

Title	ポストコロナを見据えた中小企業が取り組むべき経営課題
Author(s)	山崎, 宏之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 244-249
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17976">http://hdl.handle.net/10119/17976</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

ポストコロナを見据えた中小企業が取り組むべき経営課題

○山崎宏之（合同会社山崎宏之事務所）  
info@DrYamasaki.com

1. はじめに

ウィズコロナにあつて、企業はテレワーク、ソーシャル・ディスタンス、ニュー・ノーマルなどの状況への即応が求められている。そうした中で重要なのは地域創生を念頭においた「補完と連携」である [1] - [5]。ウィズコロナでは実に複雑な様々な中小企業への公的支援制度が実施されている。中小企業はこれら制度の概要を把握し、ポストコロナを見据えた国際競争力の維持・向上を目指して、これらを活用したさらに踏み込んだ経営改革を進める必要がある。製造業を中心とした企業においては、感染対策を徹底し、まず第1に従業員の健康を維持・増進を確保すれば、幾らでも活路を見出せると考えている。本稿では関西地域を取巻く経営環境、筆者が重要と考えるウィズ・ポストコロナにおける公的支援策を概観し、ポストコロナを見据えた企業が取り組むべき経営課題の内、特に「働き方改革」「従業員等の健康管理」について所見を纏める。

2. 地域を取巻く環境

関西のイノベーションを創発するプラットフォームのネットワーク化を示す(図1)。本項においては、今後のビジネスチャンスをつかむ上で重要と考える「スタートアップ・エコシステム拠点都市」「地域オープンイノベーション拠点選抜制度 (J-Innovation HUB)」「産学融合先導モデル拠点創出プログラム (J-NEXUS)」についてその概要を記す。

2.1. スタートアップ・エコシステム拠点都市

2019年より、内閣府は文部科学省・経済産業省及び各関係省庁と連携し、世界に伍する日本型のスタートアップ・エコシステムの拠点の形成と発展を支援している。スタートアップや支援者の一定の集

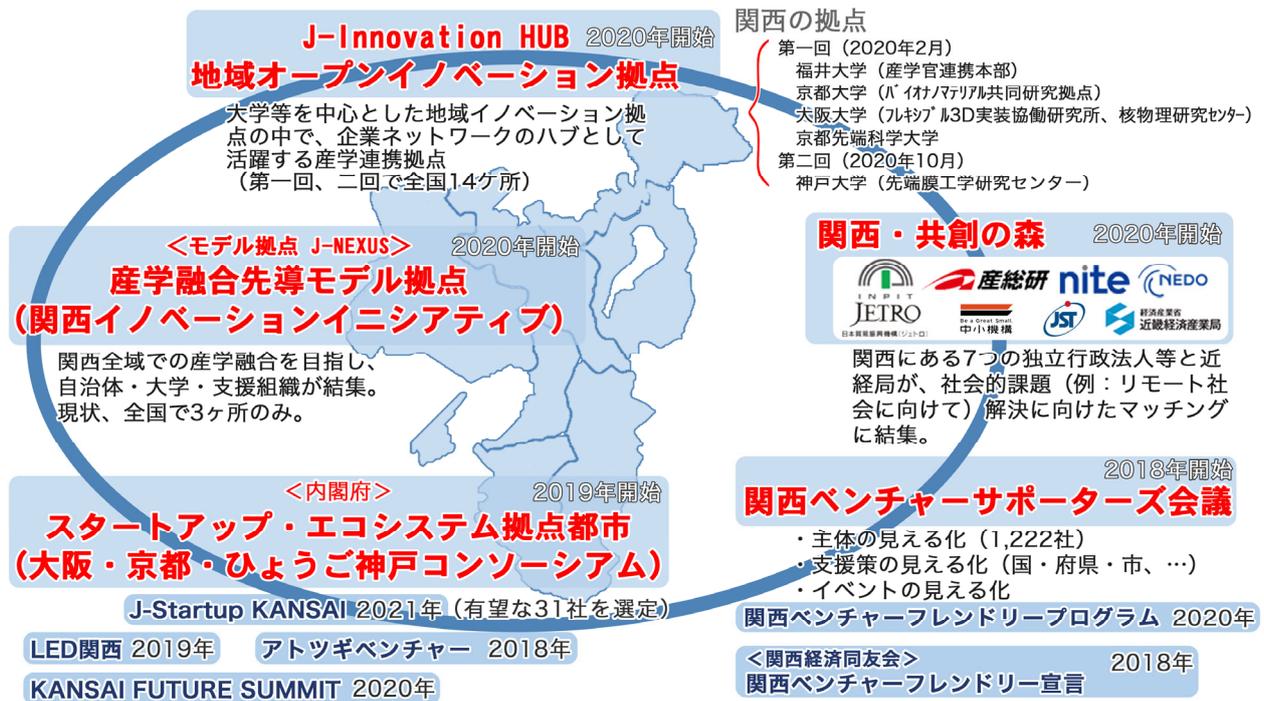


図1. 関西のイノベーションのプラットフォームのネットワーク化 (文献 [6] に山崎加筆)

積と潜在力を有する都市に対し、地方自治体、大学、民間組織等が策定した拠点形成計画を認定し、選定された都市に対して、文部科学省・経済産業省をはじめ各省庁と連携して国の補助事業、海外展開支援、規制緩和等を積極的に実施している [7]。

2020年7月、「スタートアップ・エコシステム拠点都市」として以下が選定された。「グローバル拠点都市」として、①「スタートアップ・エコシステム 東京コンソーシアム（東京都、川崎市、横浜市、和光市、つくば市、茨城県等）」、②「Central Japan Startup Ecosystem Consortium（愛知県、名古屋市、浜松市等）」、③「大阪・京都・ひょうご神戸コンソーシアム（大阪市、京都市、神戸市等）」、④「福岡スタートアップ・コンソーシアム（福岡市等）」。「推進拠点都市」として、①「札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会（札幌市等）」、②「仙台スタートアップ・エコシステム推進協議会（仙台市等）」、③「広島地域イノベーション戦略推進会議（広島県等）」、④「北九州市 SDGs スタートアップエコシステムコンソーシアム（北九州市等）」が選定された [8]。

## 2.2. 地域オープンイノベーション拠点選抜制度（J-Innovation HUB）

2020年2月に第1回公募が開始された事業で、大学等を中心とした地域イノベーション拠点の中で、企業ネットワークのハブとして活躍している産学連携拠点を評価・選抜することにより、信用力を高めるとともに支援を集中させ、トップ層の引き上げを促す制度。「国際展開型」<sup>1</sup>と「地域貢献型」<sup>2</sup>の2類型がある。第1回及び第2回公募結果を図1内に併せて示す [9]。

## 2.3. 産学融合先導モデル拠点創出プログラム（J-NEXUS）

2020年6月に第1回公募が開始された事業で、府県域を超えた地域ブロックに、マルチステークホルダー（大学・公的研究機関・産業支援機関・企業・経済団体・金融機関・ベンチャーキャピタル・地方自治体等）による産学官連携のネットワーク創設と産学融合による研究開発・事業創出の取組を加速化するプログラム。①「創出エリア支援型」及び②「F/S調査支援型」の2つの支援形態から構成されている。第1回公募においては、①に全国で、近畿圏と北海道圏の2ヶ所のみ採択された。ちなみに、第2回公募においては、①に富山県・石川県・福井県の北陸エリアの1ヶ所のみ採択された [10]。

第1回採択事業としての「産学融合創出エリア 関西イノベーションイニシアティブ（KSII）」の参画機関を表1に示す [11]。

## 3. ウィズコロナ・ポストコロナにおける公的支援策

令和2年度第3次補正予算にて、「中小企業等事業再構築促進事業（事業再構築補助金）」（図2）として、令和3年3月第1回公募が開始された [12]。また、令和3年度（2021年度）経済産業関係税制改革（DX投資）として、DX投資促進税制（所得税・法人税・法人住民税・事業税）の創設を十分念頭に置く必要がある（図3） [13] - [15]。そのためには、前段として所謂「経産省DXレポート」の概要を抑えることも重要である。

表1. J-NEXUS 第1回採択事業産学融合創出エリア  
関西イノベーションイニシアティブ（KSII）参画機関 [11]

大学・国研等	京都大学、大阪大学、神戸大学、京都工芸繊維大学、和歌山大学、滋賀県立大学、京都府立医科大学、京都府立大学、大阪府立大学、大阪市立大学、兵庫県立大学、同志社大学、立命館大学、龍谷大学、大阪工業大学、関西大学、奈良工業高等専門学校
研究開発、産業振興等を目的とする法人	（公社）関西経済連合会、（一社）関西経済同友会、京都商工会議所、大阪商工会議所、神戸商工会議所、（株）三井住友銀行、（株）三菱UFJ銀行、（株）みずほ銀行、（株）京都銀行、（株）池田泉州銀行、京都大学イノベーションキャピタル（株）、大阪大学ベンチャーキャピタル（株）、SMBCベンチャーキャピタル（株）、三菱UFJキャピタル（株）、みずほキャピタル（株）、AIS CAPITAL（株）、（地独）大阪産業技術研究所、（公財）大阪産業局、（公財）京都高度技術研究所、（公財）京都産業21、（一社）京都知恵産業創造の森、けいはんなリサーチコンプレックス推進協議会、（株）産学連携研究所、有限責任監査法人トーマツ、日本ベンチャーキャピタル（株）、（独）日本貿易振興機構大阪本部、（独）日本貿易振興機構京都貿易情報センター、（独）日本貿易振興機構神戸貿易情報センター、Plug and Play Japan（株）、（株）Monozukuri Ventures、Rainmaking Innovation Japan合同会社
自治体	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、京都市、大阪市、神戸市

1 海外・国内グローバル企業との産学官連携活動を積極的に行い、今後の更なる海外展開を目指している拠点。

2 地域の課題解決や地域経済の振興等を目指し、地域の企業や地方公共団体との産学官連携活動を積極的に行っている拠点。



図 2. 中小企業等事業再構築促進事業における対象者・対象行為・補助率等 [13]

認定要件	デジタル (D) 要件	① <b>データ連携・共有</b> (他の法人等有するデータ又は事業者がセンサー等を利用して新たに取得するデータと内部データとを合わせて連携すること) ② <b>クラウド技術の活用</b> ③ 情報処理推進機構が審査する <b>「DX認定」の取得</b> (レガシー回避・サイバーセキュリティ等の確保)	税制措置の内容	対象設備	税額控除	OR	特別償却
	企業変革 (X) 要件	① <b>全社の意思決定</b> に基づくものであること (取締役会等の決議文書添付等) ② <b>一定以上の生産性向上</b> などが見込まれること等		・ <b>ソフトウェア</b> ・ <b>繰延資産</b> <sup>*1</sup> ・ <b>器具備品</b> <sup>*2</sup> ・ <b>機械装置</b> <sup>*2</sup>	3% ----- 5% <sup>*3</sup>	30%	
				※ <b>投資額下限：売上高比0.1%以上</b> ※ <b>投資額上限：300億円</b> (300億円を上回る投資は300億円まで) ※ 税額控除上限：「カーボンニュートラル投資促進税制」と合わせて当期法人税額の20%まで			

図 3. DX (デジタルトランスフォーメーション) 投資促進税制の制度概要 [15]

### 3.1. 中小企業等事業再構築促進事業

#### (1) 事業目的・概要

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、当面の需要や売り上げの回復が期待しづらい中、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するために中小企業等の事業再構築を支援することで、日本経済の構造転換を促すことが重要である。そのため、「新分野展開」「事業転換」「業種転換」「業態転換」または「事業再編」という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援する。

#### (2) 成果目標

事業終了後3～5年で、付加価値額の年率3.0% (一部5.0%) 以上増加、または従業員一人当たりの付加価値額の年率平均3.0% (一部5.0%) 以上の増加を目指す。併せて本事業における対象者・対象行為・補助率等を図2に示す [13]。

### 3.2. 経産省 DX レポート

経産省では、2018年9月に「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」を公表して以降、DX推進ガイドラインやDX推進指標を公開し、我が国企業のDXの推進に資する施策を展開してきた [16]。その後、経産省ではコロナ禍により企業がさらされた環境変化を明らかにし、これを契機として我が国企業のDXを加速していくための課題、及び対策のあり方について議論を行うべく、2020年8月に、「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会」(及びワーキンググループを立ち上げて議論を重ね、同年12月、同研究会の中間報告書「DXレポート2 (中間取りまとめ)」を公表した [17]。2021年1月の総理大臣施政方針演説においても、「デジタル庁の創設

は改革の象徴であり、組織の縦割りを廃し、強力な権能と初年度は 3,000 億円の予算を持った司令塔として国全体のデジタル化を主導する」と述べられた [18]。

#### 4. ポストコロナを見据えた企業が取り組むべき経営課題

従来の働き方改革の潮流の中、ウィズコロナ・ポストコロナの視点を加味し、それぞれの企業に合った方策を考える必要がある。特に製造業の場合、従業員の健康の維持し、公的支援策を活用すれば、幾らでも飛躍のチャンスはあると考える。

##### 4.1. 働き方改革

働き方改革は、元々少子高齢化を背景とした「長時間労働の是正」「柔軟な働き方ができる労働環境の整備」「雇用形態に関わらない公正な処遇」「ダイバーシティの促進」等、様々な取り組みがなされているが、ウィズコロナの影響により、その方向性はさらに変化している。

リモートワークも、柔軟な働き方改革を加速するもので、通勤時間の削減、育児への参加、地方の希望の土地での転居も可能にし、ライフスタイルにより就業場所を選択出来る時代となった。自宅近くのサテライトオフィス等、企業の本拠地から離れた場所での働き方、仕事と休暇を兼ねた“ワーケーション”という働き方も生まれてきた。

ポストコロナでもこの流れが止まることはあり得ず、リモートワークがなくなり、全ての社員がオフィスに集まる従来方の働き方に戻ることはないと考えられる。仕事以外の地域活動への参画等、「豊かで多様な生き方」が希求される傾向が強い。

##### 4.2. 従業員等の健康管理

###### (1) 健康経営優良法人

経産省は健康経営の普及促進に向けて、次世代ヘルスケア産業協議会健康投資ワーキンググループ<sup>3</sup>において「健康経営優良法人認定制度」<sup>4</sup>の設計を 2016 年より実施している (図 4, 2017 年に第 1 回認定) [19]。

直近では、2020 年 3 月、4 回目となる「健康経営優良法人 2020」が発表され、大規模法人部門に 1,481

### 全国規模の取組

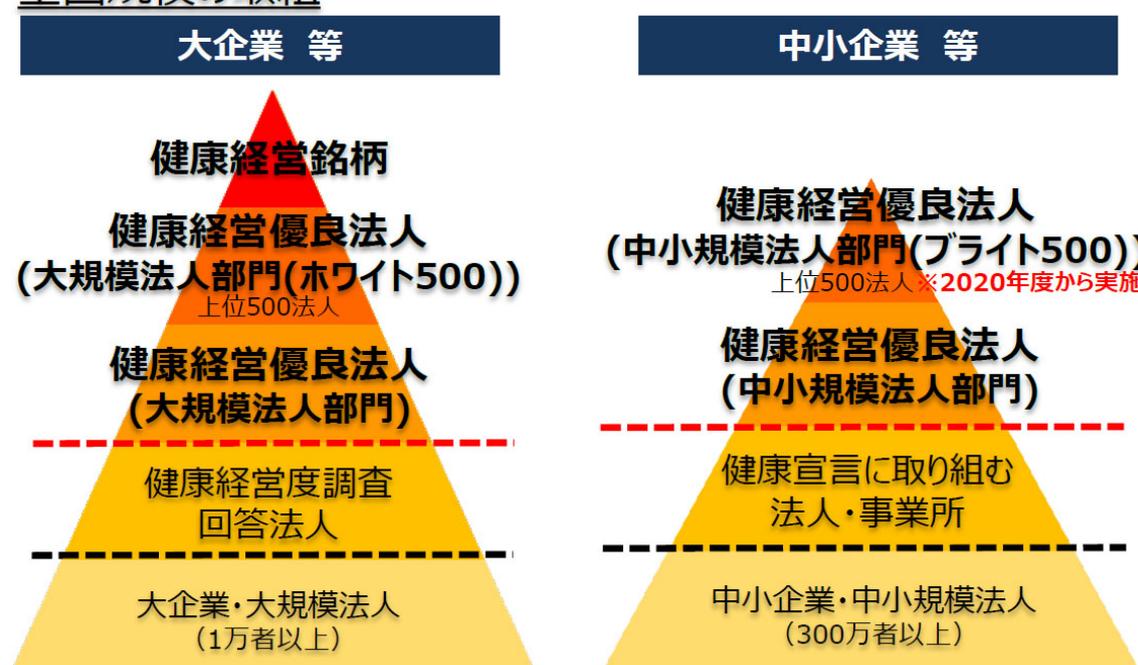


図 4. 経済産業省の健康経営に係る顕彰制度について (全体像) [19]

<sup>3</sup> 日本健康会議健康経営 500 社ワーキンググループ及び中小 1 万社健康宣言ワーキンググループと合同開催。

<sup>4</sup> 地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。

法人（うち 500 法人を「ホワイト 500」とする）、中小規模法人部門に 4,723 法人が、日本健康会議<sup>5</sup>より認定された。また、2021 年 3 月、日本健康会議により、「健康経営優良法人 2021」として、大規模法人部門に 1,801 法人（上位法人には「ホワイト 500」の冠を付加する）、中小規模法人部門に 7,934 法人（上位法人には「ブライツ 500」の冠を付加する）が認定された。

第 5 回目となる今回 2021 年は、①「経営理念（経営の自覚）」、②「（健康づくりのための）組織体制」、③「制度・施策・実行<sup>6</sup>」、④「評価・改善」、⑤「法令遵守・リスクマネジメント」の各項目に関して評価がなされ、コロナ禍における項目として③の中に「感染症予防対策」が新たに加わった。

## （2）（公財）兵庫県勤労福祉協会認定「ひょうご仕事と生活の調和推進企業」

勤労者にとって、長時間労働や雇用条件格差の是正を柱とする働き方改革と併せて、ポストコロナ社会を見据えた新しい働き方が加速するなど、就業環境は今大きく変わろうとしている。

（公財）兵庫県勤労福祉協会（以下「協会」）<sup>7</sup>は、県内の中小企業等がこうした環境変化に的確に対応しつつ活力を増進し、従事する勤労者やその家族の福祉向上が図られるよう、国・県・市町の施策、労使団体等関係機関と連携を図りながら、①ワーク・ライフ・バランス（WLB）の促進、②勤労者等の文化・スポーツ・レクリエーション活動の推進、③勤労者福利厚生の実施、④労働・勤労者福祉の調査研究・情報提供・相談の 4 つを重点課題として総合的に事業を推進している [20]。

協会は特に企業に人材確保や業務効率の向上をもたらす、勤労者に働く意欲や働きがいをもたらす WLB の取り組みを全県的に推進する拠点として、兵庫県・連合兵庫・兵庫県経営者協会<sup>8</sup>との協働により「ひょうご仕事と生活センター」（以下「センター」）<sup>9</sup>を設置し、WLB 推進企業の発掘・育成・顕彰スキーム（宣言→認定→表彰）<sup>10</sup>を活用してその量的拡大と質的向上を図り、企業等の取組段階に応じた支援を展開している。

そして、センターは、ウィズコロナの長期化とポストコロナを見据え、テレワークをはじめとした「新しいワークスタイル」にも対応するなど、センターが蓄積してきた経験・ノウハウを総動員し、50 年、100 年と続く健康長寿企業をより多く生み出そうとしている。

協会により各地域・各業種において WLB 先進企業として、先導的・模範的な取組を実施していると認定された企業は、取組事例を様々な機会・媒体で広く発信することにより、兵庫県、全県的な WLB の意識醸成に寄与している。

## 5. むすび

ウィズコロナ時代の中小企業政策の基本を理解・活用し、日々の経営に反映し、特に従業員等の健康管理を推進すれば、2025 年大阪・関西万博の開催等、地域経済活性化の好機も控え、ポストコロナに向けて活路は拓けるものと信じる。

## 参考文献

[1] 大槻眞一，山崎宏之，西原一嘉，イノベーションと地域創生，**研究・イノベーション学会年次学術**

<sup>5</sup> 「日本健康会議」とは、少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と医療費適正化について、行政のみならず、民間組織が連携し実効的な活動を行うために組織された活動体。

<sup>6</sup> ③項目に関する細目は「従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討」「健康経営の実践に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント」「従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策」がある。重要な「感染症予防対策」は「従業員の心と身体の健康づくりに向けた具体的対策」に含まれる。

<sup>7</sup> 1964 年 6 月、労働大臣の財団法人設立許可、2013 年 4 月公益財団法人に移行。多様な勤労福祉活動の展開や仕事と生活の調和の推進を通じて、勤労者やその家族をはじめとする県民の健康及び福祉の増進並びに企業の労働生産性の向上に寄与することを目的に設置。

<sup>8</sup> 兵庫県経営者協会は、企業の社会的責任の遂行を念頭におきながら、経営の発展と心豊かな人材の育成をはかることを基本理念に、会員相互の連携を密にして新たな環境の変化に的確かつ柔軟に対応し、企業の発展を通して産業・地域社会に貢献することを目指している。

<sup>9</sup> ひょうご仕事と生活センターは、「仕事と生活のバランス」の取り組みを全県的に推進する拠点として、兵庫県・連合兵庫・兵庫県経営者協会と協働の下、2009 年 6 月 3 日に設置された。

<sup>10</sup> 認定プロセスの詳細は次の URL に記載。 <https://www.hyogo-wlb.jp/promotion>

センターが規定したさまざまな「評価指標」項目について、基準値以上を達成し、今後も WLB 実現推進に取り組む体制が整っている企業が審査の結果、「認定企業」として選定される。

- 大会講演要旨集**, (31), 32-36 (2016).
- [2] 山崎宏之, 地域創生に寄与する関西のイノベーション創発組織, **研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集**, (32), 278-283 (2017).
- [3] 山崎宏之, 大企業とベンチャー企業の連携によるオープンイノベーション, **研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集**, (33), 113-118 (2018).
- [4] 山崎宏之, イノベーションを基軸とした関西の起業環境, **研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集**, (34), 183-188 (2019).
- [5] 山崎宏之, 関西の地域特性を踏まえたレジリエンス経営と起業家の育成, **研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集**, (35), 162-166 (2020).
- [6] 西野聡, With コロナ時代の中小企業政策と近畿産業局のイノベーション支援策, **研究・イノベーション学会関西支部 令和3年度第4回研究会**, 令和3年3月24日 (2021).
- [7] 内閣府・文部科学省・経済産業省, Beyond Limits. Unlock Our Potential～世界に伍するスタートアップ・エコシステム拠点形成戦略～, 令和元年6月,  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/beyondlimits\\_jp.pdf](https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/beyondlimits_jp.pdf), last accessed Aug. 23, 2021 (2019).
- [8] 内閣府, スタートアップ・エコシステム拠点都市の概要, 令和2年7月14日,  
<https://www8.cao.go.jp/cstp/openinnovation/ecosystem/>, last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [9] 経済産業省, 地域オープンイノベーション選抜拠点選抜制度(J-Innovation HUB), 令和2年2月,  
[https://www.meti.go.jp/policy/innovation\\_corp/j\\_innovation.html](https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/j_innovation.html), last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [10] 経済産業省, 産学融合先導モデル拠点創出プログラム (略称: J-NEXUS), 令和2年6月,  
[https://www.meti.go.jp/policy/innovation\\_corp/j\\_nexus.html](https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/j_nexus.html), last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [11] 経済産業省, 令和2年度「産学融合拠点創出事業(産学融合先導モデル拠点創出プログラム)」に係る採択結果について, 令和2年9月11日, <https://www.meti.go.jp/information/publicoffer/saitaku/2020/s200911001.html>, last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [12] 中小企業庁, 中小企業等事業再構築促進事業(事業再構築補助金), 令和3年3月,  
<https://jigyousaikouchiku.go.jp/>, last accessed Aug.23, 2021 (2021).
- [13] 中小企業庁, 経済産業省関係 令和2年度3次補正予算案・令和3年度当初予算案のポイント, 令和2年12月21日, <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/yosan/>, last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [14] 財務省, 令和3年度税制改正 デジタルトランスフォーメーション(DX)促進税制の創設,  
[https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/publication/brochure/zeisei21/03.htm#a01](https://www.mof.go.jp/tax_policy/publication/brochure/zeisei21/03.htm#a01), last accessed Aug.23, 2021 (2021).
- [15] 経済産業省, 令和3年度(2021年度)経済産業関係 税制改正について, 令和2年12月,  
[https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei\\_fy2021/zeisei\\_k/pdf/zeiseikaisei.pdf](https://www.meti.go.jp/main/zeisei/zeisei_fy2021/zeisei_k/pdf/zeiseikaisei.pdf), last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [16] 経済産業省, DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～, 平成30年9月7日, [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html), last accessed Aug.23, 2021 (2021).
- [17] 経済産業省, デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 中間とりまとめ, 令和2年12月28日, [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation\\_kasoku/20201228\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation_kasoku/20201228_report.html), last accessed Aug.23, 2021 (2020).
- [18] 首相官邸, 第204回国会における菅内閣総理大臣施政方針演説, 令和3年1月18日,  
[https://www.kantei.go.jp/jp/99\\_suga/statement/2021/0118shoshinhyomei.html](https://www.kantei.go.jp/jp/99_suga/statement/2021/0118shoshinhyomei.html), last accessed Aug.23, 2021 (2021).
- [19] 経済産業省, 健康経営優良法人認定制度, 平成29年2月, [https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_servic/healthcare/kenkoukeiei\\_yuryouhouzin.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_servic/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html), last accessed Aug.23, 2021 (2017).
- [20] 公益財団法人兵庫県勤労福祉協会, 「ひょうご仕事と生活の調和」推進企業認定, 平成21年6月,  
<http://shindan.hyogo-wlb.jp/promotion/entry.html> last accessed Aug.23, 2021 (2009).