

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3回検討会 議事要旨

■日時：2026年3月6日（木）09:30~12:00

■場所：経済産業省 別館 11階 1120・1122 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）

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

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

岡山県よろず支援拠点チーフ 鈴鹿 和彦

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

広島県 神辺町商工会 経営指導員 藤本 貴史

ジャーナリスト 三神 万里子

立命館大学経営管理研究科教授 水野 由香里

○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 島崎 武久（代理出席）

中小企業基盤整備機構 人材支援部長 樋口 光生

○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 p36 の「成長志向の小規模事業者の多くが直面する課題への対応策①~③」の記載は、補助金や経営指導員を活用するための支援と読み取れてしまう。小規模事業者の立場からすると、それらは数ある支援のうちのひとつにすぎないため、読み手が誤解しないよう書き方や整理に工夫が必要。
- ・事務局資料 p39 「支援体制の強化」に関連し、ぜひ地域との連携の促進に係る旗振り役を中小企業庁につとめていただきたい。我々も地域の事業者や支援機関・自治体と連携して中小企業支援に取り組んでいるが、地域連携が進むと、我々も地域密着による支援に取り組みやすくなる。
- ・便利な業務支援ツールが多数示された。AirREGI は家電量販店でも活用しており、よろず支援拠点設置当初から支援の現場でも活用してきた。問題は、導入事業者が少ない点。ある商工会議所では生産性向上と共に DX 支援も掲げているが、言葉だけが先行し、実際の導入の難しさを感じている。
- ・生産性向上は良いテーマだが、生産性向上センターが対象とするのは「労働生産性」である。中小企

業庁はものづくり補助金等を通じて設備導入などを進めており、「資本生産性」も論点に含めていただきたい。その理由は、小規模事業者では経営者自身がものすごく働いている状況となっており、また、中小・小規模事業者において連合が掲げるような水準で賃上げを実施することは難しいのではと考えられるからである。

- ・商工団体では地域振興事業と経営改善普及事業に取り組んでいるにも関わらず、多くの経営者には「商工団体はイベントを実施する団体」というイメージを持たれている。また、周知不足もあるだろうが「補助金＝商工会」と思われており、「経営支援＝商工会・商工会議所」というイメージをアピールしたい。
- ・商工会館の施設整備についての予算も確保いただきたい。多くの商工会館は老朽化しており、移転するための財源もない商工団体が多い。豪雨の際、地域の人は商工団体の施設の駐車場に避難し助かった。災害後の支援は商工会館を拠点に商工会が行うため、拠点となる会館の確保や整備をお願いしたい。
- ・毎年、各経営指導員が1事例を県連合会に提出しており、120ほどの事例が集まり点数がつけられる上位の経営支援事例については、多くの支援団体と共有してPRしていけると良い。
- ・成長目標である売上高1億円と商工会・商工会議所による公的な経営支援との間には溝があるが、民間の支援ではフィーが跳ね上がる。一部の自治体では、ある程度の公的支援を受けてきた事業者や、その前段階で経営課題を絞り切れない事業者を対象に公募をかけ、その自治体の産業振興課などで経営課題をスクリーニングして民間のプロ人材マッチングを行っている。そしてそのプロ人材が経営者の右腕として半年間、営業支援にコミットしたり、若い人材が集まるように人事制度を整備したり、高齢化により対応できていなかった管理システムの導入を行ったりしている。伴走支援を超えて半年間プロ人材が入り込むようなフェーズに移っている支援の事例がある。ただしコストが高額なため、自治体が一部人件費を補助している。このような民間のプロ人材の活用について、公的なサービスに対する評価とブリッジする必要性もあると問題意識を持っている。
- ・ただし、民間のプロ人材とマッチングを行う際に、報酬の半分をエージェントが取っているのが実態であり、度々報道されている。人材紹介業の範囲としては問題があるだろう。そのため継続的な契約を制限する慣習があるというのが業界としての実態である点をお伝えしたい。
- ・前回の検討会でも申し上げたが、「成長志向の経営計画」という表現は不十分。経営者の覚悟を示すには、「誓約」や「方針」などの言葉が適切である。計画だけでは経営リテラシーの醸成に結びつかないため、覚悟を持って作るという方向性を示してほしい。経営計画は、公表、非公表の部分があると、公開部分においては覚悟が見えるので良いだろう。
- ・事務局資料 p37 に、成長志向の経営計画の宣言にあたっては「商工会・商工会議所の登録・公表を必須」と記載されているが、イメージがわかなかった。
- ・同様に p38 には、「“宣言”事業者に対する優先措置の導入を検討」との記載があるが、「等」の追加が必要。また、2回目以降は宣言の達成状況について、KPI 指標として盛り込む必要がある。KPI の指標には、経営者が学び直しにどれくらい参画したか変化を聞くことも有効である。
- ・商工会・商工会議所の意欲向上方策として、ベストプラクティスの共有との説明があったが、商工会・

商工会議所は地域が限定されており競争原理が働かない。コンペやピッチコンテストなどで表彰するのも良いのではないか。

- ・全国商工会連合会のプレゼンテーションの中で、「成長志向」「持続志向」といった表現があったが、その定義を具体的に補足してほしい。
- ・「成長志向の経営計画」への記載内容として、「事業者の成長シナリオに応じて」という文言が重要である。小規模事業者が全ての項目に取り組むことは現実的ではなく、自社の経営計画において重点付けができると良い。
- ・「成長志向の経営計画」の実行状況のフォローアップの仕組みについては、年単位での実施が現実的である。3か月に1回などの頻度で提示できる小規模事業者は少ないだろう。
- ・“宣言”事業者に対して各種補助金の優先措置を導入する仕組みは良いと思うが、経営者のリテラシー向上が目的であるため、コンサルタントによる補助金ビジネス化しない仕組みを検討してほしい。経営計画を策定して、コンサルタントに手数料を払って補助金を申請するだけでは本末転倒である。
- ・“宣言”事業者に対するマル経融資の優先適用（迅速な推薦など）とあるが、6か月の経営指導要件の柔軟化などが有効だろう。
- ・事務局資料 p39 に伴走支援体制の充実として「個別案件の受渡しに係る業務フロー、組織間の情報共有を図るためのツールの導入」との記載があるが、どの組織間で情報共有を図るべきかわかりにくい。ツールでの情報共有は難しいが、経営支援の場に同席することによる共有は有効である。
- ・事務局資料 p42 には、「小規模事業者への支援介入後の状況（売上や粗利、従業員等の変化）などを継続的にフォローするための仕組み」の構築が示されている。総論は賛成だが、報告が目的化してしまい、人手不足で忙殺されている経営指導員の業務負担のみが増加する懸念がある。小規模事業者の支援介入後のモニタリングをどこまで行うのか検討し、経営指導員の業務負担が増加しないような配慮が必要。例えば、成長志向の経営計画を宣言した企業や持続化補助金を活用した企業など、5年程度の事業化計画を自ら報告するのは当然だと思うが、小規模事業者への支援介入後の状況について、全ての事業者をモニタリング対象とするか、小規模事業者を絞るべきかは、別途検討が必要である。
- ・「成長志向の経営計画」の中に経営者自身の年収を盛り込むことについては、公的な立場で発信して良いのかという懸念はある。ただし、売上目標を経営計画に落とし込み達成できなかった場合、経営者が事業を辞めてしまうという小規模事業者の事例を数多く見てきた。一方で、自身の年収目標に置き換えることでモチベーションを維持できる経営者も多く見てきた。特に小規模事業者における経営計画において、このような設定をするという考え方が定着すると良い。商工会・商工会議所の青年部などでは、経営者自身の年収を目標としたことで、経営の勉強の場が増えて、懇親会での会話の内容が変わったという事例もよく聞く。経営計画策定において、売上目標額と同時に、自分の年収から算出することにより、自分の労働時間を考えられる人も出てくる。働き方改革が求められる今日において、そのような考え方が日本に定着すると良いだろう。
- ・「資本生産性」という言葉を入れると良い。売上 1 億円目標だけではなく、さらに高い目標を目指す場合にも、「労働生産性」に加えて「資本生産性」は重要である。

- ・商工会・商工会議所の経営指導員は業務多忙になっているため、何としてでも業務効率化を進める必要がある。中小企業庁から強く働きかけるほどでないとは変わらないのではないか。
- ・売上目標 1 億宣言の取組は非常に有効だが、1 億円にはるかに届かない事業者向けに 5,000 万円目標も設ける必要があるのではないか。管理業務が大変になる懸念はあるが、大事なことである。
- ・生産性向上に関しては、「稼ぐ力」を高めるという言葉が定着した方が小規模事業者にとってわかりやすい。「生産性向上」という言葉は小規模事業者には伝わりにくい。
- ・2026 年 4 月より、よろず支援拠点の中に生産性向上支援センターができる。いわゆる製造業のみならず、食品製造業等への支援を行う。サプライチェーンが通っていない地域には生産性向上という言葉は定着しにくい、そのような地域にも食品製造工場はある。食品製造業への支援を一層進めるという観点からも、支援機関連携に取り組んでほしい。

■ オブザーバー発言

- ・中小・小規模事業者が組織化して様々な経営課題に対応していく上では、例えば事業協同組合であれば組合間連携など、組織同士の課題対応などが必要になる。個社支援とは異なる支援が必要な場面もあり、その視点からの経営リテラシー向上も必要な論点である。
- ・経営指導員の意欲向上の方策については、基本的に事務局資料に同意する。支援事例がホームページ等に掲載され、支援実績が多くの人目に触れることは指導員のモチベーション向上にもつながる。
- ・「成長志向の経営計画」については、経営指導員が壁打ち相手となり策定されるのだろうが、小規模事業者にはその時間もないのが現実である。経営計画の実行状況のフォローアップを実施することが重要となるため、それを行う機会を壁打ちの場として利用し、経営リテラシーの向上につなげることができると良い。
- ・支援機関と連携して地域に出向いて経営者、管理者を対象とした研修等を開催しているが、これを経営計画策定のみならず、フォローアップを実施する機会とし活用していく仕組みの構築も有効だろう。ひとつの地域で取り組むのは難しいため、広域での経営計画策定のフォローアップを新たな軸として立ち上げられれば我々も貢献できるだろう。
- ・伴走支援の重要性、支援機関の体制強化、新しい手段の可能性について多くの示唆があった。本日の議論を踏まえて感じた内容について 3 点述べたい。
- ・1 点目は、伴走支援の重要性である。商工会・商工会議所でも共通して、小規模事業者の稼ぐ力の向上に向け、経営指導員が経営者との対話を通じて本質的な課題を引き出し、経営計画の策定や課題解決に伴走する役割が極めて重要とのご指摘があった。相談内容が高度化する一方で経営指導員が減っているため、現場は大変だろう。経営指導員の支援力向上やノウハウ共有、広域的支援体制の構築など、支援機関側の体制強化が重要な論点であると改めて感じた。具体的な制度設計、成長経営計画の策定、宣言企業のスペックなどについて多数の委員から具体的な論点を提示いただいた。
- ・2 点目は、小規模事業者自身の生産性向上が本質的な視点であるということである。株式会社リクルートからは、デジタルツール活用により業務効率化だけでなく売上や利益可視化により経営そのものを変えていくという話があった。パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社からは、業務代行等を

通じてバックオフィス業務の外部委託のご提案があった。いずれも小規模事業者の限られたリソースの中で生産性を高めていく可能性を感じた。一方、現実的には課題もあるという指摘もあった。

- ・ 3点目は、このようなツールをどのように支援の現場と結びつけるかが、本質的で重要な課題であるということである。小規模事業者にとっては、ツールやサービスの存在自体を知らない、導入イメージがわからないことも少なくないという指摘があった。経営指導員などの伴走支援において、新しいツールを紹介し導入や活用につなげていくことがポイントになるだろう。

■自由討議

- ・ 委員から質問があった点について回答する。「成長志向」とは、事業の規模の拡大・成長を志向している小規模事業者であり、「持続志向」とは、事業規模拡大までは志向していない現状維持型の小規模事業者である。それぞれに重要な経営リテラシーについて、経営指導員に対してアンケートを実施した。
- ・ 現実的には、「商工会・商工会議所＝補助金」というイメージがある。実際に委員から、その旨の発言もあった。小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の策定時にパブリックコメントでは商工会・商工会議所に対して、いくつもの厳しい意見が寄せられていた現実がある。したがって、商工会・商工会議所が役立っている、寄与している点を可視化して普及しなければならない。どのように発信していくか検討してほしい。
- ・ 事務局資料 p41 には、「商工会館の施設整備費等の事業費確保」とあったが、一般的には、会費を集めている以上は一定の自助努力が必要である。どのような努力をしているかが伝わると良い。
- ・ 「商工会・商工会議所＝補助金」というイメージについては、商工団体として反省すべき点もあれば、一方で補助金を活用した素晴らしい経営支援事例もある。このような好事例を PR できていないため、昨年度から民間の PR 会社と提携して各地で情報発信できるような仕組みを整え、広報強化も始めている。
- ・ 事務局資料 p40 「経営指導員等による巡回指導」とは、会員を増やすための営業を兼ねているのか。
- ・ 基本的には支援施策の案内や、経営課題があるかなどのお話をしており、結果として会員になっていただくケースはある。特に新規創業者は、補助金以外にも様々なサービスがあることを説明すると、会員になっていただく場合もある。
- ・ 事務局資料 p38 の「成長資金の調達」に関する文言を読むと、金融機関で融資を受けることができる小規模事業者であっても、まずはマル経融資を使ってもらうことが前提であり、マル経融資の後が金融機関からの融資と読み取れてしまう。修正いただきたい。
- ・ 経営指導員等による巡回指導について補足する。小規模事業者は自身で商売をしておりなかなか窓口に来られないため、経営指導員が直接訪問してフォローしている。
- ・ 成長志向の小規模事業者をターゲットにして、現在全体の1割程度である年商1億円企業を増やしていくためには、そこを支援の対象として重点化すべき。広域経営指導員の役割のひとつとして、重点支援先への支援強化がある。全体の1割にあたる成長志向企業を目指す上では、広域でカバーしていく必要がある。

- ・日本商工会議所と全国商工会連合会、中小企業庁にお願いである。各会の会頭・会長によって取り組む方針が異なり、イベントを重視する人もいることも事実である。このため、中小企業庁としては、経営支援を重視するのだという点を強調してほしい。若手の経営指導員は経営支援を行いたいのに、イベントの資金回収に行くことに時間を割かれているという実態がある。
- ・金融機関も支店長により方針が異なり、より儲かる住宅ローンや保険、投資信託などにも対応している金融機関もある。金融庁等と連携し、行員に本業支援とは何かをしっかりと伝えていくことで若手行員の退職も減るのではないか。
- ・商工団体等では国や県や市町村と連携して年間を通じてよくイベントを実施している。イベントは大いに周知されるため、そのイメージがつきやすいが、時間がとられる点も問題だろう。商工団体等において取捨選択は重要であり、それにより経営支援を行う時間を作る必要があるだろう。特に若手の経営指導員がイベントの担当になることが多いため、いかに若手の経営指導員を育てるか、育てる時間を作るかが重要である。そのような時間を確保する動きに組織として取り組みたい。
- ・イベントがないと協力してくれない会頭・会長がいることも事実であるため、イベントそのものをなくしてしまうことには危うさもある。バランスが重要である。
- ・当事者にかかわって発言させていただくが、商工団体は、低予算の中でも素晴らしい活動・経営支援を行っている団体である。支援を受けている事業者の多くは非常に感謝しており、批判する人はむしろ利用していない人たちだと思う。地域や経営支援に役に立っている団体としてもっと PR が必要である。よろず支援拠点も同様の事がいえるが知られていないことは非常にもったいない。経営支援を受けて良かった、素晴らしかったという意見を世の中に見せていくことで、若手指導員のモチベーションも高まり、離職防止にもつながる。

(事務局)

- ・中山間地域のエッセンシャルサービス維持については、次回の第4回検討会でご説明させていただく。
- ・成長資金の調達についてはご指摘のとおりである。小規模事業者の目線で表現を検討する。マル経融資を受けていただく前提ではなく、信用力の問題でマル経融資を中心に資金確保している小規模事業者にも、ぜひ民間金融機関の融資に踏み出してほしい。
- ・複数の委員から指摘いただいた「資本生産性」については、確認をさせていただくようにしたい。
- ・「成長志向の経営計画」の宣言について、経営者の覚悟を示す仕組みとする必要性についてのご指摘に関連し、「成長志向の経営計画」には非公表版と公表版を準備し、公表版には経営者の覚悟を示していただくような内容にしたい。
- ・商工会・商工会議所の活動の可視化とさらなる PR の必要性についてもご指摘のとおりであり、これまでの取組内容や成果を世の中やスポンサーである都道府県に伝わるように取り組んでいきたい。

(事務局)

- ・本日の議論を踏まえて次回の検討会までに皆様の意見を集約したい。
- ・現在中小企業庁では、売上100億円を目指す100億企業創出事業を行っているが、その延長線上に

成長志向の小規模事業者を応援する仕組みをどのように作るかというテーマがある。100億企業の経営者ネットワークに参加していると、未だに100億宣言は補助金獲得のためという意識の方もおられる。本日までのご指摘も踏まえ、どのような名称にするかはよく検討したいが、「成長志向の経営計画」とは補助金獲得が狙いではなく、経営者が覚悟を示し前に進んでいくためのものとして、小規模事業者に取り組んでもらえる仕組みにすることが極めて重要である。次回の検討会ではさらに具体的な案をお示しするので、引き続き皆様の現場からの忌憚のない意見をいただききたい。

- ・政府としては成長戦略、地域未来戦略の二本立てで検討が急速に進んでおり、夏までにまとめる予定である。中小企業庁としても、当検討会のエッセンスを両戦略会議に届けている。

以上