強い中堅・中小企業をつくる日本型エコシステム（第１回）
日本の成長戦略に寄与する中小企業の躍動


大江秀明


髙橋祐樹


新村勇成

CONTENTS

Ⅰ　日本の中小企業に眠るポテンシャル
Ⅱ　国家戦略における中小企業の位置づけ
Ⅲ　中小企業における成長のキードライバー
Ⅳ　おわりに：100億円の壁を突破し、日本経済の成長エンジンへ

要　約

1　日本経済の長期的な成長停滞を打破するカギは、成長ポテンシャルが大きい中小企業の躍進にある。単なる労働時間の効率化にとどまらず、売上高や付加価値の飛躍的な増大につながる「攻め」の経営を行うことで、投資と賃上げの好循環を生み出し、労働者にも還元していくことが重要である。

2　国はこれまでも中小企業の成長を後押ししてきたが、昨今は国家戦略の最重要テーマとして再強調されるなど、その動きは一層強まっている。具体的には「AX」「戦略17分野」「産業クラスター」などを軸とした強力な支援策が進められている。一方で、企業が実際に成長軌道に乗るためには、内部留保やデットに依存する「守りの財務」、経営者個人に依存した「属人的な経営」という障壁を乗り越え、「攻めの財務（エクイティなど外部資本の活用）」と「経営リテラシーの向上（外部人材の活用による組織的仕組み化）」という２つのキードライバーを機能させる必要がある。

3　本稿では、マクロ視点から中小企業が持つポテンシャルと政策動向を整理したうえで、資金と経営における構造的なボトルネックを紐解き、企業が「100億円の壁」を突破する道筋を考察する。

Ⅰ 日本の中小企業に眠るポテンシャル

1 はじめに

日本経済の成長のカギを握っているのは中小企業かもしれない。

内閣官房・内閣府の報告書[注1]によると、過去10年間における国内外での売上高伸び率は、大企業の1.4%に対し、中小企業は12.9%と大きく上回っている。売上高だけでなく、設備投資額や給与総額の増加率など複数の指標でも大企業を凌駕しており、その成長ぶりには目を見張るものがある。

かつて日本の中小企業といえば、大企業からの下請けによる「安定受注」が勝ちパターンであった。しかし近年は、高い技術力を武器にした「ニッチトップ戦略」で市場を制する中小企業（半導体部品メーカーや高級刃物メーカーなど）が存在感を増している。こうした企業群が、前述の成長を強力に牽引していると考えられる。

一方で課題もある。高成長を実現している企業ほど、急激な拡大に対して経営体制や供給体制の整備が追いついていないことが多い。たとえば、人員が100人規模に膨れ上がっているのに10人だったときの管理手法のままであったり、増産ニーズに対して抜本的な生産工程の見直しを行わず、単に人や機械を増やすだけで対応していたりするケースが散見される。こうした事例から浮き彫りになる主たる課題は、大きく以下の２点に集約される。

①組織の成長を牽引できる「経営リテラシー」の不足
②生産性向上や事業変革を断行するための「資金」の不足

今、こうした成長途上にある中小企業に真に必要なのは、「正しい経営リテラシーの獲得」と「急成長を支える資本の供給」である。政府機関をはじめ、大企業や金融機関には、これらを提供する役割が強く期待される。適切な支援を行うことで、支援の担い手自身も中小企業の急成長がもたらす大きなリターンを享受できるはずである。

2 日本のマクロ的状況

(1) 国内総生産の目標乖離と生産年齢人口の減少

日本経済は長きにわたり、低成長のトンネルから抜け出せずにいる。政府は「経済財政運営と改革の基本方針2024について」において、2040年時点で名目GDP1000兆円達成を掲げている。2025年の名目GDPは663兆円であり、2040年目標と比較すると337兆円の成長が必要である。

この乖離を埋めるには、これまでの延長線上にはない非連続な成長シナリオを描く必要があるが、その成長の足かせとなるのが、急速に進行する少子高齢化とそれに伴う生産年齢人口の減少である。労働力供給の絶対数が年々減少していく中で、労働力の量に依存した経済成長モデルを維持することは事実上不可能となっている。

このような逆風の中で日本経済が再び成長軌道に乗るには、労働力一人当たりの労働生産性を飛躍的に高めることが重要である。特に、国内雇用の大半を支えながらも生産性の低迷が指摘されてきた中堅・中小企業が、いかにして新たな付加価値を創出していくか

が、日本経済の底上げを図るうえで大きなカギとなる。

本連載では、上記の問題意識の下、中小企業が非連続な成長を遂げるための具体的な成長経路である海外展開、DXやAX（AIトランスフォーメーション）を通じた生産性向上や経済安全保障といった環境変化を捉えた事業展開などについて考察し、論考として発信していく予定である。

その第1回となる本稿では、マクロ視点から中小企業が持つポテンシャルと最新の政策動向を整理したうえで、成長のボトルネックとなっている資金と経営の構造的課題を紐解き、中小企業が成長するための道筋を考察する。

なお、当面は4回の掲載を予定しており、第2回では中小企業のグローバルサウス進出と支援機関のあり方、第3回では中小企業のDXはAXにつながるのか、第4回では中小企業の経済安全保障対応について考察し、それぞれの解決策を提言したい。

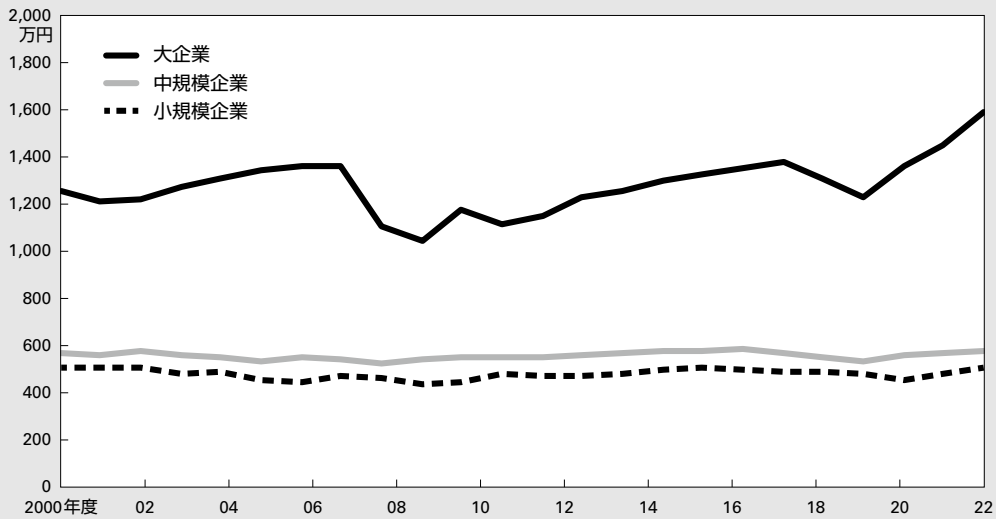
(2) 中小企業における労働生産性の実態

中小企業における労働生産性は、大企業と比して低い。経済産業省や中小企業庁が発表する各種統計を見ると、日本の中小企業の従業員一人当たりが生み出す付加価値額は、大企業の半分程度の水準にとどまっていることが分かる（図1）。

この格差の背景にはさまざまな要因が絡み合っている。大企業は豊富な資金力を背景に、最新の設備や情報システムへの大規模な投資を行い、業務の自動化や効率化を推進してきた。一方で、資本力に乏しい中小企業は日々の業務に追われ、中長期的な視点での投資に踏み切れないケースが多い。

そのうえ、中小企業は多重下請け構造の末端に位置することも多く、価格決定権を持ちにくいという構造的な弱点も抱えている。原材料価格が高騰しても、それを適切に販売価格に転嫁できなければ企業が生み出す付加価値は圧迫され、結果として労働生産性は低迷

図1　企業規模別の労働生産性の推移



出所）中小企業庁「2025年版 中小企業白書（HTML版）第1章第4節 労働生産性・設備投資」より作成
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/chusho/b1_1_4.html

し続けることになる。

(3) 労働生産性が特に課題となる領域：サービス産業

日本の中小企業（小規模事業者を含む）は全企業数の99％以上（約336万者）を占め、従業員数にして約3310万人と国内雇用の約70％を担っている（図２）。特に注目すべきは、小売業、卸売業やサービス業といった生活インフラを支える産業である。実際、これら労働集約的な業種は中小企業が大きな割合（企業数ベースで約74％[注2]）を占めており、経済産業省の「経済産業政策新機軸部会」などにおいても、労働生産性の低迷と供給制約が懸念される領域として焦点が当てられている。

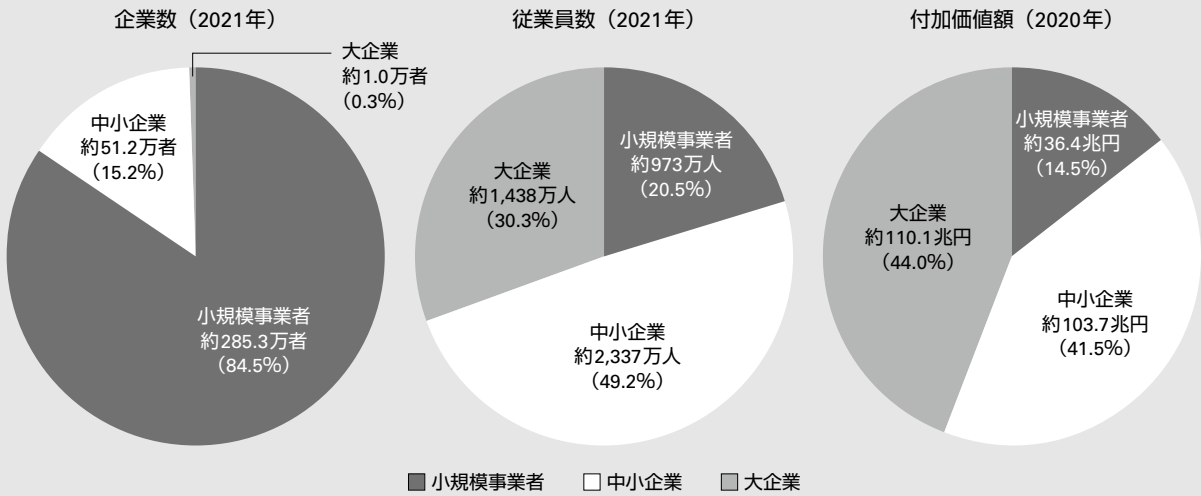
これらの中小企業群は、主に以下の３つの特徴を抱えている。第１に、国内雇用の約７割を支える中小企業の中でも中核的な業種であり、量的に極めて多い（就業者数が多い）こと。第２に、現場での物理的な作業や対人コミュニケーションを伴う労働集約型の業務が多く、機械化・デジタル化による代替が遅れているため、他産業に比べて労働生産性が相対的に低いこと。第３に、少子高齢化に伴う構造的な人手不足が先鋭化しており、なり手が急速に減少していることである。

人手不足の中で彼らの生産性が低迷したままでは、需要に対して供給が追いつかず、社会生活の維持すら困難になりかねない。しかし裏を返せば、約3310万人という巨大な雇用プールを抱える中小企業において、サービス産業の生産性を向上させることができれば、日本全体に与えるマクロ的な経済インパクトは計り知れない。

(4) 労働生産性向上のボトルネック：賃上げと投資の好循環が生み出せているか

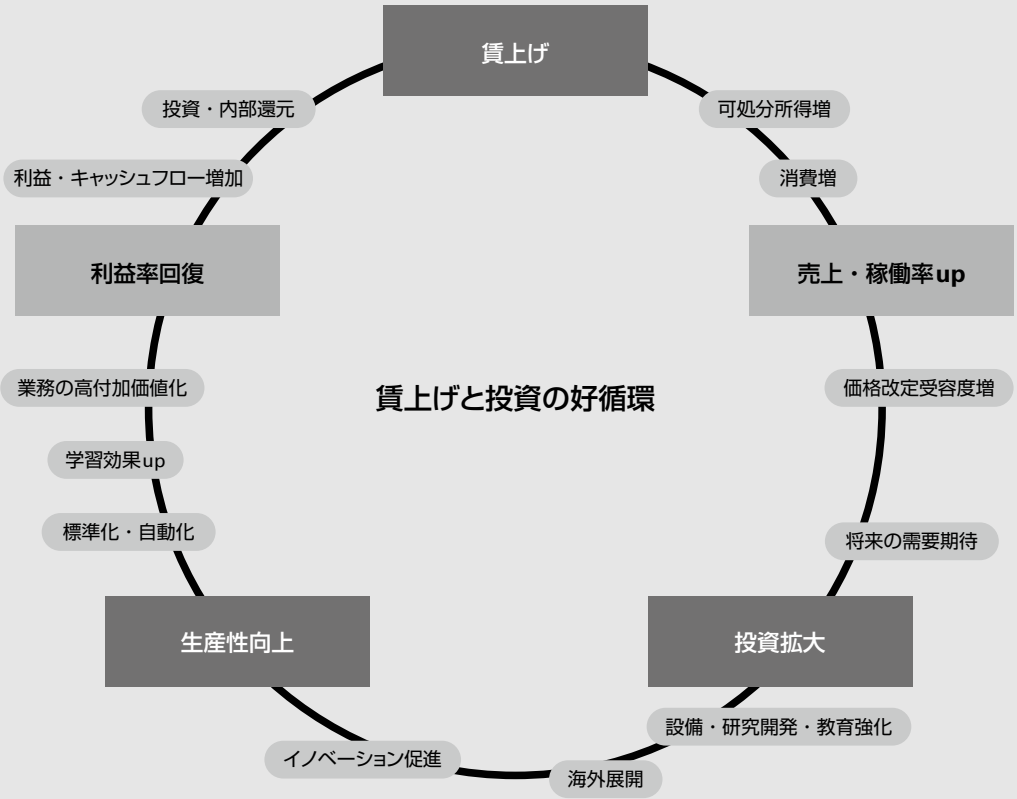
サービス業に限らず、労働生産性の低迷は、日本経済に深刻な副作用をもたらしている。その最たるものが、長年にわたって固定化された低賃金水準である。企業が生み出す

図2　中小企業の企業数・従業員数・付加価値額



出所）中小企業庁「2025年版 中小企業白書（中小企業白書・小規模企業白書について）」より作成

図3　賃上げと投資の好循環ロジック



付加価値が増加しなければ、当然のことながら従業員に還元できる原資は増えない。その結果、日本の実質賃金は長らく横ばい、あるいは下落傾向にある。

賃金が上がらないことで個人の消費マインドは冷え込み、国内市場の需要は縮小する。需要が縮小すれば企業は投資を手控え、さらなる生産性の低下と賃金低迷を招くという負の循環に陥っている。この悪循環から抜け出すには、企業規模を問わず、すべての企業が付加価値を創出する力を取り戻す必要がある。

特に、雇用全体の過半数を占める中小企業において、いかにして利益率を改善し、それを従業員の賃金に還元していく仕組みを構築するかが急務となっている。賃上げは単なるコスト増ではなく、優秀な人材を確保し、次なる成長に向けた投資として捉え直さなければならない（図3）。

3　中堅・中小企業のポテンシャル

(1)　大企業と比較した成長の余地

労働生産性の改善を掲げるとき、一般的には、労働投入量や労働時間数の削減などを考えるが、売上高や利益率を上げれば労働生産性が改善するという発想ができることを忘れてはならない。この点において、中小企業は非常にポテンシャルが大きい。

すでに成熟した市場で高いシェアを持つ大企業が、売上高をさらに2倍、3倍と拡大す

ることは極めて困難である。しかし、売上高が数億～数十億円規模の中堅・中小企業であれば、バックオフィスで経営基盤を強化し、フロントオフィスでニッチ市場におけるシェア拡大や新たな製品・サービスを投入することで、短期間で急激な成長を遂げる余地が十分に残されている。

実際に、独自の技術力や規模が小さいからこそできる機動力の高い意思決定を武器に、市場環境の変化を好機と捉えて飛躍的な成長を遂げている中小企業は少なくない。

(2) 企業規模と一社当たり付加価値額の相関関係

近年、「売上高100億円」を目標に掲げる中堅企業の動きや、そうした中堅企業を支援する政策が注目を集めている（次章で詳述）。このように昨今では、売上高100億円は、中小・中堅企業の成長における一つのマイルストーンとなっている。売上高が100億円を超えるような規模感になると、調達コストの低減や間接部門の効率化が進むだけでなく、優秀な人材の採用力や金融機関からの資金調達力も格段に向上する可能性が高まり、さらなる成長投資へと資金を回すことが容易になる。

実際に、一社当たりの付加価値額の推移も、企業規模拡大の重要性を裏づけている（表１）。一般的に、企業の売上高が拡大するにつれて、創出される付加価値額も非線形に増大していく傾向が見られる。これは、企業規模の拡大が単なる足し算ではなく、掛け算のシナジーを生み出すことを意味している。

現在、小規模事業者や中小企業であっても、事業の統廃合やM&A、あるいは積極的な事業投資を通じて規模の拡大を図ることで、一社当たりの付加価値額を飛躍的に高めることが可能である。この規模拡大のプロセスにこそ、日本の労働生産性を引き上げるカギが隠されている。

(3) デジタルやAIの力を活用し劇的な進化を

労働生産性を議論する際に外してはならな

表1　企業規模別付加価値額にかかる推計

企業の定義	中堅企業	中小企業	小規模事業者	個人事業主
売上高	100億円以上	10億～ 100億円	1 億～ 10億円	1 億円未満or 未登記
資本金	3 億円以上	1,000万～ 3 億円	300万～ 3,000万円程度	なし
従業員数	300人以上	20 ～ 300人程度	5 ～ 20人程度	0 ～ 5 人未満
一社当たりの付加価値額（百万）	1,338	547	194	46

※ 上記はシミュレーション上作成した定義であり、実際の政策上の定義とは異なる
出所）中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和６年確報）」、総務省統計局「令和３年経済センサス―活動調査」より作成

い視点が、DXおよびAXへの投資による徹底的な効率化である。

日本の多くの業界は、依然として多数の中小零細企業が乱立する構造となっている。このような構造においては、先行してデジタル投資を行い、業務プロセスを最適化した企業がスピード感を持って市場変化に対応することで、急成長するチャンスが広がっている。また、最適化されたシステム基盤を持つ企業は、事業規模が拡大しても人件費を比例して増やす必要がない。

特に、近年の生成AIをはじめとするデジタル技術の進化は、これまで人間が手作業で行っていた、または委託するしかなかった高度な業務（プログラミングやデータ分析など）を、社内で効率的に実施することを可能にしている。中堅・中小企業の多くは、レガシーシステムに縛られていないので、最新のデジタル技術を導入することで、一気に大企業を凌駕する生産性を実現できる可能性を有している。

Ⅱ 国家戦略における中小企業の位置づけ

1 成長戦略と中小企業支援：国家戦略における中小企業の重要性

第Ⅰ章で述べたように、生産年齢人口の急減という構造的な逆風の中で、日本経済が2040年に向けたマクロ経済の成長目標を達成するには、巨大なポテンシャルを秘めた中小企業による労働生産性の向上が不可欠である。この課題認識は、国の政策立案の現場においても最重要テーマとして共有されている。

経済産業政策新機軸部会が取りまとめた「第５次中間整理」では、「国内投資・イノベ

表2　最新の中小企業庁のKPI（2026年３月時点）

	KPI	概要	テーマ
1	労働生産性	今後５年間で中小企業の労働生産性を15%向上させる	賃上げのための稼ぐ力の向上
2	中小企業の成長	今後５年間で100億企業を2,000社増加させる	成長性に応じた経営支援
3	投資の促進	今後５年間合計で成長投資60兆円を達成する	
4	海外展開	2028年度までに新規輸出１万者支援プログラムにおける輸出実現１万者を達成する 今後５年間で直接輸出企業割合を10%向上	
5	新陳代謝の促進	創業者数10万者／年に増やす	事業環境整備
6	事業承継など	60代以上の経営者の事業承継着手率を向上させる	
7	取引適正化	全く価格転嫁できなかった中小企業をゼロにする	

出所）中小企業庁「中小企業政策の新たなKPIの設定について」（2026/３）より作成

ーション・所得向上の実現」を力強く推進し、マクロ経済の持続的な成長軌道を確固たるものにするための国家戦略が提示された。その中核的かつ最重要の担い手として位置づけられたのが、中小企業である。

中小企業庁は、これまでも企業の成長にかかる政策KPIを設定し、各種支援を展開してきたが、一部のKPIが苦戦し、旧来の延長線上での支援策の限界が浮き彫りになっていた（表２）。

この状況を打破するため、2026年度、中小企業庁は中小企業政策の新たなKPIを策定した。長期的な視点で中小企業の「稼ぐ力」を高め、「強い中小企業」への変容を実現することで、名目GDPなど産業全体に波及効果をもたらすことを目指している。具体的には、労働生産性の向上に加え、「今後５年間で100億企業を2000社増加させる」といった規模拡大（中堅企業化）や成長投資を直接的に後押しする、成長志向の強い内容となった。

2　状況打破に向けた企業成長の型と各種支援施策

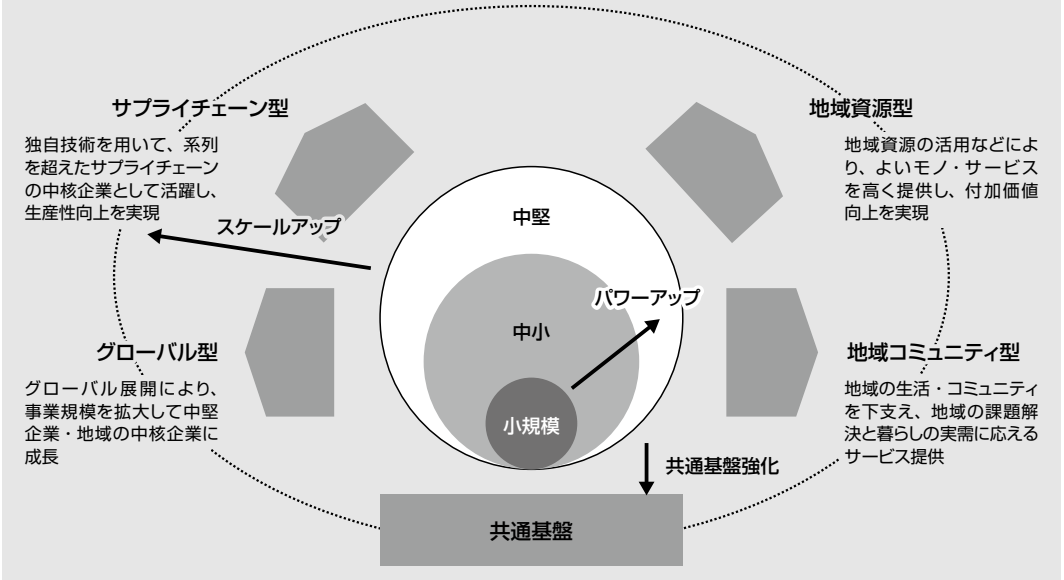
（1）　４つの企業成長の型

企業に確かな「稼ぐ力」を身につけさせるため、中小企業庁は、各企業のポテンシャルや目指すべき姿に合わせた「中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能」を４つの型に分類して整理している（図４）。

ここで特筆すべきは、これまで主に製造分野における中小企業の方向性として語られてきた「グローバルニッチトップ」以外の、新たな成長ベクトルが示されたことである。国内に根づきながらも中核企業として域内の企業を束ねて生産性を高める姿や、必ずしも技術力だけではなく、地域資源を資産として活用し、高い付加価値を実現するビジネスモデルも期待されている。

特に後者については、「ローカル・ゼブラ」の動向に注目すべきである。日本各地にある潜在能力の高い資本（自然資本や文化資

図4　中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能



本など）を資産化し、域外からの資金調達や売上獲得につなげる取り組みは再現性が高く、今後の成長ドライバーとなる可能性を秘めている。

（2） 大規模なリスクマネー供給による投資の後押し

政府は、これらの多様な成長ベクトルを絵に描いた餅に終わらせないため、各フェーズや類型に合致した支援施策をメニュー化して用意している。具体的には、M&Aや海外展開を通じて事業規模を飛躍させる量的拡大の「スケールアップ型施策」、設備投資や省力化によって労働生産性を高める質的成長の「パワーアップ型施策」、そしてIT導入や事業承継といった経営の土台をつくる「共通基盤型施策」という３つの段階に応じて整理されている（表３）。

たとえば、地域の暮らしを支えるサービスを提供する地域コミュニティ型の企業に対し

表3　中小企業にかかる政策一覧

分類	テーマ	事業名
スケールアップ型施策	成長投資の促進	中小企業成長加速化補助金
	中小企業によるイノベーション促進	Go-Tech事業、成長型中小企業等研究開発支援事業
パワーアップ型施策	小規模事業者への支援強化	小規模事業者持続化補助金
	地域における社会課題解決に向けた取り組みの強化（ローカル・ゼブラの支援）	ローカル・ゼブラ事業
	地域における創業支援	小規模事業者持続化補助金（創業型）
共通基盤型施策	価格転嫁・取引適正化（価格転嫁対策）	下請振興法の改正、フリーランス・事業者間取引適正化等法の施行、団体協約の締結交渉、下請かけこみ寺
	省力化・生産性向上	省力化投資補助金
	生産性向上・イノベーション	ものづくり商業サービス生産性向上促進補助金、デジタル化・AI導入補助金、中小企業新事業進出補助金
	構造的な人手不足への対応（人材確保・人手不足対応）	—
	中小企業金融	資金繰り支援、小規模事業者経営改善資金
	輸出・海外展開	新規輸出１万者支援プログラム
	GX対応	中小企業におけるカーボンニュートラル支援、省エネ・非化石転換補助金
	事業承継・M&Aの推進	事業承継・M&A補助金、法人版／個人版事業承継税制、経営資源集約化税制（M&A支援制度）、M&A支援機関登録事務局内 情報提供受付窓口
	災害への対応	—
政策支援インフラにかかる施策	支援体制の強化	成長加速マッチングサービス、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関、スマートSMEサポーター制度、中小企業活性化協議会、フリーランス・トラブル110番

出所）中小企業庁「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」p.8–14（2024/９/２）、中小企業政策審議会（第43回）配布資料１－１「中小企業政策の当面の方向性」（2025/５）、四国経済産業局「持続的な賃上げの実現に向けた「稼ぐ力」の強化について」（2025/１/15）より作成

ては、「共通基盤型施策」を目的としたIT導入補助金や事業承継支援を手厚く行っている。一方で、サプライチェーン型やグローバル型への飛躍を目指す企業に対しては、「中堅・中小・スタートアップ企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」や「中小企業成長加速化補助金」といった、多様な資金供給ツールを用意している。中小企業はこれらの政策をフルに活用しつつ、キャッシュを抱え込まずに積極的に投資を行っていくことが重要である。

3　中小企業にかかる政策キーワード：AX、戦略17分野、産業クラスターなど

国は現在、こうしたあらゆる業種・地域の企業が持つ潜在力を引き出し、一段上のステージへと導くための強力な支援策を展開している。その国家戦略の核として、近年、特に強力に推し進められている政策キーワードが「AX」「戦略17分野」「産業クラスター」の３つである。

(1)　AXによるリープフロッグ的な進化の支援

第１のキーワードは「AX」である。第Ⅰ章でも触れたとおり、生成AIやフィジカルAIを中心としたデジタル技術の進化はビジネスモデルを根本から変革し、労働生産性を飛躍的に高める力を秘めている。

経済産業省の新機軸部会では、「AXによる産業構造・就業構造転換」が提唱されている。組織が小さく経営トップの果断な意思決定が可能な中小企業は、旧来のシステムに縛られる大企業以上に、AIによるリープフロッグ[注3]的な進化を遂げる可能性を十分に持っている。国はこの中小企業の優位性に着目し、AX投資に対する重点的な支援を行う方針である。

(2)　戦略17分野におけるサプライチェーンの要衝化

第２のキーワードは「戦略17分野」である。この戦略17分野とは、今後の日本の成長戦略を議論する政府の会議において、国を挙げて注力すべきと示された産業分野のことである。

日本がグローバル競争を勝ち抜き、経済安全保障を確保するには、半導体、蓄電池、バイオ・創薬、航空・宇宙といったこれら戦略17分野への集中投資が不可欠とされている。中小企業は、この巨大な産業エコシステムの中で、単なるピラミッド構造の末端で関連する業務を下請けするのではなく、高度な加工技術や不可欠な部素材を供給するサプライチェーンの要衝を担う存在として位置づけられている。

(3)　産業クラスターを通じた立地競争力の強化

第３のキーワードは「産業クラスター」の形成である。有望な中小企業は、単独で成長するだけでなく、地域ごとに形成される産業集積の核となることが期待されている。政府は、インフラ整備や産業人材の育成をパッケージ化した「戦略産業クラスター計画」を取りまとめている。地域の強みを活かした中小企業が、大企業や大学・研究機関と有機的に結びつくことで、グローバル企業を当該地域に引きつける強靭な立地競争力が生み出され

る。

このように、現在の国家戦略における中小企業は、積極的な投資を促される対象へと進化した。AXを駆使して労働生産性を高めるとともに、戦略17分野のサプライチェーンや地域の産業クラスターにおいてエコシステムの一部を担うことで、日本経済の構造転換をリードする主役としての飛躍が強く求められているのである。

Ⅲ 中小企業における成長のキードライバー

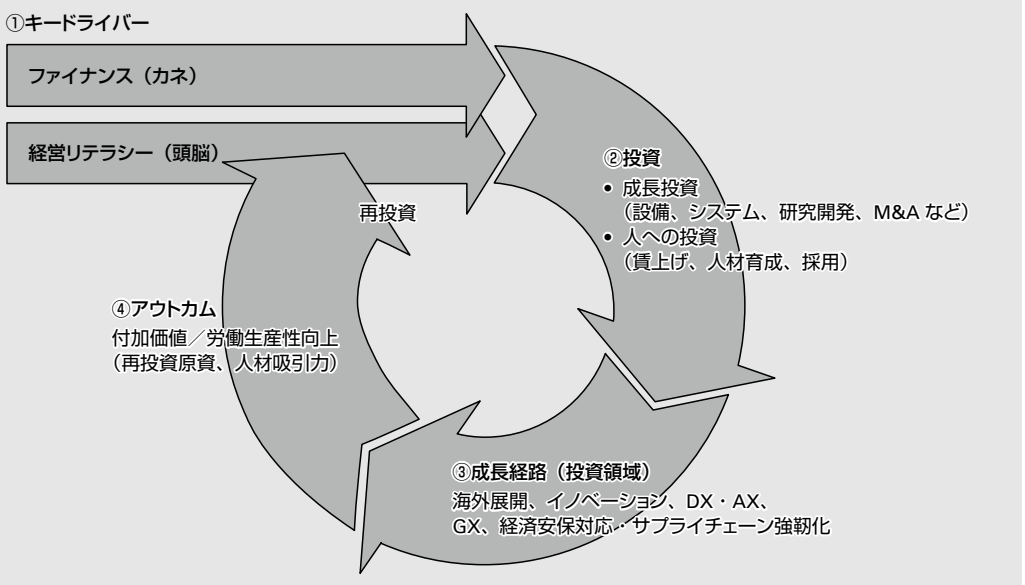
1 成長の好循環メカニズムと2つのキードライバー

第Ⅰ章で示したポテンシャルを、実際に飛躍的な成長につなげられる中小企業は一握りに過ぎない。では、その成否を分ける要因は何か。本章では、図3で示した賃上げと投資の好循環ロジックを、個別企業の持続的な成長実現の循環として描くには、ファイナンス（カネの集め方）と経営リテラシー（カネの使い方）の2つのキードライバーが必要であることを示し、実際にこれを実現した中小企業の事例を踏まえつつ、成功要件を抽出する。

企業における持続的な成長実現の好循環を図5に示した。まず、成長原資としての投資は不可欠であり、それを長期目線の資金として調達したうえで、キャッシュをため込まず、人（賃上げ、人材育成）と事業（成長投資）の双方に振り向けるべきである。

また、成長投資の対象領域（成長経路）は、海外展開やイノベーションといった事業拡大の方向性に加え、DX・AXによる生産性向上、さらにはGXや経済安全保障対応といった外部環境の変化を新たな事業機会へと転化する取り組みまで多岐にわたる。ただし、企業の成長段階や業種・商材によって、

図5　ファイナンスと経営リテラシー起点の成長循環図



適切な投資規模や対象領域・成長経路は大きく異なる。とりわけ売上数十億円規模から百億円規模へのスケールアップを目指すフェーズにおいては、従来の経営感覚に依存した手法から脱却し、そのスケール感に応じた近代的な手法を導入することも必要になる。

このようなことを踏まえると、図５の成長循環を回すには、その原資を確保するファイナンスと投資の方向性を決める経営リテラシーが不可欠であることが分かる。その２つがそろって初めて好循環が始動するのである。言い換えれば、ファイナンスと経営リテラシー、２つのドライバーを戦略的に取り入れることこそが、「100億円の壁」を突破する要諦であると筆者らは考える。なお、成長経路としての各種個別テーマについては次回以降に詳述する予定である。

2　1つ目のキードライバー：ファイナンス／外部資金の活用

(1)　100億円の壁を前にした中小企業の財務構造

前節では、中小企業が売上100億円の壁を突破するには、設備投資・M&A・AXなどの適切な領域における積極的な成長投資が不可欠であることを論じた。本節では、100億円の壁への到達圏内にある、年間売上高10億円以上の中小企業群を対象に、その資産構成の特徴を確認し、現状の投資姿勢について考察する。

中小企業庁の「令和６年 中小企業実態基本調査（令和５年度決算実績）確報」データより、売上高10億円超の中小企業群についてバランスシートの構成比を算出した（表４）。同階級に属する中小企業数は10万4743社、総資産合計は約362兆円であり、そのうち現金・預金が総資産に占める比率は20.5％に達する。売上高１億円超～５億円、５億円超～10億円の企業群と比較するとその比率は低下しているが、依然として相当な割合の現金が社内にとどまっているといえる。

また、同データを用いて、年間売上10億円以上の中小企業の純資産に占める利益剰余金の割合を算出した。非上場・オーナー経営の割合が大きい中小企業において、純資産に占める利益剰余金の割合は大きくなる傾向にあるが、特に年間売上10億円以上の中小企業群は、売上がそれ以下の企業群と比較して利益剰余金の割合が大きくなっている。年間売上10億円以上の中小企業は中小企業の中でも成熟度が高まっており、長年の利益蓄積が厚い財務構造となっていると解釈できる。

業種・個社ごとの違いを考慮する必要はあるが、上述の整理より、蓄積してきた利益に支えられた経営の下で現金を社内にとどめる、保守的な経営・投資姿勢を持った中小企業像が浮かび上がってくる。

(2)　中小企業の成長を支える資金供給と支援の全体像

中小企業は投資に対する姿勢が保守的であるといわれているが、安定した経営を志すことは、目まぐるしい外部環境の変化に強く影響を受ける中小企業にとって合理的と捉えることもできる。しかし、100億円の壁を突破するには、積極的な成長投資が重要となることはいうまでもない。

100億円の壁を前にした中小企業にはこれら両方の課題への対応が求められるが、その際には、「ため込んだ現金を投資に回す」な

表4　中小企業の資産構成：現預金の滞留

預貯金の滞留	年間売上１億円超～ ５億円の中小企業	年間売上５億円超～ 10億円の中小企業	年間売上10億円以上の中小企業
母集団企業数	420,272社	95,902社	104,743社
総資産合計	105,289,975百万円	75,645,643百万円	361,594,974百万円
現金・預金合計	30,569,701百万円	19,166,750百万円	74,041,777百万円
総資産に占める現金・預貯金割合	**約29.0%**	**約25.3%**	**約20.5%**

利益の蓄積	年間売上１億円超～ ５億円の中小企業	年間売上５億円超～ 10億円の中小企業	年間売上10億円以上の中小企業
母集団企業数	420,272社	95,902社	104,743社
純資産合計	45,836,098百万円	35,188,255百万円	169,937,787百万円
利益剰余金合計	35,526,919百万円	26,934,774百万円	142,214,005百万円
純資産に占める利益剰余金割合	**約77.5%**	**約76.5%**	**約83.7%**

出所）中小企業庁「令和６年 中小企業実態基本調査（令和５年度決算実績）確報」より作成

ど企業独力での思い切った経営判断に賭けるような投資ではなく、外部の資金供給・支援の活用も視野に入れ、現実的かつ成長性のある手段を模索する必要がある。本項では、中小企業が100億円の壁を突破するうえで活用すべき、資金供給･支援メニューを整理する。

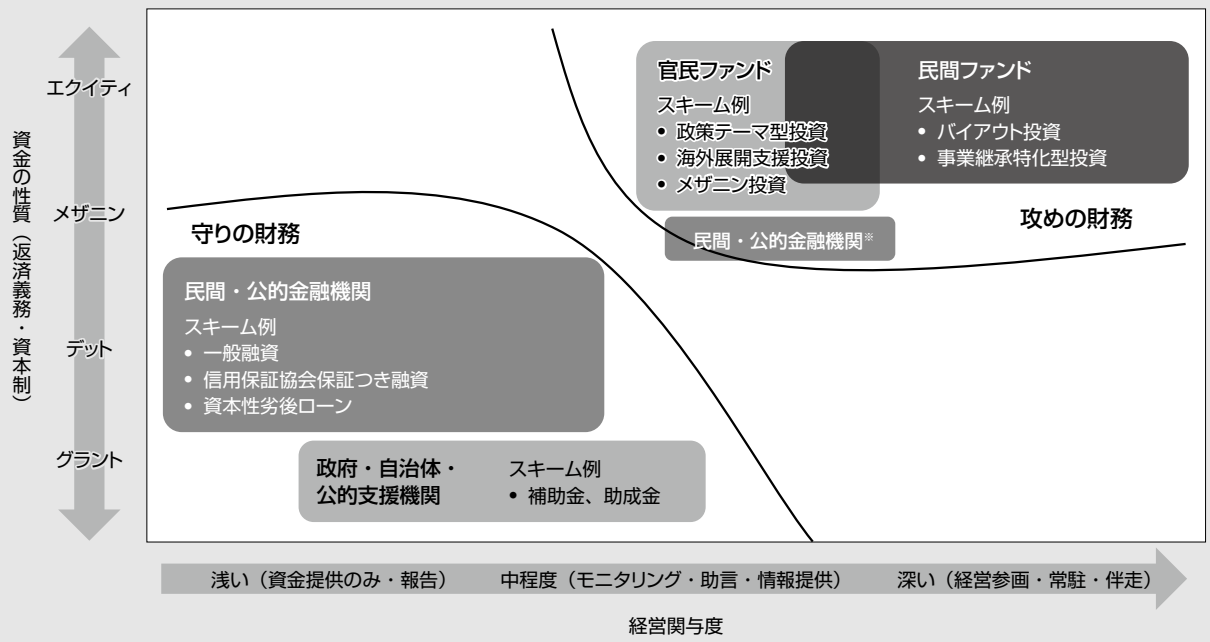
①資金供給・支援メニューの整理

中小企業が100億円の壁の突破につながる成長投資を実行するには、従来型の融資だけでなく、資金の性格や経営への関与度が異なる多様な外部支援を視野に入れる必要がある。中小企業が利用し得る主要な資金供給・経営支援の主体も、資金の性質と経営への関与度の２軸で整理することができる。

中小企業が外部から調達する資金については、資金の性質を基に４類型、経営関与度を基に３類型に分類できるが、それぞれの分類において主要な資金供給主体をマッピングした（図６、表５）。図６の左下象限には民間･公的金融機関、政府・自治体・公的支援機関、右上象限には官民ファンド、民間ファンド、一部の民間・公的金融機関を整理することができる。支援内容としては、左下象限には銀行融資・信用保証、右上象限にはPEファンドや官民ファンドによるエクイティ型の出資がある。

本稿では、前者の領域を安定的な資金繰り

図6　主要支援機関の支援機能、提供資金の性質の分類



※ DBJの特定投資業務などがスキーム例として該当

表5　左：資金の分類と性質　右：経営関与度の分類と定義

資金の分類	資金の性質
グラント	助成金や補助金など、原則として返済義務を伴わない資金。設備投資、研究開発、雇用創出、事業再構築など、政策目的に合致する事業活動に対して支給される。申請・採択というプロセスを経る必要があり、使途や成果報告に制約が課される
デット	銀行融資や社債など､元本返済と利息支払いの義務を伴う資金。経営権への影響は原則として限定的であり、既存の経営体制を維持したまま資金を確保できる。一方で、返済負担と担保制約が生じるため、不確実性の高い投資への充当には限界がある
メザニン	資本性劣後ローンや転換社債など、デットとエクイティの中間的性格を持つ資金。返済順位が劣後する代わりに、金融機関の審査上は自己資本に準じた扱いを受けることが多く、追加の借入余力を確保しやすい
エクイティ	PEファンドからの出資など、株式取得を伴う資金。返済義務はなく、大胆な成長投資に充当しやすい一方で、株主として経営への関与（ガバナンス強化、取締役派遣など）が生じる

経営関与度	定義
浅	基本的に資金提供のみが行われ、企業は支援先に報告や返済といった最低限の義務を果たす
中	資金の提供に加え、企業活動のモニタリングや助言、情報提供などの限定的な経営関与が行われる
深	資金提供者による経営参画や、常駐、伴走での支援などの形で経営関与が行われる

の確保と既存事業の維持を主眼とする資金活用として「守りの財務」、後者の領域を外部資本と経営知見をはしごにした非連続な成長投資への転換手段としての「攻めの財務」と

位置づける。

②100億円の壁突破のための
「守り」と「攻め」のバランス

投資に対して保守的な姿勢を持つ中小企業は、資金をデットや内部留保に依存するような「守りの財務」の立場を取り、「攻めの財務」に該当するエクイティなどの活用は限定的な状況にあると想定される。

しかし本来、「守りの財務」と「攻めの財務」は二者択一ではなく、企業の成長フェーズと経営課題に応じて適切に組み合わせるべきものである。既存事業の安定運営にはデット中心の守りの財務を維持しつつ、M&Aや新規事業開発といった非連続な成長領域にはエクイティを活用した攻めの財務を採用するなど、守りと攻めの両輪を使い分ける経営判断が100億円の壁を突破するには重要となる。

同時に、支援機関側にも、企業の成長段階や業種特性、経営課題の質を的確に見据えたうえで、最適な支援の組み合わせを提案する力が求められる。

では、こうした守りと攻めの使い分けを実現し、100億円の壁を突破するための成長投資を実行するには、経営層にはどのような視座とリテラシーが必要なのか。支援メニューは年々拡充されている一方、中小企業の立場でその見極めや活用は簡単ではなく、結果として使い慣れたデットに偏るケースが少なくない。そこで次節では、供給側のファイナンス・支援だけでなく、それを使いこなす需要側のリテラシーこそが好循環を回す出発点となることを論じたい。

3　2つ目のキードライバー：経営リテラシー／外部人材の活用

(1)　中小企業の頭脳である経営リテラシー

成長循環を実現するもう一つのキードライバーが、獲得・保有した資金を成長投資へと振り向ける頭脳としての機能であり、本稿ではこれを狭義の経営リテラシーと定義する。

経営リテラシーの強化は、小規模企業振興基本計画において「需要を見据えた経営力の向上」の重点施策として、また「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」において「100億企業への成長に向けた基盤要素」（ファイナンスマネジメントなど）として、それぞれ位置づけられている。筆者らはこれを投資の方向性を決める能力と捉え、企業の成長段階に応じて段階的に強化することが不可欠であると考えている。

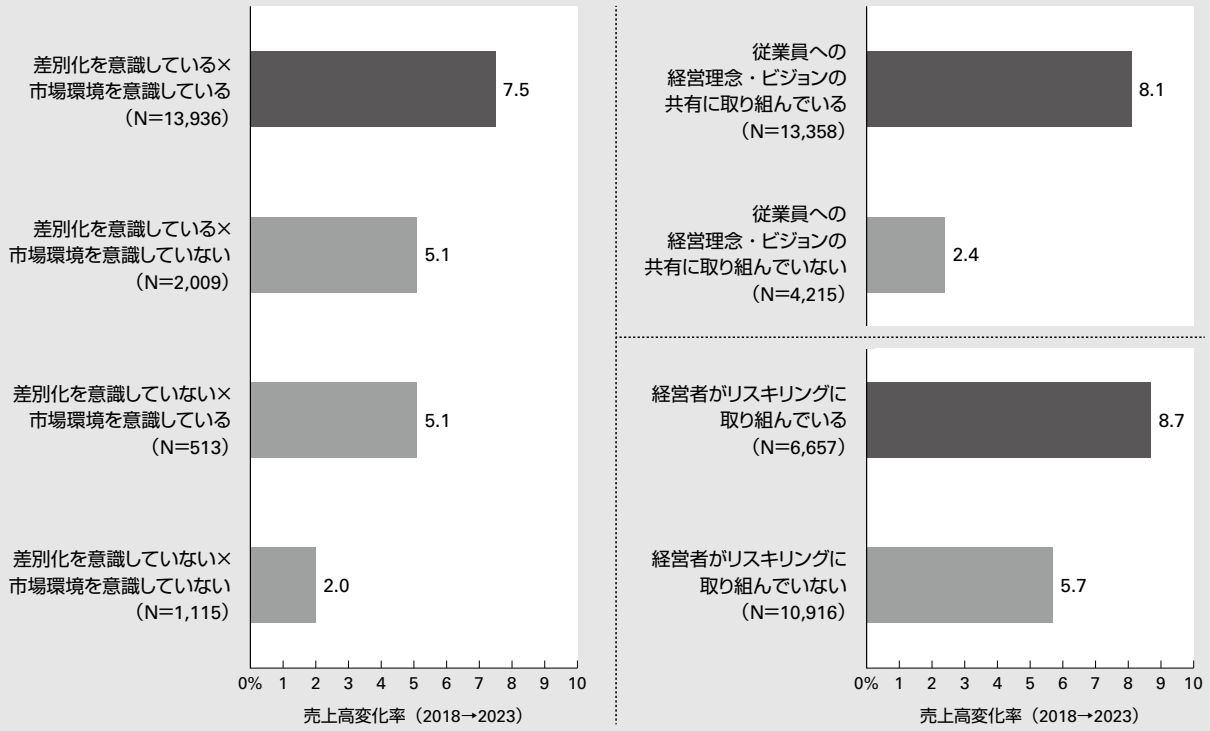
企業規模拡大に伴い、経営リテラシーは、経営者個人が保有し活動する段階から組織として保有し活動する段階、さらには部門や幹部への権限委譲や制度として仕組み化する段階へと引き上げていく必要がある。企業はこれらを獲得するため、経営者自身のリスキリングや経営幹部の育成、外部人材の活用を進めることが重要である。

実際、投資を成長戦略に落とし込む際に、他社との差別化や市場環境の意識、従業員への戦略浸透、経営者自身のリスキリングなどに取り組んでいる企業ほど高い売上成長を実現している傾向にある（図７）。

(2)　成長段階に応じて求められる外部人材の活用

経営リテラシーは、企業の成長段階に応じて、個人から組織、そして仕組みへと引き上

図7　企業の取り組みに応じた売上高の変化率（中央値）



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」より作成

げていく必要があることを前項で述べた。社内外の変化に対応し、適切なリテラシーを身につけるには、経営者育成やリスキリングも必要であるが、筆者らは、外部人材の積極活用が有効であると考えている。表６は、活用に資する外部人材の属性パターンを整理したものである。

特に、100億円を見据えた成長を目指す場合において、パターン２（DXや海外展開などの高度な専門スキルを持つ大企業出身人材）や、パターン４（資本政策・成長投資に通じた投資ファンドなどの専門家）に該当する人材は、成長に向けた戦略面・管理面のリテラシーを一気に補完し得る。そのような外部人材とのマッチング機会は、レビキャリ（REVICareer）[注4]をはじめ、官民のさまざまな主体による取り組みによって、すでに整備されつつある。

一方で、受け入れ側の体制不足、スキル評価の曖昧さ、申請プロセスの煩雑さなどから、貴重な外部人材の活用機会が失われ、相互に満足のいく結果が得られないことも少なくない。また、受け入れ側のそのような問題により、外部人材を登用しても定着率は高いとは言い難いのが現状である。

このようなケースにおいては、政府（支援機関を含む）側と中小企業側、（外部）人材側と中小企業側、それぞれの関係性を理解する伴走者の存在が必要である。既存のプラットフォームを活用するにしても、外部人材と中小企業のマッチングまでで終わらせず、受け入れ体制の整備、ミッション・権限・評価

表6　経営リテラシーを充足し得る外部人材の属性パターン

人材属性	強み	課題	対応する政策／取り組み（例）
1. 内部後継者（アトツギ）	• 企業文化や内部事情に精通 • 従業員や取引先との関係性を構築済み • 事業への当事者意識が強い	• 既存の慣習に縛られやすい • 外部の新しい知識やネットワークが不足しがち	• **アトツギ甲子園** • 事業承継・引き継ぎ支援センター • 後継者向け経営塾
2. 大企業出身の専門人材	• DX、海外展開などの高度な専門スキル • 体系的な経営知識と豊富な実務経験 • 大企業ならではのネットワーク	• 中小企業の限られたリソースでの経営に不慣れ • 中小企業特有の文化への適応が必要	• **REVICareer** • **出向起業**
3. 中小企業出身の経営・専門人材	• 中小企業の経営環境への深い理解 • 実践的で泥臭い課題解決能力 • 同じ経営者目線での伴走が可能	• 個別の成功体験に固執する可能性 • 経験則に頼りがちで体系的知識が不足する場合も	• **ローカルゼブラ** • **100億シンクタンク**
4. 投資ファンドなどの専門家	• 財務・資本政策のプロフェッショナル • 企業価値向上のための客観的・戦略的視点 • M&Aや資金調達に関する豊富な知見	• 短期的な投資回収を優先する傾向 • 現場のオペレーションや感情への配慮不足の可能性	• **中小企業特化のPEファンド** • **地域ファンド** • **中小企業成長促進基盤（中小機構）**
5. 多様なバックグラウンドを持つ人材	• 外部からの新しい視点や多様な価値観 • 地域貢献意欲が高い • 新たな市場へのアクセス（外国人材など）	• 経営経験やビジネススキルが不足 • 地域や企業文化への適応に時間が必要	• **地域おこし協力隊** • **外国人材**の活用支援 • UIJターン起業・就職支援

出所）経済産業省 経済産業政策局 産業資金課「中堅企業エクイティ活用事例集」（2025/8/5）より作成
https://www.meti.go.jp/policy/economy/chuuken/chuken_equity_20250805_final.pdf

制度の設計など、外部人材が中小企業における経営リテラシー向上を牽引するまでを一体で支援することが重要である。外部人材を有効に活用できれば、資金調達と成長投資の好循環が加速することになろう。

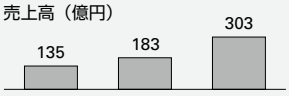
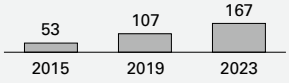
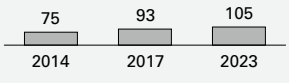
4　成長の好循環を実現する企業事例

本節では、2節で論じたファイナンス（外部資本）と3節で論じた経営リテラシー（外部人材）の双方を取り入れ、実際に好循環を回して「100億円の壁」を突破した企業の事例を紹介し、共通項より成功要件を抽出する。表7に示す3社は、いずれもPEファンドや事業会社による第三者承継の中で、外部資本と外部人材の受け入れを起点に非連続な成長を遂げ、最終的にIPO（新規上場株式）や継続的成長を実現し、100億企業となった好事例である。これらの事例はいずれも以下の特徴がある。

第1に、外部資本の受け入れによる「守りから攻めへ」の財務転換である。内部留保とデットに依存する保守的な財務から脱却し、エクイティを成長投資の原資として取り込むことで、M&Aや新規出店、設備投資などを実現した。

第2に、外部人材による経営チームの刷新・強化である。CFOなどの「頭脳」とな

表7　ファイナンスと経営リテラシーの両輪で成長した企業事例

企業名	背景	取り組み（ファンドの提供価値）	成果
ライフドリンク カンパニー	• 飲料の製造・販売企業 • 創業者が、成長余地の大きい同社の将来性を見据えつつ、自身による単独経営の限界と高齢化・後継者不在の課題を踏まえ、ファンドとの提携を決断 • 経営基盤の強化と成長の加速を実現、最終的にはIPOを果たした	• PEファンド（サンライズキャピタル）と提携し、**ファンドのメンバーが会社に常駐** • KPIの管理や原価計算の導入による商品別粗利益の把握を行い、**注力分野の特定および当該分野の優先投資**を推進 • **CFOなど経営人材**の紹介・採用 • 追加買収案件の紹介および**M&Aの実行**	• 注力分野の特定および当該分野の優先投資を進めたことで売上が大幅増加 • オペレーション改善で持続的成長実現 売上高（億円） 
Japan Eyewear Holdings	• めがねの製造・販売企業 • 創業家内の後継者不在、さらなる成長を見据えた体制強化の必要性に関する課題 • 経営基盤の強化と自社の成長施策の推進、競合のM&Aを通じた非連続な成長を実現し、IPOを果たすに至った	• PEファンド（日本企業成長投資）と提携し、事業計画の策定と実行、予実管理の徹底、組織体制の最適化などを支援 • **CFOや海外事業責任者**の紹介・採用 • **国内外の積極的な新規出店、競合ブランドや製造会社のM&A** • **IPOによる資金調達を活用したプラットフォーム投資**	• 戦略的事業拡大、製造面の継続投資・M&Aを通じて、売上・利益とも大幅増 売上高（億円） 
ファスフォードテクノロジ	• 半導体製造装置製造企業 • 日立ハイテクの事業ポートフォリオ見直しの一環として、カーブアウト・外部資本活用による成長を企図したPEファンド（アドバンテッジパートナーズ）へ事業譲渡 • カーブアウト後も、買収先グループの中核企業として光の当たる会社となった	• **財務経理部門の人材などをファンドのネットワークを使って招聘**し、一つの事業部門から独立企業への体制転換 • **PEファンドからも3人を取締役として派遣**し、企業価値向上の取り組みサポート • 収益性改善を実行し、それを原資に**採用拡大、新事業創出などの積極投資**	• 生産能力拡大や製品開発のための成長投資・採用を大幅に増加し、継続的成長 売上高（億円） 

出所）経済産業省 経済産業政策局 産業資金課「中堅企業エクイティ活用事例集」（2025/8/5）より作成
https://www.meti.go.jp/policy/economy/chuuken/chuken_equity_20250805_final.pdf

る人材を外部から招聘したり、ファンドが取締役派遣や常駐形式で経営に深く関与したりすることで、経営リテラシーの「個人」から「組織」への引き上げを短期間で実現させている。

第3に、管理会計やKPIの導入による経営の「仕組み化」である。数字で経営を語り、戦略を可視化・モニタリングする基盤を整えたことで、規模拡大に耐え得る経営管理体制が構築された。

そして第4に、これらすべての起点となった経営者の「覚悟」である。いずれの事例も、単独経営の限界や後継者不在といった自社の課題を経営者自身が直視し、外部資本・外部人材を受け入れるという決断を下したことが出発点となっている。

以上の要諦からも、ファイナンスと経営リテラシーのそれぞれが重要であることと並び、それらが個別に機能するのではなく、両輪が噛み合って好循環が生まれることが分かる。外部資本を受け入れること（ファイナン

ス）が、外部人材という形で頭脳（経営リテラシー）を呼び込み、その頭脳が次の成長投資の精度を高める。この循環こそが100億円の壁を突破する原動力となる。

この連鎖を企業単独で完結させるのは難しいことから、政策・支援機関による支援制度と企業側の経営実態の双方を熟知し、資金供給とハンズオン支援を統合的に届ける伴走者の存在が、成功確率を大きく左右するといえるだろう。

Ⅳ おわりに：100億円の壁を突破し、日本経済の成長エンジンへ

これまで述べてきたように、少子高齢化と生産年齢人口の減少が進行する日本において、名目GDP1000兆円という政策目標を達成し、経済を再び成長軌道に乗せるための最大のカギは、国内雇用の約７割を支える中小企業の躍進にある。

しかし、有望な中小企業が実際に100億円の壁を突破し、非連続な飛躍を遂げるには、国の支援策を待つだけでなく、経営者自身の覚悟を起点とした構造的な変革が不可欠である。

本稿で論じたとおり、その変革を牽引するキードライバーが「ファイナンス」と「経営リテラシー」の両輪である。長年の保守的な経営によって蓄積された「守りの財務」から、エクイティなども視野に入れた「攻めの財務」へと転換すること、そして、経営者個人の力量に依存した属人的な経営から脱却し、外部人材の知見を積極的に取り入れながら経営を仕組み化していくこと。これらを戦略的に実装して初めて、賃上げと成長投資の好循環を回すことができる。

同時に、この好循環を日本全体へ波及させるには、企業を取り巻く支援機関の役割も極めて重要となる。企業の成長フェーズや経営課題を的確に見極め、単なる資金供給にとどまらないリスクマネーの提供とハンズオンの経営支援を統合的に提供する伴走力が、今まさに問われている。

連載第１回となる本稿では、マクロ動向と成長のためのキードライバーという俯瞰的な視点から中小企業のポテンシャルを考察した。次号以降では、企業が取り組むべき実践的なテーマについて、個別に論述を展開していく予定である。

注

1 内閣府「第１回 中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会『中堅企業の自律的成長の実現に向けて（事務局資料）』」
https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-10-24-siryou3.pdf

2 内閣府「第１回 中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会『中堅企業の自律的成長の実現に向けて（事務局資料）』」
https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-10-24-siryou3.pdf

3 通常の発展段階を順を追って進むのではなく、途中の段階を飛び越えて一気に最新の段階へ到達すること（非連続的な飛躍）を指す

4 地域経済活性化支援機構（REVIC）が、「地域企業経営人材マッチング促進事業」の一環として整備・運営する、大企業から中小企業への人の流れを創出する人材プラットフォーム

著者

大江秀明（おおえひであき）
野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング二部 プリンシパル

専門は事業開発およびDX・AX。ローカル企業のハンズオン支援や中堅・中小企業の政策立案支援の経験多数

髙橋祐樹（たかはしゆうき）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 プリンシパル
専門はインフラ領域における民間企業向け事業戦略策定および官庁向け海外展開関連政策策定・実行支援。また、中小企業関連政策立案および伴走支援

新村勇成（にいむらゆうせい）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 コンサルタント
専門は企業の事業戦略策定、実行支援。特に、中小企業の海外展開における進出先の市場・競合分析、および戦略策定支援