

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4回検討会 議事要旨

- 日時：2026年3月25日（水）15:30~18:30
- 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

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 産業政策部産業政策課長 大澤 良介（代理出席）
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 人材支援部長 樋口 光生

○経済産業省・事務局

経済産業大臣政務官 越智 俊之
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
経済産業政策局総務課 課長補佐 佐野 正太郎

<議事要旨>

■委員発言

- ・ある企業の社長は、もともと県の青年会議所のブロックリーダーをしていた。その青年会議所は若い経営者が集まる組織であり、商工会青年部と似ている。そのようなリーダーを育てるのは重要である。他にも人口2万人にも満たないある町の商工会の会長は以前青年部の部長を務めていた経験があり、商店から始めてホテルや建設業を経営してグループ化しエッセンスサービスを提供している。地域に想いのある経営者を育てていくことは大事だろう。
- ・エッセンスサービスの民間企業吸収について、今回、事例として「エッセンスサービスを体力の残る企業に吸収して維持する」手法が挙げられているが、さらにそのベースとなるライフライン、具体的には、交通や公共窓口の担い手がなくなる事態に対する政策的準備が必要。先端事例として「地元の民間スーパーが小規模店のM&Aとともに公共窓口的な機能も兼ねる」、「運送会社が無人化

した駅舎に本社を移し、駅員業務を JR から受託して兼務」といったものがある。

こうしたライフライン維持に手を挙げてくれる企業を増やすために、一定条件下で税の優遇やサービス敷設コストを補助する政策的準備が必要ではないか。

- また、参考として、JR 姫新線太市駅の事例があるが、JR 西日本が無人駅の維持困難となり、駅機能を簡素化。老朽化した木造駅舎跡地を関西陸運が取得し 2021 年に自社の新本社屋建設。1 階に公衆トイレ等の公共設備と自社運営のカフェ&レストランが入居し、地元製品の販売代行、社員のカフェスタッフが駅係員も兼務、具体的には、切符回収、駅舎清掃、公衆トイレ掃除、車椅子利用者の乗降サポート等について、JR から日常業務の一部を受託するといった形で、自治体、民間事業者と JR 等で協定している。
- エssenシャルサービスにおける生産性概念の精緻化について、エssenシャルサービスは個人のマニュアル作業で成り立つ面が多いため、組織評価に使う「労働生産性」や売り上げ増の目標が馴染まない。継続可能性と人員確保、質の維持が目的となるため、これに合う指標を使うべきである。例えば、付加価値に対して賃金にいかほどお金が回っているかを表す「労働分配率」や、従事者一人当たりどれだけ作業負担を減らす自動化設備が行われているかを表す「労働装備率」であれば、介護ロボットや自動レジ、遠隔監視システム導入などが評価対象となる。こうした労働環境と賃金改善が担い手確保と生産性向上にもつなげる領域である。
- M&A についての種別分け記述についてご提案。M&A と一言で書かれているが、合併・買収・営業譲渡・持ち株会社化でまったく性質が異なるためケース分けと整理が必要。小規模事業者の場合は、家族や地域の歴史と事業が密接に絡んでいるため、跡取り問題まで進行する前の段階として、持ち株会社の傘下に入ることが現実的で双方メリットがある。全体の戦略や技術面は持ち株会社がとりまとめ、小規模事業者はメリットを享受できる一方、顔触れは一緒に完全失脚にもならない。
- また、参考であるが、営業譲渡は個人事業主規模でもできる手法であり、顧客リスト等をマネタイズするため、退職金代わりになるメリットがある。
- 全国中小企業団体中央会には伴走支援の相談をいただいている。稼ぐ力を高めるために共同化・効率化は大きなポイントであり、全国中小企業団体中央会と協力する必要がある。資料 3（全国中小企業団体中央会のプレゼンテーション資料）内のグラフによると経営者・従業員の教育訓練が二ズの上位としてあった。経営者のリテラシー向上も、当組織と会員企業の重複が多い全国中小企業団体中央会と一緒に取り組みたい。
- 論点で提示された様々な指標を、どうすれば達成できるか考えてみた。地域内の事業引継ぎについて、事務局資料内に掲載されたような事例を青年部会長に積極的に広報して機運の醸成を図る必要がある。エssenシャルサービスを維持してほしいとプッシュしても難しいため啓蒙が重要である。
- 価格転嫁を実践するためにはよろず支援拠点を含め、様々な支援機関との連携が必要である。ある県のよろず支援拠点では、連携できている支援機関とそうでない支援機関と、連携の粒度がバラバラだと聞いている。こういう場合は、広域経営指導員がポイントになる。他の支援機関との情報交換を密に行い、つなぐ機能を発揮して今回事務局資料の中で今後検討を深めていくと提示のあった指標に対する答えを作っていくことが現実的だろう。
- 事務局資料で、今後検討していく各指標について提示されているが、統計データについて、市町村別のデータを充実してもらいたい。国の現状を把握するのは全国規模の粒度で良いが、都道府県データでは地域の金融機関の営業エリアの把握はできない。例えば、中小企業実態基本調査は全国規模の粒度である。中小企業に関する統計データについても、可能な範囲で市町村別データを発表いただけると充実していただけると、地域の実態を把握しやすくなる。商工会・商工会議所についても、エリア単位によって比較分析が可能になるのではないか。

- ・ある昔から有名な和菓子店では後継者がいなかったが、近隣のガソリンスタンドの若手社長が購入し、利益率が高いため引き続き経営している。また、行列ができるラーメン屋を若手が購入している事例もある。ただし、そのような動きをするための情報入手が難しいようだ。一定規模の企業には M&A の情報が入ってくるが、先に申し上げた和菓子店やラーメン屋のような小規模事業者は M&A の発想にならないので、金融機関や商工団体が丁寧に回ってくれると良いのでは。そのような M&A の事例は全国にたくさんあるだろう。
- ・稼ぐ力の向上という言葉が非常に重要である。大前提として小規模事業者に「生産性向上」という言葉は響かない。
- ・経営者のリテラシー向上も重要である。令和 6 年度の小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）を策定した時の議論も踏まえ、特に小規模事業者は最低限のリテラシーができていないことがほとんどであり、それでも今まで事業を持続できたのは凄いことだという観点から考えるべきである。そのように計画策定時の議論の観点を再認識すべきである。
- ・広域経営指導員は知られていても使われていないところもあるため、アピールすることが重要である。
- ・専門家派遣の強化は必要だが、制度充実によって専門家の取り合いが起きて専門家が不足している。例えば、退職した経営指導員が活躍できる場をつくるなども論点に含めるべきである。
- ・経営発達支援計画が若干形骸化している点も否めないのではないかと感じる部分もある。制度導入時は導入当初ということもあり、もっと重要視されていたが導入が進んできたことから、制度疲労の可能性もあり、そこも考えていかなければならない論点ではないかと思う。
- ・経営支援の現場では、経営発達支援計画、事業継続力強化支援計画など様々な計画を策定し、国に申請し認定を受け報告している。新たにエッセンシャルサービス支援機関として認定を受けることになるのか。それとも既存計画が利用できるのか。認定に係る申請や報告が増えているため、簡素化してほしい。
- ・成長志向の経営計画は、事業者が宣言した後に報告をする必要がある。現在、国の補助金は採択後に事業者の報告が年 1 回あり、報告が難しいために補助金申請をやめようという経営者もいる。簡単に報告できる内容やシステムを検討する必要があるのではないか。
- ・常駐してくれる専門家が実際にいるのか疑問に感じた。スポットでの派遣では来てくれている。どのように専門家を確保していくのか。
- ・地域のエッセンシャルサービスを維持してくれるような、意欲のある事業者をどう探すかという点も実際の現場の声としてもあがっているため課題であると思う。
- ・事務局資料にあるブッシュ型の働きかけによる伴走支援モデル事業について、伴走支援のゴールは中小企業経営者の経営自立である。気づきがあって意識改革があり、行動変容に結びつくことが求められる点は明記してほしい。
- ・モニタリング指標は非常に重要であるが、やはり現状は不十分ではないか。100 億宣言では経営者のメッセージという項目があるが、メッセージでは足りない。経営者の決意や覚悟、誓約を問うべきであり、具体的な数値目標を示して行動計画を策定すべきである。それが営業ツールや M&A の際の成果指標として活用できる。宣言した事業者がどのように成果を出したか、売上利益、新商品や新サービス、学び直しなど、成長を続けているかを測定できる指標があると良い。達成できなかった場合は、責任追及ではなく、なぜ達成できなかったのか原因を明らかにすることで、経営者の経営リテラシーの向上に結び付けられる。
- ・事務局資料のモニタリング指標⑤に「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」とあるが、メディアで安売り店を肯定的に取り上げることもやめてほしいと個人的に思ったところ。それがどれだけ世の中に負荷をかけているか認識してほしい。

■オブザーバー発言

- ・小規模事業者同士の助け合い・協業は地方では重要になる。与えてもらうだけではうまくいかない。主体的に何ができるか、自社・自分の強み・魅力を明確化することが重要。その明確化には経営リテラシーが必要である。
- ・これからは経営者の自立が重要になるが、経営者自身忙しく、学びの場への参加は後回しになる傾向がある。経営者自身が汗をかいて考える学び場の充実と、参加するインセンティブをどうつけていくかが重要になる。今回議論されている経営計画での宣言のような仕組みで学びの場を盛り上げると良い。
- ・資料2（事務局資料）の論点に記載があるとおり、経営指導員はスキルだけでなく、ハブとしての役割として、人のつながりやネットワークも重要である。この人に支援して欲しいという声もある。小規模事業者の稼ぐ力を高めるためには支援する側の質の担保が非常に重要であり、若手経営指導員へいかにノウハウなどを引き継ぐかが重要かつ課題であるため、検討いただきたい。
- ・資料2（事務局資料）の論点に記載があるとおり、地域内の事業の引継ぎは重要で推進すべきだが、さらに必要な観点として考えていただきたいのは、異業種への引継ぎである。当会の親会所属の宿泊業経営者が事業をたたむ際、宿泊業を全くやったことのない青年部のやる気ある小売業経営者が引き受けた事例がある。未経験でも前向きな姿勢の経営者はいるため、観点として追加してほしい。
- ・商工団体、ある金融税制に係る会議で意見交換を行った。稼ぐ力を高める施策は重要だとよく認識はされていたが、最も事業者が困っているのは物価高やエネルギー価格の高騰などに伴う価格転嫁だった。足元のエネルギーやガソリン価格の上昇は補助金を活用するとしても、そもそも元売りが売ってくれない供給制約のような現状があり、既に休業しているガソリンスタンドもある大変な状況である。そういった悲痛な声を受け止めているのが経営指導員であり、特別相談窓口が立ち上がり、そこへ声が集まっている状況であるが、急激な変化がこれだけ続くと伴走支援も大変である。伴走支援をしつかり行うためにはマンパワー不足を解消する必要がある。資料2（事務局資料）に掲載されている事例のような経営者発掘も大事だが、そのためにも地域に根差した経営指導員がいかに力を発揮できる環境を整えるかも重要であるため、重点的・総合的に予算を配分する必要がある。
- ・モニタリング指標として経営指導員の支援がどれだけ効果があったかを定量的に売上・粗利等で見ていく必要性は承知しており、データ集約等を行っていく。一方、寄り添って事業者の背中を押すなどの定性面も経営指導員の役割の一つであるため、数字で表せない部分があることも承知して欲しい。
- ・伴走支援について、昔は実施されていたが、最近はなかなか個店を回ってもらえないという声があり、ぜひお願いしたい。
- ・エッセンシャルサービスは必須だが、コミュニティの活性化も重要。基本計画（第Ⅲ期）にもコミュニティの活性化が謳われている。本検討会の中間とりまとめにも是非、コミュニティに係る言葉を一言入れて欲しい。
- ・議論の中心の一つは、プッシュ型伴走支援の位置づけである。ニーズの発掘や現状把握など、入口から重要である。従来のような申請ベースの支援から一歩進めて、支援機関が能動的に関与しつつ経営課題の言語化や行動変容を促す方向性は非常に重要である。
- ・どの層にどのような支援でどの程度関与するかは、今後の制度設計の大きな論点になり続けるだろう。どの層にという点では、支援側が判断するために客観的データが必要になる。どのような支援という点では、事業者によってリテラシーが異なるため見極めが難しい。制度設計では、検証を繰り返しながら高度化していくことになるだろう。

- ・小規模事業者単独で対応する難しさと共同化・協業の意義について説明があった。人材確保や取引条件改善、設備投資など単独で難しい場合に、共同受注や組合などで連携して対応する有意義さが示されていた。個社支援だけでなく、連携のレイヤーを支援の中でどう位置づけるかも重要な論点だろう。
- ・地域内の事業の引継ぎやエッセンシャルサービス維持の重要性が示された。小規模で規模拡大を志向せずとも、地域に不可欠な事業者が確かに数多く存在している。成長志向の支援と地域機能維持の支援を、どう整理し位置づけるかも重要な視点として示された。そうした事業者をどう見つけていくのか、他業種への引継ぎも考える必要がある等、現場でも多くの課題があることが示唆された。そもそもライフラインという基本的なインフラもあるとの指摘もあった。これらは考え続けていくべき論点だろう。
- ・個社への伴走支援、事業者間の連携・協業、地域内の機能維持など、複数のレイヤーをどう組み合わせていくかという構図がおぼろげながら見えてきたと感じる。引き続き議論を深めたい。

(事務局)

- ・先進事例をポテンシャルを持っている人が集まるところ、例えば青年部などに広報して機運醸成するようにとご意見いただいた。取り組んでいきたい、進め方についてご支援をいただきたい。
- ・市町村別データの充実については、中小企業庁でも RESAS で様々なデータ提供をしているが、小規模事業者のデータはあまり多くない。提供のあり方の検討も深めていきたい。
- ・計画の手続き簡素化は、必要なものに限りなるべくコストをかけず報告できる工夫を検討したい。
- ・モニタリング指標についての複数委員からのご意見も、深掘りする際に活用したい。
- ・マンパワーの問題は重要課題と認識している。様々な手を尽くして、経営指導員の増加や支える人たちの充実を図りたい。
- ・ご意見いただいたコミュニティ維持の重要性も、中間とりまとめに含めていきたい。
- ・プッシュ型伴走支援については、資料2（事務局資料）に採択案件の事例を記載している。愛媛県は、産業振興財団が商工団体に来ていない人に広く声をかけ支援ニーズを発掘し、その先を適切な機関が引き継いでいる。三重県は、信用保証協会が資金繰りに不安がある事業者をリストアップして早めに声掛けをするスタイルである。笠岡市は、商工会議所が市役所と一緒に市内事業者に声をかけて、明らかになった課題に対してよろず支援拠点など様々な支援機関を通じて支援している。他にも多くの事例があるため、モデルを示すことで、地域に合ったプッシュ型伴走支援の実装を進めていきたい。

(事務局)

- ・これまでの議論の中に、拡大志向ではないものの地域の機能維持に重要な役割を担っていると自己認識をしている小規模事業者の話があった。これがエッセンシャルサービス政策の出発点。エッセンシャルサービスがなければその地域の産業の担い手がともすといなくなってしまう可能性があるという観点では、エッセンシャルサービス政策はエネルギー政策や産業保安政策と同様、地域産業を支える政策である。地域内の事業の引継ぎのあり方についての話もあったが、1社が複数のエッセンシャルサービスを提供するといった多角化による採算性の維持、損益分岐点の確保は、今般の法改正に基づく事業計画の認定の想定類型の一つと考える。中でも、他業種への引継ぎは重要である。引継ぐ事業者は必ずしもエッセンシャルサービス業でなくても良く、商工会議所をリードする立場や、青年会議所で地域の将来を担っていく事業者などが想定されることから、地域の商工団体や地銀・信金・信組等のネットワークを使ってつないでいくことがそうした事案創出の一つの形となる。それゆえに今回の法改正では、事業者の認定制度に加えて、支援機関の認定制度といったスキームも盛り込んだ。
- ・効率性も重要だが、供給の持続性確保の観点からはコミュニティの維持も重要である。法案を採用する過程で開催された産業構造審議会の小委員会の中間報告のとりまとめでも、コミュニティ維持機能を制度運用に盛り込むと良いとの指摘があった。
- ・認定基準に関して、拡大指標や成長指標と一致しない場合にどのような指標を設定すべきかについて

は、法律で実施指針を定めることになっているため、その中で具体化したい。持続可能性に関する指標は必須と考えているため、今後ご意見を頂きたい。

- ・手続き面でも、煩雑な申請手続きは避けるべきとの現場に即した重要なご意見をいただいた。この政策の担い手は小規模事業者が多いことから、極めて重要な点である。簡素な申請手続きは認定審査を行う行政庁の手続き緩和にもなり、市町村担当者の業務負担軽減にもつながるため、最大限追求していきたい。
- ・経営発達支援計画の認定手続きとの連動に関するご意見もあったが、少なくとも内容面では簡素化をしていきたい。

■自由討議

- ・経営指導員は非常に頑張っているにもかかわらず給与面も含めて厳しく、担い手がいない。支援機関のあり方そのものから考える必要がある。ポジショントークではなく、今後の支援体制をいかに維持していくかという点でいうと、経済政策を超える重要なことになるのではないかと考えている。
- ・経営指導員の大きな負担となっているのはバックヤード業務である。旅費計算等雑務書類作成の業務に時間の多くを割かずともよいのではないかと。商工団体等の各主体によってシステムが異なっていようとも、簡素化して RPA もどんどん使うべきである。
- ・誰にも相談できずコンサルタントに会ったことがないような小規模事業者にとって、経営指導員はしっかりと教えてくれるメンターである。小規模事業者支援は経営支援ではなく経営者の支援であり、経営者の人生を支援している。人手不足であれば、一層 AI を活用し、メンターとしての指導員活動の時間を確保して欲しい。
- ・しっかり商売をして数字を見て利益を出す、という当たり前のことを、きちんと整理して発信すべきである。それが経営者リテラシーであり、どんぶり勘定の意識を変える必要がある。100 億、10 億だけでなく 1 億宣言も非常に重要である。ゴール設定は難しいが、どんぶり勘定脱却の覚悟で 1 億円を目指せば、どこかで組織化が必要になる。そういうことも言い続けないと浸透しない。
- ・10 年以上前の委員会当時を振り返ると、現在までに議論が大きく進んでいることは大いに評価したい。

- ・異業種間の事業引き継ぎについて相当リーダーシップがある人でないと難しいと考えている。
- ・小規模事業者に労働生産性という言葉は違和感がある。生産性向上支援を来年度から行うために 40 名の面接をした。多くは企業 OB である。単価は安い、元社長や元工場長が半分ボランティアで来てくれる。その方々と様々な議論をしたが、小規模事業者の労働生産性向上は難しいということだった。1～2 店舗の飲食店の生産性向上は難しく、5 店舗ぐらいで 1 億円以上の年商を上げている事業所ならば可能、フランチャイズなどでロボットを導入しているところは可能との意見があった。小規模事業者の工場は小さく、レイアウトも精いっぱい組み直しており、さらに労働生産性を向上させるのは難しいのが現実である。小規模事業者に関しては資本生産性という概念を導入してほしい。
- ・小規模事業者はなかなか設備投資ができない。ものづくり補助金導入時に、当初上限 1,000 万円だったが、小規模なら下限 100 万円、上限 500 万円にしてほしいと要望したことがある。300 万円程度の機械を入れる必要があるだろうと思っている。

- ・売上目標 1 億円、10 億円企業について議論した際、小規模事業者は人の採用がなかなかできないため、資本生産性が重要だろうという話があった。
- ・先ほど、なかなか専門家が常駐できない、人がいないという話があった。当県でも重点支援地方交付金を使って常駐できる仕組みを検討しているが、専門家が手を挙げてくれない。OB 活用など地域で活躍した人がサポートに入る体制が必要だろう。ただ、ある商工団体を退職した OB を既存枠で採用すると人件費が減ってしまう。OB 人材に対しては上乘せで予算が付けば、人件費の既存枠が減らず

に済む。経営指導員の給与が安すぎるとなり手が見つからず、優秀な人材ほど辞めてしまうため、制度設計を考えてほしい。自己犠牲の精神と社会愛がないと業務を継続できない状況である。

(事務局)

- ・経営指導員の処遇を決めている都道府県に対して、いかに経営指導員、商工会・商工会議所の活動が地域を支えて経済効果につながっているかをしっかり伝えることが重要である。経営処遇の改善につながるように努めていく。
- ・設備投資の重要性もご指摘のとおりだろう。成長しようとする事業者の設備投資をどう応援するか、検討を進めたい。
- ・専門家派遣の第一候補がOB活用とのご指摘があった。常駐も難しいなど様々な状況・条件があると考えられるため、フレキシブルな仕掛けを作りながら、それぞれの商工団体の活動を支えていく仕組みを検討したい。

■休憩

(事務局)

- ・小規模事業者の稼ぐ力を高めて賃上げを実現する必要がある。検討会で議論した内容と関連した内容における、新たなメカニズムの箇所、成長志向の小規模事業者をどう応援するか、持続的発展を目指す小規模をどう支援するか、プッシュ型、経営計画策定支援、エッセンシャルサービス支援の体制構築、伴走支援強化などを記載している。
- ・これまで議論いただいた内容を中間とりまとめの案として報告するが、さらに議論を深めて夏の予算要求、次年度予算に向けて検討していきたい。

(事務局より中間とりまとめ(案)(概要版)について報告)

■委員発言

- ・資料4-1 中間とりまとめ(案) 概要資料内に記載があるエッセンシャルサービスの認定制度について、できるだけ経営発達支援計画の中で申請ができるといった形となると良いのでは。支援機関の認定制度については、商工団体以外でも地域金融などが対象になると思うが、様々な機関が認定を目指す際に、商工団体は経営発達支援計画の中で扱えるなど、実際の運用では、別々の申請フォーマットであったとしてもそのようにまとめて支援機関の認定の対応をしてもらえるとといったことはあるのか。

(事務局)

- ・内容面で、経営発達支援計画に記載した事項と同じ内容を書きおけばよいといった運用は考えうるが、認定支援機関も手上げ方式で商工団体にそれぞれ支援計画を作り申請いただくことを想定しているので、まとめてどう対応できるかは、どのような手法があるか前例も見ながら検討したい。法律に基づくため、申請が個別に観念されているというハードルもある。その分、中身をいかに簡素にできるかは検討していきたい。
- ・資料2(事務局資料)の議論いただきたい論点の中で、エッセンシャルサービス支援体制構築が商工団体の小規模事業者の支援効果等の把握に関する指標に入っている。おそらく、手を上げないと、商工団体の扱いはどうなるのか、という議論になるのでは。

(事務局)

- ・評価の趣旨は活動状況を世の中に知っていただくことである。実施した人を評価する加点法であり、実施しないことへのペナルティ（減点法）ではない。実施した人の評価だけでなく、応援する部分もしっかり考えたい。
- ・行政庁の担当者が変わると減点法に変わることがある。担当者の異動に伴いルール変更がされることのないよう、ルールの引き継ぎをお願いしたい。
- ・資料4－1 中間とりまとめ（案）概要資料内に「将来的のプロパー融資化を見据えた地域金融機関との連携促進を検討。」と記載があるが、プロパー融資と対象企業への信用はイコールではないと思われる。自治体の制度融資も含め、各対象企業の状況に合わせて適切な融資商品を提案しているのであり、プロパー融資をしないから企業を信用していないわけではないと思われるため、その点配慮いただきたいと考えている。地域の金融機関も商工団体と同様、地域の中小企業を応援しようというスタンスであると思うため、引き続き連携を深めていきたい。
- ・資料4－1 中間とりまとめ（案）概要資料内に記載がある経営指導員の意欲向上について、以前、私が商工団体を担当していた頃と比べると、経営指導員の仕事が、地域のコミュニティの場を作ることから経営支援へと変わってきた。ただ、その大変な仕事に対する国や行政の支援の内容は変わっていないように感じる。
- ・15年前は経営指導員の給料も良く、商工会で募集しても応募が多かったが、今は応募が来ず苦労しているため、ここはもっと具体的な言葉で表現していただく必要があるのではないかと感じている。
- ・補助金の申請や各種業務でのフォローアップに関する意見があったが、経営者が必要事項を入力すれば申請書ができるなど、もう少しAIを活用して省力化できると良い。
- ・申請手続きは複雑化しない方が良い。記載がないと活用しない商工団体が出てきてしまうので、商工団体その他支援機関においてRPA活用を必須とするよう、きちんと記載しておく必要がある。
- ・専門家不足については、補助金審査にAIをもっと活用した方が良い。持続化補助金を作ったときはAIを活用しない方が良いのではとも考えていたが、補助金審査が忙しく専門家の育成まで手が回らないため、今は専門家不足解消のために必要だと考えている。
- ・成長志向とはいえ、経営理念が1行目にくるのは抵抗を感じる。経営理念ありきという考え方が小規模事業者の中でも特に事業規模が小さい事業者には向かないのではないかと感じる。
- ・そもそも地域に人がおらず小規模事業者が困っている今、雇用創出につながることを大事という考え方を改めていく必要があり、その点も触れておく必要があるのでは。
- ・近年、経営指導員に求められる報告が非常に多い。商工団体自体の報告だけでなく、国・県・市への補助金申請を支援した事業者の報告支援もしている。市への報告は比較的簡単で紙ベースで済む場合もあり、高齢の経営者でも抵抗感をあまり感じずに利用できるものもあるが、申請する事業者は報告時の作業負担を考えてから補助金申請を検討している状況で、我々も報告を簡単にするにはどのような内容で申請するのが良いかと考えてしまう。
- ・若手の経営指導員も頑張っているが、その活動に対する処遇は厳しい。国から都道府県に交付金が交付されるが、人件費の補助率は県によって異なるため、地域によって差が生じている。処遇を改善するために人件費、事業費も含め補助率を上げてほしい。給料が上がっても補助率が少ないと自己負担が増え、自己財源の少ない商工団体は逆に苦しくなるからである。
- ・商工団体の経営支援や、支援によって利益が出ている事業者をPRする手法を考えていかなければならない。私が事例として紹介できたのは、社長が売上や利益を公表して良いと言ってくれたからであ

る。持続化補助金で稼げるようになった事業者にも、事例として紹介したいと伝えても、警戒してあまり公表したくない場合もある。

- ・複数の委員から申請や報告の負担を軽減する重要性を指摘いただいた。私自身アンケートをとったこともあるが、支援を利用しない大きな理由のひとつは申請の大変さである。法制度の関係もあるが、事務局に改めて認識いただきたい。
- ・公的な補助を受けるには補助を受ける妥当性を説明する申請資料の作成などそれなりの手間は必要であり、説明責任は果たす必要があるのでは。
- ・ゴールは経営の自立で、そのための伴走支援である。検討会の背景・目的のところに、稼ぐ力の重要性だけでなく、事業計画を立てていない企業が多いというデータを示しつつ、まずこれまでの取組を振り返り経営者の反省を促すということも必要があるのでは。その上で、何をしなくてはいけないかを示すべきである。

■オブザーバー

- ・資料4-1 中間とりまとめ（案）概要資料 p3 「(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」に「③組織変更等」とある。事業協同組合の話があるが、設立にあたっては、根拠法の規定で4名以上集まる必要があるところ、今回の産競法の改正に伴う措置では3名以上に緩和される。人手不足で事業者が少ない中でも、連携して地域課題を解決できると承知しており、方向性を歓迎している。ぜひ、様々なところで資料に明記し説明して伝えてほしい。
- ・同「(2) 支援機関の認定制度の創設」のエッセンシャルサービス支援機関について、支援機関の制限がかかっているわけではないと承知しており、それがわかるよう周知いただきたい。エッセンシャルサービスの維持に取り組んでいる支援機関は多いため、今回の制度の中身の周知をいただければありがたい。
- ・資料2（事務局資料）論点「エッセンシャルサービスの事業継続」内の「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」について、協同組合も含めて支援策の対象であると明記していただけるとありがたい。
- ・資料4-1 中間とりまとめ（案）概要資料 p4 の「支援者のリテラシー向上」は、我々の役割である。経営指導員の人手不足や多忙さを踏まえた実践的な研修としてウェブ研修があり、これまで受講率が低かった女性の受講が増えた状況で、来年度の商業診断に係る研修（これまで対面開催のみだった研修）もオンライン化し募集したところ、すぐに定員に達した。利便性向上、コンテンツ充実で中小企業庁や商工団体の全国団体とさらに議論し取り組みたい。
- ・予算がなく研修に来られない人もいるため、人的資本経営の文脈で県が積極的に投資し、受講の予算を手当てしてほしい。
- ・金融機関の行員向け支援にも力を入れている。金融機関の方の事業者支援能力向上と、経営指導員のリテラシー向上の二刀流で取り組んでいきたいため、引き続きお知恵をいただきたい。
- ・資料4-1 中間とりまとめ（案）概要資料 p2 の「将来的のプロパー融資化を見据えた地域金融機関との連携促進」は容易ではないのではと認識している。売上が高いから企業の格付けや収益が高いとは限らないのだろうと思っている。金融機関も格付けによって融資商品を選んでおり、格付けが高くない企業に対するプロパー融資の選択は難しいのではないかと。そのため、例えばマル経融資で新たな枠を設けるなど、どのように着地していくのかについて深く検討いただきたい。
- ・資料4-2 中間とりまとめ（案）資料 p38 に「※別途、経営指導員の意欲向上の観点から、経営指導員の氏名も併せて登録・公表することも検討」と記載があるが、個人名が必要なのか疑問である。ネ

ット上に名前が公開されることに抵抗がある人もいるのではないかと考えている。異動や退職もあり得る。広域でチーム支援に取り組もうという方向性のため、組織名や商工団体名だけで良いのではないかと考えている。意欲向上の観点で個人にフォーカスを当てるのであれば、長官表彰の方が良いのではないかと考えている。

- ・ 経営指導員のリテラシー向上に向けて、全単会に Google アカウントを配布して AI 活用を試行錯誤的に進めているが、今ある業務を AI で効率化するのではなく、AI がある前提で業務を構築していく（AI ネイティブ）が必要だと考えている。負担が大きいといわれる報告も、AI により仕組みそのものを変えられる可能性があり、取り入れる必要があるだろう。商工団体が個別に行っている業務も、AI 活用による効率化を検討しているため、ご意見をいただきながら進めていきたい。
- ・ ある議員が、国会の省庁別審査において、自治体が個別に行っている給付金審査や問い合わせ対応を、国が一括してクラウドや AI を使い効率化できないか質問していた。行政の職員など支援リソースが減っている中でこれまでのやり方では到底追いつかないので、また、人口が 2 割減っても回る仕組みを作る必要があるとのことだった。行政の効率化の観点からも、クラウドや AI を活用し、まさに AI ネイティブの考え方で仕組みを変えていく必要がある。商工団体や事業者の負担になっている書類作成や報告を抜本的に変えてほしい。小規模事業者は経営リソースも少なく、まさに商工団体の支援リソースも枯渇が目に見えているため、そのような観点でも政策を検討していただければと思っている。

（事務局）

- ・ いただいた意見の多くは業務の効率化についてであった。政府の立場では、会計検査や予算執行に伴う説明責任を果たすためのバランスを考えて検討したい。
- ・ 経営指導員の氏名公表は、経営指導員が自信を持ってこの会社を育てると決意表明することで意欲向上につながるという検討を踏まえてのものであり、具体化に向けては、御指摘の点なども踏まえ、バランスを検討したい。
- ・ 行政の業務効率化について、我々も重要だと考えているが、政府の課題も大きい。また、レガシーシステムの問題を乗り越えていきたい思いは我々も同じである。各商工団体のシステムが効率化に対応できるのか、各単会でどのように進めるか、お知恵をいただきながら具体化を進めたい。
- ・ 本検討会の中間とりまとめについては、資料 4 の内容をベースとして、本日の議論を適切に反映することを委員長に一任いただく形で良いか。委員長が必要な修正がされているか最終確認し、事務局より皆様に報告するとともに公表するという形で良いか。
- ・ とりまとめの前に一点御発言させていただく。今回とりまとめでいただき感謝する。これまで 12 年以上小規模事業者支援に係る施策の検討の状況を見てきたが、小規模企業振興基本法制定時と同じ議論を辿っていると感じる。当時、エッセンシャルサービスを含めて小規模事業者はどんぶり勘定だからダメになったという議論があった。しかし、稼ぎは低くても地域の求めに応じて雇用を守り、どんぶり勘定でも取り組んできた人たちなのだから、もう少し頑張ればもっと良くなるという意味で振興という言葉がついた小規模企業振興基本法が成立した。参議院の代表質問でも、当時の安倍首相が、小規模事業者が地域を支える、頑張っていると答弁した。今回も、小規模事業者の背中を押して、しっかり取り組めばもっと稼げるという観点をどこかに匂わせる形でも良いので入れていただければと思います。
- ・ その論点は大事である。100 億企業の経営者勉強会に参加すると、自分はできていないと気づいて頑張ろうとモチベーションが高まる。一方、小規模事業者には、やってきたことを認めて、もう少し頑張ればまだ伸びるとモチベーションを高めた上で、経営計画の作成に着手する。経営者をどれだけ動かすかが勝負で、ダメ出しでは動かない。プロセスに着目しつつ、認める点は認める必要がある。

- ・ 10 年以上前にもその時点での中小企業政策を俯瞰したつもりだが、当時に比べ今は様変わりしている。小さく弱いから守るのではなく、頑張っている事業者に伸びてもらうというニュアンスをいかに出せるか考えたい。
- ・ 今回は、エッセンシャルサービスが大きな論点として入っている。ややもするとどんぶり勘定に戻りかねない面もあるかと思うところ、今の案ではしっかりと線引きはされていると思う。ただし、委員が再三、指摘されるように、緊張感を持った立て付けにしていくが必要もあるという点は十分認識しているので、事務局と相談しながら検討したい。
- ・ 資料 4 – 1 中間とりまとめ（案）資料 p38 内、経営指導員の意欲向上の観点から氏名公表を検討する点について、給料の高いコンサルティング会社からのヘッドハンティングのターゲットになりかねず、能力のある人ほど引き抜かれてしまう懸念があり、注意が必要ではないかと思った。
- ・ 経営指導員の意欲向上の観点から氏名公表を検討する点について、おそらく良かれと思って案に記載してあると思われるものの、いただいた複数の意見を踏まえて改めて検討いただきたい。
- ・ 資料 4 – 2 中間とりまとめ（案）資料をベースとしつつ、とりまとめ案を委員長に一任いただくことで問題ないか。

（一同同意）

（事務局）

- ・ 第 1 回の検討会から 4 回まで、深い議論をいただき御礼申し上げたい。
- ・ 経済産業省としては、中小・小規模事業者の稼ぐ力強化戦略を成長戦略に入れ、政府の成長戦略の大きな柱にしようとしている。持続的な発展を支える小規模事業者の支援という柱と両立をした上で、大きな方向性としては、成長志向の中小・小規模事業者を増やすことにかなりの力点を置いている。担い手は 4 兄弟と呼んでおり、売上目標 100 億、10 億、1 億企業と、ローカルゼブラ（規模にかかわらず地域課題と収益性・経済性を両立する企業）であり、支援して増やしていきたい。
- ・ 当検討会で成長志向の小規模事業者のスキームについて方向性が固まった。小規模企業振興基本法の精神を踏まえた加味がされていると理解している。本日の意見を受け止めて座長と相談、各委員の皆様にも相談しつつ最終的にとりまとめ、責任を持って、稼ぐ力戦略の中に落とし込み、今夏に打ち出し、その後、具体化を図りたい。引き続き、ご意見、ご支援等をお願いしたい。

（事務局）

- ・ ご協力により中間とりまとめの案をまとめるまでに至ることができ感謝申し上げます。方向性についていただいた意見を具体化する中で、課題も発生するため、引き続きお知恵をお借りしながら進めたい。
- ・ 皆様から多くの示唆に富むご意見をいただき、御礼申し上げます。毎回、深い内容の議論だった。政策を動かすために事務局がまとめた施策の方向性が、議論を踏まえて体系的に整理されたと感じる。
- ・ 施策の対象を、成長志向の層と、地域を支える役割を担う層に分けることで、複線的に整理され、現実的な政策設計の土台をなすという認識が共有された。両層について、議論や検討の大枠が確立できたことには大きな意義がある。
- ・ 伴走支援を軸としつつ、関係機関との連携や広域的な体制も含め、支援全体を一つの仕組みとして構築していく方向性を示すことができた。小規模事業者を取り巻く環境が複雑化している中で、支援のあり方を再設計するような試みとして、重要な意味を持つと考える。
- ・ 施策の効果を把握し、次の施策に反映する PDCA サイクルの視点が明確に位置づけられたことも大き

な意義である。まずは評価可能な指標の設定や、データ・情報の整備が重要になることが確認されたと思う。

- ・小規模事業者の稼ぐ力は個々の経営努力だけでなく、支援の仕組みや事業者間の関係、地域社会など構造全体に関わる多面的かつ幅のある概念であると共有されたように感じた。これも本検討会の大きな意義であろう。事務局には、とりまとめの内容をさらに精査して今後の政策の具体化につなげてほしい。今後の小規模事業者政策の発展、中堅・中小企業の稼ぐ力強化戦略への接続などを通じて、我が国の産業界全体の発展につながることを期待する。最後に、皆様に改めて感謝申し上げます。

(事務局)

- ・次年度以降の検討会開催などについては改めて皆様と相談したい。検討会運営に多大な協力をいただき感謝申し上げます。以上で検討会を閉会する。

以上