
コラム集

【コラム 1-1-1 成長型経済に向けた中小企業金融のあり方】

1. 中小企業支援の方向性

日本経済は今、長引くデフレによる「コストカット型経済」から抜け出し、社会全体としてリスク許容度を高めることで、「賃上げと投資が牽引する成長型経済」へ移行する正念場を迎えている。中小企業・小規模事業者においても、コロナ禍での過剰債務、人手不足、人件費や物価の高騰、米国関税等の地政学リスクの影響等、経営課題が複雑化する中で、デフレ思考から脱却し、物価と賃金が上昇する「金利のある世界」に対応して、現状維持ではなく、リスクを取って生産性向上・成長につながる投資を行い、「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」へと成長していくことが欠かせない。そのためには、中小企業の挑戦を、金融面でも強力にサポートしていく必要がある。

2. 成長投資を後押しする中小企業金融

中小企業の「稼ぐ力」は正に企業の競争力の源泉であり、投資によって得られたキャッシュフローを再投資し、投資と成長の好循環を実現できる企業こそが、「成長型経済」における企業間の競争を勝ち抜くことができる。そのためには、中小企業のみならず、投資を支える金融機関等においてもデフレ思考からの脱却が急務である。中小企業が自身の経営状況を的確に把握・改善しながら着実にキャッシュフローを回していくことを前提に、将来的な事業性が見込める場合には、金融機関が積極的にリスクを取って融資していく必要がある。その際、事業者と金融機関の信頼関係構築が重要であり、中小企業側は経営状況の積極的かつ随時の開示を行いつつ、金融機関においても成長に向けた投資計画の磨き上げを含めて伴走的な経営支援を行っていくことが望ましい。

中小企業庁においても、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫によるリスクを取った資金供給や、信用保証協会による信用補完といった政策金融を総動員することで、民間金融機関による大胆な資金提供を後押ししているところである¹。

また、人口減少・人手不足が深刻化する中で、地域の持続的発展に向けて地域金融機関が主体となり、地域の事業者等を巻き込みながら、地域経済へのインパクトを踏まえた地域の資金循環を促す役割が求められている。地域の中小企業の多様な資金需要に応えるのみならず、各種支援機関等と連携した情報・ネットワーク提供、コンサルティング機能といった「地域金融力」を、地域金融機関がこれまで以上に発揮し、地域経済に貢献していく必要がある。

金融庁にて昨年9月より開催された、「地域金融力の強化に関するワーキング・グループ」では、地域における人口減少等の環境変化の中での、「地域金融力」の強化に

¹民間金融機関による資金提供を後押しする、日本政策金融公庫の融資制度として、挑戦支援資本強化特別貸付（資本性ローン）が挙げられる（https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/57_t.html）。

必要な方策について検討が進められた。その中で、地域金融機関には、資金繰り支援にとどまらず、経営改善や事業承継・M&A や、DX 等の支援等、多面的な支援を通じた企業の成長への貢献が期待されている。今後、中小企業庁でも、政策金融を通じて、地域金融機関が地域社会から期待される役割を最大限発揮できるよう、背中を押してまいりたい。

3. 「成長型経済」における事業再生の方向性

中小企業が直面する経営課題は、物価高や賃金上昇、人手不足に加え、コロナ禍におけるゼロゼロ融資の返済等により、一層複雑化している。資金繰りが厳しく、キャッシュフローも立たず、債務超過に陥っている企業は約 40 万者に上ると推計²される中で、地域経済や雇用、産業の維持・発展を実現するためには、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジに係る取組を地域全体で強化していく必要がある。

「成長型経済」においては、事業再生を行うに当たっても、企業が再生後の成長ビジョンを見据えながら、経営改善に取り組まねばならない。事業再生の達成は単なる通過点にすぎず、真に重要なのは、事業再生後に企業が自力で事業継続・成長を達成できることである。そのために、企業側としては、経営悪化の兆候が現れた時点で、早期に身の周りの支援者に相談することが重要である。取引先への支払いや給与支払いが遅延している、キャッシュが枯渇する、返済の見通しが立たず銀行からの融資も受けられなくなる、といった倒産寸前の状況で事業再生を検討しても、従業員を解雇しつつ、廃業という選択肢を取らざるを得ない。再生やその後の成長に向けて取り得る選択肢をなるべく増やすためには、早期に再生に着手することが求められる。業績悪化の兆候が現れたら、躊躇せず周囲の支援者に相談することが、早期に事業再生に着手するためには極めて重要である³。

また、中小企業活性化協議会⁴等の支援機関では、再生支援の体制強化・規律強化を進め、再生後の成長も見据えて、事業再生の明確な出口を設定して支援を行う必要がある。場合によっては、地域のサプライチェーン空洞化、雇用喪失、取引先の連鎖倒産等を回避しつつ、企業の本質的な経営力強化に向けて、再生企業の経営資源の集約化（再生 M&A）を選択することも重要である。出口なきリスクスケジュールを繰り返し、

² 2017 年度～2024 年度において、債務超過企業数は 50 万社前後で推移している。うち、2024 年度において、「債務超過」かつ「EBITDA 有利子負債倍率 10 倍超又はマイナス」（中小企業活性化協議会での支援における再生フェーズに相当）に該当する企業は約 40 万者に上る（中小企業実態基本調査（2017 年度～2024 年度）より）。

³ こうした中、信用保証制度においては、中小企業者が認定経営革新等支援機関から定期的なモニタリングを受けること等を要件として保証料を引き下げる「モニタリング強化型特別保証」が 2026 年 3 月より開始された。

⁴ 中小企業活性化協議会は、全国 47 都道府県に設置されており、金融機関、民間専門家、他支援機関と連携しながら、事業、財務の課題解決に向けて、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する機関である。詳細については、以下のサイトを参照。

- ・中小企業活性化協議会（収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援）
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/index.html>)
- ・中小企業活性化協議会紹介動画（15 秒 CM「社長に伴走編」）
(<https://youtu.be/A12h1PrZHps?si=1E-Xh3JG4MW97y9A>)

事業改善に経営資源を投入できず、本質的な経営・財務上の課題解決を先送りしているようでは、その後の企業の成長は見込めない。経営悪化の兆しが現れたとき、早期に事業再生に着手することが、再生の選択肢をできるだけ多くする上で欠かせない。

こうした点を踏まえ、中小企業庁においては、2025年12月から「中小企業における事業再生支援のあり方検討会⁵」を開催し、再生支援の早期着手や規律強化、中小企業活性化協議会の取組強化、地域での支援体制強化等に向けた政策検討を行った。今後も「成長戦略としての事業再生政策」として、意欲ある事業者や支援者等が前向きな取組を進めていけるよう、活用しやすい具体策の検討を進めていく。

<コラム 1-1-1①図 「中小企業における事業再生支援のあり方検討会」報告書（概要）>

「中小企業における事業再生支援のあり方検討会」報告書（概要）



資料：中小企業庁 中小企業における事業再生支援のあり方検討会 報告書 概要

なお、中小企業庁では、「中小企業のかげこみ寺」である中小企業活性化協議会をハブに、再生フェーズに応じた様々な支援メニューを用意している。金融機関や商工会・商工会議所等の身近な相談機関との連携も深めている。経営状況に対してささいなことでも疑問・懸念を抱いた事業者においては、まずは身近な支援者（税理士等）や中小企業活性化協議会等の公的支援機関に相談してほしい。

⁵ 「中小企業における事業再生支援のあり方検討会」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/koukai/kenkyukai/index.html#jigyousaiseishien>)

<コラム 1-1-1②図 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の全体像>

収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の全体像

- 中小企業活性化協議会は、中小企業の「駆け込み寺」として全国47都道府県に設置し、地銀OBや士業等の常駐専門家を配置。
- 中小企業活性化協議会がハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関とも連携し、苦しむ中小企業の収益力改善、事業再生、再チャレンジのフェーズを地域全体で支援。

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・併走		
	収益力改善支援 ・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+簡易な取支・資金繰り計画策定を支援。	プレ再生支援 ・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。 再生支援 ・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。	再チャレンジ支援 ・事業再生が極めて困難な中小企業等やその保証人を対象に、円滑な廃業に向けた助言や弁護士との紹介を行うとともに、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。
	民間専門家（認定経営革新等支援機関）が支援・併走		
	早期経営改善支援（Vアップ） ・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。 ※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	経営改善支援（405事業通常枠） ・リスケ・新規融資等の金融支援を含む経営改善計画を支援。 ※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	再生・廃業支援（405事業中小版GL枠） 「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。

資料：中小企業庁 中小企業政策審議会金融小委員会 第15回 資料3 参考資料

4. 企業における経営力の重要性

上記のような金融支援メニューを最大限有効に活用するには、まずは自社の経営状況を正確に把握し、最適な支援メニューを選択した上で、得られた資金等のリソースを適切に活用する、各事業者の「経営リテラシー」が必要不可欠である。経営者が適時適切に経営状況を把握するとともに、本質的な経営課題を見極め、課題克服に向けたPDCAサイクルを回していく必要がある。

一方で、「経営リテラシー」の向上には、士業や金融機関等、専門的な知識を有する身近な支援者の存在が欠かせない。経営者個人が抱いた疑問やアイデアについて、日頃から相談を積み重ね、支援者とともに経営力の強化に取り組むことで、手元の運転資金のみならず、長期的な企業の成長を支える「稼ぐ力」を育むことができる。確固とした「経営リテラシー」をもとに、「強い中小企業」を目指して変化に挑む企業や、企業の経営力向上を支える支援者の取組を、中小企業庁は全力で応援してまいりたい。

【コラム 1-1-2 取適法・振興法の施行】

近年、原材料費やエネルギー費、労務費が上昇する中、「物価上昇を上回る賃上げ」を実現するためには、中小企業・小規模事業者が投資や賃上げに必要な原資を確保することが重要である。その原資を確保するべく、サプライチェーン全体で「構造的な価格転嫁」を実現する必要性が一層高まっていることを踏まえ、令和7年5月に「下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律」が成立し、取適法（製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律）と振興法（受託中小企業振興法）が令和8年1月に施行された。主な改正内容については、以下に示すとおりである。

■ 共通事項

法律の題名・用語の変更：発注者と受注者が対等な立場で共存共栄を目指すという意識が高まる中、「下請」という用語は発注者と受注者が対等な立場にないという語感を与えることから、法令名及び用語を従属的な意味合いを含まないものに改めた。

適用対象の拡大：「従業員数による基準」を新設し、本法の適用対象となる事業者の範囲を拡大するとともに、「特定運送委託」を対象取引として追加した。

■ 取適法

禁止行為の追加：物価上昇局面において、協議を適切に行わずに取引価格を据え置くことは、取引の相手方に不利益を及ぼす可能性があることから、「協議に応じない一方的な代金決定の禁止」を禁止行為に追加した。また、手形払は、実質的に委託事業者の資金繰り負担を中小受託事業者に負わせるものであることから、紙の約束手形の利用廃止に向けた取組など、手形をめぐる背景事情の変化も踏まえ、「手形払等の禁止」を禁止行為に追加した。

面的執行の強化：事業所管省庁に新たに指導及び助言に係る権限を付与するとともに、違反行為（報復措置の禁止）の申出先に事業所管省庁を追加した。

■ 振興法

国・地方公共団体の責務規定新設：受託中小企業の振興を図るため、国と地方公共団体が相互に連携し、地域の実情に応じて、必要な施策の普及や取組の推進に努める旨の規定を追加した。

多段階の事業者が連携した取組の支援強化：多段階の取引からなるサプライチェーンにおいて、2以上の取引段階にある事業者も共同で振興事業計画を策定することができるよう対象を拡大した。

主務大臣による執行強化：主務大臣からの指導・助言を受けても状況が改善されない事業者に対し、より具体的措置を示して、その実施を促す（「勧奨」する）ことができる規定を追加した。

<コラム 1-1-2①図 改正法の概要>

下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律

背景・概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 近年の急激な労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇を受け、発注者・受注者の対等な関係に基づき、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を定着させる「構造的な価格転嫁」の実現を図っていくことが重要。 ● このため、協議を適切に行わない代金額の決定の禁止、手形による代金の支払等の禁止、規制及び振興の対象となる取引への運送委託の追加等の措置を講ずるとともに、多段階の取引当事者が連携した取組等を支援し、価格転嫁・取引適正化を徹底していく。 	
1. 規制の見直し（下請代金支払遅延等防止法）	
<p>【規制内容の追加】</p> <p>（1）協議を適切に行わない代金額の決定の禁止【価格据え置き取引への対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対象取引において、代金に関する協議に応じないことや、協議において必要な説明又は情報の提供をしないことによる、一方的な代金額の決定を禁止。 <p>※手形払の禁止に伴い、割引困難な手形に係る規制を廃止。</p> <p>（2）手形払等の禁止</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対象取引において、手形払を禁止。また、支払期日までに代金相当額を得ることが困難な支払手段も併せて禁止。 <p>※手形払の禁止に伴い、割引困難な手形に係る規制を廃止。</p> <p>【規制対象の追加】</p> <p>（3）運送委託の対象取引への追加【物流問題への対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対象取引に、製造、販売等の目的物の引渡しに必要な運送の委託を追加。 <p>（4）従業員基準の追加【適用基準の追加】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員数300人（役員提供委託等は100人）の区分を新設し、規制及び保護の対象を拡充。 	<p>【執行の強化等】</p> <p>（5）面的執行の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関係行政機関による指導及び助言に係る規定、相互情報提供に係る規定等を新設。 <p>※その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製造委託の対象物品として、木型その他専ら物品の製造に用いる物品を追加。 ● 保証等の交付義務において、承認の有無にかかわらず、電磁的方法による提供を認容。 ● 遅延利息の対象に、代金を減じた場合を追加。 ● 既に違反行為が行われていない場合等の勧告に係る規定を整備。
2. 振興の充実（下請中小企業振興法）	
<p>（1）多段階の事業者が連携した取組への支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多段階の取引からなるサプライチェーンにおいて、二以上の取引段階にある事業者が作成する振興事業計画に対し、承認・支援できる旨を追加。 <p>（2）適用対象の追加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ①製造、販売等の目的物の引渡しに必要な運送の委託を対象取引に追加 ● ②法人同士においても従業員数の大小関係がある場合を対象に追加。 	<p>（3）地方公共団体との連携強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国及び地方公共団体が連携し、全国各地の事業者の振興に向けた取組を講じる旨の責務と、関係者が情報交換など密接な連携に努める旨を規定。 <p>（4）主務大臣による執行強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主務大臣による指導・助言をしたものの状況が改善されない事業者に対して、より具体的措置を示して改善を促すことができる「勧奨」を追加。
3. 「下請」等の用語の見直し（下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法等）	
<ul style="list-style-type: none"> ● 「下請事業者」、「親事業者」等を「中小受託事業者」、「委託事業者」等に改め、あわせて、法律の題名も改正。 	
施行期日	令和8年1月1日

資料：公正取引委員会「中小受託取引適正化法（取適法）関係資料」

【コラム 1-1-3 官公需における価格転嫁・取引適正化】

政府では、民間における価格転嫁・取引適正化に加えて、国や地方公共団体が率先して価格転嫁・取引適正化を徹底することとしている。

■官公需の概要と規模

「官公需」とは、官公需法（「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律」、昭和 41 年制定）により規定される概念であり、国等（各府省庁、独立行政法人・国立大学法人等）及び地方公共団体が行う、物品の調達、役務・サービスの提供依頼、公共工事の発注を総称したものである。

令和 6 年度の官公需総実績額は、国等で 11.4 兆円（前年度比 3.4%増）、地方公共団体⁶で 18.8 兆円（前年度比 8.4%増）であり、合計 30.2 兆円（前年度比 6.5%増）に達している。

公的需要（政府最終消費、公的固定資本など）が地域経済に占める割合は GDP の 4 分の 1⁷を占めており、地方部ほどその割合が大きいことから、地域経済に与える影響も大きく、官公需における価格交渉・転嫁の徹底が重要である。

■官公需における取組方針

官公需法に基づき毎年度「国等の契約の基本方針」が閣議決定される。令和 7 年度版の基本方針においては、国や地方公共団体に対し、

- 複数年度にわたる物件及び役務の契約においては、発注者として少なくとも年 1 回以上の価格協議を行うよう努めること、
 - 価格交渉の申出があった際に「予算がない」、「前例がない」といった理由で断ることがないよう、誠実に対応すること、
- 等を要請している。

さらに、こうした措置が適切に実施されるよう、関係省庁と連携し、国及び地方公共団体への文書による周知に加え、ブロックごとに全国での説明会を開催するなど、実際に価格交渉を行う担当者への周知徹底を進めている。

■官公需における価格転嫁促進策

令和 7 年 6 月には「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版」が閣議決定され、その中で「官公需における価格転嫁のための施策パッケージ」が策定された。同パッケージでは、官公需における価格交渉・転嫁の徹底に向け、次のような包括的・具体的な措置が盛り込まれている。

- 「国等の契約の基本方針」で示された価格交渉・転嫁等への対応の徹底と、その

⁶ 令和 6 年度調査の対象組織は都道府県（47）、人口 10 万人以上の市（258）及び東京都特別区（23）

⁷ 新しい資本主義実現会議（第 32 回、令和 7 年 3 月 28 日）基礎資料 P10

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai32/shiryou1.pdf

実施結果のフォローアップ

- 最低賃金の上昇やエネルギー代金の値上がりに対応できるよう、予算単価や予定価格の適切な設定
- 低入札価格調査制度・最低制限価格制度の適切な運用と、工事以外の請負契約への導入拡大、両制度の設定基準を業種ごとに整理し、統一的な基準の策定
- 適切な地域要件の設定や価格以外の要素を評価する取組の徹底
- 有資格者の実態に見合った適切な公共工事設計労務単価の設定
- 燃料小売業、警備業・ビルメンテナンス業、印刷業等官公需において課題が指摘される業種への的確な対応

さらに、同年11月の「強い経済」を実現する総合経済対策」においても、官公需における価格転嫁促進に向けた取組の一層の強化が位置付けられた。

■今後の対応

これらの方針や施策パッケージを踏まえ、すでに一部の措置について、関係府省庁において取組が始められているところであり、また、令和7年11月には、全国知事会で地方公共団体が率先して官公需における価格交渉・転嫁策を進める「行動宣言」が採択されるなど、価格交渉・転嫁への対応は全国的な広がりを見せている⁸。

中小企業庁としては、今後ともこのような関係省庁や地方公共団体とも連携しつつ、実施状況を把握して未実施の機関が実施するようフォローアップし、対応の徹底を図っていく。

⁸ 全国知事会議（令和7年11月26日）議題（1）資料1

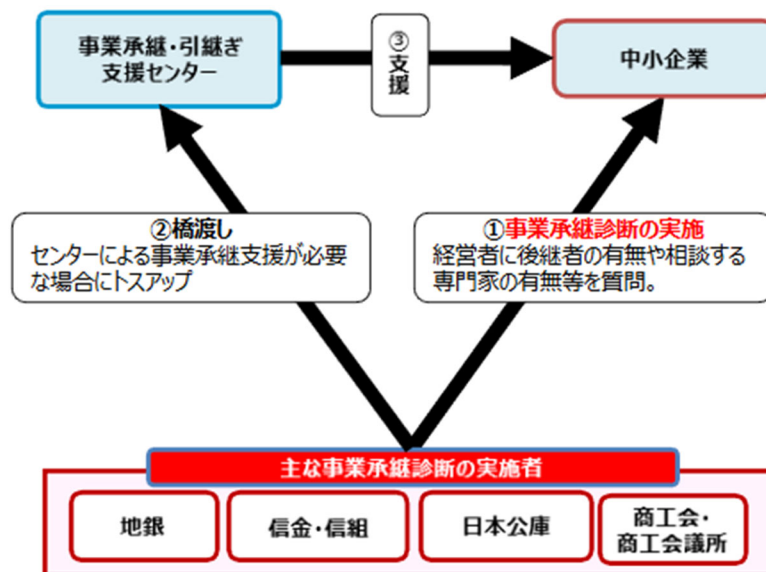
【コラム 1-1-4 事業承継・M&A の更なる推進に向けた取組】

1. 支援機関による事業承継・M&A 支援の最前線

中小企業庁では、地域における円滑な事業承継を促進するため、全国 47 都道府県に設置している事業承継・引継ぎ支援センターを中心に親族内承継・第三者承継問わず支援ニーズの掘り起こしから、ニーズに応じた支援までワンストップで行ってきた。しかし、後継者不在等を背景に、黒字廃業を余儀なくされる企業もいまだに多く存在しており、地域の活力や競争力を維持・強化していくためにも、地域を支える事業者の事業承継問題への対応は引き続き喫緊の課題である。この課題に対し、地域の支援機関が連携を強化し、中小企業に対する事業承継の啓発や、最適な支援を実施すること等が期待されている。また、事業承継・M&A の件数は増加傾向にあるが、今後事業承継・M&A を本格的に検討する必要のある 60 代以上の経営者も多く存在しており、とりわけ、地方部や比較的小規模の中小企業への浸透・実現を後押ししていく必要がある。

中小企業庁では、2017 年度に、事業承継・引継ぎ支援センターに加え、経営者の「気づき」を促すため、全国に商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築している。「事業承継ネットワーク」では、プッシュ型の事業承継診断を行い、経営者の事業承継に係る課題やニーズを掘り起こし、必要に応じて事業承継・引継ぎ支援センターへの橋渡しを行うなど、きめ細かい事業承継支援に取り組んでいる。ここでは、事業承継支援を先進的に行っている金融機関、商工団体を紹介する。

<コラム 1-1-4①図 事業承継ネットワークの概要>



資料：中小企業庁「中小 M&A 市場の改革に向けた検討会 第 1 回 資料 3」

事例：鹿沼相互信用金庫

栃木県鹿沼市に本店を置く鹿沼相互信用金庫では、「事業づくり・企業づくり・産業づくりを通じた地域づくり」を基本方針に掲げ、地域金融機関として事業承継支援を重点施策の一つとして位置づけている。人口減少や高齢化の進展により、取引先企業において後継者不足や廃業リスクが顕在化する中、地域から企業の灯を消さず、雇用と地域経済を守ることが金融機関の重要な役割であると認識し、体制整備と実践的な支援に取り組んできた。

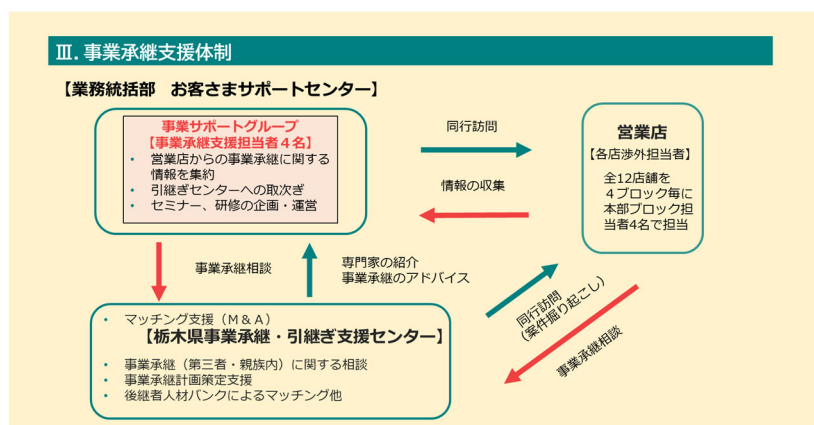
同金庫の特徴的な取組の一つが、栃木県事業承継・引継ぎ支援センター（以下「支援センター」という。）との強固な連携である。2017年以降、同金庫職員を支援センターへ業務出向させ、事業承継支援の実務やノウハウを習得させてきた。出向から戻った職員を本部に配置し、事業承継支援担当者として位置づけることで、組織的な支援体制を構築した。これにより、営業店と支援センターをつなぐハブ機能を担い、案件の掘り起こしから具体的な支援実行までを一貫して行える体制を整えた。

また、営業店との連携強化にも注力。本部担当者が営業店職員と同行訪問を行い、経営者との対話を通じて事業承継に関する潜在的な課題を早期に把握するとともに、職員の人材育成にもつなげている。さらに、商工会議所や商工会と包括連携協定を締結し、「バトンタッチ支援隊」などの同行訪問を通じて、金融機関単独では把握が難しい事業承継ニーズの掘り起こしを進めている。

具体的な支援内容としては、親族内承継・従業員承継・第三者承継（M&A）まで幅広い選択肢を提示し、事業承継計画書の策定支援、後継者人材バンクを活用したマッチング支援、外部専門家と連携した課題解決支援を行っている。近年では、事業承継・M&Aに関する相談件数が年々増加しており、同行訪問を通じた取組が、早期相談や第三者承継につながるなど、一定の成果が表れている。

一方で、営業店職員間の知識やスキルの差、担当者の異動による支援体制の継続性など、課題も存在する。同金庫では今後も、支援センターや関係機関との連携を一層強化し、本部と営業店が一体となった継続的な事業承継支援に取り組むことで、地域経済の持続的な発展に貢献していく考えである。

<コラム 1-1-4②図 鹿沼相互信用金庫と連携した取組>



資料：鹿沼相互信用金庫提供

事例：郡上市商工会

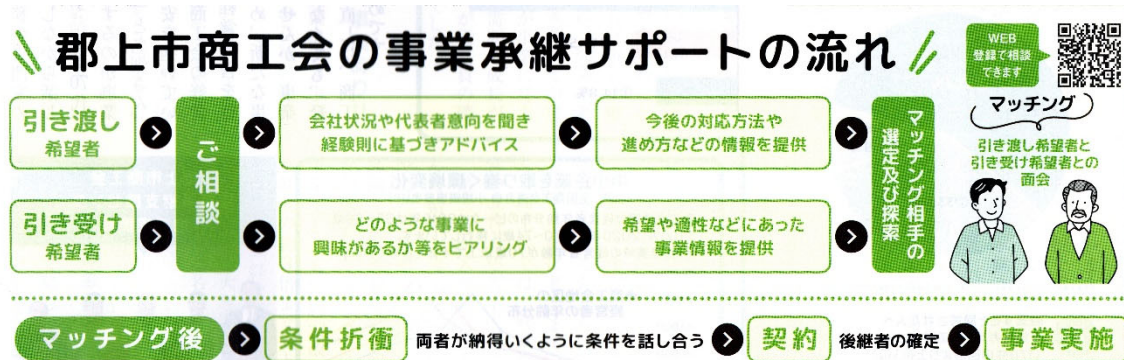
岐阜県郡上市では、事業承継を個々の事業者の経営課題としてではなく、地域の暮らしや産業基盤を将来にわたって維持するための重要施策と位置づけ、商工会を中心とした地域が一带となった支援に取り組んでいる。同市内には約 2,500 の事業者が存在し、その大半が従業員数 20 名未満の小規模事業者である。特に山間地域では、小売店や理美容業、燃料供給などの生活関連業種が廃業すると、住民生活そのものが成り立たなくなるという強い危機感が、取組の出発点となった。

こうした背景を踏まえ、郡上市商工会では事業承継支援センターを設置し、独自の支援スキームを構築している。その中核を担うのが、地域ごとに配置された「地域支援員」の存在である。地元出身者や市職員・金融機関 OB 等から選ばれた支援員が、日常生活や地域の集まりの中で交わされる会話から、「廃業を考えている」「後継者がいない」といった兆しを丁寧に拾い上げる。制度の窓口やアンケートでは把握しきれない情報を、顔の見える関係性の中で収集することで、事業者が構えずに本音を話せる環境をつくっている。

地域支援員が得た情報は商工会と共有され、商工会職員が事業者を個別に訪問し、相談対応から承継の検討、具体的な手続きまでを一貫して伴走支援している。この過程では、数字や収益性だけでなく、その事業が地域で果たしてきた役割や価値を丁寧に言語化し、事業者自身に「自分の商売は地域にとって必要な存在である」と気づいてもらう意識醸成を重視している点が特徴である。

また、2019 年には商工会や産業支援機関、観光、移住定住支援団体などが同じ拠点に集まる「郡上市産業プラザ」を設置した。創業、事業承継、空き家対策、補助金、移住といった分野を横断的に支援することで、「ここに来ればおおよその相談が解決できる」ワンストップ体制を整え、相談者の漠然とした課題に対して丁寧に支援策を提示できる仕組みを実現している。

<コラム 1-1-4③図 郡上市の事業承継支援事例>



資料：郡上市商工会提供「郡上市商工会の事業承継サポートの流れ」

2. 中小 M&A 市場の健全化

①中小 M&A の現状及び市場改革を行う必要性

中小企業を当事者とする M&A（以下「中小 M&A」という。）の件数は大きく増加したが、引き続き高齢の経営者が率いる中小企業は多数存在しており、特に地方部や比較的小規模の中小企業には M&A の普及が進んでいないことから、中小企業全体に M&A の浸透・実現を図るべく、後押しが必要である。一方で、中小 M&A 市場の急速な拡大に伴って、マッチング支援等を行う M&A 支援機関は増加したものの、一部でその支援の質が疑問視されるような事態が発生していることに加え、不適切な譲り受け側の存在も指摘されている。中小企業庁では、これらの問題に対応するため「中小 M&A ガイドライン」の改訂や「M&A 支援機関登録制度」の充実を図ることにより M&A 支援機関の質・倫理観の向上や M&A の実務ルールの浸透に努めてきたが、急速な市場拡大に対して更なる取組が必要となっている。

②中小 M&A 改革プランの策定

そこで、中小企業庁は、2025 年 4 月「中小 M&A 市場の改革に向けた検討会」を設置し、中小 M&A 市場の改革を図るための検討を進め、同年 8 月に「中小 M&A 市場改革プラン」を取りまとめた。その内容は、(1) 譲り渡し側に係る施策、(2) 中小 M&A 市場に係る施策、(3) 譲り受け側に係る施策の 3 つの軸からなる。

(1) 譲り渡し側に係る施策

ア. 支援機関による事業承継ニーズの掘り起し強化

事業承継・M&A は、重要・機微な内容であるため、地域金融機関等の身近な支援機関からのアプローチ・支援を通じ、経営者の不安を解消していくことが重要である。事業承継ネットワークにおける取組を更に強化して、地域金融機関や商工団体等の支援機関が事業承継診断によって事業承継ニーズを効果的に掘り起して、事業承継・引継ぎ支援センターの支援につなげていく。

イ. M&A への不安解消のための広報強化・シンポジウムの実施（M&A キャラバン）

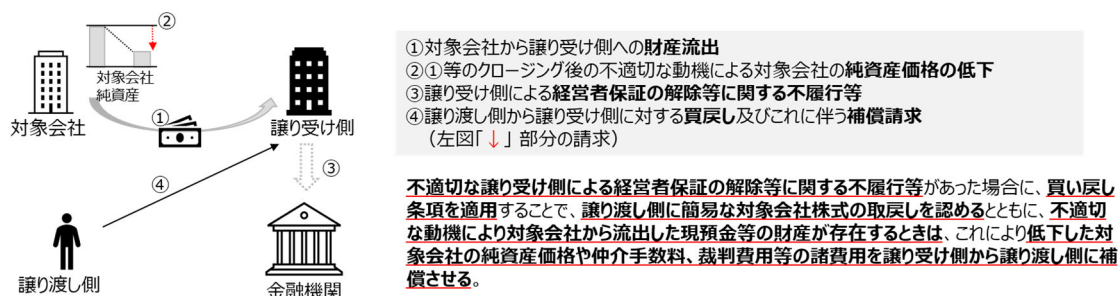
譲り渡し側の不安解消のためには、成功事例の浸透により M&A に対する心理的なハードルを下げることも重要であることから、引き続き、中小企業庁等の公的な関与の下、メディア等を活用した周知広報や各地でのシンポジウムの実施等によって更に気運を醸成する。

ウ. M&A に対する不安を軽減するスキームの検討・普及

2024 年以降、不適切な譲り受け側が経営困難な譲り渡し側の中小企業と M&A を実施した後、譲り渡し側から資金を吸い取る一方、譲り渡し側の経営者が負っている経営者保証が解除されず、負債を残したまま連絡を絶つ手口を繰り返す事案が指摘されている。

「中小 M&A ガイドライン」の参考資料には最終契約のひな形が含まれているが、上記記事等に対する譲り渡し側の不安を軽減する観点から、これを改訂し、経営者保証の解除又は譲り受け側への移行（以下「経営者保証の解除等」という。）に関する不履行等の契約違反の場合、譲り渡し側の意思で買戻しを可能とする条項等を新設した。今後は、その利用を M&A の当事者、M&A 支援機関に対して推奨していく。

＜コラム 1-1-4④図 M&A 成立後の契約違反に対応するための条項のイメージ



資料：中小企業庁「中小 M&A 市場の改革に向けた検討会 第 1 回 資料 3」

エ. M&A 時の経営者保証解除又は譲り受け側への移行に関する実務慣行の定着

経営者保証の解除等について、従前の実務慣行では、M&A の成立前ではなく成立後に経営者保証の解除等を金融機関等に相談する例も少なくなかった。

そこで①「中小 M&A ガイドライン」の第 3 版への改訂により、M&A 成立前に M&A 支援機関から譲り渡し側に経営者保証の提供先の金融機関等への相談について説明すること等を求め、②金融庁による 2024 年 8 月「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の改訂により、金融機関に対しても M&A 成立前も含めて金融機関が融資先から M&A の実施に伴う経営者保証の解除等について相談を受けた場合には、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った適切な対応を実施することが求められている。M&A 支援機関・金融機関による、これらのガイドライン・監督指針の趣旨に沿った対応が徹底されるよう、「中小 M&A ガイドライン」において、中小 M&A 時の経営者保証の取扱いについてまとめた参考資料を作成した。

オ. M&A 検討前の財務状況の精査に係る支援

譲り渡し側が M&A を検討するにあたっては、財務状況等を踏まえ、M&A の成立の可能性や成立する場合にどれほどの譲渡価額で取引される可能性があるかを考慮する必要がある。実際、経営者が 60 代以上かつ事業承継意向が未定の中小企業の財務状況をみると、資産超過かつ黒字の企業が約 5 割を占める一方で、その他は赤字又は債務超過の企業となっており、M&A の実現可能性にはばらつきがある。

今後の事業の存続に関する方向性を検討するためには、財務状況を損益計算書 (PL)

の観点や貸借対照表（BS）の観点、事業性を評価する観点等から精査を要する。

そこでローカルベンチマーク等の現状把握に資するツール活用も検討しつつ、公認会計士や税理士等の士業等専門家等による譲り渡し側の財務状況や事業の特徴の精査の実施を促進する。

カ. 中小 M&A 市場における取引相場の醸成

譲り渡し側の事業の価値を把握するためには、財務状況等の把握と一定のバリュエーションの実施を要する。この点、M&A における譲渡対価の算出の上で参照される「株式価値」の算出プロセスは統一されておらず、評価手法ごとに特徴が異なることから、複数の評価手法を用いて比較し、考慮することが望ましい。

M&A 市場における取引相場を可視化していくことは重要であるが、主に非上場株式を扱う中小 M&A では、取引相場として参照できるデータがない。そこで、「M&A 支援機関登録制度」において登録機関から提供される中小 M&A の取引データを基に、自社の財務状況や同業他社の取引実績を踏まえた譲渡対価の相場を把握するツールを公表することで、相場観を醸成していく。

（2）中小 M&A 市場に係る施策

ア. M&A 支援機関の業務の内容・質の開示強化

質の高い M&A 支援機関が選ばれるためには、その業務の内容・質が可視化される必要がある。「M&A 支援機関登録制度」におけるデータベースを更に有用なツールとして進化させるべく、業務の内容の詳細や成約実績等の業務の質に関する情報についても開示し、複数の登録支援機関間で比較可能性が高い形で参照できるように改修を行う。

イ. 公正な競争を喚起する仲介・FA 手数料のあり方に関する検討

M&A アドバイザリー業務の質の向上には、業務の内容・手数料に関し、競争を確保することが重要である。手数料は各社が提供する業務内容等に応じて設定すべきだが、前提として、提供されるサービスの内容の詳細とともに各社の手数料が比較可能性の高い形で M&A の当事者たる顧客に対して示されている必要がある。しかし、実際には、支援機関ごとに算定方法に差異があるため、算定の基礎まで理解した上で比較することは容易ではないとの指摘もある。このため、現行の手数料の設定状況やその根拠・考え方について詳細な分析を行いつつ、例えば、譲渡価額が同一である場合の M&A 支援機関ごとの手数料を可視化し、M&A 支援機関の間での手数料の比較可能性を高める方策等を検討するとともに、公正な競争を喚起するような手数料のあり方に関する検討を深めていく。

ウ. M&A 支援者個人の知識・スキルに係る資格制度の創設

現状の中小 M&A 市場では、新規参入の M&A 支援機関が多く、これらの者の知識・能力の向上が課題である。従前の施策においては、専ら組織単位での規律遵守を図って

きたところであるが、支援者個人の知識・能力や倫理観の高さが M&A の成否に大きく影響することから、組織レベルでの規律浸透と両輪で支援者個人レベルでの質の担保・向上を図る必要がある。米国等の制度を参考にしつつ、我が国においても中小 M&A 支援者（仲介者・FA）向けの資格制度を検討する。これに先立ち、中小企業庁では、2025 年 4 月、M&A プロセスごとに求められる具体的な知識・スキルを体系的に整理し、中小 M&A 専門人材が果たすべき使命や支援実施にあたって求められる倫理・行動規範についても整理したスキルマップを策定した。

具体的な試験内容・科目は、スキルマップも踏まえつつ、中小 M&A 支援者として最低限備えるべきと考えられる水準に達しているかを問うことを念頭に、実務面の知識のみならず、行動規範・倫理といった内容に重点を置きながら、検討を進めていく。

また、中小 M&A 支援者個人レベルでの質の担保・倫理観の浸透を図る観点から、上記試験への合格、倫理規定の遵守、定期的な講習の受講等を要件とした登録制度の創設も検討する。

エ. 地域の支援機関育成を見据えた事業承継・引継ぎ支援センターの強化・深化

小規模又は地域における M&A については民間 M&A 支援機関の支援が届きづらい現状を踏まえ、事業承継・引継ぎ支援センターの体制強化を図ることとし、将来的には、このようなニーズに対応できる M&A 支援機関を育成する必要がある。具体的には、事業承継・引継ぎ支援センターにおいて、金融機関・士業等専門家等からトレーニーといった形で職員を受け入れるとともに、これらの支援機関と事業承継・引継ぎ支援センターが連携して支援を行うことで、事業承継・M&A に係る支援能力の向上を図る。

（3）譲り受け側に係る施策

ア. 複数回の M&A（グループ化）の推進

複数回にわたり M&A を行っている企業（譲り受け側）は、1 回実施したのみの企業と比較して、高い成長と生産性向上を達成している傾向がみられるなど、M&A における習熟効果の発揮やグループ全体でのシナジー実現が示唆される一方で、実態としては M&A の実施回数が 1 回にとどまっている企業が多い。

そのため、経営能力に優れた譲り受け側による複数回の M&A を推進していくための支援として、「中小企業事業再編投資損失準備金（中堅・中小グループ化税制）」や日本政策金融公庫による「事業承継・集約・活性化支援資金」の利用を一層促進し、グループ化を進める企業の好事例を収集して戦略的に M&A を進める企業の取組を参照可能な事例集として公表するほか、従前の譲り受け側に対する支援施策の効果を検証し、改善・見直しを実施していく。

イ. 小規模案件や個人による承継を支援するファンドへの支援強化

譲り受け側の候補のひとつとしてファンドもあるが、日本の PE ファンド市場は近年拡大傾向にあるものの、収益性の観点から比較的小規模な案件への投資額の増加率

は低く、中小 M&A のボリュームゾーンであるマイクロ・スモール案件に対応するファンドは少ない可能性がある。一方で、銀行等による投資専門会社を通じた出資の規制緩和もあり、地域銀行や信用金庫による事業承継ファンドへの出資は広がり、地域における後継者不在企業を対象に比較的小規模な案件も含めて投資を行っている。また、経営者を目指す個人がファンドの支援を受けながら、M&A を実施し、承継先の経営に携わるサーチファンドと呼ばれる仕組みも普及しつつあるため、こうしたファンドへの支援強化を検討していく。

ウ. PMI への支援

M&A による成長の実現には買収前後の PMI が重要である。特に、M&A における目的・戦略を事前に明確にすることがその後の売上高の変化率の差異、M&A の効果への満足度に影響していることが伺われる。そこで、従前の「中小 PMI ガイドライン」や「PMI 実践ツール」による普及に加え、事業承継・M&A 補助金で創設した「PMI 推進枠」による推進等の取組を実施する。

エ. 支援機関による優良な譲り受け側の掘り起し推進

M&A 後のシナジー発揮による成長等を実現する上では、PMI に加えて譲り受け側が M&A に係る戦略を M&A 検討の着手前に明確化することが重要である。優良な譲り受け側候補と関係性のある地域金融機関やその他の M&A 支援機関が当該企業の M&A に係る戦略の策定等を支援することで、買いニーズを掘り起こし、譲り受け側からの発意による M&A も含めた推進を図る。

3. 複数回の M&A による効果

複数回にわたり M&A を行っている譲り受け側は、1 回実施したのみの企業と比較して、高い成長と生産性向上を達成している傾向がみられ、M&A における習熟効果の発揮やグループ全体でのシナジーの実現が示唆されているが、改めて、M&A の目的やそれがもたらすシナジーを整理するとともに、複数回の M&A を実施している企業の取組から、成長型 M&A に望まれる企業行動をひもとく。

①企業成長を狙った M&A とシナジー

成長型 M&A では、まず自社の成長の方向性を検討し、その実現に向けて有効な M&A 戦略を選択することになる。成長の方向性の検討においては、一般的な製品・市場マトリクス（アンゾフのマトリクス）のフレームワークに、垂直統合を加えた 5 つの選択肢が考えられる。これらの方向性の中で、どのような企業を買収し、どのような PMI を実施してシナジーを生み出していくのかを M&A 実施前に検討することが必要である。

【M&A の目的と戦略】

- ①市場浸透・・・既存製品・既存市場におけるシェアを拡大する
- ②製品開発・・・既存製品とは違う製品を既存の市場に向けて販売する

- ③市場開拓・・・既存製品を新たな市場に向けて販売する
- ④多角化・・・既存事業と同様の分野で新製品開発と新市場開拓を同時に行い、多角化を図る
- ⑤垂直統合・・・サプライチェーンの川上や川下に向かって事業を拡大する

<コラム 1-1-4⑤図 M&A における成長の方向性>

成長の方向性（製品・市場マトリクス）



出典：デービッド・アーカー著、今枝昌宏訳『戦略立案ハンドブック』（東洋経済新報社、2002年）を基に作成

資料：中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」

②M&A を複数行う際の PMI の必要性及び PMI の実施内容・推進体制

M&A を複数回実施しているようなグループ化企業においては、M&A・PMI を実施するにあたり、グループの各事業・機能を管理する各担当部署・担当者が、譲り渡し側の事業の現状を把握・分析することが望ましい。譲り渡し側の現状を分析することで、双方の既存事業や「製造」「営業」「人事・労務」等の機能を横断的に比較でき、譲り渡し側のどの事業や機能を統合するかの統合方針を的確に検討することが可能になる。

PMI の取り組みは通常業務に加えて行うため、譲り渡し側・譲り受け側の人員の状況等を踏まえ、適切な役割分担で推進体制を構築することが重要である。PMI に関する知見・経験が乏しい場合は、中小企業の PMI に精通した支援機関に必要に応じて相談しながら取組を進めることが望ましい。また、経営や譲り渡し側の業界に精通した人材を外部から採用し、譲り渡し側の新経営者として PMI 及びその後の経営を任せられることも考えられる。

事例：株式会社マエダハウジング

ビジョンは「地域で輝く 100 年企業」。中堅企業化で地域のインフラへ

広島県広島市の株式会社マエダハウジングは、1993 年創業の住宅リフォーム事業者である。創業から 27 年目となる 2020 年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の

影響で売上げが落ち込み、「単一事業のシェア争いだけでは生き残れない」という強い危機感を抱いた。この経験から経営基盤の強化を決意し、事業ポートフォリオの再構築に着手。「地域で輝く 100 年企業になる」をビジョンに掲げ、「2030 年にグループ 10 社・社員 300 名・売上高 100 億円・社長 10 名」の達成を目標とした。社員が安心して働ける環境をつくるためには、生産性の高い“中堅企業”への成長が不可欠だと判断し、その実現に向けて M&A を積極的に進めている。

垂直統合・多角化戦略と連続的な M&A を後押ししたもの

2018 年から 2025 年までに買収した企業は 6 社にのぼる。リフォーム施工店だけでなく、不動産賃貸管理といった周辺領域、さらには出版・人材派遣など異業種企業まで買収することで、特定業界の景気変動に左右されにくい経営体質を構築してきた。直近では 2025 年だけで 2 社を買収し、グループの拡大を続けている。

2020 年、赤字の異業種企業を買収した際は、経営管理が未整備だったものの、自社の「マーケティング力（集客力）」と「マネジメント力（数値管理能力）」を注入し、人員整理を行うことなく早期黒字化に成功した。「業種が違ってても経営の原理原則は通用する」という確信が、連続的な M&A の推進につながった。

連続的な M&A で見えてきた成功の秘訣

買収先の選定では、譲渡オーナーの価値観がマエダハウジングの価値観（「素直・前向き・感謝」）と一致するかを重視している。組織の立て直しには価値観の統合が不可欠であり、合致しない場合は買収を見送る判断も行っている。

特に、同業種を買収する場合には、譲渡企業側の現場社員から早期に信頼を獲得して PMI をスムーズに進められるよう、現場実務や業界構造を熟知した本社の役員・事業部長が PMI の指揮を執る体制としている。PMI に当事者意識を持ってもらうため、デュー・ディリジェンス（DD）の段階から役員・本部長にも参画してもらうこともポイントである。

買収後では、まず決済完了日の午後に全従業員説明会を開催。新旧社長がそろって「雇用は絶対に守る」「給与・待遇は下げない」と明言し、従業員が最も気にする「自分の生活はどうなるのか」という不安を初日に解消している。さらに、パートを含む全従業員と前田会長が 1on1 面談を行い、「どこに課題があるのか」「本当はどうしたいのか」を丁寧にヒアリング。その内容を踏まえて統合方針をブラッシュアップし、本社の役員・事業部長を中心に PMI を着実に実行している。



前田政登己会長



マエダハウジング八丁堀店

【コラム 1-2-1 中小企業の GX 促進】

1. 直面する課題、その課題に取り組むべき理由

カーボンニュートラル (CN) の実現に向けては、中小企業も含めたあらゆる主体が、経済成長、温室効果ガス排出量削減、エネルギー安定供給の同時実現を目指す、グリーントランスフォーメーション (GX) を進めることが重要である。しかしながら、中小企業は、情報面・コスト面・人材面の制約等により、具体的な取組には至っていないことが多い。

2. 施策の方向性・全体像・目標

このような状況を踏まえ、経済産業省では、中小企業を取り巻く GX の動向・課題等や、中小企業の GX 推進に向けた支援策についてとりまとめている。⁹

その中で、日頃から中小企業と接している地域の商工会議所、商工会、金融機関等の支援機関が、地域企業の GX の取組をサポートする体制を構築することが重要であると指摘。経済産業省では、支援機関を対象に研修会を実施し、①中小企業が GX に取り組む必要性やメリット、②具体的な取組方法など、対話・助言にいかせるノウハウの習得、地域ごとの持続的な支援体制の構築の実現を目指している。

3. 具体的な取組

①支援機関向けの研修事業の概要

令和6年度補正予算を活用し、中小企業の支援機関等向けの研修事業を実施した。計17地域を採択し、各支援機関の取組段階(①初期段階、②着手段階、③統合段階)に応じて、研修コースごとに3回の研修会を実施した(1-2-1①図)。

<採択結果および研修内容>※採択者は代表機関のみを記載

○研修コースA (GXの基礎知識を学び、支援方法を検討する) : 5件

採択者 : 鹿児島銀行、熊本市、群馬県、堺市、姫路商工会議所

○研修コースB (GXに関する支援の提案の確度を高める) : 3件

採択者 : 東京海上日動埼玉中央支店、肥後銀行、北陸経済連合会

○研修コースC (GXを切り口にした経営課題解決提案の実践力を高める) : 8件

採択者 : 尼崎市、神戸商工会議所、佐賀銀行、滋賀県、日本政策投資銀行四国支店、八王子市、浜松市、和歌山県

○研修コースE (サプライチェーンエンゲージメントへの対応を高める) : 1件

採択者 : 福井銀行

⁹ 経済産業省 HP「中小企業の GX 推進に向けて」

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/SME/pamphlet/gx_gaiyou.pdf

【コラム 1-2-2 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 となる技術を如何に獲得するかは、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。したがって、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、獲得に向けて取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、さらには、当該技術の位置づけ（安全保障上の重要技術かどうかなど）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例を含め、産業界への普及・広報、アウトリーチ活動にも努めていく。

（１）経済安全保障経営ガイドラインの策定

技術流出対策に限らず、我が国の経済安全保障の実現には、産業・技術基盤の主体である民間企業自身が、自社の自律性・不可欠性を高めていくことが重要である。こうした背景から、経済産業省は、企業経営層が自社における自律性・不可欠性確保及びガバナンス強化に係る取組を経営戦略として考え、実行する上での推奨事項として「経済安全保障経営ガイドライン（第１版）¹⁰」を策定・公表している（令和８年１月２３日）。

本ガイドラインは、中小企業を含むあらゆる事業規模の経営層を対象としている。技術流出対策を含め、経済安全保障対応の必要性に係る社内外の共通認識の醸成や、実際の対応の検討等に向け、社内だけでなく、取引先やサプライチェーン上の関係者との対話にも活用されることを期待している。本ガイドラインには、チェックリストも付録されており、企業の自主的な確認や対話への活用が期待される。

（２）技術流出対策ガイダンスの改訂

経済産業省では、様々な技術流出経路のうち、特に①生産拠点の海外進出に伴う技術流出、②人を通じた技術流出に焦点を当てて、企業に対する対策の選択肢を提示するものとして、「技術流出対策ガイダンス¹¹」第１版を策定している（令和７年５月公表）。

また、第１版で取り上げていないビジネスシーンのうち、とりわけ共同研究や調達元とのすり合わせ等、他組織との情報共有が想定される取引は、自社の技術情報が取引の相手方において管理されるため、技術流出リスクが高い。他方、共同研究はイノベーションを促進し、技術の優位性・不可欠性を磨く上で重要であり、また、調達元等とのすり合わせも、製品性能や品質最大化のために重要である。

そこで、こうした取引による利益を最大化するためにも、技術流出リスクの評価手法及びリスク軽減措置を示すことが重要であるとの認識の下、「技術流出対策ガイダンス」の第２版への改訂を進めている。

また、我が国の技術優位性・不可欠性は、優れた技術を持つ多くの中堅・中小企業に支えられており、中堅・中小企業における技術流出対策に向けた取組の促進が重要である。かかる認識の下、技術流出対策ガイダンスを簡易にまとめたパンフレットや、実践するに当たって参考となる資料集の策定も進めている。

（３）技術情報管理認証制度

¹⁰ <https://www.meti.go.jp/press/2025/01/20260123004/20260123004.html>

¹¹ https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/guidance.pdf

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かを国が認定する技術情報管理認証制度（TICS）¹²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1～2ヶ月）、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。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 1-2-2①図 技術情報管理認証制度の概要>



資料：経済産業省「技術情報管理認証制度ホームページ」

（4）経済安全保障と独占禁止法に関する事例集の公表

海外事業者への技術流出を防ぐためには、サプライチェーンに関係する企業同士の情報交換や特定の技術・製品を有する企業間の連携も重要である。一方で、産業界からは、「独占禁止法上のカルテル違反のおそれがあるとの漠然とした懸念などを理由に、企業結合のオプションが検討の俎上に上りづらい」、「企業間で交換する情報の内容によってはカルテル違反のおそれがあるとの漠然とした懸念などを理由に、企業の法務部や弁護士が独禁法を理由に保守的な判断を下す傾向とあいまって、企業間の対話を躊躇してしまう」との指摘がされていた。

このような状況を踏まえ、2025年11月20日に、公正取引委員会、経済産業省、国土交通省は「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」¹³を公表した。経済安全保障の観点から企業が実施する事例を経済産業省と国土交通省が提供し、それに対して

¹² https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/technology_management/

¹³ https://www.meti.go.jp/policy/kyoso_seisaku/economic_security2025.pdf

公正取引委員会が独占禁止法上の考え方を示したもの。日本企業の国際競争力が失われないう、企業サイドの萎縮を緩和し、企業間連携を後押しすることが今回の事例集の目的である。

＜コラム 1-2-2②図 「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」における想定事例＞

情報交換	<ul style="list-style-type: none"> ・業務提携・買収提案に関する情報交換（事例①） ex. 電子機器や高性能素材等 ・流出を防ぐべき範囲に関する情報交換（事例②） ex. 電子機器や高性能素材等 ・アンチダンピング申請に関する情報交換（事例③） ex. 金属 ・市場が縮小する事業の集約化に関する情報交換（事例④） ex. 自動車内燃機関部品 ・市場が縮小する事業の集約化に関する情報交換（事例⑤） ex. 素材産業等 	企業結合	<ul style="list-style-type: none"> ・寡占市場における企業結合（事例⑨）※事例①⑥⑦の発展事例 ex. あらゆる新工ネ関連製品や自動車、製造装置等に必要不可欠な部品 ・市場が縮小する事業に関する統廃合（事例⑩）※事例⑤の発展事例 ex. 素材産業等 ・過剰供給市場におけるポートフォリオ調整（事例⑪） ex. 素材産業等 ・事業の安定性・持続性を考慮した業界再編（事例⑫） ex. あらゆる新工ネ関連製品や自動車、製造装置等に必要不可欠な部品 ・競争力を維持・確保するための統合・合併（事例⑬） ex. 造船・船用工業 ・国内で寡占的な複数事業者の統合・合併（事例⑭） ex. 造船・船用工業
共同行為	<ul style="list-style-type: none"> ・重要原材料の調達に関する情報交換及び共同調達（事例⑥） ex. 他国からの輸入に依存している原材料（重要鉱物等） ・供給が限られる製品等の川下市場への配分（事例⑦） ex. 他国からの輸入に依存している原材料（重要鉱物等） ・競争力を維持・確保するための共同行為（事例⑧） ex. 造船・船用工業 	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・他社との共同研究開発の制限（事例⑮）

資料：公正取引委員会、経済産業省、国土交通省「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」（2025年11月）から経済産業省作成

（５）地方における中堅・中小企業等への経済安全保障上の技術流出対策の広報活動（アウトリーチ）

経済産業省では、「経済安全保障経営ガイドライン」の策定、「技術流出対策ガイドランス」の改訂、技術情報管理認証制度の運用や、「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」の公表など、企業における自主的な取組を支援する施策を進めている。これらの施策を真に実効性のあるものとするため、技術流出対策の重要性を、より幅広い層に浸透させるアウトリーチ活動が不可欠である。特に、優れた技術を有し技術流出対策を講じる必要はあるものの、経営資源に限りのある中堅・中小企業等への普及・啓発は重要性が高い。

このため、経済産業省では、各地域の経済産業局や関係する独立行政法人、さらには金融機関等と連携して、地域の中堅・中小企業等を対象とした説明会やセミナー等を実施し、参加企業や地域のニーズに応じた情報提供を通じて、技術流出対策への理解促進を図っている。今後も、こうしたアウトリーチイベントを継続・拡大し、全国規模での対策強化につなげていく方針としている。

【コラム 2-1-1 中小企業の時間当たり労働生産性の試算】

1. 分析の背景・目的

中小企業の労働生産性の分析に当たっては、付加価値額を労働者数で除した「一人当たり労働生産性」を用いることが多い。一方で、先行研究¹⁷でも指摘しているとおり、労働者数及び付加価値額が同じ企業であっても、例えば片方の企業では残業が多く、もう一方の企業ではほとんど残業がない場合のように、両者の総労働時間が異なる場合には、両者の労働生産性は異なる。したがって、中小企業の労働生産性を把握するに当たっては、一人当たり労働生産性に加え、付加価値額を総労働時間で除した「時間当たり労働生産性」を分析することも重要と考えられる。

一方で、公的統計の調査項目には、一定の制約が存在することから、単一の公的統計を用いて時間当たり労働生産性を算出することは困難である。例えば、我が国における企業活動に関する主要な公的統計（総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」、財務省「法人企業統計調査」、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」）では、労働者の労働時間を調査しておらず、また、労働及び雇用に関する主要な公的統計（総務省「労働力調査」、「就業構造基本調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、「賃金構造基本統計調査」）では、企業の付加価値額の算出に必要な情報を調査していない。

こうした状況を踏まえ、本コラムでは、一定の仮定を置くことを前提としつつ、中小企業の時間当たり労働生産性を可能な限り正確に明らかにすることを目的に、先行研究や様々なデータ取得の制約を確認した上で、複数の公的統計を用いて、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の算出を試みた。

2. 先行研究の紹介と中小企業の時間当たり労働生産性の試算方法の検討

一般的に、時間当たり労働生産性は以下の計算式で算出できる。

$$\text{時間当たり労働生産性} = \text{付加価値額} \div \text{総労働時間（全労働者の労働時間の総和）}$$

この点を踏まえ、まずは、時間当たり労働生産性に関する先行研究を確認しつつ、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の算出可能性を検討する。

先行研究①

（公財）日本生産性本部¹⁸では、内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を用いて、我が国全体における時間当たり名目労働生産性の推移を算出しており、その中で、2024年度は「現行基準のGDPをもとに計算で

¹⁷ 宮川（2018）

¹⁸ （公財）日本生産性本部（2025）

きる 1994 年度以降で最も高くなっている」と指摘している。本算出方法をベースに企業規模別に分解することを検討したが、「国民経済計算」は算出方法の特性上、企業規模別に再集計することはできず、また、「毎月勤労統計調査」については利用可能なデータの制約から企業規模別の再集計ができず、中小企業の時間当たり労働生産性を算出することは困難であった。

先行研究②

中小企業白書（2018）¹⁹では、経済産業省「企業活動基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の個票データを用いて、企業規模別、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算し、中小企業のそれが大企業より低いことを指摘している。なお、本算出方法で用いられている「企業活動基本調査」は、従業者数 50 人以上かつ資本金又は出資金 3,000 万円以上の企業を対象とした調査であり、比較的規模の小さい中小企業が捕捉できていないことに加え、「建設業」、「運輸業、郵便業」といった業種が調査対象外である点については留意が必要である²⁰。また、同白書では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の個票データを用いて、中小企業における、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算しており、『「企業活動基本調査」の調査対象外となる規模の小さい企業の労働生産性が相対的に低い』ことを指摘している。

先行研究③

経済産業省²¹では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を用いて中小企業における、業種別、単年度の時間当たり労働生産性を試算し、非製造業（小売業、宿泊業、飲食店）の時間当たり労働生産性は低い傾向にあることを指摘している。本算出方法では、「毎月勤労統計調査」において前述した制約が存在しており、労働時間について企業規模間の差異は考慮されていない点に留意が必要である。

このほか、付加価値額に総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」、財務省「法人企業統計調査」を用いることも検討できる。「経済センサス - 活動調査」は 5 年に 1 度の調査となっており毎年の推移を示せないことに留意が必要である。また、「法人企業統計調査」は利用可能なデータに制約があり、中小企業基本法に基づく中小企業の資本金規模に即した付加価値額の再集計が困難であった。

¹⁹ 2018 年版中小企業白書第 1 部第 3 章。

²⁰ 2025 年版中小企業白書付属統計資料 1 表（産業別規模別企業数）では、2021 年 6 月時点の「建設業」、「運輸業、郵便業」の中小企業数は、全体の中小企業数（非一次産業）の約 14.6% を占める。

²¹ 経済産業省（2021）

このように、先行研究等を確認すると、複数の公的統計を用いることで、中小企業の時間当たり労働生産性を試算できる可能性がある一方で、それぞれの公的統計におけるデータの制約に留意する必要があることが確認できた。

3. 分析の概要

前述の算出方法や留意点、統計データの制約を踏まえ、中小企業の時間当たり労働生産性の推移の試算に当たって使用する統計の検討を行った。

付加価値額（分子）については、中小企業庁「中小企業実態基本調査」のデータを採用することとした。①「経済センサス - 活動調査」とは異なり、毎年の推移を示せること、②「企業活動基本調査」とは異なり、幅広い規模・業種を調査対象としていること、③「法人企業統計調査」とは異なり、中小企業基本法の定義に基づく中小企業の実態に近い付加価値額を算出可能であることから、当該統計を用いることとした。

総労働時間（分母）については、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」のデータを採用することとした。「毎月勤労統計調査」ではデータの制約上、企業規模別の再集計ができなかったが、「賃金構造基本統計調査」では、個票データを用いて企業規模別の再集計が可能であったことから、当該統計を用いることとした。

なお、本分析は複数の公的統計を用いて試算したものであり、統計間の定義等を可能な限り近づけたものの、両者を完全に一致させることは困難なため、分析結果については含みをもって確認する必要があることに留意されたい。

本分析で用いる定義は以下のとおり。

【分子（付加価値額）】	中小企業庁「中小企業実態基本調査」
規模	・ 中小企業基本法に基づく中小企業のうち、従業員数6人以上の法人企業。
業種	・ 中小企業実態基本調査が対象としている全業種。 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）
付加価値額	・ 2021年度～2024年度 付加価値額＝営業利益＋（売上原価のうち労務費、動産・不動産賃借料、減価償却費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、動産・不動産賃借料、減価償却費、租税公課） （2024年度は速報値（2026年2月26日公表）を使用） ・ 2015年度～2020年度 付加価値額＝営業利益＋（売上原価のうち労務費、減価償却費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、租税公課）

【分母（総労働時間）】	厚生労働省「賃金構造基本統計調査」 中小企業庁「中小企業実態基本調査」
規模	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金構造基本統計調査 卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）については企業全体の常用労働者数が5～99人以下の企業。 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業については企業全体の常用労働者数が5～299人以下の企業。 ・ 中小企業実態基本調査 分子（付加価値額）の定義と同様。
業種	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金構造基本統計調査及び中小企業実態基本調査 建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）
総労働時間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金構造基本統計調査で全体及び業種別の労働者一人当たり平均年間労働時間（年間労働時間÷労働者数）を算出し、これに中小企業実態基本調査の全体及び業種別の労働者数を乗じることによって算出。両統計の労働者数のかい離の補正を行っている。 ・ 賃金構造基本統計調査における「労働者」とは、「常用労働者」と「臨時労働者」を指す。「労働時間」とは、「所定内実労働時間数」と「超過実労働時間数」を指す。 ・ 中小企業実態基本調査における「労働者」とは、「常用雇用者」、「臨時雇用者」、「派遣従業者」を指す²²。

4. 分析結果

ここからは、「3. 分析の概要」の定義に基づき統計データの個票等を用いて中小企業の時間当たり労働生産性を試算した結果を示す。

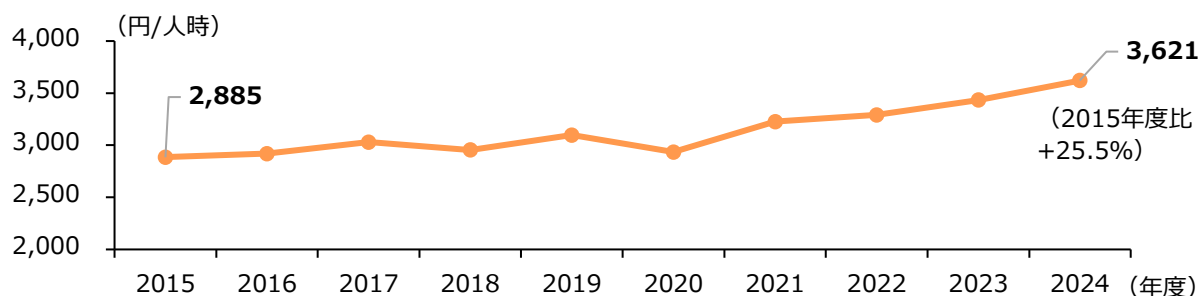
コラム 2-1-1①図は、直近 10 年間の中小企業の時間当たり労働生産性の推移を見たものである。前述のとおり、中小企業の一人当たり労働生産性は、おおむね横ばいの傾向で推移しているが²³、時間当たり労働生産性で見ると、直近 10 年間に於いて上昇傾向で推移していることが見て取れる。2015 年度と比較して、2024 年度では、25.5% 上昇していることが分かる²⁴。

²² 出向役員を含むため、「他社からの出向従業者」を除いて算出している。

²³ 本書第 2 部第 1 章第 2-1-1 図「労働生産性の推移（企業規模別、減価償却費含む）」を参照。

²⁴ 本書「本文を読む前に（凡例）」で示しているとおり、名目値を用いていることに留意する必要がある。

＜コラム 2-1-1①図 中小企業における時間当たり労働生産性の推移＞

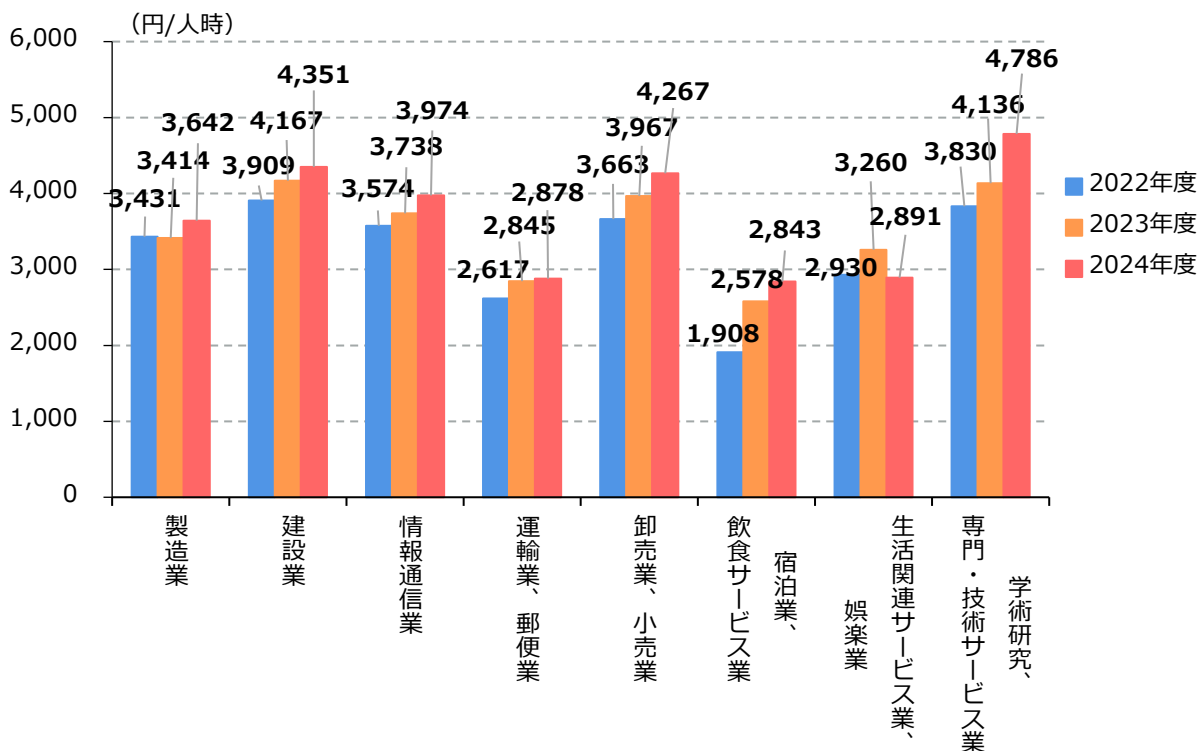


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 「時間当たり労働生産性」の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に、業種別に中小企業の時間当たり労働生産性の推移を見ると、直近3年間では多くの業種において上昇傾向で推移しており、とりわけ「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」において、伸びが大きいことが見て取れる（コラム 2-1-1②図）。

＜コラム 2-1-1②図 中小企業における時間当たり労働生産性の推移（業種別）＞

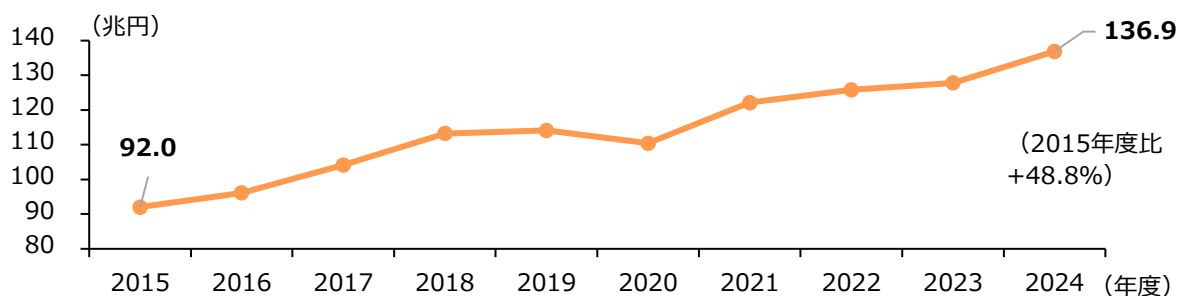


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 「時間当たり労働生産性」の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に、これらの結果の要因を分析していく。まず、分子の付加価値額について、中小企業における推移を見ると、増加傾向にあることが分かる。また、一社当たりの付加価値額を見ると、2020年度以降、増加傾向にあることが分かる（コラム2-1-1③、④図）。

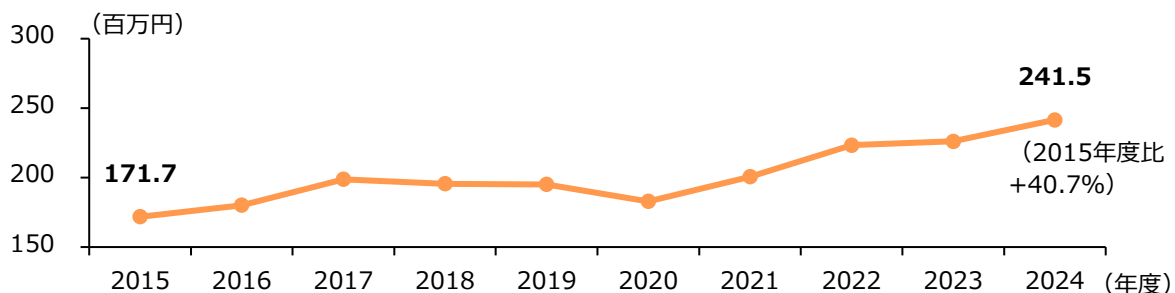
<コラム2-1-1③図 中小企業の付加価値額の推移>



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 中小企業の付加価値額の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

<コラム2-1-1④図 中小企業の一社当たり付加価値額の推移>

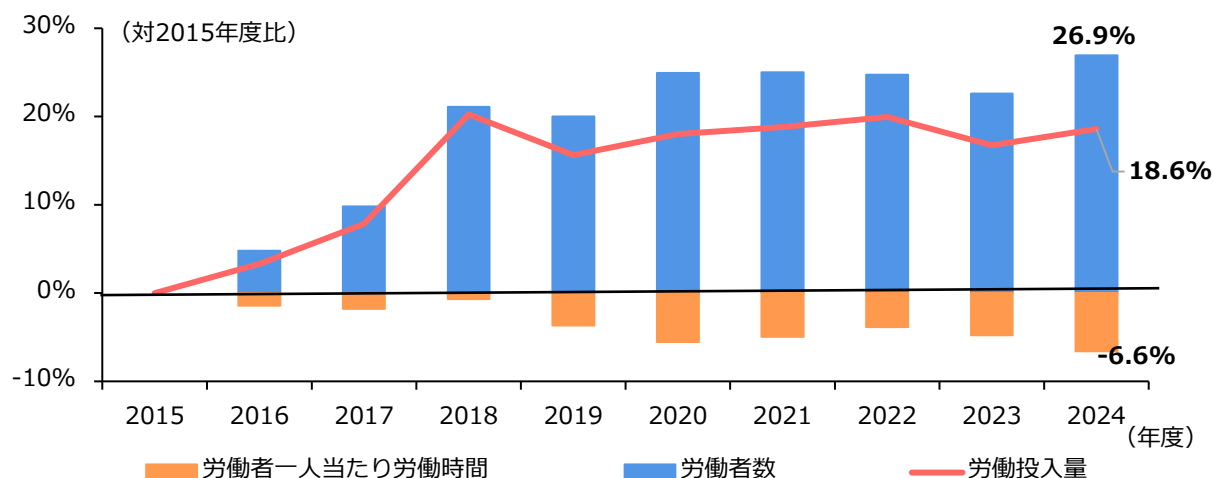


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 中小企業の付加価値額の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

次に分母の労働投入量（総労働時間）について確認する（コラム2-1-1⑤図）。労働者数は2015年度～2018年度にかけて増加傾向にあり、その後横ばいで推移している。一方で、労働者一人当たりの労働時間は2019年度以降、長期的には減少傾向にあることが分かる。その結果、これらを掛け合わせた労働投入量（総労働時間）は2015年度～2018年度にかけて増加傾向にあり、その後横ばいで推移しているが、先に示した付加価値額の増加率を下回っていることが分かる。

<コラム 2-1-1⑤図 中小企業の労働投入量変化の要因分解>



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 中小企業の労働投入量（総労働時間）の算出方法は、コラム2-1-1「3. 分析の概要」を参照。

ここまでの分析を踏まえると、直近10年間で、中小企業の時間当たり労働生産性が上昇傾向で推移している要因は、労働投入量（総労働時間）の増加を上回るペースで付加価値額を増加させていることであると考えられる。

5. まとめ

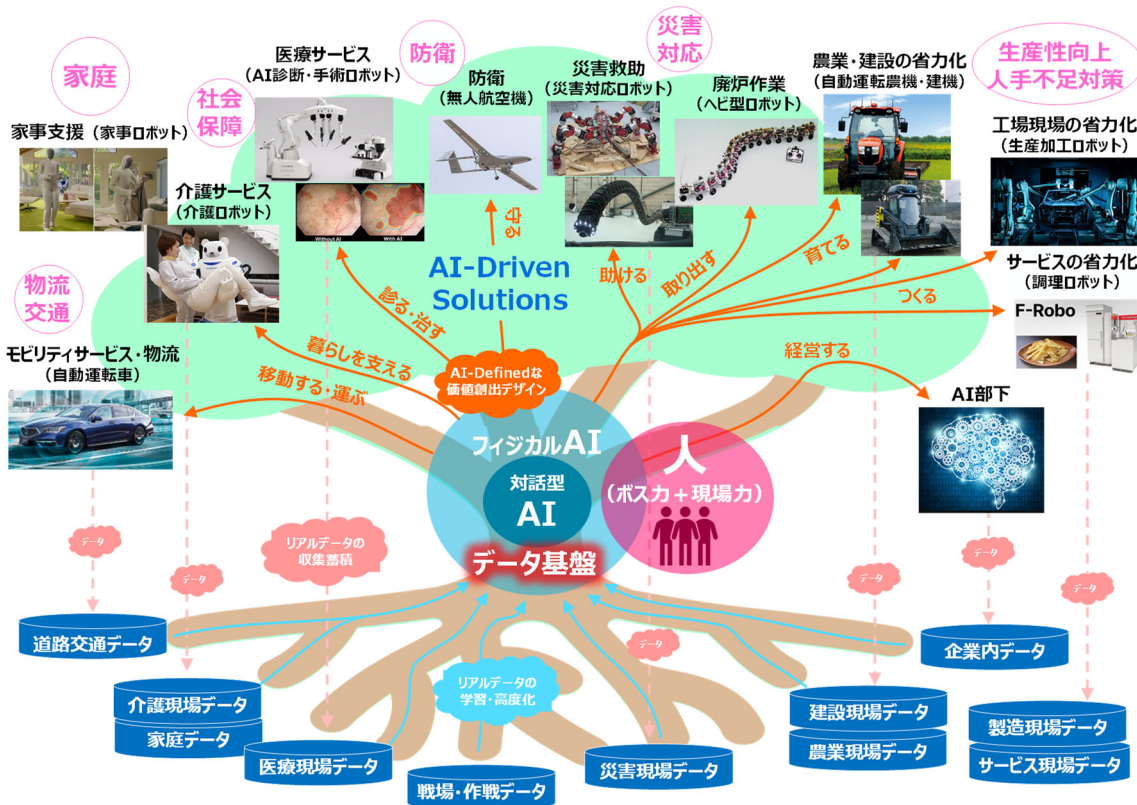
本コラムでは、一定の仮定を置き、中小企業の時間当たり労働生産性の推移を試算した。直近10年間では、中小企業の時間当たり労働生産性は、一人当たり労働生産性に比べて上昇傾向にあることが分かった。あわせて、その要因を分析したところ、中小企業は労働投入量（総労働時間）の増加を上回るペースで付加価値額を増加させている様子が見て取れた。

【コラム 2-2-1 AXによる中小企業の飛躍的成長のチャンス】

1. AI トランスフォーメーション (AX) によるチャンス

我が国において「強い経済」の実現に向けた肝は、あらゆる産業分野におけるAI トランスフォーメーション²⁵（以下、「AX」という。）である。超高齢社会、多くの災害、世界に誇れる製造業の現場がある我が国においては、高齢者のヘルスケア、災害対応、製造現場で蓄積されたデータ、産業用ロボット等の技術基盤といった、日本の強みをいかして構築されるフィジカルAIが、AXを進めていく上での鍵となる。現場にAIをいち早く社会実装し、世界に先駆けて、フィジカルAIやロボットのデータ基盤を構築することで、日本の強みである現場力をいかして、世界をリードしていくチャンスが到来している。この意味で、我が国は世界でもまれなAXに適合した国であるといえる。

<コラム 2-2-1①図 AXの概念図>



資料：経済産業省「日本成長戦略会議（第3回）経済産業大臣発言補足資料」、2026年

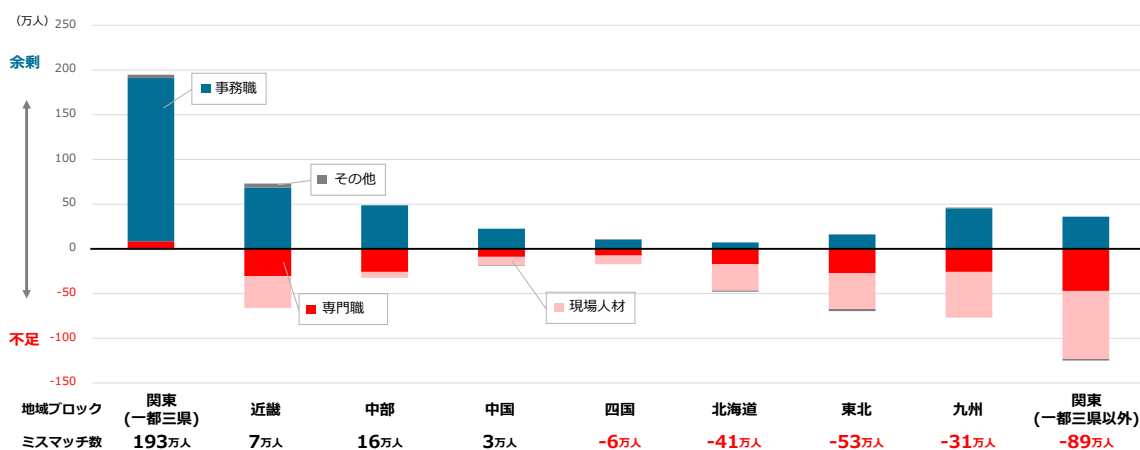
²⁵ 内閣府「人工知能基本計画（令和7年12月23日閣議決定）」では、AI トランスフォーメーションについて、「AIを活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

2. 地方発 AX による強い地方経済の実現

AI 等の利活用が進展していく中、「2040 年の就業構造推計（改訂版）」（第 30 回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会）では、2040 年には全国で事務職が約 440 万人余剰、一都三県では事務職を中心に約 200 万人が余剰となる可能性を示唆しており、大企業が多く集積する東京圏を中心としてホワイトカラーが余剰となる可能性が指摘された。

他方で、中小企業は、一般的に、①経営者によるトップダウン的な意思決定がなされやすい、②小さな組織階層であるため意思決定が早い、といった特徴を持つことが多い。すなわち、中小企業において不足しがちな企画・事務・広報・会計といったホワイトカラーのスキルを AI により補完しつつ、AI が導く答えを経営者が判断し、スムーズに意思決定することができるという点で、中小企業は AX 変容力が高いといえる。また、中小企業の強みともいえる、リアルで新鮮な一次情報や、現場現業型の感情労働能力は、AI では代替されにくい付加価値であり、AX によりその強みを更に発揮できる可能性が広がる。

<コラム 2-2-1②図 地域別就業構造推計（地域別ミスマッチ×職種内訳）>



資料：経済産業省「第 30 回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会 参考資料 2 2040 年の就業構造推計（改訂版）について」、2026 年

3. AX こそ、中小企業の成長・逆転の切り札

中小企業は、長らく人手不足をはじめとした様々な課題に直面してきた。しかし、地域に根ざし、現場現業型でスピード感を有する中小企業は、AX を加速させることで、人手不足を乗り越え、大企業を一気に追い抜く、いわゆるリープフロッグを実現する大きなチャンスを迎えているといえる。中小企業庁としても、中小企業の AX 推進に向けて、様々な対策を講じていく。

【コラム 2-2-2 成長志向の中小企業・小規模事業者の創出】

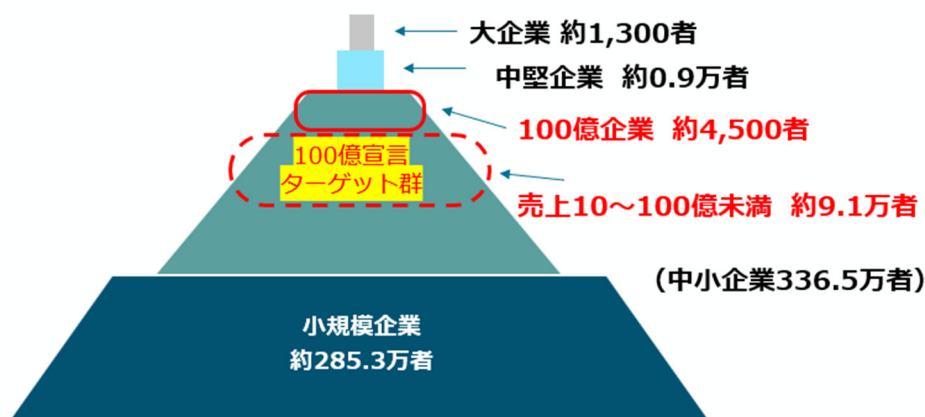
1. 成長志向の中小企業・小規模事業者の意義

我が国経済において中小企業・小規模事業者は、企業数の99.7%、従業者数の約7割、付加価値額の約5割を占め、地域経済及び雇用の中核を担っている。日本の経済・社会構造の中長期的な変化（人口減少や新たな価値観による需要構造・ビジネス環境の変化等）や、足元の事業環境変化（コストアップ・賃上げ等）を踏まえると、日本経済・地域経済が発展していくためには、積極的な投資による地域経済の牽引や、輸出等を通じた外需拡大に貢献するとともに、賃上げを可能とする持続可能な利益を生み出すことのできる企業を創出することが必要。なかでも売上高100億円以上の「100億企業」は、こうした賃上げ・投資を積極的・継続的に実施できる、一つの目安となるような企業である。

100億企業は、輸出等により域外需要を獲得し、域内調達により地域に新たな需要を生み出すといった特徴を有しており、こうした企業が地域の中核的な企業として成長・発展していくことで、地域経済も発展させることができる。一方で、地方における100億企業の数には未だ少ない状況にある。その理由として、成長のポテンシャルを持つ企業は存在するものの、成長機会を得られずに芽が出にくい状況にあることが考えられる。

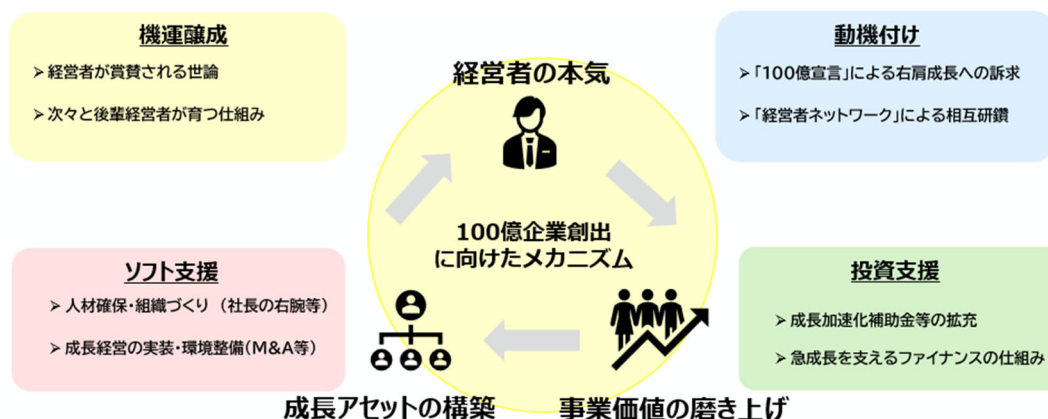
中小企業の飛躍的成長には、事業戦略を構想・実行する経営者が最重要である。競合他社と差別化された価値とは何かを考え、企業のあらゆる活動をそのために調整することが経営者に求められる。そのため、経営者の成長のきっかけや動機付けを後押しするような環境を作っていくことが必要である。さらには、このような経営者・組織を支えるソフト支援、投資支援の充実が求められている。こういった支援を充実させることで、100億企業の創出とともに投資→賃上げ→消費→更なる投資という好循環を実現することが可能となる。

<コラム 2-2-2①図 中小企業・小規模事業者数の現状>



資料：中小企業庁作成

<コラム 2-2-2②図 100 億企業を創出するメカニズムの構築>



資料：中小企業庁「『100 億宣言』とは」

2. 100 億宣言について

100 億宣言とは、中小企業・小規模事業者が飛躍的成長を遂げるために、経営者自ら、売上高 100 億円という目標を目指し、その実現に向けた取組を行っていくことを宣言するものである。宣言には、売上高 100 億円実現の目標や課題、実現に向けた具体的措置等を記載することで、売上高 100 億円を実現するための企業の強いコミットメントと具体的な実現可能性を明らかにし、我が国及び地域の経済を支える中小企業の加速的な成長に向けた機運の醸成を図っている。各企業が行った 100 億宣言は 100 億企業成長ポータルにおいて公表しており、2026 年 1 月末時点で 2,241 件の宣言が公表されている。

<コラム 2-2-2③図 100 億宣言（記載例）>

100億宣言

株式会社 百億電機（製造業）

例

主力商品 家電製造
 ○本社所在地：大阪府大阪市XX区
 ○事業概要：大手家電メーカーのOEM製造およびスマート家電の自社製品の製造・販売
 ○常時使用する従業員：54名（2025年3月時点）
 ○現在の売上高：60億円（2025年3月期）
 ○法人番号：111111111111111111
 ○Web：https://○○

企業理念・100億宣言に向けた経営者メッセージ

豊かなカーボンニュートラル社会の実現

百億電機は家電を通じ、ヒトの意図を察して家電が便利に連携する豊かな暮らしを実現し、出力やOn/Offをコントロールすることで社会全体が無理なくカーボンニュートラルに向かう世界を目指します。工場の環境整備や従業員の待遇改善に投資していくことで、仲間である社員を大事にしながらビジョンを達成したいと考えています。

売上高100億円実現の目標と課題

2030年の売上高達成に向け、OEM製造の堅実な成長とともに、自社製品販売で年率20%程度の成長を目指す。

課題

- ・デザイン性の高い自社企画製品の設計・生産
- ・スマートホーム標準規格への準拠や連携機能の強化に向けたシステム開発力の強化
- ・海外、特に韓国/台湾エリアの市場開拓

売上高100億円実現に向けた具体的措置

目指す成長手段

- ・企画におけるUXデザインやサービスデザイン手法の導入
- ・設備投資による自社企画製品の製造ライン拡大
- ・スマートホーム関連開発の内製化
- ・韓国/台湾への展示会出展や卸との協業による販売先開拓

実施体制

- ・社長直轄でのUX部署、ソフトウェア部署の立ち上げと、部長級人材を新規に雇用(26年内目標)
- ・東南アジア向け越境EC企業やジェグテックを活用した海外販売/パートナーシップの拡大
- ・深圳への新たなR&Dや製造体制の立ち上げ

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

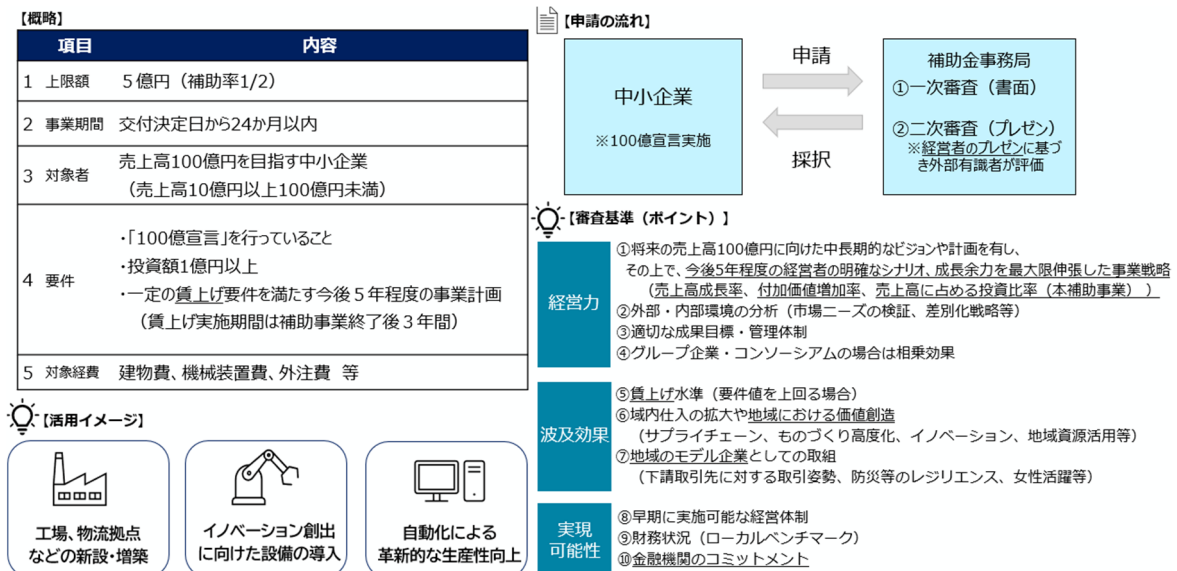
資料：100 億宣言事務局「100 億宣言（記載例）」

35

3. 中小企業成長加速化補助金について

中小企業成長加速化補助金は、賃上げへの貢献、輸出による外需獲得、域内の仕入による地域経済への波及効果が大きい売上高 100 億超を目指す中小企業の飛躍的な成長を後押しする制度である。補助上限は5億円（補助率1／2）で、交付決定日から 24 か月以内に事業を実施。事業実施後の3年間は一定の賃上げ要件を設定し、売上拡大によって得た利益を賃上げと更なる投資に繋げるといった持続可能性を高めている。工場、物流拠点などの新設・増築やイノベーション創出に向けた設備の導入などに活用可能。1次公募では、1,270 者の申請があり、1次審査（書面審査）と2次審査（経営者プレゼン）を経て、211 者の採択を行った。採択者の平均投資額は 12.6 億円、平均賃上げ率は 5.9%と投資の質・量の両輪を伴う成長を期待する投資計画が採択された。

＜コラム 2-2-2④＞ 「中小企業成長加速化補助金（1次公募）」の概要



資料：中小企業庁「中小企業成長加速化補助金（1次公募）の概要」

＜コラム 2-2-2⑤＞ 1次公募における各種指標

採択倍率：約6.0倍

		採択者 (n=211)	申請全体 (n=1270)
売上高成長率			
① 全社売上成長率（年平均上昇率） ^{*3}	平均値	26.4%/年	17.8%/年
	中央値	23.7%/年	15.7%/年
付加価値増加率			
② 全社付加価値増加率（年平均上昇率） ^{*3}	平均値	27.5%/年	18.4%/年
	中央値	25.7%/年	15.3%/年
売上高投資比率			
③ 売上高投資比率（最新決算期における比率） ^{*4}	平均値	53.5%	32.7%
	中央値	44.0%	23.9%
給与増加率^{*1,2}			
④ 従業員及び役員の1人当たり給与支給総額の増加率（年平均上昇率） ^{*3}	平均値	5.9%/年	4.8%/年
	中央値	5.6%/年	5.0%/年
⑤ 給与支給総額の増加率（年平均上昇率） ^{*3}	平均値	17.0%/年	9.3%/年
	中央値	9.8%/年	6.0%/年
財務健全性^{*5}			
⑥ ローカルベンチマークの得点	平均値	21.6点	20.8点
	中央値	21.7点	21.0点
その他（参考数値）			
⑦ 最新決算期の売上高	平均値	29.5億円	40.7億円
	中央値	21.9億円	34.8億円
⑧ 補助事業全体に要する経費（税抜）	平均値	12.6億円	9.7億円
	中央値	11.0億円	8.8億円

*1 申請者が目標として選択した基準（給与支給総額または従業員及び役員の1人当たり給与支給総額）に基づき集計

*2 給与増加率は、共同申請の場合の構成事業者別に事業者単位で集計（事業者数の合計は採択者258者、申請全体1538者）※リース会社を除く

*3 基準年度（補助事業完了日を含む事業年度）と事業化報告3年目となる年度の数値を比較した率

*4 最新決算期の全社売上高に対する、補助事業全体に要する経費の割合

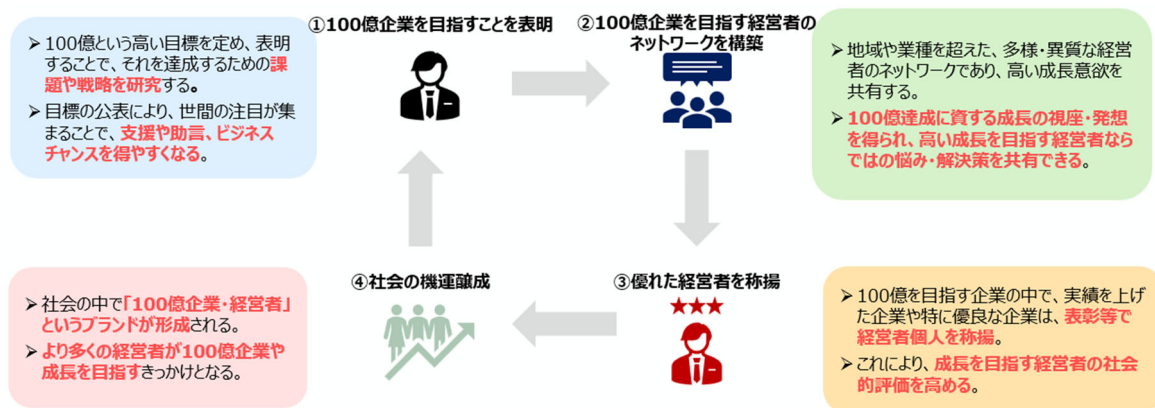
*5 採択者における「金融機関による確認書」の提出率は96.2%（203件/211件）

資料：中小企業成長加速化補助金事務局「中小企業成長加速化補助金 1次公募における各種指標」

4. 経営者ネットワークについて

経営者ネットワークとは、100億宣言を行った経営者が集い、高い成長の意欲を持つ経営者同士のディスカッションや交流を通じて、地域、業種、社歴を超えて、成長の視座・発想や経営課題の気付きを得ることを目的とした取組である。こうした経営者ネットワークが構築されることで、成長に向けた機運醸成にもつながり、100億企業を目指しやすくなる好循環が生まれる。2025年10月7日に開催した「100億企業創出シンポジウム」を皮切りに、全国各地において開催を予定している。

<コラム 2-2-2⑥図 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「100 億企業を創出するための経営者ネットワーク」

<コラム 2-2-2⑦図 経営者ネットワークの様相>



資料：100 億企業創出シンポジウム（2025 年 10 月 7 日開催）

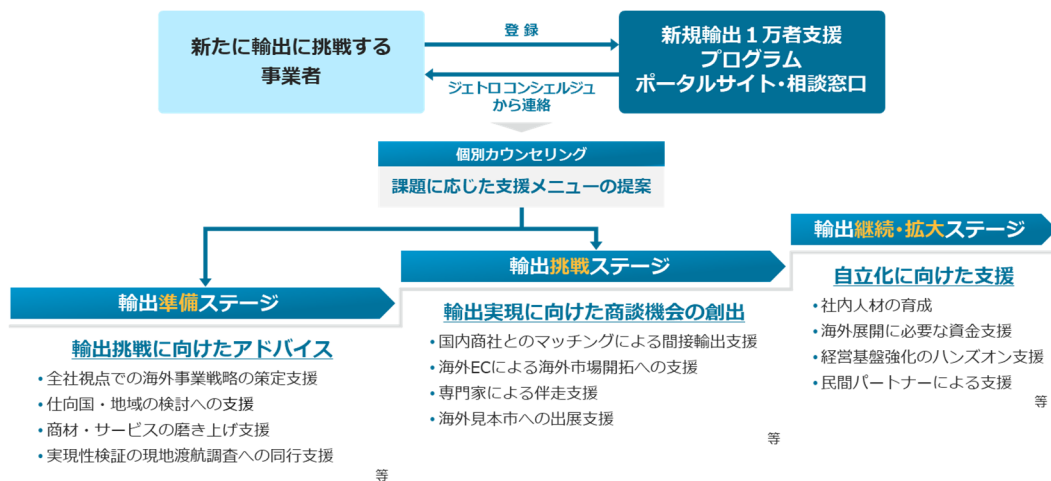
【コラム 2-2-3 中小企業の海外展開支援】

我が国の人口が減少する中、中小企業が「稼ぐ力」を高め、成長していくうえで、海外展開は重要な取組となる。しかしながら、日本国内との商慣習の違いや法規制といったビジネス環境の違いに対し、初めて海外展開に取り組む企業が独力で全て対応することは困難であり、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、「JETRO」という。）や、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。）では様々な支援策を用意しており、中小企業の海外展開支援を行っている。

一方で、これら支援策も対象国や実施段階、企業の抱える課題等に応じて多種多様であり、活用する中小企業が、課題に応じた支援を適切に選択できるかが課題となっている。

このような課題に対応するため、令和4年12月より、経済産業省、中小企業庁、JETRO、中小機構の4者が一体となって、「新規輸出1万者支援プログラム」を開始した。本プログラムでは、登録した事業者に対して、JETRO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、JETRO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気通貫の支援を実施。プログラム開始以来、累計で約2.6万者が登録し、海外展開に取り組んでいる。

＜コラム 2-2-3①図 新規輸出1万者支援プログラムの全体像＞

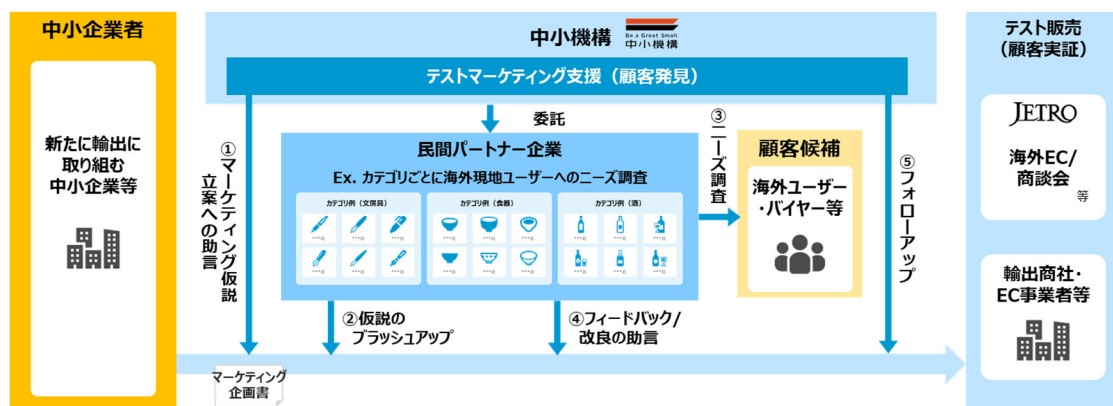


資料：中小企業庁作成

さて、本プログラムに登録する事業者のうち、約4割が初期段階における海外展開の構想づくりに取り組んでいる状態であるが、特にこの段階における課題として、「対象国（地域）の絞込」が多く挙げられている。消費者の嗜好や購買意識など、直接現地に赴かないと把握できない事項は多いが、経営資源の限られる中小企業の場合、市場選定のために何度も現地調査を行うことは現実的ではない。

こういった初期の市場選定における課題を抱える多くの中小企業を重点的に支援するため、中小企業庁では、令和7年度より新たに「海外展開テストマーケティング支援事業」を開始した。本事業では、まず専門家のアドバイスを通じて海外マーケティングにおける基本的なポイントを検討し、その後、想定市場（欧州、北米、アジア等）において製品のテストマーケティング活動を実施する。具体的には、海外現地の百貨店、公共交通機関の拠点、教育機関など、多くの人が行き交う場所で消費者からフィードバックを受けるというものである。そういった消費者から得た生の感覚を基にして、中小企業は具体的な投入市場や価格帯、ローライゼーション等についてより具体的なイメージを持って海外展開を推進できると考えられる。

<コラム 2-2-3②図 海外展開テストマーケティング支援事業>



資料：中小企業庁作成

新規輸出1万者支援プログラムにおいては、海外展開の裾野を広げ、企業規模を問わず、より多くの企業がファーストステップを踏み出すことができることを重視した支援を今後も継続していく。

加えて、中小企業庁では「売上高100億円」を目指す中小企業への重点的な支援を行っている。これらの企業群においても、海外の需要を取り込んで売上高100億円を目指そうと考えている中小企業が多く存在している。このような中小企業は、海外展開が事業の軸として成長した場合に大きな外需を獲得できる可能性が高く、さらに地域経済への波及効果を期待できることから、集中的な伴走支援や外国企業等とのより強固で長期的な関係構築に向けたマッチング支援等を実施している。

このように、海外展開の裾野を拡大しつつ、企業のファーストステップを後押しする支援と、地域への波及力のある大きな外需獲得を目指す企業への重点支援を両輪として、引き続き中小企業の海外展開支援に取り組んでいく。

事例：株式会社アルナ

埼玉県川口市の株式会社アルナは、1967年に創業し、芸術作品、写真、スポーツユニフォーム等、様々な展示品を引き立てる「額縁」を製造する中小企業である。

同社を率いる雪山大社長は、かねてから海外市場に関心をもっており、中小機構による伴走支援の下で台湾での販路開拓に成功した。経営者と専門家が議論を深め、さらに、経営者自身が主体性を持って海外展開を実現するためのステップを着実にクリアしていったことが主な成功要因といえる。

同社の場合、まずは輸出先市場の検討から開始した。オンラインリサーチはもちろんのこと、世界各地に居住する中小機構現地専門家とのオンライン面談等を通じて自社製品の大きな市場性を探り、日本からの距離の近さや日本製品に対する信頼度の高さなど、「市場としてアプローチしやすい」点を重視し、台湾を候補市場とした。

その後は自社製品の強み分析、競合製品とのポジショニング整理等のマーケティング活動に取り組んだ。「額縁」自体は決して珍しい商材ではなく、すでに国内外に多くの競合が存在している。その中で、同社製品を選んでもらうためのアピールポイントは何なのか、他社製品とは何が違うのかといった点について専門家と議論を深め、顧客へ提供できる価値、顧客のニーズに合致する差別化ポイントといった「顧客視点」での分析を徹底した。商談資料の作り込みについても専門家のアドバイスの下で戦略的にブラッシュアップを行った。

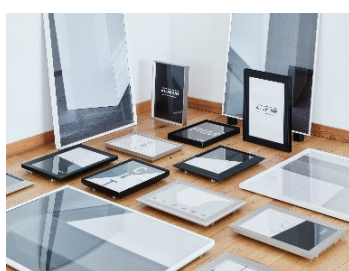
続いて、台湾在住の中小機構専門家からの情報提供を受けながら、取引先候補のリストアップや絞込を行うと同時に、取引価格、決済条件、リードタイム、貿易条件など、取引先候補に提示する諸条件について検討し、「オファーシート」を作成。入念に取引シミュレーションを行った。

その後、中小機構専門家と台湾へ赴き、情報収集、現地市場調査、取引先候補企業との商談等を実施。国内での準備に加え、中小機構メンバーも商談に同席したことで、フォロー・アドバイスを受けることができ、輸出が実現した。

雪山社長は、今後、台湾市場における取引量を増やすのと同時に、今回の支援で培った海外販路開拓ノウハウをいかし、他国（他地域）への市場開拓も行っていく予定だ。また、今後は社内に輸出の担当者を配置することで持続的・組織的な体制を構築し、海外ビジネスを発展させていく方針だという。



同社製品の額縁①



同社製品の額縁②



同社のショールーム

事例：合同会社鳥越商店

熊本県人吉市の合同会社鳥越商店は 1897 年に創業。この地では球磨川の清らかな水と良質な米を原料に「球磨焼酎」が作られている。同社は球磨川流域に点在する 27 の蔵元が作る個性豊かな球磨焼酎を国内外に届ける卸問屋である。

もともと米を原料とする焼酎は国内でも市場規模が小さく、輸出ともなれば更に限定的であった。しかし、訪日客からの球磨焼酎に対する需要も感じており、「味わった球磨焼酎を近場でも買えるように」との思いから輸出を意識するようになった。もっとも、直接輸出の複雑な書類手続きや制度にハードルを感じており、当初は国内企業を介した間接輸出が中心であった。

転機となったのは、令和 2 年 7 月豪雨による球磨川氾濫で大きな被害を受けながらも、球磨焼酎の販路拡大を見据えて参画したプロジェクトであった。そこでジェトロとの縁が生まれ、2024 年より新輸出大国コンソーシアムによるハンズオン支援を活用するに至った。支援では、焼酎の輸出経験を持つアドバイザーの助言の下、必要とされる書類・記入方法など輸出実務を一から学び、自社で対応できるようノウハウを蓄積した。また、ジェトロとしても 27 の蔵元を束ねる卸問屋という同社の独自性に着目し、この支援が地域全体に波及しうると考え、同社の輸出実務のノウハウ不足を補完するべく、最適なアドバイザーを選定。商材や市場の事情に合わせた個別支援を行った。こうした支援は単なる座学では成しえない、実効性の高い支援に繋がった。

また、同社はツーリズムを活用した販路開拓にも積極的であり、コロナ禍には台南（台湾）と人吉市をオンラインで繋ぎ、酒蔵見学やラベル作り体験を実施。これを契機に台湾の輸入業者との関係を構築。ハンズオン支援による実務力の向上も後押しし、2024 年には阿蘇くまもと空港より、台湾向けの直接輸出が実現した。

さらに、同社は需要の違いに応じた戦略的なアプローチで商品展開を進めていく。台湾市場に対しては酒税を考慮した低アルコールで甘味を好む消費者に合わせた新商品の開発に着手。一方で、訪日客に対しては日本の飲み方・価値をそのまま伝える「日本仕様」の商品を展開している。現時点で輸出額が売上全体に占める割合は大きくないものの、同社の取組は確実に前進している。今後は、球磨焼酎を扱う卸問屋の立場として地域全体の販路拡大を進めるとともに、風土と酒造りを体験してもらうツーリズムの取組を通じて、人吉地域が持つ魅力そのものを国内外に発信していく構想である。「輸出はあくまで手段である。」と語る鳥越代表は、球磨焼酎が持つ価値の最大化に向け挑戦を続けていく。



台北国際酒展にて



阿蘇くまもと空港にて

【コラム 2-2-4 中小企業における生産性向上に向けた投資支援策（デジタル化・AI 導入補助金、省力化投資補助金）】

1. 中小企業における生産性向上の必要性

我が国では、少子高齢化等を背景とした構造的な人手不足の進展により、企業の人員確保は年々厳しくなることが予想されている。近年の従業員数過不足 DI（本稿第 1 部第 1 章第 3 節を参照）の推移を見ると、2020 年前後の感染症の感染拡大以降、中小企業の人手不足感は高まっている。また、2025 年には従業員の退職や採用難、人件費高騰などを原因とする人手不足による倒産が 3 年連続で過去最多件数を記録した。

こうした背景から、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。労働供給制約が強まる状況において、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、企業の実産性を向上させることが考えられる。

政府としては、サービス業を中心に最低賃金の引上げの影響を大きく受ける、人手不足がとりわけ深刻と考えられる 12 業種について、業種ごとに生産性向上の目標を掲げ、2029 年度までの 5 年間で集中的な省力化投資・生産性向上を実現するための「省力化投資促進プラン」を強力に実行することとしている。

中小企業庁では、デジタル化・AI 導入補助金や省力化投資補助金等の補助金や、新たに措置した生産性向上に特化した伴走支援体制等により、前向きな企業のデジタル投資や設備投資、業務効率化に向けた改善活動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。

2. 具体的な支援策

① デジタル化・AI 導入補助金

デジタル化・AI 導入補助金は、労働生産性の向上を目的として、業務効率化に資するソフトウェアやサービスの導入費用を支援する事業である。

本事業の前身となる IT 導入補助金は、長年にわたり中小企業の IT 導入を支援してきた。一方で、デジタル化の取組は単なる IT ツールの導入にとどまらず、導入後に社内でのデジタル化を継続的に推進していくことの重要性が指摘されている。また、今後の中小企業の実産性向上のためには AI の活用を後押しすることが不可欠である。こうした方針を明確に示すべく、2026 年より名称を変更した。

以下のとおり、活用目的に応じて複数の申請枠に分かれており、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可能である。

<コラム 2-2-4①図 デジタル化・A I 導入補助金の概要>

	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	
活用イメージ	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
対象経費	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と、IT活用の定着を促す導入後の“活用支援”）も対象			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）
補助上限	単独申請可能なツールの拡大		ハードウェア購入費		
	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	(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 レシ・券売機等： ～20万円	～350万円	5万円～150万円
補助率	中小企業：1/2 最低賃金近傍の事業者：2/3 <small>(令和6年10月から令和7年9月の間で3か月以上、令和7年度改定の地域別最低賃金未済で雇用していた従業員数が全従業員数の30%以上であることを示した事業者。)</small>	(a)インボイス枠対象経費：同右 (b)・(c)：2/3	～50万円以下：3/4 50万円～350万円：2/3 ハードウェア購入費：1/2	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：中小企業庁作成

<コラム 2-2-4②図 IT 導入補助金（デジタル化・A I 導入補助金の前身事業）の活用事例>

<p>製造業</p> <ul style="list-style-type: none"> 建築基準法の改正を契機にCADソフトを導入することで、インハウスの構造計算を可能にし、事業拡大を期待。 <p>導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、CAD</p>	<p>卸売業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：会計・財務・経営</p>	<p>不動産業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：決済・債権債務・資金回収、会計・財務・経営</p>	<p>広告業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：顧客対応、販売支援、決済・債権債務・資金回収</p>
<p>飲食サービス業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 回転率が上がり、売り上げが約40%向上。 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、決済・債権債務・資金回収</p>	<p>福祉業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、福祉業務支援</p>	<p>サービス業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 ヒューマンエラーの減少による生産性向上。 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。 <p>導入したITツール ・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>卸売業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：顧客対応・販売支援、生産・販売・在庫管理</p>
<p>物品賃貸業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 データの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。 <p>導入したITツール ・主な機能：貸衣装管理</p>	<p>建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>導入したITツール ・主な機能：土木積算</p>	<p>運輸業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 クラウド化により年間約3,000枚ほどの書類の90%削減。 <p>導入したITツール ・主な機能：業務日報</p>	<p>小売業</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 IT化による働き方改革によって社員定着率が向上。 <p>導入したITツール ・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

②省力化投資補助金（カタログ注文型、一般型）

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、複数年の基金事業として令和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。

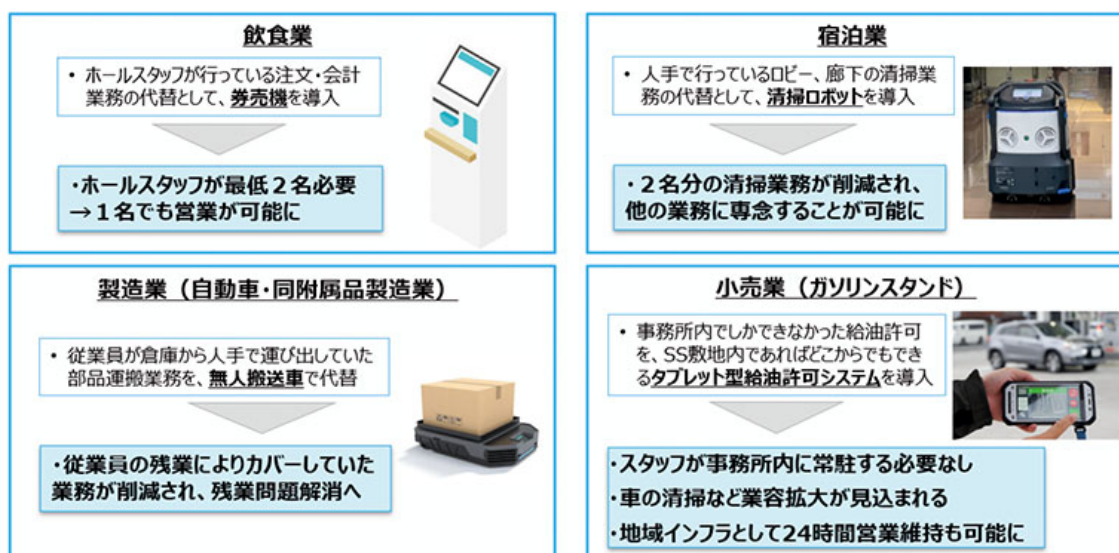
①カタログ注文型

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等に対して、「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等が対象である。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。

申請にあたっては、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 2-2-4③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事業であり、企業が個別の事業計画に合わせて、オーダーメイド性のある省力化設備・システムを導入する際に利用可能である。

<コラム 2-2-4④図 省力化投資補助金（カタログ注文型・一般型）の概要>

カタログ注文型		随時申請 受付中	一般（オーダー メイド）型		公募回制		
補助対象となる事業							
中小企業などが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、販売事業者と共同で「労働生産性 年平均成長率3%向上」を目指す事業計画に取り組むものが対象です。			中小企業などが省力化効果のあるオーダーメイド・セミオーダーメイド性のある設備やシステムなどを導入し、「労働生産性 年平均成長率4%向上」を目指す事業計画に取り組むものが対象です。				
補助率と補助上限額							
従業員数	補助率	補助上限額	大幅な買上げを行う場合	従業員数	補助率※	補助上限額	大幅な買上げを行う場合
5名以下	1/2 以下	200万円	300万円	5名以下	中小企業 1/2 小規模・再生 2/3	750万円	1,000万円
6~20名		500万円	750万円	6~20名		1,500万円	2,000万円
21名以上		1,000万円	1,500万円	21~50名		3,000万円	4,000万円
	51~100名			5,000万円		6,500万円	
			101名以上	8,000万円		1億円	

資料：省力化投資補助金 HP より中小企業庁作成

③よろず支援拠点「生産性向上支援センター」

中小企業向けの生産性向上支援では、IT ツールや省力化設備の導入を促す補助金だけでなく、自己診断ツールの提供や事例集の公開等の取組も行ってきたが、「何をしてよいかわからない」といった課題設定の段階や、「改善内容が定着しない」といった実行段階での課題も一定程度存在していた。

こういった背景も踏まえ、令和8年4月1日に、各都道府県のよろず支援拠点内に「生産性向上支援センター」を新たに設置し、人手不足などの課題に直面する中小企業が生産性向上に取り組めるよう、徹底した伴走支援を行う。

【コラム 3-1-1 ローカルベンチマークの活用】

1. 直面する課題と施策の方向性・目標

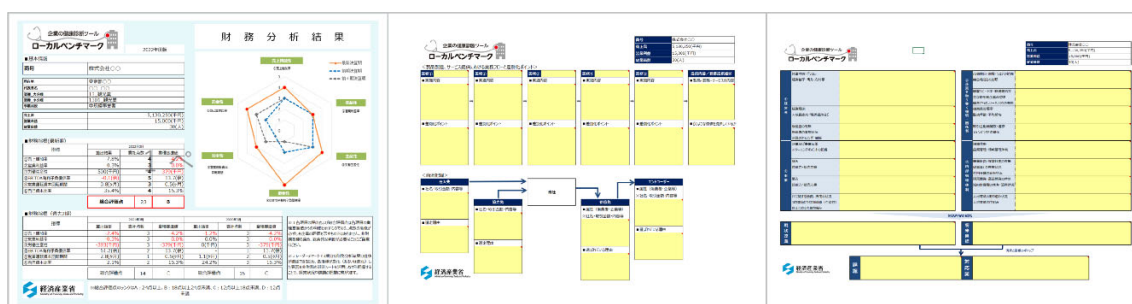
環境変化の大きな昨今では、自社の強みを経営にいかすことが重要であるが、中小企業においては、自社の現状分析が不十分であり、強み・課題が把握できていないという課題に直面している。また、このような状態では、支援機関等からの適切な伴走支援を受けられないことにもつながり得る。一方、中小企業が単独で自社の現状を分析し、強みの把握に取り組むことはハードルが高いため、支援機関等と対話を行うことが重要といえる。このような課題認識のもと、経済産業省では、企業と支援機関等との対話のきっかけづくりや、対話促進のためのツールとしてローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」という。）を提供している。

2. 具体的な取組

ロカベンは、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」（以下、「ロカベンシート」という。）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²⁶」による財務情報に加えて、「業務フロー」、「商流」、「4つの視点²⁷」による非財務情報によって企業の強み・課題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のみでは見えてこない企業の強みや特色の評価（事業性評価）の手段として活用することで、支援機関が企業のニーズに合わせた経営支援を行うことにもつながると考えられる。ここからは、実際にロカベンを活用して経営支援を行っている支援機関の事例を紹介する。

<コラム 3-1-1①図 ローカルベンチマーク・シート>



資料：経済産業省「ローカルベンチマーク・シート」

²⁶ 「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。

²⁷ 「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：愛知県信用保証協会

愛知県信用保証協会では、協会内チーム「アイビー」を組成し、ロカベンを用いた経営支援を行っている。アイビーは、中小企業診断士や協会内資格を保有するメンバーで構成。経営支援を必要とする企業に対し、ロカベンによる経営の見える化のサポートや、事業者の強み・弱みに応じた伴走支援等を提供している。

同協会では、支援先企業との複数回の対話を経てロカベンシートを作成する際、必ずしもシートを埋めることを目的とするのではなく、今まで可視化されていなかった強みや特色を深掘りし、企業への気付きを促すことに重点を置いている。

また、同協会独自の取組として、そのような対話を経て作成されたシートに基づき、支援先企業が主体となり、同協会以外の支援機関や取引先金融機関を集めた報告会を開催。この報告会の枠組みにより、ロカベンによって深掘りされた支援先企業の強みが、同協会の中だけに留まるのではなく、複数の支援機関に共有され、共通認識となる。これにより、ロカベンシートを作成した企業にとっては、様々な支援機関から、自社の強みに合わせた支援を受けられることに寄与するほか、各支援機関との信頼関係の構築にもつながっているという。

さらに、同協会においては、ロカベンシートの作成をゴールとせず、その後の行動の変化や成果についてのフォローアップも定期的実施。フォローアップの取組の中で、企業の状況の変化に応じて、過去に作成したロカベンシートのブラッシュアップや再作成を行うなど、継続支援も重視している。

こうした取組により、支援先企業が新規事業への取組を進めることや金融機関からの新規融資獲得につながる等、実効的な経営支援を行うことが可能となっており、ロカベンは、企業のみならず支援機関にとっても、支援先企業の現状を適切に把握し、適切な経営支援策を検討することに有効に働いているといえる。



ロカベン支援チーム「アイビー」のメンバー



ロカベン支援チーム「アイビー」の活動の様子

ロカベンシート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²⁸」を企業向け・支援機関向けに策定している。ガイドブックも活用しながら、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。

²⁸ 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#guide

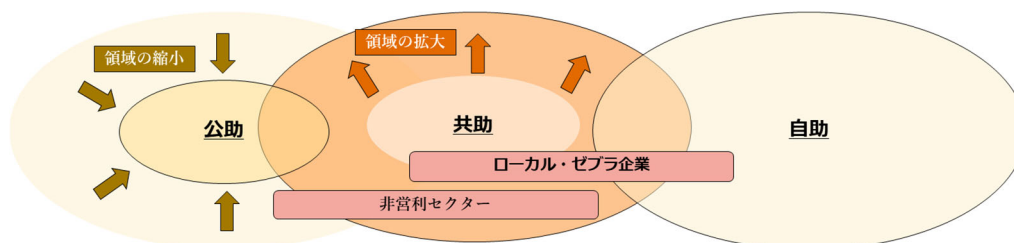
【コラム 3-1-2 ローカル・ゼブラ企業の創出・育成に向けて】

1. ローカル・ゼブラ企業の意義

ローカル・ゼブラ企業とは、地域の課題解決を事業として、新たな価値創造や技術の活用等により収益を確保しつつ、域内外企業等と協業し、地域に対して社会的インパクトを生み出す企業である。

人口減少や少子高齢化等の進展に伴い、地域課題の深刻化が予想される中、行政が担う領域（公助）や民間の主体が担う領域（自助）の間をつなぐ「共助」領域を担う存在の重要性が高まっている。これまでは主に非営利セクターが担ってきたが、共助領域の拡大や技術の進展に伴い、ビジネスの手法で共助の領域を担う、ローカル・ゼブラ企業が活躍できる機会も広がっている。

<コラム 3-1-2①図 ローカル・ゼブラ企業が活躍できる領域の拡大>



資料：中小企業庁作成

2. これまでのローカル・ゼブラ政策の概要

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、地域の課題解決と収益性の確保を両立させる、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。

地域の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、解決を目指す地域課題を明確にし、地域中間支援者²⁹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。

2024年度、同指針にのっとり、「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、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地域の課題解決事業を行い、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

²⁹ 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。

的インパクトを活用しながら地域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。地域課題解決事業の推進にあたっては、社会的インパクトの重要性の認知度向上やローカル・ゼブラ企業の取組に共感する多様な主体との連携、地域を越えた交流や学び合いによるコミュニティの強化が重要であることが明らかになった。

3. 2025年度ローカル・ゼブラ政策について

2024年度実証事業の成果を全国に展開するためには、ローカル・ゼブラ企業を創出・成長させる民間主体での持続可能な地域のエコシステム構築が必要となる。

このような背景のもと、2025年度は、地域事業づくり会社³⁰が中心となって、域内外のステークホルダー³¹との事業連携や資金・人材面での協力を進め、ローカル・ゼブラ企業を創出・育成するエコシステムの強化を図る実証事業を実施。

本事業では10の実証地域を採択し、地域事業づくり会社及びローカル・ゼブラ企業が今後の事業拡大（事業の多角化や他地域展開等）を見据え、社会的インパクト評価を活用しつつ、取組に共感する域内外のステークホルダーとの連携を図り、地域のエコシステム強化に繋がる仕組みの種類の整理に取り組んだ。

<コラム 3-1-2②図 地域事業づくり会社が取り組むエコシステム強化の仕組みのパターン>



資料：中小企業庁「令和7年度『ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた支援・分析（インパクト評価を用いた連携・支援実証調査）』に係る実証地域の採択結果について」

最後に、採択した10の実証地域の中から、静岡県静岡市で旅館業を営みながら地域課題解決事業に取り組んでいる株式会社竹屋旅館の事例を紹介する。

³⁰ ローカル・ゼブラ企業の創業や成長を後押しするため、域内外の経営資源の提供者となり得る事業者との仲介を担い、地域に経営資源を呼び込む企業。
³¹ 長く地域に貢献してきた地域の老舗・中核企業、地域で創出される社会的インパクトに共感する域外企業等

事例：株式会社竹屋旅館

1949年創業の株式会社竹屋旅館は、ホテル・旅館業をルーツに、静岡県・山梨県で5施設を運営。宿泊業を通じた地域貢献を使命とし、「ホテル・旅館運営によって地域の“ひと・やど・まち”を健康にする」ことをミッションに定め、地域へのポジティブな影響を測定する独自の「ローカルインパクト指標」を開発。継続的な可視化・検証に取り組んでいる。こうした指標を活用しながら宿泊事業を経済的基盤としつつ、健康食事業・宿泊業コンサルティング事業・地方共創／スポーツビジネス事業といった地域課題解決型の事業へと多角化しており、観光・スポーツ・食・教育をつなぐ横断的な地域エコシステムを形成している。

同社は、静岡県静岡市清水区地域の強みのアセットであるスポーツを活かしたビジネスの創出を支援するため、清水駅前銀座商店街の空き店舗を改装し、「SHIMIZU CROSS（清水クロス）」というシェアオフィスを2024年5月にオープン。中心市街地の空洞化やスポーツ業界と地域経済の連携不足、若年層・挑戦人材の域外流出といった地域課題の解決を目指している。

また、地域の老舗旅館として培ってきた地域企業やスポーツ団体等との関係性をいかに、交流・学びの場としてのトークイベントの実施や、アスリートフードの知見を基にした健康志向の商品開発に取り組むサークルの創設に取り組んでいる。

現在は、宿泊業界の現場のオペレーションの効率化という課題解決に向けて、スタートアップ企業との連携を行う宿泊DXコミュニティ「やどクロス」の運営、地域事業づくり会社として、スポーツ分野での取組に共感する域内外のステークホルダーとの調整役を担い、スポーツを軸に地域資源をいかすことができるビジネス人材の育成に挑戦する等、地域の活性化に向けた取り組みを行っている。

これらの取組を通じて、中心市街地の遊休資産を活用したスポーツビジネスの創出により、にぎわいの回復やシビックプライドの向上が期待でき、地域住民、来街者の滞在時間・再訪率の向上による経済の活性化を図る。

「スポーツという地域の熱源を軸に、宿という資産を人が挑戦と関係を生む拠点へ変えていく。地域の皆と共に試行錯誤し、このモデルを次の地域へつなげていきたい。」と竹内佑騎社長は語る。



竹内佑騎社長



SHIMIZU CROSS（清水クロス）



ホテルクエスト清水

【コラム 3-2-1 中小企業・小規模事業者等への経営支援】

中小企業・小規模事業者等が抱える経営課題に対して、中小企業庁は様々な経営支援策を提供している。本コラムにおいては、そうした経営支援策の具体例として、「よろず支援拠点」、「生産性向上支援センター」及び「省力化ナビ」、「成長加速マッチングサービス」について紹介する。

1. よろず支援拠点

(1) よろず支援拠点とは

「よろず支援拠点」は、地域の支援機関と連携しながら、中小企業・小規模事業者等が抱える売上拡大や経営改善等に関する様々な課題に対応すべく、全国 47 都道府県に1つずつ設置されているワンストップ相談窓口である。よろず支援拠点創設当時、中小企業・小規模事業者等には「自社・自身の課題が明確化されておらず、経営相談をしたいが、誰に相談してよいか分からない」、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いた。

そのため、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機能を担っている。さらに、令和6年度に開催した「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」での議論を踏まえ、新たに「支援人材の支援能力強化」、「経済的なインパクトのある事業者支援」の2つの役割を担うこととした。

(2) よろず支援拠点の機能・役割

①ワンストップ機能

「どこに相談したらよいか分からない」といった中小企業・小規模事業者等に対して、よろず支援拠点の専門家（コーディネーター等）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繋ぐハブとして、総合的な課題解決に取り組む。

③高度な経営アドバイス機能

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

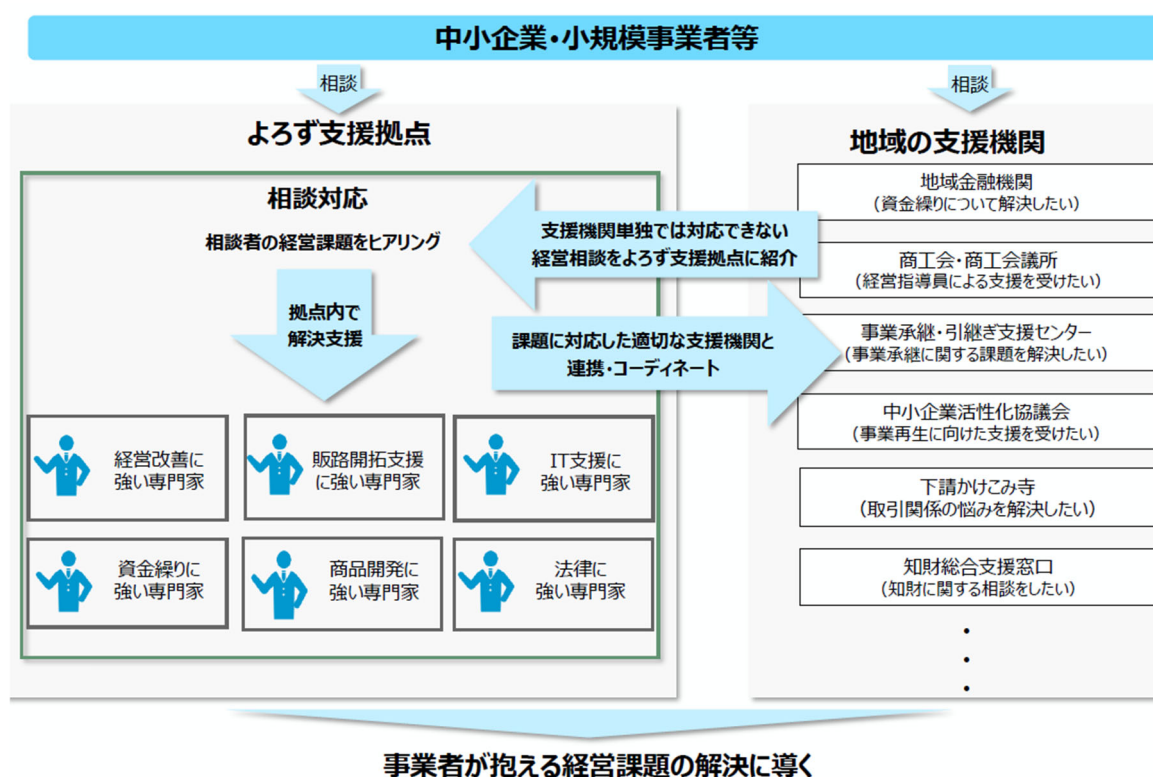
④支援人材の支援能力強化

日々の相談対応を通じてコーディネーターの支援能力を高めるとともに、よろず支援拠点内に蓄積された支援スキルやノウハウを、他の支援機関や他のよろず支援拠点と共有することで、地域全体の支援能力向上に貢献していく。

⑤経済的なインパクトのある事業者支援

地域経済の活性化・好循環の実現に向けて、小規模事業者より少し規模の大きい中小企業に対して、これまで以上に積極的に支援を行う。

<コラム 3-2-1①図 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報告書」

(3) よろず支援拠点の現状

各都道府県のよろず支援拠点における相談対応を通じた課題解決の実績や、地域の支援機関との連携深化等を通じた知名度の向上により、相談件数は年々増加し、令和6年度は30万件超の相談対応を行った。

令和7年8月時点で、全国で約1,100名を超えるコーディネーターが在籍しており、売上拡大・経営改善・創業・事業承継等、様々な経営課題に関する相談に対応している。加えて、各地で発生した豪雨・台風災害、能登半島地震、ウクライナへのロシア侵攻による資源価格高騰等の予期せぬ緊急事態が発生した際には、よろず支援拠点に

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。

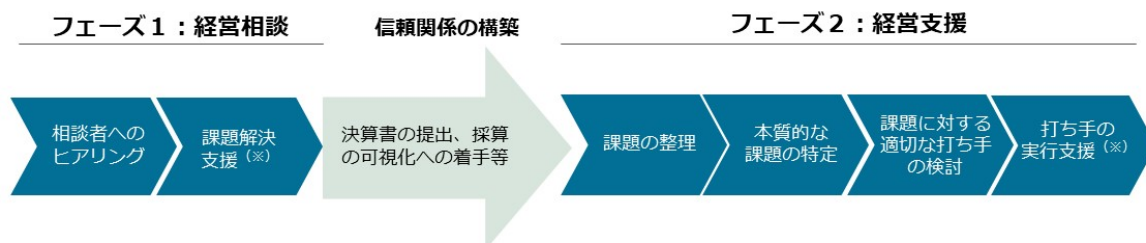
さらに、令和5年7月には政府の重要政策である賃上げ等に向けた「価格転嫁サポート窓口」を、令和7年4月には「米国自動車関税措置等に伴う特別相談窓口」を各都道府県のよろず支援拠点に設置する等、よろず支援拠点は中小企業・小規模事業者等に対してきめ細やかな相談対応を実施する、重要な支援機関となっている。

（４）地域の経営支援力強化に向けたよろず支援拠点の今後の在り方について

中小企業・小規模事業者等を取り巻く外部環境が大きく変化を遂げつつある中、中小企業・小規模事業者等が事業を継続するためには、これまで以上に「稼ぐ力」を高め、経営者の自走化を促す支援を行うことが重要である。

また、経営者の自走化を促す支援は、事業者が求める足元の課題に対して繰り返し対応する中で信頼関係を構築した後に実施されることが多い。この点を踏まえ、事業者の直面する足元の課題に対応しつつ（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対しては、採算の可視化を行いながら、課題の設定や課題解決支援を継続的に行っていくことで「稼ぐ力」を高め、経営の自走化を促す支援（フェーズ2）についても実施していく。

<コラム 3-2-1②図 支援の流れのイメージ>



(※) 相談内容によっては、商工会、商工会議所、中小機構等の地域の支援機関に適宜繋いだり、支援機関職員との相談に同席して対応する。

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報告書」

2. 「生産性向上支援センター」、「省力化ナビ」について

我が国の雇用の約7割を占める中小企業・小規模事業者の経営変革の後押しと賃上げ環境の整備を通じ、全国津々浦々で物価上昇に負けない賃上げを早急に実現・定着させるには、中小企業・小規模事業者の生産性向上が重要である。

一方で、中小企業・小規模事業者にとっては、生産性向上に向けた取組を行うためのノウハウ・人的資源・資金面での経営基盤が不足しているとともに、現在政府が実施する支援策へのアクセス等にも課題が見られる。こうした点を踏まえ、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025年改訂版」（令和7年6月13日閣議決定）において、「全国的に、希望する中小企業・小規模事業者に徹底的に伴走支援を行う新たなサポート体制を整備することを検討する」とこととされた。

このような背景の下、令和8年4月1日に、各都道府県のよろず支援拠点内に「生産性向上支援センター」（以下、「センター」という。）を新たに設置して省力化等に詳しいサポーターを配置するとともに、多くの中小企業・小規模事業者にアクセスするため省力化の知見をイラスト形式で直感的に把握できるツール「省力化ナビ」も作成した。足下の深刻な人手不足・労働供給制約下においても、中小企業・小規模事業者等が省力化等を通じて、生産性を向上させることができるよう後押しする。

センターは、中小企業・小規模事業者の生産性向上（特に労働投入量の最適化）に向けて、複数回・現場訪問型の徹底した伴走支援を提供する。

3. 成長加速マッチングサービス

「成長加速マッチングサービス」とは、中小企業・小規模事業者による補助金等の申請データを蓄積したデータ連携基盤である「ミラサポコネクト」に蓄積したデータ及び事業者が登録する支援ニーズ等の情報を活用したサービスとして、新たな挑戦を行う中小企業・小規模事業者の成長を後押しするために令和7年3月に開始した新しいマッチングサービスである。サービス開始から登録事業者数は増加しており、令和8年1月時点で42,000社超が登録を行っている。

成長加速マッチングサービス上に資金調達や販路開拓等、更なる成長を目指す上での課題やニーズを登録することにより、全国の支援機関に対してアピールする機会が得られ、これまで接点のなかった支援機関（金融機関や投資機関、認定経営革新等支援機関等）からの支援に関する連絡（コンタクト）を受けられる可能性が高まる。コンタクトを受けた事業者は、自社の課題にあった支援機関を選択して面談・相談を行うことが可能であり、自社の更なる成長につなげることができる。

<課題やニーズ>

- ・ 新規事業の展開や事業拡大に向けた資金調達
- ・ 事業承継に関する金融機関や投資機関等の支援
- ・ 投資機関による企業価値の向上
- ・ 販路開拓等の経営課題解決に向けた専門家の支援 等

<コラム 3-2-1③図 成長加速マッチングサービス>

中小企業の成長を後押しします！ぜひご活用ください！

中小企業庁 成長加速マッチングサービス

登録はこちらから

※ ご利用にはGビスIDプライムの取得が必要です。



成長加速マッチングサービスとは？

事業拡大や新規事業立ち上げなどの成長志向を持つ事業者と、支援機関（金融機関、投資機関、認定支援機関等）がつながることができるマッチングプラットフォームです。様々な知識と経験を持つ支援者が事業者の挑戦に対し、成長を加速させるための具体的な解決策を提供します。

事業者



基本情報や財務情報・挑戦課題を登録

☞ メリット

- ・融資を必要とした際に最適な金融機関とつながることができる。
- ・事業承継課題について専門知識を持つ金融機関や投資機関等とつながることができる。
- ・事業者の企業価値の向上を目指す投資機関とつながることができる。
- ・強みや挑戦したい課題を全国の支援機関にアピールすることができる。

※支援者からのコンタクトや契約を保証するものではありません。

支援者



情報を閲覧・コンタクトを送信

☞ メリット

- ・これまで接点のなかった事業者に対してコンタクトが可能となる。
- ・効率的に事業者へコンタクトすることが可能となる。
- ・企業の支援ニーズを把握した上でコンタクトが可能となる。
- ・全国の成長を目指す事業者とつながることができる。

※支援者の登録には条件がございます。詳しくはHPをご確認ください。

資料：中小企業庁作成

【コラム 3-2-2 支援機関が抱える課題と解決に向けた RESAS の活用について】

1. 支援機関が直面する課題

中小企業・小規模事業者は、物価高、人手不足など様々な経営環境の変化に直面している。人材や資金など経営資源に制約がある中で、中小企業・小規模事業者が単独でこうした変化に対応していくことは容易ではなく、経営課題の解決を支援する支援機関の役割は一層重要になっている。支援機関が実効性の高い支援を提供していくためには、支援担当者の経験に加え、客観的なデータの利活用が重要である。

2. 地域経済分析システム（RESAS）の概要

経済産業省と内閣官房地域未来戦略本部事務局では、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 年度から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、地方創生 2.0 基本構想（令和 7 年 6 月 13 日閣議決定）に基づき、多様な地域の担い手がデータを利活用できるよう、地方自治体のほか、支援機関や中小企業・小規模事業者等のニーズを取材しつつ、機能の高度化や利便性の向上等を進めている。

人口・産業構造に関するメニューのほか、全国の観光資源情報、スーパー・ドラッグストアにおける販売実績データ、人の滞留・通過データ等、様々な分析メニューを搭載している。また、自社業界の動向を確認できる「経営環境分析メニュー」や、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を基にした中小企業の業種ごとの各種データ（従業者数、資産・負債、売上高・費用等）を単年、時系列で表示する「中小企業経営分析メニュー」等、経営に関する判断・評価の参考になるメニューも搭載している。

3. 課題解決に向けた RESAS の活用について

今回は、支援機関が事業者の創業支援や商圈分析支援等で活用することができる「将来人口メッシュ分析メニュー（以下、「本メニュー」という。）」を紹介する。

本メニューは、現場の声を基に機能を高度化（属性情報の追加、メッシュの精緻化、事業所情報の追加）しており、性別・年代（5 歳刻み）別の将来人口推計メッシュデータと、電話帳データに基づく事業所立地データを地図上で同時に表示することで、直感的に地域特性を捉えることが可能である。

将来人口推計メッシュデータは、国勢調査等に基づいた推計値であり、250mメッシュ（格子状の地域）単位で人口構成や経年推移を確認することができる。指定した性別・年代の人口が多いエリアや、人口増加が見込まれるエリアをヒートマップで可視化する機能や、指定したエリアの将来人口の推計を確認できる機能が搭載されており、エリア同士の比較も容易である。

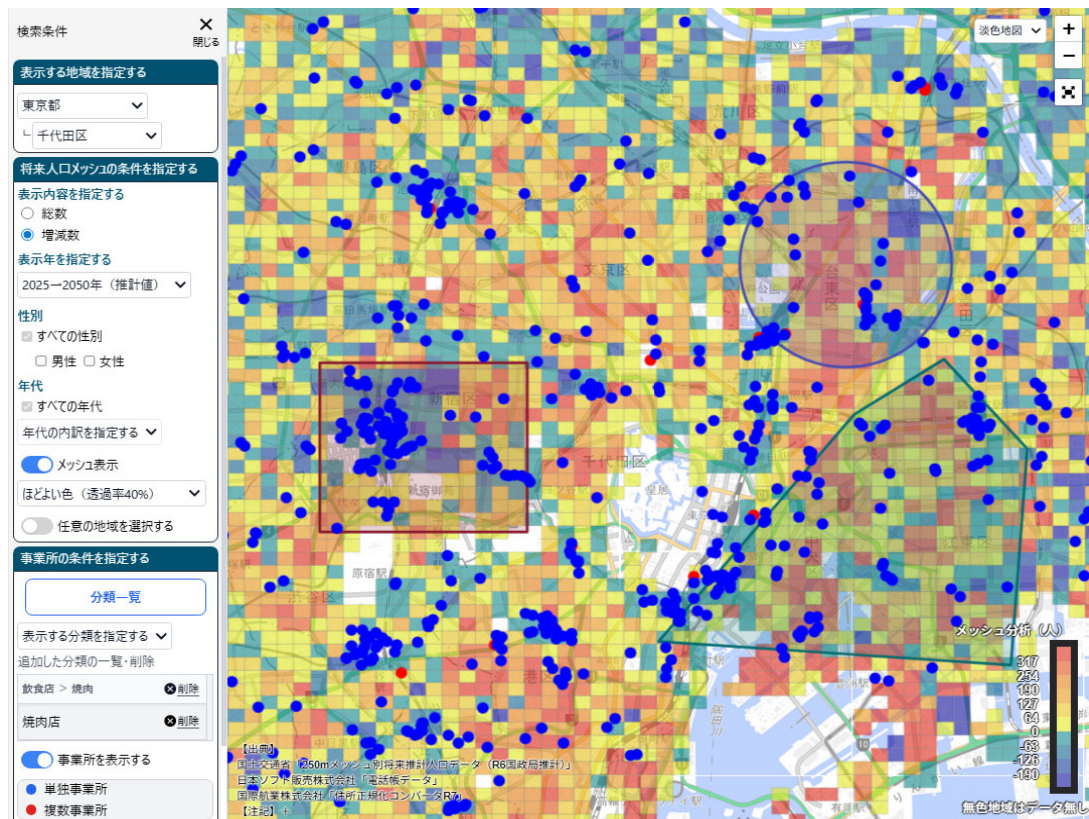
創業支援（新規出店戦略）では、「ターゲット層が集積しているエリア」、「将来、人口増加が見込まれるエリア」、「競合店舗が比較的少ないエリア」の三つの観点で分析

することで、有望な出店候補地を絞り込むといった使い方が可能である。

また、既存店舗についても、店舗周辺の人口構成の変化や将来人口推計を踏まえた中長期的な経営計画の策定や、人口減少が見込まれる地域では、新たな顧客層の開拓を検討、増加が予測される地域ではプロモーション戦略の強化など、データに基づいた経営判断が可能になっている。

支援機関が積極的に RESAS 等のデジタルツールを活用し、実効性の高い支援を行うことで、中小企業・小規模事業者の経営力強化につながることを期待する。

<コラム 3-2-2①図 将来人口メッシュ分析メニューの画面 >



資料：経済産業省・内閣官房地域未来戦略本部事務局「地域経済分析システム RESAS (将来人口メッシュ分析)」

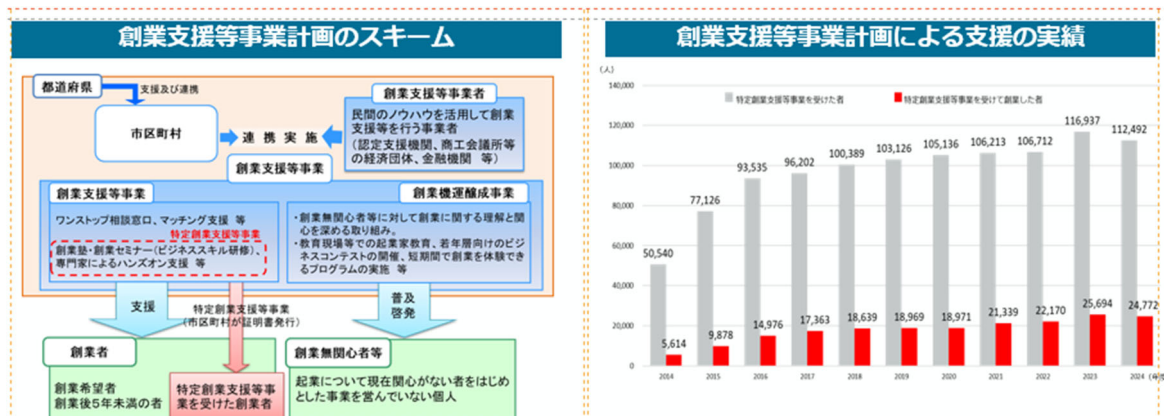
【コラム 3-2-3 創業支援等事業計画について】

1. 創業支援等事業計画とは

特に地方部において、人口減少や少子高齢化が深刻化するなど、経済・社会環境は複雑になり、かつ、不確実性が高まる中、地域での創業促進は、日本経済の新陳代謝の促進、雇用の創出、さらには地域産業の活性化の観点から、極めて重要な政策課題である。

平成 26 年に施行された産業競争力強化法において、地域での創業促進を目的に、市区町村が地域金融機関や商工会・商工会議所等の支援機関と連携して、創業希望者向けのワンストップ相談窓口の設置や、創業セミナーの開催等の創業支援を実施する「創業支援等事業計画」を国が認定する制度を措置した。制度開始から 10 年強が経過し、令和 7 年 12 月時点で、全国 1,555 市区町村が計画の認定を受け、これまでに約 20 万人の創業を実現している。

<コラム 3-2-3①図 創業支援等事業計画のスキーム・支援実績>



資料：中小企業庁「産業競争力強化法に基づく 創業支援等事業計画のガイドライン」

2. 特定創業支援等事業に資するインセンティブ措置

市区町村等は、創業支援等事業計画に基づき、「経営」、「財務」、「人材育成」、「販路開拓」の4つの分野の知識を継続的に全て学ぶことができる「特定創業支援等事業」を実施している。代表的な例としては、4回以上の授業を行う創業セミナー等、継続して行う個別相談支援、インキュベーション施設入居者への継続支援など、原則として1ヶ月以上継続して行う支援が挙げられる。

特定創業支援等事業を受けた者は、市区町村が発行する証明書を受け取ることで、①会社設立時の登録免許税の軽減、②創業関連保証特例活用時の優遇、③日本政策金融公庫の融資制度における優遇、④持続化補助金<創業型>の申請対象、といった措置が適用されるというインセンティブが設けられている（令和 8 年 2 月時点）。

<コラム 3-2-3②図 特定創業支援等事業を受けるメリット>



(1) 登録免許税の軽減措置

設立形態	通常の税率	軽減措置適用の税率
株式会社	資本金の額×0.7% ※15万円に満たないときは、1件につき15万円	資本金の額×0.35% ※7.5万円に満たないときは、1件につき7.5万円
合同会社	資本金の額×0.7% ※6万円に満たないときは、1件につき6万円	資本金の額×0.35% ※3万円に満たないときは、1件につき3万円

(2) 創業関連保証特例活用時の優遇

信用保証協会の創業関連保証（※）について、**事業開始6か月前**（通常2か月前）から利用対象になる。その他、市区町村によっては、**保証料の一部補助**を実施。

（※）保証限度額3,500万円、1か月以内に個人開業又は、2か月以内に会社設立し事業開始～5年未満の者等の事業に必要な資金を支援。

(3) 日本政策金融公庫の融資制度での優遇

新規開業・スタートアップ支援資金（※）について、特定創業支援等事業を受けて新たに事業を始める方は、**特別利率（基本金利▲0.40%）**が適用される。
（※）融資限度額7,200万円、新たに事業を開始する者または事業開始後7年以内の者の事業に必要な資金を支援。

(4) 持続化補助金<創業型>の申請対象

創業後1年以内の小規模事業者の販路開拓等の取組を支援する持続化補助金<創業型>（※）の申請対象になる。
（※）補助上限：200万円、補助率2/3、特定創業支援等事業による支援を受けた日及び開業日が公募締切時から起算して過去1か年の事業者。なお、創業後、事業開始前の事業者も対象。

(5) 自治体ごとのサポート

市区町村によっては、補助金や融資等、さらなる支援施策を設けている。

資料：中小企業庁「産業競争力強化法に基づく 創業支援等事業計画のガイドライン」より中小企業庁作成

以上が、地域での創業促進に向けた、創業支援等事業計画制度の概要である。次に、全国の数ある特定創業支援等事業の中でも、デジタル・AI ツールの利活用といった先進的な創業支援を行う支援機関の取組、また、実際に当該支援を受けて創業した事業者の事例を紹介する。

事例：津島商工会議所による「あまつしま創業スクール」

愛知県津島市の津島商工会議所は、「共に考え、共に成長する、中小企業の応援団」というスローガンの下、当該地域の事業者の身近な相談相手として、創業支援や経営支援など様々な支援を行っており、創業希望者向けには、創業スクールや創業に役立つセミナー等を毎年開催している。

津島商工会議所の創業スクールは、商圏分析ツールと生成 AI を組み合わせて活用する継続的な支援が特徴的である。

（生成 AI と商圏分析ツールの活用）

生成 AI を単なる「検索ツール」ではなく、自分の考えを整理する「思考のパートナー」として活用し、創業への心理的ハードルを下げることを目的として、令和5年度から創業スクールにおいて、生成 AI と商圏分析ツールを組み合わせて活用する手法を導入。以前は、創業希望者が市場調査や事業計画の具体化という「情報収集・整理」の段階で立ち止まってしまうケースが多かった。しかし、生成 AI 及び商圏分析ツールを活用することで、「情報収集・整理」をスムーズに行い、事業構想の検討に集中することが可能となり、創業への心理的ハードルを下げることに繋がっていると

いう。

具体的には、小売店や飲食店等の創業希望者を対象に、商圈分析ツール「MieNa」を使用し、地域データ（人口構成、富裕層の割合、食品支出額等）を抽出。この地域データと創業者自身のスキル・経験を踏まえたビジネスアイデアを生成 AI に読み込ませた上で、「客観的なデータ」（MieNa）と「思考を整理するツール」（生成 AI）を組み合わせ、どの商圈エリアでどのような事業を展開すればよいかといった、データに基づいた具体的戦略を練ることが可能となり、より緻密で実効性の高い事業計画の策定に寄与している。

創業スクールでこれらのツールを活用した参加者からは、「自分の事業を客観的に見られるようになった」、「自信をもってビジネスプランの説明ができるようになった」、「創業後も実際の顧客データを基に、生成 AI を活用して戦略を練り直している」といった声が挙がっている。創業スクールを卒業した経営者には、自分で課題を見つけ、解決策を考える、「自立型」のリテラシーが身についたといった変化が見られつつあるという。

（伴走支援と今後の展望）

同会議所では、創業スクールを卒業して終わりではなく、その後の伴走支援も実施。受講者の事業背景を熟知している創業スクールのメイン講師が、そのまま個別相談を行う「地続きの支援」により、継続的なサポートを行っている。

今後は、「生成 AI×商圈分析ツール」という手法をスタンダードなモデルとし、創業希望者に「自ら問いを立て、調べ、決断する」という習慣を身につけてもらい、経営者に不可欠な自立心を育てていきたいという。専門家の知識、デジタル・AI ツール、支援機関の伴走支援を掛け合わせることで、地域から主体性のある起業家が次々と生まれるような環境整備を目指している。

カリキュラム		
やるべきことが見えてくる！ 6日間の短期集中講座		
※通っている方も気軽に参加ください！		
年齢層 20～60代	男女比 5:5	卒業生 200名以上
第1回 8/23(土) 9:00～16:00 ▶ あいさつ・特別前編自己紹介 ▶ 顧客の5つのステップ解説（電子配布） ▶ アイデア創出ツール ▶ AI を活用した事業計画書作成方法 など 講師：小坂英輝 氏	第2回 8/30(土) 9:00～16:00 ▶ 事業の強みの作り方・見せ方 ▶ グループワーク ▶ 下活用（ネット集客など） ▶ マーケティング手法いろいろ など 講師：小坂英輝 氏、富澤園正 氏	第3回 9/6(土) 9:00～13:00 ▶ 会計・税務について ▶ 売場について ▶ 公的補助制度の活用について など 講師：野澤 浩 氏、日本政策金融公庫、 愛知県産業振興協会、公益財団法人 小企業立地推進協議会
第4回 9/11(木) 19:00～21:00 ▶ 起業家体験記 ペリカン 三鬼 奈々子 様 知識不足をどのように克服したか など 講師：小坂英輝 氏	第5回 9/13(土) 9:00～12:00 ▶ 商圈分析 (MieNa) の活用・事例紹介 ▶ MieNa と AI を組み合わせた、実際に 合った商品・メニュー開発！ ▶ 創業前と創業後の補助金活用 講師：小坂英輝 氏	第6回 9/20(土) 9:00～16:30 ▶ 創業後の活用 経営者・店舗・仲間など ▶ 創業成功の仕組み ▶ 輸入ワーク・ビジネスプラットフォーム ▶ ビジネスプラン発表会 講師：小坂英輝 氏

創業スクールカリキュラム



創業スクールの様子

事例：ペリカン

愛知県津島市のペリカン（代表：三鬼奈々子氏）は、2025年に創業した同市内向けを中心にお弁当の製造販売等を行う食品小売業者である。三鬼代表が自身の体調不良をきっかけに「バランスの取れた食事」の重要性を痛感し、忙しい現代人が手軽に食べられる健康的な食事を提供したいと考え、創業を決意。創業の1年半前に食品衛生責任者講習を受講し、その後食生活アドバイザーの資格を修得。同業者の創業ストーリーをWebやSNS等を通じて収集し、具体的な創業までのプロセスをイメージした。

（商工会議所・創業スクールの活用と成果）

三鬼代表は、津島商工会議所が運営する女性向け創業スクールを通じて、「なぜ創業したいのか」という根本的な問いを深掘りし、同じ志を持つ女性たちとのネットワークを構築。このスクールを通じて得たネットワークは、創業後の交流や相談など、持続的なつながりを得る機会にもなった。さらに、創業スクールでは、創業するために必要な知識・ノウハウだけでなく、生成AI等のデジタルツールの活用法も習得。生成AIや商圈分析ツールを駆使することで、出店地や商圈エリアの決定、販売商品の具体化、売上予測など、より詳細なビジネスプランの作成につながった。

また、創業スクール受講後も、生成AIとの壁打ちや創業スクールのメイン講師の伴走支援により、資金調達計画を含むビジネスプランのブラッシュアップを継続。これにより、自身を取り組みたいビジネスについて自信を持って言語化ができるようになったほか、創業時の資金調達の円滑化により創業までのリードタイムの短縮を実現した。

（創業後の現状・課題と今後の展望）

創業後、当初の収支計画どおりに事業を進めることは難しく、試行錯誤する日々が続いた。その際も、創業スクールで学んだ生成AIの活用により、経営方針について壁打ちを行うことで、広報や販売戦略の見直しを実施。各種SNSやフードデリバリーサービスの活用を試みることで、少しずつ収支の改善を実現していった。現在も原材料価格の高騰等による利益の圧迫に対応するための商品や販売戦略を日々模索中。この状況下でも、生成AIなどのデジタルツールの活用や、創業スクール等で構築した経営者ネットワーク、商工会議所等による伴走支援が経営の支えになっているという。



（中央）ペリカンの三鬼奈々子代表



ペリカンで販売するお弁当

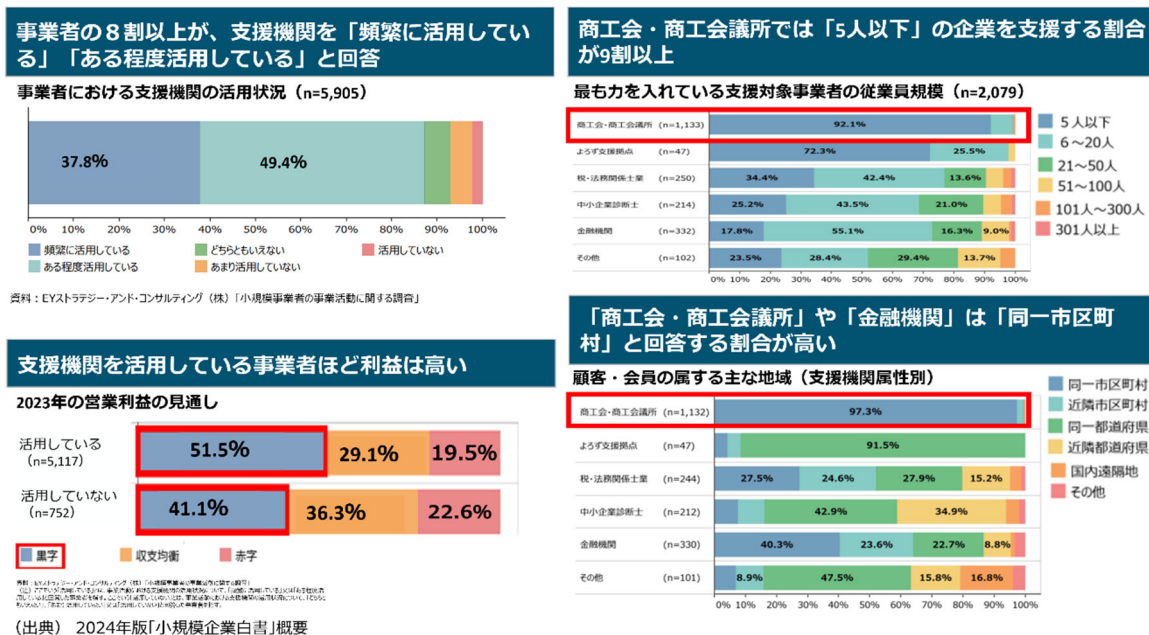
【コラム 3-2-4 商工会・商工会議所における支援体制の強化】

1. 小規模事業者を支える商工会・商工会議所

日本経済がデフレから脱却し、経済全体を成長に向けていくための節目の時期にある中、小規模事業者の経営をとりまく環境は、大幅な賃上げ、物価高、人手不足、米国の関税措置等、急速かつ大規模な変化を遂げつつある。そこで、日本国内の全企業のうち約8割を占める小規模事業者には、この厳しい環境に負けない「稼ぐ力」を高めていくことが重要である。

しかしながら、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源に乏しい小規模事業者が単独で稼ぐ力を強化していくことは極めて困難であり、支援機関による伴走支援は一層その重要性を増している。実際に、2024年版「小規模企業白書」によれば、8割以上の小規模事業者が支援機関を活用しており、支援機関を活用していない事業者と比べて、活用している事業者は利益が高い傾向にあり、支援機関の重要性が理解できる。特に、地域に根ざし、比較的規模の小さい事業者を中心に支援を行っている商工会・商工会議所は小規模事業者にとって身近で重要な存在である。

<コラム 3-2-4①図 小規模事業者を支える支援機関>



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 3-2-4②図 商工会・商工会議所の概要（令和6年度）>

	商工会	商工会議所	合計
商工会・商工会議所数	1,589	515	2,104
商工業者数	132万者	378万者	510万者
会員数（組織率）	77万者(59%)	125万者（33%）	203万者(40%)
経営指導員数 延べ	4,053人	3,393人	7,446人
経営指導件数	250万件 うち巡回指導 121万件(48%) うち窓口指導 129万件(52%)	153万件 うち巡回指導 56万件(36%) うち窓口指導 97万件(64%)	403万件 うち巡回指導 177万件(44%) うち窓口指導 226万件(56%)

資料：全国商工会連合会・日本商工会議所の資料を基に中小企業庁作成

2. 小規模事業者が抱える課題の多様化・複雑化と経営指導員の人手不足

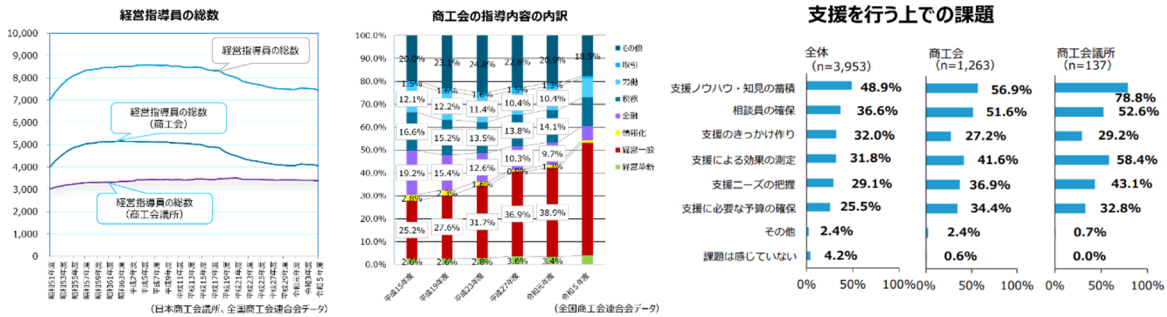
商工会・商工会議所の職員である経営指導員は、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（以下「小規模事業者支援法」という。）³²に基づき、会員・非会員を問わず、地域の小規模事業者に対して経営改善指導等を実施している。

指導内容の内訳として、割合の多くを占めるものが「労働」、「税務」、「金融」といった特定分野のものから、経営計画策定も含む「経営一般」にかかる支援に移行している。小規模事業者を取り巻く環境や抱える課題の多様化・複雑化が影響していると考えられ、経営指導員等の業務が質・量ともに急増している状況にあり、人員不足に繋がっている。また、人員不足に起因し、支援ノウハウ・知見に関する共有の時間が取れないことも課題となっている。

支援を行う際の課題を経営指導員に聞いたアンケートにおいて、「支援ノウハウ・知見の蓄積」、「相談員の確保」を課題として挙げる経営指導員の割合が高いことから、商工会・商工会議所においては、人員不足や支援ノウハウ・知見の不足が顕在化していることが分かる。従来型の支援体制での対応が困難となっており、今後、小規模事業者の稼ぐ力を強化していくためには、支援体制の強化が喫緊の課題となっている。

³² 商工会及び商工会議所がその機能を活用して小規模事業者の経営の改善発達を支援するための措置を講ずることにより、小規模事業者の経営基盤の充実を図ることを目的としており、主に3つの施策（経営改善普及事業の補助、事業継続力強化支援計画の認定、経営発達支援計画の認定）を規定。

<コラム 3-2-4③図 経営指導員総数と指導内容の推移、事業者に対して支援を行う際の課題>



資料：左・中央：全国商工会連合会・日本商工会議所の資料を基に中小企業庁作成
右：2025年版小規模企業白書

3. 商工会・商工会議所における支援体制の強化

この課題を解決するに当たり、商工会・商工会議所の経営指導員の人件費等の確保、知見・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ことが必要である。この考えの下、中小企業庁では、小規模事業者へ広く十分な支援が行き渡るよう、経営指導員の人件費等に対する地方交付税措置の拡充、小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）（令和7年3月閣議決定、以下「基本計画（第Ⅲ期）」という。）の実施に係る政省令等見直し、プッシュ型支援・伴走支援体制の強化に係る措置を行うことで、支援体制の強化を図っていく。

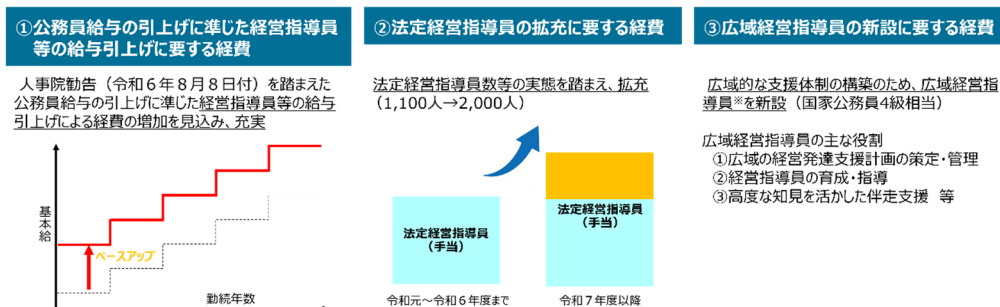
4. 具体的な取組

① 経営指導員の人件費等に対する地方交付税措置

商工会・商工会議所が行う経営改善普及事業のうち、経営指導員の人件費等については、地方分権改革、三位一体の改革の流れを受け、都道府県に財源ごと移譲（地方交付税化）され、都道府県が地域の実情を踏まえながら措置する仕組みとなっている。ただ、移譲された当時と比較すると、都道府県による商工会・商工会議所に対する補助金額は減少傾向。前述の通り経営指導員等の業務が質・量ともに急増しており、結果として人件費等の絶対額が不足している状況にある。

その状況を改善すべく、令和7年度において、商工会・商工会議所の支援体制の強化に向けて、①経営指導員等の給与引き上げ、②法定経営指導員の拡充、③広域経営指導員の新設に要する地方交付税措置の拡充を実施した。今後も引き続き、経営指導員の人件費等の確保に必要な地方財政措置を講じていく。

<コラム 3-2-4④図 令和7年度の地方交付税措置の内容>



資料：中小企業庁作成

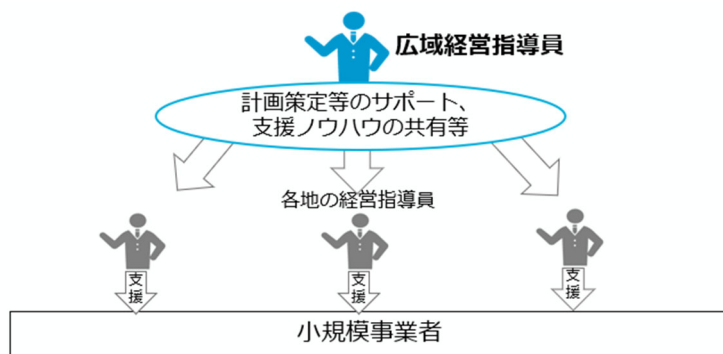
② 広域的な支援体制構築・広域経営指導員

基本計画（第Ⅲ期）における小規模事業者の振興に係る方針や重点施策等について、その実効性を担保するべく、小規模事業者支援法に係る関連政省令等の改正（令和7年11月）による整備を行った。

経営指導員は慢性的に人手不足であり、限られたリソースで小規模事業者にきめ細やかな支援を行う必要がある。そのため、広域的な支援を行うことが効果的な場合は、複数の商工会・商工会議所や都道府県連合会、関係機関を巻き込んだ支援体制を構築することを小規模事業者支援法に基づく基本指針（告示）に位置づけた。

また、広域的な支援体制構築の核として、経営指導員の上位の職位となる、広域経営指導員を創設。単会に収まらない支援活動として、広域計画を含む計画の策定・管理・実行、他の経営指導員への指導による支援の質の向上等の役割を担う。経営指導員よりも高い能力（中小企業診断士の資格保有）や十分な実務経験を持つことを要件として小規模事業者支援法施行規則（省令）において規定した。広域経営指導員が広い視野で複数の商工会・商工会議所での支援をとりまとめることで、各単会の独自での最適化ではなく、業務効率化や支援機関の機能維持・組織としての支援に係るパフォーマンス向上等に寄与する効果が期待される。

<コラム 3-2-4⑤図 広域経営指導員の役割の一例（イメージ）>



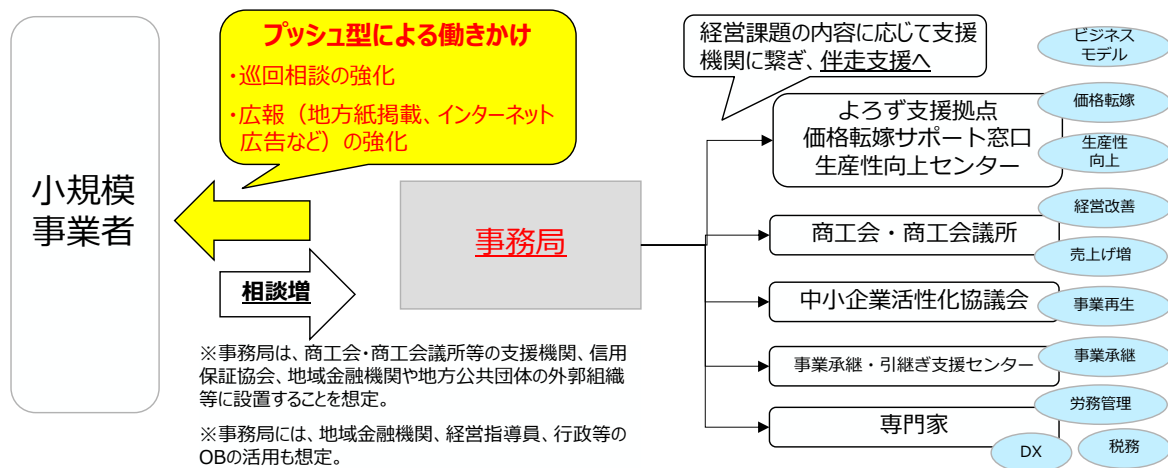
資料：中小企業庁作成

③ 地方公共団体小規模事業者支援推進事業（事業環境変化対応型）を新設

小規模事業者に対して、きめ細かく、かつ、重点的な伴走支援を実施するためには、限られた各支援機関や地域の専門家のリソースを最も効率的に活用するための構造改革的な取組が必要であることから、国から自治体への補助事業である「地方公共団体小規模事業者支援推進事業」の枠組みに、令和7年度補正予算において「事業環境変化対応型」を新設した。

地方公共団体のリードのもと、①支援機関の実情を踏まえた各支援機関・地域金融機関の連携体制の構築、②プッシュ型の働きかけ、③事業者の経営課題解決までの一貫支援、といった機能を具備する伴走支援モデルの創出と定着を目指す。

<コラム 3-2-4⑥図 地方公共団体小規模事業者支援推進事業（事業環境変化対応型） スキームイメージ>



資料：中小企業庁作成