

プッシュ型伴走支援／扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ／ 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討／論点案 (事務局資料)

令和8年3月25日

中小企業庁 経営支援部 小規模企業振興課

1. 第3回検討会での主な意見

2. プッシュ型伴走支援

3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ

4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討

5. 本日の論点

6. 参考資料

第3回検討会での主な意見①（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の創出

- 成長志向の小規模事業者が直面する課題への対応について、補助金活用のための支援や、経営指導員を活用するための支援に紐付けられているように読み取られてしまうのではないかと。事業者側からすれば補助金等の支援は数ある支援の中の1つであるため、第三者から見て誤解を招かない整理にしたほうがよいのではないかと。
- 生産性向上も良いテーマだが現在は「資本生産性」という言葉もある。小規模事業者は経営者自身が一番働きづめであり、賃上げに関しても上げられるのか難しいため、「資本生産性」も論点に加えていただきたい。
- 便利な支援ツールは色々出ているが、小規模事業者では導入するところは少ない。生産性向上の頭にはDXがつくが、実際にどこまで導入できるかというのが難しいところである。
- 小規模事業者自身の生産性向上は、やはり当然ながら本質的な視点。プレゼンいただいたデジタルツールの活用、業務代行などにより、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、現実にはまだいろいろ課題があると感じた。
- 成長志向の経営計画について、計画策定だけでは経営リテラシーに結びつけることは難しい。覚悟を持って作成するという方向性を示していただきたい。計画は公表部分と非公表部分それぞれあったほうが覚悟が見えるのではないかと。
- 「事業者の成長シナリオに応じて」という言葉が重要。自分の経営計画の中でどこを重点に置くのか決めていくのがよいのではないかと。
- 売上目標を経営計画に落とし込んだ場合、それを達成できなければ辞めてしまう事例が多い。一方、目標額を年収に変えることでモチベーションが維持できる場合がある。経営計画策定の際は、売上目標額と同時に年収目標を設定することで、自身の労働時間、働き方改革についても考える人が出てくるため、このような考え方が定着すべきだと思っている。
- 売上1億円超が一つの成長の節目。売上1億円超の企業に成長することで、地域の雇用において貢献度が高まる。地方創生の観点でも、1億円超を目指す事業者を支援することは、安定的な雇用生み出し、人の定着も含め、地域の持続的発展のために重要ではないかと。
- 課題をしっかりと掘り下げていくことが大事。売上1億円といった目標を設定することで、課題に対してどのレベル感まで解決すればいいのか、よりクリアになるのではないかと。
- 売上目標が1億円に届かない小規模事業者もいると考えると、5,000万円という目標を別途設定してもよいと思うが、これを管理する業務が多忙になる懸念がある。

第3回検討会での主な意見②（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の創出

- 成長志向の経営計画の実行状況に関するフォローアップは、**頻度としては年単位くらいが現実的ではないか。**
- 成長志向の経営計画を宣言した事業者に対して優遇措置を導入する場合、「覚悟」等のワーディングをいれていただきたい。**宣言に対しては、どれほど実現できているのかKPIを指標として入れる必要がある**のではないかと。KPIの一つとしては、経営者が学び直しにどれほど参加したのか等、変化を聞くというのは一つ考えられる。
- 宣言事業者に対する優先措置の導入はよいと思うが、経営者のリテラシー向上が目的となるため、**コンサルタントの補助金ビジネスにならないような仕組みと工夫が必要**ではないかと。宣言事業者に対する**マル経融資の優先適用**に関して、**原則条件（経営指導6ヶ月以上）の柔軟化**のようなものがよいのではないかと。
- 成長資金の調達について、マル系融資を使うことが前提になっているような書きぶりに見えてしまう。**通常の金融機関でも借りられるような小規模事業者も、まずはマル経融資を使い、その後に金融機関という流れに読み取れてしまうため配慮**いただきたい。

第3回検討会での主な意見③（支援機関における連携）

伴走支援体制の強化・支援機関における連携

- 個別案件の受け渡しに関する業務フロー、組織間の情報共有を図るためのツールの導入について、**ツールでの情報共有は難しい場合もあるため、同席訪問することで壁もなく情報共有ができる**のではないかと。
- 小規模事業者においては、ツールやサービスの存在自体を知らない、あるいは導入イメージがわからないというケースが少なくない。経営指導員の**伴走支援の中で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鍵**になるのではないかと。
- **売上1億円企業を増やすには重点を置いた支援が必要**。広域経営指導員の役割の一つが、こういった重点先に対する**指導強化**だと思われるため、広域的にうまくカバーしながら支援していく必要があるのではないかと。
- 単独の商工会では解決できない事柄も多くなっていることから**広域的な支援体制を強化していくことは不可欠**。そのためには、**人員の拡大とともに、支援者の対話力・支援力を確実に向上させる**といった質的な向上も進めなければならない。
- 稼ぐ力の向上には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**。相談内容も近年高度化している一方で、それに対応する人材が不足しており、**支援力向上やノウハウ共有、広域的な支援体制の構築など、支援機関側の体制強化がやはり重要な論点**と改めて感じた。
- 持続型経営から**成長型経営への転換に当たっては、支援側は事業者と繰り返し対話**をすることにより、**課題を明確化**させ、その課題解決に向けて、事業者が**“気づく”、“自ら動き出す”**、そして**自走化につなげていく例が多数見られる**。その意味では対話力というのが基本であるものと思われる。
- 商工団体は地域総合振興事業と経営改善普及事業の2つに大別されるが、一般の方にはイベントをするイメージが付いてしまっているため、**経営支援を強化しながら、広報にも力を入れ、経営支援＝商工団体**というようなイメージを付けたい。
- 経営指導員がイベントをどこまでやるかの議論について、**イベントと経営支援の時間配分はバランスが重要**。
- 支援機関は各地で多種多様な相談に対応しているため、**過去の支援事例等をもとに生成AI等を活用して課題の抽出や提案を行えるような業務効率化を進めていくことも重要**ではないかと。
- 経験の浅い支援者にとっては、**打ち手の選択肢の提案ができない、自信がない**ということもあるため、OJTやツールを活用した提案力を磨くということも必要ではないかと。

第3回検討会での主な意見④（支援機関における連携）

伴走支援体制の強化・支援機関における連携

- 経営指導員は対話力、傾聴力などに基づいて、経営課題を解決していくことが重要。一方、**経営指導員の業務は多岐にわたっており、慢性的なマンパワー不足に直面。**市場の原理にの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であることから、**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。**
- **多くの商工会館は老朽化が進み、移転問題もある。**行政に入らせてもらっている商工会もあれば、移転先が見つからない商工会もある。**災害時には避難先としての活用やその後の復興支援も担っていくこともある。**そういった**支援拠点を確保するためにも、商工会館の施設整備等も確保していただきたい。**
- 商工会館の施設設備費等の補助について、**一般的に考えると、会費を集めている以上は自助努力も必要**ではないか。どのような努力をしているかが伝わりとよいのではないか。
- 経営指導員の意欲を向上させるための方策について、事業者支援をする中で、**様々な事例を共有し他の方々の目に触れるということやはりモチベーションの向上につながる**ため、こういった取り組みは増やしていくべき。
- 経営指導員の意欲を向上させるための方策として好事例の共有があげられていたが、エリアが限られている場合や十分な競争原理が働かない場合は、**コンペやピッチコンテストのような表彰制度**を導入してはどうか。
- 経営計画を策定するために指導員の方々が壁打ち相手になって策定していくと思うが、なかなかその**壁打ちに要する時間さえない経営者もいる。**そのような場合は、**フォローアップの場を大事にして、そこでリテラシーを向上**させていくという考え方もあるのではないか。
- **支援介入後の状況を継続的にフォローする仕組みの構築は賛成**だが、商工会・商工会議所は人手不足で忙殺されている状況であるため、**報告が目的化して業務負荷が増大しないような配慮**はいただきたい。
- 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であれば、5年程度は自ら事業報告するのは当然だと思うが、支援介入後の状況の場合、**すべての事業者に対してモニタリングをするのか、どこからどこまでするのかは、別途検討する必要がある**のではないか。
- 商工会・商工会議所は**低予算でもこれだけ支援している団体**である。活用している人たちは本当に良かったという声が多く、少数派の否定的な意見に左右されて政策を作るのは実態と異なる結果を生む。**地域や事業者の役に立っている団体であるということをもっとPR**すべきであり、それにより**若手指導員のモチベーションアップと離職防止**にも繋がる。

1. 第3回検討会での主な意見

2. プッシュ型伴走支援

3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ

4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討

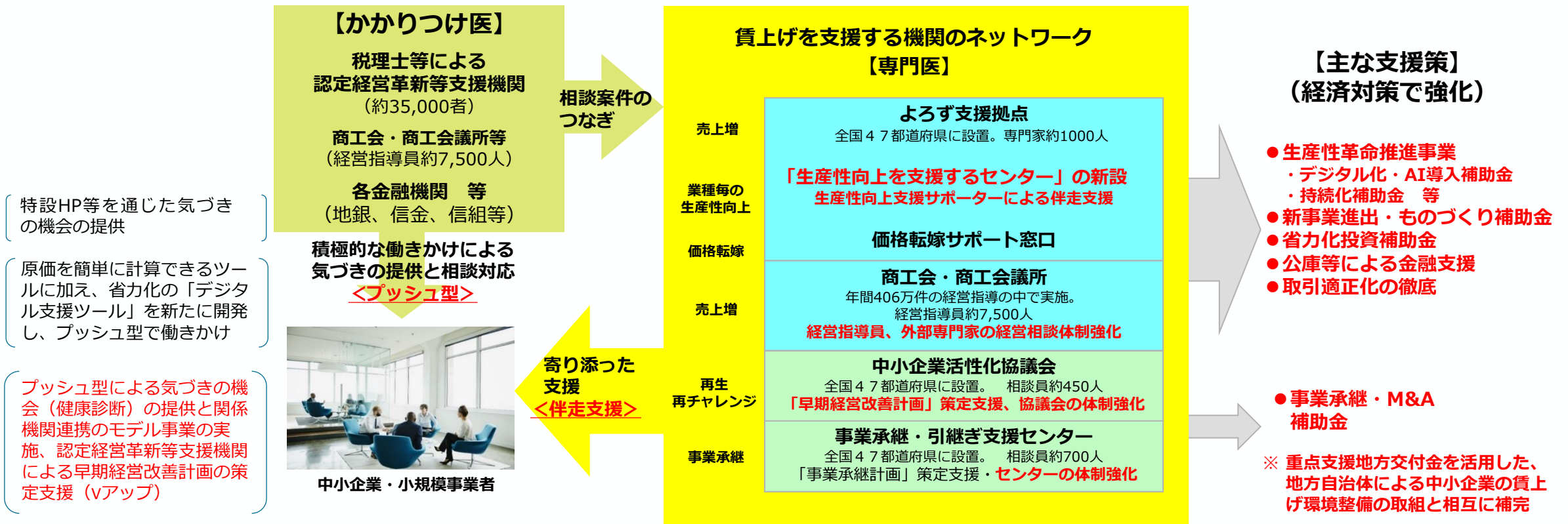
5. 本日の論点

6. 参考資料

賃上げを実現しようとする小規模事業者支援のための伴走支援体制の強化

- 賃上げを実現しようとする事業者に対して、1) 「かかりつけ医」である金融機関、支援機関側の積極的な働きかけ（プッシュ型）により稼ぐ力を高める方法について、気づきの機会を提供し、2) 「専門医」による寄り添った支援（伴走支援）を拡大。
- **徹底した伴走支援を通じた生産性向上・省力化投資等の抜本強化**を行うことを経済対策で決定（赤文字部分を経済対策に盛り込み）。

（参考）経済対策（2025年11月21日閣議決定）の該当箇所
 今般の米国関税措置や事業環境の変化を踏まえ、プッシュ型による伴走支援体制を強化する。よろず支援拠点に生産性向上支援センター（仮称）を設置するほか、商工会・商工会議所をはじめとした支援機関の体制強化を行うとともに、関係機関が連携した伴走支援のモデルを創出する。これらにより、企業の成長や生産性向上への気づきを促し、全国津々浦々の中小企業・小規模事業者の賃上げを実現するサポート体制を整備する。



自治体連携型補助金「賃金引上げ対応型」の新設 【R7補正予算53億円の内数】

- 全国各地域において物価高を超える賃上げを実現し、持続的な成長を実現するためには、特に、生活関連サービスを含めて地域経済を下支えする小規模事業者の「稼ぐ力」の強化が必要であり、商工会・商工会議所、よろず支援拠点などの支援機関による伴走支援に如何に誘導するかが重要。
- そのため、プッシュ型による働きかけを積極的に行い、経営課題解決の最初の一步である「気づきの機会」を提供。具体的には都道府県等の地方公共団体のリードにより、地域の実情を踏まえた形で、巡回による相談、地方紙掲載やインターネット広告などの広報といった、プッシュ型による働きかけを強化。
- 併せて、支援機関間の協力体制の構築、経営課題解決の進捗管理の仕組みも整備。

1. 補助上限額

都道府県 1億円～1.5億円^{※1}

政令市 5000万円

市町村 2000万円

2. 補助率

1/2、2/3^{※2}

※1 経営指導員の設置基準の見直しを行い、重点支援地方交付金の活用を含め、事業期間内に経営指導員の人員（定員）を5名以上増加させる場合など、一定の場合に引上げ

※2 財政力指数が平均値未満の場合に引上げ

小規模事業者

プッシュ型による働きかけ

- ・巡回相談の強化
- ・広報（地方紙掲載、インターネット広告など）の強化

相談増

事務局

※ 事務局は、商工会・商工会議所等の支援機関、信用保証協会、地域金融機関や地方公共団体の外郭組織等に設置することを想定。

※ 事務局には、地域金融機関、経営指導員、行政等のOBの活用も想定。

経営課題の内容に応じて支援機関に繋ぎ、伴走支援へ

よろず支援拠点
価格転嫁サポート窓口
生産性向上センター

商工会・商工会議所

中小企業活性化協議会

事業承継・引継ぎ支援センター

専門家

ビジネスモデル

価格転嫁

生産性向上

経営改善

売上げ増

事業再生

事業承継

労務管理

DX

税務

採択案件（概要）

- 新設した「自治体連携型補助金（賃金引上げ対応型）」について、**5県3市（石川県、三重県、兵庫県、愛媛県、沖縄県、大阪府八尾市、岡山県笠岡市、佐賀県佐賀市）を1次採択**（3月16日公表）。
- これらの事例を活用しつつ掘り起こしを進め、地域における**プッシュ型伴走支援モデルの創出と固定化**を目指す。

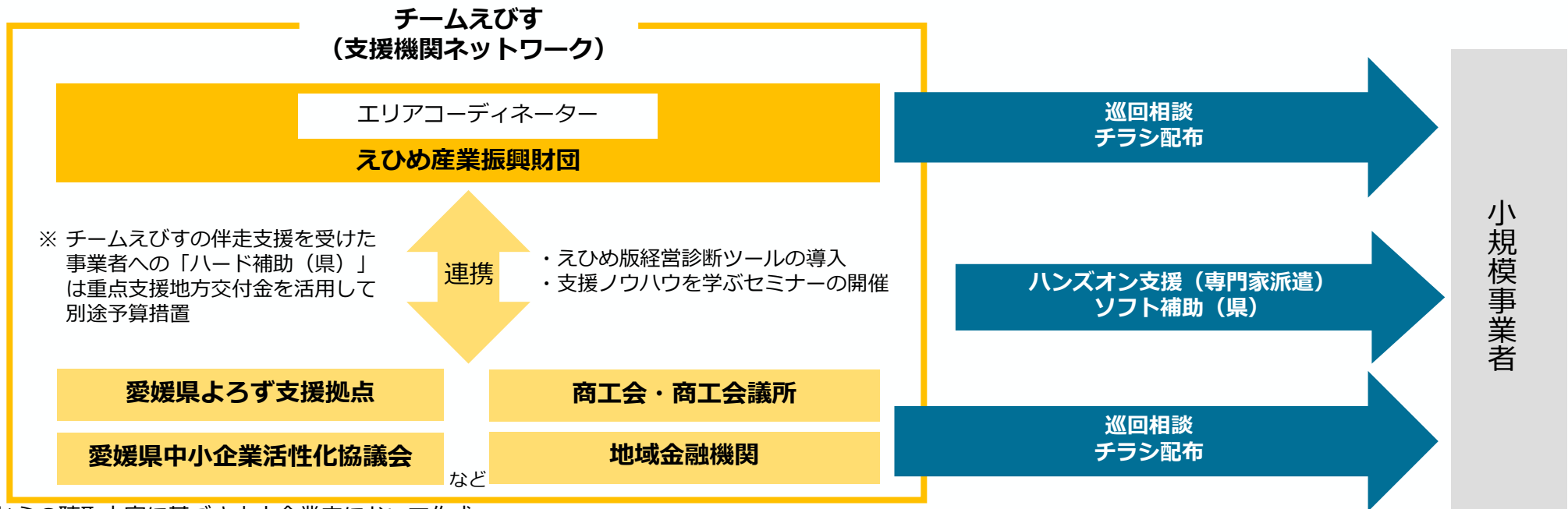
No.	自治体名	事業名
1	石川県	賃上げ事業者等の伴走支援体制強化事業
2	三重県	三重県中小企業支援ネットワーク推進事業 経営向上ステップアップ促進事業
3	兵庫県	事業継続支援事業
4	大阪府八尾市	八尾市中小企業・小規模事業者収益力向上プッシュ型伴走支援事業
5	岡山県笠岡市	笠岡中小企業伴走支援補助事業
6	愛媛県	賃上げ対応型小規模事業者経営力強化支援事業
7	佐賀県佐賀市	佐賀らしさを未来につなぐ！地域密着型伴走支援事業
8	沖縄県	沖縄県中小企業成長促進事業

採択案件の事例（愛媛県）

支援機関の連携による伴走支援（愛媛県）

背景・課題	<ul style="list-style-type: none"> 経営基盤の弱い小規模事業者は、最低賃金の大幅な引き上げ対応や人材確保のための防衛的賃上げを迫られ、経営を圧迫されている。 小規模事業者は人的リソースに限られるが故に、支援機関や支援策に辿りつかないケースも多く、プッシュ型の働きかけが必要。 支援機関のリソースにも限界があり、他機関との連携支援を含む最適な方策を、支援が必要な小規模事業者十分に届けられていない。
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 本県独自の支援機関ネットワーク「チームえびす」（事務局：えひめ産業振興財団）の連携支援体制を強化するため、情報共有体制を強化。 連携支援エリアコーディネーターを配置し、チームえびすが連携したプッシュ型の働きかけと小規模事業者に対する伴走支援を実施。 伴走支援を受けた小規模事業者に対して、経営力強化に向けた取組に対する補助を実施。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 商工団体・金融機関・国支援機関等からなる「チームえびす」のネットワーク力と財団が培ってきた伴走支援ノウハウを効果的に活用できる。 連携支援エリアコーディネーターの配置により、経営課題の把握から、課題に応じた支援機関への繋ぎ、支援策の提案及び経費補助まで一貫した支援が可能。 重点支援地方交付金を活用した設備投資への補助事業や価格転嫁に向けた伴走支援事業等とも緊密に連携し、支援の全体最適化に繋げる。

【賃上げ対応型小規模事業者経営力強化支援事業】

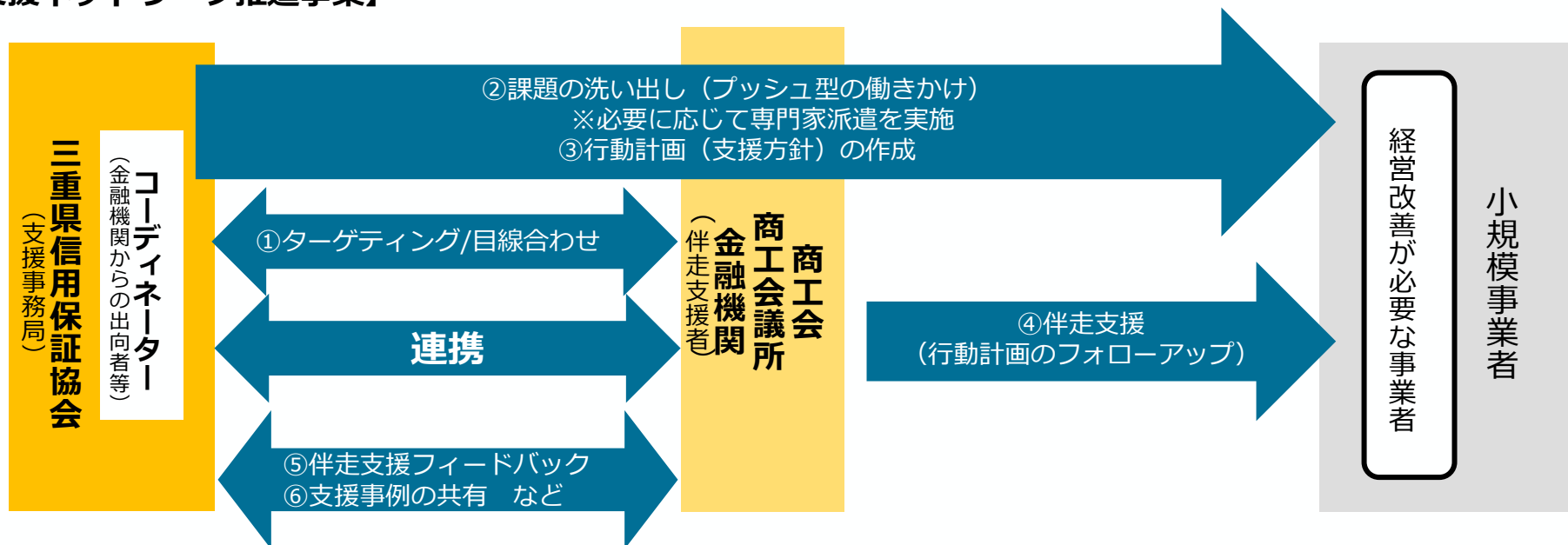


採択案件の事例（三重県）

支援機関の連携による伴走支援（三重県）

背景・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナや物価高に対応するため、多額の債務を抱えた小規模事業者は、資金繰りが厳しい状況が続いている。 ・ 借入を順調に返済し、賃上げなどに対応して、事業を発展的に継続するには、継続的に収益力向上・財務改善に取り組む必要がある。 ・ 小規模事業者は人的リソースが不足しているため、改善を進めるうえで頼りになる相談相手の存在が重要である。
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーディネーターと伴走支援者（金融機関・商工団体等）が、予実管理や資金繰りに課題のある事業者に経営改善を提案。 ・ 改善に意欲のある事業者を対象に、課題の洗い出し、課題解決に向けた行動計画書の作成を行う。 ・ 金融機関等が伴走支援者となって、借入を順調に返済できるよう、行動計画書に基づき経営改善を支援する。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 条件変更・デフォルトすることなく事業継続できるよう、予防的な経営改善活動を支援する。 ・ 事務局と伴走支援者が連携して、経営改善の進捗状況をアフターフォローし、借入の順調な返済を実現する。

【三重県中小企業支援ネットワーク推進事業】



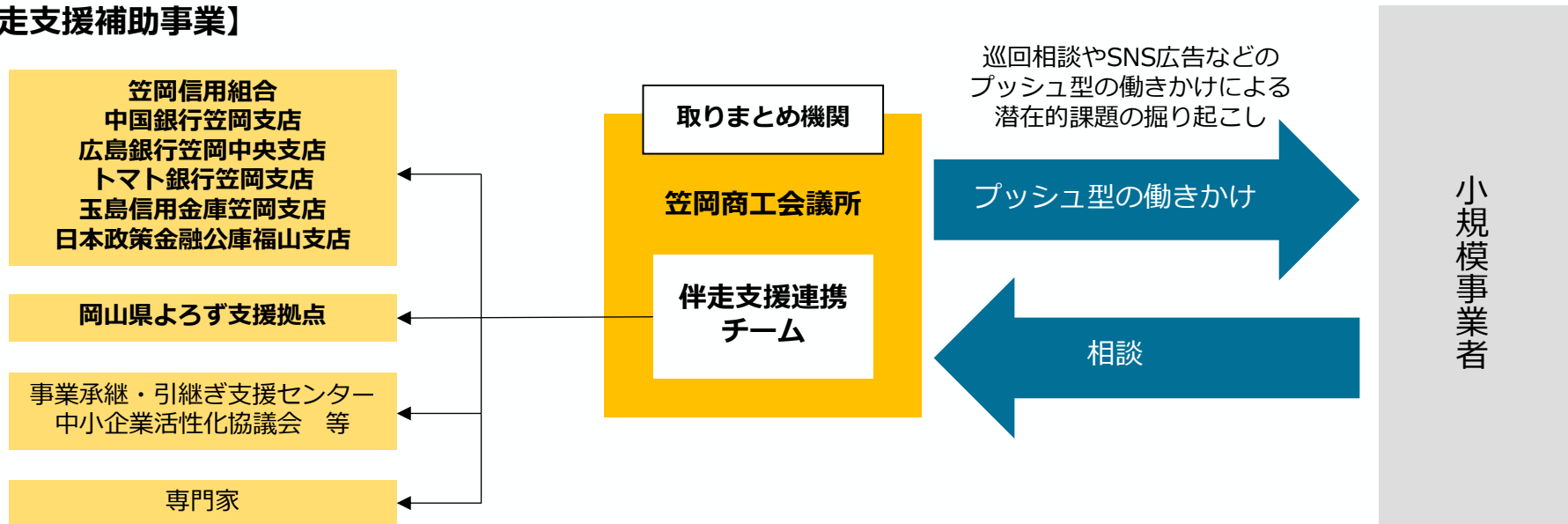
※当該地方公共団体からの聴取内容に基づき中小企業庁において作成。

採択案件の事例（岡山県笠岡市）

支援機関の連携による伴走支援（岡山県笠岡市）

背景・課題	<ul style="list-style-type: none"> 笠岡市では中小企業・小規模企業振興基本条例の制定や独自の補助事業の実施などの小規模事業者振興に取り組んでいる。 他方で、原材料・エネルギー価格の高騰、賃上げによる人件費の上昇など、地域の小規模事業者は対応を迫られている。 地域の小規模事業者支援の観点から、地域の支援体制の再構築が求められている。
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 市役所、商工会議所、地域金融機関が連携したプッシュ型支援の強化。 伴走支援連携チームの設置や市外の支援機関との連携構築による伴走支援体制の構築。 デジタルツール※などを活用した支援機関との連携強化。 ※ 補助金情報や業界動向、ノウハウ動画等の収集等を自動化するツール。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業・小規模企業振興基本条例の制定を含めた新たな小規模事業者支援。 支援中核となる笠岡商工会議所、地域金融機関、岡山県よろず支援拠点の連携強化。 デジタルツールを活用した地域密着型の伴走支援。

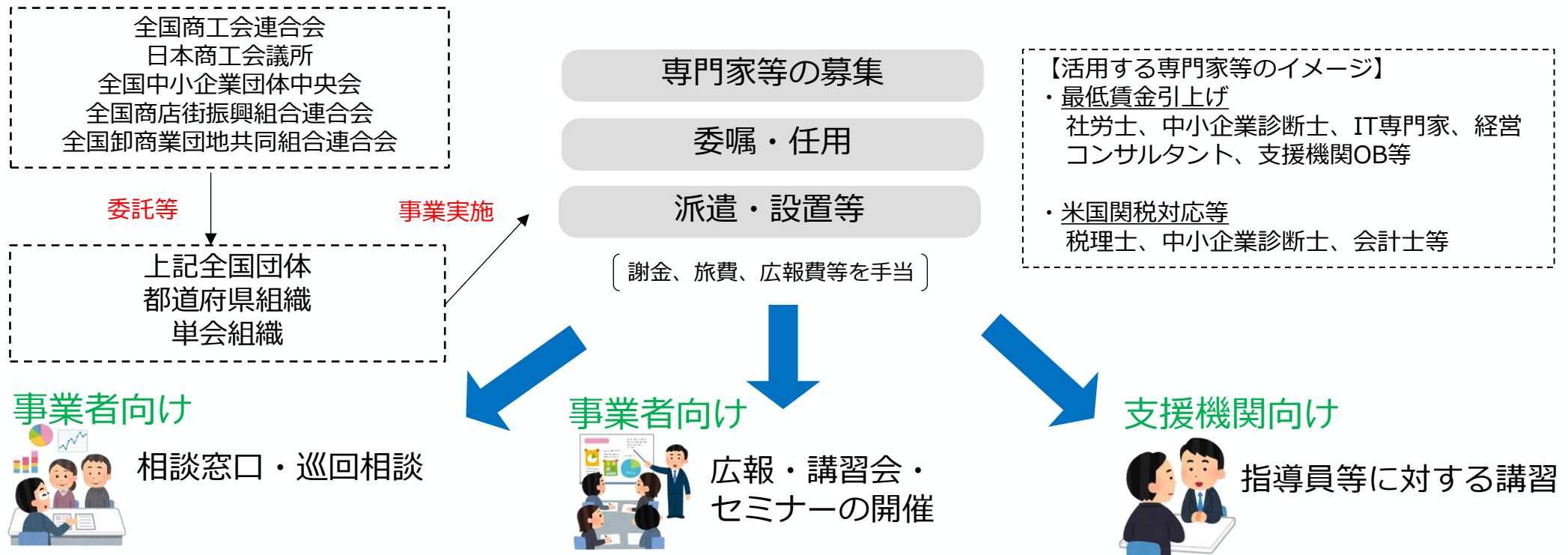
【笠岡市中小企業伴走支援補助事業】



※当該地方公共団体からの聴取内容に基づき中小企業庁において作成。

経営相談体制強化事業 【R7補正予算148億円の内数】

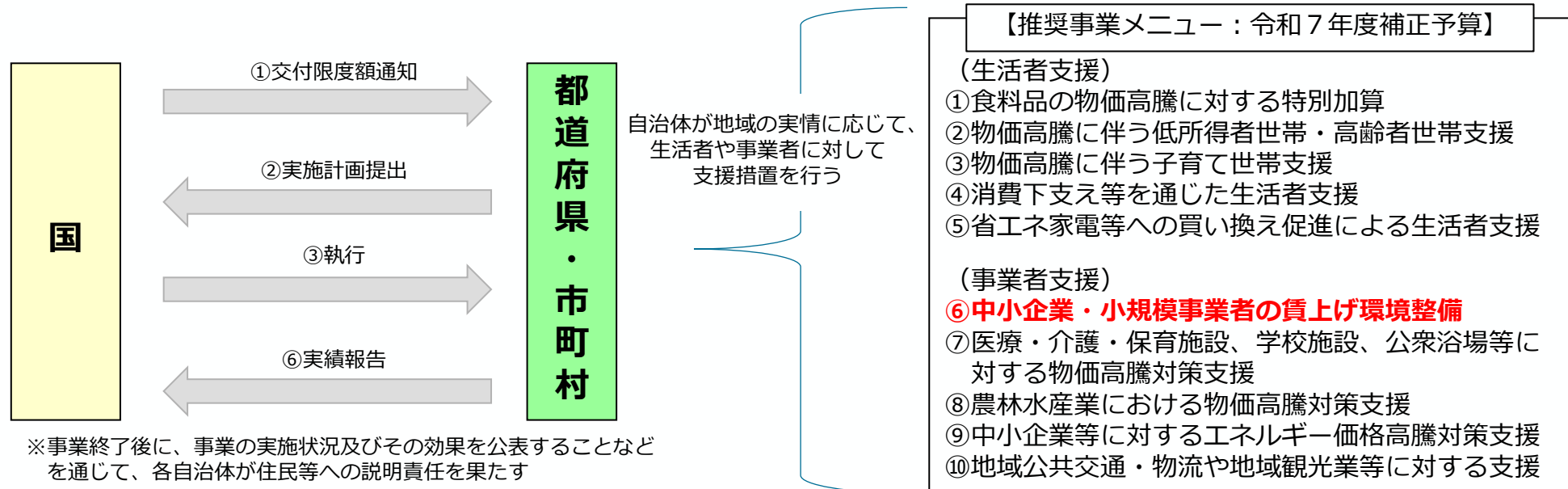
- 地域の中小・小規模事業者が、経営相談等の従来の課題に加え、省力化・賃上げ、エネルギー価格・物価の高騰、米国関税等の足下の課題に適切に対応していくためには、身近な相談機関である**商工会、商工会議所等の相談体制を強化**することにより、経営課題の解決を積極的に図っていく必要がある。
- 具体的には、**社労士、中小企業診断士、エネルギー管理士、税理士**といった当該分野への知見を有する**専門家を派遣**することにより、商工会・商工会議所の相談体制の強化を図るとともに、指導力向上を推進する。
- 令和7年度補正予算においては、**プッシュ型支援の強化の観点から、商工会・商工会議所における施策普及員制度を新たに措置**（施策普及員：中小企業診断士、社労士等の専門家、商工会・商工会議所OBや金融機関OB等の人材を想定）



重点支援地方交付金（事業概要）

- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止するとともに、感染拡大の影響を受けている地域経済や住民生活を支援するため、自治体が地域の実情に応じて対策を講じられるよう、臨時の支援措置として創設。新型コロナウイルス感染症5類移行に伴い、「物価高騰対応重点支援地方創生臨時交付金」として、エネルギー・食料品価格の物価高騰の影響を受けた生活者や事業者への支援を実施。
- 国が定めた計算式により、都道府県・市町村への配分額が決まり、国が推奨事業メニューを示す方式。
- 令和7年度補正予算では、重点支援地方交付金に対して**2兆円の措置**を講じており、推奨事業メニューとして、「**中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備**」を新設。

重点支援地方交付金のスキーム



重点支援地方交付金（推奨事業メニュー）

＜追加額 2.0兆円＞

○ 推奨事業メニュー2.0兆円（うち食料品の物価高騰に対する特別加算：0.4兆円）

生活者支援	事業者支援
<p>① 食料品の物価高騰に対する特別加算</p> <p>米などの食料品の物価高騰による負担を軽減するためのプレミアム商品券、電子クーポン、地域ポイント、いわゆるお米券、食料品の現物給付などの支援</p>	<p>⑥ 中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備</p> <p>経営指導員による伴走支援、生産性向上に向けた補助や金融支援、一定以上の賃上げに向けた取組を行う事業者への支援、中央最低賃金審議会の目安を上回る最低賃金引上げを行う地域の事業者への補助、公共調達における価格転嫁の円滑化などの支援</p>
<p>② 物価高騰に伴う低所得者世帯・高齢者世帯支援</p> <p>低所得者世帯・高齢者世帯を対象とした、電力・ガス（LPガスを含む）や灯油をはじめエネルギー、水道料金等の物価高騰による負担を軽減するための支援</p>	<p>⑦ 医療・介護・保育施設、学校施設、公衆浴場等に対する物価高騰対策支援</p> <p>医療機関、介護施設等、障害福祉サービス施設等、保育所等、学校施設、公衆浴場等に対する食料品価格の高騰分などの支援、エネルギー価格の高騰分などの支援（特別高圧で受電する施設への支援を含む）</p>
<p>③ 物価高騰に伴う子育て世帯支援</p> <p>物価高騰による小中学生の保護者の負担を軽減するための小中学校等における学校給食費等の支援</p> <p>※ 低所得のひとり親世帯への給付金等の支援や、子ども食堂に対する負担軽減のための支援、ヤングケアラーに対する配食支援等も可能。</p>	<p>⑧ 農林水産業における物価高騰対策支援</p> <p>配合飼料の使用量低減の取組や飼料高騰等の影響を受ける酪農経営の負担軽減の支援、農林水産物の生産・調製・加工・貯蔵施設や土地改良区の農業水利施設の電気料金高騰に対する支援、化学肥料からの転換に向けた地域内資源の活用などの支援</p>
<p>④ 消費下支え等を通じた生活者支援</p> <p>物価高騰の影響を受けた生活者に対してプレミアム商品券や地域で活用できるマイナポイント等を発行して消費を下支えする取組やLPガス・灯油使用世帯への給付、水道料金の減免などの支援</p> <p>※ 物価高騰の影響を受けた、地域を犯罪から守る活動を行う生活者に対して、安全・安心な地域の構築に係る費用の負担軽減のための支援も可能。</p>	<p>⑨ 中小企業等に対するエネルギー価格高騰対策支援</p> <p>特別高圧での受電（ビル・工業団地・卸売市場のテナントを含む）、LPガスの使用や、街路灯等の維持を含め、エネルギー価格高騰の影響を受ける中小企業、商店街、自治会等の負担緩和や省エネの取組支援</p>
<p>⑤ 省エネ家電等への買い換え促進による生活者支援</p> <p>家庭におけるエネルギー費用負担を軽減するための省エネ性能の高いエアコン・給湯器等への買い換えなどの支援</p>	<p>⑩ 地域公共交通・物流や地域観光業等に対する支援</p> <p>地域公共交通・物流事業者や地域観光事業者等のエネルギー価格高騰に対する影響緩和、省エネ対策、地域に不可欠な交通手段の確保、地域特性を踏まえた生産性向上に向けた取組などの支援</p>

※1 地方公共団体が、上記の推奨事業メニューよりも更に効果があるものについては、実施計画に記載して申請可能。

※2 地方公共団体が運営する公営企業や直接住民の用に供する施設における活用や、地方公共団体発注の公共調達における労務費（実質的な賃上げにつながるもの）を含めた契約単価の引上げなど価格転嫁の円滑化のための活用も可能。

重点支援地方交付金を活用した支援機能強化の事例

- 重点支援地方交付金を活用し、支援機関の機能強化を行っている地方公共団体の取組事例が報告されている。
- これらの事例を活用しつつ他の地方公共団体にも情報提供を行い、横展開を進めていく。

【広島県（令和7年度補正予算）】

県内小規模事業者等が抱える経営課題を効果的・効率的に解決し、生産性の向上による賃金引き上げに向けた環境整備につなげるため、県内商工団体によるDX推進をはじめとした計画的な経営支援体制強化の取組を支援。

- 遠隔支援環境及びモバイルワーク環境の整備、経営指導員等の育成等の経費を支援

【熊本県（令和7年度補正予算）】

物価高騰や令和7年8月豪雨に加え、全国最大の引き上げ幅となった最低賃金への対応など、県内の中小・小規模事業者を取り巻く経営環境は非常に厳しい状況。中小・小規模事業者に対して伴走支援を行う商工団体を支援することで、事業者の経営基盤の強化、賃上げ環境の整備を図る。

- 県内の商工会議所、商工会及び中小企業団体中央会の各商工団体が行う伴走支援体制の強化に要する経費（相談対応、窓口設置や補助金関連等の周知広報、業務増対応等）

【長崎県（令和7年度当初予算及び令和7年度補正予算）】

令和7年度当初予算において、商工団体（商工会議所・商工会）の経営支援員12人増員（新規採用）を措置し、県内事業者のデジタル化推進、事業承継案件の掘り起こし、賃上げ・価格転嫁対応などの広範な支援を実施。当該12名に係る2025年度人件費単価上昇分については重点支援地方交付金を令和7年度補正予算において充当。

1. 第3回検討会での主な意見
2. プッシュ型伴走支援
- 3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ**
4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討
5. 本日の論点
6. 参考資料

小規模事業者同士の助け合い・協業

- 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）においても、人手不足対応や生産性向上といった観点から、事業者間（中小企業組合含む）での助け合いや協業が重要との旨の記載があるところ。
- 具体的には、商工会・商工会議所（経営指導員等）のハブとしての機能、青年部や女性部といった「助け合い・学び合いの場」におけるネットワークを活かし、具体的な合意形成、事業計画、実行に繋げていくことが必要ではないか。

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

第1章 小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

一方、地方にとって厳しさを増す変化として、出生数・出生率の低下が想定を超えるペースで進み高齢化が進むとともに、若者・女性にとって「いい仕事」「魅力的な職場」の不足や地域間・男女間の賃金格差等により地方離れが進み、域内需要の減少や労働供給制約・人手不足が一層進行している。このことが引き金となり、買物や医療・福祉、交通、教育など日常生活に不可欠なサービスの維持が困難となり、深刻化する地域も顕在化している。

（中略）

加えて、小規模事業者の経営基盤の強化に向けて、地域の事業者同士が連携した営業協力や共同調達、持株会社化等による事務集約や戦略立案の高度化等、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も促進し、「共助」の取組を強化していく。

第2章 小規模企業の振興に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策

（重点施策10）地域経済の活性化

中小企業組合制度の活用（組合の組成等）を通じ、企業同士や個人同士が連携し、それぞれが保有するノウハウや経営資源を補完し合う取組を促進する。

第3章 小規模企業の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項

また、経営基盤の強化に向けて、地域の小規模事業者同士が連携した営業協力や共同調達、持株会社化等による事務集約や戦略立案の高度化等、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も促進し、「共助」の取組の強化に努める。

扶け合い・協業の事例

一人ひとり異なる要望に応える 生活代行ワンストップサービス

【取組内容】

掃除や庭木の管理、家電の設定など、高齢者の日常の困り事
に対して、地域の協力事業者と連携する仕組みを構築

【会社概要】

- ・ エクラン
（福岡県広川町）
- ・ 代表者：馬場 保則
- ・ 従業員数：4名
- ・ 主業種：家財整理サービス事業



【経緯】

- ・ 創業90年超の小売業（ギフトショップ、酒店）を経営
- ・ 東日本大震災関連のニュースで、被災住宅の遺品整理の大変さ、高額請求の詐欺などを知ったことをきっかけに、家財整理サービス事業を開始
- ・ **顧客からの要望に応えるため、業務範囲を拡張**（空き家管理、買い物代行、庭仕事、家電製品の取り扱いや片付け、仏壇の供養やお手入れなど）
- ・ 商工会の会員ネットワークを活かし、**資格・経験を要する専門的な業務は提携業者へ（企業6社・個人3者と提携）**
- ・ 司法書士や行政書士、社会福祉協議会とのネットワークを活かし、葬儀や相続などの終活相談も受付

（出典）全国商工会連合会 機関誌 月刊「商工会」2020年7月号 掲載事例を要約

感染症が流行する中で、他社と連携しての 経営効率化と販路開拓への取組

【取組内容】

5つの業務提携（販路・設備・ノウハウ・人材資源の共有、
原材料の融通）を結び、経営効率化と販路開拓

【会社概要】

- ・ 有限会社マルキチ阿部商店
（宮城県女川町）
- ・ 代表取締役社長：阿部 淳
- ・ 従業員数：11名
- ・ 主業種：食料品製造業



【経緯】

- ・ 女川特産のサンマを使った昆布巻やホヤで卵を包み込んだ郷土料理などの加工品を製造
- ・ 感染症の流行により、2020年2月～4月の全体の売上が前年比30%減、直営店の売上が前年比60%減
- ・ **小ロットへの迅速な対応力の高さを見込まれ**、女川町の水産加工会社：株式会社鮮冷（従業員70名規模、CAS凍結機あり、ホテル・飲食店・スーパーへの販路あり）から**業務提携の提案**
- ・ 「原材料の融通」により営業総利益が拡大、**企業連携のアピールにより新たに6つの取引先を開拓**
- ・ 「ノウハウの共有」により、新製品の共同開発などを企画

（出典）「小規模企業白書 2021年版」掲載事例を要約

扶け合い・協業の事例

『仲間まわし』により新たな需要を獲得する プロジェクト型共同受注体

【取組内容】

中小企業同士の連携を促進し新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注『仲間まわし』の仕組みを構築

【会社概要】

- I-O-T-A合同会社（東京都大田区）
- 代表者：國廣 愛彦、西村 修
- 従業員数：13名
- 主業種：他に分類されない
専門サービス業



【経緯】

- 大田区の実証事業をきっかけに合同会社を設立
- 大田区には中小製造業が約3,500社集積、うち約8割は小規模事業者で、各社が専門分野に特化し高い技術力を有する
- 大手製造業はユニットや完成品を「まとめ発注」する動きが進み、単独では受注できない案件が増加
- 大田区の実証事業をきっかけに、**自社が営業窓口となり、参画企業が連携してものづくりをすることで付加価値の高い仕事を獲得** ※参画企業：約80社（2023年時点）
- **Web受発注マッチングプラットフォームを活用し、『仲間まわし』をデジタル化**、参画企業の情報共有がより円滑に
- 海外案件、医療関連や半導体関連など特に高い技術を求められる案件の受注獲得にも成功

同業他社とのM&Aにより機会損失を防ぐ 経営資源を集約し、人材不足に対応

【取組内容】

グループ化により事業を集約することで機会損失を低減、効率的な組織体制への移行で人材不足にも対応

【会社概要】

- 株式会社菊陽タクシー
（熊本県菊陽町）
- 代表取締役社長：藤本 剛
- 従業員数：18名
- 主業種：道路旅客運送業



【経緯】

- 菊陽町周辺に半導体関連の企業が進出したことで人流が活発化、地域住民の利用に加え、ビジネス利用が急増
- 一方、周辺道路では渋滞が常態化、1回当たりの送迎に時間が掛かることでタクシー台数は慢性的に不足
- 機会損失を防ぐべく、**同業3社をM&Aで譲り受けグループ化、車両数を12台→4社全体約120台と大きく増加**
- **配車システムを統合し運行状況を一元管理、配車依頼への対応力を劇的に向上させ、機会損失の減少を実現**
- **電話対応や配车手配等のバックオフィス業務を集約化、従来の半分程度の職員で運用できる組織体制を構築**
- 乗合タクシーなどのエッセンシャルサービスも提供

エッセンシャルサービスの供給の持続性確保のための事業引継ぎ

- 小規模事業者が提供する生活・商業インフラ等の基盤サービスたるエッセンシャルサービス（ES）は、人手不足によりその供給の持続が困難。特に、過疎化が進み需要密度が低下する地域において供給不足が先鋭化しており、事業の継続のための支援を講ずる必要性が高いものと考えられる。
- 地域経済において利益を還流させる観点からは、地域内のESは、地域の経済資源・コミュニティの維持にも資する同地域内の余力を持つ事業者を引き継がれることが有効な手段の一つ。事例）商工会・商工会議所の単会役員企業等による引継ぎ
- こうした事業引継ぎの促進にあたっては、今国会に提出された産業競争力強化法等改正法案（3/6閣議決定）において創設する認定ES制度（採算性向上のために事業の効率化を行う事業計画を認定する制度）を活用し、小規模事業者支援法に基づいて必要な措置を講じてはどうか。

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

第1章

小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

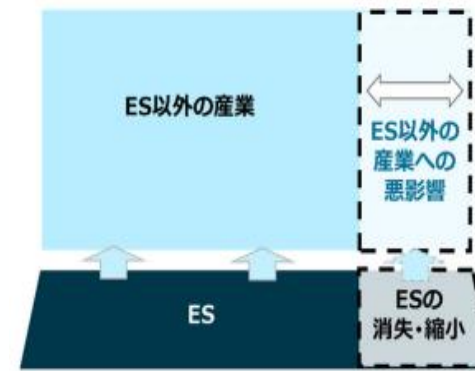
一方、地方にとって厳しさを増す変化として、出生数・出生率の低下が想定を超えるペースで進み高齢化が進むとともに、若者・女性にとって「いい仕事」「魅力的な職場」の不足や地域間・男女間の賃金格差等により地方離れが進み、域内需要の減少や労働供給制約・人手不足が一層進行している。このことが引き金となり、買物や医療・福祉、交通、教育など日常生活に不可欠なサービスの維持が困難となり、深刻化する地域も顕在化している。

（中略）

加えて、小規模事業者の経営基盤の強化に向けて、地域の事業者同士が連携した営業協力や共同調達、持株会社化等による事務集約や戦略立案の高度化等、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も促進し、「共助」の取組を強化していく。

ESの供給不足が経済に及ぼす影響

想定されるES以外の産業への悪影響の例



- ES不足のため地域の生活環境が悪化し、地域産業の担い手が域外流出することにより、当該地域固有の産業をはじめ地域の産業及びそのサプライチェーンその他の関連産業が消失。
- 地域が衰退した結果、当該地域の資源を有効活用できなくなり、経済全体として資源配分が非効率化。
- 国内の投資環境や用地整備をしても、人的資源がなければ地域への国内投資は進まない（国内投資のボトルネックに）。
- 特に物流の供給不足は、あらゆる産業の生産性低下やサプライチェーン途絶のリスクを引き起こす。
- ES不足で域外流出した人口が流入する地域において、交通・物流等の需要過多が生じ、流入地域の生活環境も悪化する悪循環。
- ESが縮小した地域に残った住民は、アクセス可能な食品の質の低下による健康影響が生じ、産業面を含む人的資本の質の低下。
- ESが縮小した地域に残った生産年齢人口は、高齢者ケアの負担増による労働制約や生産性低下（ビジネスケアラ-問題）。

認定ES制度（案）の概要

- **認定ES制度（案）**は、産業競争力強化法等改正法案（経済社会情勢の変化を踏まえた企業の事業活動の持続的な発展を図るための産業競争力強化法等の一部を改正する法律案）における同法の改正により創設される制度であり、**ES供給を行う事業者がその持続性確保のために事業の効率化に取り組む計画を認定し、認定事業者に対する金融支援等の措置を講ずるもの。**あわせて、**事業の効率化の伴走支援等を行う支援機関（ES支援機関）の認定制度も創設。**
- **商工団体（商工会・商工会議所）**は、**主要なES支援機関の一つとして想定されており、各団体における小規模事業者支援においては、ES供給事業者の伴走支援を重点的に行うことが期待される。**

産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】

（1）生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設

- 生活必需品の販売、交通、物流、SS（ガソリンスタンド等）、自動車整備等の需要減少・供給不足に対応し、**事業の効率化（合理化、多角化、広域化）により採算性向上を図る計画を認定。**
- **主務大臣が実施指針を策定し、事業者が申請した計画を行政庁（市町村長、都道府県知事又は主務大臣）が認定。**
 - ①金融支援：**信用補完、公庫の低利融資、中小機構等の債務保証**
 - ②事業円滑化：生協の員外利用許可と事業計画の認定手続のワンストップ化
地方公務員が参画する事業計画における兼業許可権者との事前協議
（認定及び許可の判断の整合性を確保し、円滑な事業実施を可能に）
 - ③組織変更等：**事業協同組合等の設立要件の緩和（発起人数：4人→3人）、事業譲渡の債権者承認手続の簡素化** 等

（2）支援機関の認定制度の創設

- **事業効率化の計画策定・伴走、情報提供等を実施する支援機関を認定。**
 - ※ **商工団体、地域金融、生協、農協等の協同組合、産業・職能別団体** 等
- **市町村等は、認定支援機関等を構成員とする協議会を組織可能に**

地域内の事業引継ぎの事例

観光需要に応える供給再編と コミュニティ機能の再生

【取組内容】

宿泊飲食業のM&Aで事業を多角化、商工会の伴走とマル経融資で、地域の宿泊供給と経済資源の維持を図る

【会社概要】

- 原商店（鹿児島県天城町）
- 代表者：原 達治
- 主業種：小売業
(各種飲食料品の小売販売)



【経緯】

- 業歴60年超の小売業、少子高齢化・過疎で売上減が続く
- 近隣の宿泊兼飲食業が代表者の高齢を理由に廃業を検討
- 事業承継の打診があり、観光客は増加する一方で宿泊供給は減少したため、好機と判断し承諾
- **事業計画・返済計画を策定するとともに、マル経融資を活用し、2025年6月に買収成立**（融資額：2,000万円）
- **事業計画・返済計画を策定したことにより、キャッシュフローが安定**
- サロン機能が定着し、オーシャンビュー宿の予約は来期以降も伸長、長期賃貸の引合いも
- 地域の宿泊供給を確保し、経済資源の維持・活用に寄与。

配達エリア統合で 地域の情報・物流資源を保全

【取組内容】

隣接販売店を承継し配達網と雇用を維持、商工会の伴走とマル経融資で売上・人員を倍増

【会社概要】

- はしもと新聞店（岐阜県北方町）
- 代表者：橋本 益典
- 主業種：新聞小売業
(新聞配達、折込チラシの提案)



【経緯】

- 父から新聞小売業を事業承継
- 新聞購読減の環境下、隣接販売店の廃業予定に伴い、事業承継の相談あり
- 商工会が取引先支払・雇用継続等の必要資金を洗い出し
- **事業内容・課題・解決策を紙で可視化し、返済計画を策定**
- マル経融資を活用して買収を実行、隣接配達エリアを統合
- **売上・従業員数が倍増し、配達網と雇用という地域の経済資源を維持**
- 初の資金調達が成功体験となり、事業主としての自覚と自信を獲得、今後は新聞以外の新たな収益柱づくりにも挑戦

地域内の事業引継ぎの事例

地元割烹の事業承継・セントラルキッチン化を通じた多角化への挑戦

【取組内容】

事業承継したことで“セントラルキッチン化”を実現、飲食店全店舗での顧客の囲い込みと販路拡大、顧客満足度を向上

【会社概要】

- 株式会社 A S K
(宮城県涌谷町)
- 代表取締役：菊地 昭貴
- 従業員数：4名
- 主業種：飲食業、デザイン業



【経緯】

- 温泉スキー場近くの宿泊施設を事業承継し、売上の前年度比15倍を達成
- 老舗料亭「割烹一里来」が事業承継を希望する事業所として、事業承継・引継ぎ支援センターへ登録
- A S Kへ打診があり、半年程度で事業承継が成立、**事業承継後も先代経営者に調理指導の相談役等を依頼**
- 商工会の経営指導員の支援の下、事業承継補助金等を申請、**新たな設備を導入し、割烹一里来で調理・冷凍保存→配送という割烹一里来の“セントラルキッチン化”を実現**
- 売上は前年度比15%増、宴会稼働率4%向上、売上原価2%削減、人件費10%削減に成功

(出典) 全国商工会連合会 機関誌 月刊「商工会」2024年12月号 掲載事例を要約

サプライチェーンでの事業承継 島民の生活・暮らしを守る

【取組内容】

島民の利便性悪化や地元経済の縮小に伴う地域の活力喪失を防ぐため、取引先のスーパーマーケットを事業承継

【会社概要】

- 株式会社奈留島運輸
(長崎県五島市)
- 代表取締役社長：柿森 誠
- 従業員数：39名
- 主業種：道路貨物運送業



【経緯】

- 島内へ生活必需品等を配送する物流インフラの担い手
- 島内に残り2つのスーパーマーケットのうちの1つ「新鮮館すずらん」は代表者の年齢を考慮し、**事業承継の検討を始めた**が離島であることが障害となり難航
- **取引先である奈留島運輸にも声が掛かり協議したが、異業種のスーパーマーケット経営に不安があり、1度は辞退**
- 商工会の後押しもあり、最終的に「**生活の中にあるスーパーだから、誰かが引き継がないといけない**」と**事業承継を決断**
- 店舗名称は変更せず、従業員19人全員の雇用も継続
- 店舗まで足を運べない高齢者らのために、移動販売カーの運行も再開

(出典) 「小規模企業白書 2025年版」掲載事例を要約

1. 第3回検討会での主な意見
2. プッシュ型伴走支援
3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ
- 4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討**
5. 本日の論点
6. 参考資料

小規模事業者支援施策の実施状況①

- 基本計画に基づく各施策の実施状況（アウトプット）に関しては個別に把握している状況。加えて**今後、小規模事業者の現状に係るデータや施策効果の把握・分析方法、評価指標を設定することが重要。**

重点施策	主な取組内容	進捗状況
（重点施策1） 経営者のリテラシー（経営戦略・会計・知的財産等）向上	中小企業大学校において、経営者や経営幹部等に対し、ケーススタディや自社の経営データを用いた演習を通じて、自社が抱える経営課題の解決につながる実践的かつ現場に即した研修などを行う。	中小企業者及び中小企業支援担当者に対する有料研修における受講人日数118,404人日（2024年度）
（重点施策2） 経営計画の策定	認定経営発達支援計画及び都道府県知事が認定した事業継続力強化支援計画（以下「認定事業継続力強化支援計画」という。）に基づいて商工会・商工会議所が実施する取組（経営計画や経営革新計画、事業継続力強化計画の策定支援等）への支援を講じる。	経営発達支援計画に基づく支援を受け、売上高増加率（経営発達支援事業実施状況報告において売上高が従前より増加した割合）が向上した小規模事業者の割合56.3%（2023年度）
（重点施策3） 需要開拓・新事業展開	商工会・商工会議所の経営指導員等による伴走支援を受けながら自ら経営計画を策定して取り組む小規模事業者の販路開拓等への支援を講じる。	事業終了1年後に提出する事業化状況報告書等において、「小規模事業者持続化補助金」により販路開拓につながった小規模事業者の割合67%（2024年度）
（重点施策4） 取引適正化対策	原材料価格等のコスト上昇分の適切な価格転嫁をはじめ、小規模事業者の取引環境の改善を図るため、中小受託取引適正化法（取適法、昭和31年法律第120号）の厳正な執行や相談窓口の運営、毎年3月、9月の「価格交渉促進月間」の設置とフォローアップ調査の実施、取引Gメンによる取引実態の把握等の取引適正化に向けた措置を講じる。	中小受託事業者を対象とした定期調査の回答のうち、取適法違反被疑件数（アンケート回答のうち、取適法に違反しているおそれがある選択肢を選択している回答件数）の割合0.8%（2024年度）
（重点施策5） 起業・創業	起業等の支援に取り組む市町村に対し、産業競争力強化法（平成25年法律第98号）に基づく創業支援等事業計画の策定支援を講じ、市町村や商工会、商工会議所、金融機関等による地域における創業支援体制を整備する。	特定創業支援等事業を受けて創業した者24,772人（2024年度）
（重点施策6） 事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ	経営不振等の際に、事業再構築、M&A、廃業等を早期かつ切れ目なく相談できるように、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点の3機関連携の深化等の措置を講じる。	よろず支援拠点と、事業承継・引継ぎ支援センター及び中小企業活性化協議会の間で連携して開催した、事業承継・M&Aや事業再生に関するものを含む事業者向けセミナー数44件（2025年4～11月）
（重点施策7） 多発する大規模災害等への対応	被災した中小企業・小規模事業者等の早期復旧の実現のため、地方公共団体と連携しつつ、災害規模に応じた施設・設備の復旧への支援を講じる。	災害の規模や程度に応じ、地方公共団体と連携し、中小企業・小規模事業者等の所有する施設・設備の復旧支援を実施。令和7年度補正予算において、過去災害への支援を継続し、また、局激指定災害への支援にあたり、都道府県への補助上限の引き上げを実施（2025年度）

小規模事業者支援施策の実施状況②

(つづき)

重点施策	主な取組内容	進捗状況
(重点施策8) 事業継続力の強化	事業継続力強化計画制度について、中小企業基盤整備機構をはじめ、地方公共団体や中小企業に関する団体等と連携しつつ更なる普及促進を図るとともに、事業者が自社のリスク等を正確に認識し、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報への対策を適切に盛り込んだ実効性の高い計画の策定と継続、見直しに向けた取組への支援を講じる。	地域の関係機関や中小企業・小規模事業者と連携した連携事業継続力強化計画の認定数1,809件 (2026年2月末時点)
(重点施策9) 人手不足対応、人材の育成・確保	中小企業デジタル化・AI導入支援事業(旧名:サービス等生産性向上IT導入支援事業)の補助事業者全体の労働生産性が、事業終了後1年で、3%以上向上すること	補助事業者全体における事業終了後1年の労働生産性の伸び率8.1%(2023年度)
(重点施策10) 地域経済の活性化	小規模事業者の製品・商品・サービス等を商工会・商工会議所が発掘し、全国商工会連合会・日本商工会議所が全国的に展開する販路開拓イベント等への支援を講じる。	全国商工会連合会・日本商工会議所が実施したイベントへ参加した小規模事業者数362者(2025年度)
(重点施策11) 地域の生活・コミュニティの活性化	中小企業基盤整備機構による、中心市街地活性化協議会や商店街等組織・まちづくり会社などを対象としたアドバイザー派遣や、専門家チームによるアドバイス、中心市街地活性化協議会支援センターによる協議会設立・運営に関する電話相談、情報提供、ネットワーク構築等を行う。	中心市街地・商店街等診断・サポート事業及び中小企業アドバイザー(中心市街地活性化)派遣事業を受けた組織に対する調査より、「役に立った」と回答した割合100%(2025年12月末時点)
(重点施策12) 地域課題解決の推進	域内企業や地方公共団体と連携しつつ、新たな価値創造や技術の活用等により、事業を通じて地域課題解決を図り、社会的インパクトを生み出しながら、収益を確保する「ローカル・ゼブラ企業」を創出・育成するエコシステムを確立するため、地域課題解決事業推進に向けた基本指針を普及する。	大企業や金融機関等に対するローカル・ゼブラ企業への社会的理解の醸成、エコシステム構築に向けたネットワーク強化等に資するカンファレンスを3回開催(2025年度)
(重点施策13) 支援機関の体制・連携強化	中小企業大学校において、都道府県や地域の支援機関等の職員等に対し、支援人材の育成及び支援能力の向上を目的とした研修、政策課題や経営環境の変化に対応した研修などを行う。	中小企業者及び中小企業支援担当者に対する有料研修における受講人日数118,404人日(2024年度)
(重点施策14) 国と地方公共団体との連携強化	商工会・商工会議所が行う経営改善普及事業(経営指導員等の人件費、商工会館の施設整備費等の事業費)や、経営発達支援計画及び事業継続力強化支援計画に基づく取組に対して、都道府県と定期的な連絡会議を開催し、実態把握や情報共有等を図りつつ、国と地方公共団体が緊密に連携して支援を講じる。	経営改善普及事業や経営発達支援計画等に関する都道府県関係部局との部長級会議を5月と11月に開催、課長級会議を11月・2月を除き、毎月開催(2025年度)

小規模事業者支援施策のモニタリング指標検討の進め方

- まずは経営発達支援事業の成果報告や統計などを通じて**関係データの蓄積**を進め、今後の小規模事業者支援施策に係る**指標の設定に向けて検討を深めていくこと**としてはどうか。
- 基本計画に基づく**各施策の効果（アウトカム）**を総合的に把握できる指標として、**労働生産性の向上、経営リテラシーの向上（経営計画等の作成している事業者割合）、賃上げ好循環の実現（価格転嫁の状況）、支援機能の向上（支援後の事業者の売上・粗利等の変化）**に係る指標が候補になるのではないかと。
- また、「**成長志向の経営計画（仮称）**」や**広域経営指導員、プッシュ型伴走支援モデル事業、ES認定制度**といった個別の重要施策についても指標（アウトプット）としてはどうか。

マクロ指標：小規模事業者の労働生産性

経営力向上

成長志向の小規模事業者

- 「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”事業者の増加
※今後、制度詳細の検討と併せて、目標水準を検討。

経営者のリテラシー向上

- 経営計画・資金繰り表を作成している事業者割合の向上
※今後、把握方法や目標水準を検討。

エッセンシャルサービスの事業継続

- 商工会・商工会議所が支援したES事業計画の認定数増加
→経営発達支援計画により把握。

事業環境整備

賃上げ好循環の実現

- 全く価格転嫁できなかった中小企業・小規模事業者をゼロに
→価格交渉促進月間フォローアップ調査により把握。

支援機能の向上

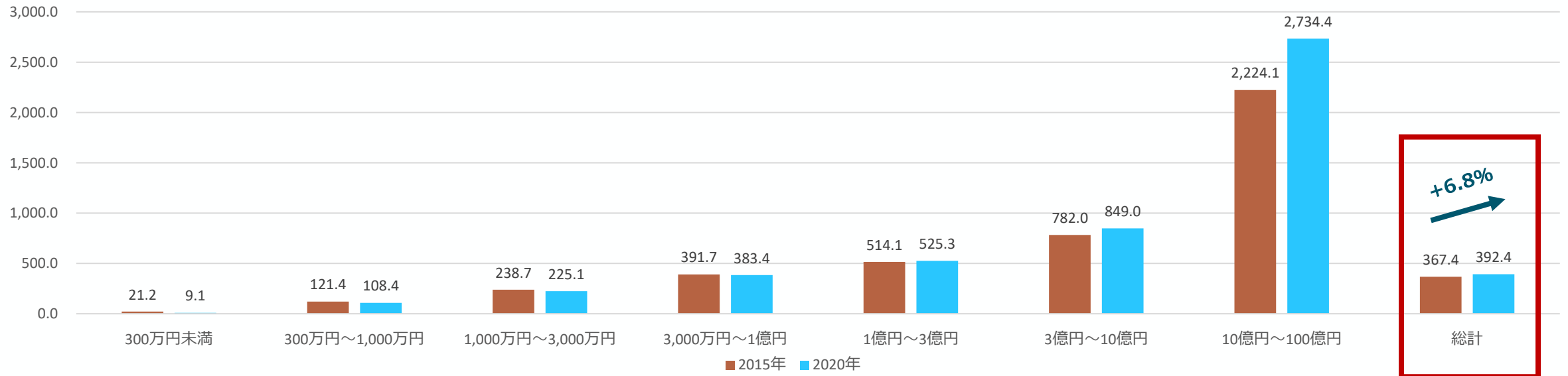
- 伴走支援を行った事業者の売上・粗利の向上
※今後、把握方法や目標水準を検討
- 広域経営指導員や認定ES支援機関、地方公共団体によるプッシュ型伴走支援事業の前年度比増
→経営発達支援計画や地方公共団体が行う小規模事業者支援の取組に対する支援策により把握。

➡ 小規模企業白書等の公表情報のほか、経済センサスや中小企業実態基本調査の分析などを通して、実態把握が必要。

(参考) 労働生産性の状況

- 労働生産性（一人当たり付加価値額）について、2015-20年で6.8%増加しており、同期間の消費者物価上昇率は1.8%。今後の指標を検討するに当たっては、中小企業全体の目標水準に加え、これまでの実績、長期的な物価目標2%を踏まえることが適当ではないか。
- 2025年経済センサスの結果が判明する2027年以降に状況を再度精査する。

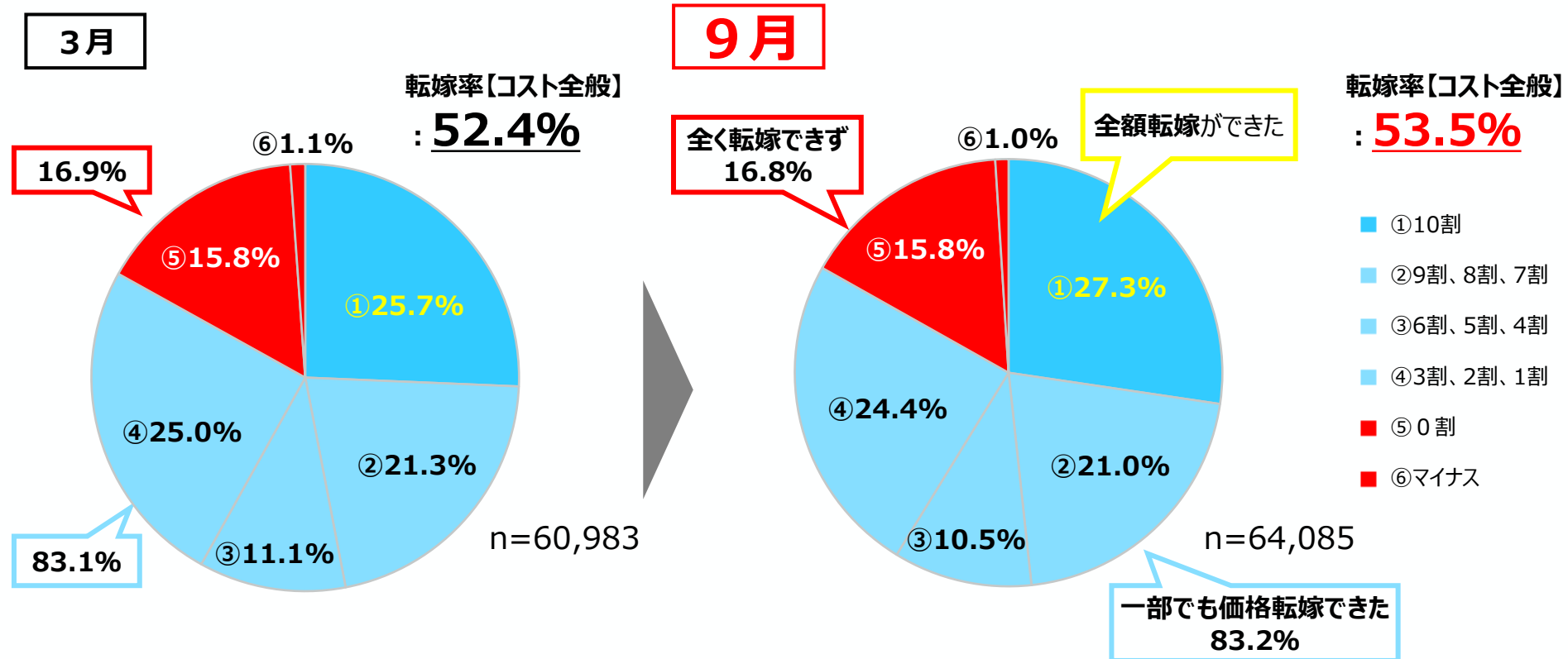
【売上高区分別】 2015年～2020年の労働生産性の変化



賃上げ好循環の実現に係る指標

- 成長や賃上げの原資を確保するためには取引適正化を一層進めていくことが重要。価格転嫁が必要な全ての中小企業が転嫁できる環境整備のための指標として、「**中小企業の実質賃金が継続的に上昇していない中で、価格転嫁の意向があるにもかかわらず、全く価格転嫁できない企業の割合をゼロにする**」ことを設定してはどうか。

直近6か月間における価格転嫁の状況

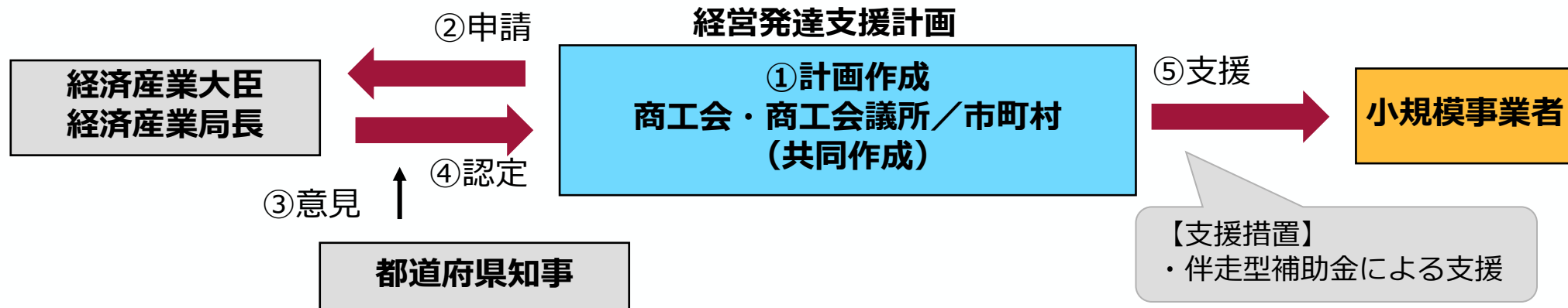


支援機能の向上に係る指標

- 商工会・商工会議所による支援機能の向上に係る指標として、「**経営指導員による伴走支援を行った事業者の売上や粗利等の変化**」を設定してはどうか。
- この場合、**小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告の枠組みを活用**して、「成長志向の経営計画」（仮称）の“宣言”事業者や小規模事業者が活用可能な補助事業を活用した事業者に係る情報を含め、**継続的に情報を収集できる仕組みを構築**する必要がある。

経営発達支援計画（小規模事業者支援法第7条）

- 小規模事業者支援法（商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律）は、**商工会及び商工会議所**がその機能を活用して**小規模事業者の経営の改善発達を支援**するための措置を講ずることにより、小規模事業者の経営基盤の充実を図ることが目的。
- **商工会・商工会議所**が地域の小規模事業者に対して行う、**経営状況の分析や需要開拓に寄与する事業等を行う計画**（「経営発達支援計画」）を、市町村と共同で作成し、**経済産業大臣又は経済産業局長が認定**。



1. 第3回検討会での主な意見
2. プッシュ型伴走支援
3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ
4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討
- 5. 本日の論点**
6. 参考資料

今回ご議論頂きたい論点

支援体制の強化

<伴走支援体制の充実>

- 各地域の支援リソースが限られる中で、小規模事業者の様々な経営課題に対して、商工会・商工会議所（経営指導員等）が単独で対応することには限界がある。そのため、**各地域の事情を踏まえ、他の支援機関、専門家、地域金融機関、地方公共団体の役割分担**を行った上で、個人情報・企業情報に十分な配慮をしつつ、**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**など、**連携体制の整備**を進めることが必要ではないか。
- **経営指導員**は、小規模事業者や地域金融機関、他の支援機関や専門家、地方公共団体等、**地域の多様な主体との連携・協働のハブとしての役割**が期待されており、**特に広域経営指導員においては地域の人的ネットワークを有しているもの**と考えられる。その人的ネットワークは、**組織間連携のための核として非常に重要な資産**であり、**若手の経営指導員等に受け継いでいく取組**が求められる。
- 一方で、地域内の支援リソースを最適化し、効率的な伴走支援体制を構築する観点からは、**地方公共団体によるリードのもと、複数の支援機関や地域金融機関による広域的な連携体制を進める**ことが必要。そのため、既存の連携協定などの枠組みを適宜発展・拡充しつつ、**地方公共団体が行う小規模事業者支援の取組に対する支援策などを活用したプッシュ型の働きかけによる伴走支援モデル事業の創出や支援機能の強化**を、引き続き推進する必要がある。
- また、**広域経営指導員（広域連携）の導入事例も含め、伴走支援モデル事業や支援機能の強化の事例**に関しては、都道府県連絡会議などの場を通じて、**積極的に横展開**を行うとともに、導入に当たっての支援を行っていく。

今回ご議論頂きたい論点

支援体制の強化

<プッシュ型の働きかけ>

- プッシュ型の働きかけとして、従来から行われている**経営指導員等による巡回指導**は、地域の小規模事業者の信頼関係を構築し、経営改善に繋げるために非常に重要な取組であり、**物価高・賃上げ等の変化が激しい中において「稼ぐ力」を高めるための「気付き」を提供する観点から、その重要性は一層高まっている。**
- 一方で、各地域の支援リソースが限られる中においては、例えば、**地方金融機関や若手専門家、OB人材の活用、電話やメール・SNSといった訪問以外の相談の手法、SNS等のターゲティング広告や地方紙広告、事業者導線における広告等の広報**など、様々な人材、様々なアプローチ方法を効率的に活用していくことが求められている。
- **地方公共団体が行う小規模事業者支援の取組に対する支援策のほか、商工会・商工会議所の支援機能強化のための専門家派遣等費用に係る支援策の活用により、引き続き推進する必要がある。**

今回ご議論頂きたい論点

支援体制の強化

<支援業務の効率化>

- 経営指導員等が対応する経営相談は、物価高や人手不足、賃上げ等の激しい変化の中で、その質・量ともに増加傾向であり、慢性的なマンパワー不足に陥っているため、様々な手段を講じることにより継続的な緩和・解消に努めていく必要がある。
- 商工会・商工会議所内の取組としては、**各商工会・商工会議所の経営発達支援計画に係る活動経費に対する支援策や専門家派遣等費用に係る支援策等を活用**しつつ、広域経営指導員を核とした各商工会・商工会議所の経営指導員等の指導力向上・業務サポート、広域的な連携による事業・事務の集約、管理者層のマネジメント研修（OJT能力向上）の拡充、生成AI活用による業務効率化や個々の商工会・商工会議所を超える指導ノウハウ等の蓄積・共有の仕組み構築等を行い、支援業務の効率化を一層推し進めることが必要である。
- また、経営改善普及事業や経営発達支援事業に集中できるよう、**既存業務の見直し・取捨選択も必要**である。なお、小規模事業者において会計・経理クラウドサービス等の導入を促進することは、経営指導員等の業務効率化に貢献し得るのではないかと。
- そして、成長志向の小規模事業者の創出や、エッセンシャルサービス事業の継続の観点も含めて、**専門家派遣等費用**に係る支援策等を活用しつつ、**商工会・商工会議所においては、経営指導員等の活動をサポートするための専門家等の活用を推し進めることが必要**である。一方、国としては、**専門家等による継続的な相談業務が可能となるよう検討を進めるとともに、経営指導員等の人件費や商工会館の施設整備費等の事業費の確保のため、引き続き、地方交付税措置の要望**を行う。
- 加えて、**経営指導員の意欲を向上させるための方策**（優良事例のPRなど）を検討してはどうか。

今回ご議論頂きたい論点

扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ

<支援の方向性>

- 人手不足対応や生産性向上といった観点から、**中小企業組合を含め、事業者間での扶け合いや協業はより一層重要な取組**であり、特に**地域内における事業引継ぎは、地域のエッセンシャルサービスの維持の観点からも有効な取組**であることから、これらの取組の推進を図るべきではないか。
- このような事業者間の地域内連携を進めるためには、**単会役員等によるリードのもと、商工会・商工会議所（経営指導員等）のハブとしての機能、青年部や女性部といった「扶け合い・学び合いの場」におけるネットワークを活かし、具体的な合意形成、事業計画、実行に繋げていくことが必要ではないか。**
- そのため、これらの取組を促進することに関して**小規模事業者支援法の基本指針において明確化した上で、各商工会・商工会議所が定める経営発達支援計画に盛り込むとともに、その活動経費に対する支援策や小規模事業者が活用可能な補助金等において配慮する措置を検討してはどうか。**

今回ご議論頂きたい論点

エッセンシャルサービスの事業継続

<支援の方向性>

- 小規模事業者が提供する生活・商業インフラ等の基盤サービスたるエッセンシャルサービスは、人口減少地域においては相対的に公益性が高く、事業の継続を目指し、支援を講ずる必要性が高いものと考えられる。
- 地域経済において利益を還流させる観点からは、特に地域内のエッセンシャルサービスを同地域内の余力を持つ事業者
に引継ぐことは重要な取組であると考えられる。実際に商工会・商工会議所の単会の役員企業等による引継ぎが行われ、
地域の経済資源・コミュニティの維持等に一定の効果を果たしている事例がある。
※小規模事業者のES事業は、特に地域との繋がり（関係性資本）を有しているため、後継者問題が生じる前段階としては、持株会社の傘下に入ることが買い手・売り手の双方にメリットがあるものと考えられる。
- このような取組を進めることを念頭に、商工会・商工会議所（経営指導員等）による伴走支援のもとで、エッセンシャルサービスの事業継続に係る重点的な支援を行うことについて、小規模事業者支援法の基本指針において明確化してはどうか。

今回ご議論頂きたい論点

エッセンシャルサービスの事業継続

(つづき)

- その際、今般閣議決定された「経済社会情勢の変化を踏まえた企業の事業活動の持続的な発展を図るための産業競争力強化法等の一部を改正する法律案」(ES法案)における、「生活維持物品役務需要減等事業適応」計画(ES計画)の認定制度や、同計画に係る伴走支援等を行う支援機関(ES支援機関)に対する認定制度が設けられる。この**ES認定制度の枠組みを活用しつつ、さらに支援の実効性を高めるため、以下の措置を講じてはどうか。**
 - 小規模事業者支援法に基づき各商工会・商工会議所が行う経営発達支援事業において、ES支援機関としての認定を受け、ES提供事業者等への重点的な支援(地域にとって必要なES提供事業者の発掘・把握、ES法案における支援策の活用、計画策定、伴走支援、地域内における事業引継ぎ等の仲介など)を行うことを盛り込むとともに、その活動経費に対する支援策等において配慮する措置を検討してはどうか。
 - ES提供事業者等への重点的な支援を実施するためには、各商工会・商工会議所のマンパワーが必要であり、それを補うことを目的として、常駐型の専門家派遣を可能とする措置を検討してはどうか。
 - 小規模事業者が活用可能な補助金において、認定ES計画に係る小規模事業者に対する優先措置の導入を検討してはどうか。

今回ご議論頂きたい論点

小規模事業者関連施策に係る指標等

<小規模事業者関連施策に係るモニタリング指標>

- 小規模企業振興基本計画に係る各施策の実施状況の個別の確認に加え、**小規模事業者の現状に係るデータや施策効果の把握・分析方法、施策を評価するための指標を設定することが重要であり、まずは経営発達支援事業の成果報告や統計などを通じて関係データの蓄積を進め、今後の小規模事業者支援施策に係る指標の設定に向けて検討を深めていくこと**としてはどうか。
- その際、中小企業全体で設定されるモニタリング指標と整合を取りつつ、今回の検討会における重要施策に係る議論を踏まえ、まずは以下の観点で検討を進めてはどうか。
 - ① **小規模事業者の労働生産性の改善** ※2025年経済センサスの結果が判明する2027年以降に再度精査。
 - ② **「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”事業者の増加** ※今後、制度詳細の検討と併せて、目標水準を検討。
 - ③ **経営計画や資金繰り表を作成している事業者割合の向上** ※今後、把握方法や目標水準を検討。
 - ④ **商工会・商工会議所が支援したES事業計画の認定数増加**（経営発達支援計画により把握）
 - ⑤ **価格転嫁できなかった中小企業・小規模事業者をゼロにする**（価格交渉促進月間フォローアップ調査により把握）
 - ⑥ **伴走支援を行った事業者の粗利・売上の向上** ※今後、把握方法や目標水準を検討。
 - ⑦ **広域経営指導員や認定ES支援機関、地方公共団体によるプッシュ型伴走支援事業の前年度比増**（経営発達支援計画や地方公共団体が行う小規模事業者支援の取組に対する支援策により把握）

今回ご議論頂きたい論点

小規模事業者関連施策に係る指標等

＜小規模事業者の支援効果等の把握＞

- 支援機能を強化する前提として、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告の枠組みを活用して、商工会・商工会議所による伴走支援の効果を把握し、対外的に示していくことが必要である。
- 小規模事業者に対する個別の支援策の効果は、それら効果の積み上げとして捉えるよりも、商工会・商工会議所（経営指導員等）の伴走支援の一環として発現するものと捉えることが適切である。
そのため、「稼ぐ力」の向上の観点を踏まえると、経営指導員による伴走支援後の状況、特に「売上や粗利、従業員数等」の変化に着眼し、継続的に収集することが重要であり、その仕組みを構築する必要がある。
具体的には、小規模事業者が活用可能な補助金、「成長志向の経営計画」（仮称）の“宣言”等の各施策において、事後の複数年間における報告を求めることとして検討を進めてはどうか。
- また、商工会・商工会議所の活動状況について、小規模事業者が活用可能な補助金、「成長志向の経営計画」（仮称）の“宣言”、ES支援体制構築などの各施策に係る商工会・商工会議所の支援件数に関しても報告を求めることとして検討を進めてはどうか。
- また、それらの支援効果や活動状況に基づき、商工会・商工会議所の意欲を向上させるための方策（優秀事例のPRなど）を検討してはどうか。

1. 第3回検討会での主な意見
2. プッシュ型伴走支援
3. 扶け合い・協業・地域内の事業引継ぎ
4. 関連施策の取組状況・モニタリング指標の検討
5. 本日の論点
- 6. 参考資料**

経済社会情勢の変化を踏まえた企業の事業活動の持続的な発展を図るための産業競争力強化法等の一部を改正する法律案の概要（全体）

背景・法律案の概要

- ✓ 米国の関税措置等の国際経済事情の変化、資源価格の変動等によるインフレ圧力、人口減少や少子高齢化等の経済社会情勢が変化中、産業競争力の一層の強化を図るためには、我が国企業の事業活動を持続的に発展させることが重要。
- ✓ このため、①国内投資の促進による事業の高付加価値化、②海外需要開拓や安定的な原材料確保を通じた供給網の強靱化、③事業活動の基盤となる用地の整備や担い手の確保に資する生活基盤の維持を一体的に行う。

1. 事業の高付加価値化のための設備投資の促進 【産業競争力強化法】

- ・国内での高付加価値な成長投資を、「大胆な投資促進税制」や、計画認定制度に基づく金融支援等により促進。
 - (1) 「大胆な投資促進税制」による国内における高付加価値な成長投資の促進
 - ・全業種を対象に、①投資利益率が15%以上、②投資規模が35億円(中小：5億円)以上等の「特定生産性向上設備等」を経済産業大臣が確認した場合に、即時償却又は税額控除7%等を適用。
※租税特別措置法に基づく特例。令和11年3月31日までに投資計画の確認を受けた者が確認を受けた日から5年の間に取得等をして事業の用に供した機械及び装置、建物、建物付属設備、構築物、器具備品、工具、ソフトウェアが対象
 - ・事業適応計画（国際経済事情激変型）の認定を受けた事業者については、最大3年間、税額控除の繰越が可能。
 - (2) 金融支援による高付加価値な成長投資に向けた資金調達の円滑化
 - ・事業適応計画（国際経済事情激変型・事業費上昇型）の主務大臣認定を受けた場合に、金融支援を措置（日本政策金融公庫のツーステップローン等、中小機構の債務保証、社債管理者の設置義務の緩和）。

2. 本邦企業の供給網の強靱化への対応 【貿易保険法】

- (1) 本邦企業の供給網の強靱化の対応のために特に必要な外国政府との取決め（日米政府の戦略的投資イニシアティブを想定）に係る特別な引受業務の創設
- (2) 特別な引受業務の経理を行う特別勘定、特別勘定の健全性の確保等のための国債の交付に係る措置の創設

3. 産業用地等の産業基盤の整備 【地域未来投資促進法】

- (1) 産業用地確保のための既存用地の条件改善
 - ・生活環境との調和、地元の理解を前提に、「地域経済牽引事業」※の用に供される工場等の工場立地法の緑地規制を特例緩和
※地域の特性を生かして高い付加価値を創出する事業
 - ・地域経済牽引事業の用に供されるデータセンター（工業用水給水区域に限る）に対する、工業用水の供給の義務付け
 - ・財政力の低い自治体が、地域経済牽引事業に係る土地・建物の固定資産税を減免する場合に減収分を国が補填する措置について、機械・装置を対象に追加
- (2) 産業用地整備に係る計画承認制度の創設
 - ・都道府県又は市町村による地域経済牽引事業のための産業用地の整備に関する計画の承認
 - ① 官民連携で産業用地の整備を進める際の土地譲渡に係る課税特例※
 - ② 中小機構による融資及び助言
※租税特別措置法に基づく措置

4. 産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】

- (1) 生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設
 - ・生活必需品の販売、交通、物流、SS（ガソリンスタンド等）、自動車整備等の需要減少・供給不足に対応し、事業の効率化（合理化、多角化、広域化）により採算性向上を図る計画を認定。
 - ・主務大臣が実施指針を策定し、事業者が申請した計画を行政庁（市町村長、都道府県知事又は主務大臣）が認定。
 - ①金融支援：信用補完、公庫の低利融資、中小機構等の債務保証
 - ②事業円滑化：生協の員外利用許可と事業計画の認定手続のワンストップ化
地方公務員が参画する事業計画における兼業許可権者との事前協議（認定及び許可の判断の整合性を確保し、円滑な事業実施を可能に）
 - ③組織変更等：事業協同組合等の設立要件の緩和（発起人数：4人→3人）、事業譲渡の債権者承認手続の簡素化等
- (2) 支援機関の認定制度の創設
 - ・事業効率化の計画策定・伴走、情報提供等を実施する支援機関を認定。
※ 商工団体、地域金融、生協、農協等の協同組合、産業・職能別団体等
 - ・市町村等は、認定支援機関等を構成員とする協議会を組織可能に

※このほか、令和2年の法改正において手当てする必要のあった、貿易保険法第22条及び地域未来投資促進法第2条第6項第3号の規定について、表現の適正化を行う。

エッセンシャルサービスの供給の持続性確保を実現する生産性向上の想定事例

事例1) 地場スーパー：既存店舗・敷地を活用した複数ES事業の展開

- 地場スーパーが、地域の少子高齢化や関連事業者の撤退を受けて、敷地・建物内に宅配集配所、介護施設、託児所を新設。複数の事業を実施し、顧客基盤の共通化を図る。
- 生産性向上の方法：地場企業による**多角的なエッセンシャルサービス（ES）の供給、既存店舗・敷地の有効活用**

事例2) SS：地域住民共同出資会社によるES供給の維持

- 村唯一のSSの撤退を受けて、地域住民が共同出資会社を設立。SS（ガソリンスタンド）の設備をリニューアルするとともに、生活必需品を販売する店舗を新規に併設。
- 生産性向上の方法：住民出資会社による**多角的なESの供給、既存店舗・敷地の有効活用**

事例3) 生活協同組合：販売・物流網の効率化・DX化

- 道内に109店舗・51宅配センターを展開する地域生協が、移動販売、高齢者向けの夕食宅配サービス、学校給食の提供等の地域に根差した様々なサービスを供給。また、物流を内製化しDX導入による生産性向上を図る。
- 生産性向上の方法：生協による**多角的なESの供給、物流会社の子会社化、倉庫内のDX化**

事例4) SS：地元有力企業出資による新設合同会社による事業承継

- スキー場、温泉等の観光資源を有する豪雪地帯の山間地域において、地元有力企業が、事業撤退するSS（ガソリンスタンド）の経営を引き継ぎ、町唯一のSSの事業継続を確保。
- 生産性向上の方法：**高収益の地場企業（観光業）によるESの合併事業**。需要減に即した定休日の導入（年中無休から変更）

事例5) コンビニ：既存事業の販売網、物流網を活かした地域共生型店舗

- 商圏が小さく、物流コストも高い地域において市町村と連携して新規店舗を展開。生鮮品を揃えた地域のライフラインに。
- 生産性向上の方法：**閉店スーパーの跡地利用**や小規模店舗、**セルフレジ導入、掃除ロボ**、住民アンケートに基づく商品ラインナップ等