

小規模事業者の「稼ぐ力」の強化に向けた諸課題に関する検討会 中間とりまとめ※ 概要

※令和8年2月～3月に4回にわたり検討し、中間とりまとめを公表。

(委員長：後藤 康雄 成城大学教授)

本検討会の背景・目的

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

施策の方向性

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

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

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

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

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

具体的施策

3. 小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能強化

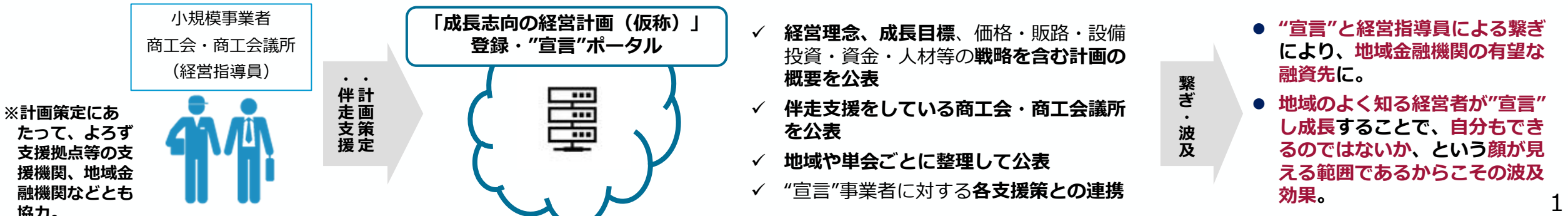
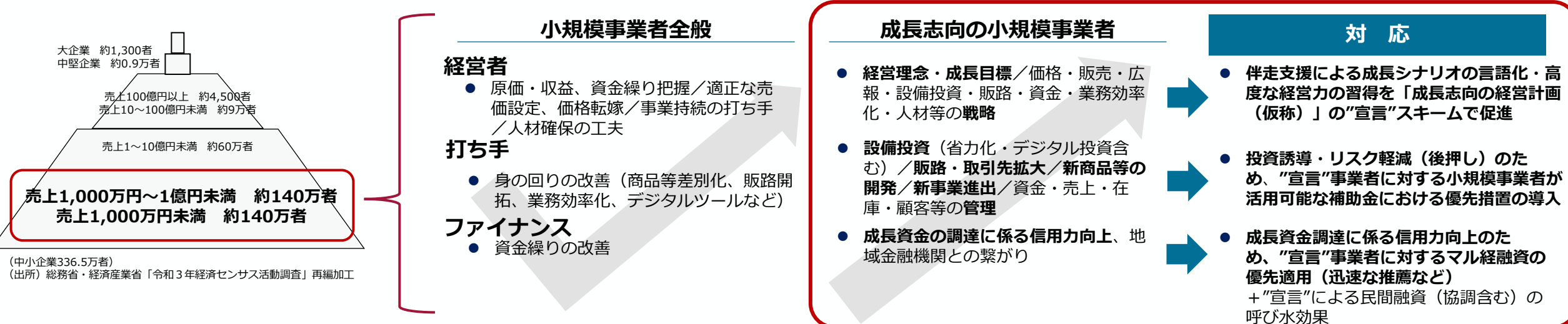
- 中小企業大学校、商工会・商工会議所内部の研修の充実
- 経営指導員等の能力向上のための民間プラットフォームの活用・補完の検証
- 広域経営指導員の設置促進、プッシュ型伴走支援モデル創出の促進・展開
- 経営指導員等の業務効率化のための専門家活用の強化、生成AI活用等の推進

4. 1.~3.の施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握

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

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

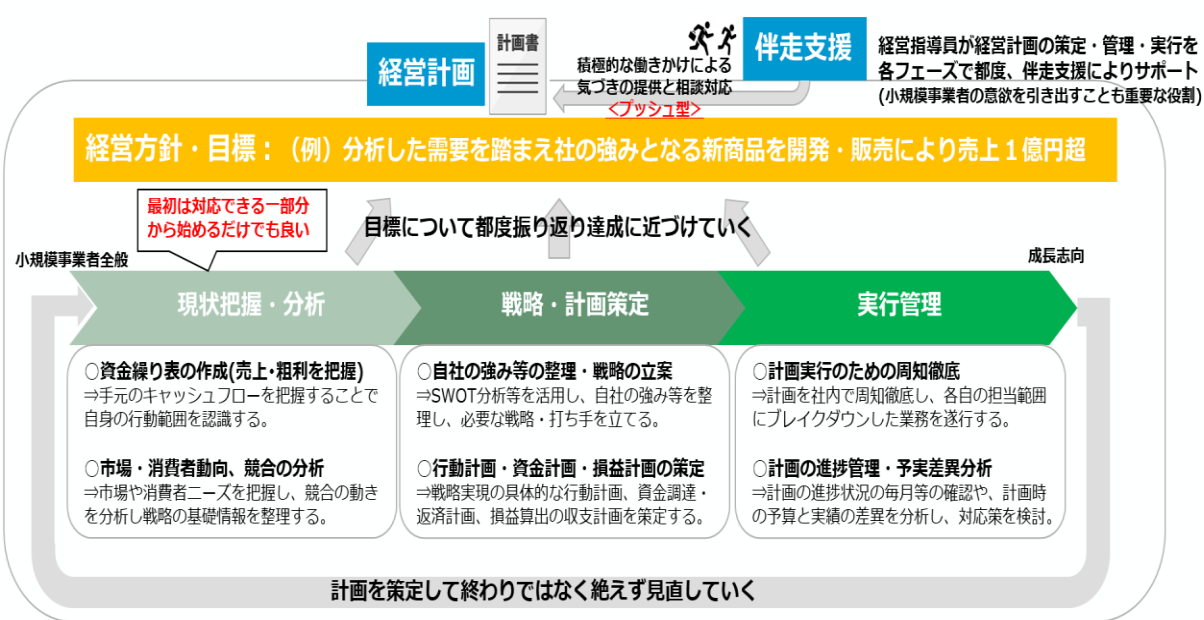
- 成長志向の小規模事業者の挑戦（意識・行動変容）と経営改革を促すべく、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援事業として、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を通じた高度な経営力を有する成長志向の事業者の創出メカニズムの構築に向けた検討を進める。
- 具体的には、経営管理能力の高度化と経営改革を図るために、商工会・商工会議所の経営指導員による伴走支援を必須とし、「成長志向の経営計画（仮称）」[※]を“宣言”する仕組みを構築する。
※地域に有意な変化をもたらすような既存事業の改善に留まらない成長の核となる事業価値（例えば、要素技術、特色ある商品・サービス、地域の関係性を構築する、地域課題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



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

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

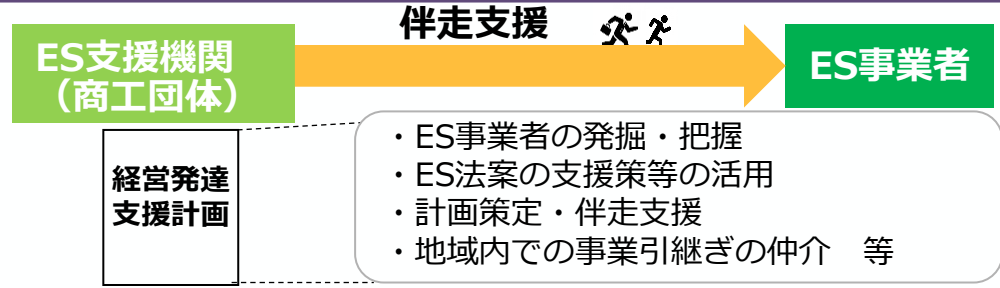
「経営計画・資金繰り表」と「伴走支援」(イメージ)



小規模事業者の経営リテラシーは、経営計画の策定の過程を通じて向上していく。

ES法案におけるES支援に係る商工会・商工会議所での活用(イメージ)

- 産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】(一部抜粋)
- 生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設**
 - 主務大臣が実施指針を策定し、事業者が申請した計画を行政庁(市町村長、都道府県知事又は主務大臣)が認定。
 - 金融支援 (信用補完、公庫の低利融資、中小機構等の債務保証)
 - 事業円滑化、③組織変更(事業協同組合等の設立要件の緩和(発起人数:4人→3人)等)
 - 支援機関の認定制度の創設**
 - 事業効率化の計画策定・伴走、情報提供等を実施する支援機関を認定。
 - ※ 商工団体 (商工会・商工会議所等)、地域金融、生協、農協等の協同組合、産業・職能別団体 等



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

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

中小企業大学校における研修

経営指導員等向け

経営者向け

【概要】

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

合宿型(大学校施設研修)

- 研修に集中できる環境や施設、受講者同士の交流を深めるスペース
 - 経営後継者、管理者養成、診断士課程等の中長期研修が主
- 【381コース・9,338名(R6年度)】



都市型(地域本部研修)

- アクセスのよい都市部で提供(交流の場も用意)
 - 階層別や組織マネジメント、財務会計、生産管理など幅広いテーマで実施(短期研修)
- 【276コース・5,155名(R6年度)】



出張、連携型(サテライト・ゼミ)

- 自治体、商工会・会議所、金融機関、大学等と連携し、地域のニーズにあった研修を提供
 - 令和6年度連携先(例) 苫小牧市・苫小牧商工会議所、七十七銀行、長野商工会議所、静岡県信用保証協会、北九州市等
- 【116コース・1,710名(R6年度)】



オンライン活用(WEBee Campus)

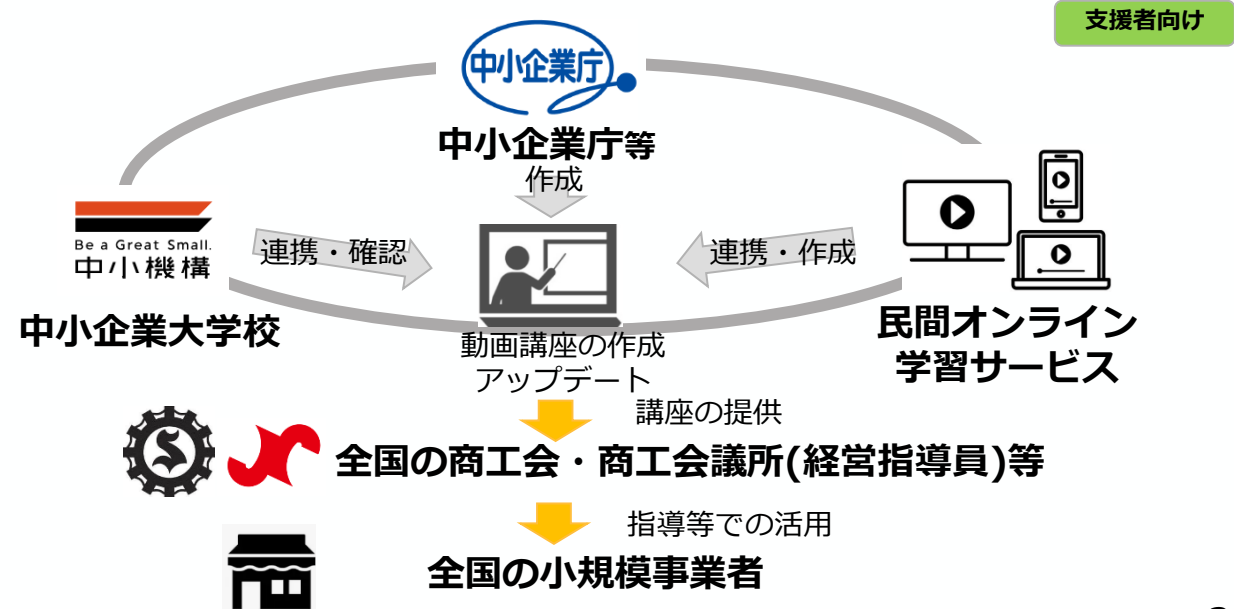
- 少人数制、双方向型の経営相談に近い学び。
 - ウェブ研修のため、海外を含め、場所を問わず受講可能
 - 合宿型、都市型と同様に体系だった短期研修を実施
- 【213コース・1,574名(R6年度)】



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

※中小企業大学校や商工会・商工会議所等へのヒアリングに基づく。

中小企業大学校と民間動画学習サービスとの連携・補完（イメージ）



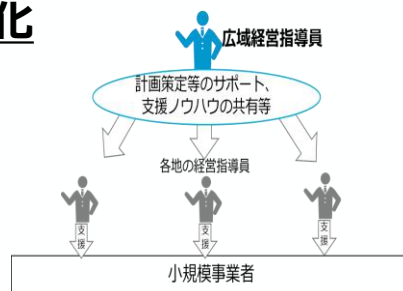
3. 小規模事業者を支える商工会・商工会議所による支援機能強化(支援機関連携・プッシュ型伴走支援など)

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

支援機能強化に係る具体的な施策

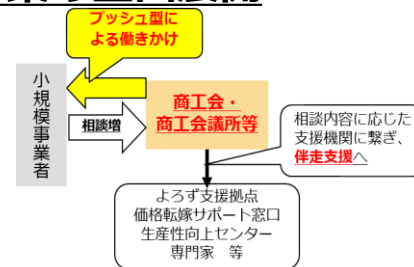
広域支援体制の普及・支援機関連携の強化

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



プッシュ型伴走支援の取組促進・モデル事業の全国展開

- 巡回相談、地方金融機関や若手専門家、OB人材の活用、電話やメール・SNS活用、SNS等のターゲティング広告や地方紙広告等
- 広域経営指導員(広域連携)の導入事例も含めた伴走支援モデル事業や支援機能強化の事例の都道府県連絡会議などの場を通じた横展開



支援業務の効率化(専門家支援・生成AI活用・知見共有等)

- 専門家派遣等費用にかかる支援策等の活用
- 生成AI活用による業務効率化の実施
- 個々の商工会・商工会議所を超える指導ノウハウ等の蓄積・共有の仕組み構築
- 経営発達支援事業等に集中のための既存業務の見直し・取捨選択



商工会・商工会議所、経営指導員の意欲向上

- 経営指導員の意欲を向上させるための方策（優良事例のPRなど）の検討
- 商工会・商工会議所の支援効果や活動状況に基づいた意欲向上（優良事例のPRなど）のための方策の検討



4. 1.~3.の施策方針の制度的位置づけの明確化・支援効果等の把握

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

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

1 基本指針への反映・支援計画策定

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

計画
Plan

2 支援計画に基づく支援の実施

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

実行
Do

4 評価に基づく支援機能強化

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

改善
Action

3 支援効果等の把握・評価

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

評価
Check

小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告により、

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

小規模事業者支援法における基本指針を改訂し、

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