

「新たな価値創造による地域経済の好循環の実現に向けて」

令和5年5月23日
自由民主党 政務調査会
中小企業・小規模事業者政策調査会

はじめに

日本社会全体が人口成長社会から人口減少社会に転換する中で、とりわけ、先んじて人口減少の大波に晒されてきた地域では、需要不足や人手不足など厳しい局面に直面しており、地域の中小企業が将来不安から前向きな投資・事業活動に踏み切ることも難しい状況にある。地域経済を支える中小企業・小規模事業者政策について、人口増に頼らず、日本的な価値創造を促進し、地域の資源（モノ）、人材（ヒト）、資金（カネ）、情報（データ）を最大限活用して、新しい成長のかたちの実現を目指す政策体系を打ち出していく必要がある。

また世界の潮流を見ると、SDGsやサステナビリティ等の意識の変化、AI・DX等の技術の進展、地政学リスクの顕在化が生じ、これらを踏まえた産業構造転換の動きがグリーンやデジタルの分野で加速している。また、国内ではコロナの影響の緩和、世界的な物価高を契機とする30年ぶりのインフレ局面への転換等の変化が生まれており、内外ともに「変化の時代」「転換期」への対応が急務である。

こうした中で、円安の進展や地政学リスクにより世界の企業や投資家が日本を投資先として選択する動きが生まれている。また、グリーン、デジタル分野を中心に、産業界が日本国内に積極投資する動きも加速している。こうした前向きなトレンドを捉えて、地域が新しい成長に向けて好循環を生み出していけるよう、骨太な政策体系を打ち出していく必要がある。

また、こうした変化を踏まえ、中小企業・小規模事業者の経営者が自己変革に挑戦し、人口成長を前提とした既存の供給構造の中で良品廉価・量的拡大を目指す経営から脱却し、オリジナルな付加価値に見合った価格付け（価格決定・価格転嫁）ができる経営に転換することが重要である。このためには、輸出や海外展開、インバウンド需要の取込み等による外需の獲得、産業構造転換や社会課題解決が求められる分野での新たな需要の開拓を目指し、競合他社と異なる差別化された経営戦略を構想・実行することが不可欠であり、あらゆる中小企業政策の局面において、経営力の強化を主眼においた支援を検討する必要がある。

こうした考えに基づき、ポストコロナに向けた当面の対策に加え、人口減少社会においても中小企業・小規模事業者に自己変革を促し、日本らしい価値創造と地域経済の好循環を生み出すことで、新しい成長の実現を目指すための中小企業・小規模事業者政策の方向性について、以下の通り提言する。

1. ポストコロナに向けた当面の対策

(1) 物価高・賃上げ対策の更なる強化

物価高が進み、賃上げが大きな課題となっている。30年間続いたデフレの後に、コロナ禍による部素材の供給不足やロシアのウクライナ侵攻を契機とした世界的な物価高の流れを背景に、従来のデフレマインドを払拭し、「物価も上がるが、賃金も上がる」という「正しい資本主義への回帰」が求められている。

このためには、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を行うことを基本原則とすべきである。これにより、構造的・継続的な賃上げを実現し、消費者の購買力が高まることで、市場が拡大していくという期待を生み出すべきである。

この際、我が国の雇用の7割を占める中小企業の対応がカギであり、人手不足で賃上げが不可避になっていることも踏まえて、改めて、「中小企業の賃上げには、価格転嫁が不可欠」、「特に、原材料費・エネルギーコストについては適切なコスト増加分の全額の転嫁を目指す、労務費も適切な転嫁が必要」という考え方を経済界・社会全体に提示し、賃上げの原資を確保し、「成長と“賃金上昇”の好循環」を実現する価格転嫁対策を徹底する必要がある。

価格交渉促進月間のフォローアップ調査結果に基づく親事業者に対する指導・助言をハイレベルでの経営層への個別指導を含めて引き続き徹底するとともに、業種別の価格転嫁率や企業別の転嫁状況リストの公表等を継続して実施し、原材料費やエネルギーコスト等を一層価格転嫁しやすい環境の整備に取り組むべきである。

労務費の転嫁状況については業界ごとに実態調査を行った上で、公正取引委員会、内閣官房等が連携し、労務費の転嫁の在り方について指針を示した上で、各監督官庁が実施に向けた方策を講じるべきである。

また、公正取引委員会の調査や下請Gメンによるヒアリング結果の業種別の分析を踏まえ、各業界団体における自主行動計画の改定・徹底に取り組むべきである。さらに、中小企業における価格交渉等の取組を支援するため、ベストプラクティスの収集や原価計算など価格転嫁交渉のサポート体制の構築を図るべきである。

加えて、サプライチェーンの共存共栄を目指すパートナーシップ構築宣言について、更なる宣言拡大に向けて、地域での普及に取り組むとともに、実効性向上のため、宣言企業の取組状況の調査及び結果のフィードバックを継続することが重要である。

賃上げの原資となる付加価値の増大を図るため、事業再構築・生産性向上に取り組む中小企業による意欲的な設備投資を引き続き支援すべきである。大規模な賃上げに取り組む企業については、特に補助率や補助上限の引上げ措置や審査に当たったの加点措置を継続・強化する。令和4年度に拡充した中小企業

向けの賃上げ促進税制を継続・拡充するほか、赤字法人等においても賃上げを実現するために、税制を含めてどのような政策的な対応が可能か検討を行うべきである。また、雇用調整助成金の見直しによるリ・スキニングの強化等を通じて、職務に応じてスキルが適正に評価され、賃上げに反映される人事・賃金制度の導入を推進すべきである。

(2) 資金繰り支援

コロナ対応から平常状態への段階的な移行も見据えつつ、新型コロナウイルス感染症の影響等への対応で債務が増大している中堅企業・中小企業の資金繰り支援に引き続き万全を期すとともに、資金繰りの円滑化のため収益力改善・事業再生・再チャレンジの支援を強化する。

具体的には、官民金融機関や信用保証協会等による経営支援の強化を行うとともに、返済猶予・資金繰り支援、資本基盤の強化、債務減免を含めた債務整理や再チャレンジを円滑化するための経営者保証の整理等に総合的に取り組む必要がある。

また、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて、一定の要件を充足すれば保証料の上乗せ負担により経営者保証の提供の有無を選択することができる信用保証制度を措置することとしているが、こうした保証料の上乗せに関する事業者負担を軽減する方策についても講ずるべきである。

(3) グリーン、デジタルや人手不足に対応した事業再構築・生産性向上の支援

グリーン、デジタル、人手不足等の様々な経済構造変化への対応を迫られる中小企業・小規模事業者等に対して、切れ目のない継続的な事業再構築や生産性向上の支援を行う必要がある。その際、新型コロナウイルス感染症の5類への移行も踏まえ、ポストコロナへの転換を進めるため、グリーン、デジタル等の新たな事業への展開、中堅企業への成長や大幅な賃上げに繋がる事業再構築、既存事業の廃棄も含む産業構造転換等の前向きな成長支援に大きくシフトさせる必要がある。

特に、物流・建設等における働き方関連法の施行に伴う2024年問題を含め、喫緊の課題である人手不足に対応していくため、業務の自動化・IT化などの省人化投資を推進すべきである。また、職場の働きやすさを改善し、女性や若者等の人材確保や子育て支援に取り組む中小企業に対する支援の充実（くるみん認定取得者等に対する加点措置など）を図るほか、中小企業の人材確保・育成に向けた経営戦略の策定を支援すべきである。

あわせて、インボイス制度の円滑な導入に向けて、ITツール等の導入を支援するとともに、業所管省庁・業界団体等を通じたきめ細やかな情報提供や、免税事業者に対する相談体制の強化など、事業者の懸念に寄り添った対応を進める。

2. 地域経済の好循環を生み出す政策フレーム

中小企業・小規模事業者は、①地域経済の大部分を占め、「良質な雇用の場」を維持する存在であり、②経営高度化による生産性の改善の余地が大きく、今後の成長のポテンシャルも大きい。さらに、③地域社会の担い手であり、社会課題解決の担い手としての役割も期待されている。

しかし、都市部と比べ急速に人口が減少した地域では潜在成長率や期待成長率が低下し、中小企業の積極的な投資や新事業が生まれにくい状況になっている。また、30年間のデフレの間に物価・賃金水準は低迷し、30年前とは真逆の「逆内外価格差」と言われる状況にあり、グローバルな事業拠点からの収益を期待できる大企業と国内事業に依存する中小企業の収益性の差が拡大しつつある。

このため、平成26年の当調査会提言で示したとおり、グローバルに事業展開する企業がまず裨益し、そこから地域経済を支える中小企業・小規模事業者への波及を期待する政策だけでは、グローバル経済との接点を十分に持たないローカル経済圏の着実な成長を生み出すことは、ますます難しくなっている。

他方で、円安や地政学リスクの顕在化により、グリーンやデジタルなどの産業構造転換が進む分野を中心に、国内外の経済主体が日本に積極投資する動きも生まれている。人口減少社会であるからこそ、日本経済の前向きなトレンドを捉えて、中小企業・小規模事業者が自己変革や成長に向けて挑戦する意義は大きい。

中小企業・小規模事業者は、規模や成長性など多様な特徴を有しており、一定の類型分けをした上で、今後のあるべき方向性を見極める必要がある。当調査会では、以下の4類型に分けて政策の検討を進めてきた。

- ① グローバル型：輸出・海外展開により外需を獲得し、中堅企業に成長
- ② サプライチェーン型：独自技術でサプライチェーンの中核企業に成長
- ③ 地域資源型：地域資源を磨き上げ、付加価値の高い商品・サービスを提供
- ④ 地域コミュニティ型：地域の生活・社会を支え、地域の課題解決に貢献

こうした類型ごとに今後のあるべき姿・方向性を整理し、企業の経営力を高めて、積極的に新しい市場や取引先を取りにいくことによって、地域経済の好循環を生み出していく必要がある。具体的には、官民連携して

- ・グローバル型企業が外需やインバウンド需要の取込みに、サプライチェーン型企業がグリーン、デジタル等の分野での新事業に挑戦し、中堅企業にスケールアップする、また、地域資源型や地域コミュニティ型（＝パワーアップ型）企業が、地域の社会課題解決など新たな域内需要の掘り起こしに取り組む
- ・こうした新たな市場の獲得に向けた意欲を持つ企業と、地域の資源（モノ）、人材（ヒト）、資金（カネ）が、積極的に公開される情報（データ）を介して好循環を生み出し、地域に新たな成長をもたらす

・経営者が自己変革に取り組むことで、競合他社と異なる差別化された経営戦略を構想・実行し、付加価値に見合った価格付けができる経営に転換する、こうした取組をかけ算で組み合わせることで、地域経済の好循環を生み出し、拡大し、各地域の個性を活かした日本らしい価値創造のあり方と地域社会のウェルビーイングの向上を目指すべきである。このため、以下の3つの柱により、地域経済の好循環を生み出す政策を構築すべきである。

① 第一の柱：「100 億企業」の創出（スケールアップ企業支援の強化）

例えば「100 億企業」（売上高 100 億円以上の企業）など中堅企業へのスケールアップを目指す成長志向の中小企業は、

- ・輸出や海外展開、インバウンド需要の取込み等により、域外需要を獲得し、域内調達により地域の新たな需要を生み出し、
 - ・それに応える技術やノウハウを持っている企業であることを中小企業データ基盤（ミラサポ・コネクト）等も活用して積極的に市場に発信し、
 - ・エクイティ・ファイナンス等の新たな資金を地域に呼び込み、
 - ・財務・人事、デジタルのみならず、経営戦略やイノベーションを担うことができる人材を他地域から引き込み、
- 地域経済の好循環を先導する存在。

こうした「100 億企業」を目指す意欲と潜在能力を持つ経営者に対して、M&A等の経営戦略支援や、輸出・海外展開、イノベーション、人材・資金面の支援を重点的に投入すべきである。

各地域に「100 億企業」が生まれ、地域全体に波及効果を及ぼすことで、地域内の中小企業・小規模事業者の持続的発展に繋げていくことができる。

② 第二の柱：「社会課題解決（ゼブラ）企業」の創出と「インパクト投資」の拡大（新たなパワーアップ企業支援）

例えば、「社会課題解決（ゼブラ）企業」のように、地域の中小企業・小規模事業者や起業家が地域の社会課題解決に取り組むことは、

- ・従来は事業化が難しかった社会課題解決という潜在需要を掘り起こし、
 - ・域内の地域資源・ストックを活用して、域内で資金や人材を循環させることで、従来域外に向かっていた人材・資金の流れを呼び戻し、
 - ・中長期のソーシャルインパクトに着目した投資や世界的なESG投資の活用を目指す大企業の人的投資を呼び込むことで、
- 地域経済の好循環を生み出す可能性を有している。

このため、ソーシャルビジネスを支援する中間支援団体を中心としたモデル実証やソーシャルインパクト投資を進めるストラクチャード・ファイナンス的な新たな取組に対する積極的な財政的支援、社会課題解決事業や中間支援団体

の信頼性を補完するための認証制度等を構築し、社会課題解決企業を創出するエコシステムの確立を図ることが重要である。¹

③ 第三の柱：中小企業・小規模事業者に「自己変革」を促し、「地域経済の好循環の拡大」を支える体制の構築

地域経済の大部分を占める中小企業・小規模事業者は、地域経済を支える存在であり、変化の時代・転換期を乗り越えて、事業を着実に継続していく必要がある。グリーン、デジタル、人手不足等の変化への対応を図るため、切れ目のない継続的な事業再構築や生産性向上の支援を行う必要がある。

その上で、「100億企業」や「社会課題解決（ゼブラ）企業」が先導する地域経済の好循環により生まれた需要や人材・資金・情報の流れも活用し、地域の多くの中小企業・小規模事業者が自己変革に挑戦し、競合他社と異なる差別化された経営戦略を構想・実行することで、付加価値に見合った価格付けをしていく経営へと転換し、売上の拡大や収益性の向上を図っていくことが重要。

このため、価格転嫁対策を徹底し、中小企業・小規模事業者が価格を引き上げることができるというマインドを持てる環境を整えるとともに、

- ・DXによる生産性の向上や新たな需要の獲得
- ・中小企業データ基盤（ミラサポ・コネクト）を活用した域外からの成長投資（人材・資金、経営支援等）とのマッチング
- ・事業承継・引継ぎ・再チャレンジの支援による経営人材の変革の促進
- ・「地域の人事部」等、地域全体で人材を採用・シェアする仕組み
- ・新たな市場獲得に向け、共通のデジタル基盤を活用した集団的な事業再構築の取組への支援
- ・課題設定型・課題解決型の伴走支援の体制強化

等の支援パッケージを強化する。

多くの中小企業・小規模事業者が成長志向企業へと変革していくことにより、地域経済の好循環の効果を地域全体に拡大していくことが期待できる。

¹ ゼブラ企業（Zebras）は、ユニコーン企業（時価総額10億ドル以上の未上場企業）ばかりを探し求めるスタートアップエコシステムの風潮に危機感を覚えた米国の4人の女性起業家が2017年に提唱した概念であり、①社会性と経済性の両方を追求するとともに、相利共生を大切にしている、②社会的な認知度・理解の向上が必要な「社会的に複雑な」課題に挑戦している、③既存の金融の仕組みにマッチせず、新たなお金の流れを求めている、という特徴を備えているとされる（（株）ゼブラアンドカンパニーのホームページより）。ユニコーン等のスタートアップ支援策については、新しい資本主義実行本部スタートアップ政策に関する小委員会提言がまとめられている。

なお、社会課題解決事業に対するインパクト投資は、「新しい資本主義」の典型例である。長期的な継続保有や将来の収益での回収を前提とした中長期にわたる投融資は、これまでの金融では対象にならなかった新たな事業の創出や需要の掘り起こしを行う。これにより、地域の社会資本や自然資本、人的資本等の無形資産（地域のストック）の価値が増大し、持続可能性を改善することで、将来的なキャッシュフローの創出や域内での資金循環に貢献することで、地域の持続性を高めるものである。

なお、近年、スタートアップや社会課題解決企業、先進的自治体の官民連携の取組など、中小企業・小規模事業者支援の担い手が増えており、これらの担い手を支援のネットワークに取込み、支援体制を再構築していくことも重要。この際、よろず支援拠点や商工会・商工会議所等の中小企業支援機関のこれまでの成果を検証した上で、既存の支援機関の機能を最大限活用しつつ、必要な機能・人材・体制の追加を検討していくことを、今後の考え方の基本とする。

3. 「100 億企業創出プロジェクト」

(1) 「100 億企業」（仮称）の意義と支援策の重点投入

「100 億企業」は、地域経済の新たな需要、人材、資金の流れを生み出し、人口減少社会で地域経済の好循環を先導する存在。

こうした企業への成長を支援する取組は、民間ベースでも始まっているが、中堅企業への成長を目指す中小企業を数多く生み出すためには、顧客データの収集や事業別の収益性の明確化をはじめとする経営の可視化等の基礎的なオペレーションを改善するとともに、

- ①M&Aの活用やイノベーション、人材・資金等の内部資源・体制の充実を含め、競合他社と異なる差別化された経営戦略の構想・実行
- ②経営戦略を構想・実行する経営者の育成・自己変革
- ③官民の支援機関によるそれぞれの強みを活かした伴走支援が必要である。

このため、「100 億企業」を目指す意欲と潜在的可能性のある経営者に対して、様々な支援策を重点的に投入していく必要がある。

なお、「100 億企業」の創出など中小企業政策の遂行にあたっては、食品、物流等の業種別のアプローチも重要であり、一般の中小企業政策のベースの上に、業所管省庁が主体となって業種別の課題に応じて深掘りした政策を加えていく二階建ての政策体系を確立すべき。

(2) 戦略的M&A・グループ化の促進

100 億企業をはじめとする成長企業の中には、複数の地域企業を「戦略的M&A」や「グループ化」によって統合・集約しながら更なる成長を遂げている、「地域コングロマリット」（仮称）と呼ぶべき事例が複数存在している。

例えば、先端的なものづくり基盤技術を核にM&Aを活用して様々な先端産業分野に横展開・多角化していく企業や、財務やDX等の経営人材（C×O）をプールしてグループ化した企業に経営支援を行うことで生産性の向上や企業間のシナジー効果を生んでいく企業などの事例が見られる。

このように、戦略的なM&Aやグループ化により地域の資源を集約することで、事業同士のシナジーを生み、機動力のある事業展開や多方面での挑戦により事業の成長・進展を促すだけでなく、地域の需要を面的に掘り起こし、獲得し、競争力を高めていくことができる。

このため、M&Aを支援する経営資源集約化税制等の活用を更に進めるとともに、M&Aに必要な資金調達の支援を行うべきである。

(3) グローバル化・新規輸出の支援、インバウンド需要の取込み

円安基調の今こそ、日本の地域にしか生み出せない付加価値の高い商品・サービスを海外市場向けに開発して売り込むという新たな海外展開モデルに切り替えていくべきである。

このため、まだ輸出を経験していない事業者には新規輸出1万者支援プログラムを通じて、海外市場に隠れた需要があることを体感し、海外展開に視野を開いてもらう。

一方、既に海外市場で実績を上げている事業者には、アジアの富裕層など今後成長が期待される海外マーケットを特定し、どのような商品・サービスで勝負していくか、経営のあり方も含め、改めて戦略を練り直すよう促すべきである。

このため従来のJETROによる支援に加え、中小企業基盤整備機構のハンズオン支援による伴走支援も活用すべきである。

また、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴うインバウンド需要の拡大により、訪日外国人を対象にした商品・サービスのテストマーケティング等の機会が拡大していることを踏まえ、そうした機会を活用した製品開発や越境ECの活用を支援すべきである。

こうした取組により、中小企業政策のKPIとして掲げている「海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を2020年(18.1%)から今後5年間で10%向上させる(19.9%)」という目標の実現を目指す。

(4) イノベーションを生み出す「場」を中心とした支援体制の構築

(フラウンホーファー研究機構も参考に地域イノベーションのエコシステムを育成)

中小企業のイノベーションは、地域経済における技術・人材・資金の好循環の起点・起爆剤となりうるものであり、極めて重要である。マーケット目線でイノベーションを導く適切な「仕組み」や「場」があれば、地域の中小企業が培った技術・アイデアを踏まえ、「こう仕立てたら、海外市場に2倍の価格で売れる」といった構想を打ち出すことも可能である。

こうした「仕組み」や「場」として実績を上げている海外の取組から積極的に学ぶとともに、国内で実績を上げている先進事例やその萌芽を発掘し、好事例の横展開や萌芽の育成・強化を進めていくべきである。

ドイツのフラウンホーファー研究機構は、①受託研究を推進させるインセンティブ構造、②強いマーケティング機能、③有望なキャリアパスの提供による優秀な人材の確保により、イノベーション支援で実績を上げ、中小企業から信頼を集めている。例えば、産業技術総合研究所等が、ドイツのフラウンホーファー研究機構に対して需要を引き出すイノベーションを不断に生み出す運営実態を学ぶため、現場に人材を派遣する連携協定の締結や更なる連携の強化を検討すべきである。

また、習得した手法を用いて、我が国の公的機関で連携し、海外需要の開拓まで見据えたイノベーションを支援する「仕組み」や「場」をいくつかの地域で試行し、日本独自の地域イノベーションのエコシステムを育てていくべきである。

(5) 人材・資金等の内部資源の充実、域外からの呼び込み

(右腕人材の活用、副業・兼業人材等による地域の人材の好循環の創出)

地域の中小企業の経営人材等のニーズを発掘・明確化し、副業・兼業人材を含めたマッチングを通じて、中小企業等の課題解決を促進することが重要である。

これらの支援を行う代表的な取組であるプロフェッショナル人材事業(2015年～)や先導的人材マッチング事業(2020年～)について、働き方や人材ニーズの変化等を踏まえ、より一層効果的な取組を進めるべきである。

その上で、今後、これらの事業を含め、地域金融機関等の人材活用支援の担い手の創出や中小企業の経営戦略策定を支援する支援機関との連携を更に強化することで、地域が主体的かつ自律的に地域の中小企業における人材の好循環を図る仕組みの確立を目指すべきである。

(エクイティの受入れ拡大に向けたガバナンス体制の構築)

地域で資金を充実・循環させるだけでなく、地域外からの投資資金の獲得も促進するため、中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイドランスについて、周知・普及を行っていくとともに、中小企業基盤整備機構が出資するファンド事業等を通じて、中小企業のエクイティ活用を引き続き支援するべきである。

4. 社会課題解決企業の創出とインパクト投資の拡大に向けたエコシステム

(1) 社会課題解決企業の意義

人口減少や少子高齢化等の社会課題解決は、これまで主に地方自治体が行政サービスの一環として取り組んできたが、財政力や人的リソースの限界を踏まえ、地域の中小企業・小規模事業者や起業家などの民間事業者が社会課題解決に参入することが必要とされている。

また、インパクト投資など社会課題解決に対する新たな資金や、ローカルかつソーシャルな事業を担うことに意欲を燃やすZ世代等の若い人材や大企業のプロ人材が、地域の社会課題解決事業に参画していくことも期待されている。

(2) 社会課題解決企業を支援する中間支援団体の役割

社会課題解決企業が地域で事業を進めていくためには、自治体、地域金融機関、投資家、大企業等の多様な関係者とお互いの強みを生かしながら有機的な連携を図り、事業を進める権限や資金・人材等の経営資源を獲得していく必要がある。このためには高度なスキルやノウハウの蓄積が必要であり、個々の社会課題解決企業自らが行うことは難しいことも多い。こうした連携を支援する中間支援団体は、社会課題解決事業の普及を加速する存在として重要である。

その様態は、特定の地域に特化した支援を行う者や複数の地域を対象に広域的に支援を行う者など多種多様であり、国や自治体がこうした多様な活動を促進する基本的な考え方を整理する必要がある。

(3) 社会課題解決企業の創出のために必要な要素

地域の社会課題の整理と、課題解決に至る道筋（ソーシャルインパクトの実現）をロジックモデル等によって構造的に示すという手法が有効である。

ソーシャルインパクトや、インパクトに至るまでの道筋、それに必要な事業活動のあり方は、地域や課題ごとの個別性が高く、一律の評価が難しい面もあるが、社会課題解決企業を全国で育成・拡大し、インパクト投資を呼び込むために、共通の評価軸を切望する意見も強い。

具体的課題は以下のとおり。

① ソーシャルインパクト実現のために各プレイヤーが果たす役割の明確化

ソーシャルインパクトとそれに至るまでの道筋について示すことに加えて、実際のインパクトを起こすためには、社会課題解決企業（経営者）の理念や行動様式、組織・ガバナンス、地域内外の関係者の理解も含めた事業継続の仕組みを考えなければならない。こうした社会課題解決の構造や仕組み

についてのスキルやノウハウを蓄積している中間支援団体が中心となって支援のエコシステムを構築していくことが必要。

このため、社会課題解決企業、自治体、地域金融機関、投資家、大企業、中間支援団体等の各プレイヤーが果たすべき役割を、対象となる地域、分野、規模等の違いも踏まえて整理・検討した上で、優良事例やその共通項を抽出し各地域に横展開するための基本指針・行動指針の策定が必要。

② 社会課題解決企業の事業推進に必要な要素

社会課題解決企業の事業推進を円滑にするためには、資金的支援（インパクト投融資の呼び込み）や人的支援を民間から集めやすくする工夫が必要。インパクト投融資の標準的手法や大企業・スタートアップ人材の参画促進の仕組みに加えて、社会課題解決企業の信頼を補完する方法（認証制度等）を検討することが必要。

（ソーシャルインパクトに基づく投融資のあり方）

ソーシャルインパクトに基づく投融資は、黒字化までに5～10年程度を要し、ユニコーン等に対するものとは異なり、短期的にリターンを期待することが難しい。このため、ソーシャルインパクトの評価に加えて、IPOやM&Aといった出口ではなく、自社株買戻しや利益剰余金からの配当・返済など、特別な金融スキームが必要となる。

インパクト投資を普及させていくためには、地域のファンドや金融機関に対して知見やノウハウを提供し、実際に投資や融資を行い、実績を蓄積する時間が必要である。インパクト投資の担い手も巻き込んだモデル実証等を通じてノウハウ・実績を蓄積することや、政府系金融機関による低利の融資制度等も検討する必要がある。

（大企業・スタートアップ人材の参画）

社会課題解決企業や中間支援団体の活動に必要な人材が不足していることもボトルネックの一つである。大企業等の人材に活躍してもらうために、兼業や副業の推進、企業版ふるさと納税制度（人材派遣型）等の仕組みを活用し、事業の推進に有用な人材の活用を進めていくことが必要である。

また、改訂コーポレートガバナンス・コードを活用し、大企業の社会課題解決企業に対する投資を促すことも重要である。

（社会課題解決企業の評価・認証の仕組み）

社会課題解決企業が資金・人材を獲得するに当たり、ソーシャルインパクトやそれを実現するための道筋（ストーリー）、さらには事業の実施体制について、効果的に説明し、関係者の共感を得ることが重要。そのためのサポートの仕組みとして、中間支援団体を中心に、社会課題解決企業の信頼性を補完する評価・認証の仕組みが必要との指摘がある。中間支援団体等の実態を踏まえた上で具体的な仕組みを検討し、試行・効果検証を行っていくことが有用である。

（４）エコシステムの創出に向けた政策パッケージ

以上を踏まえ、以下の政策パッケージを検討すべきである。

○ソーシャルビジネス振興基本方針・行動指針（仮称）の策定

ソーシャルインパクトを評価する際の標準的な考え方や社会課題解決事業の実施体制のあり方等を明らかにするとともに、社会課題解決企業や中間支援団体、インパクト投資家や金融機関、地域の自治体や国等の関係するプレイヤーの果たすべき役割を明らかにするため、基本方針・行動指針を策定する。

○中間支援団体を中核としたインパクト投資も見据えたモデル事業実施

上述の行動指針を踏まえたビジネスモデルの実効性を検証するため、インパクト投資の新たな仕組みを含めて、複数の中間支援団体によるモデル事業を実施する。また、ビッグデータを活用してソーシャルインパクト評価をしている事例を収集し、横展開を図る。

○認証制度の仕組みの検討

社会課題解決企業や中間支援団体の信頼性を補完するために、行動指針等に沿った事業を行う者に対する認証制度等を検討する。

○事業拡大に向けた中小企業補助金の活用

行動指針に則った取組を行う社会課題解決企業については、中小企業補助金の審査において考慮するなど、既存の施策による支援も検討する。

○インパクト投資・融資の普及促進

「インパクト投資促進のための基本的指針」を普及拡大するため、事業評価のデータ整備や事例ノウハウの共有・人材育成を促進するための対話の場（コンソーシアム（仮称））を、社会課題解決企業の事業を推進する地域における各種関係者の参加を得て設置する。

また、日本政策金融公庫によるソーシャルビジネス支援資金の対象に資本性ローンを追加する等により、メザニンファイナンスの手段を増やす。

○コーポレートガバナンス・コード活用のための取組

世界のESGファイナンスを大企業が呼び込み、地域の社会課題解決企業の具体的な支援に繋げていく仕組みを構築する。このため、2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂の活用方法について、上述のモデル事業やインパクト投資のコンソーシアム等を通じて具体化させる。併せて、この社会課題解決型企业育成・拡大のためのエコシステム創出に向けた政策パッケージの検討の成果が、今後のコーポレートガバナンス・コード改訂の際に反映されるよう、必要な検討を行う。

○企業版ふるさと納税制度や地域活性化起業人制度等の活用

社会課題解決事業に対する大企業の資金面や人材面の投資を促していく有効なツールとして、企業版ふるさと納税（人材派遣型を含む）や、地域活性化起業人制度等の一層の活用を図る。また、休眠預金制度の更なる活用を、本年予定されている5年見直しの機会を捉えて推進する。

5. 中小企業に自己変革を促し、地域経済の好循環の拡大を支える体制の構築

(1) DXも活用した生産性向上の支援

地域経済の大半を占める中小企業の実産性の向上は、地域経済の好循環の鍵であり、インボイス制度対応の他、人手不足、働き方改革対応といった中小企業が抱える経営課題への重要な解決策でもある。

中小企業がこれらの課題に自律的に対応するため、業務プロセスのデジタル化、従業員のITスキル向上、外部サービスの利用、地域単位でのIT人材のシェアなど、あらゆる選択肢を地域の実情に応じて駆使することが重要である。このため、ITベンダーも巻き込んだIT導入補助金の効果的利用や支援機関の支援能力の底上げを図るとともに、サプライチェーン一体となった取組を強化すべきである。

こうした業務効率化のためのIT導入やデジタル化をしっかりと実行した次の段階では、デジタル技術を活用して新たな市場や需要を生み出していくための、DX（経営のトランスフォーメーション）を目指していく。

(2) 中小企業データ基盤を活用した成長投資とのマッチングの支援

行政が蓄積した補助金等の申請に係る情報は資金、人材、技術などの好循環を導くデータの宝庫である。これを宝の持ち腐れにせず、新たな価値創造に役立てるため、中小企業から申請・提出された情報をAPI連携により随時・詳細に蓄積する一元的なデータ基盤「ミラサポ・コネクト」を速やかに稼働させるべきである。

その際、蓄積されたデータが成長志向の中小企業に対する投資・融資といった資金調達の円滑化に効果的に活用されるよう、ユーザーインターフェースにも十分配慮すべきである。さらに、ミラサポ・コネクトと民間も含めた他のデータ基盤との連携も進めるべきである。

(3) 事業承継・引継ぎ等を通じた中小企業の経営人材の自己変革・育成

中小企業経営者が自ら経営戦略の構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りとして、成長意欲を共有する中小企業経営者や後継者のネットワークの促進、事業再構築補助金の活用を通じた戦略構想・実行の重要性への気づきの促進等を行うべきである。特に、後継者になりうる人材の育成や後継者特有の課題の解決、人的つながりによる新たなアイデアの発露を目指し、後継者支援ネットワークの強化を図るべきである。

経営への意欲や能力が高い人材に対し、経営資源の移転を行い、前向きな事業変革に繋げるだけでなく、地域の新たな担い手を創出するため、中小企業の事業承継・引継ぎを後押しすべきである。

このため、親族内承継や第三者承継等を促進する事業承継税制・経営資源集約化税制等を継続的に活用できるようにするとともに、M&A支援機関登録制度の充実化・中小M&Aガイドラインの見直しなどを通じたM&A市場の規律付け強化や、事業承継・引継ぎ補助金の拡充を図るべきである。

また、一度失敗してもそれも評価されて再チャレンジできる社会を目指し、経営者の再チャレンジを円滑化するための経営者保証の整理等の相談・支援体制の充実にも取り組む必要がある。

(4) 地域全体で人材の採用・シェアを行う仕組み

全国レベルでの兼業・副業やリモートワークの推進を通じた取組が進んでいる中で、こうした動きを取込みつつ、地域において、人材の好循環を生み出すため、中小企業等が地域の自治体や教育機関等と連携し、人材の獲得・育成・定着や地域内での人材のシェアリングを行う、「地域の人事部」などの取組を支援し、自治体や地域の中小企業支援機関とも連携し、全国への横展開を図るべきである。

(5) 伴走支援の体制強化

地域経済を牽引する企業の更なる成長を促すためには、企業の本質的課題に対する経営者の気づきを与え、自己変革・行動変容につなげる課題設定型の伴走支援が不可欠であり、支援機関との連携や支援ノウハウの共有等を全国に普及・展開すべきである。あわせて、企業規模や企業の成長段階に応じて、GX・DX、事業再構築等を通じた企業の成長や課題解決の支援、M&Aや海外進出による事業の拡大の支援を実施していく必要がある。

また、ビジネスモデル改革を実行中の商工中金についても、これまで蓄積してきた支援ノウハウを高める取組を、人事制度改革を含めて、加速するとともに、GX・DXや産業構造転換に取り組む中小企業の支援事業（イネーブラー事業）の展開を進めていくべきである。

(6) 事業再構築・生産性向上の支援

グリーン、デジタル、人手不足等の様々な経済構造変化への対応を迫られる中小企業・小規模事業者等に対して、切れ目のない継続的な事業再構築や生産性向上の支援を行う必要がある。その際、新たな市場獲得に向け、共通のデジタル基盤を活用した集団的な事業再構築の取組についても支援していくべきである。

< 調査会の開催記録 >

1. 中小企業・小規模事業者政策調査会

第1回(4/6) 中小企業の成長支援について

株式会社船井総合研究所

第四経営支援本部 地方創生支援部 マネージングディレクター
横山 玫洙 氏

第四経営支援本部 地方創生支援部 パブリックセクターグループ
マネージャー 朽尾 圭亮 氏

第四経営支援本部 地方創生支援部 パブリックセクターグループ
シニアコンサルタント 伊藤 順 氏

株式会社前田工織 代表取締役社長 前田 尚宏 氏

第2回(4/11) DX/GX時代の中堅・中小企業と成長戦略

株式会社経営共創基盤 IGPI グループ 会長 富山 和彦 氏

第3回(4/21) 中小企業の成長に必要な人材の活用支援、地域内の人材育成・シェアリングの仕組みづくり

兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
亀井 芳郎 氏

とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点 戦略マネージャー
松井 太郎 氏

株式会社SMO南小国 未来づくり事業部長 安部 千尋 氏

第4回(4/26) M&A・グループ化を通じた中小企業の成長について セレンディップ・ホールディングス株式会社 代表取締役会長

高村 徳康 氏

由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長 大坪 正人 氏

中小企業庁

第5回(5/11) 中小企業のイノベーションの推進等について

一般社団法人首都圏産業活性化協会(TAMA) 会長 野長瀬 裕二 氏

一般社団法人首都圏産業活性化協会(TAMA) 事務局長 芳賀 啓一 氏

NPO 法人近畿バイオインダストリー振興会議 理事長 坂田 恒昭 氏

大阪大学 特任教授 中島 清一 氏

九州半導体・エレクトロニクスイノベーション協議会
統括コーディネーター 牧野 豊 氏

有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部
パブリックセクター部長 香野 剛 氏

有限責任監査法人トーマツ マネージングディレクター 増山 達也 氏

デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社

マネージングディレクター 佐藤 公則 氏

2. 中小企業DX P T

第1回（10／27） 中小企業のDX、ミラサポ・コネクトの開発状況
チームラボ株式会社 カタリスト 椎谷 ハレオ 氏
中小企業庁

第2回（11／1） 企業間取引のDX（自動車部品業界、鉄鋼業界）
武州工業株式会社 相談役 林 英夫 氏
日新シャリング株式会社 常務取締役 政清 秀樹 氏
経済産業省

第3回（11／8） フィンテック企業の取組
株式会社TKC 執行役員・営業本部長 渡辺 誠 氏
株式会社マネーフォワード 執行役員 CoPA 瀧 俊雄 氏
株式会社マネーフォワード X本部法人サービス企画部 副部長
炬口 英子 氏
Freee株式会社 執行役員・社会インフラ企画部長 木村 康弘 氏
エン・ジャパン株式会社 pastureグループ事業責任者 高澤 真之介 氏

第4回（12／22） ミラサポ・コネクトのデータ活用
株式会社スマイルワークス 代表取締役社長 坂本 恒之 氏
株式会社サーチファンド・ジャパン 代表取締役社長 伊藤 公健 氏
リンカーズ株式会社 取締役 加福 秀互 氏

第5回（3／23） 小切手と手形のデジタル化、法人ベースレジストリ
一般社団法人全国銀行協会 副会長兼専務理事 辻 松雄 氏
一般社団法人全国銀行協会 委員会室 室長 江連 雅紀 氏
一般社団法人全国銀行資金 決済ネットワーク企画部長 千葉 勇一 氏
デジタル庁、中小企業庁

第6回（4／4） 中小企業（建設業）のDX
クラフトバンク株式会社 社長 韓 英志 氏
小柳建設株式会社 代表取締役 CEO 小柳 卓蔵 氏
小柳建設株式会社 常務取締役 澁谷 高幸 氏

第7回（4／11） 中小企業（サービス業）のDX
MIC株式会社 代表取締役社長 河合 克也 氏
株式会社陣屋 代表取締役女将 宮崎 知子 氏
Sotas株式会社 代表取締役社長 吉元 裕樹 氏

5月8日 自治体のDXヒアリング(新潟県燕市)

小柳建設株式会社 代表取締役 CEO	小柳 卓蔵 氏
小柳建設株式会社 常務取締役	澁谷 高幸 氏
小柳建設株式会社 統括経営管理部長	和田 博司 氏
株式会社新越ワークス 会長	山後 春信 氏
株式会社新越ワークス 代表取締役社長	山後 佑馬 氏
株式会社新越ワークス 管理本部 DX 推進主任	高桑 貴義 氏
株式会社新越ワークス ユニフレーム事業部生産課長	土田 裕子 氏
株式会社ウイング 取締役	恩田 実 氏
株式会社ウイング チーフ	後藤 悠喜 氏
本間産業株式会社 代表取締役社長	本間 尚貴 氏
燕市 市長	鈴木 力 氏
阿部工業株式会社 代表取締役社長	阿部 貴之 氏

3. 社会課題解決PT

第1回（2／9） 社会課題解決支援の考え方、政府の取組

社会変革推進財団（S I I F）常務理事	工藤 七子 氏
経済産業省・中小企業庁、金融庁	

第2回（3／3） ソーシャルビジネス振興に向けた中間支援団体の取組について

株式会社ソーシャルエックス 代表取締役	伊藤 大貴 氏
株式会社ゼブラアンドカンパニー 代表取締役	陶山 祐司 氏

第3回（4／3） 地域課題解決企業および中間支援団体の取組

Good Good 株式会社 代表	半田 光正 氏
株式会社陽と人と 代表取締役	小林 味愛 氏
NPO法人 E T I C. シニアコーディネーター・Co-Founder	山内 幸治 氏

第4回（4／20） ソーシャルビジネス振興に向けた自治体および投資家の取組について

三豊市長	山下 昭史 氏
瀬戸内ビレッジ株式会社 代表取締役	古田 秘馬 氏
株式会社 A B A K A M 代表取締役	松本 直人 氏

第5回（4／27） ソーシャルビジネス振興に向けたデータ利活用や金融関連の取組について

弘前大学健康未来イノベーション研究機構長・教授	村下 公一 氏
株式会社南都銀行 取締役常務執行役員	船木 隆一郎 氏
金融庁	

(補論) 支援機関について

中小企業支援機関については、数多くの機関が存在しているが、役割分担や連携関係について整理すると、例えば、以下のように整理することができる。

【間口の広い支援機関】

◎よろず支援拠点

小規模企業を中心に、各都道府県の事業者のあらゆる分野の相談に応じる。専門的な相談は他の支援機関に繋ぐが、自らも相当程度の支援を行う。

◎商工会・商工会議所

小規模企業を中心に、地区の事業者のあらゆる分野の相談を受け付け。課題の特定（精密検査）が必要な場合はよろず支援拠点に、専門的な相談は他の機関に繋ぐ。

【懐の深い支援機関】

◎特定分野・特定事業者向けの支援

活性化協議会、事業承継・引継ぎセンター、ジェトロ、知財相談窓口、下請かけこみ寺、プロフェッショナル人材拠点、公設試、産総研地方拠点、中小機構（経営支援アドバイザー）

【既存の支援人材・支援機関の認定・認証】

◎認定支援機関

税理士、中小企業診断士等の中小企業支援人材を認定。

◎M&A支援機関登録制度

事業承継補助金の対象となるM&A支援機関の登録制度（M&Aガイドラインを普及）

以上の整理を踏まえ、これまでの成果を検証した上で、既存の支援機関の機能を最大限活用した上で、必要な機能・人材・体制の追加を検討していくことを、今後の考え方の基本とする。

(参考) 中小企業政策に係るK P I とこれまでの実績について

中小企業政策に係るK P Iは、2020年7月に閣議決定された「成長戦略フォローアップ」において、以下の5つに整理されている。

- ① 中小企業の労働生産性を今後5年間で5%向上させる
- ② 中小企業の全要素生産性を今後5年間で5%向上させる
- ③ 中小企業から中堅企業に成長する企業が年400社以上となることを目指す
- ④ 海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を今後5年間で10%向上させる
- ⑤ 開業率が米国・英国レベル(10%)台になることを目指す

以下の表にあるとおり、過去の実績を振り返ると、2012年の第2次安倍政権発足移行、労働生産性、全要素生産性等のマクロのK P Iは順調に改善しており、2017年頃にはピークを迎えている(2020年対比で労働生産性はプラス8.1%、全要素生産性はプラス10.8%)。その後、2020年(基準年)には新型コロナウイルス感染症の影響等により大きく落ち込んでいる。

こうした厳しい経済状況を踏まえて、後述の通り、新型コロナウイルス感染症の下でも中小企業・小規模事業者が事業継続できるよう累次の補正予算等により、臨時異例の支援措置を講じてきた。

<中小企業政策のK P Iに係る実績>

K P I	2012	2013	2014	2015	2016
(1) 労働生産性 (2020年対比・%) ※ () 内は一人あたり付加価値額 (百万円)	1.4 (5.27)	2.6 (5.33)	4.4 (5.42)	7.0 (5.56)	7.1 (5.56)
(2) 全要素生産性 (2020年対比・%)	6.4	3.6	6.1	8.3	10.0
(3) 中小企業から中堅企業に成長する企業数	278	292	315	265	340
(4) 海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率 (2020年対比・%) ※ () 内は各年度の比率の実績 (%)	-5.4 (17.2)	-2.7 (17.7)	-2.5 (17.7)	-1.2 (17.9)	0.9 (18.3)
(5) 開業率 (%)	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6

K P I	2017	2018	2019	2020	2021
(1) 労働生産性 (2020年対比・%) ※ () 内は一人あたり付加価値額 (百万円)	8.1 (5.62)	4.8 (5.45)	2.8 (5.34)	0.0 (5.20)	1.4 (5.27)
(2) 全要素生産性 (2020年対比・%)	10.8	6.2	3.7	0.0	1.2
(3) 中小企業から中堅企業に成長する企業数	310	330	318	315	356
(4) 海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率 (2020年対比・%) ※ () 内は各年度の比率の実績 (%)	2.0 (18.5)	0.3 (18.2)	0.4 (18.2)	0.0 (18.2)	-
(5) 開業率 (%)	5.6	4.4	4.3	5.1	4.4

現在、中小企業・小規模事業者政策は以下の三つの類型の支援策を実施しているところ、以下の考え方に基づいて施策の整理を検討すべきである。

① 新型コロナウイルス感染症等の経済環境変化への対応

2020年春の新型コロナウイルス感染症の発生以来、持続化給付金・事業復活支援金等の給付金、実質無利子無担保（ゼロゼロ）融資、雇用調整助成金、事業再構築補助金（通常枠・再生枠等）など、臨時異例の規模での巨額支援を実施（令和2年度補正予算・予備費で25兆円規模の予算計上）。

こうした取組により、コロナ禍においても過去最低水準の倒産件数で抑えられているなど危機対応の目的は果たされてきた。今後は、既に給付金やゼロゼロ融資は終了しているが、ポストコロナへの転換を踏まえ、物価高・賃上げ対策や成長志向の事業再構築・生産性向上支援など平時の対応へのシフトを段階的に進めていく必要がある。

② 中小企業・小規模事業者等の売上拡大・収益力向上に向けた支援

平成24年度補正予算でものづくり補助金が措置されて以来、持続化補助金（平成26年～）、IT導入補助金（平成29年～）など、毎年千数百億円規模の支援策を数万者程度の中小企業・小規模事業者に対して継続的に実施。また平成26年に設置された中小企業・小規模事業者向けワンストップ相談窓口であるよろず支援拠点、既に支援人材の数は900名規模に達し、年間45万件の相談対応を実施するに至っている。

2012年（平成24年）から2017年（平成29年）までのKPIの上昇を見る限り、アベノミクスによる経済成長と相まって、中小企業・小規模事業者に対する継続的な支援として着実に成果をあげていたとも言える。コロナ禍により、近年中小企業の売上や収益力は大きく低下しているが、今後とも、GXやDX等の事業環境の変化に対応する中小企業・小規模事業者に対して切れ目のない継続的な支援を実施していくことが重要。

③ 中規模企業のイノベーション・海外展開の支援

中規模企業を中心に研究開発・サービス開発や海外展開を支援する事業（サポイン事業・Go-Tech事業、Japanブランド育成支援事業など）を実施している。これらの事業については、当初予算を中心に毎年百数十億円規模の予算事業として継続的に実施している。今後、域外需要の獲得を起点とする地域経済の好循環を実現していくためには、中堅企業等への成長を目指す中規模企業のイノベーションや海外展開を支援することが重要であり、今後、更に注力すべき領域。