

第1章 序論：中小企業政策の歴史的転換点

我が国の中小企業を取り巻く環境は、今まさに歴史的な転換点を迎えている。現代の中小企業は、長らく続いたデフレ経済からインフレ経済への移行、構造的な労働力不足など、多角的な課題を抱えており、新しい価値を生み出すイノベーションが不可欠となっている。これまでの「コスト削減」や「現状維持」を是とする守りの経営では、もはや企業の存続すら危ぶまれる時代となった。単に安価な製品を作るだけでは、原材料費の高騰や賃上げ圧力に耐えられず、市場から淘汰されるリスクが高まっているからである。

こうした環境変化を受け、中小企業政策の枠組みも大きく転換した。従来の政策が、経営難に陥った企業を支える「セーフティネット（救済）」に軸足を置いていたのに対し、新しい政策は、意欲ある企業の「成長・スケールアップ支援」へと大きく舵を切っている。人口減少下においても経済活力を維持するためには、現状に留まらず、リスクを取って挑戦する企業を重点的に後押しし、牽引役を育てることが急務だからである。

本論文では、新たに法定義された「中堅企業」への支援や、国が掲げる「売上高100億円を目指す宣言」、およびその具体的施策である「中小企業成長加速化補助金」、「大規模成長投資補助金」等の動向を踏まえる。その上で、地域経済を牽引する成長企業の創出がいかに不可欠であるか、その必要性と意義、および中小企業診断士として求められる役割について論じる。

第2章 成長意欲のある企業支援の「必要性」と「意義」

成長意欲のある企業への支援、とりわけ新たに法定義された「中堅企業」への支援強化が必要とされる最大の理由は、従来の政策における「支援の空白地帯」を解消するためである。これまでの中小企業政策では、中小企業基本法の定義（製造業であれば資本金3億円以下または従業員300人以下など）を超えて成長すると、公的支援の対象から外れてしまうことが一般的であった。このため、成長ポテンシャルを持ちながらも、リスクを伴う大規模投資を躊躇し、あえて中小企業の枠内に留まろうとする「成長の壁」が存在していた。国が中堅企業を法的に位置づけ支援を行うことは、この壁を取り払い、企業が自律的な成長軌道に乗るための環境整備として不可欠である。

こうした企業群を支援する意義の第一は、「持続的な賃上げの実現」にある。地域経済において、雇用を支え、賃上げを牽引するのは成長企業である。例えば、本施策の中核となる「大規模成長投資補助金」では、4次公募は投資額10億円以上という大規模な投資を要件と

しつつ、その成果として補助事業に関わる従業員等1人当たり給与支給総額の年平均上昇率が4.5%以上の増加といった野心的な賃上げ目標の達成を求めている。労働生産性の抜本的な向上を伴う大規模投資を促し、その原資を直接的に賃金へ還元させるサイクルを創出することは、物価高に苦しむ地方経済において極めて重要な意義を持つ。

第二の意義は、「地域経済の牽引役の確立」である。国が掲げる「売上高100億円を目指す宣言」は、単なる規模の拡大ではなく、グローバル市場でも戦える競争力の獲得を意味する。地域に根ざしながら世界と取引する企業が生まれれば、そのサプライチェーンに連なる多数の中小・小規模事業者にも仕事と技術が波及する。成長企業が地域のハブとなり、取引先との共存共栄を図ることで、地域経済全体の底上げと強靱化が実現されるのである。

第3章 支援施策の「効果」と「課題」

本施策の中核を成す「大規模成長投資補助金」は、従来の補助金制度とは一線を画す規模と要件を持っている。最大50億円（補助率1/3以下）という支援は、投資額10億円以上という中小企業にとっては社運を賭けた大規模投資への決断を促す強力な呼び水となる。この施策の最大の効果は、労働集約型から資本集約型への転換を加速させる点にある。人手不足が常態化する中、最新の工場建設や物流センターの自動化といった「省力化投資」は、単なるコスト削減ではなく、事業存続のための必須条件である。この投資により、労働生産性が抜本的に向上し、限られた人的資源でより高い付加価値を生み出す「稼ぐ力」の強化が期待される。さらに、補助事業終了後も高い賃上げ要件を課すことで、成長の果実が従業員へ分配されることを制度的に担保している点も特筆すべき効果である。

一方で、これら施策の効果を最大化するためには、企業が乗り越えるべき課題も浮き彫りになっている。第一は、「資金調達とリスク管理の壁」である。補助金はあくまで後払いであり、かつ投資総額の一部を負担するに過ぎない。10億円を超える巨額投資を実行するには、自己資金に加え、金融機関からの大規模な融資など、高度な財務戦略が不可欠である。第二は、「人材と組織の壁」である。最新鋭の設備を導入しても、それを使いこなし、データを分析して改善に繋げる「高度人材」や「DX人材」が不足していれば、投資は画餅に帰す。ハードウェアへの投資と同時に、従業員のリスクリングや、外部からの専門人材の登用といったソフトウェアへの投資を行わなければ、目標とする生産性は達成できない。第三は、「スケールアップに伴う経営の壁」である。「売上高100億円」の壁を突破するためには、従来の「自前

主義」や「現状維持バイアス」を打破し、M&A やオープンイノベーションを含む非連続な成長戦略を描く構想力が経営者に求められる。

具体的な成長を目指すモデルとして、[REDACTED] の事例を挙げる。同社は [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

そこで同社は「大規模成長投資補助金」を活用し [REDACTED] ビジネスモデル転換を
決断した。特筆すべきは、この投資に伴い、補助事業に関わる従業員の1人当たり給与支給
総額を年平均7.00%引き上げるといふ、国の要件を大幅に上回る野心的な賃上げ計画を策定
した点である。

現在は設備投資の途上であり、詳細な効果測定はこれからであるが [REDACTED]

[REDACTED] 社会課題の解決（環境負荷低減）と、圧倒的な賃上げによる雇用
環境の改善を両立させる投資こそが、地域経済の牽引役となる「中堅企業」への飛躍を象徴
する姿と言える。

第4章 中小企業診断士に求められる役割と見解

成長意欲のある企業支援において、中小企業診断士は単なる申請代行者ではなく、経営変
革の「伴走者」としての役割を果たさねばならない。

第一の役割は、成長戦略の描画と「ローカルベンチマーク」等の活用である。大規模投資
はリスクを伴うため、経営者の「想い」を、金融機関やステークホルダーが納得する客観的
な「長期成長ビジョン」へと昇華させる必要がある。診断士は、財務・非財務の両面から自
社の立ち位置を定量的に把握させ、5～10年後のありたい姿から逆算（バックキャスト）した
論理的な戦略ストーリーの構築を支援する。

第二の役割は、既存の枠組みを超えた「価値循環」の視点を提供することである。人口減
少下で成長するには、自社内のリソースを抱え込むのではなく、外部と循環させ、新たな結
合を生み出す必要がある。ここで有効なのが、デロイト トーマツ グループが書籍『価値循環
の成長戦略』などで提唱している「価値循環マトリクス」というフレームワークの活用であ
る。これは、人口減少下でも成長が見込める「4つの市場機会（グローバル成長、リアル空間

の再発見、仮想空間の拡大、時間の蓄積)」と、企業が持つ「4つのリソース（ヒト・モノ・データ・カネ）」をマトリクスで掛け合わせることで、潜在需要を掘り起こす思考ツールである。例えば、地方の工場（リアル空間）に都市部の副業人材（ヒト）を掛け合わせて観光資源化したり、製品販売（モノ）から得た顧客情報（データ）を異業種と連携させて新サービスを生み出したりするなど、診断士は既存の経営資源を新しい視点で再結合させる戦略を提案すべきである。

第三の役割は、賃上げ実現に向けた実行支援の深化である。本施策の要件である高い賃上げ目標を達成するには、設備投資を確実に労働生産性の向上に転換しなければならない。診断士は計画策定後も定期的に関与し、KPI（重要業績評価指標）に基づく進捗管理や、現場のオペレーション改善を指導するPDCAサイクルの定着を支援する。経営者の孤独に寄り添い、予期せぬ環境変化にも柔軟に対応策を共に考えるパートナーとしての存在意義が、かつてないほど高まっている。

第5章 結論：地域経済の牽引役を育てる責任

飛躍的成長を目指す企業への集中支援は、停滞する日本経済を再生させるための強力なトリガーとなる。新たに法定義された「中堅企業」や「売上高100億円」を目指すスケールアップへの挑戦は、単なる自社の規模拡大に留まらない。それは、地域に良質な雇用と持続的な賃上げの原資をもたらし、サプライチェーン全体を牽引する地域の中核としての地位を確立することを意味するからである。

私たち中小企業診断士は、施策と現場をつなぐ結節点として、リスクを伴う経営者の孤独な決断に寄り添い、変革への挑戦を支え続ける重大な使命を負っている。企業の枠を超えた「価値循環」を促し、地域経済全体に活力ある好循環を生み出す「伴走者」としての責任を、私は現場で果たしていく所存である。