

# 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 中間とりまとめ（案）

令和8年5月

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

# 中間とりまとめ（案） 概要

# 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 中間とりまとめ（案）※ 概要

※令和8年2月～3月に4回にわたり検討し、中間とりまとめを公表予定。

（委員長：後藤 康雄 成城大学教授）

## 本検討会の背景・目的

- ✓ 令和7年3月、**小規模企業振興基本計画(第Ⅲ期)**が閣議決定され、全国で285万社の小規模事業者においても**賃上げの好循環を実現するために、経営力を向上させ、これまで以上に「稼ぐ力」を高めること**、その小規模事業者を支える**支援体制を強化**することなど、支援の充実を図ることとしている。
- ✓ そこで、当該基本計画を踏まえ、**小規模事業者の「稼ぐ力」の強化をテーマとし、小規模事業者の現状を把握**した上で、小規模事業者の経営の方向性を踏まえつつ、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、本検討会で議論を重ねたもの。

## 施策の方向性

- これまで**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）に基づく経営発達支援事業**として、小規模事業者への伴走支援等に取り組んできたところであるが、より一層きめ細やかに対応するため、「**地域を支え持続的発展及び賃上げを目指す事業者への支援**」に加え、「**成長志向の事業者の創出メカニズム**」や「**エッセンシャル・サービスを担う事業者への支援**」に向けた取組を検討し、**経営発達支援事業における施策体系の再構築**を進める。
- これらの取組を支える観点から、**商工会・商工会議所の経営指導員等の支援機能の強化**が必要となるため、**広域連携や支援機関間連携**に加え、**支援実績の評価・優良事例PR・都道府県への支援充実に向けた働きかけ**を促進する。あわせて、経営指導員の能力向上に向けた**研修の充実**や**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**の仕組みの検証等を推進する。

### 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

- 「成長志向の経営計画(一定の売上等)」の“宣言”の仕組みの整備
- 小規模事業者向け補助金等での“宣言”事業者への優先措置の導入
- 経営指導員等による民間融資へのつなぎ・協調融資の推進

### 2. 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 エッセンシャルサービス (ES提供者含む)

- プッシュ型の働きかけにより、経営計画・資金繰り表策定を促進することを通じて、経営リテラシーを向上
- 商工会・商工会議所の青年部・女性部等の「**助け合い・学び合いの場**」の活用促進
- ES認定制度を活用した重点支援、常駐型の専門家派遣、補助金の優先措置など

## 具体的施策

### 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強化

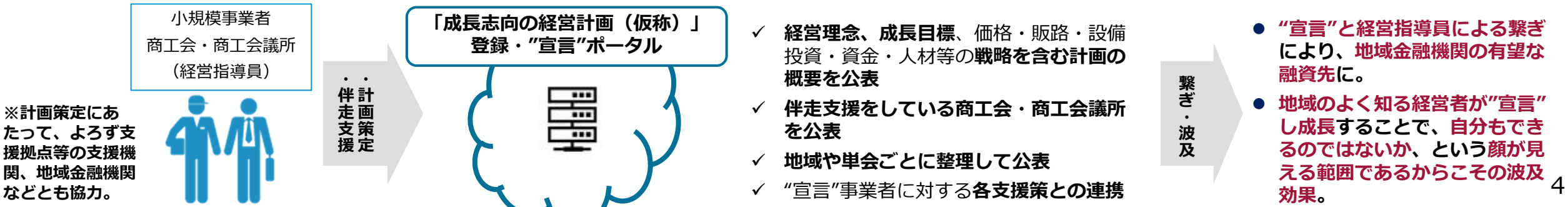
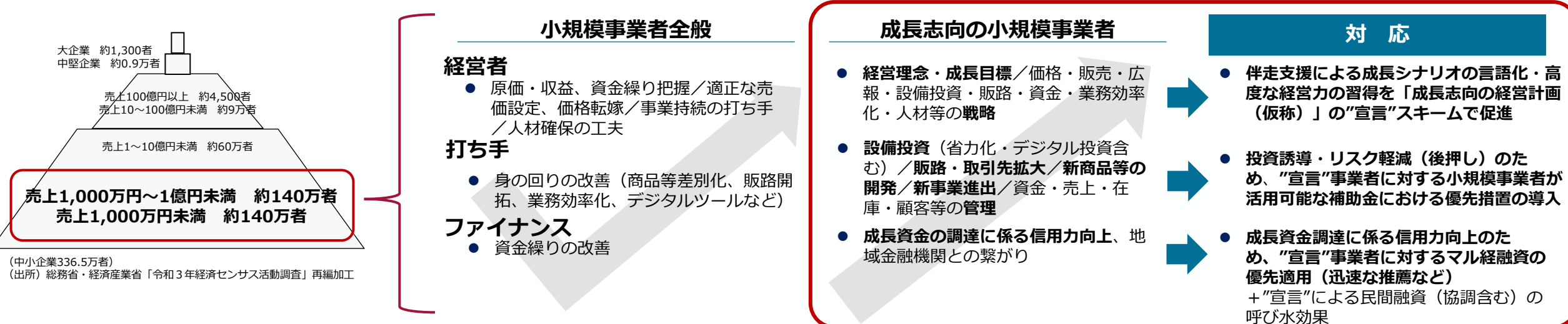
- 中小企業大学校、商工会・商工会議所内部の研修の充実
- 経営指導員等の能力向上のための民間プラットフォームの活用・補完の検証
- 広域経営指導員の設置促進、プッシュ型伴走支援モデル創出の促進・展開
- 経営指導員等の業務効率化のための専門家活用の強化、生成AI活用等の推進

### 4. 1.~3.の施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握

- 小規模事業者支援法の基本指針改訂による支援方針の明確化
- 経営発達支援計画の実施状況報告の活用による伴走支援効果等の把握・評価・スコアリング、優良事例のPR、都道府県等への商工団体への支援充実に向けた働きかけ
- 小規模事業者関連施策の指標設定に向けた研究、意欲向上策の検討

# 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

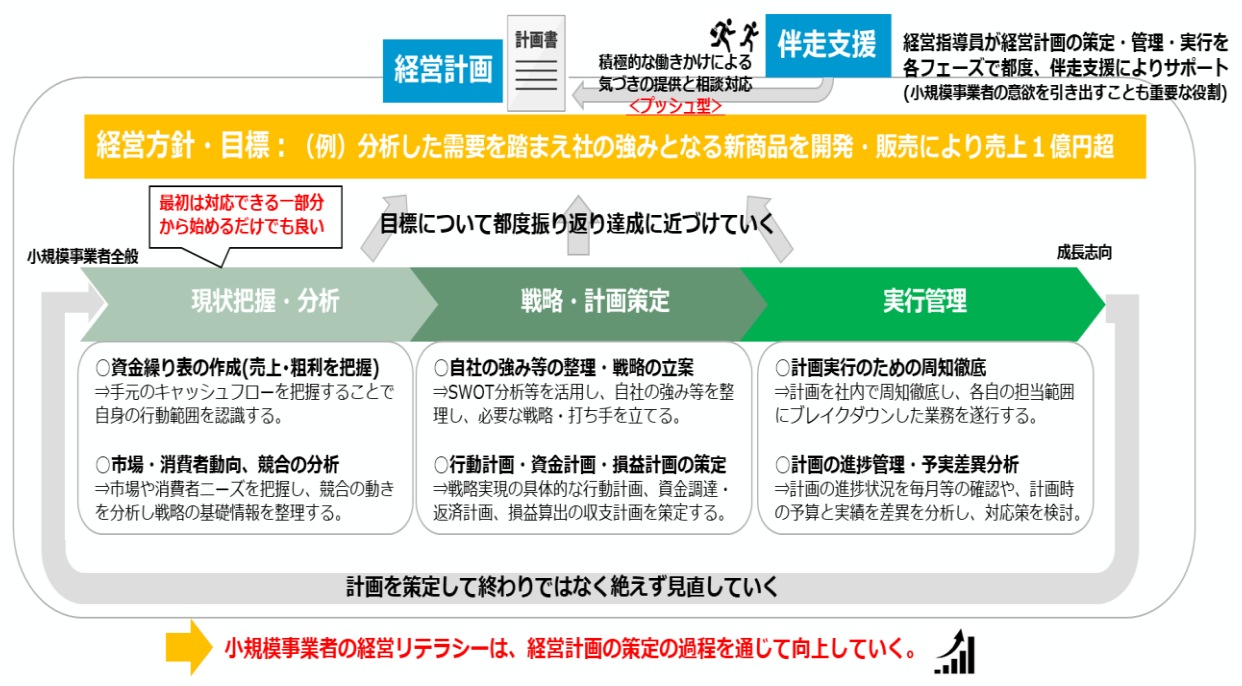
- 成長志向の小規模事業者の挑戦（意識・行動変容）と経営改革を促すべく、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業として、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を通じた高度な経営力を有する成長志向の事業者の創出メカニズムの構築に向けた検討を進める。
- 具体的には、経営管理能力の高度化と経営改革を図るために、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を必須とし、「成長志向の経営計画（仮称）」<sup>※</sup>を“宣言”する仕組みを構築する。  
※地域に有意な変化をもたらすような既存事業の改善に留まらない成長の核となる事業価値（例えば、要素技術、特色ある商品・サービス、地域との関係性を構築する、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。



# 2. 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)

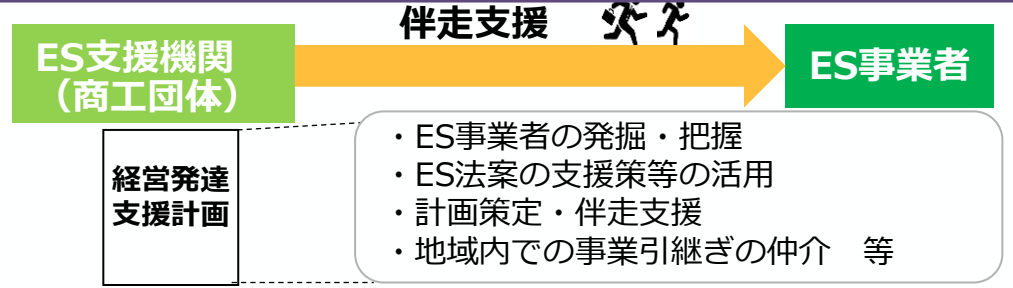
- 地域を支える小規模事業者においても持続的発展及び賃上げを目指すためには「稼ぐ力」を高める必要があり、経営計画や資金繰り表などの策定を通じて、原価や収益、資金繰りの把握等の基礎的な経営リテラシーの向上や経営管理能力の高度化を図ることが重要。これらを促すため、これまでの持続化補助金申請時の経営計画策定に加え、プッシュ型による小規模事業者への働きかけの強化や商工会・商工会議所の青年部・女性部といった学び合い・助け合いの機会の活用の促進に取り組む。
- また、人手不足対応や生産性向上の観点で、事業者間での助け合いや協業は重要な取組であり、特に地域内での事業引継ぎはエッセンシャルサービス (ES) 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)



## 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、
      - 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



### 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】

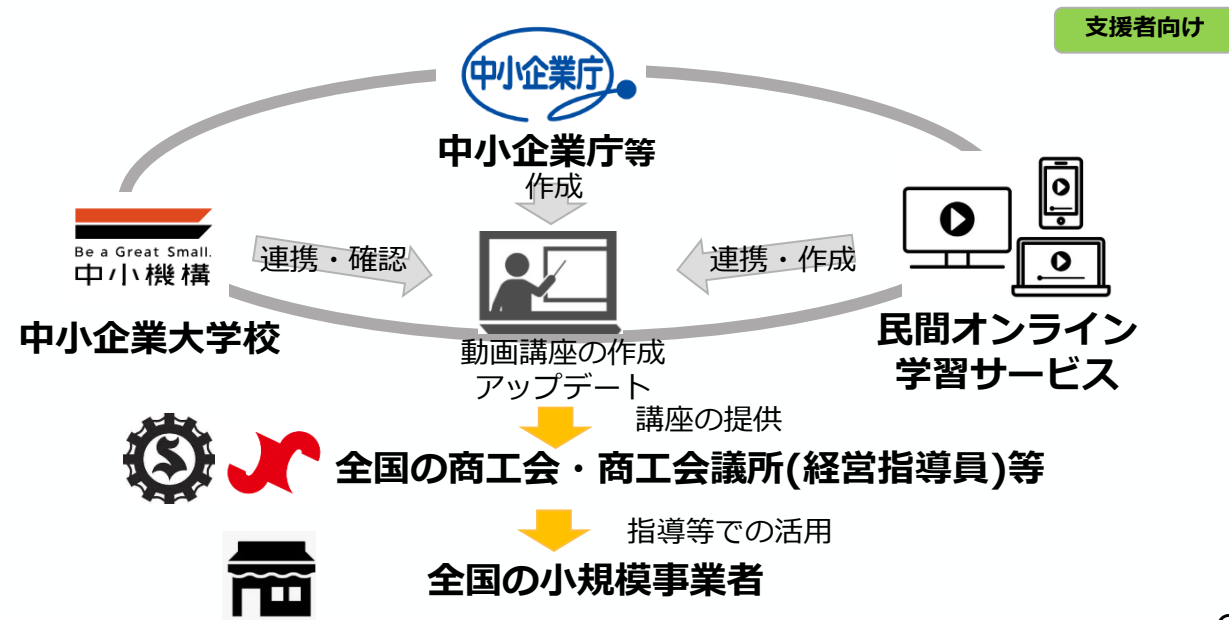
- 中小・小規模事業者の経営者や支援者等を対象に経営力・支援スキル向上のための座学・グループワーク等の対面・WEB研修を数日間のカリキュラムで実施。
- 支援担当者（経営指導員等）の新任者から管理者向けに、経営者との対話力・傾聴力等の“支援の基礎スキル”向上に係る研修に加え、税務・財務、資金繰り管理等の“個別スキル”向上に係る研修を実施。
- 経営者等向けに、上記と同様に“個別スキル”向上等に係る研修を実施。

<p><b>合宿型(大学校施設研修)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主</li> </ul> <p>【381コース・9,338名(R6年度)】</p>	<p><b>都市型(地域本部研修)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アクセスのよい都市部で提供(交流の場も用意)</li> <li>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)</li> </ul> <p>【276コース、5,155名(R6年度)】</p>
<p><b>出張、連携型(サテライト・ゼミ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p>【116コース、1,710名(R6年度)】</p>	<p><b>オンライン活用(WEBee Campus)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。</li> <li>ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能</li> <li>合宿型、都市型と同様に体系だった短期研修を実施</li> </ul> <p>【213コース、1,574名(R6年度)】</p>

(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）



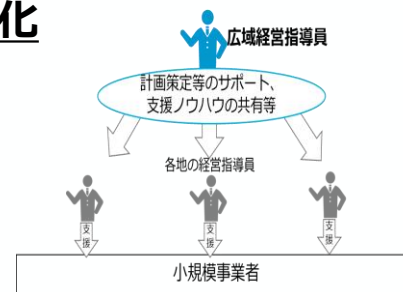
### 3. 小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能強化(支援機関連携・プッシュ型伴走支援など)

- 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

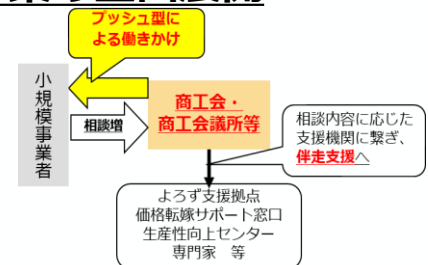
##### 広域支援体制の普及・支援機関連携の強化

- 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



## 4. 1.~3.の施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握

- 今回示された施策方針に基づく支援が行われるために、小規模事業者支援法における基本指針を改訂して、今回深掘りした支援方針を明確化（「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”支援、エッセンシャルサービスの支援など）することで、各商工会・商工会議所における経営発達支援事業の実行において反映する。
- また、支援機能を強化する前提として、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告の枠組みを活用して、商工会・商工会議所による伴走支援の効果を把握し、対外的に示していくことが必要となる。
- そのため、伴走支援後の事業者の状況について、小規模事業者向け補助金や「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”等の施策において、複数年間における報告を求めるとともに、各施策に係る商工会・商工会議所の支援件数に関しても報告を求めるとして、それらに基づいた評価・スコアリングの仕組みの検討を進める。
- 加えて、小規模事業者の現状に係るデータや施策効果の調査・分析方法、施策を評価するため、経営発達支援事業の成果報告や統計などを通じて関係データの蓄積を進め、今後の小規模事業者支援施策に係る指標の設定に向けて研究を深めていくこととする。

### 小規模事業者支援法の経営発達支援事業の枠組みにおけるPDCAサイクル（イメージ）

#### 1 基本指針への反映・支援計画策定

- 基本指針を改訂し、商工会・商工会議所の重要な支援方針を明確化
- 新基本指針に基づき、各単会等での経営発達支援計画の策定

計画  
Plan

#### 2 支援計画に基づく支援の実施

- 策定した経営発達支援計画に基づく具体的な伴走支援の実施
- 支援リソースの最適化、業務効率化を行いつつ、伴走支援の実施

実行  
Do

#### 4 評価に基づく支援機能強化

- 把握した内容を基に、対外的な説明を実施
- 分析・評価結果に基づく、支援機能・体制機能の見直し・改善

改善  
Action

#### 3 支援効果等の把握・評価

- 経営発達支援計画の実施状況報告により伴走支援の効果や支援件数を把握
- 小規模事業者に係るデータや施策効果をもとに分析・評価

評価  
Check

小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告により、

- 伴走支援の成果（支援した事業者の売上・粗利・従業員数等の複数年間の状況）
- 「成長志向の経営計画（仮称）」やES計画等の策定、補助金等の支援件数などを把握できる環境を整備する。

小規模事業者支援法における基本指針を改訂し、

- 「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”支援
- エッセンシャルサービスの支援 等を反映する。

# 中間とりまとめ（案）

# 1. 検討会の背景・目的

## 2. 現状と課題

## 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

## 4. おわりに

# 検討会の背景・目的

- 令和7年3月、第Ⅲ期となる小規模企業振興基本計画（以下「基本計画（第Ⅲ期）」という。）が閣議決定された。基本計画（第Ⅲ期）においては、全国で285万社の小規模事業者においても賃上げの好循環を実現するために、経営力を向上させ、これまで以上に「稼ぐ力」を高めること、その小規模事業者を支える支援体制を強化することなど、支援の充実を図ることとしている。
- 今般、「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」を設置し、小規模事業者のこれまでの取り組みを振り返りつつ、現状を把握した上で、基本計画（第Ⅲ期）に基づく以下の重要施策の深掘りにつなげるべく、検討を行った。
  1. **成長志向の小規模事業者を創出するためのメカニズムの構築**
  2. **エッセンシャルサービス提供者を含め、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**
  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**
  4. **これら施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握**
- 本稿では、令和8年2月3日からこれまでの4回の議論より見出された課題や具体的な施策の方向性について取りまとめる。

# 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）のポイント（令和7年3月）

- 現在、日本経済は大きく変化するチャンスを迎えており、「潮目の変化」の今、官民で国内投資と賃上げを継続し、デフレ脱却を実現できるか否かの正念場。賃金上昇が物価上昇を上回ることによって消費が増加し、企業の国内投資が堅調なトレンドを維持する好循環を定着させることが重要であり、小規模事業者もまた例外ではない。一方、小規模事業者の経営を巡る環境は、「大幅な賃上げ」「少子高齢化・人口減少」「人手不足」など、急速かつ大規模な変化を遂げつつある。
- こうした時代の転換点にあつて、事業の拡大を目指す意欲的な事業者はもとより、事業を持続し地域を支え続ける事業者においても、時代の変化に応じて経営力を向上させ、これまで以上に「稼ぐ力」を高めていく必要。小規模事業者の「特性、強み」を発揮し、地域課題解決を含め「新たな需要が喚起される分野」に積極的に取り組むとともに、提供する付加価値に適切な価格を設定することにより、小規模事業者にとっても稼ぐ力を高める好機（ビジネスチャンス）となり、経営の自走化や地域経済の成長発展につながる。小規模事業者が減少する中でもその「機能」を育成・維持し、地域経済を成長させ、社会を機能させる適応策を講じていくという考え方は、地方創生の理念とも合致。
- 経営資源に乏しい小規模事業者が、事業環境の変化を踏まえながら経営課題に単独で対応していくことは極めて困難であり、支援機関による伴走支援は一層その重要性を増しているが、身近な支援機関である商工会・商工会議所において人員不足や支援ノウハウ・知見の不足が顕在化していることから、支援体制の強化（経営指導員等の人件費や商工会館の施設整備費等の事業費の確保、デジタルツールの活用やナレッジ・ノウハウの共有等による支援の質の向上や業務効率化、広域的な支援体制の構築等）を図っていく必要。また、地方公共団体が主体となり、支援機関同士が緊密に連携し、地域で総力を挙げて取り組む必要。
- 頻発化・激甚化する自然災害からの早期の復旧・復興に向け、引き続き、国・都道府県・市町村が一体となった支援も必要。
- これらを踏まえ、国が講ずべき重点施策として、「経営力の向上（経営者のリテラシー向上、取引適正化対策等）」「支援機関の体制・連携強化」「多発する大規模災害等への対応」等を掲げるとともに、地域における産業政策の主体としての自走化を目指し「地方公共団体の責務」を掲げた。

# 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の構成

## 第1章 小規模事業者の振興に関する施策についての基本的な方針【小規模企業振興基本法第13条第2項第1号】

### 1. 現状認識

### 2. 基本的考え方

### 3. 4つの目標【法第6条第1～4号】

#### (1) 需要を見据えた経営力の向上

－経営者の意識改革、事業の持続的発展、意欲ある事業者の成長発展－

#### (2) 経営資源の有効活用、人材の育成・確保

#### (3) 地域経済の活性化、地域住民の生活向上・交流促進

－地域の持続的発展、地域経済・生活・コミュニティの活性化－

－新陳代謝の円滑化、事業継続力の強化、人手不足対応、多様な人材の育成・確保・活用－

#### (4) 支援体制の整備その他必要な措置

－支援機関の体制強化、国と地方公共団体との連携強化、手続の簡素化－

## 第2章 小規模事業者の振興に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策（15の重点施策）【法第13条第2項第2号】

### 1. 需要を見据えた経営力の向上に係る重点施策

#### 【法第6条第1号】

(重点施策1) 経営者のリテラシー（経営戦略・会計・知的財産等）向上

(重点施策2) 経営計画の策定

(重点施策3) 需要開拓・新事業展開

(重点施策4) 取引適正化対策

### 2. 経営資源の有効活用、人材の育成・確保に係る重点施策

#### 【法第6条第2号】

(重点施策5) 起業・創業

(重点施策6) 事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ

(重点施策7) 多発する大規模災害等への対応

(重点施策8) 事業継続力の強化

(重点施策9) 人手不足対応、人材の育成・確保・活用

### 3. 地域経済の活性化、地域住民の生活向上・交流促進に係る重点施策【法第6条第3号】

(重点施策10) 地域経済の活性化

(重点施策11) 地域の生活・コミュニティの活性化

(重点施策12) 地域課題解決の推進

### 4. 支援体制の整備その他必要な措置に係る重点施策

#### 【法第6条第4号】

(重点施策13) 支援機関の体制・連携強化

(重点施策14) 国と地方公共団体との連携強化

(重点施策15) 手続きの簡素化・施策情報の提供

## 第3章 小規模事業者の振興に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項【法第13条第2項第3号】

1. 地方公共団体の責務【法第7条】 2. 小規模事業者の努力等【法第8条】 3. 関係者相互の連携及び協力【法第9条】

# 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) に基づく小規模事業者支援

- 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する。
- 経営指導員の人件費、指導旅費、研修費、施設建設費等については、一般財源化・地方交付税により措置。

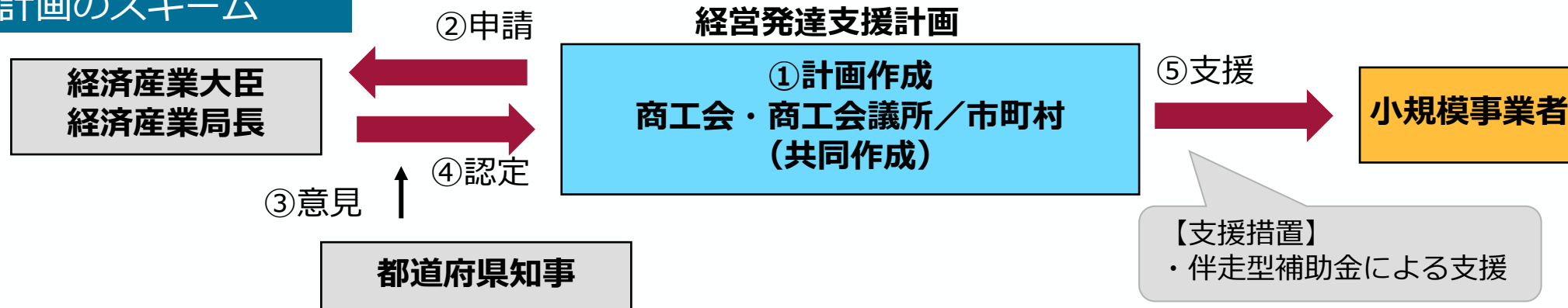
## 経営改善普及事業 (支援法第4条)

- 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。
- 経営改善普及事業のうち、経営指導員の人件費、指導旅費、研修費、施設建設費等については、地方分権改革、三位一体改革の流れを受け、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)。

## 経営発達支援計画 (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、経済産業大臣又は経済産業局長が認定。
- 経営発達支援計画の策定・運用に関与する経営指導員 ((法定経営指導員) となるためには、中小企業庁が実施する講習 (中小企業診断・行政事務) の修了が必要 (令和6年度には約3,500人が受講)。

## 経営発達支援計画のスキーム



# 1. 検討会の背景・目的

## 2. 現状と課題

## 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

## 4. おわりに

# 小規模事業者の全体像

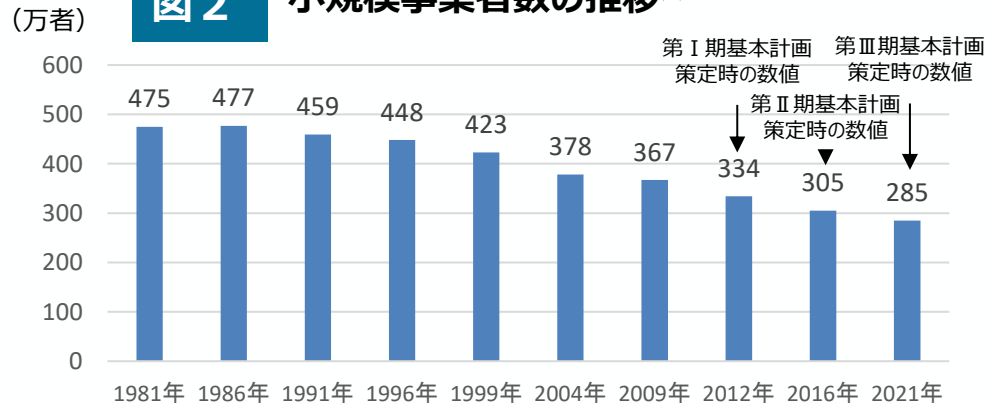
- 全企業数の99.7%が中小企業、**84.5%が小規模事業者** ※1。
- 小規模事業者数は、**10年で約50万者、5年で約20万者程度減少**。
- 小規模事業者の業種割合は、**卸・小売業やサービス業が6割程度**。

図1 事業者数・従業者数（2021年）

	事業者数	従業者数
大企業	1.0万者 (0.3%)	1,438万人 (30.3%)
中小企業	336.5万者 (99.7%)	3,310万人 (69.7%)
うち 小規模事業者	285.3万者 (84.5%)	973万人 (20.5%)

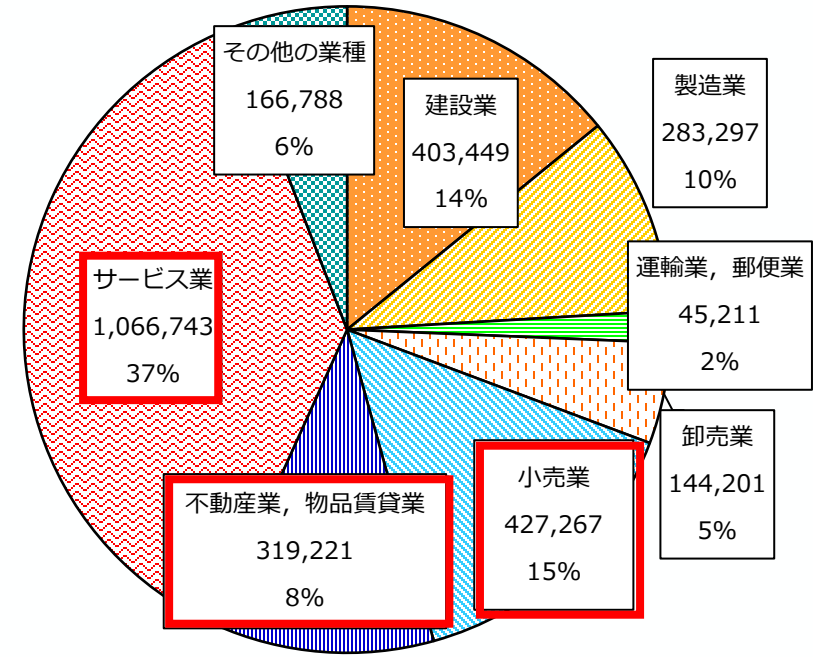
(出典) 令和3年経済センサス-活動調査- 再編加工

図2 小規模事業者数の推移※2



(出典) 各年中小企業白書及び令和3年経済センサス-活動調査- 再編加工より作成

図3 小規模事業者の業種別事業者数（2021年）



※1 小規模事業者は、おおむね常時使用する従業員の数が20人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5人（宿泊業、娯楽業は除く））以下の事業者をいい、個人事業主やフリーランスも含まれる。

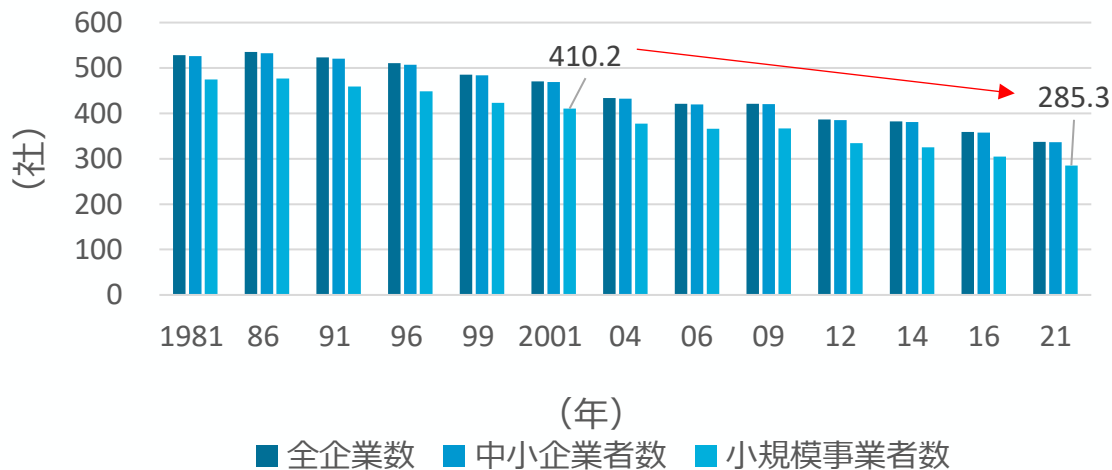
※2 経済センサスでは、フリーランス、SOHO等の外観で把握困難な事業所を補足することが難しい。このため、税務統計と差が生じている。税務統計上は、営業等所得がある個人≒個人事業主数は412万者（令和3年国税庁統計「申告所得税」）となる。

# 小規模事業者数の推移

- 中小企業全体の事業者数は、過去20年で469万社から28%減少して337万社。小規模事業者数は、410万社から31%減少し、285万社。
- 2015年から2020年にかけて、常用雇用者数の増加により小規模事業者から卒業した企業数は4.0万社（1.4%）、逆に中小企業等から小規模事業者となった企業数は6.7万社（2.5%）。
- 廃業・転出した小規模事業者は81.7万社（28.7%）、開業・転入した小規模事業者は59.1万社（20.7%）と、廃業・転出した事業者が多く、小規模事業者総数が減少。

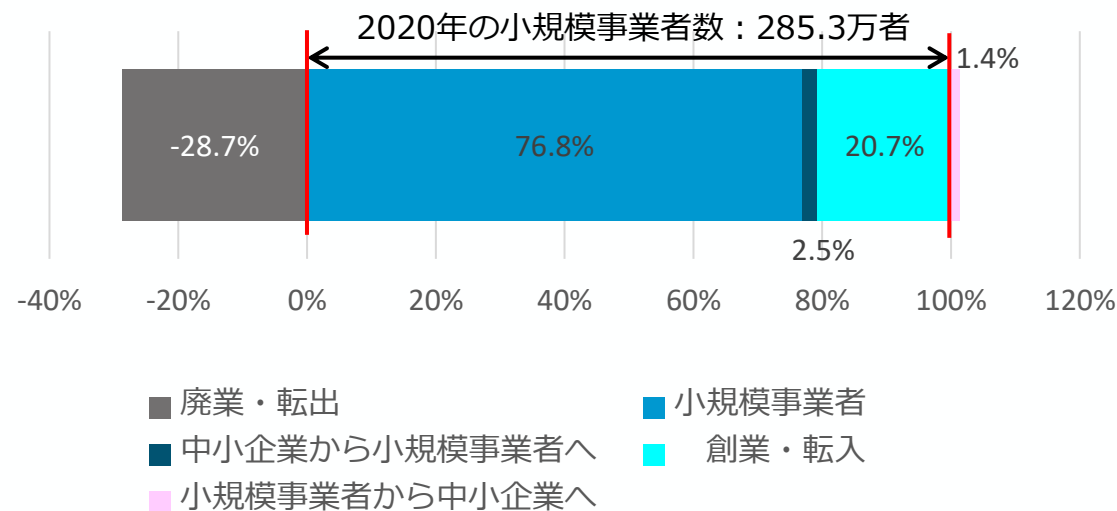
注) 経済センサスに基づく本調査の定義は、厚生労働省「雇用保険事業年報」と異なる点に注意。

## 小規模事業者数の推移（1981年→2021年）



資料) 中小企業庁「2016年版小規模企業白書」（1981～2014年）、中小企業ウェブサイト（2016.2021）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成  
 注) 1.1991年までは「事業所統計調査」として行われた。2.企業数は1986年以降に総務省において統計を取り始めており、1981年は中小企業庁において事業所統計から再編加工した計数である。3.2012年の数値より、中小企業及び小規模事業者の企業数(事業者数)に政令特例業種を反映している。

## 小規模事業者の新陳代謝（2015→2020年）



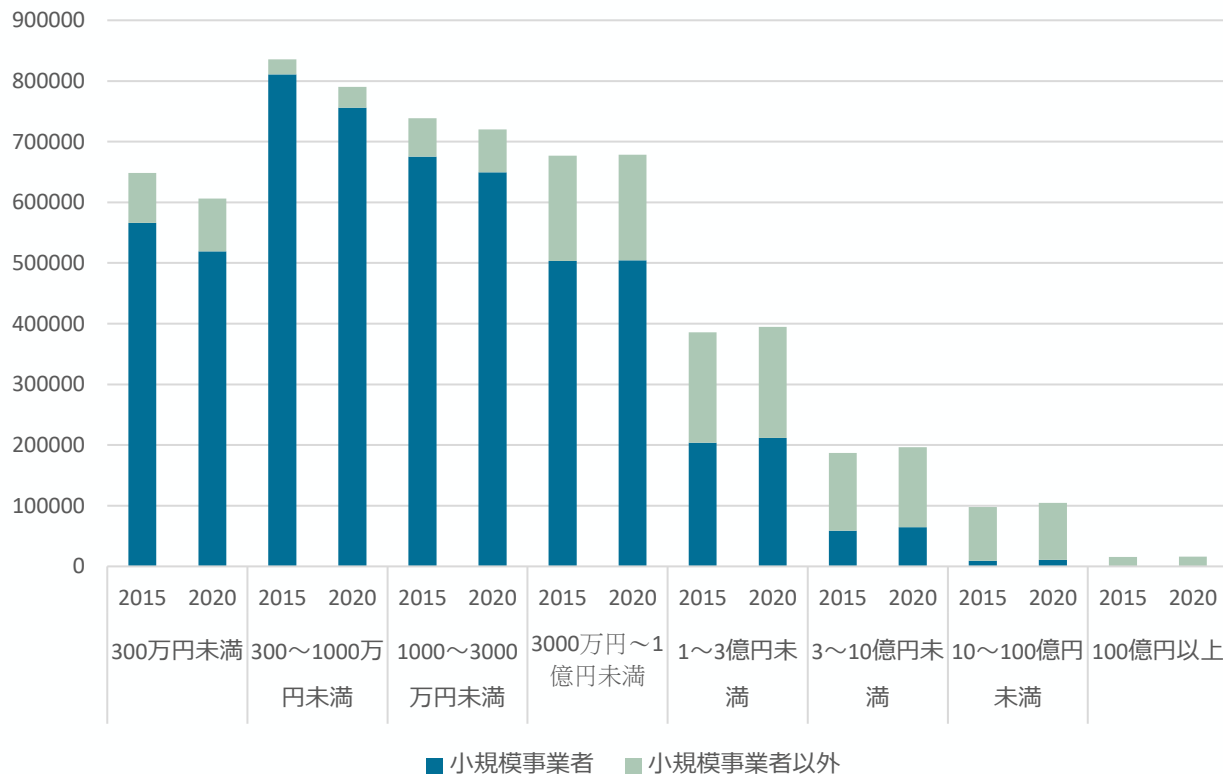
資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス（活動調査）」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

注) 経済センサスの2時点の個票からデータを接続し、2015年時点での小規模事業者の2020年時点の区分を把握し集計。なお、廃業には当該調査区域からの転出を、また、創業には当該地域への転入を含む。

# 小規模事業者全体の売上高の分布

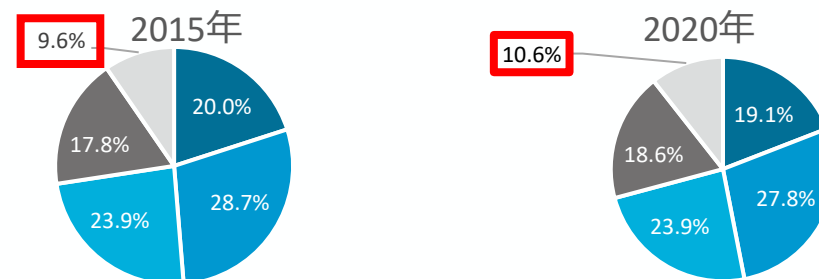
- 2015年から2020年にかけて、売上高3,000万円未満の小規模事業者数は減少しているものの、**売上高1億円以上の小規模事業者数は増加している。**
- 売上高規模別構成比を見ると、売上高3,000万円未満の小規模事業者が7割程度であり、売上高1億円以上の小規模事業者は10%ほど存在している。

## 売上高規模別企業数

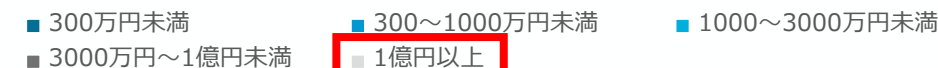
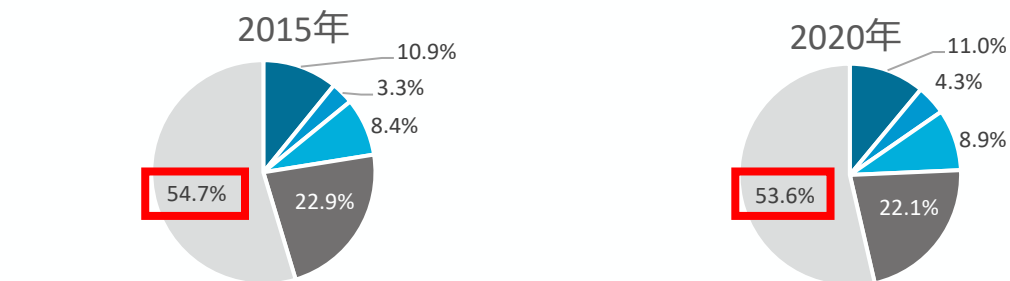


## 売上高規模別構成比 (%)

### 小規模事業者



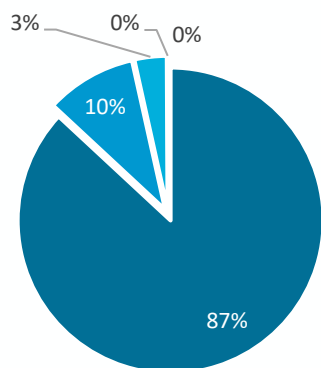
### 小規模事業者以外



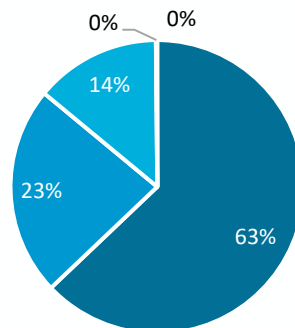
# 売上高と常用雇用者数の関係

- 売上高3,000万円未満の小規模事業者では家族経営が中心であるのに対し、売上高1億円以上では、2人以上の常用雇用者数を有する事業者が8割を超え、家族経営から組織的な経営へと移行。
- **売上高3,000万円～1億円の小規模事業者では、常用雇用者数が2人以上の事業者が6割を超えており、成長志向の小規模事業者であれば成長の潜在力がある**と考えられる。

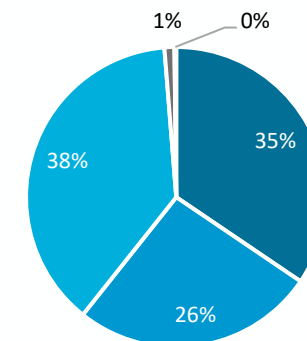
売上高300万円未満



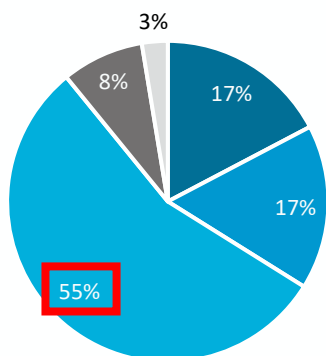
売上高300万円～1,000万円



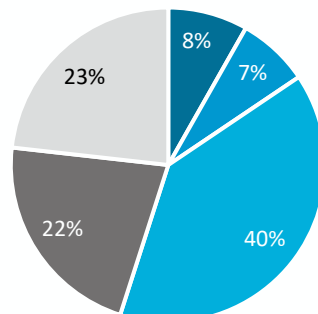
売上高1,000万円～3,000万円



売上高3,000万円～1億円



売上高1億円以上



常用雇用者数（2020年）



# 小規模事業者の売上高の時点変化（パネルデータ分析）

- 5-6割の小規模事業者が2015年から2020年の売上高区分を維持している一方、売上高区分が上昇した小規模事業者は5.4%、下降したのは2割程度。
- 廃業・転出率は、売上高区分の低い企業ほど高く、1億円以上になると15%程度で安定する傾向。

## 売上高区分別にみた企業数の変化（2015年→2020年）

		2020年 売上高区分別企業割合								2015年から2020年の変化		
		300万円未満	300万円～1,000万円	1,000万円～3,000万円	3,000万円～1億円	1億円～3億円	3億円～10億円	10億円～100億円	100億円以上	廃業等	▶	ランクがあがった小規模事業者数
2015年 売上高区分別 企業割合	300万円未満	53.4%	5.8%	0.8%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	39.7%	▶	6.9%
	300万円～1,000万円	13.0%	53.6%	4.2%	0.5%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	▶	4.8%
	1,000万円～3,000万円	1.4%	17.0%	54.0%	5.1%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	22.2%	▶	5.4%
	3,000万円～1億円	0.4%	1.4%	16.9%	59.2%	4.7%	0.2%	0.0%	0.0%	17.1%	▶	4.9%
	1億円～3億円	0.1%	0.3%	1.1%	18.7%	59.5%	5.7%	0.2%	0.0%	14.3%	▶	5.8%
	3億円～10億円	0.1%	0.2%	0.3%	1.7%	20.0%	59.6%	3.9%	0.0%	14.2%	▶	3.9%
	10億円～100億円	0.2%	0.2%	0.4%	0.9%	2.8%	21.5%	58.1%	0.5%	15.5%	▶	0.5%
	100億円以上	1.1%	0.0%	0.7%	0.7%	1.1%	0.7%	21.3%	59.9%	14.5%	▶	-
合計	14.8%	20.9%	17.4%	13.3%	5.6%	1.8%	0.3%	0.0%	25.9%	▶	5.4%	

■ 売上高区分 変化無し ■ 売上高区分 上昇

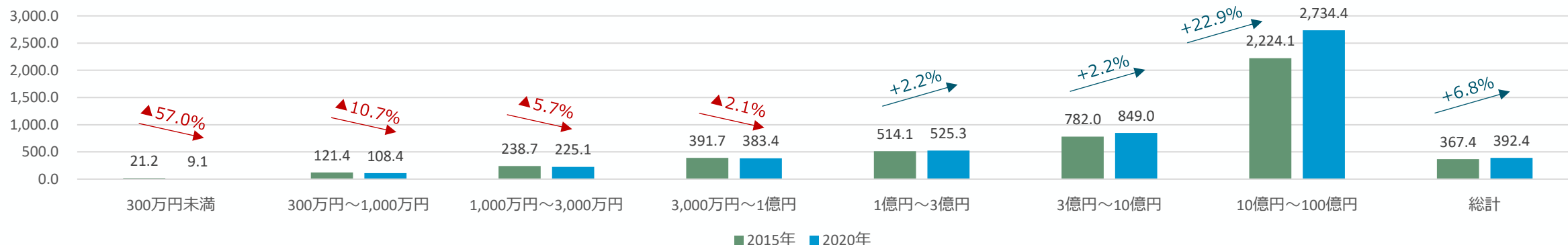
資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス(活動調査)」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

注) 経済センサスの2時点の個票を用い、売上高のランク別に企業数を集計。なお、同一区分内の事業者であっても、売上高は増加もしくは減少している可能性がある。  
2015年に小規模事業者の定義に該当した事業者に限って集計したものであり、開業・転入した事業者や2015年に中小企業であった事業者は含まれていない。

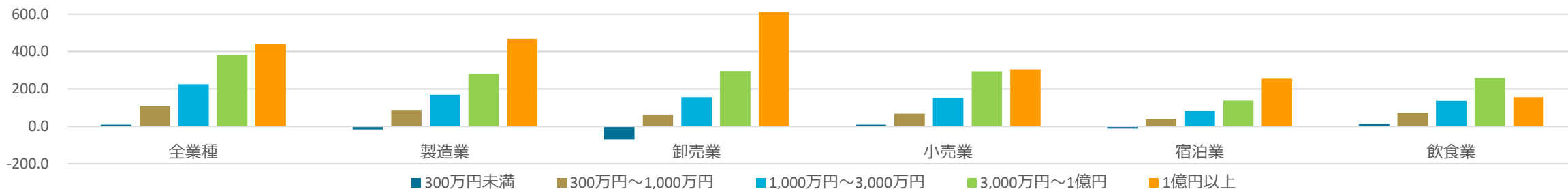
# 小規模事業者における労働生産性（付加価値額/従業員数）の状況

- 2015年から2020年にかけて小規模事業者の労働生産性の変化を見ると、**全体で6.8%増加**。売上高区分別に見ると、**1億円未満では減少、1億円以上で増加**に転じており、**1億円以上の事業者が小規模事業者全体の労働生産性を押し上げている**ことがうかがえる。
- 業種別でも、**売上高が増加するにつれて、労働生産性が高まる傾向**にある。

## 【売上高区分別】 2015年～2020年の労働生産性の変化



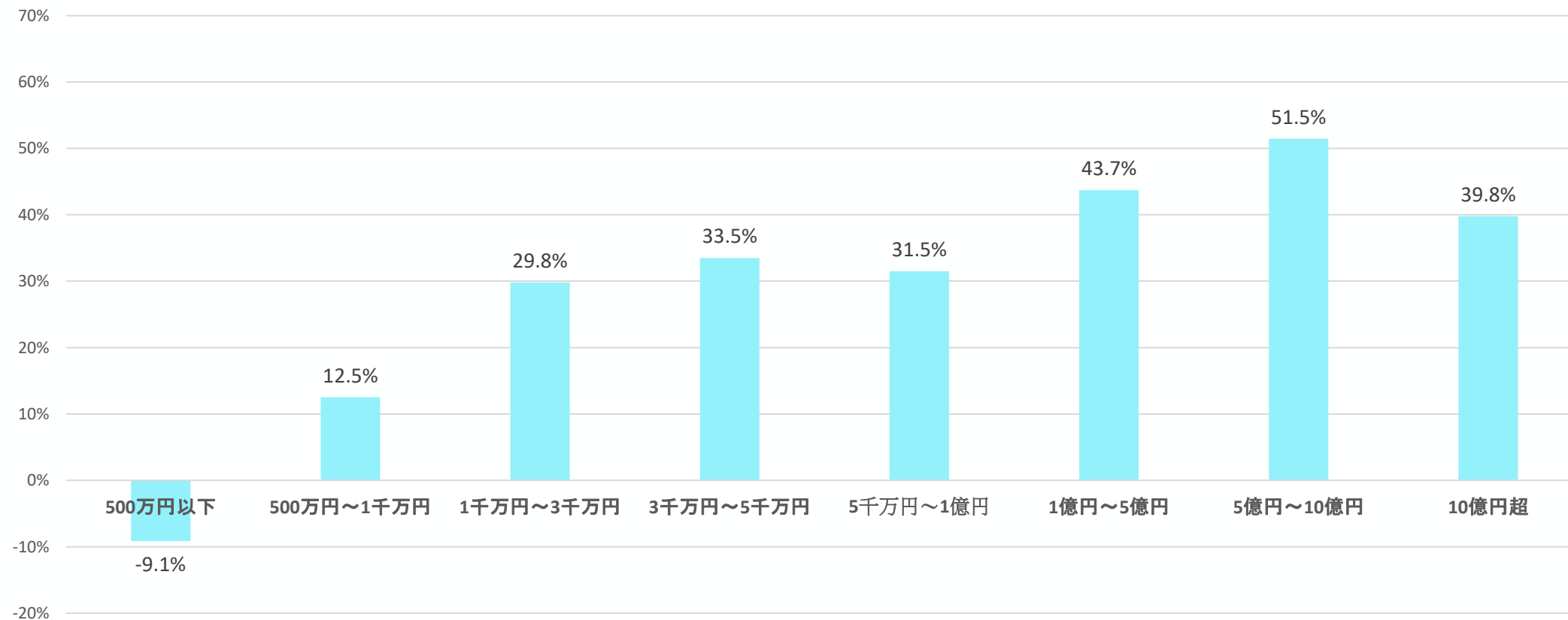
## 【業種・売上高区分別】 2020年の労働生産性



# 小規模事業者における自己資本比率の状況

- 売上高が増えるにつれて自己資本比率が高まる傾向にあり、売上が小さい小規模事業者ほど財務が脆弱で、**売上規模の増加とともに安定性が増す**と考えられる。

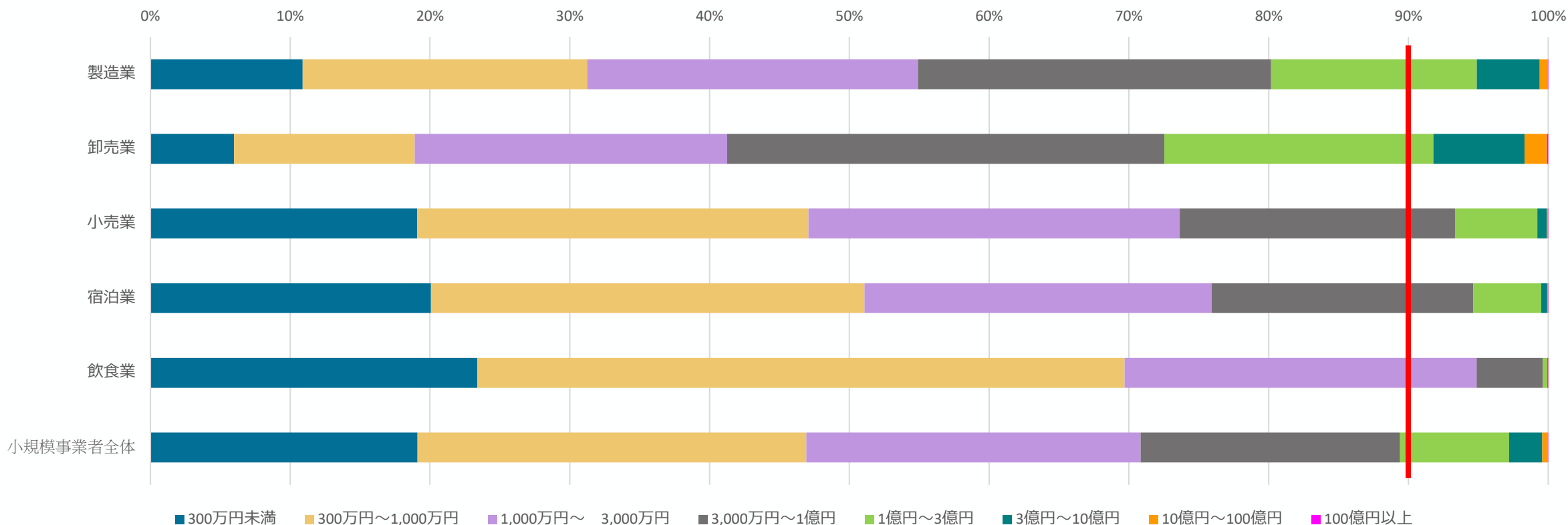
## 【売上高区分別】 1事業者（小規模事業者）当たりの自己資本比率（2023年）



# 小規模事業者における業種別売上高の分布の状況

- 小規模事業者全体で売上高が1億円を超える事業者の割合が1割程度であることから、小規模事業者が多い5つの業種で、上位10%の売上高（赤線）を見てみると、**製造業・卸売業は1億円～3億円、小売業・宿泊業は3,000万円～1億円、飲食業は1,000万円～3,000万円**となり、**業種毎に売上高分布の状況が異なる**。
- **成長目標の設定に当たっては、業種毎の違いを踏まえて幅を持った対応が必要**になると考えられる。

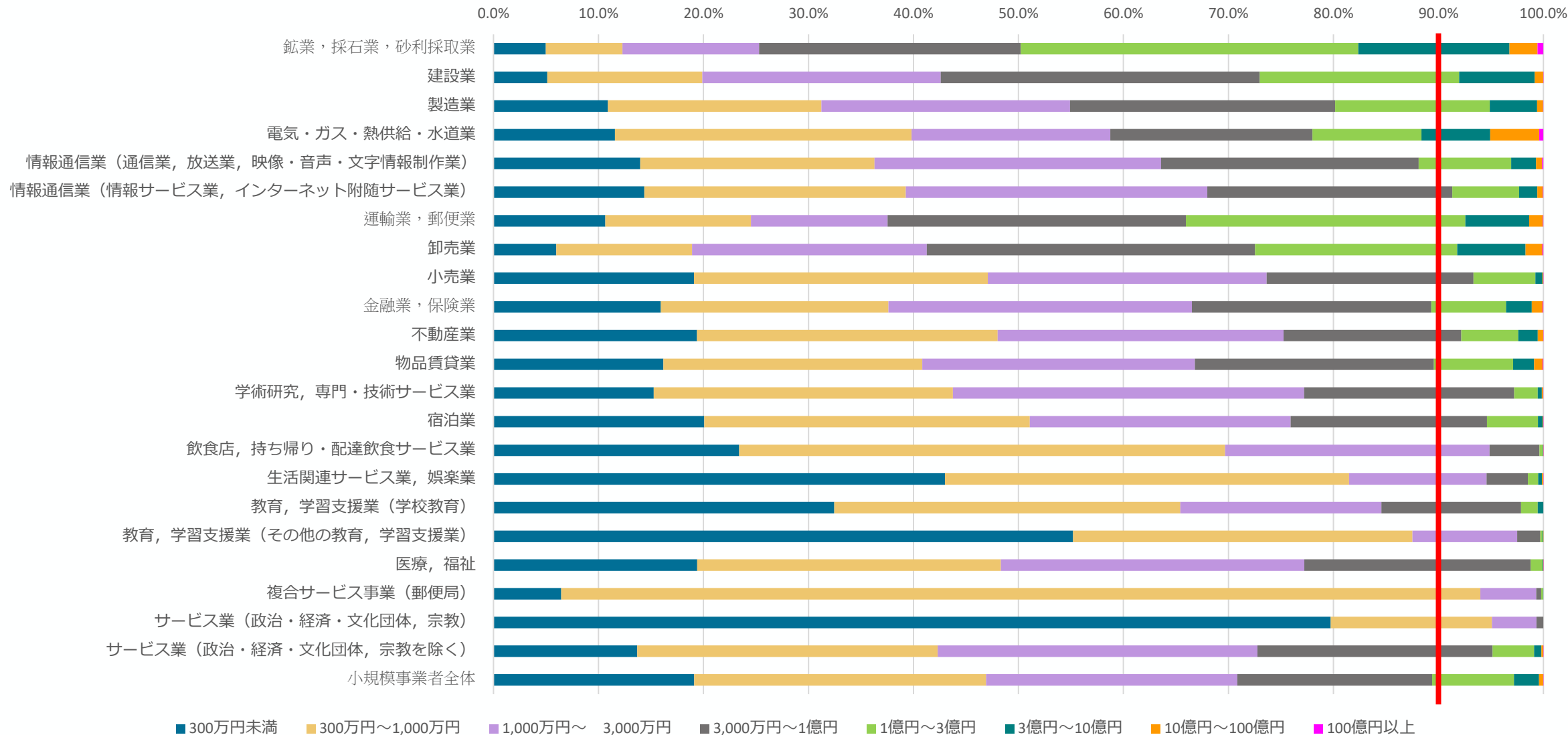
## 【業種別】売上高区分別 企業構成比（2020年）



（出典）令和3年度の経済センサスをもとに委託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社により分析

# 【全業種】小規模事業者における売上高の分布の状況

## 【業種別】売上高区分別 企業構成比（2020年）



（出典）令和3年度の経済センサスをもとに委託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社により分析

# 成長志向の小規模事業者の特徴

- 成長志向の小規模事業者は、売上高が一定水準（例えば1億円）に達すると、賃上げ原資の確保につながる「稼ぐ力」が高く、事業継続性が向上するなど、経営体としての基礎が固まるものと考えられることから、地域における良質な雇用の創出・人材の維持、廃業する事業者の事業引継等を通じたエッセンシャル・サービス維持、地域内の他の小規模事業者への波及（インフルエンサーとしての役割）などが期待できる。
- 主な成長要因を踏まえ、成長志向の小規模事業者の経営者が持つ経営リテラシーの特徴を抽出し、横展開することが必要であると考えられる。

項目	主な成長要因
経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営計画・事業計画の作成、金融機関との融資交渉（言語化する過程の気づき、試行錯誤、自社・競合・市場の分析）</li> <li>・ 諸計画の認定（モチベーション向上・自信）</li> <li>・ 支援機関（無料）への積極的な相談、情報収集</li> </ul>
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 採用の工夫（求める人材の明確化、ミスマッチ回避）</li> <li>・ 安心・安全な就労環境の整備</li> <li>・ 会計・受発注・人事等に係るクラウドサービスや業務代行サービスの活用</li> <li>・ 業務の標準化・マニュアル化</li> <li>・ 商工団体や地域内での助け合い／協業</li> </ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 値上げ（適切な値付け）／価格転嫁（原価計算）</li> <li>・ 経営計画に適った設備投資</li> <li>・ 工程のデジタル化・機械化（コスト低減、管理の質の向上）</li> <li>・ 在庫管理改善／廃棄の削減</li> </ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成長資金（設備投資、販路開拓等）の調達</li> <li>・ 補助金等の積極活用</li> </ul>
コト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 競合との差別化、多角化、新事業進出・販路開拓、技術力・企画力向上</li> <li>・ 需要の引き込み、SNS等の情報発信、EC活用</li> </ul>

# 成長志向の小規模事業者に係る課題と対応

- 成長志向の小規模事業者の多くが直面する課題として、①成長に向けた経営の方向性が不明瞭、②新規取引の開拓等の挑戦的取組のための**投資資金が不足**、③経営規模を拡大するための**資金調達のための信用力不足**が挙げられる。
- それぞれの課題に対応するため、①経営指導員による**伴走支援を通じた経営計画策定（言語化）**、②**補助金等を通じたリスクマネーの優先措置**、③**マル経融資の優先適用や将来的なプロパー融資の増加を見据えた民間融資へのつなぎの促進**、に取り組むことが重要。

## 小規模事業者全般

### 経営者

- 原価・収益、資金繰り把握／適正な売価設定、価格転嫁／事業持続の打ち手／人材確保の工夫

### 打ち手

- 身の回りの改善（商品等差別化、販路開拓、業務効率化、デジタルツールなど）

### ファイナンス

- 資金繰りの改善

## 成長志向の小規模事業者

- **経営理念・成長目標**／価格・販売・広報・設備投資・販路・資金・業務効率化・人材等の**戦略**

- **設備投資**（省力化・デジタル投資含む）／**販路・取引先拡大**／**新商品等の開発**／**新事業進出**／資金・売上・在庫・顧客等の**管理**

- **成長資金の調達に係る信用力向上**、地域金融機関との**繋がり**

## 対応

- **伴走支援による成長シナリオの言語化・高度な経営力の習得を「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”スキームで促進**

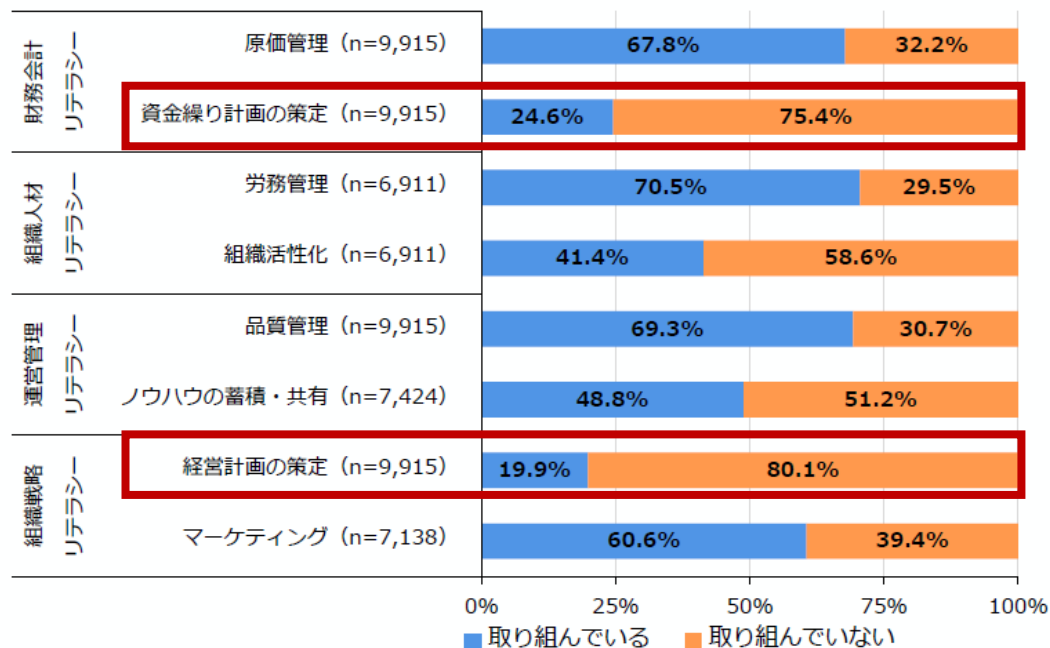
- **投資誘導・リスク軽減（後押し）のため、“宣言”事業者に対する小規模事業者が活用可能な補助金における優先措置の導入**

- **成長資金調達に係る信用力向上のため、“宣言”事業者に対するマル経融資の優先適用（迅速な推薦など）+“宣言”による民間融資（協調含む）の呼び水効果**

# 経営リテラシーへの取組状況と支援ニーズ

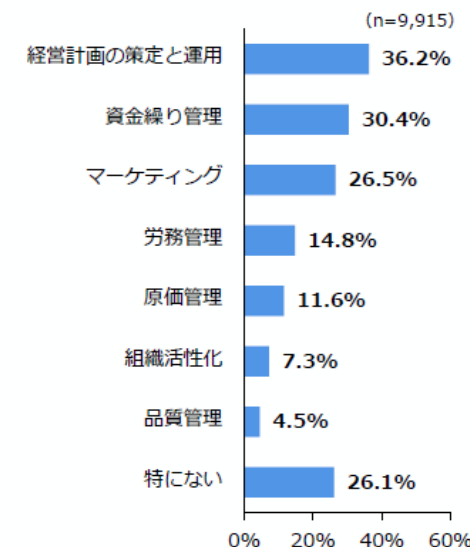
- 経営者にとって基本的な経営力である「経営リテラシー」を4つの分野に分類し、小規模事業者を対象に、各分野の取組状況を確認したところ、「資金繰り計画の策定」「経営計画の策定」において、「取り組んでいる」と回答した事業者は2割程度と他の項目に比べて低いことが分かる。
- 小規模事業者を対象に取り組むために支援が必要だと考える分野に関するアンケート並びに、支援機関を対象に支援に取り組んでいる分野に関するアンケートでも同様に「経営計画の策定と運用」と「資金繰り管理」が上位。

## 経営リテラシーへの取組状況

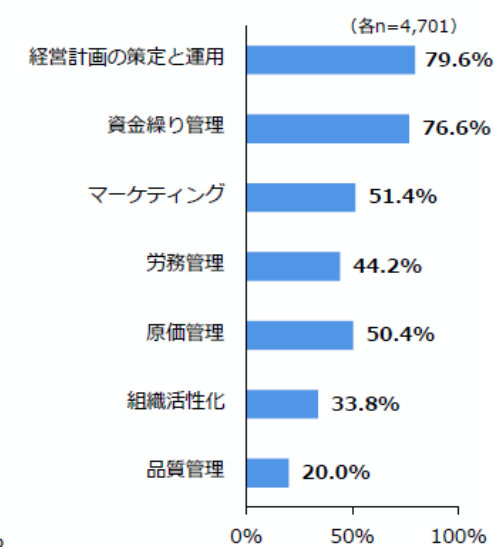


## 企業の支援ニーズと支援機関の取組

(1) 小規模事業者が、取り組むために支援が必要だと考える分野



(2) 支援機関が、支援に取り組んでいる分野



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 「原価管理」における「取り組んでいる」は「製品・商品・サービス別に把握している」「事業単位で把握している」、「取り組んでいない」は「全社単位で把握している」「ほとんど把握していない」と回答した事業者の合計。2. 「労務管理」、「組織活性化」については、従業員がいる事業者に聞いたもの。「ノウハウの蓄積・共有」については「従業員はいない」と回答した事業者は除く。3. 小規模事業者の回答を集計している。

資料：(株) 帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」 (同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

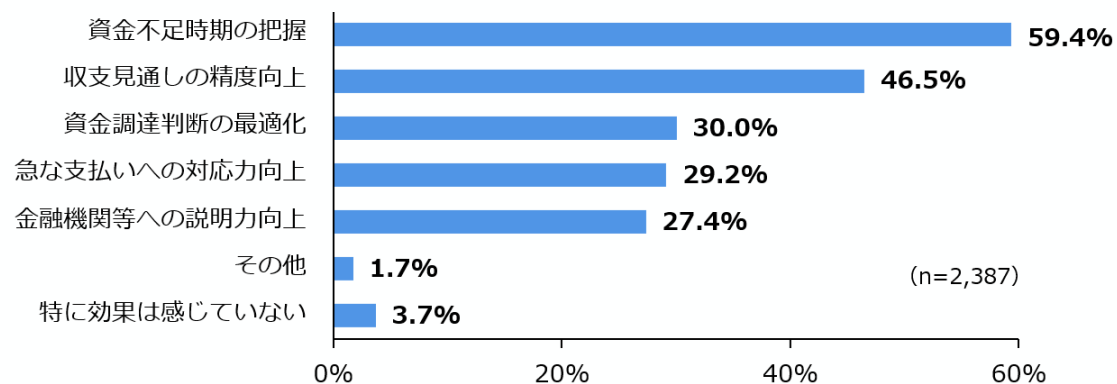
(注) 1. (左図) 小規模事業者の回答を集計している。2. (左図) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。3. (右図) 支援先の事業者が独力で取り組むことができるようになるための支援にどの程度取り組んでいるか聞いたもの。「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した割合を表示している。

(出典) 2026年版「中小企業白書・小規模企業白書の概要」

# 資金繰り計画の策定

- 資金繰り計画の策定は、資金不足時期の把握や収支見通しの精度向上などに寄与。
- 貸借対照表を活用した経営状況の把握・分析は、資金繰りに好影響を与えている傾向も見られ、小規模事業者においても貸借対照表の活用は重要。

## 資金繰り計画策定の効果

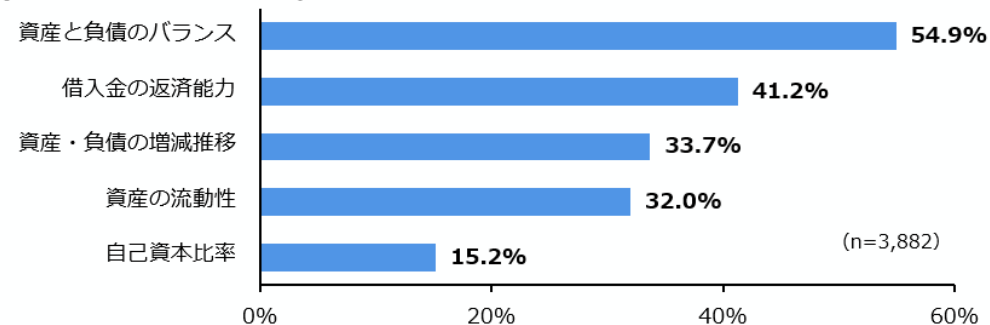


資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

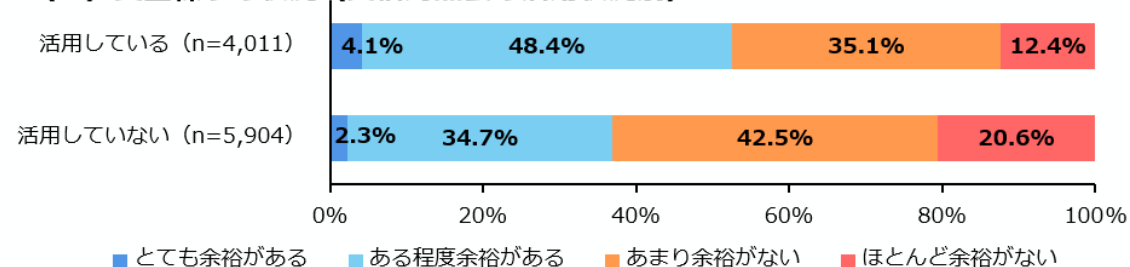
(注) 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. (左図) 資金繰り計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。3. (左図) (右図(1)) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。4. (右図(1)) 貸借対照表を「大いに活用している」「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。5. (右図(2)) 足下の資金繰りの状況について聞いたもの。

## 貸借対照表の活用方法と効果

### (1) 貸借対照表を使った経営状況の把握・分析の取組内容



### (2) 資金繰りの状況 (貸借対照表の活用状況別)

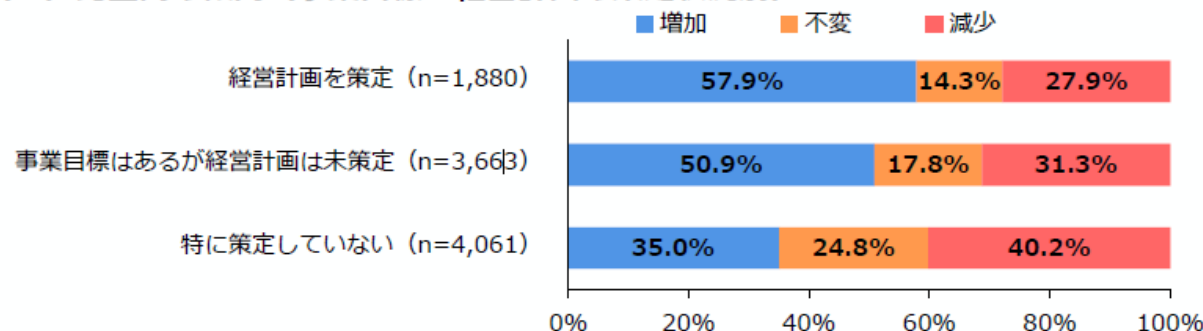


# 経営計画の策定

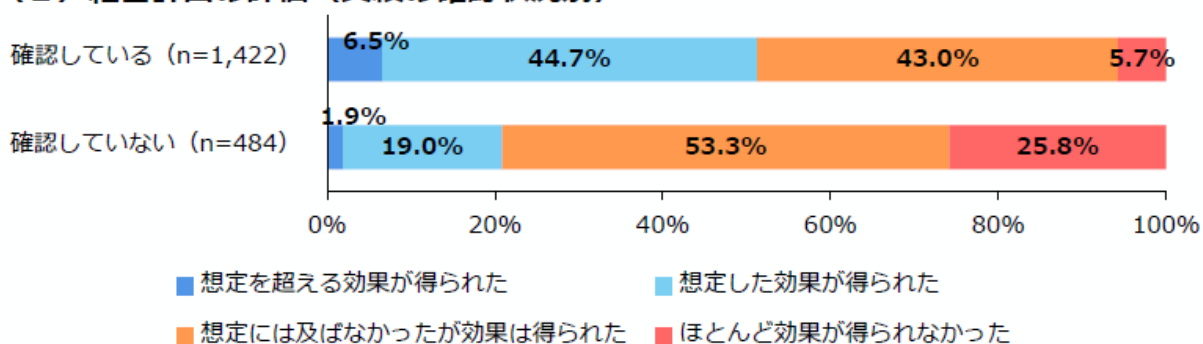
- 事業目標や経営計画の策定は、経営資源が限定的である小規模事業者にとって重要。経営計画を策定するのみではなく、計画の実績を確認（PDCA）することで、経営計画策定の効果は高まる。

## 経営計画策定の効果

(1) 売上高の傾向（事業目標・経営計画の策定状況別）



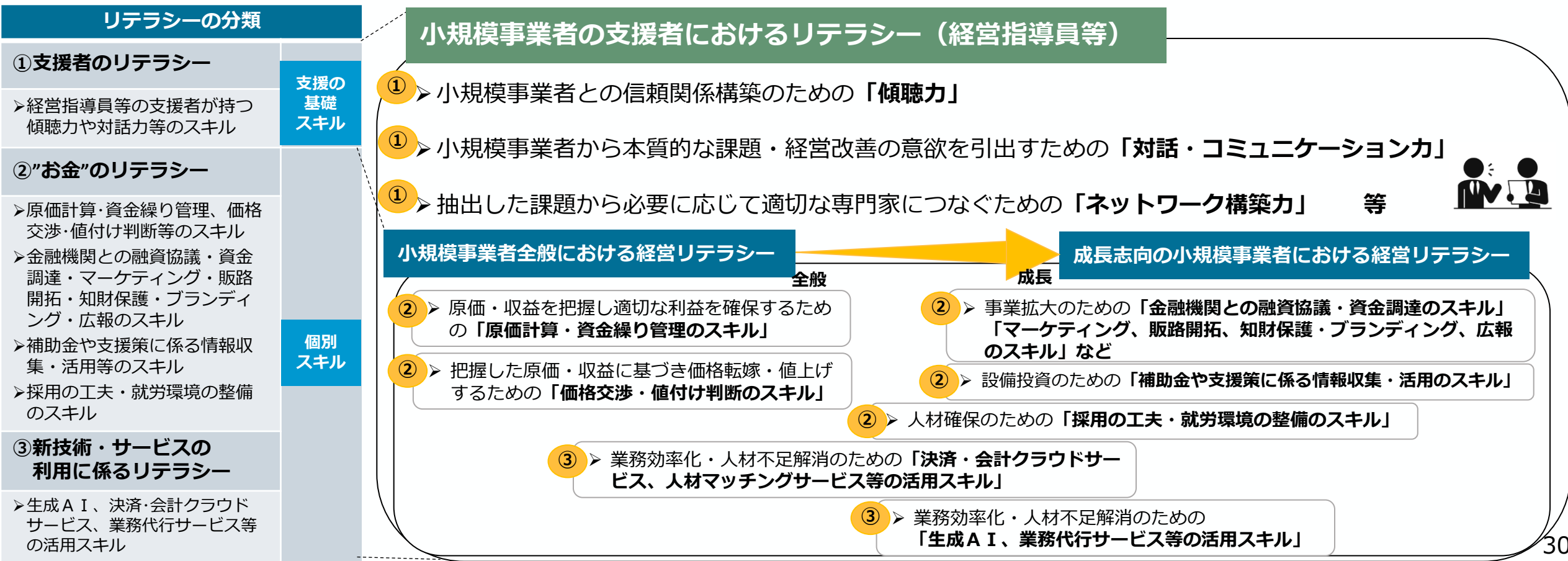
(2) 経営計画の評価（実績の確認状況別）



資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. (1) 売上高は3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。3. (2) 実績の確認状況は、経営計画を策定している事業者に対して、売上高や顧客数などの実績と経営計画を比較し、進捗状況の確認をしているか聞いたもの。4. (2) 経営計画の評価は、経営計画の策定によって業績向上にどの程度効果を得られたか聞いたもの。

# 小規模事業者・支援者のリテラシーの整理

- 小規模事業者・その支援者のリテラシーとしては、大きくは①支援者のリテラシー（傾聴力・対話力等）、②“お金”のリテラシー（資金繰り管理・値付け判断、資金調達・補助金活用等）、③新技術・サービスの利用に係るリテラシー（生成AI、決済・会計クラウドサービス等の活用）に大別される。
- 支援者のリテラシーは、①（支援の基礎スキル）、②・③（個別スキル）のいずれも該当する形であり、小規模事業者のリテラシーは、②・③（個別スキル）が該当する。
- さらに、小規模事業者全般におけるリテラシーは、②の資金繰り管理・値付け判断や③の決済・会計クラウドサービス等の活用スキルが想定され、成長志向の小規模事業者においては、②の資金調達・マーケティング・知財保護・支援策活用・人材確保の工夫や③の生成AIや業務代行サービス等の活用スキルのリテラシーが想定される。



# 小規模事業者における「経営計画」・支援者の「伴走支援」

- 「経営計画」は、一般的に、あるべき姿・目標、外部環境・自社分析、経営課題、打ち手、行動・実行手順、資金調達、進捗・目標管理などの要素が含まれるものと考えられるが、小規模事業者全般から成長志向の小規模事業者における「経営計画」については、その伴走支援の位置づけを含め、以下のイメージとなると考えられる。
- また、経営計画の策定の端緒として、資金繰り表の作成といった資金や原価、利益の把握に直接関連することから実施することが有効であり、小規模事業者の経営リテラシーはその後の経営計画の策定過程を通じて向上していくものと考えられる。

## 「経営計画」と「伴走支援」のイメージ

経営計画



伴走支援

経営指導員が経営計画の策定・管理・実行を各フェーズで都度、伴走支援によりサポート（小規模事業者の意欲を引き出すことも重要な役割）

経営方針・目標：（例）分析した需要を踏まえ社の強みとなる新商品を開発・販売により売上1億円超

最初是对应できる一部分から始めるだけでも良い

目標について都度振り返り達成に近づけていく

小規模事業者全般

成長志向

現状把握・分析

戦略・計画策定

実行管理

○資金繰り表の作成(売上・粗利を把握)  
⇒手元のキャッシュフローを把握することで自身の行動範囲を認識する。

○市場・消費者動向、競合の分析  
⇒市場や消費者ニーズを把握し、競合の動きを分析し戦略の基礎情報を整理する。

○自社の強み等の整理・戦略の立案  
⇒SWOT分析等を活用し、自社の強み等を整理し、必要な戦略・打ち手を立てる。

○行動計画・資金計画・損益計画の策定  
⇒戦略実現の具体的な行動計画、資金調達・返済計画、損益算出の収支計画を策定する。

○計画実行のための周知徹底  
⇒計画を社内で周知徹底し、各自の担当範囲にブレイクダウンした業務を遂行する。

○計画の進捗管理・予実差異分析  
⇒計画の進捗状況を毎月等の確認や、計画時の予算と実績を差異を分析し、対応策を検討。

計画を策定して終わりではなく絶えず見直していく



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。



# 小規模事業者同士の助け合い・協業

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

## 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

### 第1章 小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

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

（中略）

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

### 第2章 小規模企業の振興に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策

（重点施策10）地域経済の活性化

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

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

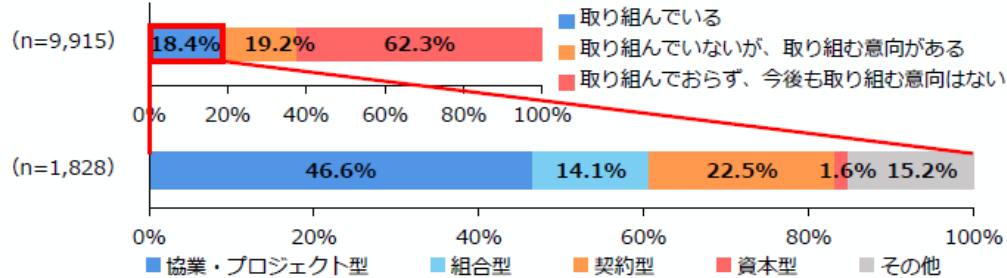
また、経営基盤の強化に向けて、地域の小規模事業者同士が連携した営業協力や共同調達、持株会社化等による事務集約や戦略立案の高度化等、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も促進し、「共助」の取組の強化に努める。

# 小規模事業者同士の助け合い・協業の状況・効果

- 企業間連携は、企業単独で不足している経営力を補うことができるとともに、新製品開発やリソースの共有等により事業の成長にもつなげることが見込まれる。連携に取り組む企業において売上高が増加している傾向が見られる。
- 企業間連携のあり方としては、プロジェクト単位や資本関係を伴う連携など様々な形が存在。連携により求める目的に応じて、適切な企業間連携に取り組んでいくことが重要。

## 企業間連携の類型と取組状況

(1) 企業間連携の取組状況



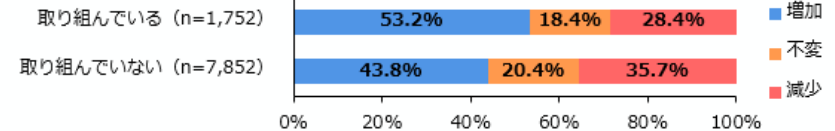
(※) 企業間連携の4類型

- 協業・プロジェクト型**  
特定の目的やテーマのために、複数の企業等が協力して新商品開発やイベント開催、地域活性化などに取り組む連携 (例: 地域フェアやコラボ商品など)
- 組合型**  
法律に基づいて複数の企業が組織を作り、共同で事業を行う連携 (例: 商店街振興組合など)
- 契約型**  
企業同士が契約や覚書を交わして協力する連携 (例: 共同開発や業務提携など)
- 資本型**  
出資や合併会社の設立など、資本関係を伴う連携 (例: 共同出資による新会社設立など)

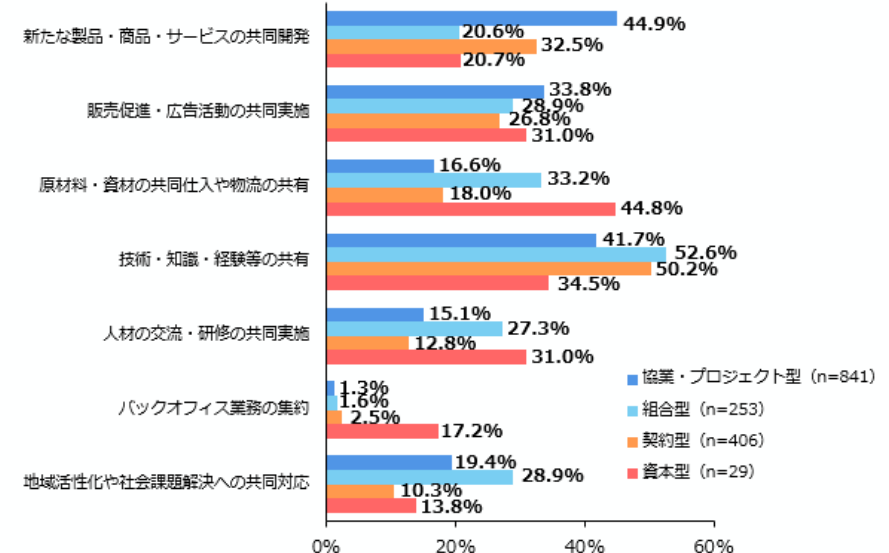
資料: (同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. (右図(1)) 売上高の見直しは、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。3. (右図(2)) 企業間連携に「取組んでいる」事業者に聞いたもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## 企業間連携の効果

(1) 売上高の傾向 (企業間連携への取組状況別)



(2) 企業間連携での取組内容 (企業間連携の類型別)



(出典) 2026年版「中小企業白書・小規模企業白書の概要」

# エッセンシャルサービスの供給の持続性確保のための事業引継ぎ

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

## 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

### 第1章

#### 小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

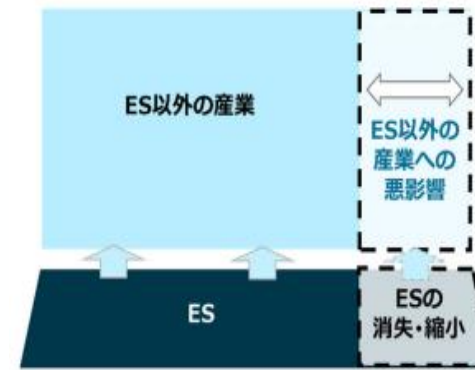
一方、地方にとって厳しさを増す変化として、出生数・出生率の低下が想定を超えるペースで進み高齢化が進むとともに、若者・女性にとって「いい仕事」「魅力的な職場」の不足や地域間・男女間の賃金格差等により地方離れが進み、域内需要の減少や労働供給制約・人手不足が一層進行している。このことが引き金となり、買物や医療・福祉、交通、教育など日常生活に不可欠なサービスの維持が困難となり、深刻化する地域も顕在化している。

（中略）

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

## ESの供給不足が経済に及ぼす影響

### 想定されるES以外の産業への悪影響の例



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

# 認定ES制度（案）の概要

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

## 産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】

### （1）生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設

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

### （2）支援機関の認定制度の創設

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

# リテラシー向上に向けた研修等の現状・課題

- 中小企業大学校や商工会・商工会議所内部の研修は、支援者のリテラシー向上のために重要。
- 一方で、経営指導員等の支援者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、**研修へのアクセスの困難（時間的余裕など）、実践的な内容を主とする研修コンテンツの不足（新技術・サービス活用、指導員による支援事例）**といった課題があると考えられる。

## 中小企業大学校における研修

支援者向け

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”** (①**支援者のリテラシー**) 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”** (②**“お金”のリテラシー**) 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”** (②**“お金”のリテラシー**) 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(WEBe 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。

## 商工会・商工会議所における研修・勉強会

### (1) 都道府県商工会連合会・商工会議所連合会における研修

支援者向け

#### 【概要】

- 都道府県の商工会・商工会議所の連合会が主催し、**経営指導員向けに対話力等** (①**支援者のリテラシー**)、**財務・会計等** (②**“お金”のリテラシー**) 向上のための**対面・WEB研修**を実施。

### (2) 商工会・商工会議所の青年部・女性部等による勉強会

経営者向け

#### 【概要】

- 持続化補助金(ビジネスコミュニティ型)を活用し、**商工会・商工会議所の青年部・女性部等**で、**経営者向けに経営計画策定等** (②**“お金”のリテラシー**) 向上に係る様々なテーマの勉強会を**経営指導員を巻き込み**実施している例が多数ある。

## <民間オンライン動画学習サービスの例【ベネッセ (Udemy)】>

- 世界で8,100万人以上が利用する世界最大級の「オンライン動画学習プラットフォーム」。
- スキルを持つ個人・企業・団体が「講師」として講座を作成し、公開している。
- 更新性の高さ企業/個人ニーズに沿った豊富な講座数(3万本以上)が強み。
- PCやタブレット、スマホで場所や時間を選ばず学習することが可能。

Udemy | Benesse

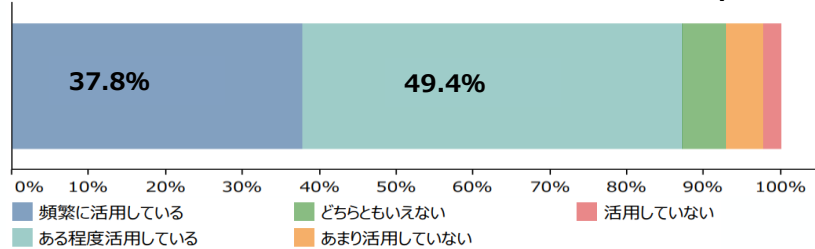


# 小規模事業者を支える支援機関

- 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

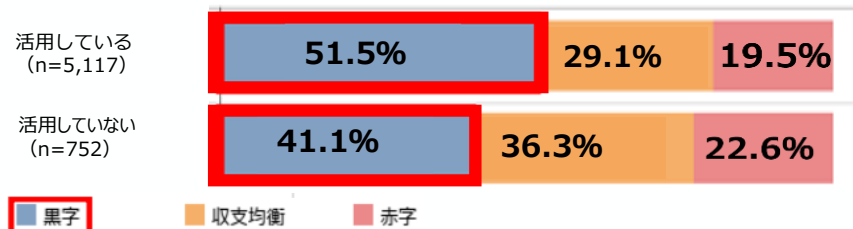
事業者における支援機関の活用状況 (n=5,905)



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

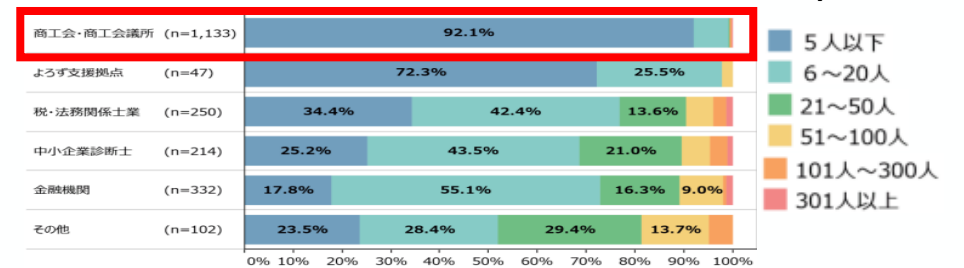
2023年の営業利益の見通し



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) ここでは「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」と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。

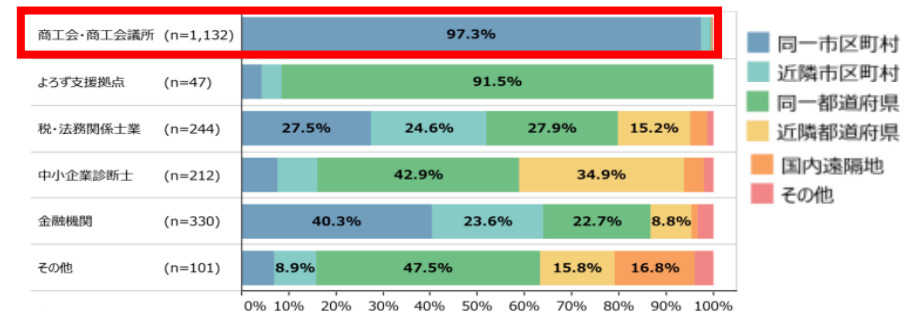
商工会・商工会議所では「5人以下」の企業を支援する割合が9割以上

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

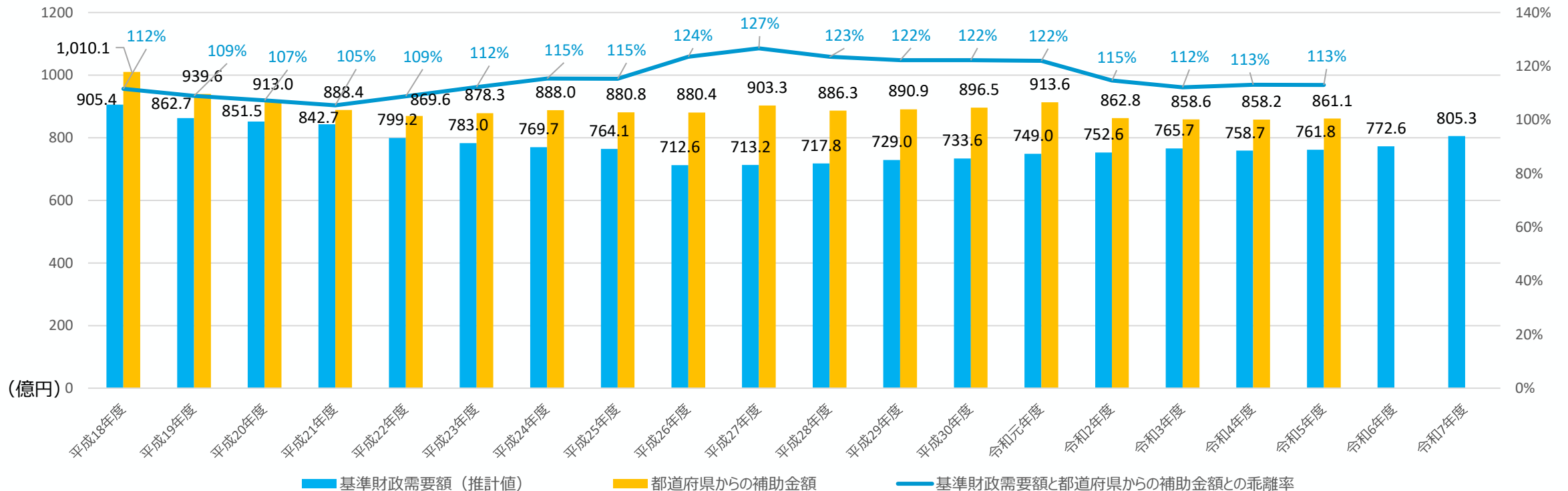
顧客・会員の属する主な地域 (支援機関属性別)



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. ここでは「従業員規模」は、常時雇用する従業員数を指す。  
 2. ここでは「近隣の市区町村」は、支援機関が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」、「コササネット」、「その他」に加盟した支援機関の合計を指す。  
 3. ここでは「近隣の市区町村」は、主たる事務所のある同一市区町村の行政区域に属している（同一都道府県内の）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」の行政区域に属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」と回答した支援機関を除いている。  
 5. ここでは下部のその他には、支援機関属性について都道府県別中小企業支援センター、「中小企業団体中央会」、「コササネット」、「その他」に加盟した支援機関の合計を指す。

# 経営指導員の人件費等

- 商工会・商工会議所が行う経営改善普及事業のうち、**経営指導員の人件費、指導旅費、研修費、施設建設費等**については、地方分権改革、三位一体の改革の流れを受け、**都道府県に財源ごと移譲され、都道府県が地域の実情を踏まえながら措置する仕組み。**
- 移譲された当時と比較すると、**地方交付税の基準財政需要額\***と都道府県による商工会・商工会議所に対する**補助金額の実績は減少。**
- 対応すべき課題が多様化・複雑化することにより**経営指導員等の業務が質・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している状況。**



\*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

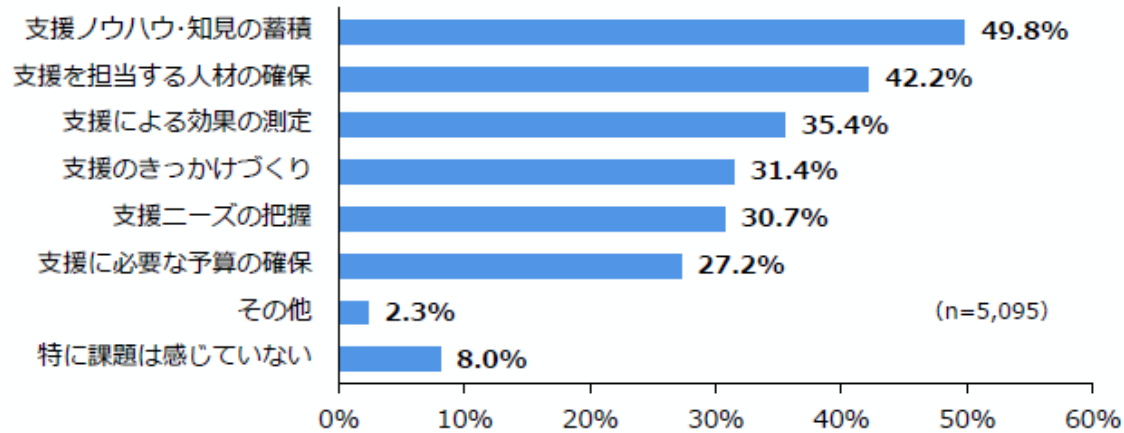
単位費用 (単価) × 測定単位 (国勢調査人口等) × 補正係数 (人口規模や人口密度によるコスト差等を反映)

(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

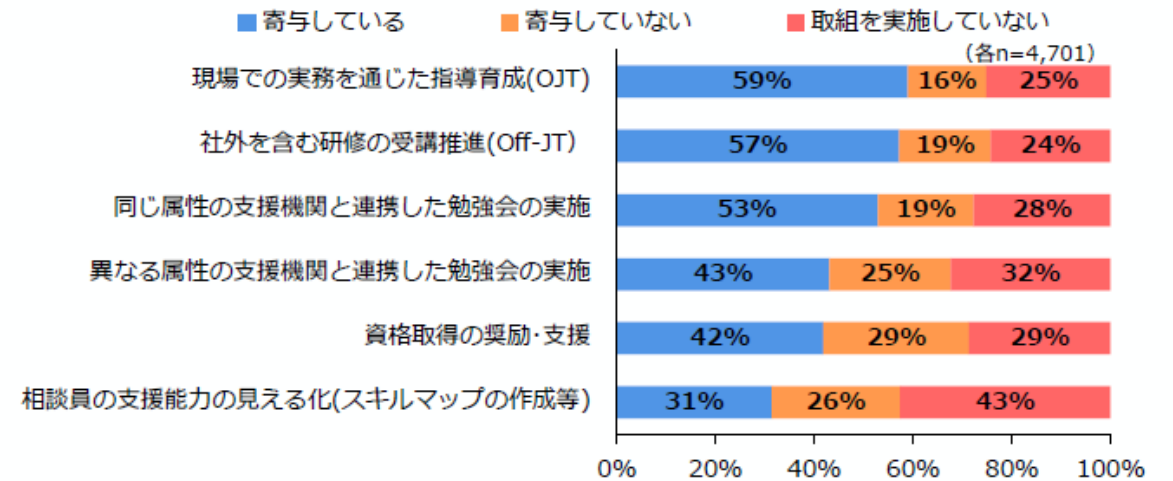
# 支援機関が抱える課題と支援力向上に向けて

- 支援機関の人手不足が顕在化する中、支援機関が抱える課題について支援機関を対象にアンケートをとったところ、「支援ノウハウ・知見の蓄積」「支援を担当する人材の確保」が課題であると回答した割合が4割以上。
- 支援人材の支援力向上のためには、OJT、OFF-JTや他の支援機関と連携した勉強会などが有効な取組となり得る。

## 支援機関が抱える課題



## 支援人材の支援力向上に寄与する取組



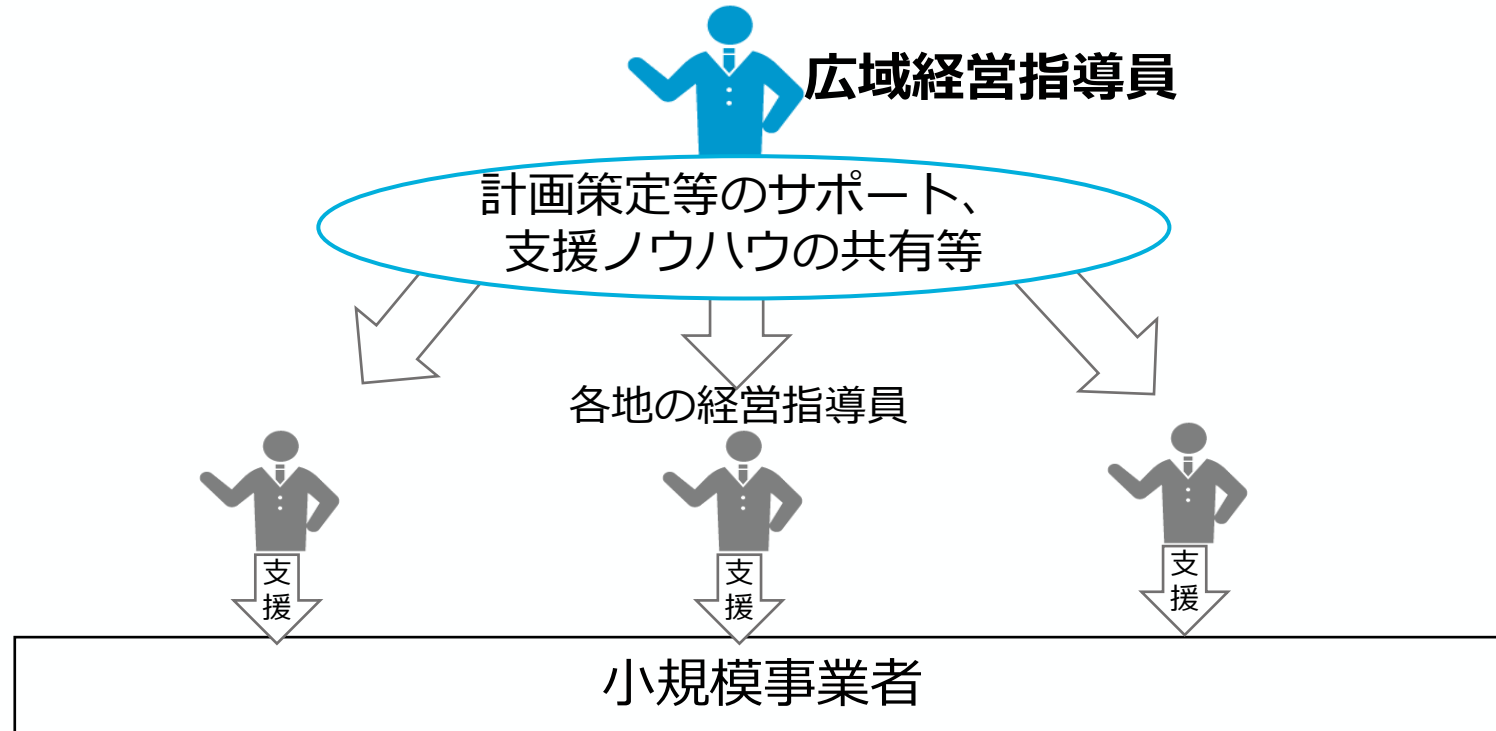
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」(同)デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. (左図) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。2. (左図) 事業者の経営課題に対する支援を行う上での課題を聞いたもの。3. (右図) 各取組について、相談員の支援能力向上にどの程度寄与しているかを聞いたもの。

# 広域経営指導員の新設

- 商工会・商工会議所の広域的な連携を促進し、支援体制を強化することを目的として、「**広域経営指導員**」<sup>※</sup>を創設（令和7年11月）。  
※中小企業診断士の資格保有している等の高い能力や十分な実務経験を有することが要件。
- 広域経営指導員は、複数の商工会・商工会議所にまたがる支援計画の策定・管理・実行、各地の経営指導員への指導による支援の質の向上等の役割を担う。

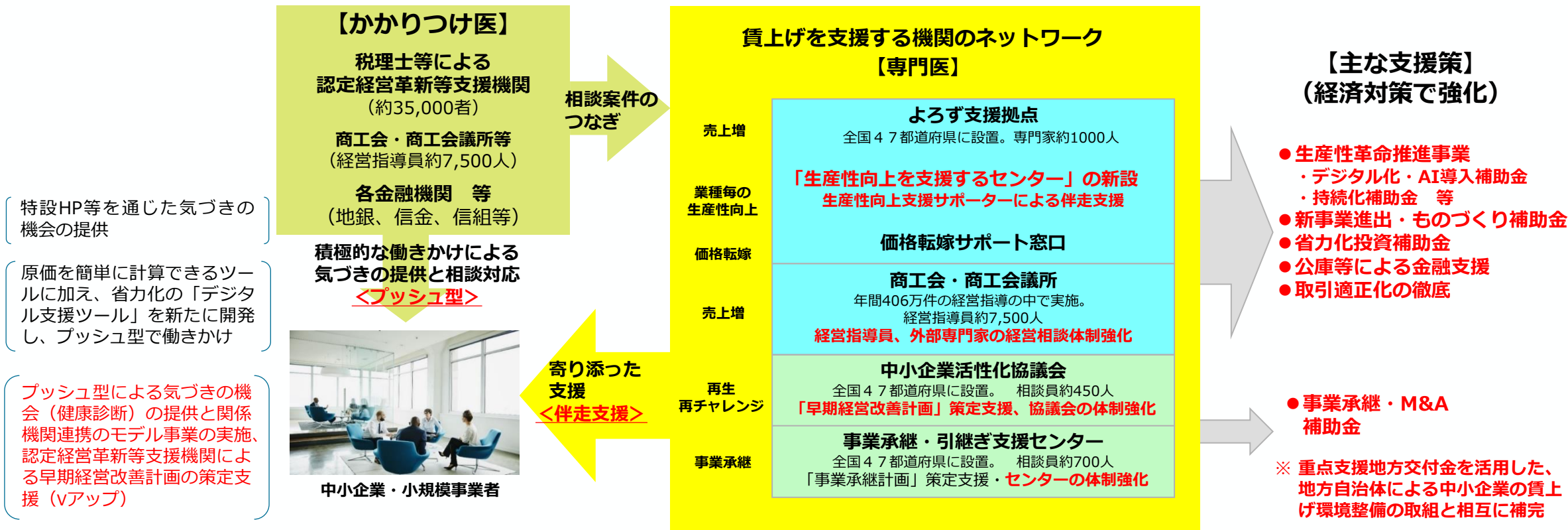
## <広域経営指導員の役割の一例（イメージ）>



# 賃上げを実現しようとする小規模事業者支援のための伴走支援体制の強化

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

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



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

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

## 1. 補助上限額

都道府県 **1億円～1.5億円**※1

政令市 **5000万円**

市町村 **2000万円**

## 2. 補助率

**1/2、2/3**※2

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

※2 財政力指数が平均値未満の場合に引上げ

小規模事業者

### プッシュ型による働きかけ

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

相談増

事務局

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

※ 事務局には、地域金融機関、経営指導員、行政等のOBの活用も想定。

経営課題の内容に応じて支援機関に繋ぎ、伴走支援へ

よろず支援拠点  
価格転嫁サポート窓口  
生産性向上センター

商工会・商工会議所

中小企業活性化協議会

事業承継・引継ぎ支援センター

専門家

ビジネスモデル

価格転嫁

生産性向上

経営改善

売上げ増

事業再生

事業承継

労務管理

DX

税務

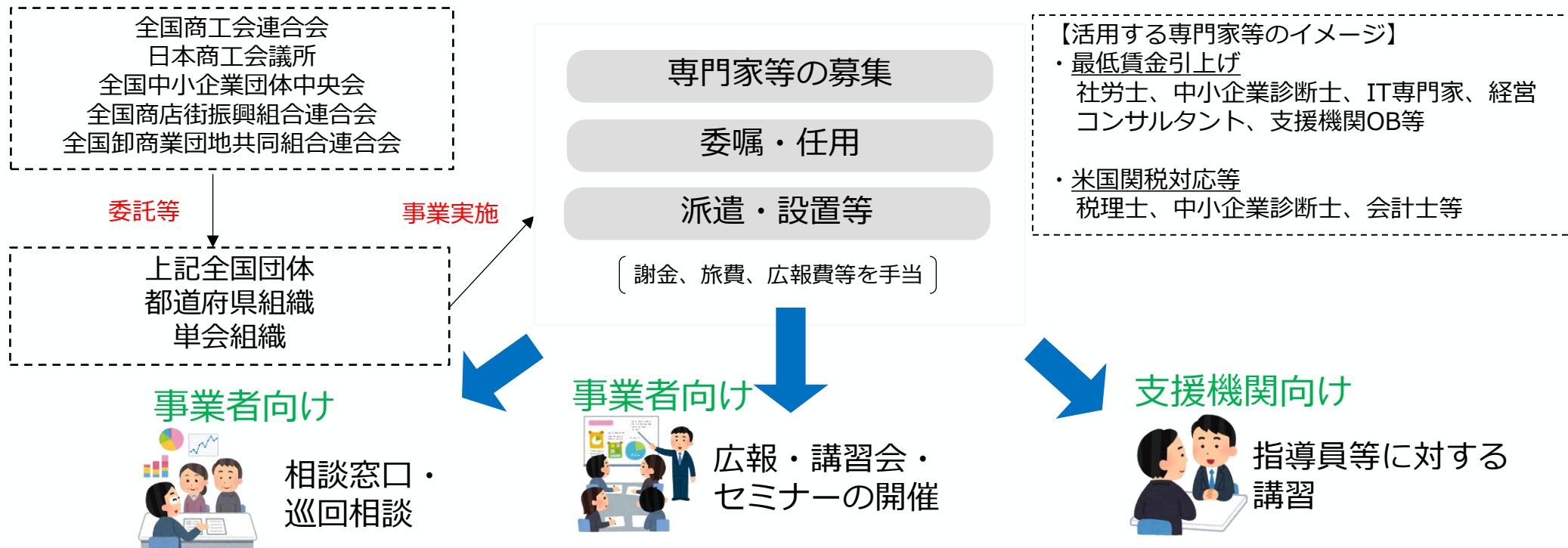
# 採択案件（概要）

- 新設した「自治体連携型補助金（貸金引上げ対応型）」について、**5県3市(石川県、三重県、兵庫県、愛媛県、沖縄県、大阪府八尾市、岡山県笠岡市、佐賀県佐賀市)を1次採択**（3月16日公表）。また、**1県(福井県)を2次採択**（3月30日公表）。
- これらの事例を活用しつつ掘り起こしを進め、地域における**プッシュ型伴走支援モデルの創出と固定化**を目指す。

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

# 経営相談体制強化事業 【R7補正予算148億円の内数】

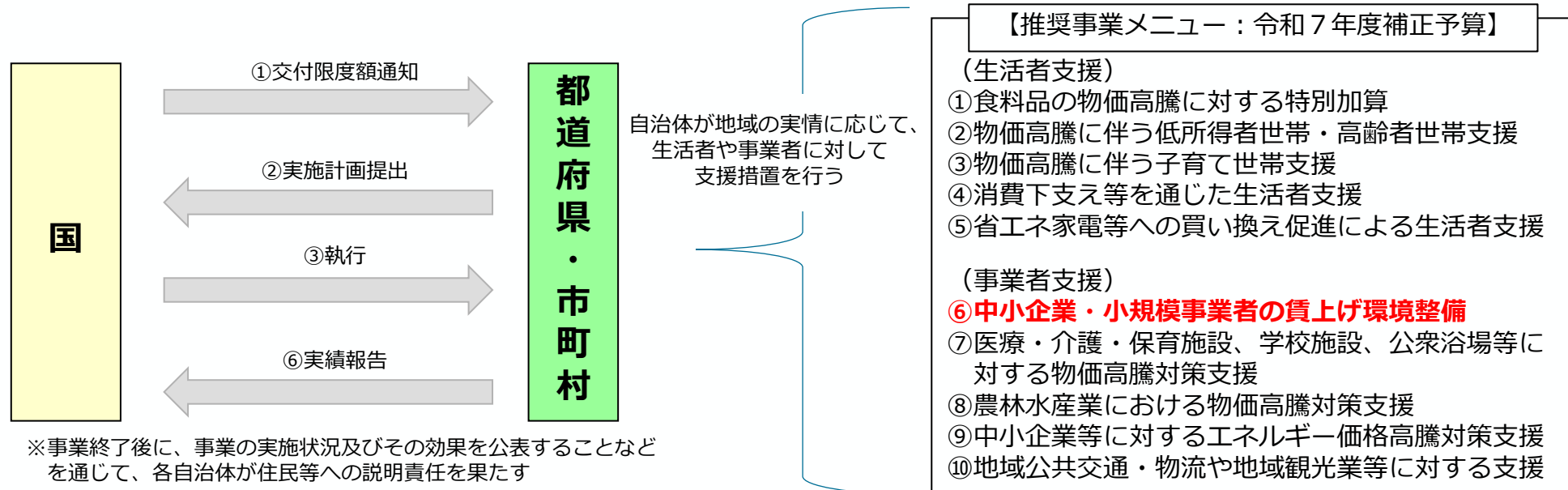
- 地域の中小・小規模事業者が、経営相談等の従来の課題に加え、省力化・賃上げ、エネルギー価格・物価の高騰、米国関税等の足下の課題に適切に対応していくためには、身近な相談機関である**商工会、商工会議所等の相談体制を強化**することにより、経営課題の解決を積極的に図っていく必要がある。
- 具体的には、**社労士、中小企業診断士、エネルギー管理士、税理士**といった当該分野への知見を有する**専門家を派遣**することにより、商工会・商工会議所の相談体制の強化を図るとともに、指導力向上を推進する。
- 令和7年度補正予算においては、**プッシュ型支援の強化の観点から、商工会・商工会議所における施策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



# 重点支援地方交付金（事業概要）

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

## 重点支援地方交付金のスキーム



# 重点支援地方交付金を活用した支援機能強化の事例

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

## 【広島県（令和7年度補正予算）】

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

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

## 【熊本県（令和7年度補正予算）】

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

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

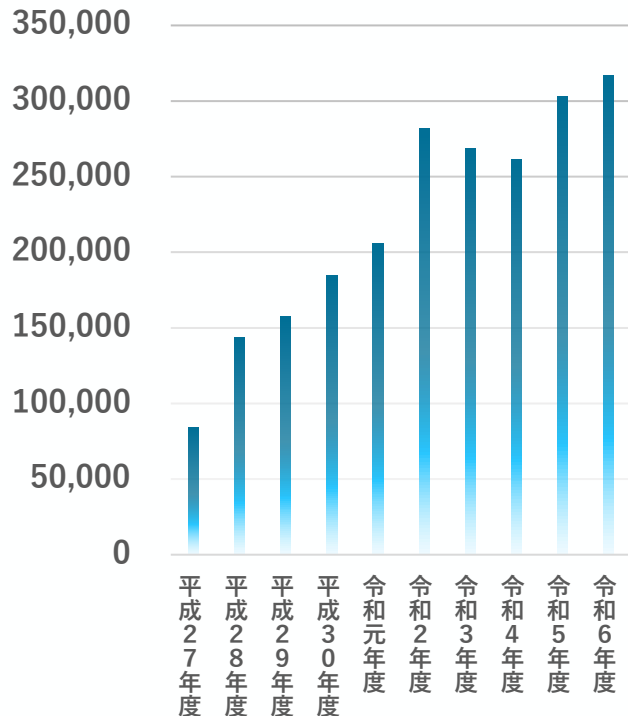
## 【長崎県（令和7年度当初予算及び令和7年度補正予算）】

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

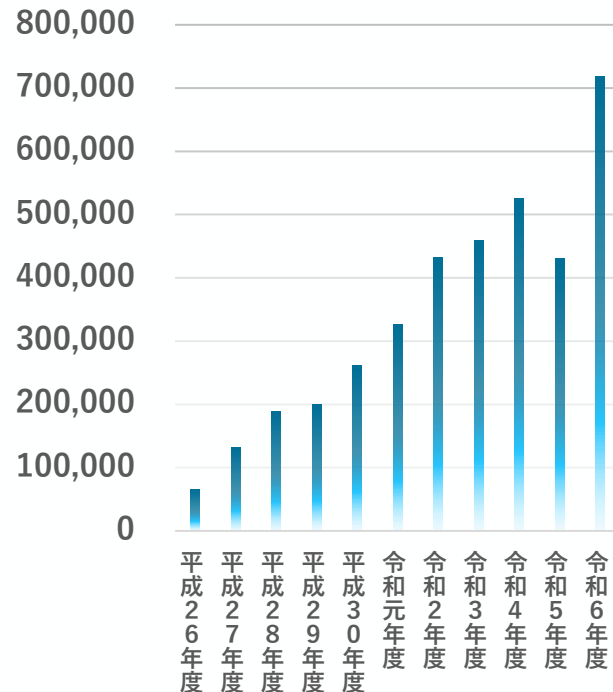
# よろず支援拠点の現状

- 平成26年度に事業を開始し、令和6年度で創設から**10年が経過**。知名度の向上により、**年々相談件数は増加**。**令和5年度には30万件強**の相談対応を実施。
- **小規模事業者を中心とした様々な業種の事業者**からの、売上拡大、経営改善、創業、事業承継等の多様な経営課題に関する相談に対応しており、**よろず支援拠点で対応した事業者の課題の延べ件数も増加傾向**。

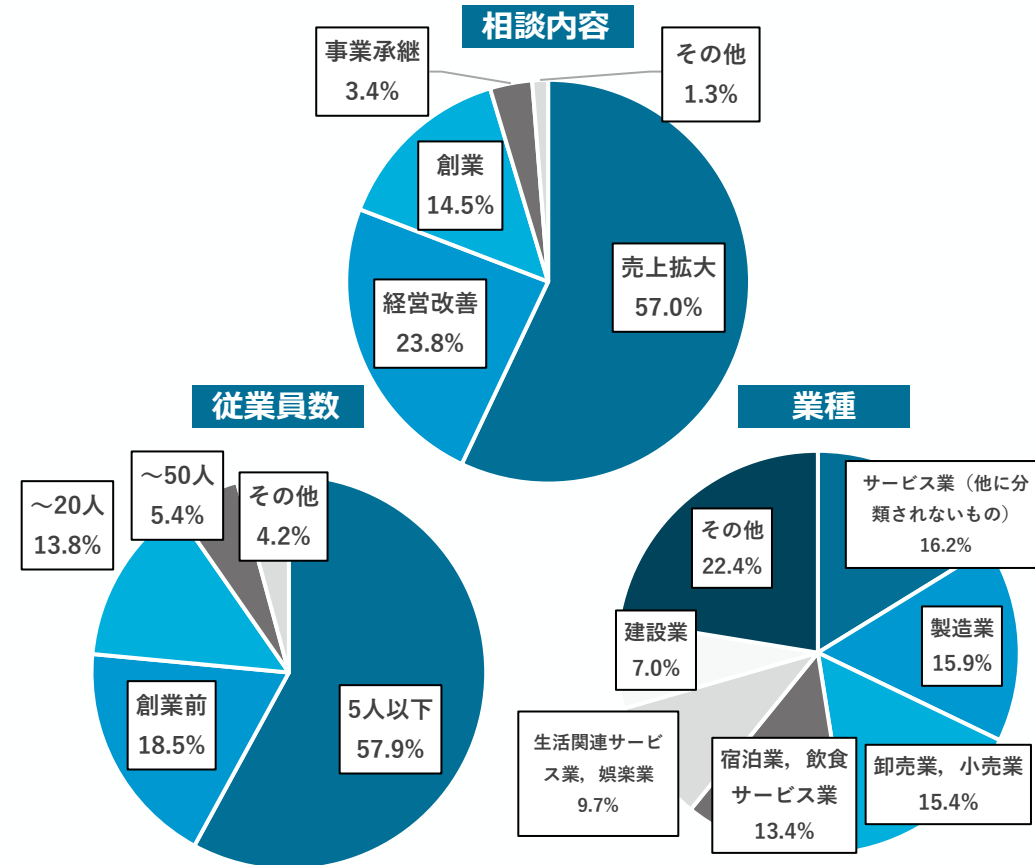
相談実績件数（相談回数の延べ件数）の推移



対応課題件数※（延べ件数）の推移



※事業者からの相談を踏まえ、各よろず支援拠点において新たに設定した、解決すべき事業者の課題の件数

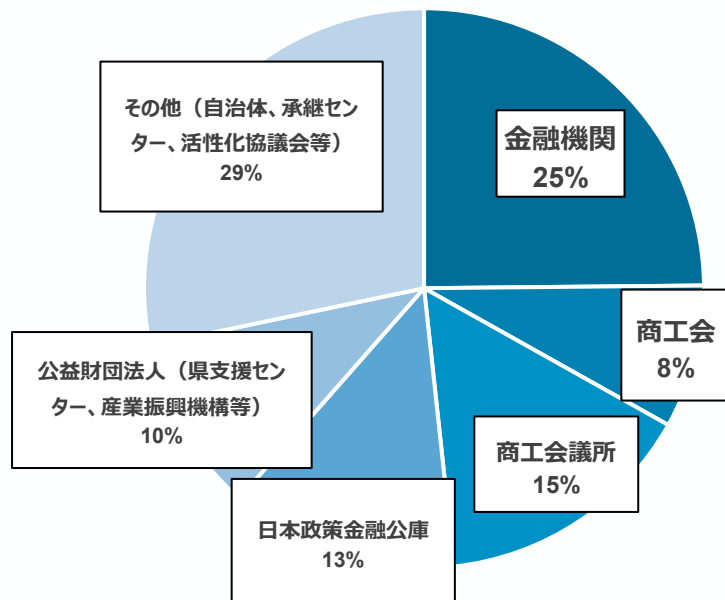


※ 相談内容・・・課題設定件数ベース。従業員数、業種・・・名寄せ後の事業者数ベース。

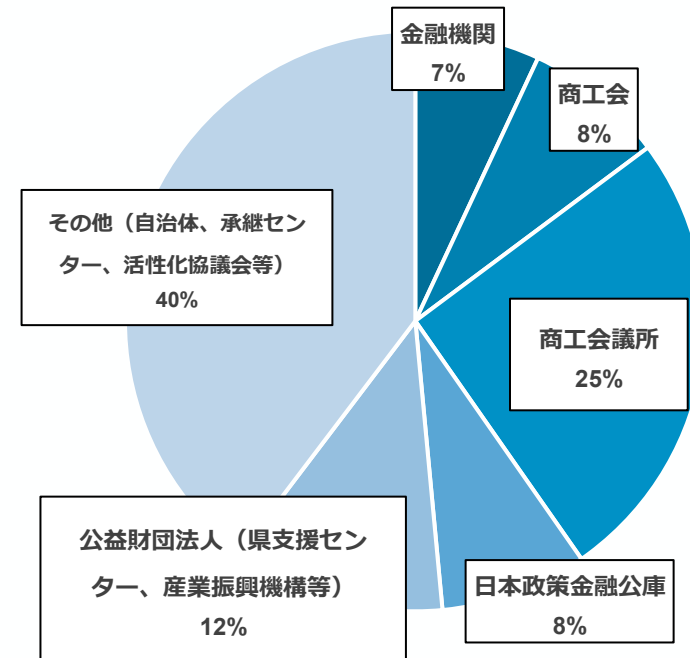
# よろず支援拠点における支援機関連携の位置付け

- よろず支援拠点の機能の1つとして、**相談者と地域の支援機関や地域の支援機関同士を繋ぐハブ**として、「**コーディネート機能**」が位置付けられている。
- コーディネート機能に関して、「**他の支援機関へ紹介した件数**」や「**他の支援機関と連携（同席）して支援した件数**」が評価項目に設定されている。

地域支援機関からよろず支援拠点に紹介した割合（※）



よろず支援拠点から地域支援機関に繋いだ割合（※）



（※）令和5年度における支援機関からよろず支援拠点に紹介したすべての相談件数のうち、各支援機関がよろず支援拠点に紹介した割合を算出（よろず支援拠点から支援機関に繋いだ割合も同様の考え方）。

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

# 4. おわりに

# 施策の方向性

## 全体の方向性

- これまで小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業として、小規模事業者への伴走支援等に取り組んできたところであるが、より一層きめ細やかに対応するため、「地域を支え持続的発展及び賃上げを目指す事業者への支援」に加え、「成長志向の事業者の創出メカニズム」や「エッセンシャル・サービスを担う事業者への支援」に向けた取組を検討し、経営発達支援事業における施策体系の再構築を進める。
- これらの取組を支える観点から、商工会・商工会議所の経営指導員等の支援機能の強化が必要となるため、広域連携や支援機関間連携に加え、支援実績の評価・優良事例PR・都道府県への支援充実にに向けた働きかけを促進する。あわせて、経営指導員の能力向上に向けた研修の充実や業務効率化、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等を推進する。
- 具体の項目は以下のとおり。
  1. 成長志向の小規模事業者を創出するためのメカニズムの構築
  2. エッセンシャルサービス提供者を含め、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
  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
  4. これら施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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**
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

# 4. おわりに

# 施策の方向性 1 - ①

## 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

- 地域経済の持続的成長のためには、小規模事業者においても「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を実現していくことが必要であり、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売上高1億円を目指す、または、②高収益型を目指す、といった成長志向の小規模事業者**に対して、挑戦（意識・行動変容）と経営改革を促す仕組みが必要である。
- 一方で、成長志向の小規模事業者の多くが直面する課題として、①成長に向けた経営の方向性が不明瞭、②新規取引の開拓等のための投資資金が不足、③経営規模を拡大するための資金調達の脆弱性、が挙げられる。経営管理能力の高度化と経営改革を図るために、それぞれの課題に対して、**①経営指導員による伴走支援を通じた経営計画策定（言語化）・高度な経営力の習得、②補助金等を通じたリスクマネーの優先措置、③マル経融資の優先適用や将来のプロパー融資の増加を見据えた民間融資へのつなぎの促進、**に取り組むことが重要。

< 「成長志向の経営計画（仮称）」に係る“宣言”の仕組み >

- 上記①の課題に関しては、経営資源の制約の中で、経営課題の適切な把握とそれに応じた打ち手の吟味に至らないことであり、**経営指導員の伴走支援を通じて「経営計画」の策定に取り組む中で、それらを言語化・可視化しながら必要な高度な経営力・経営リテラシーを身につけ、成長シナリオを見いだしていくことが成長実現のために必要**である。
- また、このような**拡大成長を目指すためには、より深い自社・市場分析と打ち手の考察が必要**であり、**経営者と経営指導員の双方にとって強い動機付けとなる仕組みが必要**であるため、**一定の成長目標を設定した上で、それに到達する成長シナリオを描く「経営計画」について、特に「成長志向の経営計画（仮称）」と位置づけ、同計画を“宣言”（登録・公表）**できる仕組みを構築する。

※運営管理の主体や方法は別途検討。

# 施策の方向性 1 - ②

## 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

(つづき)

- この“宣言”の仕組みには、以下の要素を盛り込むこととする。
  - 「成長志向の経営計画（仮称）」の“宣言”にあたっては、経営指導員の伴走支援を経たものであることを示すため、支援を行っている**商工会・商工会議所の登録・公表を必須**とする。  
※別途、経営指導員の意欲向上の観点から、経営指導員の氏名も併せて登録・公表することも検討。
  - 「成長志向の経営計画（仮称）」の策定にあたっては、**よろず支援拠点等の他の支援機関、地域金融機関などの協力も得る**こととする。
  - 成長の方向性として①**売上規模の拡大を目指す場合**には、小規模事業者の全体として売上高の上位10%が概ね1億円以上であることから、**目標水準として売上高1億円は妥当な水準**と考えられる。  
一方で、業種特性から、売上高1億円の達成が相対的に困難である業種、**例えば、飲食業や生活関連サービス業に関しては、概ね上位10%の売上高を参考として、売上高5千万円程度が妥当**であると考えられる。
  - また、成長の方向性として、必ずしも売上規模の拡大に繋がらなくとも、②**高収益型を目指す場合として収益に係る成長目標を設定することも可能**とする。
  - いずれの成長目標を設定する場合にも、**小規模事業者が持続的発展を超える成長志向を有しており、その成長目標が挑戦的な水準であり、そこに至る成長プロセスが適切・妥当であることを、伴走支援を行う経営指導員が確認するものとする。**

# 施策の方向性 1 – ③

## 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

(つづき)

- 「成長志向の経営計画（仮称）」（非公表）には、**成長目標、経営理念、経営者自身の収入目標、自社（原価・利益、資金繰り等）・市場分析、適正な売価設定**のほか、特に成長目標の達成のために必要と考えられる、**マーケティング、販路開拓、設備投資、資金調達、人材確保・育成、デジタルツール・外注の活用、業務効率化、知財保護・ブランディング等に関する記載**を、事業者の成長シナリオに応じて、求めることとする。
- 「成長志向の経営計画（仮称）」（非公表）をもとに、**対外的に公表する内容**に関しては、**経営者のメッセージ・決意、成長目標、成長シナリオ、課題、各戦略や打ち手の概要、伴走支援を行う商工会・商工会議所等に関する記載**を求めることとする。
- 「成長志向の経営計画（仮称）」の**実行状況（売上高や粗利、従業員数等）**について、“宣言”後の5年間は**フォローアップ（報告）**するものとする。
- この仕組みの運営にあたり、成長志向の小規模事業者に対する**各都道府県、市町村による支援充実につなげる工夫**を講じる。
- この仕組みを**小規模事業者支援法の基本指針（告示）**に位置づけることで、経営発達支援事業を通じた支援体制整備につなげる。

# 施策の方向性 1 - ④

## 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

### <投資誘導、リスクマネーの供給>

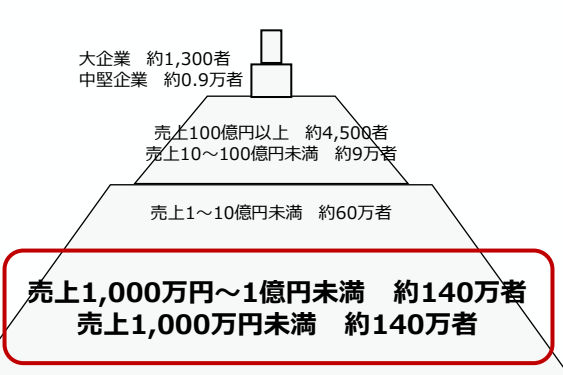
- 前述②の課題に関しては、設備投資（省力化・デジタル投資含む）や販路・取引先拡大、新商品等の開発、新事業進出といった事業者にとって**大きな挑戦的取組を後押しするために必要な投資誘導、リスクマネーの供給が必要**であることから、**小規模事業者が活用可能な補助金において、“宣言”事業者に対する優先措置の導入を検討する。**

### <成長資金の調達>

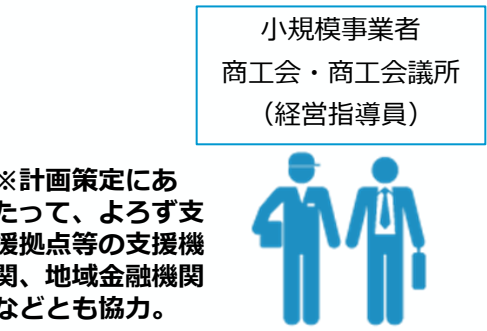
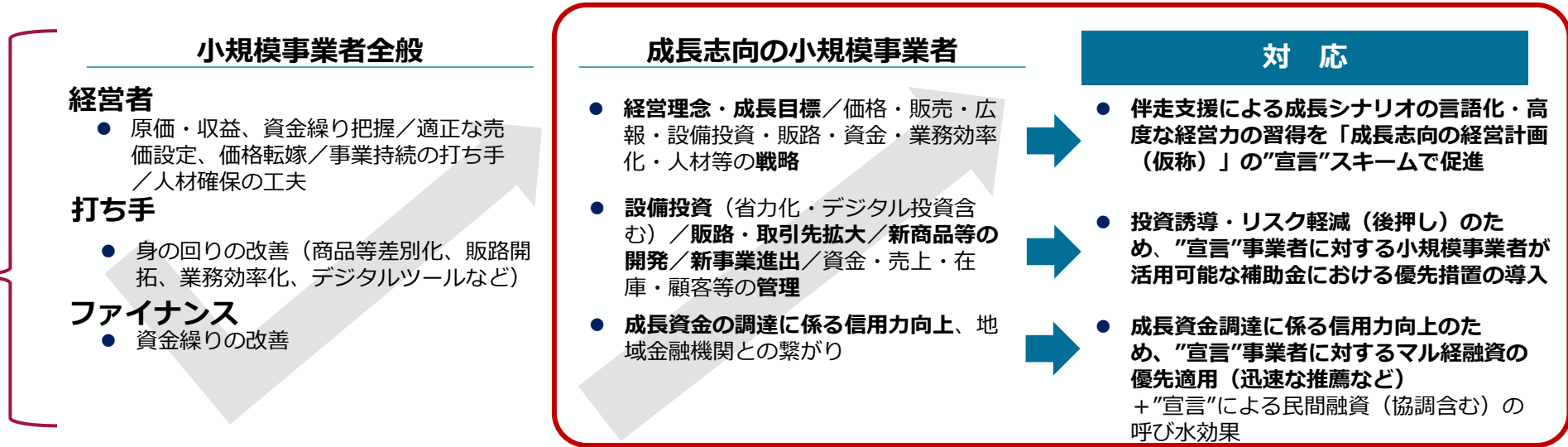
- 前述③の課題に関しては、**成長資金調達に係る信用力向上が必要**であり、この“宣言”の仕組みを活用して、マル経融資と協調することも視野に入れ、自治体の制度融資なども含め、様々な選択肢は考慮しつつ、**将来的にプロパー融資を増やしていくことを見据えて経営指導員等による民間金融機関への接続を推進する。**
- また、信用力向上の第一歩としての活用を企図して、“宣言”事業者に対する**マル経融資の優先適用（迅速な推薦など）**を検討する。

# 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）」<sup>※</sup>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。



(中小企業336.5万者)  
 (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



- ✓ 経営理念、成長目標、価格・販路・設備投資・資金・人材等の戦略を含む計画の概要を公表
- ✓ 伴走支援をしている商工会・商工会議所を公表
- ✓ 地域や単会ごとに整理して公表
- ✓ “宣言”事業者に対する各支援策との連携

- 繋ぎ・波及
- “宣言”と経営指導員による繋ぎにより、地域金融機関の有望な融資先に。
  - 地域をよく知る経営者が“宣言”し成長することで、自分もできるのではないかと、という顔が見える範囲であるからこそその波及効果。

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）**
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

# 4. おわりに

# 施策の方向性 2 - ①

## 2. 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

- 必ずしも事業拡大等の成長を志向しない小規模事業者であっても、労働供給制約や物価高、エネルギー高、賃上げ等の大きな事業環境の変化が続く中において、**生活・商業インフラ等の基盤サービスを提供し、地域を支え続けていくためには、持続的発展及び賃上げを目指して「稼ぐ力」を高める必要がある。**
- そのためには、「稼ぐ力」の源泉としての経営リテラシー向上、**特に、原価や収益、資金繰りの把握、在庫の棚卸し、売値の見直しなどの基礎的な領域に関する経営リテラシーの向上が必要**であり、**経営計画や資金繰り表などの策定を通じて、各領域の理解を深め（解像度を上げ）ることが効率的かつ有効な手段**であると考えられる。
- 経営計画や資金繰り表等の策定を促すため、以下の取組を進めることとする。
  - ・ **プッシュ型の働きかけの更なる拡充**により小規模事業者の気付き・意識改革・行動変容を引き出し、**支援機関の伴走支援に繋ぎ、経営計画や資金繰り表の策定・実行を通じて、経営リテラシーの向上を図る。**
  - ・ **商工会・商工会議所の青年部の勉強会等を「学び合いの場・助け合いの場」として改めて位置づけ、専門家や広域経営指導員・経営指導員等によるファシリテーションのもと、資金繰り表や経営計画の策定、原価・収益の把握や売値の見直し、価格交渉、ファイナンス、デジタルツール・サービス活用等に関する経営リテラシーを深める取組（勉強会等）を奨励・普及。**
  - ・ 支援者のリテラシー向上のための教材（最新・有用なデジタルツールやサービスの知見や導入例に関する教育コンテンツ）を検討する際には、**小規模事業者にも容易に展開することが可能となることを念頭に、それら教材を作成する。**

# 施策の方向性 2 - ②

## 2. 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

〈扶け合いや協業、地域内における事業引継ぎ〉

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

# 施策の方向性 2 - ③

## 2. 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

＜地域におけるエッセンシャルサービスの事業継続に向けた支援強化＞

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

# 施策の方向性 2 - ④

## 2. 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

(つづき)

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

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化**
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

# 4. おわりに

# 施策の方向性 3 - ①

## 3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

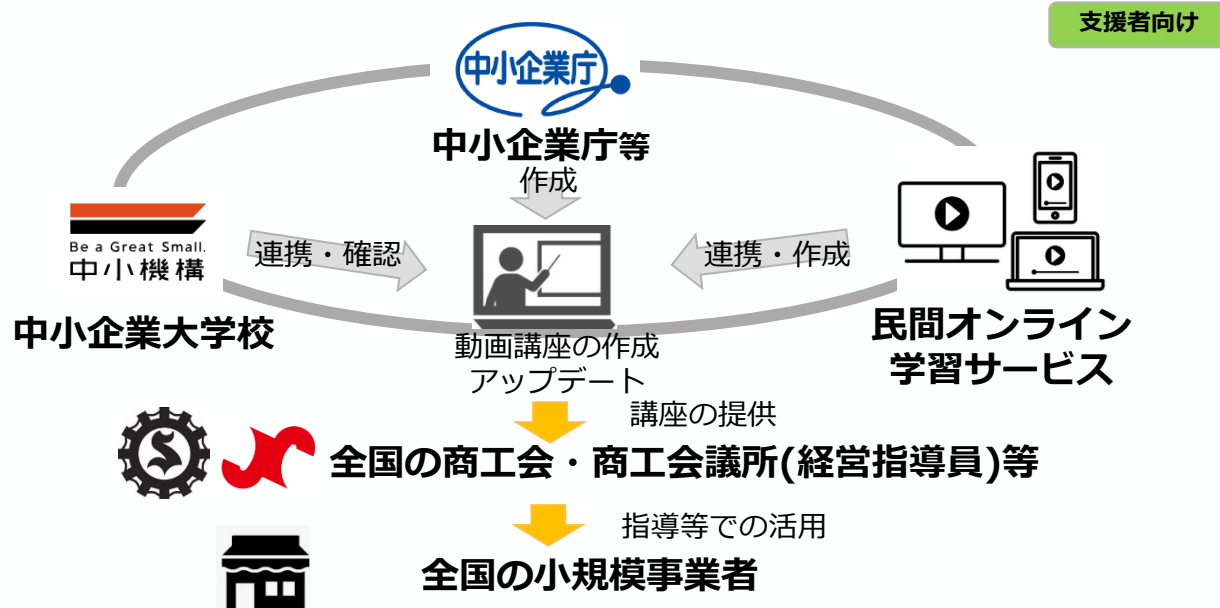
＜経営指導員等の支援者のリテラシー向上＞

- 小規模事業者の経営リテラシー向上のためには、伴走支援を行う支援者のリテラシー向上が重要である。
- 一方で、経営指導員等の支援者の業務負荷が高まるとともに、支援リソースが不足する中において、**先輩職員経由のOJTの機会が減少し、支援の実践例やノウハウ・コツといったナレッジの習得が相対的に困難**となっているとともに、**決済・会計クラウドサービスを始め、生成AI、人材マッチングサービス、業務代行サービス**といった生産性向上に有用な**デジタルツールやサービスの最新の知見や導入例に関する学習機会も限られている**状況である。
- これらの課題に対して、**中小企業大学校における取組、商工会・商工会議所内における取組のほか、民間サービスにより補完して対応**することについて、関係者間で具体的な検討を進める。
  - ・ 中小企業大学校：対面研修のほか、**WEB研修・サテライト研修を通じた学習機会の充実、支援者間のネットワーク構築**
  - ・ 商工会・商工会議所：**専門家や経営指導員等による内部研修（ナレッジ含む）の充実、広域経営指導員による単会を超えたOJTの実施、管理者層のマネジメント研修（OJT能力向上）の拡充**
  - ・ 民間のオンライン学習サービス：**学習プラットフォーム（内製コンテンツの環境を含む）の提供、生成AIをはじめとする最新・有用なデジタルツールやサービスの知見や導入例に関する教育コンテンツの提供**
- 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。

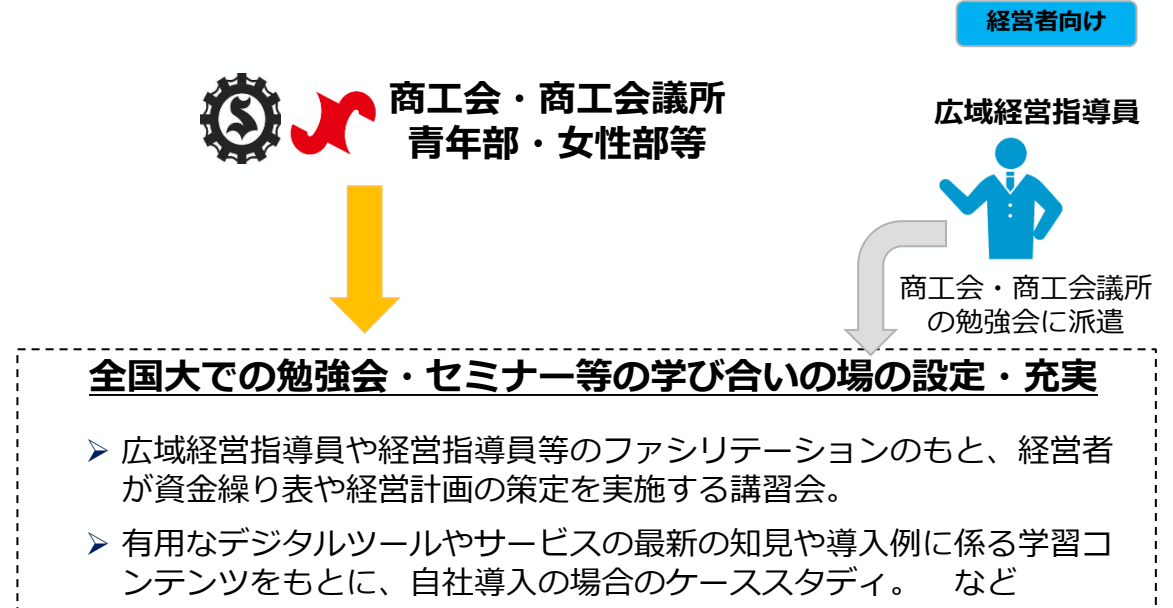
# リテラシー向上に向けた研修等の方向性

- 例えば、中小企業大学校や商工会・商工会議所における講習を通じた受講者(経営者・支援者)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といった大きな強みはこれからも活かしつつ、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・補完する形により、最新の情報や支援例といった実践的な内容を主とする学習コンテンツを継続的に作成・更新して提供する仕組み、また、その学習機会を時間・場所を問わずに提供することを可能とする仕組みの構築を行うことが考えられる。
- また、これらの学習コンテンツは、全国各地での商工会・商工会議所の学び合いの場（青年部・女性部における勉強会）等においても活用するといった展開も考えられる。
- この方向性のもと、できる限り早期に取組内容を具体化すべく、今後関係者と検討を進めていく。

## 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)



## 商工会・商工会議所の学び合いの場の設定・充実(イメージ)



# 施策の方向性 3 - ②

## 3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

＜伴走支援体制の充実＞

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

# 施策の方向性 3 - ③

## 3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

<プッシュ型の働きかけ>

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

# 施策の方向性 3 - ④

## 3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

### <支援業務の効率化>

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

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) **施策方針の明確化・支援効果等の把握**

# 4. おわりに

# 施策の方向性 4 - ①

## 4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

＜施策方針に関する制度的位置付けの明確化＞

- 今回示された施策方針に基づいて小規模事業者への支援が行われるために、**地域の各商工会・商工会議所等の支援方針を定めている、小規模事業者支援法における基本指針を改訂して明確化**することで、**各商工会・商工会議所における経営発達支援事業の実行において反映**する。
- また、その経営発達支援事業の実施を促進するために必要な支援策を検討する。

# 施策の方向性 4 - ②

## 4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

<小規模事業者の支援効果等の把握>

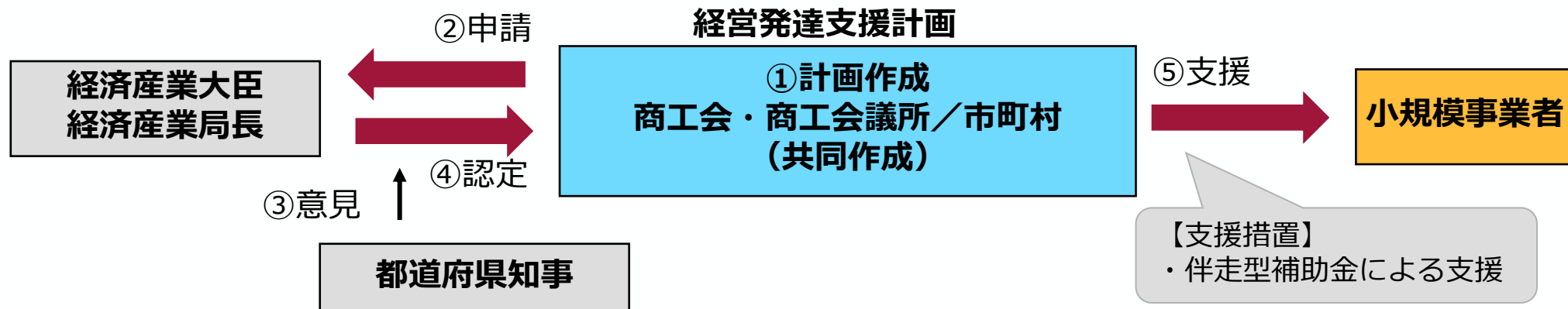
- 支援機能を強化する前提として、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告の枠組みを活用して、商工会・商工会議所による伴走支援の効果把握し、対外的に示していくことが必要である。
- 小規模事業者に対する個別の支援策の効果は、それら効果の積み上げとして捉えるよりも、商工会・商工会議所（経営指導員等）の伴走支援の一環として発現するものと捉えることが適切である。  
そのため、「稼ぐ力」の向上の観点を踏まえると、経営指導員による伴走支援後の状況、特に「売上や粗利、従業員数等」の変化に着眼し、継続的に収集することが重要であり、その仕組みを構築する必要がある。  
具体的には、小規模事業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

# 支援機能の向上に係る指標

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

## 経営発達支援計画（小規模事業者支援法第7条）

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



# 施策の方向性 4 - ③

## 4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

<小規模事業者関連施策に係るモニタリング指標>

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

# 小規模事業者支援施策のモニタリング指標検討の進め方

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

## マクロ指標：小規模事業者の労働生産性

### 経営力向上

#### 成長志向の小規模事業者

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

#### 経営リテラシーの向上

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

#### エッセンシャルサービスの事業継続

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

### 事業環境整備

#### 賃上げ好循環の実現

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

#### 支援機能の向上

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

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

# 1. 検討会の背景・目的

# 2. 現状と課題

# 3. 施策の方向性

- 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
- 2) 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提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

# 4. おわりに

# おわりに

- 小規模事業者にとって、物価高や人手不足、原材料・エネルギー価格の高騰、賃上げなど、経営環境は非常に厳しい状況であるが、約30年間続いたデフレから成長経済に移行する転換期にさしかかっている。そのような中、小規模事業者においても時代の変化に応じて経営力を向上させ、これまで以上に「稼ぐ力」を高めることが必要であり、その実現のために支援体制の充実を図ることが求められている。**令和7年の基本計画（第Ⅲ期）及び小規模事業者支援法に係る政省令等の制度改正により、支援体制の整備の充実のための下地は整ったところ**である。
- 今回の検討会では、**さらなる必要な打ち手**として、多様な小規模事業者に対して効果的に支援するため、大きくは「**成長志向の小規模事業者**」と「**持続的成長及び賃上げを目指す小規模事業者**」に分けて**支援措置の方向性**とともに、**支援体制強化のための手法**について検討を行ってきた。
- 今後、本検討会で整理された施策の方向性に基づき、具体的な措置を検討し、講じていく上では、**関係者が一丸となって連携**して、その**施策の実効性・有効性について絶えず必要な検証**を行いつつ、**検討を継続していく**ことが求められる。
- 本検討会で得られた知見に基づき、経済産業省・中小企業庁や関係団体、各支援機関、地方公共団体等において、具体的施策として実現され、意欲ある小規模事業者の取組を後押しすることで、その「稼ぐ力」の強化に繋がることを期待する。

# 委員等名簿

## (委員長)

後藤 康雄 成城大学社会イノベーション学部 教授

## (委員)

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  
西郷 誠 多摩信用金庫経営戦略室地域経済研究所 主任調査役  
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  
立石 裕明 株式会社アテナソリューション 代表取締役  
藤本 貴史 広島県神辺町商工会 経営指導員  
三神 万里子 ジャーナリスト  
水野 由香里 立命館大学経営管理研究科 教授

## (オブザーバー)

赤塚 純一 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部長  
樋口 光生 独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部長  
鮎川 尚之 全国中小企業団体中央会 政策推進部長  
鹿野 郁夫 全国商店街振興組合連合会 専務理事  
廣田 実 全国商工会連合会 産業政策部長  
松本 憲治 日本商工会議所 中小企業振興部長

## (中小企業庁事務局)

山崎 琢矢 経済産業省中小企業庁 経営支援部長  
黒田 浩司 経済産業省中小企業庁長官官房 総務課長  
荒木 太郎 経済産業省中小企業庁経営支援部 小規模企業振興課長 (※)

※検討会事務局担当 (小規模企業振興課)

# 開催実績

## 第1回（2026年2月3日）

議題：小規模事業者の現状把握等①

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

発表者：株式会社アテナソリューション 代表取締役 立石 裕明 氏  
広島県神辺町商工会 経営指導員 藤本 貴史 氏  
多摩信用金庫経営戦略室地域経済研究所 主任調査役 西郷 誠氏

## 第2回（2026年2月26日）

議題：小規模事業者の現状把握等②

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

発表者：埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元国 氏  
独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部長 樋口 光生 氏  
株式会社ベネッセコーポレーション

## 第3回（2026年3月6日）

議題：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

発表者：全国商工会連合会 産業政策部長 廣田 実 氏  
日本商工会議所 中小企業振興部長 松本 憲治氏  
株式会社リクルート  
パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社

## 第4回（2026年3月25日）

議題：助け合い、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

発表者：全国中小企業団体中央会 政策推進部長 鮎川 尚之 氏

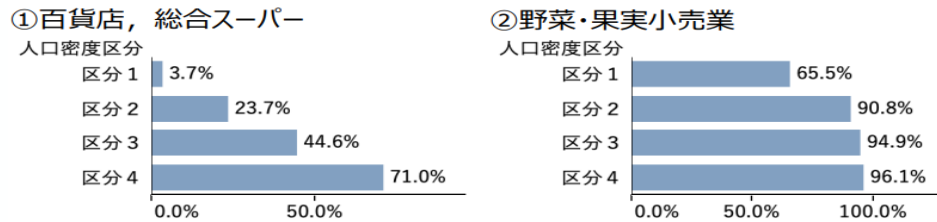
# 中間とりまとめ（案） 参考資料

# 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

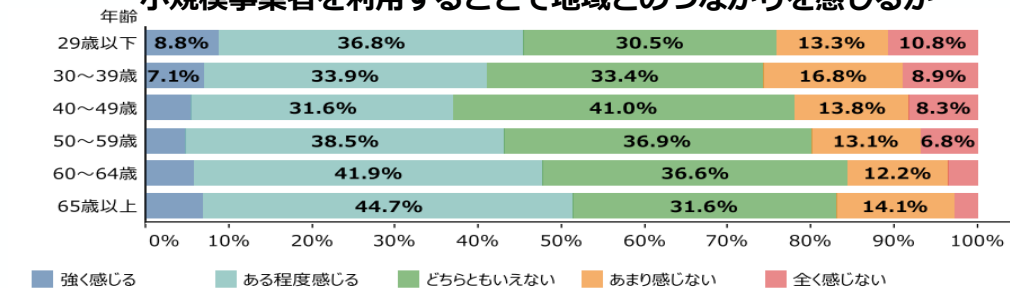
人口密度区別、存在確率



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%）  
存在確率とは、「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

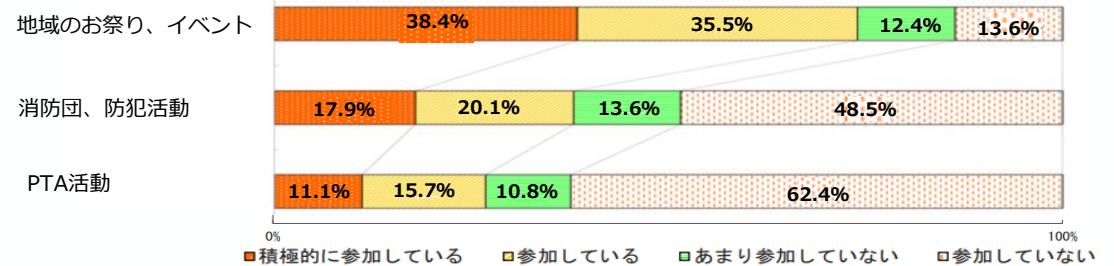


資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域のかかわりに関するアンケート」

(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

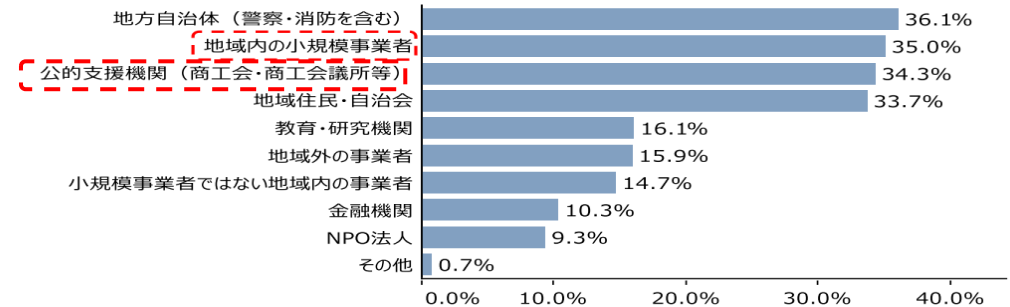
小規模事業者の地域活動への参加状況 (n=5,874)



資料：中小企業庁委託「小規模事業者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)「普段の生活と地域のかかわりに関するアンケート」

# 【実数値】 小規模事業者の売上高の時点変化（パネルデータ分析）

- 5-6割の小規模事業者が2015年から2020年の売上高区分を維持している一方、売上高区分が上昇した小規模事業者は15.3万社、下降したのは38.0万社。
- 廃業・転出数は、売上高区分の低い企業ほど多い、1億円以上になると減少する傾向。

## 売上高区分別にみた企業数の変化（2015年→2020年）

		2020年 売上高区分別企業割合								2015年から2020年の変化		
		300万円未満	300万円～1,000万円	1,000万円～3,000万円	3,000万円～1億円	1億円～3億円	3億円～10億円	10億円～100億円	100億円以上	廃業等	ランクがあがった小規模事業者数	
2015年 売上高区分別 企業割合	300万円未満	302,484	32,920	4,632	1,012	166	51	21	3	225,074	▶	38,805
	300万円～1,000万円	105,311	435,059	34,154	4,215	417	66	12		231,887	▶	38,864
	1,000万円～3,000万円	9,171	114,744	365,046	34,539	1,768	175	28	3	149,947	▶	36,513
	3,000万円～1億円	1,997	7,241	85,083	298,370	23,724	956	83	4	86,121	▶	24,767
	1億円～3億円	290	630	2,319	38,038	121,224	11,578	313	3	29,210	▶	11,894
	3億円～10億円	70	98	203	976	11,774	35,094	2,315	3	8,395	▶	2,318
	10億円～100億円	16	15	34	81	249	1,930	5,211	42	1,391	▶	42
	100億円以上	3		2	2	3	2	60	169	41		
合計		419,342	590,707	491,473	377,233	159,325	49,852	8,043	227	732,066	▶	153,203

■ 売上高区分 変化無し    ■ 売上高区分 上昇

資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス(活動調査)」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

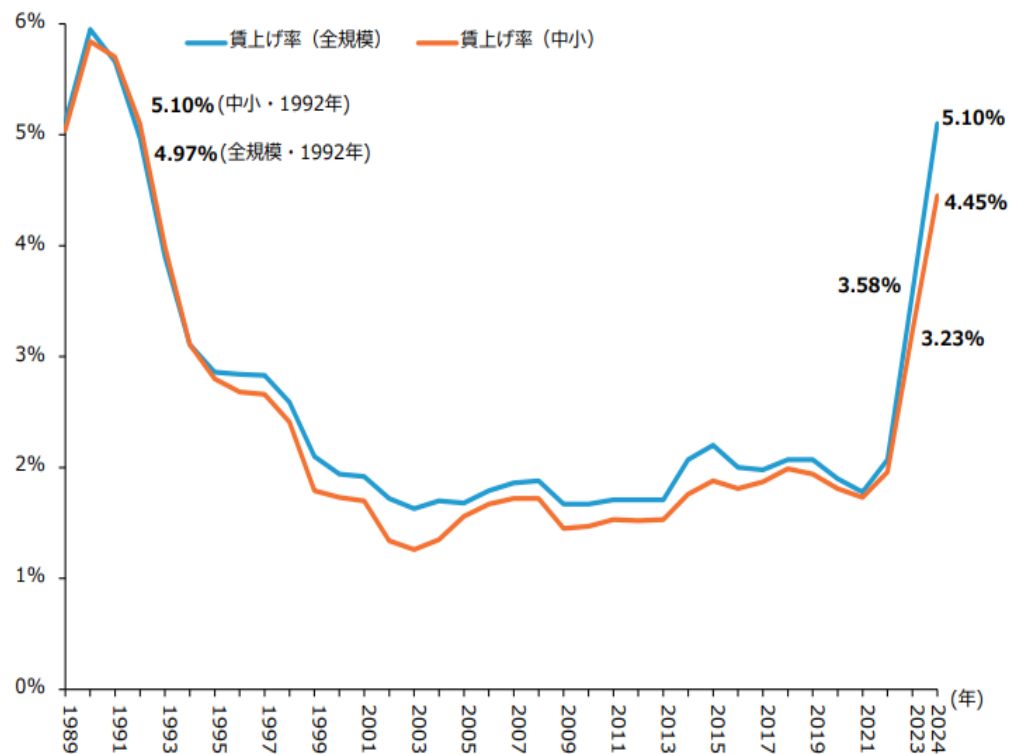
注) 経済センサスの2時点の個票を用い、売上高のランク別に企業数を集計。なお、同一区分内の事業者であっても、売上高は増加もしくは減少している可能性がある。

2015年に小規模事業者の定義に該当した事業者に限って集計したものであり、開業・転入した事業者や2015年に中小企業であった事業者は含まれていない。

# 中小企業・小規模事業者の賃上げ状況①

- 大企業、中小企業・小規模事業者ともに、春季労使交渉による賃上げ率は上昇基調。
- また、賃上げの実施を行っている中小企業・小規模事業者の割合も高まっている。

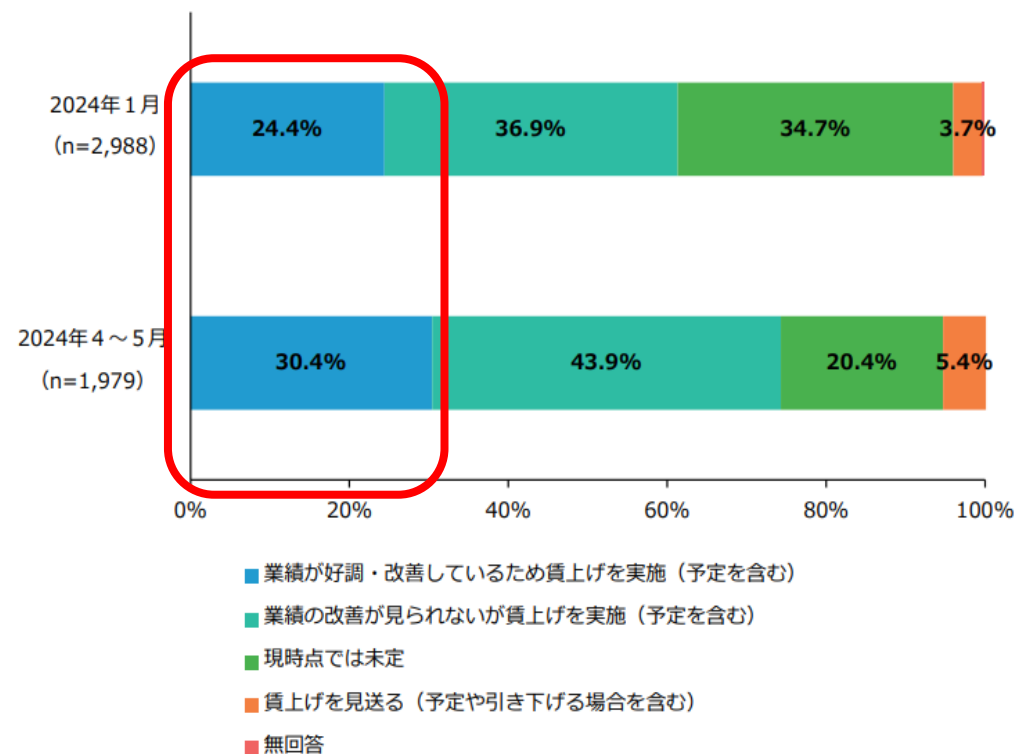
## 春季労使交渉による賃上げ率の推移



資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）  
 （注）1.ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。  
 2.ここでの賃上げ率は、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストをもとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

（出典）2025年版「小規模企業白書」

## 中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況



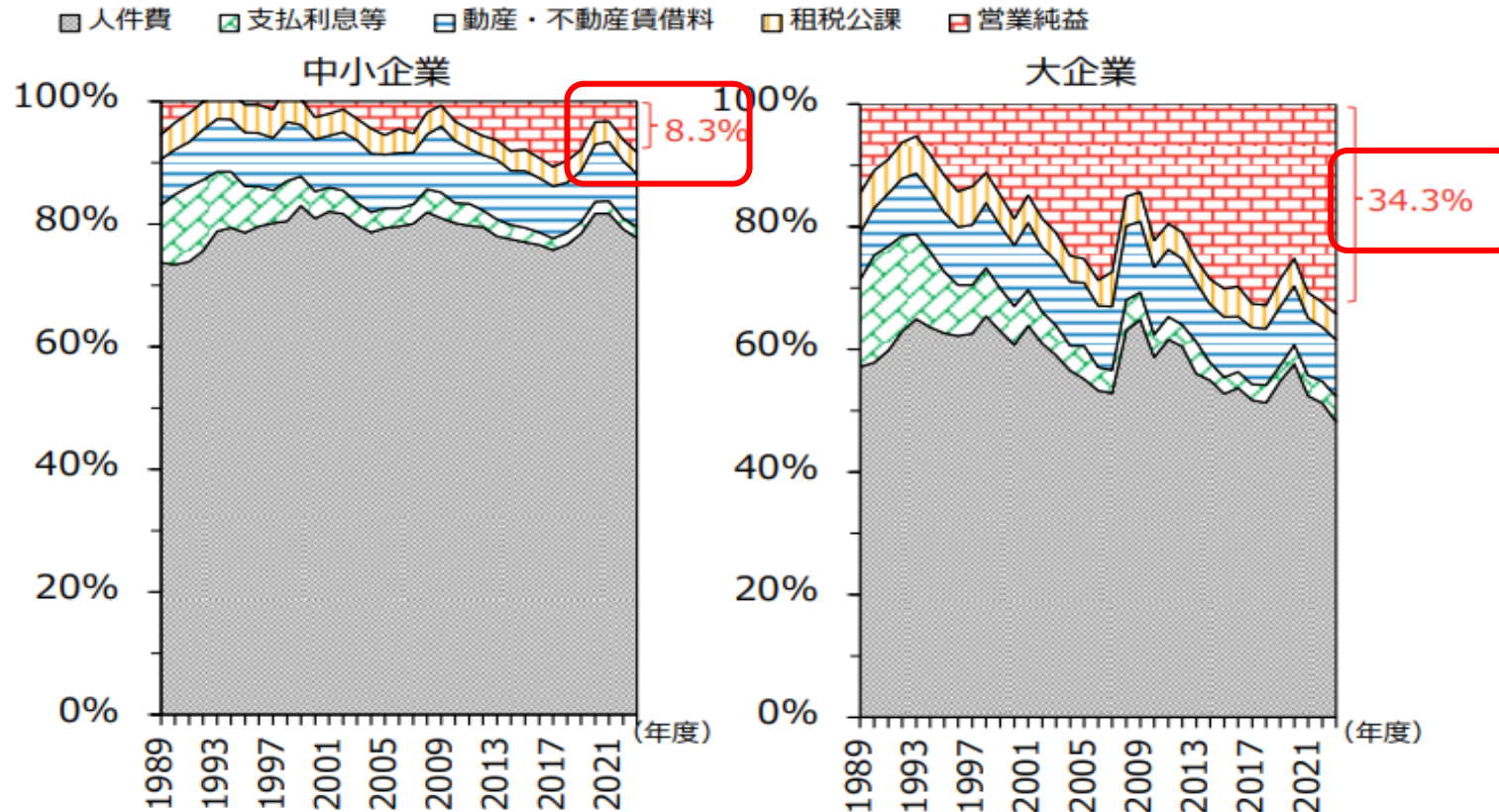
資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

（出典）2025年版「小規模企業白書」

# 中小企業・小規模事業者の賃上げ状況②

- 他方、賃上げ余力を高めるには付加価値額に占める営業純益の割合を高めることが必要であるが、「中小企業」は「大企業」と比較してこの割合が低い。
- そのため、中小企業・小規模事業者の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況といえる。

## 付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

4.人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

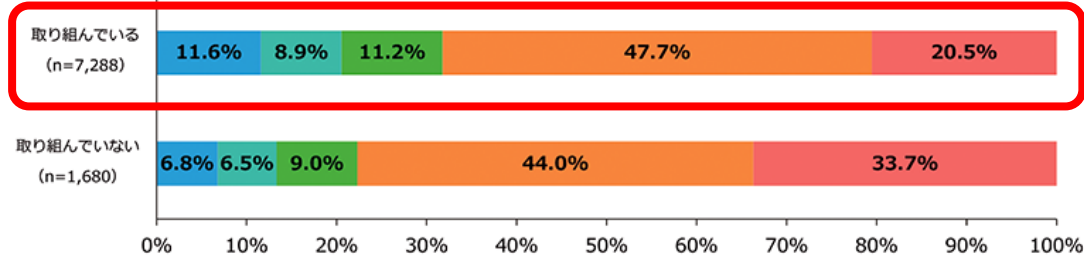
(出典) 2025年版「小規模企業白書」

# 中小企業・小規模事業者の賃上げ状況③

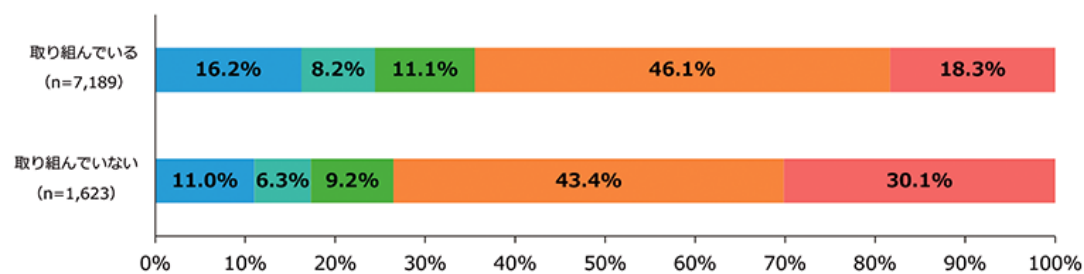
- 小規模事業者において、原価構成・利益の把握に取り組んでいる事業者ほど、原材料費や人件費・労務費の増加分に関する価格転嫁が進んでいる傾向。
- **根拠をもって価格交渉・適切な価格設定等を行うに際して、原価構成・利益の把握が重要**であることが再確認できる。

## 小規模事業者における価格転嫁の状況（原価構成・利益の把握状況別）

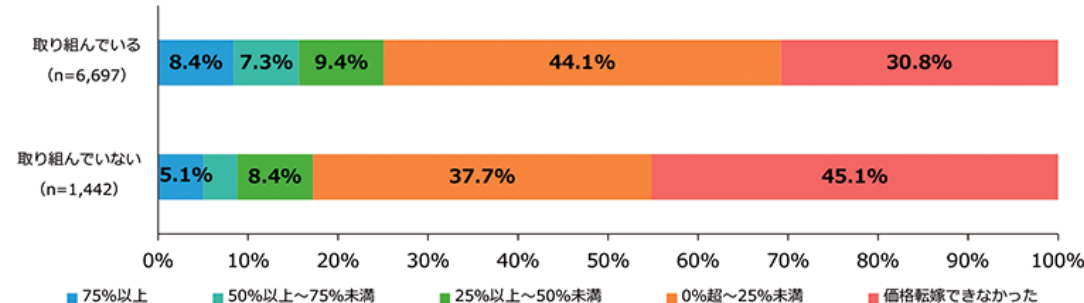
### (1) 費用全体



### (2) 費用のうち、原材料費の増加分



### (3) 費用のうち、人件費・労務費の増加分



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 価格転嫁の状況は、過去1年間における、製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを聞いたもの。

2. 「費用全体」、「費用のうち、原材料費の増加分」、「費用のうち、人件費・労務費の増加分」における、販売価格への転嫁の状況について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

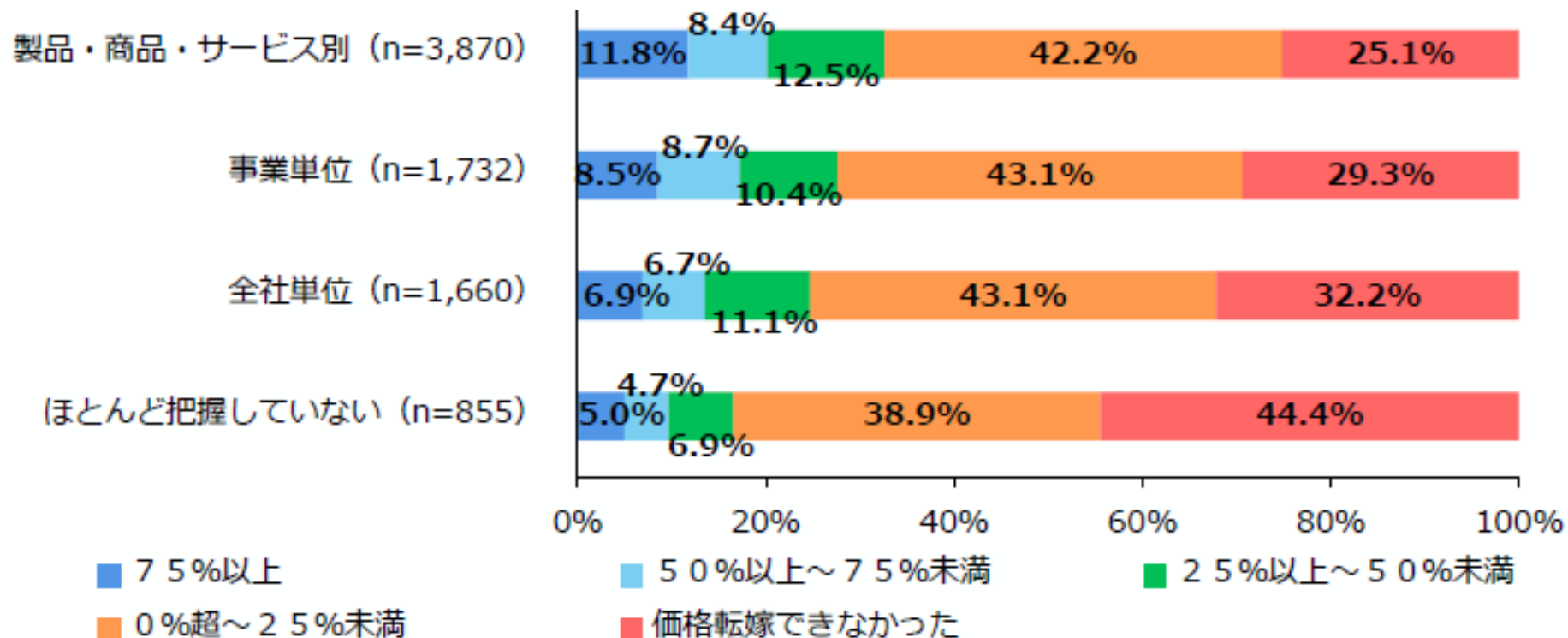
3. 原価構成・利益の把握状況について、ここでの「取り組んでいる」とは、「十分に取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者を合計したもの。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

# 中小企業・小規模事業者の価格転嫁状況

- 価格転嫁の状況を原価の把握状況別に見ると、より詳細に原価管理を行っている小規模事業者ほど、価格転嫁に成功している傾向が見られる。
- 根拠をもって価格交渉・適切な価格設定等を行うに際して、原価構成・利益の把握が重要であることが再確認できる。

## 小規模事業者における価格転嫁の状況（原価の把握状況別）



資料：（同）デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

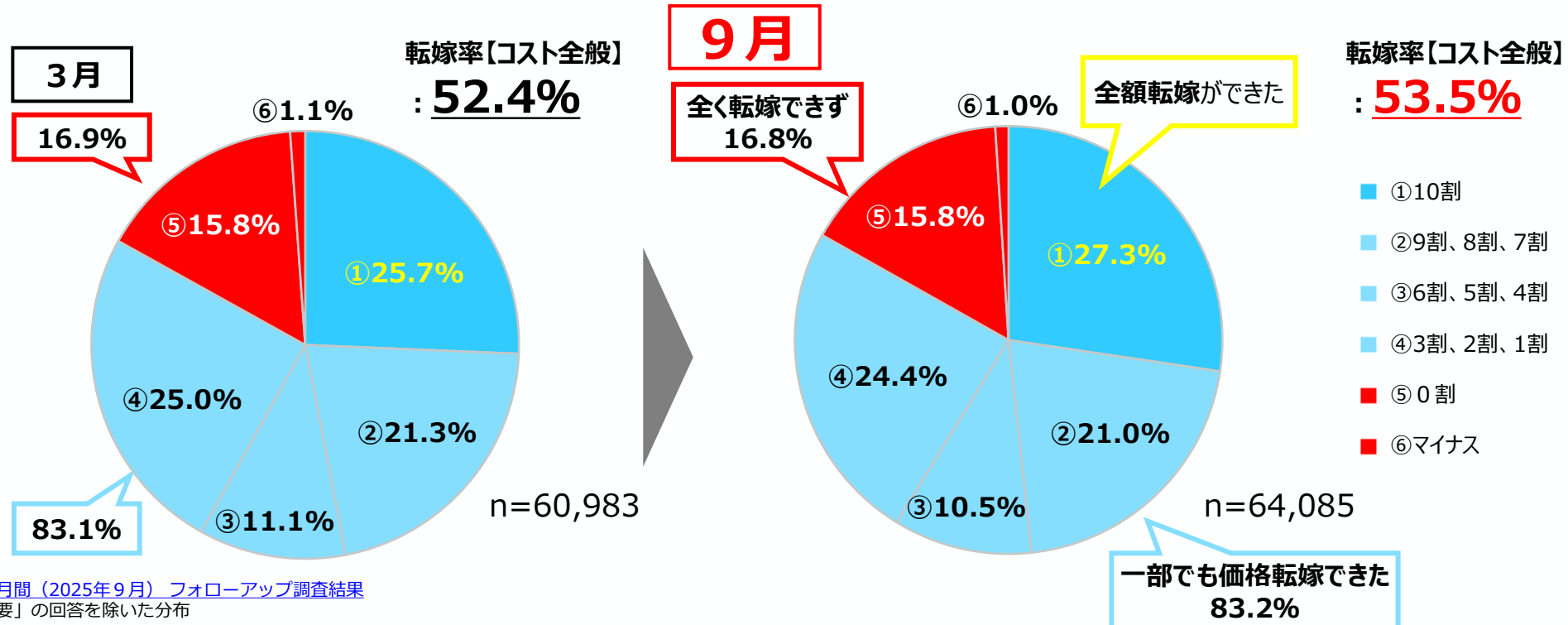
（注）1.小規模事業者の回答を集計している。2.ここでの価格転嫁とは、過去1年間における製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用全体の変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたか聞いたもの。「転嫁不要」と回答した事業者は除く。

（出典）2026年版「中小企業白書・小規模企業白書の概要」

# 価格転嫁の状況（コスト全般）

- コスト全体の価格転嫁率は**53.5%**。今年3月時点より約**1ポイント増加**（前回52.4%→53.5%）。
- 「一部でも転嫁できた」割合（①②③④）は、**8割超**。
- 「転嫁できなかった」「マイナスとなった」割合（⑤⑥）は**横ばい**の状況（前回16.9%→16.8%）。
  - 価格転嫁の状況はほぼ横ばいであり、引き続き、転嫁できない企業と**二極分離の状態**が継続している。転嫁が困難な企業への更なる対策が重要。

## 直近6か月間における価格転嫁の状況

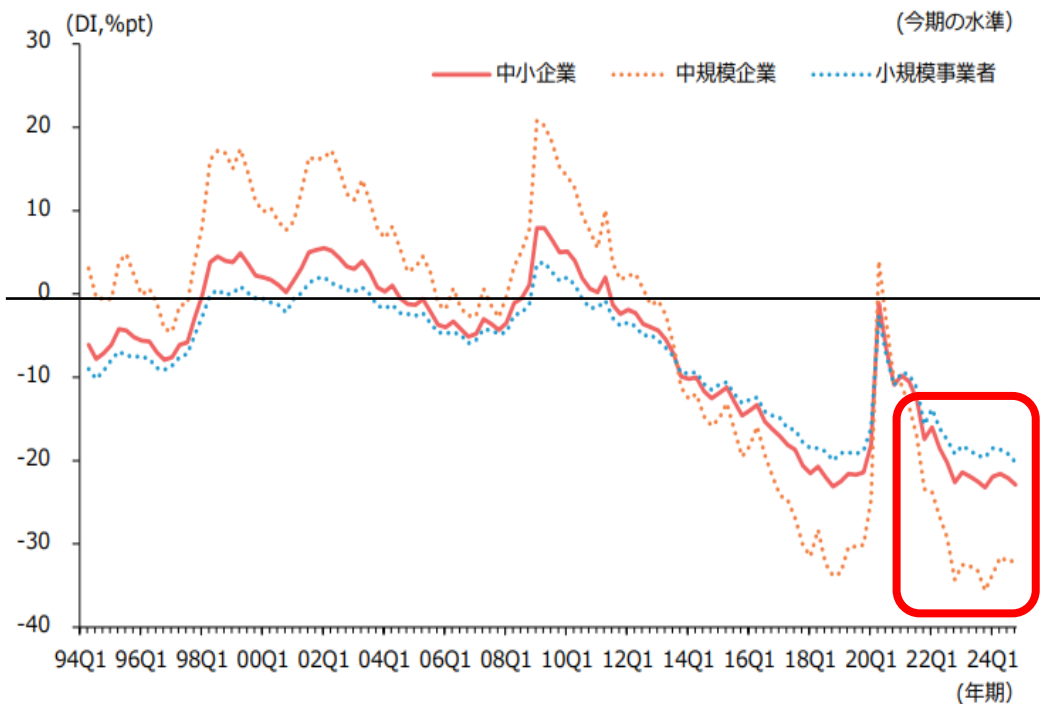


# 中小企業・小規模事業者の人材不足の状況①

- 従業員過不足DI(※)によると、中小企業・小規模事業者ともに人材の不足感があることが確認される。
- また、**全ての業種で人手不足感**を感じており、その課題の解消が求められることが分かる。

(※) 従業員過不足DI：従業員数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で、人手不足感を表す。

## 従業員数過不足DIの推移（企業規模別）

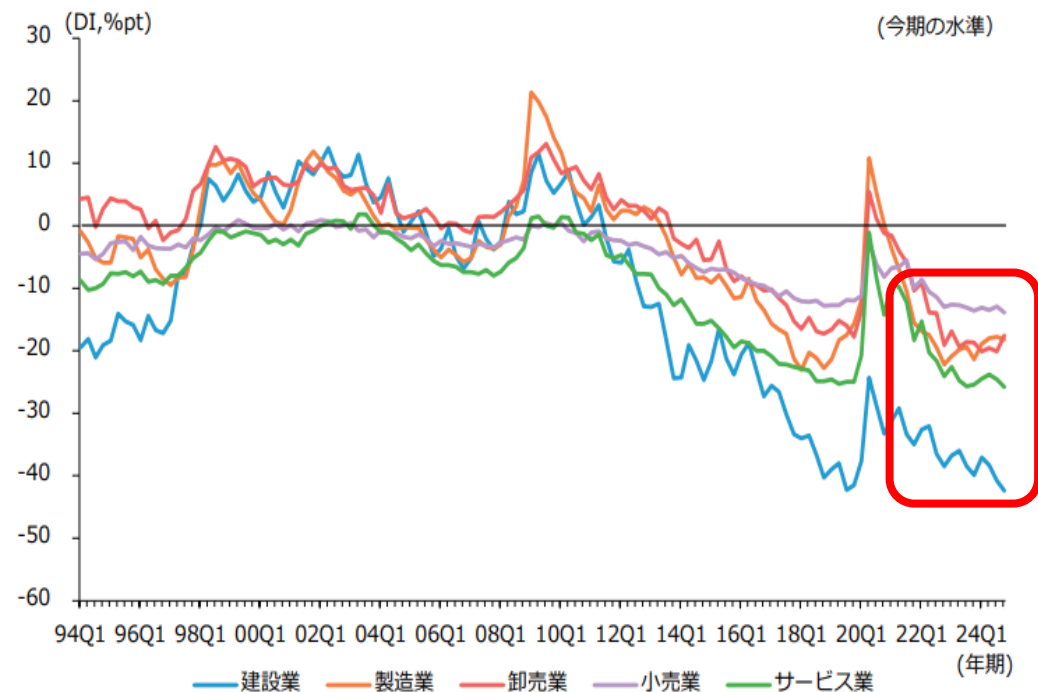


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 従業員数過不足DIは、従業員数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。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

## 従業員数過不足DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

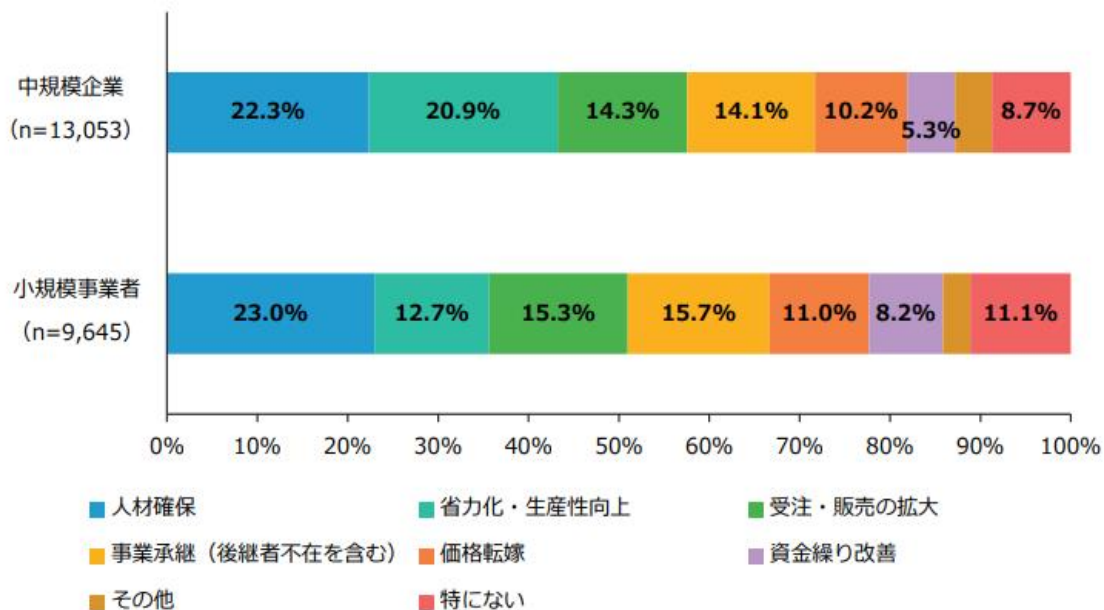
(注) 従業員数過不足DIは、従業員数の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

# 中小企業・小規模事業者の人材不足の状況②

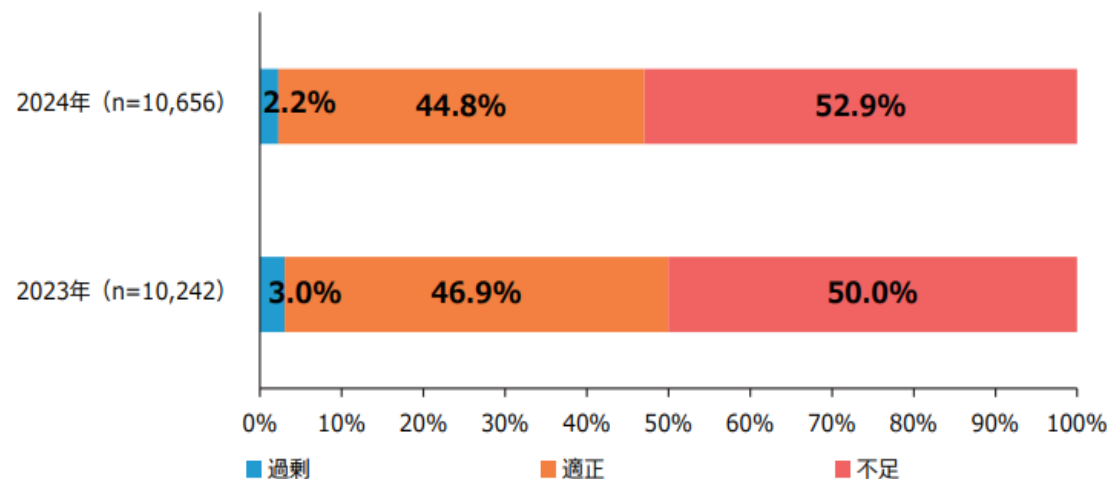
- 中小企業・小規模事業者ともに、最も重視する経営課題として「人材確保」が挙げられている。
- また、小規模事業者においても大半が人材について不足と感じている。

## 最も重視する経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」  
 （注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

## 小規模事業者における、人材の過不足状況



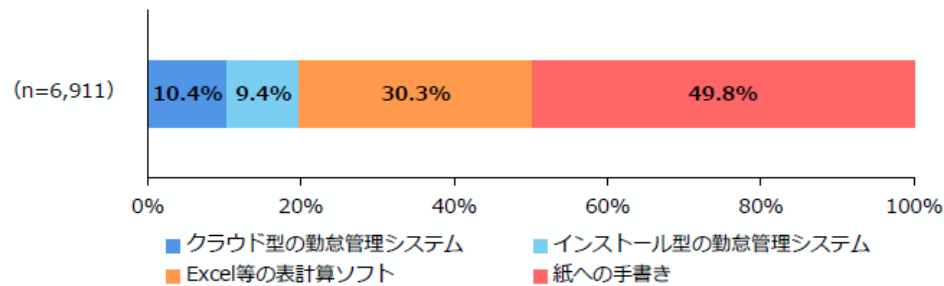
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」  
 （注）1.2023年の人材の過不足状況について、2023年時点で事業開始前などで回答できない場合を除いている。  
 2.人材の過不足状況について、ここでの「過剰」とは、「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者を合計したものの、「不足」とは、「不足」、「やや不足」と回答した事業者を合計したもの。

# 人材の確保・定着

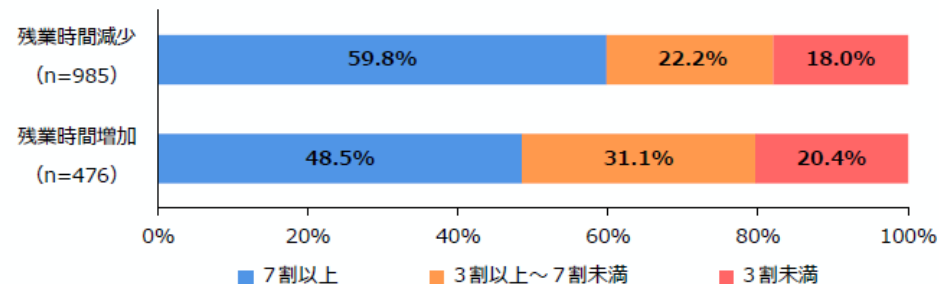
- 労務管理（従業員の長時間労働の防止や有給休暇の取得促進への取組）に取り組む小規模事業者は約7割。従業員の勤怠管理を紙への手書きで行う企業も多い。従業員の残業時間が減少している企業は従業員の定着率が高い傾向も見られる。
- 組織活性化（従業員の働きがいやモチベーションの維持・向上）に向けた取組として、賃金・賞与の引き上げ、柔軟な働き方の導入、社内コミュニケーションの活性化などがある。組織活性化は企業の採用実績にも違いを生む。

## 従業員の労務管理への取組方法と効果

(1) 従業員の勤怠管理方法

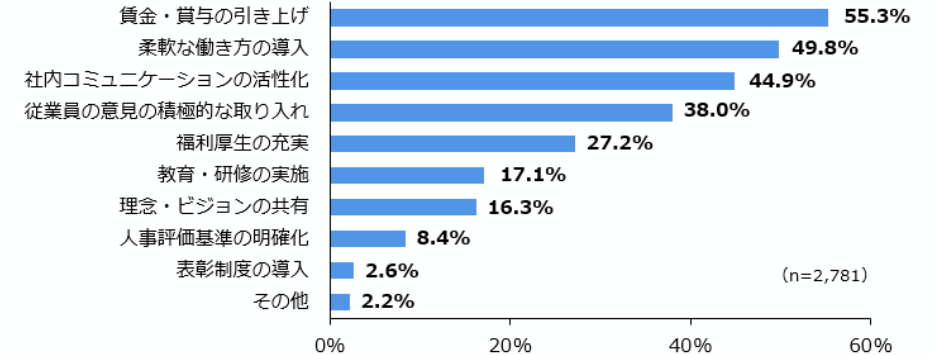


(2) 従業員の定着状況（残業時間の増加状況別）

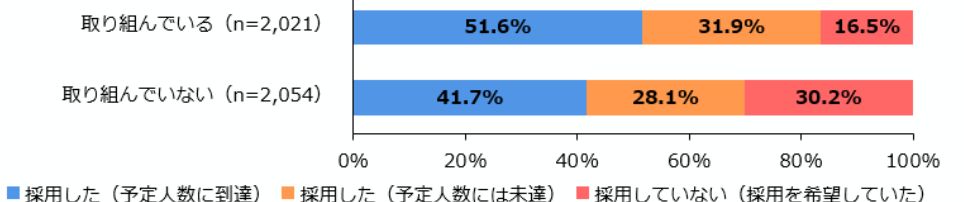


## 組織活性化への取組と効果

(1) 従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上のために取り組んでいること



(2) 採用実績（従業員の働きがいやエンゲージメントの維持・向上の取組状況別）

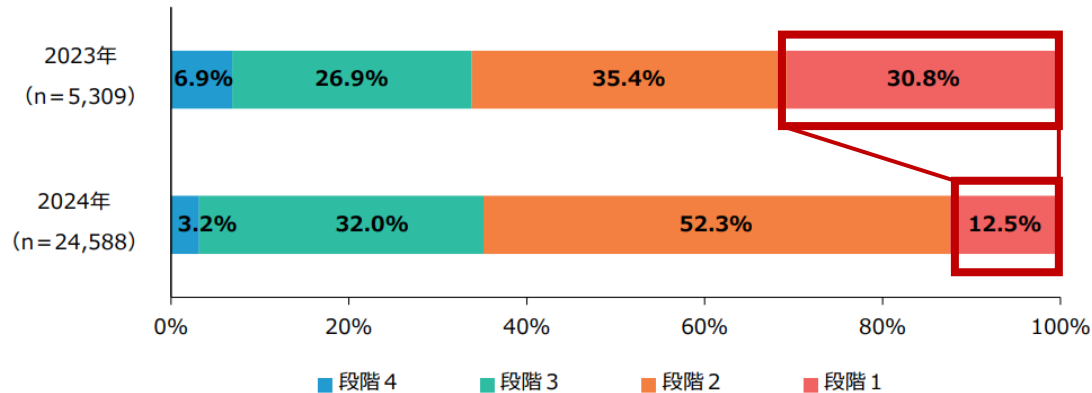


資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. (左図(1)) 従業員の勤怠について、タイムカード等で把握した勤怠情報をどのような方法で管理しているかを聞いたもの。「従業員はいない」と回答した事業者は除く。3. (左図(2)) 従業員がいる事業者に対して、従業員の月平均残業時間について、直近3年間の傾向を聞いたもの。4. (左図(2)) 従業員の定着状況は、直近3年間で採用した従業員の定着率を聞いたもの。「直近3年間で採用した従業員はいない」と回答した事業者は除く。5. (右図(1)) 従業員の働きがい向上やモチベーション維持・向上に「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者に聞いたもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。6. (右図(2)) 直近3年間の採用実績を聞いたもの。「採用していない(採用を希望していなかった)」と回答した事業者は除く。

# 人材不足対策：デジタル化への取組の現状と効果

- デジタル化の取組は前年より「段階1」（紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態）と回答する事業者の割合が大幅に減少。
- 売上面・コスト面・人材面のいずれにおいても、デジタル化の取組段階が進展している事業者では効果を感じているという回答の割合が高い。デジタル化の取組が進展することで業務の効率化などの効果が高まり、人材面、売上面、コスト面にも好影響を及ぼしている可能性がうかがえる。

## デジタル化の取組段階



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」 「中小企業が直面する 外部環境の変化に関する調査」

(注) デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

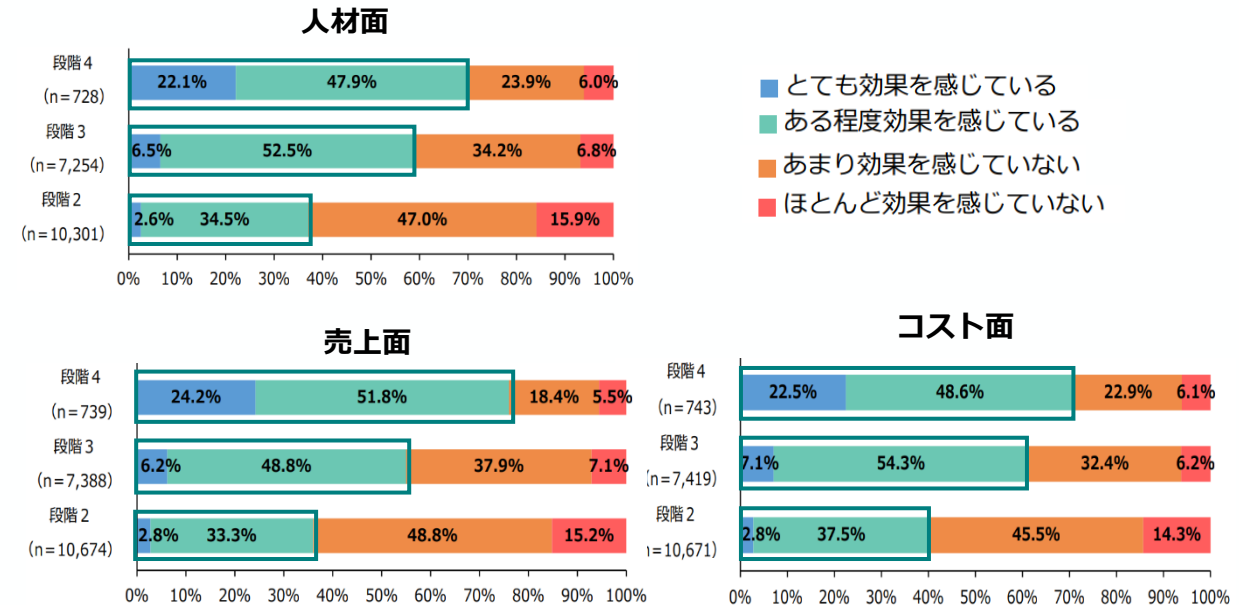
段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態。

段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態。

段階2：アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態。

段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

## デジタル化の取組の効果（取組段階別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

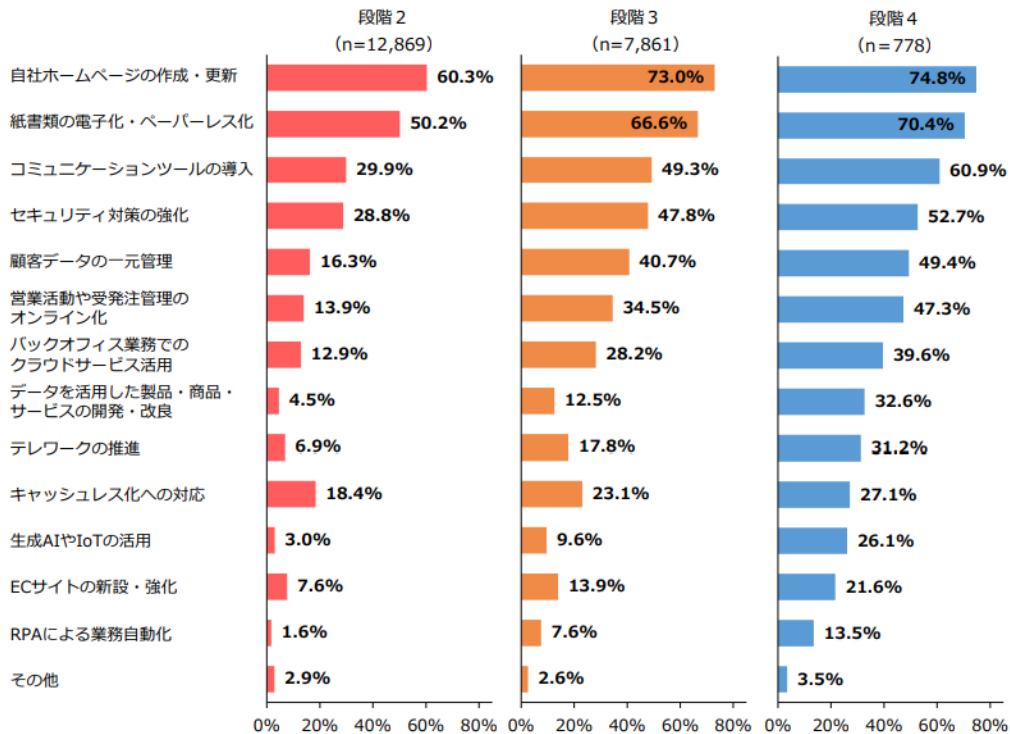
(注) 1. デジタル化の取組の効果は、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。 2. デジタル化の取組内容について、「特になし」以外と回答した事業者に聞いたもの。 3. 「売上面」とは、製品・商品・サービスの品質向上、販売力強化などを指す。4. 「コスト面」とは、業務効率化による人件費・経費の削減などを指す。 5. 「人材面」とは、働き方の改善、業務負担軽減による人材確保・定着などを指す。

(出典) 2025年版「小規模企業白書」

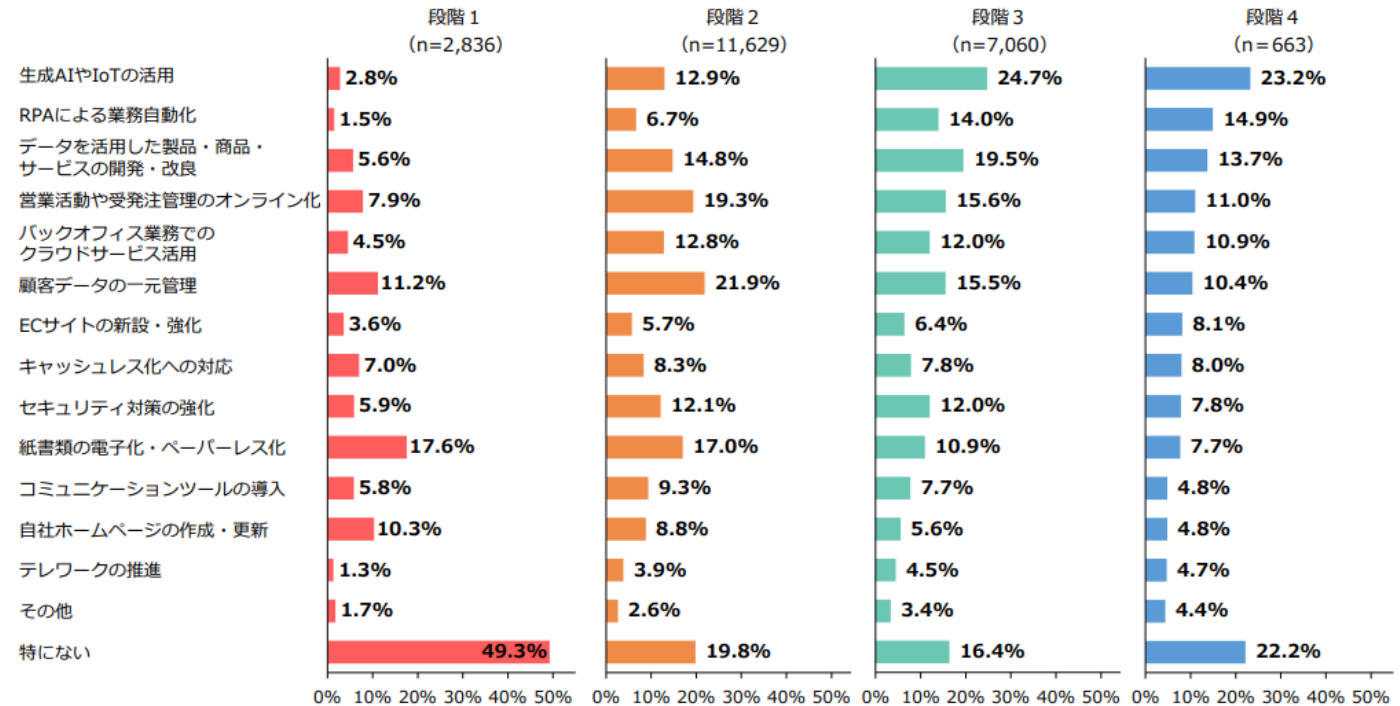
# デジタル化に向けた取組内容

- デジタル化に向けた現在の取組内容と今後取り組みたいことについて事業者アンケートを採ると、現在の取組内容はどの段階も回答の割合は似ているが、**今後取り組みたいことは段階が上がれば上がるほど、生成AIやIoT、RPAの活用等、業務効率化や生産性向上に繋がる項目の回答割合が高い。**
- 「段階1」（紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態）は約半数が、**今後取り組みたいことは「特になし」と回答しており、デジタル化への関心の薄さがうかがえる。**

## デジタル化の取組内容



## DXに向けて今後取り組みたいこと



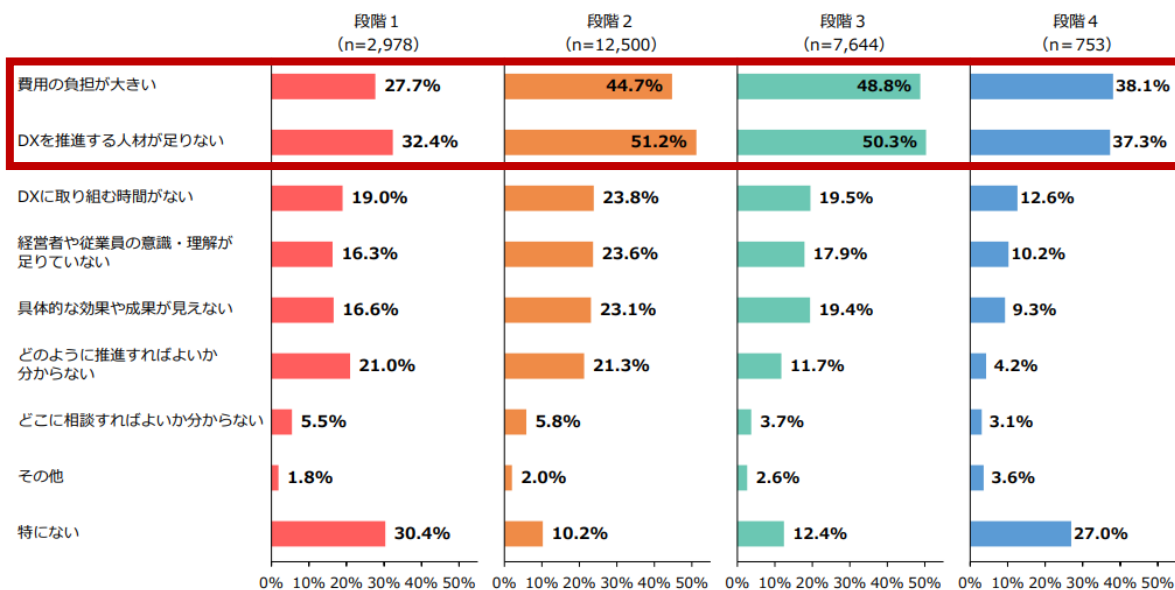
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注) デジタル化の取組内容について、「特になし」と回答した事業者を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# デジタル化への取組の課題と支援状況

- デジタル化の取組を進めるに当たっての問題点について、いずれの取組段階でも「費用の負担が大きい」又は「DXを推進する人材が足りない」と回答する事業者の割合が高い。デジタル化に取り組んでいる事業者においては、取組を進める中で資金や人材といったリソース不足に直面しているケースが多い可能性が示唆される。
- 支援機関及び地方公共団体における、デジタル化に関する支援状況を2023年と比較してみると、約6割が相談件数が増加していると回答し、更に約7割が相談に対して解決できていると回答。今後のデジタル化への取組を進めるにあたり、支援機関及び地方公共団体の支援が必須である可能性が示唆される。

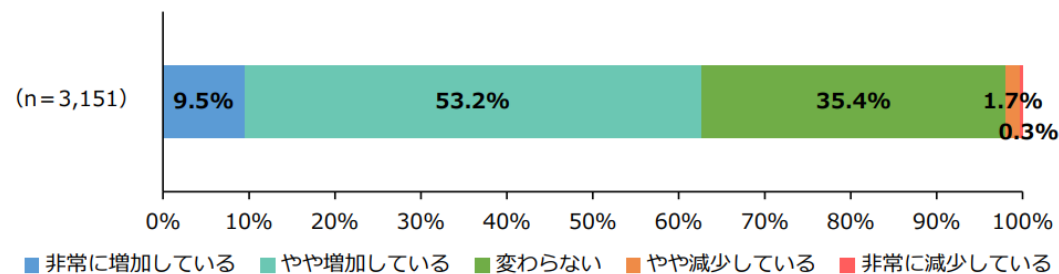
## 取組を進めるに当たっての問題点



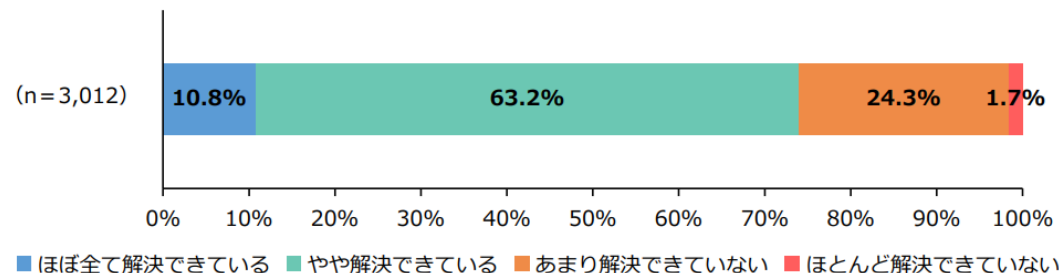
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## デジタル化に関する支援状況

(1) デジタル化に関する相談件数の変化



(2) デジタル化に関する相談の課題解決状況

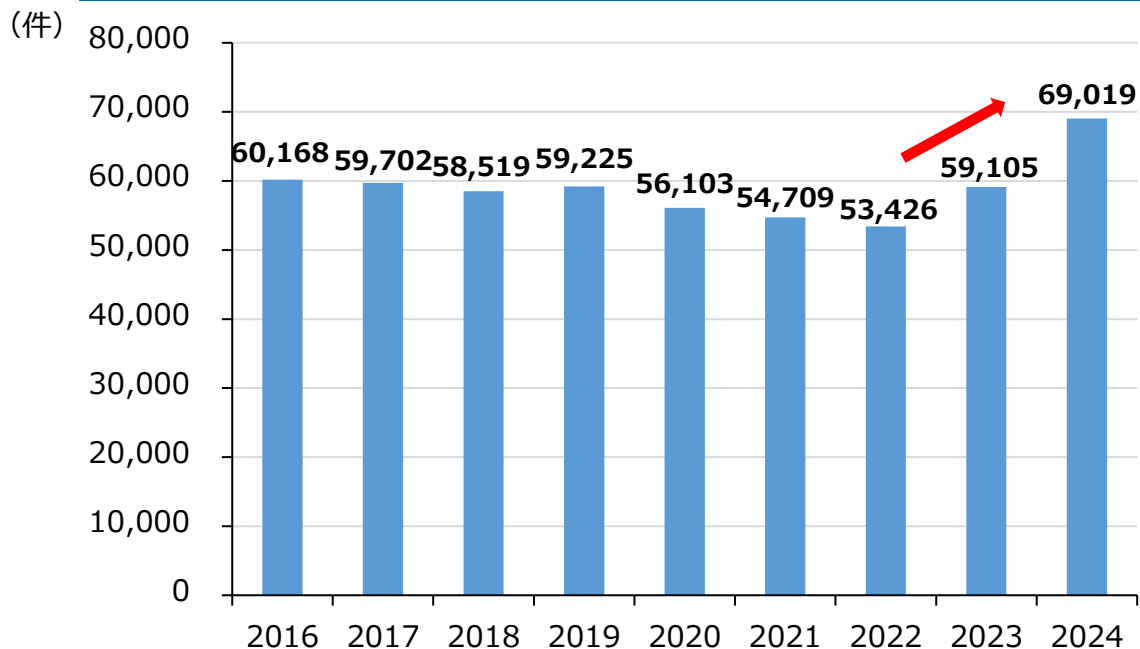


資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」(注)デジタル化に関する支援状況について、「取り組んでいる」と回答した先に聞いたもの。デジタル化に関する相談件数の変化は、2023年と比べた状況について聞いたもの。「今年(2024年)から取り組み始めた」と回答した先を除く。デジタル化に関する相談の課題解決状況は、「分からない」と回答した先を除く。

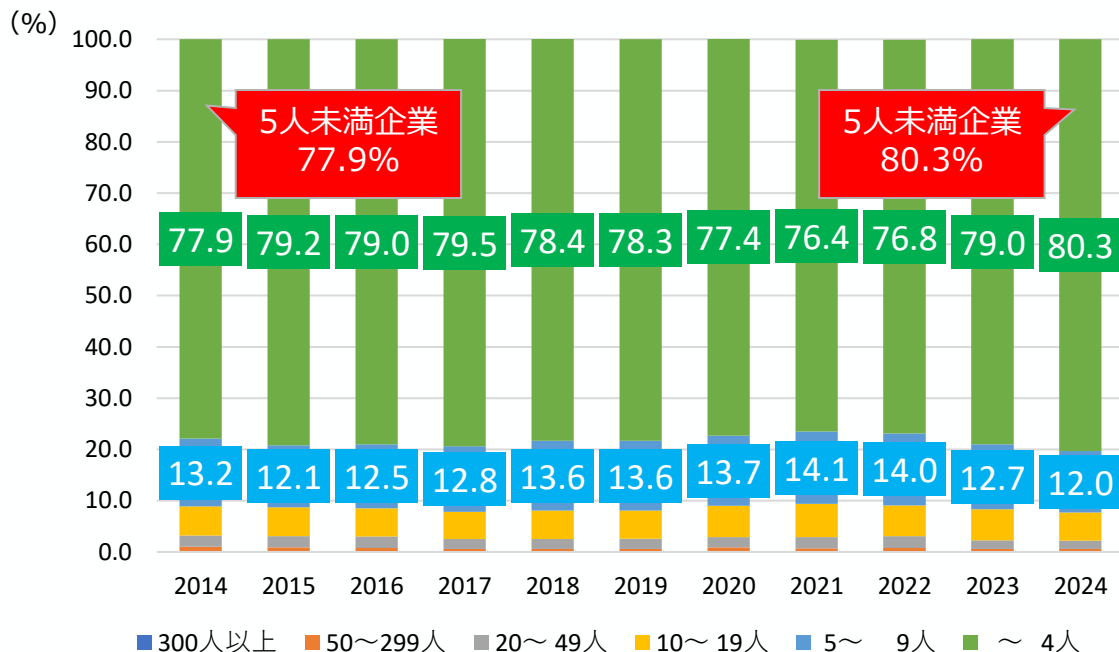
# 中小企業・小規模事業者の休廃業・解散・倒産の状況①

- 休廃業・解散件数は、2010年代後半以降減少傾向にあったものの、2023年に増加傾向に転じた。
- 従業員規模が小さい企業ほど、休廃業・解散件数が多く、5人未満の企業が8割、10人未満の企業が9割を占める。

## 休廃業・解散件数の推移



## 休廃業・解散企業の従業員規模別割合



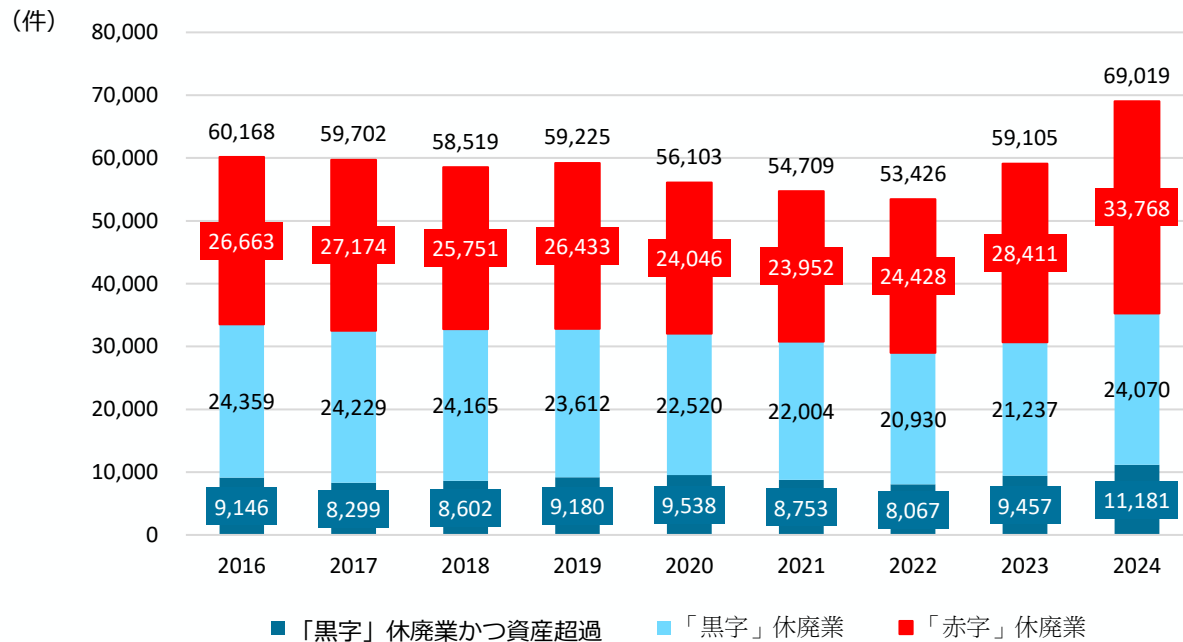
資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

(注) 1. (株)帝国データバンクが調査・保有する企業データベースのほか、各種法人データベースを基に集計したもの。休廃業・解散とは、倒産(法的整理)によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態を確認(休廃業)、若しくは商業登記等で解散(ただし「みなし解散」を除く)を確認できたものを指す。2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

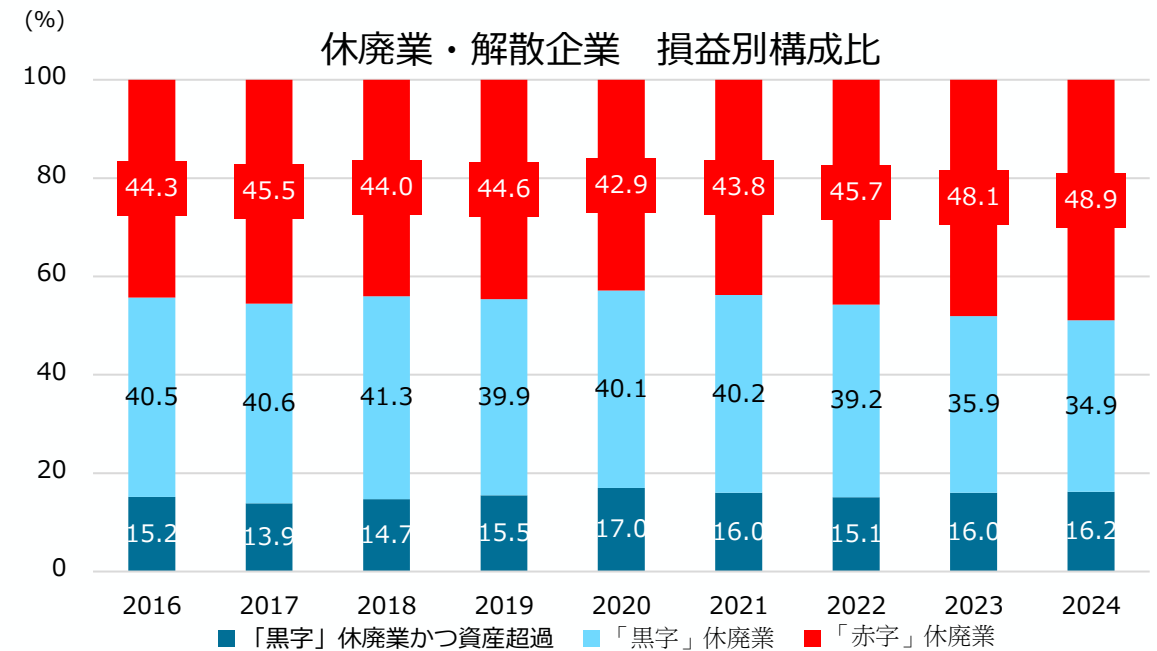
# 中小企業・小規模事業者の休廃業・解散・倒産の状況②

- 休廃業・解散した企業を損益別に分類すると、黒字・赤字ともに増加。
- 黒字にもかかわらず休廃業・解散した企業の割合は、2024年は51.1%で、黒字かつ資産超過にもかかわらず休廃業・解散した企業は、約15%存在している。

## 休廃業・解散件数の推移



## 休廃業・解散企業の従業員規模別割合



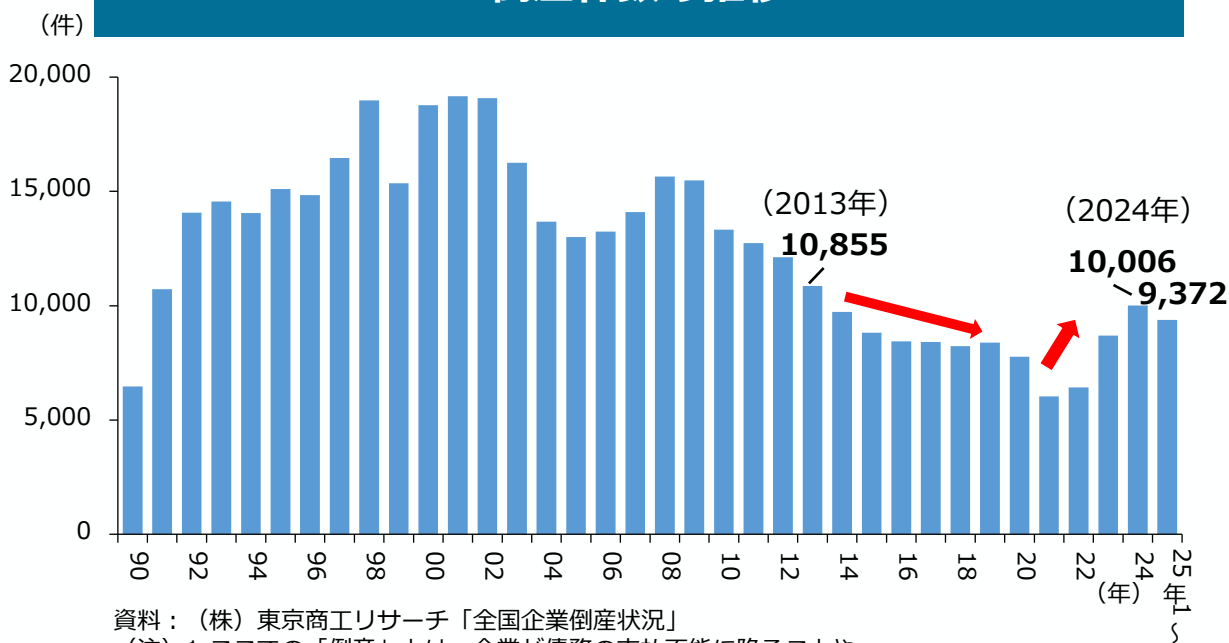
資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査(2024年)」

(注)休廃業・解散とは、倒産(法的整理)によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認(休廃業)、もしくは商業登記等で解散(ただし「みなし解散」を除く)を確認した企業の総称。

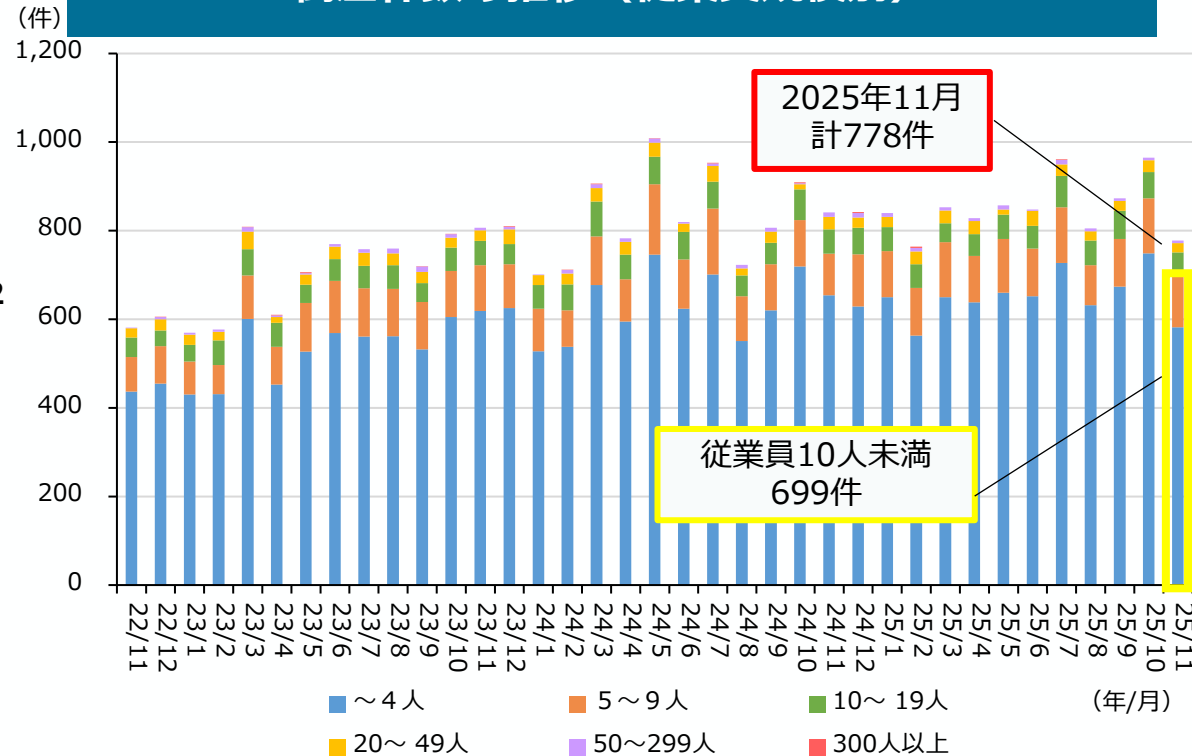
# 中小企業・小規模事業者の休廃業・解散・倒産の状況③

- 2010年代以降、倒産件数は減少傾向にあったが、コロナ禍以降再び増加に転じ、2024年の倒産件数は10,006件。
- 2025年は、1月から11月までの時点で9,372件であり、2024年と比較して横ばい～微増のペースで推移。企業規模別に見ると、従業員数が少ない小規模な企業の倒産が多い傾向。従業員数10人未満の企業の倒産が約9割を占める。

## 倒産件数の推移



## 倒産件数の推移（従業員規模別）

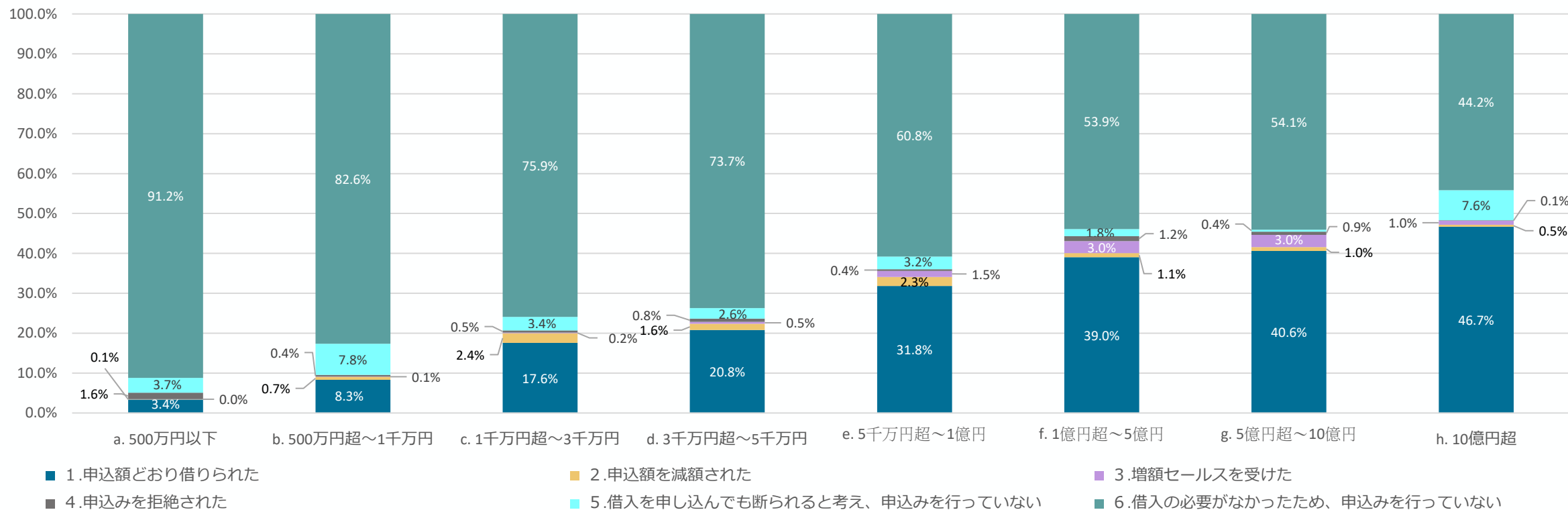


資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」  
 (注) 1.ここでの「倒産」とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。  
 2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。  
 3.2025年については、8月末時点の実績。

# 小規模事業者のファイナンスの状況

- 売上高区分が低いとメインバンクに対する借入申込を行わない事業者が多く、メインバンクとの付き合いの薄さが伺え、財務状況に関する脆弱性が推測される。
- 売上高区分が増加するにつれて、メインバンクから申込額どおりの借入れができた事業者の割合が増加する傾向にあり、メインバンクとの関係が強まっていることがうかがえる。

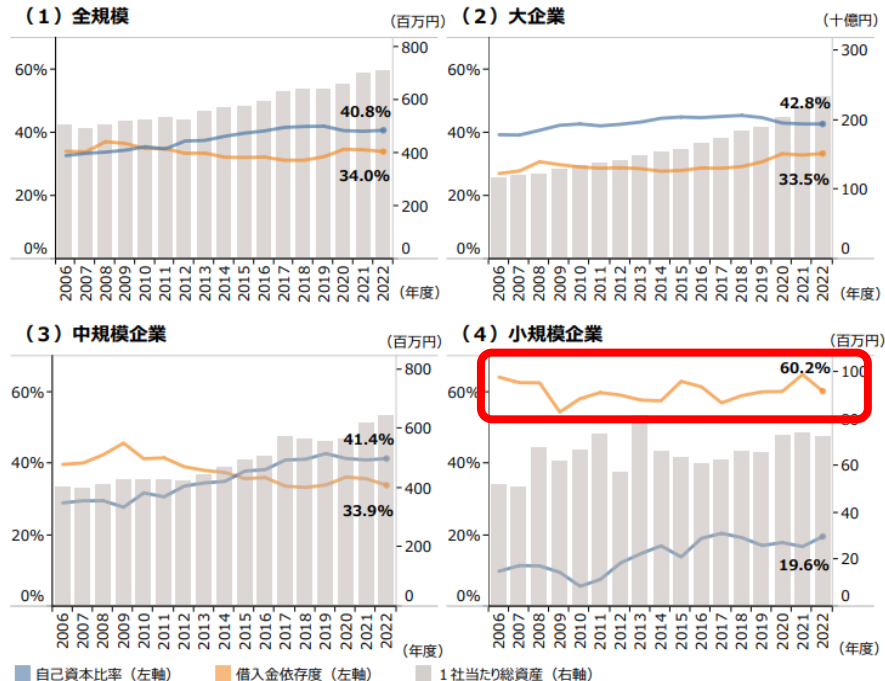
## 【売上高区分別】メインバンクへの借入申込みの最も多かった内容別構成比（2024年）



# 中小企業・小規模事業者のファイナンスの状況

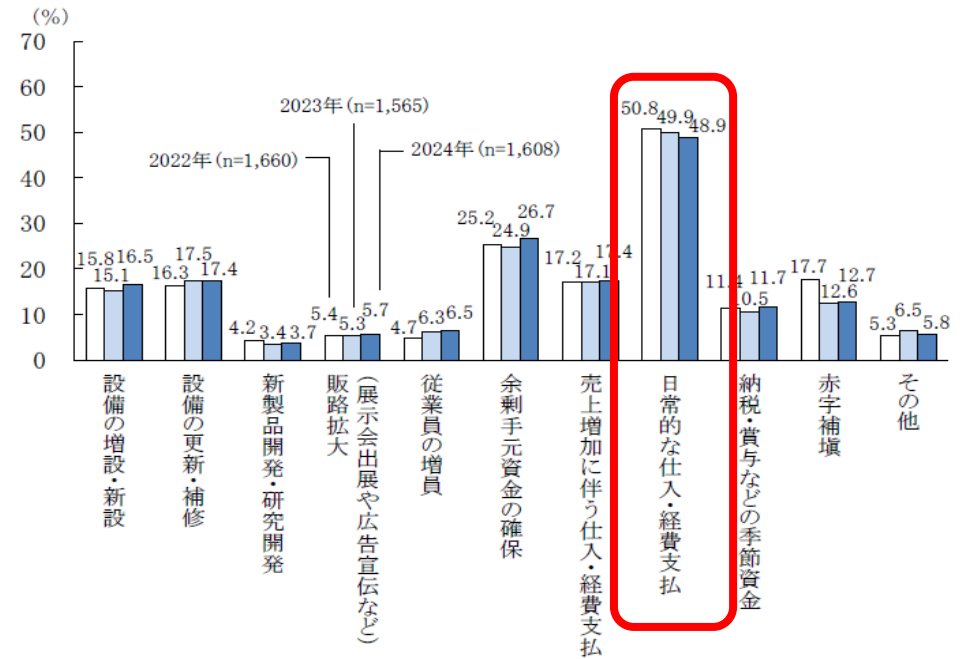
- 大企業や中規模企業と比較して、小規模企業の借入金依存度が高い。
- 借入金が当面の運転資金（日常的な仕入・経費支払や赤字補填）として補填されていることが要因の1つと推察される。また、相対的に経営計画・事業計画の企画力に制約があることもあり、成長資金（設備投資や販路開拓等）の借入がしにくい状況があるものと考えられる。
- 金利上昇やインフレ環境への変化を受けて、小規模事業者におけるファイナンスの経営リテラシー向上が必要と考えられる。

## 資金調達構造の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」  
 (注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。 2.金融業・保険業を除く。 3.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債及び純資産合計 4.自己資本比率 = 純資産 ÷ 負債及び純資産合計  
 (出典) 2024年版「小規模企業白書」

## 小企業※における借入の資金使途（複数回答）



(注) 金融機関から借入した (する予定) 企業に、そのうちで最も大きな借入について尋ねたもの。  
 (注) 本調査における小企業について、製造業、サービス業、情報通信業、建設業、運輸業は従業員20人未満の企業をいい、食店・宿泊業が従業員10人未満の企業をいう。

(出典) 日本政策金融公庫 総合研究所「『小企業の借入に関する調査』結果」

# 中小企業等向け補助金 一覧表

※令和7年度補正等

売上規模		事業者数	売上拡大	高付加価値化
100億 円以上	大企業	約1,300者		
	中堅企業	約0.9万者	<b>中堅等大規模投資補助金 【中堅向け】</b> 上限50億 補助率1/3	✓ 会社を急成長させたい ✓ 上場を目指したい
	中小企業	約4,500者		
100億未満   10億円	約9万者	<b>100億企業支援</b> <b>成長加速化補助金</b> 上限5億 補助率1/2	<b>【100億宣言企業向け】</b> 上限50億 補助率1/3	✓ 承継前に事業を磨きたい ✓ M&Aの統合効果を出したい
10億円   1億円	約60万者	<b>新事業進出・ものづくり補助金</b> 上限9,000万 補助率1/2等		✓ 新商品をつくりたい ✓ 海外展開したい ✓ 異分野進出したい
1億円   1,000万円	約140万者			<b>事業承継・M&amp;A補助金</b> 上限2,000万 補助率1/2等
1,000万円 以下	約140万者	<b>持続化補助金</b> 上限250万 補助率2/3	✓ 販路を広げたい ✓ 商品をPRしたい	<b>省力化投資補助金</b> 上限1億 補助率1/2等
				<b>デジタル化・AI導入補助金</b> 上限450万 補助率1/2等

# 小規模事業者持続的発展支援事業（持続化補助金）【R7補正予算3,400億円の内数】

- 小規模事業者が、変化する経営環境の中で持続的に事業を発展させていくために、商工会・商工会議所と一体となって経営計画を作成し、当該計画に基づいて行う販路開拓等の取組を支援。

## ① 伴走支援

### 【商工団体の支援】

・申請に当たっては、商工会・商工会議所の経営指導員が伴走支援。

#### <現状分析>

- ・自社の製品・サービスの販売状況
- ・顧客や競合の将来の見通し等

#### <経営計画策定>

- ・現状分析を踏まえ、販路拡大に向けた経営計画の作成に際し助言・指導等の実施

## ② 申請

### 【補助目的】

- ・小規模事業者の販路拡大

### 【補助上限額】

- ・50～250万円

### 【補助率】

- ・2/3  
(賃金引上げ特例において、赤字事業者3/4)

### 【補助対象経費】

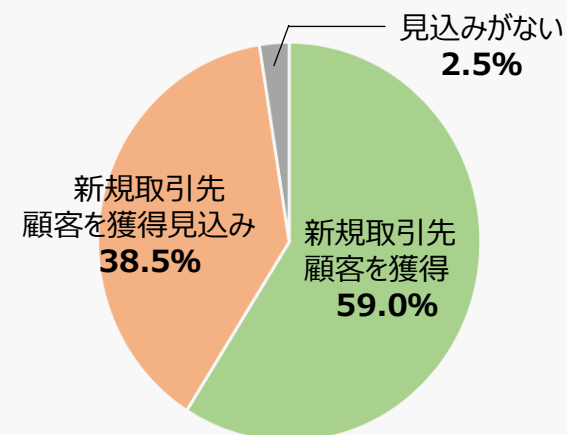
- ・機械装置等費、広報費、展示会等出展費、新商品開発費、委託・外注費など

### 【事業実施例】

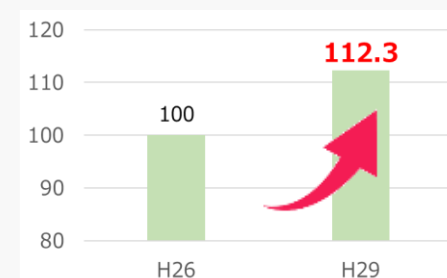
- ・商品のHP制作、店舗の改装、展示会出展、チラシ作成、商品開発など

## ③ 事業実施

### 【補助金活用による取引先等の動向】



### 【純利益の推移】



(持続化補助金採択事業者へのアンケート調査結果を基に中企庁作成)

# 持続化補助金の活用事例



技術サービス業 「有限会社ビレジ」

建設現場等撮影用ドローンの購入、建設新聞等から顧客先リストを作成し、計画的な訪問営業を実施する。

ドローンによる撮影事例紹介パンフレットを作成し新聞広告・DMによるドローン空撮サービスのPRを行う。



新聞掲載、「販促ツールを活用した訪問営業」は建築撮影業者としての知名度を飛躍させ、建設業者のみならず同業他社や他業界からもドローン空撮の依頼が増え、販路拡大につながった。



養鶏業 「有限会社みずほファーム」

廃棄される親鳥を有効活用し、かつ卵をいれたときの相性を追求した「京丹波鶏カレー」を開発。

商品パッケージをデザインし、販路開拓のチラシ、ポスターを作成、販売店に配布した。



自社の直売所の目立つところに置いたところ、食べた人からも評判は上々で、販売員が確信を持って勧める商品に。すぐに道の駅やスーパー、生協との取引が決まった。



宿泊業 「有限会社花洲荘」

客室4部屋をビニール製の畳に入れ替えし、空気清浄機能付エアコンを設置して、ペット同伴客の受入のできる部屋へと改装を行う。

宣伝活動としてトラベル関連サイトや自社サイトで「ペットと過ごせる宿」として新たなターゲット用プランを設定しPRを行った。



補助事業実施によって、これまでペットの存在が旅行を躊躇される原因となっていた方々への需要喚起が図られたことにより、新規顧客が増加し、売上高も20%程度増加した。

# 小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）【R8当初予算26億円】

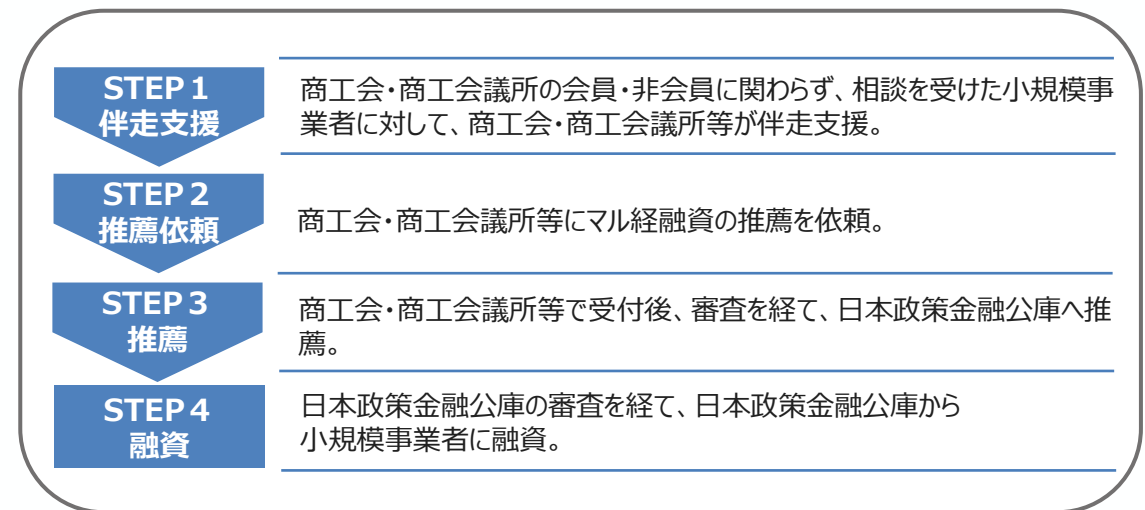
- 経営指導を金融面から補完し、**小規模事業者の経営改善を促進することを目的**として創設された、無担保・無保証人で利用できる制度。そのため、**商工会・商工会議所の伴走支援を通じて経営指導を受けている小規模事業者に対して、金融支援を実施。**
- **信用力向上に向けてのファーストステップ**として使われることも想定した制度。信用金庫等の**民間金融機関からも融資を受けられるようにしていくことも目標のひとつ。**
- 小規模事業者持続化補助金の自己負担分や、つなぎ融資にも活用可能。

## 制度概要

貸付限度額	2,000万円
貸付期間	設備資金・運転資金 10年以内（うち据置期間2年以内）
貸付金利	2.50%（令和8年5月1日現在）※
担保・保証人	無担保・無保証人

※毎月変動するため、詳細は日本政策金融公庫HPを参照

## 融資までの流れ



# 扶け合い・協業の事例

## 一人ひとり異なる要望に応える 生活代行ワンストップサービス

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

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

## 感染症が流行する中で、他社と連携しての 経営効率化と販路開拓への取組

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

（出典）「小規模企業白書 2021年版」掲載事例を要約

# 扶け合い・協業の事例

## 『仲間まわし』により新たな需要を獲得する プロジェクト型共同受注体

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

## 同業他社とのM&Aにより機会損失を防ぐ 経営資源を集約し、人材不足に対応

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

# 地域内の事業引継ぎの事例

## 観光需要に応える供給再編と コミュニティ機能の再生

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

## 配達エリア統合で 地域の情報・物流資源を保全

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

# 地域内の事業引継ぎの事例

## 地元割烹の事業承継・セントラルキッチン化を通じた多角化への挑戦

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

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

## サプライチェーンでの事業承継 島民の生活・暮らしを守る

### 【取組内容】

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

### 【会社概要】

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



### 【経緯】

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

(出典) 「小規模企業白書 2025年版」掲載事例を要約

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

## 背景・法律案の概要

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

### 1. 事業の高付加価値化のための設備投資の促進 【産業競争力強化法】

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

### 2. 本邦企業の供給網の強靱化への対応 【貿易保険法】

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

### 3. 産業用地等の産業基盤の整備 【地域未来投資促進法】

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

### 4. 産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】

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

# エッセンシャルサービスの供給の持続性確保を実現する生産性向上の想定事例

## 事例1) 地場スーパー：既存店舗・敷地を活用した複数ES事業の展開

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

## 事例2) SS：地域住民共同出資会社によるES供給の維持

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

## 事例3) 生活協同組合：販売・物流網の効率化・DX化

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

## 事例4) SS：地元有力企業出資による新設合同会社による事業承継

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

## 事例5) コンビニ：既存事業の販売網、物流網を活かした地域共生型店舗

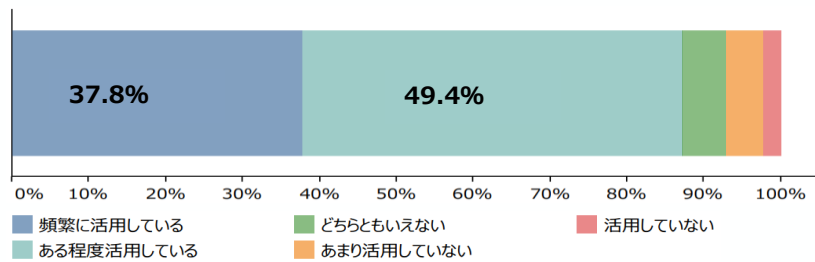
- ・ 商圈が小さく、物流コストも高い地域において市町村と連携して新規店舗を展開。生鮮品を揃えた地域のライフラインに。
- ・ 生産性向上の方法：**閉店スーパーの跡地利用**や小規模店舗、**セルフレジ導入、掃除ロボ**、住民アンケートに基づく商品ラインナップ等

# 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

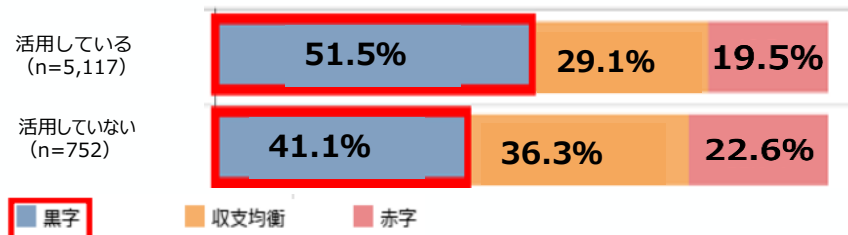
事業者における支援機関の活用状況 (n=5,905)



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

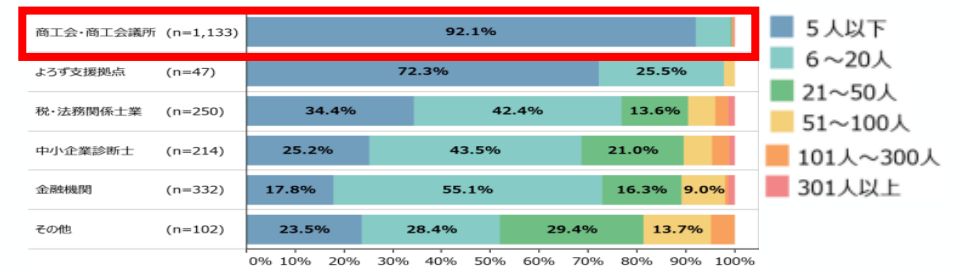
2023年の営業利益の見通し



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) ここでは「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」と回答した事業者を指す。ここでは「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。

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)

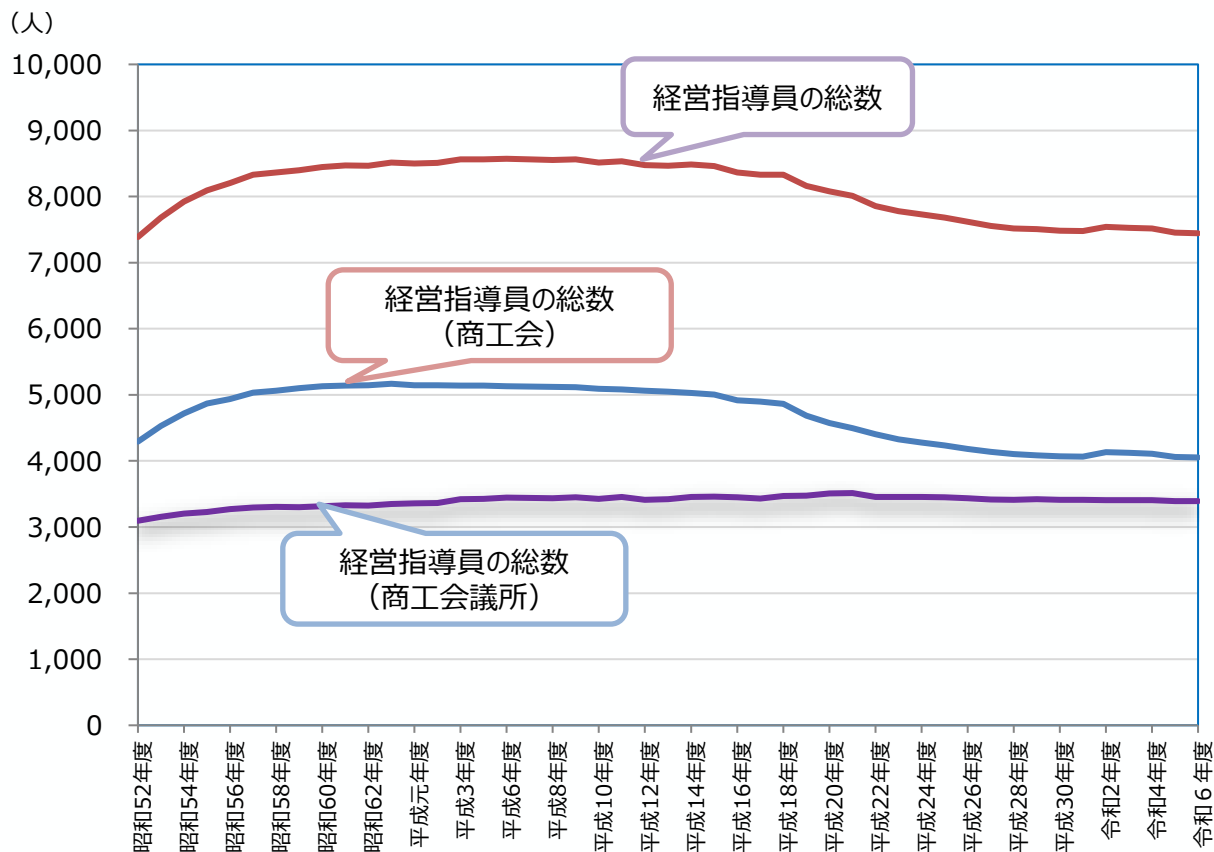


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」  
 (注) 1. ここでは「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。  
 2. ここより上段の「その他」は、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンカクト」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。  
 3. ここでは「近隣市区町村」とは、主たる事務所のある同一市区町村以外の近隣市区町村を指す。ここでは「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」以外の近隣都道府県を指す。  
 4. 顧客・会員の属する主な地域について「分からない」と回答した支援機関を除いている。  
 5. ここでの下段の「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」、「コンカクト」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

# 経営指導員と指導内容

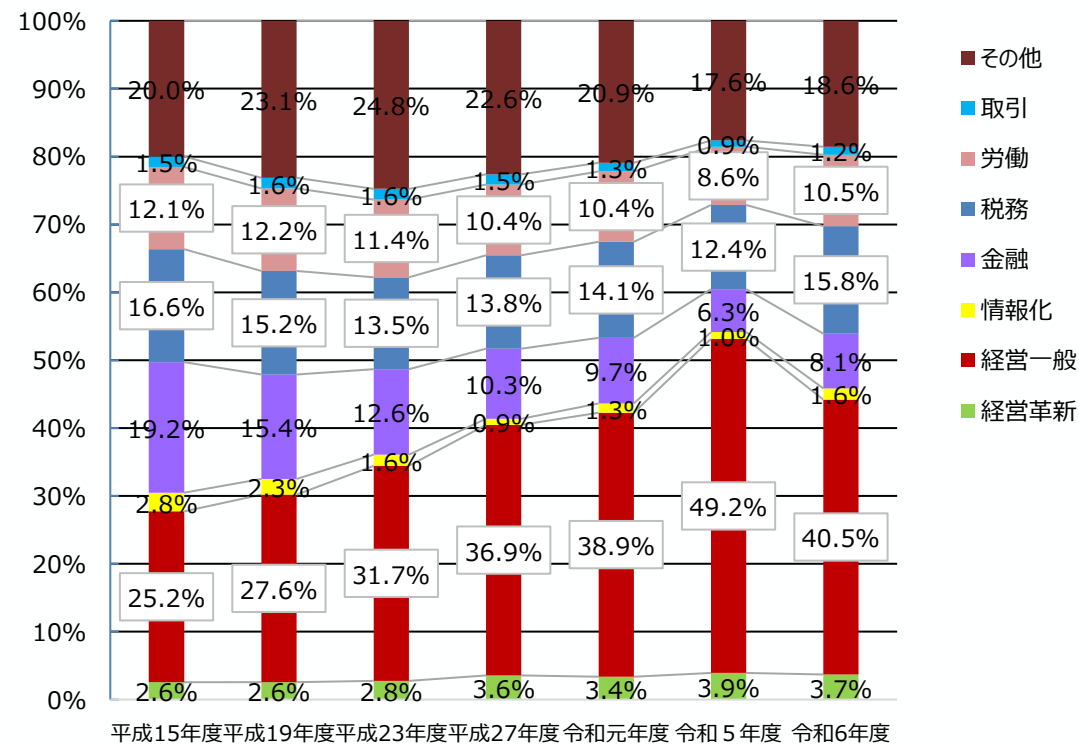
- 指導内容の内訳推移からは、「労働」、「税務」、「金融」といった特定分野のものから、**経営計画策定も含む「経営一般」**（複合的・総合的な内容）にかかる支援が増加。

## 経営指導員の総数



(日本商工会議所、全国商工会連合会データ)

## 商工会の指導内容の内訳



(全国商工会連合会データ)

(出典) 日本政策金融公庫 総合研究所「『小企業の借入に関する調査』結果」

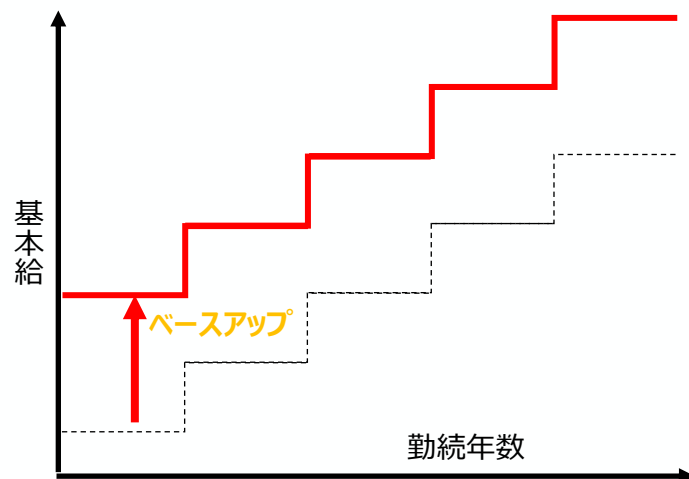
# 経営指導員の人件費等に対する地方交付税措置

- 令和7年度において、商工会・商工会議所の支援体制の強化に向けて、①**経営指導員等の給与引き上げ**、②**法定経営指導員の拡充**、③**広域経営指導員の新設**に要する**地方交付税措置の拡充**を実施。令和8年度においては、**経営指導員等の給与引き上げにかかる地方交付税措置の拡充**が図られる。
- 引き続き、**経営指導員の人件費等の確保に必要な地方財政措置**を講じていく。

## <令和7年度の地方交付税措置の内容>

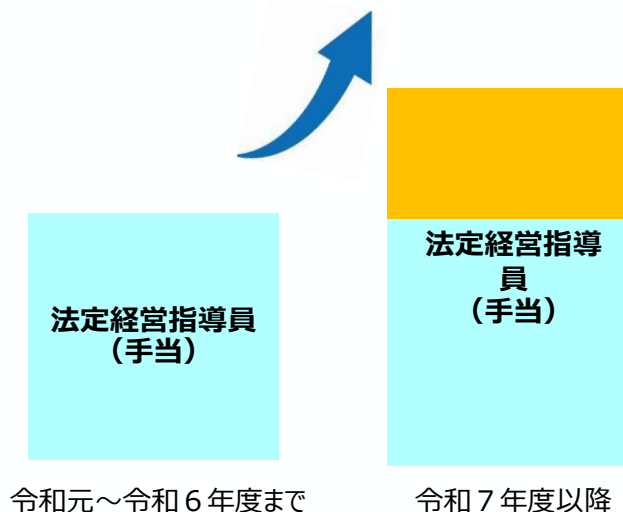
### ① 公務員給与の引上げに準じた経営指導員等の給与引上げに要する経費

人事院勧告（令和6年8月8日付）を踏まえた公務員給与の引上げに準じた**経営指導員等の給与引上げによる経費の増加を見込み、充実**



### ② 法定経営指導員の拡充に要する経費

法定経営指導員数等の実態を踏まえ、**拡充**  
(1,100人→2,000人)



### ③ 広域経営指導員の新設に要する経費

広域的な支援体制の構築のため、**広域経営指導員※を新設**（国家公務員4級相当）

広域経営指導員の主な役割

- ① 広域の経営発達支援計画の策定・管理
- ② 経営指導員の育成・指導
- ③ 高度な知見を活かした伴走支援 等

# 重点支援地方交付金（推奨事業メニュー）

＜追加額 2.0兆円＞

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

## 生活者支援

### ① 食料品の物価高騰に対する特別加算

米などの食料品の物価高騰による負担を軽減するためのプレミアム商品券、電子クーポン、地域ポイント、いわゆるお米券、食料品の現物給付などの支援

### ② 物価高騰に伴う低所得者世帯・高齢者世帯支援

低所得者世帯・高齢者世帯を対象とした、電力・ガス（LPガスを含む）や灯油をはじめエネルギー、水道料金等の物価高騰による負担を軽減するための支援

### ③ 物価高騰に伴う子育て世帯支援

物価高騰による小中学生の保護者の負担を軽減するための小中学校等における学校給食費等の支援

※ 低所得のひとり親世帯への給付金等の支援や、子ども食堂に対する負担軽減のための支援、ヤングケアラーに対する配食支援等も可能。

### ④ 消費下支え等を通じた生活者支援

物価高騰の影響を受けた生活者に対してプレミアム商品券や地域で活用できるマイナポイント等を発行して消費を下支えする取組やLPガス・灯油使用世帯への給付、水道料金の減免などの支援

※ 物価高騰の影響を受けた、地域を犯罪から守る活動を行う生活者に対して、安全・安心な地域の構築に係る費用の負担軽減のための支援も可能。

### ⑤ 省エネ家電等への買い換え促進による生活者支援

家庭におけるエネルギー費用負担を軽減するための省エネ性能の高いエアコン・給湯器等への買い換えなどの支援

## 事業者支援

### ⑥ 中小企業・小規模事業者の賃上げ環境整備

経営指導員による伴走支援、生産性向上に向けた補助や金融支援、一定以上の賃上げに向けた取組を行う事業者への支援、中央最低賃金審議会の目安を上回る最低賃金引上げを行う地域の事業者への補助、公共調達における価格転嫁の円滑化などの支援

### 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

医療機関、介護施設等、障害福祉サービス施設等、保育所等、学校施設、公衆浴場等に対する食料品価格の高騰分などの支援、エネルギー価格の高騰分などの支援（特別高圧で受電する施設への支援を含む）

### ⑧ 農林水産業における物価高騰対策支援

配合飼料の使用量低減の取組や飼料高騰等の影響を受ける酪農経営の負担軽減の支援、農林水産物の生産・調製・加工・貯蔵施設や土地改良区の農業水利施設の電気料金高騰に対する支援、化学肥料からの転換に向けた地域内資源の活用などの支援

### ⑨ 中小企業等に対するエネルギー価格高騰対策支援

特別高圧での受電（ビル・工業団地・卸売市場のテナントを含む）、LPガスの使用や、街路灯等の維持を含め、エネルギー価格高騰の影響を受ける中小企業、商店街、自治会等の負担緩和や省エネの取組支援

### ⑩ 地域公共交通・物流や地域観光業等に対する支援

地域公共交通・物流事業者や地域観光事業者等のエネルギー価格高騰に対する影響緩和、省エネ対策、地域に不可欠な交通手段の確保、地域特性を踏まえた生産性向上に向けた取組などの支援

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

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

# 伴走型小規模事業者支援推進事業（伴走型補助金）【R8当初予算62億円の内数】

- 商工会・商工会議所が行う経営発達支援計画・事業継続力強化支援計画の策定や認定支援計画に基づき実施する事業について、伴走型補助金により支援。

## 1. 補助対象事業

### 経営発達支援事業

商品又は提供する役務の内容、保有する技術又はノウハウ、従業員等の経営資源の内容、財務の内容その他の経営状況の分析

需要を見据えた事業計画を策定するための指導・助言、  
当該事業計画に従って行う事業の実効性向上に必要な指導及び助言

商品又は提供する役務の需要動向、各種調査を活用した地域の経済動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供

SNSやプレスリリース等の広報、商談会や展示会等を用いたブランド形成・マーケティング、電子商取引等の活用による新たな需要の開拓

他の支援機関との連携強化や、支援ノウハウ及び経営状況の分析結果等を共有する体制の構築

各種支援計画を策定・評価・見直しするために必要な情報及び課題の収集・整理・分析

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

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

事業継続力強化計画及び事業継続計画（BCP）の策定に関する指導及び助言

事業継続力強化への取組に対するフォローアップ

事業者間の事業継続力強化に関する知見の共有

発災時の商工業の被害状況の把握・報告、  
発災時の応急復旧活動及び事業継続力強化の取組状況の確認

### 事業継続力強化支援事業

## 2. 補助率等

### ①補助上限

経営発達支援事業 : 上限 700万円

事業継続力強化支援事業 : 上限 200万円

※広域連携支援に資する取組に限り、  
補助上限 = 上記の補助上限 × 共同で事業に取り組む商工会等の数

### ②補助率： 定額

## 3. 採択件数

■平成27年度 155件  
■平成28年度 662件  
■平成29年度 906件  
■平成30年度 1,178件  
■令和元年度 1,390件

■令和2年度 1,441件  
■令和3年度 1,461件  
■令和4年度 1,432件  
■令和5年度 1,463件  
■令和6年度 1,440件  
■令和7年度 1,428件

### スキーム図



# 地方公共団体による小規模事業者支援推進事業（自治体連携型補助金）

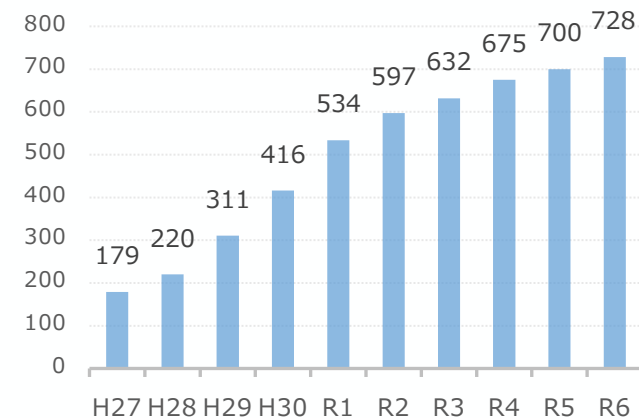
【R7補正予算53億円】 【R8当初予算14億円】

- 地方公共団体が行う**経営発達支援計画・事業継続力強化支援計画の策定**や**認定支援計画に基づき実施する事業**に加え、災害時（災害救助法適用又は局激指定）の**施設・設備の復旧事業**について、自治体連携型補助金により支援。
- 令和7年度補正予算において、**最低賃金引上げ等の事業環境変化への対応を目的としたプッシュ型伴走支援に係る事業の枠を新設**（補助上限等を引上げ）。

		通常時		災害時	
措置条件		中小企業・小規模企業振興条例の制定	中小企業・小規模企業振興条例の制定	災害救助法適用	局激指定 (令和6年度～) (中小企業分野による指定)
対象事業		経営発達支援計画・事業継続力強化支援計画の策定支援、実施事業等	最低賃金引上げ等の事業環境変化への対応を目的としたプッシュ型伴走支援、実施事業等（令和7年度～）	施設・設備の復旧事業	施設・設備の復旧事業 ※施設の建替も可
対象地域		申請都道府県・市町村内	申請都道府県・市町村内	災救法が適用された市町村を有する都道府県内	局激指定を受けた市町村を有する都道府県内
対象者		小規模事業者	小規模事業者	小規模事業者	中小企業・小規模事業者
国 → 都道府県	補助上限	5,000万円 (令和7年度から広域的な支援を行う場合、1億円) (政令指定都市は2,500万円) (市町村は1,000万円)	1億円 (一定要件を満たす場合に1.5億円) (政令指定都市は5,000万円) (市町村は2,000万円)	1億円(令和5年度～) (令和4年度に5,000万円を通常時と別枠化)	5億円～40億円 ※被災都道府県の被害の程度に応じて引上げ (令和7年度～)
	負担割合	1 : 1	1 : 1 財政力指数が平均未満の場合 2 : 1	2 : 1以内 (令和4年度に通常時より拡充)	2 : 1以内
都道府県 → 事業者	補助上限	自治体が設定	自治体が設定	自治体が設定	自治体が設定
	補助率	3/4以内で自治体が設定	3/4以内で自治体が設定	3/4以内で自治体が設定	3/4以内で自治体が設定



市町村における条例制定状況  
(商工会地区)



※平成27年～30年の数値については、4月1日の制定数を記載

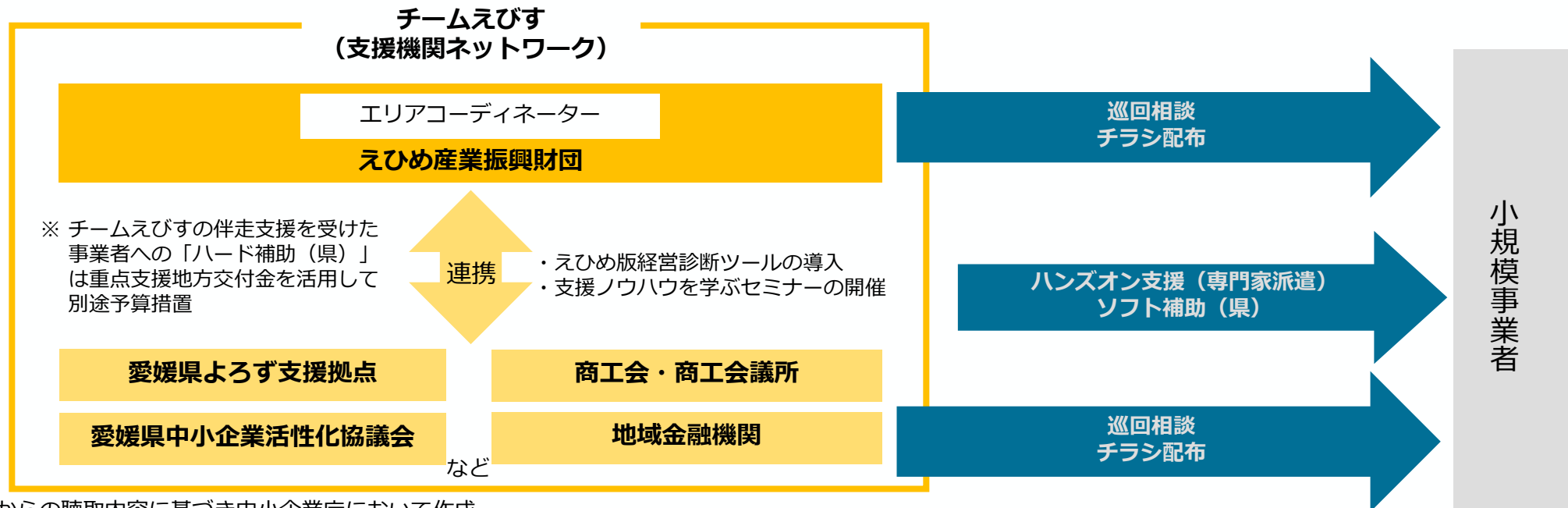
※商工会地区の市町村数は、1,459  
(出典) 全国商工会連合会調査を基に作成

# 採択案件の事例（愛媛県）

## 支援機関の連携による伴走支援（愛媛県）

<b>背景・課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営基盤の弱い小規模事業者は、最低賃金の大幅な引き上げ対応や人材確保のための防衛的賃上げを迫られ、経営を圧迫されている。</li> <li>小規模事業者は人的リソースに限られるが故に、支援機関や支援策に辿りつかないケースも多く、プッシュ型の働きかけが必要。</li> <li>支援機関のリソースにも限界があり、他機関との連携支援を含む最適な方策を、支援が必要な小規模事業者に十分に届けられていない。</li> </ul>
<b>事業概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本県独自の支援機関ネットワーク「チームえびす」（事務局：えひめ産業振興財団）の連携支援体制を強化するため、情報共有体制を強化。</li> <li>連携支援エリアコーディネーターを配置し、チームえびすが連携したプッシュ型の働きかけと小規模事業者に対する伴走支援を実施。</li> <li>伴走支援を受けた小規模事業者に対して、経営力強化に向けた取組に対する補助を実施。</li> </ul>
<b>ポイント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商工団体・金融機関・国支援機関等からなる「チームえびす」のネットワーク力と財団が培ってきた伴走支援ノウハウを効果的に活用できる。</li> <li>連携支援エリアコーディネーターの配置により、経営課題の把握から、課題に応じた支援機関への繋ぎ、支援策の提案及び経費補助まで一貫した支援が可能。</li> <li>重点支援地方交付金を活用した設備投資への補助事業や価格転嫁に向けた伴走支援事業等とも緊密に連携し、支援の全体最適化に繋げる。</li> </ul>

### 【賃上げ対応型小規模事業者経営力強化支援事業】

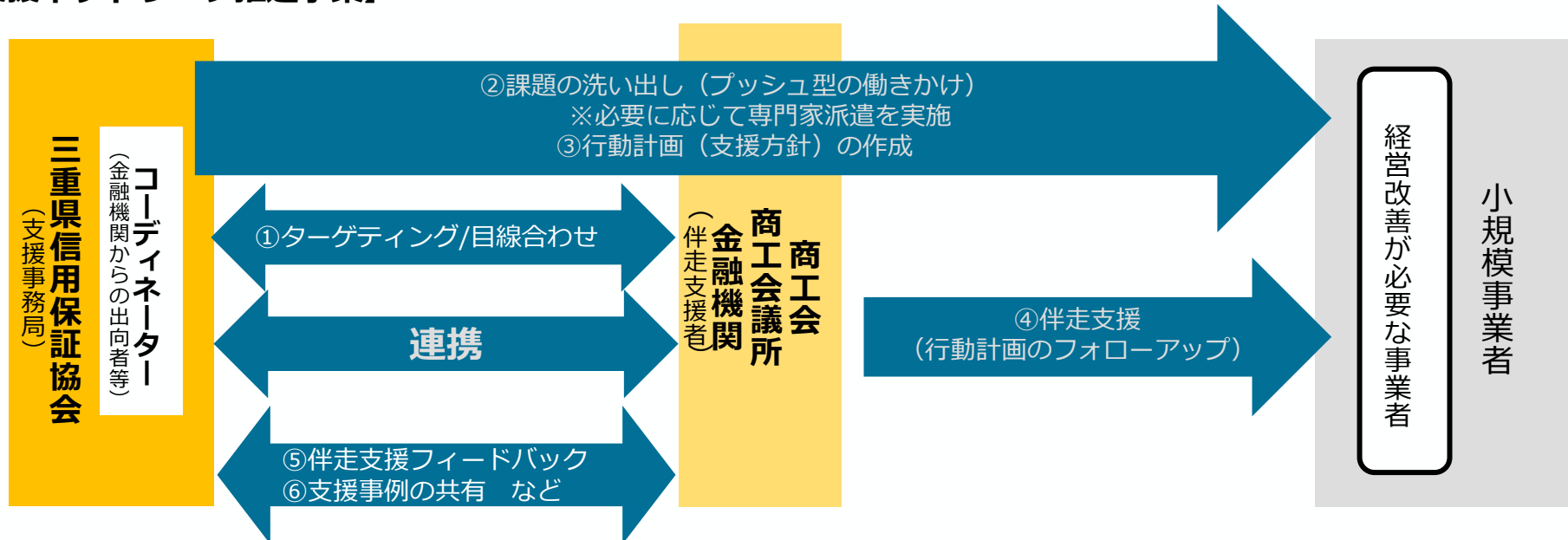


# 採択案件の事例（三重県）

## 支援機関の連携による伴走支援（三重県）

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

### 【三重県中小企業支援ネットワーク推進事業】



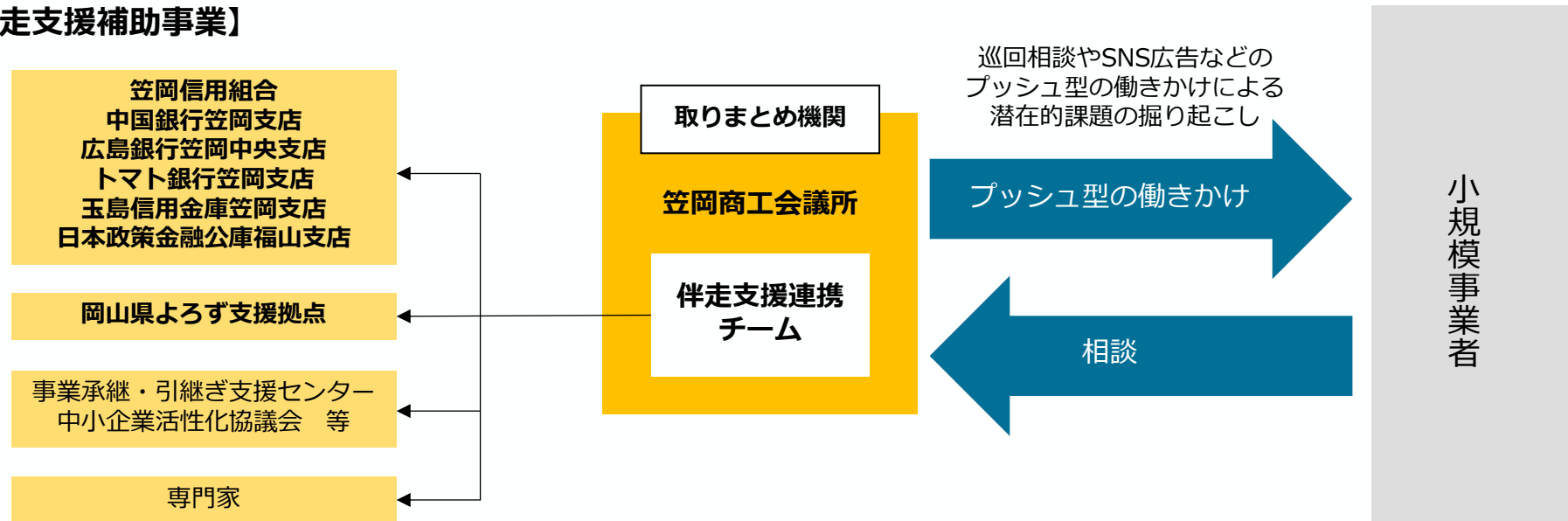
※当該地方公共団体からの聴取内容に基づき中小企業庁において作成。

# 採択案件の事例（岡山県笠岡市）

## 支援機関の連携による伴走支援（岡山県笠岡市）

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

### 【笠岡市中小企業伴走支援補助事業】



※当該地方公共団体からの聴取内容に基づき中小企業庁において作成。

# よろず支援拠点の概要

- 平成26年に中小企業・小規模事業者等が、「無料」で「何度でも相談が可能」な「よろず支援拠点」を全国の都道府県に1箇所ずつ設置。
- 当時、中小企業・小規模事業者には「自社の課題が明確化されておらず、質問をしたいが、誰に質問して良いか分からない」、また、支援機関には「多様な支援機関が課題毎に存在しており、機能を有機的に結びつける機関が不在」との課題が存在。
- このため、よろず支援拠点は、（1）ワンストップ機能、（2）コーディネート機能、（3）高度な経営アドバイス機能の3機能を担うこととした。

## よろず支援拠点の3機能

### （1）ワンストップ機能

「どこに相談したらよいか分からない」といった中小企業・小規模事業者等に対して、よろず支援拠点の専門家が課題を整理したうえで、的確な支援機関（地域の士業やITコーディネータ、弁理士等）等を紹介するとともに、国等の支援施策の活用促進や制度改善に関する要望を汲み取る、ワンストップ窓口機能を提供する。

### （2）コーディネート機能

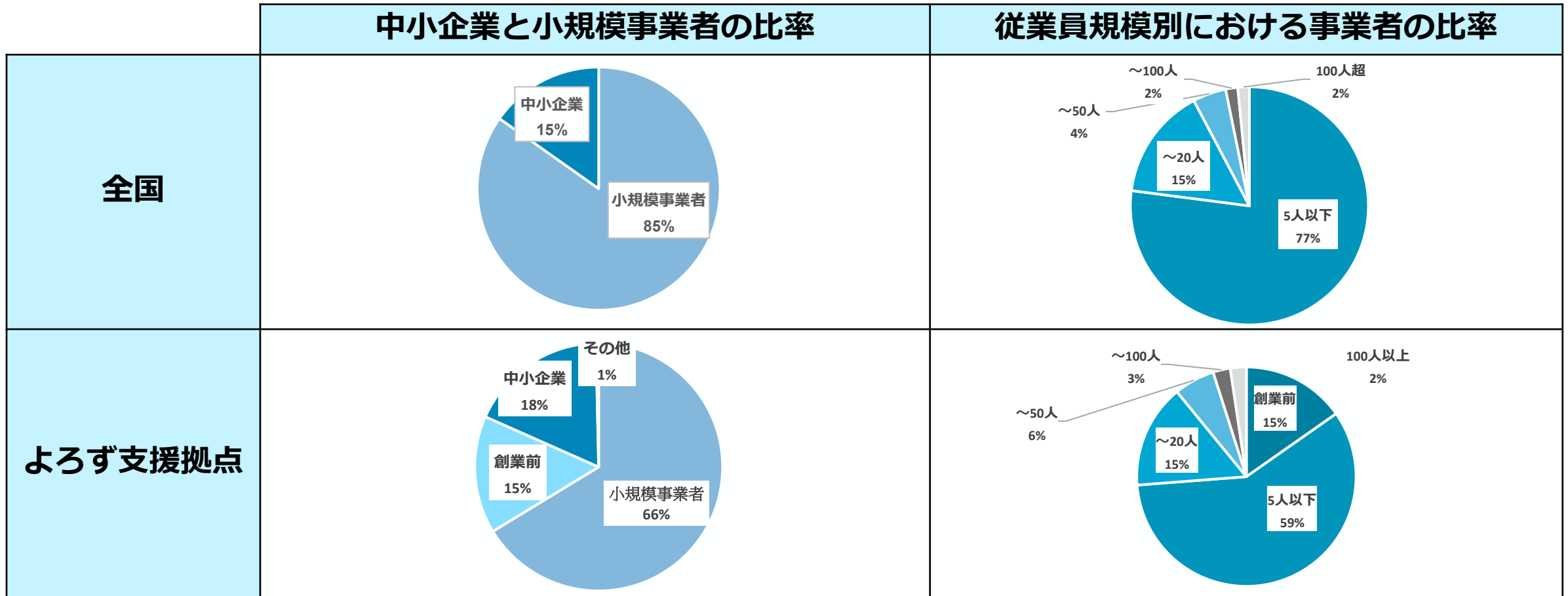
個々の支援機関では対応できない課題について、商工会・商工会議所、金融機関等の地域の支援機関等をつなぐハブとして、総合的な課題解決に取り組む。

### （3）高度な経営アドバイス機能

中小企業診断士やITコーディネーターをはじめとする様々な分野の専門家が、幅広い視野から、企業経営者が抱える課題の本質を見抜き、気付きを与えるとともに、市場動向やメディア戦略など企業経営の中身まで一歩踏み込んだ支援を行う。

# 中小企業と小規模事業者の比率（全国／よろず支援拠点）

- 全国の中小企業・小規模事業者の比率と、よろず支援拠点に相談があった事業者の比率は、ほぼ同じ。
- よろず支援拠点における支援対象は、**5人以下の事業者が中心**。50人～100人、それ以上の規模の中小企業からの相談は少ない。



※ 令和3年度よろず支援拠点事業における名寄せ後相談事業者数を集計。令和3年経済センサス-活動調査から、中小企業庁が分析・集計。



## よろず支援拠点と他の支援機関との連携②

- よろず支援拠点における専門家の支援スキルの向上と合わせてよろず支援拠点における支援スキル・ノウハウを金融機関を含む**地域の支援機関と連携・共有することにより、地域における支援力の向上**を図っている。
- 足下では、よろず支援拠点との連携を通じて、地域**金融機関**や**商工会・商工会議所等**の**地域の支援機関の支援力向上**の事例も出てきている。

### 北海道よろず支援拠点の事例

- **北海道よろず支援拠点**は、中小企業・小規模事業者への支援を「**経営者の育成**」と捉え、そのための**支援の具体的な手法等を体系化・言語化し、拠点内の専門家に共有。目の前の課題への対応だけでなく、中長期的に見た経営課題への対応にも注力**。こうした知見・ノウハウを含めた支援スキルを、拠点内だけでなく、**道内各地の支援機関等にも積極的に共有**。
- 道内の商工会議所や金融機関から個別に職員研修の依頼を受けているほか、**商工会・商工会議所の相談員や金融機関職員に対して、OJTやコンサルティングスキル向上セミナー等を実施**。これらを通じてよろず支援拠点の支援スキルを共有し、地域の支援人材の支援力の向上、支援人材の育成を図る。
- 北海道よろず支援拠点は、支援体制を強化し、踏み込んだ支援まで対応できる「町のワンストップ相談所」を目指す**斜里町商工会と連携**し、よろず支援拠点に在籍する各分野の専門家を派遣して、事業者の支援に取り組んだ。（「知床しゃりビジネスサポート事業」）
- 実際の経営相談対応において、**斜里町商工会は、事業者から寄せられた相談内容の前さばきを行い、事業者の課題や解決すべき事項、解決に要する期間等を整理する役割を担った**。専門分野の支援や、より踏み込んだコンサルティングが必要と判断した場合には、事業者による**よろず支援拠点の専門家への相談を案内**。
- 相談内容を事前に共有することで、スムーズな連携支援を実現し、課題解決につなげている。**同商工会はよろず支援拠点や専門家と連携した場合にも、支援への同席や巡回時の状況フォローなどにより、課題解決に至るまで支援に携わっている**。
- こうした支援体制強化の結果、よろず支援拠点に限らず金融機関や専門家との連携も進み、事業者からの経営相談が更に増加した。
- 加えて、**支援を行う側の同商工会においても支援ノウハウが蓄積され、同商工会のみで対応できる支援範囲が広がり、提案力の向上や他機関との連携の円滑化につながった**。

# 中小企業の価格転嫁実現に向けた支援

- 令和5年7月に全国のよろず支援拠点に設置した「価格転嫁サポート窓口」において、価格交渉に必要な原価計算の手法の習得支援や価格交渉に関する基礎的な習得支援を実施しているほか、全国47都道府県で価格交渉・価格転嫁に関する講習会を実施。
- 中小機構や業界団体においても様々な価格転嫁支援ツールを提供。中小企業庁では、これらのツールや価格交渉のポイントをとりまとめた「価格交渉ハンドブック」を作成し、商工会議所・商工会等に配布するなど、地域の支援機関等と連携した情報発信を実施。

## 価格転嫁サポート窓口

(よろず支援拠点に設置)

■ 中小企業診断士等が、原価計算等について助言。相談対応実績：令和6年度 8,119件

### ■ 支援例

・原価管理の目的とその算出に係る考え方、製品原価の算出に必要な情報の把握手法等について助言。

・個々の企業の実態を踏まえた、具体的な製品毎の原価の算出方法等を提案。

## 価格交渉講習会

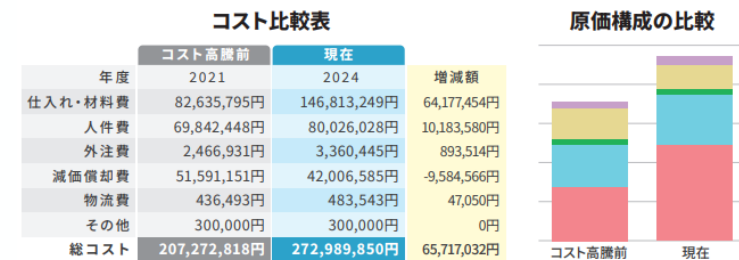
■ 中小企業診断士等が価格交渉に役立つツールやポイントの解説、実例を踏まえた具体的なアドバイス等を提供。

■ 対面/オンラインで開催し、令和6年度は約1万人が参加。

## 価格転嫁支援ツールの例

### ■ 価格転嫁検討ツール (中小機構)

⇒商品別・取引先別の収支状況を把握し、目指すべき取引価格を試算することで価格転嫁の必要性を可視化。



### ■ 価格交渉支援ツール (埼玉県)

⇒主要な原材料価格の推移を表示。34道府県から直接リンク。

### ■ 原材料・エネルギー等の価格転嫁促進ツール (日本自動車部品工業会)

⇒原材料、エネルギー、労務費等の価格推移と増減を表示。

### ■ 価格交渉ハンドブック (中小企業庁)

⇒これらのツールや価格交渉のポイントを一元的に掲載。

# よろず支援拠点 生産性向上支援センター 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（令和8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**。
- 業務の見える化、ムリムラムダの削減、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歩をアドバイス。

## 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

	課題のありか	目的	方法・支援内容
先進・高度	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 ・リードタイム短縮	・アナログな作業をデジタル化（DX）一括通貫・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
ムリ・ムダ・ムラ	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
風土・基板	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。