

必修テーマ：「新しい中小企業政策の動向」

氏名：西優

1.はじめに：わが国経済における「中堅企業」の位置づけ

日本経済が長期的な停滞から脱却し、持続的な成長軌道に乗るためには、産業構造の裾野を支える中小企業の活性化が不可欠である。しかし、これまでの我が国の中小企業政策は、どちらかといえば「弱者救済」や「事業継続のセーフティネット」としての側面に重きが置かれてきた。その結果、企業規模が一定以上に拡大すること、あるいは「中小企業の定義」を外れることによる支援の打ち切りを恐れ、成長を躊躇する「中小企業への滞留」という課題も生じていた。

このような背景を受け、政府は令和6年に「産業競争力強化法」を改正し、従業員数2,000人以下の企業を「中堅企業」として法的に定義した。これは、単なる規模の分類ではなく、高い生産性を持ち、地域経済を牽引し、海外市場にも果敢に挑戦する「攻めの経営」を行う主体を明確にターゲットとした画期的な転換である。特に「売上高100億円を目指す宣言」の促進や「中小企業成長加速化補助金」といった施策は、成長意欲のある企業に対して集中的な投資を促すものである。本稿では、中小企業診断士の視点から、これら成長支援策の必要性、意義、効果、および今後の課題について考察を述べる。

2.成長意欲のある企業支援の必要性と意義

(1)ミドル市場の厚みが経済の弾力性を生む

わが国の経済構造を俯瞰すると、一部の巨大グローバル企業と、膨大な数の中小企業の間にある「ミドル市場（中堅企業層）」の層が薄い、いわゆる「中空構造」が指摘されている。ドイツなどの欧州諸国では、特定のニッチ分野で世界シェアを持つ「隠れたチャンピオン」と呼ばれる中堅企業が経済を支え、景気変動に対する強い弾力性（レジリエンス）を維持している。日本においても、中小企業が「中堅企業」へとステップアップすることは、産業全体の生産性を底上げし、サプライチェーンの付加価値を高める上で極めて重要である。成長意欲のある企業をピンポイントで支援することは、単一企業の成功に留まらず、日本経済全体のダイナミズムを取り戻すための「エンジン」を増やすという意義がある。

(2)地域経済の「ハブ」および「賃金の牽引役」

中堅企業は、地域において極めて重要な役割を果たす。多くの中堅企業は地方に本社を置き、地元のサプライヤーとの取引を通じて経済を循環させている。また、中堅企業は中小

企業と比較して賃金水準が高く、若者の地元定着やU・Iターンの受け皿としての機能も持つ。「売上高 100 億円」という目標は、地域における雇用創出能力を飛躍的に高める。中堅企業が成長し、投資を拡大することで、その周辺の小規模事業者にも仕事が回り、地域全体が活性化する「正の連鎖」が期待できるのである。診断士としては、こうした企業の成長を「地域エコシステムの維持」という観点からも高く評価すべきである。

3.中堅・中小企業成長加速化施策の効果

(1)投資リスクの軽減とレバレッジ効果

「中小企業成長加速化補助金」のような大規模な支援策は、経営者が直面する「投資の壁」を低くする効果がある。売上高 100 億円規模を目指すには、既存の生産能力の拡張だけでなく、DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務プロセスの刷新や、GX（グリーントランスフォーメーション）への対応、海外拠点の構築など、多額かつ不確実性の高い投資が必要となる。補助金は、これらのリスクを国が一部肩代わりすることで、経営者の意思決定を加速させる。また、国の採択を受けたという「お墨付き」は、金融機関からの融資を引き出す呼び水となり、公的資金以上の投資を誘発するレバレッジ効果を生む。

(2)非連続な成長とイノベーションの誘発

これまでの維持型補助金と異なり、成長加速化施策は「飛躍」を前提としている。これは、従来の延長線上にある「漸進的な改善」ではなく、ビジネスモデルそのものを転換する「非連続な成長」を促す。例えば、BtoB の部品製造業が、デジタル技術を活用して BtoC の直販モデルやサービス業態を構築する場合、そこには大きなイノベーションが生じる。国が「成長」を明確な要件として掲げることで、企業は自身の限界を突破するための戦略的思考を余儀なくされ、結果として産業全体のイノベーションが促進されるのである。

4.成長加速化における課題

成長支援には多くのメリットがある反面、診断士が注視すべき深刻な課題も存在する。

(1)「成長の痛み」とガバナンスの限界（組織の壁）

企業が売上数億、数十億円から100億円へと急成長する過程では、必ず「組織の壁」に直面する。創業経営者のカリスマ性や勘に頼った経営は限界を迎え、中間管理職の育成や、人事評価制度の整備、コンプライアンス体制の構築といった「組織のシステム化」が急務となる。支援施策によって「ハード（設備や資金）」が整っても、「ソフト（組織・人）」の成長が追いつかなければ、急拡大した組織は内部から崩壊するリスクを孕む。特に中堅企業への移行期におけるガバナンスの不備は、不正の温床や品質低下を招く恐れがある。

(2)高度専門人材の不足

成長を加速させるための最大のボトルネックは、資金以上に「人」である。DXを推進するIT人材、海外展開を担うグローバル人材、経営を数値で管理できる財務人材などは、中小企業・中堅企業にとって確保が極めて困難である。補助金による投資が、単なる「ハコモノ」の整備に終わり、それを使いこなす人材がないという事態は避けなければならない。人材確保と育成に関するパッケージ支援が、資金支援とセットで機能しているかが問われる。

(3)支援の「選別」による格差と社会の分断

成長意欲のある企業への集中支援は、資源の有効活用の観点からは合理的であるが、一方で「成長を目指さない、あるいは環境的に目指せない」小規模事業者との格差を広げる。すべての企業が100億円を目指す必要はないが、地域社会の持続可能性を考えた場合、成長する中堅企業と、それを支える小規模事業者が共存・共栄できる仕組みが不可欠である。支援から取り残された企業が、労働力を奪われるだけの関係にならないよう、取引適正化などの配慮が必要となる。

4.中小企業診断士としての見解と役割

このような激動の産業政策の中で、中小企業診断士はどのような役割を果たすべきか。

(1)伴走型支援による「経営の高度化」の先導

診断士は、単に補助金申請書類を作成する「代行者」であってはならない。企業の成長ステージに応じた「経営の高度化」をリードする伴走者としての役割が求められる。具体的には、成長の初期段階では戦略構築を支援し、投資実行段階ではPMO（プロジェクトマネ

ジメントオフィス) 的な役割で進捗を管理し、成長後は組織改編やガバナンス構築を助言する。特に、売上 100 億円規模で必要となる「管理会計」の導入や「KPI マネジメント」の定着は、診断士の専門性が最も発揮される分野である。

(2)外部資源のコーディネートとオープンイノベーション

自社リソースだけで 100 億円を目指す「自前主義」には限界がある。診断士は、他社との業務提携、大学との産学連携、さらには M&A (合併・買収) といった外部資源の活用を提案し、そのコーディネートを行う「プロデューサー」としての機能を強化すべきである。また、成長加速化補助金を活用した投資が、サプライチェーン全体にどのような好影響を及ぼすかを鳥瞰し、周辺の中小企業との連携を促す視点も重要である。

(3)経営者のマインドセット変革とリスク管理

「売上 100 億円」という数字が独り歩きし、無理な投資で倒産リスクを高めては本末転倒である。診断士は、経営者の野心を尊重しつつも、客観的な財務分析に基づき、ブレーキ役としての役割も果たすべきである。また、成長への恐怖心を抱く経営者に対しては、施策の意義を正しく伝え、マインドセットを「現状維持」から「持続可能な成長」へとシフトさせるエバンジェリストとしての働きも期待される。

5.おわりに

中堅企業の法的定義と、成長加速化を目的とした強力な支援施策は、日本経済の「失われた 30 年」に終止符を打つための重要な一手である。成長意欲のある企業が、その志に見合った支援を受け、地域や社会に付加価値を還元する仕組みは、産業政策として極めて合理的である。

しかし、その成功の鍵は、提供される「資金」そのものではなく、その資金をいかに「知恵」に変え、持続的な成長へと結びつけるかにかかっている。中小企業診断士は、企業の最も身近な専門家として、この国の大きな転換期において、経営者の孤独な決断を支え、飛躍的成長を確実なものにする重責を担っている。我々診断士自身もまた、これら中堅企業にふさわしい高度な専門性を磨き続け、企業の「壁」を共に乗り越える存在であることをここに誓う。