



企業と人材の流動化により
中堅・中小企業の付加価値の創造と日本経済の復活を

2025年4月

公益社団法人 経済同友会

本提言のサマリー

企業と人材の流動化により中堅・中小企業の付加価値の創造と日本経済の復活を

I はじめに

- ・中堅・中小企業活性化委員会では、2024年4月に提言「人手不足時代の中堅・中小企業政策 ～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～」を公表。
- ・同提言では、企業保護による過当競争が中堅・中小企業の実業性向上のネックであることから、新陳代謝を促進する政策へと転換し、競争力のある企業に資本や労働力を効率的に移すことが必要と整理し、政府に対して6つの提言をまとめた。
- ・本年度はこの6つの提言のうち、特に速やかな実施が求められる取組（下表の下線部分）について具体策を深掘りし、「成長を加速させる支援」および「エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進」の2つの柱で改めて政府に対する提言を行う。

合従連衡の促進	【提言1】成長にコミットする企業への経済的支援（補助金等）への転換	<ul style="list-style-type: none">・<u>成果連動型補助金の導入</u>・<u>カープアウトや売却に対する経済的支援の検討</u>・競争力に劣る企業の延命につながる施策の再考
	【提言2】(株)中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立	<ul style="list-style-type: none">・<u>成長性のある企業の事業承継支援に特化した機構の設立</u>
	【提言3】多数決による私的整理手続成立を可能とする事業再生の枠組みの創設	
円滑な労働移動の促進（セーフティネット機能の強化）	【提言4】リ・スキリング支援の強化	<ul style="list-style-type: none">・キャリアデザイン構築支援・職業訓練政策の充実・<u>デスクワーカーからノン・デスクワーカーへのリ・スキリングの検討</u>
	【提言5】プロフェッショナル人材の採用支援	<ul style="list-style-type: none">・東京都への人材戦略拠点の設置・地域企業経営人材確保支援事業給付金の支援対象の限定等・類似事業の整理・統合
	【提言6】労働紛争解決システムの強化	<ul style="list-style-type: none">・解雇無効時の金銭救済制度導入・労働審判やあっせんにおけるガイドラインの策定

II 提言

1. 成長を加速させる支援

- ・わが国経済の持続的な成長に向けて、物価上昇を超えて恒常的に「可処分所得」が上がる経済構造を構築するため、鍵を握る中堅・中小企業の生産性向上を強力に支援することにより、その賃上げを促進することが可能。

項目		提言
合従連 衡の促 進	買い手側に対する インセンティブ	株式譲渡における譲受額と純資産額の差額の税務上の損金算入 ※中堅・中小企業同士の株式譲渡に限る（5年償却）
	売り手側の保護 （安心・安全な取 引環境の整備）	事業承継支援業法（仮称）の制定 ※仲介会社等の登録制や有資格者の配置、自主規制機関の設置等
		専門家（弁護士や会計士、税理士等）への依頼費用に対する補助 ※対象：純資産3億円以下の売り手側オーナー、上限額：300万円
事業承継の促進	株式会社中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立 ※純資産10億円以上の中堅・中小企業の従業員承継を支援	
サービス産業等の成長促進	大規模成長投資補助金の見直し ※製造業以外の業種の最低投資額を10億円から3億円に引き下げ	

2. エssenシャルワーク領域への労働移動の促進

- ・エssenシャルワーカーの不足が原因で最低限のインフラ維持が困難となり、経済活動全体の停滞につながるおそれがある。エssenシャルワーク領域（※）におけるロボティクスの発展が進むまでの間、テクノロジーの活用によって大きく生産性が向上するデスクワーク領域からの円滑な労働移動を促進すべく、政策的対応が必要。

※本提言においては、輸送・機械運転・運搬、建設、生産工程、商品販売、介護サービス、接客給仕・飲食物調理、保健医療専門職、農業・林業・漁業の8職種

改善点	提言
給与水準	職種別最低賃金制度の導入 ※中央最低賃金審議会がエssenシャルワーク領域の特定最低賃金の目安も示す
	エssenシャルワーク定着補助金の創設 ※その他の職種からエssenシャルワーク領域に再就職し、6か月間定着した者に対し、再就職前後の賃金差額を補助（上限：300万円/年×2年）
職場環境	業界内の業務標準化の支援
スキル習得 システム	エssenシャルワークお試し体験制度の導入 ※ハローワークが求人票に「お試し体験可」と記載している事業者を求職者に紹介。当該求職者が教育訓練給付を活用する際に給付率および上限額を引上げ
	プロフェッショナル人材事業の拡充 ※「プロ人材」に加えて、中堅・中小企業のエssenシャルワーク領域における管理業務等の実務面で即戦力となりうる大企業のデスクワーカーも対象に

目次

I	はじめに.....	1
1.	本提言の目的.....	1
2.	定義.....	2
(1)	中堅企業.....	2
(2)	中小企業.....	2
(3)	エッセンシャルワーク領域.....	2
II	提言.....	4
1.	成長を加速させる支援.....	4
(1)	合従連衡の促進.....	4
①	買い手側に対するインセンティブ.....	4
ア.	株式譲渡における譲受額と純資産額の差額の税務上の損金算入.....	4
②	売り手側の保護（安心・安全な取引環境の整備）.....	5
ア.	事業承継支援業法（仮称）の制定.....	5
イ.	専門家への依頼費用に対する補助.....	6
(2)	事業承継の促進.....	6
①	株式会社中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立.....	6
(3)	サービス産業等の成長促進.....	9
①	大規模成長投資補助金の見直し.....	9
2.	エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進.....	10
(1)	給与水準の改善に向けた取組.....	11
①	職種別最低賃金制度の導入.....	11
②	エッセンシャルワーク定着補助金の創設.....	11
(2)	職場環境の改善に向けた取組.....	12
①	業界内の業務標準化の支援.....	12
(3)	スキル習得システムの改善に向けた取組.....	12
①	エッセンシャルワークお試し体験制度の導入.....	12
②	プロフェッショナル人材事業の拡充.....	13
III	おわりに.....	15

I はじめに

1. 本提言の目的

中堅・中小企業活性化委員会では、2024年4月に提言「人手不足時代の中堅・中小企業政策 ～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～」を公表した。

同提言では、企業保護による過当競争が中堅・中小企業の実業性向上のネックであることから、新陳代謝を促進する政策へと転換し、競争力のある企業に資本や労働力を効率的に移すことが必要と整理し、政府に対して6つの提言をまとめた（図表1）。

具体的には、資本の面では、企業の成長動機を高め「規模の経済」や「範囲の経済」を引き出すインセンティブを付与する一方、カーブアウトや売却に対する経済的支援や退出を妨げる施策の見直しにより、合従連衡の促進に力点を置くこと、労働力の面では、会社よりも個人を守る視点から、円滑な労働移動に力点を置いたセーフティネットづくりを進めることを提言した。

図表1：中堅・中小企業活性化委員会が2024年4月に公表した提言の一覧

合従連衡の促進	【提言1】成長にコミットする企業への経済的支援（補助金等）への転換	<ul style="list-style-type: none">・ <u>成果連動型補助金の導入</u>・ <u>カーブアウトや売却に対する経済的支援の検討</u>・ 競争力に劣る企業の延命につながる施策の再考
	【提言2】株中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立	・ <u>成長性のある企業の事業承継支援に特化した機構の設立</u>
	【提言3】多数決による私的整理手続成立を可能とする事業再生の枠組みの創設 ¹	
円滑な労働移動の促進（セーフティネット機能の強化）	【提言4】リ・スキリング支援の強化	<ul style="list-style-type: none">・ キャリアデザイン構築支援・ 職業訓練政策の充実・ <u>デスクワーカーからノン・デスクワーカーへのリ・スキリングの検討</u>
	【提言5】プロフェッショナル人材の採用支援	<ul style="list-style-type: none">・ 東京都への人材戦略拠点の設置・ 地域企業経営人材確保支援事業給付金の支援対象の限定等・ 類似事業の整理・統合
	【提言6】労働紛争解決システムの強化	<ul style="list-style-type: none">・ 解雇無効時の金銭救済制度導入・ 労働審判やあっせんにおけるガイドラインの策定

¹ 現在開会中の第217回通常国会に提出される予定の「円滑な事業再生を図るための事業者の金融機関等に対する債務の調整の手続等に関する法律案」（早期事業再生法案）（2025年3月4日閣議決定）が早期に成立することを期待する。

本年度はこの6つの提言のうち、特に速やかな実施が求められる取組（図表1の下線部分）について具体策を深掘りし、「成長を加速させる支援」および「エッセンシャルワーク領域への労働移動の促進」の2つの柱で改めて政府に対する提言を行う。

2. 定義

(1) 中堅企業

本提言中「中堅企業」の定義は、特に断りのない限り、常時使用する従業員の数が2,000人以下の会社及び個人(中小企業者を除く。)(産業競争力強化法第2条第24項)とする。

(2) 中小企業

本提言中「中小企業」の定義は、特に断りのない限り、中小企業基本法第2条第1項の規定による(図表2)。

図表2:「中小企業」の定義(中小企業基本法第2条第1項)

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)	
	資本金の額又は 出資の総額	常時使用する 従業員の数
①製造業、建設業、運輸業、 その他の業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下

(3) エッセンシャルワーク領域

本提言中「エッセンシャルワーク領域」の定義は、特に断りのない限り、①輸送・機械運転・運搬、②建設、③生産工程、④商品販売、⑤介護サービス、⑥接客給仕・飲食物調理、⑦保健医療専門職、⑧農業・林業・漁業の8職種²とする(図表3)。

なお、公務サービス(警察官、消防士等)や電気・水道・ガス等も最低限の社会インフラ維持に必要な不可欠な職種であるものの、比較的就職先として人気があり、政策的対応は不要と思われることから、本提言の検討対象からは除外する。

² リクルートワークス研究所「未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」(2023年3月)における「生活維持サービス」7職種に、農業・林業・漁業を加えている。

図表3：本提言における「エッセンシャルワーク領域」の定義

職種	職業分類
①輸送・機械運転・運搬	自動車運転従事者、配達員、倉庫作業従事者、鉄道運転従事者等
②建設	建設・土木作業従事者、電気工事従事者等
③生産工程	製品製造・加工処理従事者、機械組立従事者、機械整備・修理従事者等
④商品販売	小売店主・店長、販売店員、商品訪問・移動販売従事者等
⑤介護サービス	介護職員、訪問介護従事者
⑥接客給仕・飲食物調理	飲食物調理従事者、接客・給仕職業従事者
⑦保健医療専門職	医師、歯科医師、看護師、薬剤師、保健師、助産師、臨床検査技師等
⑧農業・林業・漁業	農業従事者、林業従事者、漁業従事者

II 提言

1. 成長を加速させる支援

日本経済の長きにわたる停滞の要因は、賃金が上がらない中で社会保険料等の負担が増大し、国民の「可処分所得」が向上してこなかったことである。日本はデフレからモデレートなインフレへと大きな転換を迎えているが、これを持続的な成長につなげていくことができるかは、物価上昇を超えて賃金が上昇し、恒常的に「可処分所得」が上がる経済構造を構築できるか否かにかかっている。

その際、鍵を握るのは、わが国の企業数の 99.96%、従業員総数の約 8 割を占める中堅・中小企業である。適正な価格転嫁を推進するとともに、生産性向上に向けた取組を強力に支援することにより、中堅・中小企業の賃上げを促進することが可能となる。

具体的には、合従連衡や事業承継を促進するとともに、バラマキ型の補助金政策・製造業に偏りがちな補助金政策を見直し、日本の未来を支えるサービス産業等への補助金を充実すべきである。

(1) 合従連衡の促進

① 買い手側に対するインセンティブ

A. 株式譲渡における譲受額と純資産額の差額の税務上の損金算入

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）においては、2027年3月31日までに事業承継等事前調査³に関する事項が記載された経営力向上計画の認定を受けた中小企業者等が、株式取得によって M&A を実施する場合、取得価額 10 億円以下に限り、株式等の取得価額として計上する金額⁴の 70%の金額を準備金として積み立てたときは、その事業年度において課税所得から損金算入することができる⁵。

また、過去 5 年間に M&A を実施した中堅・中小企業が、産業競争力強化法において新設された特別事業再編計画の認定を受けて株式取得による M&A を実施し、認定後 1 回目の M&A においては株式取得価額の 90%、2 回目以降は 100%の金額を準備金として積み立てた場合に、その事業年度において当該金額を課税所得から損金算入することができる（益金算入開始までの据置期間 10 年）（図表 4）。

しかし、5 年または 10 年の据置期間後、5 年間かけて均等額で準備金を取り崩し、益金算入しなければならないことは買い手側企業の負担となるため、改善の余地がある。

買い手側企業の投資負担を軽減し、中堅・中小企業同士の合従連衡を促進するためには、中堅・中小企業に対する時限的措置として、事業譲渡の際に税務上、資

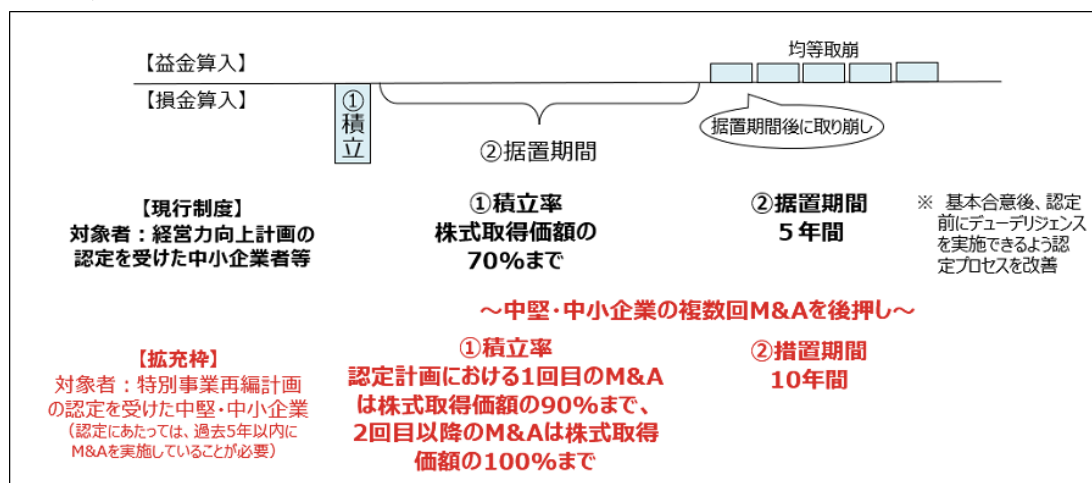
³ 実施する予定のデューデリジェンスの内容

⁴ 取得価額に手数料を含む。

⁵ 益金算入開始までの据置期間は 5 年

産調整勘定が認められるのと同様に、株式譲渡の場合にも、会計と税務を合わせる形で、譲受額と純資産額の差額を税務上損金算入（5年償却）できるようにすべきである。

図表 4：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）



(出所：中小企業庁ホームページ)

②売り手側の保護（安心・安全な取引環境の整備）

事業承継の増加に伴い、特にM&Aにおいて、譲受け後も従前の経営者保証を解除しない等の悪質な買い手や、利益相反行為等を行う悪質な仲介会社等の存在が問題視されている。

後継者不足等を背景に、今後も事業承継を進める中堅・中小企業の増加が見込まれる中、人材面・資金面でリソースが限られる売り手側（中堅・中小企業）にとって安心・安全な取引環境を整備する必要がある。

ア. 事業承継支援業法（仮称）の制定

中小企業庁の「中小M&Aガイドライン」のほか、一般社団法人M&A支援機関協会の「倫理規程」や悪質な買い手側企業を共有する「特定事業者リスト」等により、中小M&A市場の健全な環境整備と仲介会社等の支援の質の向上が図られている。しかし、これらの取組には法的強制力がなく、悪質な買い手や仲介会社等を完全に排除できるか懸念が残る。

これらを排除し適正なM&Aが行われるようにするためには、一定の規制はやむを得ないものとする。金融商品取引法等を参考に、仲介会社等の登録制や有資格者の配置、自主規制機関⁶の設置等を規定する事業承継支援業法（仮称）を制定

⁶ 金融商品取引法においては、認可金融商品取引業協会（第67条）および認定金融商品取引業協会（第78条）が規定されている。いずれかの協会に加入しない者は、各協会の定款や規則に準ずる社内規則を整備しなければ、金融商品取引業者としての登録を拒否される（第29条の4第1項第4号ニ）。

し、法人の登録廃止や個人の資格停止も含め、実効力を持たせることで健全な合従連衡を促すべきである。

イ. 専門家への依頼費用に対する補助

M&Aにおいて売り手側が悪質な買い手や仲介会社等から身を守るためには、弁護士や会計士、税理士等の専門家に依頼してリスクを軽減することが重要である。一方で、小規模なM&AにおいてはFA（ファイナンシャル・アドバイザー）を付けることは金額面から容易ではない。ややもすれば買い手側につきがちな両手取引を行う仲介会社等から売り手を保護する仕組みがなければ、適正なM&Aが阻害される恐れがあるものの、中小企業のオーナーからすると、仲介手数料とは別に支払うそのコストは大きな負担となるケースが少なくない。その費用負担を軽減するため、中小企業のオーナーに対し、専門家への依頼費用を補助することが必要である。

具体的には、株式譲渡を検討する前期末の簿価純資産3億円以下の中小企業オーナーに対し、アドバイザリー契約費用（着手金、リテイナーフィー（定額顧問料）、中間報酬、成功報酬等）を対象として、300万円（補助率1/2）を上限に補助を行うべきである。

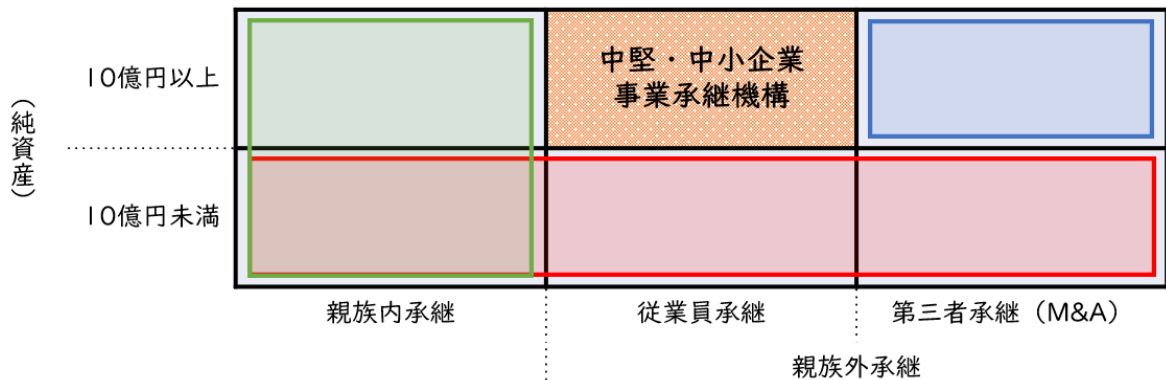
(2) 事業承継の促進

①株式会社中堅・中小企業事業承継機構（仮称）の設立

わが国経済の持続的成長には、生産性の高い中堅・中小企業の意図せぬ廃業を防ぎ、これまで培ってきた優れた技術やノウハウを次世代に承継していくことも重要である。事業承継は合従連衡の促進とともに、中堅・中小企業の成長戦略として、重要な政策的課題と言える。

政府は、すでに事業承継税制等を設けて親族内承継の円滑化を図っており、上述のとおり改善の余地はあるものの、第三者承継（M&A）についても中堅・中小グループ化税制を設ける等の促進に取り組んでいる。それに対し、昨今、団塊の世代が引退を迎えつつある中で親族内承継が難しくなるケースが多発しており、特に地域に根差した雇用を支えるような中堅・中小企業においては、従業員承継を促す仕組みが必要となってきた。一方で、従業員による承継、特に、比較的規模の大きい中堅・中小企業における従業員承継については、税制優遇措置や株式買取り資金の支援が十分でなく、政策的対応が必要である（図表5）。

図表 5：規模別・事業承継類型別の支援制度・仲介会社等



(出所：経済同友会事務局作成)

対象	支援内容
親族内承継 (緑枠内)	事業承継税制により、相続税・贈与税の納税が猶予・免除される
純資産が比較的小さい企業の事業承継 (赤枠内)	地方銀行等の事業承継ファンドや中小企業基盤整備機構、事業承継・引継ぎ支援センター、M&A 仲介会社等による支援がある
純資産が比較的大きい企業の第三者承継(M&A) (青枠内)	M&A 仲介会社や PE ファンド等による支援がある

このため、官民が共同出資し、合従連衡のけん引役として期待される中堅・中小企業（純資産 10 億円以上かつ従業員数 100 人以上）の従業員承継支援に特化した株式会社中堅・中小企業事業承継機構（仮称）（以下「事業承継機構」という。）を設立すべきである。これにより、資金や人材に限りがある地方銀行等の金融機関（事業承継ファンドを含む）と協調し、民間がリスクを取りにくい従業員承継を加速させる。なお、設置期間は 20 年間（買取期間：5～7 年間、モニタリング期間：7～15 年間）とする。

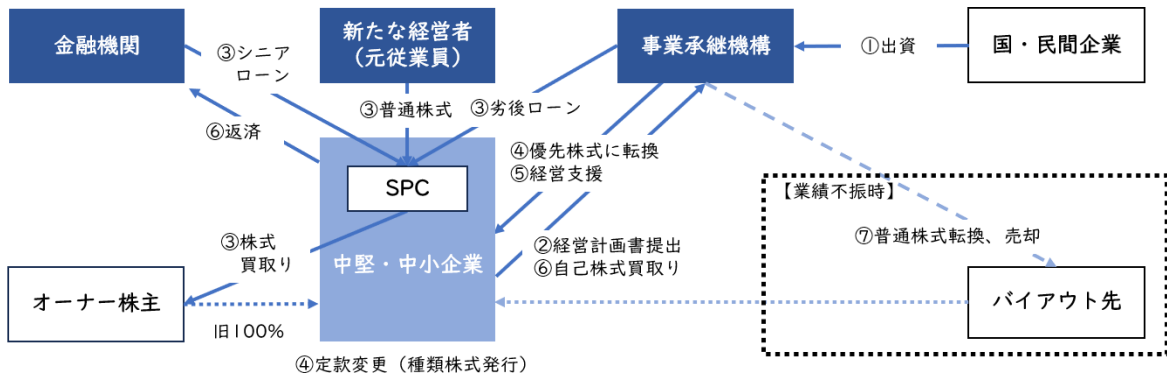
そのスキームは以下のとおりである（図表 6）。

- ① 国および金融機関等の民間企業の共同出資により事業承継機構を設立（資本金は 500～1,000 億円程度）
- ② 支援を希望する中堅・中小企業は、新たな経営者（オーナーから経営を引き継ぐ従業員）による経営計画書を事業承継機構に提出
- ③ 事業承継機構承認後、新たな経営者が設立した特別目的会社（SPC）が、新たな経営者の自己資金、事業承継機構からの劣後ローン、金融機関からのシニアローンを活用してオーナーから株式を取得

- ④ SPC との合併後、当該中堅・中小企業が定款を変更して種類株式を発行可能にし、事業承継機構は劣後ローンを優先株式（議決権なし）に転換（1件当たりの事業承継機構の投資金額は5～50億円程度）（図表7）
- ⑤ 株式取得後、事業承継機構は当該中堅・中小企業に取締役の派遣またはアドバイザー（金融危機時に活躍した銀行員や専門家等）の紹介を通して新たな経営者の経営を支援
- ⑥ 当該中堅・中小企業は、7～15年程度かけて配当可能利益に応じて事業承継機構から時価純資産評価額で自己株式として買い取るとともに、金融機関にローンを返済
- ⑦ 業績不振の場合は、事業承継機構の持ち分を普通株式に転換した上で、PEファンドや事業会社等のバイアウト先に売却

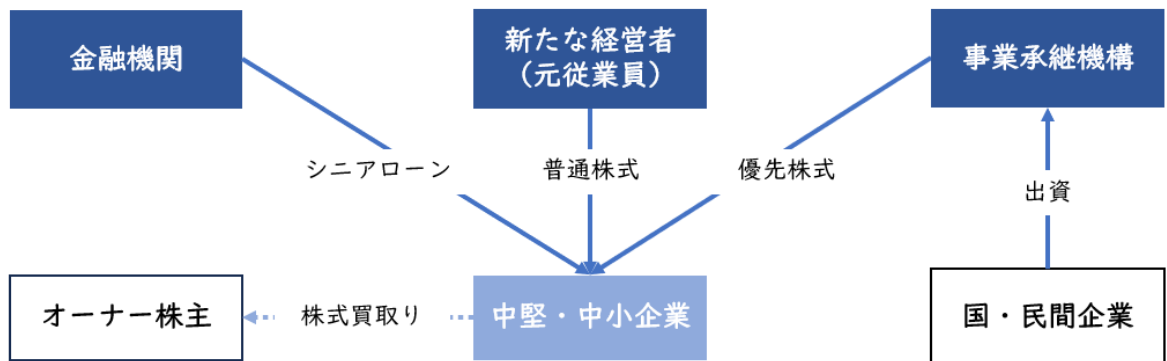
将来的に目指す姿としては、事業承継機構が呼び水となり、同様の業務を担う民間企業が増え、この事業承継スキームが一般化することを期待するものである。

図表6：株式会社中堅・中小企業事業承継機構（仮称）のスキーム



(出所：経済同友会事務局作成)

図表7：SPC と対象企業が合併した後の権利関係



(出所：経済同友会事務局作成)

<合併後のバランスシートのイメージ>

前提	<ul style="list-style-type: none"> ・承継前の時価純資産 21 億円、負債なし ・SPC への資金拠出：出資 1 億円（新たな経営者）、劣後ローン 8 億円（事業承継機構）、シニアローン 12 億円（金融機関）
バランスシート	<ul style="list-style-type: none"> ・借入金：12 億円（金融機関） ・優先株式：8 億円（事業承継機構） ・普通株式：1 億円（新たな経営者）

(3) サービス産業等の成長促進

①大規模成長投資補助金の見直し

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金は、賃上げ率が各都道府県の最低賃金の上昇率を下回った場合に補助金の返還を求める成果連動型の制度設計となっており、成長にコミットする企業を支援する効果的な補助金である。

しかし、拠点の新設・増設や最先端の機械の導入等 10 億円以上の投資規模が求められ、応募件数・採択件数ともに製造業に偏っていることが課題となっている。

中小企業のうち製造業が占める比率は約 11%にすぎず、サービス産業が占める割合が大きいことに鑑みれば、製造業に比して投資額が小さいサービス産業等の業種も成長のために活用しやすくするため、同補助金の投資額を見直し、製造業以外の業種の最低投資額は「3 億円」に引き下げることで、成長するサービス産業等を後押しすべきである。

2. エssenシャルワーク領域への労働移動の促進

(エssenシャルワーク領域への労働移動を促進する必要性)

リクルートワークス研究所の労働需給シミュレーション⁷によると、2040年には全職種で1,100万人余の労働供給が不足し、特に中堅・中小企業の割合が高い地方のエssenシャルワーク領域に著しい労働供給不足が生じると見込まれている。デスクワーク領域は生成系 AI 等のテクノロジーの活用によって大きく生産性が向上することが予想され、結果として今後の労働供給不足を補える可能性があるものの、エssenシャルワーク領域、とりわけ保健医療専門職や介護サービス、建設等の職種においてはその後のロボティクスの発展が進むまでの間、大きく労働供給不足が生じる可能性が高い。

また、現状では生成系 AI の活用は主に資金力に余裕のある大手企業が大きく先行している。中堅・中小企業においては高度人材を投入する余力が限られていることから、さらなる生産性向上に大きく遅れを取ることが予想される。

成り行きに任せていてもデスクワーク領域からエssenシャルワーク領域への労働移動は進むと思われるものの、その非常に緩やかな進行を傍観している時間は、もはやわが国には残されていない。対応を怠れば、エssenシャルワーカーの不足が原因で最低限のインフラ維持が困難となり、経済活動の停滞につながるおそれがある。例えば、医療・介護分野のサービス提供が滞ると、仕事をしながら家族を介護するビジネスケアラーが増加し、時短勤務や介護離職の増加によって労働供給力の減少につながる可能性がある。喫緊の課題として政策的対応が必要である。

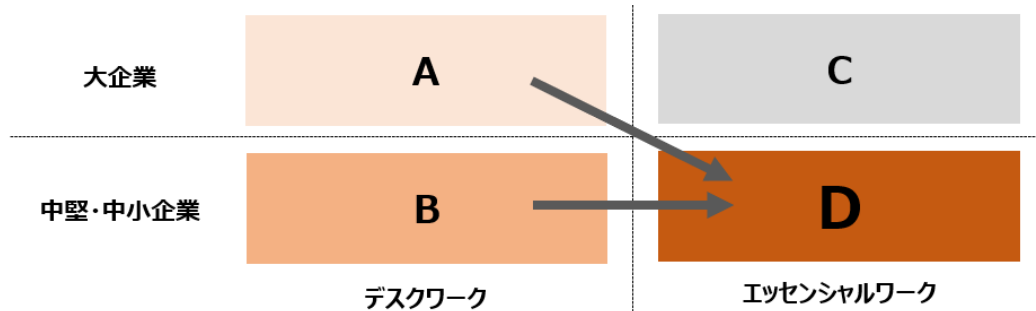
(取組の方向性)

人材確保に最も多くの困難を伴うのは、給与水準や職場環境等の面で課題がある中堅・中小企業のエssenシャルワーク領域である（図表8のD）。

従来の生産性向上に資する補助金や賃上げ促進税制等を継続するとともに、①給与水準、②職場環境（身体的・精神的負担の軽減）、③スキル習得システムの改善を通じて、大企業または中堅・中小企業のデスクワーク領域から中堅・中小企業のエssenシャルワーク領域への労働移動（図表8のAまたはBからD）を促す取組が必要である。

⁷ リクルートワークス研究所「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」（2023年3月）

図表 8：労働移動を促すべき領域



(出所：経済同友会事務局作成)

(1) 給与水準の改善に向けた取組

①職種別最低賃金制度の導入

デスクワーク領域からエッセンシャルワーク領域への労働移動にあたっては、給与ギャップが生じることが課題となる。その縮小を図るため、従来の施策に加えて、「1. 成長を加速させる支援」に記載した提言を踏まえた施策を着実に実行し、生産性を向上させる一方、エッセンシャルワーク領域については、より高水準の最低賃金の設定を可能にすべきである。

具体的には、中央最低賃金審議会において、エッセンシャルワーク領域の特定最低賃金⁸についても改定額の「目安」⁹を示し、これを参考に、地方最低賃金審議会において、地域の事情を踏まえて審議を行い、都道府県ごとに必要職種の最低賃金を上げていくことが必要と考えられる。

②エッセンシャルワーク定着補助金の創設

生産性の向上や職種別最低賃金制度の導入等を通じてエッセンシャルワーク領域の給与水準が十分に上昇するまでの時限的措置として、デスクワーク領域からの労働移動によって生じる給与ギャップを補助金で補填し、従事者の定着を図るべきである。

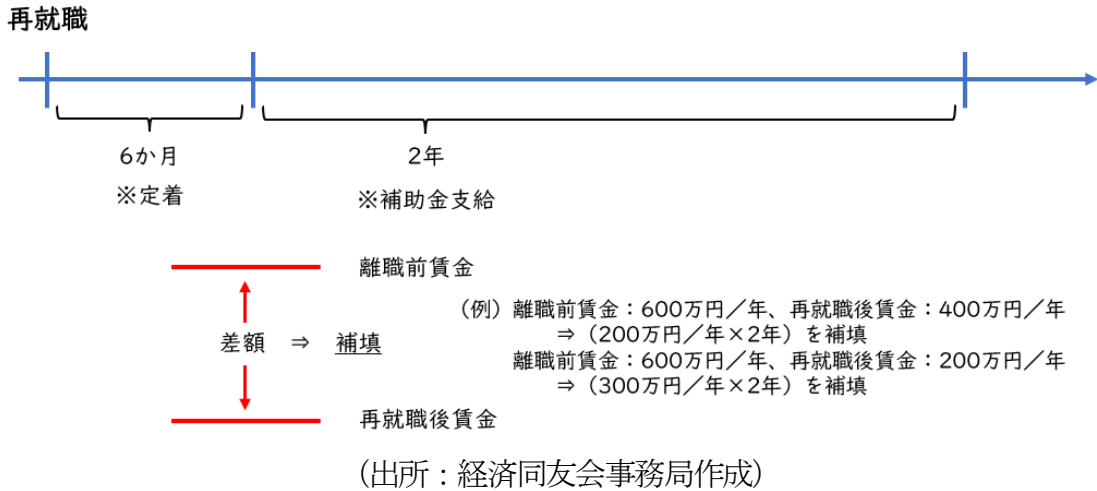
具体的には、その他の職種からエッセンシャルワーク領域に再就職し、再就職後 6 か月間定着した者の再就職後賃金が離職前賃金より低下していた場合に、再就職後 7 か月目以降、2 年間にわたって、その差額を補填する（上限：300 万円/年）ことが考えられる（図表 9）。

この補填により、スキルの必要なエッセンシャルワーク領域に転職したデスクワーカーが、一定期間かけてスキルを習得することができ、スムーズな労働移動が行われるものとする。

⁸ 関係労使が地域別最低賃金よりも金額水準の高い最低賃金を定めることが必要と認める産業について設定するもので、都道府県別に設定されている特定最低賃金（全国で 224 件）と全国設定されている特定最低賃金（全国非金属鉱業最低賃金の 1 件のみ）がある（件数は、2024 年 9 月 1 日現在）。

⁹ 現在は、地域別最低賃金について、全都道府県を A・B・C の 3 つのランクに分けて、改定額の「目安」を提示している。

図表9：エッセンシャルワーク定着補助金の概要



(2) 職場環境の改善に向けた取組

① 業界内の業務標準化の支援

求職活動中、エッセンシャルワーク領域への従事については、長時間労働等の身体的負担を懸念する声が多い。人手不足時代において、女性や高齢者、障がい者等のさらなる活躍が期待される中、エッセンシャルワーク領域においても身体的負担の少ない業務を増やすとともに、短時間勤務を柔軟に受け入れられる体制づくりをすることが必要である。

政府においては、業務内容および所要時間の集計・分析、専用アプリを活用したシフト管理・作業割当等、各企業における業務の分業・細分化の取組を前提として、各業界内の業務標準化の取組¹⁰を補助金等により支援すべきである。

(3) スキル習得システムの改善に向けた取組

① エッセンシャルワークお試し体験制度の導入

また、デスクワーク領域からエッセンシャルワーク領域への移動にあたっては、具体的な業務内容のイメージが湧かないという声が多い。実際の業務を気軽に体験することで、エッセンシャルワーク領域への従事を選択肢の一つに加えてもらう取組が必要である。

政府においては、最初の一步を踏み出してもらう取組として、エッセンシャルワークお試し体験制度を導入すべきである。

そのスキームは以下のとおりである（図表10）。

- ① 慢性の人手不足の中でも意欲・適性のある人材を採用したい事業者が、「お試し体験可」と求人票に記載
- ② ハローワークが、エッセンシャルワーク領域への従事を検討する求職者（在職者

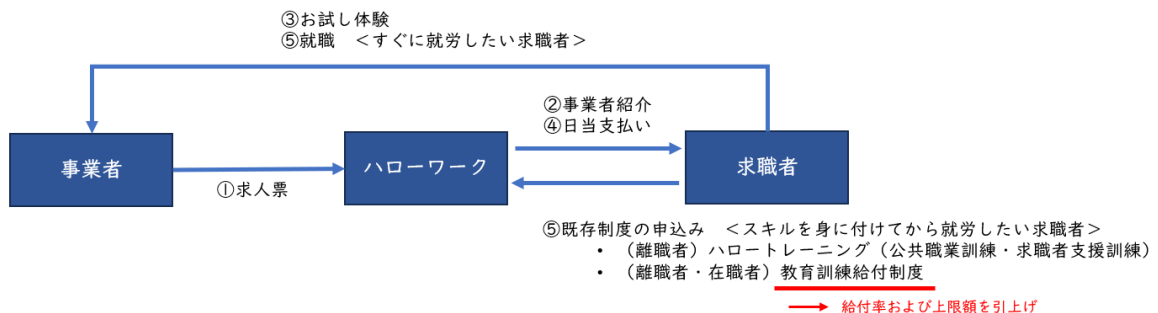
¹⁰ 参考事例としては、建設業における建設RXコンソーシアムの取組がある。

- を含む) に対し、上記①の事業者を紹介
- ③ 上記②の求職者が、上記①の事業者のもとでお試し体験
 - ④ ハローワークが、お試し体験を行った求職者に日当を支払い
 - ⑤ すぐに就労したい求職者は就職し（お試し体験を行った事業者への就職である必要はない）、スキルを身に付けてから就労したい求職者はハロートレーニング（公共職業訓練・求職者支援訓練）や教育訓練給付等の既存制度を活用

なお、上記⑤に関し、お試し体験を行った求職者が教育訓練給付を活用し、エッセンシャルワーク領域の講座を受講する場合には、通常よりも給付率および上限額を引き上げるべきである。

また、就職後の定着を図るためには、座学と実務訓練を組み合わせ、かつ賃金と連動する職種別の資格制度創設とセットにすることが必要である。この職種別の資格制度については、後日、サービス産業活性化委員会から提言を行う予定である。

図表 10：エッセンシャルワークお試し体験制度のスキーム



（出所：経済同友会事務局作成）

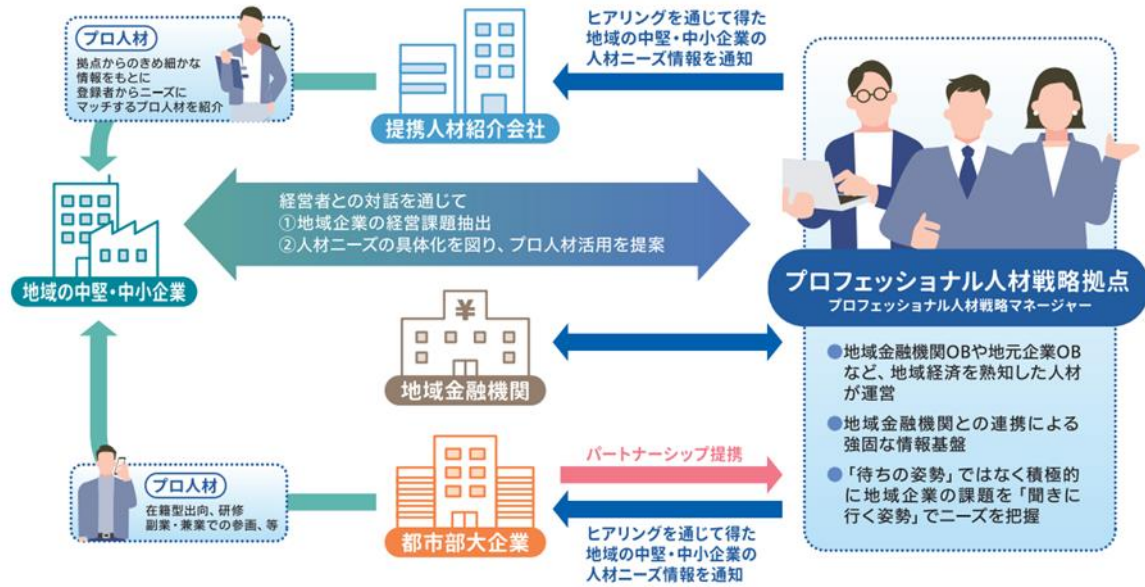
②プロフェッショナル人材事業の拡充

エッセンシャルワークお試し体験制度を導入したとしても、デスクワーカーが一足飛びにエッセンシャルワーク領域へ転職することには依然として心理的なハードルが存在する。特にこの傾向が強い大企業のデスクワーカーについては、出向や副業・兼業を通じて一定期間業務を経験した上で、段階的に移動するステップが有効である。

そこで、内閣府が実施するプロフェッショナル人材事業（図表 11）を拡充し、経営者の右腕となりうる「プロ人材」に加えて、中堅・中小企業のエッセンシャルワーク領域における管理業務や業務改善等の実務面で即戦力となりうる大企業のデスクワーカーも制度の対象とすべきである。

なお、本事業については、2024年4月公表の本委員会提言「人手不足時代の中堅・中小企業政策 ～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～」において、東京都にもプロフェッショナル人材戦略拠点を設置し、人手不足時代への対応を図るよう提言済みである。

図表 11：プロフェッショナル人材事業のスキーム



(出所：プロフェッショナル人材事業パンフレット)

Ⅲ おわりに

わが国経済は長年にわたるデフレからインフレへと大きな転換期を迎えている。政府においては、全ての世代の現在・将来の賃金・所得を増やし、物価上昇を安定的に上回る賃金上昇を実現することを最重要課題に掲げ、特に中堅・中小企業の稼ぐ力の強化に向けて、設備投資減税のほか、事業承継や M&A、取引適正化の推進等、さまざまな施策を展開している。中堅・中小企業は、このような支援策も最大限に活用しながら、生産性を高め、継続的に賃上げができる企業へ変革しなければならない。

エッセンシャルワーク領域における深刻な人手不足は、今現在の AI やロボット等の自動化技術による省人化対策だけで乗り越えられるものではない。デスクワーク領域からエッセンシャルワーク領域への労働移動には大きなハードルがあり、それゆえ誰もが大きな課題と認識しつつも、その解決策が十分に議論されてこなかった現状がある。本提言をきっかけに、将来を見据えた国民的議論が広がり、具体的な政策が展開されることを強く期待する。

今回は詳細な検討は見送ったものの、中堅・中小企業活性化委員会における議論の中では、本来は合従連衡を進めるのみならず、日本の経済全体を見渡せば、この合従連衡を踏まえて、次に行われるべき政策は新陳代謝の加速化であり、中小企業から中堅企業、中堅企業から大企業へと企業が変化をし続ける環境を整えることが本質的な国の役割であり、上場しているものの今後の成長が見込めない中堅・中小企業を株式市場から退出させるルールの設定が必要との意見や、また、今後来るべき大災害に備えて、大規模な自然災害等に備えた事業継続計画（BCP）の策定を義務化すべき等の意見も出た。

本会としては、今後もこのような中堅・中小企業を取り巻く多種多様な課題に真正面から向き合い、具体的な政策提言を通じて、中堅・中小企業がわが国経済の原動力となるよう力を尽くす所存である。

以上

中堅・中小企業活性化委員会

(敬称略)

委員長

寺田 航平 (寺田倉庫 取締役社長)

副委員長

荷堂 真紀 (コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス 執行役員)

中村 悟 (M&Aキャピタルパートナーズ 取締役社長)

沼田 俊介 (IGPIグループ 共同経営者)

廣渡 嘉秀 (AGSコンサルティング 取締役社長)

南 賢一 (西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー)

南 昌宏 (りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO)

若山 健彦 (ミナトホールディングス 取締役会長兼グループCEO)

アドバイザー

富山 和彦 (IGPIグループ 会長)

委員

青木 健雄 (泉工医科工業 取締役)

赤林 富二 (ニッセイ・リース 取締役会長)

有田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)

飯村 慎一 (光陽エンジニアリング 取締役会長)

飯盛 徹夫 (オリエントコーポレーション 取締役会長 兼 会長執行役員)

池上 芳輝 (イケガミ 取締役社長)

石井 智康 (石井食品 取締役社長)

石塚 裕 (ゼロイン 取締役 COO)

石橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

磯部 泰之 (出光クレジット 取締役副社長)

伊藤 昇 (日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)

稲葉 俊人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)

乾 亮太 (フューチャーアーキテクト 取締役)

井上 泰博 (野村不動産ソリューションズ 取締役 専務執行役員)

岩 城 慶太郎	(アステナホールディングス 取締役)
岩 崎 二 郎	(G I P シニアパートナー)
岩 崎 俊 博	(T. IWASAKI 取締役社長)
岩 本 修 司	
宇 井 隆 晴	(日本レジストリサービス 取締役)
上 田 昌 孝	(東日本銀行 社外取締役)
臼 井 努	(京西テクノス 取締役社長)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大久保 秀 夫	(フォーバル 取締役会長)
大 倉 正 幸	(ソミック石川 取締役副社長)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
小 川 達 大	(コーポレートディレクション 代表取締役 Managing Director)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
恩 田 学	(G T M総研 取締役副社長)
勝 又 幹 英	(I N C J 取締役社長 C O O)
金 井 浩 之	(大和不動産鑑定 常務取締役)
川 崎 達 生	(ユニゾン・キャピタル 取締役会長 パートナー)
菅 大 介	(チェリオコーポレーション 取締役社長)
菊 地 麻緒子	(三井倉庫 取締役)
木 村 穰 介	(サントリーホールディングス 取締役専務執行役員)
木 村 剛	(スコープ 取締役 執行役員)
木 村 美代子	(キングジム 取締役社長)
草 川 麗 子	(アイセル 取締役社長)
国 沢 勉	(ユニゾン・キャピタル 代表取締役 パートナー)
栗 島 聡	(N T Tコムウェア 相談役)
栗 原 美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
慶 松 大 海	(B S O 顧問)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役会長)

高 乘 正 行	(双日 顧問)
小 林 永 朋	(カネソウ 取締役)
小 室 淑 恵	(ワーク・ライフバランス 取締役社長)
斎 藤 清 一	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
佐 藤 淳	(S t a y w a y 取締役社長)
志 賀 俊 之	(I N C J 取締役会長 (C E O))
志 立 正 嗣	(ディップ 代表取締役C O O)
嶋 村 尚 子	(ファイザー 執行役員)
真 貝 康 一	(日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)
鈴 木 亨	(日本能率協会コンサルティング 常任顧問)
鈴 木 雅 子	(かんぽ生命保険 社外取締役)
関 マサエ	(I I Mヒューマン・ソリューション 取締役社長)
銭 高 久 善	(銭高組 取締役社長)
千 賀 修 一	(T L E O虎ノ門法律経済事務所 代表社員)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
平 皓 瑛	(S M B Cクラウドサイン 取締役)
高 田 恭 介	(富山銀行 取締役専務執行役員C G O兼C S O)
高 橋 知 裕	(H E R O Z 代表取締役)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
竹 増 貞 信	(ローソン 取締役社長)
田 中 剛	(フューチャーアーティザン 取締役社長)
田 中 豊 人	(B l u e L a b 取締役社長)
田 中 廣	(タナチョー 取締役会長)
千 田 勇 一	(リヴァンプ 取締役 執行役員)
塚 田 亮 一	(アシアル 取締役)
角 田 賢 明	(ジャスト 取締役社長)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
徳 永 優 治	(エゴンゼンダー パートナー)
利 倉 一 彰	(日光化成 取締役社長)

富田純明	(日進レンタカー 取締役会長)
長江洋一	(HEXEL MANAGEMENT 取締役社長)
中尾安志	(TANAKEN 取締役社長)
中川陽一郎	(中川特殊鋼 取締役社長)
野澤康隆	(浜銀総合研究所 取締役会長)
早川裕	(アドバンテッジパートナーズ パートナー)
早川由紀	(大和証券グループ本社 執行役員)
早坂宣則	(アイネックス 取締役社長)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
東和浩	(りそなホールディングス シニアアドバイザー)
樋口智一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平野大介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
広瀬伸一	(東京海上日動火災保険 取締役会長)
藤田研一	(K-BRIC&Associates 取締役社長)
前野伸幸	(ホットスケープ 代表取締役)
益戸宣彦	(RBGパートナーズ マネージング・パートナー)
益戸正樹	(U i P a t h 特別顧問)
松江英夫	(デロイト トーマツ グループ 執行役)
松本一則	(デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 経営会議議長 パートナー)
三原寛人	(昭芝製作所 取締役社長)
望月淳	(エス・オー・シー 取締役)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
安田育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
山口惣大	(あすか製薬 取締役社長)
山下和洋	(ヤマシタ 取締役社長)
山田哲矢	(ラックス建設 代表取締役)
大和麻子	(セントランス 取締役社長)
山本裕二	(山本裕二事務所 公認会計士)
湯浅智之	(リヴァンプ 取締役社長執行役員CEO)

横山 繁	(スコープ 取締役社長)
吉田 雅俊	(日税ホールディングス 取締役会長)
吉永 達世	(つばさエンタテインメント 代表取締役)
渡部 賢一	(TMI 総合法律事務所 顧問)
渡辺 治子	(アメリカンホーム医療・損害保険 取締役社長兼CEO)
鰐淵 美恵子	(銀座テラーグループ 取締役会長)
三木 康弘	(阿波製紙 取締役社長)

以上116名

事務局

菅原 晶子	(経済同友会 常務理事)
藤井 大樹	(経済同友会 政策調査部 部長)
上玉 利茂	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
前田 絵理	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)