

中小企業政策審議会

第1回 中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会

地域経済の好循環を支える 小規模事業者支援に向けて

2024年8月9日
日本商工会議所

1. 商工会議所の概要

1

- 商工会議所は、商工会議所法に基づく、**地域の商工業者等を会員とする「地域総合経済団体」**。
- 1878（明治11）年、渋沢栄一が東京、大阪、神戸に商法会議所（後の商工会議所）設立。
現在、**515商工会議所（会員:126万者）**、**現場主義・双方向主義**の下、**地域経済の底上げ**を担う。
- **活動の3本柱**：①**政策提言**、②**中小企業・小規模事業者の活力強化**、③**地域経済の活性化**
- **組織の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
③**公共性**－商工会議所法に基づき設立される民間団体、④**国際性**－各国に商工会議所が組織

商工会議所活動の3本柱

政策提言

- ◆現場主義・双方向主義の下、重要政策課題から中小企業の個別施策まで、幅広い意見を取りまとめて政策提言。

主な政策提言項目

物価高騰、人手不足対策をはじめとした経済政策、デジタル化・DX、GX・エネルギー・環境政策、税制、経済連携、経済安保、社会保障改革、少子化対策 など

中小企業・小規模事業者の活力強化

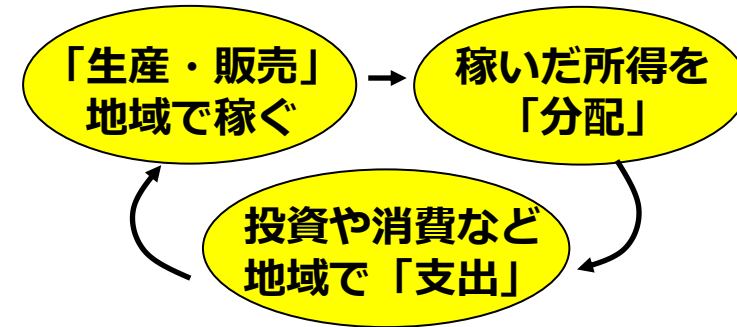
- ◆事業者のビジネスステージに応じ、創業、事業承継、生産性向上等を伴走支援。
簿記など産業人材の育成等も支援。

主な経営支援

経営相談（窓口）	約103万件（2022年度）
経営相談（巡回）	約54万件（2022年度）
マル経融資	約1.7万件・融資額1,058億円（2022年度）

地域経済の好循環

役員・議員、5,197名の経営指導員等が支援



地域経済の活性化

- ◆地域経済の維持・再生に向け、政府施策を踏まえ、自治体等と連携し、地域活力回復への取組み実施。
能登半島地震からの早期再建など災害支援も実施。

主な活動テーマ

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

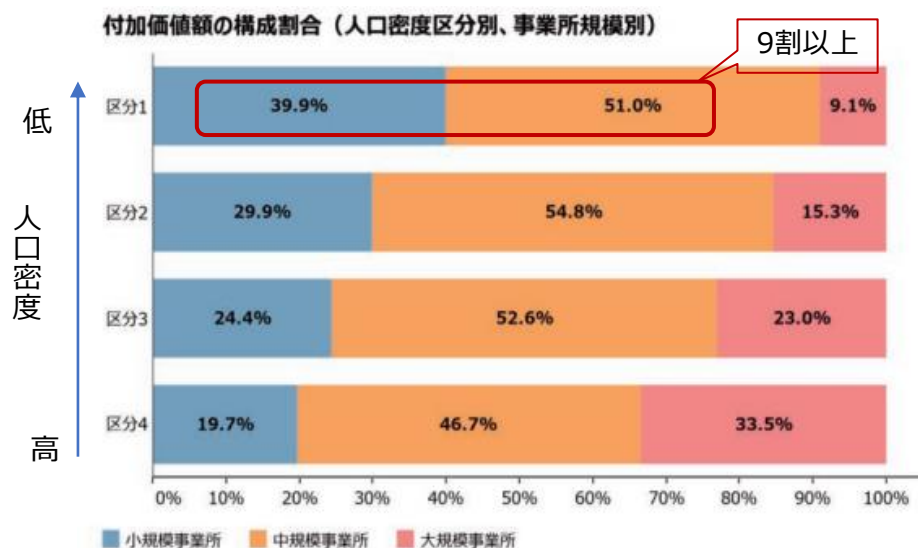
- わが国経済は、「停滞から成長」への転換局面、デフレ克服の好機を迎えている。景況は全体的に改善傾向にあるが、中小企業・小規模事業者は、円安に伴う物価高、人手不足に伴う労務費増、困難な価格転嫁、人口減少に伴う消費減退などに直面し、厳しい経営状況。**事業の継続や発展には、生産性向上による付加価値の拡大が急務。**
- **民間雇用の約7割（3大都市圏を除くと約9割）を占める中小企業・小規模事業者が地域経済循環の原動力。**個々の事業継続と成長が地域経済循環を支え、日本経済全体の成長に繋がる。

【小規模事業者の役割】 地域経済の担い手であり、地域貢献や社会的価値も有する

- 全企業数の約85%、生産、雇用、消費・投資、公租公課等、地域経済の担い手。
- 販売や調達等の事業活動を立地地域に依存し、経営者や従業員の多くが居住者。
- 伝統歴史・文化・技術の伝承、防災・減災、商業インフラ、地域コミュニティなど、地域の多様性の源泉。高齢者や女性等の活躍の場。地域社会を構成する財・サービスの提供者。

（参考）小規模事業者の地域への貢献

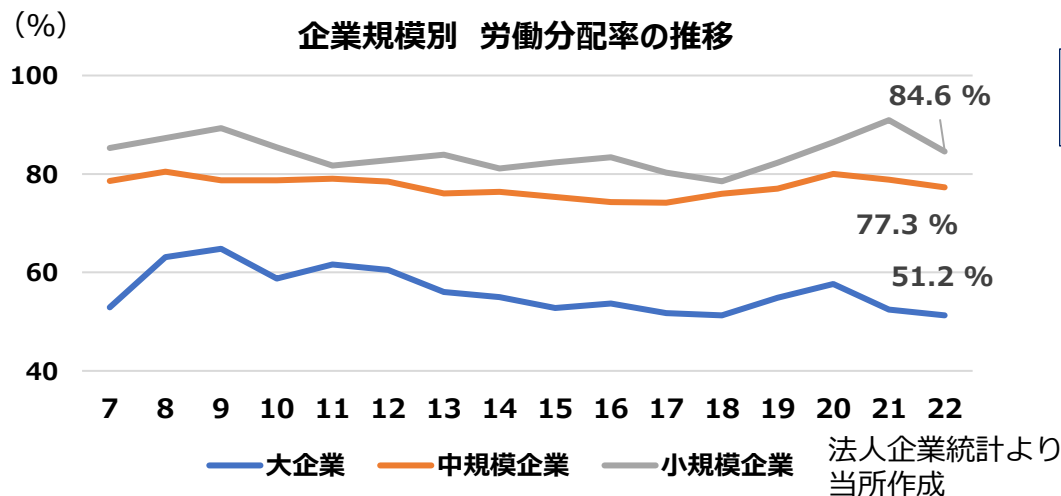
- ・ 地方部ほど、中小企業と小規模事業者の付加価値額へ貢献が高い。
- ・ 地域貢献活動に取り組む小規模事業者は、約8割。
- ・ 祭りなど伝統行事開催、地場産業活性化、観光振興、特産品や農水産物など地域資源活用等に積極的な傾向。



3. 小規模事業者の労働分配率と経営課題

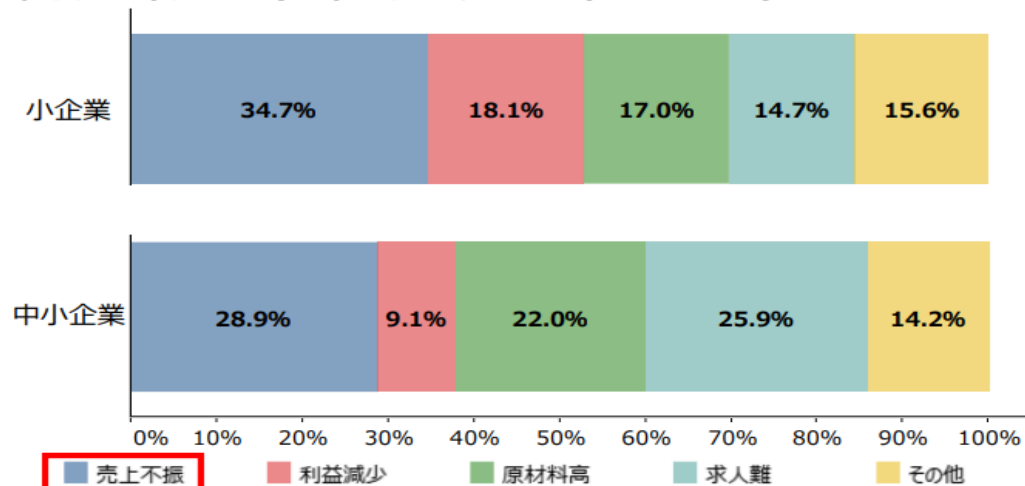
3

- 小規模事業者の労働分配率は約85%。対応すべき課題は多様化し、売上不振の企業割合は高い。販路開拓や人手不足、資金繰りなどの経営課題を重視する傾向。1者でこれら課題を克服することは難しく、**立地地域の活力強化とともに、多様な主体と連携した伴走支援体制強化が必要。**



小規模事業者は中小企業に比べて売上不振の割合が高い

経営上の問題点（企業規模別、2023年10～12月）

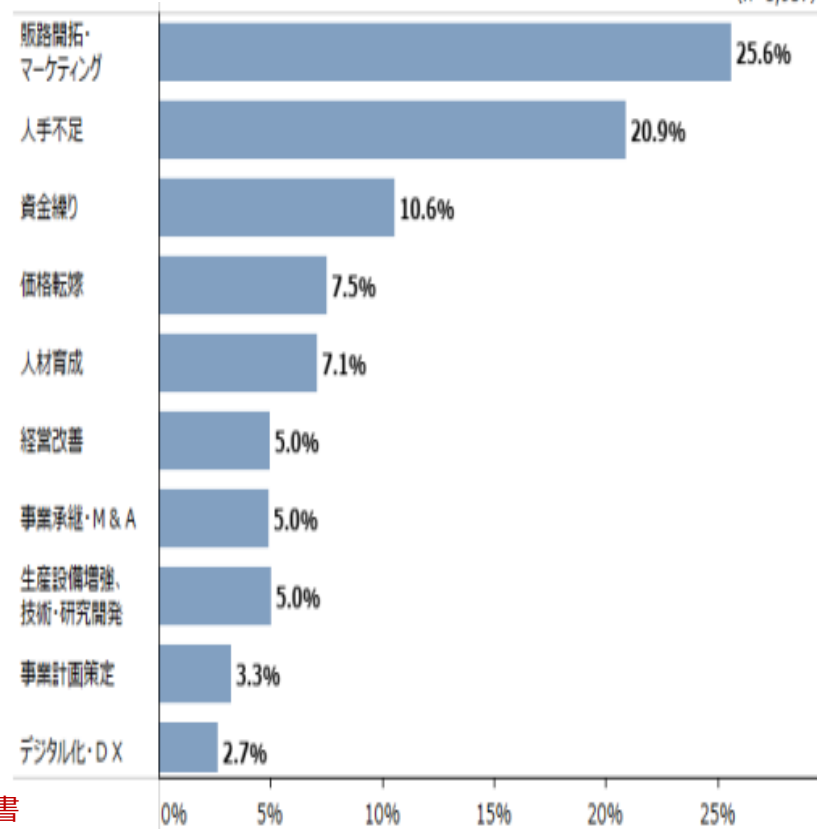


小規模事業者の対応すべき課題

付加価値の拡大、コスト改善、資金不足、生産性向上
人材確保・育成、技術力・販売力強化、デジタル活用 等

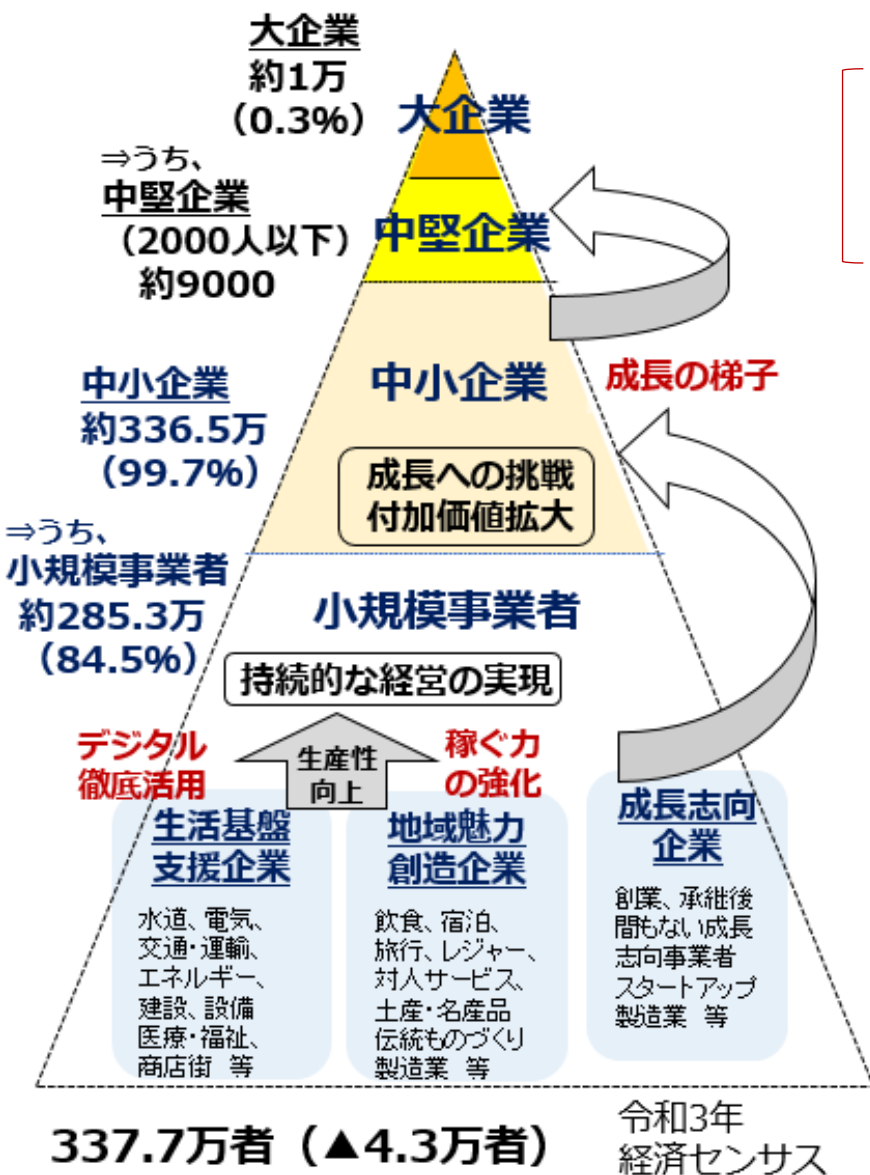
小規模事業者は、販路開拓・マーケティング、
人手不足、資金繰り等の経営課題を重視

小規模事業者が重要と考える経営課題（上位10項目） (n=5,937)



(出典) 2024年中小企業白書・小規模企業白書

- 小規模事業者が物価高など急激な環境変化を克服し、事業継続、自立的な経営を実現する鍵は、**経営者のマインドアップ**。商工会議所の経営指導員は、経営者に寄り添い伴走支援。



2つの成長モデル

成長志向型の「地域牽引企業」

規模や売上拡大を目指し、成長の梯子を上っていくことを志向する企業

安定志向型の「地域貢献企業」

地域コミュニティや多様性を担い、地域経済社会の安定を支え、自立的で持続的な経営を志向する企業

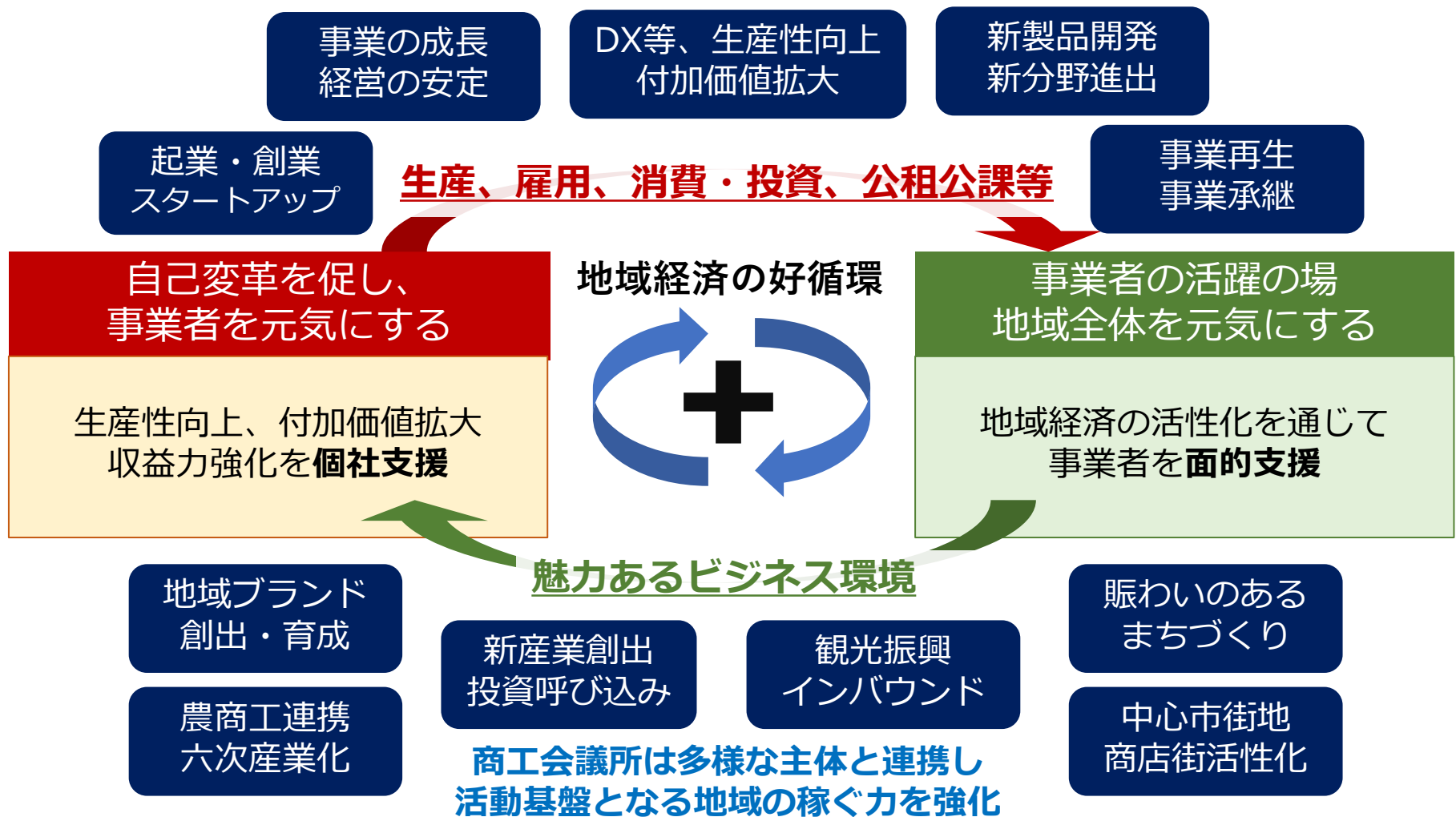
- 地域経済や雇用を牽引する「地域牽引企業」には、付加価値拡大を支援する大胆な税財政支援が有効。
- 多くの小規模事業者が「地域貢献企業」であり、商店街など生活基盤を支える企業、観光面で地域の魅力を創造する企業など、**生活や商業インフラを担う地域に欠かせない存在**。
- この層が壊れると、地域経済社会の崩壊を招く。「社会的価値」も踏まえた政策支援が不可欠。
- 地域経済社会に貢献している役割に誇りを持ち、経営の自立化を目指し、経営に前向きに取り組むたいと思える環境整備と経営支援の拡充が必要。
- 経営指導員は経営者のマインドアップも伴走支援。

5. 商工会議所の経営支援の特長：個社支援 × 面的支援

5

- 小規模事業者の労働分配率が約8～9割。所得拡大・収益改善には、「個社支援」だけでは限界があり、地域の稼ぐ力の強化など「面的支援」の両方が不可欠。
- 経営指導員等は事業者に寄り添い、「個社支援」と「面的支援」の両方を「総合支援」。

商工会議所の個社支援×面的支援



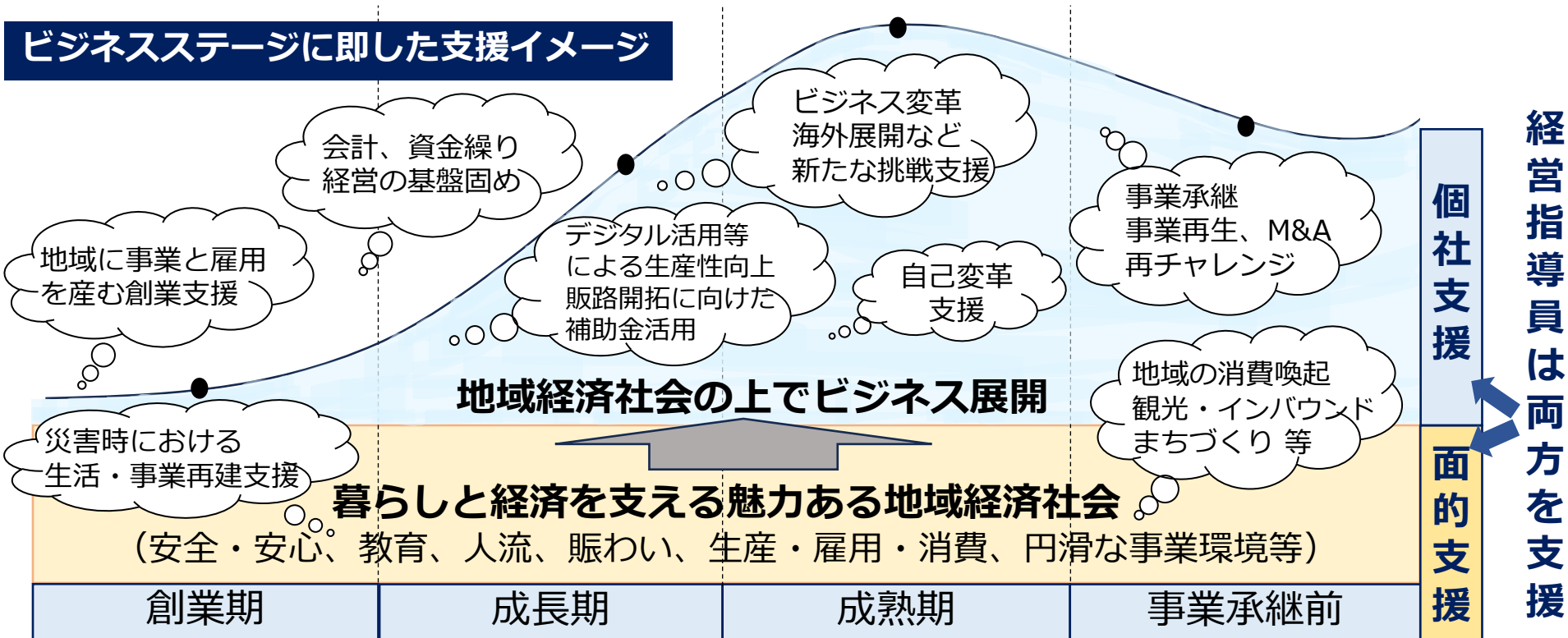
6. 商工会議所の経営支援の特長：「点」「線」「面」の伴走支援 6

- 商工会議所法の目的は「商工業の総合的な改善発達」と「社会一般の福祉の増進」。
地域総合経済団体として、「個社支援」とともに、「地域活性化」が使命。
- ビジネスベースでの支援者と異なり、経営指導員等は、持続可能な地域経済社会のために活動。
商工会議所は、気軽に相談できる「かかりつけ医」、困った時の「駆け込み寺」、災害発生時は「生活・事業再建支援拠点」としての機能を担う。

商工会議所の経営指導員等の他にはない支援の特徴（点と線と面の全てを支援）

専門家等の支援は、ビジネスベースの「点」での個社支援が主となるが、商工会議所の経営指導員等は、「点」での個社支援に加え、ビジネスステージに即した「線」による伴走支援と、小規模事業者の所得拡大に不可欠な「立地地域の活性化・稼ぐ力の強化」など「面」的支援を実施。

ビジネスステージに即した支援イメージ



7. 商工会議所の経営支援の特長：内外ネットワークの活用

7

商工会議所の4つの特徴

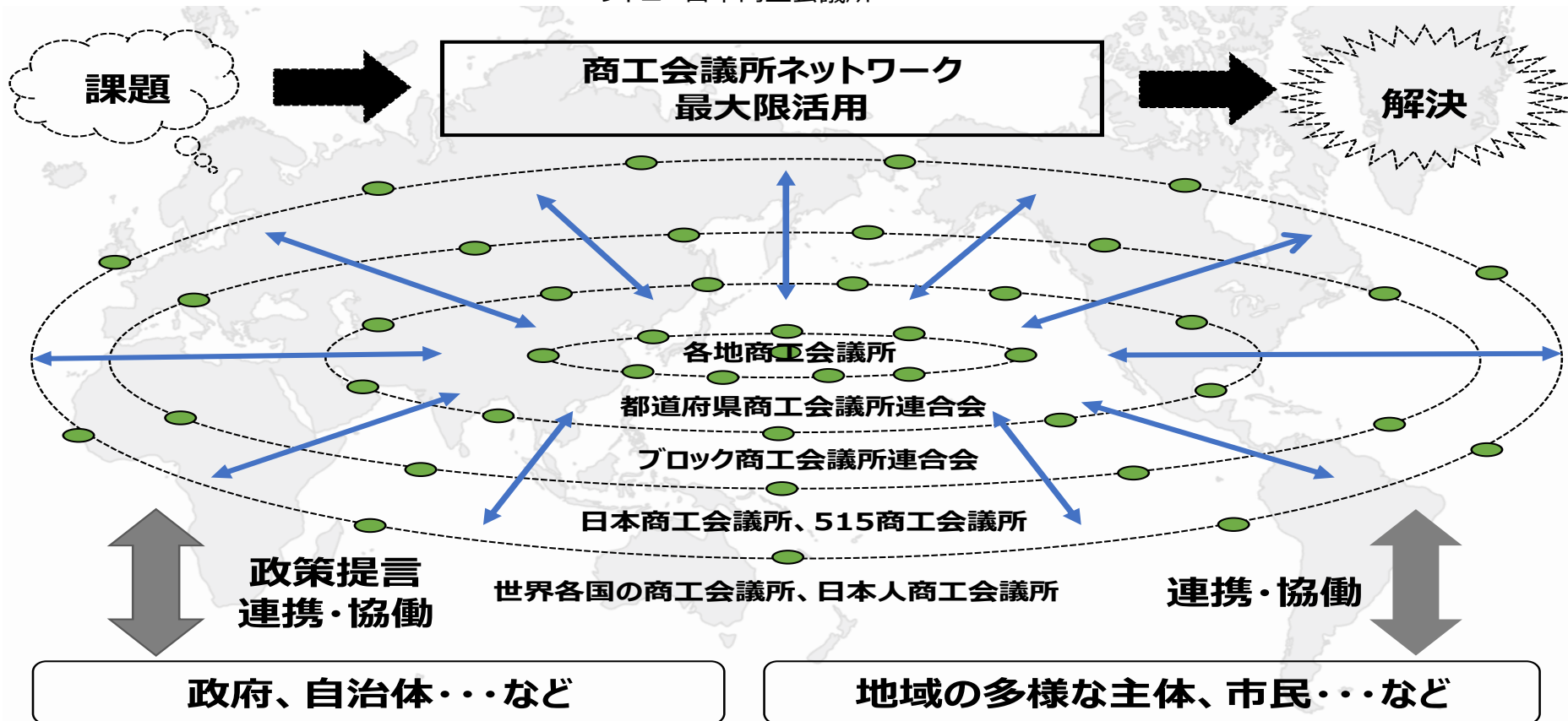
- ① **地域性** – 地域を基盤としている
- ② **総合性** – 会員はあらゆる業種・業態の商工業者から構成
- ③ **公共性** – 商工会議所法に基づき設立される民間団体
- ④ **国際性** – 世界各国に商工会議所が組織

経営指導員等は、
商工会議所ネットワークを
活用した支援が可能

外需取込みが企業の成長の鍵
であり、ここへの支援も可能

日本の商工会議所の職員を派遣している
在外日本（人）商工会議所

中国日本商会、上海日本商工クラブ、ソウル・ジャパン・クラブ、バンコク日本人商工会議所、
ベトナム日本商工会議所、ホーチミン日本商工会議所、マレーシア日本人商工会議所、
フィリピン日本人商工会議所、ジャカルタ・ジャパン・クラブ、シンガポール日本商工会議所、
シドニー日本商工会議所

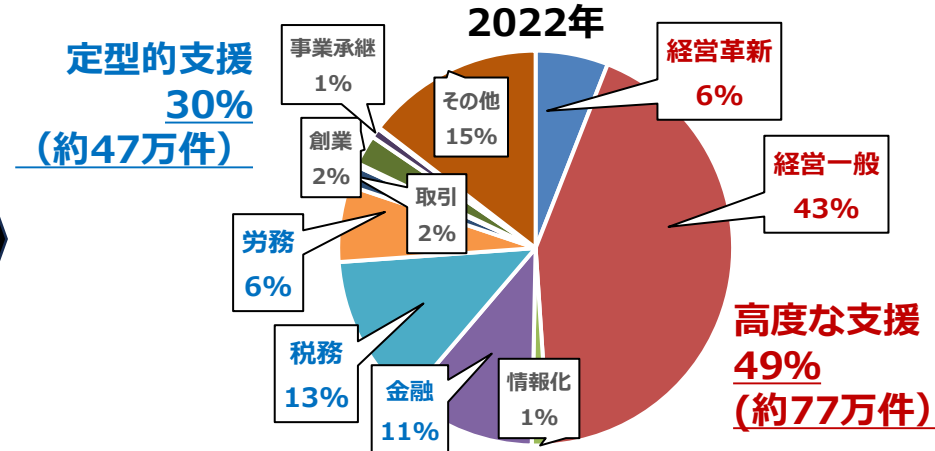
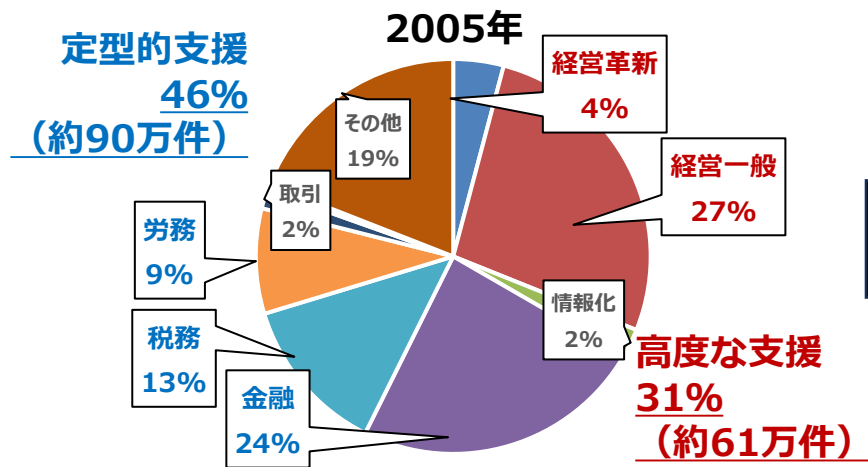


8. 商工会議所の経営支援と高度化

- 経営支援は年間で約160万件。経営指導員1人あたり支援件数は約460件。（2022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。
- 経営支援の高度化に伴い、市場調査・分析等の事前準備から事業計画策定、フォローアップ等が求められるため、日々知識の深化を図るとともに、1事案に係る相談時間も倍増している。
これらに加え、ニーズの掘り起こしや意識改革を促す事業者向けセミナーや研修会、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、小規模事業者が立脚する地域の「稼ぐ力」強化への期待の高まりを受けて、面的支援も実施。
行政の要請があれば、災害時の事業再建支援、コロナ禍時にはワクチン職域接種等にも対応。
- 補助金申請や事業計画策定等の窓口相談が増加。商工会議所に相談に来ないが、経営改善等の支援が必要な多くの小規模事業者巡回相談を行いたいが、マンパワー不足で手が回らない。

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



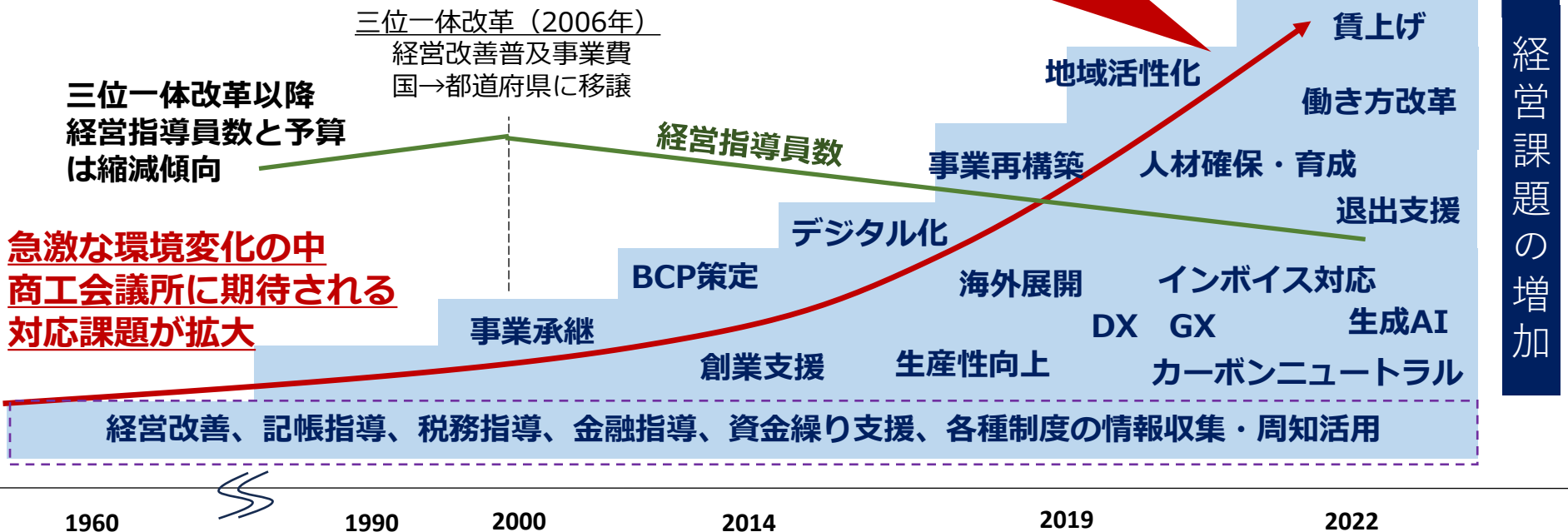
- 金融、税務、労務など定型的かつ事後的、**事務処理型の支援が中心**
- 支援時間も**30～60分程度**で、**1回**で終わる相談が多い

- 金融、税務、労務等の定型的な支援の割合が減少し、経営革新等、事前的で**事業創造型の支援の割合が増加**
- 支援時間も**120分以上**で、**複数回**の相談なることも多い。**支援の事前準備、フォローアップ、計画の実行支援に加え、政府や自治体施策の周知・活用支援等の時間が大幅増加**

- 税務、金融等の基礎的な経営課題に加えて、足元では、物価高対策、人手不足に伴う賃上げ、価格転嫁力強化、デジタル化・DX、AIを通じた生産性向上・付加価値拡大、GX、働き方改革など、事業者が克服すべき課題は多様化・専門化・広域化。高度な経営支援が求められている。経営指導員は、新たな課題への対応スキルを高め、経営者に寄り添い伴走支援。震災対応など、行政が担いきれない公益業務等、エッセンシャルワーカーとして地域経済社会の安定にも貢献。
- しかし、三位一体改革以降、経営指導員等の予算は縮減傾向。安定的な人材確保と支援の質的向上が必要。経営指導員の人件費や経営の質的向上への支援に係る予算は、地域の魅力創造と稼ぐ力の強化に資する「成長投資」と考えるべき。
- 国等と連携し、日本商工会議所では、経営指導員等の経営支援力向上や業務効率化等を支援。

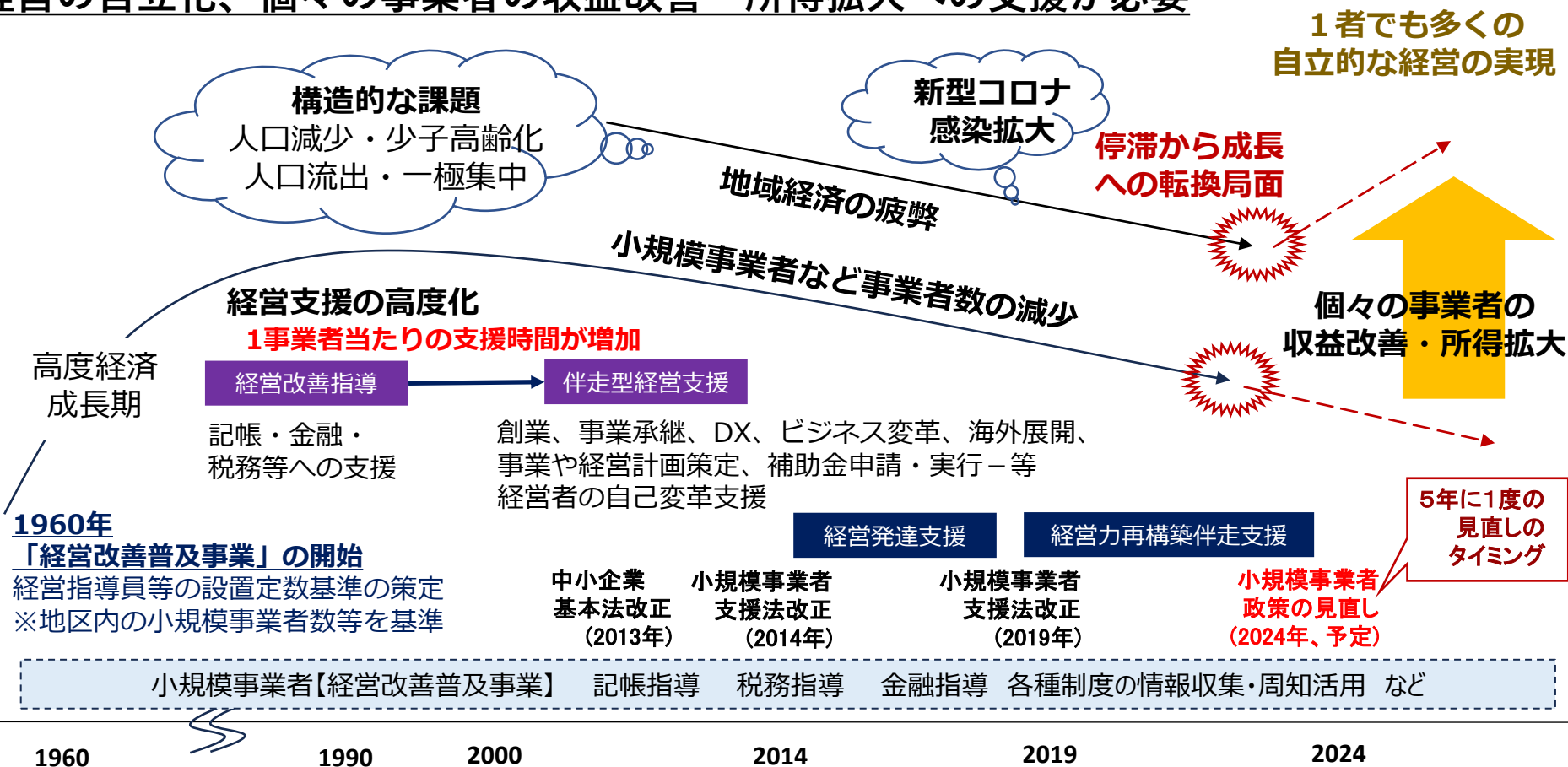
経営指導員の対応課題の拡大

⇒ 支援力向上を図り、経営者に寄り添い伴走支援



- バブル崩壊後、地域経済の疲弊や経済の成熟化に伴い、小規模事業者事業者数は減少。
多くの自治体では、「経営改善普及事業」における経営指導員数の定数基準を小規模事業者数としているため、小規模事業者数の減少に伴い、経営指導員数も減少傾向。
※1960年の高度成長を見据えた経改制度創設時の定数基準のため、現状に適していない。
- 経営者の自己変革を促し、個々の事業者の収益改善・所得拡大を実現していくためには、経営の自立化を後押しする経営支援体制の拡充が必要。支援者のマンパワー不足の解消は成長戦略。

経営の自立化、個々の事業者の収益改善・所得拡大への支援が必要



「経営の自立化」への支援①円滑な価格転嫁の推進

- パートナリシップ構築宣言の周知・推進
- 価格交渉力向上支援（採算管理、労務費指針）

②創業、事業承継の推進

- 産官学金連携による創業塾やセミナー開催、創業後の販路開拓や資金繰り等支援
- 事業承継やM&A等による新事業展開支援

③ビジネス変革による付加価値創出

- 経営計画策定や知財等を活用した事業再構築、設備投資による高付加価値化・ブランド化支援

④DXによる販路開拓・外需取込み

- EC活用による海外展開・輸出促進支援

⑤「早期相談・早期支援」による収益力改善

- 中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携した事業再生等への支援
- 地域金融機関等と連携した資金繰り支援

「深刻化する人手不足」への支援①デジタル活用による生産性向上

- バックオフィスの効率支援（クラウド会計の導入等）
- IT専門家等と連携したデジタル導入支援

②AI、IoTを活用した省力化・自動化

- AI、IoTやロボットを活用した自動化、IT投資による生産性向上支援

③人材の確保・育成・定着

- 賃上げや働き方改革への対応支援
- 兼業・副業、多様な人材のマッチング支援

「頻発する自然災害」への対応支援①BCP策定など防災・減災

- 事業継続力強化計画の策定支援

②発災時の早期再建支援

- 政府支援策を活用した早期事業再建支援

政府支援策（補助金や税制等）を最大限活用

- 中小企業生産性革命推進事業（持続化、ものづくり、IT導入、事業承継・引継ぎ補助金）
- 事業環境変化・制度改正・伴走型支援補助金
- 法人版事業承継税制
- 事業再構築補助金
- 省力化投資補助金
- なりわい再建支援補助金 ーなど

(参考) 小規模企業振興基本計画に基づく 経営支援の取組み事例

小規模企業振興基本計画 4つの柱

個社支援

第1の柱「需要を見据えた経営の促進」

第2の柱「新陳代謝の促進」

面的支援

第3の柱「地域経済の活性化に資する事業活動の推進」

第4の柱「地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備」

第1の柱「需要を見据えた経営の促進」への取り組み ～ビジネスプランに基づく経営の促進～

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」とし、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。

経営指導員との対話の様子→



経営革新計画による新製品開発

(柏商工会議所)

2011年設立の厨房排水の油阻集器に係る消耗品の卸販売業。21年HACCP完全施行で食品衛生管理が必須となり、従前から構想していたデバイス製造・販売に挑戦することを商工会議所に相談。

経営の方向性の明確化と承認を受けると様々な支援を受けられることを説明し、経営革新計画作成・支援。

計画期間(4年計画)

2022年2月～25年10月

付加価値額向上

目標伸び率 218,625%



厨房排水の油阻集器のグリストラップ、開発したコンビニ用専用デバイス↑

経営革新計画による事業再構築とブランド化

(大分商工会議所)

2021年創業の着物・呉服業。着物のシェアリングサービスを実施していたが、収益性が低く新規事業に着手できない状況のため、商工会議所に相談。

収益改善に向けて専門家と連携し、ビジネスモデルの再構築に着手し、経営革新計画を取得。ロゴマーク特許も取得し、自社のブランド化を推進。

広報活動の一貫で、県内外のテレビ・ラジオなどの取材を受け、地元百貨店などへの販路構築の機会も拡大。

大切な着物の記録・メンテナンス収納

KIMONO CLOSET

お預けアイテム数 × 月額 **110円**～

ノウハウを活かし知財経営へのシフトを支援

(大阪商工会議所)

創業時の紙製品への活版印刷から時代の流れに併せ、ニュアンスメタルシリーズ(特許取得済)など紫外線(UV)硬化技術を軸に、幅広い印刷形式を実現。社内にクリーンルームを整備し、医療製品や半導体業界向け資材も手掛けている。特許を有する金型を使用しない3D加飾シート印刷の事業化のため、2020年に事業再構築補助金を活用。設備機械を更新。24年9月、ISO14000取得を準備。環境負荷を下げる提案に注力し、さらなる事業拡大を図る。



第1の柱「需要を見据えた経営の促進」への取組み ～補助金等の支援策の活用を契機にビジネスプラン策定～

持続化補助金を活用して収益改善

(鎌倉商工会議所)

2017年、フランス製ワインを輸入販売しているが、ネット通販で価格競争に巻き込まれ、売上があっても利益が取り難い社内体質を改善したいとの相談を受け、持続化補助金を活用して、収益力改善を伴走支援。

経営指導員が挑戦する姿勢を後押ししつつ、第三者的視点で問題点を指摘。やるべき事を事業者が納得するまで何度も説明し支援。

19年に、自社サイトリニューアルと通販の売上が逆転。21年にはオーダーメイドワインセット販売。収益改善し、正社員も新規に雇用。



同社HP

設備投資と新事業実施により売上増を実現

(高崎商工会議所)

2012年創業のジュエリーショップ。高度な加工技術を有するが、設備不足で加工作業の外注化率が高く、事業の黒字化が難しい状況で相談あり。

経営指導員が経営者と対話を重ね、事業者の強みと市場動向・顧客ニーズを分析、「加工作業の内製化」と「加工技術を生かした新事業実施」を提案。

持続化補助金と県の補助金を活用し、自社設備を拡充。手作り指輪事業等に取り組んだ結果、2018年度売上高は14年度比約1.5倍と過去最高を記録。



自社で加工したジュエリー製品

伴走支援と補助金活用で売上10倍を実現

(富山商工会議所)

2013年創業のフランス菓子の製造・販売業。創業3年目に売上が伸び悩み、地元百貨店への販路拡大を検討。経営指導員が商談支援。7年目に持続化補助金を活用し、デザインパッケージとショッパーを作成。知名度アップ、ブランド力向上に成功、8年目に売上高は過去最高の5,811万円（創業時557万円）を達成。

創業10年目に法人化。コロナ禍で来店客は減少するも、ネットショップが好調。事業再構築補助金を活用した移転を検討。事業計画書作成を伴走支援した結果採択され、2023年8月に新店舗が完成。



事業再構築補助金による業態転換で業績改善

(熱海商工会議所)

1806年創業の老舗純和風旅館。コロナの影響で稼働率が激減。団体旅行の回復が見通せない一方で、テレワークやワーケーション需要が増加傾向にあるため「事業再構築補助金」を申請支援・採択。貸切宿泊棟を個人・法人向けのワーケーションアパートメントに改修し業態転換を図る。

利用者増で売上増を目指すとともに、従業員増、地域事業者からの材料仕入増、泊食分離による街中消費増により、地域経済への波及効果も見込む。



ワーケーションアパートメント

第1の柱「需要を見据えた経営の促進」への取組み ～新たな付加価値創出への販路・需要開拓～

洋菓子店の新商品開発と販路開拓支援

(所沢商工会議所)

海外で人気の抹茶を使用した新商品の開発に向け、生産茶園とのマッチングや試作品アンケート等で商品づくりを支援。ものづくり補助金を活用した製造機械で「狭山茶テリーヌショコラ」を商品化。

デザインの専門家と連携し、パッケージやPR動画の制作を支援。「所沢ブランド特産品」にも認定され、市公認の土産品に。

海外の販売販路開拓に向け、「feel NIPPON春2023」へ出店支援。商社や免税店と取引成立。売上3,000万円向上。

所沢ネット商店街「とこモール」HP→



バーチャルモールで販路拡大・輸出拡大

(鯖江商工会議所)

2022年、地場産業の製品の魅力を世界に発信するバーチャルモールを開設。模倣品システムを導入し、知財や商品価値を守り、安心・安全・適正な販路開拓を伴走支援。

2023年、バーチャルモールとリアルを融合させた展示会「MADE FROM2024」を開催。鯖江のほか、石川県、和歌山県の4つの産地から64社が参加。デジタル空間で産地を巡り、商品を購入可能。東京展は実際に商品に触れられる。仏のパリにもサテライト会場設置。



バーチャルモールサイト

老舗家具メーカーの海外販路開拓を支援

(府中商工会議所)

家具等の下請け企業から、販路開拓の相談を受け、自社商品を製造するメーカーへの転換を提案。商工会議所が開催のウェブ勉強会でノウハウを学び、ネット販売を始めたほか、ギフトショーへの出展支援を受け、独自ブランドとして販路を開拓。

以前は売上の7割が下請け・OEMによるものだったが、現在は約7割がオンラインで販売する自社製品。

イプロス都市まちづくりHP→
Yahoo、Amazon等でも販売



道の駅出店を通じ、事業者の販路拡大を支援

(留萌商工会議所)

飲食店経営と物産展への出展に取り組む事業者から、コロナ禍で経営環境が悪化したため、道の駅（チャレンジショップ）に出店したいとの相談を受け、持続化補助金を活用することを提案。事業計画作成を支援、マル経融資を活用して資金繰り改善を図り、無事に出店に繋がった。

地元特産品を活かしたメニューが、道の駅に訪れる観光客に好評。リピーターも増加。地域経済にも貢献。



第1の柱「需要を見据えた経営の促進」への取組み ～デジタル活用等による生産性向上支援～

設備投資による高付加価値商品の開発・展開

(恵庭商工会議所)

北海道産木材や自然塗料を使用した建具・家具の受注生産をしていたが、需要開拓へ商工会議所に相談。コンピュータによる動作制御を行う工作機械（CNCマシン）等の設備投資を実施し、顧客ニーズに応える高付加価値商品を展開。集塵フードとコンベアを組み合わせ、清掃時間短縮・生産効率向上に成功。この空いた時間で、同社初の自社ブランドを開発。収益改善、賃上げ原資確保に寄与。「社員のために稼ぐ会社」を目指し毎年少しずつでも賃上げに取り組む。



同社の工作機械

身の丈IoTによる「見える化」で生産性を向上

(碧南商工会議所)

自動車の精密部品を製造。愛知県内と中国で5か所の工場を操業、製造現場支援システムを導入することでラインごとの稼働率や全工場の稼働状況を見える化を支援。データを活用してライン停止原因を洗い出した結果、稼働率が55%から90%に向上。

適切な人員配置が可能となり、生産性が向上、残業ゼロで利益は上昇、ボーナスとして社員に還元。

見える化による生産性向上の経験を活かし、農業用ドローンやトラクター自動操舵システムも提供。



製造現場支援システムを導入した工場

ロボットシステム開発導入で生産性と収益力向上

(広島商工会議所)

1952年設立。かき殻を通じた循環型事業で肥料、飼料、壁材等の牡蠣殻製品を製造。設立時に導入した機械の老朽化と効率悪化から、ロボットシステムを開発・導入。あわせて、工場の生産ラインを増築。結果、1/4の人員で1.5倍の大量生産が可能となり、黒字に転換。賃上げや働き方改革など労働環境も改善。省エネルギー化にも挑戦し、生産性の改善にも成功。事業再構築補助金を活用し、高収益型事業構造企業を目指す。

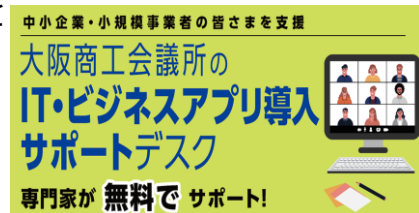


指導員がデジタル化ニーズを発掘、専門家と連携

(大阪商工会議所)

2020年から管内小規模事業者の生産性向上・人手不足の解決に向け、専門家と連携してデジタル化支援を実施。支部の経営指導員が、事業者のデジタル化のニーズを顕在化し、本部のサポートデスクが優先順位を整理。その後、適切な専門家に取り次ぐことで、経営指導員は課題の顕在化に専念できる。

事業者も適切なITツールを導入することができるため、生産性向上や社内意識改革に成功している。



中小企業・小規模事業者の皆さまを支援

大阪商工会議所の
IT・ビジネスアプリ導入
サポートデスク

専門家が無料でサポート!

第2の柱「新陳代謝の促進」への取り組み ～地域に価値ある事業と雇用を残す／創る～

創業114年の老舗和菓子店の事業承継

(岡山商工会議所)

2006年、経営指導員の店舗訪問から支援開始。その後も支援を継続、17年、持続化補助金でパンフレットや包装紙等をリニューアルし、新規顧客開拓。21年、コロナ禍で取引先の百貨店とともに売上減少。翌22年、先代社長の急逝で従業員が社長に就任。「店内でお茶を楽しめる空間を作りたい」という先代の想いを継ぎ、和カフェに改装。資金は、事業承継・引継ぎ補助金、コロナマル経等を活用。23年5月、リニューアルオープン。同じ商店街の豆腐店とのコラボ商品等も開発。



事業承継による業種展開・事業拡大

(鹿沼商工会議所)

50年以上続く老舗酒店。国の全国展開プロジェクトを通じ経営者が日本酒開発に携わり、酒造りに関心を持つ。伴走支援の中で事業承継・引継ぎ支援センターを活用。酒造会社の事業を継承。22年度酒造事業開始。

新事業展開として、見学・体験・レストラン・宿泊の各施設を備えた地域の新たな観光スポットづくりに向け、「エンターテインメント酒蔵」事業に着手。伴走型支援により補助金（事業承継・ものづくり等）や融資を活用予定。

同社の日本酒



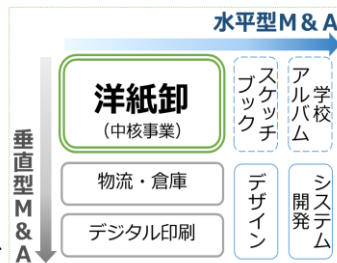
事業承継後のM&Aを通じた新ビジネス構築

(東京商工会議所)

企業や消費者の「紙離れ」で印刷業界が斜陽産業化。事業承継税制を活用して、事業を引き継いだ後継者が同様に後継者難に直面する会社を積極的に買収、事業領域を拡大。地方拠点の獲得で全国展開を実現。

取得した会社に共通システムを導入し、事務コストを削減
「洋紙卸売から物流・印刷まで」のワンストップ化を実現。

自社の顧客・人脈と、取得企業の設備・技術とのシナジー効果で、新ビジネスを構築し、収益が改善。



事業領域の拡大

創業クラブを設立、創業後の繋がりを強化

(佐世保商工会議所)

商工会議所が支援した会員で構成した「創業クラブ」を創設。セミナーや交流会を通じて、創業後の人脈づくりや販路開拓、経営力向上等を支援。創業はあくまでもスタートであり、最も重要なことは、開始した事業を安定して末永く、継続させていくことにある。事業継続5年以上の会員に表彰制度を設け、感謝状等を贈呈。指導員が創業から事業成長等を伴走支援。

創業塾を開催するほか、ガイドブックも適宜更新。地域における創業に注力。



第3の柱「地域経済の活性化に資する事業活動の推進」への取り組み

地域ブランド造成による小規模事業者の所得向上

(大田商工会議所)

日本一の漁獲量を誇る「あなご」を「大田の大あなご」として、地域ブランド化を推進。資質のデジタル評価等による美味しさをPRながら、メディア等での露出を工夫したことで、あなご需要が拡大。販売価格上昇（kgあたり500円→1,300円超）
取扱店舗の増加（2→31店舗）
市外からも来訪者が増え、取り扱い飲食店の増加や加工品の増加により、経済効果が地域全体に波及し、小規模事業者の所得向上に寄与。



農林水産省・内閣官房
「ディスカバー農山漁村の宝」
グランプリを受賞

共同受注方式による生産体制の構築を推進

(燕商工会議所)

地域の強みである磨きの技術を活かした高付加価値化に着目。地域の零細研磨事業者に気付きを与え、ネットワーク化。商品開発から製造・研磨・製品化までを一貫した共同受注システムを構築。洋食器、航空機部品、モバイル機器等、あらゆる金属製品の研磨を受注。域外受注に地域全体で対応することで、地域経済の活性化にも寄与。
「磨き屋シンジケート」は、全国的な地域ブランドとして定着し、大きな経済効果。



地元産米をブランド化、事業の多角化

(田辺商工会議所)

地域の食文化の消滅を危惧し、新しい価値の創出に向け、地元産の米のブランド化に挑戦。経営指導員が伴走支援し、農家や研究機関と連携、連携計画を策定。経営者自ら農業に参入し、生産から検査、保管、精米、流通、新商品開発まで一貫して取り組み、知名度向上。
「熊野米」はメディアに取り上げられ、日本酒も製造。
「熊野米プロジェクト」は、近畿ディスカバー農山漁村の宝に選定、国の農商工連携事業にも認定された。



観光による地域価値の向上・消費額拡大の推進

(天童商工会議所)

DMC天童温泉は、2017年、7つの旅館が力を合わせて地域全体で「稼ぐ」ことを目的に設立。農家等の他業種と連携した誘客コンテンツの販売等で連泊促進による消費額拡大を推進。商工会議所も支援。
新たな客層を獲得するため、高齢者や障がい者が安全安心に滞在・連泊できるユニバーサルデザインを採用し、客室等を改修。
総事業費は約15億円（補助金を一部活用）。
旅館スタッフ対応力向上の研修も実施。



入浴しやすいように浴槽と腰掛の高さを統一

室内の段差を解消

地元金融機関・専門家団体との連携強化
(川口商工会議所)

2017年、金融機関、専門家団体と「地域産業活性化に関する連携・協力協定」を締結、支援機関の連携体「チーム・かわビズ」を構築。地域中小企業・小規模事業者の経営課題を解決するため、専門家等と連携、経営課題の特定から事業計画策定、実行までを一気通貫で支援。
事業者向けセミナーや金融機関職員との勉強会等も定期開催。



地域の多様な主体と連携した面的支援を展開
(高知商工会議所)

2023年、高知市、地域商社こうちと「外商支援及び販路拡大等に関する協定」を締結。各主体が有する情報・ネットワーク・ノウハウを有効活用し、県産品の外商及び販路拡大、企業間及び異業種間のビジネスマッチング、事業者の経営課題解決などに関して3者が連携して、小規模事業者等が製造する県産品の販路拡大を促進、地域経済の活性化に寄与。



地域商社運営ECサイトに特設ページ公開



地域の産官学金連携で支援の強化
(静岡商工会議所)

地域の産官学金と連携し、伴走支援の幅を広げ、地域企業の持続的発展を目指して伴走型支援を強化。

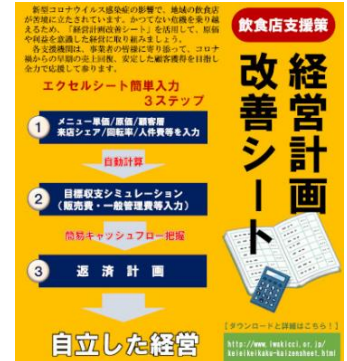
- ・ 静岡県中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、経営安定特別相談事業による相談体制の強化
- ・ 静岡県事業承継・引継ぎ支援センター等支援
- ・ ジェトロ静岡等と連携した海外展開支援
- ・ 静岡大学等と包括連携協定による企業支援
- ・ 農商工連携事業
- ・ 静岡市スタートアップ 等



経営計画改善シートによるコロナ禍からの脱却支援
(いわき商工会議所)

2021年、コロナ禍の影響を受けた中小企業や小規模事業者の経営改善に向け、いわき市、ひまわり信金、いわき信組と収支の見通しや資金繰りを見える化する「経営計画改善シート」を策定。

コロナ禍で苦境にある飲食店を支援するために、産官金が連携。同市では、同シートを活用し、早期経営改善計画・経営改善策定支援事業に係る補助金を創設。中小企業や小規模事業者を一貫し支援できる体制を整備。



【抜粋】 国に対する要望

(2024.7.18)

- 円安、物価上昇、人手不足、賃上げ、価格転嫁、デジタル化やD X、G X、国際化、人口減少および流出に伴う消費減退、コロナ禍によるニーズや行動変容への対応等、小規模事業者の直面する課題は多様化・専門化・広域化。
- これら課題を克服し、事業継続していくには、生産性向上や付加価値拡大に向け、事業者の自己変革を促し、事業・経営計画等を通じた収益力改善等への支援が重要。経営指導員は課題対応力を高めて伴走支援に注力。
- しかし、経営支援体制予算、経営指導員数は減少傾向。政府や自治体施策を経営に落とし込み、成長に繋げる支援者のマンパワー不足の解消こそが最大の成長戦略。
- 2024年度は、概ね5年に1度の小規模事業者政策見直しのタイミング。
- 三位一体改革に伴い、経営指導員等に係る財源は、全額都道府県補助に移行。インボイスやカーボンニュートラル、働き方改革、経済安保への対応等、国家的課題への要請も増加する中、小規模企業振興基本法等を策定する国として、経済の好循環への小規模事業者の重要性を鑑み、経営支援体制に係る予算の拡充が必要。
- **小規模事業者政策見直しへの意見**
 - 経営発達支援計画の対象事業の拡大と柔軟な運用、伴走型補助金総額と上限引上げ
 - 事業継続力強化支援計画の策定や法定経営指導員に対するインセンティブの拡充
- 基本方針2024にて、商工会議所の広域連携の促進が明記。支援力向上に広域連携は大変有効。商工会議所と都道府県等が実施する経営支援において、広域経営指導員や専門家等の配置推進と予算措置が必要。

(参考) 基本方針2024 抜粋

「小規模事業者の持続的発展に向けて、2024年度中を目途に商工会・商工会議所の広域連携の促進を含め、小規模企業振興基本計画を見直す」

- 中小企業は、民間雇用の約7割（3大都市圏を除くと約9割）、経済成長の原動力。
- 小規模事業者は、全企業数の約85%、生産、雇用、消費・投資、公租公課等を担う、地域経済の担い手。販売や調達等の事業活動を立地地域に依存し、経営者や従業員の多くが居住者。技術、防災・減災、商業インフラ、地域コミュニティなど多様性の源泉。高齢者や女性等の活躍の場。地域社会を構成する財・サービスの提供者。
- 小規模事業者など「地域貢献企業」への支援は、「社会的価値」を踏まえた政策支援が不可欠。
- 商店街等で生活基盤を支える企業、観光面等で地域の魅力を創造する企業など、小規模事業者の自立的で持続的な成長に向けて、地域に貢献している役割に誇りをもち、経営者が前向きに経営に取り組める環境整備が必要。経営指導員は、経営者の自己変革などを伴走支援。

【都道府県に対する要望】

- 経営改善普及事業の拡充（経営指導員等の人件費、事業費に係る予算の拡充）
- 小規模事業者数による設置定数基準の見直し（各地域の実情に即した見直し、定数化など）
広域連携の促進（広域経営指導員や専門家等の配置推進、予算措置など）
- 経営指導員の支援力向上への支援、経営指導員等の単価見直し（賃上げ）
- デジタル化による業務効率化への支援

【市町村に対する要望】

- 経営発達支援計画の作成・申請における連携強化（予算措置の拡充）
- 経営指導員の支援力向上への支援
- デジタル化による業務効率化への支援

「地域を舞台に挑戦する人材を育てる」 共同宣言

地方創生の力強い原動力は、地域を担う多様な人々による挑戦である。今日においては、デジタル化の急速な進展に伴い、働き方・暮らし方に対する価値観が大きく変化し、あらゆる地域が挑戦の舞台となる可能性がますます広がっている。

地域のステークホルダーが協働し、あらゆる地域を個々人の多様な挑戦の場に変革していく LX（ローカル・トランスフォーメーション）の進展の先に、多様性を持った分散型社会が実現される。そして、地域で創出されるイノベーションの結合が日本の持続可能な成長の推進力につながっていく。

我々は、こうした理念を共有し、多様なリソースを持ち寄り、結びつけることで、あらゆる地域を舞台に挑戦する人材の育成に協働して取り組んでいく。

(中略)

4. 挑戦を後押しする基盤を整備する

上述した人材の育成とその活躍を図るには、基盤となる仕組み作りや支援体制の構築が必要である。政府においては、デジタル・トランスフォーメーション（DX）やグリーン・トランスフォーメーション（GX）等の成長産業・分野や生活に不可欠な分野への円滑な労働移動に向けたリスキリングや雇用のセーフティネットの再整備を組み合わせる政策の検討を求める。

また、中小企業や協同組合等の伴走役である商工団体における経営指導員等の確保・育成等の体制強化について、商工団体との緊密な連携のもと、都道府県による各地域の実情を踏まえた効果的な取組の促進と政府による支援の充実を目指していく。

令和5年7月20日

日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会
全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会、全国知事会