

## 第2回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 議事要旨

- 日 時：令和5年3月9日（木）10:00-12:00
- 場 所：経済産業省 別館2階238会議室 及び Microsoft Teams オンライン会議
- 出席委員：沼上座長、北村委員、黒澤委員、沼田委員、林委員、福地委員

### ■議論対象の限定の必要性

- ・ 帝国データバンクのデータを基に日本企業（金融・公共を除く）の売上高を10階級に区分したところ、上位10%の10万社だけで88%の売上を占めた。このボリューム感を念頭に、上位10%に入ってもらうために、どのような政策手段が取れるかがポイントではないか。
- ・ 10年間で売上1-10億円規模から100億円超規模のステージに成長した対象企業が29社しかなかったことは前提に置かなければならない。集中的な経営支援により100億円超のクラスに成長する事例は本当に少ない。今回議論している対象は1万社オーダーではなく、より小さい母数であることを今一度意識した方がよい。

### ■外部環境に関する情報提供

- ・ 資料4（北村委員提出資料）にあるように、新しい取組を行う際に、a.市場取引、b.中間形態、c.垂直統合・内製化と「企業の範囲」をシフトできれば、売上高を内部に取り込んで成長することができる。しかし、日本の中小企業の多くはa.市場取引で終わっており、b.中間形態やc.垂直統合をほとんど考えない経営をしている。a.市場取引から、b.中間形態やc.垂直統合へのシフトを促す支援策や情報提供が重要ではないか。
- ・ ハーフインダール指数を用いれば、ある地域内・同業種で自社がどの程度利益を上げやすい環境にいるかが分かる。指数は、経済センサスでも算出できるのではないか。

### ■中小企業に長期的にコミットするプロ経営人材

- ・ 資料5（沼田委員提出資料）で紹介されている取組も奇をてらったものではなく、マーケットを見る・戦略を決める・設備投資をしっかりと行う・PDCAを徹底する等、事業構造改革・組織構造改革等の当たり前のことを実践している。
- ・ 資料5の取組では、様々な企業を経営する中でグループ内に溜まった知見を横断的に活用したり、グループ内で専門人材を採用して展開したりすることがCX・DXに繋がっている。また、しっかりと企業にコミットして長期的な観点で経営を考えることが重要で、ヒト・モノ・カネを投入して企業価値の向上を実現している。
- ・ CXやDXを具体的に検討できる中小企業は少なく、サポートできる人材をいかに確保するかという点が課題になるところ、資料5で紹介している取組は、外部から人材・ノウハウを入れているということだと思う。

### ■特に外部環境把握や経営企画をサポートする人材

- ・ 優秀な社長であっても、外部環境を把握する視点を持っていないケースが多く、外の会社が経営企画機能を担って中長期的な戦略を考える面もある。
- ・ 外部環境の把握を促す上では、経営者に対する情報発信だけでは足りず、サポートが必要な企業もある。ここを政策的な支援のヒントとして検討するとよいのではないか。

- ・ 事例やエピソードを整理・分類して、自らが辿る成長パスを中小企業に選んでもらったとしても、実際に成長できるケースは限られるのではないかと。むしろ、自社の置かれた環境や市場の状況を観察し、そこから戦略を構想することを促す施策が重要ではないか。
- ・ 自動車産業の中堅・中小企業の話を見ると、2025-2030 年にかけて市場の転換（ガソリン車から EV へ）が起きることへの共通理解はあるものの、日々のオペレーションで手一杯で、長期計画・長期投資の観点がない。諸外国の環境規制の変化や、市場転換に対する企業の対応事例等の情報が伝わっていないことが問題であり、政策的には、中小企業にこうした環境変化に関する情報へのアクセスルートを開くことが重要。それをきっかけに、現状に危機感を抱き、支援ツールを活用してチャレンジしていこうという姿勢になるのではないかと。
- ・ 外部の市場環境に関する情報は、そもそも経営者のアンテナが高くなければ情報を掴めず、その情報を応用することもできないので、経営力向上伴走支援等で支援者が情報を伝えて、伴走支援するのがよいのではないかと。大企業にいた人材や大企業の技術が中小企業に入り、新事業展開に繋がるケースがあるのも、外部環境の把握・経営企画機能が補完されるからではないかと。

#### ■ 経営者交代の円滑化

- ・ 資料 6（[林委員提出資料](#)）にあるように、M&A の推進等の政策の議論では、大部分の中小企業（多くはファミリービジネス）の観点も重要。例えば、ファミリー企業は低業績でも市場に残存しやすく、会社への愛着が強い。ファミリー企業が第三者へ売却する際、創業家や従業員には「失敗」として捉えられてしまう可能性がある。出口戦略としての売却や、グループ会社への参画等の意思決定が、社会的に前向きな意思決定であるという機運を醸成することも必要ではないかと。
- ・ スウェーデンの研究では、業績が悪化したファミリービジネスの出口戦略は合併存続、解散、譲渡の順で選好されており、合併存続できず譲渡するくらいなら自分たちの手で廃業する方がよいという解釈もなされている。これでは、ファミリービジネスは M&A 等の買収対象として魅力が低くなってしまふ。
- ・ 後継者が現れるという主観的な確率が高いほど、海外進出・R&D・新製品開発などの長期的投資の効果が高まるという研究がある。さらに、自分の子以外が後継者候補の方が効果は高い。
- ・ 米国の調査では、企業家は引退の意思決定は自分で決めるものと捉えており、引退を遅らせようとする傾向があるよう。経営者が引退することを納得しないと、そもそも事業承継の準備にも至らない。
- ・ 後継者を作らないメンタリティには頑張った経営者ほど陥ってしまう。後継者問題は 10 年単位の仕事であり、何とかしなければならない。
- ・ 経営者・経営陣の交代を上手くできるかにより、衰退するか、成長に戻れるかが決まる。M&A も含めて、しっかり経営できていない企業が経営できるようにすることが重要。
- ・ 中小企業の事業は創業者の体の一部である。中小企業の経営者にとって、「情」も重要であり、M&A も金額の多寡ではなく、大切な思いを含めて引き取ってくれるところを選んでいる。

### ■成長市場型・独自価値創出型・成長志向 M&A 型等の類型について

- ・ 事務局資料のパターン分け（①意図的にせよ偶々にせよ成長市場を捉えたケース [成長市場型]、②市場の中で勝つ企業 [独自価値創出型]、③その手段として M&A を活用する企業 [成長志向 M&A 型]）を分析企業以外に展開する場合、どのようなネックがあるかを考えると、政策支援の方向性の考察に繋がるのではないかと。
- ・ M&A は環境が整備されれば増えるのかもしれないが、現状の成長企業は、圧倒的に成長市場・高付加価値セグメントに位置している企業が多い。
- ・ 対象企業の設立年もほぼ 2000 年頃に集中しており、実は起業家・創業者が中小企業の成長の大部分なのではないか。
- ・ 成長市場を上手く捉えたか否かという点は、中小企業の成長を考える上で外せない視点。新規に設立される企業が成長市場を捉える創業支援も重要なポイントであるが、既存の企業にも成長してもらうことも重要。新規企業の成長と、既存企業の成長は、それぞれ違うタイプの企業を想定し、違うタイプの政策を構想する必要があるのではないかと。
- ・ たとえ衰退産業であっても、技術革新や環境・規制の変化により大企業では不要になった機能や事業領域を中小企業が引き取り、ニッチな市場で儲ける類型や、中小企業のバリューチェーンに組み込む類型もあるのではないかと。

### ■成長志向 M&A について

- ・ 成長志向の M&A の促進について、実施されてきた事業承継 M&A 等でどのような成果が出てきたかの紹介があれば、もう少し議論が進む印象を受けている。
- ・ 成長志向の M&A を中小企業にどのように実践してもらうか、何がボトルネックでどうすべきかはまだ見えていない。

### ■その他

- ・ 国には経済センサスや企業活動基本調査等の調査があるので、データをフル活用して、研究者とともに日本の研究を進めてもよいと思う。
- ・ 川上・川下の垂直統合や、複数の事業会社をまとめて効率的に運営することは長期的な支援で上手くいっている実例があると思うが、M&A をきっかけに新しい事業に展開していくパターンをどのように支援するかについても、今後知見を集めて政策に反映していく必要があるのではないかと。
- ・ アトツギベンチャー・第二創業が新しい事業の展開に関わると思うが、どのような会社が、どのように上手く新しい事業を展開できているのかの情報共有ができるとありがたい。
- ・ 規制・税制に関わるので、自己資本が多くとも資本金を押さえている企業がある。資本政策が上手くないのが日本企業の特徴で、どうやって成長促進させるかは論点として提示したい。

以上