

(参考資料) 2025 年版中小企業白書・小規模企業白書 コラム集

タイトル	掲載ページ
外部環境の変化がもたらし得る企業収益への影響	2
中小企業金融の現状	7
ローカルベンチマークの活用	11
新規輸出 1 万者支援プログラム	14
テキストデータを活用した景気判断と消費動向変化の把握	18
中小企業における生産性向上に向けた投資支援策（IT 導入補助金、省力化投資補助金）	30
企業規模別・業種別に見た価格転嫁の状況	34
パートナーシップ構築宣言に関する取組状況	40
団体協約制度	44
事業承継税制	45
アトツギ甲子園と後継者支援の裾野拡大	47
サプライチェーン事業承継	51
中小企業の GX に向けた支援の取組	56
地域経済分析システム（RESAS）を活用した自社の経営環境分析	59
中小企業診断士	61
中小企業の成長経営の実現に向けて	64
「社員に愛される会社」からひもとく地域の良質な雇用	69
地域の良質な雇用の創出に向けた産業立地の推進	73
中小 M&A 市場における健全な環境整備に向けた取組	76
中小企業における PMI 促進に向けた取組	79
オープンファクトリーと万博がもたらす、ものづくりの未来	82
技術流出防止対策について	85
小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の策定について	88
地域にかがやく わがまち商店街表彰 2024	93
地方公共団体（自治体）による事業承継支援	96
地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム	101
よろず支援拠点について	104

## 【コラム 1-1-1 外部環境の変化がもたらし得る企業収益への影響】

### 1. 分析の背景・目的

日本銀行は、2024年3月にマイナス金利政策の解除を決定し、同年7月には政策金利を0.25%に引き上げ、更に2025年1月には0.5%への引上げを決定した。これにより、我が国経済は「金利のある世界」に回帰したといえる<sup>1</sup>。

政策金利の引上げは借入金に対する支払利息の増加・収益圧迫につながり得る<sup>2</sup>。実際に第1-2-1図で確認したように、2024年第4四半期の借入金金利水準判断DIは2007年と同等の水準まで上昇し、多くの企業が金利の上昇を実感していることが分かる。このように、政策金利の上昇による影響としては、短期的には借入金金利の上昇を通じた支払利息の増加が目立つが、中長期的に見れば、インフレ下で価格を柔軟に設定しやすい環境において、製品・商品・サービスに掛けた分のコストや生み出した付加価値を価格に転嫁しやすくなることで、思い切った投資・イノベーションや生産性の向上を促し得ることも指摘されている<sup>3</sup>。

本コラムでは、政策金利の上昇が企業収益にどのような影響を与え得るかについて、様々な仮定を置きながら分析した。分析に当たっては、先行研究<sup>4</sup>に基づき、可能な限り推計方法を簡素化するとともに、企業規模別に算出することを目的とし、「金利のある世界」における中小企業・小規模事業者の収益を推計することを試みた<sup>5</sup>。

### 2. 分析の概要

本分析の概要は、以下のとおり。

(1) 推計対象期間：2024年度～2027年度

(2) 推計対象：下記の2通りの状況を仮定して推計し、比較した。

①「金利上昇」ケース：2027年度までに、政策金利が段階的に1.5%まで上昇した場合

---

<sup>1</sup> 2007年2月、日本銀行が政策金利の誘導目標を0.25%から0.5%に引き上げた。その後、2008年に段階的に0.10%まで引き下げられ、2016年にはマイナス金利政策が導入された。2024年の引上げは2007年の引上げ以来、17年ぶりとなる。なお、2007年のような一時的な引上げにとどまらないとの見方もあり、そうした「金利のある世界」は約30年ぶりともいえる。

<sup>2</sup> (株)帝国データバンクは「借入金金利が1%上昇すると企業の7%が赤字に陥る」という主旨の分析を発表している(『マイナス金利解除』と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算(2024年3月))。

<sup>3</sup> (株)日経BP(2024)、(株)日経BP(2025)

<sup>4</sup> 服部・有田(2024)

<sup>5</sup> 本分析で用いた主な資料は以下のとおり。服部直樹・有田賢太郎編著「【展望】金利のある世界—シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図」、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「国民経済計算」「中長期の経済財政に関する試算(令和7年1月17日経済財政諮問会議提出)」、日本銀行「基準割引率および基準貸付利率」「無担保コール0/N物レート(毎営業日)」「外国為替市況」ほか。

②「金利据置き」ケース：2027年度まで政策金利が0.5%の据置き<sup>6</sup>であった場合

(3) 企業規模：法人企業統計調査の規模区分に基づき、下記のとおり分類した。

①大企業：資本金10億円以上の企業

②中規模企業：資本金1千万円以上1億円未満の企業

③小規模企業：資本金1千万円未満の企業

※本分析における「中小企業」は、②と③の合計を指す。

### 3. 分析における推計方法、仮定

本分析では、2023年度の実績<sup>7</sup>を基に「経常利益」が政策金利の変動などの外部環境変化によってどのように推移するかを推計した。本分析における経常利益の定義は以下のとおり。

「経常利益」

＝「売上高」－「変動費<sup>8</sup>」（「売上原価」＋「販売費及び一般管理費（「人件費<sup>9</sup>」を除く））－「人件費」＋「利息収支」＋「為替要因<sup>10</sup>」

各項目の推計方法・仮定については、以下のとおり。

売上高増加率	1.870×「名目GDP変化率」(※)
人件費増加率	内閣府(2025)を基に「金利上昇」では「成長移行ケース」、「金利据置き」では「過去投影ケース」から引用 <sup>11</sup> 。
利息収支	「受取利息等 <sup>12</sup> 」－「支払利息等」
受取利息等	「有利子資産 <sup>13</sup> 残高」×「有利子資産利率」
有利子資産残高増加率	2022年度から2023年度の増加率で毎年一定と仮定。

<sup>6</sup> 2025年1月、0.5%への追加利上げが決定されたことを受けて、このように仮定した。

<sup>7</sup> 財務省「法人企業統計調査」

<sup>8</sup> 変動費率は、仕入値に対する価格転嫁の促進や、企業努力による生産効率化等により改善していくとも考えられるが、推計を簡素化するため推計期間において一定とした。なお、「売上高」－「変動費」を「限界利益」とする。

<sup>9</sup> 「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」

<sup>10</sup> 経済産業省「企業活動基本調査」(2022年度決算実績)を用いて、企業規模ごとの輸出比率・輸入比率を算出し、2024年度から2027年度にかけて輸出比率・輸入比率が一定と仮定した場合の為替変動による為替差益・差損への影響を試算した。なお、本項目では従業者数300人未満の企業を「中小企業」、従業者数300人以上の企業を「大企業」としており、輸出比率・輸入比率に関しては中規模企業、小規模企業共に「中小企業」の数値を用いている。

<sup>11</sup> 内閣府(2025)は、今後10年間程度の経済財政の展望として、①TFP(全要素生産性)上昇率が直近の景気循環の平均並みで将来にわたって推移する想定「過去投影ケース」、②TFP上昇率が過去40年平均程度まで高まる想定「成長移行ケース」、③TFP上昇率がデフレ状況に入る前の期間の平均程度まで高まる想定「高成長実現ケース」の三つのシナリオを推計している。

<sup>12</sup> 「受取利息等」は実績値の算出上、配当金を含むことに留意が必要。

<sup>13</sup> 「有利子資産」＝「現金・預金」＋「株式(流動資産、固定資産)」＋「公社債(流動資産、固定資産)」

有利子資産利率	「前期の有利子資産利率」+0.5×「長期金利の前期差」 (※)
支払利息等	「有利子負債 <sup>14</sup> 残高」×「有利子負債利率」
有利子負債残高増加率	0.5×「売上高増加率」(※)
有利子負債利率	「前期の有利子負債利率」+0.8×「長期金利の前期差」 (※)
長期金利	「無担保コールレート」+0.75% (※)
無担保コールレート	政策金利に近づくように徐々に上昇すると仮定。
為替要因	(「当期の売上高」×「輸出割合」－「当期の変動費」× 「輸入割合」)×「円高率」
円高率	1－「当期の為替レート <sup>15</sup> 」÷「前期の為替レート」
当期の為替レート	「前期の為替レート」－14.0円×「政策金利上昇幅」(※)

(※) 服部・有田 (2024) より引用。

政策金利 (年度末) は以下のとおり推移すると仮定した。

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
「金利上昇」ケース	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
「金利据置き」ケース	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%

また、GDP 等の増加率 (年度平均) については先行研究や内閣府の推計などを踏まえ、以下のとおり仮定した<sup>16</sup>。

#### (1) 「金利上昇」ケース

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	1.20%	1.50%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	1.40%	1.40%
名目 GDP	2.90%	2.70%	2.60%	2.90%
人件費 <sup>17</sup>	2.80%	2.80%	2.90%	2.90%

<sup>14</sup> 「有利子負債」＝「金融機関借入金 (流動負債、固定負債)」＋「その他の借入金 (流動負債、固定負債)」＋「社債」

<sup>15</sup> ここでの為替レートは、ドル円レート (円/ドル・年度平均) として算出している。ただし、2024 年度の実績値には、作成時期の都合上、2024 年 4 月～2024 年 12 月までの平均値を使用した。

<sup>16</sup> 名目 GDP＝実質 GDP＋GDP デフレーター。なお、「金利上昇」ケースでは内閣府 (2025) の「成長移行ケース」、「金利据置き」ケースでは「過去投影ケース」から引用している。

<sup>17</sup> 人件費の増加率に関して、過去の賃上げ率等を参照するに大企業と中小企業の水準や推移は異なると考えられるが、本分析においては、内閣府 (2025) に基づき大企業、中小企業共に同様の水準で推移すると仮定した。

## (2) 「金利据置き」ケース

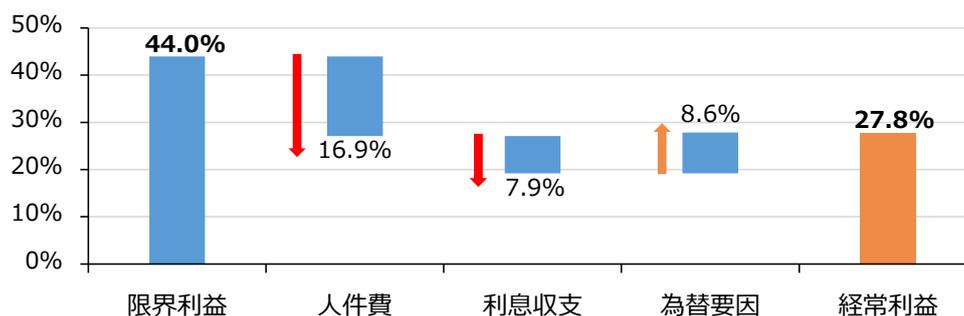
	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	0.60%	0.60%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	0.80%	0.30%
名目 GDP	2.90%	2.70%	1.40%	0.90%
人件費	2.80%	2.80%	1.70%	1.10%

### 4. 分析結果

以上の仮定に基づき、2024 年度から 2027 年度まで 4 年間の推計を行った。

コラム 1-2-1①図は、「金利上昇」ケースと「金利据置き」ケースにおける推計値について、4 年間の差額を累計したものである。中小企業においては、2024 年度から 2027 年度にかけて経常利益が 27.8% 増加すると推計された。また、経常利益変化率について要因分解を行うと、主な増加要因は売上高増加に伴う「限界利益」の増加で、主な減少要因は「人件費」の増加であることが見て取れる。

#### <コラム 1-2-1①図 中小企業における経常利益変化率の要因分解>

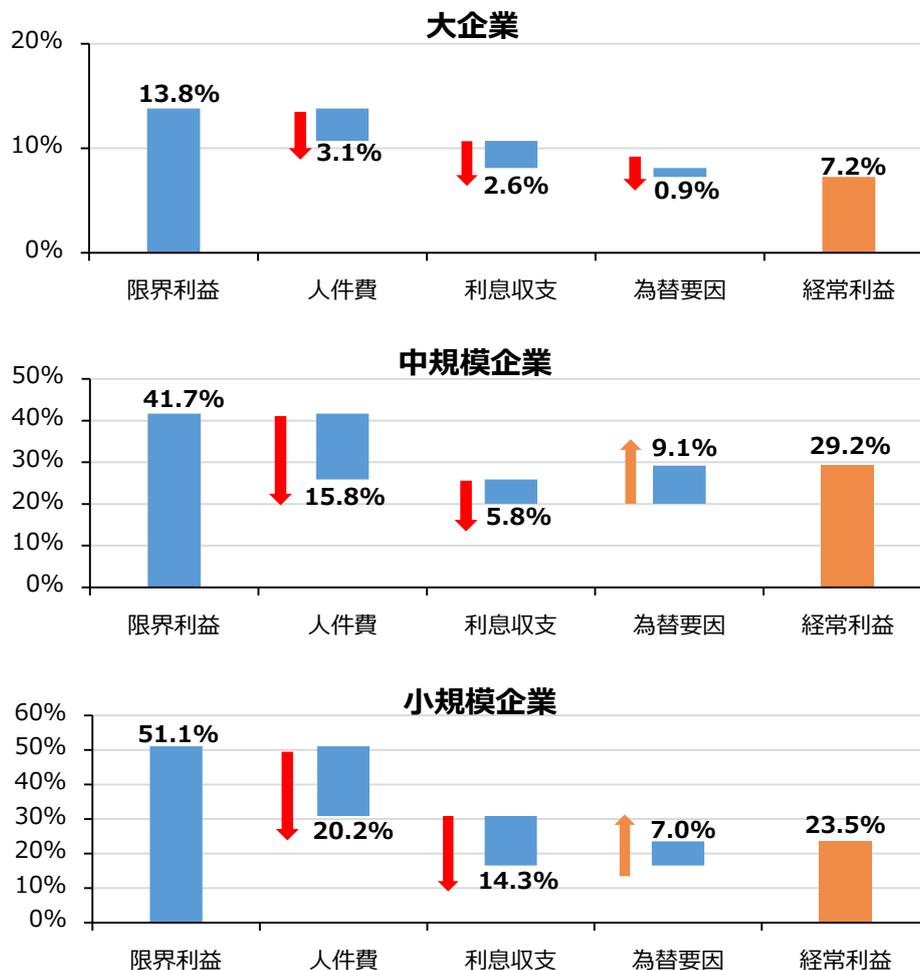


資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

また、企業規模別に同様の集計を行ったところ、2024 年度から 2027 年度にかけて「大企業」では 7.2%、「中規模企業」では 29.2%、「小規模企業」では 23.5%、経常利益が増加すると推計された（コラム 1-2-1②図）。以上の結果から、政策金利の引上げは、物価上昇局面で実施されるものであり、こうした局面では、全体の平均として見た中小企業の売上高・限界利益は拡大する傾向にあることから、金利が上昇しなかった場合に比べて企業収益の押し上げに寄与する可能性があると考えられる。柔軟な価格設定による値上げを実施できれば、賃上げによる人件費の増加や金利上昇による支払利息の増加といったマイナスの影響を加味しても、中小企業の最終的な経常利益が押し上げられる可能性があることが分かる<sup>18</sup>。

<sup>18</sup> これまで述べてきたとおり、本分析は先行研究等に基づき様々な仮定を置いた上での推計結果

<コラム 1-2-1②図 経常利益変化率の要因分解（企業規模別）>



資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

なお、このシミュレーションにおいては、外部環境の変化に伴い各企業が適切な行動をとることが想定されており、実際には、今後の企業行動によって異なる結果となり得ることが予想される。ここまで述べてきたように、具体的には、コスト増加要因を他のコストカットで対応するだけではなく、イノベーションの推進や投資行動によって、付加価値や業務効率の向上を積極的に行うとともに、適切な価格設定を進める等の取組が重要といえる。中小企業・小規模事業者が外部環境の変化を好機と捉え、行動変化の契機とすることに期待したい。

を取りまとめたものであり、将来的な一つの可能性を示したに過ぎない。また、本分析は2025年1月までの情報、見通しを基に作成しており、公開時には本分析の仮定と実際の環境が異なっている可能性があることにも留意が必要。

## 【コラム 1-1-2 中小企業金融の現状】

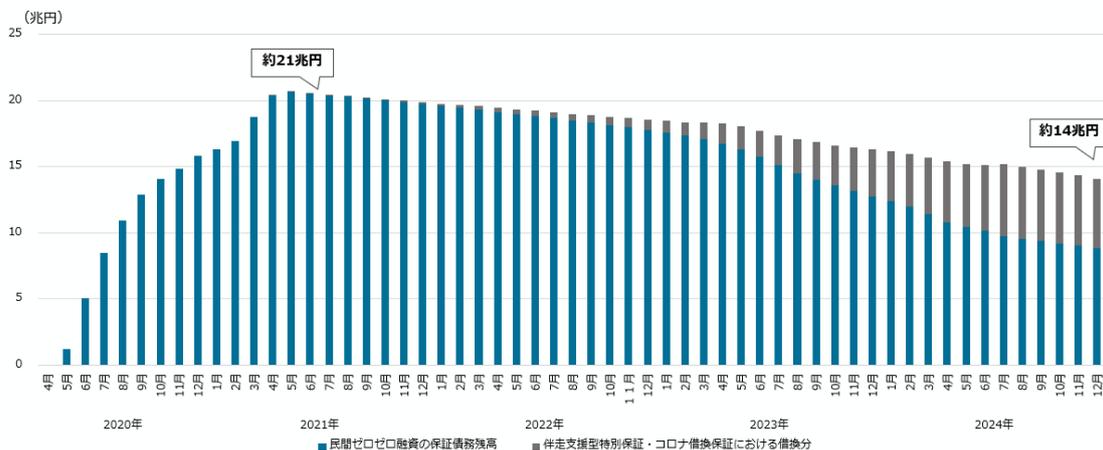
### 1. 中小企業金融を取り巻く現状

感染症の感染拡大時における中小企業・小規模事業者（以下、「事業者」という。）への資金繰り支援策等を経て、民間金融機関における実質無利子・無担保融資（以下、「民間ゼロゼロ融資」という。）の返済も本格化する中、足下では、物価高騰・人手不足といった厳しい経営環境下で、事業者は複雑化する経営課題への対応が求められている。そうした中で、中小企業金融は、引き続き重要な局面を迎えている。

感染症の感染拡大時に講じた民間ゼロゼロ融資については、2024年12月末時点で7割近くが完済又は返済中であるものの、信用保証協会の代位弁済率は感染拡大前の水準に到達しつつあり、今後は、2023年に措置した「コロナ借換保証」の返済が本格化していく点にも注意が必要である（同保証利用者のうち、約8割が2年以内の据置期間を設定している）。

加えて、収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する中小企業活性化協議会においては、小規模事業者からの相談を中心に、2024年4月以降の相談件数は前年同期比約20%増、再生計画策定件数は同約13%増、再チャレンジ支援に至っては同約70%増となるなど、感染症の感染拡大後の経営環境下で支援のニーズも高まっている現状がある。

＜コラム 1-1-2①図 民間ゼロゼロ融資の保証債務残高推移（借換分含む）（2020年4月～2024年12月）＞

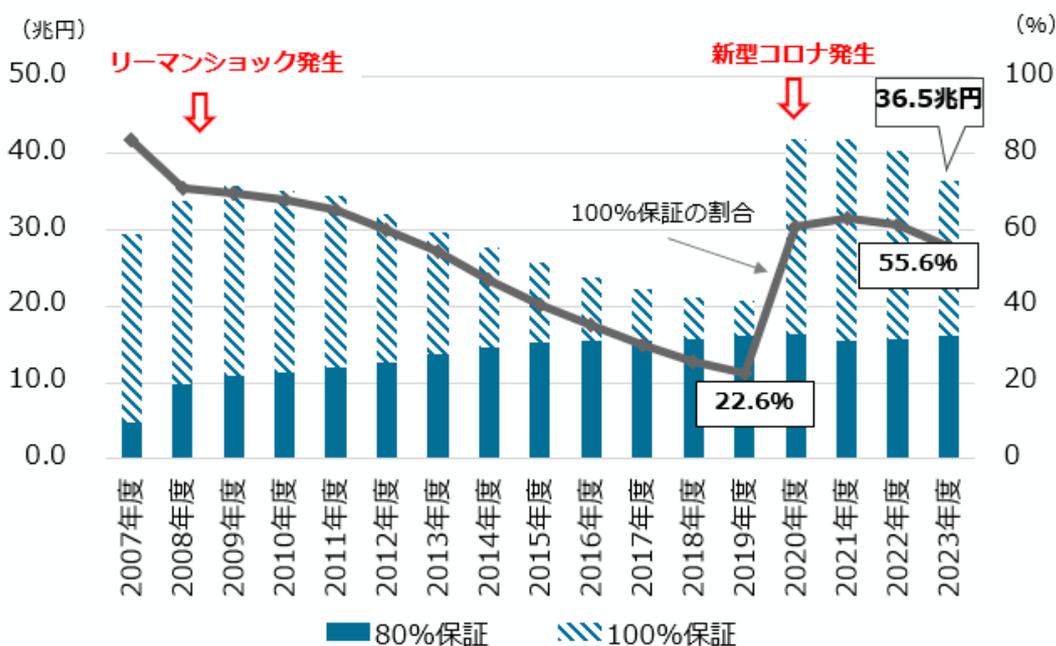


資料：（一社）全国信用保証協会連合会提供資料より中小企業庁作成

（注）1. 民間ゼロゼロ融資の借換に係る信用保証制度として、伴走支援型特別保証（2021年4月～2022年12月）及び後継制度のコロナ借換保証（2023年1月～）を措置。

2. 「伴走支援型特別保証・コロナ借換保証における借換分」には、感染症の感染拡大前の債務（民間ゼロゼロ融資以外の債務）の借換分を含むため、実際の民間ゼロゼロ融資分の保証債務残高は約14兆円以下となっている。

<コラム 1-1-2②図 信用保証協会における保証債務残高と 100%保証の割合の推移>



資料：(一社)全国信用保証協会連合会提供資料より中小企業庁作成

(注) 1. ここでいう「80%保証」、「100%保証」とは、信用保証協会による債務保証割合のことであり、80%保証(負担金方式の場合)では、信用保証協会は金融機関から20%の負担金支払いを受ける。

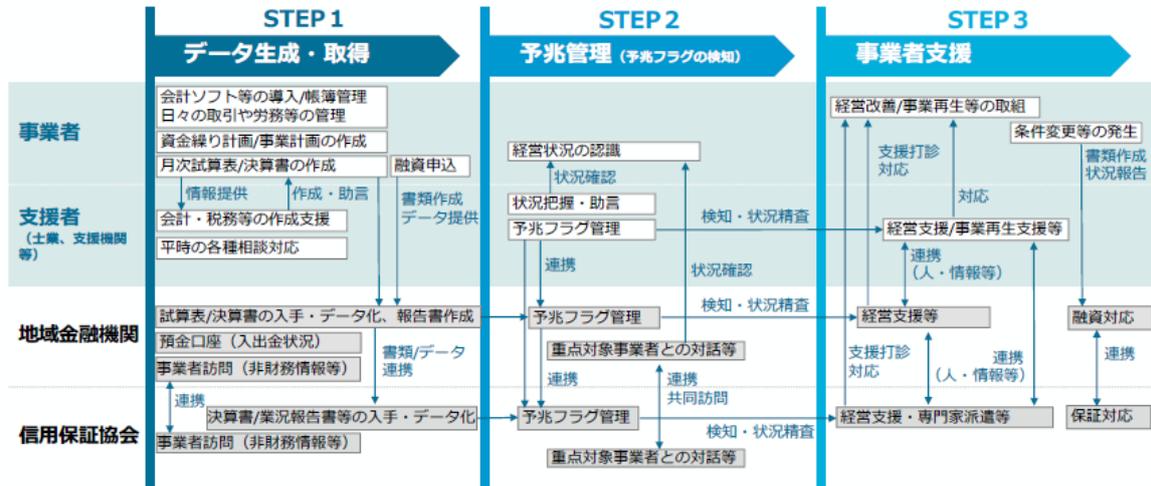
2. 「100%保証の割合」=「100%保証」÷(「80%保証」+「100%保証」)。

## 2. モニタリングの在り方

感染症の感染拡大時に講じた民間ゼロゼロ融資は、融資先の経営状況にかかわらず緊急避難的に政府がリスクを取り、資金繰り支援を行うものであった。そうした結果、「100%保証」をはじめとする保証付融資が増加するとともに、保証申込時にプロパー融資(保証を伴わない融資)を伴う割合は減少した。望まない廃業・倒産や地域経済への悪影響を防ぎながら、経営状況の回復及び成長・持続的発展を目指す事業者を後押しするためには、適切なモニタリング体制を構築し、経営状況の変化の予兆を早期かつ即時的に捉えて、適切な事業者支援につなげていくことが重要である。

このためには、①事業者が必要なデータを生成し、そのデータを信用保証協会・地域金融機関・支援者(士業、政府系支援機関、その他専門家等)が取得する、②当該データを基に信用保証協会・地域金融機関・支援者が予兆管理を行う(予兆フラグの検知)、③関係者で連携しつつ必要な事業者支援を行う、といったモニタリングの流れの中で、事業者と関係者間の対話等も通じて、事業者が自らの経営状況を適切に把握することの重要性を認識するとともに、初期段階で経営課題に気付き、支援を受け入れて経営改善に取り組む必要性について理解(腹落ち)するなど、事業者自身の行動変容につなげていくことが重要である。

<コラム 1-1-2③図 モニタリングの概念・業務フロー（イメージ）>



資料：中小企業庁「円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会報告書」（2025年3月）

3. 円滑な経営改善・事業再生等に向けて

前述のようなモニタリングをはじめ、早期の経営改善・事業再生や成長志向の事業者への支援のため、中小企業庁では、例えばコラム 1-1-2④図やコラム 1-1-2⑤図のように、様々な施策で事業者をサポートしている<sup>19</sup>。

円滑な経営改善・事業再生等に向けて最も大切なことは、「早期」に相談し、「早期」に適切な支援へとつなげることである。地方創生を促進する観点からも、地域のサービス供給と雇用の受け皿として地域における各産業を牽引する事業者は、欠かすことのできない存在である。こうした重要な経営資源を絶やさないためにも、「早期」に経営課題を感知し、各種支援策を活用していくことも効果的な選択肢となる。

特に、全国 47 都道府県に設置されている中小企業活性化協議会は、金融機関、民間専門家、各種支援機関とも連携し、事業者の収益力改善、事業再生、再チャレンジを地域全体で支援している機関である<sup>20</sup>。借入れや資金繰りに悩みを抱える事業者においては、どのようなことでも、まずは相談に行ってみることが重要である。

<sup>19</sup> 2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援メニューの詳細については、中小企業庁ホームページに掲載している。

- ・ 2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援について  
(<https://www.meti.go.jp/press/2024/11/20241128001/20241128001-1r.pdf>)
- ・ 資金繰り支援のご案内 (2025年1月以降の支援メニュー)  
([https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/pamphlet/shikinguri\\_shien.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/pamphlet/shikinguri_shien.pdf))

<sup>20</sup> 中小企業活性化協議会で実施している支援策の詳細については、中小企業庁ホームページを参照 (<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>)。

## <コラム 1-1-2④> 今後の資金繰り支援の全体像

		12月末	2月末～3月中旬	3月末	6月
民間金融機関 (信用保証制度)	<b>経営改善サポート保証 (コロナ対応)</b> (100%保証は100%保証で借換、保証料0.2%、上限2.8億円、保証期間15年)			<b>3ヶ月の延長</b>	
	<b>経営改善サポート保証 (経営改善・再生支援強化型)</b> (100%保証は100%保証で借換、保証料0.3%、上限2.8億円、保証期間15年)				
	<b>コロナ借換保証 (石川県内一部地域でのみ継続中)</b> (100%保証は100%保証で借換、保証料0.2%、上限1億円、保証期間10年)			<b>3ヶ月の延長</b>	
					<b>協調支援型特別保証</b> (80%保証、保証料引下げ、上限2.8億円、保証期間10年)
政府系金融機関	<b>日本公庫等のコロナ特別貸付</b> (元上▲5%等 災害貸付金利を適用)				※ 終了。ただし、借換に対応可能な「危機対応後経営安定貸付」を新たに措置。 (限度額20億円、貸付期間最大20年、基準金利を適用)
	<b>日本公庫等のコロナ資本性劣後ローン</b> (適用利率2.95%等、限度額15億円)			<b>2ヶ月延長</b>	
	<b>日本公庫等のセーフティネット貸付</b> (利益率▲5%→金利▲0.4%) ※ 資材費等の価格高騰対策として実施			<b>3ヶ月の延長</b>	
					<b>通常時の資本性劣後ローンの拡充</b> (省力化投資に取り組む事業者を対象に追加、適用利率見直し、限度額の拡充 (10億円→15億円))

(注) 青マーカーの施策はコロナ対応型の支援策、緑マーカーの施策はコロナに関連していない支援策。

資料：中小企業庁「2025年1月以降の中小企業向け資金繰り支援について」

## <コラム 1-1-2⑤> 中小企業活性化協議会による支援内容

相談対応	収益力改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
中小企業活性化協議会が一元的に対応	中小企業活性化協議会の常駐専門家が支援・伴走		
	<b>収益力改善支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>収益力低下、借入増加の恐れのある中小企業を対象に、1年間から3年間の収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画策定を支援。</li> </ul>	<b>プレ再生支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。</li> </ul> <b>再生支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家とともに、リスケジュール・DDS・債権放棄などの金融支援（財務面の支援）を含む再生計画の策定を支援。</li> </ul>	<b>再チャレンジ支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業再生が極めて困難な中小企業等を対象に、円滑な廃業に向けた助言や弁護士の紹介、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務の整理を支援。</li> </ul>
	民間専門家（認定経営革新等支援機関）が支援・伴走		
	<b>早期経営改善支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融支援まで至る前段階の早期の経営改善（資金繰り計画等の基本的な計画策定）を支援。</li> <li>※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言</li> </ul>	<b>経営改善支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク・新規融資等の金融支援を含む経営改善計画を支援。</li> <li>※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言</li> </ul>	<b>再生・廃業支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（中小版GL）に基づく私的整理（事業再生又は廃業）を支援。</li> </ul>

資料：中小企業庁作成

### 【コラム 1-1-3 ローカルベンチマークの活用】

ローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」という。）は、いわゆる「企業の健康診断」であり、企業の経営状態を把握するためのツールである。企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話をしながら「ローカルベンチマーク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものであり、「6つの指標<sup>21</sup>」による財務情報に加えて、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点<sup>22</sup>」による非財務情報によって企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴である。

ロカベンは、企業の経営者が自社の事業について理解を深めることに役立つだけでなく、金融機関・支援機関等と共に、財務諸表や事業計画では見えてこない事業者の強みや弱みの評価（事業性評価）の手段として活用することで、新たな融資契約へつなげることも可能と考えられる。ここからは、実際に金融機関がロカベンを活用して取引先の企業を支援した事例を紹介する。

#### <コラム 1-1-3①図 ローカルベンチマーク・シートの例（株式会社スギムラ精工）>

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	塑性加工技術を追求し人と社会に貢献する企業であるよう、日々努力し成長を続ける 企業活動（ものづくり）を通じ、社会・顧客から信頼される企業を目指す	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	EV化が進んでいたため、シートベルト、ステアリング、トランスミッション系の受注に注力していたが、直近はエンジン部品が増加。現行の製品より強度・複雑化・軽量化が求められているため増加傾向にある。
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	塑性加工技術で世界一を目指す 成長志向企業であり、技術先行企業		顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	自動車メーカーティア1・2からの受注増加 当社の営業技術部門の技術力は高く、顧客からのフィードバックによる対応は他社を抜き出している。
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	後継者候補複数あり 技術部長 杉村聡（代表者弟） 製造部長 杉村泰臣（代表者弟） 他、柔軟に検討できる社内体制となっている		従業員定着率 勤続年数・平均給与	従業員定着率 平均勤続年数10年未満。2015年の第二工場の稼働に伴い、大幅に人員増加したことが要因。定着率は高いため今後勤続年数は増加。平均給与は地区内平均水準以上で推移。
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	1989年10月：旧代表者（杉村博樹）が同分野専攻にて企業入社の既工業界就職 1998年7月：代表者（杉村聡）が元同業会社から転職。1999年 創設。経営理念「信頼 企業内外関係 2000年10月：株式会社化 2008年 2009年：自動車部品製造事業に注力し事業開始 2014年10月：および機械工業部を設立し事業開始 2017年・5月第一号：大宮工業（東芝）の合併 吸収により売上高100億円に達 2018年：564名従業員工場竣工、11工場の大規模事業		取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	取引金融機関数・推移 諏訪信用金庫をメインバンクとしており、関係性は密着。 他、第二地銀、県信連
② 事業	強み 技術力・販売力等	国内大手自動車メーカーからの信頼を得る技術力の高さと、最高峰の生産設備であるプレス機の保有 若い技術者が多数在籍し、従業員の多能化が実現されている	④ 内部管理体制	組織体制	品質管理・情報管理体制 品質管理部門の担当部長の統率力は高く、年々不良率は低減している。
	弱み 技術力・販売力等	年商以上の金融債務 技術力向上と量産体制の構築のため設備投資が必要		事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	事業計画・経営計画の有無 中長期計画あり 社内共有されており、定期的な進捗管理で共有している。
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	オートメーション化を常に考え導入中。採掘性にも大幅に寄与している。		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況	研究開発・商品開発の体制 技術部長を中心とした研究開発・要素実験は常に実施中。 金型に対する知的財産は豊富であり、共有化が図られている。
	現状認識	技術に裏付けされた高度なプレス製品であり、価格競争力もある。 人材も育成されており、金型設計部門の技術者の力量は高い。 先行した設備投資負担（金融債務）は多額である。		人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	人材育成の取り組み状況 総務部長による個別ミーティング実施中。
対話内容の総括					
現状認識		将来目標			
課題		対応策			
売上高の増加・・・需要の減少・価格競争の激化、サプライチェーンの不安定性 人材育成と組織力強化・・・組織内コミュニケーションの欠如 財務基盤の強化・・・コスト削減の限界、財務リスクの管理		売上高の増加・・・価格以外の価値（品質・サービス提供速度）を強化し、価格競争からの脱却を図る。 人材育成と組織力強化・・・コミュニケーションプラットフォームの導入、社内SNS、定期的な新しいミーティングの開催 財務基盤の強化・・・業務プロセスの見直しと自動化の徹底した推進、リスクヘッジ戦略の導入（デリバティブ取引や保険の活用）			

資料：諏訪信用金庫作成

<sup>21</sup> 「6つの指標」は、「売上増加率」「営業利益率」「労働生産性」「EBITDA 有利子負債倍率」「営業運転資本回転期間」「自己資本比率」のことを指す。

<sup>22</sup> 「4つの視点」は、「経営者への着目」「事業への着目」「企業を取り巻く環境・関係者への着目」「内部管理体制への着目」のことを指す。

## **事例：諏訪信用金庫による株式会社スギムラ精工の支援事例**

長野県岡谷市の株式会社スギムラ精工は、自動車部品をはじめとした各種精密部品の設計、金型製作、加工を行う金属プレス加工業者である。同社は、顧客のニーズにワンストップで対応できる一貫した加工技術に強みを持ち、コロナ禍を経ても売上げの増加傾向が続く地場の優良企業である。一方で、売上増加に伴う売上債権等の増加に加え、近年の資材高騰の影響もあり、増加が続く運転資金の資金繰りに不安を抱えていた。このような課題を認識した同社は、メインバンクの諏訪信用金庫に対し、現状の財務構造改善についての相談を行った。

相談を受けた諏訪信用金庫の奥山真司部長は、同社の今後の成長性を見込み、成長に応じた更なる資金調達の可能性を考慮し、他行を巻き込んだシンジケートローン<sup>23</sup>の組成を企図。既存の借入れを見直し、追加の運転資金実行も伴うシンジケートローンのスキームを実行に移すには、同社に対しての緻密な事業性評価が求められた。

そこで、同金庫はロカベンを活用し、「商流・業務フロー」及び「4つの視点」の観点から同社の強みを可視化し、今後も売上げの増加傾向が続くことの裏付けなど事業性評価の確認を行った。「商流・業務フロー」においては、工場の現地調査や同社の従業員との対話を経て、生産工程を含めた業務フローを図としてまとめた。理論に基づくプレス成型技術によって、加工性を高めるための前工程等を廃止した独自の生産工程により、コスト低減、生産数量増加を実現し、高精度部品をスピーディーに加工することが可能な同社の強みを可視化した。

「4つの視点」においては、同社の非財務的な強みである、経営者・内部管理体制に着目。創業者である父親から事業を受け継いだ長男の杉村博幸社長を中心に、技術部長を務める次男、製造部長を務める三男といった現場を熟知した役員による、必ずしも経営者の指示がなくとも自走できる、レベルの高い分業・管理体制といった強みに加え、総務部長として社長夫人がキーマンとなり女性が働きやすく男性社員も育休取得ができる働き方の体制整備と外国人技能実習生を含め人材育成を行ってきたことによる人的資本の厚さという強みを確認した。また、適切な給与の引上げにより社員のやる気を引き出してきている点にも注目した。定量的な側面のみならず、こうした定性的な強みとなる情報を引き出すことが可能である点もロカベンの特徴である。奥山部長は、適切な情報開示があったから、ロカベンによる整理がはかどり適切な事業性評価が行えたと同社を評価している。そして「金融は頼もしく、そして優しくなければならない。地域の企業様と一緒に成長を歩むことが地域の豊かさにつながる」と語る。

---

<sup>23</sup> シンジケートローンとは、大型の資金調達ニーズに対して、複数の金融機関が協調して、同一の融資契約書に基づき融資を行う信用供与の方法のことである。

ロカベン活用による同社の経営状態や強みの情報は関係機関の共通認識となり、同社に対し諏訪信用金庫、商工組合中央金庫、長野県信用農業協同組合連合会は、2024年7月、総額18億6,000万円にも及ぶシンジケートローンを組成。同融資の活用により、長短借入金のバランスが是正され、将来予定する積極的な事業展開に向け、一層の経営基盤の強化に取り組むことが可能となった。作成されたロカベンは、現在も同社の伴走支援に活用されている。



岡谷市のつるみね工場



強みの一つである生産設備



杉村社長（左）と対話する  
奥山部長（右）

このようにロカベンは、企業の経営者が自社の事業を見つめ直して可視化する機会となるほか、金融機関・支援機関等が事業性評価において活用することにより、連携先を巻き込むような踏み込んだ支援へつなげることが可能である。経済産業省は引き続きロカベンの普及・利用促進に取り組んでいく。

ロカベンの作成に当たっては、初めての利用者でも理解しやすいように記入事例や解説、対話例などを盛り込んだ作成ガイドである「ローカルベンチマーク・ガイドブック<sup>24</sup>」を策定している。SDGsやDXの取組事例も掲載しており、これらの取組についてもロカベンを通じて整理・共有することで、ステークホルダーに対し、自社の目指す方向性を説明することが可能になる。中小企業・小規模事業者、また、支援機関等においても、ロカベンの活用が進展していくことに期待したい。

<sup>24</sup> 経済産業省ホームページにて公開している ([https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/guide.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/guide.html))。

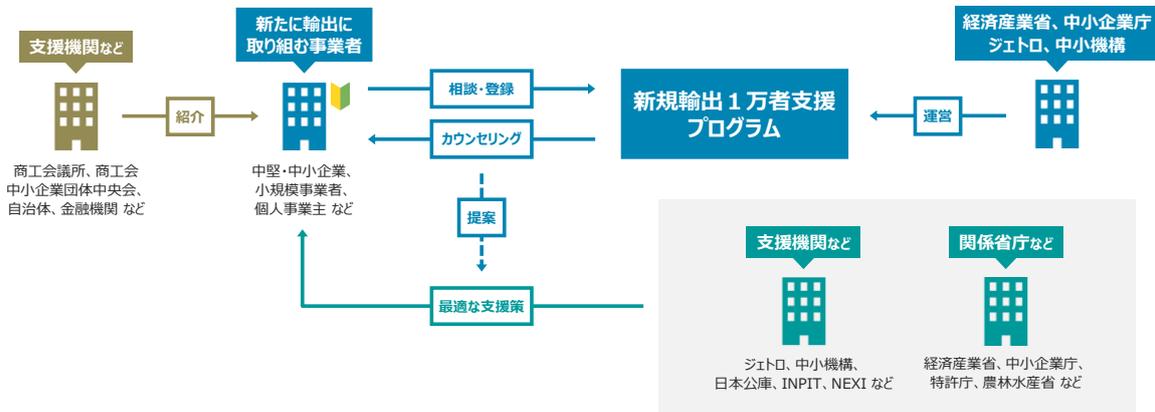
## 【コラム 1-1-4 新規輸出 1 万者支援プログラム】

### 1. 新規輸出 1 万者支援プログラムの概要

「新規輸出 1 万者支援プログラム」は、経済産業省、中小企業庁、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、「ジェトロ」という。）及び独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）が一体となり、新たに輸出に挑戦する事業者を支援するためのプログラムである。

2022 年 12 月 16 日に開始した本プログラムでは、登録した事業者に対して、ジェトロのコンシェルジュがカウンセリングを行い、事業者の海外展開の目標や準備状況から課題を整理し、中小機構、ジェトロ及び各支援機関の支援策を提案し、輸出の実現に向けて一貫通貫の支援を行っている。

#### <コラム 1-1-4①図 新規輸出 1 万者支援プログラムの全体像>



資料：中小企業庁作成

本プログラムでは、輸出実現に向けた事業者のステージや抱えている課題や悩みに応じて、以下のような支援策を提案している。

#### （1）輸出準備ステージの支援

海外展開戦略の立案やターゲット市場の絞り込みが必要な事業者に対しては、中小機構の専門家が相談に応じ、輸出先の国・地域の検討、商材の市場適合化、ビジネスモデルの仮説検証等を支援している。

#### （2）輸出挑戦ステージの支援

輸出準備が整った事業者には、ジェトロによる輸出商社とのマッチング支援や海外 EC サイトを活用した間接輸出、専門家による伴走支援や海外見本市への出展支援を通じた直接輸出の実現を支援している。

### (3) 輸出継続・拡大ステージの支援

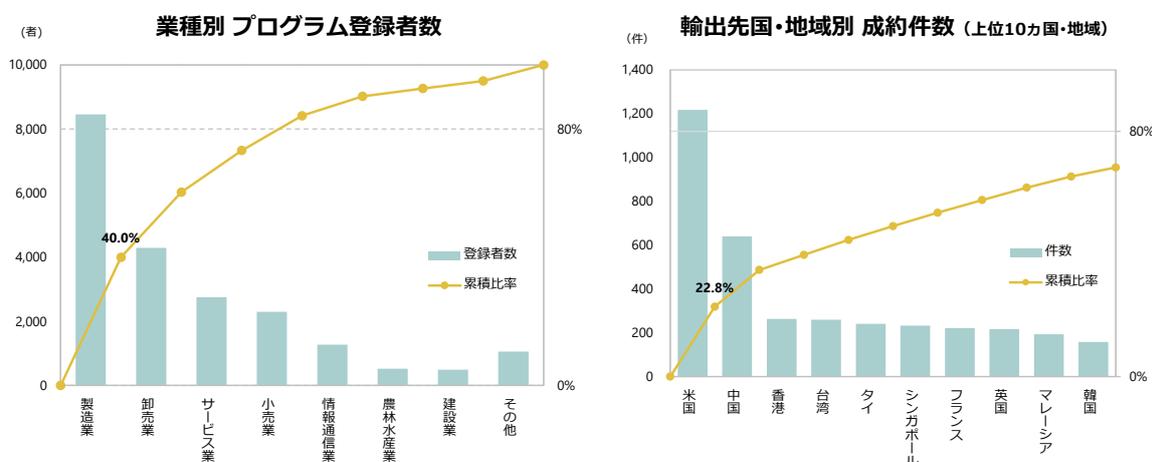
輸出実現後も海外ビジネスの継続や拡大を図れるよう、自立化に向けて、社内人材の育成、資金支援、知的財産保護に関する支援、貿易リスクに関する支援を提供している。

## 2. 新規輸出1万者支援プログラムを通じた輸出実現状況

本プログラムは、2024年11月時点で全国の登録者が2万者を超え、うち2,800者超が輸出実現に至っている。登録者全体の約4割を製造業が占め、モノの輸出、特に食品関連の輸出挑戦が中心となっているが、サービス業や小売業も1割超の登録があり、海外への店舗出店やサービス輸出に取り組む事例も存在している。

輸出先国・地域別の成約件数では、米国向けの輸出が約2割を占めている。本プログラムでは、直接輸出に取り組むことが難しい中小企業・小規模事業者に対しては、国内の輸出商社や越境EC等を通じた間接輸出による海外展開のアプローチを提案している。特に成約件数が最も多い米国に関しては、ジェトロがAmazon社と連携した「JAPAN STORE」を展開するなど、中小企業・小規模事業者にとって市場開拓に挑戦しやすい環境の整備を進めている。

<コラム 1-1-4②図 業種別プログラム登録者数、輸出先国・地域別成約件数>



資料：中小企業庁作成

## 3. 新規輸出1万者支援プログラムの活用事例

ここからは、本プログラムを活用し、新たな輸出を実現した事例や継続的な海外販路開拓に取り組む事例を紹介する。

## 事例：株式会社イノウエ

埼玉県秩父郡長瀬町に本社を置く株式会社イノウエは、1949年創業の老舗菓子店で、川越市内の豆菓子専門店「小江戸まめ屋」として地元で愛されている。秩父地方の幻の大豆「秩父借金なし大豆」を使用した和菓子で、最高技法の手技で作る希少な逸品の「きなこまめ」や、日本お土産アカデミーでグランプリ賞を受賞し、日本一の土産に選出された実績もある「秩父借金なし大豆のお漬物」等、職人の技術と高品質な商品の品ぞろえを武器に事業を展開していた。

同社の経営方針を転換するきっかけは、2019年からのコロナ禍による売上低迷であった。国内市場の伸び悩みを以前から感じていた井上社長は、腕利きの和菓子職人の手技で作った豆菓子の味を世界中に広め、海外需要を獲得したいと考えてようになっていた。そうした中、取引先の商社からジェットロを紹介され、新規輸出1万者支援プログラムの存在を知り、海外展開への挑戦を決意。2023年5月に本プログラムへ登録し、海外市場開拓を目指した本格的な取組を開始した。

初の海外展開で現地の情報収集が必要と感じた同社は、ジェットロの「海外ブリーフィングサービス」を利用し、タイや近隣国の市場規模や規制、現地の食文化や味の嗜好等の調査から始めた。同年9月からはジェットロの「新輸出大国コンソーシアム」で専門家のハンズオン支援を受けながら、海外商談に向けた準備を進めた。

2024年1月にはバンコクで開催された「JAPAN SELECTION」に出展。プロモーションや商談を重ねた結果、現地の日系小売事業者から高く評価され、テスト販売のオファー獲得につながった。帰国後も交渉と準備を重ね、同年8月からバンコクのタニア地区店舗でテスト販売を開始したほか、11月には「Siam Takashimaya 6周年記念」にポップアップ店舗を出店するに至った。

同社は、更なる海外市場の開拓を目指し、常温長期保存やハラール対応等、輸出規制をクリアする商品の開発・生産に向け、新工場建設に着手。秩父の食材をいかした豆菓子を世界中に広めるため、今後も海外市場の開拓に取り組んでいく。



豆菓子専門店「小江戸まめ屋」の外観

## 事例：東海バネ工業株式会社

1944年に大阪府大阪市で創業した東海バネ工業株式会社は、「単品のばねでお困りの方々の役に立つ」を経営理念に、生産ロット平均5個の「多品種微量」の受注生産で顧客の要望に応じてきた。「1本のばねで困っている顧客がいれば、他社がやりたがらない仕事でも喜んで引き受ける」を信念に挑戦を続けた結果、人工衛星用の極小ばねから東京スカイツリーの制振装置に使う巨大ばねに至るまで、世界で唯一の製品を扱う職人集団となり、国内26業種、約4,900社との取引実績を有している。

価格競争を避けるためにも新規顧客開拓が経営課題である同社は、2019年から海外市場の開拓に着手し、ジェトロの「新輸出大国コンソーシアム」による支援を受け、米国やタイへの販路構築を実現させていた。実現当時の取引量は僅かであったものの、同社の技術力は海外でも高い評価を集め、海外からの相談は年々増加傾向にあった。そのため、「海外での認知度を高めれば世界でも存在価値を発揮できる」と考えた夏目直一社長は、海外事業部門の新設を決断。2023年5月に新規輸出1万者支援プログラムに登録した同社は、本格的な海外展開に乗り出した。

プログラム登録後は、中小機構の「海外展開ハンズオン支援事業」を利用し、対象国・地域の選定やビジネスモデル仮説の立案に取り組んだ。工作機械業界を重点ターゲットにしていた同社は、業界を牽引するドイツ、スイスに、今後成長が期待される台湾も候補に追加し、参入可能性の調査を進めた。ドイツ、スイスの2か国は、専門家の助言を受けて現地調査を実施した結果、EUの非関税障壁の高さに苦戦しながらも、2社との商談を実現させた。商談実現に加え、現地調査や海外企業との面談のノウハウを社内に蓄積できたことは大きく、台湾市場に関しては2024年3月に開催された「台湾国際工作機械展」への出展と併せて地元企業4社を訪問するなど、海外事業部門を中心とした海外市場開拓は着実な進展を見せている。

職人の養成システムを確立し、若手への技能伝承に取り組む同社は、人材育成にも余念がない。海外市場開拓に挑戦する傍ら、ジェトロの「中小企業海外ビジネス人材育成塾」に担当者を派遣し、海外事業戦略立案やプレゼン資料作成のポイント、商談スキルの習得を進めている。同社は中期ビジョンに「世界から相談される会社になる」を掲げ、今回の経験をいかしながら海外事業の更なる拡大に取り組んでいく。



コイルばね工場外観



ばね製作現場の職人たち

## 【コラム 1-1-5 テキストデータを活用した景気判断と消費動向変化の把握】

### 1. 本コラムの背景・目的

中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境は足下で大きく変化しており、円安に起因した輸入物価高による原材料価格やエネルギー価格の高騰は、企業のコスト構造に大きな影響を与えただけでなく、消費者物価の上昇を通じて個人の消費動向にも波及している。したがって、企業が経営戦略を検討するに当たって、このような外部環境の変化や、それが企業の行動や消費の動向にもたらす影響を把握することは重要であり、景況感や市場動向を反映した企業側・消費者側双方の現場の声を分析することで、公的統計のみでは把握しきれない情報を得ることにつながる可能性がある。

そこで、本コラムでは、内閣府「景気ウォッチャー調査<sup>25</sup>」から取得したテキストデータを用いて、生成 AI を活用したテキストマイニングを行うことで、景気判断、企業の行動、消費の動向の時系列変化と業種別の違いを分析し、外部環境がこれらにどのような影響を及ぼしているのかについて考察する。

また、昨今の大規模言語モデルをはじめとする生成 AI は技術進歩が目覚ましく、企業が抱える問題意識や経営課題を検索するシステムを構築することも、技術的に可能になりつつある<sup>26</sup>。しかし、単に ChatGPT などの大規模言語モデルに問いかけて検索するだけでは、膨大な情報の中から確率的に生成された「もっともらしい」出力が提示されるだけであり、根拠が不明確な印象論の域を出ない。むしろ、景気ウォッチャー調査などの特定のエビデンスに基づいた出力によって現状を把握することの方が有用と考えられる。これを実現するために、景気ウォッチャー調査の回答を基にベクトル検索を行った結果を出力する Retrieval Augmented Generation(RAG)<sup>27</sup>を使用することも考えられるが、それでは本コラムのコラム 1-1-5②図などで示すような、因果関係の波及を含む全体像を捉えることが難しい。

その中で近年注目されているのが、Graph RAG や Knowledge Graph RAG<sup>28</sup>という手法で、外部から取得した情報を因果関係などに基づき整理したデータベースを背後に

---

<sup>25</sup> 内閣府「景気ウォッチャー調査」は、地域ごとの景気動向を的確かつ迅速に把握し、景気動向判断の基礎資料とすることを目的として、毎月実施される調査である。家計動向、企業動向、雇用等、代表的な経済活動項目の動向を敏感に反映する現象を観察できる業種の、適当な職種の中から選定した 2,050 人を調査客体とする。また、調査事項は、5段階で回答する「景気の現状に対する判断（方向性）」と、選択式で回答する「景気判断の理由」、自由回答である「景気判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」となっている。今回の分析では、このうち「景気の現状に対する判断（方向性）」のデータと、「景気判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」のテキストデータを使用している。

<sup>26</sup> Xiong et al. (2024)

<sup>27</sup> 「RAG」とは、構造化されていない外部の情報源から、問題に対して関連する情報を検索し、その情報を利用して回答文を生成する手法である。

<sup>28</sup> 「Graph RAG」及び「Knowledge Graph RAG」では、外部の情報源をグラフ形式で構造化したデータベースから検索することで、従来の「RAG」と比較して、全体の因果関係や文脈などを踏まえた、より精度の高い回答生成が可能となる。

構築しておき、問われた内容に対してデータベース内の関連情報を検索した結果を出力する方法である。今回は、そうした検索システムを作る際のデータベース構築を試行するというもう一つの意図もあるため、特定のキーワードを指定してそれとつながる因果関係を抽出し、作成したネットワークの有用性の検証も行った。

## 2. 分析手法の概要

テキストマイニングとは、大量のテキストデータから有用な情報や知識を抽出するプロセスである。テキストデータに含まれる膨大な情報を効率的に整理することで、重要なトレンドや傾向を把握することが可能になる。本分析では、2017年4月から2024年11月までの景気ウォッチャー調査から取得したデータのうち、「景気判断の理由の追加説明及び具体的状況の説明」の文字数が50以上のものを使用した。使用した回答数は134,840件である。景気ウォッチャー調査には、例えば以下のような回答が含まれる。

「2020年2月；近畿；その他非製造業〔衣服卸〕（経営者）；・最近の新型コロナウイルスの悪影響も懸念されるが、既に中国政府の発表で、中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想される。これに伴い、納期の遅れや、販売時期の繰り下げといった、実質的な影響や混乱が生じつつある。業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半を占める。；□」

この「□」は5段階で回答する「景気の現状に対する判断（方向性）」を表し、本コラムでは、景気の現状を良いと判断する順に「◎」を5、「○」を4、「□」を3、「▲」を2、「×」を1といった数値に変換して扱う。

テキストデータは表形式でまとまっている構造化データとは異なり、元の非構造化状態のままでの分析が困難である。そのため本コラムでは、大規模言語モデルの一つである「claude-3-5-sonnet-20241022<sup>29</sup>」を活用し、因果表現のペアを抽出した。その抽出例を示したコラム1-1-5①図を見ると、元の回答から因果表現がネットワークとしてまとまっていることが確認できる<sup>30</sup>。

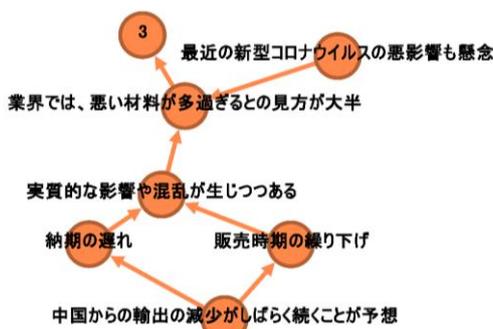
---

<sup>29</sup> GPT-4o と Claude のそれぞれの抽出結果を比較したところ、後者の方が精度が高かったため、本コラムでは Claude を採用した。

<sup>30</sup> 本稿の作成においては、久野遼平氏（中小企業庁事業環境部調査室、東京大学大学院情報理工学系研究科講師）が中心となって分析作業を行った。実際のプロンプトでは因果表現以外にも抜き出しており、ここでは扱っていないが、今回の分析で使用した正確なプロンプトなどは、以下の「GitHub」にて久野氏が整理・公開している（外部サイト：<https://github.com/hisanor013/HierarchicalNarratives>）。

＜コラム 1-1-5①図 大規模言語モデルを用いた因果関係の抽出例＞

原因	結果
最近の新型コロナウイルスの悪影響も懸念	業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半
中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想	納期の遅れ
中国からの輸出の減少がしばらく続くことが予想	販売時期の繰り下げ
納期の遅れ	実質的な影響や混乱が生じつつある
販売時期の繰り下げ	実質的な影響や混乱が生じつつある
実質的な影響や混乱が生じつつある	業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半
業界では、悪い材料が多過ぎるとの見方が大半	3



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 右の図は、左の表をネットワークとして可視化したもの。矢印は因果関係を表している。

抽出した表現をそのままネットワーク分析に用いることも可能だが、例えば「レストラン関連はディナー利用が伸び悩んでいる」、「レストランのディナー帯の利用が伸び悩む」などは同じ意味としてまとめることで、複数の回答のつなぎ合わせがより有用となる。この処理について最も簡単な方法は、Matsuoka et al.(2024)で示されているように、各表現を文埋め込みによってベクトル表現に変換し、k-平均法<sup>31</sup>やノイズを含むアプリケーションのための密度に基づく空間クラスタリング (Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise、以下「DBSCAN<sup>32</sup>」)などのクラスタリング手法を用いることである。しかし、今回のケースでは「新型コロナウイルスが終息傾向」、「新型コロナウイルスの出口がなかなか見通せない」、「新型コロナウイルス感染の脅威が高まっている」が同じものと判定されるなど、景況感に関する正負の向きを適切に抽出できない。特に、正負の向きに関する情報の区別がつかないことは、景況感の分析という観点からは致命的な問題となる。

そこで今回の分析では、フレーズ埋め込みのクラスタリング結果を大規模言語モデルによって更に改良する方法を採用した。これによって「新型コロナウイルス感染症の5類移行」、「新型コロナウイルスの5類感染症への移行」、「新型コロナウイルスが5類感染症に移行」などが同じ意味としてまとめられ、表記揺れをより人間の判断に近い分類に整理できる<sup>33</sup>。本分析では、このように表記揺れを吸収した表現をノードとして構築したネットワークを使用する。

<sup>31</sup> 「k-平均法」は、各グループの中心点となるk個のデータを選び、各データを最も近い中心点のグループに割り当てることで、類似したデータをk個のグループに分類する手法である。

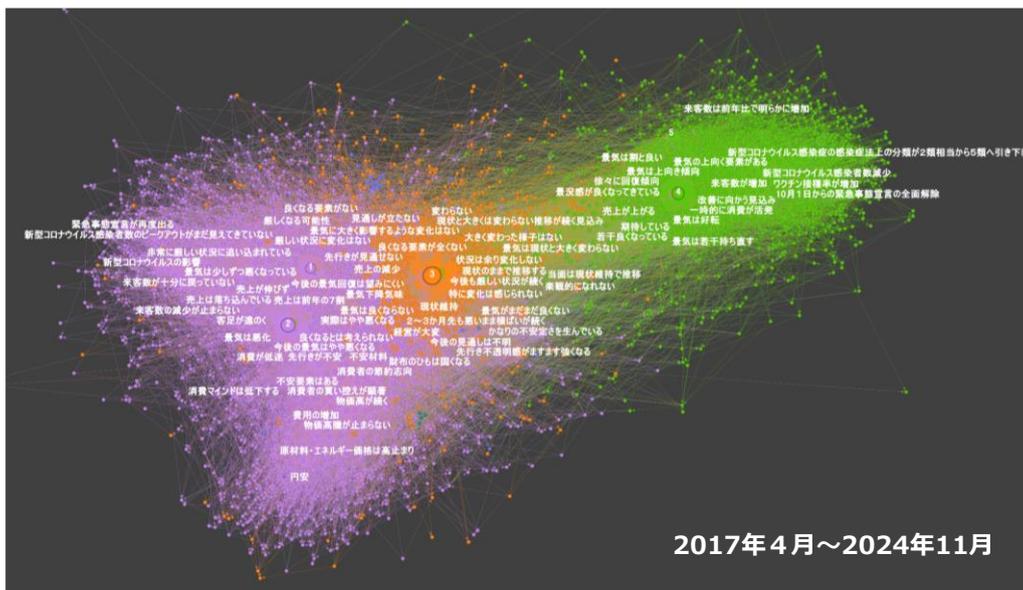
<sup>32</sup> 「DBSCAN」は、各データの位置から確認した密度を用いて、密度が高い場所にいるデータは同じグループとして結合していく手法である。どのデータからも離れているデータはノイズ(外れ値)として扱われるという特性がある。

<sup>33</sup> 本分析作業の詳細は、久野氏が講師を務める東京大学大学院の講義の関連記事において取りまとめている(外部サイト: <http://dss.i.u-tokyo.ac.jp/blog/practical-graph-rag-1/>)。

### 3. マクロの分析結果

景気ウォッチャー調査の 134,840 件の回答から因果関係を抽出して構築したネットワークは、ノード数 124,286、エッジ数 284,439 という比較的巨大なネットワークとなる<sup>34</sup>。このサイズのネットワークの可視化は困難であるため、次数 15 以上のノード<sup>35</sup>に絞ったものをコラム 1-1-5②図に示す<sup>36</sup>（ノード数 2,681、エッジ数 60,638）。各ノードのサイズは次数を表し、色はコミュニティ抽出によるクラスタリング結果を示している<sup>37</sup>。全体として、右側には景気判断が上向きを表す「4」や「5」に向かう表現が、左側には下向きを表す「1」、「2」に向かう表現が分布していることが分かる。中立を表す「3」はその中間に位置し、コミュニティ抽出の結果では他と色が異なっており独立したコミュニティを形成していることも注目し得る。これは、多様な回答者が景気判断について言及しているにもかかわらず、景気判断の理由付けにある程度の共通性が見られることを示唆している。

＜コラム 1-1-5②図 構築したネットワークの全体図＞



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. 図中の点は「ノード」、矢印は「エッジ」を表す。また、図中の文字は、代表的なノードの文言を抜粋して示したもの。

2 図中の 1～5 の数字は、1 を「悪い」、5 を「良い」とする 5 段階の景気判断の回答。

3. 2017 年 4 月から 2024 年 11 月までの内閣府「景気ウォッチャー調査」から取得したデータを対象に、次数 15 以上のノードに絞って可視化したネットワークを表示している。

<sup>34</sup> ここでの「ノード」とはテキストデータから切り出した単語やフレーズといった要素を表し、「エッジ」とは因果関係といったノード同士の関係性やつながりを表す。

<sup>35</sup> ここでの「次数」とは、各ノードにつながっているエッジの数を表す。次数が低いノードは、エッジが少なく他のノードとの関係性が薄いため、全体のトレンドや傾向を把握するに当たり、ここでは次数 15 以上のノードに絞る処理を行っている。

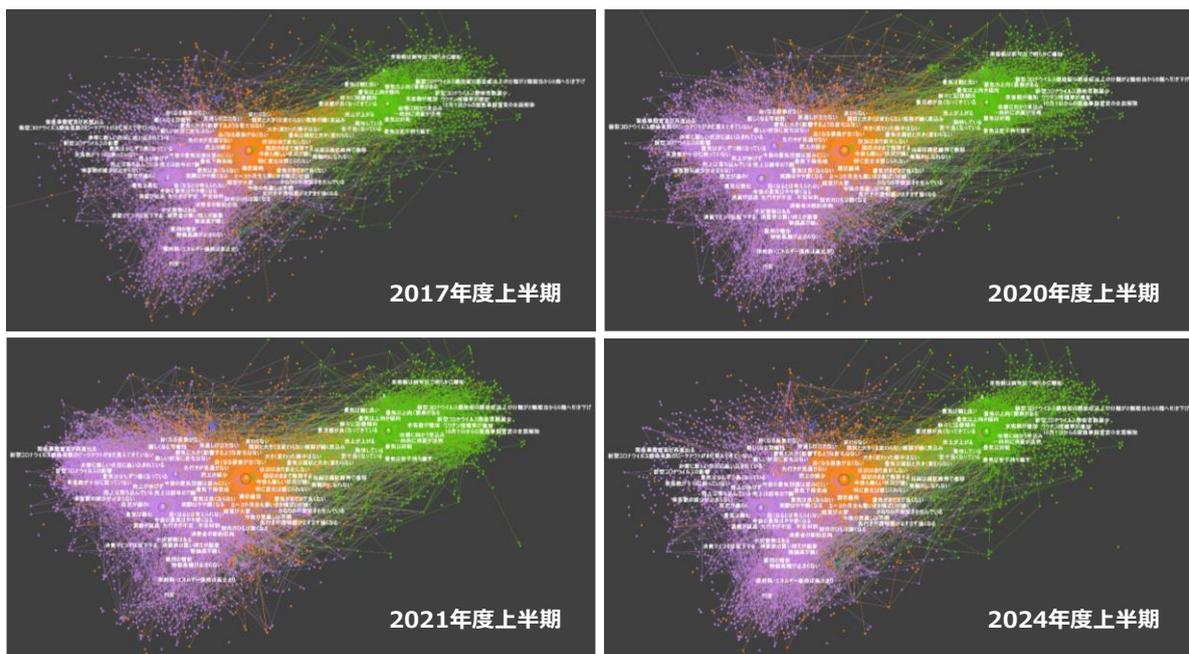
<sup>36</sup> 本コラムにおける全ての図表の詳細版は、以下の久野氏個人のホームページにて確認可能（外部サイト：<https://www.rhisano.com/figures>）。

<sup>37</sup> 久野・大西・渡辺（2024）に基づく。

次に時期ごとのネットワークの変化を分析する。2017年4月から、各年度を上半期と下半期に分けて分析を行う。なお、本分析のデータ収集時点に公開されていたデータの最新時点は2024年11月であったため、2024年度下半期は2か月分のデータしか含まれていないことに留意が必要である。

コラム1-1-5③図は、2017年度上半期・2020年度上半期・2021年度上半期・2024年度上半期の各時期のネットワークを可視化したものである。これを見ると、2017年度上半期においては、左上の「新型コロナウイルスの影響」を起点としたネガティブな影響に対応する部分のエッジが見られない。一方、2020年度上半期と2021年度上半期については、2020年度上半期では「新型コロナウイルスの影響」を起点とした負の影響に関するエッジが増加し、2021年度上半期では右上に位置するワクチン接種などの正の影響に対応するエッジも増加している。2024年度上半期では「新型コロナウイルスの影響」に関するエッジは減少し、下部に見られる物価高や円安の負の影響が顕著となっている。このように構築したネットワークは、時期ごとの特徴の違いを明確に捉えている。

<コラム1-1-5③図 時期別に見たネットワーク図>



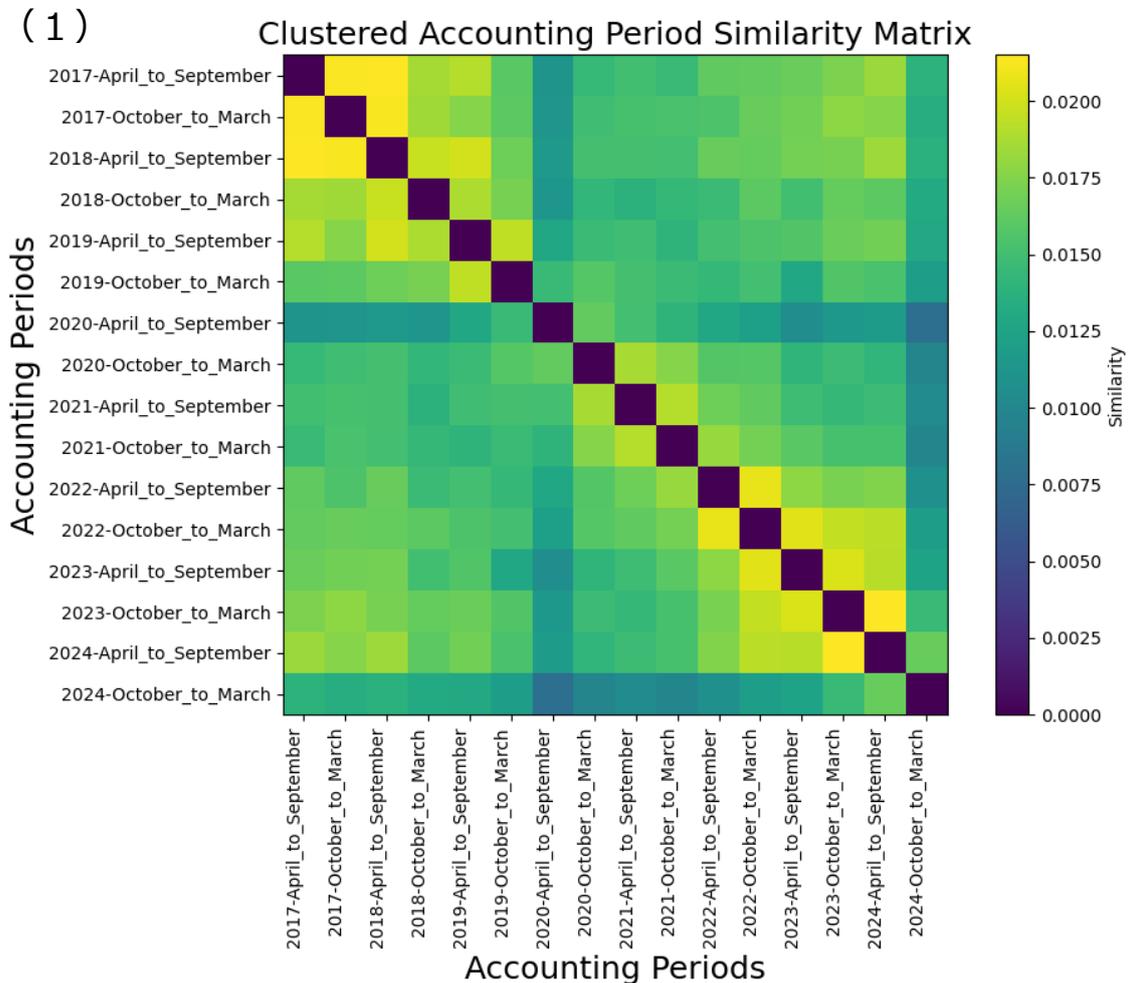
資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

- (注) 1. 図中の点は「ノード」、矢印は「エッジ」を表す。  
 2. 図中の文字は、2017年4月から2024年11月までの全期間における代表的なノードの文言を抜粋して示したものである。いずれの時期でも同一の位置に表示されているが、当該時期に必ずしもその文言に当たるノードが確認されているとは限らない。

このような時期によるネットワークの違いを定量的に分析するため、期間ごとのネットワークの類似度を計算したものをコラム1-1-5④図に示す。(1)からは、ネットワークが1年から1年半程度は類似性を保持すること、また2020年度上半期が

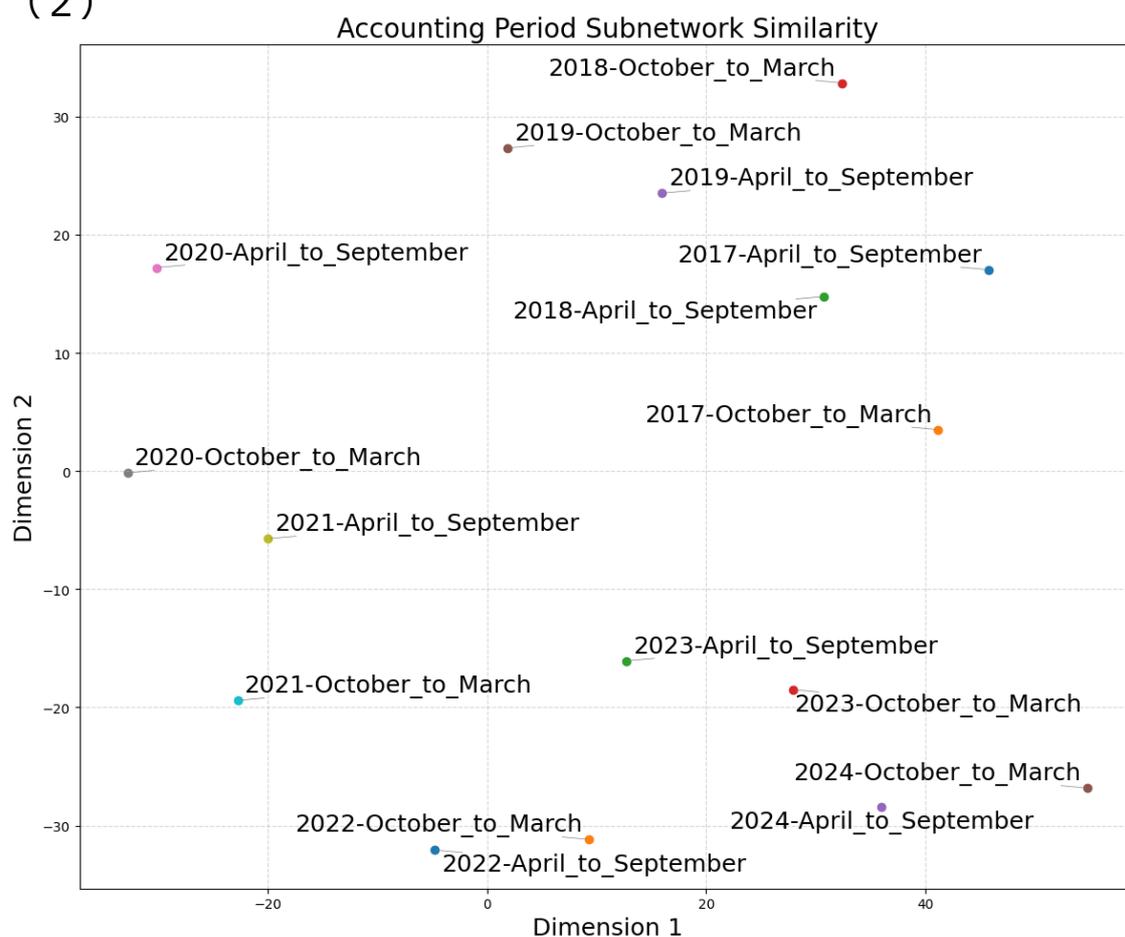
れの時期とも類似度が低く、特異な時期となっていることが明らかとなっている。2024 年度下半期の特異性については、データ量が十分に蓄積されていないことが要因と考えられる。コラム 1-1-5④図の（2）は、参考として、ネットワーク間の類似度を基に各時期を t 分布型確率的近傍埋め込み法 (t-distributed stochastic neighbor embedding、以下、「t-SNE」という<sup>38</sup>。) によって低次元化したものを示したものである。この図からは、時間的に近接する期間のネットワークが空間的にも近接して配置される傾向が明確に表れている。

<コラム 1-1-5④図 時期ごとに見たネットワークの類似度>



<sup>38</sup> 詳細は、van der Maaten and Hinton (2008) による。

(2)



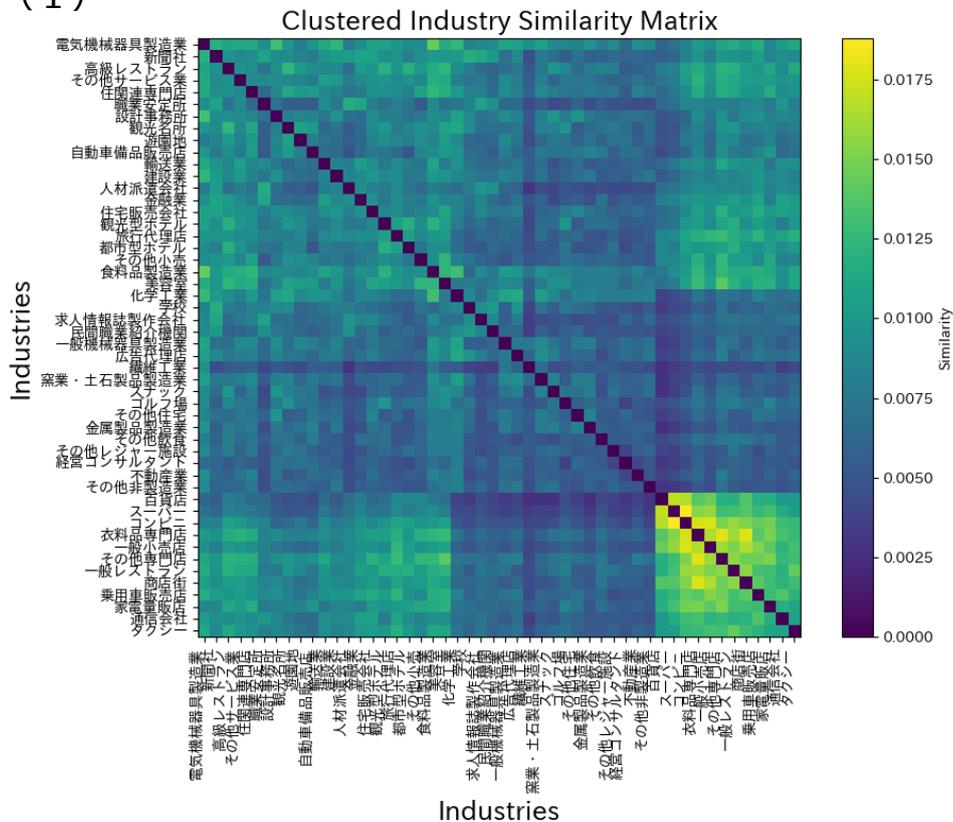
資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

- (注) 1. (1) は、半期ごとに作成したネットワークを各半期同士で確認した類似度について行列として表したものの。色が明るいほどネットワークの類似度が高く、暗いほど類似度が低いことを表す。
2. (2) は、多次元空間で表されるネットワークに対して低次元化する処理を行うことで、ネットワークの類似度を二次元に可視化したもの。類似度の高いネットワークは近接して表示されている。

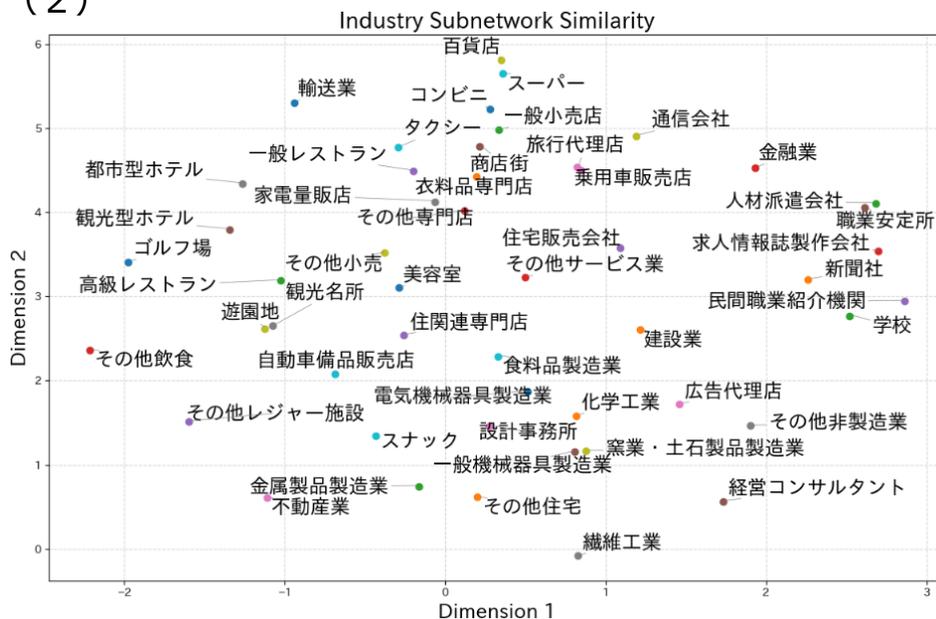
コラム 1-1-5⑤図は、業種間における同様の分析結果を示したものである。(1) のネットワークの類似度を表した行列から、「スーパー」、「コンビニ」、「衣料品専門店」などの間で高い類似度が観察される。また、(2) のネットワーク間の類似度を基に各業種を t-SNE によって低次元化した図からは、事業環境が類似している業種が空間的に近接して配置される傾向が見られ、これは直感的な業種間の関係性とも整合的である。このような分析結果は、構築されたネットワークがマクロ的な産業構造を適切に捉えていることを示唆している。

<コラム 1-1-5⑤図 業種ごとに見たネットワークの類似度>

(1)



(2)



資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 1. (1) は、業種ごとに作成したネットワークを各業種同士で確認した類似度について行列として表したものである。色が明るいほどネットワークの類似度が高く、暗いほど類似度が低いことを表す。

2. (2) は、多次元空間で表されるネットワークに対して低次元化する処理を行うことで、ネットワークの類似度を二次元に可視化したもの。類似度の高いネットワークは近接して表示されている。

#### 4. ミクロの分析結果

ここまではネットワークをマクロの視点から分析してきた。次にミクロ的な観点から、各業種におけるナラティブ<sup>39</sup>の相違を分析する。この分析の目的は、指定時点における特定キーワードを起点とするナラティブの業種間の違いを明らかにすることである。同時に、Graph RAG や Knowledge Graph RAG を構築する上で、本コラムで作成したネットワークの有用性を検証するという目的もある。

ここでは昨今の物価高に着目し、特定キーワードを起点として、景気判断の「1」～「5」に至るまで五つのエッジで構成されるパスを分析対象とする。しかし、この方法では、業種によってはそうしたパスが全く存在しない場合や、非常に多くのパスが抽出される場合がある。特に後者の場合、個々のパスの精査に多大な労力を要する。

そこで本コラムでは、パスに含まれる情報を用いて順位付けを行った上位の結果を表示する。具体的には、パスが複数のエッジの連なりによって構成され、各エッジには少なくとも一つ以上の裏付けとなる景気ウォッチャー調査の回答が存在することから、回答に付随する時点や業種の情報を活用する方法を採用した。

まず、エッジごとに裏付けとなる回答の時点情報に注目し、指定時点との最小時間差をそのパスの時間として設定した。このパスの時間に対して指定時点からの時間的距離に応じて指数関数的に減少するウェイトを設定し、エッジごとにウェイトを算出した。各パスのウェイトは、パスを構築する五つのエッジのウェイトの平均値として定義した。指定時点になるべく近いパスの方が、その時点におけるナラティブをより正確に反映していると考えられるため、ウェイトの大きい順に並び替える。次に、パスを構築する五つのエッジにおいて指定業種以外の回答の使用を最大一つまでに制限し、指定業種の回答のみで構成されるパスを優先的に配置した。これら二つの基準で大部分の順位付けが可能となるが、順位の曖昧さが残る可能性を考慮し、各エッジを支える回答数の平均値も補助的な情報として付加した。これらの情報を活用することで、特定時点における特定のキーワードに関する業種別ナラティブの相違を効率的に把握することが可能となる。

ここでは、2024年12月31日を基準時点とし、次の物価高に関するキーワードに注目した。「消費者の節約志向」、「財布のひもは固くなる」、「買上点数が減少」、「消費者の買い控えが顕著」、「来客数が十分に戻っていない」、「生活防衛を意識する動き」、「消費が低迷」、「来客数の減少が止まらない」、「可処分所得は大して増えていない」、「客足が遠のく」の計10個である。これらは各ノードについて大規模言語モデルに消費動向との関係を尋ねた結果、関係があると判断されたもののうち、出現回数が多かった上位10件に該当する。

これらのキーワードから出発して5ステップで景気判断にたどり着くパスを、上記

---

<sup>39</sup> ここでの「ナラティブ」とは、「物語」や「叙述」などと訳され、出来事や状況を伝える一連のストーリーを意味する。すなわち、本コラムにおける「ナラティブ」とは、ノード同士の因果関係などから構築された、回答者の景況感の認識に至る一連のストーリー構造を表す。

の基準に基づいて並び替え、いくつかの業種についてまとめたものがコラム 1-1-5⑥ 図である。この図から分かることは、どの業種も「消費者の節約志向」という共通の課題に直面していることである。各業種の経営者の回答からは、「来客数が十分に回っていない」や「売上の減少」といった具体的な影響が浮かび上がってきた。

しかし、この共通した逆風の中で、各業種は異なる対応策を模索している。「食料品製造業」では、国内市場の縮小に対して「東南アジア向けの輸出が増加」しており、新たな成長の可能性を見いだしている。この動きは、他の業種とは一線を画す前向きな戦略として注目される。一方、「都市型ホテル」は「販売価格に転嫁できていない」状況に直面し、「経営が大変」な状況が続いている。また、小売業界内部でも、業態による違いが顕著である。「百貨店」では「消費分野の2極化」という構造変化への対応を迫られる一方、「スーパー」では「買上点数が減少」という課題に直面している。「コンビニ」は、「たばこの買い控えが続いている」や「フランチャイズシステムの維持に不安がある」という独自の課題を抱えている。他方で、「金融業」は、これらの消費動向をマクロの視点から注視しており、その分析から「先行き不透明感がますます強くなる」という認識を示している。この見方は、多くの業種で共有されている「景気がまだまだ良くない」という認識とも呼応している。

<コラム 1-1-5⑥図 物価高に関するキーワードに注目した各業種のナラティブ>

**【業種】百貨店**

(消費者の節約志向→財布のひもは固くなる→消費が低迷→景気がまだまだ良くない→当面は現状維持で推移→3)

(消費者の買い控えが顕著→買い回り品といわれる一般商品の動きは良くない→消費分野の2極化→トータルでは横ばい→3)

(来客数の減少が止まらない→売上は落ち込んでいる→停滞した現状→まだしばらくは続く→4)

(来客数の減少が止まらない→売上は落ち込んでいる→停滞した現状→まだしばらくは続く→3)

(消費が低迷→大きな改善は期待できない→生活防衛を意識する動き→売上は厳しい→3)

**【業種】スーパー**

(来客数が十分に回っていない→買上点数が減少→売上が落ちている→景気がまだまだ良くない→厳しくなる可能性→1)

(買上点数が減少→消費が低迷→3 か月前と比較し、明らかに販売状況が悪化→景気は少しずつ悪くなっている→1)

(買上点数が減少→消費が低迷→3 か月前と比較し、明らかに販売状況が悪化→景気は少しずつ悪くなっている→2)

(生活防衛を意識する動き→価格にシビアになっており→節約傾向が強い→大きく変わった様子はない→3)

(来客数が十分に回っていない→買上点数が減少→売上が落ちている→景気がまだまだ良くない

→厳しくなる可能性→2)

### 【業種】コンビニ

(来客数が十分に返っていない→経営が大変→多くのオーナーが辞めることになる→フランチャイズシステムの維持に不安がある→1)

(来客数が十分に返っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→2)

(客数が十分に返っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→3)

(来客数が十分に返っていない→経営が大変→利益が出ない→景気がまだまだ良くない→変わらない→3)

(来客数が十分に返っていない→たばこの買い控えが続いている→売上の減少→経営が大変→4)

### 【業種】食料品製造業

(来客数が十分に返っていない→売上の減少→利益の出ない状況となっている→景気は現状と大きく変わらない→3)

(消費者の節約志向→最低限の物しか購入せず→販売の数量は減少→売上が低迷→経営が大変→2)

(消費者の節約志向→最低限の物しか購入せず→販売の数量は減少→売上が低迷→経営が大変→3)

(来客数が十分に返っていない→売上の減少→かなりの不安定さを生んでいる→東南アジア向けの輸出が増加しつつある→前年超えで推移→4)

(来客数が十分に返っていない→売上の減少→かなりの不安定さを生んでいる→東南アジア向けの輸出が増加しつつある→好調を維持→3)

### 【業種】都市型ホテル

(生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→利益が出ない→3)

(生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→景気に大きく影響するような変化はない→3)

(生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→2)

(生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→3)

(生活防衛を意識する動き→客は価格に敏感→販売価格に転嫁できていない→経営が大変→見通しが立たない→3)

### 【業種】金融業

(消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→2)

(消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明

明感がますます強くなる→3)

(消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→不安になることがある→2)

(消費者の節約志向→マイナス要因となる→先行き不透明感がますます強くなる→現状維持→3)

(消費が低迷→景気がまだまだ良くない→消費者の節約志向→マイナス要因となる→特に変化は感じられない→3)

資料：内閣府「景気ウォッチャー調査」より中小企業庁作成

(注) 2024年12月31日を基準時点とし、物価高に関するキーワードに注目した場合に抽出される各業種のナラティブについて、特定の条件で並び替えた上位5件を表示している。

## 5. 分析結果のまとめ

本コラムでは、内閣府「景気ウォッチャー調査」を用いて因果関係を表すネットワークを構築して分析した結果を紹介した。最初に、そのネットワークの時間的推移や業種ごとの違いに焦点を当てたマクロ分析を行い、時期や業種ごとに適切なネットワークが形成されていることを確認した。次に、ミクロの視点から2024年12月時点の消費動向に関する業種別のナラティブを分析したところ、全業種が「消費者の節約志向」という共通課題に直面し、多くの業種で「景気がまだまだ良くない」という認識が共有されていることが判明した。

その一方で、この厳しい環境下でも、各業種の事業者は自らの特性に応じた対応策を模索していることも判明した。例えば、食料品製造業では「東南アジア向けの輸出が増加」した結果、「前年超えで推移」あるいは「好調を維持」といった動きが見られ始めており、一つの方向性を示唆している可能性がある。現状、多くの業種で「現状維持」や「大きく変わった様子はない」という停滞的な見通しが示されているものの、各業種が直面する課題の性質は異なるため、求められる解決策も業種ごとに異なる。この状況は、我が国の事業者が単一の処方箋ではなく、業界特性に応じた多様な対応策を必要としていることを示している。

最後に、今回構築したネットワークは、マクロの観点からもミクロの観点からも意義のあるものといえる。将来的にはこうした技術と生成AIを更に掛け合わせることで、テキストデータからエビデンスに基づいた示唆を与える検索システムが構築され、そこから把握できる情報が経営戦略検討や政策立案において有効活用されることが期待される。

## 【コラム 1-1-6 中小企業における生産性向上に向けた投資支援策 (IT 導入補助金、省力化投資補助金)】

### 1. 中小企業における人手不足対策の必要性

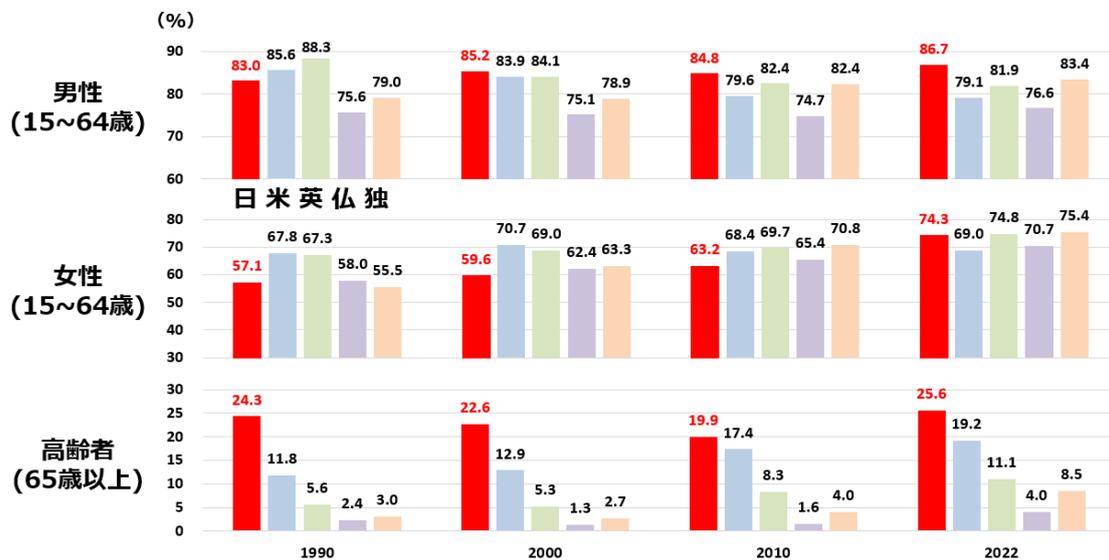
我が国の足下の生産年齢人口（男性・女性）、高齢者の労働参加率はいずれも世界最高水準であることから、新規の労働参入が頭打ちとなっている可能性があり、少子高齢化等を背景とした構造的な人手不足が生じている<sup>40</sup>。こうした背景から、企業の人員確保は年々厳しくなることが予想される。

近年の従業員数過不足 DI<sup>41</sup>の推移を見ると、2020 年前後の感染症の感染拡大以降、中小企業の手不足感が高まっている。また、2024 年には人手不足による倒産が過去最多件数を記録した<sup>42</sup>。したがって中小企業にとっては、短期的にも中長期的にも「人手不足にどのように対応するか」が重要な経営課題となっているといえる。

こうした労働供給制約が高まる状況下において、人手不足に対応する方法の一つとしては、デジタル投資による効率化や、設備投資による自動化・機械化を通して、企業の生産性を向上させることが考えられる。

そのため中小企業庁では、IT 導入補助金や省力化投資補助金等の支援策により、前向きな企業のデジタル投資や設備投資を後押しすることで、人手不足を乗り越える経営基盤と意欲を持った企業の創出を促している。本コラムでは、こうした支援策の概要について解説する。

### <コラム 1-1-6①図 主要国間での労働参加率の比較>



資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 第3次中間整理 参考資料集」（2024年6月）  
(出所) OECD.stat

<sup>40</sup> (株)リクルート リクルートワークス研究所 (2023) は、2030 年に約 340 万人の労働力不足が見込まれるとの推計を発表している。

<sup>41</sup> 詳細については、第1部第3章第1-3-2 図を参照。

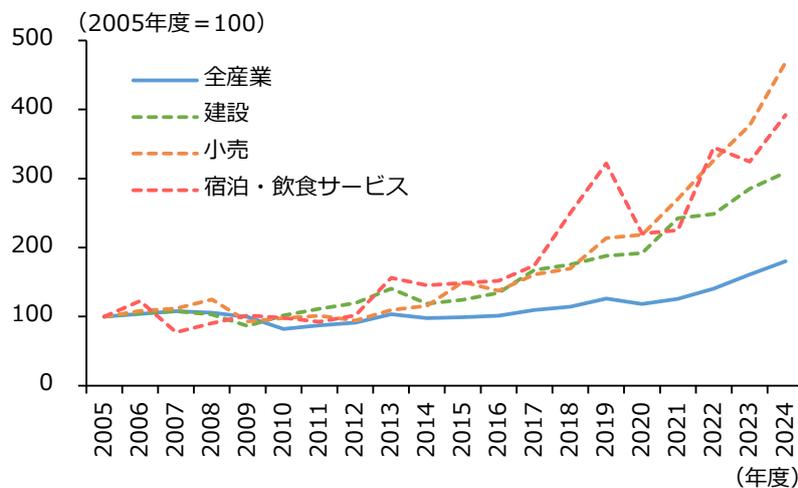
<sup>42</sup> 詳細については、第1部第7章第1-7-2 図を参照。

## 2. 「IT 導入補助金」の概要

日本銀行「経済・物価情勢の展望（2025年1月）」によると、日本企業のソフトウェア投資額は、特に建設業、小売業、宿泊・飲食サービス業のような人手不足が深刻な業種で急増しており、限られた人手で労働生産性を高める動きが活発化している（コラム1-1-6②図）。

IT 導入補助金は、労働生産性を高めることを目的として、業務効率化に資するソフトウェア、サービスの導入費用を支援する制度である。人手不足が深刻な建設業、小売業、宿泊・飲食サービス業等を含めた幅広い業種で活用されている。

<コラム1-1-6②図 日本企業のソフトウェア投資の推移>



資料：日本銀行「経済・物価情勢の展望（2025年1月）」  
 （注）短観ベース（全規模）。2024年度は、2024年12月調査時点の計画値。

<コラム1-1-6③図 「IT 導入補助金 2025」の概要>

	通常枠	複数社連携 IT導入枠	インボイス枠		セキュリティ 対策推進枠
			インボイス対応類型	電子取引類型	
<b>活用イメージ</b>	ITツールを導入して、業務効率化やDXを推進	商店街など、複数の中小・小規模事業者で連携してITツール等を導入	ITツール等を導入して、インボイス制度に対応	発注者主導でITツールを受注者に共有し、取引先のインボイス対応を促す	サイバーセキュリティ対策を進める
<b>対象経費</b>	ソフトウェア購入費、クラウド利用料（最大2年分）、 導入関連費（保守運用やマニュアル作成等のサポート費用に加えて、 IT活用の定着を促す導入後の“活用支援”も対象化）		クラウド利用料（最大2年分）		サイバーセキュリティ お助け隊サービス 利用料（最大2年分）
<b>補助上限</b>	ITツールの業務プロセスが1~3つまで： 5万円~150万円 4つ以上： 150万円~450万円	単独申請可能なツールの拡大	ハードウェア購入費	~350万円	5万円~150万円
<b>補助率</b>	中小企業：1/2 最低賃金近傍の事業者：2/3 (3か月以上地域別最低賃金+50円以内で雇用している従業員が全従業員 の30%以上であることを示した事業者)	(a)インボイス枠対象経費：同右 (b)消費動向等分析経費：50万円×グループ構成員数 (a)+(b)合わせて3,000万円まで (c)事務費・専門家費：200万円	ITツール： 1機能：~50万円 2機能以上：~350万円 PC・タブレット等： ~10万円 レジ・券売機等： ~20万円	中小企業：2/3 大企業：1/2	中小企業：1/2 小規模事業者：2/3

資料：中小企業庁『「IT 導入補助金 2025」の概要』『IT 導入補助金 2025』ホームページより中小企業庁作成  
 （注）赤字部分は令和6年度補正予算での拡充点。

## <コラム 1-1-6④> IT 導入補助金の活用事例>

<p><b>製造業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建築基準法の改正を契機にCADソフトを導入することで、インハウスでの構造計算を可能にし、事業拡大を期待。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、CAD</p> 	<p><b>卸売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理会計を導入し、年間の経費予測を可視化することで、流動的な事業戦略立案を可能に。</li> <li>・柔軟な事業戦略の立案により、通常より売れ行きの良い新商品の販売に寄与。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：会計・財務・経営</p> 	<p><b>不動産業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会計ソフトを導入し、基幹システムと連携させることで情報の一元化・業務効率化を実現。</li> <li>・業務の70%を占めていた定型業務を、10%程度に削減できる見込み。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：決済・債権債務・資金回収、会計・財務・経営</p> 	<p><b>広告業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オンラインレッスン予約システムをパッケージで導入し、新規事業を立ち上げ、新規事業の立ち上げが、自社の宣伝にもつながっていることを実感。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、決済・債権債務・資金回収</p> 
<p><b>飲食サービス業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・セルフオーダーシステムを導入し、0.7人分の工数を削減し、新商品開発の構想に。</li> <li>・回転率が上がり、売り上げが約40%向上。</li> <li>・接客機会が減ったことで接客が苦手な従業員の負担が軽減し、定着率も改善。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、決済・債権債務、資金回収</p> 	<p><b>福祉業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理・記録システムを導入し、顧客情報の一元管理、システム間の円滑なデータ連携により、1人当たりの作業時間が10分～20分削減。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、福祉業務支援</p> 	<p><b>サービス業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・整備システムを導入し、紙で行っていた業務をシステム化することで業務工数削減。</li> <li>・ヒューマンエラーの減少による生産性向上。</li> <li>・システムと連動したタブレット端末を活用することで従業員のITリテラシー向上。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、決済・債権債務、資金回収、供給・在庫・物流</p> 	<p><b>卸売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売管理システムを導入することで、手入力の業務を削減し、伝票発行業務を6分の1に短縮。</li> <li>・データ管理が自動化されたことで、人的ミスが解消され顧客数20%UP。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：顧客対応、販売支援、生産・販売・在庫管理</p> 
<p><b>物品賃貸業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・貸衣装管理ツールを導入し、顧客情報～請求まで一元管理できることで、残業時間が10分の1まで削減。</li> <li>・データ関連付けや分析が可能になり経験や知見のある人材確保にも有効。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：貸衣装管理</p> 	<p><b>建設業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・積算システムを導入し、積算精度を高めることで、入札件数が年間数件から3か月で5件に増加。</li> <li>・入札件数増加によりスタッフの意識が変わり、自主的に情報収集を行うようになった。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：土木積算</p> 	<p><b>運輸業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウドでリアルタイムにデータ共有することで、船内・本社間の移動がなくなり業務効率UP。</li> <li>・クラウド化により年間約3,000枚ほどの書類の90%削減。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：業務日報</p> 	<p><b>小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・管理システムを導入し、契約・請求・入金情報を一元管理することができ、手作業による属人的なミスが2割減少。</li> <li>・IT化による働き方改革によって社員定着率が向上。</li> </ul> <p><b>導入したITツール</b></p> <p>・主な機能：購買管理、募集・契約・請求・入金</p> 

資料：中小企業庁『IT 導入補助金 2025』の概要

### 3. 「省力化投資補助金（カタログ注文型・一般型）」の概要

省力化投資補助金は中小企業等の売上拡大や生産性向上を後押しするために、人手不足に悩む中小企業等に対して、省力化投資を支援する事業である。一般的な単年度事業とは異なり、3年間の事業として令和5年度補正予算で措置した。これにより、中小企業等の付加価値額や生産性向上を図り、賃上げにつなげることを目的としている。

更なる省力化投資のニーズに応えるためにも、これまでの「カタログ注文型」の支援に加えて、令和7年3月より、新たに「一般型」としてオーダーメイド型の支援を行う枠組みを創設した。

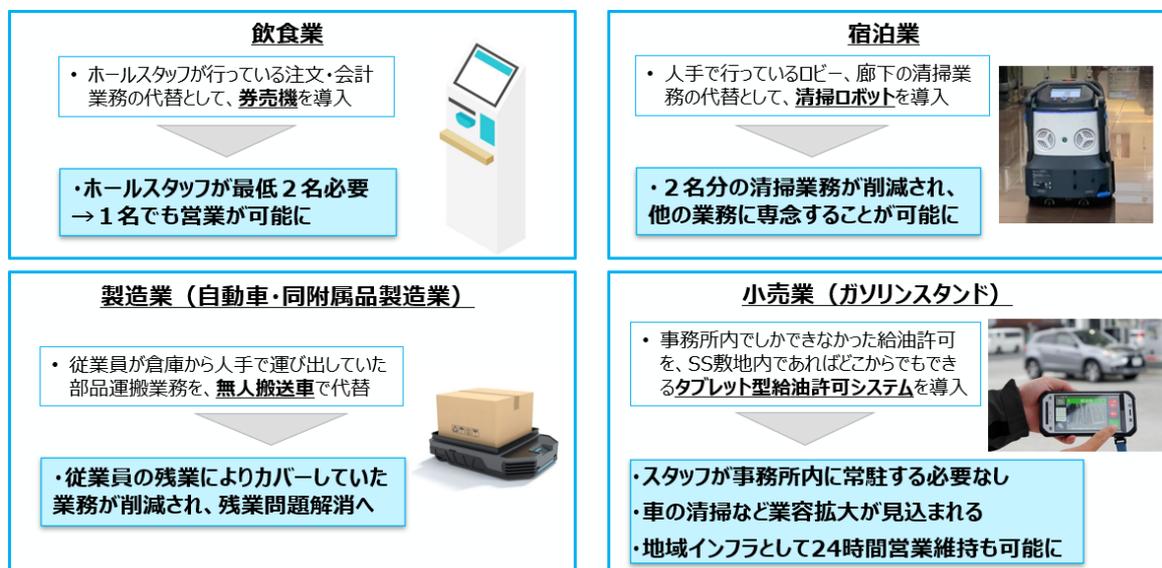
#### ① カタログ注文型

省力化投資補助金（カタログ注文型）は、人手不足に悩む中小企業などに対して、「どこから手をつけてよいか分からない」といった企業の声も踏まえ、IoT、ロボット等の汎用製品をカタログから選ぶような、簡易で即効性のある支援を行い、生産性向上、持続的な賃上げを後押しする支援策である。

この事業では、人手不足への対応を目的として、省力化製品を対象製品のリスト（カタログ）から選んで導入し、生産性向上に取り組む中小企業などが対象である。例えば、券売機、清掃ロボット、無人搬送車（AGV）、タブレット型給油許可システムなど、様々な製品カテゴリから選択可能で、対象製品は今後も随時拡大していく予定である。

申請に当たっては、対象製品の販売事業者から、申請や手続きのサポートを受けることができる。

### <コラム 1-1-6⑤ 図 省力化投資補助金（カタログ注文型）の活用事例>



資料：中小企業庁「中小企業省力化投資補助事業 カatalog注文型 活用事例集（初版：第1版）」より中小企業庁作成

（注）画像は導入製品のイメージであり、実際に導入した製品とは異なる。

## ② 一般型

省力化投資補助金（一般型）は、業務プロセスの自動化・高度化やデジタルトランスフォーメーション（DX）等、中小企業等の個別の現場の設備や事業内容等に合わせた設備導入・システム構築等の多様な省力化投資を促進する支援策である。

## 【コラム 1-1-7 企業規模別・業種別に見た価格転嫁の状況】

### 1. 価格転嫁状況の把握に向けた分析の概要

中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境が大きく変化する中、中小企業が抱える足下の経営課題において、輸入物価上昇などに起因する原材料価格高騰や、人材不足に起因する人件費上昇といった問題の影響度が高まっている。これらの問題に対処するためには、コスト上昇分の適切な価格転嫁を進めることがより一層重要となると考えられる。

現状、企業間取引における取引価格を直接的に捕捉する公的統計や民間データは限られているため、価格転嫁の状況を正確に把握することは容易ではない。また、企業規模や業種ごとの取引慣行等の違いも存在することが想定されるため、企業規模別・業種別での比較を行わなければ、価格転嫁の実態を理解することは困難であると考えられる。

そこで本コラムでは、先行研究<sup>43</sup>等を踏まえて、価格転嫁の状況に関する以下二つの分析を行った。一つは、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）における販売価格DI、仕入価格DIをカールソン・パーキン法により修正したデータを用いて推計した「付加価値デフレーター」と、それが労働生産性に与える影響についての分析である。もう一つは、公的統計で把握できる財務データから推計した「マークアップ率」と、それが利益率・設備投資額・賃金水準といった企業の経営指標に与える影響についての分析である。

なお、本コラムでは、「中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析事業<sup>44</sup>」（以下、「本事業」という。）において実施した分析結果を中心に紹介する。

### 2. 付加価値デフレーターの分析結果

付加価値デフレーターとは、企業が生み出す付加価値の「価格」に相当するものである。付加価値は、売上高（販売価格×販売数量）から中間投入（仕入価格×仕入数量）を差し引いたものであるため、販売数量と仕入数量との関係性が一定であるとき、付加価値デフレーターの変化は販売価格の変化と仕入価格の変化から算出される。すなわち、付加価値デフレーターは、仕入価格の変化分に係る販売価格への転嫁度合いを示す指標であると解釈できることから、本コラムでは「価格転嫁力指標」と表すこととする<sup>45</sup>。

価格転嫁力指標を推計するには、販売価格・仕入価格の変化率を把握する必要がある

<sup>43</sup> 内閣府（2023）、鎌田・吉村（2010）ほか

<sup>44</sup> 詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」による。

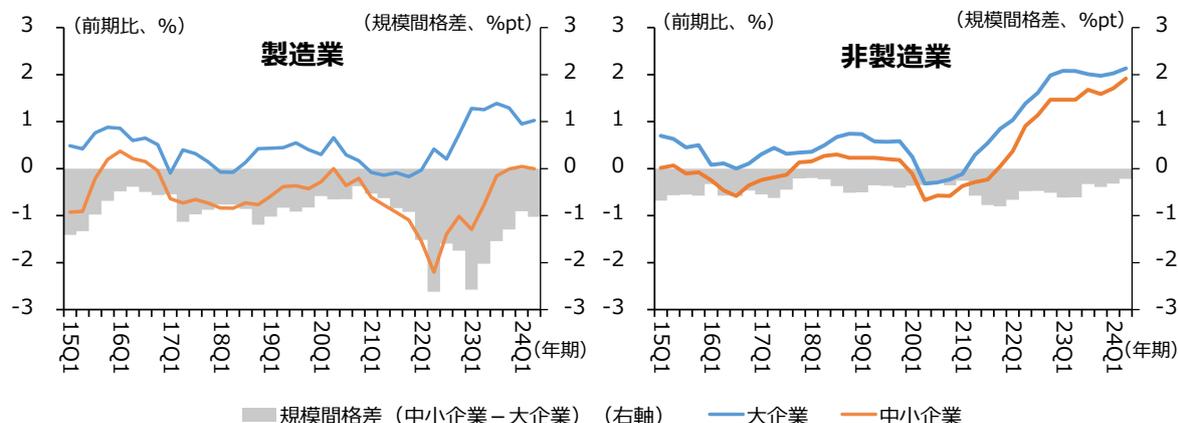
<sup>45</sup> 付加価値デフレーターの分析について、用語の定義や推計手法等に関する本コラムの記載内容の詳細は、鎌田・吉村（2010）及び2014年版中小企業白書第1部第1章第3節を参照。

る。本事業では、鎌田・吉村（2010）及び中小企業白書（2014）に基づき、日銀短観から取得した販売価格DI・仕入価格DIのデータに対してカールソン・パーキン法を適用して、販売価格・仕入価格の変化率を企業規模別・業種別に算出することで、価格転嫁力指標の推計を行った。

また、カールソン・パーキン法を適用するに当たっては、価格変化率の情報を物価統計から補完する必要があることから、日本銀行「企業物価指数」、「企業向けサービス価格指数」、「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」のデータを取得し、総務省「産業連関表」から計算した業種別のウェイトを用いて、業種ごとに補完する価格変化率を算出した<sup>46</sup>。なお、本指標の分析で使用するデータは、いずれも2015年1月以降のものであり最新時点は2024年6月である。

上記の手法により推計された価格転嫁力指標を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」の価格転嫁力指標が「大企業」と比べて低い水準で推移していることが分かる。「製造業」では「大企業」が前期比プラスで推移しているのに対して、「中小企業」は前期比マイナスからゼロ近傍で推移しており、価格転嫁が十分に進んでいないことが推察される。一方で、「非製造業」では、足下の価格転嫁力指標が「大企業」、「中小企業」共に前期比プラスとなっており、価格転嫁が比較的順調に進んでいることが示唆される（コラム1-5-1①図）。

＜コラム1-5-1①図 価格転嫁力指標の推移（企業規模別、業種別）＞



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」

(注) 1. ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。  
2. ここでの「価格転嫁力指標」とは、仕入価格の変化分を販売価格にどの程度転嫁できているか（すなわち、価格転嫁力）について、前期比変化率を数値化したものを指す。算出方法の詳細は、鎌田・吉村（2010）、2014年版中小企業白書付注1-1-1を参照。

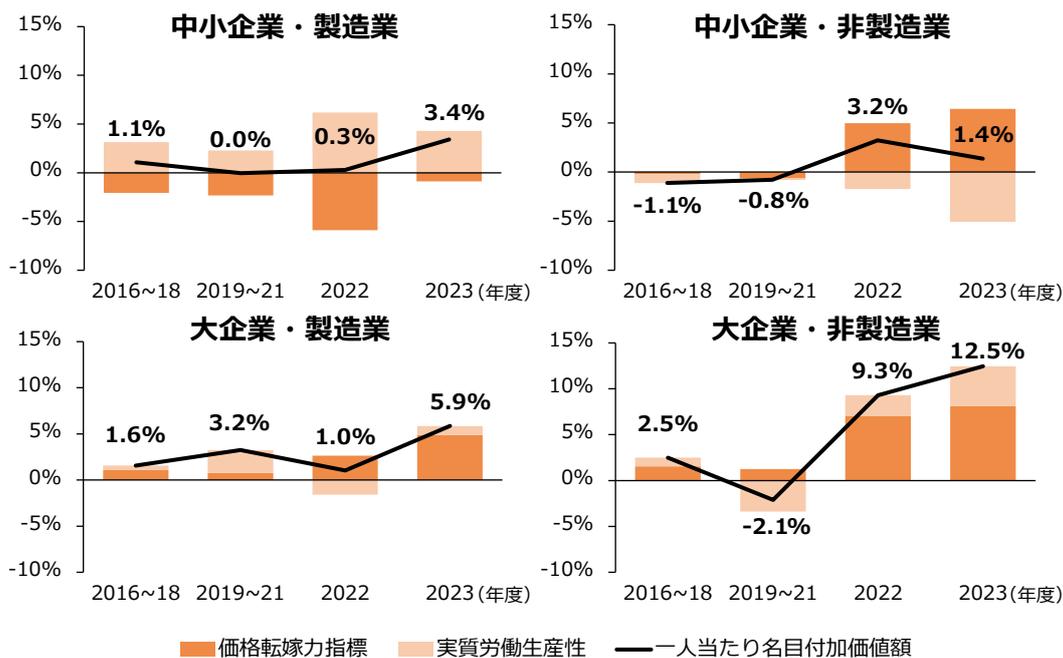
<sup>46</sup> 算出方法の詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

続いて、価格転嫁力指標と労働生産性との関係性を見ていく。コラム 1-5-1②図は、財務省「法人企業統計調査」を用いて算出した「一人当たり名目付加価値額」の変化率から、価格転嫁力指標の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出したものである。

これを見ると、製造業においては、中小企業では大企業と比較して、「価格転嫁力指標」が低く、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し下げに寄与していることが分かる。足下の動きとしては、2022 年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により「中小企業・製造業」の「価格転嫁力指標」は落ち込んだものの、2023 年度には価格転嫁への取組もあり回復傾向に転じたのではないかと考えられる。

一方、非製造業においては、2022 年度以降、中小企業・大企業共に「価格転嫁力指標」が上昇していることが分かる。足下の動きとしては、2022 年以降の原材料費をはじめとする諸物価の高騰を背景に、消費者・販売先への価格転嫁が進み、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し上げに寄与していることが示唆される<sup>47</sup>。

<コラム 1-5-1②図 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性（企業規模別、業種別）>



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

- (注) 1. ここでの大企業は資本金 10 億円以上、中小企業は資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業をいう。  
 2. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。  
 3. 一人当たり名目付加価値額 = 付加価値額 ÷ (期中平均役員数 + 期中平均従業員数)。

<sup>47</sup> 非製造業には、仕入価格の変動が直接的に販売価格に反映されやすい小売業や卸売業も含まれており、これらの業種では価格転嫁力指標が高く出やすい構造にあるが、仕入価格の上昇分を転嫁できても収益向上に直結しているとは限らない可能性があることに留意が必要。

### 3. マークアップ率の分析結果

マークアップ率とは、名目限界費用（企業が製品・商品・サービス1単位を追加的に生産・提供するときに必要な名目費用）に対する販売価格の比率を指すものである。企業が名目限界費用を上回る販売価格を設定できているとき、マークアップ率は1倍を上回り、この水準が高いほど、費用構造に応じた適切な価格設定を行って利益を確保できている状態を表す<sup>48</sup>。

マークアップ率を推計するには、企業の限界費用を正確に計測する必要があり、労働・資本・原材料といった資源投入量に対する生産量の関係性を示した生産関数を正確に推計することで、限界費用を計測することができる。本事業では、内閣府（2023）、Nakamura and Ohashi（2019）と同様の手法により、売上高などの財務データを用いて、企業の最適化行動（収益最大化・費用最小化）を前提とする生産関数を推計することで、マークアップ率を推計した。なお、生産関数の推計は、青木・高富・法眼（2023）と同様に、企業規模別・業種（中分類）別で行っており、推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、企業規模別・業種（製造業・非製造業）別の数値を算出している<sup>49</sup>。

本指標の推計で使用する企業の財務データは、経済産業省「企業活動基本調査」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、財務省「法人企業統計調査」から取得している。推計に当たっては、法人番号をキーとして同一企業の複数年のデータを接合するため、法人番号の情報が備わっている必要があることから、「中小企業実態基本調査」は2016年度以降、「法人企業統計調査」は2018年度以降のデータを使用している。また、永久企業番号をキーとしてデータ接合を行った「企業活動基本調査」は、2016年度以降のデータを使用している。なお、最新時点はいずれも2022年度である。加えて、生産関数の推計式における各変数のデフレーターとして、内閣府「国民経済計算」の経済活動別のデフレーターを使用している。

上記の手法により推計されたマークアップ率を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」に比べて「大企業」のマークアップ率の方が高い水準で推移していることが分かる。このことから、「中小企業」は「大企業」と比べて、費用変動に応じた適切な価格設定や価格転嫁が十分に進んでいない可能性があると考えられる。また、マークアップ率の水準を業種別に比較すると、「製造業」が「非製造業」よりも高い水準で推移しており、製造業では競合他社との差別化や市場環境を意識した価格設定、生産プロセスの改善による費用低減等が、非製造業よりも進ん

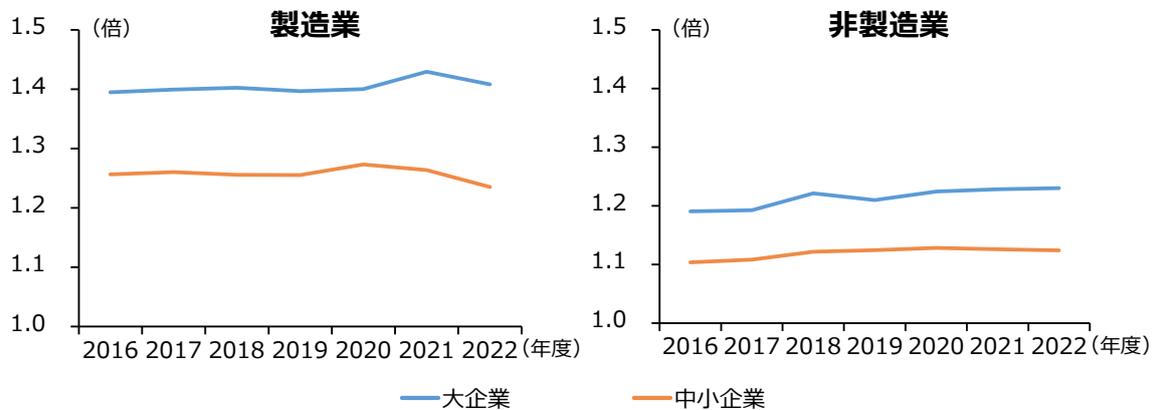
---

<sup>48</sup> マークアップ率の算出式において、分子に当たる販売価格を引き上げる取組だけでなく、分母に当たる限界費用を生産プロセス改善等により低減させる取組を通じても、マークアップ率は向上する。

<sup>49</sup> 生産関数の推計に当たっては、De Loecker and Warzynski（2012）、Levinsohn and Petrin（2003）なども参考にしている。詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

でいると示唆される（コラム 1-5-1③図）。

＜コラム 1-5-1③図 マークアップ率の推移（企業規模別、業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」  
 (注) 1. ここでの中小企業とは、中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」を指し、大企業とは、中小企業以外の企業を指す。  
 2. 企業規模別・業種（中分類）別に推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、製造業・非製造業のそれぞれにおける数値を算出している。

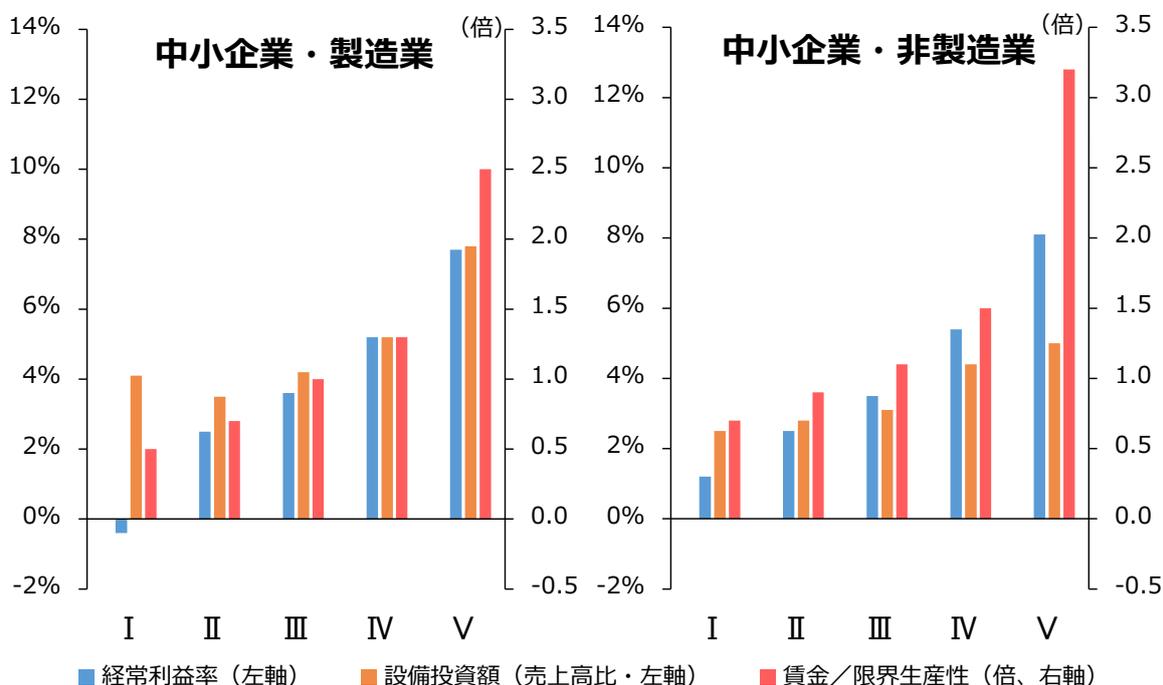
続いて、マークアップ率と経営指標（経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金水準<sup>50</sup>）との関係性を見ていく。コラム 1-5-1④図は、中小企業について、業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位 20%の企業をグループ V として、グループ I～V の五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計し、各経営指標について、分位階級ごとに売上高加重平均値を算出したものである。なお、2016 年度から 2022 年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。また、設備投資額については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で、「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

これを見ると、「中小企業・製造業」、「中小企業・非製造業」共に、マークアップ率が高い企業ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあり、適切な価格を設定することによる好循環を実現できている可能性がある<sup>51</sup>と推察される。

<sup>50</sup> ここでの賃金水準とは、労働力の 1 単位追加により増加する生産物収入（限界生産性）に対する、労働力 1 単位に支払う賃金の比率（賃金／限界生産性）を指す。この水準が高いほど、企業の収益を従業員へ還元する度合いが高いことを表す。なお、この「賃金／限界生産性」は、内閣府（2023）と同様の手法により推計している。

<sup>51</sup> この分析結果は、マークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準との相関関係を示したものであり、因果関係を示すものではないことに留意が必要。

＜コラム 1-5-1④図 中小企業におけるマークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性（業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

- (注) 1. ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。  
 2. 2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。なお、設備投資額（売上高比）については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。  
 3. 業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計したもの。  
 4. 経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金/限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。

#### 4. 分析結果のまとめ

価格転嫁力指標とマークアップ率のいずれの分析結果からも、中小企業は大企業と比べて価格転嫁が進んでいないという共通した傾向が確認された<sup>52</sup>。価格転嫁力指標と労働生産性との関係性の分析結果からは、中小企業の労働生産性は大企業と比較して低い状況にあるが、中小企業においては価格転嫁が十分に進んでいないことが、その一因となっている可能性があると考えられる。他方で、マークアップ率と経営指標との関係性の分析結果からは、適切な価格設定を行うことができている企業ほど、収益向上・設備投資・賃上げへの好循環を実現できていることが推察された。中小企業においても、正確な原価構成の把握や適切な価格交渉などを通じて価格転嫁を推進することで好循環を実現し、更なる労働生産性の向上につなげていくことが期待される。

<sup>52</sup> 両指標については、先行研究等に基づき様々な仮定を置いて推計したものであることから、分析結果については幅をもって見る必要がある。

## 【コラム 1-1-8 パートナーシップ構築宣言に関する取組状況】

### 1. パートナーシップ構築宣言とは

パートナーシップ構築宣言は、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」、「親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守」に重点的に取り組むことで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものである。2025年2月現在、60,000社を超える企業が宣言している。宣言は、2020年5月の「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」（共同議長：内閣府特命担当大臣（経済財政政策）、経済産業大臣）において導入が決定された。

政府としては、宣言の拡大と実効性向上のため、以下のような取組を実施している。

### 2. 宣言拡大に資するインセンティブ措置

#### （1）宣言企業の申請に対する補助金の加点措置の拡大

経済産業省、中小企業庁、その他の省庁の補助金において、パートナーシップ構築宣言の宣言企業への加点措置を継続しているほか、加点措置のある補助金を拡大している（中堅・中小成長投資補助金等）。

#### （2）賃上げ促進税制の適用に必要なマルチステークホルダー方針に位置付け

一定規模以上の企業が税制を利用するに当たっては、マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出が要件となっており、当該方針において、パートナーシップ構築宣言について記載を行う必要がある。

令和6年度賃上げ促進税制<sup>53</sup>では、マルチステークホルダー方針の公表及び届出が要件となる企業の対象を拡大した。

具体的には、全企業向け賃上げ促進税制では、「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業」に加えて、「従業員数が2,000人超の企業」等も、また、令和6年度賃上げ促進税制において新設された中堅企業向け賃上げ促進税制では、「資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業」を対象とした。

#### （3）株式会社日本政策金融公庫による「企業活力強化資金」の要件拡充

株式会社日本政策金融公庫の「企業活力強化資金」において、パートナーシップ構築宣言を公表している企業は、宣言内容に基づく取組を実施するために必要な設備資金や長期の運転資金について、長期固定金利の融資を受けることが可能となっている。

令和7年度は、宣言の更なる取組促進の観点から、金利水準の見直しを図り、特別

---

<sup>53</sup> 令和6年4月1日～令和9年3月31日までの間に開始する事業年度が対象。全企業向け・中堅企業向け賃上げ促進税制の詳細は経済産業省ホームページを参照のこと（<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/syotokukakudaisokushin/syotokukakudai.html>）。

利率での支援が可能となっている（令和7年3月開始）<sup>54</sup>。

### 3. 宣言の取組状況調査の実施と宣言企業へのフィードバック文書の送付 <宣言の取組状況調査の実施>

宣言企業の取組状況を把握し、実効性の向上につなげるため、宣言企業に対する調査に加えて、受注側企業に対して取引先の宣言企業の取組状況を確認する調査を、2022年度より毎年度実施している。2024年度は、宣言数拡大に伴い、宣言企業調査、受注側企業調査ともに2023年度より配布企業数を増加して実施した。

コラム1-1-8①図は、「受注側企業が、発注側の宣言企業に対して行ってほしい支援や連携の取組」、「受注側企業が、発注側の宣言企業（大企業）が力を入れていると感じる支援や連携の取組」、「宣言企業（大企業）が、サプライチェーンの課題への対応、共存共栄に向けて、取引先と連携や支援している取組」について、それぞれ上位5項目を示したものである。受注側企業が発注側である宣言企業に期待する取組、受注側企業が発注側である宣言企業が力を入れていると感じる取組のいずれにおいても「働き方改革」の取組支援が最も多く挙げられた。

#### <コラム1-1-8①図 パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要①>

受注側企業が、発注側の宣言企業に対して行ってほしい支援や連携の取組（複数回答） <small>(n=3,951 ※「特になし」と回答した企業を除く)</small> 【回答が多かった上位5項目】		受注側企業が、発注側の宣言企業（大企業）が力を入れていると感じる支援や連携の取組（複数回答） <small>(n=6,237 ※「特になし」と回答した企業を除く)</small> 【回答が多かった上位5項目】		宣言企業（大企業）が、サプライチェーンの課題への対応、共存共栄に向けて、取引先と連携や支援している取組（複数回答） <small>(n=1,369 ※「特になし」と回答した企業を除く)</small> 【回答が多かった上位5項目】	
1	働き方改革 43.2%	1	働き方改革 45.7%	1	グリーン化 32.3%
2	人材育成・人材マッチング 20.7%	2	健康経営、労働安全衛生 36.0%	2	EDI(共通取引基盤)導入 29.5%
3	健康経営、労働安全衛生 18.7%	3	グリーン化 24.6%	3	健康経営、労働安全衛生 28.3%
4	データの相互利用 15.4%	4	サイバーセキュリティ関係 22.5%	4	働き方改革 25.6%
5	IT機器、設備導入 14.8%	5	データの相互利用 18.3%	5	データの相互利用 24.1%

資料：経済産業省「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第6回）資料2-3 宣言の取組状況調査等」（2025年2月）

<sup>54</sup> 企業活力強化資金の詳細については、(株)日本政策金融公庫ホームページを参照のこと ([http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/14\\_syougyouusikin\\_m.html](http://www.jfc.go.jp/n/finance/search/14_syougyouusikin_m.html))。

受注側企業調査においては、下請中小企業振興法の「振興基準」のうち、取引適正化の重点5課題（コラム1-1-8②図（1）～（5））に関する宣言企業の取組状況を確認した。受注側企業5社以上から回答の集まった宣言企業の結果を見ると、「（1）価格決定方法の適正化」の「①価格協議について」では、全ての企業が8割以上の受注側企業との協議に応じていることが分かった。価格転嫁については、大半の宣言企業で4割以上の転嫁率となったが、価格転嫁の裾野が広がりつつある中で、転嫁率の上昇を図っていくことが課題である。

また、「（2）型取引の適正化」、「（3）支払条件の改善」、「（5）働き方改革に伴うしわ寄せ防止」については、前年度に比べ、改善傾向にあるが、問題となり得る行為を指摘された宣言企業も確認された。

### <コラム1-1-8②図 パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要②>

(1) 価格決定方法の適正化	令和6年度結果	令和5年度結果
①価格協議について (令和6年度:n=527,令和5年度:n=163)		
・ 8割以上の受注側企業から、価格協議に応じたと評価された	527社 (100%)	161社 (98.8%)
・ 8割未満の受注側企業から、価格協議に応じたと評価された	0社	2社 (1.2%)
②価格転嫁について (令和6年度:n=617,令和5年度:n=206) ※受注側企業が回答した価格転嫁率の平均値		
・ 7～10割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	158社 (25.6%)	72社 (35.0%)
・ 4～6割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	383社 (62.1%)	120社 (58.3%)
・ 1～3割程度の価格転嫁を受け入れたと評価された	74社 (12.0%)	14社 (6.8%)
・ 価格転嫁を受け入れなかったと評価された	2社 (0.2%)	0社
③不合理な価格引き下げの要請 (令和6年度:n=677,令和5年度:n=229)		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、要請したと評価された	0社	1社 (0.4%)
・ 5割以上の受注側企業から、要請したと評価された	0社	0社
(2) 型取引の適正化 (令和6年度:n=73, 令和5年度:n=25)	令和6年度結果	令和5年度結果
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、無償の型管理ありと評価された	46社 (63.0%)	17社 (68.2%)
・ 5割以上の受注側企業から、無償の型管理ありと評価された	3社 (4.1%)	4社 (16.0%)
(3) 支払条件の改善 (令和6年度:n=677,令和5年度:n=229)		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、手形等の支払の割引料等の負担ありと評価された	109社 (16.1%)	36社 (15.7%)
・ 5割以上の受注側企業から、手形等の支払の割引料等の負担ありと評価された	46社 (6.8%)	24社 (10.5%)
(4) 知的財産・ノウハウの保護 (令和6年度:n=177, 令和5年度:n=72)		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、知財取引に関してガイドラインに沿っていないと評価された	1社 (0.6%)	0社
・ 5割以上の受注側企業から、知財取引に関してガイドラインに沿っていないと評価された	0社	0社
(5) 働き方改革に伴うしわ寄せ防止 (令和6年度:n=677, 令和5年度:n=299)		
・ 2割超～5割未満の受注側企業から、追加料金なく、短納期発注や急な仕様変更をしたと評価された	32社 (4.7%)	17社 (7.4%)
・ 5割以上の受注側企業から、追加料金なく、短納期発注や急な仕様変更をしたと評価された	3社 (0.4%)	0社

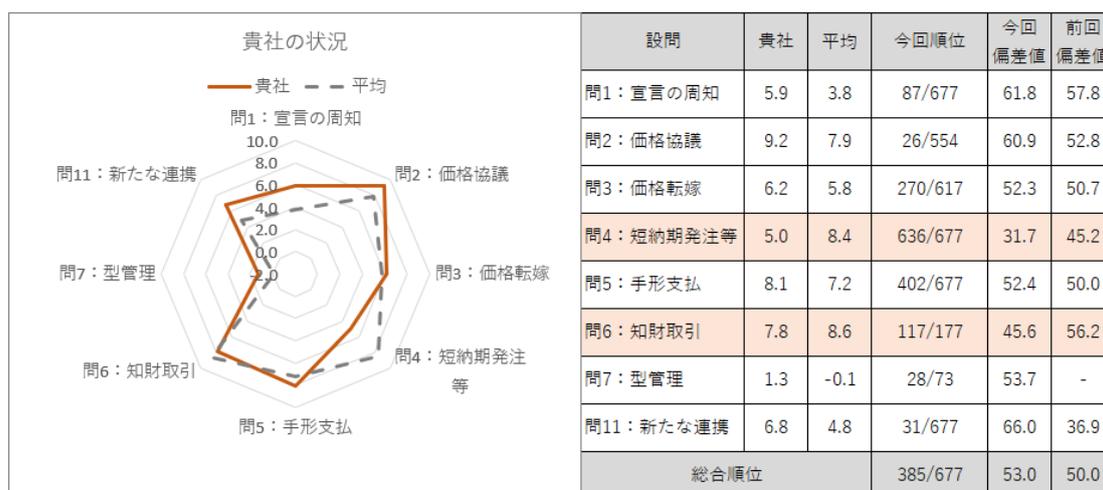
資料：経済産業省「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第6回）資料2-3 宣言の取組状況調査等」（2025年2月）

（注）令和6年度と令和5年度で質問項目等が異なるため、直接的な比較はできない。

### <宣言企業へのフィードバック文書の送付>

宣言の実効性の向上に向けて、受注側企業調査において5社以上から回答の集まった宣言企業677社と、宣言企業調査において振興基準に照らして問題となるおそれがある回答が確認された宣言企業449社に対しては、企業の代表者宛てに、調査結果についてのフィードバック文書を送付し、必要な改善を促している(コラム1-1-8③図)。

### <コラム 1-1-8③図 受注側企業調査結果の各企業へのフィードバックイメージ>



資料：経済産業省「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第6回）資料2-3 宣言の取組状況調査等」（2025年2月）

#### 4. パートナーシップ構築宣言の取組事例の発信

2022年度から、宣言の更なる拡大やサプライチェーン全体での協力拡大の機運醸成を目的としたシンポジウムを開催し、サプライチェーンにおけるグリーン化や働き方改革など新たな連携に積極的に取り組む優良な取組事例を「パートナーシップ構築大賞」として表彰している。2023年度からは経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞に加え、中小企業の優れた取組を表彰する「中小企業賞」、世間の注目度が高い、政府として注力している等のテーマを設定し、表彰する「テーマ特別賞」（2023～2024年度はサプライチェーンのGXの優れた取組を表彰するGX表彰）を表彰している。

また、パートナーシップ構築宣言の趣旨を踏まえ、サプライチェーンにおける新たな連携に積極的に取り組む事例や、宣言したことを契機に、受注側企業との適正な取引を含めて、経営者や調達担当者の意識が高まった事例など、他の宣言企業やこれから宣言を行う企業にとって参考になる事例について、取組の概要や背景などのポイントを事例集としてまとめて公表している。

## 【コラム 1-1-9 団体協約制度】

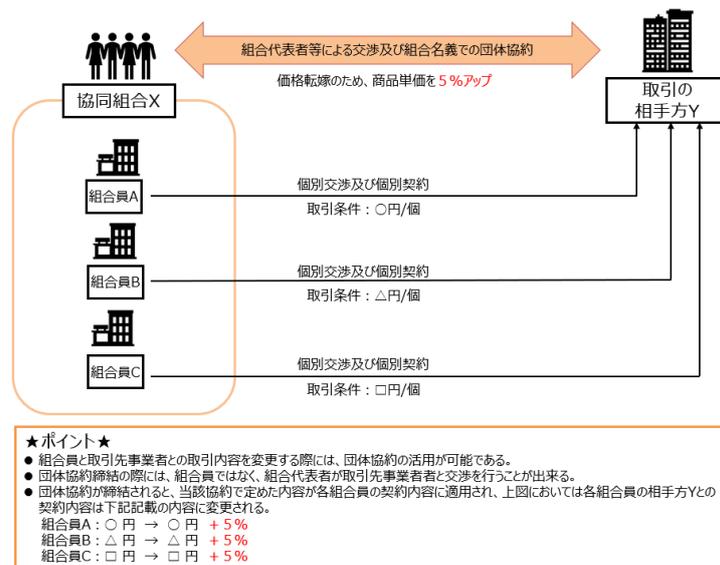
中小企業者は、取引に当たって、相手方との力関係から不利な条件を付されることが多い。この点、事業協同組合等（以下、「組合」という。）は、組合員の競争力を補強するための手段として、中小企業等協同組合法（昭和 24 年法律第 181 号、以下、「中協法」という。）に基づき、組合員とその取引先事業者との間の取引価格や納入条件等の取引条件に関する団体協約を締結することができる。組合は、組合員と取引関係がある事業者に対して、団体協約を締結するための交渉の申出を行うことができ、申出を受けた当該事業者は誠意を持って交渉に応じなければならないとされており、取引条件の改善の有効な手段の一つとして期待されている。

また、中協法及び私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和 22 年法律第 54 号、以下、「独占禁止法」という。）に基づき、中小企業者により構成される組合の行為は独占禁止法の適用除外となることから、本来はカルテルに該当し、認められない「最低製品価格の設定」などが可能となる。

令和 6 年 6 月には、「経済財政運営と改革の基本方針 2024」（令和 6 年 6 月 21 日閣議決定）の価格転嫁対策の項において、「中小企業等協同組合法に基づく団体協約の更なる活用の推進に向け、活用実態の調査や組合への制度周知に取り組む」旨が明記された。これに伴い、団体協約の更なる普及促進に向けた今後の取組を検討する上で、団体協約の知名度や利用実態の把握のために全国の組合に対し、調査を実施した。

団体協約については、組合の価格交渉力の向上につながることを期待されている。中小企業庁においても、利用実態把握に向けた調査結果等を踏まえつつ、引き続き、全国中小企業団体中央会等の関係団体と連携しながら、団体協約制度の活用促進に向けて取り組んでいく。

### <コラム 1-1-9①図 団体協約を活用した取引条件の改善のイメージ>



資料：経済産業省作成

## 【コラム 1-1-10 事業承継税制】

事業承継税制は、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下、「円滑化法」という。）に基づく認定の下、会社や個人事業者の後継者が取得した一定の資産について、贈与税や相続税の納税を猶予する制度である。

同税制には、会社の株式等を対象とする「法人版事業承継税制」と、個人事業者の事業用資産を対象とする「個人版事業承継税制」がある。

活用にあたっては、特例承継計画・個人事業承継計画の提出が必要であり、計画の提出期限は2026年3月31日までとなっている。

### 1. 法人版事業承継税制

法人版事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予するとともに、後継者の死亡等の一定の事由が生じた場合に、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、平成30年度税制改正で抜本的に拡充された。具体的には、これまでの措置（以下、「一般措置」という。）に加え、10年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の3分の2まで）の撤廃や納税猶予割合の引上げ（80%から100%）等を認める「特例措置」が創設された。

なお、本税制の適用にあたって、後継者は株式贈与時に役員就任後3年以上経過している必要があったが、令和7年度税制改正において、「特例措置」に限って役員就任要件が事実上撤廃され、後継者が贈与直前に役員に就任した場合にも適用が認められることとなった。

### <コラム 1-1-10①図 法人版事業承継税制の「特例措置」と「一般措置」の比較>

	特例措置	一般措置
事前の計画策定	特例承継計画の提出 2018年4月1日から 2026年3月31日まで	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2018年1月1日から 2027年12月31日まで	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大3分の2まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%
承継パターン	複数の株主から最大3人の後継者	複数の株主から1人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後5年間 平均8割の雇用維持が必要
経営環境変化に対応した免除	あり	なし
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から18歳以上の者への贈与	60歳以上の者から18歳以上の推定相続人・孫への贈与

資料：中小企業庁作成

## 2. 個人版事業承継税制

個人版事業承継税制は、青色申告（正規の簿記の原則によるものに限る。）に係る事業（不動産貸付事業等を除く。）を行っていた事業者の後継者として円滑化法の認定を受けた者が、個人の事業用資産を贈与又は相続等により取得した場合において、その事業用資産に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予するとともに、後継者の死亡等の一定の事由が生じた場合に、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、令和元年度税制改正において、個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予とする制度として創設された。

本税制の適用に当たって、これまで後継者は事業用資産の贈与時にその事業用資産に係る事業に3年以上従事している必要があったが、令和7年度税制改正において、事業従事要件が事実上撤廃され、後継者が贈与直前から事業に従事していた場合にも適用が認められることとなった。

### <コラム 1-1-10②図 個人版事業承継税制の概要>

個人版事業承継税制	
事前の計画策定	<b>個人事業承継計画の提出</b> 2019年4月1日から 2026年3月31日まで
適用期限	<b>10年以内の贈与・相続等</b> 2019年1月1日から 2028年12月31日まで
納税猶予割合	100%
対象資産	<ul style="list-style-type: none"><li>・宅地等（400㎡まで）</li><li>・建物（床面積800㎡まで）</li><li>・一定の減価償却資産</li></ul>

資料：中小企業庁作成

## 【コラム 1-1-11 アトツギ甲子園と後継者支援の裾野拡大】

### 1. アトツギ甲子園による後継者育成支援の機運醸成

全国の経営者の平均年齢は2024年には平均60.7歳<sup>55</sup>となっており、中小企業・小規模事業者においても高齢化はますます進んでいる。中小企業・小規模事業者が、将来にわたり、その活力を維持していくためには、後継者、特に若い年齢の後継者を育成し、円滑な事業承継によって企業価値を次世代に引き継ぎ、更に事業を成長させることが必要不可欠であり、政府としても支援を行っていく必要がある。

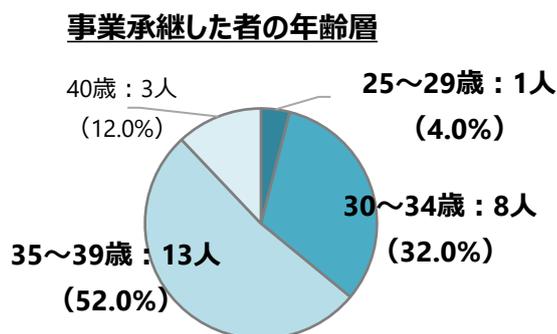
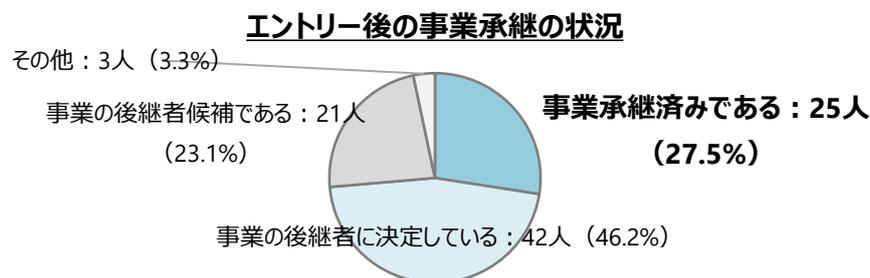
こうした観点から、中小企業庁では令和2年度より、39歳以下の後継予定者を対象に、承継先の経営資源を活用した新規事業のアイデアを競うピッチイベントである「アトツギ甲子園」を開催している。書類審査を突破した後継者には、地方大会、決勝大会前に、先輩経営者等によるメンタリングや審査委員からの指摘といった、事業をブラッシュアップする機会を提供しており、若き後継予定者が承継先の経営資源を見直し、新たな事業アイデアを考えるきっかけを与えている。さらに、審査委員等の第三者から評価を受けることができるだけでなく、メディア取材や登壇機会の増加、新たな取引先の獲得などにつながることも期待でき、事業の更なる発展が望める。なお、大会出場者への補助金等の優遇措置の付与、表彰者に対する、事業化に向けた追加のメンタリング支援により、若き後継予定者の経営者マインドの醸成とともにそのアイデアの事業化、早期の事業承継を後押ししている。

実際に、2024年8月、過去（第1回から第4回）にアトツギ甲子園に出場した者に対して、アンケート調査を実施したところ、アンケートに回答した者の27.5%が事業承継済みと回答し、そのうち88%が39歳以下で事業承継をしていることが分かった。交代後に就任する経営者の平均年齢が52.7歳<sup>56</sup>であることを踏まえると、中小企業の事業承継においてアトツギ甲子園は早期の事業承継を促進しており、十分な効果が表れているといえる。今後も政府として、後継者育成支援に取り組んでいく。

<sup>55</sup> (株) 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査 (2024年)」

<sup>56</sup> (株) 帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査 (2024年)」

<コラム 1-1-11①図 過去アトツギ甲子園出場者へのアンケートの回答状況>



資料：中小企業庁作成

## 2. 後継者育成に取り組む支援機関等

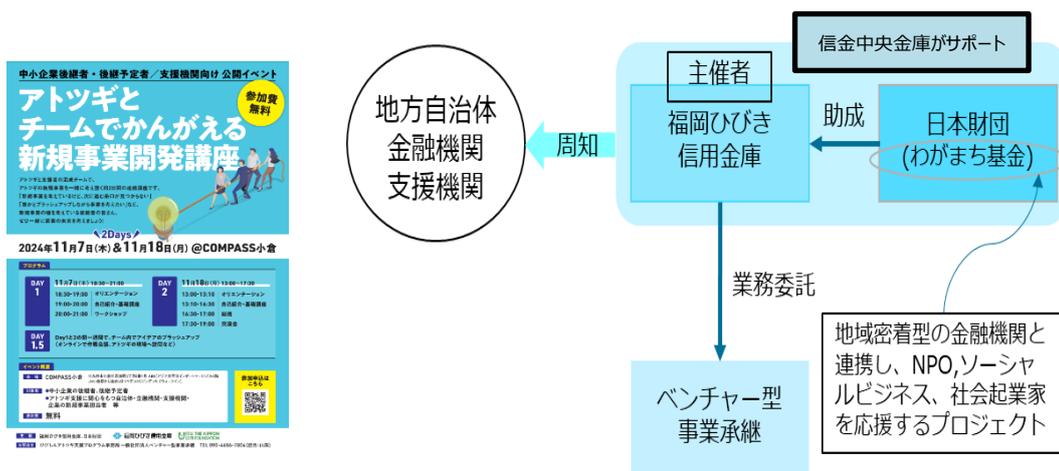
アトツギ甲子園の開催に加えて、地方公共団体、金融機関、商工団体等において後継者支援に取り組む支援機関が増えてきている。これまでの中小企業白書においても、宇治市、京都信用保証協会、京都信用金庫、みなと銀行、大分県、岡山市を取り上げてきた<sup>57</sup>が、これまでとは異なる新しい枠組みで後継者支援を実施している支援機関も現れている。ここでは、実際の支援機関及び地方公共団体の取組事例として2事例を紹介する。

<sup>57</sup> 2023年版中小企業白書において、宇治市、2024年版中小企業白書において、みなと銀行、京都信用保証協会、京都信用金庫、大分県及び岡山市の取組事例を掲載している。

## 事例：福岡ひびき信用金庫

福岡県北九州市に本店を置く福岡ひびき信用金庫では、平成2年から満47歳までの若手経営者を対象にした「ひびしんニューリーダー会」において、自主運営で経営への知識習得や会員間の交流を行っていた。その中で、今後、中小企業の後継者を掘り起こすためには営業店の金庫職員の意識改革が必要と考え、令和6年より職員向けに後継者育成の重要性に関する研修を行うとともに、後継者向けの新規事業開発講座を組み合わせた支援プログラムを実施。職員が後継者と共に研修を受け、後継者と実際の新規事業や経営資源の見直しについて一緒に考える講座を実施することで、実践的な学びを得ている。同プログラムに参加した職員は、中小企業の持続的な成長の観点から後継者育成の重要性について理解し、企業訪問の際には、後継者について積極的に伺うなど、後継者に向けた意識が高まった。また、同講座内では、職員が実際にアトツギ甲子園の地方大会出場者の事業のブラッシュアップのサポートも行うことができた。

### <コラム 1-1-11②図 福岡ひびき信用金庫の取組>



資料：(左) 福岡ひびき信用金庫、(右) 福岡ひびき信用金庫への取材を基に中小企業庁作成

## 事例：熊本県熊本市

熊本県熊本市では、創業支援・ベンチャー支援を実施する場としているビジネス支援施設「XOSS POINT.」を拠点に、株式会社熊本日日新聞社と共に後継者支援に取り組み始めている。これまで創業支援・ベンチャー支援やイベント等を実施してきたが、その中で、第二創業として後継者がプログラムに参画していることを目の当たりにした。その実情を踏まえ、後継者向けに特化したイベントを行う中で、地域の企業が事業承継をしていく必要性を改めて認識した。その後、経営資源を見つめ直し、新規事業を実施する後継者に対象を絞った支援プログラムを始めた。具体的には、熊本市内の39歳以下の後継者・後継者候補を対象に、新規事業の開発講座、ワークショップ、発表に向けた磨き上げの支援を合計3か月間のプログラムとして実施した。熊本市内の後継者に対し、経営資源を見つめ直す機会を与えるだけでなく、ビジネス支援施設をハブとして、後継者同士のコミュニティを作り上げている。

### <コラム 1-1-11③図 熊本市における後継者支援>



資料：(左、中央) 熊本市、(右) 熊本市への取材を基に中小企業庁作成

## 3. まとめ

アトツギ甲子園への参加により、後継者が主体的に経営資源を改めて見つめ直し、次世代経営者として企業の未来、業界の未来を考え、プレゼンし、第三者から評価を得ることは、後継者の良い成長機会となっている。こうした取組を通じて後継者の育成が進むことで、中小企業における早期の事業承継が促されることもうかがえる。

また、後継者支援について、主体となる支援機関、後継者と接点がある支援機関等複数の支援機関がそれぞれの役割を持ちながら、後継者の育成という同じ目的に向かって後継者支援プログラムを組み立てている。中小企業庁では、今後も後継者支援の裾野の拡大を期待し、「アトツギ甲子園」を行い、後継者育成の機運醸成についても引き続き行っていく。

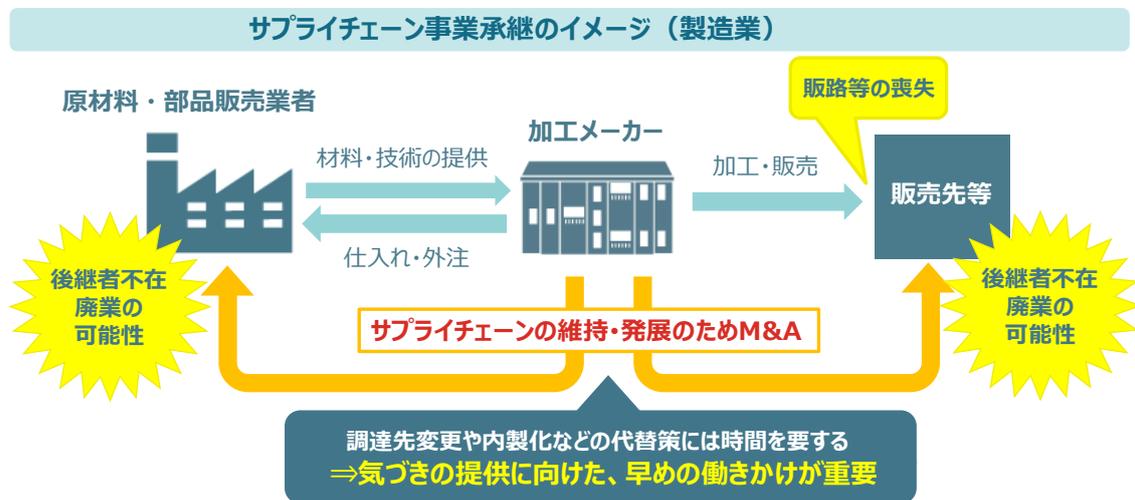
## 【コラム 1-1-12 サプライチェーン事業承継】

### 1. サプライチェーン事業承継の重要性

地域のサプライチェーンを担っている中小企業の廃業は、その取引先であった事業者の事業継続にも大きな影響を与え、地域産業全体に負の波及効果が及ぶ可能性がある。

中小企業の経営者年齢の高齢化に伴い、取引先が後継者不在等で廃業してしまうことを防ぐために、後継者不在等の原因で事業承継に悩む取引先の事業の承継、又は事業承継に向けた働きかけ（支援機関の紹介等）を行い、サプライチェーンの維持・発展を実現する「サプライチェーン事業承継」が重要である。

#### <コラム 1-1-12①図 サプライチェーン事業承継のイメージ>



資料：中小企業庁作成

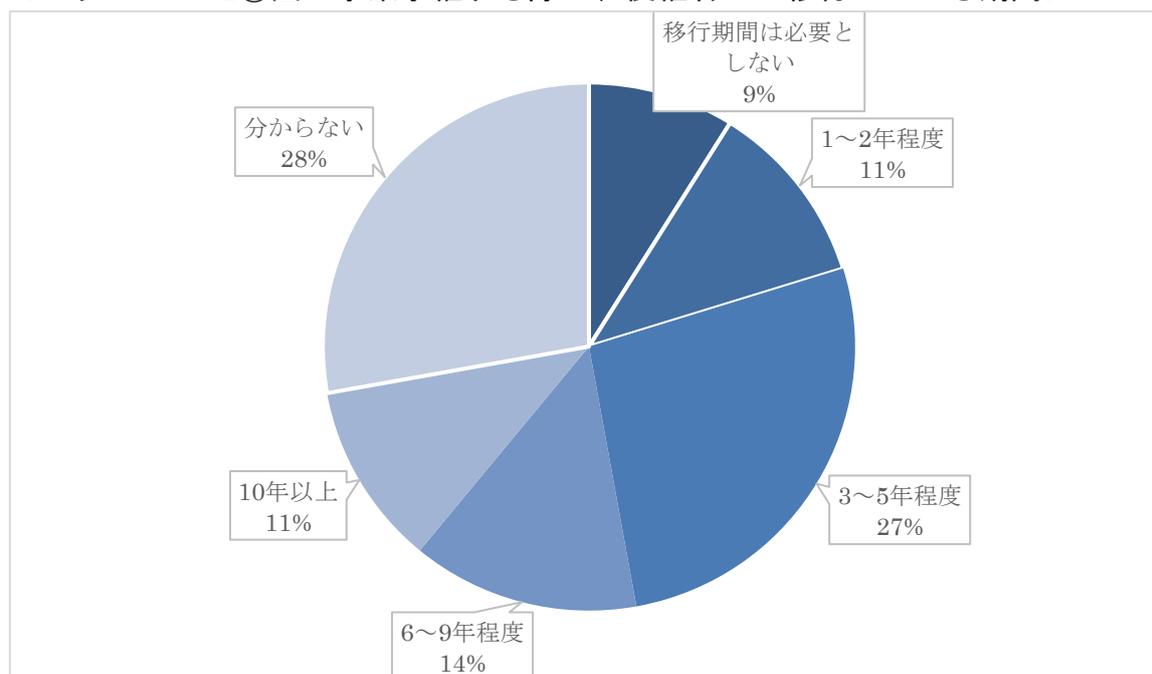
サプライチェーン事業承継のメリットには、大きく以下の6点がある。

- ① 取引先の廃業を防ぎ、雇用とサプライチェーンを守ることができる
- ② 既存事業とのシナジー効果により、売上げの拡大が見込まれる
- ③ 業務の内製化によって、事業範囲が拡大し、経営基盤を強固にできる
- ④ 専門人材・設備リソースの取得・共有が可能
- ⑤ 既存の取引先との信頼関係を維持できる
- ⑥ 知己の関係であるため、円滑な事業承継につながりやすい

以上のように、サプライチェーン事業承継には多くのメリットがあり、地域の雇用を守るだけでなく、これまで長年一緒に仕事を進めてきたことによる信頼関係や相互の事業の親和性により、円滑な事業承継が期待でき、更に既存事業とのシナジーを得ることができる可能性がある。そのため、必ずしも取引先を失うことへのリスクヘッジだけではなく、自社が属するサプライチェーンの強化や売上拡大等に向けた成長戦略としての側面も大きいことがうかがえる。

また、事業承継に要する期間として、3年以上を要すると回答した割合が半数を超えており、10年以上を要すると回答した割合も少なくない。このように、事業承継は短期間で実現するものではなく、対応が遅れると廃業を避けられず、直接の取引先事業者のみならず、地域産業全体の事業継続にも大きな影響を及ぼす可能性がある。そのため、中長期的な視点を持ち、サプライチェーン全体で早期の準備を行っていくことが重要である。

<コラム 1-1-12②図 事業承継する際に、後継者への移行にかかる期間>



資料：(株)帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」(2021年8月)

サプライチェーン事業承継の重要性を啓発するべく、中小企業庁では2024年10月に「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」及び「サプライチェーン事業承継事例集」を中小企業庁ホームページに公表した<sup>58</sup>。地域の業界団体や商工団体・金融機関等の支援機関が、サプライチェーン事業承継について、事業者タッチする際のドアノックツールとして活用することを想定している。同チラシを基に企業が自己診断を行い、自社の取引先の事業承継状況やその後の具体的な支援手法の把握、事業承継・引継ぎ支援センター等を中心とした事業承継支援機関への相談促進につながることを期待している。

特に、業界団体や多くの取引先を抱える事業者等において、自社を取り巻くサプライチェーンの維持・発展に向けて本資料が活用されることを期待したい。

<sup>58</sup> 中小企業庁ホームページ「サプライチェーン事業承継」([https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/implement\\_business\\_succession.html#a6](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/implement_business_succession.html#a6))

<コラム 1-1-12③「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」及び「サプライチェーン事業承継事例集」>

**中企庁HP：事業承継を実施する | 中小企業庁 (meti.go.jp)**

資料：中小企業庁「サプライチェーン事業承継啓発チラシ」、「サプライチェーン事業承継事例集」

## 2. サプライチェーン事業承継の実践に当たって

サプライチェーン事業承継を実施する方法は、主に三つある。

一つ目は、自社で事業承継することができなかつたとしても、取引先に代わって事業承継支援機関を紹介することである。各都道府県に設置されている公的相談窓口である「事業承継・引継ぎ支援センター」等の事業承継支援機関を紹介し、後継者の有無にかかわらず、早めの親族内承継・第三者承継の支援につなげていくことが重要である。

二つ目は、従業員の派遣による技術・ノウハウの承継、運営体制の維持だ。サプライチェーンの維持を目的に自社の従業員を取引先に派遣し、技術・ノウハウの承継、運営体制の維持を支援することも重要な支援方法になる。

三つ目は、M&Aだ。サプライチェーンの維持とともに将来的な発展のため、取引先に対してM&Aを打診し、自社で取引先の事業を承継することで、連鎖廃業を防止し、さらに既存事業のシナジー効果による更なる発展を目指していくことが可能となる。ただし、対等な立場での条件交渉が重要である。

以上が、サプライチェーン事業承継の具体的な取組方法である。最後に、実際にサプライチェーン事業承継が行われた事例として、M&Aによるサプライチェーン事業承継の事例を二つ紹介する。

## 事例：株式会社大槇精機

埼玉県朝霞市の株式会社大槇精機は、5軸マシニング加工の達人として知られる切削加工業者である。30年以上の取引関係がある埼玉県川口市の鑄造会社である株式会社エヌケーが廃業予定だと聞き、同社の大町亮介社長は、すぐさまサプライチェーン事業承継を提案したという。そこには、これまでの両者の関係性はもとより、1社廃業することによって生じるサプライチェーンの崩壊や連鎖廃業の危険性を防ぐことができ、また、これまで外注していた鑄造業に参入することで幅広い金属加工のニーズに対応でき、新規案件を獲得できるという既存事業とのシナジー効果が見込まれたことが大きかった。

そして、株式会社エヌケーや取引先からも早期に承諾が得られ、事業承継は一気に進んだ。廃業を予定していた株式会社エヌケーは、従業員と生産設備だけでなく、既存の取引先も承継することができ、同社側も事業承継により、大きな資金負担なく鑄造部門を自社保有することが実現した。

さらに、実際に事業を承継した後のシナジー効果は大きく、作業効率の向上はもちろん、鑄造から切削までをセットで取り扱う案件の受注量は、以前に比べて10倍に拡大したという。サプライチェーン事業承継による社内体制の強化は、新規顧客の開拓など事業領域の拡大につながっていると考えられ、新たな挑戦が今後も続けられていくことを期待したい。



大町亮介社長



社屋外観



同社製品の展示スペース

## 事例：福山ゴム工業株式会社

広島県福山市の福山ゴム工業株式会社は、建設機械のゴムクローラ等の工業用ゴム製品に強みを持つゴム製品製造業者である。40年以上にわたって部品を調達してきた地域の協力会社である有限会社新坂加工が会社の譲渡を希望していると聞き、サプライチェーン事業承継に踏み切った。

有限会社新坂加工は、もともと同社の元社員が独立創業した企業ということもあり、資本関係はなかったものの、同社の職員を出向で派遣するなど密に連携が図られていた。有限会社新坂加工の経営者が70歳という年齢をきっかけに引退するに当たって、日頃の連携関係を背景に、事業承継について同社に相談した。同社としては、社員を派遣させていたことにより経営内容や設備、人的資本等もある程度把握できていたことから「黒字経営の良い会社にできると思った」と松岡伸晃社長が語るように、事業承継に向けて前向きに取り組み始めた。

事業承継の交渉は、広島県事業承継・引継ぎ支援センターに相談して進め、資産の評価額や承継の進め方等について助言を受けたことで、トラブルなく、M&Aによる事業承継を実現した。

実際に承継した後には、承継先の現場改革を進め、原価低減に向けた作業の見直しはもちろん、清潔なトイレへの改修等、細かい職場環境も含めて工場全体を見直した。その結果、社員の労働環境や待遇の改善によりモチベーションアップが図られ、生産する商品の不良率も大幅に低減した。また、同社とは約50km離れた遠隔地という立地により、災害時の事業継続計画（BCP）の観点からも有効に機能している。

サプライチェーンが強固になり、部品の生産・供給をコントロールしやすくなったこともあり、今後も時代の変化に合わせてグループ全体での事業拡大を目指していけるという。さらに、承継先については将来的な経営幹部の育成の場としても活用を見据えるなど、今後も更なるシナジー効果が見込まれている。



松岡伸晃社長



同社のロゴマーク

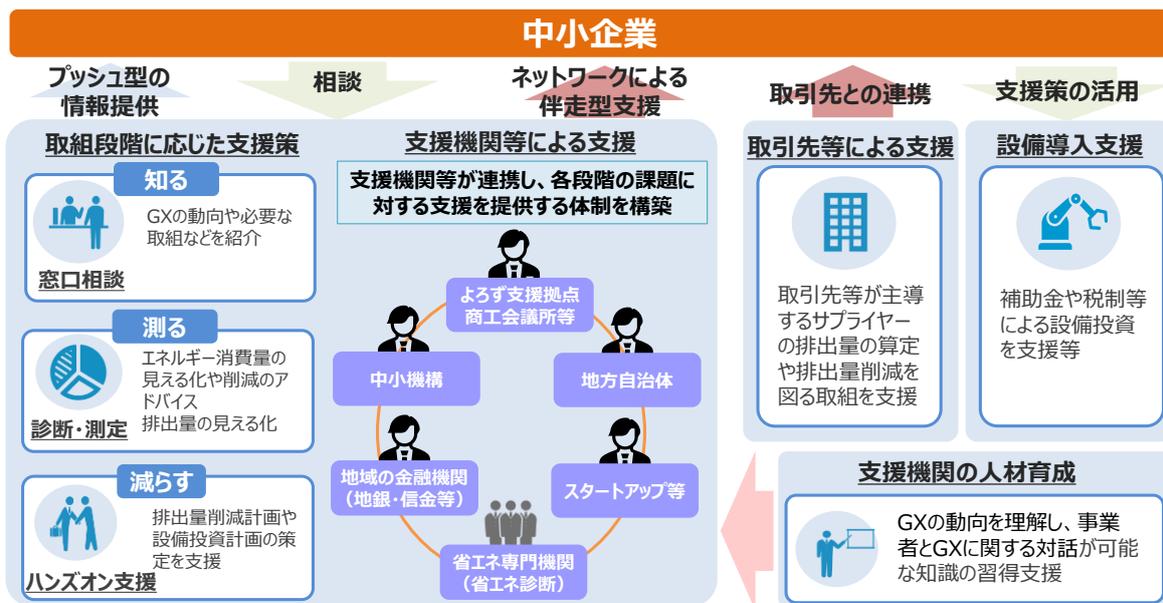


同社の従業員

## 【コラム 1-2-1 中小企業の GX に向けた支援の取組】

中小企業の脱炭素経営に向けた取組に対する意識は高まりつつあるものの、未だ取り組む必要性やメリットを感じていない、具体的な取組方法が分からない、人材不足等により取組に着手することが難しい、といった事業者も多い。そのため、日頃から接点を持つ地域の商工会議所や商工会、金融機関、地方自治体等が、中小企業に対して、脱炭素経営に取り組む必要性やメリット、具体的な取組方法に関する情報を提供するとともに、リソース制約下での脱炭素経営に向けた取組をサポートすることが重要となる。中小企業の脱炭素経営に向けた取組の実行面をサポートするには、温室効果ガス排出量の算定、削減計画の策定・実行、削減計画を踏まえた経営計画の策定など幅広いスキルが求められることから、地域の支援機関等が連携した支援体制を構築していく必要がある。ここでは、こうした支援機関が連携して中小企業のサポートに取り組む事例を紹介する。

### <コラム 1-2-1①図 中小企業の GX 推進に向けた施策の強化>



資料：内閣官房「GX 実現に向けた専門家ワーキンググループ第9回」

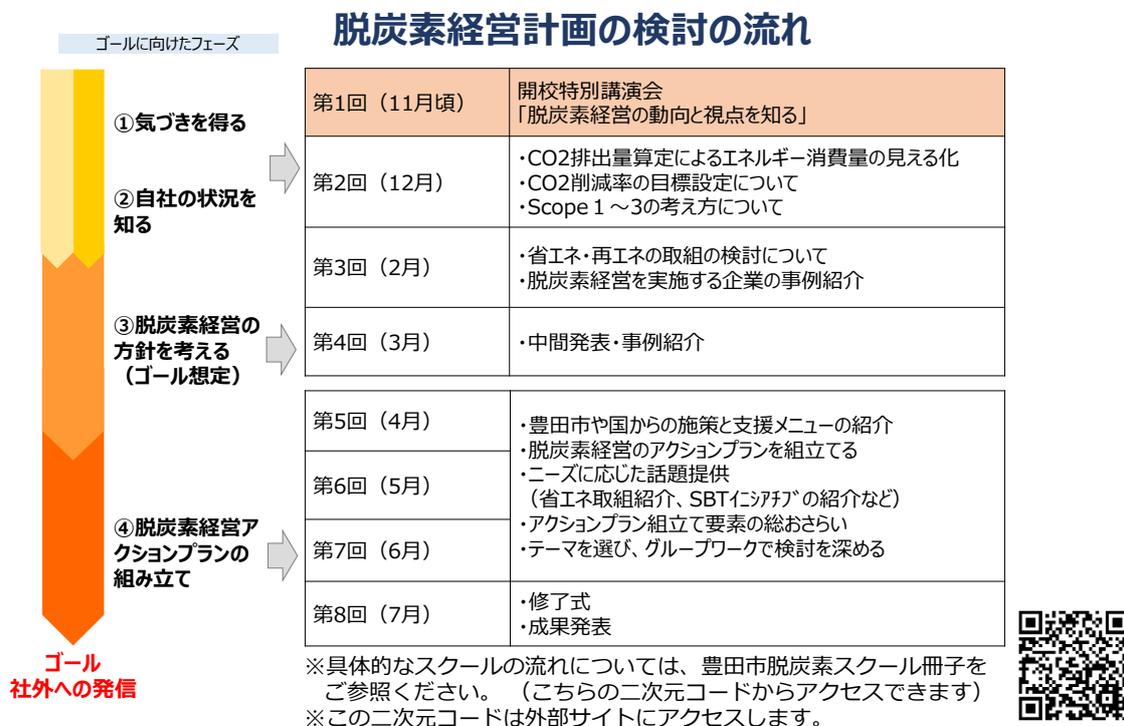
## 事例：豊田市脱炭素スクール

愛知県豊田市は、豊田商工会議所や豊田信用金庫と連携して、2050年「ゼロカーボンシティ」の実現に向けて、事業者の自主的な脱炭素化に向けた取組の実現を支援するため、2021年から脱炭素経営のポイントや省エネ推進・再エネ導入の実践手法を学び合う場として、「豊田市脱炭素スクール」を開校した。豊田市は事務局として全体企画やスクール運営、参加者の募集、事業の啓発、中小企業診断士の手配等、豊田商工会議所や豊田信用金庫は集客の協力やスクール会場の提供、企業向け支援メニューを紹介するという役割分担で、支援を行っている。

スクールのカリキュラムとしては、約1年間にわたって実施する講義を通じて脱炭素経営やCO2削減対策の基礎知識やポイントなどを学ぶ「講義」と、自社のCO2削減効果のシミュレーションや事業計画の組立てを学ぶ「演習」を組み合わせた内容となっており、受講者が脱炭素経営の基礎を学び、脱炭素経営のアクションプランシートを作成することをゴールとしている。

スクールでは、一方向で答えを教えるのではなく、過去にスクールを修了した参加企業同士の双方向のコミュニケーションを通じて、互いに気付きの機会を与え、企業が自主的に脱炭素化を進めていくための支援を行っており、これまでに製造業、建設業、運輸業等の約40社が参加し、修了認定が授与されている。

<コラム 1-2-1②図 豊田市脱炭素スクール 脱炭素経営計画の検討の流れ>



資料：豊田市環境政策課作成

## 事例：神戸地域における GX 支援ネットワーク

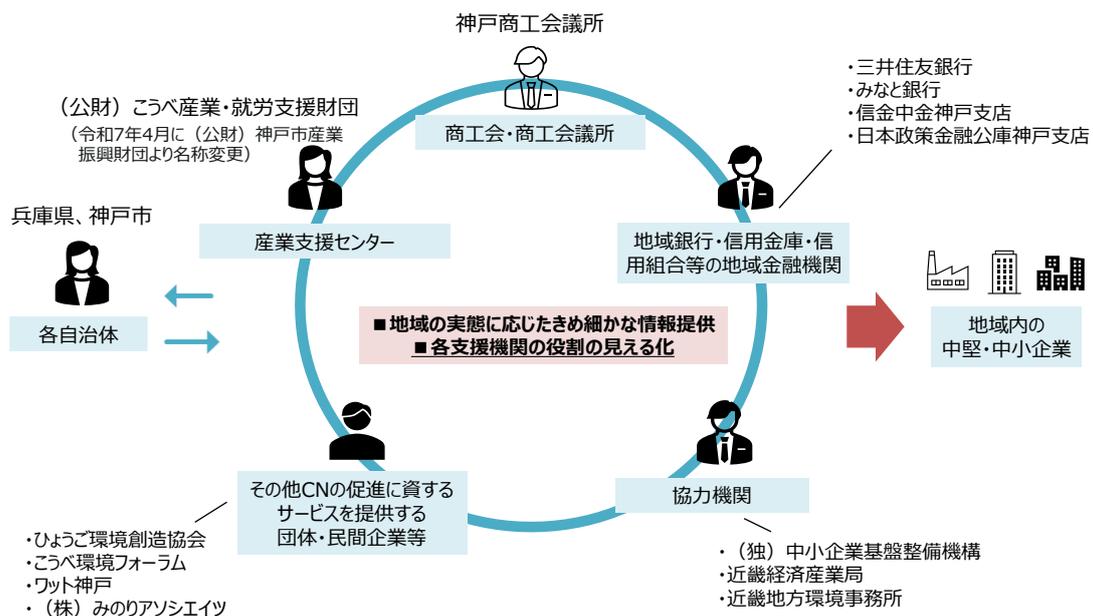
兵庫県神戸地域では、兵庫県や神戸市、神戸商工会議所をはじめとする支援機関・金融機関等が、近畿経済産業局と近畿地方環境事務所と共に、地域の中小企業の GX を推進するための体制構築を開始した。

ここでは、カーボンニュートラルの実現に向けた各取組段階（知る・測る・減らす・続ける）に対応する各機関の施策<sup>59</sup>の整理を行った上で、神戸市内の中小企業による CN 課題ピッチ<sup>60</sup>とそれを踏まえた経営課題解決の糸口を探るネットワークイベント等を実施することで、企業ニーズに対応した支援提案や支援機関同士の連携を更に深める必要性を共有する機会となった。

本ネットワークをきっかけに、複数の支援機関による共同でのワークショップの開催や、地域の中小企業への伴走支援を通じた支援提案等につながっており、GX の取組を進めようとする中小企業を地域で支える支援機関同士の情報交流の活発化と、支援事例の蓄積が進んでいる。

### <コラム 1-2-1③図 神戸 GX 支援ネットワークの構築体制>

神戸GX支援ネットワーク 体制（イメージ）



資料：近畿経済産業局作成

<sup>59</sup> 各支援機関等の施策の詳細については、近畿経済産業局「近畿経済産業局における 中堅・中小企業の面的 GX 支援プロジェクト」(p. 14) を参照 (<https://www.kansai.meti.go.jp/5-1shien/mentekishien.pdf>)。

<sup>60</sup> 「CN 課題ピッチ」とは、一般的なセミナー等に見られる支援機関から中小企業への一方の情報提供ではなく、中小企業が支援機関に対して自社の課題を CN の観点から発表し、その個別課題に対して支援機関が質問を行いながら、課題に対応し得る支援施策を提示するという双方向のピッチイベント。

## 【コラム 2-1-1 地域経済分析システム（RESAS）を活用した自社の経営環境分析】

### 1. 地域経済分析システム（RESAS）の概要

中小企業・小規模事業者は、雇用や技術力といった地域経済の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしている。将来にわたり、中小企業・小規模事業者の経営者が安定的な経営を行っていくためには、経営に関する判断や評価を適切に行う必要がある。そのためには、自社の内部環境を把握するだけでなく、外部環境も把握することが重要である。

経済産業省と内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局では、地域経済に関連する様々なビッグデータを「見える化」するシステムとして、平成 27 年度より地域経済分析システム（以下、「RESAS」という。）を提供しており、ID 登録等の手続きが不要で、誰でも無料で使える形で一般公開している。現在、デジタル田園都市国家構想総合戦略（令和 4 年 12 月 23 日閣議決定）に基づき、多様なユーザーがデータを容易に利活用できる環境を実現するため、地方自治体のほか、中小企業・小規模事業者等のニーズを取材しつつ、分析メニューの充実や高度化を進めている。

### 2. 経営環境分析シートの概要

RESAS では、経営者が自社業界の規模や動向といった外部環境をわずか 4 クリックで把握でき、経営戦略の検討材料として活用することができる「経営環境分析メニュー（以下、「本メニュー」という。）」を提供している。

本メニュー（<https://www.resas.go.jp/industry-business-environment-analysis>）では、操作画面（コラム 2-1-1①図）上で自社の業種を選択することで、当該業種の付加価値額の規模と動向を把握することができる。データ活用が苦手な経営者でも活用できるように情報が整理されているため、自社の外部環境の分析や経営戦略の検討を実施するためのツールとして、活用できる。

本メニューの強みは、簡単な操作で数値を確認できるほか、自社にとっての優先的な取組を政府統計のデータと併せて確認できることである。一般的に、業界が拡大傾向であれば製品やサービスが消費されやすい状態で、縮小傾向であれば製品やサービスが消費されにくい状態である。また、自社の状況は、黒字傾向であれば製品やサービスに競争力がある状態で、赤字傾向であれば製品やサービスに競争力がない状態である。経営環境分析シートでは、こうした業界や自社の状況が簡単に把握できる。

中小企業・小規模事業者の経営者が自社の経営戦略を考える際に、本メニューを用いて、自社のポジションを定量的に把握し、それに応じた事業内容や経営戦略を構築していくことで、経営力を向上させることが期待される。

<コラム 2-1-1①図 経営環境分析メニューの操作画面>

検索条件 ✕ 閉じる

**自社の業種を指定する**

政府統計の総合窓口

業種はこちらから検索

外部サイトに遷移します

注意事項

- ・自社の業種に当てはまっているかは、事例より確認してください。
- ・自社の業種がうまく探し出せない場合は、検索する単語を変えて調べてください。

経済センサス 大分類

G 情報通信業

経済センサス 中分類

39 情報サービス業

経済センサス 分類コード

391 ソフトウェア業

**自社の経営状況を指定する**

2021年以降の傾向

黒字傾向  赤字傾向

## 経営環境分析シート

**1**

**自社の業種**

(経済センサス産業分類)

(大) **情報通信業**

(中) **情報サービス業**

(分類コード) **ソフトウェア業**

**2**

**自社の経営状況**

**黒字傾向**

**✓ 自社業界の規模**

**経済センサス活動調査**

全国

付加価値額 (百万円)

2021年

**9,412,514**

経済センサス-活動調査は、5年に1度実施される個人経営含む全ての企業 (一部除く) を対象とする調査です (実数値)。

**✓ 自社業界の動向**

**経済構造実態調査**

全国

付加価値額 (百万円)	付加価値額 前年比	
2022年 9,587,872	2022年 → 2023年	
2023年 9,877,509	<b>+3.0%</b>	

経済構造実態調査は、経済センサス-活動調査の実施中間年における経済構造統計を作成することを目的とした調査で、本シート (※) では個人経営を除く法人企業を対象として表示しています (推計値)。 ※産業横断調査の二次集計結果を活用

**信号に応じた優先的な取り組み**

<p>自社業界 <b>拡大傾向</b></p> <p>自社 <b>黒字傾向</b></p> <p><b>青信号</b></p> <p>業界は拡大傾向、自社事業は黒字傾向のため、供給を増やす取組、単価を上げる取組の優先度が高いのではないのでしょうか。</p>	<p>自社業界 <b>拡大傾向</b></p> <p>自社 <b>赤字傾向</b></p> <p><b>黄信号</b></p> <p>業界は拡大傾向、自社事業は赤字傾向のため、赤字の原因を確認する取組 (本業で稼げていないのか、無駄な支出が多いのか) の優先度が高いのではないのでしょうか。</p>	<p>自社業界 <b>縮小傾向</b></p> <p>自社 <b>黒字傾向</b></p> <p><b>点滅信号</b></p> <p>業界は縮小傾向、自社事業は黒字傾向のため、自社の強みを更に磨く取組、増加傾向の新たな業界を開拓する取組の優先度が高いのではないのでしょうか。</p>	<p>自社業界 <b>縮小傾向</b></p> <p>自社 <b>赤字傾向</b></p> <p><b>赤信号</b></p> <p>業界は縮小傾向、自社事業は赤字傾向のため、社内で取り組むことができる費用を下げる取組 (固定費、変動費の削減) の優先度が高いのではないのでしょうか。</p>
--	---	--	--

地域経済分析システム RESAS

資料：経済産業省・内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局「地域経済分析システム RESAS (経営環境分析)」

## 【コラム 2-1-2 中小企業診断士】

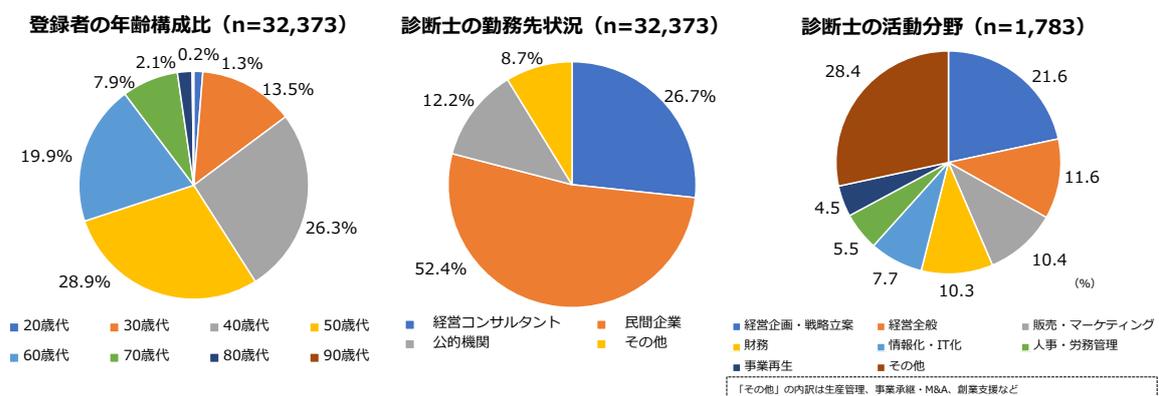
### 1. 中小企業診断士とは

中小企業の発展において、中小企業が経営資源に関して、適切な経営の診断及び経営に関する助言（以下、「経営診断」という。）を受けることが重要である。そのため、経済産業省では、中小企業が経営診断を受ける機会を確保し、また、経営診断に従事する者の資質の向上を図ることを目的に、経営診断に関して一定の能力を有すると認められる者を中小企業診断士（以下、「診断士」という。）として登録している。

診断士制度は昭和 38 年に中小企業診断員制度として法定化された後、昭和 44 年に中小企業診断員から「中小企業診断士」に名称が改称された。当初、診断士は過去の財務諸表等の分析による問題点の抽出など、中小企業に対して「診断（現状把握・分析）」を行うことが求められていた。その後、平成 12 年に中小企業支援法（以下、「支援法」という。）が制定されたことに伴い、従来の「診断」業務だけではなく、経営診断の専門家として、中小企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスを行うことに加え、中小企業と行政・金融機関等をつなぐ橋渡し役となることを期待され、現在では数多くの診断士が様々な分野で活躍している。

令和 5 年度末時点での診断士の登録者は 32,373 人であり、年齢は 50 代が 28.9%と最も多く、次いで 40 代が 26.3%である。また、勤務先の状況としては 26.7%が経営コンサルタントとして勤務しており、民間企業や金融機関、公的機関に勤務しながら診断士資格を保有している「企業内診断士」は 64.6%に上る。加えて、診断士の活動分野としては「経営企画・戦略立案」が 21.6%と最も多く、「経営全般」が 11.6%、「販売・マーケティング」が 10.4%の順になっている（コラム 2-1-2①図）。

＜コラム 2-1-2①図 診断士登録者の年齢構成比・勤務先状況、活動分野＞



資料：（左図及び中央図）中小企業庁「中小企業診断士登録簿（令和 5 年度末時点）」より中小企業庁作成  
（右図）（一社）日本中小企業診断士協会連合会「中小企業診断士活動状況アンケート調査（令和 3 年 5 月）」より中小企業庁作成

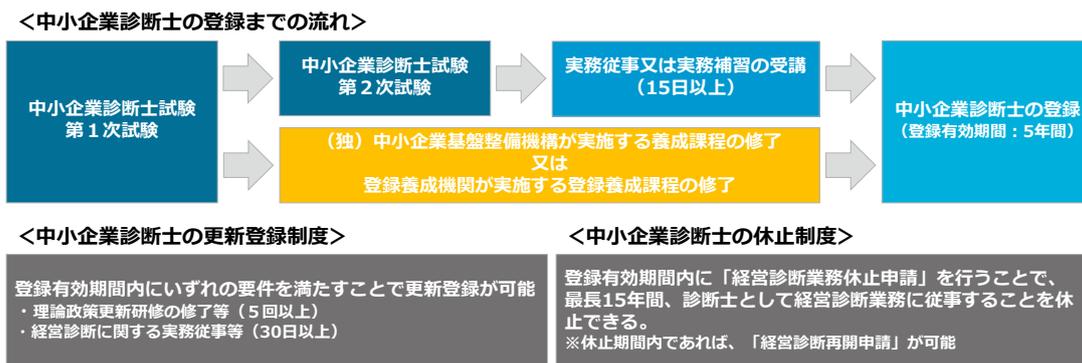
## 2. 中小企業診断士制度について

診断士として登録を受けるためには、支援法第12条第2項において指定試験機関として指定される一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会が実施する診断士試験に合格し、経営診断に関する実務に一定期間従事するなど、所定の要件を満たす必要がある。

また、診断士としての登録有効期間は5年間であり、その登録有効期間内において、経営診断に関する実務従事及び新たな知識の補充を目的とした理論政策更新研修等を修了することで登録の更新を行うことができる。

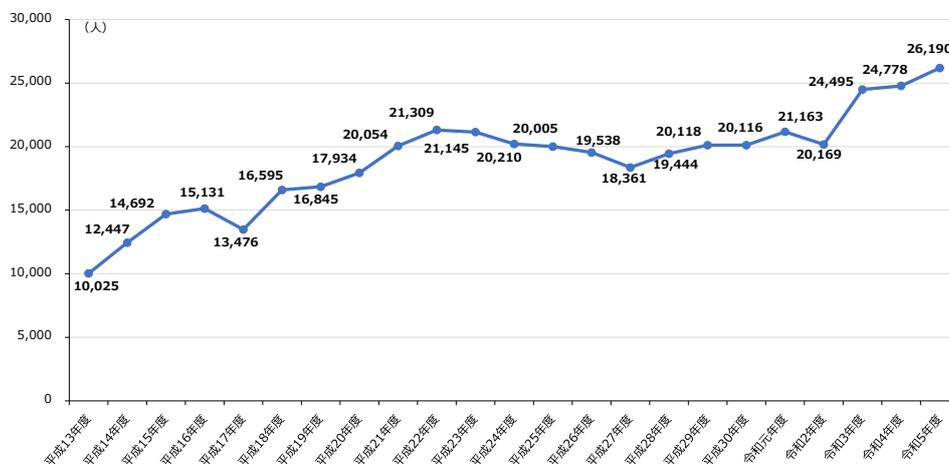
診断士試験について、現行の試験制度が開始した平成13年度の第1次試験の申込者数は10,025人だったが、平成21年度には20,000人を超え、令和5年度には26,190人まで増加した。また、診断士資格の取得を通じて、経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論など、経営コンサルタントだけではなく、民間企業等においても役立つ経営に関する幅広い知識を身につけることができる。

### <コラム 2-1-2② 診断士制度の概要>



資料：中小企業庁作成

### <コラム 2-2-2③図 診断士試験における受験申込者数（第一次試験）の推移>



資料：(一社)日本中小企業診断士協会連合会「中小企業診断士試験 申込者数・合格率等の推移」より中小企業庁作成

### 3. 中小企業診断士の活躍

経営コンサルタントとして中小企業支援に携わる診断士に加え、経営診断の知見やスキルを所属する組織内で活用する診断士など、活躍の場面は多岐にわたる。

#### <経営コンサルタントとして活躍する女性診断士>

女性診断士A氏は、顧問先の建設業I社で女性技術者が活躍していることに着目し、「女性目線の建設業」をコンセプトに経営者と共に改革を進めていった。特に顧客開拓においては、保育園などの「女性が多く働く職場」を重点ターゲットに設定。保育園建設では、現場で働く人の声が不可欠と考え、「保育士女子会」などの開催を通じてニーズを収集し、女性ならではの気遣いとお客様の声を伺う姿勢を前面に打ち出した。こうした取組が奏功しダイバーシティ経営に取り組む企業から大型案件を受注したこともあり、支援を開始してからの13年間で売上高は7倍以上に成長している。

また、別の顧問先であるアパレル製造業N社では、売上高の9割近くを占めていたメイン取引先の売上高が半分以下に激減し、予断を許さない状況から支援を開始した。それまでの流通を見直し、業界としては異例の試みで季節セールを撤廃。原価計算と値付けの高精度化により、売上総利益率を2.9倍に伸ばした。これによって売上高は微減したものの利益金額を増加させ、N社は危機を脱することができた。加えて、自社の廃棄衣料をゼロにし、消費者への啓発活動も行う「捨てないアパレル®」の取組は、県のビジネスプランコンテストで最優秀賞を受賞。これらの事業推進はA氏と後継者の二人三脚で行い、その経験を基に事業承継が実現した。

#### <経営診断の知見やスキルをいかし所属企業内で活躍する若手診断士>

30代の女性診断士K氏は、IT企業で営業担当として従事している中で、コンサルティング領域のスキルを習得する必要性を感じ、診断士資格の勉強を開始。診断士資格の取得を目指していることを社内の上層部に伝えていたため、意欲的な社員として期待値が高まり、目線の高い業務へのアサインが増加した。具体的には、社内から選抜された社員を集めたプロジェクトにアサインされ、食品インダストリーでのホワイトペーパー作成を担当した。作成に当たっては、業界における外部環境の変化を踏まえた上で、当社が考えるDXアジェンダを整理する必要があると、診断士資格取得を通じて得た知識や論理的思考力を活用。新規顧客の獲得や既存顧客に対して認識の変化を促すことを主な目的とし、中長期での目線を踏まえつつ、足下の事業課題にどのように対応していくのかを記載する方針とした。

所属企業から資格勉強で得た知識は企業内でもいかされていることが認められたと感じており、診断士資格取得後は昇進を果たした。当社では兼業が認められているため、今後は兼業先で得た気付きや学びを社内で活用するなど、積極的に相乗効果を生み出すべく検討している。

## 【コラム 2-2-1 中小企業の成長経営の実現に向けて】

### 1. はじめに

中小企業庁は、令和5年度に引き続き、令和6年3月～5月にかけて、「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」（座長・沼上幹早稲田大学教授）（以下、「本研究会」という。）を開催し、中小企業が「100億企業<sup>61</sup>」への成長を目指すことの意義や重要性を示した令和5年度の間接報告書に続き、令和6年6月、成長志向の中小企業経営者を増やし、100億企業の創出を加速化するための政策の在り方を示す「第2次中間報告書」を公表した。本コラムでは、本研究会の多岐にわたる検討課題のうち、重点的な議論が行われた、「成長機会の発掘・成長に資する経営者ネットワーク」を取り上げるとともに、100億企業への成長に向けて基盤となる要素として集中的に議論された、「成長資金の調達」及び「人材の確保・育成と組織体制の構築」に関するトピックについて紹介する。

### 2. 成長志向の経営者を増やすためのアプローチに関する議論

#### （1）100億企業の売上高規模に応じた特徴と、サプライチェーンのポジションに応じた特徴的・共通の打ち手等の分析

本研究会では、「経営者自身が、現状の正確な理解と危機感を持つこと／これらと表裏の関係にある成長メリットを知ること」へのアプローチの一環として、100億企業の成長過程の分析を実施した。同分析は、2002年～2022年の間に売上高10～70億円台から売上高100億円以上へ成長した企業1,653社を抽出し、全体の傾向についてデータ分析を行うとともに、さらにその中から比較的100億企業の数が多く地域の偏在が少ない業種から企業を抽出し、この群に対比のための非成長企業を加えた合計200社<sup>62</sup>の個別の成長過程を分析することとした。

全体のデータ分析<sup>63</sup>では、100億企業への成長過程で、総資産に対する借入金の割合の低下及び利益剰余金の割合の増加など、自己資本比率が高まる傾向が見られたことから、自己資本比率を高めるために必要な経常利益率の向上のため、特定の取引相手に大きく依存しないビジネスモデルの構想や自社でイニシアチブを持つことが重要であるとの示唆が得られた。

個社の成長過程の分析では、100億企業がこれまでに売上高の規模に応じて、どの

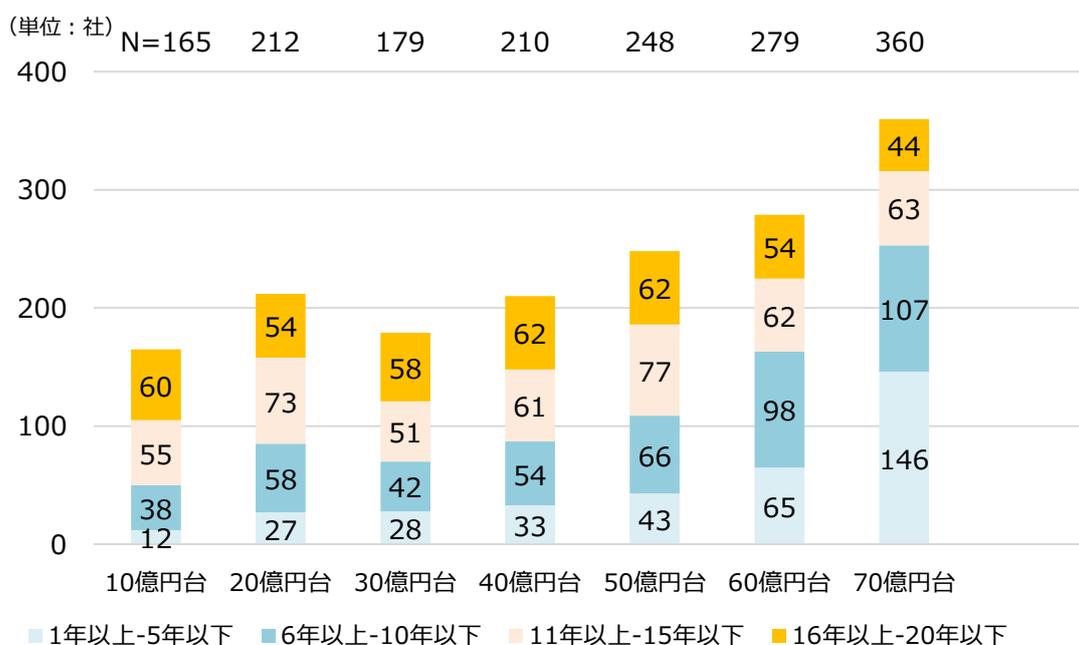
<sup>61</sup> 年間の売上高が100億円超の中小企業のことを指す。

<sup>62</sup> 成長企業140社、非成長企業60社の合計200社を抽出。成長企業は、100億企業数の多い製造業、卸売業・小売業を中心に選定している。成長のきっかけを探るため、売上高が3～5年程度、一定規模（10～20億円台、30～40億円台、50～60億円台）にとどまったことのある企業を抽出した。非成長企業は、成長企業の比較対象として、上記の業種において会社法上の「会社」に該当し、かつ直近10年間の売上高が、10～20億円台、30～40億円台、50～60億円台のいずれか一つの区分にとどまっている企業を抽出した。

<sup>63</sup> 100億企業1,653社に関して、売上高等の財務データや経営者情報等の定性面についても分析を行っている。

ような課題に直面し、どのような打ち手を講じたかを一般化した。サプライチェーン上のポジションごとに特徴的な、又は共通の打ち手を整理したところ、「事業戦略の構想・推敲」、「設備投資」、「研究開発」、「組織・人材・M&A」及び「資金調達」の各領域で、共通の打ち手が見られた。

<コラム 2-2-1①図 100 億企業 1,653 社の起点売上高と成長期間>



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」

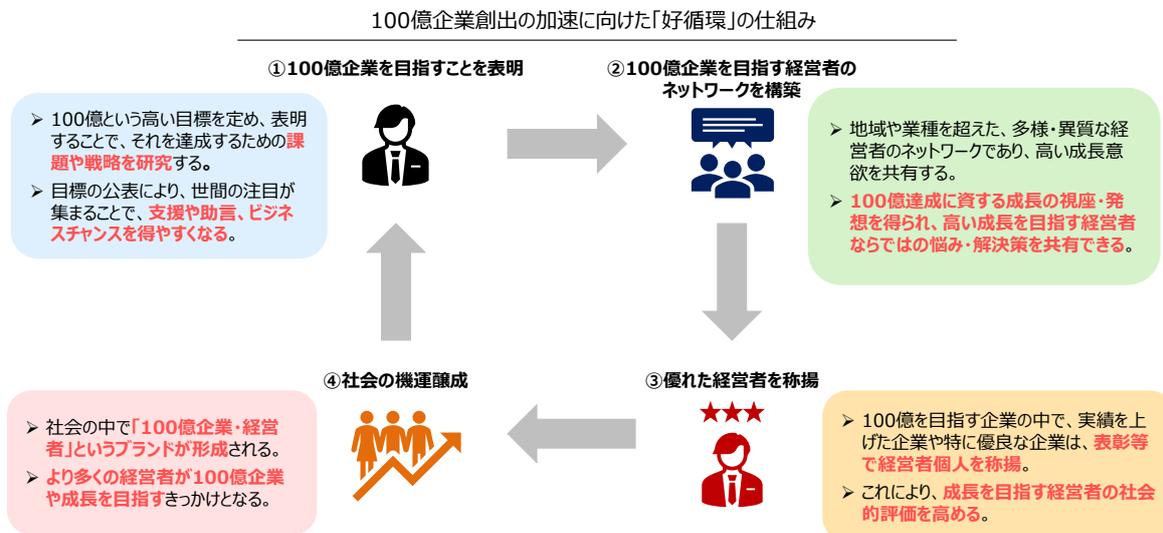
## (2) 成長機会の発掘・成長に資する経営者ネットワーク

100 億企業の売上高の規模に応じた課題や共通の打ち手等を整理した結果、これらの端緒となり得る、ノウハウなどに関する「気づき」を経営者が得るための「相談相手」や「学び」を考察するに至った。

支援機関や金融機関は、経営者が「気づき」や「学び」を得られる相談相手として引き続き重要な役割を担っている。また、これらに加えて、売上高の規模に限らず、「気づき」や「学び」を得られる存在として「他の経営者」も挙げられた。

他の経営者と積極的に交流し、「気づき」や「学び」を得て、課題の発見と打ち手を講じることに取り組み、自身の経験を他の経営者の「気づき」や「学び」にもつなげる、そのような循環的なネットワークが生まれることによって、個別の中小企業の成長だけでなく、「成長志向の経営者が増える」ことが期待される。

## ＜コラム 2-2-1②＞ 100 億企業創出の加速に向けた「好循環」の仕組み＞



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」

### 3. 100 億企業への成長に向けて基盤となる要素

#### (1) 成長資金の調達

令和5年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」及び中小企業庁によるヒアリングから、売上高規模が大きくなるほど、エクイティ又はメザニン・ファイナンスの利用割合が高くなることが分かっている。

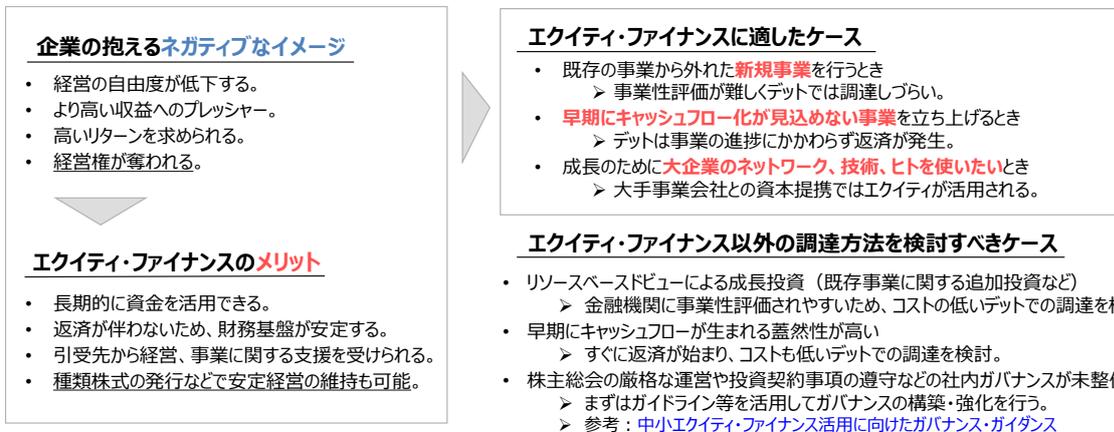
資金調達をデット・ファイナンスのみで行おうとすると、調達のしやすさなどを背景に、新規事業であっても事業性評価がしやすい既存事業の周辺領域にとどまってしまいう傾向があることから、リスクを取る新しい挑戦に向けた資金調達手段としては、エクイティ・ファイナンスが有効と考えられる。

他方、エクイティ・ファイナンスに対する恐怖心やネガティブなイメージを抱いている経営者も少なからず存在することから、中小企業の経営者の正しい理解を促進するため、エクイティ・ファイナンスのメリットや適した活用のケースを発信した。

メザニン・ファイナンスについても、本質的には成長資金の調達に適した特徴を持つことに注目し、必ずしも資金繰り安定のための調達方法に限られない、成長資金の調達方法としての活用を促すメッセージを発信した。

エクイティ・ファイナンス、メザニン・ファイナンス共に、中小企業の経営者の正しい理解が進み、特に成長志向の中小企業における活用が広がっていくことを期待したい。

## <コラム 2-2-1③図 エクイティ・ファイナンスによる成長資金の調達>



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」

### (2) 人材の確保・育成と組織体制の構築

本研究会では、中小企業が成長していくためには、「組織としての総合的な能力」（ケイパビリティ）を向上させていく必要があることが示唆された。そのために必要となる要素を、人材への投資、現状の組織体制に整合する人材確保・育成に分けて、議論を深めた。

人材への投資に関しては、主に経営人材に着目し、経営者だけが成長志向に至っても、組織内で孤立するおそれがあることなどを踏まえ、経営者を支える経営幹部の育成にも焦点が当てられた。

経営者・経営幹部の育成には、中小企業大学校の研修の継続的な活用や、専門家を派遣する独立行政法人中小企業基盤整備機構のハンズオン支援が有用であると考えられる。

現状の組織体制に整合する人材確保・育成に関しては、経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践することを説く「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」（2023年6月）の活用を推奨し、戦略的な組織・人材戦略策定に当たっての糸口とするよう発信した。

また、同ガイドラインでは、内閣府や金融庁の公的機関のほか、民間の人材マッチング事業を取り上げており、これらが活用され、中小企業の構想する具体的な組織体制とこれに整合する人材の確保・育成が促進されることが期待される。

## <コラム 2-2-1④ 図 人材の確保・育成、組織体制の構築>

<中小企業における人材・組織面の課題>	<成長企業の人材・組織戦略>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者や経営幹部の経営・ファイナンス・マネジメントに関する知識や新しい技術等に対するリテラシーの不足。</li> <li>● 部分最適・労働投入に頼るマネジメントに陥りがち。</li> <li>● 自分たちで人を育てる土壌を持っていない。             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 大企業に比べて人材開発・教育が弱く、教える層も薄い。</li> <li>➢ 社員教育に時間を割かず、人材育成がOJT型。十分な新人教育ができていない。</li> <li>➢ 社内のバックアップ体制が乏しく、経営者自身や経営幹部が中長期研修を受講することが難しい。その結果、経営者を支える右腕・中核人材が育たない。</li> </ul> </li> <li>● AI等の新しい技術を身に付けた専門人材の確保・育成が難しい。</li> <li>● 社内CFO人材がおらず、資金の相談相手が銀行や税理士、会計士が中心となり、エクイティの選択肢に至らない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営者自身が経営リテラシーを高め、部分事業主ではない独立した経営者として、多くのステークホルターに対応しながら経営。</li> <li>● 右腕人材・経営幹部に経営の共通言語を身に付けさせ、組織としての経営リテラシー、経営戦略の実行力を向上。</li> <li>● 売上高が大きくなると、部門の統括者を設置したり、その下の各部署の責任者を配置するなど組織構築を実施。</li> <li>● 会社の規模に応じて求められる管理者の役割を把握し、全体最適で視野を広くもったマネジメントのカルチャーへの転換と適材適所によるマネジメント体制の構築。</li> <li>● 人手不足社会でも全体として付加価値を高めることができるよう、労働投入のみならず、資本も含めたトータルでのマネジメントを構築。</li> <li>● 社員にも経営マインドを身に付けさせ、売上を伸ばすためにはどのようなビジネスを行うべきか、今の延長線上ではない視点から考えさせるなど、社員教育に力を入れる。</li> <li>● 人材マッチングサービスや複業人材を有効活用して専門人材を獲得。また、M&amp;Aによってチームごと人材獲得。</li> </ul>

資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書」

### 4. 今後の政策の方向性について

中小企業庁では、本研究会での議論を踏まえ、成長のきっかけ、後押しとなる環境整備を行うため、成長段階に応じたシームレスな支援を行う旨の方向性を打ち出した。

令和6年度補正予算では、持続的な賃上げの実現に向けた中小企業の成長投資支援として、「成長加速化補助金」や「100億企業育成ファンド出資事業」の新設など、令和7年度税制改正では、中小企業経営強化税制の拡充を行った。

経営者の挑戦姿勢を後押しし、成長支援のインフラを整備することで、成長志向の中小企業経営者が顕在化し、各経営者が相互に刺激し合いながら高みを目指すエコシステム、機運が全国各地に生まれることを期待し、中小企業庁として、中小企業の飛躍的成長の実現を促進していく。

## 【コラム 2-2-2 「社員に愛される会社」からひもとく地域の良質な雇用】

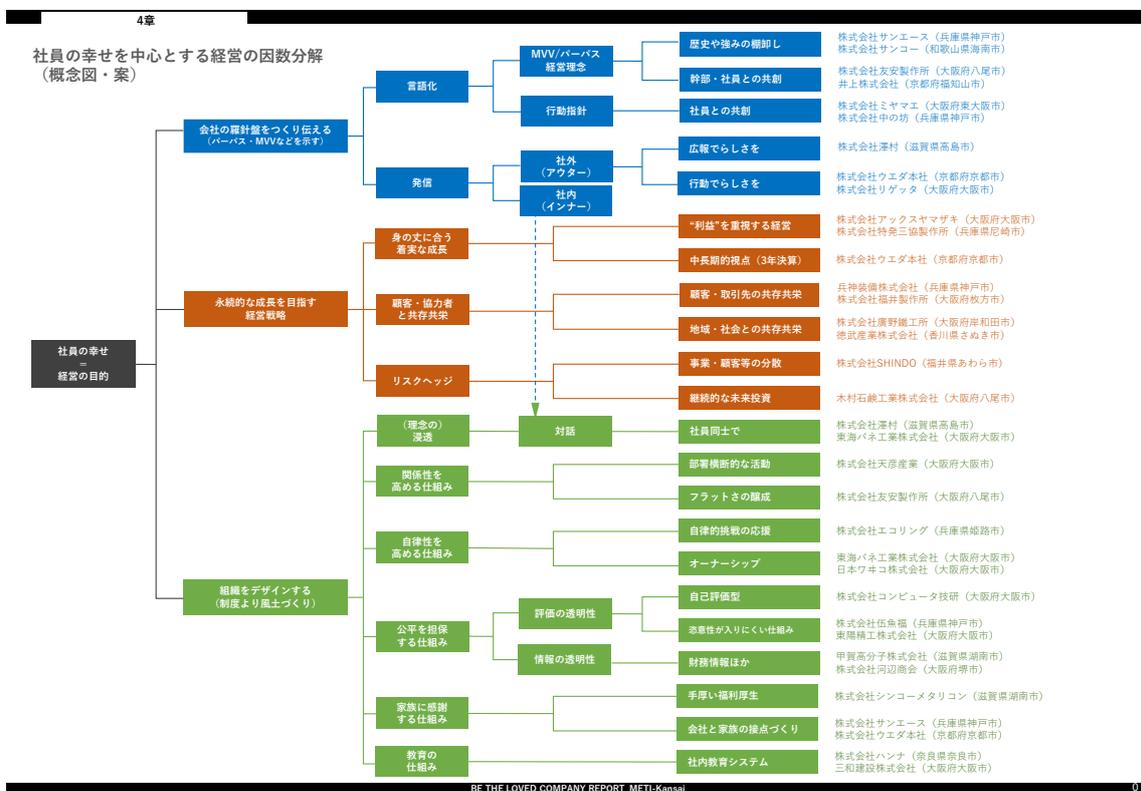
### 1. 背景・目的

経済産業省では「経済産業政策の新機軸」において、地方と都会、大企業と中小企業といった格差解消を成長機会と捉え、域内需要の減少に対応しながら一人一人が豊かに生活できる 2040 年頃の日本を目指す「地域の包摂的成長」という考え方を提示した。その実現に向けては、地域の核となる中堅・中小企業の在り方を改めて考えるとともに、少子高齢化・生産年齢人口の減少という構造的な人手不足の中で、地域で保有すべき「良質な雇用」の解像度を高め、その実践を進めることが重要である。

近畿経済産業局では、地域の包摂的成長に資する「良質な雇用」の実現のためには人と組織が選び、選ばれる関係を基盤とする経営、すなわち地域企業における人的資本経営の実践が不可欠との仮説を立て、地域の中堅・中小企業が良質な雇用を実現するための具体的取組を探るとともにそれらの取組が経営に与える影響等に関するヒアリング調査を実施した。

同ヒアリング調査では、2022～2023 年度の 2 年間で、関西を中心に人財の獲得・育成に秀でているとの表彰等の情報や、経営者からの推薦に基づき、55 社の中堅・中小企業を訪問。各企業が実践する数々の取組を把握するとともに、これらの企業群が取組の根幹に有する経営の目的が「社員の幸せ」であるという共通項も併せて把握した。

### <コラム 2-2-2①図 社員の幸せを中心とする経営の因数分解（概念図・案）>



資料：近畿経済産業局「BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0」

同ヒアリング調査を踏まえ、近畿経済産業局では地域の良質な雇用を実現するために必要な、地域企業における人的資本経営を「人（社員）の幸せを中心に据えた経営」と位置付け、当該経営を実践するための具体的な方策・取組について「社員の幸せを中心とする経営の因数分解（概念図・案）」として整理した。そして、このような経営を実践する企業が広がるための機運醸成の一環として「BE THE LOVED COMPANY PROJECT」と銘打ち、「働きがいのあるいい仕事、いい会社とは何か」を探り続けている。

## 2. 「人（社員）の幸せを中心に据えた経営」の効果

1. において整理した「人（社員）の幸せを中心に据えた経営の因数分解」を踏まえて、人的資本経営の実践が企業の財務や組織に与える効果について把握すべく、2022年度の協力企業を対象にアンケート調査を実施した。

本アンケート調査は、「自社にとって、社員の幸せを中心とする経営」に、経営者（経営陣）がシフトしたと考える起点／タイミングと比較し、現在の経営状況についてその比較を行った。結果として、回答企業（30/45社）のうち、およそ75%強の企業が業績（売上げ・利益）の伸長を果たすとともに、回答した全ての企業が賃上げ（一人当たり給与支給額の増加）を達成。また、90%の企業が人材確保・維持を達成するとともに、およそ75%強の企業において離職率の低下につながり、企業成長と人的資本投資の好循環が起きている可能性が示唆された。

また、このような経営にシフトした時から現在までの経過期間において、70%弱の企業が5年以上掛けてじっくりと取り組んでいることが判明。短期的に効果が上がるような取組ではなく、日々の営みやコミュニケーションの蓄積で育まれる企業風土の改革の取組として長い目線で取り組む必要性も示唆された。

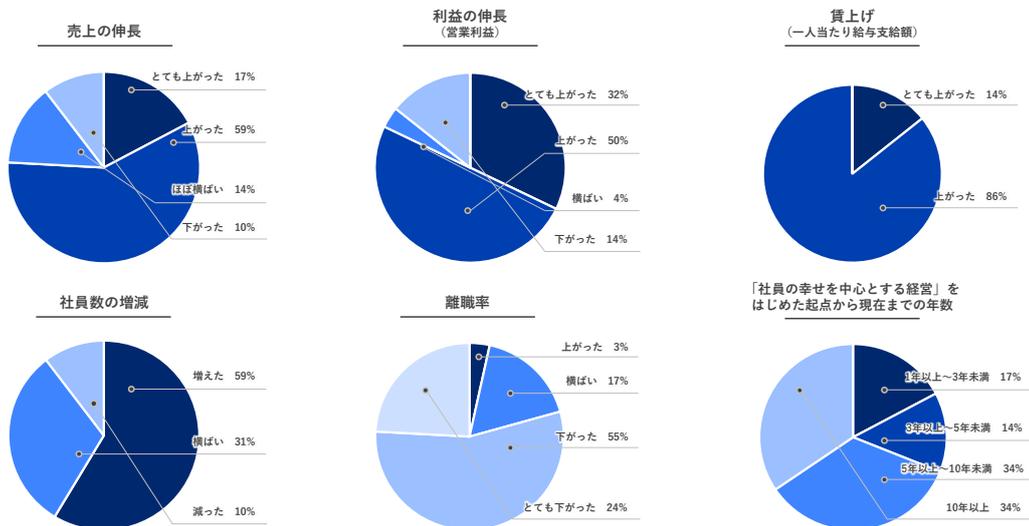
## <コラム 2-2-2②図 社員の幸せを中心とする経営の効果>

4章

### 4.4

#### 社員の幸せを中心とする経営の”効果”

モデル企業45社に対して、「社員の幸せを中心とする経営」や「人的資本経営」に「経営者（経営陣）がシフトした」と考える起点/タイミングと比べた現在の状況について調査を実施。  
 結果として、およそ75%強の企業が業績（売上・利益）の伸長を果たすとともに、回答したすべての企業が賃上げ（一人当たり給与支給額）の増加を達成。また、60%弱の企業が採用を増やすとともに、およそ75%強の企業において離職率の減少につながり、企業の成長と人的投資の好循環が起きている可能性が示唆された。併せて、このような経営にシフトしてから現在までのタイミングは企業によって様々であるが、70%弱の企業が5年以上かけて取り組んでいることから、企業風土の改革として長い目線で取り組む必要性も示唆された。



調査対象の45社の内、回答頂いた30社分 (2023/5/17時点)

BE THE LOVED COMPANY REPORT METI-Kansai

1

資料：近畿経済産業局「BE THE LOVED COMPANY REPORT 1.0」

### 3. 「人（社員）の幸せを中心に据えた経営」の具体的取組

「BE THE LOVED COMPANY REPORT」では、1. で示した「社員の幸せを中心とする経営の因数分解（概念図・案）」のそれぞれの項目に即したより実践的な事例企業について、2022年度版に35事例、2023年度版に23事例を掲載している。本稿では具体的な企業の実践事例を3社紹介する。

#### 事例：株式会社ウエダ本社（京都府京都市）

##### <会社の羅針盤をつくり伝える一行動でらしさを>

株式会社ウエダ本社は、「働く環境の総合商社」として多様なプロジェクトを展開しているが、長期的なプロジェクトが多いため、単年度の売上げや利益が実態を反映しきれず、経営状況が決算書に正しく表れないという課題に直面していた。

この課題を克服するため、同社は「3カ年決算」という新たな考え方を導入。3年を1期と捉え、経営状況や今後の戦略を取引先と共有することで、短期的な業績にとられることなく、経営の視野が広がった。

また、自社が大切にしている価値観を世に発信するイベント「京都流議定書」を主宰し、協力企業や顧客も招待することで、一層の信頼関係の強化と安心感を提供することにつながり、より良いビジネス環境と関係性を築くことができている。

### 事例：木村石鹼工業株式会社（大阪府八尾市）

#### < 持続的な成長を目指す経営戦略－継続的な未来投資 >

木村石鹼工業株式会社では、「広告宣伝費」「教育研修費」「コンサルティング費用」の三つの経費を「未来費用」として捉えている。これらの費用を自社の未来を創るための投資と再定義し、財務諸表上での位置付けを見直した。この考え方により、未来への投資が時間軸でのリスクヘッジになると考えている。

「この再定義により、経営者や幹部のマインドセットが変わる」と、同社の木村社長は述べる。短期的には費用対効果が見えづらいため、従来の価値観ではコストカットの対象とされがちだが、「未来費用」として捉えることで、これらの費用が減少することは「自社の未来に対する投資ができていない」ことを意味する。

結果として、持続的な成長を志向する経営者や幹部にとって、未来への投資ができていないことは心理的なプレッシャーとなり、逆に安定的な投資を続ける機運を高めることにつながっている。

### 事例：株式会社友安製作所（大阪府八尾市）

#### < 組織デザイン－フラットさの醸成 >

株式会社友安製作所では、一般的に社員が社長に意見を言うことが難しいとされる状況を打破し、フラットな社内風土を実現するために 2014 年から「ニックネーム制度」を導入している。この制度では、年齢や役職に関係なく互いに愛称で呼び合い、役職呼びを禁止することで、親しみやすい雰囲気を作り出すことに貢献している。これにより、新人や中途社員もスムーズに職場になじむことができ、上下の垣根が低くなったという。

さらに、全社員の業務日報をオープン化し、SNS を活用して全社員が自由に閲覧できる環境を整備した。これにより、部署を越えた業務の理解が深まり、自然な協力関係の創出に貢献している。また、社員同士が気軽に「いいね」やコメントをし合うことで、個々のモチベーション向上にも寄与し、これまで以上に意見を言いやすい職場文化を育むことに成功している。

### 【コラム 2-2-3 地域の良質な雇用の創出に向けた産業立地の推進】

経済産業省産業構造審議会経済産業政策新機軸部会では、累次の検討作業の中で、少子化対策に資する「地域の包摂的成長」をミッションとして掲げてきた。この観点から、地域において、地域の稼ぐ力を高め良質な雇用に創造することで、地域の所得水準の引上げや豊かな生活環境を併せて実現していくことが重要である。

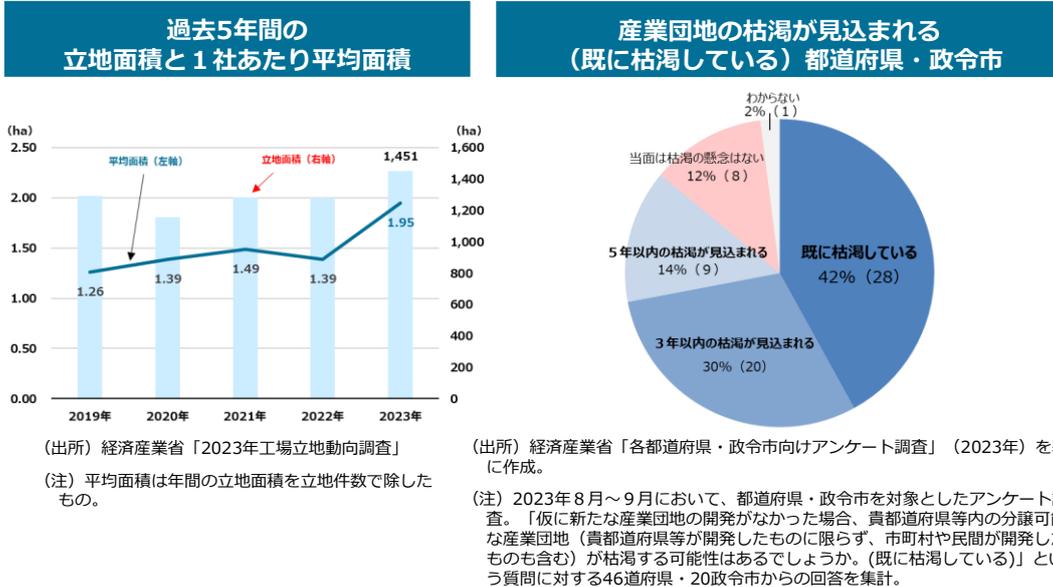
地域経済を牽引する中堅・中小企業の内発的成長を促進することに加えて、国内外の幅広い分野の国内投資を呼び込むことで、地域に良質な雇を生み、関連企業を含めたサプライチェーンの活性化など地域経済に波及効果をもたらしていく中で、円滑な投資の障壁となる課題に対処する産業立地政策の重要性がとりわけ増している。過去の政策の成果と反省を検証しつつ、新しい地方創生と産業政策を一体的に推進する方策について検討を進め、産業立地政策を力強く推進していく必要がある。

#### 1. 国内立地の促進により局所的に不足する産業用地

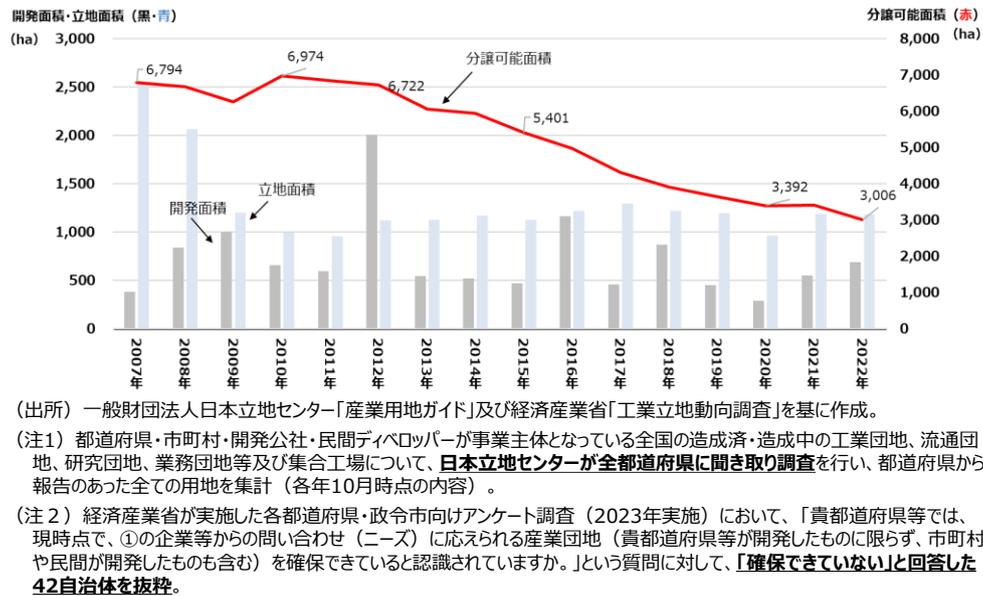
近年、地政学リスクに伴うサプライチェーンの見直し等に加え、GX・DX や経済安全保障、中堅・中小企業政策の強化も相まって、30年ぶりとなる水準の賃上げ、100兆円を超える設備投資、史上最高値水準の株価、GDPも初めて600兆円の大台を超えるなど、国内投資に「潮目の変化」が起きている。この変化を継続させるためには、予算・税制・規制緩和等あらゆる政策を総動員し、積極的な政策を更に展開していくことが必要であり、とりわけ、製造業を中心に国内回帰が進み、今後の産業立地も加速する中で、産業用地整備は地方経済の成長をもたらす観点から、ますます重要になってきている。

一部の地域では大型投資も生まれており、サプライチェーンを担う地域の中堅・中小企業も含めた投資が相次いでいる。コラム 2-2-5①図のとおり、直近では1社当たりの平均立地面積も大きくなっている。また、産業立地ニーズは、立地条件の良いエリアや既存の産業集積の近傍に集中する傾向にあるが、企業ニーズの強い地域では産業用地の開発スピードが追い付いておらず、分譲可能な産業用地の面積ストックは、この10年で半減している。

## <コラム 2-2-3①図 産業用地の需給状況>



## 産業団地を確保できていないと回答した 42府県の産業用地の需給状況



資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会(第25回)資料3 新しい地方創生と産業政策の一体的推進」(2024年12月24日)より抜粋

過去には、地域振興整備公団(現：独立行政法人中小企業基盤整備機構(以下、「中小機構」という。))や地方公共団体が中心となり、全国各地での産業用地整備を促進していたが、バブル崩壊後は企業立地の低迷、円高の進行などにより国内工場の海外移転が相次ぐ中、多くの地方公共団体では産業用地の売却の長期化に伴う財政負担等を経験し、長らく新規の産業団地整備が行われていなかった。国内投資が活発になる一方で、長らく新規の産業用地整備が行われていなかった地方公共団体においてはノ

ノウハウ不足の課題があり、令和6年度は、「自治体担当者のための産業用地整備ガイドブック」を発行したほか、中小機構の助成金による「中小企業集積活性化支援事業」の一環として、一般財団法人日本立地センター（以下、「日本立地センター」という。）において、産業用地整備のプロジェクトマネジメント等にかかる地方公共団体向けの伴走支援や中小企業を中心とする工業団地の構造変化等対応支援を開始したところだ。

## 2. 産業用地不足に対する政策的方向性

経済産業省をはじめ、政府機関においては、産業用地不足に対し、活用ポテンシャルの観点から、①整備済で未利用の産業用地、②重厚長大産業の大規模跡地及び③新規造成の三つの観点で取り組んでいく方向で検討が進められている。

- ① 整備済で未利用の産業用地については、土地に関する非公表情報が多く企業による適地情報へのアクセス手段が限定的という点があり、産業用地のミスマッチの解消に向けたマッチングの仕組みの構築が必要である。ミスマッチの解消に向けたマッチングに関しては、工場立地法に基づく工場適地調査の結果を活用し、令和7年度からは、日本立地センターの事業において、円滑な企業立地の促進を図るべく、専門人材が間に入り、産業用地を探している企業と地方公共団体との間のマッチングを、企業が求める立地条件に関する調整も含めて行う予定である。
- ② 重厚長大産業の大規模跡地については、土地の用途転換には、汚染状況調査に加え、場合により土壌汚染対策が必要になるが、事前にその要否が分からないために転換の判断に至りにくいという課題がある。また、外部環境変化に伴う様々なコストアップにより、中小企業にとっては、土壌汚染対策費用の確保が困難になっている。環境省において検討されている土壌汚染対策法の見直しを契機として、予見可能・合理的な制度運用（例：人の健康被害が想定されにくい臨海部等）となることが期待される。
- ③ 新規造成については、産業用地の取得や土地利用調整手続の円滑さ、地方公共団体におけるノウハウのぜい弱化等、地方公共団体の産業用地・インフラ投資へのリスク回避的傾向に課題がある。地方公共団体におけるノウハウの補完に関しては、今後も前述の日本立地センターによる伴走支援事業の強化を行いつつ、地方公共団体と民間ディベロッパーの連携についても促進していく必要がある。

産業立地政策は、地域の中堅・中小企業も含めたサプライチェーンの活性化など、地域経済に様々な波及効果を創出し、地域の「しごと」の創出につながる重要な取組である。今後も、政府としては、「潮目の変化」を継続させ国内投資を呼び込み、産業政策と一体となった新しい地方創生を推進していくため、産業用地整備をはじめ、関連インフラ整備、人材確保・育成等などの幅広い課題に対して、関係省庁で連携して取り組んでいく。

## 【コラム 2-2-4 中小 M&A 市場における健全な環境整備に向けた取組】

### 1. 中小 M&A ガイドライン

中小企業庁では、2015年3月に、M&Aの手続きや手続きごとの利用者の役割・留意点、トラブル発生時の対応等を記載した「事業引継ぎガイドライン」を策定した。その後、2020年3月には、後継者不在の中小企業のM&Aを通じた第三者への事業の引継ぎを促進するために、同ガイドラインを全面的に改訂し「中小M&Aガイドライン-第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」（以下、「初版」という。）を策定した。

2023年9月には、初版に対して、M&A専門業者向けの基本事項や中小企業向けの手引きとして仲介者・フィナンシャル・アドバイザー（以下、「FA」という。）への依頼における留意点等を拡充するとともに、行政・民間における取組についても修正を図った「中小M&Aガイドライン（第2版）-第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」（以下、「第2版」という。）に改訂を行った。

さらに、2024年8月には、不適切な譲受側の存在や経営者保証に関するトラブル、M&A専門業者が実施する過剰な営業・広告等の課題に対応するため、第2版を改訂し、「中小M&Aガイドライン（第3版）-第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」（以下「第3版」という。）を策定した。

### <コラム 2-2-4①図 中小M&Aガイドライン（第3版）における改訂の概要>

#### 中小M&Aガイドラインの改訂（第3版）の概要

- 第3版改訂では、**手数料も踏まえつつ、質の高い仲介者・FAが選ばれる環境を促す**ため、**手数料・提供業務に関する事項を追記**。
- 加えて、前回第2版改訂時と同様に**M&A支援機関の支援の質を確保**する観点から、**仲介者・FAが実施する営業・広告に係る規律や仲介者において禁止される利益相反事項等の具体化を図っている**。
- さらに、**譲り渡し側・譲り受け側の当事者間におけるトラブルに関し、最終契約後にトラブルに発展するリスク、その対応策について解説**するとともに、**仲介者・FAに対して求める対応**や最終契約の不履行を意図的に生じさせるような**不適切な譲り受け側を市場から排除するための対応**についても追記している。

#### ① 仲介・FAの手数料・提供業務に関する事項

【中小企業向け】手数料と業務内容・質等の確認の重要性⇒（納得できない場合）他の仲介者・FAへの依頼、手数料の交渉の検討  
【仲介者・FA向け】手数料（仲介者の場合、相手方の手数料を含む。）の詳細、プロセスごとの提供業務の具体的説明、担当者の保有資格、経験年数・成約実績の説明。手数料の交渉を受けた際の誠実な対応の検討。

#### ② 広告・営業の禁止事項の明記

【仲介者・FA向け】広告・営業先が希望しない場合の広告・営業の停止、M&Aの成立可能性や条件等について誤解を与える広告・営業等の禁止。

#### ③ 利益相反に係る禁止事項の具体化

【仲介者向け】追加手数料を支払う者やリピーターへの優遇（当事者のニーズに反したマッチングの優先実施、譲渡額の誘導等）の禁止、情報の扱いに係る禁止事項の明確化⇒これらの禁止事項は仲介契約書に仲介者の義務として定める必要。

#### ④ ネームクリア・テール条項に関する規律

【仲介者・FA向け】譲り渡し側の名称の譲り受け側への開示（ネームクリア）前の、譲り渡し側の同意の取得、譲り受け側との秘密保持契約の締結の徹底。テール条項の対象の限定範囲の具体化・専任条項がない場合の扱いについての限定。

#### ⑤ 最終契約後の当事者間のリスク事項について

【中小企業向け】最終契約・クロージング後に当事者間でのトラブルとなりうるリスク事項の解説⇒専門家の支援を受けつつ、自らでも確認することの重要性。  
【仲介者・FA向け】リスクの認識時、最終契約締結前等に、当事者間でのリスク事項についての依頼者に対する具体的説明。

#### ⑥ 譲り渡し側の経営者保証の扱いについて

【中小企業向け】士業等専門家、事業承継・引継ぎ支援センターへの相談\*や経営者保証の提供先の金融機関等へのM&A成立前の相談\*の検討。  
【仲介者・FA向け】上記\*の相談が選択肢となる旨の説明・相談する場合の対応、最終契約における経営者保証の扱いの調整。  
【金融機関向け】M&Aの成立前又は成立後に経営者保証の解除又は移行について相談を受けた場合の「経営者保証に関するガイドライン」に基づく対応。

#### ⑦ 不適切な事業者の排除について

【仲介者・FA、M&Aプラットフォーム向け】譲り受け側に対する調査の実施、調査の概要・結果の依頼者への報告。不適切な行為に係る情報を取得した際の慎重な対応の検討。業界内での情報共有の仕組みの構築の必要性、当該仕組みへの参加有無の説明。

資料：中小企業庁「中小M&Aガイドライン改訂（第3版）に関する概要資料」

第3版改訂時は、提供する業務の内容・質とその対価となる手数料の額（M&Aにおける相手方の手数料を含む。）について、中小企業向けに確認すべき事項を解説するとともに、仲介者・FAに対して求められる説明について追記している。

また、第2版改訂時と同様に M&A 専門業者の支援の質を確保する観点から、仲介者・FA が実施する営業・広告に係る規律の明記や仲介者において禁止される利益相反事項の具体化を図っている。

さらに、譲渡側・譲受側の当事者間において、最終契約に定めた事項の不履行等のトラブルも発生している。特に、譲渡側の経営者保証の扱いについては、譲受側に移行させる想定であったにもかかわらず、実際には移行しない不適切な譲受側の存在も指摘されている。

これらを踏まえ、最終契約（株式譲渡契約等）において当事者間でトラブルに発展する可能性があるリスク及びその対応策について解説するとともに、仲介者・FA に対して求める対応について追記している。加えて、最終契約の不履行を意図的に生じさせるような不適切な譲受側を市場から排除するために、仲介者・FA に求められる対応についても追記している。

## 2. M&A 支援機関登録制度

中小企業庁では、初版を策定した後、2021年8月に「M&A 支援機関登録制度」（以下、「登録制度」という。）を創設した。登録制度への登録を希望する M&A 支援機関に対して、中小 M&A ガイドラインの遵守宣言を求めることや、事業承継・引継ぎ補助金（現：事業承継・M&A 補助金）の専門家活用枠において、登録制度に登録された M&A 支援機関を活用することを要件とすること等により、中小 M&A ガイドラインに記載された行動指針の普及・定着を図ってきた。

また、登録制度においては、登録継続の要件として、手数料の算定基準の開示を求めることとした。これを受け、2024年8月以降、同制度のホームページでは、登録支援機関ごとに、登録支援機関の種類（専門業者、金融機関等の別）、M&A 支援業務の開始時期、専従者や所在地、また、手数料の算定基準（最低手数料の水準や報酬基準額の種類等）等を確認・検索することができるデータベースを提供しており、中小企業が仲介者・FA を選定する際の情報収集手段として有用である。

<コラム 2-2-4②図 登録支援機関データベース>

支援機関別の手数料体系

**登録支援機関データベース**

業種 72 専門サービス (他に分類されないもの) M&A支援機関の種類 士業等(専門家・税理士)

M&A支援業務開始時期 2023年1月

M&A支援業務専従者の従業員数 1人

支援業務提供標準的所 全国

法人番号 サンプル

代表者氏名

本店所在地

会社HP

資本金 500~1,000万円未満

従業員数 0~2人

FA手数料体系 **譲渡制** **譲渡制**

仲介手数料体系 **譲渡制** **譲渡制**

情報更新日 2024年5月1日

戻るへ

---

**支援機関別の手数料体系**

※下記はM&A支援機関から標準的な手数料体系として報告されたものであり、個別の案件によって実際の手数料は異なる場合があります。ご了承ください。詳細については、M&A支援機関に個別にお問い合わせいただきますようお願い申し上げます。

レーマン方式/主に使われている報酬体系の例

成功報酬算定方法 (税抜)

主な算定方法 レーマン方式

主な報酬基準額 移動資産レーマン方式

報酬基準額	報酬率/報酬額
～ 100万円以下	5%
100万円超 ～ 1,000万円以下	4%
1,000万円超 ～ 5,000万円以下	3%
5,000万円超 ～	2%

最低手数料 (税抜)

設定 有 金額 500万円

標準的な各手数料体系 (税抜)

項目	有/無	金額	成功報酬の内訳	報酬の発生時点
着手金	有	500万円	成功報酬を含む	-
中間金	有	500万円	成功報酬を含む	企業概要書作成終了時
月額報酬	有	500万円	成功報酬を含む	-
タイムチャージ	有	-	成功報酬に含まない	-

成功報酬 ... 成功報酬は、主にクローズング時等の案件完了時に発生する手数料である。  
 着手金 ... 着手金は、主に依頼者との仲介契約/FA契約締結時に発生する手数料である。  
 中間金 ... 中間金は、基本合意締結時等、案件完了前の一定の時点で発生する手数料である。  
 月額報酬 ... 月額報酬 (定額報酬料、リターンフィーと呼ばれることもある。) は、主に月ごとに定期的に定額で発生する手数料である。  
 タイムチャージ ... タイムチャージは、報酬率と報酬時間から発生する手数料である。

※支援形態 (仲介・FA) /支援対象 (譲受・譲渡) 別に表示

資料：中小企業庁「中小 M&A ガイドライン改訂 (第 3 版) に関する概要資料」

3. 中小 M&A をめぐる不適切な事案への対応

登録制度に登録された FA や仲介業者が提供する M&A 支援サービスをめぐり、仲介と FA の違いや手数料等について十分な説明を受けなかった、といったトラブルが発生している。こうした実態にも鑑み、中小企業からの情報を受け付ける「情報提供受付窓口」も併せて設置している。登録制度においては、情報提供受付窓口に対応に係る情報が寄せられており、中小 M&A ガイドラインへの違反が認められた場合等は、「M&A 支援機関登録制度の取消し等に関する要領」に基づき、登録の取消しを可能としている。

なお、M&A を検討する中小企業向けに、M&A 支援機関の選定・契約時に留意すべき事項について注意喚起も行っている。具体的には、M&A 支援機関は登録制度の登録を受けている者の中から選定することや、支援機関の手数料や支援の内容・質に関して確認すべきポイントについて、チラシ・メディア等により周知浸透を図っている。

中小企業庁では、引き続き、中小企業が安心して M&A に取り組めるよう、健全な環境整備を進めていく。

## 【コラム 2-2-5 中小企業における PMI 促進に向けた取組】

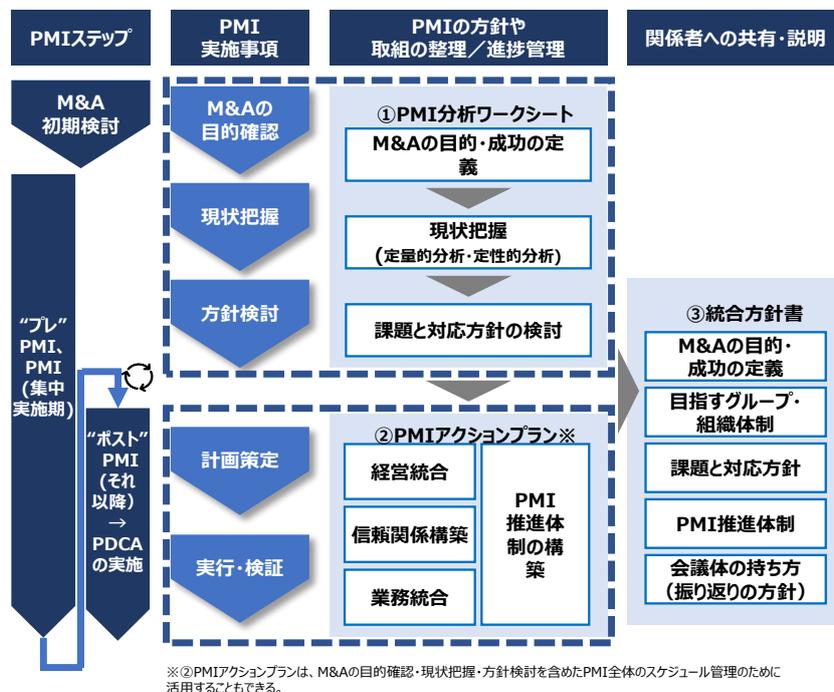
### 1. 中小企業の M&A における PMI の重要性

中小企業の M&A が増加している中、譲り受けた事業が円滑に継続し、譲渡側・譲受側双方が更なる成長を遂げるためには、M&A の成立は「スタートライン」に過ぎず、その後の事業や経営の統合作業（PMI：Post Merger Integration）を適切に行うことが重要である。

この観点から、中小企業庁では、2022 年 3 月に「中小 PMI ガイドライン」により中小企業の PMI の「型」を提示するなど、中小企業における PMI の推進に取り組んできた。一方で、M&A を実施した譲受企業の中で、PMI の実施経験のある中小企業は限られており、PMI の促進のためには、PMI の認知度の向上や自社内のノウハウ不足といった課題への対応が必要である。中小企業及び支援機関における PMI の理解・取組は、依然として十分な状況とはいえない。そのため、中小企業庁では令和 5 年度に PMI に関する実証事業を行い、その成果を「PMI 実践ツール」及び「PMI 実践ツール活用ガイドブック」、「PMI 取組事例集」として取りまとめ、2024 年 3 月に公表した。

「PMI 実践ツール」は、中小 PMI ガイドラインの標準的なステップ・取組等を踏まえて PMI に取り組むために、「PMI 分析ワークシート」、「PMI アクションプラン」、「統合方針書」の三つのツールで構成されている。以下、「PMI 実践ツール」について紹介する。

<コラム 2-2-5①図 PMI 実践ツールの全体像>



## 2. PMI 実践ツール

まず、「PMI 分析ワークシート」は、「M&A の目的」と「譲渡側等の現状」を確認し、優先課題と対応方針を整理するツールである。PMI の拠り所となる M&A の目的及び成功を定義するとともに、様々な分析を通じて譲渡側・譲受側の現状を把握し、優先すべき課題・対応方針を整理するために活用されることを想定している。

その上で、「PMI アクションプラン」は、具体的な取組（ToDo）を計画し、スケジュールを管理するツールとなる。「PMI 分析ワークシート」により整理した優先課題と対応方針を基に、「いつ・誰が・何を行うか」について具体的に計画し、スケジュール・担当者・取組（ToDo）を一覧化し、進捗を管理するために活用されることを想定している。

さらに、「統合方針書」は、M&A の目的、PMI でどのようなことに取り組んでいくかを社内外の関係者に説明するツールである。譲渡側・譲受側における M&A の目的や現状の課題を踏まえた統合基本方針、PMI 推進体制、会議体の位置付け等を言語化し、譲渡側・譲受側の社内の関係者（経営者・従業員等）や社外の関係者（取引先等）に共有・説明するために事業者が活用可能となっている。

これらのツール、活用ガイドブック及び事例集の活用により、譲受企業及び支援機関における PMI の理解・取組を促進し、M&A による中小企業の成長が促進されることを目指している。

## 3. PMI への支援

中小企業庁では、中小企業が支援機関の支援を受けて PMI に取り組めるよう、令和 6 年度補正予算「中小企業生産性革命推進事業」の内数として措置された「事業承継・M&A 補助金」において「PMI 推進枠」を設け、PMI に係る専門家費用や設備投資を支援することとしている。

今後、中小企業においては、M&A の成立を「ゴール」とせず、その後の成長に向けた「スタートライン」とするために、必要に応じて支援機関の力も借りつつ、「PMI ガイドライン」や「PMI 実践ツール」等を参照しながら、PMI に取り組むことを期待したい。

また、「中小企業における M&A 後の取り組み調査<sup>64</sup>」によれば、従業員 21 人～50 人の企業では、PMI の際に月 10 万円以上支出する意思があると答えた企業が半数に上るなど、一定程度のコストをかけて支援機関を活用することも視野に入れていることがうかがえる。支援機関においては、「PMI ガイドライン」や「PMI 実践ツール」等を参照しつつ、中小企業に対する PMI 支援を行うノウハウを獲得することが重要となる。

最後に、中小企業の PMI に関する支援に積極的に取り組んでいる支援機関の事例を紹介する。

---

<sup>64</sup> 「令和 6 年度中小企業活性化・事業承継総合支援事業（中小企業における PMI の実施効果等の実態の解明に向けた調査事業）」（委託先：PwC コンサルティング合同会社）において、2024 年 11 月 26 日～2024 年 12 月 20 日にかけて M&A 実施経験のある中小企業等を対象に実施したもの。【有効回答数：846 件、有効回答率：5.5%】

## 事例：埼玉県中小企業診断協会による「中小 PMI 支援専門家養成研修」

中小企業診断士や税理士などの士業は、地域金融機関や M&A 支援機関などと並んで、中小企業への PMI 支援の担い手として期待される。一方で、PMI 支援に当たっては、士業が持つ専門性に加えて、M&A や PMI に関する一定の専門的な知見が求められることから、支援機関のキャパシティビルディングも重要な課題であるため、ここでは、士業団体が独自に行う、会員士業向けの PMI 研修について紹介する。

従前から事業承継・引継ぎ支援センターと連携して事業承継支援を積極的に行ってきた一般社団法人埼玉県中小企業診断協会は、2022 年 3 月に、中小企業庁と一般社団法人中小企業診断協会（現：一般社団法人日本中小企業診断士協会連合会）が、PMI を中心に中小企業の事業承継・引継ぎに関して連携して取り組むことを共同で宣言したことを契機として、PMI 支援に向けた会員向け研修を実施するなど、先駆的な取組を開始した。

埼玉県のみならず、近郊各県の診断協会から受講者を募ったところ、2023 年 9 月～11 月に計 6 回にわたって実施した第 1 回目の開催では、9 県から 73 名が参加し、2024 年 9 月と 10 月に計 6 回にわたって実施した第 2 回目の開催では、8 県から 55 名が参加した。講義内容は、独立行政法人中小企業基盤整備機構関東本部の支援も受けて策定し、1 回 3 時間程度、中小 PMI ガイドライン及び実践ツールの解説や、中小企業経営者からの PMI の講話、ロールプレイングを実施したほか、PMI は M&A と一体不可分なことから、M&A の総論や M&A 案件の掘り起こし、マッチングや実行手続きも研修の内容に盛り込んだ。

研修の受講修了後の受講者へのアンケートでは、参加者の 8 割が今回の中小 PMI 業務研修を知り合いの中小企業診断士に「積極的に受講を推奨したい」と評価するとともに、中小 PMI 業務に「積極的に取り組む（チャレンジする）」意向の参加者が 6 割を超えるなど、高い評価を得ている。

埼玉県中小企業診断協会では、2024 年 7 月に埼玉りそな銀行と締結した包括連携の枠組みを活用して、同行の M&A 資金の融資先において PMI 支援案件の橋渡しを受けるなど、独自の連携も進めている。今後、こうした独自の取組が、全国に広まっていき、中小企業の PMI 支援を実施する支援機関が拡大していくことが期待される。

### <コラム 2-2-5②図 PMI セミナーの修了式の模様ほか>



資料：（一社）埼玉県中小企業診断協会提供

## 【コラム 2-2-6 オープンファクトリーと万博がもたらす、ものづくりの未来】

### 1. オープンファクトリーとは

「オープンファクトリー」という言葉は、Open（＝開く）と Factory（＝工場）をつなげた造語である。イメージしやすい単語を用いれば「工場見学」であるが、近畿経済産業局が令和2年度に行った調査事業<sup>65</sup>において、行動を起こす人によって言葉を整理し、①見学者側が工場を見に行く行為を「工場見学」、②企業側が工場を見せる行為を「オープンファクトリー」として定義付けている。

#### <コラム 2-2-6①図 「オープンファクトリー」と「工場見学」の違い>



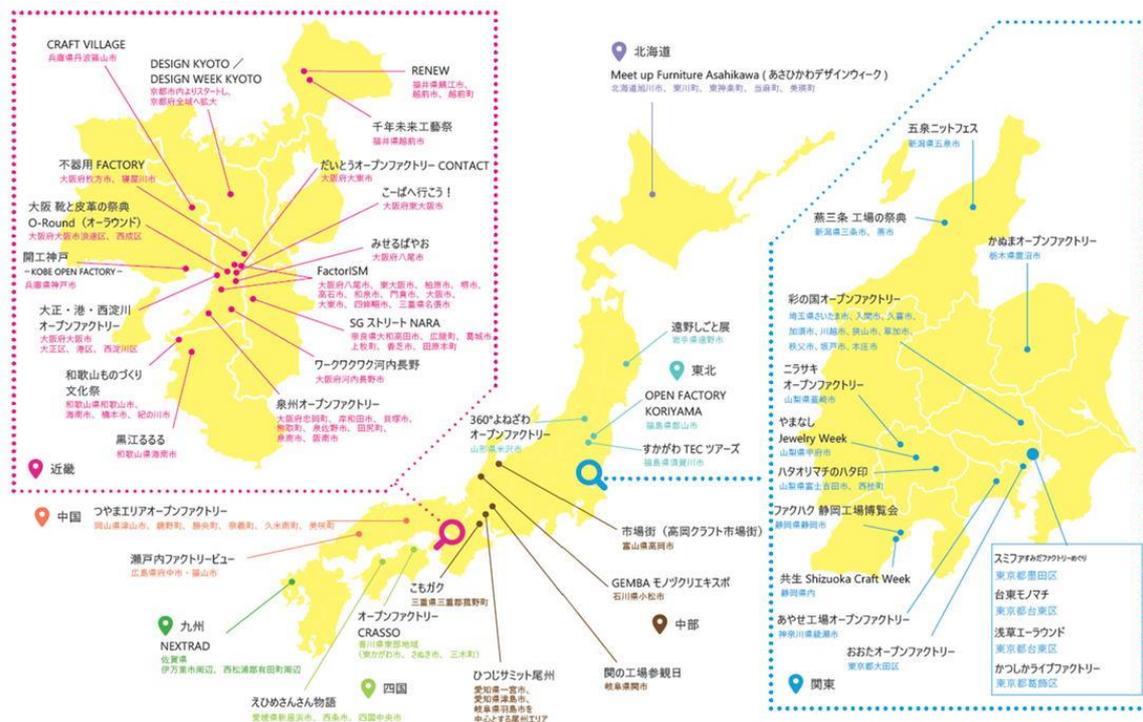
資料：株式会社地域計画建築研究所「令和2年度 関西におけるオープンイノベーションを創出する地域一体型オープンファクトリーの発展可能性事例調査 報告書」より近畿経済産業局作成

### 2. 全国に波及する「地域一体型オープンファクトリー」

さらに、企業単独ではなく、地域内で企業等が面として集まり一体的に見せていく取組を「地域一体型オープンファクトリー」と定義。オープンファクトリーを研究する京都橘大学経営学部の丸山一芳教授によれば、オープンファクトリーを通して生まれる「産地における中小企業連携によるイノベーション」も多数確認されており、産業観光資源としての可能性だけでなく、「オープンイノベーション」の観点からも注目されることからコラム 2-2-6②図のとおり、取組は日本全国に広がっている（2024年3月末時点における地域一体型オープンファクトリーは47事例）。

<sup>65</sup> 株式会社地域計画建築研究所「令和2年度 関西におけるオープンイノベーションを創出する地域一体型オープンファクトリーの発展可能性事例調査 報告書」

＜コラム 2-2-6②図 全国に広がる地域一体型オープンファクトリー＞



資料：近畿経済産業局「OPEN FACTORY REPORT2.0」

3. 大阪・関西万博と各地をつなぐ「Co-Design Challenge 2024」

オープンファクトリーに公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会も注目し、全国から募集を行ったプログラムが「Co-Design Challenge 2024」である。

同事業は「大阪・関西万博を契機に、日本全国それぞれの土地で“これからの日本のくらし(まち)をつくる”ことをコンセプトに、万博会場と全国のものづくり産地をつなぎ、相互誘客することを目的としている。

対象は、「工場の生産現場を公開し、来場者にもものづくりを体感してもらう取組(オープンファクトリー)を行っている／行おうとしていること」、「万博期間中にもものづくり体験企画による地域誘客に取り組むこと」が条件とされ、実際に万博会場内において使用する椅子や展示台等を新たに開発することが求められた。

審査の結果、万博会場と各地のオープンファクトリーをつなぐ事業として、全国から 11 件が採択<sup>66</sup>(令和 6 年 5 月 28 日採択)されている。

<sup>66</sup> 令和 6 年 5 月、公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会「プレスリリース：未来社会ショーケース事業 EXPO 共創事業 特別プログラム『Co-Design Challenge 2024』」の選定事業が決定した。

## <コラム 2-2-6③図 「Co-Design Challenge 2024」 >



試作製品と体験イメージ



資料：公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会 公式サイトほか

### 4. 万博を機会とした「ビジネス・バイウェイ<sup>67</sup>」の活性化

オープンファクトリーは、地域一体型を含めて、全国各地で広がっており、経済にも好影響を及ぼすことが考えられる。例えば、一般財団法人アジア太平洋研究所が実施した万博における経済効果の試算<sup>68</sup>を見ると、「拡張万博」として、万博のテーマ・時間軸・空間軸の概念を拡張し、関西全体を仮想的なパビリオンに見立てることによって、より大きな経済波及効果を見込んでいる。これは、上述の「Co-Design Challenge 2024」の選定事例のように、オープンファクトリーから生まれる経済効果も含まれるものと考えられる。また、近畿経済産業局は、MICE など主としてビジネスを目的に出張する際に、追加的に訪れることが業務として容認される『国際社会的に魅力あるコンテンツ』を指す「ビジネス・バイウェイ」という考え方を提唱している。この取組を進めていくことで、万博がこのビジネス・バイウェイのための訪問先となり、万博開催時における経済効果向上のみならず、訪問者がこれら地域へのリピーターとなる効果が生まれ、我が国経済の活性化につながることを期待される。

<sup>67</sup> 株式会社ダン計画研究所「令和5年度『無人自動運転等のCASE対応に向けた実証・支援事業（MICE×MaaSによる発展可能性調査）』報告書」

<sup>68</sup> 一般財団法人アジア太平洋研究所「大阪・関西万博の経済波及効果-最新データを踏まえた試算と拡張万博の経済効果-」（APIR Trend Watch No.92）

## 【コラム 2-2-7 技術流出防止対策について】

### 1. 技術流出リスクの高まり

国際的な安全保障環境が複雑化する中、企業が保有する技術の流出リスクが高まっております。これは中堅・中小企業も例外ではありません。

かつては、国家により多額の予算が投じられる軍事技術の開発が先行し、それが民生技術にスピノフしていくことが一般的であった。しかし、現在は、民間の研究開発投資が拡大しており、それに伴い、民生技術が最先端をリードすることが一般的になっている。このため、民生技術の軍事転用という流れが拡大しており、そもそも、軍事技術と民生技術の垣根がなくなりつつある。優れた技術を持つ企業に注目が集まっており、技術獲得のターゲットとなるリスクが高まっている。

さらに、経済のグローバル化が進む中で、産業のサプライチェーンは、様々な国・地域と複雑に絡み合っている。これを背景として、国家安全保障戦略が指摘するように、他国が経済的威圧を行うことで自国の勢力を拡大しようとする事例も見受けられる。他国からの影響を最小化し、自国を強化する観点から、サプライチェーン上の choke point となる技術をいかに獲得するかは、経済安全保障を確保する上での各国の関心事項となっている。こうした背景からも、民間企業が保有する優れた技術が、国家組織レベルでターゲットとなるリスクが高まっている。

我が国は、優れた技術を数多く保有する技術立国であるが、その多くが中堅・中小企業によって支えられている。そのため、優れた技術を持つ中堅・中小企業における技術流出対策の強化が急務である。

企業経営の観点からも、技術流出が生じた場合には、利益の源泉や社会からの信用を失い、今後の取引に重大な影響を及ぼすことも懸念される。取引先や金融機関等のステークホルダーからの信頼を得るためにも、技術流出対策は、単なる「コスト」ではなく、企業経営上も不可欠な「投資」と捉え、積極的に取り組むことが重要である。その際には、中堅・中小企業は、技術流出対策に用いる経営資源に制約があるため、官民が連携して取り組んでいくことが重要である。

### 2. 技術流出対策に資する施策の紹介

企業が技術流出対策を進めるに際しては、流出の経路に応じた対策を進める必要がある。例えば、役務提供としての技術移転、人材の流出、買収、技術情報の不正取得・開示などが想定されるが、情報通信技術の発展に応じて、経路は多様化・複雑化し、獲得に向けてとられる手法も巧妙化している。具体的にどのような技術流出対策を行えばよいかは、各企業の置かれた状況や取引の形態によっても様々であり、画一的な正解は存在しないというのが現状である。

このため、企業は自らの強みとなる技術を正確に把握し、その保有主体や利用の形態等を踏まえ、想定される技術流出経路に応じた対策を講じていくことが必要である。

経済産業省でも、技術流出対策の強化に取り組んでいるところであり、以下に紹介する施策を進めるとともに、産業界への普及・広報、アウトリーチ活動を実施している。

#### （１）民間企業の好事例の横展開

多くの企業において、技術流出リスクを含む経済安全保障上の諸課題に関する問題意識が高まっているものの、具体的にどのような対策を講じればよいか分からないとの悩みも多い。このため、経済産業省では、技術流出対策に取り組む企業の好事例を収集し、民間ベストプラクティス集として公表している（令和５年１０月、以降も継続的に更新）。

また、民間ベストプラクティス集に掲載した取組事例や、新たに企業から収集した情報も踏まえた、「技術流出対策ガイドンス」の策定も進めている。

<コラム 2-2-7①図 民間ベストプラクティス集に掲載した技術流出対策の好事例（参考）>

- ① 重点的に守るべき技術の特定
- ② 従業員の情報管理意識の醸成
- ③ 従業員の副業からの技術流出防止
- ④ 重要な技術を持つ従業員の流出抑制
- ⑤ 守るべき情報へのアクセス権の設定
- ⑥ PR用展示品に関する技術流出対策
- ⑦ 全体工程を把握する従業員の限定
- ⑧ 原材料等のコードネーム化
- ⑨ 海外企業との合併会社における情報管理
- ⑩ 従業員に対する重要技術の秘匿
- ⑪ 重要なノウハウを持つ技術者の雇用延長
- ⑫ 製造設備の調達先分散
- ⑬ 取引先企業の情報管理
- ⑭ 海外工場で扱う技術・工程の制限
- ⑮ 自社ノウハウ類似技術の他社による特許化対策
- ⑯ 海外での事業撤退時のノウハウを含む製造設備の廃棄

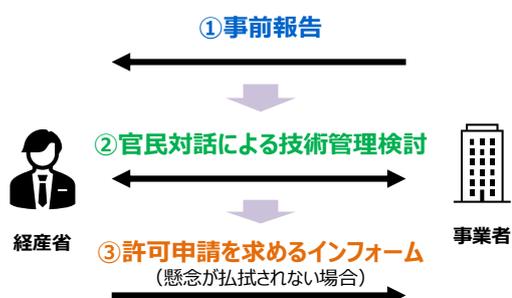
資料：経済産業省作成

#### （２）技術管理対話スキーム

技術は貨物と異なり、一度流出するとその後の管理が困難である。このため、安全保障上の観点から、海外への移転は、移転後も適切な技術管理が行われる体制が確保されることを前提に行われる必要がある。経済産業省では、指定された技術について、外為法に基づき事前報告を義務付ける「技術管理対話スキーム」を導入した（令和６年１２月３０日施行）。事前報告を端緒として官民が対話し、適切な技術管理体制を検討していく。対話に当たっては、経済産業省から、他社の成功事例や個別の懸念情報

等の提供も行っていく予定である。対象となる技術は、他国の関心と我が国の優位性の観点から、技術流出リスクが高いと思われるものを特定し、告示されている。技術動向等を踏まえて適時に見直していく予定である。

### <コラム 2-2-7②図 技術管理対話スキームの概要>



- ①事前報告**
- 外為法55条の8に基づき、技術移転の契約前の報告を義務づける。
  - あくまでも官民対話の端緒としての報告であるため、必要最小限の報告事項とする（1枚の様式）。
- ②官民対話**
- 現状・課題を認識共有した上で、支援策の検討、懸念情報提供、具体的対策の助言等を通じ、官民で技術管理の方策を検討。
- ③インフォーム**
- 原則として②までの解決を目指す。どうしても技術流出の懸念が払拭されない場合には、許可申請を求めるインフォームを発出する場合もある。
  - 官民対話の中で、許可条件を付することが有効との結論となった場合に、インフォームを活用することもありうる。

資料：経済産業省作成

#### 【事前報告の対象技術】（令和6年12月30日現在）

- ①積層セラミックコンデンサ、②SAW/BAW フィルタ、③電解銅箔、④誘電体フィルム、⑤チタン酸バリウム粉体、⑥炭素繊維、⑦炭化ケイ素繊維、⑧フォトレジスト、⑨非鉄金属ターゲット材、⑩走査型電子顕微鏡及び透過型電子顕微鏡

※対象技術は適時に追加等を行う。

#### （3）技術情報管理認証制度

技術流出対策は、社内の体制構築から始まり、物理的な情報管理から電子情報の管理まで、様々な観点からの対策を進める必要がある。特に中堅・中小企業にとっては体系的な取組が困難な状況であるため、平成30年より産業競争力強化法に基づき、国が定める基準に沿って事業者が適切な情報管理体制を構築していることを国が認証する「技術情報管理認証制度（TICS）」を開始した。令和6年8月には、事業者が取るべき対策をより分かりやすくし、社会環境の変化に対応した基準の抜本的な改正を行った。

TICS は中堅・中小企業の経営資源の状況に配慮し、取得に必要な時間が短く（早くて1か月～2か月）、取得費用も低いことが特長である。認証機関は必要に応じて事業者の状況に沿った情報管理方法について指導・助言を行い、情報管理を始める事業者にとっても取り組みやすい制度となっている。認証を取得すると、取引先に適切な情報管理体制が整備されていることを示すことができ、取引先からの信頼獲得につながるほか、取引の拡大や新たな取引の獲得にもつながる。また、従業員の情報セキュリティ意識の向上にも寄与し、人を通じた情報流出リスクの低減にもつながるといった声も寄せられている。

## 【コラム 3-1-1 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の策定について】

2025年3月に小規模企業振興基本法に基づく小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）（以下、「基本計画」という。）の閣議決定・国会報告がなされた。

基本計画は、おおむね5年ごとに見直すこととされており、中小企業政策審議会中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会（以下、「小委員会」という。）において、令和6年8月から令和7年2月まで計7回にわたり行われた議論を踏まえて策定された。

本コラムでは、小委員会における主な議論の概要及び同議論が基本計画にどのように反映されたかを解説する。

### 1. 小規模事業者を取り巻く現状と課題

小委員会では「日本経済・地域経済の現況や地域の実情、小規模事業者の特徴を踏まえ、大企業でなく小規模事業者が果たす役割・意義は何か」という論点について、事務局から提示された資料を基に議論が行われた（コラム 3-1-1①図、②図）。

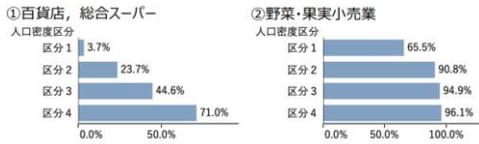
これについて委員からは、「小規模事業者は地域における経済、雇用、コミュニティの維持に必要な役割を果たしており、デジタル化の急速な進展、物価高騰や人手不足など、小規模事業者を取り巻く経済環境が激変する中であって商工指導団体による事業者への伴走支援が更に重要度を増している」、「経済、社会、金融などに大きなショックがあると、真っ先にダメージを被るのが中小・小規模事業者」、「小規模事業者は規模が大きい企業では対応しきれない製品・サービスを提供したり、地域コミュニティを支えたりするなど、国民生活の向上に大きく貢献している」といった発言があった。

こうした議論を踏まえ、基本計画では、『『大幅な賃上げ』『少子高齢化・人口減少』『人手不足』のほか、小規模事業者の経営を巡る環境は、『経営者の高齢化・後継者不足』『原材料・エネルギーコスト等の上昇』『50年ぶりの円安水準』『日銀による度重なる利上げ』『DXの進展』『カーボンニュートラル・GXの重要性の高まり』等、急速かつ大規模な変化を遂げつつある」、「経営資源に乏しい小規模事業者が、こうした事業環境の変化を踏まえながら…（中略）…経営課題に単独で対応していくことは極めて困難であることから、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」、「一般に小規模事業者は、経営方針や事業規模、業種等の面で多種多様であること、相対的に規模が小さく、大企業では対応できないような高付加価値でも少量の製品・商品・サービスの供給も可能であることから、取引先や消費者の多様なニーズにきめ細かに対応し、バラエティ豊かな製品・商品・サービスを提供することができ、そして新たなニーズを喚起することができる」といった内容が盛り込まれた。

## <コラム 3-1-1①図 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者>

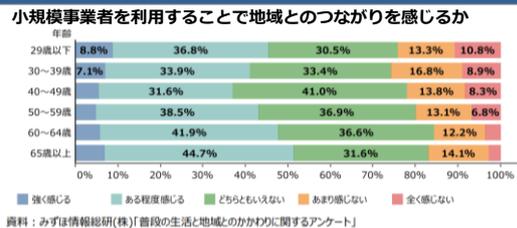
人口密度が低い地方部には、百貨店・総合スーパーはほとんど存在しないが、青果店等の小売業は存在

人口密度区分別、存在確率



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ます。（例：区分1は、下位0～25%）  
存在確率は、「当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「市区町村の合計数」で割ったもの。

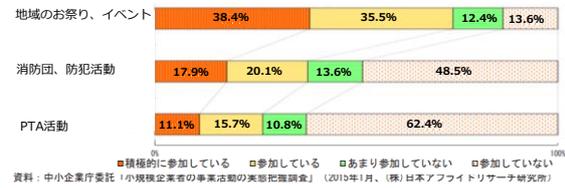
小規模事業者を利用することで地域との繋がりを感じると地域住民の4～5割が回答



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」

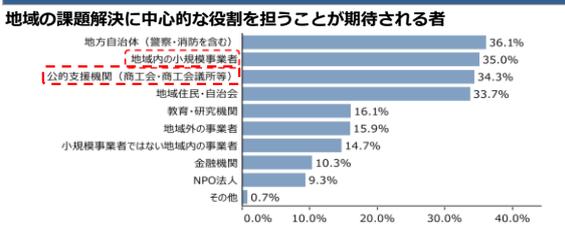
小規模事業者は、地域のお祭り・イベントを始め、広く地域活動へ参加している

小規模事業者の地域活動への参加状況 (n=5,874)



資料：中小企業庁委託「小規模企業者の事業活動の実態把握調査」(2019年1月、(株)日本アフタワーカーズ研究所)

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



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」

資料：中小企業庁「中小企業政策審議会中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会(第1回)資料『資料3 小規模事業者を取り巻く現状と課題について』」より抜粋

## <コラム 3-1-1②図 中小企業・小規模事業者の四つの類型>

### 類型別の成長のイメージ

**【スケールアップ型】**  
中堅企業に成長し、海外での競争を目指す中小企業

**【パワーアップ型】**  
持続的発展を目指し、地域を支える小規模事業者

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

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

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

支援機関	現状把握	経営計画等の策定	経営計画等の運用	経営課題解決に向けた対策実施
商工会・商工会議所・中央会	37.5%	14.4%	15.2%	32.8%
税・法務関係支援機関	39.3%	12.5%	21.8%	26.5%
コンサルタント	24.8%	17.4%	32.8%	25.0%
その他支援機関	39.0%	12.0%	17.0%	32.0%
金融機関	38.5%	19.2%	17.0%	32.2%

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の実態把握に関するアンケート」  
【注】各支援機関(n)は以下の通り。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、  
税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239

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

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

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

**【地域コミュニティ型】**  
地域の生活・コミュニティを downside、地域の課題解決と暮らしの実需に応えるサービス提供。

資料：中小企業庁「中小企業政策審議会中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会(第1回)資料『資料3 小規模事業者を取り巻く現状と課題について』」より抜粋

## 2. 需要を見据えた経営力の向上

小委員会では「小規模事業者の特徴を踏まえ、経営力の強化に向けてどのような取組が必要か」、「小規模事業者において、価格転嫁・取引適正化を実現するためには、どのような取組が有効か」という論点について議論が行われた。

これについて委員からは、「経営者の経営リテラシーをいかに高めていくかということを考える必要」、「経営の基礎力（毎月の試算表作成・経営状況の把握・資金繰り表の作成）の底上げが必要」、「経営計画を立てて現状把握を行った後に、将来的なビジョンを立てて今後の課題を把握し、その課題に対して施策を提案できれば、更に企業が強くなると感じている」、「稼ぐ力の強化には、ノウハウや特許等の知的財産を活用した製品の開発が重要」、「国と地方自治体、商工指導団体、経済団体、金融機関、専門家等が連携し、価格転嫁を含む取引適正化を更に推進するための施策展開が必要」といった発言があった。

こうした議論を踏まえ、基本計画では「小規模事業者は、こうした新たな需要が喚起される分野や急激な事業環境変化が自社の経営に与える影響等を適確に把握した上で、多様なニーズに対応した付加価値をきめ細かに提供できるよう経営力を強化し、事業の拡大や持続的な発展につなげることが求められる」、「経営者が経営に必要なリテラシー（経営戦略・経営管理・会計・労務管理・知的資産・知的財産等）を高めていくとともに、経営者自らが将来の経営計画を策定する必要」、「経営者のビジョンを文字化することで、社内外における共有を可能にし、経営計画に落とし込む過程において、外部環境や自社の強み・弱み、経営課題等についての分析を行うプロセスを経ることにより、経営の自走化を目指す必要」、「サプライチェーン全体で構造的に価格転嫁を定着させるなど、取引適正化を図るための取組を進める」といった内容が盛り込まれ、また、これらに関連する政府による重点施策が設定された。

## 3. 地域課題解決の推進

小委員会では「小規模事業者の社会課題解決につながる事業への参画を推進するためには、どのような取組が必要か」という論点について議論が行われた。

これについて委員からは、「小規模事業者は地域に密着しているからこそ気付く課題がある」、「社会課題は地域毎に異なるが、支援の方向性や規模を定める為に、社会課題の明確化やある程度の指針、国や都道府県レベルのサポートが必要」といった発言や発表があった。

こうした議論を踏まえ、基本計画では「既に6割以上の小規模事業者が、地域の社会課題解決に向けたまちづくりや産業振興、安全・安心、環境保護、福祉・教育といった分野の課題解決に取り組んでおり、地域を支える担い手として、小規模事業者の社会的意義を再認識する必要」、「社会の価値観の変化や地方公共団体のリソース不足の中で、地域とのつながりが強い小規模事業者に対しては、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期待が高まっており、小規模事業者の社会課題解決

につながる事業への参画を更に促すための取組を促進する」といった内容が盛り込まれ、また、これらに関連する政府による重点施策が設定された。

#### 4. 支援機関の体制・連携強化

小委員会では「小規模事業者の経営課題が複雑化・多様化する中で、支援機関の体制強化のためにはどのような取組が必要か」という論点について議論が行われた。

これについて委員からは、「事業者の課題が多様化する一方、財政事情がひっ迫する中で支援機関の方々の負担も大きくなっている。支援体制の議論は喫緊の課題」、「広域指導体制の環境整備や支援機関同士の連携が支援体制の強化の新たな解決策になる」、「より効果的に支援する為に、データ化・AI ツールを活用した業務効率化が必要」といった発言や発表があった。

こうした議論を踏まえ、基本計画では「小規模事業者の経営の自走化に当たっては、支援機関、特に商工会・商工会議所による手厚いサポートがより一層重要な役割を果たすこととなるが、…（中略）…、支援体制の強化が喫緊の課題」、「国と地方公共団体が…（中略）…、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に努めながら、デジタルツールの活用、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により、小規模事業者の支援体制の充実を図っていく必要」、「小規模事業者にとって身近な存在である商工会・商工会議所だけでなく、地方公共団体、中小企業基盤整備機構、中小企業団体中央会、商店街振興組合連合会、都道府県等中小企業支援センター、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会、金融機関等が自ら相互に、あるいはこうした主体を取りまとめる核となる事業体を中心となって、緊密に連携し、相談体制を含めた支援体制のネットワーク構築を進め、地域で総力を挙げて取り組む必要」といった内容が盛り込まれ、また、これらに関連する政府による重点施策が設定された。

#### 5. 自然災害等への対応と事業継続力の強化

小委員会では「多発する大規模災害等を踏まえ、小規模事業者の事業継続リスクへの対応能力を強化するためには、どのような取組が有効か」という論点について議論が行われた。

これについて委員からは、「災害発生後の段階では、政府が一種の保険機能を果たしたほうが有効かもしれないという市場効率性の観点もある」、「自然災害の甚大化・多発化やサイバー攻撃などリスクの多様化が進み、その対策の重要性は日々高まっている」、「身近な商工会・商工会議所が標準的なリスク管理・BCP を一緒に考えていくことが小さな商店にとって必要」といった発言や発表があった。

こうした議論を踏まえ、基本計画では「近年、頻発化・激甚化する自然災害からの復旧・復興に当たっては、…（中略）…、早期の復旧・復興に向けて、引き続き、国・都道府県・市町村が一体となった支援が求められる」、「被害の軽減や早期の復旧を図

るためには、自然災害はもとより、感染症やサイバー攻撃等も含め、様々なリスクを認識した上で、平時から事業継続のための取組を講じておくことが重要」といった内容が盛り込まれ、また、これらに関連する政府による重点施策が設定された。

これら論点のほか、新陳代謝の円滑化や地域の持続的発展などについても議論が行われた結果として、基本計画は、「4つの目標」と「15の重点施策」を中心とし、地方公共団体の責務等も盛り込んだ構成となっている。(コラム3-1-1③図)。

### <コラム 3-1-1③図 小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の概要>

#### 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【法第13条第2項第1号】

- |  |
|--|
| <p>1. 現状認識</p> <p>2. 基本的考え方</p> <p>3. 4つの目標【法第6条第1～4号】</p> <p>(1) 需要を見据えた経営力の向上<br/> <small>－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－</small></p> <p>(2) 経営資源の有効活用、人材の育成・確保<br/> <small>－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－</small></p> <p>(3) 地域経済の活性化、地域住民の生活向上・交流促進<br/> <small>－地域の持続的発展、地域経済・生活・コミュニティの活性化－</small></p> <p>(4) 支援体制の整備その他必要な措置<br/> <small>－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－</small></p> |
|--|

#### 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】

- |   |  |
|---|--|
| <p>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】</p> <p>(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</p> <p>(重点施策2) 経営計画の策定</p> <p>(重点施策3) 需要開拓・新事業展開</p> <p>(重点施策4) 取引適正化対策</p> | <p>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】</p> <p>(重点施策5) 起業・創業</p> <p>(重点施策6) 事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ</p> <p>(重点施策7) 多発する大規模災害等への対応</p> <p>(重点施策8) 事業継続力の強化</p> <p>(重点施策9) 人手不足対応、人材の育成・確保・活用</p> |
| <p>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】</p> <p>(重点施策10) 地域経済の活性化</p> <p>(重点施策11) 地域の生活・コミュニティの活性化</p> <p>(重点施策12) 地域課題解決の推進</p>                     | <p>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】</p> <p>(重点施策13) 支援機関の体制・連携強化</p> <p>(重点施策14) 国と地方公共団体との連携強化</p> <p>(重点施策15) 手続きの簡素化・施策情報の提供</p>  |

#### 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】

資料：中小企業庁作成

## 【コラム 3-1-2 地域にかがやく わがまち商店街表彰 2024】

### 1. 表彰の趣旨

商店街は、商業機能に加えて地域の雇用や生活関連サービスなど生活に不可欠な機能を担う主体である。また、地域の顔でもあり、地域コミュニティの拠点として重要な存在である。他方で、経営者の高齢化や商店街組合員の減少に伴う組織的な活動力の低下、個店同士の連携の希薄化などが進んでおり、商店街の魅力が低下しつつある。

このような状況を打開すべく、若手リーダーを中心に商店街を拠点として新たな活動に挑戦する動きや、まちづくり会社と連携した広域的な活性化策を展開する動きが各地で生まれている。

こうした商店街を含む地域の魅力・価値向上につながる取組を選定・表彰し、受賞者の取組を広く共有することにより、他の商店街に新たな気付きを与えて行動変容を促し、全国的な商店街の活性化につなげることを目的として、中小企業庁では「地域にかがやく わがまち商店街表彰 2024」を令和6年7月に実施し、全国の応募の中から特に優れた取組を行う10の商店街を選定・公表した。

### ＜コラム 3-1-2①図 「地域にかがやく わがまち商店街表彰 2024」受賞者

#### 「地域にかがやく わがまち商店街表彰2024」受賞者

(50音順)

- 安芸本町商店街振興組合 [高知県]
- 一般社団法人からまち・協同組合唐戸商店会 [山口県]
- 一般社団法人やかげまるごと商店街振興会 [岡山県]
- 宇宿商店街振興組合 [鹿児島県]
- 株式会社ベース・諫早市中心市街地商店街協同組合連合会 [長崎県]
- クローバー通り商店会 [静岡県]
- 吹田市旭通商店街協同組合 [大阪府]
- 七日町商店街振興組合・山形まちづくり株式会社 [山形県]
- 福知山フロント株式会社・福知山駅正面通商店街振興組合 [京都府]
- 松山市商店街連盟 [愛媛県]

資料：中小企業庁作成

### 2. 表彰式、座談会、受賞者視察・意見交換会の実施

表彰式では、受賞した商店街の代表に対し、経済産業大臣から感謝状を授与した。表彰式に続いて、経済産業大臣と受賞者との座談会が行われ、商店街という場をいかした地域経済の活性化について意見交換が行われた。

また、好事例を広く周知し、全国的な商店街の活性化につなげるため、受賞した商店街への視察・意見交換会を実施した。商店街関係者や専門家、地方自治体、学生等が参加し、各地で活発な議論が行われた。こうした活動を経て、受賞した取組の概要や他の商店街の参考となるポイントなどをまとめた事例集を中小企業庁ホームペー

ジで公表している。



表彰式の様子



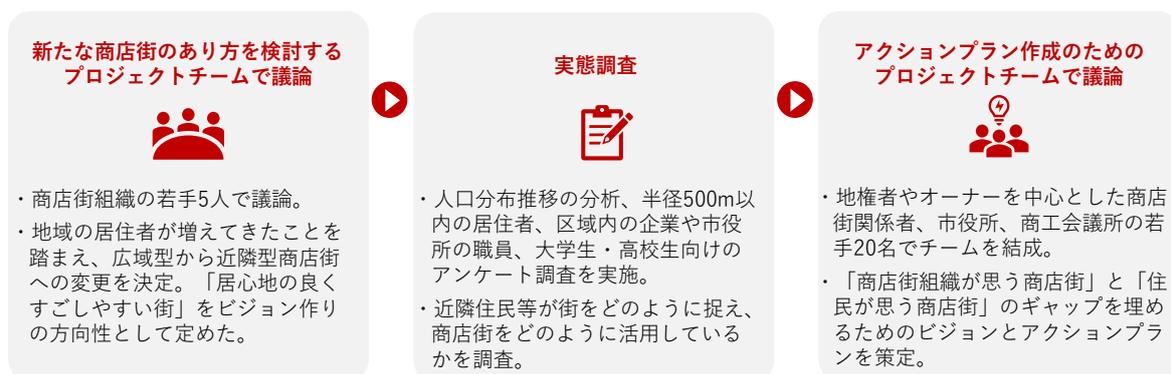
座談会の様子

### 事例：七日町商店街振興組合・山形まちづくり株式会社

七日町商店街振興組合がある山形県山形市七日町エリアは、江戸時代には商業都市の中心として発展したものの、近年では百貨店の閉店や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済活動の停滞、周辺エリアへのマンション建設による来街者層の変化など外部環境が変化していた。また、商店街組織では、オーナー店主でない、テナント出店者や県外資本の組合員が増えるなどの組織構造の変化も生じていた。

これらの変化に対応するため、振興組合では令和2年から、同エリアが「どのようなまちを目指すのか」、また、振興組合が「どのような存在で」「どのようなビジョンを持ち」「何を行うか」を明確にするためのビジョンとアクションプランの検討を開始し、令和6年2月に「最高にちょうどいい。七日町」を将来ビジョンとして発表した。

#### <コラム3-1-2②図 ビジョン・アクションプラン作成の流れ>



資料：中小企業庁作成

ビジョン「最高にちょうどいい。七日町」の実現に向け、振興組合・七日町商店街青年会と山形まちづくり株式会社（振興組合の100%出資により設立）は、関係する多様な主体と連携して取組を行っている。例えば、駐車場、歩道、公園など七日町エリアの居心地を良くするための環境整備や、商店街を身近に感じてもらうための情報発信、生鮮食品店などの近隣生活者向け店舗の充実など、七日町エリアのまちづくりに積極的に取り組んでいる。

### <コラム 3-1-2③図 具体的な取組例>

<p><b>駐車場整備</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商店街周辺に駐車場が少なく、モータリゼーションへの対応を目的に、組合設立当初の1974年に平面駐車場を開業。その後立体化し、現在は、駐車場だけでなく子育て支援施設・コミュニティカフェ・街なか案内所等を併設し、地域のコミュニティの場として活用。</li> <li>• 収入を商店街が行う多くの事業実施に活かす。</li> </ul>
<p><b>歩道整備</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ウォーカブルなまちづくりを行うため、アーケード撤去、電柱地中化、地下水等を活用した無散水消雪歩道化などを行い、歩きやすい歩道を整備。</li> <li>• 整備後に国土交通省と協定を締結し、今後の整備等について協力を得ることになり、東北直轄国道初の「ほこみち」指定に繋がった。</li> </ul>
<p><b>公園整備</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商店街内に空き地ができた際、これを好機と捉え、地主と商店街との間で長期賃貸借契約を締結。商店街が公園として整備した。</li> <li>• その後、周辺の再開発に伴い、市が公園を借り上げ、街なかの憩いの場、イベント空間として活用されている。</li> </ul>
<p><b>情報発信</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商店街のSNS強化、HP改修を実施。イベント情報、サービスや店舗の紹介など、商店街の魅力や機能などを発信。商店街を身近に感じてもらうとともに、商店街への来街に繋がっている。</li> </ul>
<p><b>テナントミックス</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 近隣型商店街への変換に向け、近隣生活者向けの店舗の充実を図ることにより、百貨店閉店により一時的に弱まった商業機能が再強化され、「住みやすい街」という近隣住民のニーズに応えている。</li> </ul>

資料：中小企業庁作成

このような民間団体が主体となった積極的な取組をきっかけとして、山形市は、商店街の通りに面する建物の1階は店舗とすること、また、商店街の通りに新たに駐車場を設置しないことを定めた条例を策定するなど、民間の取組を行政として強力に後押ししている。

七日町エリアのまちづくり関係者が一体となった取組により、百貨店の閉店や新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で減少した歩行者通行量は、令和6年10月に調査開始以来過去最高を更新した。最近では、若いファミリー層も多く訪れるようになるなど来街者層の変化も見られている。結果として、山形県内の多くの地域で地価が低下する中、七日町エリアでは地価の上昇が続いている。また、七日町エリアにおける新規出店・創業が増加し、振興組合の組合員数も増加し、設立以来最高となっている。商店街内には活用可能な空き店舗が無くなるなど、七日町エリアの経済の活性化が進んでいる。

### 【コラム 3-1-3 地方公共団体（自治体）による事業承継支援】

#### 1. 地方公共団体（自治体）による事業承継支援への期待

中小企業は、地域の雇用を支え、地域に必要なインフラとして機能しているが、多くの中小企業が後継者不在等によって廃業を余儀なくされている現状がある。

全国 47 都道府県に設置された「事業承継・引継ぎ支援センター」では、地域の支援機関と連携した支援ニーズの掘り起こし等に取り組んでいるが、足下で経営者の高齢化は進んでおり、早期の事業承継の検討をより一層促す必要性が高まっている。

こうした中、地方公共団体（以下、「自治体」という。）は、中小企業や支援機関からの厚い信頼を有することから「庁内外の関係機関を束ねるハブ機能」や、事業承継という機微な取組の啓発を行うに当たり、自治体が持つ公的な信頼感と安心感が強い武器となるため、「事業者の事業承継の気運醸成に向けた意識啓発機能」を果たすことが期待される。

#### <コラム 3-1-3①図 自治体による事業承継支援の際の連携イメージ>



資料：中小企業庁「地域特性を踏まえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き～先進自治体の活動事例から見るポイント～」

#### 2. 自治体による事業承継支援の事例

自治体による事業承継支援の取組の先進的な事例としては、愛知県豊橋市や秋田県北秋田市などの取組が挙げられる。ここでは、各自治体が事業承継支援を開始した契機や実際の支援内容について記載する。

## 事例：愛知県豊橋市

人口約 36.8 万人の愛知県豊橋市では、市内の商店街約 50 団体を対象としたアンケート調査を継続的に実施してきた。経営課題として後継者不足を指摘する回答割合が年々高まり、2017 年度には約 3 割となったことから、商店街における事業承継支援の重要性を再確認するとともに、小売業だけでなく、他の産業においても同様に支援の必要性が増しているだろうという認識に至った。そこで、同市と支援機関側の事業承継に係る理解を深めるために、2018 年度に、豊橋市、豊橋商工会議所、豊橋信用金庫の 3 者でワーキンググループを立ち上げ、意見交換を開始するとともに、問題意識を共有した。同市では同年度予算を確保し、市内中小企業向けのセミナーも実施した。

2021 年に愛知県事業承継・引継ぎ支援センター豊橋サテライト（以下、「豊橋サテライト」という。）が開設され、ワーキングメンバーに加わった。感染症の感染拡大を経て、市として事業承継に本格的に取り組む契機であると判断し、事業承継プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」の立ち上げにつながった。

豊橋市、商工会議所、市内金融機関、豊橋サテライトの連携により発足した事業承継プラットフォーム「とよはし事業承継ひろば」において、同市は相談会の参加事業者の相談内容に応じて、商工会議所や金融機関などに橋渡しを行うなど、各機関のハブとしての役割を担っている。担当は商工業振興課内の職員 4 名で、専任を置かずチームで対応することでノウハウ共有が促進し、人事異動等で職員が異動しても活動の継続性が保たれる体制を構築している。

事業承継支援に係る活動を行う上では、中小企業の経営実態に応じた個別相談が重要な役割を果たすが、多くの経営者は、事業承継を考えていることを他人に知られたくないと考えていることに配慮し、足を運びやすい環境を提供する必要がある。そこで、同市では、多くの経営者が手続きなどのため日頃頻繁に出入りする市役所内会議室で予約制の個別相談会を実施することで、経営者の抵抗感を下げ、利便性を高めている。また、豊橋商工会議所での相談会等は互いに枠を調整したり、金融機関が顧客に相談会を紹介したりするなど「とよはし事業承継ひろば」内で連携し、きめ細かな調整を行っている。

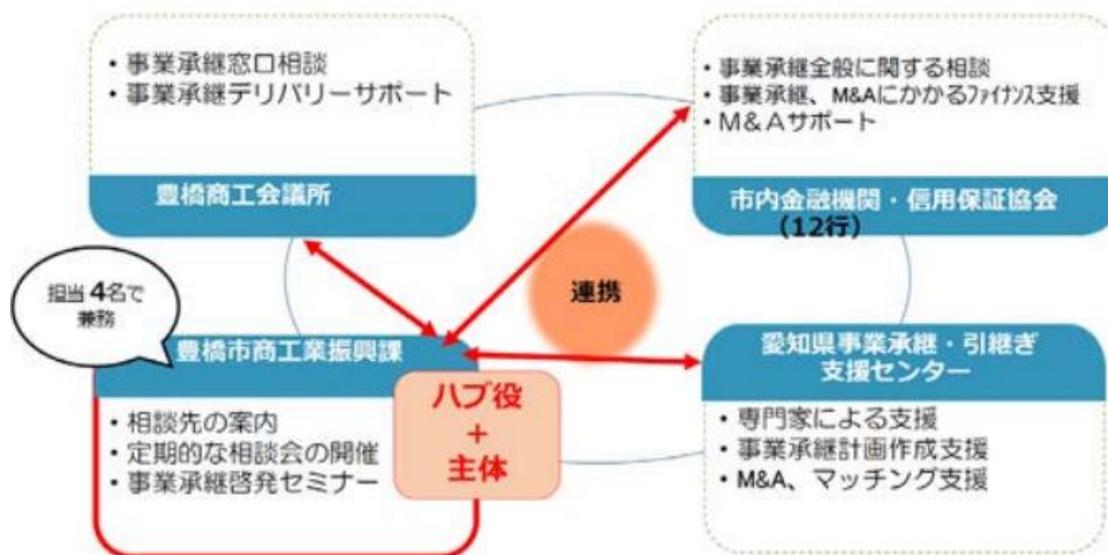
また、「とよはし事業承継ひろば」を通じた事業承継支援の取組を周知・啓発するため、リーフレット「廃業させないまちとよはし」を年 2 回発行している。事業承継に係るセミナーでは、豊橋サテライトの協力の下、テーマにストーリー性を持たせる形に見直した。事業承継の概論から法制度などの実務的な内容まで、一連の流れをつくって開催することで、経営者の事業承継に対する関心を高め、理解を深めてもらえる工夫を行っている。

2023 年度の個別相談会の開催件数は 37 回であるが、ほぼ予約が埋まり好評を博した。参加者の 9 割が経営者、1 割が後継者であるが、経営者と後継者が一緒に相談を受けるケースも多い。事例については、リーフレット「廃業させないまちとよはし」で紹介している。リーフレットは 1 万部を印刷し、商工会議所の会報に同封するほか、

金融機関等支援機関の窓口でも配布する。紙媒体で経営者の手元に直接届けることで、ふとした時に目に留まり承継を考える機会に結びつけやすい。また、経営者同士の会合などでも事業承継が話題に上るなどの効果もある。冊子では、支援機関の具体的な関わり方も記載することで「とよはし事業承継ひろば」の支援機関のモチベーションアップにも奏功している。2022年9月の創刊以降継続的な周知活動を展開したことで、2023年度の事業承継セミナーには76社90名が参加した。さらに、「とよはし事業承継ひろば」を契機として、実際に事業承継に取り組む中小企業も出てきている。

2023年度からは、今後の産学官の新たな連携による事業承継支援の更なる推進を目指し、愛知大学、豊橋技術科学大学、豊橋創造大学の市内3大学を加えた連携体制を構築した。創業支援に取り組む大学を加え、創業希望者と後継者不在の事業者とのマッチングを図るなど、新たな取組が進められている。

<コラム 3-1-3②図 とよはし事業承継ひろばについて>



資料：愛知県豊橋市提供資料

## **事例：秋田県北秋田市**

人口約 2.9 万人の北秋田市は、秋田県の北部中央に位置し、自然景観や山岳溪流に恵まれた都市である。感染症の感染拡大時において、同市の担当者は飲食店、スポーツ用品店など身近な店の廃業が続いていることに気付き、第三次産業の廃業が進み、観光地の魅力低下や地域経済の縮小、移住の受け皿になる仕事の減少にもつながることに危機感を覚えた。

2022 年 4 月、秋田県指定無形文化財である「秋田八丈」の唯一の職人が後継者不在により廃業予定との情報を得て、伝統が途絶えてしまうことに強い危機感を覚えた同市は、「継業バンク」事業に係る補正予算を確保した。同年 10 月、「北秋田市“継業バンク”」を開設。農業の担い手や秋田八丈を含む伝統工芸品など、同市ならではの地域資源をいかした魅力的な地域産業を掲載し、域外からの後継者募集を開始した。

同市は、事業の後継者を探し、地域の価値を承継することが自治体の役割であると認識し、2022 年度、東北経済産業局等「自治体関与型の事業承継支援モデル構築・展開事業」の採択を受けて、商工会、JA の各会員を中心とした 188 事業者を対象に後継者の有無に関するアンケート調査と個別訪問ヒアリングを実施した。また、両団体と連携して、東北経済産業局や、オープンネーム（企業名公表）型のマッチングプラットフォーム「継業バンク」の運営主体である民間のプラットフォーマーの担当者を講師に招いて、市内事業者向け啓発セミナーを開催した。

2023 年 8 月には、商工会、JA、秋田県信用組合、株式会社日本政策金融公庫大館支店、秋田県事業承継・引継ぎ支援センター、民間のプラットフォーマーと同市の 7 者で、事業承継支援に関する連携協定を締結した。支援機関等から、後継者を募る事業者の紹介を受け、同市と民間のプラットフォーマーがヒアリングを行い、継業バンクの掲載記事を作成し公開している。

同市はサイト経由で後継者候補からの問合せを確認後、民間のプラットフォーマーと共にオンライン面談を実施し、その後、事業者もオンライン面談に加わり、後継者候補と双方が合意すれば、作業体験に来市する。作業体験は後継者候補の移住先の環境や作業の大変さを体感すること、また、譲り手と受け手のミスマッチを防ぐ効果がある。これらの作業体験等には同市独自の「移住体験事業補助金」、「事業承継に関する作業体験等実施補助金」、「事業承継支援事業補助金」の活用が可能であり、移住定住施策とも連携することで案件掘り起こしから後継者とのマッチングまで一貫して支援する仕組みが整えられている。なお、事業承継・引継ぎ支援センターには、ノンネーム（匿名）型での後継者探しを希望する事業者への対応を依頼している。

「北秋田市継業バンク」の実績として、募集件数（累計）10 件に対して 66 件の問合せがあり、20 件の現地訪問・作業体験を実施し、6 件が承継中である。

事業承継の後継者や事業承継支援に共に取り組む人材確保のため、「地域おこし協力隊」制度を活用している。「秋田八丈」の後継者は、「お試し移住体験」を活用しながら、工房の見学や作業体験を経て応募し、現在は 3 年間の協力隊任期終了後の起業

を視野に技術習得に努めている。また、持続可能な事業承継支援体制の構築に向けて、民間のプラットフォームが開所した秋田継業サポートセンターで採用するエリアマネージャーも地域おこし協力隊として募集が行われている。同マネージャーは、協力隊任期終了後、同市へ定住し、同市の事業承継支援を担っていくことが想定されている。

### 3. 自治体向けの事業承継支援手引きの策定

中小企業庁が三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社に委託して実施した「自治体における中小企業の事業承継支援」に係る活動実態調査（2024年11月、有効回答数1,003件、有効回答率53.2%）によれば、8割以上の基礎自治体が事業承継支援に取り組む意義として「地域経済の活力向上」や「地域の雇用や技術の担い手の維持」につながることを回答している。また、事業承継支援を積極的に行っている基礎自治体の多くで、予算額は数十万～数百万円程度、担当している人員も兼務で2～3名程度と、人的・財政的な負担は必ずしも大きくないことが分かった。

一方で、事業承継支援を行っている基礎自治体は、感染症の感染拡大以降急速に増えつつあるものの、全体の約3分の1にとどまり、豊橋市や北秋田市のような取組は十分に広まっていない。この要因として、多くの自治体が、「事業承継を支援するためのスキルやノウハウが不足している」ことや、「地域内における中小企業や小規模事業者等の事業承継の実態や、支援ニーズがわからない」ことを挙げている。

こうした状況を踏まえ、中小企業庁では、令和7年3月に、自治体に求められる事業承継支援のアイデアや工夫について、先進事例を基にまとめた「地域特性を踏まえた事業承継支援体制の構築に向けた手引き～先進自治体の活動事例から見るポイント～」をホームページ上で公開するとともに、自治体職員向けのセミナーや集合研修等を実施し、自治体における事業承継支援体制構築を支援している。今後、手引きや地方創生に向けた交付金等の活用により、各自治体において、地域特性に合わせた事業承継支援体制が構築されることが期待される。

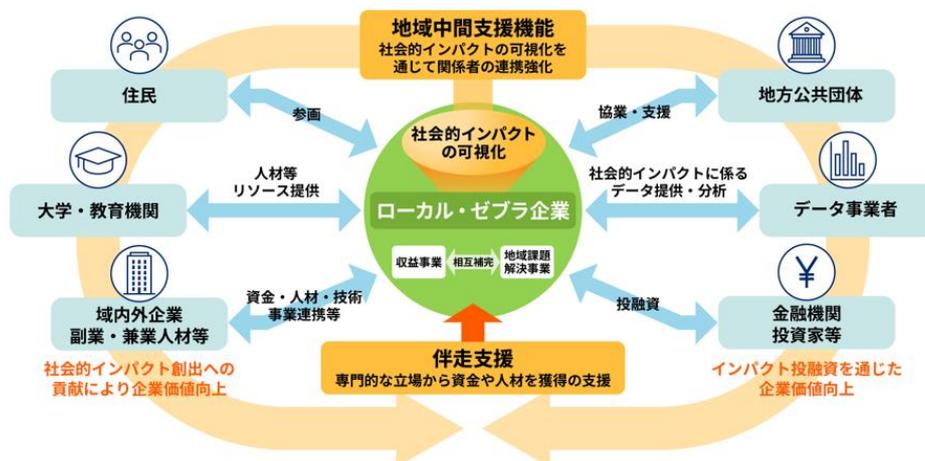
## 【コラム 3-1-4 地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム】

### 1. 地域課題解決事業に取り組むローカル・ゼブラ企業を支援するエコシステム

中小企業庁では、2024年3月に「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を策定した。同指針では、事業を通じて地域課題解決を図り、域内外企業等と協業しながら、新たな価値創造や技術の活用等により、社会的インパクト<sup>69</sup>を生み出しつつ収益を確保し、地域の課題解決の担い手となる企業を「ローカル・ゼブラ企業」と位置付けた。地域の社会課題解決事業推進に当たっては、ローカル・ゼブラ企業が中心となって、解決を目指す社会課題を明確にし、地域中間支援者<sup>70</sup>や伴走支援者等の多様な関係者と、お互いの強みをいかし有機的に連携して課題解決に取り組むエコシステムの構築・定着が重要である。こうしたエコシステムが全国各地で構築されることによって、地域の包摂的な成長を実現していくことで、地方創生の実現にもつながると考えられる。

産業構造審議会経済産業政策新機軸部会の議論においても、「安心して働き、暮らせる生活環境の創出」（ローカル（域内循環）型産業）の政策の方向性として、「地域経済の担い手の一つとなり、社会的インパクト創出と収益を両立し成長していくローカル・ゼブラ企業が生まれるエコシステムを創出し、域外企業との連携強化やインパクト投融資を推進する<sup>71</sup>」ことが位置付けられている。

#### <コラム 3-1-4①図 実現したい地域課題解決のエコシステム>



資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

<sup>69</sup> 事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的变化を指す。

<sup>70</sup> 域内のネットワーク等を活用し、ローカル・ゼブラ企業が地域課題解決事業に取り組む上で必要となる経営資源の獲得や関係者との連携等を支援する者。地域の企業、産業支援機関、地域金融機関、地方公共団体等がその担い手として想定される。

<sup>71</sup> 第25回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 資料3より抜粋

## 2. 「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）」の概要

2024年度、中小企業庁はローカル・ゼブラ企業の重要性和ビジネス上のポイントについて整理し、目指すべき社会の方向性を提示した同指針ののっとり、「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）」を実施した。

本事業では、ローカル・ゼブラ企業と地域中間支援者が地域内外の企業と連携しながら地域課題解決に取り組み、域内外から経営資源を呼び込みながら社会的インパクトを創出し、持続的な成長を遂げていく連携・支援体制が各地で構築されていくことを目指すものである。20の事業を採択し、ローカル・ゼブラ企業が伴走支援者の支援を受け、地域課題の構造分析や社会的インパクトの可視化等に取り組みながら事業を行い、事業計画や社会的インパクトの創出に向けた戦略をブラッシュアップすることで、新たな関係者との連携や支援体制の強化などの事業実施における効果を検証した。

また、実証事業を通じて、ローカル・ゼブラ企業と域内外企業等が連携して、社会的インパクトを活用しながら地域社会課題解決事業に取り組む先行事例の創出、ローカル・ゼブラ企業の事業領域の類型化（コラム3-1-4②図）や経営資源に限られる中小企業・小規模事業者でも取り組めるインパクト測定・マネジメント手法の整理を行った。

### <コラム3-1-4②図 ローカル・ゼブラ企業が取り組む事業領域の類型>

外需	事業へのインテンション	どのように地域に社会的インパクトを創出しようとしているか
ものを創る	消費行動の変化や気候変動等によって維持することが難しくなった地域でのもの創りを、新たな視点や技術により再生し、地域に人々の営みや文化を残す	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生型農業等を通じて自然環境を再生/維持し、事業の持続可能性と地域の自然資本の持続可能性を両立する（自然資本）、地域の魅力を引き出す事業により従事者の拡大や所得・やりがい向上を促す（人的資本、文化資本等への波及）</li> <li>地域で脈々と守り続けてきた技術や、域外にまだ魅力を伝えられていない文化資本を発掘し、新たな商品やサービスといった形で域内の次世代に継承し（文化資本）、産業の拡大や域内外のつながりを創る（知的資本、社会関係資本等への波及）</li> </ul>
人を呼ぶ/場を創る	地域の文化や自然を次世代に繋げるため、地域に人を呼び込む魅力を伝え、地域を共に育む場を創る	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源を活かしたツアー等により地域に人を呼び込み（社会関係資本）、二拠点居住等、地方に関わって生きることを望む域外の人が、暮らすように留まることのできる場所をつくることで（設備資本）、地域のファン（再訪者や移住者）を増やし、地域での事業の創出に繋げる（社会関係資本、人的資本、知的資本等への波及）</li> <li>人の往来を増やすことで、地域の文化の維持・強化、地域住民の自分たちの土地への誇りや愛着を醸成する（文化資本）</li> </ul>
人と企業を育てる	地域産業の弱体化や人材不足といった課題解決に向け、地域全体で人材や企業を育成し、地域に雇用と産業を残す	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成や地域企業のデジタル化・連携強化等を通じ（人的資本・知的資本）、地域企業の企業価値を高めることで良質な雇用を創出し、地域に安心して働き続けられる場所と、そこで働く人を増やす。（知的資本・人的資本等への波及）</li> </ul>
暮らしを支える	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業構造や人口動態が大きく変わっていく中でも、社会やコミュニティと繋がることのできる生活基盤を整える</li> <li>地域の持続可能性を高めるためのレジリエンスを向上させる（企業が存続するためのレジリエンス）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に必要な生活基盤をデジタル技術の活用*などによって維持・強化し（設備資本・知的資本）、共助の枠組みを構築することで、住民の暮らしや生活の質を向上させる（社会関係資本・人的資本への波及）（*：デジタル配車、Wellbeingの見える化、科学的・技術的アプローチ）</li> <li>自然環境に負荷をかけないやり方で山林整備や自然資本を再利用したインフラ補強を地域の多様な関係者を巻き込みながら行うことで（設備資本・自然資本）、地域のコミュニティを強化し、レジリエンスを向上させる（知的資本等への波及）</li> </ul>
コミュニティを創る	特定の地域の課題解決のために交流でき、新事業の創出につながるようなコミュニティをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>想いを持った人が集まる場を作ることで、コミュニティ内外の関係性やネットワークを一層強化し（社会関係資本）、チャレンジしやすい風土を醸成する（知的資本）、これにより、地域のニーズを汲み取った事業が次々と生み出され、地域起業や第二創業、新事業への展開が加速し、共助の枠組みが構築され、地域の活力が向上する（設備資本等への波及）。</li> </ul>
内需		

資料：中小企業庁作成

最後に、採択した20事業の中から、事業を通じて社会的インパクトを創出し、インパクトボンド（社債）等を活用し資金調達を実施した、愛知県名古屋市を拠点にシングルマザーの居住支援に取り組む株式会社 LivEQuality 大家さん（千年建設株式会社）の事例を紹介する。

## 事例：株式会社 LivEQuality 大家さん（千年建設株式会社）

株式会社 LivEQuality 大家さんは、建設会社である千年建設株式会社が新規事業として母子世帯への住居の提供を実施することに伴い、2022 年に子会社として設立した企業である。

同社では、不動産価格の上昇と公営住宅の供給減少などの影響により快適な住まいを見つけることができない母子世帯に対して、アクセスがよく、就業機会を得やすい場所にある物件を、市場相場より安価に提供する「ソーシャル大家事業」という社会課題解決ビジネスを行っている。

母子世帯に対して家賃を減額して貸し出したとしても収益性を確保できるよう、保有物件の採算性が損なわれないよう緻密に計算された賃料設定を採用し、併せて、千年建設株式会社の建設会社としての物件修繕等のノウハウを活用することでリノベーションなどにかかるコストを最適化し収益率の悪化を防いでいる。

また、母子世帯に対して入居支援などを行う認定 NPO 法人 LivEQuality HUB を設立し、認定 NPO 法人 LivEQuality HUB が地域の関連団体等と連携して入居後の就業支援や生活相談など入居者に寄り添った伴走支援を行うことで、通常より物件の稼働率を向上させることに加え、保護者の就業継続率を向上させている。

社会課題解決事業に取り組む上で必要な資金調達については、ソーシャルビジネスの可能性を見だし、資金の流れを作りやすい不動産に社会性を加えたアフォーダブルハウジング<sup>72</sup>事業を推進することで、地域への社会的インパクトを可視化し、インパクトボンド（社債）の発行等によるインパクト投資家からの出資を実現した。

また、2025 年 1 月には、LivEQuality グループとして株式会社りそな銀行と日本初の“ソフトとハード・事業性と社会性が両立”する「アフォーダブルハウジング・ファンド」の組成に向けて、基本合意書を締結した。設立 3 年のローカル・ゼブラ企業が金融機関と提携し、インパクトファンド設立に向けて協働を行っている先進的な取組である。

「今後は他地域への展開を目指し、資金調達の手段を拡大させ、日本におけるアフォーダブルハウジング市場の形成と住宅困窮者への支援手法の確立を目指している。」と岡本拓也社長は語る。



岡本拓也社長



ナゴヤビル外観



ナゴヤビル居室

<sup>72</sup> 生活困窮者に対し、市場よりも低い家賃で良い住環境を提供すること。

## 【コラム 3-2-1 よろず支援拠点について】

### 1. よろず支援拠点とは

よろず支援拠点は、各地域の支援機関等と連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える売上拡大や経営改善等に関する様々な経営相談に対応するワンストップ総合窓口として、平成 26 年に全国 47 都道府県に整備された。

よろず支援拠点創設当時は、中小企業・小規模事業者には「自社・自身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」、支援機関には、「多様な支援機関が課題ごとに存在しており、機能を有機的に結びつける機関が不在」といった課題が存在しており、これらの課題を踏まえ、よろず支援拠点では、（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。

#### （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・小規模事業者に対して、よろず支援拠点の専門家（コーディネーター）が課題を整理した上で、的確な支援機関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くみ取る、ワンストップ機能を提供する。

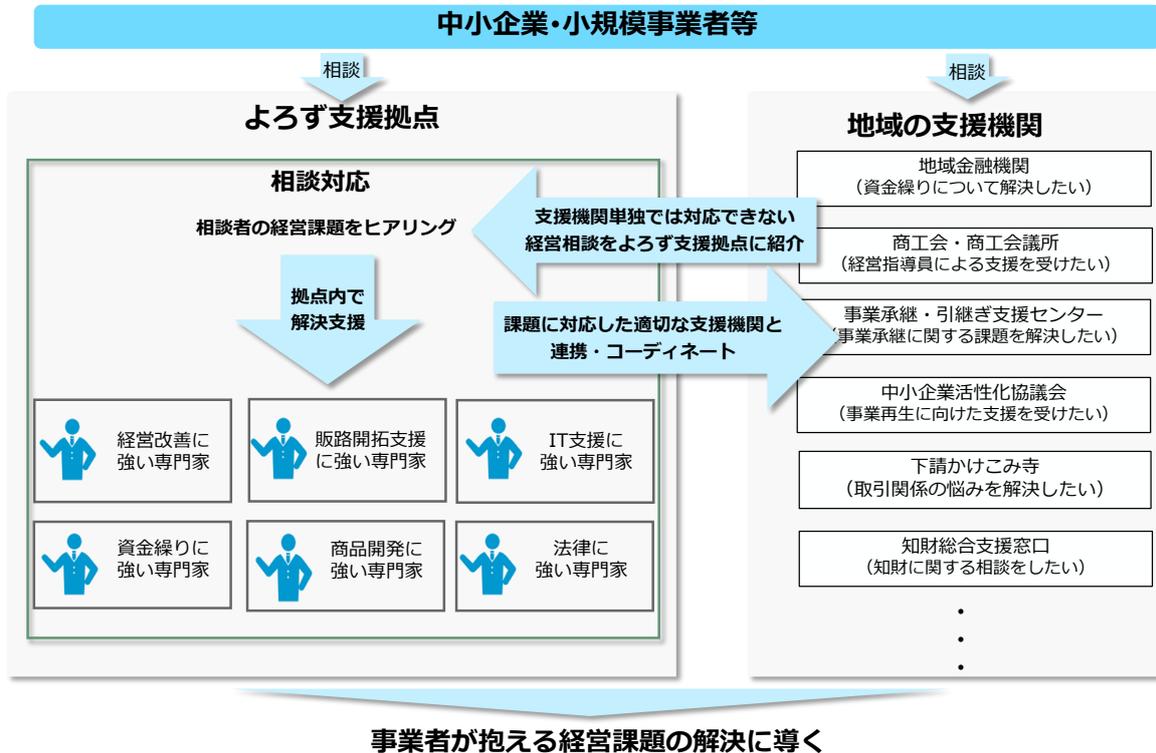
#### （２）コーディネート機能

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

様々な分野の専門家が、幅広い視野から、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経営の中身まで一歩踏み込んだ支援を行う。

<コラム 3-2-1①図 (参考) よろず支援拠点におけるワンストップ支援>



資料：中小企業庁「地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点のあり方検討会（第1回）資料4 事務局説明資料」

## 2. よろず支援拠点の現状

よろず支援拠点は、平成26年の設置から令和6年で10年が経過した。相談対応件数は、事業開始以降着実に増加しており、これまで累計300万件もの相談対応の実績を積み上げてきた。

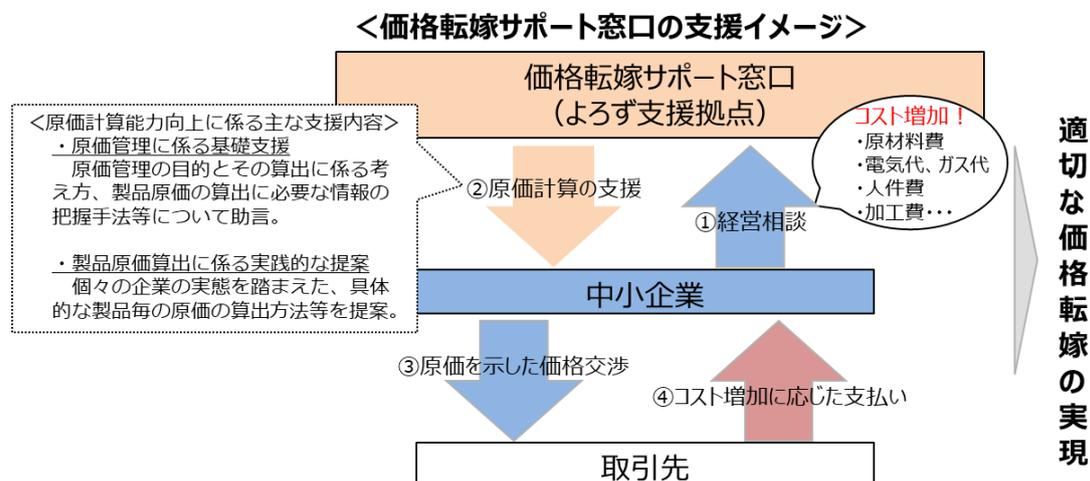
令和6年4月時点で、全国で1,000名を超えるコーディネーターが在籍しており、主に売上拡大や経営改善など、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に関する相談に対応しつつ、物価やエネルギー価格の高騰、人手不足、DX、カーボンニュートラルなど、中小企業・小規模事業者の事業環境の変化による新たな課題にも対応している。

また、感染症の感染拡大や各地で発生する豪雨・台風災害、ロシアによるウクライナ侵攻によるエネルギー価格高騰などの予期せぬ緊急事態への対応については、よろず支援拠点において、それぞれ特別相談窓口を設置し、率先して相談対応を実施してきた。

さらに、政府の重要施策の一つである価格転嫁に関しては、中小企業・小規模事業者が取引先等に対して、適切に価格交渉・価格転嫁ができる環境を整備するため、令和5年度、全国のよろず支援拠点に「価格転嫁サポート窓口」を設置し、価格交渉に

関する基礎的な知識や原価計算の手法の習得支援を通じて、中小企業・小規模事業者の価格交渉・価格転嫁を後押ししてきた。

<コラム 3-2-1②図 価格交渉・転嫁を支援する全国的なサポート体制について>



資料：経済産業省「下請中小企業の価格交渉・価格転嫁を後押しするため、全国のよろず支援拠点に相談窓口を設置するなど、サポート体制を整備します」

### 3. 今後のよろず支援拠点の方向性

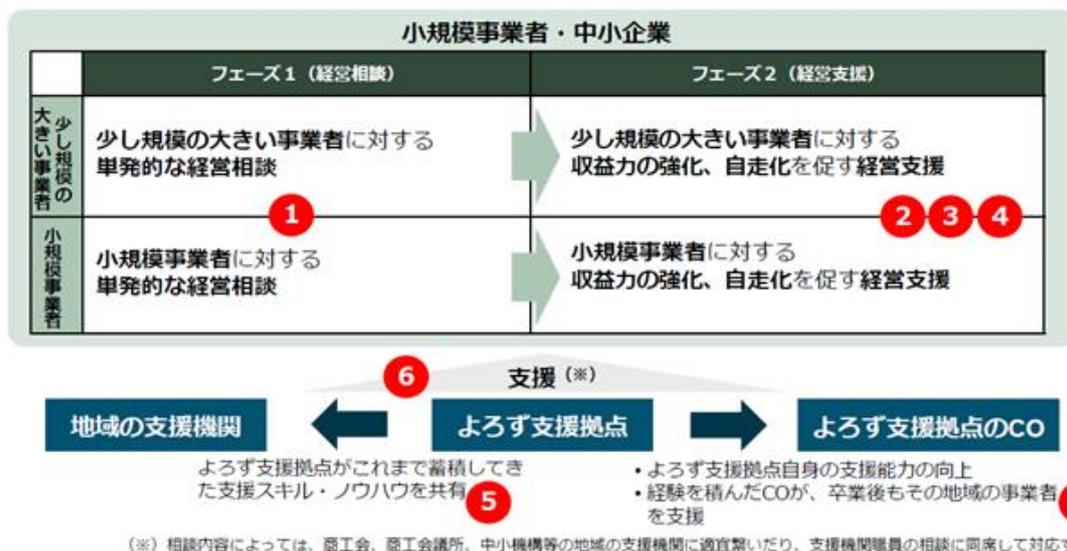
中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は、「大幅な賃上げ」、「少子高齢化・人口減少」、「人手不足」、「経営者の高齢化・後継者不足」、「原材料・エネルギーコスト等の上昇」、「50年ぶりの円安水準」、「DXの進展」、「カーボンニュートラル・GXの重要性の高まり」など、大きく変化を遂げつつある中、中小企業・小規模事業者がこれまで以上に「稼ぐ力」を高めていくことが重要である。

「稼ぐ力」の向上には、支援機関による経営支援が重要である。そこで、令和6年10月から「地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点のあり方検討会」を開催し、これまでのよろず支援拠点事業の成果・実績や、各拠点が地域の状況を踏まえて磨き上げてきた特徴・強みを踏まえつつ、よろず支援拠点のあり方、地域におけるよろず支援拠点と他の支援機関との役割分担・連携のあり方等について検討した。

中小企業庁では、これまで全6回開催してきた本検討会で行った議論を踏まえ、よろず支援拠点の役割を以下の6点に整理した。

- ① 事業者のあらゆる課題への相談対応・窓口
- ② 事業者の収益力の強化
- ③ 経営者の経営スキルの向上・自走化
- ④ 成長するポテンシャルのある事業者への成長支援
- ⑤ 拠点内外の支援人材における支援能力の向上
- ⑥ 地域の中小企業支援システムを機能させるコーディネーション

<コラム 3-2-1③図 今後のよろず支援拠点における役割のイメージ>



資料：中小企業庁作成

よろず支援拠点における支援の対象については、引き続き、あらゆる課題への相談対応・窓口となることを基本的な姿勢とし、商工会・商工会議所が対応している相談内容について、よろず支援拠点が窓口となった場合には、必要に応じて課題を整理した上で商工会・商工会議所につなぐとともに、専門的な相談については、よろず支援拠点において対応していくこととした（役割①）。その他の支援機関との役割分担については、課題に対応した適切な支援機関に橋渡しするものとした（役割⑥）。

また、地域経済の活性化・好循環の実現に向けて、小規模事業者よりも少し規模の大きい事業者の支援比率を高めていくこととした（役割①）。

加えて、成長するポテンシャルのある事業者に対しては、その成長支援にも取り組んでいくこととした（役割④）。

よろず支援拠点における支援の内容については、中小企業・小規模事業者の収益力の強化、経営者の自走化に向けた支援は、事業者が求める足下の課題解決を繰り返すことで信頼関係が構築された後に実施されることが多いため、まずは、事業者の求める課題に対応しつつ（フェーズ1）、企業全体の稼ぐ力を伸ばそうとする意欲のある事業者には、採算の可視化を行いながら、課題設定、課題解決支援を継続的に行っていく（フェーズ2）こととした（役割②、③）。

よろず支援拠点における運営のあり方については、各拠点が地域の実情に応じて拠点ごとのやり方で発展してきたことを踏まえ、引き続き、各拠点が特徴をいかしつつ、中小企業・小規模事業者にとってより望ましい支援が可能となるよう、全国組織としての強みをいかし、拠点間での知見・ノウハウの共有を通じた支援能力の向上や、地域を越えた相談対応が可能となるような環境整備、他の支援機関に対する各拠点が蓄積してきた支援スキル・ノウハウの共有を通じた地域全体の支援能力向上など、様々な取組の必要性が示された（役割⑤）。

よろず支援拠点と他の支援機関等との連携のあり方については、各拠点において、

どのような専門分野・得意分野を持つコーディネーター（CO）が在籍しているのか、どのような支援メニューがあるのか等の情報発信を行っていくとともに、商工会・商工会議所や地域金融機関等の地域の支援機関等に対して連携に向けたアプローチも積極的に進めていくこととした（役割⑥）。

これらの議論を踏まえて、今後のよろず支援拠点事業の基本要領等に順次反映させ、よろず支援拠点における支援の効果を高めることで、より一層多くの中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」を高めていく。