



# 小規模事業者を取り巻く現状と課題について

令和6年8月9日

中小企業庁小規模企業振興課

# 目次

1. 小規模事業者の現況
2. 小規模事業者を取り巻く環境
3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況
4. 小規模事業者の支援施策
5. 今後の検討に向けた論点

# 目次

- 1. 小規模事業者の現況**
2. 小規模事業者を取り巻く環境
3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況
4. 小規模事業者の支援施策
5. 今後の検討に向けた論点

# 小規模事業者の概要（定義）

- 中小企業は業種ごとに資本金、従業員数により定義。
- うち、小規模事業者は従業員数のみの指標により定義。

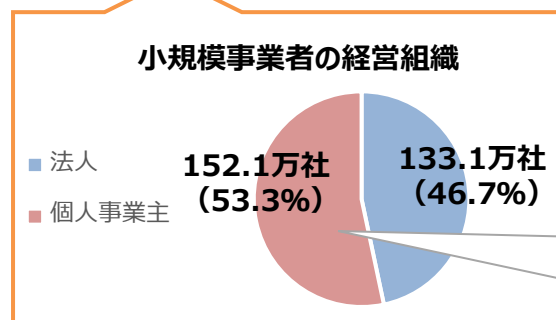
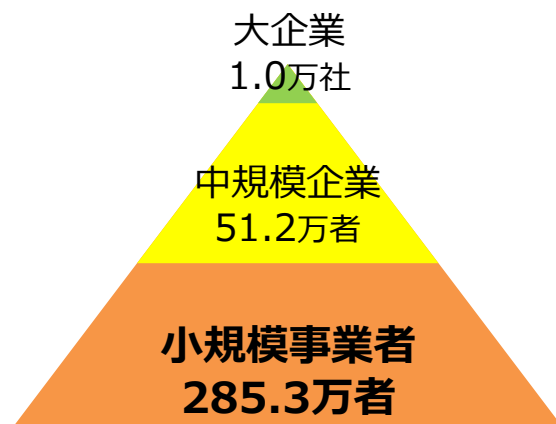
## 中小企業基本法上の中小企業の定義

業種	中小企業者		うち小規模事業者
	資本金	または 従業員	従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下（※）
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

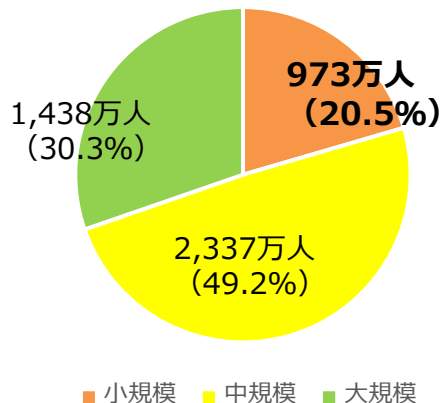
※小規模事業者支援法においては、宿泊業・娯楽業20人以下

# 小規模事業者の概要（事業者数、従業員数、付加価値額）

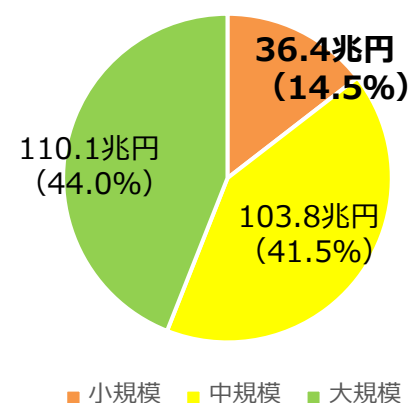
- 我が国の小規模事業者数は**285.3万**、全事業者の**84.5%**。うち、5割が個人事業者(152万)。
- 従業員数では、973万人（**20.5%**）、付加価値額で36.4兆円（**14.5%**）を占める。  
（前回調査時：35.7兆円（**14%**）※付加価値額、割合は増加。）
- 個人事業者の152万について、税務統計上は営業等所得のある個人が412万となっている。



企業規模別従業員数



企業規模別付加価値額



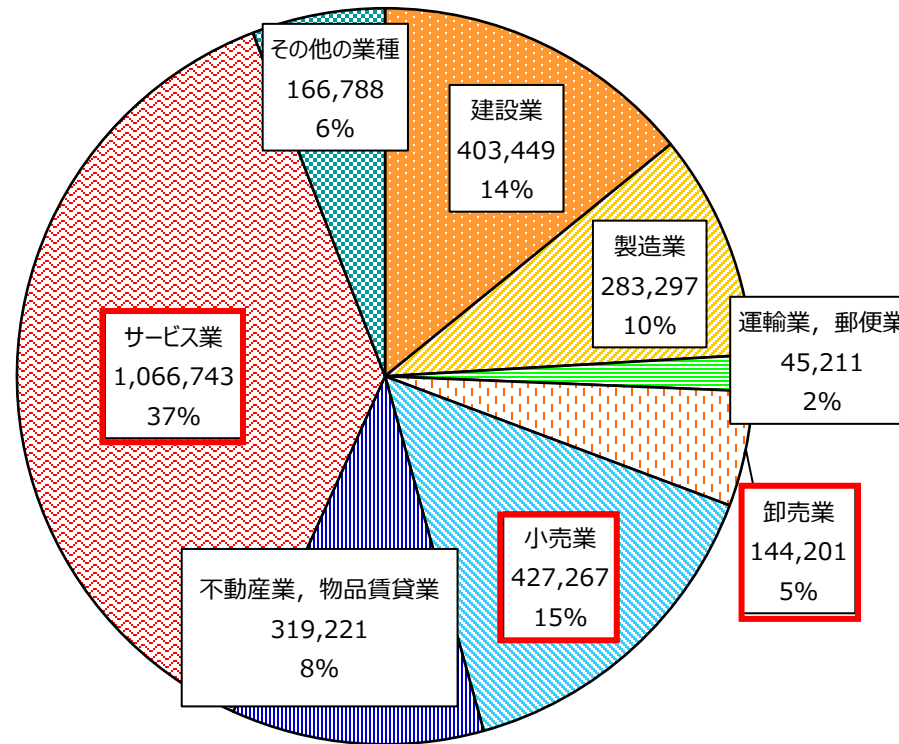
経済センサスでは、フリーランス、SOHO等の外観で把握困難な事業所を補足することが難しい。このため、税務統計と差が生じている。税務統計上は、営業等所得がある個人≒個人事業主数は412万（令和3年国税庁統計「申告所得税」）

# 小規模事業者の概要（業種割合）

- 小規模事業者の業種割合は、サービス業や卸・小売業が約6割と最も多い。建設・製造業が2割程度。



小規模事業者の業種別事業者数（2021年）



（出典）令和3年経済センサス-活動調査- 再編加工

- （注） 1. 「サービス業」とは、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」の合計。
2. 「その他の業種」とは、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融・保険業」、「情報通信業」、「その他（鉱業、採石業、砂利採取業・複合サービス事業・サービス（他に分類されないもの）」の合計。

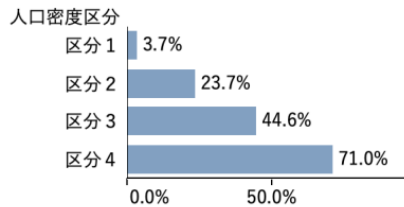
# 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者

- 人口密度が低い地方部ほど、小売業など地域生活を支える小規模事業者が多く存在。  
小規模事業者は地域のお祭り・イベントなど広く地域活動に参加。
- 4～5割の地域住民が小規模事業者を通じて「地域とのつながり」を感じており、地域の課題解決に向けた中心的な役割を担う存在としても、小規模事業者への期待は大きい。

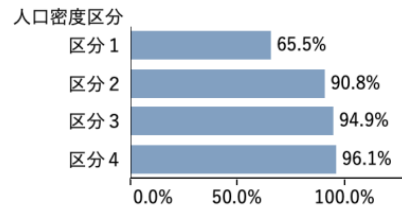
人口密度が低い地方部には、百貨店・総合スーパーはほとんど存在しないが、青果店等の小売業は存在

## 人口密度区分別、存在確率

### ①百貨店、総合スーパー



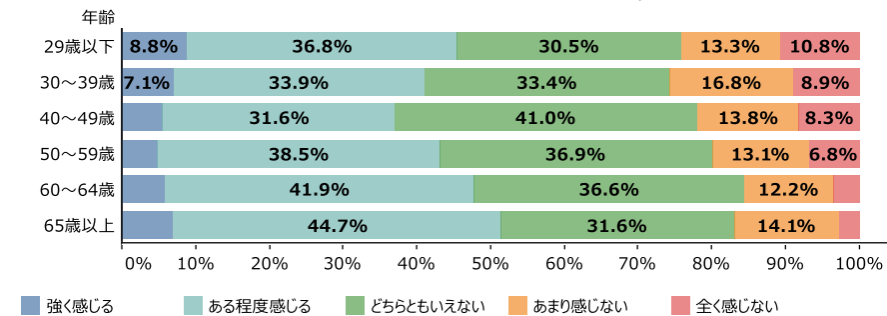
### ②野菜・果実小売業



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工  
人口密度の低い順に、市区町村別を区分1～4の四分位に分けている。(例：区分1は、下位0～25%)  
存在確率は、「当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「市区町村の合計数」で割ったもの。

小規模事業者を利用することで地域との繋がりを感ずると地域住民の4～5割が回答

## 小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じるか

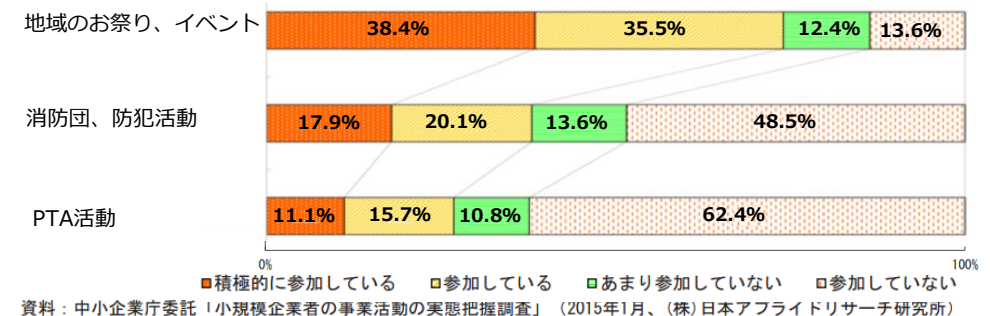


資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

(出典) 2024年版「小規模企業白書」

小規模事業者は、地域のお祭り・イベントを始め、広く地域活動へ参加している

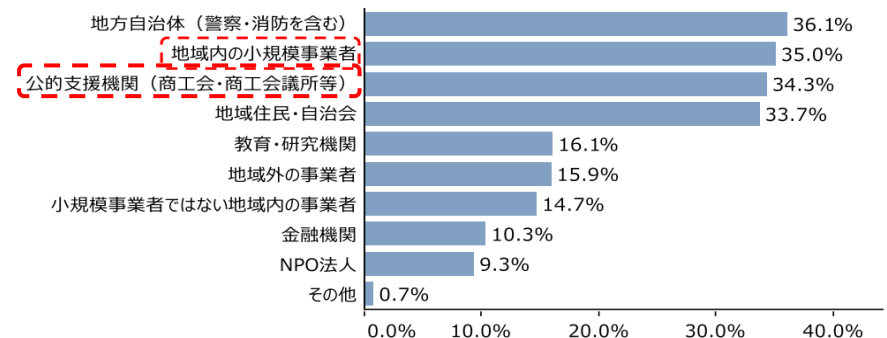
## 小規模事業者の地域活動への参加状況 (n=5,874)



資料：中小企業庁委託「小規模企業の事業活動の実態把握調査」(2015年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

小規模事業者や商工会・商工会議所は、地域の課題解決に中心的な役割を担うことを期待されている

## 地域の課題解決に中心的な役割を担うことが期待される者



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

# 目次

1. 小規模事業者の現況
- 2. 小規模事業者を取り巻く環境**
3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況
4. 小規模事業者の支援施策
5. 今後の検討に向けた論点



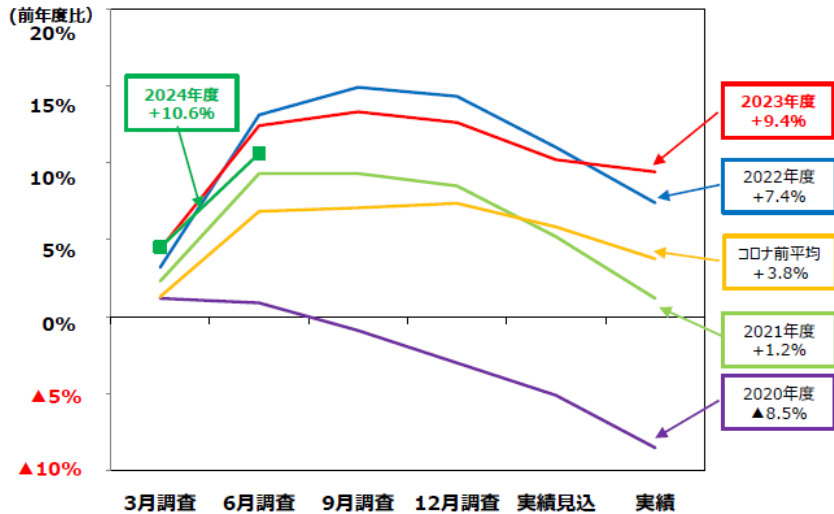
# 小規模事業者を取り巻く環境（設備投資、賃上げ）

- **2023年度の設備投資計画（全規模全産業）は、過去最高水準の伸びを記録した2022年度に次ぐ水準の伸びで、増加する見込み。**
- 日本労働組合総連合会によると、2024年春闘における平均賃上げ率は、30年ぶりの高い伸びを記録した前年を大幅に上回っており、**日本で持続的に賃金が上昇する動きが強まりつつある。**

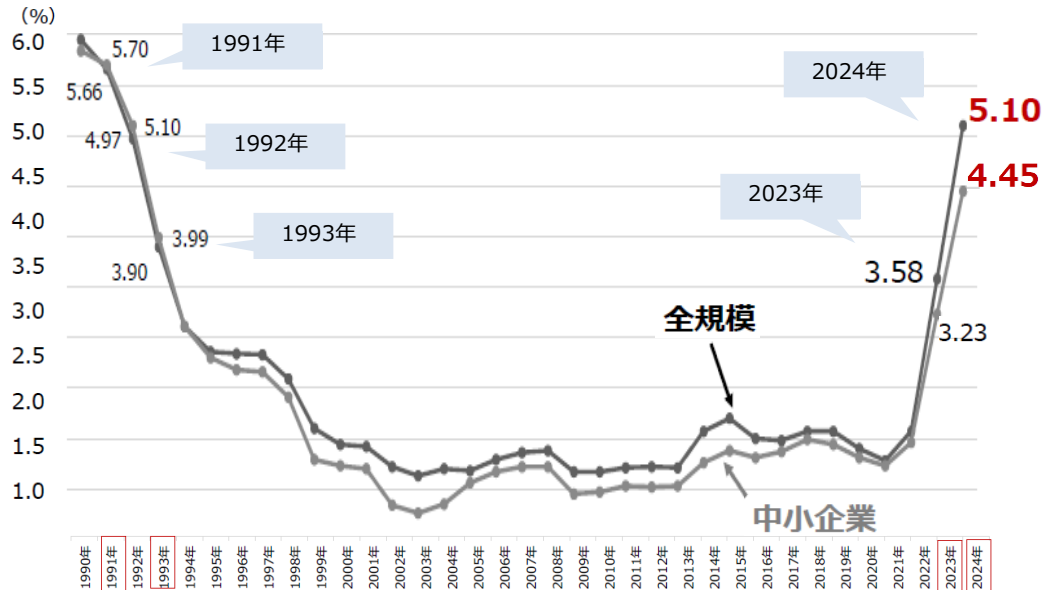
設備投資計画額は、今年度（緑色）も昨年度（赤色）に次ぐ水準で伸びている

2024年春闘における中小企業の平均賃上げ率は、4.45%と、30年ぶりの高い伸びを記録した前年の3.23%を大幅に上回っている

企業の設備投資計画額の推移（前年度比）



春季労使交渉回答集計結果（連合集計）の推移



（注釈）「コロナ前平均」は、2017年度～2019年度の平均値。全規模・全産業（製造業に限らない）の設備投資計画のうち、ソフトウェア投資額・研究開発投資額を含み、土地投資額を含まない。

※1：調査対象は、連合加盟企業の組合。中小企業は、組合員数300人未満の中小組合。  
 ※2：賞与等を含まない月例賃金ベース。平均賃金方式（集計組合員数による加重平均）の集計。  
 ※3：最終回答集計結果。

（出典）日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（2024年7月1日公表）

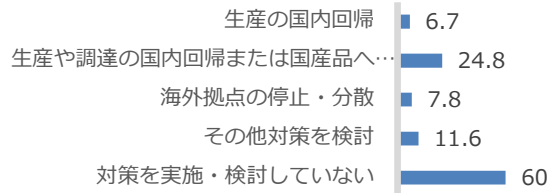
（出典）日本労働組合総連合会「春季生活闘争回答集計結果について」

# 小規模事業者を取り巻く環境（国内・国産回帰、旅行消費、輸出）

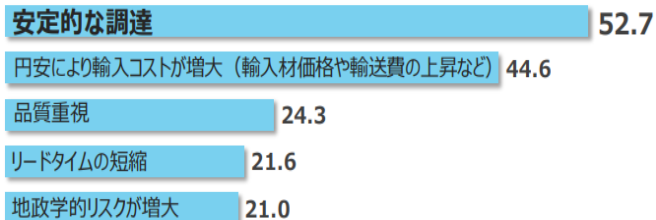
- 海外調達等を行っている企業の4社に1社が「国内回帰」又は「国産回帰」を実施又は検討。  
「安定的な調達」、「円安により輸入コストが増大」の理由が多い。
- 2023年における、日本人国内旅行消費額は前年度から引き続き増加、訪日外国人旅行消費額は過去最高を記録。
- 農林水産物・食品を含め、輸出額は前年から引き続き増加し、過去最高を更新。

国内回帰・国産回帰の理由として「安定的な調達」「円安により輸入コストが増大」が多い

国内回帰や国産品への対応状況（複数回答）  
※母数は、海外調達または輸入品の利用がある企業3,507社



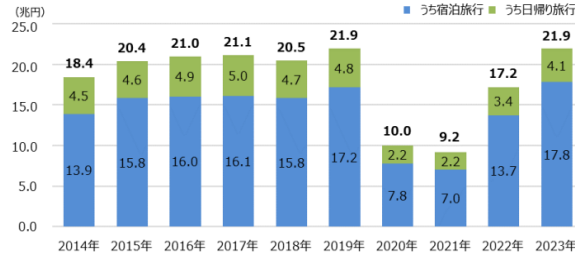
国内回帰や国産品への変更の理由（上位5項目）



（出典）国内回帰・国産回帰に関する企業の動向調査（2023年1月（株）帝国データバンク）

日本人国内旅行消費額はコロナ禍前の水準に戻り、訪日外国人旅行消費額は過去最高を記録

日本人の国内旅行消費額の推移（2023年度）



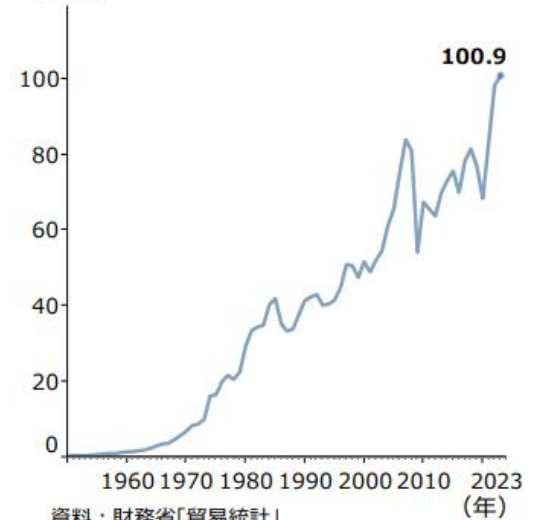
訪日外国人の旅行消費額（2023年度）



（出典）旅行・観光消費動向調査 2023年年間値（観光庁）  
2023年暦年 全国調査結果（速報）の概要（観光庁）

2023年の輸出額は、前年比2.8%増で初めて100兆円を超え、過去最高を記録

年間輸出総額の推移（兆円）



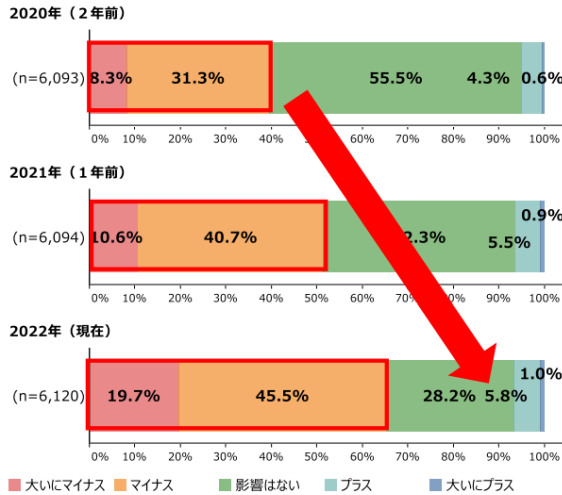
（出典）2024年度版「小規模企業白書」概要

# 小規模事業者を取り巻く環境（物価高、人手不足、価格転嫁）

- 物価高により、中小企業は収益減少等の影響を受けている。
- 需要が回復する中で、人手不足が深刻化している。
- 賃上げ原資の確保に向けては、転嫁の促進が重要。価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できていない。

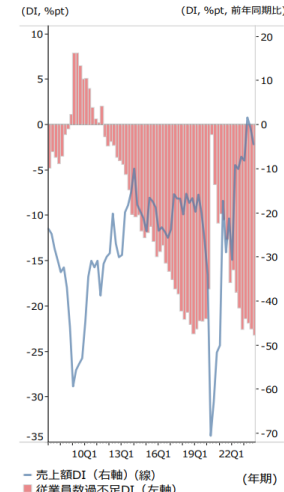
物価の高騰により、2020年から収益への影響が増え続けている

## エネルギー・原材料価格の高騰による企業業績への影響（経常利益）



需要が回復する中、人手不足が深刻化

## 従業員数過不足DIと売上額DI（全産業）の推移



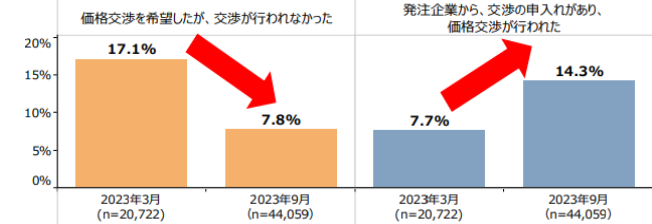
（注）1.売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて、「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。  
2.有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率は、季節調整値を用いている。

資料：左：中小企業庁・（独）中小企業基盤 備機構「中小企業景況調査」  
右：厚生労働省「職業安定業務統計」

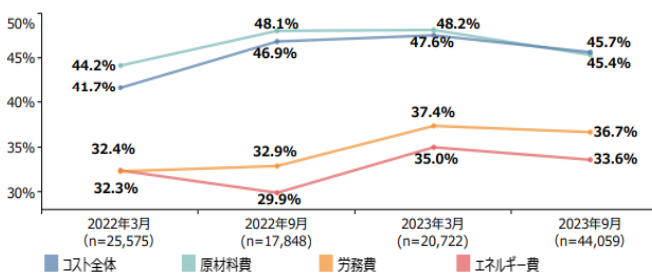
（出典）2024年度版「小規模企業白書」概要

価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できていない

## 価格交渉の実施状況



## 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



（注）（上図）1.各回のアンケート調査の回答項目は、同一ではない点に留意。  
2.「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」とについては、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申し入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、発注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。  
（下図）主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

（出典）2024年度版「小規模企業白書」概要

# 目次

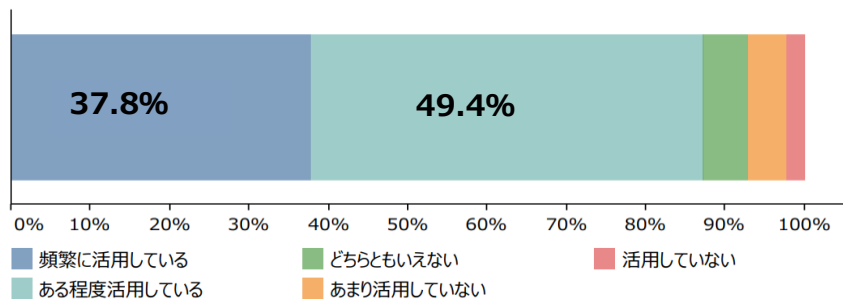
1. 小規模事業者の現況
2. 小規模事業者を取り巻く環境
- 3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況**
4. 小規模事業者の支援施策
5. 今後の検討に向けた論点

# 小規模事業者を支える支援機関

- 支援機関の活用効果は高く、**支援機関は地域の事業者にとって重要な存在。**
- 特に、地域に根ざし、比較的規模の小さい企業を中心に支援を行っている**商工会・商工会議所**は、**小規模事業者にとっては特に身近で重要な存在。**

事業者の8割以上が、支援機関を「頻繁に活用している」「ある程度活用している」と回答

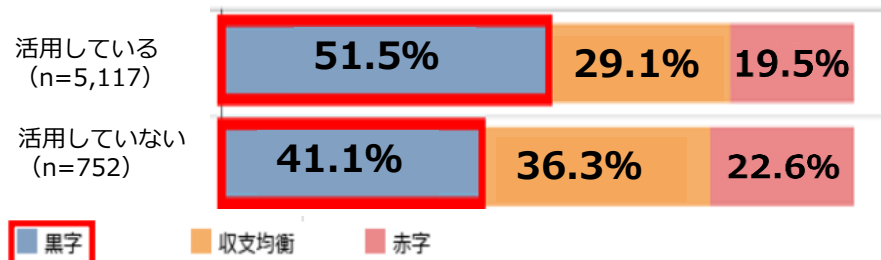
事業者における支援機関の活用状況 (n=5,905)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

支援機関を活用している事業者ほど利益は高い

2023年の営業利益の見通し

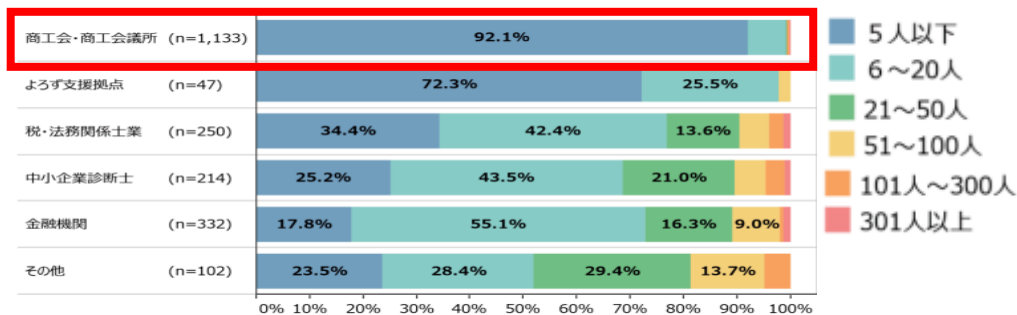


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」  
 (注) ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」に回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

(出典) 2024年版「小規模企業白書」概要

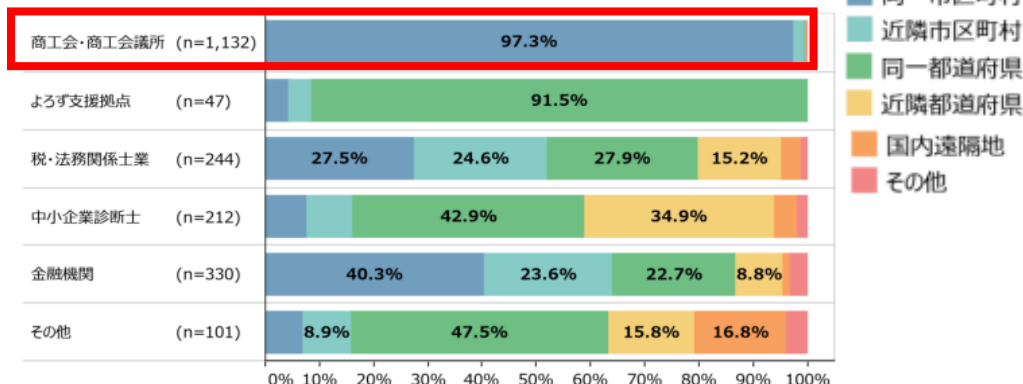
商工会・商工会議所では「5人以下」の企業を支援する割合が9割以上

最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模 (n=2,079)



「商工会・商工会議所」や「金融機関」は「同一市区町村」と回答する割合が高い

顧客・会員の属する主な地域 (支援機関属性別)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
 (注) 1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。  
 2.ここでいう「近隣」とは、支援機関の属する都道府県内中小企業支援センター、「中小企業団体中央会」、「コンサクト」、「その他」に回答した支援機関の合計を指す。  
 3.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事務所のある同一市区町村の行政区域を指している（同一都道府県内）。市区町村全部を指す。ここでいう「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」以外の行政区域を指している都道府県全部を指す。  
 4.顧客・会員の属する主な地域について分からないは回答した支援機関を指している。  
 5.ここでいう「その他」は、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサクト」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

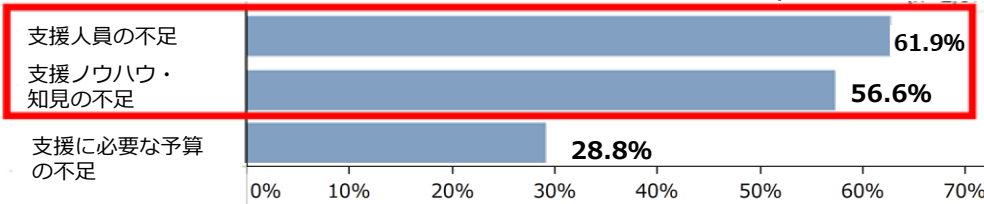


# 支援機関が抱える課題

- 支援機関の活用が広がり、相談内容が高度化する中で、**支援機関の人員不足や支援ノウハウ・知見の不足が顕在化**。
- ほとんどの支援機関が、**他の機関との連携が経営課題の解決につながっている**と回答。

## 「支援人員不足」や「支援ノウハウ・知見の不足」が課題と感じている

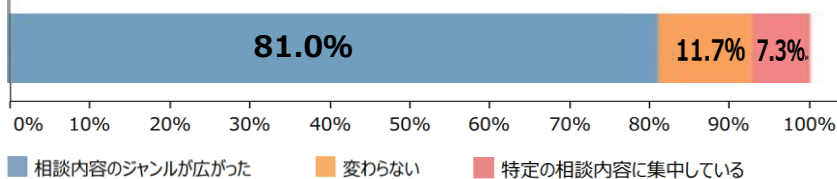
事業者に対して支援を行う際の課題（上位3項目）（n=2,079）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## 「相談内容のジャンルが広がった」と8割が感じる

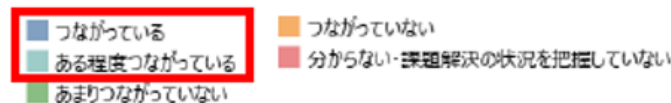
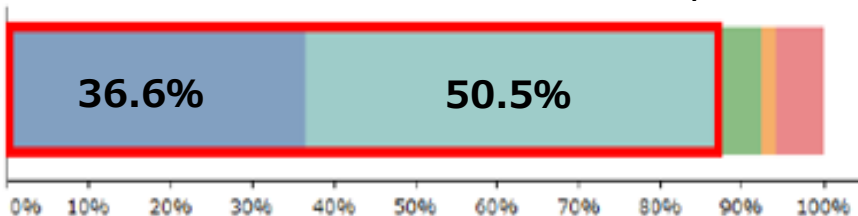
2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
（注）1. ここでの「相談内容のジャンルが広がった」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「従来よりも相談内容のジャンルが広がった」、「従来よりも相談内容のジャンルがある程度広がった」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「特定の相談内容に集中している」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「ある程度特定の相談内容に集中しつつある」、「特定の相談内容に集中している」と回答した支援機関の合計を指す。  
2. 「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

## 支援機関の約9割が、他の支援機関との連携が経営課題の解決に繋がっていると回答

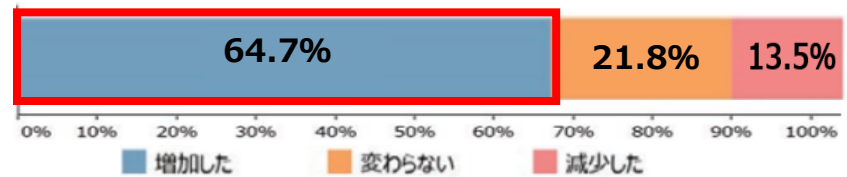
他機関との連携が経営課題の解決に与える効果（n=1,868）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

## 一人当たり支援件数が「増加した」と約6割が感じる

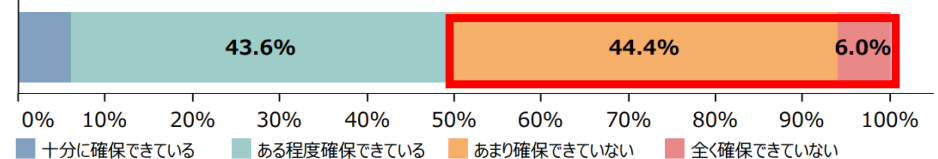
2019年と比較した、1ヶ月の平均的な相談員一人あたりの支援件数



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
（注）1. ここでの「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。  
2. ここでの「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。  
3. ここでの「増加した」とは、2019年と比較した、1ヶ月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「増加した」、「やや増加した」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「減少した」とは、2019年と比較した、1ヶ月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「やや減少した」、「減少した」と回答した支援機関の合計を指す。  
4. 「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

## 支援能力向上に十分時間を確保出来ないと約5割が感じる

相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況

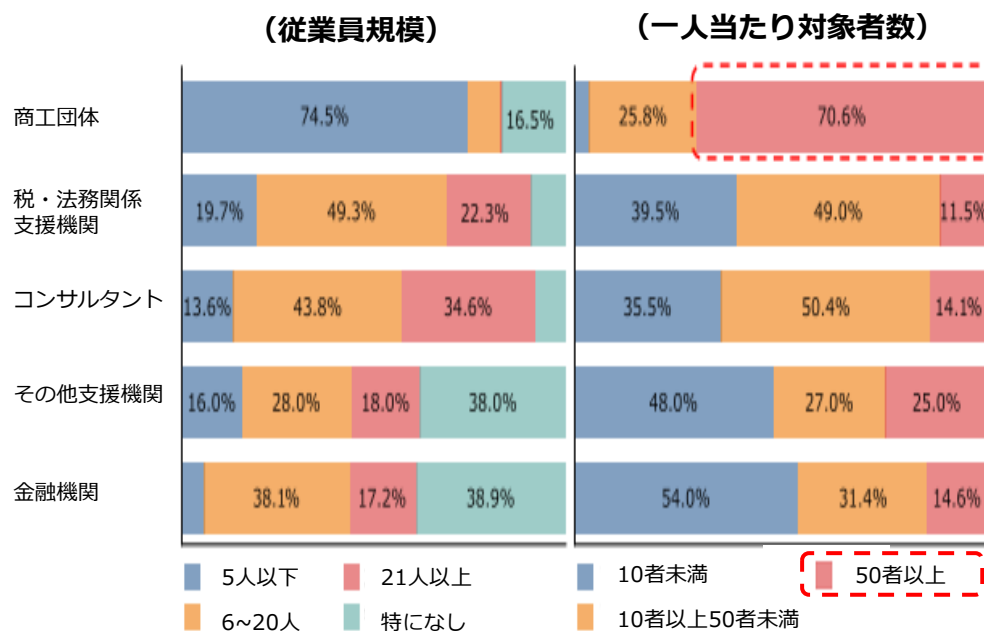


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
（注）1. ここでの「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。  
2. 相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

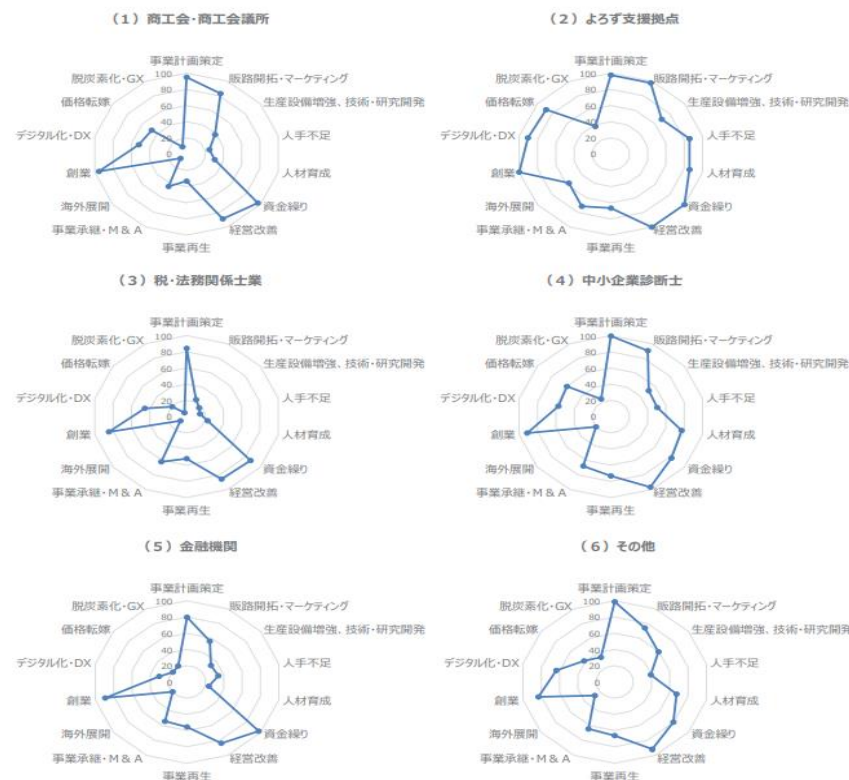
# 支援機関同士の連携の必要性と現状

- 小規模事業者を主な支援対象とする商工団体は、相談員一人当たりの対応事業者が他の支援機関と比べて多い。
- 経営課題のうち、事業計画策定、資金繰り、経営改善、創業は全ての支援機関において対応できる割合が高い。一方で、人手不足、価格転嫁、海外展開、GX・DXは、対応できる割合が低くなっており、支援機関が単独で対応できない経営課題もある。

最も力を入れている支援対象群の従業員規模/一人当たり対象者数



支援機関が単独で対応できる経営課題 (支援機関別)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(出典) 2020年度版「小規模企業白書」

資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

(注) 1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。

2.数字の単位は%。

(出典) 2024年度版「小規模企業白書」

# 目次

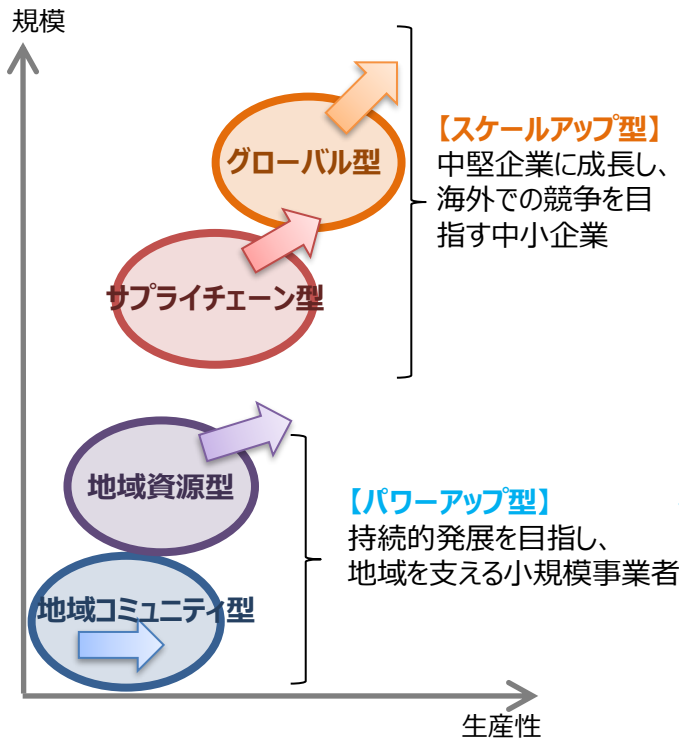
1. 小規模事業者の現況
2. 小規模事業者を取り巻く環境
3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況
- 4. 小規模事業者の支援施策**
5. 今後の検討に向けた論点



# 中小・小規模事業者の4つの類型

- 中小・小規模事業者に期待される役割・機能を4つの類型に分類し、類型ごとに成長や支援のあり方を検討整理。小規模事業者はパワーアップ型（地域資源型・地域コミュニティ型）に分類。
- **小規模事業者が持続的発展を目指すためには、自ら経営計画を策定**することが重要。

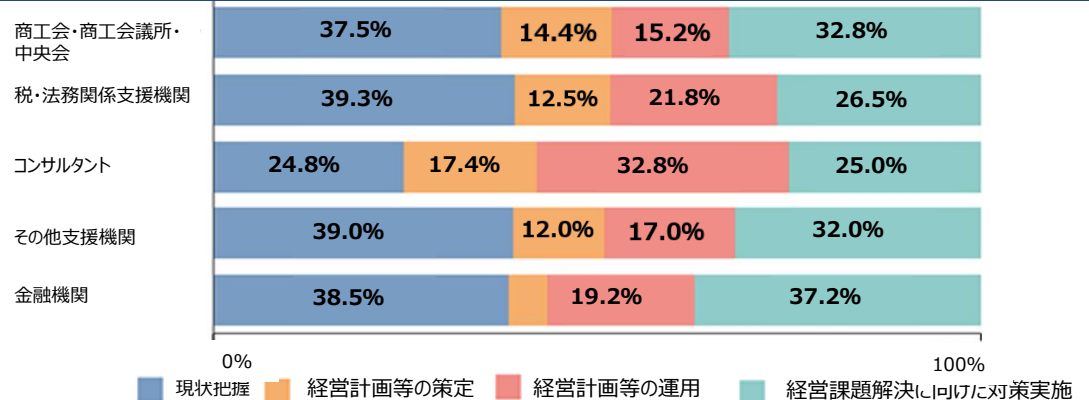
## 類型別の成長のイメージ



## 小規模事業者が事業を継続・発展するためにも、自ら経営計画を策定することは極めて重要

- 経営について頭で考えるだけでなく、**経営計画に落とし込み、文書化**することが重要。
- 経営計画に落とし込むプロセスにおいては、**自社の競合や業界等の外部環境・自社の強みや弱み・自社の経営課題についての分析**を行うため、今後の経営方針を設定するにあたり、重要なプロセスとなる。

支援機関から見た最も重要だと考える課題解決のプロセスは「現状把握」と「個別の経営課題の解決に向けた具体的な対策実施」が上位回答



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

（注）各回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、

税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239

（出典）2024年度版「小規模企業白書」

### 【グローバル型】

グローバル展開などにより地域の中核企業に成長。事業規模を拡大しながら中堅企業に成長、高い生産性を実現。

### 【サプライチェーン型】

サプライチェーンの中核ポジションを確保。独自技術を用いて、サプライチェーンの中で活躍し、生産性向上を実現。

### 【地域資源型】

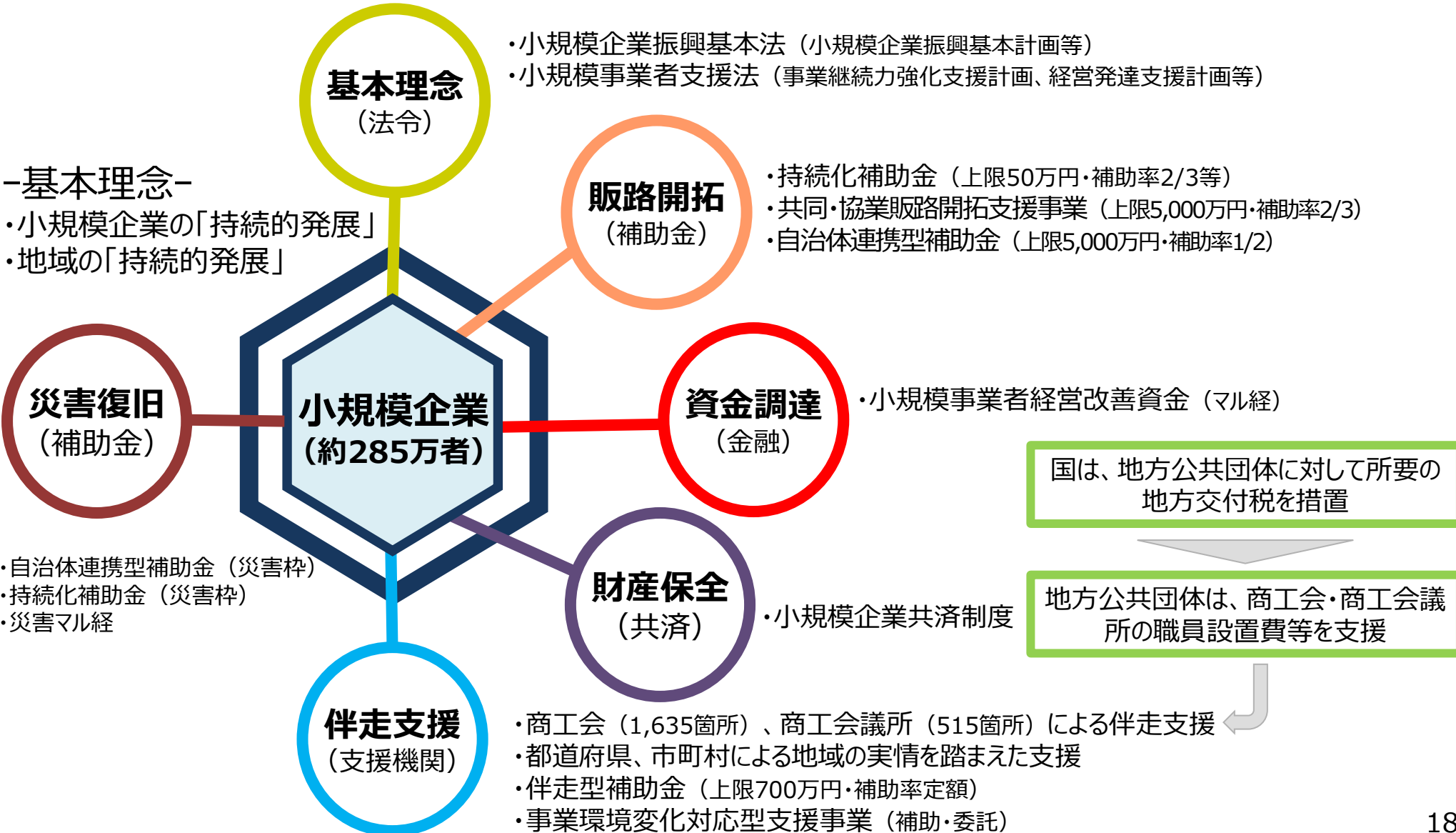
地域資源の活用等により付加価値の高いビジネスを展開。地域資源等を活用、良いモノ・サービスを高く提供し、付加価値向上を実現。

### 【地域コミュニティ型】

地域の生活・コミュニティを下支え、地域の課題解決と暮らしの実需に応えるサービス提供。

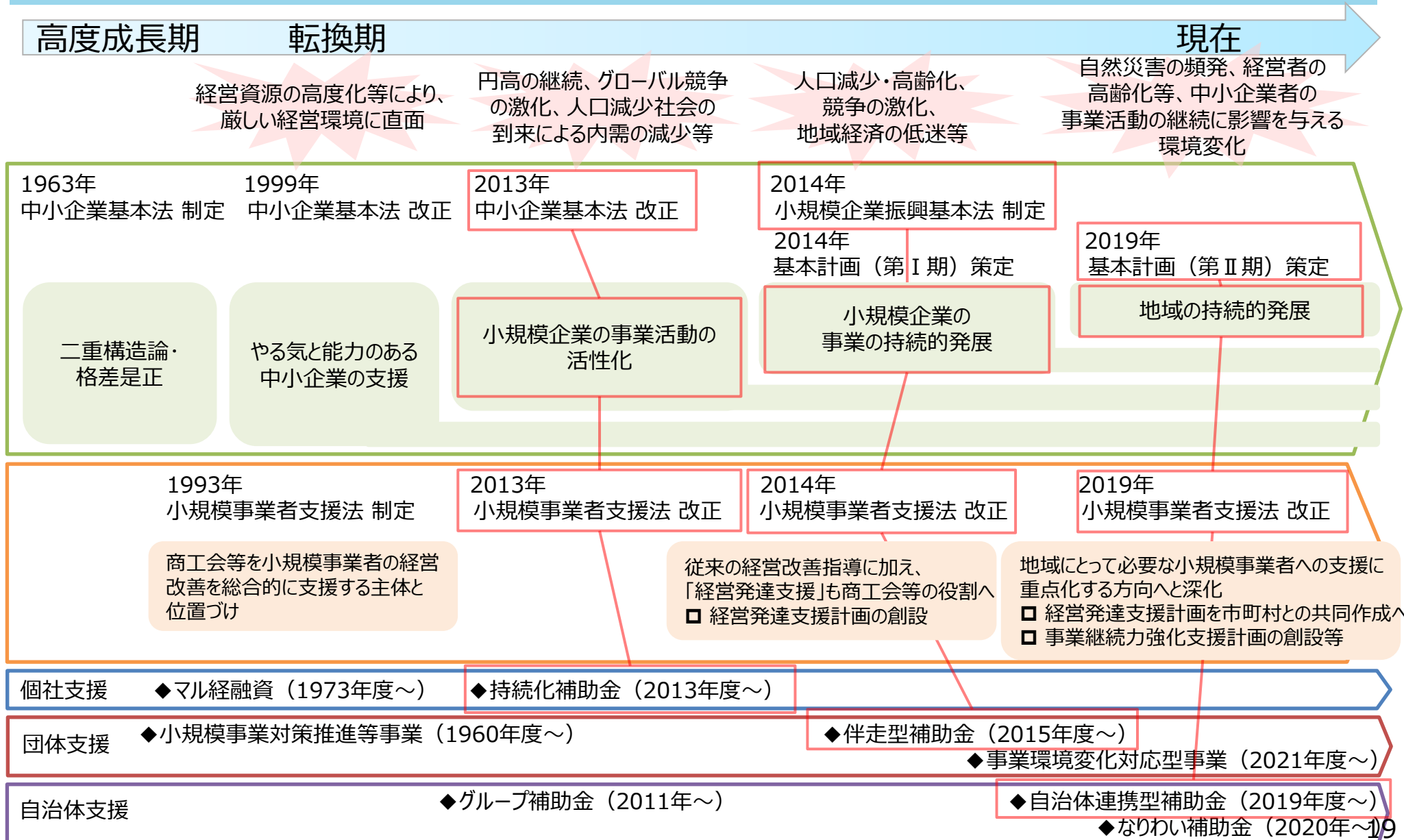
# 小規模企業振興施策の全体像

- 小規模企業の持続的発展、経営計画・事業計画の策定支援を目的に、法令、金融、補助金などの多様な施策を展開。



# 時代背景と小規模企業振興施策の変遷

- 時代の要請に応じて基本理念を見直しつつ、小規模企業振興施策を展開。



# 小規模企業振興基本法・小規模企業振興基本計画

- 小規模企業振興基本法は、中小企業基本法の基本理念にのっとり、小規模企業の振興について、事業の持続的発展を基本原則とした施策の体系を構築。
- 小規模企業の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、小規模企業振興基本計画を定めることとしており、小規模企業をめぐる情勢の変化、小規模企業の振興に関する施策の効果に関する評価を踏まえ、おおむね5年毎に見直すこととしている。（閣議決定事項）

## 小規模企業振興基本法

### 基本原則（第3条、第4条）

中小企業基本法の基本理念である「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持等を含む「事業の持続的発展」を基本原則として位置づける。

### 基本方針（第6条）

次に掲げる基本方針に基づき、小規模企業の振興に関する施策を講ずるものとする。

- ① 需要に応じた商品の販売、新事業展開の促進
- ② 経営資源の有効な活用、人材育成・確保
- ③ 地域経済の活性化に資する事業活動の推進
- ④ 適切な支援体制の整備

### 基本計画（第13条）

小規模企業の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るための基本計画の策定

## 小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）

### 4つの目標と12の重点施策

#### 1. 需要を見据えた経営の促進

- (1) ビジネスプラン等に基づく経営の促進、(2) 需要開拓に向けた支援、(3) 新事業展開や高付加価値化の支援

#### 2. 新陳代謝の促進

- (4) 多様な小規模事業者の支援、(5) 起業・創業支援、(6) 事業承継・円滑な廃業、(7) 人材の確保・育成

#### 3. 地域経済の活性化に資する事業活動の推進

- (8) 地域経済に波及効果のある事業の推進  
(9) 地域のコミュニティを支える事業の推進

#### 4. 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備

- (10) 国・地方公共団体・支援機関の連携強化とエコシステムの構築  
(11) 手続きの簡素化・施策情報の提供  
(12) 事業継続リスクへの対応能力の強化

# (参考) 小規模企業振興基本計画の変遷

## 第Ⅰ期の基本計画（平成26年10月）

- 人口減少・高齢化、国内外の競争の激化、地域経済の低迷等の構造変化の進展が進む中、**事業を継続するためにも相当な努力が必要**と認識。
- 中小企業基本法の基本理念である「成長発展」のみならず、**技術やノウハウの向上により、経営者、家族等の生活を安定的に支える「事業の持続的発展」を振興の基本原則として位置づけ**、4つの目標と10の重点施策を掲げた。

## 第Ⅱ期の基本計画（令和元年6月）

- **多様な小規模事業者の増加や自然災害の多発・甚大化に伴う事業継続リスクが増大する中**、引き続き小規模事業者がその活力を最大限に発揮し、成長発展するのみならず、**事業を継続し、地域を支え続けることは、経済の好循環を全国津々浦々まで届けていくために必要不可欠**と認識。
- 小規模事業者が地域経済や産業に与える質的な影響を踏まえた「機能」を育成・維持していくため、小規模事業者の持続的発展に加え、**「地域の持続的発展」も重要要素として加える**ことで、地域にとって必要な小規模事業者の支援に重点化する方向へと深化させていくことを目指し、4つの目標と12の重点施策を掲げた。
- その際、商工会・商工会議所だけでなく、**都道府県・市町村・支援機関・産業界との関係を強化した支援体制の構築**を目指すこととした。



# (参考) 基本計画 (第Ⅱ期) の主な取組について

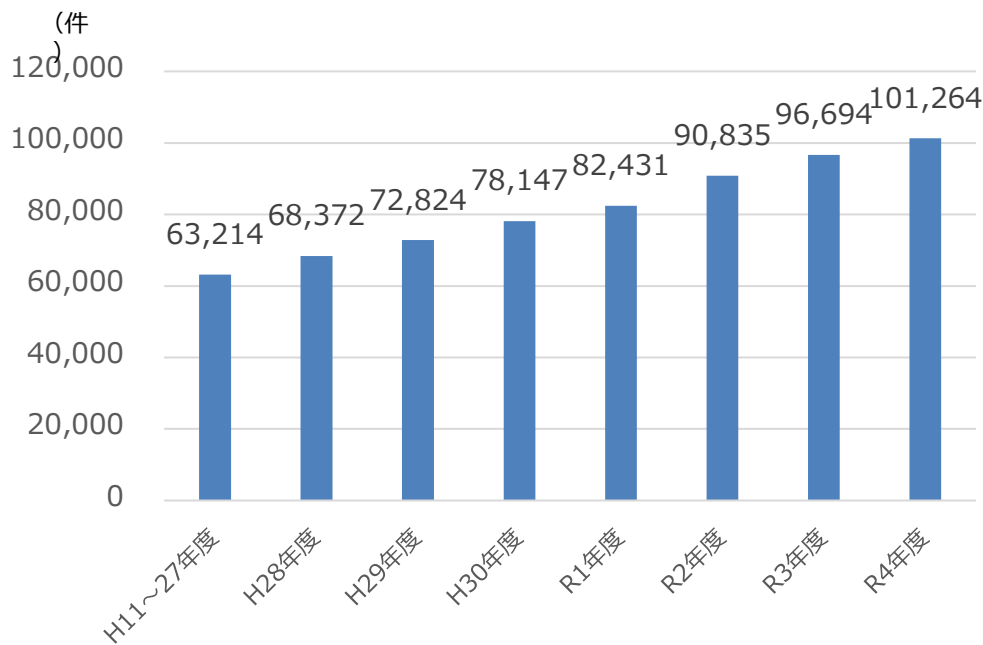
## -目標 1 : 需要を見据えた経営の促進-

- (1) ビジネスプラン等に基づく経営の促進
- (2) 需要開拓に向けた支援
- (3) 新事業展開や高付加価値化の支援

- 経営の向上を図るために新たな事業活動を行う「経営革新計画」の承認件数は年々増加。承認を受けると、保証・融資の優遇措置等の支援を受けることも可能。
- 同計画の作成を通じて経営革新を図る事例が創出されている。



## 経営革新計画の承認件数の推移 (累計)



(出典) 経営革新計画承認件数 (中企庁HP) より作成

## 明治期創業の老舗が新価値創造にチャレンジ「待ち」の経営からリスクに挑む「攻め」の経営へ

### 会社概要

1910年(明治43年)、日本における革靴文化の黎明期に創業、「ライオン靴クリーム本舗」のブランド名でシューケア製品を発売。現在も靴クリーム、靴ワックス、クリーナーなどを主力製品とする。同社のこだわりは、人の手による高品質なものづくり。「靴を美しく見せるお手入れ用品だからこそ、それ自体も美しくしなければならない」というこだわりのもと、クリームの表面を平滑にし光沢を表現する「三度注ぎ」、陳列したときの統一感を演出する手作業でのラベル張り、目視による全数検査など、手間のかかる製品づくりを今日も受け継ぎ、その品質の高さを製品そのもので強く訴えている。またこうした手作りの工程を活かし、各種コラボ製品の小ロット生産も委託している。



### 課題

製品ラインナップや販路の硬直化。狭い業界での「待ち」の営業では、経営が後退。成長のためには、有効な打開策の立案が急務に

### 計画

利用者の声ヒントになった「香る靴クリーム」の製品化に向け、経営革新計画に着手。事業内容の見える化も同時に進行

### 成果

「新製品開発」という新たな息吹で、社内の空気が一変、一体感が強化。計画と実践のすりあわせでより現実的な経営計画も視野に

### 計画テーマ

## 靴用フレグランスの開発による売上向上事業 「香る靴クリーム」という、これまでにない新製品への挑戦

大学を卒業後、IT企業で営業として働いたのち、家業である同社を引き継いだ現社長の谷口弘武氏は、「注文は販売店のPOSデータによる在庫補充がほとんど」「もっとも新しい製品の発売が10年前で、それ以外の主力製品は30年以上前のも」という自社の状況を知り、将来性に危機感を抱く。しかし営業姿勢の改革、新製品開発とも、どうアプローチするか、思い悩んでいた。そうした折、「事業を継承する後継者」という立場で参加した墨田区のビジネススクール「フロンティアすみだ塾」で「経営革新計画」について知る。自社の製品について寄せられる声を日々チェックしていた谷口氏は、そのなかにある「香り」への評価に着目、「歩くだけで香るフ

レグランス効果のある靴クリーム」の実現を目指し、「経営革新計画」の立案に取り組むこととなった。その計画の立案において、会社をとりまくさまざまな数字が見える化され、谷口氏は会社の実情がよりリアルにつかめるようになったと言う。また当時の社内には新製品開発について懐疑的な態度も見られ、最終的に新製品が市場で評価されたことにより、社内には一体感と、多少のリスクをいとわない未来への期待感も醸成された。谷口氏は語る。さらに今回の経験で「机上の計画」と「現実」との関係が明確化されたことで、谷口氏はより精緻な経営計画の立案と、次の成長のステップを思い描いている。



(出典) 2022年版 経営革新計画進め方ガイドブックより抜粋

# (参考) 基本計画 (第Ⅱ期) の主な取組について

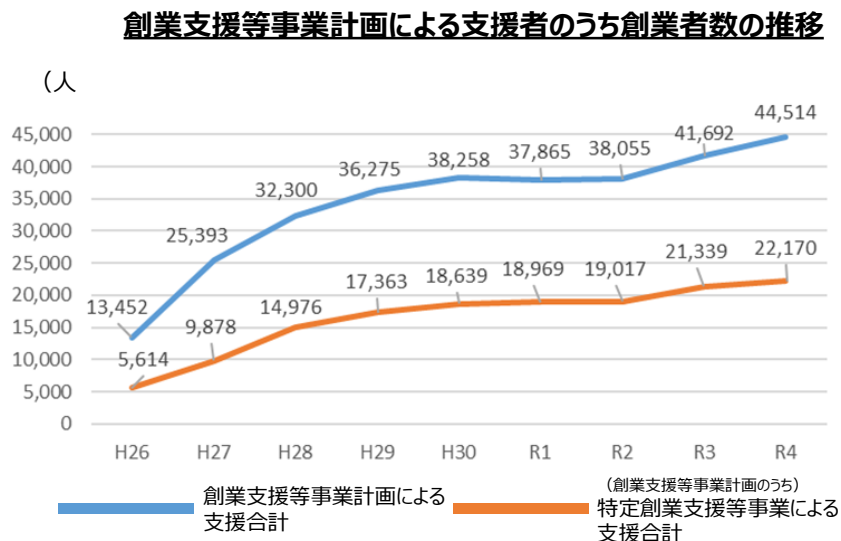
## -目標 2 : 新陳代謝の促進-

(4)多様な小規模事業者の支援 (5)起業・創業支援  
(6)事業承継・円滑な廃業 (7)人材の確保・育成

- 産業競争力強化法に基づく市町村、商工会・商工会議所等による地域における創業支援体制を整備し、**創業支援事業による支援を実施**。
- 第Ⅱ期基本計画において、今後10年間程度を事業承継の集中実施期間として取組を強化するとして、**事業承継に関する事業承継・引継ぎ支援センターへの相談者数及び成約件数については、過去最高を記録** (令和5年度)。

図 1

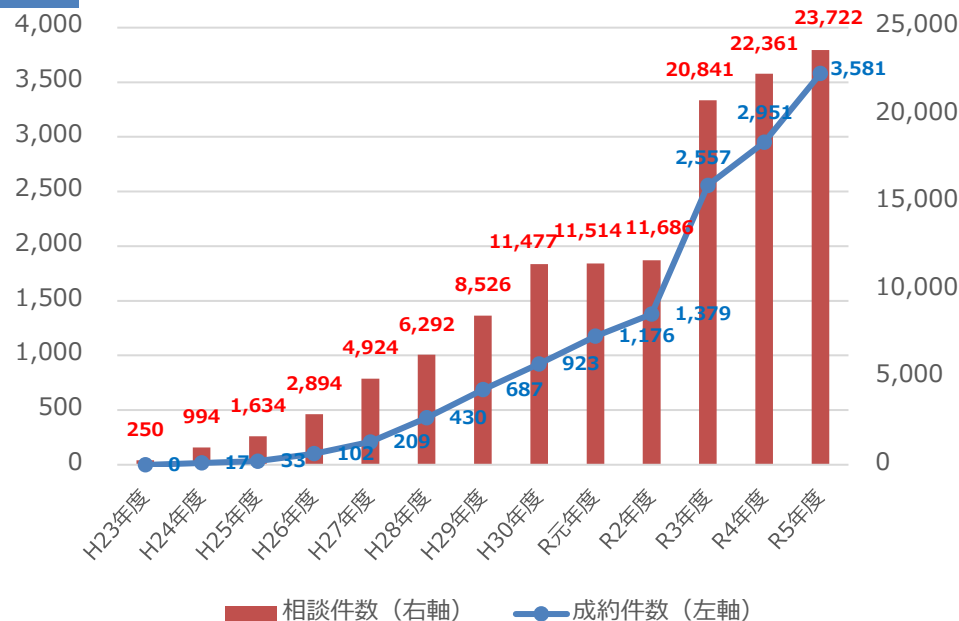
創業支援等事業計画に基づく  
創業支援事業による支援実績の推移



(出典) 創業支援等事業計画の支援実績より中企庁作成

図 2

事業承継・引継ぎ支援センターの支援実績



(注) 令和3年度に事業承継ネットワークと統合  
(出典) 中小機構資料より中小企業庁作成

# (参考) 基本計画 (第Ⅱ期) の主な取組について

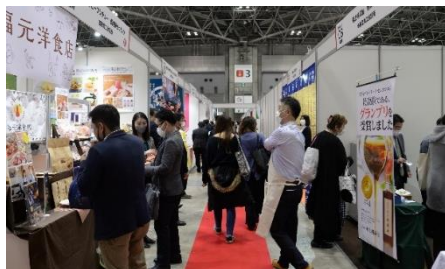
## -目標3：地域経済の活性化に資する事業活動の推進-

- (8)地域経済に波及効果のある事業の推進
- (9)地域のコミュニティを支える事業の推進

- 地域経済に波及効果のある事業として、地域力活用新事業創出支援事業により、全国連・日商が各地の商工会・商工会議所等と連携し、ブランド化、海外展開、EC販売、商品のPR等の全国的な販路開拓を支援。
- 地域のコミュニティを支える事業として、地域商業機能複合化推進事業により、地域の持続的発展を促進するため、まちづくり会社、商店街組合や民間事業者等の、地域のニーズや新たな需要に対応するための取組を支援。

### 事例1 buyer's room (全国商工会連合会)

- 売場での取扱い決定権を有する現役バイヤー等と、各地の商工会が発掘した特産品等のビジネスマッチングの機会を創出。
  - 併せて、特産品の出品者不参加で実施する商品審査会を開催し、全国の約150の事業者の出品に対し、約80名のバイヤーが審査。
- ⇒出展者とバイヤーの間で約270件の商談を実現。また、優秀な事業者には経産大臣賞・中企庁長官賞を授与しており、イベント以降の売上向上にも貢献。



(出展の様子)



(地域特産品等のPR)

### 事例2 下辰野商店街 (長野県・辰野町)

#### 関係機関との連携

- ・自治体が主催する商店街エリアでのまちあるき事業と連動し、共同で情報発信、新規受け入れ等を実施している。
- ・金融機関、商工会議所が連携し、業種や創業フェーズに合わせた創業支援を実施していく。

#### 地域への波及効果

- ・各種取組の結果、商店街の人通りが増え、町外からの出店者や、町外から関わりを持つ人が増えていた。
- ・メディア等に取り上げられることで、商店街に注目が集まり、地域内の方やリターン者が来街し、商店街や町に関わりを持つ人が加速的に増えている。

#### 今後の展望

- ・商店街に魅力的な店舗や場が増えたことにより、宿泊のニーズが高まっているため、空き家を活用した宿泊施設の出店を検討している。
- ・宿泊施設の出店により、来街者の滞在時間を伸ばすことで、取得するデータを増やす。より精度の高いデータ分析を行うことで、来街者のニーズに合った商品の開発や、イベントの開催につなげる。

#### 事業前



廃墟となっていた旧バスターミナル



週末のシャッター商店街

#### 事業終了後



DIYにより集まれる場所を作り、100回のダンス教室を開催。3～80歳までが集まる



POP UP STORE を開催  
商店街に集まる人々



# (参考) 基本計画 (第Ⅱ期) の主な取組について

## -目標 4 : 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備-

- (10) 国・地方公共団体・支援機関の連携強化とエコシステムの構築
- (11) 手続きの簡素化・施策情報の提供
- (12) 事業継続リスクへの対応能力の強化

- 第Ⅱ期基本計画の策定に伴い措置された自治体連携型補助金による都道府県への支援を通じ、地域の実情に応じた支援を実施。具体的には、地域における小規模事業者の売上増加や予算額に対する費用対効果の観点から見て、顕著な値を示す事例が創出されている。
- 中小企業・小規模事業者のBCP策定を促進するため、中小企業・小規模事業者が行う防災・減災の事前対策に関する計画の認定制度や、これに紐づくインセンティブを措置。また、地方公共団体や商工会・商工会議所等の関係機関が連携して、事業者に対する意識啓発や取組の支援を行っている。

### 事例

#### 自治体連携型補助金による支援実績

##### 地域特性 × 経営指導 (沖縄県)



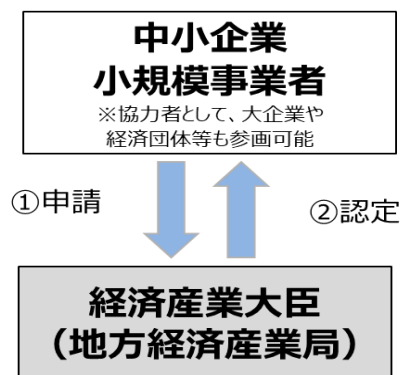
##### 《事業概要》

- ・経営革新支援計画の認定を受けた小規模事業者を対象とした販路開拓支援であり、他県でも同様の取り組みはあるが、沖縄の地の利を生かした経済特区（観光・情報・物流・金融）の活用などの組み合わせによる投資促進など手厚い支援により、効果的な支援を実現。
- ・補助上限最大30万円で、約2,500万円で78件の小規模事業者をサポート。調査協力事業者27者において、**合計で約5億円の売上増加に貢献。**

(出典) 令和元年度地方公共団体による小規模事業者支援事業 実績報告書を基に作成



#### 事業継続力強化計画の認定



##### 【計画の種類】

- **事業継続力強化計画**  
中小企業・小規模事業者が単独、または、協力者の協力の下で実施する計画
- **連携事業継続力強化計画**  
2者以上の中小企業・小規模事業者が他の中小企業等や大企業や経済団体等と連携の下で実施する計画

# 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 (小規模事業者支援法) の概要

- 小規模事業者支援法は、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を目的としており、**主に3つの施策（経営改善普及事業の補助、事業継続力強化支援計画の認定、経営発達支援計画の認定）を規定。**

## 主な措置内容

### 経営改善普及事業に係る補助（第4条）

商工会・商工会議所等が実施する小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業（経営改善普及事業）に必要な経費の一部を国又は都道府県が補助

### 事業継続力強化支援計画の認定（第5条）

商工会又は商工会議所が市町村（特別区含む）と共同して行う、小規模事業者の事業継続力強化に係る支援事業（普及啓発、指導助言、復旧支援等）に関する計画を都道府県が認定

### 経営発達支援計画の認定（第7条）

商工会又は商工会議所が市町村（特別区含む）と共同して行う、小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営の発達に資するもの（経営状況分析、計画策定・実施、展示会等開催支援等）に関する計画を国が認定

※ 事業継続力強化支援計画及び経営発達支援計画の策定及び実行を担保するため、一定の要件を満たす**法定経営指導員**による関与を明記

# 経営改善普及事業の概要（小規模事業者支援法第4条）

- 経営改善普及事業では、商工会・商工会議所等が小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業として、金融、税務、創業、経営革新、事業の円滑な承継等に関する指導、あっせん等を実施。
- **経営改善普及事業に要する経費（職員設置費、施設建設費等）については、地方分権改革、三位一体改革により、段階的に都道府県へ移譲され、平成18年度をもって完全移譲（一般財源化、普通交付税による措置）。**

## 経営改善普及事業

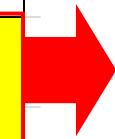
主として以下の各項目に掲げるもの

1. 金融、税務、経理、販売管理、労務、技術の改善、創業、経営の発達、経営革新、事業の円滑な承継又は事業の継続が見込まれない場合の円滑な廃止その他各種制度（国の各府省庁、地方公共団体及び民間事業者のものを含む。以下同じ。）も活用しつつ行う経営に関するきめ細かな指導、あっせん等
2. 小規模事業者の経営の改善発達に資する地域経済の活性化又は商工業の振興に関する事業の実施、協力又は指導
3. 経営、技術、各種制度等に関する情報又は資料の収集及び提供

# (参考) 都道府県への移譲の経緯

- 三位一体の改革等により、商工会・商工会議所の人件費・事業費が都道府県に財源移譲。
  1. 各地の商工会・商工会議所が小規模事業者に対して経営相談・指導等を行う経営改善普及事業は、従来、国と都道府県が1/2ずつ補助していたが、地方分権改革により平成5～7年度に商工会・商工会議所の経営指導員の人件費が都道府県に税源移譲・一般財源化。
  2. 平成18年度の三位一体の改革で商工会・商工会議所の指導旅費、研修や施設建設費等にかかる事業費に対する補助も税源移譲・一般財源化。

		～平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8～9年度	平成10年度	平成11～17年度	平成18年度	
商工会・ 商工会議所	人件費	都道府県 1/2 国 1/2	都道府県 3/5 国 2/5	都道府県 4/5 国 1/5	都道府県 補助					
	事業費	都道府県 1/2 国 1/2							都道府県補助	
都道府県 商工会	人件費	都道府県 1/2 国 1/2					都道府県補助			
	事業費	都道府県 1/2 国 1/2							都道府県補助	
全国団体	人件費	国 補助								
	事業費	国 補助								



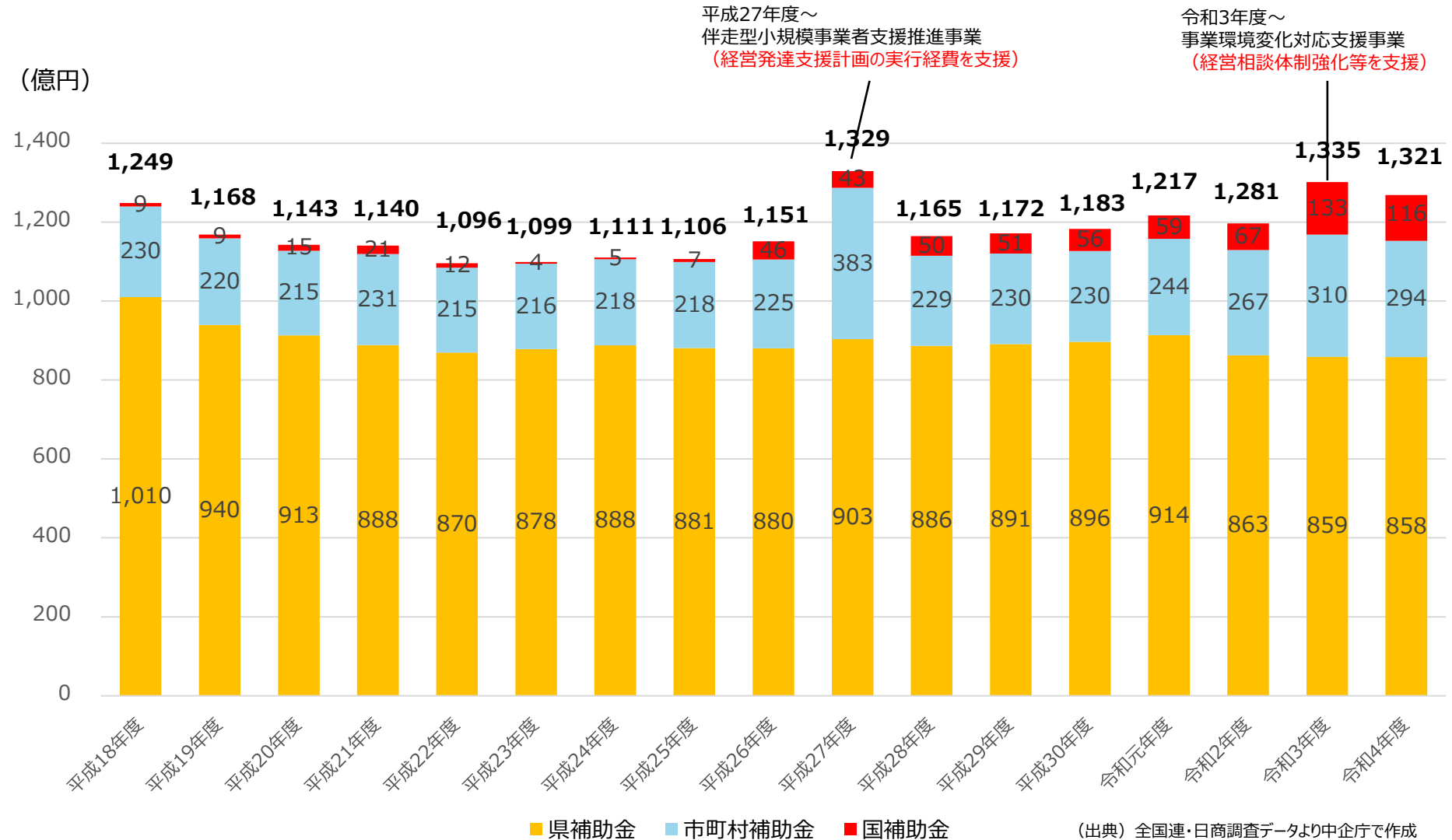
商工会・商工会議所・都道府県  
商工会の人件費・事業費は  
都道府県の補助



全国団体（全国商工会連合会・  
日本商工会議所）の人件費・事  
業費は国の補助

# 三位一体改革等以降の小規模事業者対策予算（国・県・市町村）の推移

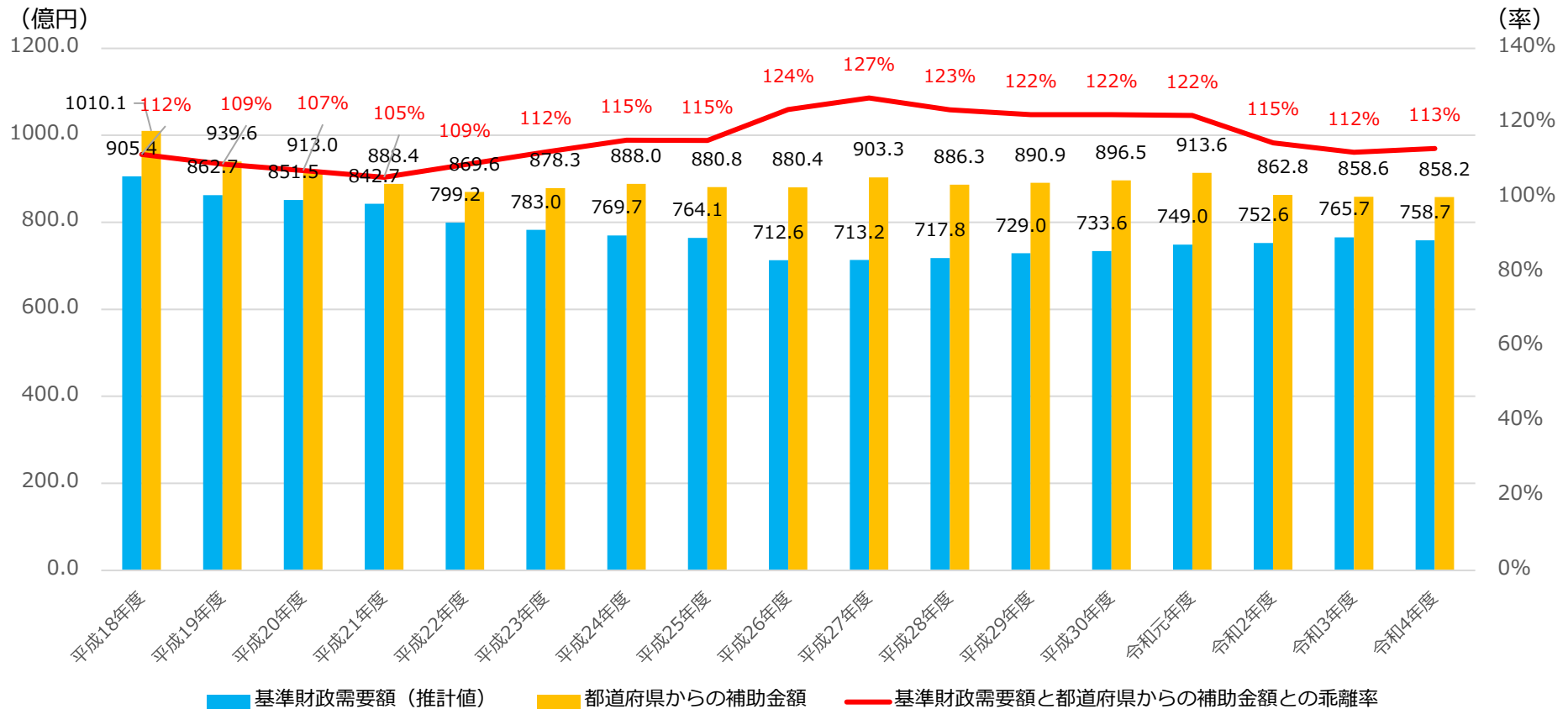
- 三位一体改革等により、都道府県に商工会・商工会議所の人件費等を完全移譲した後は、都道府県の財源を基本としつつ、国及び市町村から事業費ベースで支援している。



(出典) 全国連・日商調査データより中企庁で作成  
 ※全国連は予算額、日商は決算額ベース

# 基準財政需要額と都道府県からの補助金額

- 人口減少に伴い基準財政需要額が減少する中でも、商工会・商工会議所に対する財源の配分割合は総じて大きく減少しているわけではないが、D X・G Xへの対応や創業・事業承継の促進、災害時の支援など、対応すべき課題が複雑化・多様化することにより経営指導員の業務が質・量ともに急増しており、結果として人件費等の絶対額が不足。



※基準財政需要額 = 各項目に下記の算式により計算した額の合算額  
 単位費用 (単価) × 測定単位 (国勢調査人口等) × 補正係数 (人口規模や人口密度によるコスト差等を反映)

(出典) 全国連・日商調査データ等より中企庁で作成  
 ※全国連は予算額、日商は決算額ベース



# 商工会・商工会議所の体制整備

## ● 商工会・商工会議所の体制整備に向けた対応として、

- ①商工会・商工会議所の職員設置費、施設建設費等に要する経費として、地方公共団体に対する所要の地方交付税の措置
- ②中小企業・地域経済政策説明会（令和5年4月開催）において、都道府県における経営指導員の配置・予算配分に関する優良事例を共有などを実施。

### <経営指導員の配置に関する取組事例>

#### 【業務量型】

経営指導員への人件費補助を廃止。単会に対し、**個別の業務量に応じて業務遂行に必要な額（人件費、事業費等）を補助**する仕組みに変更。（業務量に応じて単会ごとに受け取る補助金額は異なる）

#### 【定数型】

商工会地区は、**小規模事業者数を問わず一定数の経営指導員が配置可能な定数管理<sup>\*</sup>**に変更。会議所地区は令和8年度を目途に定数管理に変更予定。

<sup>\*</sup> 商工会地区では、現在、平成28年度経済センサス-活動調査の結果を基準に定数化

#### 【最低定数保証型】

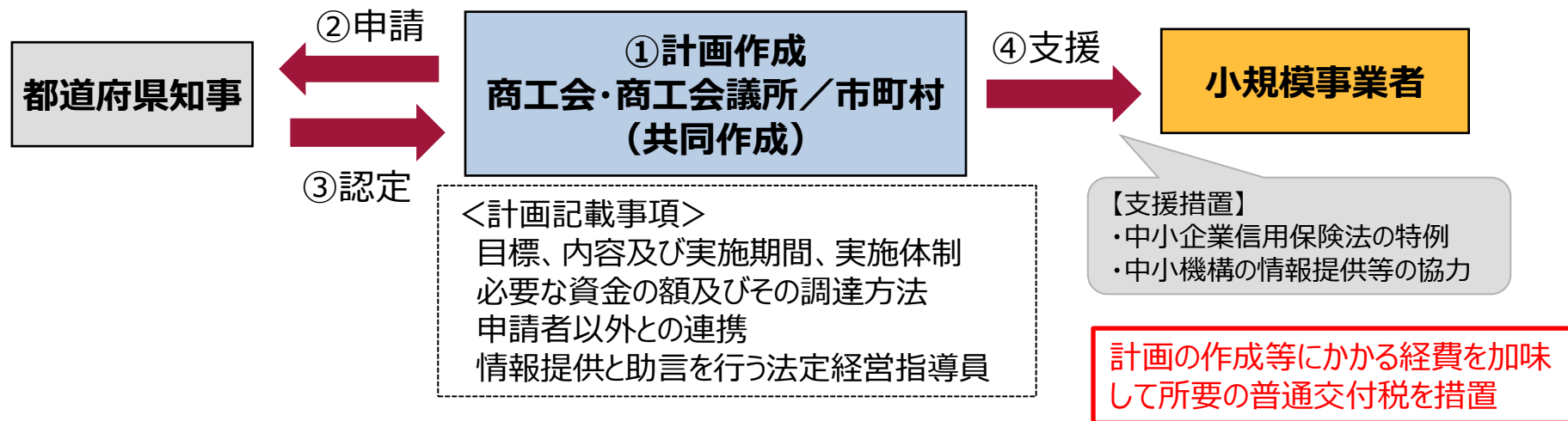
旧国基準では、小規模事業者数300人に対して、経営指導員1名の配置であったが、**小規模事業者201名でも経営指導員を2名配置可能**とした。

#### 【合併特例型】

合併により支所を設置している商工会等のうち、**小規模事業者数が100名以上の支所には、各1名の経営指導員を追加配置**。

# 事業継続力強化支援計画の概要（小規模事業者支援法第5条）

- 商工会・商工会議所が小規模事業者の事業継続力を強化するための支援を行う計画を、地域の防災を担う市町村と連携して作成し、都道府県知事が認定。



## 事業継続力強化支援事業の内容（告示第3の1）

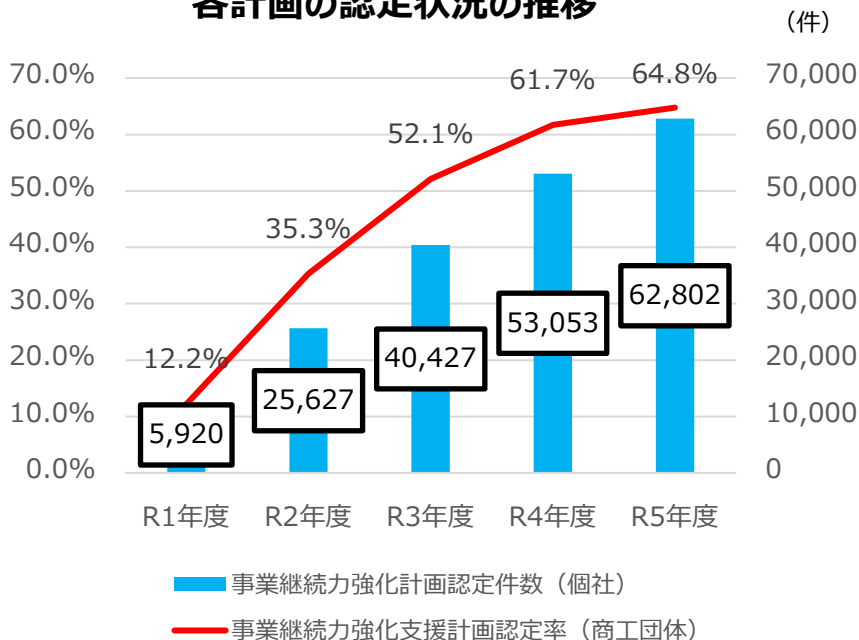
- ①ハザードマップや全国地震動予測地図等を活用した、事業活動に影響を与える自然災害等のリスクの認識に向けた注意喚起
- ②損害保険の加入等の自然災害等が事業活動に与える影響の軽減に資する取組や対策の普及啓発、各種制度の情報の提供
- ③事業継続力強化計画、事業継続計画（BCP）の策定に関する指導及び助言
- ④事業継続力強化に取り組む小規模事業者に対するフォローアップ
- ⑤事業継続力強化に関する知見の共有
- ⑥自然災害等の被害状況の把握及び地方公共団体への報告、経営状況及び事業継続力強化の取組状況の確認



# (参考) 事業継続力強化支援計画の現状について

- 事業継続力強化支援計画による取組を通じて、個社のBCP計画策定等を支援。
- 商工会・商工会議所における事業継続力強化支援計画の認定率と個社による事業継続力強化計画の認定件数は、いずれも増加傾向。
- 告示で定められている6つの支援項目（リスクの認識に向けた注意喚起、影響の軽減対策、BCP策定の指導・助言・フォローアップ等）以外で、追加的に独自の取組を推奨する都道府県も存在。

各計画の認定状況の推移



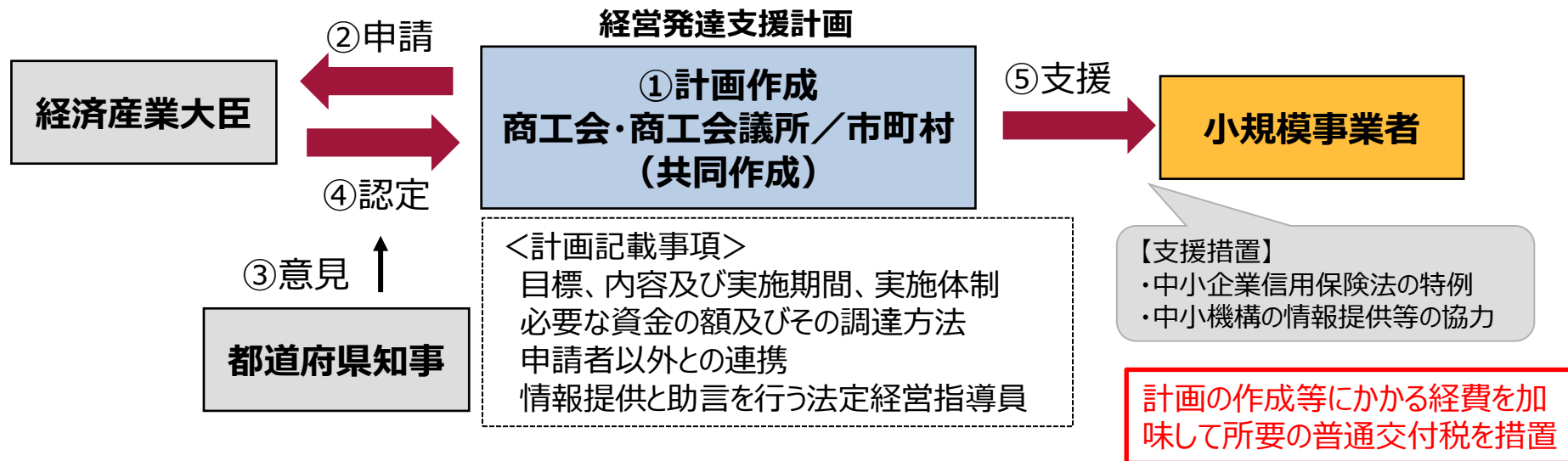
『事業継続力強化支援計画の申請ガイドライン』における独自の記載例

福井県	事前に大規模な被害の発生が想定される場合、SNS などを活用して、支援機関から地区内事業者に対し、防災・減災に向けた注意喚起
静岡県	防災アプリ「静岡県防災」の活用
愛知県	中小機構中部本部のアドバイザーによるBCP策定支援に関する経営指導員への研修
大阪府	経営強化法のBCPのみでなく、府の提供する簡易版BCP,損害保険会社の提供するBCP様式による策定推奨
兵庫県	兵庫県警と連携したセミナー等サイバー攻撃の脅威や対策の必要性の周知
高知県	県制度（優良取組認定制度、融資制度等）の周知
福岡県	商工会災害システムによる被害状況の報告を指定

(注) 事業継続力強化支援計画認定率 = 認定商工団体 / 全商工団体  
 (出典) 事業継続力強化計画承認件数 (中企庁HP) 等より作成

# 経営発達支援計画の概要（小規模事業者支援法第7条）

- 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を、市町村と共同で作成し、経済産業大臣が認定。



## 経営発達支援計画の要件（法第7条第1項）

経営発達支援事業（小規模事業者の技術の向上、新たな事業の分野の開拓その他の小規模事業者の経営発達に特に資するもの）

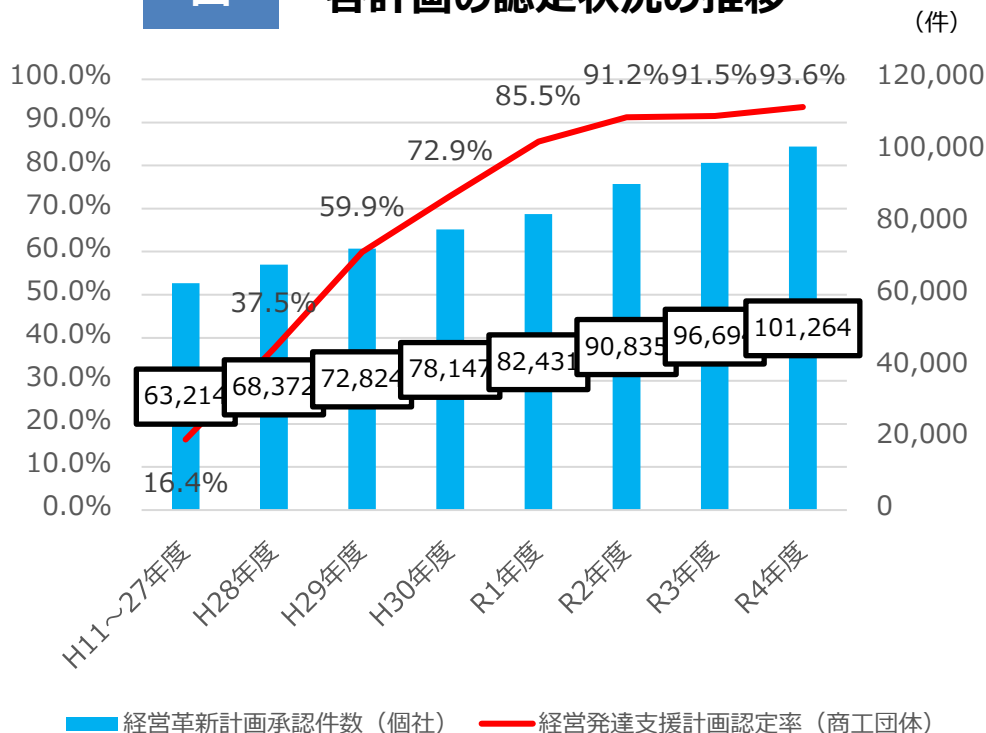
- ① 小規模事業者の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析
- ② 小規模事業者が単独で又は共同して行う事業計画の策定にかかる指導及び助言並びに当該計画に従って行われる事業の実施に必要な指導及び助言
- ③ 小規模事業者が販売する商品又は提供する役務の需要の動向及び地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供
- ④ 小規模事業者が販売する商品又は提供する役務に関する広報、商談会、展示会、即売会その他これらに類するものの開催その他小規模事業者が販売する商品又は役務の需要の開拓に寄与する事業

# (参考) 経営発達支援計画の現状について

- 経営発達支援計画による取組を通じて、**個社の経営革新計画の策定等を支援**。商工会・商工会議所における経営発達支援計画の認定率と**個社による経営革新計画の承認件数は、いずれも増加傾向**。
- 経営革新計画の策定支援を受けた小規模事業者においては、承認を受けた同計画に基づく販路拡大等の取り組んだ結果、**売上げの向上につながった事例も創出**されている。今後、さらに効果を高めていくために、**効果検証を行い、計画の実効性を高めていく**ことが求められている。

図

## 各計画の認定状況の推移



(注) 経営発達支援計画認定率 = 認定商工団体 / 全商工団体

(出典) 経営革新計画承認件数 (中企庁HP) 等より作成

事例

## 経営革新計画策定支援の事例 【京都府精華町商工会 (京都府)】

### 【概要】

事業計画策定セミナーの開催や、専門家による個別相談を実施。また、事業計画策定支援先に対する計画実行支援として、革新的な事業モデルを期待できる事業者に対しては、経営革新計画の承認取得など各種法認定・認証の取得に対し、関係機関との協力や指導を仰ぎながら支援策を活用し支援を実施。

### 【成果】

上記策定支援を受け、経営革新計画の承認を受けた小規模事業者において、当該計画に基づく販路拡大等に取り組んだ結果、売上高の向上に繋がった。



セミナー開催案内

# 目次

1. 小規模事業者の現況
2. 小規模事業者を取り巻く環境
3. 小規模事業者を支援する支援機関の現況
4. 小規模事業者の支援施策
5. **今後の検討に向けた論点**

# 今後の検討に向けた論点

**(1) 日本経済・地域経済の現況や地域の実情、小規模事業者の特徴を踏まえ、大企業でなく小規模事業者が果たす役割・意義は何か。**

- 国内投資の拡大、高水準の賃上げの実現等、潮目の変化が生じており、長らく停滞していた日本経済を反転させ、デフレマインドを変える絶好の機会
- 小規模事業者は、多様性があり、地域とのつながりが強く、意思決定が迅速である一方で、経営資源に乏しく、事業環境変化に対して脆弱であるという特徴

**(2) 小規模企業振興基本法に基づく基本計画（経営支援の課題対応、人材の確保・育成、起業・創業支援、事業承継・引継ぎ支援、地域経済・地域コミュニティの活性化、価格転嫁対策等）の見直しを検討するにあたって、留意点・課題は何か。**

**(3) 商工会・商工会議所による小規模事業者支援法に基づく措置（経営改善普及事業に係る補助、事業継続力強化支援計画の認定、経営発達支援計画の認定）をより実効性の高い取組とするため、どのような見直しが必要か。**

**(4) 小規模事業者を支える商工会・商工会議所の組織体制の維持・サービス向上のためには、今後どのような取組が必要か。**