

今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性

中 小 企 業 庁
令和 6 年 9 月 2 日

1. はじめに

中小企業・小規模事業者は雇用の約 7 割・付加価値額の約 5 割を占める、経済・社会の核心的存在であり、中小企業経営のあり方は、我が国経済がデフレ構造から脱却し、新しいステージに移行できるか否かを大きく左右する。

中小企業経営を巡る環境は、目下、「全国での急激な少子高齢化・人口減少による地方経済への影響」「経営者の高齢化・後継者不足」「構造的な人手不足」「30 年ぶりの賃上げ」「原材料・エネルギーコスト等の上昇」「50 年ぶりの円安水準」「日銀のマイナス金利政策からの転換」「DXの進展」「カーボンニュートラル・GXの重要性の高まり」など、急速かつ大規模な変化を遂げつつある。

こうした変化の中で、短期的にまたは中長期を見据え、今後の中小企業経営はいかにあるべきか、また、そうした中小企業経営をサポートするために中小企業政策はいかにあるべきか、時代が大きく転換しようとしている今、正にそうした点について検討する必要がある。このため、第 39 回中小企業政策審議会総会において、「中小企業経営者は何を意識してどのような経営を行うべきか」及び「現在の中小企業政策をどう評価し、今後いかにあるべきか」について御議論いただいた。

このたび、委員各位の御意見を踏まえ、改めて、今後の経済・社会において期待される中小企業・小規模事業者の役割を整理した上で、今後の中小企業経営及び中小企業政策の方向性として取りまとめるものである。

2. 今後の経済構造の変化と中小企業・小規模事業者への期待

(1) 日本経済の持続的発展に向けた好循環の実現

(目指すべき経済構造と中小企業の「稼ぐ力」の強化)

国際経済秩序の変化や世界の人口動態の変化という時代の転換点の中で、いわゆる「失われた 30 年」と同じ、これまでの考え方・やり方で進んだ場合、実質賃金・GDP の成長は横ばいにとどまり、日本は世界と勝負できなくなり、その結果、社会の安定性すら失われる可能性がある。経済の持続的成長に必要なのは、需要が増加し、供給が強化されて、更に需要が増えるという循環であり、需要と供給の循環を結びつけるものは投資・イノベーションである。この好循環により、人口減少下でも、一人一人の所得が増え、国民の生活がよりスムーズで、心地のよい新たな生活へと発展し、豊かな社会が実現する¹。

こうした経済好循環を支えていく需要の増加において、今後鍵を握るのは、消費者個人の持つ多様なニーズである。DXの進展により、個人のニーズと商品・サービスの付加価値が「見える化」され、新たな需要が創造されやすく、またスピーディに捉まえやすくなっている。そして新たな需要に対する供給を確保するため、投資・イノベーションが起こり、これが更なる需要の深掘りにつながっていくことが期待される。

¹ 経済産業省「[経済産業政策新機軸部会第 3 次中間整理](#)」 p.9

こうした時代の転換点にあって、中小企業・小規模事業者は、構造的な人手不足、金利上昇等のコスト増加に直面している。賃上げを実現し、金利等のコストを負担していくためには、個々の中小企業・小規模事業者がその特性や強みを活かし、時代の変化に応じて、これまで以上に「稼ぐ力」を強める必要がある。同時に、中小企業・小規模事業者が日本経済の大層を構成し、イノベーションの重要な担い手であることを踏まえれば、中小企業・小規模事業者の「稼ぐ力」の向上なくして、日本経済の好循環は実現不可能と言える。

(中小企業・小規模事業者に期待される役割)

中小企業・小規模事業者には、このような時代の転換点を乗り切る以下のようなポテンシャルが存在している。

一般に中小企業・小規模事業者は、経営方針、事業規模、業種等の面で多種多様であること、相対的に規模が小さく、大企業では対応できないような高付加価値でも少量の製品・サービスの供給も可能であることから、取引先及び消費者の多様なニーズにきめ細かに対応でき、また、新たなニーズを喚起することができる。中でも小規模事業者は、地域とのつながりが強く²、生活や商業インフラ等の基盤サービスを提供するとともに、地域の企業や住民の多様なニーズをくみ取り、それに応じた付加価値の高い製品・サービスも提供できる。また、SNS等のウェブメディアの発達により、テレビ等のマスメディアによらず、消費者が自分の関心のある情報に簡単にアクセスできるようになった結果、大企業でなくとも商品・サービスに関する情報発信を適切に行えるようになり、中小企業・小規模事業者の強みを一層生かしやすい状況となっている。

さらに、中小企業・小規模事業者は、所有と経営の一致という特性により、迅速な意思決定ができることから、ニーズに対応した戦略転換が容易であること、また、長期を見据えた企業行動が可能であることから、需要を供給に結びつける投資・イノベーションの担い手となる。

このような中小企業・小規模事業者のプラスの特性を十分に発揮できれば、時代の転換期はむしろ「稼ぐ力」を高める好機となり、地方など人口密度の低い地域で9割以上の雇用を担う中小企業・小規模事業者の発展、地域の稼ぐ力の強化・地域経済の成長発展への好循環へとつながる。

(2) 需要喚起が想定される場面

(1)で述べたとおり、今後の日本経済の持続的发展に向けて、需要・供給の好循環が必要であり、その起点となる需要の喚起について、中小企業の「稼ぐ力」の強化にも資するものとして、特に3つの領域における変化が考えられる。

以下、これらの領域について、「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」において整理された、中小企業・小規模事業者の4つ

² 中小企業庁「[2024年版小規模企業白書](#)」第2-2-14図,p.Ⅱ-86

の類型³との親和性も意識しつつ考察する。

① グローバル型及びサプライチェーン型における変化

(喚起される需要)

主にグローバル型及びサプライチェーン型の領域においては、G X、経済安全保障等の分野において、各国政府の政策の力とも関わりつつ、新たな需要が喚起される⁴。これらの分野においては、技術や国際情勢等の観点で不確実性が存在するため⁵、規模や既存の取引関係にかかわらず、想定外の変化に対応でき、継続的に付加価値を創出できる企業により、新たなサプライチェーンが構築される。

(中小企業・小規模事業者に期待される役割)

中小企業・小規模事業者は、現場と経営者の距離が近く、経営者が現場における変化を把握しやすい。また、所有と経営の一致という特性により、迅速な意思決定を行える強みも相まって、臨機応変な経営を行うポテンシャルを有する。他方で、政策や取引先大企業の経営判断とも深く関わりを持つ領域でもあるため、しっかりとした情報収集や経営転換の時期についての適切な判断が必要であり、そこが経営者にとって非常に難しいポイントとなる。その際、サプライチェーン上位からの生産性向上支援、取引適正化等の推進も必要である。

② 地域資源型・地域コミュニティ型における変化

(喚起される需要)

主に地域資源型・地域コミュニティ型の領域においては、観光、食、農林水産業、文化、伝統等の分野において、新たな需要が喚起される。今後、グローバルな中間層の拡大とその余暇時間の充足先として、デジタルだけでは実現できない体験価値のニーズが高まり、移動コストの低下等と相まって、インバウンド需要が大きく高まる。観光、食、農林水産業、文化、伝統等は、国や地域に固有の体験価値を提供できる分野であり、国外の需要が大きく増加する。

(中小企業・小規模事業者に期待される役割)

中小企業、特に小規模事業者は、こうした体験価値を生み出す地域資源をよく認識

³ ポストコロナ後の中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能

中小企業庁「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」
p.16

i グローバル型：グローバル展開により、事業規模を拡大して中堅企業・地域の中核企業に成長。
ii サプライチェーン型：独自技術を用いて、系列を超えたサプライチェーンの中核企業として活躍し、生産性向上を実現。
iii 地域資源型：地域資源の活用等により、良いモノ・サービスを高く提供し、付加価値向上を実現。
iv 地域コミュニティ型：地域の生活・コミュニティを下支え、地域の課題解決と暮らしの実需に応えるサービス提供。

⁴ 経済産業省「[経済産業政策新機軸部会第3次中間整理](#)」 p.21

⁵ 経済産業省「[経済産業政策新機軸部会第3次中間整理](#)」 p.23

しており⁶、顧客ニーズへのきめ細かな対応が可能という強みも生かし、地域の体験価値を最大限引き出し、観光客等の国内外の顧客に対して多様で魅力的なコンテンツや体験、製品を提供・発信することが求められる。他方で、生活必需ではない消費という性質上、顧客が満足する体験価値を提供する必要性が一層高い領域でもあるため、画一的ではない顧客ニーズの丁寧な把握と、満足度向上に向けた高付加価値化の取組が必要であり、そこが経営者にとって非常に難しいポイントとなる。

③ 価値観領域における変化

(喚起される需要)

時代や社会の成熟度の変遷に伴って人々の価値観が変化する中で、新たな需要も創出される。具体的には、SDGsの浸透や若い世代の社会進出により、個人の経済的利益でなく、社会課題の解決に効用を見出す層が増加しつつある。このため、社会課題解決に資する企業行動への需要も増加していく。

(中小企業・小規模事業者に期待される役割)

既に、6割以上の小規模事業者が、地域の社会課題解決に向けた、まちづくり、産業振興、安全・安心、環境保護、福祉・教育といった分野の課題解決に取り組んでいる⁷。社会の価値観の変化や、地方自治体のリソース不足のなかで、地域とのつながりが強い小規模事業者に対する期待は今後更に高まると想定され、地域を支えるインフラの担い手として、小規模事業者の社会的意義を再認識する必要がある。

また、人口減少・少子高齢化の進展の中で、地域住民の生活の基盤である地域コミュニティの継続が課題となっている。地域とのつながりが強い小規模事業者・その経営者は、地域コミュニティの維持に向けて、祭り等の伝統行事の開催、地場産業の活性化、地域資源の活用、地域の環境保全といった、地域貢献活動を積極的に行っている⁸。商圏が限定される小規模事業者⁹にとって、地域社会の安定は重要な要素であり、今後も多くの小規模事業者・その経営者が、地域住民からの期待だけによらず、自ら進んでコミュニティの維持に貢献していこうとするものと思われる。

加えて、社会課題解決ビジネスに対する世間の評価と需要が高まる中で、域内企業や自治体と連携しつつ、新たな価値創造や技術の活用等により、事業を通じて地域課題解決を図り、社会的インパクトを生み出しながら、収益を確保する「ローカル・ゼブラ企業」¹⁰の活躍も期待される。

他方で、そもそもビジネスが成り立つには、それが成り立つのに十分な経済規模が必要であるが、個々の小規模事業者の努力だけではその地域の経済規模は維持できず、やはりその地域の経済全体の状況に小規模事業者の経営は大きく左右されるという面がある。地域の人口減少が進む中、地域の商圏が縮小し、小規模事業者の経営維持のために必要な最低限の需要すら維持困難な地域も生じており、小規模事業者単独で

⁶ 中小企業庁「[2020年版小規模企業白書](#)」第2-4-20図、p.Ⅱ-117

⁷ 中小企業庁「[2022年版小規模企業白書](#)」第2-2-3図及び第2-2-4図、p.Ⅱ-67-68

⁸ 中小企業庁「[2024年版小規模企業白書](#)」第2-2-12図、p.Ⅱ-84

⁹ 中小企業庁「[2024年版小規模企業白書](#)」第2-1-8図、p.Ⅱ-70

¹⁰ 中小企業庁「[地域課題解決事業推進に向けた基本指針](#)」p.3

は対応しきれない状況がある中で、地域の稼ぐ力の強化と組み合わせた支援が必要である。さらに、小規模事業者は、経営環境分析（販売、データ・商環境分析）、財務・会計管理のための人材、ノウハウが不足していることが多い。また、「ローカル・ゼブラ企業」では社会的インパクトに基づく資金調達手法等を組み合わせていくことも必要であり、これらの点が経営者にとって非常に難しいポイントとなる。

3. 中小企業経営者に向けて（経営者への応援メッセージ）

2. において、構造的な人手不足、金利上昇等のコスト増加に直面する中で、中小企業・小規模事業者がその特性や強みを生かし、「稼ぐ力」をこれまで以上に高めていかなければ、中小企業・小規模事業者自身の生き残りや、日本経済の好循環は実現できないことを述べた上で、中小企業・小規模事業者に期待される役割を整理した。以下、それらを実現していくための中小企業経営者へのメッセージを示す。

（経営力の強化：全ての経営者に向けて）

デフレの時代を脱却し、人手不足や金利上昇等のコスト増加が続くと見込まれる状況にあっては、低コストで運転資金を調達し、過去のビジネスの延長で日々の経営を続けていくといった低位安定型のビジネスモデルは立ち行かなくなる可能性も高まっていく。

すなわち、今後は、経営者が創意工夫、アニマルスピリッツなどに基づく本来の意味での「経営」を行うことが強く求められてくる。経営者の「自己変革力」が問われる時代なのである。そして、今日、その前提として何より求められるのが近年急速に技術進歩を重ねているデジタル力である。

「稼ぐ力」をこれまで以上に高めるため、経営者は、新たな需要が喚起される領域・分野を適確に把握した上で、多様なニーズに対応した付加価値をきめ細かに提供できるよう、経営力を強化していく必要がある。

具体的には、まずは、自らの経営を「見える化」することが第一歩である。数字をベースに「見える化」せずして、強み・弱み、経営の変化を把握することはできず、その先の打ち手をイメージし、実現することはできない。適正な値付けによる価格転嫁への第一歩でもある。その上で、市場における多様なニーズに対応した価値を提供するためには、市場や顧客のニーズを把握・分析した上で、自らの強みを正しく認識して提供すべき価値を見出し、取引先・消費者に対してしっかりと発信する必要がある。また、不確実性の高い新たなサプライチェーンで機能を発揮するためには、自社の経営に影響を及ぼす可能性のある環境変化を正しく認識した上で、そうした変化を即座に捉えて対応策を検討し現場に実装すること、それができる組織・体制を構築することに加え、サプライチェーン全体での人権・環境への配慮も求められている。これらの取組を実行する上で、デジタル技術の活用は必須であり、経営者は積極的にデジタルリテラシーを高めていくべきである。また、自社が提供すべき価値に照らして供給能力に不足があれば、積極的に投資・イノベーションを行い、供給能力を高めていく必要がある。

また、こうした経営力の強化は、従業員の協力がなければ決して実行できない。中小企業にとっては、人材こそが最も重要な経営資源であり、それを活用する経営者には、大きな責任が伴う。具体的には、魅力的な賃金水準や柔軟な働き方、やりがいや成長機会を備えた良質な雇用を提供する必要がある。まず、賃上げの原資を安定的に確保するためには、取引適正化や生産性の向上に向けた取組を更に進めていくこと、「攻めの経営」が重要であり、デジタル化、省力化、新分野への進出、イノベーション、海外展開、M&Aなど、様々な挑戦の分野があり得る。そして、企業が成長していくうえで重要な要素の一つである知的財産の活用や保護についても、経営戦略として考えていく必要がある。加えて、経済安全保障の観点から、自社が有する重要情報・技術流出を防止する対策の検討も必要である。また、柔軟な働き方や、出産・育児や介護と仕事が両立できる職場環境を実現するために、テレワーク等のデジタル技術の活用も有効である。さらに、やりがいや成長機会を提供するために、経営理念やビジョンを明確にして従業員と共有し、それぞれの業務に落とし込むことが重要である。また、リスクリング、リカレント教育などの人への投資は、生産性の向上のみならず、従業員の成長機会の創出にも資する。

ただし、このような経営戦略の構築・実行は経営者の独力では限界があることも多い。経営力の強化や自己変革への選択肢の幅を広げるためにも、金融機関と商工会・商工会議所等の支援機関に早期相談するなど、積極的に支援機関を活用していくことを推奨する。

以上はかなりハードルの高い取り組みに見えるかもしれないが、それぞれの取組のきっかけを見つけることは決して難しいことではない。

まずは自らの強みを見つめることであり、それは他からの指摘によって気付くこともあるかもしれない。そして、常に色々なことに興味を持ち、アンテナを高くし、あちらこちらのネットワークに顔を出すなど、言わば「キョロキョロする」ことが重要であり、他の経営者、支援機関、ネット情報などあらゆるところ、思わぬところに「タネ」は転がっている。小さくても一歩前へと踏み出していくことが大事である。

(環境変化への対応：特に小規模事業者の経営者に向けて)

2. で述べたとおり、小規模事業者・その経営者はその強みやポジションを生かし、地域における体験価値の提供、社会課題解決、地域コミュニティの維持など、活躍の余地が大きい。しかしながら、小規模事業者自身が様々な環境変化の影響を大きく受ける存在であり、小規模事業者が環境変化に適切に対応し、「稼ぐ力」を向上し、経営の自立化を実現していくことが重要である。

こうした観点から、経営者は、急激な環境変化が自社の経営に与える影響を把握した上で、変化への対応策を講じつつ自社の強みを強化することで、事業拡大や持続的な発展につなげることが求められる。このためには、経営者自らが将来の経営計画を策定する必要がある。具体的には、経営者のビジョンを文字化することで、社内外における共有を可能にし、経営計画に落とし込む過程において、外部環境や自社の強み・弱み、経営課題等についての分析を行うプロセスを経ることにより、経営の自走化を

目指すことが必要だと考える。

他方で、経営資源の限られる小規模事業者が独力で地域における役割を果たしていくことは、ハードルが高いものであり、自治体や商工会・商工会議所等の支援機関、他の小規模事業者等との連携が重要である。このため、経営者は、自助と公助による自立した経営を目指しつつ、自社が地域における役割を果たす上で、他のプレーヤーとどのような連携が必要かを考えることも求められる。例えば、同じ地域で営業する小規模事業者同士で共同調達・受注を行う、事務を共通化するといった取組も有効な手立てとしてあり得る。

また、地域経済・社会のあり方は、小規模事業者に期待される役割や小規模事業者の経営そのものに大きな影響を与えるため、経営者は、積極的に自社が属する地域のあり方について考え、意思決定に積極的に参画していくことが推奨される。

（社会的インパクトと収益確保の両立を目指す経営者へ）

人口減少・少子高齢化が急速に進む中で、地域の社会課題は今後ますます増大・複雑化することが見込まれるため、行政が担ってきたサービス領域に民間のプレーヤーが参入し解決するというビジネスには大きな潜在力を持っている。社会課題解決ビジネスに対する世間の評価と需要が高まりつつあることも相まって、「ローカル・ゼブラ企業」が活躍する領域は今後一層拡大していく。

経営者は、地域資源を活用し、新しい価値観や革新的なビジネス手法を用いることで、多様な関係者と連携し、広大なビジネスチャンスを自社と地域の成長に繋げていくことが、今後の成長のカギとなる。

その際、令和6年3月にまとめられた「地域課題解決事業推進に向けた基本方針」を活用しつつ、事業を通じて創出したい社会的インパクトの目標を設定した上で、事業計画と連動したインパクト戦略（社会的リターンを生み、持続可能な価値創造モデルを構築するための戦略）を策定し、インパクトを「見える化」することで、地域の金融機関や中核企業、地方自治体といった関係者を積極的に巻き込んでいくことが重要である¹¹。

（スケールアップを目指す経営者へ）

地域経済において需要と供給の好循環を起こし、地域に良質な雇用を生み出すためには、国内外の需要の開拓や積極的な投資を通じて、「稼ぐ力」を大きく伸ばす企業の存在も重要である。こうした役割を継続的に果たすには、一定の企業規模が必要であり、「売上高 100 億円」は一つの目安となる¹²。売上高 100 億円や更にその先を目指して成長する企業は、地域経済を飛躍的に押し上げ、我が国の経済成長に大きく貢献する「切り札」であり、こうした売上規模へのスケールアップは、取引機会の増加、取引規模の拡大、社員の待遇向上、大企業と対等の関係構築など、「これまでとは別次元の事業環境」を経営者に与えると考えられる。成長に向けた明確な長期経営構想の下、実際に「100 億企業」となった企業の経営者からは、「自分が世の中に影響を与えてい

¹¹ 中小企業庁「[2024 年版小規模企業白書](#)」, p. II-135-136

¹² 中小企業庁「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第 2 次中間報告書](#)」, p.3

る実感や貢献できているという認識を持てる」との声もあがっている¹³。

「売上高100億円」は、既存の事業の延長だけでは達成困難な高い成長目標であり、全ての中小企業が目標とするものではないが、「別次元の事業環境」、「世の中に影響を与えている実感、貢献できているという認識」という新たな視座を持つ経営者が生まれることは、我が国の希望であり、一者でも多くの経営者に、積極的にスケールアップに挑戦してほしい。

4. 今後の中小企業政策の方向性

それぞれの中小企業・小規模事業者が、「稼ぐ力」を向上させ、期待される役割を果たしていくために経営変革に挑戦できるよう、中小企業政策として取り組む施策の方向性を整理する。

その際、特定の企業類型に対応した施策と全ての中小企業・小規模事業者の経営変革の共通基盤となる施策に分けて示す。

(1) 企業類型ごとの施策

①小規模事業者

2024年は小規模企業振興基本法の制定から10年、同基本法に基づく基本計画の改正から5年、小規模事業者支援法の改正から5年となる節目の年であり、小規模事業者の多様な課題を踏まえた小規模企業政策の見直しを行う。具体的には、2024年度中を目途に、小規模企業振興基本計画を見直す。

その際、経営資源に制約のある小規模事業者が、我が国経済・社会の構造転換に向けて期待される役割を発揮できるよう、経営変革のサポートを強化する。具体的には、商工会・商工会議所等による小規模事業者の支援体制の強化が必要であり、広域的な支援体制の構築、他の支援機関との連携強化、経営指導員数の拡充と質の確保、経営指導に関するナレッジ・ノウハウの共有化を含めた制度見直し、実効性を高める予算措置との連動等を検討していく。

また、3. で述べたとおり、小規模事業者に期待される役割は、地域経済・社会が今後どのように構造転換するかによって異なることから、その特性やあり方に応じて、自治体や地域の支援機関が連動し、当該地域の小規模事業者の持続的発展に必要な支援が適切に実行される環境を整備していく。その際、経営基盤の強化に向けて、地域の小規模事業者同士の連携も促進する。また、人口減少や少子高齢化が進展する中では、地域を支える事業者による共助の枠組みを強化していく。

②ローカル・ゼブラ企業

「ローカル・ゼブラ企業」を創出・育成するエコシステムを確立するべく、「地域課題解決事業推進に向けた基本方針」の普及に取り組む。

インパクト投融資を促進し、エコシステムを全国各地に構築していくため、20の地域で実証事業を実施し、ローカル・ゼブラ企業の事業モデルの整理や、中小・小規模事業者でも取り組みやすい社会的インパクトの評価手法の確立に取り組む。

¹³ 中小企業庁「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書](#)」,p.7

インパクトコンソーシアムと連携し、多様な関係者と協働する仕組みや、地域の事業創造を支える金融面の支援手法等について検討し、ローカル・ゼブラ企業等が、インパクト投融資等の多様な資金を効果的に調達できるようにする。

③スケールアップ（100 億企業）を志向する中小企業

「100 億企業」創出の加速に向けて、i) 中小企業の成長を応援する社会の機運醸成を図り、成長志向の経営者を増やすこと、ii) 成長志向の経営者が 100 億達成の成長機会を見いだせる、質の高い経営者ネットワークを提供することが重要である。一方で、こうしたネットワークは存在しないため、「売上高 100 億円への成長」という共通の目標を持った多様・異質な企業の経営者ネットワークの形成に取り組む。その際、優れた経営者を称揚して社会的評価を高め、成長志向の中小企業を応援する社会的機運を醸成するなど、100 億企業を目指す経営者を継続的に増加させていく仕組みの構築を目指す。

成長を後押しする資金調達手段として、従来のデット・ファイナンスに加えて、資本金性資金（エクイティ・ファイナンス及びメザニン・ファイナンス）や、安定株主としてメインバンク等による政策投資も有効である。一方で、経営者が活用に恐怖心を持っている、そもそも認知していないといった課題がある¹⁴。このため、正しい理解、認知の拡大及び更なる活用の促進を図る。

また、成長段階に応じた組織体制と整合的な人材確保・育成を行い、「組織としての総合的な能力」を向上させる必要もある¹⁵。このため、経営者本人、右腕人材・経営幹部の経営リテラシー向上に向け、中小企業大学校による研修や中小機構のハンズオン支援の活用、人材活用ガイドラインの活用等を促進する。その際、成長志向の経営者を対象とした研修や、企業の実情に合わせた支援の提供など、成長志向企業を応援する環境を整備する。また、官民のマッチングサービス等の更なる活用促進やM&Aへの支援を通じて、右腕人材・中核人材や、AI等の新しい技術の専門人材、CFO人材等の獲得を支援する。

売上高 1-10 億円、30-50 億円、70 億円以上といった成長段階ごとに、取り組むべき課題や打ち手は異なる。中小企業のシームレスな成長を後押しするため、販路開拓、設備投資、研究開発、組織・人材整備、M&A、資金調達等の政策支援を成長段階に応じてシームレスに講じていく¹⁶とともに、地域経済の好循環を強く太くするため、成長を下支えする企業への施策も推進する。

（2）共通基盤となる施策

①価格転嫁対策

中小企業・小規模事業者がその特性や強みを生かして提供する付加価値に適切な価格が設定されなければ、経営者の努力が「稼ぐ力」の向上に結びつかず、日本経済の好循環は実現できない。このため、新たな商習慣として、サプライチェーン全体で構造的に価格転嫁を定着させるなど、取引の適正化を図らなければならない。

¹⁴ 中小企業庁「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書](#)」,p.35

¹⁵ 中小企業庁「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書](#)」,p.42

¹⁶ 中小企業庁「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会第2次中間報告書](#)」,p.49

発注側企業は、取引先企業がしっかりと賃上げをして人材を確保し、付加価値を生み出さなければ競争力のあるサプライチェーンを構築できなくなることを自覚し、積極的に価格転嫁を進めなければならない。また、受注側企業も、自らの強みを磨き上げ、世の中により大きな付加価値を提供できるよう努めるとともに、それが正当な評価を得られるよう、価格交渉力を高めることが重要である。こうした受注側・発注側の努力を慫慂しつつ、サプライチェーンの二次、三次以降の隅々にまで、構造的な価格転嫁を浸透させる。

このため、引き続き、毎年2回の価格交渉促進月間においてフォローアップを実施し、業種毎の実態把握や発注側事業者の価格交渉・価格転嫁の状況の公表を進めるとともに、下請Gメンによるヒアリングも踏まえ、結果の芳しくない親事業者の経営トップに対し、事業所管大臣から下請振興法に基づく「指導・助言」を実施する。また、昨年11月に策定された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の周知活動を進める。

転嫁率が低い等の課題がある業界については、自主行動計画の策定や改善を求める。さらに、公正取引委員会や事業所管省庁と連携し、下請代金法の執行強化や改正検討に取り組む。加えて、大企業・中小企業を含むサプライチェーン全体の共存共栄と付加価値向上を目指す「パートナーシップ構築宣言」の更なる拡大と実効性向上、経営者の理解と啓発の推進に取り組む。

②人材確保、人手不足対応への支援

経営者が「稼ぐ力」の向上に向けて経営戦略を実行するに当たっては、必要な人材の確保も不可欠である。人材は貴重な経営資源であり、中小企業が人材確保をコストではなく「未来への投資」と捉え、賃上げや、従業員一人ひとりが潜在力を十分に発揮するための環境整備に挑戦することが重要である。こうした中、今年の春季労使交渉の最終集計結果によれば、全体の賃上げ率は33年ぶりに平均5.10%、中小組合の賃上げ率も32年ぶりに平均4.45%となった¹⁷ものの、業績の改善が見られないが賃上げを行う、いわゆる「防衛的賃上げ」の状況に留まっている中小企業も多いと推察される¹⁸。このため、中小企業が収益・売上を拡大して賃上げにつなげられる環境の整備が重要であり、上述の価格転嫁対策の推進のほか、人手不足対応にも資する、省力化投資による生産性の向上を推進する。

具体的には、5年間の繰越控除措置の創設や教育訓練費の増加による税額控除の上乗要件の緩和など、抜本的に強化を行った賃上げ促進税制について、賃上げやリスクリングを通じて中小企業の人材確保・育成につなげられるよう、制度の周知・広報を行う。また、経営戦略と人材戦略の一体的な構想・実践に資する人材活用ガイドラインの活用を促進するとともに、中小企業大学校の研修プログラムの充実を図る。人手不足に対応する省力化投資を支援するカタログ型省力化投資補助金については、幅広い業種の中小企業・小規模事業者にとって簡易で即効性がある使いやすい制度とすることを徹底し、カタログ登録製品の拡充を図る。

¹⁷ 日本労働組合総連合会「[2024 春季生活闘争第7回（最終）回答集計結果](#)」

¹⁸ 日本商工会議所「[中小企業の賃金改定に関する調査（2024年6月5日）](#)」

③中小企業金融

経済のコロナ禍からの回復が進む中で、金融規律の正常化を進める必要がある一方、「稼ぐ力」の向上に向けた中小企業の自助努力を促しつつ、民間金融機関の経営支援を引き出し、中小企業の資金調達を円滑化していく必要がある。

引き続き、失業率の上昇につながる不適当な水準での倒産増加を注視しつつ、今後起こり得る金利上昇局面においても、生産性向上等に向けて、可能な限り早期に経営改善・事業再生（あるいは経営者が判断する場合には早期の円滑な撤退）に取り組むことで筋肉質な経営を実現していく必要がある。その際には、コロナ禍で信用保証付融資が増大する中で、100%保証の割合は増える一方で、信用保証付融資利用者がプロパー融資を受けている割合も減っていることに留意し、中小企業金融を取り巻く環境をコロナ前に戻していくことも重要である。商工会・商工会議所の経営指導員による経営の自立化を支える伴走支援を伴うマル経融資も有効なツールとなる。また、今後起きうる災害などの危機に備え、金融面での緊急支援について迅速な判断が可能な仕組みの検討が必要との声もある。

具体的には、令和6年能登半島地震による被災地域については配慮した上で、2024年7月以降は、支援の水準をコロナ禍以前の水準に戻している。その上で、「資本性劣後ローン」の利用促進、中小企業活性化協議会による再生計画策定支援等を通じた経営改善・再生・再チャレンジの支援に重点を置く。また、政府系金融機関による資本性資金や中小企業基盤整備機構が出資するファンドの利用を促進し、エクイティも活用した成長支援を行う。

また、労働移動が活発化する中で、求職者がそれぞれの地域で高い賃金を伴う良質な職に就ける環境整備が重要であり、こうした観点からも、「100億企業」創出の加速に取り組む。

④生産性向上、イノベーションの推進

（生産性向上）

構造的な人手不足、金利上昇等のコスト増加を背景に、「稼ぐ力」の向上が一層重要となり、中小企業が生産性向上に取り組む必要性がますます高まっている。具体的には、新製品開発や新事業展開や、デジタル化、省力化といった取組の必要性やメリットを経営者自身が理解・得心し、リーダーシップをもって挑戦することが重要である。

このため、新製品開発や新市場の開拓、カタログ型のみならず、事業者それぞれの業務に応じたオーダーメイド型の省力化や、デジタル化投資の促進を通じて生産性の向上や付加価値の拡大を後押しする。また、中小企業の事業再構築について、既存の制度の見直しや効果検証を踏まえつつ、成長市場や事業構造転換への挑戦を促進する。他方、経営規模が限られる中小企業の投資余力には限界もあり、3. で述べたような、地域の中小企業が連携した共同調達・受注や事務の共通化など、業種や地域の特性に応じた工夫による生産性向上も後押ししていく。

（イノベーションの推進）

イノベーションは「競合との差別化」や「販路拡大（国内・海外）」といった効果を

もたらし¹⁹、中小企業の生産性を押し上げ、「稼ぐ力」の向上に資することから、経営者がイノベーションに積極的に挑戦できる環境の整備が重要である。

このため、マーケットインのイノベーションの視点に立って、ドイツのフラウンホーファー研究機構を参考とした産業技術総合研究所等による中堅・中小企業支援の深化や、イノベーション・プロデューサー事業を推進し、イノベーションの成功事例を創出する。また、イノベーション支援人材を育成し、成長志向の中小企業に供給することで、地域における自律的なイノベーション創出エコシステムを育てる。その際、知的財産の活用が重要であり、INPIT 知財総合支援窓口等での知財相談の強化や、中小企業におけるイノベーションボックス税制の活用促進、「地域団体商標」など知財を活かした地方創生の推進、「知財取引に関するガイドライン」の普及等による知財権利の保護強化を図る。加えて、グローバル化が進展する中、経済安全保障の観点から、中小企業等が有する重要情報・技術流出を防止する対策の強化も検討する。

⑤輸出・海外展開の促進

中小企業が今後増加する国外需要の取り込みに積極的に挑戦することは、「稼ぐ力」の向上に資するものであり重要。昨今の円安基調により企業規模を問わず輸出や海外展開に挑戦する機会が拡大している中で、スケールアップを志向する中小企業や優れた技術を有する中小企業にとっては、輸出や海外展開を通じて成長する世界経済の需要を取り込み、売上や企業規模を拡大するチャンスである。また、輸出や海外展開が困難な企業においても、インバウンドの順調な拡大を機会として、国内において、訪日外国人の多様なニーズを満たす商品・サービスや体験価値（観光、農林水産業、文化、伝統等）を提供し、売上・収益の拡大につなげることが重要である。

「新規輸出1万者支援プログラム」によって、新たに海外展開に取り組む企業が増える中、それらの企業に対するきめ細かい支援を充実するため、専門家による伴走支援体制の増強、現地ニーズの把握や海外事業戦略立案等を支援する海外の拠点追加・国内の体制強化、海外市場に適合する商品開発の支援等を行う。輸出の実施段階にある企業に対しては、専門家による伴走支援に加えて、ジェトロが一括契約し、中小企業に販売の機会を提供する海外ECサイトの拡大、事業者の英語対応能力の向上支援、中小企業基盤整備機構と輸出商社やプラットフォーム等との連携強化に取り組む。

⑥GX対応の促進

今後、先進国を中心に、グリーンな製品・サービスであることが市場の参入前提となり²⁰、サプライチェーンの再構成の中で、こうした製品・サービスを供給できる企業が「選ばれる存在」となる。こうした中、取引先の温室効果ガス排出量の把握や削減を求める動きが出始めている。また、GXへの取組は、エネルギーコストの削減や、早期に取り組むことによることで新たな受注拡大等の「稼ぐ力」の向上につながるものでもあり、戦略的に対応する必要がある。他方、経営資源の限られる中小企業が単独でGXを進めることは容易ではなく、機運醸成、情報提供、助言といった政策的後押しや、サプライチェーン全体での取組が重要となる。

¹⁹ 中小企業庁「[2023年版中小企業白書](#)」第1-4-4図,p. I-113

²⁰ 経済産業省「[経済産業政策新機軸部会第3次中間整理](#)」p.11

このため、中小企業に対する省エネ診断・省エネ設備投資支援を進めるとともに、排出量削減を巡る情勢の情報発信、中小企業の取組を後押しする支援策や参考となる取組事例の整理、情報提供を進める。また、地域の金融機関等が中小企業に対して効果的な助言ができるよう、これらの機関におけるGX分野の人材育成を促進しつつ、普及啓発・情報提供等を行う。さらに、大企業による、取引先の中小企業に対する排出量の削減支援や企業間連携による取組を促進する。

⑦事業承継・M&A、起業・創業の支援

（事業承継・M&A支援）

経営者の高齢化や後継者不足の中で、中小企業の有する経営資源を次世代に引き継ぎ、社会全体で有効に活用していく必要がある。なお、比較的小規模な事業者ほど事業承継が進んでいない傾向にあるが、こうした事業者においても、地域社会において一定の重要な役割を担っているため、親族内・第三者承継等を問わずに事業承継を積極的に推進することが重要である。

また、経営者の交代は、中小企業が経営変革を実現し、「稼ぐ力」の向上につなげる契機にもなり得る。このため、事業承継・M&Aを契機とした生産性・経営力向上への支援を強化していくことが重要である。構造的な人手不足も踏まえると、成長志向の中小企業が経営資源を集約し、経営の効率化、シナジー効果の発揮等を通じて個社単位では成し得ない規模の拡大や生産性向上を実現するため、成長型M&Aやグループ化の促進が重要である。さらに、現経営者が高齢である場合、然るべき後継者が確保されていることは、設備投資資金の融資を受ける場合等に必須の項目となりつつあり、後継者の育成も重要である。

具体的には、事業承継税制の特例措置の活用を更に促進するべく、役員就任要件の見直しや、第三者への承継を促進する税制の在り方の検討を深めるとともに、本税制の適用期間における事業承継の取組等も踏まえ、円滑な事業承継の実施のために必要な措置について検討する。また、事業承継・引継ぎ支援センターを中心として、事業承継を支援する地域の支援機関の育成を図るとともに、業界団体や地方自治体等との連携強化に取り組む。加えて、M&A成立後の成長に向けたPMI（Post Merger Integration）や後継者育成を促進するとともに、グループ化の促進のため、令和6年度税制改正に創設した中堅・中小グループ化税制の周知・広報に取り組む。さらに、中小企業が安心してM&Aに取り組むためには、政府による健全な市場環境整備が重要であり、中小M&Aガイドラインの周知浸透に取り組むとともに、M&A支援機関の手数料体系の開示を進める。

（起業・創業支援）

画期的なアイデアや技術をもって市場に参入する企業は、消費者の多様なニーズに対応した付加価値の提供を通じて、中小企業全体の「稼ぐ力」の向上に寄与することから²¹、起業・創業の支援が重要である。

地域の起業・創業支援を強化するため、起業等の支援に取り組む自治体に対し、創業支援等事業計画の策定を支援する。

²¹ 中小企業庁「[2023年版中小企業白書](#)」,p. I -99

⑧支援機関の取組、伴走支援の強化等

(支援機関の取組、伴走支援の強化)

3. で述べたとおり、中小企業の経営者は、新たな需要が喚起される領域・分野を適確に把握した上で、多様なニーズに対応した付加価値をきめ細かに提供できるよう、経営力を強化していく必要がある。経営者が自ら経営計画を策定し、それを実行していく上では、各地域の支援機関によるサポートは欠かせない。一方、多様化・複雑化する経営課題に一つの支援機関で対応することが難しくなっている。

このため、よろず支援拠点や地域における専門機関、商工会・商工会議所、金融機関等の官民の支援機関の連携による「早期相談・早期支援」体制の構築が重要であり、適切な施策の周知を含め、地域の特性に応じたよろず支援拠点の機能強化を図るとともに、よろず支援拠点と地域の支援機関との連携強化を通じて各地域の経営支援力の強化に取り組む。また、経営者による自社の経営変革を後押しする上では、企業の本質的課題に気付き、意識変革・行動変容につながる課題設定型の伴走支援が重要である。各支援現場における伴走支援の更なる定着につなげるため、支援先企業の規模や状況に応じた効果的な支援手法や具体的なノウハウを取りまとめ、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」の内容をより充実させる。また、新たな中小企業支援コミュニティの活性化に向けて、ローカルベンチマークや地域経済分析システムを活用するとともに、中小企業の補助金申請データ等を一元化したデータ連携基盤である「ミラサポコネクト」を活用し、中小企業に対する支援機関や金融機関等による能動的な支援につながる、企業情報や支援ニーズを集約したマッチングプラットフォームの構築を進める。

(その他)

中小企業のデジタル化をより一層進め、インボイス制度への対応を支援していく。また、能登半島地震等の教訓を踏まえ、飲料水・非常食の備蓄や社内連絡網の整備などを含め、災害時における事業継続力の強化を図るため、中小企業のBCPの策定を促進していく。

5. おわりに

本資料は、中小企業経営を巡る環境の変化や、日本経済の持続的発展に向けて目指すべき経済構造に関する現時点での認識を踏まえ、中小企業経営者への提言とあわせて、現在、活用可能な施策を整理、取りまとめるもの。

今後の中小企業政策審議会総会での御議論や委員各位の御意見、中小企業経営に係る状況変化等を踏まえ、中小企業政策について不断の見直しを行いつつ、時代に即した中小企業政策を検討していく。

以上