

小規模事業者の現状把握／成長目標 ／経営者・支援者のリテラシー (事務局資料)

令和8年2月26日

中小企業庁 経営支援部 小規模事業振興課

1. 第1回検討会での主な意見

2. 小規模事業者の現状把握

1) 小規模事業者に係る追加分析

2) “お金”に関するリテラシーの現状

3) 人手不足に関するリテラシーの現状

3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて

4. 論点

5. 参考資料

第1回検討会での主な意見①（小規模事業者の経営の方向性による区分）

①小規模事業者の経営の方向性による区分

- 生産性（＝付加価値/労働投入）向上は、労働節約の観点での「生産性向上＝DX、ITツールの導入」だけでなく、付加価値の増加によっても実現できる点をわかりやすく伝えてほしい。
- **業務効率化や付加価値の増など稼ぐ力を高めることは必要不可欠**であるが、地域内で事業を続けることに価値を見いだしている事業者も多いため、**事業者の特性に応じた細やかな支援が求められるのではないか。**
- 小規模事業者の稼ぐ力は、経営者の意識向上、事業内容、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。支援は事業者の自立を促す形で行うべきであるが、一方で**個々の事業者の努力だけでは超えられない問題もある**。稼ぐ力を語る際には、**経営努力、制度、環境整備等の役割分担を丁寧に整理していく必要がある**。
- **恒常的な人口減少による供給不足で域内での需要も減っており、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。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**。
- 設備投資やデジタル化による**業務効率化ができていけば人手不足に対応できる**。休暇が取得しやすい雰囲気づくりなど、**働きやすい環境づくりが人材確保につながる**。
- **規模拡大を目指す事業者にとって、売上高1億円を目指すことは地域経済、地域社会にとって重要になるのではないか**。
- 人口・商圈の縮小が止められないフェーズになってきている。大手企業の社員食堂と地元飲食店の提携など、**新たなビジネスチャンスを創出することも効果的ではないか**。
- **地域の生活インフラを支える事業者が事業を継続できなくなると、地域全体にリスクが及ぶため、M&Aや共同調達の支援が必要ではないか**。そのような事業者は**エッセンシャルサービスの供給維持や災害対応等の観点から一定割合は維持されなければならない**。
- **エッセンシャルサービスは非常に重要**。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のではないかと。
- **創業や事業承継も地域経済には欠かせない取組**。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る。
- 廃業は悪ではない。**円滑な廃業支援と再チャレンジ出来る社会の構築が重要**。廃業支援とは廃業したあとの支援も含むという考え方を入れていくべきではないかと。

第1回検討会での主な意見②（経営者・支援者のリテラシー）

②小規模事業者にとっての経営リテラシー

③経営指導員等の支援者にとってのリテラシー

- 多くの小規模事業者は、原価管理ができていない、決算書を見ることができていない。こういった事業者が少しでも経営に取り組むことができれば、伸びしろがたくさんあると言える。ただし、より高度な知識教育ではなく、簡単な基礎となる考え方の理解が重要である。
- デフレによって経営者のマインドは安く売る努力が定着した。安く売る努力から高く売る努力へと転換せねばならない。
- 経営者の勉強に向けたマインドは中々変わらないものであるが、事業性融資推進法を通じてお金の貸し方が変わるとなると経営者のマインドに一番変化が生じると考えている。
- 経営状況の解像度を上げることが重要。半年に1回でもできる範囲から資金繰り計画を作ることで解像度が上がってくる。それにより小規模事業者の経営が改善していった例が多い。
- 経営者の意識改革を促すことが非常に重要。基本計画（第Ⅲ期）重点施策の最初に経営者のリテラシー向上が掲げられていることから、そこに気づいた人が支援を受け、意識改革が波及していくという相乗効果につなげていくべきではないか。
- 経営者には「営業利益+人件費+減価償却費」を足した付加価値額を見ていただきたい。売上げが下がっていても付加価値額が伸びているかが重要である。
- 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。しっかり目的を持って補助金を活用している場合は効果が出るが、ただ補助金を受けて導入したということでは効果が出ない。
- 売上高を向上させる経営者は、情報収集能力や発信力、行動力が非常に高いといった特徴があった。そのような経営者は同業者へのコンサルを担うまで成長したため、成長したら同業者を支援するという形を作っていければよい。商工団体の青年部等にはデジタル化に強い事業者もいるため、デジタルに弱い事業者とマッチングしてもらおう体制を作っていければよい。
- 「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い。勉強していない、気づいていない中小企業・小規模事業者が非常に多く、この点を解決しなければならない。
- 学習が必要な層にリーチできていないのではないかと。リーチできたとしても「来たら何とかなる」ものではない。

第1回検討会での主な意見③（経営者・支援者のリテラシー）

②小規模事業者にとっての経営リテラシー

③経営指導員等の支援者にとってのリテラシー

- 商工団体の青年部等は**経営の勉強をする場**として意識づけ、これをどのように後押しするか具体化すれば、**経営者の能力向上**について結果が出ると考えている。
- 人口が数万人の**規模の小さな商工団体**において、職員の不足が深刻な例が多いので、**職場環境の改善**を早急に検討する必要がある。
- **経営指導員は経営者に気づきを与えることを通じて、本質的な課題を引き出した上で適切な専門家と連携して課題を解決していくことが重要。そこに経営指導員が集中できるように、スキルの底上げをしていくことが必要。**
- 売上が上がれば**家族経営から組織経営**になっていくが、支援という観点でいうと、**マネジメントに対する課題**も出てくるため、**企業の規模感によって伴走支援の期間や内容は変わってくる。**
- 経営指導員は「経営」の支援ではなく「**経営者**」の支援をやっていかなければうまくいかない。廃業しても経営者とその家族の幸せを考える支援を行っている指導員は多いのではないか。
- 小規模基本法制定以来、経営指導員の支援能力は格段に上がっているが、**根源的な「支援とは何か」それに係る「コミュニケーション能力の向上」が重要ではないか。**
- **支援者側は、コミュニケーション力や対話・傾聴力に力を入れた研修も必要**なのではないか。社長と対話ができ、**本質的な課題を引き出す**ということが重要。
- 支援機関による**伴走支援は信頼関係の構築が必要**であり、指導員が**コミュニケーション能力を高めることで良い支援の流れ**につなげていければよい。

第1回検討会での主な意見④（伴走支援体制の強化）

④ 伴走支援体制の強化

- 小規模事業者に対して各種支援情報が届いていないのではないか。情報が提供される状況が作られれば、各種支援の利用率も上がってくる。
- 小さい市の商工会議所だと職員が本当に少ないため、経営指導をしていく力が中々ない。商工団体の人件費について現在は都道府県が措置しているが、**中山間地域の商工団体への配分について強化**する必要があるのではないか。
- 伴走支援について、まずは相談して、支援を受け、最後に自走するという三段階があると思うが、**相談の数ではなく、自立した事業者の数をKPI**とした方がよいのではないか。
- 指導員は様々な業務を担っているが、**経営支援業務を重視できる体制が必要**。若手指導員の育成には、税務・労務・金融など一連の流れを学べる**創業支援を積極的に経験**することも有効ではないか。
- 指導員は**一部の事業者だけに寄り添いすぎない**（代行・下請け）伴走支援をすること。寄り添いすぎると他の事業者の支援までできなくなってしまうため、**寄り添いすぎず自立させていくことが重要**。
- **事業者の自立とは自分で経営計画を作れること。自分で立ち、どこに向かって走ればいいのか明確化**すること。そのために、指導員が寄り添い、要所要所で伴走し支援していくべきではないか。
- 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**。また、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。
- **事業者の声を聞くということにしっかり時間をかけるべき**。その先にある、**課題の設定や提案までのスピードをいかに早めて確度を高めていくかにつなげてくる**。
- **若い経営者など意識の高い人は早いタイミングで支援機関へ相談に来る**が、そうでない人は半分ぐらいは手遅れの場合もあるため、早めに相談できるよう工夫した方がよい。
- **様々な支援機関があるため、指導員は、この機関にはこういった支援を受けた方が良いと説明するなど、支援機関の使い方を助言**することも有効ではないか。
- 支援機関の連携について、**制度や支援内容も変化し続けているため、お互いの支援機関についての理解が必要不可欠ではないか**。

1. 第1回検討会での主な意見

2. 小規模事業者の現状把握

1) 小規模事業者に係る追加分析

2) “お金”に関するリテラシーの現状

3) 人手不足に関するリテラシーの現状

3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて

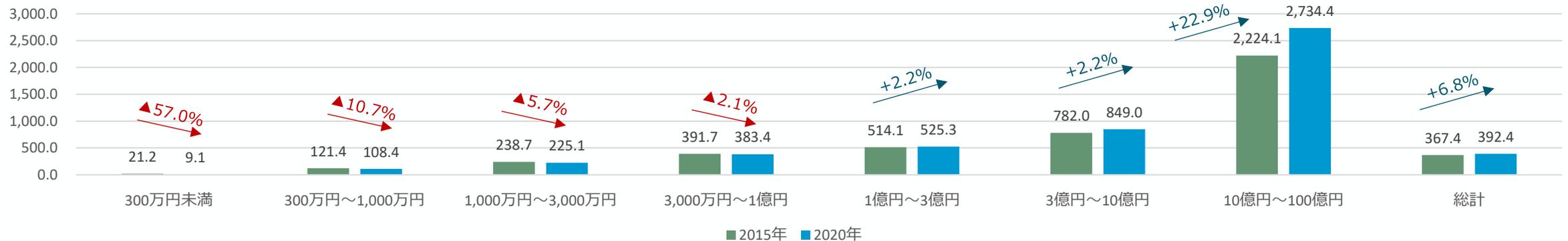
4. 論点

5. 参考資料

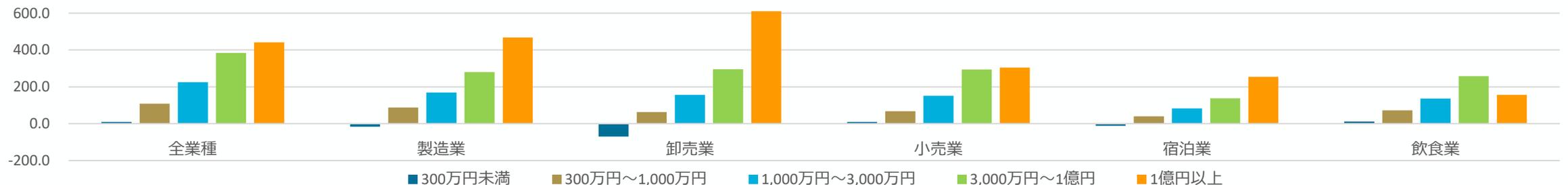
小規模事業者における労働生産性（付加価値額/従業員数）の状況

- 2015年から2020年にかけて小規模事業者の労働生産性の変化を見ると、**全体で6.8%増加**。売上高区分別に見ると、**1億円未満では減少、1億円以上で増加**に転じており、**1億円以上の事業者が小規模事業者全体の労働生産性を押し上げている**ことがうかがえる。
- 業種別でも、**売上高が増加するにつれて、労働生産性が高まる傾向**にある。

【売上高区分別】 2015年～2020年の労働生産性の変化



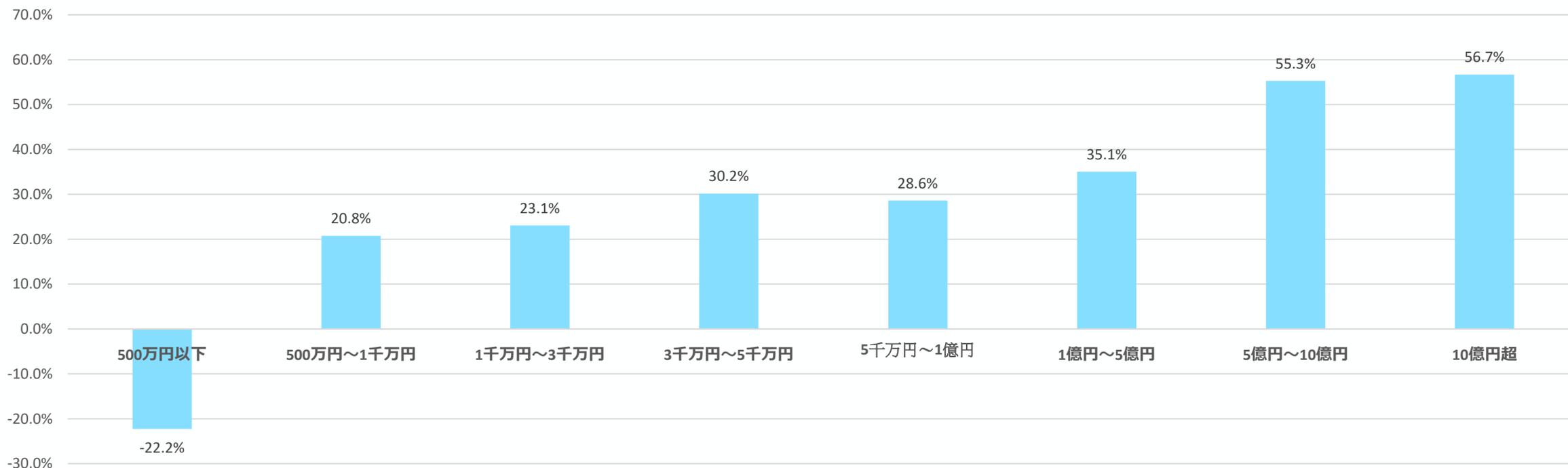
【業種・売上高区分別】 2020年の労働生産性



小規模事業者における自己資本比率の状況

- 売上高が増えるにつれて自己資本比率が高まる傾向にあり、売上が小さい小規模事業者ほど財務が脆弱で、**売上規模の増加とともに安定性が増す**と考えられる。

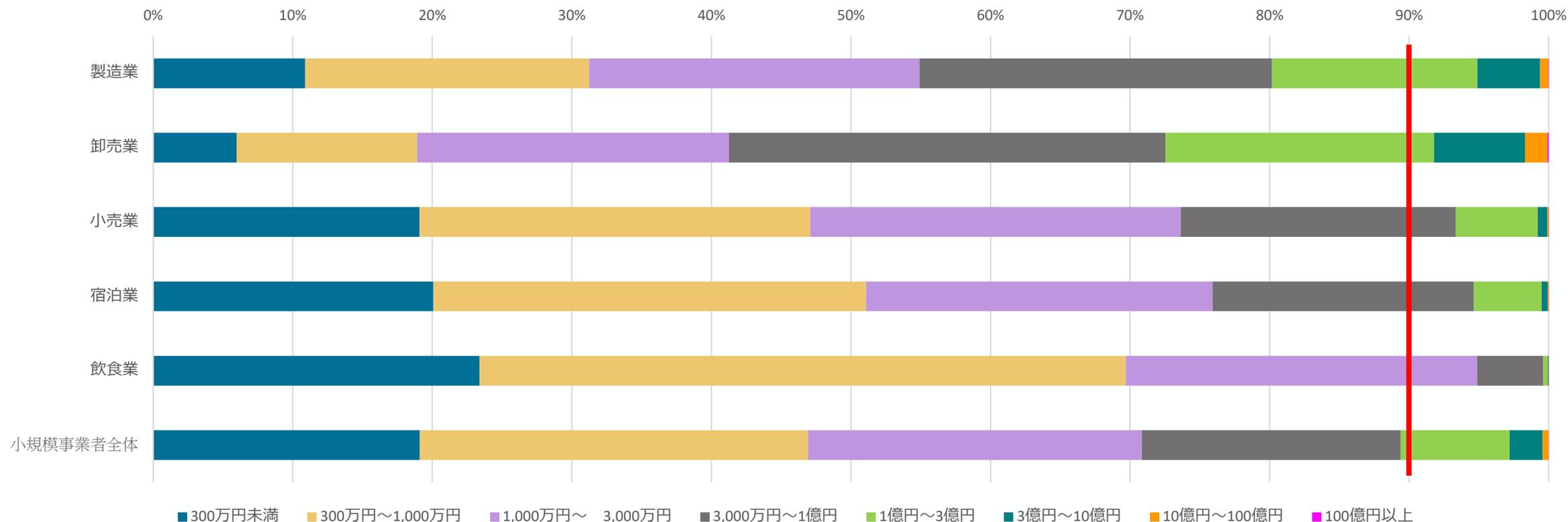
【売上高区分別】 1事業者（小規模事業者）当たりの自己資本比率（2020年）



小規模事業者における業種別売上高の分布の状況

- 小規模事業者全体で売上高が1億円を超える事業者の割合が1割程度であることから、小規模事業者が多い5つの業種で、上位10%の売上高（赤線）を見てみると、**製造業・卸売業は1億円～3億円、小売業・宿泊業は3,000万円～1億円、飲食業は1,000万円～3,000万円**となり、**業種毎に売上高分布の状況が異なる**。
- 成長目標の設定に当たっては、業種毎の違いを踏まえて幅を持った対応が必要**になるのではないかと。

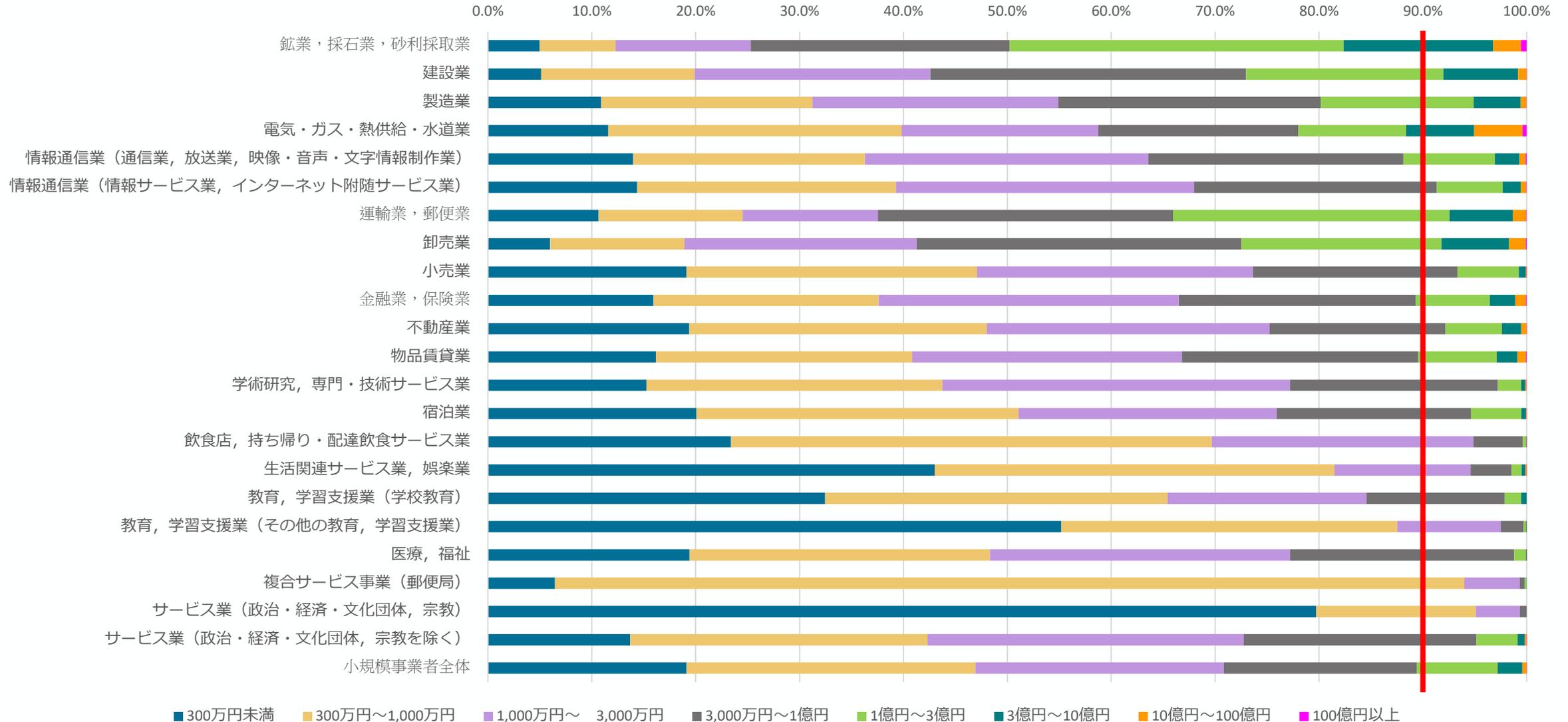
【業種別】売上高区分別 企業構成比（2020年）



(出典) 令和3年度の経済センサスをもとに委託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社により分析

【全業種】 小規模事業者における売上高の分布の状況

【業種別】 売上高区分別 企業構成比（2020年）



（出典）令和3年度の経済センサスをもとに委託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社により分析

1. 第1回検討会での主な意見

2. 小規模事業者の現状把握

1) 小規模事業者に係る追加分析

2) “お金”に関するリテラシーの現状

3) 人手不足に関するリテラシーの現状

3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて

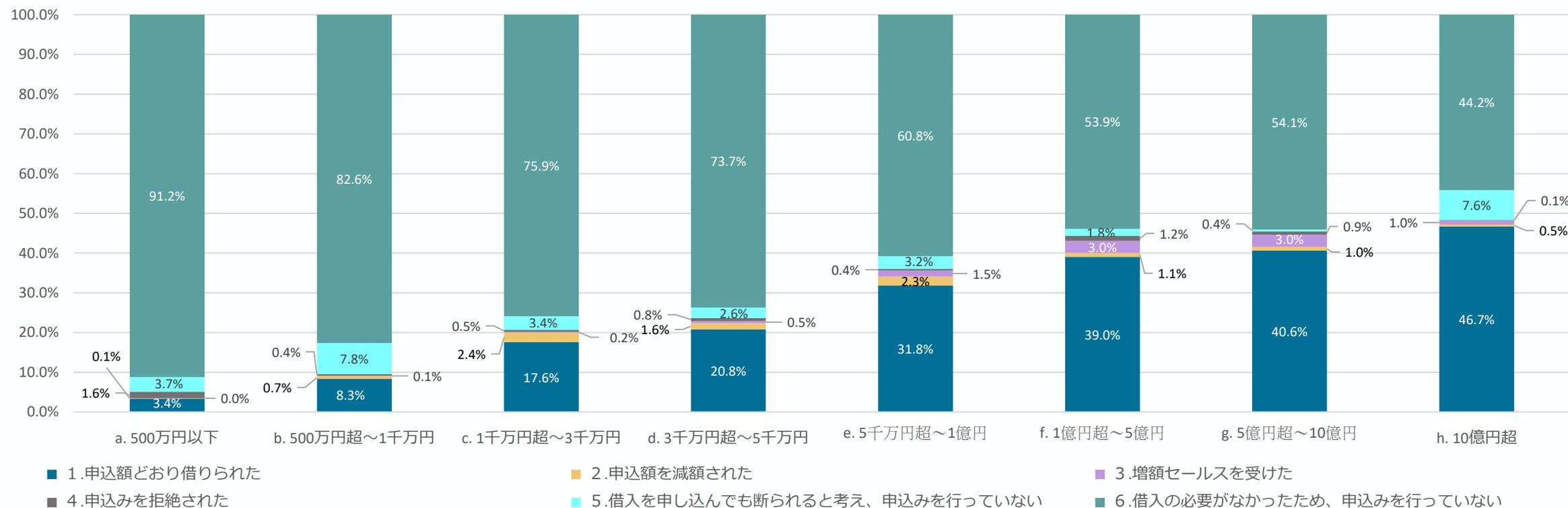
4. 論点

5. 参考資料

小規模事業者のファイナンスに関する実態把握

- 売上高区分が低いとメインバンクに対する借入申込を行わない事業者が多く、メインバンクとの付き合いの薄さが伺え、財務状況に関する脆弱性が推測される。
- 売上高区分が増加するにつれて、メインバンクから申込額どおりの借入れができた事業者の割合が増加する傾向にあり、メインバンクとの関係が強まっていることがうかがえる。

【売上高区分別】メインバンクへの借入申込みの最も多かった内容別構成比（2024年）

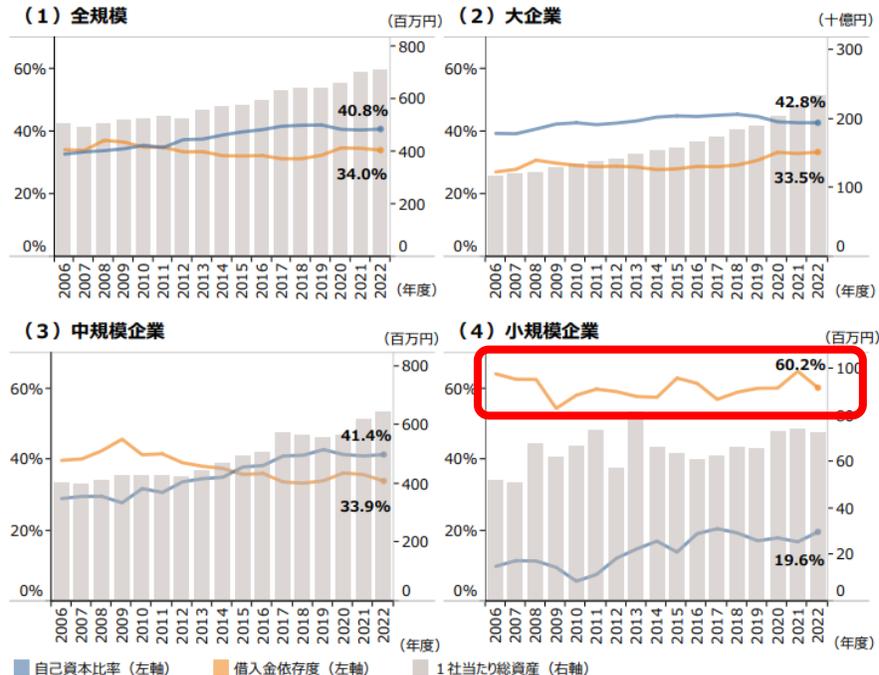


中小企業・小規模事業者のファイナンスの状況

※第1回検討会
参考資料2より再掲

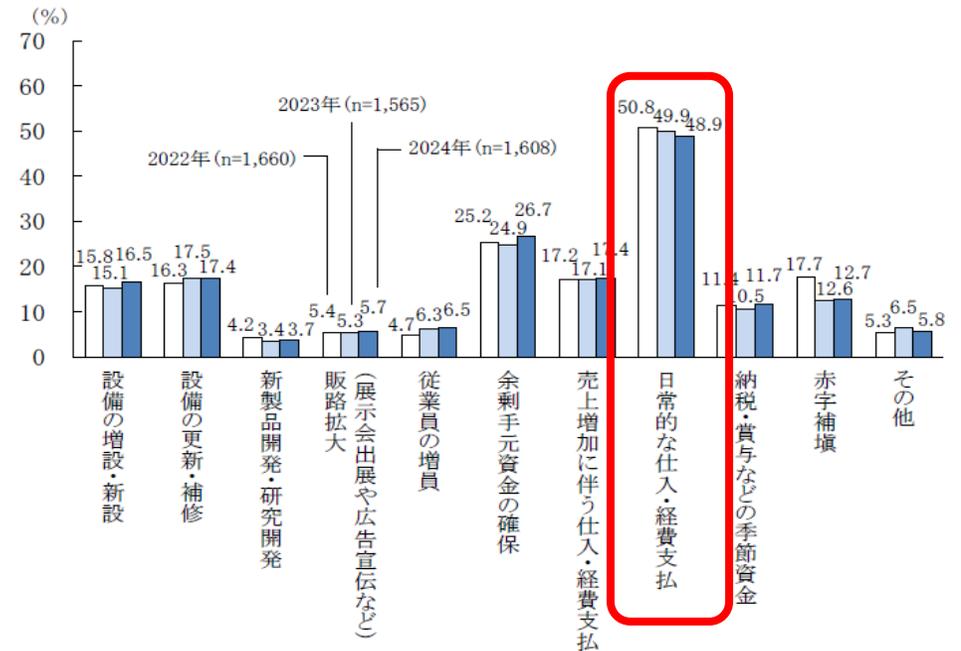
- 大企業や中規模企業と比較して、小規模企業の借入金依存度が高い。
- 借入金が当面の運転資金（日常的な仕入・経費支払や赤字補填）として補填されていることが要因の1つと推察される。また、相対的に経営計画・事業計画の企画力が乏しいこともあり、成長資金（設備投資や販路開拓等）の借入がしにくい状況があるものと考えられる。
- 金利上昇やインフレ環境への変化を受けて、小規模事業者におけるファイナンスのリテラシー向上が必要ではないか。

資金調達構造の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
 (注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。 2.金融業・保険業を除く。 3.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債及び純資産合計 4.自己資本比率 = 純資産 ÷ 負債及び純資産合計
 (出典) 2024年版「小規模企業白書」

小企業※における借入の資金使途（複数回答）



(注) 金融機関から借入した（する予定）企業に、そのうちで最も大きな借入について尋ねたもの。
 (注) 本調査における小企業について、製造業、サービス業、情報通信業、建設業、運輸業は従業員20人未満の企業をいい、食店・宿泊業が従業員10人未満の企業をいう。
 (出典) 日本政策金融公庫 総合研究所「『小企業の借入に関する調査』結果」

1. 第1回検討会での主な意見

2. 小規模事業者の現状把握

1) 小規模事業者に係る追加分析

2) “お金”に関するリテラシーの現状

3) 人手不足に関するリテラシーの現状

3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて

4. 論点

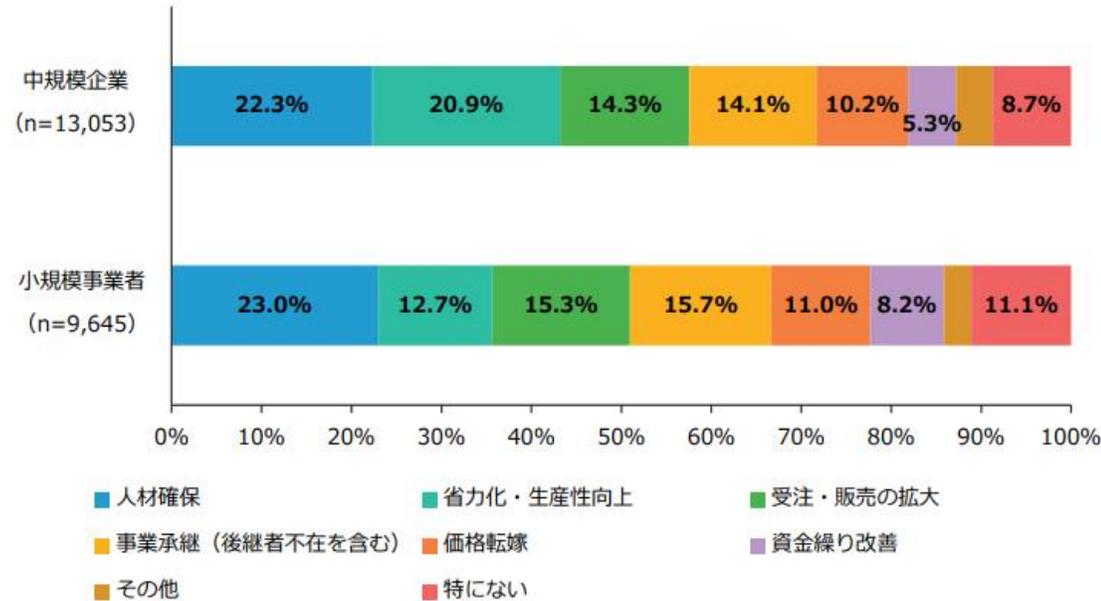
5. 参考資料

中小企業・小規模事業者の人材不足の状況

※第1回検討会
参考資料2より再掲

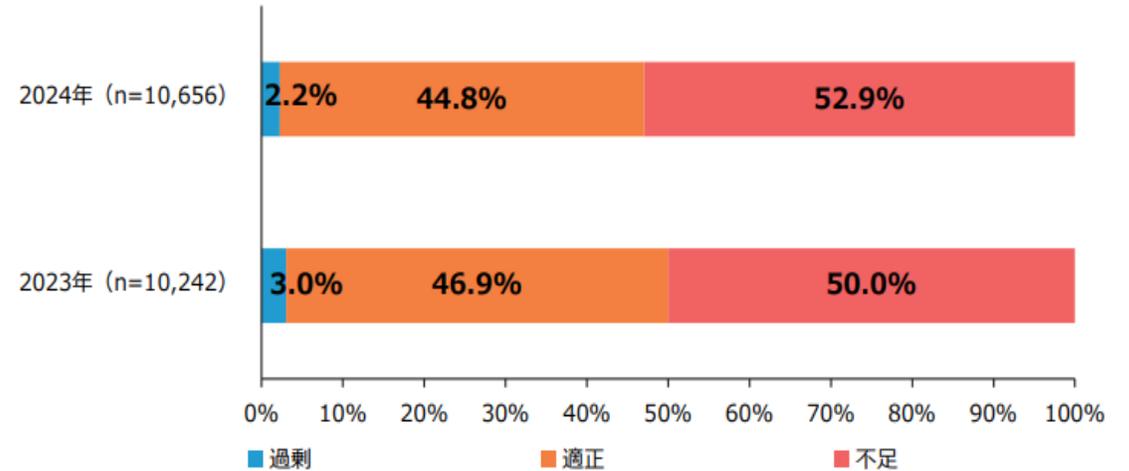
- 中小企業・小規模事業者ともに、最も重視する経営課題として「人材確保」が挙げられている。
- また、小規模事業者においても大半が人材について不足と感じている。

最も重視する経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

小規模事業者における、人材の過不足状況

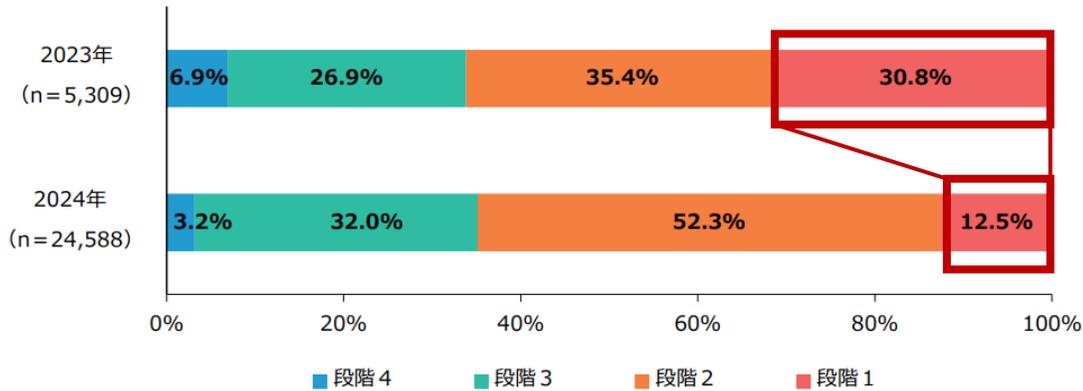


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）1.2023年の人材の過不足状況について、2023年時点で事業開始前などで回答できない場合を除いている。
2.人材の過不足状況について、ここでの「過剰」とは、「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者を合計したものの、「不足」とは、「不足」、「やや不足」と回答した事業者を合計したものの。

人材不足対策：デジタル化への取組の現状と効果

- デジタル化の取組は前年より「段階1」（紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態）と回答する事業者の割合が大幅に減少。
- 売上面・コスト面・人材面のいずれにおいても、デジタル化の取組段階が進展している事業者では効果を感じているという回答の割合が高い。デジタル化の取組が進展することで業務の効率化などの効果が高まり、人材面、売上面、コスト面にも好影響を及ぼしている可能性がうかがえる。

デジタル化の取組段階



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」 「中小企業が直面する 外部環境の変化に関する調査」

(注) デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

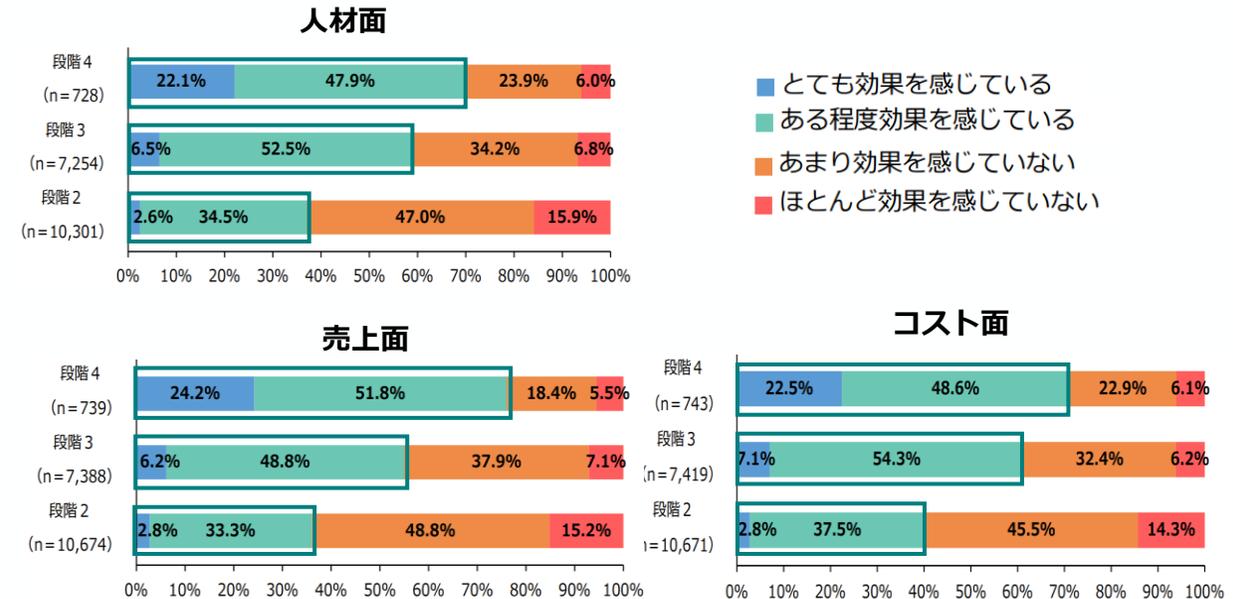
段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態。

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態。

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態。

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

デジタル化の取組の効果（取組段階別）



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

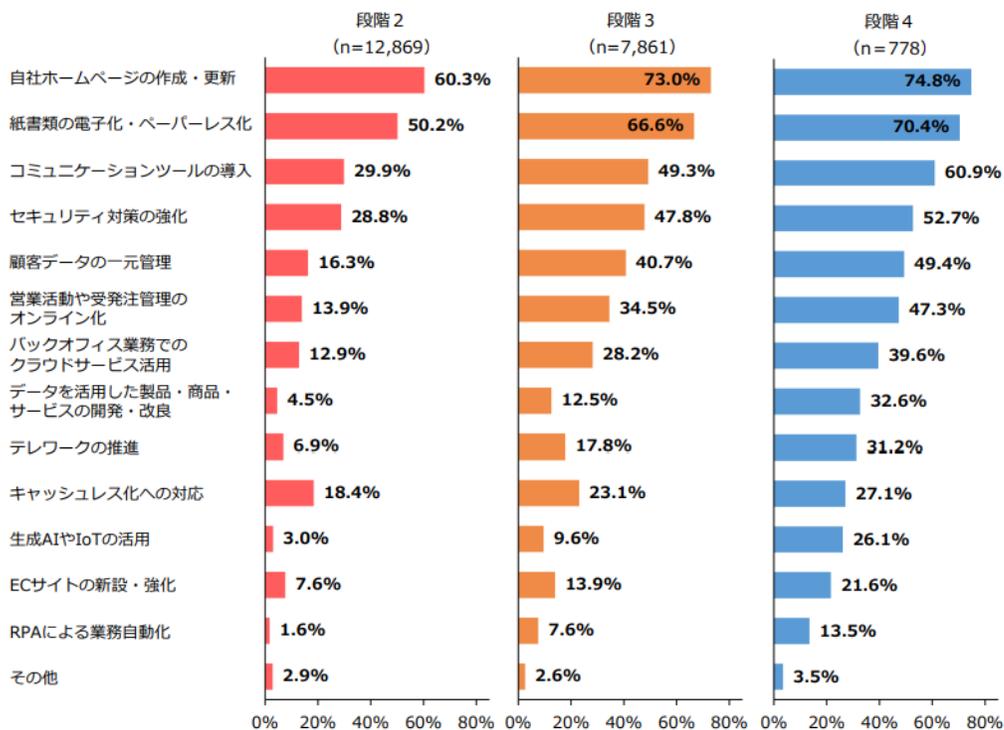
(注) 1. デジタル化の取組の効果は、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。 2. デジタル化の取組内容について、「特になし」以外と回答した事業者に聞いたもの。 3. 「売上面」とは、製品・商品・サービスの品質向上、販売力強化などを指す。4. 「コスト面」とは、業務効率化による人件費・経費の削減などを指す。 5. 「人材面」とは、働き方の改善、業務負担軽減による人材確保・定着などを指す。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

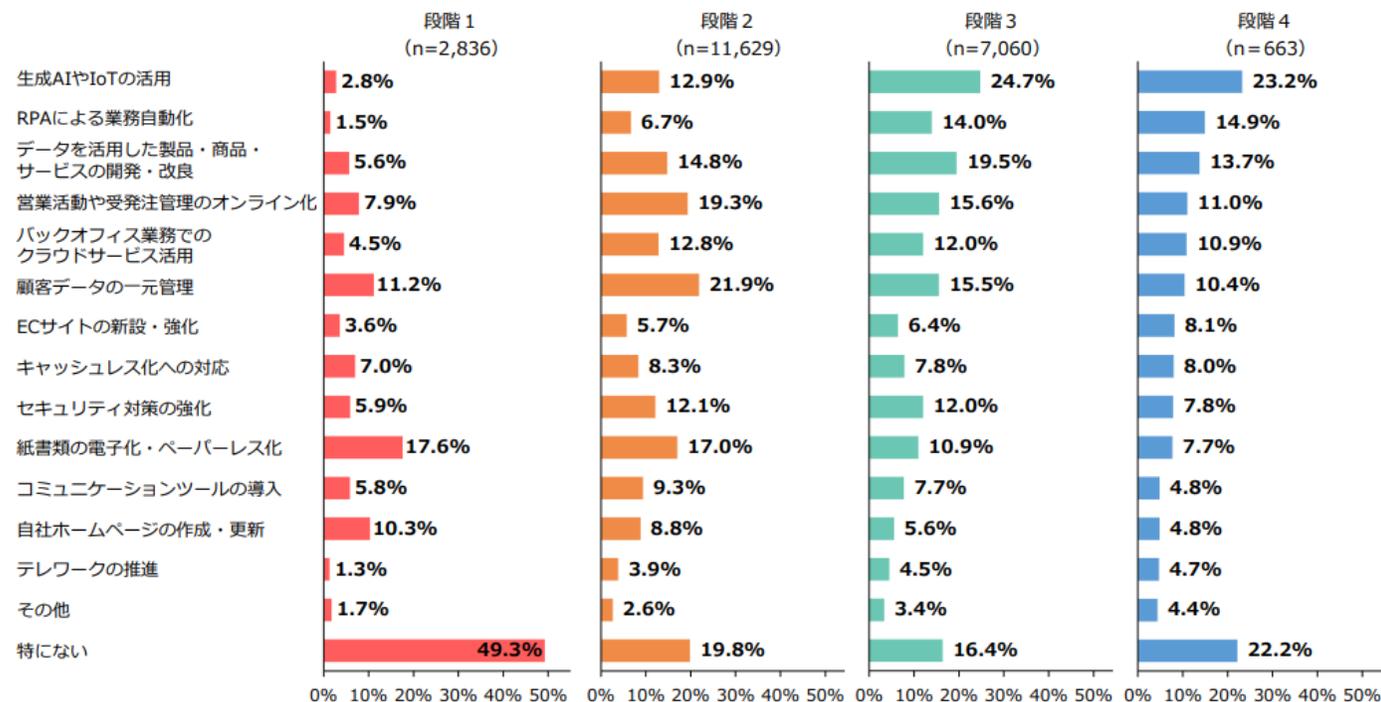
デジタル化に向けた取組内容

- デジタル化に向けた現在の取組内容と今後取り組みたいことについて事業者アンケートを採ると、現在の取組内容はどの段階も回答の割合は似ているが、**今後取り組みたいことは段階が上がれば上がるほど、生成AIやIoT、RPAの活用等、業務効率化や生産性向上に繋がる項目の回答割合が高い。**
- 「**段階1**」（紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態）は約半数が、**今後取り組みたいことは「特になし」と回答しており、デジタル化への関心の薄さがうかがえる。**

デジタル化の取組内容



DXに向けて今後取り組みたいこと



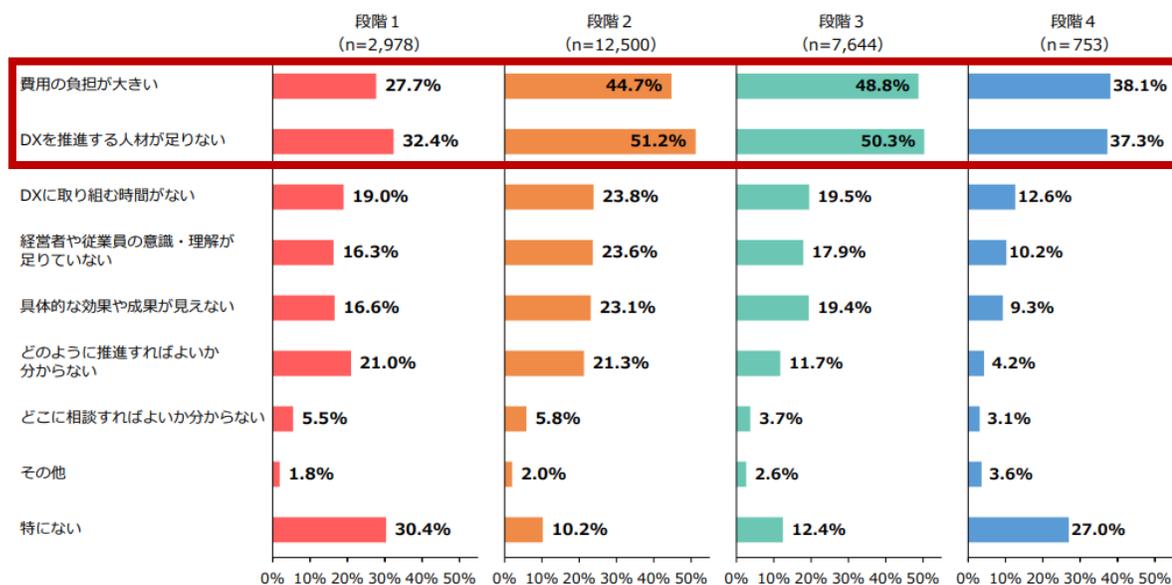
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注) デジタル化の取組内容について、「特になし」と回答した事業者を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。複数回答のため、合計は必ずしも%にならない。

資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 複数回答のため、合計は必ずしも%にならない。

デジタル化への取組の課題と支援状況

- デジタル化の取組を進めるに当たっての問題点について、いずれの取組段階でも「費用の負担が大きい」又は「DXを推進する人材が足りない」と回答する事業者の割合が高い。デジタル化に取り組んでいる事業者においては、取組を進める中で資金や人材といったリソース不足に直面しているケースが多い可能性が示唆される。
- 支援機関及び地方公共団体における、デジタル化に関する支援状況を2023年と比較してみると、約6割が相談件数が増加していると回答し、更に約7割が相談に対して解決できていると回答。今後のデジタル化への取組を進めるにあたり、支援機関及び地方公共団体の支援が必須である可能性が示唆される。

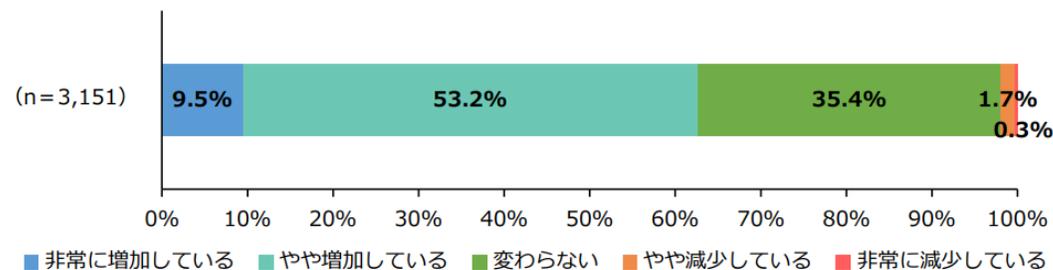
取組を進めるに当たっての問題点



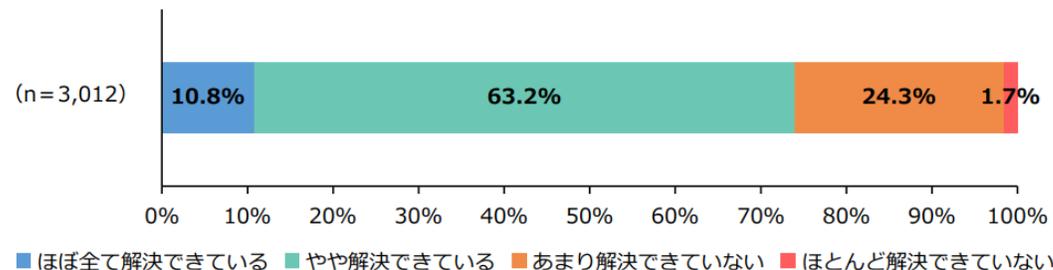
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

デジタル化に関する支援状況

(1) デジタル化に関する相談件数の変化



(2) デジタル化に関する相談の課題解決状況



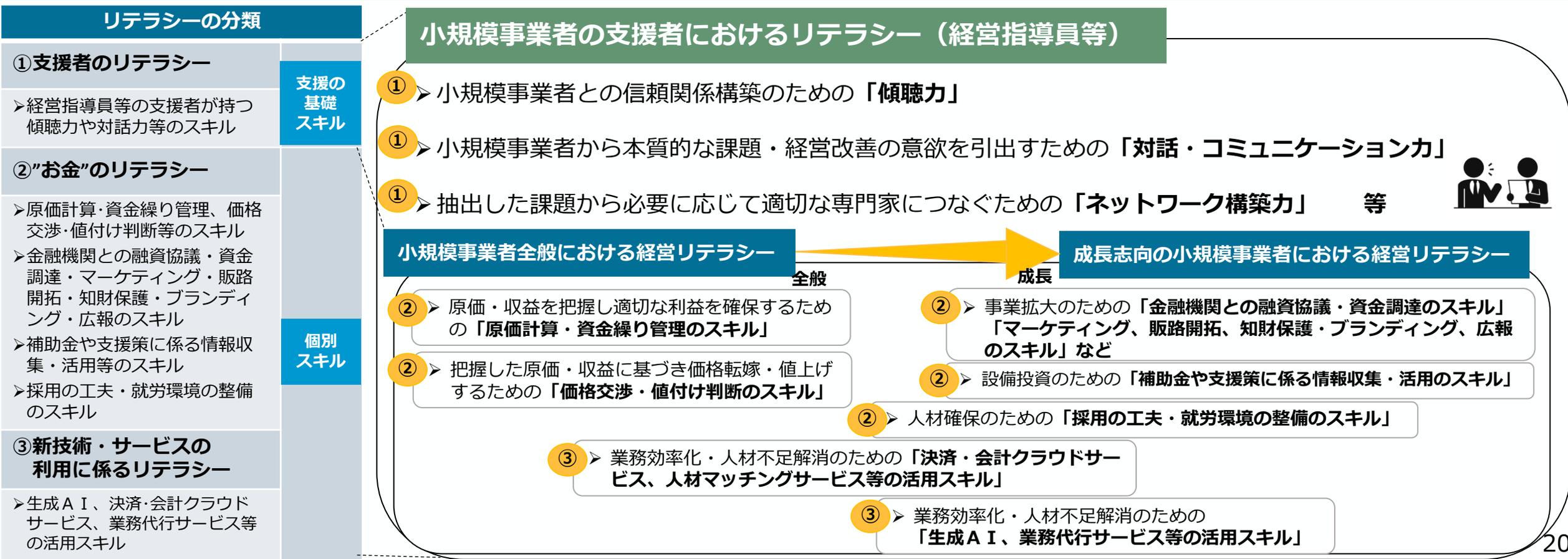
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」(注)デジタル化に関する支援状況について、「取り組んでいる」と回答した先に聞いたもの。デジタル化に関する相談件数の変化は、年と比べた状況について聞いたもの。「今年(年)から取り組み始めた」と回答した先を除く。デジタル化に関する相談の課題解決状況は、「分からない」と回答した先を除く。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

1. 第1回検討会での主な意見
2. 小規模事業者の現状把握
 - 1) 小規模事業者に係る追加分析
 - 2) “お金”に関するリテラシーの現状
 - 3) 人手不足に関するリテラシーの現状
- 3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて**
4. 論点
5. 参考資料

小規模事業者・支援者のリテラシーの整理

- 小規模事業者・その支援者のリテラシーとしては、大きくは①支援者のリテラシー（傾聴力・対話力等）、②“お金”のリテラシー（資金繰り管理・値付け判断、資金調達・補助金活用等）、③新技術・サービスの利用に係るリテラシー（生成A I、決済・会計クラウドサービス等の活用）に大別される。
- 支援者のリテラシーは、①（支援の基礎スキル）、②・③（個別スキル）のいずれも該当する形であり、小規模事業者のリテラシーは、②・③（個別スキル）が該当する。
- さらに、小規模事業者全般におけるリテラシーは、②の資金繰り管理・値付け判断や③の決済・会計クラウドサービス等の活用スキルが想定され、成長志向の小規模事業者においては、②の資金調達・マーケティング・知財保護・支援策活用・人材確保の工夫や③の生成A Iや業務代行サービス等の活用スキルのリテラシーが想定される。



小規模事業者における「経営計画」・支援者の「伴走支援」

- 「経営計画」は、一般的に、あるべき姿・目標、外部環境・自社分析、経営課題、打ち手、行動・実行手順、資金調達、進捗・目標管理などの要素が含まれるものと考えられるが、小規模事業者全般から成長志向の小規模事業者における「経営計画」については、その伴走支援の位置づけを含め、以下のイメージとなるのではないかと。
- また、経営計画の策定の端緒として、資金繰り表の作成といった資金や原価、利益の把握に直接関連することから実施することが有効であり、小規模事業者の経営リテラシーはその後の経営計画の策定過程を通じて向上していくものと考えられる。

「経営計画」と「伴走支援」のイメージ

経営計画



伴走支援

経営指導員が経営計画の策定・管理・実行を各フェーズで都度、伴走支援によりサポート（小規模事業者の意欲を引き出すことも重要な役割）

経営方針・目標：（例）分析した需要を踏まえ社の強みとなる新商品を開発・販売により売上1億円超

最初是对应できる一部分から始めるだけでも良い

目標について都度振り返り達成に近づけていく

小規模事業者全般

成長志向

現状把握・分析

戦略・計画策定

実行管理

○資金繰り表の作成(売上・粗利を把握)
⇒手元のキャッシュフローを把握することで自身の行動範囲を認識する。

○市場・消費者動向、競合の分析
⇒市場や消費者ニーズを把握し、競合の動きを分析し戦略の基礎情報を整理する。

○自社の強み等の整理・戦略の立案
⇒SWOT分析等を活用し、自社の強み等を整理し、必要な戦略・打ち手を立てる。

○行動計画・資金計画・損益計画の策定
⇒戦略実現の具体的な行動計画、資金調達・返済計画、損益算出の収支計画を策定する。

○計画実行のための周知徹底
⇒計画を社内で周知徹底し、各自の担当範囲にブレイクダウンした業務を遂行する。

○計画の進捗管理・予実差異分析
⇒計画の進捗状況を毎月等の確認や、計画時の予算と実績を差異を分析し、対応策を検討。

計画を策定して終わりではなく絶えず見直していく



小規模事業者の経営リテラシーは、経営計画の策定の過程を通じて向上していく。



リテラシー向上に向けた研修等の方向性①

- 中小企業大学校や商工会・商工会議所内部の研修は、支援者のリテラシー向上のために重要。
- 一方で、経営指導員等の支援者の業務負荷が高まり、支援リソースが不足するとともに、先輩職員経由のOJTの機会が減少する中で、**研修へのアクセスの困難（時間的余裕など）、実践的な内容を主とする研修コンテンツの不足（新技術・サービス活用、指導員による支援事例）**といった課題があると考えられる。

中小企業大学校における研修

支援者向け

経営者向け

【概要】

- 中小・小規模事業者の経営者や支援者等を対象に経営力・支援スキル向上のための座学・グループワーク等の**対面・WEB研修**を数日間のカリキュラムで実施。
- 支援担当者(経営指導員等)の新任者から管理者向けに、**経営者との対話力・傾聴力等の“支援の基礎スキル”（①支援者のリテラシー）**向上に係る研修に加え、**税務・財務、資金繰り管理等の“個別スキル”（②“お金”のリテラシー）**向上に係る研修を実施。
- 経営者等向けに、上記と同様に**“個別スキル”（②“お金”のリテラシー）**向上等に係る研修を実施。

合宿型(大学校施設研修)

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
- 経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主

【381コース・9,338名(R6年度)】



都市型(地域本部研修)

- アクセスのよい都市部で提供(交流の場も用意)
- 階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理など幅広いテーマで実施(短期研修)

【276コース、5,155名(R6年度)】



出張、連携型(サテライト・ゼミ)

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供
- 令和6年度連携先(例)苫小牧市・苫小牧商工会議所、七十七銀行、長野商工会議所、静岡県信用保証協会、北九州市等

【116コース、1,710名(R6年度)】



オンライン活用(WEBe Campus)

- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
- ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能
- 合宿型、都市型と同様に体系だった短期研修を実施

【213コース、1,574名(R6年度)】



(研修方法の4形態(令和6年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 資料3を一部修正))

※中小企業大学校や商工会・商工会議所等へのヒアリングに基づく。

商工会・商工会議所における研修・勉強会

(1) 都道府県商工会連合会・商工会議所連合会における研修

支援者向け

【概要】

- 都道府県の商工会・商工会議所の連合会が主催し、**経営指導員向けに対話力等（①支援者のリテラシー）、財務・会計等（②“お金”のリテラシー）**向上のための対面・WEB研修を実施。

(2) 商工会・商工会議所の青年部・女性部等による勉強会

経営者向け

【概要】

- 持続化補助金(ビジネスコミュニティ型)を活用し、**商工会・商工会議所の青年部・女性部等で、経営者向けに経営計画策定等（②“お金”のリテラシー）**向上に係る様々なテーマの勉強会を**経営指導員を巻き込み**実施している例が多数ある。

<民間オンライン動画学習サービスの例【ベネッセ (Udemy)】>

- 世界で8,100万人以上が利用する世界最大級の「オンライン動画学習プラットフォーム」。
- スキルを持つ個人・企業・団体が「講師」として講座を作成し、公開している。
- 更新性の高さ企業/個人ニーズに沿った豊富な講座数(3万本以上)が強み。
- PCやタブレット、スマホで場所や時間を選ばず学習することが可能。

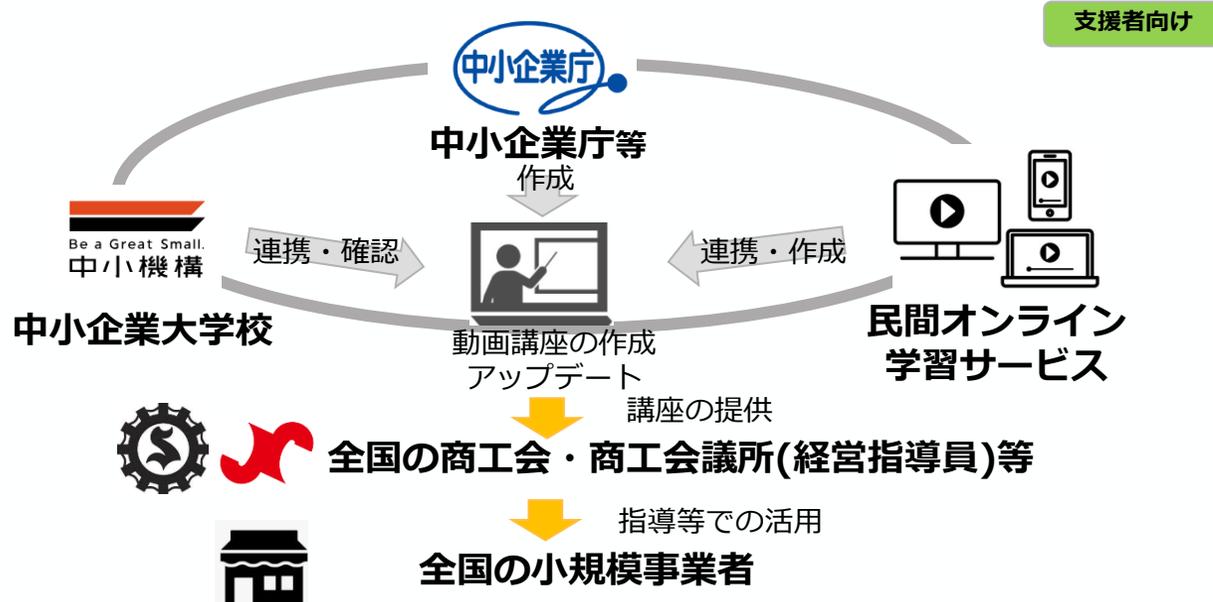
Udemy | Benesse



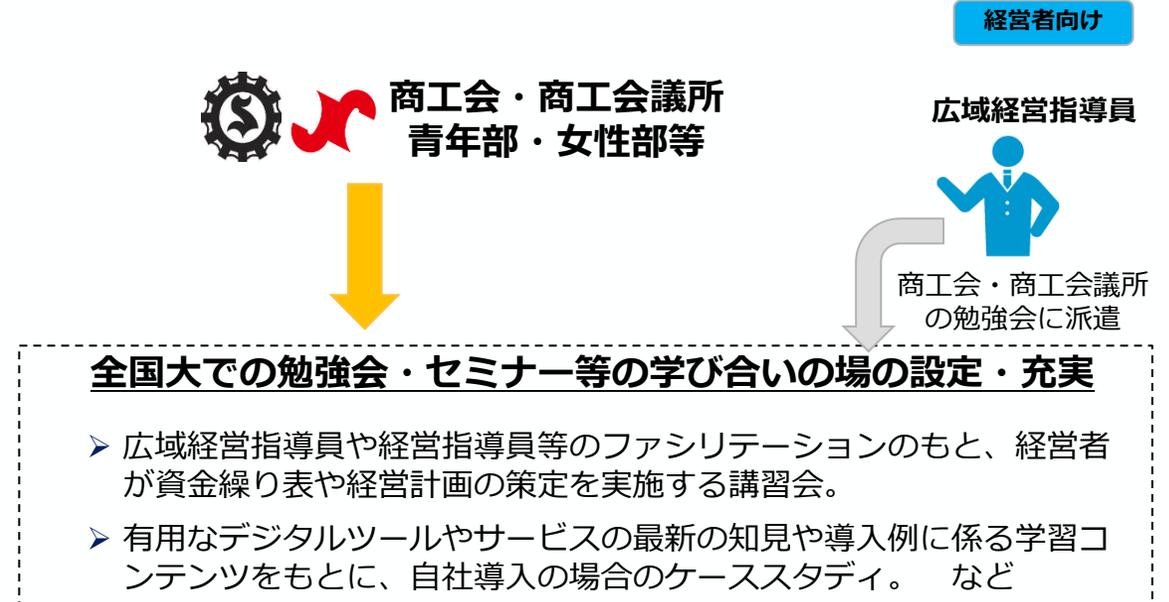
リテラシー向上に向けた研修等の方向性②

- 例えば、中小企業大学校や商工会・商工会議所における講習を通じた**経営者・支援者同士のネットワーク構築**や、**支援者の基礎的・応用的リテラシー向上**といった**大きな強み**はこれからも活かしつつ、**実践的なナレッジの習得**に向けて、**民間オンライン学習サービスが連携・補完**する形により、**最新の情報や支援例**といった**実践的な内容を主とする学習コンテンツ**を**継続的に作成・更新して提供する仕組み**、また、**その学習機会を時間・場所を問わずに提供**することを可能とする**仕組みの構築**を行うことが考えられるのではないかと。
- また、これらの学習コンテンツは、**全国各地での商工会・商工会議所の学び合いの場（青年部・女性部における勉強会）等においても活用**するといった展開も考えられるのではないかと。
- この方向性のもと、できる限り早期に取組内容を具体化すべく、今後も関係者と検討を進めてはどうか。

中小企業大学校と民間動画学習サービスとの連携・補完(イメージ例)



商工会・商工会議所の学び合いの場の設定・充実(イメージ例)



【参考】経営者・支援者のリテラシー向上のための学習機会

1. 中小企業大学校における研修

【概要】

- ・中小・小規模事業者の経営者や支援者等を対象に経営力・支援スキル向上のための座学・グループワーク等の対面・WEB研修を数日間のカリキュラムで実施。
- ・支援担当者(経営指導員等)の新任者から管理者向けに、経営者との対話力・傾聴力等の“支援の基礎スキル” (①支援者のリテラシー) 向上に係る研修に加え、**税務・財務、資金繰り管理等の“個別スキル” (②“お金”のリテラシー) 向上に係る研修を実施。**
- ・経営者等向けに、上記と同様に“個別スキル” (②“お金”のリテラシー) 向上等に係る研修を実施。

支援者向け

経営者向け

- ✓ (強み)合宿型の対面研修を通じて、経営者や支援者同士のコミュニケーションの機会を通じてネットワーク構築に寄与している点が大きな強みとなっている。
- ✓ (課題)小規模事業者の経営者・支援者ともに人力的等制約から研修に人を派遣できず、研修を受講できないケースがある。
- ✓ (課題)年度ごとのカリキュラム設定・公的機関であることから、決済・会計、人材マッチング、業務代行サービス等の活用方法(③新技術・サービスの活用に係るリテラシー)向上に係る研修は十分には実施できていない。また、講師確保の困難性から、支援者の優良事例・ノウハウに係る研修について多くの数の提供までには至っていない。

合宿型(大学校施設研修)

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
- 経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主

[381コース、9,338名(R6年度)]



都市型(地域本部研修)

- アクセスのよい都市部で提供(交流の場も用意)
- 階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理など幅広いテーマで実施(短期研修)

[276コース、5,155名(R6年度)]



出張、連携型(サテライト・セミ)

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供
- 令和6年度連携先(例)苫小牧市・苫小牧商工会議所、七十七銀行、長野商工会議所、静岡県信用保証協会、北九州市等

[116コース、1,710名(R6年度)]



オンライン活用(WEBe Campus)

- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
- ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能
- 合宿型、都市型と同様に体系だった短期研修を実施

[213コース、1,574名(R6年度)]



(研修方法の4形態(令和6年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 資料3を一部修正))

2. 商工会・商工会議所における研修・勉強会

(1) 都道府県商工会連合会・商工会議所連合会における研修

【概要】

支援者向け



- ・都道府県の商工会・商工会議所の連合会が主催し、経営指導員向けに対話力等 (①支援者のリテラシー)、財務・会計等(②“お金”のリテラシー)向上のための対面・WEB研修を実施。

- ✓ (強み)対面の集合研修では支援者同士のネットワーク構築に寄与。
- ✓ (課題)本研修は全国の都道府県連合会の大半で実施されているが、そのテーマや実施頻度等は各連合会がそれぞれ独自に設定のため体系化はされていない。
- ✓ (課題)「③新技術・サービスの活用に係るリテラシー」向上の研修は十分には実施できていない。

(2) 商工会・商工会議所の青年部・女性部等による勉強会

【概要】

経営者向け



- ・持続化補助金(ビジネスコミュニティ型)を活用し、商工会・商工会議所の青年部・女性部等で、経営者向けに経営計画策定等(②“お金”のリテラシー)向上に係る様々なテーマの勉強会を経営指導員を巻き込み実施している例が多数ある。

- ✓ (強み)経営者と経営指導員との関係性構築、能力向上に寄与。
- ✓ (課題)テーマ設定は各地に委ねられており、その実施頻度や内容は幅がある。
- ✓ (課題)「③新技術・サービスの活用に係るリテラシー」向上の研修は十分には実施できていない。

<参考：持続化補助金の活用例>

○「若手経営者の経営力向上を目的とした経営計画作成事業」(商工会青年部)

- ✓ 若手経営者を対象に「経営計画作成セミナー」でSWOT分析を実施した上で、課題設定・アクションプランを検討し経営計画を作成。その計画について発表会を実施。
- ✓ 作成した計画について、経営指導員が巡回指導や意見交換を通じた伴走支援でブラッシュアップを行い経営者・経営指導員の能力向上に寄与。

※その他、商工会議所青年部においても持続化補助金を活用し経営計画作成に係るセミナーを実施。

1. 第1回検討会での主な意見
2. 小規模事業者の現状把握
 - 1) 小規模事業者に係る追加分析
 - 2) “お金”に関するリテラシーの現状
 - 3) 人手不足に関するリテラシーの現状
3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて
- 4. 論点**
5. 参考資料

今回ご議論頂きたい論点

成長志向の小規模事業者の創出

<成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築>

- 小規模事業者は一般に、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に制約を抱えているが、売上高が増加するほど制約が緩和され、経営が安定するとともに、サービス提供の担い手として地域経済への貢献も大きくなる。
- **成長意欲を有する経営者の課題**は、**経営資源の制約の中で、経営課題の適切な把握とそれに応じた打ち手の吟味に至らないこと**であり、**経営指導員の伴走支援を通じて「経営計画」の策定に取り組む中で、それらを言語化・可視化しながら必要な経営リテラシーを身につけ、成長シナリオを見いだしていくことが成長実現のために必要**である。
- また、このような**拡大成長を目指すためには、より深い自社・市場分析と打ち手の考察が必要**であり、**経営者と経営指導員の双方にとって強い動機付けとなる仕組みが必要**であるため、**一定の成長目標を設定した上で、それに到達する成長シナリオを描く「経営計画」について、特に「成長志向の経営計画」（仮称）と位置づけ、同計画を“宣言”（登録・公表）できる仕組みを構築**してはどうか。
また、この“宣言”の仕組みにより、**成長資金調達のための民間金融機関への接続も推進できると考えられる。**（運営管理の主体や方法は別途検討）
- 「成長志向の経営計画」（仮称）の“宣言”にあたっては、**経営指導員の伴走支援を経たものであることを示すため、支援を行っている商工会・商工会議所の登録・公表を必須**としてはどうか。
- この仕組みの運営にあたり、**成長志向の小規模事業者に対する各自治体による支援充実につなげる工夫**を組み込んではどうか。

今回ご議論頂きたい論点

成長志向の小規模事業者の創出

(つづき)

- 「成長志向の経営計画」(仮称)には、**自社(原価・利益、資金繰り等)・市場分析、適正な売価設定**のほか、特に成長目標の達成のために必要と考えられる、**マーケティング、販路開拓、設備投資、資金調達、人材確保・育成、デジタルツール・外注の活用、業務効率化、知財保護・ブランディング等に関する記載**を求めているかどうか。

<成長目標の水準>

- 小規模事業者の全体として売上高の上位10%が概ね1億円以上であり、**成長志向の小規模事業者の成長目標の水準として売上高1億円は妥当な水準**と考えられる。
- 一方で、業種特性から、売上高1億円の達成が相対的に困難である業種、**例えば、飲食業や生活関連サービス業に関しては、概ね上位10%の売上高を参考として、成長目標の水準としては売上高5千万円程度が妥当**ではないか。

<その他>

- この仕組みを**小規模事業者支援法の基本指針(告示)**に位置づけることで、経営発達支援事業を通じた支援体制整備につながるべきではないか。
- 「成長志向の経営計画」(仮称)を登録・公表する小規模事業者の有する課題の解決に資するよう、補助金等のあり方を検討すべきではないか。

今回ご議論頂きたい論点

小規模事業者にとっての経営リテラシー

<課題認識>

- 小規模事業者全般においては、原価や収益、資金繰りの把握、在庫の棚卸し、売値の見直しなどの基礎的な領域に関するリテラシーが必要であり、特に成長を志向する場合には、ファイナンス、マーケティング、販路開拓、人材確保・育成、デジタルツール・サービスの活用、知財保護・ブランディング、支援制度の活用などの領域に関するリテラシーが追加的に必要となるとの認識でよいか。
- 経営計画や資金繰り表などの策定を通じて、各領域の理解を深め（解像度を上げ）ることが、小規模事業者にとってリテラシーを獲得するために効率的かつ有効な手段であるとの認識でよいか。

<今後の方向性>

- 経営計画や資金繰り表等の策定を促すため、以下の取組を進めてはどうか。
 - ・ **プッシュ型の働きかけの更なる拡充**により小規模事業者の気付きを引き出し、支援機関の伴走支援に繋ぐ。
 - ・ **商工会・商工会議所の青年部の勉強会等を「学び合いの場・助け合いの場」として改めて位置づけ、専門家や広域経営指導員・経営指導員等によるファシリテーションのもと、資金繰り表や経営計画の策定、原価・収益の把握や売価の見直し、価格交渉、ファイナンス、デジタルツール・サービス活用等に関するリテラシーを深める取組（勉強会等）を奨励・普及。**
 - ・ 支援者のリテラシー向上のための教材（最新・有用なデジタルツールやサービスの知見や導入例に関する教育コンテンツ）を検討する際には、**小規模事業者にも容易に展開することが可能となることを念頭に、それら教材を作成してはどうか。**

今回ご議論頂きたい論点

経営指導員等の支援者にとってのリテラシー

<課題認識>

- 小規模事業者のリテラシー向上のためには、伴走支援を行う支援者のリテラシー向上が重要との認識でよいか。
- 経営指導員等の支援者の業務負荷が高まるとともに、支援リソースが不足する中において、**先輩職員経由のOJTの機会が減少し、支援の実践例やノウハウ・コツといったナレッジの習得が相対的に困難**となっているとともに、**決済・会計クラウドサービスを始め、生成AI、人材マッチングサービス、業務代行サービス**といった生産性向上に有用な**デジタルツールやサービスの最新の知見や導入例に関する学習機会も限られている**ことから対応が必要ではないか。

<今後の方向性>

- これらの課題に対して、**中小企業大大学校における取組、商工会・商工会議所内における取組のほか、民間サービスにより補完して対応することを方針**としてはどうか。
 - ・ 中小企業大大学校：対面研修のほか、**WEB研修・サテライト研修を通じた学習機会の充実、支援者間のネットワーク構築**
 - ・ 商工会・商工会議所：**専門家や経営指導員等による内部研修（ナレッジ含む）の充実、広域経営指導員による単会を超えたOJTの実施、管理者層のマネジメント研修（OJT能力向上）の拡充**
 - ・ 民間のオンライン学習サービス：**学習プラットフォーム（内製コンテンツの環境を含む）の提供、生成AIをはじめとする最新・有用なデジタルツールやサービスの知見や導入例に関する教育コンテンツの提供**
- 一方で、学習効果を高めるためには、**各組織の役割分担、教材の企画（キュレーション、専門家・経営指導員等の講師アサイン、教材開発・更新など）、学習者の履修管理の手法など**に関して継続的に検討する必要があるのではないか。

1. 第1回検討会での主な意見
2. 小規模事業者の現状把握
 - 1) 小規模事業者に係る追加分析
 - 2) “お金”に関するリテラシーの現状
 - 3) 人手不足に関するリテラシーの現状
3. 経営者／支援者のリテラシー向上に向けて
4. 論点
- 5. 参考資料**

小規模事業者の売上高の時点変化（パネルデータ分析）

※第1回検討会
資料2より再掲

- 5-6割の小規模事業者が2015年から2020年の売上高区分を維持している一方、売上高区分が上昇した小規模事業者は5.4%、下降したのは2割程度。
- 廃業・転出率は、売上高区分の低い企業ほど高く、1億円以上になると15%程度で安定する傾向。

売上高区分別にみた企業数の変化（2015年→2020年）

		2020年 売上高区分別企業割合								2015年から2020年の変化		
		300万円未満	300万円～1,000万円	1,000万円～3,000万円	3,000万円～1億円	1億円～3億円	3億円～10億円	10億円～100億円	100億円以上	廃業等		ランクがあがった小規模事業者数
2015年 売上高区分別 企業割合	300万円未満	53.4%	5.8%	0.8%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	39.7%	▶	6.9%
	300万円～1,000万円	13.0%	53.6%	4.2%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	▶	4.8%
	1,000万円～3,000万円	1.4%	17.0%	54.0%	5.1%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	▶	5.4%
	3,000万円～1億円	0.4%	1.4%	16.9%	59.2%	4.7%	0.2%	0.0%	0.0%	17.1%	▶	4.9%
	1億円～3億円	0.1%	0.3%	1.1%	18.7%	59.5%	5.7%	0.2%	0.0%	14.3%	▶	5.8%
	3億円～10億円	0.1%	0.2%	0.3%	1.7%	20.0%	59.6%	3.9%	0.0%	14.2%	▶	3.9%
	10億円～100億円	0.2%	0.2%	0.4%	0.9%	2.8%	21.5%	58.1%	0.5%	15.5%	▶	0.5%
	100億円以上	1.1%	0.0%	0.7%	0.7%	1.1%	0.7%	21.3%	59.9%	14.5%		-
合計	14.8%	20.9%	17.4%	13.3%	5.6%	1.8%	0.3%	0.0%	25.9%	▶	5.4%	

■ 売上高区分 変化無し ■ 売上高区分 上昇

資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス(活動調査)」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

注) 経済センサスの2時点の個票を用い、売上高のランク別に企業数を集計。なお、同一区分内の事業者であっても、売上高は増加もしくは減少している可能性がある。
2015年に小規模事業者の定義に該当した事業者に限って集計したものであり、開業・転入した事業者や2015年に中小企業であった事業者は含まれていない。

業種別 小規模事業者の売上高の時点変化（主要業種）

- 製造業は、売上高区分を維持する事業者が多く、廃業等も全業種の値に比べて低く、新規参入も少ない。
- 卸売業は、全業種の値に比べて、廃業等が少なく、新規参入が多い。廃業等の割合を新規参入割合が唯一上回っている業種。
- 小売業は、全業種の値に比べて、全項目下回っている。廃業等が新規参入を大きく下回っている。
- 宿泊業は、売上高区分が下降した割合が今回比較した業種の中で1番高いが、コロナ禍の影響があると見られる。
- 飲食業は、廃業等は多いが、新規参入も多い。また、他の業種と比べて売上高区分が下降した割合が低いことも特徴。

業種別 パネルデータ分析項目の比較表

	売上高区分維持	売上高区分上昇	売上高区分下降	廃業・転出率	2020年 新規参入率	2015年から2020年 の新規参入-廃業
全業種	55.3%	5.4%	13.4%	25.90%	22.9%	-4.1%
製造業	55.7%	5.2%	16.2%	22.90%	12.2%	-13.9%
卸売業	51.2%	4.7%	18.9%	25.30%	26.0%	0.9%
小売業	51.6%	3.8%	15.9%	28.70%	15.6%	-18.4%
宿泊業	48.6%	4.1%	24.0%	23.30%	15.2%	-10.4%
飲食業	49.5%	3.4%	13.3%	33.80%	24.8%	-13.6%

■ 全業種の数値

■ 全業種数値よりプラス

■ 全業種数値よりマイナス

【全業種】業種別 小規模事業者の増減率・廃業率

業種別 2015年と2020年の事業者数・増減率・廃業率

	2015年事業者数	2020年事業者数	事業者増減率	廃業・転出率
全業種	3,048,400	2,853,356	-6.4%	25.9%
鉱業, 採石業, 砂利採取業	1,138	1,155	1.5%	17.0%
建設業	410,820	403,449	-1.8%	21.7%
製造業	327,617	283,297	-13.5%	22.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	699	4,925	604.6%	15.3%
情報通信業(通信業, 放送業, 映像・音声・文字情報制作業)	10,709	12,788	19.4%	31.6%
情報通信業(情報サービス業, インターネット附随サービス業)	17,073	24,823	45.4%	31.7%
運輸業, 郵便業	48,326	45,211	-6.4%	27.7%
卸売業	146,481	144,201	-1.6%	25.3%
小売業	512,660	427,267	-16.7%	28.7%
金融業, 保険業	26,180	27,341	4.4%	26.3%
不動産業	284,223	307,091	8.0%	22.2%
物品賃貸業	8,387	9,309	11.0%	25.4%
学術研究, 専門・技術サービス業	154,892	173,981	12.3%	26.4%
宿泊業	30,677	27,440	-10.6%	23.3%
飲食業	404,532	337,571	-16.6%	33.8%
生活関連サービス業, 娯楽業	337,843	307,420	-9.0%	23.2%
教育, 学習支援業(学校教育)	284	202	-28.9%	38.1%
教育, 学習支援業(その他の教育, 学習支援業)	88,709	81,649	-8.0%	33.7%
医療, 福祉	143,291	138,480	-3.4%	23.7%
複合サービス事業(郵便局)	3,360	3,223	-4.1%	12.2%
サービス業(政治・経済・文化団体, 宗教)	954	898	-5.9%	44.5%
サービス業(政治・経済・文化団体, 宗教を除く)	89,545	91,635	-2.3%	23.0%

資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス(活動調査)」より三菱UFJリサーチ&コンサルティングが分析。

注) 経済センサスの2時点の個票を用い、売上高のランク別に企業数を集計。なお、同一区分内の事業者であっても、売上高は増加もしくは減少している可能性がある。

2015年に小規模事業者の定義に該当した事業者に限って集計したものであり、開業・転入した事業者や2015年に中小企業であった事業者は含まれていない。

■ 全業種の数値

■ 全業種数値よりプラス

■ 全業種数値よりマイナス

【全業種】小規模事業者における業種別売上高の分布の状況

【業種別】売上高区分別企業数（2020年）

	300万円未満	300万円～1,000万円	1,000万円～3,000万円	3,000万円～1億円	1億円～3億円	3億円～10億円	10億円～100億円	100億円以上	合計
鉱業，採石業，砂利採取業	54	79	141	270	348	156	29	6	1,083
建設業	19,935	57,348	88,147	118,099	73,697	28,012	3,179	8	388,425
製造業	29,727	55,545	64,625	68,968	40,200	12,297	1,585	64	273,011
電気・ガス・熱供給・水道業	547	1,336	895	911	491	309	221	19	4,729
情報通信業（通信業，放送業，映像・音声・文字情報制作業）	1,632	2,605	3,188	2,865	1,030	276	69	13	11,678
情報通信業（情報サービス業，インターネット附随サービス業）	3,293	5,712	6,585	5,350	1,459	395	125	9	22,928
運輸業，郵便業	4,602	5,994	5,616	12,276	11,499	2,621	563	23	43,194
卸売業	8,254	17,875	30,885	43,217	26,586	9,011	2,222	120	138,170
小売業	78,450	115,009	109,203	80,913	24,231	2,811	343	17	410,977
金融業，保険業	4,112	5,599	7,462	5,886	1,837	630	269	20	25,815
不動産業	56,746	83,770	79,709	49,569	15,904	5,385	1,560	37	292,680
物品賃貸業	1,429	2,178	2,294	2,009	667	176	73	6	8,832
学術研究，専門・技術サービス業	25,180	47,007	55,181	33,003	3,687	645	212	32	164,947
宿泊業	5,210	8,050	6,449	4,857	1,261	113	18	1	25,959
飲食業	72,570	143,597	78,111	14,749	993	142	26	1	310,189
生活関連サービス業，娯楽業	126,411	113,127	38,522	11,569	2,896	1,084	344	25	293,978
教育，学習支援業（学校教育）	61	62	36	25	3	1	0	0	188
教育，学習支援業（その他の教育，学習支援業）	42,486	24,892	7,678	1,696	174	40	10	0	76,976
医療，福祉	25,699	38,268	38,281	28,543	1,495	87	10	1	132,384
複合サービス事業（郵便局）	206	2,797	170	15	6	1	0	0	3,195
サービス業（政治・経済・文化団体，宗教）	716	138	38	6	0	0	0	0	898
サービス業（政治・経済・文化団体，宗教を除く）	11,895	24,853	26,451	19,459	3,443	605	151	11	86,868
合計	519,215	755,841	649,667	504,255	211,907	64,797	11,009	413	2,717,104

出典：令和3年度の経済センサスをもとに委託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社により分析