

中小企業の飛躍的成長に向けた政策の方向性

－「100億企業」への成長に向けて－

（中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書（案））

2023年5月22日

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

- 1. 本研究会が目指す中小企業政策の方向性：「100億企業」への成長**
2. 転換点を迎える中小企業経営
3. 「100億企業」を政策支援の目標とする背景
4. 中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ
5. 政策支援の方向性

中小企業政策の新たな方向性：中小企業の「100億企業」への成長を目指す

- 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、近時の変化（コストアップ・賃上げ要請等）を踏まえると、域内経済牽引や外需拡大に貢献する、**中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模の「100億企業」**を創出することを目指すべきである。
- 我が国には、いわゆるスタートアップの起業家のみならず、中小企業の経営者（創業者ではない2代目以降の経営者も含む）が、自らの企業を地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長させた事例が存在する。多くの中小企業には、そのような潜在的可能性が存するのではないか。
- **政府は、将来的に「100億企業」へと成長することを目指し、挑戦・自己変革への意欲を持つ、中小企業の経営者、そして、中小企業の経営と成長に新たに携わりたいと考える人々を支援するべきである。**
本研究会では、そのような問題意識の下、今後のあるべき政策支援の方向性を検討してきた。

中小企業が地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長し、域内経済の牽引・外需拡大に貢献している例

	かつての中小企業としての姿	地域を代表する企業への成長	海外需要を獲得する企業への成長
 星野リゾート 代表:星野佳路	 1914年 軽井沢に星野温泉旅館開業。	 1991年 現経営者が承継。2005年、軽井沢から「星のや」ブランド展開を開始。	 2017年 建物の設計段階から関わる新規案件「星のやバリ」開業。
 株式会社スノーピーク 代表取締役会長兼社長 執行役員:山井太	 1958年 金物問屋創業。 1964年 アウトドアレジャーメーカーとして事業拡大。	 1996年 登山用品や焚き火台を販売。ユーザーの生声を聴くキャンピングイベント等を開催。 1995 - 1996	 2009年 米国オフィス開設。 2014年 アパレル事業本格始動。

(注) 「売上高100億円」というのはあくまで一つの目安であり、厳密な基準ではない。企業規模（従業者数規模）と売上高規模の関係は本報告書 P.14 で後述する。

(出所：星野リゾート関連) 星野リゾート ホームページ「[私たちについて](#)」、「[会社沿革](#)」、日経ビジネス「[星野リゾートとは | その変革力を本誌過去記事からたどる](#)」

(出所：株式会社スノーピーク関連) snow peak ホームページ「[投資家情報](#)」、大井大輔「[スノーピークの承継に学ぶ価値観の共有 家族行事が後継ぎ教育の起点に](#)」 ツギノジダイ

1. 本研究会が目指す中小企業政策の方向性：「100億企業」への成長
- 2. 転換点を迎える中小企業経営**
3. 「100億企業」を政策支援の目標とする背景
4. 中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ
5. 政策支援の方向性

経済・社会の構造変化により経営の転換を迫られた中小企業の象徴的事例

- GXや人口減少等、経済社会構造が転換点を迎える今、従来の業界の常識や下請構造を前提としてビジネスを続けることが困難な状況が到来しており、**自社が提供する価値の差別化**を図ることが求められている。

エンジン開発事業の中止の影響を受け廃業：大阪技研

製造業 の事例



- ホンダ、トヨタ、三菱自動車等の自動車エンジン向けアルミニウム casting 設備を開発・製造していた会社。
- **ホンダから受注予定だったエンジン開発事業が中止に。**
(ホンダはその後、2040年までにエンジン車の販売をやめると正式に発表。)
- 売上の減少が続いており、コロナ禍で事業継続が難しくなっていた折だったため、大出元三・元社長は、**エンジン開発事業中止の影響を受け、廃業を決断**。2021年4月に破産申請を行った。
- 大出元社長は、「**EVにシフトすると分かってはいたが、ここまでの急旋回は予想外**だった。我々も将来に備えて、銅合金の casting 設備を研究するなどしていた。果実を得る前に大波がきた」と語る。

(出所) 日本経済新聞「[エンジン開発、突然消えた、下請け大阪技研破産、元社長語る、ホンダのEVシフト誤算](#)」(2021.6.17)

廃業危機と採用難からの経営転換：フクザワコーポレーション

建設業 の事例



- 福澤直樹・現社長は、当時の幹部が社員を引き連れて独立し、廃業危機を迎えていた1990年に入社。
- 日本の18歳人口が20年間で4割減とする予測や、採用説明会に全く学生が集まらない状況を見て、**人口増を基本に組まれた下請構造のビジネスは続かない、現状のままでは若い人材は採れないと危機感**を覚える。
- **他社にない特徴を磨く**ことが重要と考え、**住宅建築を止めて土木事業に特化**したほか、現場作業や事務の自動化を実施。また、**他社にない若手教育の仕組みやソフトウェアを扱う機会**があるとアピールし、新卒採用数を伸ばした。
- 1990年代に売上高数億円・従業員数20人だった同社は、2021年には43億円超・約200人に成長。

(出所) 日経トップライダー「[廃業危機の土木会社を高収益企業に変貌させた「未来予測」](#)」特集 中小企業こそ新卒を採る (2021.12.6)

GXやサプライチェーン全体の課題の表出により転換を迫られる中小企業経営

- 近年、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指して取り組むグローバル大企業が増加しつつある。取引先から脱炭素化の方針への準拠を求められる中小企業が、今後も現れる可能性がある。
- その他、サイバーセキュリティや経済安全保障等、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題が新たに生じており、今後一層中小企業も変化を迫られ、対応が求められると考えられる。

サプライチェーン全体の脱炭素化

CN目標を表明した大企業の例

海外	Microsoft	2030年まで
	Apple	2030年まで
国内	武田薬品工業	2040年まで
	リコー	2050年まで
	キリン	2050年まで

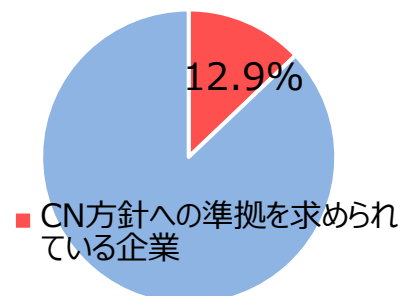
(出所) 経済産業省「第1回 世界全体でのカーボンニュートラル実現のための経済的手法等のあり方に関する研究会」(2021.2.17)
資料1 事務局説明資料 p.1

サプライチェーン全体でのCNを目指す
グローバル大企業の例：Apple

- サプライヤーがApple製品製造時に使用する電力についても再生可能エネルギー100%を目指すことを表明。
- 要求に応じると宣言したサプライヤーは200社超。国内企業は半導体関連製品のイビデン(株)や、液晶シートの恵和(株)など、計29社。(2022年4月時点)

(出所) 日本経済新聞「[Apple取引先213社が再エネ移行約束 シャープも加わる](#)」(2022.4.15)

海外顧客からの脱炭素化要求



- 改善指導や取引停止を示唆される措置から、関連問合せがされるまで、程度を問わず、CN方針への準拠を求められた企業は、約13%に及ぶ。

(出所) ジェトロ海外調査部「[2021年度ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査](#)」(2022年2月)を基に作成

サイバーセキュリティに関する課題

- 海外拠点や取引先など、サプライチェーンの中で相対的にセキュリティが弱い組織が攻撃の起点となり、そこを踏み台に侵入拡大が図られる事例が増加。

(出所) 経済産業省(2020.6)「[昨今の産業を巡るサイバーセキュリティに係る状況の認識と今後の取組の方向性について](#)」

経済安全保障に関する課題

[地政学リスク、ウズコロナ時代における中小企業の海外ビジネス促進に向けて](#)
(2022年10月20日 日本商工会議所・東京商工会議所)

… サプライチェーンの一端を担う中小企業においても、供給網・調達網の安定的確保に向けた見直し、自社の機微な製品・技術の流出リスクへ対応等、経済安全保障への対応が求められている。しかし、資金面・人材面のリソース不足により十分に対応ができていたとは言い難い。…

【課題（事業者の声）】

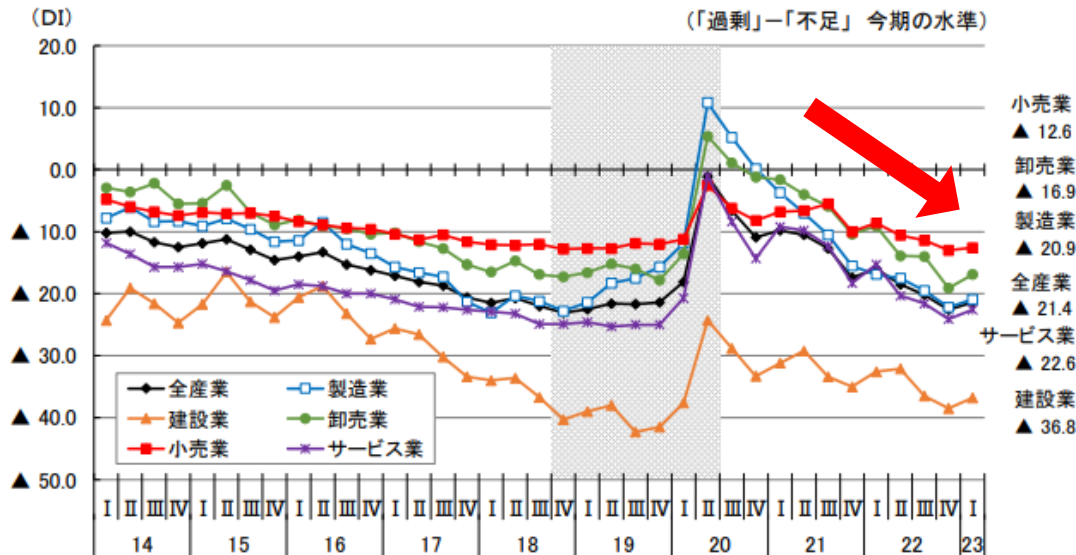
- 自社の製品や技術が輸出規制の対象であるのか、どのような流出リスクがあるか分からない。専門家のアドバイスが欲しい。
- 経済安全保障の重要性は理解できるが、法律の施行により、過剰な負担がかかることが心配。

人材確保・定着のため、賃上げできる利益を生む経営への転換が求められる

- 中小企業の人手不足感は感染症流行前と同様に強まっている。
- 人材確保・定着のため賃上げは重要となるところ、今後も持続的な賃上げにより人材確保・定着を実現するために、**賃上げを可能にする利益を持続的に確保する経営への転換**が必要になるのではないか。

中小企業の人手不足状況の深刻化

産業別従業員数過不足DIの推移



(出所) (独)中小企業基盤整備機構「[第171回\(2023年1-3月期\)中小企業景況調査報告書](#)」
 (注) 従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

中小企業の賃上げの実施状況 (2022年度)

図5 中小企業でも賃上げが進む



(出所) ニッセイ基礎研究所「[春闘賃上げ率は30年ぶりの高水準へー今後の焦点は賃上げの持続性とサービス価格の上昇ペースー](#)」

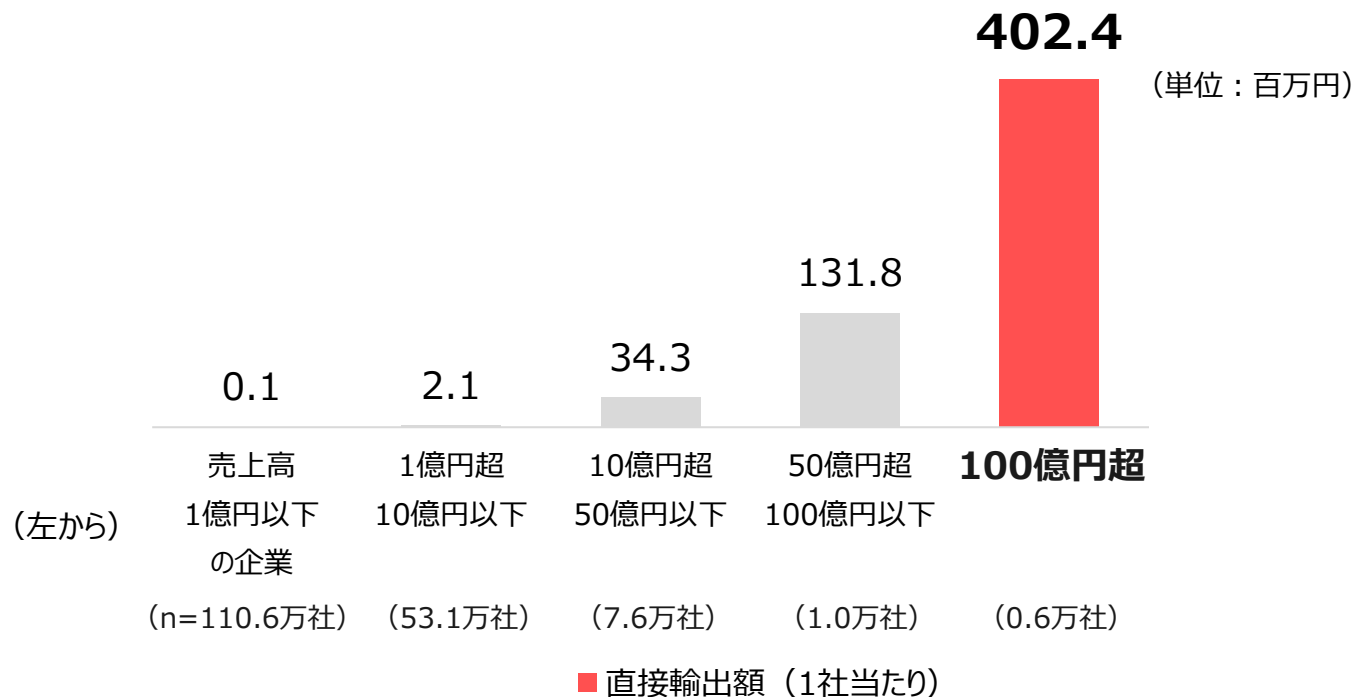
1. 本研究会が目指す中小企業政策の方向性：「100億企業」への成長
2. 転換点を迎える中小企業経営
- 3. 「100億企業」を政策支援の目標とする背景**
4. 中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ
5. 政策支援の方向性

飛躍的成長を遂げた中小企業（100億企業）が日本経済にもたらす効果

- 売上高規模において中堅企業クラス（「100億企業」）に成長した企業は、**海外の需要を獲得する力**が大きい。

売上高規模別に見た1社当たり直接輸出額

- 売上高が大きい企業ほど、1社当たりの直接輸出額が大きく、外需の獲得への貢献が大きい。特に売上高100億円超の区分で1社当たりの直接輸出額が急激に増加している。



※直接輸出には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。

※社数全体（母数）はn=172.8万社であり、法人のみを含む。標本調査である統計の性質上、nは推計値である。

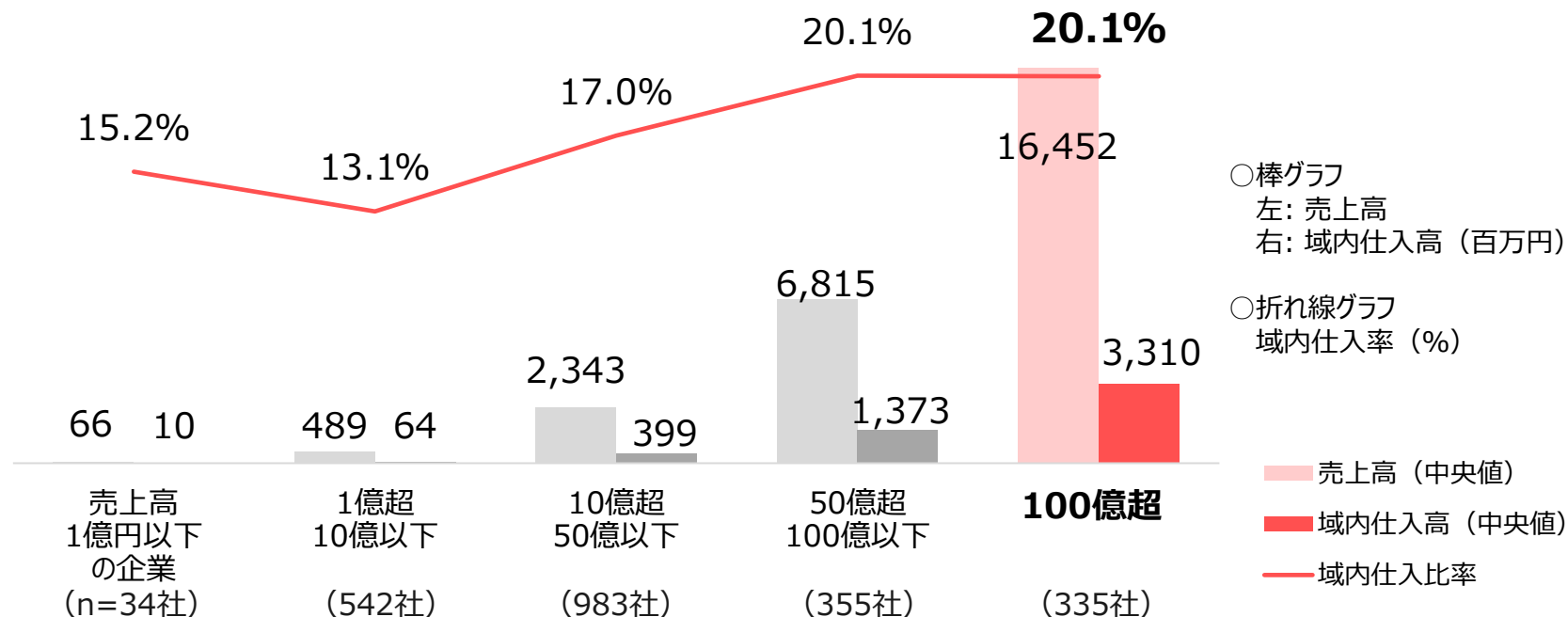
（出所）「[中小企業実態基本調査（令和2年度決算実績）](#)」（2022.07）を基に経済産業省作成

飛躍的成長を遂げた中小企業（100億企業）が地域経済にもたらす効果

- 売上高規模において中堅企業クラス（「100億企業」）に成長した企業は、**近隣・周辺地域からの仕入金額・仕入比率が大きく、域内需要の創出**を通じて、**域内経済の牽引**にも貢献。

売上高と域内仕入金額の関係

- 売上高規模が大きくなるほど、域内仕入額・域内仕入率も増加傾向にあり、近隣・周辺地域の取引先の売上高に好影響があると考えられる。



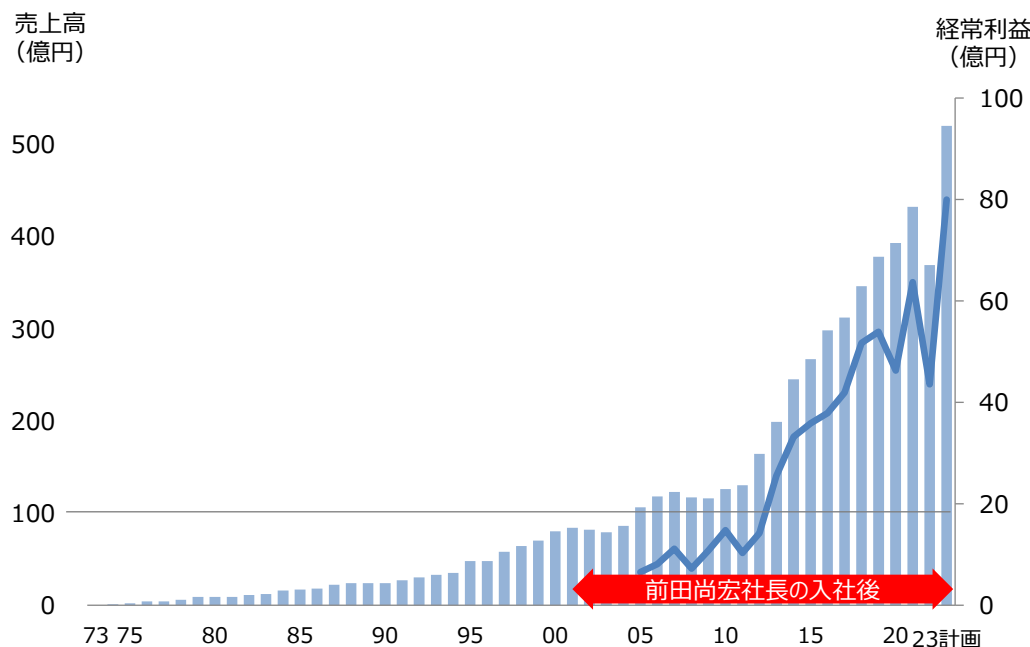
※ 「域内仕入額」は本社が所在する都道府県内からの仕入額を指す。「域内仕入率」は売上高に占める「域内仕入額」の割合を指す。

※ 回答企業3,568社のうち、2021年度の売上高・域外仕入額の両方を確認できる2,249社につき集計したもの。中央値は同一企業のものとは限らない。

※ 桁数が異なる売上高を見やすくするため、縦軸を対数としている。

域内経済牽引、外需獲得に資する成長企業の例：前田工織株式会社

- 前田工織(株)は、現・前田社長の入社した2002年当時は売上高70億円規模で、道路等の公共工事が9割を占める土木資材メーカーであった。港湾・河川の汚濁拡散防止用フェンスのメーカー、フィッシュミールメーカー等、幅広い業種のメーカー17社のM&Aを実施し、売上432億円・従業員数1,238人に成長。
- 全国でM&Aを実施し、各地の**雇用者数を増加**させた。複数の港湾・漁港において発生した軽石漂流・漂着による被害回復に向けた軽石回収に関する技術・アイデア提案など、**地域課題の解決にも寄与**する。
- BBSジャパンは、前田工織(株)によるM&A後、**鍛造ホイールをF1全チームに供給、ドイツ子会社の生産能力を強化**し、海外の販売能力を向上させた。



※2022年6月期は2021年9月21日から2022年6月30日までの9か月10日間。

【前田工織グループの都道府県別就業者数】
2005年→2020年

福井1県からスタートして
地方を活性化中！



BBS
MOTORSPORT



Formula 1®



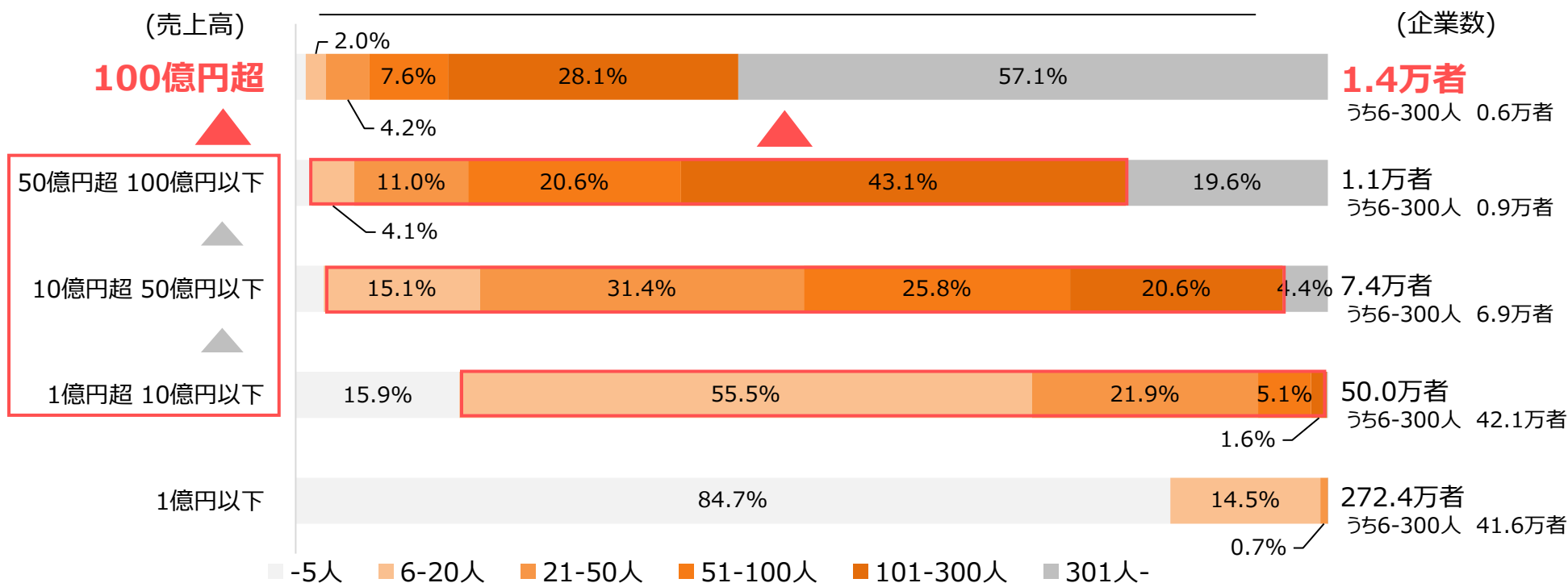
NASCAR®

(出所) 第4回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 [資料4 前田工織株式会社提供資料](#)、国土交通省 軽石回収技術検討ワーキンググループ「[漂流軽石回収に関する技術・アイデア集](#)」P.161-162、日本経済新聞「[BBSホイール生産増強 前田工織、独で20億円超投資](#)」

政策支援対象として主に想定する中小企業の従業者数・売上高規模

- 中小企業規模の従業者数（6-300人）である企業と、売上高1億円超100億円以下の企業は、概ねボリュームゾーンが一致している。（下図赤枠参照）
- 前述の通り、売上高100億円規模に匹敵する中堅企業クラスの「100億企業」が日本経済・地域経済に果たす役割が大きいことも踏まえ、**売上高1億円超 100億円以下の企業**（概ね中小企業規模の従業者数に相当）が、それぞれの段階に応じたステップアップを遂げていき、**将来的に100億円超に成長していく**ことを、今般検討する政策支援の主なターゲットと設定する。（※この範囲外の議論を排除する趣旨ではない。）

中小企業の売上高規模に占める従業者数規模の分布（全業種）



(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(注) 売上高不明企業・売上高0未満の企業26.3万社は集計対象から除外。企業数は百の位を四捨五入。

従業者数には、個人事業主本人、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

(参考) 付加価値額において中小企業群が日本経済に占めるボリューム

- 従業者数6-300人の中小企業等約98.9万者が国全体の付加価値額に占める割合は約4割。
このうち、売上高1億円超-100億円以下の企業数は約49.9万者（約半数）。
- 日本経済においても相応のボリュームを占めるこの中小企業群が、持続的な利益を生み出す企業へと成長するために、どのような政策支援を行うべきかを構想することが重要となる。

従業者数規模別の付加価値額の分布



(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(注) 従業者数には、個人事業主本人や役員、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

1. 本研究会が目指す中小企業政策の方向性：「100億企業」への成長
2. 転換点を迎える中小企業経営
3. 「100億企業」を政策支援の目標とする背景
- 4. 中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ**
5. 政策支援の方向性

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

- 人口減少、GXやサプライチェーン全体の課題の表出等の経済・社会構造の変化を踏まえると、中小企業も、これまでの事業のあり方を所与とせず、経営の転換を考えていく局面にある。
- そのような経済社会情勢の中、地域の経済を牽引し、海外の需要を獲得する「100億企業」は、日本のこれからの発展になくてはならない存在である。
- 「100億円企業」は大きな目標だが、超人的な創業者だけに掲げることが許された目標ではない。今や地域・日本を代表する中堅企業・大企業の中にも、**昔からある企業を承継した・引き継いだ経営者が、挑戦・自己変革の末に成長させた企業がある。**成長を目指すあらゆる中小企業の経営者に、飛躍的成長のチャンスがある。
- 企業が飛躍的に成長することで、
経営者は 「成長するごとに、できることが広がり、楽しい。」
社員は 「待遇が良くなり、やり甲斐も大きくなる。」
地域社会は「成長企業が地域に貢献する幅が大きくなり、豊かになる。」
- では、何に取り組むことが、中小企業の飛躍的成長の鍵になるのか。もちろん、企業が置かれた条件や環境によって答えは異なるが、**競合他社と差別化された価値とは何かを考え抜き、企業のあらゆる活動を、その価値を提供するための活動へと調整する**ことが、重要な条件になる。
- また、顧客・売上データ等の経営指標を「見える化」して、**基礎的な経営の改善**に取り組むことは、**飛躍的成長の土台であり、前提条件**となる。

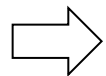
中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

前提となる取組

経営を「見える化」して、基礎的な経営改善を行う

- 顧客データの収集と分析、商品別の売上・収益の明確化等、**経営に関わる数字を「見える化」**し、必要な効率化を実施する**基礎的な経営改善**の取組は、飛躍的成長の前提となる。
 - 研究会で扱った例・・・ 藤次郎株式会社（新潟・刃物製造） ※関東経済産業局による伴走支援を実施
 - ・ 国内外から多数の受注を得ても新商品開発の余力がない状況が、経営層へのインタビュー等で明らかに。
 - ・ ITツールの導入や生産計画の可視化により、生産部門と営業部門の連携が進み、適切な人員配置と工程管理がなされることで、海外需要・多品種にも対応できる生産体制の構築につながった。
 - ・ 2年間で、売上は13億円から15億円まで15%増、営業利益は34%増。
- こうした基礎的な経営改善は、ある程度蓄積されたノウハウがあるため、公開情報や書籍等で自ら学習することができる。また、そのような基礎的な経営改善の経験・ノウハウを持つ、公的又は民間の支援機関と連携することも、一つの手段となり得る。
 - 基礎的な経営改善のノウハウの例・・・ 中小機構「経営のヒント」 <https://keieinohint.smrj.go.jp/>



政府は、公的な支援機関による成長志向の中小企業に対する支援体制をこれまで以上に整備すると共に、民間の支援機関とのマッチングが円滑に進む環境の整備にも取り組むべきである。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

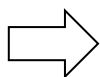
飛躍的成長の重要条件 競合他社と差別化された価値

成長企業の事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方） P.17-23

- 企業が飛躍的に成長するというのは、**顧客のために競合他社と差別化された独自の価値を提供すること**で、**持続的に卓越した利益を生み出す、ビジネスの構造**を作り出すことである。
- 実際に売上高100億円以上へと成長した企業を見ると、次のような成長のパターンが確認できた。
 - A：成長市場型・・・**市場規模が近年伸びている業種・業態**で事業を行った。
 - B：独自価値創出型・・・成長市場ではない分野でも、**他社と異なる価値創出**を構想・実行した。
 - C：成長志向M&A型・・・**M&A**の実施でシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得した。
- 飛躍的な成長を目指す経営者の方々には、こうした成長のパターンや、次頁以降に掲げる「**成長企業がどのような価値創出に取り組んできたのか**」についての**具体的実例**を知って頂き、自社の提供すべき価値のあり方を考えていく一つの糧としていただければ幸いである。

成長企業の経営者 P.24-25

- また、優れた他の経営者や異業種・異文化の人物との接触などは、経営者の方々が価値創出のあり方を考える際の意欲を呼び起こし、重大なヒントを与えるケースも多い。
積極的に、経営者との交流と学びの機会に出て行くことは重要である。



政府は、**中小企業経営者が自ら戦略構想・実行**に取り組むための**基盤・きっかけ作り**の支援を強化していくべきである。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

成長企業の事業戦略 売上高100億円超に成長した企業の成長パターンの分析

- 帝国データバンクの提供データを基に、**10年前**調査時点(2012.12)及び**20年前**調査時点(2002.12)で**売上高が1-10億円**だったが、最新の調査時点(2022.12)で**100億円以上**に成長した、会社法人かつ非子会社である企業178社を抽出し、成長パターンを整理した。

	成長市場	成熟市場（非成長市場）
自力成長	A：成長市場型（91社） ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることが確認できる業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長する市場の中での活動の工夫のほか、成長する市場を見極めて進出したことがポイントではないか。	B：独自価値創出型（69社） ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることは確認できない業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目する等して、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたことで、売上を増加させられたのではないか。
M&A活用	C：成長志向M&A型（18社） ✓ M&A等の組織再編を活用したことが成長に寄与したと考えられる企業群。 ✓ M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得したことがポイントではないか。	

(注) 上表におけるA～Cの分類は中小企業庁による仮説であり、各企業の見解や、政府の公式見解には当たらない。
また、分類は公表情報に基づき、相対的な特徴を観察して行ったものであり、各象限に位置づけられる企業がその象限の特徴しか備えていないことを示すものではない。例えば、A:成長市場型でも独自価値を創出している企業がいる可能性、B:独自価値創出型でも公開情報からは確認できない成長市場に属する可能性がある。また、C:成長志向M&A型は、企業ページ等の公開情報から、M&Aやグループ組織再編の実施を確認できる企業のうち、M&Aが業績拡大に結びついていると考えられる企業を事務局が抽出したものであり、AやBに事務局が分類した企業においても、M&Aを実施したこと・M&Aにより業績拡大した可能性は排除されていない。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

成長企業の事業戦略 A：成長市場型 から得られる示唆

- 市場規模が伸びていく業種・業態を見抜いたことが成長の要因だと考えられる。**企業の成長の相当部分を左右している、外部の市場環境を把握することの重要性が示唆される。**

業種・業態	該当者数	おおよその基準
DX/システム開発	18社	DXコンサルティングやシステム開発、ECプラットフォーム、Webマーケティングなど、他企業に対するサービスの提供
不動産開発	14社	資産運用のための投資用不動産の開発・販売・コンサルティング等（顧客自身が居住・使用する不動産建設は除く。）
医療・介護	13社	医療・介護施設の運営やコンサルティング、医療・介護、健康食品や衣料機器等のヘルスケア分野の製品・サービス 等
サーキュラーエコノミー（リサイクル）	10社	中古書籍・家電の販売、金属・プラスチック等のマテリアルリサイクル
人材紹介・人材派遣	9社	農業/建設/警備/医療/介護/IT等の業界への人材派遣・マッチング
GX（省エネ・再エネ）	7社	再生可能エネルギーを用いた発電、省エネコンサルティングやエネルギー管理システムの導入 等
オンラインゲーム・マンガ	4社	オンラインマンガ・アニメ・ゲームなどのコンテンツの開発・提供（モバイル・ソーシャルゲームを含む）
M&A仲介	3社	M&Aの仲介・マッチングや関連分野のコンサルティング 等
幼児教育・保育	3社	幼児向けの学習教室や高品質のベビーシッターサービス 等
その他	10社	物流（トラック運送等の陸運）、半導体製造・販売、携帯電話代理店、高級車販売（中古車を含む）、高級時計販売（中古車を含む）、ペットショップ、 等

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

成長企業の事業戦略 B：独自価値創出型 から得られる示唆

- 競合他社と異なる価値を構想できたことが、売上高を伸ばすことができた要因と考えられる企業群があった。
自らが持つ技術の独自性を追究したり、他が参入しにくいニッチな分野を発見することの重要性が伺える。

中小企業庁による調査対象企業（178社）の例

ノバラ

（岡山・溶接金網、防獣用フェンス製造）

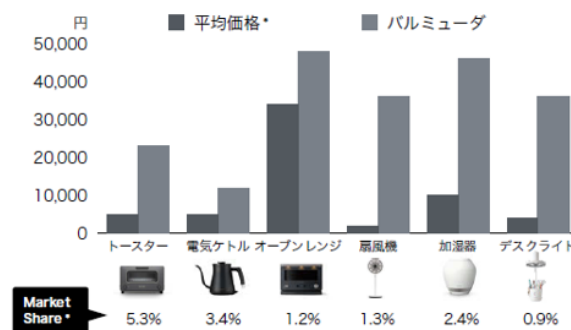


- 建設、建築等のコンクリートの補強材として使われる溶接金網や農作物を獣害から守るフェンスを製造。
- **従来丸棒素材であった溶接金網の断面を四角に**することで軽量化を実現。さらに、コンクリートへの付着強度を増したメッシュを開発し、2016年には製造法の特許も取得。

（出所）株式会社ノバラHPを基に作成

バルミューダ

（東京・家庭用電気製品）



- 各商品の価格は市場平均の2～10倍。**高い機能とデザイン性を持つ高級家電のブランド市場**を確立。
- ブランドの構築に向け、BALMUDAの世界観を最大限発揮できるようプロモ写真、動画等も自社で制作。
- 製造部分のみを外部に委託し、企画、設計や品質検査等は内製化。

（出所）バルミューダ株式会社「[事業計画及び成長可能性に関する事項](#)」を基に作成

その他の例

井口一世

（埼玉・精密板金加工）



- 先代の金属加工会社を承継したが、先が見通せず廃業。2001年に起業し、過去の取引先とのやりとりにヒントを得て、**他社にない、金型レスで製品を提供できる金属加工業**を目指す。
- 金型レスにより、製造初期費用の大幅削減、開発期間短縮を実現。また、受注の間口を広げるため、試作は全て無料で実施。
- 女性社員が7割、平均年齢30歳代。熟練の職人を育てるのではなく、データを使ったイノベーションを起こせる人材集めを意識。

（出所）2020年度版 小規模白書 [事例1-1-1](#)

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

成長企業の事業戦略 B：独自価値創出型 から得られる示唆

中小企業庁がヒアリング調査した例

碌々産業（東京/静岡・産業用機械）



- 大手汎用工作機メーカーとの価格競争の激化、リーマンショックによる経営危機を機に、自社の事業戦略を転換。**汎用機械の製造を止める**ことに。
- 電子機器の小型化の潮流を受けて成長が見込め、大手が参入しにくく、それまで培ってきた加工技術も活かせる分野である、**微細加工機の製造に特化した、グローバル・ニッチ・トップ戦略**を採用。
- ニッチ分野でも認知度を高めるための加工機のブランド化やメディア露出、加工機のオペレーターの育成・表彰、経営戦略の社内への理解浸透等、**戦略の維持を支える活動**を多面的に展開。

相模屋食料（群馬・豆腐製造）



- 大規模・自動製造の実現により、「**近接・家族経営**」という豆腐業界の常識を覆し、**広販売網・大規模経営**を実現。
- 「ザクとうふ」「うにのようなビヨンドとうふ」等、**革新性・独自性ある新製品**を継続的に開発。
- 鳥越社長は、他の経営者との出会い、日常摂取する情報等から、不断に事業・商品アイデアを構想。
- 商品の革新性のため、敢えて商品企画機能を非組織化・トップダウン式に。

※ 近年は後継者難の豆腐業者を積極的にM&Aし、更に規模を拡大しており、C:成長志向M&A型に類する特徴も備える。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

成長企業の事業戦略 C：成長志向M&A型 から得られる示唆

- 戦略的なM&A活用等の組織再編が成長の主要因だと考えられる企業群があった。**M&Aを活用**することで何らかのシナジーを得て、**業界内で独自の・競争優位なポジションを獲得**できる可能性が広がることが窺える。

中小企業庁による調査対象企業（178社）の例

エーツー（静岡・中古書籍・ゲーム販売）



- 書籍・ゲーム等のリサイクル通販・実店舗販売を手掛ける「駿河屋」を運営。リユースECは業界最大の売上規模を誇る。**同業種の他事業者を買収する等して、販売網を拡大**し、市場規模の拡大も背景に成長。
- 近年は同業者へのコンサルティングや、事業引継支援・再生支援等も実施。

（出所）（株）エーツー [事業紹介HP](#)、読売新聞(2016.12.1)「創生 トップに聞く エーツー 杉山綱重社長」

エスシーグループ（東京・調剤薬局）



- 個人経営・家族経営の調剤薬局等を買収しながら、**店舗網の拡大、既存顧客や薬剤師の獲得、共同仕入れによるコスト削減**を実現し、業績を拡大。

（出所）（株）エスシーグループHP [会社概要](#)、fundbook OUR CASES [譲受企業にノウハウをもたらす、独自経営の個人薬局](#)

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

成長企業の事業戦略 **C：成長志向M&A型** から得られる示唆

中小企業庁がヒアリング調査した例

ニッター（神奈川・金属加工）



- 後継者が不在で廃業予定であった金属加工メーカー複数社をM&Aにより引き継ぎ。
- 共通経営理念の策定などの異なる文化・風土の会社の方向性を統合するプロセスの中で、他の金属加工中小企業にない設計・試作・量産の一貫生産体制の構築を進める。
- 他社から顧客基盤を引継いだことにより、自社の強みが他業界では当たり前でないことを実感。社長自ら異業界・異業種と接触し、製品価値の再発見に努める。
- 立ち仕事用のアシストスーツ等の独自商品の海外展開を進めるべく、グループ会社として新会社アルケリスを設立。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

成長企業の事業戦略 C：成長志向M&A型 から得られる示唆

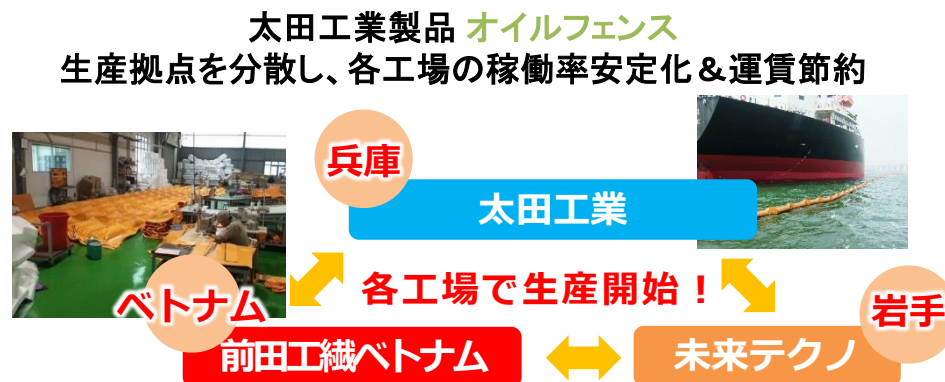
中小企業庁がヒアリング調査した例

前田工織（福井・土木資材製造等）

地方の企業を混ぜる ① 技術を混ぜる



地方の企業を混ぜる ② 製造工程を混ぜる



- 地方の幅広い業種のメーカー17社のM&Aを実施。自社とM&A実施先との顧客基盤・人材・技術等を上手く混ぜ、新工法・新製品の開発や顧客基盤の拡大を推進して成長。東証プライム市場に上場。ポーター賞受賞。
- 「製造工程を混ぜる」という観点では、地方の製造業では単一製品を生産しているケースが多く、閑散期と繁忙期の差が大きいという問題意識の下、M&Aを行った会社の様々な工場で様々な製品を製造する、「地方工場の多能工化」と言うべき工夫を実践。例えば、兵庫の太田工業が製造していたオイルフェンスは、岩手やベトナムのグループ会社でも製造し、稼働率を上げている。異質な事業をM&Aした際も、工夫次第でシナジーを生み出せる可能性が示唆される。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

成長企業の経営者 価値創出に向け、他の経営者との接触等を積極的に実施

- 既存の事業内容・顧客や業界の状況・経営資源等を所与とせず、優れた他の経営者や異業種・異文化の人物との接触、これまでの事業経験、書籍や生活で接する情報によって戦略の構想に至ったケースもある。

他の経営者との接触や事業経験等が成長に繋がった事例



- リネットジャングループ(株) 黒田武志社長 (愛知・家電リサイクル等)
 - ✓ ブックオフ創業者の坂本孝氏によるメンタリングが、事業継続・成長のきっかけに。
 - ✓ 成長意欲・視座が高い経営者のコミュニティに所属し、仲間が上場等の成果を出す姿を見て、価値の探究を継続できた。
- 小野食品(株) 小野昭男社長 (岩手・水産加工品製造)
 - ✓ マーケティングコンサルタント、中小機構の財務・マーケティングの派遣専門家、料理人等、自ら実現したい構想に関係する専門家を都度探してアドバイスを受け、戦略を磨くことができた。
- 前田工織(株) 前田尚宏社長 (福井・土木資材等)
 - ✓ 前職の素材メーカーで、パキスタンでボールを製造する**中小企業を、グローバルスポーツブランドとマッチング**させ、大きく成長へ導く。
 - ✓ この経験が、**中小企業は出会いにより大きく変われる**と考えるきっかけになった。

成長企業の経営者の特徴に関する有識者委員の発言

- 大企業が参入する気が起きない市場規模で、競争優位を確立している企業。そうした企業では**経営者が貪欲に勉強して、勝負すべき分野を常に探している**印象がある。(第1回 議事要旨)
- 能力の高い経営者の中には、癖が強く、右腕の存在も許さないような強烈なリーダーシップがあるから成長できているケースもあるのではないか。エネルギーな中小企業経営者1人で、150人規模くらいまでであれば企業を運営できるのではないか。(第1回 議事要旨)
- 大化けさせる成長をする経営者は、**様々な人・新しい取組を行う企業に会い、面白いと思えばすぐに自社でも試行錯誤する**ような「**きよろきよろした経営者**」である。大化けするほどの成長につなげるためには、**普通は会えない飛び抜けた人物から刺激を得る**チャンスが必要である。(第4回 議事要旨)

(出所) 日本経済新聞「[恩師が導いた起業家人生\(1\) リネットジャングループ社長 黒田武志さん\(人間発見\)](#)」(2022.8)、中小企業庁によるヒアリングに基づき作成

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

成長企業の経営者 「100億企業」の経営者にとっての、企業を成長させる魅力・やりがい
(売上高100億円以上に成長した経営者へのアンケートから一部回答を抜粋)

経営者本人にとっての魅力・やりがい

- 売上はお客様の満足の量に比例するので**大きいこと自体が単純に嬉しい**。
社員の待遇が改善できることも経営者として幸せのひとつ。また、**社員数が増え、実現できることの幅が広がる**ことを、自己の拡張という観点で捉えています。(株式会社ウェルファン 清水義生 代表取締役社長)

社員にとっての魅力・やりがい

- 社員数が増えて**残業もなくなり、給与も上がり**ました。**将来のストックオプション**などもやりがいにつながっています。何より**正しいことをやっているという感覚**がモチベーションにつながっております。
(株式会社コペル 大坪信之 代表取締役)

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

(参考) 成長企業の社員 企業が提供を目指す価値を社員が理解し、意欲的に取り組む

- 組織のメンバーが企業が目指す価値を理解し、意欲的に取り組む環境を整えることで、競合他社と異なる価値の創出、価値創出に向けたあらゆる企業活動の調整をより円滑に実行できることがある。



● フジワラテクノアート（岡山・醸造機械製造）

- ✓ 2018年、日本政策投資銀行グループの協力を得て、社員との対話を重ねながら、同社の長期的な開発方針を定めた「2050年ビジョン」を策定。
- ✓ さらに、ビジョンに向けた部門毎のあるべき姿の設定、個人別5か年ビジョンの策定を実施。多様な人材が活躍できる環境が整備され、新たな人材の採用も実現。
- ✓ 提供価値・ビジョン共有に向けて、全社アンケート（回答率94%）や社員1人1人との面談、社員が各案件の背景・意義や顧客の声を全社向けにプレゼンする取組等、会社の提供価値と個人の取組の一体感の醸成に注力。

（出所）中小企業庁によるヒアリングに基づき作成

● HILLTOP（京都・部品加工、装置開発）

- ✓ 多品種・単品・短納期加工を提供する同社では、日中はデスクで人がプログラムをつくり、昼夜問わず機械が全自動で加工を行うというオペレーションが確立。工場見学では年間約2000人が訪れ、来場者は社員の生産性の高さに関心を寄せる。
- ✓ 20代から30代の社員が中心となり、製品1つ1つで異なる創造的・知的な作業に集中。職人の経験値をデータベース化して加工未経験の社員も3か月の研修期間で、加工のプログラムを組める。
- ✓ 日本の宇宙ベンチャーispace開発の月面着陸船の部品を提供し、宇宙ビジネスにも進出する。

（出所）BS-TBS「Bizスクエア」

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 1 飛躍的成長を目指そうとする中小企業の経営者の方々へ

(参考) 成長中小企業の特徴・モデルケース まとめ 事業戦略・経営者・社員

碌々産業（東京/静岡・加工機製造）



ニッター（神奈川・金属加工）



相模屋食料（群馬・豆腐製造）



①事業戦略の明確な構想・実行

競合他社にはない価値の創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整

||

中小企業における戦略構想・実行のコア：経営者

||

②経営者による知の探索

既存事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて他の経営者や異業界への接触等の認知の範囲外へ出る試みを積極実施

↑ 戦略の円滑な実行を補完 ↑

③社員・組織の理解浸透・意欲喚起

自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践

他社には**模倣困難な精密加工機械の製造**を究め、汎用機械製造を捨てて**GNT戦略**に特化。製品ブランドの作り込み、加工機の利用者たるオペレーターの育成や表彰等、**ニッチ戦略の維持を支える活動**を実施。

戦略論の古典的名著の学習や、**ブランド戦略に長じたモデル企業のキーマンとの接触**(BMW Japan広報部長)等を通じ、GNT戦略の具体的な取組方法を学習。

リーマンショックによる**経営危機**を受け、GNT戦略への特化への理解が全社に浸透。全社員と社長が**個別MTG**を行い、会社ビジョンを周知徹底。

複数社をM&Aし、他の金属加工中小企業にない**設計・試作・量産の一貫体制**という**独自性**を獲得。メンチャク系スマホケース、立ち仕事用のアシストスーツ等の**独自製品開発**も積極的に実施。

地元工業会の**若手経営者・後継者ネットワーク**で相談やアドバイスを受け、承継やM&A等の課題を乗り越える糧に。**社長自ら異業界・異業種と接触**し、製品価値の再発見に努めることを重視。

M&Aされた異なる文化・風土の会社の方向性統一のため、全社員と対話し、1年がかりで**共通経営理念**(顧客への提供価値、社員の幸せ等)を策定。

大規模・自動製造の実現により「近接・家族経営」という**豆腐業界の常識**を覆し、**広販売網・大規模経営を実現**(フラゲメント・インダストリーの打開)。「ザクとうふ」「うにのようなビヨンドとうふ」等、**革新性・独自性ある新製品**を継続的に開発。

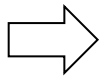
他の経営者との出会い、日常摂取する**情報**等から、不断に事業・商品アイデアを収集・構想する習慣を形成。

商品の革新性という提供価値を最大化するため、敢えて**商品企画機能を非組織化・トップダウン式**に。職人は良質かつスピード感のある豆腐製造という**得意分野に専念**。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 2 中小企業の後継者や経営を引き継ぎたい新たな人材の方々へ

- 事業承継を機として変革に取り組もうと考えている後継者、外から中小企業の経営を引き継ぎ挑戦したいと意欲を持つ人材の動きも活発になりつつある。
- この国の中小企業には、大きな価値のある商品や技術・ノウハウが大量に備わっているが、多くの資源は、承継難などのため、放置すれば廃れてしまう恐れがある。
- もし起業・経営に関心があるのならば、自らゼロからイチを作る選択肢だけでなく、**中小企業から事業承継・引継ぎを行い、差別化された価値の創出に取り組むという挑戦の道**もあるのではないかと。その挑戦が社会にもたらす意義は決して小さくない。

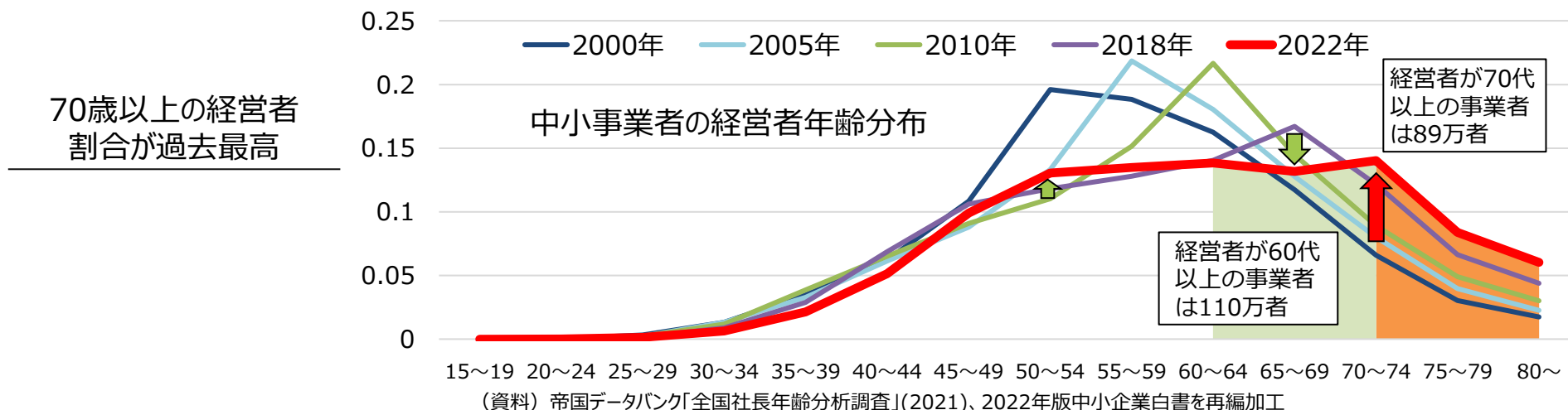


挑戦意欲を有する親族内や第三者の後継者が新たに中小企業の経営を担い、挑戦・自己変革に取り組むことを、政府は多面的にサポートすべきである。

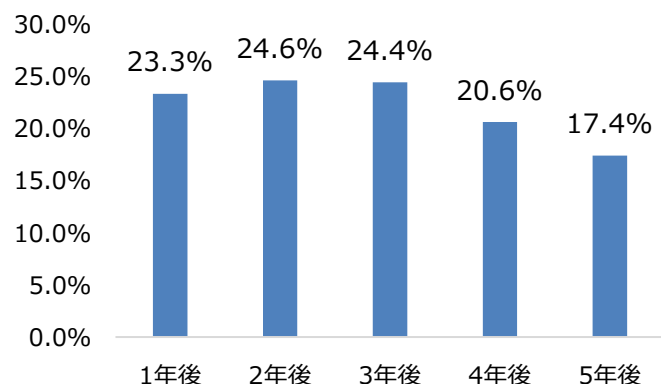
中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 2 中小企業の後継者や経営を引き継ぎたい新たな人材の方々へ

中小企業の意欲ある次世代の後継者への期待が示唆されるデータ

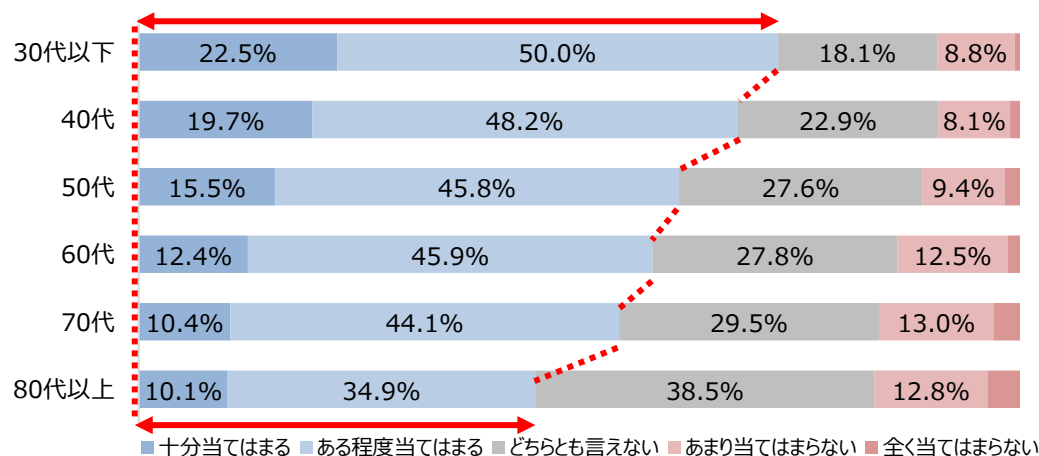


事業承継後の企業の成長率は承継がない企業と比べて2割程度高い



(出所) 中小企業庁「中小企業白書」(2021版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)
 (注) 2010年~2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

経営者が若いほど試行錯誤を許容する組織風土がある傾向



(資料) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (出所) 中小企業庁『2021年度中小企業白書』第2部第3章第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展 第2-3-14図, p. II-311

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 2 中小企業の後継者や経営を引き継ぎたい新たな人材の方々へ

中小企業の意欲ある次世代の後継者への期待：アトツギ甲子園



令和4年度エントリー者状況

- 東日本ブロック
関東、東北、北海道（18都道県：57人）
- 中日本ブロック
近畿、中部（12府県：69人）
- 西日本ブロック
沖縄、九州、四国、中国（17県：66人）

最優秀賞者や優秀者への特典

- ✓ 公式サイトの特設ページでの紹介の他、複数のメディアにも掲載。最優秀賞には中小企業庁長官賞授与
- ✓ ピッチイベントで発表した新規事業アイデアの事業化に向け販路開拓等に取り組む際、

○小規模事業者持続化補助金の後継者支援枠

（上限200万円補助・補助率2／3）の申し込みが可能
（インボイス転換事業者の場合、補助上限50万円引上げ）
（対象は、ファイナリストおよび準ファイナリスト（※1））

○ものづくり補助金、事業承継・引継ぎ補助金における優遇措置

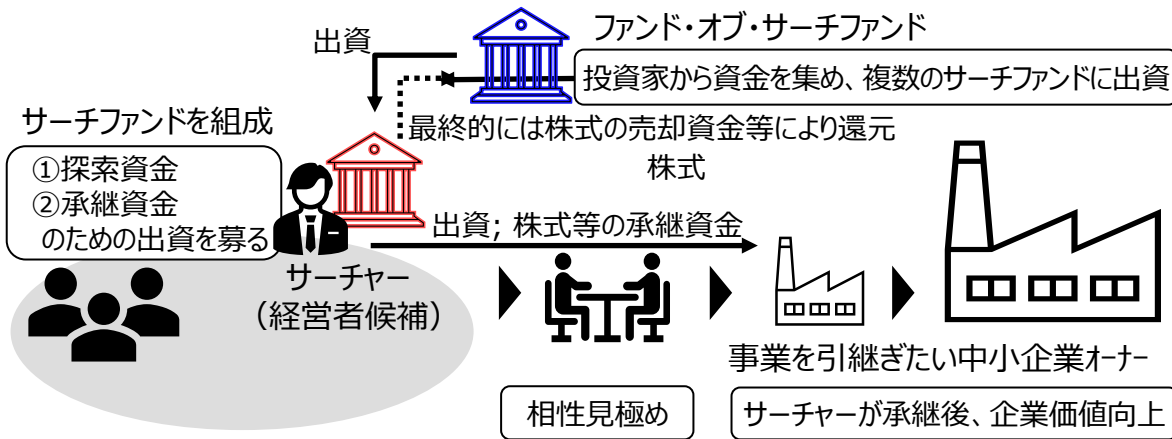
※1：準ファイナリストとは、地方予選大会出場者のうち、ファイナリスト以外であって、特に優秀と認められ、経済産業省HPにて公表された者。

- 中小企業の後継者を対象に、家業を活かした新規事業のビジネスプランを競うピッチイベント。令和4年度は総勢192名（昨年138名）のエントリー者のうち、書類審査の上、地方予選大会（令和4年度新設）を3ブロックで実施（西、中、東日本）。各ブロック上位5名の計15名がファイナリストとして決勝大会に進出。
- ファイナリスト等はメディアへの露出も多く、現経営者をはじめとする社内外における新規事業への理解向上にもつながっている。アトツギ甲子園エントリーや出場が、現経営者との承継に向けた踏み込んだ話し合いや事業化に向けた具体的な調整が進むきっかけに。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 2 中小企業の後継者や経営を引き継ぎたい新たな人材の方々へ

経営や起業に関心がある人材と中小企業をつなぐ仕組み：サーチファンド



- 経営者候補である**サーチャー**は**サーチファンド**を組成し、引継先を探索する活動資金、引継先を承継する資金の出資を呼び込む。サーチファンドは、ファンド・オブ・サーチファンドを通じて、投資家からの出資を受ける。サーチャーになることを希望する**アントレプレナー人材を中小企業の後継者として呼び込む仕組み**。
- サーチャーは引き継いだ企業を成長させ、上昇した企業価値分の株式売却益等でサーチファンド及びファンド・オブ・サーチファンドが利益を得る。
- サーチファンドは、プライベート・エクイティとベンチャーキャピタルの中間として今後期待される新たな投資業態であり、**起業と対をなす「アントレプレナーシップ」発揮手法の第二の柱**。
- 日本のサーチファンドは事例が出始めたばかりであり、**サーチャーや活用企業の裾野を拡げるため、成功モデルの創出が課題**。

(出所) 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 第3回 資料5 [株式会社Japan Search Fund Accelerator提供資料](#) に基づき中小企業庁作成

株式会社塩見組



- 渡辺社長は家業である印刷会社の役員を務めた後、米国MBAに留学。サーチファンドとの出会いを通じ、後継者難であった創業60年を超える建設会社の事業を承継。
- 末吉会長（前社長）は約1年間の面談を通じ、渡辺社長の熱意や現場を理解する姿勢から承継を決意。
- 塩見組は承継時も売上10億超であったが、バブル崩壊後は低迷気味であった。しかし杭打ち工事の豊富な技術・経験をみて、渡辺社長は成長の可能性を直感。本社移転等による資金効率の向上、インフラ老朽化需要に対応した杭抜き技術による差別化等の経営改革に取り組んでいるところ。

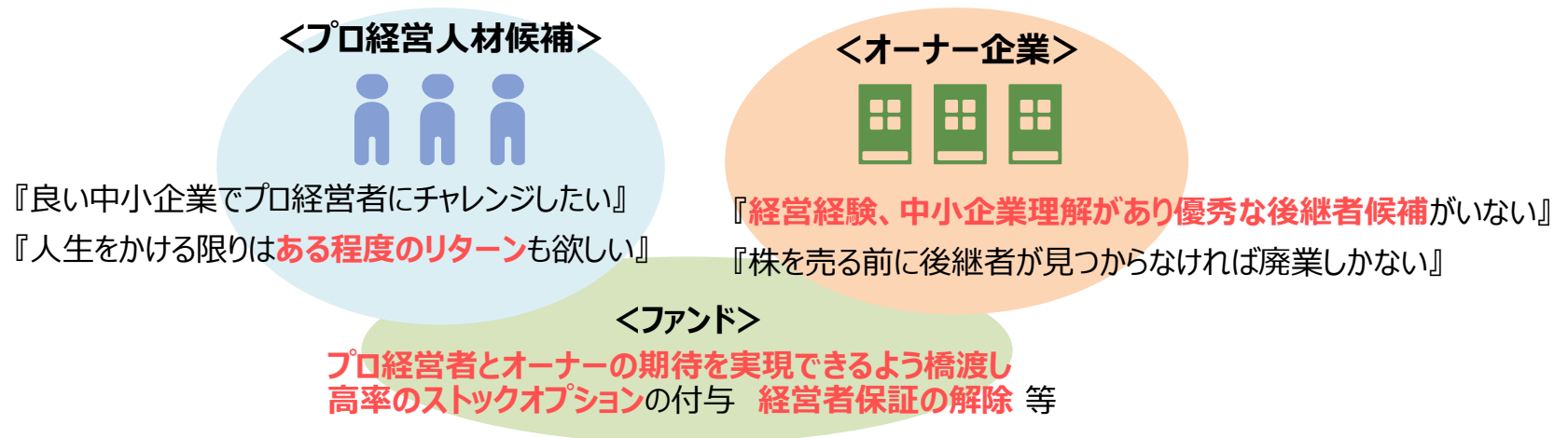
(出所) [relay magazine \(2021.9.17\)](#)、[ビズリーチ 転職コラム \(2022.2.22\)](#)、[産経新聞 \(2020.2.11\)](#)

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 2 中小企業の後継者や経営を引き継ぎたい新たな人材の方々へ

経営や起業に関心がある人材と中小企業をつなぐ仕組み：経済的インセンティブの活用

日本プロ経営者協会とファンドの例

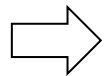


- 日本プロ経営者協会は、中小企業への理解があり、企業経営経験のある高スキル人材を抱える。
- ファンドと連携して、**プロ経営人材に10%超の高率のストックオプションを付与**することにより、**現時点では十分なキャッシュでのリターンを支払えない中小企業も、優秀な経営人材を確保しやすくなる。**
- 中小企業のオーナー社長は、株式の売却前に、期待に沿った後継者候補を多数の候補者から選んで探すことができる。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 3 中小企業の経営と成長に新たに深くコミットするパートナーへ (出資と経営支援を行う等、経営資源を投入して成長を支える事業会社や投資会社等)

- M&Aやグループ化という形で、中小企業に対して出資と経営支援を行う等、経営資源を投入する形で成長を支える事業会社や投資会社等のパートナーによる取組は、
 - ①成長の前提となる基礎的な経営改善、
 - ②競合他社と差別化された価値創出の双方に資するものである。
- これは、地域の中小企業が有する魅力的な経営資源を残し、その価値を引き上げる点で、今後の我が国の成長を牽引する一つの重要な要素である「ローカル経済圏の発展」に重要な取組である。



政府は、**M&Aやグループ化**という形で、中小企業の経営と成長に深くコミットする様々なプレーヤーが登場している中、**中小企業が彼らと前向きに連携・融合してこうとする動き（企業の所有や経営を一人で抱え続けず、志のある後継者やパートナーに譲り渡していく動き）**を支える施策を充実させるべきである。
また、M&A・グループ化等の事業承継・引継ぎの手法についても一層情報発信を強化するべきである。

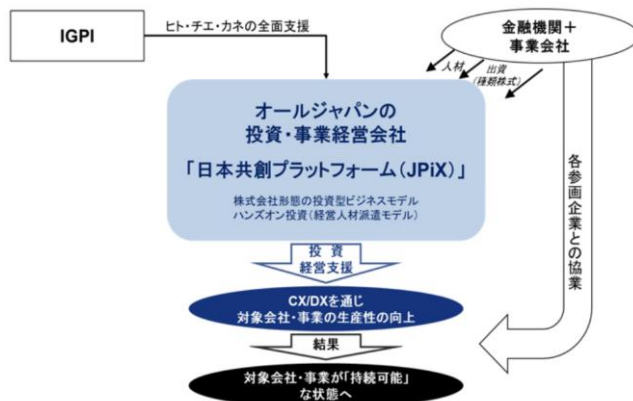
中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 3 中小企業の経営と成長に新たに深くコミットするパートナーへ

中小企業の経営と成長に新たに深くコミットするパートナーの活躍の幅が広がっている

株式会社日本共創プラットフォーム

- 2020年5月、株式会社経営共創基盤（IGPI）が設立。伊予銀行、群馬銀行、KDDI、埼玉りそな銀行、商工組合中央金庫、三井住友信託銀行、山口フィナンシャルグループ、ゆうちょ銀行が無議決権株主として参画。
- 地域企業の事業構造改革・組織構造改革（CX）と、最新デジタル技術を駆使したDXの推進が目的。
- ファンド（投資組合）ではなく、株式会社形態で、投資期間の定めず、投資先企業を長期持続的に支援。

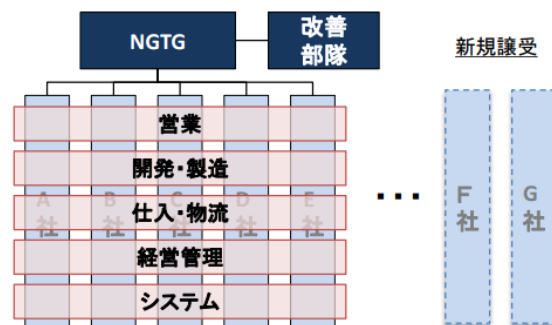


（出所）中小企業の成長経営の実現に向けた研究会
第3回 資料2 事務局説明資料 p.29

株式会社技術承継機構（NGTG）

- 中小製造業の譲受及び譲受企業の経営支援を行う株式会社。
- オーナー社長の引継ぎにおいては、NGTGメンバーが社長になる場合、オーナー社長が継続する場合、外部から招聘する場合の3パターンが存在。いずれの場合も数年後の内部昇格を企図。
- 譲受企業のキャッシュフローの創出に向け経営改善を支援し、自走化後も再譲渡せずに経営支援を継続。新規譲受企業の増加に伴い、ベストプラクティスを横展開し、持続的に利益を創出する中小製造業の集合体の形成を志向。

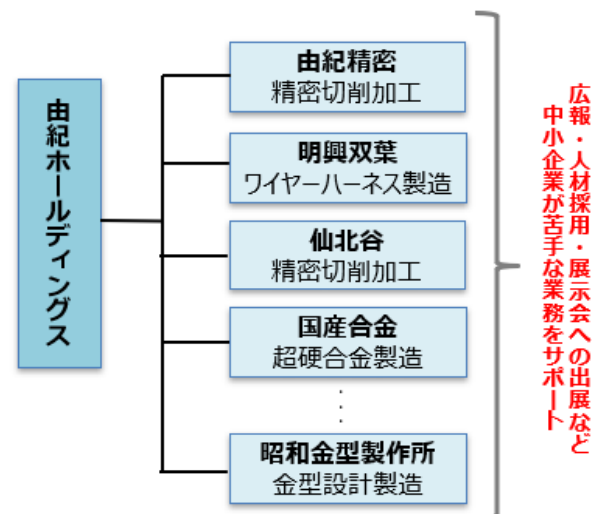
グループにおける相乗効果（シナジー）



（出所）中小企業の成長経営の実現に向けた研究会
第3回 資料2 事務局説明資料 p.27

由紀ホールディングス株式会社

- 精密加工等を営む「由紀精密」の三代目社長の大坪正人氏は、日本の中小製造業が持つ優れた要素技術の消滅を防ぎたいという思いから、同社で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して、2017年10月に「由紀ホールディングス」を設立。
- 中小企業の集合体を作ること、中小企業単独では保有できないようなインフラや、広報、人材採用、海外展開・販路開拓等の機能を充実させ、個社は技術開発に集中。



（出所）第2回 中小企業政策審議会 金融小委員会 資料2「中小企業の成長を支える新たな資金調達のあり方について」 P.32

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 4 新たな人材に飛躍的成長を託そうとする**中小企業の経営者の方々へ**

- 一方、本研究会では、経営者が自らの企業の所有と経営を、前述のような志のある後継者やパートナーにあえて譲り渡すことで、経営者自身、社員、地域社会をより豊かにしたケースも確認してきた。
- 所有を譲り渡し、経営を続ける（M&Aの売り手になる等）ことで、
 - 経営者として取り組めることの幅が広がったり（新たな資金・ノウハウ・販路等の獲得）
 - 社員の待遇を改善したり、地域での雇用を増やすことができたケースもある。
【例：株式会社萬坊、株式会社リース東京、前田工織のグループ会社】
- 経営を譲り渡す（サーチャーやプロフェッショナルな経営人材に経営を委ねる等）ことで、
 - 経済的なメリットを得られたり（ストックオプションの取得等）
 - 社員の待遇を改善したり、地域での雇用を増やすことができたケースもある。
【例：サーチファンドの譲渡企業、プロ経営者協会によるプロ経営人材の派遣先企業】
- **企業の所有や経営を一人で抱え続けず、志のある後継者やパートナーに譲り渡していくことは、決してネガティブな選択肢ではない。**

（参考）前田工織 代表取締役社長 前田尚宏 氏

特に地方企業には「事業売却＝失敗」という考え方があるように感じる。
「事業売却＝成功」という考え方が浸透すれば、よい会社に買われて成長する事例も増える。

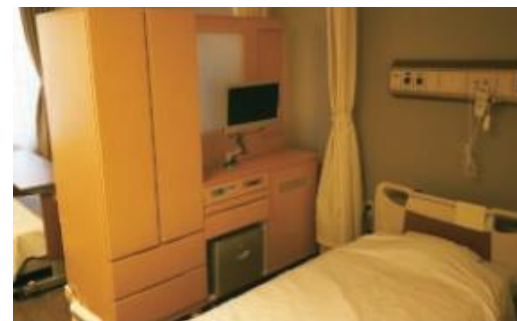
中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 4 新たな人材に飛躍的成長を託そうとする**中小企業の経営者**の方々へ

- **自社の成長戦略として積極的にM&Aの売り手となる**ことで経営を改善し、**親会社の経営資源を活用した新事業展開、設備投資や賃上げ**につなげるケースも存在。
- **株式会社萬坊（佐賀県唐津市・食料品製造業）**
 - ✓ 活魚料理店運営・水産物加工品の製造・販売
- **株式会社リース東京（東京都板橋区・物品賃貸業）**
 - ✓ 病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。



- ✓ 2012年に創業者の父の後を継ぎ就任した太田順子社長は不採算事業からの撤退など経営改善を進めたが、利益を捻出しても返済に回るばかりで、将来的に債務超過に陥る可能性を捨てきれなかった。
- ✓ 本業には収益力とブランドがあると考えていた太田社長は**相乗効果の高い企業の力を借りることでさらに成長**できると考え、取引のある福岡銀行のM&A仲介を経て**JR九州の子会社となった**。
- ✓ M&A後、JR九州の販売網を活用して販路を拡大するとともに、**増資により調達した資金を用いて念願だった工場設備の改修を実現**。設備投資により生産性の向上を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。
- ✓ さらに、**JR九州の社員教育プログラムを社内で活用するなど、人材育成の面でもM&Aのメリットを享受**。



- ✓ 2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化し、債務超過が続いた。2010年頃には、**当時の社長が自力再建は難しいと判断し、M&Aによる経営再建**を考え始めた。
- ✓ 伝手を頼って譲渡先を探した結果、業務用マットやモップのレンタルを手掛ける**日本エンドレス株式会社の子会社となった**。
- ✓ 日本エンドレスからの借入れにより銀行借入を返済し、本社ビルの抵当を外して売却したことで資金繰りは大幅に改善。本業においても**日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学び**、また徹底的なコスト削減にも努めた。
- ✓ **従業員の待遇は改善され**、買収2年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ

Message 5 中小企業を普段から支える支援機関（商工会議所、金融機関等）の方々へ

- 基礎的な経営改善の取組を支援はもちろんのこと、差別化された価値を顧客に提供するための事業戦略を経営者と共に考えたり、そのきっかけとなる経営者のコミュニティに繋ぐことが、飛躍的な成長を支援する上では重要である。
- また、企業の所有や経営を一人で抱え続けず、志のある後継者やパートナーに譲り渡していく選択肢があることを伝えたり、そうした選択肢を考える経営者を後押しすることも重要だと考えられる。

1. 本研究会が目指す中小企業政策の方向性：「100億企業」への成長
2. 転換点を迎える中小企業経営
3. 「100億企業」を政策支援の目標とする背景
4. 中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのメッセージ
- 5. 政策支援の方向性**

中小企業の挑戦・自己変革を担う方々へのあるべき政策支援の方向性（コンセプト）

- 中小企業の成長に向けた政策支援においては、日本の経済・社会構造の変化を踏まえれば、域内経済牽引や外需拡大に貢献する、**売上高100億円規模に匹敵する中堅企業クラスの「100億企業」**を創出することを目指すべきである。
- 中小企業がそうした企業へと飛躍的な成長を遂げるためには、
 - ① 持続的な利益を創出するための**競合他社と異なる価値の創出のあり方（事業戦略）の明確な構想・実行**が重要であり、
 - ② その価値創出のコアである、**中小企業経営を担う人材の強化**が鍵となる。
- また、経営に関わる数字を「見える化」し、必要な効率化を実施する基礎的な経営改善の取組は、飛躍的成長の前提となる。
- 中小企業経営を担う人材の強化には、外部経営力の活用や他の経営者との接触等が有効であることを踏まえ、これまでも取り組んできた
 - (1) **中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援**
に加えて、経営者が将来に価値ある事業をつなぎ、成長企業の創出の基盤を作る後押しをするため、
 - (2) **経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援、**
 - (3) **M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援**
を次の重要な軸として推進していく。

具体的な政策支援の方向性（全体像）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

競合他社と差別化された価値創出のあり方（事業戦略）の構想・実行
（経営に関わる数字を「見える化」し、必要な効率化を実施する基礎的な経営改善の取組）

黒字・・・現状取り組んでいる施策

赤字・・・今後、新設・拡充等を検討すべき施策

(1) 中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援

- ① 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化
- ② 地域未来牽引企業の支援のあり方の見直し
- ③ 中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤整備（ミラサポコネット構想）
- ④ 成長意欲を共有する中小企業経営者のネットワークの促進
- ⑤ 戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

戦略構想・実行の主体

経営者 [戦略構想・実行の核]
による価値創出の実現
優れた戦略構想・実行力を持つ人材が中小企業経営を担う

(2) 経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援

- ① 各種政策支援メニューにおける事業承継・引継ぎ支援強化
- ② アトツギ甲子園の規模拡大や後継者支援ネットワークの構築を通じた後継者支援の強化
- ③ 成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化

(3) M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援

- ① 各種政策支援メニューにおけるM&A支援強化
- ② M&A・グループ化等のプレーヤーとのマッチングを円滑にする環境整備

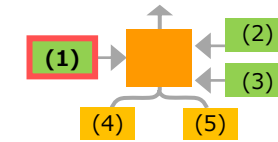
(4) 価値創出の実現に必要な外部環境 [マーケット、競合] の把握とポジショニング

戦略の構成要素

(5) 価値創出の実現に必要な内部資源・体制 [リソース] の充実

- ① 方向性Aの支援：成長市場への進出の促進
海外進出支援
GX成長支援（補助金グリーン枠拡充）
- ② 方向性Bの支援：独自価値創出への支援
イノベーション・プロデューサーの普及・強化
- ③ 方向性Cの支援：成長志向M&Aへの支援

- ① 人材 人材活用ガイドラインの普及・活用促進
※「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」で議論
- ② 資金 エクイティ・ファイナンスの活用 及び ガバナンス構築
※「中小エクイティ・ファイナンスに係るガバナンス検討会」で議論
経営者保証に依存しない融資慣行の確立
- ③ デジタル化 成長志向企業に対するデジタル面の伴走支援



(1) 中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援

① 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

各経済産業局や中小機構における成長志向の中小企業向けの伴走支援の強化

- 中小企業が、売上高100億円以上程度の規模の企業に成長する上では、経営の可視化等の基礎的なオペレーションの改善も重要。
- この点、中小機構によるハンズオン支援、各経済産業局による成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援は、売上高数十億円程度の企業の規模に対して、経営の可視化、組織体制の整備等の支援を行い、売上高・収益率を改善する等の実績を上げており、こうした取組を今後も継続（強化・拡大）することが必要。
- 今後、中小機構と各経済産業局の更なる連携を図り、両者のリソースを活かし、課題設定から課題解決までの支援をシームレスに行うことで、**成長志向の中小企業への伴走支援体制の強化を図ることを検討**すべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

②地域未来牽引企業の支援のあり方の見直し

- 2017年以降、地域経済への波及効果が大きく、高い成長が見込まれる地域経済の牽引役となる全国約4700者の中小・中堅企業を地域未来牽引企業として経済産業大臣が選定。各地域における良質な雇用の創出や、地域外の需要を取り込んだ上での地域内の中小・小規模企業等との取引の創出などが期待される。
- 「地域未来コンシェルジュ」として配置された各経済産業局の職員等による地域未来牽引企業への訪問等を通じて、企業のニーズに対応した支援メニューの紹介や専門家の派遣等を行うことで、成長志向の中小企業等の成長に貢献している。
- こうした実績を踏まえ、地域未来牽引企業の更なる成長促進に向けて、**各企業の課題に対応した専門家派遣の強化等を検討**するべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

③中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤整備（ミラサポコネクト構想）

- 中小企業庁及び各支援機関が入手した中小企業に関わるデータを一元化し、活用していくことで、**中小企業の成長を実現する官民連携の基盤の構築を目指す「ミラサポ・コネクト構想」を推進予定。**
- 本構想を推進し、出資・融資や経営支援を行うプレーヤー（ファンド、金融機関等）と、中小企業の間でマッチング・相互理解を進めることで、中小企業の戦略構想・実行力の強化に繋げていくことが期待される。
- 「ミラサポ・コネクト」に登録した中小企業のうち、出資受入や融資等のニーズがあり、中小企業自身が希望する場合には、民間の金融機関やファンド、公的な支援機関等のサービス提供事業者とマッチングできる、プラットフォームとしての機能を提供することが想定されている。
- サービス提供開始に向けて、参加するサービス提供事業者の範囲や、開示する中小企業の情報等、詳細については今後のヒアリング等を通じて検討を進めていくべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

④成長意欲を共有する中小企業経営者のネットワーキングの促進

(a) 地域未来牽引企業のネットワーク機能の強化（オンラインコミュニティの形成等）

- 地域未来牽引企業を対象に、経営者間の交流を通じた経営者同士の意欲喚起、新事業展開のアイデア創発等につながる経営者間のネットワークの創出に向けて、「地域未来牽引企業サミット」を実施する等の取組を実施。こうした取組により、成長志向の中小企業の成長に貢献。
- こうした実績も踏まえ、企業ニーズ（地域、関心分野）に即した、きめ細やかな情報発信や双方向でのコミュニケーションの充実のため、**地域未来牽引企業が利用できるSNSプラットフォームを2023年度に開設予定**。企業同士が個別にチャットする機能や、ニーズ・シーズを発信できる機能を設けることにより、企業間のビジネスマッチング等を促進することの検討を進めるべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

④成長意欲を共有する中小企業経営者のネットワーキングの促進

(b) 成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化

- 成長企業の取組・ノウハウ、又は成長を目指すことの意義等を、より多くの中小企業経営者に周知することは、より多くの成長企業の創出の基礎作りのために重要。
- このため、成長企業の事例・意義についてまとめた**本報告書**について、**中小企業の経営に現に関係する者（経営者・後継者・支援者等）への効果的な発信**に努めるべきである。更に、**中小企業の経営を新たに担う可能性がある者（地域中小企業のグループ化・M&Aに取り組む可能性のある又は取り組んでいる企業、サチャー、その他起業・経営に関心がある若い人材等）に対しての発信**も行うべきである。
- 各種媒体を通じ、**成長企業をめぐるエコシステム**（すなわち、中小企業から成長を遂げた地域の中核的な企業、中小企業の経営力強化を支えるプレーヤーの近時の動き〔長期出資・経営支援を行うプレーヤー（例：JPiX、技術承継機構）、ファンド（例：マラトンキャピタルパートナーズ）、サーチファンド及びその支援組織（例：Japan Search Fund Accelerator株式会社）、ホールディングス会社（例：前田工繊）〕、成長企業の経営者が交流する・学ぶ場等）**に関する情報発信を強化**するべきである。
- また、中小企業白書は、白書に関するHPの年間閲覧数が約35万件に上る等、中小企業経営者・支援者から広く読まれており、2023年版では中小企業の成長に向けた企業戦略と経営者の重要性に関する分析を紹介している。**今後の白書においても、企業事例やコラム等の掲載を通じて成長企業に関する情報発信**に引き続き取り組んでいくべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

⑤戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

(a) 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

- 新事業展開等、将来的な売上・収益拡大に向けた取組に必要な資金の調達を助ける、補助金や政策金融機関による融資等の政策支援メニューを活用する中小企業は、比較的成長意欲が高い中小企業であると想定できることから、こうした企業への支援の強化は重要。
- 特に、2020年度から制度を開始し、採択件数66,760件・採択額1兆5,815億円の実績（2023年4月末時点）を持つ事業再構築補助金は、中小企業庁の政策支援ツールにおいても大規模なメニューであり、当補助金の活用を通じてより多くの中小企業が競合他社と異なる価値創出に取り組み成長を促すことが重要。
- これまで、過去の数万件の申請書をAIを用いて分析し、事業再構築を検討するノウハウをまとめた事業再構築補助金ガイドブックの普及に取り組んでおり、現在公募中の第10回公募からは、コロナによる売上高減少を採択要件から撤廃して成長市場への進出・新事業展開を支援する成長枠を創設するとともに、審査基準に「価格・性能競争の回避」を設ける等の工夫を行い、審査・申請事業者に対する戦略構想の重要性の啓発にも取り組み始めているところであるが、このような観点から、当該補助金の支援内容や運用については、戦略の構想・実行を中小企業経営者に促すツールとしての改善・見直しを不断に図っていくべき。

⑤戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

(b) 【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

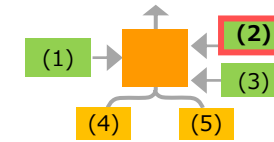
⑤戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

(c) 戦略構想に資する外部市場環境に関する情報発信の充実

- 中小企業がさらなる成長を目指して新たな市場へ参入する際に、経営者が参入先の地域・業種における市場の競争度合をあらかじめ確認することは、その後の成長可能性等を見極める上でも必要とされる。こうした中で、地域・業種に応じた競争度合を示す指標を充実させることは、経営者の適切な判断を後押しすることが期待されることから重要。
- このため、市場環境に関する情報発信の充実に向けて、**地域・業種毎に見た市場の競争度合を示す指標作成に関する検討**を進めるべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。



中小企業の後継者や
経営を引き継ぎたい
新たな人材 関連

(2) 経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援

① 親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

(a) 各種政策支援メニューにおける事業承継・引継ぎ支援強化

(a-1) 事業承継税制の更なる活用

- 事業承継を機に経営者が若返ることで、新たな販路開拓や新商品・サービスの開発等に取り組むなど、生産性向上等に繋がる傾向が見られる。
- 事業承継を進めるにあたって、税制面の支援が重要である。事業承継税制については、中小企業の事業承継を集中的に促進するため、平成30年度税制改正において抜本的に拡充され、10年限定の特例措置が設けられた。
- これにより税制の活用が一定程度進んだ一方で、中小企業においては新型コロナウイルス感染症の影響により事業承継の計画策定に時間を要する場合もあるため、令和4年度税制改正において、本措置の適用に必要となる特例承継計画の策定・確認申請の期限が1年間延長され、本年度末までとなったところ。
- 今後、**事業承継税制の更なる活用に向けて、必要な検討**を行うべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

①親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

(a) 各種政策支援メニューにおける事業承継・引継ぎ支援強化

(a-2) 事業承継・引継ぎ補助金の拡充

- 事業承継・引継ぎ補助金は、親族内承継・M&Aを含む第三者承継後の設備投資や販路開拓等の新たな取組、事業承継時の専門家の活用等に係る費用を支援している。令和3年度では、約1,600件の支援を行った。
- 令和4年度補正予算において、複数年度に渡って事業承継を切れ目なく支援を行えるよう、令和6年度までの国庫債務負担行為を確保した。
- 今後、事業者が親族内承継やM&Aを含む第三者承継を機に自己変革を行い、成長を実現するための積極的な取組を更に推進するべく、**事業承継・引継ぎ補助金の更なる活用に向けて、必要な検討**を行うべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

①親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

(a) 各種政策支援メニューにおける事業承継・引継ぎ支援強化

(a-3) サーチファンドに対する金融支援

- ファンドのスキームを用いることで後継者不在の中小企業と高度な経営人材のマッチングが可能になる。
- 令和3年度に、中小企業経営力強化支援ファンドの予算を用いてサーチファンド型ファンド向けの20億円程の予算枠が設置され、翌年には2件の出資契約が締結された。
- 既に出資した案件のパフォーマンスを見ながら、経営力強化支援ファンドからの出資をはじめとする**サーチファンドの更なる拡大に向けた支援を検討**するべきである。

(a-4) 補助金における後継者支援優遇の徹底

- 後継者支援の優遇措置を実施している補助金は、小規模事業者持続化補助金（補助金上限額の高い特別枠）、ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（加点措置）、事業承継・引継ぎ補助金（加点措置）である。
- 加えて、**その他の補助金においても優遇措置の実施を検討**するべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

①親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

(b) アトツギ甲子園の規模拡大や後継者支援ネットワークの構築を通じた後継者支援の強化

- 親族内及び親族外の後継者による事業承継・引継ぎの促進及びそれを機とした変革の促進は重要。早期かつ円滑な事業承継・引継ぎを進める観点において、後継者が新規事業等を立ち上げ、成功することで、現経営者や従業員だけでなく、取引先や金融機関など内外の関係者から認められることが重要である。このため、後継者が既存の経営資源を活かした新規事業アイデアを競うアトツギ甲子園の開催を実施している。
- 今後、地域に根ざした中小企業の次期経営者となる後継者が、既存の経営資源を活かした新規事業や事業再構築に向けた取組が盛んに行われるとともに、そういった取組を様々な支援者が自発的に支援し、後継者支援エコシステムが構築され、新規事業や事業再構築等の取組が加速される中で、各地域から日本、世界で活躍する地域の核となる事業者の輩出が次々とされていくことを目指していくべきである。
- このため、アトツギ甲子園の地方大会を拡張していくとともに、アトツギ甲子園出場者を目指す後継者の裾野を広げていくためにも、様々な支援機関が後継者を支援するエコシステムの形成を図っていくべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

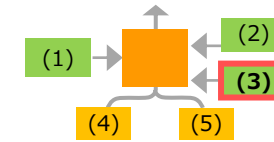
①親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

(c)【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化

- 各種媒体を通じ、**成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信を強化**するべきである。【再掲】
- このうち、成長志向の高い現経営者と後継経営候補者の承継・引継ぎの意思決定を促す手法（例：現経営者と後継経営候補者の双方にストックオプションを渡すことで、企業の成長が各人の経済的インセンティブにも繋がるようにする手法）の発信についても検討するべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。



中小企業の成長に
深くコミットする
プレイヤー関連

(3) M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレイヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援

① 中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレイヤーの取組の支援

(a) 各種政策支援メニューにおけるM&A支援強化

(a-1) M&A税制の更なる活用

- 中小企業にとって、経営資源の集約化は、生産性向上に向けた重要な手段の一つと考えられている。また、後継者不在の企業にとって、経営資源の散逸回避となる重要な選択肢ともなっている。
- しかしながら、中小企業のM & A市場は未成熟であり、経営統合の定石が確立されていないことによる経営統合の失敗やデューデリジェンスにかけることができるコストが小さいことによる簿外債務・偶発債務のリスクといった、中小企業のM & Aに特有のリスクが認識されつつある。
- そこで、経営資源の集約化によって生産性向上等を目指すための経営力向上計画の認定を受けた中小企業者が、簿外債務などの中小企業の株式取得後に顕在化する投資リスクに備えるための準備金を積み立てたときに、損金算入を認める措置が創設された。
- こうした中、中小企業において、売上高100億円以上程度の規模の企業に成長していく重要な戦略ツールとして、戦略的M&A（例えば、複数の地域企業をM&Aや異業種M&A等）やグループ化を通じた取組が注目されている。こうした積極的な取組を行い、成長意欲の高い中小企業について、**M&A税制を更に活用することによって促進していくことは重要であり、必要な検討を行うべきである。**

(a-2) 【再掲】事業承継・引継ぎ補助金の拡充（※M&Aにも活用可能）

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

① 中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーの取組の支援

(a) 各種政策支援メニューにおけるM&A支援強化

(a-3) 成長志向M&Aに対する金融支援の強化

- 中小企業が、戦略的M&Aやグループ化を通じて成長を目指していく中で、買収にかかる資金や買収後の事業変革に必要な資金の調達が重要となる。
- 現在、**日本政策金融公庫**において、企業の承継・集約化にかかる融資制度として、「**事業承継・集約・活性化支援資金**」が用意されている。
- 他方、複数の会社を買収し、事業の多角化を図っていく場合、十分な融資額や融資対象、シナジー効果が発現するまでの期間を踏まえた据置期間、融資期間を考慮していく必要があるため、制度利用者のニーズを踏まえ、**支援の充実に向けた所要の措置を調整・検討**するべきである。
- また、戦略的M&Aや中小企業のグループ化を進めていく上で、高度な経営人材の確保のための積極的な賃上げに対する支援が不可欠である。従って、令和4年度に拡充した**中小企業向けの賃上げ税制の更なる活用に向けて、必要な検討**を行うべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

② 中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーとのマッチングを円滑にする環境整備

(a) 【再掲】中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤整備（ミラサポコネクト構想）

(b) 中小M&Aガイドラインの改訂・普及等

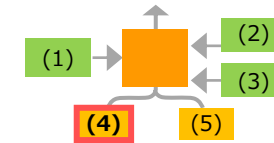
- 中小企業が安心してM&Aを実施できる環境を整備することが必要。
- 中小企業におけるM&Aの更なる促進のため、平成27年策定の「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂し、令和3年2月、「中小M&Aガイドライン」を策定。支援機関向けの基本事項として、特に仲介者やFAといったM&A専門業者の適切な業務遂行のための行動指針を策定。令和3年8月開始のM&A支援機関登録制度において、登録の要件として同ガイドラインの遵守を求めること等により、ガイドラインの普及・定着を図ってきたところ。
- 仲介/FA契約条項や手数料の複雑性や、仲介者/FAの支援の質などに課題があることから、「**中小M&Aガイドライン**」において、①仲介/FA契約の締結前に、重要事項を記載した書面を交付するなどして明確に説明することを求めることや②M&A専門業者（仲介者/FA）の支援の質の確保・向上のため、人材育成・倫理観の醸成のための取組を求めること等の論点について、**中小M&Aガイドライン見直し検討小委員会において検討**を行うべきである。

(c) 【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化

・・・中小企業の経営力強化を支えるプレーヤー（戦略構想・実行を支援すると同時に、株式を譲り受けるなど、成長へのコミットメントが高い者等）の認知拡大に向けた情報発信を想定

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。



戦略を実現する
外部市場環境の
整備 関連

(4) 戦略を実現する外部市場環境の整備

① 成長市場への進出の促進

(a) 事業再構築補助金を通じた成長支援【再掲】

(b) 海外進出支援

- 国内市場が縮小する中、中小企業の事業を拡大していくためにも海外進出の重要性が増していることから、これまでもJETROによる支援や中小企業基盤整備機構のハンズオン支援を通じて海外進出に向けた伴走支援が展開されている。
- 今後は、既に海外市場で実績を上げている事業者が、海外事業のさらなる拡大を実現するため、成長が期待される海外マーケットの特定や、商品・サービスの開発、海外事業戦略の練り直しを含む**支援の強化・拡充を検討**するべきである。

(c) GX成長支援

事業再構築補助金グリーン成長枠

- 前述の通り、事業再構築補助金の活用を通じてより多くの中小企業が競合他社と異なる価値創出に取り組み成長を促すことが重要。特に、グリーン成長枠は、研究開発・技術開発または人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題解決のための取組を実施することで高い成長を目指す中小企業を重点的に支援している。
- 令和4年度2次補正において、使い勝手を向上させるため、グリーン成長枠において要件を緩和した類型を創設したところであり、裾野をより広げて、中小企業のGX投資・成長を促進していくべきである。

具体的な政策支援の方向性

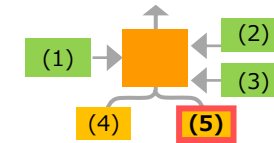
※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

②独自価値創出への支援

イノベーション支援

- 中小企業のイノベーションは、経済の好循環を生み出すための要となるものであり、これまでも、Go-Tech事業や中小企業向けの研究開発税制等を通じて、後押しされてきたところである。
- 今後は、幅広い市場調査を通じて、市場ニーズと中小企業が持つコア技術等から新製品を構想し、関係者を結び付け、事業化まで伴走的に支援するイノベーション・プロデューサーを支援していく仕組みを検討するべきである。

③【再掲】成長志向M&Aへの支援



(5) 戦略を実現する内部資源・体制の充実

① 人材の充実

人材活用ガイドラインの普及・活用促進

- 中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中、経営課題の背景が、必要な人材を十分に確保できないといった人材に関する問題である場合が少なくない。経営者が人材の課題に気付いて正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものか考え、行動を起こすことが重要。
- そこで、経営者が取り組むべき人材活用策のポイントや、その際に利用できる支援策を整理した「**人材活用ガイドライン**」を取纏・公表予定。関係省庁・関係機関と連携し、中小企業等に対し同ガイドラインを活用した人材活用・人材戦略の実践を促すべきである。
- また、従業員のワークライフバランスを推進することで人材確保につなげるよう、主要な中小企業向け補助金において、えるばし認定・くるみん認定を取得している事業者等を加点する措置を講じており、今後も継続するべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

②資金の充実

(a)エクイティ・ファイナンス：活用促進とガバナンス構築

(a-1)エクイティ・ガバナンスガイドラインの普及・活用促進

- エクイティ・ファイナンスは、挑戦的な取組に適した資金調達手段であり、新たな外部株主からの経営・事業に関するサポート、ガバナンス構築・強化の支援も期待できることから、積極的な活用が期待される。また、ガバナンスの取組を通じて事業を磨き上げ、成長を遂げることで、中小企業においてもエクイティ・ファイナンス活用により新たな外部株主の支援を受け、さらなる成長を遂げる機会を獲得することが期待される。
- そこで「**中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス**」を作成し、エクイティ・ファイナンスの利点や、ガバナンス構築・強化について体系的に取りまとめを行った。今後、中小企業者やエクイティ・ファイナンスやガバナンス構築・強化の支援者である金融機関、中小企業支援者等に対し活用を促すべきである。

(a-2)中小機構ファンド事業の更なる活用

- 中小機構には長年のファンド運営を通じて培ったノウハウが蓄積されており、中小機構のファンド事業はエクイティ・ファイナンスによる中小企業の成長を支援するための重要なツールとなり得る。
- 従来通り民間ファンドへの出資によるリスクマネー供給の呼び水効果を発揮するとともに、「**セカンダリーファンド**」や「**デットファンド**」といった、これまで中小機構が主たる出資対象としてこなかった**新たな領域への出資についても、政策的観点から出資対象にできないか検討**を行うべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

②資金の充実

(b)デットファイナンス：経営者保証に依存しない融資慣行の確立

経営者保証改革パッケージの履行

- 創業や積極的な設備投資、再チャレンジなどを促す環境整備のため、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速するため、令和4年12月に、金融庁・財務省ともに、「経営者保証改革プログラム」を策定したところ。
- 具体的には、民間金融機関による経営者保証を徴求する際の手続き厳格化、創業時に経営者保証を不要とする信用保証制度に加えて、経営者保証を解除するために重要な、中小企業のガバナンス体制整備の支援として策定した実務指針の運用を開始した。
- 更には、創業時に限らず、経営者が経営者保証の提供の有無を選択できるような信用保証制度の整備を進めていくべきである。

具体的な政策支援の方向性

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

③デジタル化の徹底

成長志向企業に対するデジタル面の伴走支援（みらデジ・IT導入補助金の活用含む）

- インボイス制度対応、人手不足、働き方改革対応といった中小企業が抱える経営課題への解決に資するものとしても、デジタル化による生産性の向上は重要。平成28年度補正予算から「IT導入補助金」を実施し、これまで約20万件を支援し、さらに令和4年度からは、デジタル化状況の診断ツールである「みらデジ」を通じて中小企業の経営課題及びデジタル化状況の見える化に取り組んできた。
- 今後は、中小企業がデジタル化を自走できるよう、従業員のITスキル向上にもつながるIT導入補助金の効果的利用や、支援機関の支援能力の底上げを図る取組を実施していくべきである。

(参考)

2022年6月22日 中小企業政策審議会

「成長志向の中小企業」の創出を目指す中小企業政策の方向性

(参考) 中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への「期待」・「必要性」

(2022年6月22日 中小企業政策審議会)

1. 世界と日本が直面する変化の様相

(1) 日本経済・社会構造の変化

- ・人口減少・少子高齢化
- ・地域社会の縮小
- ・若年層等の格差拡大

(2) 新たな価値観への転換に伴う 供給・需要構造の変化

- ・新たな価値観（カーボンニュートラル、循環経済、SDGs等）への転換
- ・需要飽和、消費者ニーズの多様化・個別化

(3) 地政学リスクの増大

- ・ウクライナ侵略、米中対立、コロナ禍による世界の分断・ブロック化
- 供給制約による業績悪化
- エネルギー・原材料価格高騰によるコスト増・消費低迷

賃上げによる消費喚起
イノベーションによる新たな需要創出への期待

新たな価値観・地政学リスクに対応した
サプライチェーンの構造改革への要請

2. 中小企業・小規模事業者の変革への「期待」

(1) 経済の先行き懸念への対応

- ① **分厚い企業群**ゆえのマクロ経済に対する**大きなインパクト**
 - ・中小企業の賃上げは消費増・需要喚起、所得格差縮小に貢献
- ② **イノベーションに適した特性、新たな価値観**を捉えた**ビジネス創出**
 - ・所有と経営の一体性、スピード感のある・小回りの利く取組
 - ・リスクの高い事業への取組、長期経営を活かした試行錯誤
- ③ **市場競争**を通じた**生産資源の再配分**の促進

(2) 地域社会の縮小への対応

- ① **地域雇用**と**エッセンシャル・サービス**の提供
- ② **地域コミュニティ**（住民の交流、文化・伝統等）の維持・発展

※長寿の中堅・中小企業の多くは事業構造の大きな転換を経験
→今安定している中小企業も変革・挑戦へ取り組むことが重要

3. 中小企業・小規模事業者の変革の「必要性」

- ① **分厚い企業群**：**サプライチェーン構造改革**への役割大
→新たな価値観・リスクへの対応は、中小企業が鍵
 - ・中小企業部門のGHG排出量は国全体の1-2割
 - ・サイバーリスクの弱点は系列上の中小企業

今、中小企業に起こっている変化

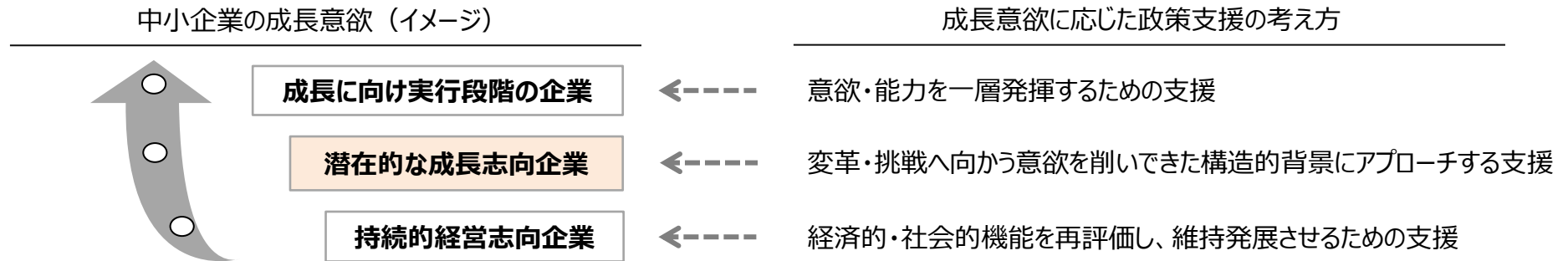
- ① **経営者の交代**により**挑戦・変革志向**へ
- ② **近年の技術革新**による中小企業の**成長機会拡大**
- ③ **変化**を意識しやすく、**社会課題解決を起点とした新規事業**が創出されやすい環境

※大企業・中小企業の生産性格差は縮小傾向

(参考)「成長志向の中小企業」の創出を目指す中小企業政策の方向性 (2022年6月22日 第35回中小企業政策審議会 資料1-2の内容を基に作成)

- 中小企業の変革・挑戦を阻んできた構造的要因に対処するため、潜在的な成長志向企業や成長に向け挑戦・変革に取り組んでいる企業を対象に、成長・挑戦を後押しする以下の政策を展開していく。

1. 中小企業の成長意欲に応じた政策の考え方



2. 成長志向を促す政策支援の方向性（中小企業の挑戦・自己変革を促す政策展開）

課題		政策支援の方向性
成長に向けた 意欲・危機感を持ちづらい 属性・事業環境		挑戦意欲の高い中小企業の創出・転換点にある中小企業の支援 (例：事業承継・引継ぎを機とした成長志向企業への変革を後押し、M&A・グループ化の円滑化、創業支援)
リスクを 取りづらい 事業環境	リスクの大きさ (我が国特有の事業・ 金融慣行の重なり)	挑戦を支える事業・金融慣行へ (例：段階的な直接金融の活用、経営者保証の解除、取引適正化)
	リソース・ノウハウ の不足	挑戦を支える経営人材の充実 (例：変革を支える人材の確保・リスクリング、DXの浸透、伴走支援)
リターンが小さいと 認識させる事業環境		挑戦が報われる成長分野への進出 (例：サプライチェーンのGX化等を含む事業再構築、海外展開支援)

➡ 自己変革への挑戦を後押し

(参考) 中小企業の潜在的可能性に関する考え方

(2022年6月22日 中小企業政策審議会 資料1-1 激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性より一部抜粋)

イノベーションに適した特性、それを活用した新たな価値観を捉えたビジネス創出 (P.4)

- 中小企業・小規模事業者は、研究開発や設備投資に投じられる経営資源の面では大企業よりも不利な立場に置かれている。
- 他方、所有と経営が一体の企業が多く、経営者が環境変化に合わせて変革（事業再構築等）を意思決定すればスピード感のある・小回りの利く取組が可能である。また、イノベーションのジレンマに絡め取られず大企業と比較して不確実性・リスクの高い事業に取り組みやすい、長期の経営期間を活かして粘り強い試行錯誤が可能といった特徴がある。こうした特徴を活かし、イノベーションの創出に向けた意欲的な取組を行いやすいことが強みと言える。

地域コミュニティの維持・発展 (P.6)

- 中小企業・小規模事業者などが、地域でユニークな、やり甲斐のある仕事を提供することで、若年層等の移住・定住の誘因となっている事例が存在している。中小企業・小規模事業者が生み出す良質な仕事が地域への若年層等の人口流入、ひいては地域の持続性の向上に寄与しうることが示唆される。
- また、移動スーパーの運営により、日常生活に不可欠な買い物場とともに住民の交流の場、見守りや声掛けの機会を提供することで、地域コミュニティの維持・発展に寄与している事例、事業活動が地域の歴史・文化の伝承に貢献する事例等、地域の中小企業・小規模事業者の活動が外部性を持ち、地域社会へポジティブな影響を与えている事例が多数存在する。

(参考) 中小企業の潜在的可能性に関する考え方

(2022年6月22日 中小企業政策審議会 資料1-1 激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性より一部抜粋)

経営者交代により挑戦・変革志向の経営体へ変わる可能性 (P.6-7)

- 経営者交代数は年間3万6千件前後で推移しているが、経営者の高年齢化に伴い、経営者の交代は今後、更に増加する可能性がある。事業承継に関わるM&A件数も年々増加している。
- 経営者の交代を契機に、後継経営者が新規事業展開に取り組みやすくなる・挑戦的な経営スタイルになる傾向は調査結果でも示されており、中小企業部門は全体として、「挑戦・変革を志向する経営体」への転換点にある可能性がある。

近年の技術革新による中小企業・小規模事業者の成長機会拡大 (P.8)

- 商取引のデジタル化、SNSを活用したデジタルマーケティングの普及、生産技術革新（IoT、3Dプリンター、バイオテクノロジーの普及）等の近年の技術革新により、これまで成長機会に恵まれなかった中小企業・小規模事業者が、販路拡大やブランド力の向上、新商品開発等を通じて売上拡大のチャンスをつかむ事例が増えていくことが考えられる。
- 例えば、デジタルプラットフォームが提供するサービス等を活用して売上を拡大した事例として、せんべいの受託製造（OEM）を半世紀にわたり続けてきた米菓メーカーの笠原製菓がある。同社はOEMに依存するビジネスモデルであったが、自社ブランドを立ち上げ、初期費用や月額使用料を要さず簡易な手続でネットショップの開設が可能なサービス「BASE」で新製品を展開したところ、売上・収益率が向上し、ネットショップの販売が好調となるだけでなく、工場にも行列ができるほどの人気を博すようになった。
- 近年様々な分野で生じている技術革新は、経営資源が限定されている、あるいは注目を浴びてこなかった中小企業・小規模事業者が、技術を活用して一躍大きな収益を上げ得る事業活性化の好機であり、今後も新たに生み出された技術・ツールを活用して成長する中小企業・小規模事業者が増えていくことが期待される。

(参考) 中小企業の潜在的可能性に関する考え方

(2022年6月22日 中小企業政策審議会 資料1-1 激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性より一部抜粋)

変化を意識しやすく、社会課題解決を起点とした新規事業が創出されやすい環境 (P.8)

- 国内需要飽和、新型コロナ、地政学リスク、グリーン化を始めとするSDGs対応、デジタル化等、外部環境が激しく変化する現在は、中小企業・小規模事業者自身も「変わらなければ」という意識を持ちやすい経営環境である。
- さらに、社会が新しい価値観（カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、SDGs等）への移行期にある現在は、新たな社会課題も発生し、こうした社会課題解決を起点とした新たなビジネスが創出されやすい環境でもある。
- 実際、新型コロナウイルスの流行前よりも売上高が増加したとする中小企業・小規模事業者の割合が一部業種（製造業、情報通信業、卸売業等）で3割を超えた調査や、新分野展開・業態転換等を支援する事業再構築補助金の採択件数が累計約4.5万件に達した（2022年6月時点）こと等から、変革を志向し、新たな取組を進める企業が増えてきていることが分かる。

変革・挑戦の重要性は、一部の・特殊な中小企業・小規模事業者に限られない (P.10)

- 中小・中堅規模の長寿企業と倒産企業の比較研究において、長寿企業は、淘汰圧力に直面した局面で事業構造の大幅な転換による成長分野への新規参入を経験している傾向があること、事業戦略を変化させず存続した企業は極めて稀有であること（初めから恵まれた戦略的ポジションを確保し、先行者優位を維持できる条件下にあった者に限られる）等が示されている。
- ※事例：大木グループ・・・17世紀に家庭薬の製造販売事業者として創業。高度成長期に旨味調味料の研究開発で損失を出して経営難に陥った。
その後、卸専業に転じ、化粧品等に品目を拡張したところ、ドラッグストア業態の興隆という機会の捕捉に成功した。
- 長期的な視点で見れば、当面安定したビジネス環境に置かれた中小企業・小規模事業者であっても、いつまでも安泰ではなく、いずれは存続のため変革・挑戦に取り組むことを求められる可能性が高い。変革・挑戦の重要性は、既にグローバルに事業を展開している、規模の大きい等の、一部の・特殊な中小企業・小規模事業者に限られず、常に変革・挑戦を模索する意識を持ち続けることの重要性が示されていると言える。