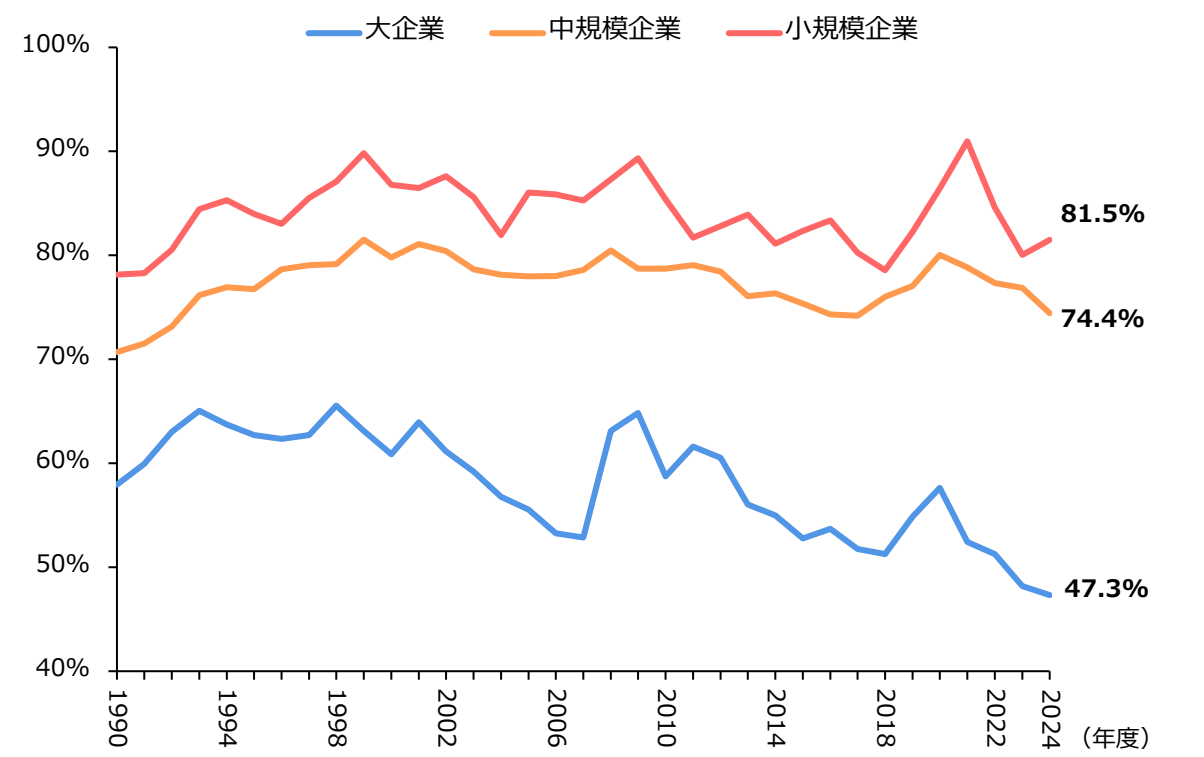


資料：内閣府「消費動向調査」
（注）1.「消費者態度指数」は、原数値（総世帯）を用いている。
2.「消費者態度指数」は、『暮らし向き』、『収入の増え方』、『雇用環境』、『耐久消費財の買い時判断』の4項目について、今後半年間の見通しを5段階評価で回答してもらい、5段階評価のそれぞれ「良くなる・大きくなる・増える」に（+1）、「やや良くなる・やや大きくなる・やや増える」に（+0.75）、「変わらない」に（+0.5）、「やや悪くなる・やや小さくなる・やや減る」に（+0.25）、「悪くなる・小さくなる・減る」に（0）の点数を与え、この点数に各回答区分の構成比（%）を乗じ、乗じた結果を合計したうえで、4項目を単純平均して算出している。

【現状・課題 1－③】 中小企業の更なる賃上げ余力には課題が存在。「稼ぐ力」を高め、原資を確保することが必要。

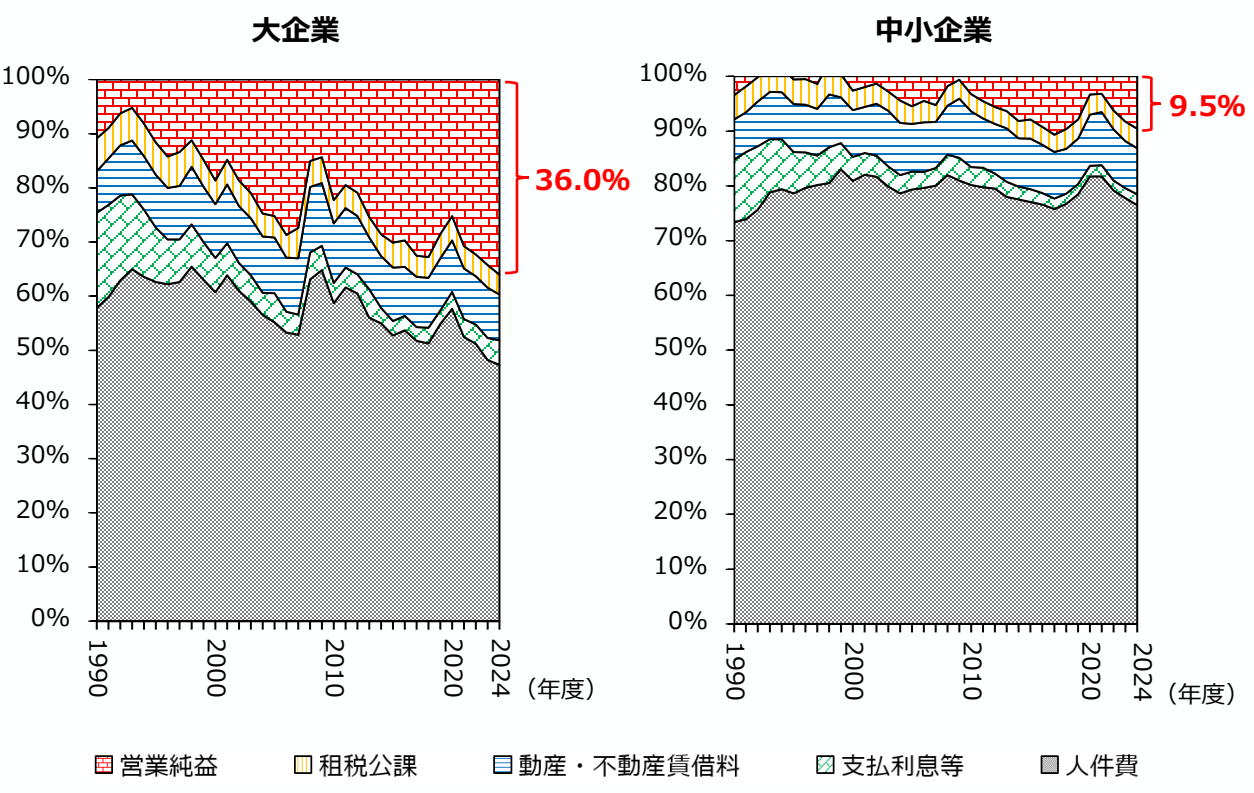
- ① 中小企業の労働分配率（付加価値額に占める人件費の割合、一般的に低いほど賃上げ余力が大きい）は、既に8割に近い水準にあり、大企業と比べて賃上げ余力は厳しい状況。中小企業の付加価値額に占める営業純益の割合は、10%を下回る。
- ② 更なる賃上げ原資の確保に向けて、成長や生産性の向上により「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」を目指すことが必要。

図 1 労働分配率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
 (注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
 2.金融業、保険業は含まない。
 3.労働分配率＝人件費÷付加価値額×100。付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

図 2 付加価値額の構成要素（企業規模別）

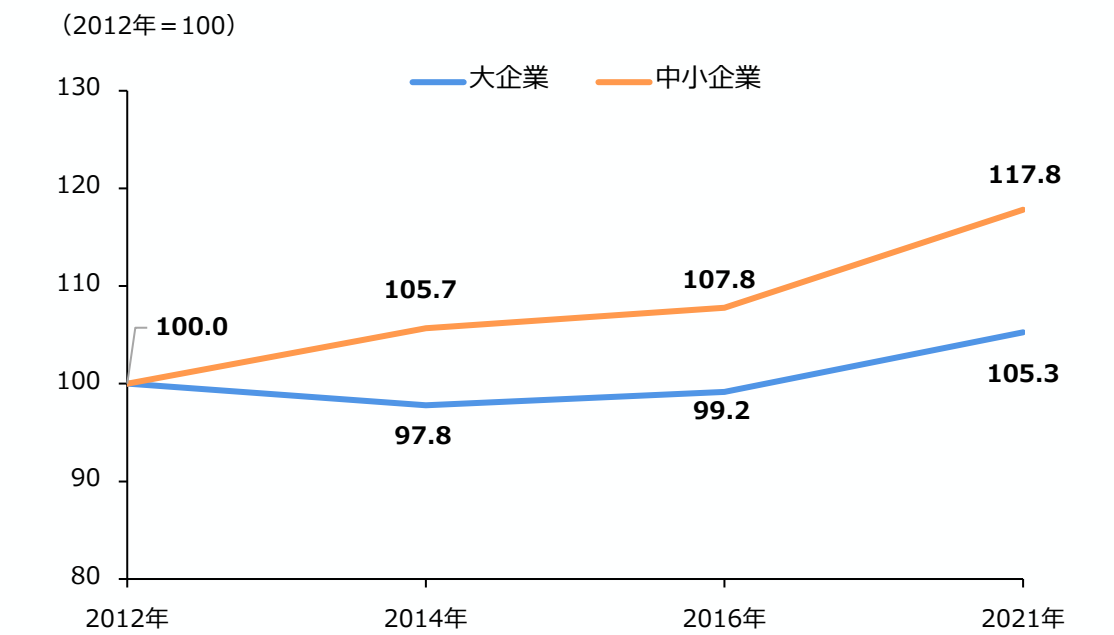


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
 (注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。
 2.金融業、保険業は含まない。
 3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

【現状・課題2-①】 中小企業の一者当たり従業者数は維持・増加の傾向。大企業と比べて非正規比率が高い。

- ① 中小企業における一者当たり従業者数は維持・増加の傾向。
- ② 中小企業における雇用者の属性を見ると、全雇用者に占める非正規雇用者の割合は、概ね4割で推移しており、大企業（約35%）と比較してやや高い水準。また、大企業と比較して、女性の正社員や65歳以上の非正規雇用者の割合が大きい傾向。

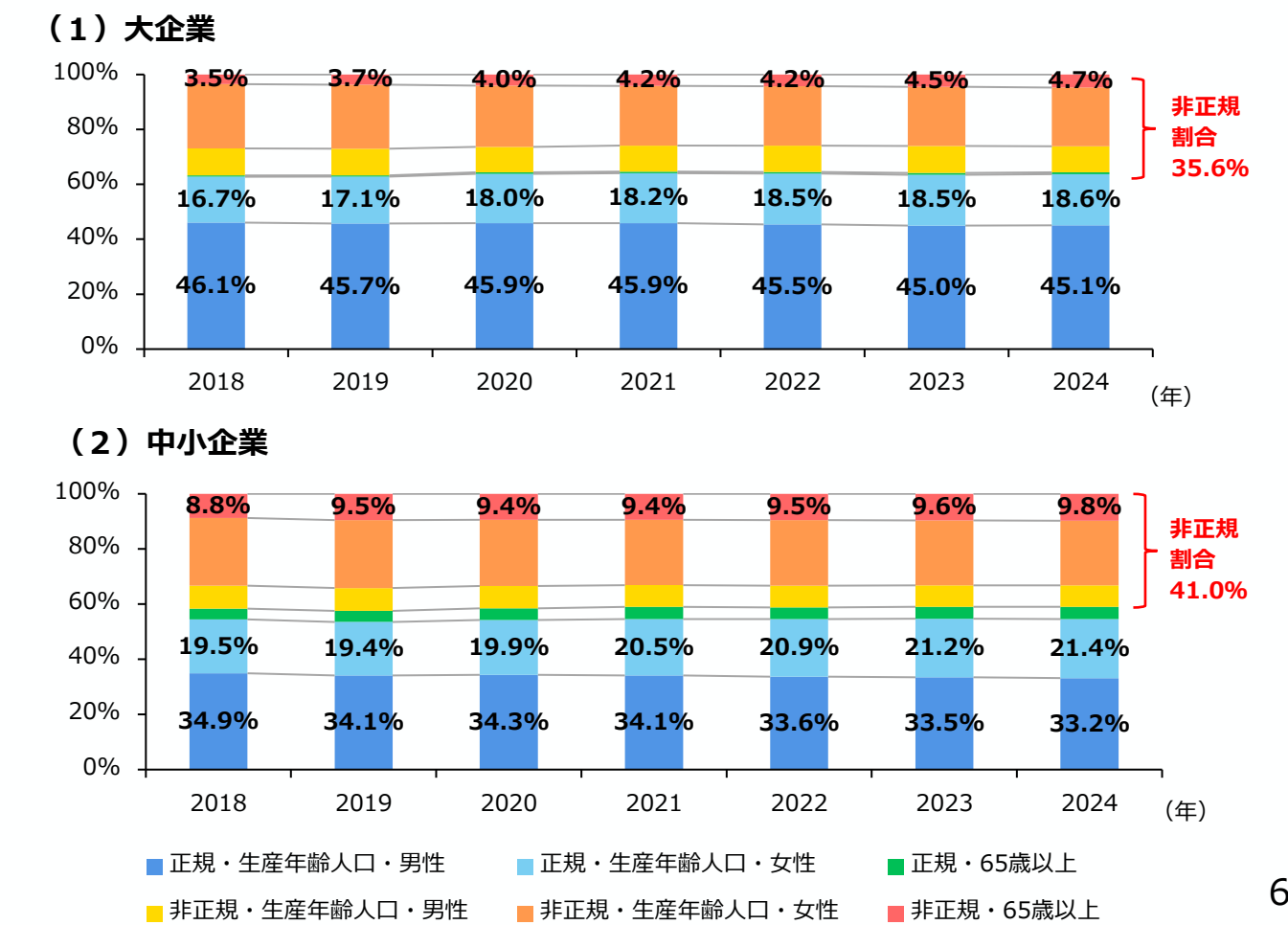
図1 一者当たり従業者数の推移（企業規模別）



（図1）資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年、令和3年経済センサス-活動調査」再編加工
 （注）1.ここでの企業規模は、中小企業基本法上の定義に基づく。2.農林漁業を除く、非一次産業の会社及び個人事業者を集計したもの。

（図2）資料：総務省「労働力調査」再編加工（注）1.ここでの大企業とは従業員数1,000人以上、中小企業とは従業員数99人以下の企業とする。2.ここでの「雇用者」とは、役員を除く雇用者を指す。3.生産年齢人口とは15歳～64歳人口を指す。

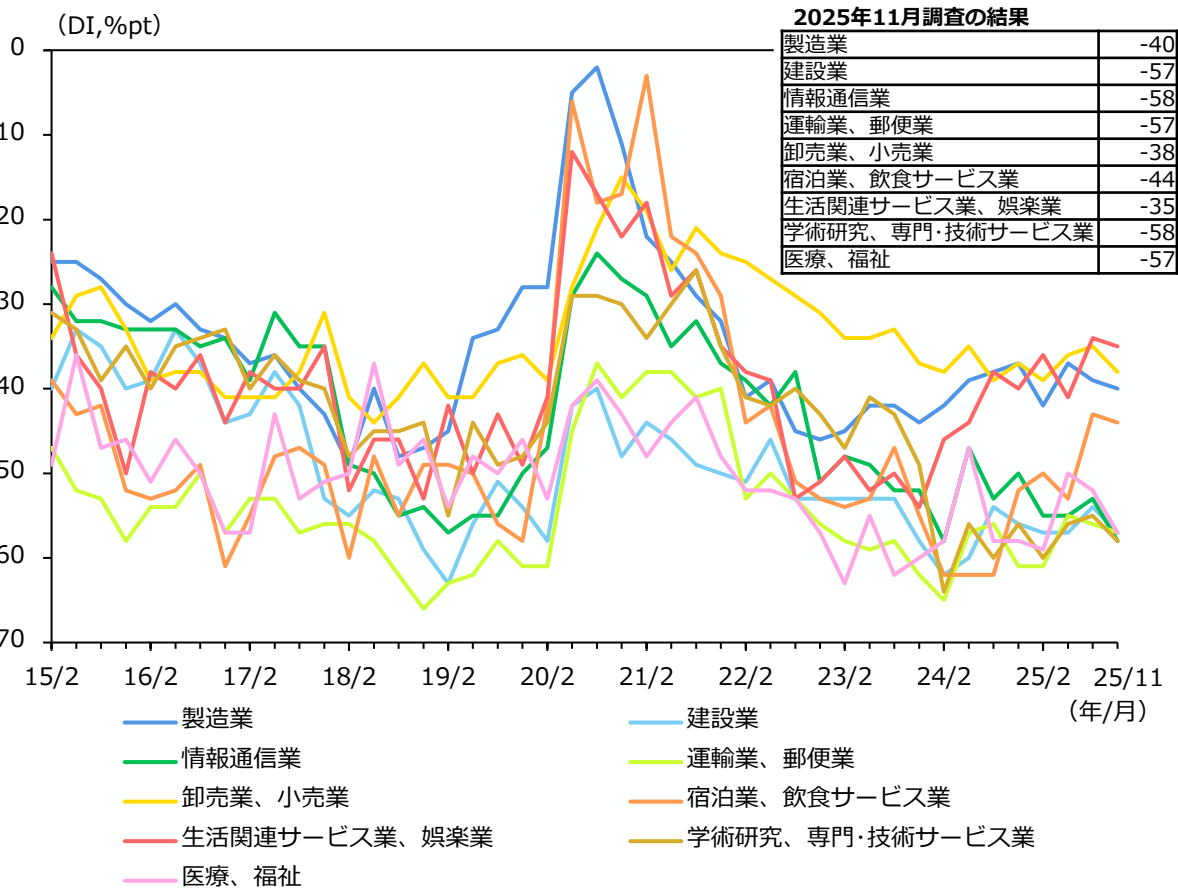
図2 雇用者属性の推移（企業規模別）



【現状・課題2-②】多くの業種で人手不足感は強まっている。様々な職種で不足している。

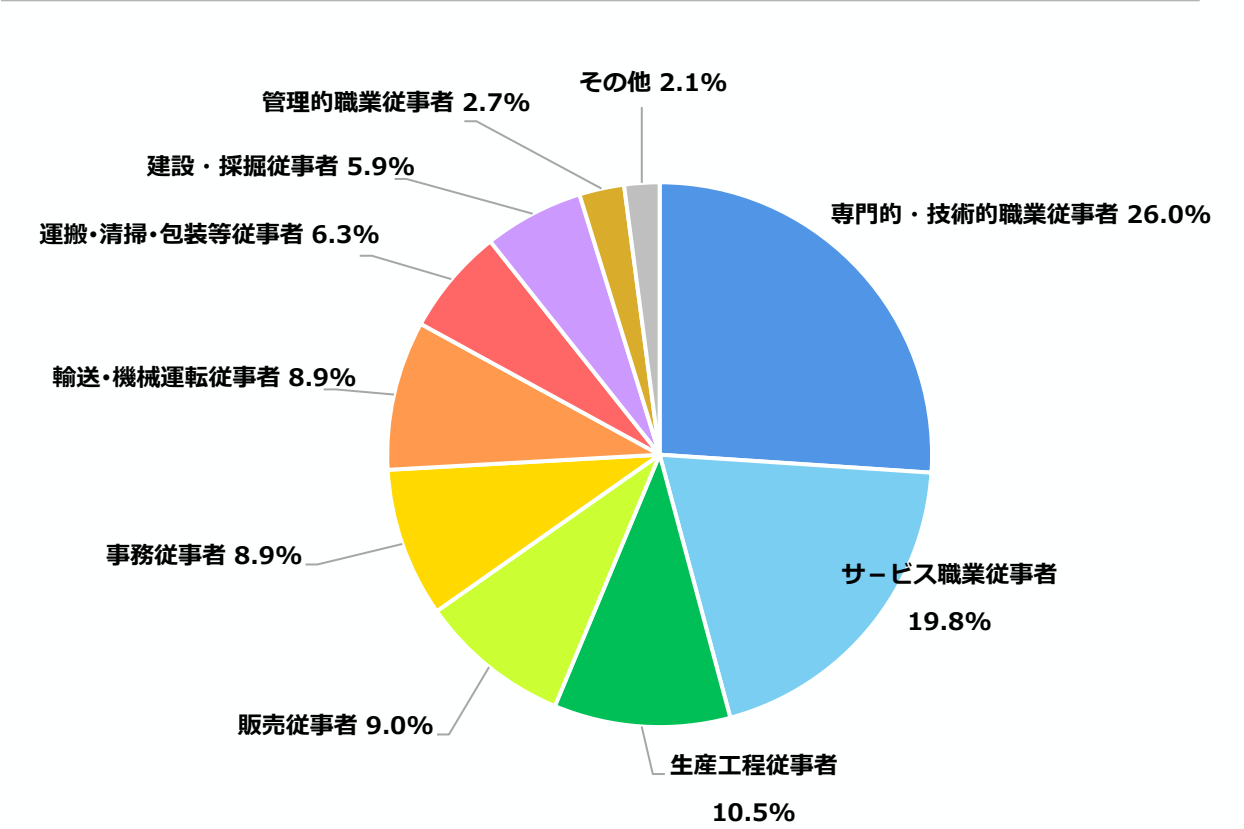
- ① 一方で、2010年代以降、多くの業種において人手不足感は強まっており、コロナ禍以降もその傾向が顕著に見られる。特に「建設業」、「運輸業・郵便業」、「情報通信業」といった業種において不足感が強い傾向にある。
- ② 中小企業において、「専門的・技術的職業従事者」、「サービス職業従事者」などの職種の不足率が高い傾向にある。

図1 労働者過不足判断DI（業種別）



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」より中小企業庁作成 (注) 1.「常用労働者」過不足判断DIを集計したもの。2.「常用労働者」とは、「正社員等」、「臨時」、「パートタイム」を含み、「派遣労働者」は含まない。3.「労働者過不足判断DI」とは、労働者数について、調査日現在の状況で「不足（やや不足、おおいに不足）」と回答した事業所の割合から「過剰（やや過剰、おおいに過剰）」と回答した事業所の割合を差し引いた値。なお、他のDIと同様の傾向を把握するため、公表結果を逆転して表示している。

図2 中小企業における不足している職種

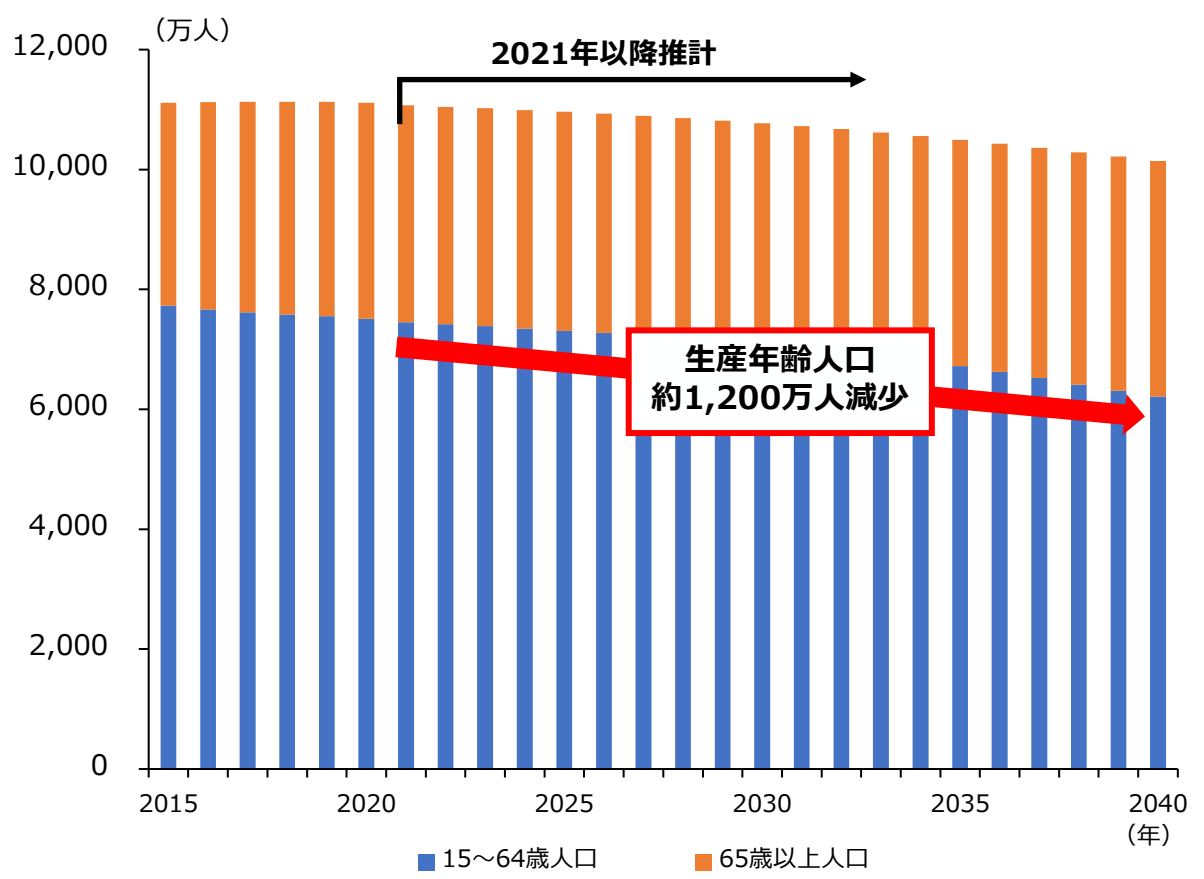


資料：厚生労働省「雇用動向調査」（令和7年上半期調査結果）
(注) 1.ここでの「不足している職種」とは、職業別の未充足求人(仕事があり、その仕事に従事する人を補充するために行う求人のことであり、求人方法は問わない)を指し、全体の未充足求人数に対する職業別の未充足求人数の割合を示している。
2.ここでの中小企業とは常用労働者数5人以上299人以下の企業とする。
3.金融業、保険業は含まない。
4.ここでの「その他」とは、「保安職業従事者」、「その他の職業従事者」の合計。

【現状・課題 2 - ③】生産年齢人口は減少見込み。労働供給制約社会の中、人手不足は更に深刻化するおそれ。

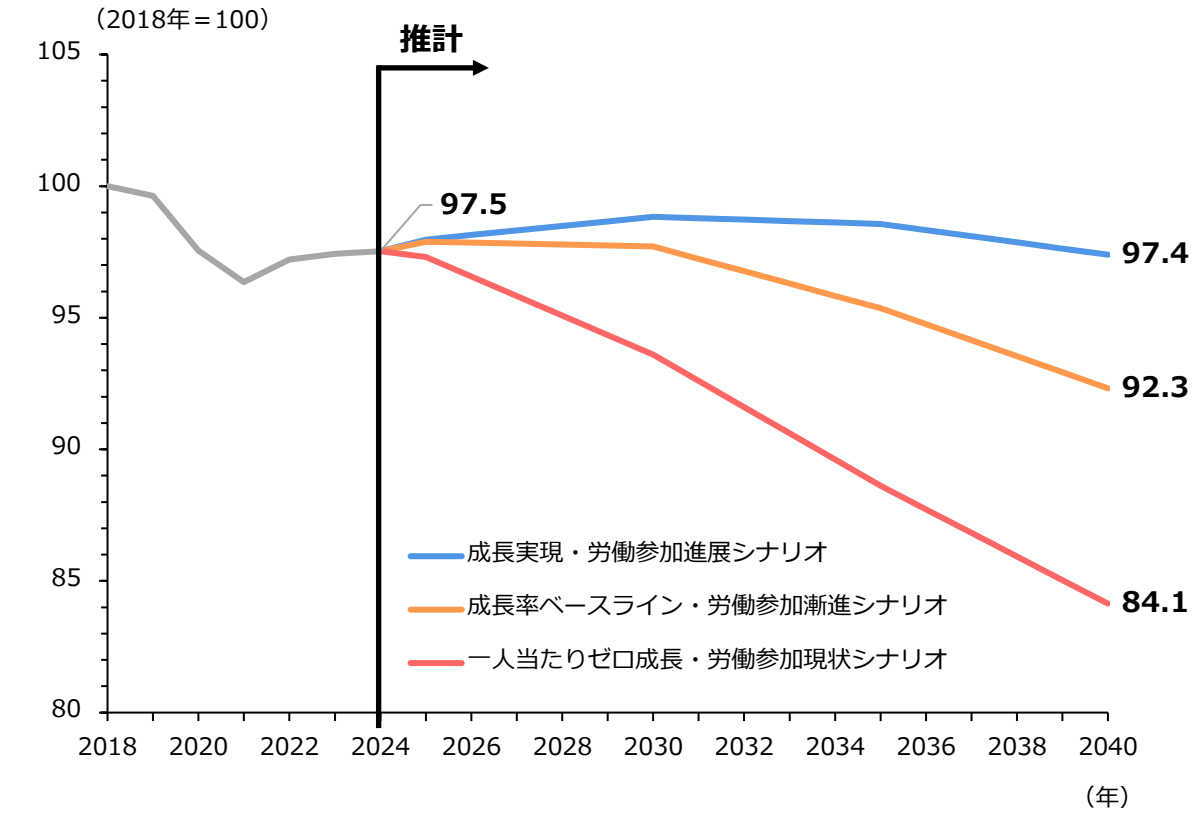
- ① 我が国の生産年齢人口は減少する見込みであり、それに伴って雇用者数も減少することが見込まれる。
- ② 一定の試算に基づけば、中小企業における雇用者数は2040年には2018年比で 8 割半ばまで落ち込む可能性。中小企業において、人手不足が更に深刻化することが見込まれる。

図 1 将来人口の推計



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」
 (注) 1. 出生中位（死亡中位）推計を用いている。2. 15歳以上人口について集計したもの。

図 2 中小企業における雇用者数の将来推計



資料：総務省「労働力調査」再編加工
 (注) 1. ここでの中小企業とは、従業者数99人以下の企業とする。2. ここでの「雇用者」とは、役員を除く雇用者を指す。3. 将来推計は、従業者数99人以下の企業における性別・年齢階級別の雇用者数の2024年の実績に、(独)労働政策研究・研修機構「2023年度版 労働力需給の推計—労働力需給モデルによるシミュレーション—」から、性別・年齢階級別の就業者数の推計値を乗じて算出している。なお、2025年、2030年、2035年、2040年の推計値を基に、中間年の値は線形補間により算出した参考値である。

【重要な取組 1 - ①】現状維持は最大のリスク。持続的な賃上げ実現や人手不足への対応に向けて、労働生産性を高めることが必要。

- ① 中小企業における持続的な賃上げの実現、労働供給制約社会の中で更なる深刻化が見込まれる人手不足への対応といった転換期において現状維持は最大のリスク。このため、労働生産性を高めることにより、中小企業の「稼ぐ力」を強化するとともに、人手不足を乗り越えて供給力を維持・強化していくことが重要。
- ② 直近10年間ににおける労働生産性の伸び率が大きい業種ほど、一人当たり賃金の上昇率も高い傾向にある。

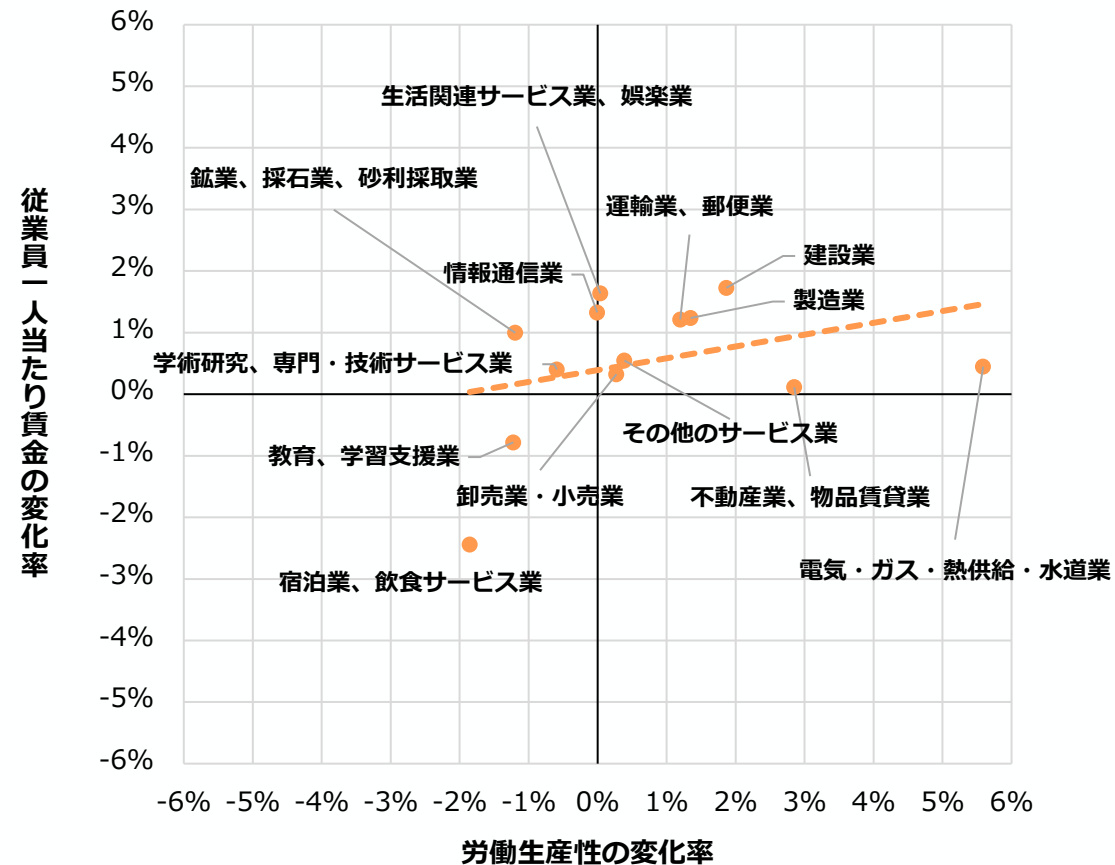
図 1 労働生産性の重要性

②そのため、付加価値額を維持・増加させるためには、**労働生産性の向上が必要**。

$$\text{付加価値額} = \text{労働投入量} \times \text{労働生産性}$$

①労働供給制約社会が到来。
今後さらに**労働投入量の減少**
が見込まれる。

図 2 中小企業の労働生産性と賃金の変化率の関係



資料：財務省「法人企業統計調査年報」（注） 1.ここでの中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。 2.労働生産性は付加価値額を従業員数で除して算出。 3.付加価値額＝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。 4.従業員一人当たり賃金とは、従業員給与・従業員賞与を期中平均従業員数で除して算出。 5.2015年度から2024年度の変化率を幾何平均により算出。

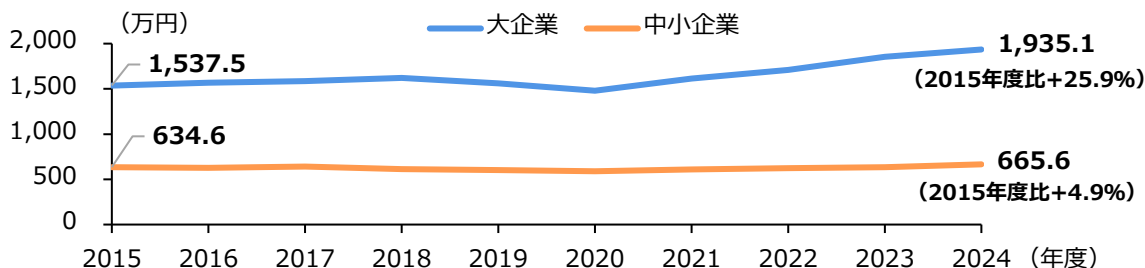
【重要な取組 1 – ②】 中小企業の労働生産性は「一人当たり」では横ばいも、「時間当たり」では上昇傾向。

労働生産性の向上
【労働生産性の現状】

- ① 2015年度からの10年間に於いて、中小企業では、一人当たり労働生産性は概ね横ばいの傾向にあるが、時間当たり労働生産性は上昇傾向で推移している。
- ② 中小企業の労働生産性の要素を分解すると、労働者数は2015～2018年度にかけて増加傾向にあり、その後横ばいで推移。一方で、一人当たり労働時間は減少傾向。また、総合的な労働投入量（労働者数×一人当たり労働時間）は増加しているが、それを上回るペースで一社当たり付加価値額が増加している。

図 1 労働生産性の推移（企業規模別）

（1）一人当たり労働生産性の推移（企業規模別）



（2）中小企業の時間当たり労働生産性の推移

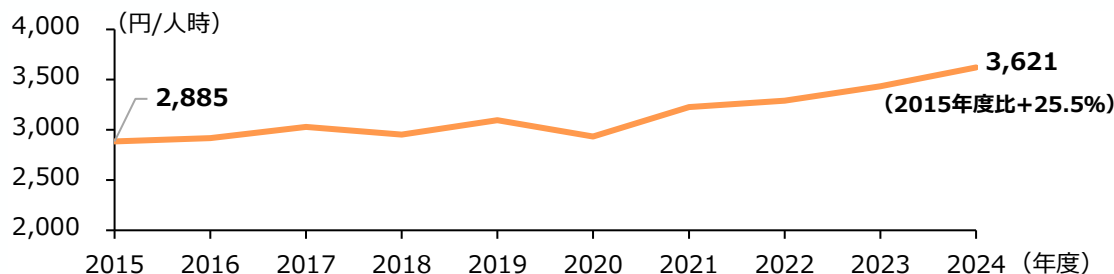
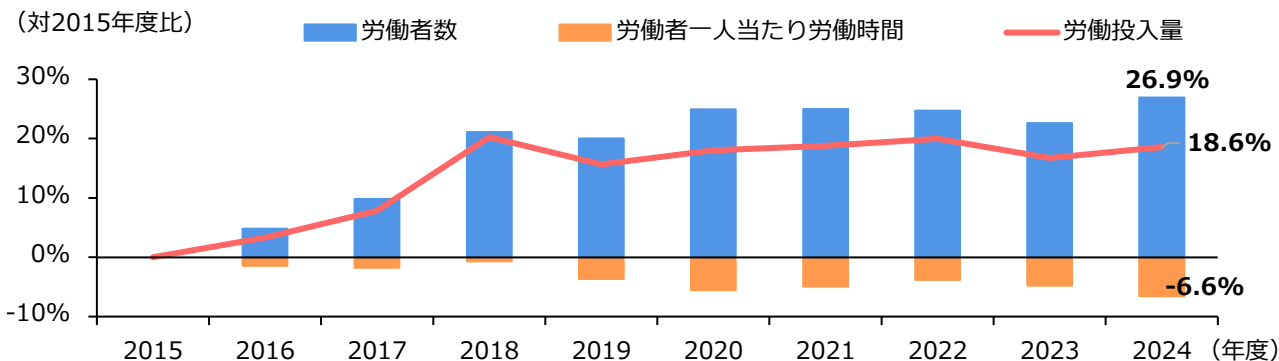
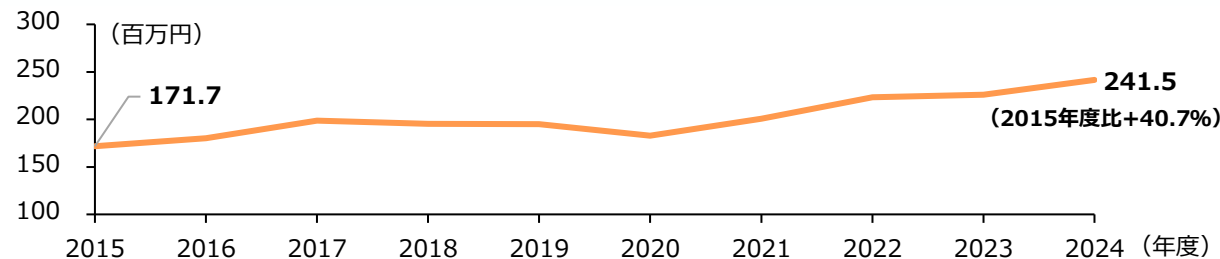


図 2 中小企業の労働投入量変化の要因分解



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工（注）1.ここでの中小企業とは図1（2）と同様の定義。2.「労働者数」は「中小企業実態基本調査」で算出（「労働者」の定義は図1（2）と同様）。3.「労働者一人当たり労働時間」は「賃金構造基本統計調査」で算出（算出方法は図1（2）と同様）。4.「労働投入量」は「労働者数」と「労働者一人当たり労働時間」を乗じて算出。

図 3 中小企業の一社当たり付加価値額の推移



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（注）1.ここでの中小企業とは図1（2）と同様の定義。2.付加価値額は図1（1）と同様の定義。

【重要な取組 1 – ③】 中小企業の労働生産性は、業種ごとにばらつきがある。

労働生産性の向上
【労働生産性の現状】

- ① 中小企業の労働生産性は、業種ごとにばらつきが存在している。「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業」の時間当たり労働生産性については、一人当たり労働生産性と比べ、他業種との差が相対的に小さくなっている。
- ② 「卸売業・小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」等において、直近3年間では時間当たり労働生産性の伸びが大きく見られる。

図1 業種別の労働生産性（一人当たり）

中小企業における一人当たり労働生産性（業種別）

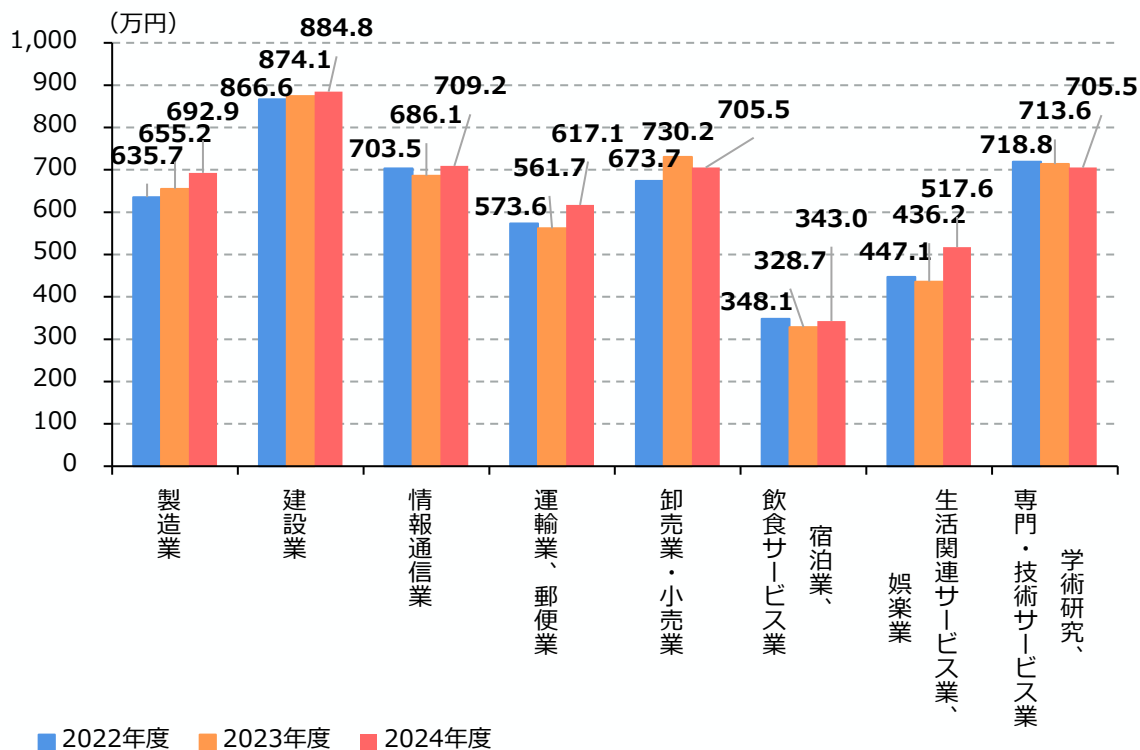
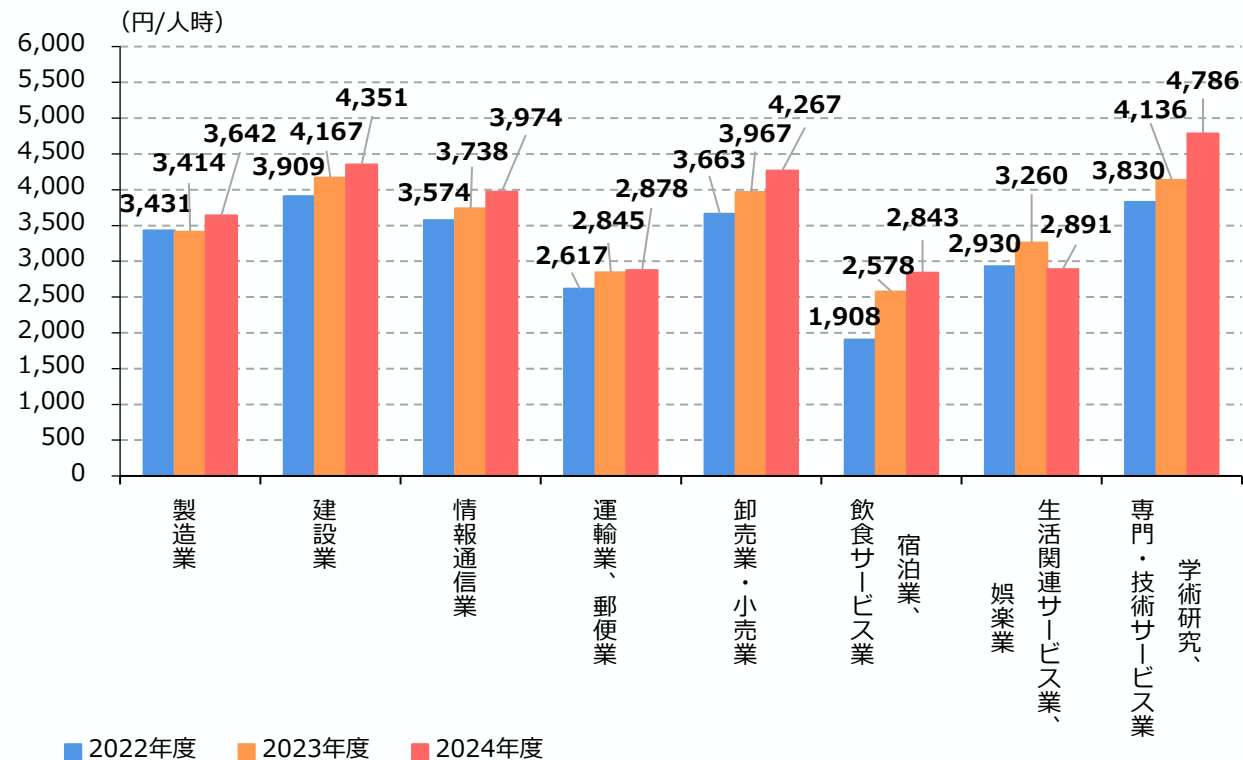


図2 業種別の労働生産性（時間当たり）

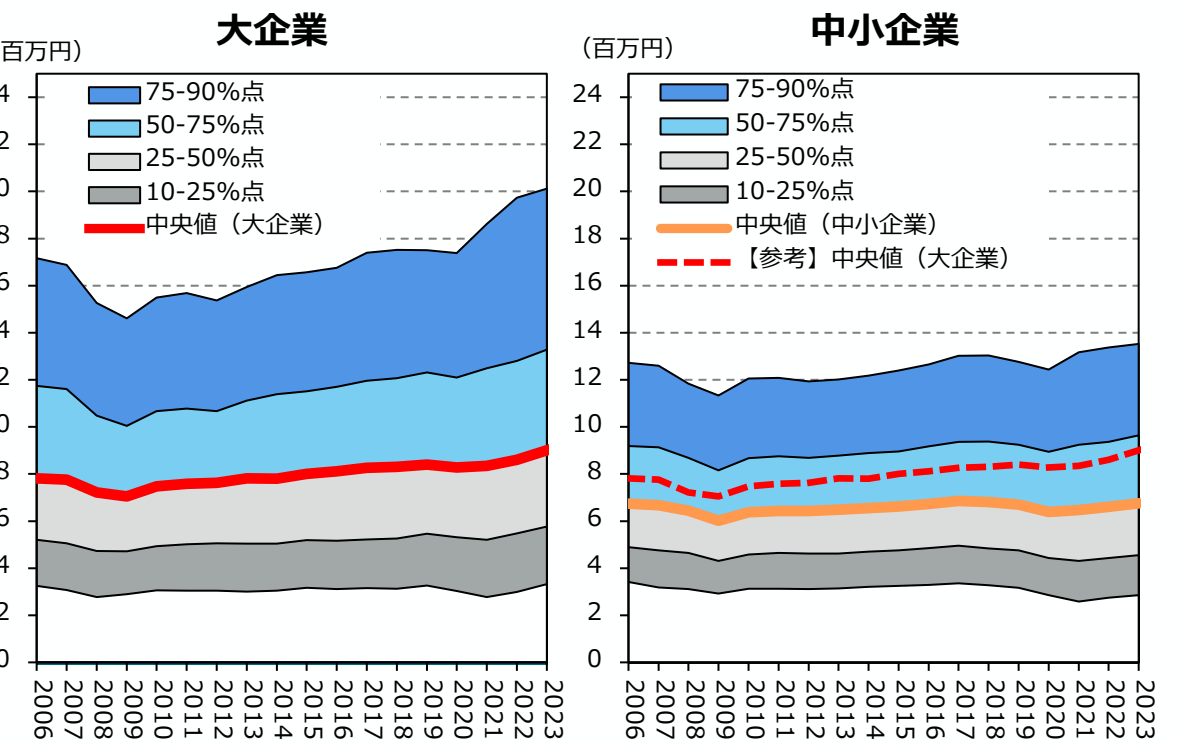
中小企業における時間当たり労働生産性（業種別）



【重要な取組 1 – ④】 労働生産性の向上のためには、リスクを恐れず成長や変革に挑戦する経営に転換することが重要。

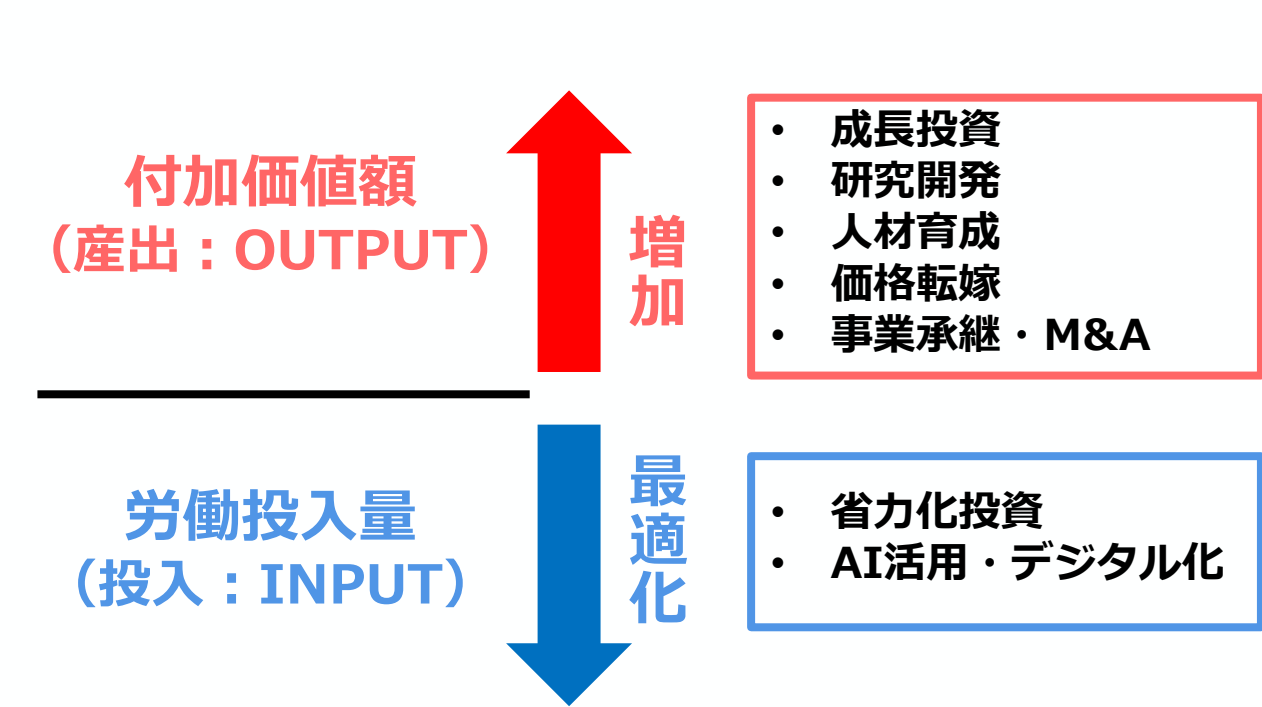
- ① 企業規模別の労働生産性の分布を見ると、中小企業（従業員50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上）のうち、労働生産性が上位に位置する企業群は、大企業の中央値を超える水準にある。つまり、大企業と遜色ない労働生産性を有する中小企業は一定程度存在しており、規模の小さい企業であっても、高い労働生産性を実現できる可能性があることが分かる。
- ② 短期的な利益を追うのではなく、リスクをとって長期的な視点で事業・組織構造を再構築していく「戦略」をもった経営に転換できるか、経営者の能力の差が明暗を分ける。具体的には、①成長に向けた設備投資（成長投資）、M&Aを契機とした事業・組織構造の組み換え、価格転嫁の推進などによる「付加価値額の増加」、②省力化投資、AI活用・デジタル化による「労働投入量の最適化」といった取組に、積極的に取り組むことが重要。

図 1 労働生産性の分布（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工（年度）
 （注）1.労働生産性＝付加価値額÷従業員数。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。2.外れ値を除くため、最小値近傍の0～10%タイル、最大値近傍の90～100%タイルは表示していない。3.企業規模別に各社の労働生産性を算出した上で、それぞれの企業規模で労働生産性の数値が低い順に並べたもの。4.中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

図 2 労働生産性の向上に有効な取組



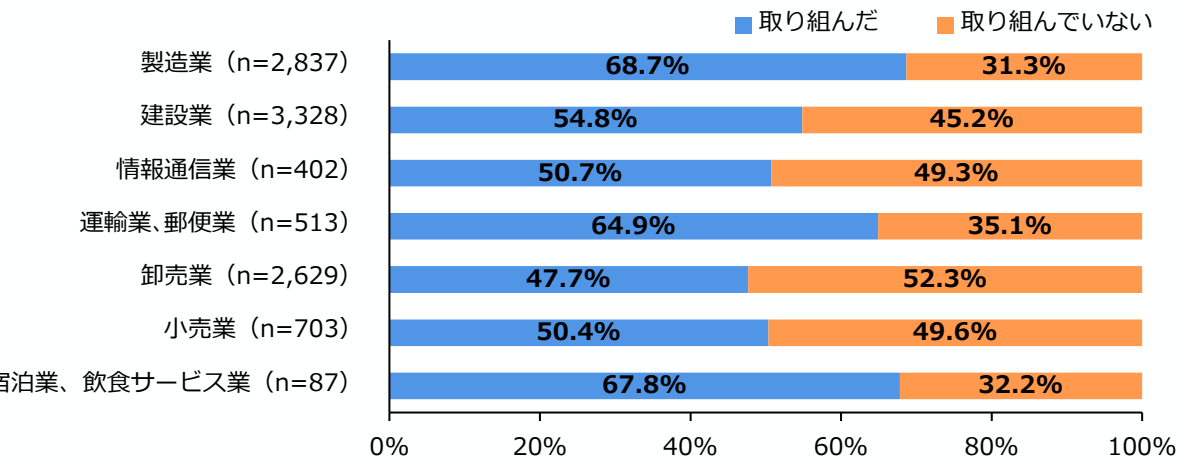
【重要な取組 1 – ⑤】 成長投資は付加価値額の増加に寄与。計画的な設備投資を行うことが重要。

労働生産性の向上
【付加価値額増加】

- ① 生産能力の拡大や新事業への進出を目的とした「成長投資」は、製造業のみならず、様々な業種の企業で取り組まれている。実施している企業は実施していない企業と比較して、付加価値額の増加率が大きい傾向。
- ② 設備稼働率が高い企業ほど、付加価値額の増加率は大きいことが分かる。投資前の業務プロセスの見直し等を行った上で、計画的な設備投資を行うことの重要性が確認できる。

図 1 成長に向けた設備投資への取組状況と効果

（1）成長に向けた設備投資への取組状況（業種別）



（2）付加価値額の増加率（中央値、成長に向けた設備投資への取組状況別）

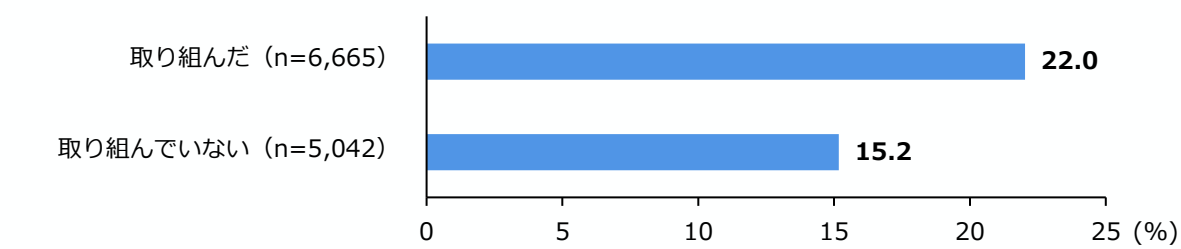
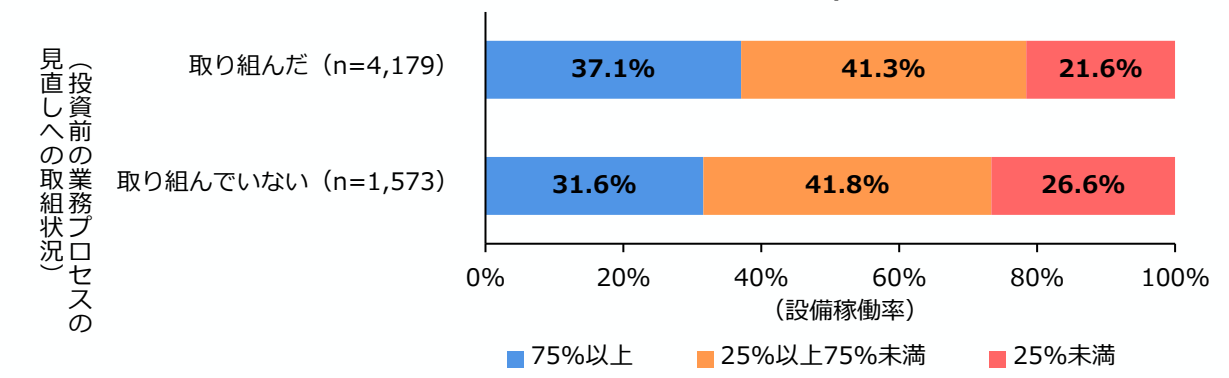
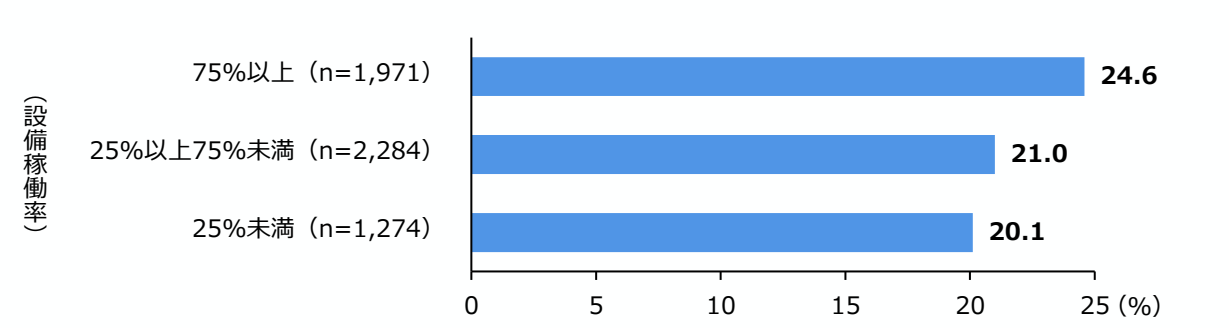


図 2 設備稼働率向上の取組と効果

（1）設備稼働率（投資前の業務プロセスの見直しへの取組状況別）



（2）付加価値額の増加率（中央値、設備稼働率別）



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.（図1（1））2019年以降で成長に向けた設備投資を行っているか聞いたもの。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）の活用は除く。2.（図1（2））（図2（2））付加価値額の増加率は、2024年と2019年を比較したもの。3.（図2）成長に向けた設備投資に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。複数回取り組んでいる場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。4.（図2）設備稼働率＝足下の1日当たり平均稼働時間÷1日当たりの稼働可能な総時間×100。5.（図2）設備稼働率について、「分からない」と回答した事業者は除く。6.（図2（1））ここでの「業務プロセスの見直し」とは、業務を効率化するために、現在の業務の状況を明らかにし、業務の改善策を検討・実行する一連の取組を指す。

【重要な取組 1 – ⑥】 事業承継・M&Aは企業の付加価値額を高める。M&Aは買収先との綿密なコミュニケーションがカギ。

- ① 事業承継・M&Aは企業の付加価値額を高める効果が見られる。10年以内に事業承継を実施した企業のうち、経営者の年齢が50歳代以下の企業は、経営者が60歳代以上の企業より付加価値額の増加率が高い傾向にある。事業承継・M&Aを契機として、新たな経営者の下で利益の大幅増加等に結び付いた事例は多く存在。買収に対するイメージの変化はプラスがマイナスを上回るも、買収先の探索・選定や資金確保に課題を抱えている。
- ② M&A（買収）に当たっては、買収先との経営方針・組織の統合といったPMIに取り組むことが成功のカギとなることが多い。

図 1 事業承継、M&Aの効果

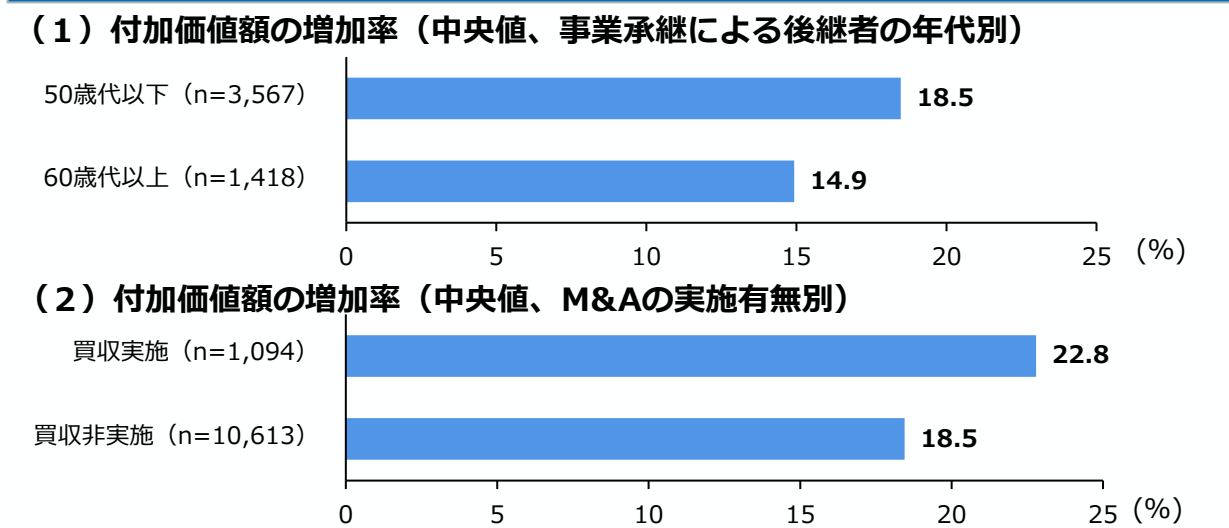
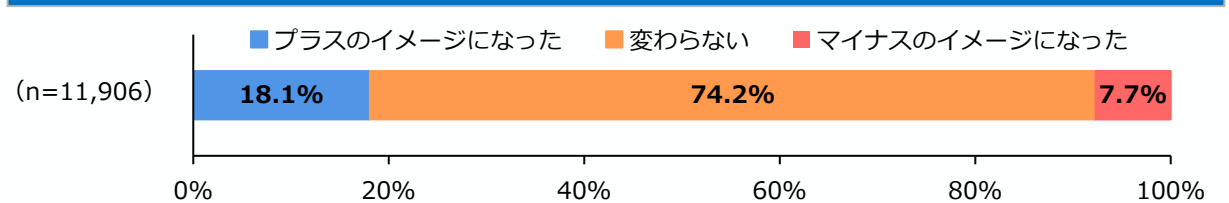


図 2 買収に対するイメージの変化



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.（図1）付加価値額の増加率は、2024年と2019年を比較したもの。2.（図1（1））調査時点（2025年11～12月）での経営者の年代。10年以内に事業承継している事業者について分析している。なお、経営者が創業者である事業者は除く。3.（図1（2））2019年以降における他社又は他社事業の買収（M&A）経験・回数について聞いたもの。「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償かは問わない。4.（図2）調査時点（2025年11～12月）において、2019年以降の、他社又は他社事業の買収に対するイメージの変化について聞いたもの。5.（図3）2019年以降の他社又は他社事業の買収について「買収したことはない」と回答した事業者に聞いたもの。「その他」、「買収を検討したことはない」という回答を除いて、回答割合が高い順に上位5つを表示。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。6.（図4）M&Aの効果は、事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。

図 3 買収における障壁

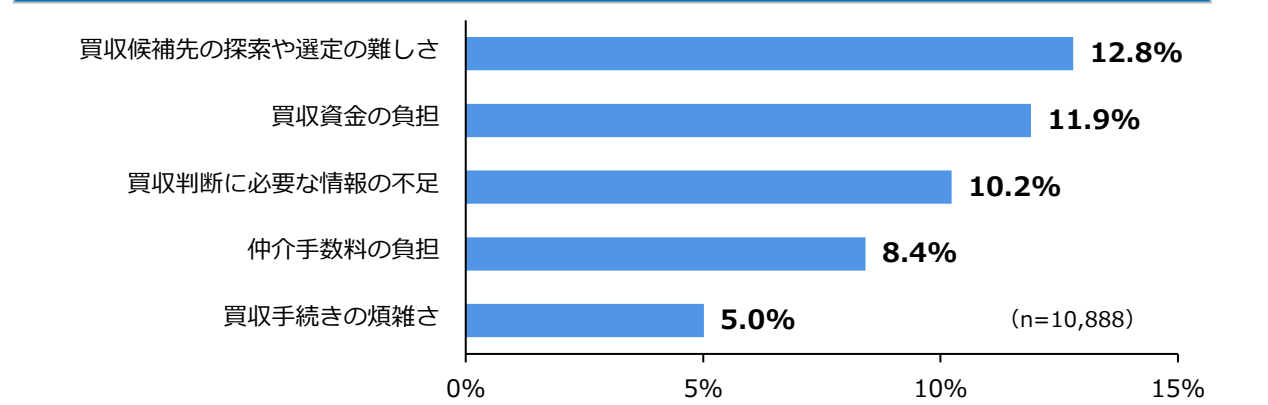
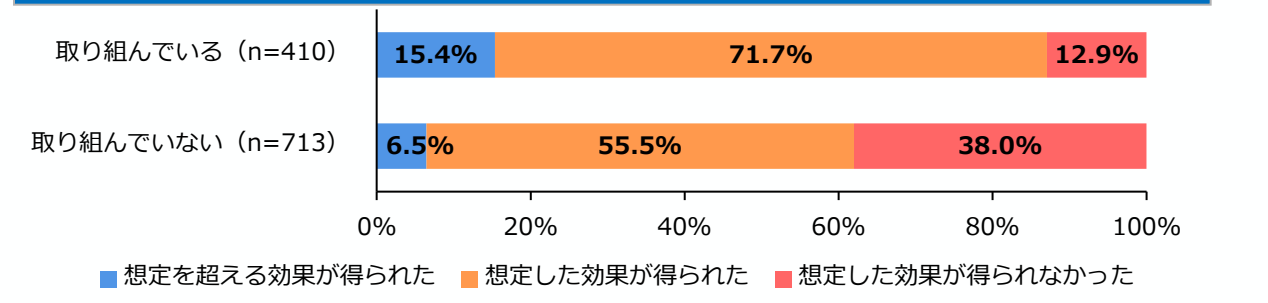
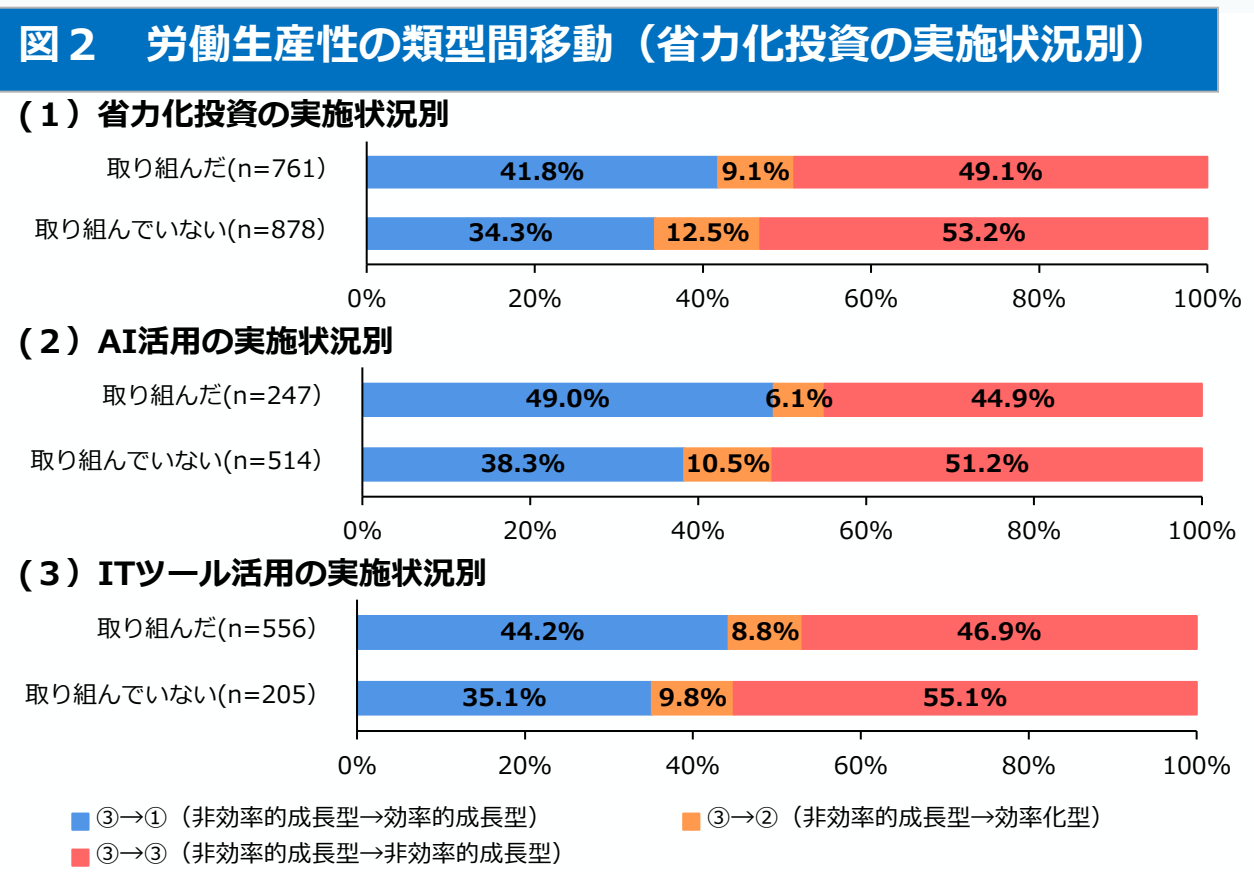
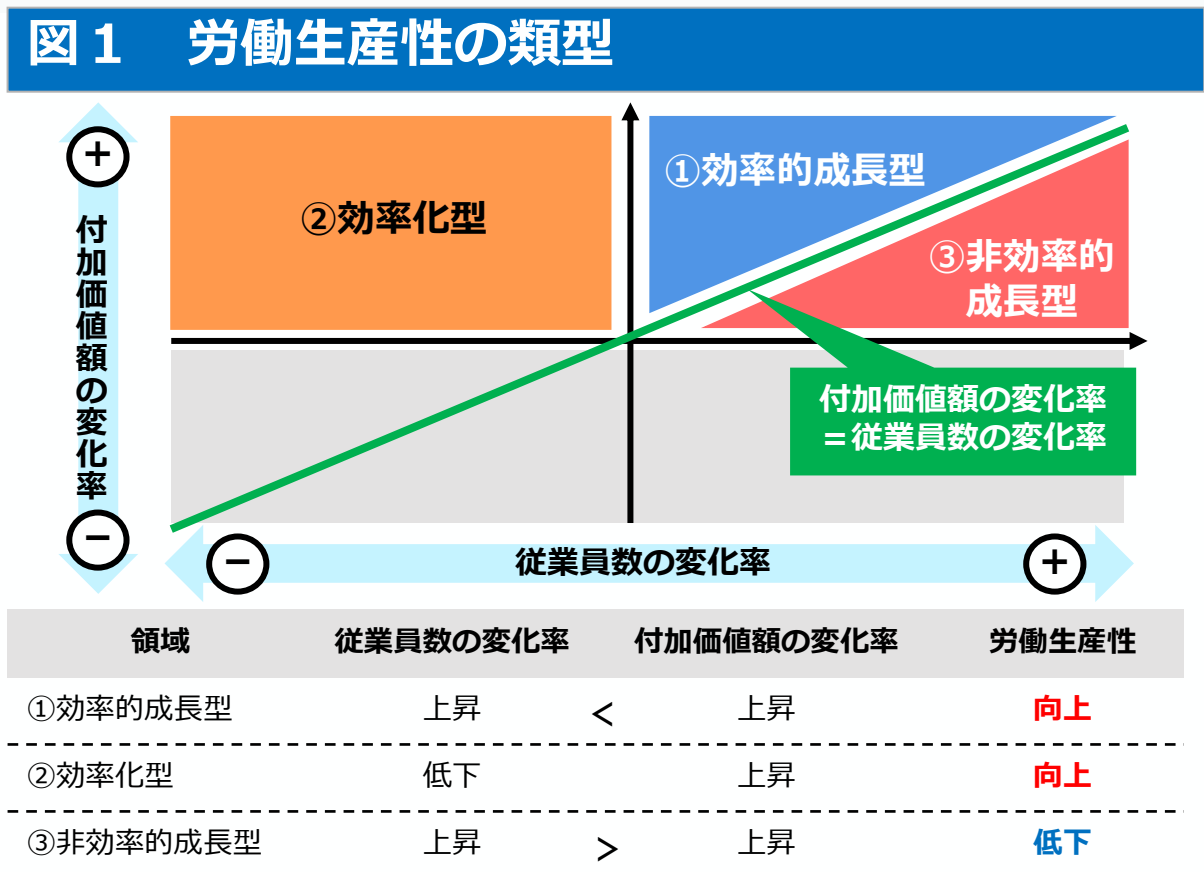


図 4 M&Aの効果（PMIの取組有無別）



- ① 労働生産性の分母である「労働投入量（＝従業員数）」の最適化に関して、労働生産性を向上させるためには、従業員数の伸び率を上回る付加価値額の伸び率を達成することが必要である。労働投入量の最適化の在り方として、（A）従業員数が増えたとしても、それを上回る変化率で付加価値額を増加させること（①効率的成長型）、（B）従業員数が減少しつつも付加価値額を増加させること（②効率化型）、のいずれかが考えられる。
- ② 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場合（非効率的成長型）は、労働投入量の最適化に向けて適切な取組を行うことが必要。省力化投資、AI活用・デジタル化に取り組んでいる企業は、最適化を達成している傾向がある。



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」（図2）（注）1.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。2.2019年以降における省力化投資、AI活用、ITツール活用の状況について聞いたもの。なお、AI活用、ITツール活用の状況については、省力化投資に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。3.ここでの「省力化投資」とは、機械化やAI（人工知能）の活用、ITツールの活用等によって、従前と同等又はそれ以上の付加価値を創出するために投入する労働量を減少させることを指す。4.ここでのAI（人工知能）とは、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。5.ここでのITツールには、AI（人工知能）を含まない。

15

【重要な取組 1 – ⑧】 中小企業におけるAI活用は一定程度進む。社内研修や部門間連携がデジタル化の効果を高める。

労働生産性の向上
【労働投入量の最適化】

- ① 既に人手が足りていない中小企業にとって、AIは、省力化という側面だけではなく、既存の従業員の業務のアウトプットを補完する役割にもなり得ることから、中小企業において積極的に活用されることが期待される。約3割の中小企業が「AI活用に取り組んだ」としており、バックオフィス部門や営業・販売・顧客対応部門等において活用されている。
- ② デジタル化の効果を高めるためには、従業員のITツール活用促進に向けた研修や勉強会の実施、部門間連携が有効。

図1 AI活用の状況と活用にあたっての課題

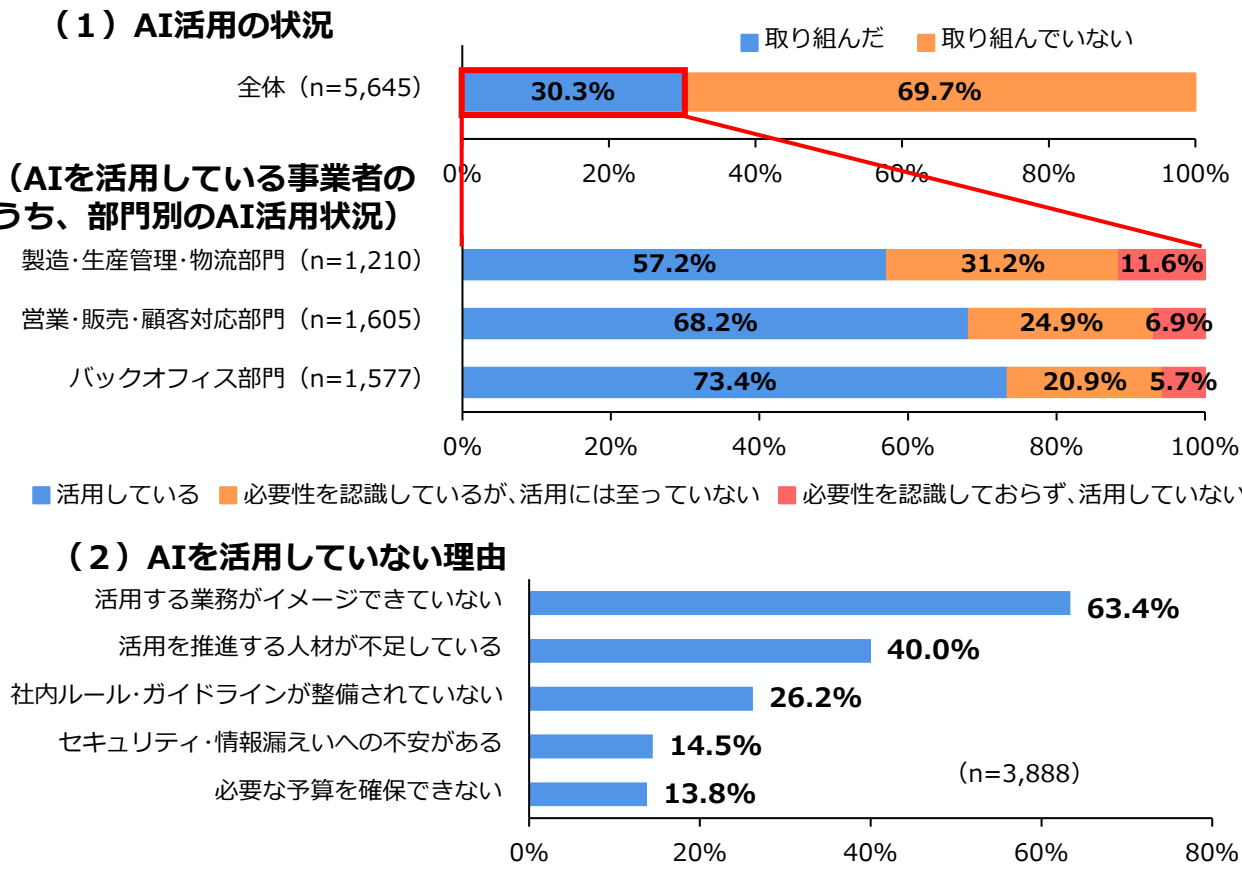
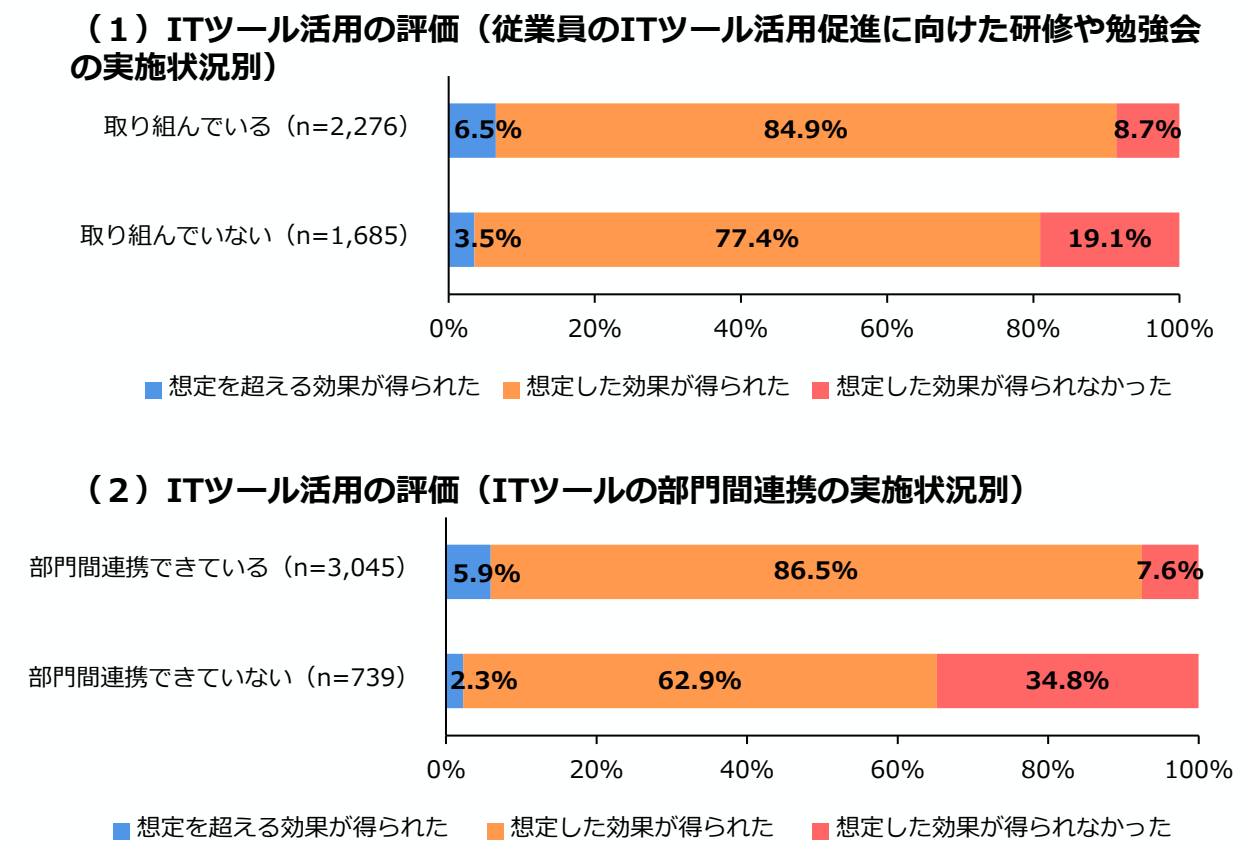


図2 デジタル化の効果を高めるための取組



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.(図1(1))部門別のAI活用状況は、2019年以降の省力化投資のうち、AIの活用に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。なお、「該当部門はない」と回答した事業者は除く。2.(図1(2))2019年以降の省力化投資のうち、AI活用に「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。回答割合が高い順に上位5つを表示。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。3.(図2)2019年以降の省力化投資のうち、ITツール活用に「取り組んだ」と回答した事業者に聞いたもの。ITツール活用の評価について、複数回取り組んだ場合は、最も投資額が大きかったものについて聞いたもの。4.(図2(2))部門間連携について、「連携する必要がない」と回答した事業者は除く。

【重要な取組1-⑨】AXにより、中小企業は飛躍的成長のチャンスを迎えている。

- ① 地域に根ざし、現場現業型でスピード感のある中小企業・小規模事業者にとって、AIトランスフォーメーション（AX）を加速させることは、人手不足を乗り越えて、大企業を追い抜くほどの大きな成長を実現するチャンス。
- ② 「成長に向けたAI活用」に取り組んでいる企業は、そうでない企業よりも付加価値額の増加を実現している。

図1 AX（AIトランスフォーメーション）の概念図

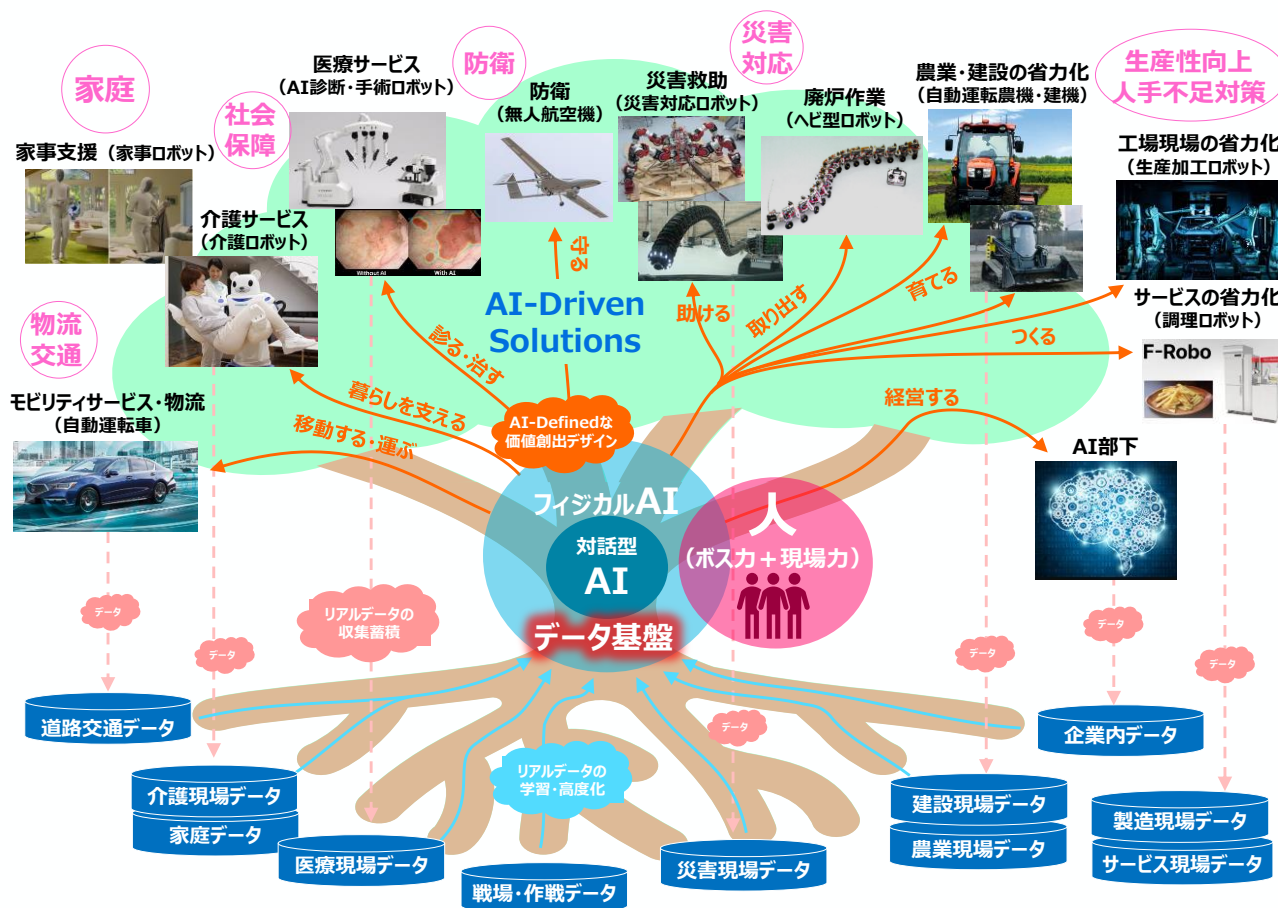
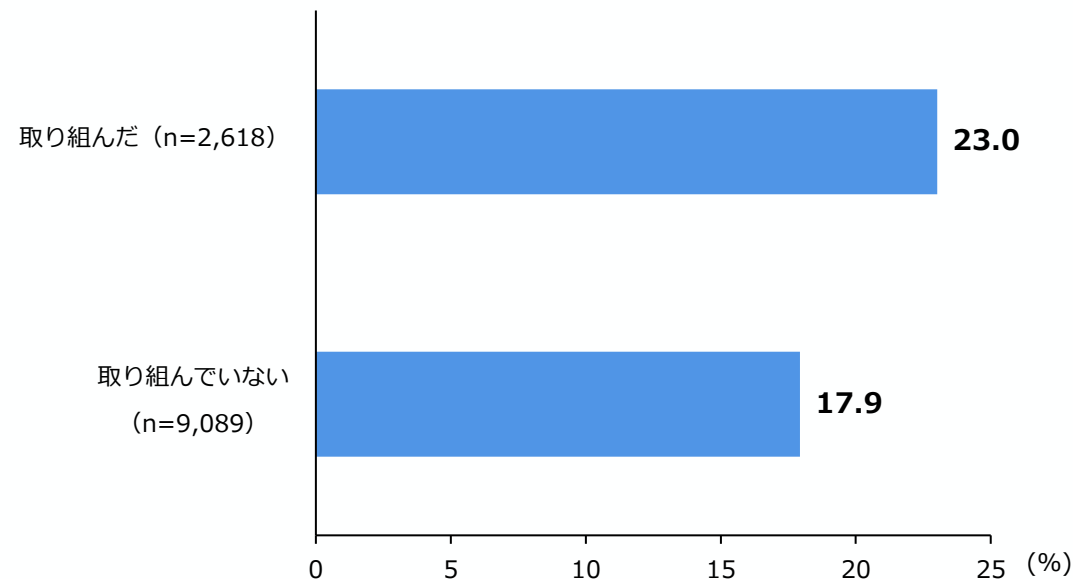


図2 付加価値額の増加率（中央値、成長に向けたAI活用の取組状況別）



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. 2019年以降で成長に向けたAI活用に取り組んでいるか聞いたもの。ここでの「成長に向けたAI活用」とは、売上高を増加させるために、従前では自社のみではできなかった、又は、十分ではなかった業務について、AI（人工知能）を活用して行うことを指す。ここでの「AI」とは、人工知能のことであり、画像認識、音声認識、自然言語処理、データ分析、意思決定支援、生成AIなどを指す。2. 付加価値額の増加率は、2024年と2019年を比較したもの。

【重要な取組 2 – ①】 経営力の土台となる「経営リテラシー」の強化・実践が不可欠。

- ① 経営力を向上させるためには、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。
- ② 経営リテラシーを4つの分野に分類し、小規模事業者を対象に各分野の取組状況を確認したところ、現状、経営リテラシーは改善の余地がある状況。経営リテラシーを高めていくためには、それぞれの取組が進まない原因を踏まえて適切な支援を行っていくことも重要。

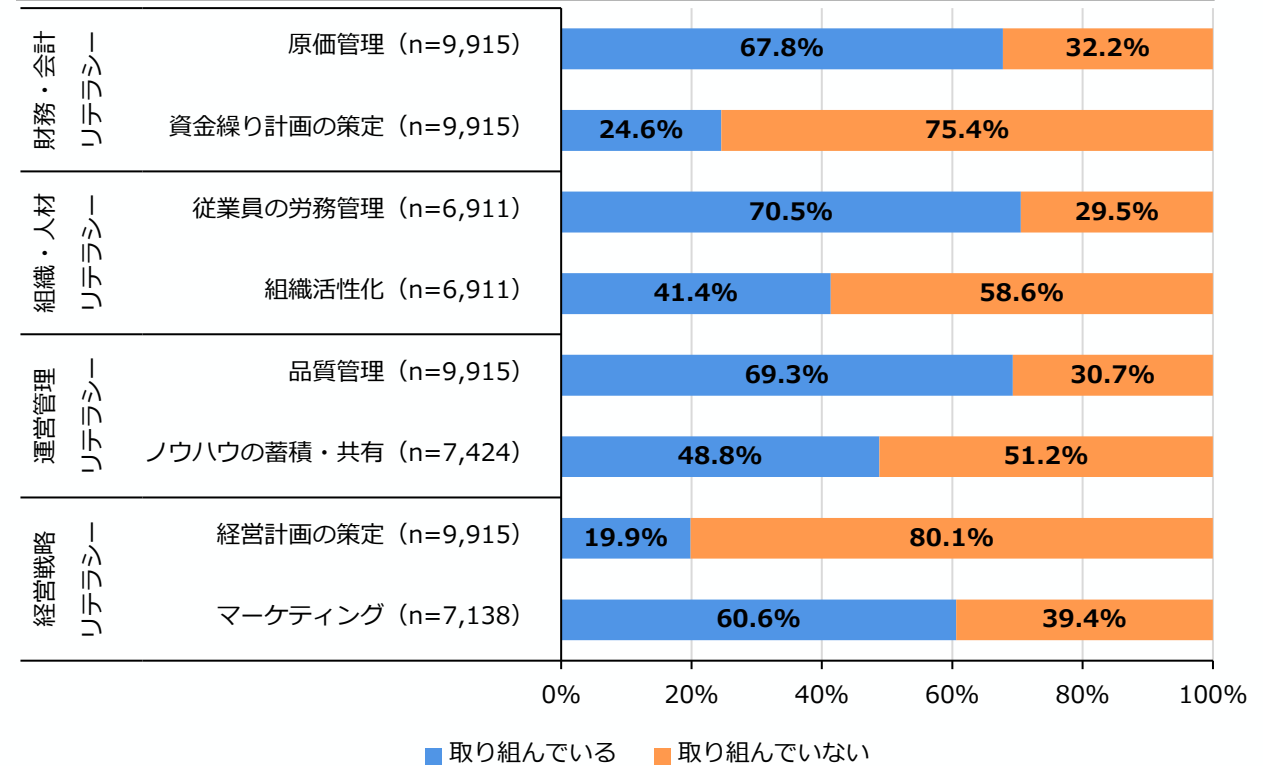
図1 経営リテラシーの分類

①財務・会計リテラシー
原価管理
資金繰り計画の策定

②組織・人材リテラシー
従業員の労務管理
組織活性化

③運営管理リテラシー
品質管理
ノウハウの蓄積・共有

④経営戦略リテラシー
経営計画の策定
マーケティング

図2 経営リテラシーへの取組状況

資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
(注) 1.「原価管理」における「取り組んでいる」は「製品・商品・サービス別に把握している」、「事業単位で把握している」、「取り組んでいない」は「全社単位で把握している」、「ほとんど把握していない」と回答した事業者の合計。2.「労務管理」、「組織活性化」については、従業員がいる事業者に聞いたもの。「ノウハウの蓄積・共有」については「従業員はいない」と回答した事業者は除く。3.小規模事業者の回答を集計している。

【重要な取組 2 - ②】 原価管理を徹底して行うことで価格転嫁の成功に寄与。貸借対照表の活用は資金繰りに有効。

- ① 原価管理の実施状況を段階ごと（製品・商品・サービス別／事業単位／全社単位）に見ると、より詳細に原価管理を行っている小規模事業者ほど、価格転嫁に成功している傾向が見られる。
- ② 資金繰り計画の策定は、資金不足時期の把握などに寄与。貸借対照表を活用した財務内容等の把握・分析は、資金繰りに好影響を与えている傾向も見られ、小規模事業者においても貸借対照表の活用は重要。

図1 価格転嫁の状況（原価の把握状況別）

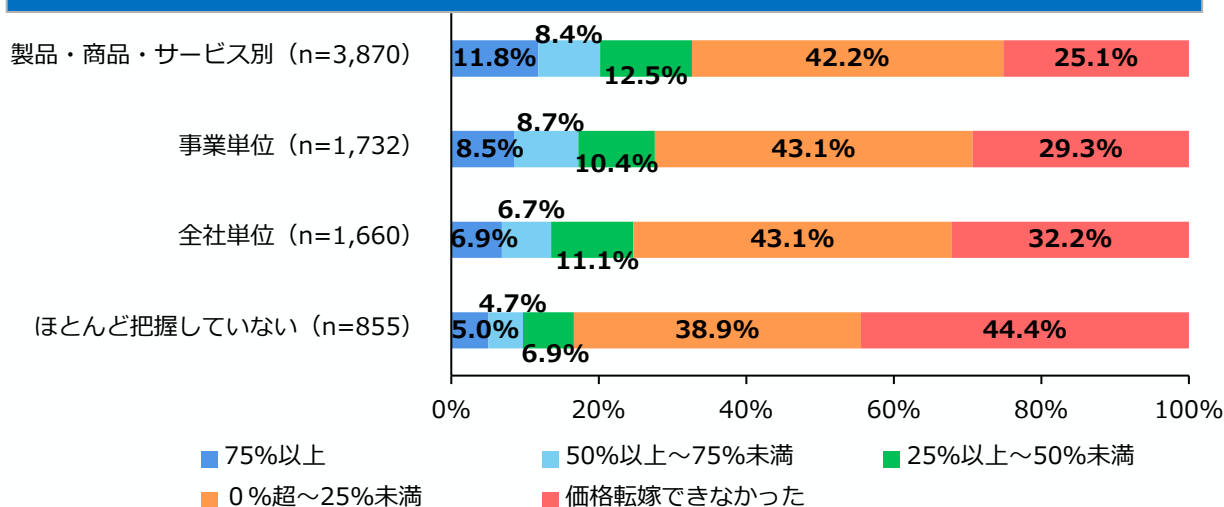


図2 資金繰り計画策定の効果

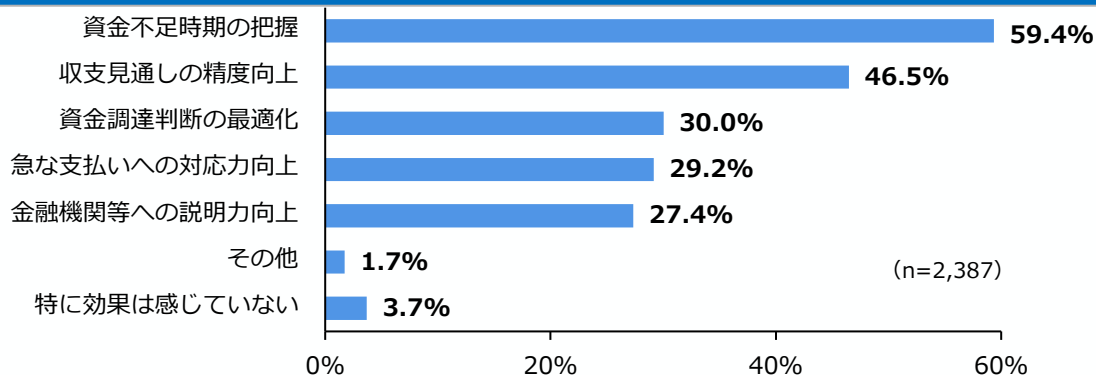
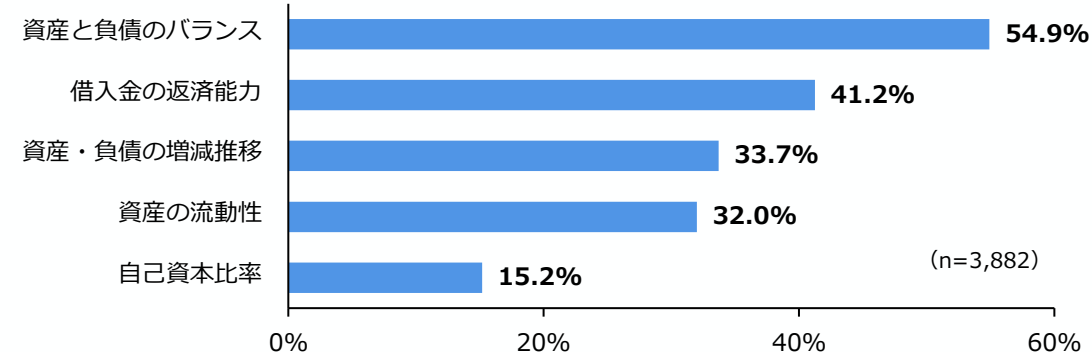
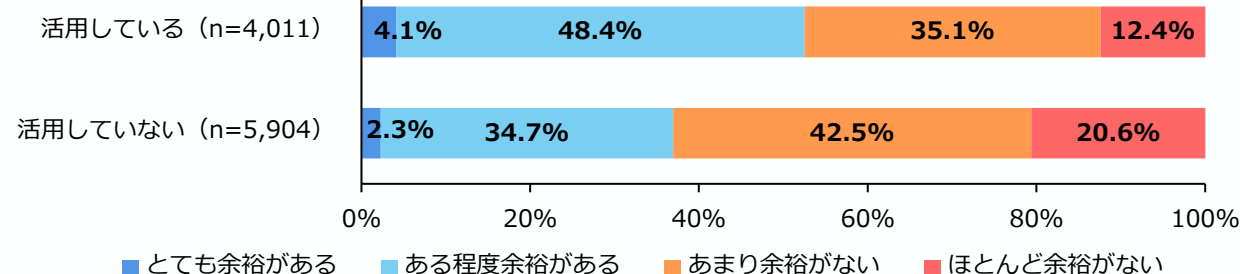


図3 貸借対照表の活用方法と効果

(1) 貸借対照表を使った経営状況の把握・分析の取組内容



(2) 資金繰りの状況（貸借対照表の活用状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

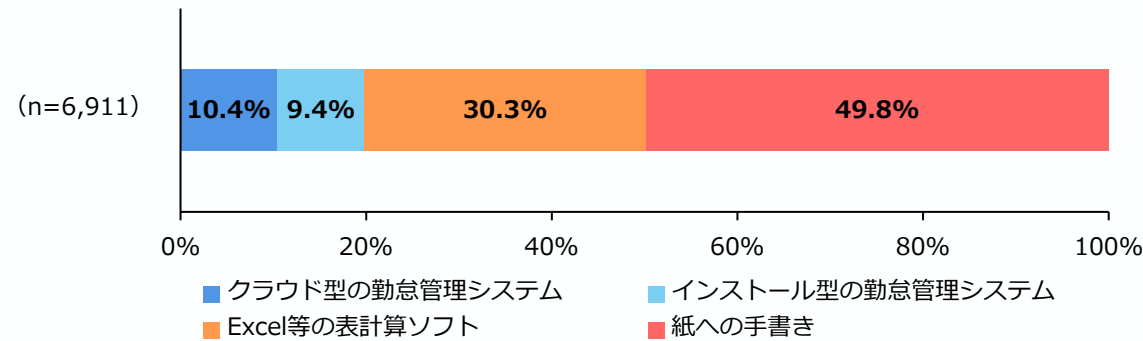
（注）1. 小規模事業者の回答を集計している。2. （図1）ここでの価格転嫁とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたか聞いたもの。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。3. （図2）資金繰り計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。4. （図2）（図3（1））複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。5. （図3（1））貸借対照表を「大いに活用している」「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。回答割合が高い順に上位5つを表示。6. （図3（2））足下の資金繰りの状況について聞いたもの。

【重要な取組 2－③】 従業員の労務管理や組織活性化は、人材の確保・定着に好影響。

- ① 労務管理（従業員の長時間労働の防止や有給休暇の取得促進への取組）に取り組む小規模事業者は約 7 割。従業員の勤怠管理を紙への手書きで行う小規模事業者も多い。従業員の残業時間が減少していると従業員の定着率が高い傾向も見られる。
- ② 組織活性化（従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上）に向けた取組として、賃金・賞与の引上げ、柔軟な働き方の導入、社内コミュニケーションの活性化などがある。組織活性化は採用実績にも違いを生む。

図 1 従業員の労務管理への取組方法と効果

(1) 従業員の勤怠管理方法



(2) 従業員の定着状況（残業時間の傾向別）

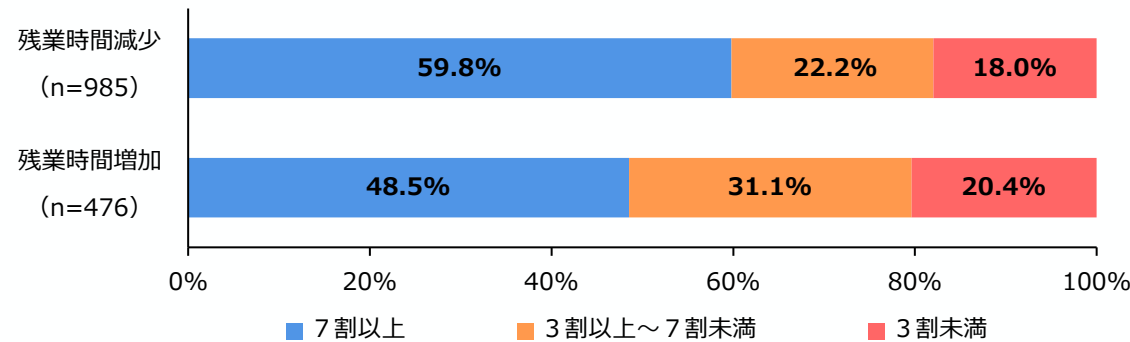
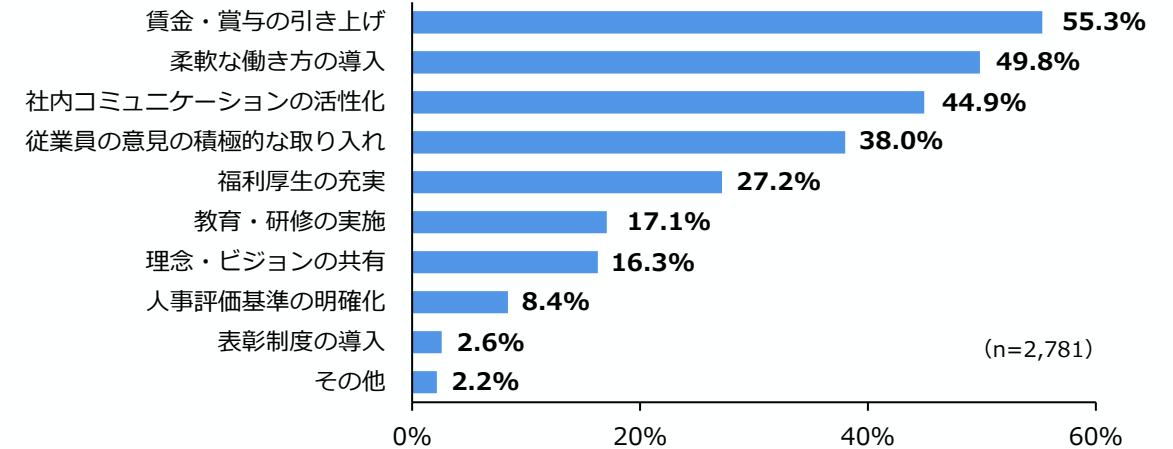
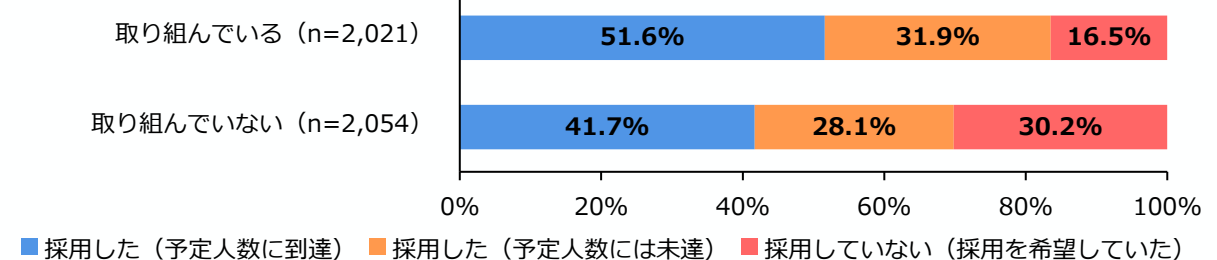


図 2 組織活性化への取組と効果

(1) 従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上のために取り組んでいること



(2) 採用実績（従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上の取組状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和 7 年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」（注） 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. （図 1（1））従業員の勤怠について、タイムカード等で把握した勤怠情報をどのような方法で管理しているかを聞いたもの。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。3. （図 1（2））従業員がいる事業者に対して、従業員の月平均残業時間について、直近 3 年間での傾向を聞いたもの。残業時間が減少又は増加について集計している。4. （図 1（2））従業員の定着状況は、直近 3 年間で採用した従業員の定着率を聞いたもの。「直近 3 年間で採用した従業員はいない」と回答した事業者は除く。5. （図 2（1））従業員の働きがいやエンゲージメント維持・向上に「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。6. （図 2（2））直近 3 年間での採用実績を聞いたもの。「採用していない（採用を希望していなかった）」と回答した事業者は除く。

【重要な取組 2 - ④】品質管理は顧客獲得につながる。社内ノウハウの蓄積・共有化による円滑な業務遂行も重要。

- ① 品質管理（業務に使う設備等の点検や、製品・商品・サービスの出荷前／提供前のチェックなど）に取り組むことで、顧客数の増加・離反防止や営業利益率の向上につながる傾向が見られる。
- ② マニュアルや手順書の整備など、社内ノウハウを蓄積・共有化することは、業務の属人化を防止し、円滑な業務遂行や品質の安定化に有効。

図1 品質管理への取組と顧客数・利益率との関連性

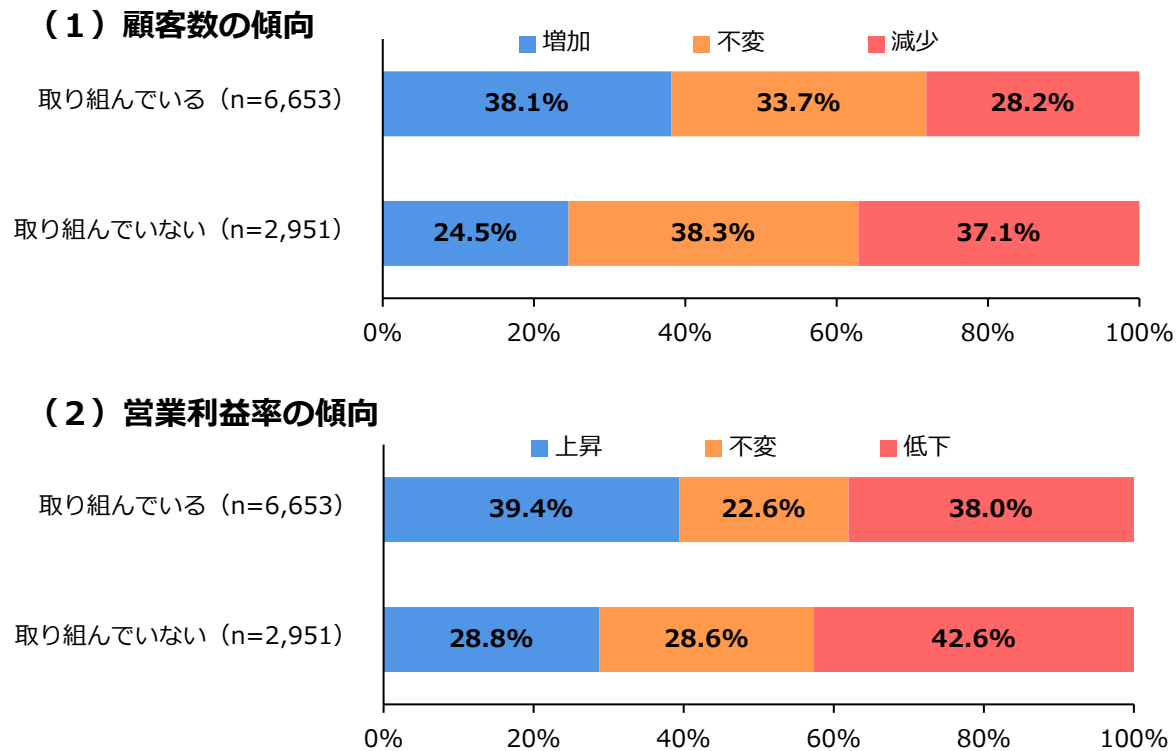
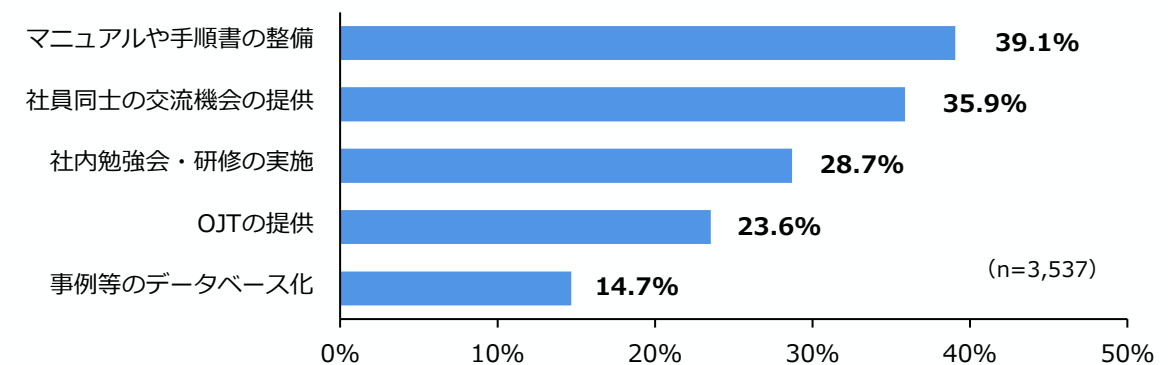
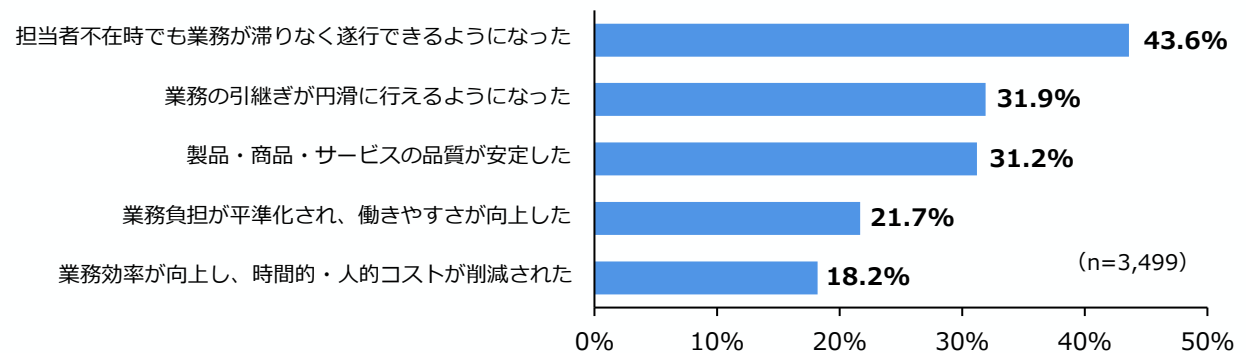


図2 社内ノウハウの蓄積・共有化の取組と効果

(1) 社内ノウハウを蓄積・共有化する上で、有効だった取組



(2) 社内ノウハウの蓄積・共有化により得られた効果



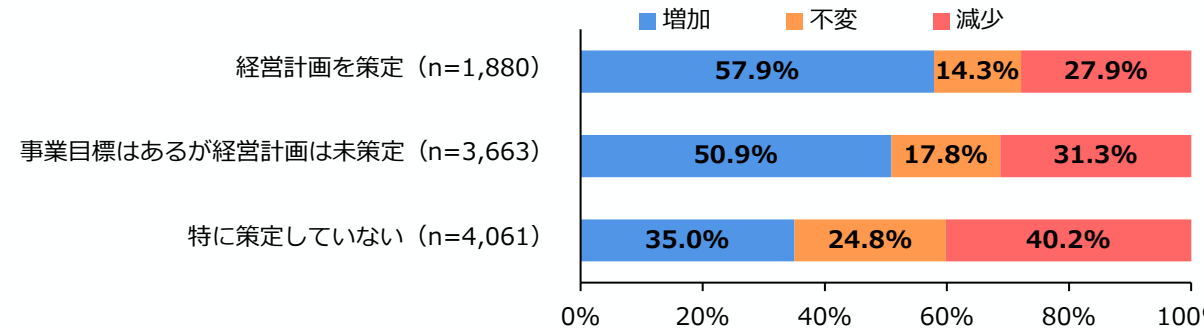
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 1.小規模事業者の回答を集計している。2.(図1) 顧客数、営業利益率は3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。3.(図2) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。4.(図2) 業務上のノウハウ(技術・知識・経験)が特定の従業員に依存しないよう、組織としてノウハウの蓄積・共有に取り組んでいるかについて、「大いに取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。回答割合が高い順に上位5つを表示。

【重要な取組 2 - ⑤】 経営計画の策定・PDCAが重要。経営戦略の構築が、成長と経営の安定をもたらす。

- ① 事業目標や経営計画の策定は、経営資源が比較的乏しい小規模事業者にとって重要。経営計画を策定するのみではなく、計画の実績を確認（PDCA）することで、経営計画策定の効果は高まる。
- ② 競合他社との差別化や外部環境の分析などマーケティングに取り組む小規模事業者では、売上げを伸ばしている傾向が見られる。

図 1 経営計画策定の効果

(1) 売上高の傾向（事業目標・経営計画の策定状況別）



(2) 経営計画の策定が業績向上に及ぼした効果（実績の進捗確認状況別）

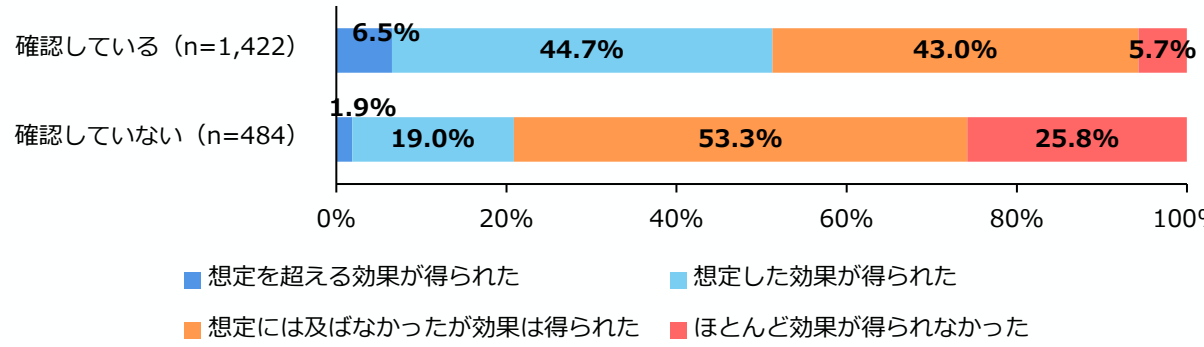
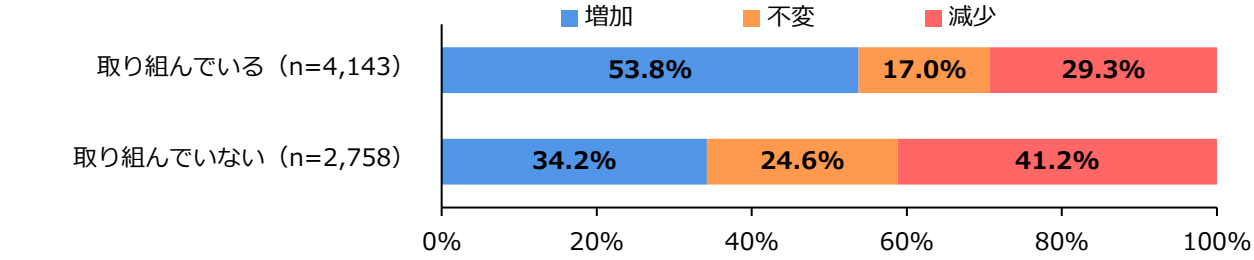
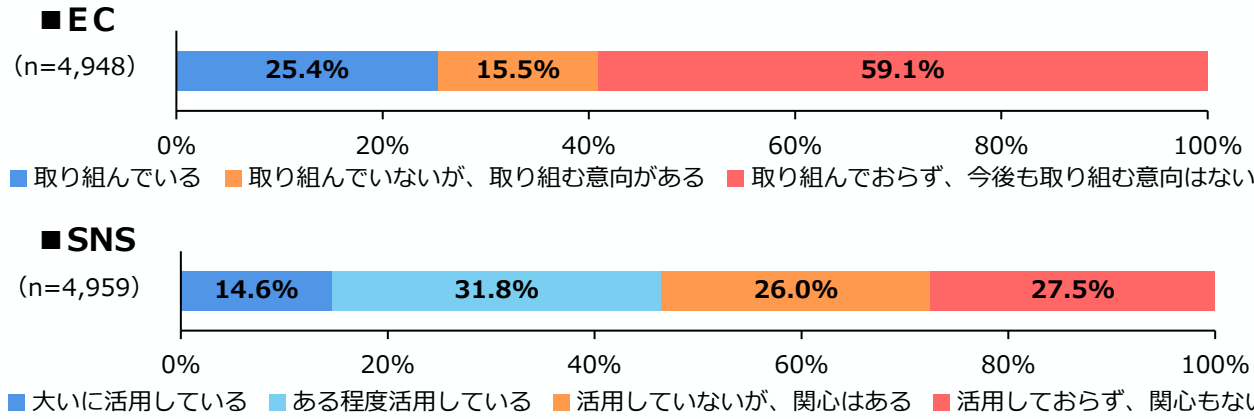


図 2 マーケティングの取組状況

(1) 売上高の傾向（マーケティングへの取組状況別）



(2) EC、SNSの活用状況（BtoCが主たる事業者）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」（注） 1.小規模事業者の回答を集計している。2.（図1（1））売上高は3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。3.（図1（2））実績の確認状況は、経営計画を策定している事業者に対して、売上高や顧客数などの実績と経営計画を比較し、進捗状況の確認をしているか聞いたもの。4.（図1（2））経営計画の策定によって業績向上にどの程度効果を得られたか聞いたもの。5.（図2（1））売上高は3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。6.（図2（1））マーケティングに「取り組んでいる」事業者は、差別化（自社の製品・商品・サービスの競合他社との差別化）に取り組んでいる、かつ、外部環境（顧客・エンドユーザーのニーズや購買行動の変化、競合他社の特徴・動向、市場の変化など）の情報収集に取り組んでいる事業者。「取り組んでいない」事業者は、いずれにも取り組んでいない事業者。なお、いずれか一方に取り組んでいる事業者は集計していない。7.（図2（2））直近の年間総売上高について、一般消費者向け（BtoC）が事業者向け（BtoB）よりも多いと回答した事業者について集計している。

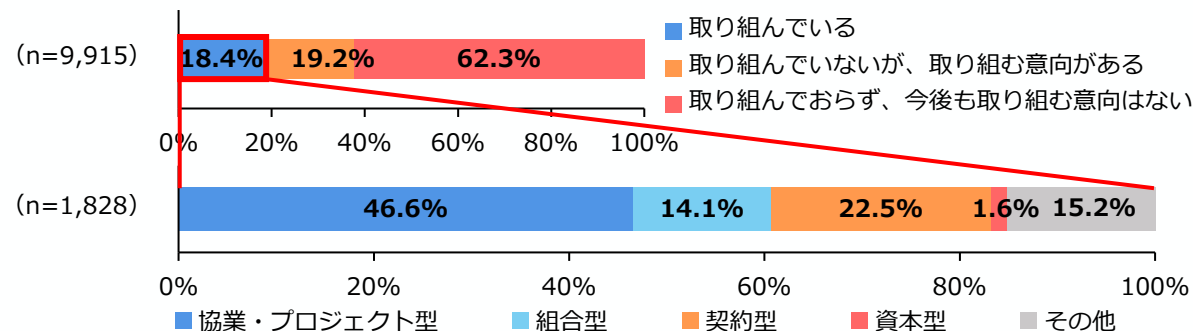
【重要な取組 2 – ⑥】 企業単独で取り組むだけではなく、経営力を補う合うために企業間連携を進めることも重要。

企業間連携

- ① 企業間連携は、企業単独で不足している経営力を補うことができるとともに、新製品開発やリソースの共有等により事業の成長にもつながることが見込まれる。連携に取り組む企業において売上高が増加している傾向が見られる。
- ② 企業間連携の在り方としては、プロジェクト単位や資本関係を伴う連携など様々な形が存在。連携により求める目的に応じて、適切な企業間連携に取り組んでいくことが重要。

図 1 企業間連携の類型と取組状況

(1) 企業間連携の取組状況



(※) 企業間連携の4類型

協業・プロジェクト型

特定の目的やテーマのために、複数の企業等が協力して新商品開発やイベント開催、地域活性化などに取り組む連携（例：地域フェアやコラボ商品など）

組混合型

法律に基づいて複数の企業が組織を作り、共同で事業を行う連携（例：商店街振興組合など）

契約型

企業同士が契約や覚書を交わして協力する連携（例：共同開発や業務提携など）

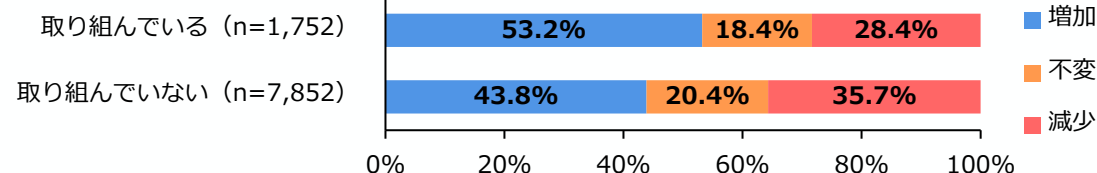
資本型

出資や合併会社の設立など、資本関係を伴う連携（例：共同出資による新会社設立など）

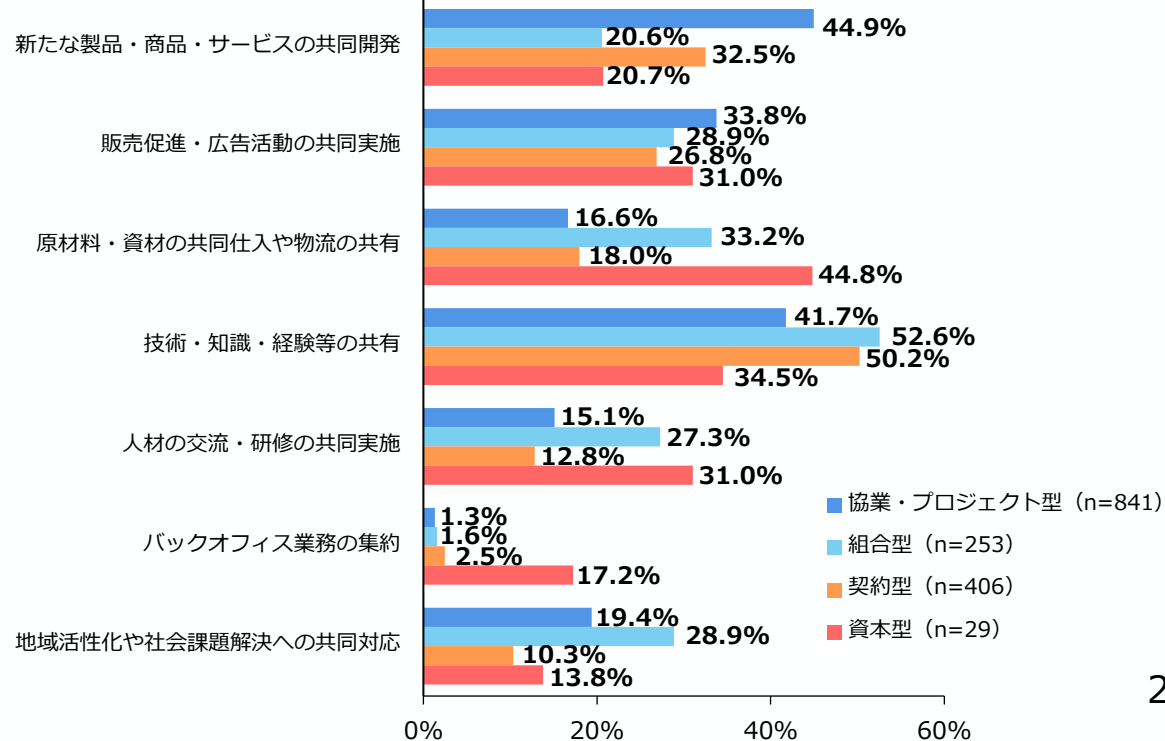
資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」（注）1.小規模事業者の回答を集計している。2.（図1）企業間連携の類型は、事業に最もプラスの影響を及ぼしたと思う企業間連携について聞いたもの。3.（図2（1））売上高の傾向は、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。4.（図（2））企業間連携に「取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。企業間連携の類型で「その他」を回答した事業者は集計していない。企業間連携での取組内容について、「デジタル化や業務改善への連携」、「その他」の回答は表示していない。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図 2 企業間連携の効果

(1) 売上高の傾向（企業間連携への取組状況別）

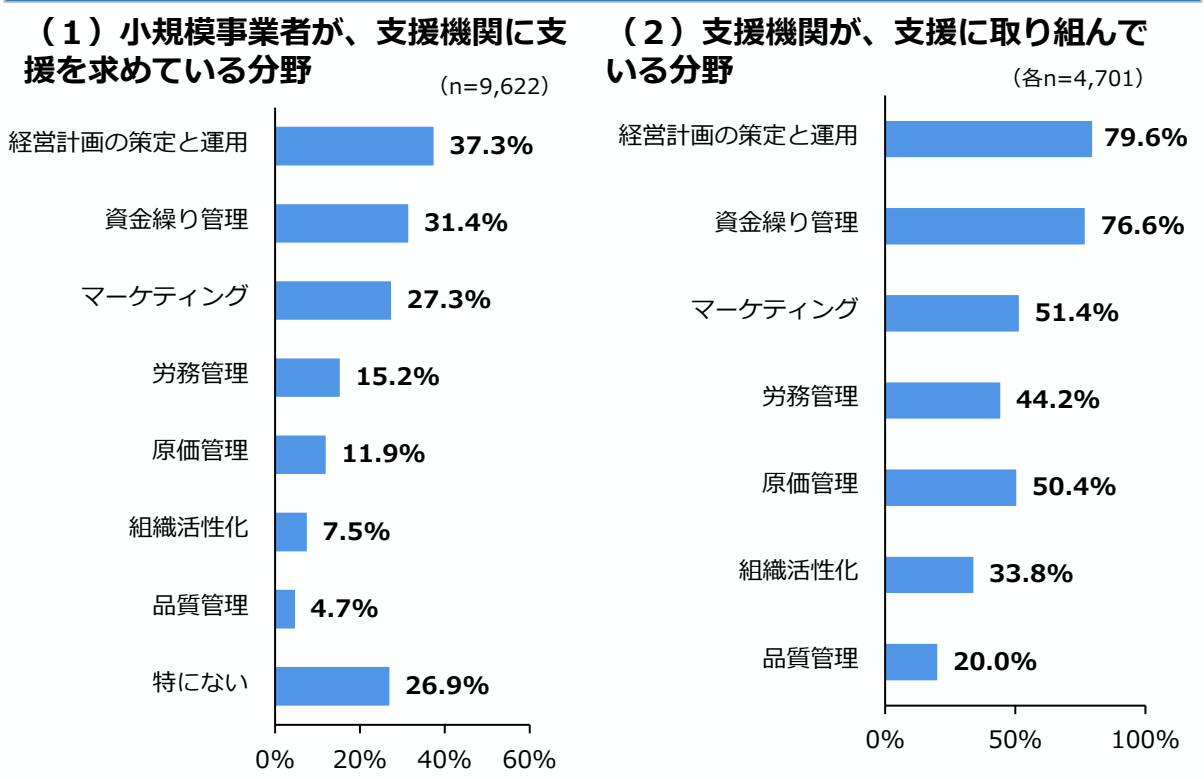


(2) 企業間連携での取組内容（企業間連携の類型別）



- ① 中小企業が経営リテラシーを強化・実践していくためには、支援機関によるニーズに合った支援が重要。企業側が支援を求める分野と、支援機関側が支援に取り組んでいる分野の傾向は概ね一致している状況。
- ② 支援機関においても、支援ノウハウ・知見の蓄積や支援人材の確保などの課題が存在。支援人材の支援能力向上のためには、OJT、OFF-JTや他の支援機関と連携した勉強会の実施などが有効な取組となり得る。

図1 企業の支援ニーズと支援機関の取組



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」 (株) 帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」 (注) 1. (図1 (1)) 小規模事業者の回答を集計している。2. (図1 (1)) (図2) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。3. (図1 (2)) 支援先の事業者が独力で取り組むことができるようになるための支援にどの程度取り組んでいるか聞いたもの。「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した割合の合計を表示している。4. (図2) 事業者の経営課題に対する支援を行う上での課題を聞いたもの。5. (図3) 各取組について、相談員の支援能力向上にどの程度寄与しているかを聞いたもの。

図2 支援機関が抱える課題

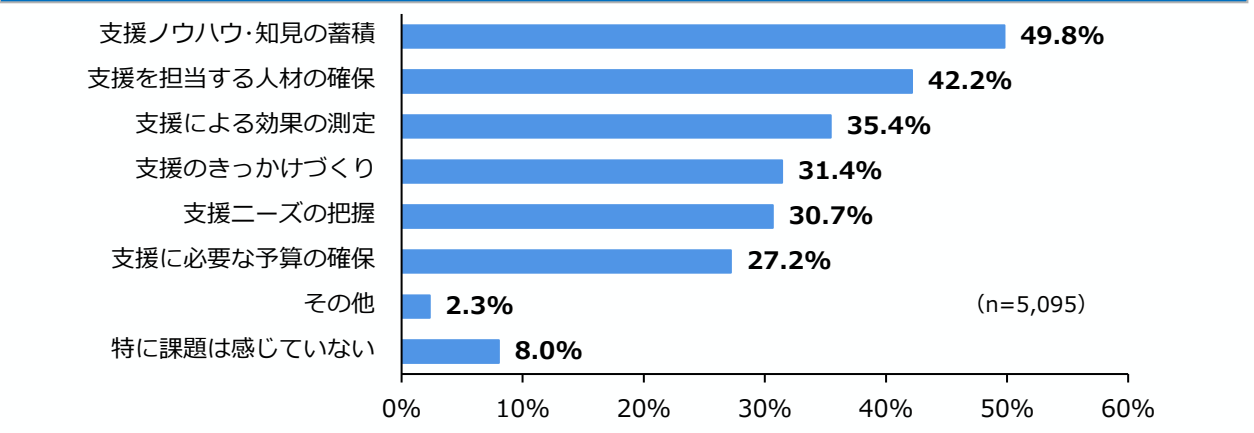
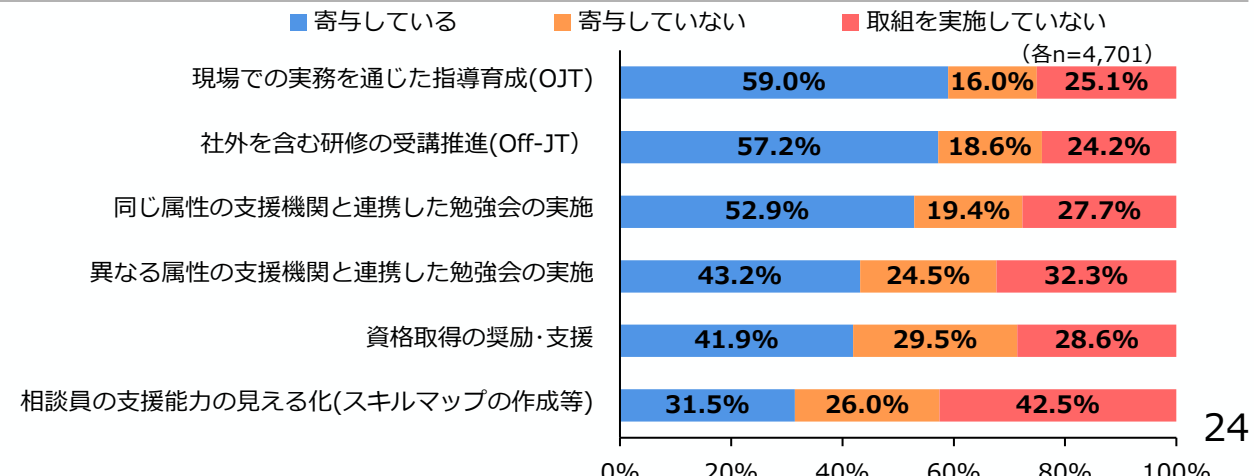


図3 支援人材の支援能力向上に寄与する取組



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」を持った経営に転換し、「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、AIトランスフォーメーション（AX）の実現が重要。
- 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。

主に中小企業

- 付加価値額の増加
労働投入量の最適化
- 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

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、資金繰りに好影響
 - 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（相談員の能力開発）、支援機関同士の連携などが課題。