

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—

(概要・参考資料集)

2022年6月22日

中小企業庁

中小企業政策の今後の方向性に関する検討背景・基本的認識

- 近年、中小企業政策の重要課題は、コロナ禍を乗り越えるための事業継続支援であった。引き続き、物価高等の足下の課題への対応には、万全を期して対応を図っていく。
 - 一方、コロナ禍から2年、世界・日本が新たな構造変化の局面を迎える今、
 - ✓ 雇用の7割・付加価値の5割を占める**分厚い構造**ゆえ、マクロ経済・サプライチェーン構造変革へのインパクトが大きい
 - ✓ 「所有と経営の一致」等の特徴ゆえ、**経営に小回り**が利き、**果敢に挑戦し易い**といった中小企業・小規模事業者が持つ役割・特徴に着目し、**一者でも多くの中小企業・小規模事業者を成長志向**にしていくことが、「成長と分配の好循環」の実現のためにも、また、生産性向上を目指す中小企業政策のKPI*を達成する上でも、必要不可欠。
- * 2020年→2025年で 全要素生産性(TFP):伸率5%向上、中堅企業へ成長:年400社以上、海外展開比率:10%向上、開業率:10%台
- 折しも、経営者の交代が進む兆しがあり、**変革・挑戦への意欲を持ちやすい経営体に生まれ変わる企業が増えている**今は、成長志向の中小企業・小規模事業者を支援する好機。
 - こうした問題意識の下、経営者等との意見交換を重ね、①中小企業・小規模事業者の**成長志向・変革・挑戦**といった側面に改めてフォーカスする方針、②これまで**中小企業・小規模事業者の挑戦を阻んできた構造的課題**の分析、③その**解決に資する政策の方向性**について検討を進めてきた。

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」

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

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

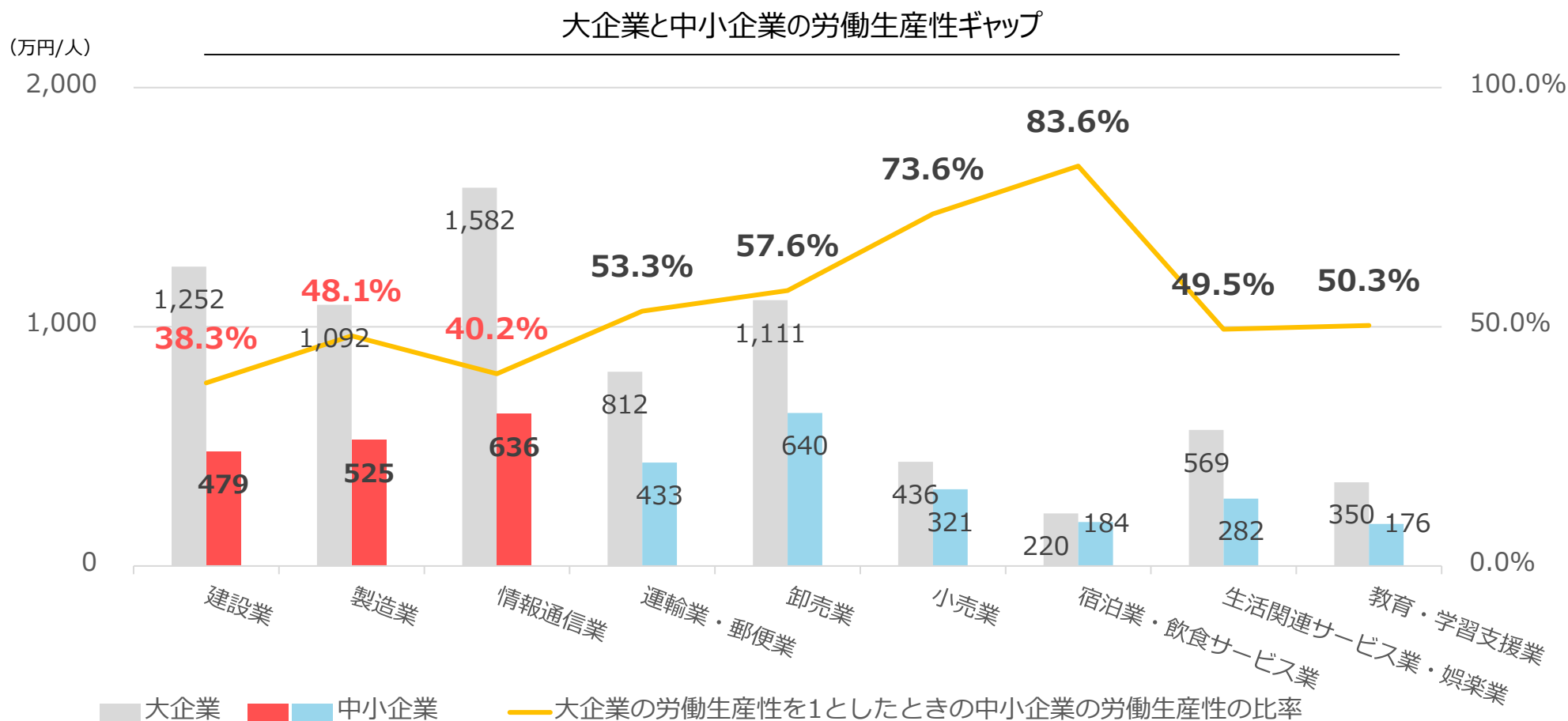
- ① **経営者の交代**により**挑戦・変革志向**へ
- ② **近年の技術革新**による中小企業の**成長機会拡大**
- ③ **変化**を意識しやすく、**社会課題解決**を起点とした**新規事業**が創出されやすい環境

※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

※大企業・中小企業の生産性格差は縮小傾向

中小企業・小規模事業者の生産性は伸びる余地を残している

- 建設業や製造業、情報通信業など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存在。規模間格差の小さい業種も、他業種比・国際比較で低水準。
- 中小企業・小規模事業者の生産性は未だ大きく伸びる余地を残している。

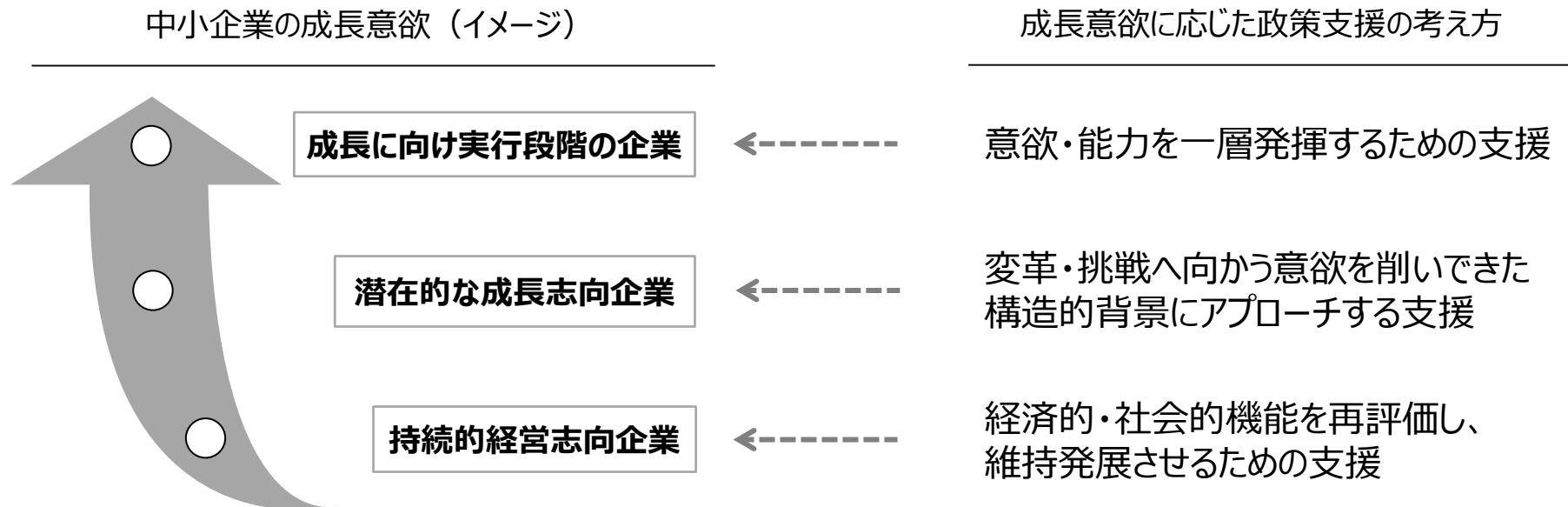


(資料) 総務省「平成26年経済センサス基礎調査」総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」再編加工

(出所) 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)

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

- 中小企業・小規模事業者の規模・業種などの特徴は様々であり、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、地域でコミュニティを支える小規模事業者も存在。
 - こうした中、多くの企業が「**成長のポテンシャルや意欲を持っているが、まだ一歩踏み出せていない、潜在的な成長志向企業**」であると考えられる。成長と分配の好循環の実現に向けて、**一者でも多くを「成長志向の中小企業・小規模事業者*」にする政策支援**が求められる。
- *規模の大小にかかわらず、生産性向上や売上拡大を目指し、賃上げや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
- 持続的経営志向で地域を支える中小企業・小規模事業者に対しては、その**経済的・社会的機能を再評価し、維持発展**させるための支援に取り組んでいく。



中小企業・小規模事業者の成長志向を妨げる構造的背景の分析

- 経営者・学識者等との対話を通じ、**中小企業・小規模事業者の成長志向へのインセンティブを損ねる構造的背景**を経営者視点で分析。中小企業・小規模事業者支援が更に一步踏み出すには、こうした構造を意識した政策展開が必要。

中小企業・小規模事業者の成長志向を妨げる構造的背景（仮説）

動機段階の課題 変革・挑戦への意欲を持ちづらい	成長に向けた意欲を持ちづらい属性・事業環境	①高齢化に伴う現状維持志向 ②当面安定したビジネス環境；既存の取引関係の頑健性 ③所有と経営の一致；オーナー経営による現状維持志向
意思決定段階の課題 変革・挑戦の意欲を持って取組を進められない	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)
	リソース・ノウハウの不足	①ヒト 経営者・中核人材の経営面の経験・ノウハウ 人手不足・意思決定の迅速化を助けるDXは途上 ②カネ 成長資金へのアクセスが限定的 ③情報 周囲に中小企業経営の成功者・リーダーが不在 ノウハウ・模倣例が不足
	リターンが小さいと認識させる事業環境	①付加価値の価格転嫁が困難な国内市場 ②中小企業を優遇する補助金等 ③成功者・リーダーが僅少；魅力・社会的意義の浸透が途上

中小企業・小規模事業者の成長志向*を促す政策支援の方向性（案）

- 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。

*成長志向の中小企業・小規模事業者： 規模の大小にかかわらず、生産性向上や売上拡大を目指し、賃上げや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

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：承継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

挑戦を支える組織能力の充実

（例：変革を支える人材の確保・リスキリング、DXの浸透）

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：産業構造全体の転換を促す事業再構築、海外展開支援）

今後の中小企業政策の方向性・案（全体概観）

1. 成長志向の中小企業・小規模事業者の創出

（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

- ① 承継を機とした成長志向企業への変革を後押し
- ② 規模拡大を促す環境整備（M&A・グループ化の円滑化）
- ③ 成長を目指す中小企業のガバナンスの向上

創業支援

- ④ 起業家教育の推進
- ⑤ 創業時の経営者保証解除
- ⑥ アトツギベンチャーの支援強化
- ⑦ 新興企業向け公共調達

（２）挑戦を支える事業・金融慣行へ

- ① チャレンジを支援する中小企業金融
- ② 段階的な直接金融の裾野の拡大
- ③ 経営者保証に依存しない融資慣行
- ④ 大企業との価値共創と分配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

（３）挑戦を支える組織能力の充実

- ① 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
- ② DXの浸透
- ③ 段階的な直接金融の裾野の拡大【再掲】

（４）挑戦が報われる成長分野への進出

- ① 産業構造全体の転換を促す事業再構築・生産性向上
- ② 地域におけるイノベーション・ハブの整備
- ③ 海外展開の促進
- ④ 規模拡大を阻害しない支援ツールの整備

2. 持続的経営志向企業への支援

- ① 経済安全保障に必要な事業の継続
- ② 地域課題解決に資する事業の振興
- ③ 地域中小企業の事業承継・M&Aの促進
- ④ 面的・地域単位でのまちづくり・経営改善の実施
- ⑤ 移住・定住・リモートの促進
- ⑥ 地域の包摂的成長

3. 共通基盤の強化

- 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
- ② BCP・保険の強化
- ③ 地方自治体による戦略的な産業振興を通じた生産性の高い事業創出・持続可能性の向上

参考資料集

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相
- 2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）
- 2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）
- 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
3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

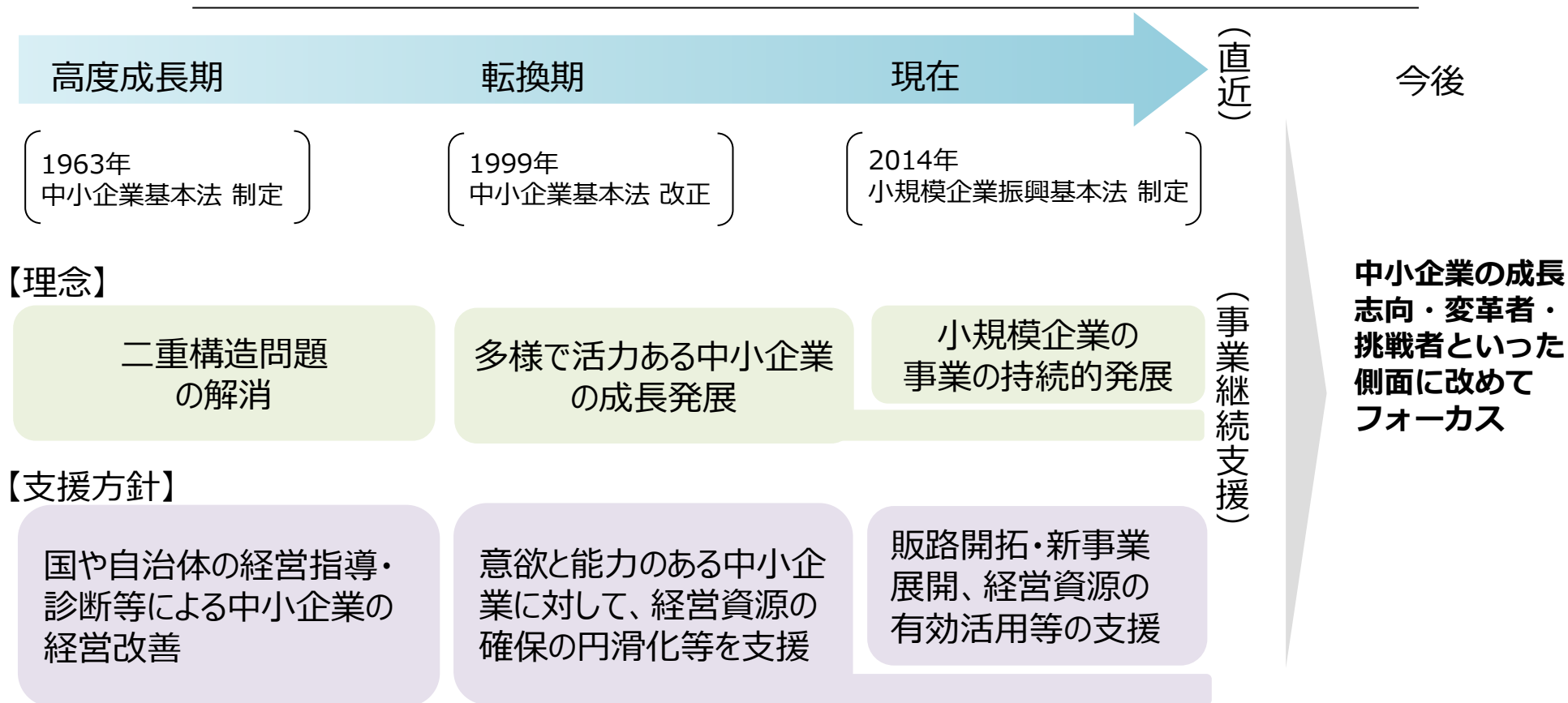
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

中小企業政策の重点の変遷

- 中小企業政策の重点は時代ごとに変遷。近年は、コロナ禍の影響に対応するための事業継続支援が重点課題に。
- 世界・日本の構造的変化、「成長と分配の好循環」に占める中小企業の役割の大きさを踏まえれば、今こそ中小企業の成長志向・変革者・挑戦者といった側面に改めてフォーカスすべきタイミングではないか。

中小企業政策の重点の変遷（イメージ）



報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

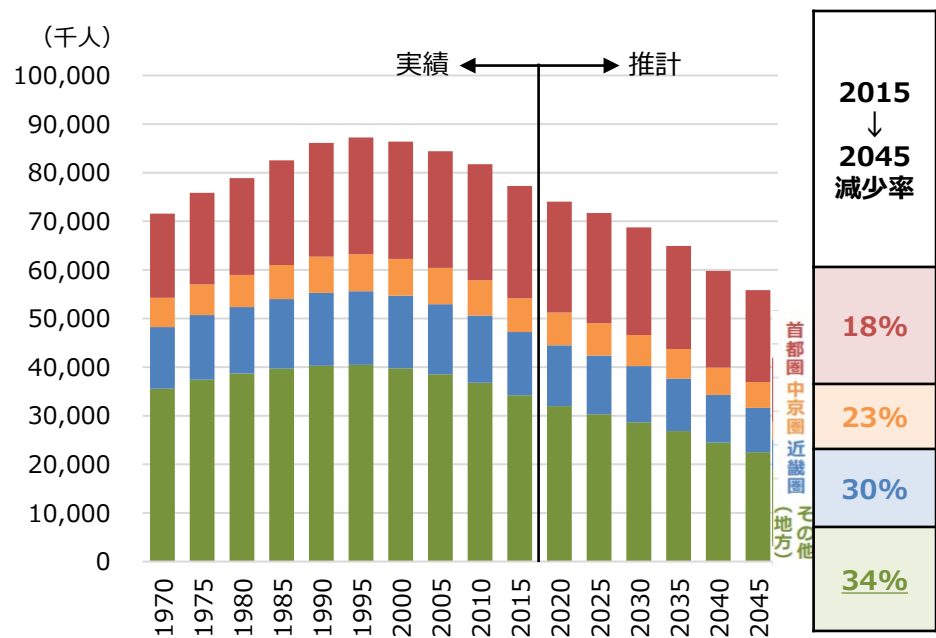
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

人口減少・少子高齢化に伴う国内経済の縮小

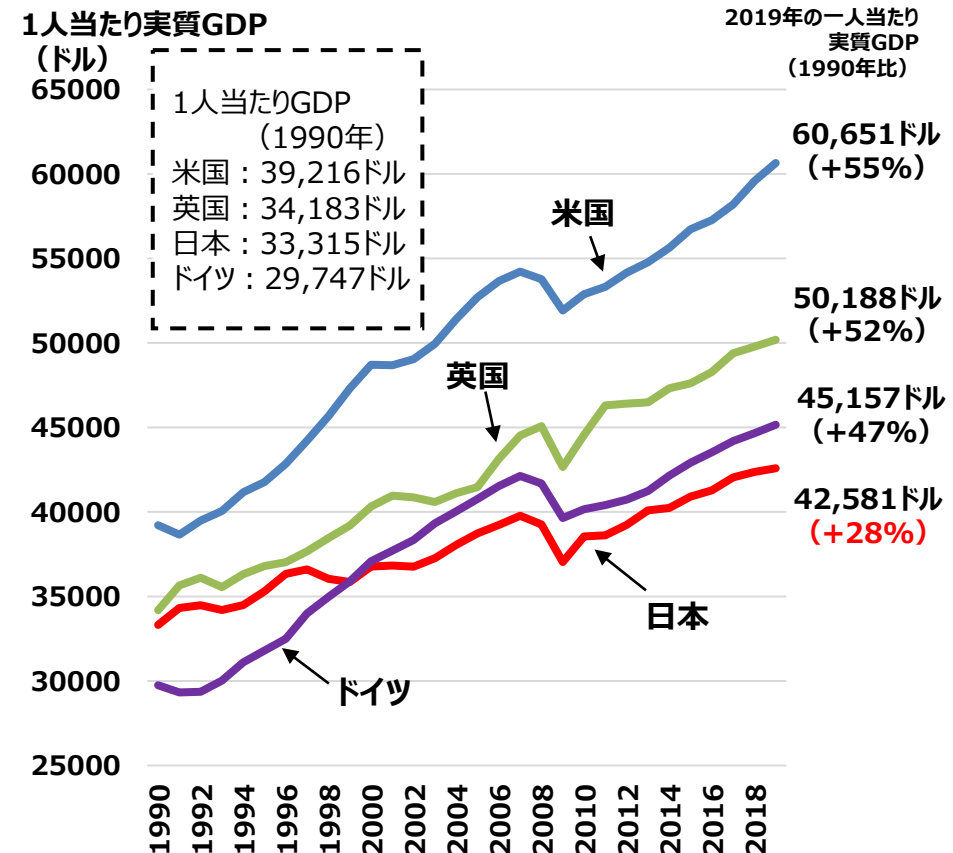
- 人口減少・少子高齢化が継続することで、生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続する見通しである。将来的には国内市場は縮小が懸念される。

エリア別の生産年齢人口（15～64歳）の推移



※ 首都圏：東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県
中京圏：愛知県・岐阜県・三重県
近畿圏：大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県・福井県

一人あたり実質GDPの推移



(注) 2015年時点のドルベースで実質化し、各国各時点の購買力平価で換算した値。
OECD.statデータに基づき作成。

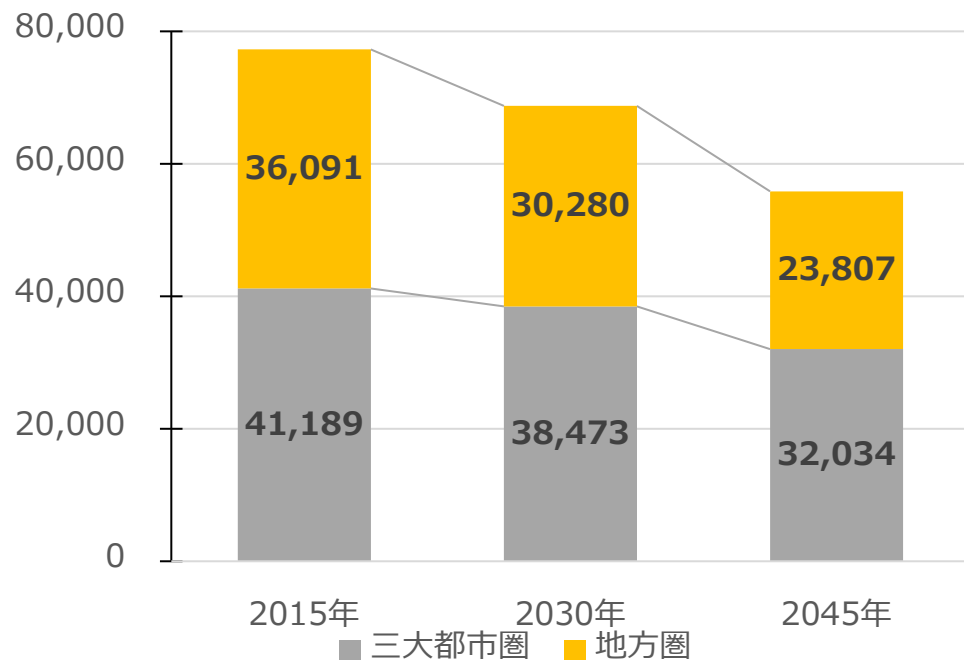
(出所) 経済産業省 (2021.11) 第1回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
資料4「事務局説明資料」p.5

地域社会の縮小

- 地域では生産年齢人口の減少が一層進展し、地域における良質な雇用機会の縮小、都市部への人口流出等が懸念される。

生産年齢人口の減少

(単位：千人)

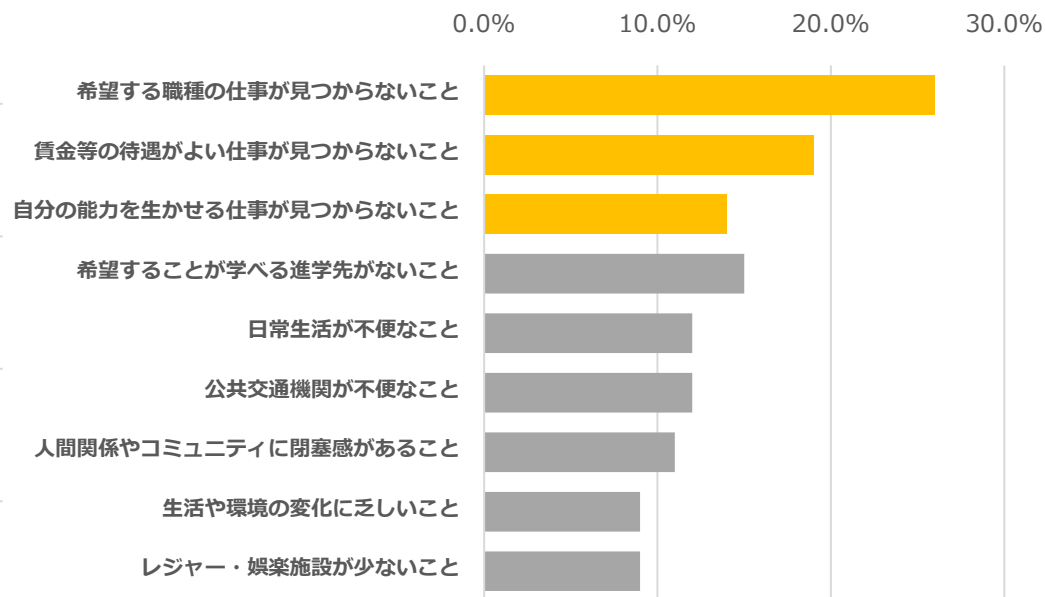


(注) 三大都市圏：東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
名古屋圏：岐阜県、愛知県、三重県
大阪圏：京都府、大阪府、兵庫県、奈良県
地方圏：三大都市圏以外の圏

(出所) 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より作成

地域における良質な雇用機会の縮小の影響

- 東京圏への流入者の移住の背景となった地元の事情として、仕事関係のことを挙げる割合が高い。



※母集団：東京圏外出身の東京圏在住者
※n=519

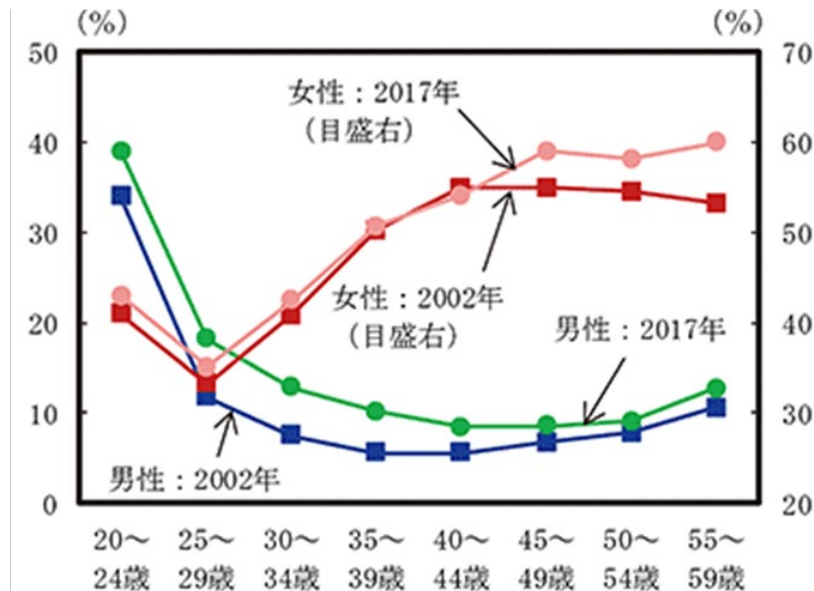
(出所) 国土交通省国土政策局(2020.11速報)
「[企業等の東京一極集中に係る基本調査\(市民向け国際アンケート\)](#)」p.21
より回答が多い項目を抜粋・簡略化して作成

非正規雇用の増加を要因とする所得格差拡大への懸念

- 若年層等で非正規雇用が増加しており、所得格差の拡大の要因となっている可能性がある。
- 実際に、2004年から2010年にかけて若年層で「ジニ係数」（所得の分布の偏りを表したもので、1に近づくほど不平等度が高い）が大きくなっており、格差が広がる傾向にある。

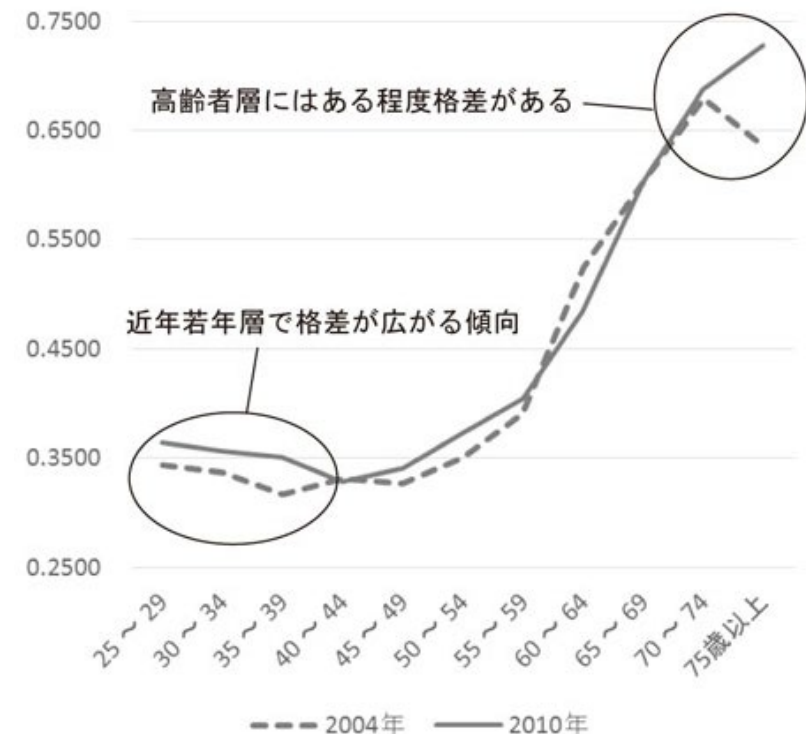
性別・年齢階級別の非正規雇用比率

男性はすべての年代で、女性も40～44歳を除くすべての年代で、非正規雇用比率が上昇している。



(資料) 総務省「労働力調査（詳細集計）」により作成
(出所) 内閣府「[日本経済2021-2022 ー成長と分配の好循環実現に向けてー](#)」p145

年齢階層別ジニ係数の変化



(資料) 厚生労働省「所得再分配調査」により作成
(出所) 内閣府 (2015.10)『[選択する未来 ー人口推計から見えてくる未来像 ー](#)」「[選択する未来](#)」委員会報告 解説・資料集」第3章第2節 Q14

新たな価値観（CN、循環経済、SDGs等）に寄与する産業への移行

- 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等の新たな価値観に寄与する産業への移行に向けた取組等を進めており、日本の産業界も対応が迫られている。

CN関連の政策が各国で講じられている

EU

- **2030年に少なくとも55%排出削減**（1990年比）との目標を設定。
- 2020年7月、欧州ポストコロナ復興計画予算に合意。**2021-27年の7年間で約70兆円**（予算総額の30%）を「グリーンリカバリー」に充当。
- 2021年7月、**炭素国境調整措置（CBAM）**の新規提案、EU-ETSの対象拡大や省エネ指令・再エネ指令、自動車CO2排出規制の関連法制の見直し等を含む**政策パッケージ「Fit for 55」**を提案。

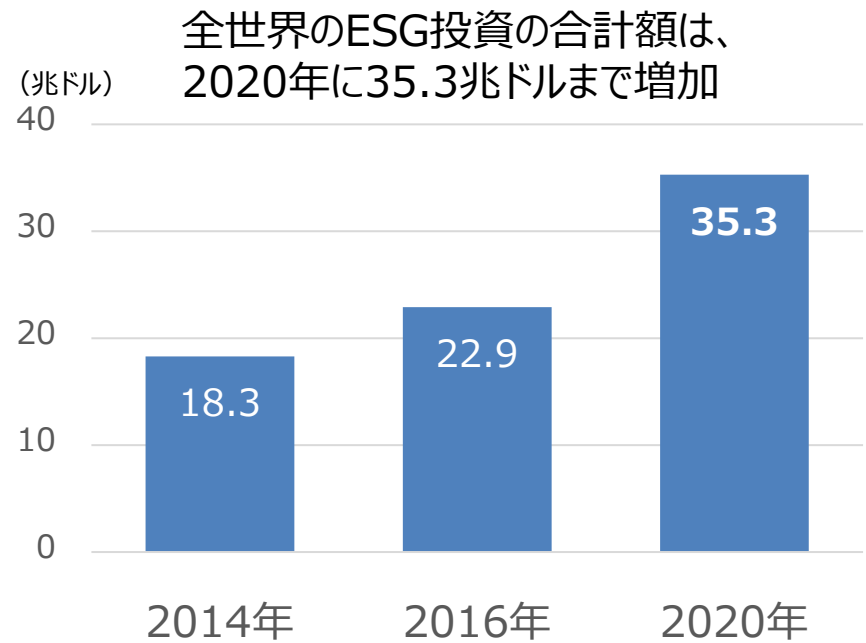
米国

- **2030年に50-52%排出削減**（2005年比）との目標を設定。2035年までのクリーン電力100%を目指す。
- **EVインフラ（75億ドル）、電気バス等（75億ドル）、電力インフラ（650億ドル）**を含むインフラ法案が成立。**クリーンエネルギー・気候変動分野への5500億ドル**を含むBuild Back Better法案が下院を通過。

中国

- **2060年までのカーボンニュートラル**、2030年までのCO2排出量ピークアウトを表明。
- **エネルギーの非化石割合向上**（2030年25%、2060年80%）、産業・運輸部門の低炭素化、**全国炭素排出権取引市場の構築・充実化**などを含む国家方針を策定

ESG投資の急増



（出所）GSIA「Global Sustainable Investment Review」

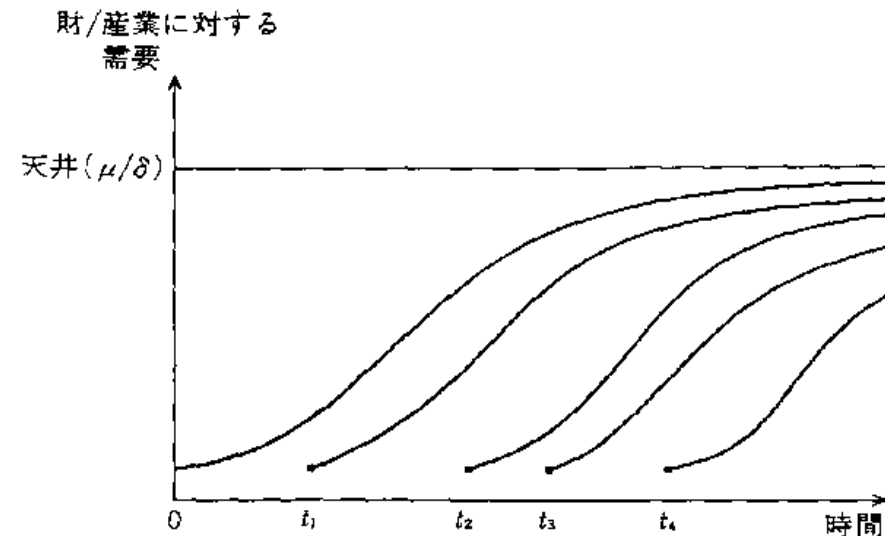
社会の成熟化に伴う需要飽和

- 「既存のモノやサービスに対する需要は必ず飽和する」とする実証研究がある。
- 「需要の飽和」は先進国の経済成長を抑制する根本的な要因であり、これを打ち消すような成長力のある新しいモノやサービスの登場（プロダクトイノベーション）が先進国の経済成長をけん引する。

（例）自動車産業の需要の変化

- 自動車産業を例にとると、我が国の四輪車の保有台数は2008年度に景気低迷の影響を受けて減少に転じ、4年にわたり減少したが、その後は増加。
- ハイブリッド車以外は減少を続けたままであるが、2011年度にハイブリッド車の増加がその他の車種の減少を上回り、以後はハイブリッド車の増加が全体の増加を牽引している。
- 成長が維持された背景に製品の内容に変化があった例であるといえる。

時間の経過と需要の変化の関係（イメージ）



新しい需要と経済成長のパターン

注) $t_1, t_2, t_3, t_4, \dots$ は新しい財／産業が誕生した時点。
出所) Aoki and Yoshikawa[2002].

新たな価値観への転換に伴う消費者ニーズの多様化・個別化

- 新たな価値観への転換（SDGsの重視等）に伴う消費者ニーズの多様化・個別化が進むことで、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・サービスが需要を獲得する方向に変化している。

世代による消費者ニーズの多様化

	X世代 1960-79	Y世代（ミレニアル） 1980-95	Z世代 1996-2012
時代背景	● 高度成長と資本主義・能力主義の全盛期	● グローバル化と社会、経済の安定期	● デジタル化、イノベーションと格差/分断の時代
考え方	● 個人主義 ● 競争社会 ● 楽観的	● 懐疑的 ● ワークライフバランス ● ミニマリズム	● 複数のアイデンティティ ● 多様な価値観 ● 理想と現実のバランス
消費行動	● 消費は社会的地位 ● 高級品やブランドなどステータスを表現する消費	● 消費は、「モノ消費」より「コト消費」 ● 学び、旅行等、豊かな人生につながる消費	● 消費は個性の主張 ● 倫理的 ● 所有にこだわらない ● 徹底的なリサーチ

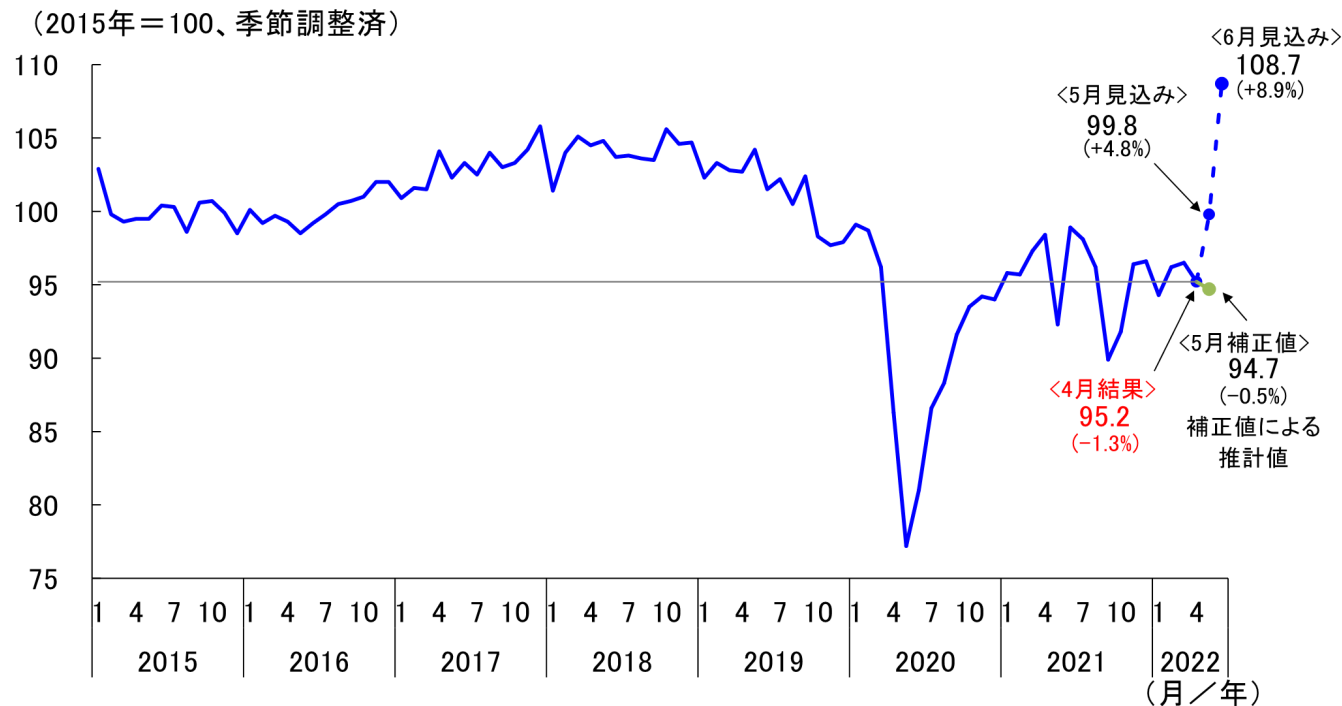
資料：小松原正浩・住川武人・山科拓也（2021年9月）『マッキンゼー ネクスト・ノーマル: アフターコロナの勝者の条件』（東洋経済新報社） p.50より作成

（出所）経済産業省（2022年1月）第3回 産業構造審議会 製造産業分科会 繊維産業小委員会 [資料3「新しい市場ニーズへの対応」](#) p.4

地政学的要因に伴う供給制約による生産活動の抑制リスク

- 4月の鉱工業生産は、ロシアによるウクライナ侵略の影響等に伴う海外需要の減少や、中国でのロックダウン等の影響等により低下。
- 先行きに関しては上昇見込みとなっているものの、ウクライナ情勢・米中対立などの地政学的要因に伴って生産活動が抑制され、その結果企業の業績が悪化するリスクが引き続き存在。

鉱工業生産指数の動向は先行き不透明



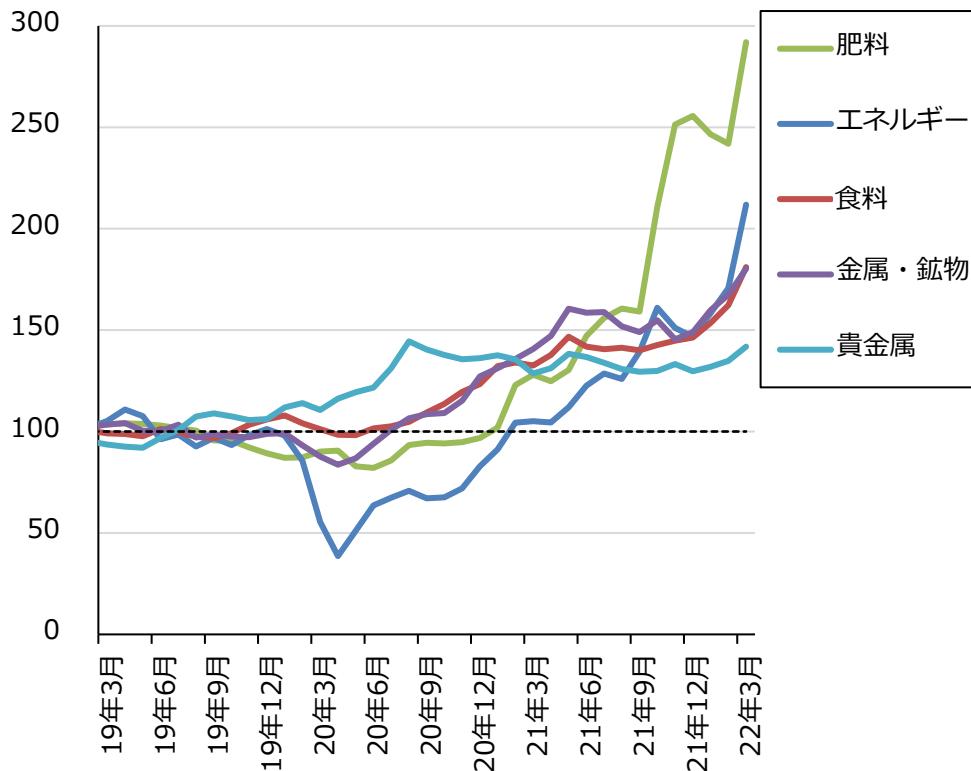
ロシアによるウクライナ侵略等に伴うエネルギー・原材料価格の高騰

- ロシアによるウクライナ侵略等に伴うエネルギー・原材料供給の低下、国際物流の停滞等により、肥料・エネルギー・食料・金属・鉱物・貴金属などの価格が上昇しており、経済活動や国民生活に直結する幅広い物資の供給制約が課題となりつつある。

世界全体でのコモディティ価格の上昇

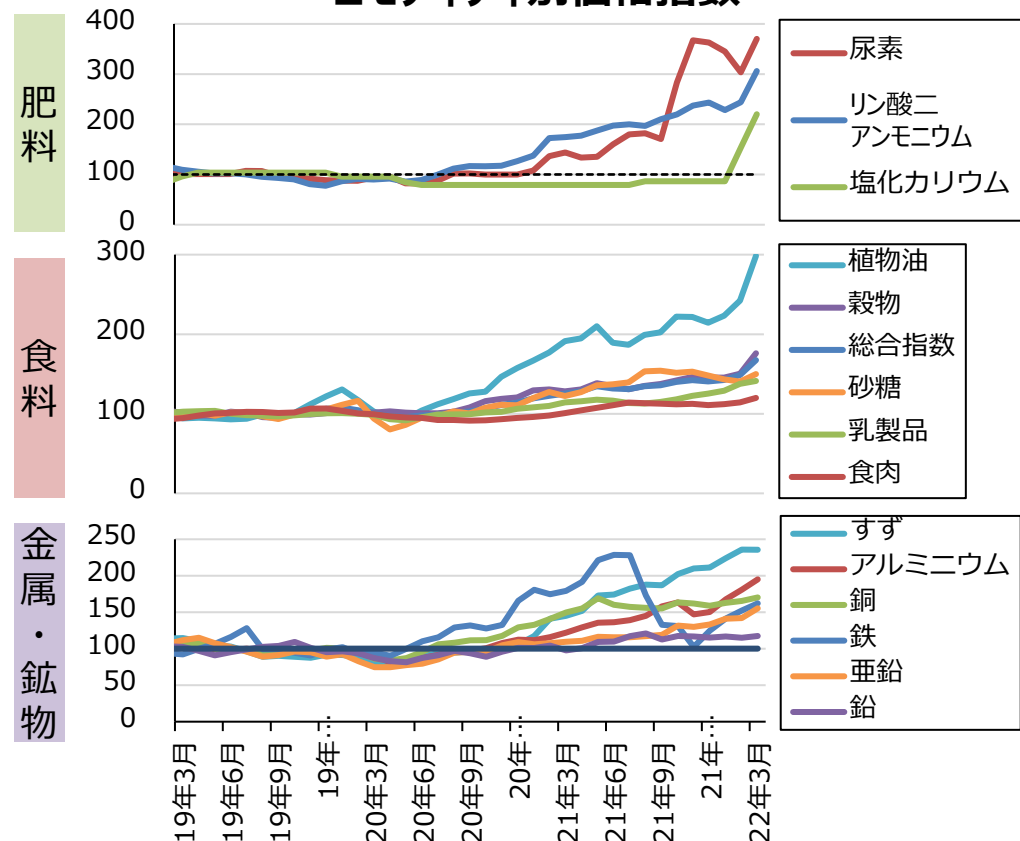
主な価格指数

2019年平均 = 100



備考：2019年平均=100とした指数。破線は2019年平均。
資料：世界銀行より作成。

コモディティ別価格指数

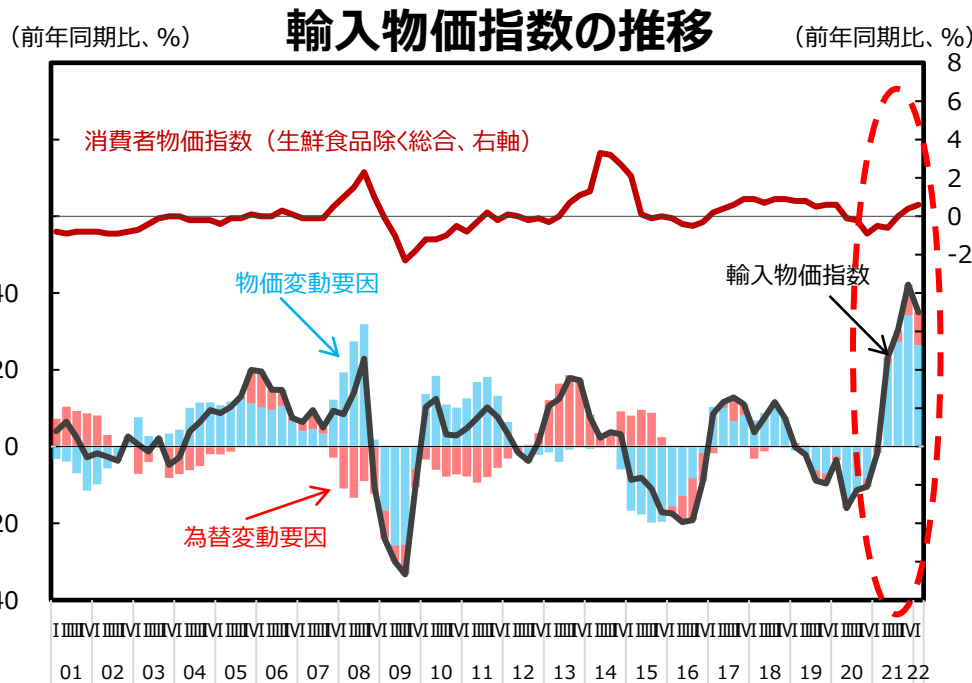


備考：2019年平均=100とした指数。破線は2019年平均。
資料：世界銀行、FAOより作成。

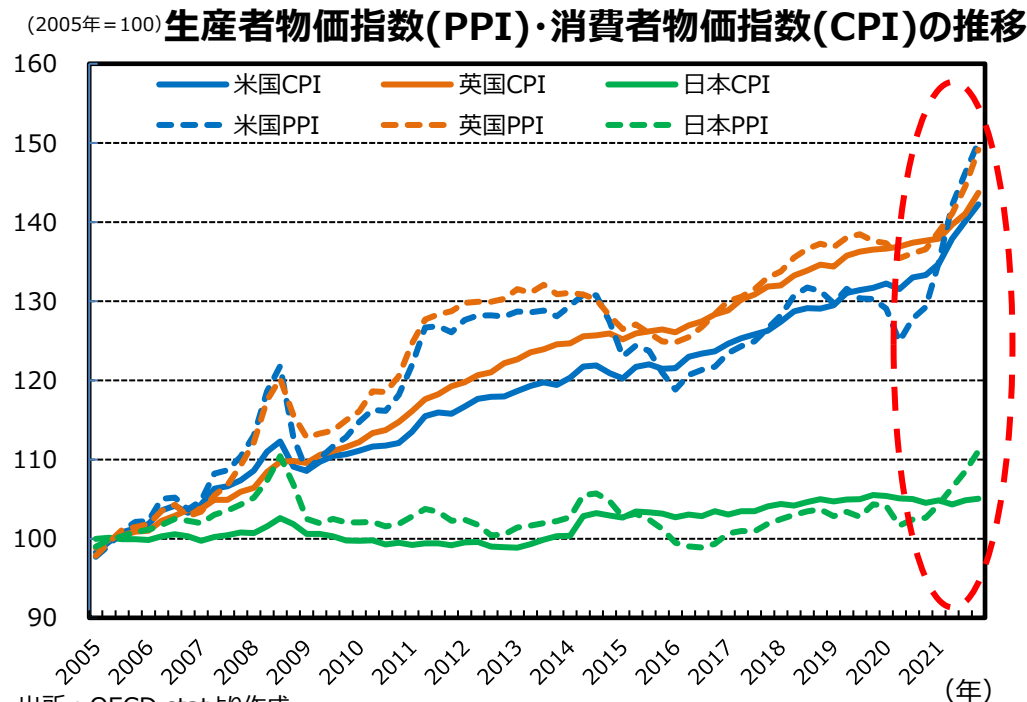
物価上昇圧力の高まりと消費抑制の懸念

- 世界的なコモディティ価格の上昇に最近の円安傾向が重なり、長年物価が伸び悩んだ我が国でもコストプッシュによる物価上昇圧力が高まっている。
- 今後消費者物価が上昇に転じた場合、消費が抑制されるおそれもある。

コモディティ価格の上昇と円安が日本経済に与える影響



出所：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」



出所：OECD.statより作成

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

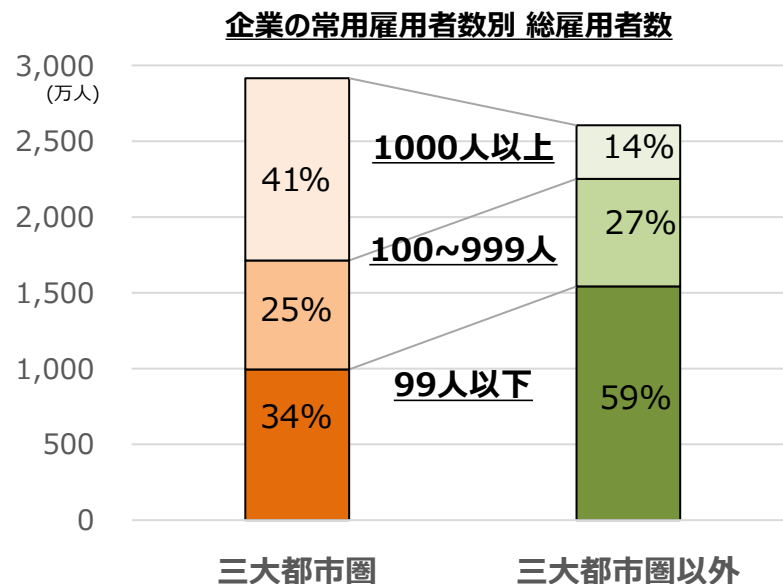
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

中小企業の分厚い構造ゆえのマクロ経済に対するインパクト

- 中小企業は、雇用の約7割（地方部では約8.5割）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で賃上げを実現できれば、分配の増加、マクロ経済への正の影響も大きい。
- 加えて、中小企業の給与水準は大企業と比較して相対的に低く、消費に回る割合は高いことから、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。

地方部における中堅・中小企業の雇用者割合



※ここでは雇用者数999人以下を中堅・中小企業と捉えている。

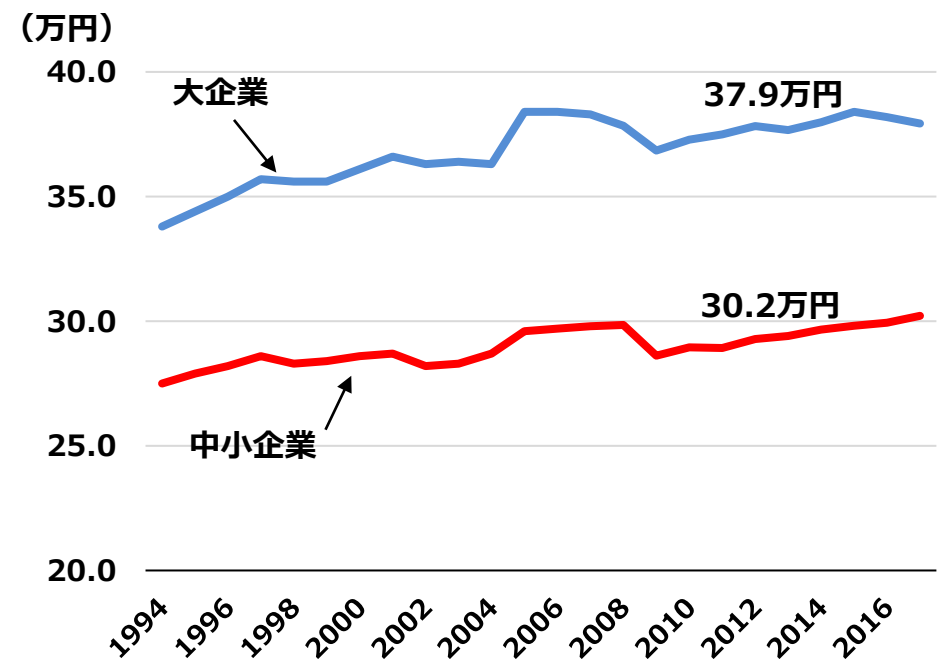
(注) 三大都市圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、名古屋圏：岐阜県、愛知県、三重県、大阪圏：京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、地方圏：三大都市圏以外の圏

(資料) 平成28年経済センサス活動調査

(出所) 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

[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」](#)

大企業・中小企業の正社員の給与額の推移



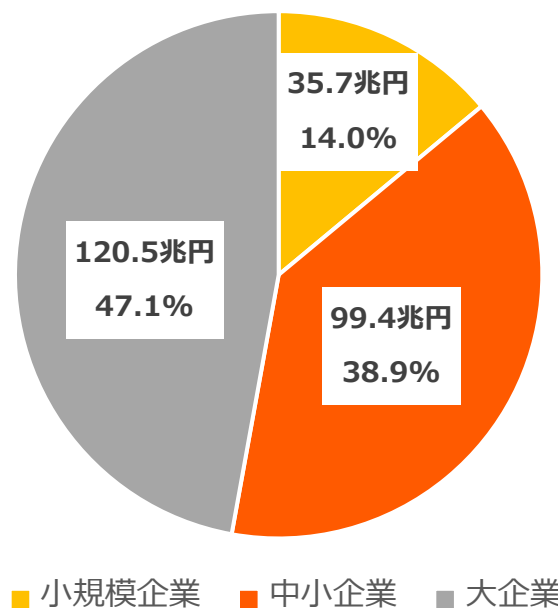
(注) 中小企業は従業員250人以下（卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下）大企業はそれ以外の企業。

(出所) 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＞などより作成

中小企業の分厚い構造ゆえのマクロ経済に対するインパクト

- 中小企業は、付加価値額においても5割（特に地方部では7-8割）を占める。

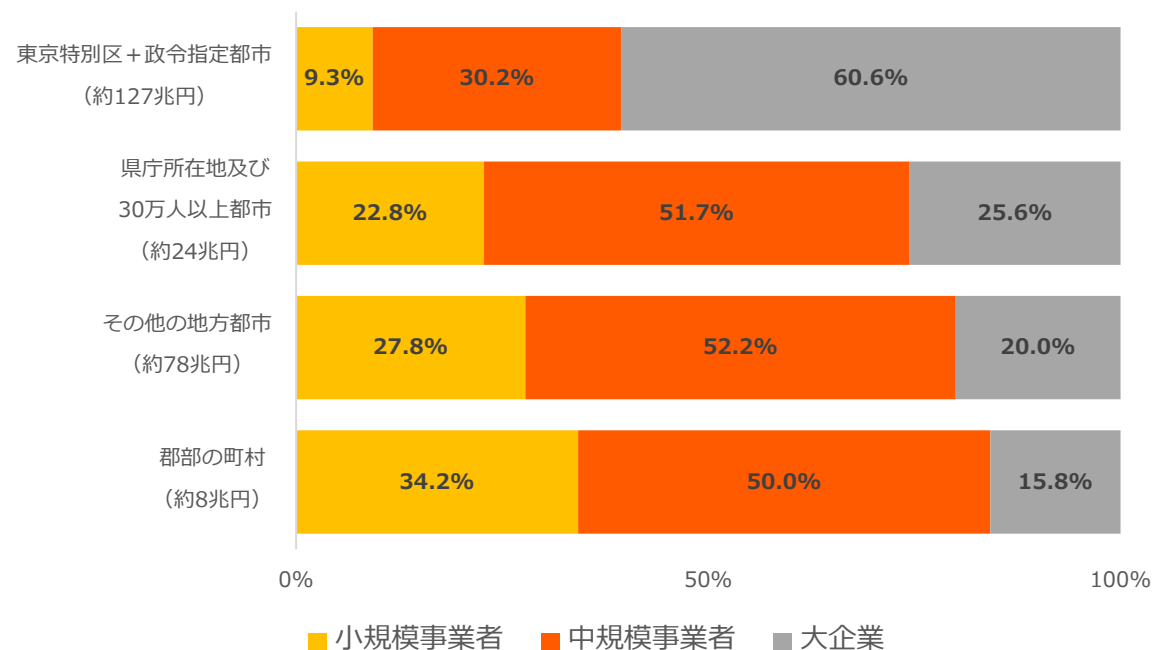
付加価値額に占める中小企業の割合



付加価値額 = 売上高 - 費用総額 + 給与総額 + 租税公課により計算

(資料) 総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工
(出所) 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](#) (民営、非一次産業、2015年) p.610より作成

企業規模別の付加価値額構成 (地域区分別)



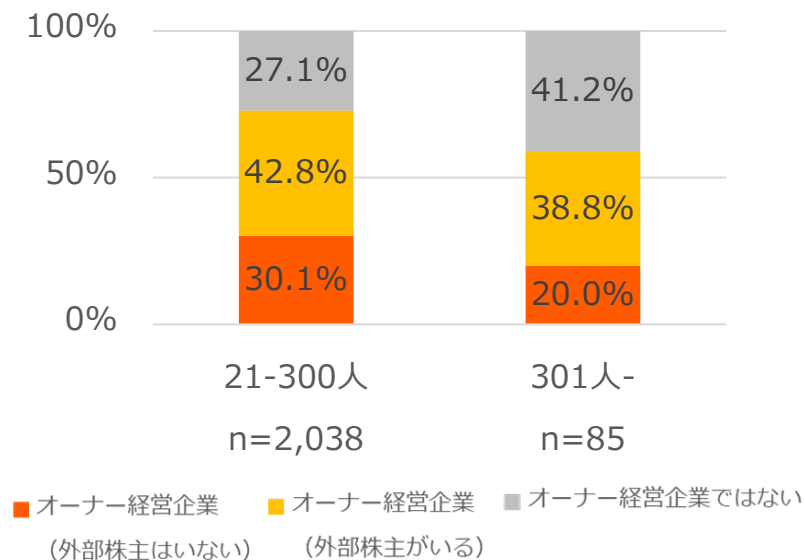
- ・ 事業所ベースであり、事業所を名寄せした企業ベースではない
- ・ その他の業種は、鉱業、採石業、砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、複合サービス事業を集計。

(資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(出所) 中小企業庁『[2016年版小規模企業白書](#)』<第1-4-31図> p.167より作成

中小企業のイノベーションに適した特性

- 中小企業は、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点で、イノベーションへの適性あり。
- 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・リスク性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う特徴も備えている。

同族会社の割合



イノベーションに適した特性に関連する論考など

- ……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こりにくいこと、**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。
（『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（日経BP）入山章栄氏との対談）
- ……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。
（『イノベーションのジレンマ』（翔泳社）C.クリステンセン氏）
- ……既存企業が有能で戦略的で合理的であっても、**技術や事業間の「共喰い」**がある限り、**新参企業ほどイノベーションに本気になれないこと、また共喰いを容認することが株主の利益に反する可能性があること**が挙げられている
（『「イノベーターのジレンマ」の経済学的解明』（日経BP社）伊神満氏）
- 中小企業は、経営者のリーダシップが働きやすい。組織、意思決定が簡単。裏を返せば、経営者次第。
（中小企業庁による経済学研究者へのヒアリングより）

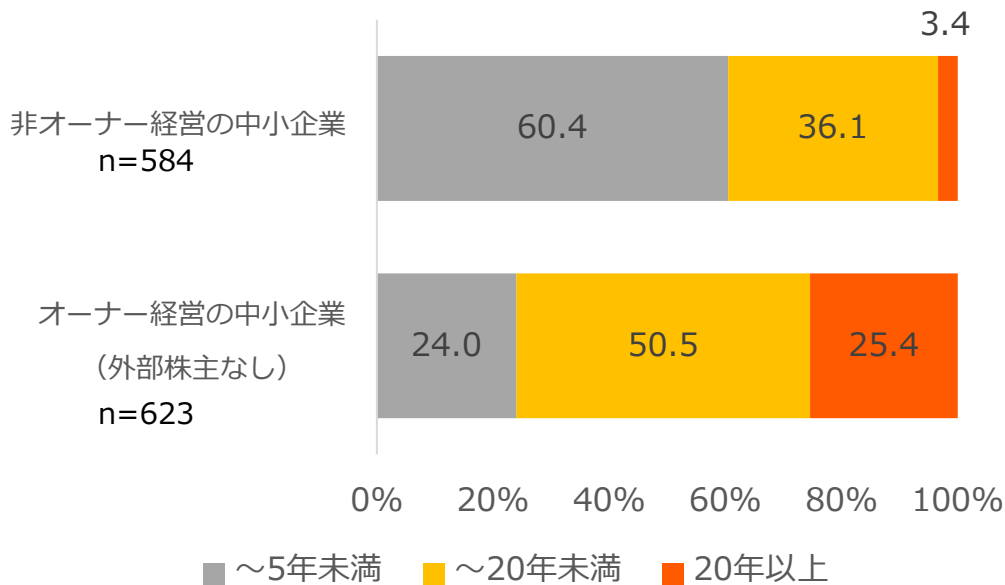
（注）ここでの「オーナー経営」は、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

（資料）アクセンチュア㈱「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
中小企業庁「[2018年版中小企業白書](#)」p.86より作成

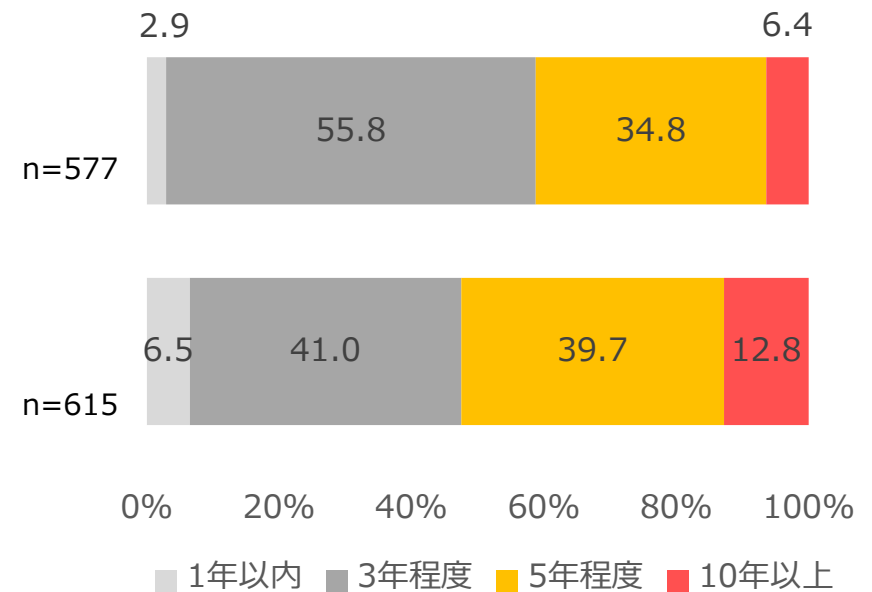
中小企業のイノベーションに適した特性

- オーナー企業は、経営期間が長期であり、かつ長期的な視点で経営を行っている傾向がある。

経営者の在任期間は長い



経営を見据える年数



(注) ここでの「オーナー経営」は、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

(資料) アクセンチュア㈱「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査 (2017年11月)」

(出所) 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より作成

中小企業のイノベーションに適した特性：（事例）ミツフジ株式会社

- 西陣織の着物帯を祖業としていた同社は、後継者への事業承継を機に新分野（銀メッキ繊維）へ集中投資。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事業転換し、成長・拡大。
- 小回りが利き、経営者による思い切った資源配分の変更ができるという中小企業の特徴を活かし、イノベーションにつながった事例。

スマートウェア

- **設立・所在地**： 1979年・京都府
- **代表取締役**： 三寺 歩（3代目）
- **事業内容**：
 - 銀メッキ導電性繊維及びウェアラブルIoT製品の開発・製造・販売、医療機器の製造・販売
 - 社長が前職のIT分野で培った経験・人脈を掛け合わせ、ウェアラブルデバイス市場に参入。介護・福祉やスポーツ分野向けに心拍などの生体データの収集・解析までをワンストップで提供するサービスを展開
 - 外部企業から第三者割当増資を受け、製品・サービスのプロモーション、マーケティングの強化、導電性繊維とウェアの量産体制の整備に向けた自社工場の建設を実施



（出所）中小企業庁『[2018年版中小企業白書](#)』p.303＜事例 2-6-2＞、JOIC・NEDO（2020年6月）『[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\(中小企業の成長を支える新たな資金調達のあり方について\)](#)」 p.8
 その他報道資料などより作成

中小企業のイノベーションに適した特性：（事例）HILLTOP株式会社

- 35年掛けて、職人技をデータ化した24時間稼働の無人工場を設立。製造を省力化したことで付加価値が高い試作品の受注への特化が可能となり、Disney・NASA等のグローバル顧客の獲得・高収益につながった。
- 長期構想に基づく粘り強い試行錯誤が可能という中小企業の特徴を活かし、他社には真似できないビジネスモデルを構築した例。

- **設立・所在地**： 1980年・京都府
- **代表取締役**： 山本 正範（2代目）
- **事業内容**：
機械加工事業、表面処理事業、装置開発事業



24時間稼働する無人工場

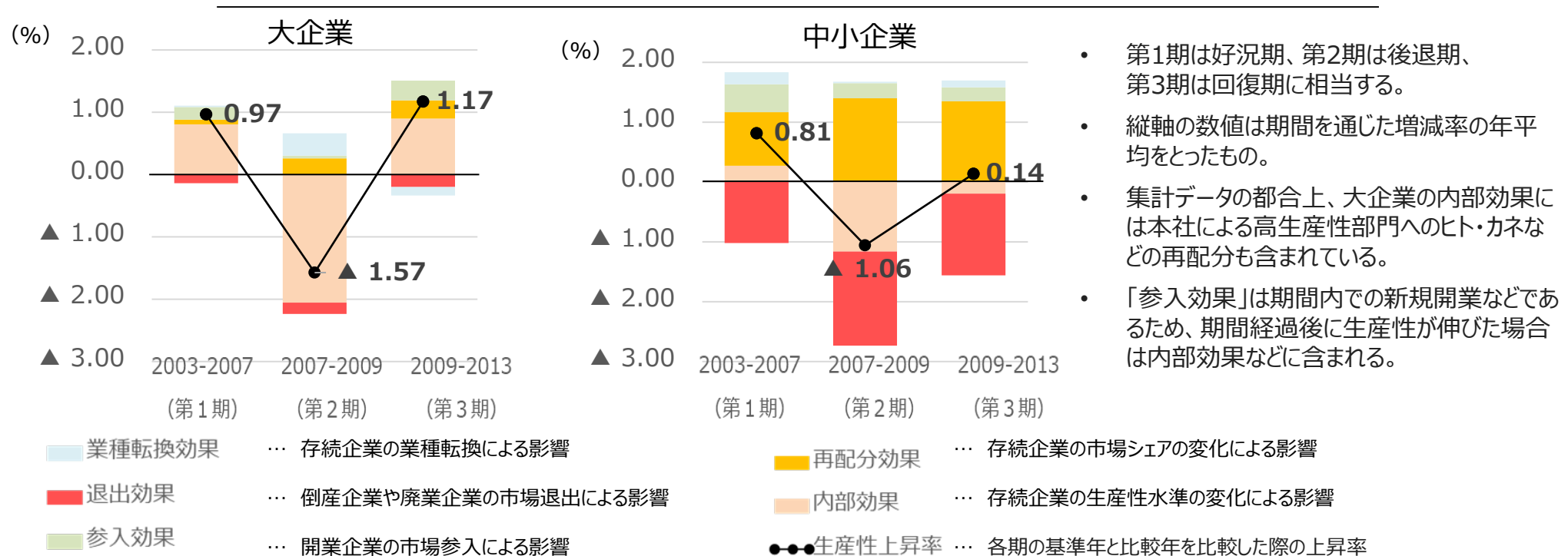
事業転換の経緯：

- 元々アルミ切削加工メーカーであったが、35年をかけて属人化していた職人技を完全にデータ化して自動機での対応ができる仕組みを実現
- 付加価値が高い多品種単品もののデザイン・試作品市場に特化したうえ、機械ができることは機械に任せ、人は人にしかできない創造的な仕事を行う
- 新入社員でも1か月でプログラミングを習得する一方、「人がすべきこと」であるアイデアを生み出す教育の場として手作業の現実感も大切にしている

市場競争による生産資源の再配分の促進

- 大企業では、研究開発・設備投資など企業内の生産性向上の影響が大きい。
- 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、一貫して生産性にプラスの影響を与えている。市場を通じて資源が効果的に再配分されていることがうかがえる。他方、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。
- 生産性の高い企業の市場への参入（開業）や業種転換（事業再構築など）による生産性の押し上げ効果は大きくないものの、産業構造の変革局面はこの効果が活発化することが期待される。

大企業（左）と中小企業（右）の全要素生産性（TFP）の推移の比較



(出所) 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

池内健太・金榮慇・権赫旭・深尾京司『[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

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

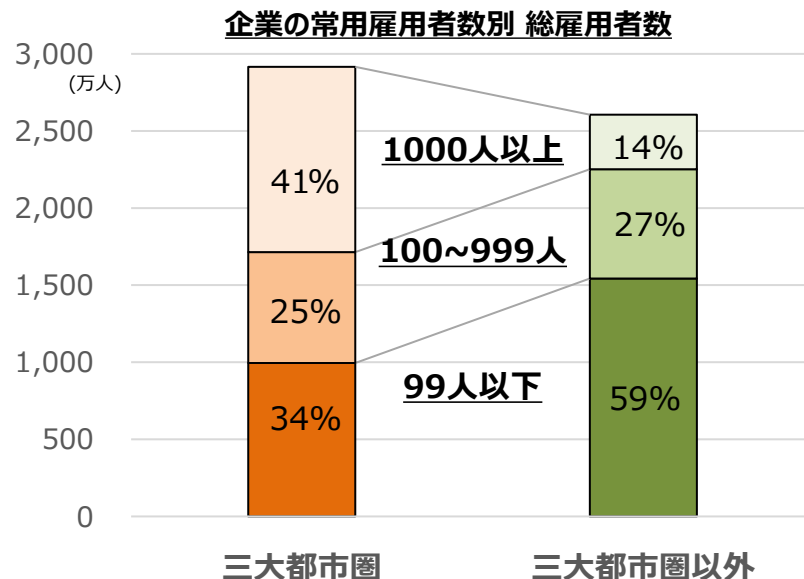
第4章 中小企業・小規模事業者の変革・挑戦を阻んできた要因 （構造的背景の考察）

地域雇用とエッセンシャル・サービスの提供

- 中小企業は地方部で8.5割の雇用を担う存在である。
- 生活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が都市部を上回る等、地域の雇用・生活サービスにおける重要部分を中小企業が担っている。

地方部における雇用者割合（再掲）

○地方では中堅・中小企業の雇用者数が85%以上を占め、雇用・経済の中核となっている。

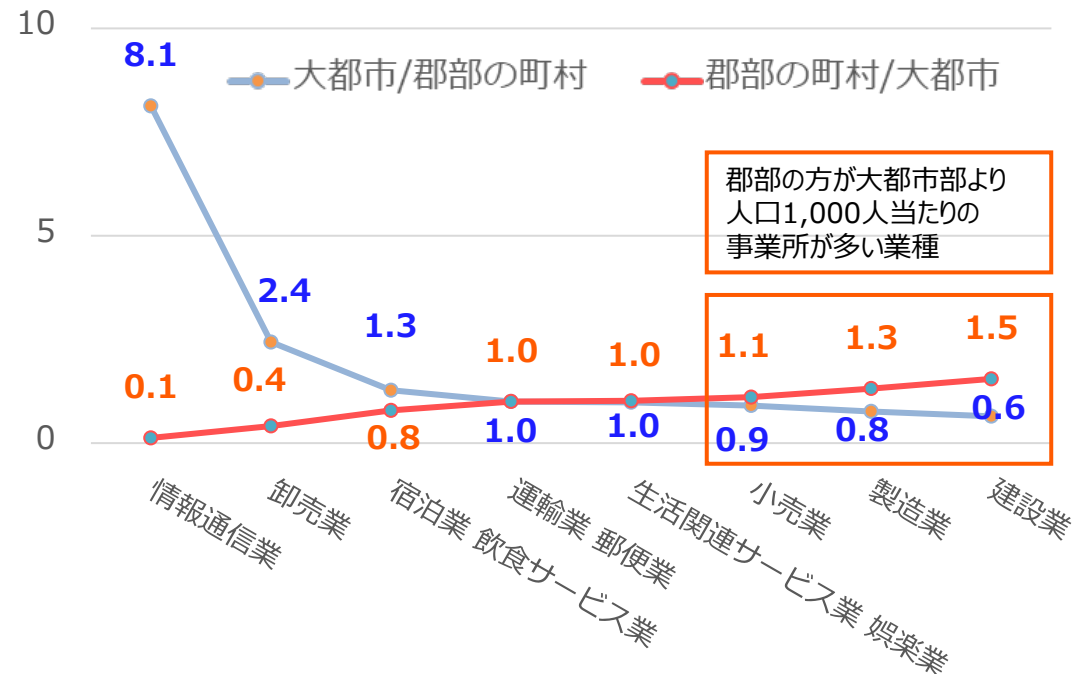


(注) 三大都市圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、東京圏：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、名古屋圏：岐阜県、愛知県、三重県、大阪圏：京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、地方圏：三大都市圏以外の圏

※ここでは雇用者数999人以下を中堅・中小企業と捉えている。

(出所) 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
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」

人口1,000人当たり全事業所数（郡部・大都市の倍率比較）



業種区分は、総務省「日本標準産業分類」の大分類

「大都市」とは「東京特別区+政令指定都市」を刺し、「郡部の町村」は基礎自治体の区分による。

(資料) 総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」、
総務省住民基本台帳（平成27年1月1日）

(出所) 中小企業庁『2016年版小規模企業白書』<第1-4-13図> p.155 より作成

地域の中小企業が担う社会的役割：コミュニティの維持・発展

- 地域の中小企業が、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・定住の誘因をもたらしている事例が存在している。
- 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もある。

ユニークな仕事の提供：徳島県神山町



地元住民が空き家に希望職種の人を呼び込む逆指名制度を実施。多様な職業人（パン屋、SE、写真家、起業家等）が移住・定住。

（出所）中小企業庁『[2015年版中小企業白書](#)』事例2-2-14：徳島県神山町, p.342
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 ー徳島県神山町を事例としてー](#)』『企業環境研究年報 第23号』, pp.21-33.

住民の交流の場の提供：とくし丸(徳島市)



移動スーパーの運営を通じ、地域住民に買い物を楽しむ場を用意するだけでなく、世間話や見守り・声掛けの機会を提供。

（出所）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

社会的課題の解決と収益性を両立する若手起業家の例

- SDGsなどの社会課題解決を起点とする、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事例も登場している。

廃棄されていた農産物を有効活用して事業化：株式会社陽と人



- 地元（福島県国見町）住民と対話を重ねながら、地域資源である「あんぽ柿」の皮（生産工程で廃棄されていたもの）を有効活用して、女性特有の体の悩みを解決するケア商品を開発。
- 地元農家の所得向上、新たな雇用の創出、女性の社会進出の後押しなど社会的な課題解決にも貢献。

（出所） [ZEBRAS & COMPANY企業ページ](#) に基づき作成



- 株式会社Zebras & Companyが同社に出資・経営支援を実施。短期間でのIPOやM&Aなど急成長や規模の拡大を目指した資金提供ではなく、長期的な視点で事業性と社会性の両立を目指した資金提供・経営支援に取り組んでいる。

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

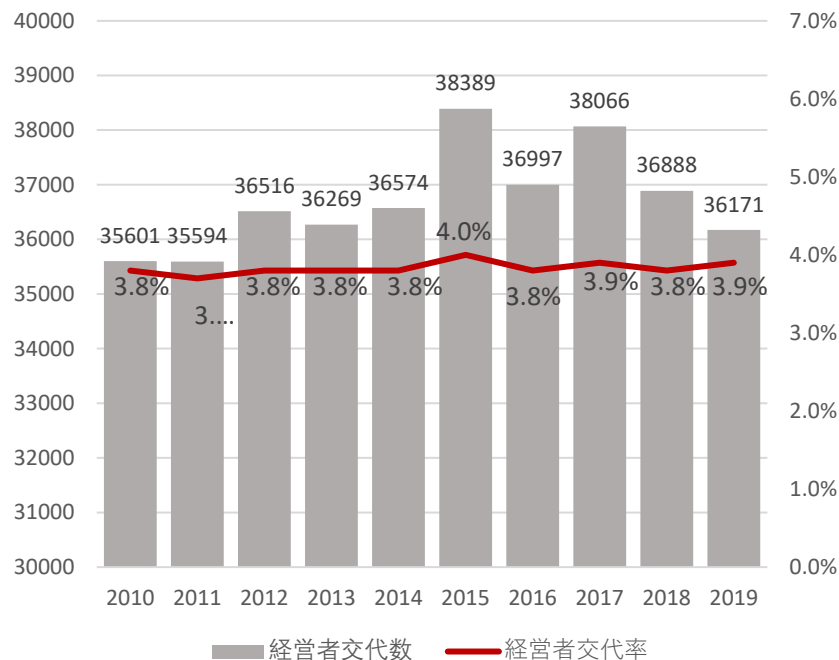
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

経営者の交代が加速する可能性

- 経営者交代数は年間3万6千件前後で推移し、経営者の高齢化に伴い、経営者の交代は加速する可能性がある。

経営者交代数と経営者交代率の推移

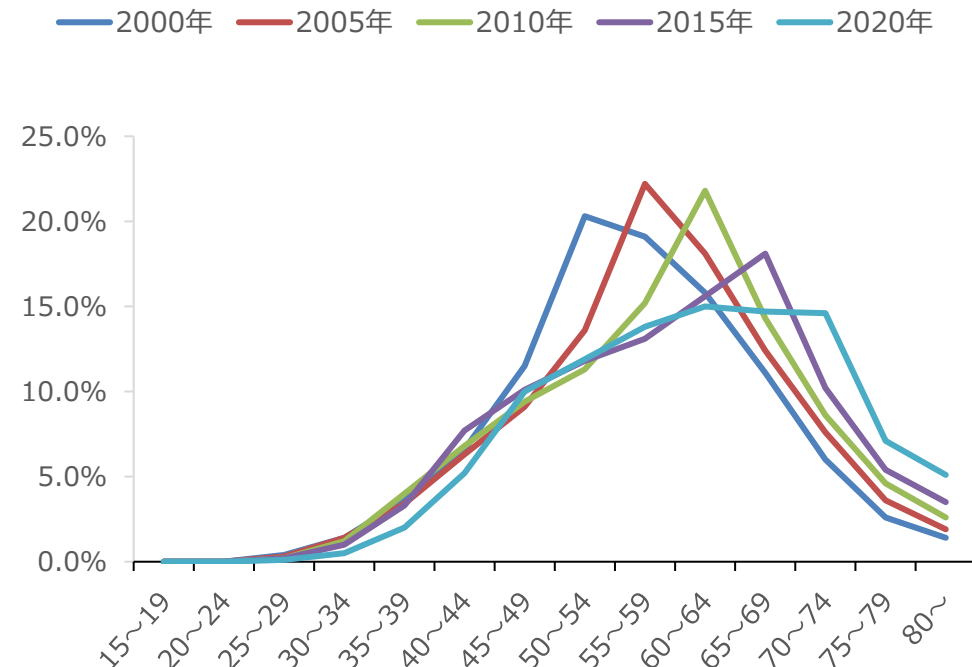


(注) 1. (株) 東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名(漢字)、経営者氏名(カナ)、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
 2. 中小企業を分析対象としている。
 3. 「経営者交代率」は各年の経営者交代数を各年時点で(株) 東京商工リサーチが保有する全ての中小企業数で除して算出している

(資料) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(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2-3-16図, p. II-313

経営者の高齢化状況



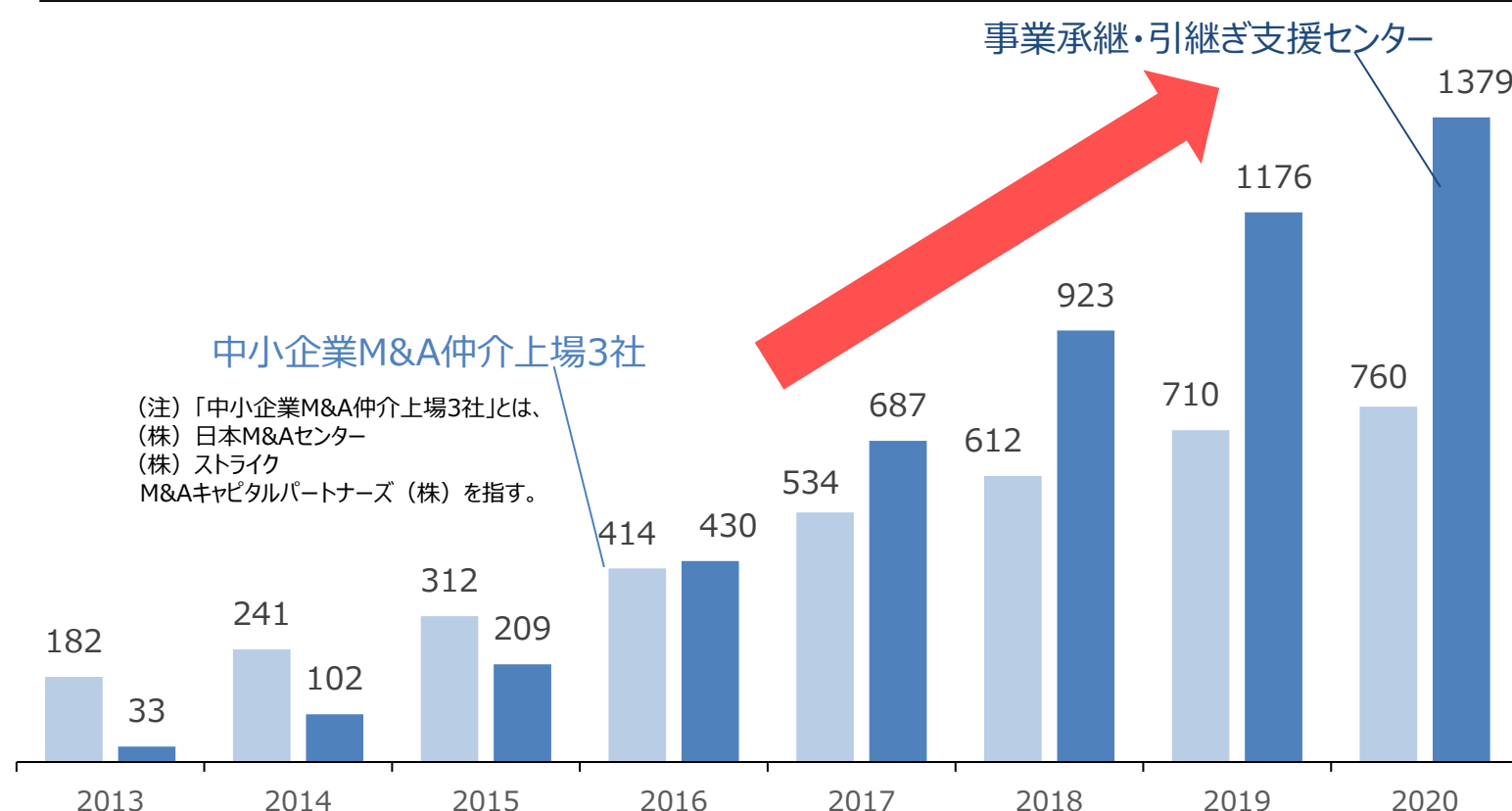
(注) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工。「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計。

(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, p. II-306

事業承継にかかわるM&A件数も年々増加

- 中小企業の事業承継・事業引継ぎの支援を行う「事業承継・引継ぎ支援センター」が支援したM&Aの件数も年々増加している。
- 事業承継の背景もあり、民間のM&A仲介会社の対応件数も増加していると考えられる。

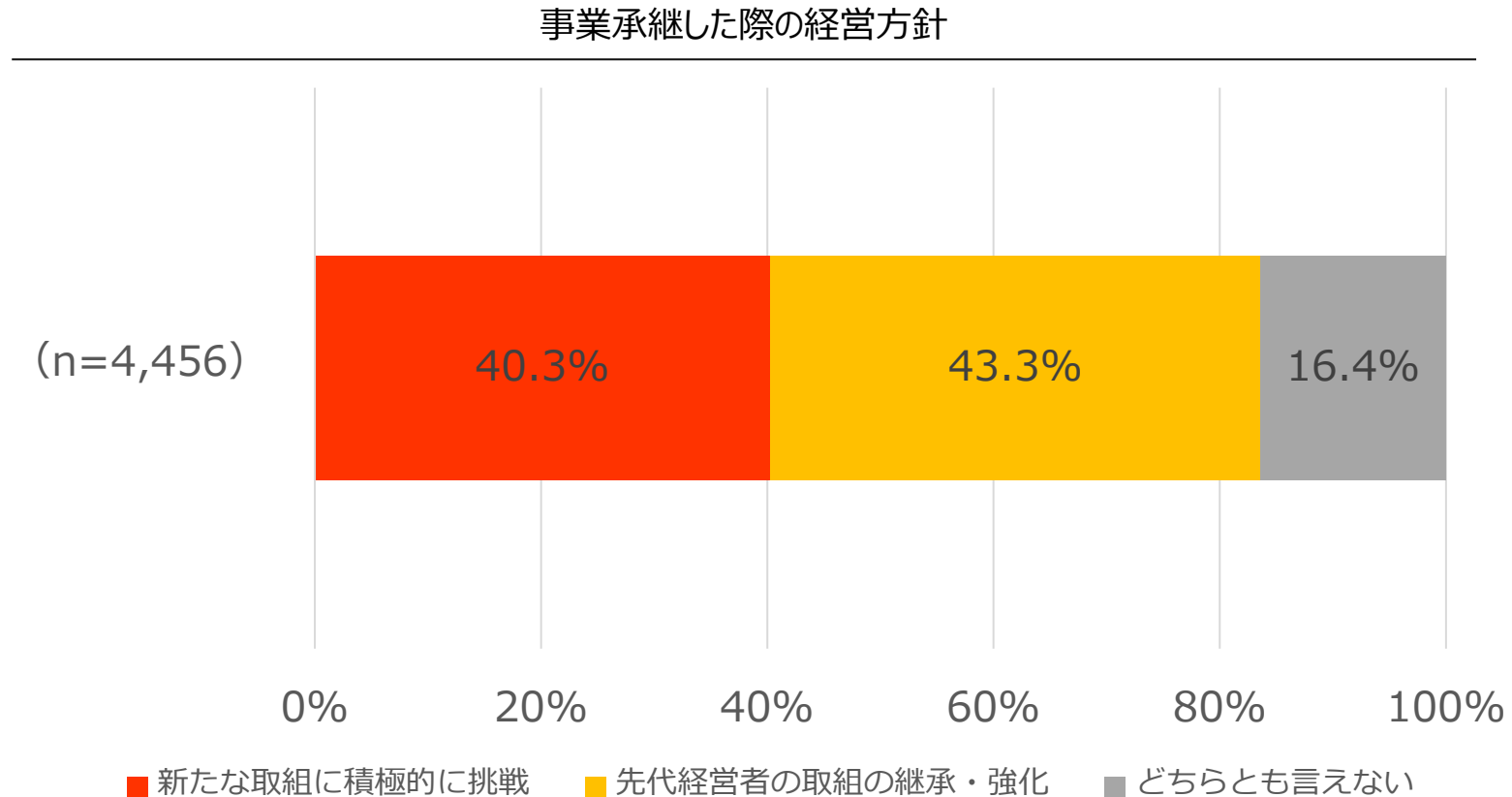
中小企業を当事者とするM&Aの状況



(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り方について」](#)p.21

経営者の交代を機とした変革志向へのシフト

- 経営者の交代を機に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中小企業も多い。
- 経営者の交代は、変革の好機ではないか。



(注) 経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

(資料) (株)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2-3-32図「事業承継した際の経営方針」pⅡ-328

近年の技術革新による中小企業の成長機会拡大

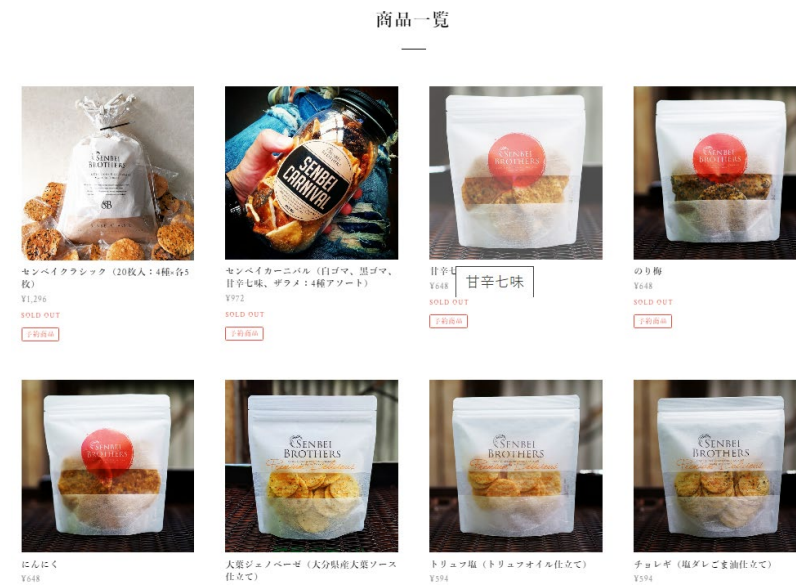
- これまでは経営資源が限定され、成長機会に恵まれなかった中小企業も、商取引のデジタル化、SNSを活用したデジタルマーケティングの普及、生産技術革新（IoT、3Dプリンター、バイオテクノロジーの普及）等、近年の技術革新により、販路拡大やブランド力の向上、新規商品開発等を通じて売上拡大のチャンスを掴む事例が増えていくことが期待される。

デジタルプラットフォームの提供サービスを活用して売上を拡大した事例：有限会社笠原製菓

- **設立・所在地**： 1960年・東京都
- **事業内容**： 米菓（せんべい）の製造・販売

デジタル技術の活用：

- せんべいの受託製造（OEM）を半世紀にわたり続けてきたが、収益率の低いOEMへの依存度が大きく、経営難に陥っていた。
- 自社ブランドを立ち上げ、「BASE」（初期費用や月額使用料が不要で、簡易な手続でネットショップを開設できるサービス）で新製品を展開したところ、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るようになった。



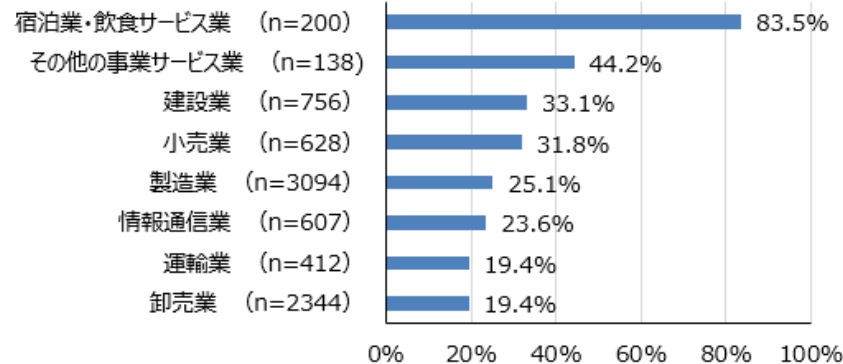
BASEによるオンラインショップ (<https://senbei.saleshop.jp/>に掲載)

(出所) 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」](#)」

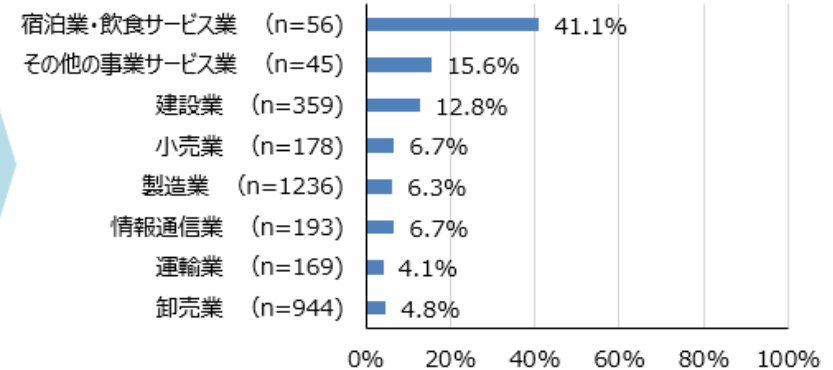
一部業種ではコロナ前よりも売上高が増加

- コロナ禍を受け2年前は多くの業種が厳しい状況にあったが、2022年3月時点では、2019年比で売上高が増加したとする中小企業の割合が3割を超える業種（製造業、情報通信業、卸売業等）もある。
- 今後も変革を志向し、新たな取組を進める企業が増えてくる可能性がある。

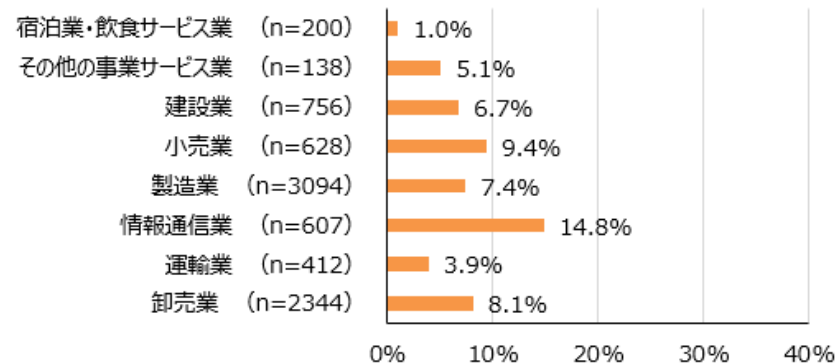
20年5月の売上高が19年比で
「5割以上減少」と回答した割合



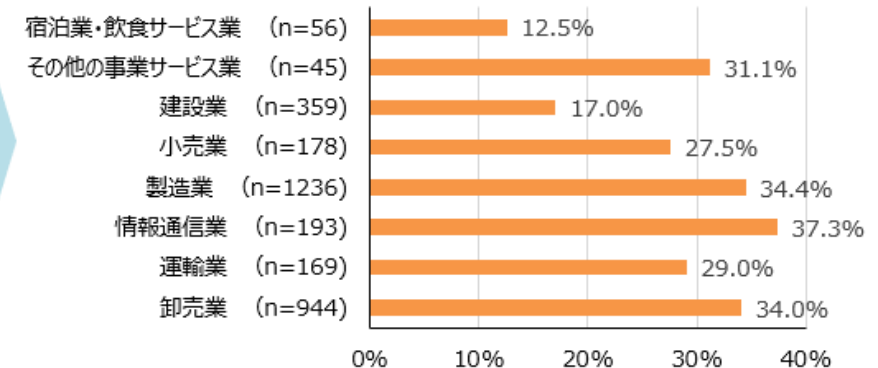
22年3月の売上高が19年比で
「5割以上減少」と回答した割合



20年5月の売上高が19年比で
「増加」と回答した割合



22年3月の売上高が19年比で
「増加」と回答した割合



SDGsなどの新しい価値観に適応して、新しい事業を開拓した例

- 顧客の環境意識に応えるビジネスとして、サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技を活かした染め直しの新サービスを開始し、新たな事業の柱へ成長。

【事例】株式会社きぬのいえ（埼玉県寄居町）

【企業情報】

独自の染色技術により小物雑貨の製造・販売を行う企業

（従業員 6 名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 売上げの 7 割を占めるOEMが減収傾向となる中、以前より衣服の大量廃棄問題に問題意識を持っており、サステナブルな新規事業を模索。商工会主宰の事業者支援プログラムに参加し、デザイナーなど様々な立場の参加者とアイデアを練り、染め直しサービス「SOMA Re:（ソマリ）」をスタートさせる。
- 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、取組を知った消費者から注文が殺到し、開始から半年で受注数500件を突破。同事業は売上げの 5 %を占め、新たな事業の柱となった。



染め直し前（左）と染め直し後（右）



手作業による染色の様子

変革・挑戦の重要性は、一部の・特殊な中小企業に限られない

- 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、淘汰圧力が働い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が示唆されている。
- 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にとっても、存続のためにも変革・挑戦へ取り組むことが重要である。

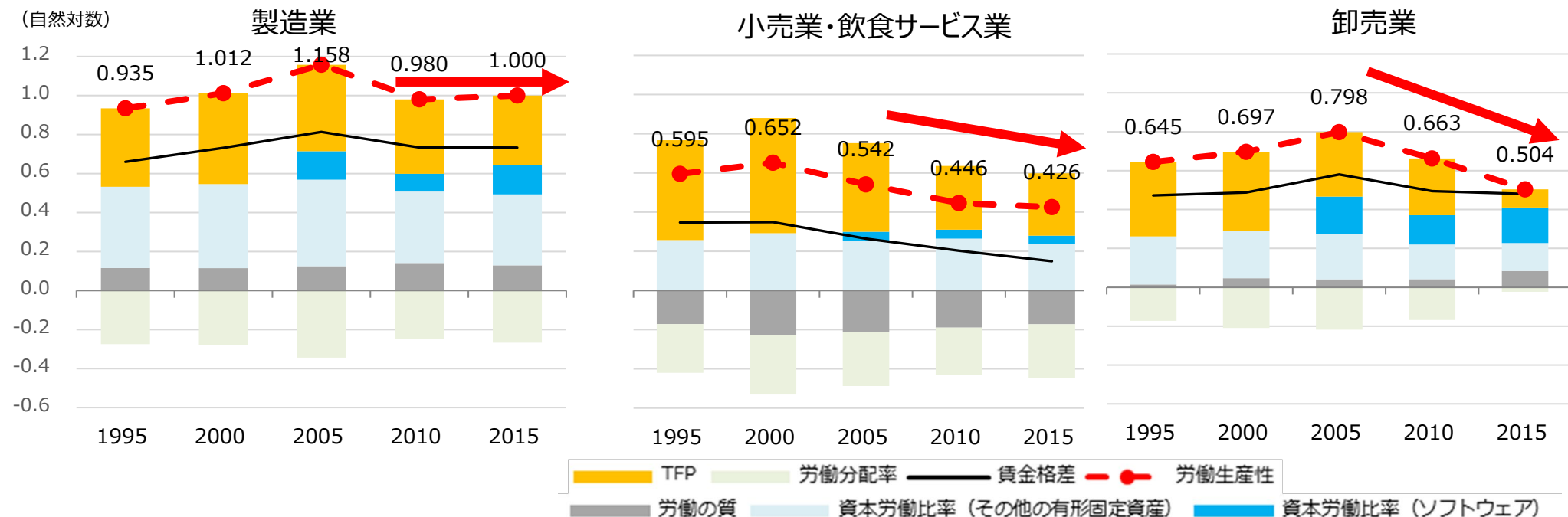
長寿の中小・中堅企業の生存戦略について（和歌山大学経済学部講師 林侑輝氏）

- 現実において圧倒的多数を占める、中小・中堅企業に相当する企業について言えば、・・・**P3の生存戦略**（比較的小規模ながらも事業範囲に広がりのある企業による、安定した資金繰りに基づく成長志向的な生存戦略）を志向することが長寿に向けた基本方針であると言える。
- 速やかな逆境の察知と先取的なリスクテイクが求められるという意味で、**P3**は企業家的な戦略である・・・
- このパターンに属する2社には、かつて事業構造の大幅な転換を経験したという共通点がある。
- 刃物問屋として創業した浅香工業は、鉱山業の勃興を見越して明治時代にショベルの製造を開始し、現代では物流用什器に主業を移している。
- 家庭薬の製造販売から卸売へと進出した大木は、・・・取扱品目を化粧品や健康食品などに拡張し、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。
- 浅香工業や大木のように、どこかの時点で成長分野への進出と既存分野の縮小・撤退が伴わなければ、**P3**は成立困難であると考えられる。

大企業・中小企業の間の規模間格差の縮小

- 2005年以降、労働生産性の企業規模間格差（大企業-中小企業間の格差）は縮小傾向にある。
- 「労働の質（雇用形態など）」による格差は小さいものの（小売業・飲食サービス業ではむしろ大企業で生産性を押し下げている）、TFPや資本労働比率（固定資産の活用）の格差が依然として存在している。
- 賃金格差があることに着目すると、TFPには「観察されない労働の質」が影響している可能性が高い。

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）



- ※ データの数値は大企業（従業員数1000人以上）の労働生産性を中小企業（従業員数100人未満）の労働生産性で除し、自然対数をとったもの。
 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。

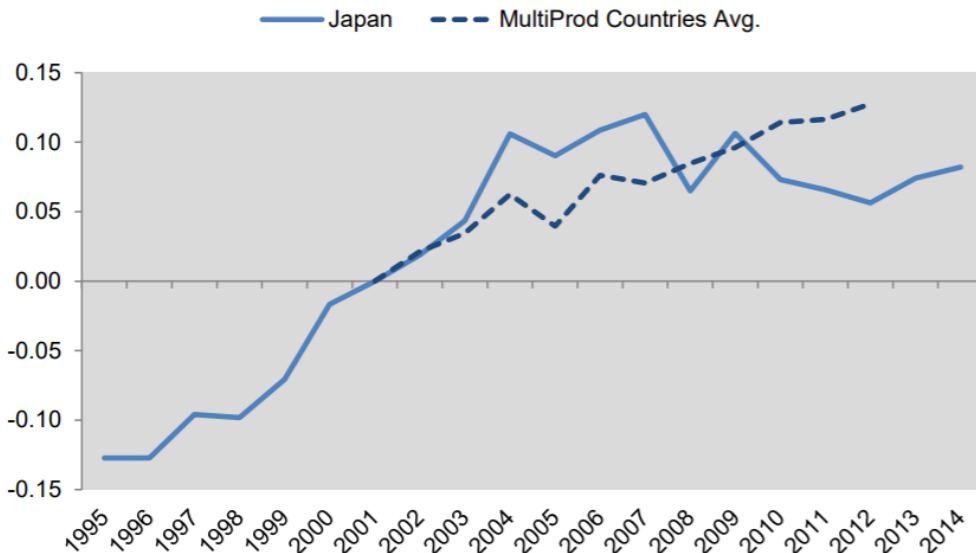
（出所）深尾京司(2022.3)「[労働生産性の規模間格差：最近の動向と改善策](#)」（中小企業庁における意見交換会 報告用資料）

なお、期間が2010年までと異なるが、同様の手法は深尾京司・牧野達治・池内健太・榎赫旭・金榮愷（2014.7）「[生産性と賃金の企業規模間格差](#)」でも用いられている。

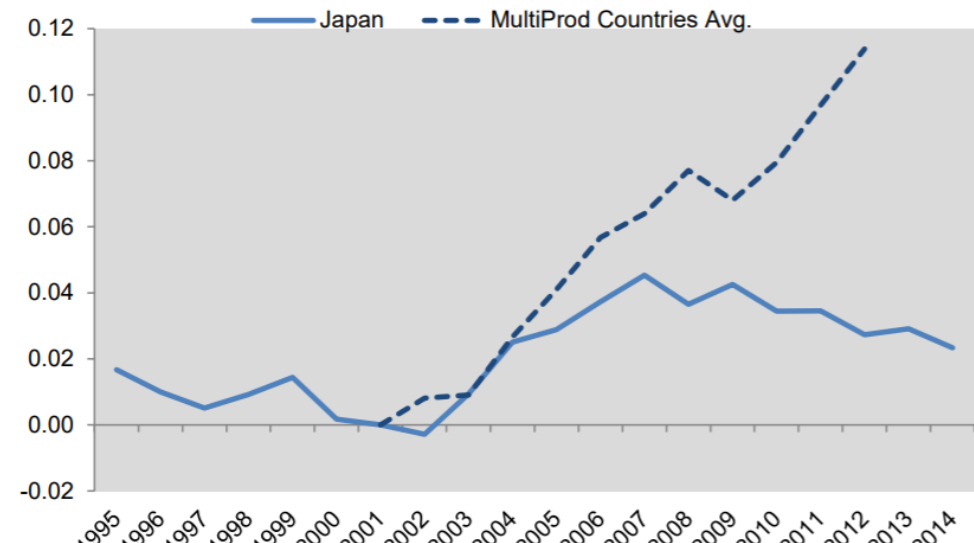
企業間の生産性格差は縮小

- 労働生産性・全要素生産性（TFP）について、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、リーマンショック（2008年）以降の日本の格差は縮小傾向に転じている。

労働生産性の企業間格差



全要素生産性（TFP）の企業間格差



- ・ グラフは労働生産性・全要素生産性の上位10%・下位10%に位置する企業のデータの対数を取り、その差を時系列で比較したもの。数値が大きいほど格差が拡大していることを表す。
- ・ MultiProd Countries Avg.はOECD加盟国を中心に、同プロジェクトに参加した18カ国（オーストラリア、オーストリア、カナダ、チリ、デンマーク、フィンランド、フランス、ハンガリー、インドネシア、イタリア、日本、ルクセンブルグ、オランダ、ノルウェー、ニュージーランド、ポルトガル、スウェーデン）のデータの平均である。
- ・ 日本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。

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

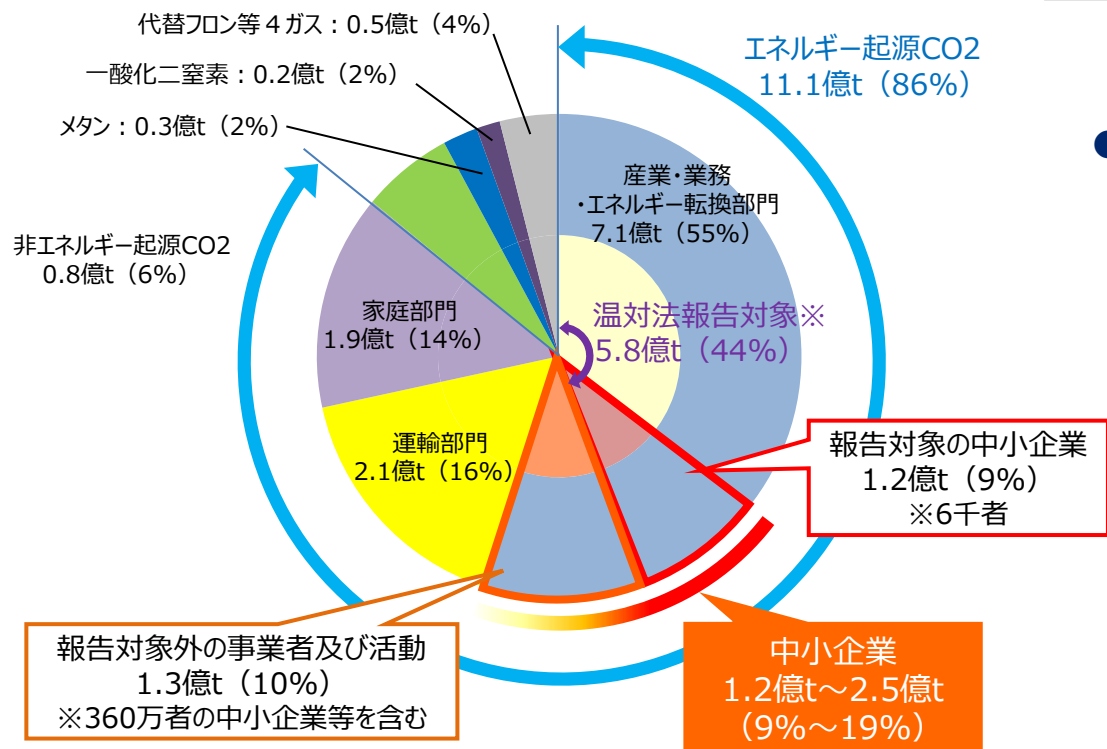
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

分厚い構造ゆえのマクロ経済・サプライチェーンに対するインパクト

- 中小企業部門の温室効果ガス（GHG）排出量は日本全体の1～2割弱を占め、排出量実質ゼロ(CN)の目標実現には中小企業の実取組も必要不可欠。中小企業はサイバーリスクにも晒されており、脅威はサプライチェーン全体に及ぶ。
- サプライチェーン全体の転換の成否は、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いかに浸透するかによって左右される。

日本のGHG排出量内訳（2017年度）



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（2020年6月）

- 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](#)」

（注）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%。

（出所）産業技術環境局・資源エネルギー庁(2022.5)『[グリーンエネルギー戦略 中間整理](#)』p110

※GHGを年間3,000t-CO2以上排出する企業等は、地球温暖化対策推進法に基づく排出量報告対象となっている。

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

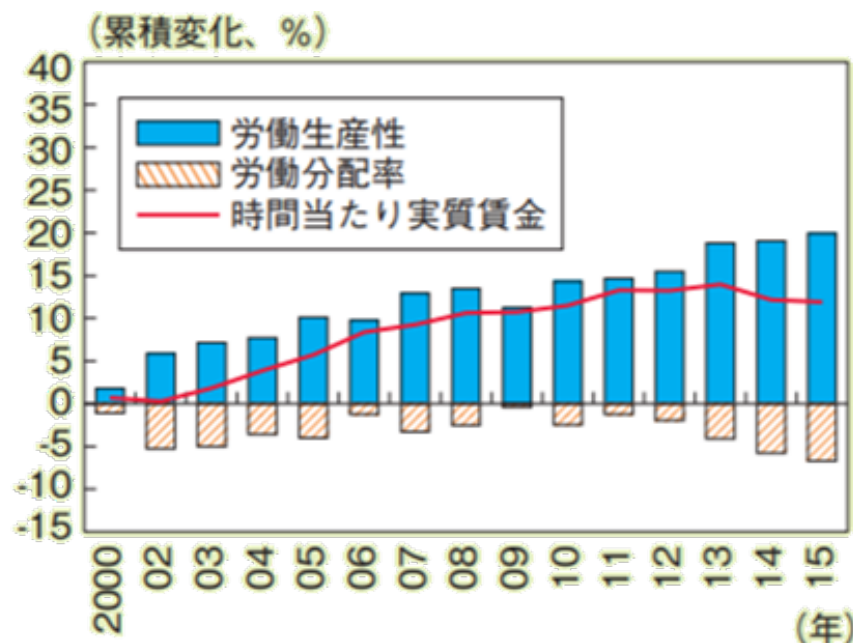
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

中小企業の成長・賃上げにおける労働生産性の重要性

- 労働生産性の上昇は賃金上昇の重要な前提条件の一つであることから、生産性の上昇を目指す成長志向の中小企業が一つでも多くなることが、賃上げを通じた「成長と分配の好循環」の実現に寄与すると考えられる。

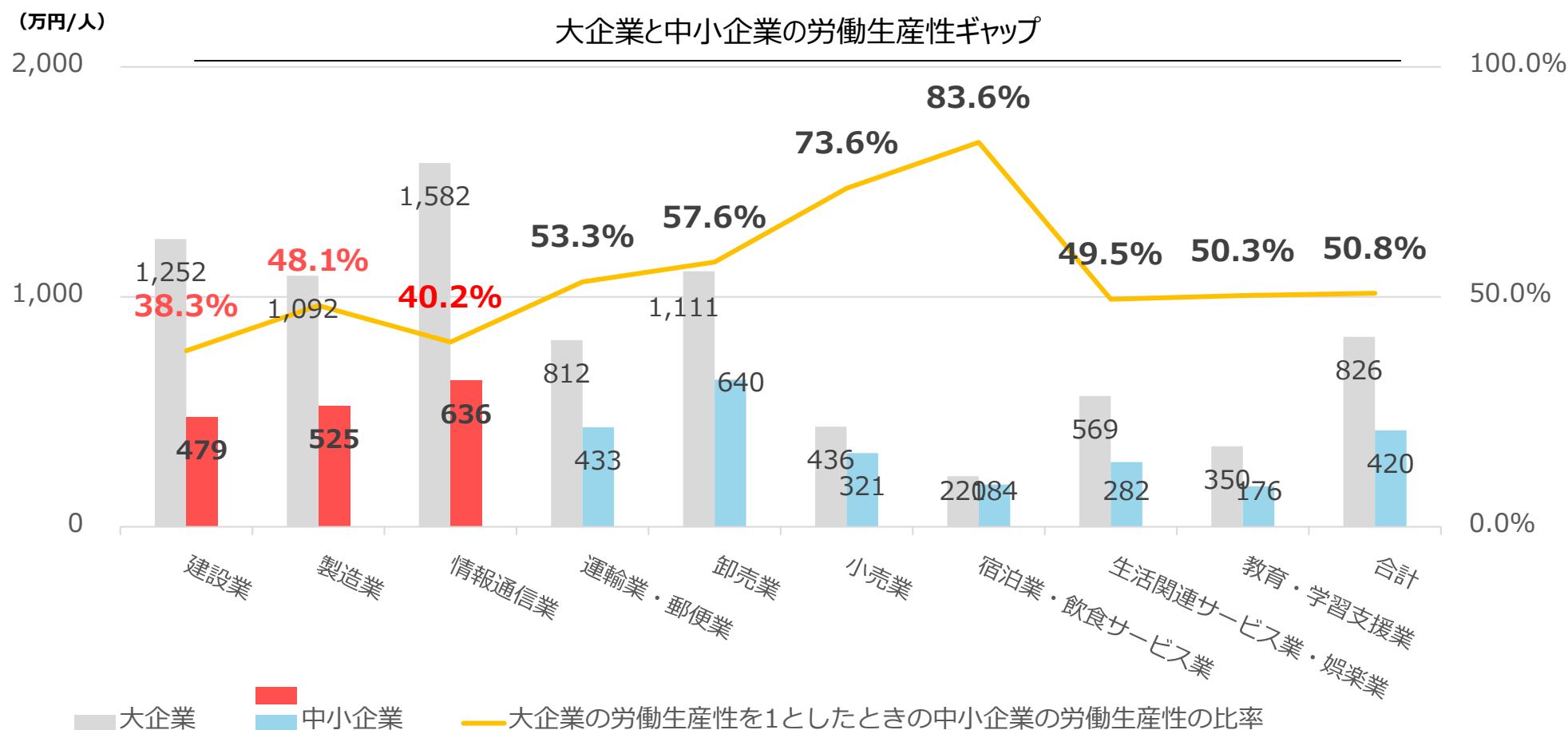
労働生産性が向上すれば実質賃金が上昇



- 労働分配率が一定であれば、労働生産性と実質賃金は比例関係になる。実際、2000年からの実質賃金の累積変化をみると、おおむね労働分配率と労働生産性の伸び率の合計と実質賃金の伸び率が等しくなっている。
- 賃金の上昇のためには、労働生産性を高め、企業の生み出す付加価値を高め、それをできる限り雇用者に賃上げという形で分配していくことが重要である。

業種別にみた大企業・中小企業の労働生産性ギャップ

- 中小企業と大企業の労働生産性の格差は、業種・業態によって異なる。
- 建設業や製造業、情報通信業など大手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存在している。

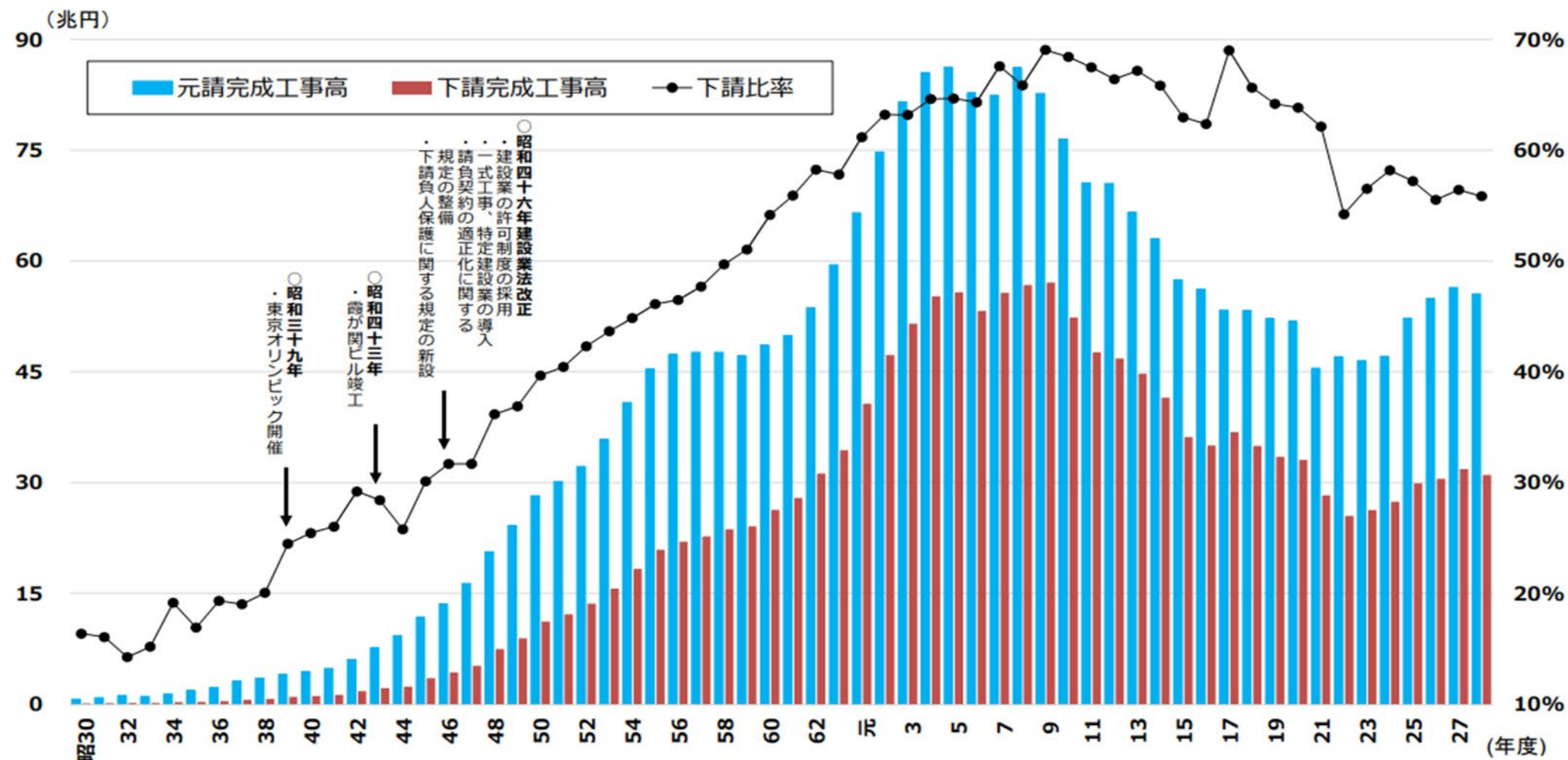


(資料) 総務省「平成26年経済センサス基礎調査」総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」再編加工

(出所) 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)

建設業における下請企業比率

- 建設業における下請比率は近年50%後半で推移。

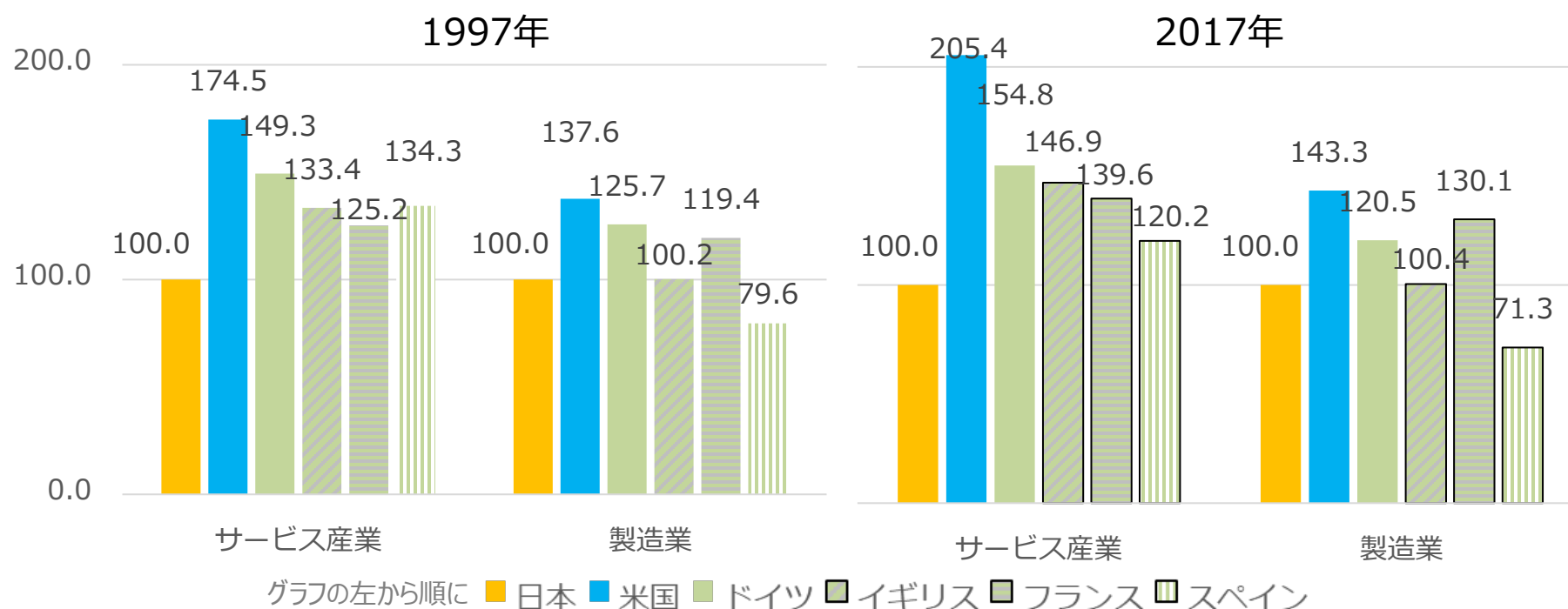


(出所) 国土交通省「[建設工事施工統計調査](#)」

労働生産性の国際比較

- 1997年・2017年ともに日本の労働生産性は主要先進国を下回る水準にある。
- 特にGDP・雇用の7割を占めるサービス産業（小売業・卸売業を含む）の労働生産性の格差が大きく、生産性向上のための対応が重要である。

サービス産業・製造業の労働生産性の国際比較（1997年・2017年）



- グラフは各比較年時点の日本の労働生産性を100とした場合における各国の労働生産性を示したもの（調査時点で最新の利用可能なデータが整備されていた1997年の購買力平価で評価されている）。

報告書における対応箇所

第1章 中小企業政策の重点の変遷

第2章 激変する世界・日本と中小企業 ー変革への期待・必要性ー

1. 世界と日本が直面する変化の様相

2-1. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（経済の先行き懸念への対応）

2-2. 中小企業・小規模事業者の変革への期待（地域経済の縮小への対応）

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

3. 中小企業・小規模事業者の変革の必要性

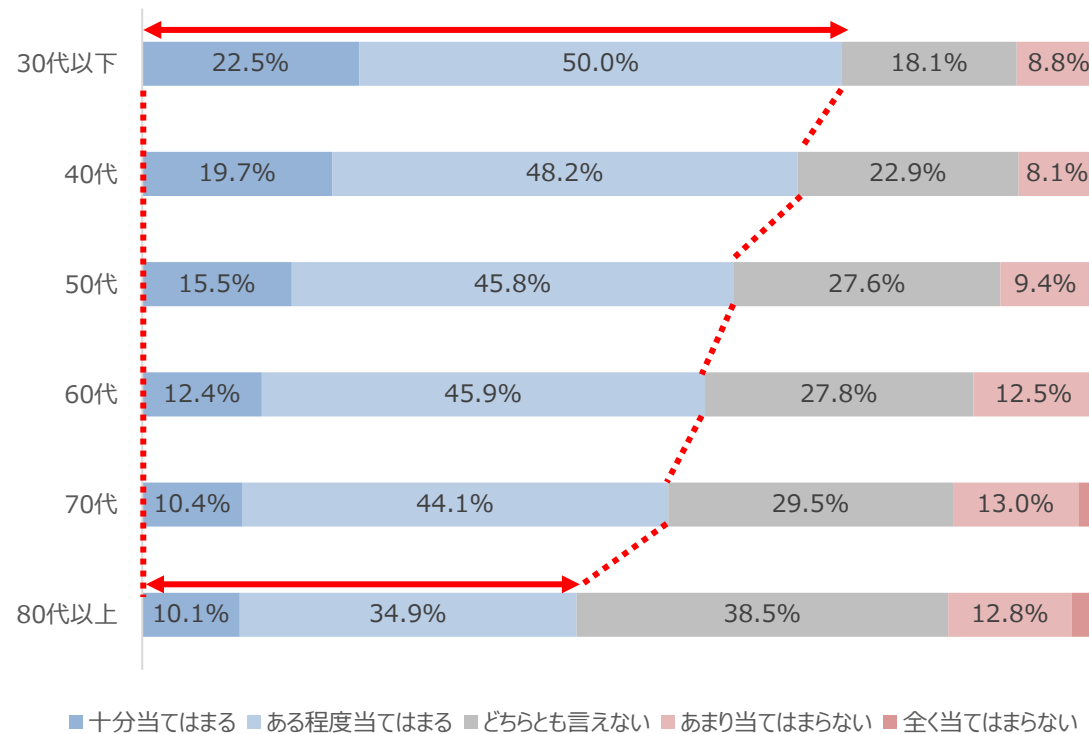
第3章 中小企業・小規模事業者の生産性をめぐる現状

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 （構造的背景の考察）

経営者の年代と組織風土

- 経営者年代が若いほど、試行錯誤を許容する組織風土が醸成されている。

経営者年代別の試行錯誤を許容する組織の風土



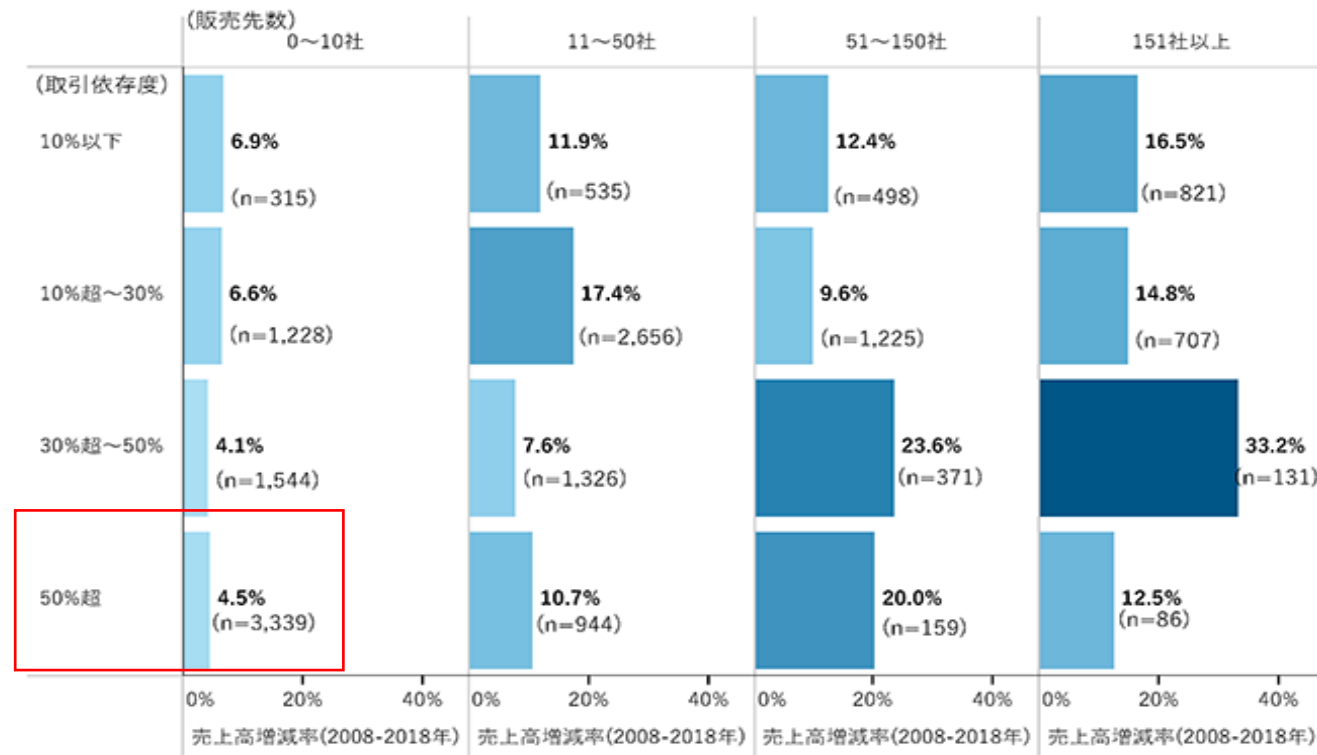
(資料) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(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

比較的安定したビジネス環境

- 取引先が特に限定的な企業群（ある一社への取引依存度が50%を超え、かつ販売先数が0-10社である事業者）も、最近10年で売上高を安定的に増加。
- 特定の企業との取引への依存度が高い企業も、一定程度安定したビジネス環境にあった可能性が示唆される。

取引依存度・販売先数と売上高増減率(2008年-2018年)の関係

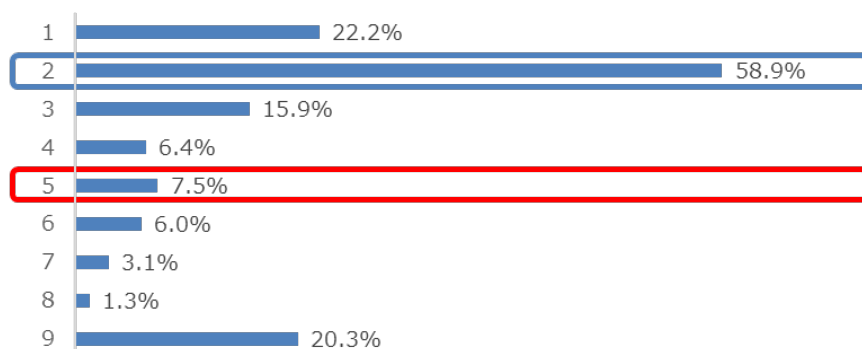


(出所) 中小企業庁『[2020年版中小企業白書](#)』第2部第3章 <第2-3-26図> p. II-230

間接金融中心の資金調達とリスク回避傾向の関係

- 中小企業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ことが多い。
- 新事業の収益が不確実であるのに対し、返済義務を負う金融機関からの借入の支払いは確実に求められるため、借入を行う事業者はリスクが取りづらいという側面もある。

成長資金の調達方法



成長投資のための資金はどのように用意しましたか？以下から当てはまるものを全て選択してください。（複数回答可）

- 国や地方自治体等からの補助金
- 銀行等金融機関からの借入（社債を含む）
- 会社関係者（経営陣やその家族、従業員等）個人からの借入（社債を含む）
- 会社関係者以外の個人からの借入（社債を含む）
- 第三者（会社関係者以外）を引受先とする増資（株式の新規発行）
- 会社関係者（経営陣やその家族、従業員等）を引受先とする増資（株式の新規発行）
- 自社で保有する自社株式（金庫株）の売却（※経営者保有の株式を売却して会社に貸し付けるものは「5」を選択）
- その他【FA】
- 新規の資金調達は実施していない（自己資金の範囲内で実施した）

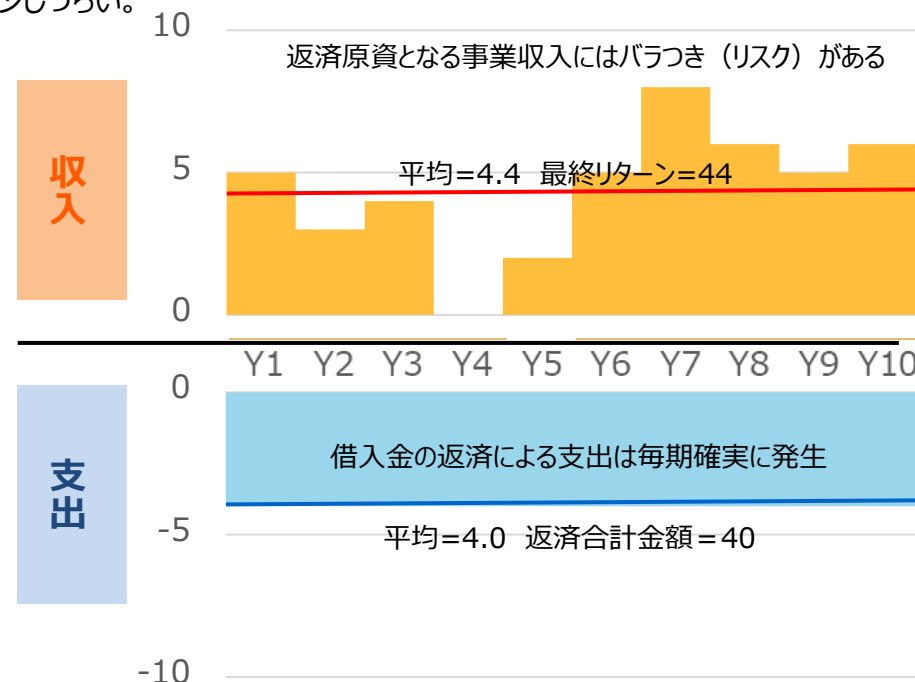
（資料）中小企業庁「[中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報](#)」より再編加工

（出所）第1回 中小企業政策審議会 金融小委員会

資料 5「[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.3

新規事業の期待収益と借入金の返済の関係（イメージ図）

新事業の収益が不確実であるのに対し、返済義務を負う金融機関からの借入の支払いは確実に求められる非対称な関係があるため、チャレンジしづらい。



※イメージ図作成の都合上、金利は無視している。

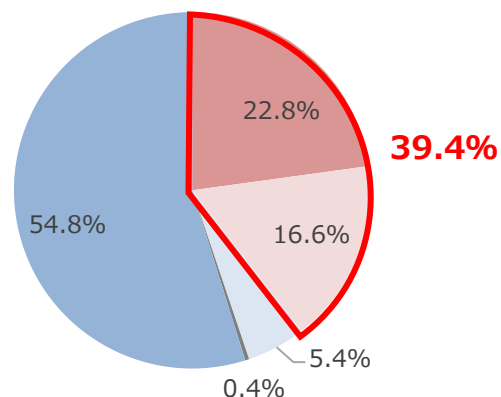
（出所）有識者ヒアリングより中小企業庁作成

経営者も借入時のリスクテイクに課題を感じている

- 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いう経営者の評価もある。
- 経営者自身も担保・保証によらず、事業性を評価した融資を金融機関に期待している。

成長資金を借入で調達したことに対する考え

全体の 4 割が借入での資金調達ではやりたかったチャレンジができなかったと回答



借入による資金調達を選択したことについて、どのように考えているか、以下から最も近いものを1つ選択してください。

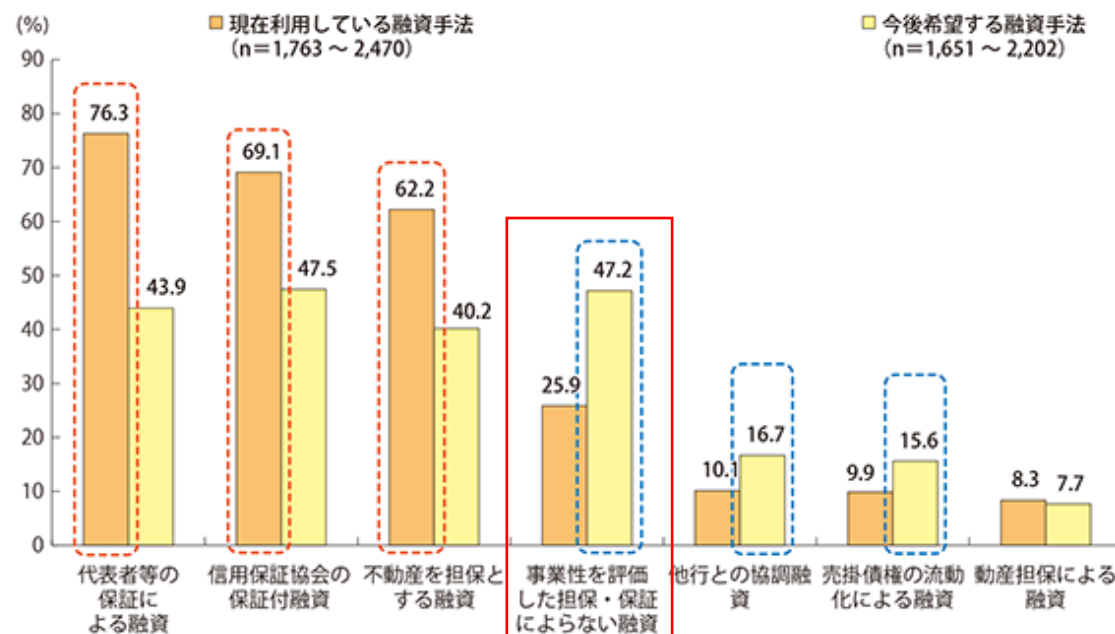
- 1 借入金の返済に向けて投資した事業から早期に利益を生み出さなければならず、大きなチャレンジはしにくかった
- 2 希望した金額を調達することができず、当初の予定よりも小規模な取組みしかできなかった
- 3 多額の資金調達により金利負担が重い（または、金利負担の重さから多額の資金調達を断念した）
- 4 その他【FA】
- 5 何も問題はない（妥当な選択であったと思う）

（資料）中小企業庁「[中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報](#)」より再編加工

（出所）第1回 中小企業政策審議会 金融小委員会
資料 5「[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.4

中小企業が金融機関に今後希望する融資方法

現状は保証や担保による融資を利用している中小企業でも、事業性を評価した担保や、保証によらない融資を希望する意見が多い。



資料：中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月、みずほ総合研究所（株））

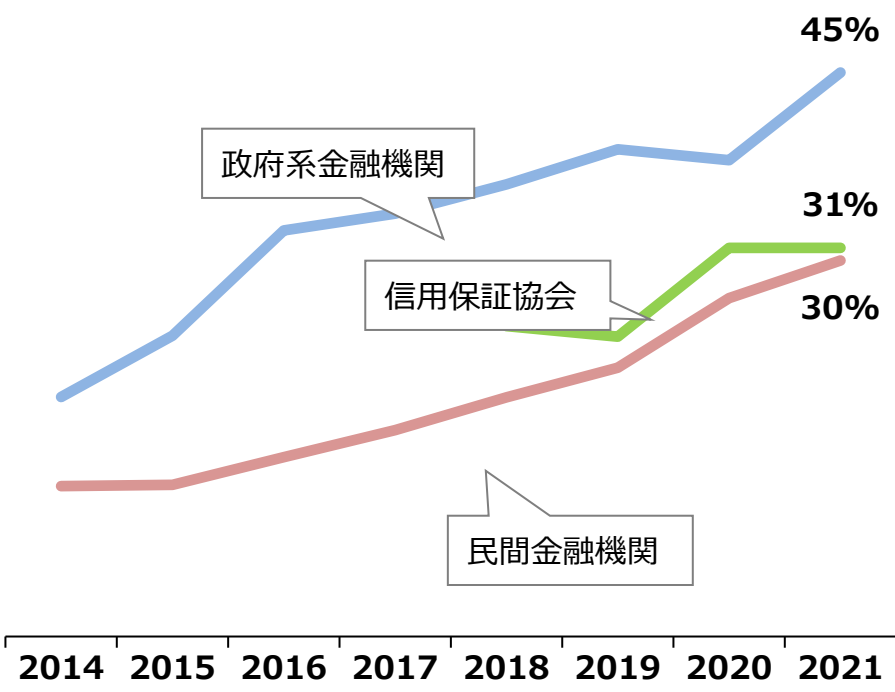
（注）1. 金融機関から借入れのある企業のみを集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

（出所）中小企業庁『[2016年版中小企業白書](#)』第2部第5章 p.323

経営者保証が付された融資案件が多い

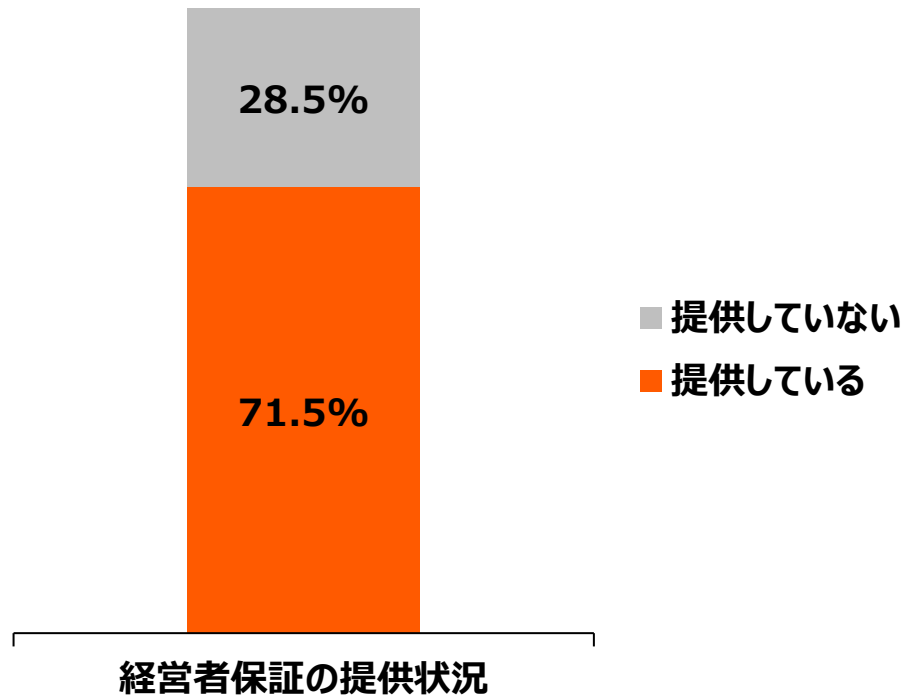
- 新規融資でも経営者保証が外れている割合は低く、民間金融機関では3割程度。
- 依然として、借入金のある中小企業の7割が経営者保証の提供を行っている。

経営者保証が外れている新規融資案件の割合



(注) 2021年度は上半期の数値。
(資料) 金融庁 (2019年11月) 「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」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「[今後の間接金融のあり方について](#)」 p.23

中小企業の経営者保証提供状況

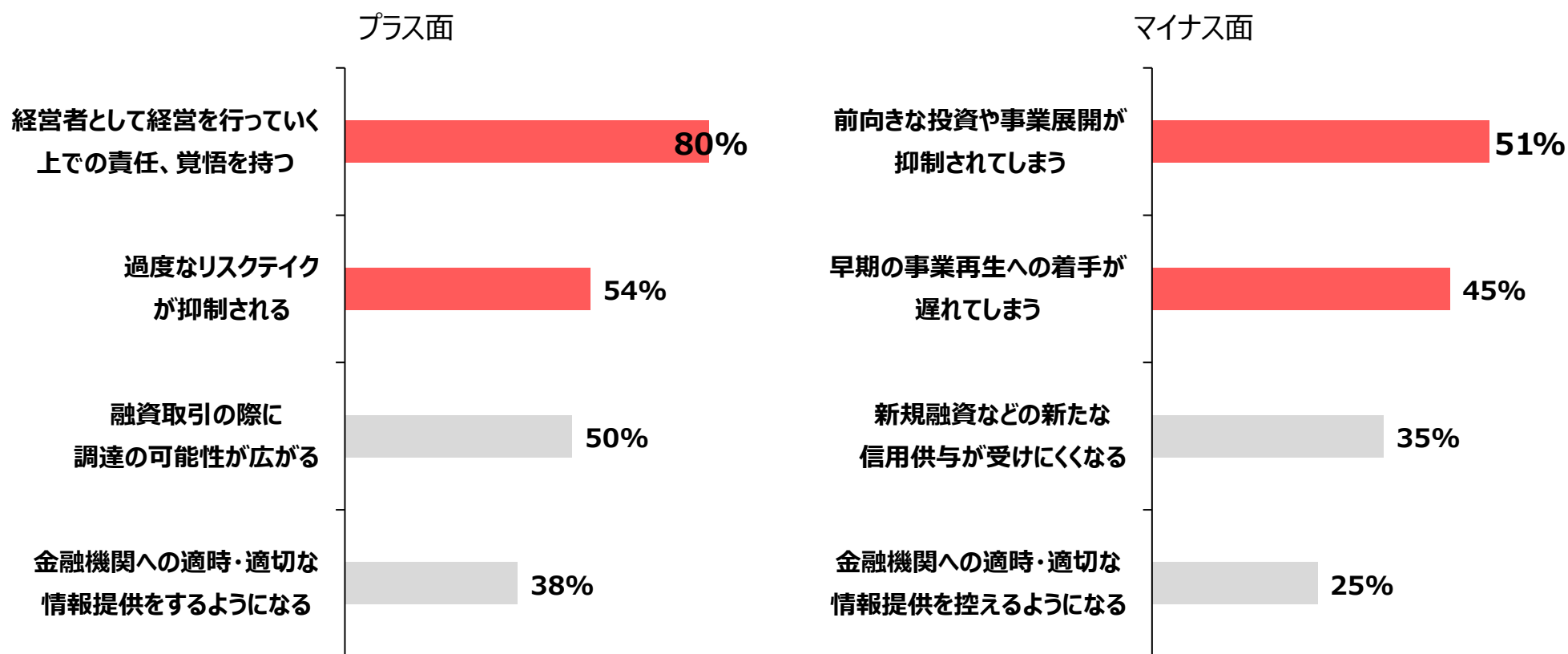


(注) 分母は借入金のある中小企業 (法人)。
(資料) 令和2年中小企業実態基本調査 (令和元年度決算実績)
(出所) 第1回 中小企業政策審議会 金融小委員会
資料4「[今後の間接金融のあり方について](#)」 p.23 より作成

経営者保証による前向きな投資や事業展開の抑制

- 経営者保証が経営に与えるマイナスの影響として、「前向きな事業展開が抑制されてしまう」という評価を受けている。

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。

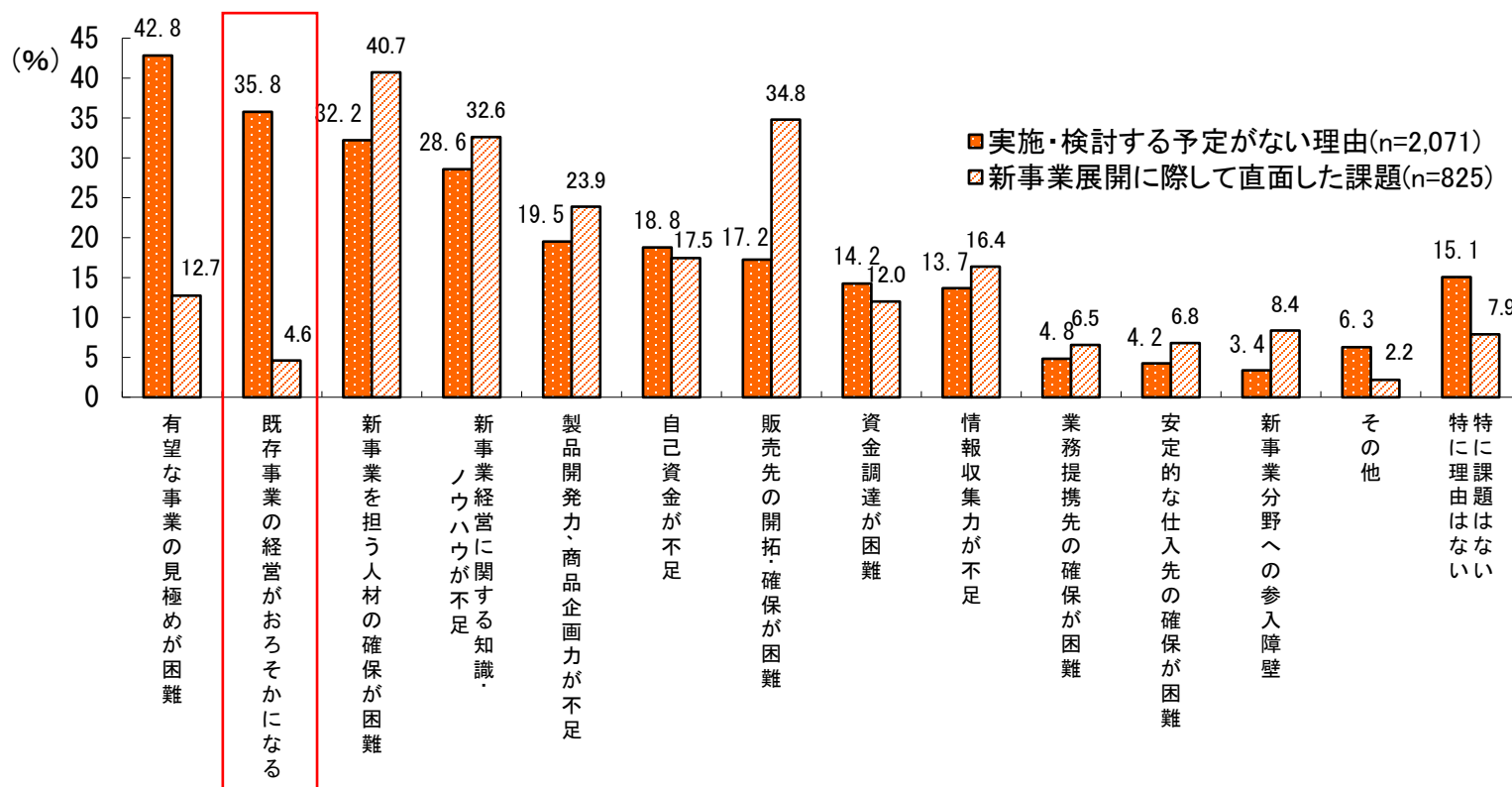
(資料) 金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2019年11月）より作成。

(出所) 第1回 中小企業政策審議会 金融小委員会 資料4「[今後の間接金融のあり方について](#)」p.21

取引関係における信用低下のリスク

- 中小企業が新規事業を実施・検討しない理由の調査結果として「既存事業への経営がおろそかになる」ことが挙げられており、既存事業への悪影響を懸念して新規事業に踏み切れない状態が伺える。
- 実際、現場の経営者からも、「取引相手が財務状況を確認することがあり、信用棄損を避けるために赤字をつくる経営が難しい」という声があり、既存の取引関係が新規事業の回避につながる可能性がある。

※ 売上・経常利益の推移や自己資本比率の状況は帝国データバンクや東京商工リサーチなどの信用調査項目にも掲載。



(注) 1. 実施・検討する予定がない理由は、新事業展開を実施・検討する予定が無いと回答した企業を集計。

2. 新事業展開に際して直面した課題は、過去10年の間に新事業展開を実施した企業を集計

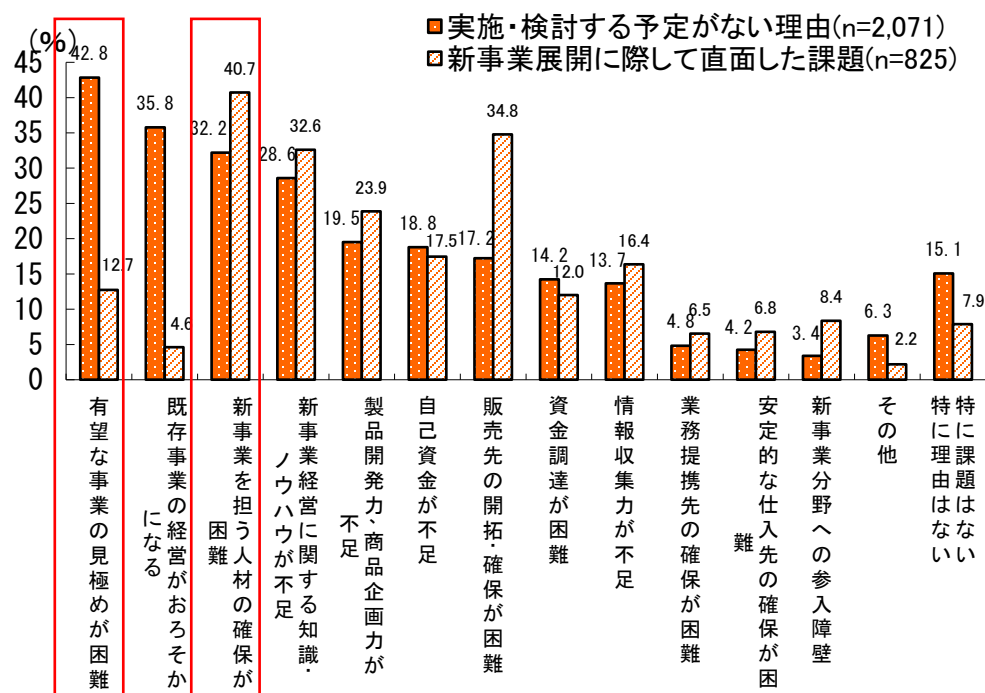
(資料) 中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFリサーチコンサルティング(株))

(出所) 中小企業庁『2013年版中小企業白書』第2部第2章 <第2-2-14図> p.114

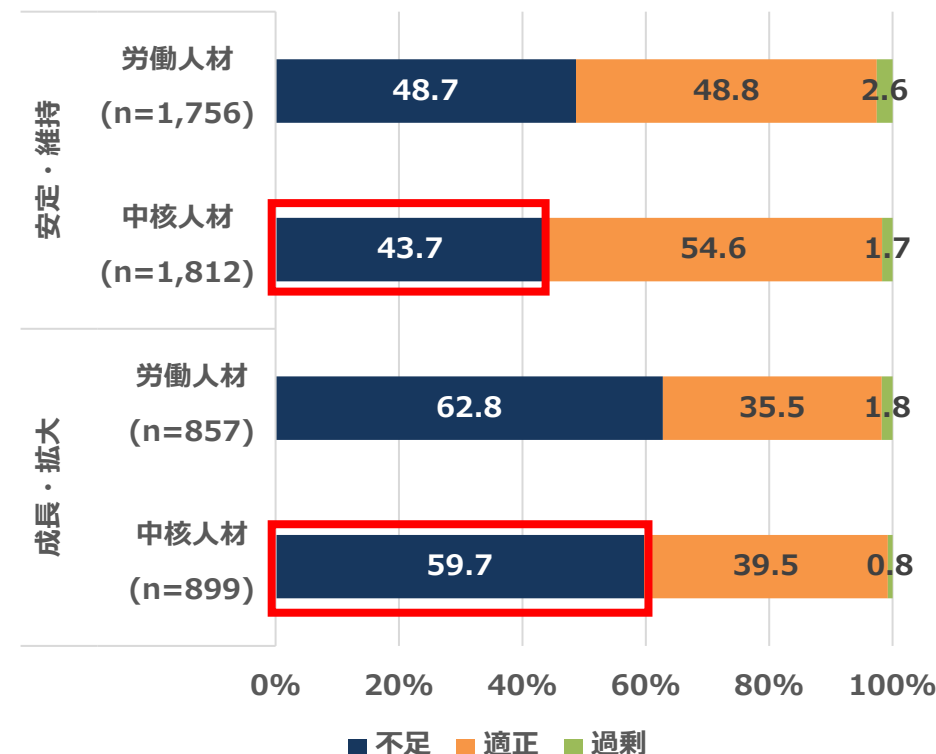
中小企業における中核人材不足

- 経営戦略、新事業展開等の企画立案、プロジェクトの遂行能力を担う人材（＝中核人材）の不足が、成長・拡大を目指す企業において課題と認識される。
- 実際の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・ノウハウ不足により、新規事業展開等の取組が阻害されていると推察される。

人材難は新事業展開の課題に



事業展開の方針別に見た、人材過不足状況

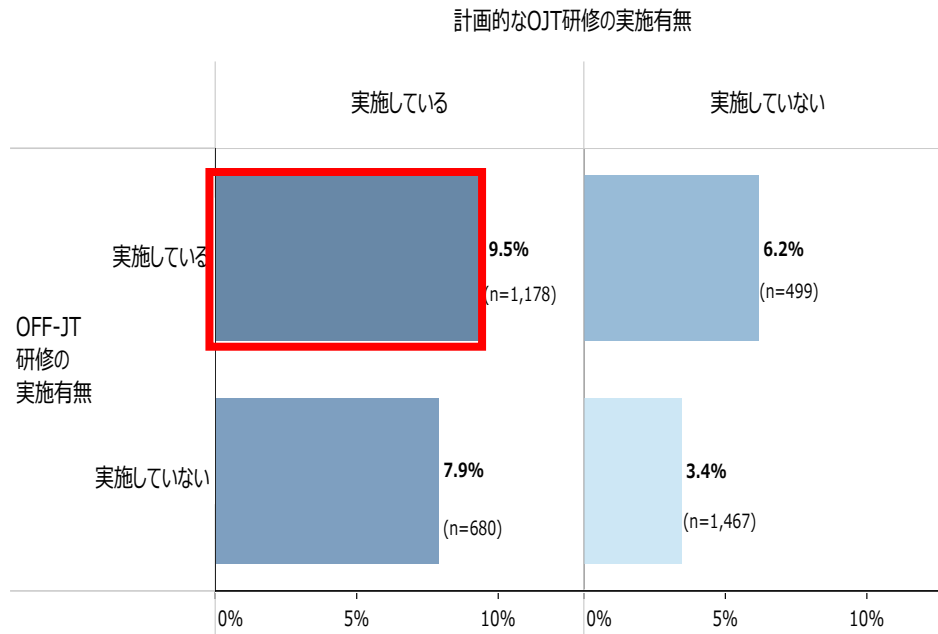


人的資本投資は売上高増加に貢献

- 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は売上高増加率も高い傾向にある。

計画的なOJT及びOFF-JT研修と売上高増加率

OJT、OFF-JT研修の実施有無別に見た、売上高増加率



(注) 1.売上高増加率は、2015年と2020年を比較したものである。

2.「計画的なOJT研修」とは、日々の業務に就きながら行われる教育訓練のうち、計画書などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練をいう。

(資料) (株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(2021年12月)より作成

株式会社ワン・ステップ（宮崎県宮崎市）

従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症拡大の影響を受けながらも回復している企業

- 株式会社ワン・ステップ（従業員25名、資本金1,000万円）は、ビニール製のエア遊具を中心にイベント事業などを手掛ける企業。
- **継続した学びの機会が企業の成長につながる**と考え、以前から、中小企業大学校や社内研修など、**積極的に学びの機会を提供**。
- **学ぶことが組織風土として定着し、現状と目標のギャップを埋める方法について、各従業員が考える**ようになった。一時は売上高が感染症流行前の1割まで減少したが、**従業員発案の新規事業**もあり、現在は**感染症流行前と概ね同水準まで回復**。

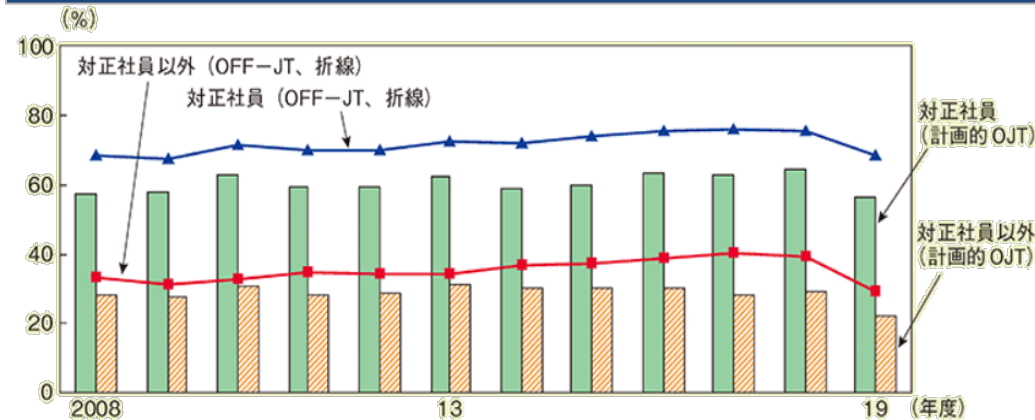


月一回の社内研修の様子

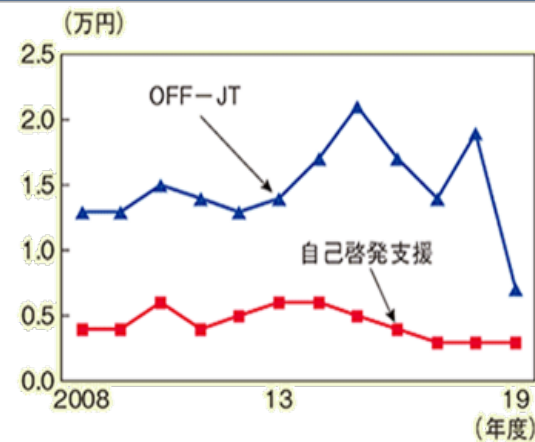
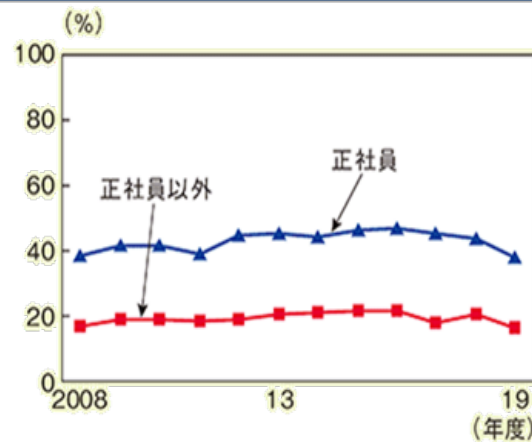
人的資本投資の伸び悩み

- 人的資本投資は企業の生産性向上に資する重要な要素の一つであるものの、計画的にOJT/Off-JTを実施している事業所の割合は小さい。Off-JTや自己啓発投資への教育訓練支出も伸び悩んでいる。

計画的OJT／Off-JTを実施した事業所割合



Off-JT受講者割合 (左) 労働者1人当たり年間教育訓練費支出額 (右)

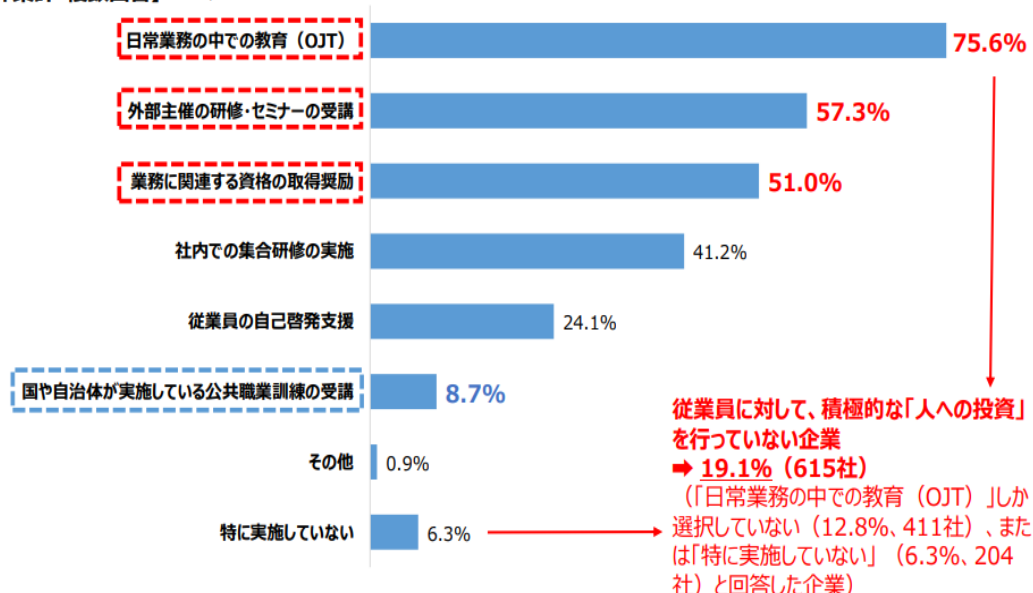


人的資本投資を控える背景には離職リスクへの懸念も

- 従業員に対して、積極的な「人への投資」を行っていない企業は、21人以上の中小企業で11.1%（234社）、20人以下の企業で34.2%（367社）
- 中小企業経営者からは、スキルアップした従業員がより賃金の高い大企業へ転職するリスクを懸念し、人材投資を進められないとの声が聞かれる。

中小企業における従業員への職業訓練実施状況

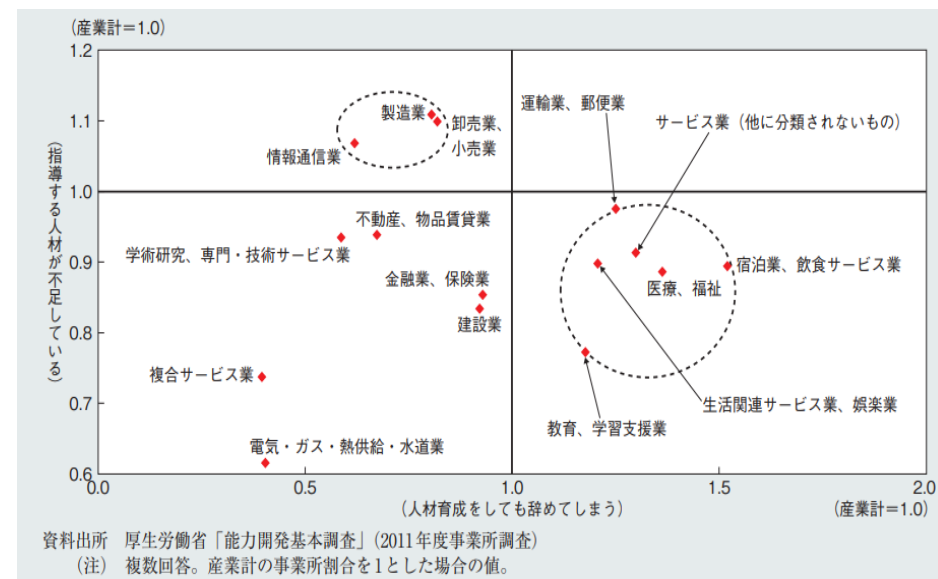
【全体集計・複数回答】 n=3,222



（出所）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](#)」p8

産業別人材育成に関する問題点別事業所割合

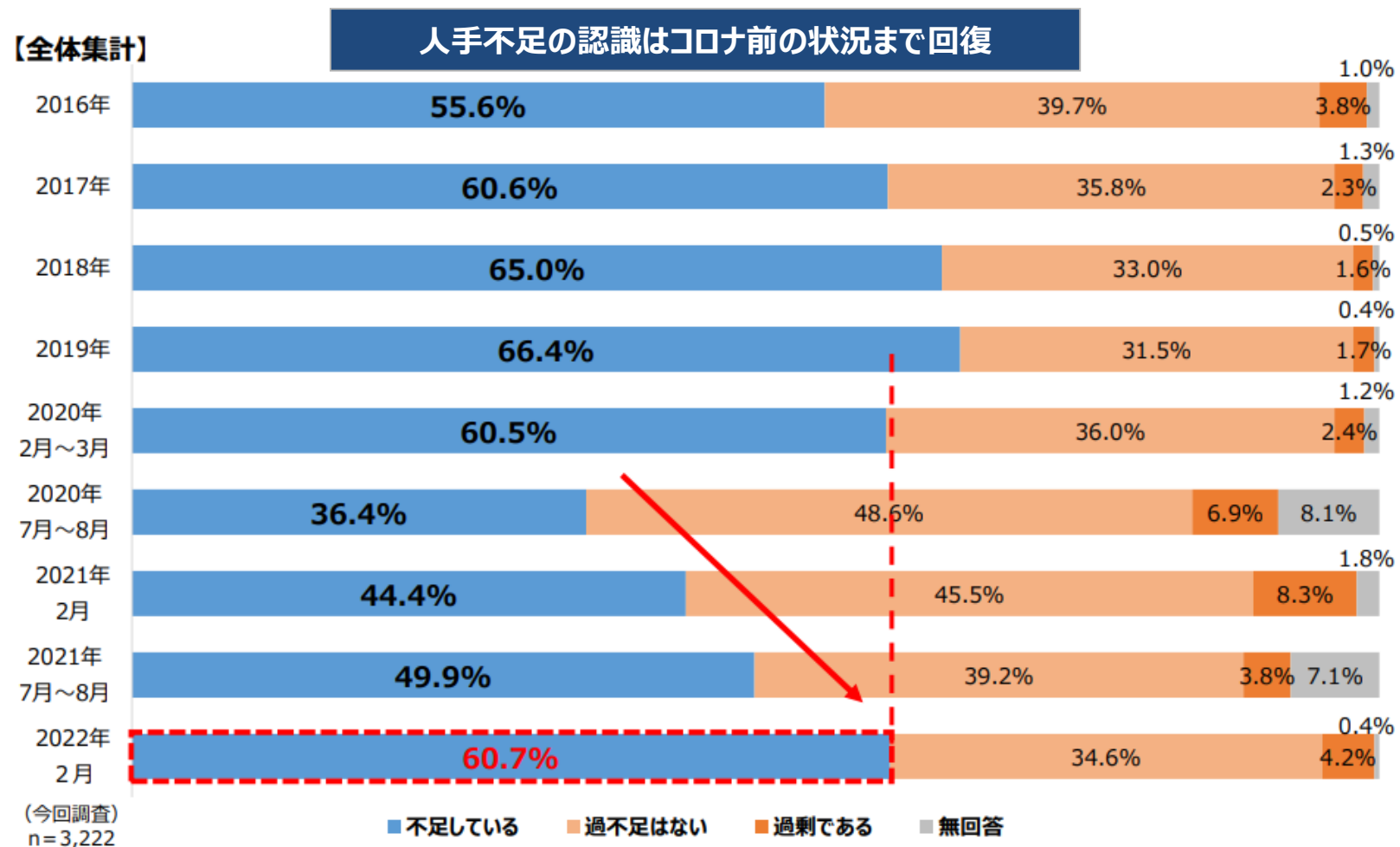
サービス業などでは人材育成をしても辞職してしまうリスクがあり、また、製造業や情報通信業では指導する人材の不足が問題点とされる



（出所）厚生労働省（2012）「[平成24年版 労働経済の分析](#)」p.283

中小企業部門では慢性的な人手不足

- 中小企業の60.7%が人手不足を認識、前年同時期（2021年2月）の調査と比べ16.3ポイント増加。
(n=3,222)



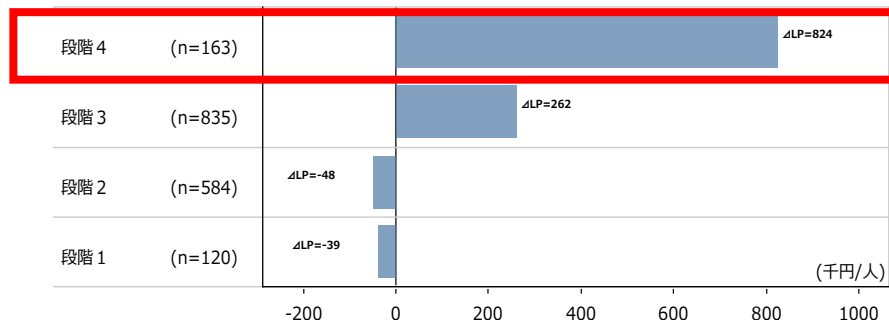
DXは人手不足のカバー・生産性向上に資する

- 中小企業におけるデジタル化は、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、従業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ことから、生産性向上の鍵となる。

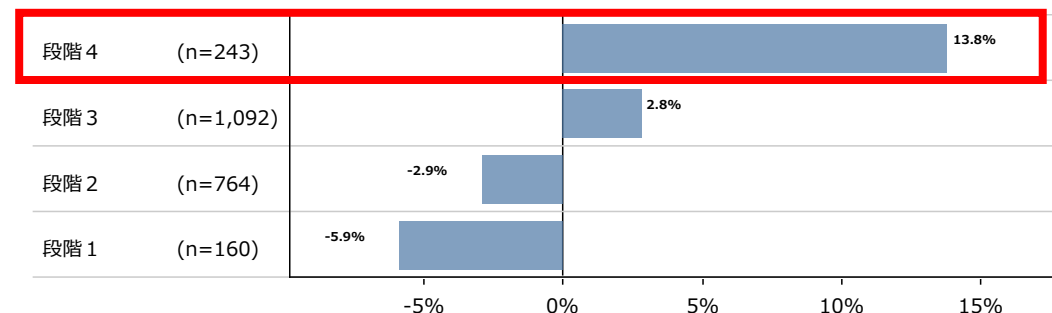
デジタル化の取組段階

段階 4 (10.2%)	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状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階 3 (46.7%)	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理し業務フローの見直しを行っている
段階 2 (34.9%)	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務の電子処理業務でデジタルツールを利用している
段階 1 (8.2%)	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

②労働生産性の変化



③売上高の変化率



(資料) (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

(出所) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」<第 2-3-20 図> p.422、<第 2-3-26 図> p.428

中小企業のDXは途上段階

- 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段階の企業の割合が4割超。
- 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割に留まる。

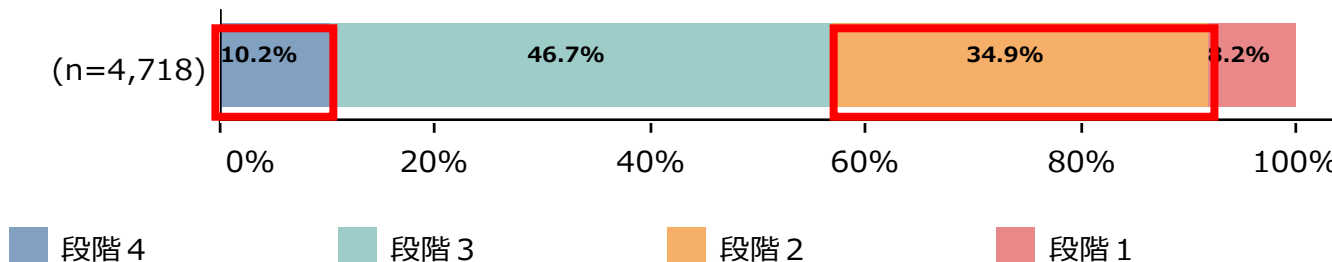
①感染症流行前（2019年時点）



②感染症流行下（2020年時点）



③現在（2021年時点）



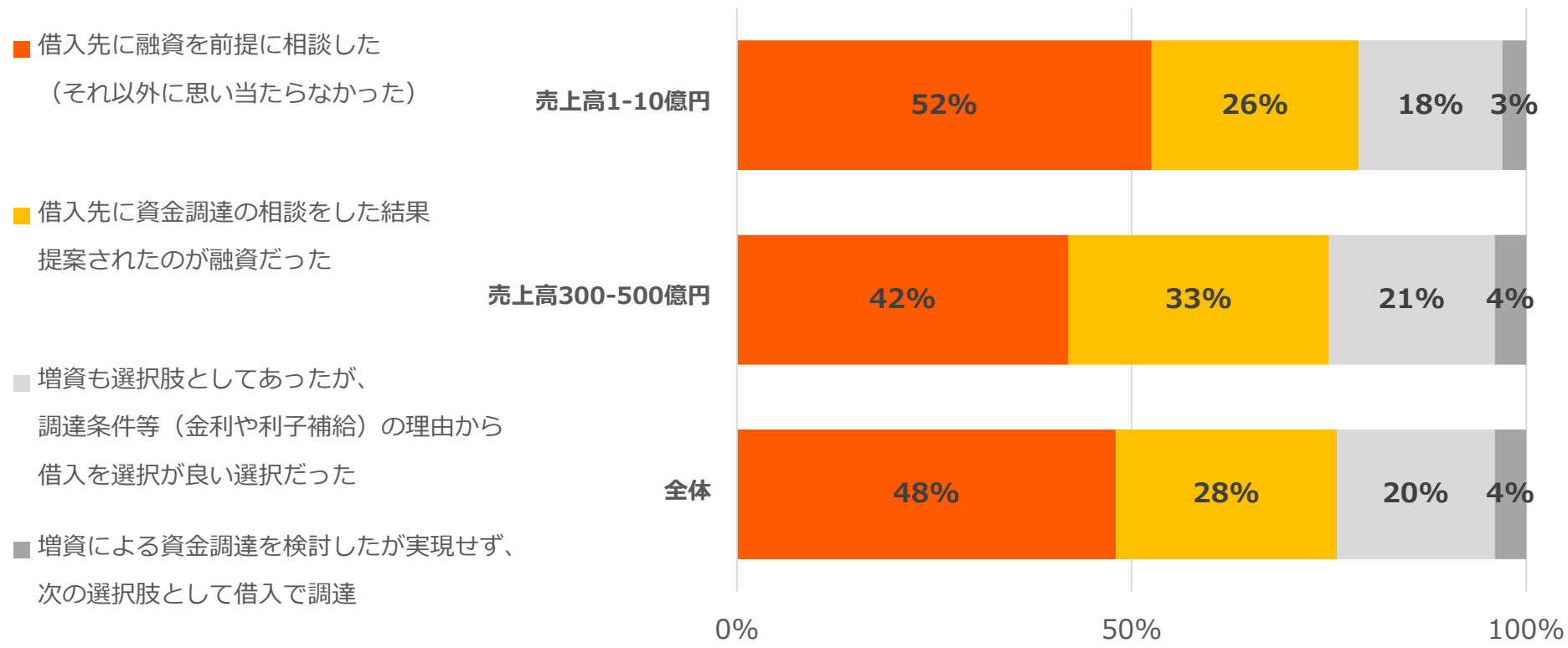
（資料）（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

（出所）中小企業庁「[2022年版中小企業白書](#)」＜第 2-3-21 図＞ p.423

中小企業経営者の資金調達方法の選択肢

- 中小企業の資金調達で、借入以外の方法が検討されないまま、資金調達が行われている。売上高の多寡にかかわらず傾向に差がみられず、そもそもの選択肢自体が少ない事情や調達手段に関する情報が不足している事情がうかがえる。

増資ではなく、借入による資金調達を選択した理由

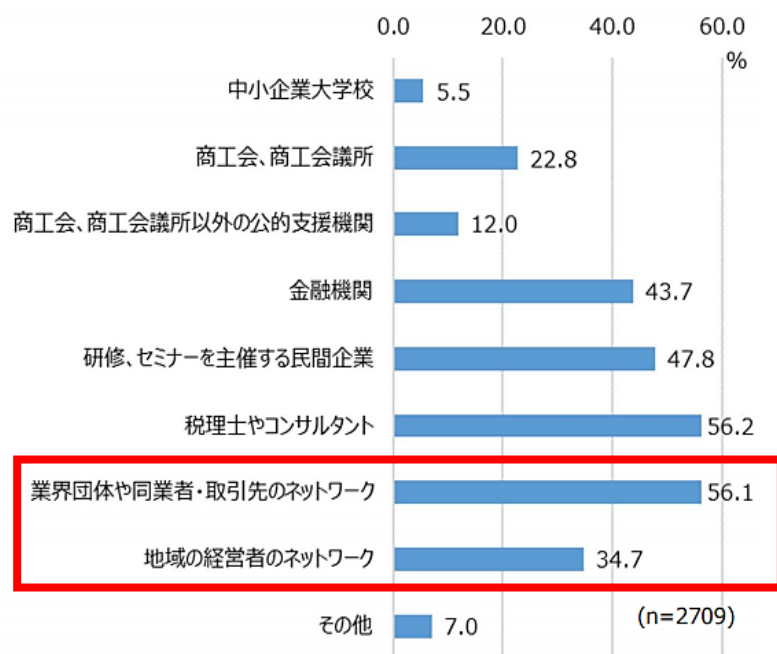


(資料) 中小企業庁「[中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報](#)」 p.20より再編加工

中小企業経営者のコミュニティ・ネットワーク

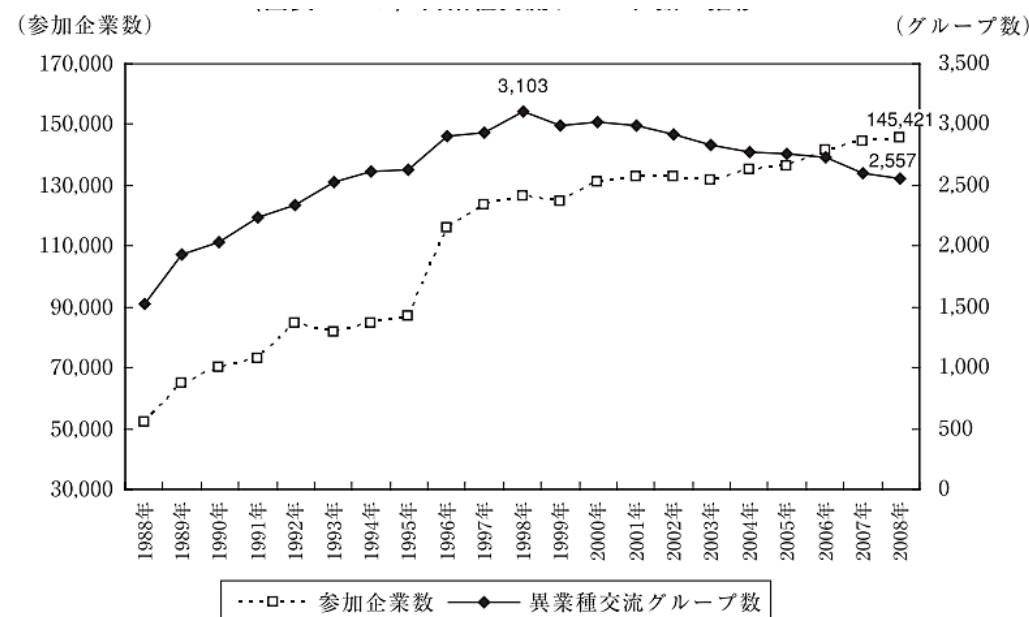
- 経営者同士のネットワーク構築は、経営への支援、助言、参画などを得られる点で有益である。
- 他方、中小企業経営者の異業種交流グループは減少傾向にある。成長・生産性向上に取り組む経営者が、同じ領域で成功体験を持つ経営者と接触する機会が不足している可能性がある。

経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会



(出所) 帝国データバンク「[中小企業の経営力及び組織に関する調査研究](#)」
(2022年3月) p.25

異業種交流グループ数の推移

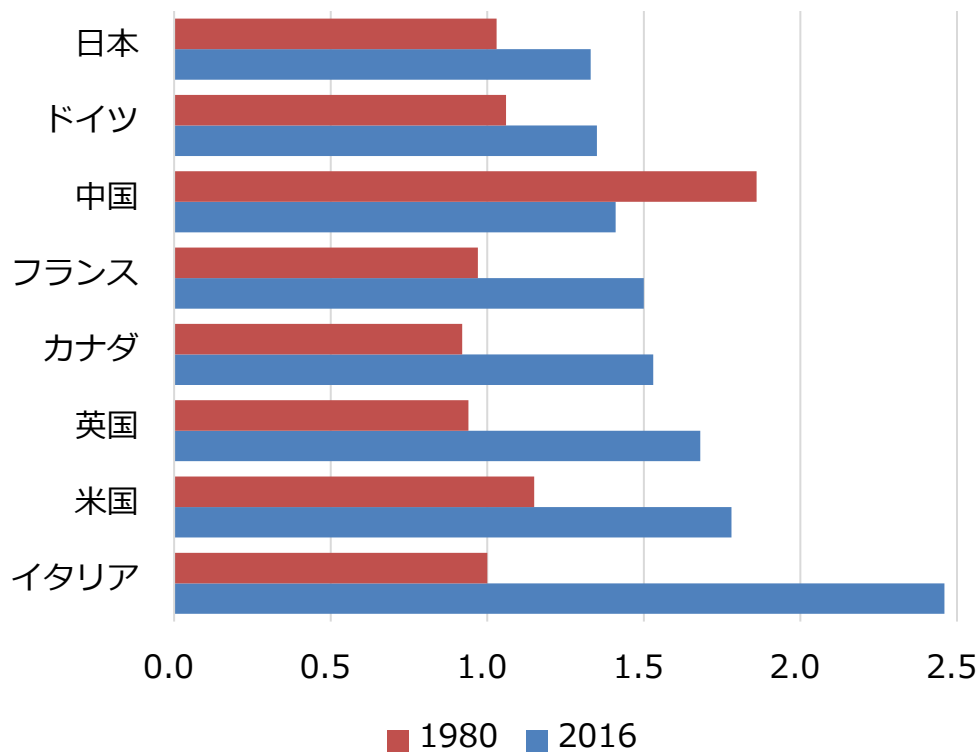


(出所) (独) 中小企業基盤整備機構「平成20年度異業種交流グループ情報調査報告書」(2009年3月)

日本市場における付加価値の価格転嫁状況

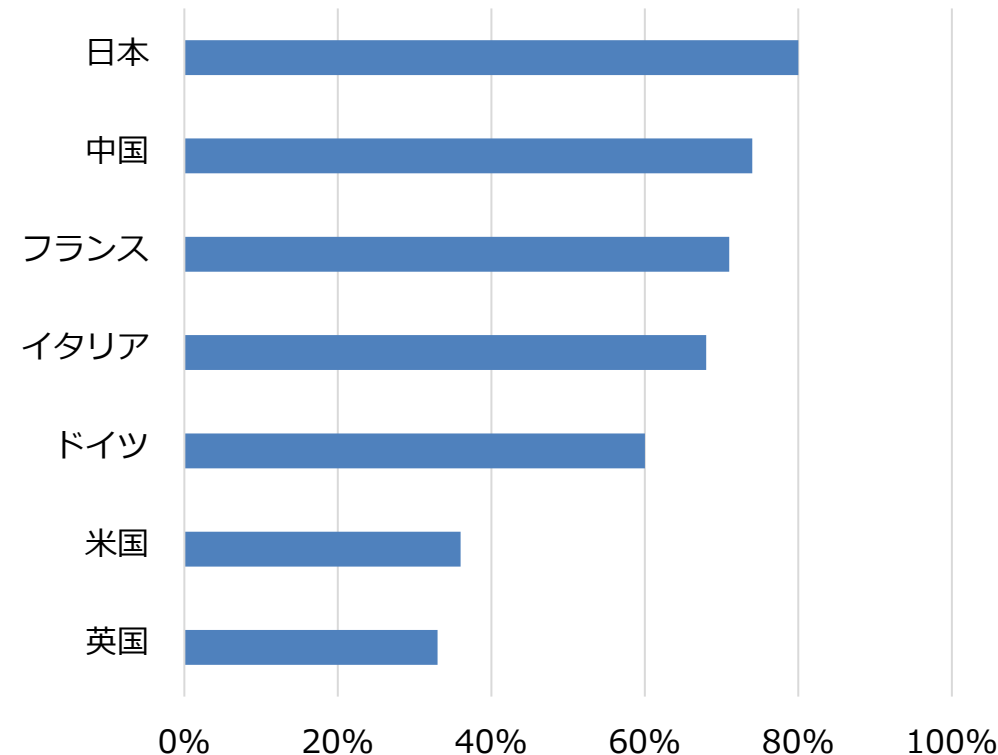
- 我が国はマークアップ率も2016年時点で諸外国と比べ低い水準にあり、価格競争に巻き込まれていると感じている企業の割合が多い等、付加価値の価格への転嫁が困難な状況。

マークアップ率の国際比較



資料 : Jan De Loecker and Jan Eeckhout(2018) "Global Market Power", NBER Working Paper No.24768 より中小企業庁作成

価格競争に巻き込まれていると感じている企業の割合 (2014年)

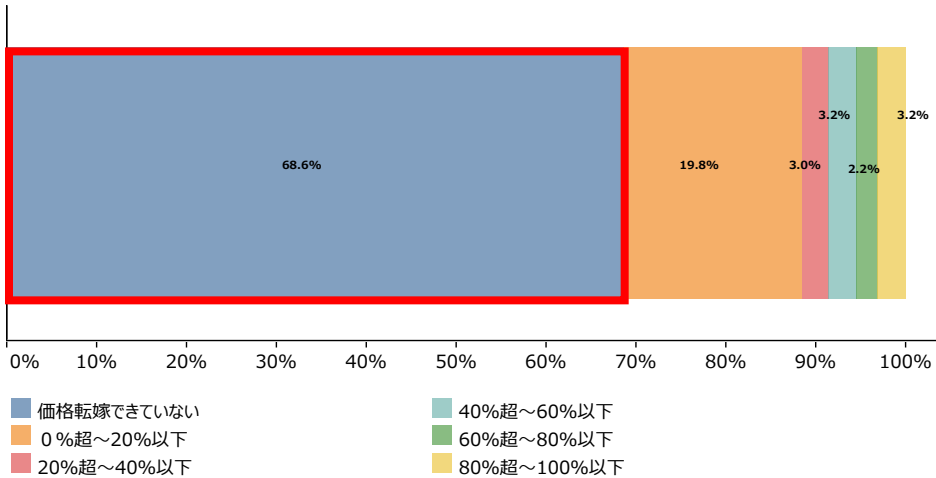


資料 : サイモン・クチャー & パートナース "Steigender Preisdruck, sinkende Gewinne – und was Schweizer Unternehmen dagegen tun" より経済産業省作成

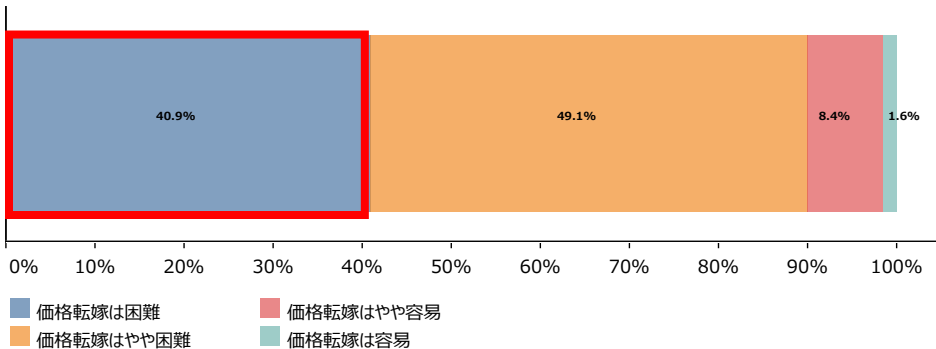
中小企業における価格転嫁の状況

- 中小企業の68.6%が価格上昇分を製品価格へ転嫁できていない。
- 価格転嫁が困難な理由について、52.4%の中小企業が販売減少のリスクに鑑みたものと回答。価格競争に起因して、転嫁が難しい状況が現出していることが示唆される。

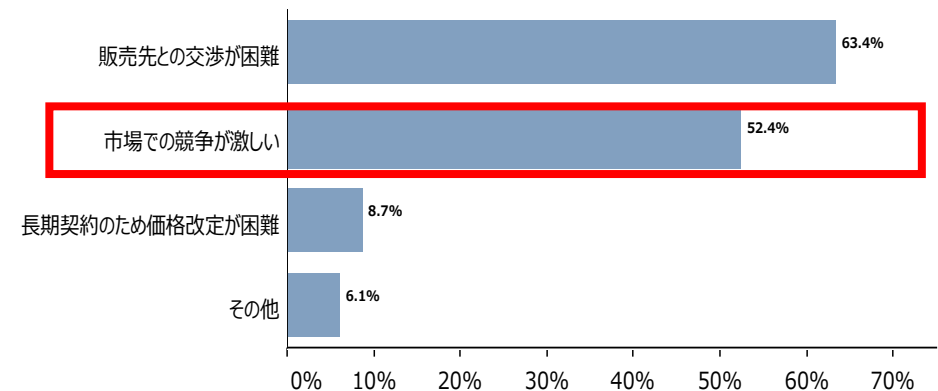
価格上昇分の製品等価格への転嫁



価格転嫁の見通し



価格転嫁が困難な理由



(出所) 第15回中小企業政策審議会 取引問題小委員会 参考資料
「[下請等中小企業の取引条件改善への取組について](#)」 p.26

(出所) 中小企業庁「[2022年版中小企業白書](#)」 pp.57-58

中小企業向け支援制度と企業規模の関係

- 大企業であっても減資を行い中小企業に転じるなど、企業規模を抑制する事例がみられる。
- 補助金等の支援制度の存在から、そうした支援を失いかねない企業規模の拡大はメリットが小さいと認識され、成長・生産性向上の阻害要因として働く可能性が示唆される。

日本経済新聞「経済教室」における 後藤康雄教授の分析

①歴史的・制度的な経緯から、保護・育成的政策に重きが置かれる

戦後中小企業政策が確立される過程で、産業政策の伴走を得て急成長する大企業と一線を画し、弱体部門として中小企業がとらえられた。中小企業政策は保護・育成的な視点の強い産業政策の一環に、現在に至るまで日本の中小企業政策を強く性格づけてきた。

②中小企業支援は社会政策的な性格を帯びる

日本では個人事業主を中心とする零細企業が多く、実態は会社より個人に近い。経営と生活が重なるため、社会政策が担うべき領域を実質的に中小企業政策がカバー。