

成長志向の中小企業の創出を目指す政策の 検討成果と今後の方向性

2023年6月22日

中小企業庁

「100億企業」などの成長企業創出の重要性

- **中小企業・小規模事業者は**、雇用の7割、付加価値の5割を占める**我が国経済の屋台骨**であり、**地域の経済・雇用を支え、地域コミュニティの中核機能を担う重要な存在**。引き続き、それぞれの状況を踏まえた支援が重要。
- 他方、コロナ禍からの経済回復に加え、人口減少やGX・DX等の経済社会構造の転換が進む中、企業経営は従来の常識を転換させる必要。中小企業**政策の重点も「守りから攻め」、「維持から変革」、「静から動」へと変化**すべき。
- 地域の中小企業が「100億企業」（売上高100億円以上の企業）など中堅企業に成長するとき、高いレベルで**外需獲得、域内経済牽引、賃上げ**に貢献。経済成長を実現する上で、こうした成長企業の創出が重要。
- 一方、売上高100億円以上の企業は現在1.4万社（企業数全体の0.4%）、最近10年間又は20年間で売上高1～10億円から100億円超に成長した企業は178社のみ。

表 1

	売上高	
	1～10億円	100億円～
直接輸出額 [1社当たり平均値]	2 百万円	402 百万円
域内仕入高・仕入比率 [1社当たり中央値] ※地域未来牽引企業のみ	64 百万円 13.1 %	3,310 百万円 20.1 %
賃金 [1人当たり平均値]	3,374 千円	4,625 千円

表 2

売上高100億円超の企業数

… **約 1.4 万社**（企業数全体の約0.4%）

50億円超 100億円以下 約 1.1万社

10億円超 50億円以下 約 7.4万社

1億円超 10億円以下 約 50.0万社

1億円以下 約272.4万社

10年又は20年で

1～10億から100億以上に成長した企業数

… **178 社**

（出所）左側「直接輸出額」・「賃金」：中小企業実態基本調査 対象 約172.8万社 「域内仕入高・仕入比率」：地域未来牽引企業の中間評価に係る調査 対象 2,249社

右側「売上高100億円超の企業数」：平成28年経済センサス-活動調査 対象 約358.7万社（ただし、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）

「1～10億から100億以上に成長した企業数」：02年12月又は12年12月と、22年12月との間で、(株)帝国データバンクの最新調査時点の売上高を比較し、会社法人かつ非子会社を抽出 1

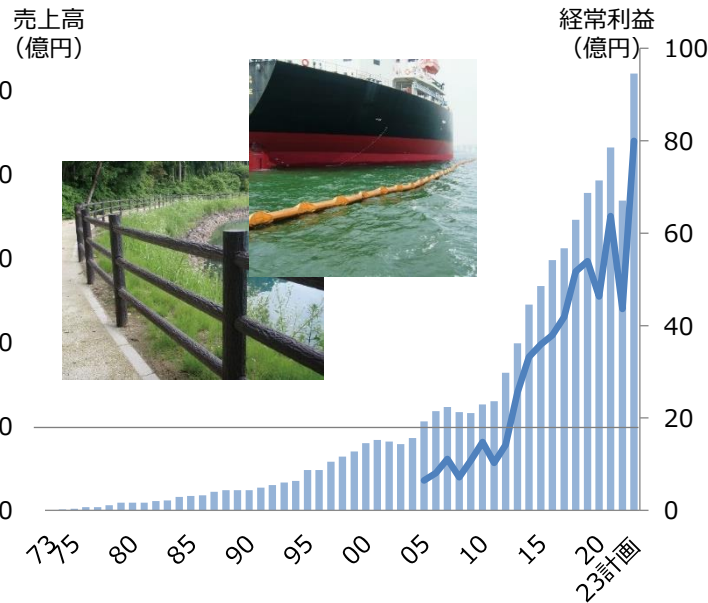
「100億企業」に成長した企業・目指す企業の例

100億企業に成長した企業

前田工織（福井・土木資材）

従業員数:1,238人

売上高: 84億円(2001年)→432億円(2021年)



- 地方メーカー17社をM&A。
- ある会社の工場閑散期に別会社の製品の製造を始めて稼働率を上げる等、異質な事業のM&Aからシナジーを創出。

(出所) 中小企業庁によるヒアリングに基づき作成

石野製作所（石川・寿司コンベア製造） フジワラテクノアート（岡山・醸造機械製造）

従業員数:194人

売上高: 55億円(2019年)→101億円(2023年)



- 地場産業である繊維用機械の金属部品加工業から業種転換し、回転寿司コンベアシステムの国内トップ企業に。
- コロナで飲食業界が打撃を受ける中、非接触に対応した製品を開発し、売上高を急伸。

100億企業を目指す企業

従業員数:148人

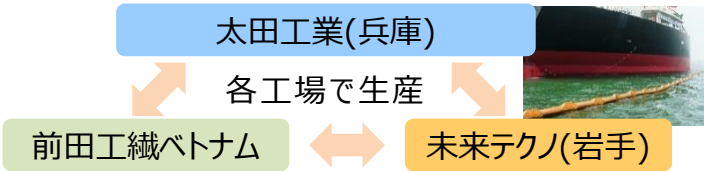
売上高: 46億円(2021年)



- 麴の製造装置の国内シェア80%を実現。フルオーダーメイド、アフターフォローの徹底等他社が追従できないトータルサービスを提供。
- 企業のビジョンや価値に紐づく部門・個人別のビジョンを策定・浸透させ、女性をはじめ多様な人材が活躍できる環境を整備。

中小企業の飛躍的成長のポイント：経営者の経営力強化

- 100億企業に成長した178社は、A:成長市場型（市場規模が拡大する市場を見極め）、B:独自価値創出型（技術の独自性の追求やニッチ分野の発見）、C:成長志向M&A型（M&A活用によりシナジーを創出）のいずれかのパターンを辿り、**競合他社と差別化された価値を提供できる独自のポジション**を獲得。

	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) :市場規模が拡大する市場を見極め ・DX・システム開発系(18社) ・不動産投資(14社) ・医療・介護(13社) ・サーキュラーエコノミー・リサイクル(10社) ・人材紹介・人材派遣(9社)等	B:独自価値創出型(69社) :技術の独自性の追求やニッチ分野の発見  典型例:相模屋食料（群馬/豆腐） 従業員数:700人 売上高:367億 製造工程の技術革新により、「近接・家族経営」の常識を覆し、広域販売を実現。「ザクとうふ」等、革新的な新製品も継続的に開発。
M & A 活用	C:成長志向M&A型(18社): M&A活用によりシナジーを創出 	典型例:前田工織（福井/土木資材） 従業員数:1,238人 売上高:432億 地方メーカー17社をM&A。ある会社の工場閑散期に別会社の製品の製造を始めて稼働率を上げる等、異質な事業のM&Aからシナジーを創出。

(注) 178社は「1~10億から100億以上に成長した企業数」であり、02年12月又は12年12月と、22年12月との間で、(株)帝国データバンクの最新調査時点の売上高を比較し、会社法人かつ非子会社を抽出したもの。なお、相模屋食料、前田工織は(株)帝国データバンクのデータに基づいて抽出した178社には含まれておらず、例として掲げたもの。また、上表におけるA~Cの分類は中小企業庁により相対的な特徴を観察して整理した仮説であり、各企業の見解や、政府の公式見解には当たらない。

➡ 飛躍的成長の鍵は、**経営者の経営力強化**。すなわち、重要なのは

- ✓ **事業戦略**（差別化された価値の提供のあり方）を明確にすること。
- ✓ **経営者**が既存の事業や資源にとらわれず、優れた**他の経営者との交流と学びの機会**に出ていく等して経営力を磨くこと。

中小企業経営を巡る新たな動き：アトツギ甲子園、サーチャー、グループ化

- 近年、事業承継を機に変革に取り組む**後継者**、中小企業経営を外から引き継ぎ挑戦する**サーチャー**等の人材、出資・経営支援を行い中小企業の成長にコミットする**M&Aやグループ化**の動きが活発に。

アトツギ甲子園

- 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（前年度138名）がエントリー。
- ファイナリスト等はメディアへの露出も多く、現経営者はじめ社内外における新規事業への理解向上にもつながる。



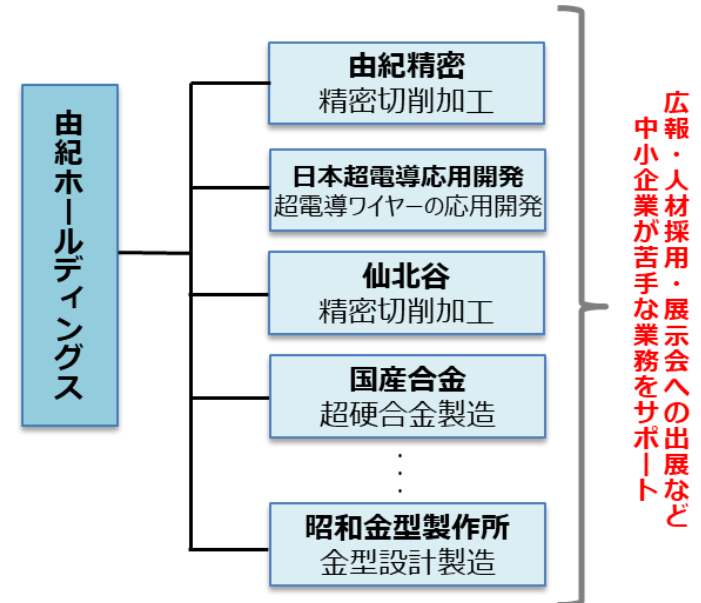
サーチファンド：株式会社塩見組の例

- 後継者難であった創業60年を超える建設会社の事業を、米国MBA留学後にサーチ活動をしていた渡辺社長が承継。約1年間の面談を通じ、熱意や現場を理解する姿勢を前経営者に示す。
- 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を図る等、経営改革に取り組む。



由紀ホールディングス株式会社

- 中小企業単独では保有できないインフラや、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。



→ 今後の中小企業政策では、従来型の補助金等で経営資源を補う施策以上に、経営者の意欲を喚起するきっかけを提供し、経営力のある人材が中小企業経営を担う動きを後押し（次世代への承継、M&A・グループ化の促進）する施策に腰を据えて取り組むべき。

中小企業の飛躍的成長に向けた今後の政策の方向性

【最重要】 経営者の 経営力強化	(1) 現経営者の経営力強化		① 成長志向企業を対象とした 経営力再構築伴走支援 の強化 （支援者向けに対話・傾聴のノウハウをまとめた 伴走支援ガイドライン を策定） ② 成長意欲を共有する 経営者のネットワーキング の促進 ③ 中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤（ミラサポ・コネクト）
	新たな人材の 中小企業経営 への参入	(2) 次世代への 承継・引継ぎと革新	① 事業承継・引継ぎ推進のための予算・税制措置等の更なる活用 （ 中小機構ファンド事業 による サーチファンド 支援を含む） 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) M&A・グループ化	① M&A関連税制 の更なる活用・ 日本政策金融公庫融資 等の強化 ② 中小M&Aガイドライン の改訂・普及等による M&A・グループ化の マッチングを円滑にする環境整備
戦略の実現 のサポート	(4) 外部市場環境の整備		① 成長市場 への進出の促進 （ 事業再構築 、 輸出支援 、 グリーン成長枠 ） ② 独自価値創出 への支援（ イノベーション・プロデューサー ） （中小企業イノベーションの課題、マーケティングの重要性をまとめた報告書を策定） ③ 成長志向M&A への支援【再掲】
	(5) 内部資源・体制の充実		① 人材活用ガイドライン の普及・活用促進 ② 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 ③ 経営者保証に依存しない融資慣行 の確立 ④ デジタル面の伴走支援

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書（飛躍的成長のポイント、経営者等へのメッセージをとりまとめ）

(参考) 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

- 令和5年2月から5月にかけて、成長企業の創出に向けた今後のあるべき政策支援の方向性を検討。
- 飛躍的成長を遂げた企業の成長のパターン（差別化された価値提供のあり方・事業戦略、戦略の構想・実行の中心となる経営者等）を整理するとともに、新たに中小企業の経営に参入する人々（サーチファンド、後継者、グループ化やM&Aの担い手等）を研究。

委員

<座長> 沼 上 幹 早稲田大学 教授

北村 慎也 株式会社QUICK シニアマネージャー

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

沼田 俊介 株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員

林 侑輝 大阪公立大学大学院 経営学研究科グローバルビジネス専攻 准教授

福地 宏之 一橋大学 経営管理研究科 経営管理専攻 准教授

オブザーバー

井上 貴 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部長

山内 清行 日本商工会議所 中小企業振興部長

イノベーションの促進

中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会

- 中小企業庁では、令和4年12月から「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」を開催し、中小企業によるイノベーション創出に向けた課題や方策を検討。
- 中小企業の稼ぐ力を強化するという観点でイノベーションは大幅な成長をもたらす有力な手段。しかしながら、イノベーション活動に取り組んでいる中小企業の割合は4割強にとどまっており、イノベーション活動に取り組んだ場合でも、75%が利益につなげるに至っていない。

座長 各務 茂夫 国立大学法人東京大学大学院工学系研究科 教授

委員 海野 祐士 静岡銀行 経営企画部 担当部長（令和5年3月31日まで）

大坪 正人 株式会社由紀ホールディングス 代表取締役社長

大野 宏 新潟県工業技術総合研究所 参事

影目 直之 静岡銀行 経営企画部 イノベーション推進グループ グループ長（令和5年5月19日以降）

漢野 救泰 公益財団法人石川県産業創出支援機構 事務局参事（令和5年3月31日まで）

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

坂本 教晃 株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ 取締役COO

佐藤 航 世嬉の一酒造株式会社 代表取締役社長

清水 貴之 日伸工業株式会社 代表取締役社長

田上 宏運 全国中小企業団体中央会 ものづくり補助金事業部 部長

西野 和美 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科 教授

保科 剛 株式会社T 代表取締役

森 大介 公益財団法人石川県産業創出支援機構 事務局参事（令和5年5月19日以降）

（五十音順、敬称略）

開催状況

第1回 令和4年12月6日

第2回 令和5年1月19日

第3回 令和5年2月20日

第4回 令和5年3月16日

第5回 令和5年5月19日

イノベーションにおいて求められる機能（技術とマーケティングの創発）

- 価値ある新製品・新サービスを生み出すためには、マーケットニーズと自社技術・ノウハウを比較し、双方を行き来しながら不足している部分を埋めていくことが必要。
- 特に、最新の技術動向・市場動向を踏まえ、将来を見据えたニーズを捉えるマーケティング機能に対する支援の強化が必要。

コア・コンピタンス（技術・ノウハウ）の磨き上げ

4

自社のコア技術・ノウハウとニーズの間にあるギャップを克服するため、研究開発やノウハウの磨き上げ、外部機関との連携を実施

1

自社のコア技術・ノウハウは何かを見極める

新製品・
新サービスの事業化

マーケットニーズの探索

5

製品・サービスの市場投入・
販路開拓

3

自社のコア技術・ノウハウと
マーケットニーズの間にあるギャッ
プは何かを分析する

2

市場において、どのようなニー
ズがあるか探索する

破壊的イノベーションには必要

クレイトン・クリステンセン
『イノベーションのジレンマ』
(1997年)

……企業が破壊的技術を、現在の主流顧客のニーズにむりやり合わせようとすると、ほぼ間違いなく失敗する。過去の例からみて、成功する可能性の高い方法は、現在の破壊的技術の特性を評価する新しい市場を開拓することである。**破壊的技術は、技術的な挑戦ではなく、マーケティング上の挑戦ととらえる必要がある。**（邦訳増補改訂版p295）

公設試・産総研による支援

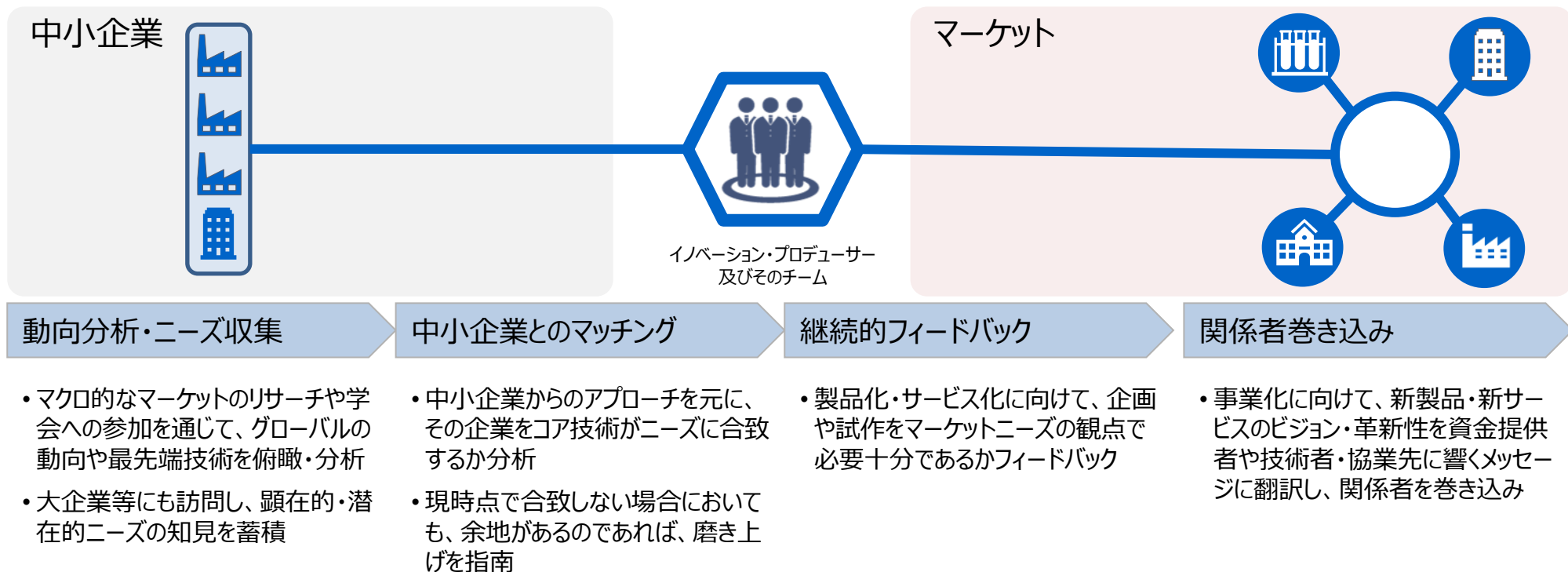


中小企業

支援策が不十分

イノベーション・プロデューサーの必要性

- 中小企業が大きく成長を遂げるイノベーションを推進するために求められる機能を担う人材を「イノベーション・プロデューサー」と呼称し、外部に存在するイノベーション・プロデューサーが中小企業に対して支援を行う取組を広げていく。
- まずはイノベーション・プロデューサー候補による支援事例を掘り起こし、中堅企業を目指す中小企業による破壊的イノベーションに特化した支援方法のパターンを見出すとともに、国による支援に依存しない自立的モデルを確立することを促すことで、こうした取組を全国に広げていくことを目指す。



人材活用の促進

「人材活用ガイドライン」の策定

- 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するため、令和4年10月から令和5年2月にかけて、経営・人材戦略、労働市場に精通する有識者をメンバーとする検討会を5回にわたり開催。
- 検討会を踏まえ、従来の**人手不足対応ガイドライン（平成29年策定、令和2年改定）**を**「人材活用ガイドライン」として再改定**。今後は、関係省庁・関係機関と連携し、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。

＜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の概要＞

【座長】

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授 兼 学習院さくらアカデミー長

【委員】

宇佐川 邦子 株式会社リクルート Division統括本部HR本部ジョブズリサーチセンター センター長

大塚 万紀子 株式会社ワーク・ライフバランス 取締役パートナーコンサルタント

加藤 遼 株式会社パソナJOB HUB ワークスタイルイノベーション本部
ソーシャルイノベーション部長

宮島 忠文 株式会社社会人材コミュニケーションズ 代表取締役CEO社長

森安 亮介 みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社社会政策コンサルティング部 主任コンサルタント

【オブザーバー】

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局、金融庁監督局、文部科学省総合教育政策局、厚生労働省政策統括官（総合政策担当）、中小企業基盤整備機構、労働政策研究・研修機構、全国社会保険労務士会連合会、日本商工会議所、全国中小企業団体中央会、全国商工会連合会、プロフェッショナル人材戦略拠点（大阪府、兵庫県、愛知県）、全国地方銀行協会 他

「人材活用ガイドライン」の基本方針

（１）人材抜きに経営戦略は描けない

経営者が日々目の当たりにしている経営課題の背景に、実は人材に関する課題が潜むことが少なくない。人材活用こそが経営戦略の最大の核になっている。

（２）経営戦略を描くことこそが最大の人材戦略

一方、人材を惹き付け、成長を促すためには、働く場である企業がどのような姿を目指すのか、どのような仕事を提供してくれるのか、企業のミッション、ビジョン、バリューを明確に示すことが不可欠。そうした経営戦略の全体像を改めて描くことが最大の人材戦略となっている。

（３）経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践する

人材活用策と経営戦略は表裏一体であり、経営戦略のない対症療法的な人材活用策は実効性に欠ける。経営戦略の再構築と人材戦略の強化を一体的に進めるよう促すことが人材活用ガイドラインの狙い。

（４）支援機関が伴走する形で対策を進める

具体的な行動につなげるためには、支援機関が１対１で伴走しながらガイドラインに指南された検討を進めることが効果的。基本的には支援機関と経営者が一緒に読み進めることを想定。

「人材活用ガイドライン」の概要

Step. 1

経営課題と
人材課題を
見つめなおす

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営上の課題は何か、チェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。

Step. 2

人材戦略を
検討してみる

課題に対する人材戦略の検討

多様に感じられる課題を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大局的に検討する。

Step. 3

人材戦略を
実行する

人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認

【ステップ2】の3つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

「人材活用ガイドライン」の普及

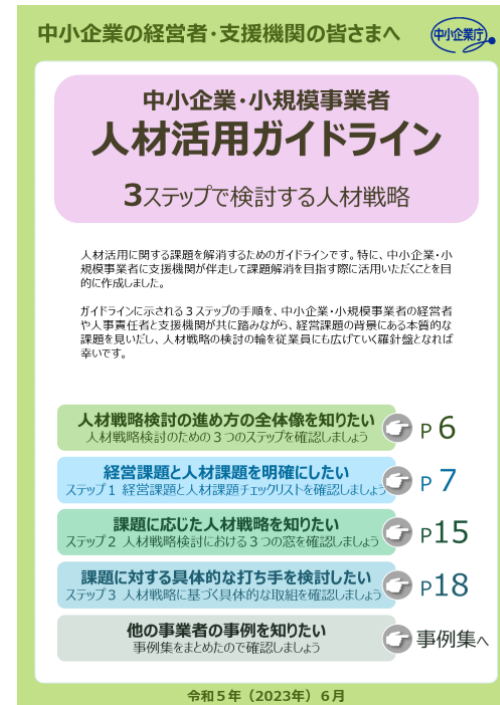
- 関係省庁の協力のもと、各都道府県において、本ガイドライン実践のための支援機関同士の連絡・共有の場づくりを行い、支援の連携を深める。
- また、企業や支援機関に対する本ガイドラインの周知に加え、本ガイドラインを活用した実践型研修等を通じた普及・浸透に取り組む。

＜主な地域支援機関＞

- プロフェッショナル人材戦略拠点
- ハローワーク
- 地域金融機関（地銀・信金等）
- よろず支援拠点
- 商工会・商工会議所

等

＜ガイドラインのイメージ＞



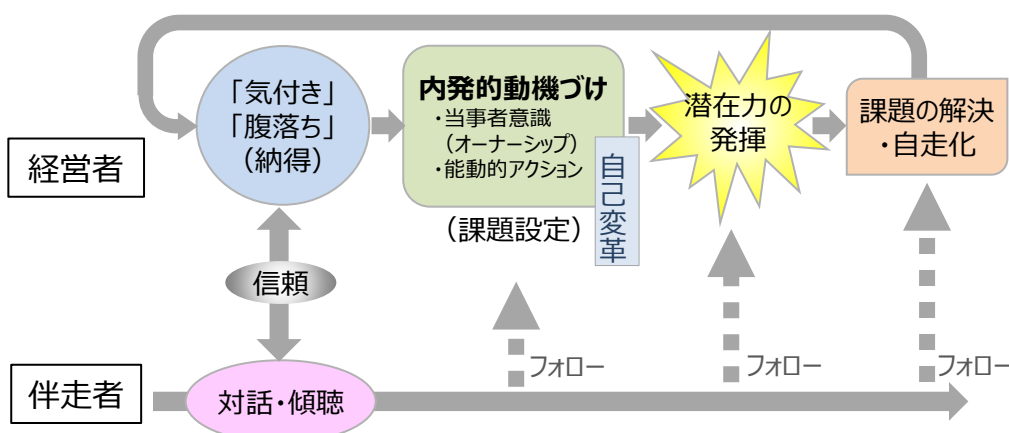
経営力再構築伴走支援

「経営力再構築伴走支援ガイドライン」について

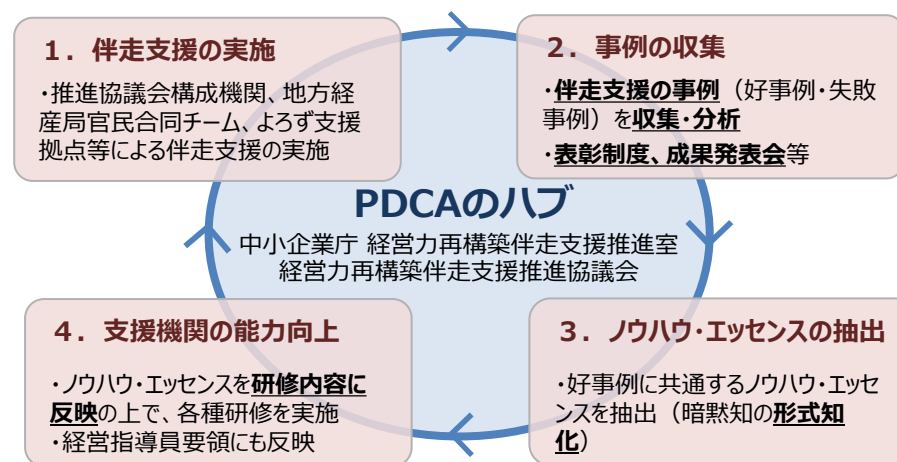
- **経営力再構築伴走支援**の基本理念を解説するとともに、**具体的な支援の進め方や留意点等**を実際の支援事例や効果的なノウハウ等を織り交ぜてとりまとめた**ガイドライン**を**作成**。全国の中小企業支援者を対象に、**経営力再構築伴走支援の実践を促す**とともに、**支援現場のスキル向上**を目指す。

- 「経営力再構築伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、企業の「本質的課題」に対する経営者の「気づき・腹落ち」を促し、社内の「能動的アクション・潜在力」を引き出すことで、企業の「自己変革、自走化」を目指す支援方法。
- 経済産業局・よろず支援拠点をはじめ各支援機関における支援事例・ノウハウの蓄積・共有及びそれらの形式知化を図りつつ、全国の支援者による伴走支援の実践を促すことで、伴走支援の普及・展開を推進。

経営力再構築伴走支援モデル



政策のPDCAサイクル



エクイティ・ファイナンス活用に関 係するガバナンスの強化

エクイティ・ファイナンス活用の場面における中小企業のガバナンスの在り方

- エクイティ・ファイナンスが中小企業を資金・経営・事業面から支援し、その成長を支える機能を有する点に着目し、「エクイティ・ファイナンス活用による中小企業の成長」という場面を取り上げ、出資を受け入れて成長を実現するための中小企業のガバナンスの在り方について、「中小エクイティ・ファイナンス活用に係るガバナンス検討会」を設置し、検討を実施した（全4回）。
- また、エクイティ・ファイナンス活用経験のある中小企業及び出資者へのヒアリングやアンケートを実施。これらをガイダンスの内容に反映した。

中小エクイティ・ファイナンスに係るガバナンス検討会 委員名簿

【座長】

松中 学 名古屋大学大学院 法学研究科 教授

【委員】

加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長

鴨田 和恵 日本税理士会連合会 常務理事・中小企業対策部長

河原 万千子 公認会計士・税理士

木俣 貴光 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コーポレートアドバイザー部長

坂本 忠弘 地域共創ネットワーク株式会社 代表取締役

渋谷 寿彦 日本公認会計士協会 常務理事

高井 章光 日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター副本部長

徳永 康雄 WMパートナーズ株式会社 代表取締役社長

【オブザーバー】

板崎 司 株式会社日本政策金融公庫中小企業事業本部 新事業室長

木下 和典 東京中小企業投資育成株式会社 執行役員

齋藤 尚良 独立行政法人中小企業基盤整備機構 ファンド事業部長

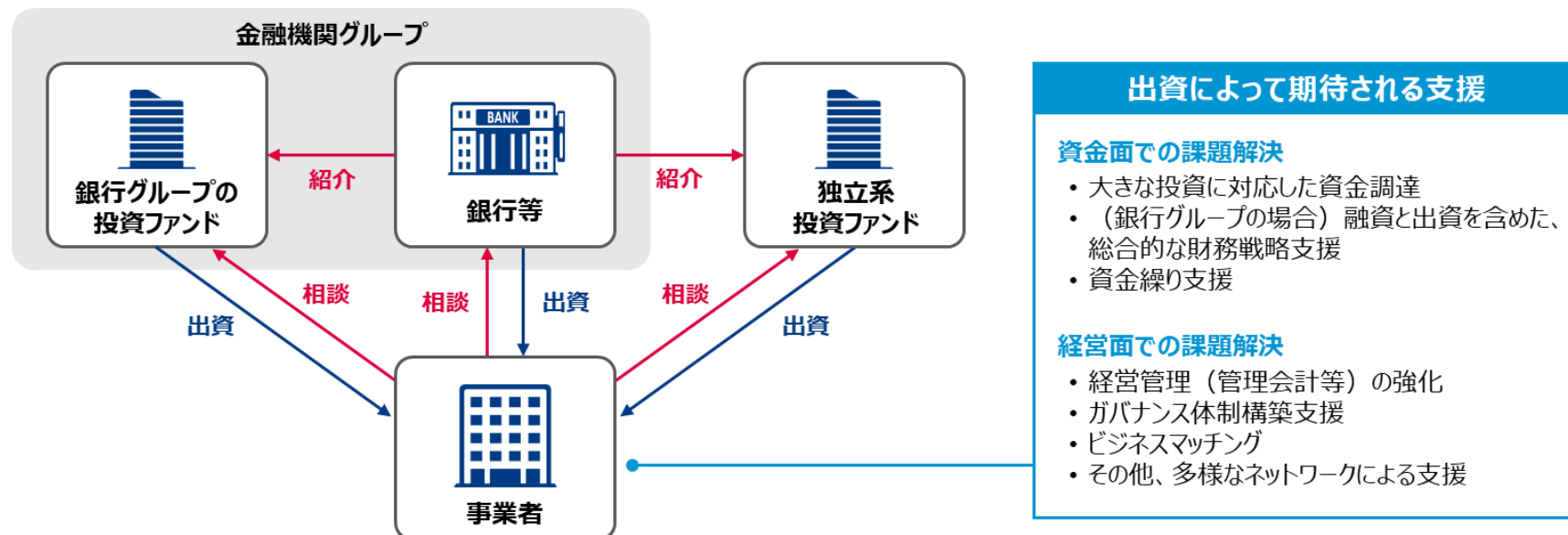
田部 真史 金融庁 監督局 銀行第二課長

（五十音順、敬称略）

中小企業の挑戦を支えるエクイティ・ファイナンス

- 中小企業を取り巻く経営環境の厳しい変化（コロナの影響、デジタル化・グリーン化や経営の高齢化を背景とした事業承継の要請等）は、中小企業が既存事業の延長線上にない比較的风险の高い事業活動（挑戦）に取り組む契機となり得る。
- 中小企業が挑戦的な取組を検討するにあたって**借入だけでは資金調達として不十分な場合もあることから、借入以外の資金調達手段としてエクイティ・ファイナンスの積極的な活用の重要性が高まりつつある。**
- また、エクイティ・ファイナンスには、一般に、出資者からの経営・事業に関する様々なサポートやガバナンス構築・強化といった**中小企業の成長を促すために重要な利点**があるとされている。

【エクイティ・ファイナンス利用によって期待される支援】



中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンスの策定

- 本ガイダンスにおいて、**中小企業のコーポレート・ガバナンス（以下「ガバナンス」とする。）の取組を体系的にまとめている**。中小企業の「成長」という視点から有効と考えられる経営の在り方や手法を、①戦略的な経営、②持続的な成長を支えるための仕組み、③信頼関係構築の3項目に整理し、「ガバナンス」としてとりまとめた。
- 本ガイダンスには、主に**株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けるという「エクイティ・ファイナンス」の場面**を取り上げて、ガバナンスの取組をまとめており、エクイティ・ファイナンス活用促進の観点から、エクイティ・ファイナンスの利点や留意点についても併せ紹介している。
- エクイティ・ファイナンス活用やガバナンス構築に関して中小企業を支援する各種機関等を通じた普及策を検討中。

■ 本ガイダンスにおけるガバナンスの整理（3項目）

① 戦略的な経営

経営理念・経営ビジョンを示すとともに、これらの実現のために経営戦略を策定、実行するプロセスのポイント

② 持続的な成長を支えるための仕組み

①のプロセスを着実に実行するための経営体制の構築等、持続的な成長を支える仕組みの構築のポイント

③ 信頼関係構築

会社関係者に対する①・②の取組の発信、対話による信頼関係の構築のポイント

■ 中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図

