

# 第1 中小企業の経営基盤の強化

## 1 現状と課題

個々の中小企業においては、資金や人材、技術、設備、情報などの経営資源の不足が社会変化への対応に当たっての弱点になる場合がある。地域勉強会の意見においても「零細企業は事業承継や経営に関するノウハウが足りない」、「販路開拓のための情報が入ってこない」、「海外への展開を支援して欲しい」、「IT に関する社内の人材育成が必要」、といった意見がみられた。

このような経営資源の不足は、中小企業、とりわけ小規模な企業においては深刻であると考えられ、変化を好機と捉えて積極的な取組を進めていくために、不足する資源について、行政や商工会・商工会議所などの支援機関等で補完していく必要がある。

### (1) 厳しい経済情勢下での資金調達

事業活動を行う上で、資金は不可欠な経営資源であり、資金調達は真っ先に直面する重要な問題である。

中小企業における資金調達については、一般的には金融機関からの借り入れ（間接金融）による割合が高く、特に、民間金融機関からの融資に依存している。一方で、経営基盤が脆弱で、信用力や担保力などが不足している等の理由により民間金融機関からの資金調達が困難な中小企業に対して、県においても融資制度を設けている。

県制度融資の融資残高は、平成 20 年秋の世界的な金融・経済危機以降の厳しい経済情勢を受けて、過去最大の規模となっている。特に、取引先の倒産、災害、売り上げの減少等により経営が悪化している中小企業者へ融資する「セーフティネット資金」については、大幅に融資残高が増加している。

### (2) 経営革新計画承認企業の増加

経済・社会環境が変化する中、企業が存続・発展していくためには、変化する市場等の状況に応じて、新たな製品の開発を行う、新たな商品を提供する、販売方式を変える、業態を変えるなど、柔軟な対応により経営の革新を図る必要がある。経営革新を目指す新たな中小企業を輩出するためには、このような経営革新への取組を支援することが重要である。

「経営革新計画」は中小企業新事業活動促進法に基づき、経営革新に取り組む企業を支援する仕組みであり、平成 11 年 7 月に創設された。経営革新計画が承認された企業は低利融資、税制の優遇、保証枠の拡大等の支援が受けられることもあって、承認企業は

県内においても増加してきており、平成 21 年度までの累計で 1,027 社が承認を受けている。

また、本県の調査によると、計画承認された中小企業のその後の経営状況についても、好転しているところが多く、この制度は中小企業の経営基盤の強化のために一定の役割を果たしていることがわかる。

### (3) 販路開拓の必要性

中小企業においても、既存の販路だけではない新たな取引先を見つけ、新展開につなげていく取組が必要である。このためには各企業において、マーケティング機能の強化を進め、販路開拓を積極的に進めていくことが必要である。

県としても、中小企業者の自主的な努力を基本としつつ、専門家による相談支援や製品の紹介、商談会の開催、下請取引の斡旋など、企業の販路開拓を支援することにより、受注の拡大に向けた取組を促進している。

また、県内においてインターネットを活用して販路開拓を行っている企業も増えてきている。千葉経済センターの調査によると、インターネットを利用している県内企業のうち、ホームページを開設している企業は 78.9%、インターネットを活用して一般消費者に販売を行っている企業は 17.4%とのことで、いずれも前年に比べて伸びており、こうした取組についても今後、さらに広がっていくものと思われ、県としても支援していくことが必要である。

### (4) 海外市場取引の進展と課題

経済のグローバル化が進み、また少子高齢化の進展による国内人口の減少に伴って国内市場の縮小が見込まれる中で貿易、投資、技術提携などの国際展開の必要性がますます高まっている。海外展開を図る企業についても全国的に増加しており、中小企業においても同様の状況にある。

県内の主要企業の海外進出状況をみると、平成 18 年 1 月現在で、延べ 498 社（実数 300 社）が 653 カ所に事業所を設置しており、また、ジェトロ千葉における貿易投資相談についても年 500～800 件ほどの相談がある。

中小企業基盤整備機構による全国の中小企業 55,000 社を対象としたアンケート調査（平成 20 年 11 月～12 月、回収数 6,728 社）では、海外に展開している企業が期待する支援サービスとして、「現地の税制度等に関する情報提供」（68.2%）、「当該業界の関連法規等に関する情報提供」（66.9%）、「輸出入手続き等に関する情報提供」（61.9%）、「現地の市場環境・競合状況に関する情報提供」（60.9%）、「各種のビジネス上のトラブルに関する支援・アドバイス」（56.2%）、「現地法人設立手続き等に関する支援・アドバイス」（53.6%）などが挙げられている。

また、平成 21 年 7 月に県が行った県内の海外取引を行っている中小企業を対象とする調査においても、①旬の情報をタイムリーに提供して欲しい、②引き合いから成約までを集中的に支援して欲しい、などの要望があったところである。また、最近は円高傾向にある中で海外取引を行う企業に対する影響も懸念されるところであり、こうした要素も考慮しながら支援を行っていく必要がある。

#### **(5) 環境負荷低減に向けた取組**

低炭素社会へ向けた社会の要請を背景として、中小企業においても省エネ・省資源等への取組が必要である。

省エネ・省資源等の取組は経費節減の効果が期待され、企業における基礎的な経営基盤の強化につながるとともに、企業の地域貢献・社会貢献という側面もあり、中小企業が取り組む意義は大きい。しかし、現状では、中小企業においては、資金・人材の不足等の要因もあり、大企業に比べて取組が遅れているのが現状である。

国においても、中小企業に対する省エネ・省資源等の取組のための各種支援施策が拡充されつつあるが、県においても更なる支援が必要である。

#### **(6) IT 利活用による生産性の向上**

IT の利活用も経営革新のために重要である。IT は、サービスの高付加価値化、業務プロセスの効率化などと組み合わせ、戦略的に活用していくことによって、企業の実産性向上に結び付けていくことができる。また、ブログや SNS、Twitter などのソーシャル・メディアの活用等により、今までは考えられなかったようなマーケティングも可能となってきている。

近年は低廉・安全で利便性の高い「クラウドコンピューティング」が普及しつつあり、こうした技術も活用しながら IT の利活用を進めていくことが必要であるが、一方で、IT の利活用にあたって、知識・技能の不足を課題に挙げる企業が多く、人材の育成についても支援していく必要がある。

#### **(7) 事業承継・再生支援への取組**

中小企業の事業承継についても問題となってきている。経営者の平均年齢が上昇する一方、親族内での後継者の確保が困難になっており、後継者不在による廃業の多さが指摘されるなど、事業承継は中小企業が直面する大きな課題である。

平成 18 年の中小企業白書においても、「財務的には経営継続可能であるにも関わらず、適当な後継者がいないために自分の代で廃業したいと回答した中小企業がいる」と指摘されている。県内においても、平成 20 年度千葉県商店街実態調査において、県内の商店街の多くが、当面している問題点として、「後継者難」を挙げている。

中小企業の廃業は、雇用の場の喪失など、地域経済にとって大きな影響があり、国に

においては平成 18 年 6 月に、「事業承継ガイドライン」等を策定、公表したほか、全国各地に「事業承継支援センター」を設置して、事業承継への支援を進めてきた。平成 22 年度からは事業承継支援センターが「中小企業応援センター」に改組されたところであるが、本県においても、(財)千葉県産業振興センターを代表機関として中小企業応援センター「ちばネットワーク」が設置されており、県としても、県内の中小企業が円滑に事業承継できるよう支援していく必要がある。

一方、再生支援に関しては、大きな負債を抱えているなど財務上の問題を抱えている中小企業ではあっても、事業の将来性が見通しが立ち、実際には再生が可能なものも少なくない中、このような中小企業の再生支援を目的として、全国各地に国の委託により「中小企業再生支援協議会」が設置されている。ここでは、金融の専門家、中小企業診断士等の企業再生経験者が中小企業の再生にかかる相談、再生計画の策定支援などにきめ細かく対応している。県内では、千葉商工会議所に「千葉県中小企業再生支援協議会」が設置されており、平成 15 年 2 月の発足以来、519 社、950 件を超える相談に対応し(平成 21 年度末現在)、計画の策定を完了し、再生に向けた取組を進めている企業も 59 社を数えている。また、平成 18 年 3 月には千葉中小企業再生ファンドを設置して、この資金も活用しながら再生支援を行っている。

#### **(8) リスクマネジメントなど社会的課題への対応**

地震などの災害や新型インフルエンザなどの緊急事態への対応として、事業継続計画(BCP)の策定をはじめとした中小企業者のリスクマネジメントへの対応を支援していくことも必要である。

例えば県では、中小企業のための新型インフルエンザ対策として「新型インフルエンザ対策金融・経営相談窓口」を設置しているほか、「企業・団体等における新型インフルエンザ対策のためのガイドライン」を作成し普及啓発を進めている。

また国では、「中小企業 BCP 策定運用指針」を策定して中小企業の事業継続計画の策定を支援しているところであり、県としてもこの指針の普及啓発などを進めていく必要がある。

#### **(9) 知的財産を活用した経営力の強化**

中小企業にとって、特許等の知的財産権を、経営資源として認識し、適切に活用することは経営戦略上欠かせない。

一方、知的財産を軽視した場合、他社からの権利侵害等により経営上甚大な被害を被ったり、逆に知的財産に関する知識を持っていないために他社に対して権利を侵害してしまったりすることもある。

知的財産に対する正しい認識を中小企業経営者が持つことは、競争力の向上、盤石な経営基盤につながるものである。

## 2 地域勉強会、研究会等での意見

- 企業の成長段階に応じた支援の仕組みづくりが必要。
- 公的な助成制度などを利用した企業・団体等の成果を他の企業にも伝えていく方法を検討すべき。
- 販路開拓のための支援は重要であり、専門家派遣事業の充実や専門家の養成を行うべき。
- 海外への販路開拓を積極的に支援すべき。
- 街や地域を維持していくためにも、中小企業の後継者問題を考えていく必要がある。
- 零細企業向けに、事業継承や経営のイロハを教える基礎講座があるといい。
- 中小企業におけるIT利活用の促進をお願いしたい。
- 環境問題や消防法の改正など企業で対策を講じなければならない課題があるが、資金がない。こうした個別案件に対する支援（融資・金利補助等）も検討いただきたい。

### ～研究会での意見～

- ・ インターネットで県内の物産を調べても全然見当たらない。販路開拓のためにメディアは重要。インターネットを使った販路開拓の取組が必要ではないか。
- ・ ITを使って業務の合理化を図ったり、コスト削減を目指すことができる。

## 3 基本的な施策

大きく変革する時代に対応し、新たな事業展開を目指した資金調達や、経営革新、海外市場取引などを進めていく中小企業を積極的に支援していく。また、省エネ・省資源等への対応や、事業承継・リスクマネジメントなど中小企業の危機管理能力の向上を促していく。さらに、こうした施策の普及啓発を図るとともに、支援を受けた企業の事例の共有などにより施策の利用を促し、中小企業の経営基盤の強化を目指していく。

施策	概要
①資金調達の円滑化	○ <b>利用しやすい融資制度等の確立</b> 中小企業のニーズを踏まえ、より分かりやすく、利用しやすい融資制度、公的保証等に努める。特に、具体的計画による創業や経営革新の取組、研究開発した新しい技術の事業化など、企業経営に前向きな中小企業に対する支援を行う。一方、厳しい経済情勢を踏まえて、取引先の倒産等により経営の悪化した中小企業に対する融資についても

	<p>積極的に対応していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>保証人や担保に依存しない新しい融資制度の推進</b>        中小企業に円滑に資金を供給するため、不動産等の担保や第三者保証人に依存しない融資制度の推進を図る。</li> <li>○ <b>条件変更等への柔軟な対応の推進</b>        中小企業金融円滑化法を踏まえ、返済期間の延長や借換え制限の緩和を行い、貸付条件の変更等について柔軟な対応の推進を図る。</li> </ul>
<p><b>②経営革新の促進</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>経営革新への取組の促進</b>        商工団体等の協力による経営革新制度の普及啓発や、新たな事業活動への取組により他の模範となる取組を行った企業に対する表彰、企業の個別訪問などにより、経営革新制度を周知するとともに経営革新の取組を促す。</li> <li>○ <b>経営革新への支援体制の強化</b>        経営革新計画作成の意欲がある中小企業に対して、計画作成から承認後のフォローアップまで個別的・継続的に支援し、計画の実現を目指す。また、経営革新計画承認企業に対しては、フォローアップ調査を実施し、計画遂行上の問題だけでなく、企業の抱える様々な課題の解決に向けたアドバイスを実施していく。</li> <li>○ <b>企業の経営革新への支援</b>        経営革新計画の承認企業に対して、県制度融資や信用保証協会の保証枠の拡大、政府系金融機関の融資、税制等の優遇などの支援策を講じる。また、経営革新承認企業の交流会などにより、新たな企業連携や事業拡大の機会を提供する。</li> </ul>
<p><b>③販路開拓に向けた支援</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>中小企業の優れた製品の認定制度による支援</b>        中小・ベンチャー企業が独自に開発した優れた製品の市場性やブランド力を高めて、売れる製品づくりを促進する。</li> <li>○ <b>専門家によるアドバイスの実施</b>        県内外の企業との取引拡大のため、専門家による製品紹介やアドバイスを行う。</li> <li>○ <b>インターネット等を活用した販路開拓の支援</b>        県内のものづくり中小企業の「セールスポイント」や「技術の強み」等をウェブサイトでもPRし、販路拡大を促進する。        また、中小企業のインターネットによる販路拡大を促進するため、専門家による支援等を行う。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>物産展・商談会の開催等による支援</b>        県内企業の販路拡大を支援するため、県産品の物産展や商談会等を開催するほか、中小企業の展示会等への出展を支援する。</li> <li>○ <b>下請取引の振興</b>        下請企業の取引拡大を促進するため、受発注情報の収集・提供、取引の斡旋を行う。</li> </ul>
<p><b>④ 海外市場取引の促進</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>中小企業の海外展開への個別支援の充実</b>        国際ビジネス、海外取引事情等について、日本貿易振興機構（ジェトロ）や中小企業基盤整備機構等との連携により、海外取引提携における契約書作成、ビジネス通訳など個別的・専門的な実務支援を行うほか、海外での特許出願に要する経費の助成を行う。</li> <li>○ <b>国際展開に向けたノウハウの提供</b>        海外ビジネスに関する豊富な知識や経験を持つ専門家による、貿易実務相談、相手国情報の提供などの海外取引へのアドバイスや、貿易実務や国際展開に関する諸問題などのセミナー開催等を行う。</li> <li>○ <b>海外への販路拡大の支援</b>        ジェトロなどの各種ポータルサイトを通じて、企業・製品情報の海外発信や、ビジネスマッチング事業の利用を促進する。また海外での大規模見本市の利用を促進するとともに、各業界展示会への出展を支援するなど、積極的な海外プロモーションにより、販路拡大・業務提携等のビジネスチャンスを拡大する。</li> </ul>
<p><b>⑤ 環境負荷低減に向けた取組</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>省エネ設備・施設の導入促進</b>        省エネ設備・施設導入に対する補助及び融資により、中小企業の省エネ対策の取組を促進する。</li> <li>○ <b>環境保全対策への支援</b>        公害防止や生物多様性の保全、環境負荷の低減などの中小企業による環境保全への取組を支援する。</li> <li>○ <b>環境マネジメントシステムの構築に対する支援</b>        各種の環境マネジメントシステムの認証取得事業者に対してインセンティブを付与するなど、環境マネジメントシステム構築に向けた支援を行う。</li> </ul>
<p><b>⑥ IT活用による生産性向上のための支援</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>経営におけるIT活用の普及促進</b>        企業内における経営戦略とIT活用戦略との融合など、ITの戦略的活用方法に関する解説と、ITを活用し経営革新に成功した実践例を紹介する。</li> </ul>

	<p>○ <b>経営課題解決に向けた IT 活用の促進</b></p> <p>県内中小企業に IT の専門家を派遣し、経営目標の実現に向けた現在の経営課題と IT 活用度を明らかにするとともに、解決指針の作成を支援する。また、売上拡大や工期短縮、セキュリティ対策など個別具体的な課題の解決に向け、IT 利活用に関する提案や技術的なアドバイスなどを行う。</p>
<p>⑦ <b>事業承継とリスクマネジメント支援</b></p>	<p>○ <b>円滑な事業承継に向けた支援体制の強化</b></p> <p>関係機関と連携して、事業承継計画の策定、後継者の育成、相続問題等、事業承継に関する相談に専門的に対応する体制を整備し支援する。特に、後継者がいない場合、事業承継の選択肢の一つである M&amp;A も視野に入れながら相談に応じていく。</p> <p>○ <b>中小企業の再生支援</b></p> <p>過剰債務等により経営が悪化しているものの、本業において相応の収益力があり、メインバンクの支援を受けながら、財務リストラや事業見直しにより企業再生を図る地域の中核的な中小企業に対し、中小企業再生支援協議会と連携して、ファンドや融資等による資金支援を行う。</p> <p>○ <b>災害等のリスクへの対応</b></p> <p>災害や新型インフルエンザなどの緊急事態への対応として、事業継続計画（BCP）の策定をはじめとした中小企業者のリスクマネジメントへの対応を支援する。</p>
<p>⑧ <b>知財経営へ向けた支援【再掲】</b></p>	<p>○ <b>知的財産に関する相談支援</b></p> <p>中小企業が抱える特許等の知的財産に関する課題解決、大企業や大学等研究機関の開放特許の導入と自社特許の流通移転、特許出願のための技術調査アドバイスなどの支援を行うために、知財戦略プロデューサー等の専門人材を配置する。</p> <p>また、弁理士など専門家による相談会を県内各所で実施する。</p> <p>○ <b>知的財産に関するセミナー等の実施</b></p> <p>中小企業が知的財産を戦略的に活用して事業展開できるように、経営者や知財担当者向けに様々なテーマにわたる知的財産セミナーを提供する。</p> <p>○ <b>国際展開のための知的財産に関する支援</b></p> <p>中小・ベンチャー企業の国際競争力を強化するため、優れた技術等</p>

	<p>を有し、かつ、それらを海外において広く活用しようとする中小企業の外国特許等の出願に対して、出願に要する経費の一部を助成する。</p> <p>また、関係機関との連携等により、海外における知的財産の侵害対策を検討する。</p>
--	--