

令和 6 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

1－1．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（指導先から対価等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。

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。

例えば・・・ 個別の補助金の申請件数・採択件数、融資の推薦件数等は、活動量の一指標であり、政策実行実務者の目的・目標そのものではない。支援の内容が目的・目標に合致することが求められる。

- 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。
- たとえ指導先との意見の相違があったとしても、その経営の改善発達と政策目的（公的資金の支出目的）を実現することを意識すべきである。

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。

中小企業政策の流れ

昭和22年 中小企業対策要綱の閣議決定

- ・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27年 都道府県による経営診断の制度化

- ・企業合理化促進法によって、都道府県が中小企業の経営診断・指導を行うことの根拠ができる。
- ※同規定は、昭和38年の中小企業指導法（現 中小企業支援法）の成立時に同法に引き継がれる。

昭和35年 経営改善普及事業の制度化

- ・経営指導員が小規模事業者の経営の改善発達を支援していくスキームを制度化。

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5年 小規模事業者支援法成立（※）

- ・経営改善普及事業の再構築。
- ・企業家精神の発揮と事業の積極的な展開を促進

平成11年 中小企業基本法改正

- ・イノベーションの源泉としての中小企業観。
- ・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

- ・「事業の持続的発展」を基本原則として位置づけ。
- ・「経営発達支援」の必要性和役割を明確化。

令和元年 小規模事業者支援法改正

- ・都道府県、市町村の位置づけを明確化。
- ・「事業継続力強化支援」を新たに規定。

※小規模事業者支援法＝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

政策実行実務者から見た中小企業政策の理念

- 政策実行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を助長する。

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であり、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。

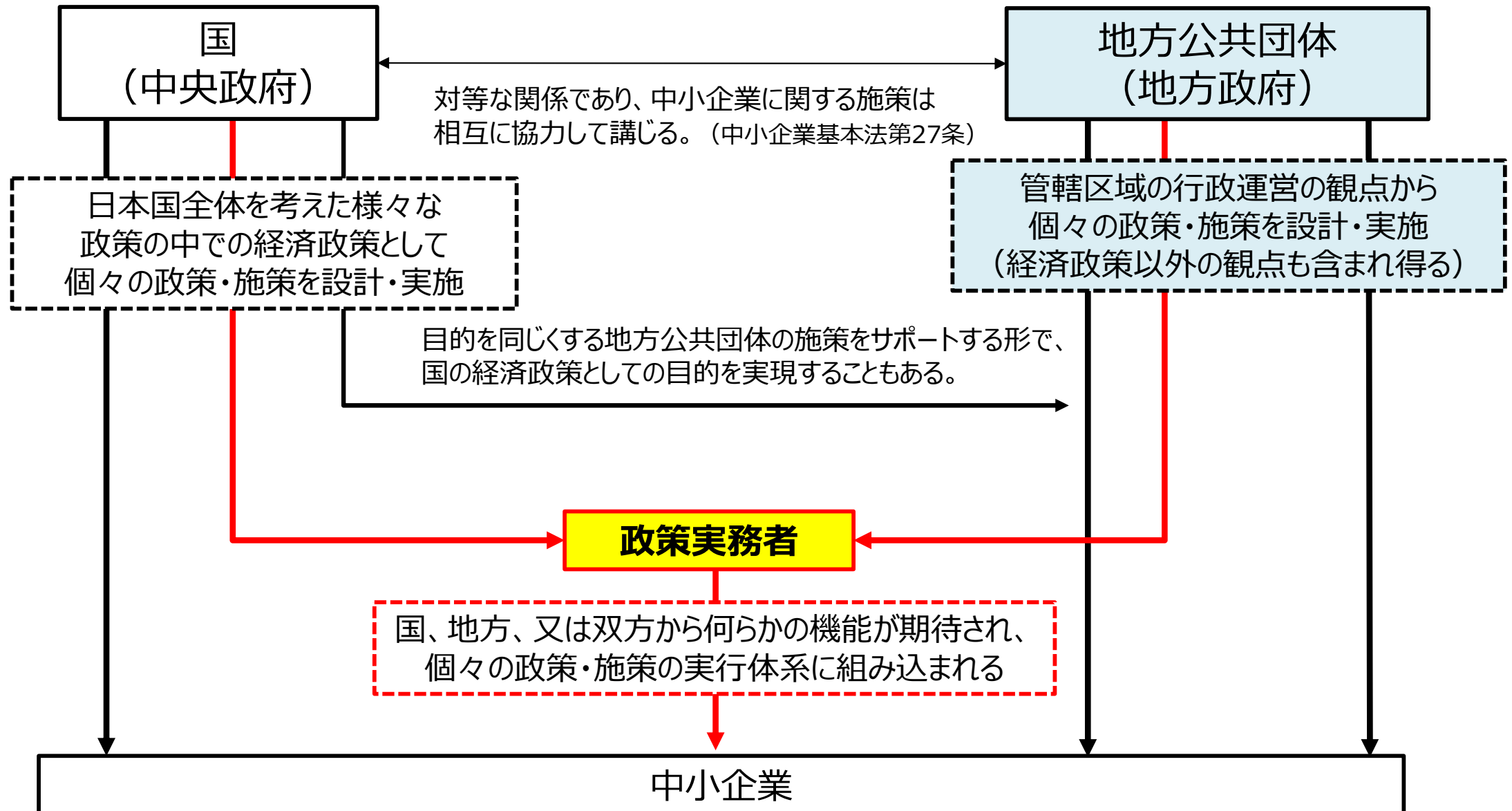
政策の方向性（指導の内容）：「経営資源」を意識させ、有効活用を促していく。環境を整備していく。

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。



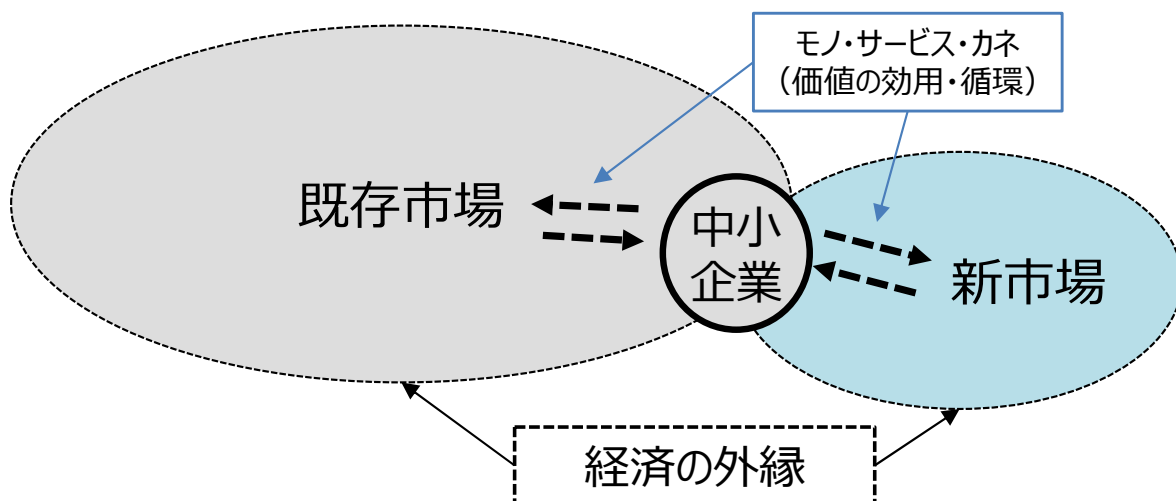
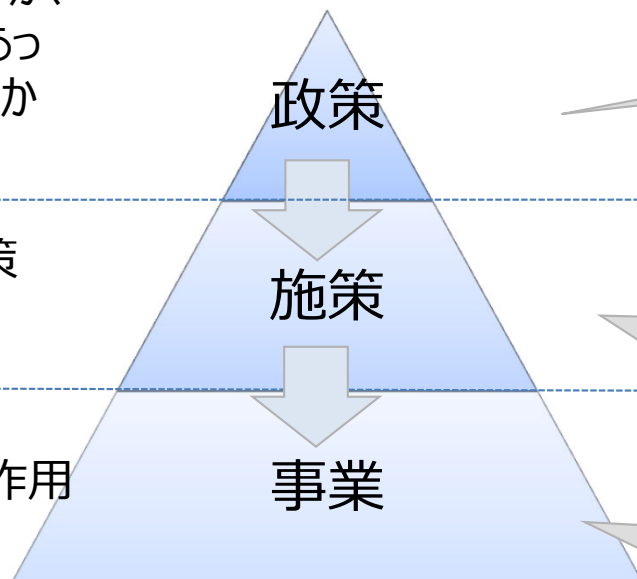
政策・施策・事業

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

経済にどのようにあってもらいたいのか、
その中で中小企業にどのようにあって
もらいたいのか・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**



経済の規模を大きくする。

中小企業が新たな価値
を生み出す力を高めてい
く。

新たな価値の供給先
(新市場)の開拓を進
めていく。

設備投資を補助する。
新製品開発を補助する。

新市場に関する調査費
用を補助する。

企業行動の変化
(企業が力を得て、新
市場進出に動き出す)

価値循環の変化
(新市場を含めた価値
循環が行われる)

**経済の外縁（経済の規模）が広がる
＝政策の実現**

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



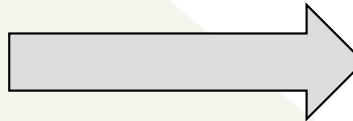
● 対策1としての具体的な取組（事業）

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



新規取引先との継続的取引により、安定的な収益を確保することで、企業としての継続性が高まる＝政策目的の達成



安定的な売上の確保＝施策目的の達成



商談が成立した新規取引先へのアプローチにより取引先が増加＝事業目的の達成



展示会で獲得した見込顧客に対して営業、商談を実施する

展示会に出展することや潜在顧客の名刺を獲得することは、手段・過程であって目的ではない。

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 of 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。

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。

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。

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（どの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である。
（例として、経済産業省令和4年度政策評価を参照）
- 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4年度政策評価

https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/seisaku_hyoka/2022/

目標

- ・黒字企業増加（黒字企業140万社）
- ・開業率が廃業率を上回る（開・廃業率10%）

5 中小企業政策

5-1 経営革新・創業促進施策

小規模事業対策推進支援事業（伴走型補助金等）
小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資等）
中小企業連携組織対策推進事業（中小企業組合等課題対応支援事業等） 等

5-2 事業環境整備施策

中小企業信用補完制度関連補助・出資事業 等

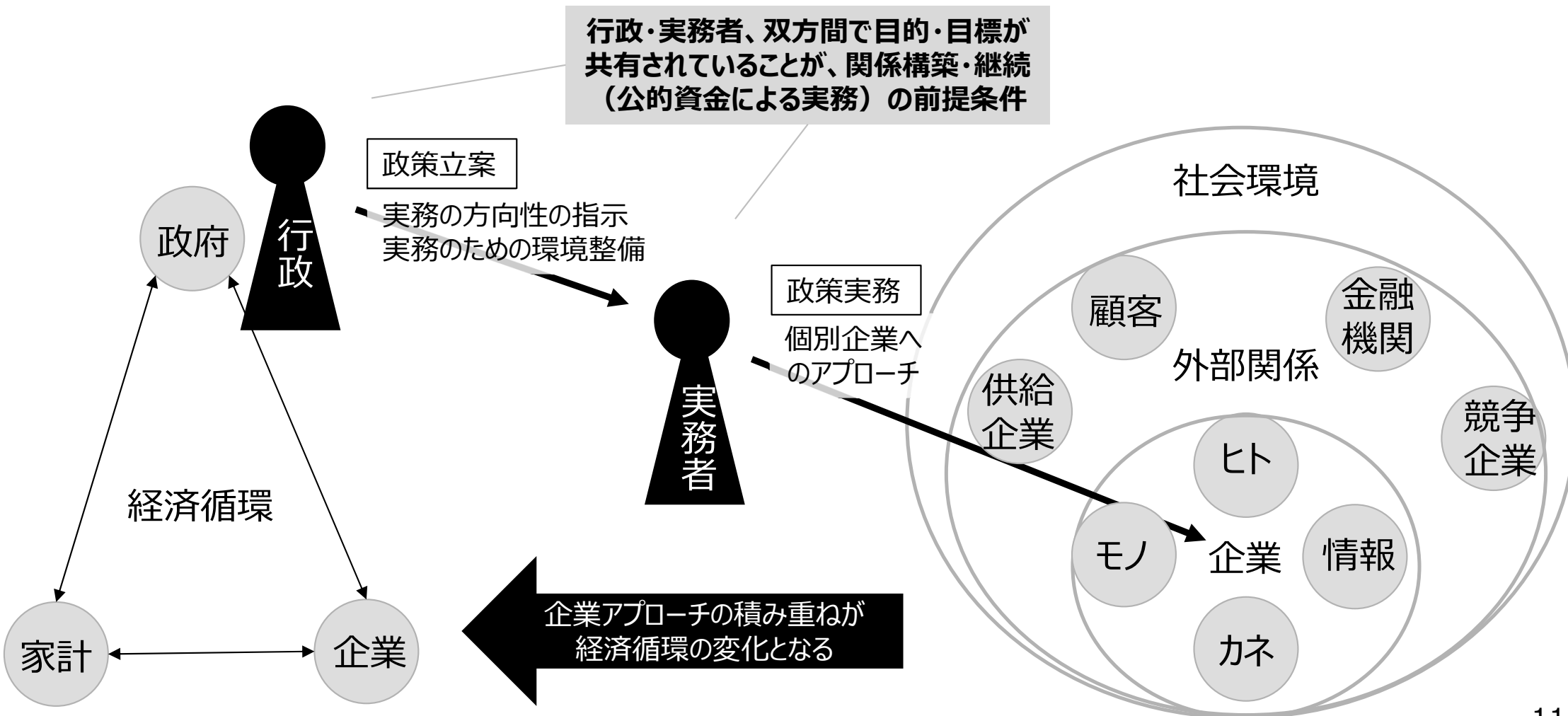
5-3 経営安定・取引適正化施策

消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業 等

⋮

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。
- 政策実務者は、政策（行政目標）実現のため、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。



第 1 章 政策実行実務者として必要な中小企業政策の知識

1 – 2 中小企業・小規模事業者の状況

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、施策利用ガイドブックは確認し、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（※1）又は個人

	中小企業		うち、小規模企業者
業種	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

※1 ここでいう「会社」は、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・非営利）を指す。合名会社の規定を準用している土業法人等は会社の一種と解釈される。

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

資本金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。）

※大法人（資本金の額が5億円以上である法人等一定の法人）との間に当該大法人による完全支配関係がある普通法人は対象外

小規模事業者支援法

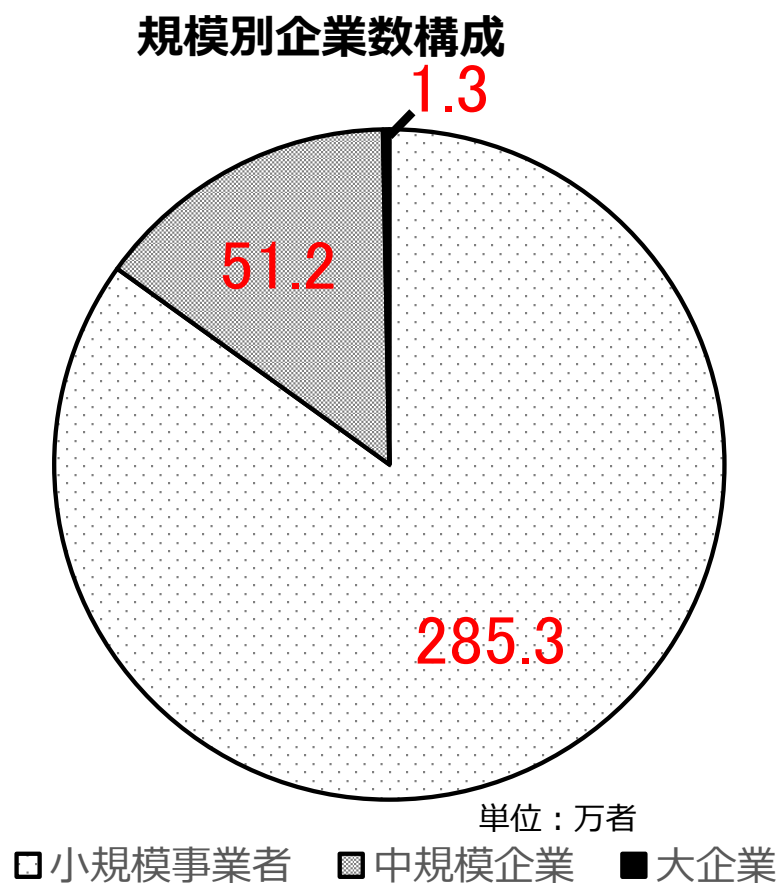
経営組織の規定：会社（※1）又は商法上の商人

	小規模企業者
業種	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（政令特例業種）（※2）	20 人以下

※2 政令特例業種とは、従業員基準が政令（小規模事業者支援法施行令）で定められる業種である。
宿泊業・娯楽業については業態特性などにより従業員数が多く、小規模事業者として位置づけられるべき脆弱性を有するが、支援策を利用できていない状況にあるとして、平成26年に政令特例業種に定められた。

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2021年時点の我が国企業数は336.5万者。
- 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。

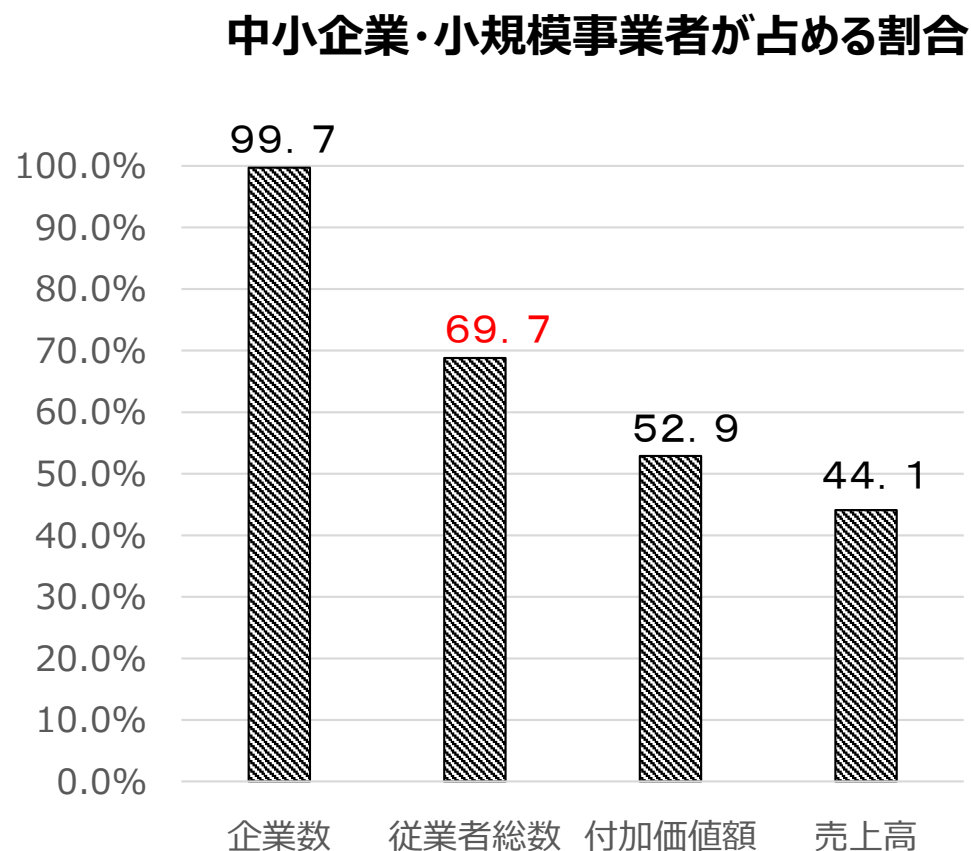


資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1.民営、非一次産業の合計。

2.企業数は2021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。



資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

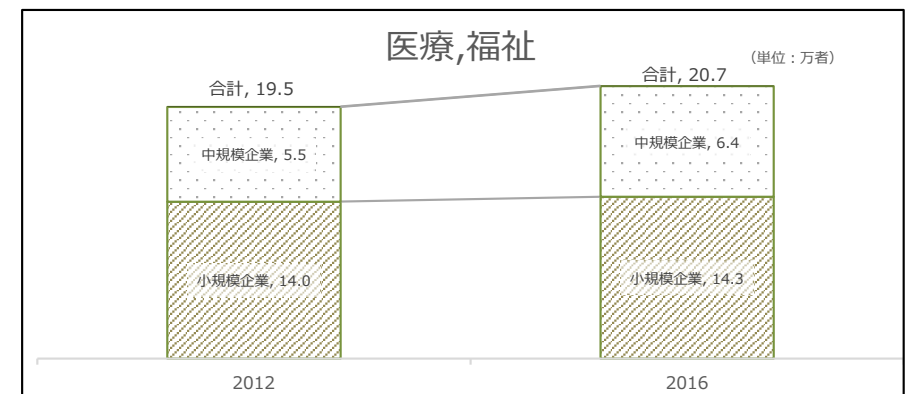
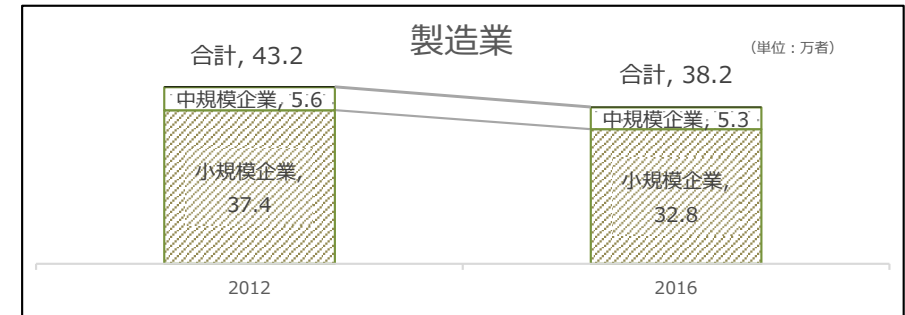
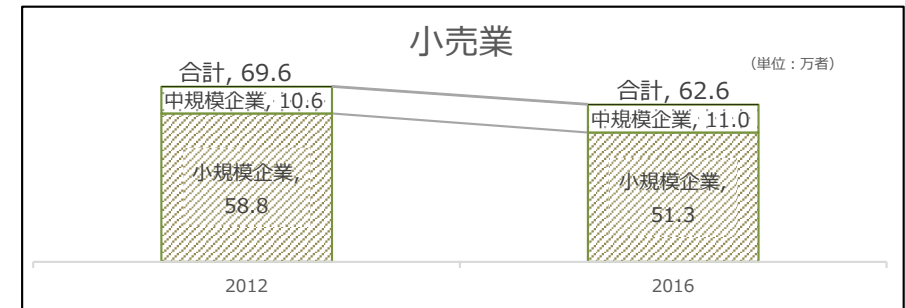
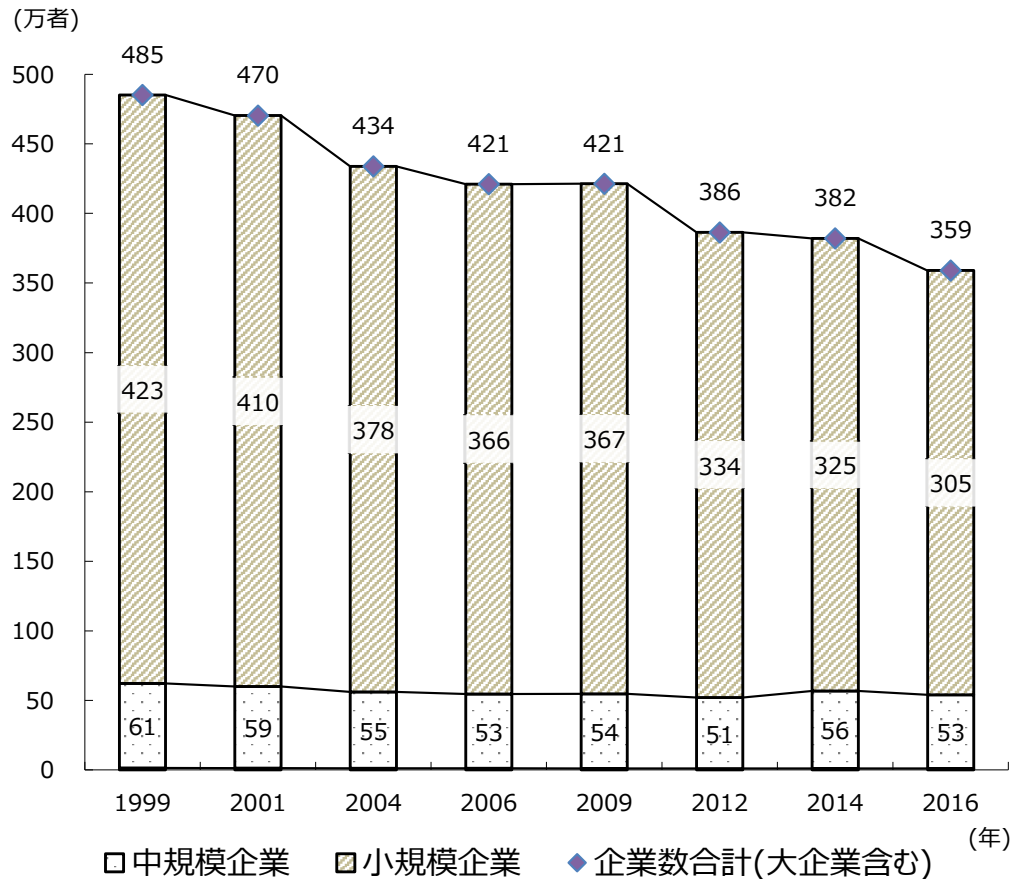
(注)1.民営、非一次産業の合計。

2.企業数、従業者総数は2021年の実績、付加価値額、売上高は2016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。
- 直近の傾向では、特に製造業、小売業の企業数が減少する一方、「医療、福祉」の企業数は増加している。

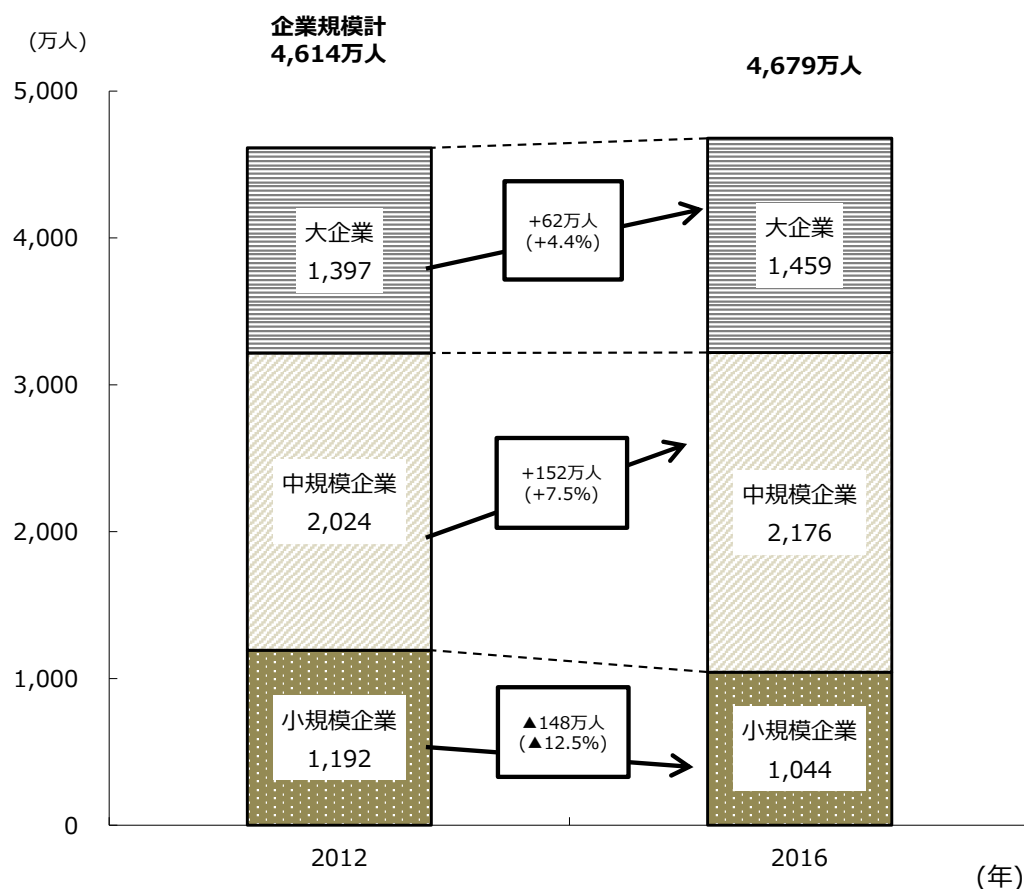
企業規模別企業数の推移



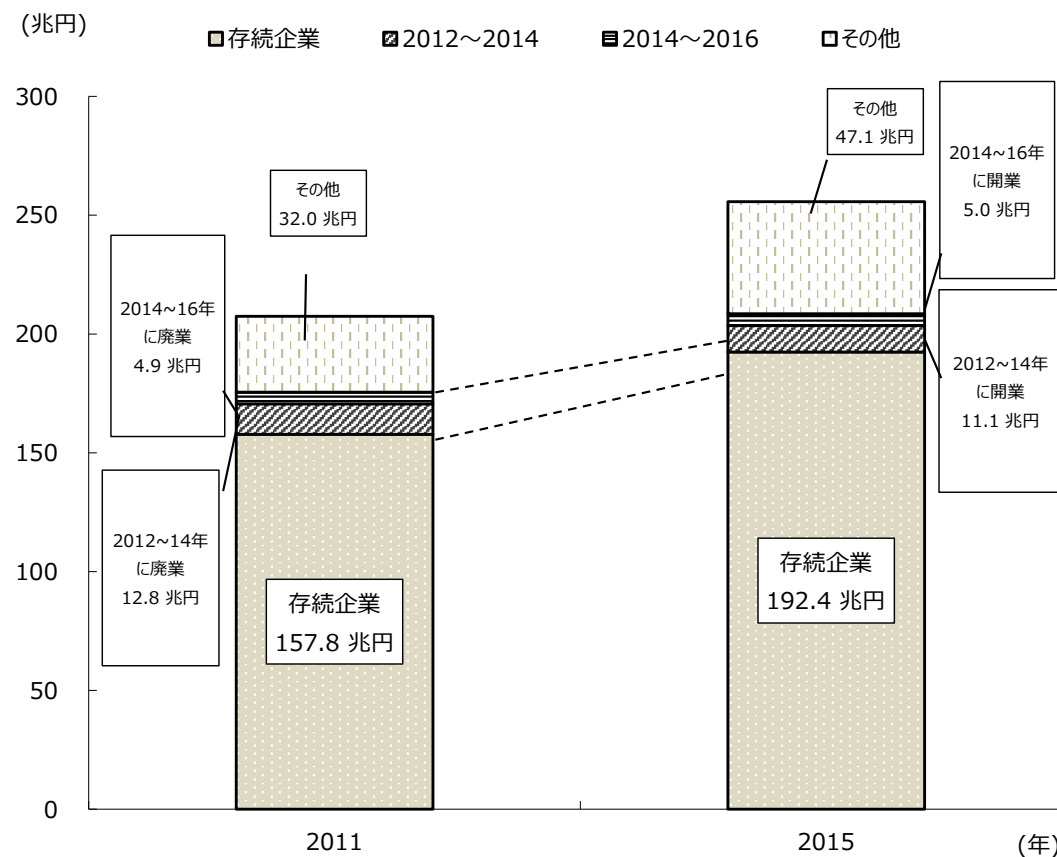
企業規模別従業者数、付加価値額の推移

- 全体の従業者数は増加している一方、小規模企業の従業者数は減少している。
- 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している。

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）

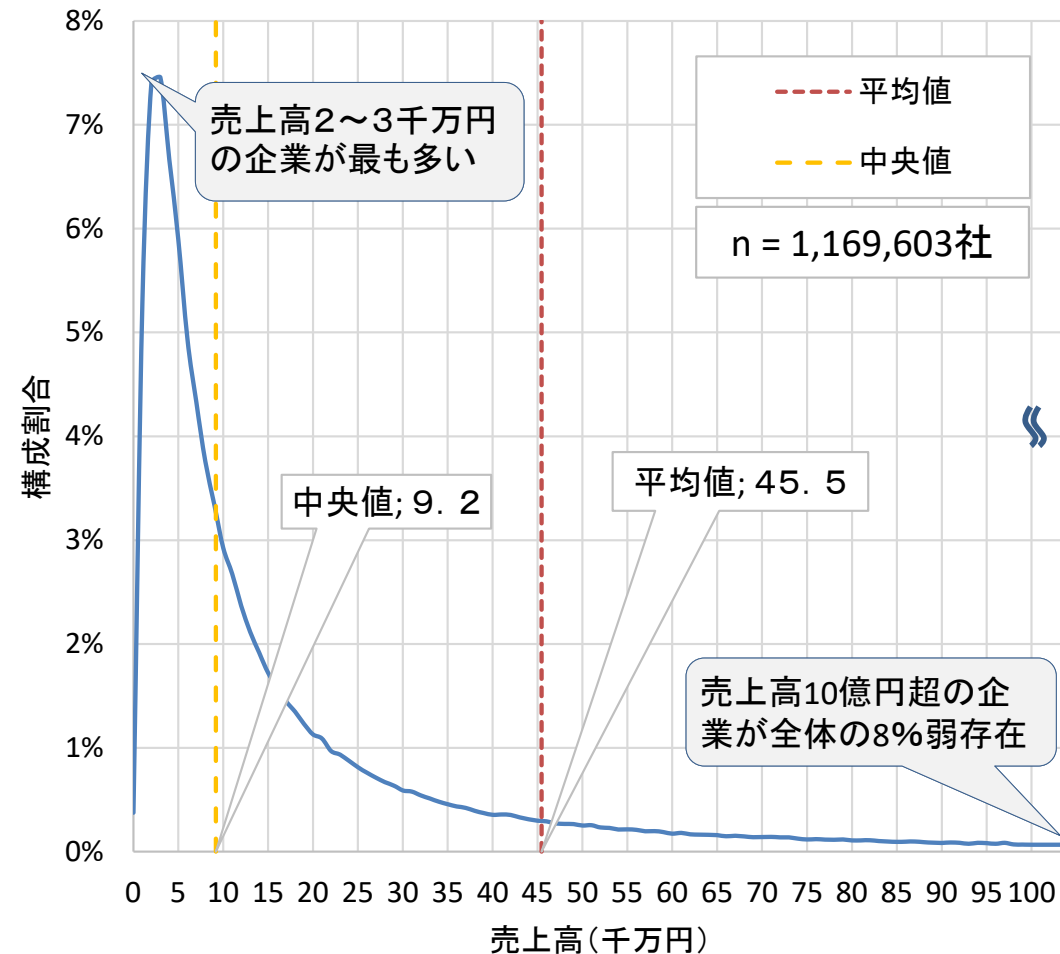


付加価値額 = 売上高 - 費用総額 + 給与総額 + 租税公課
 費用総額 = 売上原価 + 販売費及び一般管理費

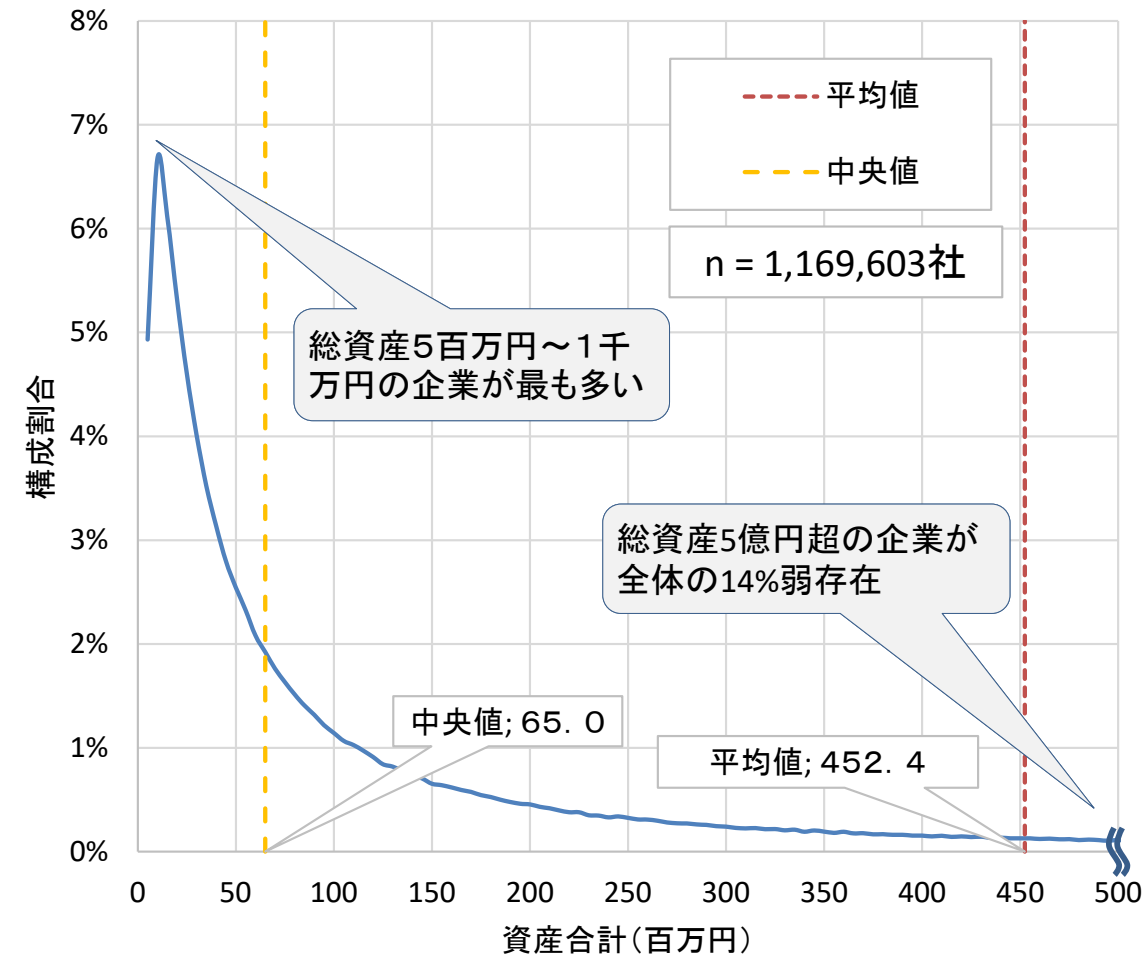
財務データから見た中小企業の分布

- 「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(2019年度)

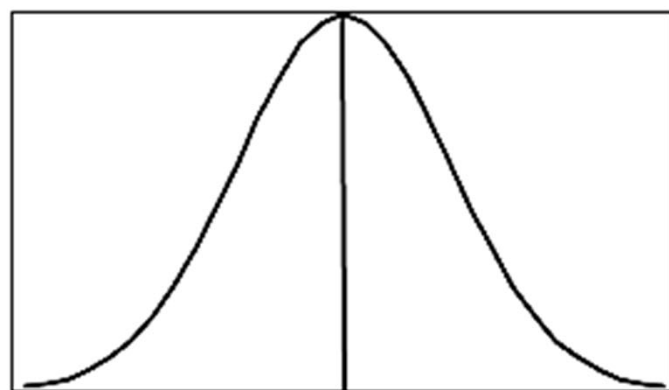


中小企業の総資産の分布(2019年度)

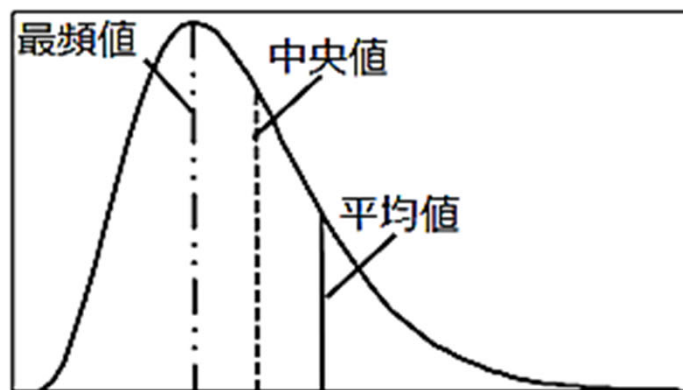


(参考) 分布の捉え方 (平均値・中央値・最頻値の違い)

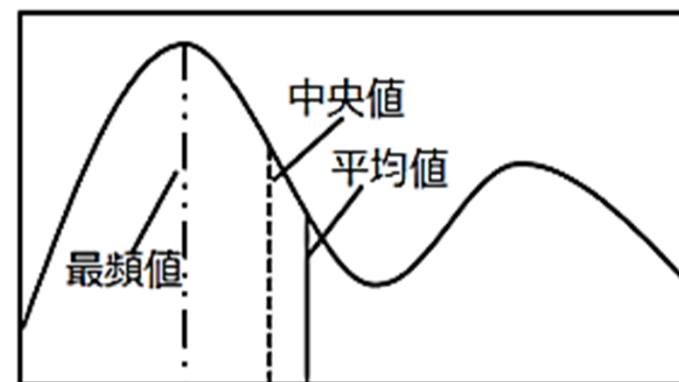
- 平均値は外れ値 (極端に大きな数値や小さな数値) の影響を受けやすく、データの分布により、平均値を用いることがふさわしくない場合がある。
- 中央値は数値を大きい(または小さい)順に並べた時の真ん中の値であり、外れ値の影響を受けにくいですが、データ全体の変化を見ることに不向きである。
- 最頻値はデータの分布中で個数が最も多い値であり、外れ値の影響を受けにくいですが、データの個数が少ない場合は不向きである。



平均値 = 中央値 = 最頻値



最頻値 < 中央値 < 平均値

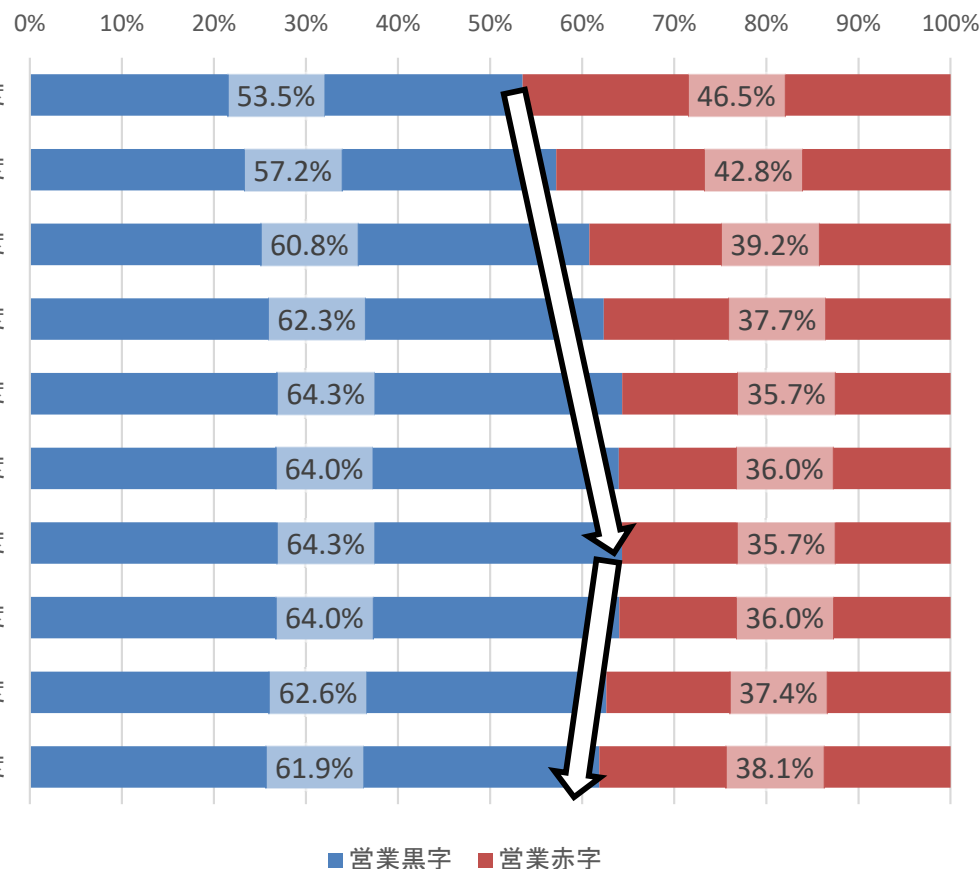


最頻値 < 中央値 < 平均値

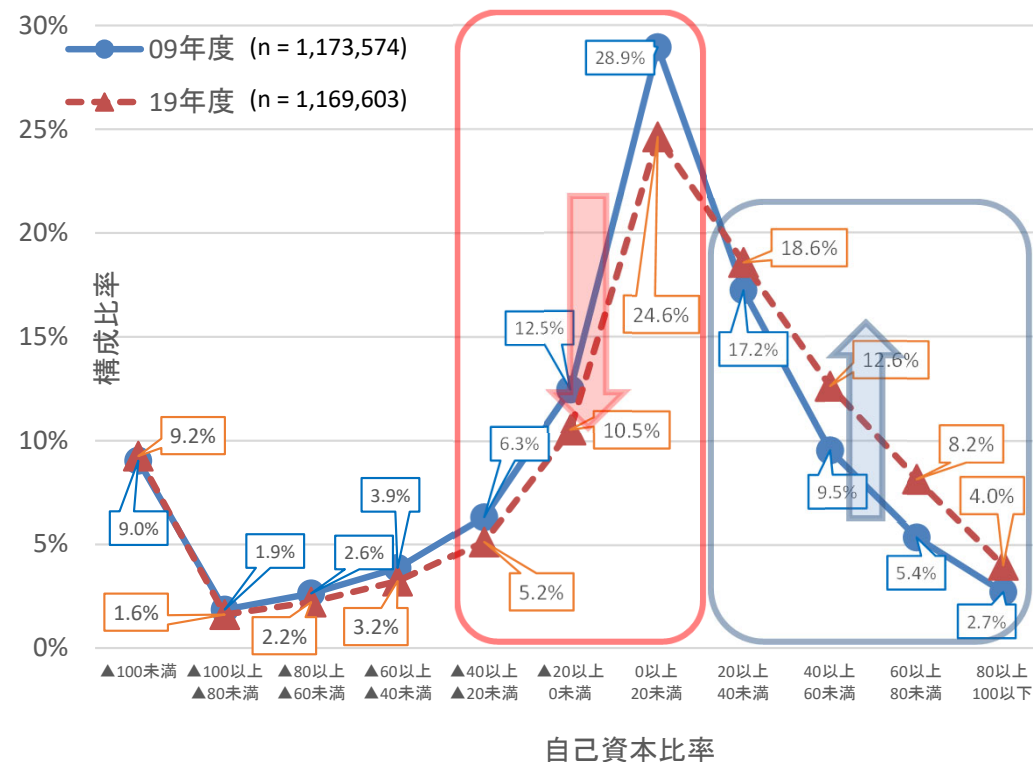
財務データから見た中小企業の実態

- 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から減少傾向に変化している。
- 一方、自己資本比率の構成割合から見ると、20%以上の企業は増加傾向にあり、20%未満の企業は減少傾向にある。

営業黒字/営業赤字の割合の推移



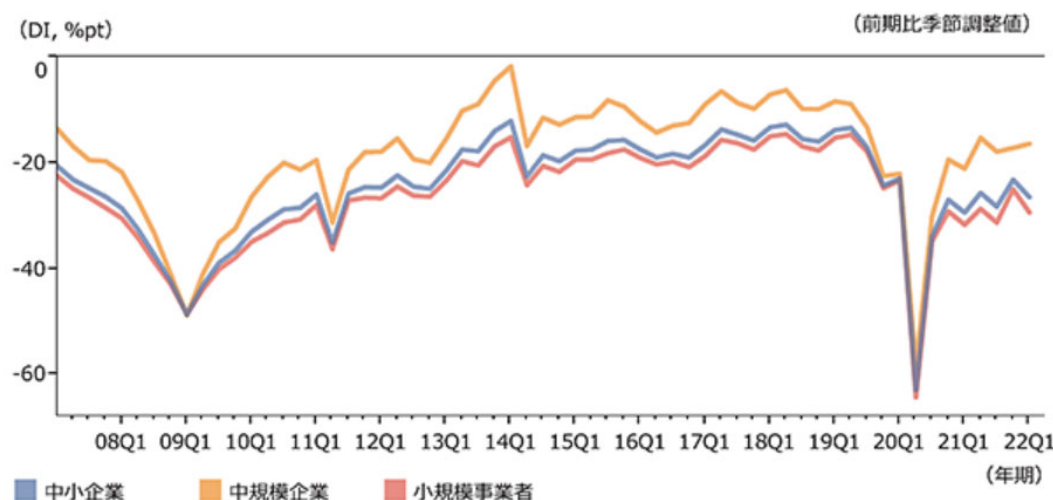
自己資本比率の水準にみた、企業数の分布状況の比較



企業規模別に見た中小企業の業況

- 2020年4-6月期の中小企業の景況感は過去最低、過去最大の下げ幅となったが、その後は2期連続でマイナス幅が縮小した。
- 企業規模別経常利益の推移（後方4四半期移動平均）は、2022年1-3月期以降は大企業の経常利益が大きく増加しているのに対し、中小企業はおおむね横ばいで推移しており、2022年10-12月期は減少傾向に転じた。

企業規模別業況判断DIの推移

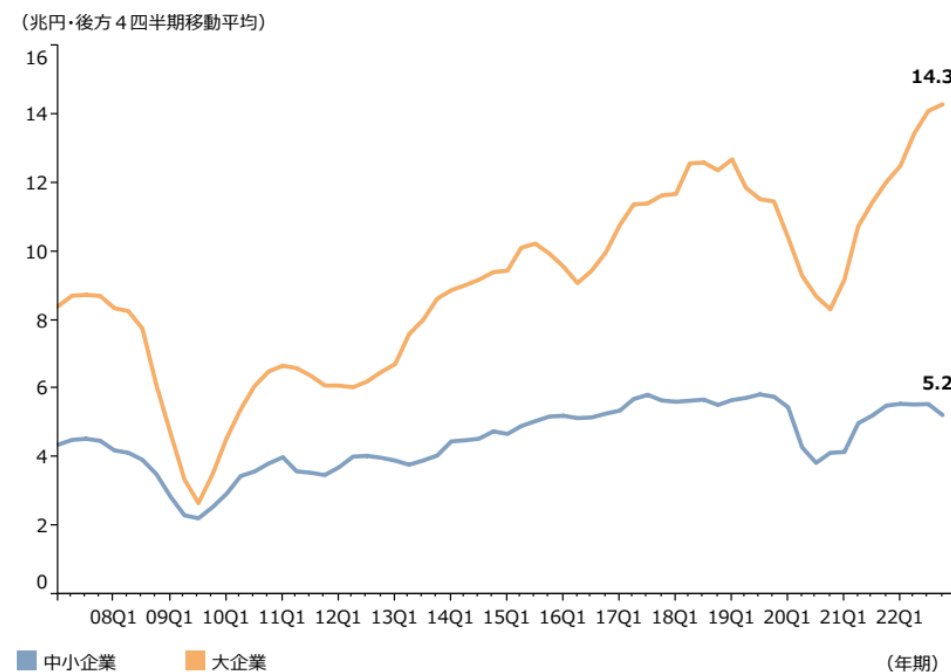


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、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。

2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

企業規模別経常利益の推移

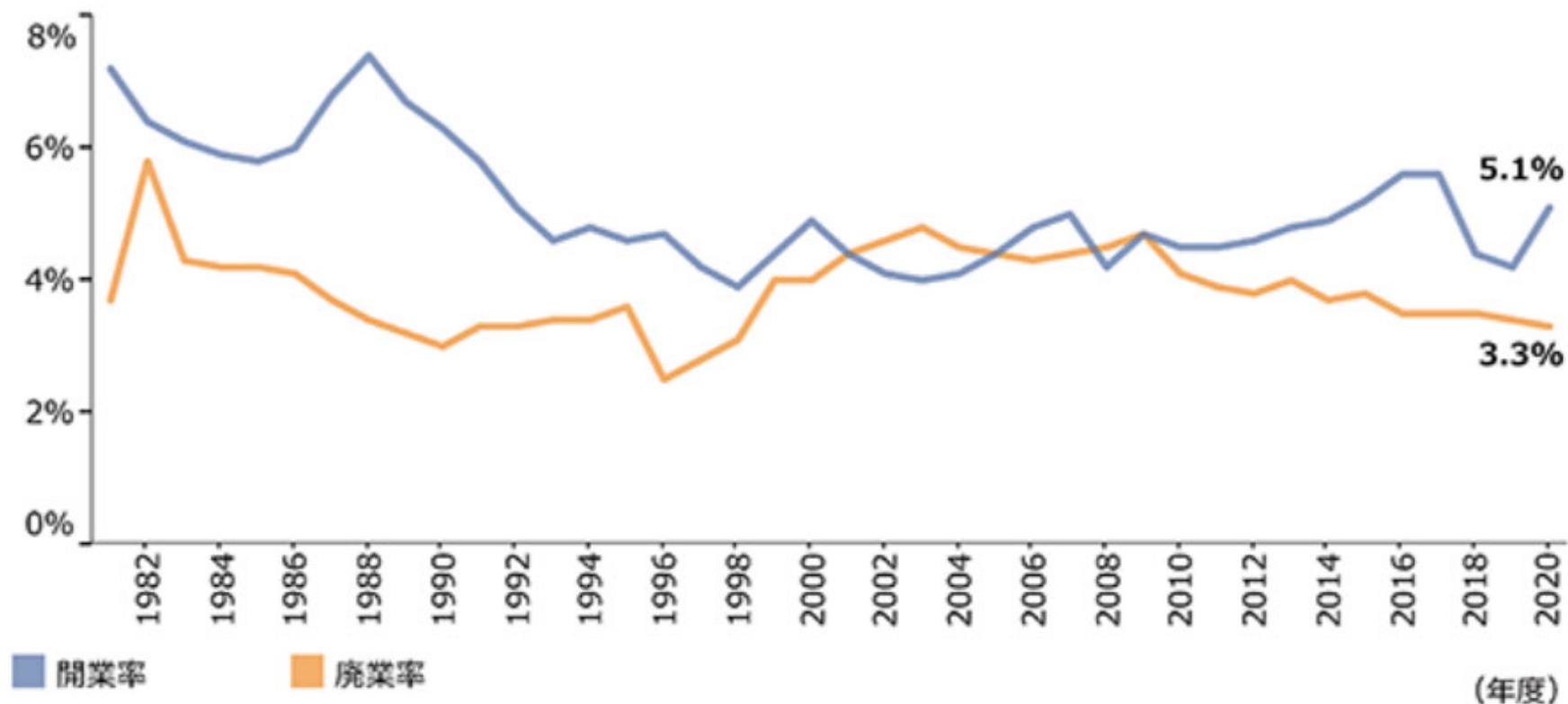


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.ここでいう大企業とは資本金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、保険業は含まれていない。

開廃業率の推移（雇用保険事業年報の場合）

- 我が国の開業率は1988年をピークに減少傾向に転じ、2000年代は緩やかな上昇傾向で推移していたが、2018年に低下。しかし再び上昇し足元では5.1%。
- 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3.3%。



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。

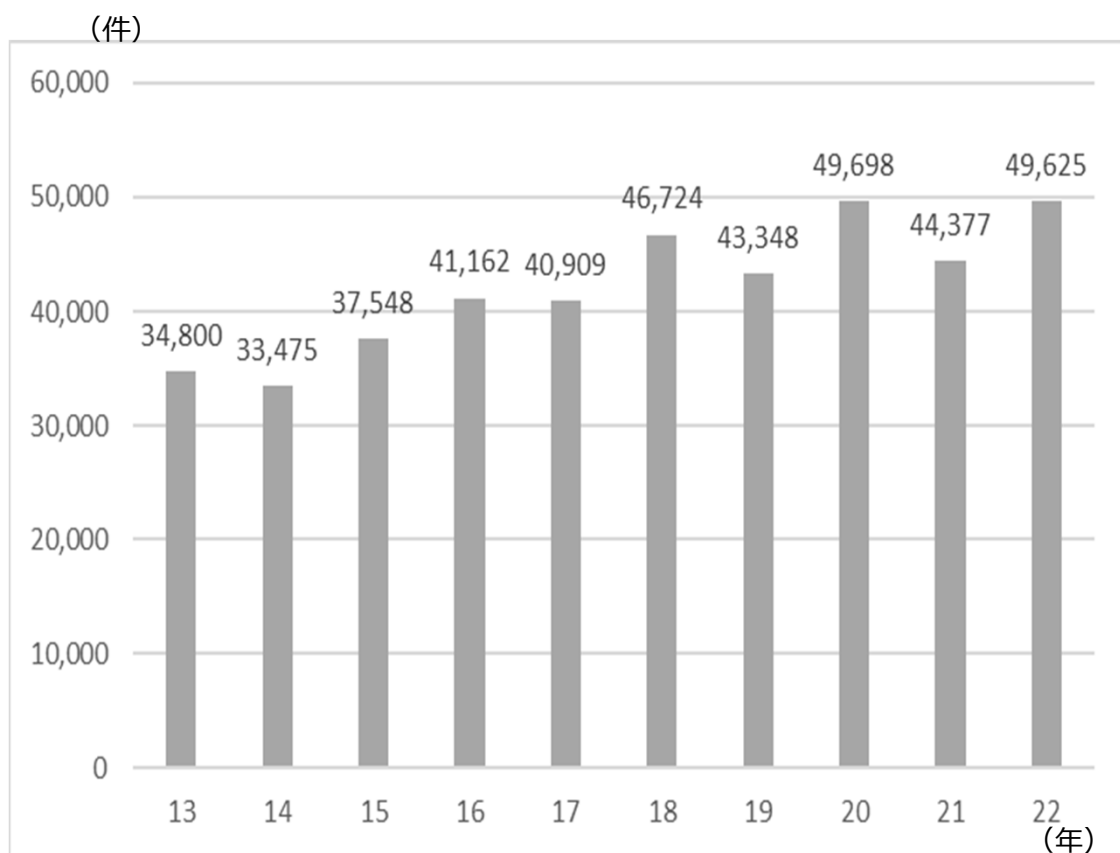
2.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

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。

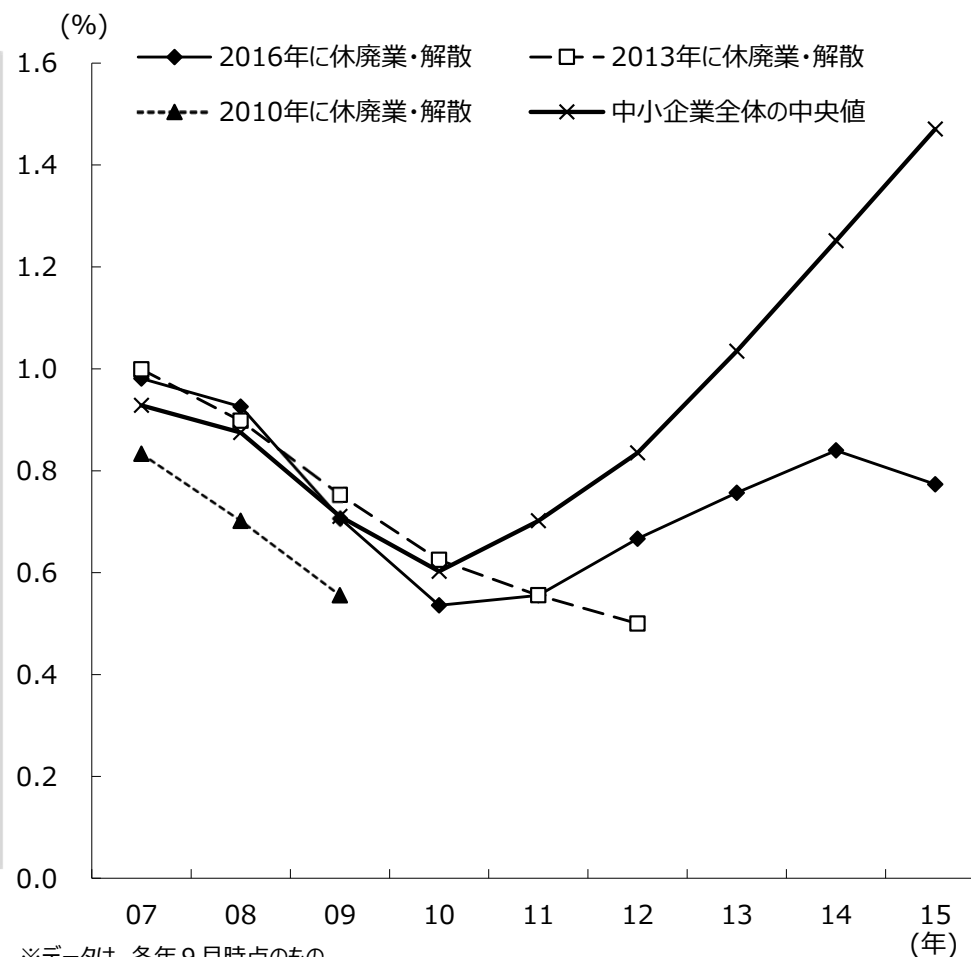
休廃業・解散件数の推移



※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「2019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

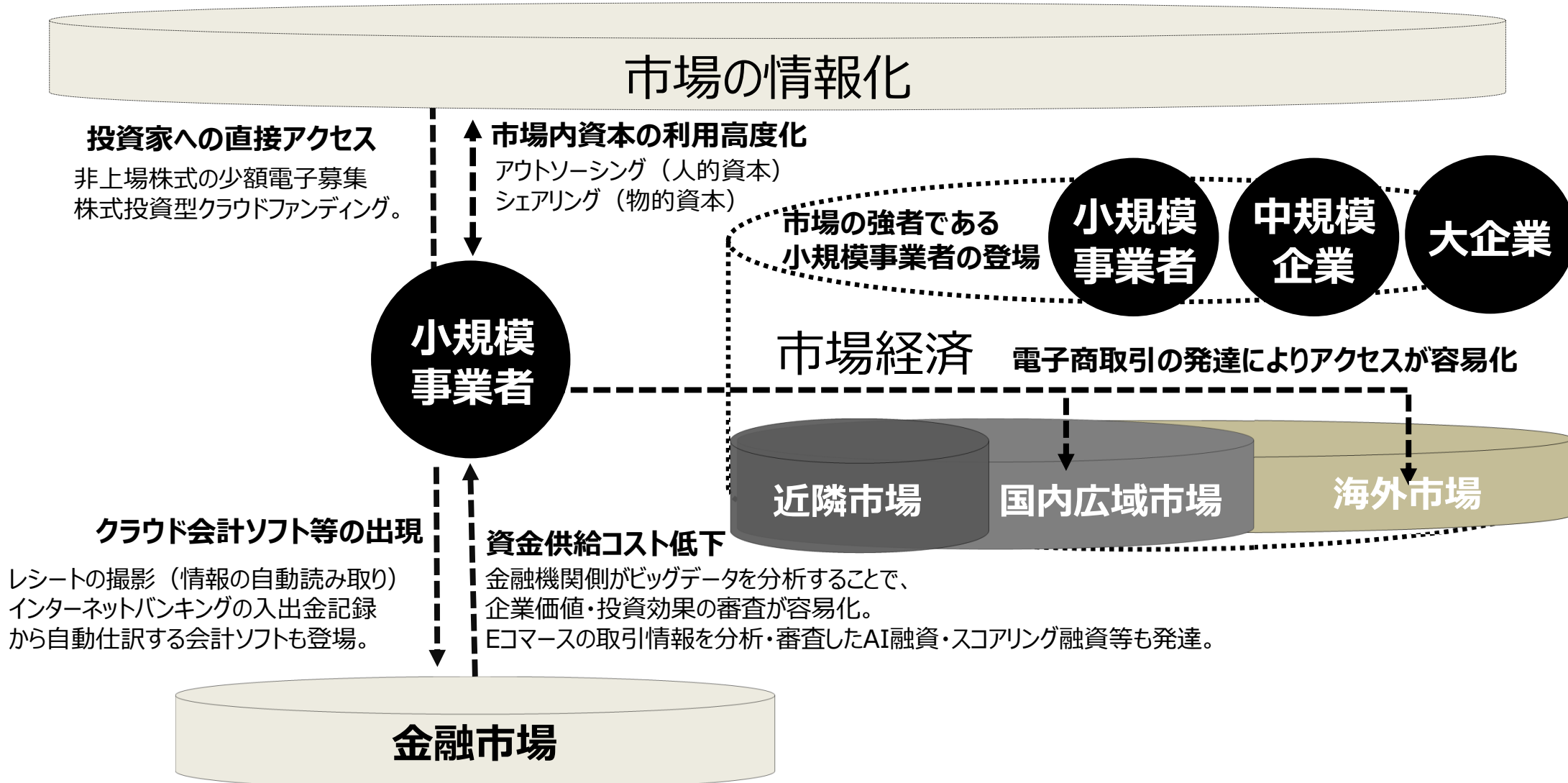
- これまで示してきたデータの多くは中小企業白書・小規模企業白書に掲載されてきたものだが、統計・白書等の分析は、ただ「読む」だけではなく、その成り立ちにアプローチすることで、多面的な評価を行うことができるようになる。
- 例えば「開業率・廃業率」ひとつをとっても、調査対象・調査方法は様々。その統計やデータがどのような意味を持つのかを考えていくことは重要。

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、市場へのアクセス自体が容易になった分野もある。



規模の概念の変化

- 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
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)	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)
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)	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)

生産能力

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

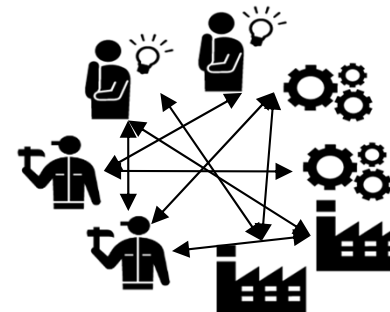
+ **デザイン機能**

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。

自社所有



自社に資本を
集中することの
合理性が低下



市場内で資本融通
体制の最適化が可能に
一方、業種の境界は曖昧に

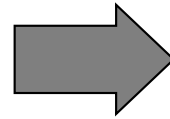
1-2. まとめ（多様性を前提としたコミュニケーション）

- 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

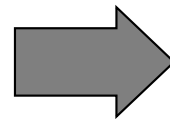


- ・居住する場所と労務の価値を提供する場所の距離的制約が少なくなっている。

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



請負契約・
売買契約

事業所得



雇用契約

給与所得



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。

第 1 章 政策実行実務者として必要な中小企業政策の知識

1 - 3 企業のライフサイクルと経営指導

1－3．企業のライフサイクルと経営指導

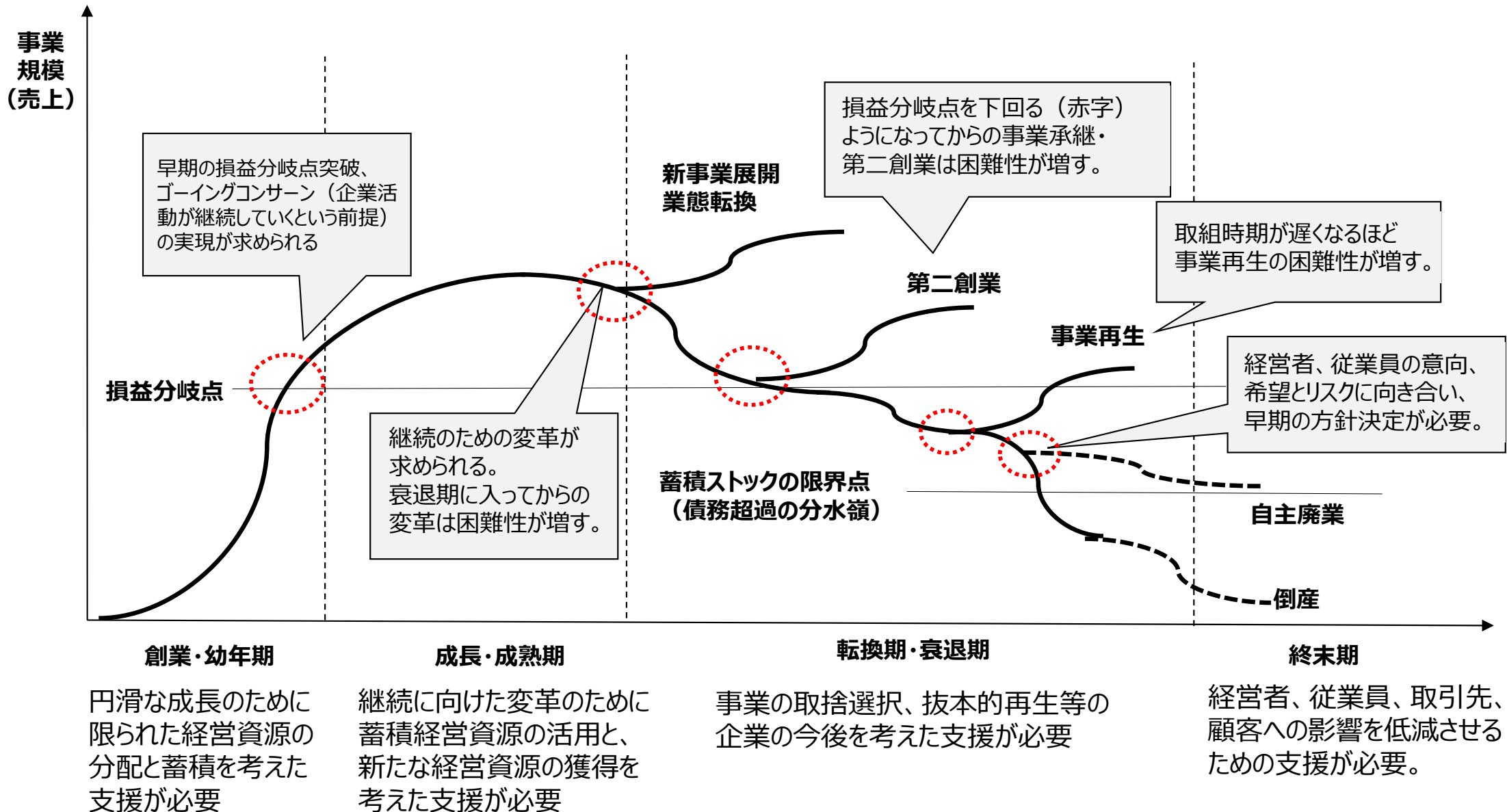
- 企業の置かれた状況と抱える課題は百者百様である。また、同一企業においても、創業期、成長期、成熟期、衰退期と、実務者として接する時期で課題は異なる。
- 支援先の課題を把握することは経営指導の前提であり、課題把握をおろそかにした経営指導は経営指導とは言えない。

政策実行実務者が意識すべきこと

- 実務者の役割は、外部的視点から支援先企業を俯瞰することで課題を把握し、課題に適した選択肢を整理・提示し、企業自身が進む道を選択できるようにサポートすることである。全ての企業に単一の施策のみを紹介し選択肢を閉ざすような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。

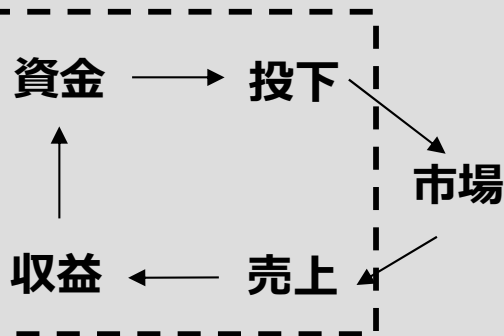


経営指導の本旨

- 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。

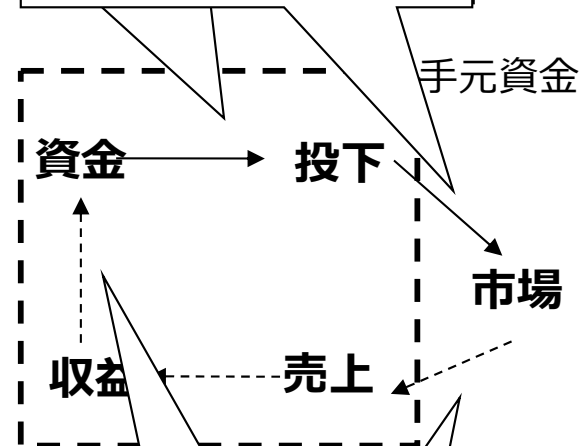
企業の通常 資金循環イメージ

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。



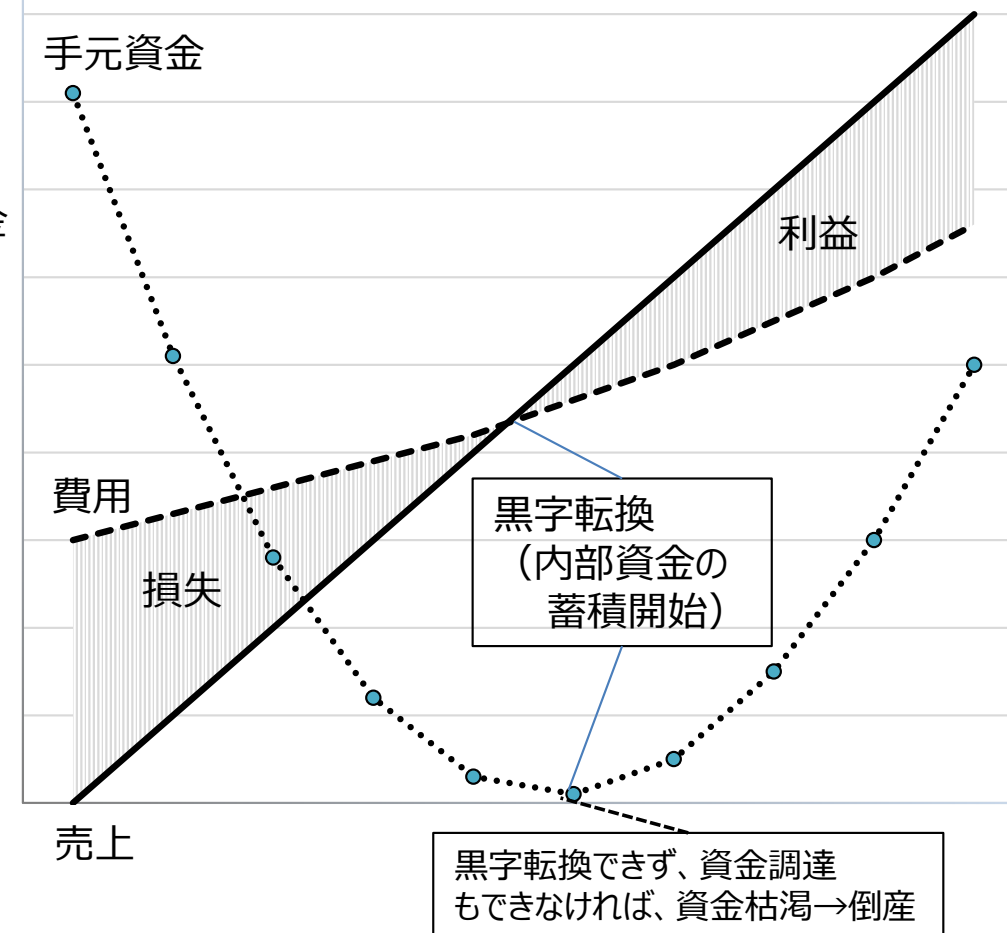
創業期の循環イメージ

経営資源の活用が非効率な場合、循環確立に至らない・時間を要する。



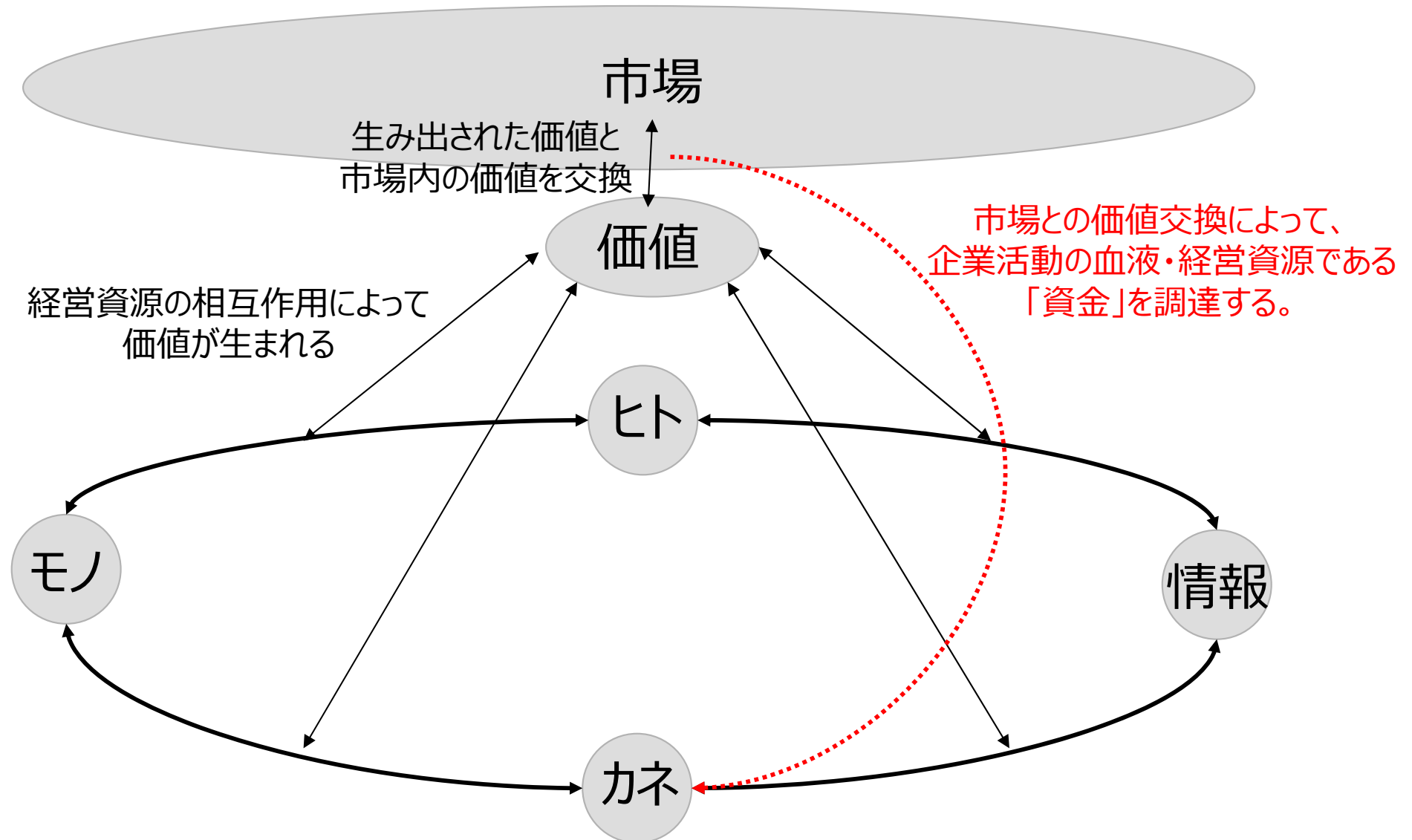
循環が確立していない。

創業期のキャッシュフローイメージ



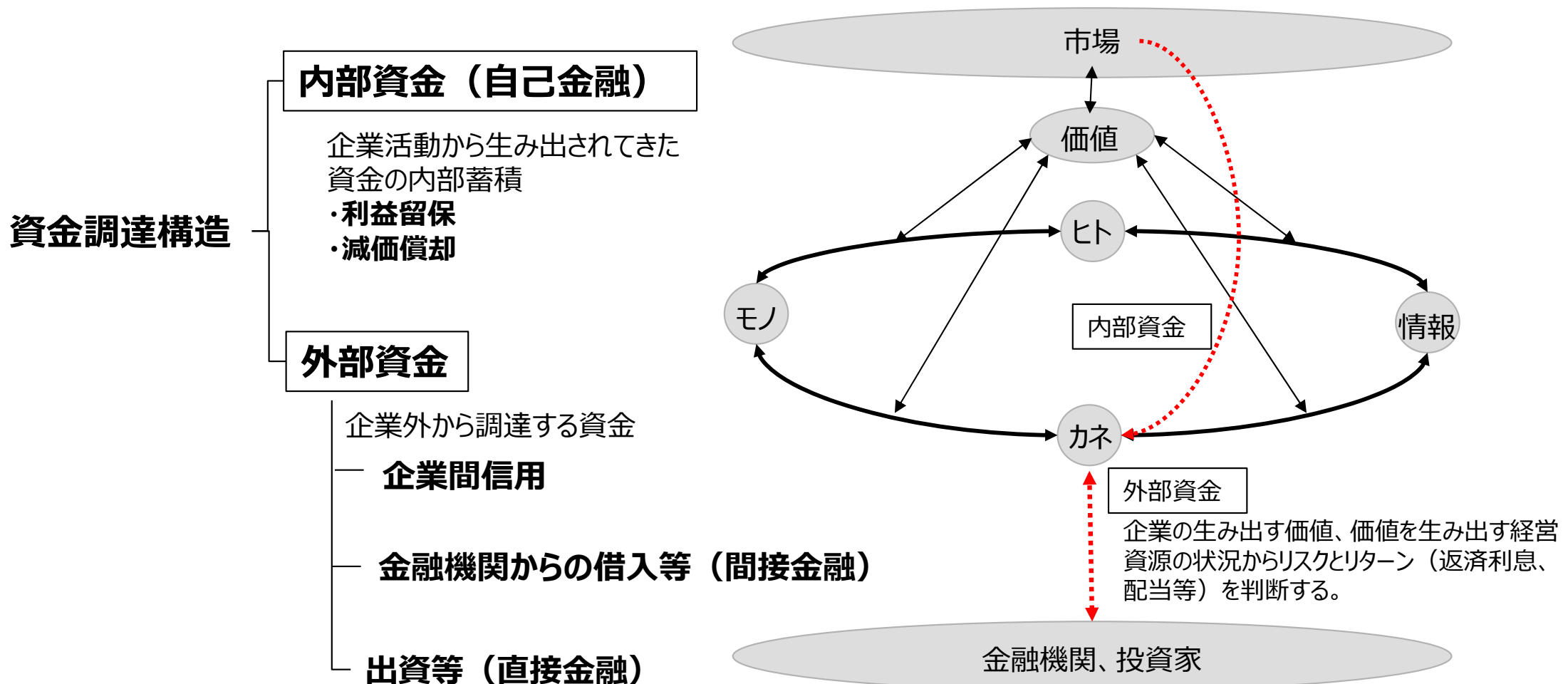
企業活動と経営資源

- 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（収益性の向上等）、外部資金の調達（企業価値の向上等）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、外部から資金の協力を得やすい存在へと支援先を変化させていくことである。

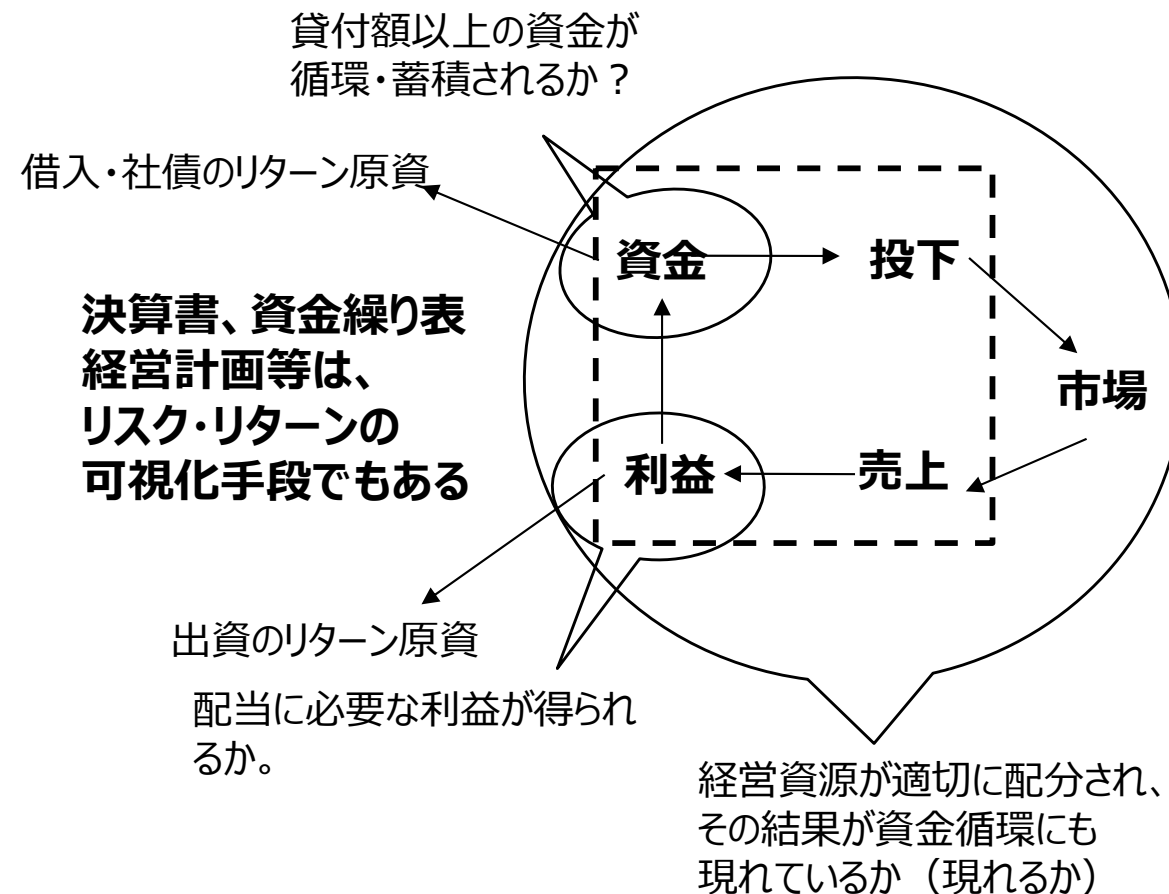
小規模事業者が取り得る主な外部資金調達手段 貸し手（資金供給者）との関係

	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

・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。

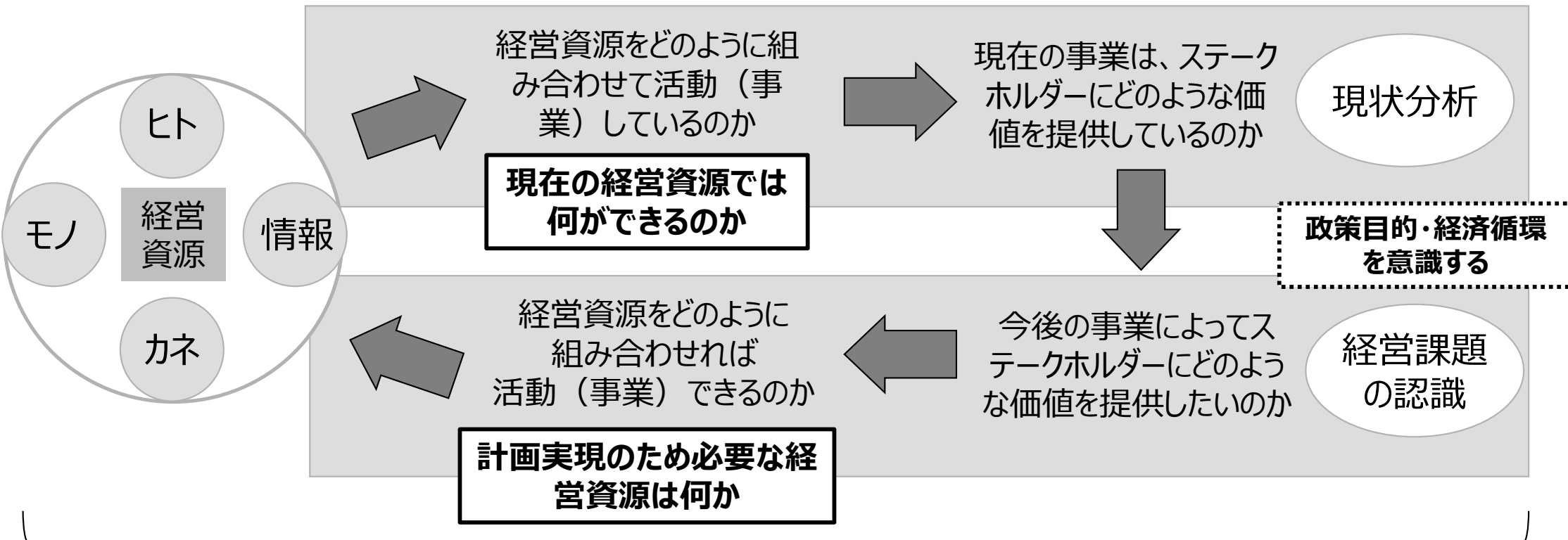
・社債については、少人数私募債制度、出資については少額電子募集（株式投資型クラウドファンディング）等があり、小規模事業者であっても市場から直接資金を調達することは可能。

・出資金は企業解散時の配当が借入金より劣後するため、通常借入金利息より高い配当率が求められる。



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事業者自身にある。

選択肢の提示や助言をしつつも、経営計画は事業者自身の手で作成させなければならない。
実務者の役割は作成代行ではなく、事業者が主体となって作成するのを支援することである。
専門家派遣制度を活用する場合も、専門家による計画作成代行になることはあってはならない。

経営計画作成支援の視座

- SWOT分析等のフレームワークを行う・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。
- 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すること。

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

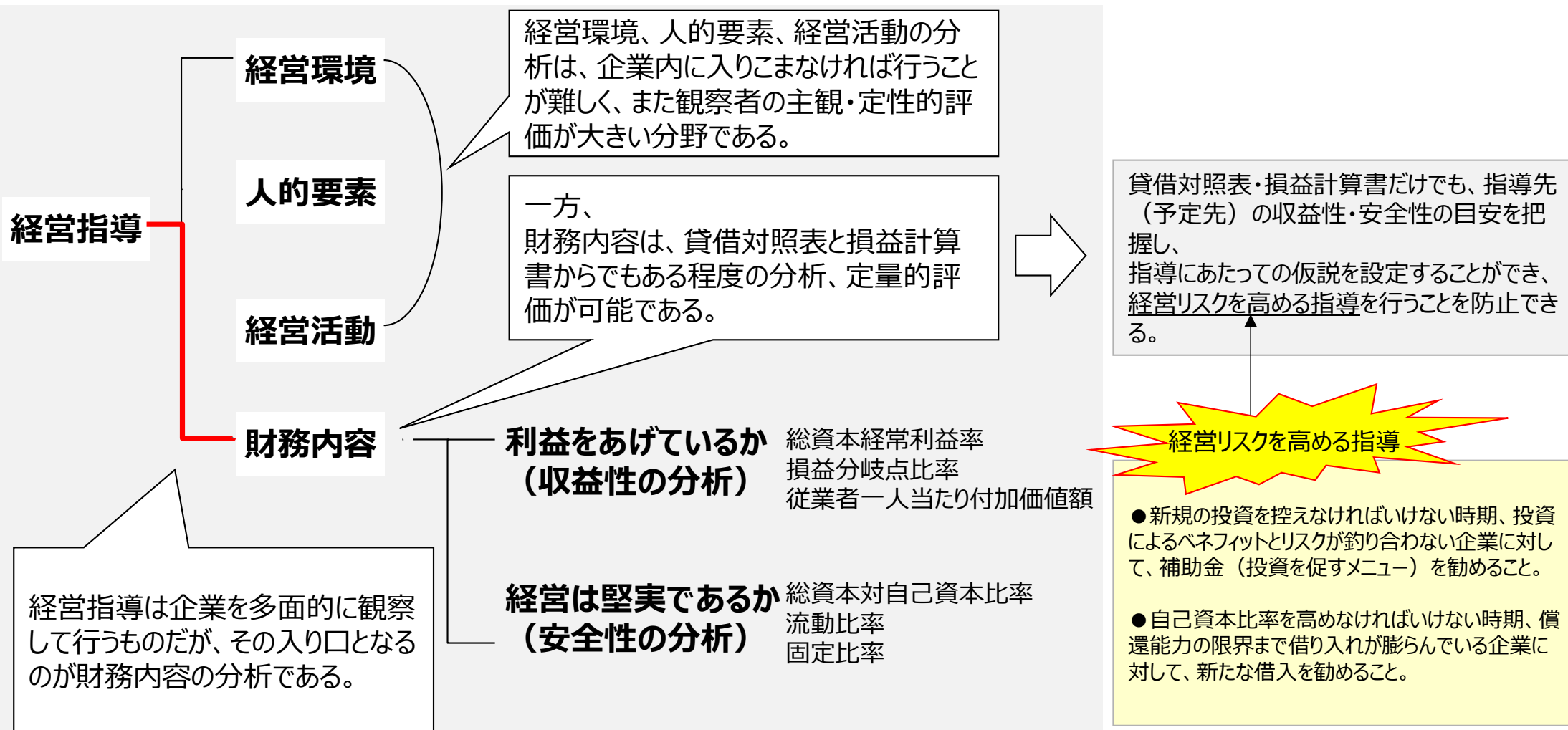
自社の現在の内部資源・外部資源、ビジネスモデル、提供してきた価値を（これまでの姿）整理した上で、これからの在りたい姿と実現に向けた手順を整理して経営戦略を設定する手法。外部環境の変化・市場ニーズへの対応を重視したフレームワーク。

ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークは、企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション（対話）を行いながら、ローカルベンチマークシートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指すことを重視したフレームワーク。

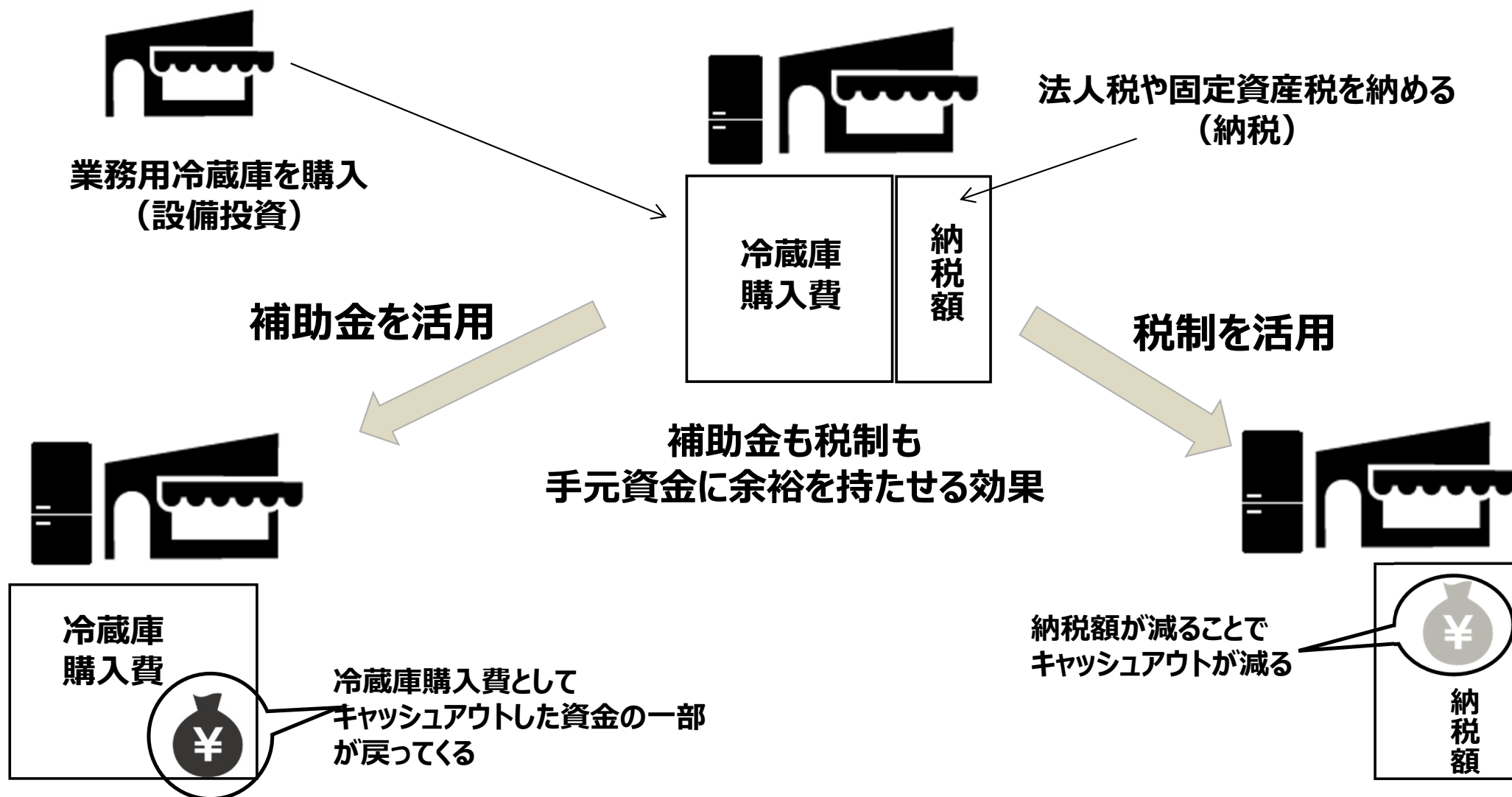
企業の課題の把握（経営指導の前提）

- 企業の現況や経営課題を把握もせずに、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。



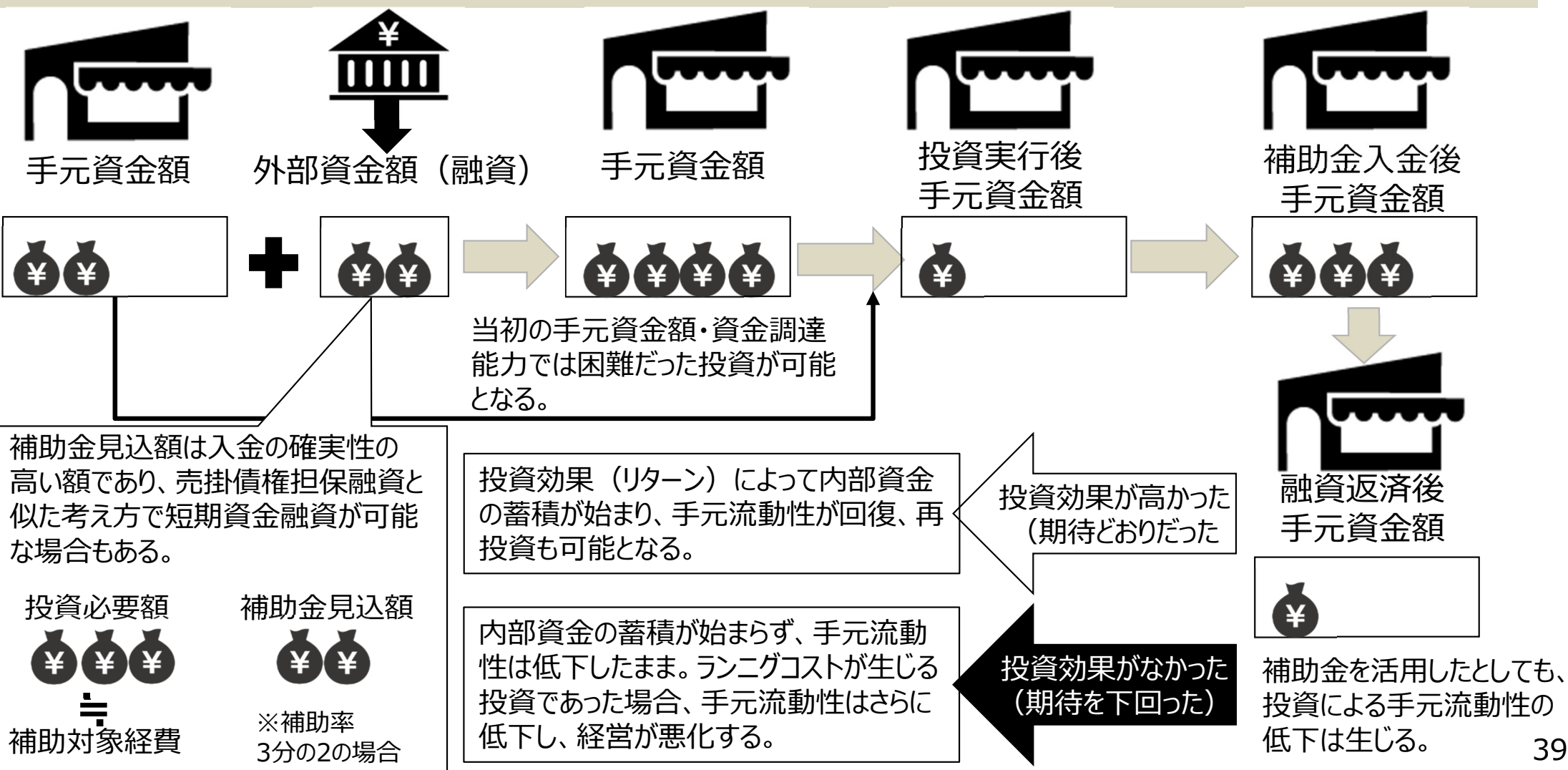
補助金・税制が企業会計に与える作用

- 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。



(参考) 補助金の効果分析

- 小規模事業者持続化補助金について、令和元年度に統計的な効果分析を実施した結果、採択事業者は増収事業者の割合等、一部の指標で良い傾向が見られたが、全体としては有意な差異は見られなかった。
- 補助金の効果を高めるためには、補助金申請時の支援だけでなく、採択事業者に対するモニタリングなどの継続的な支援が重要である。

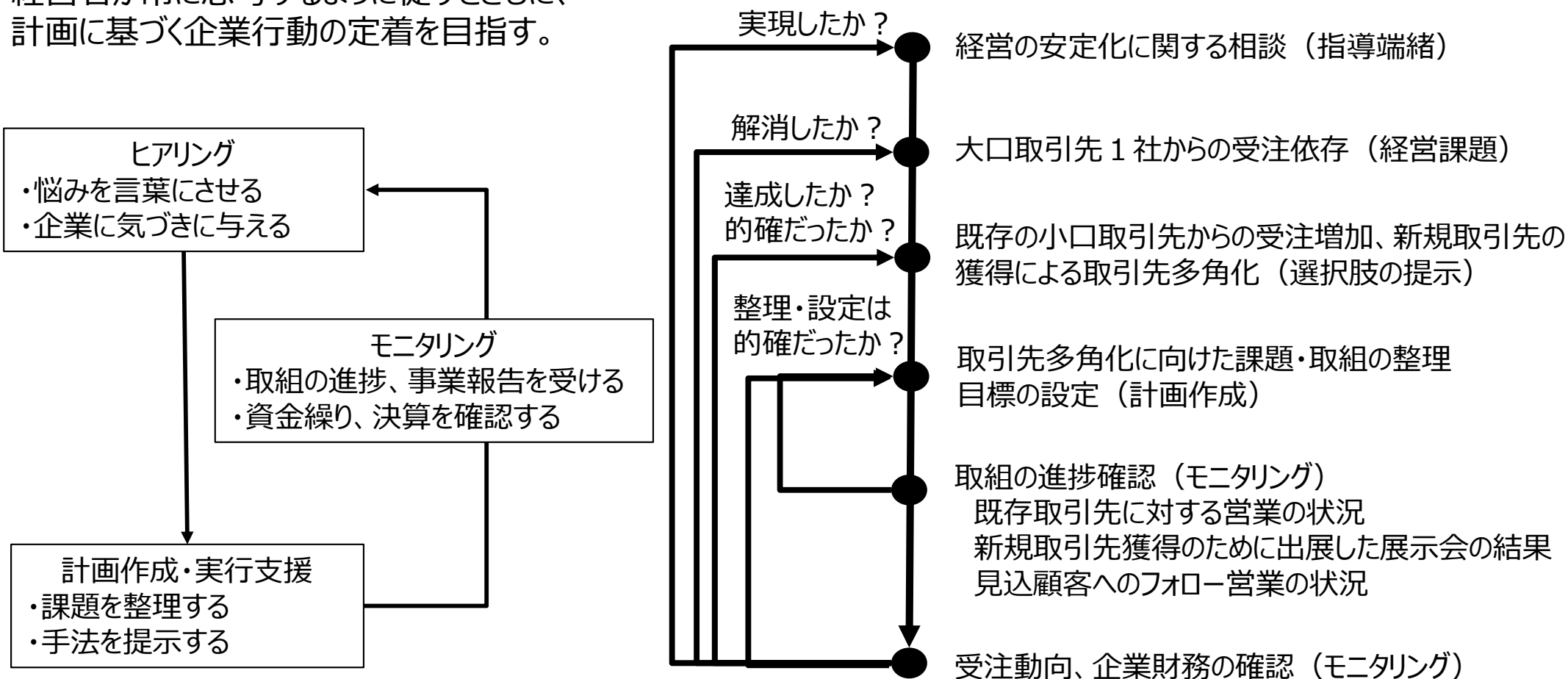
文書名	分析概要
令和元年度中小企業実態調査事業（小規模事業者持続化補助金効果分析調査事業）報告書 （中小企業庁、令和2年10月） https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2019FY/000321.pdf	小規模事業者持続化補助金の効果に関して、5つの視点※で、その公募開始前と約3年経過後の時点でどのような変化が生じたかについて、分析を実施。 分析の結果からは、補助金採択事業者は小規模事業者全体と比較して、増収した事業者の割合が高く、事業停止した事業者の割合が低いことが見られる。 一方で、採択後3年間の売上高増減率は採択事業者よりも小規模事業者全体の方が高いなど、正の効果が現れていない指標もある。 ※ 5つの視点…売上高、従業員数、休廃業等による退出事業者の状況、金融機関との取引状況、得意先の変化に関する状況
ものづくり補助金の効果分析：回帰不連続デザインを用いた分析 （独立行政法人経済産業研究所、令和2年6月） https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/20060007.html	ものづくり補助金の効果について、工業統計調査の調査票情報に基づく従業員数、有形固定資産額、付加価値額及び従業員一人あたり付加価値額の3年平均伸び率について分析を実施。 分析の結果、従業員数の3年間平均伸び率については採択事業者が非採択事業者よりも有意に高いという結果は得られたが、それ以外の指標では有意な結果は得られなかった。 付加価値額、従業員一人あたり付加価値額に関しては、統計的に有意な結果とは言えないものの、採択事業者よりも非採択事業者の方が高いという結果が出ている。
中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ（第4回）事務局説明資料（令和2年8月） https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/seidsekkei/004.html	2012年度補正のものづくり補助金採択企業と属性が類似する非採択企業を比較し、補助金が2012年（採択の前年）～2018年の売上高伸び率に与えた影響を分析。規模の小さい企業で効果がプラスとなっていることが確認された。 中小企業が産学官連携により取り組む研究開発を支援するサポイン事業について、採択企業は同等の特性を持つ非採択企業と比べて、採択から6～8年後に毎年の売上高で20億円程度プラスの効果があることが確認された。

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、指導先がつまづ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。

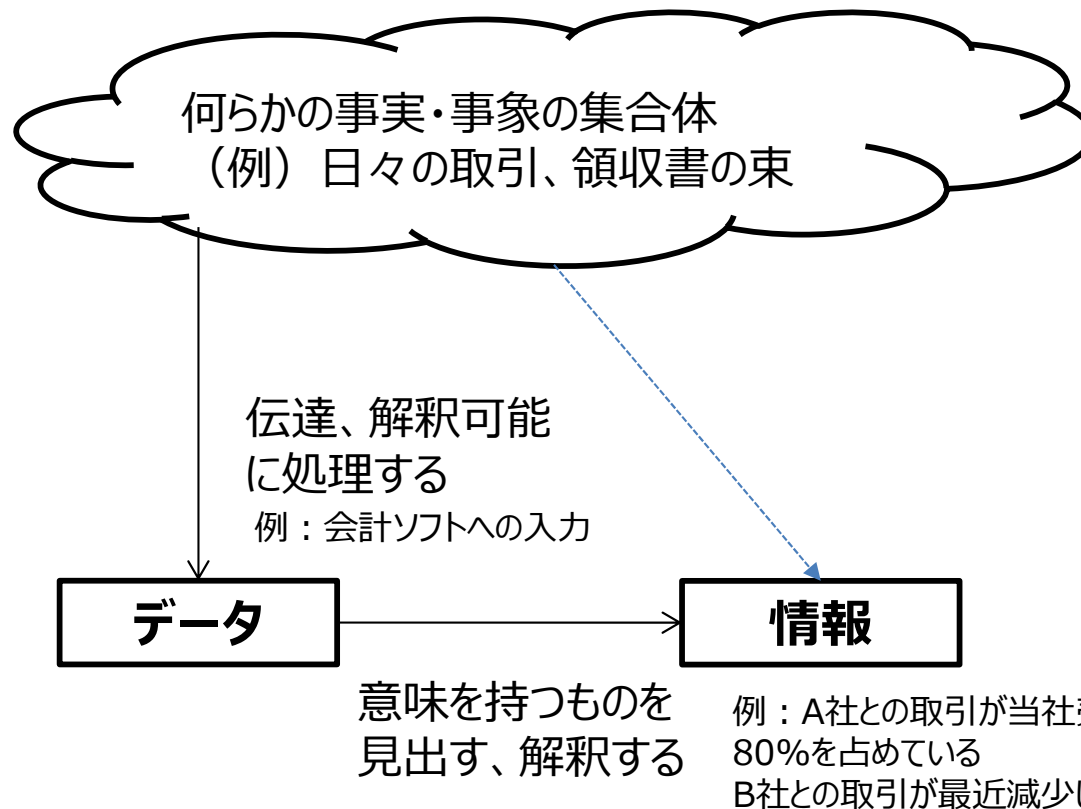
期間を定め、期間内は定期的にモニタリングすることで、経営者が常に思考するように促すとともに、計画に基づく企業行動の定着を目指す。

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・モニタリングをしていく上で、客観的根拠となる情報と、情報の基礎となるデータは重要。
- 経営を取り囲む日々のデータを収集・整理し、経営判断に用いることが可能な情報へと処理していくプロセス・文化を事業者には根付かせる必要がある。
- 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。



・データ化せずとも、情報を得ることは可能。しかし、伝達・解釈可能なデータにしておくことで同等の情報を即座に、何度でも得ることができる。

・一連の工程が定型化、ルール化されることで有用なデータが蓄積される。

・伝達・解釈可能なデータは、情報の非対称性の解消手段ともなる。

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

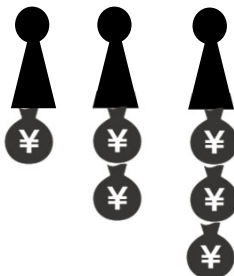


来店者の口頭注文に
都度応じるのみ。



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

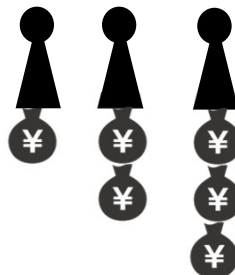


店員の手書きによる
伝票作成・管理から
集計・時間履歴記録機能
付の食券機注文に。

集計（分析）の
ハードルが低下

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

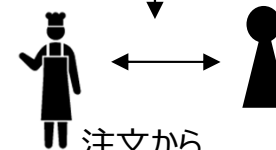


情報通信機器としての 注文管理システム



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。

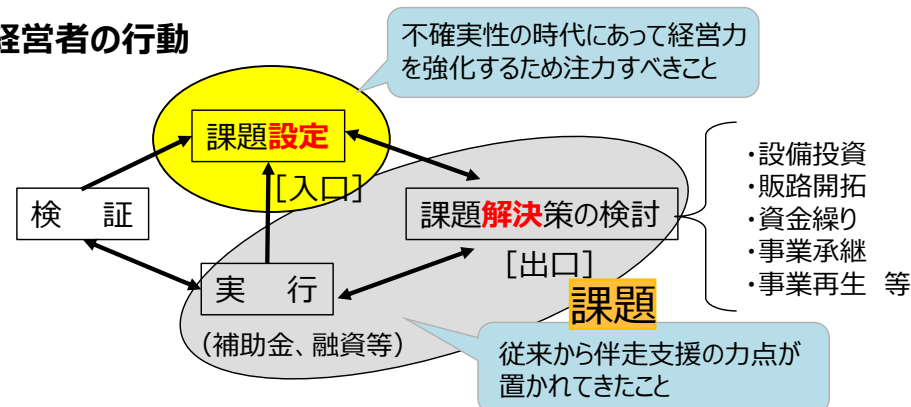
経営力再構築伴走支援～企業の自己変革・自走化を促す伴走支援～

- 不確実性が高まり、経営環境の変化が激しい時代にて、唯一の正解が存在しないなか経営者の潜在力を引き出すための支援モデル。
- 補助金などの支援ツールを届ける課題「解決」型に力点があった従来の伴走支援と異なり、「経営力そのもの」を強化するため、何を課題として認識・把握するかという課題「設定」型の伴走支援が重要。

経営者・支援者がとるべき基本プロセス

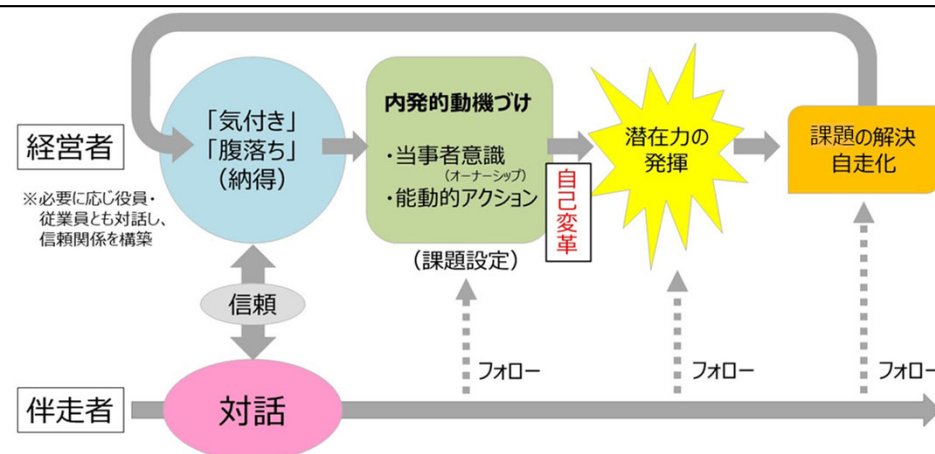
- 例えば、「IT導入・DX推進」、「カーボンニュートラル（CN）対応」が必要と言われても、自社の経営問題として意識を十分に持てず、手が打てない経営者は多い。
- 課題解決ないし「出口」の検討から入り、何を課題として設定するか「入口」に立ち返って、経営の自己変革を促す（経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証）。
- プロセスは一方方向ではなく、課題解決策の検討過程で課題設定に戻ったり、実行過程で解決策の再検討を行ったりする。

経営者の行動



経営力再構築伴走支援モデルの概要・要素

- 課題解決策の提供のみならず、課題「設定」の支援を強化。経営改善や成長のためになすべきことを経営者が「腹落ち」することで潜在力を引き出す。
- モデルの3要素
 - ① 支援に当たっては対話と傾聴が基本的な姿勢。
 - ② 経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、潜在力を引き出す。
 - ③ 具体的な支援手法は自由であり多様だが、相手の状況や局面によって使い分ける。



経営力再構築伴走支援～伴走支援における対話と傾聴そして敬聴へ～

- 対話と傾聴は、支援の土台となる考え方。聴き方、聴く事が重要であり、それを再認識すること。
- 今までの支援手法を変えるものではなく、この「対話と傾聴」を土台として組み入れて、敬聴に繋げて行く。

1. 成長志向の企業と経営が苦しい企業への支援であるということ

- ・令和3年度の政策議論（※）において、上記**両方の支援**であることを議論。どちらかに偏っているということではない。
- ・環境激変下の有事の今、以下の2点を意識し、対話と傾聴、そして**敬聴力を活用**して支援していくこと。
 - ①単なる御用聞きではなく大所高所に立った支援
 - ②目前で苦しんでいる事業者への支援

2. 対話と傾聴そして敬聴へ

- ・「頑固親父」への一方的な指導ではなく、**敬って聴くことで、良いところが見え**「頑固親父」→「凄い親父」となる。
- ・**相手の話を否定せず、聴き続ける**こと。
- ・「指導」するのではなく、「**教えてもらう**」姿勢
- ・きちんと「**聴けているか**」を意識することが大事

※「**伴走支援の在り方検討会**」にて、重ねた膨大な議論に基づく。

<参考URL>：

- 検討会配布資料・議事要旨
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#bansou>
- 検討会報告書
<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002.html>
- ・議論からこの経営力再構築伴走支援の政策、中小機構「経営力再構築伴走支援研修」も生まれた。

新型コロナウイルス感染症流行等による環境激変下の有事の今だからこそ、支援者の皆様の「底力」を発揮して、多くの経営者に、伴走した支援が重要。

経営力再構築伴走支援ガイドライン～支援事例やノウハウの共有～

- 令和5年6月「経営力再構築伴走支援」を支援者に実践していただくために経営力再構築伴走支援ガイドラインを作成した。
- 経営力再構築伴走支援を支える理論や進め方、ケーススタディ等を盛り込みつつ、支援者の知見共有・蓄積の場として随時改訂していく予定である。

目次

第1章:経営力再構築伴走支援を支える理論
第2章:経営力再構築伴走支援モデルの概要
第3章:経営力再構築伴走支援の実施主体

第4章:経営力再構築伴走支援の進め方
第5章:ケーススタディ

「経営力再構築伴走支援」における商工会・商工会議所に期待される役割

小規模事業者は、直面する目下の課題の解決を求める場合が多く、従来から引き続き、経営改善普及事業において課題解決型の支援を行うことが商工会・商工会議所に期待されています。経営者に変革に挑む心の準備が整っていない中で無理に課題設定型の経営力再構築伴走支援を講じようとしても、成果につながらないおそれがあります。

一方、経営発達支援事業において、技術向上や新分野の開拓を支援する際には、企業の置かれている状況次第で、小規模事業者の自己変革力を高め、自走化につなげていく経営力再構築伴走支援が有効と考えられます。地域の小規模事業者のパワーアップを持続的な地域経済の維持、地域の活力向上につなげる目的に向かって、課題解決型の支援と経営力再構築伴走支援を使い分けていくことが重要と考えられます。

経営力再構築伴走支援 対話ツールの活用(ローカルベンチマーク)

- 企業の将来の成長のために、現在の自分自身を見つめなおすツールであり、企業や金融機関・支援機関等が対話を行うための共通言語としての活用が期待されている。
- ・シートは非財務情報分析(業務フロー・商流・4つの視点)と財務分析で構成される。

非財務情報分析		
構成要素	内容	狙い
業務フロー	製品製造・サービス提供における業務フローを示したうえで、業務フローごとの差別化ポイントを明らかにする。	・自社の本質的な強みの把握。 ・顧客提供価値(自社の存在価値)の理解。
商流	仕入先、協力先、得意先、エンドユーザーを抽出し、取引につながっている理由を明らかにする。	・仕入先や取引先を選んでいる理由の把握。 ・得意先やエンドユーザーに選ばれている理由の把握。
4つの視点	「経営者」「事業」「企業を取巻く環境」「内部管理体制」の4つの視点で経営全体を整理する。	・経営全体を俯瞰して理解することが可能。 ・業務フロー・商流と対応付け、自社の強み弱みを理解。

財務情報分析	
内容	利点
直近3期の財務情報の入力で6つの指標を把握できる ①売上持続性（売上増加率） ②収益性（営業利益率） ③生産性（労働生産性） ④健全性（EBITDA有利子負債倍率） ⑤効率性（営業運転資本回転期間） ⑥安全性（自己資本比率）	①レーダーチャートで6つの指標を可視化 ②同規模の他社との比較が可能 ③直近3期の指標の推移を一目で理解

将来目標と課題の設定

- ・ローカルベンチマークの非財務（業務フロー、商流、4つの視点）と財務分析結果を総合し、現状を認識したうえで、「将来目標」を明らかにする。そのギャップを埋めるための「課題」と課題を解消するための「対応策」をまとめていく。
- ・ローカルベンチマークは対話のツールであり、詳細なアクションプランを記載することはできないが、従業員やステークホルダーに対してベクトル合わせができる。また課題や対応策を事業計画書に具体化し、積極的に情報開示することで必要な支援が得られやすくなる。

経営力再構築伴走支援 対話ツールの活用(経営デザインシート)

- 環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要である。
- 経営デザインシートは、将来を構想するための思考補助ツール (フレームワーク)としての活用が期待されている。

経営デザインシートの作成手順

(A) 存在意義(企業理念/事業コンセプト)を意識した上で、(B)「これまでの価値創造メカニズム」を把握し、(C) 長期的な視点で「これからの在りたい姿(価値メカニズム)」を構想する。そのうえで、(D) それに向けて今から何をすべきか移行戦略を策定する。

経営デザインシート作成の留意点

❌ これまでの延長上で考えるのではなく

(B)これまで



(D)移行戦略



(C)これから

○ 未来からバックキャストして考える

(C)これから



(B)これまで

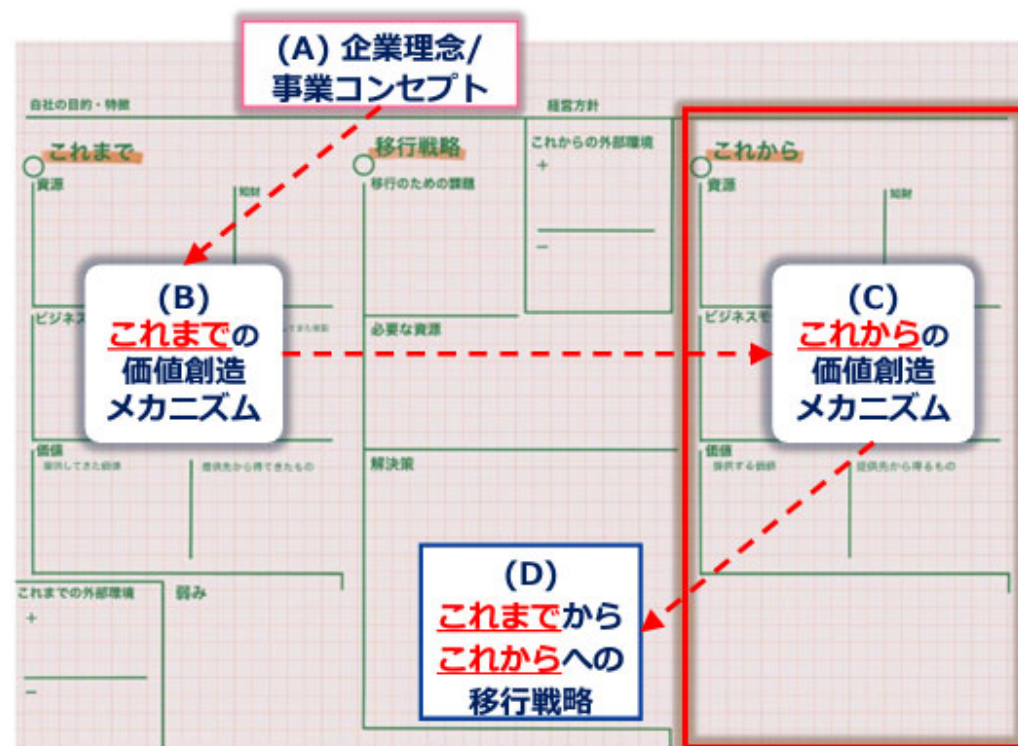


(D)移行戦略

(A)存在意義

ありたい姿

<経営デザインシートのイメージ>

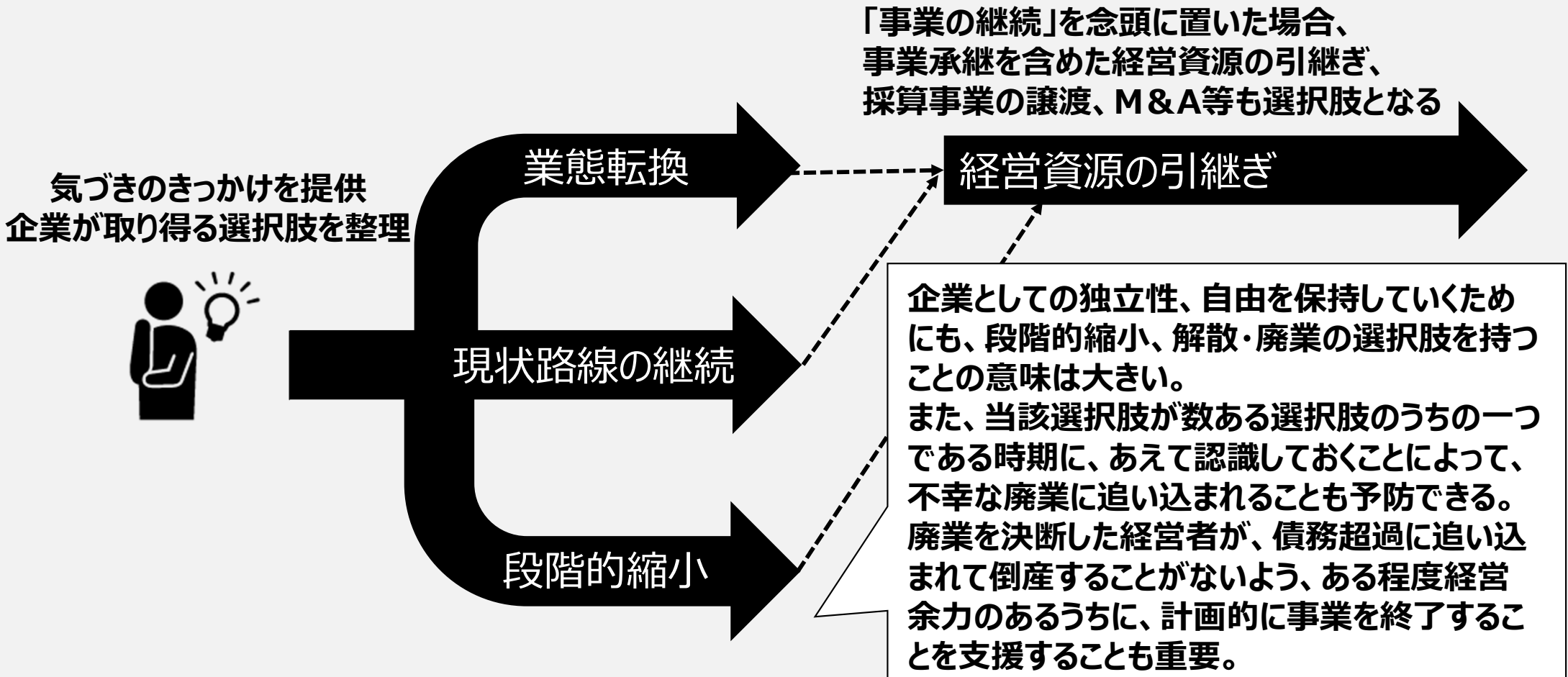


価値創造メカニズムについて

- ・経営デザインシートにおける価値創造メカニズムの構成要素として、①資源(内部資源、知財、外部資源)、②ビジネスモデル、③価値(提供してきた価値、提供先から得てきたもの)があげられる。
- ・これまでの価値創造メカニズムは、「資源」→「ビジネスモデル」→「価値」の順で整理していくが、これからの価値創造メカニズムは、現在の延長線上で積み上げて考えるのではなく、未来に発想を飛ばして、白紙の状態で自社の未来を考えてみるのが重要である。そのためは、これまでの価値を生み出す仕組みとは反対に、「価値」→「ビジネスモデル」→「資源」の順で構成要素をブラッシュアップしていく方法が有効である。

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。

政策実行実務者が行う経営指導は、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。

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）

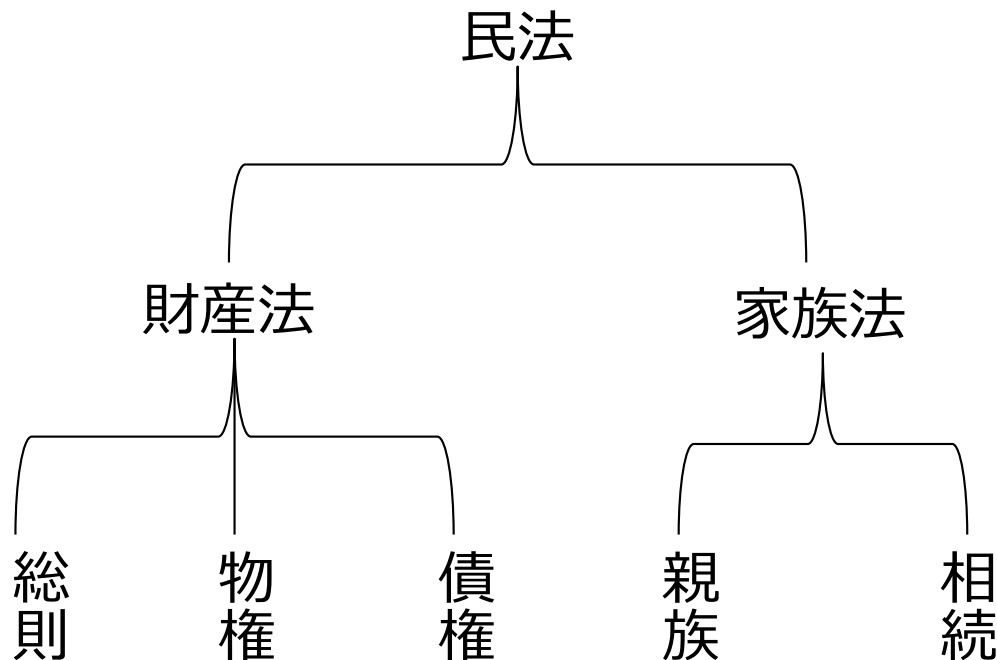
2－1．民法（契約の基本的概念）

- 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・契約に関する規定の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。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。

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。

民法で基本的な内容を規定している13種類の契約を「典型契約（有名契約）」といい、民法に規定されていないものを「非典型契約（無名契約）」という。

典型契約は、以下の契約上の性質によって、下図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（財産上の損失）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か否か。

契約の 名称	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
双務・片務	片務	双務	双務	片務	片務	双務	双務	双務	片務 (双務)	片務 (双務)	双務	双務	双務 (片務)
有償・無償	無償	有償	有償	無償 (有償)	無償	有償	有償	有償	無償 (有償)	無償 (有償)	有償	有償	有償 (無償)
要物・諾成	諾成	諾成	諾成	要物 (諾成)	要物	諾成	諾成	諾成	諾成	要物	諾成	諾成	諾成

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である。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である。

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。

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、種類、品質又は数量に関して契約に適合しないことを発見したときは直ちに、またはすぐに発見できないときは6か月以内に発見して、売主に通知しなければ買主はその不適合を理由とした売主の責任を問えなくなる、という検査通知義務が規定されている。

（民事売買の場合は、買主が契約不適合を知ったときから1年以内に通知するものとされている。）

民法改正

- 平成29年5月に成立した「民法の一部を改正する法律」が令和2年4月1日に施行された。
- 債権関係の規定（契約等）について①社会経済の変化への対応を図るために実質的にルールを変更する改正、②現在の裁判や取引の実務で通用している基本的なルールを法律の条文上も明確にし、読み取りやすくする改正を実施。

項目	改正内容（一部抜粋）
売買契約等に関する見直し	・「瑕疵担保責任」→「契約不適合責任」 これにより買主側から売主側への請求権の範囲が広くなり、契約内容通りでない場合には売主に落ち度がなかったとしても、契約の完全な給付が求められるようになったため、これまで以上に契約書の内容に注意を払う必要がある。
保証に関する見直し	・極度額（上限額）の定めのない個人の根保証契約は無効 ・事業用融資における第三者保証人の制限（意思確認手続の新設） ・保証人に対する情報提供義務の新設 →個人保証人の保護の拡充
約款（定型約款）に関する規定の新設	・民法上定めなかった「約款」のうち、一定のものを「定型約款」と定義 ・組入要件をみたすことでみなし合意成立、不当・不意打ち条項は除外 →迅速かつ安定した取引の促進

※その他多数改正事項があるため、法務省HP等参照のこと

参考URL：http://www.moj.go.jp/MINJI/minji06_001070000.html

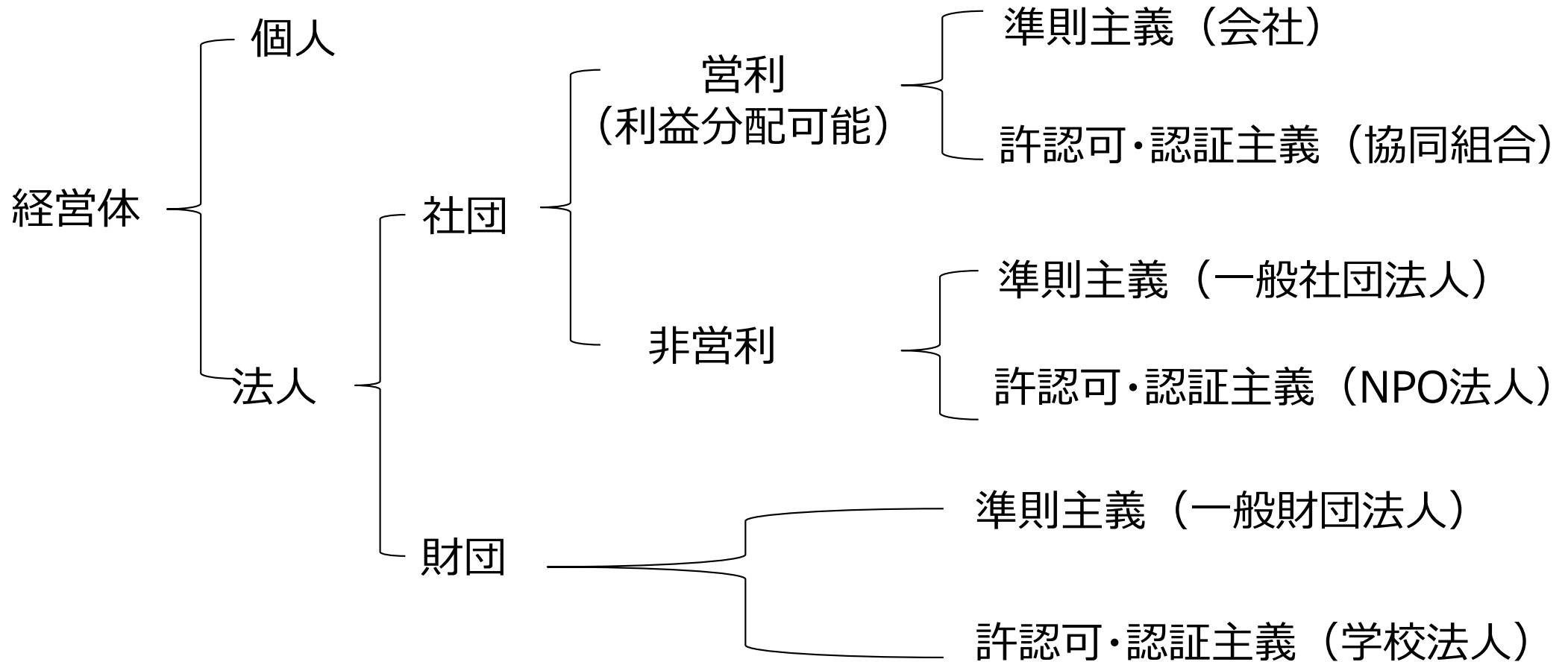
2－2．経営体の組織

- 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。

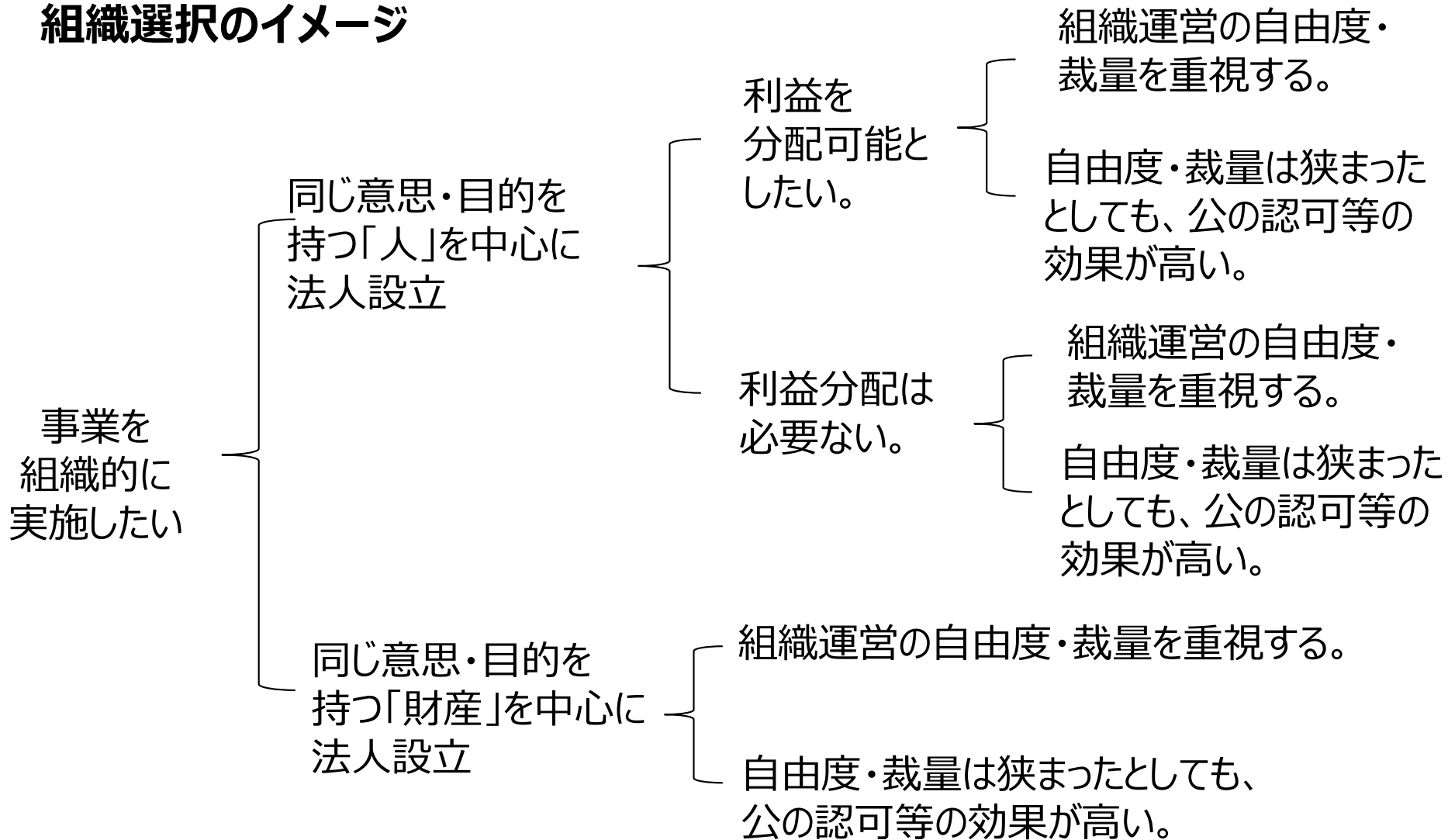
経営体の組織と主な法人



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。

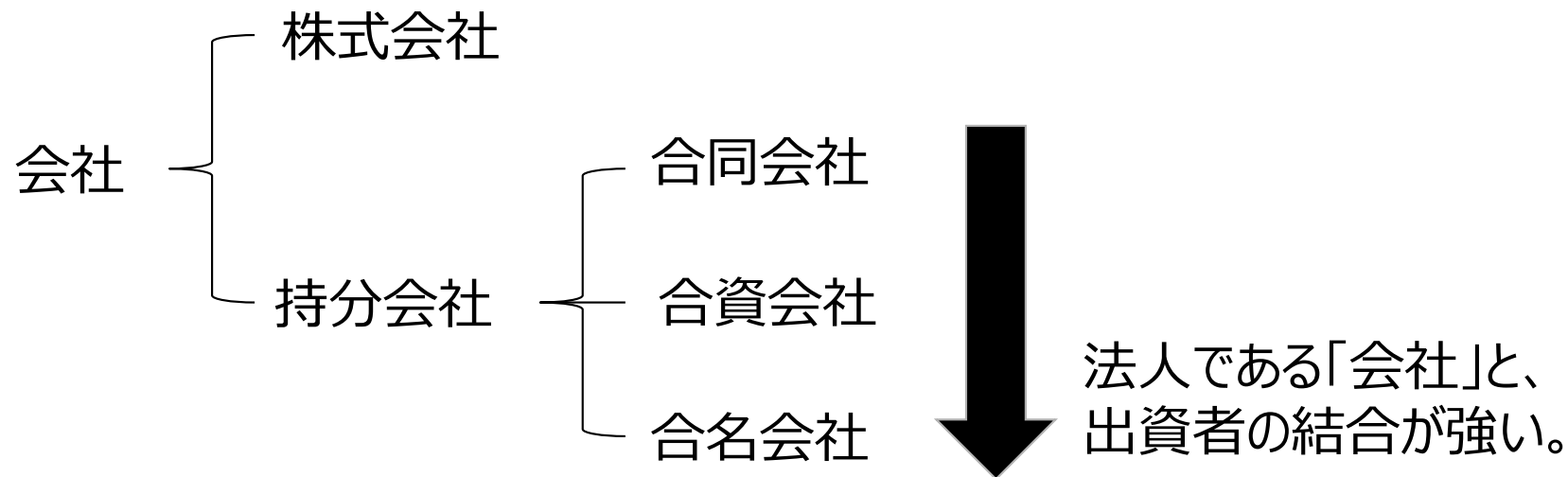
会社法上の会社の種類

- 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

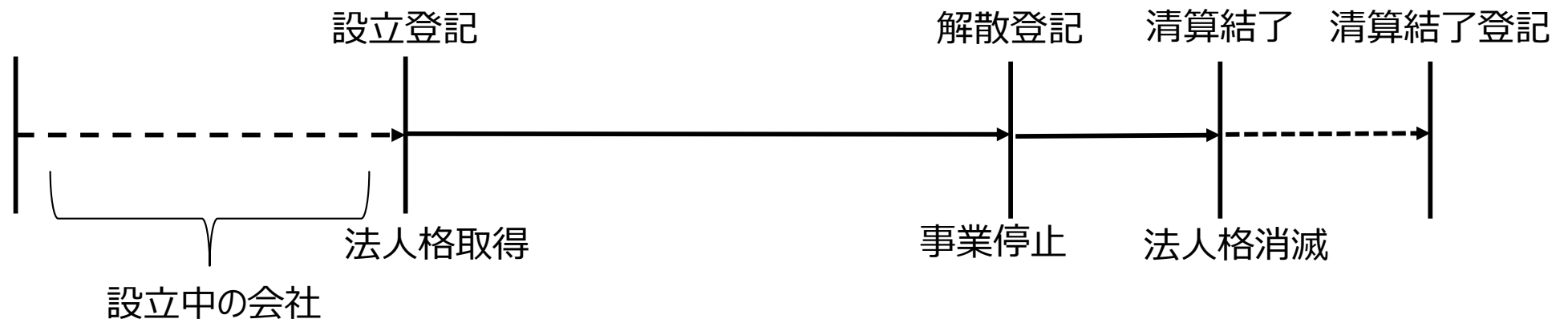
- 出資者と経営者が原則として同一という点で、持分会社と中小企業組合は似通っているが、法人の目的（利潤追求か相互扶助か）、設立要件（準則主義か行政庁認可か等）の他に、組織運営面で以下の違いがある。
- 中小企業組合は、出資者が多数・将来の出資者の増加が見込まれている場合に向く組織とも言え、多数の者が経営に参加するコミュニティビジネス等で事業協同組合や企業組合、協業組合の形態を選択することがある。

	持分会社	中小企業組合 (事業協同組合の場合)
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きは行うが、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・内容により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

- 士業の独占業務を無資格者が行うことは禁止されており、罰則※が定められている。経営指導にあたる際は士業法等の規定を認識した上で、業務を行う必要がある。

※例えば、弁護士法では二年以下の懲役又は三百万円以下の罰金、それ以外では一年以下の懲役又は百万円以下の罰金に処することが定められている。

名称	根拠法	業務規定又は制限規定
弁護士	弁護士法	第3条 弁護士は、当事者その他関係人の依頼又は官公署の委嘱によつて、訴訟事件、非訟事件及び審査請求、再調査の請求、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件に関する行為その他一般の法律事務を行うことを職務とする。 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、再調査の請求、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つてはならない。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。 ※補助金申請書類もこれに当たる 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つてはならない。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。

経営指導と税理士業務の関係

- 他の士業同様に税理士についても独占業務があり、罰則が定められている。
- 一部の商工会の役員又は職員は、国税局長が必要と認めて許可した場合には、無報酬で行う場合に限って、臨時で税務書類の作成等を行うことができる。

根拠法	規定等
税理士法	第2条 税理士は、他人の求めに応じ、租税（～記載省略～）に関し、次に掲げる事務を行うことを業とする。 - 一 税務代理（記載省略） - 二 税務書類の作成（記載省略） - 三 税務相談（記載省略） 第50条 国税局長（地方税については、地方公共団体の長）は、租税の申告時期において、又はその管轄区域内に災害があつた場合その他特別の必要がある場合においては、申告者等の便宜を図るため、税理士又は税理士法人以外の者に対し、その申請により、二月以内の期間を限り、かつ、租税を指定して、無報酬で申告書等の作成及びこれに関連する課税標準等の計算に関する事項について相談に応ずることを許可することができる。ただし、その許可を受けることができる者は、地方公共団体の職員及び公益社団法人又は公益財団法人その他<u>政令で定める法人その他の団体の役員又は職員</u>に限るものとする。 第52条 税理士又は税理士法人でない者は、この法律に別段の定めがある場合を除くほか、税理士業務を行つてはならない。 第59条 次の各号のいずれかに該当する者は、二年以下の懲役又は百万円以下の罰金に処する。 - 四 第五十二条の規定に違反した者
税理士法 施行令	第14条 法第五十条第一項ただし書に規定する政令で定める法人その他の団体は、農業協同組合、漁業協同組合、事業協同組合及び<u>商工会（※）</u>とする。

（※）施行令第14条の具体的運用については、「税理士法施行令第14条中「商工会」に関する了解事項」（昭和47年2月3日 国税庁、中小企業庁、日本税理士会連合会、全国商工会連合会）で解釈が示されている。

参考URL：<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/zeirishi/720203/01.htm>

また、国税庁の法令解釈通達により、租税の税目の指定は原則として申告所得税及び個人事業者の消費税に限るものとされている。

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ならないルールを定め、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。

※独占禁止法第22条の規定により、一定の組合の行為は独占禁止法の適用が免除される。

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。

不公正な取引方法の例：拘束条件付取引

メーカーが指定した価格で販売しない小売業者等に対して、卸価格を高くしたり、出荷を停止したりして、小売業者等に指定した価格を守らせることは独禁法違反である。（再販売価格の拘束）

また優越的地位の乱用（取引上の地位が相手方に優越していることを利用して不当な行為をすること）は大企業だけではなく小規模事業者にも適用されうる。

(参考) 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」

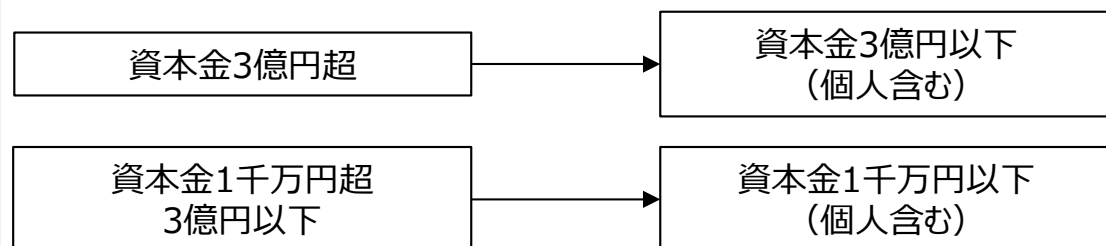
→ マーケティング活動、ブランド形成等に向けた取組の中で行われる行為についても、独占禁止法上の観点から注意しなければならないものがある。本指針では事業活動制限、価格拘束等の観点からの考え方等が解説されている。

下請代金支払遅延等防止法（下請法）

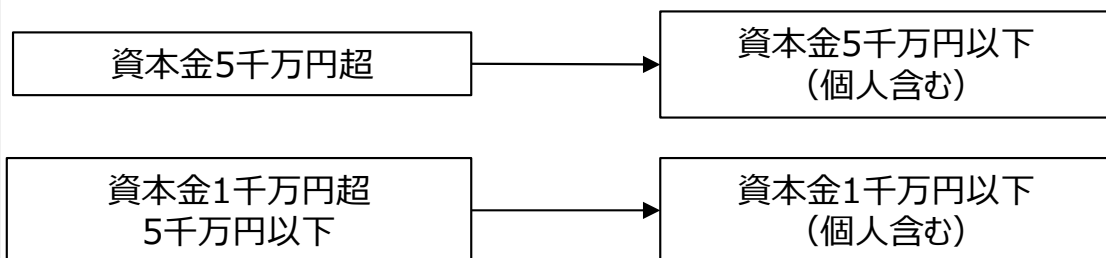
- 下請法は独占禁止法の特別法であり、優越的地位の濫用が発生しやすい下請取引について補完している。
- 小規模事業者でも「親事業者」としての義務と行為規制が生じうる。取引条件の改善に関する助言をする際は、「親事業者」である可能性も考慮し、禁止行為が行われることのないように注意すること。

親事業者・下請事業者の定義

(1) 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



(2) 情報成果物作成・役務提供委託（政令で定めるものを除く）



※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

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、実際のものや事実と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、電子商取引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・営業先の担当者の名刺等、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応用される。

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。
- ・従業員・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・従業員の考え方

- 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

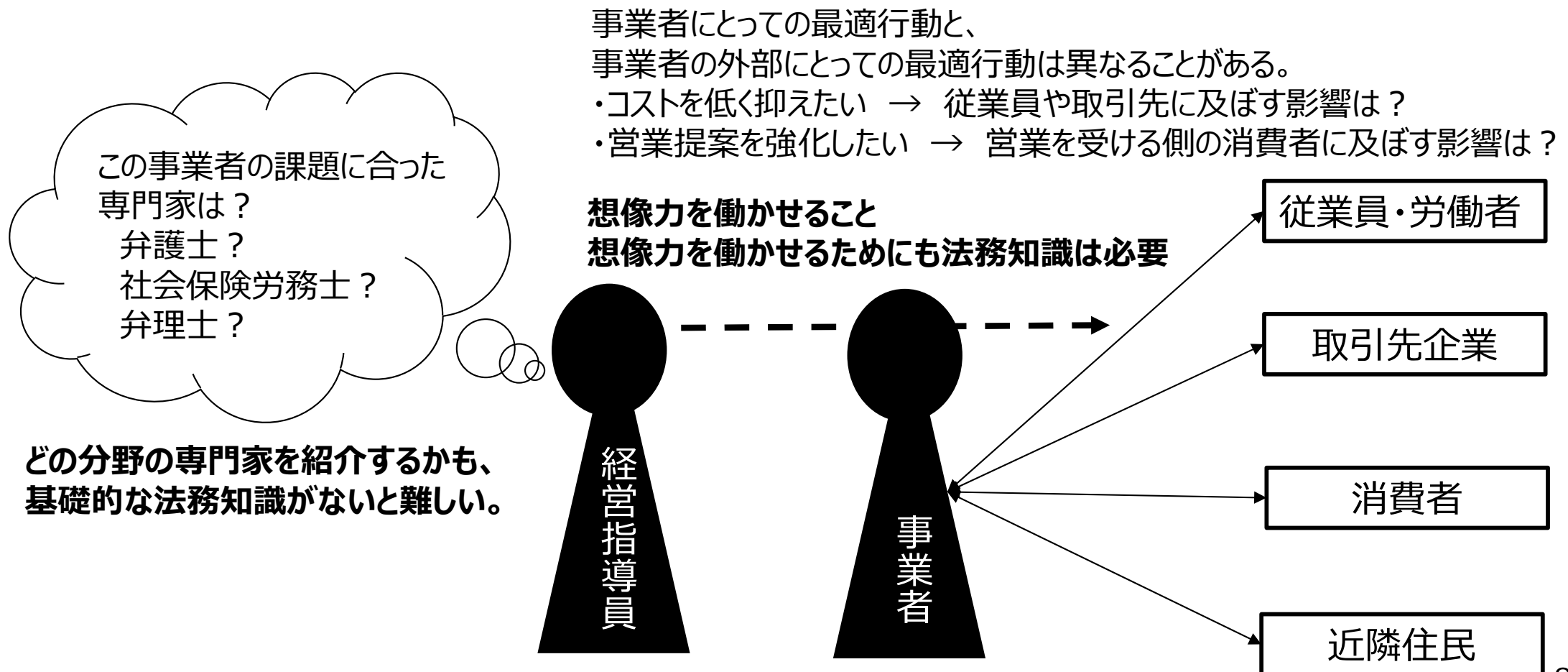
→ 常時使用する従業員が5人以上

▼
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は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。



経営指導とコンプライアンス（法や条例に抵触する事例）

- 事業者の販売促進支援にあたっては、事業者が法令や条例等に抵触することがないように、経営指導しなければならない。

法や条例に抵触する恐れのある行為 公道でのビラ配り

道路交通法により管轄警察署長の道路使用許可が必要である。

立て看板・のぼりの設置

道路交通法、屋外広告物法及び自治体の屋外広告物条例並びに景観条例などにより制限がある。

自社が紹介されている雑誌・記事のコピーを店頭に掲示

著作権法により、原則として著作権者の許諾が必要である。テレビ番組についても、同様である。

「〇〇で紹介されたお店です」など、紹介された事実を文言で表示することは著作権の侵害にあたらぬ。

お客様の写真を無断で店頭に掲示したり、有名人の写真を無断で商品や販促に使用

本人の承諾を得ず写真掲載等をする、民事上の違法行為として損害賠償を請求される場合がある。芸能人やスポーツ選手等の著名人については当然であるが、一般のお客様についても無断で使用してはならない。

経営指導とコンプライアンス（ハラスメント防止対策）

- 令和2年6月に改正労働施策総合推進法が施行され、パワーハラスメント防止が義務づけられた。（中小事業主は令和4年4月までは努力義務）
- 男女雇用機会均等法、育児・介護休業法の改正により、職場におけるセクハラ、妊娠・出産・育児休業に関するハラスメントへの対策について、事業所の規模を問わず管理上の措置を講じることが既に義務付けられている。

【パワハラ防止における事業者の責務】

- ①職場におけるパワーハラスメントを行ってはならないこと等これに起因する問題（ハラスメント問題）に対する労働者の関心と理解を深めること
- ②その雇用する労働者が他の労働者※に対する言動に必要な注意を払うよう研修を実施する等、必要な配慮を行うこと
- ③事業主自身(法人の場合はその役員)がハラスメント問題に関する関心と理解を深め、労働者※に対する言動に必要な注意を払うこと

【パワハラ防止のために講ずべき処置（義務）】

- ①事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
- ②相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
- ③職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応 他

その他、事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止や、自社の労働者が他社の労働者にセクハラを行った場合の協力対応が義務づけられている。

※「労働者」には、取引先等の他の事業主が雇用する労働者や、求職者も含まれる。

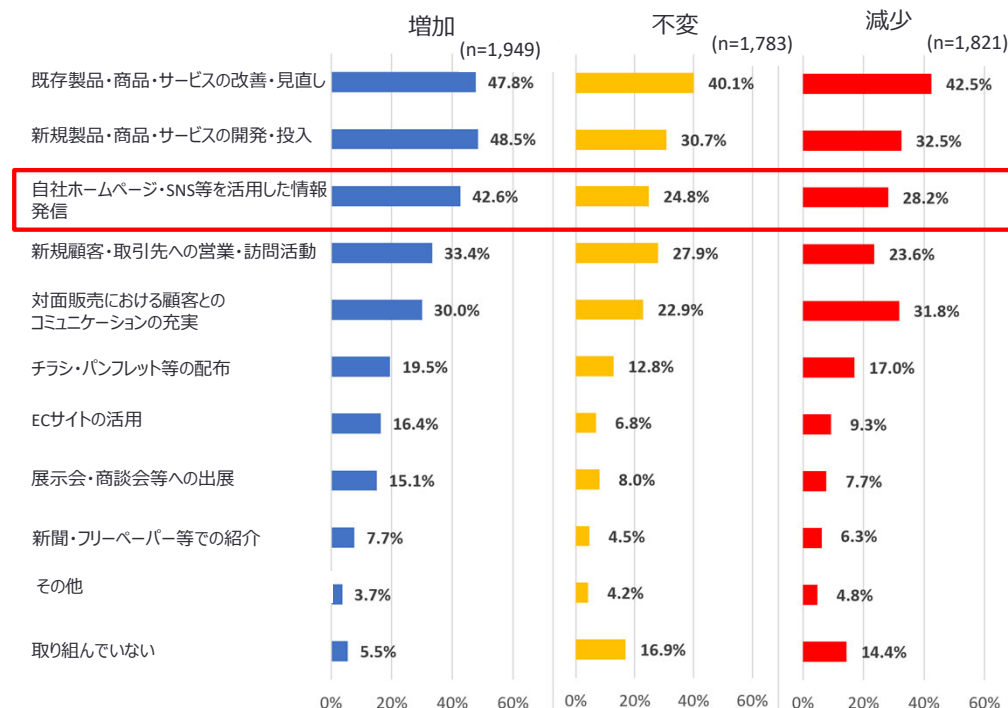
参考：厚生労働省HP（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html）

【参考①】小規模事業者の売上げの確保に向けた取組

- ① 2019年と比較して2023年の顧客数が「増加」の見通しである事業者は、「不変」・「減少」の見通しである事業者と比較して、特に「自社ホームページ・SNS等を活用した情報発信」に取り組む割合が高い。
- ② 自社の「強みを言語化できている」かつ「情報発信できている」事業者ほど、2019年と比較して2023年の顧客数が増加する見通しである。

図1 顧客数が増加の見通しである事業者は、情報発信に取り組んでいる

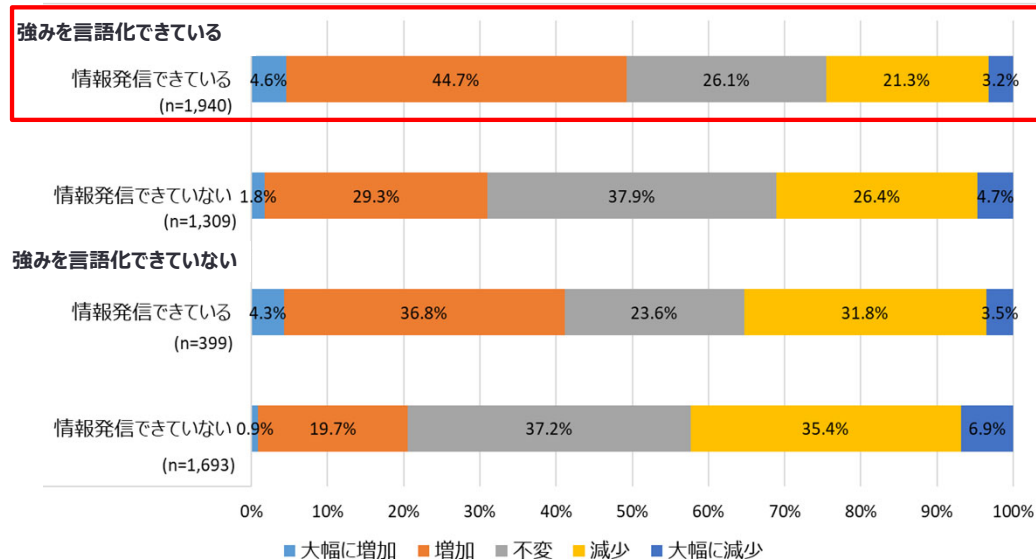
顧客数の見通し状況別に見た、販路開拓に向けた取組



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」
 （注）ここでの「販路開拓に向けた取組」とは、新規顧客の獲得を目指す活動を指す。

図2 強みを言語化し、情報発信できている事業者ほど顧客数が増加する見通し

強みの言語化及び対外的な情報発信の状況別に見た、顧客数の見通し



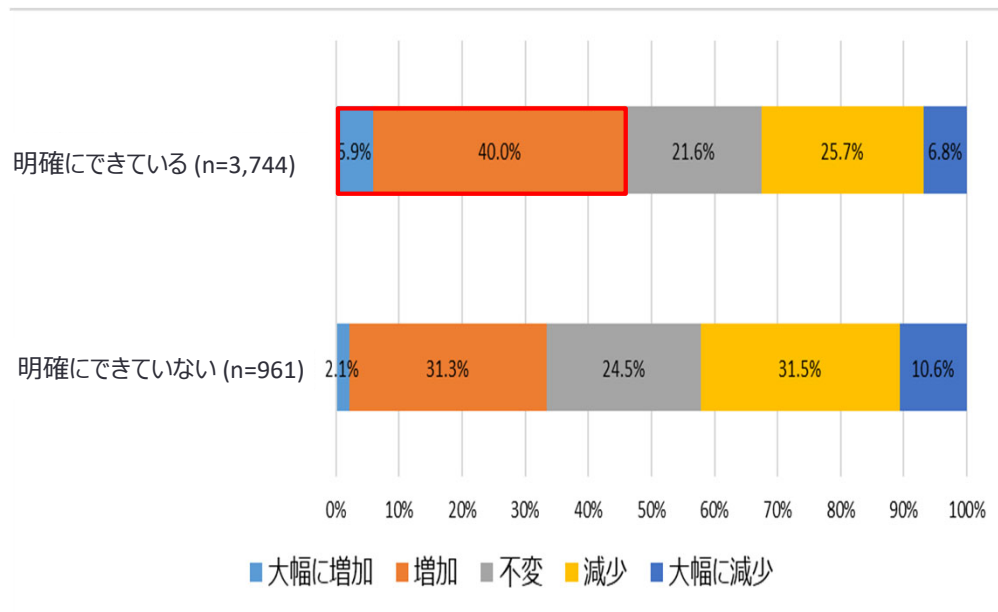
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」
 （注）1.ここでの「対外的な情報発信」とは、自社及び製品・商品・サービスを宣伝するために行っているものを指す。
 2.ここでの「強みの言語化」とは、他者（従業員や顧客・取引先、外部の支援機関等）へ理解してもらうために、自社の強みを言語化して説明することを指す。

【参考②】小規模事業者の売上げの確保に向けた取組

- ① 顧客ターゲットを「明確にできている」事業者ほど、2023年の売上高見通しが増加すると回答する傾向にある。
- ② 内部環境及び外部環境について情報収集・分析している事業者ほど、顧客ターゲットを明確にできている傾向にある。

図1 顧客ターゲットを明確化している事業者ほど、年間売上高が増加する見通し

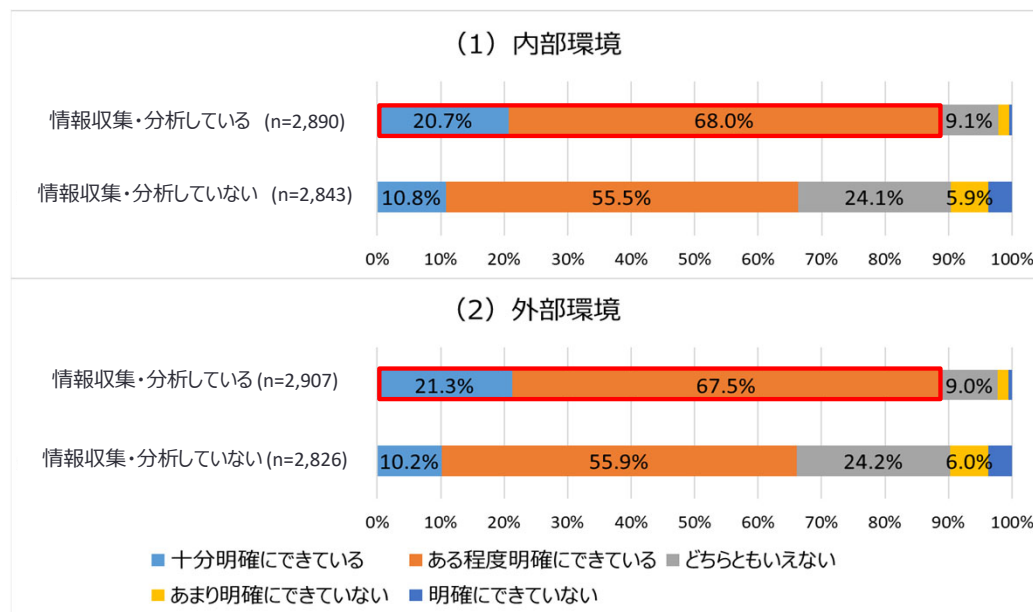
顧客ターゲットの明確化の状況別に見た、
2023年の年間売上高見通し（2019年比）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」
（注）ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。

図2 情報収集・分析している事業者は、顧客ターゲットを明確にできている割合が高い

内部環境及び外部環境の情報収集・分析状況別に見た、
顧客ターゲットの明確化状況



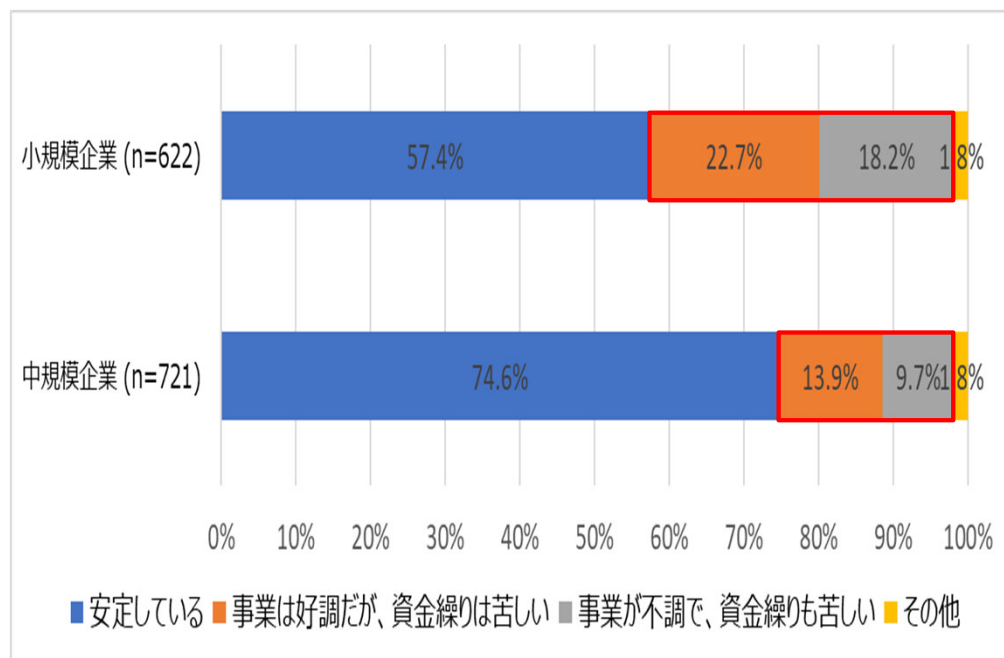
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」
（注）1.ここでの「内部環境」とは、自社にとっての強みや経営課題を指す。
2.ここでの「外部環境」とは、自社にとって機会や脅威となりうる政治・経済・社会・先端技術・市場の動向等、自社を取り巻く外部の環境のことを指す。

【参考③】小規模事業者の資金繰りの改善に向けた取組

- ① 小規模企業は中規模企業と比較して資金繰りが厳しい傾向にある。
- ② 資金繰りに支障が出てくる（出ている）理由として、「売上が減少」及び「原材料費が高騰」が大きな理由として挙げられている。

図1 小規模企業は資金繰りが厳しい傾向にある

資金繰りの状況（企業規模別）

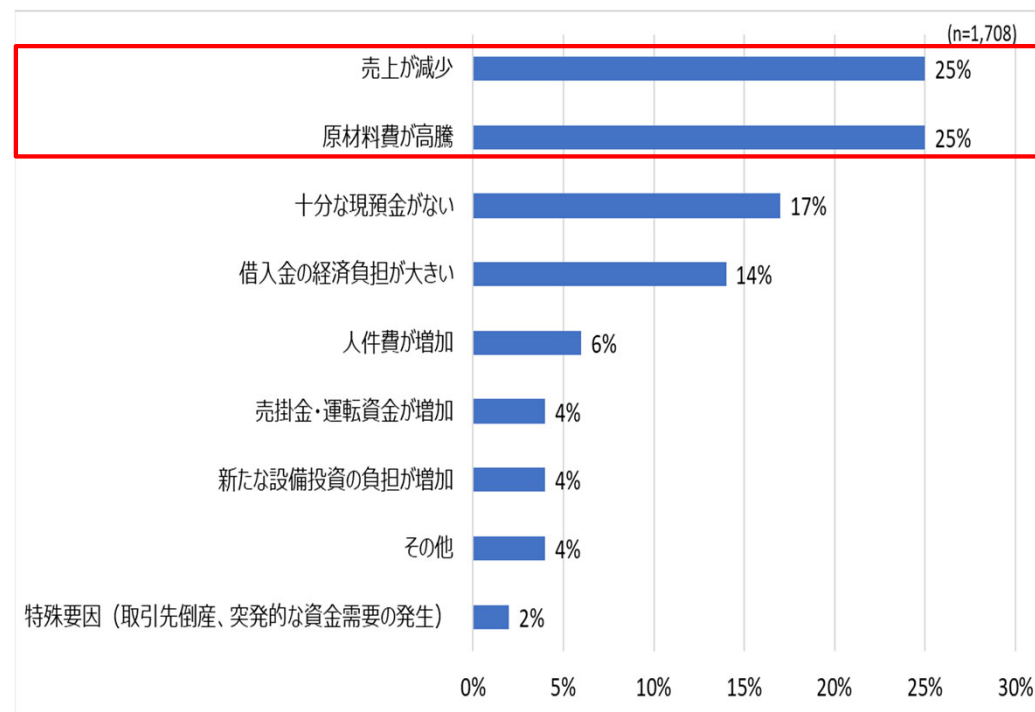


資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査」

（注）本調査は、23区内中小企業・小規模企業を調査対象としているため、全国の傾向と若干の偏りが生じる場合があることに留意が必要。

図2 資金繰りに支障が出る理由として、売上高の減少や原材料費の高騰が高い割合を占める

資金繰りに支障が出てくる（出ている）理由



資料：大同生命保険（株）「大同生命サーベイ（2023年12月度調査）」

（注）1. 複数回答のため、必ずしも100%にならない。

2. ここでの「回答率（%）」は、小数点第1位を四捨五入している。

3. 「大同サーベイ」は、大同生命保険（株）の契約者を中心に実施しており、調査結果に若干の偏りが生じる場合があることに留意が必要。

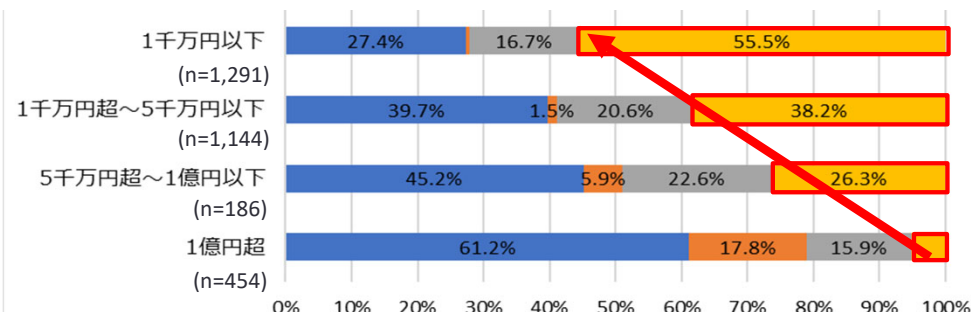
【参考④】小規模事業者の資金繰りの改善に向けた取組

- ① 小規模な事業者ほど、財務・会計業務のデジタル化が進んでおらず、売上高「1千万円以下」の事業者の過半数が手書きによるアナログな集計業務を行っている。
- ② 小規模な事業者ほど、設備投資の実施割合が低くなっている。

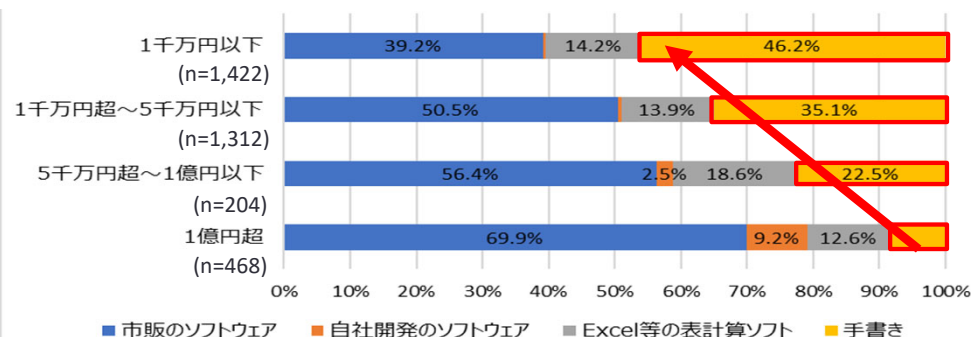
図1 企業規模が小さくなるほど、財務・会計業務のデジタル化割合は低くなる

財務・会計業務のデジタル化状況（売上高規模別）

(1) 売上げ・仕入れの集計業務のデジタル化状況



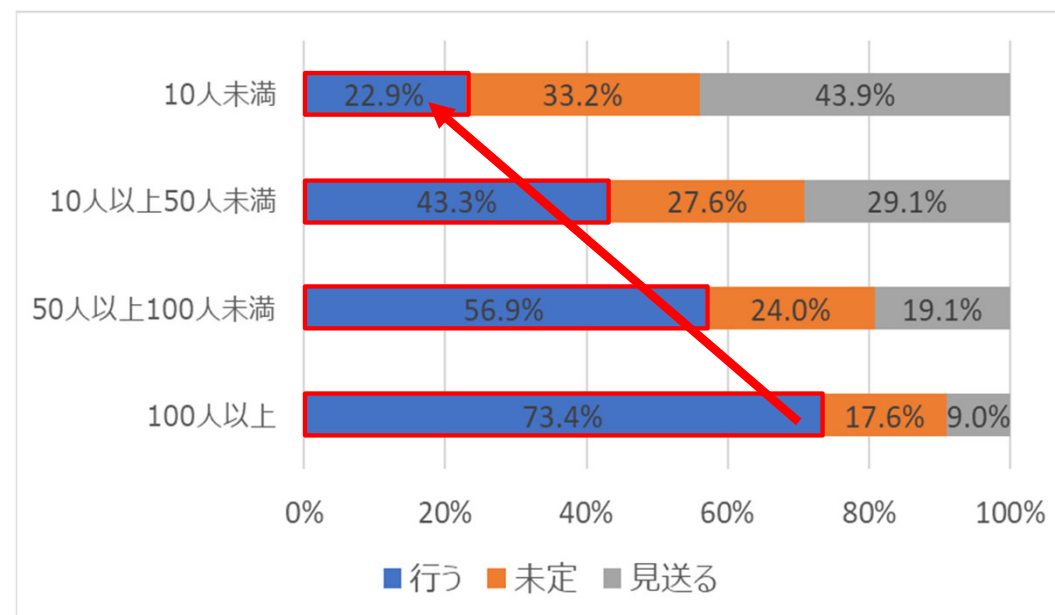
(2) 帳簿の作成業務のデジタル化状況



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『消費税インボイス制度』と『バックオフィス業務のデジタル化』等に関する実態調査」

図2 小規模な事業者ほど、設備投資実施割合が低い傾向にある

設備投資実施割合（従業員規模別）



資料：日本商工会議所「LOBO調査2023年11月調査」

【参考⑤】小規模事業者の人材確保・定着に向けた取組

- ① 人材育成を行っている事業者ほど、人材が定着する傾向にある。
- ② 人材育成を行っている事業者ほど、2023年の売上高見通しが2019年と比較して増加すると回答する割合が高い。

図1 人材育成を行っている事業者は、人材が定着する傾向にある

人材育成の取組状況別に見た、人材の定着状況

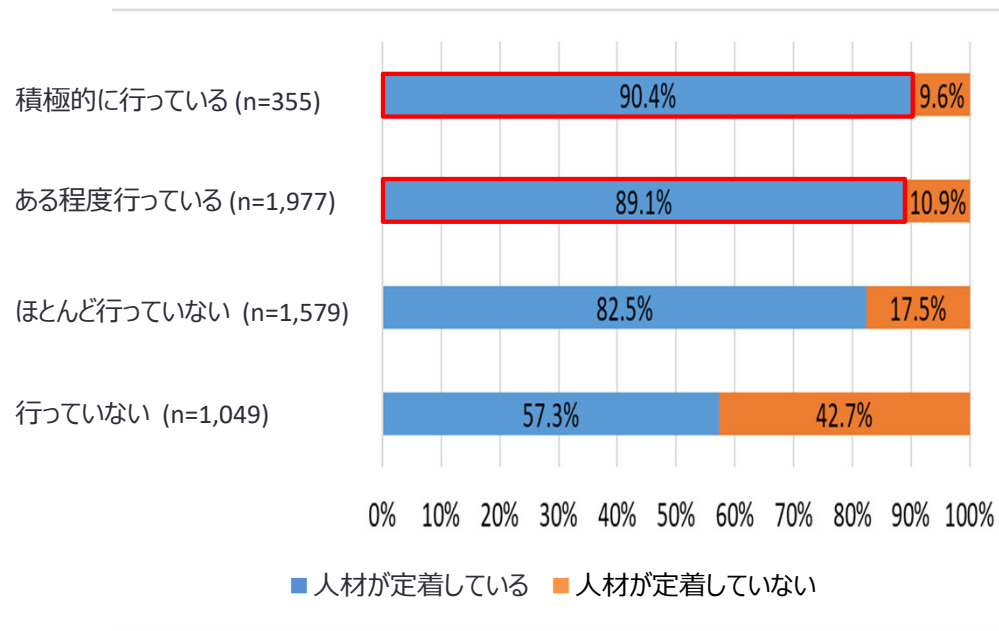
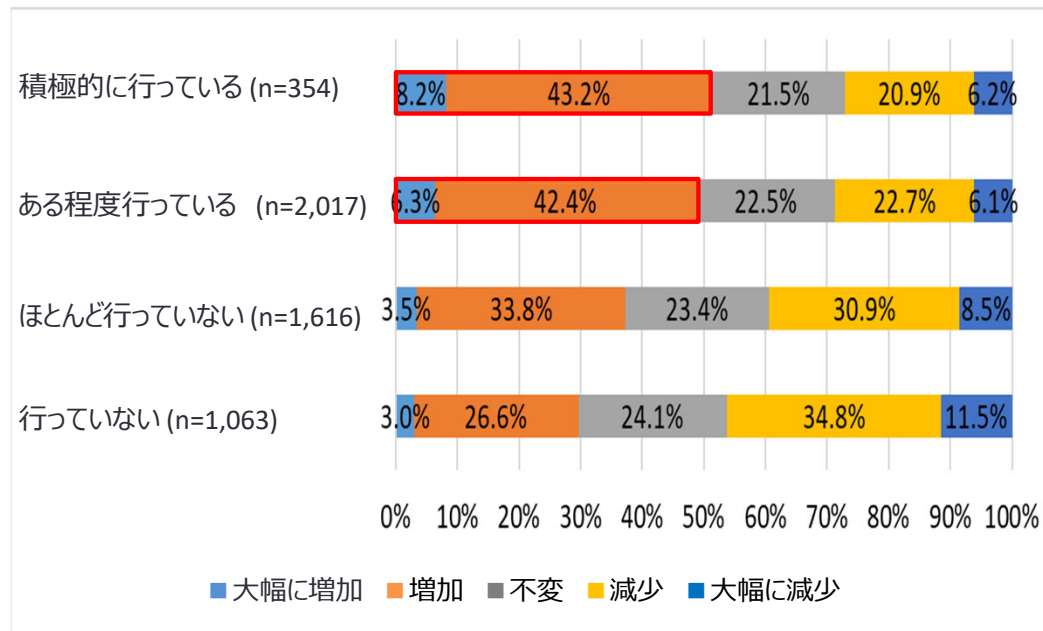


図2 人材育成を行っている事業者ほど、年間売上高が増加する見通し

人材育成の取組状況別に、2023年の年間売上高見通し



【参考⑥】小規模事業者の人材確保・定着に向けた取組

- ① 人材育成に取り組む上での課題として、「育成にかかる時間がない」ことが挙げられている。
- ② 9割以上の小規模事業者が、人材育成について外部支援機関を利用したことによる効果があったと回答している。

図1 人材育成に取り組む上での課題として、育成にかかる時間の不足が高い割合を占める

人材育成に取り組む上での課題

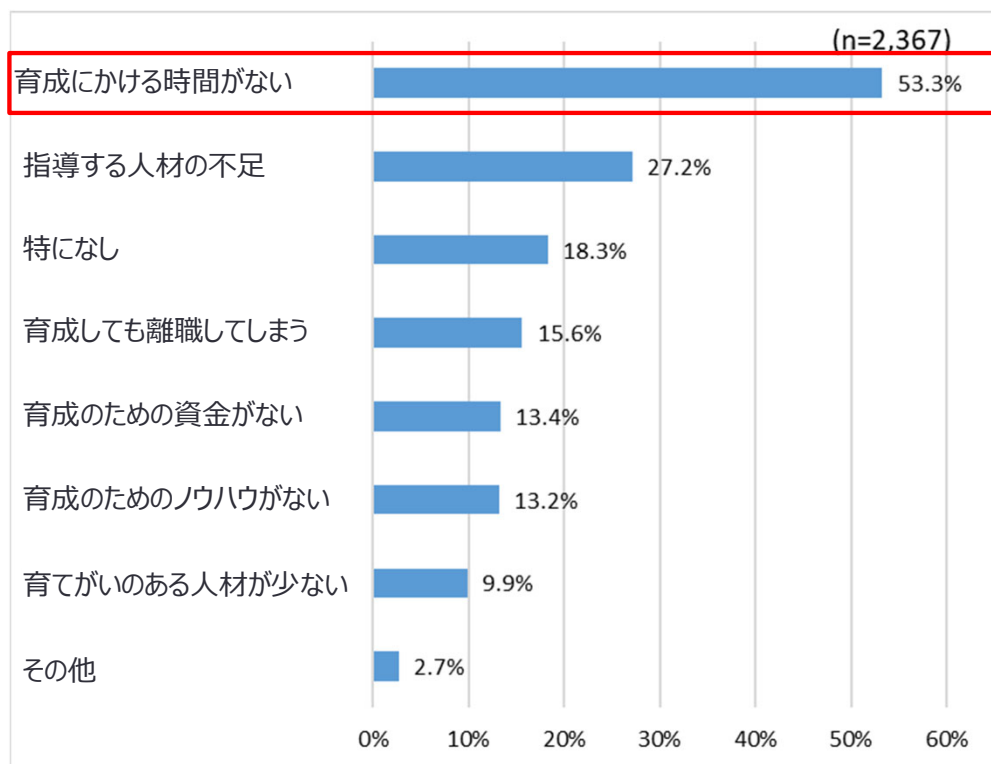
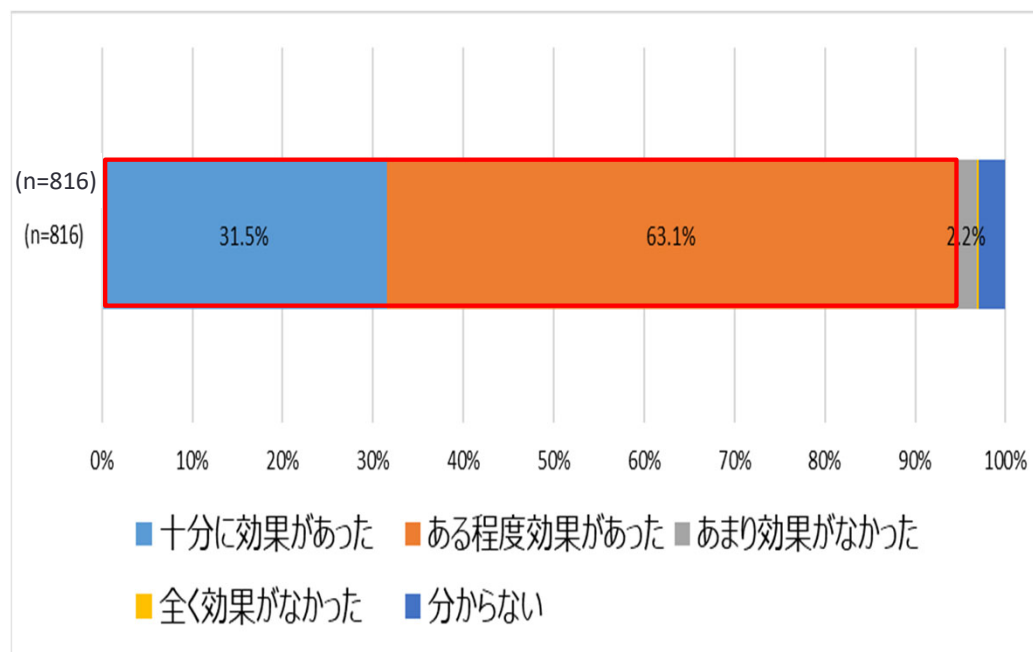


図2 小規模事業者の多くが、人材育成について外部支援機関を利用したことによる効果を感じている

人材育成について外部支援機関を利用したことによる効果



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」
（注）人材育成に取り組む上での課題について、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査（2023年）」

本講習資料の補足説明

第1章

参照を前提にしている法令

本講習資料は、基本的に令和2年現在に有効な法律を中心に紹介している。法令は常に変わり得るため、指針・ガイドライン等も含め、改正の有無、改正法の施行時期等、最新の情報を把握しておくことが求められる。

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等

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

第2章

参照を前提にしている法令

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

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」

公正取引委員会・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」

本講習資料の補足説明

執筆担当者・監修者

【初版（令和2年度）】

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 稻二

岐阜協立大学 経営学部 講師 大前 智文

株式会社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

【第2版（令和3年度）】

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 江澤 侑矢

係長（地域連携） 上田 雅也

係長（地域連携） 和田 隆史

産業能率大学経営学部 准教授 新井 稻二

七田総合研究所株式会社 代表取締役 七田 亘

株式会社プランコンサルティング 中小企業診断士 茂井 康宏

経営サポート ゲットタフ 中小企業診断士 湯田 晋介

大川裕介公認会計士事務所 公認会計士 大川 裕介

【第3版（令和4年度）】

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 江澤 侑矢

係長（地域連携） 和田 隆史

HYコンサルティング 中小企業診断士 堀江 康彦

株式会社エイチ・エーエル

【第4版（令和5年度）】

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 江澤 侑矢

係長（地域連携） 井口 拓也

株式会社アテナソリューション 代表取締役 立石 裕明

一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国

株式会社ドリサーチ研究所

【第5版（令和6年度）】

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 高橋 貴幸

係長（地域連携） 井口 拓也

一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国

株式会社コムラッドファームジャパン