

調査報告 2022-1

中小企業研究委員会報告書

改めて中小企業の可能性を問う

－弱者救済から強者育成へ－

2022 年 7 月

一般社団法人日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

目 次

委員会の概要	1
主要論点と提言	5
序章	7
第1節 マクロ環境の変化	8
第2節 中小企業の現状	9
第3節 本書の構成	10

第Ⅰ部 中小企業の現況と諸論点

第1章 事業承継問題－ファミリーガバナンスの視点を中心に	14
第1節 事業承継問題とは何か－わが国の現状	14
第2節 事業承継とファミリービジネス	15
第3節 構造的課題と今後の可能性	16
第2章 グローバル体制における中小企業	19
第1節 中小企業と海外とのつながり：マクロ的概観	19
第2節 近年の海外進出の状況－中国の事例を中心に	19
第3節 激変する国際情勢と中小企業	21
第3章 地域における中小企業	24
第1節 地理的な視点からの概観	24
第2節 産業集積の変容－大田区の事例	25
第4章 中小企業のイノベーション	28
第1節 中小企業部門の生産性低迷	28
第2節 イノベーション活動の課題－外部との協力を中心に	28
第3節 リードユーザーの可能性	30
第4節 デジタル革命と中小企業のイノベーション	32

第Ⅱ部 中小企業への支援

第5章 金融等を通じた中小企業支援	34
-------------------	----

第1節	中小企業政策の変遷	34
第2節	近年の施策をめぐる動向	36
第3節	近年の金融支援策	37
第4節	コロナ禍における金融支援と今後のあり方	39
第6章	中小企業への公的支援—事例紹介	40
第1節	商工会議所による支援	40
第2節	日本政策投資銀行による支援	41
第3節	中小企業研究センターによる表彰	43
終章	むすびにかえて—新時代の中小企業	44
第1節	頻発する経済ショック	44
第2節	強まる社会的視点	46
第3節	従来の発想にとらわれない大胆な転換	49
図表集		52
参考文献		68

委員会の概要

委員名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	加護野 忠男	神戸大学 社会システムイノベーションセンター 特命教授
主 査	後藤 康雄	成城大学 社会イノベーション学部 教授
委 員	植田 浩史	慶應義塾大学 経済学部 教授
	大澤 真	株式会社フィーモ 代表取締役
	小野 有人	中央大学 商学部 教授
	小松 隆史	株式会社小松精機工作所 専務取締役 研究開発部部长
		株式会社ナノ・グレインズ 代表取締役社長
	鈴木 貴宏	公益社団法人中小企業研究センター 専務理事
	谷下 一夫	一般社団法人日本医工ものづくりコモンズ 理事長
	中島 隆	朝日新聞社 編集委員
	西居 徳和	株式会社西居製作所 代表取締役
	額田 春華	日本女子大学 家政学部 准教授
	浜野 慶一	株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO
	平尾 勇	株式会社地域経営プラチナ研究所 代表取締役
	古野 幸男	古野電気株式会社 代表取締役 社長執行役員兼 CEO
	松宮 利裕	株式会社シャルマン取締役 専務執行役員
	宮永 径	株式会社日本政策投資銀行 産業調査部長
	山本 直之	山本光学株式会社 代表取締役社長
事務局	小田 寛一	日本経済調査協議会 専務理事
	木曾 琢真	日本経済調査協議会 顧問
	杉浦 哲郎	(元)日本経済調査協議会 専務理事
	竹内 信彦	日本経済調査協議会 主任研究員
	石川 美子	日本経済調査協議会 リサーチ・アシスタント

外部講師名簿

(敬称略、所属・役職は講演当時)

山下 健	東京商工会議所 中小企業部長
------	----------------

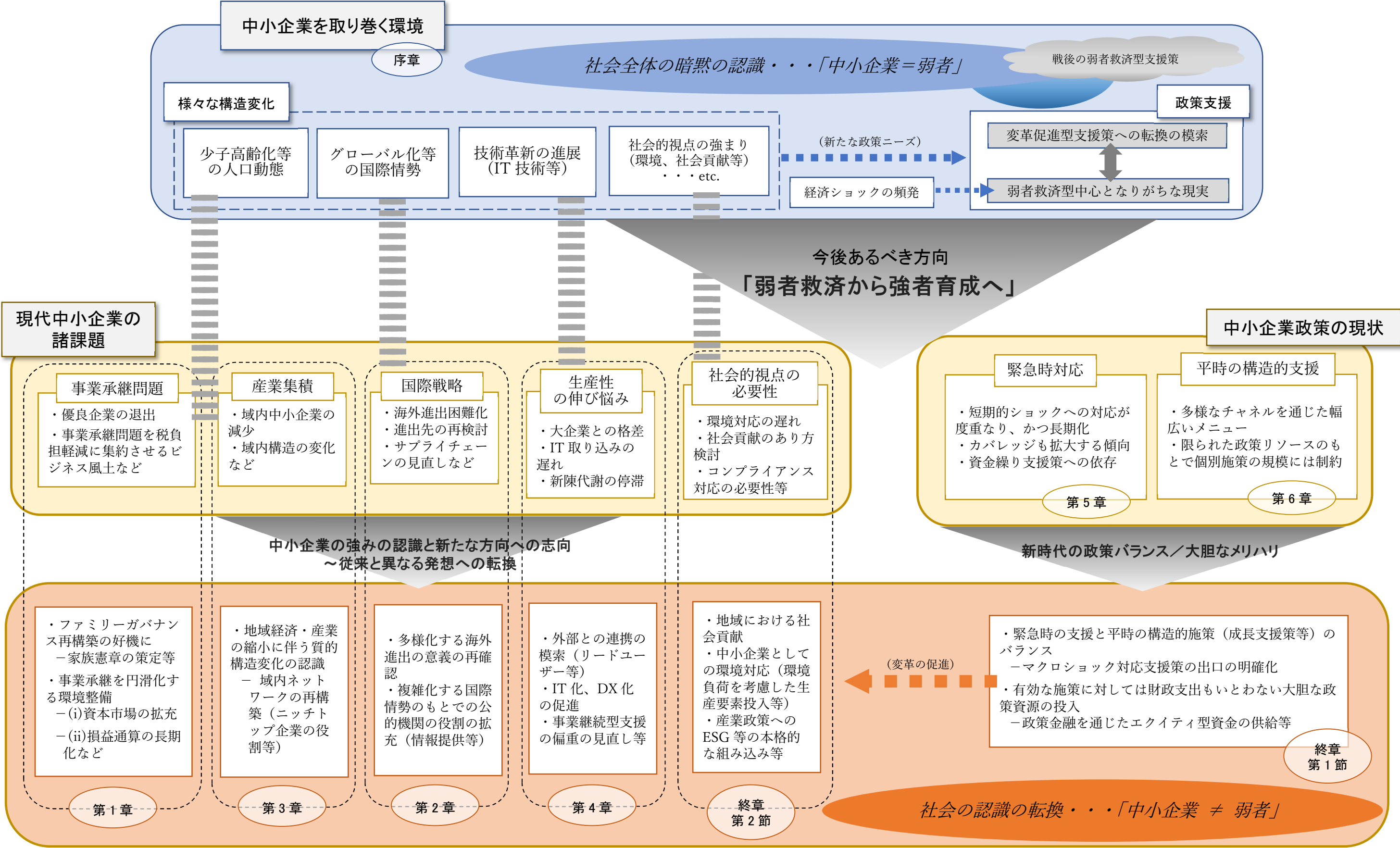
審議経過

講師所属・役職は講演当時

準備会合 2018年12月25日	委員長・主査挨拶、委員自己紹介、主査より問題提起等
第1回 2019年1月15日	プレゼンテーション 成城大学 社会イノベーション学部 教授 後藤 康雄 主査 「日本の中小企業－概念、ウェイト、多様性－」
第2回 2019年2月21日	プレゼンテーション 株式会社フィーモ 代表取締役 大澤 真 委員 「ファミリービジネスの永続戦略と金融機関の役割」
第3回 2019年3月15日	プレゼンテーション 朝日新聞社 編集委員 中島 隆 委員 「朝日新聞編集委員が見て、感動してしまった中小企業たち」
第4回 2019年4月12日	プレゼンテーション 株式会社西居製作所 代表取締役 西居 徳和 委員 「町工場の永続を目指したカネのマネジメント」
第5回 2019年5月17日	プレゼンテーション 株式会社小松精機工作所 専務取締役研究開発部部长 株式会社ナノ・グレイズ 代表取締役社長 小松 隆史 委員 「中小企業だからグローバルマーケットで世界トップに挑戦できることと、その楽しさ」
第6回 2019年6月21日	プレゼンテーション 一般社団法人日本医工ものづくりコモンズ 副理事長 谷下 一夫 委員 「医療ニーズに基づく医療機器開発の考察」
第7回 2019年7月26日	プレゼンテーション 日本女子大学 家政学部 准教授 額田 春華 委員 「縮小する産業集積の持続への挑戦と葛藤：大田区を事例として」
第8回 2019年9月11日	プレゼンテーション 古野電気株式会社 代表取締役社長 古野 幸男 委員 「フルノの歩み、そしてこれから」
第9回 2019年10月4日	プレゼンテーション 慶應義塾大学 経済学部 教授 植田 浩史 委員 「中国蘇州市における日系中小企業」
第10回 2019年11月5日	プレゼンテーション 株式会社日本政策投資銀行 経済調査室長 宮永 徑 委員 「1. DBJ の資金供給機能 2. 増加がみられる倒産の状況」
第11回 2019年12月3日	プレゼンテーション 株式会社シャルマン 取締役 常務執行役員 松宮 利裕 委員 「シャルマンの取り組み」
第12回 2020年1月24日	プレゼンテーション 山本光学株式会社 代表取締役社長 山本 直之 委員 「山本光学 デザインと安全性の両立」
第13回 2020年7月29日	プレゼンテーション 中央大学 商学部 教授 小野 有人 委員 「中小企業金融をめぐる論点」

第 14 回 2020 年 9 月 24 日	プレゼンテーション 株式会社地域経営プラチナ研究所 代表取締役 平尾 勇 委員 「中小企業とプラットフォーム～地域中小企業とともに歩む～」
第 15 回 2020 年 10 月 12 日	プレゼンテーション 株式会社浜野製作所 代表取締役 CEO 浜野 慶一 委員 「浜野製作所 事例報告」
第 16 回 2020 年 11 月 30 日	座談会「コロナが企業経営に与えている現状について」
第 17 回 2020 年 12 月 4 日	プレゼンテーション 東京商工会議所 中小企業部長 山下 健 氏 「新型コロナウイルスによる都内中小企業への影響と東京商工会議所の取り組み」
第 18 回 2021 年 1 月 14 日	報告書のとりまとめに向けて
第 19 回 2021 年 2 月 19 日	プレゼンテーション 「日本の地場産業」 神戸大学 社会システムイノベーションセンター 特命教授 加護野 忠男 委員長
第 20 回 2021 年 3 月 17 日	プレゼンテーション 公益社団法人中小企業研究センター 専務理事 鈴木 貴宏 委員 「グッドカンパニー大賞受賞企業に見る優良中小企業事例」
第 21 回 2021 年 12 月 20 日	提言案について

改めて中小企業の可能性を問う：主要論点と提言



序章

本報告書は、2018年12月から2021年12月の3年にわたって開催された中小企業研究委員会の活動内容を踏まえて取りまとめたものである。まず本研究会の問題意識と討議の経過について述べておく。

中小企業は日本経済の発展に重要な役割を果たしてきた。中小企業は、多くの産業において幅広い裾野を形成し、高い競争力を支え、雇用創出や地方経済の重要な担い手となっている。また中小企業は、多様化、高度化する需要構造の変化に迅速に対応することによって、円高や石油ショックなど度重なる危機を乗り越え、付加価値を安定的に生み出してきた。

しかし今、かつてない大きな困難・構造変化に中小企業は直面している。少子高齢化という今後しばらくは避けられない大きな流れのなか、金融、産業、市場、技術等の各領域における変化は、中小企業のビジネスモデルや経営のあり方に大きな影響をもたらさずにはおかない。これらの新たな構造変化を、日本の中小企業はこれまでのように乗り越えて行けるのだろうか。それはどのようにしたら可能になるのか。本委員会では、生産性、競争力、事業創出力、財務力、人材力など様々な視点から、中小企業の実力と潜在力を評価し、また公的支援や産学連携等の政策的・制度的フレームワークが及ぼす影響も考慮しつつ、中小企業の新たな可能性に向けて討議を重ねてきた。

委員会は、中小企業に関連する領域に知見と関心を有する多様なバックグラウンドを有する有識者から構成された。扱う問題はいずれも複雑な要素が絡み合い、容易に単一の解に到達することは当初より見込み難かったが、それでも毎回活発な議論がなされ、様々な意見と相互理解の蓄積を重ねてきた。論点はあまりに幅広く、出された意見も多様であったため、そのすべてを本報告書にまとめることは困難だが、それでも可能な限り含めるよう心がけた。しかしながら、読者によっては、実感と異なる部分もあるかもしれない。その背景として考えられるのは、業種ごとの実情の差異である。本研究会では、焦点を当てたテーマ（グローバル化、イノベーション等）との関連などから、どちらかといえば製造業を念頭に置いた議論が多めである。サービス業をはじめとする非製造業では、かなり製造業とは事情が異なる点多かろう。こうした点を含め本報告書のすべての内容が、わが国のあらゆる地域の全業種に該当するということはない。しかしながら、中小企業の今後のあり方に関心を持つ読者が全体を通読して頂ければ、関心や問題意識とつながる点はおそらく多々あるだろうと期待している。

討議を重ねて得た本報告書の大きな方向性をあらかじめ提示しておく、“弱者救済から強者育成へ”の転換の必要性である。戦後の中小企業政策は長らく、中小企業は弱い存在なので支援が必要であるとの前提で実施されてきた。それは社会全体の認識を背景としたものでもあった。政策は、1990年代末頃から、弱者救済的な色彩を薄めるべく大きく方針転換を図ろうとしてきたが、社会の認識はそれほど変わっておらず、また度重なる経済ショックを受けた緊急対応もあり、現実には弱者救済的な性格が色濃く残る運営が続けられてき

た。しかし、すでに十分な成熟段階にあるわが国では、本来、中小企業の持つポテンシャルを体現する強者を育成する視点が重要な経済社会の構造にある。そのためには、政策面から中小企業が強みを発揮しやすい環境を整える必要があるし、当事者である中小企業もいかに強みを見出し伸ばしていくか、という発想が求められる時代にある、というのが本報告書の基本認識である。

第1節 マクロ環境の変化

中小企業をめぐる経営環境は大きな構造変化の過程にある。まず、経済全体として避けることができない長期的なトレンドとして少子高齢化の進行がある。少子高齢化は、総人口や労働力人口の減少により、経済全体のパイを縮小する方向に働く。図表1は、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）が作成した「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の中位推計の結果である¹。推計の最終年次である2065年まで総人口、生産年齢人口（15～64歳人口）の減少は止まらない。2065年には約8,800万人と、約1億2,700万人だった2015年の約7割にまで落ち込む。生産年齢人口の減少は総人口以上のスピードで進行するため、生産年齢人口の割合は、2015年の約6割から、2065年には約5割に低下する。

[図表1 わが国の将来人口の展望]

またグローバル化をめぐる動向も、中小企業のみならず内外経済にとって大きな環境要因である。米中の対立や保護主義の台頭、さらには近年のコロナ禍、ウクライナ情勢も加わり、かつてのようなグローバル化一辺倒の流れは止まっている。おそらく今後、新たな着地点を見極めていくことになるだろう。もっとも、既にヒト、モノ、カネ、情報がグローバルに結びつく体制は定着している。世界貿易の長期的推移をみると、金額だけでなく経済全体に対するウエイトも飛躍的に高まっている（図表2）。これは、冷戦の終結やそれを背景とする世界各国の政治経済体制の変化、WTOや関税条約・自由貿易協定などの環境整備のもと、企業活動のグローバル化、サプライチェーンの拡大に伴い、中間財をはじめとする多様な財・サービスの輸出入が増加したことによる。

[図表2 世界貿易額とGDP比の推移]

中小企業の環境変化という点ではマクロ経済の動向も大きな要素である。これは大きく2つに分けられる。まずひとつは低成長の長期化であり、中小企業にとっての外的環境であると同時に、中小企業部門の活力低下がもたらした帰結という側面もある。もうひとつは大規模な経済ショックの多発である。1990年代以降の約30年間に、バブル崩壊、アジア通貨

¹ 社人研の将来推計は、推計と実績が乖離すること多いため、幅をもってみる必要はあるが、それでもわが国でもっとも信頼度の高い人口推計であり、将来人口の計数を擁する資料ではほぼ必ず引用される。

危機、金融不安、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍と、歴史的なネガティブ・ショックが続いてきた（図表3）。

〔図表3 実質成長率の長期的推移〕

そこにおいて目立つのは、金融市場に由来するショックが増えていることである。金融深化は資金循環の円滑化を通じて経済にプラス効果をもたらす一方、バブル現象などの攪乱を生む土壌にもなってきた。もっとも、こうした副作用が認識されつつも、大きく拡大した金融部門を再び縮小させることは考えにくい（図表4）。今後も先進国を中心とする各国の金融政策の方針などをめぐり、市場の動揺があるかもしれない。金融をめぐるマクロ経済のリスクは、長期的な構造要因のひとつといえる。

〔図表4 世界の株式時価総額の推移〕

以上のほか、人口動態とも密接に関連する地域経済社会の衰退、ITをはじめとする技術革新の進展など、中小企業の経営に大きく影響する要因が数多く存在し、環境は激変している。

第2節 中小企業の現状

こうした中、わが国の中小企業部門の動向をみると、長期的にも短期的にも全体として厳しい状況が続いている。まず長期的な動向を端的に表すのが企業数である。マクロ経済環境の厳しさや人口減少等を背景に、企業数は減少傾向にあるが、大企業と比べても中小企業の減少テンポは速い。その傾向は、特に2010年代半ば頃から強まっている。中小企業基本法改正（1999年）による中小企業の定義変更後の同一基準で比較できる2001年以降の企業数は、2016年時点で大企業が約83%であるのに対し、中小企業は76%にまで減少している。

〔図表5 中小企業と大企業の企業数の推移：2001年=100〕

また、絶対数のみならず、かねてより論点となっている“新陳代謝”も低調な状態が続いている。世界的にみても、新陳代謝、すなわち参入、退出による企業ダイナミズムが低迷していることが、わが国の中小企業部門、ひいては産業全体の活力を弱めているのではないかという問題意識が持たれ、政策課題としてクローズアップされてきた。欧米の開廃業率が1割前後であるのに対し、わが国はその半分程度の水準が恒常化している。

〔図表6 わが国と英国の開廃業率の推移〕

以上は長期的な視点からの俯瞰であるが、短期的な視点、特に新型コロナウイルス感染拡大後の期間を中心とする視点からみても、中小企業部門は相対的に厳しい状況が続けてき

た。図表 7 は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（日銀短観）の業況判断 DI の推移である。大企業、中小企業とも、2020 年入り後に感染が拡大して以降、2020 年夏場にかけて大きく落ち込み、そこをボトムとして回復傾向をたどったという大きな流れは一致している。しかし、中小企業の回復テンポは鈍く、本稿執筆時点の 2022 年 5 月時点においてもいまだマイナスのままである。こうした中、大企業の業況判断 DI との格差は大きく開いた状態が続いてきた。

〔図表 7 中小企業と大企業の業況判断 DI の推移〕

マクロ環境の確認の最後として、中小企業経営における命綱となることが多い金融面の状況についても概観しておく。中小企業の資金調達構造は、金融機関からの借り入れを中心とする間接金融優位の状態が続いている（図表 8）。こうした構造は、信用リスクの低い借入先にとっては、安定的な運転資金の調達が可能な一方、信用リスクが必ずしも高くはなく、直接金融にシフトすることが困難な多くの中小企業にとって、経済の悪化局面における資金繰りを不安定化、困難化させる背景となっている。今次コロナ禍の局面では、政府による全面的な資金繰り支援によって、こうした事態は避けられてきたが、潜在的な構造は脆弱である。本報告書でも中小企業の資金調達面については、折に触れ扱うこととなる。

〔図表 8 中小企業と大企業の資金調達構造（2020 年度末、ストックベース）〕

以上、中小企業をひとつの部門としてマクロ的にとらえる限り、長期的な視点からみても、コロナ禍以降を中心とする近年の短期的な視点からみても、逆風にさらされ続けてきたといえる。

第 3 節 本書の構成

以上のような全体の動向を踏まえて取りまとめた本報告書の構成は、以下の通りである。まず第 I 部として、中小企業自身のアクションに関わる主要な論点を提示する。第 1 章では、少子高齢化による人口動態の影響が直撃する事業承継問題を、「ファミリー」の視点を中心に置きつつ取り上げる。中小企業の多くは家族、親族が関わる度合いが強く、事業承継を考える際にもそうしたファミリーの要素が重要となることが多い。長期的に安定した健全な経営に向けてのファミリーガバナンスの考え方が述べられる。

続く第 2 章は、グローバル体制下の経営戦略という観点から、中小企業の海外進出を取り上げる。大企業に比べ海外市場との結びつきが相対的に弱かった中小企業部門でも、グローバル化が進んだ状況を眺め、海外ビジネスへの取り組みが増えている。海外関連の活動の中でも、海外進出は特にリスクが大きく、中小企業経営に大きな影響を及ぼす。中小企業の海外進出にもいくつか異なる動機があり、環境変化に応じて、当初の目的とは異なる柔軟な対応も有力な選択肢になることなどが述べられる。

企業活動は所在地と不可分であり、特に中小企業は、取引ネットワークや事業内容、市場、従事者の生活など様々な点において、地域とのつながりが強い。第3章では、こうした地理的要素が中核にある、産業集積について考える。そこでは、必ずしも短期的な利潤増大にはつながらない、しかし長期的かつ重層的な関係性によって、情報蓄積が質、量とも充実する可能性が指摘される。こうした域内のつながりの変容、およびそれに対する向き合い方は、今後の中小企業経営や地域のあり方を考える際の大きなポイントになると考えられる。

わが国の中小企業部門には革新意欲に富み高い生産性を誇る企業も多数存在するが、全体としてみれば、大企業に比べ生産性の水準、伸びのいずれも低いのが実状である。生産性向上は賃上げをはじめとする幅広い経営上の選択肢を広げる。もっとも、生産性を高める妙策妙計はなく、イノベーション創出をはじめとする経営努力を重ねていくのが王道である。第4章では、中小企業のイノベーション活動に焦点を当て、「リードユーザー」やデジタル革命の成果であるITの利活用など、従来中小企業にとって手薄だった外部のイノベーションのリソースを活用する可能性を示す。

第II部は、中小企業に対する支援に関連する論点を扱う。中小企業が果たす役割の大きさや中小企業ならではの諸問題に対処するため、幅広い中小企業支援策が講じられてきた。第5章では、資金繰り支援策をはじめとする中小企業支援策について考える。まず政府や公的機関による中小企業支援策の全体像を俯瞰した後、コロナ禍を含む近年における支援策の状況を俯瞰し、今後のあり方について考える。近年の金融支援を筆頭に中小企業支援策には一律的な側面が存在する。その一方で、多様な関係機関による幅広い支援策を通じてきめ細かく対応がなされている側面もある。大規模な経済ショックを受けた緊急対応と、平時における各事業者の事情に応じた支援の切り分けやバランスが重要と考えられる。

中小企業を支援する幅広い関係機関のうち、第6章では、中小企業にもっとも近い距離で支援を行っているいくつか性格の異なる公的組織の具体例をみる。支援対象である中小企業自身の経営課題が極めて多岐にわたり、時代に応じて変わっていくことを鑑みると、中小企業庁をはじめとする中央政府の基本方針および支援機関による支援の手段や運用も、経済・社会環境に応じて適宜見直し、改善していくことが求められる。

以上の各論の後、終章では、第6章まででカバーされなかった課題（社会的視点等）も踏まえつつ、今後の中小企業のあり方についての方向性を考察し、全体のむすびとする。

第Ⅰ部 中小企業の現況と諸論点

バブル崩壊の傷が癒えない「失われた 30 年」は、リーマンショックやコロナ禍等の外的なショックも加わり、企業部門にとって常に厳しい経営環境であった。中でも中小企業部門は、序章でも概観したような強い逆風にさらされている。わが国の中小企業部門に関しては、様々な課題や論点が山積している。第 I 部では、わが国中小企業の現況を確認しながら、中小企業自身の経営上の諸論点に焦点を当てる。

第 1 章 事業承継問題－ファミリーガバナンスの視点を中心に

少子高齢化は、マクロ経済的には、若年層の消費等の減退などの需要サイド、労働力人口の減少を中心とする供給サイドの双方に負の影響を及ぼす。これらは企業規模にかかわらず企業全体に及ぶ影響だが、とりわけ中小企業には事業承継の困難化という深刻な問題を生じる。本章ではこの事業承継問題を、ファミリーガバナンスの視点をまじえながら考えていく。

第 1 節 事業承継問題とは何か－わが国の現状

経営者の高齢化に伴い、後継者をみつけられないままに中小企業が廃業せざるを得ないケースが増えており、これを事業承継問題と呼んでいる。わが国の年齢別人口構成を鑑みると、何らかの抜本的対策を講じない限り、今後この問題が一段と深刻化することは確実である。事業承継問題は、家族・親族を中心とする人的つながりで経営を継承することが多い中小企業ならではの難題であり、少子高齢化という構造変化が中小企業部門に集中的にダメージを及ぼす問題と位置付けられる。

事業承継問題に関する経済産業省・中小企業庁の 2017 年報告は世に衝撃を与えた²。この中で示された試算によれば、現状のままでは中小企業の廃業が急増し、2025 年頃までの 10 年間に約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性があるという（図表 9）。これは今日、中小企業の「2025 年問題」とも呼ばれている³。2025 年までの 10 年で、平均引退年齢の 70 歳を超える経営者は全体の 6 割超に当たる約 245 万人に達するが、ほぼ半数にあたる約 127 万人の後継者が決まっていない、とされた⁴。

² 2017 年 10 月 12 日 未来投資会議構造改革徹底推進会合（第 1 回、平成 29 年 10 月 12 日）提出資料 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryou1.pdf> による。

³ 具体的な試算は、2025 年までに経営者の年齢が 70 歳を超える法人の 31%、個人事業者の 65%が廃業すると仮定した上で、2009～2014 年に廃業した中小企業が雇用していた従業員数（平均で約 5.1 人）と、2011 年度の法人・個人事業主の 1 事業者当たりの付加価値を用いて行われた。

⁴ 『中小企業白書（2017 年版）』は、経営者交代前後の経営者年齢について分析しており、親族内の場合で

この報告で深刻に受け止められたのは、こうした経済的影響の大きさに加え、影響が及ぶ範囲にあった。ひとつは、休廃業・解散企業の約5割が黒字であり、今後も収益力に不足はない優良企業が後継者難で廃業せざるを得ない懸念が高まっている点である。さらにもうひとつは、特に地方で休廃業リスクが高まっていることである。すでに都市圏に比べ衰退傾向にある地方圏が、今後一段と経済・社会的に衰えていく可能性が示唆された。

〔図表9 中小企業経営者の高齢化：経産省による問題提起〕

第2節 事業承継とファミリービジネス

事業承継問題を考える際の正攻法ともいえる有力な方向性は、中小企業の実態に鑑み、現経営者に近い距離にいる親族等への円滑な承継である。本研究会では、その際の中心視座ともいえる「ファミリービジネスとしての中小企業」という切り口で、現況の整理と検討を行った。

（1）わが国のファミリービジネス

ファミリービジネスとは、オーナーシップないし経営を創業一族が代々つないでいる会社を意味する⁵。日本の会社はおおむね99%以上がファミリービジネスであるとされている。一方で、企業規模の観点からみると、同様にわが国の企業数の99%以上を中小企業が占めている。ファミリービジネスと中小企業は同一概念ではないが、結果的に大部分が重なっている。企業や会社の多数派を占めるファミリービジネスに対しては、現実の観点からだけでなく、学術的にも高い関心が寄せられている。2008年にはファミリービジネス学会が設立されるなど、この分野の研究が積極的に進められている。

一般的なイメージとはやや異なると思われるが、上場企業を含む大企業でも、実はファミリービジネスが少なくない。図表10は、ファミリービジネス学会の研究者らが、上場企業をファミリービジネスと非ファミリービジネスに分け、上場企業のファミリービジネス比率をみたものである。ここでは、主要株主（上位10位以内）にファミリーメンバーが入っている、または経営において会社法上の取締役が入っている企業をファミリービジネスとみなしている。地方単独も含む上場企業の過半（約53%）がファミリービジネスという結果となっている。また、ファミリーの影響度に応じた6区分のうち、影響力が強い上から2カテゴリーに含まれる企業も全体の4割程度を占めている⁶。

交代前の平均年齢が69.3歳、親族外の場合で交代前の平均年齢が63.7歳としている。さらに、休廃業・解散企業の経営者年齢の平均年齢は68.4歳ともしている。

⁵ 直接的な血縁に限らず、娘婿といった姻族が継いでいくケースも多いが、ここではそれらも親族の範疇に含めて考える。

⁶ 経営への影響度は、①株式を通じた所有権、②役員の地位確保を通じた経営権に基づいている。

[図表 10 上場企業のファミリービジネス比率]

起業後間もないベンチャー企業等にもファミリービジネスが多いことを考えると、わが国の会社の大部分はファミリービジネスであり、わが国は「ファミリービジネス大国」といえる。

(2) ファミリービジネスの特質

ファミリービジネスへの実務的、学術的な知見が蓄積されるにつれ、ファミリービジネスの特質ともいえる点がいくつか浮かび上がっている。ここで大きく2つ紹介しておく、まずひとつは、全体として経営パフォーマンスが良好な傾向にある点が挙げられる。例えば、総じて利益率はファミリービジネスのほうが高いという統計的傾向が確認されている。同様に株価についても、上昇する際には市場平均よりも速いテンポで上昇し、下落局面では相対的に下がらないことが検証されている。

また、もうひとつの特質として、業歴の長い企業が多いという点も特徴的である。「100年以上続いている会社が3万社」などといわれるが、さらに200年以上続いている会社が約3,800社もある。世界全体で8,000社程度とされているので、約半分が日本に存在することになる⁷。

第3節 構造的課題と今後の可能性

事業承継が困難化している大きな背景が、少子高齢化にあることは間違いない。しかし、人口やその年齢構成を政策によって（少なくとも短期的に）誘導することは極めて困難である。そして、現実を注視すると、事業承継を困難にしている構造的な要因があることに気づく。以下では、特にファミリービジネスの事業承継という観点から、構造的な課題について考えていく。

(1) 相続税対策への集約

ファミリービジネスを承継する際、もっとも差し迫った問題のひとつとなるのが相続対策である。そのため、金融機関も相続をめぐる事柄への助言やサービスを手厚く提供する傾向が強い。政府も相続税が大きなポイントであるとの認識のもと、中小企業の事業承継の促進を図るため、事業承継の際の贈与税・相続税の負担を軽減する「事業承継税制」を2018年度の税制改正で、10年間に限り大きく拡充した。具体的には、5年以内に特例承継計画を提出し、10年以内に実際に事業承継を行う事業者を支援するものである。

⁷ 本章の内容のもととなった研究会報告時点（2019年2月19日時点）において、世界でもっとも古いファミリービジネスは、718年に作られた石川県粟津温泉の旅館「法師」とされ、ギネスブックにも認定されている。現在は46代目となっている。

ただし、このように事業承継問題を税負担の軽減に集約させるビジネス風土は、長期的なファミリービジネスの活力、およびその円滑な承継を阻害する危険をはらんでいる。例えば、相続税の負担を少なくするためにあえて株価を下げ、企業価値を低める方向に強力なバイアスをかけるおそれがある。

（２）永続的な仕組みの欠如

以上の相続の問題とも絡むこととして、わが国のファミリービジネスの運営が、事業の継続性を意識した系統的な仕組みに基づいていないという構造問題が、現下の状況において炙り出された面もある。例えば欧米などでは、ファミリービジネスについての考え方が系統だって理論化され、広く教えられている。例えば、「経営」、「所有」、「家族」の３つのバランスを説くスリーサークルモデルや、事業と家族をいかに並行的にうまくマネジメントしていくかを考えるべきとするパラレル・プランニングなどがある。これらは、事業だけでなく、ファミリービジネスならではの要素ともいえる「家族」サイドのマネジメントを明示的にとらえ、系統だった仕組みの重要性を強調している。

この「ファミリーガバナンス」の概念と方策をわが国のファミリービジネスおよびそれと大部分が重なる中小企業に浸透させることは、長期的な生産性や収益性の向上や、円滑な事業承継を促す効果をもたらす可能性がある。その具体的な進め方はわが国の実情に合わせた今後の課題といえるが、この分野で先行する欧米の実情などを参考にすると、例えば、①家族としていかに共同体として運営していくかのルールを明確化した「家族憲章」、②家族として意思決定機関である「家族会議」、③専門家を活用するなどしてルールの実効性を担保する「ファミリーオフィス」のそれぞれを設け、ファミリーガバナンスを明示的に意識した運営とすることなども有力な検討すべき方向性と考えられる。

（３）平時からの準備の重要性

ここまで中小企業の事業承継を、特にファミリービジネスの構造問題という視点から考察してきた。ただし、当然ながらファミリー以外に事業を承継していくという方向性もあり得る。実際、そうした問題意識などに立って政府は、中小企業の M&A（合併・買収）を進めやすくする制度的支援を行っている。なるべく多くの中小企業をファミリービジネス化すべきだ、というわけではない。ガバナンスや事業承継計画が曖昧なままに経営者の高齢化を迎え、将来性のある中小企業が廃業することの社会的コストや当事者の厚生の低下は深刻である。これを避けるためには、特に優良な中小企業は、平時から事業承継を念頭においた経営を行い、必要な局面においては、親族あるいは親族以外に系統だった円滑な承継を実現できるような仕組みとビジネス風土を醸成しておくことが重要と考えられる。

（４）今後のあるべき方向性

中小企業は、資金調達構造等に基づくガバナンスにおいて、短期的利益を求めがちな資本

市場からの圧力を受けにくいガバナンスや資金調達構造にある。それは、ファミリービジネスにおいて顕著である。そうした構造は、時としてガバナンスの欠如をもたらす一方で、長期的な視野に立った持続的経営を可能とする大きな強みとなり得る。例えば、投資ひとつをとっても、必ずしも短期的に資金を回収する必要に迫られず、長期的な効果を考えた判断が可能である。これは、終章などで取り上げるような、今後ますます必要となる社会全体の視点（ESG 等）を鑑みると、中小企業の大きな強みを発揮できる可能性を意味する⁸。

もっとも、現在の制度は、必ずしもこうした強みの発揮を十分支援する仕組みになっていないように見受けられる。例えば、青色申告法人の繰越欠損金の繰越期間は 10 年が最長であるが、これは中小企業やファミリービジネスの経営実態からすると短い。現状において、控除限度額が、大企業の 50% に対して資本金 1 億円以下の中小企業は全額という優遇は受けられているものの、そうした金額面もさることながら、長期的視点の経営という強みを促す上では、繰越期間の長期化が有効と考えられる。徴税の観点からは、税収の減少が懸念されるかもしれないが、長い目でみれば中小企業の成長を促し、税収の押し上げに寄与する面もあると思われる。

また、金融面からもファミリービジネス（およびファミリー色の強い中小企業）の強みを支援する方向性が考えられる。長期的な視点で利益を追求するファミリービジネスにとって、短期的な業績の変動に対する資金面のバッファーとして間接金融が果たす役割は大きい。しかし、金融機関が果たし得る役割は、単に資金繰りの点での支援だけではない。長期的な取引関係を通じて蓄積された情報の活用は、長期的視点で経営を行うファミリービジネスにおいてまさに有効である。コンサルティング機能を含む総合的な経営支援は、事業承継など様々な課題を抱えるファミリービジネスにとって大きな助けとなる一方、金融機関にとっても、長短利鞘による資金利益が細る中で、手数料等を通じた非資金利益を高める有力な手段となり得る。これは、新たな企業と金融機関の関係性である。

資金繰りの点でも、より資本性の高い資金を提供する方策があり得る。それは普通株式や社債の発行といったいわゆる直接金融の手段ではなく、経営権の制約を受けにくい劣後ローン等の拡充を通じた間接金融の枠組みを活用した方向性が有益と考えられる⁹。政府も、こうした資金調達手段の多様化を検討している。

1990 年代末以降の金融システム危機、およびそれを受けての金融行政（資産査定の厳格化等）を経て、中小企業と銀行の間に大きな距離が出来てしまい、それは金融行政が平時モードに回帰した今日においてもなお埋まっていられないように見受けられる。マインドセットを促す意味でも、大胆な制度の変革が望まれるところである。

⁸ ファミリー企業の強みと促進の方向性については、大澤真委員（株式会社フィーモ代表取締役）より、研究会報告および面談等を通じて様々な論点の提供やご示唆を頂いた。

⁹ 日本政策金融公庫等の政府系金融機関は、コロナ禍を受け、2020 年 8 月から資本性劣後ローンの制度を導入した。

第2章 グローバル体制における中小企業

少子高齢化とならびグローバル体制の動向は、長期的に大きな影響をもたらす環境要因のひとつである。当然ながら中小企業もその流れと無縁ではいられない。本章では、グローバル体制のもとでの中小企業の現状と今後の課題について考えていく。

第1節 中小企業と海外とのつながり：マクロ的概観

かつて中小企業は、大企業との比較において、直接グローバル競争に巻き込まれる度合いは低く、海外への進出にも消極的とみられがちであった。しかしながら、グローバル体制が定着する中、中小企業部門と海外市場とのつながりは着実に強まっている。ここで海外とのつながりを、輸出と海外進出（ないし海外投資）からマクロ的に俯瞰しておこう。

図表 11 は、企業規模別にみた直接輸出企業の割合の推移である。中小企業の輸出企業割合は長期的に増加傾向をたどってきた¹⁰。1990 年代後半の時点では、大企業との間に 10% 以上もの開きがあったが、直近時点では 5% 近くにまで縮小している。

〔図表 11 企業規模別にみた直接輸出企業の割合〕

また、中小企業の輸出額および売上高に占める輸出額の割合を示す図表 12 をみると、いずれも長期的に増加傾向にあることが分かる。製造業の伸長が目立つが、トレンドとしては非製造業も伸びている。

〔図表 12 中小企業の輸出額と売上高に占める割合〕

次に、中小企業の海外直接投資であるが、企業規模別の海外現地法人の保有率の推移を示す図表 13 をみると、海外子会社を保有する中小企業の割合は、大企業、中小企業とも高まっているが、中小企業の上昇テンポのほうがトレンドとして速いため、大企業との格差は緩やかに縮小傾向にある。

〔図表 13 企業規模別にみた海外現法の保有率〕

第2節 近年の海外進出の状況－中国の事例を中心に

グローバル体制の定着のもと、中小企業も、各国の現状や展望をにらみながら、時代に合

¹⁰ データの出所は経済産業省「企業活動基本調査」である。同調査の対象企業の規模は、従業員 50 人以上かつ資本金額又は出資金額 3000 万円以上のものであり、いわゆる小規模企業（いわゆる零細企業）クラスは含んでいない点には留意が必要である。

った海外戦略を考えている。従来は、低賃金の労働力を求めて中国に進出するというのが主流であったが、現地の賃金の上昇や国際情勢の変化を眺め、中国の位置づけも変わりつつある。以下では、特に中国に焦点を当て、中小企業の海外進出の現況をみていく。

（１）国・地域別にみた進出・撤退の状況

中小企業が進出した国・地域は、2000年代は中国が最も多かったが、構成比ベースで見ると近年は減少傾向にあり、それに代わって増加しているのがASEANへの進出である（図表14）。

〔図表14 中小企業の進出した国・地域の構成比〕

こうしてみると、中国は海外拠点としての位置づけが大きく低下している印象を受けるかもしれない。それでは中国からの撤退が著しく増えているかということ、そうではない。図表15は現地法人の撤退状況であり、これをみると、確かに近年中国からの撤退率は他国・他地域に比べると高めであるが、大量流出といった状況にはない。

〔図表15 国・地域別にみた現地法人の撤退状況〕

（２）中国の位置づけの変化と企業戦略

以上から推察されるのは、賃金上昇、都市再開発の流れ、環境への配慮の必要性などの環境変化を背景に、低労賃を前提とした労働集約的な生産拠点から、研究開発も含むプロフィットセンター等へと、中国拠点の位置づけが変化している可能性である。

日本貿易振興機構（ジェトロ）によるアンケート調査結果をみても、大企業、中小企業とも、「既存のビジネス規模を維持する」や「中国ビジネスは縮小、撤退する」という回答よりも「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスの検討」や「規模、ペースを落としつつも既存ビジネスを拡充、新規ビジネスを検討」といった回答の比率のほうがはるかに高く、拠点の位置づけを、現地需要対応型、あるいは他の分野や機能への展開を前向きに考えている状況を示唆している（図表16）。

〔図表16 今後の中国でのビジネス展開（2020年度アンケート調査）〕

こうした状況下、現在の中国現地企業は、中国進出が活発化した初期のように低労賃という共通の期待でくくることはできず、環境変化のもとでそれぞれの道を模索している。ここで、植田（2021）に基づき、海外進出した企業を大きく4つに類型する。

①パートナー型

中小企業が長年取引してきた発注企業が海外生産を始める際に、海外での供給を求められることが多い。パートナー型は、発注企業とともに進出したタイプであり、発注企業の変化の影響を大きく受ける。また、発注元の要請に応じた進出とはいえ、海外現地法人の設立

自体は自己責任となり、中小企業が自ら様々なリスクを負うことになる。

②日本供給型

国内の労働コスト上昇と円高を背景に、1990年代以降、低賃金の中国で生産して国内に輸入することでコスト低減を狙う中小企業が多数現れた。これらは、国内で販売する商品の生産や、国内顧客への部品供給という、日本への輸出を前提とした海外進出であり、いわば自社の生産工場を海外に移転したような意味合いの進出であった。

③開拓型

既存顧客や国内への供給が主目的ではなく、中国における新規市場開拓に重きを置いて進出したタイプである。中国での現法設立時点で全く販売先が未定ということは考えにくく、日本国内への供給を行いながら市場開拓を進めるケースが一般的である。しかし、日本供給型に対して開拓型は、当初から中国市場を強く意識している点が大きな特徴である。

④蘇州創業型

中国現法の多くは、日本国内での事業の蓄積をベースにしている。しかし、当初から中国でのビジネスチャンスを見出して、日本人が現法を新規設立する事例がみられている。企業形態として、もはや日系企業ではなく中国企業となるケースも含まれるため、日系企業リストを通じた把握ができず、実態は必ずしも明らかではないが、徐々に増加傾向にあるように見受けられる。

このように一言で海外進出といっても、その動機や背景は様々である。したがって、事業環境の変化による影響も異なってくる。ひいては企業戦略も決して一様ではない。ただ、植田（2021）の实地調査を踏まえると、大きく事業環境が変化する中でも、進出した企業の多くは、当初の目的や顧客を何らかの形で修正しながら事業を継続している¹¹。そこにおいては、経営環境の変化に柔軟に対応していくこと、コアとなる技術を生かし高めていくことの重要性が示唆される。

第3節 激変する国際情勢と中小企業

国際政治や地政学的リスクに関わる国際情勢は激動の時代にある。米トランプ政権以降の米中貿易摩擦、最近のウクライナ情勢など、わが国の政治、経済、社会を大きく揺るがす国際的な出来事が続いている¹²。国際的な活動を模索する中小企業に対しても、当然ながら

¹¹ （株）西居製作所代表取締役の西居徳和委員からは、同社が進出したタイにおいても、既に日本を介さずタイ国内で取引が完結するようになってきているとの報告もなされた。ASEAN 諸国の中でもタイのように海外進出が進んでいた国・地域では、現地拠点の機能が進出当初とは変化している可能性がある。

¹² 経済産業省（2021）では、定性的な議論になりがちな国際情勢等の外的環境全般におけるリスクを数

それらは大きな影響を与える。第1、2節では、グローバル体制の定着という文脈で話を進めてきた。しかしながら、近年の国際情勢をみると、2000年代頃までのような一本調子でのグローバル化の進展は見込みにくくなっている。個々の国策情勢はそれぞれ個別の事情が深くからむため、近年の国際情勢の変化をバックグラウンドの視点からひとまとめで語ることは出来ない。しかし、いずれも程度の差こそあれ、グローバル経済の結びつきを弱め、ブロック化や国内志向へと向かいがちな帰結につながるという点ではおおむね共通している。したがって、ここではそうした帰結の側面に着目して考察を図ることとする。

対立が深まる国際情勢の影響の出方は様々である。ここでは大きく4つに整理する。まずひとつは、米中摩擦に端的に表れるように、世界貿易の委縮を招くことにより、経済が下押しされ、個々の企業のビジネス機会を阻むというマクロ的なルートである。ただし、これは企業規模を問わず及ぶ影響であり、むしろ国際関連ビジネスのウエイトが相対的に高い大企業部門に強く及ぶインパクトである。二つめは、自社が海外進出したエリア、あるいは取引先が進出したエリアの動乱を直接受けるというミクロ的なルートである。もちろん大企業にも同様の影響は及ぶが、経営余力の高い大企業に比べ、中小企業では選択肢が限られるケースが多くなりがちであり、より深刻な影響を受ける可能性がある。三つめは、サプライチェーンの寸断によって間接的に影響を受けるルートである。「間接的」とはいえ、今日の国際情勢において、おそらくもっとも中小企業が不安要素としてとられているのがこのルートと考えられる。四つめのルートもまたサプライチェーンに関連するが、国家間の対立の強まりを受け、認識の無いままに情報漏洩や製品供給等を通じて経済安全保障上のリスクを冒す可能性も高まっている。

国際市場の重要性は今後も高まることが予想されるため、以上のようなリスクを前に、過度に委縮することは得策ではない。そうしたリスクを前提とした企業戦略の検討が望まれるところである。一つめのマクロ的リスク、二つめのミクロ的かつ直接的なリスク、三つめのサプライチェーンを通じた間接的なリスクは、いずれもその大元が国際情勢にある。したがって、リスクが顕在化した状況における経営の強靱さや柔軟さ（今日の用語でいうレジリエンス）に向け、ビジネス対象国・地域や取引先の多様化を図るといった方向があり得るだろう。また、国際情勢そのものの情報収集や情勢判断の面で、金融機関や公的機関（日本貿易振興機構（JETRO）など）の役割は一段と重要になる。四つめの経済安全保障の点についても、やはり個々の中小企業の自己責任のみに任せるのではなく、経済・社会全体の効率性の観点から、政府や公的機関などの情報提供や各種施策が鍵となる。これは、純粋な公共財である安全保障という分野の性格上、きわめて自然なことである。

国際的な対立の深まりは、すでに中小企業部門にマイナスの影響を及ぼしている。2019年にJETROが中堅・中小企業を対象に実施した「日本企業の海外事業展開に関するアンケ

量的にとらえようとする様々な指標を紹介し、そのいずれもが長期的、短期的（特に新型コロナ感染拡大後）に高まっている状況を示している。

ート調査」では、約2割の企業が、売上減などを通じた負の影響が生じていると回答している。こうした中、マクロ的な影響を軽減するために政府による経済対策が講じられてきたほか、サプライチェーンを通じた影響を鑑みた公的施策もすでに講じられている。具体的には、政府（経済産業省）が、中小企業の機微技術の流出防止と輸出管理体制構築の支援等を目的とする「中小企業等アウトリーチ事業」を実施してきた。これは、政府が、アドバイザー派遣事業、各種啓蒙活動（説明会の実施、経産省ホームページを通じた解説動画等の提供）、輸出許可申請等に関する支援（外為法の解説、申請書類の準備及び該非判定に関する相談）、商工会議所との連携事業を行うものである¹³。

国家間の対立をはじめとする国際情勢そのもののゆくえは誰にも読めない。先行きのリスクはマクロ的にもミクロ的にも非常に大きい。その一方で、国際市場は今後の中小企業にとって重要な活路のひとつでもある。個々の中小企業がレジリエンスの向上を図る経営に努めるとともに、政府や公的機関が適切な支援を行い、中小企業部門と公的部門の両者がかみ合う形での努力を続けていくことが他の領域以上に重要になるのが、国際展開の領域といえるだろう。

¹³ これを受け、商工会議所は、専門相談窓口を設けているほか、各種相談会を開催している。

第3章 地域における中小企業

企業活動と地理的所在は不可分の関係にある。特に中小企業は、取引ネットワークや事業領域、市場、生活圏などの点で、地域コミュニティとのつながりが強い傾向にある。本章では中小企業の活動について、特に産業集積の視点を中心に考えていく。

第1節 地理的な視点からの概観

中小企業と大企業は、全国に一樣に広がっているのではない。都市圏と地方圏では、中小企業の比率に大きな違いがあるし、各地域の面積当たりの密度も大きく異なる。本節では、まず全国のマクロ的な視点から中小企業の地理的分布について概観する。

(1) 地域と中小企業

地域ごとに中小企業のウエイトは大きく異なる。一般的に、都市圏ではウエイトが低く、地方圏では高くなる傾向にある（図表 17）

〔図表 17 都道府県別にみた中小企業の従業員の割合：2016 年〕

こうした中、わが国の重要課題のひとつである地域活性化は、各地域における中小企業の活性化抜きでは語れないと考えられる。それには2つの意味合いがある。まずひとつは、地域の経済社会に占める中小企業のプレゼンスが高い以上、その活性化抜きに地域の活力向上はあり得ないという、ある意味で当然のことである。もうひとつは、国全体としての地域振興への取り組みの方針が、全国総合開発計画（全総）に象徴される国主導のインフラ開発型から、2014 年以降の地方創生にみられるような、地域の実情に基づく各地域の主体的な活動に重点を移しており、そこでの中心的な主体として地域の中小企業への期待が高いことである。特に後者の地域主体の地域振興に向けての取り組みは、国、自治体だけでなく、幅広い関係者による多様な活動が進められており、そこでは各地域の中小企業が大きな役割を果たしている。

通常、地域社会と地域所在の中小企業の結びつきは長期的かつ幅広い領域にわたる。したがって、単なる市場原理を通じたビジネス上の利益の追求にとどまらず、社会の課題解決に貢献することによって、地域社会と企業自身の双方が発展する道があり得る。近年、企業による社会的な役割がクローズアップされている¹⁴。中小企業はすでにこれまでも地域におい

¹⁴ ESG/SDGs 投資といった金融市場の視点も入るアプローチのほか、例えば、ポーター（2011）は「社会的ニーズ、例えば、健康、住宅整備、栄養改善、高齢者対策、環境負荷の低減などはグローバル経済の中でいまだ満たされておらず、その規模は計り知れないほど大きい」と述べ、社会的ニーズの産業化として「共通価値の創造」（CSV：Creating Shared Value）を提唱している。小宮山（2010）も同様に、「社会的な課題は公共性の高い課題なので、市場からの利益を追求する民間事業者には縁遠いと思われる

てそうした役割を果たしてきたし、今後さらに大きく貢献していける潜在的な可能性を持っている（これら点については改めて終章でも触れる）¹⁵。

（２）産業集積

産業集積とは、一つの一つの比較的狭い地域に、相互に関連ある企業が近接して集まっているときに、関係の相乗効果が全体として生み出す状況のこととする。ここでの関係には競争関係にある場合と、相手の経営資源を補完する協働関係にある場合との両方が含まれる（例えば伊丹・松島・橘川 1998）。産業集積の動的变化をとらえる研究としては、マイケル・ポーターのクラスター概念（Porter 1998）を用い、大学や支援機関なども含む多様な構成メンバー間のネットワークの上で連続的にイノベーションが生まれるプロセスに着目した研究群がある（山崎 2002、石倉ほか 2003、金井 2012、細谷 2014 など）。

植田（2004, p 33-36）は、国内のクラスターを用いる多くの研究が、「面としての地域を問題とするのではなく、点としての企業や大学等の機関をいかに結びつけ、新しいものを生み出していくか」を課題とし、産業集積は面的な意味での役割を終えたと単純にとらえがちであることへの危惧を述べている。人口減少社会において地域産業のある程度の量的縮小が避けられない現実の中で、量的な縮小とともに産業集積の構造が新しい時代に向かっていかに変化しようとしているかの動態のていねいな分析が求められている。

第２節 産業集積の変容－大田区の事例

本節では、産業集積の類型の一つ、大都市立地ネットワーク型の産業集積の代表的な地域として、東大阪と並び称される東京都大田区を事例に考察する。大田区の中小企業群は互いにネットワークを組み協業する中で、さまざまな製品分野の最先端の試作・開発過程や、特殊な製造装置作成を支えてきた。

しかしこの大田区は、時系列的にみて全国以上に速いテンポで減退が続いている点が挙げられる（図表 18）。東大阪市は全国とほぼ同じテンポであるのに対し、大田区の減退傾向は顕著である。

が、そんなことはない。社会的課題を解決し人々の QOL を高めること自体が新産業を創出することになり、雇用を生んで結果的に GDP を引き上げることになる。まだはっきりと姿を現していない需要を「創造型需要」と位置づけ、日本は自らの課題解決を図る中で創造型需要を掘り起こし、新産業を生み出し、世界に輸出して先行者利得を得ることを目指すべきである。」としている。

¹⁵ 本研究会では、そうした取り組みの先進事例として、長野県松本市を中心とした「松本市ヘルスバレー構想」および松本地域健康産業推進協議会の活動が、（株）地域経営プラチナ研究所代表取締役の平尾勇委員より紹介された。同協議会は、幅広い関係者による産学官の地域プラットフォームであり、実証の場であり松本ヘルス・ラボを通じ、事業化に向けた活動も行うなど、ビジネスを通じた社会課題の解決を実践してきた。

[図表 18 製造業事業所数の推移：1990＝100]

大きなトレンドとしては、大田区の産業集積は以前に比べてコンパクトになった。額田（2020）は、産業集積の動態をとらえる視点の一つ、「ビジネスシステム」の観点から 2000 年代後半から 2010 年代後半にかけての 10 年間の変容を分析した。研究の主な方法は、2018 年 6 月から 2019 年 4 月までの大田区での半構造的インタビュー調査・現場観察調査である。

加護野・山田（2016）は、ビジネスシステムの観点から、企業の経営戦略や、系列取引などの企業間関係の領域だけでなく、東大阪の金型産業、有田や信楽などの陶磁器産業などの地域産業・産業集積の領域でも分析をおこなっている。この本の中で、山田はビジネスシステムを、「最終顧客に価値を届けるための企業間ならびに諸個人の協働と競争のルールの集合体（制度や慣行）」と定義し、陶磁器の産業集積を分析している。

これらの研究を参考に、額田（2020）はビジネスシステムを、「顧客に価値を届けるための企業内・企業間の協働と競争の制度的枠組み」と定義し、さらに 3 つの要素に分けてとらえた。第 1 の視点は、競争環境の中での需要とのリンケージである。第 2 の視点は、発注先・連携先との関係である。大田区の従来のものづくりの特徴は、中小企業間のネットワーキングによる「即興演奏型の柔軟な連結」（例えば額田 2006、2014）にある。企業間の協働が、どのような地理的広がりの中でおこなわれているのか。第 3 の視点は、人材の採用と育成である。技能者の高齢化が進む一方で、若い人材の採用難の労働市場において、人材の採用と育成がどのような状況にあるのか。

第 1 の視点での分析では、縮小が起きた需要がある一方で、どんな需要が持続しているのか、またどんな新しいタイプの需要をキャッチするようになってきているのかが述べられた。新しいタイプの需要が、若手世代間の「仲間回し」の文化の再興の中で生まれてきていることが興味深い。この 10 年の間に、下町ボブスレープロジェクト、OTA オープンファクトリー、京急線大森駅と梅屋敷間の高架下スペースの再開発などの非日常的イベントに、若手世代が参加したことを契機に、地域内外の多様な領域の人たちと交流しながら大田区のものづくりの本質を再考し、大田区ならではのものづくりへの愛やアイデンティティがバージョン・アップされながら共有されていく動きが見られるようになった。

第 2 の視点での分析では、地域の小サプライヤー層への需要搬入で重要な役割を果たしているのは、グローバル・ニッチトップ（細谷 2014、2017 など）レベルのコア企業よりも、地域の中にかなりの数、存在するニッチトップレベルのコア企業となっていることが明らかになった。

第 3 の視点での分析では、ここでもニッチトップレベルのコア企業が、まわりの企業が技術的な側面だけでなく新しいビジネスの進め方を学習し、心理的エネルギーを高めるためにも、また地域の人材育成と採用の従来の常識を変えていくという意味でも、地域コミュニティの中で重要な役割を担っていることが明らかになった。

環境変化への対応で起きているこのような質的变化は、近年、国際的な中小企業学会で注

目されている「ヒューマン・アントレプレナーシップ」型の産業集積へのリノベーションとして表現することも可能だろう¹⁶。アングロサクソンの従来のアントレプレナーシップ型が、市場の中の資源と機会をうまく利用しながら、果敢にリスクをとって思い切った投資をおこない、企業の急成長を目指すのに対し、ヒューマン・アントレプレナーシップ型では、情動的相互作用と心理的エネルギーの担い手としての人を育成し活かすことを大事にし、組織内外の関係者の間に長期的な視野のもとでの WIN=WIN の関係を育て、持続可能性を大切にした企業発展が目指される。このような従来とは異なるアントレプレナーシップが、地域コミュニティが再生し、地域産業が持続的に発展していく上で非常に大事になっていると考えられる。

¹⁶ ヒューマン・アントレプレナーシップ研究進展の近年の動向については、Kim et al. (2018) が大変参考になる。

第4章 中小企業のイノベーション

わが国の中小企業部門の生産性低迷が指摘されて久しい。個々にみれば革新意欲に富み高い生産性を誇る中小企業は少なくないが、全体としてみれば大企業部門に比して生産性の水準、伸びのいずれも低いといわざるを得ない。生産性の向上は賃上げにもつながり、ひいては人材確保など幅広い経営戦略上のメリットの起点となる。生産性向上の実現に妙策はなく、イノベーション創出をはじめとする経営努力を重ねていくのが王道である¹⁷。本章では中小企業のイノベーションに焦点を当てる。そこでのポイントは、外部との協力と IT の利活用である。

第1節 中小企業部門の生産性低迷

わが国の中小企業部門を全体として長期的にみると、大企業との間の生産性格差が明確に観察される。これは、生産性として用いる指標（労働生産性、全要素生産性（TFP））、生産性の水準、変化率、いずれからみてもいえることである。ここで、ごく大まかな把握として、付加価値額（合計および1社当たり）の前年比をみる。図表19は、大企業部門と中小企業部門の付加価値額の前年比を差し引きした“格差”の推移である。大企業部門の変化率から中小企業部門の変化率を差し引きし、そのトレンドを統計的に抽出したものである¹⁸。もともと大企業のほうが生産性の水準が高かったのだが、1990年代半ば頃からは変化率格差がプラス（大企業の変化率のほうが高い）であり、かつその格差が拡大する傾向にある。つまり、水準格差は一段と高まる傾向をたどっている。

〔図表19 付加価値伸び率の企業規模間格差〕

生産性を高めないと、十分な付加価値を生み出せず、雇用者への還元、ひいては人材確保が困難化することになり、一段と生産性向上が難しくなるといった悪循環に陥るおそれがある。これを好循環の流れにしていくことが喫緊の課題といえる。

第2節 イノベーション活動の課題－外部との協力を中心に

生産性向上に向けてはいくつか方策があり得るが、もっとも王道といえるのが、イノベーションにより付加価値を高める方向である。ただ、一言でイノベーションといっても、その

¹⁷ 技術革新とイノベーションは同義ではないが、極めて関係が近い概念として本報告書では並列して表記する。

¹⁸ 具体的には、HP フィルター（Hodrick-Prescott filter）により循環成分とトレンド成分に分解し、トレンド成分を抽出した。

切り口は極めて幅広く存在する。以下では、本研究会でも複数にわたり論点となり、中小企業にとって拡充の余地も大きいとみられる顧客、クライアントなどユーザーが起点となるイノベーションについて考える。イノベーション活動を内部中心に完結するのではなく、アイデアや活動プロセスにおける外部の関与を積極的に取り込むことが有効な方策となり得る、という認識が広がっている。しかし、わが国の中小企業部門は、必ずしもそうした方向に前向きに取り組めていないように見受けられる。

企業のイノベーション活動を包括的に捉える代表的な統計調査である文部科学省「全国イノベーション調査」（以下、全国調査）の2020年調査結果をみると、2017～2019年にイノベーション活動に関する外部（他社や他の組織）との協力を実施した企業の割合は、企業規模が小さくなるほど低下する傾向にある¹⁹。さらに、時系列的にみても、連続して比較できる前期間（2015～2017年）からの割合の低下幅が大企業よりも大きい。企業部門全体として外部との協力が低調になっている中、特に中小企業部門でその傾向が強い傾向にある（図表20）。

〔図表20 イノベーションに関して外部との協力を実施した企業の割合〕

それでは、外部との協力を行っている場合、どのような相手を選んでいるのだろうか。図表21は、主な協力相手との協力度合いに関する大企業と中小企業の格差を示したものである。各協力相手と協力した大企業の割合から、同様の中小企業の割合を差し引いて計算した。すべての協力相手の値がプラスになっており、いずれの相手とも大企業のほうが協力の度合いが高いことがわかる。ただし、その協力相手ごとに大企業と中小企業の格差には濃淡がある。全国調査では協力相手として10のカテゴリーを設けている。企業規模間格差が大きい上位5つの協力相手は、順位は異なるものの、製造業、非製造業で共通している。ここで特にその5つ、具体的には「自社企業グループ内の他社」、「サプライヤー」、「コンサルタント等」、「大学・他の高等教育機関」、「民間企業のクライアント・顧客」について考えてみる。

〔図表21 イノベーション活動の協力相手〕

まず製造業、非製造業ともにもっとも企業規模間格差が大きかったのは、自社企業グループ内の他社であった。ただし、そもそもグループ内企業を多く持つ傾向にある大企業で協力度合いが高いというのは当然であろう。サプライヤーについても、概ね同様の構図が当てはまると考えられる。自社グループとはいえないものの、取引関係を通じてサプライヤーと緊密な関係を結ぶ機会は、大企業のほうが多いであろうことは想像に難くない。コンサルタント等も上位5位に入っているが、コンサルタント料は通常かなりの高額に上るため、やは

¹⁹ 本調査は、従業者数が国内及び国外を合わせて10人以上の企業が対象であり、企業規模階級は、従業者数を基準として、①小規模企業（従業者数10人以上49人以下）、②中規模企業（従業者数50人以上249人以下）、③大規模企業（従業者数250人以上）の3区分を設けている。

り大企業との格差が大きいのは理解できる。

これらに対し、大学・他の高等研究機関は、今後の可能性が大きいとみられる。近隣に事業領域と関係深い研究をしている大学が存在しないケースも多かろうが、製造業を中心に、協力を検討する余地は大きいと思われる²⁰。こうした方向を追求するのであれば、大学の研究とビジネスをつなぐ橋渡し研究の拡充等の分野における公的な支援のあり方が重要になってくると考えられる。さらに今後の可能性という点でいえば、クライアント・顧客をはじめとするユーザーは、重要なイノベーションの源となる可能性がある。次節では、こうした方向性での考察をさらに進める。

第3節 リードユーザーの可能性

ユーザー・顧客のニーズがイノベーションの重要な源になるという認識はかねてより指摘されており、例えば、製品の使い手が開発や改良などを行うユーザーイノベーションという概念も確立されている（von Hippel 1988）。この方向でのひとつの考え方として、先進的なニーズとそれに関する情報、ソリューションに向け一定のアイデアや情報を持つリードユーザーを見出し、製品開発のプロセスに組み込む「リードユーザー法」が注目されている。以下、医療機器開発を具体事例として、その可能性を考えていく。医療機器開発分野は、今後の成長が期待されつつもこれまでのところイノベーションや市場拡大という点では低迷を続けてきた。売上高で日系企業は世界のトップ20に入る程度であり、上位は欧米企業で占められている（図表22）。この分野は、高い技術力と現場の個別ニーズがかみあってはじめてイノベーションが実現することも考え合わせると、ユーザーを巻き込んだイノベーションの可能性を考察するにもっとも適した領域のひとつと思われる²¹。

〔図表22 医療機器メーカーの売上高世界ランキング〕

（1）医療機器産業におけるユーザー

まず医療機器産業のユーザーとその特質について簡単に述べておく。同産業のユーザーの中心は、いうまでもなく医師、看護師、理学療法士、放射線技師などからなる医療者である。医療現場には基本的にユーザーしか立ち入ることができないため、必然的にユーザーのイニシアティブの強いイノベーションという性格となる。そうした中で、医療機器産業のリ

²⁰ 地域に所在する大学からの知識スピルオーバーが域内のイノベーションに与えるプラスの影響はかねてより指摘されている（Jaffe 1989 ほか）。

²¹ 本研究会の松宮利裕委員が取締役専務執行役員を務める（株）シャルマンは、もともと眼鏡フレームの企画・製造・販売を主軸とする企業であったが、高い技術力をもって医療機器製造販売の領域に進出。米デューク大、アルバート・アインシュタイン医科大学等をはじめとする国内外の研究者（いずれも当時の所属）らとの連携を通じ、そうした研究者らを支える高機能医療機器を送り出してきた。

ードユーザーとしては、医療現場に携わりつつ医療機器開発を進めたり、特許取得や製品化を行う医師などが、現に存在する。また、医療者だけでなく、一部の製販業者もリードユーザーに含まれる可能性がある。

（２）医療ニーズと技術シーズのマッチング

医療機器産業においても、ユーザーイノベーションの起点となるのは医療ニーズと技術シーズとのマッチングである。図表 23 は、医療機器産業における医療ニーズと技術シーズを、4 象限にマトリクス化した全体のイメージ図である。医療ニーズを潜在的か顕在的かで分け、技術シーズを既存の技術か革新的技術かで分けている。

〔図表 23 医療機器開発におけるニーズとシーズ：イメージ図〕

一般論としてニーズ、シーズのいずれも段階があり、それは医療機器開発についても当てはまる。ニーズは改良改善（顕在的ニーズ）から潜在的ニーズへ、技術シーズも既存技術から革新的技術へと、フェーズの遷移がある。もっとも実現しやすい組み合わせは、改良改善と既存技術であり、もっとも困難なのは潜在的ニーズと革新的技術の組み合わせである。産業全体の観点からいえば、まずは象限 A を具体化するとともに、象限 B や C を経由して、象限 D という高い目標に向かっていくというのが有効な方向性と考えられる。

ニーズとシーズが出会った後のプロセスやテンポはケースバイケースとなるが、まずは両者が出会うことが必須である。今日の医療機器開発では、ニーズの発掘に軸足を置きながらこうしたマッチングを図る場が、関係者の尽力によっていくつも設けられている。図表 24 はその具体例である。これらにおいて中小企業には大きな役割が期待されており、実際多くの中小企業が参加しているが、市場の将来性や中小企業の裾野の広さを鑑みると、これまで以上に関与していく余地は大きいように思われる。

〔図表 24 医療機器開発分野におけるニーズ発掘の具体的取り組みの事例〕

こうしたマッチングの場は、展示会、見本市をはじめ、中小企業の事業領域全般にこれまでも広くみられてきたが、ユーザー、あるいはリードユーザーが主導的役割を担う医療機器開発では、円滑なマッチングに加え、ニーズの掘り起こしや潜在ニーズの探索に丁寧な時間と労力をかける努力がなされている²²。他の産業分野にそのままのスタイルで応用するわけではないにしても、参考となる部分が多いのではなかろうか。

²² 図表 24 は全国と都市圏の事例に絞ったが、地域でもリードユーザーと供給側企業をつなげるプラットフォーム構築の取り組み事例は存在する。例えば、（株）小松精機工作所専務取締役研究開発部長であり、（株）ナノ・グレインズ代表取締役社長でもある小松隆史委員から、長野県諏訪市をはじめとする企業群の任意団体「中小企業医療機器開発ネットワーク（SESSA）」の事例が紹介された。この中でナノ・グレインズ社は ODM・開発を、小松精機工作所は材料の工程を担当している。

第4節 デジタル革命と中小企業のイノベーション

企業規模を問わず、日本の企業部門共通の課題として、デジタル革命におけるイノベーションの成果を取り込んで、生産性を高めるといふことがある。この点について、わが国は米国などと比べて周回遅れとも評される。特に中小企業部門は、初期コストの負担や人的な制約等から、情報通信技術（IT）の利活用は遅れており、政策的にも重要課題と認識されている（中小企業庁 2016）。外部との協力をはじめ、中小企業が生産性を高めていくには、各企業が置かれた状況等に応じて様々な方策が検討されるだろうが、いずれの方向を考えるにしても、IT の利活用は大きなポイントとなる。

デジタル革命の進展は、中小企業にとって諸刃の剣の側面がある。市場の拡大、生産性の向上といった大きなメリットがある一方で、市場構造の変化がもたらされ、既存のビジネス基盤を失いかねないほか、大企業との生産性格差が一段と広がるおそれもある。

各種調査からも明らかなように中小企業が大企業に比べ IT の利活用が遅れているのは事実である。しかしながら、それは中小企業にとって IT 化の意義が小さい、ということの意味するわけではない。Sulin et al. (1999) などが指摘する通り、むしろ中小企業の強みを一段と高めることができる可能性を秘めている。実際、多くの先行研究において、中小企業の IT 投資がもたらす直接的な生産性上昇、あるいは上昇につながる間接的な効果が確認されている。例えば、Beheshti (2004) は、米国のデータを用いて、中小企業の IT 投資が効率化をもたらすとの実証結果を得ている。欧州の中小企業のサーベイデータに基づき、Ruivo et al. (2015) は、パッケージソフトを導入することによって中小企業の経営に好影響が生じることを確認している²³。

業務の効率性、意思決定の迅速性・適格性の向上、市場へのアクセス改善、製品・サービスのイノベーション促進等々、企業ごとに影響の出方は異なるものの、中小企業による IT の利活用が生産性上昇につながる効果を生むという方向性自体はほぼコンセンサスといえる。大企業よりも相対的に IT 導入に対して中小企業は消極的だったことを鑑みると、伸びしろは大きいといえる。政府によるさらなる IT 化促進策が望まれる一方、中小企業側も、IT に通じた若年世代の活用を意識した経営を図ることが有効と考えられる²⁴。

²³ このほかにも、イタリアの中小企業のデータを用いた実証分析を踏まえ、Becchetti et al. (2003) は、通信関連投資は製品やプロセスのイノベーションに、ソフトウェア投資は効率性向上に結びつきやすい、と主張している。また、スペインの中小製造業による IT 導入と企業パフォーマンス指標の相関を計測した Bayo-Moriones et al. (2013) は、両者が正の相関関係にあることを、英国の中小製造企業の IT 投資と意思決定を分析した Levy and Powell (1998) は、IT 投資が迅速性に資することを示した。

²⁴ 近年のわが国の中小企業の IT 化促進策については、中小企業庁（2021）を参照されたい。

第Ⅱ部 中小企業への支援

第5章 金融等を通じた中小企業支援

中小企業が経済社会で果たす役割の大きさや重要性と、中小企業ならではの諸問題に対処するため、幅広い中小企業支援策が講じられてきた。戦後長らく中小企業政策はわが国の経済政策のなかでも重要な位置を占めてきたが、1990年代以降の度重なる大規模な経済ショックの過程で一段と注目度が高まっている。それは2020年以降のコロナ禍においてもいえることである。本章では、まず中小企業支援策の全体像を俯瞰した後、コロナ禍を含む近年における支援策の状況を確認し、今後のあり方について考える。その際の中心的な視点となるのは金融を通じた支援である。中小企業に対しては幅広い支援がなされてきたが、緊急時においても平時においても、実質的に大きな影響を及ぼしてきたのは資金繰り面の支援と考えられる。本章ではまず中小企業政策全般を概観し、その後、特に近年における金融支援策についてスポットを当てる。

第1節 中小企業政策の変遷

今日において中小企業支援策は中小企業政策とほぼ同義のように使われるが、中小企業を対象とする経済政策体系のもとで、特に中小企業の活動を支援する具体的施策を指す。まず、戦後のわが国の中小企業政策、およびそのもとでの支援策について、大きな流れを振り返っておく。

戦前の中小企業政策は個別対応の域にとどまっていたが、大企業を軸とする統制下の戦期を経て、戦後の中小企業政策はひとつのまとまった体系を形成して現在に至っている。以下、戦後の中小企業政策を大きく①～⑤の5つの局面に分けてとらえる²⁵。

①復興期（1945～1954年）

わが国全体で物資が不足する中、傾斜生産方式による大企業への集中的投入等もあり、この時期の中小企業の事業環境は厳しさを極めた。こうした中、1948年に商工省の外局として中小企業庁が設立された。これを機に、個別になされていた中小企業関連の施策が体系化されていく。戦後中小企業政策の黎明期である。中小企業を大企業より劣位にあるとみる「二重構造論」的な問題意識は、すでにこの段階で色濃く持たれていた。具体的な支援の手段として、(i)金融、(ii)組織化、(iii)診断・指導が中心的位置づけに置かれた。

②高度成長前期（1955～1962年）

当時の基本的な認識は、中小企業は過小規模の状態にあるため、拡大して効率性を高める必要があるというものであった。有沢広巳が二重構造論を主張し、『経済白書（昭和32年版）』も同調したのがこの時期にあたる。

²⁵ 以下の記述は、中小企業庁（1999、2020b）に大きく負っている。

③高度成長後期（1963～1972 年）

この時期のもっとも大きな出来事として、中小企業基本法の公布・施行（1963 年）がある。同法でも「二重構造」の解消が大きな目的とされた。もっとも、施行後は、中小企業部門を含む経済全体の成長に伴い、そうした問題意識は次第に薄れていく。例えば、『中小企業白書 1970 年版』では「二重構造の変質」という論点が挙げられた。また、中小企業を前向きに捉える「中堅企業論」や「ベンチャービジネス論」などの見方も台頭した。

④安定成長期（1973～1988 年）

このフェーズでは、様々な環境変化（変動相場制への移行、オイルショック、プラザ合意後の円高など）を背景に、業種や地域を対象とした個別的な政策の色彩が強まった。

⑤バブル生成・崩壊後（1989 年～）

中小企業庁は「転換期」と位置付けている。特に大きな政策面の動きとして、まず戦後の中小企業政策の根幹をなす中小企業基本法が 1999 年に全面改正されたことがある。同法は、2013 年に再度改正され「小規模企業に対する中小企業施策の方針」が位置付けられ、これをさらに進める観点から「小規模基本法」と「小規模事業者支援法の一部を改正する法律」も 2014 年に成立した。

こうした変遷をたどってきた戦後の中小企業政策を総括して大ぐくりでとらえれば、保護・育成色の強い二重構造論的な路線から、成長政策的な路線へと徐々に重点がシフトしてきた、とまとめることができる。その大きな背景のひとつが経済状況の変化である。二重構造論で問題視された企業規模間の賃金格差は 1960 年代にかけて縮小した（ただしその後は格差が定着ないし再びやや拡大）。その一方で、中小企業部門の生産性が伸び悩んでいるとの認識が共有されている。この点と密接に関連することとして、新規開業が徐々に減り、80 年代頃から廃業率との逆転がみられるようになったことは、中小企業部門の生産性や活力の低下を象徴することとして深刻に受け止められている²⁶。

ただし、以上はあくまで政策の根幹をなす基本方針を中心とする整理である。現実の施策という視点を加えると、トーンはかなり異なってくる。基本方針としてはまさに“大転換”したはずの 1990 年代末頃は、まさに金融システム不安が抜き差しならない危機的状況に至っていた時期である。そのため、実際には中小企業に対する極めて大規模な支援策が講じられた。それは、同時期にとどまるものではなく、その後も度重なる歴史的な大規模ショック、具体的にはリーマンショック（2008 年）、東日本大震災（2011 年）、コロナ禍（2020 年～）の度に、中小企業を対象とした大規模かつ幅広い支援がなされてきた。

先述の中小企業政策の変遷を経て、現在のわが国の中小企業支援策は多岐にわたるメニ

²⁶ 2013 年 6 月、第 2 次安倍政権発足後にまとめられた「日本産業再興プラン」では、開業率 10%台という目標が盛り込まれたが、その後も 4～6%と低水準が続いている（数字は中小企業庁（2021）による）。

ューを擁し、様々な事案に対応する制度と体制を整えている。図表 25 は、今日のわが国の中小企業に対する支援体制の大枠を図式化したものである。こうした様々なルートを通じて、多様な施策が中小企業に対して講じられている。

〔図表 25 中小企業支援の枠組み〕

第 2 節 近年の施策をめぐる動向

第 1 節で、中小企業庁を中心とする政策の方針に関する大きな流れをみたが、こうした方針の下で近年どのような具体的施策が講じられてきたか、本節から次節にかけて主な動向を整理する。最近の中小企業支援策の中で金融支援は非常に大きな位置づけを占めているため、次節で集中的に取り上げることとし、本節では金融面以外の施策を整理する。

①認定経営革新等支援機関制度の創設（2012 年）

経営支援の担い手の多様化・活性化を図ることを目的として、中小企業等の新たなニーズに対応し、高度で専門的な経営支援を行う金融機関や各種士業を取り込むため、2012 年に「認定経営革新等支援機関制度」が創設された。

②よろず支援拠点の創設（2014 年）

様々な支援機関が存在し、中小企業の当事者から、かえって分かりにくいとの指摘があり、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環として、中小企業の経営課題にワンストップ対応する相談窓口「よろず支援拠点」が各都道府県に設置された。

③小規模事業者支援法の改正（2014 年）

商工会議所・商工会による伴走型支援の強化、小規模事業者の経営戦略へのさらなる踏み込み、経営改善のための支援事業促進の観点から、「小規模事業者支援法の一部を改正する法律」が制定された。具体的には、商工会議所・商工会が「経営発達支援計画」を策定し、国がこれを認定する仕組みを設けるものである。それまで経営の基盤である会計記録・税務指導が中心であった商工会議所・商工会の業務は、これにより経営の分析や市場調査、販路開拓にも力点が置かれることとなった。

④小規模企業振興基本計画の改定（2019 年）

小規模事業者の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図る「小規模企業振興基本計画」（2014 年 10 月）の策定から約 5 年経ったことを踏まえ、2019 年 6 月に基本計画を変更し、新たな 5 年間の「小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）」をスタートさせた。

第3節 近年の金融支援策

1990年代末の金融危機以降、中小企業支援策において金融支援の役割が大きく高まっており、政策的、学術的な議論の対象になってきた。以下では、平成以降の主なものとして、特別信用保証制度、緊急保証制度、金融円滑化法を挙げる²⁷。

①特別保証制度（1998～2001年度）

1998年8月、当時の金融・経済情勢に対応して中小企業等貸し渋り対策大綱が閣議決定された。これを受け、1998年10月から総枠20兆円の中小企業金融安定化特別保証制度（特別信用保証制度）が創設された。当初は2000年3月末までの期限付きで設けられたが、2001年3月末まで期限を1年間延長し、保証枠も10兆円追加して30兆円とする措置が講じられた。同制度は、中小企業が金融機関から借入れを行う際、信用保証協会が100%保証するもので、信用保証協会の審査が必要ではあったものの、実質的に無審査に近かったとの指摘も多い。中小企業の資金繰りに劇的な効果を発揮し、倒産の抑制に大幅に寄与したとみられる一方、金融機関や借入企業のモラルハザードを生じた、など様々な意見がある。

②その他景気悪化時の特別対応

特別信用保証が、少なくとも短期的には景気下支え効果をもたらしたとの認識もあり、2000年代以降の大規模な経済ショックの際、信用保証制度の特例的な支援措置が度々講じられてきた。具体的には、2008年9月以降のリーマンショックに対して「原材料価格高騰対応等緊急保証制度（緊急保証制度）」が同年10月に創設されたほか（2011年3月に終了）、2011年3月の東日本大震災を受けた東日本大震災復興緊急保証が同年5月に、2020年2月頃以降の新型コロナウイルス感染拡大に対するセーフティネット保証（セーフティネット保証4号の全地域指定、5号の業種拡大²⁸、危機関連保証²⁹の発動）を同年3月に実施、といった対応がなされた。これらはいずれも危機の発生から対応までの期間が比較的短く、信用保証の特別対応の機動的な性格が窺われる。

²⁷ 本節の記述は、後藤（2022）、小野（2020）に多くを負っている。

²⁸ セーフティネット保証4号とは幅広い業種で影響が生じている地域について、一般枠とは別枠で借入債務の全額を保証。同5号とは、特に重大な影響が生じている業種について、一般枠とは別枠で借入債務の80%を保証するもの。

²⁹ 危機関連保証とは、2018年4月から施行された措置で、金融の混乱等の不測の事態が生じたことにより、資金繰りDI等の客観的な指標が、リーマン・ショック時や東日本大震災時等と同程度に短期かつ急激に悪化することで、中小企業について著しい信用収縮が全国的に生じていることが確認でき、国として実施する必要があると認める場合に、中小企業等を支援するもの。

③金融円滑化法（2009～2012 年度）

リーマンショックに対しては、緊急保証制度のほか、中小企業の既存債務負担の軽減と円滑な新規借入の促進を目的に、金融円滑化法が施行された³⁰。金融機関の努力義務として、中小企業（および住宅ローン借入者）から債務の弁済に係る負担軽減の申し込みがあった場合、出来る限り貸付条件の変更等を行うこと、貸付条件変更等のための態勢整備、実施状況等の開示・報告が課せられた。

これらに対してはいずれも政策的のみならず、学術的にも高い関心が寄せられた。まず特別信用保証制度だが、小西・長谷部（2002）は、特別信用保証が、倒産の抑制、民間金融機関の貸出促進につながったかを、1970 年代以降の集計レベルの四半期データ、都道府県別のパネルデータを用いて回帰分析した。その結果、倒産回避については、短期的な効果は認めつつも、中長期的には効果が認められないとした一方、貸出の増加には効果を確認している。これに対し、松浦・竹澤（2001）は、特別保証が実施された 1998、1999 年度の 2 年間について、都道府県別の中小企業向け貸出残高と特別保証残高の関係に関するパネル分析を行い、特別保証制度の導入は中小企業向け貸出の増加に貢献しなかったと結論している。

Uesugi et al.（2010）は独自の個票データを用いて、特別保証制度を利用した企業の流動性アベイラビリティと事後的パフォーマンスを検証した。前者については、流動性の確保に貢献したとみられるものの、過小資本の銀行による与信を受けた企業は、効果が数年しか持続しなかった。また、制度を利用した企業の事後的パフォーマンスは、多額の純資産を持つ一部の企業を除いて、総じて劣る傾向にあるとの結果を得ている。

緊急保証制度をめぐる研究も多い。例えば Ono et al.（2013）は、企業と銀行のマッチングデータを用いた実証分析の結果から、緊急保証制度について、メインバンクは経営悪化しそうな企業へのプロパー貸出から保証付き融資への代替を図ることで与信リスクを減少させるインセンティブが働く可能性を指摘している。また、Saito and Tsuruta（2018）は、緊急保証制度が開始後の金融機関別の信用保証データを用いて、金融機関の代位弁済率の高さと貸出残高に占める保証債務の割合が正の相関関係にあることを示し、金融機関から保証協会に与信リスクが移転されたことを示唆している。

金融円滑化法については、植杉他（2015）が、倒産抑制効果があった一方で、不振企業の延命につながった可能性を、アンケート調査に基づいて指摘している。信用評点が低い企業を中心に、条件変更が認められなかった場合、倒産・廃業や大幅な資産売却等を余儀なくされた、と回答した企業が多数存在していたことを紹介している。また、Miyakawa et al.（2019）は、アンケート調査と企業財務データベースを用いて、どのような債務者がどのような条件変更を受けたのか、条件変更による既往債務負担の軽減は借り手のパフォーマンスを改善

³⁰ 2009 年 12 月 3 日公布、4 日施行。当初は 2011 年 3 月 31 日までの時限法であったが、2 度の延長措置により、2013 年 3 月末まで期限延長された。

させるか、といった点に関して実証分析を行い、デットオーバーハングの解消と解釈できる結果などを報告している。

第4節 コロナ禍における金融支援と今後のあり方

金融支援策は、今次コロナショックにおいてもやはり大きな役割を果たすこととなった。具体的手段としては、信用保証制度を通じた上述のセーフティネット保証のほか、通称「ゼロゼロ融資」と呼ばれる、コロナ禍で売上げが減少した企業に政府系金融機関や民間金融機関を通じて融資する実質無利子・無担保融資が講じられた。特に後者は、中小企業金融を専門とする日本政策金融公庫（日本公庫）や商工組合中央金庫などの政府系金融機関がまず受付を開始し、その後、利用が急速に進んで政府系金融機関では対応し切れなくなったことにより、2020年5月から民間金融機関も融資できることとなった。こうした中、例えば日本公庫は、2022年1月までに約97万件、約16兆円の融資を承諾し、リーマン後2年半の実績を1年で上回ることとなった（図表26）。

〔図表26 経済ショック後の日本公庫の融資承諾件数〕

こうした金融支援策をはじめとする公的な支援により中小企業の経営は強力に支えられ、その結果、コロナ禍後の極めて厳しい状況にもかかわらず、逆に倒産件数は歴史的な低水準を続けてきたことは周知の通りである。

以上のような大規模ショック時に、緊急的な対応がとられること自体は、マクロ経済的にもミクロの観点からも妥当性が認められる。しかし、すでに幾度もそうした経験を重ねた今、長期的な視点との整合性も求められる段階にあるように思われる。今後望まれる方向のひとつは、緊急対応を取る際、その出口戦略を明示しておくことである。それは当事者が将来の計画を立てる際の不確実性を低め、またモラルハザードを緩和する方向に働くと期待される。望まれるもうひとつの方向性は、中小企業の経営を脆弱なものとしてとらえ、常に金融部門はそれを支援すべきという発想に基づく金融の仕組みそのものの転換である。これには、従来型の借入に過度に依存しない資金調達構造に転換するという中小企業自身の行動だけでなく、金融機関（特に銀行）の収益構造における資金利益のウェイトを低め、中小企業に対しても生産性向上に資する各種サービス提供による非資金利益の割合を高める、といった金融機関側の変容も必要である。これはさらに、こうした金融取引の当事者全体で取り組まなくてはならない金融システムの大転換には、政策的な支援、誘導が不可欠である。

第6章 中小企業への公的支援―事例紹介

前章では、中小企業政策の全体像と、その中でも重要な役割を果たし、高い関心を寄せられる資金繰り支援策を俯瞰した。中央政府、自治体、中小企業金融を専門とする政府系金融機関（日本公庫、商工中金等）による支援策は、平常時、コロナ禍などの非常時のいずれにおいても大々的にアナウンスされ、メディア等でも多々紹介されるため高い注目度をもって広く知られているところである³¹。これらが実際に短期的にも長期的にも中小企業の経営を大きく支え続けてきたことは間違いない。しかしながら、中小企業を支援する関係機関・関係者は多様である。本章ではこのほかにも中小企業に近い距離で直接的に支援を行っている様々な性格の異なる公的組織があることに着目し、具体的には、商工会議所、日本政策投資銀行、中小企業支援センターのそれぞれによる中小企業への支援策を、平時とコロナ禍後の状況を適宜まじえながらみていく。

第1節 商工会議所による支援

全国各地に所在する商工会議所は、その地区内における商工業の総合的な発展を図り、兼ねて社会一般の福祉増進に資することを目的とし、地域の商工業者の意見を集約し、政策提言、経営支援、地域振興等、様々な活動を行っている³²。法的には、商工会議所法に基づく認可法人の位置付けとなっており、非営利で活動する会員制の組織である³³。商工会議所は、ミッションとして、①政策提言、②中小企業の活力強化、③地域経済の活性化、を掲げている。①政策提言については、会頭コメントや意見・要望等を通じて、地方自治体や国へ、政策に関する意見を伝えるなどの活動である。②中小企業の活力強化の具体策としては、経営指導員による窓口相談・巡回指導、創業・起業や事業承継への相談・情報提供等、さらにマル経融資制度を通じた金融支援を行っている³⁴。

³¹ コロナ禍においても、中小企業に対して、政府やその関連機関を通じた持続化給付金、家賃支援給付金、資金繰り支援、各種特例措置（納税の猶予等）等を大きな柱として大々的かつ多様な支援策が実施されてきたのは周知のことである。新型コロナウイルス感染拡大の当初における対応を整理したものとして柿沼ほか（2020）があるほか、リアルタイムで中小企業支援策を含む政府の施策を一覧にしているサイトとして、経済産業省の特設サイト（<https://www.meti.go.jp/covid-19/index.html>）がある。

³² 2021年4月時点で全国に515の商工会議所があり、122万の会員を有している。

³³ 商工会議所と並列されることが多い商工会は、根拠法、所管官庁、対象地区、事業内容等に違いがあるが、いずれも規模の小さい事業者の支援に関わる公的団体という点では共通している。商工会議所と商工会の違いは、全国商工会連合会のホームページ（https://www.shokokai.or.jp/?page_id=208）に、対照表とともに詳しく掲載されている。

³⁴ マル経融資制度とは、従業員20人以下（商業・サービス業5人以下）の小規模事業者を対象に、商工会議所の推薦により無担保、無保証で融資が受けられる制度。

以上が平時の活動であるが、コロナ禍においても、商工会議所は迅速に様々な対応を講じた。その具体的な内容を、全国の商工会議所を代表する位置づけにある東京商工会議所（東商）の事例をみていく³⁵。

コロナの感染拡大が脅威となって間もなくの2020年3月、東商は、「6つの柱」と「5つの緊急掲示板」からなる「緊急対策パッケージ」を策定し、具体的な支援活動を進めた（図表27）。

〔図表27 コロナ禍に対する東商による緊急対策パッケージの概要〕

また、2020年2月に開設した緊急相談窓口やアンケート調査、ヒアリング等を通じ企業の実情を把握した上で、そうした企業の直接的な声を取りまとめ、2020年度中に28回にわたる提言・要望活動を展開した³⁶。このように、商工会議所は、平時においての活動に加え、緊急時における支援の遂行、および政府への意見・要望を通じて、中小企業支援策に大きな影響を与えている。

第2節 日本政策投資銀行による支援

（1）リスクマネーの供給

次に事例として紹介するのは株式会社日本政策投資銀行である。日本政策投資銀行（政投銀）は政府が出資する政府系金融機関の一つで、株式会社日本政策投資銀行法に基づいて設立された特殊会社である。出資・融資の対象は、政策性のある事業や、民間金融機関が行う長期資金の供給を補完するためのものなどが中心となっている³⁷。

政投銀は、開銀の時代からの流れで、大企業向けの政府系金融機関というイメージをもたれがちだが、中堅・中小企業に対する出資・融資も重要な業務領域として手掛けている。このうち特に中小企業向けについては、政投銀による貸出のボリュームやウエイトは小さい³⁸。しかし、他の金融機関との協調関係の下、“政投銀ならではの”領域や手法で支援することに

³⁵ 東京商工取引所は、東京23区内の会員（商工業者）から構成され、会員数は約8万件（2021年3月末時点）。会頭は、慣例として日本商工会議所の会頭を兼任してきた。

³⁶ 例えば、2020年3月10日には東京都に「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う東京都への緊急要望」（第一次）を、同年3月30日に国へ「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済対策に関する緊急要望～感染拡大防止の徹底と地域経済社会への影響の最小化に向けて～」を提出した。また、同年11月19日には、補正予算編成に向けた意見書「新型コロナ克服に向けた新たな経済対策に関する意見」も公表。

³⁷ 政投銀はDBJ（Development Bank of Japanの頭文字）とも呼ばれる。1999年に、日本開発銀行と北海道東北開発公庫を統合し、地域振興整備公団と環境事業団の融資業務を継承して発足した。2008年の政府金融機関改革を経て、株式会社日本政策投資銀行に移行した。

³⁸ 政投銀の中小企業向け貸出は、件数の4割、金額の1割で、残高は日本公庫や商工中金の1割前後、中小企業向け貸出全体に占める残高のシェアは、0.4%程度である（2019年時点）。

主眼を置いており、様々な実績をあげてきた。ここで重要となるのは、同行の特定投資業務である。

2015 年から開始された特定投資業務とは、民間による成長資金の供給を促すため、国からの一部出資（産投出資）を活用し、企業の競争力強化や地域活性化の観点から、成長資金の供給を時限的・集中的に行うために設けられた業務枠である³⁹。以下、その中から具体例を2つ紹介する。これらの他にも、特定投資業務によって地域の中小企業等に対する支援が多数行われている。

①地域ファンドへの出資－せとうち観光活性化ファンドの事例

政投銀と瀬戸内地域の地方銀行7行等は、2016年4月、瀬戸内地域の観光産業活性化のためのリスクマネー供給を目的とする「せとうち観光活性化ファンド」を共同出資により設置した。メザニンファイナンス、優先株、劣後ローン、普通株など多様な手段を駆使して、支援を続けている。最近では、2020年9月に（株）しおまち企画（広島県尾道市）に対するメザニンファイナンスを実施した旨公表した。

②中小企業の分割会社への出資－（株）JAT の事例

政投銀は、（株）日本エアテック（兵庫県明石市）が保有していた工場を会社分割により承継した（株）JAT（兵庫県神戸市）への出資を、日本エアテックとともにに行った。これは、航空機エンジン事業の拡大を見据える JAT の取り組みが、わが国航空機エンジン産業の競争力強化や関西地域経済の活性化に資すると期待されることから、特定投資業務を通じて支援した案件である。

（2）コロナ禍における危機対応融資

内外の危機発生時に、日本政策金融公庫（日本公庫）からツーステップ・ローンなどのリスク補完等を受け、政府が指定する金融機関（指定金融機関）が、危機の被害に対処するために必要な資金を供給する、危機対応業務という仕組みがある。政投銀はその指定金融機関として、コロナ禍においても危機対応融資を行ってきた⁴⁰。同融資はまた、一定の要件を満たす場合、中小企業基盤整備機構の特別利子補給制度の対象ともなり、経済ショックを和らげるチャネルのひとつとして機能している。2021年3月末時点での新型コロナウイルス感染症にかかる危機対応融資実績の累計は、約2.2兆円にのぼっている（大企業を含む計数）。

³⁹ 2021年3月末時点で累計132件、9,315億円の投融資を決め、実績額8,932億円となっている。2020年5月に公布・施行された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」に基づき、特定投資業務について、投資決定期限および政府による出資期限は2020年度末から2025年度末まで延長されるとともに、業務完了期限は2025年度末から2030年度末まで延長された。

⁴⁰ 2020年3月に「新型コロナウイルス感染症に関する事案」が危機認定されたことを受けたものである。これまで他にも、リーマンショック、東日本大震災、熊本地震等が危機認定されてきた。

第3節 中小企業研究センターによる表彰

中小企業研究センターは、産業界、中小企業関連団体等を会員とする公益社団法人で、1966年に設立された。調査研究と表彰を事業としており、後者の「グッドカンパニー大賞」は、中小企業を対象とした国内でもっとも権威のある表彰として広く知られている。図表28は、同センターを含む、公的機関・団体による中小企業表彰の具体例である。このほかにも自治体や学会、大学などによる表彰が多数存在する。

[図表28 公的機関・団体による中小企業表彰制度の例]

中小企業の表彰制度とは、優れた経営をしている中小企業を公的支援団体、政府、自治体等が表彰をする仕組みである。その意義は、他の中小企業の参考となる経営内容の周知効果のほか、当該企業の販路拡大や信用度向上、経営者や従業員の士気向上等、多岐にわたる。

これを支援効果という観点から整理すると、不特定多数の中小企業を対象とした啓蒙効果と、表彰対象企業の経営支援効果の双方がある。全国の中小企業の経営を底上げすると同時に、優良な企業の一段の活躍を後押しする効果が期待される。特に後者については、企業自身の優良な経営内容と表彰による支援効果との間の因果関係に関して、慎重な見極めが求められようが、グッドカンパニー大賞を受賞した企業の1割程度が後年上場しているという事実からすると、無視できない支援効果が存在するように思われる。

終章 むすびにかえて一新時代の中小企業

本報告書は、3年にわたる研究会を通じ、今日の中小企業に関わる重要な論点について議論を重ねてきた成果に基づいてとりまとめたものである。しかし、これらはあくまで研究会で取り上げられ、討議された内容の一部に過ぎない。そもそも研究会で扱ったテーマ自体も、中小企業をめぐる論点を全て取り上げることができたわけではない。中小企業は膨大かつ多様であり、論点も極めて多岐にわたる。しかしながら、多様性の一言で片づけてしまっただけは中小企業を考察する意義は乏しくなり、中小企業の当事者をはじめとする中小企業関係者にとっての情報価値が薄れてしまう。経営や政策・支援に対する何らかの手がかりを提示することが本研究会の目的であるため、最後に、研究会で得られた成果を踏まえ、討議の場に出された意見もまじえながら、今後の中小企業経営や支援のあり方についての見解を整理し、むすびにかえたい。

第1節 頻発する経済ショック

今後の中小企業のあり方を考える際、従来の枠組みでは十分扱いきれない要素も多々あり得る。その重要なひとつが、大規模な経済ショックを不測の事態として捉えるのではなく、今後も起こり得る事態として想定する視点である。研究会では、コロナ禍を通じて、中小企業が開発、生産、営業、流通などあらゆる面で多様な対応と変革を進めている実情が報告された。確かに当面は現下の状況をいかに乗り切るかに全力を注ぐしかない。しかし、コロナ禍のような大規模ショックが今回で最後という保証は無い。1990年代以降を振り返るだけでも、金融市場の拡大による経済ショックの増加に加え、自然災害や感染症などの様々なショックが相次いできたのが現実である。社会全体として、今後も経済を震源とする動揺、自然に由来する災厄など、様々なリスクを想定することが求められる時代となっている。こうしたショックを考えるには大きく2つの視点がある。ひとつはショック自体をどう乗り切るかという循環的な視点、もうひとつはショックが経済や社会を恒常的に変えていくという構造的な視点である。2000年代以降のコロナ禍はまさにその両者に関わる。以下では主としてコロナ禍を念頭において述べていく。

まず短期の循環的な視点として、今回の研究会では、コロナ禍における政府による各種支援（雇用調整助成金、緊急融資制度、政府系金融機関融資、自治体の制度融資等）が大きな助けになったとの声が経営者委員から多く聞かれた。事前に予想しがたい大規模ショックにおける公的支援の有効性が改めて確認された形である。ただし、手放しで政府による支援が評価されているわけでもない。例えば、海外との比較において、わが国における支援の迅速性については改善の余地があるとの指摘がなされた。また、経済ショックにおける金融支援が、本来の信用リスクを覆い隠す形で幅広くなされてきたため、経済が正常化する過程でどのように出口に向かっていくかの難しさも指摘された。これは、1990年代以降、度重な

る経済ショックのたびに実施されてきた金融支援に共通する課題である。1980年代の急激な円高、1990年代末頃の金融危機などをはじめ、大規模な経済ショックは、想定外の不測の事態としてとらえられ、中小企業支援は対処療法としての性格を帯びる傾向が強い。確かに経済ショックの影響を緩和する公的支援の経済社会的な意義は今後も認められよう。しかし、ショックが頻発する可能性がある時代においては、迅速性や政策効果など支援の有効性を高めるとともに、ショックが遠ざかった局面での出口戦略のあり方などの視点も求められる。

長期の構造的な視点についても、研究会では多面的な議論がなされた。ここでその主な論点を紹介する。まず、コロナ禍は、中小企業の労働面に不可逆な影響を及ぼしたとみられる。コロナ禍を経て、リモート体制は中小企業にも確実に広がっている。中小企業では、経営トップの決断次第で大胆な体制変更が可能であり、感染拡大期間中に柔軟な対応がとられた事例が多数報告された。一方で、様々な課題も認識された。リモート体制を取り難い現場（工場等）との公平性はそのひとつである。長期的には待遇面での調整などに委ねられることになるのかもしれないが、今後のわが国の（特に製造業の）競争力にも影響する大きな課題といえる⁴¹。

リモートワークの広がりや、労働条件の変化をもたらすにとどまらず、社内外のコミュニケーションにも大きな影響をもたらしているように見受けられる。機器を購入して勤務体制を調整するといった器を整えるだけではリモート体制を十分機能させられない、という指摘は研究会でも多数なされた。具体的な例としては、メールでの文字情報のみのやり取りでは十分にニュアンスなどが伝わらず、当事者間の摩擦を生じる可能性もあること、海外とのリモート会議では時差があり、それが重なると参加者の負担やストレスとなり得ることなど、実際にリモート体制を採用して体感する課題が示された。中小企業全体としてITツールの利用が大企業に比べ進んでいなかったが、今後はこうした現実の課題に個々の企業が対峙することとなる。こうした構造変化に関わる様々な課題を中小企業間で共有できるようなプラットフォームの重要性はこれから高まってくるだろう。

海外ビジネスへの構造的な影響も議論の俎上にのぼった。国際情勢の変化などとともに海外ビジネスをめぐる環境は大きく変わりつつあることは第2章で述べたとおりであるが、コロナ禍はさらに海外ビジネスの障壁を高める方向に働くこととなった。輸送費の上昇や物流の困難化等を通じて国際的な物流が従来より難しくなったほか、中小企業が不利な状況に置かれがちな情報収集の面でのハードルが高まったとの指摘も聞かれる。これらはいずれも個々の中小事業者では解決し難い課題であり、海外ビジネス支援事業（コンサルタント、金融機関等）、JETROなどの役割が高まっている。

⁴¹ コロナ禍では長期にわたり休業を決断した中小事業者も多かったが、そうした期間を活用して勤務ローテーション等を通じて技術伝承等の教育機会とする、あるいは勤務体制のあり方に対する議論を行うなど、平常時にはなかなか手を付けにくい変革に取り組むことの有用性も、研究会において事例をまじえながら議論された。

コロナ禍は、大規模な経済ショックを一時的な「不測の事態」で片付けられないという方向性を決定づけた。現実をみても、コロナ禍を機に、例えば事業譲渡に踏み切るケースも散見される。そうした構造転換を進めやすいような社会制度の整備を、いざ危機になってからではなく平常時から進めておくことが肝要である⁴²。

第2節 強まる社会的視点

今後の中小企業を考えていく上で欠かせない、しかし従来の経済的議論の枠組みでは十分扱えなかったもうひとつの論点として、広い意味での社会全体の視点が挙げられる。個人や企業にとって「社会」という要素が重要であるのはいうまでもないことである。そして、従来から個人と社会の関係は、学術的にも、また現実面でも様々な観点から検討がなされてきた。社会学はまさに個人からなる社会を正面から捉える学術分野であり、社会政策は社会全体の観点から個人に対する支援などを図る公的な施策である。しかし、企業と社会の関係は、その重要性が認識はされつつも、実際の議論は相対的に手薄だったのが実情である。そうした中、近年は、環境問題への危機感の向上や市場原理中心の経済が生む歪みへの問題意識の高まりなどを背景に、企業と社会の関係に明示的にスポットが当てられるようになっている。SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）や ESG（Environment、Social、Governance：環境、社会、ガバナンス）などのキーワードはそれを象徴するものである（以下、これらを総称して“SDGs 等”や“広義社会の観点”と呼ぶ）。図表 29 は、全国の生活者 1 万人を対象に SDGs 等に関する意識調査を行った結果であり、急速に認識が高まっている様子が確認できる。

[図表 29 SDGs の認知率]

こうした社会全体の意識の高まる中、政府（自治体、政府系機関を含む）は企業の取り組みを高める方向に旗を振り、実際、企業部門でも SDGs への取り組みが進んでいる。ただし、その度合いは大企業と中小企業の間で大きな格差があり、例えば日本能率協会の調査（2021 年 10 月）によると、大企業では 9 割以上が SDGs に取り組んでいる一方、中小企

⁴² 平常時から検討しておく意義がある大きな論点として、例えば企業金融がある。中小企業におけるエクイティの拡充は、構造転換の観点からも意義深いと考えられる。ただし、危機時には、エクイティは最もバッファーとなりやすく、成長資金としての機能を十分果たせない可能性がある。したがって、むしろ経済の平常時にこそ導入を検討すべき性格が強いといえる。また、消費財等の分野では、すでに社会に定着しつつあるクラウドファンディングを活用するというのも有効な方向性であろう。ちなみに、行政当局や金融機関においても、危機時の一時的な対処療法ではなく、危機後を見据えた支援という視点が強まってきている。金融機関も、単に政策支援の制度を中小企業に紹介して支援するだけでなく、ショック後にも持続可能な事業のあり方を考える方向にシフトしつつある。官民とも、大きな潮流として事業再構築の視点が強まっている中、経済ショックを構造転換の機会とする社会全体の仕組みの構築が求められる。

業では5割強程度にとどまっている（図表30）。

〔図表30 大企業、中小企業のSDGsへの取り組み率〕

中小企業では、SDGs等に取り組む余裕がない、SDGsに取り組む直接的なメリット（例えば大企業におけるイメージ向上効果など）が実感しにくい、などがその理由と考えられるが、中小企業を取り巻く状況は大きく変わりつつある。その代表的な領域が、環境分野である。

国際的にも、またわが国においても、カーボンニュートラル達成に向けた流れは明確に打ち出されており、日本政府はそのためのグリーン戦略の具体化も進めている。こうした中、政府や大企業は、サプライチェーン全体としてカーボンニュートラルを達成しようとしている。今後、取引先からは、そうした対応を求められる機会が増えるとみられる。このトレンドを的確につかみ、先行して具体的対応を講じることは、環境負荷の軽減に寄与することはもちろんのこと、顧客からの信頼を得て、受注を獲得し、資金調達を円滑化するなど、経営面への現実的な好影響も期待されるところとなっている。

以上の流れは今後の“可能性”にとどまるものではなく、すでに具体的な動きがいくつもみられている。その代表が環境金融である⁴³。環境対応に応じて融資条件を優遇する環境格付融資やグリーンボンド、ESG投資など、間接金融、直接金融を問わず資金を融通するあらゆるチャネルにおいて、環境負荷軽減の視点が強まっている。それは、政府や政府系金融機関のみならず、民間金融機関でも共有されている認識であり、また民間金融機関でも大企業との取引が多いメガバンクだけでなく、中堅・中小企業との取引が多い地域金融機関にも具体的な動きが広がっている。

従来、“資源配分の領域であり政府（および政府系金融機関）の施策領域”として、関与することに慎重だった各国中央銀行が、金融政策を通じて気候変動問題に対応しようとする具体的な枠組みを設けるようになったのは、時代の変化を象徴する出来事である⁴⁴。すでに社会全体がそうしたレジームに転換しつつあることを認識し、その流れに沿った対応を取することはビジネスチャンスにつながり、逆に乗り遅れることは様々な不利益（取引の縮小、各種コストの増大、資金調達条件の悪化、人材確保の困難化等）を被ることにつながる。

カーボンニュートラルやグリーン戦略が対象とする環境の問題は、外部性による「市場の失敗」が生じる典型的な領域であるため、中小企業の取り組みを考えるには、政府（公的部門）の施策と、そのもとでの当事者（中小企業）の行動という構図で捉えることが有効である。金融は、両者をつなぐ中間領域的な存在と位置付けられる。この枠組みに現状をあては

⁴³ 呼称としては、環境金融以外にもグリーンファイナンス、ESG金融などがあるが、本報告書では環境金融で統一する。環境金融の全貌は、環境省ホームページのサイト（<https://www.env.go.jp/policy/kinyu/>）を参照。

⁴⁴ 例えば、日本銀行は「気候変動対応を支援するための資金供給オペレーション」を2021年12月から実施している。

めると、金融部門が具体的な動きにおいて先行しているように見受けられる。公的部門は、大きな方向性こそ打ち出しつつも、実効性ある具体的施策については今後検討の余地が大きい。例えば、グリーン戦略の産業政策や中小企業政策への本格的な組み込み（環境負荷を考慮した国際標準化等）、サプライチェーン全体のゼロカーボン化を促す補助金・税制等の施策、地域の環境負荷軽減策（コンパクトシティにおける中小企業の集積等）など、個別の中小事業者では推進が困難な施策の検討が求められる。こうした政府の政策や金融市場の動きの下で、当事者たる中小企業は、環境対応は今後のビジネスチャンスであり、逆にその対応をおろそかにすれば長期的には市場から疎外されるリスクがあることを認識し、事業を構築していくことが重要である。

以上、広義社会の観点の中で特に環境面について取り上げたが、このほかにも広い意味で社会全体への影響を明示的に考慮する必要性は著しく高まっている。そこには、例えばサプライチェーンを通じた情報漏洩の防止といった、最終的には国防や安全保障といった国家運営に関わることから、社会保障や労働環境等を通じた被用者の雇用条件の改善といった個人に関わることまで幅広く含まれる。こうした社会的な視点からいえば、中小企業は、特に地域を中心に社会と密接につながる関係を続けてきた。地域の中小企業に関して「地域密着型」という表現をよく聞くと、それはビジネスそのものだけではなく地域コミュニティとの結びつきも含むことが多い。都市部大企業が追求する社会的価値の多くは、いわば全国規模、あるいはグローバル視点といえるが、地域中小企業は安心・安全、地域文化などを含む多様な地域社会の価値とつながっており、地域中小企業ならではの重要な役割を果たしてきた。こうした従来果たしてきた役割を維持・向上するとともに、従来手薄であった国レベルや個人レベルの社会的視点を強め、対応を進めることは、今後長期的にみた中小企業の存続にとって重要な条件となるだろう⁴⁵。

そのための方策は一義的に定まるものではなく、個々の中小企業の置かれた状況や個別の課題に応じて様々考えられるだろう。しかし、ここで重要なのは、大企業と同じ土俵で同様の方向性を目指すのではなく、中小企業としてのあり方を検討することの重要性である。例えば、カーボンゼロ社会の実現に向け、中小企業自身が CO₂ の排出を抑えるには限界がある。しかし、環境負荷が小さい電力を購入するなど、生産投入要素を通じた努力が有効であろう。また、第4章でも述べたように、現状において中小企業の IT 利活用は大企業に比べ低調であるが、今後電力の購入等における DX で環境負荷を軽減するということも大いに考えられる。これらは一例であるが、中小企業それぞれの置かれた環境に応じた柔軟な対応が求められる。

⁴⁵ 例えば、ダイドードリンコ株式会社は、自身は大企業ながら、地域への貢献を通じた社会貢献・環境保全に取り組んでいる。例えば、自販機での販売が多い同社では、自販機ビジネスそのものの環境負荷を軽減するだけでなく、自治体が自動販売機の売上金の一部を環境関連活動へ寄附するといった包括連携協定を結んでいる。また、自販機を通じ、災害時の救援の仕組みや交通安全への啓蒙なども行っている。

第3節 従来の発想にとらわれない大胆な転換

研究会で討議を重ねるにつれ中小企業経営の難しさを痛感しつつも、様々な中小企業経営の実例等を通じて繰り返し確認されたのは、大企業との役割分担において中小企業に優位性がある領域、あるいはそもそも中小企業にしか対応できない領域というものが確実に、かつ広範囲にわたって存在するということである。例えば、ニッチトップ企業やグローバルニッチトップ企業が向き合う市場は、大量生産・大量供給の対象となる規模ではないものの、社会や経済にとって価値が大きい財・サービスの市場であり、中小企業ならではの役割が大きい。また、中小企業は、市場原理のみで語れない重要な社会的機能も果たしている⁴⁶。経済だけでなく社会との中小企業の関わりの重要性は、前節でまとめた内容のみならず、本研究会で繰り返し強調されたところである⁴⁷。

それではそうした中小企業の潜在力を引き出し、伸ばしていくにはどうしたらよいのか。そのポイントとしてまず挙げられるのは、変えるものと変えないものの線引きと、変える際の柔軟さである。社歴の長い企業が、時代の流れのもとで下したある一時期の経営判断で途切れてしまうことがある一方、数百年にわたる老舗企業もただ同じことを続けてきたわけではなく、時代に応じて変革を重ねてきたからこそ今日がある。また、今後さらなる展開の余地が大きい海外市場との向き合い方ひとつとっても、先行する企業の中には当初の動機にとらわれず柔軟に戦略を修正しているところが少なくない。

こうした柔軟性を考える際の大きなポイントとして、外部とのつながりの変革が挙げられる。これは取引先の選定という直接的なビジネス・パートナーに限ったことなく、取引ネットワークや地域の集積を通じた、広義の情報面のつながりをも含むものである⁴⁸。そこにおいては、例えば、サプライヤーとして製品を一方的に供給するだけでなく、ユーザー側からイノベーションのヒントを得るなどのつながりの“質”といった要素も重要となるだろう。また、高性能・高機能な製品を製造する技術力にデザイン力をつなげれば、新しい価

⁴⁶ こうした領域は定量的にとらえ難く、数値データに基づく調査研究や政策の論議の俎上に乗せるのは容易でない。こうした中、事例の蓄積と丁寧な議論の積み重ねはひとつの有効なアプローチと思われる。その意味で、朝日新聞社編集委員の中島隆委員による一連の発信（中島 2009、2018 など）のような、一般にはなかなか知られることのない、しかし社会にとって重要な意味を持つ情報は貴重である。

⁴⁷ 古野電気（株）の代表取締役 社長執行役員兼 CEO である古野幸男委員からは、船舶用電子機器等を主力製品とする同社の CSR、SDGs への取り組みや「会社存立の原点は社会の役に立つことである」との経営理念が示されたところである。

⁴⁸ 外部との接点の拡大を意図的かつ自主的に推進する先進的な取り組みもみられている。例えば、浜野慶一委員が代表取締役を務める（株）浜野製作所は、ものづくりの総合支援施設として「Garage Sumida」を運営し、ものづくりを通じた幅広い交流の場としている。同施設の内容については以下のサイトを参照のこと：<https://garage-sumida.jp/>

値が生まれることもあり得る⁴⁹。

「ピンチをチャンスに」とはあまりに聞き慣れたフレーズだが、中小企業経営においてはやはり大きく当てはまる経験則でもある。そして、それは今後も同様と思われる。今回の研究会で取り上げた論点から例を挙げれば、事業承継問題は今のままではわが国の中小企業部門に大きなダメージを及ぼすおそれがあるが、これを機にわが国のファミリービジネス界の風土自体を変革できれば、中小企業部門全体のありようを大きく変えていくことになるはずである。こうした現下の様々な問題への対応を通じ、個々の中小企業経営、中小企業部門の産業組織、政策的な支援のあり方を見直すことで、わが国の中小企業全体の活力向上に向かう道があり得ると考えられる。

以上は中小企業当事者の目線に立った整理だが、中小企業を支援する側にも、状況に応じた柔軟できめの細かい姿勢が求められる。その象徴的な論点として、中小企業の新陳代謝がある。確かに度重なる大規模な金融支援等によって開廃業率が抑えられている面があり、これはこれで出口戦略など今後のあり方を検討すべき論点である。しかし、それではただ開廃業率を上げればよいのか、さらにいえばただ非効率な中小企業を市場から退出させればよいのか、といえばそんなものではない。非効率の定義はあくまで今現在を中心とする短期的な財務指標に基づくものである。単に事業所や企業単位でまるごとのスクラップアンドビルドを考えるのではなく、残せるものは残す、あるいは外部とのつながり方を変えることなどを通じてゴーイングコンサーン自体を変えていく、という柔軟な発想が重要であろう。新陳代謝の名のもとに、過去から蓄積されてきた貴重なリソースを捨て去ってしまうのは得策ではない。

そうした観点からいえば、中小企業支援策はとかく非効率的企业の温存という文脈に結び付けられがちだが、事業の転換、新領域への進出、研究開発など、リスクを取って競争力を高める取り組みに対する支援は、むしろ今後大胆に進めるべきではなかろうか。そうした方向性に向いているのは、金融手段としての本来的な性格に鑑み、間接金融よりも直接金融と考えられる。今なお間接金融中心の金融システムにおいては、民間が担う直接金融（ベンチャーキャピタル等）のさらなる機能向上に加え、やはり政府系金融機関による出資機能の拡充が有効な選択肢となり得るだろう。年度主義による短期的な収支が注目されがちな政策風土、公的部門の賃金体系の硬直性など、クリアすべき課題をひとつずつ解決しながら、中小企業のリスクテイク支援を進めていくことは、長期的な中小企業部門の競争力向上、ひいてはわが国の経済社会の変革に多大な効果を発揮すると期待される。

今回の研究会では非常に幅広い討議がなされたが、改めて感じさせられたのはわが国の中小企業部門の力強さと潜在力である。わが国の中小企業部門は様々な逆風にさらされ苦

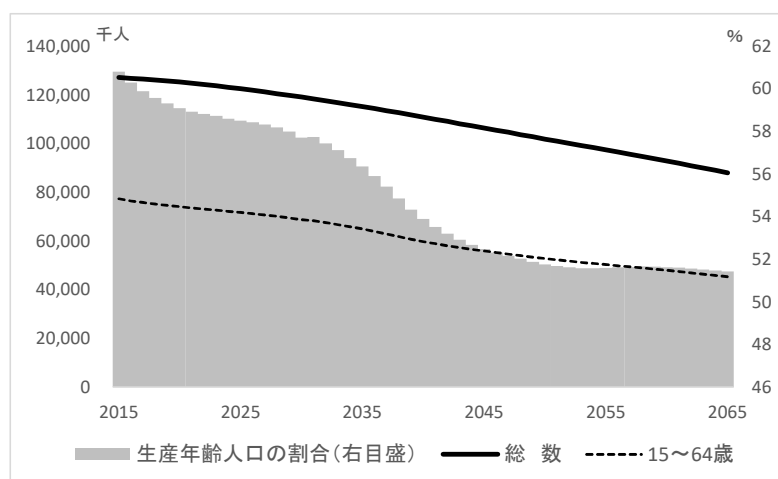
⁴⁹ 例えば、山本直之委員が代表取締役社長を務める山本光学（株）は、「快適な安全」を事業テーマに掲げ、高い安全性にデザイン性を融合させる努力を続けている。そうした同社は、2021 年度まで 25 年連続でグッドデザイン賞を受賞している。

境に立っているが、それを乗り越え高い競争力と活力を実現する可能性を秘めている。弱者救済の視点ばかりの中小企業支援では、本来の強みを発揮できる環境はなかなか実現できない。短期的な経済ショックへの緊急対応が必要となる局面は今後もあるだろうが、そうした中でも常に長期的な中小企業部門の育成という軸を失うべきではない。わが国が成熟段階にあることを認識し、政策面からは中小企業が強みを発揮しやすい環境を整え、当事者である中小企業はいかに強みを見出し伸ばしていくか、という“弱者救済から強者育成”への転換が求められる。

シューマッハーによる「Small is beautiful」との主張は広く世に知られているが、今回の一連の研究会における討議では、今日においても、あるいは今日ならではの中小企業の可能性が存在することを強く感じさせるものであった。本報告書がいくばくかでもそうした可能性を形にしていく手がかりを示すことができれば幸いである。

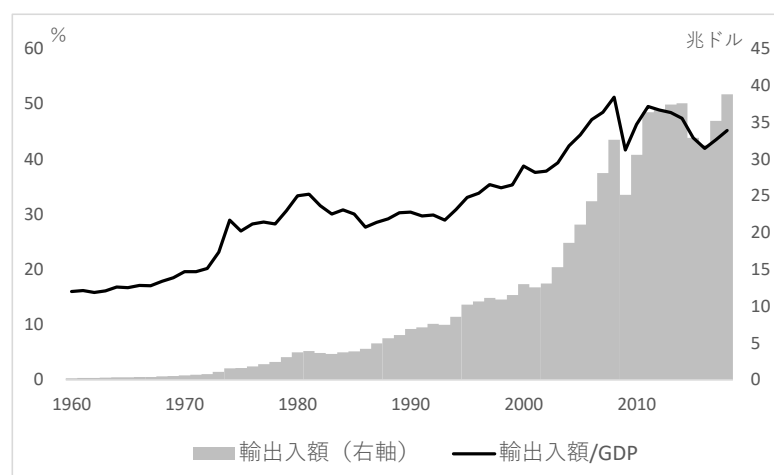
図表集

[図表 1 わが国の将来人口の展望]



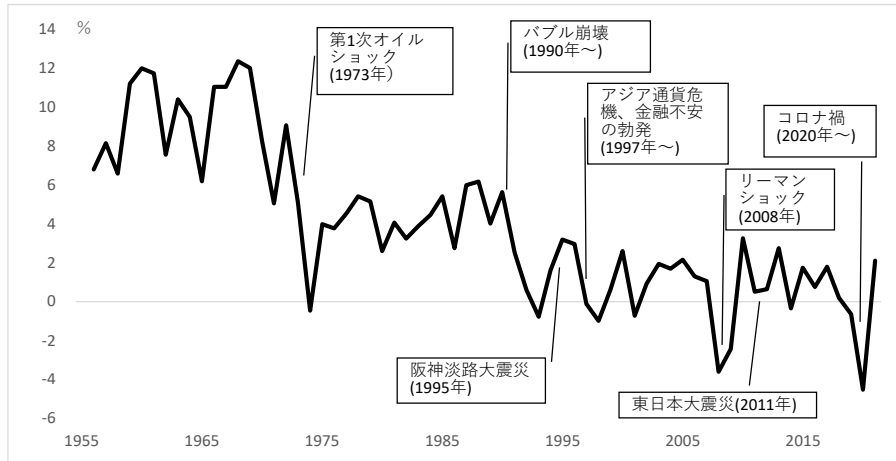
出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」より
本委員会主査後藤作成

[図表 2 世界貿易額と GDP 比の推移]



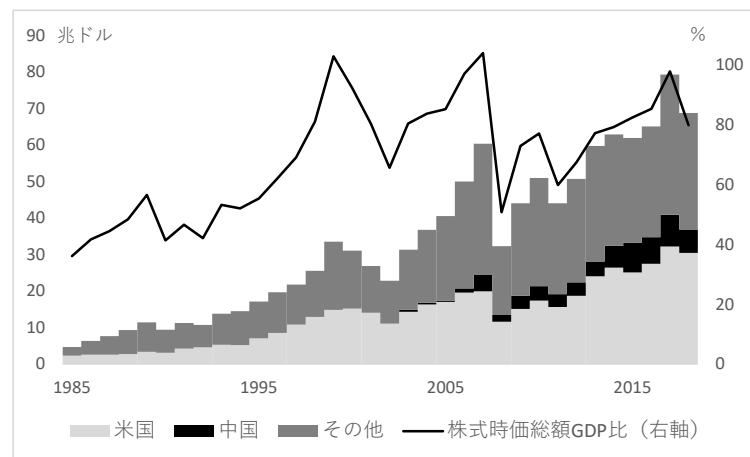
出所：経済産業省『通商白書 2020 年版』

[図表3 実質成長率の長期的推移]



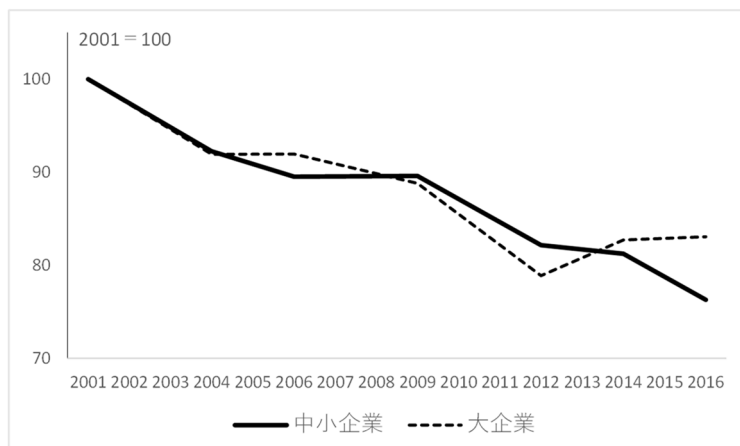
注：1980 年度以前は 1990 基準・68SNA ベース、1981～1994 年度は 2015 年基準支出側 GDP 系列簡易
週及の値、1995 年度以降は 2015 年基準・2008SNA ベースに基づいて計算した伸び率。
出所：内閣府「国民経済計算」より本委員会主査後藤作成

[図表4 世界の株式時価総額の推移]



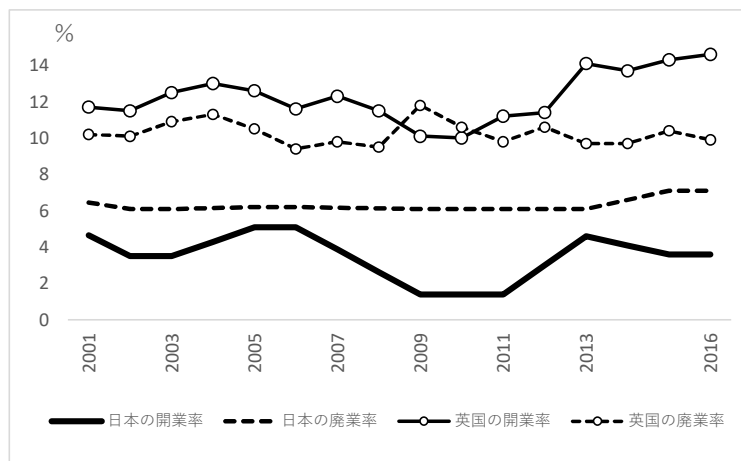
出所：経済産業省『通商白書 2020 年版』より本委員会主査後藤作成

[図表5 中小企業と大企業の企業数の推移：2001年＝100]



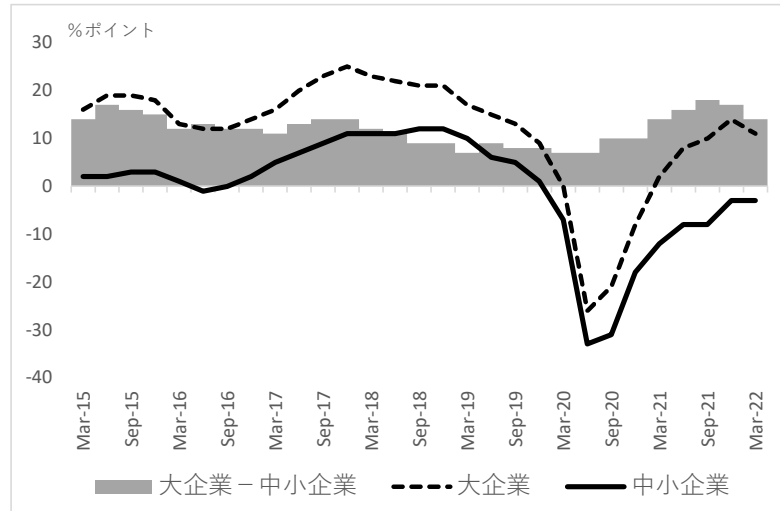
注：大企業、中小企業の2001年時点の企業数を100として指数化。
出所：中小企業白書各年版より本委員会主査後藤作成

[図表6 わが国と英国の開廃業率の推移]



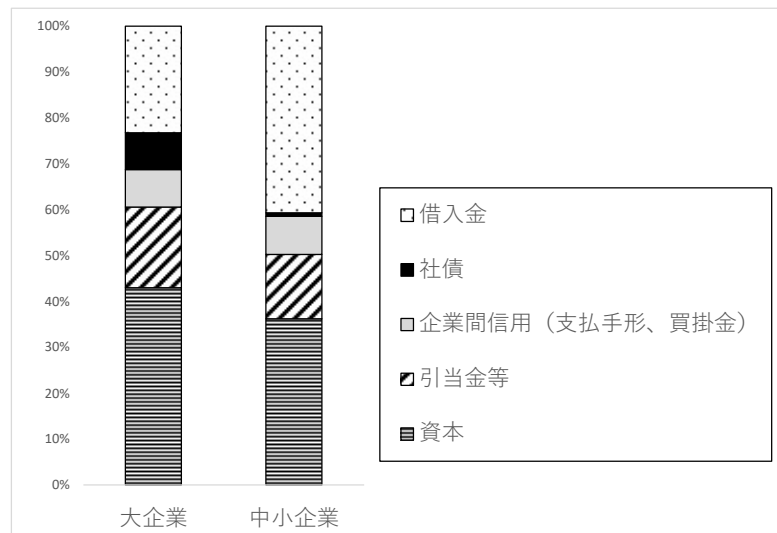
注：大企業、中小企業の2001年時点の企業数を100として指数化。
出所：中小企業白書各年版より本委員会主査後藤作成

[図表 7 中小企業と大企業の業況判断 DI の推移]



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より本委員会主査後藤作成

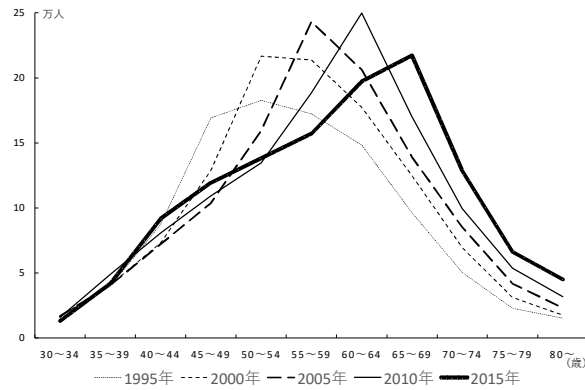
[図表 8 中小企業と大企業の資金調達構造（2020 年度末、ストックベース）]



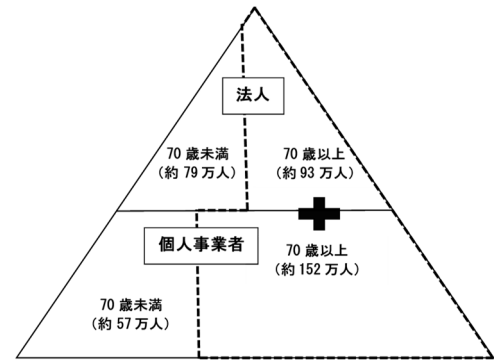
出所：財務省「法人企業統計」より本委員会主査後藤作成

[図表 9 中小企業経営者の高齢化：経産省による問題提起]

(i) 中小企業経営者の年齢分布



(ii) 2025 年における年齢 (試算)



注：(ii)の試算は経産省による。

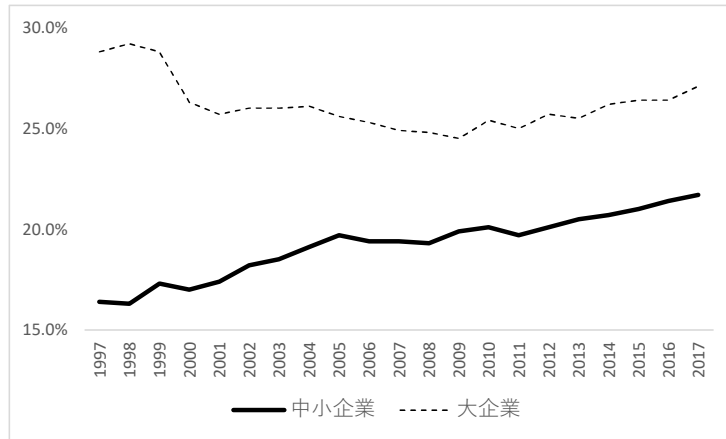
出所：経済産業省（2017）「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」

[図表 10 上場企業のファミリービジネス比率]

	東証一部		東証二部		新興		地方単独		総計	
	企業数 (社)	比率 (%)	企業数 (社)	比率 (%)	企業数 (社)	比率 (%)	企業数 (社)	比率 (%)	企業数 (社)	比率 (%)
ファミリービジネス	932	46.9	298	57.6	584	61.5	63	68.5	1,877	52.9
最も強い	566	28.5	189	36.6	414	43.6	37	40.2	1,206	34.0
強い	123	6.2	36	7.0	52	5.5	8	8.7	219	6.2
やや弱い	92	4.6	35	6.8	73	7.7	9	9.8	209	5.9
弱い	61	3.1	26	5.0	38	4.0	5	5.4	130	3.7
微弱	61	3.1	8	1.5	4	0.4	4	4.3	77	2.2
最も弱い	29	1.5	4	0.8	3	0.3	-	-	36	1.0
非ファミリービジネス	1,055	53.1	219	42.4	366	38.5	29	31.5	1,669	47.1
一般企業	920	46.3	184	35.6	181	19.1	27	29.3	1,312	37.0
単独	135	6.8	35	6.8	185	19.5	2	2.2	357	10.1

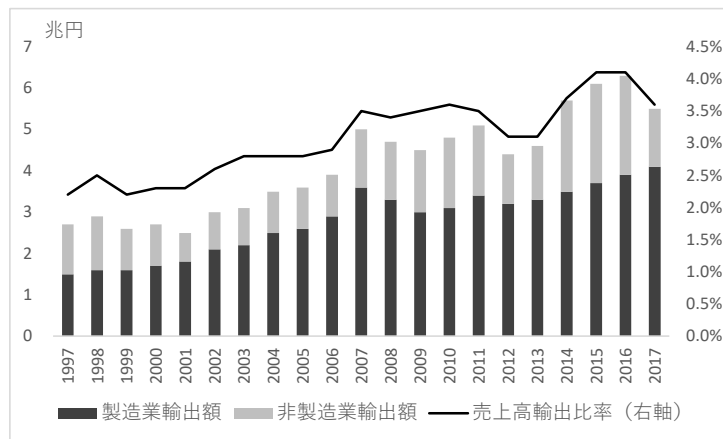
出所：ファミリービジネス白書企画編集委員会編（2018）

〔図表 11 企業規模別にみた直接輸出企業の割合〕



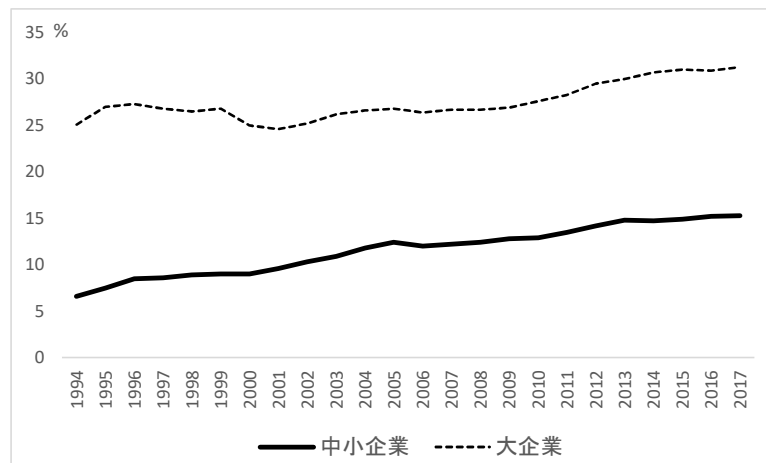
出所：経済産業省「企業活動基本調査」より本委員会主査後藤作成

〔図表 12 中小企業の輸出額と売上高に占める割合〕



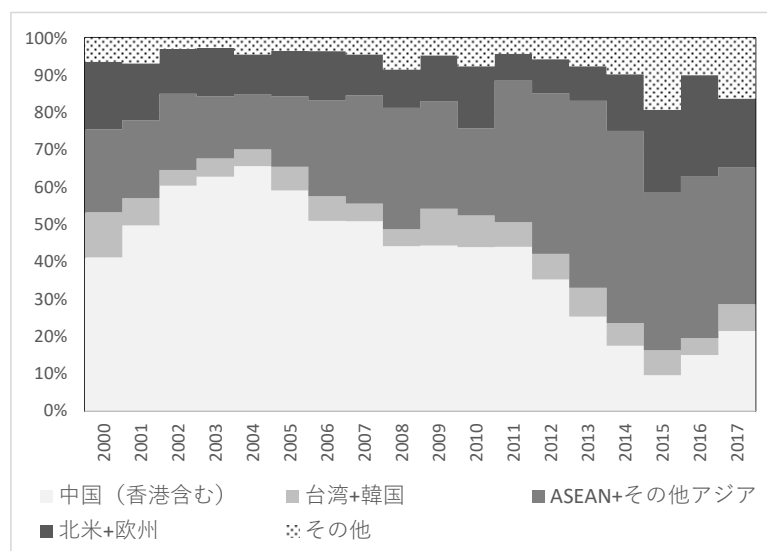
出所：経済産業省「企業活動基本調査」より本委員会主査後藤作成

〔図表 13 企業規模別にみた海外現法の保有率〕



注：1996 年以前は『中小企業白書 2016 年版』、それより後は同 2020 年版による。
出所：中小企業庁『中小企業白書 2016 年版、2020 年版』より本委員会主査後藤作成

〔図表 14 中小企業の進出した国・地域の構成比〕



出所：経済産業省「企業活動基本調査」より本委員会主査後藤作成

〔図表 15 国・地域別にみた現地法人の撤退状況〕

	(単位：社)					(単位：%)				
	現地法人の撤退数					現地法人の撤退比率				
	15	16	17	18	19年度	15	16	17	18	19年度
全地域	724	650	725	612	603	2.8	2.5	2.8	2.3	2.3
北米	103	76	94	61	76	3.1	2.3	2.8	1.8	2.3
アジア	466	435	472	402	385	2.7	2.6	2.8	2.2	2.2
中国	278	269	270	232	219	3.4	3.5	3.5	2.9	2.8
ASEAN10	121	119	141	117	123	1.8	1.6	2.0	1.5	1.7
欧州	93	79	80	80	76	3.1	2.7	2.7	2.7	2.6

注1：撤退とは「解散・撤退・移転」および「出資比率の低下（日本側出資比率が0%超10%未満となった）」をいう。

注2：撤退比率＝18年度撤退現地法人数／(18年度対象現地法人総数＋17年度撤退現地法人数)×100.0

注3：企業規模は全規模が対象。

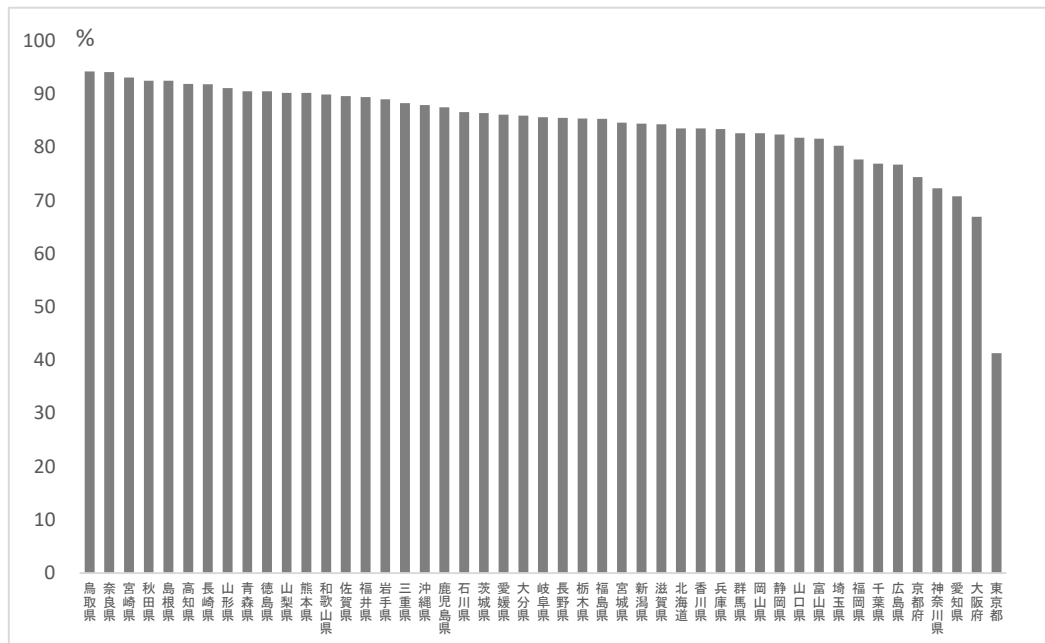
出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」

〔図表 16 今後の中国でのビジネス展開（2020年度アンケート調査）〕

	(単位：%)	
	大企業	中小企業
既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する	32	23.6
規模やペースを落としながらも、既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する	8	4.6
既存のビジネス規模を維持する	16.6	13.8
中国ビジネスは縮小して、他国への移管を検討する	2.2	3.4
中国ビジネスからは撤退して、他国での展開を検討する	0.7	0.6
まだ、分からない	18.8	29.5
今後ともビジネス展開は行わない	18	23.4
無回答	3.7	1.1
社数（単位：社）	410	2,312

出所：日本貿易振興機構「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（2020年度）」

[図表 17 都道府県別にみた中小企業の従業員の割合：2016 年]

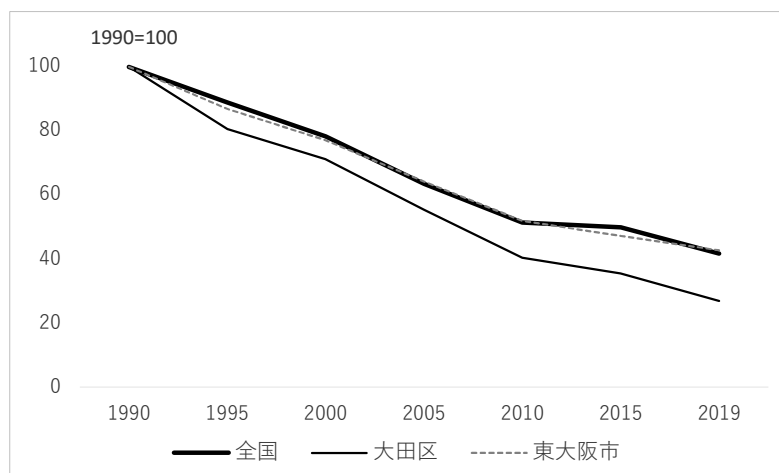


注 1：各都道府県の従業員数に占める中小企業の従業員数の割合。

注 2：計数の値、定義は全て出所による（付属統計資料 表 7）

出所：中小企業庁『中小企業白書（2022 年版）』より後藤康雄本委員会主査作成

[図表 18 製造業事業所数の推移：1990=100]

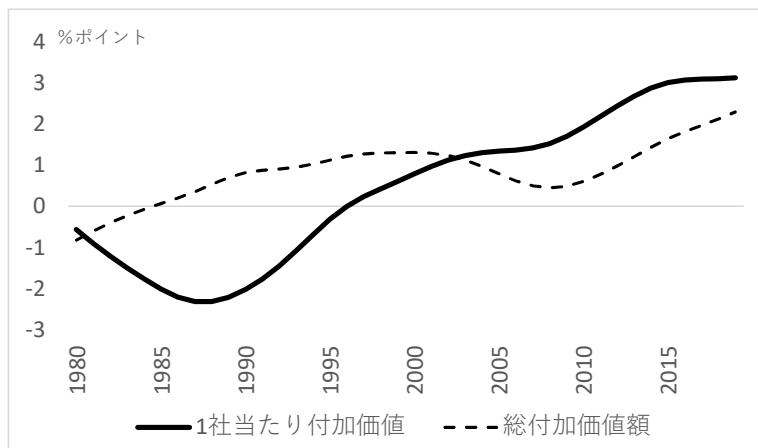


注 1：1990 年の事業所数を 100 として指数化。1990 年から 2015 年までは 5 年ごと、直近は 2019 年。

注 2：対象は従業員 4 人以上の事業所。

出所：経済産業省「工業統計調査」より後藤康雄本委員会主査作成

〔図表 19 付加価値伸び率の企業規模間格差〕

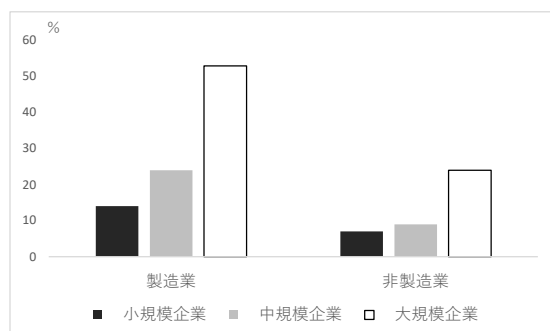


(注) 元データは財務省「法人企業統計」である。まず、資本金1億円未満の企業を中小企業、同1億円以上を大企業とみなし、それぞれの付加価値額および一人当たり付加価値額を集計する。その前年比を計算し、大企業の値から中小企業の値を減じる。そのままでは循環変動の影響によりトレンドが見えにくいため、HP フィルター (Hodrick-Prescott filter) により循環成分とトレンド成分に分解し、トレンド成分を表記した。

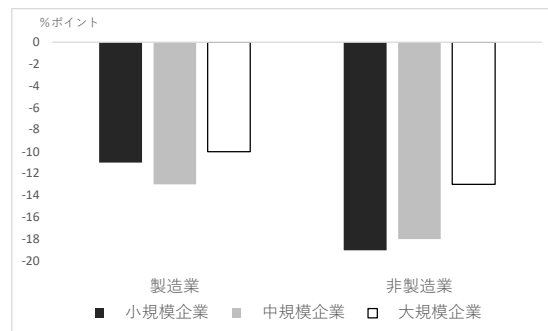
(出所) 後藤 (2021)

[図表 20 イノベーションに関して外部との協力を実施した企業の割合]

(i)水準



(ii)変化

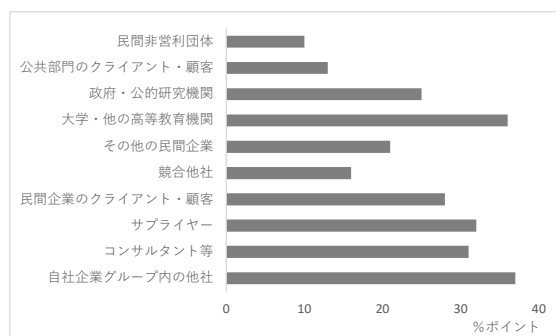


注：(i)は、2017～2019年に外部との協力を実施した企業の、全企業数に対する割合。(ii)は、2015～2017年から2017～2019年にかけての変化（2017～2019年に実施した割合から2015～2017年の割合を除いた値）。

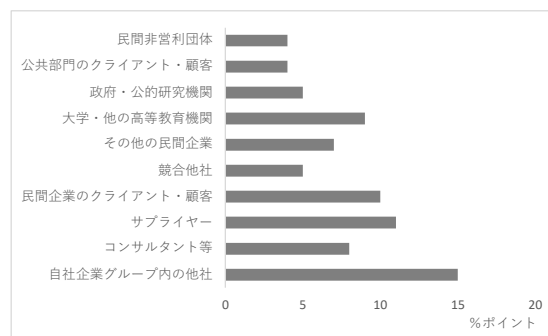
出所：文部科学省「全国イノベーション調査（2020年調査、2018年調査）」より本委員会主査後藤作成

[図表 21 イノベーション活動の協力相手]

(i)製造業



(ii)非製造業



注1：大企業、中企業のそれぞれについて、各協力相手と協力した企業の、全イノベーション活動実行企業に対する割合を把握し、大企業の値から中小企業の値を差し引いて計算。

注2：対象期間は2017～2019年。

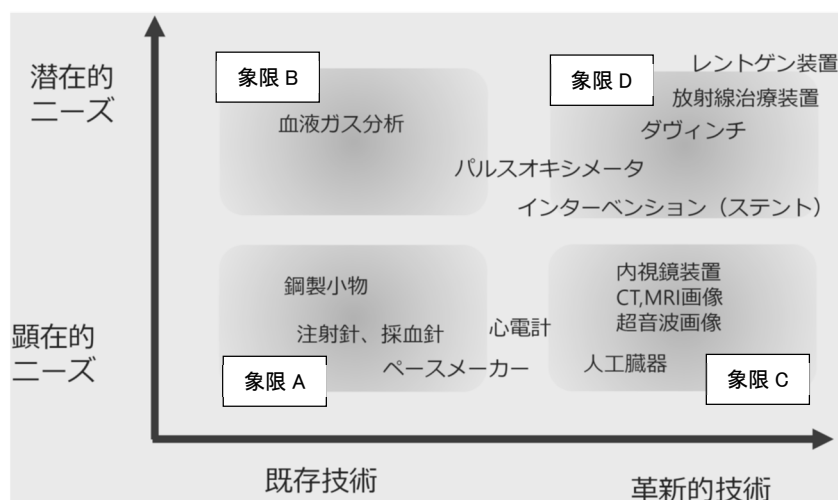
出所：文部科学省「全国イノベーション調査（2020年調査）」より本委員会主査後藤作成

[図表 22 医療機器メーカーの売上高世界ランキング]

1997 年			2007 年			2017 年		
順位	企業名	売上高 (B\$)	順位	企業名	売上高 (B\$)	順位	企業名	売上高 (B\$)
1	Johnson & Johnson	8.4	1	Johnson & Johnson	21.7	1	Medtronic	29.6
2	Abbott	5.3	2	GE	17.0	2	Johnson & Johnson	26.2
3	Baxter	5.3	3	Siemens	14.0	3	Fresenius	21.7
4	GE	4.9	4	Medtronic	12.3	4	GE	18.8
5	Tyco	4.7	5	Baxter	12.0	5	Philips	17.1
6	Siemens	4.4	6	Philips	11.3	6	Siemens	16.6
7	Fresenius	3.8	7	Covidien	9.5	7	Cardinal Health	14.0
8	Medtronic	3.0	8	Abbott	8.4	8	Abbott	12.3
9	3M	3.0	9	Cardinal Health	8.1	9	Stryker	12.1
10	Becton Dickinson	2.8	10	Stryker	6.4	10	Becton, Dickinson	12.1
11	Philips	2.0	11	Danaher	6.3	11	Baxter	10.4
12	Gambro	2.0	12	Becton Dickinson	6.0	12	Boston Scientific	8.8
13	東芝	1.9	13	Boston Scientific	5.3	13	Essilor	8.5
14	B Braun	1.8	14	B Braun	4.0	14	Zimmer Biomet	7.8
15	Boston Scientific	1.8	15	Essilor	3.9	15	Novartis	5.9
16	Bristol-Myers Squibb	1.8	16	St. Jude Medical	3.8	16	3M	5.7
17	Eastman Kodak	1.5	17	Novartis	3.4	17	オリンパス	5.2
18	オリンパス	1.4	18	3M	3.4	18	テルモ	4.9
19	Smith & Nephew	1.3	19	Zimmer	3.0	19	Smith & Nephew	4.7
20	Guidant	1.3	20	テルモ	2.8	20	キャノン	3.9
21	C R Bard	1.2	21	オリンパス	2.8	21	DENTSPLY SIRON	3.9
22	Agilent	1.2	22	Smith & Nephew	2.6	22	Getinge	3.7
23	Marconi Medical Systems	1.1	23	Hospira	2.5	23	Edwards Lifesciences	3.3
24	St Jude Medical	1.0	24	東芝	2.5	24	Hologic	3.1
25	Stryker	1.0	25	Getinge	2.3	25	Intuitive Surgical	3.0

出所：経済産業省（2018）

[図表 23 医療機器開発におけるニーズとシーズ：イメージ図]



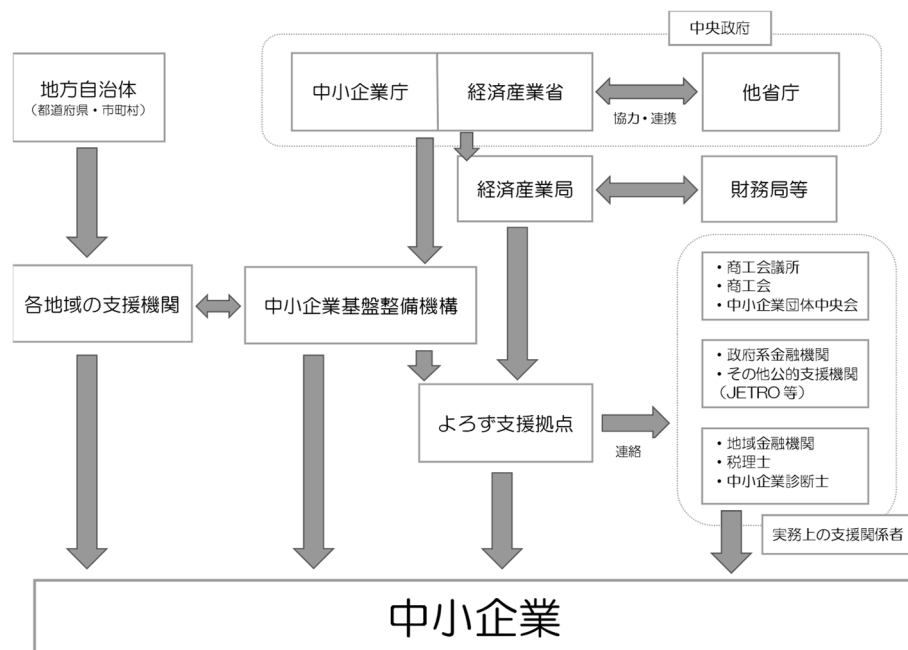
出所：谷下一夫委員による 2019 年 6 月 21 日研究会説明資料をもとに本委員会主査後藤作成

[図表 24 医療機器開発分野におけるニーズ発掘の具体的取り組みの事例]

名称	運営・推進主体	設立・発足	目的、活動内容等	ホームページURL
次世代医療システム産業化フォーラム	大阪商工会議所	2003年	参加企業百数十社以上。医療ニーズ発表会、マッチング会、交流会等を開催するほか、マッチングの面談も各種支援。	https://www.osaka.cci.or.jp/mdf/
日本医工ものづくりコモンズ	(一社)日本医工ものづくりコモンズ	2009年	医学系と工学系の学会が連携し、医療現場のニーズを掘り起こしてものづくり現場の先端的シーズとマッチングさせるプラットフォーム形成を目的とする。	https://www.ikou-commons.com/
医療機器アイデアボックス	経済産業省	2012年	経済産業省の事業として、医療者から提案された医療ニーズをものづくり企業に提供する会員登録性WEBサイト。	https://www.med-device.jp/db/
東京都医工連携HUB機構	東京都	2015年	クラスター研究会での医療ニーズ発表とマッチング・データベース整備等を推進。	https://ikou-hub.tokyo/

出所：谷下（2019）をもとに本委員会主査後藤作成

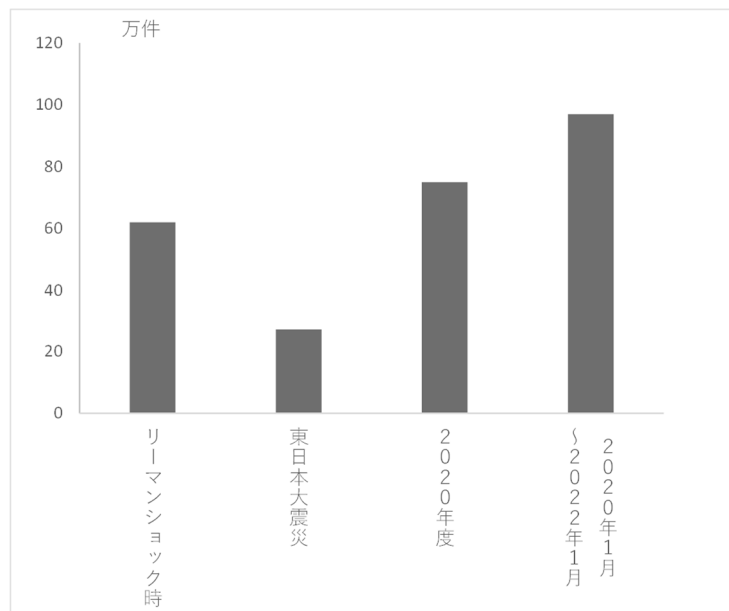
[図表 25 中小企業支援の枠組み]



注：中央官庁からの支援は中小企業庁と同庁を外局とする経産省を中心に図示しているが、個別業界への施策や金融行政、税制等、他省庁が大きな役割を果たすことも多い。このように本図表はあくまで全体の大枠のイメージを図示したものと理解されたい。

出所：中小企業基盤整備機構ホームページ資料、中小企業庁（2014）、日刊工業新聞（2017）等をもとに本委員会主査後藤作成

〔図表 26 経済ショック後の日本公庫の融資承諾件数〕



注：リーマン時は、特別相談窓口を設置した2008年10月～2011年3月のセーフティネット貸付、東日本大震災は東日本大震災特別貸付の制度創設～2021年12月末の実績。横軸にある2022年1月とは2022年1月30日時点。
出所：経済産業省（2022）

〔図表 27 コロナ禍に対する東商による緊急対策パッケージの概要〕

－ 6つの柱－	－ 5つの情報掲示板－
1. 企業の声の収集・要望活動・情報発信 2. 資金繰りを中心とした経営支援 3. テレワークの推進 4. 企業における感染症対策の推進支援 5. ビジネスリスクの軽減 6. 取引機会の拡大支援	1. 採用情報 2. tosho food park－飲食店紹介サイト－ 3. テレワーク・サテライトオフィス紹介 4. 医療・衛生資材情報 5. 勇気ある挑戦＋1

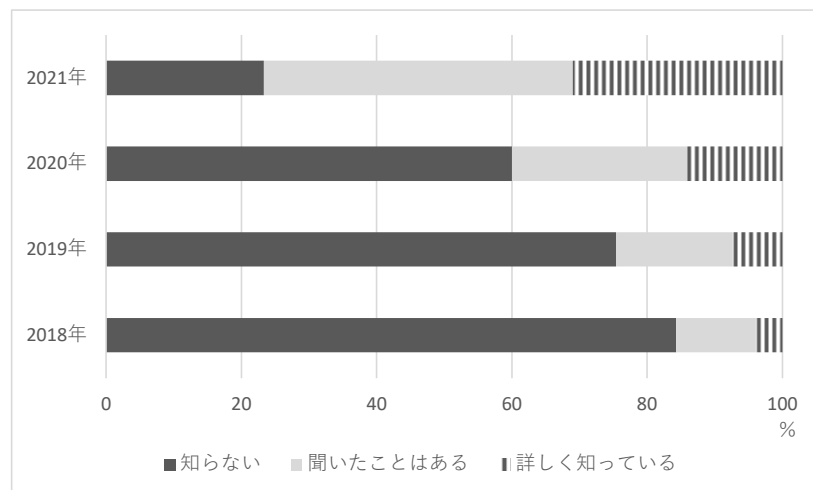
出所：東京商工会議所（2021）

[図表 28 公的機関・団体による中小企業表彰制度の例]

実施主体	タイトル（名称・通称等）	公表年	備考
中小企業庁	中小企業300社選定	2006～2009、2014～	タイトルは「がんばる中小企業・小規模事業者300社」など期間に応じて変更あり
	商店街選定	2006、2009、2014～	タイトルや選定数には変化がある
経済産業省	グローバルニッチトップ100選	2014、2020	大企業も対象だが大半は中小企業
	ものづくり日本大賞	2005～	産業・社会、文化、技能、高度技術・技能の4部門からなる。
	製品安全対策優良企業表彰	2007～	大企業、中小企業の両部門がある。受賞企業はロゴマークで宣伝・広報できる
中小企業研究センター	グッドカンパニー大賞	1967～	2021年度までに727社に授賞。
東京商工会議所	勇気ある経営大賞	2003～	リスクや障壁などへの“挑戦”の要素を重視

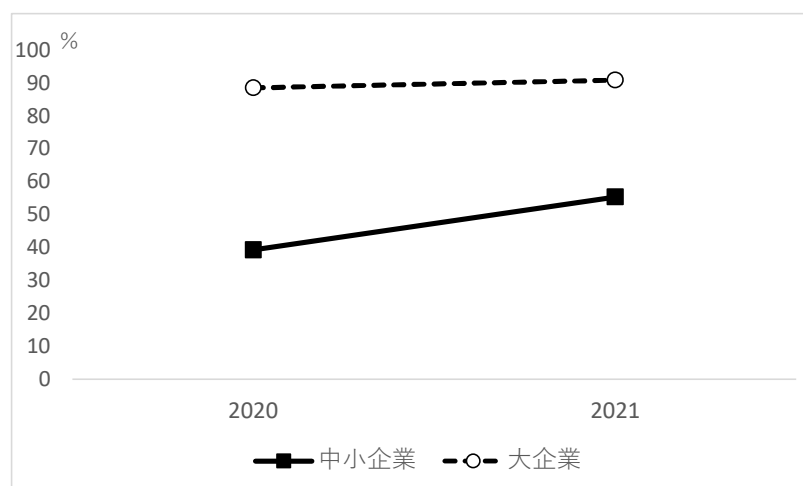
出所：各実施主体ホームページ等より本委員会主査後藤作成

[図表 29 SDGs の認知率]



出所：企業広報戦略研究所『ESG/SDGsに関する意識調査』より本委員会主査後藤作成

[図表 30 大企業、中小企業の SDGs への取り組み率]



出所：日本能率協会『『日本企業の経営課題 2021』調査結果速報【第5弾】SDGs への取組状況と課題』
より本委員会主査後藤作成

参考文献

- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗（2003）『日本の産業クラスター戦略－地域における競争優位の確立』有斐閣
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）『産業集積の本質』有斐閣
- 植杉威一郎・深沼光・小野有人・胥鵬・鶴田大輔・根本忠宣・宮川大介・安田行宏・家森信善・渡部和孝・岩木宏道（2015）「金融円滑化法終了後における金融実態調査結果の概要」、RIETI Discussion Paper Series 15-J-028
- 植田浩史編（2000）『産業集積と中小企業－東大阪地域の構造と課題－』創風社
- 植田浩史編（2004）『「縮小」時代の産業集積』創風社
- 植田浩史（2021）「中小企業と蘇州」、植田・三嶋編著『中国の日系企業 蘇州と国際産業集積』慶應義塾大学出版会
- 大澤真（2019）「ファミリービジネスの永続戦略と金融機関の役割」、日本経済調査協議会中小企業研究委員会（加護野委員会）配布資料（2019年2月21日）
- 小野有人（2020）「中小企業金融をめぐる論点」、日本経済調査協議会中小企業研究委員会（加護野委員会）配布資料（2020年7月29日）
- 柿沼重志・加藤史憲・谷合まどか（2020）「コロナ禍における中小企業向け支援策の概要と課題～持続化給付金、家賃支援給付金、資金繰り支援～」『経済のプリズム』No.190
- 加護野忠男・山田幸三（2016）『日本のビジネスシステム－その原理と革新－』有斐閣
- 金井一頼（2012）「企業家活動と地域エコシステム構築プロセスのミクローメゾ統合論」西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼著『ハイテク産業を創る地域エコシステム』第8章, 231-266頁, 有斐閣
- 経済産業省（2017）「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」、未来投資会議構造改革徹底推進会合（第1回、2017年10月12日）配布資料（<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/chusho/dai1/siryou1.pdf>：2021年12月9日アクセス）
- 経済産業省（商務・サービスグループ医療・福祉機器産業室）（2018）「参考資料（我が国医療機器産業について）」、我が国医療機器のイノベーションの加速化に関する研究会（第2回）配布資料（https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/iryou_innovation/pdf/002_05_00.pdf：2021年12月9日アクセス）
- 経済産業省（2020）『通商白書 2020年版』
- 経済産業省（2021）『ものづくり白書 2021年版』
- 経済産業省（2022）「第1回金融小委員会事務局資料（今後の間接金融のあり方について）」中小企業政策審議会金融小委員会（第1回）配布資料
- 後藤康雄（2021）「中小企業の一律保護見直せ」、日本経済新聞（2021年5月14日付朝刊、経済教室欄）
- 後藤康雄（2022）「政策金融としての信用保証による経済・金融への影響」、『フィナンシャル・レビュー』第147号
- 小宮山宏（2010）「「創造型需要」で先行利益を」日本経済新聞（2010年3月26日付朝刊、経済教室欄）
- 小西大・長谷部賢（2002）「公的信用保証の政策効果」『一橋論叢』第128巻第5号、pp.522-533
- 全国商工会連合会「商工会と会議所の比較」、全国商工会連合会ホームページ（https://www.shokokai.or.jp/?page_id=208：2021年12月9日アクセス）

- 谷下一夫 (2019)「医療ニーズに基づく医療機器開発の考察」、日本経済調査協議会中小企業研究委員会(加護野委員会)配布資料(2019年6月21日)
- 中小企業基盤整備機構「中小機構と支援ネットワーク」、中小企業基盤整備機構ホームページ(<https://www.smrj.go.jp/org/about/network/index.html>:2021年12月9日アクセス)
- 中小企業庁編(1999)『中小企業政策の新たな展開—中小企業政策研究会最終報告より—』同友館
- 中小企業庁(2014、2016、2017、2018、2020a、2021)『中小企業白書 2014年版、2016年版、2017年版、2018年版、2020年版、2021年版』
- 中小企業庁(2020b)『小規模企業白書 2020年版』
- 中小企業庁(2021)「中小企業のデジタル化に向けて」全銀協オンラインセミナー資料
- 東京商工会議所(2021)「コロナ禍における東京商工会議所の企業支援について」、地域経済活性化シンポジウム(2021年7月9日、東京)資料(<https://esf.nikkei.co.jp/e/img/insertedEventImage.asp?e=03454&disptype=1&eventitemid=0010&imageid=00001>:2021年12月9日アクセス)
- 内閣府(2012)『平成24年度 年次経済財政報告(経済財政白書)』
- 中島隆(2009)『魂の中小企業』朝日新聞出版
- 中島隆(2018)「愛、よろしく(上・中・下)」、朝日新聞2018年3月15日～17日朝刊
- 日刊工業新聞(2017)「知財活用で地方創生—特許庁・企業庁、異例の連携強化通達」、日刊工業新聞2017年2月14日付
- 日本商工会議所(2021)「商工会議所とは」、日本商工会議所ホームページ資料(<https://www.jcci.or.jp/aboutcci.pdf>:2021年12月9日アクセス)
- 日本貿易振興機構海外調査部(2019)「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
- 額田春華(2006)「『柔軟な連結』型の産業集積における企業変革行動と資源蓄積過程:大田区およびその周辺地域を事例として」『日本中小企業学会論集』第25号
- 額田春華(2014)「大田区の変容から考える都市型産業集積のダイナミズム」『企業家研究』第11号、58-83頁
- 額田春華(2020)「ヒューマン・アントレプレナーシップ型の産業集積へのリノベーション—大田区を事例として—」『日本女子大学大学院紀要 家政学研究科・人間生活学研究科』第26号、205-216頁
- ファミリービジネス白書企画編集委員会編(2018)『ファミリービジネス白書 2018年版—100年経営とガバナンス—』白桃書房
- ポーター、マイケル(2011)「Creating Shared Value: 共通価値の戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号)
- 細谷祐二(2014)『グローバル・ニッチトップ企業論:日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房
- 細谷祐二(2017)『地域の力を引き出す企業:グローバル・ニッチトップ企業が示す未来』筑摩書房
- 松浦克己・竹澤康子(2001)「銀行の中小企業向け貸出供給と担保、信用保証、不良債権」『郵政研究所ディスカッションペーパー・シリーズ』2001年第1号
- Bayo-Moriones, A. et al. (2013) “Perceived performance effects of ICT in manufacturing SMEs”, *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), pp.117-135.
- Bechetti, L. et al. (2003) “ICT Investment, productivity and efficiency: evidence at firm level using

- a stochastic frontier approach”, *Journal of Productivity Analysis*, 20(2), pp.143-167.
- Beheshti, M. (2004) “The impact of IT on SMEs in the United States”, *Information Management and Computer Security*, 12(4), pp.318-327.
- Chen, Y, S. Rosenthal (2008) “Local amenities and life-cycle migration: Do people move for jobs or fun?”, *Journal of Urban Economics*, 64 (3), pp.519-537.
- Glaeser, E., D. Gottlieb (2008) “The Economics of Place-making Policies”, *NBER Working Paper* No.14373.
- Glaeser, E. W. Kerr (2010) “What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns”, *American Economic Review*, 100 (3), pp.1195-1213.
- Jaffe A. (1989) “Real Effects of Academic Research”, *American Economic Review*, 79 (5), pp.957-970.
- Kim, Ki-chan, Tarabishy, Ayman El, and Bae, Zong -Tae (2018) “Humane Entrepreneurship: How Focusing on People Can Drive a New Era of Wealth and Quality Job Creation in a Sustainable World”, *Journal of Small Business Management*, 56(S1), pp.10-29.
- Levy, M., P. Powell (1998) “SME flexibility and the role of information systems”, *Small Business Economics*, 11(2), pp.183–196.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, London: MacMillan.
- Miyakawa, D., K. Ohashi, A. Ono and Y. Yasuda (2019) “Forgiveness versus Financing: The determinants and impact of SME debt forbearance policy in Japan,” *mimeo*
- Miyauchi, Y., D. Miyakawa (2017) “Market Thickness, Input-Output Linkages, and Agglomeration”, *RIETI Discussion Paper Series* 17-E-072.
- Ono, A., I. Uesugi, and Y. Yasuda (2013), “Are Lending Relationships Beneficial or Harmful for Public Credit Guarantees? Evidence from Japan's Emergency Credit Guarantee Program”, *Journal of Financial Stability*, Vol.9 No.2, pp.151-167
- Porter, M.E. (1998) “On Competition”, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2001) “Regional Foundations of U.S. Competitiveness”, Council on Competitiveness.
- Rosenthal, S., W. Strange (2008) “The Attenuation of Human Capital Spillovers”, *Journal of Urban Economics*, 64 (2), pp.373-389.
- Ruivo, P. et al. (2015) “Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial-packages in SMEs”, *Computers in Industry*, 73, pp.105-116.
- Saito, K., D. Tsuruta (2018), “Information Asymmetry in Small and Medium Enterprise Credit Guarantee Schemes: Evidence from Japan”, *Applied Economics*, Vol.50 No.22, pp.2469- 2485
- Schumacher, E. F. (1973) *Small is beautiful; economics as if people mattered*, New York: Harper & Row. (アーンスト・シューマッハー著、小島慶三、酒井懋訳 (1986) 『スモール イズ ビューティフル』 講談社学術文庫)
- Sulin, B., A. Whinston, and H. Zhang (1999), “Small Business in the Digital Economy: Digital Company of the Future,” paper presented at the conference, Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research, Washington, D.C., 25-26 May.
- Uesugi, I., K. Sakai, and G. Yamashiro (2010), “The Effectiveness of Public Credit Guarantees in the Japanese Loan Market”, *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 24 No.4, pp.457-480
- von Hippel E. (1988) *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press

本資料は、信頼できうると考えられる情報・データに基づき作成しておりますが、当法人はその正確性・安全性を保証するものではありません。これらの情報を利用することで直接・間接的に生じた損失に対し、当法人および本情報提供者は一切の責任を負いません。

本資料に掲載された内容は、事前の通知を行うことなく更新、追加、変更、削除されることがありますが、それによって生じたいかなるトラブル・損失・損害に対しても責任を負うものではありません。

本資料を利用する際は出典を記載してください。編集・加工した情報を、当法人が作成したかのような態様で公表・利用しないでください。また本資料の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き禁じられています。

[禁無断転載]

2022 年 7 月 7 日発行

改めて中小企業の可能性を問うー弱者救済から強者育成へー

一般社団法人 日本経済調査協議会

専 務 理 事 小 田 寛 一

〒106-0047

東京都港区南麻布 5-2-32

興和広尾ビル 6 階

電 話 03-3442-9400

FAX 03-3442-9403

<https://www.nikkeicho.or.jp>