

# ちば中小企業元気戦略

千葉県

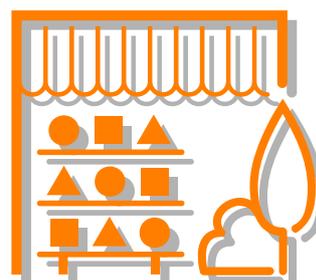
## 目 次

### 第1章 戦略策定の背景・趣旨

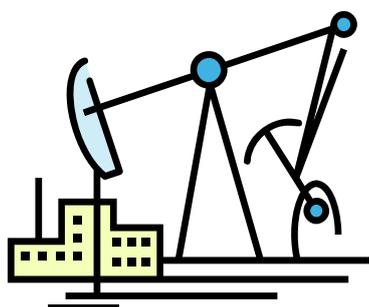
1 時代の潮流に対応した新たな中小企業活性化の必要性	1
(1) 中小企業の存在意義と中小企業政策	1
(2) 新しい時代の潮流への挑戦	1
2 中小企業の活性化と地域の活性化の好循環の実現	3
(1) 地域需要の減少	3
(2) 中小企業の活性化と地域の活性化	3
3 中小企業元気戦略がめざすもの	4
4 中小企業の現場の声を基本とした中小企業活性化の戦略づくり	4

### 第2章 中小企業元気戦略の基本理念

1 本県中小企業の現状と課題	
(1) 減少する企業数	6
(2) 環境変化への取組	9
(3) 変化への対応に必要な経営資源の充実	10
(4) 中小企業経営をめぐる多様な意見	11
2 戦略の視点	16
(1) 中小企業の地域において果たしている役割と重要性	17
(2) 元気な中小企業を生み出すための5つの視点	19
① 中小企業の自発的な挑戦を促進	19
② 多様な地域づくりと中小企業活性化の相乗効果の発揮	21
③ 中小企業間、産学官民の連携による取組の促進	22
④ 経営資源の不足する中小企業の経営基盤の強化	24
⑤ 中小企業を支える人材の確保、育成	24



第3章 中小企業の活性化に向けた取組方向	25
第1 経営革新の促進	26
第2 創業及び再生支援	31
第3 事業承継の円滑化	36
第4 中小企業の海外展開支援	39
第5 地域づくり、まちづくりと連携した中小企業の活性化	42
第6 経済発展とバランスをとった規制、規制緩和の取組	48
第7 技術力の向上、企業連携の促進	50
第8 中小企業のIT（情報通信技術）利活用の促進	54
第9 資金調達の円滑化	57
第10 官公需施策の推進	63
第11 相談・支援機関、機能の充実	69
第12 人材確保・人材育成	73



第3章は第1から第12までの項目ごとに

- 1 現状と課題
- 2 地域勉強会、中小企業振興に向けた研究会での意見
- 3 基本的な施策

## 第4章 戦略を確実に実行していくための方策

1 中小企業振興を図るための条例の制定	81
2 新産業振興戦略、ちばしごと・雇用創出プランとのリンク	81
3 戦略展開の評価	83
4 中小企業の現状を迅速に把握する仕組みの構築	84
(1) 調査分析力の強化	85
(2) 地域勉強会の実施	85
5 中小企業元気戦略の定期的な見直し	85
(参考資料)	
○ 策定経緯	86
○ 用語解説	88

# 第1章 戦略策定の背景・趣旨

## 1 時代の潮流に対応した新たな中小企業活性化の必要性

### (1) 中小企業の存在意義と中小企業政策

県内企業の大多数を占める中小企業は、これまでも、様々な経済社会環境の変化を乗り越えて、本県の地域経済の発展に大きな役割を果たしてきた。

県内中小企業には多様な企業群がある。その中には、高度なものづくり技術を提供する基盤技術産業の担い手として、また、大学などとの連携を通じて新技術を開発し、これを基にグローバル市場をも視野に入れた事業展開に挑戦するベンチャー企業として、本県のみならず、我が国の経済成長に寄与してきたものも多い。と同時に、こうした研究開発型中小企業は、他方では、地域雇用、所得の確保を通じて、地域経済の発展にも大きく貢献し、地域社会を支えてきたのである。

一方、商業や観光業などのように、地域住民の日常生活を支える基本的な製品、サービスの提供や地域の特性を活かした地域産業としての事業展開を行う地域密着型の中小企業群もまた多数存在している。これらの中小企業群はその活動を通じて、地域住民やコミュニティのニーズへの対応や課題の解決に寄与し、地域社会の生活基盤を支えてきた。

このように、本県の中小企業は、その多様な機能を通して、これまでも地域社会の基盤としての役割を担っており、今後もますます多様化する地域住民のニーズへのきめ細かい対応を通じて、地域住民の豊かな生活を支えていくものであると言える。

我が国においては、こうした中小企業の存在意義を踏まえ、中小企業基本法が制定され、その振興が図られてきた。高度成長期においては、いわゆる大手企業との格差是正に向けた経営資源の充実強化のための施策が整備された。また、経済の安定成長期への移行後は、社会経済のグローバル化の進展等の環境変化の下で、中小企業が抱える多様な経営課題に応えるため、「多様で活力ある独立した中小企業の育成・発展」に向けて、創業や経営革新など中小企業者の自助努力を促す支援環境が整備されてきたのである。

### (2) 新しい時代の潮流への挑戦

しかし、近年、我が国産業の競争力の強化と経済社会の一層の効率化を目指して規制緩和をはじめとする構造改革が進められてきた。また、国と地方の新たな関係を築くための地方分権も進展してきている。こうした流れの中で、中小企業を巡る環境はこれまでにないほど大きく変化しつつあり、その経営環境は極めて厳しい状況にあるといえる。

確かに、規制緩和により、健康福祉医療分野や農業分野をはじめとした新たな分野への企業進出が可能となるなど、中小企業にとっても、独自の創意工夫による新たなビジ

ネス展開のチャンスが広がった。しかし、その一方で、厳しい競争環境の進展により、廃業や業種転換を余儀なくされ、中小企業がこれまで地域づくりに果たしてきた役割を十分発揮できない状況が生まれているとも指摘されている。

加えて、グローバル規模での自由な競争環境の拡大や地方分権と一体として進められている地方財政改革を背景とした自治体間競争の激化は、大きな地域間格差を生み出しつつある。少子高齢社会という、我が国がこれまで経験したことのない時代の変化は、地域によっては、こうした格差を一層拡大する方向に作用することも懸念されている。

人口の減少、少子高齢化の進展による市場の縮小が地域での企業活動を停滞させ、これがさらに地域の活力の低下を引き起こす、といった悪しき縮小均衡に陥ってしまうような状況は、中小企業のみならず、地域社会にとっても、絶対に招いてはならない事態であると言えよう（図表 1-1）。

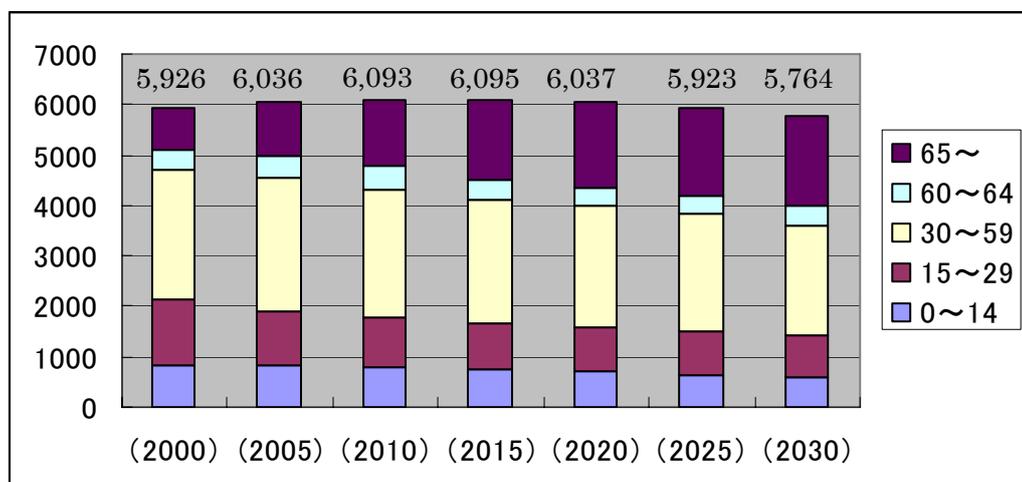
そうした事態を回避するためには、地域において、中小企業がその特性を活かした事業展開に幅広く、果敢に取り組み、これが新たな地域の需要を喚起し、地域の魅力や活力を高めることが可能となるような環境づくりに早急に取り組むことが必要であろう。

そして、こうした状況を幅広く生み出すためには、中小企業を巡る現下の厳しい経営環境を踏まえ、ただ単に中小企業の自助努力を促すだけでは十分であるとは言えない。各地域において、できるかぎり多くの中小企業が環境変化をチャンスに変えるような取組に果敢に挑戦することができるような環境を、地域社会の担い手である産学官民が連携協力しながら、地域を挙げてつくり出していくことが必要である。

中小企業の活性化への取組は、今まさに新たな時代を迎えているといっても過言ではない。

図表 1-1 千葉県 の 将来推計人口

本県人口は、2015年をピークに減少することが予想されている。また生産年齢人口については、既に減少過程にあり、2000年の424万人は、2030年では340万人にまで減少することが予想されている。（単位：千人）



(国立社会保障・人口問題研究所 2002年3月推計)

## 2 中小企業の活性化と地域の活性化の好循環の実現

### (1) 地域需要の減少

本県の地域経済を巡る環境は、厳しい地域間競争の現実と人口減少社会の到来の中で、我が国経済が景気回復過程にあるにもかかわらず、必ずしも良好とは言えない状況にある。

経済のグローバル化に伴い、企業立地は「企業が国・地域を選ぶ」ともいわれる厳しい選択の時代を迎えており、こうした状況の下で、激しい地域間の企業誘致競争が展開されている。各地域では新たなリーディング産業の立地を促進し、既存企業の地域外への移転、廃業による産業の空洞化の防止に努めている。しかし、県内各地域の中小企業を巡る状況に目を向けると、このようなマクロ的視点による対応だけで、その活性化を図ることが困難な状況が生じている。農林水産業や観光業などの地場産業が停滞するような地域においては、その産業に関連する就業者の減少、人口の流出・停滞とも相まって、地域密着型の産業に関連する中小企業の生きる市場が確実に縮小していくこととなる。また、人口減少は、これを需要の側面からみれば、地域消費の減少を通して、地域に根ざして活動する中小企業の市場縮小を一層加速化させることとなる。県内でも、人口減少に伴い、関連市場縮小への対応を余儀なくされているという中小企業の現場からの声が寄せられている。

### (2) 中小企業の活性化と地域の活性化 ～ 好循環の創出

こうした現状に対処し、中小企業の活性化を図るためには、経営基盤の強化による生産性の向上といった企業に向けた従来型の対応に加え、需要の側面への対応が不可欠な段階にあるのではないかという指摘もある。

全国的にも、観光などの地域固有の地場産業の振興を地域づくりと一体的に進めたり、また、まちづくりと連携して地域商業の新たな振興を図るといった取組により、地方圏にあっても、地域とそれを支える中小企業との双方の活性化に大きな成果を上げている事例も多数報告されている。

中小企業は地域密着型の企業として、その幅広い活動を通じて地域社会の活力を支えてきた。そうした存在意義を踏まえると、海外市場を含めたより広域的な市場や新たな市場への進出などのような、地域需要の減少に対応するための個々の企業による経営努力に加え、人口減少社会の下での地域の市場の動向を踏まえた、より抜本的な地域需要創出に向けた対応が必要であろう。そのためには、地域産業の振興を含む多様な地域づくりやまちづくりと一体となって、中小企業を取り巻く地域の市場環境を改善し、地域の活性化と中小企業の活性化の相乗効果を生み出していくという視点が重要であろう。

農林水産業や観光業をはじめとした地域の伝統的な産業の活性化やまちづくりと連携した商業振興などにみられる活力ある多様な地域づくりに積極的に取り組む。それが、人口減少を緩和し、元気な地域中小企業を生み出す。そして、さらに、これに

よる雇用の維持や新たな製品・サービスの提供がよりよい地域づくりを加速化させる。今後の中小企業の活性化への取組にとって、こうした好循環の創出こそが不可欠である時代が到来したと言ってもいいのではないか。

### 3 中小企業元気戦略がめざすもの

この戦略のめざすもの、それは、経営環境の変化をチャンスに換える中小企業の明日への挑戦を、地域を挙げて、守り、育てるための環境づくりを、産学官民の連携協力の下で着実に進めることで、厳しい状況にあっても、将来への希望を失わず、従業員とともに、常に挑戦し続ける中小企業が次々と生まれ、こうした中小企業の存在意義を地域が十分認めていくような風土を創ること、である。これは、できる限り多くの県内中小企業が、変化の中で、現状にとどまることなく、顧客のニーズに対応した挑戦に取り組みやすいような風土を創ることでもある。

常に挑戦し続ける‘元気’な中小企業の目指すところは多様である。高度なものづくり技術により、地域にあっても常に世界との競争を続ける企業。独自の技術・製品をもってグローバルな展開を目指す企業。地域の資源や特性を活かした地域密着型の事業を進める企業。小さいながら、地域を支える製品、サービスを提供し、豊かな地域づくりに不可欠な存在となっている企業など…様々な形態の企業がある。そのいずれもが、立地する地域を「大事」にし、地域がこうした企業を「大事」にする。このような関係を築いていくことができれば、中小企業の活動は豊かで住みやすい千葉県づくりに大きなちからとなるものと確信する。

### 4 中小企業の現場の声を基本とした中小企業活性化の戦略づくり

多様性に富む本県中小企業の活性化は、画一的な対応のみで達成できるものではない。地域、業種によって異なる現状や今後の課題などについて、中小企業の現場の声をもとに幅広く分析し、これを踏まえて当事者とともに今後必要となる対応方向を検討していくことが実効性のある取組の実現に有効である。問題は「現場」で起こっており、その解決策もまた「現場」を踏まえて立案されることが重要であるからである。

このため、県では、県内各地域において自主的に開催される中小企業グループの集まりに参加し、地域の中小企業とともに、現状や課題などについて幅広く意見交換を行う場である「地域勉強会」を開催してきた。これまでに40回を超える「地域勉強会」が開催され、800名以上の中小企業者との意見交換を通じて、現場の声に基づいた中小企業の活性化に向けた環境づくりについて議論を積み重ねてきた。

この地域勉強会の結果を踏まえ、県内中小企業の活性化に向けた戦略づくりを進めるため、勉強会に参加した中小企業者の一部の方々に学識経験者を交えた「中小企業振

興に向けた研究会」を設置し、中小企業の地域における役割やその活性化に向けた課題と対応方向などを、幅広く検討してきた。その結果をとりまとめたのが、この「ちば中小企業元気戦略」である。

この戦略は、社会経済の動向と中小企業を巡る現状や課題を踏まえながら、長期的な視点からの県内の多様な中小企業の活性化を図るためにその目指すところの実現に向けての道すじと当面3年程度を見通した具体的な対応方策を示すものである。

## 第2章 中小企業元気戦略の基本理念

### 1 本県中小企業の現状と課題

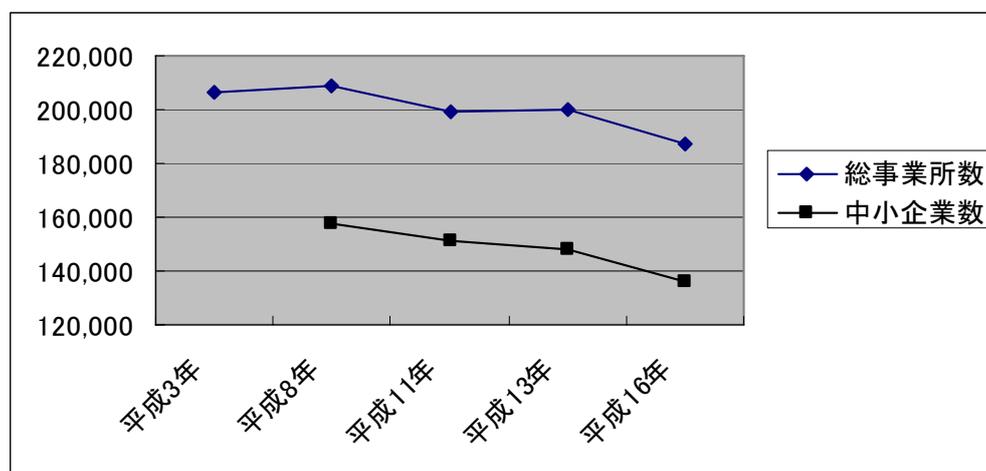
#### (1) 減少する企業数

##### ○中小企業総数の推移

本県内に立地している事業所数の推移を事業所・企業統計調査から見ると、平成8年調査の208,557事業所をピークに減少している。特に中小企業については、平成8年から13年の5年間では約1万社の減少であったが、13年から16年の3年間ではこれを上回る1万2千社もの減少が見られた。

事業所数の減少においては、大手企業が効率的な事業運営を進めるための事業所の統廃合を進めたこともあるが、中小企業の減少については低迷を続けた経済情勢による倒産、後継者がいないことによる廃業等によるものが想定されるうえに、開業する企業が減少していることにも起因している。

図表 2-1 県内事業所数の推移  
～大きく減少する中小企業～



(事業所・企業統計調査)

特に従業員数が少ない小規模な企業は、経営資源の確保が困難な場合が多いことから、図表 2-2 に示すとおり、平成13年から16年の間に大きく減少しており、減少率も高い。

図表 2-2 従業員規模別企業数

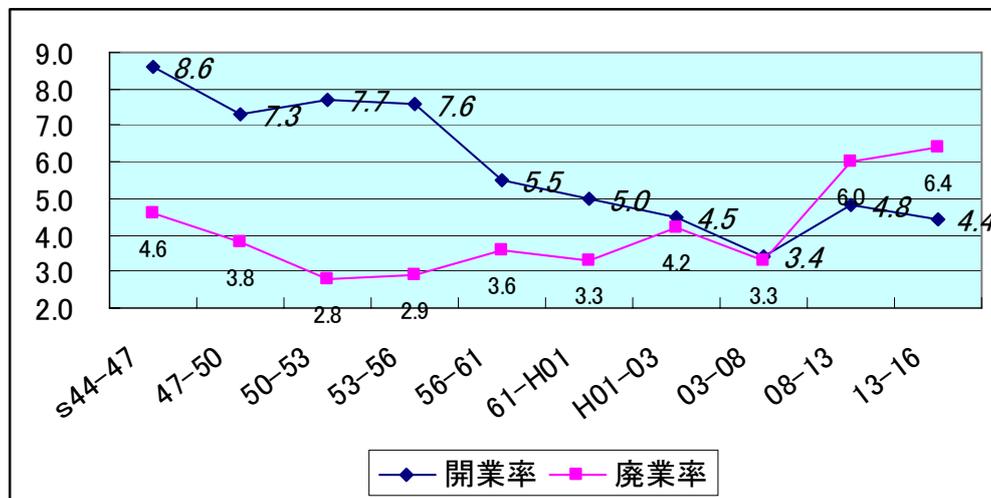
産業全体(非農林漁業)	13年	16年	増減数	増減率
全 体	147,822	135,796	▲ 12,026	▲ 8.14%
5人以下	122,182	112,077	▲ 10,105	▲ 8.27%
6人～20人	19,555	17,896	▲ 1,659	▲ 8.48%
21人～100人	5,417	5,144	▲ 273	▲ 5.04%
101人以上	668	679	11	1.65%

(事業所・企業統計調査)

### ○廃業と開業の推移

開業・廃業の状況について見ると、図表 2-3 のとおり、県内では平成 13 年の調査で廃業率が開業率を上回る状況となっている。平成 16 年調査では、さらに廃業率が高まり、開業率は低下したため、開業率と廃業率の差は 1.2 ポイントから 2.0 ポイントに拡大しており、企業数の減少幅も大きくなっている。

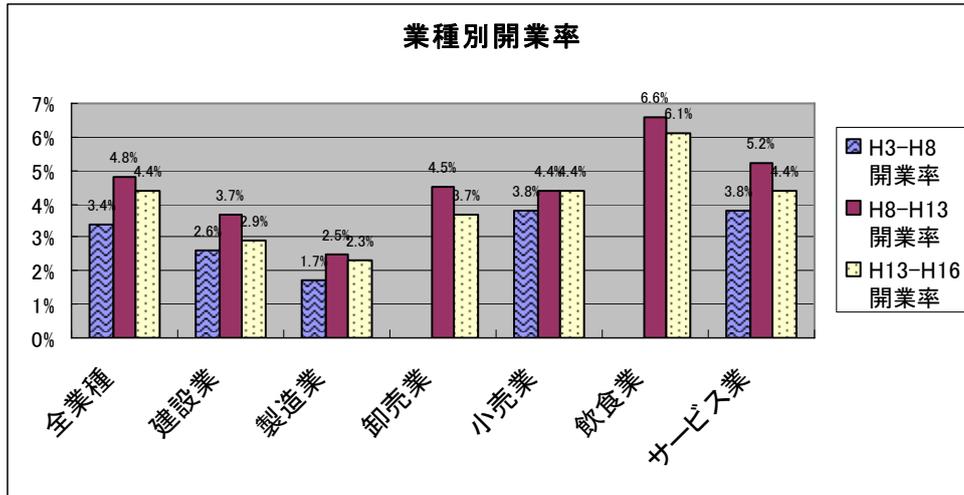
図表 2-3 県内の開業率と廃業率の推移



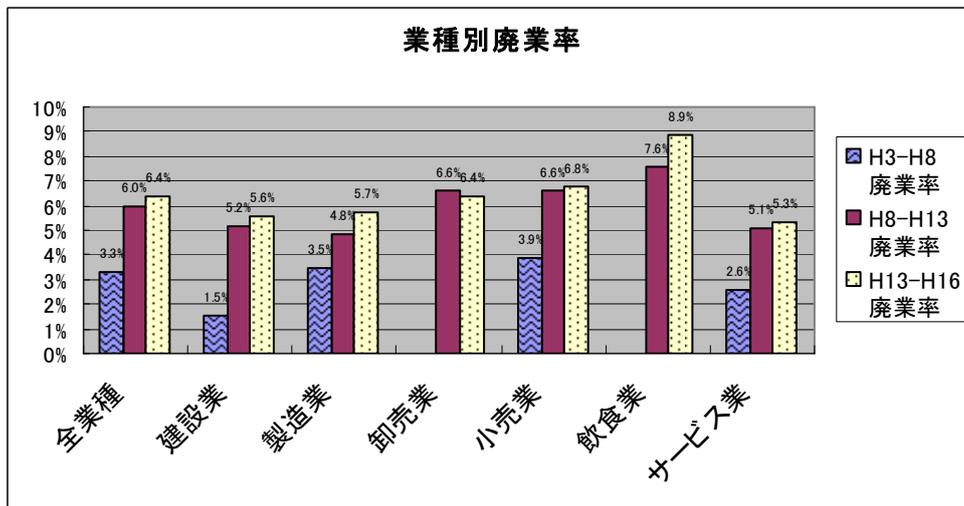
(事業所・企業統計調査)

業種別の開廃業の状況を見ると、平成 13 年までの 5 年間では、各業種とも平成 8 年までの 5 年間よりも増加しているが、平成 16 年までの間では、小売業が横ばいである以外は減少している (図表 2-4)。一方、廃業率を見ると、平成 16 年までの間で卸売業が、やや低下しているのを除き、各業種とも高まっている (図表 2-5)。

図表 2-4 県内の開業率の推移



図表 2-5 県内の廃業率の推移



（事業所・企業統計調査結果を基に作成）

（注）図表2-4、2-5共通

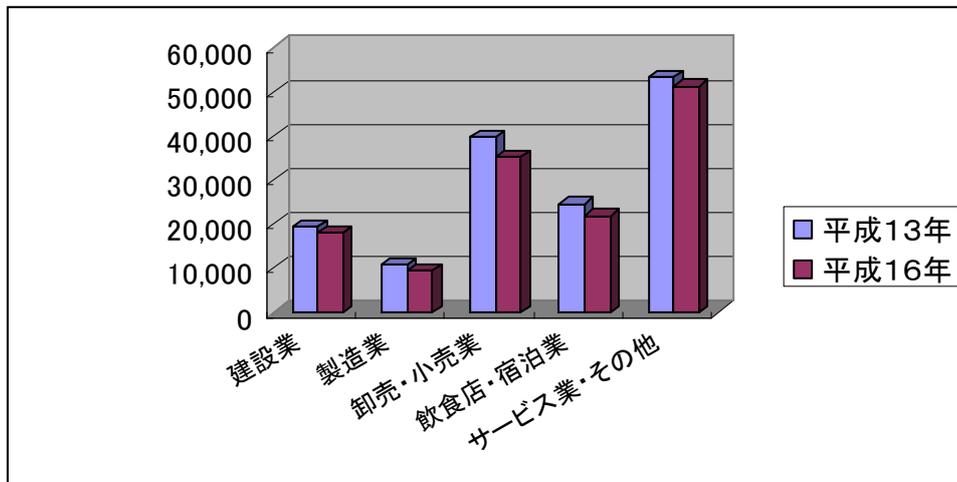
- ① 3年から8年までの開業率のうち卸売業、小売業、飲食業は3業種計の数値を小売業欄に記載
- ② H13-H16のサービス業はサービス業（他に分類されないもの）を記載

開業率の推移からも明らかのように、中小企業数は、業種に関わらず減少している（図表 2-6）。

例えば、本県における新たな技術・製品の開発の基盤となっている製造業においては、経済のグローバル化に伴う価格競争の激化や取引企業の海外進出に伴う売上げの減少などによる廃業により、12%を超える減少となっている。

地域の生活を支える商業においても、車社会の進展に伴う郊外型の大型店の増加やライフスタイルの変化等により、中心市街地などの既存の商店街や地域商業は厳しい状況にあり、14%近い減少になっている。

図表 2-6 県内業種別中小企業数の変化



(事業所・企業統計調査)

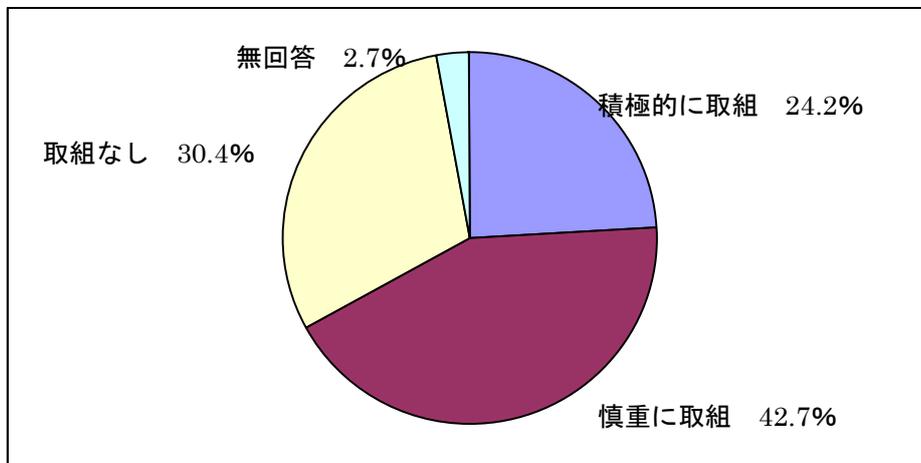
## (2) 環境変化への取組

少子高齢化、経済のグローバル化などの中小企業を取り巻く社会経済環境の大きな変化の中で、中小企業、とりわけ小規模な企業は、厳しい経営状況におかれている。

しかしながら、こうした状況にあっても、チャレンジする経営者、元気な中小企業は少なからず存在する。環境変化に対応していくための業種や業態の変更、新分野の開拓、新たな技術・製品の開発、新商品の仕入れなど、様々な手法により経営の革新に向けた取組を行っている企業もあれば、住民の生活に根ざした企業として、地域活動などを通じて、地域になくってはならない地位を築いている企業等もある。これらの企業では、厳しい環境の中でも変化をチャンスと捉え、その変化に果敢に挑戦し、成功を収めている。

例えば県内製造業にあつては、いまだデフレ不況の厳しい状況の中にあつた平成14年末にあつても、約7割の企業が技術開発への取組を実施しており、経営革新への意識は高い(図表 2-7)。

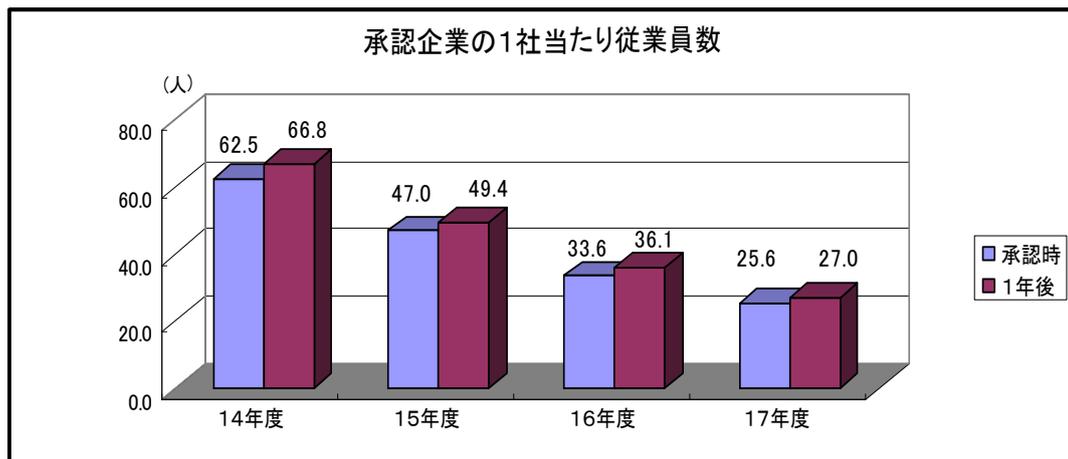
図表 2-7 技術開発への取り組み状況 (N=736)



(千葉県商工労働部「中小企業ニーズ調査報告書」(平成14年11月))

また、経営の革新に向けた取組の中でも、特に、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）に基づく経営革新計画の策定による取組については、県内でも450件を超える計画が承認を受けている。承認企業では、承認1年後の従業員数が承認時よりも増加しており（図表2-8）、中には、計画承認時と計画期間終了後（4年間）で営業利益が6倍にまで伸びている企業があるなど、その有効性が報告されている。

図表2-8 経営革新計画承認の効果

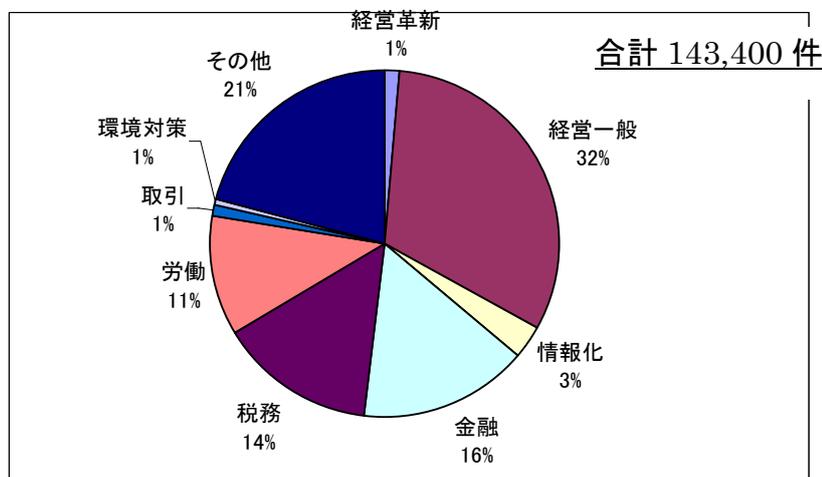


(県承認企業フォローアップ調査)

### (3) 変化への対応に必要な経営資源の充実

個々の中小企業では、資金や人材、技術、設備、情報などの経営資源の不足が変化への対応に当たっての弱点になる場合がある。このことは、身近な中小企業支援機関である商工会・商工会議所に寄せられる相談からも見て取れるところである。相談は、経営全般にわたるもの、金融、労務、情報化、経営革新など、14万件余にものぼる。

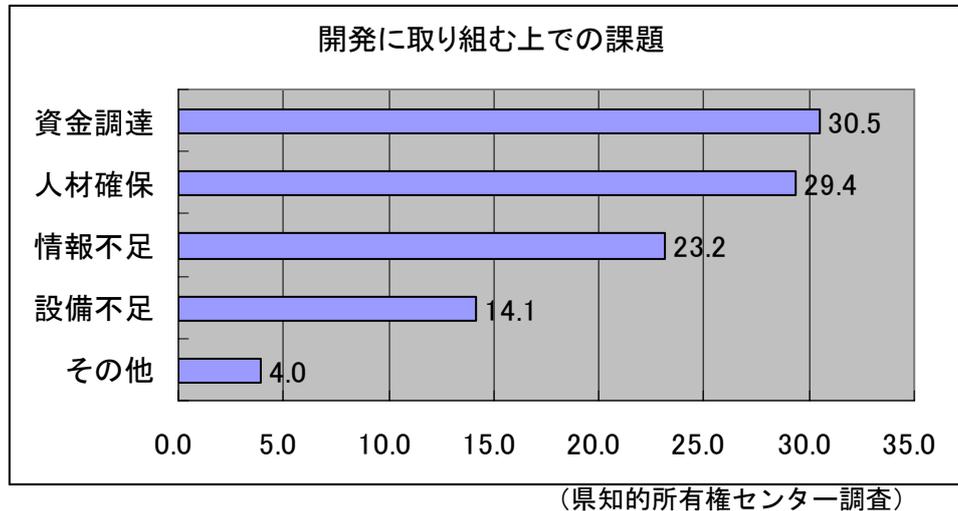
図表2-9 県内の商工会・商工会議所の相談実績（平成17年度）



(県とりまとめ)

また、平成 15 年度に千葉県知的所有権センターが実施した知的財産に関する実態調査においても、開発を進めるうえでの課題として、「資金調達」、「開発担当者（人材）の確保」など経営資源の不足が指摘されている（図表 2-10）。

図表 2-10 開発に取り組む上での課題



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には、不足する経営資源を行政、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性が認められる。

#### (4) 中小企業経営をめぐる多様な意見

～地域勉強会での意見から～

##### ○ 依然厳しい地域中小企業

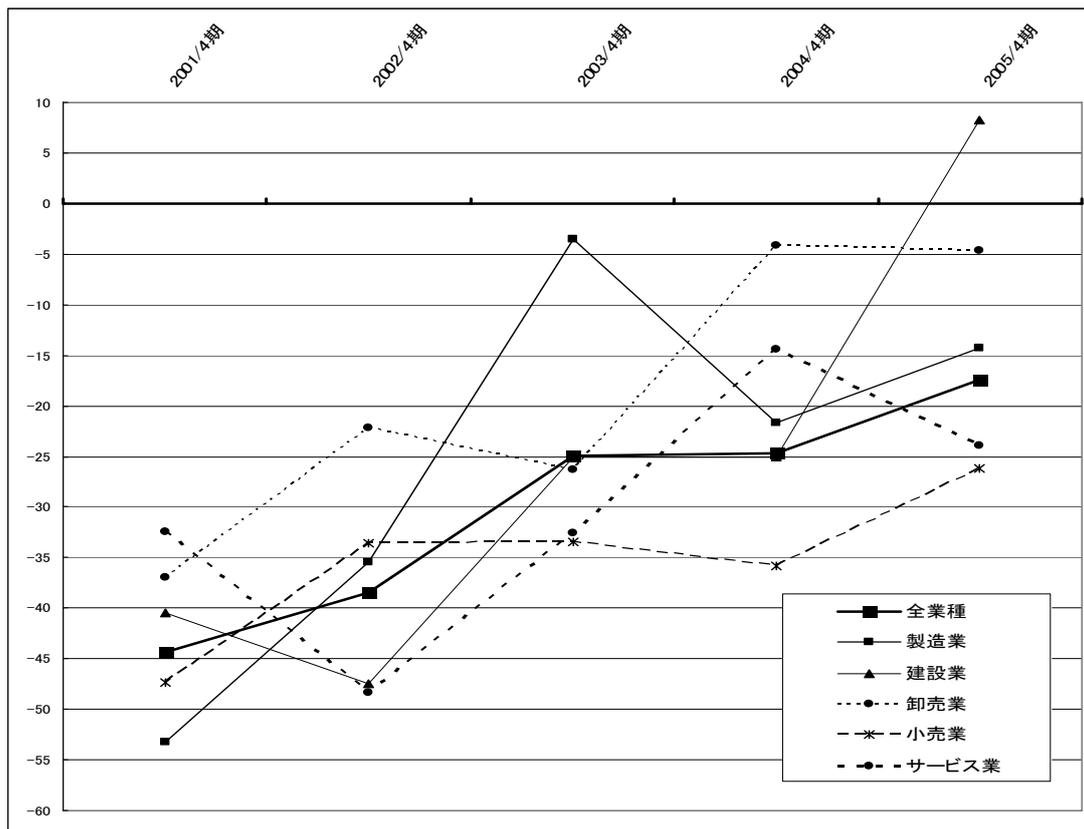
最近の景気動向を中小企業者の景況感調査（図表 2-11）から見ると、回復傾向にあると判断できるものの、競争の激化、これに伴う販売価格の低下など、依然厳しい経営状況が指摘されている。

(地域勉強会等での意見)

- ・ 規制緩和が実施されたことにより、異業種からの参入が容易になり、競争が激しく、仕事量の減少や単価の引き下げで厳しい状況にある。また、大手企業や県外の業者からの低価格での営業攻勢があり、対応が厳しい。
- ・ 下請けは利益が出ない状況であるが、自社営業分だけでは受注量が不安定なため受けざるを得ない。
- ・ かつての駅前商店街が衰退して裏通り化してしまっているが、活性化しようという気持ちも見られない状況になっている。

- ・ 県には新たな技術や市場に関する情報などのソフト面の支援を期待している。
- ・ 現状では、人、もの、金、情報のどれもが弱く、県の支援を受けたいと思うが、どこで相談すれば良いかがわからない。

図表 2-11 中小企業の景況感調査 (県内約 400 社の D I 調査)



(資料：商工会連合会、中小企業団体中央会、千葉・松戸・船橋・習志野商工会議所のアンケート)  
 前年同期との比較での景況の好転、悪化の比率の差をDI値としてグラフ化したもの  
 $DI = (\text{好転した企業数} - \text{悪化した企業数}) / \text{集計企業数} \times 100 (\%)$

### ○ 変化をチャンスに変える挑戦を促す必要性

社会経済環境の変化の中で、中小企業の経営環境はいまだ厳しい状況にあるが、中小企業の持つ小回りのよさや迅速で柔軟な意思決定プロセスを活かし、この変化をむしろ好機と捉える。このようなやる気のある経営者の輩出を促すような環境づくりの必要性が指摘されている。

(地域勉強会等での意見)

- ・ 中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認を受けて事業を進めることで、各種の支援が受けられることも大きいですが、計画が明確になることで金融機関の評価が上がるということもある。

- ・ 経営革新計画を策定することで、経営者の考えを具体的なことばや数字などにまとめることができ、従業員が目標を共有できるため、全社的な取組が可能になる。
- ・ 商店街を活性化するには商業者の意識改革が必要で、大型店を敵対視するだけでなく、良いところを学び体質改善をしていく必要がある。
- ・ 商店街の活動は行政から補助が出ているうちはいいが、出なくなったとたんに停滞する。行政は、活性化の成功事例など、アイデアを提供して商店主のやる気を引き出してほしい。
- ・ 地域の多くの飲食店で地元の食材を使った共通の名物料理を出すような新たな取組を検討している。
- ・ 価格競争が激化している中で、地域に密着した営業、言い換えると顧客の顔と名前がわかる営業で生き残っているケースがある。
- ・ 事業拡大にともなう事業所の移転を考えているが、移転費用の工面が最大の課題となっている。公的融資は、融資期間が長期であり施設整備にはありがたい。
- ・ 官公需の入札がオープンになり、やる気のある企業にとっては仕事がしやすい環境になってきている。
- ・ 若い人の採用が困難になってきているが、高齢者に目を向ければ、有能で即戦力になる人材は多い。企業OBの採用で出身会社から仕事が取れることもある。

## ○地域づくり、地域の産業活性化など、地域全体での取組の必要性

～地域づくりの視点が不可欠～

県内各地域にあっては、郊外への住機能の拡散、大型店の立地などの大きな環境変化が進展している。中小企業は、地域に密着した存在として、地域経済や地域の生活基盤を支えてきたが、逆に言えば、中小企業の発展は、地域の発展とともにあるものであり、中小企業だけが元気になるという状況は望ましいものではなく、また困難である。地域の生活者にとって住みやすく、自立した競争力の高い地域づくり、まちづくりを進めていくことが、中小企業を活性化させる、という視点からの意見も多い。

まちづくりについては、地方分権が進む中、地域に最も近い市町村の役割は大きい。加えて、中小企業を中心として、地域に立地する大手企業、大規模小売店なども含む産業界、さらには地域住民を巻き込んだ取組の必要性が指摘されている。

(地域勉強会等での意見)

- ・ 車を運転しない高齢者にとって郊外型の大型店は、必ずしも便利ではなく、高齢者が住みやすい地域づくりを進めるべき。
- ・ 地域の課題を地域で商売をする人で解決していきたい。そのためには、大型店やチェーン店とも連携して進めていきたい。

- ・ 商店街イベントに学校のPTAがボランティアで参加するなど、住民との協働でまちづくり、ふるさとづくりを進めている。
- ・ 地域、中小企業の活性化のためには定住者を増やすことが重要である。
- ・ 地域で企業が生きていくためには、単なる金銭のやり取りによるつながりではなく、地域のコミュニティで必要とされる存在、地域での比重の高い会社であることが必要と考えている。

### ○自治体（県・市町村）、民間企業、大学等への期待

環境変化への対応は中小企業自身の取組による部分が大きいのは当然であるが、不足する経営資源を「連携」に求めることも効果的な手段であると考えられる。このことについては、以前から、中小企業同士で事業を共同で行う協業組合や商店街で協働して経済事業を行う商店街振興組合などの組合組織や異業種による研究交流会などの様々な連携が見られるところである。加えて、最近では中小企業と地域に立地する大学、産業関連のNPO、さらには地域住民など新たな当事者との連携も見られるようになった。そうした連携により不足しがちな経営資源を補完することが期待され、そして自治体や商工会・商工会議所等の支援機関にはそのコーディネート機能が期待されている。

また、中小企業が変化に対応していくための環境づくりを進めるために、自治体や支援機関、民間企業、大学、NPOなど、中小企業に様々な形で関わっている主体が連携していく必要性も指摘されている。

#### （地域勉強会等での意見）

- ・ 自治体には、技術開発において、解析・分析作業を依頼できる大学や公設試験場とのコーディネートをしてもらいたい。
- ・ 新規事業に当たって、人材や資金面での連携を図るために他の企業とのLLPなどの組織形態も考えているが、このような新しい取組に関心のある企業等との出会いの場を設けるような施策を実施してもらいたい。
- ・ 民間金融機関も創業者等の融資について、中小企業金融公庫と中小企業診断協会が提携したように、専門家との連携を進めてはどうか。

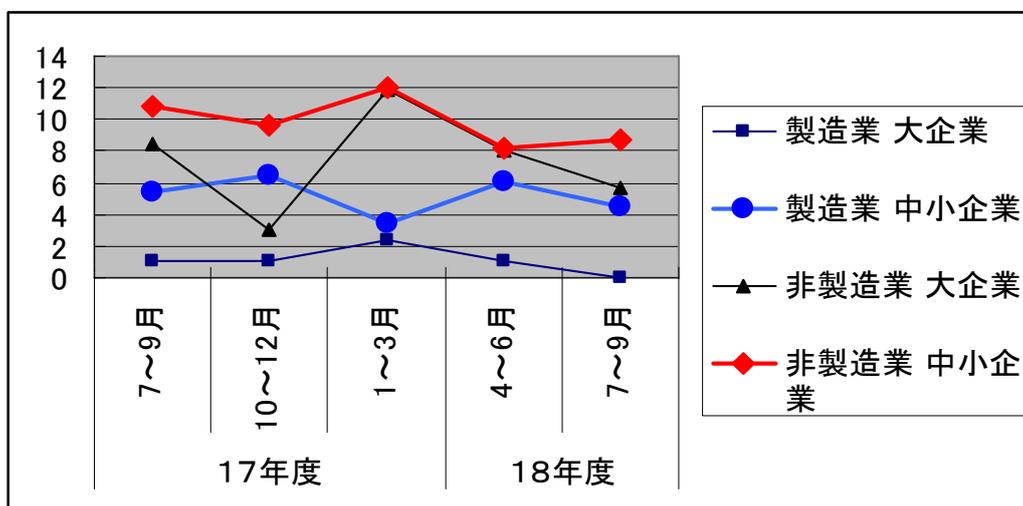
#### 中小企業新事業活動促進法による「新連携」

「新連携」は、事業を異にする事業者が経営資源を有効に組み合わせて新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ることである。この制度により国の認定を受けた事業プランについて、その実現のための支援措置が用意されている。すでに多くの中小企業が大学や研究機関などを巻き込み、中小企業の枠を超えた連携が進んでいる。

## ○少子高齢社会、人口減少時代の到来の中での人材の確保、育成の必要性

中小企業は、事業規模の拡大、新分野への進出などの経営革新や事業承継などを進める上で不可欠な人材の確保、育成については様々な努力を払っているものの、依然として困難な状況を訴える意見は多い。最近の回復基調にある経済情勢を反映して、有効求人倍率は、平成11年度の0.39倍から平成18年5月には0.92倍まで回復しているが、このことは企業が採用を増やしていることを示しており、もともと採用が困難であった中小企業にとっては、さらに厳しい状況となっている。千葉経済センターが実施している千葉県企業経営動向調査（図表2-12）でも中小企業の雇用については製造業、非製造業ともに大企業よりも不足感が強い。

図表2-12 雇用BSI（Business Survey Index 業況判断指数）



（資料：千葉経済センター 「千葉県企業経営動向調査」）

BSI：雇用状況を不足と答えた企業数から過剰と答えた企業数を減じて1/2とした指数。数字が大きいほど不足感が強い。過剰はマイナスになる。

このように新規採用者の確保が難しくなっている状況に加え、中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が採用後3年以内に辞めるという、いわゆる「753」現象と呼ばれる職場への定着率の低さなどは、雇用条件の改善や従業員との将来ビジョンの共有といった中小企業の努力だけでは対応しきれものではない。学校や家庭、さらには社会全体で働くことの意味、動機付けや中小企業の地域における役割を明確に共有できるような環境整備をしていくことが必要になっている。

また、変化に対応するための技術の習得や2007年問題などに伴う技術、技能の承継、現在就業している従業員の資質の向上などについても、資金的、人的な余裕がなく困難という意見も多い。

(地域勉強会等での意見)

- ・ 従業員教育のために講習や研修に出したいが、資金的にも時間的にも余裕がなく行うことができない。
- ・ 中小企業、特に製造業では人材の確保が難しくなっている。新規学卒者は、地元からの採用が困難で遠方から採用しようにも、中小企業では住宅の手配などができず、採用もできない。
- ・ 3年ぐらい働いて、技術を覚えると独立してしまい、人材育成に消極的になったが、逆に積極的に独立を支援することを「売り」にすることもできる。
- ・ 若い人は、仕事に就くという意識が弱く、親も子供に我慢して仕事を続けさせるという気がないため、すぐにやめてしまう傾向にある。行政、中小企業、NPOなどが連携して職業教育の取組を進めるべきではないか。

## 2 戦略の視点

中小企業はこれまで地域における多様な事業展開を通じて、地域の経済と地域の生活を支えてきた。しかし、中小企業を取り巻く環境変化は、少子高齢、人口減少社会の到来も踏まえると、これまでとは大きく異なる事業環境をもたらすものと考えられる。国内のマクロの景気循環の中で、不況期に厳しい経営を強いられていても、個々の経営基盤を維持し、充実させることができれば、やがて、景気回復局面に至った際に、業績が大きく好転するといった、これまでの事業環境は、今後も維持される保証はない。競争の中での厳しい選別、地域市場の長期的な縮小傾向を反映した事業縮小など、単なる自助努力だけでは乗り越えることが容易でない状況が生まれる可能性が指摘されている。

こうした状況に対応し、豊かな地域社会づくりの主要な担い手である中小企業が元気になるためには、これまでとは異なる新たな視点が必要と言える。

新たな視点とは、これまで地域社会の発展に果たしてきた中小企業の意義、役割の重要性を再認識し、これを踏まえた中小企業の活性化に向けた環境づくりを進めるという視点であり、持続的な地域社会の発展と中小企業の発展の関係を見つめ直すことで明らかになるものである。変化に挑戦する中小企業を、地域全体で評価し、守り育て、これにより元気になった中小企業が地域を一層豊かにするといった好循環を生み出す関係を十分認識していくことが重要となる。

こうした意味から、今後の中小企業の活性化に向けては、中小企業の役割や重要性を十分踏まえながら、元気な中小企業が生み出される風土づくり、地域社会経済のシステムづくりと中小企業の変化への果敢な挑戦を地域を挙げて支援する仕組みづくりを進めることが極めて重要である。産学官民の連携協力の下にこうした環境をつくることに全力を挙げるこそが急務であると言えよう。

## (1) 中小企業の地域において果たしている役割と重要性

現在、時代は大きな転換期にある。少子高齢社会の到来は市場の縮小、労働力の減少を招き、分権型社会の進展は創意と工夫による競争で地域の特色ある発展が可能となる一方で、地域間の格差が拡大する面もあるといった懸念を生じさせている。

このような時代では、地域の発展のために、県内のあらゆる主体がまちづくりや経済の活性化に参画していく必要がある。

これまで、地域に密着した事業活動を通して、地域住民のニーズに応え、その生活を支えてきた中小企業、あるいは、厳しい技術開発競争を乗り越え、経済発展の基盤としての役割を果たしてきた中小企業 — これら多様な側面を有する中小企業は、今後も、まちづくりの担い手として、また地域の雇用の場を提供する主体として、単に県内企業の 99.8%を占めるという量的な位置付け以上に、地域発展を支える主役の一人として、大きな役割が期待され、重要な存在となっている。

### ○ 本県の経済発展の基盤（イノベーションの基盤）となっている中小企業

企業が成長・発展を図るとき、それは他企業との差別化を図ることであり、経営革新やイノベーションが必要になってくる。そうした個々の企業のイノベーションが経済発展の基盤となっているのである。中小企業は、その機動性を生かし、多様な消費者のニーズに応え、新たな製品の開発を行うなどの特性を有し、イノベーションの有力な担い手としての役割を有している。

特に製造業では、多品種・少量生産の分野は中小企業が得意とする分野であり、中小企業の存在が消費者に多様な選択肢を提供している。また、大企業と中小企業の分業構造の下で、中小企業の有する高度な技術・技能があつてはじめて大企業の事業が成り立っている状況もあり、高度なものづくり企業群の集積の有無は、国際競争力を有するリーディング産業立地の大きな要素となっているとも言われている。

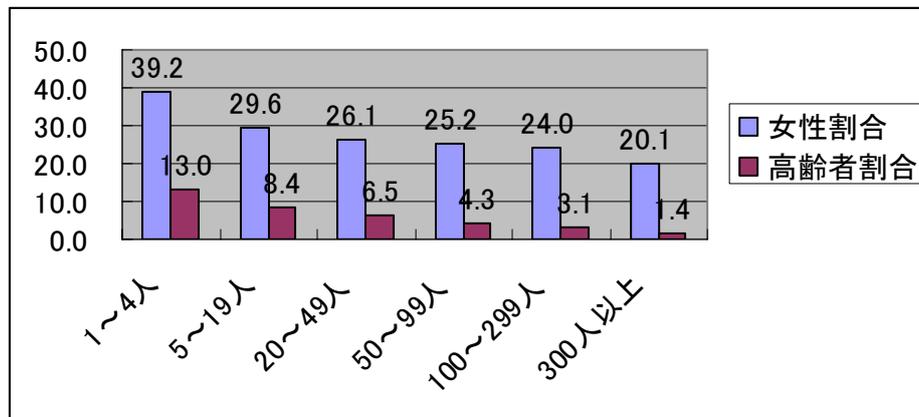
### ○ 多様な雇用の場を提供する中小企業

中小企業は、現状において本県常用雇用者数の約 4 分の 3 を占める雇用の場となっているが、その量的な重要性以外にも、高齢者や子育て等で一時的に仕事に従事していなかった女性などに、多様で柔軟な雇用の場を提供しているといった質的な面でも重要な機能を果たしている（図表 2-13）。

今後、少子高齢化が進展し、労働力人口の減少という問題が顕在化する中、そうした潜在的な労働力を活用することは極めて重要であり、このような中小企業による雇用の提供機能には従来以上に大きな期待が寄せられている。

図表 2-13 規模別 正規職員・従業員に占める女性・高齢者の割合

小規模な企業ほど女性や高齢者が働いている割合が高い。



(総務省「就業構造基本調査」(2002年) 高齢者は60歳以上)

### ○ 地域住民の生活を支え、まちづくりを担う中小企業

商店街活動に代表されるように、中小企業は地域の経済を支えるだけでなく、防災や防犯にも貢献し、またお祭りなど地域文化を育み、地域の生活を支える中核的な役割を担ってきた。住民が流動化し、地域におけるコミュニケーションが希薄になりつつある現在、改めて地域に密着した中小企業の存在が見直される必要がある。

また、地域の課題を地域の資源（人、もの）で解決していこうとするコミュニティビジネスの担い手としても大きな役割を果たしている。

#### 【事例】安心して買い物ができる街に

～商店街と住民が防犯カメラ設置～

船橋市の津田沼駅周辺では、商店街と地域住民が「自分たちの町を自分たちで守ろう」と一致協力して、協働で協賛金を集め、17台の防犯カメラを設置した。寄付には1万人が参加、1千万円をこえる金額となった。

### ○ 中小企業の地域における役割の再認識の必要性

以上のように、中小企業は、これまでも、地域経済、地域社会を支えるまさに「大黒柱」的な存在であり、地域の運営や地域経済の発展に大きな役割を果たしてきた。全国的には、住民の生活を支えるサービスを提供する中小企業が空洞化したために、住民の日常生活を守る上で行政がこうしたサービスを直営で提供せざるを得ないといった地域の事例も報告されている。少子高齢、人口減少社会が到来している今日、中小企業の果たす役割と重要性を再認識した上で、元気な中小企業なくしては地域の活性化は得られないといった視点を地域の産学官民が改めて共有し、「がんばる」中小企業が、地域とともに持続的に発展できるような環境を築いていくことが不可欠である。

## (2) 元気な中小企業を生み出すための5つの視点

社会経済の変化の潮流と中小企業が地域において果たす役割の重要性を踏まえ、元気な中小企業が幅広く生み出される環境づくりに向け、次の5つの視点を提示する。

これらの視点は、地域における中小企業が抱える様々な課題に対処し、その活性化に向け、産学官民が連携協力して長期的に取り組むべき基本的な方向(視点)を示すものである。

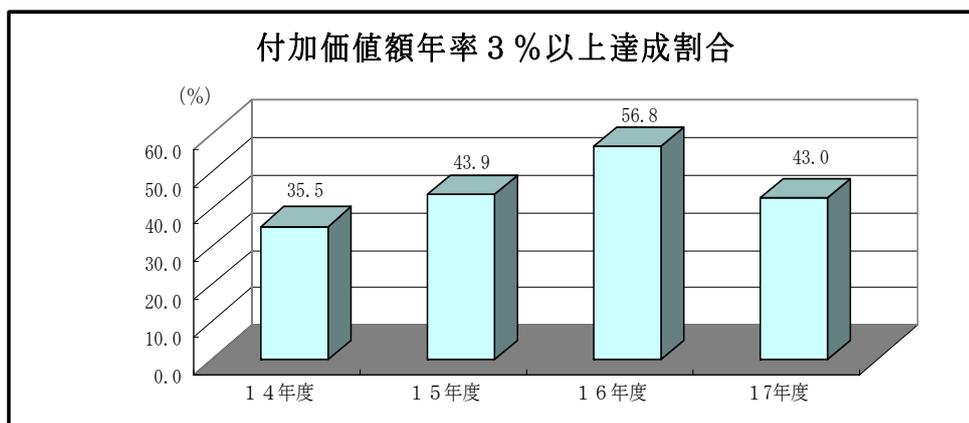
### ①中小企業の自発的な挑戦を促進

顧客にどのような価値を創造し提供できるか、というビジネスの原点を踏まえ、環境変化に対応した新たな事業展開に挑戦していくことは、企業の持続的発展にとって不可欠な取組であり、これまでも、経営革新に積極的に取り組んできた企業は、厳しい環境の下でも付加価値の向上を実現するなど大きな成果を上げている(図表2-14)。

地域の中小企業が古いビジネスモデルから脱皮し、経営革新により新たな事業展開に果敢に挑戦する状況を幅広く生み出すとともに、こうした取組が孵化し、十分な競争力を持つまで育てていくことができるような環境を地域において整備することが必要である。

図表 2-14 経営革新で付加価値が増加

経営革新計画承認後、1年以上2年未満経過した企業で付加価値額が年率3%以上増加した企業の割合は平成17年度調査で43.0%である。これに対して一般中小企業全国平均では18.9%である(中小企業庁:平成10年及び14年工業統計から推計)。



※年度はフォローアップ調査年度

(県承認企業フォローアップ調査)

開・廃業については、時代や消費者の新たなニーズに対応しないビジネスモデルが市場から撤退し、地域や消費者のニーズに応えながら、新たな事業展開が生まれ、市場が開拓されるといった経済の新陳代謝を促す意味から、廃業率が高い水準にあることが直ちに避けるべき事態とは言えない面がある。しかし、過度な競争により、経営資源の面で弱い立場にある地域中小企業のかなりの部分が廃業する一方で、新たな事

業が生まれにくい、といった状況が長く続くことは、地域の活性化からも避けるべきである。変化に対応する新たなビジネスモデルをもって、市場に参入する創業者の増加は、地域のみならず、関連の産業の活性化を促進する。特に、団塊の世代の大量退職が予想される2007年問題への対応という面からも、シニア世代による自らの経験や技術を生かした事業の展開として、シニアベンチャーの広がりも期待されている。

このため、県内各地で、様々な形態の新たなビジネスモデルの創出を促していく。

一方で、厳しい競争環境の中では、必ずしも、企業の独自の取組が実を結ばず、市場からの撤退や場合によっては廃業を余儀なくされることも生じる。しかし、このような果敢な挑戦の結果はナレッジとして貴重なものである。これらが無駄にすることなく、その経験とノウハウを生かした更なる挑戦に結びつけ、事業可能性の高い挑戦が次々と生まれるような、再挑戦を可能にする仕組み、社会システムを形成していくことも求められている。

創業や経営革新などを通して、環境変化に機敏に対応できる柔軟で自立性あふれる中小企業群を数多く生み出すためには、こうした中小企業の挑戦を地域で守り、育てていく環境もまた重要である。

このため、一方で、倒産・廃業を未然に防止する企業再生、長期的な企業活動を支える円滑な事業承継や災害等の危機管理のための緊急時企業存続計画(BCP)の普及、さらには、情報セキュリティ対策の強化など、多角的な視点からのセーフティネットの構築に留意しながら、多様な企業の挑戦を、その対象とする市場動向をはじめとした個々の状況を踏まえて、継続的、総合的に支援していく体制を整備していく。また、こうした体制が有効に働くために、産学官民が各々の立場から中小企業を支援する際に、ビジネスモデルを含む事業可能性を十分評価し、有望なものは積極的に支援することが必要である。そして成果の生まれる可能性の低いものは、改善や他の選択肢の検討を促すなど、真に企業の意欲と実力を活かすハンズオン型のインキュベート(孵化育成)体制を整備していく。この場合、行政に加え、支援機関や金融機関など、中小企業への支援、サービスを提供する主体における事業評価能力など、いわゆる目利き能力を十分高めることにも取り組んでいく。

#### 【事例】

##### 「経営革新」でデイサービスのフランチャイズ化

建設業を長年営んできたS社は、新たな経営革新計画として福祉デイサービス分野へ進出、大学との共同研究により園芸療法を軸とした福祉サービス事業を開始した。さらに、得られたノウハウを活かし、本業の建設部門での施設の建設受注と合わせて、フランチャイズ化の展開による事業の拡大を図っている。

## ②多様な地域づくりと中小企業活性化の相乗効果の発揮

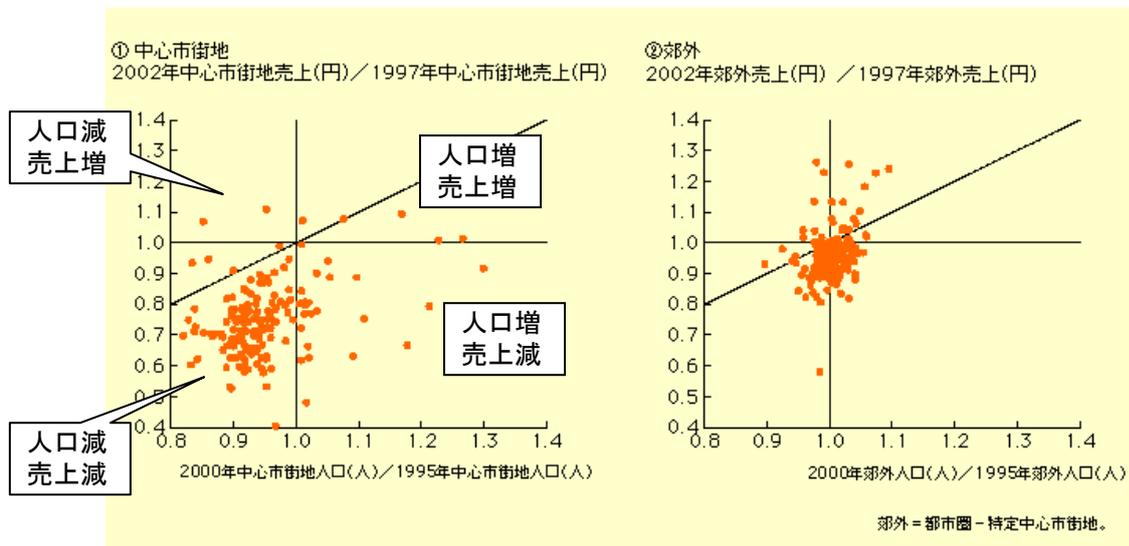
県内の各地域は、人口過密により住工混在の問題を抱えている地域から、過疎地域の指定を受けている地域、また、産業面では農業が中心となっている地域、観光が主たる産業の地域、商業・サービス業の集積を有する地域と様々な顔を有している。地域で生きる中小企業にとって、地域はその事業展開の対象となる市場であり、また、高度な技術の開発や導入を進める上で必要となる人材の供給源となるものである。こうした意味から、地域が疲弊した場合、事業活動を巡る環境は著しく悪化し、その後の展開に大きな展望を見いだせなくなる事態も生じる。現在全国で生じつつあるとされる地域間格差はこうした状況を現実のものとし、さらに、少子高齢・人口減少時代の到来は、これを加速化させることも懸念される。

このような地域と企業との関係は、地方だけで生じているわけではない。都市部にあっても、中心市街地と郊外での比較において、空洞化が進み、人口が減少している地域は、それが中心市街地であっても、企業の売上げが減少するといった状況が生じているという（図表2-15）。

図表2-15 地域別の人口増減と販売額の増減

～中心市街地の空洞化が進んでいる～

グラフ左の中心市街地では人口も減少しているものの、その減少率を上回る売り上げの減少が見られる。一方、グラフ右の郊外では、人口の減少地点は半数弱であり、売り上げも中心市街地ほどには減少していない。



(1995年、2000年「国勢調査」、1997年、2002年「商業統計表」より算出。)  
対象：人口10万人以上の都市圏(注：10%通勤通学圏)のうち、中心都市において2003年10月までに中心市街地活性化基本計画を策定している都市。都内及び政令指定都市を除く。(計155都市)  
資料：経済産業省

こうした状況は、中小企業の自助努力を基本とした取組だけでは、その活性化を図ることが困難な事態とも言える。地域全体の活性化に向け、中小企業も含め、地域をあげて取り組むことが必要となっている。

このため、農林水産業や観光業などを含めた地域の担い手相互の連携の下に、将来を見据えた多様な地域づくり、まちづくりを着実に進める中で、中小企業がその果たすべき役割を發揮し、これが地域の活性化に結びつき、その結果、中小企業の経営環境が改善され、企業の一層の活性化を促す、といった好循環による相乗効果が發揮されるような地域を挙げての取組を県内各地で幅広く生み出していく。

### ③中小企業間、産学官民の連携による取組の促進

とかく経営資源の不足がちな中小企業が環境変化を踏まえて新たな挑戦に取り組む際には、同業種同士の共同に加え、異業種の企業同士の協働を促す新連携や産学連携などが有効であることから、こうした連携を幅広く促進していく。

こうした中小企業の取組を積極的に支援する上でも、また、多様な地域づくりと中小企業活性化の相乗効果を發揮していく上でも、産学官民の果たすべき役割は大きい。

県・市町村といった行政側や関係支援機関、さらには、中小企業への様々なサービスを提供する民間企業や同じ市場で事業展開を進める県内企業、大学など、様々な分野の地域における担い手に対して、個々の中小企業から寄せられる期待は、地域勉強会での意見をみても極めて大きいものがあるため、各々に対する期待を十分踏まえながら、緊密な連携協力を進めていく。

地域行政を担う県及び市町村は、地域における中小企業支援スキームを検討する主体として、国における施策展開の流れを踏まえつつ、個々の中小企業が抱える課題の解決に向け、現場の生の声を聴きながら的確かつ迅速に対応する、いわゆる「現場主義」を基本とする取組を進めるべきである。

そして、こうした基本姿勢の下で、産業クラスターの形成促進など、マクロ的な視点での地域経済の活性化を含めた住みよい豊かな地域づくりと中小企業の活性化の相乗効果を發揮できるような取組を着実に進めることが必要である。地域を支える中小企業を含む産学官民との緊密な連携の下で、現状をとらえ、その特性を活かす独自の創意と工夫により、地域の持続的な発展をめざす「地域経営の強化」に積極的に取り組むことが強く求められている

また、県については、こうした取組に加え、市町村、企業など間のコーディネーター役としての役割を強化していくことが必要である。

県内に立地する民間企業は、その大多数を占める中小企業を含め、その独自の事業展開を通じて、県経済の活性化に大きな役割を果たしているが、今後は、その社会的責任を果たすための取組や地域間格差発生への懸念を払拭する意味から企業が立地する地域の発展に寄与する取組としての「地域貢献の強化」が期待されている。地域、業種に

より、企業側での取組可能な内容は様々であろうし、これを受け止める地域のニーズもまた多様であるが、例えば、新たな立地企業による地域雇用の創出や商業分野での大型店と地域商業の共生の強化、さらには、そうした企業の商工会・商工会議所への参加など、地域からは様々な声が上がっている。

企業の存続をかけた事業展開の方針と地域のニーズが常に一致するとは限らない。しかし、企業の事業展開と地域の発展とは不可分の関係にあり、今後の地域動向を踏まえると、地域での事業展開を、全国的、あるいは、グローバルな経営戦略のみに依存するだけでなく、地域の持続的発展に十分配慮した取組へと強化することが求められている。

県内に立地する大学に対しては、その優れた研究シーズと人材を活かした研究開発や住みよい地域づくりへの貢献が期待されている。また大学側でも、地域との積極的な連携を進めようとする動きが生まれつつあり、自治体との具体的な連携に向けた協定締結による取組も始まっている。なお、こうした大学側と「地域との連携強化」については、各関係者から、それぞれの連携を促すコーディネート機能の充実への期待も高くなっており、その意味でも県及び関係支援機関の果たすべき役割は重要である。

県内に居住する600万県民は、中小企業をはじめとする県内企業の経営者や従業者として、また、こうした企業の製品、サービスの提供を受ける地域住民として、さらには、地域の課題解決に向けた市民活動の担い手として、本県各地域の様々な活動の基本的な担い手となっている。地域の持続的発展と、中小企業の振興による地域と中小企業双方の活性化という好循環を生み出すためには、まずもって県民の誰もが、地域中小企業の意義や地域で育てる必要性を十分理解することが必要である。その上で企業活動との連携を含めた、地域における様々な活動などの実施を通して、自らも好循環の創出に協力し、支援をしていくことが必要である。

このため、地域のあり方や企業活動に対する住民としてのニーズを行政、企業などと共有し、十分なコンセンサスが形成されるような仕組みを築くことが必要である。

支援機関は、中小企業のニーズに的確かつ迅速に対応する支援策の提供を図るため、行政との緊密な連携の下、ワンストップによるサービスの徹底と支援機関相互の連携強化による個別企業のニーズへの対応力の強化を図っていくことが必要である。

#### 【事例】 「新連携」で新製品を開発

##### ～COガス安全監視システムを開発～

COガスは、無色、無味、無臭で人間を死に至らしめるきわめて危険性の高い物質であり、信頼性が高い安全監視システムが求められている。そこで、高感度で誤作動のないCOガスセンサを開発した企業が、回路技術、通信技術を有する企業と連携し、COガスをワイヤレスで集中監視するシステムを構築し、商品化した。

#### ④経営資源の不足する中小企業の経営基盤の強化

中小企業、特に小規模・零細な事業者は、資金、施設・設備、技術力等全てを独力で充足することは難しい。そのため、中小企業の前向きな経営努力を前提としつつも、その経営基盤を強化し、新たな事業展開への挑戦に必要な経営資源を確保できるよう、適切に配慮していく。

また、経営基盤の強化にあたっては、その事業規模はどうか、創業から間もない企業であるか、一定の分野で既に実績がある企業かといった中小企業の置かれている状況や、今後取り組もうとしている新たな事業計画(ビジネスプラン)の内容に応じて、最も適切な経営資源の確保・充実を図ることが重要である。

特に、企業のあらゆる事業展開に必須の要素である資金の円滑な確保については、企業を守り、育てる観点から、第三者保証人を不要とする融資の拡大や融資担保の多様化、証券化手法を取り入れた直接金融の促進などのほか、研究開発への投資促進など、リスクマネーの円滑な供給にも努めていく。

#### ⑤中小企業を支える人材の確保、育成

事業規模の拡大・新分野進出などの経営革新や事業承継など、中小企業経営のあらゆる分野にわたって人材の確保、育成は重要な要素となっている。少子高齢化による若年労働者の減少や団塊の世代の退職による2007年問題などを背景に、企業の求人活動が活発化しつつあるが、こうした中で、企業の人材確保が困難となっている状況も生まれてきている。とりわけ中小企業では人手不足、技術・技能の継承の問題が深刻化してきており、長期的には、人口減少の中で労働力不足が一層深刻になることも予想される。採用者の定着率の低さなども相まって、中小企業にとっては、その事業展開に必要な人材の確保、育成は極めて大きな問題と言える。

こうした状況に対処するためには、学校、家庭、地域など社会全体で、働くことの意味、動機付けや中小企業の地域における役割を明確に共有できるような環境づくりを進めながら、企業の現場のニーズに対応した人材の育成と確保、定着率の向上など、総合的に取り組んでいく。

## 第3章 中小企業の活性化に向けた取組方向

中小企業の活性化には、多様な地域づくり・まちづくりと一体となった取組により、企業を取り巻く地域の市場環境を改善し、これにより地域の活性化と中小企業の活性化の好循環を生み出すことが重要である。このような地域政策ともいえる抜本的な施策を進めていくために、長期的な見地に立ち、第2章で掲げた5つの視点を戦略の基本的方向として、産学官民の連携のもとで継続的に取り組んでいくことが必要となる。

これまでの40回を超える地域勉強会に参加した800人以上の中小企業関係者からは、個別の項目についての各地域における現状や課題、さらにこれを乗り越えるための様々な意見や提案をいただいた。意見・提案の内容はきわめて多岐にわたるものであったが、現状の中小企業が抱える課題のうち、優先的に解決すべきものとして、これらの意見・提案を整理・分類したものが次に掲げる12の課題である。

本章では、この12の課題ごとに、「現状と課題」を分析し、これを乗り越えるための基本的な「施策」の取組方向を定めている。これは、言わば、現状の事業活動において、中小企業が直面している課題に対応するための短中期の戦術を定めたものといえるものである。

なお、それぞれの課題に対する施策の具体化については、県においては毎年度のアクションプランにおいて明らかにした上で、その実現化を図っていくものとし、この県の取組を含めた産学官民の取組については、本戦略の進捗を管理する組織において、詳細に検証することにより、実効あるものとしていく。

### 12の課題

- 1 経営革新の促進
- 2 創業及び再生支援
- 3 事業承継の円滑化
- 4 中小企業の海外展開支援
- 5 地域づくり、まちづくりと連携した中小企業の活性化
- 6 経済発展とバランスをとった規制、規制緩和の取組
- 7 技術力の向上、企業連携の促進
- 8 中小企業のIT（情報通信技術）利活用の促進
- 9 資金調達の円滑化
- 10 官公需施策の推進
- 11 相談・支援機関、機能の充実
- 12 人材確保・人材育成