

資料 4

中小企業庁  
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

P10-13,15,17,19  
は非公開

# 商工会議所の経営支援体制強化 に向けた取り組みについて

2026年 3月 6日  
日本商工会議所

- 商工会議所は、商工会議所法に基づく、地域の商工業者を会員とする「**地域総合経済団体**」。
- 「**中小・小規模事業者の活力強化**」と「**地域経済の活性化**」に向け、行政に対する様々な政策提言、小規模事業者の経営支援、地域活性化に向けた諸事業や簿記など産業人材の育成等、様々な活動に取り組む。

### 政策提言

人手不足対策、物価高騰対策をはじめ、経済政策やエネルギー・環境政策、社会保障制度、税制、経済連携などの重要政策課題から中小企業の個別施策まで、幅広いテーマを提言

### 中小企業等の活力強化

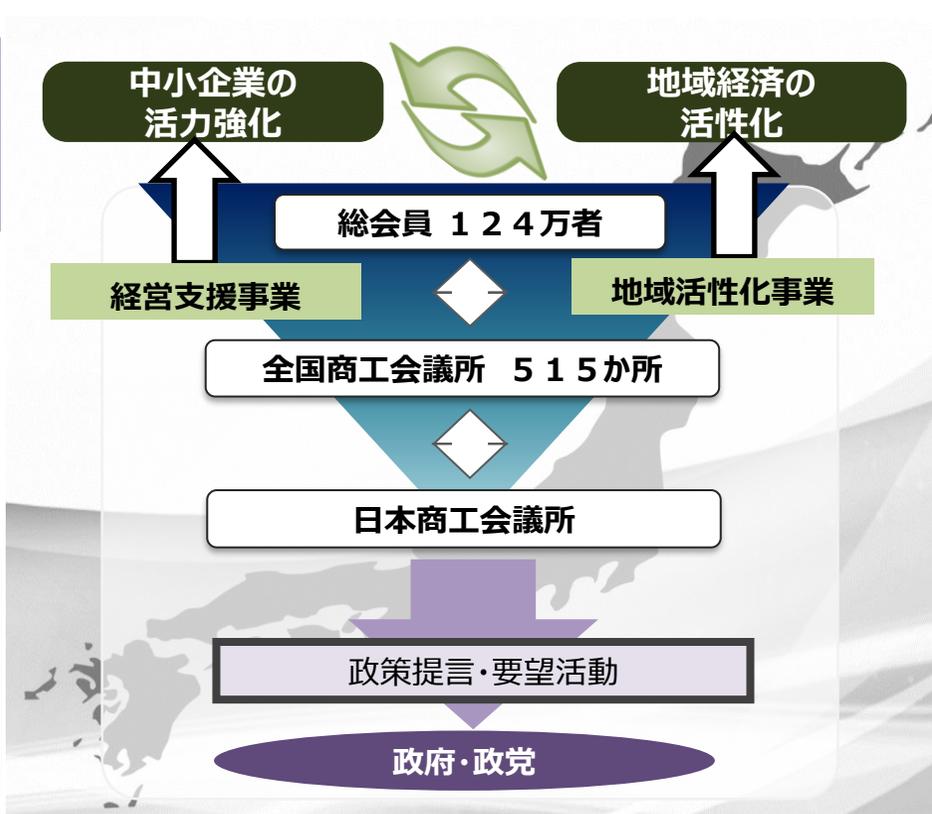
- ・中小企業等の経営力・成長力（稼ぐ力）の強化支援
- ・創業・スタートアップ、事業承継、産業人材育成
- ・コロナ禍克服の業態転換、事業再構築
- ・デジタル化による生産性向上、海外展開

### 地域経済の活性化

- ・都市再生・中心市街地活性化、観光振興、農林水産業の成長産業化、地域産業創出
- ・地方分散化の推進、広域連携
- ・国土強靱化、防災・減災等

### 商工会議所の4つの特徴

- ①**地域性** - 地域を基盤としている
- ②**総合性** - 会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成される
- ③**公共性** - 商工会議所法に基づき設立される民間団体で公共性を持っている
- ④**国際性** - 世界各国に商工会議所が組織されている



# 商工会議所の経営支援

- 商工会議所における相談件数は年間で約153万件（2023年度実績）。従来の金融や税務等の定型的な支援から、経営革新や新事業展開など高度な経営支援が増加。
- 「個社支援」に加え、ニーズ掘り起こしや意識改革を促す事業者セミナーや研修会、商談会・展示会による販路拡大等の集団支援、地域資源を活用した地域活性化事業、まちづくりなど、小規模事業者等が立脚する地域の「稼ぐ力」の強化の「面的支援」も実施。（詳細は参考資料）

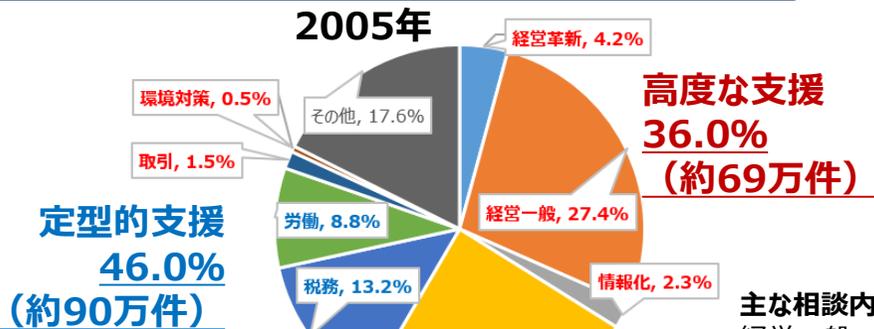
## 経営指導員数

- ◆ 約3,400名(経営指導に従事する職員※：約5,200名)
- ※ 経営指導に従事する職員：経営指導員、補助員、記帳専任職員、専門経営指導員等（記帳指導員を除く）

## 相談件数

- ◆ **経営相談（窓口）** 約97万件 ◆ **経営相談（巡回）** 約56万件
- ◆ **創業支援** 約4.2万件 ◆ **事業承継支援** 約1.23万件 ※2023年度実績
- ◆ **マル経融資** 約1.65万件（融資額1,100億円）※2024年度実績
- ◆ **持続化補助金申請件数** 約1.1万件（採択件数約6,500件）※2024年度実績

## 経営支援内容の変容（経営支援の高度化）

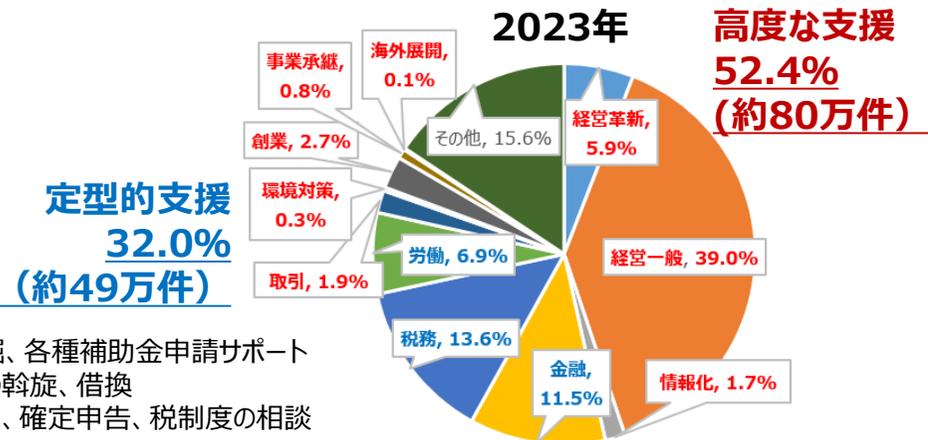
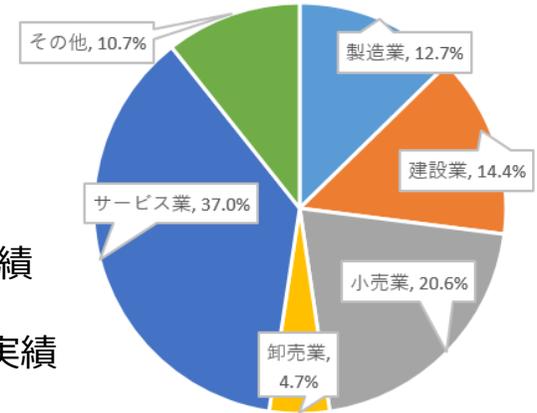


※2005年時は、創業、事業承継、海外展開は未集計

### 主な相談内容

経営一般：経営課題の発掘、各種補助金申請サポート  
 金融：マル経、市の融資への斡旋、借換  
 税務：記帳指導、年末調整、確定申告、税制度の相談

## 相談事業者の業種



- 小規模事業者は、厳しい外部環境のなか、多様化する経営課題に単独で対応していくことは極めて困難。  
事業者に寄り添い、共に課題を解決する支援機関が不可欠。
- 商工会議所の 経営指導員は、民間の支援機関では採算が合わず、収益化が難しい領域を支援。

## 外部環境

- 少子高齢化、人口減少
- 事業コストの上昇（物価高、円安、金利、労務費、米国関税、原材料・エネルギー価格）など

### 商工会議所

経営指導員は、民間の支援機関では採算が合わず、収益化が難しい領域を支援

課題

- 相談内容の多様化・高度化
- 人員不足
- 支援ノウハウの蓄積・共有

### 課題解決

解決策

- 経営支援の体制強化  
⇒ 人件費単価の引き上げ、設置定数基準の拡大、広域支援体制の構築、専門家の活用、支援機関同士の連携など
- 経営指導員の支援力向上
- 支援業務の効率化

## 支援

### 主な支援策

- マル経等金融支援
- 補助金の活用  
(持続化補助金、IT導入補助金、省力化投資補助金など)
- 制度改正・事業環境変化  
事業等を活用した専門家派遣
- 伴走型補助金などによる  
販路開拓支援
- 賃上げ・価格転嫁・取引適正化対策

など

### 小規模事業者

#### 地域牽引企業（スケールアップ）

地域の核となる企業に成長することを目指す

課題

- 組織拡大のためのマネジメント
- 人材確保、エクイティ等による資金調達
- 域外取引等のためのマーケティングなど

#### 地域貢献企業（パワーアップ）

地域の商業インフラ・社会インフラを支える

課題

- 人手不足対応、人材の育成・確保
- 価格転嫁
- 販路開拓
- 資金繰り
- 経営者のリテラシー（会計、経営計画、知財等）向上
- 生産性向上、省力化
- 事業承継、円滑な廃業・再チャレンジ

- 地域経済の発展には、**強い成長志向**や独創的なビジネスによって地域全体を牽引していく**地域牽引企業**と、**生活、商業インフラを担う地域貢献企業**の双方が必要。
- 経営指導員は、**それぞれのニーズに応じた支援**を展開。

## ① 成長志向型の「地域牽引企業」(スケールアップ)

規模の拡大等を目指し、イノベーションによる新ビジネスに挑戦し、地域に魅力ある事業を創出する推進役。賃上げや雇用吸収力もあり、成長の梯子を上る、地域経済を牽引する企業



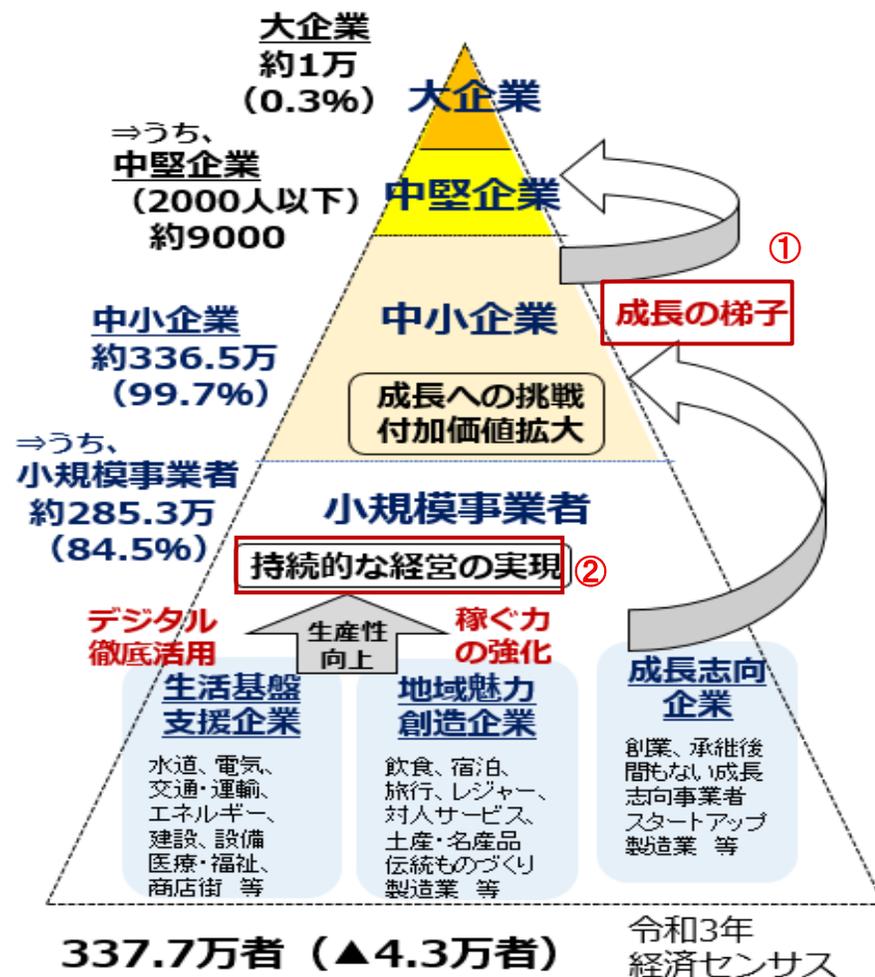
## ② 生活・商業インフラを担う「地域貢献企業」(パワーアップ)

地域の生産、雇用、消費、伝統文化や技術、コミュニティ、多様性の源泉。地域に安定をもたらす存在。自立的な経営を目指し、**地域の生産・雇用・消費・公租公課等を支える企業**



この両輪に対する支援で「『稼ぐ力』の強化」と「地域経済好循環」を実現

事業者との接点となって、これを具現化する「触媒」となるのが、経営指導員



- 経営指導員は、それぞれのニーズに応じて各種施策も活用しながら支援を展開。
- 地域牽引企業には、成長の梯子を上るための専門情報やネットワークを提供し、「稼ぐ力」の向上を支援。
- 地域貢献企業には、経営の細かな課題に寄り添い、持続的な成長を支援。

## ① 成長志向型の「地域牽引企業」 (スケールアップ)

## ② 生活・商業インフラを担う「地域貢献企業」 (パワーアップ)

### 課題

- ◇人材確保
- ◇資金繰りの把握
- ◇価格の見直し・転嫁
- ◇経営計画の策定
- ◇販路開拓
- ◇生産性向上、省力化
- ◇事業承継
- ◇円滑な廃業・再チャレンジ など

### 主に地域牽引企業の抱える課題

- 組織拡大のためのマネジメント
- エクイティ等による資金調達
- 域外取引等のためのマーケティング など

### 必要な支援

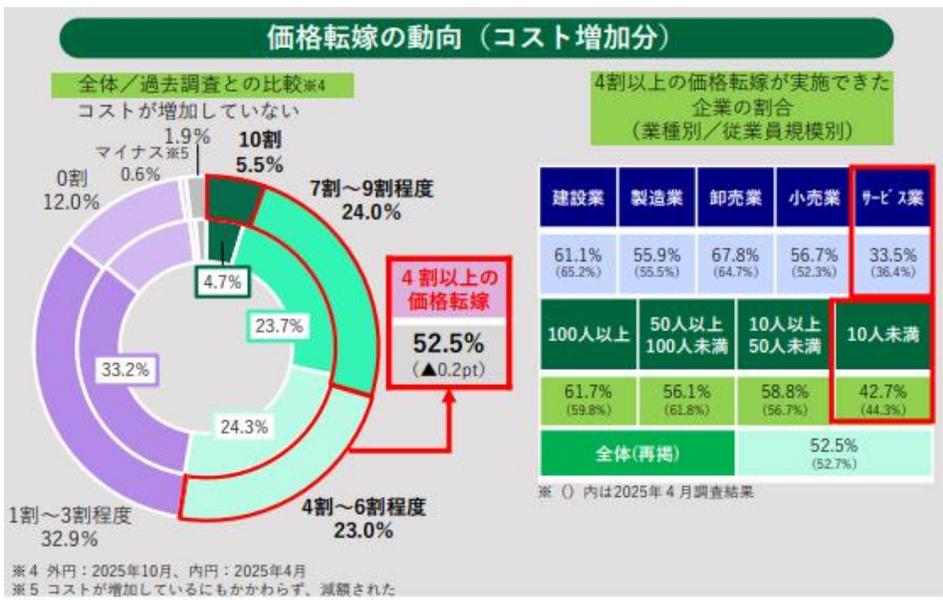
- ◇経営計画策定、資金繰り把握
- ◇マル経等融資活用
- ◇持続化補助金、伴走型補助金などを活用した販路開拓
- ◇IT導入補助金、省力化投資補助金などを活用した生産性向上・省力化
- ◇制度改正・事業環境変化事業等を活用した専門家派遣

- ◇クラウド型会計ソフトの普及
- ◇価格転嫁・取引価格の適正化の推進 など



- 日々の業務に追われる小規模事業者にとって、課題をシンプルに整理し、解決の糸口をわかりやすく提示することが重要。
- 価格協議や価格交渉に課題を抱える事業者向けに、漫画なども活用しながら、シンプルで伝わる課題解決ツールを提供予定。

## 価格転嫁の動向と協議の課題



## 価格転嫁のノウハウを漫画で提供



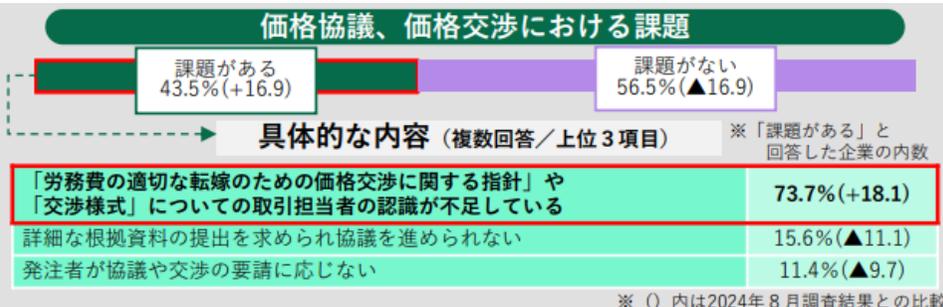
### 目次

- 第1章 プロローグ 原材料、光熱費などの高騰により赤字が続く経営者……4
- Column 1 経営者の苦悩へ……7
- 第2章 スーパーサンライズ 沼田部長との交渉……8
- 第3章 商工会議所 経営指導員 吉澤から4つのアドバイスを受ける……15
- Column 2 読めば簡単! 管理会計ははじめの一歩……26
- Column 3 採算を可視化しよう!……28
- Column 4 パートナリシップ構築宣言を宣言しませんか?……30
- 第4章 価格転嫁に向けて行動を開始する一団と良子 吉澤も動き出す……31
- 第5章 沼田部長と2回目の交渉 その結果は……36
- 第6章 価格転嫁できた! でもこれからが本当のスタート……43
- 第7章 エピローグ 勇気をもって価格交渉しよう!……49
- Column 5 政府の支援策を活用せよ!……50

### あらすじ

創業40年を超える老舗菓子店の経営者。近年の原材料、人件費の高騰の影響を受け赤字経営が続いている。最先端スーパーサンライズに卸売の場を上げ交渉するも、MD部長の強固から価格転嫁するための進展資料がないと受け入れられることにはならない。

状況を打開するための商工会議所に連絡する林社長と妻良子。担当の高澤指導員より価格転嫁を実現させるための具体的なアドバイスを受ける。その後、幾度かの打ち合わせを経て、スーパーサンライズとの2回目の交渉に向かう二人。善処はこの難題を乗り越えることができるのだろうか……



(出典) 商工会議所LOBO (2025年10月、2026年2月)

- 経営指導員には、小規模事業者の本質的な課題を引き出すコミュニケーション力（対話力・傾聴力・アプローチ力）、必要に応じて適切な支援機関に繋ぐネットワークの構築力（コーディネート力）が重要。
- あわせて、小規模事業者の課題に応じ、最新知識へのアップデートと、情報の収集・分析力も不可欠。

## 経営指導員に必要な能力

### 対話力・傾聴力

- ・信頼関係の構築したうえで、本質的な課題の発掘し、経営者に「腹落ち（納得）」と「気づき」を与える力。

### コーディネート力

- ・小規模事業者の本質的な課題解決のため、必要に応じて適切な支援機関を見極め、繋ぐ力。

### アプローチ力

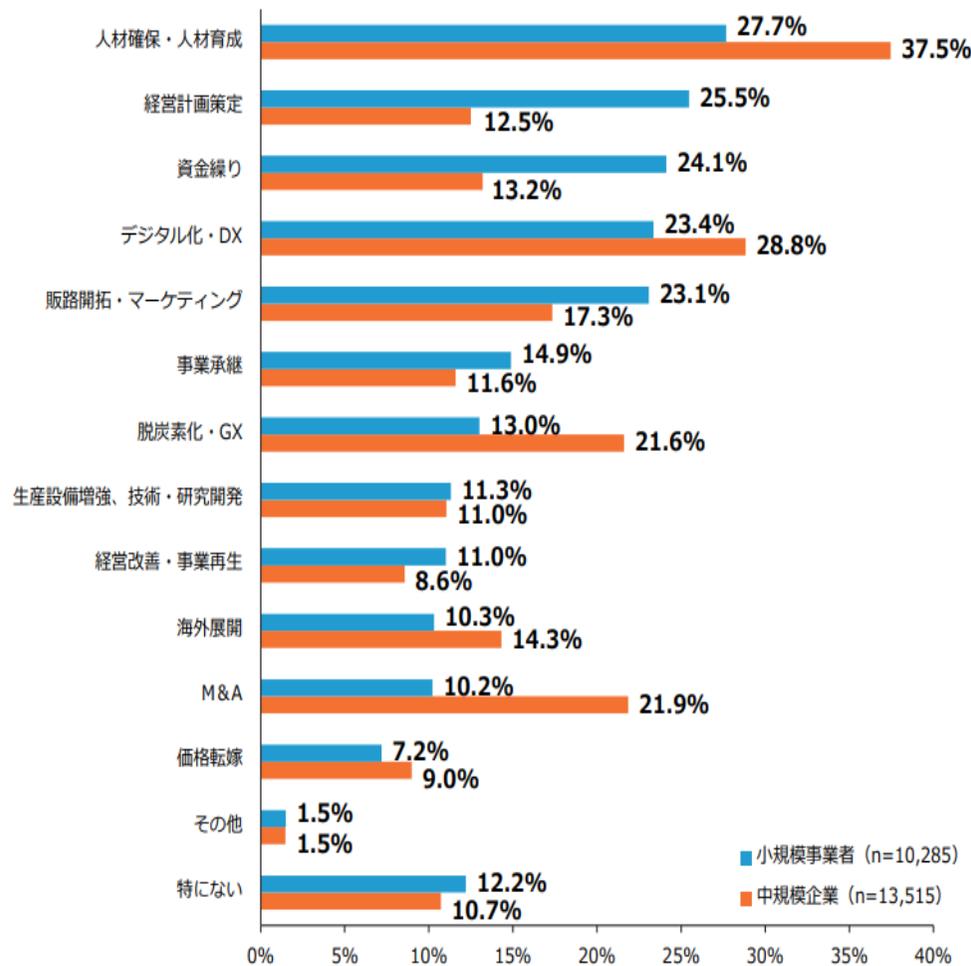
- ・事業者の意識改革を促し、「早期相談」「早期支援」に繋げる力。

### 幅広い知識の習得・情報収集・分析力

- ・売上や利益拡大のための資金繰り、原価管理、販路拡大、価格転嫁などの知識
- ・各種支援策や法改正に対応するための情報収集力

- ⇒ **小規模事業者が必要とするリテラシーの習得をサポートできる知識**
- ⇒ **小規模事業者の課題を解決するための知識**

## 事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題



# 経営指導員の課題

- 小規模事業者の「稼ぐ力」の強化し、地域経済好循環をしていくには、経営指導員による伴走支援が鍵。
- 必要に応じて、国や自治体の各種施策を活用しながら、経営者に「気づき」を促し、経営の「自走化」に向けて支援。
- 一方、高度化・多様化する経営課題への対応や膨大な事務処理により、慢性的なマンパワー不足に直面。また、個人の壁を越えたノウハウの共有に課題を抱える。
- 小規模事業者を支える、市場の原理に乗らない支援を行う経営指導員の役割は、極めて公共性の高いもの。この機能を維持・継続していくためには、公的資金による安定的な予算確保が不可欠。

課題が多様化する中、経営指導員  
は慢性的なマンパワー不足



自己研鑽、OJT  
にかかる時間確保が難しい…

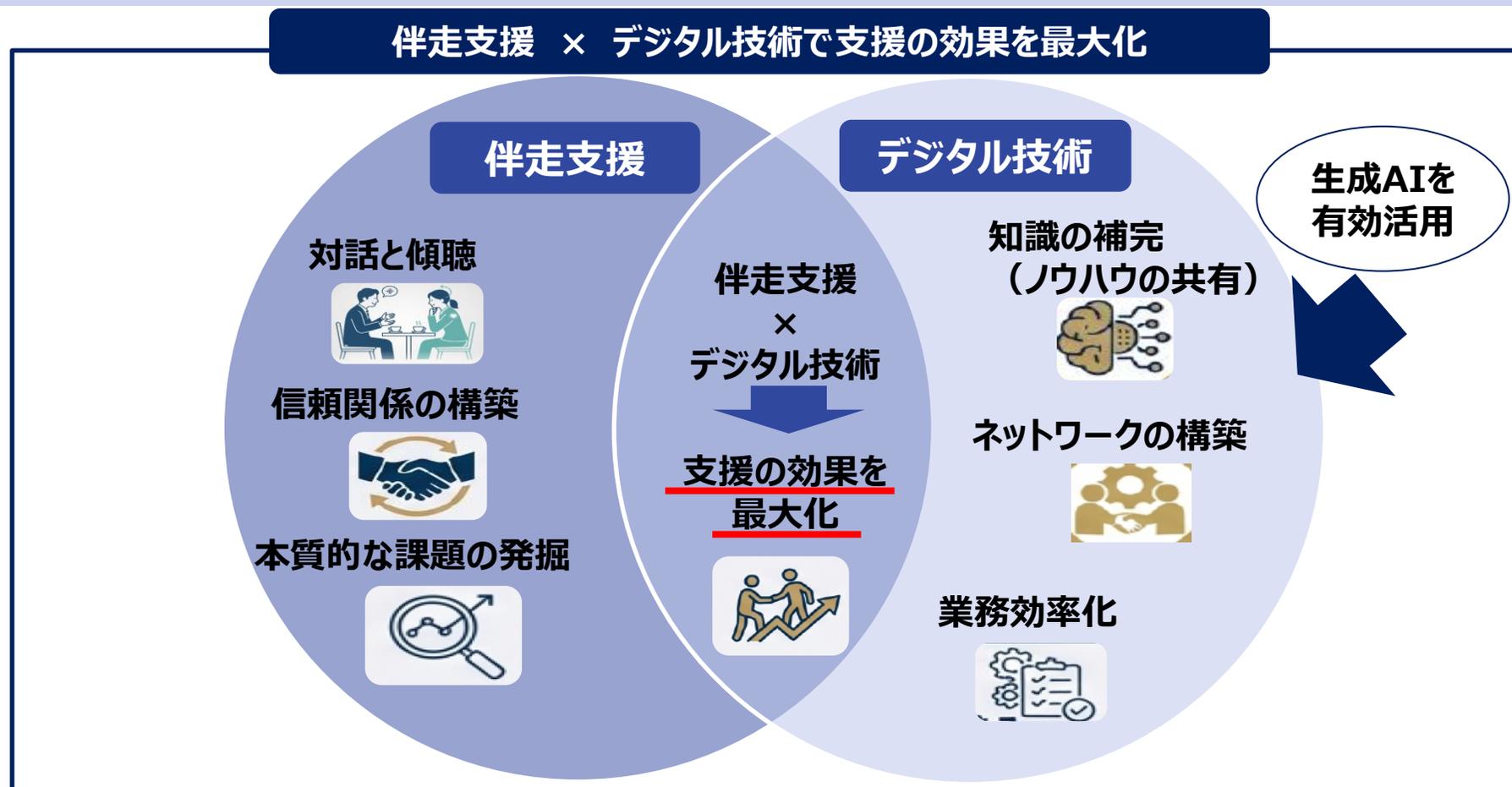
支援ノウハウの習得・共有に課題



経営支援体制の拡充・支援力の向上には  
安定的な予算確保が不可欠

# 経営指導員の支援力向上と業務効率化

- 高度化・多様化する経営課題への対応や膨大な事務負担を解消するためには、「支援力の底上げ」と「徹底した業務効率化」の両輪での取組みが不可欠。
- 生成AIをはじめとするデジタル技術を戦略的に活用し、業務の効率化を図り、経営指導員が伴走支援に最大限注力できる環境を構築。
- あわせて、経営指導員個々の知見に頼るだけでなく、守秘義務に配慮した支援ノウハウの共有化と地域差のないネットワーク構築を推進し、均質な支援体制の構築を目指す。



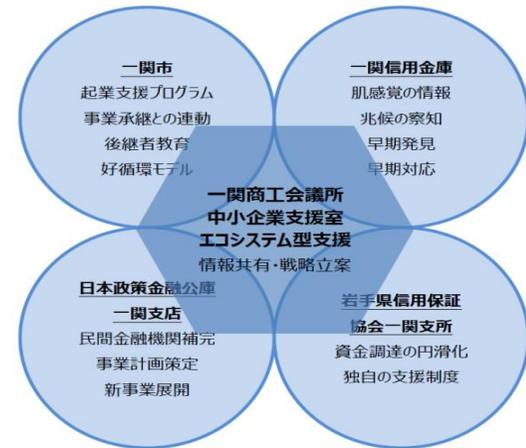
# 他の支援機関等との連携

- **商工会議所が核**となり、地域の金融機関や自治体と連携して創業や事業承継などの**支援をワンストップ**で展開している例も多い。
- 他機関との連携は、**支援リソースの補完**とともに、それぞれの強みを掛け合わせることで、**複雑な案件への対応も可能**。

## エコシステム型の事業承継支援体制（一関商工会議所）

商工会議所が中核となり、金融機関（信用金庫、日本政策金融公庫）や保証協会、自治体と連携し、事業承継を軸とした支援を実施。企業の存続と発展を多層的に支えることが可能。組織的な支援力向上のため、同所では「事業承継支援力向上プロジェクト」を実施。職員個人の経験を組織全体の知識（集合知）として蓄積・共有することで、複雑な案件への対応力が高まっている。

（出典）地域経済に関する懸賞論文  
金野剛士，2025，「地域の経済・社会の持続可能性を高める「先回り」事業承継支援の提案」  
<https://www.jcci.or.jp/honbun1.pdf>

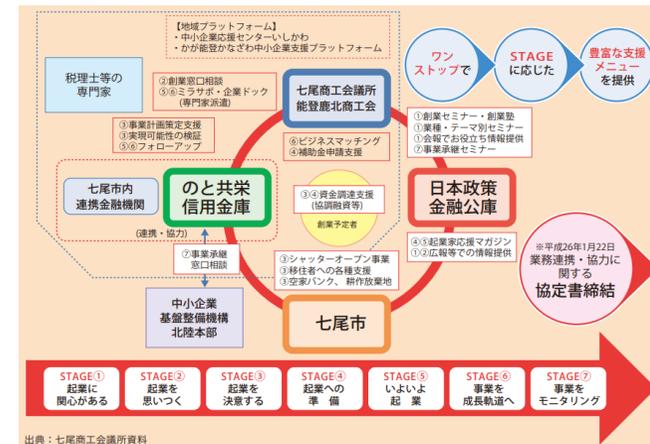


## 創業応援カルテット（七尾商工会議所）

2014年に自治体、信用金庫、日本公庫と連携協定を締結し、「ななお創業応援カルテット」を結成。

各機関が支援先についての情報を共有し、チームとして施策を月ごとに協議。創業者のステージに応じた支援メニューをスピーディーに提供し、移住希望者には移住支援策も合わせて実施するなど、創業初期段階の支援から創業後までをフォローしている。これまでに開業件数は100件を突破し、そのうち移住創業者は2割前後を占めている。

（出典）産業・地域共創専門委員会レポート  
「共感」が地域に人や資金を呼び込む ～課題解決と新たなチャレンジの促進に向けて～  
[https://archive.jcci.or.jp/JCCI\\_EmpathyCapital\\_Report\\_v24.pdf](https://archive.jcci.or.jp/JCCI_EmpathyCapital_Report_v24.pdf)



## 国の補助事業を活用した経営支援②

### 事業者向け補助金・融資制度の活用事例

#### 計画的な設備投資による新市場展開（各務原商工会議所）

1982年創業の業務用パン製造・卸売業。売上減等の課題を抱え、ビジネスモデル再構築を迫られた。経営指導員が**経営者と深い対話を重ねて**、本質的な課題を「計画的・戦略的な設備投資による新市場への展開」、解決方策を「生産能力の向上」と「品質の安定化」と設定し、課題解決への自走化を伴走支援。**持続化補助金・ものづくり補助金**等を活用し、最高級の冷凍焼成パンへとブランド化。**売上伸長、雇用増と賃上げ実施。**



#### 持続化補助金を活用した販路開拓支援（総社商工会議所）

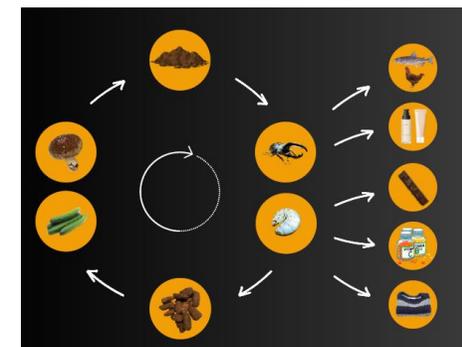
桃の生産者から、JAの出荷をやめて自社ブランド商品としてBtoCの販路を開拓したいとの相談があり、経営指導員と専門家により、**販路拡大計画の策定**を支援。ネット販売に取組み徐々に売上が増加。さらにリピーター獲得に向けて**持続化補助金を活用**し、ホームページを作成。ファンが急増し、取組み前と比べ、**売上は3倍**となった。また、新事業展開として農地管理の課題であり需要が見込める草刈事業にも着手している。



#### マル経融資を活用した新たな生産体制の構築支援（大館商工会議所）

カブトムシを利用した廃棄物処理、昆虫食の製造販売を行っている事業者から起業して1年がたち、生産体制の構築と種親・エサの調達資金がほしいとの依頼。

これまでの支援になかった業種で、収益もわずかな事業者だったため、**まずは「傾聴」をすることから**始めた。現地に出向き「新たな気づき」がないか確認。4P分析をもとに事業を把握することで支援の方向性を見出した。革新的なビジネスモデルとなるよう、成長戦略、**マル経融資を活用**した場合の収支計画の策定を支援。結果、**売上、雇用が3倍以上**増加した。



小規模事業者持続化補助金（ビジネスコミュニティ型）の活用事例

ビジネス交流会 in タイ～現地視察および日系企業との交流会～（佐賀商工会議所 青年部）

○現状の課題

佐賀市では人口減少に加えて若者の県外流出が深刻化。青年部メンバー同士でビジネス展開できる機会も少なく、地域経済の縮小が懸念されていた。

○課題に対する解決策

日系企業の進出率が高いタイを訪問し、ビジネス交流会を実施。自社ビジネスに新たな気付きをもたらすとともに、「新ビジネスの創出」や「海外日系企業とのネットワーク構築」を図る。

○成果

バンコク佐賀県人会および現地経営者との新たなネットワークを構築し、具体的な経営課題や採用面の事情等についての意見交換を継続して実施したことでタイ市場における事業機会や競合状況を再認識するとともに、在タイ日系企業との連携を視野に入れた情報交換の基盤が整った。

タイは日系企業進出数で米国に次ぐ第3位

| 順位 | 国名  | 企業数    |
|----|-----|--------|
| 1  | 中国  | 31,060 |
| 2  | 米国  | 8,982  |
| 3  | タイ  | 5,856  |
| 4  | インド | 4,957  |
| 5  | 韓国  | 3,003  |

（出典）海外進出日系企業拠点数調査（外務省）

自衛隊から学ぶ防災視察研修会～地震に備えるために今できる防災を学ぶ～（高知商工会議所 女性会）

○現状の課題

高知県は、南海トラフ巨大地震による被害が大きい地域。自身が発生した場合には甚大な被害が予想される。一方、防災に多大な被害が予測される県民の意識や備えは不十分である。

○課題に対する解決策

自衛隊員から地震や津波に対する防災の取組を学ぶ研修会を実施。参加した事業者が自社の従業員や家族等へ情報を展開・共有することにより地域全体での防災意識の向上を図る。

○成果

被災後の事業者における事業活動の継続手段となりうる「事業継続力強化計画」件数が0件から5件となる。これにより、災害対応力を高める。

| テーマに対する成果指標        | 事業実施前 | 事業実施後 |
|--------------------|-------|-------|
| 事業継続力強化計画策定セミナーへ参加 | 0件    | 0件    |
| 事業継続力強化計画の策定       | 0件    | 5件    |

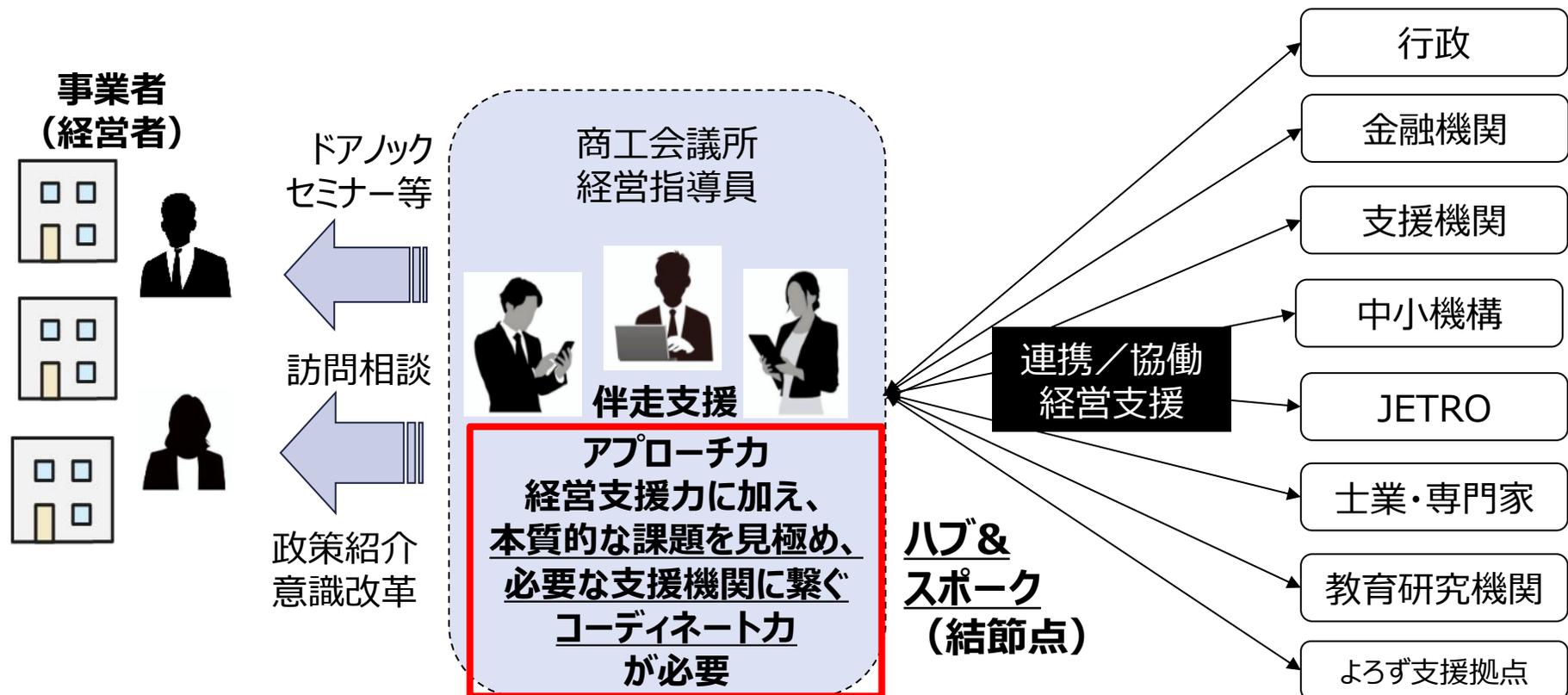
# 参 考 資 料

(経営指導員の4つの特徴)

# 商工会議所の経営指導員の4つの特徴①

- 商工会議所は地域の中核であり、経営指導員が結節点となって、住民含めて産学官金、地域の多様な主体との連携・協働のハブの役割を担う。
- 事業者からの相談の中で、「本質的な課題」を見極め、専門的な知識が必要なものは、適切な支援先に繋ぐ。

## 地域の支援機関を含む多様な主体との連携・協働の結節点となる存在



## 商工会議所の経営指導員の4つの特徴②

- 商工会議所への相談は「経営改善に前向きな者」と「経営に困窮した者」からの相談に二極化。
- 地域経済の持続的な成長には、商工会議所へ相談に来ない、**経営改善等のポイントの気づきを得られていない経営者へのアプローチが極めて重要。**
- 信頼関係の下、地域の全ての**事業者**に**アプローチし、意識改革を促せる**「唯一無二」の存在。

### 信頼関係の下、地域の全ての経営者にアプローチできる存在（意識改革も促せる存在）

#### 地域経済社会を支えている事業者

事業継続・発展  
に挑戦できるか



経営順調  
相談の必要なし



経営改善に関心  
補助金活用等

この層に  
いかに改革  
を促せるか  
が最重要



経営改善等のポイントの気  
づきを得られていない

**商工会議所がアプローチ可能**

経営悪化する前  
に対処できるか



経営に困窮  
収益改善・事業再生

相談

相談

相談

- 訪問相談は、経営に前向きな者、経営に困窮する者が主（二極化）
- 経営改善等のポイントの気づきを得られていない経営者へのアプローチはマンパワー不足で手薄

商工会議所

中小企業活性化協議会

連携

信用保証協会

事業承継引継ぎセンター

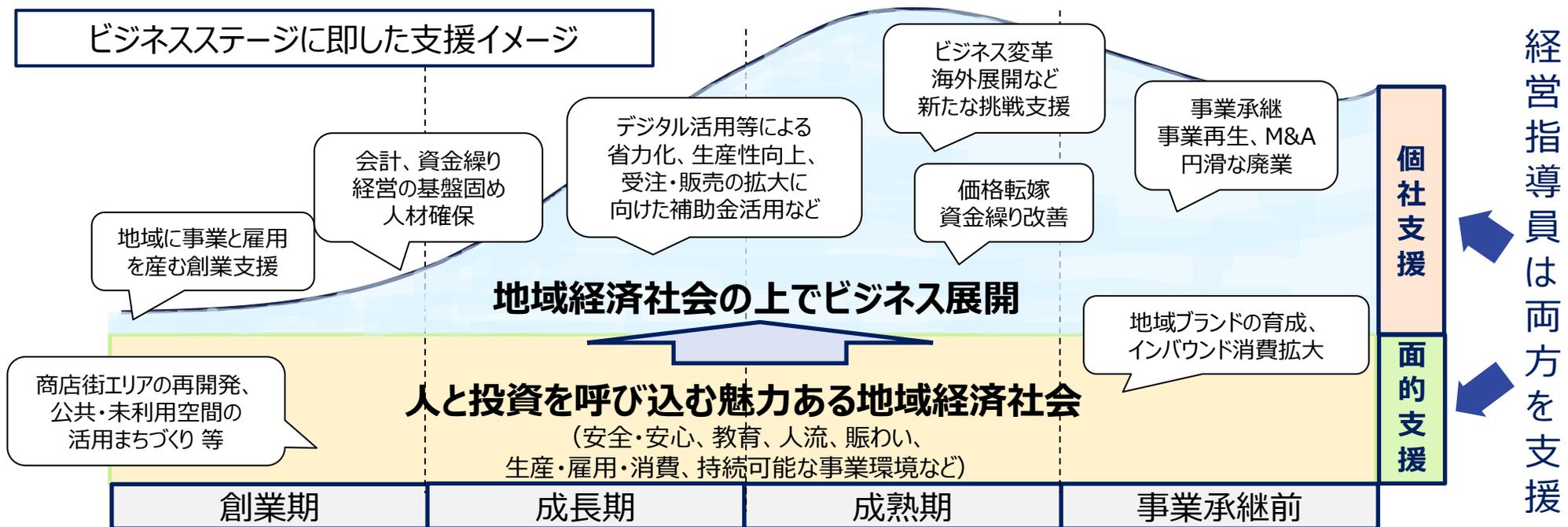
# 商工会議所の経営指導員の4つの特徴③

○人材・資金・設備等に制約がある小規模事業者の持続的な所得向上の実現に向けて、足元の経営課題に対応する「**点**」での**個社支援**に加えて、ビジネスステージ（創業期→成長期→成熟期→事業承継）に即した「**線**」による**伴走支援**、さらには、**地域経済の活性化など「面」的支援**も行う。

※地域経済の活性化は、小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の「政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策（15の重点施策）」に位置付け。

政府は、経営発達支援計画に基づく、商工会議所が行う取組みを支援するとしている。

## 小規模事業者への多面的な支援ができる存在（点×線×面の支援）



# 商工会議所の経営指導員の4つの特徴④

- 地方公共団体の総職員数も縮減。住民ニーズの多様化に伴い、多種多様で幅広い業務への対応が求められるが、特に、地方部では人口減少が進み、採用難と離職増加等で人手不足が加速。
- 能登半島地震や新型コロナウイルス感染症、大型台風や大雨など、各地域で大規模災害が発生する中、行政が担いきれない業務に関する商工会議所への対応依頼は増加。
- 防災・減災への事前対応から発災後の事業再開**など、経営指導員等は行政の依頼を受けて対応。
- 地域経済社会の安定には、**エッセンシャルワーカー的な役割**を担う経営指導員等の充実が有効。

## 行政が担いきれない業務を行うエッセンシャルワーカー的な存在

### 災害復興／事業再建支援

#### 能登半島地震の再建支援

144CCI、277名（2026年3月3日現在）  
が被災事業者からの相談対応等

応援出張相談、輪島CCI入居復興センター



#### 豪雨災害復興マルシェ



人吉商工会議所HP

#### 東日本大震災 遊休機械マッチング



### 防災・減災

#### 例) BCP策定はじめての一步



簡易版BCP  
ジギョケイ  
の作成支援

東京商工会議所HP

### 新型コロナウイルス感染症の職域接種

1回、2回ワクチン接種  
90商工会議所

3回目のワクチン接種  
39商工会議所



### 地域の生活支援

#### 例) 高齢者向け移動販売サービス

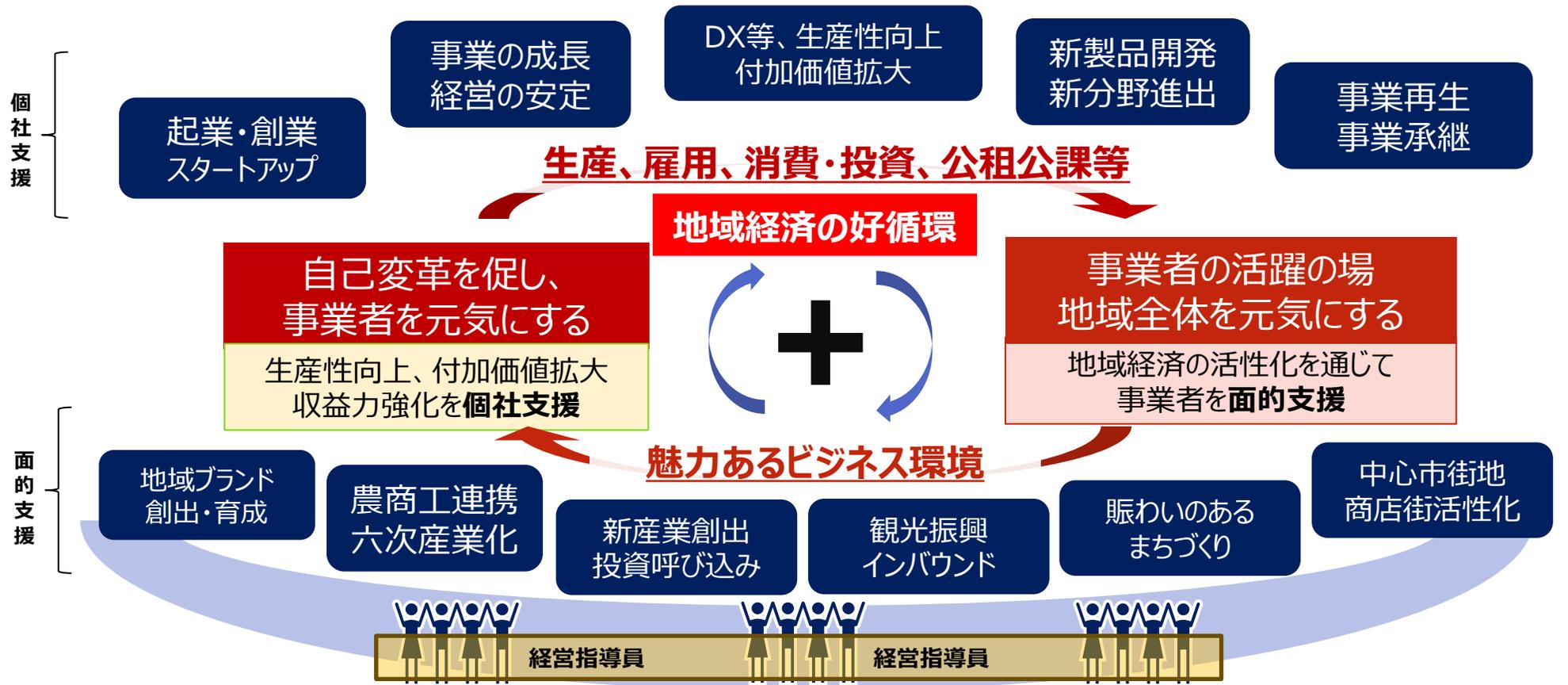


相鉄ローゼンと  
イオンリテールの移動販売

海老名商工会議所  
実施体制呼びかけ

# 経営指導員の活動の成果 ～地域経済の好循環を創出～

- 日本全体の持続的な**経済成長には、地域経済の好循環が不可欠**。
- 地域経済の好循環の**起点は、小規模事業者による「生産」**であり、これが**地域の雇用と所得の増加に繋がる**。
- 経営指導員による、事業者の稼ぐ力を高める「**個社支援(点と線)**」と、地域活性化などを通じた「**面的支援**」の両輪で、地域経済循環を太くする。



**経営指導員の支援は、地域経済の好循環を創出し支えている**