



がんばる中小企業を応援するために
—活性化に向けた課題—

2009年6月29日

社団法人経済同友会

■緊急に措置すべき中小企業対策 (P1、2)

1. 中小企業限定の施策を部分的に「中堅企業」まで広げる

- ・中堅企業は政策の空白域
→ニーズに応じて、部分的に中小企業施策が利用できる措置を講じる。

2. 貸出条件緩和施策の一貫性について配慮する

- ・信用保証枠設定、金融検査マニュアル等の運用弾力化について評価。
- ・会計士向けの実務的な指針を提示し、施策の一貫性に配慮を。

■企業経営者の視点で活性化を考える (P3～)

- ・企業数では99.7%、従業員数では約70%が従事。
→活性化のターゲットは「がんばる中小企業」(=成長型、再挑戦型)
- ・中小企業を支援する意義：①セーフティネット②金の卵を産む企業の支援
→企業側に主体的に「がんばる」姿勢がないと、支援は無駄に。
- ・約7割の企業が赤字：利益を出さず、企業規模が小さいほうが「お得」な場合も。
→経済全体では「合成の誤謬」が生じる危険性も。

■提言：危機の今こそ、あえて中長期の視座を大切にする

1. ミクロ面：個別企業の経営力の強化 (P10)

- (1) 自らの経営ビジョンを掲げる：目指すべき「企業」の姿を明らかに。
- (2) 従業員のレベルアップを図る：モチベーション向上の仕掛け作りを。
- (3) 経営資源の不足を補う：外部資源の有効活用、IT利用の注意点。

2. マクロ面：支援の死角・盲点を補う (P12)

- (1) 「がんばる中小企業」の応援の仕方
 - ・各種制度の費用対効果、インセンティブ面から制度設計のチェック
(例) 中小企業の資本金基準を3億円に引き上げる。
 - ・CSR調達の強化：協力企業にも社会的責任を負った経営を求める。
- (2) 中小企業のビジネスマインドを考えた支援
 - ・支援が自己目的化している恐れはないか？ → 中小企業を「顧客」として見る
スピード感の重視、支援する側・される側でWin-Winとなる関係を
- (3) 府省横断の連絡会議の設置と実態に即した政策の実施
 - ・効率的な行政を実施するためには、データによる実態の把握が欠かせない。
→既存の行政データを有効活用する。
→既存施策の見直しに活用、府省間で政策の整合を図る。

目 次

緊急提言～不況期の政府機能と緊急に措置すべき対策	1
はじめに	3
I. 企業経営者の視点で中小企業の活性化を考える	3
1. 中小企業は「総称」	3
2. 「がんばる中小企業」を応援する意義とは？	4
II. 活性化の要を考える	5
1. 必要な経営力を分析する	5
2. 経営品質の改善：「約7割の企業が赤字」の理由を考える	7
III. 提言：危機の今こそ、あえて中長期の視座を大切にす	9
提言1：ミクロ面 個別企業の経営力を強化する	10
(1) 経営者として自らの経営ビジョンを掲げる	
(2) 従業員のレベルアップを図る	
(3) 経営資源の不足を補う	
提言2：マクロ面 支援の死角・盲点を補う	12
(1) 「がんばる中小企業」の応援の仕方	
(2) 中小企業のビジネスマインドを考えた支援を実施する	
(3) 府省横断の連絡会議を設置し、実態に即した政策を行う	
おわりに	14
委員名簿	15

緊急提言～不況期の政府機能と緊急に措置すべき対策

1. 過去の経験を生かした政府機能の発揮を

昨年から続く世界的な金融・経済危機の影響により、わが国の景気は過去に例がない程、急激に後退した。各種経済指標、景況感は歴史的な最低水準を記録し、2008年度の上場企業の倒産件数は戦後最高となった。世界的な需要減退を受け、わが国経済を牽引してきた輸出型の大企業・製造業も著しい打撃を受けた。無論、経営基盤の弱い中小企業¹への影響も甚大である。

世界各国で長期にわたる高い経済成長を続けてきた近年、市場に対する過度の政府の関与を不要とする経済的な自由主義が重視されていた。しかし、各国が不況に突入した現在、マクロ面では金融・財政政策を総動員し、ミクロ面では時に個別企業を救済したり、中小企業への信用保証を緊急に行ったりなどの対応が取られている。従来とはまるで正反対の対応となるが、経済情勢に応じて求められる政府の機能が変化したものと理解できる。好況期には政府の経済活動や不要な規制が市場の効率性を阻害するため、「小さな政府」が望ましい。他方、不況期には、財・サービス市場の需給が調整される際には、資本・労働といった生産要素の資源配分にも一時的に不均衡が生じる。その過程では、連鎖倒産、大量解雇といった大きな社会的な摩擦に直面する。不況期には、市場の効率性とは別の観点から、政府には社会の安定を維持する対応—セーフティネット—が求められる。

しかし、危機ばかり喧伝されると、「何でもあり」の政策を誘発する。その場合、国民が後に負担する「つけ」が膨大に残ることに注意が必要である。危機の最中にあっても、各国では「大き過ぎる政府」については依然警戒が強く、単純な有効需要拡大論は少数派である。財政政策が行われる場合でも、今後の市場拡大が期待されるフロンティア分野（例：グリーン・ニューディール政策）が志向されている。こうした配慮などを含め、中長期的な経済活性化策との整合を模索しつつ、現在は危機脱却に向けた政府機能の発揮が求められている。

2. 緊急に措置すべき中小企業対策とは

景気対策のようなマクロ経済政策、個別具体的な中小企業政策については他に譲り、本提言では、最初に緊急に措置すべき中小企業対策、その中でもセーフティネットについて述べたい。各種制度およびその運用面で問題があれば、早急な改善が必要である。他方で、こうした政策が中長期的に見て経済活性化を阻害しないことも期待されている。企業経営は自主・自立が原則ではあるが、社会的摩擦の発生に伴う様々なコスト、国富である優良な中小企業群の倒産件数の上昇などを考えれば、危機時の企業支援には意義がある。

ただし、好況期までこうした企業向けの支援が続けば、逆に活力ある企業をスポイルし、産業の競争力の低下を招く可能性もある。中小企業政策にも、好況期・不況期のメリハリが不可欠であることを強く述べた上で、ここでは二点提言する。

¹中小企業基本法における中小企業の定義は次の通り。製造業・その他の業種：300人以下又は3億円以下、卸売業：100人以下又は1億円以下、小売業：50人以下又は5,000万円以下、サービス業：100人以下又は5,000万円以下。なお、法人税法における中小企業軽減税率の適用範囲は、資本金1億円以下の企業。

～緊急に措置すべき中小企業対策～

1. 中小企業限定の施策を部分的に「中堅企業」まで広げる

中堅企業の定義²は様々であるが、納税や地域貢献を行う企業も多く、社会的な存在意義は高い。しかし法律の中では特段の区切りもなく、資本金・従業員数で中小企業の基準を満たさなくなると、公的な支援は皆無となる。今般の危機において、政策の空白域として問題化している。このような問題は、健全な成長を目指す中小企業においても企業規模の拡大を躊躇させる原因の一つになる可能性もある。

今般の追加経済対策で、日本政策投資銀行の資金繰り支援の中で中堅企業向けの融資枠が設定されたことは進歩である。ニーズに応じて一時的に資本金規制や従業員規制を緩め、中小企業向けの施策の一部でも適用可能とするための措置が必要である。

2. 貸出条件緩和施策の一貫性について配慮する

近年、プロシクリカリティ（Pro-cyclicality、金融監督・規制による景気変動増幅効果）問題が注目されている。金融機関の健全性維持のために自己資本比率規制があるが、不況期には、保有資産価格下落の影響で自己資本が減少することから、金融機関は全体として貸出を減少させ、景気悪化を増幅させる。反対に好況期は、保有資産価格上昇による自己資本増加によって貸出が容易になり、景気を一層過熱するという構造がある。この問題については2009年4月のG20金融サミットの共同宣言でも言及されている。

この政策的配慮の一つとして、例えば各国政府では中小企業向けの信用保証枠の設定が緊急に行われた。わが国でも資金面での対策（例：経済産業省の緊急保証制度の拡充、日本政策金融公庫のセーフティネット貸付）が迅速に行われたことは評価できる。今後も予断を許すことなく、情勢を的確に捉えた迅速な政策対応が必要である。

金融庁は昨年11月に、金融検査マニュアル等の運用について、貸出債権を不良債権に分類しない条件として、貸出先の企業が「3年後」に健全化することと規定していたルールを「5年後」に変更した。その結果、約11%程度貸出増加に寄与したという。

ただし、個別の金融機関においては、会計監査上の指摘によって貸出増が困難な場合もあるという。会計士・監査法人の監督は同じ金融庁が行っているので、実務的な指針を提示するといった措置により、施策の一貫性について配慮する必要がある。

上記以外にも、中小企業に関しては、拡充された事業承継税制の円滑な運用、海外進出の支援、新型インフルエンザ対応等の事業継続計画（BCP、Business Continuity Plan）など、今後更に検討し、また早急に行うべき重要な施策が数多くあることは承知している。本提言では、この危機を契機として、中小企業支援の意義について再考することを主眼としたい。

² 「規模的に中小企業と大企業の間であり、証券市場を通じて資本調達を行うことができ、独自の技術力と高い開発意欲を持つ独立企業」（三省堂「大辞林」）、日銀短観の分類では「資本金1億円以上10億円未満」と定義され、法人企業統計調査（財務省）によれば、同規模の企業は約2.8万社存在する。ただし詳細に見れば、中堅企業の一部には中小企業基本法の定義を満たす会社も存在するため、その場合には中小企業と同様の支援を受けることが可能。

はじめに

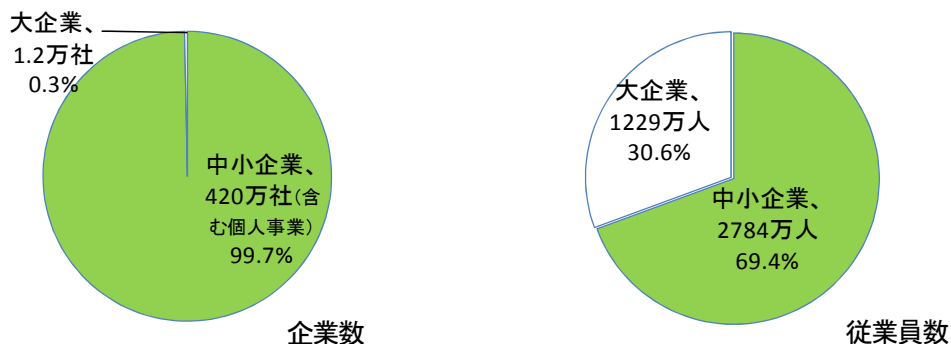
2007年度、経済同友会では中小企業について検討する委員会を約40年ぶりに設置した。設置当初は戦後最長の景気拡大期が続いており、主に中長期的な観点から、経営者の役割や政府の政策といった点で活性化の検討を行った。2008年度の途中まではこの方針で検討していたが、昨年後半から世界的な金融・経済危機に直面した。我々は、中小企業全般について概観した上で、主に企業経営者の視点から、あるべき経営やそのために必要な支援策について考察する。企業規模に関わらず、経営の諸課題の多くは基本的に共通である。故に、大企業でも採用している手法が応用できる可能性も高い。他方、中小企業と大企業では、根本となる経営方針や行動原理が異なる場合もある。そうした相違を理解しつつ、中長期的な活性化策を、現在の危機の中で改めて考えることとしたい。

I. 企業経営者の視点で中小企業の活性化を考える

1. 中小企業は「総称」

わが国には中小企業が約420万社あり、企業数では99.7%、従業員数では約70%³が従事しているといわれる。この数字だけ見れば、中小企業がわが国の経済社会を構成する大部分であるといっても過言ではない。視点を変えれば、中小企業の問題とは、単なる企業規模に由来する経営上の諸課題というだけでなく、経済社会と表裏一体として存在する政策課題として捉えることができる。

図表1：中小企業の割合（企業数、従業員数）



この割合は、国際的に見て特異という訳ではない。国や地域によって中小企業の定義が異なり、各種データも整備途上だが、既存の各種分析⁴を見る限りでは、少数の大企業と圧倒的多数の中小企業という構図は共通している模様である。自然界の生態ピラミッドに見られる微妙なバランスのように、各地域・市場の条件下で、様々な企業の経済活動の結果として生まれた普遍的な構造を示唆しているようにも映る。

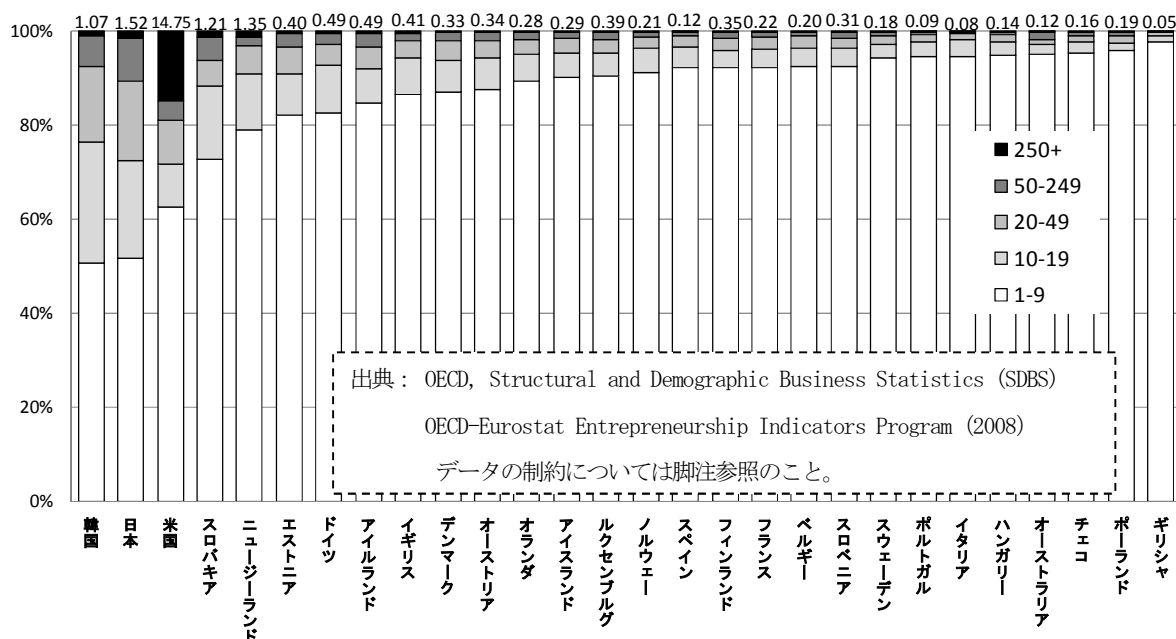
³中小企業庁「中小企業白書」（2009年版）より。企業ベースで見た常用雇用者数（正社員・パート・アルバイト）と個人事業所における従業者総数（個人事業主、無給家族従業者、有給役員）の比率（非一次産業のみ、従業者には臨時雇入（一ヶ月以内の雇用契約）は除く）。元資料は総務省「事業所・企業統計調査」（2006年）を中小企業基本法に定める中小企業の定義に沿って、個票から再集計・加工。中小企業の従業員比率は中小企業（2783万5550人）と大企業（1229万1430人）を合計した4012万6980人で割った数値。

⁴中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）総合研究所の「欧米主要国の中小企業向け政策金融」（中小公庫レポート 2005年）、および中小企業白書（平成10年版）など。

もちろん、こうした特徴は一要因に過ぎない。99.7%の企業の中身は実に多種多様であり、企業規模以外では一括りにできない。中小企業とは規模を基準とした単なる「総称」に過ぎず、わが国においても統計やデータ類の整備は必ずしも十分ではない。そのため、学問的な研究も領域や事例を限定したものが多し。中小企業の議論はマクロ的な把握が難しく、一方、ミクロで見ると「木を見て森を見ない」ことになるため、往々にして個別の見聞や知見に基づいたものになりやすい傾向がある。

それでも中小企業の役割や課題、機能については、国を越えて最大公約数的なイメージが共有されている。中小企業政策が重要課題の一つとして位置づけられていることも多い。本提言においても、できるだけ事実に即した一般的な理解を元にして議論を進めることにしたい。

図表2：OECD 諸国 従業員規模による企業割合（2005年）⁵ ※数値は250名以上企業の割合（%）



ところで、中小企業の活性化のターゲットをどのあたりに設定すべきだろうか。活性化を「企業が競争環境の中で収益を上げ、質・量の両面、あるいはいずれかの面で成長する」とするならば、一つは、経済全体のパイの拡大に合わせて実現する場合と、もう一つは、個別の意欲ある企業によって実現する場合が考えられる。この提言では、現下の経済情勢に鑑みて、後者に属する「がんばる中小企業」が伸びる方法について考察していきたい。

2. 「がんばる中小企業」を応援する意義とは？

中小企業支援には大きく二つの意義がある。一つは、昨今の危機の中で行われているように、

⁵民間非金融部門。日本と韓国のみ製造業の数値。日本、韓国、米国は企業数ではなく事業所数。チェコ、ギリシャ、ノルウェー、英国、米国は2004年の数値。韓国の場合、5人以上が従事する製造業事業所。日本の場合、4人以上が従事する製造業事業所。アイルランドの場合、3人以上が従事する製造業企業。

従業員数カテゴリもヨーロッパ諸国以外は便宜的に分類している。20～49人：米国は20～99人。50～249人：オーストラリアと韓国は50～99人。ニュージーランドは100～499人。米国は100～499人。250人以上：オーストラリアと韓国は200人以上、ニュージーランドは100人以上、米国は500人以上。米国では500人以上の事業所の割合が高いが、米国センサス局の2006年「企業数」で見ると、他国との差は縮小する。(1.8%程度)

セーフティネットとしての意義である。雇用状況の急速な悪化を緩和し、社会の不安増大を抑制する。また、危機に陥った優良企業の存続を支援することが目的となる。

そしてもう一つが、金の卵を産む企業への投資としての意義である。競争力のある企業の輩出により、当該産業の強化や地域経済の活性化に貢献し、わが国全体の経済発展、および税収増に寄与することが目的となる。

ただし、これらの意義が互いに矛盾する場合がある。セーフティネットが完備されていると、市場競争を通じた企業の淘汰が行われにくい。産業構造の転換が遅延しやすく、結果として当該産業の生産性は向上しない。逆に、競争力のある企業の輩出に重点を置くと、セーフティネットはあまり強くないほうが望ましく、社会の安定の面で矛盾する。好況・不況によってそれぞれ重点が異なるが、再挑戦⁶の機会はいつでも開かれている必要がある。

金の卵を産む企業への支援については、議論がある。一つは、企業経営は原則として自主・自立であるという点である。独立自尊の精神に溢れる経営者なら、他者を頼らず、自ら道を切り拓く。外部からの支援は邪魔になる場合もある。逆に、支援に寄りかかる経営では、緊張感の欠如、責任の所在の曖昧さといったことで、失敗を招く。支援は経営者側が自立的な経営を補完する程度に使わないと、成功は覚束ない。

そしてもう一つは、企業経営において「魚を採る方法（＝利益の源泉、ビジネスモデル）」は秘中の秘ということである。各々が置かれた環境下、血眼で探すべきものであって、誰かに伝授されるものではない。また、優秀な事例ほど適用しにくい。結局、支援の内容は「魚を採りに行く準備」程度であり、支援できる内容・範囲も自ずと限られる。

経営の特質から考えて、企業側に主体的に「がんばる」姿勢が欠如していると、どのような支援があっても無駄になりやすい。他方、中小企業の社会的な役割・機能の重要性から見て、政策的な支援が不可欠という判断があるなら、有効に機能するための創意工夫がいる。1999（平成 11）年に改正された中小企業基本法では、大企業と中小企業の格差是正という考え方から、やる気と創意のある企業を支援する方針に転換した。これは、支援が有効に働く条件という意味からも重要な政策転換である。「がんばる」企業を現行の政策で分類すると、成長型（例：産官学、農工商、地域資源活用といった連携事業を行う企業、ベンチャービジネス）と、再挑戦型（例：産業活力再生措置法対象企業、雇用調整（安定）助成金受給企業）となる。こうした分類によらず、「がんばる」中小企業とは個別の企業の経営姿勢に他ならない。信念を持ち、自ら現状を変革し、経営の強化を図る企業であれば、その要件は十分に満たすと言える。

II. 活性化の要を考える

これまでの検討から、中小企業の特質を考えながら、活性化に向けた要を考え、経営者の自助努力とそれを支える支援の境界について探りたい。

1. 必要な経営力を分析する

中小企業の問題の多くは、経営の脆弱性に起因する。これは多くの経営者も認識している。しかしながら、中小企業には多様な形態があり、目指す姿もまた多様である。よって、経営を

⁶事業負債を個人保証することで再起不能に陥る問題について、経済同友会では民事再生法の改正による個人再生の制度化を提言している。「ベンチャー企業による市場の活性化と個人再生」（2007年4月16日）参照。

強化する方向性は一律ではない。老舗企業のように確固たる経営理念の下で、徒に規模を追わず、既存の財・サービスの品質向上を目指すことは強化の一方向である。それとは反対に、上場を目標とするベンチャー企業のように、ビジネスを拡張する「攻め」に向けた組織整備を進めることが経営の強化になる場合もある。大企業の協力企業では、親事業者の経営計画に沿って生産計画を立てつつ、別途販売先の多様化を目指すことが強化になるだろうし、個人商店では事業の存続を主目標に、地域顧客のニーズを掴み、経営の安定化を心掛けることが強化につながるだろう。各々が目指す姿に沿った形で、強化する方向性がより具体的になる。

(1) 「機動性」を活かす

人、カネ、技術・・・いずれも「ないない尽し」の中小企業ではあるが、中小というサイズに由来する強みの一つが、経営の機動性である。規模が小さい故に、経営トップと現場が近い、意思疎通がしやすい、意思決定から実行までが速い、市場への参入・退出がしやすい、大胆な戦略を打ち出しやすいといったことなどが考えられる。また、「一人十色」といわれる程、個別化・個人化が進む市場において高感度な顧客の要望に適合させたり、ニッチ市場の開拓をしたり、時代の半歩先を読んだ商品開発など、小回りの利く対応も強みとなる。実際に市場サイズに見合った企業規模を維持し、「規模の不経済」を起こすことなく、希少な経営資源を利用し、顧客のニーズをしっかりと把握することで成功している事例を見つけるのは難しくない。

大企業では規格化された財・サービスを、適正な価格で大量に供給することは得意であるが、こうした点は不得手であり、その克服に努めている。多くの中小企業では、大企業も経営者が羨望するこうした特徴を十分に生かし切っているだろうか。わが国サービス産業の生産性向上は課題の一つとなっており、近年、高い付加価値を生むようなビジネス・モデルが模索されているところである。上流に遡って顧客ニーズを拾い、相応しい価値を提供するためには、中小企業の特質である「機動性」を活かす努力は重要である。

(2) 経営能力の強化

「AクラスのアイディアとBクラスの経営チーム」と「BクラスのアイディアとAクラスの経営チーム」という二つの会社が存在する場合、ベンチャーキャピタルが投資先を選択する際には、後者の評価が圧倒的に高いという。市場で成功するには、単なる素晴らしいアイディア・革新的な技術だけでは不十分であり、開発資金の確保、市場調査、販路の確保、既存特許の調査等々、クリアすべき課題は数多い。こうした経営上の配慮不足は、技術優位のベンチャー企業が陥りやすい罠の一つであるが、同じことは中小企業全般にも言えることである。

経営者の経営能力にも同じことがいえる。一流の中小企業では、創業経営者が人格的にも、能力的にも、何より事業意欲の面で卓越する場合が多い。経営者の魅力、カリスマによって企業価値を向上させている。しかし、他に代替できないほどの存在になると、逆に企業の継続上重大な支障になることも珍しくない。企業として組織的な経営能力の強化は不可欠である。

(3) 企業規模に伴うデメリットの克服

中小企業の弱点は、経営資源（人材、技術、資金、知名度等）の不足である。中小企業経営者は、自社の弱みを意識しつつ、強みを十分に認識した経営方法を常に問い続ける必要がある。経営の実情に応じて、「強みを更に伸ばす」方向に進むのか、それとも「弱みを克服する」対応を目指すのか、あるいはその両方を目指すのかを明確にする必要がある。その上で、外部に必

要な支援策を求めるようにすれば効率的である。

ただし、強み・弱みに表れる特徴は表裏一体でもある。例えば、企業規模の追求は、従来持っていた強みを失い、経営のリスクを一層高める可能性もある。企業の成長過程において、それまで機能していたマネジメント手法が全く通用しなくなり、経営危機を招くような事例はよく見られることである。

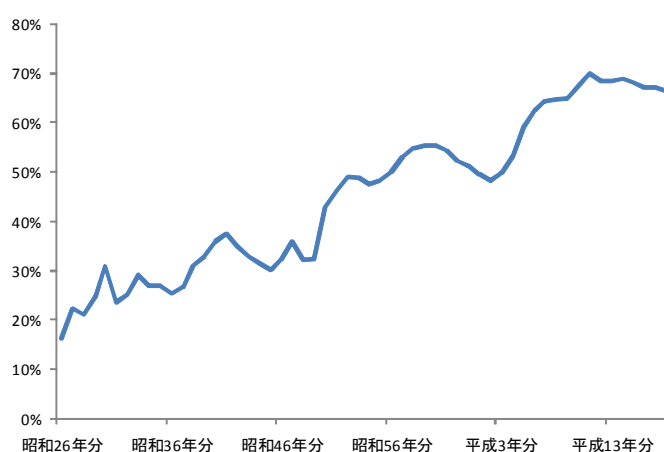
2. 経営品質の改善：約7割もの法人⁷が「欠損法人」の理由を考える

中小企業の多くが赤字に陥っており、活性化が叫ばれる理由の一つとなっている。確かに税務統計の推移をみると、好不況の波があるとはいえ、欠損法人（赤字法人）の割合は年々増加しており、その中でも中小企業（特に小規模企業）の赤字割合が高い。企業の存在は資本主義経済の発達にとって重要な役割を果たし、国民経済上不可欠であると考えられる。しかし、現状で赤字法人が約7割を占めていることには違和感がある。これをどのように考えるべきか。

経営上、赤字が続けば企業は存続できないし、内部留保を蓄積できなければ経営が不安定になる。年々赤字法人の比率は上昇し、中小企業の数も減少⁸傾向である。わが国中小企業の経営の脆弱性がこの数字に表れている可能性がある。今般のように世界的な需要減少は赤字の原因の一つである。また、市場競争が十分に行われていれば、自ずと大きな利益は出せない。しかし、景気変動による赤字であれば好況期には黒字企業が増加してもよいはずで、市場が競争的であれば、企業の新陳代謝によって赤字企業ばかりが年々増加することもないだろう。

他方、業績悪化以外の理由について、例えば個別企業において、一時期の投資の影響や経費が大きかったという理由もある。外見だけからは約7割の企業の赤字の理由が判別できない。この問題を、景気や競争環境の他に、個々の企業における利益を出すことへのインセンティブという観点から考えてみることにしたい。

図表3：欠損法人（赤字法人）割合の推移 昭和26年～平成18年（1951年～2006年）

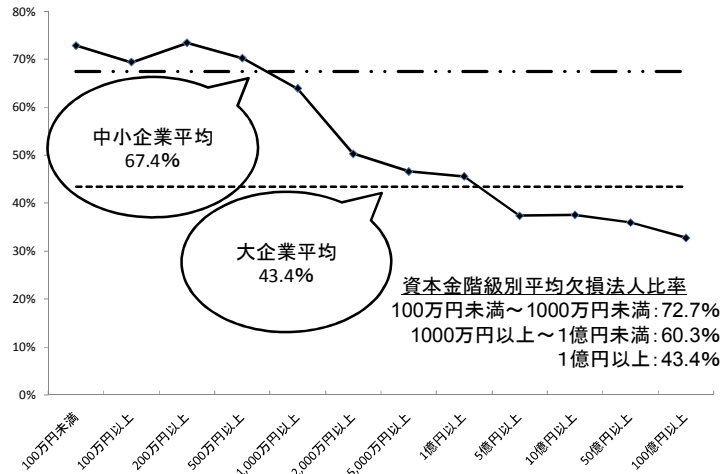


出典：国税庁 会社標本調査結果 長期時系列データより作成

⁷ ここでは法人のみを扱い、個人事業主（所得税）は扱っていない。

⁸ 1999年に約484万社あったのが2006年に約420万社に。（約13%減少、中小企業白書の数値から引用）

図表4：資本金階級別の欠損（赤字）法人割合



出典：平成19年度分会社標本調査 税務統計から見た法人企業の実態（国税庁）より作成。
 このグラフでは中小企業の定義を「資本金一億円未満」としている。

（1）弱いコーポレート・ガバナンス

多くの中小企業では、積極的に利益を出すプレッシャーを受ける機会が少ない。特に小企業であれば、「利益を出さなくても家族で食べていければ十分」という事情もある。コーポレート・ガバナンスの面から二点ほど述べたい。

第一に、上場している企業に比べ、中小企業では株式保有を通じた外部のモニタリングが緩い。非公開会社で、経営者がオーナーを兼務する場合には外から配当を求められない。また、利益を出さないように役員報酬（費用項目）を工夫することで税制上得をする場合もある。

第二に、株主以外のステークホルダー（利害関係者）の関心の相違である。大企業は、配当政策、従業員対策など国民から注視されることが多いが、個別の中小企業ではそれほどの関心を持たれない。また、大企業だと従業員の賃上げ要求も強いが、中小企業の場合には大企業ほどの要求額にならないことが多い。金融機関は中小企業の財務状況や経営状況に関心を持つが、継続的な取引を望む場合、一時期高い利益を出すことよりも、コンスタントに赤字にならない程度の利益を出す経営体質のほうが重要となる。

利益を出すことへのプレッシャーが弱いことは、経営の自由度が高いことも意味する。しかし、「利益を出し、納税し、雇用を創出・維持する」という、経営の中で実現する基本的な企業の社会的責任（CSR）の意識を経営者に薄れさせる。また、特に経営状況が悪化しない限り、現状維持が順当な選択となるので、積極的に経営革新に臨むインセンティブを持ちにくい。

（2）企業規模も利益も、「小さいまま」のほうが有利

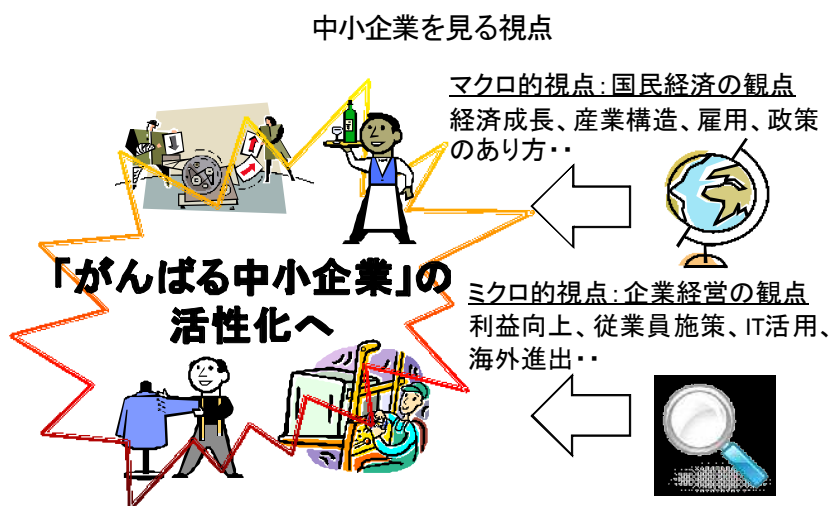
現行の法制度や税制において、中小企業の要件を満たす限りは、各種支援策や優遇を受けることが可能である。経営が悪化しても安価な公的支援策を利用できる。他方、順調に成長して中小企業の定義を満たさない規模になると、優遇はゼロになる一方、法律に基づいた様々な義務が発生する。冒頭に述べた中堅企業の問題はここにある。

そうしたデメリットを考慮した上で、経営者が「あえて危険を冒して規模を追わない」もしくは「利益を蓄積しない」、「資本金・従業員を増やさない」という判断は、個別の中小企業の

「がんばる」姿勢と矛盾しないし、合理的である。しかし、法制度や税制によって健全経営が歪められてしまう点は問題といえる。一つ間違えば、多くの企業の弱体化を招来する。わが国の法人の税負担は先進国の中で最も重い水準である。約7割が欠損法人ということは、残りの約3割の黒字企業が重い負担をしている。国際競争上、大変な負担を負うことになり、わが国経済全体にも影響を与える「合成の誤謬」が生じている可能性がある。税理論の立場から、そもそも法人所得への課税を批判する意見⁹があることは理解しているが、現行税制上は望ましい姿ではない。また、「経営リスクを負う代償として赤字決算¹⁰」という一部の中小企業経営者の意見も承知している。しかしこうした主張に対して、所得が全額捕捉される給与所得者が不公平感を持つことはやむを得ず、制度に対する社会の不満が募る遠因となる場合もある。制度的に利益を出すことへのディスインセンティブの問題が生じる可能性を述べたが、その周辺には様々なセンシティブな問題が存在することを理解しておきたい。

Ⅲ. 提言：危機の今こそ、あえて中長期の視座を大切にする

中小企業政策の二つの目的（セーフティネット、金の卵を産む企業支援）を、情勢に合わせて施策の比重を変化させ、社会的な摩擦を最小限に抑えつつ、わが国の企業並びに産業構造の転換が常に進展していくことが理想である。そうした好循環が、わが国経済全体の強化だけではなく、不況期の政策コストを最小限に抑えることにもなる。好況期と不況期のいずれの時期においても、時代の半歩先を見据えた準備をする必要がある。そのように考えると、危機の最中にある現在は、企業としての生き残りと同時に、次なる飛躍に向けた下地作りをしておく必要がある。本提言では、中長期の視座を中心にして、中小企業支援のあり方についてミクロ的な視点（利益向上、従業員施策、ITの活用・・・）とマクロ的な視点（経済成長、産業構造、雇用・・・）から考えることにする。



⁹ 法人擬制説（＝会社を個人の集合体とする考え方）の立場から、法人所得に法人税を課し、さらに個人の配当所得に所得税を課すことが二重課税とする意見がある。

¹⁰ 役員報酬を高めに設定し、必要に応じて会社への貸付資金、もしくは増資を行う。

提言1：ミクロ面 個別企業の経営力を強化する

(1) 経営者として自らの経営ビジョンを掲げる

目指す経営の姿によって強化の方向性は異なる。一旦、方向性が明確になれば、企業として取るべき方策も具体化する。ビジョンや理念はその土台となる。経営ビジョンを描くのは個々の中小企業経営者の役割である。ある経営者は「自社の夢を語れない経営者は失格」、「経営者はロマンチストであるべき」と言い切る。必ず実現するというビジョンを描かなければ意味がない。対外的にも企業として目指すところを説明できるようにすることは、長期的な発展を目指す企業に必要な作業の第一歩である。

加えて、ビジョンを単なる「お題目」にしないために、経営者にはその実現に向けた戦略を構築する構想力も必要となる。その構想力は経営者個人個人の経営能力に裏付けされる。全社でビジョンと戦略が共有されることで、従業員に求められる役割と必要な能力開発も明確になる。これが実現できれば、中小企業ならではの「全員参加型経営」が可能となる。

経営能力は一朝一夕に身につくものではない。経営者になる前からの経験に加え、日々の研鑽が不可欠である。近年は経営大学院の数は増えてきたが、多忙な経営者が真摯にレベルアップを目指す場が足りない。この点については、後述する支援のあり方でも触れたい。

(2) 従業員のレベルアップを図る

経営者だけでなく、従業員の能力向上もまた重要である。企業の持続的な発展や競争力の強化は、従業員力なしには語れない。従業員のスキルやナレッジは本人の「やる気」次第でどのようにも高めることができる。そのため、従業員が働き甲斐がある企業にすることや、従業員のモチベーションを高めることは、経営資源が不足する中小企業経営者にとって重要な課題の一つである。中小企業の中でも優良企業では、卓越した技術や能力を保持するだけでなく、従業員のやる気を大いに促すような仕掛けを持つ場合が多い。

従業員には、より市場価値の高い能力を持ちたい、実績を誇れる仕事をしたい、顧客から感謝されたいなどの様々なモチベーションがある。カネとポストだけで人が動くような時代は終わっている。経営者の重要な仕事の一つが、従業員のモチベーションの所在を探ることである。

新入社員の入社動機についてのアンケート調査結果を見ると、従業員規模が小さい企業の場合、経営理念、組織風土、人的資源などが重視される傾向がある。他方、従業員規模が大きい企業の場合、会社基盤、ブランド、事業内容、制度待遇といった点が重視される傾向が見られる。このように、同じ新社員であっても、企業規模によって志向は相当に異なる。中小企業の場合、自らの持つ長所の発揮に努めつつ、従業員のモチベーションの所在をよく掴んだ上で、経営力の強化に努める必要がある。

また、新入社員の調査とは別に、既に働いている従業員のアンケート調査をいくつか見る限りにおいて、中小企業で働く従業員の満足度は必ずしも低いわけではない。給与などの待遇面で大企業に太刀打ちできなくても、中小企業には働く場としての魅力がある。例えば、仕事の融通が効きやすい、若いうちから責任あるポジションに就けることなどはポイントである。若者気質を嘆く前に、働く場としての魅力をいかにアピールし、向上していくかは、中小企業側が取り組むべき課題の一つである。

図表5：従業員規模別 新入社員入社動機

500名以上：会社基盤、ブランド、事業内容、施設環境、制度待遇を重視

500名未満：理念戦略、仕事内容、組織風土、人的資源を重視

	～100名	～500名	～1000名	1001名～	
会社の財務状態や顧客基盤が安定していること	3.27	3.43	3.50	3.83	会社基盤
自社の話題性や知名度があること	2.52	2.98	2.88	3.42	ブランド
市場において自社の商品サービスが浸透していること	2.85	3.15	3.20	3.52	
会社の理念に共感できること	4.14	4.13	3.90	3.87	理念戦略
企業理念やビジョンが社員に浸透していること	3.58	3.71	3.36	3.41	
会社の営んでいる事業に優位性があり成長性や将来性があること	4.03	4.11	4.14	4.11	事業内容
会社の営んでいる事業に社会的に影響があり、社会的意義や貢献感が感じられること	3.93	3.99	4.07	4.10	事業内容
仕事を任せられる裁量権の範囲が広いこと	3.49	3.53	3.45	3.32	仕事内容
仕事をする中で、どこでも通用するような専門能力が身につくこと	3.66	3.54	3.52	3.49	仕事内容
社内に革新・創造的な社風があること	3.65	3.57	3.40	3.35	組織風土
社内の上下関係が薄くフラットな社風があること	3.43	3.41	3.27	3.16	組織風土
経営トップや経営陣が魅力的であること	3.75	3.66	3.36	3.26	人的資源
魅力的な上司や先輩が社内にいること	3.95	3.83	3.74	3.62	人的資源
研究施設や開発環境が充実していること	2.86	2.96	3.10	3.23	施設環境
勤務地が事業活動に適した場所にあること	3.26	3.33	3.37	3.45	施設環境
給与水準が高く休日休暇制度も充実していること	3.39	3.55	3.63	3.83	制度待遇
能力を高める研修制度や会社への提案制度などが充実していること	3.39	3.59	3.52	3.77	制度待遇

出典：2009年度「ワークモチベーション調査（新入社員版）」最終報告書 株式会社リンクアンドモチベーション

調査対象：2009年度入社の新入社員で、同社実施の新入社員研修受講者

対象合計人数：3,204名（男性2,165名、女性993名、未回答46名） 調査期間：2009年3月～4月

（3）経営資源の不足を補う

中小企業は収益力を強化するために、顧客ニーズの把握、新たな市場分野への挑戦、コア・コンピタンスの見直しなどに常に気を配る必要がある。そうした対応のため経営資源の組み換えを行う際には合理的な判断が必要となる。自社に存在しない外部資源（人、カネ、技術・・・）を選択的に活用したり、うまく連携できたりすれば、他社との競争上で優位に立つ。外部資源の活用は、経営資源が不足する中小企業で不可避の課題である。他方、経営の管理要素が増えることにもなるため、取り組みが容易ではない面もある。これは支援を効果的に利用するに当たって、どれだけ時間と知恵をかけられるかという競争になる。

ITは経営資源の不足を補うツールになる。時間・コストの削減ばかりでなく、調達や情報収集、顧客視点のビジネス創造、販売ルート確保まで、経営の幅広い面で役立つ。機動性の高い中小企業は、革新的なビジネス・モデルのイノベーターとしても期待されている。

しかし、実際は期待されたほどITは導入されていないし、利用される場面も限定されている。ITで経営革新を実現した企業は少数である。いくつかの成功事例では、経営者がビジネス・モデルの全体最適に向けた仕組みを設計し、業務に応じたITの活用方法についての的確に判断している。近年、中小企業のIT利用の成功事例が詳らかに公開されている。わからないからといって他人任せにせず、「がんばる」意識でよく見れば、有用なヒントは得られる。

ASPやSaaS¹¹の登場により、ビジネス向けのITツールが安価に利用できるようになったが、まだ十分に浸透していない。技術的な成熟と使い勝手の向上により、利用者数が増え、その結果として生産性が向上することが期待される。

¹¹ ASP (Application Service Provider)、SaaS (Software as a Service)：ネットワークを介してソフトウェアやIT機器の機能を提供する手法。

提言2：マクロ面 支援の死角・盲点を補う

(1) 「がんばる中小企業」の応援の仕方

不況期の支援は一般の理解を得やすい。ただし、過大な支援やタイミングの見誤りは、企業のみならず市場を劣化させる。個人の社会保障の重点が「福祉から就労へ」と徐々に移行する中で、中小企業についても同様の観点での検討が必要である。すなわち、単に与える支援ではなく、自ら積極的に働いて利益を出すような経営にする必要がある。そのためには、まず既存の支援施策の効果を都度測定する必要がある。中小企業施策は無数にあるが、費用と便益が見えにくいことは問題である。不況時であれば雇用維持への貢献度、好況期であれば、生産性がどれだけ向上したか、税収増が何円あったかという数値で把握できることが重要である。

各種施策が存在することで、利益を出すインセンティブを歪めていないかという点で検証が必要である。これに対しては、全ての法人所得への課税をゼロにしつつ、平時は一切の中小企業の優遇を廃止するという議論もあるが、様々な条件が整備されなければ現実的ではないし、政治的な反発も強いだろう。税に限れば、中小企業と認定される資本金基準を、1億円以下から例えば3億円以下と大幅に引き上げる。資本蓄積に歪みを与えず、資本増による効果（例：経営安定、対外的な信用増）も得ることにつながる。企業経営者の道義心に訴えるのであれば、永年の納税に対する企業への顕彰・叙勲なども考えられる。

もう一つ重要なのが、ガバナンスの強化である。社会保険未加入事業所は従業員への不利益となるばかりでなく、企業の競争条件の均等化に資しないので、実施府省は厳しく指導する必要がある。また、大企業はCSR調達の強化によって、協力企業にも社会的責任を負った経営を求める必要がある。中小企業側としても、自主的にガバナンス不足の陥穽に陥らない努力として、例えば運営コストの低い経営諮問委員会を設置するなどの試みが必要である。

(2) 中小企業のビジネスマインドを考えた支援を実施する

中小企業の経営を改善するための支援策¹²は数多く用意されている。政府・自治体のみならず、取引先金融機関、各種コンサルタントなどが有償・無償で用意している。支援の内容も、情報提供やアドバイスといったことから、金融的支援、人材研修や工業用地の紹介・販売、海外進出まで、非常に広範であり、また細分化されている。

真剣に経営革新に取り組みたい企業には「渡りに船」のはずであるが、特に公的支援の成功例が伝えられる機会は少ない。むしろ「支援」ばかりが先に立ち過ぎて、肝心の中小企業側のニーズに合致せず、支援にならない事例を見聞することが多い。結論からいえば、支援側が中小企業を「顧客」として対峙しているか否かという点に尽きる。

問題の第一は、施策のスピード感である。近年、公的機関の意識が民間企業並みに近づきつつあることは評価するが、その一方で、「省事（＝やらないでも良いことを省く）」の意識はまだ薄い。支援に際して、記入が面倒な書類を大量に提出させるなど利便性に問題が残る。ビジネスはスピードが勝負であり、支援を受けるまでに時間も手間がかかるようでは、やる気に満ちた中小企業経営者のマインドに合致しない。税金を使った予算の適正な執行¹³は重要であるが、そうした問題を抱えたままでは施策の効率性は向上しない。

¹²例えば、中小企業庁「中小企業施策利用ガイドブック」（全193ページ、無料）で各種施策が紹介されている。

¹³「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」で定められている。

問題の第二は、支援に関わる当事者の利益の相違である。活性化の指標としては、最終的には経営上の数値（赤字削減、利益率上昇）の改善が考えられる。数値目標は立てにくい場合もあるだろうが、そうした目標がなければ公的支援の場合は支援が自己目的化しかねない。また、民間事業者の場合、「支援」がビジネスであり、当事者が求める支援の「効果」までは目が届かない場合も多いという。支援側と真の Win-Win 関係や、信頼関係が構築できなければ、「善意の押し売り」や「形だけの支援」となりかねない。先述の中小企業経営者のレベルアップもこの問題に帰結する。支援は数だけでなく質も重要である。個別企業のモチベーションを考慮し、顧客視点での「お役立ち度」を向上させる努力が不可欠である。

(3) 府省横断の連絡会議を設置し、実態に即した政策を行う

中小企業とは企業規模のみに基づく総称に過ぎず、全貌を掴むのは容易ではない。しかし、多くの法令で中小企業は例外扱いとされたり、反対に中小企業だけを対象にした法律が制定されたりするなど、企業組織としての対応の困難性を配慮して、行政上・法律上は一般の企業とは区別される場合が多い。企業数では圧倒的多数が中小企業であるが、例外措置が多くなることで、本当に効率的な行政が実施されているか否かについては再検討する必要がある。

中小企業支援は経済産業省・中小企業庁だけで行われているわけではない。自治体でも商工行政の一環の中で行われており、厚生労働省や自治体が行う職業訓練・人材育成事業の多くは中小企業向けである。施策の効率的な実施には、その基礎となるデータが欠かせない。

しかし、現状では中小企業経営に関するデータが不足しており、実態が不明な部分も多い。例えば赤字法人が約7割存在する理由について実証的な研究を目にする機会は少ない。理由の一つは税務データが非公開だからである。経営実態の一部が把握されないままに企業支援が実施されており、既に非効率が生じている可能性もある。現在、行政記録の活用について検討されているが、効率的な行政とプライバシー確保の両立を前提に、データの公開・活用を進めるべきであり、赤字法人が多数存在する理由についても検証が必要である。

データの把握と合わせて、既存の施策の見直し、特に中小や企業という「枠」も見直す必要がある。先述のように、社会保険未加入事業所は厳しく指導すべきであるが、総務省の行政評価・監視の勧告¹⁴によれば、厚生年金保険で3割程度の事業所が漏れている可能性があったという。そこまでの欠損があるとすれば、加入義務対象者¹⁵の設定の点で問題があったと考えるべきである。データの把握と合わせて、行政事務の効率性、国民の公平性、制度の信頼性という観点から、各制度について全体的な見直しをする必要がある。

結局、こうした問題は縦割行政の弊害の一つで、実態の把握を欠いたまま、各々の府省で都合良く制度設計している可能性が高い。中小企業に関して府省横断で連絡会議を開催し、各部署に偏在する情報を集め、必要に応じて新たな調査を実施し、実態を解明する必要がある。そうして得た情報に即して、府省間で整合する政策、効率的な行政を進めていく必要がある。

¹⁴ 厚生年金保険に関する行政評価・監視（評価・監視結果に基づく勧告）（2006年9月15日）。その後、改善措置が実施されている。

¹⁵ (1) 法人事業所（経営者・従業員）(2) 常時5人以上の従業員が働いている個人事業所（従業員のみ）。

■中小企業を中心にした府省等との関係

経済産業省、中小企業庁：中小企業振興・支援の企画、実態の把握

中小企業基盤整備機構、日本政策金融公庫など：支援実施機関

厚生労働省：職業訓練、社会保険（厚生年金保険、健康保険）、労働保険（雇用、労災）

財務省、国税庁：法人税制、納税業務・記録

法務省：会社法

総務省：地域経済、地方税（法人住民税、法人事業税）、事業所・企業統計調査

日本銀行：地域景況、マクロ景況への影響、金融政策の方向性

おわりに

危機は自らの存続が問われる厳しい局面でもある一方で、経営上の根本課題に着手する好機にもなる。それに加えて、歴史に名を残す名経営者の多くは、経済情勢の悪い時に、嵐の過ぎ去るのを待つだけではなく、次の機会を確実に捉えるべく準備をしていた。「ピンチをチャンス」とするのは、経営者の心掛け次第である。経営にいつも同じ「正解」があるわけではなく、その時代に相応しい解を、自社の企業理念と戦略の中で常に求め続けるしかない。

最近、堅実な経営を続ける中小企業がメディアに取り上げられる機会が増加している。世界的な評価を受ける企業、国内で圧倒的シェアを持つ企業、他に類を見ない技術・圧倒的な高品質などが次々に紹介されている。多くは知名度が低いこともあり、読者の新鮮な驚きを誘う。国・自治体や経済団体では、こうした優良中小企業を積極的に紹介・顕彰する試みが増加している。経営者・従業員の励みになるばかりではなく、他の企業が発奮する機会にもなる。単に経営上の数字の改善だけではなくて、魅力ある経営が各地で行われ、明るい話題が数多く発信されることは、中小企業全体の活性化に資することになる。

中小企業基本法改正から10年を経過した今、新たな見直しの時期¹⁶を迎えている。単なる規模による把握のみならず、経済情勢における国の役割の違いを明記し、真に「がんばる中小企業」を効率的に支援する方法について検討していくべきである。

以上

¹⁶改正時の附帯決議に「今後とも中小企業者の範囲に係る基準を含め、十年程度を目途に本法の見直しについて柔軟に対応すること。」（1999（平成11）年11月16日 衆議院商工委員会）と記されている。

2009年6月29日

2008年度中小企業活性化委員会

(敬称略)

委員長

鈴木登夫 (日立物流 代表執行役社長兼取締役)

副委員長

足立直樹 (凸版印刷 取締役社長)

伊藤俊明 (ジャフコ 取締役社長)

尾原蓉子 (IFI [(財)ファッション産業人材育成機構] IFIビジネス・スクール 名誉学長)

田沼千秋 (グリーンハウス 取締役社長)

西澤宏繁 (東京都民銀行 相談役)

松井忠三 (良品計画 取締役会長)

委員

堆誠一郎 (宝印刷 取締役社長)

飯村慎一 (光陽電気工事 取締役社長)

池田彰孝 (SMK 常勤監査役)

井手祥司 (コア 取締役相談役)

伊藤秀俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

井上雄二 (リコー 常任監査役)

井口武雄 (三井住友海上火災保険 シニアアドバイザー)

井口弘子 (ユアサM&B 取締役)

岩部金吾 (文化シャッター 取締役会長)

大岡哲 (リョービ 取締役)

大河原愛子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大久保和孝 (新日本有限責任監査法人 パートナー)

大橋光博 (MRI 代表取締役)

岡田良二 (久米設計 取締役専務執行役員)

河合輝欣 (ユー・エス・イー 取締役会長)

川本昌寛 (シェルパ・インベストメント 代表取締役)

岸田勝彦 (ヤマハ 特別顧問)

木村剛 (フィナンシャル 取締役社長 CEO)

小泉周一 (千代田商事 取締役社長)

小林茂 (ノードソン 取締役社長)

佐藤葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)

佐藤博之 (ダイビル 取締役社長執行役員)

篠田紘明 (バンテック 取締役会長)

渋澤健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

清水雄輔 (キッツ 最高顧問)

高野和夫 (日立キャピタル 顧問)

谷口恒明 (日本生産性本部 理事長)

田部井 昌 子 (関塾 取締役会長)
富 田 純 明 (日進レンタカー 取締役会長)
中 舘 亨 (グリーンハウス 取締役専務)
長 原 道 徳 (エム・ディコーポレーション 代表取締役)
中 村 清 次 (日本銀行 政策委員会 審議委員)
畑 川 高 志 (アメリカン・アプリーザル・ジャパン 取締役会長・CEO)
林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)
平 岡 昭 良 (日本ユニシス 上席常務執行役員)
平 野 哲 行 (平野デザイン設計 取締役社長)
古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)
古 橋 和 好 (ムラヤマ 専務取締役)
松 尾 雅 彦 (カルビー 取締役相談役)
松 村 茂 (オーヤラックス 取締役会長)
松 室 哲 生 (学生情報センターグループ 特別顧問)
水 上 博 和 (アドヴァンウェルスマネジメント 代表取締役)
宮 下 永 二 (フェリック 取締役社長)
村 上 雅 彦 (ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ信託 取締役社長)
山 村 和 子 (セブンサービス企画装飾 代表取締役)
横 山 隆 吉 (不二工機 取締役社長)
吉 田 雅 俊 (日税ビジネスサービス 取締役社長)
米 村 紀 幸 (中小企業診断協会 顧問)
若 山 健 彦 (アセット・インベスターズ 特別顧問)
渡 邊 佳 英 (大崎電気工業 取締役社長)
鰐 渕 美恵子 (銀座テーラーグループ 取締役社長)

以上 58 名

事務局

永 井 卓 (経済同友会 政策調査第1部 部長)
松 本 岳 明 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)