

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

令和8年5月

小規模事業者の「稼ぐ力」の強化に向けた諸課題に関する検討会

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

検討会の背景・目的

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

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）のポイント（令和7年3月）

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

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）の構成

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

1. 現状認識

2. 基本的考え方

3. 4つの目標【法第6条第1～4号】

(1) 需要を見据えた経営力の向上

－経営者の意識改革、事業の持続的発展、意欲ある事業者の成長発展－

(2) 経営資源の有効活用、人材の育成・確保

(3) 地域経済の活性化、地域住民の生活向上・交流促進

－地域の持続的発展、地域経済・生活・コミュニティの活性化－

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

(4) 支援体制の整備その他必要な措置

－支援機関の体制強化、国と地方公共団体との連携強化、手続の簡素化－

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

1. 需要を見据えた経営力の向上に係る重点施策

【法第6条第1号】

(重点施策1) 経営者のリテラシー（経営戦略・会計・知的財産等）向上

(重点施策2) 経営計画の策定

(重点施策3) 需要開拓・新事業展開

(重点施策4) 取引適正化対策

2. 経営資源の有効活用、人材の育成・確保に係る重点施策

【法第6条第2号】

(重点施策5) 起業・創業

(重点施策6) 事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ

(重点施策7) 多発する大規模災害等への対応

(重点施策8) 事業継続力の強化

(重点施策9) 人手不足対応、人材の育成・確保・活用

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

(重点施策10) 地域経済の活性化

(重点施策11) 地域の生活・コミュニティの活性化

(重点施策12) 地域課題解決の推進

4. 支援体制の整備その他必要な措置に係る重点施策

【法第6条第4号】

(重点施策13) 支援機関の体制・連携強化

(重点施策14) 国と地方公共団体との連携強化

(重点施策15) 手続きの簡素化・施策情報の提供

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

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

商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律 (小規模事業者支援法) に基づく小規模事業者支援

- 小規模事業者支援法は、商工会及び商工会議所がその機能を活用して小規模事業者の経営の改善発達を支援するための措置を講ずることにより、小規模事業者の経営基盤の充実を図ることを目的とする。
- 経営指導員の人件費、指導旅費、研修費、施設建設費等については、一般財源化・地方交付税により措置。

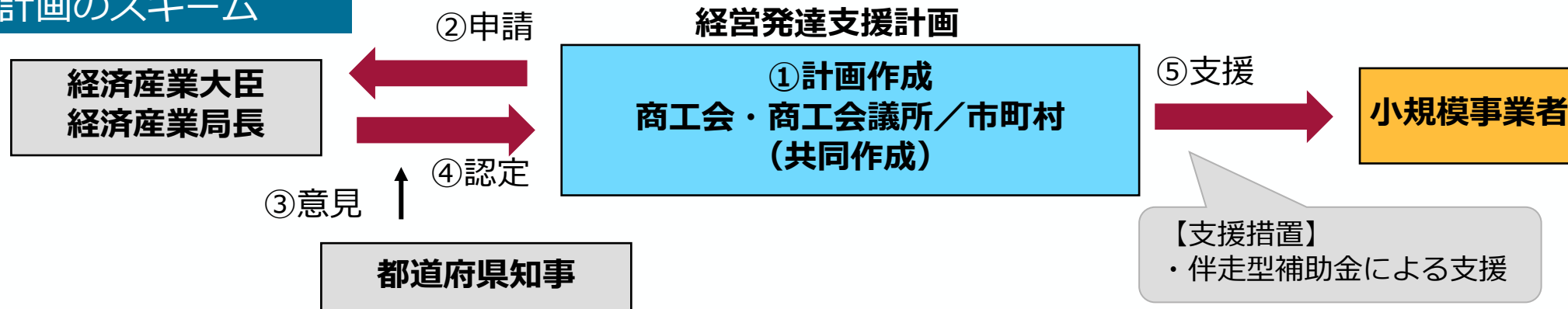
経営改善普及事業 (支援法第4条)

- 商工会・商工会議所等が小規模事業者の経営の改善発達を支援する事業として、金融、税務、創業、経営革新、事業の円滑な承継等に関する指導、あっせん等を実施。
- 経営改善普及事業のうち、経営指導員の人件費、指導旅費、研修費、施設建設費等については、地方分権改革、三位一体改革の流れを受け、段階的に都道府県へ移譲され、平成18年度をもって完全移譲 (一般財源化、普通交付税による措置)。

経営発達支援計画 (支援法第7条)

- 商工会・商工会議所が地域の小規模事業者に対して行う、経営状況の分析や需要開拓に寄与する事業等を行う計画を、市町村と共同で作成し、経済産業大臣又は経済産業局長が認定。
- 経営発達支援計画の策定・運用に関与する経営指導員 ((法定経営指導員) となるためには、中小企業庁が実施する講習 (中小企業診断・行政事務) の修了が必要 (令和6年度には約3,500人が受講)。

経営発達支援計画のスキーム



1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

小規模事業者の全体像

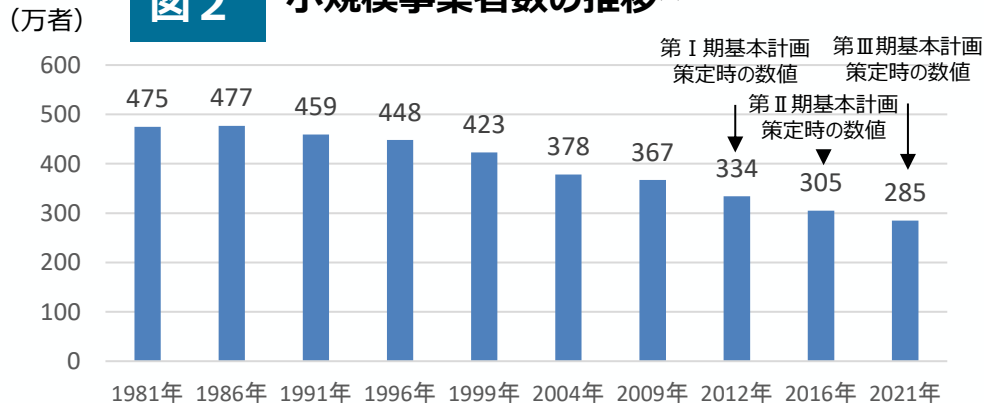
- 全企業数の99.7%が中小企業、**84.5%が小規模事業者** ※1。
- 小規模事業者数は、**10年で約50万者、5年で約20万者程度減少**。
- 小規模事業者の業種割合は、**卸・小売業やサービス業が6割程度**。

図1 事業者数・従業者数（2021年）

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

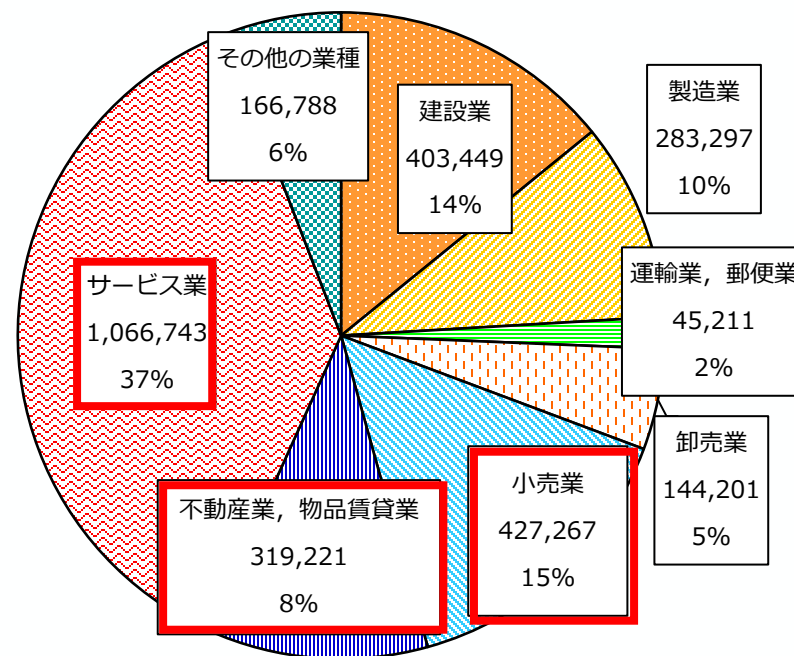
(出典) 令和3年経済センサス-活動調査- 再編加工

図2 小規模事業者数の推移※2



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

図3 小規模事業者の業種別事業者数（2021年）



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

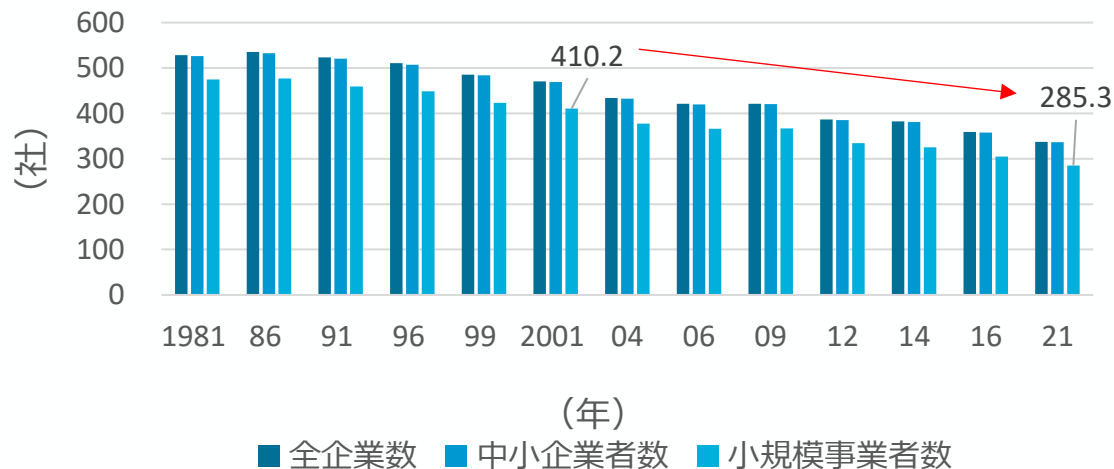
※2 経済センサスでは、フリーランス、SOHO等の外観で把握困難な事業所を補足することが難しい。このため、税務統計と差が生じている。税務統計上は、営業等所得がある個人≒個人事業主数は412万者（令和3年国税庁統計「申告所得税」）となる。

小規模事業者数の推移

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

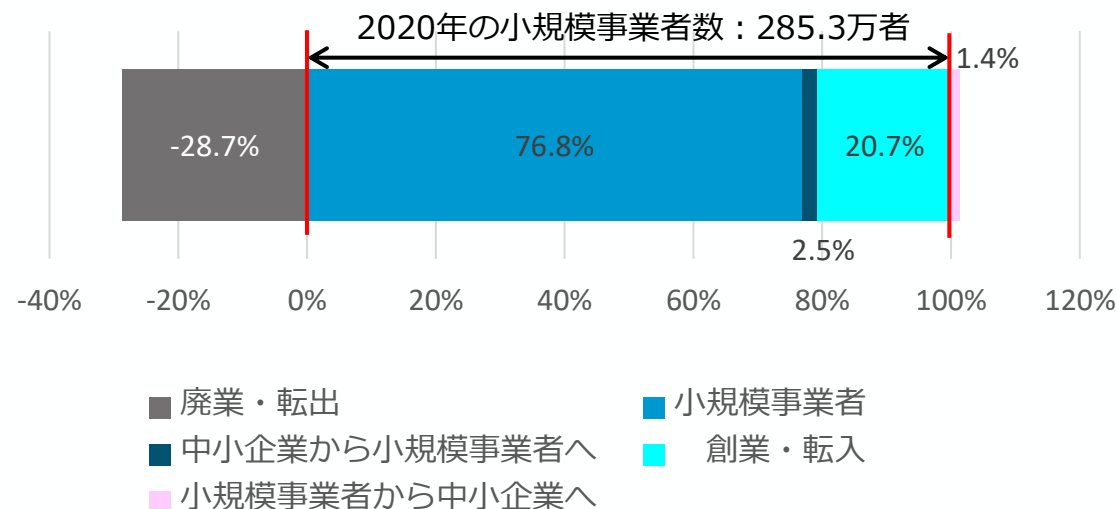
注) 経済センサスに基づく本調査の定義は、厚生労働省「雇用保険事業年報」と異なる点に注意。

小規模事業者数の推移（1981年→2021年）



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

小規模事業者の新陳代謝（2015→2020年）

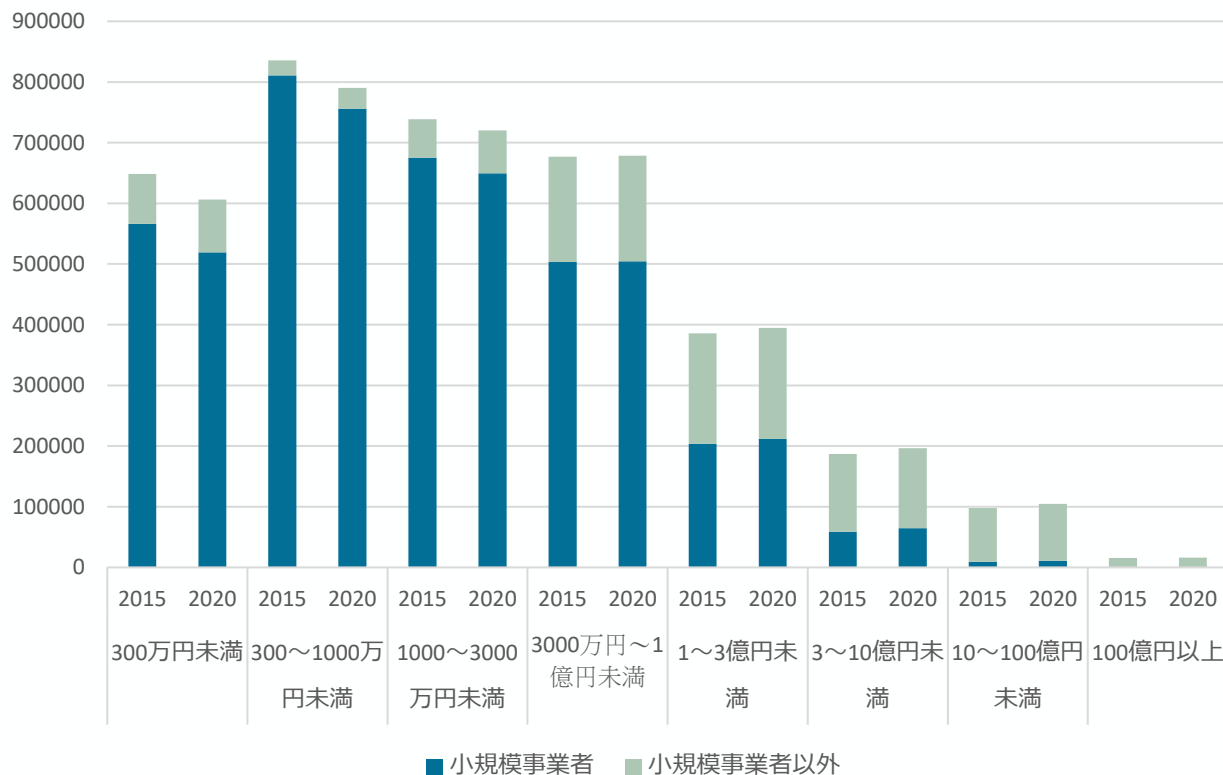


資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス（活動調査）」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
 注) 経済センサスの2時点の個票からデータを接続し、2015年時点での小規模事業者の2020年時点の区分を把握し集計。なお、廃業には当該調査区域からの転出を、また、創業には当該地域への転入を含む。

小規模事業者全体の売上高の分布

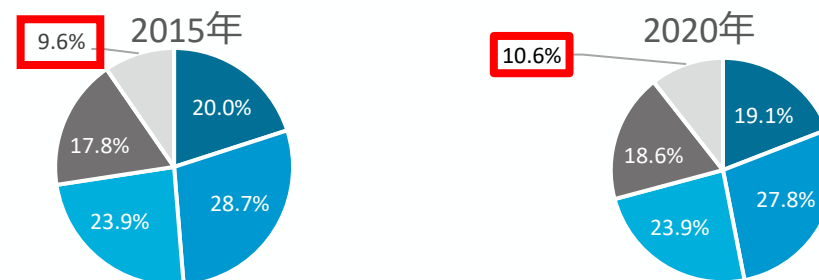
- 2015年から2020年にかけて、売上高3,000万円未満の小規模事業者数は減少しているものの、**売上高1億円以上の小規模事業者数は増加している。**
- 売上高規模別構成比を見ると、売上高3,000万円未満の小規模事業者が7割程度であり、売上高1億円以上の小規模事業者は10%ほど存在している。

売上高規模別企業数

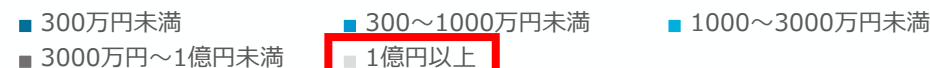
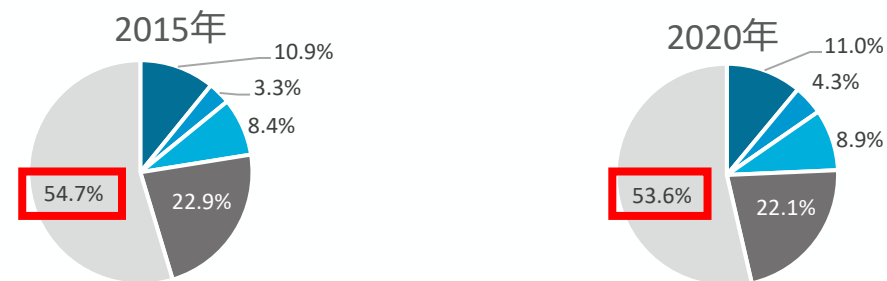


売上高規模別構成比 (%)

小規模事業者



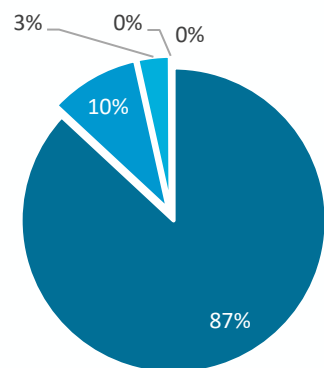
小規模事業者以外



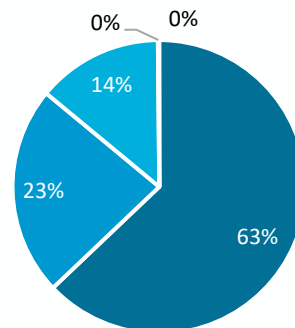
売上高と常用雇用者数の関係

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

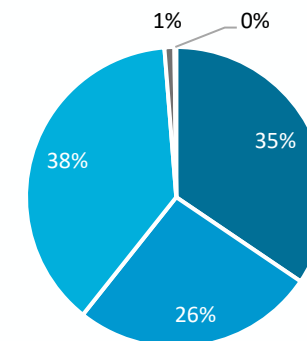
売上高300万円未満



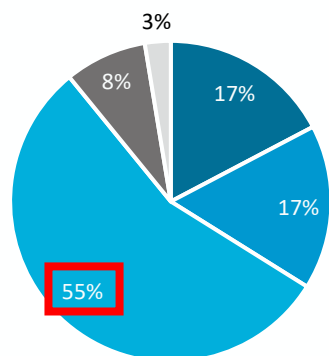
売上高300万円～1,000万円



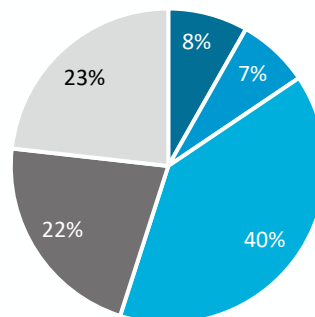
売上高1,000万円～3,000万円



売上高3,000万円～1億円



売上高1億円以上



常用雇用者数（2020年）



小規模事業者の売上高の時点変化（パネルデータ分析）

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

売上高区分別にみた企業数の変化（2015年→2020年）

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

■ 売上高区分 変化無し ■ 売上高区分 上昇

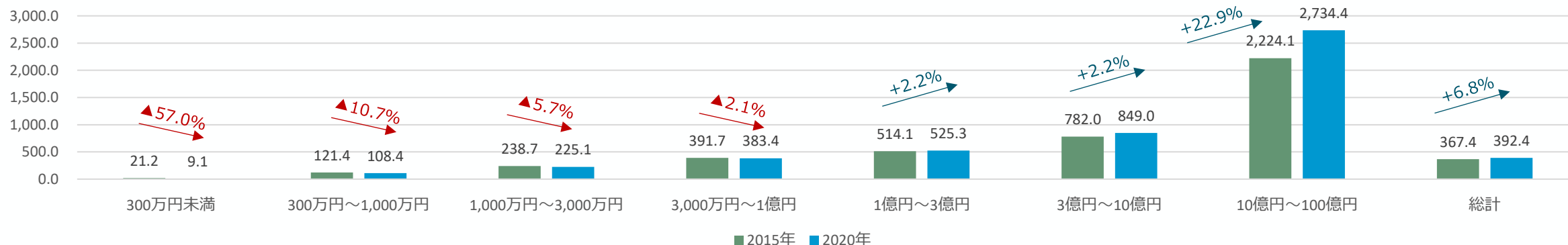
資料) 経済産業省「平成28年/令和3年 経済センサス(活動調査)」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

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

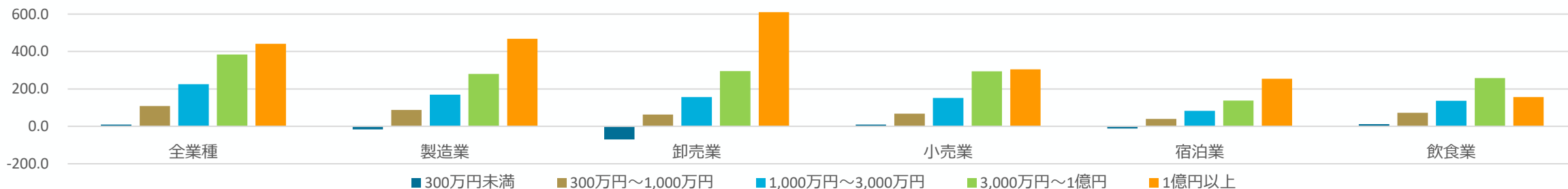
小規模事業者における労働生産性（付加価値額/従業員数）の状況

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

【売上高区分別】 2015年～2020年の労働生産性の変化



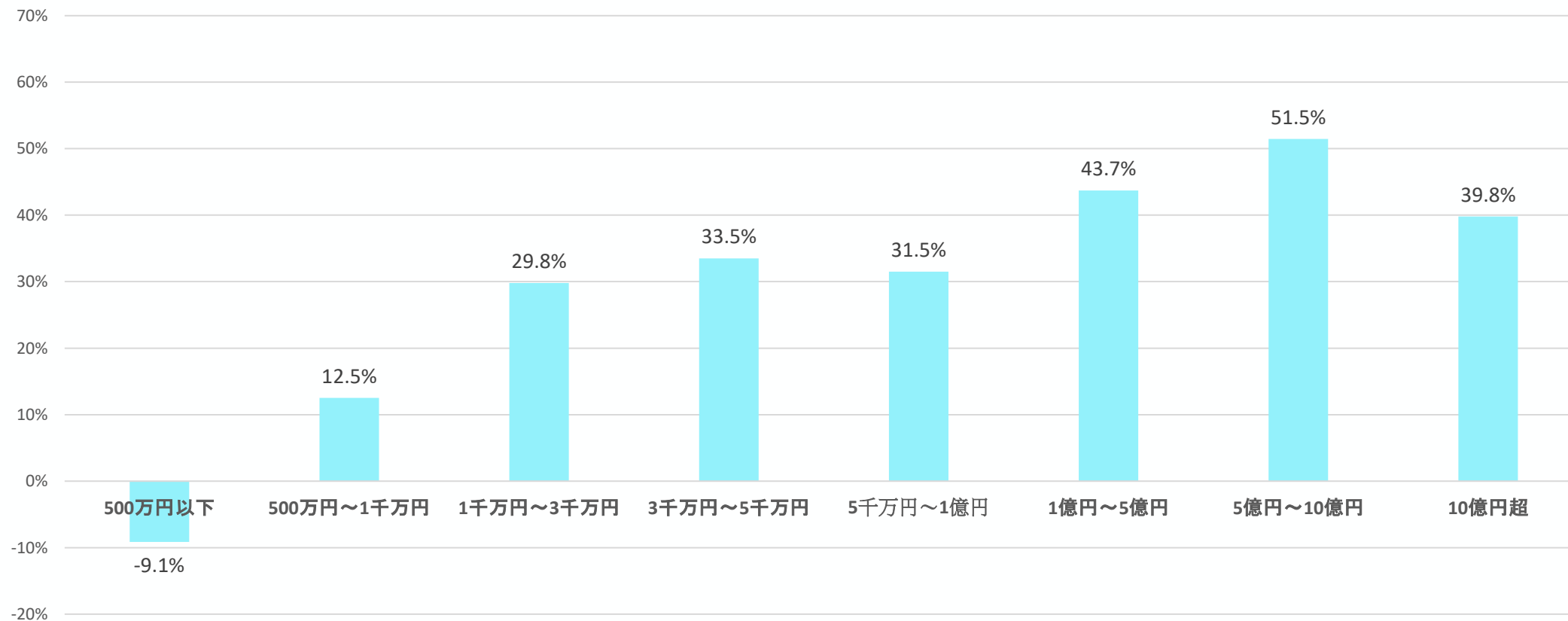
【業種・売上高区分別】 2020年の労働生産性



小規模事業者における自己資本比率の状況

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

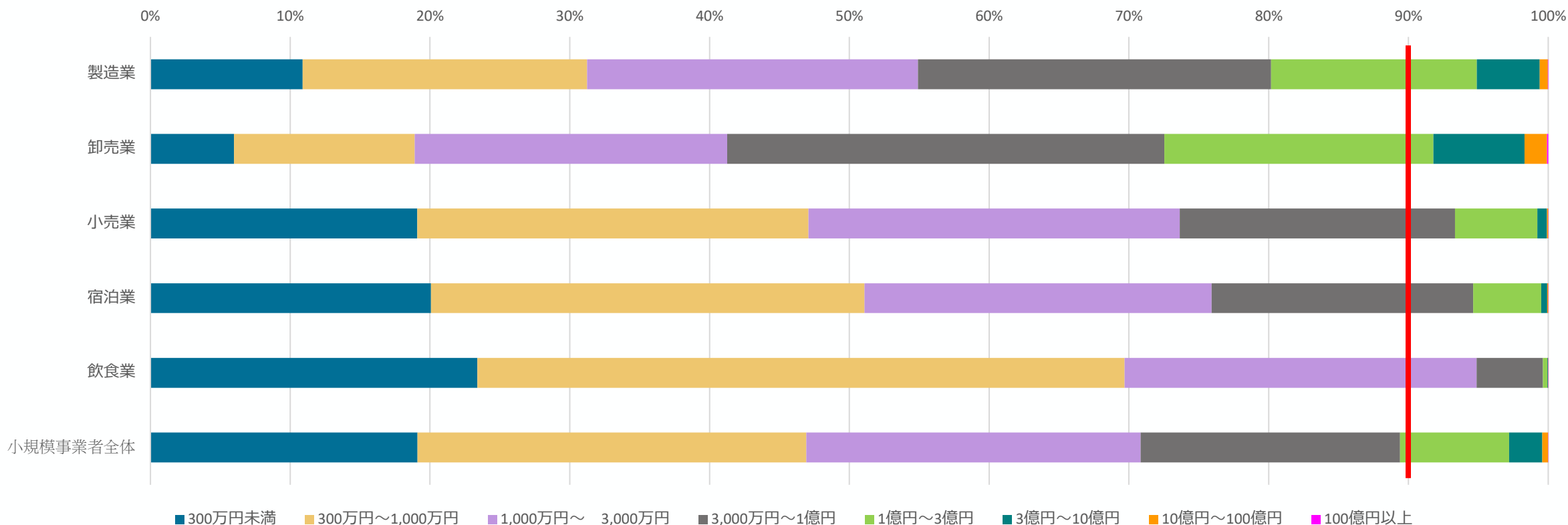
【売上高区分別】 1事業者（小規模事業者）当たりの自己資本比率（2023年）



小規模事業者における業種別売上高の分布の状況

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

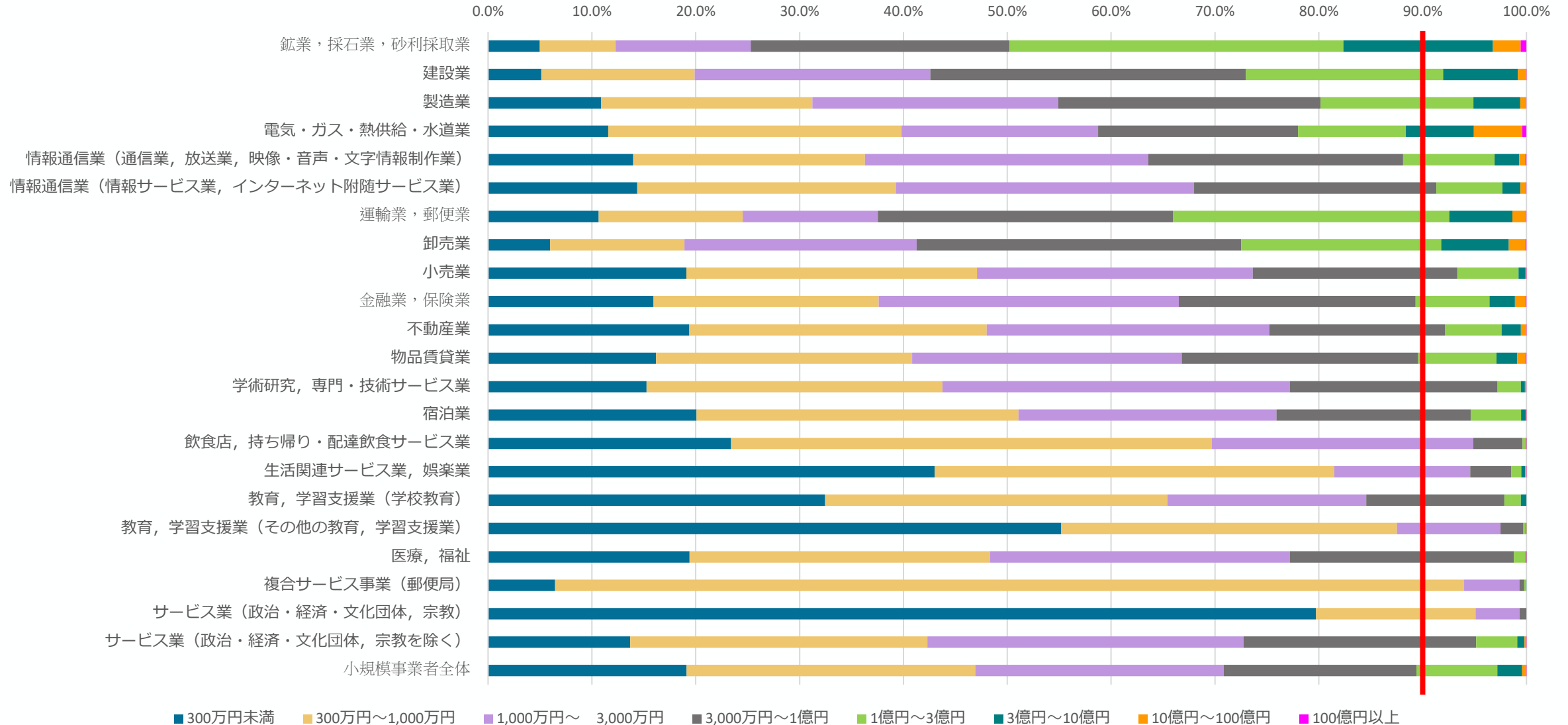
【業種別】売上高区分別 企業構成比（2020年）



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

【全業種】 小規模事業者における売上高の分布の状況

【業種別】 売上高区分別 企業構成比（2020年）



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

成長志向の小規模事業者の特徴

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

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

成長志向の小規模事業者に係る課題と対応

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

小規模事業者全般

経営者

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

打ち手

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

ファイナンス

- 資金繰りの改善

成長志向の小規模事業者

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

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

- **成長資金の調達に係る信用力向上**、地域金融機関との**繋がり**

対応

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

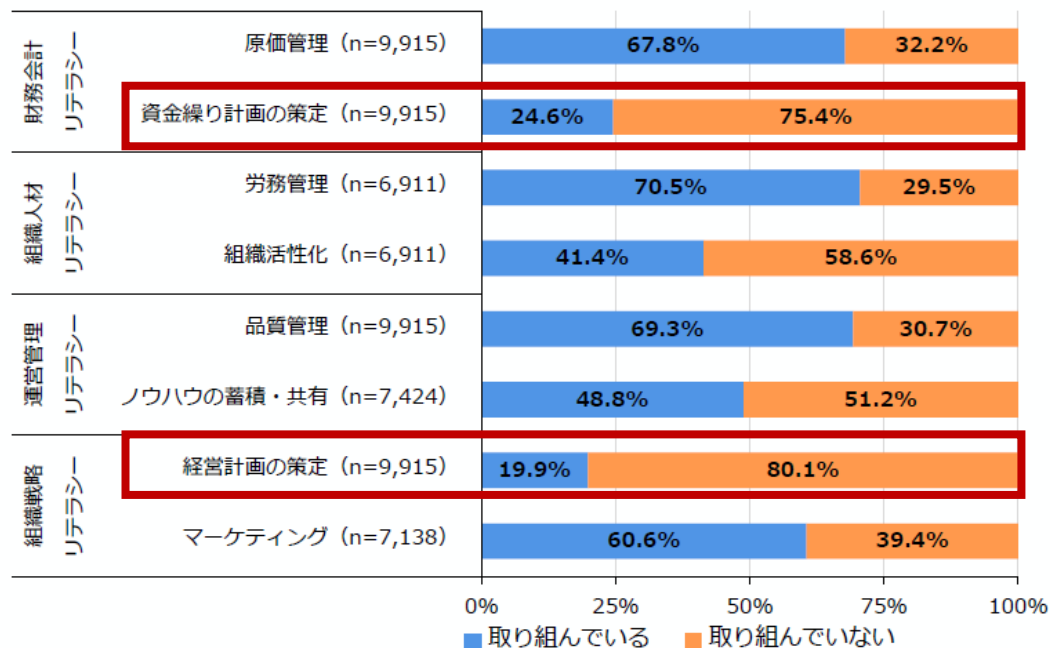
- 投資誘導・リスク軽減（後押し）のため、“宣言”事業者に対する小規模事業者が活用可能な補助金における優先措置の導入

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

経営リテラシーへの取組状況と支援ニーズ

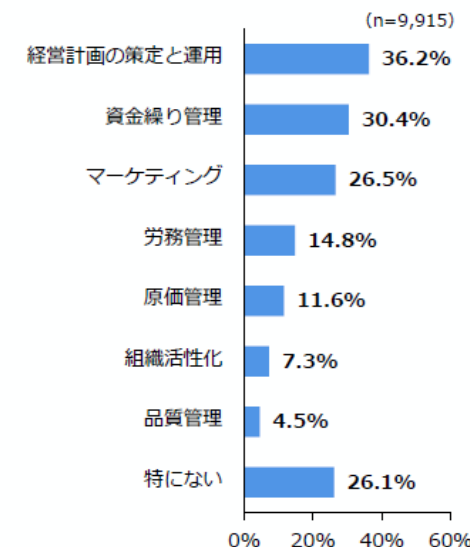
- 経営者にとって基本的な経営力である「経営リテラシー」を4つの分野に分類し、小規模事業者を対象に、各分野の取組状況を確認したところ、「資金繰り計画の策定」「経営計画の策定」において、「取り組んでいる」と回答した事業者は2割程度と他の項目に比べて低いことが分かる。
- 小規模事業者を対象に取り組むために支援が必要だと考える分野に関するアンケート並びに、支援機関を対象に支援に取り組んでいる分野に関するアンケートでも同様に「経営計画の策定と運用」と「資金繰り管理」が上位。

経営リテラシーへの取組状況

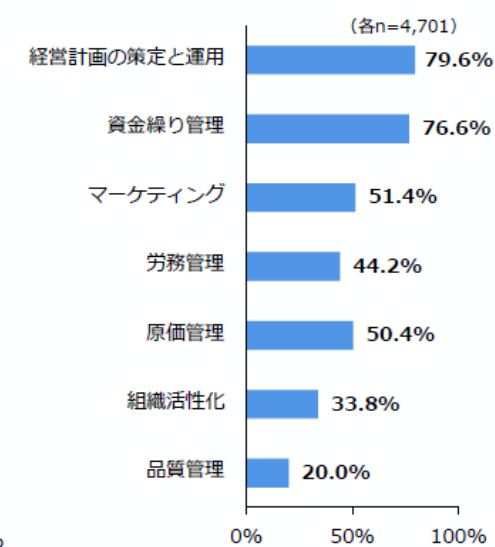


企業の支援ニーズと支援機関の取組

(1) 小規模事業者が、取り組むために支援が必要だと考える分野



(2) 支援機関が、支援に取り組んでいる分野



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

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

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

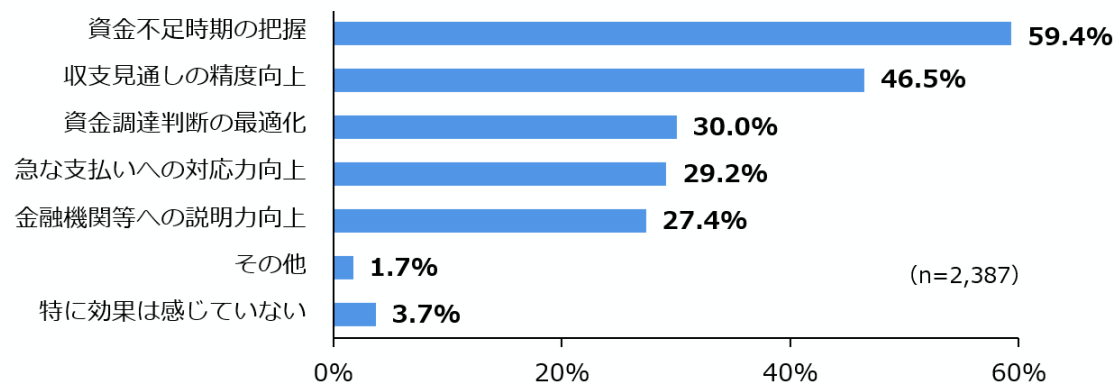
(注) 1. (左図) 小規模事業者の回答を集計している。2. (左図) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。3. (右図) 支援先の事業者が独力で取り組むことができるようになるための支援にどの程度取り組んでいるか聞いたもの。「大いに取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した割合を表示している。

(出典) 2026年版「中小企業白書・小規模企業白書の概要」

資金繰り計画の策定

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

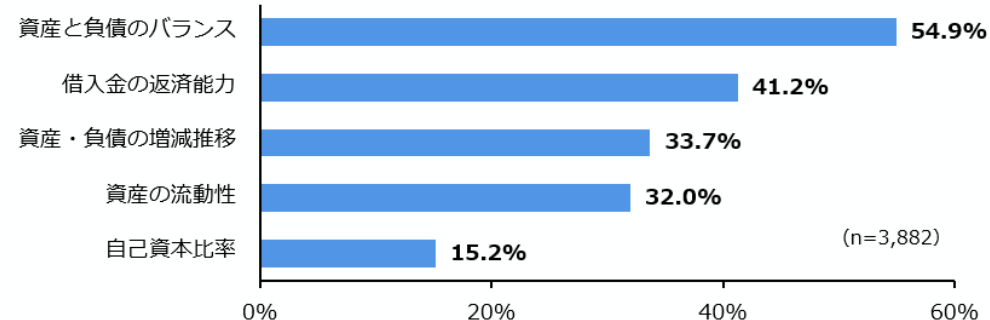
資金繰り計画策定の効果



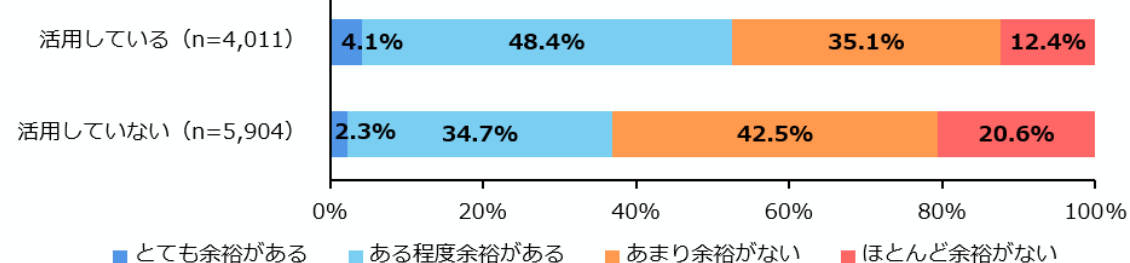
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」
 (注) 1. 小規模事業者の回答を集計している。2. (左図) 資金繰り計画を「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。
 3. (左図) (右図(1)) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。4. (右図(1)) 貸借対照表を「大いに活用している」「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。5. (右図(2)) 足下の資金繰りの状況について聞いたもの。

貸借対照表の活用方法と効果

(1) 貸借対照表を使った経営状況の把握・分析の取組内容



(2) 資金繰りの状況 (貸借対照表の活用状況別)

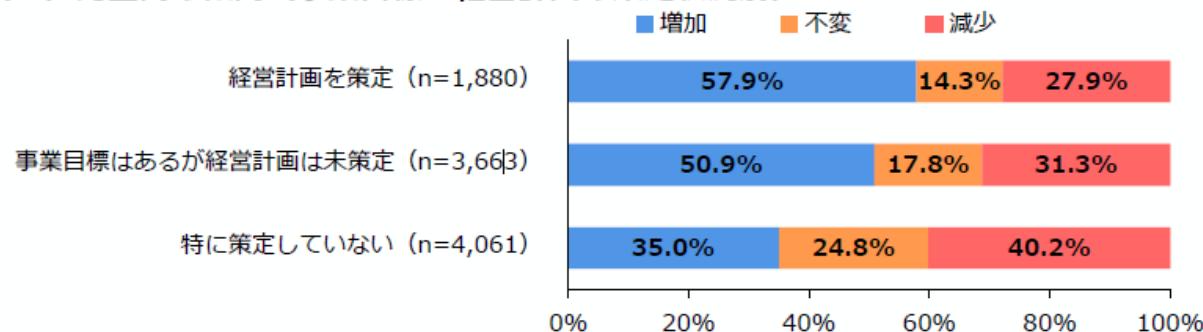


経営計画の策定

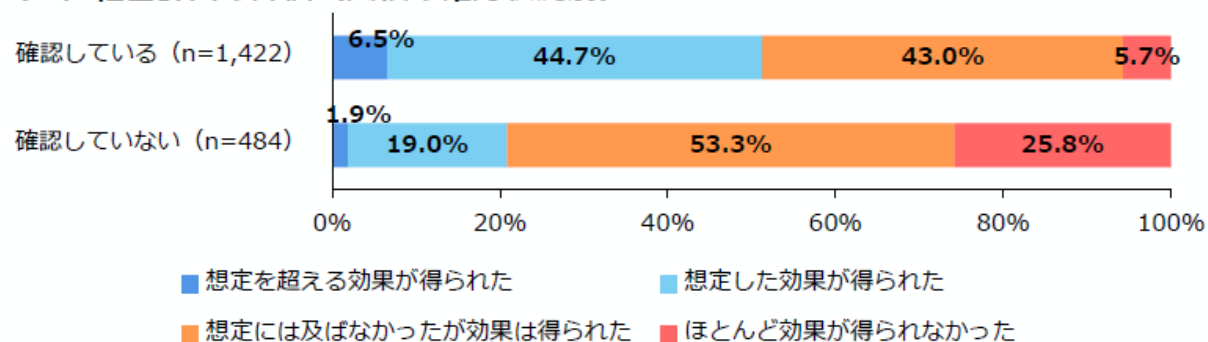
- 事業目標や経営計画の策定は、経営資源が限定的である小規模事業者にとって重要。経営計画を策定するのみではなく、計画の実績を確認（PDCA）することで、経営計画策定の効果は高まる。

経営計画策定の効果

(1) 売上高の傾向（事業目標・経営計画の策定状況別）



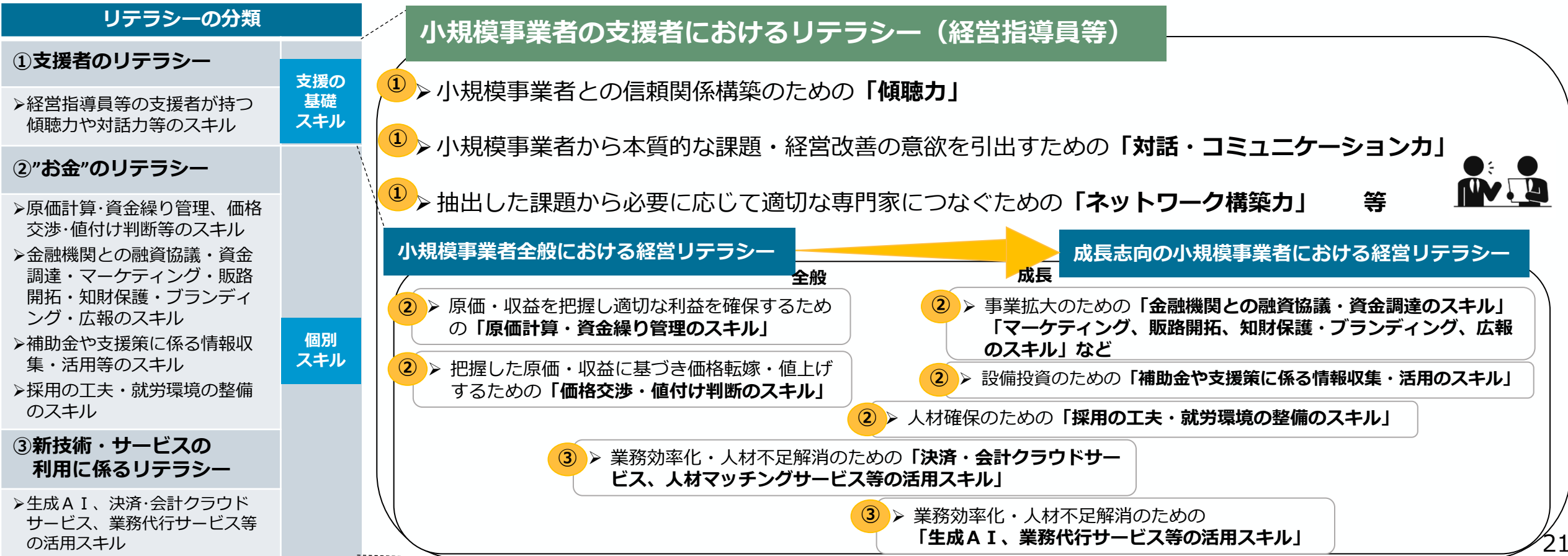
(2) 経営計画の評価（実績の確認状況別）



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

小規模事業者・支援者のリテラシーの整理

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



小規模事業者における「経営計画」・支援者の「伴走支援」

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

「経営計画」と「伴走支援」のイメージ

経営計画

計画書



伴走支援

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

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

最初是对应できる一部分から始めるだけでも良い

目標について都度振り返り達成に近づけていく

小規模事業者全般

成長志向

現状把握・分析

戦略・計画策定

実行管理

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

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

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

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

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

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

計画を策定して終わりではなく絶えず見直していく



小規模事業者の経営リテラシーは、経営計画の策定の過程を通じて向上していく。



小規模事業者同士の助け合い・協業

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

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

第1章 小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

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

（中略）

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

第2章 小規模企業の振興に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策

（重点施策10）地域経済の活性化

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

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

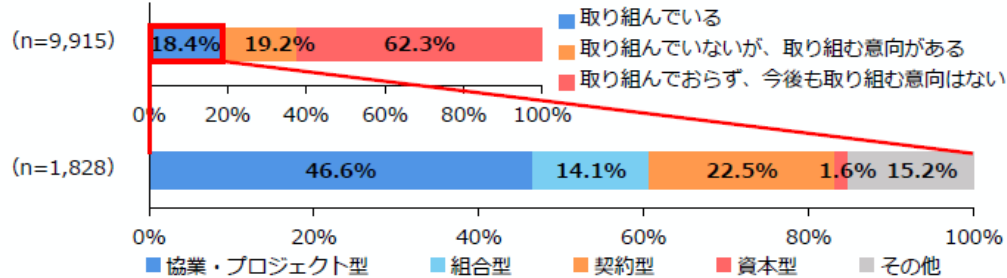
また、経営基盤の強化に向けて、地域の小規模事業者同士が連携した営業協力や共同調達、持株会社化等による事務集約や戦略立案の高度化等、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も促進し、「共助」の取組の強化に努める。

小規模事業者同士の助け合い・協業の状況・効果

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

企業間連携の類型と取組状況

(1) 企業間連携の取組状況



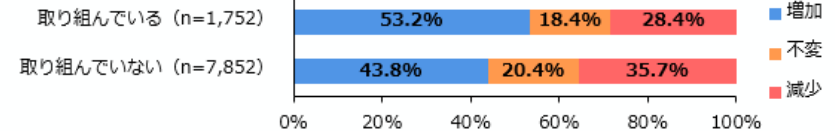
(※) 企業間連携の4類型

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

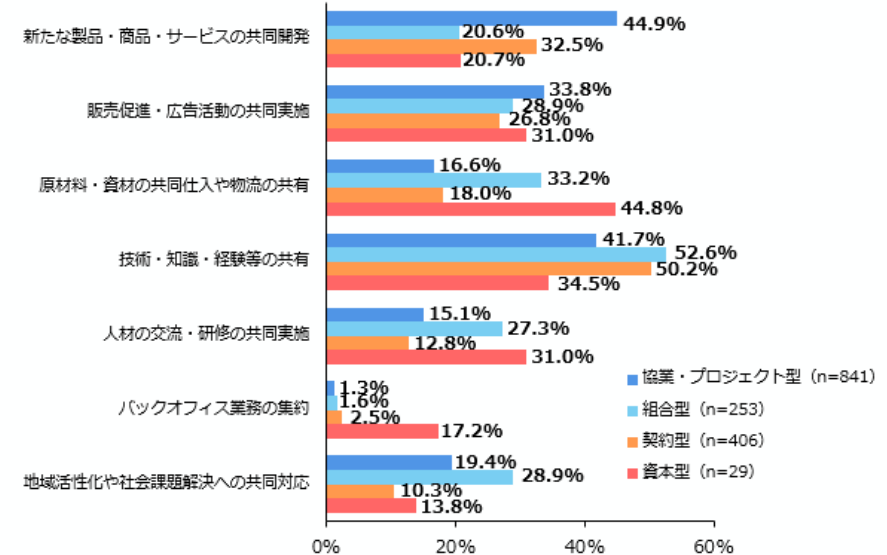
資料：(同) デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」(注) 1.小規模事業者の回答を集計している。2. (右図(1)) 売上高の見直しは、3期前と比較した傾向を聞いたもの。「3期前は事業を開始していない」と回答した事業者は除く。3. (右図(2)) 企業間連携に「取り組んでいる」事業者に聞いたもの。複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

企業間連携の効果

(1) 売上高の傾向 (企業間連携への取組状況別)



(2) 企業間連携での取組内容 (企業間連携の類型別)



(出典) 2026年版「中小企業白書・小規模企業白書の概要」

エッセンシャルサービスの供給の持続性確保のための事業引継ぎ

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

小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）

第1章

小規模企業の振興に関する施策についての基本的な方針

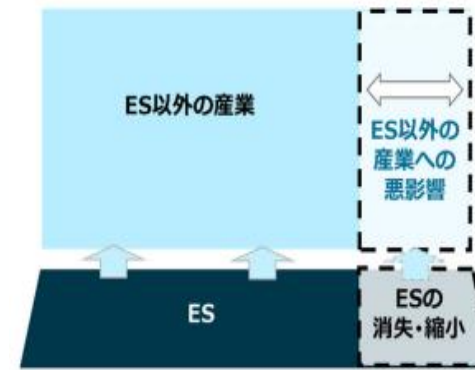
一方、地方にとって厳しさを増す変化として、出生数・出生率の低下が想定を超えるペースで進み高齢化が進むとともに、若者・女性にとって「いい仕事」「魅力的な職場」の不足や地域間・男女間の賃金格差等により地方離れが進み、域内需要の減少や労働供給制約・人手不足が一層進行している。このことが引き金となり、買物や医療・福祉、交通、教育など日常生活に不可欠なサービスの維持が困難となり、深刻化する地域も顕在化している。

（中略）

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

ESの供給不足が経済に及ぼす影響

想定されるES以外の産業への悪影響の例



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

認定ES制度（案）の概要

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

産業の担い手の確保に資する生活基盤の維持 【産業競争力強化法】

（1）生活維持役務等供給事業効率化の計画認定制度の創設

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

（2）支援機関の認定制度の創設

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

リテラシー向上に向けた研修等の現状・課題

- 中小企業大学校や商工会・商工会議所内部の研修は、支援者のリテラシー向上のために重要。
- 一方で、経営指導員等の支援者の業務負荷が高まり、支援リソースが不足するとともに、先輩職員経由のOJTの機会が減少する中で、**研修へのアクセスの困難（時間的余裕など）、実践的な内容を主とする研修コンテンツの不足（新技術・サービス活用、指導員による支援事例）**といった課題があると考えられる。

中小企業大学校における研修

支援者向け

経営者向け

【概要】

- 中小・小規模事業者の経営者や支援者等を対象に経営力・支援スキル向上のための座学・グループワーク等の**対面・WEB研修**を数日間のカリキュラムで実施。
- 支援担当者(経営指導員等)の新任者から管理者向けに、**経営者との対話力・傾聴力等の“支援の基礎スキル”** (①**支援者のリテラシー**) 向上に係る研修に加え、**税務・財務、資金繰り管理等の“個別スキル”** (②**“お金”のリテラシー**) 向上に係る研修を実施。
- 経営者等向けに、上記と同様に**“個別スキル”** (②**“お金”のリテラシー**) 向上等に係る研修を実施。

合宿型(大学校施設研修)

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

【381コース・9,338名(R6年度)】



都市型(地域本部研修)

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

【276コース、5,155名(R6年度)】



出張、連携型(サテライト・ゼミ)

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

【116コース、1,710名(R6年度)】



オンライン活用(WEBe Campus)

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

【213コース、1,574名(R6年度)】



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

※中小企業大学校や商工会・商工会議所等へのヒアリングに基づく。

商工会・商工会議所における研修・勉強会

(1) 都道府県商工会連合会・商工会議所連合会における研修

支援者向け

【概要】

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

(2) 商工会・商工会議所の青年部・女性部等による勉強会

経営者向け

【概要】

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

<民間オンライン動画学習サービスの例【ベネッセ (Udemy)】>

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

Udemy | Benesse

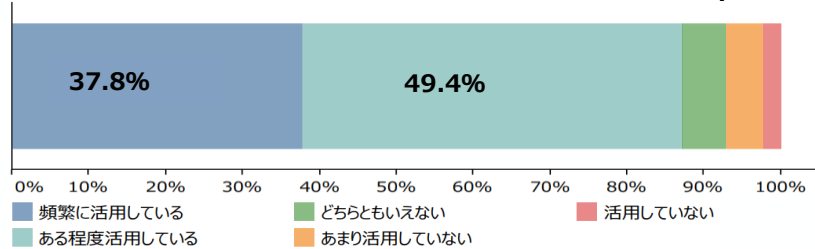


小規模事業者を支える支援機関

- 支援機関の活用効果は高く、支援機関は地域の事業者にとって重要な存在。
- 特に、地域に根ざし、比較的規模の小さい企業を中心に支援を行っている商工会・商工会議所は、小規模事業者にとっては特に身近で重要な存在。

事業者の8割以上が、支援機関を「頻繁に活用している」「ある程度活用している」と回答

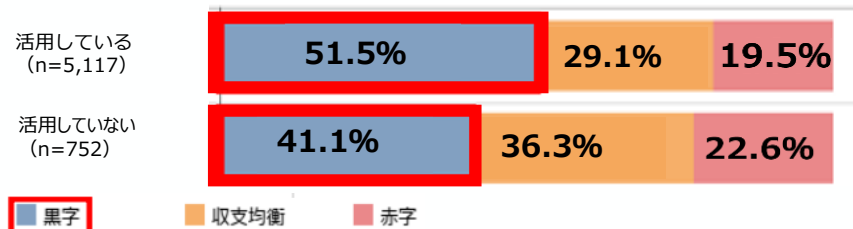
事業者における支援機関の活用状況 (n=5,905)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「小規模事業者の事業活動に関する調査」

支援機関を活用している事業者ほど利益は高い

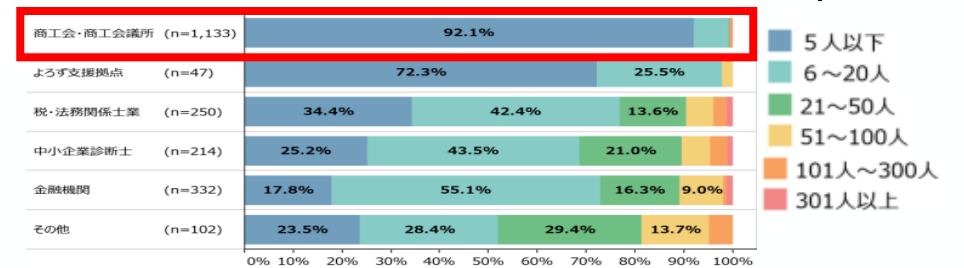
2023年の営業利益の見通し



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「小規模事業者の事業活動に関する調査」
 (注) ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

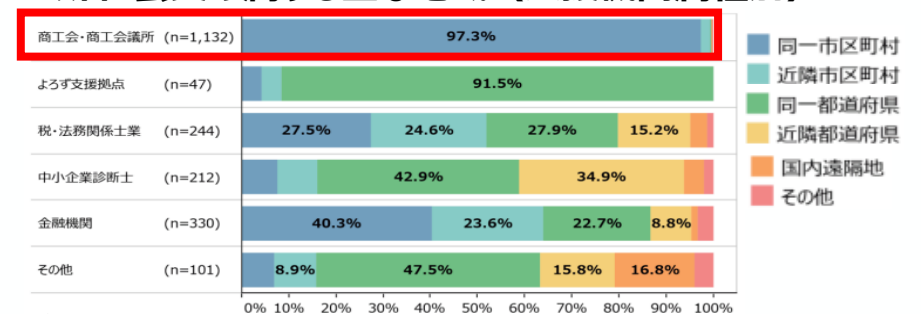
商工会・商工会議所では「5人以下」の企業を支援する割合が9割以上

最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模 (n=2,079)



「商工会・商工会議所」や「金融機関」は「同一市区町村」と回答する割合が高い

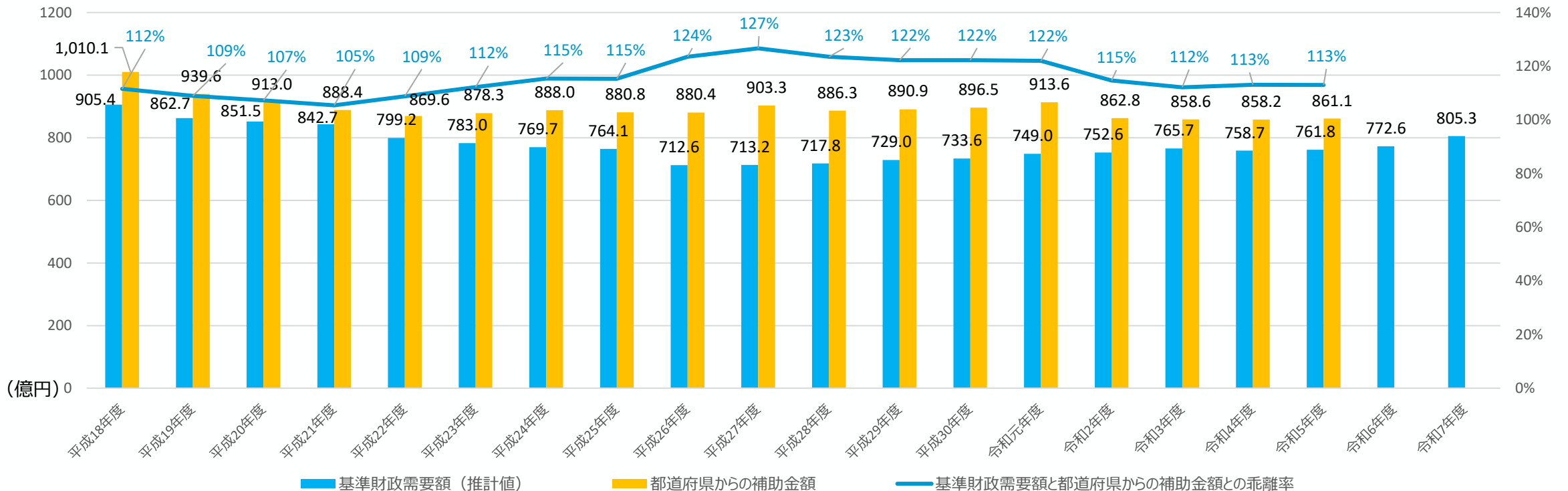
顧客・会員の属する主な地域 (支援機関属性別)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
 (注) 1.ここでいう「従業員規模」は、常時雇用する従業員数を指す。
 2.ここでいう「近隣の市区町村」は、支援機関が属する都道府県内中小企業支援センター、「中小企業団体中央会」、「コササネット」、「その他」に加盟した支援機関の合計を指す。
 3.ここでいう「近隣の都道府県」は、主たる事務所のある同一市区町村以外の行政区域に属している(同一都道府県内)の市区町村全部を指す。ここでいう「近隣の都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域に属している都道府県全部を指す。
 4.顧客・会員の属する主な地域について「分からない」と回答した支援機関を除いている。
 5.ここでいう「その他」の他には、支援機関属性について「都道府県内中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コササネット」、「その他」に加盟した支援機関の合計を指す。

経営指導員の人件費等

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



*基準財政需要額 = 各項目に下記の算式により計算した額の合算額

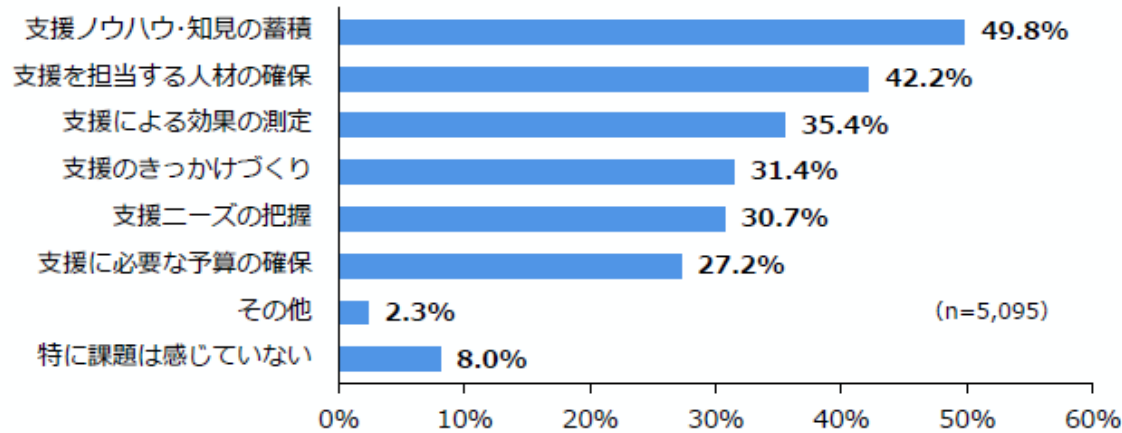
単位費用 (単価) × 測定単位 (国勢調査人口等) × 補正係数 (人口規模や人口密度によるコスト差等を反映)

(出典) 全国連・日商調査データ等より中企庁で作成 全国連は予算額、日商は決算額ベース

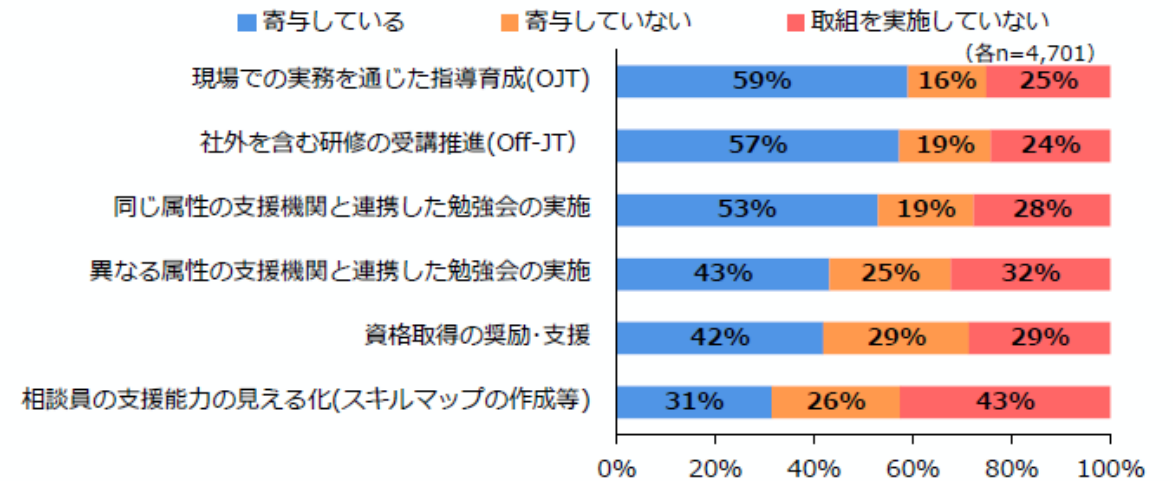
支援機関が抱える課題と支援力向上に向けて

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

支援機関が抱える課題



支援人材の支援力向上に寄与する取組



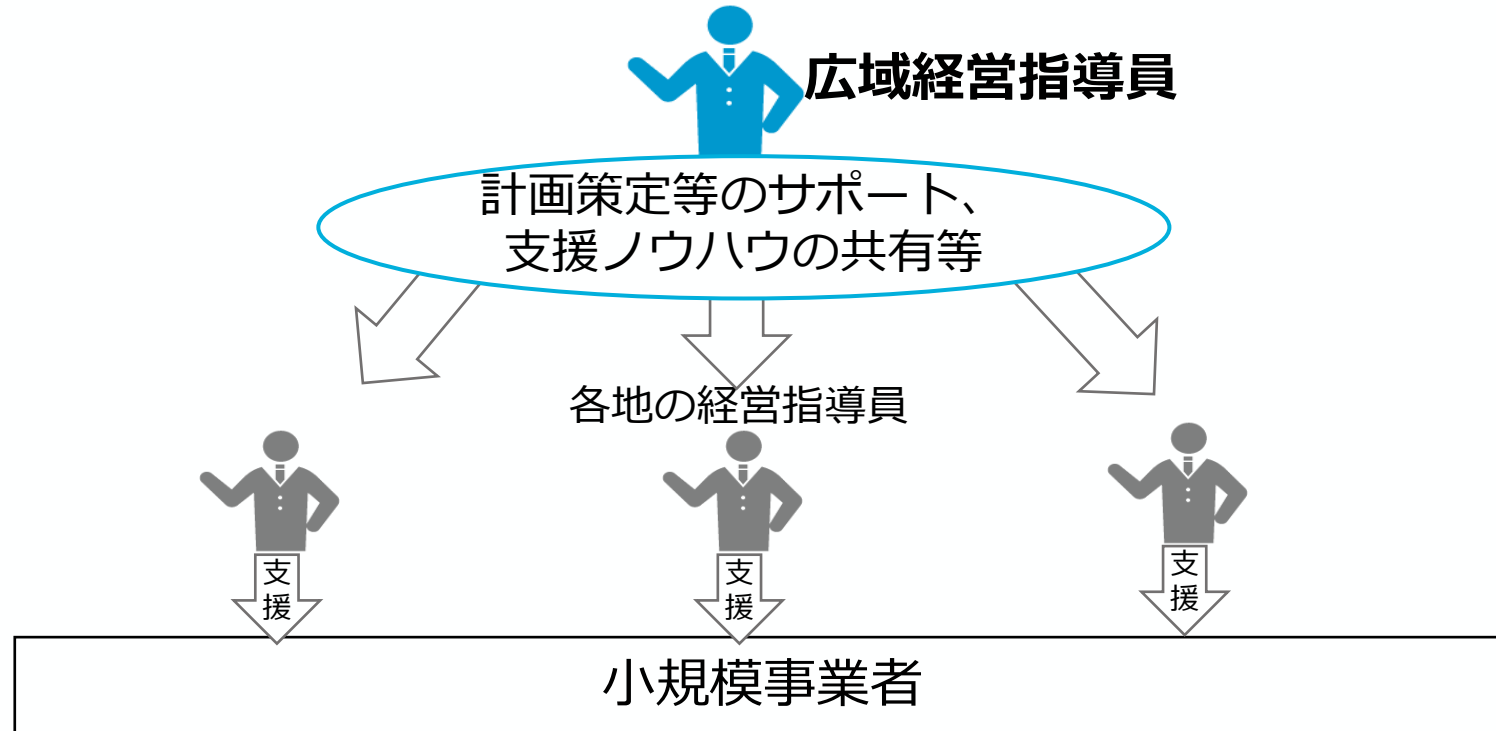
資料：(株)帝国データバンク「令和7年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」 (同)デロイト トーマツ「令和7年度小規模事業者の経営課題と事業活動に関する調査」

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

広域経営指導員の新設

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

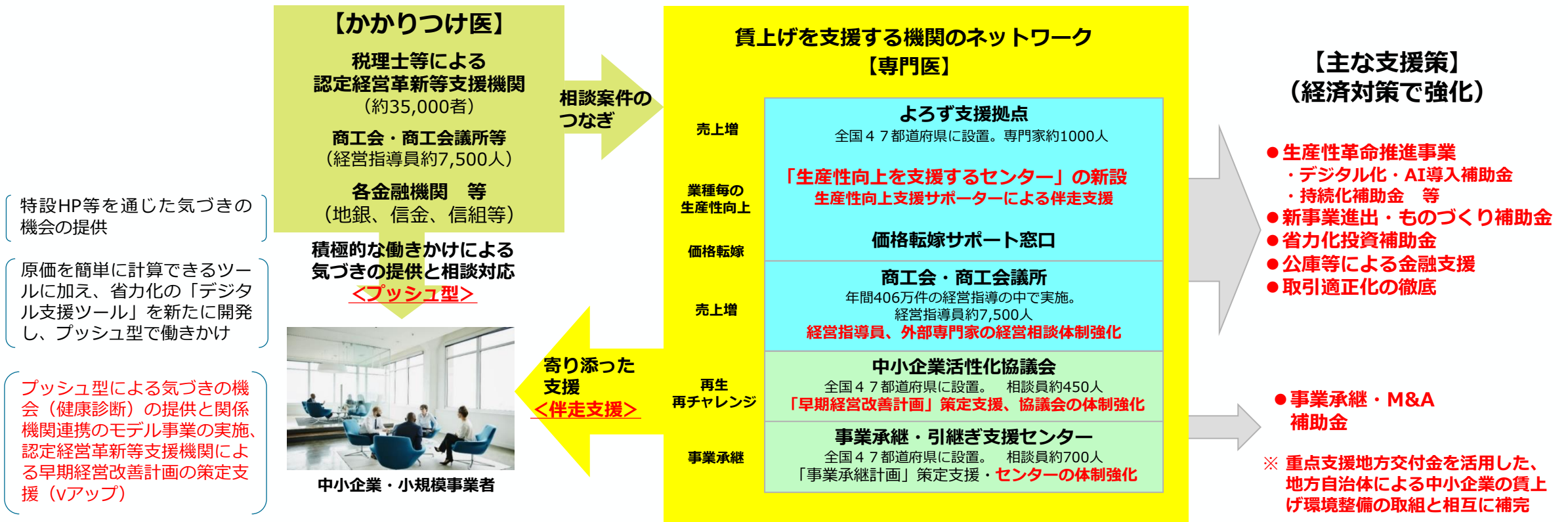
<広域経営指導員の役割の一例（イメージ）>



賃上げを実現しようとする小規模事業者支援のための伴走支援体制の強化

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

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



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

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

1. 補助上限額

都道府県 1億円～1.5億円^{※1}

政令市 5000万円

市町村 2000万円

2. 補助率

1/2、2/3^{※2}

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

※2 財政力指数が平均値未満の場合に引上げ

小規模事業者

プッシュ型による働きかけ

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

相談増

事務局

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

※ 事務局には、地域金融機関、経営指導員、行政等のOBの活用も想定。

経営課題の内容に応じて支援機関に繋ぎ、伴走支援へ

よろず支援拠点
価格転嫁サポート窓口
生産性向上センター

商工会・商工会議所

中小企業活性化協議会

事業承継・引継ぎ支援センター

専門家

ビジネスモデル

価格転嫁

生産性向上

経営改善

売上げ増

事業再生

事業承継

労務管理

DX

税務

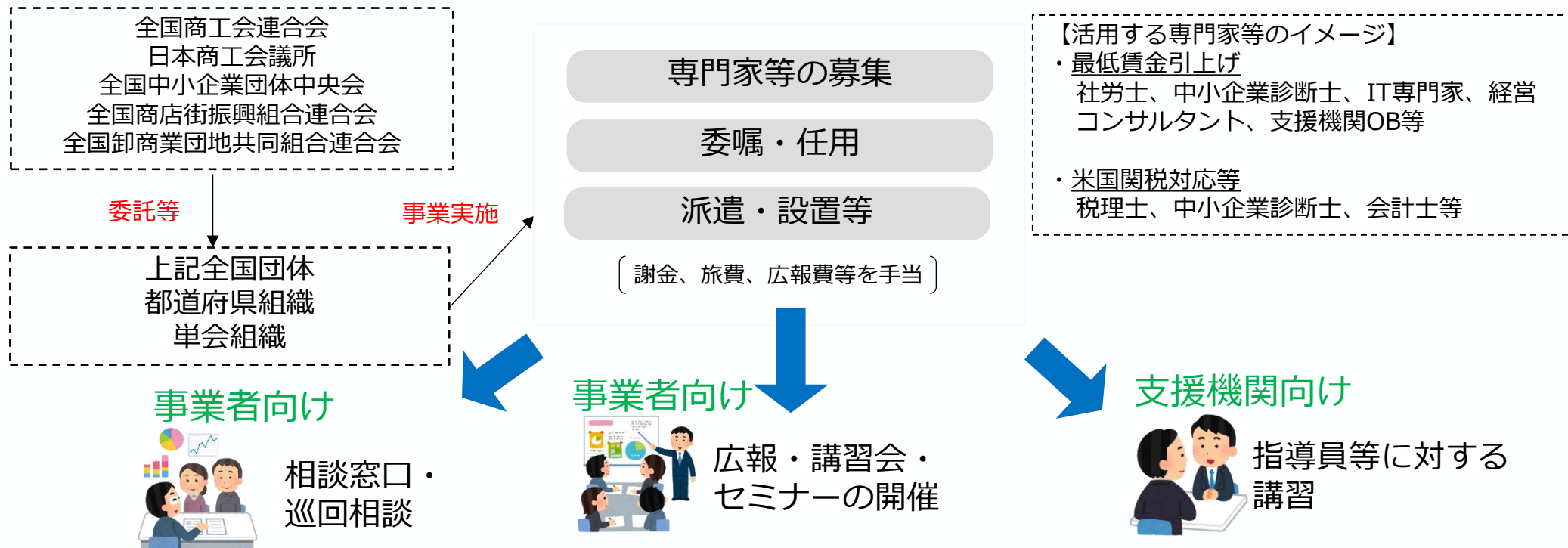
採択案件（概要）

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

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

経営相談体制強化事業 【R7補正予算148億円の内数】

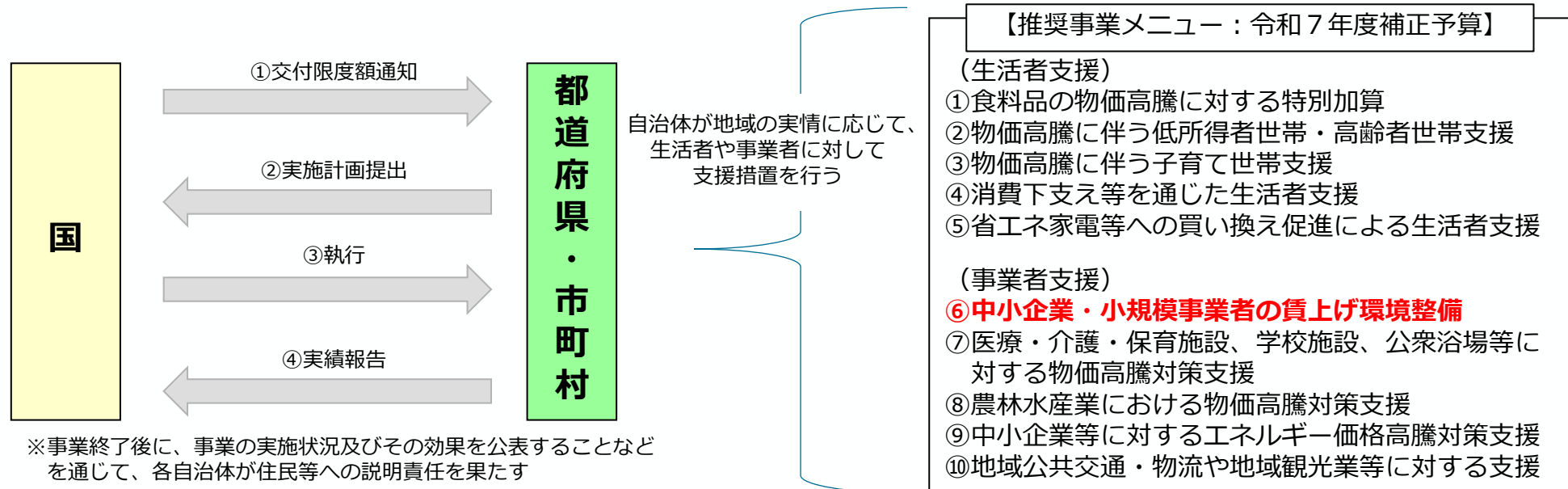
- 地域の中小・小規模事業者が、経営相談等の従来の課題に加え、省力化・賃上げ、エネルギー価格・物価の高騰、米国関税等の足下の課題に適切に対応していくためには、身近な相談機関である**商工会、商工会議所等の相談体制を強化**することにより、経営課題の解決を積極的に図っていく必要がある。
- 具体的には、**社労士、中小企業診断士、エネルギー管理士、税理士**といった当該分野への知見を有する**専門家を派遣**することにより、商工会・商工会議所の相談体制の強化を図るとともに、指導力向上を推進する。
- 令和7年度補正予算においては、**プッシュ型支援の強化の観点から、商工会・商工会議所における施策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



重点支援地方交付金（事業概要）

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

重点支援地方交付金のスキーム



重点支援地方交付金を活用した支援機能強化の事例

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

【広島県（令和7年度補正予算）】

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

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

【熊本県（令和7年度補正予算）】

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

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

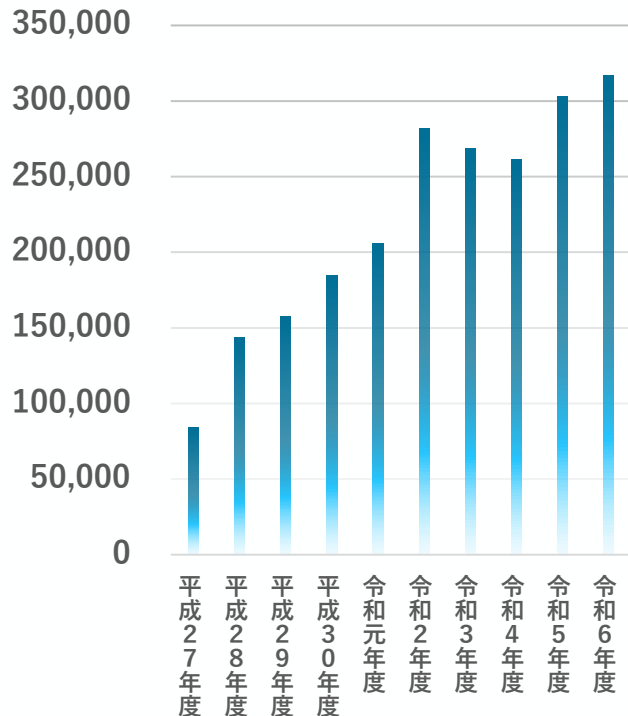
【長崎県（令和7年度当初予算及び令和7年度補正予算）】

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

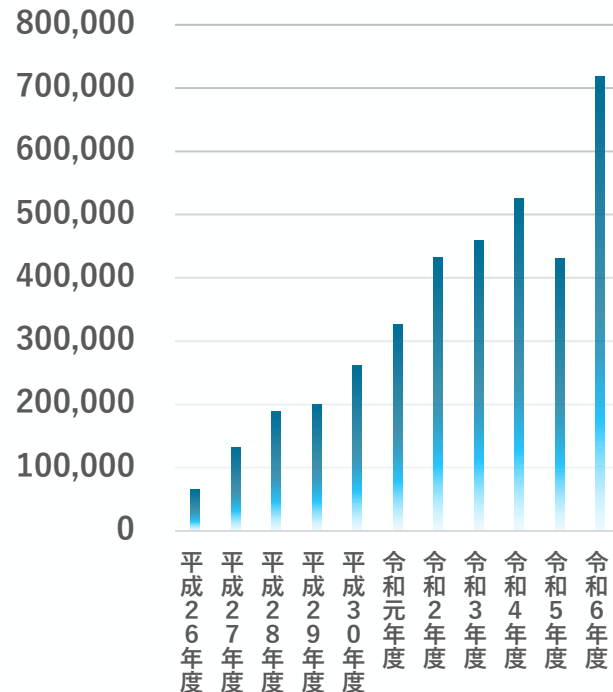
よろず支援拠点の現状

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

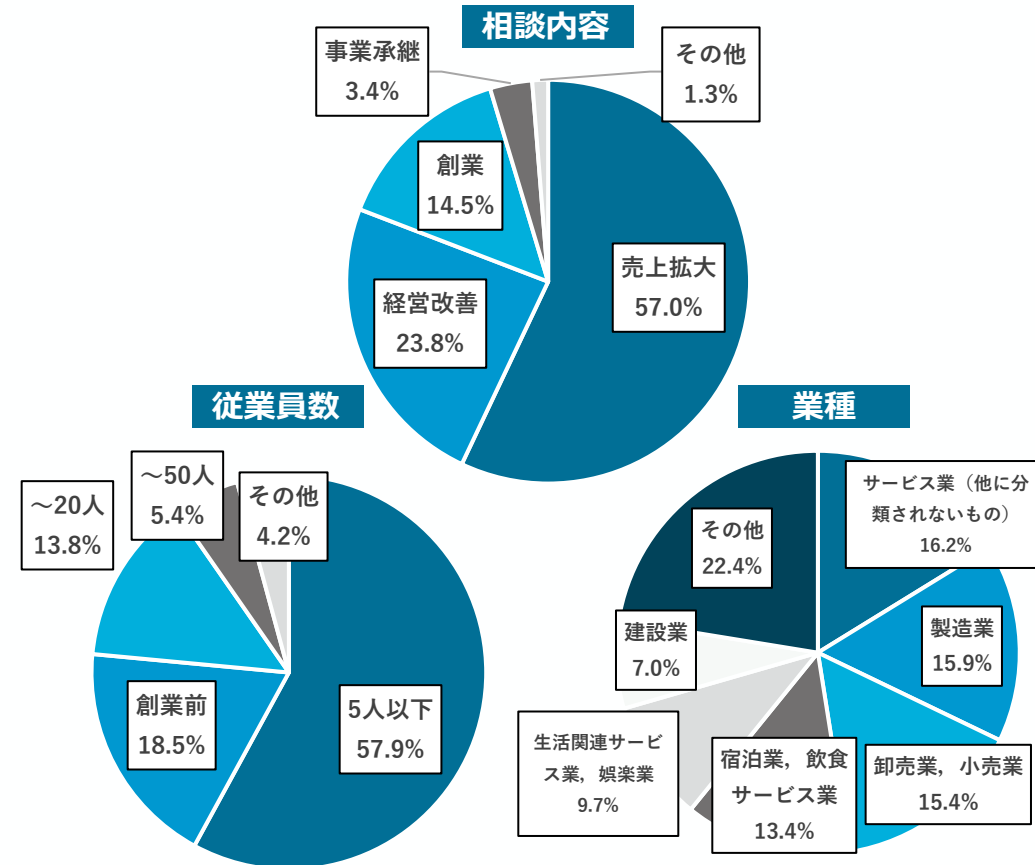
相談実績件数（相談回数の延べ件数）の推移



対応課題件数※（延べ件数）の推移



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

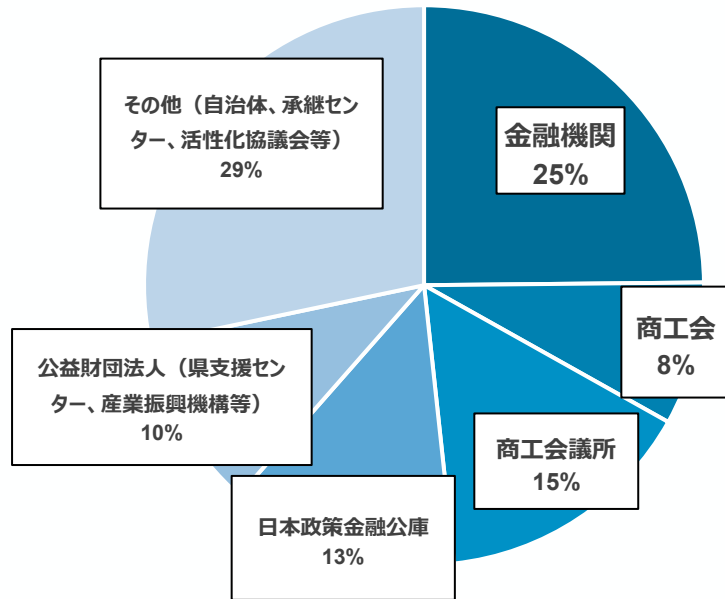


※ 相談内容・・・課題設定件数ベース。従業員数、業種・・・名寄せ後の事業者数ベース。

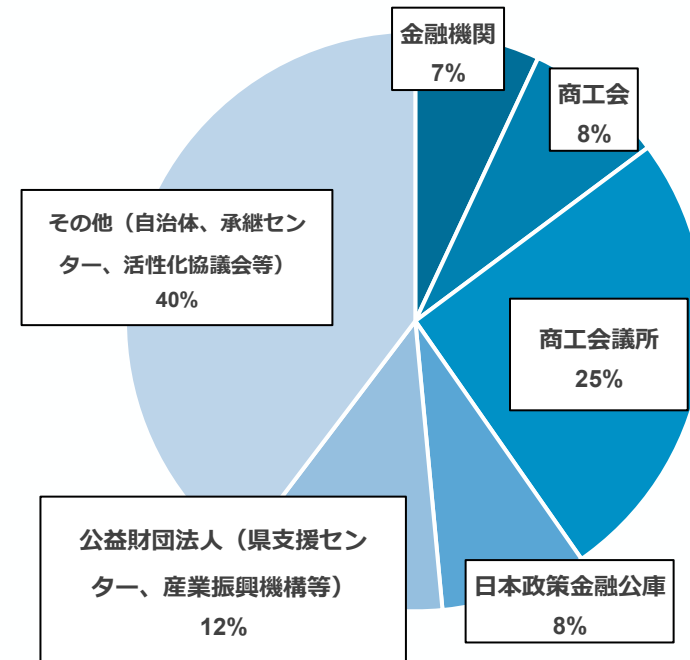
よろず支援拠点における支援機関連携の位置付け

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

地域支援機関からよろず支援拠点に紹介した割合（※）



よろず支援拠点から地域支援機関に繋いだ割合（※）



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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

施策の方向性

全体の方向性

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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) **成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築**
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

施策の方向性 1 – ①

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

- 地域経済の持続的成長のためには、小規模事業者においても「稼ぐ力」の強化と賃上げの好循環を実現していくことが必要であり、地域に有意な変化をもたらすような既存事業の改善に留まらない成長の核となる事業価値（例えば、要素技術、特色ある商品・サービス、地域の関係性を構築する、地域課題解決に資する価値を有するなど）の確立を前提に、**①売上規模を拡大し例えば売上高1億円を目指す、または、②高収益型を目指す、といった成長志向の小規模事業者**に対して、挑戦（意識・行動変容）と経営改革を促す仕組みが必要である。
- 一方で、成長志向の小規模事業者の多くが直面する課題として、①成長に向けた経営の方向性が不明瞭、②新規取引の開拓等のための投資資金が不足、③経営規模を拡大するための資金調達の脆弱性、が挙げられる。経営管理能力の高度化と経営改革を図るために、それぞれの課題に対して、**①経営指導員による伴走支援を通じた経営計画策定（言語化）・高度な経営力の習得、②補助金等を通じたリスクマネーの優先措置、③マル経融資の優先適用や将来のプロパー融資の増加を見据えた民間融資へのつなぎの促進、**に取り組むことが重要。

< 「成長志向の経営計画（仮称）」に係る“宣言”の仕組み >

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

※運営管理の主体や方法は別途検討。

施策の方向性 1 – ②

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

(つづき)

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

施策の方向性 1 – ③

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

(つづき)

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

施策の方向性 1 - ④

1. 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

<投資誘導、リスクマネーの供給>

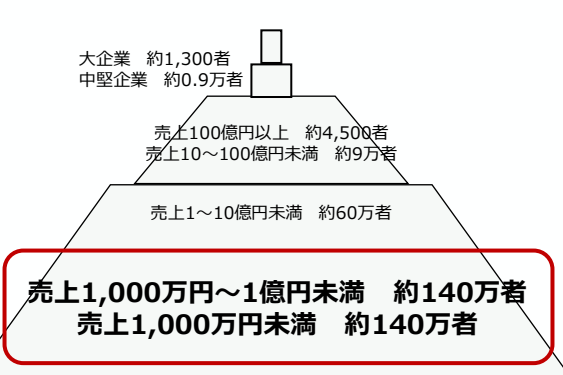
- 前述②の課題に関しては、設備投資（省力化・デジタル投資含む）や販路・取引先拡大、新商品等の開発、新事業進出といった事業者にとって**大きな挑戦的取組を後押しするために必要な投資誘導、リスクマネーの供給が必要**であることから、**小規模事業者が活用可能な補助金において、“宣言”事業者に対する優先措置の導入を検討する。**

<成長資金の調達>

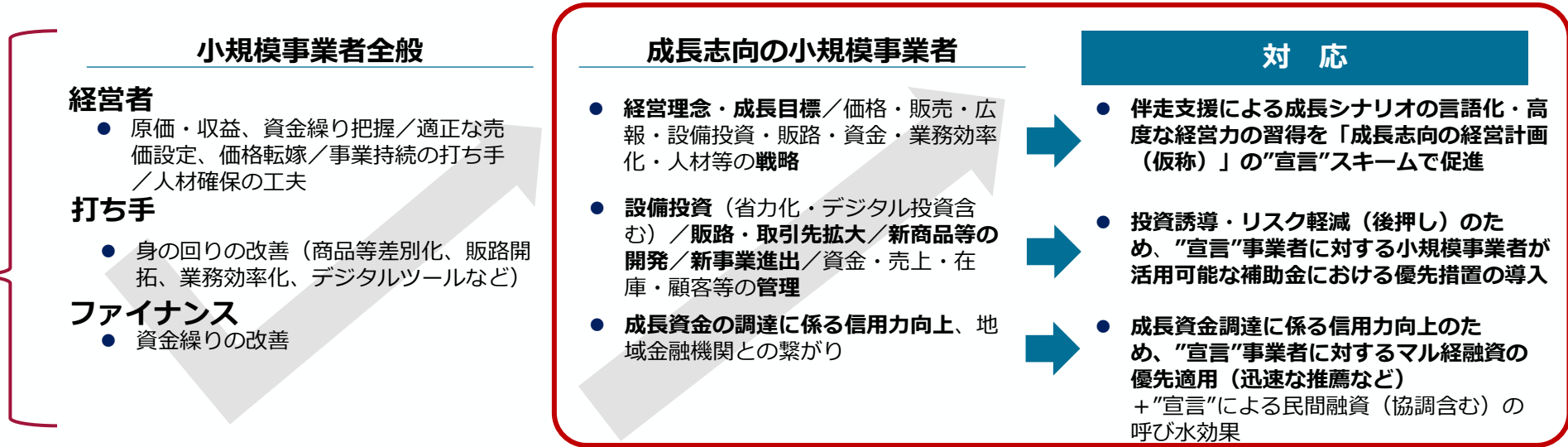
- 前述③の課題に関しては、**成長資金調達に係る信用力向上が必要**であり、この“宣言”の仕組みを活用して、マル経融資と協調することも視野に入れ、自治体の制度融資なども含め、様々な選択肢は考慮しつつ、**将来的にプロパー融資を増やしていくことを見据えて経営指導員等による民間金融機関への接続を推進する。**
- また、信用力向上の第一歩としての活用を企図して、“宣言”事業者に対する**マル経融資の優先適用（迅速な推薦など）**を検討する。

成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築

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



(中小企業336.5万者)
(出所) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」再編加工



小規模事業者
商工会・商工会議所
(経営指導員)

※計画策定にあたって、よろず支援拠点等の支援機関、地域金融機関などとも協力。



計画策定
伴走支援

「成長志向の経営計画（仮称）」
登録・“宣言”ポータル



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

繋ぎ・波及

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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）**
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

施策の方向性 2 - ①

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

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

施策の方向性 2 - ②

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

〈扶け合いや協業、地域内における事業引継ぎ〉

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

施策の方向性 2 - ③

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

＜地域におけるエッセンシャルサービスの事業継続に向けた支援強化＞

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

施策の方向性 2 - ④

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

(つづき)

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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化**
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

施策の方向性 3 - ①

3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

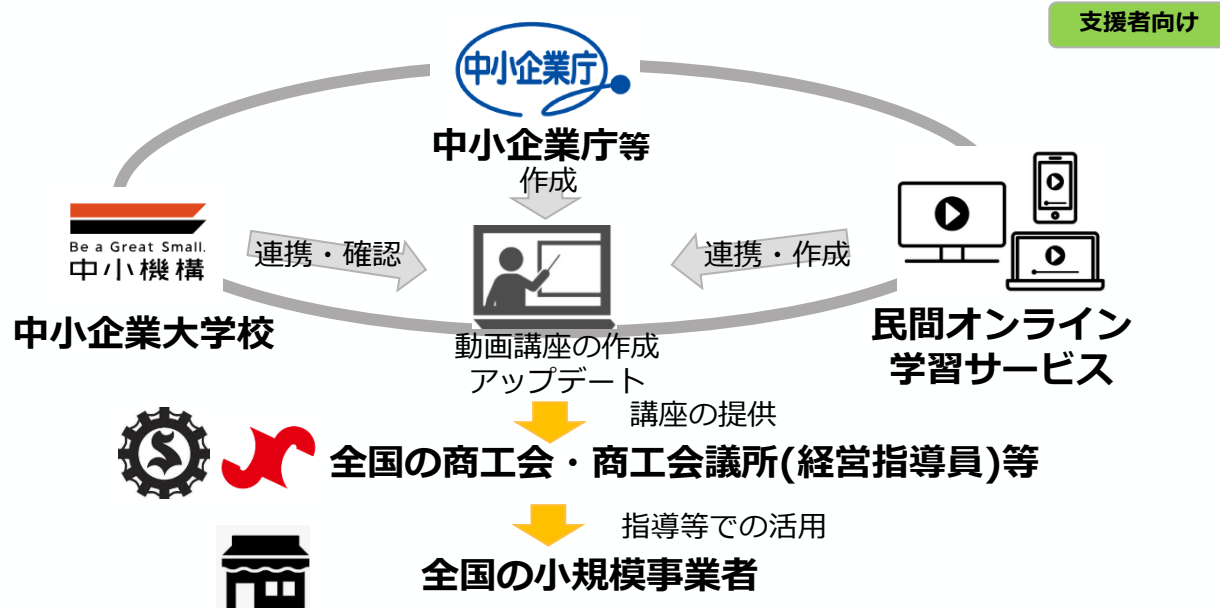
＜経営指導員等の支援者のリテラシー向上＞

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

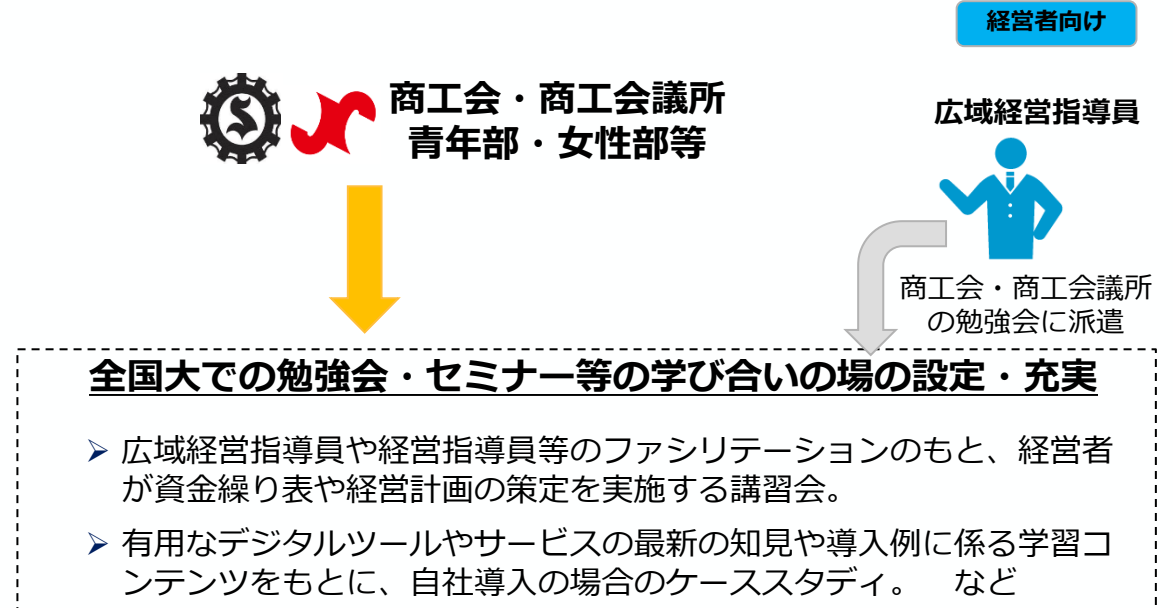
リテラシー向上に向けた研修等の方向性

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

中小企業大学校と民間動画学習サービスとの連携・補完(イメージ)



商工会・商工会議所の学び合いの場の設定・充実(イメージ)



施策の方向性 3 - ②

3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

<伴走支援体制の充実>

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

施策の方向性 3 - ③

3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

＜プッシュ型の働きかけ＞

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

施策の方向性 3 - ④

3. 商工会・商工会議所による支援機能の強化

<支援業務の効率化>

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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) **施策方針の明確化・支援効果等の把握**

4. おわりに

施策の方向性 4 - ①

4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

＜施策方針に関する制度的位置付けの明確化＞

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

施策の方向性 4 - ②

4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

＜小規模事業者の支援効果等の把握＞

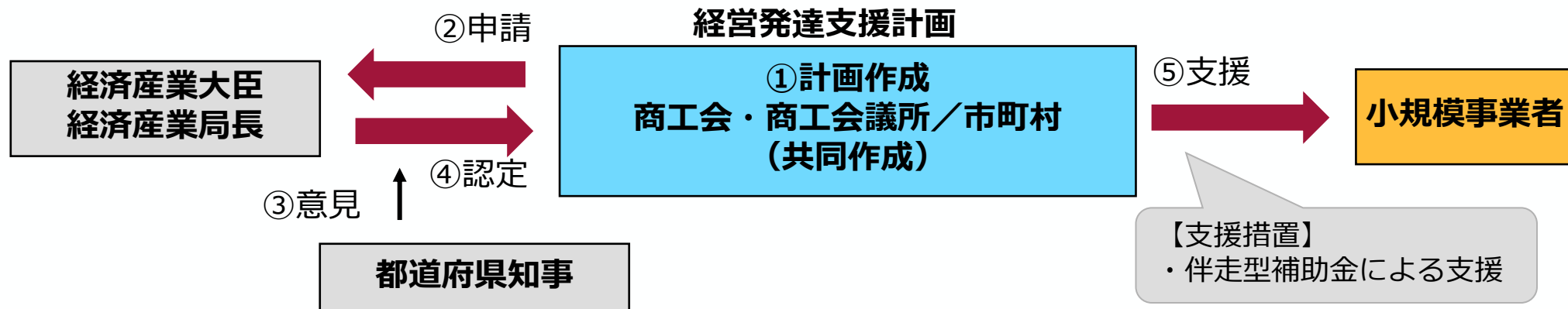
- 支援機能を強化する前提として、小規模事業者支援法に基づく経営発達支援計画の実施状況報告の枠組みを活用して、商工会・商工会議所による伴走支援の効果을把握し、対外的に示していくことが必要である。
- 小規模事業者に対する個別の支援策の効果は、それら効果の積み上げとして捉えるよりも、商工会・商工会議所（経営指導員等）の伴走支援の一環として発現するものと捉えることが適切である。
そのため、「稼ぐ力」の向上の観点を踏まえると、経営指導員による伴走支援後の状況、特に「売上や粗利、従業員数等」の変化に着眼し、継続的に収集することが重要であり、その仕組みを構築する必要がある。
具体的には、小規模事業者が活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

支援機能の向上に係る指標

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

経営発達支援計画（小規模事業者支援法第7条）

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



施策の方向性 4 - ③

4. 施策方針の明確化・支援効果等の把握

<小規模事業者関連施策に係るモニタリング指標>

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

小規模事業者支援施策のモニタリング指標検討の進め方

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

マクロ指標：小規模事業者の労働生産性

経営力向上

成長志向の小規模事業者

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

経営リテラシーの向上

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

エッセンシャルサービスの事業継続

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

事業環境整備

賃上げ好循環の実現

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

支援機能の向上

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

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

1. 検討会の背景・目的

2. 現状と課題

3. 施策の方向性

- 1) 成長志向の小規模事業者を創出するメカニズムの構築
- 2) 持続的発展及び賃上げを目指す小規模事業者への経営管理能力の高度化に向けた支援強化（ES提供者含む）
- 3) 商工会・商工会議所による支援機能の強化
- 4) 施策方針の明確化・支援効果等の把握

4. おわりに

おわりに

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

委員等名簿

(委員長)

後藤 康雄 成城大学社会イノベーション学部 教授

(委員)

黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
西郷 誠 多摩信用金庫経営戦略室地域経済研究所 主任調査役
鈴鹿 和彦 岡山県よろず支援拠点 チーフコーディネーター
立石 裕明 株式会社アテナソリューション 代表取締役
藤本 貴史 広島県神辺町商工会 経営指導員
三神 万里子 ジャーナリスト
水野 由香里 立命館大学経営管理研究科 教授

(オブザーバー)

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

(中小企業庁事務局)

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

※検討会事務局担当 (小規模企業振興課)

開催実績

第1回（2026年2月3日）

議題：小規模事業者の現状把握等①

主な論点案

小規模事業者に対する伴走支援の現状・あり方

地域金融機関における取組

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

第2回（2026年2月26日）

議題：小規模事業者の現状把握等②

支援機能向上のための広域連携や支援機関連携のあり方

経営者や支援者のリテラシー向上のための学習機会・

教育コンテンツ等の提供

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

第3回（2026年3月6日）

議題：支援機関における体制強化のための取組等

デジタルツールや業務代行サービス等の活用

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

第4回（2026年3月25日）

議題：助け合い、協業、地域内における事業引継ぎ等の取組

プッシュ型の伴走支援に係るモデル事業の創出

小規模企業振興基本計画に掲げる各施策の進捗状況

中間取りまとめ

発表者：全国中小企業団体中央会 政策推進部長 鮎川 尚之 氏