

**令和 2 年度法定経営指導員講習  
～中小企業診断基礎～**

**中小企業庁経営支援部小規模企業振興課**

# 中小企業診断基礎講習の構成

## 第1章 政策実行の実務者として必要な中小企業政策の知識

- 1 - 1 政策実行実務者のポジション
- 1 - 2 中小企業・小規模事業者の状況
- 1 - 3 企業のライフサイクルと経営指導

## 第2章 経営指導にあたって必要な経営法務の基礎的知識

- 2 - 1 民法（契約の基本的概念）
- 2 - 2 経営体の組織
- 2 - 3 経営指導とコンプライアンス・適法なる事業実施

# 第1章 政策実行の実務者として必要な中小企業政策の知識

# 1 - 1. 政策実行実務者のポジション（講習受講にあたって）

- 経営指導はビジネスベースでも成り立つものであり、民間セクター（指導先から対価を得て経営指導を実施している中小企業診断士やコンサルティング事務所）も活躍している。
- そのような中で、公的資金をもって経営指導に従事することの意味は何か。

政策実行実務者（公的資金をもって経営指導に従事する者）が意識すべきこと

- 政策実行実務者の活動原資は、公的資金、国民一人一人に負担いただいた資金である。個々の企業に対して経営指導を行う目的は何なのか、経営指導の成果はどのように社会に還元されるのかを、常に意識して活動することが求められる。
- 個別の補助金の申請件数・採択件数、融資の推薦件数等は、政策実行実務者の目的・目標ではない（指導の一過程、活動量の一指標に過ぎない）。
- 政策実行実務者は、指導先から直接対価を得る必要がないからこそ出来る指導を行うことを心掛ける必要があり、それこそが、指導先から対価を得て当該者の希望をどのようにして満たすかを考えていく民間セクターとの違いなのである。
- 政策実行の実務者として意識すべきなのは、時に指導先から嫌われることがあったとしても、その経営の改善発達と政策目的（公的資金の支出目的）を実現することである。
- 例えば、仮に、「補助金」の申請を希望する指導先がいたとしても、その経営状況と課題を分析した上で、企業の希望とは違う選択肢（補助金以外の選択肢）を提示することもある。

# 中小企業政策の主な流れ

## 昭和22年 中小企業対策要綱

- ⇒自由公正な競争経済下において中小企業の健全な発達を図ることが日本経済再建の基盤。
- ⇒中小企業指導機構の強化（中小企業総局（現 中小企業庁）、中小企業相談所の設置等）。

## 昭和23年 中小企業庁設置法成立

- ⇒健全な独立の中小企業が、国民経済を健全にし、及び発達させ、経済力の集中を防止する。
- ⇒中小企業の育成・発展、経営を向上させるに足る諸条件を確立させるために中小企業庁を設置。

## 昭和38年 中小企業基本法成立

- ⇒中小企業政策の体系化。
- ⇒大企業と中小企業の格差是正（二重構造論）。

## 平成11年 中小企業基本法改正

- ⇒やる気と能力のある中小企業の支援。

## 平成26年 小規模企業振興基本法成立・小規模事業者支援法改正

- ⇒小規模企業振興の基本的枠組みを構築。「事業の持続的発展」を基本原則として位置づけ。
- ⇒小規模事業者への指導について、「経営改善指導」に加えて「経営発達支援」の役割も明確化。

# 実務者から見た中小企業政策の理念

- **政策実行の実務者として企業を支援していくにあたっては、中小企業政策の理念と当該企業を支援していくことの関連性を意識する必要がある。**

## **企業との向き合い方（指導の基本スタンス）：独立した中小企業者・小規模事業者の自主的努力の助長**

中小企業庁設置法第1条では「健全な独立の中小企業が、国民経済を健全にし、及び発達させ、経済力の集中を防止し、且つ、企業を営もうとする者に対し、公平な事業活動の機会を確保するものであるのに鑑み、中小企業を育成し、及び発展させ、且つ、その経営を向上させるに足る諸条件を確立すること」を目的に掲げ、中小企業基本法第3条にも「独立した中小企業者」「独立した小規模事業者」という表現があるとおり、国の中小企業政策の基本スタンスは、「企業」とは独立した存在であるべき、国費などを投入するような直接的な経営関与ではなく、あくまでも自主的努力を助長していくことが原則である。

## **企業に求めるもの（指導の方針）：創意工夫を凝らし、地域・市場・経済環境に多様性を与える存在である。**

中小企業基本法第3条（理念）、小規模企業振興基本法第3条（基本原則）にあるとおり、中小企業・小規模企業は、我が国経済に多様性を生み出す存在であることを期待している。

経営指導とは、企業自身が自らその経営の方針・歩む道を決めていくことができるようにサポートしていくものであり、企業の自主的判断・多様性を阻害するような過度な介入やモデルケースの機械的な当てはめは避けなければならない。

## **政策の方向性（指導の内容）：「経営資源」を意識させ、有効活用を促していく。環境を整備していく。**

目的・理念・原則があった上で、政策の方向性が定められており、中小企業庁基本法第5条（基本方針）では、経営の革新、経営資源の確保の円滑化、経営基盤の強化、経営の安定、変化への適応、資金供給の円滑化等を政策の方向性と位置づけている。

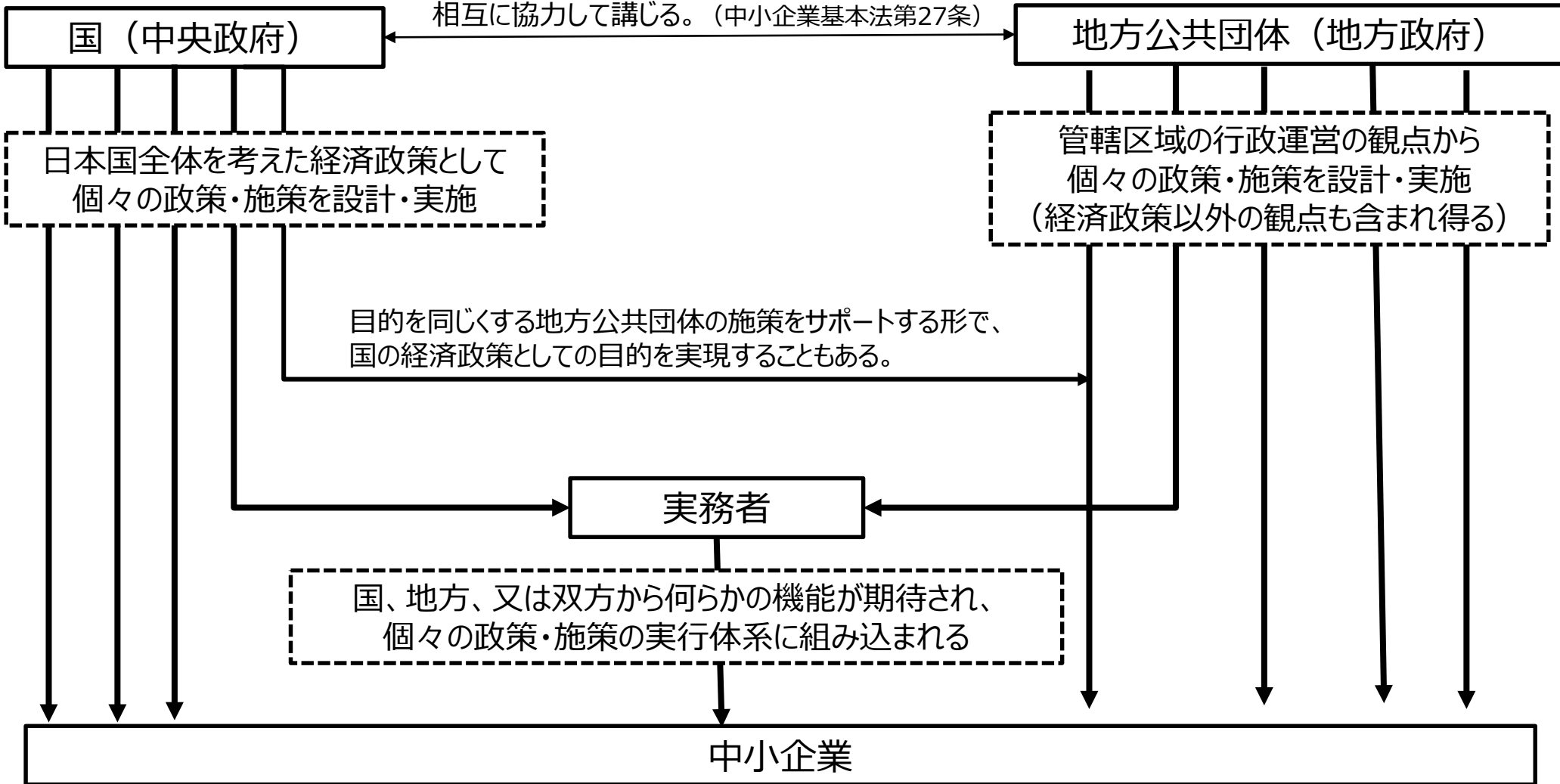
小規模企業振興基本法第6条（基本方針）では、

国内外の多様な需要に応じた商品の販売又は役務の提供の促進、新たな事業の展開の促進、経営資源の有効な活用、必要な人材の育成及び確保等を政策の方向性と位置付けている。

# 実務者から見た中小企業政策の実行体系

- 中小企業政策を実行していく上では、国と地方の関係、双方から何を求められて実務者として活動しているかを意識する必要がある。

対等な関係であり、中小企業に関する施策は相互に協力して講じる。(中小企業基本法第27条)



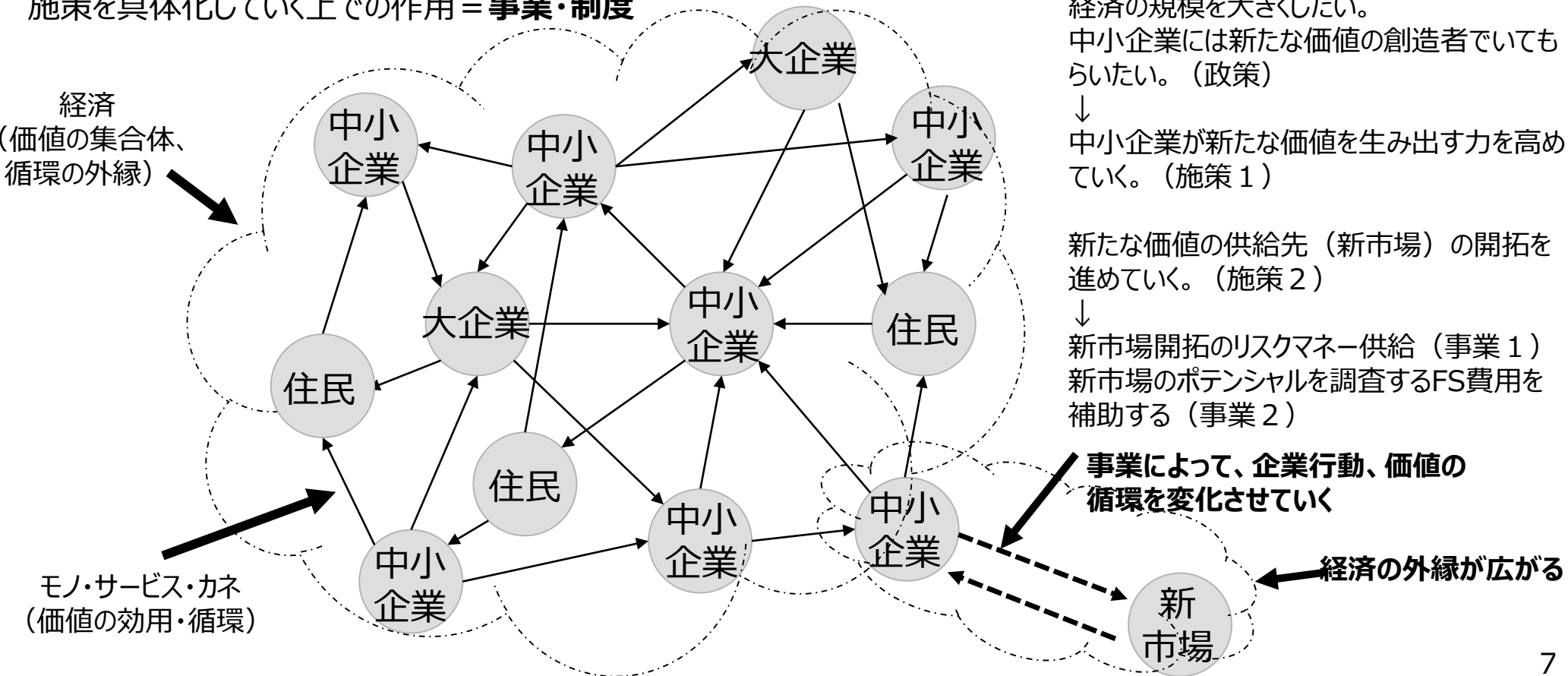
# 政策・施策・事業

- **実務（施策・事業）は、それを行うこと自体が目的ではなく、行政目的（政策）を実現するための手段。**

経済にどのようにあってもらいたい、その中で中小企業にどのようにあってもらいたい・役割を期待するか  
= **経済政策、中小企業政策**

政策を実行していくための方策 = **施策**

施策を具体化していく上での作用 = **事業・制度**





# 目的と手段の関係

- 政策・施策・事業の関係は、行政特有の考え方ではなく、民間企業も同じ。

(イメージ)

- 経営の目的 (政策)  
企業として継続していく
- 目的を達成するための対策 (施策)
  1. 安定的な売上の確保
  2. 安定的な利益の確保
- 対策1としての具体的な取組 (事業)  
自社商品を購入する取引先を増やしていく。
- 取組担当者の実務
  1. 飛び込み営業を行う
  2. 新聞・雑誌に広告を出す
  3. 展示会に出展する

展示会に出展すること  
→目的ではなく手段

展示会で100枚の名刺を獲得  
→過程であって、目的ではない。

100枚の名刺を見込顧客のリストとして、  
営業、商談を実施し、商談が成立する

既存取引先と新規取引先はバッティングしない  
→取引先の純増 (事業の達成)  
→売上の確保 (施策の達成)

新規取引先からリピート注文、継続的取引、  
安定的な収益源となる。  
→企業としての継続性が高まる (目的の達成)

# 目的と目標の関係

- **政策（行政目的）を達成するための手段である施策・事業には、その道標・工程管理として、それぞれ目標・指標が設定されている。**

経済政策の場合、経済厚生（経済的福利）の指標としてGDPやGNIを用いることが多い。

## **GDP（Gross Domestic Product）＝国内総生産**

GDPは国内で一定期間内に生産されたモノやサービスの付加価値の合計額。「国内」のため、日本企業が海外支店等で生産したモノやサービスの付加価値は含まない。また、新たに生産されたモノではない中古品の売買活動も含まない。

## **GNI（Gross National Income）＝国民総所得**

GNIは「国民」が一定期間内に得た所得の合計額。「国内」ではなく「国民」のため、日本企業の海外支店等の所得も含まれる。

地方公共団体においても、GDP、GNIの計算方法を準拠、「国」を「県」等と置き換えて、県内総生産、県民総所得といった指標を用いることがある。

国の機関では政策の効果をできる限り定量的に把握して評価することが求められている。

## **行政機関が行う政策の評価に関する法律**

（政策評価の在り方）

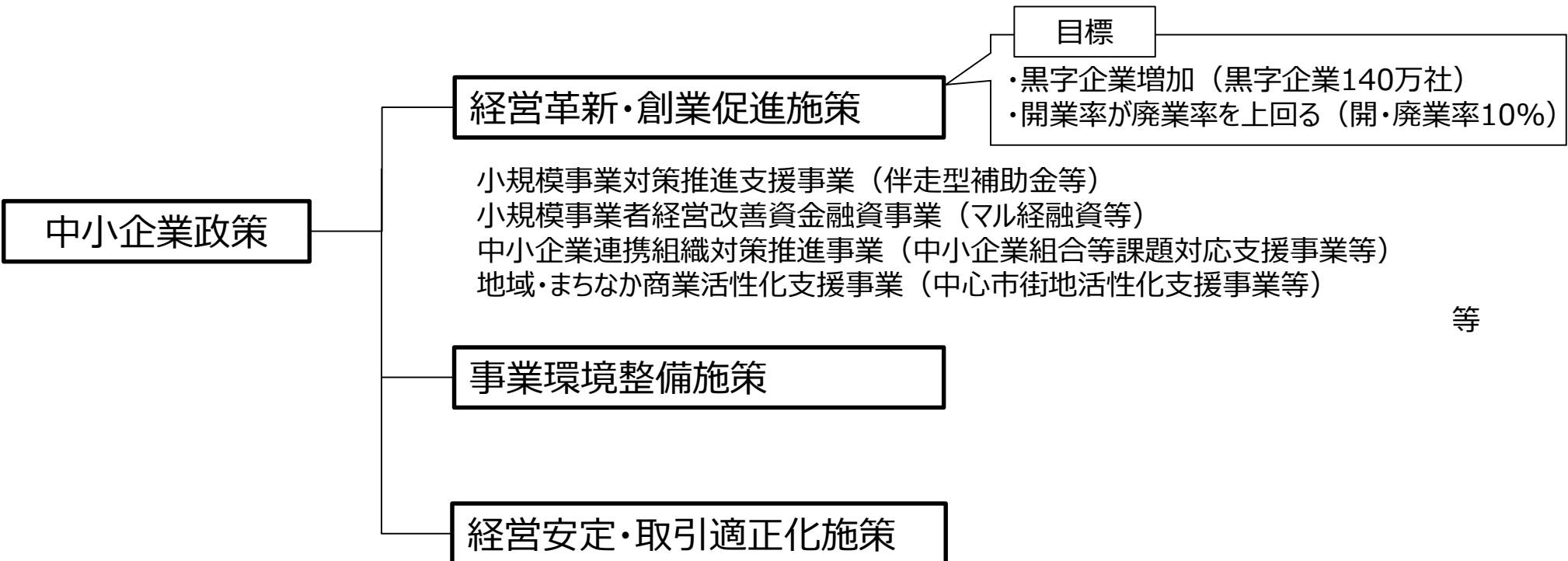
第三条 行政機関は、その所掌に係る政策について、適時に、その政策効果（当該政策に基づき実施し、又は実施しようとしている行政上の一連の行為が国民生活及び社会経済に及ぼし、又は及ぼすことが見込まれる影響をいう。以下同じ。）を把握し、これを基礎として、必要性、効率性又は有効性の観点その他当該政策の特性に応じて必要な観点から、自ら評価するとともに、その評価の結果を当該政策に適切に反映させなければならない。

- 2 前項の規定に基づく評価（以下「政策評価」という。）は、その客観的かつ厳格な実施の確保を図るため、次に掲げるところにより、行われなければならない。
  - 一 政策効果は、政策の特性に応じた合理的な手法を用い、できる限り定量的に把握すること。
  - 二 政策の特性に応じて学識経験を有する者の知見の活用を図ること。

# 実務者側が意識すべき目標

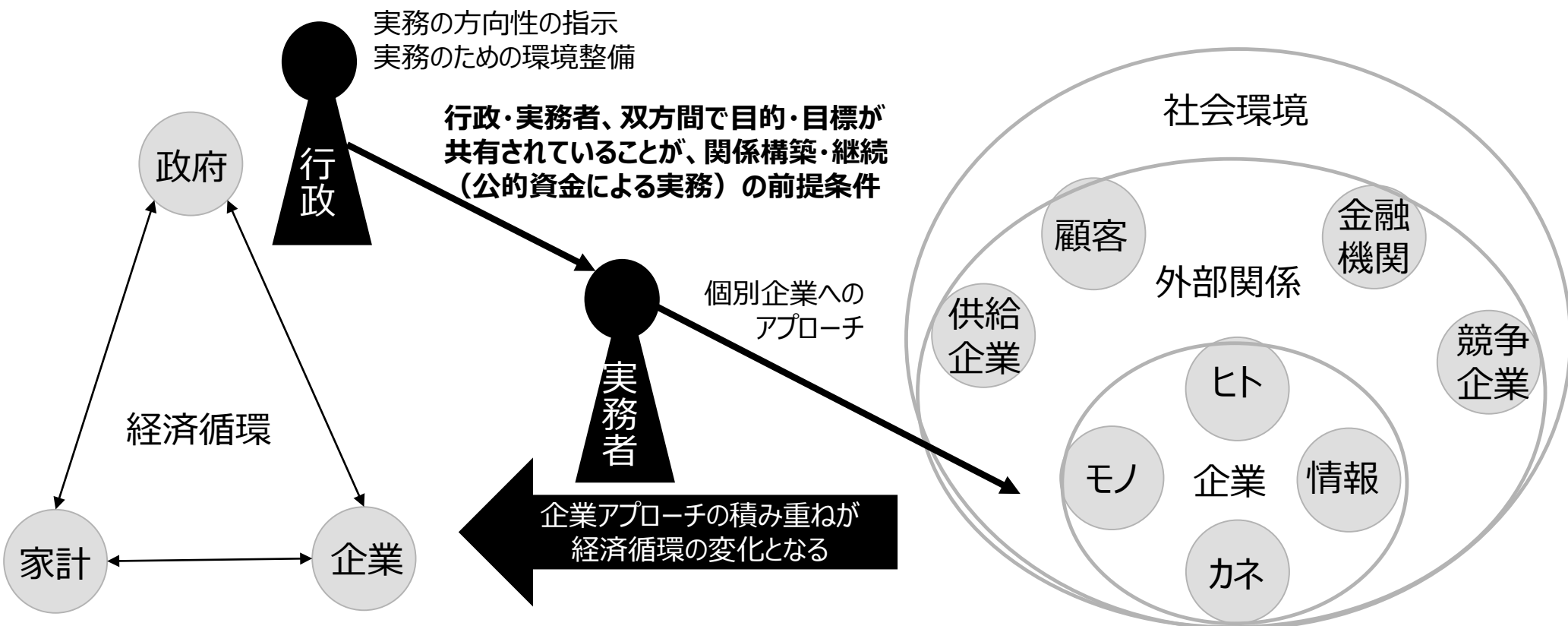
- 自らがどの政策・施策・事業の実務者として扱われているのか（公的資金による実務従事をしているのか）を把握することが必要。
- 例えば、商工会及び商工会議所による小規模事業者による支援に関する法律に基づく事業は、経営革新・創業促進施策に属する事業である。

## 経済産業省：令和元年度実施施策に係る政策評価体系



# 1-1. まとめ (行政と実務者の関係)

- 行政は、社会全体の経済循環の観点から経済政策を立案し、経済主体としての企業の位置づけ、役割を考えていく。
- 実務者は、企業の内部行動、外部関係の変化という具体的アクションを引き起こしていく。



## 1 - 2. 中小企業・小規模事業者の状況（実務実施先の理解）

- 政策実行実務者としての経営指導は、政策があった上での行為である。
- 中小企業政策を実務へと落とし込んでいく上でも、政策が立案された背景・環境の理解が必要不可欠である。

### 政策実行実務者が意識すべきこと

- 最低限、中小企業実態基本調査、中小企業白書・小規模企業白書は確認し、情報の更新に努めること。
- 政府統計上の企業トレンドと自己が担当する地域・指導先のトレンドを比較分析できるように、指導先の経営情報の定量的な把握を心掛けること。
- 常識、定説は時代によって変化することを受け入れ、常に新しい情報・知識を取得し、実務へと昇華していくこと。

# 中小企業・小規模事業者の定義

- 中小企業・小規模事業者の定義は、法によって異なる。
- 施策の利用動向や統計情報等を分析・比較する際は、当該情報がどのような定義を用いたものかを理解した上で行うこと。

## 中小企業基本法

経営組織の規定：会社（※）又は個人

業種	中小企業		うち、小規模企業者
	資本金	または 従業員	従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

## 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律

経営組織の規定：会社（※）又は商法上の商人

業種	小規模事業者
	従業員
製造業その他	20人以下
商業・サービス業	5人以下
宿泊業・娯楽業（政令業種）	20人以下

※会社法上の「会社に限定しておらず、概念としての会社（営利社団）。合名会社の規定を準用している士業法人等は会社の一種と解釈。

## 中小企業信用保険法

会社・個人に加えて、医業を主たる事業とする法人、特定事業を行う特定非営利活動法人等が従業員要件を満たした上で「中小企業者」に含まれる。

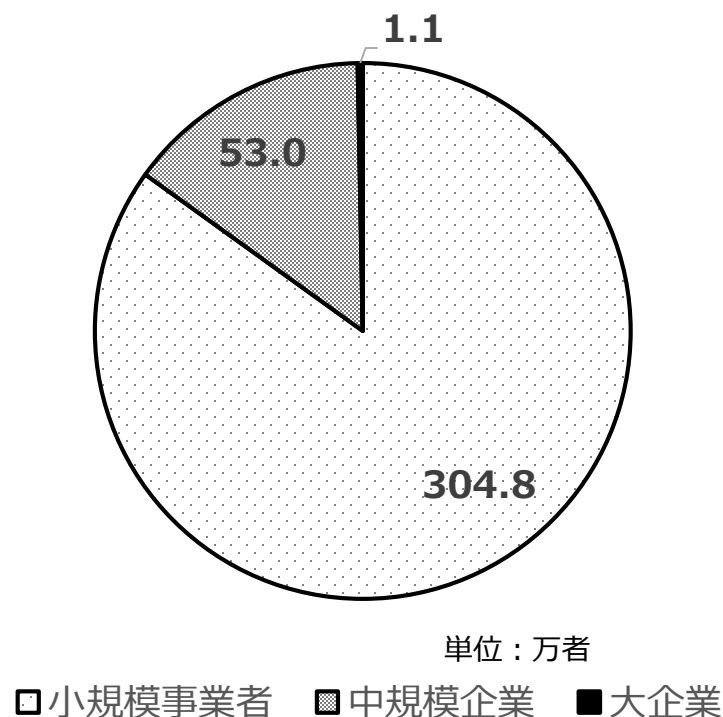
## 法人税法

資本又は出資金の額が一億円以下の内国法人を「中小法人」とする。（従業員規定、業種規定なし）

# 我が国経済における中小企業の存在感

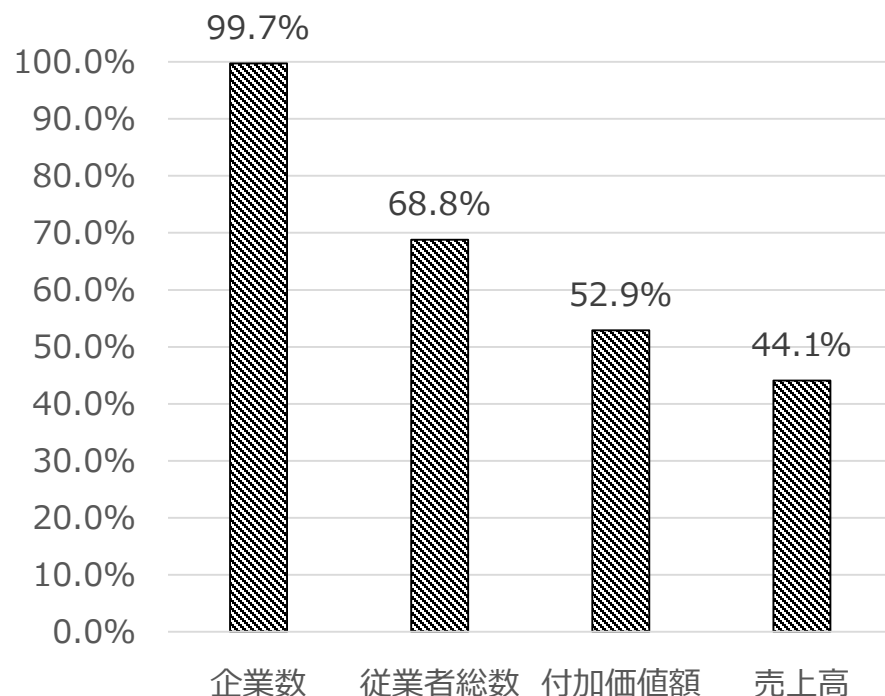
- 経済センサスによる2016年時点の我が国企業数は358.9万者。
- 中小企業・小規模事業者は企業数の99.7%を占めるが、他の指標では割合が大きく異なる。

## 規模別企業数構成



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工  
(注)1.民営、非一次産業の合計。  
2.企業数は2016年の実績。  
3.「中規模企業」は、中小企業基本法上の中小企業のうち同法上の小規模企業ではないもの。

## 中小企業・小規模事業者が占める割合

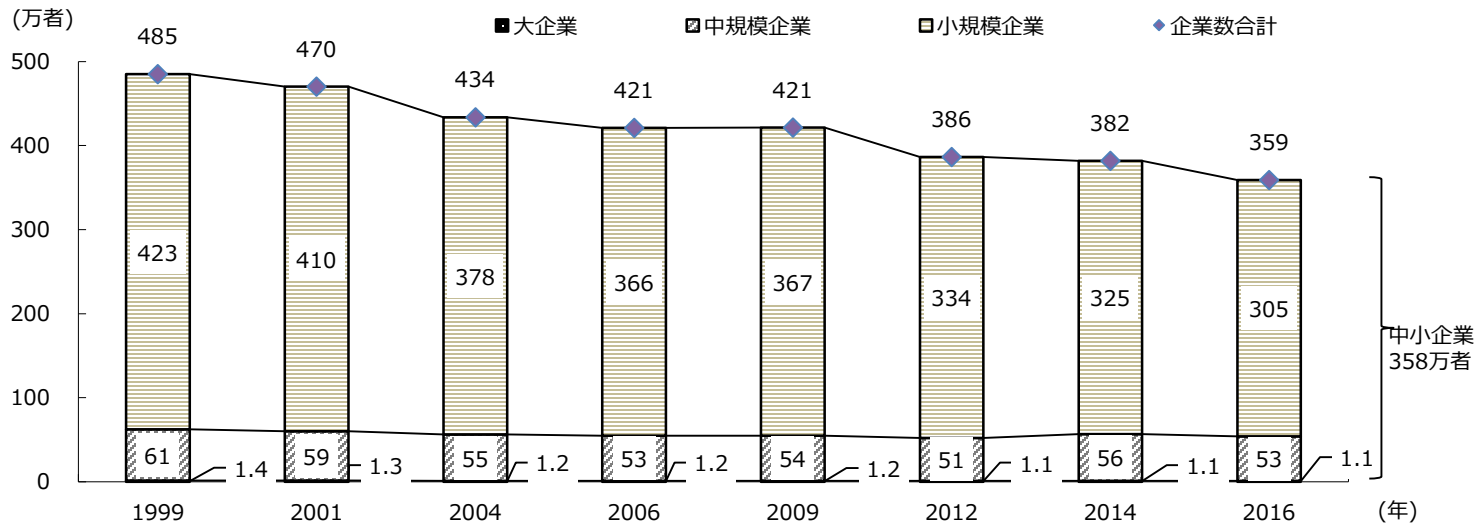


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工  
(注)1.民営、非一次産業の合計。  
2.企業数、従業者総数は2016年の実績、付加価値額、売上高は2015年の実績。

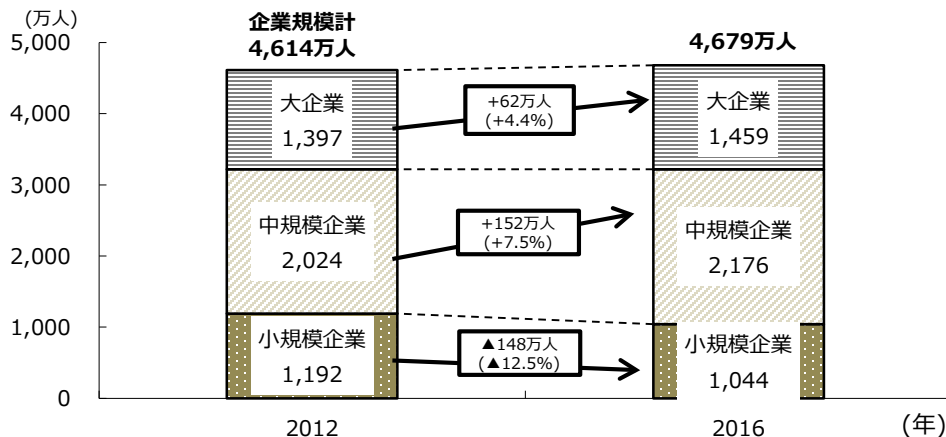
# 規模別企業数の推移

- 小規模企業を中心に、企業数は減少している。ただし、主に存続企業が付加価値額を伸ばすことで全体の付加価値額は増加。

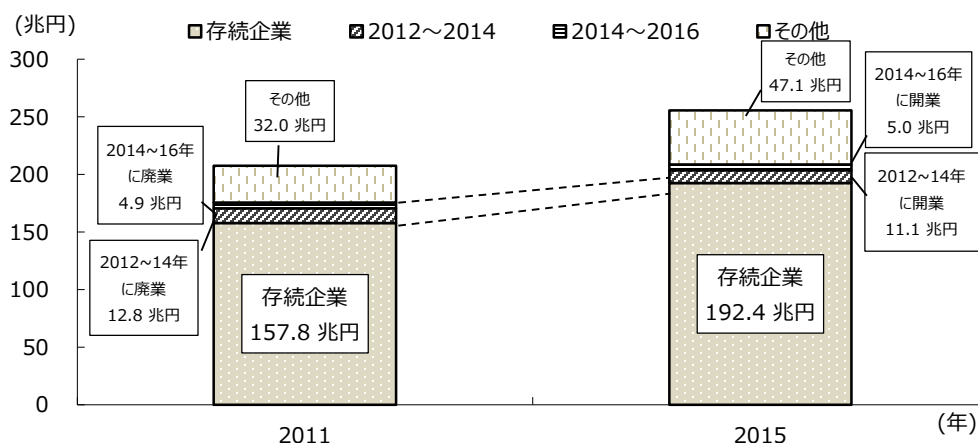
## 企業規模別企業数の推移



## 企業規模別従業者数の推移（2012年～2016年）



## 付加価値額の変化の内訳（2012年～2016年）



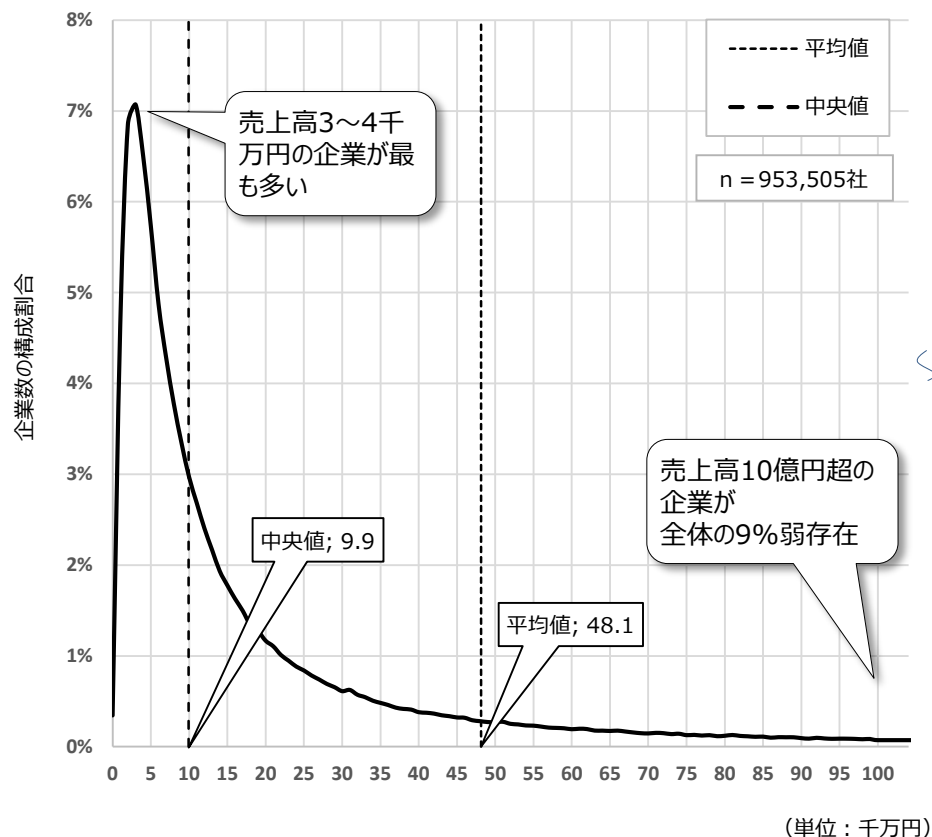
(資料) 図1：資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工  
 図2：資料：総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工



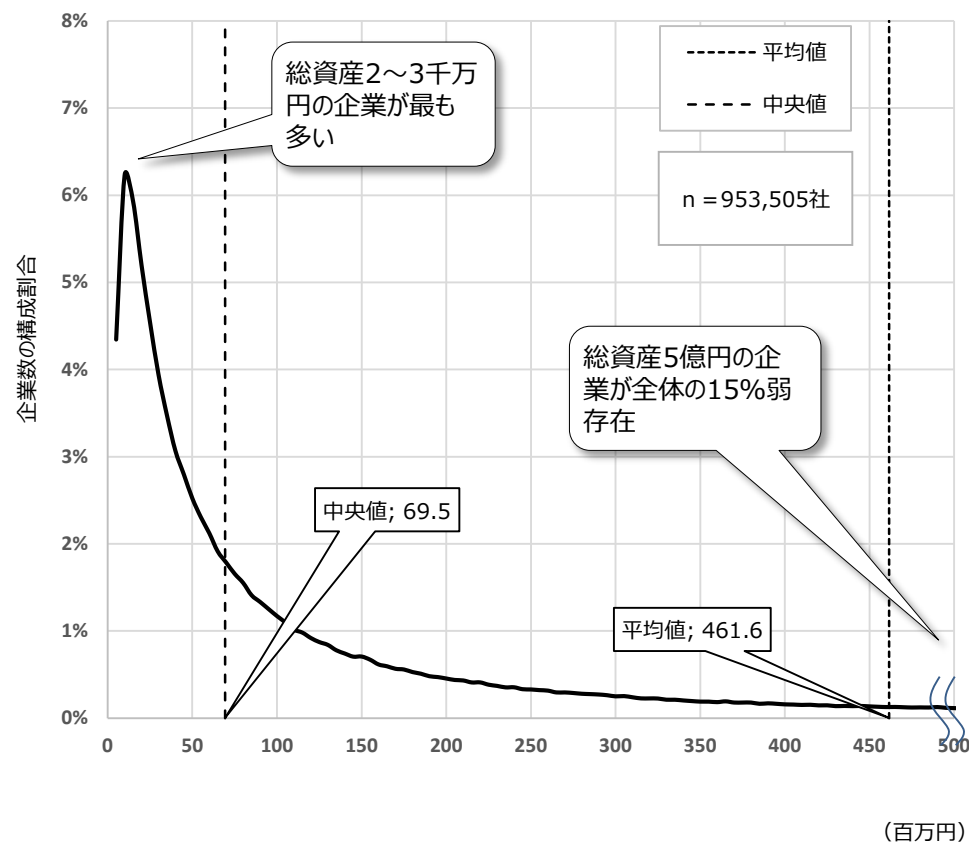
# 財務データから見た中小企業の分布

- 「中小企業」は、従業員・資本金規模といった組織の規模のみで定義されることが多いが、売上高等の事業規模から見ると、ばらつきが大きい。

中小企業の売上高の分布（2016年度）



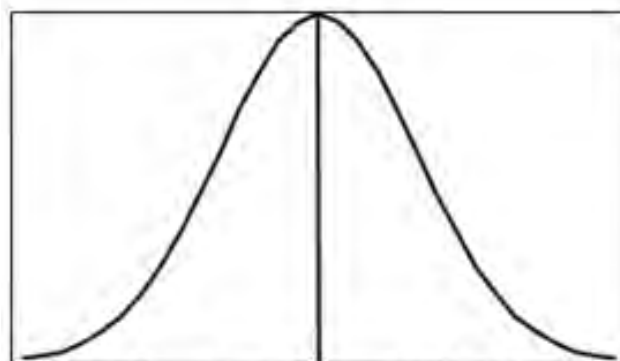
中小企業の総資産の分布（2016年度）



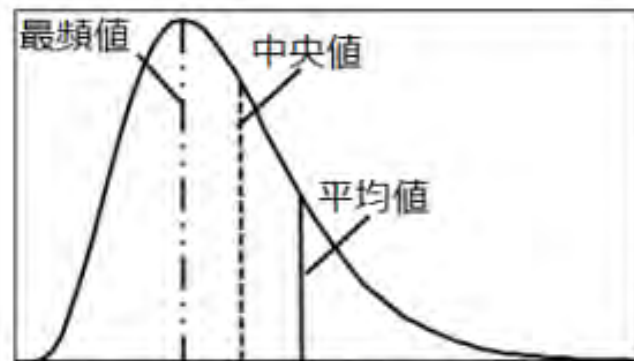
(資料) 一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)

# 分布の捉え方（平均値・中央値・最頻値の違い）

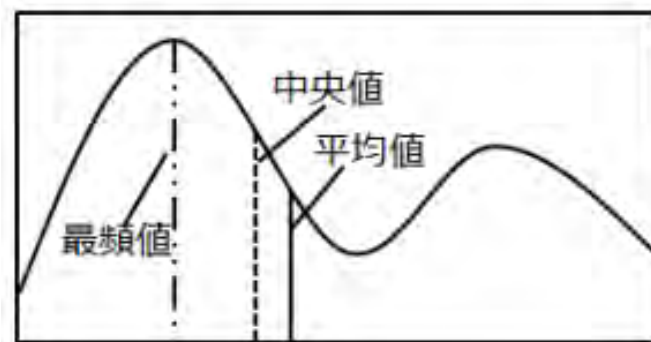
- 平均値・中央値・最頻値の最も特徴的な違いは、外れ値の影響をどのくらい受けるか。
- データの分布の形によって、平均値 > 中央値 > 最頻値、最頻値 > 中央値 > 平均値等と違いが生じてくるし、正の数だけではなく負の数があるデータでも異なってくる。



平均値 = 中央値 = 最頻値



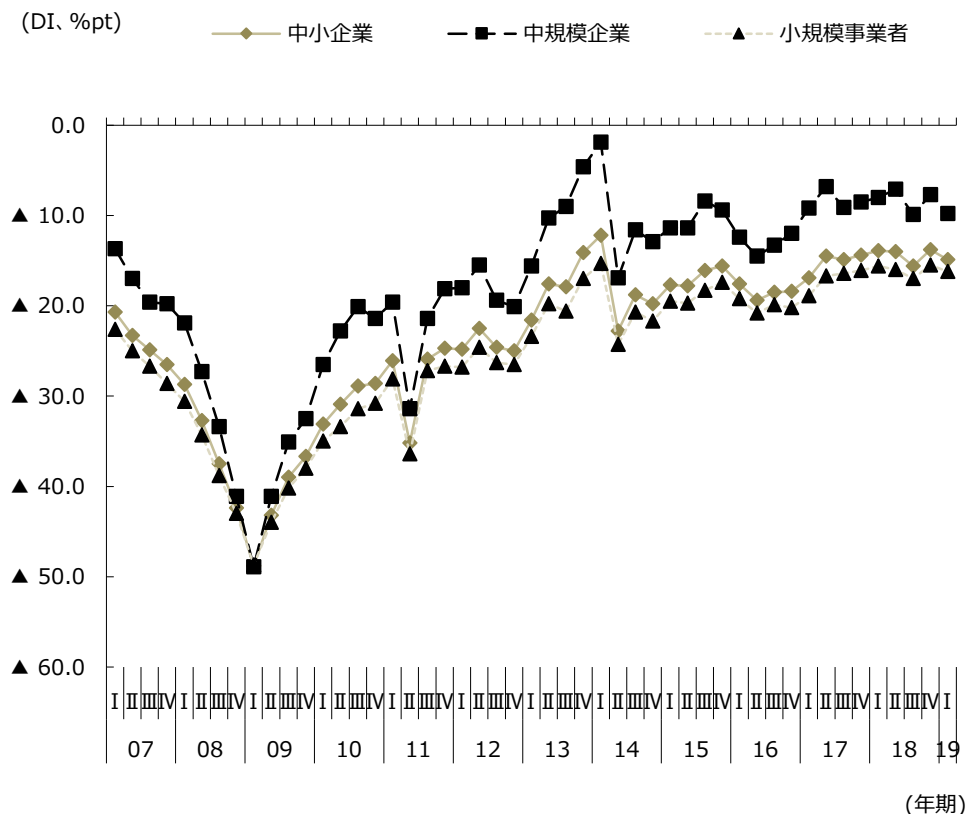
最頻値 < 中央値 < 平均値



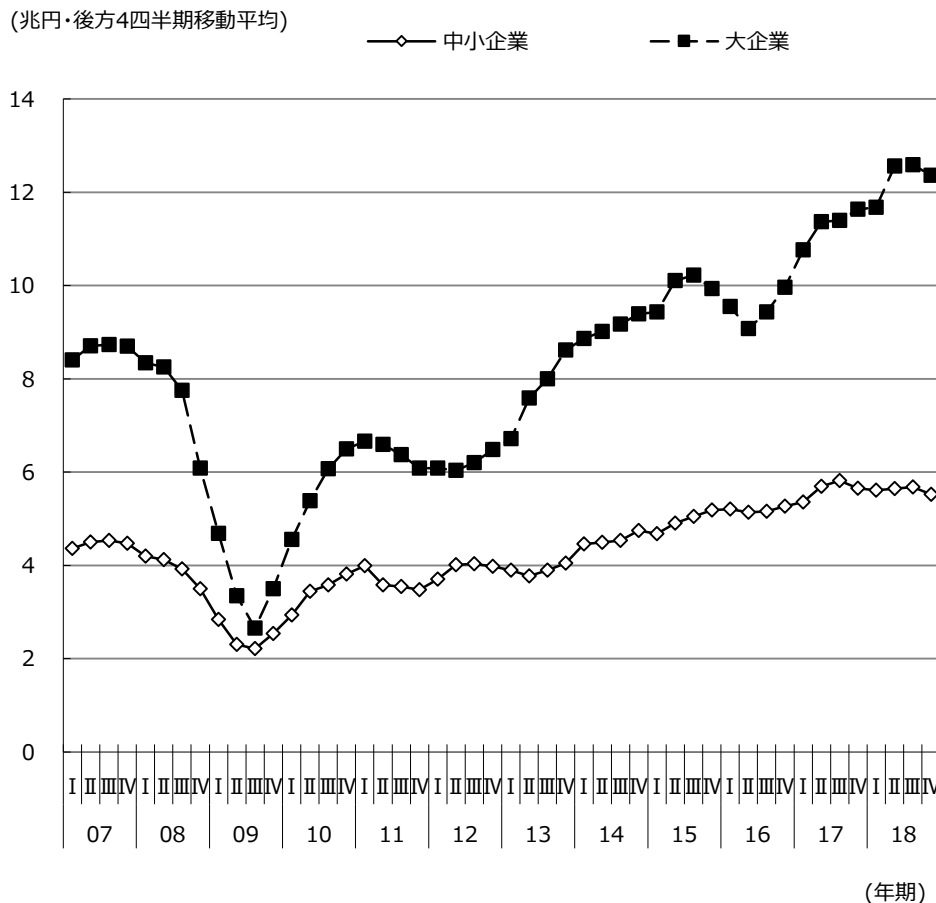
# 業況の推移

- 中小企業の景況感や経常利益は、改善傾向。ただし、次頁の分析から、二極化している可能性がある。

## 企業規模別業況判断DIの推移



## 企業規模別経常利益の推移



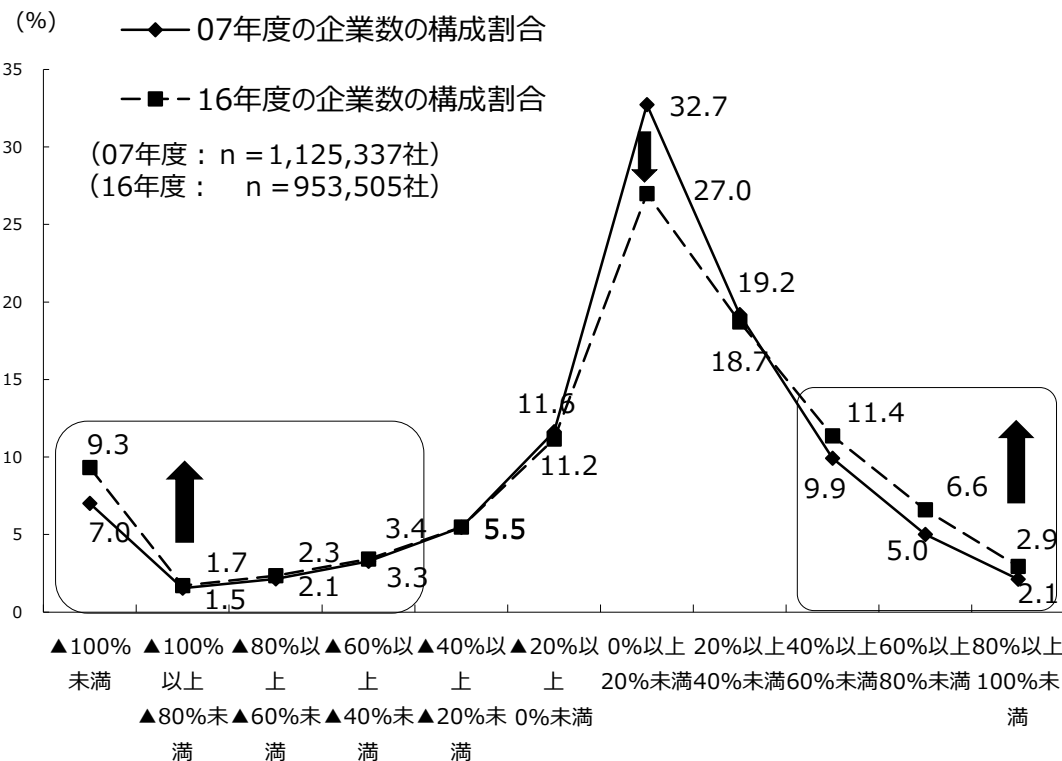
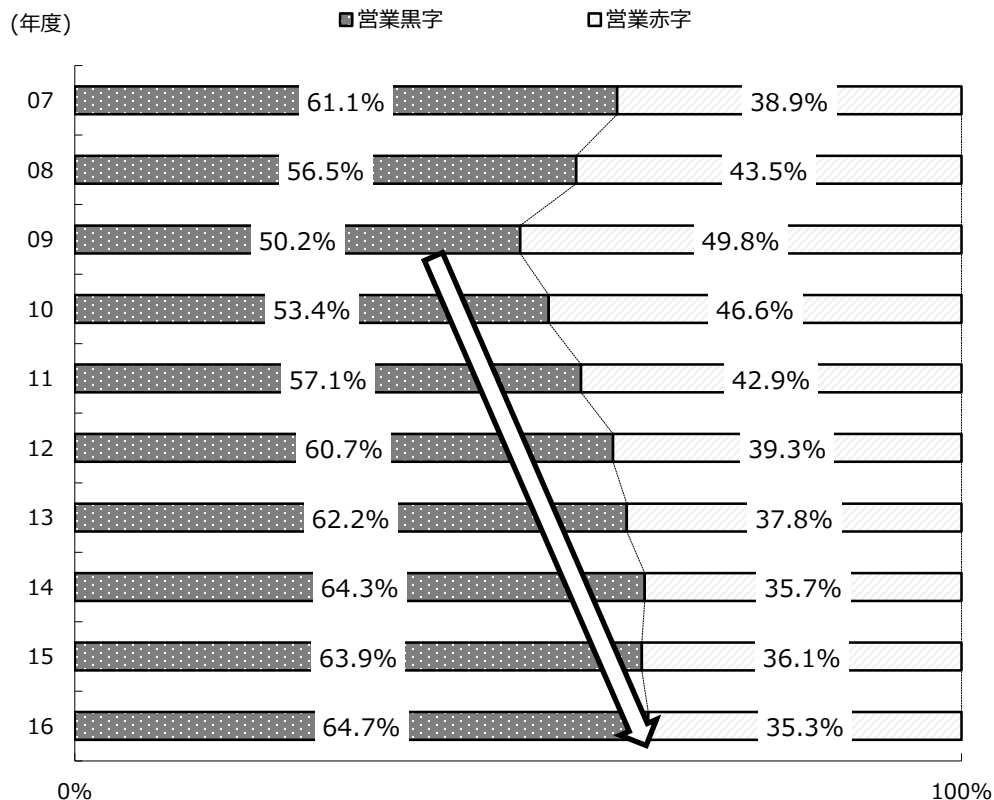
(資料) 図1：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」、図2～4：財務省「法人企業統計季報」

# 財務データから見た中小企業の実態

- 営業利益の計上状況を見ると、黒字企業の割合は増加傾向にある。
- 一方、自己資本比率の水準から見ると、プラス（資産超過）・マイナス（債務超過）の構成割合から、経営状況は二極化しているとも言える。

営業利益の黒字／赤字企業の割合の推移

自己資本比率の水準にみた、企業数の分布状況の比較



(資料) 一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)

# 開廃業率の推移

- 我が国の開業率は1988年をピークに減少傾向に転じ、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移し、足元では5.6%。
- 廃業率は1996年以降増加傾向にあったが、2010年に減少傾向に転じ、足元では3.5%。



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

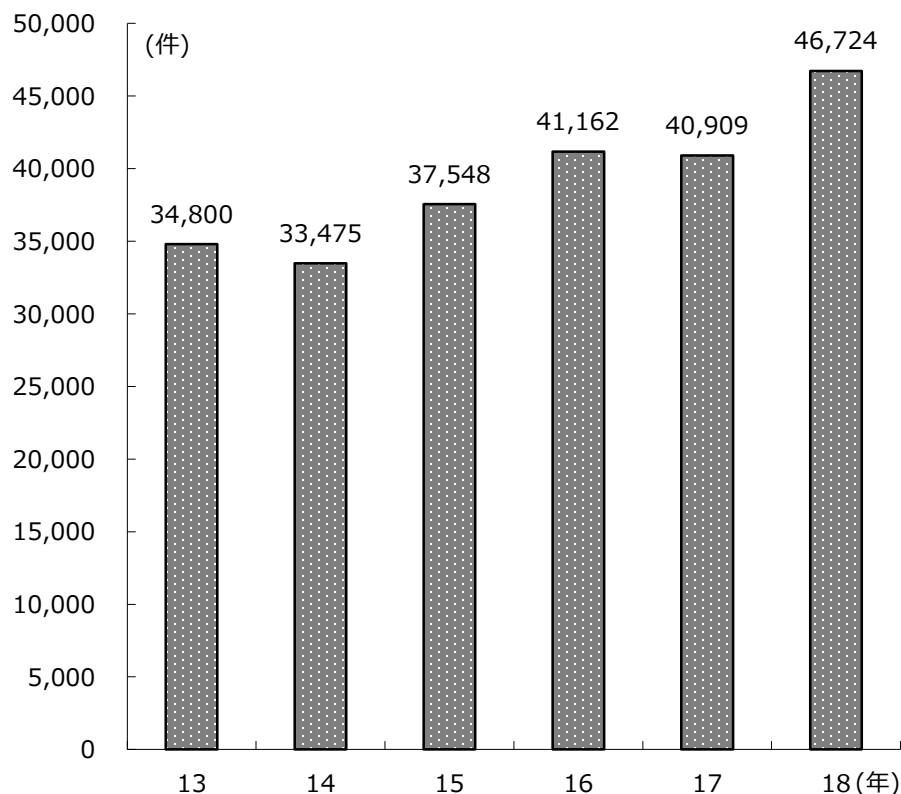
2.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

# 休廃業・解散の状況

- 休廃業・解散「件数」は、増加傾向。また、休廃業・解散企業は、解散などの数年前までは中小企業全体に遜色ないが、徐々に利益率を減少させ、休廃業・解散するに至る傾向にある。

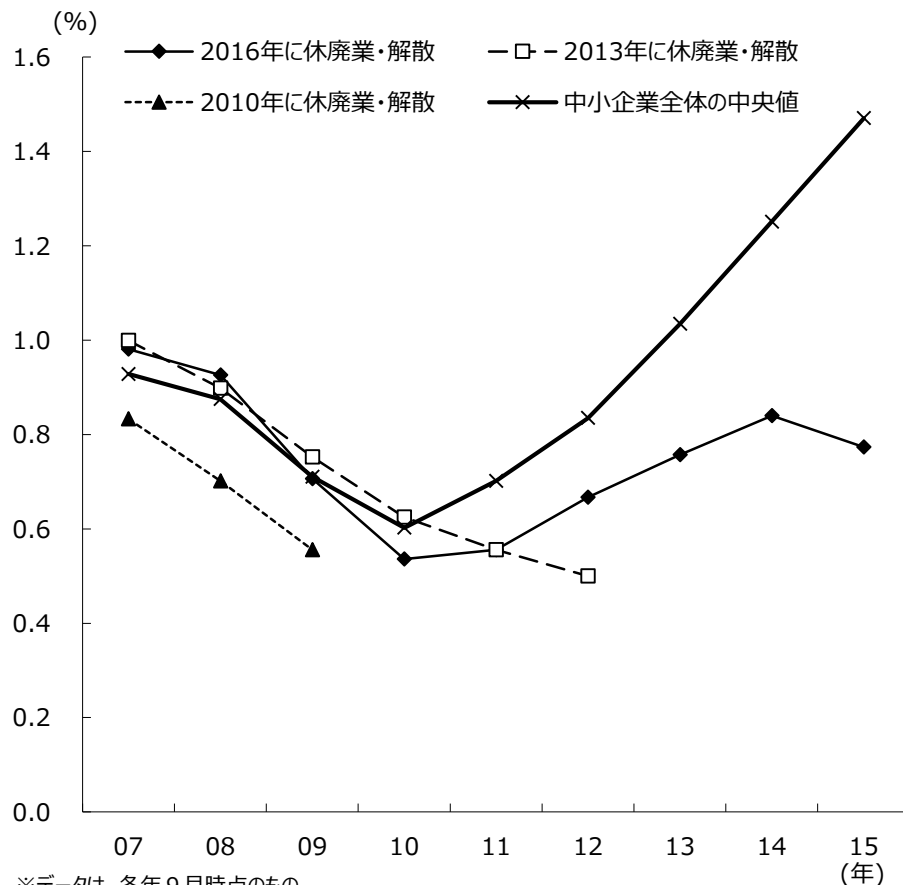
休廃業・解散件数の推移



※休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することをいう。  
 ※解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることをいう。  
 基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

(資料) (株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

休廃業・解散企業の売上高純利益率（中央値）の推移



※データは、各年9月時点のもの。  
 ※民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 ※決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

(資料) (株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

## (参考) 統計・白書等の分析を評価するという視点

- これまで示してきたデータの多くは中小企業白書・小規模企業白書に掲載されてきたものだが、統計・白書等の分析は、ただ「読む」だけではなく、その成り立ちにアプローチすることで、多面的な評価を行うことができるようになる。
- 例えば「開業率・廃業率」ひとつをとっても、調査対象・調査方法は様々。その統計やデータがどのような意味を持つのかを考えていくことは重要。

### 中小企業白書2007年版での開業率・廃業率分析アプローチ

#### ①事業所・企業統計調査（経済センサスの前身のひとつ）からのアプローチ

- ・1991年調査から2004年調査までの間で、廃業率が開業率を上回る状況にある。
- ・2004年の開業率は3.5% 廃業率は6.1%。

#### ②国税庁「国税庁統計年報書」と法務省「民事・訟務・人権統計年報」からのアプローチ

- ・開業率と廃業率は拮抗状態で、開業率が廃業率を上回ることもある。
- ・2004年の開業率は3.7% 廃業率は3.1%。

#### ③雇用保険事業年報からのアプローチ

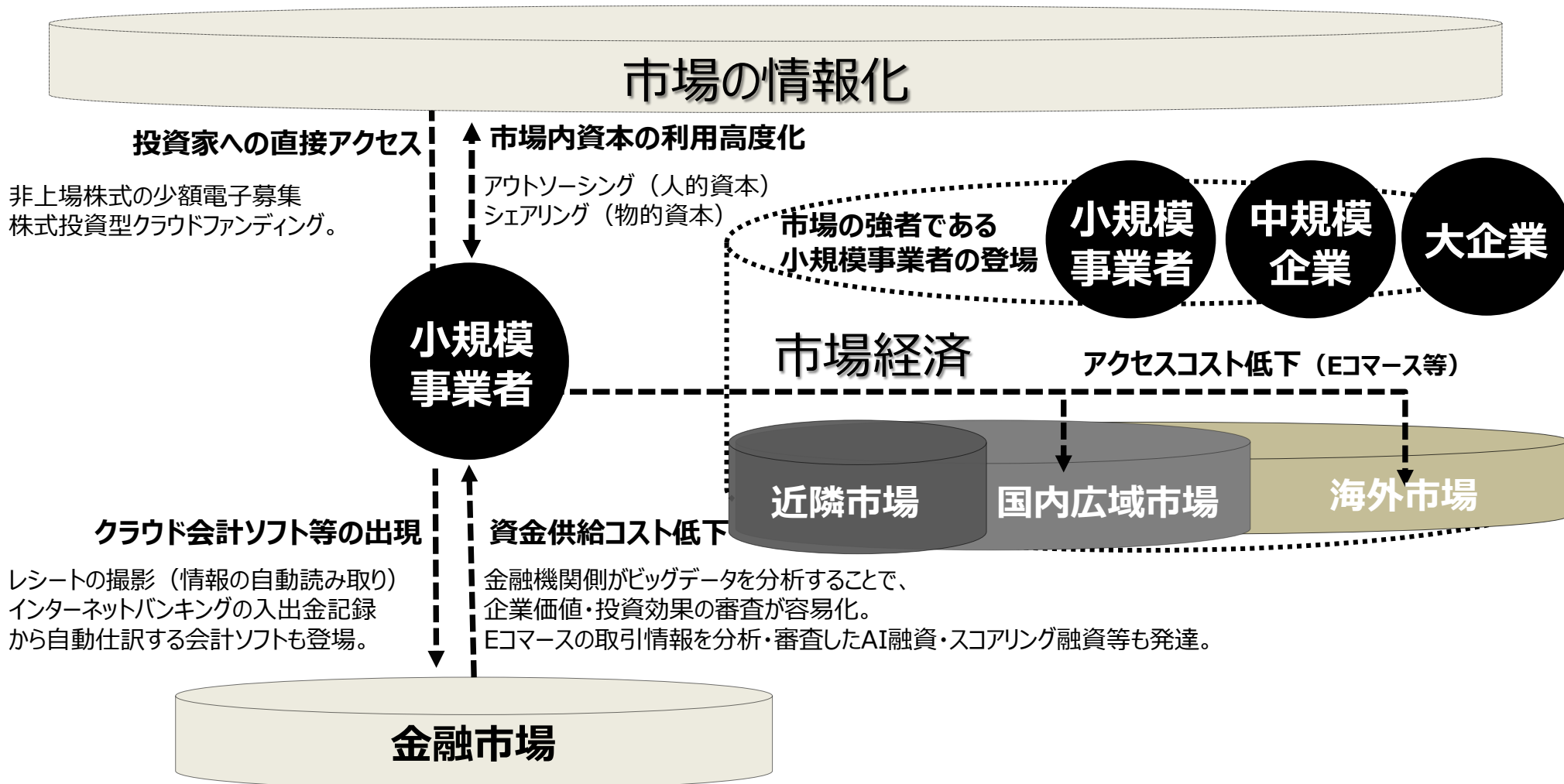
- ・1980年代から90年代前半まで開業率が廃業率を高く上回る状況にあったが、足元は均衡状態。
- ・2004年の開業率は4.1% 廃業率は4.5%。

#### ④タウンページデータベースからのアプローチ

- ・廃業率が開業率を高く上回る状態。開業率、廃業率ともに政府統計よりも高く出る傾向。
- ・2004年（2005年3月時点）の開業率は4.8% 廃業率は7.4%。

# 情報通信技術の発達による市場環境の変化

- 従来、中小企業、特に小規模事業者向けの政策は、経営の近代化と市場へのアクセスの改善に重きを置いていたが、近年の情報通信技術の発達により、アクセスコスト自体が低下した分野もある。





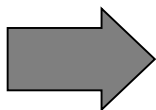
# 規模の優劣概念の変化

- 規模を拡大することで企業の継続性が高まる、規模が小さいから不利であるという概念も絶対的なものではなくなりつつある。
- 個々の企業ごとに、最適な組織・事業形態は何か、事業を行うにあたっての不利性・問題性を解消する手段は何か、を意識することが重要。

前時代	現代
<p>規模の経済 従業員規模と生産能力・市場での地位が比例 (不足するモノを供給する時代)</p>	<p>価値の経済 従業員規模と生産能力・市場での地位は比例しない (モノ・コトの価値を売る時代)</p>
<p>資本集中が有利な時代 従業員規模と企業の組織運営能力が比例 (企業の成長・成熟とともに雇用数が増えた時代)</p>	<p>分散・分業（シェアリング）の時代 従業員規模と組織運営能力は比例しない (必要な能力を必要な時に使う時代)</p>

モノを供給するだけでは  
市場に残ることができない

生産能力

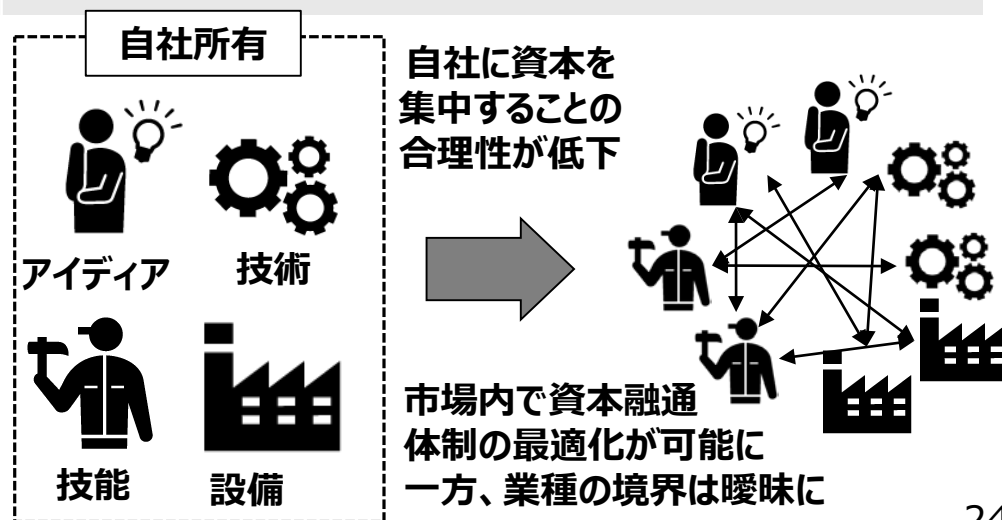


生産



デザイン機能

生産・供給能力の単純拡大ではなく、  
モノ・コトの価値を高めることが必要になっている。



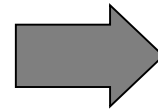
# 1-2. まとめ（多様性を前提としたコミュニケーション）

- 統計等から全体のトレンドを把握しつつも、各者の状況は百者百様であり、また、多様性に富んだ存在であることを前提に置く。
- 「小規模事業者」は、これが分からない、これを知らない、できないはずだ  
「小規模事業者」は、これを求めている、これは関係がない  
という固定観念に基づいたコミュニケーションを行うことは避けること。

## 職住近接の小規模事業者



- ・職住近接
- ・住民でもあり、地域内労働力でもある
- ・住居周辺の地域需要
- ・住居から通える範囲の地域需要



## 場所概念が薄い小規模事業者

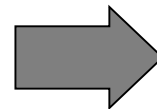


- ・居住する場所と労務の価値を提供する場所の距離的制約が少なくなっている。

## 従業員とは異なる存在である経営者



雇用をされない個人事業主  
雇用をする側の経営者と  
他者に雇用される給与所得者  
の境界は比較的明確だった。



## 他社の従業員でもある経営者



雇用契約による給与所得 以外の 所得を得るコスト・ハードルが低くなっている。

# 1 – 3. 企業のライフサイクルと経営指導

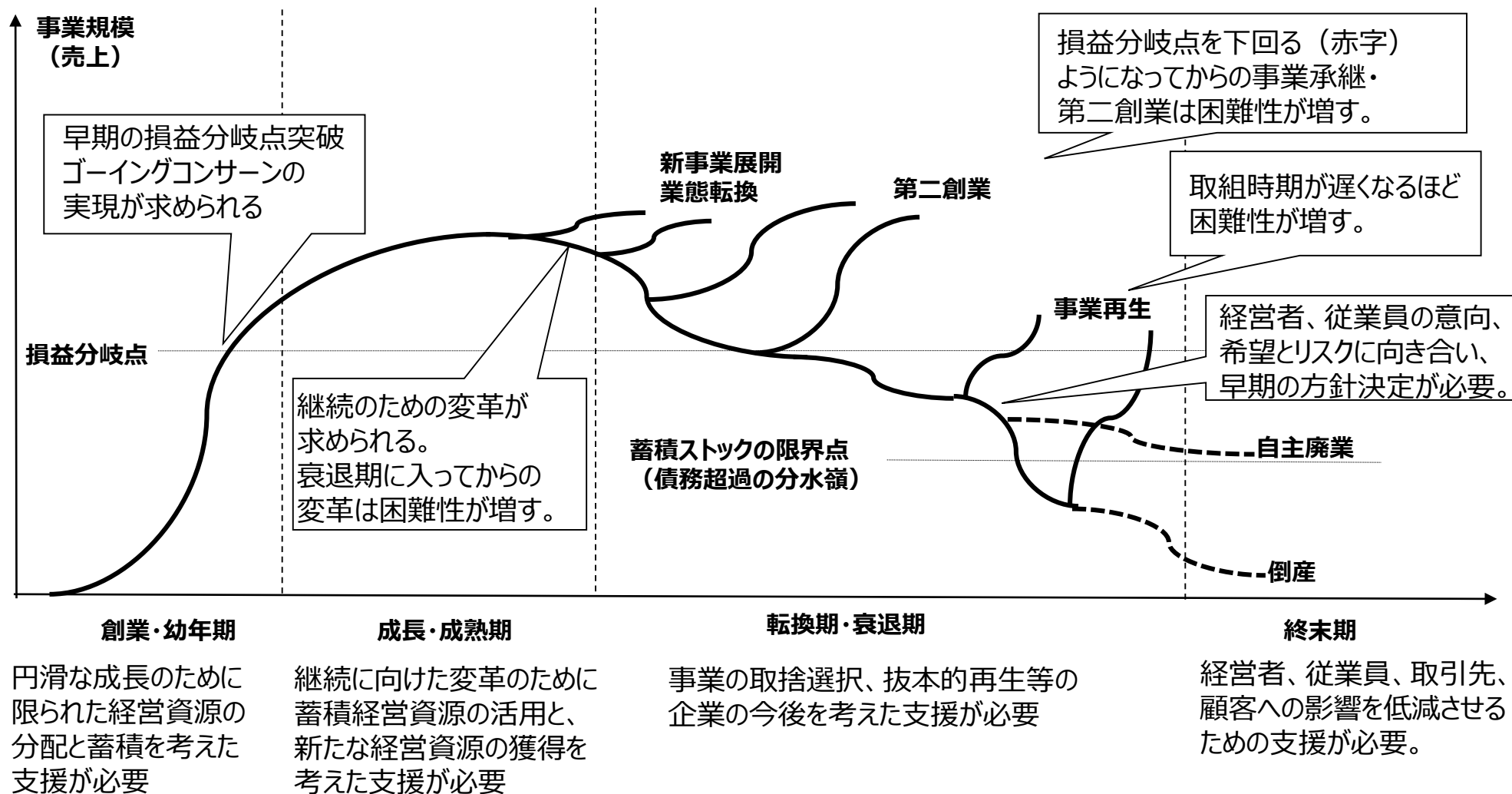
- 企業の置かれた状況と抱える課題は百者百様である。また、同一企業においても、創業期、成長期と、実務者として接する時期で課題は異なる。
- 支援先の課題を把握することは経営指導の前提であり、課題把握をおろそかにした経営指導は経営指導とは言えない。

## 政策実行実務者が意識すべきこと

- 支援先の課題を把握し、課題に適した選択肢を提示し、支援先自身に選択させること。単一の施策のみを紹介するといった企業としての選択肢を閉ざす経営指導はあってはならない。
- 実務者は伴走者ではあるが、経営陣ではない。当該支援先に永遠に伴走できるものでもない。実務者は、あくまでも外部の視点から、企業としての選択の積み重ね、選択に至るまでの思考プロセスをコーチングしていくことが仕事である。

# 企業のライフサイクル概念

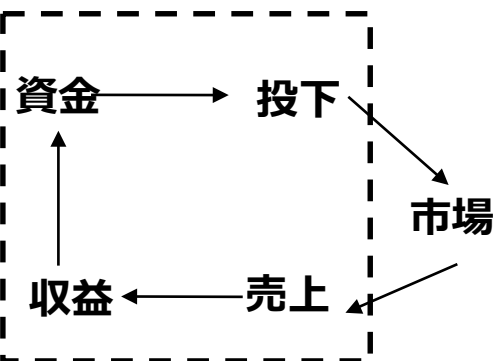
- 人の一生と同様に企業にはライフサイクルがあり、事業の持続的発展のためには、その時々々のライフステージに応じた支援が必要不可欠。



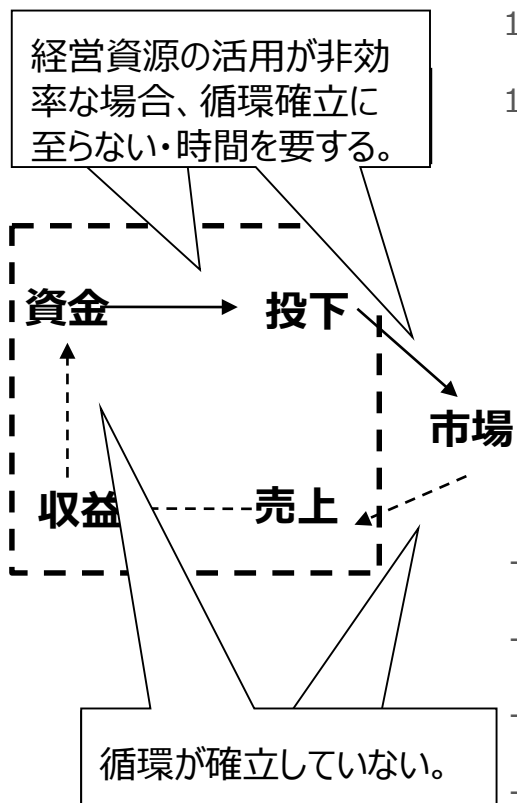
# 経営指導の本旨

- 企業の資金循環、経営資源の管理・活用・獲得をどのように考えていくかが、企業のライフサイクルを意識してライフステージに応じた経営指導を行っていく上での基本となる。

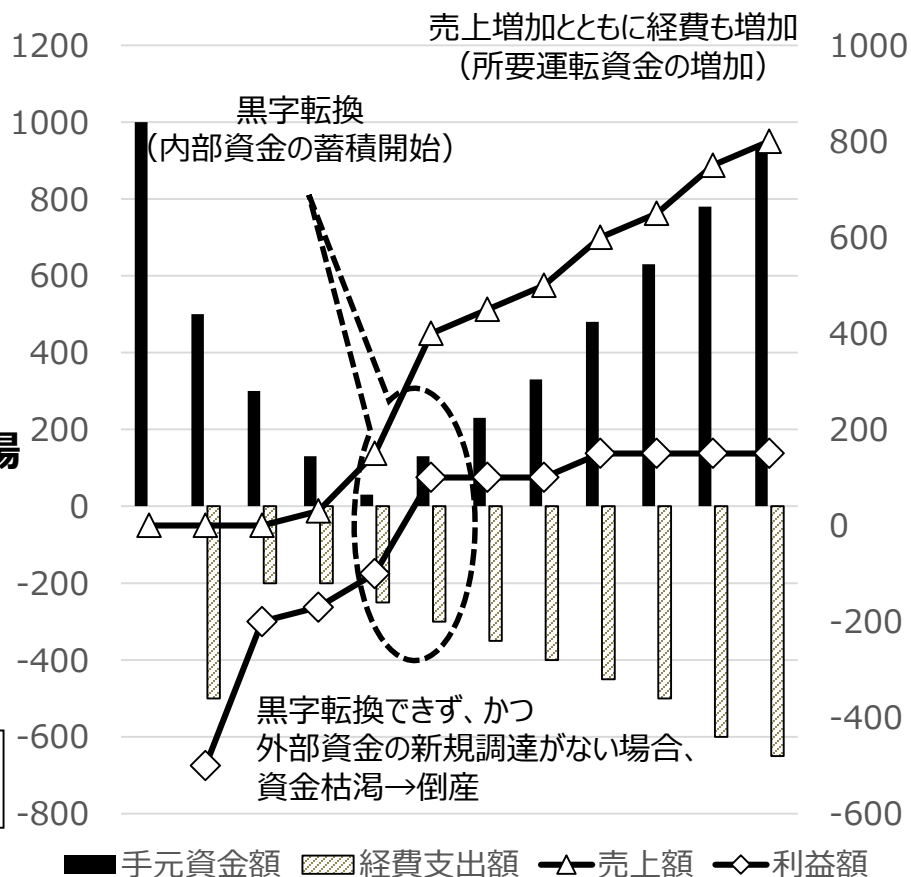
企業はその活動を通じて資金を循環・再獲得することで継続している。



## 創業期の循環イメージ

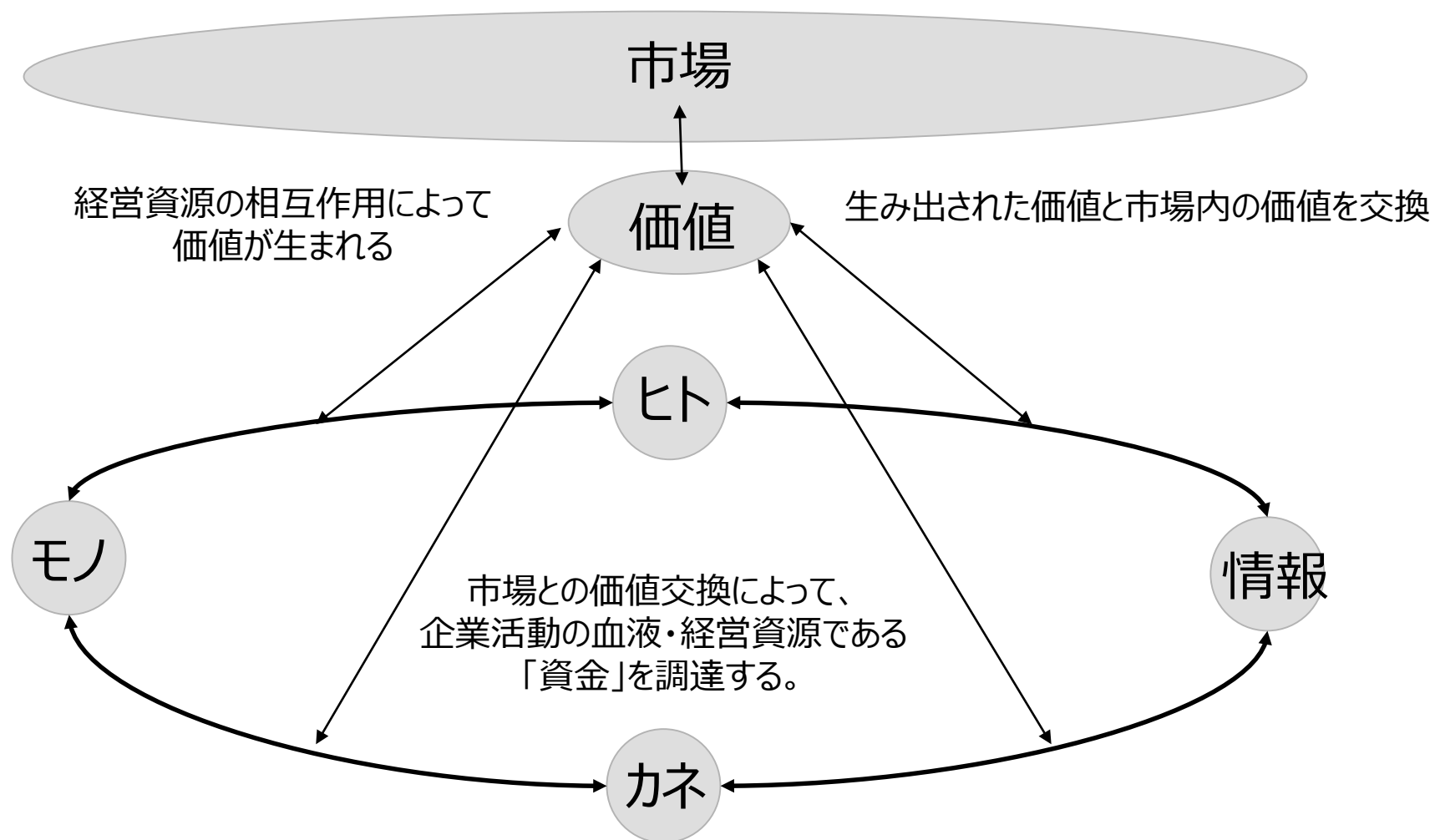


## 創業期のキャッシュフローイメージ



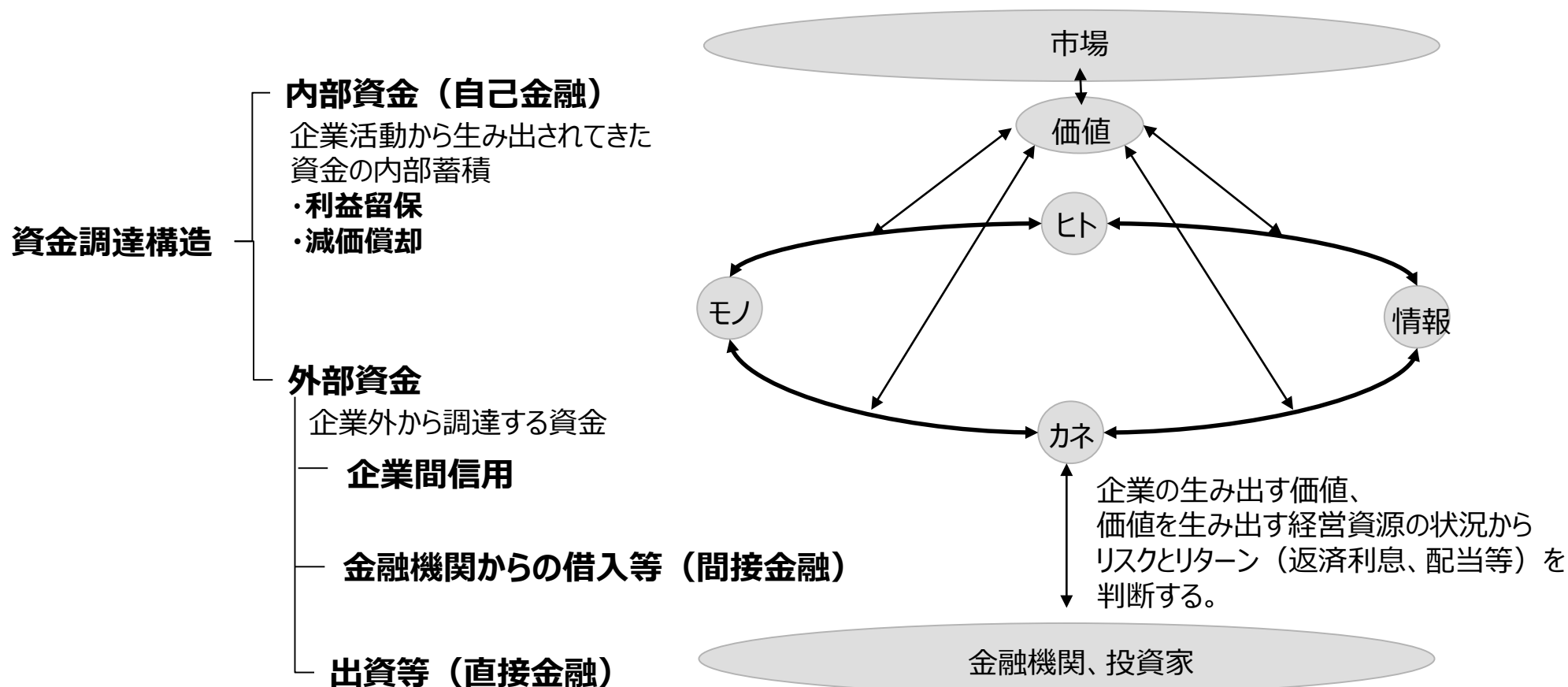
# 企業活動と経営資源

- 経営資源の相互作用によって、価値（商品・サービス等）が生まれ、企業は市場と接し、市場から新たな経営資源・企業活動の血液である資金を調達。



# 内部資金と外部資金

- 資金は、企業活動から生み出されるもの他、金融機関や出資者等から調達するものもある。主に前者を内部資金、後者を外部資金という。
- 経営指導にあたっては、内部資金の調達（生産性の向上等）、外部資金の調達（企業信用の向上等）の双方からアプローチしていく必要がある。



# 外部資金調達の指導

- 制度融資の斡旋、推薦という行為そのものは外部資金調達の指導ではない。
- 実務者として行う外部資金調達の指導とは、支援先のリスク・リターンを可能な限り可視化した上で、貸し手（資金供給者）から見たリスクの軽減、リターン原資の増加を図ることで、外部から資金の融通を受けやすい存在へと支援先を変化させていくことである。

## 小規模事業者が取り得る主な外部資金調達手段 貸し手（資金供給者）との関係

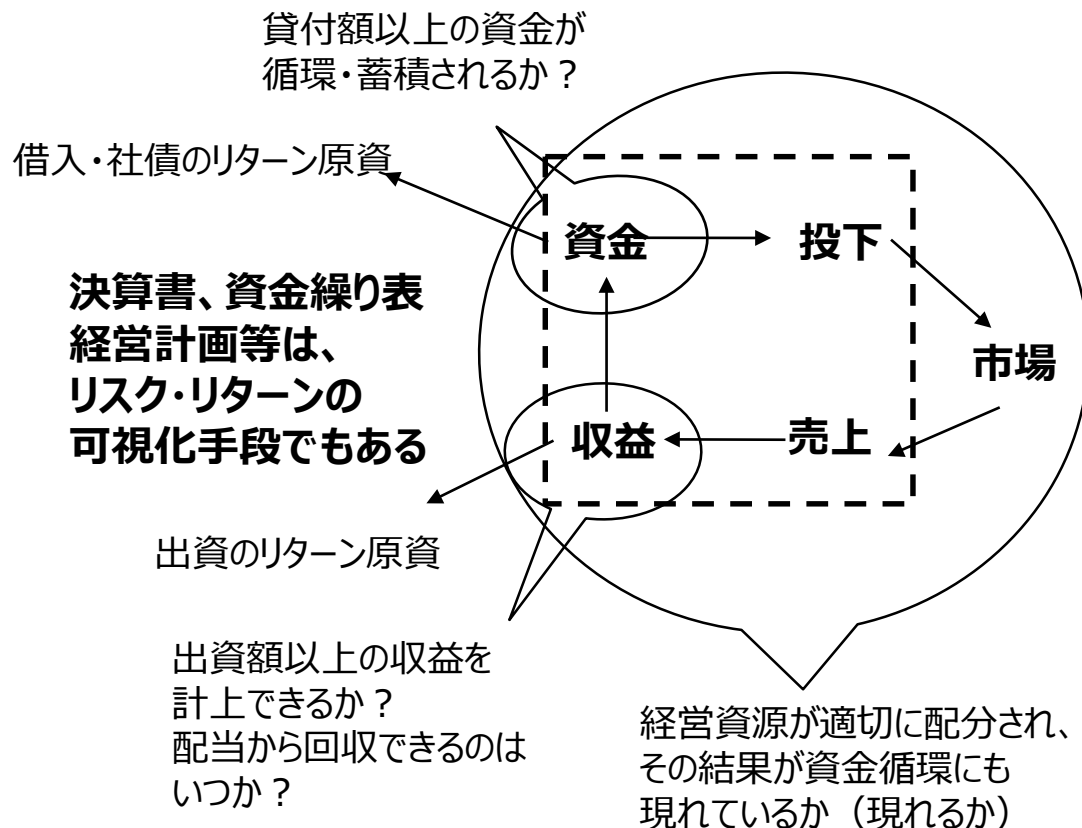
	償還義務	リターン
金融機関からの借入	有	利息
社債の発行	有	利息
出資の受入	無	利益配当

社債については、少人数私募債制度

出資については、少額電子募集（株式投資型クラウドファンディング）

等があり、小規模事業者であっても市場から直接資金を調達することは可能。

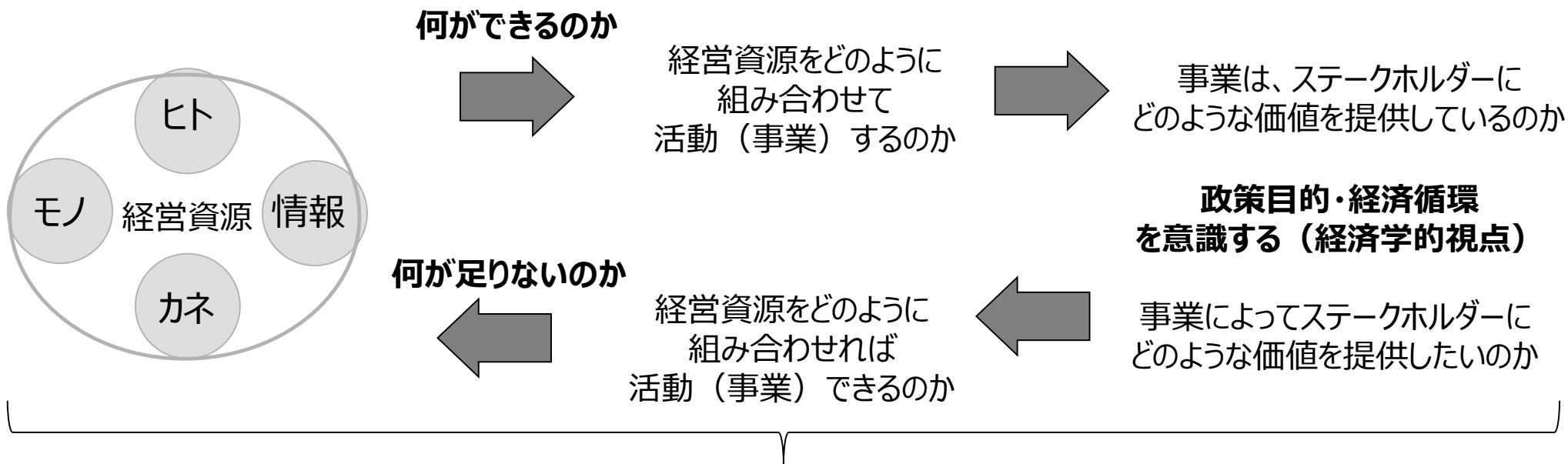
外部資金の調達指導にあたっては、金融機関からの借入（間接金融）だけではなく、直接金融についても選択肢に入れておくことも必要。





# 経営資源の活用

- 経営計画の作成支援、経営の選択肢を提示するにあたっての基本的な考え方は、当該指導先の経営課題を認識した上で、経営資源をどのように運用し、価値を生み出し、経営資源を増加させていくかである。



経営計画の結果の発露である経済循環を意識して指導を行う必要があるが、経営の判断権と責任は、あくまでも独立した企業である指導先自身にある。

選択肢を提示する、助言をしつつも、経営計画は指導先自身の手で作成させなければいけない。作成代行、代作のような行為は行ってはならない。

# 経営計画作成支援の視座

- SWOT分析を行うこと・行わせること自体が目的ではない。
- 経営分析と経営計画作成を通じて、経営者自身に自社の経営上の重要な要素を意識させ、自社の今後の方向性について考えさせることが重要である。
- SWOT分析をはじめとしたフレームワークは、あくまでも思考の補助ツールであるので、指導先に適したものを提示又は指導先自身に選択させること。

## 国の相談窓口担当者が小規模事業者に対して用いることが多いフレームワーク

### SWOT分析

企業の内部環境を強み（Strength）・弱み（Weakness）、外部環境を機会（Opportunity）・脅威（Threat）と分類し、2×2のマトリックスから経営戦略を設定する手法。自社の課題分析を重視したフレームワーク。

### 3C分析

市場・顧客（Customer）・競合（Competitor）・自社（Company）の情報を整理・分析し、それぞれの関係性から経営戦略を設定する手法。外部環境の現状から自社を考えることを重視したフレームワーク。

### 経営デザインシート

自社の現在の内部資源・外部資源、ビジネスモデル、提供してきた価値を（これまでの姿）整理した上で、これからの在りたい姿と実現に向けた手順を整理して経営戦略を設定する手法。外部環境の変化・市場ニーズへの対応を重視したフレームワーク。

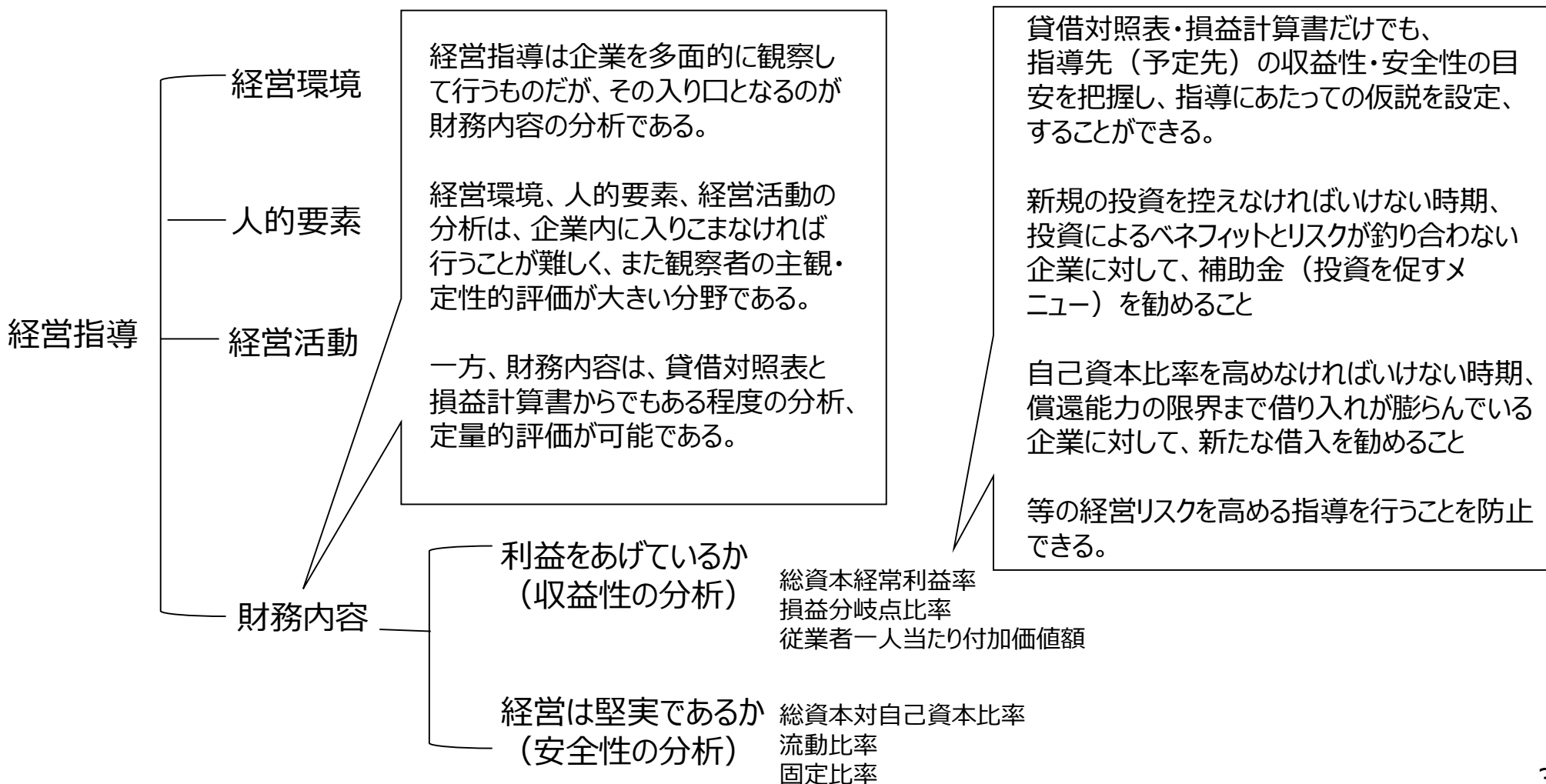
### バリューポートフォリオ

複数の事業を行う企業に対して勧めることが多いフレームワーク。

各事業について、縦軸を企業のビジョンとの整合性、横軸をROIの高低、とし、企業のビジョンと利益の一致、経営資源の振り分け戦略を設定する手法。

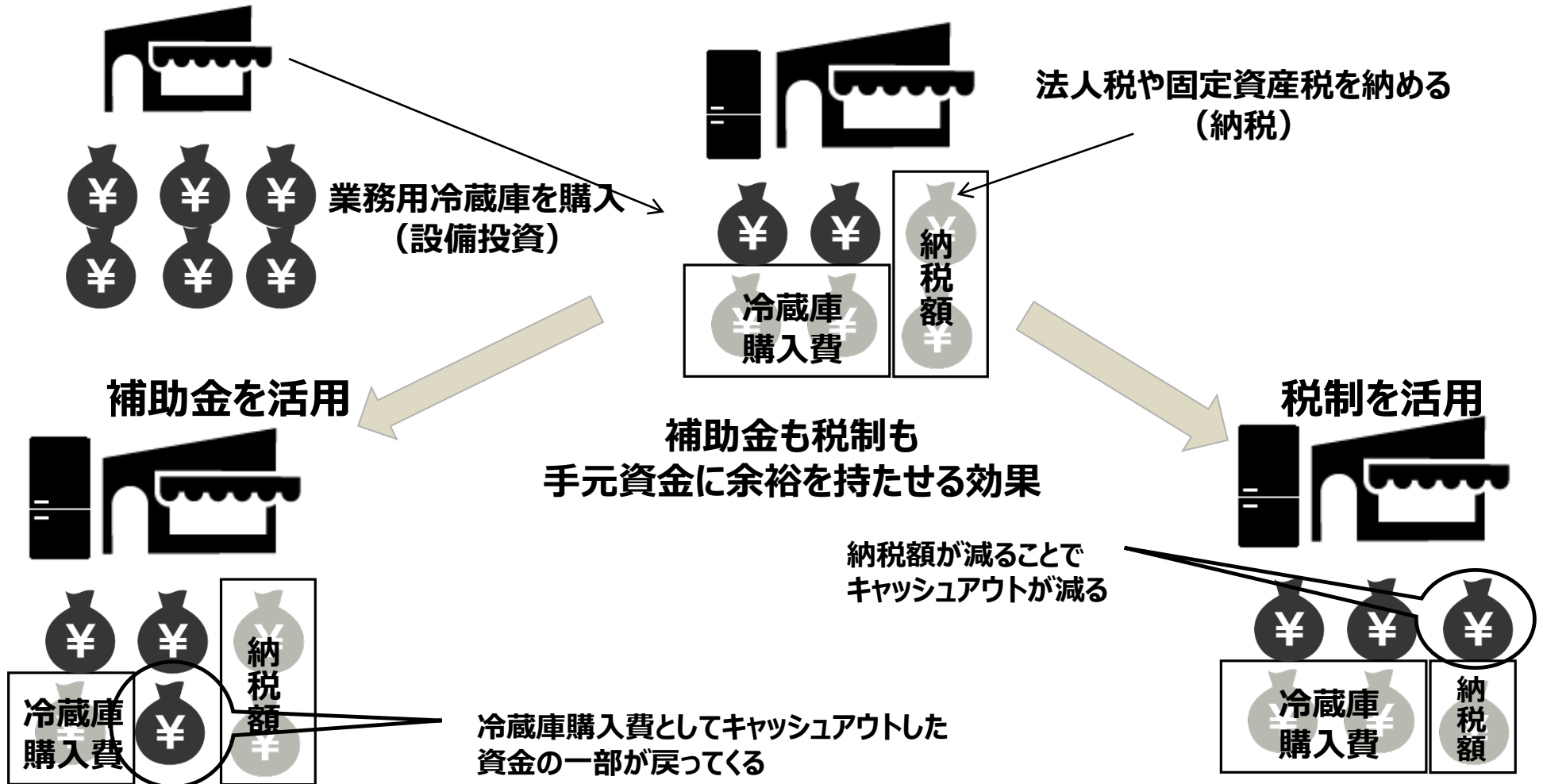
# 企業の課題の把握（経営指導の前提）

- 企業の現況や経営課題を把握もせず、制度融資や補助金等の事業メニューを提示することは、企業の経営リスクを高めかねない危険な行為。
- 最低限、財務諸表から収益性・安全性を確認することが必要。



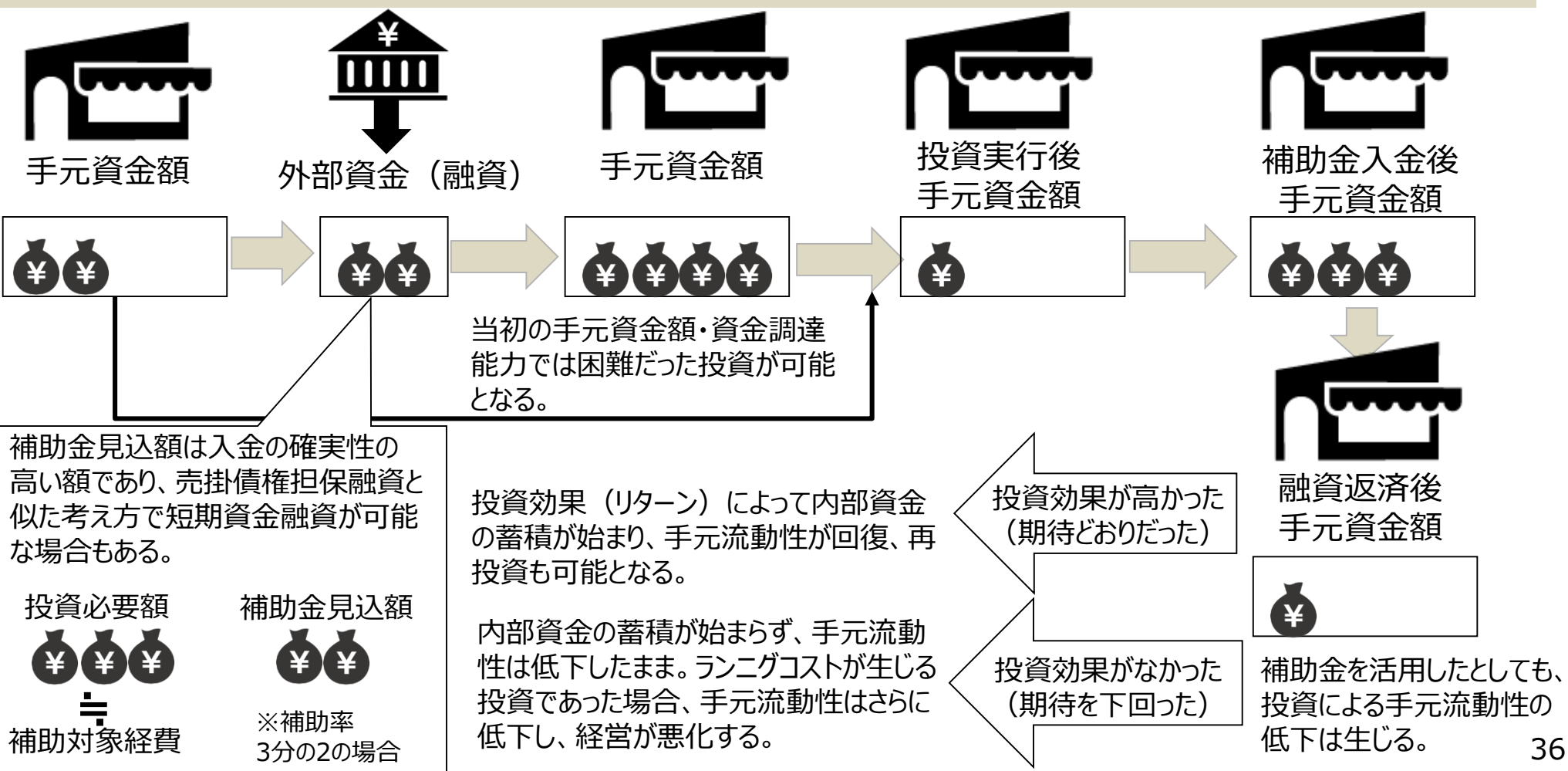
# 補助金・税制が企業会計に与える作用

- 補助金・税制は、資金調達ではなく、投資負担の軽減策に過ぎない。
- 補助金はキャッシュアウトした資金の一部が戻るもの。税制は、キャッシュアウトする資金額を減少させるもの。



# 補助金の正の効果と負の効果

- 補助金は、投資負担を軽減することで、結果として企業に投資（キャッシュアウト）を促す作用がある。
- 投資内容が適切であれば経営の良化につながるが、投資内容が適切でなかった場合は、手元流動性の低下・経営の悪化につながる。

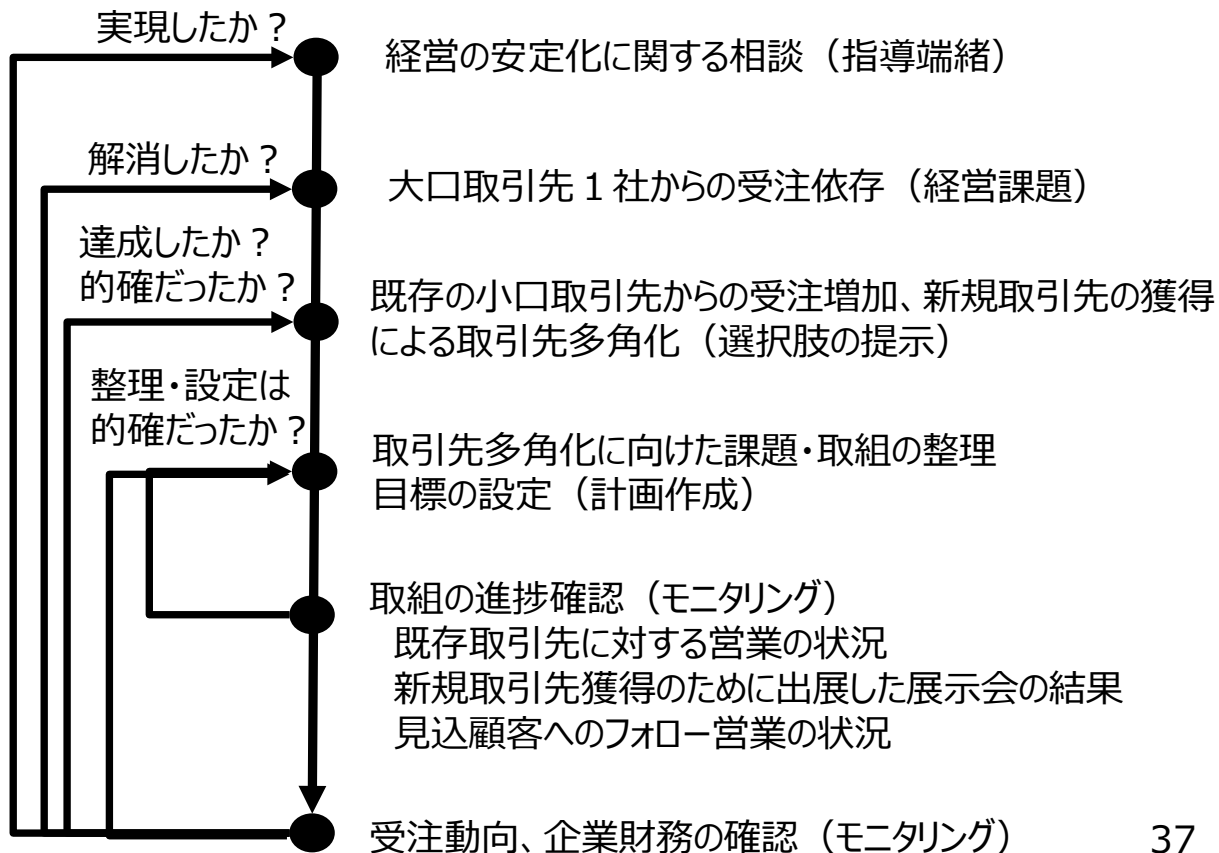
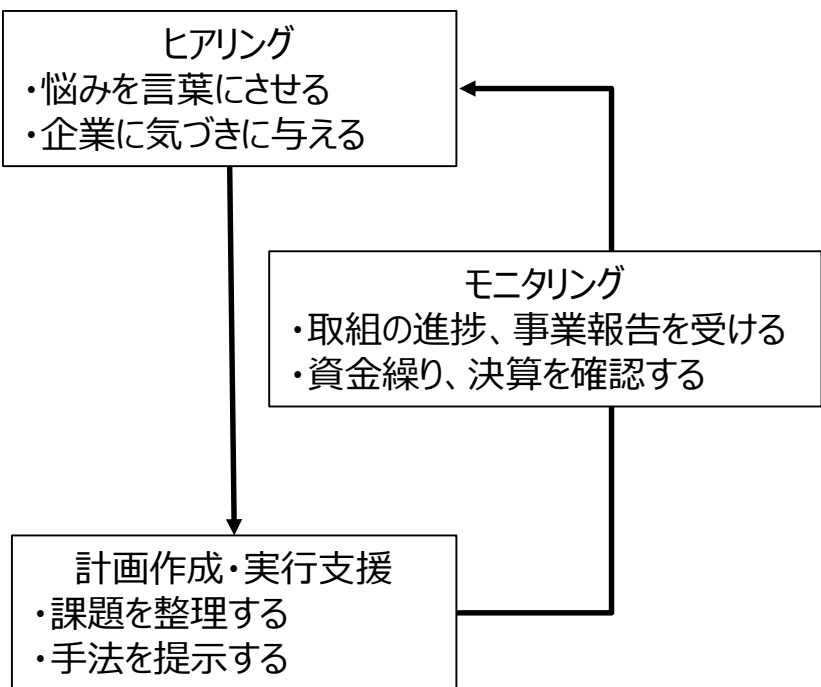


# モニタリングの意義

- 指導先の計画作成が完了したことをもって支援が終了するのではなく、本格的な支援の始まりである。これは、補助金等の事業メニューも同様。
- 計画が着実に実行されているか、指導先がつかずいている部分はないか、計画に見直しの必要はないかとモニタリングしていくことが重要。

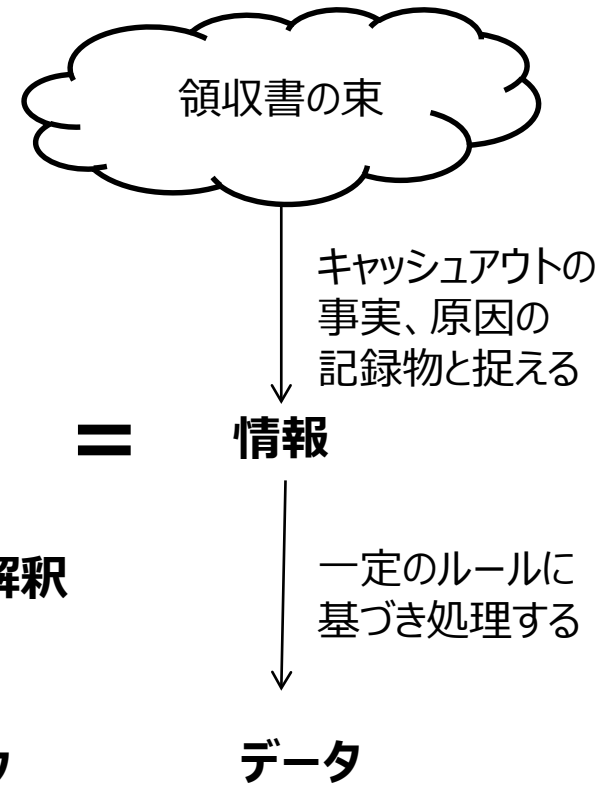
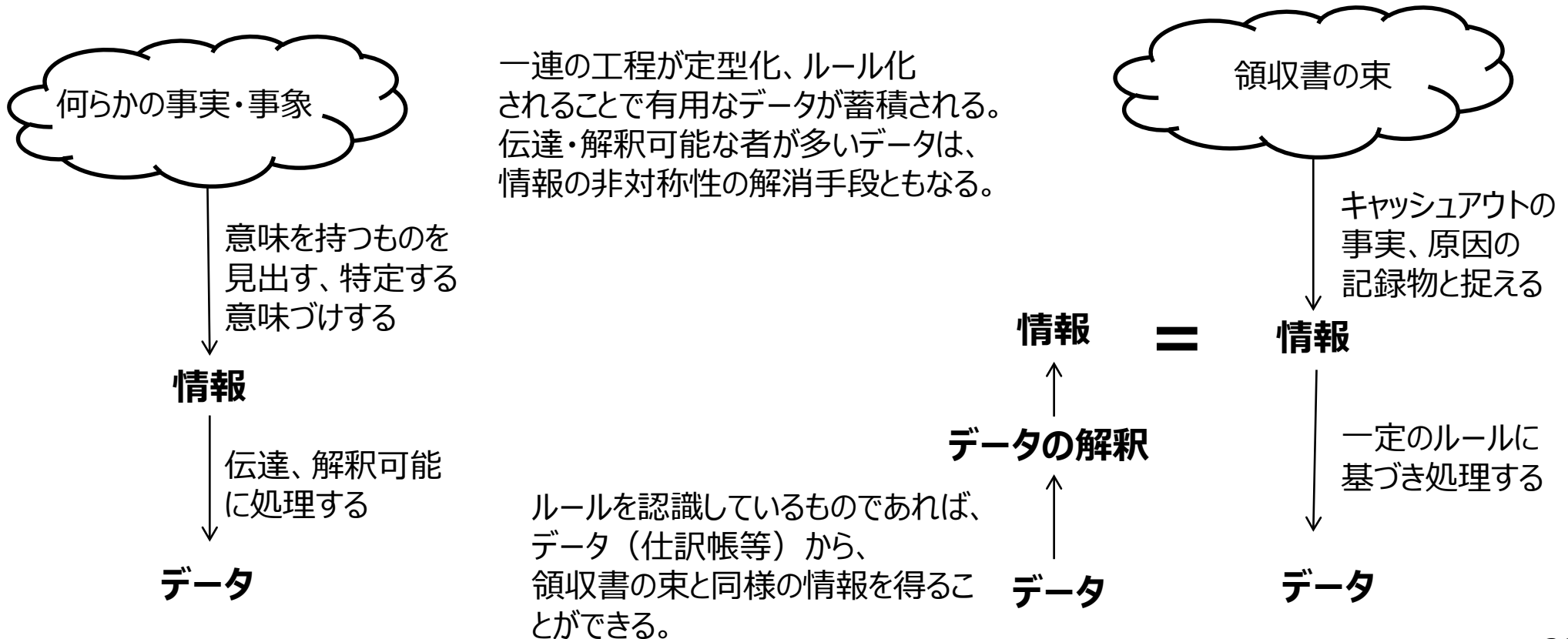
期間を定め、期間内は定期的にモニタリングすることで、  
経営者が常に思考するように促すとともに、  
計画に基づく企業行動の定着を目指す

## 計画作成支援の例



# 企業経営を取り囲む情報の収集・整理・処理

- 経営計画を作成する、又、モニタリングをしていく上でも、経営を取り囲む情報を収集・整理し、経営判断に用いることが可能なデータへと処理していくプロセス・文化を支援先に根付かせることが必要。
- 情報処理は特殊な作業ではなく、日々の取引・入出金の記帳、決算も一種の情報処理である。



# 情報・データの活用と情報技術

- 経営にあたって接する事象の中から情報を関知し、何らかの意味を見出していくには、少なからずコストが生じ、また、知識・ノウハウを要する。
- 情報技術は常に進化・変化し続けているが、利用者（企業）側の視点に立った場合、基本的にはコストとハードルの低下の方向性で動いている。

## 飲食店のイメージ

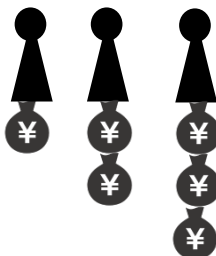


来店者の口頭注文に  
都度応じるのみ。



注文ごとに伝票作成  
売上を記録。

事象から、  
注文数、  
注文単位の売上  
といった情報を関知。



顧客・売上  
(事象)

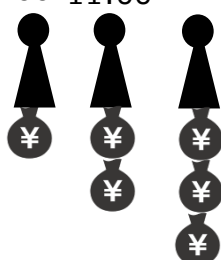
## 情報機器としての 食券機



店員の手書きによる  
伝票作成・管理から  
集計・時間履歴記録機能  
付の食券機注文に。

これまでの情報  
+  
時間ごとの注文数  
といった情報を  
低コストで関知。

10:00 11:00 12:00

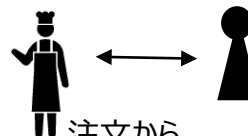


## 情報通信機器としての 注文管理システム



食券機と厨房内の  
モニターを連動（通信）  
食券販売、注文処理記録  
を管理ソフトに自動伝送

食券機から情報  
を個別抽出、加工  
可能なデータとする  
コストが低減



注文から  
調理完了までの  
時間といった情報を  
関知

機器自体は汎用品  
(タブレット端末、タ  
ッチパネル式サイネー  
ジ等)、搭載するアプリ  
ケーションで機能を果た  
す等、「機器」と「技術」  
の分離も進んでいる。



## (参考) 情報処理用語の定義

- 日本産業規格「情報処理用語-基本用語」では以下のように定義。

※同規格はISO/IEC2382-1を翻訳したもの。

情報 (information) : 事実、事象、事物、過程、着想などの対象物に関して知り得たことであって、概念を含み、一定の文脈中で特定の意味を持つもの。

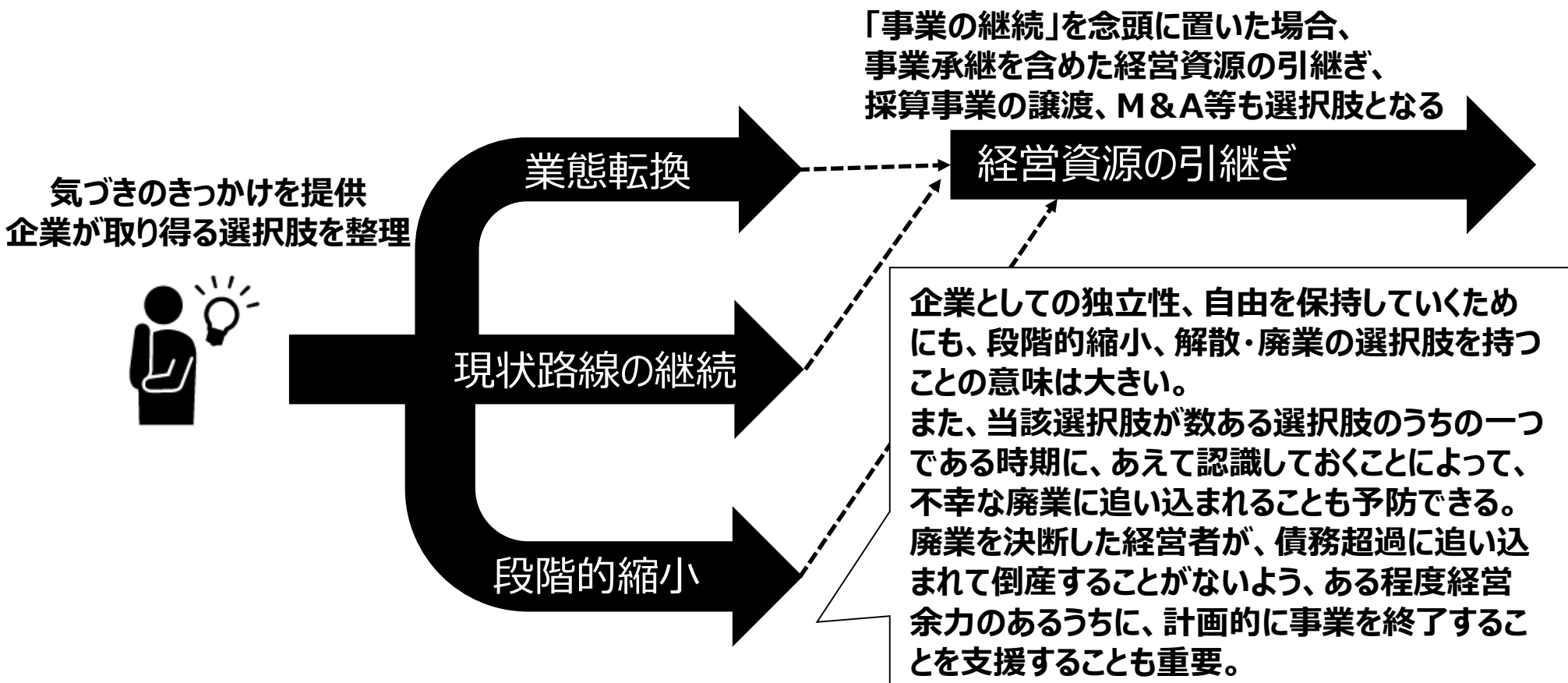
データ (data) : 情報の表現であって、伝達、解釈又は処理に適するうように形式化され、再度情報として解釈できるもの。

情報処理 (information processing) : 情報に対して行われる、データ処理を含む操作の体系的実施。

データ処理 (data processing) : データに対して行われる操作の体系的実施。

# 1-3. まとめ（選択肢の提示とベネフィット・リスクの説明）

- 実務者は、経営者でも企業のオーナーでもない。企業経営の方向性は、あくまでも企業自身が判断・決定するものであることを忘れてはならない。
- 外部的視点から企業を俯瞰、現状と課題を分析、選択肢を整理し、企業が自らの意思で（ベネフィット・リスクも認識した上で）、進む道を選択していくことができるようにサポートしていくことこそが、実務者の役割である。



# 最後に

政策実行実務者が行う経営指導とは、独立した存在である「企業」が、自身の意思に基づいて経営を行っていくことをサポートするもの、自主的な努力を助長するもの。

企業が自社の経営管理を自律的かつ継続的に実施できる体制を育成していくことこそが、経営指導の本質であることを忘れてはならない。

政策実行実務者は、企業の経営体制に組み込まれる（経営者や従業員が行うべき業務の代行をする）存在ではない。地域のイベントや祭りの運営担当者でもない。

経営指導は、民間セクターの「顧客満足度」等とは異なる観点から行うこともある。

個々の業務代行の依頼を受け付けるのではなく、企業が自主的に行える仕組みを提案したり、補助金や融資の利用希望に対して別の手法を提案することもある。

短期的には、意向・ニーズに沿わないと企業から嫌われることがあったとしても、中長期的な視点から経営指導を実施・継続できることが、指導先から直接対価を得る必要がないからこそ可能な強みでもある。

経営指導とは何か、経営指導を通じて、企業にどのような行動や変化を促したいのかを常に意識していくことが求められる。

## 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律に基づく基本指針（抄）

### 第二 近代的経営管理方法の導入等経営管理に関する指導に関する事項

（略）

経営改善指導は、記帳の代行等が目的ではなく、ソフトウェア、アウトソーシングの活用も含め、小規模事業者が自社の経営管理として自律的かつ継続的に実施できる体制を育成していくことが本質である。

## **第2章 経営指導にあたって必要な経営法務の基礎的知識**

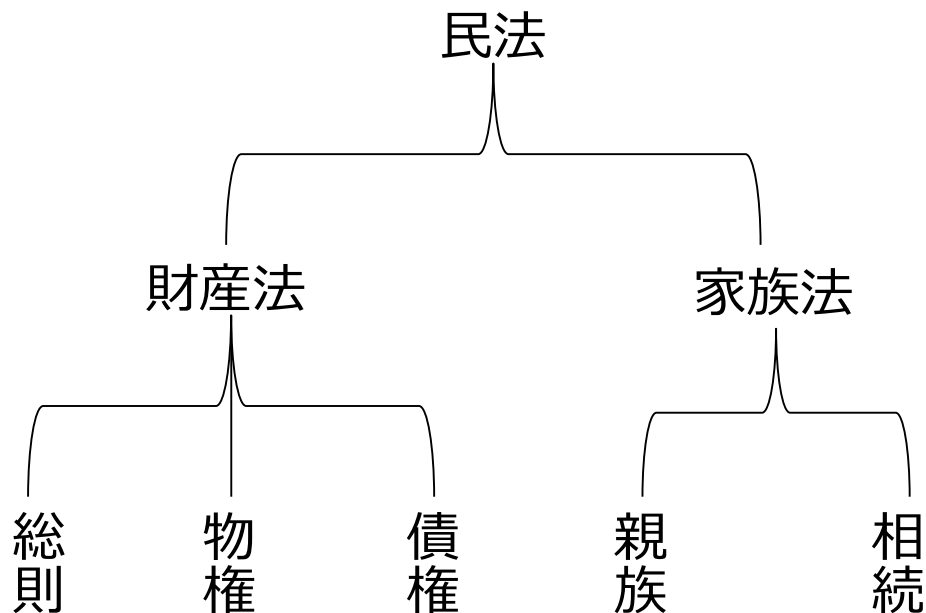
## 2-1. 民法（契約の基本的概念）

- 企業は、顧客に対してモノやサービスを提供する、取引先から材料を仕入れる等と、なんらかの形で他者と接することで、企業活動を継続している。
- 販路開拓支援、取引環境の改善支援といった経営指導は、いわば、企業と他者の関係構築・関係改善について助言、構築・改善に向けた選択肢を提示するものである。
- 経営指導にあたっては、私人間の相互間の関係を規律する一般法である民法の基礎的知識は必要不可欠である。
- 民法の規定を暗記する、弁護士のような高度な知識までは必ずしも要さないが、何か疑念が生じた際に何を参照すべきか、何が参考となるかを調べることができるようになるためにも、民法の性質や基本的な考え方は認識、常に意識しておくことが求められる。

# 民法・法律行為

- 民法は私人間相互間の関係の規律について定めた法律。
- 民法を読み解く上では、まず、法律行為の概念を理解することが必要。

## 民法の構成



## 法律行為

法律行為とは、当事者がある効果の発生を欲してなした意思表示に対し、法律がそれを認め、その効果が確実に発生するように助力する行為。

## 意思表示の態様による 法律行為の分類

**契約**：相対する複数当事者の意思表示の合致により成立する法律行為。

**単独行為**：取消、解除等、1人の一方的意思表示で成立する法律行為。

**合同行為**：社団法人の設立等、2人以上の意思表示の合致により成立する法律行為。

# 債権・契約

- 経営指導にあたって、個別の契約関係を確認したり、相談を受ける場面は多々ある。
- 最低限、債権・契約に関する規定は基礎的な知識を有しておく必要がある。

## 債権とは

債権とは、ある人（債権者（法人を含む））が他のある人（債務者）に対して一定の行為を請求する権利をいう。

## 民法で規定される債権の発生原因

民法では、債権の発生原因として以下の4つを規定している。

- ① 契約
- ② 事務管理
- ③ 不当利得
- ④ 不法行為

経営指導にあたって触れることが多いのは、契約。

## 契約の要件

契約とは、相対する複数の意思表示が合致（合意）したものである。合致（合意）により、当事者間に権利（債権）と義務（債務）が発生する。

契約の法律効果の発生のためには、次のような要件を満たす必要がある。

- ① 契約内容が確定していること
- ② 契約内容が実現可能であること
- ③ 契約内容が適法であること
- ④ 契約内容が公序良俗に反しないこと
- ⑤ 契約当事者が権利能力を有していること
- ⑥ 契約当事者が意思能力を有していること
- ⑦ 契約当事者が行為能力を備えていること

また、民法は、自由な意思に基づく法律行為は有効だが、自由な意思に基づかない法律行為は無効という立場を原則にしているため、瑕疵ある意思表示等による法律行為の取消規定もある。 46

# 契約の種類

- 民法に規定のある典型的な契約を「典型契約」という。

## 典型契約とは

民法では、以下の契約について基本的な内容を規定している。

贈与、売買、交換、消費貸借、使用貸借、賃貸借、雇用、請負、委任、寄託、組合、和解、終身定期金

典型契約は、以下の契約上の性質によって、次頁のようにも整理できる。

**双務・片務**：当事者**双方**が対価的意味を持つ債務を負担するか否か。

**有償・無償**：当事者**双方**が対価的意味を持つ出捐をするか否か。

**要物・諾成**：契約の成立に、当事者の合意以外に目的物の引渡しを必要とする（要物）か、否（諾成）か。



# 契約と契約書

- 契約は、当事者間の合意によって成立することが原則。一部の契約を除き、書面（契約書）による合意がなくても、契約は成立する。
- 契約書の作成は、個別の規定があるから作成するというだけではなく、当事者間の合意の経緯、民法の規定（任意規定）によらない内容を定めた場合の互いの権利義務をあきらかにし、トラブルを未然に防止にするという効果も期待して作成するもの。

## 任意規定と異なる意思表示の扱い

契約関係は、原則として契約当事者によって決められるべきという原則（契約自由の原則）がある。

民法、特に債権部分については、契約関係を規律していることもあり、ほとんどが任意規定となっている。

民法では、任意規定と異なる意思表示（合意）であったとしても、それが強行規定に反しないかぎり、その意思に従うものとしている。

## 経営指導実務上の観点

中小企業、特に小規模事業者は、個々の契約にあたって都度契約書までは作成せずに、互いの信頼関係に基づいた口頭による合意、黙示の合意に基づくことが珍しくない。

また、取引の形態上、契約書を都度作成することが難しい契約もある。

この場合、何か当事者間でのトラブルが生じた際に、合意内容を立証できずに、民法の原則・民法の規定に基づく判断がなされることがある。

小規模事業者の経営指導に携わる者ほど、民法の原則・規定について意識しておく必要があるのである。

# 民法と商法の関係

- 企業の契約、取引については、民法の他、商法による規定もある。
- 商法上の商人同士の関係は商法の規定が優先される。

## 商法上の商人

以下のいずれかに該当する者が商法上の商人。

- ・ **自己の名をもって商行為をすることを業とする者**
- ・ **店舗その他これに類似する設備によって物品を販売することを業とする者又は鉱業を営む者（商行為を行うことを業としない者であっても、商人とみなされる）**

## 商行為

商行為は、絶対的商行為、営業的商行為、付属的商行為と分類される。

**絶対的商行為**（商法第501条で規定）

商人であるか否かを問わず、又、営業として行うか否かを問わず商行為となる行為。

**営業的商行為**（商法第502条で規定）

営業としてする場合に限り商行為となる行為。

**付属的商行為**（商法第503条で規定）

商人がその営業のためにする行為

## 民法と商法で規定が異なる例

商法では、取引の迅速な確定と売主の利益保護に主眼を置いた規定が多い。

例えば、民法上の売買契約（民事売買）と商人同士の売買契約（商事売買）では、買主の検査通知義務等で規定に差がある。

商事売買の場合、買主が目的物を受け取ったときは、遅滞なくこれを検査し、瑕疵や数量不足があるときは直ちに、またはすぐに瑕疵が発見できないときは6か月以内に発見して、売主に通知するという検査通知義務が規定されている。

この通知義務を怠ったときは、買主は目的物の瑕疵・数量不足を理由とした売主の責任を問えなくなる。

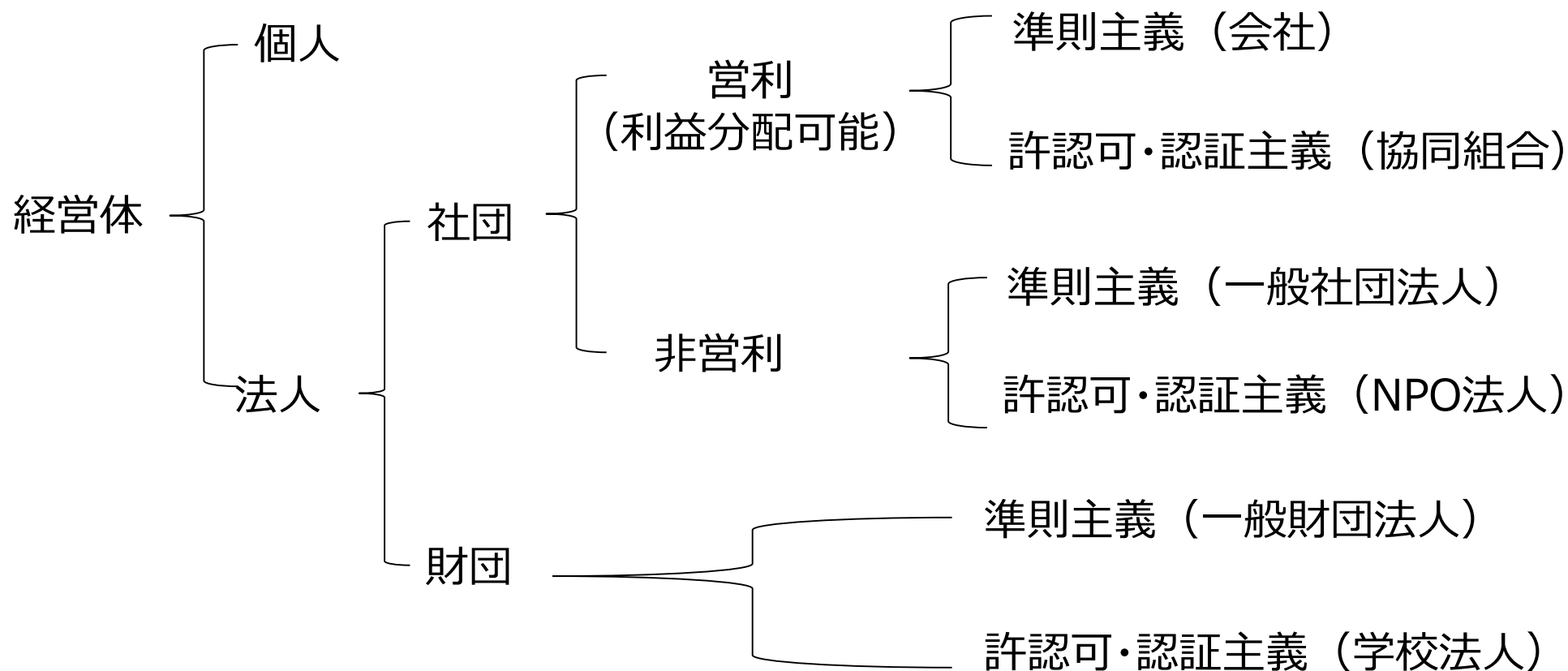
## 2 - 2. 経営体の組織

- 経営指導にあたっては、指導先がどのような組織形態をとっているのかも重要な着眼点。また、創業支援の場合は、そもそも、どのような組織形態が向くかといった着眼点もある。
- 組織形態を確認、助言していく上では、その基本となる組織法の規定、各組織の特徴を理解しておくことが求められる。

# 経営体の組織

- 既存の企業の経営指導あるいは創業支援を行う際には、支援先がどのような組織であるのか・どのような組織が向くのかを認識しておくことが必要。

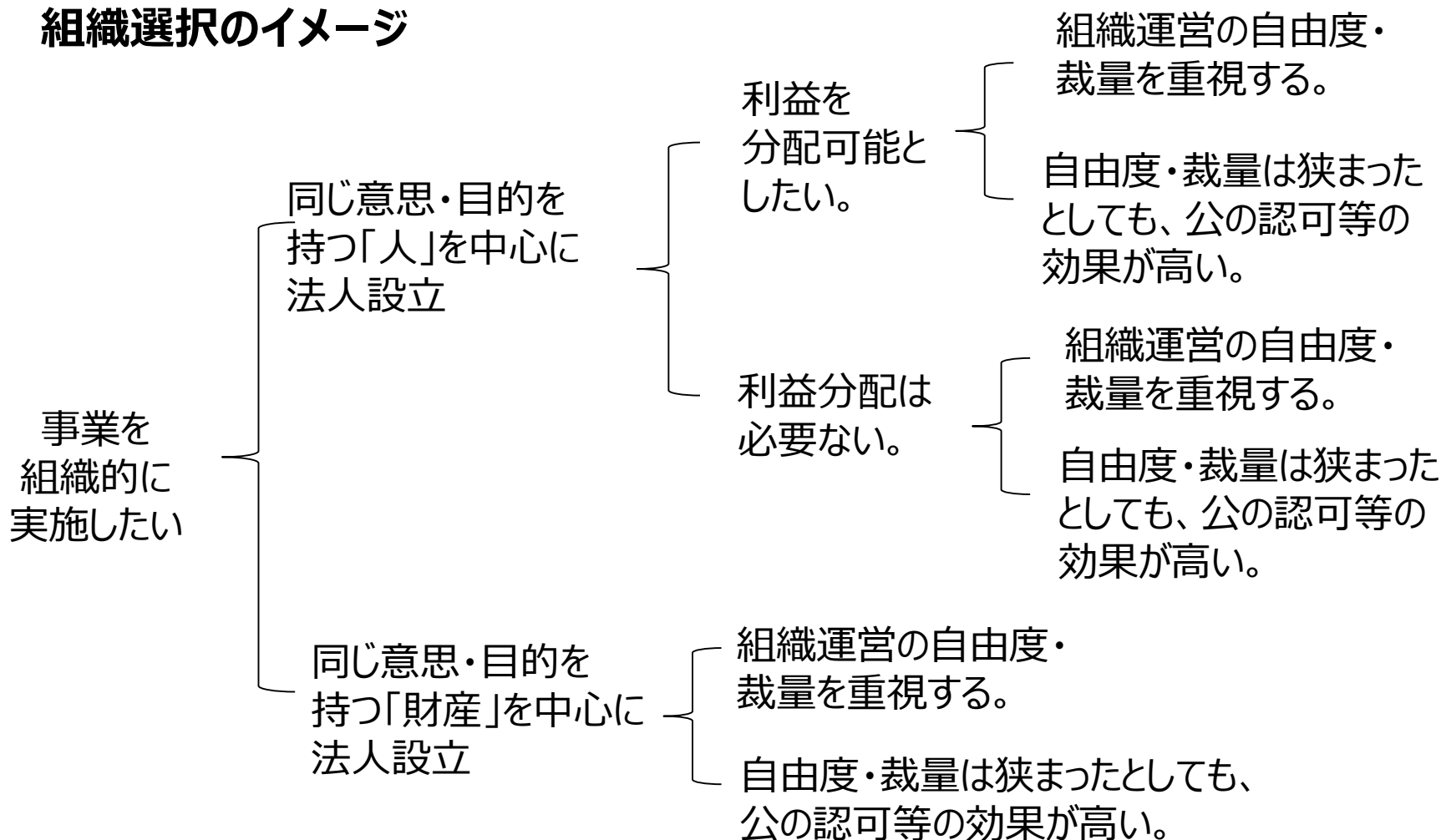
## 経営体の組織と主な法人



# 経営体の組織の選択

- 個別の業規制等によって法人格の種別に制限がある場合もあるが、経営体の組織の選択の基本は、どのような経緯で、どのような形で事業を行っていきたいか、である。

## 組織選択のイメージ



## 営利・非営利の考え方

- 収益事業を行うことと、営利・非営利であることは、別の概念。
- 法人としての営利とは、利益を構成員に分配すること。非営利法人は、利益を構成員に分配せずに、事業の原資として法人内に残していく。
- 非営利法人であったとしても、組織の運営・維持のために何らかの収入源は必要であり、収入源のひとつとして収益事業を行う場合もある。

## 許認可・認証主義の法人のメリット・デメリット

- 法律で一定の要件を定めておき、それを備える社団又は財団が設立されたときに直ちに法人格を認めるのが準則主義であるのに対し、法人の設立にあたって行政庁の関与を必要とするのが許認可・認証主義。
- 許認可・認証主義の法人のメリットは、根拠法によって異なるが、税や登記等のコストの軽減、業法・規制法等の適用除外・緩和等がされることが多い。
- 一方、メリットだけではなく、事業範囲や構成員の資格が制限されたり、組織の意思のみでは意思決定の効力が生じない手続きも生じてくる。

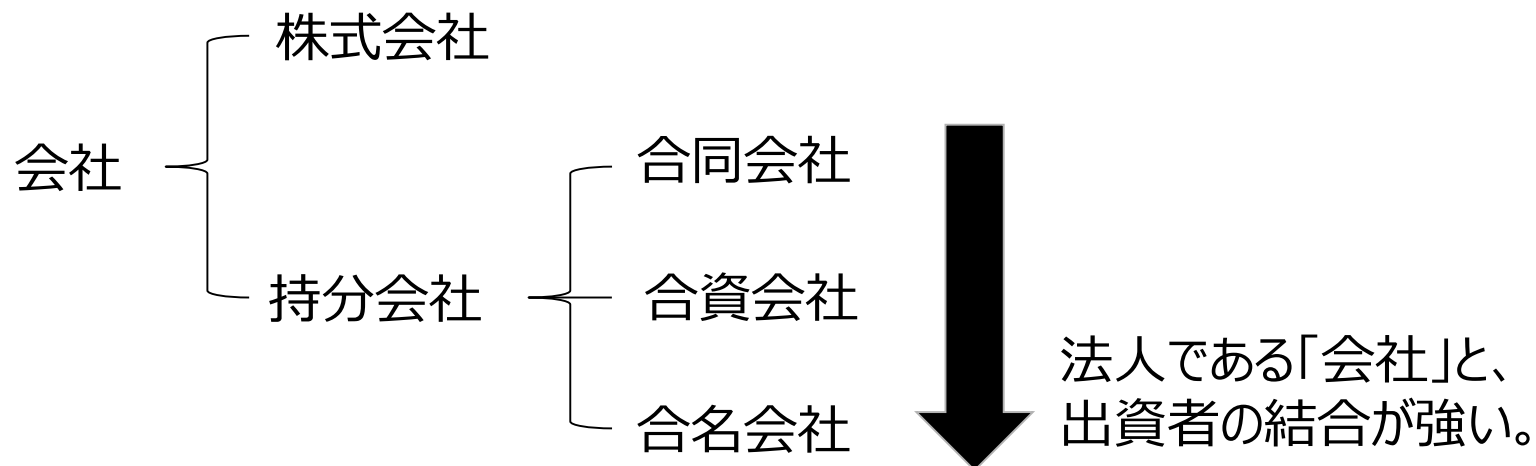
# 会社法上の会社の種類

- 中小企業・小規模事業者にとって馴染みが深く、選択することが多い法人組織として会社（会社法上の会社）がある。
- 会社は、株式会社と持分会社に分類される。

株式会社は、出資者（株主）が「株式」という形で会社を所有。出資者と経営者が異なることを前提とした組織設計となっている。

出資者は、自益権（会社から経済的な利益を受ける権利（配当等））、共益権（会社の管理や運営に関する権利（議決権等））を有する。

持分会社は、出資者である社員が「持分」という形で会社を所有。原則として、社員と経営者は同一。



※旧有限会社法に基づく有限会社は、会社法の施行とともに、株式会社の一形態である特例有限会社として、「有限会社」の名称を引き続き用いている。有限会社の新設はできない。

# 各会社の比較

- 株式会社と各持分会社は、社員と会社の関係で差がある。
- 設立コストの高低、組織運営の簡便さだけではなく、組織そのものの性質の違いを理解することが重要。

	株式会社	合同会社	合資会社	合名会社
社員の責任	間接	間接	直接	直接
有限責任社員	有限責任社員のみ	有限責任社員のみ	1人以上	なし
無限責任社員	なし	なし	1人以上	無限責任社員のみ
社員の退社	原則として退社（出資の払戻し）は認められないが、譲渡は自由。譲渡制限を課すには、別途手続が必要。	任意に退社することができる。持分の払戻し請求が可能。一方、持分の譲渡は他の社員全員の同意が必要と制限がある。		
出資の内容	財産出資	財産出資	無限責任社員は、財産出資の他、労務出資、信用出資による出資が可能。	財産出資の他、労務出資、信用出資による出資が可能。
株式の発行	可能	-	-	-
社債の発行	可能	可能	可能	可能



# 持分会社と中小企業等協同組合の違い

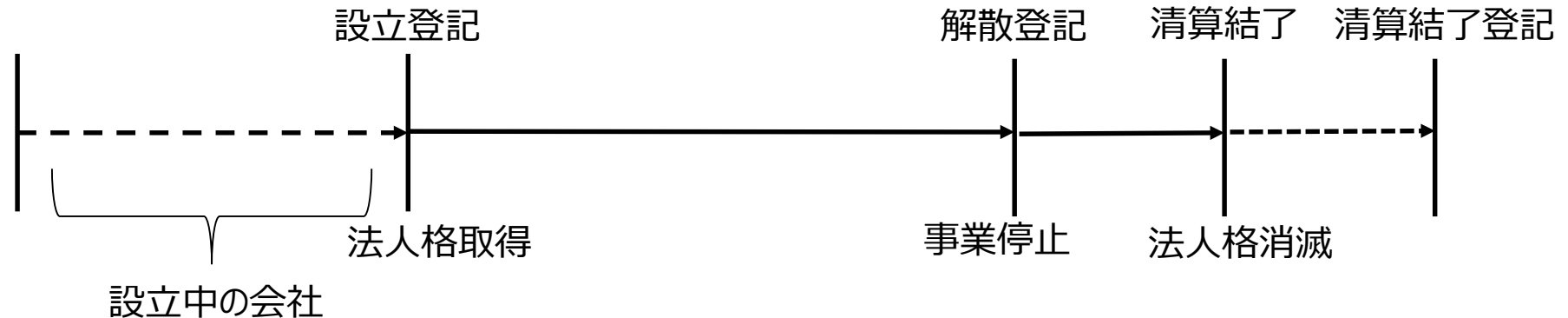
- 出資者と経営者が原則として同一という点で、持分会社と中小企業等協同組合は似通っているが、法人の目的（利潤追求か相互扶助か）、設立要件（準則主義か行政庁認可か等）の他に、組織運営面で以下の違いがある。
- 中小企業等協同組合は、出資者が多数・将来の出資者の増加が見込まれている場合に向く組織とも言え、多数の者が経営に参加するコミュニティビジネス等で事業協同組合や企業組合の形態を選択することがある。

	持分会社	事業協同組合
社員・組合員 (出資者) の加入	社員全員の同意が必要	組合員資格を有することをもって加入可能。 (理事会等で加入の承諾の手続は行うが、 正当な理由がなければ加入を拒めない)
加入に伴う定款の変更	定款に加入した社員を記載	個々の組合員の事項を定款に記載することは求められていない。(定款変更不要)
出資の増加に伴う変更登記	効力発生日から2週間以内に登記が必要、	出資の総口数・払込済出資額の変更は、 事業年度末日の翌日から4週間以内に行うことができる例外規定がある。
議決権	原則一人一票だが、定款の規定により出資割合等に応じた議決権にすることが可能。	法で一人一票と定められており、本規定は定款で他の定めをすることができない。

# 会社の解散

- 会社の設立から解散と法人格の関係、解散の理由は以下のとおり。

清算の終了と同時に法人格が消滅し、法人としての権利能力を失う。  
その後、清算の事実の公示のために清算終了登記を行う。



解散：事業活動の停止

清算：債権者に対する弁済や、株主・社員に対する残余財産分配等の財産整理手続き

## 会社の解散理由（会社法第471条、641条）

- ・定款で定めた存続期間の満了
- ・定款で定めた解散事由の発生
- ・株主総会の特別決議（持分会社は総社員の同意）
- ・社員が欠けた場合
- ・合併（消滅する側の場合）
- ・破産手続開始の決定
- ・裁判所の解散命令、解散判決

## 持分会社特有の規定

一人創業、家族経営形態の企業の場合、設立コスト・運営コストが低い持分会社を選択することが多いが、一人のみであった社員が死亡し、定款で相続規定を設けていない場合、死亡によって社員がいなくなる＝解散となるので注意が必要。

## 2-3. 経営指導とコンプライアンス・適法なる事業実施

- 民法は契約自由の原則を掲げ、憲法においても職業選択の自由（営業の自由）が保障されているが、個々の事業活動について全く何の制限を受けない・どのような行為も許されるというわけでもない。
- 他者の権利の保護、安全対策等の理由から、一定の事業活動は許認可を要したり、あるいは制限・禁止されることもある。
- 経営指導の過程あるいはその結果において、企業に新たな活動を促す・企業が新たな活動を開始することがあるが、その際、その活動や活動に伴う行為について適法なるものかは、常に意識し、指導先が法を侵すリスク、法を侵したことに伴う罰金等の負担・事業停止等が生じる可能性を軽減していくことが求められる。
- 本章では、小規模事業者であっても適用される場面が多い代表的な規制法等を紹介するが、この他にも、事業の形態等によって遵守が求められる法は他にもある。また、個々の行為について、違反か否かの判定を行う権限が担当者にあるわけではないので、所管・執行行政庁の解釈を確認し、法曹関係者等の知見も借りながら、経営指導に臨むことが求められる。
- 個々の法を網羅的に把握、条文等を暗記することまでは求めないが、このような事業、このような分野、このような契約は、このような法に関連するかもしれない、手続きが必要かもしれない、と関知できるだけの知識は必要。

# 許認可等が必要な業種・事業

- 事業分野・内容によっては、個別の業法等の許認可が必要となることがある。
- また、弁護士、社会保険労務士等の独占業務となっている分野もある。

## 主な許認可等業種・事業

業種・事業	許認可等	根拠法
食料品製造業	許可	食品衛生法
食料品販売業	許可	食品衛生法
飲食店	許可	食品衛生法
酒類製造	免許	酒税法
酒類販売	免許	酒税法
医薬品・医薬部外品・化粧品・医療機器製造業	許可	薬機法
医薬品・医薬部外品・化粧品・医療機器製造販売業	許可	薬機法
薬局	許可	薬機法
医薬品店舗販売業	許可	薬機法
高度管理医療機器（コンタクトレンズ等）販売業	許可	薬機法

業種・事業	許認可等	根拠法
建設業	許可	建設業法
自動車運送業	許可	貨物自動車運送事業法
旅客自動車運送業	許可	道路運送法
倉庫業	登録	倉庫業法
旅館業	許可	旅館業法
古物商	許可	古物営業法
療術業（あん摩マッサージ等）	届出	あはき法
宅地建物取引業	許可	宅建業法
有料職業紹介業	許可	職業安定所法
一般労働者派遣業	許可	労働者派遣法

業種名・根拠法名は略称表記のものもある。薬局における薬剤師等、個別の資格保有者がいることを前提とした業種・事業も含まれる。

# 経営指導と士業業務の関係

- 経営指導を行う者自身も、業法等、特に士業法の業務規定を認識した上で、業務を行う必要がある。

## 経営指導業務と関係が深い主な士業と業務規定

名称	根拠法	業務規又は制限規定
弁護士	弁護士法	第72条 弁護士又は弁護士法人でない者は、報酬を得る目的で訴訟事件、非訟事件及び審査請求、異議申立て、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件その他一般の法律事件に関して鑑定、代理、仲裁若しくは和解その他の法律事務を取り扱い、又はこれらの周旋をすることを業とすることができない。ただし、この法律又は他の法律に別段の定めがある場合は、この限りでない。
司法書士	司法書士法	第3条 司法書士は、この法律の定めるところにより、他人の依頼を受けて、次に掲げる事務を行うことを業とする。 一～四 （登記又は供託に関する手続、法務局に提出する書類を作成すること等を規定） 五 前各号の事務について相談に応ずること。 第73条 司法書士会に入会している司法書士又は司法書士法人でない者（協会を除く。）は、第三条第一項第一号から第五号までに規定する業務を行ってはならない。ただし、他の法律に別段の定めがある場合は、この限りでない。
行政書士	行政書士法	第1条の2 行政書士は、他人の依頼を受け報酬を得て、官公署に提出する書類～略～権利義務又は事実証明に関する書類（実地調査に基づく図面類を含む。）を作成することを業とする。 第19条 行政書士又は行政書士法人でない者は、業として第一条の二に規定する業務を行うことができない。ただし、他の法律に別段の定めがある場合及び定型的かつ容易に行えるものとして総務省令で定める手続について、当該手続に関し相当の経験又は能力を有する者として総務省令で定める者が電磁的記録を作成する場合は、この限りでない。
社会保険 労務士	社会保険 労務士法	第2条 社会保険労務士は、次の各号に掲げる事務を行うことを業とする。 一～二 （労働社会保険諸法令に基づく申請書等、帳簿書類の作成等を規定） 第27条 社会保険労務士又は社会保険労務士法人でない者は、他人の求めに応じ報酬を得て、第二条第一項第一号から第二号までに掲げる事務を業として行ってはならない。ただし、他の法律に別段の定めがある場合及び政令で定める業務に付随して行う場合は、この限りでない。
弁理士	弁理士法	第75条 弁理士又は特許業務法人でない者は、他人の求めに応じ報酬を得て、特許、実用新案、意匠若しくは商標若しくは国際出願、意匠に係る国際登録出願若しくは商標に係る国際登録出願に関する特許庁における手続若しくは特許、実用新案、意匠若しくは商標に関する行政不服審査法の規定による審査請求若しくは裁定に関する経済産業大臣に対する手続についての代理（略）又はこれらの手続に係る事項に関する鑑定若しくは政令で定める書類若しくは電磁的記録（略）の作成を業とすることができない。

# 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）

- 自由経済社会において事業者が守らなければいけないルールを定め、公正かつ自由な競争を阻害する行為を規制。
- 独占禁止法は、大企業にだけ適用されるものではなく、中小企業・小規模事業者にも適用される。

## 独占禁止法が規制する主な行為

**私的独占**：事業者が単独で、または他の事業者と手を組み、競争相手を市場から締め出したり、新規参入者を妨害して市場を独占しようとする行為を禁止。

**不当な取引制限（カルテル）**：複数の事業者が連絡を取り合い、本来、各事業者がそれぞれ決めるべき商品の価格や生産数量などを共同で取り決める行為を禁止。

**事業者団体の活動規制**：事業者団体が事業者の自主的な事業活動を不当に制限する行為を禁止。  
詳細は、公正取引委員会「事業者団体の活動に関する独占禁止法上の指針」を参照のこと。

**不公正な取引方法**：次ページのような自由な競争を減殺する行為、競争の基盤を侵害するような行為を禁止。

※この他、株式保有や合併等の企業結合によって競争が実質的に制限されることを防止する企業結合規制等がある。

# 不公正な取引方法

- 不公正な取引方法は、すべての事業者について適用される「一般指定」と、特定の事業分野にだけ適用される「特殊指定」がある。
- また、不公正な取引方法の規制を補完するものとして、下請代金支払遅延等防止法（下請法）、不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）がある。

## 不公正な取引方法（一般指定）

昭和57年公正取引委員会告示第15号（最終改正平成21年10月28日）では、

- ① 共同の取引拒絶、② その他の取引拒絶、③ 差別対価、④ 取引条件等の差別取扱い、
- ⑤ 事業者団体における差別取扱い等、⑥ 不当廉売、⑦ 不当高価購入、⑧ ぎまんの顧客誘引、
- ⑨ 不当な利益による顧客誘引、⑩ 抱き合わせ販売等、⑪ 排他条件付取引、⑫ 拘束条件付取引、
- ⑬ 取引の相手方の役員選任への不当干渉、⑭ 競争者に対する取引妨害、
- ⑮ 競争会社に対する内部干渉

の15の行為を不公正な取引方法と指定している。

# 独占禁止法に関連して参照すべき文書

独占禁止法上の「事業者」は、会社や商法上の商人に限らず、国や地方公共団体についても事業活動を行っている場合は「事業者」と扱われる。

この他にも、競争法制としての考え方があるため、経営指導業務の実施にあたっては、少なくとも以下の文書は経営指導業務との関連性が高く、また、公正取引委員会がウェブサイト上でも公開しているものでもあるので、最低でも一読し、個々の行為等に疑義・疑念を抱いた際は参照するという意識を持つことが必要。

## 「地方公共団体職員のための競争政策・独占禁止法ハンドブック」

→個々の施策・事業の実施の具体的場面において、どのような点を留意すべきか、事例も交えつつ、考え方が解説されている。地方公共団体職員のみならず、直接企業に接する実務者も一読すべきもの。

## 「事業者団体の活動に関する独占禁止法上の指針」

→経営指導業務の中では事業者団体に接することも多い。本指針では「事業者団体」の範囲も含めた考え方等が解説されている。

## 「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」

→マーケティング活動、ブランド形成等に向けた取組の中で行われる行為についても、独占禁止法上の観点から注意しなければいけないものがある。本指針では事業活動制限、価格拘束等の観点からの考え方等が解説されている。



# 下請法

- 小規模事業者であったとしても、定義にあてはまれば、「親事業者」としての義務と行為規制が生じる。取引条件の改善に関する助言等を求められた場合は、「親事業者」である可能性も考慮し、禁止行為が行われることのないように注意すること。

## 親事業者・下請事業者の定義

取引内容：物品の製造・修理委託及び  
政令で定める情報成果物作成・役務提供委託

政令で定める情報成果物作成・・・プログラム

政令で定める役務提供委託・・・運送、物品の倉庫における保管、情報処理

資本金3億円超

資本金3億円以下  
(個人含む)

資本金1千万円超  
3億円以下

資本金1千万円以下  
(個人含む)

取引内容：情報成果物作成・役務提供委託  
(政令で定めるものを除く)

資本金5千万円超

資本金5千万円以下  
(個人含む)

資本金1千万円超  
5千万円以下

資本金1千万円以下  
(個人含む)

## 親事業者の義務

- (1) 注文書の交付義務 (法第3条)
- (2) 書類作成・保存義務 (法第5条)
- (3) 下請代金の支払期日を定める義務 (法第2条の2)
- (4) 遅延利息支払義務 (法第4条の2)

## 親事業者の禁止行為 (法第4条第1項及び第2項)

- (1) 受領拒否の禁止
- (2) 下請代金の支払遅延の禁止
- (3) 下請代金の減額の禁止
- (4) 返品 of 禁止
- (5) 買ったたきの禁止
- (6) 購入強制・利用強制の禁止
- (7) 報復措置の禁止
- (8) 有償支給原材料等の対価の早期決済の禁止
- (9) 割引困難な手形の交付の禁止
- (10) 不当な経済上の利益の提供要請の禁止
- (11) 不当な給付内容の変更・やり直し等の禁止

# 景品表示法

- 景品表示法では、不当な手段による顧客誘引を防止するため、不当表示や過大景品類の提供を禁止している。
- 販路開拓支援等にあたって、商品の販売促進手法に関する助言を求められることもあるが、消費者庁が公表しているガイドラインや違反事例集等も参照しつつ、本法に反した手法がとられないように注意すること。

## 不当表示（禁止行為）

**優良誤認表示**：商品やサービスの品質、規格などの内容について、実際のものや事実に相違して競争事業者のものより著しく優良であると一般消費者に誤認される表示。

※**不実証広告規制**：合理的な根拠がない効果・性能の表示は優良誤認表示とみなされる。

**有利誤認表示**：価格を著しく安くみせかけるなど取引条件を著しく有利にみせかける表示。

**その他誤認されるおそれのある表示**：商品の原産国の不当表示、おとり広告に関する表示等、一般消費者に誤認されるおそれがあるとして内閣総理大臣が指定する表示。

## 過大な景品類の提供の禁止

「一般懸賞」、「共同懸賞」、「総付景品」と、懸賞等の方法ごとに景品類の限度額を規定。一般懸賞における景品類の限度額は以下のとおり。

懸賞による取引価額	景品類限度額	
	最高額	総額
5000円未満	取引価額の20倍	懸賞に係る売上予定総額の2%
5000円以上	10万円	

# 消費者契約法

- 「消費者」が「事業者」と行う契約は、消費者契約法の適用を受ける。
- 消費者の利益を不当に害する契約条項（平均的な損害の額を超えるキャンセル料条項等）は無効となる他、不当な勧誘により締結した契約は後から取り消すことができると規定されている。
- 消費者の利益を不当に害する契約を行わないようにすることは当然のことであるが、その過程（勧誘）についても注意すること。

販路開拓、新規顧客の獲得のためには、熱意ある行動が必要であるが、以下のような勧誘は、不当な勧誘となることを認識、消費者利益の保護を意識すること。

## 不退去

消費者の自宅等において消費者が何度も帰ってほしい旨を告げているにもかかわらず、勧誘を続けて販売するような行為は、法第3条第1項第1号（不退去）に当たる。

## 退去妨害

事業者の販売店等において、消費者が何度も帰りたい旨を告げているにもかかわらず、勧誘を続けて販売するような行為は、法第3条第1項第2号（退去妨害）に当たる。

# 特定商取引に関する法律（特定商取引法）

- 訪問販売や通信販売等、消費者トラブルを生じやすい取引類型を対象に、事業者が守るべきルール、消費者を守るルール等を規定。
- 経営指導実務上は、Eコマースを行おうとする事業者に対して説明することが多い法律である。

## 特定商取引法の対象となる取引類型

訪問販売、通信販売、電話勧誘販売、連鎖販売取引

特定継続役務提供（エステサロン等を指定）、業務提供誘引販売取引、訪問購入

## 通信販売に関する広告の表示事項

1. 販売価格（役務の対価）（送料についても表示が必要）
2. 代金（対価）の支払い時期、方法
3. 商品の引渡時期（権利の移転時期、役務の提供時期）
4. 商品若しくは特定権利の売買契約の申込みの撤回又は売買契約の解除に関する事項（その特約がある場合はその内容）
5. 事業者の氏名（名称）、住所、電話番号
6. 事業者が法人であって、電子情報処理組織を利用する方法により広告をする場合には、当該販売業者等代表者または通信販売に関する業務の責任者の氏名
7. 申込みの有効期限があるときには、その期限
8. 販売価格、送料等以外に購入者等が負担すべき金銭があるときには、その内容およびその額
9. 商品に隠れた瑕疵がある場合に、販売業者の責任についての定めがあるときは、その内容
10. いわゆるソフトウェアに関する取引である場合には、そのソフトウェアの動作環境
11. 商品の売買契約を2回以上継続して締結する必要があるときは、その旨及び販売条件
12. 商品の販売数量の制限等、特別な販売条件（役務提供条件）があるときには、その内容
13. 請求によりカタログ等を別途送付する場合、それが有料であるときには、その金額
14. 電子メールによる商業広告を送る場合には、事業者の電子メールアドレス

# 個人情報保護に関する法律（個人情報保護法）

- 顧客情報の整理、取引先・営業先の担当者名刺等、企業活動を実施すると様々な場面で個人情報に触れることがある。
- 個人情報保護法は、規模の大小にかかわらず、個人情報を取り扱うすべての事業者にも適用される。

## 個人情報とは

生存する個人に関する情報であって、氏名や生年月日等により特定の個人を識別することができるものをいう。

個人情報には、他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものも含まれる。

また、運転免許証番号等、特定の個人を識別できる番号、記号等（個人識別符号）も個人情報にあたる。

## 要配慮個人情報

人種、信条、社会的身分、病歴等、不当な差別や偏見その他の不利益が生じないように取扱いに配慮を要する情報として法令で定められた「要配慮個人情報」は、特に厳格な手続き規制がかかる。

## 事業者が守るべき基本的ルール

### ①個人情報の取得・利用

- ・利用目的を特定して、その範囲内で利用する。
- ・利用目的を通知又は公表する。

### ②安全管理措置

- ・漏えい等が生じないように、安全に管理する。
- ・従業者・委託先にも安全管理を徹底する。

### ③第三者提供

- ・第三者に提供する場合は、あらかじめ本人から同意を得る。
- ・第三者に提供した場合・第三者から提供を受けた場合は、一定事項を記録する。

### ④開示請求への対応

- ・本人から開示等の請求があった場合はこれに対応する。
- ・苦情等に適切・迅速に対応する。

# 労働法制（従業員規模別 必要となる主な人事労務管理）

- 中小企業・小規模事業者と言えども労働法制の遵守は必要不可欠。
- 人手不足を解消するためにも「働きやすい職場」であることは求められる。

## 従業員を雇い入れたとき

- 給与支払事務所等の開設届出  
→税務署
- 36協定の締結と労基署への届出  
※労働者代表を民主的に選出
- 労働保険 保険関係成立届、概算保険料の申告・納付  
→労働基準監督署
- 雇用保険適用事業所設置届、雇用保険被保険者資格取得届  
→ハローワーク
- 厚生年金・健康保険新規適用届、被保険者資格取得届  
→年金事務所
- 厚生年金・健康保険料口座振替申請  
→金融機関

## 従業員が10人以上

- 就業規則作成と労基署への届出  
※事業所単位、常時使用する人数  
※パート、アルバイト、出向者含む  
※派遣労働者は派遣元でカウント

## 従業員が50人以上

- 産業医の選任と労基署への届出
- 衛生管理者(特別の資格は不要)の選任と労基署への届出
- ストレスチェックの実施と労基署への実施についての報告
- 健康診断の実施について労基署への報告  
※産業医の就労可否判定も記載

## 労働法制上の労働者・従業者の考え方

- 中小企業基本法等の中小企業関係法令の「従業員」と、労働法令でいうところの「従業員」「労働者」は考え方が異なることがあるので注意。
- 中小企業関係法令の考え方でいくと、「従業員0人」であっても、労働法令の考え方からいくと、パートタイマー等も含めることがあるため、「5人」「10人」となることがある。

労働保険



日雇も含める

社会保険



常時使用する従業員が5人以上



日雇は含めない



適用除外者は含む

# 経営指導とコンプライアンス

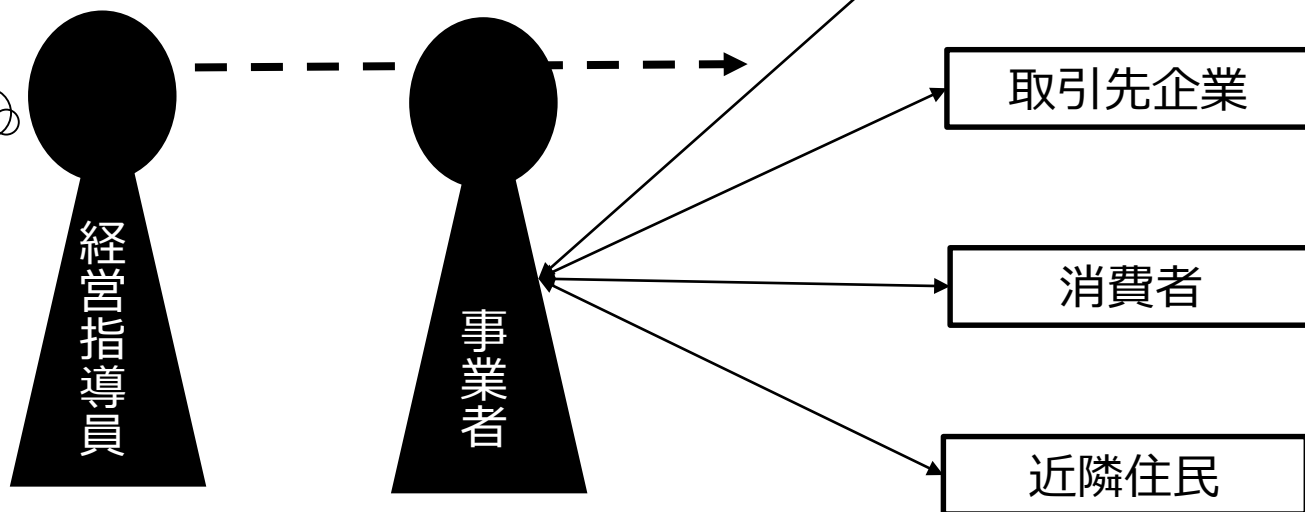
- 経営指導を行うにあたっては、その指導によって事業者に違法行為を惹起させてしまう、その指導によって事業者が加害者となってしまう、といったことがないようにしなければならない。
- そのためにも経営指導員は、経営法務に関する基礎的知識を持つとともに、常に知識のアップデートに努めていくことが必要。

この事業者の課題に合った  
専門家は？  
弁護士？  
社会保険労務士？  
弁理士？

どの分野の専門家を紹介するかも、  
基礎的な法務知識がないと難しい

事業者にとっての最適行動と  
事業者の外部にとっての最適行動は異なることがある。  
・コストを低く抑えたい → 従業員や取引先に及ぼす影響は？  
・営業提案を強化したい → 営業を受ける側の消費者に及ぼす影響は？

想像力を働かせること  
想像力を働かせるためにも法務知識は必要





# 本講習資料の補足説明（第1章関係）

## 参照を前提にしている法令

本講習資料は、以下の法律及びその政省令・、法定計画・指針について、受講者が小規模事業者の経営に係る指導を行うにあたって、業務上当然に参照していると考えて作成している。

中小企業基本法  
小規模企業振興基本法  
中小企業支援法  
商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律  
産業競争力強化法  
中小企業等経営強化法  
中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律  
中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律  
中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律  
中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律  
中小企業信用保険法  
小規模企業共済法  
中小企業倒産防止共済法  
株式会社日本政策金融公庫法  
株式会社商工組合中央金庫法  
中小企業投資育成株式会社法  
信用信用保証協会法  
中小企業団体の組織に関する法律  
中小企業等協同組合法  
商店街振興組合法  
商工会法  
商工会議所法

## 参照を前提にしている図書

本講習資料は、以下の図書類について、受講者が小規模事業者の経営に係る指導を行うにあたって、知識更新のために当然に参照していると考えて作成している。

中小企業白書（直近3か年程度）  
小規模企業白書（直近3か年程度）  
日本中小企業学会論集（直近3か年程度）  
中小企業経営診断シンポジウム受賞論文（直近3か年程度）  
中小企業懸賞論文本賞作品（直近3か年程度）  
中小企業組織活動懸賞レポート本賞作品（直近3か年程度）  
地域企業政策時報

## 執筆担当者・監修者

経済産業省中小企業庁経営支援部小規模企業振興課  
小規模企業専門官 水野 遼太

産業能率大学 経営学部 准教授 新井 稲二  
岐阜協立大学 経営学部 講師 大前 智文  
プランコンサルティング 中小企業診断士 茂井 康宏  
ファースト・イニシアチブ 中小企業診断士 藤本 隆幸

# 本講習資料の補足説明（第2章関係）

## 参照を前提にしている法令

本講習資料は、基本的に令和元年7月末日現在に有効な法率を中心に紹介している。法は常に変わり得るため、指針・ガイドライン等も含め、最新の情報を把握しておく癖をつけることが重要。

最低限、以下の法については、改正の有無、改正法の施行時期等、常に意識しておくことが求められる。

また、本講習資料では各条項の全文までは掲載していないので、受講にあたっては適宜条文を参照していくこと。

民法  
商法  
会社法  
一般社団・財団法  
中小企業等協同組合法  
独占禁止法  
下請代金支払遅延等防止法  
景品表示法  
不正競争防止法  
消費者契約法  
特定商取引法  
個人情報保護法

---

## 執筆担当者・監修者

経済産業省中小企業庁経営支援部小規模企業振興課  
小規模企業専門官 水野 遼太

## 本講習資料と合わせて参照を求める図書等

経営法務、法令順守にあたっては、根拠法令の規定を実務に落とし込むとどうなるか、どのように対応するべきかと応用的思考が必要不可欠。

応用的思考を身に着ける上では、個々の指針・ガイドラインや過去の違反事例とその解釈等を確認することが有効。

本講習資料だけではなく、少なくとも、以下の図書等は一読しておくことが必要。いずれもウェブサイト上で公開されている。

### 公正取引委員会

「地方公共団体職員のための競争政策・独占禁止法ハンドブック」  
「事業者団体の活動に関する独占禁止法上の指針」  
「流通・取引慣行に関する独占禁止法上の指針」

### 公正取引委員か・中小企業庁

「下請取引適正化推進講習会テキスト」

### 消費者庁

「事例でわかる景品表示法」  
「景品表示法違反事例集」  
「特定商取引に関する法律の解説」  
「消費者契約法逐条解説」

### 個人情報保護委員会

「個人情報保護法ハンドブック」

### 独立行政法人情報処理推進機構

「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」