

事務局説明資料

2023年3月28日

中小企業庁企画課

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成

2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進

2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化

2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析

3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析

3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）

3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

前回(第2回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. 中小企業の成長パターンと政策支援のあるべき方向性

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

前回(第2回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. 中小企業の成長パターンと政策支援のあるべき方向性

(4) 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、自らが迎え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。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のではないか。
- ・ 自動車産業の中堅・中小企業の話を聞くと、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。
- ・ 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。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。

前回(第2回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. 中小企業によるM&A促進に向けた検討の視点

(1) 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。
- ・ 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う。
- ・ 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ぬ。
- ・ 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。

前回(第2回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. 中小企業によるM&A促進に向けた検討の視点

(2) 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。
- ・ 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。
- ・ 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。

(3) 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るべきかはまだ見えていない。

前回(第2回)ご議論頂いた論点の振り返り

3. 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。
- ・ 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。

今後の主要な論点と議論の進め方

- 第2回までの議論を踏まえ、今後議論すべき主要な論点を以下のように整理してはどうか。

① 対象に関する議論	・ 売上高100億円超に成長した企業を観察し、議論の対象として想定すべき中小企業に関してご議論頂く。【今回(第3回)】※第2回にて残論点あり
② 政策支援に関する議論	(a) 中小企業による成長志向のM&Aの促進 ・ 新たなケイパビリティの獲得を通じ、競合他社と異なる価値を創出できるようになる一つの契機と考え得る「成長志向のM&A」を、中小企業においてどのように促進するべきかをご議論頂く。【次回(第4回)以降】※第2回にて残論点あり
	(b) 経営者間のコミュニティ・クラブ形成等を通じた交流活性化、経営者人材の流入・育成の促進 ・ 学びの場、成長意欲の喚起という点で重要と思われる経営者同士のネットワークの構築や、中小企業において提供価値の構想のコアとなる経営者の戦略構想・実行力を高めるための取組（新たな経営人材流入の促進、後継者・右腕人材等の経営者人材の育成）をどのように促進するべきかをご議論頂く。【今回(第3回)】
	(c) その他の成長を促す政策 ・ 前回（第1回）に事務局が示した成長支援の視点（中堅企業予備群への経営支援の集中、政策支援ツールの利用・情報提供をきっかけとした戦略構想の慫慂）を踏まえ、成長を促す政策をご議論頂く。【次回(第4回)以降】

（注）第2回までの残論点を第3回以降に今後議論していく可能性もある等、各回の議題は状況に応じて要検討。

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成

2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進

2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化

2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析

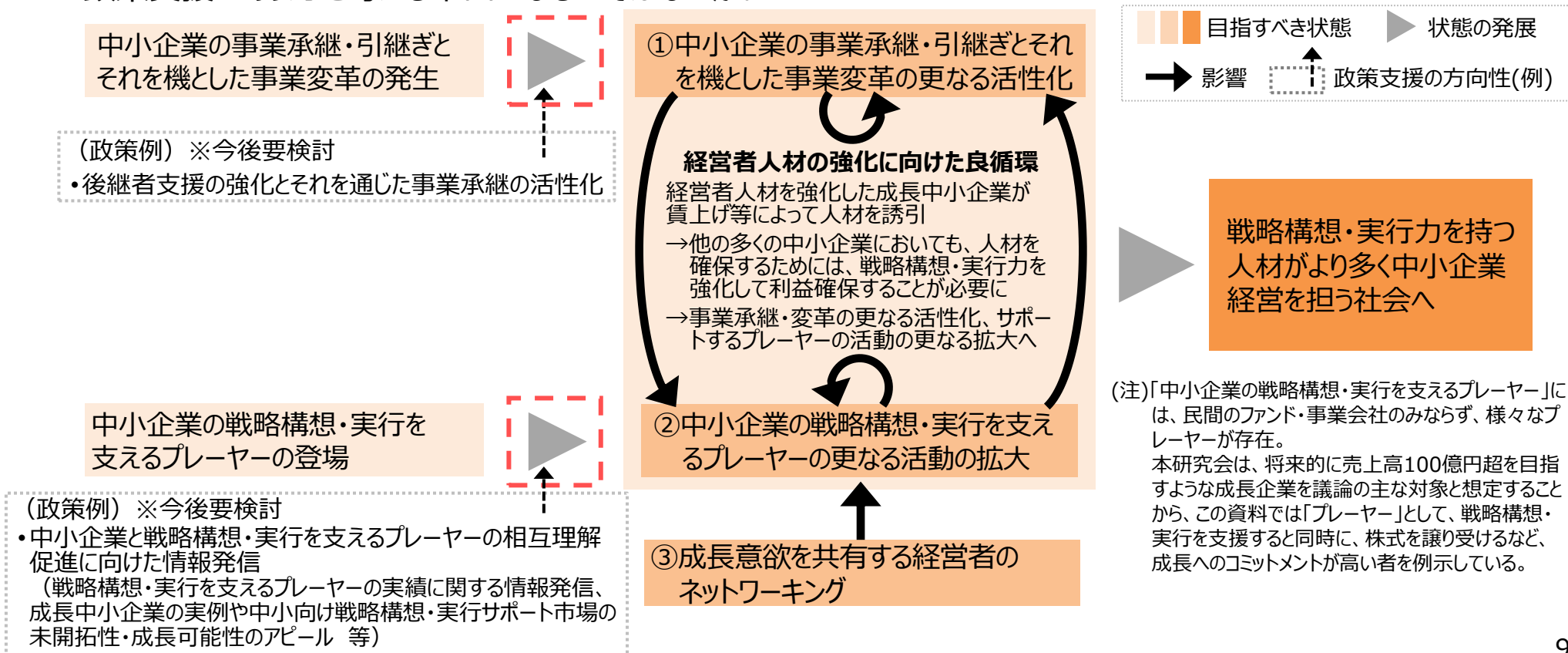
3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析

3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）

3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

中小企業の経営者人材の強化に向けたメカニズムの全体像（仮説）

- 第2回研究会までの分析・議論を踏まえれば、中小企業の成長において核になると考えられる、中小企業経営者の戦略構想・実行力の強化のためには、現経営者への支援のみならず、① **中小企業の事業承継・引継ぎとそれを機とした事業変革の更なる活性化**、② **中小企業の戦略構想・実行を支えるプレーヤーの更なる活動の拡大**を通じて、**戦略構想・実行力を持つ人材がより多く中小企業経営を担うような社会的潮流**を生み出すべきではないか。
- ①や②がどのようにして促進されるか、現状のボトルネックが何なのか（下図赤点線枠部分）を探究することが、政策支援のあり方を考える糸口になるのではないか。



1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成

2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進

2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化

2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析

3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析

3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）

3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

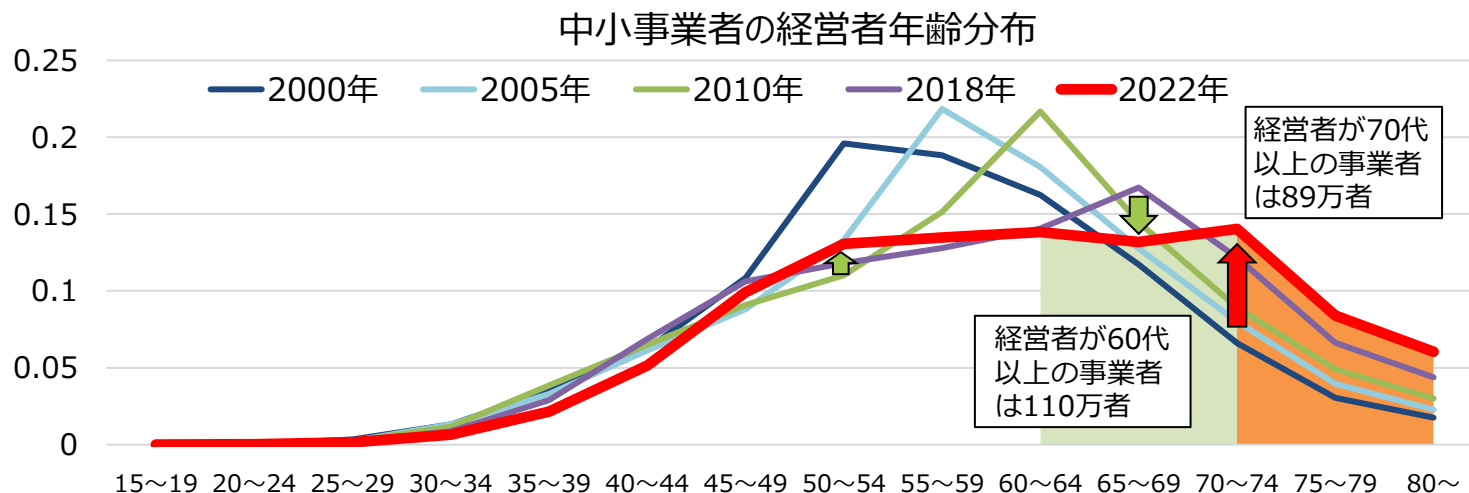
事業承継・引継ぎを機とした変革の促進に向けた政策の考え方：

後継者支援の重要性

- 中小企業経営者の高齢化が進む中、成長志向が高く、既存事業・リソースを活かして新規事業や事業再構築に挑戦する傾向がある後継者（若手の次期経営者）への期待が高まっている。**中小企業の中長期的な成長にとっても、事業承継・引継ぎの促進及びそれを機とした変革の促進という観点は極めて重要。**
- 後継者からは、「先代から認めてもらうためにも、自身が**新規事業等で結果を出し、活躍することで、社内外から評価されることが何よりの近道**である」との声が聞かれているところ。現経営者が事業を手放す決断をすることは簡単でないことから、**後継者の取組を支援**することにより、**現経営者が事業承継・変革に踏み出す判断を後押し**することができるのではないか。
- 政府としては、現在、中小企業の後継者（※親族内中心）を対象に、家業を活かした新規事業のビジネスプランを競うピッチイベントである**「アトツギ甲子園」**を主催しており、後継者の**ロールモデルの輩出**、後継者が**社内外から評価され、早期な事業承継やそれを契機とした事業変革**が行われることを企図している。
- 今後、後継者支援をより推し進めるために、**「アトツギ甲子園」**については、**親族内に加え、親族外の後継者も積極的に対象**にし、地方予選の拡大も予定。また、後継者を支援できる国・地方・民間が一体となったエコシステムが形成されるよう、アトツギ甲子園を軸に、**全国的な後継者支援のネットワーク**づくりを検討していくのはどうか。
- また、第三者に事業を引き継ぎ、世代交代を進め、経営革新を促す観点において、政府として、**サーチファンドの取組を支援**しているところ。

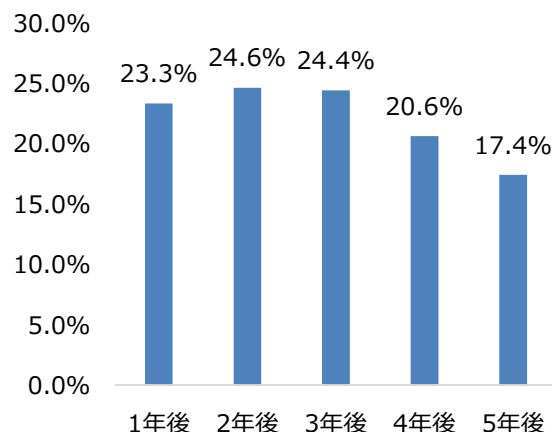
(参考) 経営者の高齢化の状況、経営者年代による成長期待等の変化

70歳以上の経営者
割合が過去最高



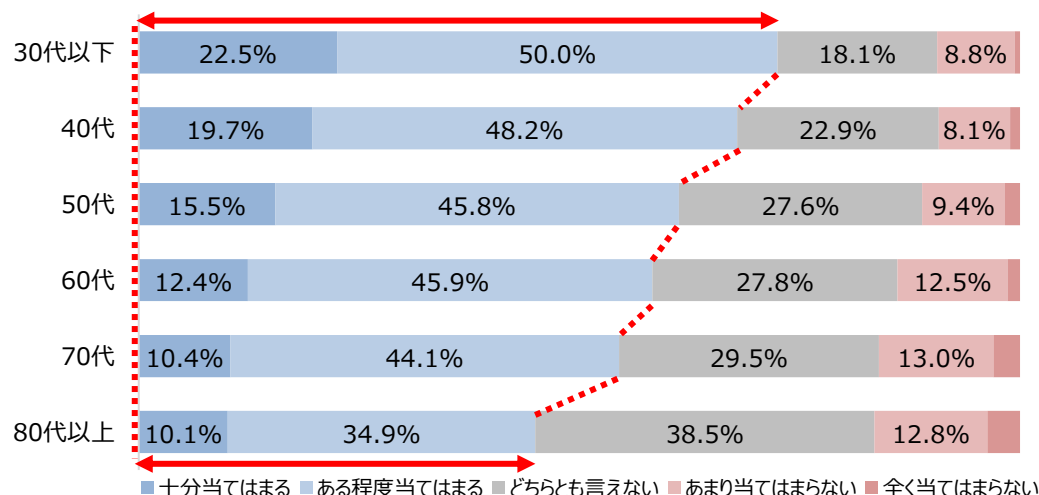
(資料) 帝国データバンク「全国社長年齢分析調査」(2021)、2022年版中小企業白書を再編加工

事業承継後の企業の成長率は
承継がない企業と比べて2割程度高い



(出所) 中小企業庁「中小企業白書」(2021版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)
(注) 2010年~2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

経営者が若いほど試行錯誤を許容する組織風土がある傾向

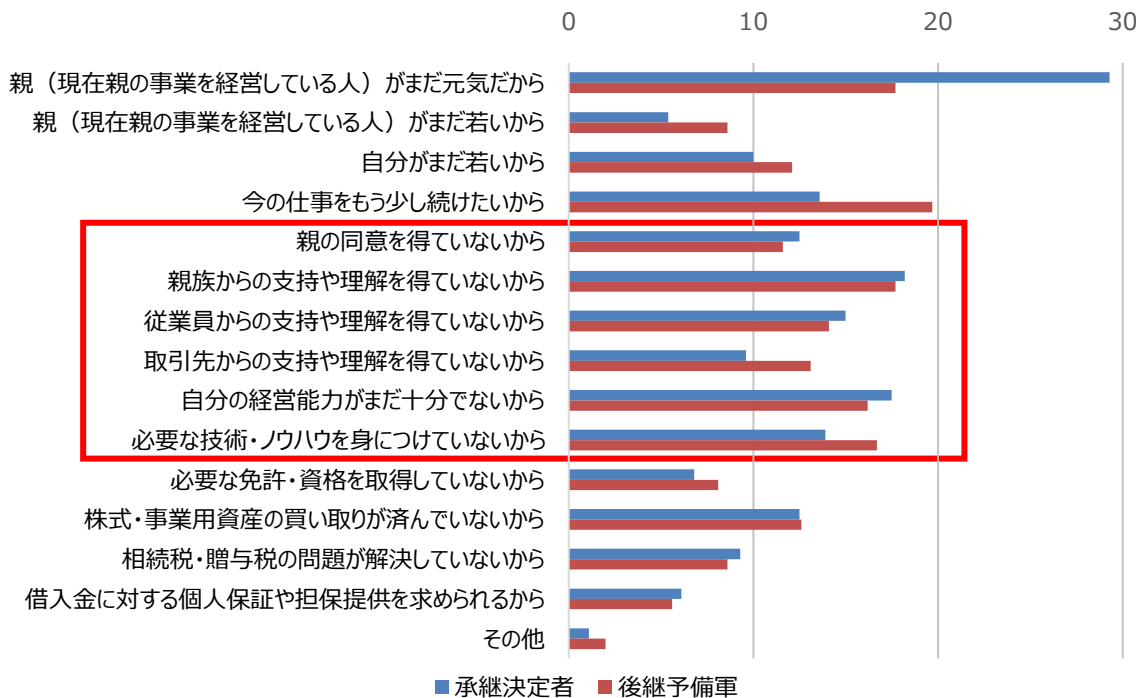


(資料) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(出所) 中小企業庁『2021年度中小企業白書』第2部第3章第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展 第2-3-14図, p. II-311

(参考) 後継者が抱える課題

- 地域経済において、**後継者の重要性が認知されておらず、社内外からの評価される機会が少なく**、後継者自身の新たな取組が十分に評価されていない。
- 後継者たちが自らの課題を解決するにあたって、**相談・切磋琢磨できる相手が不足**しており、孤立している。

後継者がまだ承継できない理由（複数回答）



後継者の生声

- 実績のない状態での説得が非常に難しく、説得材料を作る時間が限られている。
- 既存事業のキャッシュフローが悪く、再建を優先せざるを得なかった。
- 既存事業への圧迫、（特に理由はないが）認めたくない。
- 子供が好きにするのが許せないという感情的な理由が一番大きい。
- 現経営者との見解の相違。
- 先輩経営者からのアドバイスが非常に有効だったのでそういう場が欲しい。

（出所）日本政策金融公庫総合研究所「子どもの事業承継意欲に関する調査」（2021年）
再編加工

（出所）中小企業の後継経営者候補（経営者の親族）に対するヒアリングより
中小企業庁作成

施策例：アトツギ甲子園

- 中小企業の後継者を対象に、**家業を活かした新規事業のビジネスプランを競うピッチイベント**。今年は総勢192名（昨年138名）のエントリー者のうち、書類審査の上、**地方予選大会（今年新設）を3ブロック**で実施（西、中、東日本）。各ブロック上位5名の計15名がファイナリストとして決勝大会に進出。
- ファイナリスト等はメディアへの露出も多く、**現経営者をはじめとする社内外における新規事業への理解向上**にもつながっている。アトツギ甲子園エントリーや出場が、**現経営者との承継に向けた踏み込んだ話し合いや事業化に向けた具体的な調整が進むきっかけ**に。



令和4年度エントリー者状況

- 東日本ブロック
関東、東北、北海道（18都道府県：57人）
- 中日本ブロック
近畿、中部（12府県：69人）
- 西日本ブロック
沖縄、九州、四国、中国（17県：66人）

最優秀賞者や優秀者への特典

- ✓ 公式サイトの特設ページでの紹介の他、複数のメディアにも掲載。最優秀賞には中小企業庁長官賞授与
- ✓ ピッチイベントで発表した新規事業アイデアの事業化に向け販路開拓等に取り組む際、

○小規模事業者持続化補助金の後継者支援枠

（上限200万円補助・補助率2／3）の申し込みが可能
（インボイス転換事業者の場合、補助上限50万円引上げ）
（対象は、ファイナリストおよび準ファイナリスト（※1））

○ものづくり補助金における優遇措置

※1：準ファイナリストとは、地方予選大会出場者のうち、ファイナリスト以外であって、特に優秀と認められ、経済産業省HPにて公表された者。

(参考) 第3回「アトツギ甲子園」優秀者 (一部抜粋)

○最優秀賞 (中小企業長官賞)

大分県 株式会社グリーンエルム 西野 文貴

(アーカイブ配信：1：52：28～)

<発表概要>

苗木生産会社の家業と自身の林業博士号を組み合わせ、森づくりコンサル業を開始。

具体的には、CSR市場と森づくりを繋ぎ合わせ、人と自然の距離を縮める新しいビジネスモデルを提案。



○優秀賞

岡山県 株式会社マクライフ 牛垣 希彩

(アーカイブ配信：26：13～)

<発表概要>

吊るす天井ではなく、テント等に使われるような柔らかい膜材を天井に張って安全な天井を整備する。

自身の百貨店業務経験を活かし、販売を拡大。膜材で業界の枠を飛び越えていく。



○優秀賞

東京都 テクノツール株式会社 島田 真太郎

(アーカイブ配信：2：27：53～)

<発表概要>

家業の、重度肢体不自由者の働けるように、ツール開発・提供してきたところから、就労支援サービスを新たに展開。

ツールやノウハウ等を企業に提供していく。どんな体の状態でも暮らしやすい社会、働きやすい会社を目指す。



アトツギ甲子園決勝大会YouTubeアーカイブ配信

<https://www.youtube.com/watch?v=2UcOrXYl12A>



(参考) 各地域の後継者支援取組例 (自治体・金融機関)

大阪府 大阪信用金庫

家業の経営資源を活用した新規事業を考え発表



兵庫県 みなと銀行

23年度よりアトツギ支援へ



北海道 空知信用金庫

北海道経済産業局と一緒にアトツギMTG



福岡県庁

家業後継者が新商品事業化、テストマーケティング等まで一貫して支援



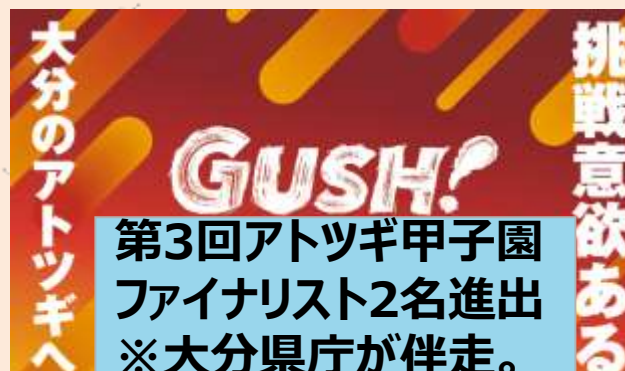
鹿児島県

鹿児島市

アトツギ交流会

大分県庁

新事業開発、伴走支援



京都府宇治市

講義&HRでフィードバック



(参考) 第2回「アトツギ甲子園」ファイナリスト例 (優秀賞)

齋藤塗料 (大阪府)

菅 彰浩 36歳 (取締役) 年齢は出場時

家業：金属部品下地塗料

→新規事業：いまだかつてない「**伸びる塗料**」開発

<家業に戻ったきっかけ>

父が倒れて母が事業承継したのを機に、30歳までに進路を決めてといわれる。大学卒業後1社経験後にDeNAに転職。辛そうな母の姿を見て、承継を決意、31歳時に家業に戻る。

<新規事業展開のきっかけ>

塗料が廃番になり困っている印刷会社から印刷機のゴム部分への保護塗料の開発依頼が舞い込む。一から製品開発をし、「伸びる塗料」という珍しいものの開発に成功。他にも活用できる製品があるかと思慮し、展示会に出展したところ好評価。BtoB以外の領域も使えないかと考えTwitterにゴム手袋に塗料を塗った動画等を掲載したところ、バズった。コミュニティ内の経営者に「アトツギ甲子園」に出場して評価してもらうべきと言われたことで出場を決意し、優秀賞を獲得。メディア露出も増え、商品知名度が急上昇。

<その後>

前職のDeNAで学んだ、ユーザーとのコミュニケーションの取り方を活かし、開発しながらその動画をアップすることでユーザーの期待値を高めていった。

BtoCに注力し、1年間で取り扱いは25社、100店舗越え、総出荷数も3万本以上と売り上げを伸ばしている。

早川しょうゆみそ (宮崎県)

早川 薫 31歳 (専務) 年齢は出場時

家業：味噌醤油など発酵食品製造

→新規事業：独自製法の**粉末みそパウダー**開発

<家業に戻ったきっかけ>

中学2年のころ兄弟会議で話し合い、元々「味噌醤油は海外にも広めなければいけない」という考えもあり、家業に入ることを決意。アメリカへ留学や同業に出向する等の勉強期間を経たのちに23歳の時に家業に入社。

<新規事業展開のきっかけ>

味噌の生産量は徐々に減り、衰退の中、海外に展開しないと会社の成長はないと感じ、米国に留学。海外の食文化を体感しながら味噌や醤油が活躍できるヒントを得る。

東日本大震災において、支援物資、非常食としての味噌のニーズや介護施設での味噌をこすのが大変といった声を受け、軽くて使いやすい味噌を開発しようと決意。

独自の乾燥技術で風味を残したまま粉末の味噌パウダーを作成することに成功。

<その後>

海外の展示会に多数出展し、評価されるようになり、粉末味噌パウダーを量産するための設備導入を現社長が承認。味噌パウダーのおかげもあり、海外売上高が増加し、輸出先国の実績も11か国に。

(参考) サーチファンドへの支援：中小機構ファンド出資事業からの出資

- 中小機構が2022年8月1日に「ジャパン・サーチファンド・プラットフォーム投資事業有限責任組合」、8月10日に「地域未来共創 Search ファンド投資事業有限責任組合」に出資を行う組合契約の締結を発表。

【出資スキーム】

例：ジャパン・サーチファンド・プラットフォーム
投資事業有限責任組合

中小機構その他のLP出資者
(有限責任組合員)

出資

分配

出資・GP（無限責任組合
委員）として業務執行

GP（無限責任組合員）

・(株)Japan Search Fund Accelerator
・野村リサーチ・アンド・アドバイザー(株)

投資事業有限責任組合
(サーチファンド型ファンド)

投資

回収

中小企業

サーチャー

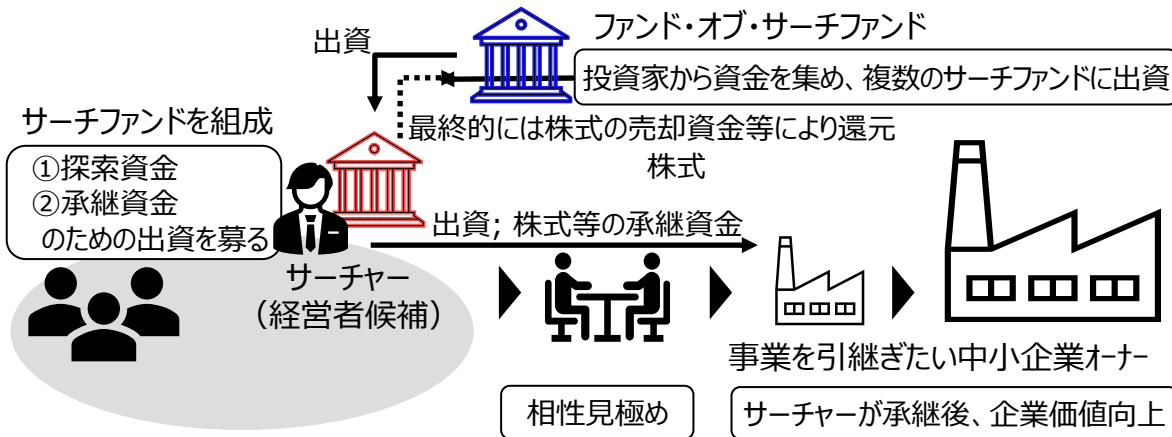
分配・成功報酬

発掘

発掘・経営

(参考) サーチファンドの取組

※第1回研究会 資料4 (事務局説明資料) に掲載



- 経営者候補である**サーチャー**は**サーチファンド**を組成し、引継先を探索する活動資金、引継先を承継する資金の出資を呼び込む。サーチファンドは、ファンド・オブ・サーチファンドを通じて、投資家からの出資を受ける。サーチャーになることを希望する**アントレプレナー人材を中小企業の後継者として呼び込む**仕組み。
- サーチャーは引き継いだ企業を成長させ、上昇した企業価値分の株式売却益等でサーチファンド及びファンド・オブ・サーチファンドが利益を得る。
- 日本のサーチファンドは事例が出始めたばかりであり、**サーチャーや活用企業の裾野を拡げるだけの成功モデルの創出が課題**。

株式会社塩見組



- 渡辺社長は家業である印刷会社の役員を務めた後、米国MBAに留学。サーチファンドとの出会いを通じ、後継者難であった創業60年を超える建設会社の事業を承継。
- 末吉会長（前社長）は約1年間の面談を通じ、渡辺社長の熱意や現場を理解する姿勢から承継を決意。
- 塩見組は承継時も売上10億超であったが、バブル崩壊後は低迷気味であった。しかし杭打ち工事の豊富な技術・経験をみて、渡辺社長は成長の可能性を直感。本社移転等による資金効率の向上、インフラ老朽化需要に対応した杭抜き技術による差別化等の経営改革に取り組み中。

(出所) [relay magazine \(2021.9.17\)](#),
[ビズリーチ 転職コラム \(2022.2.22\)](#), [産経新聞 \(2020.2.11\)](#)

(参考) 事業承継・M&Aに関する主な支援策 (一覧)

※第2回研究会 資料2 (事務局説明資料) に掲載

円滑なM&A

M&A後の経営革新等

○M&Aのマッチング (事業承継の相談)

事業承継・引継ぎ支援センター

- 各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施。R4年度当初予算で大幅拡充。

○M&A時の費用負担軽減

事業承継・引継ぎ補助金 (専門家活用)

- M&A時の専門家活用を支援 (仲介手数料、DD費用等)
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

○M&A後のリスクへの備え

経営資源集約化税制① (準備金)

- M&A後のリスクに備えるため、据置5年の準備金を措置
- M&A実施時に、投資額の70%以下の金額を損金算入

○M&Aを進めるための指針

中小M&Aガイドライン

- 契約書のひな形、手数料の判断基準、M&A支援機関の行動指針等を提示

M&A支援機関の登録制度

(登録事業者: 2,817者 R4年11月時点)

- 「事業承継・引継ぎ補助金」による補助対象を、登録支援機関による支援に限定

○M&A・引継ぎ後の設備投資等

事業承継・引継ぎ補助金 (設備投資、販路開拓等)

- 事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援
- R3年度補正予算では、生産性革命推進事業に位置付け、年間を通じた機動的かつ柔軟な支援を実施。

経営資源集約化税制② (設備投資)

- M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

(凡例)

-  事業承継とM&Aの両方に適用
-  M&Aのみに適用

中小PMIガイドライン

- 譲受側がM&A後の統合作業 (PMI) の取組を適切に進めるための「型」等を提示

M&A支援機関に係る自主規制団体

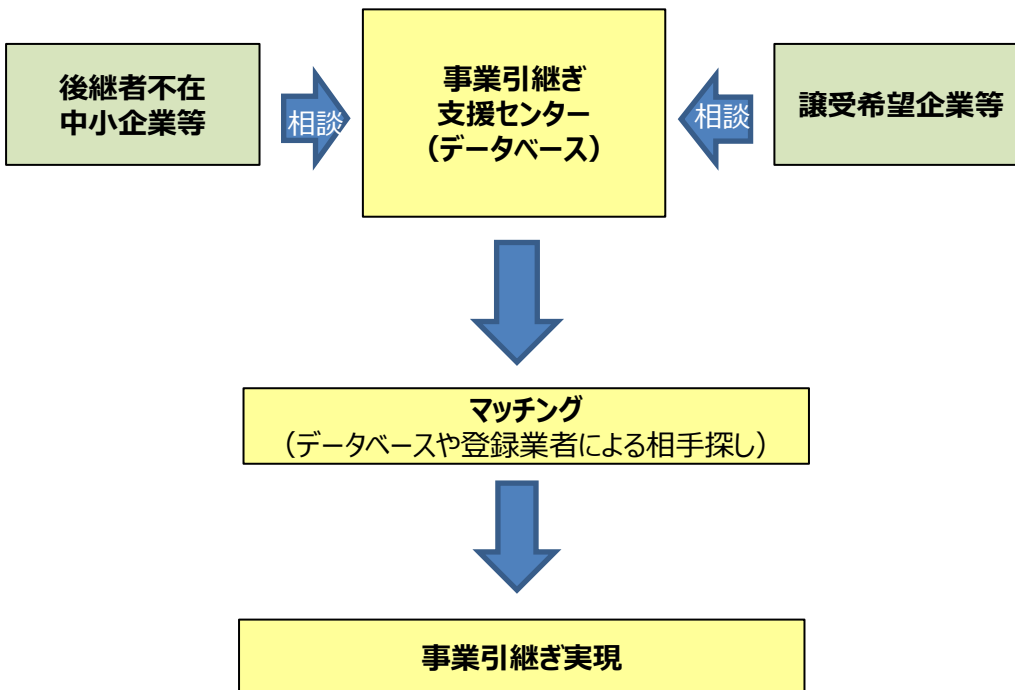
- 自主規制団体において、適切なルール of 徹底、M&A支援人材の育成、苦情相談等を実施

(参考) 事業承継・引継ぎ支援センターによるワンストップ支援

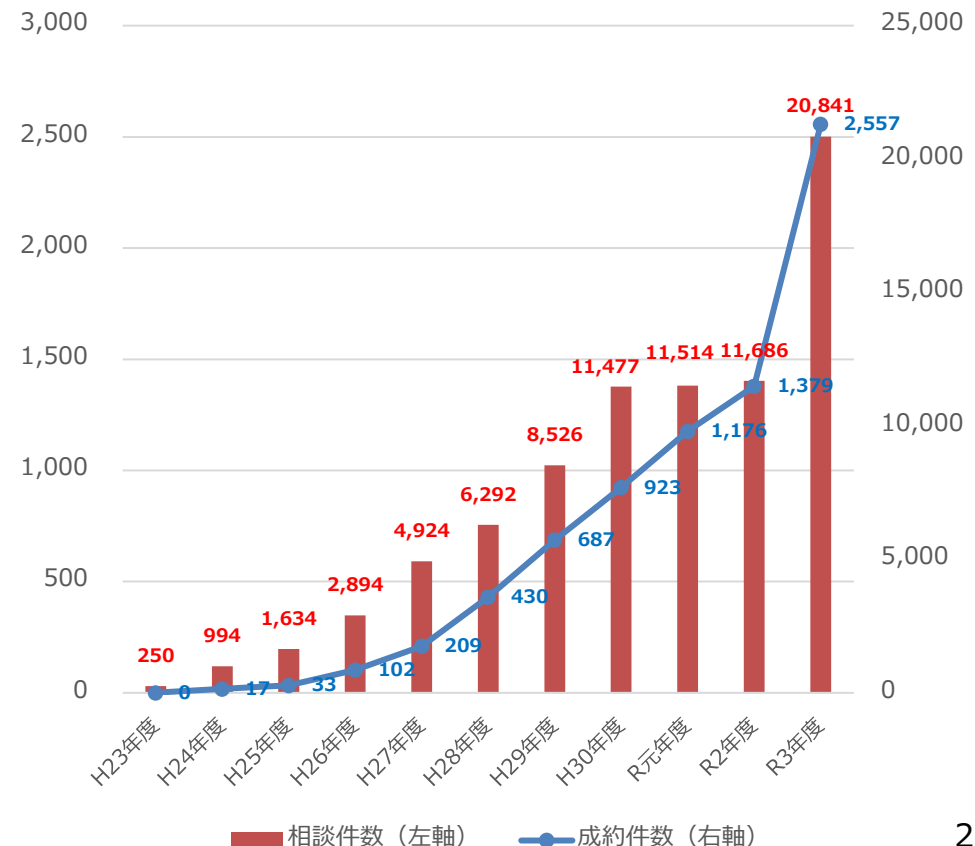
※第2回研究会 資料2 (事務局説明資料) に掲載

- 全国47都道府県に設置した「事業承継・引継ぎ支援センター」では、親族内承継・第三者承継問わず、支援ニーズの掘り起こしからニーズに応じた支援までワンストップで実施。
- 事業承継・引継ぎ支援センターの相談件数・成約件数ともに増加傾向で、令和3年度には相談件数が20,841件、成約件数が2,557件に達した。

支援スキーム



事業承継・引継ぎ支援センターの実績



(参考) 令和4年度補正予算 事業承継・引継ぎ補助金

※第2回研究会 資料2 (事務局説明資料) に掲載

- 令和3年度補正予算から、中小企業生産性革命推進事業に新たに位置付け。年間を通じて機動的かつ柔軟な支援が可能に。令和4年度補正予算においても、引き続き、中小企業生産性革命推進事業として事業承継・引継ぎ補助金を措置。
詳細は今後公表する公募要領をご確認ください

<要件・経費> (R4年度補正)

支援類型	要件	経費
経営革新	経営資源引継ぎ型創業や事業承継(親族内承継実施予定者を含む)、M&Aを過去数年以内に行った者、又は補助事業期間中に行う予定の者	店舗等借入費、設備費、原材料費、産業財産権等関連経費、謝金、旅費、外注費、委託費、広報費
専門家活用	補助事業期間に経営資源を譲り渡す、又は譲り受ける者	謝金、旅費、外注費、委託費、システム利用料、保険料
廃業・再チャレンジ	事業承継やM&Aの検討・実施等に伴って廃業等を行う者	廃業支援費、在庫廃棄費、解体費、原状回復費、リースの解約費、移転・移設費用 (併用申請の場合のみ)

<補助率・補助額> (R4年度補正)

支援類型	補助率	補助額
①事業承継・M&Aを契機とする新たな取組に係る費用の補助		
経営革新	1/2・2/3	~600万円
	1/2	600~800万円
②M&A時の土業等専門家の活用に係る費用の補助		
専門家活用	1/2・2/3	~600万円
③事業引継ぎ時や事業承継・引継ぎ後の新たな取組に関する廃業費用等の補助		
廃業・再チャレンジ	~2/3	~150万円

(参考) 中小企業の経営資源の集約化に資する税制 (令和3年度税制改正 創設)

※第2回研究会 資料2 (事務局説明資料) に掲載

- **経営資源の集約化(M&A)**によって生産性向上等を目指す、**経営力向上計画の認定を受けた中小企業**が、計画に基づいて**M&Aを実施した場合**に、以下の措置が活用可能。
 - **設備投資減税** (中小企業経営強化税制)
 - **準備金の積立** (中小企業事業再編投資損失準備金)
- なお、賃上げ促進税制の上乗せ措置は、M&A後**雇用者全体の給与等支給額が一定以上増加**する場合に活用可能 (令和4年度税制改正後は経営力向上計画の認定が不要) 。

設備投資減税

経営力向上計画に基づき、以下いずれかの要件に該当する一定の設備を取得等した場合、投資額の**10%を税額控除※** 又は **全額即時償却**。

※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

経営資源集約化に資する設備(D類型)

M&A後に取得するもので、M&Aの効果を高める※設備

※修正ROAまたは有形固定資産回転率が一定割合以上の投資計画を作成し、確認を受ける必要。

生産性向上設備(A類型)

生産性が年平均1%以上向上

収益力強化設備(B類型)

投資利益率5%以上のパッケージ投資

デジタル化設備(C類型)

遠隔操作、可視化、自動制御化を可能にする設備

準備金の積立

事業承継等事前調査に関する事項を記載した経営力向上計画の認定を受けた上で、計画に沿ってM&Aを実施した際に、M&A実施後に発生し得るリスク (簿外債務等) に備えるため、**投資額の70%以下の金額を、準備金として積み立て可能 (積み立てた金額は損金算入)**。

【益金算入】

【損金算入】

積立
100

据置期間※
(5年間)

均等取崩 20×5年間



据置期間後に取り崩し
(益金算入)

※簿外債務が発覚し、減損等が生じた場合等には、準備金を取り崩して益金に算入。

(参考) 中小M&Aガイドラインの概要

※第2回研究会 資料2（事務局説明資料）に掲載

- M&A業者の数は年々増加しているが、中小企業にとって、適切なM&A支援の判別が困難であり、M&Aを躊躇する原因の1つとなっている。
- 中小M&Aガイドラインにより、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A業者等に対して適切なM&Aのための行動指針を提示。

中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、
進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の
目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信感

中小M&Aガイドライン

第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 合計18個の中小M&A事例を提示し、
M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
- ◆ 中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示。
- ◆ 仲介手数料（着手金/月額報酬/中間金/成功報酬）
の考え方や、具体的事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。
- ◆ 支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨。

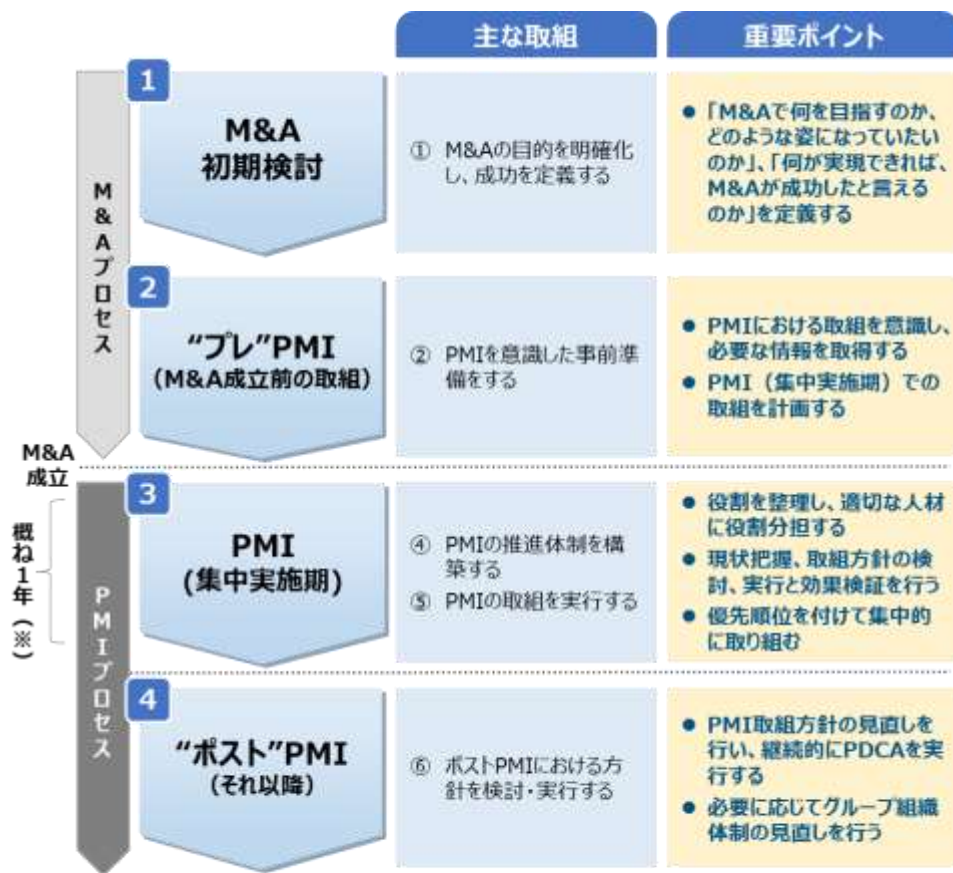
第2章 支援機関向けの基本事項

- ◆ 支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示。
- ◆ M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
①売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、
不利益情報（両者から手数料を徴収している等）の開示の徹底等、そのリスクを最小化する措置を講じる
②他のM&A支援機関へのセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とする
③契約期間終了後も手数料を取得する契約（テール条項）を限定的な運用とする といった行動指針を策定
- ◆ 金融機関、士業等専門家、商工団体、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

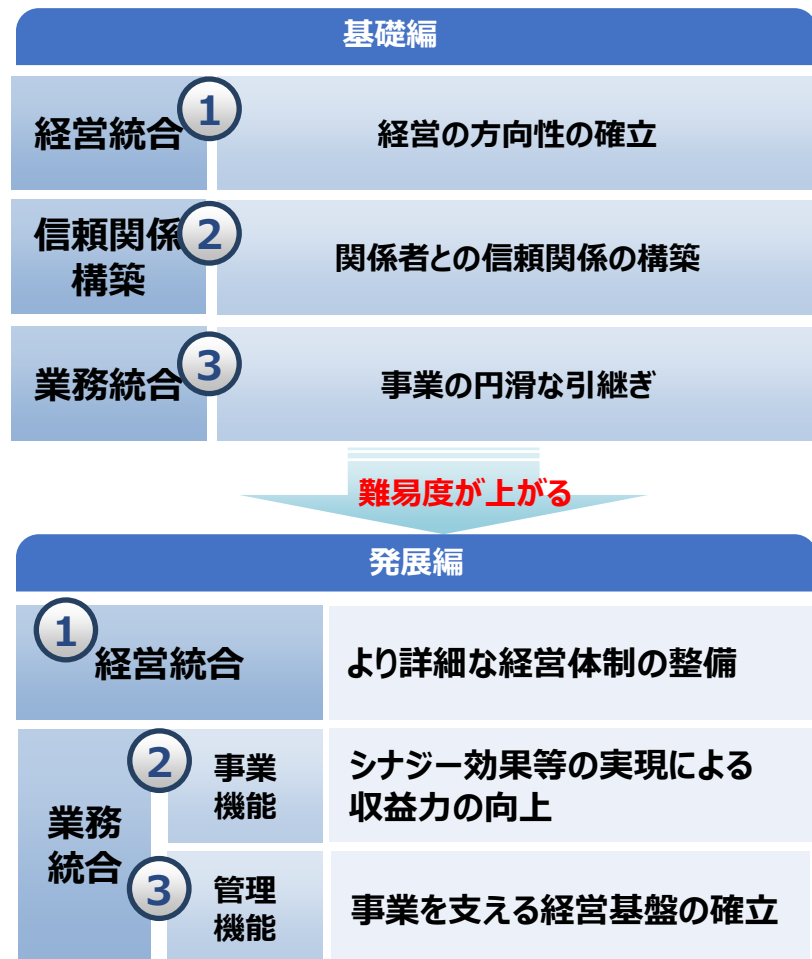
(参考) 中小PMIガイドラインの概要

※第2回研究会 資料2（事務局説明資料）に掲載

- M&Aの目的の実現・効果の最大化のため、M&A成立後の統合作業（PMI）は重要。
- 中小企業・支援機関の理解に向け、譲受側がPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。
- 規模に応じた「基礎編」「発展編」/成功・失敗事例/時系列の整理/幅広い3領域の網羅。



【中小PMIガイドライン概要版3ページより抜粋】



* 人事・労務/会計・財務/法務/ITシステムの4分野

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成

2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進

2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化

2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析

3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析

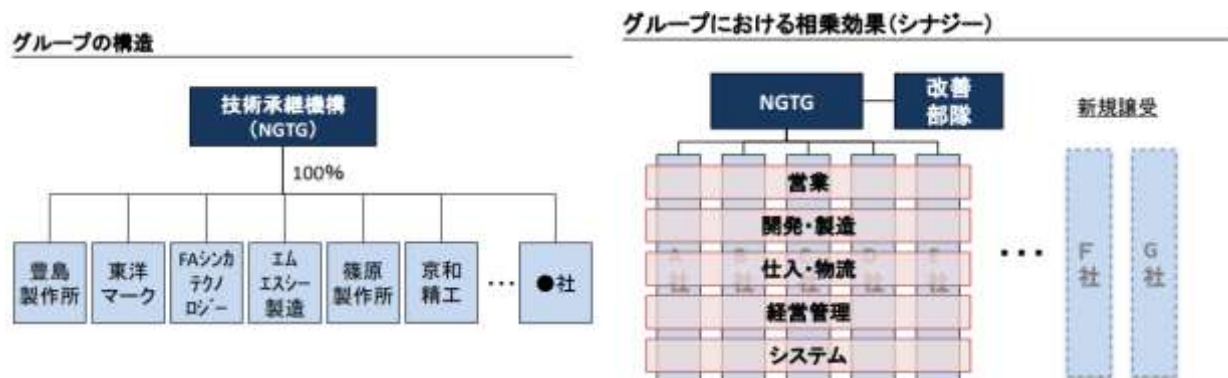
3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）

3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

事例：戦略構想・実行力を支えるプレーヤーによる中小企業の成長促進

- 中小企業の戦略構想・実行力を支え、成長を促すプレーヤーが存在。こうしたプレーヤーが活動領域を広げ、より多くの中小企業の経営力が強化されるために、政府はどのような環境整備に取り組むべきか。

(株)技術承継機構 (NGTG) (東京都)



- 中小製造業の譲受及び譲受企業の経営支援を行う株式会社。
- オーナー社長の心理的抵抗を伴い易い譲受の過程では、譲受企業の統合を重視せずに、譲受企業・社名・地域社会との関係を存続させながら個々の企業の成長を追求。
- オーナー社長の引継ぎにおいては、NGTGメンバーが社長になる場合、オーナー社長が継続する場合、外部から招聘する場合の3パターンが存在。いずれの場合も数年後の内部昇格を企図。
- 譲受企業のキャッシュフローの創出に向け経営改善を支援し、自走化後も再譲渡せずに経営支援を継続。新規譲受企業の増加に伴い、ベストプラクティスを横展開し、持続的に利益を創出する中小製造業の集合体の形成を志向。
- 実際に、豊島製作所を譲受後、同社の売上、営業利益は共に増加。NGTG代表者が同社の社長を2年務めた後、元従業員に引き継ぎ、NGTGは引き続き新社長をサポート。
- 譲受後の取組として、営業戦略の立案、ウェブマーケティング、製造原価削減、IoTによる生産化、新卒と既卒の採用加速等を実行。
- 「家業から事業へ」を志向し、経営企画・改善の取組は、営業、技術理解、管理の面から属人的にならないよう留意して、譲受企業、NGTG、必要に応じて外部採用者でチームを組んで推進。

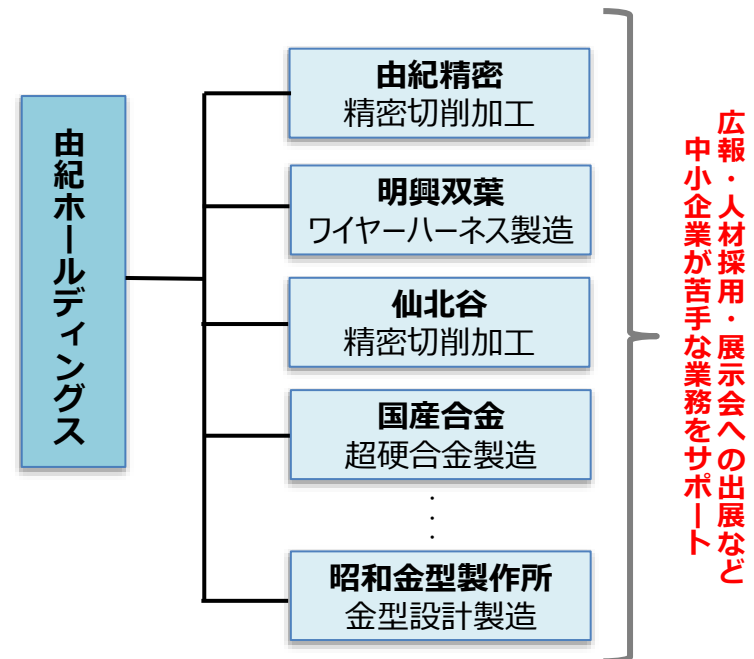
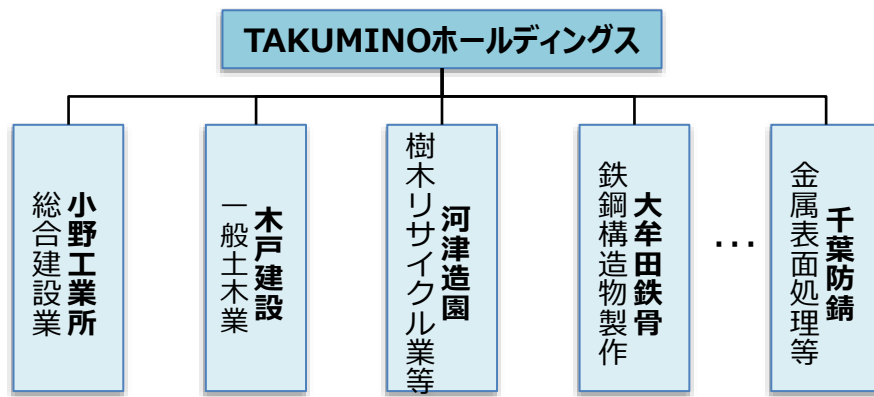
(参考) 中小企業のグループ化①

1.TAKUMINOホールディングス株式会社

- 福島県を地盤とする1889年創業の総合建設会社の小野社長は、建設業における二つの「担い手不足」(「施工管理技術者・技能労働者の不足」、「地域中小建設事業者の後継者の不足」)を解消し、建設業の構造革新を目指して、2019年に「TAKUMINOホールディングス」を設立。
- ホールディングスの人事、会計制度等のインフラを各社へ展開することにより業務改善を実施。業務改善により得られた利益を社員教育、設備投資、研究開発等に再投資し、グループ全体の成長を目指す。

2.由紀ホールディングス株式会社

- 精密加工等を営む「由紀精密」の三代目社長の大坪正人氏は、日本の中小製造業が持つ優れた要素技術の消滅を防ぎたいという思いから、同社で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して、2017年10月に「由紀ホールディングス」を設立。
- 中小企業の集合体を作ること、中小企業単独では保有できないようなインフラや、広報、人材採用、海外展開・販路開拓等の機能を充実させ、個社は技術開発に集中。



(参考) 中小企業のグループ化②

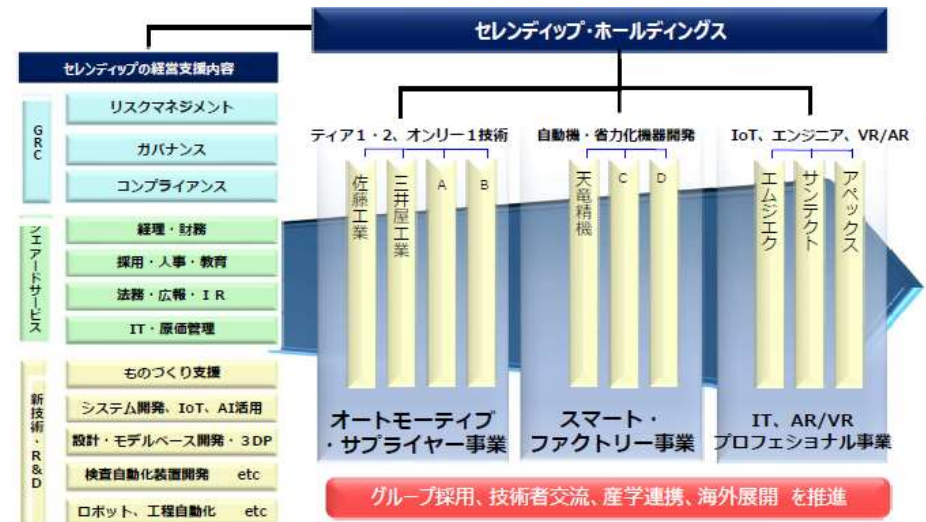
3. 株式会社日本共創プラットフォーム

- 2020年5月、株式会社経営共創基盤（IGPI）が設立。伊予銀行、群馬銀行、KDDI、埼玉りそな銀行、商工組合中央金庫、三井住友信託銀行、山口フィナンシャルグループ、ゆうちょ銀行が無議決権株主として参画。
- 地域企業の事業構造改革・組織構造改革（CX）と、最新デジタル技術を駆使したDXの推進が目的。
- ファンド（投資組合）ではなく、株式会社形態で、投資期間の定めず、投資先企業を長期持続的に支援。



4. セレンディップ・ホールディングス株式会社

- 「セレンディップ・ホールディングス」は、自動車部品やハイテク部品等のものづくり企業を中心に、「M&Aによる事業承継」と「プロ経営者の複数派遣」により、中小企業の継続的な成長を支援する企業。
- 同社は、グループ企業のバックオフィス機能をシェアード化するとともに、製造現場のDX化・省人化を進め、採用、R&D、ファイナンス等の機能をグループ企業に提供。グループ各社は製造・開発に集中。
- 2021年6月、東京証券取引所マザーズ市場に上場した。



1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方

2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成

2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進

2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化

2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析

3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析

3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）

3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）

①「戦略構想・実行力を持つ人材がより多く中小企業経営を担う社会」に向けて

- ・「戦略構想・実行力を持つ人材がより多く中小企業経営を担うような社会的潮流」をどのように生み出すべきか。

②「中小企業の事業承継・引継ぎとそれを機とした事業変革の更なる活性化」に向けて

- ・事業承継・引継ぎとそれを機とした事業変革を促すために、政府は何を行うべきか。
- ・より後継者支援を前に進めるために、今後どのような政策支援が必要か。

③「中小企業の戦略構想・実行を支えるプレイヤーの更なる活動の拡大」に向けて

- ・戦略構想・実行を支えるプレイヤーが活動を拡大する上で、何がボトルネックになっていると考えられるか。どのような政策支援を行うべきか。

※成長志向のM&Aの促進に関する議論は、次回(第4回)研究会で取り扱う予定。

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方
2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成
 - 2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進
 - 2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化
 - 2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）
- 3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析**
 - 3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析**
 - 3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）
 - 3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

分析対象企業の考え方

- 本研究会は、第1回で整理した通り、中小企業が「将来的に100億円超に成長していくために必要な政策支援のあり方」を議論の主な想定対象としていることから、特に著しい成長を遂げた中小企業をサンプル的に抽出し、個別具体の企業実態を観察・分析することを重視。
- このため、約10年間又は約20年間で売上高が1億円以上10億円未満から100億円以上に成長した企業のうち、①会社法人であり、②親企業がない（大企業子会社等を除く）178社を成長企業のサンプルとして抽出。（第2回研究会の分析対象に、約10年間で売上高100億円以上に成長した、従業員数規模で中小企業である企業、約20年間で売上高100億円以上に成長した企業を追加。）

分析対象の全体に占めるボリューム感のイメージ

	全体	うち 会社法人 かつ非子会社	うち2022年12月時点で						
			売上高 10億円以上 30億円未満 に成長	売上高 30億円以上 100億円未満 に成長	売上高 100億円 以上に成長	うち 本社所在地が 東京・大阪・愛知	うち 創業者	うち 外部資本 受入あり	うち 上場企業
10年前(2012.12時点最新値) 売上高1億円以上 10億円未満	約51.2万社	約42.9万社	15,203社	786社	58社	44社 (うち東京35社)	41社	23社	18社
20年前(2002.12時点最新値) 売上高1億円以上 10億円未満	約56.3万社	約48.4万社	14,530社	1,501社	125社	67社 (うち東京44社)	70社	42社	32社
合計（※重複カウントあり）	約107.6万社	約91.4万社	29,733社	2,287社	183社 ※5社重複あり 実質178社	111社 (うち東京79社)	111社	65社	50社

（注）「非子会社」は(株)帝国データバンク（TDB）の提供データ（COSMOS2）のうち、親企業名が空欄だった企業（すなわち、TDBの調査時に、他企業が50%以上の株式を保有する等して実質的に支配する「子会社」に該当すると回答した企業以外の企業。無回答を含む。）をカウント。ただし、赤枠内の分析対象178社からは、親企業名が空欄であっても、個別に子会社であることを確認できたケースを除いている。
「創業者」は現代表取締役（社長）が存続会社の創業を行ったケースをカウント。「外部資本受入あり」は上場会社であるケース、及び 非上場だが同族外の法人の株主がいることを確認できるケース（※株主の名称から同族株主のみと推定される企業を除くことにより、同族外株主がいると推定）の合計数をカウント。

(参考) 売上高100億円超に成長した443者の属性

- 帝国データバンクの提供データを基に、10年前の同社調査時点(2012.12)及び20年前の同社調査時点(2002.12)から、最近の調査時点(2022.12)を比較することにより、約10年間又は約20年間で売上高が1-10億円から100億円以上に成長した企業443者を抽出。
- 属性（会社法人か否か、子会社か否か）ごとの者数は左下表の通り。443者のうち、会社法人かつ非子会社である178社の業種、従業員規模で中小企業が否かは右下表の通り。

売上高1-10億円から100億円以上に成長した443者の属性

子会社か否か	計	法人形態	計
非子会社	214	会社法人	418
子会社	229	非会社法人	25

※「非子会社」はTDBの提供データ（COSMOS2）のうち、親企業名が空欄だった企業（すなわち、帝国データバンクの調査時に、他企業が50%以上の株式を保有する等して実質的に支配する「子会社」に該当すると回答した企業以外の企業。無回答を含む。）をカウント。無回答の中には子会社である者が含まれている可能性がある。

※非会社法人の内訳は、医療法人4者、一般社団法人4者、農業協同組合4者、事業協同組合3者、国民健康保険団体連合会1者、独立行政法人1者、社会福祉法人1者、消費生活協同組合1者、信用保証協会1者、市町村職員共済組合1者、漁業協同組合1者、学校法人1者、NPO法人1者、監査法人1者

うち会社法人・非子会社である178社の業種

中小企業性	業種				計
	製造/その他	卸売	小売	サービス	
非中小企業 (従業員基準)	6 / 25	7	15	33	86
中小企業 (従業員基準)	5 / 60	20	3	4	92

※「その他」には、ソフトウェア業、不動産業、建設業、電気業、運輸業、廃棄物処理業等が含まれる。

(注) 2002年12月時点最新値及び2012年12月時点最新値と、2022年12月時点最新値を比較。単位は全て者数。

分析対象企業178社の成長パターン（案）

- 第2回研究会でも整理した成長パターン（A:成長市場型、B:独自価値創出型、C:成長志向M&A型）を踏まえ、分析対象企業178社を整理。

抽出企業178社の分類（案）

	成長市場	成熟市場（非成長市場）
自力成長	A：成長市場型（91社） ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることが確認できる業種・業態で事業を行う企業群。ただしM&Aの活用が成長の主因と考えられる場合はCに分類。 ✓ 成長する市場の中での活動の工夫のほか、成長する市場を見極めて進出したことがポイントではないか。	B：独自価値創出型（69社） ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることは確認できない業種・業態で事業を行う企業群。ただしM&Aの活用が成長の主因と考えられる場合はCに分類。 ✓ 成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目する等して、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたことで、売上を増加させられたのではないか。
M&A活用	C：成長志向M&A型（18社） ✓ M&A等の組織再編を活用したことが成長に寄与したと考えられる企業群。 ✓ M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得したことが、成長のポイントではないか。	

（注）上表におけるA～Cの分類は事務局による仮説であり、各企業の見解や、政府の公式見解には当たらない。
また、分類は公表情報に基づき、相対的な特徴を観察して行ったものであり、各象限に位置づけられる企業がその象限の特徴しか備えていないことを示すものではない。例えば、A:成長市場型でも独自価値を創出している企業がいる可能性、B:独自価値創出型でも公開情報からは確認できない成長市場に属する可能性がある。また、C:成長志向M&A型は、企業ページ等の公開情報から、M&Aやグループ組織再編の実施を確認できる企業のうち、M&Aが業績拡大に結びついていると考えられる企業を事務局が抽出したものであり、AやBに事務局が分類した企業においても、M&Aを実施したこと・M&Aにより業績拡大した可能性は排除されていない。

成長パターン A: 成長市場型

- 市場規模が近年伸びている業種・業態で事業を行っていると考えられる企業群（A：成長市場型）が91社あった。

A:成長市場型 の例

業種・業態	該当者数	おおよその基準
DX/システム開発	18社	DXコンサルティングやシステム開発、ECプラットフォーム、Webマーケティングなど、他企業に対するサービスの提供
不動産開発	14社	資産運用のための投資用不動産の開発・販売・コンサルティング等（顧客自身が居住・使用する不動産建設は除く。）
医療・介護	13社	医療・介護施設の運営やコンサルティング、医療・介護、健康食品や衣料機器等のヘルスケア分野の製品・サービス 等
サーキュラーエコノミー（リサイクル）	10社	中古書籍・家電の販売、金属・プラスチック等のマテリアルリサイクル
人材紹介・人材派遣	9社	農業/建設/警備/医療/介護/IT等の業界への人材派遣・マッチング
GX（省エネ・再エネ）	7社	再生可能エネルギーを用いた発電、省エネコンサルティングやエネルギー管理システムの導入 等
オンラインゲーム・マンガ	4社	オンラインマンガ・アニメ・ゲームなどのコンテンツの開発・提供（モバイルゲーム、ソーシャルゲームを含む）
M&A仲介	3社	M&Aの仲介・マッチングや関連分野のコンサルティング 等
幼児教育・保育	3社	幼児向けの学習教室や高品質のベビーシッターサービス 等
その他	10社	物流（トラック運送等の陸運）、半導体製造・販売、携帯電話代理店、高級車販売（中古車を含む）、高級時計販売（中古車を含む）、ペットショップ、 等

成長パターン B: 独自価値創出型

- 市場規模が年々拡大しているような成長市場で事業を行っているわけではないものの、需要が伸びるセグメントに着目する等して、競合他社と異なる価値を構想できたことが、売上高を伸ばすことができた要因と考えられる企業群（B:独自価値創出型）が69社あった。

B: 独自価値創出型の例 (株)ノブハラ（岡山県・溶接金網、防獣用フェンス製造）



- 建設、建築等のコンクリートの補強材として使われる溶接金網や農作物を獣害から守る防獣用フェンスを製造。
- 従来丸棒素材であった溶接金網（ワイヤーメッシュ）の断面を四角にすることで「軽量化」を実現。さらに、ねじりを加えてコンクリートとの付着率を向上してコンクリートの強度を増した、「スクリーメッシュ」を開発し、2016年には製造法の特許も取得。

（出所）株式会社ノブハラHPを基に作成

成長パターン C: 成長志向M&A型

- 戦略的なM&A活用等の組織再編が成長の主要因だと考えられる企業群（C:成長志向M&A型）が18社あった。M&Aを活用することで、事業エリア・顧客範囲を拡大したり（水平展開型）する事例が見られた。

C: 成長志向M&A型の例

(株)エーツー（静岡県・中古書籍・ゲーム販売）



- 書籍・ゲーム等のリサイクル通販・実店舗販売を手掛ける「駿河屋」を運営。リユースECは業界最大の売上規模を誇る。同業種のお事業者を買収する等して、販売網を拡大しながら、市場規模の拡大も背景に成長。
- 近年は、同業者へのコンサルティング、事業引継ぎ支援・再生支援等も実施。

(出所) (株)エーツー [事業紹介HP](#)
読売新聞(2016.12.1)「創生 トップに聞く エーツー 杉山綱重社長」

(株)エスシーグループ（東京都・調剤薬局）



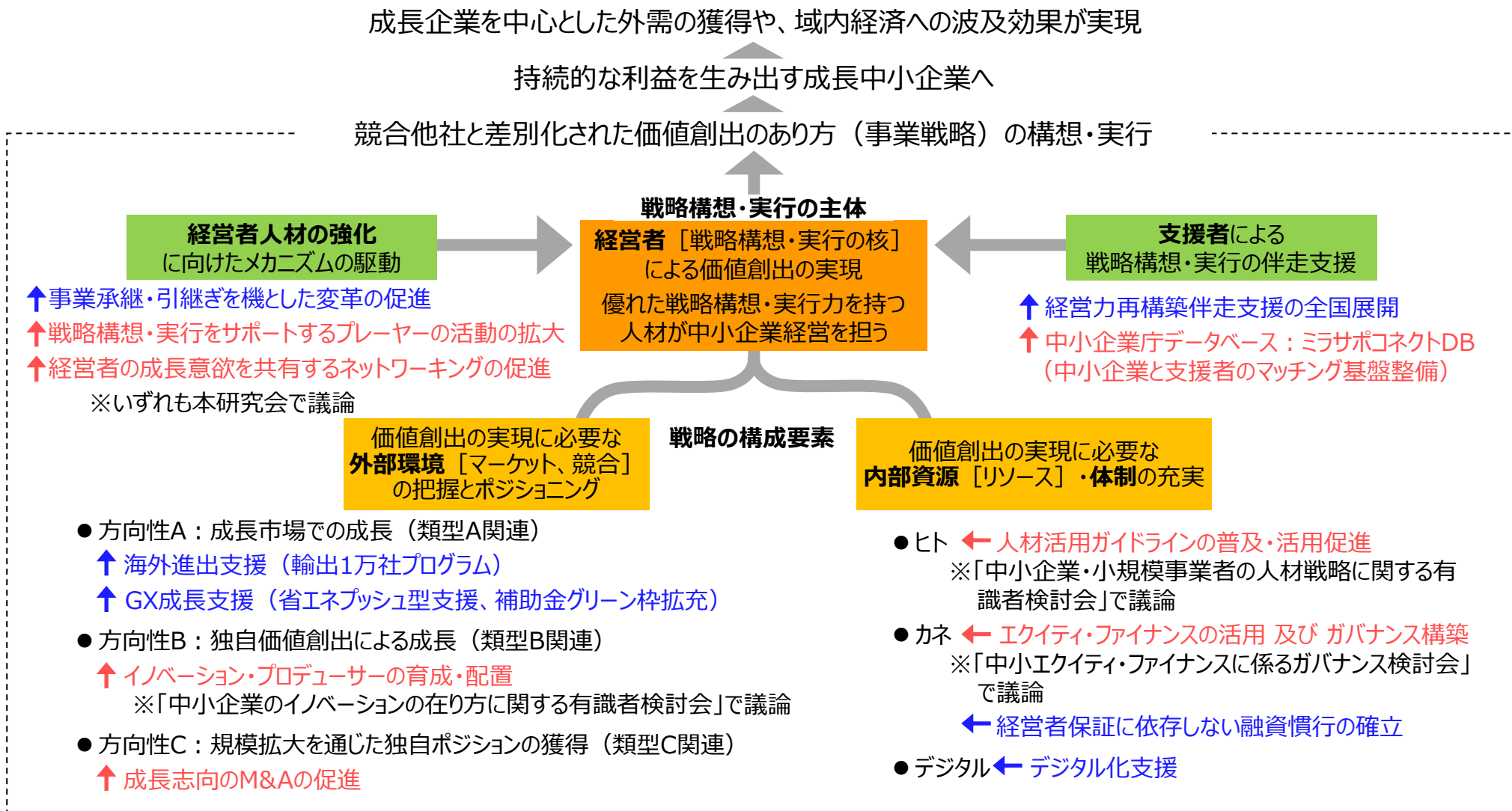
- 個人経営・家族経営の調剤薬局等を買収しながら、店舗網の拡大、既存顧客や薬剤師の獲得、共同仕入れによるコスト削減を実現し、業績を拡大。

(出所) (株)エスシーグループHP [会社概要](#)
fundbook OUR CASES [譲受企業にノウハウをもたらす、独自経営の個人薬局](#)

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方
2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成
 - 2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進
 - 2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化
 - 2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）
- 3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析**
 - 3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析
 - 3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）**
 - 3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

成長志向の中小企業の創出に向けた政策支援の方向性の全体像（案）

- A～Cの類型や、本研究会の議論等を踏まえれば、第1回研究会事務局説明資料P.15で示した「成長志向の中小企業の創出に向けた政策支援の方向性の全体像」は、次のように整理することができるか。



※青字：既に取り組んでいる内容を含む政策支援の方向性の案 ※赤字：今後取り組む予定・取り組むべきと考えられる政策支援の方向性の案
※記載情報は必ずしも今後の政策に関する決定事項を示すものではない。

1. 前回(第2回)の論点の振り返り 及び 今後の議論の進め方
2. 政策支援に関する議論：中小企業の経営者人材の強化・育成
 - 2-1. 事業承継・引継ぎを機とした変革の促進
 - 2-2. 戦略構想・実行をサポートする機能の強化
 - 2-3. ご議論いただきたい論点（経営者人材の強化・育成関連）
- 3. 対象に関する議論：中小企業の成長パターンの分析**
 - 3-1. 売上高100億円超に成長した企業の分析
 - 3-2. 成長中小企業の創出に向けた政策方向性の全体像（案）
 - 3-3. ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）**

ご議論いただきたい論点（成長支援の政策の全体像関連）

●「成長志向の中小企業の政策支援の方向性の全体像」について

- 売上100億円超に成長した企業の分析も踏まえ、「成長志向の中小企業の政策支援の方向性の全体像」（P.40）の構造や内容について、御意見を頂きたい。