

日本の中小企業の経営課題と持続可能な成長に向けて

櫛田 麻衣

はじめに

中小企業は日本の全企業の約 99.7%を占め、従業者数約 4700 万人のうち約 7 割にあたる 3300 万人が働いている。中小企業には人材確保、賃金などの労働環境や大企業からの下請に関して課題があるため支援を行い、中小企業の雇用や成長を支えることが重要である。

本稿の第 1 節では、中小企業の役割とこれまで取り組まれてきた政策について取り上げ、中小企業支援の必要性を考察する。第 2 節では、中小企業の経営者が抱えている課題について分析する。第 3 節では、多様化している中小企業経営の課題解決のためにどのような支援が行われているのか事例とともに取り上げる。第 4 節では、課題や政策を踏まえた上で、賃上げの視点から日本の雇用を支える中小企業の成長に向けて考察する。

中小企業経営者が抱えている課題を分析し、その課題を解決するために行われている支援政策を具体的な取り組みとともに、地域の人々の雇用の場となっている中小企業の持続可能な成長について考察していく。

第 1 節 中小企業の役割と政策変遷

1.1 中小企業とは

中小企業の範囲は中小企業基本法により業種別に定められている。業種によって差があるが、「資本金額」、「常時雇用する従業員の数」のいずれかで基準を満たせば中小企業に当てはまる。表 1 より例えば、製造業・建設業・運輸業では、「資本金の額または出資の総額」が 3 億円以下または「常時使用する従業員の数」が 300 人以下となっている¹。ただし、中小企業基本法は、中小企業政策における基本的な政策対象の範囲を定めた原則であるため、法律や制度によって中小企業として扱われる範囲が異なることがある。

そして、表 2 から日本における中小企業の構成比は全企業の約 99.7%、常用雇用数は約 65.6%、従業員総数は約 69.7%という割合になっている。さらに、中小企業のうち小規模企業は、全企業の約 84.5%、常用雇用数は約 12.4%、従業員総数は約 20.5%の割合になっている²。このことから、小規模企業の企業数は約 84.5%と高くなっているが、常用雇用数や従業員数の割合は低くなっていることから、中規模の企業が雇用の創出や雇用の場の提供の役割を担っていることが分かる。中小企業の常用雇用数と従業員総数を比較すると、約 600 万人、大企業では約 14 万人の

¹ 中小企業庁（2025a） p. 12.

² 中小企業庁（2023）。

差があり、中小企業ではパートやアルバイトなどの非正規雇用として働いている人が多いと考察する。正規雇用として安定した雇用を増やすことも重要だと思われる。

表1 中小企業の定義

業種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
1.製造業・建設業・運輸業 その他の業種（2～4を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
2.卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
3.サービス業	5000万円以下	100人以下	5人以下
4.小売業	5000万円以下	50人以下	5人以下

（出所）中小企業庁（2025a）より筆者作成。

表2 規模別企業数・常用雇用数・従業者数

中小企業				大企業		合計
		うち小規模企業				
企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数
336万4891	99.69%	285万3356	84.54%	1万364	0.31%	337万5255
常用雇用数	構成比	常用雇用数	構成比	常用雇用数	構成比	常用雇用数
2714万3912	65.58%	513万1185	12.40%	1424万7039	34.42%	4139万0951
従業員総数	構成比	従業員総数	構成比	従業員総数	構成比	従業員総数
3309万8442	69.71%	972万5922	20.48%	1438万4830	30.29%	4748万3272

（出所）中小企業庁再編加工「総務省・経済産業省 2021年経済センサス—活動調査」より筆者作成。

このことから、中小企業は資金や従業員数といった中小規模性により、大企業に比べてより競争の激しい分野で存立しなければならないため不利であると考えられる。大企業の存立分野の特徴は、規模の経済性を発揮することができ、需要が大きく同質的で安定していることである³。一方、中小企業の存立分野の特徴は、資本が少なく、規模の経済性の発揮余地が相対的に小さいということである。規模の経済性の発揮余地が小さいとは、需要が小さい、需要が均質化しない、多様で変化が激しい、需要が地理的に分散している、これらが組み合わさっている場合である⁴。よって、中小企業は資金調達の面で大企業に比べて不利であること、競争的な市場を維持するこ

³ 渡辺（2022）p. 80.

⁴ 渡辺（2022）pp. 80-81.

とが必要であることといった理由で、中小企業の金融市場での不利を是正する政策や、変化の激しさへの迅速な対応するための創業支援などが必要である⁵。これまで日本では中小企業に対してどのような支援政策が行われてきたかについてみていく。

1.2 戦後（1940年代後半から1950年代前半）の経済民主化型中小企業政策

1948年に中小企業庁が開庁し、日本での中小企業政策が本格的に始まった。黒瀬（2022）は戦後（1940年代後半から1950年代前半）の中小企業政策を「経済民主化型中小企業政策」としている。敗戦後の中小企業は日常生活用品の生産に転換し経済の主役になっていたが、重要産業へ資材や資金を優先投入する重要産業復興策が始まったため、資材難、資金難に陥った⁶。そのため、まず政府は1948年に「中小企業設置法」を制定した。この法律では、経済力を分散させ、取引関係が対等で参入が自由な市場をつくり、不平等を是正することが目指された。戦後の日本を統治していた連合軍によって財閥解体が行われ、「中小企業設置法」でも財閥解体を維持し、中小企業の発展が目指された。さらに1947年には、「独占禁止法」が制定され、企業集中やカルテルが禁止された⁷。

そして、中小企業の資材難や資金難に対応するために、中小企業専門機関を充実させる金融対策が行われた。民間では、主に中小企業を顧客とする相互銀行（1992年に廃止された）や地域の中小企業や住民が会員となり地域社会の利益を優先する信用金庫が1951年に発足した。政府系では、中小企業の金融円滑化を図る商工組合中央金庫や中小企業、農林水産業者、国民生活に関わる資金調達を支援する国民金融金庫の貸付け資金源が拡充された。加えて、1953年に中小企業向けに長期資金を貸し付ける中小企業金融公庫が発足した。さらに、1950年に「中小企業信用保険法」により、中小企業などが金融機関から事業資金を借りる際に、信用保証協会が公的な保証人となって融資を受けやすくする信用保証制度も整備された⁸。

1950年代前半は金融対策などが充実したが、政策基調は変化していった。大企業体制が復活したため1953年に「独占禁止法」が改正され、不況カルテルや合理化カルテルが容認されたり、一定の取引分野における競争を制限する企業結合規制が緩和されたりしたことで経済民主型の中小企業政策の基盤は沈下した⁹。経済民主型中小企業政策は中小企業を経済力集中への対抗力として、大企業と並ぶ経済主体と位置付けられていたが、実際には中小企業に対して適切な資源配分は行われなかった¹⁰。敗戦後の日本には中小企業を経済民主主義の担い手として育成する改革の動きの一方で、中小企業を大企業体制構築のための踏台にしようとする動きがあったことが原因の1つだとされている。具体的には、重要産業復興策、朝鮮特需の大企業への集中などが

⁵ 渡辺（2022）p. 82.

⁶ 黒瀬（2022）p. 314.

⁷ 黒瀬（2022）p. 315.

⁸ 黒瀬（2022）p. 317.

⁹ 黒瀬（2022）p. 318.

¹⁰ 黒瀬（2022）p. 318.

挙げられる¹¹。

経済民主型中小企業政策は挫折したが、取引が対等な市場の形成を目指すことは次に説明する1950年代後半以降の中小企業の発展につながっていると考えられる。

1.3 高度経済成長期（1950年代後半から1970年代前半）の中小企業産業高度化政策

1955年に高度経済成長が始まり、戦後復興は達成され、日本経済の課題は完全雇用と重化学工業化に移行した。そして、中小企業は規模が小さく企業数が多すぎる「過小過多」、さらに「多産多死」の状況にあり、過度な競争や倒産・廃業の問題を抱えていた。加えて、中小企業の雇用問題は日本経済の二重構造問題として認識されていた。二重構造問題とは、「雇用構造において一方に近代的大企業、他方に前近代的な小零細企業・農業が両極端に対立し、中間の比重が著しく少ない。いわば一国のうちに、先進国と後進国の二重構造が存在するのに等しい。」という問題である¹²。つまり、大企業と中小企業の格差が大きいということである。大企業と中小企業には所得や労働時間の格差だけでなく、製造可能な製品の質や量の違いによる利益格差も問題視されていた。よって、中小企業の行き過ぎた競争や大企業の圧迫に対応するため、1957年に「中小企業団体法」が制定され、同業者同士が業界全体の改善や発展を目的とした商工組合制度が設けられた。政府は組合員以外の者に対して、組合への加入命令を行うことができる規定も設けられた¹³。

次に、1950年代前半から、下請代金の支払い遅延などの下請問題が悪化し、大企業による中小企業に対する圧迫が社会問題化した。政府は「独占禁止法」で対応しようとしたが効果がなかったため、1956年に「下請代金法」を制定した。これは下請代金支払遅延など、親事業者が違反した場合に公正取引委員会は是正を勧告、従わない場合は公表するというものである。しかし、実効性が薄かったためその後、強化改正が行われた¹⁴。

さらに、1960年になると、国際競争力の強化と産業構造高度化（重化学工業化）が目指され、1963年に「中小企業基本法」が制定された。中小企業基本法では、究極の目的を産業構造の高度化と国際競争力の強化、具体的目的を中小企業と大企業の格差是正と置き、施策として「事業活動の不利補正」と「中小企業構造の高度化」の2つに分けて実施した。「事業活動の不利補正」とは、大企業と中小企業の不利是正策のことである。中心となった施策は「中小企業構造の高度化」であった。過小過多の構造にある中小企業の規模を拡大しなければならないが、中小企業単独での拡大は時間がかかるため、合併や集団化といった集約化に重点が置かれた¹⁵。具体的には1963年に「中小企業近代化促進法」の制定、「中小企業高度化資金制度」が実施された。「中小企業近代化促進法」は、中小企業の生産性の向上が産業構造の高度化や国際競争力強化を促進する

¹¹ 黒瀬（2022）p. 319.

¹² 黒瀬（2006）pp. 111-112.

¹³ 黒瀬（2022）pp. 320-321.

¹⁴ 黒瀬（2022）p. 321.

¹⁵ 黒瀬（2022）p. 322.

と認められる業種を指定、規模適正化などの目標を立てて、目標に沿った投資を行う中小企業を金融などで支援するものである。一方で、「中小企業高度化資金制度」は中小企業がグループで共同施設、工場団地などを建設する際に低金利で融資するものであった¹⁶。

これらの政策により、中小企業の革新も急速に進み、二重構造の解消も進んだ。中小企業の近代化が進んだことで、1960年代の10年間で中小企業の貸金率は毎年10%以上の上昇を続け、大企業との付加価値生産性格差も縮小した¹⁷。

1.4 バブル崩壊後（1990年代から2020年代前半）の創業・新事業支援政策への転換

1991年にバブル景気が崩壊し、日本経済は長期停滞した。中小企業は下請市場の縮小など既存存立基盤が崩れたことで衰退に向かった¹⁸。1993年に「新分野進出円滑化法」が制定され、中小企業の存立分野の転換が促進された。この法律では、製造業では全ての業種を対象とし、従来の法律では制限されていた印刷業、ソフトウェア業、情報処理サービス業も加えられた。そして、「新分野進出円滑化法」は1999年に「経営革新法」へと移り、全ての中小企業を対象として新製品の開発や新生産方法導入などによる経営向上を支援した¹⁹。

次に1990年代中頃になると、創業・新規事業支援が本格化した。1995年には「中小企業創造活動促進法」により、中小企業と個人が研究開発やその成果を事業化する計画を作成し、都道府県知事の認定を受けると助成措置を申し込めるものである。続いて、1998年には「新事業創出促進法」が制定され、中小企業技術革新制度（日本版SBIR）が導入された。SBIRはアメリカで1982年に法制度化され、省庁の外部研究開発費の一定割合を中小企業に振り分けるものである。各省が技術開発課題を提示し、中小企業が応募し審査を通過すると補助金を受けられる制度であった。

さらに、1999年に「中小企業基本法」の抜本的改正が行われた。旧「中小企業基本法」では先ほど述べたように、産業構造の高度化と国際競争力の強化が政策の究極の目的、中小企業と大企業との生産性格差是正が具体的目的として設定されていた。高度経済成長期には中小企業と大企業の賃金、生産性などの格差が大きい二重構造に陥ってため、この格差を解決することが重要視されていた。それに対して、新「中小企業基本法」は究極の目的を新産業の創出、産業革新による経済活力の強化、具体的目的を「独立した中小企業者の多様で活力ある成長・発展」としていた²⁰。バブル経済の崩壊により、経済の閉塞状態を中小企業の育成により、打開するためであったと考えられる。旧「中小企業基本法」と新「中小企業基本法」は正反対の施策がとられていたことが分かる。例えば、新「中小企業基本法」の創業支援は小さな企業を増やすことであるから、旧「中小企業基本法」の中小企業の規模を大きくしながら数を減らす施策とは対照的にな

¹⁶ 黒瀬（2022）p. 323.

¹⁷ 長山（2024）p. 270.

¹⁸ 黒瀬（2022）p. 330.

¹⁹ 黒瀬（2022）p. 331.

²⁰ 黒瀬（2022）pp. 333-334.

っている。加えて、ベンチャー企業支援は発展可能性の高い中小企業を優先的に支援するもので、生産性の低い企業を底上げする施策とは正反対になっている²¹。

これらの政策の結果としては、実際には開業率は上昇せず、廃業率が上回ったため中小企業数は減少していった。施策のねらい通りにはいかず、課題が残る状況となった。そのため、新しい中小企業を支援するばかりでなく、既存の中小企業を金融面で支援する対策もとられた。すでに 1992 年から 1994 年には政府系中小企業金融機関（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫など）による貸付限度枠の拡大、1998 年には金融機関の貸し渋り²²を受けた中小企業に保証を認める制度などの実施がなされていた。そして、新「中小企業基本法」制定後は 2000 年に「セーフティーネット貸付制度」として一時的に資金繰りを悪化させている中小企業に対する担保免除など一般貸付より優遇した運転資金貸付制度が創設された。合わせて、金融支援以外にも、下請取引の適正化対策も行われた²³。

新「中小企業基本法」の施策は、旧「中小企業基本法」にはなかった創業支援やベンチャー企業支援など新しい視点から中小企業を発展させようとする取り組みであった。しかし、開廃業率の開業率が上回ることは達成できなかった。施策の効果の是非が問われるかもしれないが、バブル経済の崩壊によって倒産した企業の従業員を救ったり、新しく起業して挑戦したいと思う人の後押しをしたりする一助になったのではないかと考察する。中小企業は大企業と比べて資金面や取引上の立場など弱い部分があるため、発展性だけではなく、既存の中小企業への金融面での支援や大企業に優位な体制の改革も同時に行っていく必要があると考えられる。

2010 年代になると、中小企業の発展性だけではなく、資金や人材、取引における制約など中小企業の問題性にも焦点を当てた政策も重視する方針がとられた。2000 年には「中小企業憲章」が成立し、公正な市場環境を整えることが挙げられ、2013 年には「中小企業基本法」が改正されこれまでは対象とされていなかった「経営力強化」の支援が取り入れられた。「経営力強化」とは、有用な知識、技能を持つ人材の育成、財務内容の分析結果の活用、経営能率向上のための情報システム構築などにより経営能力を向上させ、労働生産性を高めることである。例えば、労働生産性向上のための設備投資を支援するための低利融資や補助金支援が行われていた²⁴。

2020 年 3 月から日本でも本格的に流行した新型コロナウイルスの影響で、経営難に陥った中小企業に対して大規模な対策が実施された。中心となったのは、資金繰り支援で日本政策金融公庫や商工組合中央金庫の政府系中小企業金融機関とゼロゼロ融資と呼ばれた民間金融機関による実質無利子・無担保の長期貸付制度の創設が行われた。さらに、企業が従業員を休業させた場合に支払う休業手当の一部を助成する雇用調整助成金に関して、1 人 1 日当たりの助成金の上限額が 8265 円であったのを 1 万 5000 円に引き上げ、休業手当の助成率を中小企業は最大 100%に引き上げるなどコロナ特例措置として実施し、雇用を維持しようとする中小企業を支援した。こ

²¹ 黒瀬（2022）p. 335.

²² 貸し渋りとは、金融機関が本来は融資をしても問題ないと考えられる企業に対しても融資控えや条件を厳しくして融資に消極的になることである。

²³ 黒瀬（2022）p. 337.

²⁴ 黒瀬（2022）p. 342.

のほかにも、売上減少に直面した中小企業が新分野展開や業態の転換などで事業の再構築を行う補助金の給付も実施された。都道府県など地方自治体による中小企業支援も行われ、緊急事態宣言で時短営業や休業した飲食店などの事業者へ時短・休業協力金の支給が行われた。これらの対策の結果としては、中小企業の倒産を防ぐ効果はあったが、休業業の増加を防ぐことはできず、これまでに例のないパンデミックであったこともあり国会での予算決定や実行スピードが遅かったという問題もあった。ゼロゼロ融資の返済開始期の到来で、中小企業の売り上げ低迷と返済負担の二重苦に陥る場合もあった²⁵。

これまでの中小企業政策の歴史変遷を振り返ってみると、戦後の復興期には財閥解体、「独占禁止法」での企業集中やカルテルの禁止、資金難や資材難に陥った中小企業に対する金融対策が講じられた。しかし、「独占禁止法」が改正され大企業に有利な体制が残ったことが課題であった。次に、高度経済成長期には、旧「中小企業基本法」による大企業と中小企業の不利是正と集約化による中小企業の規模拡大で二重構造問題の解決、下請保護対策が講じられた。さらに、バブル経済崩壊後は新産業の創出、産業革新による経済活力の強化のために新「中小企業基本法」の制定、創業・新規事業支援、既存の中小企業への金融対策、経営力強化支援が講じられた。中小企業の発展性への対策が先に行われ、その後に大企業に比べて中小企業が不利である問題性への対策が行われた。日本の市場経済では様々な中小企業問題が発生しており、その中で競争力を持つ中小企業を育成し、適正な競争による市場の活性化と深刻な問題からの救済や保護のために中小企業政策が必要であると考えられる。

一方、過度な競争は多数の倒産を招いたり、過度な救済や保護は中小企業を甘やかすことになったりするため、「市場補完政策」と「中小企業の保護・育成政策」のバランスが重要であると思われる。

次節では、日本の中小企業経営者が抱えている課題や現状について詳しく考察していく。

第2節 中小企業の経営課題と政策的対応の方向性

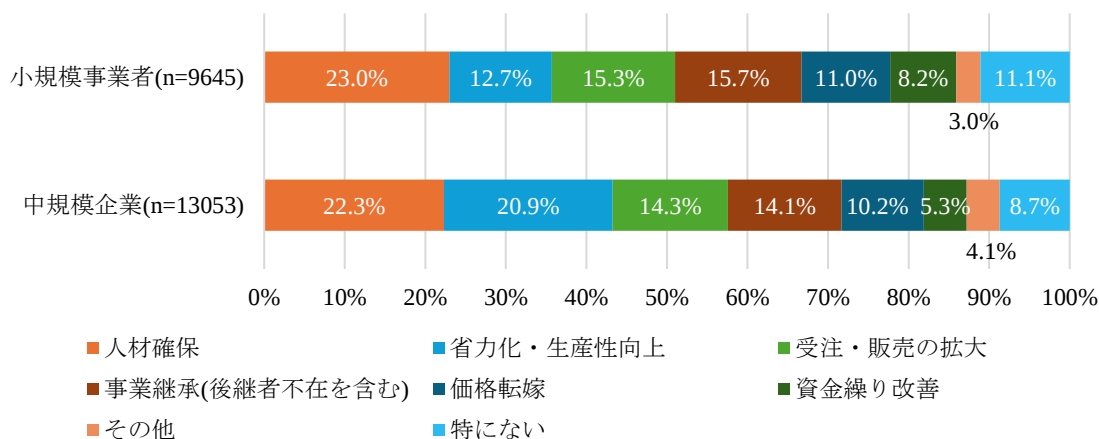
2.1 人材課題（人材確保、事業継承、省力化・生産性向上）

帝国データバンクが行った日本の中小企業の経営課題と事業活動に関する調査（2024年度）から、中小企業経営者が抱えている課題について分析する。図1より、小規模事業者、中規模業者ともに「人材確保」に対する課題を抱えている企業が最も多いことが分かる。さらに、小規模事業者では「事業継承（後継者不在を含む）」や「受注・販売の拡大」、中規模事業者では「省力化・生産性向上」に対する課題が続いて大きな割合を占めている。「人材確保」や「事業継承（後継者不在を含む）」、「受注・販売の拡大」は人口減少による人手不足に関連しており、「省力化・生産性向上」や「価格転嫁」は労働生産性の向上の課題に関連していると考えられる。本節では、中小企業が抱える問題を人材関係（人材確保、事業継承、省力化・生産性向上）、取引関

²⁵ 黒瀬（2022）pp. 343-344.

係（受注・販売の拡大、価格転嫁）、災害・緊急時への危機管理課題の 3 つに分けて考察していく。

図 1 最も重視する経営課題（企業規模別）



（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて調査したものである。

（出所）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」p. 17 より筆者作成。

人材確保

まず、中小企業の人材関係の課題のうち「人材確保」についてである。従業員数の今期の水準について「過剰」と答えた企業の割合から「不足」と答えた企業の割合を引いた従業員数過不足 DI（2025 年 4 月から 6 月期）は▲23.0 となっており、中小企業の人材不足は歯止めがかかっていない状況である。特に、建設業では▲41.0 となっており最も深刻である²⁶。

さらに、人材が企業間を移動することで産業が発展する人材の流動化が起こっている。図 2 より、2021 年 3 月大学卒業者の 3 年以内の離職率状況について、大企業より、中小企業の離職率が高い傾向にある。離職率とは、ある期間に会社を辞めた従業員の割合を指す。中小企業の 3 年以内の離職率をみると、従業員 5 人から 29 人の企業は 52.7%、30 人から 99 人の企業は 42.4%、従業員 100 人から 499 人の企業は 35.20%が退職している。一方、大企業の 3 年以内の離職率をみると、従業員 500 人から 999 人の企業は 32.9%、従業員 1000 人以上の企業は 28.2%が退職している²⁷。

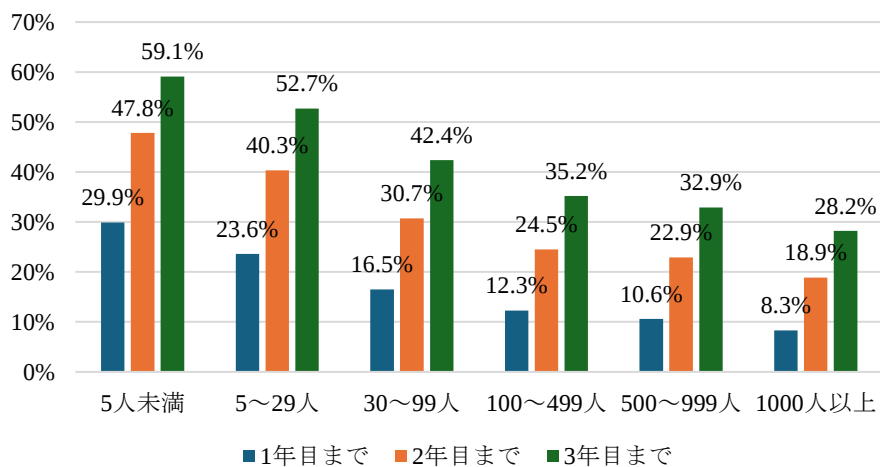
そして、図 3 は、1000 人以上、100 から 999 人、5 から 99 人の企業規模間の労働移動について、2000 年以降の転職率をみたものである。(1) の 1000 人以上規模企業からの転職をみると、同規模の企業への転職率が上昇傾向にあり大企業間の転職は活発になっていることが分かる。しかし、100 から 999 人や 5 から 99 人規模の中小企業への転職率は 1%程度まで低下傾向にあ

²⁶ 中小機構（2025）p.13.

²⁷ 厚生労働省（2024a）.

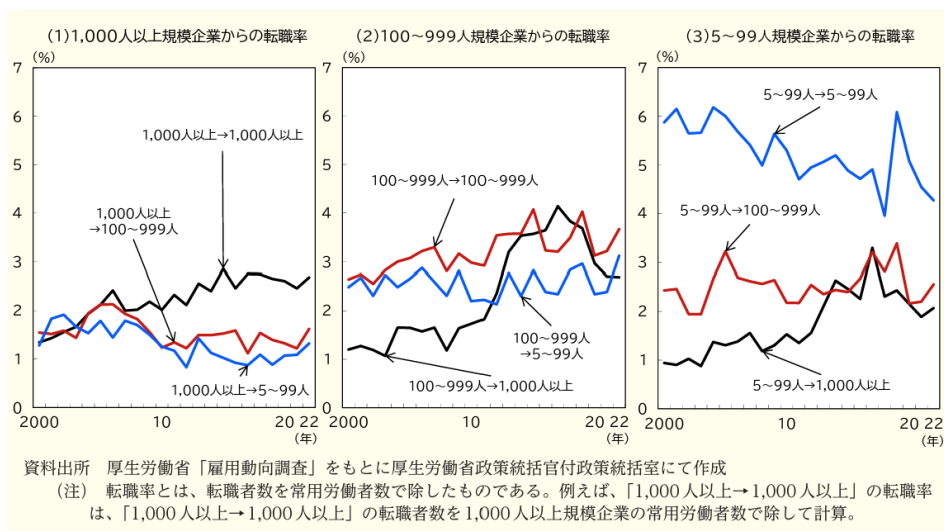
る。(2)より、100 から 999 人規模の企業をみると、1000 人以上規模や同規模の転職率が 2000 年代と比較して上昇傾向にある。(3)より、5 から 99 人規模の企業をみると、一貫して同規模の企業への転職率が高くなっているが、長期的に低下傾向にある。一方、1000 人以上規模の企業への転職率は上昇傾向にあることが分かる。労働市場において「売り手市場」といわれており、転職においても、規模が小さい企業への転職は低下傾向にあり、相対的に賃金の労働条件が良く、福利厚生が充実している大企業への労働移動が進んでいると考えられる。

図2 新規大卒者の事業所規模別離職状況（2021年3月卒業）



（出所）厚生労働省（2024）「離職状況に関する資料一覧」より筆者作成。

図3 企業規模間の労働移動

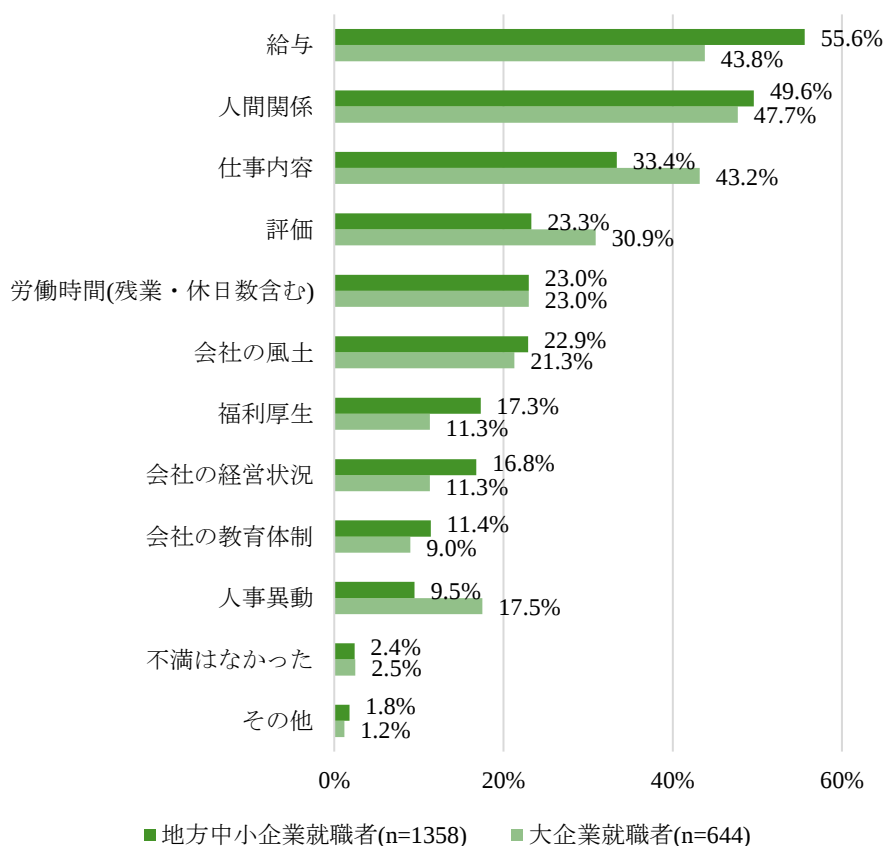


（出所）厚生労働省（2024）「令和6年度版労働経済の分析—人手不足への対応—」

p. 132 より転載。

次に、マイナビキャリアリサーチ Lab が地方中小企業で働く人を対象に就業実態調査を行った「地方中小企業就業者の働く意識調査レポート」によると、図4より退職したいと思うきっかけとなった不満（複数回答可）について、地方中小企業就業者では「給与」が最も高く55.6%、次いで「人間関係」が49.6%、「仕事内容」が33.4%となっている。一方、比較対象として大企業就業者では「人間関係」が最も高く47.9%、次いで「給与」が43.8%、「仕事内容」が43.2%となっている。大企業就業者と比べて地方中小企業者は給与や人間関係、福利厚生、会社の経営状況などにおいては割合が高くなっており、反対に仕事内容や評価などは割合が低くなっていることが読み取れる。

図4 退職したいと思うきっかけとなった不満（複数回答可）



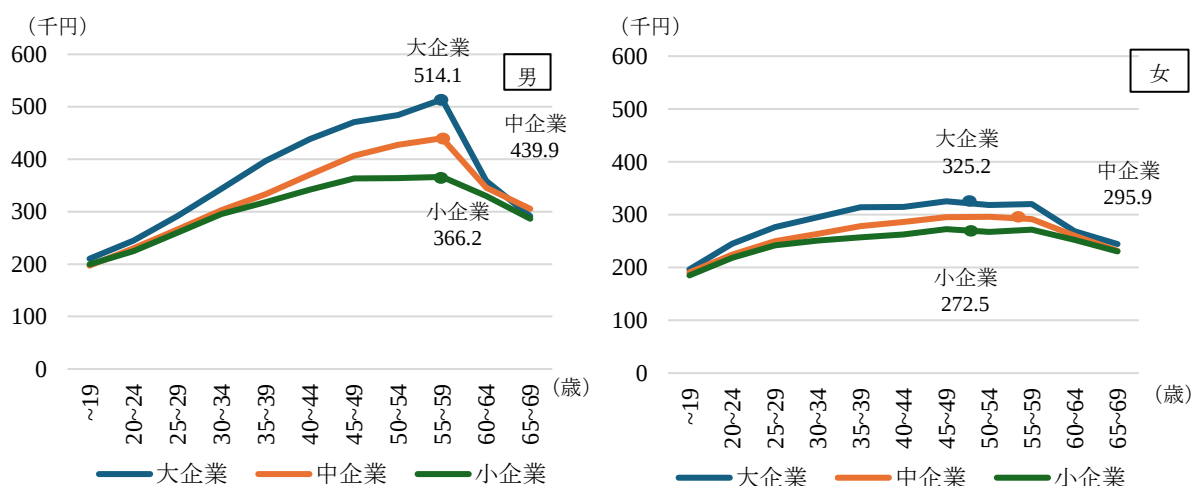
（出所）マイナビ（2025）「地方中小企業就業者の働く意識調査レポート」 p. 14 より筆者作成。

さらに中小企業は大企業と比較すると、給与の労働条件、休日数や有給数の福利厚生に差異があると考えられる。まず、給与に関して厚生労働省が実施している「2024 年賃金構造基本統計調査」によると、常用労働者 1000 人以上の企業の賃金を 100 とした場合、中企業の賃金水準は

88.6、小企業は 82.1 となっている²⁸。中小企業で働くということは、平均的にみると大企業よりも低い賃金水準を受け入れざるをえないことを意味している。さらに、図 5 は厚生労働省「2024 年賃金構造基本統計調査」の企業規模、性、年齢別階級別賃金を示したものである。入社すぐはどの規模でも同程度の賃金水準であるが、最高到達点までの上昇度に差があることが分かる。企業規模・性別ごとに入社すぐ(20～24 歳)と最高到達点(50～59 歳(女性中企業のみ 50～54 歳))の差を比較すると、男性で大企業の場合約 26.9 万円、中企業の場合約 20.9 万円、小企業の場合約 14.1 万円の月収の差がある。一方、女性で大企業の場合約 7.5 万円、中企業の場合約 7.1 万円、小企業の場合約 5.3 万円の月収の差がある。男性で大企業の場合、年齢とともに賃金も大きく上昇しているが、中企業・小企業の場合は大企業ほど大きくは上昇していないことが読み取れる。さらに女性よりも男性の方で上昇幅が大きくなっており、男女間の賃金格差があることも分かる。女性は出産や育児で働くことができない期間があるなどの理由でキャリア格差が存在していると考えられる。

加えて、1 人当たりの平均給与を事業所規模別にみると、表 3 より、小規模事業者・中小企業に分類される従業員 10 人未満の事業所では約 382 万円(男性約 476 万円、女性約 272 万円)、従業員 10 から 29 人の事業所では約 420 万円(男性約 518 万円、女性約 290 万円)となっている。一方、従業員 5000 人以上の事業所においては約 520 万円(男性約 675 万円、女性約 316 万円)となっている²⁹。従業員 10 人未満の事業所と従業員 5000 人の事業所の一人当たり給与には約 140 万円の差があり、性別ごとにみると男性の場合は約 200 万円、女性の場合は約 44 万円の差があることが分かる。女性よりも男性の方が事業所規模別の平均給与の格差が大きくなっている。従業員数の多い大企業は給与が高いため、中小企業の人材確保を難しくする一つの要因となっていると考えられる。

図 5 企業規模、性、年齢別階級別賃金



(出所) 厚生労働省「2024 年賃金構造基本統計調査」より筆者作成。

²⁸ 厚生労働省 (2024b) .

²⁹ 国税庁 (2024) p. 22.

表 3 事業所規模別の平均給与

区分			平均給与	区分			平均給与
事業所規模			千円	事業所規模			千円
10 人未満	1～4 人	男	421 万 4	30 人以上	500～999 人	男	602 万
		女	257 万 7			女	348 万 3
		計	344 万 3			計	494 万 2
	5～9 人	男	521 万 9		1000～4999 人	男	654 万 1
		女	284 万 6			女	349 万 2
		計	415 万 9			計	526 万 7
	計	男	475 万 5		5000 人以上	男	674 万 9
		女	271 万 6			女	316 万 3
		計	382 万 1			計	520 万 8
10～29 人		男	518 万 4	計	男	590 万 8	
		女	292 万 6		女	327 万 2	
		計	420 万 9		計	478 万 3	
30 人以上	30～99 人	男	512 万 6	合計		男	568 万 5
		女	309 万 3			女	315 万 8
		計	424 万 5			計	459 万 5
	100～499 人	男	536 万				
		女	326 万 3				
		計	446 万 5				

（出所）国税庁「2023 年分民間給与実態統計調査」p. 22 より筆者作成。

次に、福利厚生に関して、厚生労働省の「令和 6 年就労条件総合調査」によると、労働者 1 人平均年間休日総数は、従業員 30 から 99 人の企業では 111.2 日、従業員 100 から 299 人の企業では 114.7 日、従業員 300 から 999 人の企業では 117.4 日、従業員 1000 人以上の企業では 119.4 日となっている³⁰。年間休日数は事業所の規模が小さいほど少ない傾向にある。

一方、1 企業平均週所定労働時間は従業員 30 から 99 人の企業では 39:27 時間、100 から 299 人の企業では 39:16 時間、300 から 999 人の企業では 39:08 時間、1000 人以上の企業では 39:02 時間となっている³¹。労働時間は事業所の規模が小さいほど長くなっている。中小企業の賃金水準が大企業に比べて低いことから、より多くの時間を労働に費やしているにもかかわらず、そのリターンとして得られる給与や休日といった報酬は大企業よりも少なくなっている。働く上では報酬だけではなく仕事のやりがいも大切だが、その一方で給与や休日といった報酬は、退職し

³⁰ 厚生労働省（2024c）p. 7.

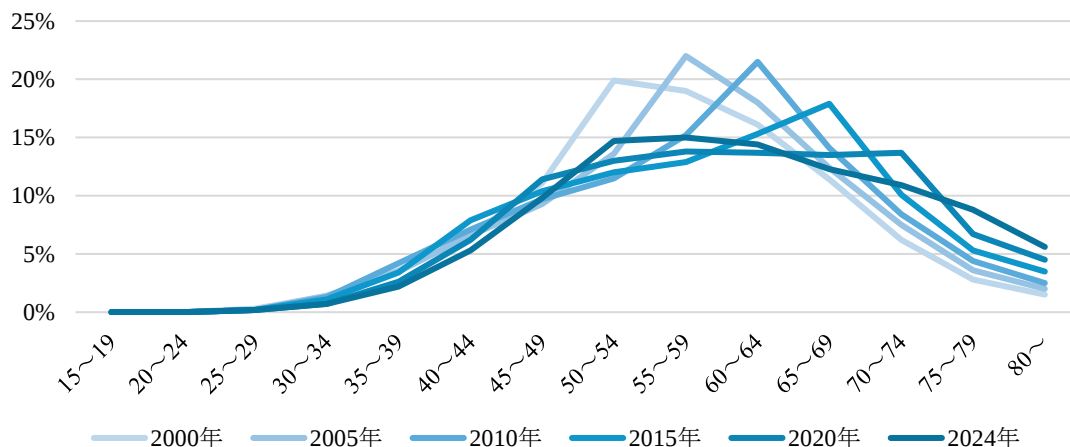
³¹ 厚生労働省（2024c）p. 1.

たいと思うきっかけとなった不満にも挙げられているため、人手不足や離職などの人材確保の課題解決のために改善の余地があると考えられる。

事業継承（後継者不在を含む）課題

中小企業経営者の高齢化が進んでいることも問題である。図 6 より経営者の年齢分布のピークは、2000 年には 50 から 54 歳で 19.9%あったが、5 年経過するごとにピークが移動しており、2020 年にはピークが 55 から 59 歳で 13.8%となり、他の年代でも 60 から 64 歳で 13.7%、65 から 69 歳で 13.5%、70 から 74 歳で 13.7%となっており経営者の高齢化が進んでいる状況であった。2024 年時点では、ピークが 55～59 歳と下降傾向にある³²。経営者の割合は減少しているもののピークの年代が 2000 年に近づいていることが分かる。これは事業継承課題に対して後継者支援や M&A 支援を行ってきた効果がみられると考察する。しかし、2000 年と比べて 2024 年は 70 歳以上の経営者が多いため、経営者年齢の水準は依然として高く、60 歳以下の経営者の割合が低い状態になっていると思われる。2025 年問題と呼ばれる、団塊世代が 75 歳以上になることも踏まえて、事業継承支援も重要だと考えられる。

図 6 中小企業における経営者年齢の分布



（出所）「中小企業白書（2025）」p. 115 より筆者作成。

そして、『日本経済新聞』（2018 年 8 月）の「大廃業時代」をテーマにした特集では「2025 年までに 70 歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人となり、うち約半数の 127 万人（日本企業全体の約 3 分の 1）が後継者未定の状態にある。この状況を放置すると、廃業の急増により、2025 年までの累計で 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性がある」と警鐘を鳴らしている³³。かつては不況による業績不振で廃業するというのが一般的であったが、帝国データバンクの「全国企業『休業・解散』動向調査」によると 2014 年

³² 中小企業庁（2025a）p. 115.

³³ 長山（2024）pp. 277-278.

から 2024 年までのデータでは一貫して、休廃業の過半数は業績が悪いわけではなく黒字であった。さらに、日本の中小企業経営者の平均年齢は上昇し続けており、2020 年には 62.5 歳に達し、後継者不在率は 65%の高水準の状況にあるため、後継者不在問題や事業継承問題を解決しなければ「大廃業時代」が現実になってしまう恐れがある。そして、事業継承が進まず、中小企業の廃業が続くと日本の経済を支える貴重な雇用や技術が失われる可能性が高くなると思われる。

事業継承の意向（企業形態別）としては、法人企業の約 3 割が「親族内承継を考えている」と回答している。一方、個人企業は法人企業と比べて「現在の事業を継続するつもりはない」と回答した割合が高く、約 4 割を占めている³⁴。個人企業では自らの代で廃業を考えていると捉えられる。

そして、日本政策金融公庫の「後継者決定企業における事業継承の際に問題になりそうなこと（2023 年調査）」というインターネット調査では、「後継者の経営能力」が 28.0%、「相続税・贈与税の問題」が 22.9%、「後継者による株式・事業用資産の買い取り」が 22.5%となっている³⁵。中小企業では、少人数で事業を行っており、人材育成に手が回らなかったり、研修の機会が十分に設けられていなかったりすることが多いため、後継者の人材育成支援を行うことが必要だと考えられる。

省力化・生産性向上に関する課題

先に述べたように、中小企業では人手不足に陥っており、それを少しでも解消するためには機械によって代替することや補完することが考えられる。2024 年の労働生産性の国際比較によると、日本の時間当たり労働生産性は、56.8 ドル、日本円で 5379 円である³⁶。これは OECD 加盟国の 38 か国中 29 位であった。日本の順位は 2018 年に（21 位）から 2022 年（31 位）にかけて急激に落ち込んだが、2023 年に 2 ランク上昇して順位低下に歯止めがかかっている状態である。さらに、実質ベースの労働生産性上昇率をみると、日本は OECD 加盟国の 38 か国中 9 位で効率化が進められていることが分かる³⁷。人口減少が進み、様々な業種で人手不足が深刻化しているため、効率化と生産性の向上に対する解決が必要である。

図 7 の日本政策公庫の調査結果から、中小企業の人手不足への対応として、「従業員の多能工化」と回答した企業の割合が 44.5%と最も高く、次いで「業務の一部を外注化」が 33.8%、「残業を増加」が 27.1%と続いている。「従業員の多能工化」と「残業を増加」については、既存の人材を活用しているものであるため従業員の負担が重くなるばかりである。「業務の一部を外注化」についても、外注先の企業が人手不足になっている可能性もある。人材の投入だけでなく設備投入を行い機械化する人手不足の根本的解決に向けた「設備導入による省力化」が必要だと考えられる。

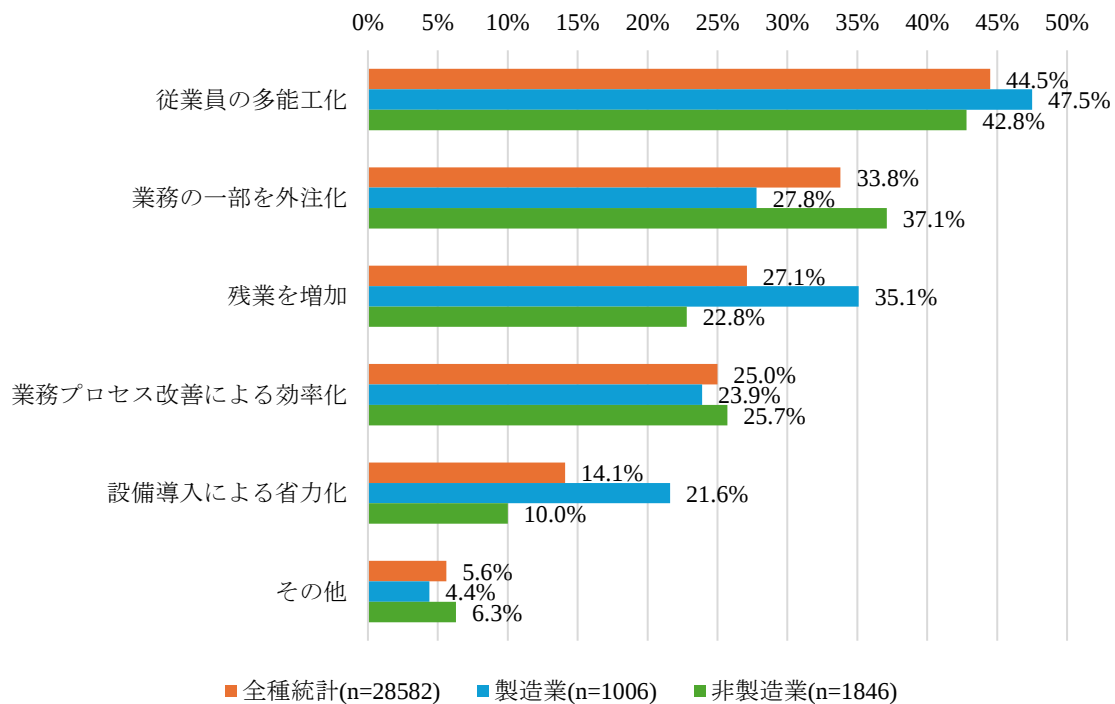
³⁴ 中小企業庁（2025a）p. 130.

³⁵ 日本政策金融公庫（2023）p. 10.

³⁶ 日本生産性本部（2024）p. 8.

³⁷ 日本生産性本部（2024）p. 6.

図 7 人手不足への対応



(出所) 日本政策金融公庫 (2025) 「中小企業の雇用・賃金に関する調査」 p. 5 より筆者作成。

省力化に関連してデジタル化も進んでいる。図 8 は、デジタル化に向けた中小企業の取組状況を 2023 年と 2024 年で比較したものである。段階 4 は「デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態」、段階 3 は「デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態」、段階 2 は「アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態」、段階 1 は「紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態」を示している。この図より、2024 年では 2023 年と比べて、段階 1 の割合が減少しており、段階 2 や段階 3 に移行していると考えられる。一方で、デジタル化に取り組めていない中小企業も存在している。

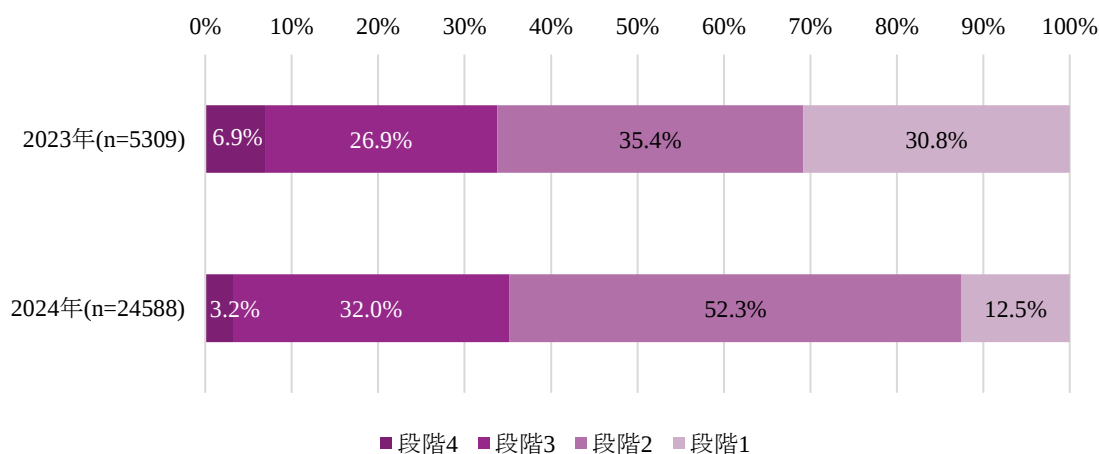
省力化の成果として、省電力投資によって人手不足を乗り越えている中小製造業 4 社の事例研究の結果から、「二つの人手不足の解消」、「業績面の成果」、「従業員の負担軽減」、「生産体勢の強化」、「暗黙知の形式知化」につながっていることが分かっている³⁸。例えば、「行田製作所（群馬県高崎市）」では、全行程の 7 割を自動化することで工場の稼働に必要な従業員の数を維持したまま、残業時間を半分に削減することができ量的にも質的にも人手不足を緩和したり、8 年間で売り上げを約 40% 伸ばし、利益率の高い仕事の受注に繋がったりしている³⁹。

省力化やデジタル化による生産性の向上支援は課題であり、支援が必要になると考えられる。

³⁸ 田中 (2024) pp. 25-27.

³⁹ 田中 (2024) pp. 8-11.

図8 中小企業のデジタル化の取組段階



（出所）帝国データバンク（2024）「令和6年度中小企業実態調査事業」p. 18より筆者作成。

2.2 取引適正化課題（受注・販売の拡大、価格転嫁）

中小企業は歴史変遷からもわかるように下請を取引による製造・加工業務を一般的なビジネススタイルとして確立しており、下請取引にまつわる諸問題は長く続く問題である。法的にもその対策が整備されているが、21世紀現在ではどのような課題があるのかについてみていく。

受注・販売の拡大、価格転嫁に関する課題

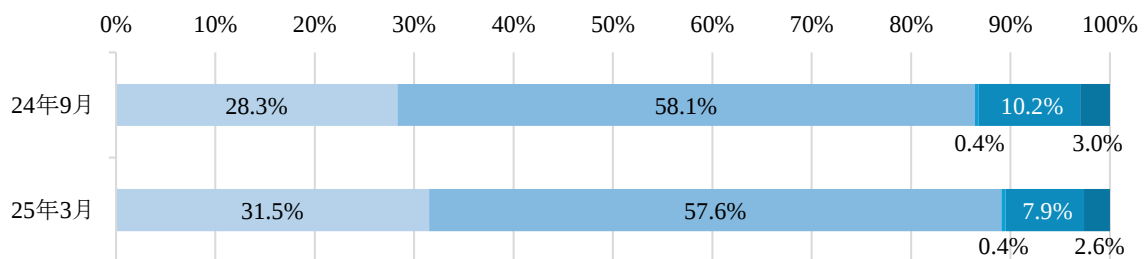
中小企業の収益状況について、2020年初頭から全世界に広まった新型コロナウイルス感染症と2022年のロシアのウクライナ侵攻により、資源、エネルギー、食糧などの価格が高騰したことによるコスト増加で厳しい状況が続いている。日本では資源や原材料のコストが上昇したことで、電気・ガス・といった光熱費、建築資材、様々な部品、食料品価格も上昇した。企業物価指数の変化をみると、資源・エネルギーコストの上昇と円安による調達価格の負担増が企業間取引に反映され、2021年以降急激に上昇している。企業物価指数とは、企業間で取引される財の価格変動を測定するものである。一方、消費者物価指数は企業物価指数に比べてそれほど上昇していない。消費者物価指数とは、消費者が購入する財やサービスの価格変動を数値で表したものである。企業物価指数がそのまま消費者物価指数に連動していない理由としては、急激な価格上昇が消費者に受け入れられないことを考え、経費節約や減量などで価格を抑えていることも挙げられる⁴⁰。

ここから、中小企業の価格転嫁は容易ではない理由について考察する。中小企業における製造業の一般的なビジネススタイルは、下請取引による製造・加工業務である。規模の大きい企業から図面の提供を受け、素材や仕様を指定された注文を、規模の小さい企業が業務として請け負う取

⁴⁰ 長山（2024）pp. 98-99.

引形態を下請という。下請取引の特徴には、取引価格を発注者が指定したり、見積もりで競合したりするなど発注大手メーカーが強い価格決定権を持っていること、下請メーカーが多数存在するためにわずかな価格差での発注先の変更が容易なことなど営業力が比較的弱いことが挙げられる⁴¹。図9より、2024年9月と2025年3月における価格交渉の状況をみると、価格交渉が行われた割合は8割を超えており、2025年3月では89.2%となり、2024年9月と比べて上昇している。一方、価格交渉が行われなかった割合は約1割で減少傾向にある。発注企業からの申し入れによる価格交渉は浸透しつつあるが、受注企業の意に反して交渉が行われなかった企業が約1割存在しており、価格交渉や価格転嫁に対する周知が重要であると考えられる。

図9 価格交渉の状況



- 発注企業から交渉の申し入れがあり、価格交渉が行われた
- 受注企業から、発注企業に交渉を申し出、価格交渉が行われた
- コストが上昇し、発注企業から申し出があったが、発注減少や取引停止を恐れ、発注企業からの申し入れを辞退した
- コストが上昇したが、発注企業から申し入れがなく、発注減少や取引停止を恐れ、交渉を申し出なかった
- コストが上昇し、発注企業から申し入れがなく、受注企業から交渉を申し出たが、応じてもらえなかった

(出所) 中小企業庁「価格交渉促進月間(2025年3月)フォローアップ調査結果」より筆者作成。

加えて、価格(Cost)だけでなく、品質(Quality)と納期(Delivery)を合わせたQCDにおいて対等でない過度な要求を突き付けられることが多い。しかし、小規模な企業は得意先の数も限られているため、大企業の要求を飲まざるを得ない。さらに、取引先を増やすための営業人材を確保することが難しいため営業基盤が弱く、新規顧客からの受注ができず少数の顧客に依存した経営が多いことも課題として挙げられる。このような状況下にあるため、下請から抜けだせない中小企業が存在していると考えられる⁴²。

そして、大企業が下請の中小企業に対し、コストの上昇分を取引価格に転嫁させないように仕向け、取引価格の見直しに応じていない可能性もある⁴³。中小企業が価格交渉や価格転嫁を積極的に行うことができる環境を整え、取引の適正化で改善を目指すことが必要だと考えられる。

⁴¹ 長山(2024) p. 83.

⁴² 長山(2024) p. 83.

⁴³ 長山(2024) p. 84.

2.3 災害・緊急時への危機管理課題

2020年のコロナウイルス感染症や2024年の能登半島地震など日本では自然災害が多い。さらに、2024年1月地点で、南海トラフ地震が30年以内に起きる確率は70%から80%であったのが2025年1月に80%程度に引き上げられた。地震などの災害に危機感を持つと共に中小企業のBCPの作成も必要になる。BCPとは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を可能とするための事業継続計画のことである⁴⁴。災害時には全ての常務を平常時と同じ水準で継続することは困難であるため、限られた資源や人材で対応しなければならない。具体的に、BCPを作成する際に企業が検討すべき観点としては、1. 重要製品・サービスの供給継続・早期復旧、2. 企業・組織の中核機能の確保、3. 情報及び情報システムの維持、4. 資金確保、5. 法規制等への対応、6. 行政・社会インフラ事業者の取組との整合性の確保が挙げられる⁴⁵。

帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2024年）」によると、BCP策定率は上昇傾向にある。2023年の大企業のBCP策定率は37.1%であるのに対し、中小企業の策定率は16.5%となっている⁴⁶。中小企業のBCP策定率は大企業と比べ低い水準になっている。災害の際、管理システムの不具合や故障により情報漏洩が起こったり、物流の混乱が生じたりする恐れがある。そして、帝国データバンク「事業計画（BCP）に対する企業の意識調査（2025）」によると、中小企業がBCPを策定していない理由としては、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」が42.8%と最も高く、「策定する人材を確保できない」が33.1%、「策定する時間を確保できない」が28.6%、「書類作りで終わってしまい、実践に使える計画にすることが難しい」が24.8%、「自社のみ作成しても効果が期待できない」が23.0%となっている。大企業でも「策定に必要なスキル・ノウハウがない」の割合が最も高く、次に「策定する人材を確保できない」と続いている。このことからBCP策定には時間・労力・スキルが必要であり、「関係ない、必要ない」という意識から優先順位が低くなってしまう恐れがあるため、策定支援が必要であると考えられる。

さらに、サプライチェーンなどの影響もあり、自社のみ作成しただけでは復旧の際に連携が取れないことから、単独で計画を立てるだけではなく互いに助け合えるような仕組み作りも課題として挙げられる。

では、BCP策定はどの程度の効果があるのだろうか。ルネサンスエレクトロニクスが熊本地震におけるサプライチェーンの中小企業の影響について調査を行った結果から、BCPを策定することで被災から生産再開までの日数を短縮できることが分かっている。事例として、ルネサンスエレクトロニクスの後工程製造委託先B社、後工程製造委託先C社、二次外注策D社の3社が挙げられている。B社はBCPや事前災害対策を実施していたため、ルネサンスエレクトロニクスから人的支援と技術支援を受けることができ、短時間で復旧することができた。C社は、

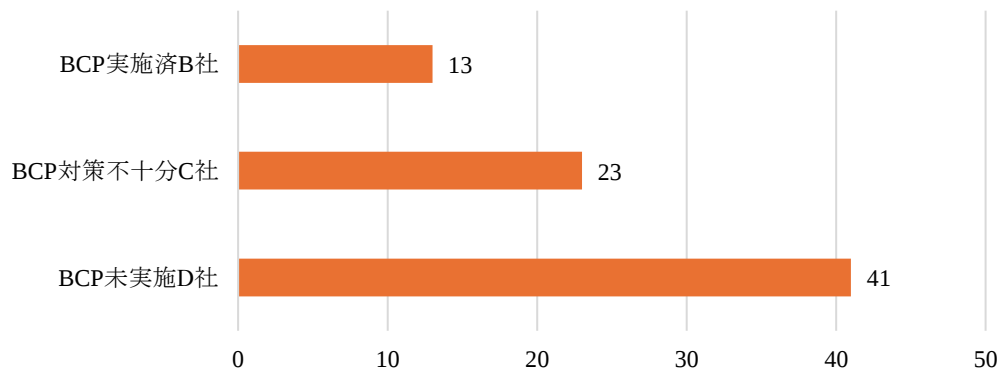
⁴⁴ 中小企業庁（2025a）p. 152.

⁴⁵ 内閣府（2023）p. 22.

⁴⁶ 帝国データバンク（2024）.

BCP や事前対策が B 社と比較して不十分であったが、ルネサンスエレクトロニクスから人的支援と技術支援を受けることができ、C 社で生産調整を行い、深刻な事態は回避することができた。一方、D 社は BCP や事前対策が未実施であったため、ルネサンスエレクトロニクスからの人的支援と技術支援を受けることができず、復旧に 1 か月以上かかった⁴⁷。図 10 より、3 社の被災から生産開始までの日数の比較をすることができる。BCP や事前対策を十分に行っていると、復旧までにかかる期間を短くすることができ、災害による損害額も減らすことができると考える。これらの事例調査から、災害に備えるために BCP 策定の有効性があることがあると考えられる。しかし、自社のみで BCP を策定するよりもサプライチェーンなどの関連企業にも情報共有を事前に行っていた方が、災害が起こった時に素早い対応ができると思われるため、単独型の計画だけでなく連携型の計画に対する支援も進めていく必要がある。

図 10 被災から生産再開までの日数



(出所) ルネサンスエレクトロニクス (2018) pp. 9-11 より筆者作成。

2.4 中小企業が抱える経営課題の整理と分析

この節では中小企業経営者が抱えている課題についてみてきた。まず人材に関する課題として中小企業では大企業よりも給与や休日日数などの労働条件の違いがあり、相対的に人材確保力が低いため人手不足に陥っていると考えられる。加えて、事業規模が小さいほど離職率が高くなっており、若手社員への定着向上のための対策が必要だと思われる。人手不足を緩和するために賃金や休日などの待遇を改善することも有効だが、経営に余裕のない中小企業には厳しいので、働きやすい職場環境を整えるための支援が必要である。その他にも離職率を下げるために採用前に面談の機会を増やすなどして雇用のミスマッチを防いだり、採用後もキャリア相談や地域で働いて貢献することの良さを伝えたりするなど能力の育成・開発支援も同時に行うことが大切だと考えられる。さらに、その人手不足に適応する手段の一つとして、省力化・生産性の向上も課題となっている。人手不足に対して多能工化や残業といった既存の従業員への負担を重

⁴⁷ ルネサンスエレクトロニクス (2018) pp. 9-11.

くするような対応がとられていて省力化やデジタル化はあまり取り入れられていない状態である。設備を導入するには金銭面や機械を扱えるようになるまでの時間面のコストがかかるので、支援が必要になると考えられる。合わせて、経営者の高齢化による事業継承の課題も存在する。2024 年時点では、支援策により改善傾向にあるが経営者が 60 代以上の中小企業が大半を占めているため、引き続き支援が必要である。特に、後継者の経営能力や税金関連の課題を抱えている中小企業が多いため、これらに対して重点的な対策が有効であると思われる。人がいないと競争は生まれず、発展につなげられる可能性が狭まるため人材は経営資源の中でも大切である。

次に取引に関する問題として、中小企業の一般的なビジネススタイルは下請取引であり、大企業との価格交渉や取引関係が重要になる。物価が上昇している中で、2025 年 3 月時点では、価格交渉が行われている割合は上昇している一方で、交渉がうまくできていない中小企業も約 1 割存在している。大企業との交渉において対等な関係を築けるような法整備や調査支援が必要である。さらに、リスク分散や売り上げ向上のためにも一部の企業との取引だけではなく、販路を拡大につなげる商談会なども有効だと考えられる。

最後に災害や緊急時の課題に関して、BCP 策定率からみると中小企業は危機管理対策が不十分であるといえる。BCP 策定には専門的な知識が必要で時間もかかるため、優先順位が低くなっている。専門家の派遣や相談など策定の後押しをしたり、一つの企業だけではなく、サプライチェーンも合わせた災害・緊急時の計画を立てたり、策定のハードルを下げられる支援を行うことも必要だと考えられる。

次節では政府や都道府県、市町などの基礎自治体ではどのような支援策が講じられているのかみていく。

第 3 節 地域と共生関係にある中小企業

3.1 中小企業庁が目指す日本の中小企業支援方針

中小企業庁での中小企業支援は、主に 1. 経営力向上・経営革新支援、2. 経営支援、3. イノベーション支援、4. 事業継承、5. 創業・新事業支援、6. 海外展開支援、7. 事業再構築・生産性向上支援、8. 小規模企業支援、9. 商業活性化、10. 金融支援、11. 財務支援、12. 取引支援、13. 経営安定化対策が行われている。その中から、重要だと思われる政策についてみていく。

中小企業の人材育成（研修）

中小企業の持続的な成長のために人材育成は欠かせない。中小企業基盤整備機構では、人材育成をサポートするために全国 9 か所の中小企業大学校や地域本部、Web を通して経営者や後継者などを対象に研修を提供している。事業別に資本金または従業員数のどちらかが条件を満たせば、日本国内の中小企業の経営者・管理者・従業員、後継者であれば年齢や学歴などを問わず

受講することができる。中小企業基盤整備機構によると、年間約2万人、延べ75万人以上が利用している。研修の分野としては、企業経営・経営戦略、財務管理、営業・マーケティングなどが実施されている⁴⁸。

最低賃金引上げに向けた支援

最低賃金の引き上げに伴い、厚生労働省と共同で支援や後押しを行っている。2025年6月時点での主な助成金として業務改善助成金とキャリアアップ助成金を実施されている。業務改善助成金とは、事業場内で最も低い時間給を一定額以上引き上げ、生産性向上などに支出する設備投資などを行った場合に設備投資などにかかった費用の一部が助成される仕組みである。例としては、POSレジシステム導入による在庫管理の短縮のための機器・設備の導入や国家資格者による顧客回転率向上を目的とした業務フローの見直しのための経営コンサルティングなどが助成対象経費となっている。一方、キャリアアップ助成金とは、有期雇用労働者、短時間労働者、派遣労働者といった非正規雇用労働者の正社員転換、処遇改善の取組を実施した事業主に対して支援するものである⁴⁹。

認定情報処理支援機関（スマートSMEサポーター）

人手不足による中小企業者などの生産性向上が求められる中で、中小企業者の生産性向上や経営基盤の強化のために、2018年に中小企業のIT活用を支援するITベンターなどを情報処理支援機関として認定する制度が創られた。認定制度の仕組みとしては、中小企業の生産性向上を助けるITツールを提供するITベンターを情報処理支援機関として認定することで、中小企業者が使用しやすいITツールの開発を促し、中小企業者にとってITベンターやITツールを選定するために必要となる情報を開示するための体制を整備するものである。2025年年度の新規認定は6回実施予定とされている⁵⁰。

SBIR（Small Business Innovation Research）制度

2020年以前は中小企業の新たな事業活動の促進を図るなどの中小企業の経営強化を重点とした支援を行っていたが、支出目標の対象分野や支援段階の偏り、初期段階から事業化までの連続的な支援の不足などの課題があった。そのため2020年の法改正に伴いイノベーションの創出に重点をシフトすることになり、スタートアップなどによる研究開発の促進を行っている。具体的には、研究開発をして事業化を目指すスタートアップに対して特定新技術補助金としての研究費や委託費の支援をしている⁵¹。

⁴⁸ 中小機構。

⁴⁹ 厚生労働省・中小企業庁（2025）p. 1.

⁵⁰ 経済産業省。

⁵¹ 内閣府。

下請 G メン

下請中小企業を訪問して、取引の状況や下請取引の課題などについてヒアリングを行う専門調査員である⁵²。秘密保持を前提として中小企業から聞き取りが行われ、国や業界が定める法律やガイドラインづくりに反映されている。例えば、不正な取引を行う企業に対して調査、立入検査、改善指導などを行うことを定めた下請代金支払遅延防止法⁵³や下請企業の体質を強化し、下請環境を脱して独立性のある企業へ成長を目指すことを定めた下請中小企業振興法⁵⁴などで適正な取引環境の実現に繋がられている。下請 G メンは中小企業庁と各地方経済産業局に配置されており、330 名体制で調査に取り組んでいる。2024 年 4 月から 11 月までに 9749 件のヒアリングが実施されている⁵⁵。

事業継承税制

「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」に基づき、会社や個人事業者の後継者が取得した一定の試算について、贈与税や相続税の納税を猶予する制度である⁵⁶。会社の株式などを対象とする「法人版事業承継税制」と個人事業者の事業用資産を対象とする「個人版事業承継税制」がある。法人版事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人などが、非上場会社の株式を贈与または相続により取得した場合に、贈与税・相続税の納付が免除される制度である。2018 年から 2026 年まで特例措置として、株式数や後継者の人数制限などの撤廃が創設されている。一方、個人版事業承継税制は、青色申告に関する事業を行っていた事業者の後継者が、個人の事業用資産を贈与または相続などにより取得した場合に、贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

事業継承・引継ぎセンターでの取り組み

事業継承・引継ぎセンターは全国 47 都道府県に設置されていて親族内事業継承支援や第三者継承支援、後継者人材バンクの設置などを行う公的相談窓口である。2023 年度の相談者数は 2 万 3722 人、事業引継ぎ件数は 2023 人で上昇傾向にある。親族内継承支援では、地域の支援機関や金融機関と連携して事業継承診断などを用いた事業継承計画の策定を行っている。第三者継承支援では、中小企業診断士や金融機関 OB などの専門家によるアドバイスを受けることができる。加えて、マッチングから成約までのコーディネート、登録されている民間業者や金融機関の紹介などもサポートしている。さらに後継者人材バンクでは、創業を目指す起業家と後継者不在の会社や個人事業主の引き合わせを行っている⁵⁷。

⁵² 中小企業庁（a）。

⁵³ 中小企業庁（b）。

⁵⁴ 中小企業庁（c）。

⁵⁵ 中小企業庁（2025c）。

⁵⁶ 中小企業庁（2025a）p. 118.

⁵⁷ 事業継承・引継ぎセンター。

中小企業防災・減殺投資促進税制

中小企業が行う自然災害に備えた事前対策を強化するための設備投資を後押しするために、租税特別法において設けられた。2019年7月16日から2027年3月31日までの間に事業継続力強化計画または連携事業継続力強化計画の認定を受けた事業者が、認定を受けた日から1年を経過するまでに、計画された設備を行った場合に、特別償却16%を適応できる⁵⁸。特別償却とは、要件を満たす固定資産を取得した場合に通常の減価償却費に加えて償却額を損金として計上できるものである。対象になるものの例としては、100万円以上の機械及び装置、30万円以上の器具及び備品、60万円以上の建物附属設備がある。

共済制度

小規模企業共済制度と中小企業倒産防止共済制度がある。まず、小規模企業共済とは、小規模企業の個人事業主または会社などの役員が事業をやめたり、退職したりした場合に、生活安定や事業再建のための資金をあらかじめ準備しておく制度である⁵⁹。

一方、中小企業倒産防止共済とは、取引先企業が倒産した場合、積み立てた掛金総額の10倍の範囲内（最高8000万円）で共済金の貸付けが受けられる制度である。共済金の貸付けは、無担保、無保証人、無利子となっている⁶⁰。

ここまで中小企業に対して行われている支援について、人材確保の課題に対する「経営支援」、省力化・生産性向上の課題に対する「事業再構築・生産性向上支援」、受注・販売の拡大や価格転嫁の課題に対する「取引支援」、「事業継承支援」、災害に対する危機管理の課題に対する「経営安定支援」を主に示してきた。税制や補助金、共済制度などの金銭面での支援、研修や引継ぎなどの人材面での支援、下請Gメンなどの相談支援といった多岐にわたる政策が行われている。中小企業を取り巻く社会情勢や支援の利用状況に合わせて、少しずつ改定しながら政策を実施したり、新しく政策を導入したりすることが求められていると思われる。

3.2 地域特性に応じた都道府県の政策

国と地方では政策にそれぞれ役割分担がある。国では、1. 国際社会における国家としての存立にかかわる事務、2. 全国的に統一して定めることが望ましい国民の諸活動若しくは地方自治に関する基本的な準則に関する事務、3. 全国的な規模で若しくは全国的な視点に立つて行わなければならない施策及び事業の実施、に当てはまるものが政策として実施されている。一方、地方でも都道府県と基礎的な地方公共団体である市町村に分かれている。都道府県では市町村を包括する広域の地方公共団体として、1. 広域にわたるもの、2. 市町村に関する連絡調整に関す

⁵⁸ 中小企業庁（2025d）p. 2.

⁵⁹ 中小企業庁（d）.

⁶⁰ 中小企業庁（e）.

るもの、3. その規模又は性質において一般の市町村が処理することが適当ではないと認められる事務を処理することとされている。市町村では、都道府県が処理するものとされているものを除き、地域における事務及び法令で定められたその他の事務を処理することとされている⁶¹。中小企業政策においても、国では法令や国税優遇など規模が大きく全国で統一的に実施されているものが多い。

ここでは、都道府県で国よりも地域に合わせた政策についてみていく。

福井県の人材確保・育成支援

福井県では福井商工会議所と連携してふくいジョブステーションという中小企業の人材確保・定着・育成に関する無料相談窓口を設けている。経験豊富な専門相談員が中小企業の課題の整理から解決策の提案まで総合的なアドバイスを伴走的に行っている。求人相談・セミナーイベントなどを利用する場合に登録が必要なパートナー企業の登録件数は約1600社になっている⁶²。

福岡県中小企業DX推進センター

福岡県内の中小企業が直面する労働力不足などの経営課題を解決するために業務プロセスの改善や自動化による生産性向上の取り組みを支援している。具体的には、専門家が企業の現場を診断した後、経験豊富な生産性アドバイザーが診断結果に基づいて段階に応じた生産性向上の取り組みを支援している。2025年9月30日時点の活動状況としては、支援申し込み企業数805企業のうち、393企業が支援を完了している⁶³。

香川県の事業計画（BCP）支援

主な支援として補助金、専門家による助言や指導支援、BCP優良取組事業所認定制度の3つに分かれている。補助金支援では、県内中小企業者又は県内中堅企業者等が専門家等を活用して事業継続計画（BCP）を策定または既存のBCPの改善を行う際に要する経費の一部を補助し、BCP策定を促進している⁶⁴。専門家支援では、BCPを策定または既存のBCPの改善を行う県内事業者に対し、オンラインで1回あたり2時間程度、同一年度につき3回を上限とした専門家の支援を行っている。専門化支援の実施に当たり、専門家に支払う費用は香川県が負担している⁶⁵。認定制度では、BCPを策定した中小企業のうち優れた事業所を県が認定し、特典を付けることで他の事業所へBCP策定が波及することを目的としている。特典の例として、県の融資制度が利用できたり、損害保険会社の優遇措置が受けられたりすることが挙げられる⁶⁶。

都道府県の中小企業支援では国の政策方針に合わせつつ、それぞれの広域地域の課題に応じ

⁶¹ 総務省 p. 1.

⁶² 福井県人材確保支援センター.

⁶³ 福岡県中小企業DX推進センター.

⁶⁴ 香川県（2025a）.

⁶⁵ 香川県（2025b）.

⁶⁶ 香川県（2025c）.

た支援策を行っていることが分かる。このような面で国と都道府県の役割分担が行われている。行政が効果的な支援を行うことで、中小企業の人材確保や売上向上につながり経済が活性化され、都道府県税である法人事業税などを納めてもらうことで新たな課題への手厚い支援で還元が行える好循環が生み出せるのではないかと考えられる。さらに、都道府県の支援に関する情報発信方法も重要だと思われる。支援制度を作っても課題解決に困っている中小企業にどのような支援があってどう使えるのかが分かりづらいと、本当に支援を必要としている中小企業を助けることができない。例えば、HP では課題を項目ごとに分けること、支援対象者や支援の仕組みをわかりやすく説明することが大切だと思われる。

3.3 地域に密着した基礎自治体の政策

次に、基礎自治体の政策についてみていく。

仙台市御用聞き型企業訪問事業

仙台市では（公財）仙台市産業振興財団と連携して、地域企業課題解決マイスターが困っている企業を直接訪問し、技術的な課題の発掘から開発に向けた助言、指導、共同開発を行っている。地域企業解決マイスターには大学教授が就任しており、「敷居の低い産学官連携」をモットーに訪問している。2004 年から 2024 年 3 月末までに、900 社以上の企業に技術相談などの支援を行い、120 件の製品化や実用化に至っている⁶⁷。

高松市事業高度化等支援補助金

外部の有識者や専門家からの指導や事務の執行を依頼するために必要な一部費用に対して予算の範囲内で補助するものである。外部人材の活用により、課題解決や事業を安定的に継続のために DX 化を推進することを目的としている。兼業・副業人材活用、サイバーセキュリティ診断、Web マーケティング高度化、Web アクセシビリティ対応の 4 つの支援メニューがあり、それぞれの中小企業の課題に応じてメニューを選択することができる。

基礎自治体では都道府県よりも地域に根ざした中小企業の支援を行っている。しかし、補助金支援、相談支援など中小企業政策のメニューは似たものが多いと思われる。民間企業、大学などの学術機関、国や地方自治体の官公庁の 3 者の産学官連携が進んでいる。補助金などの資金援助だけではなく、人材やノウハウの面で学術機関と中小企業が連携できるように行政が架け橋となることで新たなイノベーションを生み出すことにもつながると考えられる。

⁶⁷ 仙台市。

3.4 地域中小企業と行政が共に発展を目指していくこと

中小企業支援手段について考察していく。中小企業支援の手段にはハード支援（補助金支援）とソフト支援（経営ノウハウなどの提供）の 2 つに分けられる。「伴走支援」という言葉がよく使われているように、支援者が支援される側の経営課題に寄り添いながら支援を行うソフト支援に重点をおいた政策が多くなっている⁶⁸。岡室（2021）も補助金に代表される費用の掛かるハード支援に対し、助言やネットワーク支援のようなソフト支援の比率が今後高まると述べている⁶⁹。

次に、中小企業支援による効果としては、地域経済への貢献が挙げられる。例えば、税収や雇用の増加がある。加えて、地域社会への貢献が挙げられる。本多（2017）によると、中小企業を単なる地域の経済主体としてのみとらえるのではなく、地域社会の発展を支える社会主体として位置付けていくことが重要である。中小企業は地域社会の人的なつながりや助け合いを助長させ、コミュニティーを維持させる役割も担っている⁷⁰。

しかし、中小企業支援の課題としては地域によって差があること、支援内容の複雑さがあると考えられる。相談する専門家の質や支援機関の支援レベルなど自治体によってさまざまである。DX 化といった専門知識にも対応できる支援する側の人材育成を行うことも必要になる。中小企業も時代とともに抱えている課題が多くなり、それに合わせて支援メニューも種類が多くなっている。どのような支援が受けられるのかわかりやすい情報発信が求められていると思われる。

このように、国で統一された法律や制度だけではなく、中小企業は地域と密着しているからこそ、都道府県や基礎自治体の役割も大切である。中小企業の課題は多様化し、それに応じた政策が必要になるため、国と地方自治体の政策の役割の分業と協力が求められる。

第 4 節 中小企業の持続可能な成長について考える

4.1 賃上げがもたらす中小企業への負担

第 2 節で述べたように、安定して人材を確保するためには、賃金が影響を与えていると考えられる。石破前首相は「2020 年代中に最低賃金を 1500 円に引き上げる」ことを目標としており、2030 年代半ばとしていた従来の政府目標を大幅に前倒ししている⁷¹。2020 年代に最低賃金 1500 円を達成するために必要な 2025 から 2029 年の引き上げ率（年平均）は 7.3%と、過去最高となった 2024 年度（前年比 5.1%増）を上回るペースであることや、これまでの最低賃金の引き上げにより、小規模事業所では時給が改定後の最低賃金を下回る労働者の割合が 2 割を（影響率）超

⁶⁸ 名取（2025）p. 8.

⁶⁹ 岡室（2021）p. 24.

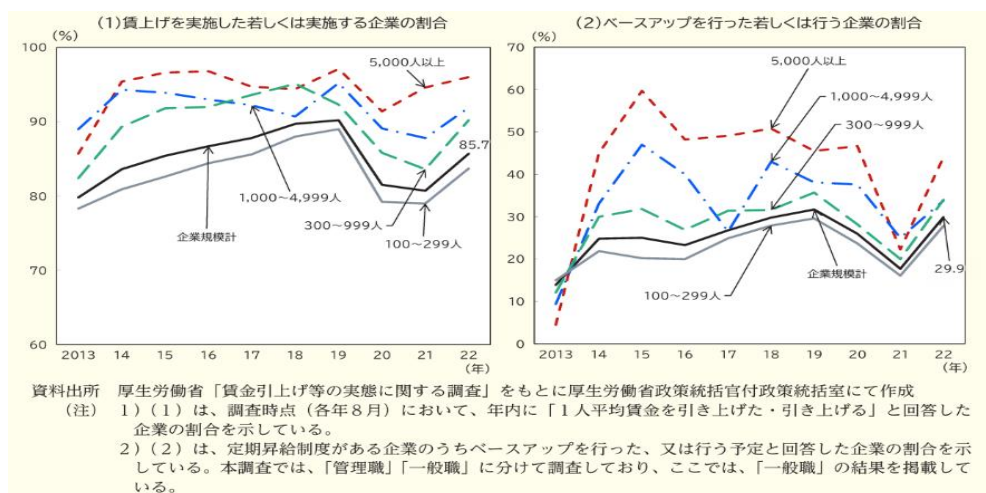
⁷⁰ 本多（2017）p. 12.

⁷¹ 日本経済新聞（2024.9.10）.

えてきていることなどに注目することが必要である⁷²。これに対して、日本政府は中小企業などが賃上げを進める環境整備を図ろうと官民を挙げて5年間で60兆円の生産性向上につながる投資を行う計画を立てている⁷³。

では、中小企業の賃金の現状はどのようなのだろうか。図11より、「一人当たり平均賃金を引き上げる企業の割合の推移」をみると、2022年は全ての企業規模において、2021年と比べて賃金を引き上げた・引き上げる企業の割合が増加していることが分かる。しかし、企業規模5000人以上では約95%。100から299人では約85%で引き上げる企業の割合に差が生じている。

図11 一人当たり平均賃金を引き上げる企業の割合の推移



(出所) 厚生労働省 (2023) 「令和5年版労働経済の分析—持続的な賃上げに向けて—」

p. 60 より転載。

さらに、2025年7月に行われた厚生労働省の中央最低賃金審議会では、労働者のうち700万人近くが最低賃金付近の金額で働いており、中小企業では5人に1人が最低賃金ぎりぎりしか支払われていない状態であることが示されている⁷⁴。日本商工会議所・東京商工会議所の「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」では2024年10月の最低賃金の改定に当たり、「最低賃金を下回っていたため賃金を引き上げた」と答える企業割合が44.3%に上る⁷⁵。これらから、現状の最低賃金水準でも中小企業にとって負担が重いと思われる。

最低賃金の引き上げは、格差縮小や労働供給増加につながる一方で、中小企業を中心に人件費負担を増加させる可能性がある。中小企業の賃上げが頭打ちにならず、持続させることは実現可能なのか。最低賃金の引き上げに伴い、中小企業がどのように対応しているのかをみていく。図12は日本商工会議所と東京商工会議所が「最低賃金を下回る従業員がいたため、賃金を引き上

⁷² 太田 (2025) p. 6.

⁷³ 内閣府 (2025) p. 7.

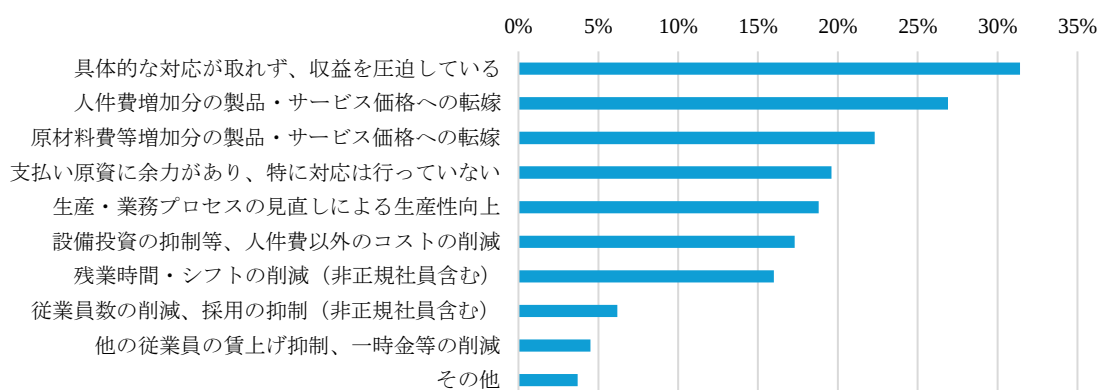
⁷⁴ 日本経済新聞 (2025.7.23) .

⁷⁵ 日本商工会議所・東京商工会議所 (2025) p. 3.

げた」もしくは「最低賃金を下回る従業員がいなかったが賃金を引き上げた」と回答した 2837 社に対して調査を行った結果である。図 12 より、中小企業では最低賃金の引き上げにともなう人件費増加への対応については「具体的な対応が取れず、収益を圧迫している」が最も高く 31.4% となっている。ついで、「人件費分増加の価格転嫁」が 26.9%、「原材料費増加分の価格転嫁」が 22.3%、「生産性・業務プロセスの見直しによる生産性向上」が 18.8%となっている。

中小企業が賃上げへの対応を継続して、雇用を守っていくために、政府の価格転嫁や生産性の向上に関する支援が重要になると考えられる。

図 12 最低賃金引き上げに伴う人件費増への対応



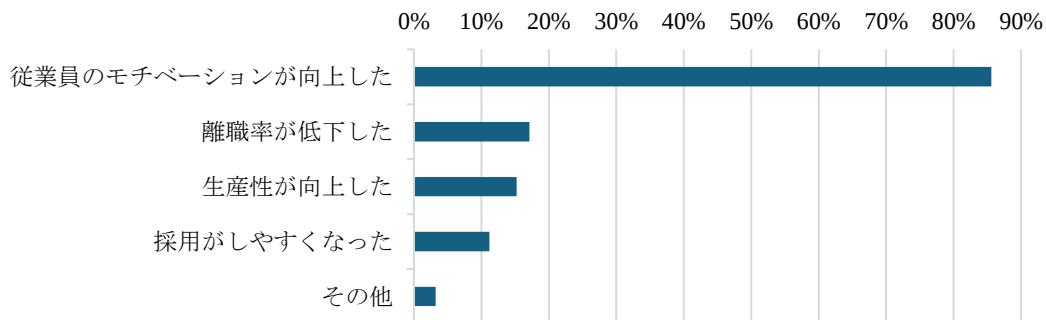
（出所）日本商工会議所・東京商工会議所（2025）「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」p.9 より筆者作成。

4.2 賃上げがもたらす中小企業への効果

従業員の賃金を上昇させることによって中小企業にどんな効果があるのか考察していく。まず、従業員のモチベーションの向上が挙げられる。フォーバル GDX リサーチ研究所が全国の中小企業経営者 1464 人を対象に実施した調査では、賃上げの効果に関しては「とても効果があった」、「ある程度効果があった」を合わせて約 4 割で効果を感じている経営者は半数に届かない状況であった。最も多かった回答が「どちらともいえない」の 34.0%となっている。次に、賃上げの効果の設問では「とても効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業に、賃上げによる経営や従業員への影響についての調査を行っている。「従業員のモチベーションが向上した」が最も高く 85.6%という結果で、「離職率が低下した」が 17.1%、「生産性が向上した」が 15.2%と続く。このことから、賃上げによって見込める効果としては、従業員の意欲を高めることにつながる可能性があると考えられる⁷⁶。

⁷⁶ フォーバル GDX リサーチ研究所（2025）p. 11.

図 13 賃上げによる経営や従業員への影響 (n=409)



(出所) フォーバル GDX リサーチ研究所 (2025)「中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への対応戦略 <1>～賃上げの実施有無、賃上げ率、効果～」より筆者作成。

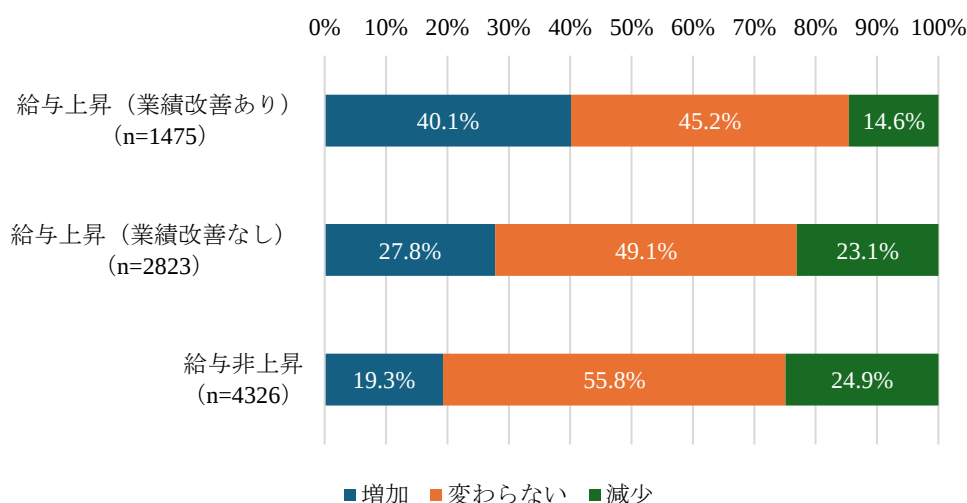
次に、賃上げは業績改善の有無に関係なく正社員を増加させる効果があることが挙げられる⁷⁷。賃金が上がれば、従業員の確保がしやすくなる可能性がある。図 14 より正社員の増減を前年の給与水準の変化ごとに集計した結果をみると、正社員が「増加」した割合は、給与上昇（業績改善あり）の場合 40.1%、給与上昇（業績改善なし）の場合 27.8%となっている。加えて、業績改善の有無にかかわらず給与上昇し正社員が増加した割合は給与非上昇の 19.3%よりも高くなっていることが分かる。よって、給与水準の上昇は正社員の増加につながっていると思われる。さらに、給与上昇（業績改善あり）は、「減少」した割合が 14.6%と、給与上昇（業績改善なし）の 23.1%や給与非上昇の 24.9%と比べて 8 ポイント以上低くなっている。このことから、業績の開園による上昇の場合は、正社員の減少を抑える効果、つまり正社員の定着の効果も期待することができる。さらに井上（2025）は計量的手法を用いた研究から、給与水準の上昇は翌年の正社員数にプラスの影響を及ぼしていること、給与上昇（業績改善なし）については生産性の改善などが伴っていなければ給与水準が上がっても多忙感が変わらず正社員の定着に結び付かない可能性があることを述べている⁷⁸。加えて、純益率に注目してみると、賃上げによる正社員の増加によって純益率が悪化する傾向がみられている。しかし、この純益率の悪化は実質的には経営に影響を及ぼしていないことが分かっている。賃上げによる正社員の増加が同時に売り上げの増加をもたらし、純益率の上昇に貢献すると考えられているためである⁷⁹。

⁷⁷ 井上（2025）p. 10.

⁷⁸ 井上（2025）pp. 9-10.

⁷⁹ 井上（2025）p. 16.

図14 正社員の増減（前年の正社員の給与水準の変化別）



（出所）井上（2025）「賃上げが中小企業の経営に及ぼす影響」p. 8より筆者作成。

このように、賃金を上昇させて得られる効果として、従業員のモチベーションの向上と正社員の増加につなげることができると分析できる。中小企業では人材確保に対する経営課題を抱えている割合が最も高くなっている。賃上げは中小企業の人材確保に向けた一つの手段であるため、いかにその原資を確保するかが持続可能な賃上げを進めるうえで重要だと思われる。

4.3 新しい産業を育成する必要性

2024年に休業・廃業、解散した日本の企業は6万9019件に達した。2023年から約1万件、16.8%増加し、2016年以降で最多件数を更新している⁸⁰。イノベーションによって生じる新しい技術や生産の効率化を用いて高い付加価値をもたらすスタートアップ企業が重要な役割を果たしていくと考えられる。スタートアップ企業とは、「新しい企業であって、新しい技術やビジネスモデルを有し、急成長を目指す企業」のことを指す⁸¹。スタートアップ企業は2021年では1万6100社であったが、2023年には2万2000社になり、約1.5倍に増加している⁸²。

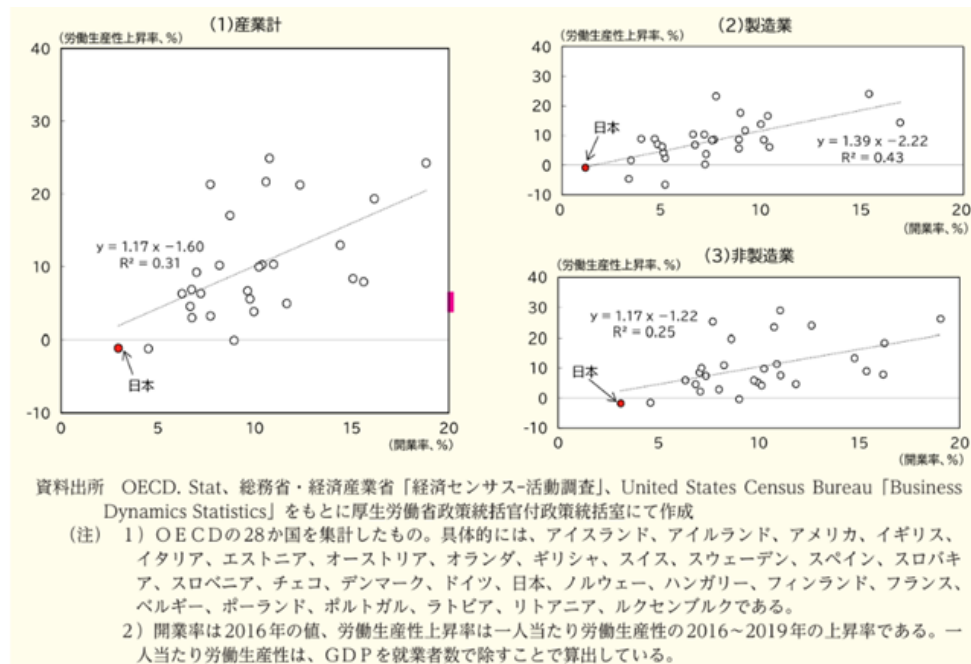
スタートアップ企業の開業にはどのような効果があるのだろうか。まず、生産性の向上が挙げられる。図15は、OECD諸国について、2016年時点の開業率と、2016年から2019年の生産性の上昇関係を示したものである。図15の（1）から、開業率が高いほど、生産性の上昇率が高いという正の関係があることが分かる。しかし、日本は開業率と生産性の上昇率のどちらもとも最低水準である。図15の（2）の製造業、（3）の非製造業という産業別にみても、開業率と生産性の上昇率の正の関係があることが分かるが、日本はいずれも低水準となっている。

⁸⁰ 帝国データバンク（2025b）p. 2.

⁸¹ 経済産業省（2025）p. 2.

⁸² 経済産業省（2025）p. 10.

図 15 開業率と一人当たり労働生産性の関係



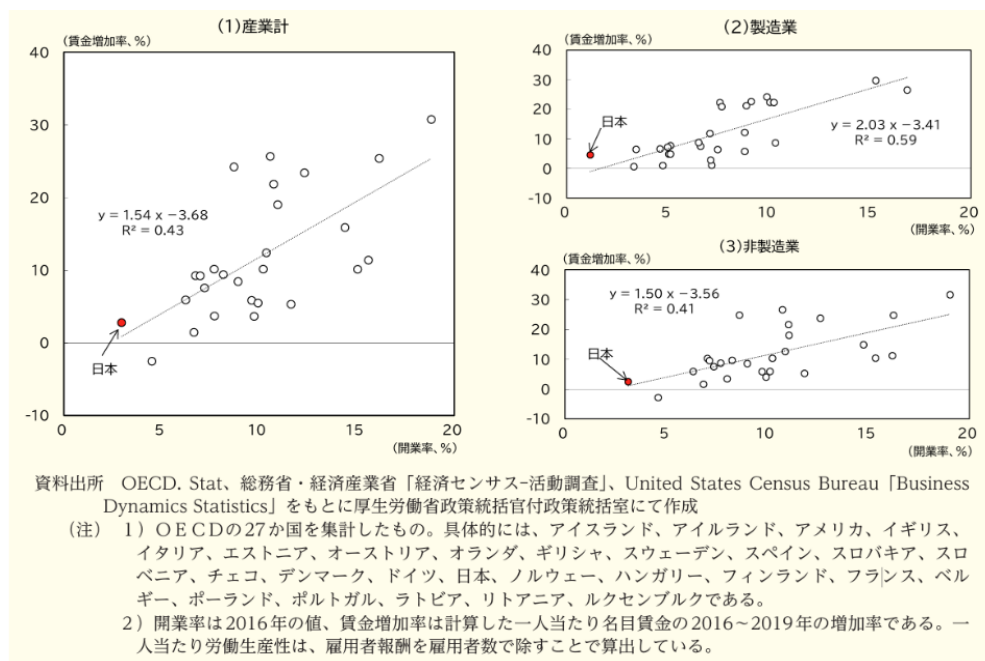
(出所) 厚生労働省 (2023)「令和5年版労働経済の分析—持続的な賃上げに向けて—」

p. 168 より転載。

さらに、新規開業の増加を通じて、生産性が高まることで、賃金の増加の効果も挙げられる。図 16 は、OECD 諸国について、2016 年の開業率と 2016 年から 2019 年の一人当たりの賃金増加率の関係を示したものである。図 16 の (1) から開業率と賃金の増加率にも正の相関関係があることが分かる。図 16 の (2) の製造業、(3) の非製造業という産業別に見ても、正の関係がみられる。

開業率と生産性上昇率、賃金増加率の相関関係は、必ずしも因果関係を示すものではないかもしれない。しかし、新しい技術やビジネスモデルでイノベーションを起こすスタートアップ企業が発展できる環境を支援していくことは、日本の生産性を高め、結果として、賃金を増加させる可能性があると考えられる。

図16 開業率と一人当たり名目賃金の関係



(出所) 厚生労働省 (2023)「令和5年版労働経済の分析—持続的な賃上げに向けて—」
p. 169 より転載。

4.4 日本の雇用を支える中小企業の成長に向けて

中小企業は企業数の約99.7%、従業員総数の約7割を占めており、多くの雇用を生み出し、労働者の生活を支えている。中小企業は人材や資金の面で大企業と差があったり、下請取引において価格転嫁がうまくできなかったりといった規模が小さいからこそ抱えている問題があり、戦後から2025年現在まで政府や地方自治体によって支援が行われてきた。時代の移り変わりの中で2025年時点の中小企業経営において人材確保、事業継承、省力化・生産性向上といった人材に関する課題、受注・販路の拡大、価格転嫁といった取引適正化に関する課題、世界情勢の変化や自然災害による危機管理に関する課題などがあり、課題は多種多様である。

中小企業の経営課題を解決するために、国の法整備や制度づくりも重要であるが統一的であるため、地域ごとのそれぞれの課題に応じた都道府県や基礎自治体での対策も必要であると考えられる。

日本経済を支える中小企業の持続可能な成長に向けて、生産性の向上や販売価格への転嫁、販路拡大などによって原資を確保し、賃上げを行うことで、人材確保につなげ、良い循環を生み出すことができると分析する。賃上げの機運を中小企業の成長の機会としてとらえ、行政も補助金などのハード支援だけでなく、専門家の相談や生産者同士のネットワーク支援などソフト支援を行って推進していくことが重要であると思われる。さらに、創業支援を行うことで省力化やデジタル化のような新しい技術を研究開発することで、賃上げや生産性向上につなげることができる。

おわりに

本稿では日本の中小企業の課題とそれに対する政策について触れてきた。中小企業は従業員数や資金面で規模が小さく、戦後からの歴史変遷をみても大企業の優位性と中小企業の発展性に関する課題が続いている。そして、中小企業の経営課題は多様化してきており、特に人材確保や取引適正化、危機管理などへの対策の必要性について考察してきた。

日本の多くの雇用を支え、生活の基盤を担っている中小企業が成長していくために、価格転嫁や省力化で売り上げや生産性を伸ばし、賃金を引き上げるサイクルを回すことで人材や後継者を守ることが重要であると考えられる。さらに、中小企業の倒産を補い、新しいイノベーションで技術力や生産効率を向上させるためにも、スタートアップ企業の育成支援も継続的に行うことが必要だと考察する。

中小企業に対して単なる保護ではなく、持続可能な支援を行うことは、日本の豊かな暮らしを守り、日本経済の成長・発展に重要である。

参考文献

- ・井上考二（2025）『賃上げが中小企業の経営に及ぼす影響』，
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun2505_01.pdf
- ・井上善海、木村弘、瀬戸正則（2014）『中小企業経営入門（第2版）』中央経済社。
- ・岡室博之（2021）『中小企業の研究開発と創業の政策支援：定量的評価と展望』，
https://shokosoken.or.jp/shokokinyuu/2021/06/202106_2.pdf
- ・太田哲生（2025）『中小企業・地域への持続的賃上げの波及に向けた課題』，
<https://www.rengo-soken.or.jp/dio/dio409-3.pdf>
- ・黒瀬直宏（2006）『中小企業政策』日本経済評論社。
- ・田中哲矢（2024）『広がる省力化投資の可能性と取り組みのポイント—人手不足を乗り越える中小製造業の事例分析—』，
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun2411_01.pdf
- ・長山宗広、遠山恭司、山本篤民、許伸江（2024）『地域とつながる中小企業論』有斐閣。
- ・名取隆（2025）『中小企業の状況と自治体に求められる支援政策（国際文化研修 2025 夏 vol.127）』，
<https://www.jiam.jp/journal/pdf/127-02-01.pdf>
- ・本多哲夫（2017）『中小企業の地域社会活動と自治体政策：自治体中小企業政策の新たな形』，
<https://www.i-repository.net/contents/osakacu/kiyo/DBa0680201.pdf>
- ・渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫（2022）『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る

（第 4 版）』有斐閣アルマ、

- ・香川県（2025a）「県内中小企業の皆さんの BCP（事業継続計画）策定を応援します！（香川県中小企業 BCP 策定支援補助金）」，
https://www.pref.kagawa.lg.jp/keiei/bcp/r2_bosyu.html
- ・香川県（2025b）「専門家によるオンラインでの BCP 策定支援（香川県中小企業 BCP 策定専門家支援事業）」，
<https://www.pref.kagawa.lg.jp/keiei/bcp/online.html>
- ・香川県（2025c）「香川県中小企業 BCP 優良取組事業所認定制度」，
<https://www.pref.kagawa.lg.jp/keiei/bcp/nintei.html>
- ・経済産業省「認定情報処理支援機関に関する特設ホームページ」，
<https://www.smartsme.go.jp/>
- ・経済産業省（2025）「2025 年度版スタートアップ育成に向けた取組の解説資料」，
https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/kaisetsushiryoku_2025.pdf
- ・公益財団法人日本生産性本部（2024）「労働生産性の国際比較 2024」，
<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report2024.pdf>
- ・厚生労働省（2023）「令和 5 年版労働経済の分析—持続的な賃上げに向けて—」，
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/23/dl/23-1.pdf>
- ・厚生労働省（2024a）「離職率に関する資料一覧」，
<https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/001319018.pdf>
- ・厚生労働省（2024b）「令和 6 年賃金構造基本統計調査」，
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/dl/04.pdf>
- ・厚生労働省（2024c）「令和 6 年就労条件総合調査」，
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/24/dl/gaiyou01.pdf>
- ・厚生労働省（2024d）「令和 6 年度版労働経済の分析—人手不足への対応—」，
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/24/dl/24-1.pdf>
- ・厚生労働省・中小企業庁（2025）「最低賃金引き上げを受けて賃上げに取り組む皆様へ」，
<https://www.mhlw.go.jp/content/001601136.pdf>
- ・国税庁（2024）「民間給与実態統計調査」，
https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/minkan2023/pdf/R05_000.pdf
- ・事業継承・引継ぎセンターポータルサイト，
https://shoukei.smrj.go.jp/third_party_inherited_support.html
- ・仙台市「御用聞き型企業訪問事業」，
<https://www.city.sendai.jp/renkesuishin/jigyosha/kezai/sangaku/minkan/goyokiki.html>
- ・総務省「国と地方の役割分担について」，
https://www.soumu.go.jp/main_content/000467822.pdf
- ・中小企業庁（2023）『総務省・経済産業省「令和 3 年経済センサス-活動調査」再編加工』，

- https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213kigyoul.pdf
- ・ 中小企業庁（2025a）「中小企業白書」，
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf
 - ・ 中小企業庁（2025c）『中小企業庁「価格交渉促進月間（2025 年 3 月）フォローアップ調査結果」』，
<https://www.meti.go.jp/press/2025/06/20250620003/20250620003-1.pdf>
 - ・ 中小企業庁（2025c）「下請 G メンによるヒアリング等調査結果」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/torihikimondai/021/dl/003.pdf>
 - ・ 中小企業庁（2025d）「中小企業防災・減殺投資促進税制（特定事業継続力強化設備等の特別償却制度）の運用に係る実施要領」，
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/download/keizokuryoku/bousaizeisei_yoryo.pdf
 - ・ 中小企業庁（a）「取引調査員（下請 G メン）による訪問調査について」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/Gmenhoumon.html>
 - ・ 中小企業庁（b）「下請代金支払遅延等防止法」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/daikin.html>
 - ・ 中小企業庁（c）「下請中小企業振興法」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/shinko.html>
 - ・ 中小企業庁（d）「小規模共済制度について」，
https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq15_shokibokiyosai.html
 - ・ 中小企業庁（e）「中小企業倒産防止共済制度について」，
https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq16_tosankiyosai.html
 - ・ 中小機構（2025）「第 180 回 中小企業景況調査（2025 年 4－6 月期）」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/keikyo/180sokuhou.pdf>
 - ・ 中小機構「中小企業大学校について」，
<https://www.smrj.go.jp/institute/about/index.html>
 - ・ 帝国データバンク（2024）「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2024 年）」，
https://www.tdb.co.jp/report/economic/7llbf4-_jo/
 - ・ 帝国データバンク（2025a）「令和 6 年度中小企業実態調査事業」，
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/000121.pdf
 - ・ 帝国データバンク（2025b）「全国企業『休業・解散』動向調査（2024）」，
<https://www.tdb.co.jp/>
 - ・ 帝国データバンク（2025c）「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査（2025 年）」，
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250620-bcp2025/>
 - ・ 内閣府（2023）「事業継続ガイドライン—あらゆる危機的事象を乗り越えるための戦略と対応—」，
<https://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoudo/pdf/guideline202303.pdf>

- ・内閣府（2025）「新しい資本主義の グランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版」，
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2025.pdf
- ・内閣府「SBIR 制度に関する特設サイト」，
<https://sbir.csti-startup-policy.go.jp/>
- ・日本経済新聞（2024.9.10）『自民・石破氏、最低賃金「20 年代に 1500 円」目標前倒し』，
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA09BGV0Z00C24A9000000/>
- ・日本経済新聞（2025.7.23）「700 万人が最低賃金近くに 中小は 5 人に 1 人、10 年で 3 倍」，
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO90191000S5A720C2EP0000/>
- ・日本商工会議所・東京商工会議所（2025）「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」，
https://www.jcci.or.jp/250305_research.pdf
- ・日本政策金融公庫（2023）「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023 年調査）」，
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings230323_1.pdf
- ・日本政策金融公庫（2025）「中小企業の雇用・賃金に関する調査」，
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_250217.pdf
- ・フォーバル GDX リサーチ研究所（2025）「中小企業の「賃上げを起点とした成長型経済」への
対応戦略 <1>～賃上げの実施有無、賃上げ率、効果～」，
https://gdx-research.com/wp-content/uploads/2025/10/bluereport_202511.pdf
- ・福井県人材確保支援センター，
<https://fuku-job.jp/company/>
- ・福岡県中小企業 DX 推進センター，
<https://www.f-seisanseikojo.jp/>
- ・マイナビ（2025）「地方中小企業就業者の働く意識調査レポート」，
<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2025/08/miyamoto.chihochousareport.pdf>
- ・ルネサンスエレクトロニクス（2018）「ルネサンスエレクトロニクス（株）BCM の取り組み」，
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kyoujin/2018/181226kyoujin07.pdf>