

小規模事業者の「稼ぐ力」の強化に向けた諸課題に関する検討会

第1回研究会 議事要旨

- 日時：2026年2月3日（火）10:00~12:00
- 場所：経済産業省 別館8階 840 各省庁共用会議室 およびオンライン（MS Teams）
- 参加者（敬称略）

○委員

成城大学社会イノベーション学部教授 後藤 康雄（委員長）
立命館大学経営管理研究科教授 水野 由香里
ジャーナリスト 三神 万里子
多摩信用金庫 経営戦略室 地域経済研究所 主任調査役 西郷 誠
多摩信用金庫 価値創造事業部 法人支援グループ 根津 高博（西郷委員に同行）
よろず支援拠点全国本部中小企業アドバイザー 立石 裕明
岡山県よろず支援拠点チーフ 鈴鹿 和彦
広島県 神辺町商工会 経営指導員 藤本 貴史

○オブザーバー

全国商工会連合会 産業政策部長 廣田 実
日本商工会議所 中小企業振興部長 松本 憲治
全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長 嶋田一郎（代理出席）
全国商店街振興組合連合会 専務理事 鹿野 郁夫
中小企業基盤整備機構 経営支援部長 赤塚純一

○事務局

中小企業庁 経営支援部長 山崎 琢矢
中小企業庁 長官官房 総務課長 黒田 浩司
中小企業庁 経営支援部 小規模企業振興課長 荒木 太郎

<議事要旨>

■委員発言

- ・よろず支援拠点ができて12年が経過するが、人口減少が進み大きく環境が変わっている。岡山県は、12年前の人口は194万人だったが、現在は183万人であり、年に1万人ほど減少している。急激に人口が減っている中で、生活インフラを支える小規模事業者（小売業、飲食業など）や、中山間地域の小規模事業者については、別の議論が必要である。
- ・生産性向上が叫ばれており、政府では付加価値／労働時間で考えていると思うが、生産性向上とDXがイコールだと誤解している人が多い。生産性向上のためにITを導入しないといけないなどの声が多く、言葉遊びになっている状況についても考えていただきたい。
- ・経営者（特に飲食店）は、30年デフレが続いて物価が上がらなかったため、原価を管理して売価を決める概念が非常に遅れている。美味しいものを食べてほしいから飲食店を経営する、福祉の心があるから福祉施設を経営しているなどの方々に対して、まずは儲けないと商売を続けられないという話をよくしている。お金を儲けることが悪のようなマインドの人もいるため、考え方を変えないといけない。

- ・経営指導員は忙しい。商工会・商工会議所がある中でも、小さい市の商工会議所は職員が少ないため経営指導をしていく力がない。以前は国の補助金があったが、今は県が配分することになったので、もう少し中山間地域の商工会議所を強化する必要があるだろう。
- ・人口減少により商圈が急激に縮小していくことは止められないフェーズに来ており、個別の事業者が頑張ることには限界がある。支援の方法として、土業を派遣するなどの方法も良いが、損益計算書から本業ビジネスモデルへのアプローチが必要である。例えば飲食店であれば、生鮮食品は物価上昇により継続的に価格が上がっていくことは予測され、事業者単位の費用削減努力では間に合わず利益が一気に飛んでしまう。ある程度統計的に判明しているリスクから割り出し、システムとして一定水準稼げるためのプラットフォームほかビジネスモデル型の支援を行う必要がある。
- ・例えば、ガソリンスタンドのような地域のライフライン事業がある。生活インフラは、公的なインフラの上に載るタイプの事業であり、一定レベルまで人口が減少すると心ある事業者が M&A に取り組んだ地域は守られるが、そうでないケースは破綻するしかないという一定のティッピングポイントがある。このポイントに達すると、今までは小規模事業者だったが、ハイパーローカルビジネス化するという現象が起きる。こうした趣旨の新しいタイプの M&A の支援や推進、手当といった、事業者への支援も必要である。共同調達の実現も組織統合を伴わない範囲の前段階の類型である。
- ・売上サイドの話では、デジタルマーケティングによる効率化やブランディングの論点があるが、個別ではなく仕組みとして考える必要がある。デジタルマーケティングについてオンラインで学ぶ際は、何十万円も受講料がかかるが個人事業主や小規模事業者に対して補助は出ない。会社員への補助が中心であり小規模事業者どうして成長しあうエコシステムが成立しない地元の小規模事業者の売上サイドに関わるといった条件付きでデジタルマーケティングについてオンライン教育支援をする等、地元個人が案件をとれる形にすれば、長期的に補助した金額も回収できるだろう。
- ・物価の継続的高騰により、飲食店の破綻増加が予測される。物価対策として社員食堂の支援が発表されているが、社員食堂を持てる大手企業だけではなく、むしろ既にある地元の小規模事業者を社食提携させるといったシステム的な行動変容を起こす策を大手側に促し、一定の売上が地元事業者にとって確保できるようにする発想が必要ではないか。類例として、ショッピングモールは地域の小規模事業者にとって一定規模の打撃を与えるため、一定の地元事業者をテナントに入れるなどの条件を出店にあたって設けるなども考えられる。大規模小売店立地法にそのような規制はないと思われるが、仕組みとして大手の力を地元波及させる手当も必要だろう。
- ・個別の事業者ごとへの支援機関による単発支援ももちろん重要ではあるが、支援側の人員にも限界がある。むしろ支援を受けた事業者が支援による自身の改善経験を生かして他の地元事業者の支援をしていく、ドミノ式の仕組みも設計すべきではないだろうか。
- ・最近、自律していない中小企業の話をよく聞く。資金繰り計画の策定や経営計画の策定に取り組んでいる企業が非常に低い水準であり、これは危機的状況である。
- ・中小企業における事業再生支援の在り方検討会で配布された資料の中でも、「学習の必要がない」「学習の時間がない」という企業が非常に多くなっているデータが示されていた。勉強していない、自社の経営の課題に気づいていない中小企業・小規模事業者が非常に多い。この点を何とかしないとけないという問題意識がある。

- ・中小企業大学校では学習が必要な層にリーチできていない。リーチできたとしても、「来たら何とかなる」ものではない。事前課題が2～3行しか書かれていない、ケース教材を読み込まずにAIに聞いた回答をそのまま出してくる、などの経営者もいるので驚いている。
- ・まず気づいてもらい、支援を受けてもらい、最後に自走まで持っていくという3つの段階がある。いかに自走まで持っていくかが重要である。そのため、KPIは相談の数ではなく、いかに自走まで持ったかゴールになっていないといけない。

■オブザーバー発言

- ・この業界に長年所属しているが、小規模企業政策の変化には隔世の感がある。
- ・特に商工会地区では恒常的な人口減少により供給不足があり、域内での需要も減っている。地域経済そのものが成り立たないのではないかという危機感を持っている。地域の経済団体としての存立基盤に直結する問題と捉えている。このような状況の中で、小規模事業者が業務効率化や生産性向上などで稼ぐ力を高める必要がある点は言うまでもない。
- ・現場から見ると、規模拡大を志向する事業者がいる一方で、地域内で持続的に事業を続けることができれば良いという事業者も多く、その振れ幅の中で事業者の支援をしているのが現状である。こうした多様性を踏まえて、それぞれの事業者の特性や経営リテラシーに応じたきめ細やかな支援が求められている。
- ・規模拡大を志向する事業者向けに売上1億円の目標を設定するのは、ひとつのメルクマークとして非常に良い。この水準を超えることで地域に安定した雇用を生み、地域経済だけでなく地域社会を支える重要な担い手になり得るだろう。
- ・また、本検討会ではスコープに含まれないが、創業や事業承継も地域経済には欠かせない取組である。地域経済を下支えして地域コミュニティの維持に貢献している小規模事業者を全方位で支える必要があり、まさに今は正念場になっている。
- ・支援者側は、限られた資源の中でいかに効果的・効率的に支援していくかがポイントになるだろう。各地の経営指導員や支援員の事例発表を聞いていて共通するのは、事業者へ提案する前に徹底して事業者の声を聞いていることである。些細な言葉や行動の変化を読み取り課題を見出した上で行動につなげていくメンターのような役割を担っている。やはり対話と傾聴にしっかり時間をかけるべきだろう。そして、その先の課題設定や提案のスピードをいかに高めていくかがポイントである。そのためには知識やノウハウの共有、育成、支援体制などが必要であり、本事業で示唆を得ながら取り組んでいきたい。
- ・小規模事業者の経営の方向性による区分について、売上1億円の目標を設定することは1つのきっかけ作りになる。100億目標と同様に1億、10億と設定するのは商工会議所としても良いと考える。
- ・商工会議所では、2つのタイプの企業を支援していると考えている。1つは地域を牽引する企業、もう1つはエッセンシャルサービスなど、地域に貢献する商業など社会インフラを支える事業者である。商工会議所の構成を見ると、会頭などの役員は前者の地域を牽引する企業が多いが、会員は後者の地域に貢献する小規模事業者が多い。この両面で考えて支援することで、地域に好循環を生んでいく

い。

- ・12月に金融庁の「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」の報告書が公表されたが、その中でも地域金融機関は支援機関と連携して100億企業を支援するようにと明記された。国による支援も大事だが、民間の力を使って取り組むことも大事である。経営指導員は公的な資金を基に活動しているので、民間企業では手を付けられない企業を見ていくことも大事である。そのような視点を持ってしっかり取り組みたい。
- ・経営指導員のリテラシーについては、本質的な課題を引き出すところに注力し、課題が分かったら解決するために適切につないでいくことが大事である。経営指導員が経営者に気付きを与えることに注力できるように、スキルを高め、底上げをしていく必要がある。
- ・商工会議所ではTOASというシステムを持っており、経営支援の情報共有のデジタル化などに取り組んでいる。今後はAIの活用も検討しており、皆様の知見をいただきながら、スキルアップに取り組んでいきたい。
- ・事務局資料のデータにあったとおり、売上が上がれば常用雇用者数も増え家族経営から組織経営へとなるのは共通認識であり、収益力を向上させることも必要だと考えている。ただし、支援の観点で見ると「家族」から「組織」という概念が入るためマネジメントに対する課題が出てくる。そのため、企業規模によって伴走支援の内容や期間は変わってくる。
- ・エッセンシャルサービスは非常に重要である。支援の方法として仕組みづくりや地域の活性化、大手との連携など、支援内容や期間が異なってくるだろう。
- ・また、プレゼンテーションの中で、経営支援と言うよりは「経営者の支援」が重要という話があった。言い換えると「人に寄り添う支援」だろう。若い経営指導員や金融機関の担当者が社長となかなか会話ができないという話をよく聞く。コミュニケーション力、対話力、傾聴力などに力を入れた中小企業大学の研修が必要ではないかと考えている。社長と話ができて、基礎的な課題を聞き出し、本質的な課題を洗い出すスキルが必要だろう。経営者に気づきを与えて収益力を高めることができるような支援をしていきたい。

■自由討議

- ・今までの議論を通じて改めて確認できたのは、小規模事業者の稼ぐ力は経営者の意識の向上、事業の中身、取引環境、支援体制など複数の要素が重なり合って形成されるという点である。印象的だったのは、経営者自身のリテラシーや判断力の重要性、それを支える伴走支援の在り方について、現場感覚に根ざした意見が多くでた点である。
- ・支援はやればやるほど良いということではなく、経営者の自走につながる形で機能していくことに意味があるという点は、本検討会として重要な視点だろう。
- ・一方で、個々の事業者の努力だけでは乗り越えられない取引慣行や市場構造の問題があることは明らかである。稼ぐ力を語る際には、経営努力と制度や環境整備の役割分担を丁寧に整理していく必要があるだろう。
- ・本日の検討会は、第2回以降の検討会に向け、現状認識と問題共有を行うことを主な目的としていた

が、共通の土台ができたろう。

- ・全体の話の中で非常に大事なことのひとつは、経営指導員の職場環境の問題である。逼迫している状況がかなり続いている。特に、幹事商工会議所ではなく人口数万人規模の小さな商工会議所の経営指導員の職場環境が逼迫しており、辞める人が出てきている。この点をどうするか考えなくてはいけない。
- ・商工会地区では、事務局長の成り手が減っている。事務局長になると給料が下がるということもあるが、ここを考慮しておかないともはや成り立たない。この問題を構造として捉えてどのように支援するか、早急に検討する必要がある。
- ・また、売上1億円宣言はやっても良いだろう。この議論を始めてから経営者のリテラシーや1億円宣言について全国で議論しているが、非常に評判が良い。焼鳥屋さんが1日30万円売ろうということで意識が変わる人たちが増えてきた。このような点を盛り込んで、具体的な政策を作っていくことにひとつの活路があるだろう。
- ・支援を受けられるという情報がそもそも小規模事業者が届いていない問題があるため、情報が届きやすいハブを捉えることが重要である。恐らく小規模事業者の多くが使用している会計アプリのfreeeや地域性の高い信金信組などが代表例だが、更新情報が常に目に触れる状況を作って初めて利用率も上がるだろう。
- ・人口統計を見ると、東京・大阪・名古屋を中心とする経済圏に人口の6割以上が集まっており、今後はさらに集中を見越した再開発の激化も予想される。地元で長年事業を営んできた小規模事業者は、商店街なども含め地域の文化資本的な役割や生活インフラを担っているが、結局まとめて土地を売る、撤退する圧力にさらされるだろう。地域はチェーン店で埋め尽くされ、地域の文化資本破壊が加速すると考えられる。そのため、例えば大手ディベロッパーに対し、小規模事業者やライフラインサービスを提供する事業者には適正家賃をどのように設定するか協力を仰ぐ必要がある。家賃が高騰する中、文化資本に貢献している事業者を一定割合残していくことを都市ブランディングに組み込み開発段階から行わなければ、都市の維持機能も歴史的な独自性も失われる。三大都市圏では既に生活に支障が出るレベルで賃料が高騰しているが、次に人口30万人規模、その次に10万人規模の都市にといった形で、インフラがなんとか維持される先に若い世帯が移転すると、追隨して再開発が起き家賃高騰も波及する。そうした懸念から逆算し、一定の適正賃料計算方法の開発や中間層向け保護、ゾーニング等、準備を前倒しで進めておかなければ、緊急時や災害対応も含めて都市機能が回らない問題が起こる。策を検討いただきたい。
- ・小規模事業者の稼ぐ力の強化という検討会なので、経営者の意識改革をどう促すかが重要だろう。小規模企業基本計画の重点施策の最初の項目に経営者のリテラシー向上を掲げているため、まずはここだろう。そこに気づいた人たちが支援を受けて相乗効果を上げるようにならないと現場で支援している方々は報われない。経営者の意識改革をどう促すか、今後考えていきたい重要な論点である。
- ・経営者の意識改革の話につながるが、岡山のよろず支援拠点とは、3割くらいの経営者が利用している。意識の高い経営者はほとんど来る。意識の高い経営者は補助金を探しに来る。逆に相談に来ない7割の人は補助金などに興味のない経営者である。そのような経営者が来る時には、金融機関が鍵になる。金融機関とつながっていない中小企業はないだろう。ただし、金融機関が連れてくる段階では半分くらいが手遅れである。よろず支援拠点に限らず、商工会・商工会議所も含めて、金融機関がもっと早

い段階で引っ張ってくるることができる体制が必要である。

- ・金融機関が思いの強い行員を育て、経営者を連れてくることができると良い。最初は強制でも良いだろう。連れてこられた経営者にいかにこちらを見てもらうかが大事である。最初は「来てあげた」という態度で嫌な顔をしているが、例えば補助金や SNS の話などに興味を持ってきて、うまくよらず支援拠点につなぐことができれば、あとはどう伴走していくかである。
- ・ただし、経営者との信頼関係ができなければ継続して来てくれない。よらず支援拠点や商工会・商工会議所の指導員にコミュニケーション能力があって、うまくつなげていく流れができると良いだろう。
- ・小規模事業者は多額のシステムを導入する資金がないためスポットで補助金を活用することが多いが、一連につなげていくことは課題である。補助金は、しっかり目的を持って活用している人は効果が出るが、ただ補助金があるからシステムを導入してみようというだけでは効果が出ない。
- ・製造業を支援するのは専門家だけでなく同業者である経営者もありえる。そのような形も作っていきたい。私自身は具体的な DX 支援はできないが、青年部等には DX に強い部員がいるので、そのような部員とマッチングさせ、お互いがウィンウィンになる体制を作っていきたい。
- ・実際にスキルを身に付けた事業者が、他の事業者をサポートする際は、いきなり有償で取り組みコンサルティーを受け取るのはハードルが高い。無償の役務労働提供で開始し、地域内プロボノとしての、中小・小規模事業者間の活動というスキームがあり得る。その場合は役務労働の寄付行為に当たるため税制優遇を組み込むことも考えられる。地域内企業間のプロボノは青森県が取り組んだことがあり、規模の大きな県内企業と中小企業間のプロボノを主な対象にしていた記憶があるが、小規模事業者と地域内企業や小規模事業者間を対象とする手法に発展させることができるのではないかと。
- ・青年部等では「経営の勉強をする場」であると、12 年ほど前にキーワードを提案したことがある。商工会・商工会議所の青年部等は経営の勉強をする場であるという意識付けを行うために、どのように後押しするかが大事である。取組を続ければ良い結果は出てくる。
- ・また、経営者のマインドを変えるきっかけとして一番効果があるのは、「金の借り方が変わる・貸し方が変わる」という話である。事業性融資推進法を活用できると良い。企業価値担保権の話ではない。経営支援を行うために経営者のマインドセットを変える意識付けとして、「金の借り方が変わる」と 1 年間言い続けた結果、経営者のマインドは変わった。この点は断言できる。「それであれば取り組まないといけない」と意識が変わった経営者が非常に増えた。事業性融資推進法は、経営者のマインドセットを変えるきっかけづくりとして活用する手法として有効である。
- ・(小規模事業者全体に必要な経営計画や資金繰り計画の深さについては)「解像度を上げる」という言葉に尽きる。小規模事業者は事業者によってレベルが違いすぎて平均的なものは取れないと考えている。「今の取組の解像度をワンランク上げましょう」という働きかけが大事である。
- ・例えば、原価率は 3 割くらいと言っていたら 30.0%にしましょう、年 1 回も棚卸をしていないなら、せめて半年に 1 回やりましょう、半年に 1 回やっているなら 1 か月に 1 回にしましょう、試算表を作っていないならまず作りましょう、など、その事業者に合わせて解像度を上げることが大事である。解像度を上げることによって変わっていった事例は多い。最初からレベルを高く上げすぎると小規模事業者は取り組まないため、そのような働きかけが大事である。

- ・稼ぐ力とは単なる生産性や効率ではなく、しっかりと価値を生んで利益として回収できる力であると改めて感じた。ただし、稼ぐ力を高めるには、一筋縄ではいかず、そのプロセスは必ずしも直線的ではなく、試行錯誤や失敗もしながら少しずつ前に進むプロセスであると共有できた。今後の方向性についても引き続き検討していきたい。

(事務局)

- ・支援機関をどのように支援していくか、中山間地など地域による差がある中で経営指導員の皆様をどう支えるかなどについて、具体的なことは次回以降の検討会で深めていきたい。事務局としても提案を示していきたい。
- ・相談等に来ない人をどうするかという問題もある。昨年の経済対策の議論の中でプッシュ型をどう強めるかという議論があった。特に最低賃金の引き上げが行われた中で、支援が届かない事業者もいる。そこで、プッシュ型の試みをモデル事業として取り組み、自治体、金融機関、支援機関が一緒になってノックして歩くりリアルなプッシュ型を行うモデル地域を公募している。そのような取組も始めているため、今後も検討状況を紹介したい。

(事務局)

- ・本日の議論の中で売上1億円の目標について取り組んだ方が良いという多数の賛同をいただいた。今後は具体的にどうやるのかという点について考えたい。100億宣言の対象である売上10~100億円の企業は国内で約9万社だが、売上1,000万円~1億円の企業は約140万社もある。何万社も1億宣言をした場合、誰がどう管理するのか。宣言するだけでは意味がない。商工会・商工会議所とどう連携し、我々が持っている補助金のスキームやマル系融資と絡めてどう取り組むか。単に宣言するだけでなく、世の中でしっかり認められて関係者が動いていく仕組みにするにはどうしたら良いか、という点についても次回以降の検討会でご意見をいただきたい。

以上