

労働供給制約社会における 中堅・中小企業の「稼ぐ力」強化戦略（案） に伴う政策の見直しについて

2026年5月20日

中小企業庁

(1) はじめに

(2) 価格転嫁・取引適正化の強化

(3) 成長支援・生産性向上

(4) M&A・事業承継等による事業再編

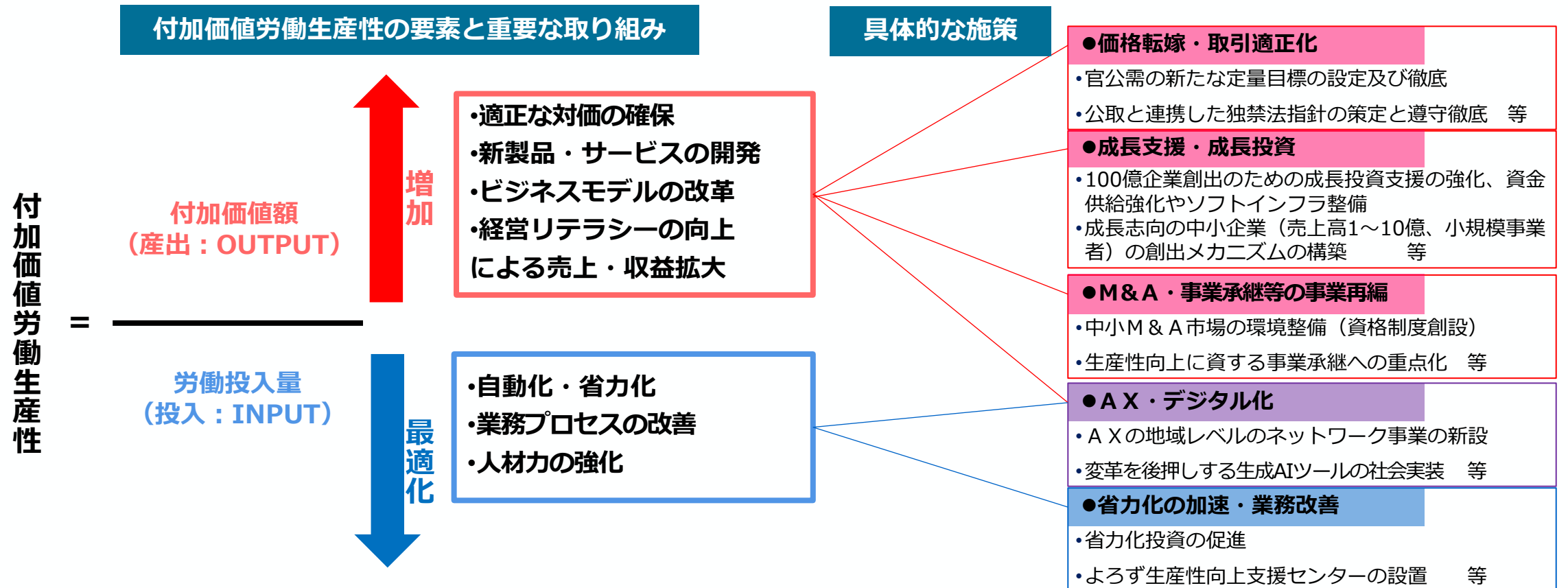
(5) 成長を促進する中小企業金融

(6) 賃上げの促進

(7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

「労働供給制約社会における中堅・中小企業の『稼ぐ力』強化戦略」の基本的考え方

- 労働供給制約社会では、人も中小企業も数よりも質であり、経済の供給力強化のため、「強い中小企業」を作る必要がある。
- 現状維持ではなく、事業再構築・生産性向上・事業再編等に取り組む中堅・中小企業を徹底的に支援し、必要な連携と再編を促すことで、「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を目指す。
- 中堅・中小企業の「稼ぐ力」を高めるためには「一人当たりの付加価値額（付加価値労働生産性）」の向上が必要であり、付加価値額を増加させつつ、労働投入量を最適化することが重要。政策を総動員し、中小企業の付加価値労働生産性の成長率目標を「5年で15%向上」とし、2040年名目GDP 1000兆円に貢献。
- その際、労働供給制約社会においては、賃上げは単なる分配政策ではなく、人材を惹き付け、生産性向上投資を促し、企業の行動変容を促進する「供給力強化政策」そのものであり、成長戦略の起点であることに留意しなければならない。



- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化**
- (3) 成長支援・生産性向上
- (4) M&A・事業承継等による事業再編
- (5) 成長を促進する中小企業金融
- (6) 賃上げの促進
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

価格転嫁・取引適正化の強化（官公需）

- 地域経済への影響が大きな**官公需における価格転嫁・取引適正化**について、国等（国（地方支分部局を含む。）、独立行政法人、国立大学法人等。）及び地方公共団体を含め、取組を強化する。
- 官公需法に基づき、毎年度「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」を閣議決定。
- R8年度当初では、国・地方で経済・物価動向の反映として、**価格転嫁の原資となる必要な予算を確保**。
- 加えて、「**官公需における価格転嫁・取引適正化加速化プラン**」を本年4月に公表。最新の実勢価格の予定価格への反映・期中改定といった措置を**全ての国の機関・自治体で令和9年度末までに100%実施を目指す**。
- これにより、**国・地方合わせて30兆円規模（※1）の官公需の価格転嫁・取引適正化を推進していく**。

（※1）国及び地方公共団体の令和6年度の官公需契約実績の合計

◆ 必要な予算の確保

● 令和8年度予算

- 公共工事の設計労務費単価 対前年度比+4.5%
- 学校施設整備補助単価 対前年度比+7.7%
- 庁舎管理の請負事業の予算増額 等

● 令和8年度地方財政計画

- サービス・施設管理等の委託料など物価高への対応として5850億円を増額計上。
- 価格転嫁の取組を普通交付税算定に反映する「価格転嫁分」（1000億円程度）の創設 等

◆ 加速化プランで100%実施を目指すとした措置（抜粋）

- 発注に当たって作成する予定価格への最新の実勢価格の反映
- 低入札価格調査制度（または最低制限価格制度）の活用
- 契約期間中に発生した労務費、原材料費、エネルギーコスト等の上昇への誠実な対応、契約書への明記
- 組織内で利用する契約書ひな形へのコンテンツ版バイ・ドール条項（※2）の設定
 - （※2）発注したコンテンツの著作権を発注者ではなく、受注者に帰属させ、二次利用を促す条項のこと。
- 知的財産権の取扱いに関する受託事業者への配慮（著作権や中間生成物の無償譲渡を求める記載を行わない）

令和8年度国等の契約の基本方針（令和8年4月21日閣議決定）の概要

- 官公需法に基づき、国等は契約時に中小企業者の受注機会を確保するよう努めるものとし、**国等の契約の基本方針**において**目標及び措置事項**を定め、毎年度当該基本方針を**閣議決定**。地方公共団体は国の施策に準じて必要な施策を講ずるよう努めなければならない。
- 基本方針に明示した措置の実施状況は、各機関が毎年自己点検し、中小企業庁がとりまとめ公表。

契約目標

参考：国等（省庁、独立行政法人、国立大学法人等）の官公需総額は約11兆円、地方公共団体は約18兆円（R6年度実績）。

- （1）中小企業者向け契約目標**：割合**61%**、**契約額約6.5兆円** ※R7年度目標61%、約5.9兆円
- （2）設立10年未満の新規中小企業者向け契約目標**：割合**3%以上**

措置事項のポイント

（1）価格転嫁・取引適正化の徹底

- 価格交渉時に一方的に価格を決定することなく、迅速かつ適切に協議を行うことを明確化
- 価格交渉時に受注者が提示する公表資料を合理的な根拠として尊重することを明確化
- 契約の途中で実勢価格に変化が生じた場合には入札による契約を含め再交渉が可能であることや、契約金額変更の申出を行った受注者に対して、次回発注時に不利益な取扱いがないよう配慮することを明確化 等

（2）ダンピング防止の徹底

- 低入札価格調査制度の導入を全ての対象契約で徹底
（現状R6年度71%）
- ビルメンテナンス・警備等の契約における低入札価格調査発動基準の引上げ（現状6割程度） 等

（3）品質や機能等の適切な考慮

- ビルメンテナンス・警備等の調達における価格以外の要素も評価する総合評価落札方式の適用拡大を明記
- 燃料調達の際に、災害時に備えて地域内に燃料供給拠点を有することが要件となり得ることを明確化
- 著作権の活用を促すコンテンツ版バイ・ドール条項の契約書ひな形への設定の徹底 等

（4）フォローアップの強化

- 措置を未実施の場合の理由の公表
- 価格交渉促進月間フォローアップ調査の拡充

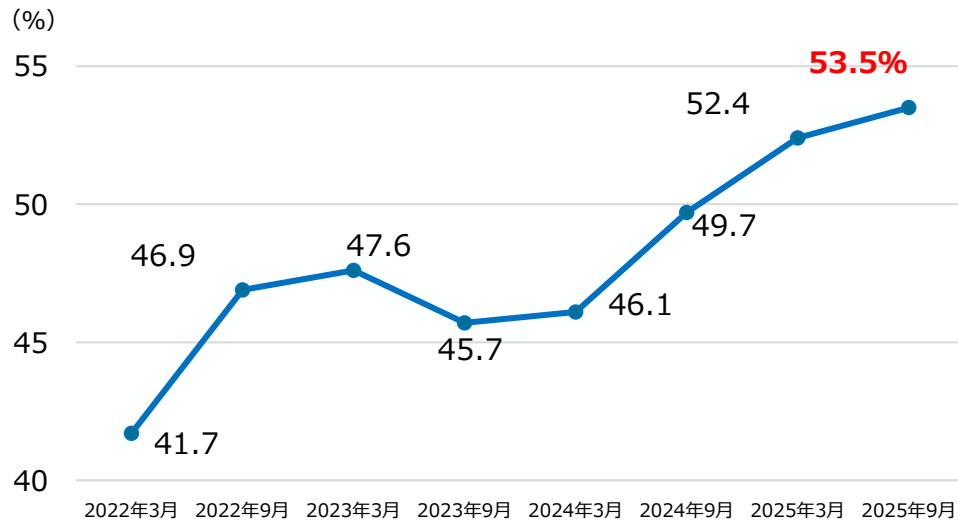
（5）人事評価における配慮

- 発注担当職員の積極的な価格転嫁・取引適正化の取組について、人事評価で配慮

価格転嫁・取引適正化の強化（民間取引）

- 本年1月に施行された取適法（中小受託取引適正化法）・振興法（受託中小企業振興法）の着実な執行、**価格交渉促進月間における調査・発注者リストの公表、取引GMENや取引かけこみ寺による取引実態の把握**といった取組を進めているところ。価格転嫁・取引適正化の徹底に向けては、更なる取組が必要となる。
- このため、取適法・振興法の現場への浸透を徹底するとともに、**取適法対象外の取引（例：大企業同士、中小企業同士の取引）**における**価格転嫁や支払条件の適正化**を進めるため、独占禁止法上の告示の策定・改正を公取委が実施。（告示は令和9年4月施行予定）。
- これにより、大企業同士・中小企業同士といった**サプライチェーン全体の受託取引にも、取適法適用外取引の価格転嫁・取引適正化を強化**。

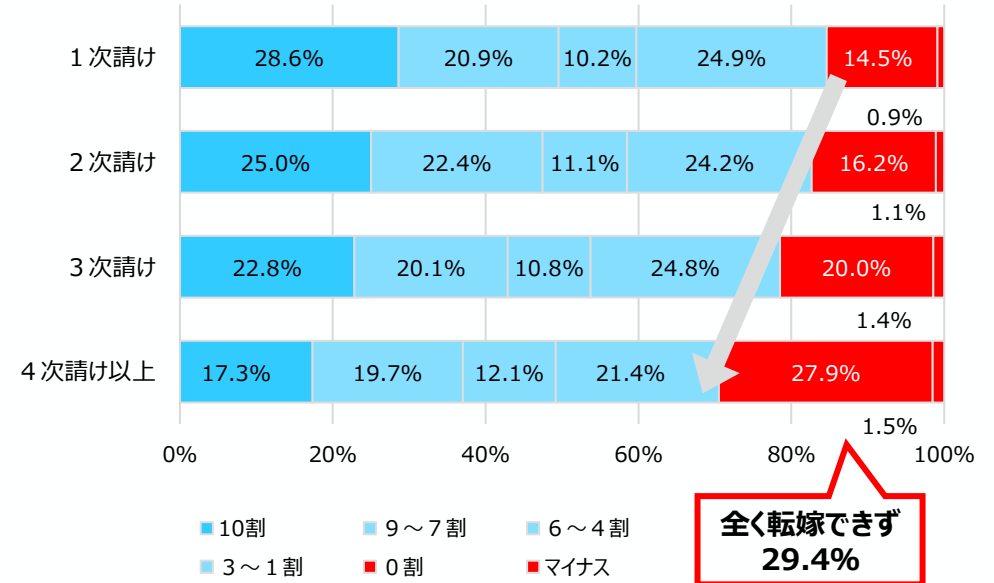
◆価格転嫁率の推移



※2022年3月は集計方法が異なるため参考値。

※価格転嫁率：「実際のコスト上昇分のうち、価格転嫁が実現した割合」

◆各取引段階における価格転嫁の状況



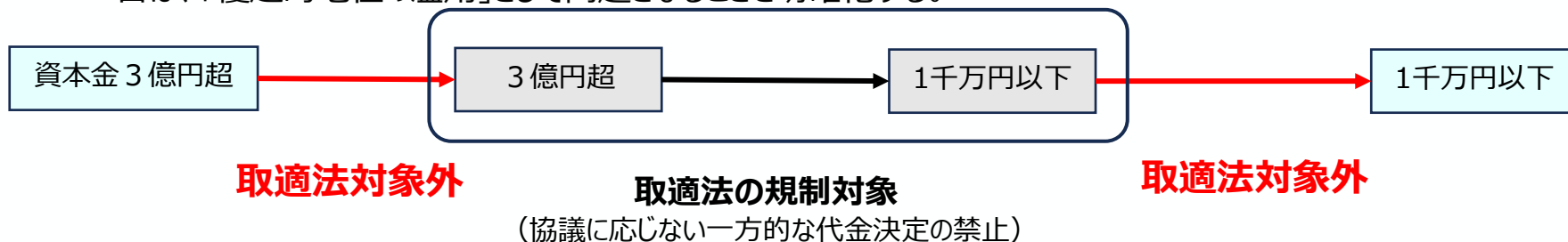
取適法の対象外となる取引の適正化

- サプライチェーン全体で価格転嫁・取引適正化を進めるためには、大企業同士あるいは中小企業同士の取引など、**取適法の対象外の取引についても取組**を進める必要。
- 令和8年3月、公取委・中企庁共催の研究会において、**取適法対象外の取引における価格転嫁や支払条件の適正化、着荷主の問題に対する対応の方向性**を提示。告示及びガイドラインの制定・改正について意見公募等を経て同年6月に成案公表予定。

① 価格転嫁

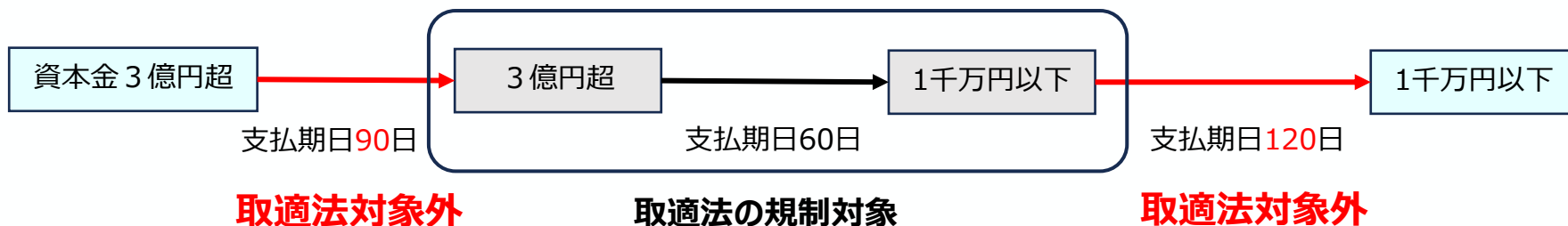
現状：取適法（とりてきほう、中小受託取引適正化法）は、大企業から中小企業への製造委託等を規制している。他の取引については、独禁法の「優越的地位の濫用」により規制される。

→公取委が**独禁法のガイドラインを改正**し、取適法対象外の取引において、優越的地位にある事業者が取適法で追加された「協議に応じない一方的な代金決定の禁止」に相当する行為によって不当に不利益を与える場合は、「優越的地位の濫用」として問題となることを明確化する。



② 支払条件

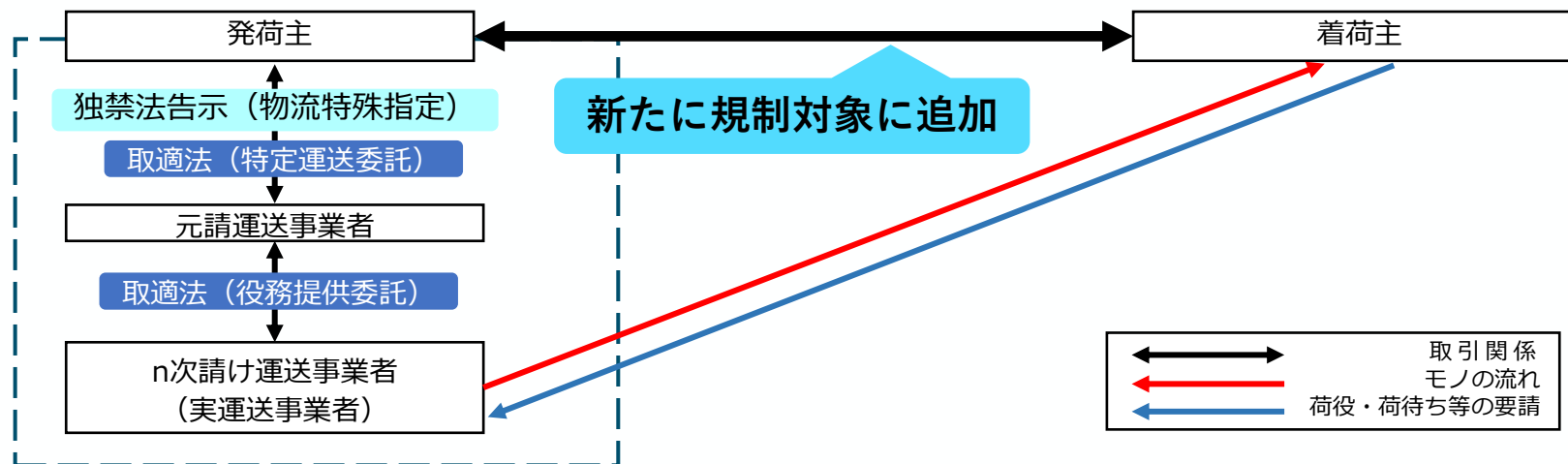
現状：取適法対象取引は支払期日60日以内。取適法対象外の取引では具体的な期日は設定されていない。
→公取委が取適法対象外の取引でも、製造委託等を行う場合は、正当な理由がある場合を除き、**支払期日を60日以内とする独禁法上の告示を新たに策定**。



③ 物流

現状：取適法又は現行の物流特殊指定では、発荷主と運送事業者間の取引は規制される。他方、着荷主が運送事業者に契約外の荷役・荷待ち等を要請する行為は、対象外。

→公取委が**着荷主が契約外の荷役・荷待ち等を運送事業者に行わせる行為を、着荷主が発荷主の利益を不当に害する行為と位置づけ規制対象とするため、独禁法の告示の改正**を行う。



④ 知財

現状：製造業に着目した知財ガイドラインは策定済み。

→公取委・中企庁・特許庁が連携し、コンテンツ産業を含め、幅広い業種における**知的財産取引に関する指針を新たに策定**し、好事例や独禁法等上の問題行為を明確化。AI活用時のデータ・ノウハウの取扱いに関する留意事項も示す。

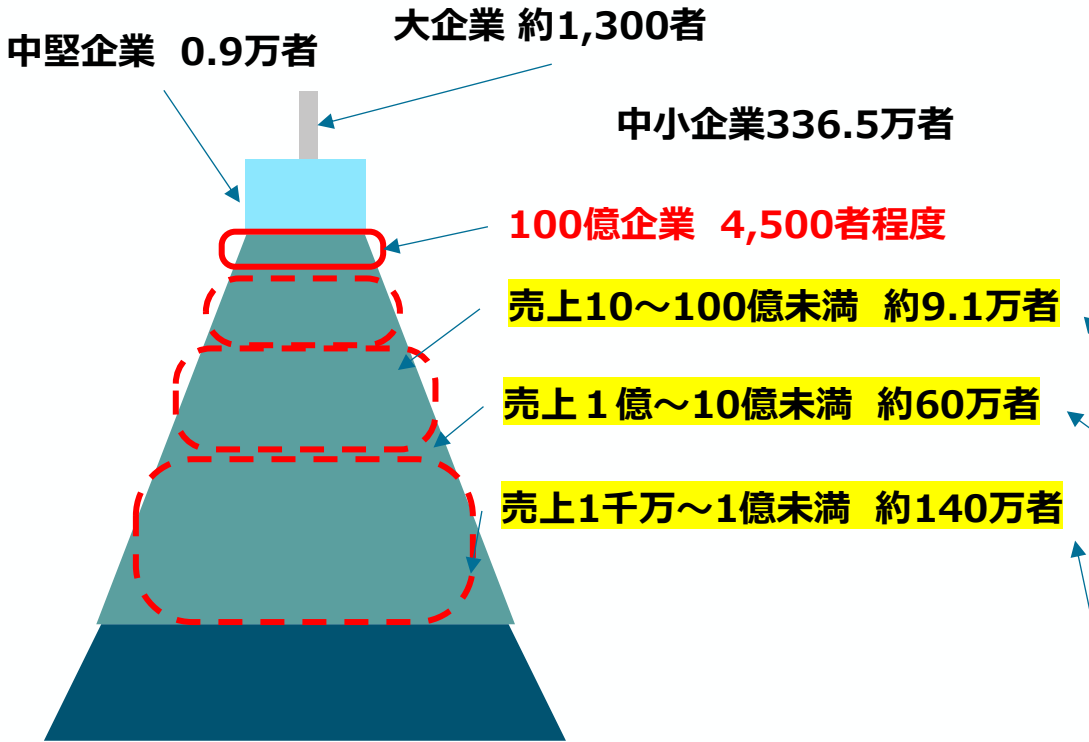
<スケジュール>

- 令和8年3月10日 公取委・中企庁共催の研究会開催
- 3月12日～ 意見公募手続開始（①～③）（公取委）
- 3月30日～ 意見公募手続開始（④）（公取委）
- 4月14日 告示改正に係る公聴会開催（公取委）
- 6月頃 成案公表
- 令和9年4月 改正告示（②・③）施行

- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化
- (3) 成長支援・生産性向上**
- (4) M&A・事業承継等による事業再編
- (5) 成長を促進する中小企業金融
- (6) 賃上げの促進
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

成長投資・成長支援

- 緩やかなインフレ環境において、中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を実現し、経営改革を実現するために、**より多くの企業が成長志向に向かうメカニズムを構築する**。昨年度、**まず売上高100億円を目指す「100億企業」施策の整備を開始**。今後、100億企業創出の仕組みを強化し、**2034年度までに1万者（約5500者増）創出を目指す**。※現在の100億宣言は、約3100者
- さらに、**今年度から「10億企業」、「成長志向の小規模事業者」の創出メカニズムの構築に着手**し、地域深くへ成長の浸透を図る。地域での発注を継続して他の中小企業の賃上げを下支えするほか、地域のM&Aのコアとなることを期待。
- 補助金については、**賃上げを促すため要件化等を実施。「給与支給総額」を止めて「一人当たり賃金」に厳格化。中央目安額を超える賃上げにも加点**。



(出所) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

※規模概念ではないが、地域の経済循環を作り出すローカル・ゼブラ、新陳代謝の担い手である創業についても、てこ入れを進める。

100億企業創出メカニズムの強化【昨年度開始】

- 成長加速化補助金に加え、**政策金融**（補助金採否に関わらず投資計画の実現支援（制度融資）、劣後ローン等によるリスクマネー供給の呼び水）による**投資支援強化**を実施。
- 今後、金融庁「地域金融力強化プラン」との連携や伴走支援体制の整備、「経営者ネットワーク」の全国への展開と定着化をはじめとしたソフトインフラを構築。

成長志向の中小企業を創出するメカニズムの構築【今年度詳細検討開始】 (売上高1~10億円)

- 成長の核となる**事業価値**があり、経営者が本気で成長経営に取り組み、メインバンクも本気で伴走支援すれば飛躍する可能性がある**地域企業が成長志向に向かうメカニズム**を構築。
- 経営者は金融機関の伴走の下、**売上高10億円を目指すこと**や**経営の質を高めること**で**経営者が求める価値を実現できる企業**となるためのビジョンを宣言しその内容を公表。
- 当該企業に対し、経営支援、効果的な投資支援や金融支援等を集中的に行う。

成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築【今年度詳細検討開始】

- 成長志向の小規模事業者の挑戦、高度な経営力の習得を促すべく、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業として、**商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援**のもと、例えば**売上高1億円や高収益を目指す「成長志向の経営計画（仮称）」を宣言する仕組み**を新設。
- 当該事業者に対する補助金等の優先措置、地域金融機関との連携促進を検討。

成長プロセスで不可欠となる挑戦と自己変革

売上高
0.2~0.4億

目標1億

売上高
2~4億

目標10億

売上高
20~40億

目標100億

【事例】東京都 製造・販売業 売上高4億⇒40億の壁（現在110億）

～当時の状況～

- ✓ 業界における互いに競争しない暗黙ルール
- ✓ 儲からない仕組みとリスクを取らない社風
- ✓ 受託製造（OEM95%）の専門メーカー

～数十億を超えるための自己変革～

- ✓ 経営者が、重要な意志決定をできる仕組みを作ること
- ✓ 自らのブランドを持ち、顧客を持つこと
- ✓ 共感し動いてくれる人材・組織をつくること

【100億企業に向けて】（課題例）

- 成長に振り切る経営者の覚悟と経営力
- 市場における地位確立/M&Aの活用
- 番頭・右腕を含む成長型の組織作り

【「10億」企業に向けて】（課題例）

- 「勘と度胸」の経営から、戦略的経営への転換
- 社長への一極集中から、企業組織としての総合力へ
- 価格交渉力の強化、差別化・ブランドといった事業価値

【「1億」企業に向けて】（課題例）

- 経営計画の具体化・言語化
- 「家業」から「事業」への転換
- 信用力向上と資金繰りの安定

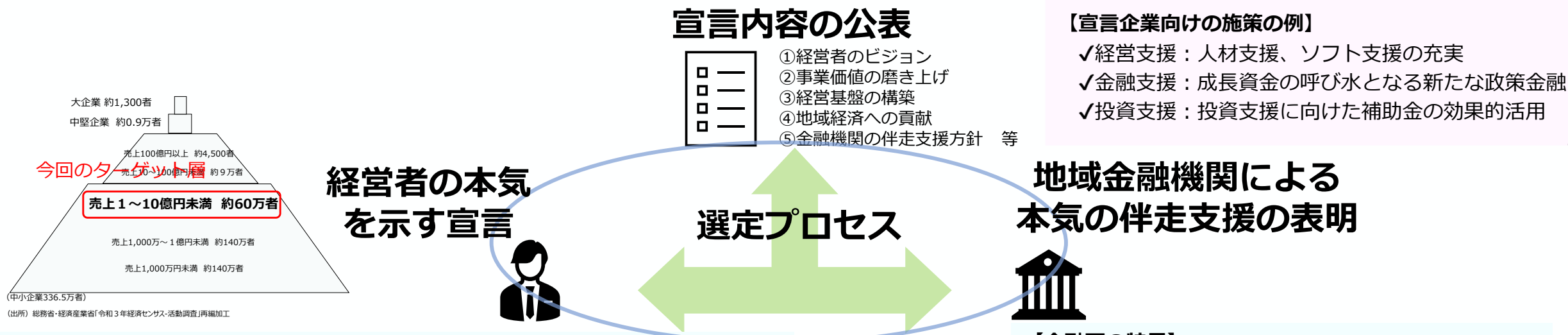
気づき
挑戦
自己変革

気づき
挑戦
自己変革

気づき
挑戦
自己変革

「10億」企業創出に係るスキームの考え方

- 経営者が、「10億」企業や高収益化など成長経営を目指し、本気で取り組むことを「**宣言**」する仕組みを新たに創設する。
- その際、特にこの層は、まずは**成長に向かえる経営管理能力の高度化と基盤を構築**することが重要。加えて、**厳しい時も含めて成長を二人三脚で実現するメインバンクの存在が不可欠**。このため**地域金融機関のコミットを求めることで、成長が自走する仕組み**としていく。
- 宣言企業の選定に当たっては、**地域に有意な変化をもたらすもの、残すべきものを残す**という考え方の下、例えば、**要素技術、特色ある商品・サービス、潜在力ある経営者・技術者、地域の中核であるなど、経営者が生み出す多様で「とらえきれない価値」、成長拡大の核となる事業価値があり、経営者が本気で取り組み、メインバンクも本気で伴走支援を行うという考え方を重視**する。
- 宣言企業に対して、**人材確保支援などのソフト支援を一層充実**させることに加えて、**宣言実現のための設備投資や販路拡大を投資支援施策（政策金融・補助制度）の効果的な活用を通じて、集中的に支援**していく方向性。



【企業の特長】

- ✓ 100億企業と比べ、経営者の経験不足、販路・人材・組織・財務面など課題が多い
- ✓ 成長投資に踏み切れる経営基盤が整っていない場合も多い

【課題例】

- 経営面：経営経験が乏しい / 家族経営の状態のまま「仕組み」がない
- 販路面：価格交渉力が弱い / ブランド化・差別化されていない
- 人材面：防衛的賃上げで人材を維持・確保できない / 番頭・右腕がいない
- 組織面：社長が全て切り盛り / 機能分担の仕組みができていない
- システム面：IT・DX・AIが必要と分かっても実装できない
- 資金面：資金調達力が弱い / 返済に追われ設備更新がやっと

【金融面の特長】

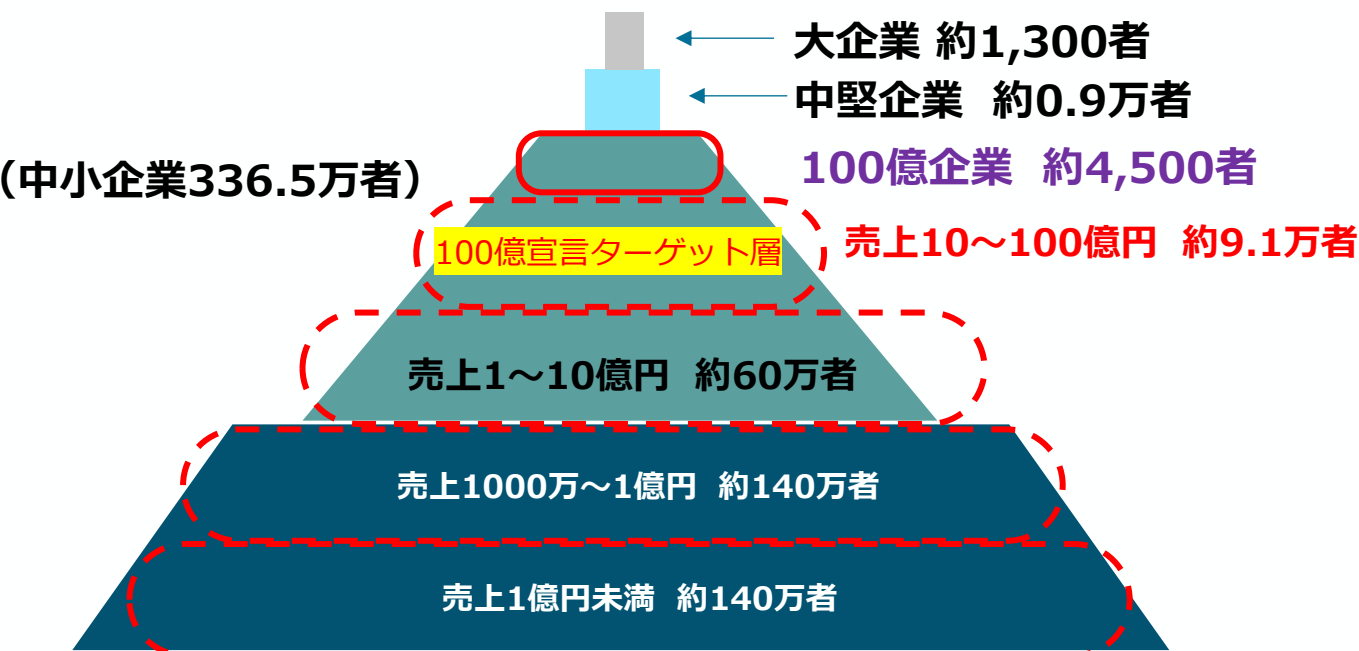
- ✓ 100億企業と比べてデッド・ガバナンスが有効な層
- ✓ メインバンクの役割が極めて重要。**伴走支援を前提とし、成長の持続を可能とする真水の成長資金（プロパー融資）が十分調達できる経営基盤を構築**

- 地銀 61行 (約7,800店舗)
- 第二 36行 (約2,000店舗)
- 信金 254金庫 (約7,000店舗)
- 信組 143組合 (約1,500店舗)

100億企業創出事業

- 2025年5月より成長志向の中小企業に向けた支援枠組み「**100億宣言**」を新たに開始。売上高100億円を目指す中小企業が、**ビジョンや実現に向けた取組（成長投資や賃上げなど）を表明し100億ポータルで公表**。3,135社が表明（4月20日時点）。
- 「**経営者の本気**」を示す**本宣言を前提**に、投資支援（**成長加速化補助金** + 政策金融 + 税制、**地域の金融機関による事業性評価**の推進等）やソフト支援（経営ノウハウの共有、人材確保支援等）を組み合わせ、売上100億円を目指す成長志向型中小企業が**自立的に創出されていくメカニズム**を構築。

100億ポータル



(出所) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」再編加工

100億宣言の例

100億宣言

有明産業株式会社（製造業）



主力商品 洋樽

- 本社所在地：京都府京都市伏見区 東葎屋町428-2
- 事業概要：洋樽製造・販売を中心に、蒸溜所向けに原料（麦芽や酵母）・設備を提供する支援事業を展開。
- 常時使用する従業員：43名（2025年3月期）
- 現在の売上高：15.7億円（2025年3月期）
- 法人番号：4130001013777
- Web：https://ariakesangyo.co.jp/

企業理念・100億宣言に向けた経営者メッセージ



代表取締役 小田原 伸行

樽を通じて常に革新に挑み、世界に向けてお酒の新たな価値を創造していく

有明産業は、国産木材を活用した樽造りと国産麦芽の製造を軸にした蒸溜所への「トータルサポート」を通じて、日本のウイスキー産業を支える基盤を築きます。農業・林業・観光と連携した地域資源の循環と、社員の挑戦と成長を支える仕組みに投資し、持続可能な産業の発展を実現します。

売上高100億円実現の目標と課題



売上高100億円実現に向けた具体的措置

- | 目指す成長手段 | 実施体制 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・国産広葉樹の一大産地である北海道（旭川）に第2の樽工場を建設し、付加価値の高い国産樽の安定共有を可能にする。 ・持続可能な国産木材の調達の仕組みを地域の企業と連携しながら構築していく。 ・麦芽工場を北海道に建設し、顧客（蒸溜所）が国産資源を生かした純国産ジャパニーズウイスキーを造る基盤をつくる。 ・海外の仕入れ先や販路を強化する（海外木材関連・樽製造会社等の買収）。 | <ul style="list-style-type: none"> ・新工場をマネジメントする工場長を新たに採用 ・職人の採用と育成（既存の工場での研修など、育成プログラムを開発、実施する） ・麦芽の製造ノウハウを持った国内外の専門家に工場の設計や稼働後のオペレーションの指導を委託 ・旭川周辺の木材加工業者と木材調達において連携 ・地域の農家や農協と大麦の契約栽培を締結 ・海外交渉ができる人材の採用と育成 |

※本宣言は企業自身がその責任において売上高100億円を目指して、自社の取組を進める旨を宣言するものです

100億企業創出事業の今後の方向性

■ 成長加速化補助金、政策金融（※1）、税制（※2）を活用し、投資支援強化（集中加速化期間）

※1 政策金融により、補助金採否に関わらず投資計画の実現支援（設備投資資金の供給、資本性ローン等）
（2026年3月2日開始）

※2 大胆な投資促進税制（特定生産性向上設備等投資促進税制）等による高付加価値な国内設備投資の推進

■ 100億企業創出メカニズムの自立化に向けた移行

- 個社：加速化補助金・政策金融→民間金融機関（特に地銀・信金）による事業性融資
- 全体：ソフトインフラの構築

（金融：「地域金融力強化プラン」との連携、伴走支援体制、経営者ネットワークの全国への展開と定着化）

100億企業の創出の効果		200社が実現	2000社が実現	5000社が実現
直接効果	設備投資	3,691億円	3兆5,662億円	9兆8,070億円
	雇用効果 (大企業並みの賃上げ)	2.4万人	23.2万人	63.8万人
経済効果		4.6兆円	44.4兆円	122.2兆円

成長志向の中小企業の裾野を広げる新たなメカニズムの構築

- デフレ脱却局面では、**成長志向型の中小企業をより多く創出していくことが重要**。これまで中堅企業、100億企業創出を進め、成長に向けた機運は高まりつつある。今後、**その根を強化し、より多くの地域企業が成長志向に向かうメカニズムを構築し、経営改革を進めるとともに、「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を実現する**。
- まずは地域企業の**経営者が本気**となってビジョンを示し、**事業価値を磨き例えば売上高10億円を目指すことや高収益型の企業となること**を目指すための気づきを与え、機運を醸成する。
- 地域に有意な変化をもたらすもの、残すべきものを残す**という考え方の下、例えば、**要素技術、特色ある商品・サービス、潜在力ある経営者・技術者、地域の中核**であるなど、**成長の核となる事業価値があり、経営者が本気で成長経営に取り組み、メインバンクも本気で伴走支援**。こうした可能性がある経営者を選定し、政策支援を集中投下することで、**まずは経営課題に対応し大胆な成長投資が可能な経営基盤を整えていく**。



宣言内容の公表

- ① 経営者のビジョン
- ② 事業価値の磨き上げ
- ③ 成長アセットの構築
- ④ 地域経済への貢献
- ⑤ 金融機関の伴走支援方針

【宣言企業向けの施策イメージ】

- ✓ 販路：ハンズオン支援、ソフト支援の充実
- ✓ 人材・組織：新たな人材プラットフォームの構築
- ✓ 投資支援：新事業・ものづくり補助金等との連動
- ✓ 金融支援：成長資金の呼び水となる新たな政策金融

経営者の本気 を示す宣言



選定プロセス

金融機関による 本気の伴走支援の表明



- 成長軌道にある企業：1~2割【P】
- 現状維持・停滞状態にある企業：6~7割【P】
- 経営改善・事業再生等の処置が必要な企業：1割程度【P】

【企業の特長】

- ✓ 100億企業と比べ、経営者の経験不足、販路・人材・組織・財務面など課題が多い
- ✓ **大胆な成長投資に踏み切れる経営基盤が整っていない場合**も多い

【課題例】

- 経営面：経営経験が乏しい / 家族経営の状態のまま「仕組み」がない
- 販路面：下請のまま価格交渉力が弱い / ブランド化・差別化されていない
- 人材面：防衛的賃上げで人材を維持・確保できない / 番頭・右腕がいない
- 組織面：社長が全て切り盛り / 機能分担の仕組みができていない
- 資金面：資金調達力が弱い（信用保証中心） / 返済に追われ設備更新がやっと

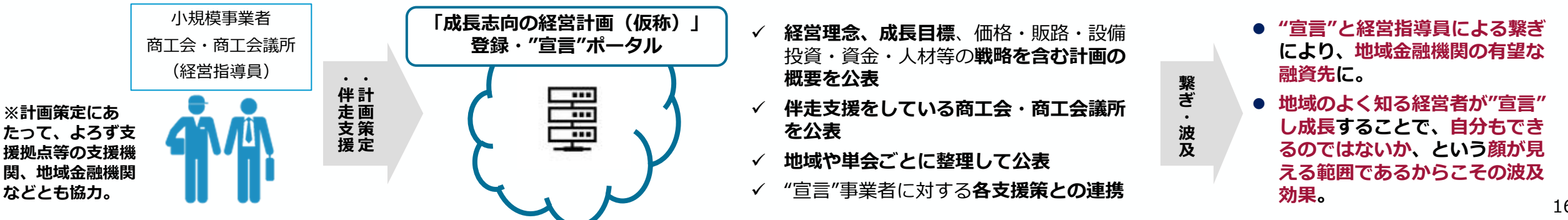
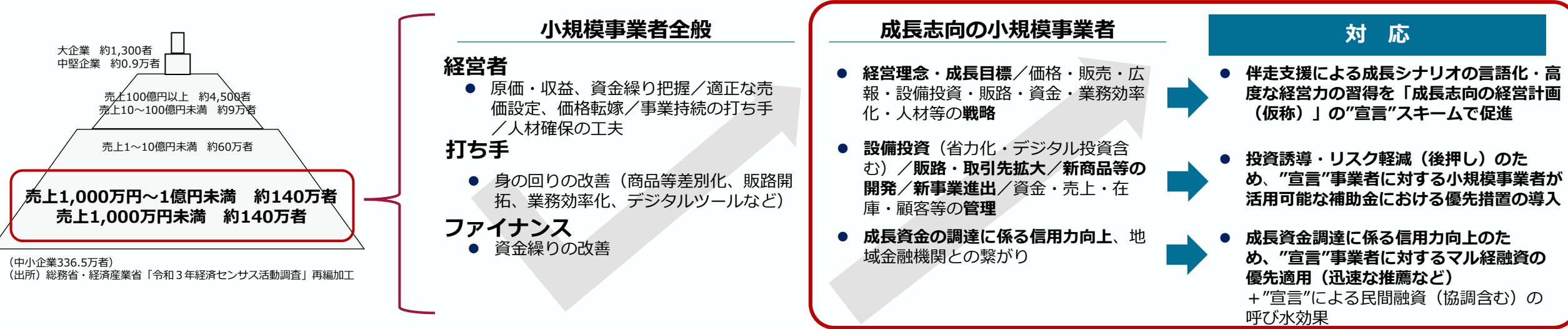
【金融面の特長】

- ✓ 100億企業と比べてデッド・ガバナンスが有効な層
- ✓ メインバンクの役割が極めて重要。**伴走支援を前提とし、成長の持続を可能とする真水の成長資金（プロパー融資）が十分調達できる経営基盤を構築**

- ・ 地銀 61行 (約7,800店舗)
- ・ 第二 36行 (約2,000店舗)
- ・ 信金 254金庫 (約7,000店舗)
- ・ 信組 143組合 (約1,500店舗)

成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

- **成長志向の小規模事業者の挑戦（意識・行動変容）と経営改革を促すべく、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業として、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を通じた高度な経営力を有する成長志向の事業者の創出メカニズムの構築**に向けた検討を進める。
 - 具体的には、**経営管理能力の高度化と経営改革を図るために、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を必須とし、「成長志向の経営計画（仮称）」※を“宣言”する仕組みを構築**する。
- ※地域に有意な変化をもたらすような既存事業の改善に留まらない成長の核となる事業価値（例えば、要素技術、特色ある商品・サービス、地域の関係性を構築する、地域課題解決に資する価値を有するなど）の確立を前提に、①売上規模を拡大し例えば1億円を目指す、または、②高収益型を目指す経営計画
- また、“宣言”事業者の挑戦的取組に対する補助金等の優先措置や、将来的なプロパー融資の増加を見据えた地域金融機関との連携促進を検討。



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

- ・ 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）を踏まえ、小規模事業者の「稼ぐ力」の強化をテーマとし、小規模事業者の実態を把握した上で、小規模事業者の成長目標を検討し、同計画に掲げられる各施策の深掘りにつなげることを目的として、検討会を開催。

検討会構成員

後藤 康雄	成城大学社会イノベーション学部教授【委員長】
水野 由香里	成城大学社会イノベーション学部教授
三神 万里子	ジャーナリスト
立石 裕明	株式会社アテナソリューション代表取締役
鈴鹿 和彦	岡山県よろず支援拠点チーフコーディネーター
藤本 貴史	広島県神辺町商工会経営指導員
黒澤 元国	埼玉県商工会議所連合会広域指導員
西郷 誠	たましん地域経済研究所

※オブザーバー：全国商工会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、全国商店街振興組合連合会、（独）中小企業基盤整備機構（順不同）

開催実績・議題

- ・ 第1回：2/3（火）小規模事業者の現状把握等／主な論点案／小規模事業者に対する伴走支援の現状・あり方／地域金融機関における取組
- ・ 第2回：2/26（木）小規模事業者の現状把握等／支援機能向上のための広域連携や支援機関連携のあり方／経営者や支援者のリテラシー向上のための学習機会・教育コンテンツ等の提供
- ・ 第3回：3/6（金）支援機関における体制強化のための取組等／デジタルツールや業務代行サービス等の活用
- ・ 第4回：3/25（水）扶け合い、協業、地域内における事業引継ぎ等の取組／プッシュ型の伴走支援に係るモデル事業の創出／小規模企業振興基本計画に掲げる各施策の進捗状況／中間取りまとめ案

今後の小規模事業者政策の方向性

- 労働供給制約社会においては、地域を支える小規模事業者においても、従来型の現状維持ではなく、原価管理・資金繰り管理・価格戦略等を含む経営管理能力の高度化を通じて、「稼ぐ力」の強化と持続的賃上げの好循環を実現する経営への転換が求められている。
- 成長志向の事業者の経営改革と同時に、持続的発展及び賃上げを目指す事業者の経営管理能力の高度化を促していく。

具体的な取組

1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

- 成長志向の経営者が**経営指導員の伴走支援**を受けて、成長シナリオの言語化・高度な経営力の習得を経て「**成長志向の経営計画（仮称）**」※を“宣言”する仕組みを整備。小規模事業者向け補助金への優先措置等・マル経融資の優先適用が可能な仕組みの検討、民間融資へのつなぎ・協調融資を促進。

※地域に有意な変化をもたらすような既存事業の改善に留まらない成長の核となる事業価値（例えば、要素技術、特色ある商品・サービス、地域の関係性を構築する、地域課題解決に資する価値を有するなど）の確立を前提に、①売上規模を拡大し例えば1億円を目指す、または、②高収益型を目指す経営計画

2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者（エッセンシャル・サービス提供者含む）への経営管理能力の高度化に向けた支援

- **プッシュ型による小規模事業者への働きかけの強化**を通じて、経営計画や資金繰り表の策定を促進し、基礎的経営リテラシーの向上を図る。
- 小売業等のエッセンシャル・サービスを担う小規模事業者の事業継続に向け、産競法に基づく認定事業者への補助金の優先措置の検討に加え、支援機関の認定を受ける商工会・商工会議所に対し、小規模事業者支援法に基づき自治体も巻き込んだ支援体制を構築。助け合い・協業・地域内の事業引継ぎも促進。

3) 小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能の強化

- 地方公共団体のリードのもと、**プッシュ型伴走支援の取組を促進し、モデル事業を全国展開**するとともに、**広域支援体制の普及**や支援機関間の連携強化に努めるほか、事業者支援の取組の評価・スコアリングを行い、優良事例PRや都道府県への商工会・商工会議所への支援充実の働きかけを促進。
- **経営指導員の支援能力向上のため**、中小企業大学校での研修充実に加え、民間研修プラットフォームも活用した学習機会の提供に取り組む。あわせて、経営指導員の業務効率化、専門家等によるサポートの強化、AIを活用したノウハウ・知見の共有の仕組みの検証を推進。

4) 1)～3)の支援方針を小規模事業者支援法の基本方針（告示）に反映し明確化

ローカル・ゼブラ政策（全体像）

- 人口減少下の地域経済において、地域資源を活用しながら地域の課題解決に取り組み、社会的インパクトを創出し、地域経済循環を実現する存在であるローカル・ゼブラ企業の育成を推進し、またそのための環境整備に取り組み、**経営管理能力の向上と経営改革を実現する**。
- このため、令和8年度においては、**①地域未来投資促進法の基本方針（告示）へのローカル・ゼブラ事業の位置づけ**、**②ローカル・ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着促進に向けた調査・分析**、**③関係省庁との連携**を進めていくことを予定。

① 地域未来投資促進法基本方針（告示）への位置づけ

- 地域未来投資促進法の基本方針（告示）にローカル・ゼブラ事業を位置付け。
- 都道府県等の承認スキーム**※を活用して**受けられる支援策の幅を広げる**とともに、**地域内外から経営資源が獲得しやすくなる**などの副次的効果を創出する。

※事業者が作成する「地域経済牽引事業計画」を都道府県知事が承認することで、税制による支援措置や規制の特例措置等を受けることができる。



案件組成・出口へ

② 予算事業

- 1. 地域経済へのインパクト等を考慮した資金調達環境の整備**
ローカル・ゼブラ企業に対して成長資金の円滑な供給が行われるよう、地域の実情に合わせたファイナンスの仕組みの構築に向けたモデル創出に取り組むとともに、資金提供者・調達者での対話において踏まえるべき事項等を取りまとめたガイダンスの策定等を行う。
- 2. 地域エコシステムの構築・定着の促進**
地域経済循環を生み出す仕組みの事例創出に向けて、各地でローカル・ゼブラ企業と地域のステークホルダーの連携体制を構築するソフトインフラの整備に取り組む。
- 3. ローカル・ゼブラ・コミュニティの醸成**
ローカル・ゼブラ企業同士が繋がり合う場を創出するとともに、全国のローカル・ゼブラ企業が生み出す社会的インパクトに対する理解を社会に浸透させ、ローカル・ゼブラ企業と域内外のステークホルダーとの連携が活発化する機運を醸成する。

③ 関係省庁との連携

各主体の政策リソースを組み合わせることで政策効果の拡大を図る。(例) 各省庁で開催するイベントとの連携等。



【具体例】

- 金融庁**—インパクトコンソーシアム
- 総務省**—ローカル10,000プロジェクト、地域おこし協力隊、地域活性化起業人
- 農林水産省**—「農山漁村」経済・生活環境創生プロジェクト
- 国土交通省**—地域生活圈、二地域居住の推進
- 環境省**—地域循環共生圏

地域の持続的成長に向けた創業政策のあり方検討会について

- 今後、単に創業数の増加を目指すことに留まらず、創業者（経営者）による経営管理能力の高度化を通じて、経営力を向上（稼ぐ力の向上）させ、経営改革を実現し、創業後の事業の持続的成長、地域資源の活用による地域活性化等、多角的な観点から創業政策を位置付けることが求められる。
- そこで、有識者委員およびオブザーバーで構成する「地域の持続的成長に向けた創業政策のあり方検討会」において、これまでの創業政策の効果等の検証や、今後あるべき政策の方向性について議論を深め、創業政策のあり方を検討した。

検討会委員

石田 遼	株式会社NEWLOCAL	代表取締役
岡室 博之	駒澤大学 経済学部	教授
椎名 希美	国立大学法人北海道大学	産学・地域協働推進機構スタートアップ創出本部部門長／特任准教授
高橋 徳行	武蔵大学	学長 【座長】
立石 裕明	株式会社アテナソリューション	代表取締役
沼 泰弘	津山市 産業経済部	次長
藤本 あゆみ	一般社団法人スタートアップエコシステム協会	代表理事
本田 勝之助	本田屋本店有限会社	代表取締役
宮 久史	厚真町 産業経済課	主幹
渡辺 正樹	長野信用金庫 地域みらい応援部	部長

※オブザーバー：（株）日本政策金融公庫、（一社）全国地方銀行協会、（一社）第二地方銀行協会、（一社）全国信用金庫協会、（一社）全国信用保証協会連合会、（一社）日本中小企業診断士協会連合会、全国知事会、全国市長会、全国町村会、日本商工会議所、全国商工会連合会、金融庁、総務省、文部科学省、農林水産省、中小企業基盤整備機構（順不同）

今後の創業政策の方向性

基本的な考え方

- **創業政策を、従来の創業時における支援を通じた創業者数の増加を目指すための政策に留まらず、創業時から創業期（創業後5年程度を想定）に特有の課題にも対応することで、創業の促進及び創業後の事業の持続的成長を目指すための政策と位置づけ。**
- その際、創業した企業の成長モデルには様々なパターンが存在することから、**成長力・成長角度に応じた類型※を踏まえつつ、地域の多様な支援者が連携して、継続的なきめ細かな伴走支援を行うことで、経営管理能力の向上と経営改革を実現し、創業後の企業の成長を実現していく。**
（※創業した企業の成長類型）①地域コミュニティ型、②地域資源型、③地域課題解決型、④事業拡大型、⑤スタートアップ型

具体策

1) 創業が生まれる良質な「創業の土壌」づくり

- 先行事例等を参考に、「創業の土壌」づくりに重要なポイントを整理した指標を作成・提示。『土壌の質』を可視化するとともに、地域による主体的な取組を促進。
- 「土壌」づくりの核となるコーディネーター人材の育成や、良質な「土壌」づくりにコミットする、自治体と地域のステークホルダー（地域金融機関や商工団体等の支援機関、地元企業等）に対する支援。モデル事例を創出し、各地域へ横展開（市区町村が作成する創業計画に反映）。
- 文科省と連携した官民での起業家教育の全国的な機運醸成に向けた取組（アントレプレナーシップ・アライアンス）や地域で先進的な起業家教育に取り組む好事例の横展開、地元起業家等と連携したインターンの実施などの実践的なビジネス経験が得られるプログラムの実施などの若い世代に対する起業家教育支援の充実。

2) 創業する経営者に対する経営力の向上やヒト・カネの確保に向けた支援

- **創業セミナーの機能強化**（創業後の成長類型に応じた内容や、AI・デジタル技術の活用方策等を、オンラインコンテンツで整備・提供等）
- **デジタル化・AI導入補助金等の活用促進**による、創業期からのデジタル活用による省力化の推進
- 専門人材等の活用に向けた「地域の人事部」や「レビキャリ」等の施策の活用推進（人材のマッチング支援）

3) 創業後のさらなる成長支援の強化

- 支援機関による**伴走支援と紐づいた融資制度の創設**の検討
- **公・民による協調融資等の促進**（ローカル10,000プロジェクトに採択された事業者に対し、公庫において特別利率を適用し協調融資を促進（R8年3月～）、等）
- 自治体が、**創業者を一定期間フォローアップし、必要な支援策を講じることができるような仕組み**の検討

- 4) **上記検討事項を、創業支援等事業計画等を規定する産業競争力強化法の関連規程を改正・反映し、支援方針を明確化。**
また、創業者自身や自治体・支援機関等の支援者に向けた「**創業ガイドライン**」（仮称）を作成・提示。

中小企業・小規模事業者の人材マネジメントに関する研究会

- 中小企業・小規模事業者の成長に向けては、**経営者が人材課題について自ら考えることで人材マネジメント力の向上を図り、人材の確保・育成等につなげ、経営管理能力の高度化と経営改革を実現することが重要。**
- **経営者の人材マネジメントを含む経営に対する支援体制・機能の強化に向けた方策の検討**を進めるため、「中小企業・小規模事業者における人材マネジメントに関する研究会」を開催した。

検討会委員

今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授/学習院さくらアカデミー長
宇佐川 邦子	株式会社インディードリクルートパートナーズ リサーチセンター 上席主任研究員
黒澤 元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員/中小企業診断士
藪田 直子	株式会社リンクス人事コンサルティング 代表取締役社長/社会保険労務士

※オブザーバー：内閣官房 地域未来戦略本部事務局、金融庁、文部科学省、厚生労働省、（独）中小企業基盤整備機構、（独）労働政策研究・研修機構、（一社）日本中小企業診断士協会連合会、全国社会保険労務士会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、全国商工会連合会、（一社）全国地方銀行協会、（一社）第二地方銀行協会、（一社）全国信用金庫協会、（一社）全国信用組合中央協会、経済産業省経済産業政策局・商務情報政策局（順不同）

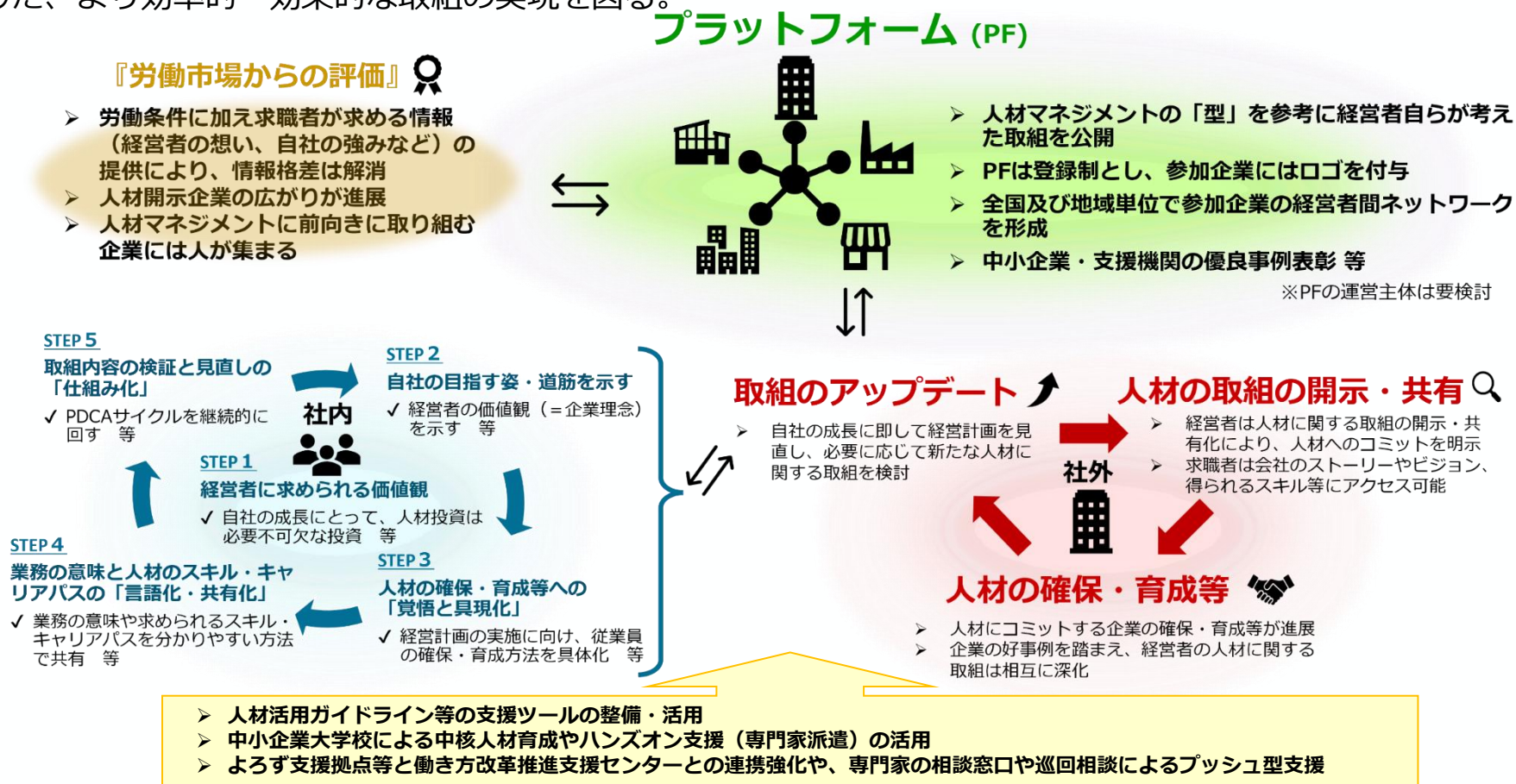
具体策

(1) 人材マネジメント

経営者が人材マネジメントの取組を開示・共有し、労働市場（求職者）の目にも触れる仕組み（中小企業における人材活躍の好循環創出メカニズム（仮称））を構築することで、経営者が自発的に取組を深化させていく良質なメカニズムを検討。これにより、**経営管理能力の高度化と経営改革を実現する。**

(2) 働き方改革への対応

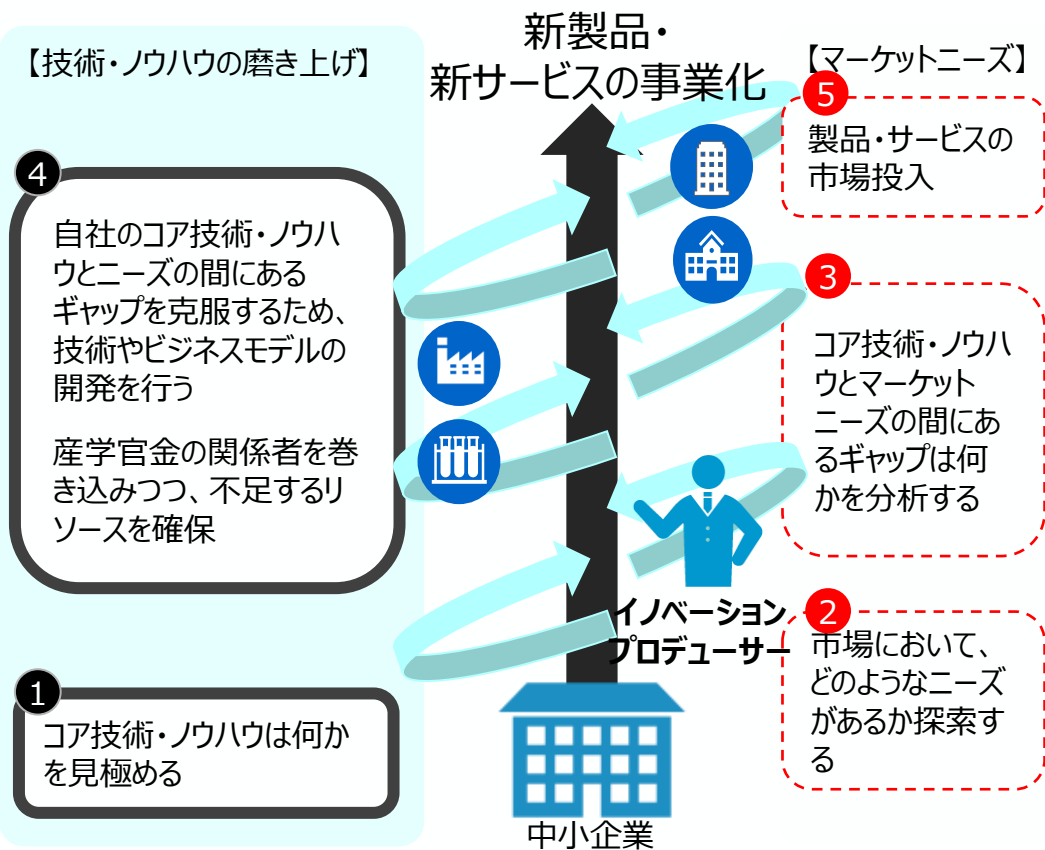
中小企業の経営層に対する労働法制の理解・適切な活用の促進に向け、よろず支援拠点と働き方改革推進支援センター等との連携体制の強化を通じた、より効率的・効果的な取組の実現を図る。



マーケットインのイノベーション創出に向けた支援

- 多くの中小企業では、イノベーション創出に不足する「リソース」を補助金等で補完したとしても、**価値あるイノベーションを生むための「機能」が不十分**なため、事業化や利益増加といった成果に繋がりにくい。
- このため、**市場ニーズと企業のコア技術やノウハウから「新結合」による新たな価値を持つ新製品・サービスを構想し、事業化までプロジェクトを牽引する人材をイノベーション・プロデューサー（通称、イノベP）と名付け、実証事業を通じて、支援手法や能力等をガイドラインとして形式知化。これにより、経営改革を進めるとともに、「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を実現する。**
- 今後は既存のイノベーション支援者への**ガイドライン普及や、ガイドラインに沿って活動する支援者の見える化**を推進。

＜イノベーション・プロデューサーの支援イメージ＞



＜イノベーション・プロデュース推進会議＞

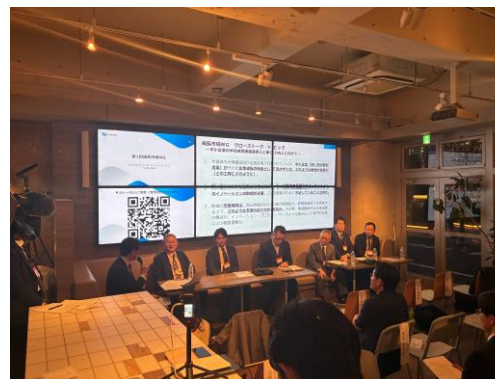


日時：令和8年1月19日（月）
出席者・参加機関：

- 越智政務官、中企庁長官、イノベ局長、地方局長等
- 中小機構理事長、日商常務理事、全中専務理事、全国協会専務理事
- NEDO理事長、産総研理事長
- 公設試（公立鉱工業試験研究機関）機関長
- イノベP

 議題：イノベーション・プロデュースに係る支援方針とイノベPガイドラインの公表、中小企業の研究開発投資やイノベ支援の現状報告等

＜成長市場WG（第1回テーマ：半導体関連産業参入支援）＞



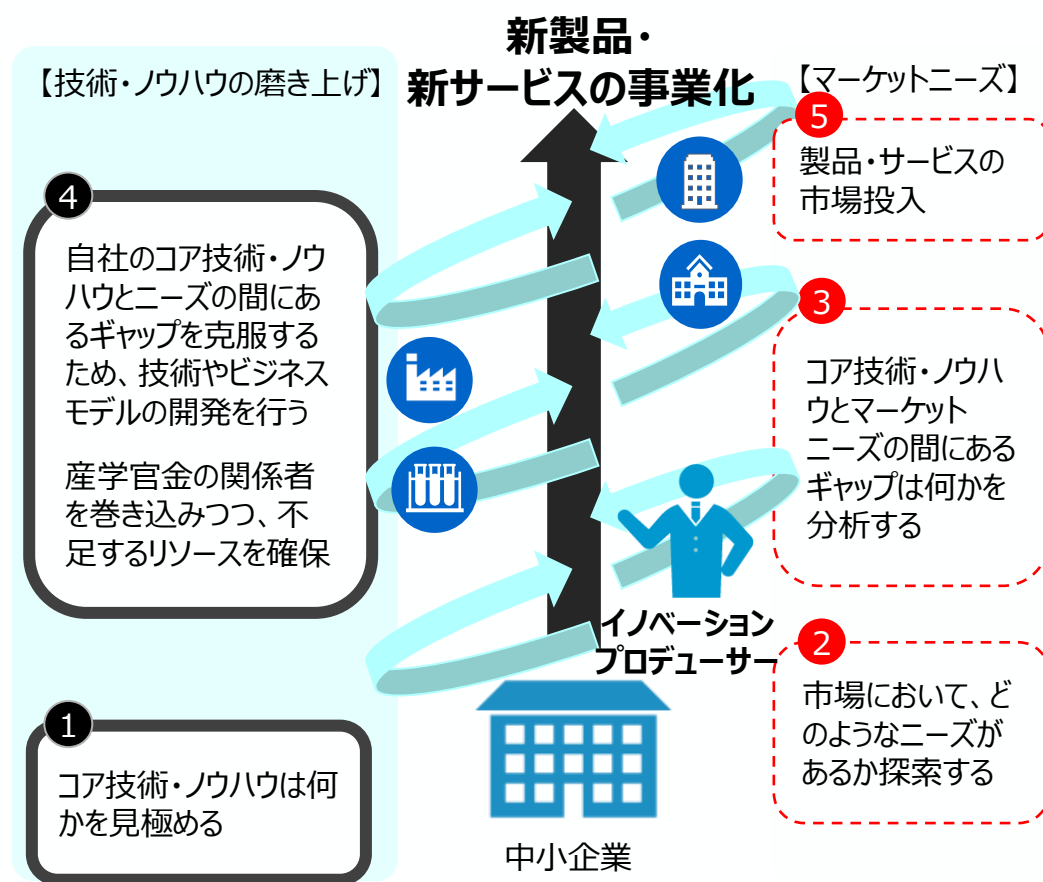
日時：令和8年2月18日（水）
登壇者：半導体関係の有識者

- 若林 秀樹 熊本大学 教授
- 浅井 健太郎 東京エレクトロン調達GM
- 大津留 榮佐久 九州大学 客員教授 ※イノベP
- 平井 寿敏 熊本県産業技術センター所長 ※イノベP
- 金森 元気 株式会社オジックテクノロジーズ 代表取締役社長
- 植村 聖 産業技術総合研究所九州センター所長
- 中企庁経営支援部長、商務情報政策局情報産業課長

 プログラム：登壇者プレゼン、クロストーク、ネットワーキング・交流会

イノベーション・プロデューサー実証事業について

- 中小企業に不足しがちなマーケティング視点や産学官金とのネットワークを提供しつつ、**新製品・サービスの事業化**のために必要なイノベーションの実現を支援する支援プロフェッショナルを「**イノベーション・プロデューサー**」と名付け、令和6年度から本格的に実証事業として活動を支援。



目指すべきイノベーション・プロデューサーの姿

- ① マーケットイン**のイノベーションを支援し、**大学等の既存技術（テック・プッシュ）を前提としない**
- ② 構想段階からイノベーションを支援**し、販路開拓・マッチングや知財・資金獲得等の個別支援ではなく、**事業化までのイノベーションプロセスに伴走**する
- スタートアップに限定しない**成長指向の中小企業**への支援施策として、**中小企業経営者と異業種・アカデミア双方の専門言語を理解・翻訳**しつつネットワークに巻き込む
- ④ 既の実績を持つ支援者への支援**を通じて、**地域・業種を限定せず活動**できるようにし、**内外の幅広いネットワーク**との接続の中でイノベーションを実現する

イノベーション・プロデューサー(イノベP)ガイドラインの概要

- イノベPとは、「市場ニーズと企業のコア技術やノウハウから「新結合」による新たな価値を持つ新製品・サービスを構想し、事業化までプロジェクトを牽引する人材」であり、企業と共に構成する開発チームの一員として、イノベーション創出の反復的なプロセスを主導。
- これまでのイノベPに係る実証事業を通じて得られた知見をもとにイノベPを定義し、その支援手法や能力等を見える化することにより、中小企業のイノベーションの支援者等が、マーケットインのイノベーション支援ができる人材を目指せるようになるためのツールとしてガイドラインを策定。

イノベPとは

イノベPは、企業に対して助言を行うだけでなく、企業と構成するチームの一員として、企業のプロジェクトベースの成功に能動的に関与し、経営者とともに自らプロジェクトを牽引。

<イノベPと既存の支援者との違い(第1章)>

	既存の支援者	イノベP
立ち位置	中立的な助言者	能動的な当事者
提供価値	知識と分析	構想と実行
責任範囲	提案	結果
リソース	個人や所属組織内	広範なネットワーク

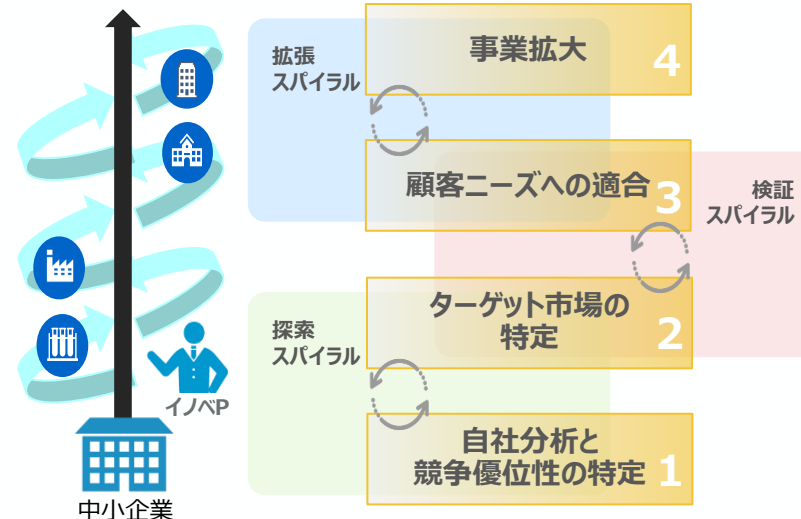
<イノベPの6つのコンピテンシー(第3章)>

構想力	マーケティング力	熱意・牽引力
技術的知見	チーム構築力	発信力

イノベーション創出のプロセス

イノベPは、「4つのフェーズ」と「3つのスパイラル」で整理されたイノベーション創出プロセスのうち、特にフェーズ1～2の初期段階で、深く企業と関わり、少しでも有力な事業構想に辿り着くことが重要。これらの反復的なプロセスを主導し、企業と共にサイクルを回し続けることでプロジェクトを牽引。

<イノベーション創出の4つのフェーズと3つのスパイラル(第2章)>



担い手像とキャリアパス

イノベPは、様々な立場から目指され得るものの、ガイドラインでは3つの出自を例に挙げ、キャリアパスイメージを提示。また、ガイドラインでは、イノベPの倫理・行動規範も提示。各地で既に活躍する支援者が、まずはイノベPガイドラインの内容にコミットし、より踏み込んだ支援を行い、将来的にはイノベPを目指すことを促進。

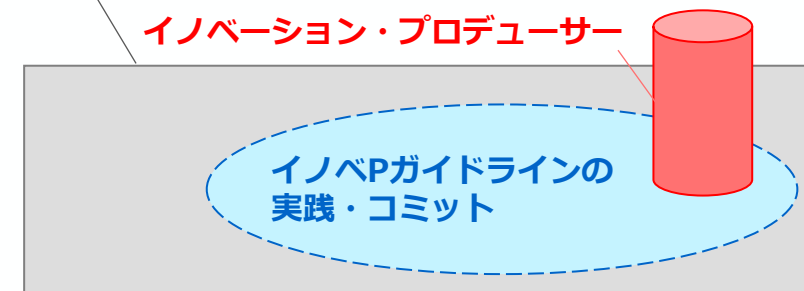
担い手像：

既存の支援者(イノベーションや企業支援に取り組む人材)

【1】産業支援機関職員

【2】研究機関や試験機関の研究者や職員

【3】民間コンサルタント (開発経験のあるメーカーOB等)



成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）

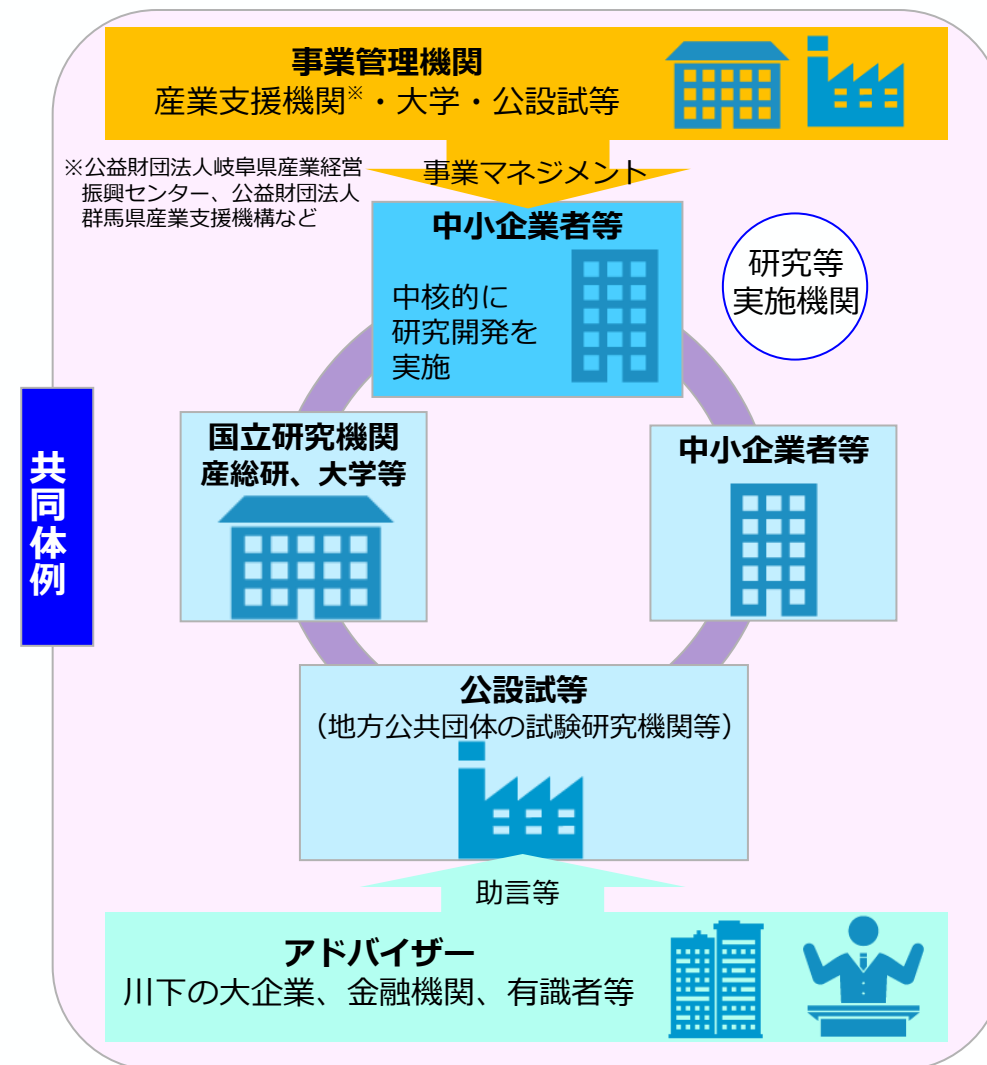
- 中小企業が**大学・公設試等の研究機関**と連携※して行う、**研究開発、試作品開発**に係る取組みを最大3年間支援。
- 令和8年度からは、既存の出資獲得枠を「**大型研究開発枠**」に改変し、通常よりも大きな規模の支援を実施していく。

項目	通常枠	大型研究開発枠
補助上限	単年度 : 4,500万円 3年間合計 : 9,750万円	単年度 : 1億円 3年間合計 : 3億円
事業期間	2年または3年	
補助率	中小企業者等 : 2/3以内※ ¹ 、大学・公設試等 : 定額	
対象者	中小企業者等、大学・公設試等	
申請要件	① 今後求められる技術の方向性や具体的な開発手法の情報を整理した「中小企業の特定制品づくり基盤技術及びサービスの高度化等に関する指針」を踏まえた研究開発であること ② 補助事業期間終了後5年以内に事業化達成する計画であること ③ 大学・公設試等を含む共同体を構築していること	① 今後求められる技術の方向性や具体的な開発手法の情報を整理した「中小企業の特定制品づくり基盤技術及びサービスの高度化等に関する指針」を踏まえた研究開発であること ② 補助事業期間終了後5年以内に事業化達成する計画であること ③ 大学・公設試等を含む共同体を構築していること ④ 主たる研究等実施機関について、 直近3か年連続して研究開発を行っており、かつ、そのうち研究開発費を年間1億円以上投じていた年度があること ※ ²
対象経費	人件費・補助員人件費・謝金、機械装置等の設備備品費、消耗品費、委託費等	

※¹ : 所得税額が15億円超中小企業の補助率は1/2以内。

※² : 研究開発費を1億円以上投じている既往については、財務諸表、税務申告証憑等から確認。

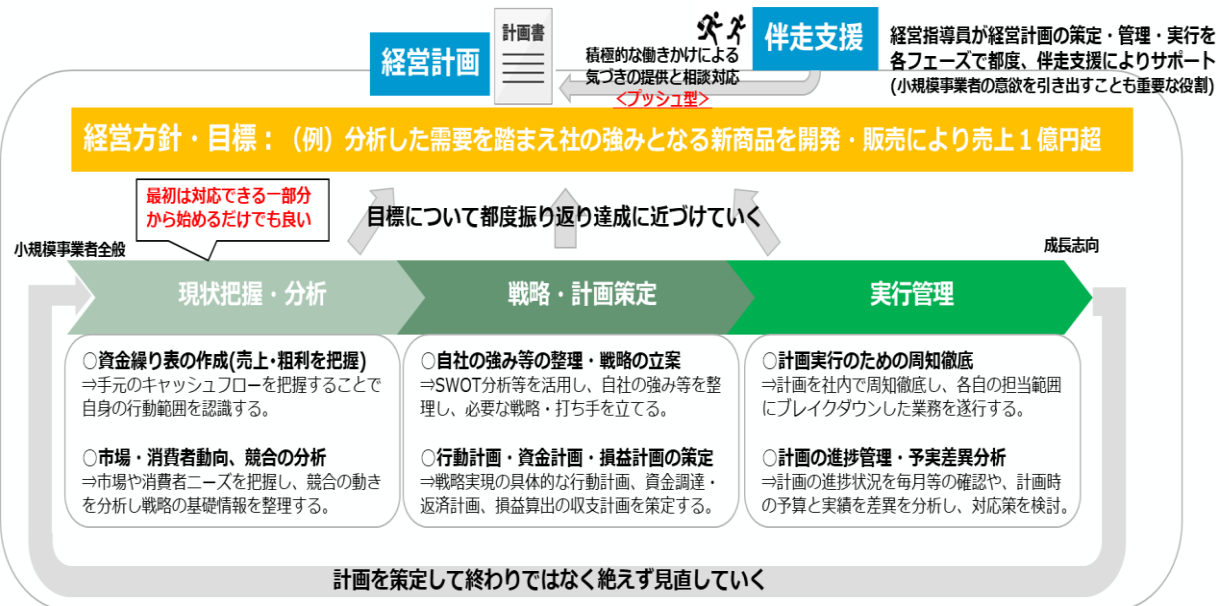
※申請に際し**大学・公設試等との共同体の構成**が必要。



持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化 (ES提供者を含む)

- 地域を支える小規模事業者においても持続的発展及び賃上げを目指すためには「稼ぐ力」を高める必要があり、経営計画や資金繰り表などの策定を通じて、原価や収益、資金繰りの把握等の基礎的な経営リテラシーの向上や経営管理能力の高度化を図ることが重要。これらを促すため、これまでの持続化補助金申請時の経営計画策定に加え、プッシュ型による小規模事業者への働きかけの強化や商工会・商工会議所の青年部・女性部といった学び合い・助け合いの機会の活用を促進に取り組む。
- また、人手不足対応や生産性向上の観点で、事業者間での助け合いや協業は重要な取組であり、特に地域内での事業引継ぎはエッセンシャルサービス (ES) 維持の観点からも有効な取組であるため、商工会・商工会議所のハブ機能、青年部・女性部等のネットワークを活かし、合意形成・事業計画・実行に繋げていく。
- 小売業等のESを担う小規模事業者の事業継続に向け、今国会に提案された産業競争力強化法改正法案の枠組みを活用しつつ、支援の実効性を高めるため、①小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業において認定ES支援機関としてES提供事業者への重点的な支援を位置づけ、②常駐型の専門家派遣を可能とする措置、③認定された事業者への補助金の優先措置の検討に加え、支援機関としての認定を受ける商工会・商工会議所に対し、小規模事業者支援法の支援枠組みの下で都道府県、市町村も巻き込んだ支援体制の構築を図る。

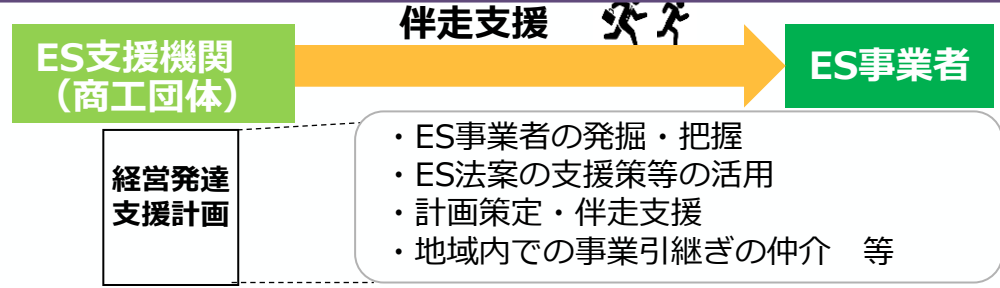
「経営計画・資金繰り表」と「伴走支援」(イメージ)



小規模事業者の経営リテラシーは、経営計画の策定の過程を通じて向上していく。

ES法案におけるES支援に係る商工会・商工会議所での活用(イメージ)

- 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】(一部抜粋)
- 生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設**
 - 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。
 - 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)
 - 事業円滑化、③組織変更(事業協同組合等の設立要件の緩和(発起人数:4人→3人)等)
 - 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(商工会・商工会議所等)、地域金融、生協、農協等の協同組合、産業・職能別団体 等

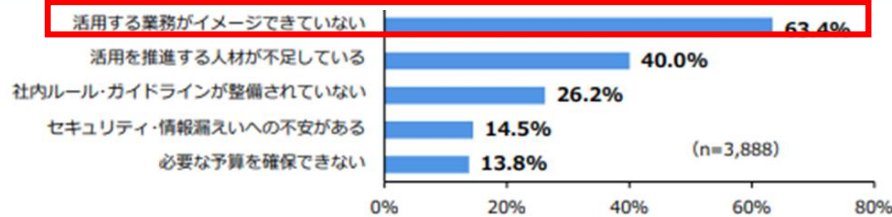


地方発AXの実現

- AX（AIトランスフォーメーション）やデジタル化は、単なる技術導入ではなく、**限られた人材でより高い付加価値を生み出すため、投資判断・価格戦略・人材配置を高度化し、抜本的な経営改革の観点から活用される必要がある。**現場現業型でスピード感がありAI活用による成長余地の大きい地域の中小企業のAXを行い、抜本的な経営改革を実現していく。
- その中では、「AIを活用して経営を抜本的に変革したいが、どうしたら良いか分からない」という**中小企業が、経営にもAIにも精通した優秀な人材によるアドバイスを受けつつ、自力での実装や適切なAIサービス提供者との出会いを通じて、具体的にAIを導入し始める仕組みを作ることが重要。**また、これを個社ごとの取組とせず、全国的なAXの機運醸成に繋げることが重要である。
- こうした観点から、補助金等による個社ごとのAI活用の後押しに加えて、**地方自治体とも連携し、AI導入意欲のある中小企業、経営にもAIにも精通した優秀な人材、適切なAIサービス提供者、支援機関等の地域ごとのネットワーク構築**を検討していく。

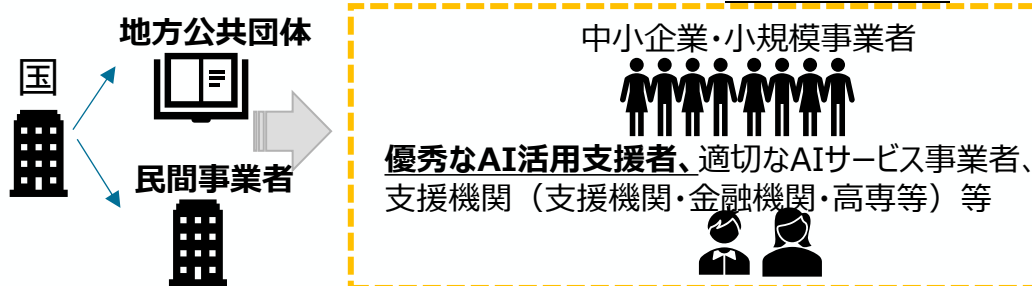
AX促進に向けた地域ネットワークの構築

（中小企業がAIを活用していない理由）



（注）2019年以降の省力化投資のうち、AI活用に「取り組んでいない」と回答した全体の約7割の事業者に複数回答で聞いたもの。（出所）「2026年版中小企業白書」

（中小企業AX促進ネットワーク構想の概要 ※詳細検討中）



- 地域毎の複数回のグループワークを通じて**一番変化のあった事業者は表彰を実施する等の工夫**も検討。
- 地域ごとに実施した説明会・グループワークの内容のうち**優れたものは公表し、全国に広く周知。**
- フィジカルAI**などの先進的なAIの導入事例についても、広く紹介すること等を検討。

（参考事例）東京青年会議所の取組

- 月1回・合計3回、対面でイベントを実施、50人程度参加
- グループワーク、個人ワークは伴走支援者が見回り、助言

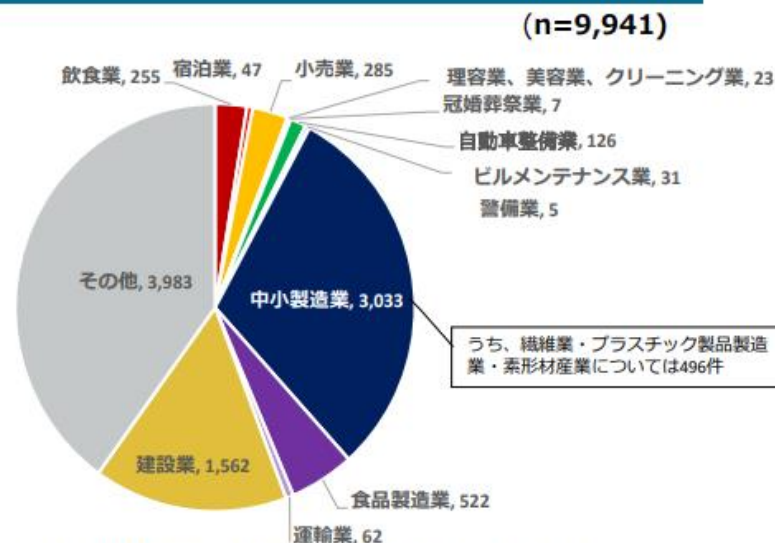
1回目	①講演：生成AIの活用可能性 ②グループワーク：生成AIとの対話による、自社の経営課題深掘り
2回目	①講演：生成AIを活用した自社向けツール開発の説明 ②個人ワーク：生成AIとの対話により、自社の経営課題を解決するツールの自作 （例）産業機械の異常が発生した時に、トラブル対応を相談できるツール （例）ニュースの記事のURLを入れると、自分の会社との関係や影響を説明してくれるツール 等
参加者のうち講師の伴走支援(1ヶ月)を希望する15名は手上げ	
3回目	①伴走支援を受けた事業者の成果発表 ②講演（生成AI導入成功例、定着までのステップ）

省力化投資支援の状況

- 現代は労働供給制約社会であり、人が最も重要な希少財となるため、少ない人数でも売上や利益を上げられる**省力化投資を進めていくことが不可欠である**。このため、**省力化は、単なる技術導入ではなく、限られた人材でより高い付加価値を生み出すため、投資判断・価格戦略・人材配置を高度化し、抜本的な経営改革の観点から活用される必要がある**。「稼ぐ力」の付加価値**労働生産性における「分母対策」として重要な施策である**。
- 昨年度、各省連携で**12業種について「省力化投資促進プラン」を策定し、昨年末に、警備業を追加した**。中小企業庁では、**省力化投資プランについても、省力化投資補助金、デジタル化・AI導入補助金等により、支援を実施。約5万件、約5000億円の投資を支援**。
- 加えて、今年4月から、**全国47カ所に「生産性向上支援センター」を設置し、地域の現場への浸透を図る**。**約500名のサポーターの体制で、年間4000事業者程度へ支援を行うことを想定**。

省力化投資補助金 採択件数割合（業種別）

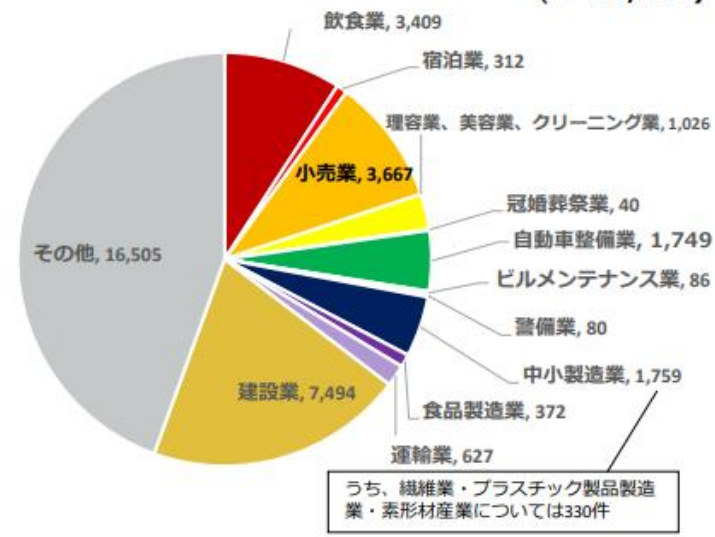
※カタログ注文型・一般型合算



省力化投資の実績額：約3,610億円

デジタル化・AI導入補助金 採択件数割合（業種別）

(n=37,126)



省力化投資の実績額：約1,267億円

省力化投資の実績額：約4,877億円

(補足) 「省力化投資の実績額」は事業者が補助事業申請時に事業総額として記載した金額を指す。

(補足) 中小製造業の採択件数は日本標準産業分類（令和5年総務省告示）における「大分類 E 製造業」から「中分類 09 食料品製造業」及び「中分類 10 飲料・たばこ・飼料製造業」を除いて集計。

生産性向上支援センターの概要

- **生産性向上支援センター**とは、人手不足などの課題に直面する中小企業等が、生産性向上に取り組めるよう、**国が全国の「よろず支援拠点」内に設置する公的支援組織（2026年4月1日新規開設）**。
- 生産性向上のプロ（サポーター）が、**無料で、複数回、中小企業等の現場に訪問し、徹底して伴走**。これにより、経営管理能力の高度化や経営改革の実現を図る。
- 業務の見える化、ムリムダの削減、作業の標準化、導線の効率化、デジタル活用、省力化投資の検討など、状況に応じた最適な一步をアドバイス。

ポイント

- 01 生産性向上のプロがアドバイス**
 生産性向上に関する知識・経験が豊富なサポーターが専門性の高いアドバイスを提供。
- 02 無料で複数回の現場訪問**
 「相談に行く余裕も時間もない・・・」という場合も安心。何度でも、無料で、サポーターが現場訪問。
- 03 国の補助金における加点（予定）**
 センターの支援を受けると、省力化投資補助金（一般型）の採択審査において加点が受けられる。

支援内容の一例

課題のありか	目的	方法・支援内容
⑤自動化・IoT	・画期的な省人化・省力化 ・工法・加工技術の開発改良 ・リアルタイム管理	・AI/ロボット/センサー/カメラなどメカトロ技術を活用 システムインテグレーション ・情報ネットワーク技術により リアルタイム化 とアクション
④スタッフ業務改革	・受発注・生産管理・設計開発 事務・技術・計画業務効率化 とリードタイム短縮	・アナログな作業を デジタル化 （DX）一気通貫・一括処理 ・POS、RPA、クラウドなど IT の活用 ・CAD/CAMなど デジタルエンジニアリング技術 の活用
③プロセス改革	・コスト原単位に基づいた改革 ・工程短縮・共通化、在庫低減 ・レイアウト・物流・動線改革	・ヒト・モノ・情報の流れを把握&分析、減らす/止める/共通化 ・作業手順・工数・在庫量・仕掛かりタイミングを明らかにし シンプル・スリム・スピーディ・フレキシブル に
②改善職場づくり	・作業者の声をもとに自発的に 改善の進む職場文化・風土	・ムリ/ムダ/ムラ、やりにくい作業、守りにくいルール の改善 ・全員参加・現地現物・チームワーク・改善マインドの醸成
①作業環境の整備	・安全・安心・健康な作業環境 ・正常・異常がすぐわかる ・ムリ・ムダ・ムラを目立たせる	・ 5S （3S）必要な物は近く、分かるように、不要物は整理 ・災害・疾病リスクアセスメントで、より良い 作業環境 作り



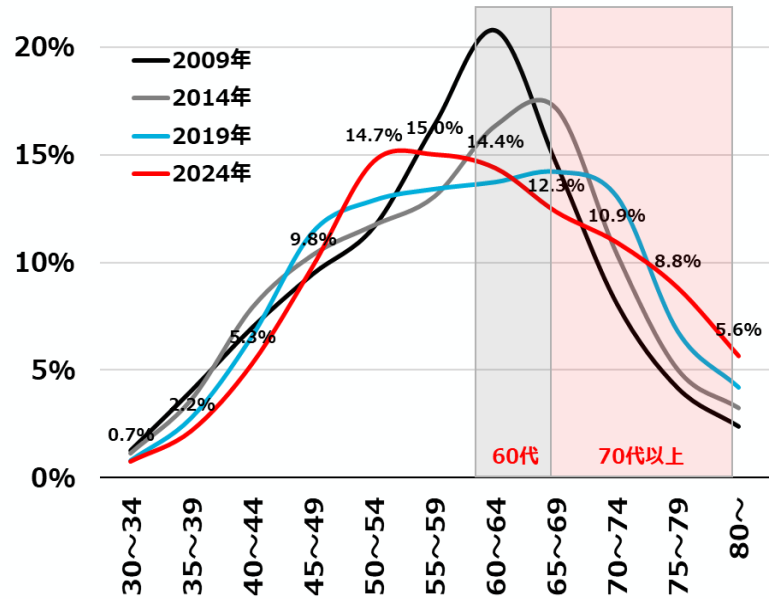
※「複数回」の支援は、合計10回程度を想定。
 ※省力化投資補助金（一般型）の採択審査における加点措置については、2026年夏頃以降の公募回から実施予定。
 ※「支援内容の一例」は「福岡県中小企業DX推進センター」HPから引用。

- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化
- (3) 成長支援・生産性向上
- (4) M&A・事業承継等による事業再編**
- (5) 成長を促進する中小企業金融
- (6) 賃上げの促進
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

M & A ・ 事業承継等による事業再編

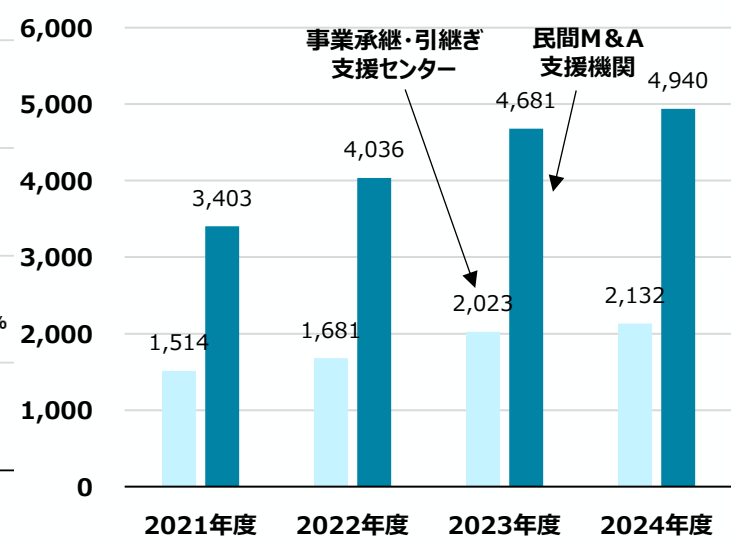
- M & A ・ 事業承継を通じて優秀な経営者に資源を集約し、成長意欲の高い後継者を積極的に支援することで、経営改革を実現していく。
- 経営者の高齢化等を背景とした中小企業の休廃業・解散は、近年増加傾向にある。また、少子化により、後継者の確保は一層困難になることも推測される。そのような事業環境の中、M & A ・ 円滑な事業承継の促進は引き続き重要な取組である。
- これまで、中小M & Aガイドラインの策定や支援機関登録制度の運用、「事業承継・引継ぎセンター」の強化等の取組を着実に実施してきたが、依然として、M & Aの件数は増加するポテンシャルがある。一方で、M & A専門業者による不適切な支援が報告されていることから、法制化を通じたM & A支援者・機関の健全化により、あらゆる地域の中小企業が安心して積極的にM & Aを行える環境の構築を目指す。
- また、事業承継税制の特例措置のあり方についても検討を行うとともに、再生型のM & Aの促進に向けてガイドラインの策定を進める。

経営者の年齢割合の変化



(出所) 帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工。

中小企業におけるM & Aの実施件数



※ 事業承継・引継ぎ支援センターが支援を行った事案と民間M & A支援機関が支援を行った事案には一部重複がある点に留意

◆ M & A支援の枠組みの法制化

中小M & A支援資格制度（仮称）、M & A支援機関登録制度（検討中）の法制化を通じて、支援者個人と機関双方の支援の質・倫理観向上や規律遵守を促し、中小企業がM & Aを行いやすい環境を整備する。

◆ 事業承継税制の適用期限後のあり方の検討

事業承継税制は、一般措置と特例措置が併存し、法人版事業承継税制は2027年末が特例措置の適用期限となっている。事業承継を契機に生産性向上等に主体的に取り組む中小企業・小規模事業者に対する税制も含めた適切な措置を検討。

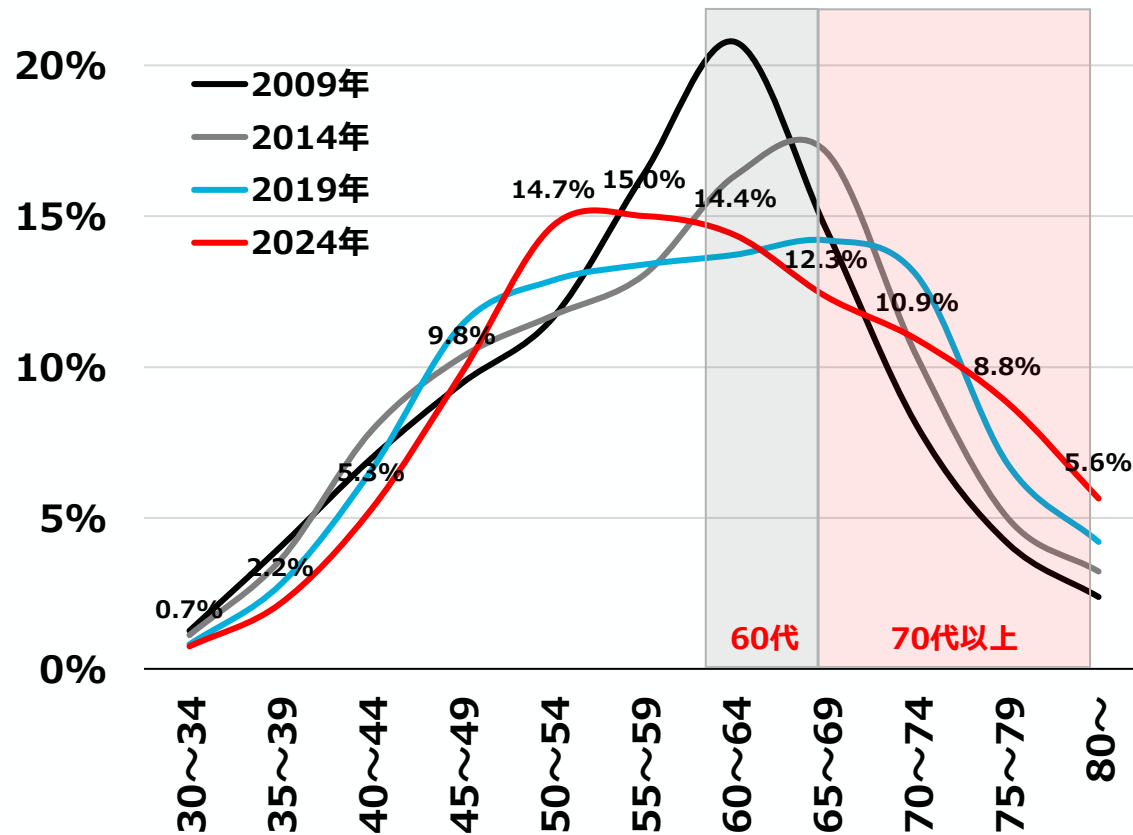
◆ 再生型M & Aの促進

再生局面にある中小企業についても、M & Aを通じた経営資源の集約化・経営力強化により、成長につながる可能性がある。再生M & A実務に関する事例収集を加速化し、ガイドライン作成の検討。

【参考】 M&A・事業承継（経営者の年齢分布の推移と事業承継手法の分散化）

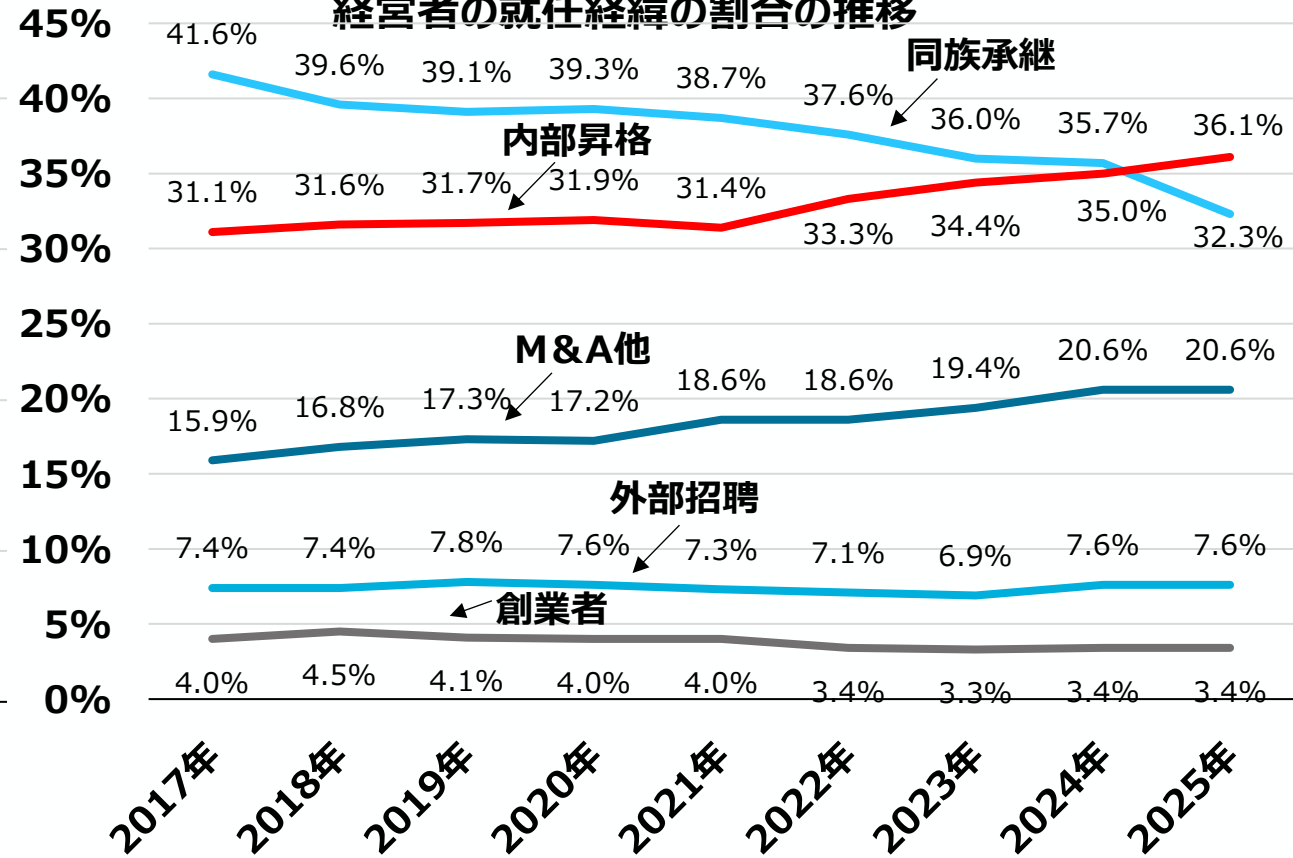
- 経営者年齢の分布の変化をみると、一定程度事業承継が進展していることが示唆されるものの、未だ事業承継が必要となる経営者が70代以上の事業者が多く存在。加えて、今後承継が本格的に必要となる60代の層も多く存在している。
- 経営者の就任経緯の推移をみると、親族内承継（同族承継）の割合は引き続き高いものの、内部昇格やM&Aによる就任の割合が増加しており、事業承継の手法は分散化しつつある。

経営者の年齢割合の変化



(出所) 帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工。

経営者の就任経緯の割合の推移

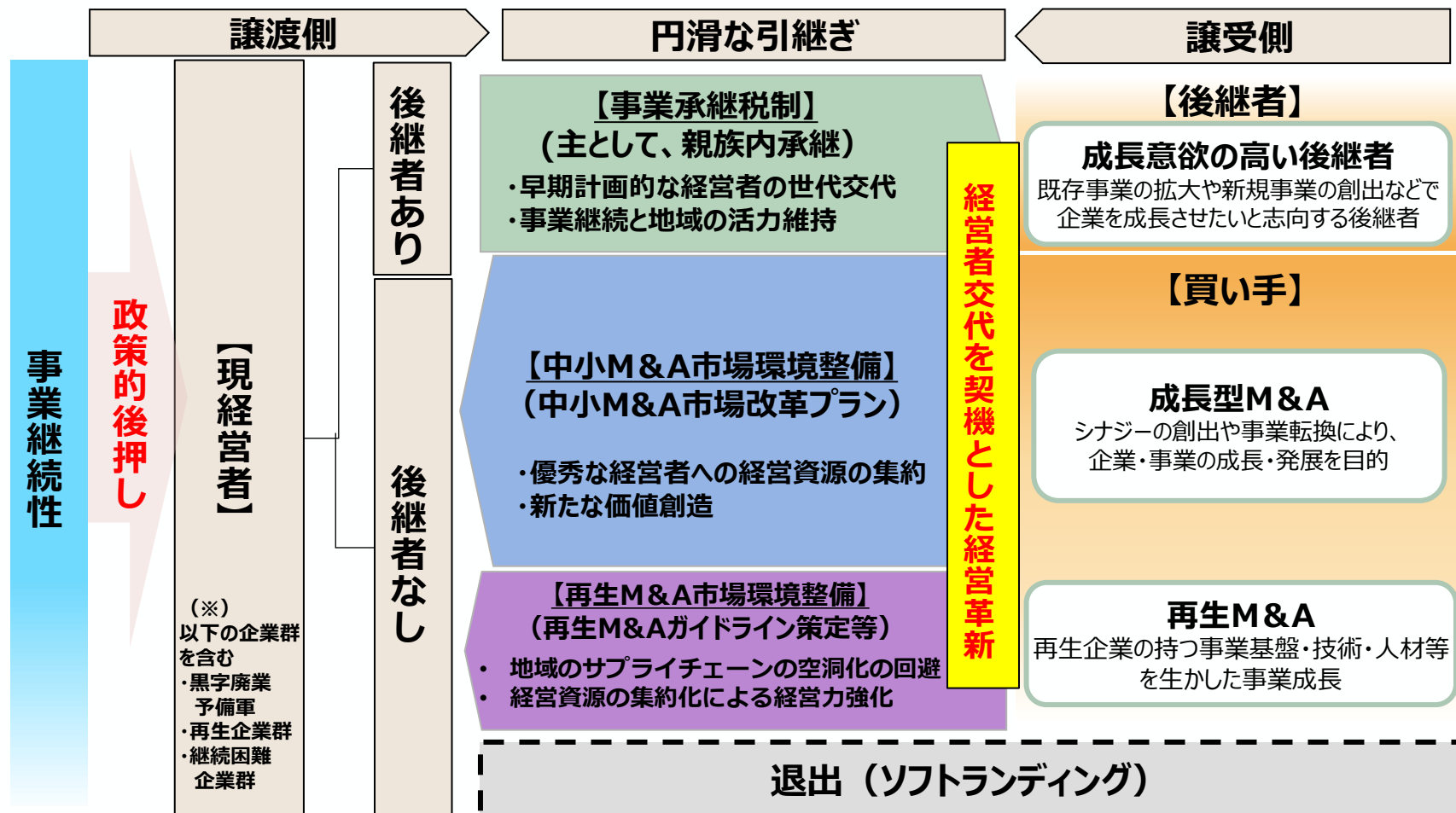


(注) 「M & Aほか」は、買収・出向・分社化の合計を指している。
 (出所) 帝国データバンク「後継者不在率動向調査」各年版を基に作成。

M & A・事業承継等による事業再編

- 事業承継・M & Aを通じて、優秀な経営者に資源を集約するとともに、成長意欲の高い後継者を積極的に支援していく。経営者の高齢化等を背景とした中小企業の休廃業・解散は、近年増加傾向にある。また、少子化により、後継者の確保は一層困難になることも推測される。そのような事業環境の中、円滑な事業承継・M&Aの促進は引き続き重要な取組である。
- これまで、中小M&Aガイドラインの策定や支援機関登録制度の運用、事業承継・引継ぎセンターの強化等の取組を着実に実施してきたが、依然として、M&A専門業者による不適切な支援が報告されているため、**M&A支援の更なる質の向上を目指す**。また、**事業承継税制の特例措置の適用期限後のあり方についても検討を行う**。

<事業承継・M&A支援施策の全体像>



これまでの主な取組

中小M&A市場環境整備

- 中小M&Aガイドライン
- 中小M&A支援機関登録制度

総合支援策 (予算・税)

- 事業承継・引継ぎ支援センター
- 事業承継税制
- 後継者育成支援 (アトツギ甲子園等)
- 事業承継・M&A補助金

今後の新たな取組

中小M&A市場環境整備

- 中小M&A支援資格制度 (仮称) を創設する。
- M&A支援機関登録制度の法制化を目指す。
- 個人・機関双方での適正な規律を図る。

総合支援策 (予算・税)

- 地域における持続可能な支援体制を構築する。
- シンポジウム・広報による機運醸成を行う。
- 事業承継を契機として、生産性向上等に取り組む中小企業に対する措置等の検討。
- 後継者向けの実践的な育成プログラムの開発する。

事業承継・M&Aに係る状況

- 民間のM&A支援機関や事業承継・引継ぎ支援センターを通じたM&Aの件数は大幅に増加。**中小M&Aは浸透をみせている**。一方で、経営者が**60代以上かつ事業承継の意向が未定の法人企業が約26万者**存在することを踏まえると、**いまだ拡大を図っていく必要がある**と考えられる。
- また、人手不足の深刻化等の事業環境の変化が生じる中、M&Aを単に事業承継を実現するための選択肢としてではなく、**中小企業が成長を実現するための戦略的な手段として推進を図っていく重要性が一層高まっている**。
- さらに、M&A支援機関が増加する中で、その**支援の質が十分とは言えないという声も聞かれるようになった**。加えて、譲り渡し側の経営者保証が解除されないまま、譲り渡し側の現預金を引き抜くといった**不適切な譲り受け側の存在**も指摘されており、**市場の健全化に向けた更なる取組**が求められている。

中小M&A市場改革に向けた今後の施策の方向性

- 中小M&Aのプレイヤーごとに、**譲り渡し側、中小M&A市場、譲り受け側**、といった3つの軸で施策を講じていく。

（1）譲り渡し側に係る施策

【課題】

- 雇用維持や経営者保証の解除等の**M&Aへの不安**が存在。
- 自らの事業価値、**M&Aへの相場観の不足**。

【施策の方向性】

- ① 支援機関による**事業承継ニーズ掘り起し強化**
- ② M&Aへの不安解消のための**広報強化・シンポジウムの実施（M&Aキャラバン）**
- ③ M&Aに対する**不安を軽減するスキームの検討・普及**
- ④ M&A時の**経営者保証解除又は譲り受け側への移行に関する実務慣行の定着**
- ⑤ M&A検討前の**財務状況の精査に係る支援**
- ⑥ 中小M&A市場における**取引相場の醸成**

（2）中小M&A市場に係る施策

【課題】

- **M&A支援機関、M&Aアドバイザーの質向上**を図る必要。
- **小規模案件**を手掛ける、又は**地方におけるM&A支援機関の不足**。

【施策の方向性】

- ① M&A支援機関の**業務の内容・質の開示強化**
- ② **公正な競争を喚起する仲介・FA手数料のあり方に関する検討**
- ③ M&Aアドバイザー個人の知識・スキルに係る**資格制度の創設**
- ④ 地域の支援機関育成を見据えた**事業承継・引継ぎ支援センターの強化・深化**

（3）譲り受け側に係る施策

【課題】

- 起業家精神や経営能力が高い**優良な買手への支援が不足**。

【施策の方向性】

- ① 複数回のM&A（**グループ化**）の推進
- ② **小規模案件**や**個人による承継を支援するファンドへの支援強化**
- ③ **PMIへの支援**
- ④ 支援機関による**優秀な譲り受け側の掘り起し推進**

M&A支援機関登録制度について

- 2021年8月に、中小M&Aガイドラインの遵守宣言等を要件とする「M&A支援機関登録制度」の運用を開始。
- 2026年3月現在、M&A専門業者（仲介・FA）約1,200者を中心に、約3,400者の支援機関が登録。
- 同制度においては、登録された仲介業者やFAが提供するM&A支援サービス等に関連して、トラブルを抱える中小企業者等からの情報を受け付ける「情報提供受付窓口」も併せて設置。

登録制度の対象

M&A支援機関のうち、ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務又は仲介業務を行う者
 ※業種を問わない。例えば仲介業務を行っている金融機関も対象。
 一方で、デューデリジエンス（DD）のみを行う士業等専門家などは対象としない。

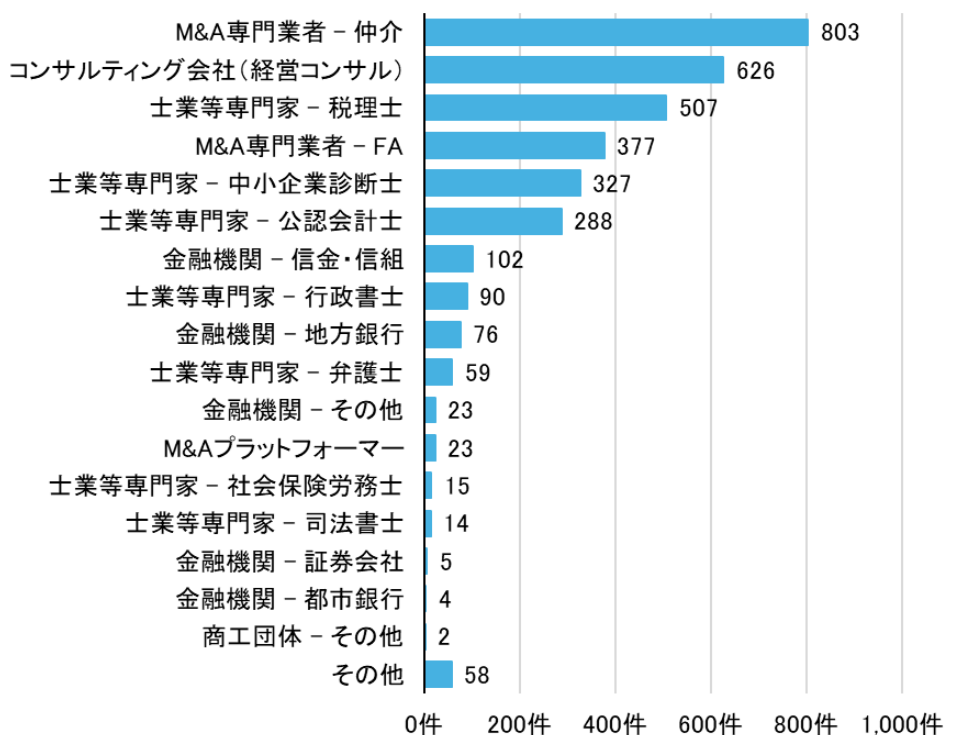
⇒ 事業承継・M&A補助金（専門家活用枠）において、FA又は仲介に係る手数料は、登録FA・仲介業者に係るもののみを補助対象としている。（令和3年度当初予算より）

主な登録要件・遵守事項

- ◎ 主な登録要件・遵守事項
- ① 中小M&Aガイドラインの遵守を宣言、その旨を自社HP等で公表すること
 - ② M&A支援業務に関する事項や手数料体系、支援業務実績等を提出し、それらの情報について、中小企業庁が適切な形で公表を行うことに同意すること
 - ③ 提供する支援等について、遵守事項の違反等が認められた場合に、事務局からの注意・指示等に対する適切な再発防止策等を講じていること
 - ④ 仲介・FA業務の契約締結に際して、顧客に対して、中小M&Aガイドラインの遵守について事前に説明すること

⇒ 要件を充足しない/なくなると判断される場合、登録の取消し等を実施（2023年5月取消要領を公表）
 ・トラブル情報等に係る事例については、個別事業者が特定されない形に加工等を行い公表し、不適切事例として、他の中小企業者への注意喚起等に用いる。

M&A支援機関の種類別登録数
 全体（法人、個人事業主全体） ※2026年3月現在

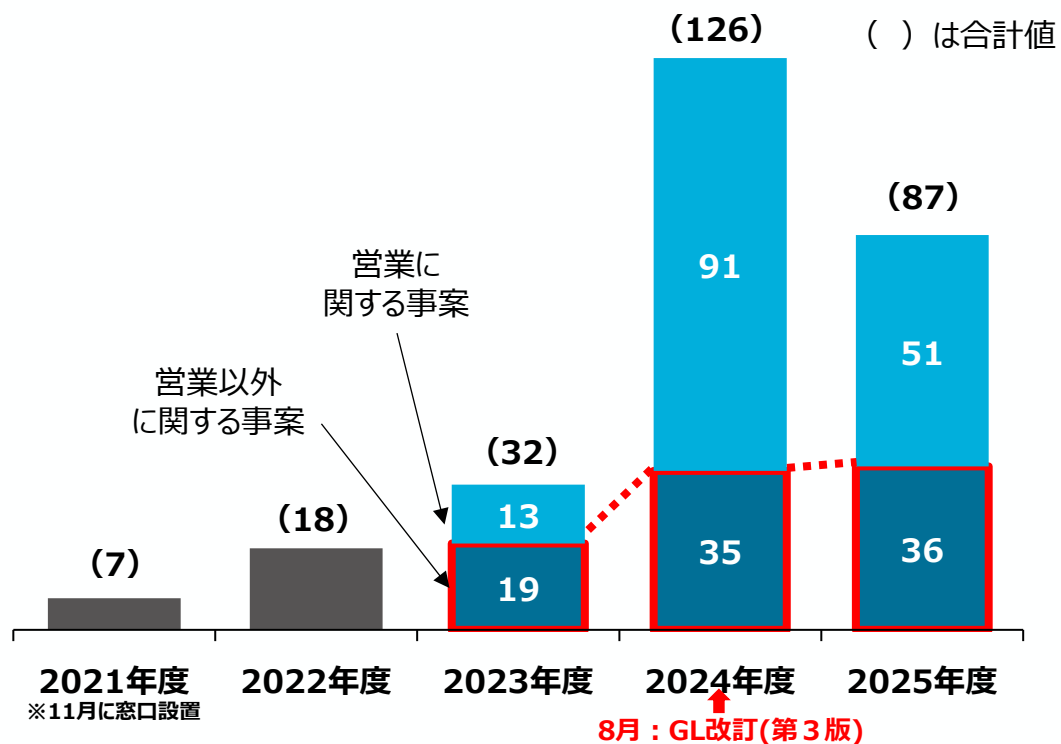


(出所) M&A支援機関登録制度事務局にて集計

中小M&A市場における課題について

- 情報提供窓口で受け付けた情報については、当該支援機関に対するヒアリング等を行いつつ、事案の内容に応じて、支援機関への**注意や対策の実施等の指示**、場合によっては**登録の取消し**を実施。
- 中小M&Aガイドライン（GL）の改訂等を通して、一部の事業者においては、**実務慣行の変化**（重要事項説明が実施されるようになった等）を確認。他方、情報提供窓口には、**不適切な支援に関する情報提供が引き続き寄せられ**ており、特に、より深刻なトラブルに繋がりやすい**営業以外に関する事案については減少していない状況**にある。
- これらの案件については引き続き対策の実指示等適切な対応を行っていくが、更なる業界の健全化に向けて、**M&A支援機関登録制度のあり方**について、改めて検討する必要があるのではないかと。

情報提供窓口に対する情報提供数の推移



(注) 情報提供内容の内訳は、2023年度以降から記載。中小M&Aガイドライン違反には該当しない情報提供は除外。未登録支援機関に関する情報提供は件数に計上。

複数の支援機関に関する情報提供は、言及された支援機関数に応じて重複して件数に計上。

(出所) M&A支援機関登録制度事務局にて集計

窓口に寄せられている情報の例

営業に関する事案

- 架電にあたり、社長に取り次ぐよう**10分以上電話口の担当者に執拗に迫り**、最終的に**一方的に通話を切断**した事例。
- 受電側から停止意思の表明を受けても**すぐに社内に共有される仕組みが構築されておらず**、別の担当者から**再度架電**が実施された事例。
- 過去にクレームを受けた支援機関が、**再発防止基準を設けたものの、再度同種の苦情が報告**され、基準の内容の合理性に疑問がある事例。
- 個人名義を用いて会社名を出さず、**営業先の社長の自宅宛てにゆうパックや「重要書類」と明記した郵便物**を度々届かせた事例。

営業以外に関する事案

- GLが求める方式での**重要事項説明を不実施**のまま、専任条項・中途解約違約金条項のあるアドバイザリー契約を締結しトラブルとなった事例。
- 重要事項説明やアドバイザリー契約の締結を対面で実施せず**、電話でこれを行い、十分な説明を受けられなかったとのクレームに繋がった事例。
- 専任条項がないにも関わらず**、依頼者から選択されなかった支援機関が、**テール条項に基づく請求**を行う事例。
- 仲介が提示した企業概要書から譲渡価額が試算され、これに基づき支援機関が中間金を受領したが、その後企業価値を算出したところ、**当初の試算額を下回ったにもかかわらず、中間金が返還されない**事例。

市場の健全化に向けた資格制度の創設

- 中小企業のM&A支援を行う個人の知識・スキル、倫理観を向上させる観点から、2025年に作成した「スキルマップ」を基に、下記の**中小M&A資格試験を中小企業庁が運営主体として実施予定**。
- また、個人レベルでの倫理観の浸透の観点から、**中小M&A資格試験合格者の登録制度も併せて運用**予定。倫理規程遵守や定期的な講習受講等を要件とし、**登録者はデータベースに氏名公表し、倫理規程違反が認められる場合には氏名公表・取消し**等を想定。
- 並行して、中小M&Aガイドラインにおいて、「M&A支援機関登録制度」の登録機関に対して、**自社の担当者への当該資格取得の推奨や重要事項説明を当該資格保持者が行うことを求める**など、**資格の浸透を通じた市場の健全化を図る**ことを検討。

中小M&A資格試験のイメージ

中小M&A資格	中小M&Aにおける一連のプロセスの着実かつ円滑な実行に必要な知識（仲介者・FAにおける案件担当者として、依頼者の意向を把握し、財務・税務、法務の基礎的な知識をもって、M&Aプロセスを進める際に検討が必要な論点を見極め、土業専門家と連携できる水準を想定*1）を有し、ガイドラインおよびスキルマップに規定されている倫理・行動規範の内容を理解した上で、 仲介・FA業務における論点・課題について正しく判断し、対応 できる者。
試験科目	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A実務（中小M&A市場動向・中小企業政策を含む） ● 財務・税務 ● 法務（民法、会社法、労働法、株式譲渡契約等） ● 倫理・行動規範（中小M&Aガイドライン等）
難易度	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A実務を行っている者であれば、把握しておくことが期待される基本的な水準（一般的な社会人が一定期間の学習を行えば合格できる水準） ● 総得点の70～80%程度の得点率を合格基準とする想定 ※ 特定科目のみの得点による合格等を防ぐため、各科目の合格最低点を設けることを想定。倫理・行動規範の問題については、禁忌肢の設定も検討。
形式	<ul style="list-style-type: none"> ● 設問数：60問程度 ● 試験実施方式：CBT形式にて120分での実施を想定

中小M&A資格の登録制度 案

① 登録要件

- 倫理規程の遵守
- 倫理規程に違反した場合の処分（氏名公表等）に同意すること
- 登録時の講習および定期的な講習の受講（1～2年ごと等を想定）

② 登録のメリット

- データベースにおいて倫理規程を遵守する資格保有者として氏名公表
- 資格証の交付

*1：仲介・FA業務は、各土業の独占業務（弁護士法第72条、税理士法第52条等）に抵触しないことを前提とする。

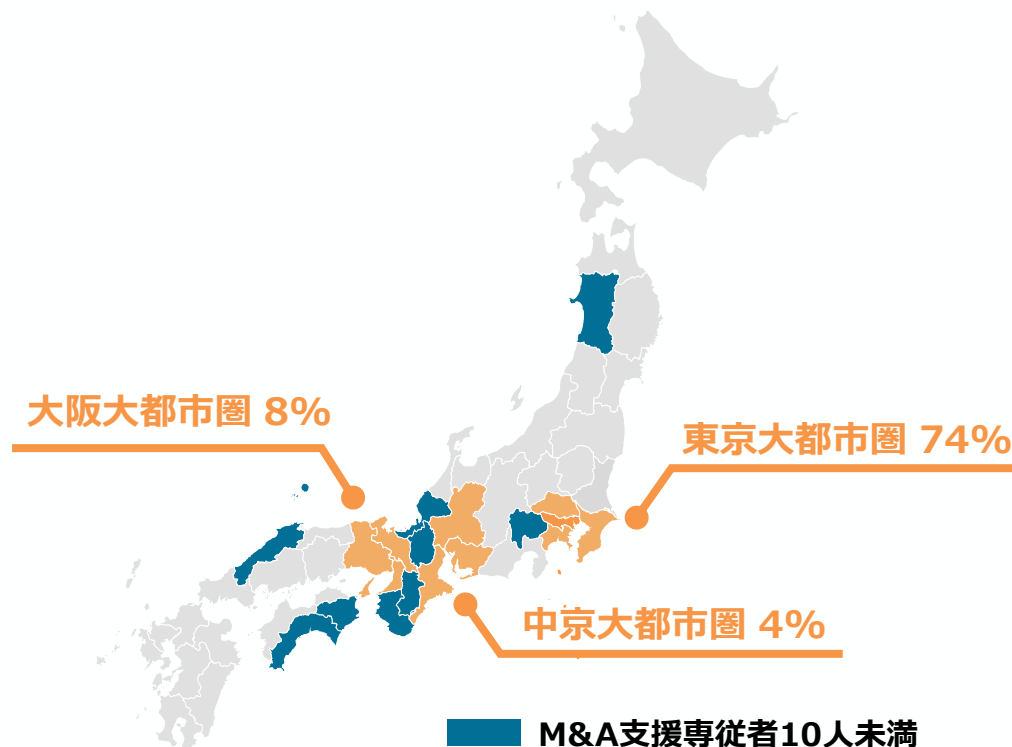
M&Aアドバイザーの地域偏在

- M&Aアドバイザーは**三大都市圏に約85%が集中**しており、地方には約15%しかいない状況。
 (参考) 他専門家の三大都市圏集中度：弁護士（77%）、税理士（69%）、公認会計士（88%）
- なお、事業承継引継ぎ・支援センターは、**三大都市圏以外の都道府県も含め、面的な支援を実施**している。

都道府県別のM&A件数（2023年度、企業1万社当たりの件数）

	件数		件数
東京都	23.6	群馬県	11.3
岩手県	17.7	京都府	11.2
神奈川県	17.0	佐賀県	11.2
大阪府	15.1	山梨県	10.9
静岡県	14.6	山口県	10.5
愛知県	14.4	宮城県	10.5
滋賀県	14.0	長野県	10.5
兵庫県	13.4	山形県	10.4
埼玉県	13.4	福島県	10.1
広島県	13.3	沖縄県	10.1
福岡県	13.1	奈良県	9.6
栃木県	13.1	秋田県	9.6
富山県	13.0	石川県	9.5
熊本県	12.8	青森県	9.5
北海道	12.8	福井県	8.5
新潟県	12.5	愛媛県	8.3
岡山県	12.2	鳥取県	8.2
茨城県	11.9	長崎県	8.1
千葉県	11.9	鹿児島県	7.9
香川県	11.9	徳島県	7.3
三重県	11.6	和歌山県	6.9
宮崎県	11.6	大分県	6.6
高知県	11.6	島根県	4.1
岐阜県	11.5		

都道府県別のM&Aアドバイザーの構成比



(注) M&Aアドバイザーは「M&A支援機関登録制度」の登録機関におけるM&A支援業務専従者の従業員数。2023年度の実績報告において、実際に稼働のあった支援機関のみ抽出対象とした
 (出所) 「M&A支援機関登録制度 登録機関を通じた中小M&Aの集計結果」、中小企業庁「中小企業の企業数・事業所数」を基に作成

事業承継・引継ぎ支援センターについて

- 全国47都道府県に設置した事業承継・引継ぎ支援センターでは、親族内・従業員・第三者の別を問わず、事業承継・M&Aに関する支援ニーズの掘り起こしからニーズに応じた支援までワンストップで実施。

事業承継・引き継ぎ支援センターによるワンストップ支援

掘り起こし

- 各都道府県ごとに構築されている事業承継ネットワークに参加する自治体や金融機関、商工団体、土業の専門家等が事業承継診断を実施。事業者に対し、各機関が事業承継ニーズを確認し、センターによる事業承継支援が必要な場合に、センターへトスアップをする。
- また、事業者向けのセミナーや、支援機関・登録専門家向けの勉強会を開催し、支援ニーズの掘り起こしに繋げている。（2024年度には全国で約1,400回のセミナー・勉強会を開催。）

【事業承継ネットワーク会議】



【事業承継セミナー】



相談

- 事業承継に関するあらゆる内容について、センター窓口や個別相談会において、相談対応を行う。
- 進行中の第三者承継に関する手続等について、セカンドオピニオンとして相談を行うことも可能。

【個別相談会】



支援

親族内承継

- 親族・従業員へスムーズに承継できるように、事業承継計画策定等を支援。

第三者承継・従業員承継※

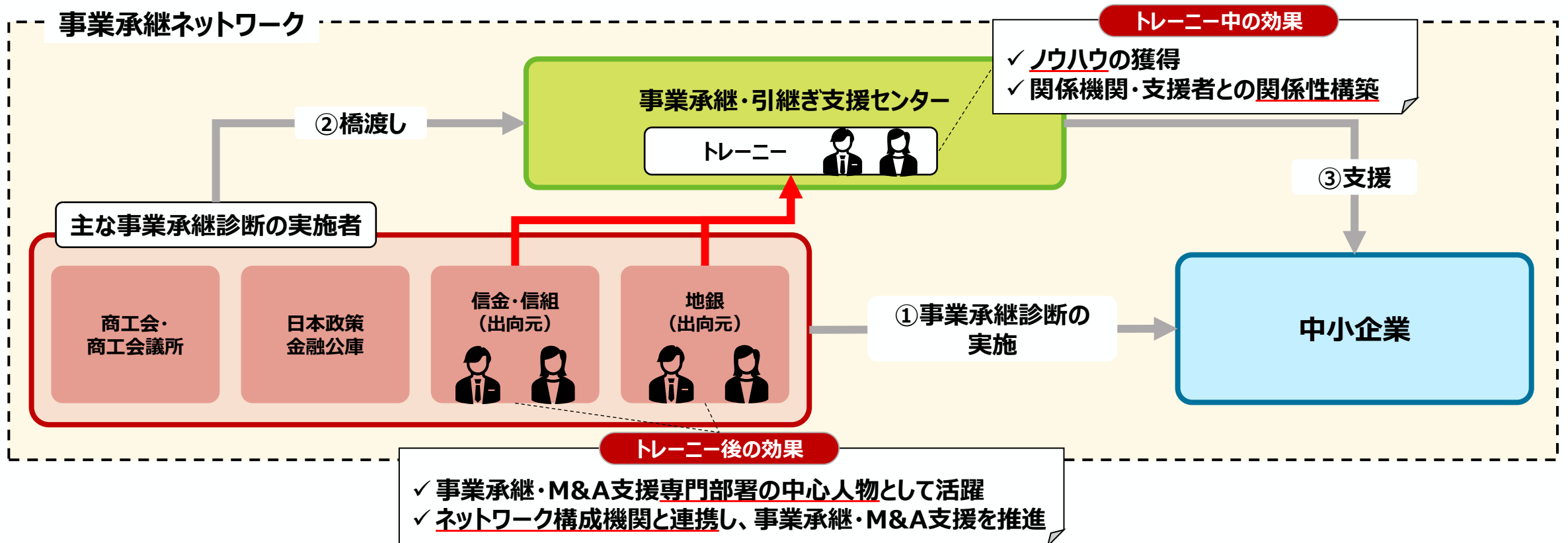
- センターと連携している土業、FA、仲介事業者や連携プラットフォームへの紹介、センター内でのマッチング支援を実施。譲受・譲渡企業の紹介、成約までの手続きをサポート。
- 創業を目指す起業家と後継者不在の事業者とのマッチングを行う「後継者人材バンク」の活用。

※ 事業承継計画策定の支援を行う場合もある。

地域における支援体制の構築：トレーニー制度の実施について

- 地域における事業承継支援体制構築を目的に、事業承継・M&A支援のノウハウ共有及び事業承継・引継ぎ支援センターとの連携強化を図るため、センターにおいて、令和8年度より地域金融機関を中心にトレーニーの受入れを行う。
- トレーニーとして、事業承継ネットワークを通じた支援ニーズの掘り起こしから、事業承継・M&Aに関する様々な支援に関与することで事業承継支援のノウハウの習得とともに、事業承継・M&A支援に携わる支援者等との関係構築が行われ、帰任後には、事業承継・M&A支援専門部署の中心人物としての活躍やセンターを含めたネットワーク構成機関と連携したM&A・事業承継支援の提供を期待。
- 令和8年度上期においては、11行の金融機関からトレーニーを受入れ予定。金融機関以外の主体からの受入れも検討を進める。

トレーニー制度の体系図



地域における支援体制の構築：自治体向け手引き・実証事業について

- 地域における支援体制の構築を進める上では、**域内外の関係機関を束ねる「ハブ機能」**や**事業者の事業承継の機運醸成に向けた「意識啓発機能」**といった役割の発揮が、自治体に期待される。
- 地域における事業承継に関する支援構築体制検討のため、**各経産局において実証事業や支援事例集等の成果物作成**に取り組んでいる。また、中小企業庁においては、**基礎自治体職員の方々向けに「地域特性をふまえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き」**等を令和7年3月に公表。今後は、引き続き実証事業を行いながら、地域における持続可能な支援体制の構築により資する手引きとなるようアップデートを進めていく。

中小企業庁作成の手引き・事例集

2 基礎自治体における事業承継支援の実施方法

(3) 市区町村内の事業者を対象としたアンケート調査の実施

- ◆ 域内の事業者の実態を詳しく把握し、事業承継ニーズのある事業者に対して、個別にアプローチして支援を提供していくために、地域内の中小企業・小規模事業者に対するアンケート調査を実施します。

① 当該市区町村を対象としたアンケート調査結果から、廃業予定事業者数、後継者不在率などの定量データや、事業承継に対する課題・不安などの定性データを分析し、地域にあった支援につなげます。

② アンケート調査を通じて、事業承継支援が有効な地域内事業者をリスト化し、訪問等を通じて事業者の詳細な実態を把握します。その上で様々な情報提供や個別相談会、専門家派遣といった実際の支援施策の検討や実施に役立てましょう。

③ 事業者を対象としたアンケート調査の手順とポイント

- ◆ 地域内を対象に、事業者向けのアンケート調査が実施されていないか確認します。後継・後継者の地域での企業向けの状況・経済調査や、地域の産工団体会員による会員向けアンケートなど、定期的な調査が行われていれば、これらのアンケート実施主体と連携し、事業承継に関する項目を追加できる可能性があります。実施主体に確認・相談しましょう。
- ◆ 既存調査が行われていない場合・活用が難しい場合には、新たにアンケート調査を実施します。

④ 市区町村の事業所数や産業特性などをふまえて、アンケートの調査対象となる事業者を絞り込みます。

2 事業承継支援の進め方～4つのステップ

【Step2】地域特性をふまえた事業承継支援体制の構築

① 関係機関の整理と連携目的の明確化

- ◆ まずは関係機関との意見交換を行う。自治体がハブとなり連携体制を築き上げていく上で、双方の連携メリットや期待される役割、実現可能性などを整理・確認し、連携の目的や狙いを明確化。

＜事業承継支援に関わる主な支援機関＞

中小企業・小規模事業者

自治体
 商工大会
 地域内の関係機関との連携
 市区町村
 中小企業庁 事業承継支援センター
 中小企業庁 事業承継支援センター
 中小企業庁 事業承継支援センター
 中小企業庁 事業承継支援センター

農水省
 農水省 農業経営者継承支援センター
 農水省 農業経営者継承支援センター
 農水省 農業経営者継承支援センター

経産局
 経産局 事業承継支援センター
 経産局 事業承継支援センター
 経産局 事業承継支援センター

金融機関
 金融機関 事業承継支援センター
 金融機関 事業承継支援センター
 金融機関 事業承継支援センター

② 連携方法の検討

- ◆ 連携目的をふまえ、連携体制を検討。事業承継に特化しない既存の会議体（創業・中小企業支援の関係機関会議）等も活用し、地域の実態や当面の連携目的に合った事業承継支援体制を構築することが重要。なお、必ずしも多くの機関と連携する必要はない。

地方経済産業局における実証事業取組例（岩手県釜石市）

- 「かまいしのミライ」を考える会（釜石市・東北経済産業局主催）では、**街の魅力や地域産業を次世代につなげていくため**、地域経済を担う事業者の存続等を目指して、地域一体で取り組む事業承継支援について、関係者が集い対話を行った。（参加者：市民、事業者、支援機関等）
- 事業承継に関係する各機関（金・官・士）の事業承継に対する意識や課題感を確認し、**協力関係の構築及び事業承継支援に関するパンフレットを独自に作成した。**



事業承継税制の概要

- **法人版事業承継税制**は、一定の要件のもと、非上場株式等に係る**贈与税・相続税の納税を猶予する制度**。
- **10年間限定(2027年末まで)の時限的な措置**として、**猶予対象株式数の上限を撤廃**するとともに、**猶予割合が贈与税・相続税ともに100%**となっている。
- **個人版事業承継税制**は、**10年間限定(2028年末まで)**で、**多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する措置**。

※ 令和8年度与党税制改正大綱において、適用期限到来後のあり方については、「世代交代の停滞や地域経済の成長への影響に係る懸念に加えて、本措置の適用状況や課税の公平性等の観点も踏まえて多角的な検討を行い、令和9年度税制改正において結論を得る」と明記。

法人版事業承継税制

	一般措置	特例措置 (時限措置)
猶予対象株式数	総株式数の最大2/3まで	上限なし
適用期限	なし	10年以内の贈与・相続等 (2027年12月31日まで) 2027年9月末までの計画申請が必要
猶予割合	贈与税 100% 相続税 80%	贈与税・相続税ともに 100%
承継方法	複数株主から 1名の後継者に 承継可能	複数株主から 最大3名の後継者に承継可能
雇用確保要件	承継後5年間 平均8割の雇用 維持が必要	未達成の場合でも 猶予継続可能に

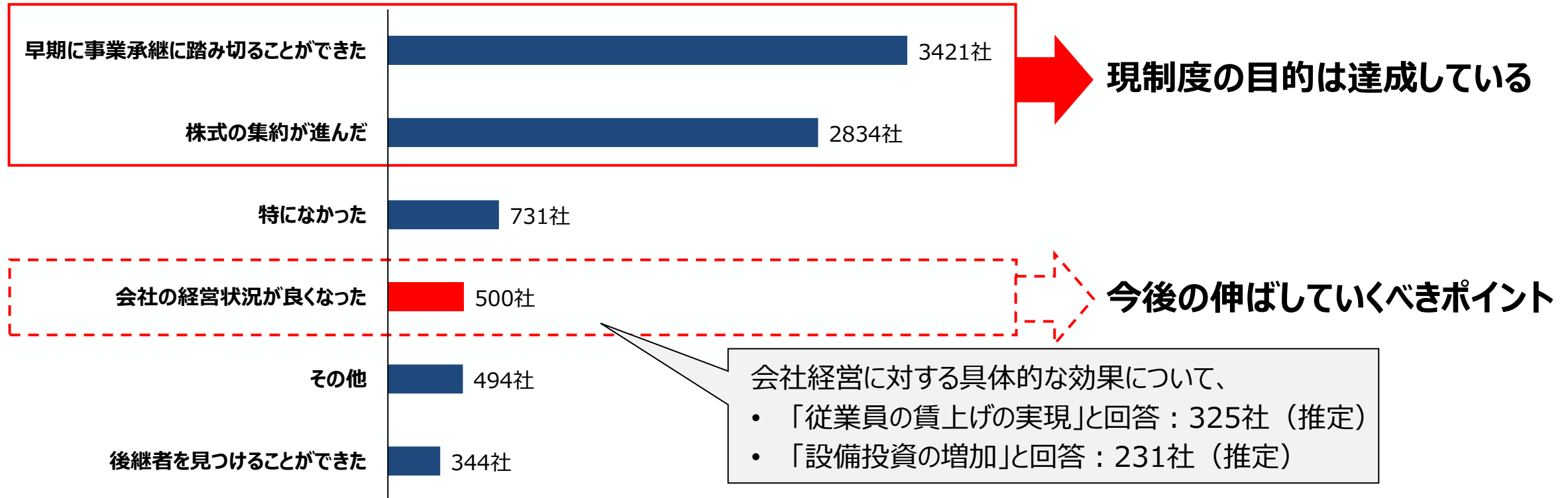
個人版事業承継税制

	特例措置 (時限措置)
対象資産	事業を行うために必要な多様な事業用資産 ・土地・建物 (土地は400㎡、建物は800㎡まで) ・機械・器具備品 (例：工業機械、パワーショベル、診療機器等) ・車両・運搬具 ・生物(乳牛等、果樹等) ・無形償却資産(特許権等) 等 
適用期限	10年以内の贈与・相続等 (2028年12月31日まで) 2028年9月末までの計画申請が必要
猶予割合	贈与税・相続税ともに 100%

事業承継税制（特例措置）の効果（アンケート結果）

- 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート結果からは、「早期の承継」や「株式の集約」が進み、継続性のある事業の廃業防止（事業継続）という点で、特例措置の創設時に期待した効果は一定程度実現されたといえる。
- 一方、「会社の経営が良くなった」と回答した者の内、設備投資や人的投資に効果を得られたと回答した企業の割合は限定的であることを踏まえ、これまでの税制の成果に加え、今後は事業承継を契機として成長に向けた挑戦をする経営者を支える税制となるよう見直しを検討するべきではないか。

事業承継税制の効果（推定）



(注) 事業承継税制を活用した事業者に対するアンケート調査調査時期は（2025年6月1日～6月30日）での回答割合に令和5年度までの事業承継税制適用企業数をかけて推定値を算出したもの。

(出所) 中小企業庁「事業承継税制に関するアンケート調査」

事業承継税制の方向性

一般措置、特例措置の取り組みを振り返るとともに、今後の事業承継税制として、制度に取り入れていくべき要素、仕組みとしてどのようなものが考えられるか。

- ① **事業承継税制は、**厳しい競争環境に晒されている中小企業が、事業承継のタイミングで生じる相続税・贈与税の負担に対応するため、株式の分散や廃業の検討に加え、株式評価額を引き下げするための事業拡大の抑制・利益圧縮等の行為を通じて、機会損失や事業活動に用いるべき資金の流出に陥ることを防ぐべく、事業承継時の税負担を軽減することにより、**事業の継続・発展を通じた雇用の確保や経済活性化につなげるために措置されたもの。**
- ② これまで一般措置は年間約250件、特例措置では年間約1,000件の認定の申請があり、円滑な世代交代の促進や制度活用による地域の雇用維持に一定の効果を発揮してきたものと考えられる。
- ③ また、**先代経営者の視点からみても、**猶予措置により後継者の納税原資の確保への懸念が低くなれば、**後継者への引継ぎも念頭に置いた形での新規投資にも寄与しうる制度であり、承継の前後を問わず、連続的な事業の発展に資する税制**でもある。
- ④ **しかしながら、事業承継後の企業からは、**税制の目的である円滑な承継に有益であったとの声がある一方で、成長に向けた設備投資の増加や賃上げに繋がったという意見は限定的であり、**世代交代後の新たな経営者のもとで積極的なモノやヒトへの投資が行われたとまでは言い切れない面があるのではないか**と思われる。
- ⑤ 足下の経済・社会構造の変化を考慮すると、**中小企業においても、物価高を克服する適正な価格転嫁や生産性向上による稼ぐ力の強化が求められており、**これに対応する事業承継税制のあり方を模索することは、政策的要請とも合致するものと言える。
- ⑥ 猶予措置であることを前提に、**事業承継税制の活用企業がより積極的なモノやヒトへの投資を通じた稼ぐ力の強化を実現していくために、制度の中にも含めるべき要素は何か考えるとともに、公的な制度の利用者として、制度が期待している企業行動と実際の経営の取り組みとが整合しているかを確認できる仕組みを取り入れていく必要もあるのではないか。**

後継者育成プログラムのイメージ

- 一般的な後継者育成プログラムの内容に対して、より実践的なプログラムとするためには、**座学のみではなく、アウトプットの機会を盛り込んだプログラム構成**とすることが重要。
- また、一般的に経営者層は、事業の具体化のために必要なコンセプチュアル・スキル（概念化能力）、特にロジカルシンキング、ラテラルシンキングの能力が求められているが、これまでの一般的な後継者育成プログラムでは、**学習した知識を自身の事業で実践するまでの取組内容ではなかった**。そのため、実践的な育成プログラムにおいては、知識の取得に加え、**概念化能力を運用する内容をプログラムに組み込む**ことで、習得した知識の実務への活用を後押しすることができるのではないかと。
- 今後、**検討したプログラムの内容について、後継者育成を検討する地域金融機関、公的支援機関に対して示すことを通じて地域のロールモデル創出に寄与することができないか。**

後継者育成プログラムに必要な要素（案）

【凡例】赤字：特に重要な要素 青字：委員からのコメントを踏まえ追加した要素

時間軸	知識	スキル	アウトプット	備考
長期 (1年程度)	デザイン経営 ガバナンス 財務(資金調達)・法務	意思決定力 統合判断能力 エフェクチュエーション	組織再編に向けた具体的な計画 ビジョンの策定・改訂 組織変革	● 承継後を見据えて、長期的に取り組むべき組織変革、ビジョン策定・改訂とともに、不確実性が高い環境下において有効的とされるエフェクチュエーションの考え方を学ぶべきではないか。
中期 (半年程度)	経営戦略 業務改善 人事・労務制度 組織経営マネジメント（人材育成） 財務・税務	リーダーシップ アントレプレナーシップ 分析力 チームマネジメント 問題解決能力	生産性向上 新規事業開発 経営環境分析 第二創業に向けた経営革新計画 ビジョンの明確化 社内コミュニケーションの活性化	● 短期では学びづらい、より経営者に必要な「 判断力・実行力 」を身に着けるべく、経営戦略の理論等の知識を基に、業務内で実践的に活用できるよう促すプログラム編成が必要である。 ● 不足しがちな実践知をケーススタディ等を基にアウトプットする機会の創出など。
短期 (3ヶ月程度)	マーケティング 財務・会計基礎（BS/PL/CF） 経営基礎 業界分析 組織との関わり方	コミュニケーション力 現場理解・状況把握能力 ロジカル・シンキング ラテラル・シンキング 課題設定力	後継者としての役割認識 自己理解 信頼獲得に向けたクイックヒットの実施 既存事業の拡大に向けた動き	● 経営者としての基礎能力の底上げに向けて、知識だけではなく、スキル、特に思考手法の習得も重視したプログラムにする必要がある。

※中小企業経営者の体験談、商工団体、事業承継・引継ぎ支援センターの後継者育成塾のプログラム内容等を基に中小企業庁作成

※短期、中期、長期は、プログラムの期間を想定。事業承継のタイミングは各社で異なるため、承継前の後継者が学べる期間を3つの軸に分けて、プログラム内容の構成要素を記載。

- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化
- (3) 成長支援・生産性向上
- (4) M&A・事業承継等による事業再編
- (5) 成長を促進する中小企業金融**
- (6) 賃上げの促進
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

成長を促進する中小企業金融

- 中小企業金融において、デフレ思考から脱却してリスク許容度を高めることで、「金利のある世界」に対応して、**現状維持ではなく、新たな挑戦を支えるために、成長局面での資金供給拡大を図る必要がある**。中小企業経営者・金融機関の意識改革と行動変容（成長投資、M&A等）を促すためにも、**事業性評価に基づく融資判断を促進するための制度設計**を進めていく。
- 他方、ゼロゼロ融資の返済本格化や金利上昇・人手不足・原材料費高騰等の**事業環境変化への対応は不可避な状況**。経済社会情勢の変動に伴う短期的資金ニーズに対する迅速な資金繰り支援等を引き続き行う一方、**適切な出口を見据えない金融支援等による問題先送りを回避し、早期の事業再生や再生M&Aの促進など「成長型再生」に向けた制度設計**を進めていく。

<これまでの取組>

<今後の取組>

プロパー融資で融資実行を受けることができる層

あと一歩でプロパー融資が受けられる層

- 保証付融資と同時実行を前提に**プロパー融資との協調を後押し**（協調支援型特別保証）

プロパー融資を受けられる見込みがあるかどうかの境界

保証付融資のみを受けており、約定通りに返済ができていない層

- 保証付融資においても、**経営者保証を原則不要**とする慣行を後押し（一定の経営規律等を満たせば保証料率の上乗せによる経営者保証の提供を不要とする制度）
- 事業者の定期的な情報提供・事前の予兆管理を強化**（モニタリング強化型特別保証制度）

財務は健全だが収益力に懸念がある層

- 早期経営改善計画を策定**し、それに基づく取組の実行（認定支援機関による早期経営改善計画策定支援（Vアップ））

約定通りの返済が困難であり、リスクの可能性が見込まれる層

- 経営改善計画を策定**し、それに基づく取組の実行により、**リスクの繰り返し**を防ぐ（認定支援機関による経営改善計画策定支援（405含む）等→経営改善サポート保証）

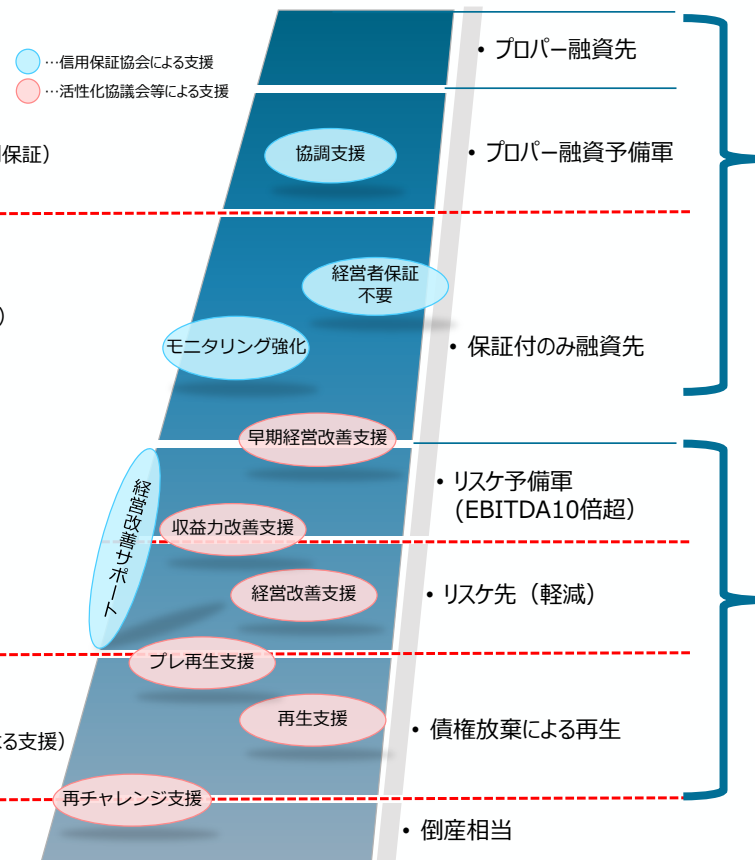
抜本的な事業再生を行わなければ事業継続が難しい境界

抜本再生が見込まれる層

- 事業再生計画を策定**し、債権カット等の金融支援により抜本再生。（認定支援機関による事業再生計画策定支援（ガイドライン枠含む）、中小版ガイドラインによる支援）

事業再生計画等を立てても再生が見込まれるかどうかの境界

- （協議会による再チャレンジ支援等）



リスクを伴う成長投資の促進

- 民間金融機関と保証協会の**新たな選択肢となる責任共有の仕組みの設計**及び**日本政策金融公庫等によるリスクテイク機能の発揮**を通じた**リスクシェアの推進**
- 事業が創出・発揮する**地域経済へのインパクト**や**事業性**等を考慮した**投融資戦略・手法の導入**に向けた**参考となるガイダンス策定の検討（金融庁と連携）**等

「成長型再生」の促進

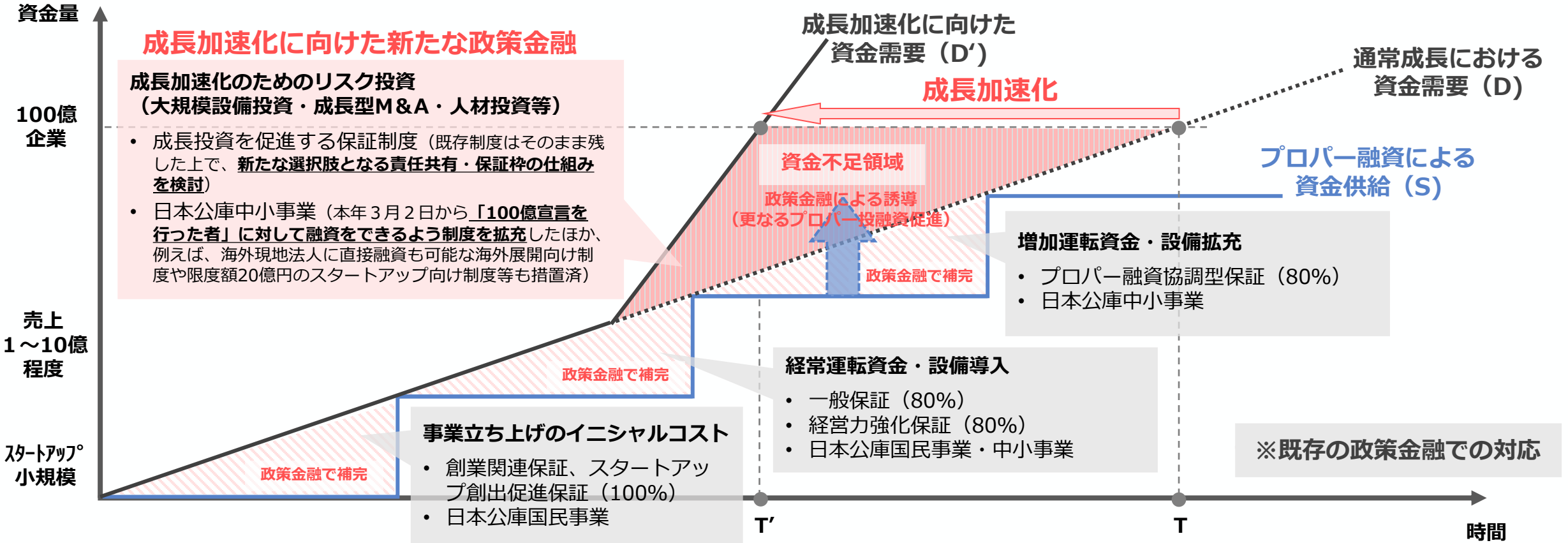
- 予兆管理や伴走支援強化に向けた**モニタリング強化型特別保証の活用促進**、**経営改善計画策定後の伴走支援強化**、**中小企業活性化協議会を含めた地域別での経営改善・再生支援体制構築**
- 再生支援における規律の確保に向けた**経営改善計画・事業再生計画等における出口戦略の明記の要件化**や**金融機関による抜本再生に向けた資金供給**
- 再生M&Aを通じた**経営資源の集約化・経営力強化**に向けた**再生M&A実務に関するガイドラインの検討**等

リスクを伴う成長投資の促進

- 中小企業の成長加速化の実現には、地域金融機関等がこれまで以上にリスクを取った投融資を行う必要がある。足下では、資金需要と資金供給のギャップが生じる中で、**補完と誘導の役割を持つ政策金融による“協調支援”を通じたリスクシェアの仕組みの活用が有効性を発揮する領域。**
- 特に、中小企業がその**事業規模に比して大きな資金を必要とする成長投資局面**においては、**金融機関の通常の融資可能額を超える規模の資金需要が発生する場合が存在する**。こうした中で、**リスクシェアの観点から、民間金融機関と信用保証協会による新たな選択肢となる仕組みや、民間金融機関と日本公庫による協調融資等を促進し、事業者の経営管理能力の高度化と経営改革を実現する。**

＜中小企業の成長加速化に向けた資金需給状況と新たな政策金融（イメージ）＞

※実際には成長は直線ではなく階段状になることが多く、資金需要も階段状になることに留意。本図では趣旨明確化のため直線的に表現している。



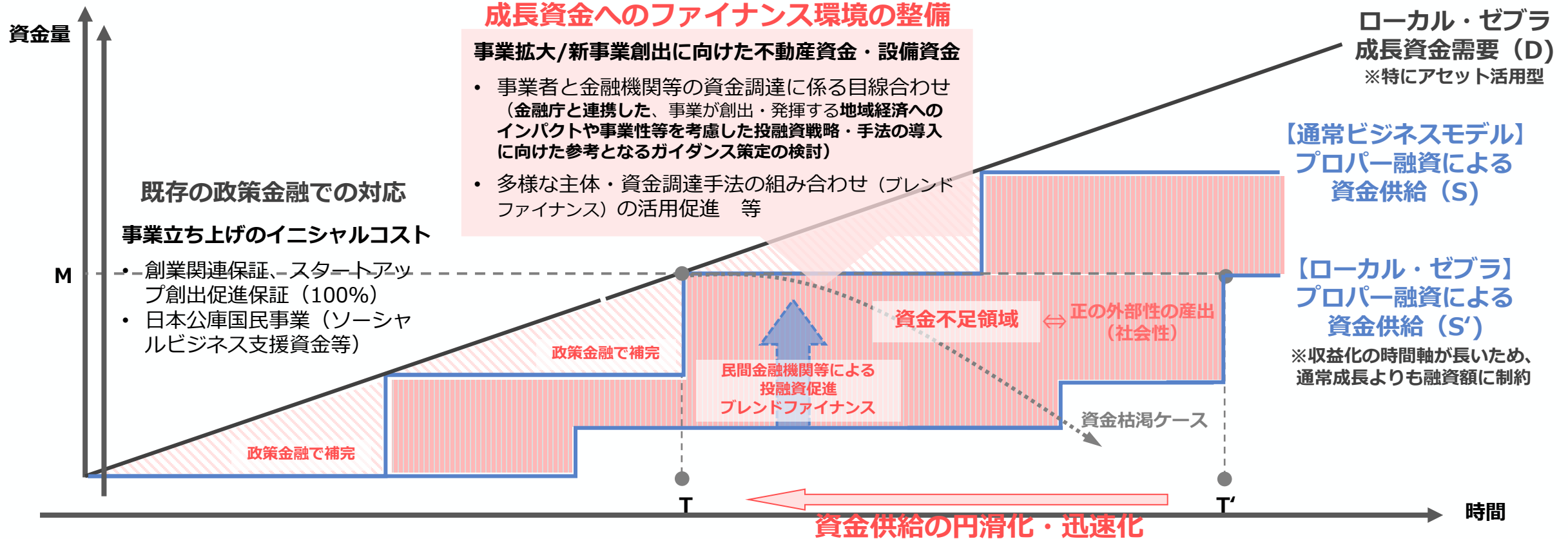
(※) 日本公庫中小事業・国民事業において、リスクマネー供給のメニューとして資本性ローンを措置。「期限一括返済」、「自己資本とみなすことが可能」、「直近決算の業績に応じた金利設定」といった特徴を有す。成長局面や再生局面のいずれも活用可能で、事業者のニーズなどに応じて、シニアローンか資本性ローンを選択。

ローカル・ゼブラに対する投融資促進の方向性

- 地域への正の外部性の産出（社会課題解決、地域の事業者等の取引費用の削減等）を目的とする事業を行い、地域経済へのインパクト（関係人口の創出等）が生まれる中で収益化するビジネスモデルを持つローカル・ゼブラにおいては、**収益化までの期間における資金需要と調達可能な資金供給量にギャップが発生する傾向**（特にまちづくり等のアセット活用型の事業）。
- **金融機関等の事業性に対する評価（短期CF/担保/実績等）と事業の性質（中長期CF/地域経済インパクト）の乖離や事業者側の事業計画の質やファイナンス設計能力の不足**といったボトルネックを軽減する**ファイナンス環境の整備が必要**。

<ローカル・ゼブラを巡る資金需給状況（イメージ）>

※実際には成長は直線ではなく上下に振れながら上がっていくことが多く、資金需要も階段状になることに留意。本図では趣旨明確化のため直線的に表現している。

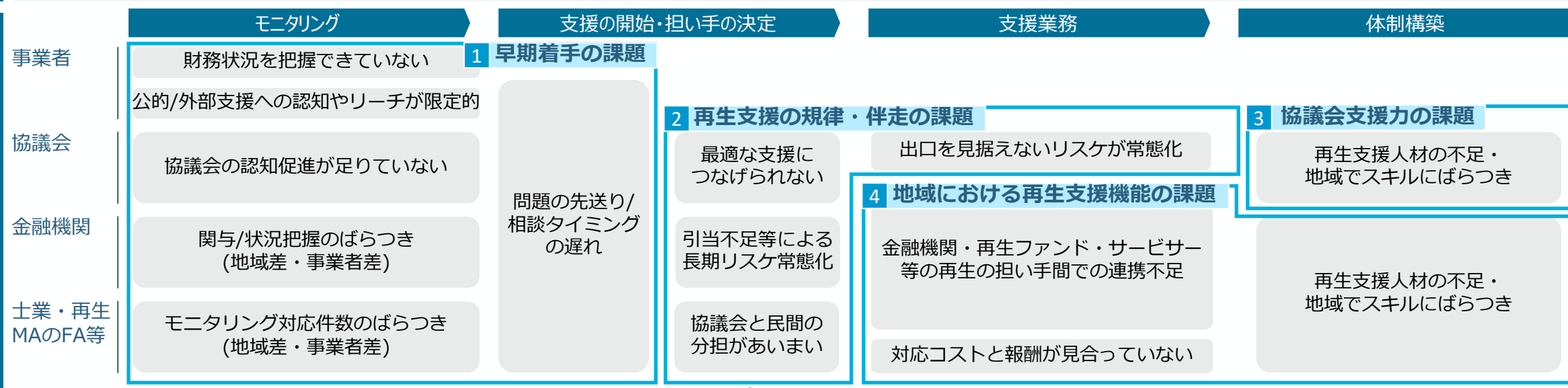


「中小企業における事業再生支援のあり方検討会」報告書（概要）

背景と目的

- 中小企業活性化協議会（以下、協議会）は、2003年の発足当時、主に**債権放棄等の抜本再生に向けた金融調整を行う公的機関の位置付け**であったが、リーマンショックや新型コロナ等でBS・PL両面が毀損する企業が増加し、**次第に支援メニューや役割を拡大**。金融調整に加え、収益力改善や民間機関への助言（405事業）、再チャレンジ支援など、**再生支援全般にわたるシームレスな取組を実施してきた**。
- 約20年が経過する中で、中小企業を取り巻く事業環境等は大きく変化。**着手の遅れにより事業や財務が大きく毀損した案件や、小規模案件、スポンサー案件の増加の一方、協議会リソースの限界、中小版GL等の私的整理の拡がり**といった実情を踏まえ、**再生支援全般や協議会に求められる「あり方」を改めて整理するべく**本検討会を開催。

実態と課題



対応の方向性

事業活動が継続困難となる前の**支援の早期着手に向けた予兆管理や再生支援の規律を強化**する中で、協議会は「事業再生」支援を重点的に能力を発揮すべき。各地域での支援のばらつきに対して**協議会支援力を強化**すると同時に、民間（金融機関や士業等の支援専門家）の再生支援を拡大し、**地域における再生支援機能を強化**することで、「**成長型再生**」に向けた取組を進めるべき。

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 早期着手に向けた予兆管理強化等 <ul style="list-style-type: none"> 1 事業者自身による財務状況の可視化 2 支援機関・金融機関による事業者へのモニタリング・予兆管理の強化に基づく早期持ち込み促進 3 協議会事業に関する事業者への認知拡大による早期持ち込み促進 | 2 再生支援の規律・伴走強化 <ul style="list-style-type: none"> 4 事業者の状況に応じた適切な支援メニューの提供 5 再生支援の出口の明確化 6 再生計画の実効性向上等に向けた伴走支援強化 | 3 協議会支援力強化 <ul style="list-style-type: none"> 7 全国本部による各協議会への指導・育成機能の強化 8 民間支援の拡大に向けた助言機能強化 9 協議会のハブ機能の強化 10 事業者、認定経営革新等支援機関の利便性の向上及び協議会業務の効率化 | 4 地域における再生支援機能強化 <ul style="list-style-type: none"> 11 金融機関の再生支援への意識・対応強化 12 地域の再生支援人材の育成強化 13 他機関連携の強化 14 再生M&A案件の促進に向けた環境整備 |
|---|--|---|--|

対応の方向性と具体的施策

- ①事業活動が継続困難となる前の**支援の早期着手に向けた予兆管理**、②**再生支援の規律**を強化し、「事業再生」支援での協議会の重点的な能力発揮、③**協議会支援力の強化**、④民間支援専門家支援拡大を通じた**地域における再生支援機能を強化することで、「成長型再生」**に向けた取組を進めるべき。

対応の方向性	具体的施策	協議会等※	金融機関等※	土業等※
1 早期着手に向けた予兆管理強化等	1 事業者自身による財務状況の可視化 中小企業へのAX/DX/IT化支援等を通じた、事業者の経営状況可視化・リテラシー向上による自律的経営の促進	☑	☑	☑
	2 支援機関・金融機関等による事業者へのモニタリング・予兆管理の強化に基づく早期持ち込み促進 事業者の定期的なデータ生成・情報提供の促進及びモニタリング強化に向けた信用保証制度の創設や金融機関等によるモニタリング及び早期持ち込みの強化等	☑	☑	☑
	3 協議会事業に関する事業者への認知拡大による早期持ち込み促進 国・協議会等による各業界団体や取引先経由等のチャンネル等を通じた周知・啓蒙活動	☑		
2 再生支援の規律・伴走強化	4 事業者の状況に応じた適切な支援メニューの提供 本来の趣旨に応じた運用の促進に向けた、支援メニュー選定フローチャート等の整備や、収益力改善支援における金融支援の原則廃止に伴うプレ再生支援の運用柔軟化の検討	☑	☑	☑
	5 再生支援の出口の明確化 協議会・405事業等の支援回数ルールの厳格化、プレ再生支援等の出口戦略の要件化（数値基準・バックアッププラン設定等の要件化）の検討。金融機関等によるプレDIP等を活用した規律強化・再生支援拡大の検討	☑	☑	☑
	6 再生計画の実効性向上等に向けた伴走支援強化 協議会、民間支援専門家（認定経営革新等支援機関）や官民再生ファンド等を活用した、再生支援等の出口の実効性向上に向けた伴走支援の強化	☑	☑	☑
3 協議会支援力強化	7 全国本部による各協議会への指導・育成機能の強化 全国本部の協議会への伴走支援力の発揮として、ブロック単位の協議会間の人材交流や人材育成の高度化に向けた研修制度等の拡充。協議会の実効性（モチベーション等）を高めるための評価・インセンティブのあり方の検討	☑		
	8 民間支援の拡大に向けた助言機能強化 民間支援専門家（認定経営革新等支援機関）支援の拡大に向けたVアップ事業等の活用促進と協議会の助言機能強化	☑	☑	☑
	9 協議会のハブ機能の強化 協議会による、事業者、金融機関、土業等の関係性構築に向けた発信、対話の強化	☑	☑	☑
	10 事業者、認定経営革新等支援機関の利便性の向上及び協議会業務の効率化 WEB面談等や手続き簡素化による利便性の向上や、協議会のシステム・業務の見直しを通じた、協議会管理業務負荷の軽減・業務標準化の推進	☑		
4 地域における再生支援機能強化 (人材育成/再生M&A環境整備)	11 金融機関の再生支援に向けた意識・対応強化 地域別の再生支援に係る中小企業金融の状況（課題等）を把握・分析・認識共有した上で支援策の検討	☑	☑	☑
	12 地域の再生支援人材の育成強化 協議会等による金融機関職員、土業等へOJT（トレーニー制度、補佐人制度）や研修（認定経営革新等支援機関への勉強会、経営者勉強会等）等の拡充	☑		☑
	13 他機関連携の強化 事業承継・引継ぎ支援センターやよろず支援拠点等との連携強化 再生系サービサートライアル、官民再生ファンドのアップデート等の検討	☑	☑	☑
	14 再生M&A案件の促進に向けた環境整備 関係機関における共通理解醸成・案件促進に向けた再生M&Aのガイドライン等の整理やインセンティブ付与等の検討	☑	☑	☑

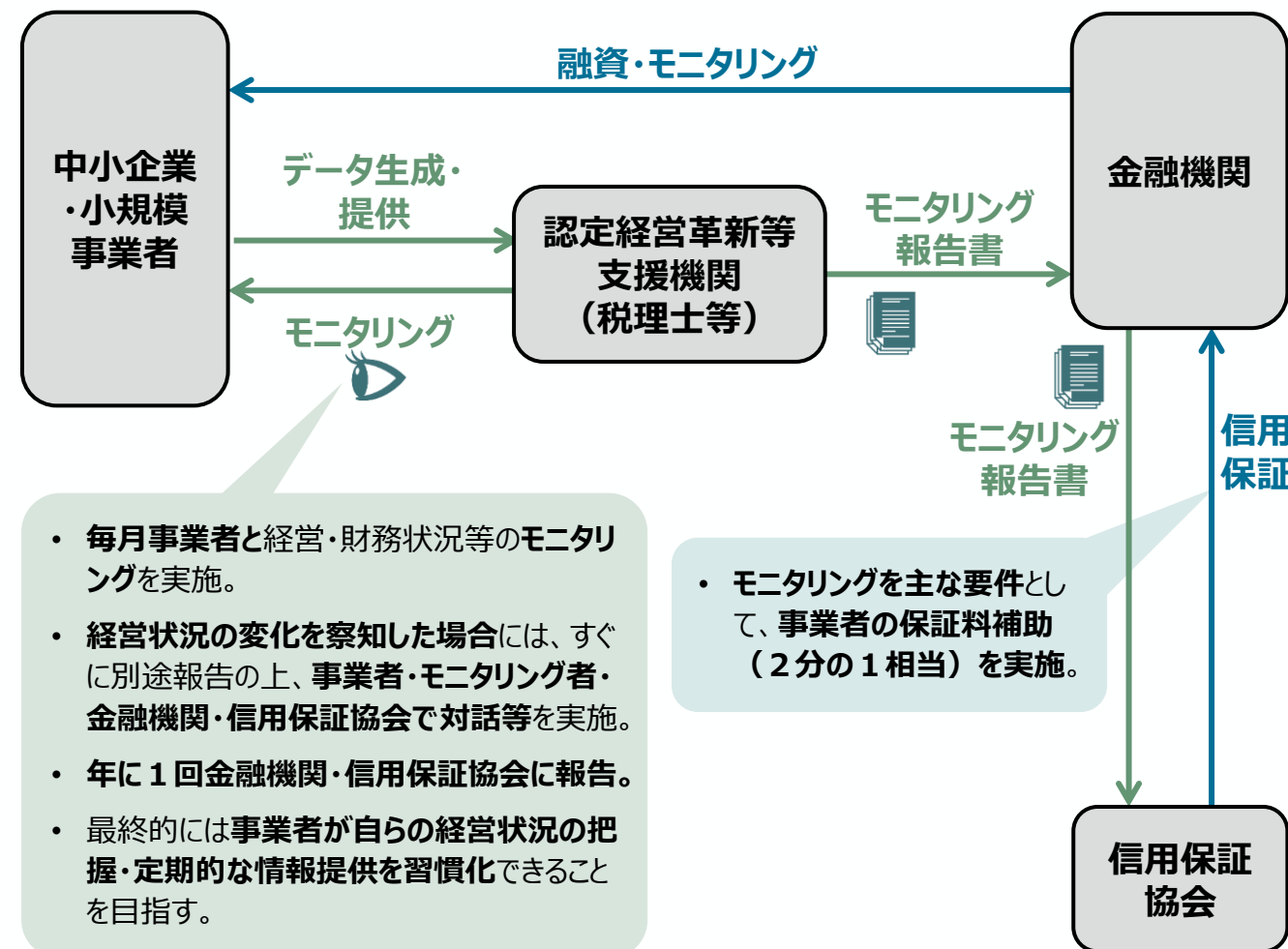
※ 協議会等とは、事業承継・引き継ぎ支援センター等の公的支援機関含み、金融機関等とは、政府系金融機関含み。各対応案に対する実行主体の担い手と関連する担い手は、「☑ 実行する担い手 ☑ 関連する担い手」と表示。

モニタリング強化型特別保証制度の概要（2026年3月開始）

- 事業者の定期的な財務等のデータ生成及び情報提供（モニタリング）の促進に一層の実効性を確保するため、**事業者との定期的な接点を持つ支援者の関与を含めつつ、事業者のインセンティブ（保証料補助）となる信用保証制度を創設。**

制度スキーム

制度概要

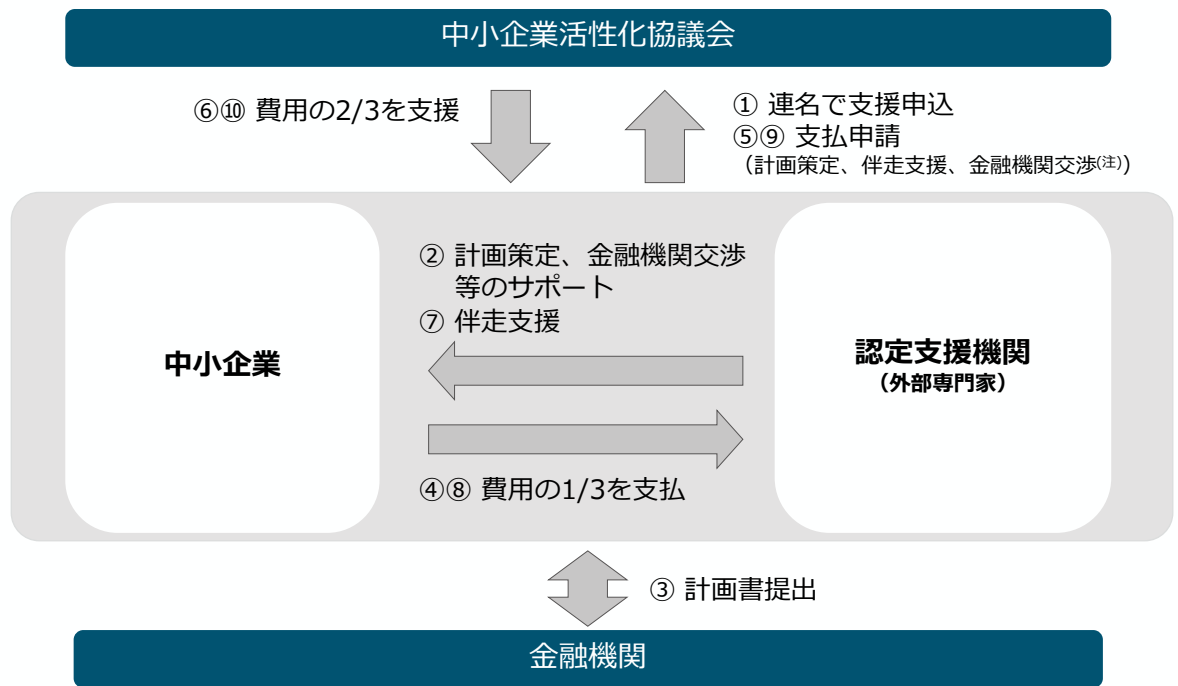


主な要件	認定経営革新等支援機関との連携により、月次で財務状況や資金繰り状況等を把握し、経営状況等の報告を行うことを誓約する書面を提出していること。
限度額	2.8億円
保証期間	10年 (据置1年以内(運転資金)、3年以内(設備資金))
保証割合	80%保証
金利	金融機関所定利率
保証料率	借入金額に対し0.45%から1.90%とし、1年目(2026年度末まで)は国が 1/2相当を補助 。(2年目以降は、補助の有無を含め未定)
実施時期	2026年3月16日取扱開始
取扱期限	2029年3月31日
備考	月次で認定経営革新等支援機関によるモニタリングを実施。金融機関及び保証協会に対しては年次のモニタリング報告に加え、経営状況の変化を察知した場合は随時報告を行う。

経営改善計画策定支援事業（Vアップ事業）の拡充（2026年3月開始）

- 資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などに取り組む中小企業・小規模事業者が、**認定経営革新等支援機関（金融機関を含む）**とともに行う、**資金繰り計画/ビジネスモデル俯瞰図/アクションプラン等の計画策定**を支援する事業。
- 事業再生ニーズが増大する一方、多くの事業者は、**①自社の財務状況等を把握できていないこと**、**②経営課題が複雑化しており経営改善計画の実行面に課題**を抱えていることから、**早期の経営改善機会を逃している可能性**。
- そのため、金融機関等との連携強化により更なる利用促進を図るとともに、**以下の支援内容の拡充**を行う。※3/31施行予定
 - ① 早期財務診断のため実態BS作成を要件化（拡充）**
 - ② 伴走支援についてモニタリングのみならず実行支援まで対象化（拡充）**
 - ③ 事業者がメインバンクと認める金融機関による計画策定支援の対象事業者を拡充 等**

事業スキーム



支援内容の拡充

<対象層>		正常先	要注意先
		リスク等金融支援なし先	【拡充】 借換・新規融資
計画内容		<ul style="list-style-type: none"> ✓ ビジネスモデル俯瞰図 ✓ 経営課題の内容と解決に向けた基本方針 ✓ 実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画 ✓ 損益計画（PL） ✓ 実態貸借対照表、損益計算書等の計数計画 ✓ 資金繰り表（実績・計画） ✓ その他 	
伴走支援		✓ 3年 （少なくとも年2回以上の報告必須）	
補助	計画策定	✓ 2/3（最大15万→ 増額 ）	
	伴走支援	✓ 2/3（最大10万→ 増額 ）	
	経保解除	✓ 2/3（最大10万）	
	IM作成支援	✓ 新設 ※金融機関は対象外	

(注)経営者保証解除を目指した計画を作成し、金融機関交渉を実施する場合は別途補助（補助上限額10万円）

地域未来金融アクションプラン（仮称）の概要

- 中小企業や地域金融機関においては、デフレ思考から脱却し、金利のある世界に対応して、成長型経済の実現に向けた取組を進めることが重要。
- 足下では、ゼロゼロ融資の返済本格化や原材料費高騰・人手不足等の中小企業を巡る事業環境変化の中で、**再生局面では「手遅れ感」も指摘される**中で、例えば、地域のサプライチェーンを構成する中小企業の連鎖倒産に伴う空洞化や、地域の主力産業等に関連した企業の倒産に伴う地域の稼ぐ力の減衰といった事態を回避しつつ、**地域の未来の経済基盤の強化**に向けて、**成長余力のある中小企業の業況悪化を早期に発見・発掘し、伴走支援・再生支援も通じて「稼ぐ力の強化」に繋げていく取組が求められる。**
- 一方、**保証付融資先をはじめとする中小企業に係るモニタリング体制の構築**にあたっては、地域経済の景況、中小企業の経営リテラシー、地域を構成する金融機関の再生支援等への姿勢・ノウハウ、政府系支援機関の支援体制、再生支援等に係る専門家数など、**地域によって課題は区々である。**

➡ 地域未来金融アクションプラン（仮称）の策定

中小企業庁と金融庁の連携の下、**地域別（都道府県別）にモニタリング・再生支援に係る課題の因数分解**を行い、**具体のアクションプランを策定**し、地域金融力強化の観点も含めた体制強化を行うことにより、**早期の伴走支援・再生支援の着手及び中小企業の「稼ぐ力の強化」**を目指す。

現状把握・分析

地域の中小企業金融の現状 <ul style="list-style-type: none">- 地域金融機関の状況- 信用保証協会の状況・保証付融資先の状況- 中小企業活性化協議会の支援実績・再生支援実績 等	モニタリング対象の現状（ターゲティング先） <ul style="list-style-type: none">- 既存のターゲティング先（地域金融機関×信用保証協会）- モニタリング外の業況悪化中の地域の重要企業（財務軸、産業軸） 等
--	--



課題分析・アクションプラン策定

地域の課題の因数分解 <ul style="list-style-type: none">- 主体別要因（中小企業、地域金融機関（メイン、非メイン）、政府系支援機関等）- 構造的要因（経済基盤、産業構造等）等	具体的なアクションプラン <ul style="list-style-type: none">- 主体別×中小企業の状況別（成長余力の引き上げ、抜本再生、円滑な廃業等）- アクションを通じた成果のフォローアップ 等
--	---

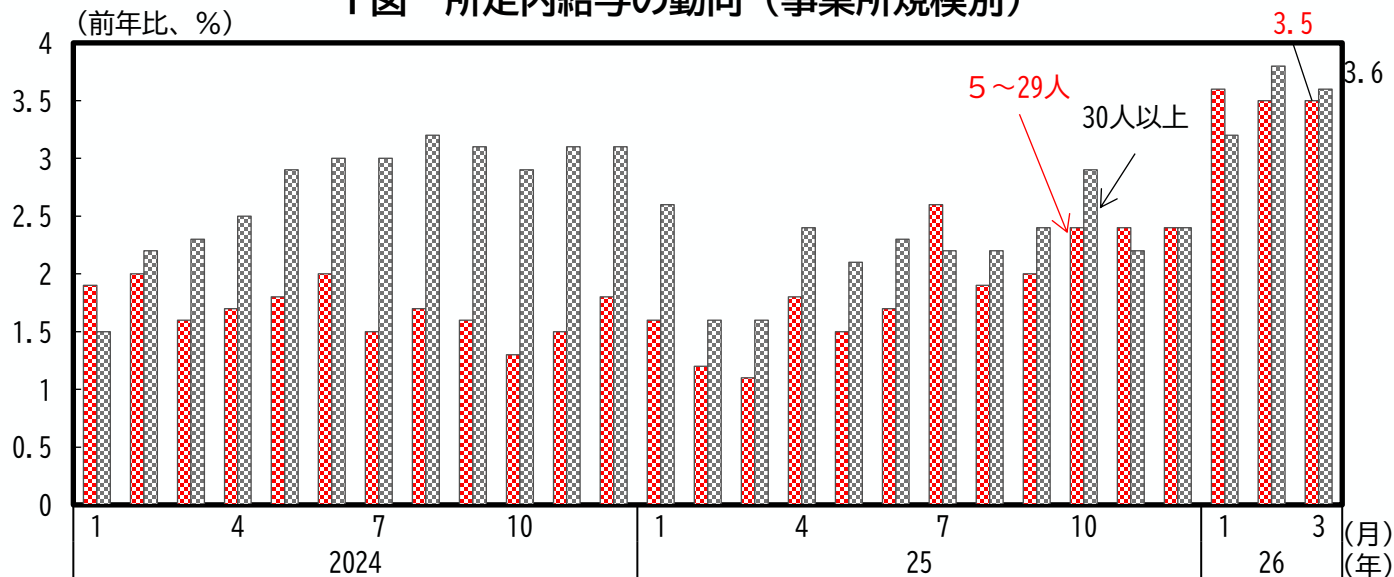
- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化
- (3) 成長支援・生産性向上
- (4) M&A・事業承継等による事業再編
- (5) 成長を促進する中小企業金融
- (6) 賃上げの促進**
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等

賃上げの促進

- 我が国経済の活性化のためには、暮らしの安全と安心を確保し、雇用と所得を増やし、消費マインドを改善し、企業の事業収益が上がる「強い経済」を構築することが必要。また、この好循環を実現し、日本経済のパイを大きくするとともに、物価上昇に負けない賃金上昇、いわゆる実質賃金がプラスとなることを実現し、生活者が経済成長の果実を実感できる状況を確保することが必要。
- また、**賃上げは、生活者に対する分配政策にとどまらず**、働き手のモチベーションを改善し、優秀な人材の確保につながることで、企業の競争力強化や人材の最適配置にも強く影響することから、**我が国の供給力強化政策そのものであり、成長戦略の起点である**。
- 防衛的賃上げに陥る中小企業の現状を改め、賃上げが成長につながる持続的な経営構造への転換を促す**ため、特に**直接的に賃上げの促進につながる施策**を実施していく。

賃上げの動向

1図 所定内給与の動向（事業所規模別）



(備考) 1. 1図は、厚生労働省「毎月勤労統計調査」により作成。5～29人はフルタイムのみ、30人以上は就業形態計。
2026年3月は速報値。

(出典：月例経済報告 関係閣僚会議資料(4月))

◆ 賃上げに関する詳細の分析の実施

最低賃金引上げ等が実質賃金や地域・業種経済に与える影響を分析し、その結果を賃上げ促進施策の立案に反映。

◆ 賃上げに必要な事業の新陳代謝の促進

収支の見える化、不採算事業の整理、高付加価値化・適正な価格転嫁を支援し、成長型賃上げを可能とする経営基盤を強化する経営リテラシーを向上していく。

◆ 早期の賃上げに向けた補助金の見直し

生産性向上のためには、人材を惹き付け、企業の行動変容を促進することが重要であるため、補助金毎の制度趣旨を踏まえつつ、足下の賃上げ状況も審査・評価する仕組みに見直す。

◆ 賃上げ促進税制の抜本の見直し

積極的に賃上げを行う中小企業を重点支援するための制度見直しの検討と、周知・伴走支援により成長投資との両立を後押し。

賃上げ促進税制の概要

- **企業の労働分配率に寄与するため、直接的に賃上げの促進につながる施策として、賃上げ促進税制は特に重要。**
- 積極的に賃上げを行う中小企業・小規模事業者を後押しするために、必要な見直しの検討を行うと共に、伴走支援の中での制度の周知広報を実施していく。

【賃上げ促進税制の概要】

必須要件（賃上げ要件）

上乗せ要件
子育てとの両立・女性活躍支援※2

中小企業は、要件を満たす賃上げを実施した年度に控除しきれなかった金額の**5年間の繰越し**が可能。

• 適用対象：青色申告書を提出する従業員数2,000人以下の企業又は個人事業主※3
(その企業及びその企業との間にその企業による支配関係がある企業の従業員数の合計が1万人を超えるものを除く。)

中堅企業向け

継続雇用者の 給与等支給額（前年度比）	税額控除率※1
+ 4 %	1 0 %
+ 5 %	1 5 %
+ 6 %	2 5 %



プラチナくるみ
or
えるぼし三段階目以上
⇒ 税額控除率を5%上乗せ

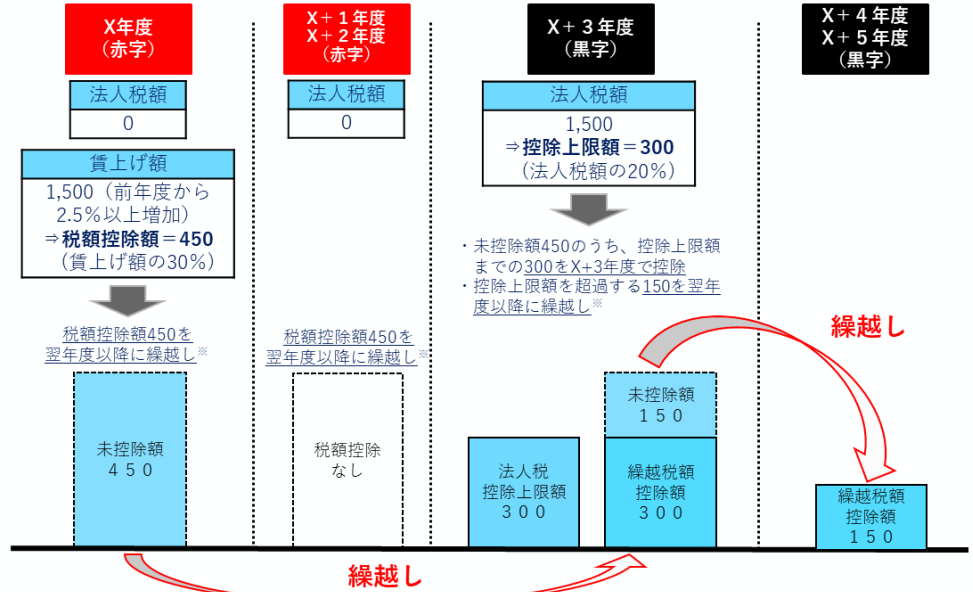
中小企業向け

• 適用対象：青色申告書を提出する中小企業者等（資本金1億円以下の法人、農業協同組合等）又は従業員数1,000人以下の個人事業主

全雇用者の 給与等支給額（前年度比）	税額控除率※1
+ 1. 5 %	1 5 %
+ 2. 5 %	3 0 %



くるみ以上
or
えるぼし二段階目以上
⇒ 税額控除率を5%上乗せ



※未控除額を翌年度以降に繰り越す場合は、未控除額が発生した年度の申告において、明細書を提出する必要があります。（発生した年度だけではなく、2年目以降に繰り越す場合や、黒字になり繰越税額控除をする場合も明細書の添付が必要）

中小企業は、賃上げを実施した年度に控除しきれなかった金額の**5年間の繰越し**が可能※4
中小企業は、要件を満たせば、中堅企業向けの制度を活用することが可能。

重点支援地方交付金（賃上げ環境整備）の活用状況

- 中小企業に対する施策を地域に深く届けるためには、自治体との連携が欠かせない。
- 中小企業の賃上げ環境整備については、R6の「重点支援交付金」ではエネルギー高騰対策の一環として位置づけられていたが、**R7では推奨事業メニュー「⑥中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備」として独立した。**
- 関係省庁による自治体向けの通知文、長官からの知事宛文書、賃上げ支援キャラバン、各経済産業局を通じ、**様々なレベルで働きかけ。**
- 第一回申請（1/23）では、全メニューを通じて1.4兆円の申請がなされているところ、**⑥に関する事業については、970億円。**
今年度も追加の申請が予定されているため、**引き続きの働きかけを実施。**

【重点支援地方交付金の概要】

- 令和7年度補正予算での追加額：2.0兆円
- 対象事業：エネルギー・食料品価格等の物価高騰の影響を受けた生活者や事業者に対し、支援を行う事業。効果的と考えられる推奨事業メニューを提示。

推奨事業メニュー

（生活者支援）

- ①食料品の物価高騰に対する特別加算
- ②物価高騰に伴う低所得者世帯・高齢者世帯支援
- ③物価高騰に伴う子育て世帯支援
- ④消費下支え等を通じた生活者支援
- ⑤省エネ家電等への買い換え促進による生活者支援

（事業者支援）

- ⑥**中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備**
- 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
- ⑧農林水産業における物価高騰対策支援
- ⑨中小企業等に対するエネルギー価格高騰対策支援
- ⑩地域公共交通・物流や地域観光業等に対する支援

【自治体への働きかけの実績】

- 各都道府県中小企業支援担当部長等宛に事務連絡発出(11/21)
- よろず支援拠点をはじめとした支援機関等へ説明会(11/21など)
- 各地域経済産業局向けの説明会、各自治体への働きかけ(11/26以降)
- 省内自治体出向者向けの説明会(11/27)
- 各都道府県知事宛の中小企業長官名要請文発出(12/1)
- 賃上げ支援キャラバンの開催（全国9ブロック）(1/15～1/30)
- 拡大経産局長会議にて大臣より各経済産業局長へ指示(1/16)
- 各都道府県中小企業支援担当部長宛に2回目の事務連絡発出(4/1)

経済産業省
20251127中序第6号
令和7年12月1日
北海道知事 殿
中小企業庁長官 山下 隆一
重点支援地方交付金を活用した中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備
のお願い

長官名での各知事への要請

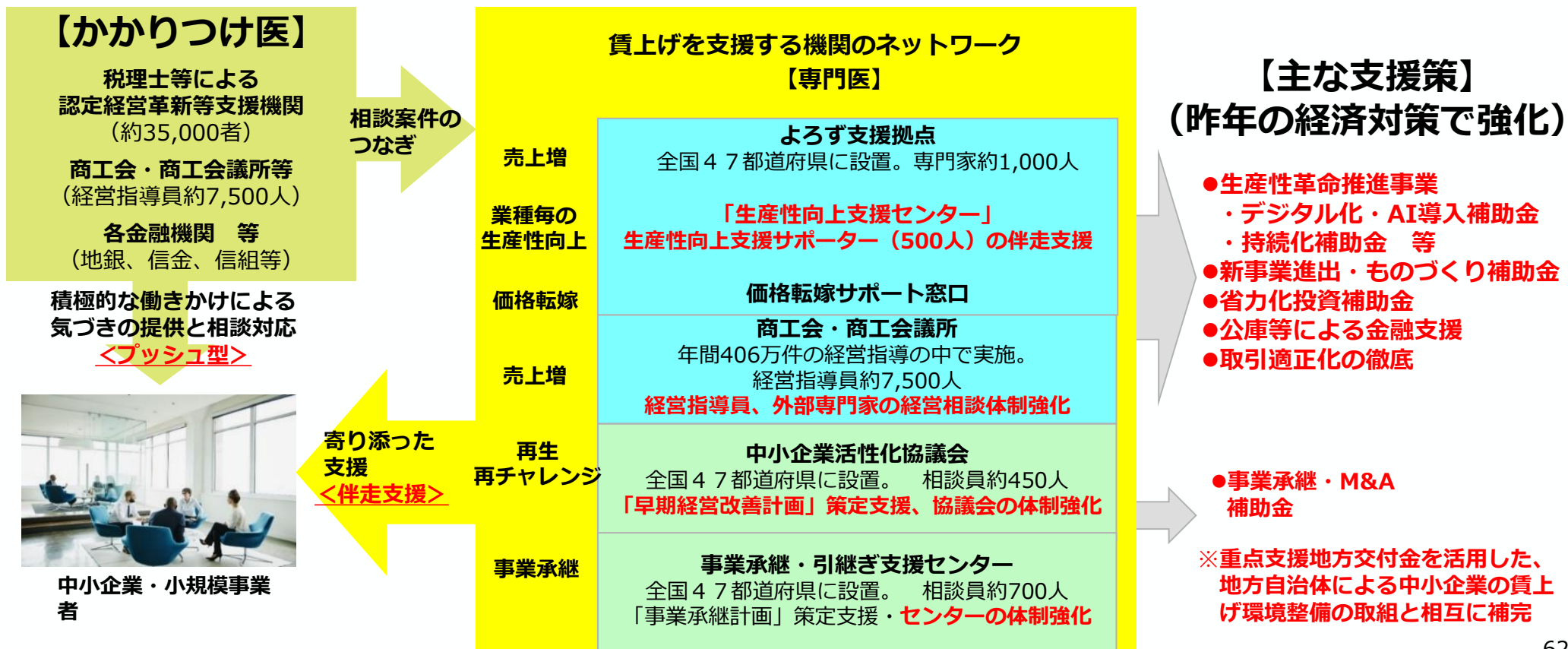


賃上げ支援キャラバンの様子

- (1) はじめに
- (2) 価格転嫁・取引適正化の強化
- (3) 成長支援・生産性向上
- (4) M&A・事業承継等による事業再編
- (5) 成長を促進する中小企業金融
- (6) 賃上げの促進
- (7) 経営管理能力の高度化や経営改革のための伴走支援体制の強化等**

経営管理能力の高度化と経営改革のための伴走支援体制の強化

- 「強い中小企業」の創出や「成長型経済」への転換を進めるうえでも、支援機関・金融機関・自治体等が地域の中小企業・小規模事業者を継続的に支える伴走支援を強化し、一体的な支援基盤を構築し、経営管理能力の高度化と経営改革を実現する。
- 具体的には、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。
さらに、中小企業庁として、生成AIによる省力化・デジタル化・賃上げ等の経営助言ツールを開発し、社会実装に取り組む。
- 今年度末までに相談件数で100万件程度を想定（昨年11月～今年2月末まで、相談：25万件、チラシ配布等：170万件）。



特設HP等を通じた気づきの機会の提供

原価を簡単に計算できるツールに加え、省力化の「デジタル支援ツール」を新たに開発し、プッシュ型で働きかけ

プッシュ型による気づきの機会（健康診断）の提供と関係機関連携のモデル事業の実施、認定経営革新等支援機関による早期経営改善計画の策定支援（Vアップ）

小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能強化（リテラシー向上のための方策）

- **小規模事業者の経営リテラシーの向上のためには、伴走支援を行う支援者のリテラシー向上が重要**であるところ、経営指導員等の業務負荷が高まり、支援リソースが不足するとともに、先輩職員経由のOJTの機会が減少する中で、**実践的な内容を主とする学習機会・研修コンテンツの不足（新技術・サービス活用、指導員の支援事例）**といった課題があると考えられる。
- **中小企業大学校や商工会・商工会議所の研修による受講者同士のネットワーク構築や、体系的学習によるリテラシー向上（対話力、財務・会計、資金繰り管理等）**といった強みはこれからも活かし、**実践的なナレッジの習得に向けて、民間オンライン学習サービスが連携・補完して対応**することについて、関係者間で具体的な検討を進める。
- その際、学習効果を高めるため、各組織の役割分担、教材の企画（キュレーション、専門家・経営指導員等の講師アサイン、教材開発・更新など）、学習者の履修管理の手法などに関して具体化する。

中小企業大学校における研修

経営指導員等向け

経営者向け

【概要】

- 中小・小規模事業者の経営者や支援者等を対象に経営力・支援スキル向上のための座学・グループワーク等の**対面・WEB研修を数日間のカリキュラム**で実施。
- 支援担当者（経営指導員等）の新任者から管理者向けに、**経営者との対話力・傾聴力等の“支援の基礎スキル”向上に係る研修**に加え、**税務・財務、資金繰り管理等の“個別スキル”向上に係る研修**を実施。
- 経営者等向けに、上記と同様に**“個別スキル”向上等に係る研修**を実施。

合宿型(大学校施設研修)

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
- 経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主

【381コース・9,338名(R6年度)】



都市型(地域本部研修)

- アクセスのよい都市部で提供(交流の場も用意)
- 階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理など幅広いテーマで実施(短期研修)

【276コース、5,155名(R6年度)】



出張、連携型(サテライト・ゼミ)

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供

- 令和6年度連携先(例) 苫小牧市・苫小牧商工会議所、七十七銀行、長野商工会議所、静岡県信用保証協会、北九州市等

【116コース、1,710名(R6年度)】



オンライン活用(WEBee Campus)

- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
- ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能
- 合宿型、都市型と同様に体系だった短期研修を実施

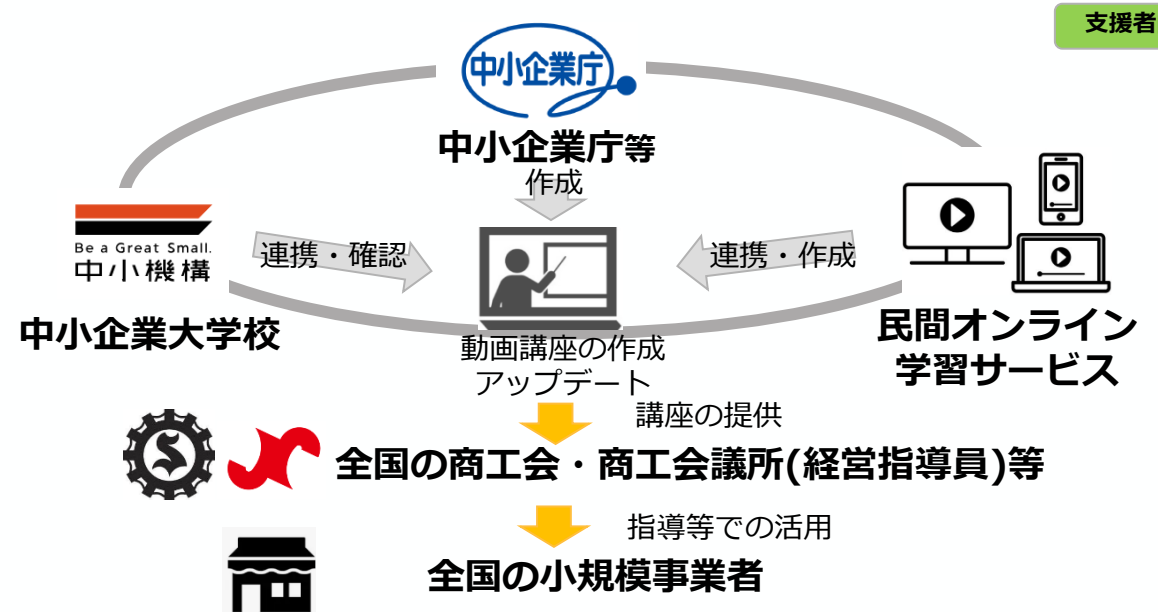
【213コース、1,574名(R6年度)】



(研修方法の4形態(令和6年 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 資料3を一部修正))

※中小企業大学校や商工会・商工会議所等へのヒアリングに基づく。

中小企業大学校と民間動画学習サービスとの連携・補完（イメージ）



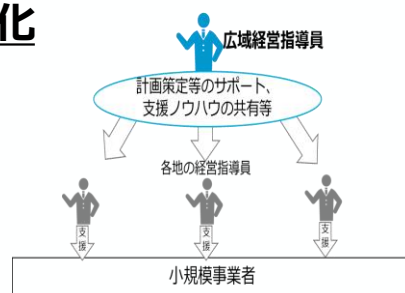
小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能強化(支援機関連携・プッシュ型伴走支援など)

- 小規模事業者を巡る事業環境の変化が生じている中で「稼ぐ力」を高め、経営管理能力の高度化と経営改革を実現していくために、支援機関による伴走支援がより一層求められている中で、**支援体制の充実、プッシュ型の働きかけ、業務の効率化**など、**支援リソースを最適化しつつ、支援機能の強化を行うことが重要**。
- そのため、**リテラシー向上の方策に加えて、以下の取組を実施**していくこととする。
 - 複数の商工会・商工会議所を包含する**広域支援体制（広域経営指導員）の普及、複数の支援機関や地域金融機関等との連携の強化**。
 - 地方公共団体のリードのもと、**プッシュ型伴走支援の取組を促進し、モデル事業を全国展開**。
 - 支援業務の業務効率化に向けた、**専門家等によるサポートの強化、生成AIの活用、指導ノウハウ・知見の共有の仕組みの構築**など。
 - 商工会・商工会議所、経営指導員の**意欲を向上**させるための方策（優良事例PRの推進など）の検討。
- また、商工会・商工会議所における**事業者支援の取組の評価・スコアリング**に加え、商工会・商工会議所の人件費や事業費を予算措置する立場の**都道府県**に対する働きかけを促進。

支援機能強化に係る具体的な施策

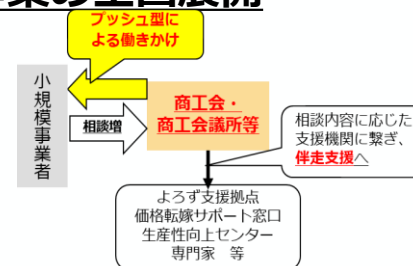
広域支援体制の普及・支援機関連携の強化

- 経営指導員の多様な主体とのハブの役割の活用、**広域経営指導員の人的ネットワーク活用・承継**
- 地方公共団体のリードによる**複数の支援機関や地域金融機関との広域的な連絡体制の構築**



プッシュ型伴走支援の取組促進・モデル事業の全国展開

- 巡回相談**、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活用、SNS等のターゲティング広告や地方紙広告等**
- 広域経営指導員(広域連携)の導入事例も含めた**伴走支援モデル事業や支援機能強化の事例の都道府県連絡会議などの場を通じた横展開**



支援業務の効率化(専門家支援・生成AI活用・知見共有等)

- 専門家派遣**等費用にかかる支援策等の活用
- 生成AI活用**による業務効率化の実施
- 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**
- 経営発達支援事業等に集中のための**既存業務の見直し・取捨選択**



商工会・商工会議所、経営指導員の意欲向上

- 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）の検討
- 商工会・商工会議所の**支援効果や活動状況**に基づいた意欲向上（優良事例のPRなど）のための方策の検討

