

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2回検討会 議事要旨

- 日時：2026年2月26日（木）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

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
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
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 林 健太（代理出席）
全国中小企業団体中央会 政策推進部長 鮎川 尚之
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 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

- ・事務局資料では、小規模事業者の現状把握として人材確保について課題があると指摘している。2024年度に実施した独自調査によると、取引先の半数は人材確保・育成に課題があると回答しており、我々も人材確保・育成の支援に取り組んでいる。
- ・中小企業経営者にインタビューを実施すると、優秀な経営者は、自社の強み・良さを言語化して発信できており、周囲を巻き込みながら改革を進めたり、他社と連携を行うなどにより事業の継続性を高め、成長させているという共通点がある。
- ・経営リテラシーに関しては、優秀な経営者は自ら学んでいる人が多い。学びの手段をたずねたところ、書籍やセミナー、大学院、MBAなど既にある様々な手段を活用していた。優秀な経営者ほど自ら学んでいる姿から、金融機関である我々も、一層勉強しなければと強く感じる。
- ・支援者のリテラシー向上に資するeラーニング教材についても、既に多くのものがある。コンテンツ

が多く、何を学ばば良いか分からないといった問題や、学び疲れの指摘もある。現場目線での個人の暗黙知（ノウハウ・コツ）を形式知化し、組織の力に変えていくことは重要な取組である。そのためのコンテンツは中小企業庁の旗振りにより整備がなされた上で、まずは経営指導員に広まり、やがて金融機関等へも広がっていくことで、中小企業支援を行う組織や機関の全体的な底上げにつながる。

- ・経営指導員・金融機関の担当者のモチベーション向上が重要である。本検討会の委員は全国でもトップレベルの経営指導員だが、この水準を如何にして裾野まで広げていくかが課題である。よろず支援拠点のチーフコーディネーター、経営指導員による経営支援も無料で、報酬は国・県等から支払われる。有料支援が原則の民間企業は成果を出すことが求められるが、経営指導員等が地域のために行う無料支援を通じて、経営者から頂く感謝の言葉には別の喜びがある。このようにモチベーション向上は重要である。
- ・やる気のある小規模事業者（経営者）は、既に様々な活動を行っており、そうでない企業と、国がどう仕分けるか課題である。私の地元でも、やる気のある企業は小規模であっても相当儲かっている。一方で、苦しい企業に相談に来ていただき、やる気になっていただくことが課題である。
- ・小規模事業者の売上高の成長目標について、製造業の場合、1億円が自然体の目標になるだろうが、飲食店や理美容業等は、多店舗展開しないと5,000万円にも届かない。私の地域にはこのような多店舗展開をする事業者はほとんどいない。当会に所属する経営者の中には、何とか借入れができて2店舗目を開業した意欲の高い飲食店もあり、5,000万円を目標とする計画を作成した経験もあるがレアケースである。意欲の高い経営者がどんどん生まれれば良いが、難しい現状である。
- ・事務局資料では、成長志向の経営計画を策定し、頑張ることを宣言した事業者にインセンティブを付与するとあった。現状は借入れの金利が上がっているため、宣言により金利低減につながるとよい。
- ・経営指導員の支援の質について、定性的だけでなく定量的な助言ができるほど質が高いと感じる。資金繰りや原価計算などお金のリテラシーが重要である。コロナ融資の返済が始まったことによる資金繰り計画や、キャッシュレス決済の普及により現金決済中心だった飲食店や理美容業等も売掛金を踏まえた資金繰りを考えざるを得なくなったことが理由としてあげられる。
- ・小規模事業者は、ひとつの金融機関だけでなく複数の金融機関とつながりを持ち、何か困ったときに相談できるように準備しておくようなリテラシーも必要である。
- ・経営指導員の人材育成のため専任職員がいる体制ができると大変ありがたい。自身はプレイングマネージャーであり、人材育成までなかなか手が回らないという現状がある。
- ・経営指導員やよろず支援拠点等のバックヤード業務の簡素化は喫緊の課題である。業務が増えすぎており、経営支援の時間が確保できない。行政機関すべてに言えることだが、バックヤード業務の簡素化が進んでいないことは、当検討会でも、重視すべき問題である。解決に向け、商工会・商工会議所、よろず支援拠点が県行政と一緒に考える必要がある。近年は県行政からの要求も高くなっている。
- ・経営指導員のスキル向上に向け「高度」という言葉を多用しないことが重要。高度なスキルになるほど、小規模事業の現場から離れていく。コミュニケーション能力の向上の方が重要である。
- ・小規模事業者の人材確保については、少数でも運営可能な体制を構築していくという意識醸成が必要

である。業務改善を行い少ない人数で運営していくことが望ましい。

- よろず支援拠点や中小企業活性化協議会、事業承継・引き継ぎ支援センターの連携強化の重要性が増していると感じる。このほか信用保証協会との連携も重要である。同会は中小企業庁金融課が所管しているため、よろしく願いたい。
- 経営者から支援機関に対して感謝の声が届くシステムも重要である。声が届かないことでモチベーションが下がっている。特に商工会・会議所よりも行政の支援機関であるという点が大事である。
- 売上目標 5,000 万円は高いかもしれないが、細かく設定すると役所の負担が大きくなる懸念がある。
- 小規模事業者が、時間がなくとも継続的に学びたいと感じるような仕組みが必要である。海外では、一定レベルの教育を受けた人に低金利融資の優先枠を設けたり、それによる売上増加に対して税制でインセンティブを与えることで、ユーザー側の学びの意識を高めている例がある。
- 支援側については、地域の人口が減少してパイが小さくなっている環境の中で、売上目標が高く設定されている。支援側のバックオフィスの効率化だけでは足りないだろう。得意分野が異なる支援者が全国に散っているため、コンタクトセンターの共有により、得意分野を持つ支援者をオンラインによって共有するなど、バックオフィスだけではなく、フロントサイドの効率化もシステムティックに行う必要がある。小規模事業者の売上効率を高めるためにもコンタクトセンターの共有は有効になってきている。小規模事業者であっても、顧客対応や値付けについて、各地のデータを一か所で整理・共有しつつ、持ち分としてのオーナーの独立性も担保されている状態とするような新たなビジネスモデルが出てきている。個社への支援だけでなくシェアリングの仕組みを作るとは、民間企業でも大規模・中堅企業向けに進んでいるが、さらに小規模事業者向けに開発していく使命もあるだろう。
- e ラーニングの学習ツールは玉石混交である。一定レベル以上の研修については、日本でも企業所属の従業員向けに全額補助がある。国によっては、労働者ひとりあたりに生涯使える教育資金の枠を提供していたり、一定水準以上の学びに対して積み上げ式で学位授与・表に出せるバッジを発行すること等で小規模事業者であっても高度なスキルの所持をブランディングとして活用できる仕組みがある。このような取組みもぜひ検討いただきたい。
- 小規模事業者の稼ぐ力の向上には2つの論点がある。1点目は、小規模事業者にどのように成長意欲を持たせるかという点である。小規模事業者は中小企業大学校に学びに来ないという話があったが、危機意識や、戦略的なマインドをどう持たせるかが重要である。そのような視点がない人にいくら仕組みを整えてもオーバースペックに見えてしまう。
- 2点目は、成長意欲ある経営者が課題を認識した際に、過度に支援に依存せず、経営者としてひとり立ちする意識が大切である。自ら学び、考え、悩み、答えを出す、当たり前の経営者としての覚悟をどう持たせるかが重要である。
- 事務局資料に「成長志向の経営計画」とあるが、経営計画だけでは生ぬるい。行動変容につながるワーディングの方が良い。その上での「宣言」は、経営者の覚悟を促すことにつながる。「成長志向の経営計画」の中に経営者の覚悟や約束を取り入れ、戦略や本来目指すべき姿を織り込む必要がある。
- 中小企業大学校が行っているプログラム（経営者塾（全6日間、定員12名、関東本部））は重要だろ

う。

- ・成長志向の経営計画を登録・公表する事業者向けの補助金について、検討の必要性が提示されている。小規模事業者は数が非常に多いため、2：6：2の法則の下位の2割に補助金を出しても効果は薄い。中間層くらい（2：6：2の6）の層にいかにつなげるかが重要である。
- ・「プッシュ型の働きかけの更なる拡充」については、まずは、経営者に経営していないことの責任を説いて反省を促し、意識改革の必要性を認識させ、行動変容につなげるプロセスが必要である。

■ オブザーバー発言

- ・目標売上高1億円、業種によっては5,000万円という数字は、目指水準として妥当である。
- ・成長志向の小規模事業者を創出するインセンティブとして、補助金だけでなく、価格転嫁の点で、官公需などの受注につながれば、モチベーション向上につながる。
- ・支援機関のリテラシー向上に関連して、当会は各都道府県単位で組織があるが、従前に比べて支援機関の業務が広範化している状況にあり、業務の優先順位づけは大事な観点である。
- ・リアルでの研修のニーズが高いとのご指摘があったが、演習や議論への期待値はとても高いと感じる。
- ・当会では青年部の活動が活発で、学ぶ意欲だけでなく様々なことに興味・関心がある人が多い。そのような人に様々な発信を行い、事業者同士で情報共有につながる支援をしたい。
- ・成長志向の経営計画については、一口に経営計画といっても、持続化補助金の対象となる導入編に近い計画から、金融機関の融資のための計画など、目的・用途・水準は多岐にわたる。事務局資料に記載されている例はフルスペックに近く、いずれも大事な項目ではあるが、見ただけで、策定したいと思っていた経営者もやる気をなくしてしまう。文字に起こすとこのような表現になってしまう点は理解しているが、支援の現場では負担を感じる。
- ・2019年1月に中小企業基盤整備機構が支援者のための「[小規模事業者の事業計画づくり・サポートブック](#)」を作成した。目標・課題・取組事項などの文字情報に加え、損益計算書と資金計画が一枚にまとまっている、オーソドックスな内容だが、現場では、まずはこれを完成させようという形で型から入ることも多い。その上で、経営計画策定に紐づく話をひとつずつ言葉にすることが大事である。ただし、経営計画の作成は事業者も支援者もエネルギーを使う作業で、小規模事業者全般に広げるのは難しいことから、成長志向の事業者向けである点を明確にした方がよい。その意味では、持続化補助金のような、導入編に近い経営計画も、引き続き重要といえる。
- ・経営リテラシーについては、事業者ごとに得手不得手があるため、自社の強み・弱みがわかるマップがあると気づきに繋がる。小規模事業者だからこそ経営リテラシー向上が企業の成長と密接に連動する。支援者側も、事業者の不足部分だけでなく、支援者としての自分の不足にも気づくことができる。
- ・中小企業大学校について、対話と傾聴は支援にとって非常に重要な要素のため、研修を継続してほしい。我々も受講促進をしていきたい。
- ・支援機関向けの研修について、ネットワーク構築を目的としたリアル研修と利便性の高いオンライン

研修が組み合わせられると良い。また、素晴らしい研修が準備されているため、どのレベルでどの研修を受けると良いか全体像がわかると経営指導員も研修を受けやすい。

- ・成長志向の小規模事業者の創出について、売上目標は1億円をベースに、業種によって柔軟に反映させる考え方は非常に良い。成長志向の経営計画については、補助金等のインセンティブは重要である。経営者のやる気やモチベーションを高めるきっかけになる。
- ・成長志向の経営計画に対する支援者側の伴走支援の方向性について、持続化補助金の枠組みを想定している場合は支援機関の規模に応じた柔軟な設計をお願いしたい。事業者数の多い大都市の支援機関は、申請件数が多く作業負担も大きいため、実情を考慮した制度設計や運用を検討いただきたい。
- ・事業者の経営リテラシーについて、忙しい小規模事業者に対してなるべく簡単にわかりやすく伝えることは重要である。
- ・支援者のリテラシーは重要である。支援リソースが限られる中で、民間ビジネスでは成り立たない部分を重点的に支援する必要がある。課題に応じた適切な支援策を見極め、適切な支援機関に橋渡しすることも重要であり、コーディネート力が必要になる。また、最適な支援機関につなぐための基本的な知識や施策の知識などが必要になるため、そのための学習コンテンツは大事である。
- ・商店街・中小の小売業は非常に厳しい経営環境にある。中小の小売業は、例えばIT補助金、省力化補助金などを通じて、いかに生産性を向上するか、いくつかの小売団体と議論している。当会の関係では、各県に連合会があり、青年部の活動が活発である。研究会の結果をぜひフィードバックしたい。
- ・小規模事業者の稼ぐ力の向上には経営者自身のリテラシーと、支援者側の支援能力、それを支える仕組み、の3つの要素が同時に機能することが重要である。とりわけ、原価・収益の把握、価格転嫁・値上げへの対応、資金調達やデジタル活用といった基礎的な知識はすべての小規模事業者にとって土台となるリテラシーであり、どのように底上げしていくかは重要な論点である。
- ・成長志向の事業者は、高度な経営計画策定や戦略の構築、人材育成など、段階に応じた支援のあり方を整理する必要がある。また、学習機会については、リアル研修やオンライン研修など多様な研修スタイルを組み合わせながら、個人の学びをどのように組織知に引き上げるかという視点も鍵になる。単にコンテンツを増やすだけでなく、最終的に伴走支援につながる設計が求められる。
- ・広域連携や支援機関の連携強化、金融機関との協働など、支援体制そのものの高度化についても本日の重要なテーマだった。支援リソースには限界があるが、どこに重点を置くか、どの層の小規模事業者にどのようにアプローチするかは、まだ整理の余地がある。本日は具体的な制度の仕組みなどの方向性について踏み込んだ議論ができた。

■自由討議

- ・事務局資料では、成長志向の経営計画に必要な項目がきれいに羅列されているが、売上高1～2億円を目標とする事業者にはここまでの水準は必要ない。店舗拡大などで売上目標5,000万円くらいを目指す事業者は、やる気さえあればまだ気合と根性で何とかなる範囲だろう。
- ・こうした事業者支援のために、経営指導員には、それほど難しいスキルは必要とではない。コミュニケーション力が一番重要で、さらに課題発見力さえあれば、あとは“経営者に好かれたい”、“喜んで

りたい”という指導員の思いが大切になる。よろず支援拠点で、資格を取得したばかりのメンバーを対象に人材育成に取り組んでいるが、このような思いさえあれば、1～2年で自然と育っていく。このために、コミュニケーションの重要性や経営者への思いが重要だと伝える「伝道師」を育てる必要がある。支援者側もその気になれば、あとは、自分で学んでいこう。

- ・私自身は決して高度な技術は持っていないが、コミュニケーションは重視している。年配の経営者や若い経営者が相談にくるが、どれだけ話を聞きだせるかが腕の見せ所である。私は、如何にして課題を設定し、経営者と共有し、どう解決していくかを考えて指導しているため、30分で相談を終える経営指導員もいる中で、2～3時間を要している。よろず支援拠点等の支援機関と連携して専門家を活用し、学びを与えていくなど、一緒に課題を解決していくという方向性を作ることも重要である。
- ・中小企業大学校での学びにより若手指導員のコミュニケーション力は高まっている。受講後も自発的に集まって勉強している。対面研修だけでなくオンライン研修もあれば、自ら学ぶことができる。
- ・当社が受託運営している厚生労働省の中小企業の人材育成に関わる事業では、アウトリーチ型で企業にアプローチしているが、その際に一番大事なのはコミュニケーション力、寄り添い力である。
- ・HOWの前のマインドセット、何のために学ぶのか、どうなりたいのか、という点をしっかり意識づけることが大事である。経営支援においても、小規模事業者がどうなりたいのか、そのために求められる経営指導員自身の人材育成計画を検討し、目的からバックキャストして学びを設計できると体系的な人材育成につながる。
- ・企業に伴走し続けられないといけない経営支援の姿はサステナブルでない。経営者が自走するためのコンテンツを提供していきたい。
- ・成長志向の小規模事業者創出に向けては、機運を高めることが重要であり、頑張ろうという事業者を増やすことに意義がある。バックキャストというキーワードもあったが、今後どうしたいかをしっかり見つめ直すことが重要であり、そのために何をするかは事業者ごとの経営課題により異なる。「成長志向の経営計画」のうち「宣言」の部分については、「当社はこの部分を重点的に取り組む」程度の簡単な内容で良いのではないかと。
- ・補助金の加点などがあると経営計画をコンサルタントが代書して申請してくるケースがある。本来、経営計画は経営者自身が書き上げるものであり、経営者のリテラシー向上が目的であることを念頭に置いた仕組みを検討して欲しい。
- ・経営支援のリテラシー向上に向け、OJTや中小企業大学校の研修、民間の教育支援サービスなどをうまく活用する必要がある。横断コミュニティアンバサダーについては、全国の素晴らしい支援者が引き受けることを想定していると思うが、こうした支援者は業務多忙であり、引き続き仕組みの検討は必要である。
- ・普段は聞けない現場の話が聞けて大変勉強になった。
- ・成長志向の経営計画の案に盛り込まれているのはテクニカルな内容ばかりである。経営者の覚悟や約束、目指す姿を盛り込んだ方が良い。

- ・先ほどお話ししたコンタクトプラットフォームのシェアを補足すると、商店街や地域全体の困り事を解決する手法により、物販ではなくサービス費として稼ぐ方法論が出現しつつあり、過疎地の小規模電気店などでも行われている事例もある。個社の経営管理スキル支援も行いつつ、その先はプラットフォームの枠組みに参加するなど新たなタイプのビジネスモデルを評価・支援するアプローチも考えられる。
- ・売上目標の設定について補足したい。全国の経営者向け研修を行うことが多いが、特に若い経営者に響き、やる気を出すような目標は、売上ではなく「自分の年収」である。経済産業省や中小企業庁の文書に記載できるかという議論はあるが、目標を年収にすれば、売上高目標のように高すぎる等の問題にはならない。自分の努力次第のためやる気になりやすい。

(事務局)

- ・3点申し上げたい。1点目は、経営者のモチベーションをどのように高めるかが重要かつ難しいというご意見があった。成長志向の経営者が身近にいることを、登録の仕組みを通じてしっかり広げていく。並行して、商工会・商工会議所・青年部等の活動を通じて実際の取組を聞き、自分もやってみようという意欲喚起の機会として機能する仕組みにしていきたい。
- ・2点目は、支援機関の連携とワンストップでの相談体制整備が重要というご指摘についてである。ご指摘の通りであり、第3～4回の議論において取り上げたい。
- ・3点目は、成長志向の経営計画の登録・公表の仕組みに関するご意見についてである。公表用と非公表用の二本立てとすることを検討している。公表を前提としない経営計画は、経営指導員と自社のために機密性の高い部分も含めて書いていただく。どこまで書くのが効果を上げつつ現実的な水準なのか、検討を深めたい。一方で、ご指摘いただいた「やる気・決意」の部分は、公表用とし、しっかりと決意を示していただくことを想定している。本日のご意見をもとに検討を深めたい。

(事務局)

- ・本日の議論・ご意見を受け止めて次回以降につなげたい。
- ・次回以降の論点について補足する。成長志向の経営計画について、売上1億円を目指すのは高すぎるという感覚を持つことは大切な一方、成長志向をどのように示していくかも重要。中小企業庁では、「100億宣言」を通じて、売上高10～50億円の企業が10年以内に100億円を目指す計画を立てて取り組むことを、様々な政策で応援している。資金面・人材面での課題が、宣言企業の最大公約数で出てくるため、そこを解決する政策手段を検討する取組を行っている。また、補助金頼みにしないことは非常に大事である。「100億宣言」では身の丈を超える設備投資が必要なこともあるため、設備投資に対する補助金を用意している。このメカニズムが自走するための金融機関のコミットメントもあらかじめ得ている。さらに、「10億宣言」のメカニズムも検討している。
- ・1億目標も同様である。何が共通課題で、それを乗り越えていくためのメカニズムを回すためにはどうすべきか。課題に対応するための、金融機関との関係や経営指導員や補助金の役割などについて、次回以降、議論を深めたい。この大前提として、経営者の覚悟は示していただくが、課題もしっかりと抽出しなければ取り組む意味がない。次回の事務局案をご議論いただき、お知恵を拝借したい。

以上