

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

—成長に向けた自己変革に挑戦し、地域を支える中小企業が「成長と分配の好循環」をリードする—

中 小 企 業 庁

2022 年 6 月 22 日

第 1 章 中小企業政策の重点の変遷¹

戦後から高度成長期の中小企業²政策の軸は、1963年に成立した中小企業基本法に謳われたように、二重構造問題（低賃金労働者を抱える中小企業が多数存在し、大企業との間で大きな賃金・生産性格差が現出）の解消に向けた中小企業の経営指導・改善であった。

その後、1960年代の高度経済成長期、70年代の安定成長期を経て、80年代のバブル経済、その崩壊の90年代を経て2000年に至るまでの間には、オイルショックや円高等の激変や、経済のグローバル化・産業のサービス化等の構造変化が生じた。中小企業においても国際化、需要の高度化・多様化等に直面することとなり、企業自らによる成長・経営改善を支援することが重要な政策課題となった。これらを踏まえ、1999年に中小企業基本法が改正され、二重構造論に替わる新たな政策理念として「多様で活力ある中小企業の成長発展」が掲げられ、「意欲と能力のある中小企業」の支援に重点を置く政策体系が打ち出された。

21世紀に入り、改正基本法の理念に沿う形で、中小企業の多様性を尊重し、主体的な経営資源の確保を支援する政策が展開されたが、やがて2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災の発生を踏まえ、国内需要の減少等に対応する施策が講じられ、2014年には小規模事業者³に光を当て、支援を充実させるべく小規模企業振興基本法が制定されるなど、事業の持続的発展の支援にも重点が置かれるようになった。その後は、中小企業の成長を促進するための法律・予算等による措置も随時打ち出されてきたが、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大に見舞われると、急激な売上減少等の厳しい経営状況に陥った事業者の事業継続支援が重要課題に浮上し、臨時・異例の手厚い事業者支援策が講じられた。一方で、同年7月には中小企業全体の生産性向上を目指すべく、中小企業政策の新たな KPI (Key Performance Indicator:成果目標)⁴が設定された。

1 渡辺幸男他(2001)『21世紀中小企業論』(有斐閣アルマ)等を参考にして記載。

伴走支援の在り方検討会(2022年3月15日)「[中小企業伴走支援モデルの再構築について～新型コロナ・脱炭素・DXなど環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて～](#)」pp.3-5でも中小企業政策の変遷について記載している。

2 以下、特に断りのない限り、本資料における「中小企業」は、中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条に規定される「中小企業者」を指し、「大企業」は中小企業を資本金及び従業員数で上回る規模の事業者を指すものとする。

3 以下、特に断りのない限り、本資料における「小規模事業者」は、中小企業基本法第2条第5項に規定される「小規模企業者」を指すものとする。

4 2020年時点と2025年時点の比較で、1人当たり付加価値額(労働生産性)及び全要素生産性(TFP)を5%向上、中堅企業へ成長する企業数を年400社以上に、海外展開比率を10%向上、開業率を10%台にすることを目標とした。([「成長戦略フォローアップ」](#)(2020年7月17日閣議決定), p.109. 具体的内容は、中小企業庁(2020.7)「[第31回 中小企業政策審議会](#)

現在、ロシアによるウクライナ侵略等の影響によるエネルギー・原材料価格の高騰や、物価高騰に伴う民間消費や企業活動への下押し懸念が生じるなど、中小企業・小規模事業者をめぐる経営環境は依然として厳しい状況であり、引き続き、危機対応には万全を期すことが必要である。

その上で、後述する世界・日本の構造的変化、また、「成長と分配の好循環」を実現する上での中小企業の役割の大きさを踏まえれば、今こそ中小企業・小規模事業者の成長志向・変革者・挑戦者といった側面に改めてフォーカスし、グリーン化やデジタル化などの成長分野への挑戦を支援するタイミングではないだろうか。

第 2 章 激変する世界・日本と中小企業 ―変革への期待・必要性―

世界と日本の経済・産業は、大きな構造変化に直面しているが、これは中小企業・小規模事業者自身の成長に向けた自己変革、ひいては、日本経済全体の「成長と分配の好循環」を実現する好機にもなり得る。

他方、こうした構造変化への対応が図られない場合、否応なく到来するサプライチェーン全体の構造改革等により、中小企業・小規模事業者が困難な状況に陥る事態も懸念される。

1. 世界と日本が直面する変化の様相

(1) 人口減少・少子高齢化・地域経済の縮小と若年層等の格差拡大

人口減少・少子高齢化が進展しており、経済面では生産年齢人口の減少⁵と国内需要の伸び悩み⁶が継続し、将来的に国内市場全体が縮小することが懸念される。

特に地域経済においては、生産年齢人口の減少がより進展し⁷、良質な雇用機会の縮小⁸、都市圏との給与水準格差の固定、生活関連サービスの縮小等が懸念される。

資料 3 中小企業政策の新たな KPI¹⁾

5 経済産業省 (2022.4) 第 7 回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 [資料 3 「包摂的成長 \(地域・中小小規模企業・文化・スポーツ等\) について」](#) p.11.

6 経済産業省 (2021.11) 第 1 回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 [資料 4 「事務局説明資料」](#) p.5.

7 報告書『[日本の地域別将来推計人口－平成 27\(2015\)～57\(2045\)年－\(平成 30 年推計\)](#)』(人口問題研究資料第 340 号) p.63, 表 II-9

8 国土交通省国土政策局(2020.11 速報)『[企業等の東京一極集中に係る基本調査 \(市民向け国際アンケート\)](#)』 p.21.

国内の所得格差拡大の要因としては、人口全体の高齢化が大きいと考えられる⁹一方で、若年層においては、非正規雇用の増加¹⁰により所得格差が拡大¹¹する傾向が見られる。この傾向が続けば、更なる需要減退や少子化につながる事が懸念される。

(2) 新たな価値観への転換に伴う供給・需要構造の変化

各国政府・投資家等は、カーボンニュートラル・循環型経済社会（サーキュラーエコノミー）、デジタル、人権含む SDGs 等の新たな価値観への転換や、それに伴う産業構造の転換に対応する取組を進めており¹²、日本の産業界もこれらの転換への対応が迫られている。

社会の成熟化に伴う需要飽和¹³、デジタル化や新たな価値観への転換（SDGs の重視等）に伴い、消費者ニーズの多様化・個別化¹⁴も進むことで、コモディティ需要は減退する一方、顧客のニーズを捉え、独自の付加価値を有する商品・サービスが一層、需要を獲得する方向に変化している。

(3) 地政学リスクの増大

ロシアによるウクライナ侵略や、米中対立の激化等の地政学リスクの増大、コロナ禍による物流網の混乱等に伴い、サプライチェーンにおける部材等の供給制約が発生し、製造業等を中心に、半導体不足や部品の供給制約に伴う生産活動の抑制及び業績悪化の継続等が懸念されるとともに、サプライチェーンの再構築の必要性が高まっている¹⁵。

また、地政学リスクの顕在化等はエネルギー・原材料価格高騰、金利や物価の上昇、為替のボラティリティも惹起しており、コスト増による消費低迷も懸念される¹⁶。

2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待

世界と日本の構造変化は、特に成長志向の中小企業・小規模事業者自身が自己変革に挑戦し、成長する好機でもあり、「成長と分配の好循環」のドライバーとしての中小企業・小規模事業者に期待が高まる時機でもある。

9 内閣府（2015.10）『[選択する未来 -人口推計から見えてくる未来像- -「選択する未来」委員会報告 解説・資料集-](#)』第3章第2節 Q14

10 内閣府（2022.2）『[日本経済 2021-2022 -成長と分配の好循環実現に向けて-](#)』, pp.144-146.

11 前掲注9参照

12 例えば、EU では温室効果ガスの排出量を 2030 年に 1990 年比で少なくとも 55%削減する目標を設定。これに向けた政策パッケージ「Fit for 55」を提案する等。（経済産業省（2022.2）『[第3回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会 資料3 事務局説明資料（グリーン社会の実現について）](#)』）p.4

13 吉川洋・安藤浩一（2015.3）『[プロダクト・イノベーションと経済成長 PartIV：高齢化社会における需要の変化](#)』RIETI Discussion Paper Series 15-J-012

14 小松原正浩・住川武人・山科拓也（2021年9月）『マッキンゼー ネクスト・ノーマル：アフターコロナの勝者の条件』（東洋経済新報社）p.50.

15 経済産業省（2022.5）『[鉱工業生産指数 公表概要（2022年4月分）](#)』など

16 経済産業省（2022.5）第30回 産業構造審議会 総会 資料2『[経済秩序の激動期における経済産業政策の方向性](#)』pp.6-7.

2-1. 経済の先行き懸念への対応

(1) 分厚い構造ゆえのマクロ経済に対する大きなインパクト

中小企業・小規模事業者は、我が国経済において雇用の約 7 割¹⁷（中堅規模も含め地方部では約 8.5 割¹⁸）、付加価値額の約 5 割¹⁹（地方部では約 7-8 割²⁰）という大きなボリュームを占め、分厚い構造を成している。より多くの中小企業・小規模事業者で賃上げを実現できれば、分配の増加、マクロ経済へのインパクトも大きい。

加えて、中小企業・小規模事業者の給与水準は大企業と比較して相対的に低く²¹、社員の支出に占める消費の割合は高く、同額の賃上げでも消費増・需要喚起に資する効果が大きいと見込まれることから、中小企業部門は、今後の成長・賃上げにより所得格差縮小に貢献できる度合がより大きい。

(2) 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

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²²。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²³、長期の経営期間を活かして粘り強い試行錯誤が可能²⁴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。

17 全雇用者に占める中小企業の割合：68.8%（中小企業庁『2021年版中小企業白書』「[付属統計資料](#)」2表 産業別規模別従業者総数 III-16（総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査」再編加工）

18 三大都市圏を除く地方部における全雇用者に占める中小企業（従業員 999 人以下の中堅企業も含む）の割合：86.0%（第 1 回中堅企業・中小企業・小規模事業者の活力向上のための関係省庁連絡会議(2020.12) 資料 2 「[中堅企業・中小企業の現状・課題・経済対策及び令和 3 年度概算要求](#)」 p.2.）

19 付加価値額の総額に占める中小企業の割合：52.9%（中小企業庁『2022年版中小企業白書』「[付属統計資料](#)」5表 産業別規模別付加価値額 III-28（総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査」再編加工）

20 中規模事業者・小規模事業者が地方都市（政令指定都市・県庁所在地・人口 30 万人以上の地方都市を除く）の付加価値額において占める割合は 80.0%（中小企業庁『[2016 年版小規模企業白書](#)』第 1-4-31 図 p167・（総務省・経済産業省「平成 24 年年経済センサス - 活動調査」再編加工）

21 中小企業庁『[2017 年版中小企業白書](#)』第 1 部 第 3 章<第 1-3-16 図>

22 同族会社に関する議論に、大株主である創業家と経営者が一枚岩でエージェンシー理論の利害相反の問題が起りにくいこと、創業家メンバーが事業に対して抱く愛着にも似た感情が、企業の永続に資する（社会情緒資産理論）というものがあり、特に長期的視点が強みとされている。（小野田鶴（2019.11）『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（日経トッパーダー） pp.120-121.）

23 優良企業であるがゆえに、破壊的イノベーションに上手く適応できない理由として、顧客や投資家の望まない低利益率の分野に資源を配分できないこと、当初小規模な市場では大企業の成長ニーズを満たせないことなどが挙げられている。（クレイトン・クリステンセン他(2001.7)『イノベーションのジレンマ』（翔泳社） pp.13-16.）

24 中小企業庁『[2017 年版中小企業白書](#)』第 1 部 第 4 章<第 1-4-22 図>・<第 1-4-23 図> pp.97-98.

※事例 1：ミツフジ株式会社²⁵

…西陣織の着物帯を祖業として様々な繊維製品を生産していたが、下請けによる不採算の取引も多く倒産寸前となっていた。後継者は利益率が高く将来性が高いと判断した銀めっき繊維に集中投資を行い、ウェアラブルデバイスの素材メーカー、生体データの計測システムの提供へと事業転換を遂げた。

経営者による思い切った経営資源の投入によるイノベーションの例と言える。

※事例 2：HILLTOP 株式会社²⁶

…元々アルミ切削加工メーカーであったが、35年をかけて職人技をデータ化して24時間稼働の無人工場を設立した。特注品の試作品でも短納期で提供することが可能となり、付加価値が高い試作品の受注にヒト・時間を投下できるようになった。

長期構想に基づく粘り強い試行錯誤で、独自のビジネスモデルを構築した例と言える。

こうしたイノベーションに適した特性を持ち、成長への意欲を持つ中小企業・小規模事業者は、カーボンニュートラル、SDGs等の新たな価値観への転換を捉えた付加価値の高いビジネスを創出し、新たな需要を創出することが期待される。

(3) 市場競争を通じた生産資源の再配分の促進

マクロ経済的観点から見ると、中小企業・小規模事業者は市場競争を通じた高生産性企業のシェア拡大（再配分効果）によって経済成長に貢献している²⁷。また、大企業・中小企業ともに開業や業種転換による生産性向上の影響は停滞しているものの、産業構造の变革局面で高生産性の企業の参入が増加すれば、経済成長に一層寄与する可能性がある²⁸。

2-2. 地域経済の縮小への対応

(1) 地域雇用とエッセンシャル・サービスの提供

中小企業・小規模事業者は地方部で約 8.5 割の雇用を担う存在であり、生活関連サービスの人口当たりの事業所数は、特に日常生活における利用頻度が高い小売店において郡部

25 中小企業庁『[2018年版中小企業白書](#)』p.303, <事例 2-6-2>、JOIC・NEDO (2020.6)『[オープンイノベーション白書 \(第三版\)](#)』pp.172-175、第4回 中小企業政策審議会 金融小委員会 (2022年5月16日) 資料2「[事務局説明資料\(中小企業の成長を支える新たな資金調達のある方について\)](#)」p.8 など

26 JOIC・NEDO (2020.6)『[オープンイノベーション白書 \(第三版\)](#)』pp.175-178

27 中小企業庁『[2017年版中小企業白書](#)』第1部第2章第2節 中小企業のライフサイクルと生産性の関係 第3節 まとめ pp.38-63.

28 大企業では企業内部での研究開発・設備投資などで生産性の向上が起きているのに対し（内部効果）、中小企業では市場競争を通じた企業間での再配分の影響が大きく、かつ一貫して生産性にプラスの影響を与えていることから、市場を通じて資源が効果的に再配分されていると考えられる。ただし、中小企業では生産性の高い企業も市場から退出（廃業・倒産）し、生産性を押し下げてしまっている。また、本分析の内部効果には大企業内部での高生産性部門へのヒト・カネの移動（本社による再配分）も含まれていることに注意が必要である。（池内健太・金榮愨・権赫旭・深尾京司(2018.5)「[中小企業における生産性動学：中小企業信用リスク情報データベース \(CRD\) による実証分析](#)」pp.9-18, p.33.)

が大都市部を上回る²⁹等、地域の雇用を支え、不可欠な生活関連サービスの提供において大きな役割を担っている。

(2) 地域コミュニティの維持・発展

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³⁰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。(なお、都道府県別に人口密度の高さと出生率の低さを観察した際、相関関係が認められるとする調査³¹も存在する。)

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の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³²、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。

2-3. 変革・挑戦を志向する中小企業・小規模事業者の増加の兆し

内外の環境激変に応じて取り組まれる自己変革に加えて、中小企業部門には今、自発的に変革・挑戦を志向する経営体へと変わる契機が生じている。

(1) 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

経営者交代数は年間 3 万 6 千件前後で推移しているが³³、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³⁴。事業承継に関わる M&A 件数も年々増加している³⁵。

29 中小企業庁『[2016 年版小規模企業白書](#)』第 1-4-13 図, p.155.

30 例えば、中小企業庁『[2015 年度版中小企業白書](#)』事例 2-2-14：徳島県神山町, p.342.

神山町における IT 中小企業の集積については、梅村仁(2019.3)「[地方都市における IT 中小企業の集積と地域活性化 一徳島県神山町を事例として一](#)」『企業環境研究年報 第 23 号』, pp.21-33.

31 Hisakazu Kato(2018.2), “[The Analysis on Disparities of Fertility Rate of Japanese Municipalities,](#)” *Policy Research Institute, Ministry of Finance, Japan, Public Policy Review, Vol.14, No.1.*

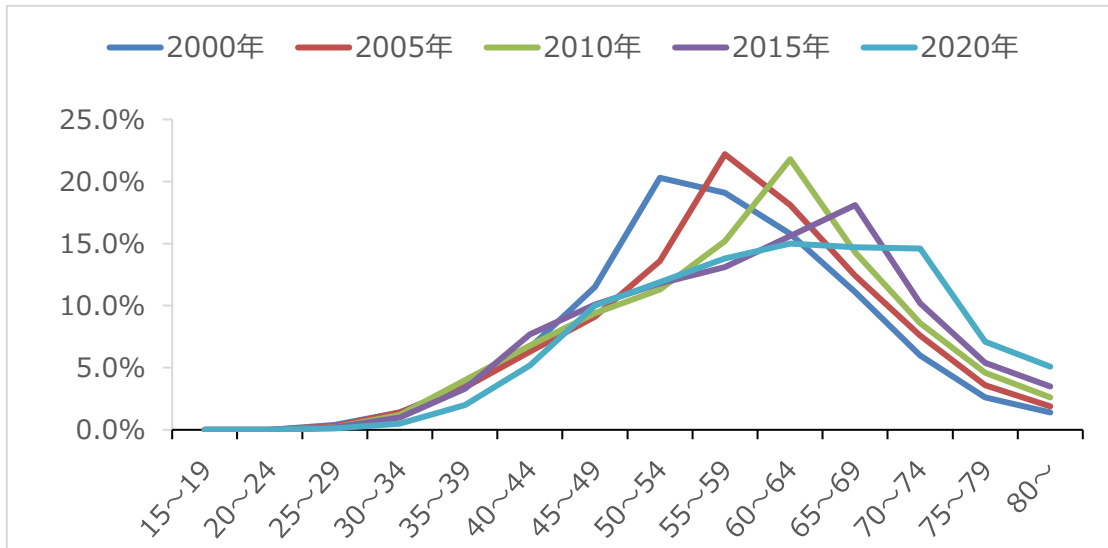
32 例えば、中小企業庁『[2022 年版小規模企業白書](#)』事例 2-2-6：株式会社とくし丸, p.215.

33 中小企業庁『[2021 年版中小企業白書](#)』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 2-3-16 図, II-313.

34 前掲注 33, 第 2-3-9 図, p. II-306.

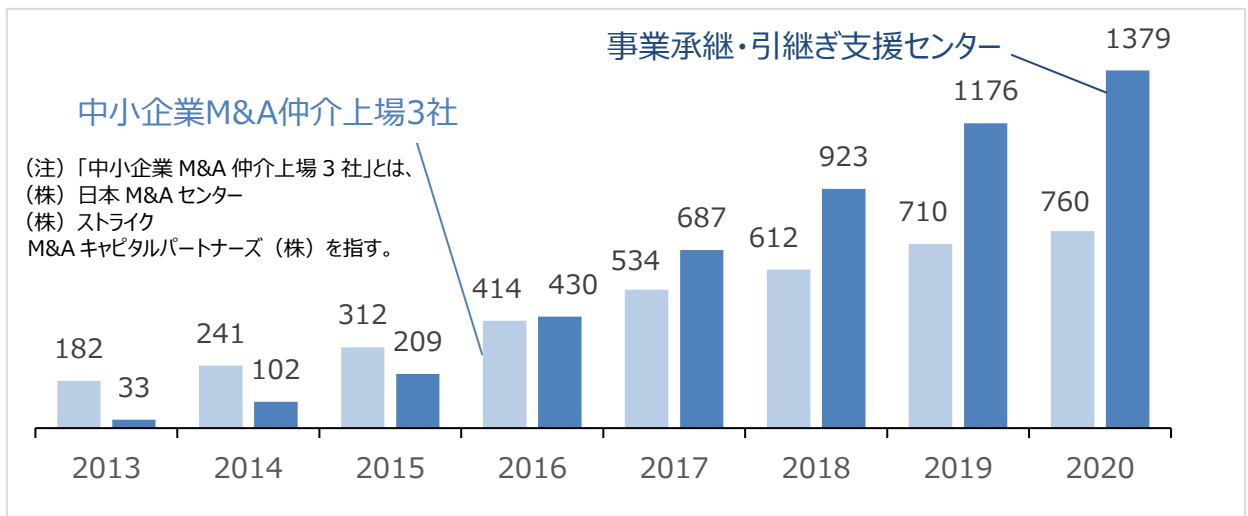
35 中小企業を当事者とする中小 M&A の実施件数は右肩上がり増加。(中小企業政策審議会 第 2 回金融小委員会 資料 2「[中小企業の成長を支える新たな資金調達あり方について\(2\)](#)」, p.21.)

< 図 1 > 経営者年齢の推移



(注) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工。「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計。
 (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 第2-3-9図, II-306

< 図 2 > 中小企業を当事者とする M&A の状況



(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るり方について](#)」 p.21

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³⁶、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。

36 経営者が事業承継した際の経営方針について尋ねる調査では、40%程度「新たな取組に積極的に挑戦」と回答。(中小企業庁『2021年版中小企業白書』第2-3-32図「事業承継した際の経営方針」, II-328.)

(2) 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

商取引のデジタル化³⁷、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掴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³⁸。

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。

(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

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³⁹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

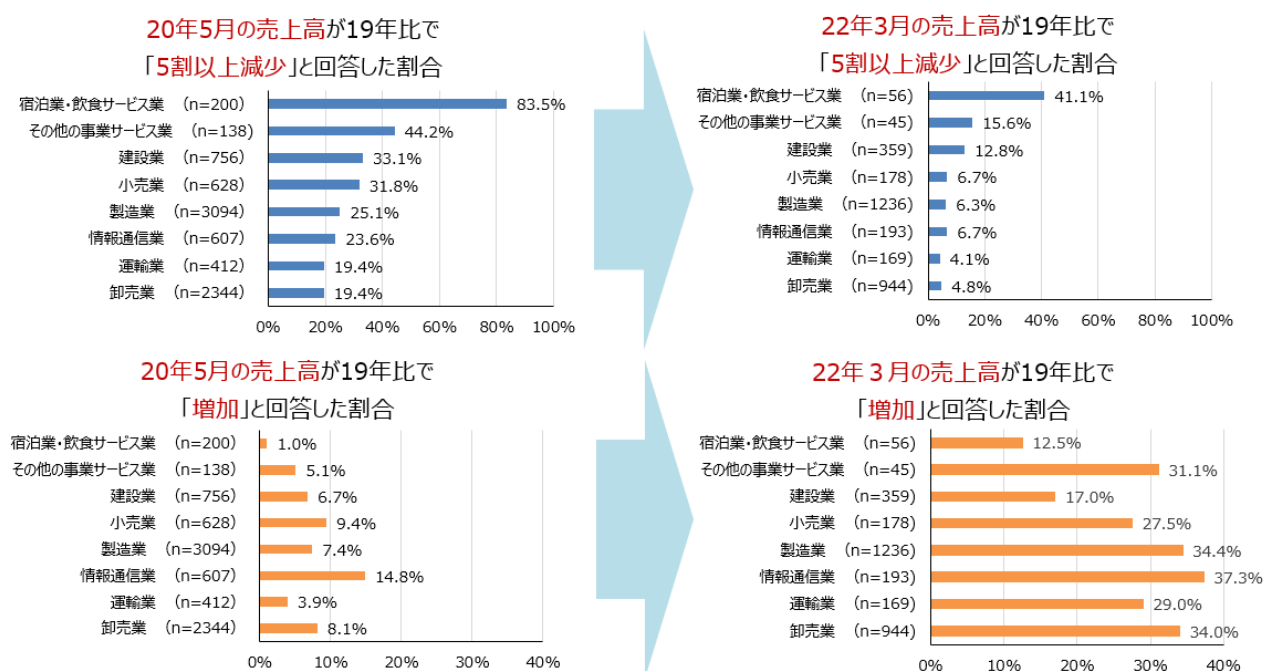
(2022 年 6 月時点) こと等から、変革を志向し、新たな取組を進める企業が増えてきていることが分かる。

37 日本国内の EC 市場は、BtoC-EC (消費者向け電子商取引)、BtoB-EC (企業間電子商取引) とともに拡大傾向となっている。新型コロナウイルスの影響下で商取引の電子化が進展した 2020 年は、物販系分野の BtoC-EC 市場の規模や EC 化率が例年と比べて際立って増加し、BtoB の EC 化率も上昇した。(経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 (2021.7)「令和 2 年度産業経済研究委託事業 (電子商取引に関する市場調査) 報告書」, p.32, 91.)

38 東洋経済オンライン (2022.2)「[廃業寸前だったせんべい屋が EC で再起できた訳 兄弟で作る「3 カ月待ち」人気煎餅誕生の裏側](#)」、テレ東プラス (2022.5)「[全国 170 万店が参加～新時代ネットショッピング「BASE」: 読んで分かる「カンブリア宮殿」](#)」

39 株式会社東京商工リサーチ(2022.4)「[第 21 回『新型コロナウイルスに関するアンケート』調査](#)」

< 図 3 > 新型コロナウイルス流行前後の売上高比較の経年変化



(出所) (左：2020年5月) 東京商工リサーチ「[第5回『新型コロナウイルスに関するアンケート』調査](#)」 p.5
 (右：2022年3月) 東京商工リサーチ「[第21回『新型コロナウイルスに関するアンケート』調査](#)」

新たな価値観に適應すべく、自社の事業の変革に取り組み、社会課題の解決にも貢献する新たな事業を生み出した中小企業・小規模事業者の事例も見られる。

※事例：株式会社きぬのいえ⁴⁰…独自の染色技術でスカーフ、のれん、バッグなど小物雑貨の製造・販売を行う企業。衣服の大量廃棄問題への問題意識から、既存商品のブラッシュアップや商品開発の過程で退色や黄ばみの出た衣類を再生する事業として、2020年6月より染め直しサービス「SOMA Re: (ソマリ)」をスタート。既存事業の染め工程の遊休時間を活用し、Tシャツ1枚1,000円からというリーズナブルな価格を実現した。顧客の環境意識に応えるユニークなビジネスとして、雑誌やテレビなどで取り上げられ、開始から半年で受注数500件を突破し、納期は半年待ちとなるほど人気を博した。

環境ビジネス・SDGsの潮流に乗じ、新しい事業を開拓した例といえる。

以上より、社会全体の変化のモメンタムを活かし、自己変革によりイノベーションを起こし、利潤を拡大し、賃上げや次への大胆な投資を行う、成長志向の中小企業・小規模事業者が一者でも多く増えることを後押しする政策が極めて重要になる。

これは、2020年時点と2025年時点の比較で、1人当たり付加価値額（労働生産性）及び全要素生産性（TFP）の伸び率の5%向上、中堅企業へ成長する企業数を年400社以上へ増加、海外展開比率の10%向上、開業率を10%台にすること等を目標とした中小企業政策の新たなKPI⁴¹の達成のためにも不可欠である。

40 中小企業庁『2021年版小規模企業白書』第2部第2章第4節 SDGsへの取組 事例2-2-6, II-141.

41 前掲注4参照

<参考 1> 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

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⁴²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）⁴³等が示されている。

※事例：大木グループ⁴⁴…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、卸専門に転じ、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。

<参考 2> 大企業・中小企業間の生産性格差の縮小

労働生産性や全要素生産性（TFP）について、業種別に生産性の規模間格差（従業員数1000人以上の企業と、100人未満の企業との間の格差）を観察すると、2005年頃以来、格差が縮小傾向にある業種も存在している⁴⁵。また、上位10%に位置する企業の生産性と、下位10%に位置する企業の生産性を比較すると、諸外国では2000年代以来格差が拡大する傾向が続いている一方、日本では、1990年代から2000年代半ばまで拡大傾向が続いた後、リーマンショック発生の2008年以降は、高生産性企業群と低生産性企業群との間の生産性格差は縮小傾向に転じた^{46,47}。

42 林侑輝(2021)「逆境期における長寿企業の生存戦略」『日本経営学会誌 第47号』, pp.39-40.

43 伊藤清彦(2021)『千年企業の経営：経営時空モデルによる超老舗とグローバル企業の比較』白桃書房

44 前掲注42参照

45 深尾京司(2022.3)「労働生産性の規模間格差：最近の動向と改善策」(中小企業庁における意見交換会【2022年3月15日】「日本のマクロ経済における中小企業のインパクト等について」報告用資料)

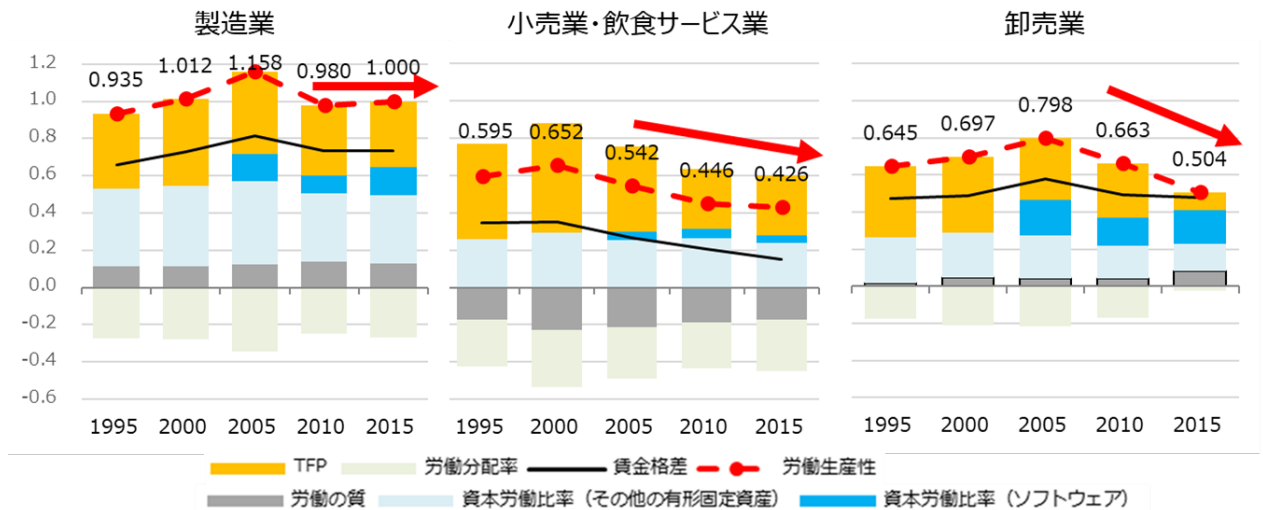
労働生産性のデータが存する期間が2010年までであり、上記資料とはデータを参照する期間が異なるが、同様の手法を用いて分析するものとして、深尾京司・牧野達治・池内健太・権赫旭・金榮愨(2014.7)「生産性と賃金の企業規模間格差」労働政策研究・研修機構(JILPT)『日本労働研究雑誌』第649号、2014年8月号、pp.14-29.

46 池内健太・伊藤恵子・深尾京司・権赫旭・金榮愨(2019.11)「日本における雇用と生産性のダイナミクス—OECD DynEmp/MultiProd プロジェクトへの貢献と国際比較—」RIETI Discussion Paper Series 19-J-066、経済産業研究所 pp.17-22.

47 前掲注46の調査は、規模間格差を調査したものではなく、高生産性企業群と低生産性企業群の生産性比較に関するものであること、日本企業のデータは経済産業省「企業活動基本調査」(1996-2014,毎年実施)に基づくものであり、中小企業の一部(従業員数50人以上、かつ資本金3,000万円以上)のみを含むことに留意が必要。

大企業と中小企業との生産性格差の推移には多様な要因が作用しており、大企業サイドの要因からも影響を受ける⁴⁸ことから、この傾向の解釈には注意を要するが、少なくとも「大企業と中小企業との生産性格差は固定的、広がっている」といった認識は必ずしも正しくなく、中小企業・小規模事業者に成長のポテンシャルがないとする見解は一面的である。

< 図 4 > 労働生産性の企業規模間格差（業種別 1000 人以上/100 人未満の企業間の比較）



※縦軸はネイピア数 e (≈ 2.72) を底とする自然対数である。例えば、自然対数の差（縦軸）が 0.5 である場合は $e^{0.5} \approx 1.65$ 倍の格差があることになる。
 ※100 人未満と 1000 人以上で比較しているのは、100 人未満と 100 人以上 1000 人未満で比較するより規模感格差を確認しやすいことによる。

（出所）深尾京司(2022.3)「[労働生産性の規模間格差：最近の動向と改善策](#)」（中小企業庁における意見交換会 報告用資料）

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

第 2 章 1. で示した少子高齢化や新たな価値観への移行、地政学リスク等のマクロ的な構造変化は、成長意欲に関わらず、多くの中小企業・小規模事業者が直面し、対応を迫られるものである。

日本経済が上述の構造変化に対応するには、以下に掲げる「分厚い構造」という中小企業・小規模事業者の特徴も踏まえると、中小企業部門全体にも変革が求められる。

48 前掲注 45 pp.19-25.

分厚い構造ゆえのサプライチェーン全体に対する大きなインパクト

中小企業部門の温室効果ガス（GHG）排出量は日本全体の約 1～2 割を占め⁴⁹、カーボンニュートラルの目標実現には、中小企業・小規模事業者による取組も必要不可欠である。中小企業・小規模事業者は分厚い構造ゆえに、構造変化へのサプライチェーン全体での対応においても、大きな役割が求められており、サプライチェーン全体の構造改革の成否は、分厚い構造を成す中小企業部門に、事業転換に向けた取組がどれだけ浸透するかに左右される。

また、サイバー攻撃の増加や、人権尊重など新たな価値観に基づく要請に対しては、中小企業・小規模事業者を含むサプライチェーン全体で対応する必要性が生じているが、脆弱な中小企業がサプライチェーン全体における情報セキュリティ上の重大な脅威に位置付けられていたり⁵⁰、調達先に対して人権の尊重を求める（労働・安全衛生・環境に関する方針の準拠を求める）中小企業の割合が 23%にとどまっていたりする⁵¹等、現状では課題も多い。

以上より、日本が新たな産業構造に対応するためには、分厚い中小企業部門全体が、経営戦略・体制を時代に適合するようにシフトしなければならず、中小企業部門全体の変革がなければ、日本経済・産業全体の対応の遅れ、国際競争力の更なる低下を招きかねない。

49 産業技術環境局・資源エネルギー庁(2022.5)「[クリーンエネルギー戦略 中間整理](#)」pp.124-125. なお、産業・業務・エネルギー転換部門全体では国全体の GHG 排出量の約 55%。

50 情報処理推進機構 (2022.5)「[情報セキュリティ 10 大脅威 2022](#)」引用 URL: <https://www.ipa.go.jp/security/vuln/10threats2022.html> (最終閲覧日: 2022 年 6 月 21 日)

51 法務省 (2021.3)『[今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応 詳細版](#)』p.37.

第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

1. 生産性向上の重要性と現状

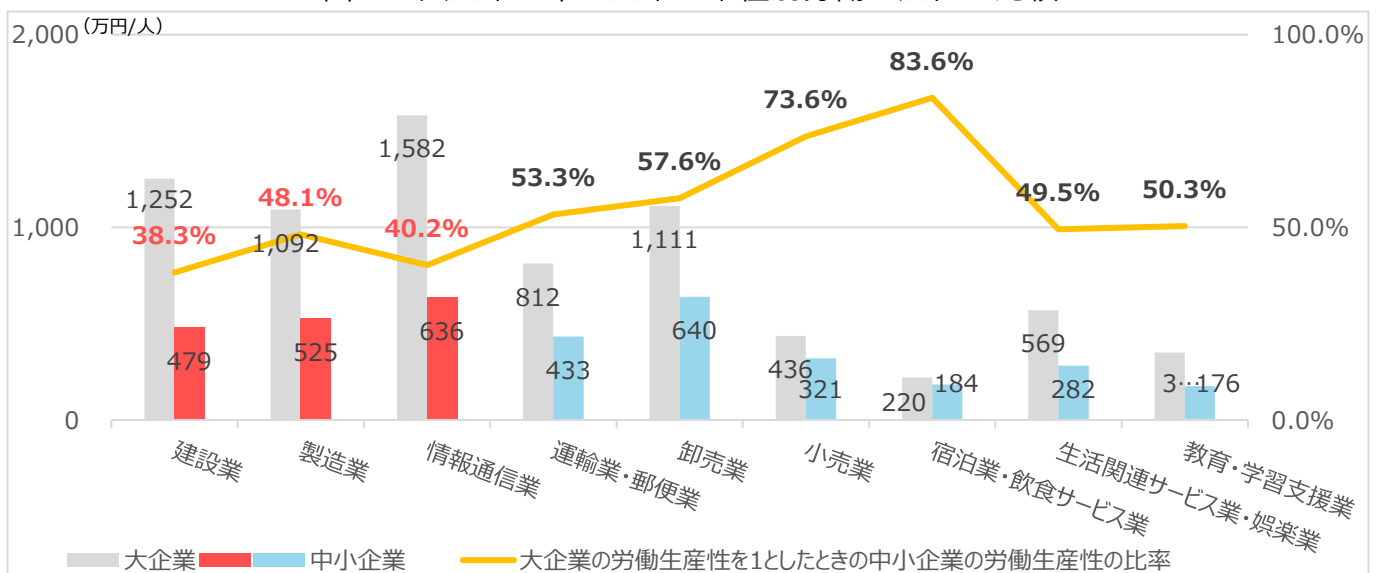
第2章で概観したとおり、経済・産業構造の転換点においては、イノベーションを創出し、利潤を拡大し、賃上げや次の大胆な投資を行う成長志向の中小企業・小規模事業者が一つでも多く増えることが重要となる。その際、イノベーションの創出・賃金上昇と密接な関係にある生産性の向上⁵²を実現することが重要な課題となる。

既述のとおり、生産性における大企業・中小企業との規模間格差は縮小傾向にあるものの、以下に示すとおり、特に大企業を頂点とした重層的な取引構造（系列取引）がある業種において、企業規模間格差がなお存在すること、そもそも、生産性・規模の大小にかかわらず、我が国全体として企業の生産性の伸びが停滞しており、国際的にも低い水準であることから、中小企業・小規模事業者の生産性は未だに大きく伸びる余地を残しているのが現状である。

2. 建設業、製造業、情報サービス業等における生産性

図5⁵³に示した業種のうち、宿泊業・飲食サービス業と小売業以外において、中小企業の労働生産性は同業種の大企業の平均の約6割以下に留まっており、特に建設業（同業種の大企業を100%とした場合に38.3%。以下の%の計算も同様）、製造業（48.1%）、情報通信業（40.2%）は5割以下となっている。このように、大企業を頂点とした重層的な取引構造（系列取引）の業種において、比較的大きな企業規模間格差がなお存在している。

<図5> 大企業と中小企業の業種別労働生産性の比較



52 全要素生産性（TFP）の上昇率を高めるにはイノベーションが重要であること（両者に相関関係があること）については、厚生労働省(2017)『平成29年度版 労働経済の分析』第II部第1章第1節 p.76.等。

賃金上昇に対する労働生産性向上の重要性については、内閣府(2019.7)「令和元年度 年次経済財政報告」第1章第3節 2 労働市場の変化と生産性、賃金の動向 pp.79-83.等。

53 中小企業庁『2020年版中小企業白書』付属統計資料 2表・5表より作成（III-24, III-36.）

3. 日本企業全体の生産性の現状

一方、前述の図5を見ると、小売業（73.6%）、宿泊業・飲食サービス業（83.6%）など大企業に迫る生産性水準となっている業種も存在している。とはいえ、小売業や宿泊業・飲食サービス業全体の平均の労働生産性は、情報通信業や製造業と比較して低水準であること⁵⁴、また、国際的に日本の労働生産性（特にサービス産業の労働生産性）は代表的な先進諸国を下回っていること⁵⁵、2000年代後半以降は製造業・非製造業ともに日本企業全体の生産性が停滞していること⁵⁶等を踏まえると、業種に関わらず、中小企業・小規模事業者を含む日本企業全体の生産性向上が重要となる。

なお、近年の大企業・中小企業間の労働生産性の規模間格差に影響を与えているのは、社員の雇用形態（正規雇用・非正規雇用）や性別・年齢等の、統計情報から捕捉することができる要素⁵⁷よりも、統計に表れない要素（例えば、経営者や社員が、統計上では同じく大卒で分類され差異が捕捉できない場合も、個別の経営者・社員を見ると経営戦略に関する知識や思考力に差が存在する等）が大きく影響している可能性があるとする見解もある^{58,59}。

中小企業・小規模事業者は、職業訓練の不足や学生の採用において相対的に不利な状況に置かれていることにも鑑みると、人材に関する支援が労働生産性を大きく向上させる可能性がある。次章において、中小企業・小規模事業者の成長・生産性向上への挑戦を阻害してきた要因を総合的に考察する。

54 経済産業省(2021.6)「産業構造審議会 経営力向上部会」資料4 「[中小小売業・サービス業の生産性分析](#)」 p.2.

55 滝澤美帆(2020.5)「[産業別労働生産性水準の国際比較](#)」(日本生産性本部) pp.13-14.

56 前掲注 46 pp.23-24.

57 これら年齢等は「労働の質」と呼ばれる。「労働の質」は生産活動に投入される労働力のうち、量(人数・マンパワー)ではなく、生産への貢献の違い(賃金の差で測定)を生んでいると考えられる労働力の属性に着目した概念である。例えば、年齢の高いベテラン社員は新入社員より貢献度が高い(その分、賃金も高い)ことから、「労働の質」が高いと想定する。年齢のほかに、性別・学歴・従業上の地位といった賃金の差(生産性格差)を説明できる観察可能な属性を「労働の質」と呼んでいる。例えば、徳井丞次・牧野達治・児玉直美・深尾京司(2013.8)「[地域間の人的資本金格差と生産性](#)」RIETI Discussion Paper Series 13-J-058 では、「人的資本の質(労働の質)」を測定する方法を議論している。日本のマクロ経済の労働生産性の停滞の原因としては、非正規雇用の割合の増加が大きな要因になっていると考えられる。

58 労働生産性の変動や格差を説明する要因を、(観察可能な)労働の質(性別・年齢・学歴・従業上の地位)、資本装備率、それ以外の要因である全要素生産性(TFP)に分けた場合、大企業と中小企業の労働生産性の格差は資本装備率とTFPの違いによるところが大きい。TFPには研究開発、ブランド等様々な要因が含まれるが、大企業と中小企業で賃金格差があることを考慮すると(その分だけ、企業ではなく労働者に起因する要因があると考えられる)、「観察されない労働の質」の影響が大きいと考えられる。例えば、深尾京司(2010.11)「[日本の産業レベルでの TFP 上昇率：JIP データベースによる分析](#)」RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-012, p.2.でも、労働生産性(労働時間当たり GDP)を、資本労働比率上昇、労働の質の上昇率、TFP 上昇率に分解している。

59 深尾京司・牧野達治・池内健太・権赫旭・金榮慇(2014.7)「[生産性と賃金の企業規模間格差](#)」労働政策研究・研修機構(JILPT)『日本労働研究雑誌』第649号、2014年8月号、pp.14-29.

深尾京司(2022.3)「[労働生産性の規模間格差：最近の動向と改善策](#)」(中小企業庁における意見交換会 報告用資料) p.17

第 4 章 中小企業・小規模事業者の変革・挑戦を阻んできた要因分析（構造的背景の考察）

中小企業・小規模事業者は、既に高い成長意欲を持ち、世界のマーケットで戦う中小企業もあれば、地域コミュニティを支える小規模事業者も存在するなど、経営方針や事業規模、従事する業種等の面で、正に多種多様、千差万別である。

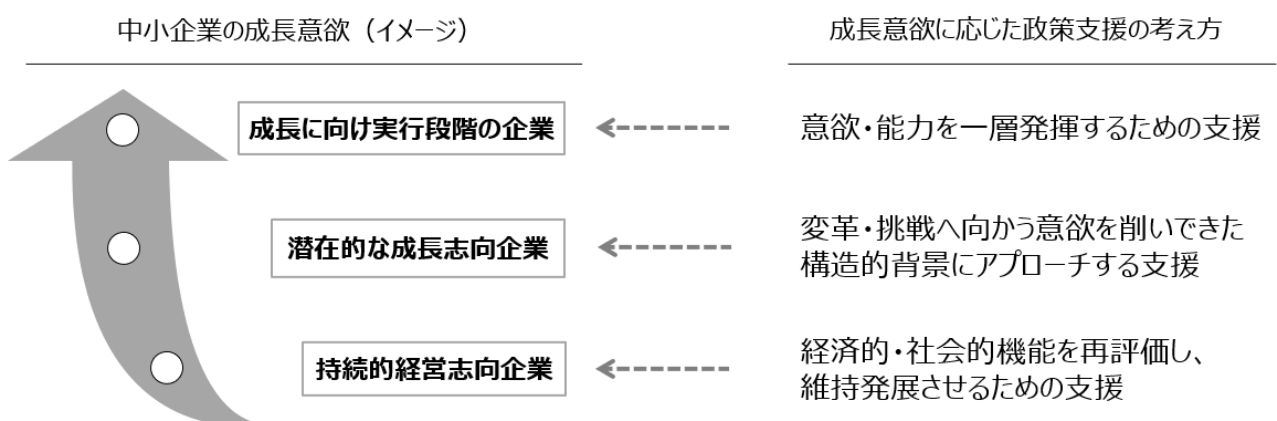
他方、第 2 章 2. で論じたように、世界や日本が構造変化に直面する中、日本経済全体のパフォーマンスを向上させ、「成長と分配の好循環」を実現する上でも、また、新たな価値観や地政学リスクに対応するサプライチェーンを構築する上でも、中小企業・小規模事業者が本来持つ強み（分厚い構造、イノベーションに適した特性等）を発揮し、成長・生産性向上を目指していくことが重要である。加えて、第 2 章 2-3. に示した「変革・挑戦を志向する中小企業・小規模事業者が増えていく兆し」を踏まえれば、今が政策支援の好機と言える。

その際、既に成長志向を持ち、取組の方向性も見えている企業の意欲・能力を一層発揮するための支援も重要であるが、より政策支援の必要性が高いのは、潜在的に成長のポテンシャルや意欲を持っているが、まだ挑戦・変化に向けた取組に一步踏み出せていない企業であると考える。こうした企業が成長志向に変革していき、一者でも多くの中小企業・小規模事業者が成長志向になることを目指して、政策支援を展開していきたい。

なお、ここでいう「成長志向の中小企業・小規模事業者」とは、既に企業規模が大きく中堅企業に近い企業や、海外への製品・サービスの輸出を既に行っているような企業に限らず、今はまだ発展段階であっても、生産性向上、売上・利潤の拡大を目指し、拡大した利潤を社員の賃金上昇や新事業展開等の次の挑戦に投資する意欲を持ったあらゆる中小企業・小規模事業者を指す。

一方、持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者については、経済的役割（企業数・雇用者数に占めるボリュームの厚さ、代替可能性の低い雇用の創出）だけでなく、地域における重要な社会的役割（エッセンシャル・サービスの提供、住民の交流や暮らしの質の向上等の社会課題を解決するビジネスの展開 等）をも担っていることを再評価し、こうした経済的・社会的機能を維持発展させる支援にも取り組んでいくべきである。

<図 6> 中小企業・小規模事業者の成長意欲に応じた政策支援の考え方（イメージ）



ここで、「成長志向の中小企業・小規模事業者」を一者でも多く創出するべく、効果的な政策支援を講ずる上で重要なのは、これまで何が、中小企業・小規模事業者が変革・挑戦へ向かうことを阻んできたのか、意欲を削いで来たのか、その構造的背景に対する考察である。

中小企業庁では、中小企業・小規模事業者の経営者の視点から、これまで変革・挑戦を妨げてきた要因は何だったのか、経営者・学識者等との対話を積み重ねながら具に把握し、掘り下げての分析を試みることで、以下のような「変革・挑戦を妨げる、構造的な背景」を提示することとした。今後の中小企業政策では、こうした構造的背景を踏まえた政策展開が求められる。

1. 変革・挑戦に対する動機に関係する構造的背景（変革・挑戦への意欲を持ちづらい）

(1) 成長に向けた意欲を持ちづらい属性・事業環境

以下に掲げる人口動態というマクロ的要因（社会・経済構造レベルの要因）や、取引関係の長期にわたる反復・継続というセミマクロ的要因（市場・産業構造レベルの要因）が相互に作用することで、多くの中小企業・小規模事業者の経営者が「成長・生産性向上に向けた意欲」を持ちづらい構造に閉じ込められている可能性がある。

① 高齢化に伴う現状維持志向

2000 年代以来、中小企業・小規模事業者の経営者の高齢化が一貫して進行していることに加え⁶⁰、諸外国と比較しても日本は設立 10 年以内の若い企業の割合が相当低い⁶¹等、日本の企業経営者の高齢化・企業の長寿化は顕著である。

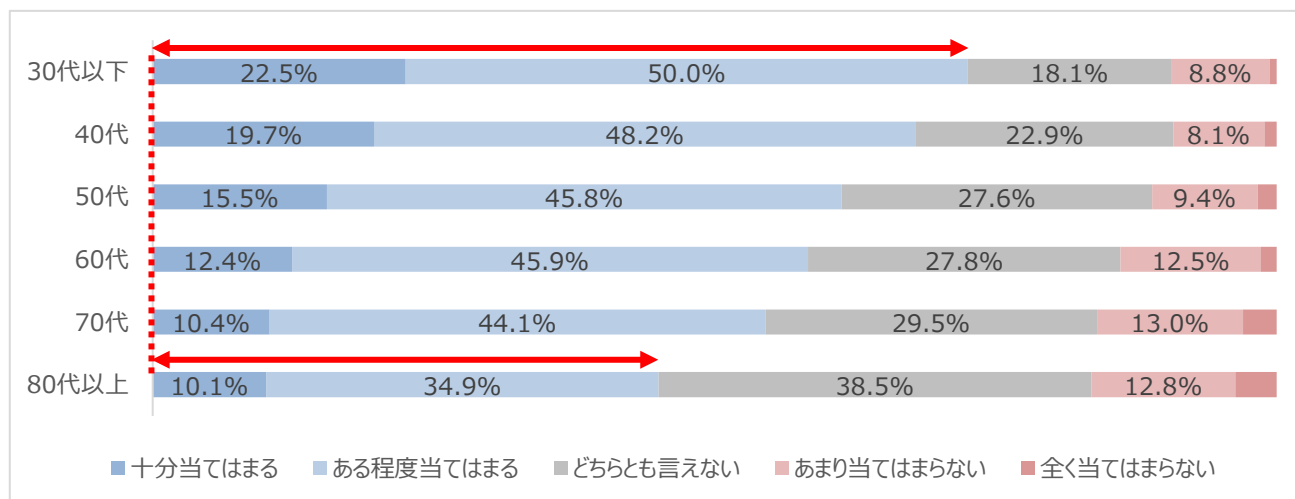
経営者が若い企業ほど、試行錯誤を許容する組織風土があると回答する割合が高いとする調査結果⁶²等からは、経営者の高齢化に伴って現状維持志向が働く傾向にあることが読み取れる。多くの中小企業・小規模事業者が現状維持志向にある可能性がある。

60 70 代以上の中小企業経営者の割合は年々上昇（13.8%(2005 年)→17.5%(2010 年)→19.1%(2015 年)→26.8%(2020 年)）。東京商工リサーチ「TSR 企業情報ファイル」より再編・加工。

61 前掲注 46 p.15

62 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

< 図 7 > 経営者年代別の試行錯誤を許容する組織の風土



(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

② 当面安定したビジネス環境

全国約6万社の受注側事業者を対象としたアンケート調査⁶³によれば、ある一社への取引依存度⁶⁴が50%を超え、かつ販売先数が0-10社である企業（以下、「取引先が特に限定的な企業群」とする）は全回答企業のうち22.4%となった。売上の大部分を少数の取引先に依存する企業が相当数存在することが示されている。

この「取引先が特に限定的な企業群」の2008年と2018年を比較した際の平均売上高増加率は4.5%となっており⁶⁵、特定の企業との間の取引関係に売上の多くを依存し、販売先を多角化していない企業も、一定程度は売上が増加し、安定したビジネス環境に置かれていた可能性が示唆される。

③ 所有と経営の一致（オーナー経営）特有の事情による現状維持志向

多くの中小企業・小規模事業者が持つ所有と経営の一致という特徴は、先述のとおり、スピード感のある・小回りの利く取組が可能というポジティブな方向に働く側面がある一方で、オーナーが変革・挑戦への意欲を持たない場合は、経営全体が現状維持の方向に働くケースもある。

当庁が中小企業経営者や支援機関に実施したヒアリングでも、「オーナー社長が独裁的に振る舞うことによって、社員の心理的安全性が損なわれ、独創的な発想や意欲的な提案が出来ない、経営者のキャパシティに限られた経営しかできなくなる」、「(影響力を維

63 帝国データバンク(2020.3)「令和元年度取引条件改善状況調査 報告書」

64 最も多く取引している販売先への販売額÷総売上高×100

65 中小企業庁『2020年版中小企業白書』第2-3-26 図「販売先数と取引依存度別に見た、直近10年間の売上高の増加率(平均値)(受注側事業者)」, p. II-230.

持する) 社長の先代が経営に介入し、それに配慮して身動きが取れなくなっている企業も多い」等の意見が寄せられた。

2. 変革・挑戦のための取組を意思決定する段階に関係する構造的背景（変革・挑戦への意欲を持っても取組を進められない）

(1) リスクを取りづらい事業環境

成長・生産性向上に向けた意欲を有する中小企業・小規模事業者も、我が国に特徴的な複数の事業・金融慣行（セミマクロ的要因）の重なりにより、仮にリスクを取って新規事業等の成長・生産性向上に向けた取組を行ったとしても、事業が失敗した際の損失が大きいと認識している可能性がある。

また、中小企業・小規模事業者には、成長・生産性向上に向けた取組に必要なリソース・ノウハウが不足していることから、事業が成功する確率が高くない（失敗のリスクが高い）との認識につながっている可能性もある。

このように、中小企業・小規模事業者の経営者が変革・挑戦に向けた取組の「損失の大きさ」、「リスクの高さ」を認識しているがゆえに、リスクを乗り越える果敢なアクションを手控えていることが考えられる。

(1-1) 失敗による損失が大きいという認識（我が国に特徴的な事業・金融慣行の重なり）

① 間接金融中心の資金調達

中小企業・小規模事業者の成長資金は返済義務のある銀行等金融機関からの借入で調達されるケースが大半であり⁶⁶、調達の際にそれ以外の方法を検討せずに借入が選択されることが一般的である⁶⁷。金融機関からの借入金は、収益の状況に関わらず、約定どおりの額を返済しなければならない一方で、新事業の収益は不確定であるという非対称的な関係があることから、借入を行う事業者はリスクが取りづらいと指摘されている。

借入での資金調達ではやりたかったチャレンジを行いにくかったと評価する経営者が約4割に達する調査⁶⁸や、現状は担保を提供して融資を利用している中小企業・小規模事業者でも、事業性を評価した担保によらない融資を希望する意見が多いことを示した調査⁶⁹等から、中小企業・小規模事業者へ資金供給する金融機関がリスクを伴う事業活動に慎重な姿勢を示すことがあると考えられる。当庁が実施した中小企業経営者へのヒ

66 成長資金のための資金の調達方法として「銀行等金融機関からの借入（社債を含む）」を選択した企業はアンケート回答企業の約6割に上る。中小企業庁『[エクイティ・ファイナンスの基礎知識](#)』第1章 中小企業者のエクイティ・ファイナンス p.19

67 前掲注 66 p.20

68 前掲注 66 p.21

69 中小企業庁『[2016年版中小企業白書](#)』第2部第5章 中小企業を支える金融, p.323

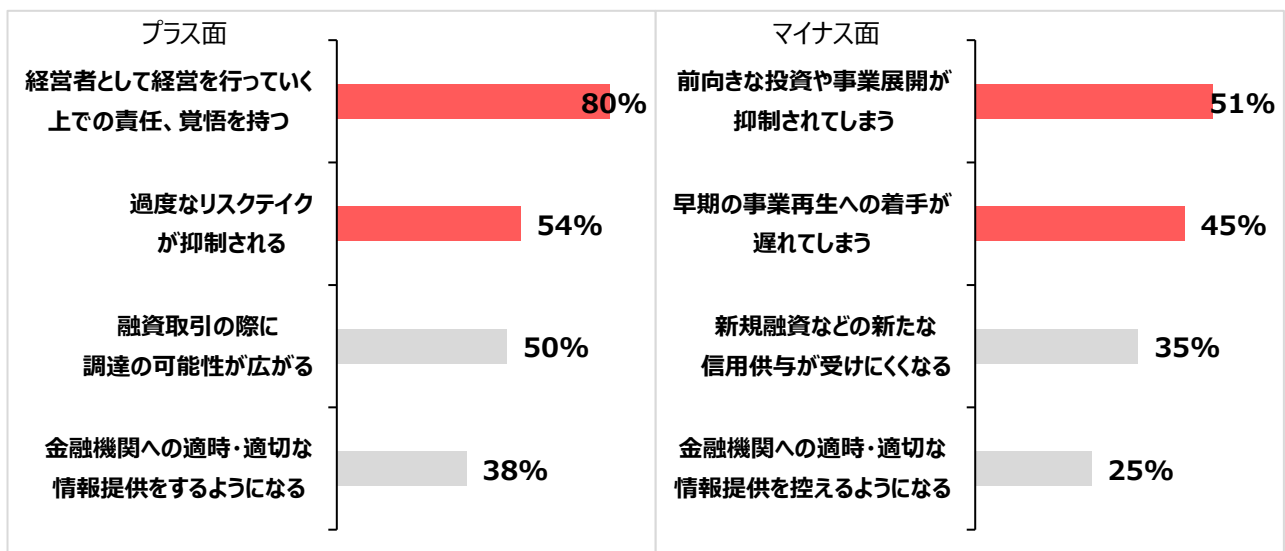
アリングでも、「短期的な P/L (profit and loss) を重視し、リスクを回避しようとする地域の金融機関の姿勢は相当強い」等の意見が寄せられた。

② 経営者保証の慣行

中小企業・小規模事業者の資金調達の主要な方法である借入に対しては、経営者による個人保証（経営者保証）が付くケースが多い。新規融資のうち経営者保証が外れている新規融資案件の割合は政府系金融機関において 45%、民間金融機関において 30%にとどまっており⁷⁰、借入金のある中小企業の 7 割が経営者保証を提供している⁷¹とされる。

経営者保証の提供に伴う影響として、「前向きな投資や事業展開が抑制されてしまう」ことをマイナス面に挙げた中小企業・小規模事業者が過半数に達した調査⁷²もあり、法人が返済困難になった際に経営者個人に返済を求める経営者保証の存在ゆえに、新しい取組が抑制されている可能性がある。

< 図 8 > 経営者保証の提供に伴う影響



(注) 影響があると回答した割合は、「かなり影響がある」、「それなりに影響がある」と回答した者の割合の和。調査対象は、地域銀行をメインバンクとする中小・小規模企業で有効回答数は、9,371 社（選択肢ごとに変動あり）。調査時期は 2019 年 3 月。

(資料) 金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」(2019 年 11 月) より作成。

(出所) 第 1 回 中小企業政策審議会 金融小委員会 [資料 4](#) p.21.

③ 取引先への依存度の高さ（既存の取引関係に変更・影響を及ぼすことのリスク）

新規事業を実施・検討する予定がないとした中小企業・小規模事業者の 35.8%が、その理由として「既存事業への経営がおろそかになる」ことを挙げた調査⁷³が存在する。また、当庁が実施した中小企業経営者（製造業）へのヒアリングでも、「(部品の金型製

70 中小企業政策審議会第 1 回金融小委員会 資料 4 「[今後の間接金融のあり方について](#)」 p.23.

71 前掲注 70 p.23.

72 前掲注 70 p.21.

73 中小企業庁『[2013 年版中小企業白書](#)』第 2 部第 2 章第 4 節 p.114.

造を専業とし、親事業者 1 社に対する取引依存度が 100%の中小企業が) 他社との M & A を実施し、親事業者との取引以外にも販売先が広がったことをもって、新規受注を断られるようになった、「自社の取引相手から財務状況・経営成績の提示を求められることがあり、信用棄損を避けるために赤字を生む事業への参入は難しい」との意見が寄せられた。

このように、取引の反復・継続に伴って取引先への依存・配慮が生じることで、既存取引先との関係に変更・影響を及ぼすリスクを経営者が大きく意識するようになり (経済的・心理的な負担感が大きくなり)、新しい取組を躊躇・回避する傾向が生じている可能性がある。

そのほか、当庁が実施したヒアリングでは、複数の中小企業経営者 (製造業) から、取引先の発注への対応で日々多忙であることから、新しい取組にリソースを割く時間的又は心理的余裕がないとの意見も寄せられた。

(1-2) 失敗するリスクが高いという認識 (成長・生産性向上に必要なリソース・ノウハウの不足)

① 「ヒト」の不足

(a) 経営者・中核人材の経営面の経験・ノウハウの不足

第 3 章で述べたとおり、中小企業・小規模事業者における労働生産性の停滞の一因には、職業訓練の不足や学生の採用において不利な状況に置かれていること等を背景とした、中小企業人材の経験やノウハウの不足があると指摘されている。

中小企業経営の現場でも、経営者又は中核人材における有望な事業の見極めの困難さや、経営の知識・ノウハウの不足が、新規事業への展開等を阻害している可能性がある⁷⁴。当庁が実施したヒアリングでも、複数の研究者や中小企業経営者から、「経営者又は中核人材の経営戦略を策定・実行する能力が、中小企業・小規模事業者の成長・生産性向上に重要な要素の一つである」との意見⁷⁵が寄せられた。

74 新規事業を実施・検討する予定がないとした中小企業の 42.8%が「有望な事業の見極めが困難」であることをその理由に挙げ、これが最大の理由であった。また、新事業展開に際して直面した課題として最も多く挙げられたのは「新事業を扱う人材の確保が困難」であった。(前掲注 73 p.114)

75 「周囲の地方中小企業は、経営の基礎知識・在庫の管理など、経営の基本に課題を抱えている会社も多く、こうした基本を実践するだけで生産性が大きく変わるであろう会社は沢山あると思う (中小企業経営者)」、「中小企業は経営者のリーダーシップが働きやすく意思決定が容易であるが、裏を返せば、経営者の能力・意欲の低い限り成長は望めない (研究者)」等。

また、成長・拡大を経営方針とする中小企業・小規模事業者は、中核人材（経営戦略、新事業展開等の企画・立案能力、プロジェクト遂行能力を有する人材）の確保についても困難な状況に置かれていると考えている⁷⁶⁷⁷。

(b)社員への人的資本投資の伸び悩み

社員に対する教育機会（人的資本投資）を積極的に提供している中小企業・小規模事業者は、売上高増加率も高い傾向にある⁷⁸が、積極的な「人への投資」を行っていない企業は、従業員数 20 人以下の企業で 34.2%に上るというデータ⁷⁹もあるように、OJT の機会以外で、教育訓練の機会を社員に提供する等の人的資本投資が中小企業部門では伸び悩んでいる。

当庁が実施したヒアリングでは、中小企業経営者（製造業）から、「積極的に人への投資を行いたいが、スキルアップすると賃金が高い大企業へ転職するリスクもあり、機会損失を恐れてなかなか進められないという事情もある」との意見が寄せられた。他方で、「スキルアップした従業員が、退社してしまうリスクは確かにあるが、他社で能力を発揮してくれれば、それは業界・経済全体の為になる喜ばしいこと。流出リスクを恐れて教育を躊躇することはしない」という経営者の意見も、一人ならず聴かれた。

(c)人手不足をカバーするデジタル化は途上段階

中小企業部門は慢性的に労働力の不足に悩まされており⁸⁰、これが経営者の取り得る戦略の選択肢を狭める等、成長・生産性向上への取組の阻害要因となっている可能性がある。

また、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化（業務管理・コミュニケーションツールのデジタル化、在庫管理・会計ツールの導入等）は、こうした人手不足によるボトルネックの解消に資する上、意思決定の迅速化や、社員がクリエイティブな活動に従事する時間を増加させること等にも資するため、労働生産性の向上への鍵となる⁸¹。

76 成長・拡大を経営方針とする中小企業のうち、中核人材が不足していると回答した企業が 59.7%に上ったとする調査結果あり。（中小企業庁委託「[中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査](#)」（2016.11、みずほ情報総研(株)）

77 東京商工リサーチ「[中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業報告書](#)」p.62

（No.26 経営戦略の浸透度別に見た、労働生産性の水準（2019 - 2020 年平均、中央値、単位：千円/人））では、全社的に経営戦略が浸透している企業は、浸透していない企業に比べて労働生産性の水準が高いことを示している。中核人材のように戦略の立案・遂行を担う人材を確保・育成することで、労働生産性向上への貢献が期待される。

78 中小企業庁『[2022 年版中小企業白書](#)』第 2-2-31 図「計画的な OJT 研修及び Off-JT 研修の実施状況別に見た、売上高増加率（中央値）」

79 日本・東京商工会議所(2022.4)「[人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査](#)」p.8.

80 中小企業の 60.7%が人手不足を認識(2022 年 2 月時点)しており、前年同時期（2021 年 2 月）の調査と比べ 16.3 ポイント増加。（前掲注 79 p.3.）

81 デジタル化による競争力の強化やデータ利活用に取り組んでいることで、業績面にプラスの効果が現れていることを示唆するデータ：中小企業庁『[2022 年版中小企業白書](#)』第 2-3-26 図「取組状況別に見た、労働生産性と売上高の変化」p.428.

しかしながら、紙や口頭による業務が中心である企業・アナログな業務状況からメール等のデジタルツールを利用した業務環境に移行している初期段階の企業の割合が 2021 年時点で 4 割超に上る一方で、デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる中小企業は 1 割にとどまる⁸²等、中小企業におけるデジタル化は途上にあり、こうした効果が中小企業に十分に及んでいない可能性がある。

② 「カネ」の不足：成長資金へのアクセスが限定的

成長・生産性向上のための資金調達手段として、「返済が不要」、「調達に際して投資家から経営支援を受けられる可能性がある」等の様々なメリットが存在する出資⁸³について、多くの中小企業は検討を行っていない⁸⁴。

また、中小企業・小規模事業者と投資家の接点が少ないため、出資という手段について知っているても、検討に至らないケースも存在すると考えられる⁸⁵。

③ 「情報」の不足：周囲における成功者・リーダーの不足

経営者同士のネットワーク構築は、経営への支援、助言、参画などを得られる点で有益⁸⁶であり、当庁が実施したヒアリングでも、複数の中小企業経営者・研究者から、「中小企業経営者に対するアドバイザーとして最も適性があるのは、同様の経験をしてきた経営者である」との意見が聴かれた。

しかしながら、中小企業経営者の異業種交流グループは 2000 年代以来減少傾向にあるとされる⁸⁷等、中小企業経営者が自らの参考とする成功者・リーダーとのネットワーキングの機会が限定されている可能性がある。当庁が実施したヒアリングでも、中小企業の幹部から、「地域の中小企業は経営者が学び合うコミュニティが不足しており、自分でそうしたコミュニティの形成に努めた」との意見も聴かれた。

(2) リターンが小さいと認識させる事業環境

以下に掲げる市場環境・制度等の要因により、「成長・生産性向上を実現しても、それによって得られるもの（経済面だけでなく、やりがいや社会的意義）が小さい」との認識も、中には存在しているのではないか。

82 中小企業庁『[2022 年版中小企業白書](#)』 第 2-3-21 図「時点別に見たデジタル化の取組状況」p.423.

83 前掲注 66 pp.3-4.

84 中小企業庁(2022.6.7)「[中小企業政策審議会 金融小委員会 中間取りまとめ](#)」p.16.

85 前掲注 84 p.16.

86 鹿住倫世(2015.2)「[企業家活動と社会ネットワーク - 創業に役立つネットワークとは?](#)」『日本政策金融公庫論集』第 26 号 p.49.

87 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2009.3)「平成 20 年度異業種交流グループ情報調査報告書」、岡室博之(2009.7)『技術連携の経済分析』より引用。

①付加価値の価格への転嫁が困難な国内市場

諸外国と比較した際、日本の消費者物価・企業物価の上昇率は低水準にあり⁸⁸、日本企業のマークアップ率の低さや、価格競争に巻き込まれていると考えている企業の割合の高さ⁸⁹、特に中小企業・小規模事業者については大企業との交渉力の格差や市場での価格支配力の弱さ等から、我が国の財・サービス市場においては、付加価値の価格への転嫁が困難な状況が続いてきたと考えられる⁹⁰。

②中小企業を優遇する補助金等

中小企業の成長・生産性向上を阻害する要因として中小企業向けの補助金等の支援制度の存在を指摘する論考⁹¹も存在する。実際に、新型コロナウイルスによる経営悪化等を理由として、数千人もの従業員を抱える大企業が減資を行い、制度上は中小企業に転じた事例も散見される。

③中小企業経営者の魅力・社会的意義が十分に浸透していない

先述の中小企業経営者のコミュニティの未発達もあり、成長・生産性向上に取り組む中小企業経営者の代表的な例や、多くの人が憧れる様なロールモデルが身近には存在していないことから、中小企業の経営者として挑戦・変革することの魅力ややりがい、社会的にも大きな意義があること等が、まだ十分に伝わっていない可能性がある。

(注) 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者についても同様に、上述の「成長・挑戦を妨げてきた構造的背景」と重複する課題を抱えている部分がある。ただし、そうした中小企業・小規模事業者については、下記のような事情も存在することに留意する必要がある。

- ・ 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者の中には、前述の「成長に向けた意欲・危機感を感じにくい属性・事業環境」に特に強く影響されており、変化に向けた意欲が働きづらい。
- ・ 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者は、サプライチェーンの上流にいることも多く、今後起こりうるサプライチェーン全体の変化に関する情報が流通せず、変化に気付きづらい。
- ・ 産業構造の変化に対応するためのノウハウ・リソースを、特に持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者は単独では十分に持っていない。

88 経済産業省(2022.5) 第 30 回 産業構造審議会 総会 資料 2「経済秩序の激動期における経済産業政策の方向性」 p.7

89 中小企業庁(2021.1)「中小企業政策審議会 基本問題小委員会 制度設計ワーキンググループ 中間報告書」 図表 14 p.12

90 原油・石油製品の価格高騰によるコスト上昇分を自社の製品・サービスの価格に転嫁できていないとする中小企業の割合は全体の約 7 割を占める (中小企業庁『2022 年版中小企業白書』 第 1-1-63 図「価格上昇分の製品等価格への転嫁」 p.57.)。また、今後の価格転嫁の見通しについて「転嫁は困難」「転嫁はやや困難」を選んだ割合が 9 割にも上る (第 1-1-63 図「価格転嫁の見通し」 p.58.)。

91 後藤康雄(2021.5)「中小企業の一律保護見直し 経済の新陳代謝どう進める」日本経済新聞「経済教室」2021 年 5 月 14 日掲載

第 5 章 変革・挑戦する中小企業・小規模事業者への政策支援の方向性

1. 政策支援の基本的方向性

経済・社会構造が大きな変化に直面している今、中小企業・小規模事業者に対する政策支援で重要な視座は、①（イノベーション・賃上げ等に資する）成長志向の中小企業・小規模事業者の創出、②（サプライチェーンの構造改革に資する）中小企業部門全体の変革という点である（第 2 章）。

一方で、その成長志向の中小企業・小規模事業者を創出する上で重要な生産性向上は、伸びる余地を残している（第 3 章）。成長志向の中小企業・小規模事業者を一者でも多く創出するためには、中小企業・小規模事業者の自己変革・挑戦を阻んできた構造に対する考察が必要である（第 4 章）。

こうした第 4 章までの議論、また、これまでの中小企業政策の議論でも用いられてきた中小企業・小規模事業者の類型や特徴（スケールアップ型、パワーアップ型）にも引き続き留意しつつ、次の方向性で政策を展開していく。

（1）成長志向の中小企業・小規模事業者の創出に向けた政策支援

潜在的な成長可能性はあるが一步踏み出せない企業を成長志向に変革すべく、また、成長志向で取組の方向性が見えている企業の意欲・能力を一層高め、発展を更に後押しすべく、第 4 章で論じた、中小企業・小規模事業者の挑戦を阻んできた構造的背景にアプローチするための政策展開を行う。 主な方向性は次のとおりである。

①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

（第 4 章 1.（1）成長に向けた意欲・危機感を感じにくい属性・事業環境に対するアプローチ）

挑戦への意欲を持ちやすい中小企業・小規模事業者を支援する。特に、事業承継などの転換点にある中小企業・小規模事業者は、変化に意欲的であることに着目し、集中的な支援を行う。（例：承継・創業そのものが円滑に進む環境の整備、各種中小企業支援策の後継者・創業者に対する重点化、後継者等のネットワークの強化、M&A・グループ化による経営基盤の強化により新規事業等に取り組みやすい企業に）

②挑戦を支える事業・金融慣行へ

（第 4 章 2.（1-1）失敗による損失が大きいという認識（我が国に特徴的な事業・金融慣行の重なり）に対するアプローチ）

挑戦に伴うリスクを引き受ける経営者を支える事業・金融慣行の形成・強化に取り組む。（例：エクイティ・ファイナンスの活用、経営者保証の解除、取引適正化）

③挑戦に必要な組織能力の引き上げ

(第4章 2. (1-2) リソース・ノウハウの不足に対するアプローチ)

中小企業・小規模事業者の挑戦が成功する確度を高めるため、リソース等の不足を補い、組織能力の引き上げに資する支援を重点的に行う。(例：人材確保・リスクリング、経営能力の引き上げに資するデジタル化)

④挑戦が報われる成長分野への進出

(第4章 2. (2) リターンが小さいと認識させる事業環境に対するアプローチ)

中小企業・小規模事業者の挑戦によって得られるリターンを高めるべく、成長分野への進出（事業再構築、海外展開等）をサポートする。

(2) 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者の政策支援

先述のとおり、成長志向の中小企業・小規模事業者に限らず、中小企業部門全体として、新たな産業構造に向けた変革に対応できなければ、日本全体の遅れ・国際競争力の更なる低下を招きかねない。

特に、リソース・ノウハウの面で、単独では新たな産業構造への対応に困難を抱える、持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者については、地方自治体や支援機関等、地域の関係者が連携してその変革を支える必要がある。

さらに、持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者については、経済的役割（企業数・雇用者数に占めるボリュームの厚さ、代替可能性の低い雇用の創出）だけでなく、地域における重要な社会的役割（エッセンシャル・サービスの提供、住民の交流や暮らしの質の向上等の社会課題を解決するビジネスの展開 等）も担っていることを再評価し、こうした機能を維持発展させる支援にも取り組んでいくべきである。地域経済の発展やコミュニティの活性化のためには、上述（1）の方向性の政策支援を展開し、成長志向の中小企業・小規模事業者を創出していくとともに、こうした持続的経営志向の中小企業・小規模事業者の機能に着目した支援が必要である。

(3) 共通基盤を強化するための政策支援

成長志向の中小企業・小規模事業者及び持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者の双方にとって必要な共通基盤（経営支援機関、BCP、自治体による産業振興）の強化を図る。

2. 具体的な施策

(1) 成長志向の中小企業・小規模事業者の創出に向けた政策支援

① 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

(a) 承継を機とした成長志向企業への変革を後押し

経営者の高齢化に加え、コロナ禍も相まって、事業承継や M&A に関する取組が進みつつある中、事業承継等を契機とした抜本的な事業転換など、挑戦志向の取組の機運が高まっている。

また、経営者年齢が若い企業ほど新たな取組に果敢に挑戦する企業が多い傾向にあることを踏まえると、事業承継による世代交代が円滑に進めば変革の契機となり得る。

このため、令和 3 年度補正予算において「事業承継・引継ぎ補助金」を中小企業基盤整備機構の「中小企業生産性革命推進事業」に新たに位置づけ、年間を通じて機動的かつ柔軟な支援を可能としたところであり、本補助金により、事業承継や M&A 後の設備投資や販路開拓等の経営革新に向けた取組を支援する。

また、2022 年 3 月に「事業承継ガイドライン」を約 5 年ぶりに改訂し、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）等の取組について後継者目線に立った説明等を充実させたところであり、本ガイドラインも踏まえつつ、全都道府県に設置している事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関による支援を進めていく。

(b) 規模拡大を促す環境整備（M&A・グループ化の円滑化）

経営資源の散逸の回避という観点だけでなく、生産性向上等の実現やリスクやコストを抑えた創業といった観点からも、中小企業を当事者とする M&A（以下、「中小 M&A」という。）を推進することが重要である。このため、2021 年 4 月に策定した「中小 M&A 推進計画」に沿った取組を着実に進めていく。

特に、2021 年 8 月に創設した「M&A 支援機関登録制度」（2021 年 10 月 15 日時点の登録件数：2,823 者）や、不適切事例等の情報を受け付ける情報提供受付窓口により、中小企業が M&A に関する適切な支援を受けられる環境を整備する。併せて、M&A 支援機関登録制度の実績報告も活用して中小 M&A の取引実態を調査することで、我が国の中小 M&A に関する取引実態を明らかにし、必要に応じて、更なる対応について検討を進める。

また、これまではマッチング等の中小 M&A 成立に向けた取組に関心が集まる一方で、M&A によって引き継いだ事業の継続・成長に向けた統合やすり合わせ等の取組（PMI：Post Merger Integration）についての重要性や取組についての理解が不足しているのが実態であった。このため、「中小 PMI ガイドライン」による中小企業における PMI の「型」

の提示も含めて、2022年3月に策定した「中小PMI支援メニュー」に基づき、中小PMIへの支援策を展開する。

加えて、近年では、事業承継問題等を解決するための新たなM&Aの形態として、複数の中小企業がグループ一体での成長を目指す、持株会社等によるグループ化の取組が活発化しつつある。

グループ化には、経営、広報、採用等、中小企業単独では保有することが困難な機能を共有化できる効果や、持株会社からグループ傘下企業への永続的な経営指導等が可能となる効果が期待され、中小企業の成長速度に合った中長期的な支援を可能とする投資方式として有効と考えられる。

グループ化の効果を早期に享受するためには、スピード感を持ってグループ化による規模拡大を実現することが重要であることから、グループ化に必要な出資資金の調達について、周知広報活動も含めて日本政策金融公庫による融資制度等の積極的な活用を促進するとともに、出資による支援についても検討を進める。

(c)成長を目指す中小企業のガバナンスの向上

中小企業が成長に向けて果敢に挑戦する上では、ステークホルダーとの摩擦を抑え、信頼関係を維持・構築するためにガバナンス（ステークホルダーにバランスよく配慮しつつ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を図るための仕組み）を構築・強化することが重要である。

しかしながら、中小企業経営者は、成長努力が社内外のステークホルダー（従業員、取引先、金融機関等）と摩擦を引き起こすリスクを過度に意識して現状維持を選択する傾向にある可能性がある。

また、中小企業、特にファミリー企業においては所有と経営が一致しており、その経営は「経営者の姿勢」に一任されていることも多いため、経営者の判断を縛ることもつながり得る側面のあるガバナンスの構築・強化を行おうとする誘因が働きづらい。

加えて、そもそも「ガバナンス」という用語は多義的であるため、中小企業における挑戦志向の後押しという目的に照らして求められる、具体的な内容を特定することが必要である。

このため、中小企業におけるガバナンスを構築・強化すべきターゲット、求められるガバナンスの内容、促進策等について、ファミリー企業などの中小企業の特徴を踏まえて、更に専門的かつ具体的な検討を進める。

(d) 起業家教育の推進、地域での創業支援

我が国の 2020 年度の開業率は 5.1% である。これは近年上昇しているものの諸外国と比較して依然低い水準であり、中でも、創業無関心者の比率が諸外国と比べて高い。開業率の向上のためには、創業無関心者層を創業関心者に引き上げ、資金獲得のハードルを下げた上で、より創業しやすい環境を作ることが重要である。

こうした中、オープンイノベーションの促進、エクイティ調達、人材発掘・育成等の取組が検討されているが、中小企業庁では、将来の進路を特に意識する高校生等を対象とした起業家教育、市区町村の支援による創業ノウハウの提供、エンジェル税制による個人投資家からの資金調達の促進等を行うことにより、地方における創業と投資の好循環を創出することを検討する。

(e) 創業時の経営者保証解除

起業家が、創業意欲の阻害要因となり得る経営者保証を提供せずに資金調達が可能となる道を拓くべく、経営者による個人保証を徴求しない新しい創業時の信用保証制度を創設する。その際、経営者保証コーディネーター等の専門家による経営者保証ガイドラインの要件の充足状況の確認など、事業者のガバナンス向上のための措置を講じる。

商工組合中央金庫においても、スタートアップ向け融資において、原則、経営者保証を徴求しない取組を開始する。

更に、日本政策金融公庫においても経営者保証を徴求しない創業融資の一層の推進に向けた必要な措置を検討する。民間金融機関に対しても、金融庁とも連携し、経営者保証ガイドラインを機械的に当てはめることなく、経営者保証を求めない対応ができないか等、事業の将来性を踏まえた検討を促す。

(f) アトツギベンチャーの支援強化

事業承継が経営革新の契機となり、既存事業の改良・改善等にとどまらず、既存事業の延長線上にない新たな事業展開等に果敢に挑戦するきっかけとなることも多い。

一方で、これまでの事業承継支援では事業を引き渡そうとする現経営者への支援に力点が置かれがちであったこと等も踏まえ、事業を引き継ぐ後継者（候補を含む。）に着目した支援についても、今後支援を行うことが重要である。

このため、全国各地の中小企業の後継者・後継者候補（アトツギ）を対象とした新規事業アイデアを競うピッチイベントである「アトツギ甲子園」を今年度も開催する。加えて、後継者（候補を含む。）が切磋琢磨して経営革新に取り組める環境を整備すべく、2022 年度中に後継者同士や、後継者と支援機関とをつなぐ「アトツギ支援ネットワーク」（仮称）を創設する。

(g)新興企業向け公共調達

スタートアップの研究開発や販路開拓を支援するため、中小企業技術革新制度（SBI R制度）の強化を始めとし、公共調達の活用を推進する。

②挑戦を支える事業・金融慣行へ**(a)チャレンジを支援する中小企業金融**

第4章で言及した、中小企業の変革・挑戦のリスクが大きくなっている構造的背景の一つと考えられる金融・事業慣行に関して、中小企業のチャレンジを更に促進する金融のあり方を推進する施策の一環として、経営者保証の解除や、エクイティ・ファイナンスの活用の促進等に取り組む。（具体的施策は後述する。）

また、中小企業活性化パッケージ⁹²に基づく施策を着実に実行し、苦境に立たされながらも再チャレンジしようとする中小企業への支援にも取り組む。

(b)段階的な直接金融の裾野の拡大

中小企業における成長資金の調達手段として、金融機関からの借入等によることが圧倒的に多いのが現状である一方で、中小企業が新事業展開やイノベーションを検討するに当たっての課題としては、特に資金不足が指摘されており、借入だけでは十分な成長資金が調達できない中小企業も少なくない。

エクイティ・ファイナンスについては、既存事業の延長線上にない新たな事業展開等の比較的高いリスクの高い企業活動、いわば挑戦に合った資金調達手段と一般に捉えられている一方で、中小企業における活用の実績は乏しいのが現状。

このため、①中小企業と投資家の接点強化、②中小企業における挑戦志向の後押し、③中小企業向け投資の後押しの3つの方向性に沿った支援を進め、中小企業によるエクイティ・ファイナンス活用を活性化し、中小企業の成長に向けた取組を後押しする。

①中小企業と投資家の接点強化

- ・ 中小企業におけるエクイティ・ファイナンス活用に係る広報（例、手引きの作成等）
- ・ 中小企業と投資家が交流できる機会の創出（例、相談窓口の創設等）

②中小企業における挑戦志向の後押し

- ・ 中小企業における挑戦機運の醸成（例、アトツギ支援ネットワークの創設等）
- ・ 中小企業における事業計画の磨上げ等（例、専門家による伴走支援等）
- ・ 中小企業におけるガバナンスの構築、強化

92 経済産業省・財務省・金融庁（2022.3）「[中小企業活性化パッケージ](#)」

③中小企業向け投資の後押し

- ・投資リターン確保に係る特例的な支援措置の創設（例、中小企業基盤整備機構の「経営力強化支援ファンド出資事業」における他の投資家に優先分配を行える措置等）
- ・中小企業のグループ化への支援（例、日本政策金融公庫の融資制度等の活用、出資支援の検討等）
- ・地域の中小企業を応援しようとする主体（地域金融機関等）の後押し

(c)経営者保証に依存しない融資慣行の確立

思い切った事業展開の阻害や個人破産の促進等の影響がある経営者保証に過度に依存しない融資慣行の確立を目指すべく、経営者保証解除の好事例集の策定・周知等の広報の強化、信用保証制度における経営者保証を不要とする取扱いに関する周知の強化、経営者保証コーディネーターの質・量・支援対象の拡充、ガバナンス向上支援も含む支援機関向けの収益力改善支援の実務指針の策定に取り組む。

更に、官民金融機関に対して、経営者保証を徴求する場合に保証契約の必要性・理由の説明を個別・具体的に求めることについて検討する。また、官民金融機関・信用保証協会における経営者保証徴求のあり方や中小企業のガバナンスのあり方を含めた今後の中小企業金融の方向性について検討を行う。

(d)大企業との価値共創による成長に向けたパートナーシップ構築・取引適正化・賃上げ支援

地政学リスクの増大やグリーン化・デジタル化等の市場の変化等、世界全体の産業構造の転換が急激に進む中で、日本のサプライチェーン全体も変革が求められるところ、そのサプライチェーンの生産力・技術力を支える中小企業の成長が不可欠となっている。他方、一部の中小企業においては取引先への依存度が高く、価格交渉力が弱い状態にあるとともに、取引先の目を気にし、リスクをとった新たな事業展開に躊躇する傾向も見られる。

このため、下請Gメンヒアリングや、それによって収集した情報による、業種別ガイドライン、自主行動計画の定期的な改善を進める。また、毎年9月と3月の2回を価格交渉促進月間とし、フォローアップ調査を実施し、業種毎の実態把握を進めるとともに、個社に対する下請振興法に基づく「指導・助言」を実施する。これらの取組を下支えするため、親事業者と下請事業者のあるべき関係を規定した下請振興法の振興基準を改正し、その浸透を図っていく。

併せて、公正取引委員会と連携した下請代金法の執行も進め、価格転嫁の円滑化を進めることで、大企業から下請中小企業への分配を促進するとともに、それらを通じたサプラ

イチェーン全体の成長を促す。また、価格交渉・価格転嫁のみならず、約束手形の 2026 年の利用廃止など、取引適正化に向けた取組を「5つの取組⁹³」に基づき着実に進める。

さらに、物価高や円安等、コスト上昇分について適切な価格転嫁のもとでサプライチェーン全体でコスト負担をすることが重要であるとともに、加えて、サイバーセキュリティやグリーン化・デジタル化への対応等の社会的課題についても、大企業・中小企業を含むサプライチェーン全体で取り組むことが求められる中で、親事業者として取引先にも配慮しつつ、サプライチェーン全体が共存共栄し、付加価値を向上させていくことを宣言する「パートナーシップ構築宣言」は、マルチステークホルダーに配慮する経営を実現・実行していくものであり、「成長と分配の好循環」を社会全体で実現するための鍵となる取組である。これを踏まえ、「パートナーシップ構築宣言」の継続的な周知、宣言数の更なる拡大（特に大企業）を引き続き進めるとともに、宣言企業における取組状況のフォローアップ調査や下請事業者向けの調査を行い、宣言内容の実行状況等を公表し、優良事例は表彰等も行うことで、賃上げ促進税制の利用要件としての運用⁹⁴も含め、同宣言の実効性を高めていく。

③挑戦に必要な組織能力の引き上げ

(a)新たな産業構造に向けた変革を支える人材の確保・リスクリング

地政学リスク、サイバーセキュリティ、カーボンニュートラルの必要性等、様々な構造変化に直面し、常に不確実性に晒されている事業環境において、中小企業が独自の付加価値を有する商品・サービスの創出や生産性向上を実現するには、経営者にとって、先を見据えた経営を可能とする経営戦略リテラシーや思考力の養成が不可欠である。経営戦略の策定・実現を支える中核的な人材も不可欠だが、経営者による人材戦略の欠如等により不足している。

また、様々な構造変化に伴う課題の複雑化に伴い、従業員の能力向上も併せて必要であるが、経営層における意識・ノウハウが不足しており、人的資本を最大限に生かして付加価値の創出、生産性の向上を図ることができていない。

政府全体としては、2024 年度までの 3 年間ににおける 4,000 億円規模の施策パッケージに基づき、働く人が自らの意志でスキルアップし、デジタルなどの成長分野へ移動できるといった人的資本投資支援を抜本的に強化する方針であり⁹⁵、現状、企業が従業員に対して実施する訓練経費の助成制度の拡充（厚生労働省）や大学等におけるリカレントプログラムの開発（文部科学省）等の支援が講じられている。一方、前述のとおり、そもそも経営層が人材育成の意義・必要性を理解し、時間と費用を投入し、能力に見合った評価、報酬体系を構築

93 経済産業省（2022.2.10.）「『取引適正化に向けた 5 つの取組』を公表しました。」

引用 URL: <https://www.meti.go.jp/press/2021/02/20220210006/20220210006.html>（最終閲覧日：2022 年 6 月 21 日）

94 パートナーシップ構築宣言をしていることは、資本金 10 億円超かつ従業員 1,000 人超の企業が、賃上げ促進税制を活用することの一要件。（マルチステークホルダー方針の公表）

95 「[経済財政運営と改革の基本方針 2022](#)」（令和 4 年 6 月 7 日閣議決定），p.4

するといった取組も一体的に促進しない限り、従業員のリスクリング等の人的資本投資は進まない。

以上の課題に対応するため、中小企業の経営層の経営戦略リテラシー・思考力の向上や、様々な課題や分野の特徴に応じた人的資本投資（外部人材確保・リスクリング）に取り組む必要がある。

具体的には、経営者の後継者や中核人材を念頭に、まず、中小企業大学校の研修プログラムの充実とともに、オンライン講座の拡充等により受講しやすい環境を整える。こうした研修プログラムを受講するインセンティブについても検討する（各種補助金等との連携（優先採択等）、支援者の派遣等）。令和 4 年度から税額控除率の拡大等の抜本的な拡充をした中小企業向け賃上げ促進税制について、教育訓練費の増加を税額控除率の上乗せ要件として設定することで、当期の賃上げとともに、従業員のリスクリングにも取り組み、中長期的な生産性向上、さらには次なる賃上げにつなげるような人的資本投資に前向きな企業を後押しする。

また、中小企業支援機関等が後述の経営力再構築伴走支援を行うことを通じて、経営者及び中核人材が経営戦略や人事戦略構築のノウハウを会得することを促し、経営の自走化を目指す。さらに、経営スキルや人事戦略構築ノウハウを有している大企業や中堅企業 OB 人材（シニア人材）による経営支援をしてもらうこと、場合によっては、社内に入ってもらったことを通じて、経営層の知見を向上させるため、例えば、金融機関と連携し、関東地域で実施されている新現役交流会の全国展開等について検討を行う。

地域の中小企業に対する人材育成・確保の支援体制整備として、中核人材確保支援ネットワーク（経営支援を機とした人材確保・定着支援）、地域の産学官金の主体が連携して地域ぐるみでの人材育成・確保（人材マッチング・育成・フォローアップ等）に取り組む「地域の人事部」機能の形成を促進する。また、大企業への就職のみならず、地域の中小企業・小規模事業者に就職し、経営や事業推進を経験することが、個人のキャリア形成を豊かにするための選択肢の一つであることを周知・理解促進するための方策についての検討も実施する。

さらに、調査事業や有識者を交えた検討会開催等を通じて、例えば、リスクリングの方法、能力の評価方法、離職防止策等を中心に、人手不足対応ガイドラインを見直し・強化することによって、有効な人手不足対策の見える化を行う。見直したガイドラインの内容を踏まえ、経営者や人事担当部署に対する人材戦略の意識・知識・実行力の向上のための支援として、セミナーや人材マッチング事業を強化する。

(b)DX の浸透

付加価値の創出や生産性向上には、企業の人的資本をよりクリエイティブな活動に投資することを可能とする業務効率化や、意思決定の迅速化に資する、デジタル化の推進が極めて有効な手段である。

デジタル化推進にあたっては、中小企業等の経営課題やデジタル化の状況を把握し、それらを踏まえた事業環境に適したデジタル投資の促進が重要であると共に、デジタル化に

伴う費用対効果の測定の難しさやデジタル化に関するノウハウの不足等から投資を躊躇する傾向への対応が必要である。

まずは、デジタル化診断を通じて、個々の中小企業等のデジタル化の状況について同業他社のデジタル化の取組と比較しながら客観的に分析するとともに、自社の課題に合ったデジタル化の取組を明確にする。その上で、SaaS 等昨今の IT 関連サービスの提供実態を踏まえながら、インボイス制度も見据えたデジタル化に向けた IT 導入投資を促す。

また、デジタル化の実施及びその定着のためには、IT に精通した専門家のサポートが不可欠であり、中小企業のデジタル化を伴走して支援する体制を強化することで、将来の DX につなげていく。

併せて、中小企業が利用しやすいサイバーセキュリティお助け隊サービスの普及支援などを通じ、セキュリティ対策も推進する。

加えて、地域企業によるデジタル技術を活用した新事業の創出等の DX 実現に向けたノウハウ不足を補うためには、地域ぐるみでの DX 支援が有効であることから、地域の産学官金の関係者が一体となった支援コミュニティの立ち上げや各種活動（DX 戦略策定の伴走支援、IT ベンダーとのマッチング等）を支援する。こうした活動を地域の主体的な取組として定着させていく。

(c)段階的な直接金融の裾野の拡大【p.29（1）①(b)再掲】

④挑戦が報われる成長分野への進出

(a)産業構造全体の転換を促す事業再構築・生産性向上

内外の環境激変によって既存のサプライチェーンが流動化する中、新たな産業構造への転換を奇貨として変革に挑戦し、事業再構築に取り組む中小企業の支援が重要となる。また、今後、日本全体として新しい産業構造へシフトしていくことを促すために、付加価値額の 5 割を占める一方で、事業転換のための経営資源（人材・資金等）が不足する中小企業部門が産業構造転換に対応するための支援が必要となる。

そのような中、グリーン分野での事業再構築を通じて高い成長を目指す事業者を対象として事業再構築補助金に「グリーン成長枠」を令和 3 年度補正予算で創設した。現在、周知・広報と着実な執行に取り組んでいるところである。

あわせて、これまでの採択事業者約 3.5 万者分のビッグデータをテキストマイニング等の手法を用いて分析して得られた示唆や、その他のデータを組み合わせながら、事業再構築の「勝ち筋」を検証し、事業再構築に取り組む中小企業や支援機関向けのガイドラインやビジョンとして提示し、変革に挑戦する中小企業を後押しする。

これにより、効率的な事業再構築に取り組むことのできる支援環境の整備・エコシステム形成を促進するとともに、当該分析で得られた知見を事業再構築補助金その他の補助金の企画立案にも活用していく。

これらの①事業再構築補助金の適切な執行及び②そこから得られた知見の横展開を同時並行的に進めることで、産業構造全体の転換及び日本全体の生産性向上の更なる促進を目指す。

(b)地域におけるイノベーション・ハブの整備

新しい産業構造への対応や、賃上げの原資を生む生産性向上をもたらすイノベーション創出が必要である中、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が必ずしも十分でない中小企業にとって、自社のみで新規事業投資・技術開発投資などのいわゆる“イノベーション投資”を効率的・効果的に継続することは困難であり、地域の他の中小企業や大企業、大学、公設試験研究機関等の外部機関との協業（オープンイノベーション）が不可欠。

これらの協業促進のため、特に技術や知的財産について助言可能な地域内外の専門家に相談できるよう、既存の地域における経営支援拠点との連携を図りつつ、体制を整備する。このことにより、地域の大企業、大学、公設試等との共同研究開発をはじめとした協業の機会を増やすとともに、場合によっては地域をまたがる協業につなげる。また、あわせて地域内外の外部機関とのオープンイノベーションを自律的に創出する体制や仕組みを整備する。

(c)海外展開への支援

人口減少等により縮小する国内市場において、価格転嫁も難しい事業者を取引先とする中小企業にとっては、海外への展開、市場獲得が重要であるものの、心理的ハードルの高さ、社内人材・海外ビジネス情報等の不足、自社ブランドの未確立等の様々な課題が存在する。さまざまな支援を講じているが、最終的に KPI⁹⁶を達成するためには、国の支援に頼らず、中小企業が自走化して海外展開できることが必要となる。

このため、自社商品の強みの発掘・コンセプト作り・プロモーション等への支援を行う。また、製品開発・販路開拓関連の補助金等を活用した中小企業へ（プッシュ型で）専門家診断の実施や、意欲ある者への計画策定・実施等のハンズオン支援を行い、世界に通用する中小企業の発掘・磨き上げを図る。

更に、中小企業が、海外専門家等とのネットワーク構築・交渉の進め方等の能力を獲得し、海外ビジネスを自律的に展開できるよう、また、地域中小企業の域外販売機能を担う

96 前掲注 4 参照。「海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を今後 5 年間（2025 年まで）で 10%向上させる」及び「2030 年までに中堅・中小企業等の輸出額及び現地法人売上高の合計額を 35.5 兆円とする」

事業者が、地域の海外展開を担う即戦力となるよう、海外販路開拓高度人材の育成を検討する。

(d)規模拡大を促進する（阻害しない）支援ツールの整備

成長しても利得は小さいとの認識を払拭すべく、中堅企業へと成長する企業群を支援対象とした中小企業等経営強化法の運用、企業規模別の補助上限を導入した補助金（ものづくり補助金・事業再構築補助金）の運用に引き続き着実に取り組む等、成長過程にある企業に対する支援の充実を引き続き図る。

また、地域経済の中心的な担い手となりうる企業として、経済産業大臣が選定した地域未来牽引企業（全国約 4700 者、9 割強が中小・小規模事業者）について、成長目標達成に向けて取り組む企業に補助事業の優遇措置等を講じるとともに、伴走型支援などを実施している。2022 年度に実施する中間評価の結果も踏まえ、更なる成長加速のため、今後の地域未来牽引企業への支援の在り方について検討する。

(2) 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者の政策支援

①経済安全保障に必要な事業の確保

地域の中小企業が、我が国の経済安全保障上、重要な技術・生産基盤を担う場合もあることから、「知る」「守る」「育てる」という統合的なアプローチのもと、研究開発・社会実装を推進し、機微技術についての責任ある経営判断を促す。

②地域課題解決に資する事業の振興

地域のエッセンシャル・サービスの継続を含む、地域の公益的・社会的課題の解決に資する民間事業について、その公益性・社会性を公的に評価し、官民による支援の充実につなげる。

具体的には、地域内外の中小企業等が、地方自治体等の地域内の関係主体と連携しつつ地域・社会課題解決と収益との両立を目指す実証プロジェクトを支援するとともに、地方自治体と課題解決に取り組む中小企業等とのマッチング等を実施する。

③地域中小企業の事業承継・M&A の促進

地域において重要な役割を担う中小企業の事業承継・M&A を進めることは当然である。特に近年は、地域の比較的小規模な企業や個人事業者についても、事業承継等の手段として M&A が広がりつつあり、これを支援するものとして、Web を通じたマッチングプラットフォームサービスや、更に譲渡側の企業名を含む情報を公開してマッチングを行うオープンネーム型サービス等、新たなサービスが民間の支援機関において展開されつつある。

こうした状況も踏まえ、事業承継・引継ぎ支援センターにおいては、2020 年 10 月から民間 M&A プラットフォーマーとの連携を開始し、連携強化を図るためデータベースの改修等の取組を進めているところであるが、更にオープンネームでのマッチング等の新たな形態での支援を試行する。

また、特に地方においては経営者人材が不足しているという課題が指摘されているところ、後継者不在の中小企業と、高度な人材をマッチングする手法の一つとして、後継者不在の中小企業等を譲り受けて自ら経営者として企業の再成長を実現させようとする経営者候補（サーチャー）に対して資金等の支援を行うサーチ・ファンドの取組が始まりつつある。こうした状況を踏まえ、2021 年 11 月から中小企業基盤整備機構のファンド出資事業においてサーチ・ファンドへの支援を開始したところであり、引き続き支援に取り組んでいく。

加えて、事業承継・引継ぎ支援センターにおいて実施している、後継者不在の小規模事業者と創業希望者をマッチングする後継者人材バンク事業について、既述の事業承継・引継ぎ支援センターにおける新たな形態での支援の試行も含め支援の充実を図る。

④面的・地域単位でのまちづくり・経営改善の実施

地域の中小・小規模事業者は、地域特有の資源を有効活用した商品・サービスの提供や、商店街などの商業集積地の形成を図りながら、地域のニーズ等を取り入れたサービスを数多く提供しており、地域の活力のためには、その機能を育成・維持していくことが極めて重要である。他方、人口減少・少子高齢化の進展や社会の成熟化やデジタル化の普及に伴う購買行動の多様化など、外部環境がめまぐるしく変化する中、商店街では空き店舗が増加するなど、個別企業だけの問題ではなく、商業集積地としての魅力も低下している。

このような状況を打破し、地域の住民やコミュニティが期待する多様なニーズに応え、新たな付加価値を生み出す場への変革を促すためには、個別企業ではなく地域単位で面的に連携することで、まだ活用できていない地域としての「個性」や「多様性」を伸ばし、地域価値を高め、持続可能なまちづくりを進めていくべきである。

この方向性の下、当面の取組として「新たな付加価値を生み出すための地域の魅力の再確認・地域資源の活用」、「デジタル技術等を活用した地域全体の効率化・魅力向上」「まちづくりを支えるサポート体制、人材育成」を進めていくことが重要である。

- (a) 令和 4 年度から政府の自治体連携型補助金に市町村が直接応募できる枠を創設するなど、都道府県単位だけでなく、地域の特徴・優れている点を深く認識している市町村のアイデアを実現することで、従来の発想にとどまらない「地域資源」の面的な積極活用を後押しする。
- (b) 食文化等の地域資源を活用した商品の開発・改良や販路開拓を、地域の支援機関と複数の中小企業が共同・協業で行う支援を行う。
- (c) データ収集・分析に基づくマーケティングを個社ではなく商業地域全体で行うなど、面的な魅力向上・効率化に向けた地域全体のデジタル化への取組を政府の補助事業で支援するとともに、成功モデルの確立・横展開を進める。
- (d) 人材育成プログラムの開発や講習などを実施することで、まちづくりを支える人材育成を支援するとともに、地域の中心的な役割を担う事業推進役や地方公共団体等と連携した、多様な支援者によるサポート体制を整備する。

⑤移住・定住・リモートの促進

コロナ禍以降、都心部から周辺部へ人口が移動し、地方移住の関心が高まっている。特に 20 代や 30 代の若者層の関心が高い。理由としては、自然豊かな環境への魅力や、テレワークで地方でも働けるようになったことが挙げられる。

このような状況の中で、「デジタル田園都市国家構想基本方針」では、デジタル技術を活用して地方創生に資するテレワークや副業・兼業等による「転職なき移住」を更に推進する観

点から、企業版ふるさと納税等の活用を通じて、全国にサテライトオフィス等の整備を促すとともに、優良事例の表彰やマニュアルの配布など、企業側のインセンティブを高める取組を推進することとされている。

このような政府全体の取組を地域中小企業に周知し、地方における人材確保やイノベーションの創出につなげる。さらに、大企業への就職のみならず、地域の中小企業・小規模事業者に就職し、経営や事業推進を経験することは、個人のキャリア形成を豊かにする選択肢の一つとなりうる。例えば、鳥取県ではとっとり副業兼業プロジェクトを立ち上げ、「週 1 副社長」として県内企業での副業・兼業を推進する取組も進めている⁹⁷。このような例も参考に、キャリア形成のあり方について、周知・理解促進するための方策について検討する。

⑥地域の包摂的成長

SDGs への取組が世界的に拡大していく中で、都市部・大企業だけでなく地域や中小企業も含めた包摂的な成長も重要な要素となっている。また、デジタル化の進展などの社会環境の変化により、これまで注目されていなかった多様な才能や地域の価値が見直され、活躍・活用が大きく広がりうる時代となりつつある。(例：アートやアニメなどのコンテンツ、スポーツによる地域活性化)。さらに、企業単独ではなく地域ぐるみ／地域単位でブランドを確立したことにより、地域全体の事業収益性が高まった事例も創出され始めている。

また、SDGs への取組など社会課題の解決を起点とする、事業性と社会性を両立したビジネスが、地域住民・金融機関・移住者など地域内外の多様なプレイヤーの連携によって生み出されている。一例を挙げれば、福島県国見町の株式会社陽と人（ひとびと）は、廃棄されていた柿の皮を利活用した化粧品等を開発・販売する事業を営むことで、農家の所得向上と都市に住み働く女性の生き易さの向上を目指しており、これに対して株式会社 Zebras & Company は出資と経営支援を行い、社会課題解決と持続的な企業経営との両立を支援している⁹⁸。

このように、地域に存在する多様な資源・価値・才能を活かし、中小企業も含めて地域全体が成長していく「包摂的な成長モデル」と、それを促す政策について、関係部局と連携し、検討を進めていく。

97 とっとり副業兼業プロジェクト ～週 1 で地方企業の副社長になる～ | 鳥取県 引用 URL: <https://www.fukugyo-kengyo.tottori.jp/> (最終閲覧日: 2022 年 6 月 21 日)

98 [ZEBRAS & COMPANY](#) 企業ページ等より

(3) 共通基盤を強化するための政策支援

①経営支援機関の支援能力向上と経営力再構築伴走支援の推進

事業環境が大きく変化する時代においては、中小企業等の自己変革力を高める必要がある。そのためには支援者が経営者等と徹底して対話をし、経営者らに本質的な経営課題を納得（腹落ち）させ、自走化を促すことが重要であり、その上で、設定された課題解決に向けて、企業に寄り添った相談体制を整備していくことが重要である。

他方、こうした伴走支援や専門性の高い支援を提供できる支援機関や支持者が、特に地方においては相対的に少ないという課題がある。

このため、経営力再構築伴走支援の全国展開を通じて、成果の上がる伴走支援のノウハウを抽出し、研修等に反映することで支援機関、支援者の支援能力の向上に繋げる。具体的には、商工団体、士業団体及び金融機関等を構成員とする推進協議会において伴走支援の推進に関連する様々な論点を議論・検討していくとともに、地方経済産業局に組成した官民合同チームが地域の中核企業等を対象に伴走支援を推進していく。

また、認定支援機関の実績の更なる見える化を推進することにより、中小企業側から優れた支援機関、支援者を選択しやすくするとともに、支援機関側の得意分野の見える化を通じた支援機関間の連携を容易にする環境を整備する。官民の支援機関が互いに切磋琢磨し、有機的に連携できる環境整備を進める。

さらに、各種補助金・計画等の際に提出された中小企業の個社データや支援者のデータを名寄せして集約する中小企業庁のデータベース（「ミラサポコネクト DB」）を構築し、中小企業経営者と支援者を適切にマッチングする基盤を整備する。

これらの取組を通じて、官民の支援機関が互いに切磋琢磨しながらその支援能力を向上させ、中小企業がそのニーズにマッチした支援を受けることが出来る環境を整備する。

②BCP・保険の強化

近年、自然災害は激甚化する傾向にあること、また、感染症の感染拡大も事業継続に大きな影響を与えるものとなっていることから、自助の観点から防災・減災への事前対策を早急に進める必要がある。

このため、今後は、保険や防災・減災設備等の事前対策に取り組む中小企業数の拡大や、事業継続力強化計画（BCP 計画）の策定件数の拡大及び計画の実効性向上を図るべく、事前対策を講じて被害を軽減できたベスト・プラクティスの調査・周知を自治体等と協働して強化すること、BCP 計画の更新時に従前の計画の実施状況報告を求めるよう制度改正を行うこと等を通じ、事業者が保険への加入や質の高い BCP 計画の策定等に取り組むインセンティブを向上させる。

③地方自治体による戦略的な産業振興の促進を通じた生産性の高い事業創出・持続可能性の向上

地方では、都市と比べて人口減少・高齢化が一層進展する見込みである。特に生産年齢人口が急激に減少し、地方での事業拡大や新事業創出が制約されるおそれがある。また、人口密度の低下に伴い、地域住民の生活に不可欠な対人サービスの提供が困難となる地域が生じるおそれもある。

一方で、デジタル化の進展等と相まって、自然環境や暮らしやすさといった地方固有の様々な価値が顕在化しつつある。これらの価値を活かして、特色ある生産性の高い事業を創出し、地域経済への波及効果を図ることを通じて、良質な雇用機会を生み出していくとともに、社会的価値を有する事業を振興することを通じて、魅力ある持続可能な地域づくりを実現していくことが重要である。このような観点から産業政策を展開する地方自治体の取組を更に促進し、地域の中小企業等の成長につなげていく必要がある。

地域の人口や産業構造等を踏まえた戦略的な圏域を設定し、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、SDGs 等の新たな価値観を踏まえつつ、デジタル化等による生産性向上、人材育成・確保、地域課題の解決、サプライチェーンの強靱化等の観点も取り入れながら、地域による自立的な産業政策の展開を促進するため、地方自治体の戦略的な産業振興を促すことを目的とする地域未来投資促進法の施行状況等に検討を加え、2022 年度中に結論を得る。

第 6 章 おわりに

以上のとおり、我が国の中小企業・小規模事業者を俯瞰してみると、社会経済の大きな構造変化に晒されながら、経営者の交代が進み、M&A が活発化し、意欲あるアトツギ等が新しい挑戦に取り組むなど、ダイナミックな変革局面に差し掛かっている。変化を意識しやすい局面は、中小企業・小規模事業者の経営者が、成長に向けて自己変革・挑戦へ踏み出しやすい時機でもある。中小企業・小規模事業者は小回りが利き、新たな分野に果敢に踏み出せる強みを持つことから、国が適切な政策によって中小企業・小規模事業者の経営者の自己変革・挑戦を後押しすれば、「成長と分配の好循環」のリード役、日本経済・社会のアップデートのエンジン、ドライバーとなるべき存在と言える。

振り返れば、数万人の従業員、数兆円規模の売上を誇り、世界に名を轟かせる我が国の大企業も、わずか 3-40 年前は皆、中小企業・小規模事業者であった。彼らも無数の自己変革・挑戦を積み重ね、更なる成長・発展を目指しているのである。

更に、最近のアトツギベンチャー等の「変革・挑戦を志向する中小企業・小規模事業者」は、経済成長や地域雇用の維持・拡大に貢献するのみならず、サーキュラーエコノミーの実現等、社会課題の解決にも積極的に取り組んでいる。今後、Web3.0 等の次世代の日本の社会・産業構造を形作る動きにおいても、中小企業・小規模事業者が大きな役割を果たすことが期待される。

中小企業・小規模事業者のポテンシャルを最大限に伸ばすためには、変革・挑戦の後押しに一層フォーカスした政策支援が重要だと考える。こうした中小企業政策の変革を、日本の経済・産業全体を「自己変革・挑戦・次世代への投資」に大きな価値観を置くものへと転換していく嚆矢としていきたい。

中小企業庁自身も、「変革・挑戦を志向する中小企業・小規模事業者」を強力に支援していくため、経営力再構築伴走支援推進室を設置する等、組織体制の強化及び支援ノウハウの蓄積・継承に努めるとともに、行政自身の DX を進め、中小企業向け総合支援サイト（ミラサポ plus）において、中小企業・小規模事業者支援に有用なデータを適切に開放していくなど、組織の自己変革に不断に取り組んでいく。