

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

2026 年中小企業白書から
わかる

中小企業の 経営実態と 稼ぐ力の強化

- 1 中小企業の業況と経営課題
- 2 「稼ぐ力」を高める労働生産性の向上
- 3 人材の確保・活用と経営リテラシーの強化
- 4 企業の経営改善に向けた成功例

2026
7
JUL

01 中小企業の業況と経営課題

近年の持続的な賃上げに向けた原資の確保、労働供給制約社会の到来、物価・金利上昇などを背景に、中小企業を取り巻く経営環境は大きな転換点にあることが指摘されています。

中小企業はこれらの経営課題に対応すべく、労働生産性の向上、人材確保を同時に実現する「稼ぐ力」によって、経営力を強化することがより一層必要となっています。

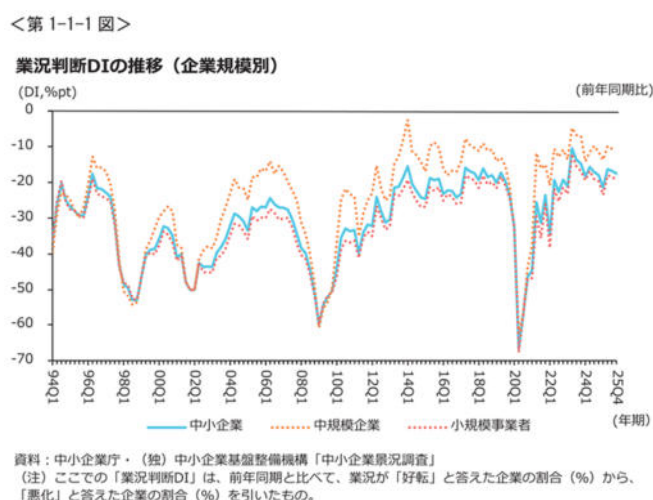
そこで、本レポートでは、2026 年の中小企業白書をもとに中小企業を取り巻く経営実態と、経営改善に向けた経営力の強化により成功した企業の事例を紹介します。

1 中小企業の業況

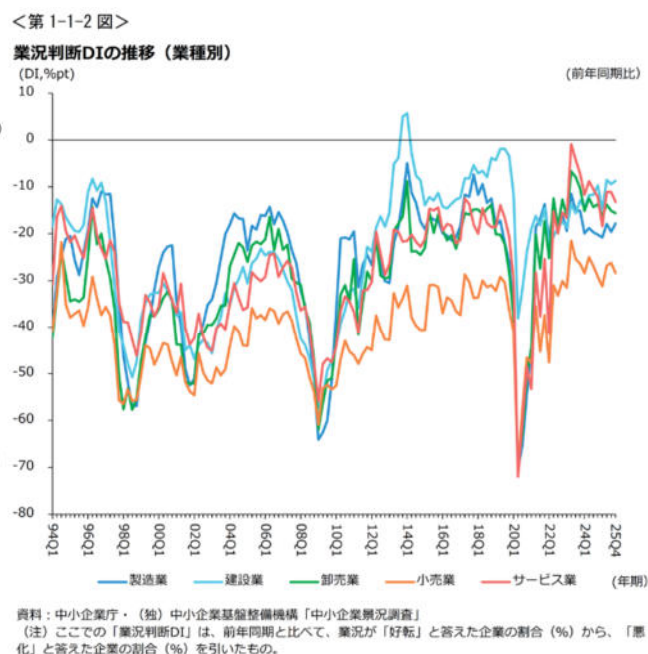
中小企業の業況判断 DI は、2020 年に新型コロナウイルス感染症の影響で大きく落ち込んだ後、2023 年第 2 四半期には中小企業で 1994 年以降最高の水準を記録しました。

しかし、その後は再び低下し、足踏みの傾向が続いています。規模別に見ても、中規模企業・小規模事業者ともに同様の動きが見られます。

■図 1-1 規模別 業況判断 DI の推移



■図 1-2 業種別 業況判断 DI の推移



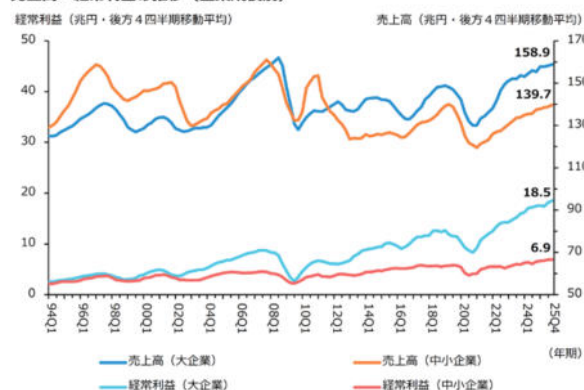
中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」（2026 年版中小企業白書 第 1-1-1 図、第 1-1-2 図）

業種別に見ると、2020 年第 2 四半期にはいずれの業種も大きく悪化しましたが、その後は回復傾向となりました。ただし、2023 年上半期以降は、ほとんどの業種で足踏みの傾向が続いています。業種ごとの回復力には差があり、受注環境、価格転嫁力、人材確保力の違いが業況に影響していると考えられます。

■図 1-3 売上高・経常利益の推移（企業規模別）

<第 1-1-3 図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）

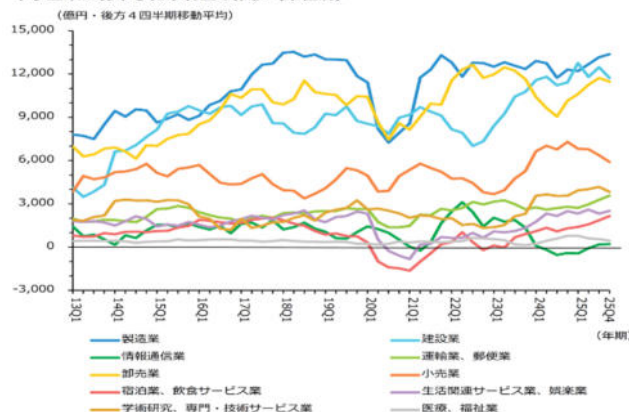


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
 (注) 1. ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
 2. 金融業、保険業は含まない。

■図 1-4 経常利益の推移（業種別）

<第 1-1-4 図>

中小企業における経常利益の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
 (注) 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。

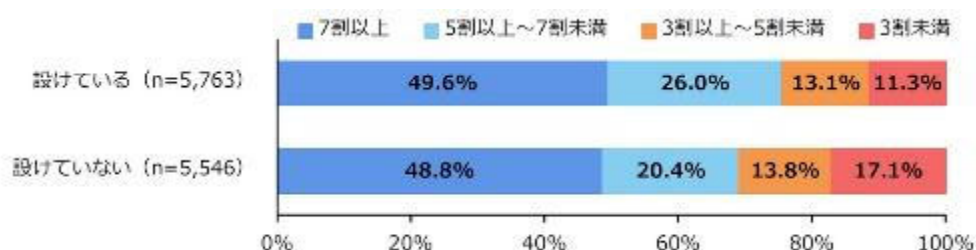
図 1-3、図 1-4：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

2 人手不足と賃上げ原資の確保

中小企業の経営課題として、引き続き深刻なのが人手不足です。人口減少が進む中、採用だけで不足人員を補うことは難しくなっており、既存社員の定着、育成、活躍をどう進めるかが重要になっています。加えて、最低賃金の上昇や人材獲得競争の激化により、賃上げへの対応も避けられません。

しかし、利益改善を伴わない賃上げは、当然のことながら企業の資金繰りや将来投資を圧迫します。そのため、経営者は「賃金を上げるかどうか」ではなく、「どのように賃上げ原資をつくるか」を考える必要があります。価格転嫁、付加価値向上、業務効率化、教育訓練による能力向上を組み合わせることが、持続的な賃上げの前提となります。

■図1-5 人材の定着状況（人事評価制度の有無別）



■図1-6 人材定着率が高い中小企業の定着率向上のための取組

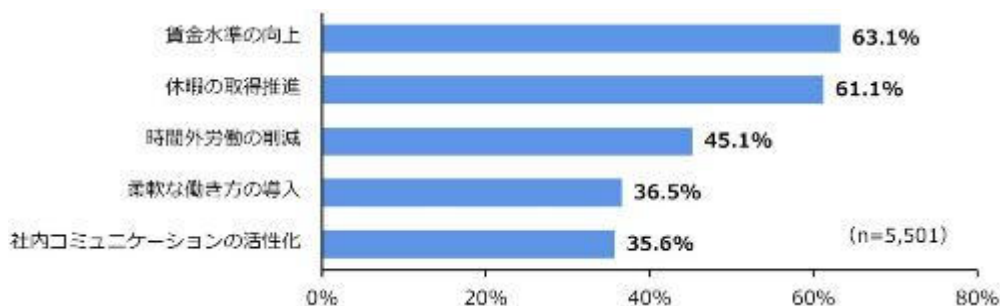


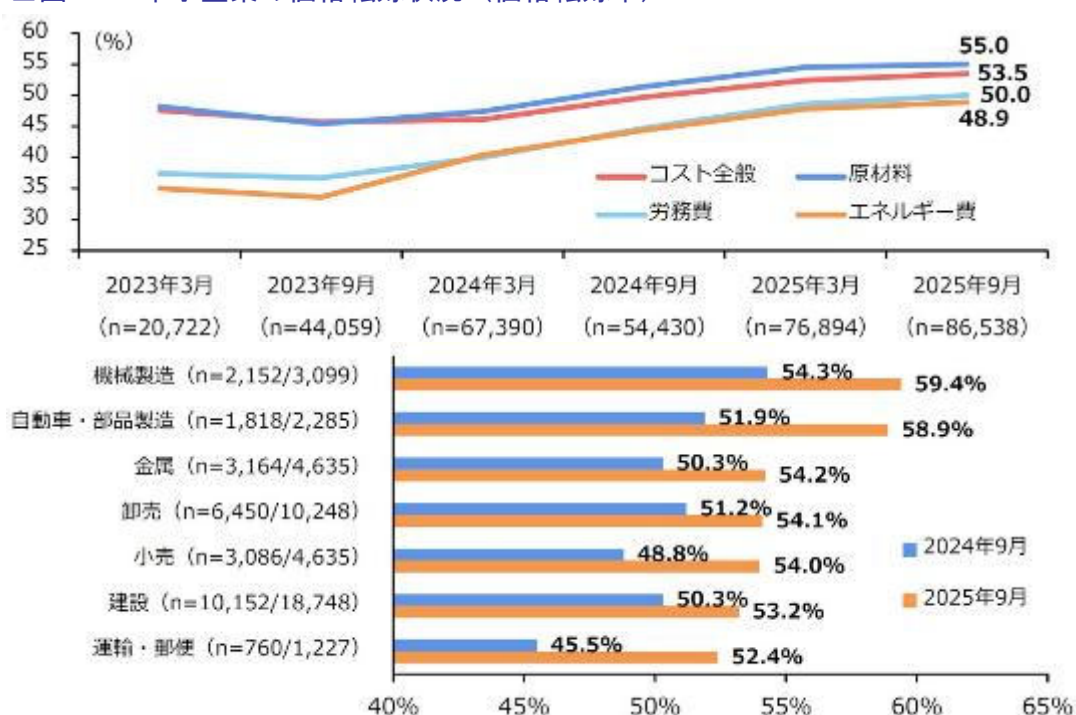
図 1-5、1-6：（株）帝国データバンク「令和7年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

3 価格転嫁・生産性向上への対応

原材料費、エネルギーコスト、人件費、金利負担が上昇する中で、中小企業には適切な価格転嫁が求められます。価格転嫁を進めるには、単に値上げを要請するだけでなく、原価の把握、サービス価値の説明、顧客との交渉力、利益管理の仕組みが必要です。

同時に、限られた人員で成果を上げるためには、生産性向上が欠かせません。業務の重複、手戻り、属人化、紙・Excel 依存、確認待ちなどを減らし、社員がより付加価値の高い業務に時間を使える状態をつくる必要があります。ここで重要になるのが、業務改善だけでなく、役割定義、評価項目、管理職育成、研修体系を一体で見直すことです。

■図1-7 中小企業の価格転嫁状況（価格転嫁率）



※価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

図1-7：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

4 中小企業の業況に見る経営課題

中小企業の業況は、コロナ禍からの回復後も力強い改善が続いているとは言いにくく、足下では横ばい・足踏みの状況が見られます。その背景には、人手不足、賃上げ圧力、コスト上昇、価格転嫁の難しさ、生産性向上の遅れといった複合的な課題があります。

これらの課題は、いずれも経営者だけで解決できるものではありません。社員一人ひとりが会社の方向性を理解し、自分の役割を果たし、改善に参加する組織づくりが必要です。そのためには、経営計画を人事制度や教育研修に落とし込み、評価・賃金・育成を通じて社員の行動を変えていくことが重要になります。第2章では、この課題解決の中心となる「稼ぐ力」と労働生産性の向上について整理します。

02 「稼ぐ力」を高める労働生産性の向上

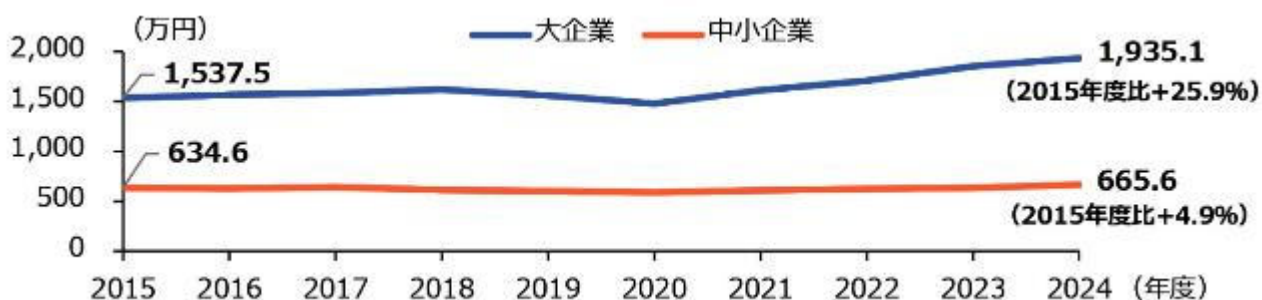
1 労働生産性の現状を正しく把握する

中小企業の経営力を強化するためには、稼ぐ力≡付加価値を生み出す力として捉え、その中心指標となる労働生産性を高めることがポイントとなります。労働生産性は、従業員一人当たりが生み出す付加価値額であり、人手不足下で企業が成長するための重要指標といえます。

企業規模別に見ると、大企業の労働生産性は上昇傾向にある一方、中小企業は概ね横ばいで推移しており、規模間格差が広がりやすい構造が見られます。

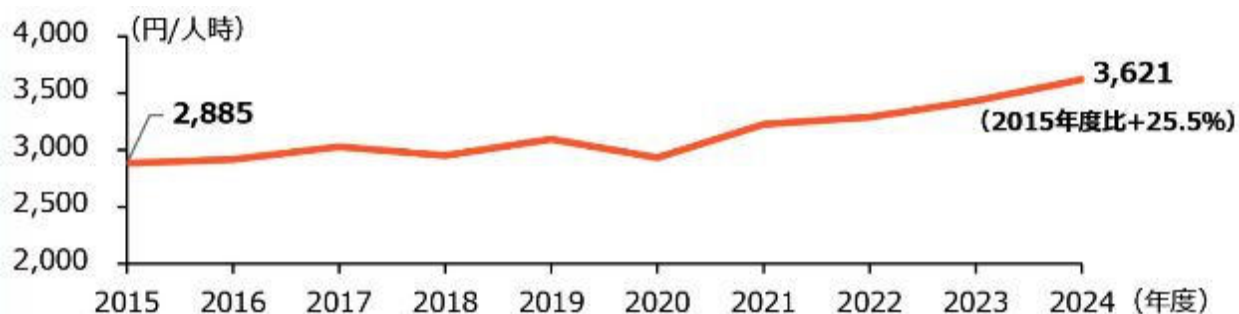
ただし、中小企業の中にも大企業を上回る労働生産性を有する企業が存在することから、規模の大小だけではなく、経営の手法によって差が生じていると考えられます。

■図 2-1 労働生産性の推移（企業規模別）



中小企業庁：2026 年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

■図2-2 中小企業の時間当たり労働生産性の推移



中小企業庁：2026 年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2 成長投資で付加価値額を増やす

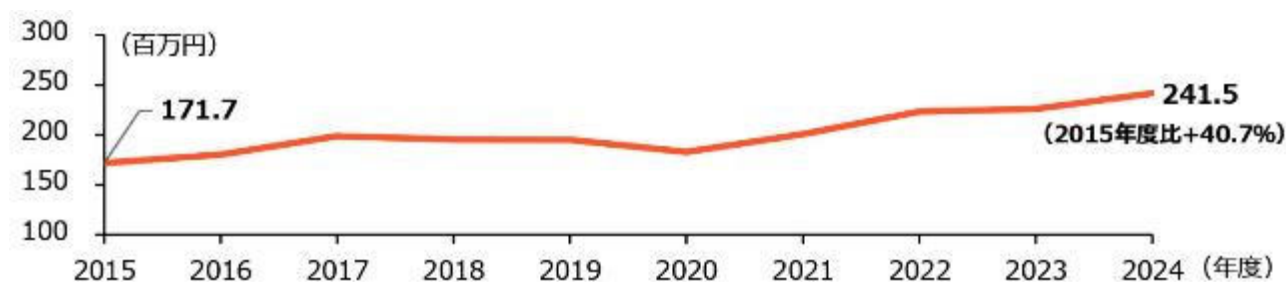
労働生産性を高める方法の一つは、分子である付加価値額を増やすことです。付加価値額を増やす取組として、成長投資、研究開発、人材育成、価格転嫁、経営戦略、事業承継・M&Aなどが考えられます。

特に成長投資は、生産能力の拡大や新事業への進出、AI活用などを通じて、売上高と付加価値を高める重要な手段です。

ただし、成長投資は設備やシステムを導入するだけでは成果につながりません。投資の目的、回収計画、必要な人材、運用体制を明確にし、評価・育成・配置と一体で設計することが必要です。

会社が伸ばしたい事業領域や高付加価値業務を明確にし、その実現に必要な人材像を等級制度や評価項目に落とし込むことが重要になります。

■図2-3 中小企業の一社当たり付加価値額の推移



中小企業庁：2026 年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

■図2-4 労働生産性向上の考え方

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

付加価値額を増やす	労働投入量を最適化する
成長投資/研究開発/人材育成/ 価格転嫁/事業承継・M&A	省力化投資/業務プロセス改善/ AI活用・デジタル化
経営リテラシーを高める	
財務・会計、組織・人材、運営管理、 経営戦略を「現場で使える知識」に変える	

中小企業白書の論点をもとに作成

付加価値向上の施策	人事制度への落とし込み
成長投資・設備投資	新設備・新事業を使いこなす役割、KPI、教育計画を等級・評価に反映する。
AI 活用・デジタル化	業務改善、データ活用、標準化、多能工化を評価項目や研修テーマに入れる。
価格転嫁・高付加価値化	原価意識、提案力、顧客価値創造を評価項目に入れる。

3 成長投資の効果を高める業務プロセス見直し

成長投資の成果を高めるには、投資前後の業務プロセス見直しが欠かせません。成長に向けた設備投資に取り組んだ企業の多くが、収支計画の策定や業務プロセスの見直しを行っています。

投資した設備やシステムの稼働率を高めるには、業務フローの可視化、業務分担の見直し、作業時間の把握、動線の改善、不要・重複・属人化業務の洗い出しが重要です。

したがって、省力化投資や AI 活用・デジタル化は、システムを入れれば成功するというものではありません。

現場の仕事の流れを整理し、誰がどの役割を担うのか、どのようなスキルを身に付けるのかを決め、教育訓練と評価制度を連動させてはじめて成果が出るのです。

実務で確認したいチェック項目
・ 同じ情報を複数回入力していないか。
・ ベテランしか判断できない業務が多くないか。
・ 管理職がプレイヤー業務に追われ、育成・改善に時間を使えていないか。
・ AI やシステム導入後の運用ルール・教育計画があるか。

生産性向上は、設備やシステムの問題であると同時に、組織設計と人材育成の問題でもあります。

稼ぐ力の強化は、成長投資、経営計画、業務改善、人事制度を一つのストーリーで組み立てることにより、実効性が高まります。

03 人材の確保・活用と経営リテラシーの強化

1 まずは「すぐ使える業務」から始める

成長投資を実行する企業ほど、新しい設備、AI、デジタルツール、新事業を担う人材が必要になります。

採用難が続く中では、求人票を出すだけでは十分な成果を得られません。就職希望者は賃金、働きやすさ、成長機会、管理職のマネジメント、会社の将来性などを総合的に見ているからです。

したがって、成長投資を人材確保につなげるには、「新しい仕事に挑戦できる会社」「専門性を高められる会社」であることを社内外に示す必要があります。

業務の棚卸しを行い、省力化や役割分担の見直しとセットで、研修体系、キャリアパス、評価基準を整備することが重要です。

成長投資上の課題	制度・研修の方向性
新設備・新事業を担う人材が不足する	必要スキルを明確化し、採用要件、等級要件研修計画に反映する。
投資後の現場運用が定着しない	業務フロー、役割分担、OJT、改善提案制度を整備する。
管理職が変革を推進できない	評価者研修、原価・財務研修、部下育成研修を実施し、管理職の役割を明確にする。

採用力は、人事制度の完成度と連動します。等級、賃金、評価、育成が整理されている会社は、社員に将来像を示しやすくなります。

2 経営リテラシーが成長投資の実行力を左右する

経営力の土台として「経営リテラシー」の強化・実践が重要であるとされています。経営リテラシーは、財務・会計、組織・人材、運営管理、経営戦略の4分野で整理されています。

成長投資を行う際には、投資額、回収期間、設備稼働率、人員配置、原価、価格設定を理解し、投資後の運用を改善し続ける力が求められます。

■図3-1 経営リテラシーへの取組実施率～分野ごとにばらつきがある

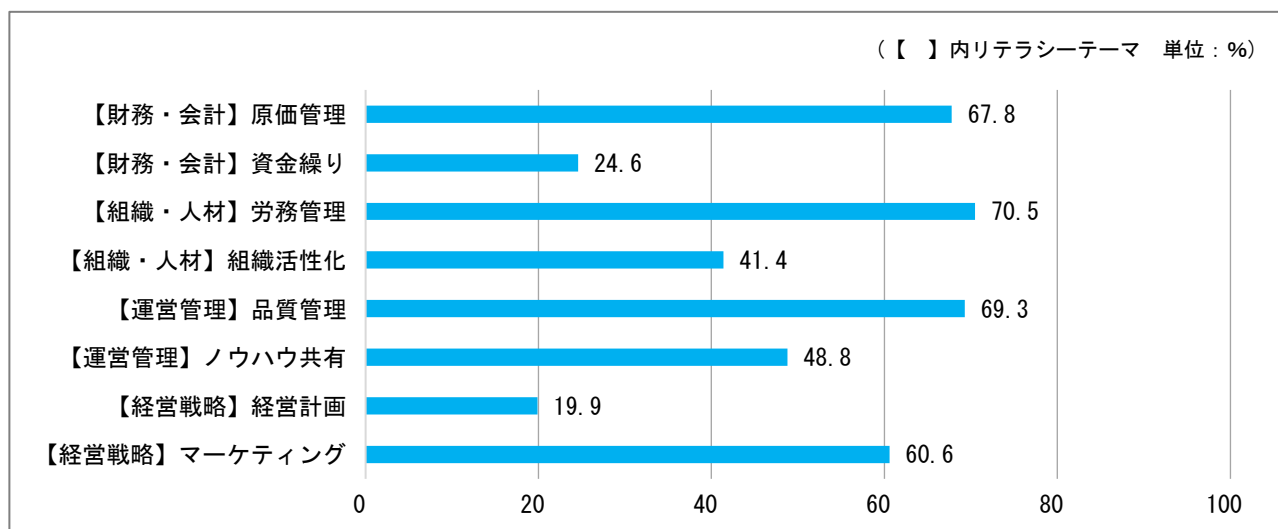


図 3-1：経営リテラシーの取組状況（中小企業庁「2026 年版中小企業白書・小規模企業白書」を基に作成

特に人事制度の運用では、管理職が経営リテラシーを持つことが不可欠です。売上、利益、原価、労働時間、品質、顧客満足、設備稼働率を理解していなければ、部下の目標設定や評価が曖昧になります。

評価者研修や管理職研修では、単なる評価シートの付け方だけでなく、成長投資を成果に変えるための経営数字と人材育成を結び付ける視点が必要です。

3 成長投資と人事制度改定を経営改善につなげる

人事制度は、賃金表や評価表を整えるためだけのものではありません。稼ぐ力の強化を実現するには、経営課題や成長投資の方向性を人事制度に翻訳することが必要です。

例えば、新設備の稼働率向上を目指す会社であれば、現場責任者の評価には、生産量だけでなく、段取り改善、品質、教育、改善提案、標準化への取組などを反映させる必要があります。

また、新事業や AI 活用を進める会社では、等級制度に専門性、改善力、データ活用力、部門横断の連携力を明示し、研修、OJT、面談、権限移譲を計画的に進める必要があります。

これらにより、社員にとっては「何を頑張れば昇格・昇給につながるのか」が分かり、会社にとっては「投資を成果に変える人材をどのように育てるか」が明確になります。

経営力強化における課題	人事制度・研修への展開
成長投資の実行	投資目的、役割、KPI、必要スキルを等級・評価・育成計画へ反映。
稼ぐ力の強化	等級別役割、成果指標、利益意識を評価制度へ反映。
人材確保・定着	賃金水準診断、キャリアパス、面談制度、働き方改善を整備。
経営リテラシー	管理職向け財務・原価・労務・組織運営研修を実施。

したがって、これからの中小企業には、成長投資、経営計画、人事制度、教育研修、業務改善を別々に行うのではなく、一体で設計・運用する支援が求められます。

4 管理職の経営リテラシー強化で実行力を高める

経営リテラシーは、仕組みを整えただけでは成果につながりません。

最終的には、管理職や現場リーダーが会社の方針を理解し、自部門の目標、業務改善、人材育成、評価面談に落とし込むことで、はじめて日々の行動が変わっていきます。

例えば、成長投資によって新しい設備やシステムを導入しても、現場で使いこなす人材が育たなければ、投資効果は限定的です。

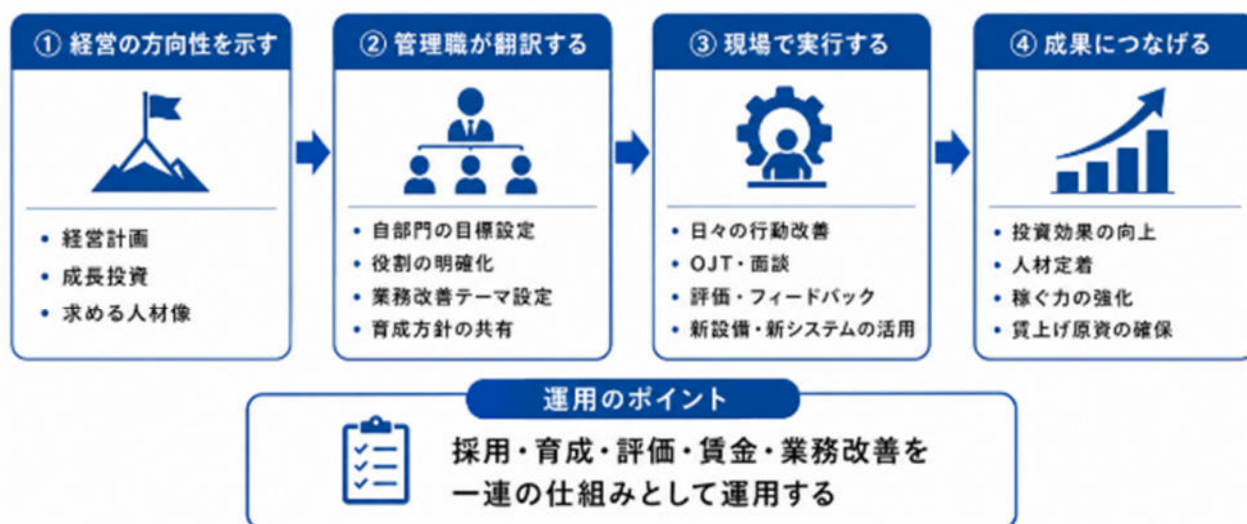
また、評価制度を見直しても、管理職が評価基準を理解し、部下に期待役割や改善課題を伝えられなければ、社員の成長や定着にはつながりません。

したがって、管理職には、取組みの目的を踏まえて実行すべき行動を具体化するとともに、進捗に応じて現場の実行力を高めるための旗振り・関与を継続していくことが求められます。

経営計画を現場の行動に落とし込み、管理職を起点に人材の力を引き出すことが、稼ぐ力の強化と持続的な賃上げ原資の確保につながります。

成長投資を成果に変えるためには、「人を採る」「制度を整える」だけでなく、経営リテラシーを備えた管理職が、現場で人材を活かし、改善を回し続ける組織づくりが重要です。

■経営リテラシーを備えた管理職に求められる実行力発揮のイメージ



経営リテラシーを備えた管理職が、現場で人材を活かし、改善を回し続けることが重要

04 企業の経営改善に向けた成功例

事例①：中期経営計画と評価制度の連動により、付加価値向上を実現

株式会社ジェット

■所在地：福島県 ■創業：1986年 ■従業員数：54名
 ■事業内容：設備工事業 ■資本金：5,500万円

(1) 企業概要と経営課題

同社は、建物配管などの工事やメンテナンスを手掛ける企業です。創業以来、社長の強いリーダーシップで事業を伸ばしてきましたが、2010年から2020年頃にかけて売上高が伸び悩み、10億円の壁に直面しました。背景には、長年のトップダウン型経営により、社員が指示待ちになりやすく、将来ビジョンを実現するための経営戦略や行動計画が明確になっていないという課題がありました。

(2) 取り組み内容

同社は中小機構のハンズオン支援を活用し、幹部社員を中心としたプロジェクトメンバーにより中期経営計画と行動計画を策定しました。

部門別・担当者別に「開拓対象とする顧客」「見積書件数」などのKPIを設定し、月次検討会で営業活動の振り返りと改善提案を行いました。

さらに、特徴的なのは、人事評価制度を見直し、毎月の成果を適切に評価できる体制を整えた点です。



貯水槽設備の点検の様子



ハンズオン支援による取組の様子

中小企業庁：2026年版 中小企業白書より

(3) 結果

取組前の2019年6月期に9億9,000万円だった売上高は、2021年6月期に10億円を超え、2025年6月期には12億1,000万円となりました。社員の自発的なミーティングが増え、社内コミュニケーションも活発化し、社員定着率はほぼ100%に近い水準となっています。

取り組み
ポイント

- ①経営計画を現場のKPIに落とし込み、日々の行動と結び付けた
- ②人事評価制度を見直し、成果や改善活動が評価される仕組みにした
- ③幹部・社員を巻き込んだPDCAにより、指示待ち体質から主体的な組織へ転換した

事例②：若手人材を起点に、採用・研修体制を再構築

株式会社カネダイ

■所在地：宮城県 ■創業：1942年 ■従業員数：140名
■事業内容：食品製造業 ■資本金：1,200万円

(1) 企業概要と経営課題

同社は、カニやエビの加工・販売などの水産事業を中心に、漁業、漁船の船舶代理店事業、LP ガス販売事業も展開する企業です。地方部の他の多くの中小企業と同様、新卒採用に苦戦しており、応募がほぼゼロの状態が続いていました。

採用できても、仕事とのミスマッチや新人教育体制の未整備により離職者が多く、若手人材の確保・育成が大きな課題でした。

(2) 取り組み内容

成長意欲の高い若手人材を経営者直下の事業責任者として受け入れるプログラムを活用し、人事部の立ち上げを任せました。採用専用サイトの開設、コーポレートサイトの刷新、就職情報サイトでの情報発信強化に加え、階層別研修メニューを整備し、人材育成計画を策定しました。

経営者と総務部長の直下で大きな裁量を与え、迅速に実行したことがポイントです。



中小企業庁：2026 年版 中小企業白書より

(3) 結果

結果、2023 年は 3 名、2024 年は 4 名、2025 年は 1 名の新卒採用を実現しました。新卒応募者数は 2023 年・2024 年が約 130 名、2025 年が約 240 名となり、十分に選考した上で採用できる環境へ変化しました。

中途人材も 2023 年以降、毎年 10 名以上を採用しており、ミスマッチ防止と育成体制の整備により離職者も減少しています。

取り組み ポイント

- ①採用活動を「求人」ではなく、会社の魅力を伝える情報発信として再設計した
- ②階層別研修と人材育成計画を整備し、採用後の成長イメージを示した
- ③若手に裁量を与え、経営者直下でプロジェクトを進めた

事例③：働きやすい職場づくりと省力化投資により、人材定着を実現

有限会社いろは堂

■所在地：長野県 ■創業：1925年 ■従業員数：130名
■事業内容：食料品製造業 ■資本金：3,500万円

(1) 企業概要と経営課題

同社は、長野県の郷土食である「おやき」を製造・販売する企業です。需要が広がる一方、本店工場は中山間地域にあり人材確保が難しく、生産能力も上限に達していました。市場拡大の機会を逃さないため、生産能力の拡大とブランド発信が課題でした。

(2) 取り組み内容

同社は、計画当時の年商の約2倍となる10億円の大型設備投資を実施し、新工場「OYAKI FARM」を開業しました。最新の生産ラインと自動包餡機などの省力化設備を導入し、製造現場の負担軽減と業務フロー・動線の見直しを進めました。

また、工場見学、カフェ、ショップ、おやき作り体験を備えた「見せる工場」とし、地域文化の発信拠点として整備しました。



「見せる工場」をコンセプトにした「OYAKI FARM」
中小企業庁：2026年版 中小企業白書

(3) 結果

新工場の開業により、生産能力は1.5倍に増強され、2025年3月期の売上高は2022年3月期比175%に増加しました。開業から1年で来場者は28万人を超え、知名度向上や商品開発にもつながっています。成長投資を、単なる設備増強ではなく、業務改善、ブランドづくり、賃上げ原資の確保につなげた点がポイントです。

取り組み ポイント

- ①生産能力とブランド発信を同時に高める成長投資を実施した
- ②設備導入に合わせて業務フローや動線を見直し、省力化を進めた
- ③投資効果を売上拡大、賃上げ、人材確保、地域ブランド向上につなげた

2026年の中小企業白書により、継続的な人手不足、持続的な賃上げに向けた原資の確保、物価・金利上昇など非常に厳しい経営環境であることが明確になりました。

中小企業は、これらの経営課題に対応すべく、経営計画、成長投資、人事制度・採用・研修による人材確保、業務改善を一体として捉えて労働生産性を高めることで、稼ぐ力＝経営力を強化する必要性に迫られています。

本レポートが、貴社の今後の取組みの一助になれば幸いです。

■参考資料

中小企業庁、(独) 中小企業基盤整備機構：「中小企業景況調査」

中小企業庁：2026 年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2026 年版 中小企業白書

価格交渉促進月間フォローアップ調査

(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