

事務局説明資料

2023年4月27日

中小企業庁企画課

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化

2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進

2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開

3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進

5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. ファンドの仕組みを用いた中小企業の経営者人材の強化（[資料4 一般社団法人日本プロ経営者協会提供資料](#)関係）

（1）経済的インセンティブの付与（高率のストックオプション等）によるプロ経営者の採用

- プロ経営者のプールと、ファンドの仕組み（ストックオプションの付与等）を組み合わせることにより、オーナー経営者は多くの候補者の中から後継者を選定できる。
- ファンドが介在することで、ストックオプション等によりプロ経営者のキャリアに見合う経済的インセンティブを提供できるようになり、中小企業もハイレベルな後継者候補・経営人材を採用できるようになる。たとえEBITDA5億円以下（概ね売上50億円以下）の企業であっても、10%以上のストックオプションを付与することで、プロ経営者とマッチングできる可能性が高まる。ファンドが株式を取得しないケースも排除しているわけではないものの、インセンティブが弱くなる分、優秀なプロ経営者を採用しにくくなってしまう。
- 例えば、希望するプロ経営者を招くため、通常であれば2500万円の報酬が必要なケースがあった。その企業の利益水準からは1500万円の報酬が精一杯であったところ、20%のストックオプションを併せて付与することにより採用に成功した。ストックオプションがなければそもそも採用できなかった。
- 既に社外で優秀な後継者候補の目星がついている場合でも、ファンドが介在してストックオプションを付与することにより、経営への参画を働きかけることができる。
- プロ経営者本人だけでなく、それを支える参謀やCFOについてもスポットで参画してもらうケースがある（フルタイムでは報酬の支払いも高額になるため、スポットでの参画が多い。）。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. ファンドの仕組みを用いた中小企業の経営者人材の強化（[資料4 一般社団法人日本プロ経営者協会提供資料](#)関係）

（2）オーナー経営者への経済的インセンティブの付与による引継ぎの促進

- ・ 黒字経営であっても、オーナー経営者が高齢になった後で大規模な更新投資が必要になるようなケースでは、リスクを取るよりも経営者自身や従業員の退職金を手元に残そうと考え、合理的に廃業を選択するケースもある。
- ・ オーナー経営者が株式を譲り渡す際の売却資金は相当の金額になるため（EBITDA5000万円以上であれば億単位になることもある）、オーナー経営者にとっての十分な退職金にもなる。
- ・ 株式の大半を譲り渡した元オーナー（旧経営者）に3分の1未満の株式を残すケースもある（残る3分の2以上をファンドが取得）。これにより、元オーナーも企業価値の向上分の利益を得ることができ、引継ぎにも熱心になることが期待できる。他方で、元オーナーの所有割合は少数にしてもらい、基本的には任せるスタンスをもってもらう。

（3）プロ経営者となる人材の特徴・育成・キャリア

- ・ プロ経営者協会に所属する人材1,500 名（2023年3月時点）のうち、MBAホルダーが約20%、投資先の経営者になる能力があると見込まれる人材が25%（両者には一部重複あり。）。
- ・ プロ経営者の選定においては、中小企業への理解と経営経験の掛け合わせを重視している。MBAホルダー等で優秀であっても、中小企業の経営への理解が不足する場合は、改革の進め方を誤ってしまうことがある。そのため、プロ経営者の人材の選定にあたっては、たとえ失敗した経験であったとしても、特に中小企業の経営経験があることを重視している。
- ・ 中小企業の経営経験が不足する場合には、コーチングによるサポートや中小企業の経営における注意事項（やるべきこと・やってはいけないこと等）を伝える等している。

（4）ファンドの投資先企業の発掘

- ・ ファンドの投資先は、①オーナー経営者から直接アプローチを受けるケースもあれば、②M&A仲介会社から紹介を受けるケースもある。①については、後継者の発掘を依頼されるケースもあれば、特定の後継者候補と一緒に説得してほしいと打診されるケースもある。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

1. ファンドの仕組みを用いた中小企業の経営者人材の強化（[資料4 一般社団法人日本プロ経営者協会提供資料](#)関係）

（5）ファンドの投資先企業の成長

- ファンドの仕組みを活用することで、企業の成長（企業価値を向上させること）がファンドや経営者としての成長にもつながるミッションとなる。
- あくまでも目安であるものの、ファンドの投資先で大きく成長する企業が3割、従来の業績をベースにした堅調な成長が4-5割、順調にはいかないケースが2割ほど。
- 事業承継後は成熟業界の中で残存者利益を確保するケースが一般的である（成熟業界で現状を維持するだけでも価値がある。）。そのうち、特に優秀なプロ経営者は、高齢化した先代経営者が実施できなかったDX等を進め、従来は獲得できなかった市場へ進出する等の「攻めの経営」にも転じる（実際に利益が3倍になったケースもある。）。
- 全員ではないものの、ポテンシャルがありつつも伸びる力が不足する企業に、特に経営力の高いプロ経営者が入ることで、企業の成長性が一気に高まるケースはある。

（6）プロ経営者やファンドの Exit 後の対応

- プロ経営者のExitまでの期間は約3年間である。オーナー経営者からプロ経営者に株式を譲り渡す時点で、プライベートカンパニーからパブリックカンパニーにある程度は近づく。特に最近では最終的にプロ経営者がExitすることに抵抗感を感じないオーナー経営者が増えてきていると感じる。
- プロ経営者は株式を売却して、最終的に自身も企業を離れるケースが半分以上であるが、その前に自らの経営のやり方を見せる等して後継者を育てる。それにより自分が離れた後も経営できる状態をつくる。
- 半分弱の案件では、プロ経営者が留まり、ファンドから追加的なインセンティブを受け取る等して、さらに次のステージに企業を成長させようとする。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. サーチファンドの仕組みを用いた中小企業の経営者人材の強化（[資料5 株式会社Japan Search Fund Accelerator 提供資料関係](#)）

（1）アントレプレナー人材（サーチャー）への投資としてのサーチファンド

- サーチファンドは「人（サーチャー）に投資することがポイントである。サーチファンドの仕組みでは、経営をより汎用的なスキルだと捉えており、様々な企業において「よい経営者」になりうる人材を先に決め、その人材が最大限能力を発揮できる企業を探索する。」
- サーチファンドは、アントレプレナー人材であるサーチャーが起業家精神を発揮する仕組みの1つである。何も無いところから企業を成長させるスタートアップに対し、既存のものを土台に企業を成長させるのがサーチファンドである。

（2）サーチャーの特徴とサーチャー自身のポテンシャルへの投資

- サチャーには、中小企業の経営経験より、ポテンシャルを期待している。それでもオーナー経営者に認められないということはなく、引き合いも多い。
- サチャーの人材の適性として、基本的な頭のよさ（計数感覚、学習能力、議論の仕方等）、コミュニケーション力（関係者から信頼される人間力）、アントレプレナーシップ（困難な状況でもやり切る姿勢・精神的な安定性）等を見ている。これらの掛け合わせを満たす人材が稀有であり、サーチャーの選定は難しい。
- 日本のサーチファンドは黎明期にあり、現時点ではサーチャーの数も絞っている（300人の候補者の中から10名程度）。今後成功モデルが増えてくれば、裾野が拡大することが期待される（実際にアメリカでも次第に裾野が広がっている。）。

（3）サーチャーの投資先企業の発掘プロセス

- 公開情報だけでは候補企業の事業承継の意向の有無や十分な企業情報が分からず、サーチャーは会社の絞り込みに苦労する。現在はファンドの有限責任組合員との連携（顧客情報の活用）や、信頼されている金融機関や士業の紹介で企業を発掘している。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

2. サーチファンドの仕組みを用いた中小企業の経営者人材の強化（[資料5 株式会社Japan Search Fund Accelerator 提供資料関係](#)）

- 実際に候補企業と会った後の進め方はサーチャーに任せている。ファンド等が介在することなく、また会社を売ってほしいというスタンスではなく、。サーチャー自らがサーチャー自身のことを伝え、会社の将来をどうしたいか等の熱い思いを伝え、対話していくことがポイントである
- アメリカではサーチ期間が約20ヵ月であるのに対し、日本では1年を超えずに案件が出てきている（海外より早いペースで案件が出てきている。）。
- マッチングの成立率について、300-400社の候補企業リストがあるとした場合に、サーチャー自身が希望する企業が150-200社弱、実際に面会してもらえる企業が30-40 社であり、そこから面談を重ねて1社に絞り込んでいく。

（4）投資先企業の成長

- 日本の大半の企業は、難しい戦略やイノベーションより、むしろ地道なオペレーション・実行力で伸びるのではないかと。もちろんその先に新事業を実施できればベストであるが、強い思いをもって地道に・徹底的に取り組むことが重要。
- 産業構造の転換局面にある企業の経営でも、市場調査・自社の強みの洗い出し・変革の徹底等の積上げが重要であることは同じであり、サーチャー人材に求められる素養とも共通する。ただ、サーチャーも初めは経営の経験がないため学習期間が必要であり、むしろ再生局面や構造転換局面にある企業の経営では、2 回目以降のサーチャー等のよりプロ経営者に近い人材がサーチャーとなる必要がある。
- サーチファンドがオーナー経営者から株式を譲り受けるケースもあるが、中にはオーナーの手に余るほどに成長した企業から第三者割当を受けて、二人三脚でIPO を目指すケースもある（後者のケースでは既存の株式はオーナー経営者に全部残している。）。

（5）今後のサーチファンドの課題

- サーチファンドの発展に向け、正しい認知の拡大、投資に明るいプレイヤーの参画、成功例の創出によるサーチャー人材や投資資金の流入の好循環づくり等が課題である。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

3. アトツギベンチャーを通じた後継者の育成（[資料6一般社団法人ベンチャー型事業承継提供資料](#)関係）

（１）アトツギ（同族企業の後継者）を育成する重要性

- ・ 同族承継が事業承継のボリュームゾーンであり、かつ最も企業の存続にコミットできることから、同族承継の後継者（アトツギ）の支援が重要である。そして、環境変化の中で存続しようとする中で、イノベーションも創出される。
- ・ 特に地方都市のスタートアップは成長すると東京に出て行ってしまう。地域経済にとっては地域内で成長するアトツギが重要であり、これもベンチャーの1つのあり方として光を当てることで、アトツギとなる若い世代の機運を醸成することが大切。
- ・ 金融機関との付き合いや既存事業の維持・拡大等で時間が取れなくなっていくうちに（現経営者がその部分をやってくれているうちに）、10年後の事業のあり方を考えるタイミングは若いアトツギにしかなく、ベンチャーの1つとして新しいことに挑戦させる効果は大きい。

（２）アトツギのコミュニティ

- ・ アトツギのオンラインコミュニティ「アトツギファースト」には、39歳以下の後継者だけが参加でき、現在は900名の会員がいる。同族経営で理不尽なことも日常的に発生する中で、コンサルタントにロジカルな解決策を求めるのではなく、アトツギ同士で体験をシェアしながら後継者が経営者に育つことを重視している。
- ・ コミュニティの中には100名のメンター参加者がいる。メンターには、①Exit型（IPOを目指して成長する企業群、全体の15%）、②地方豪族型（規模拡大しつつ、未上場にこだわり、地方の税収・雇用に貢献する企業群、全体の40%）、③ランチェスター型（規模は小さくとも収益性が高いニッチ分野・オンリーワン分野で活躍する企業群、全体の45%）等の様々なタイプの企業があり、アトツギのロールモデルになるように工夫している。
- ・ アトツギは地方にいることや規模が小さいことについての言い訳をしてしまいがちである。しかし、アトツギのコミュニティの中で、自分より人口が少ない地方にある企業や規模が小さい企業の経営者が新しい取り組みに挑戦していれば、自らも取り組まなければならないと考えて自然に取り組み始める。特に柔軟な若いうちに行動を起こすことを促す環境づくりを重視している。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

3. アトツギベンチャーを通じた後継者の育成（[資料6一般社団法人ベンチャー型事業承継提供資料](#)関係）

- ・ アトツギのコミュニティのような知恵・経営のプラットフォームは、アトツギだけではなくサーチャー等の他の経営人材にとっても成長促進のエンジンになりうる。そのようなエコシステムがあれば経営者も経営しやすくなる。そのようなエコシステムがあれば経営者も経営しやすくなる。

（3）アトツギによる企業の成長

- ・ アトツギが取り組むベンチャー事業（ベンチャー型事業承継）には、新規事業から組織力の向上、プロセスの改善等の幅広い取り組みを含めている。独自性のあるイノベーションとまでいかなくとも、先代から取り組んできたことを時代に合わせてアップデートし、オペレーションを組み直すだけで収益力が上がることもある。
- ・ コミュニティでも、新規事業の壁打ちや古い会社の中でのDXの進め方等の様々なテーマでミートアップを開催し、ほんの少しの変革から会社が生まれ変わる体験をシェアすることで、自分もやってみようと思うようになるという相乗効果が生まれている。

（4）早期に事業承継を進める工夫

- ・ 「事業承継」と聞くと、現経営者は引退を迫られているように感じて、拒否反応を示すことがあるよう。むしろアトツギの活動範囲を広げることにより、実際に会社に好影響があることが分かり、結果的に世代交代も早まることがある。
- ・ アトツギは社内での存在感も小さくなく、先代からも社内からも認められていない中で、危機感だけを抱き、孤軍奮闘しているケースが多い。しかし、金融機関も取引相手の現社長を飛び越えて後継者にアプローチすることは難しい。国がアトツギを優遇する等、金融機関がアトツギを応援する大義名分を提供すれば、堂々とアトツギにもアプローチできる（既に中小企業政策は潤沢であるので、既存の枠組みの中で30代までの後継者が責任者であれば優遇される等の仕組みでも十分である。）。

前回(第3回)ご議論頂いた論点の振り返り

4. 中小企業政策の全体像

- 日本では、経営者になるために必要な情報を学ぶ場所・ルートが少ないように思う。経営者・プロ経営者・経営者になろうとする人材が情報を確保できるアクセスルートの整備が重要である。
- [資料2（事務局説明資料 p.40）](#)に記載されている項目はいずれも重要である。しかし、研究会での議論や施策パッケージを考える際には相互にトレードオフ関係になる施策が出てくること（力点を置くべき項目）に注意しなければならない。
- 経営者の成長意欲を促進したり成長意欲を支えたりする仕組みとして、ネットワーキングに限られない、幅広いサポートシステムがあるとよい。
- 独自の強みの領域を見出すことも重要であるが、日々のオペレーションに取り組み、その延長線上に成長をつくる点では、人としての成長を含む経営者としての成長が重要である。ファイナンスや M&A の促進等はテクニカルにできるが、経営者の層を増やすこと、経営者の経営力を上げる等の基礎的な取り組みの重要性を強調したい。
- 今回の議論を受け、有能な経営者とよい企業をマッチングさせることが重要であるとの記載があるとよい。
- 「事業承継・引継ぎを機とした変革の促進」については、コミュニティの形成や野心家アトツギが日本経済に地殻変動を起こすエコシステムの構築等が具体的な施策として検討されるとよい。

今回の主要な論点

- 第3回までの議論を踏まえ、今回議論すべき主要な論点を以下のように整理。

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。【前回（第3回）までに議論】
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べきかをご議論頂く。【今回（第4回）議論】
	(b) 経営者人材の流入・育成の促進 ・ 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）、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をどのように促進すべきかをご議論頂く。【前回（第3回）までに議論】
	(c) その他の成長を促す政策 ・ 第1回に事務局が示した成長支援の視点（成長志向の中小企業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醸成 等）を踏まえ、成長を促す政策をご議論頂く。【今回（第4回）議論】
③ 報告書骨子(案)	(d) 中間報告骨子へのご意見【今回（第4回）議論】

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化

2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進

2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開

3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

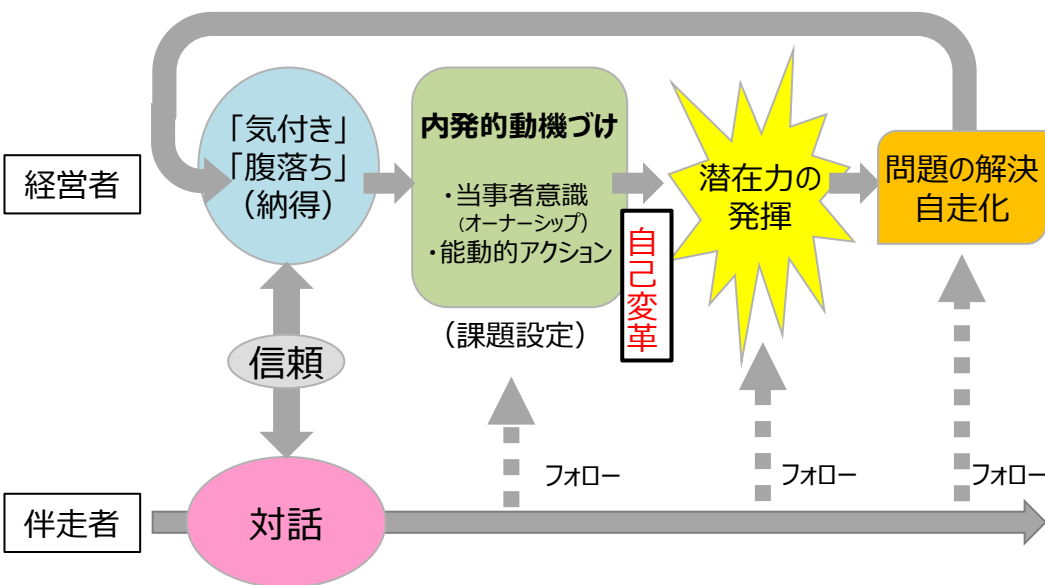
4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進

5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

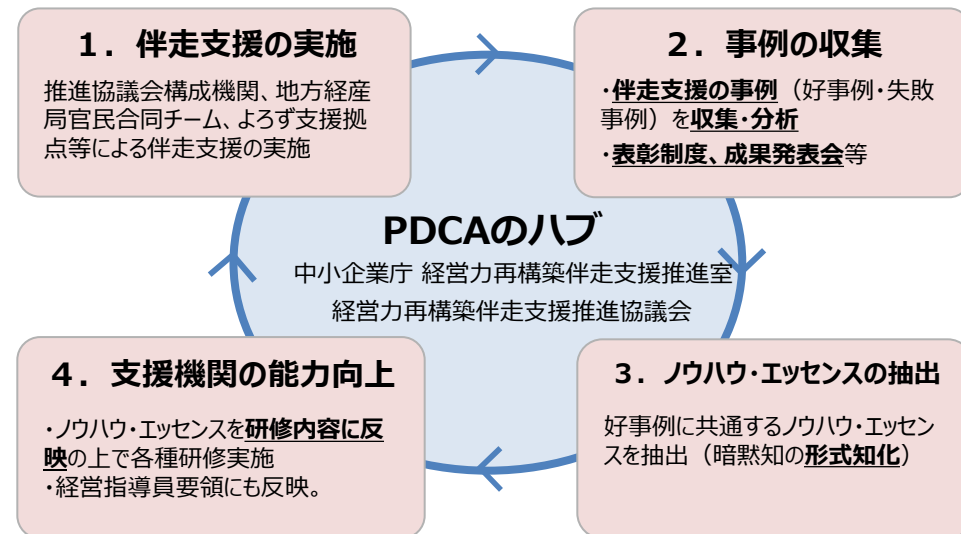
経営力再構築伴走支援の概要

- 「経営力再構築伴走支援」（以下、「伴走支援」）は、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、企業の「本質的課題」に対する経営者の「気付き・腹落ち」を促し、社内の「能動的アクション・潜在力」を引き出すことで、企業の「自己変革、自走化」を目指す支援方法。
- 支援者は、企業の経営・財務分析等を行うとともに、経営者や従業員との「対話と傾聴」を通じて、経営者等が本質的な課題を特定する「課題設定」支援を実施。その上で、企業主体の課題解決の取組を側面支援する。
- 中企庁では、経済産業局・よろず支援拠点における伴走支援事例の蓄積や各種支援機関との連携を通じて、支援手法・ノウハウの形式知化を図り、全国の支援者による伴走支援の実践を促すことで、伴走支援の普及・展開を推進。

経営力再構築伴走支援



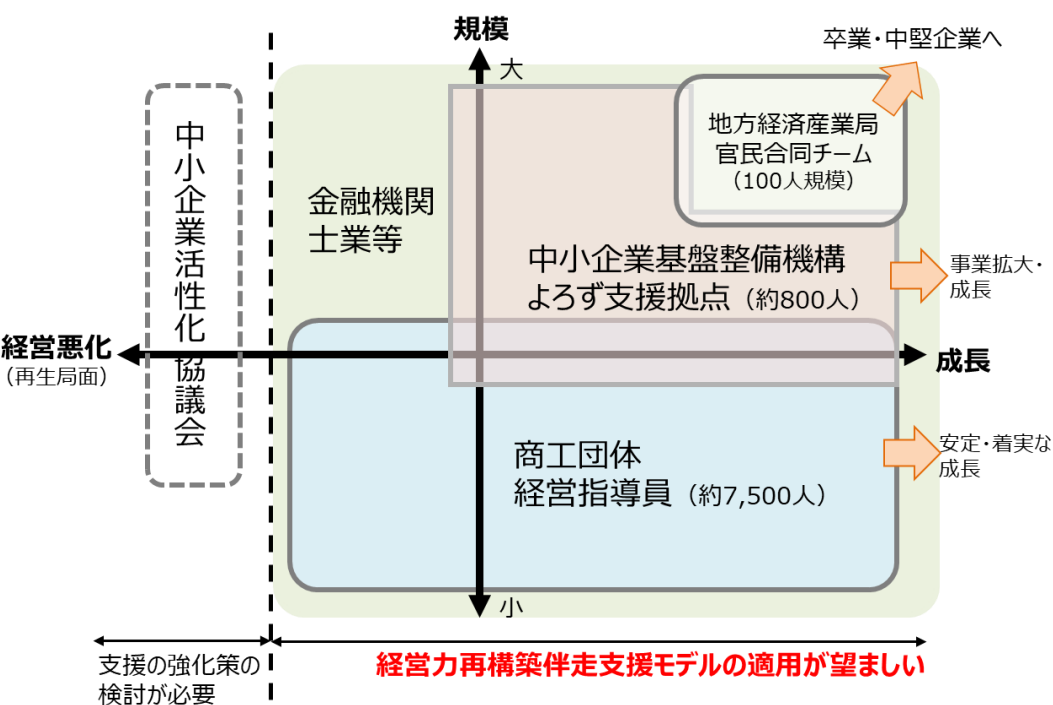
政策のPDCAサイクル



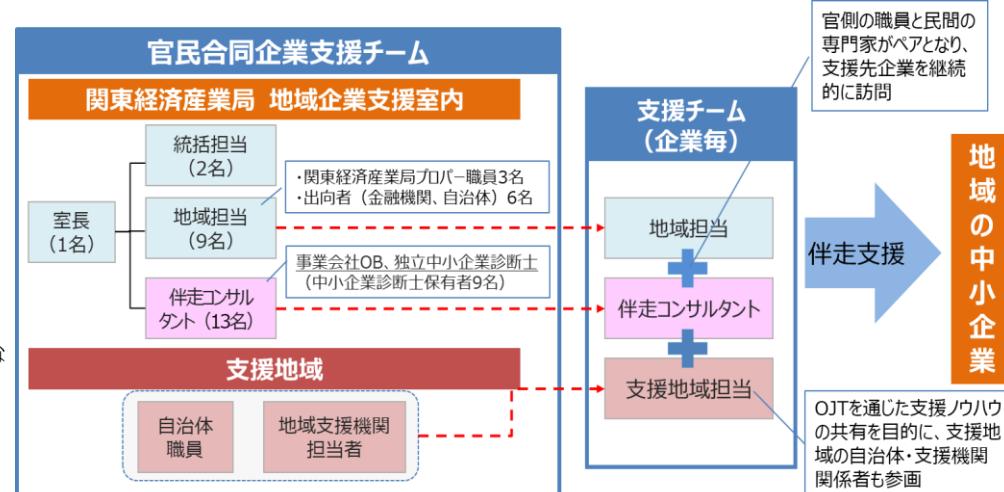
成長志向企業の更なる規模拡大、地域での面的波及を目指す伴走支援

- 企業の売上高・従業員数の規模により、対応する主な支援機関や、期待される支援成果は異なる。
本研究会が主な対象として想定する、売上高100億円以上の成長企業の創出に向けては、比較的規模が大きく、成長意欲の高い中小企業を念頭に置いた、効果的な経営支援インフラを提供することも重要。
- 例えば、地方経済産業局による伴走支援や中小機構によるハンズオン支援では、中堅企業への卒業、地域経済への波及効果等の期待できる成長志向の中小企業への支援を中心に実施。
- 経産局の場合、職員と民間コンサルで構成される「官民合同チーム」を組成。自治体と連携し、地域を支える中小企業に対して、課題設定（経営・財務分析、ヒアリング等を通じた課題の特定／2～3ヶ月）から課題解決（4～10ヶ月、課題は経営、組織、事業面等、複数に及ぶ）の一貫した支援を実施。

（参考）伴走支援施策における支援区分



（参考）経産局における伴走支援の体制



(参考) 伴走支援施策における支援区分・成果イメージ

支援対象	主な支援機関	第1フェーズ [自己変革／行動変容]	第2フェーズ [成長／課題解決]	第3フェーズ [規模拡大、面的波及]
地域中核企業 (未来牽引企業等) 中小企業からの卒業を目指す企業 (売上：数十億～数百億 雇用：数十人～数百人)	地方経産局 官民合同チーム (1年程度の集中支援 2年目以降、定期的な状況確認等フォローアップ) 累計支援先 192社 (R5年3月時点)	● 経営者等との対話と傾聴を通じた本質的な課題の設定 ● 経営者の気付き・腹落ちを促し、自己変革・行動変容に繋げる ● 経営者等の能動的アクション、会社全体の潜在力の発揮、企業の自走化へ [KPI例] ■ 社内改革、組織マネジメント改革の実現(5つの壁突破)	● 売上・利益、生産性、賃金等の向上、地域内取引の効果 ● DX、GX、海外展開等、課題解決に向けた取組の促進 [KPI例] ■ 売上増加率、付加価値額増加率、労働生産性伸び率、賃金増加率 ■ DX、GXへの取組成果(課題達成率) ■ 人材確保(従業員数増加率) ■ 海外展開(輸出企業数、海外売上高増加率)	● 中堅企業への成長、海外進出 ● 地域経済への波及、面的拡大 ● 自治体や地域金融機関での取組拡大 [KPI例] ■ 中堅企業への成長企業数 ■ 海外進出企業数 ■ 自治体独自の予算化、支援人材の獲得 ■ 地域内成長率、人口流入率
中程度の中小企業 (売上：数億～数十億 雇用：数十人～)	よろず支援拠点 (半年～1年間の継続的支援) 累計支援先 約300社 (R4年7月時点)	■ 経営計画(事業再構築、事業承継等)の策定 ■ 本質的な課題設定(経営者の腹落ち度) ■ 課題解決支援(経営者の満足度)		
小規模企業 (売上：数千～数億 雇用：数人～20人)	商工団体 地域金融機関 認定支援機関 等			

成長志向企業への効果的な経営支援の実例：藤次郎株式会社

【企業概要】

所在地：新潟県燕市
創業：1953年(昭和28年)

資本金：11百万円
従業員：117名(2022年6月)

業種：調理器具製造
売上：15.8億円(2022年6月期)

【伴走支援の概要】(支援期間：R1年7月～R2年11月)

①現状確認

- 経営層インタビューや経営面・財務面等での現状確認により、国内外から多数の受注があるものの、供給が需要に追いついておらず、顧客ニーズを収集できても新商品開発の余力がない状況が判明。
- 社長は、部門間のコミュニケーション不足が生産性向上のネックとなっていることを「はじめて知った」との反応。組織面の課題が浮き彫りになった。

②課題設定

- 社長自身が「更なる発展のためには部門間連携が必須」と理解。支援チームは、社員自らが納得感を持って取り組むことが重要と考え、各部門長によるプロジェクトチーム組成を提案し、部門間の情報共有・生産・受注・在庫管理等に関する検討がスタート。

③課題解決支援

- プロジェクトチームでは、情報共有ルール・仕組みの構築、生産管理基準の設定、受注・在庫管理の業務フロー作成等を膝詰め議論。支援チームは、キーパーソンでありファシリテーター役の常務に対し、ミーティングの運営方法、関連資料・事例提供等によりバックアップ。自らの課題解決に向けた組織体制と実行力の向上に繋がった。

【支援成果】

<経営面の変化>

- ITツールを導入して情報共有の仕組み化を図り、営業・製造間の連携が円滑化。生産計画の見える化により、営業部門では適切なタイミングで優先して販売すべき商品の営業が実現。生産部門では営業戦略を把握することで、適切な人員配置と工程管理を推進。海外需要(多品種)にも対応できる生産体制の構築につながった。
- 関係者間のコミュニケーションが活性化され、人材面でも製販連携が促進。社員に対して、事業企画の提案・募集の仕組みが立ち上がるなど、組織的な社内改善活動が定着。

<事業面の変化>

- 海外販売が拡大<売上全体に占める割合：R1(4割)→R3(5割)>。
- 業績向上<売上：R1(13億円)→R3(15億円)15%増、営業利益(R1→R3)34%増>。



全体を見て課題を特定していく取組は初めてであり、社員への個別インタビューにより会議等では中々出てこない課題が明確になった。従業員間の情報共有やコミュニケーションのあり方まで踏み込んで議論をしたことはこれまでになく、有意義であった。今後も課題は多いが、できることから取り組んでいき、業績アップに繋がっていきたい。

成長志向企業への効果的な経営支援の実例：多摩川精機株式会社

【企業概要】

所在地：長野県飯田市
創 立：1938年(昭和13年)

資本金：1億円
従業員：644名

業種：精密機器等製造
売上：417億円（2021年11月期）

【伴走支援の概要】（支援期間：R1年7月～R2年6月）

①現状確認

- 経営層へのインタビューや財務分析・経営診断等により企業全体の現状を確認。業績に大きな問題があるわけではないものの、経営面、生産面、人事面等に様々な課題があることが判明。
- 特に、**将来の成長を見据えると、利益率が低く、事業管理や財務面に改善余地がある**ことが明らかに。

②課題設定

- 経営陣が主体となって社内の理解を得やすい漸進的な改革を進めるため、**まずは経営面・事業面の強化に繋がるセグメント別での収益管理と目標管理の強化を取組課題として設定**。
- 経営会議に提案し、経営トップの承認を取り付けることで即座に実行に着手。

③課題解決支援

- 側面的に知見・実例・導入ステップを提供し**、経営陣がリーダーシップを発揮することで、自発的な取組が進行。**自ら**が課題解決に向けた**how**を見出し、**継続的に改善できる実行力**に繋がった。
- 改善策を会社の活動方針に組み込む**ことで、組織としての継続的な活動の推進を確保。

【支援成果】

<経営面の変化>

- 新たな収益管理手法の導入により、製造・販売の対応が弾力化**。セグメント毎に採算性が可視化されたため、採算性の高い仕事を優先し、採算性の低い仕事でも安易に値引きには応じることなく、収益性に重点を置いた事業運営が定着。
- 数値目標管理を明確にしたことで、**利益率向上に向けた意識が社内全体で醸成**。不良事案発生状況についてモニタリングし、社内に情報発信することで、組織として**品質に対する意識の向上と継続的な改善活動の定着**にも繋がる。

<事業面の変化>

- 生産性の向上（不良率低減：R2年0.6%→R3年0.4%→R4年0.3%）**。
- 利益率が倍増（経常利益率：R2年4.7%→R3年9.7%→R4年13.7%）**。

以前にもコンサルを受け入れたことがあるが、上からの一方的な目線で指示され苦痛であった。伴走支援では、寄り添って話を聞いてくれ、自発的な取組として課題対応が行えたことで苦痛はなかった。事業が近年の社会情勢の激変に対応できたのは、伴走支援の取組により会社として情勢変化に対応する体制が構築されていたことが大きい。

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化

2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進

2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開

3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

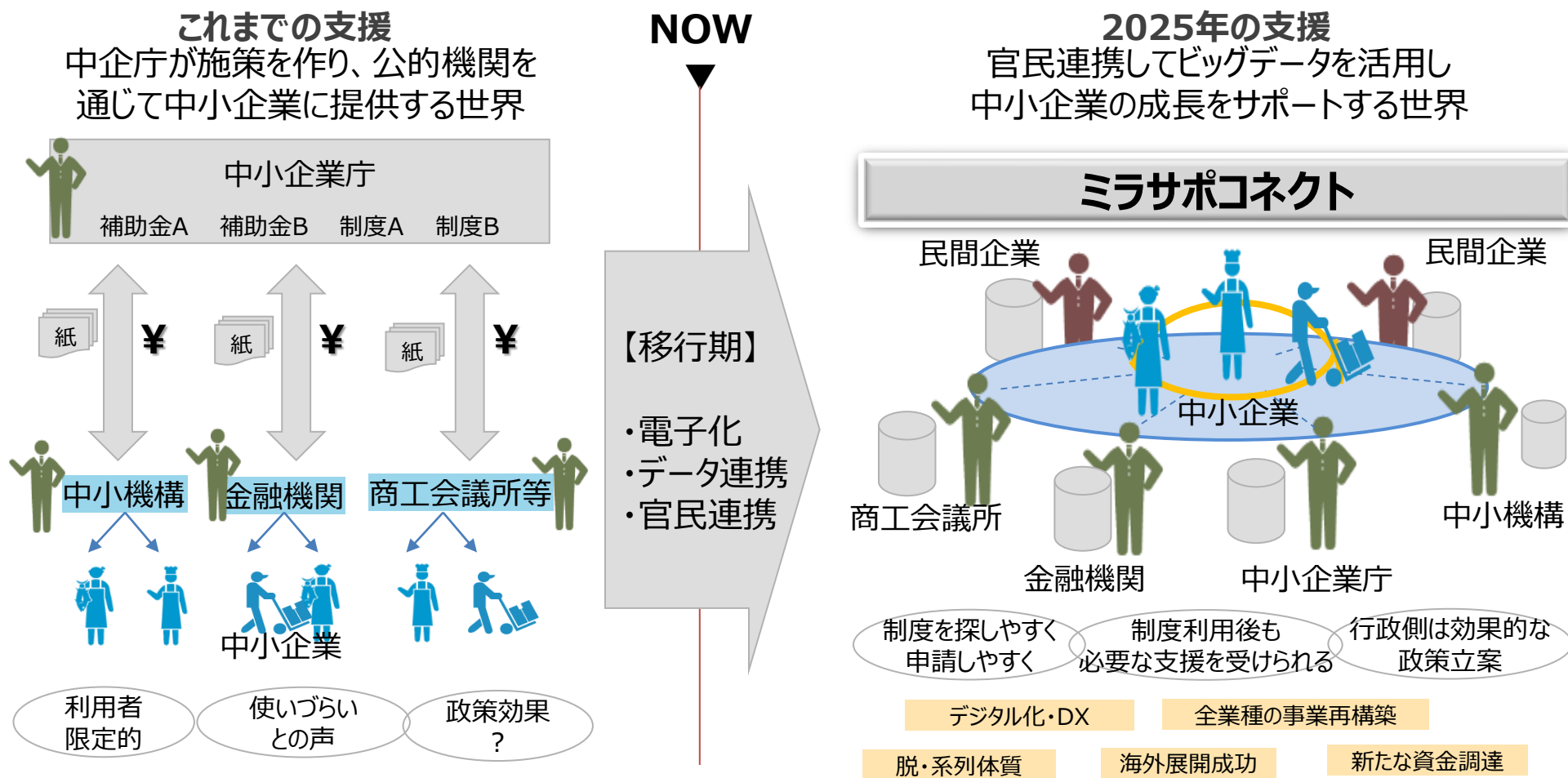
3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進

5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

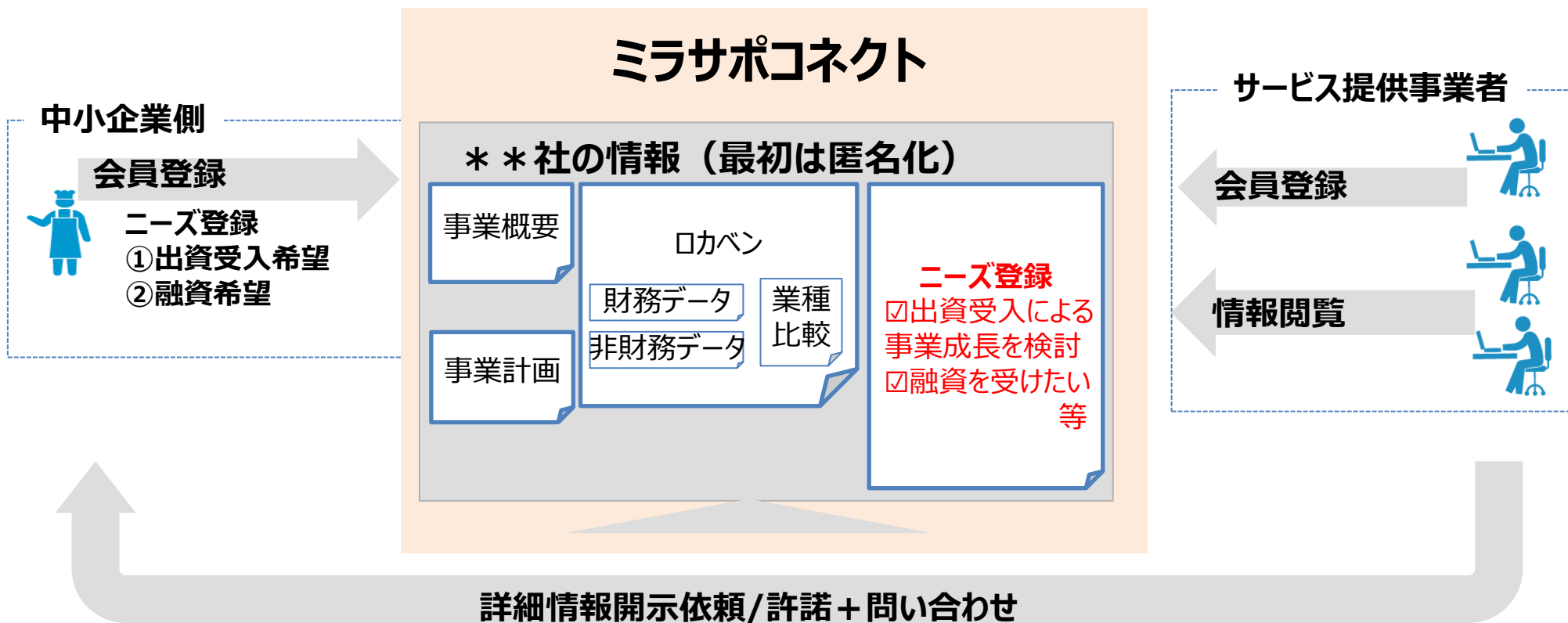
ミラサポコネット構想とは

- 中小企業庁及び各支援機関が入手した中小企業に関わるデータを一元化し、ビッグデータを活用した、中小企業の成長を実現する官民連携の基盤の構築を目指す「ミラサポコネット構想」を推進予定。
- 本構想を推進し、出資・融資や経営支援を行うプレーヤー（ファンド、金融機関、事業会社等）と、中小企業の間でマッチング・相互理解を進めることで、中小企業の戦略構想・実行力の強化に繋がらないか。



ミラサポコネット投資促進サービス（今後の検討イメージ）

- ミラサポコネットを通じて、中小企業の①出資受入②融資等のニーズに対して、民間の金融機関やファンド、公的な支援機関等のサービス提供事業者と、希望する中小企業をマッチングさせるプラットフォームとしての機能を提供することを想定。
- サービス提供開始に向けて、参加するサービス提供事業者の範囲や、開示する中小企業の情報等、詳細については今後のヒアリング等を通じて検討を進めていく。



1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化

2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進

2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開

3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進

5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

地域未来牽引企業とは

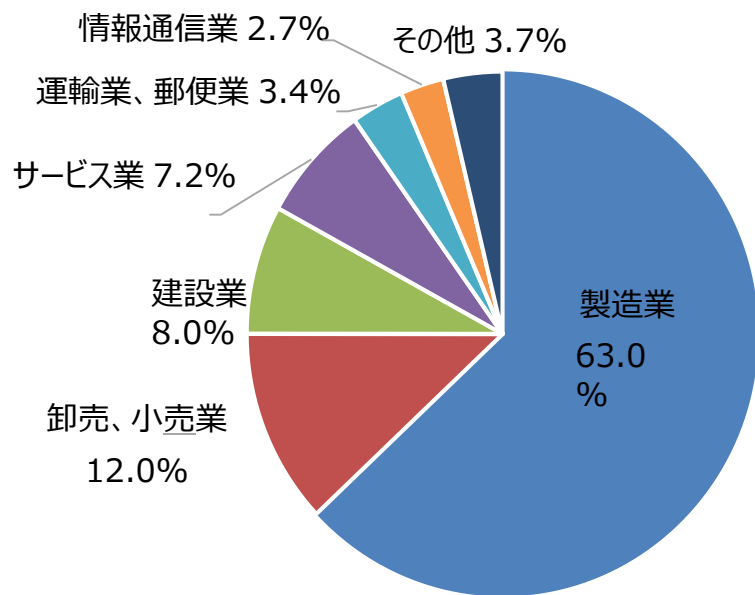
- **地域経済の中心的な担い手となりうる企業**として、経済産業大臣が選定した企業。**①定量的な基準**と**②定性的な基準**を勘案し、**全国で約4,700者を選定**。選定企業の**93%は中小・小規模事業者**。製造業を中心に、**多様な業種から幅広く選定**。

① 定量的な基準：営業利益、従業員数の実数及び伸び率、域外での販売額、域内の仕入額の総合評価

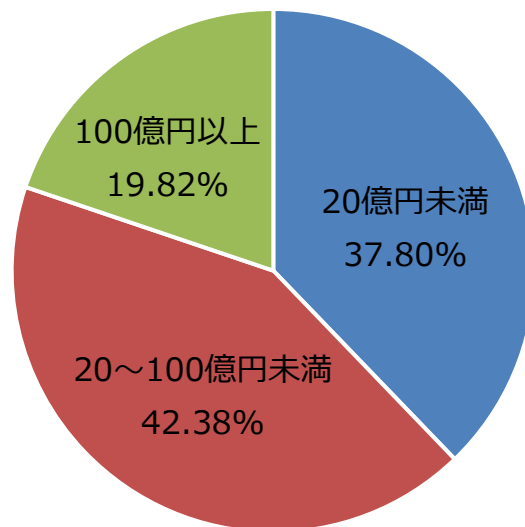
② 定性的な基準：自治体や商工団体、金融機関など、地域からの推薦に基づき、被推薦企業の地域経済への貢献期待度等の総合評価

※ 売上1,000億円以上、または、東証一部上場等は除外

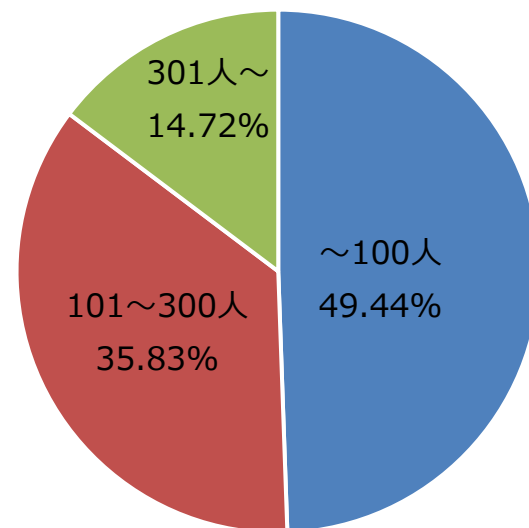
業種別の企業構成



売上高別の企業構成



従業員数別の企業構成



出所：地域未来牽引企業のデータをもとに経産省にて集計

地域未来牽引企業に対する経営支援等の支援メニュー

- 目標達成に向けて取り組む企業に対し、補助事業における優遇措置等を実施。
- 全国の経済産業局に「地域未来コンシェルジュ」を配置し、**企業からの相談にワンストップで対応**。

補助事業における優遇措置

- 各種補助事業において、地域未来牽引企業を対象とした優遇措置（審査時の加点措置等）を実施。
- 2022年度からは、農林水産省の補助事業においても優遇措置を講じている。今後も対象事業を追加予定。

（参考）優遇措置を講じている事業の例

- ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業
- 中小企業等事業再構築促進事業
- サービス等生産性向上IT導入支援事業
- 事業承継・引継ぎ支援事業
- 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）
- 省エネルギー投資促進支援事業
- 地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業
- 地域食品産業連携プロジェクト（LFP）推進事業
【農林水産省】

地域未来コンシェルジュ

- 地域未来牽引企業を全面的にサポートするため、**47都道府県ごとに、各経済産業局等の職員を「地域未来コンシェルジュ」として配置**。
- **地域未来コンシェルジュが地域未来牽引企業を個別に訪問し、企業が抱える課題に応じて「伴走支援」や「企業マッチング」、「ハンズオン支援・専門家派遣」、「支援施策に関する情報提供」など、様々な支援ニーズに対応**。

～ハンズオン支援を活用した事例～（機械器具卸売業）

- 事業の多角化と事業所数の増加に加え、**M&Aによるグループ会社の増加により、代表の目が行き届かなくなってきた現状等に課題**。
- **コンシェルジュが中小企業基盤整備機構の担当者と同社を訪問し、中小機構のハンズオン支援の実施に繋げる**。ハンズオン支援では多彩な専門家からチーム編成を行い、**課題設定から支援内容の提案、支援の進捗管理、成果の評価、支援後のフォローまでサポート**することが可能であり、課題に対応した専門家による支援を実施。

地域未来牽引企業の成長意欲を共有するネットワーキング

- **地域未来牽引企業同士の情報交換やマッチング等を促進**すべく、交流の場として「地域未来牽引企業サミット」を開催。
- 2023年度には、**地域未来牽引企業向けのSNSプラットフォーム**を開設予定。

地域未来牽引企業サミット

- 地域未来牽引企業に対して選定の趣旨と期待を示すとともに、**①支援機関に周知、協力を要請**することや、**②選定企業間での交流を深め**、今後の新たなビジネスの契機とすることを目指して、地域未来牽引企業サミットを2018年から2019年に計4回開催（会津若松市、熊本市、新潟市、広島市）。

（参考）地域未来牽引企業サミット参加者数

会津若松：約1,000名 熊本：約500名
新潟：約700名 広島：約600名



大臣挨拶



交流会の様子

地域未来牽引企業向けSNSの開設

- これまで**メールマガジン**で施策情報を発信（合計約100号、2週ごとに地域未来牽引企業に配信）。
- 企業ニーズ（地域、関心分野）に即した、**きめ細やかな情報発信や双方向でのコミュニケーション**の充実のため、地域未来牽引企業が利用できる**SNSプラットフォームを2023年度に開設**予定。
- **企業同士が個別にチャットする機能や、ニーズ・シーズを発信できる機能**を設けることにより、**企業間のビジネスマッチング等を促進**。



中間評価の実施と今後の方向性の検討

- 2017年度・2018年度・2020年度に合わせて 約4,700者を選定。2020年度には選定企業に対して成長目標の設定を依頼。
- 2022年度の中間評価では、選定企業の地域経済への波及効果の現状を分析し、各者に通知。
- 今後、中間評価の結果や2024年度までの取組等を踏まえ、地域未来牽引企業の更新を複層的に判断。

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
第1回 (2017年度)	選定			目標設定		中間評価			更新の判断
第2回 (2018年度)		選定							
第3回 (2020年度)				選定					

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化
 - 2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化
 - 2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進
 - 2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開
- 3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進**
 - 3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進**
4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進
5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

事業再構築補助金による成長志向企業の支援

- 事業再構築補助金において、新事業展開・業態転換に係る設備投資を支援。その中で、成長分野への転換を図る事業者(成長枠)については、グリーン成長枠と同様に売上減少要件を撤廃。また、大胆な賃上げに取り組む事業者に更なるインセンティブ(補助率・補助上限の引上げ)を付与。

成長分野へ(売上減少要件撤廃)

		最低賃金枠	物価高騰対策・ 回復再生応援枠	産業構造 転換枠	成長枠※2	グリーン成長枠		サプライ チェーン強靱 化枠
						エントリー (R&D1年)	スタンダード (R&D2年)	
上限		最大 1,500万円	最大 3,000万円	最大 7,000万円	最大 7,000万円	最大8,000万円 (中堅1億円)	1億円 (中堅1.5億円)	5億円
補助 率	中小	3/4	2/3 (一部3/4)	2/3	1/2 (大規模賃上達成で2/3)			1/2
	中堅	2/3	1/2 (一部2/3)	1/2	1/3 (大規模賃上達成で1/2)			1/3
要件 ※1	付加 価値	+3%		+3%	+4%		+5%	-
	給与 支給	-		-	事業終了後3～5年で給与支給総額年率+2%			同左
	売上 減少	▲10%		-				-

(※1)付加価値要件は事業終了後3~5年内の付加価値額 or 付加価値額/従業員

(※2)「中長期の市場規模+10%の業種・業態で再構築を行うこと」が要件

○大規模賃金引上げ：上限3,000万円上乘せ

○中小・中堅から中堅・大企業への卒業：上限を2倍に引上げ

事業再構築補助金の活用事業者に対する戦略構想・実行の促し

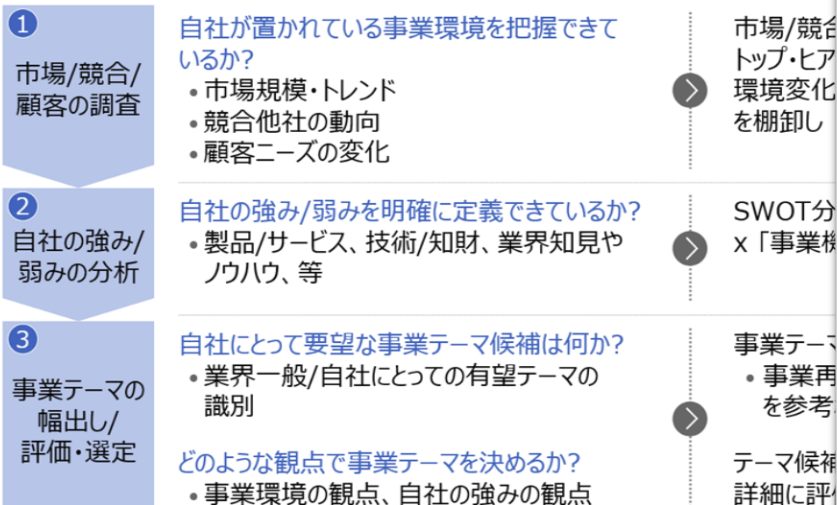
- 事業再構築補助金の公募を通じて蓄積されたビッグデータを用いて、傾向分析を実施。分析結果を基に、補助金申請に限らず、有望な事業再構築計画一般の考え方、どのように新しい価値を生み出せるかを指南するガイドブックを提供。

事業再構築ガイドブック

事業再構築に向けた事業テーマ選定の考え方

- 自社が置かれている環境分析、強み/弱みの棚卸を基に、"いま流行り" "自社にとって有望な事業テーマ" を見定めることが重要

考え方



(参考) 競合他社の動向調査

- 代替品等周辺領域を含めて競合の強さ・数を把握し、差別化余地の検討材料を収集
- 競合調査のポイントは、顧客の目線で比較すること、自社を客観的に見ること

競合調査のイメージ

飲食業（喫茶店）の例

競合調査のポイント

	近隣カフェA店	近隣喫茶B店	自社
ターゲット顧客	10～20代の女性顧客	30～50代の女性顧客	20～40代の女性顧客
訴求ポイント	低価格・見た目重視のスイーツによるお手軽感	高価格・本格スイーツによる高級感	糖質オフ・無添加スイーツによる健康志向
詳細な調査項目			
商材の性能/価格	立地 ・駅から徒歩7分	立地 ・駅から徒歩5分	立地 ・駅から徒歩2分
品揃え	・スイーツ3種類 ・オリジナルドリンク有	・スイーツ/菓子で20種類 ・ホールケーキの取扱有	・スイーツ/菓子で5種類 ・低糖質の独自商品有
客単価	・平均400～800円	・平均800～1,200円	・平均500～800円
販売網/提携先	販売方法 ・店内/テイクアウト	販売方法 ・店内/テイクアウト	販売方法 ・店内/テイクアウト
	提携先 ・特になし	提携先 ・商店街店舗との連携有	提携先 ・地元農家との連携有
人材	・従業員は3人と少数精鋭での経営	・専門のパティシエや職人が複数名所属	・洋菓子店での経験がある従業員2名が勤務
SNS/広告出稿	・Instagram/Twitter/YouTubeを中心に発信	・口コミ中心だが、イベント時にweb広告を実施	・地域客へのリーチのためにどう配りを検討中
業界知見/ノウハウ	・昨年オープンのためまだ知見は溜まっていない	・経営25年の歴史があり、地元客にも愛されている	・10年の飲食店経営実績と健康食品に精通

- 顧客の目線で比較すること**
- ・顧客のニーズを起点に、競合の特徴を分析する
 - ・顧客目線だと、代替品も含めて意外な相手が競合になることも
- 自社を客観的に見ること**
- ・差別化要素を相対化して考えられないことが多い
 - ・自社を特別扱いせずに、客観的に比較できると、説得力のある分析となる

事業再構築補助金の活用事業者に対する戦略構想・実行の促し

- 価格・性能競争を回避し、競合他社と異なる価値の創出に取り組むことを評価する審査基準への改訂も実施。

事業再構築補助金 公募要領（第10回）

表 1：審査項目
審査項目・加点項目
（１）補助対象事業としての適格性 （略） （２）事業化点 ① 補助事業の成果の事業化が寄与するユーザー、マーケット及び市場規模が明確か。市場ニーズの有無を検証できているか。 ② ターゲットとするマーケットにおける競合他社の状況を把握し、競合他社の製品・サービスを分析し、自社の優位性が確保できる計画となっているか。特に、価格・性能面での競争を回避し、継続的に売上・利益が確保できるような差別化戦略が構築できているか（オープン／クローズ戦略等を通じた知財化戦略や標準化戦略による参入障壁の構築、研究開発やブランディング・標準化を通じた高い付加価値・独自性の創出、サプライチェーンや商流の上流・下流部分を自社で構築するなど他社が模倣困難なビジネスモデルの構築、競合が少ない市場を狙うニッチ戦略等）。

ご議論いただきたい論点

(成長志向の中小企業に対する経営支援の強化、戦略構想・実行の重要性への気づき関連)

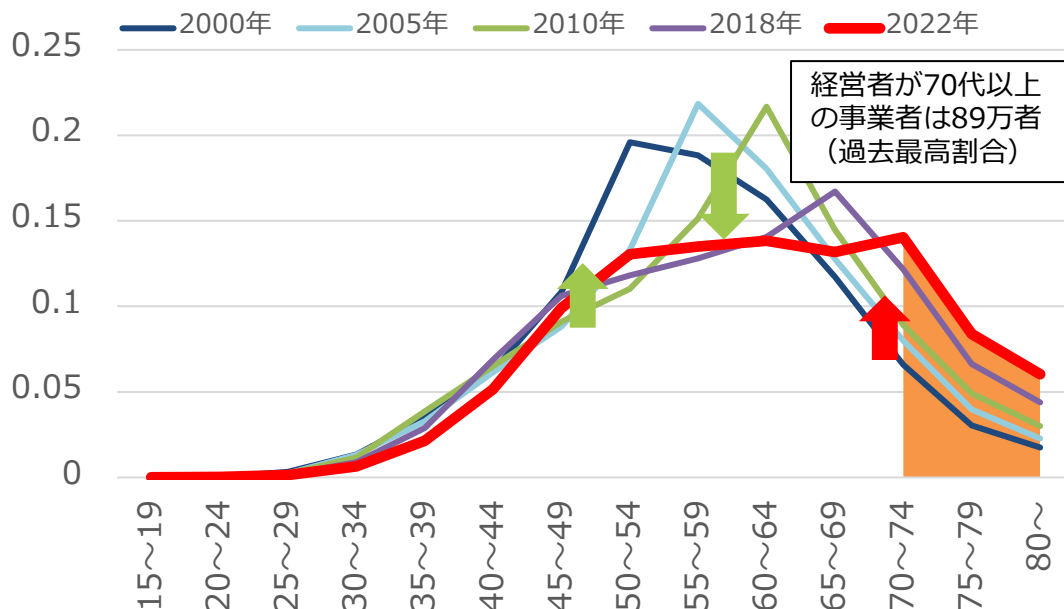
- 「成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化」
「地域未来牽引企業政策の今後の展開」 関係
 - ・ 成長志向の中小企業への経営支援の仕組み（対象企業、支援者に求められること、支援で取り組むこと等）の現状と、今後必要と考えられる方向性について、御意見を頂きたい。
- 「ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進」 関係
 - ・ 成長志向の中小企業が、戦略構想・実行の担い手・支援者（ファンドや事業会社を含む）と効果的・効率的に接触する仕組みの現状と、今後必要と考えられる方向性について、御意見を頂きたい。
- 「補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進」 関係
 - ・ 補助金等の政策支援ツールをきっかけに、成長に向けた戦略構想への気づきを効果的に促す方法について、御意見を頂きたい。

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化
 - 2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化
 - 2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進
 - 2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開
3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進
 - 3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進
- 4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進**
5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論

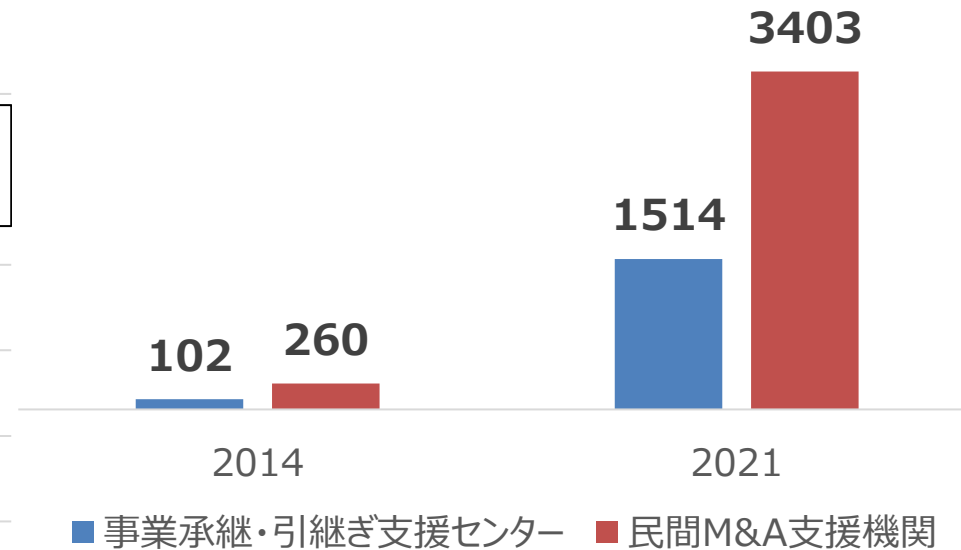
経営者の高齢化とM&Aの進展

- 経営者年齢のピークについては、2000年では「50歳～54歳」であったが、2022年には50～74までの幅広い年齢に分散傾向が見られる。しかし、経営者が70代以上の事業者（89万者）の割合は過去最高（約30%）となるなど、高齢化は引き続き進展。
- 中小企業庁では、これまで後継者不在の中小企業の第3者承継を図る観点からM&Aを推進。実施件数は増加の一途であり、直近（2021年度）では、事業承継・引継ぎ支援センターで1,514件、登録M&A支援機関（民間）で3,403件となっている。

1. 経営者の年齢別割合の変化



2. M&Aの実績件数の増加の状況



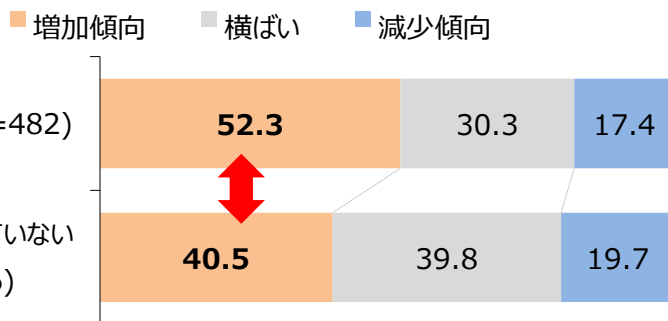
※2014年度の「民間M&A支援機関」は、中小企業M&A仲介大手5社の支援件数。
※2021年度の「民間M&A支援機関」の件数は、M&A支援機関登録制度に登録された登録M&A支援機関から実績報告として報告された契約数（譲渡側）。
※事業承継・引継ぎ支援センターは2014年度は16箇所支援を実施。全都道府県への設置は2016年度。

中小企業におけるM&Aの意義 – 生産性向上等の実現

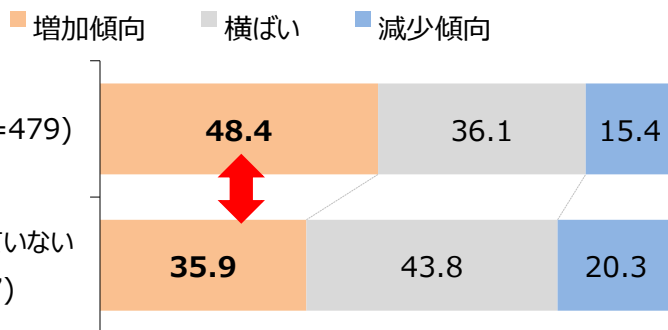
- M&Aは、買い手にとって、中小企業の生産性向上の重要な手段の一つ。
- M&Aを行った中小企業は、そうでない企業に比べて売上高の増加（トップラインの向上）、生産性の向上を実現している。

M&A実施有無の業績

○直近3年間の売上高（実績）

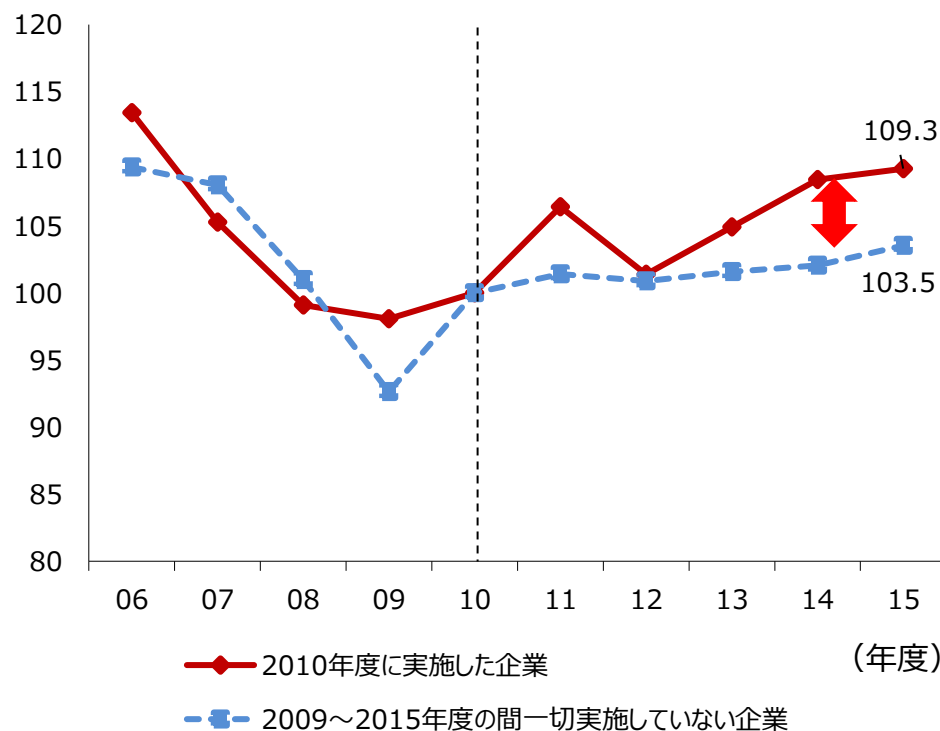


○直近3年間の経常利益（実績）



【資料】中小企業白書（2018年）

M&A実施企業と非実施企業の労働生産性

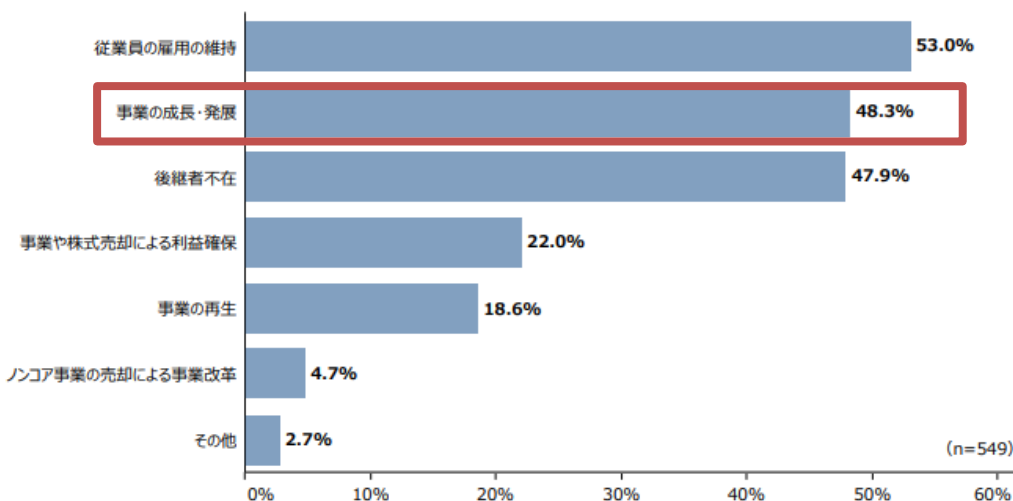


【資料】経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

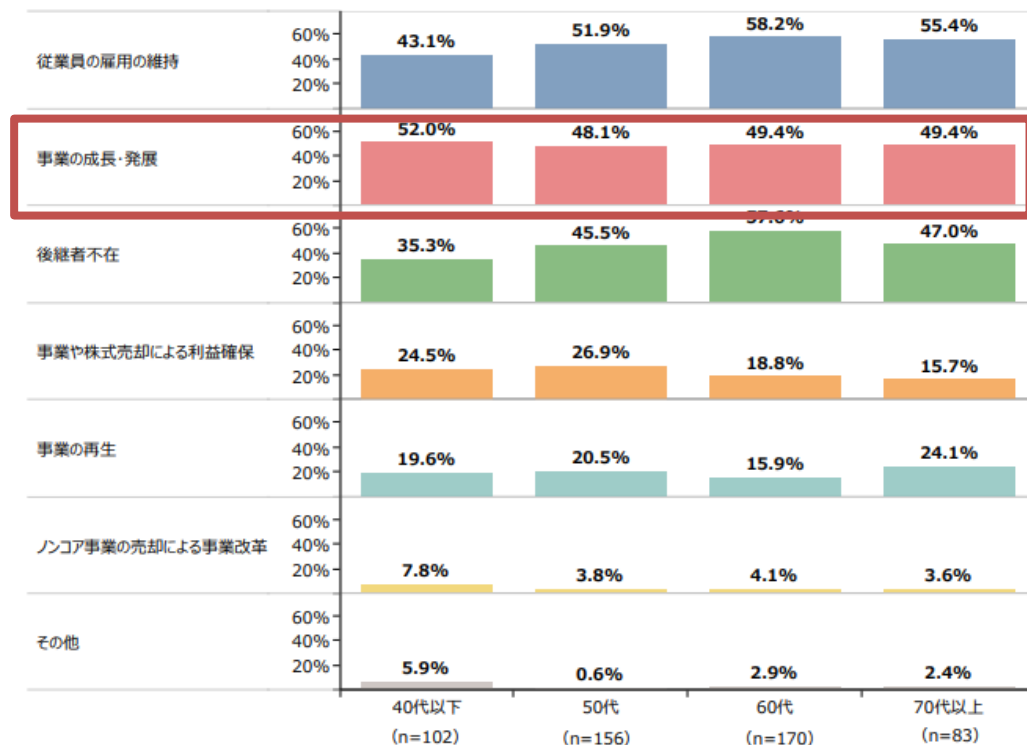
売り手も事業の成長・進展を目指したM&Aを指向

- 売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的については、「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い一方、「**事業の成長・発展**」も**48.3%**と高く、**経営者の年代を問わず約半数の企業が成長のために売り手としてのM&Aを検討している**ことが分かる。

1. 売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的



2. 経営者年齢別、売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的



(出所)「2021年度版 中小企業白書」

(注)1. M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

M&Aを通じて買収された側の企業の成長事例

- **自社の成長戦略として積極的にM&Aの売り手となる**ことで経営を改善し、**親会社の経営資源を活用した新事業展開、設備投資や賃上げ**につなげるケースも存在。

- **株式会社萬坊（佐賀県唐津市・食料品製造業）**

- ✓ **活魚料理店運営・水産物加工品の製造・販売**



- ✓ 2012年に創業者の父の後を継ぎ就任した太田順子社長は不採算事業からの撤退など経営改善を進めたが、利益を捻出しても返済に回るばかりで、将来的に債務超過に陥る可能性を捨てきれなかった。
- ✓ **本業には収益力とブランドがある**と考えていた太田社長は**相乗効果の高い企業の力を借りることでさらに成長**できると考え、取引のある福岡銀行のM&A仲介を経て**JR九州の子会社**となった。
- ✓ M&A後、JR九州の販売網を活用して販路を拡大するとともに、**増資により調達した資金を用いて念願だった工場設備の改修を実現**。設備投資により生産性の向上を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。
- ✓ さらに、**JR九州の社員教育プログラムを社内で活用するなど、人材育成の面でもM&Aのメリットを享受**。

- **株式会社リース東京（東京都板橋区・物品賃貸業）**

- ✓ **病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業**。

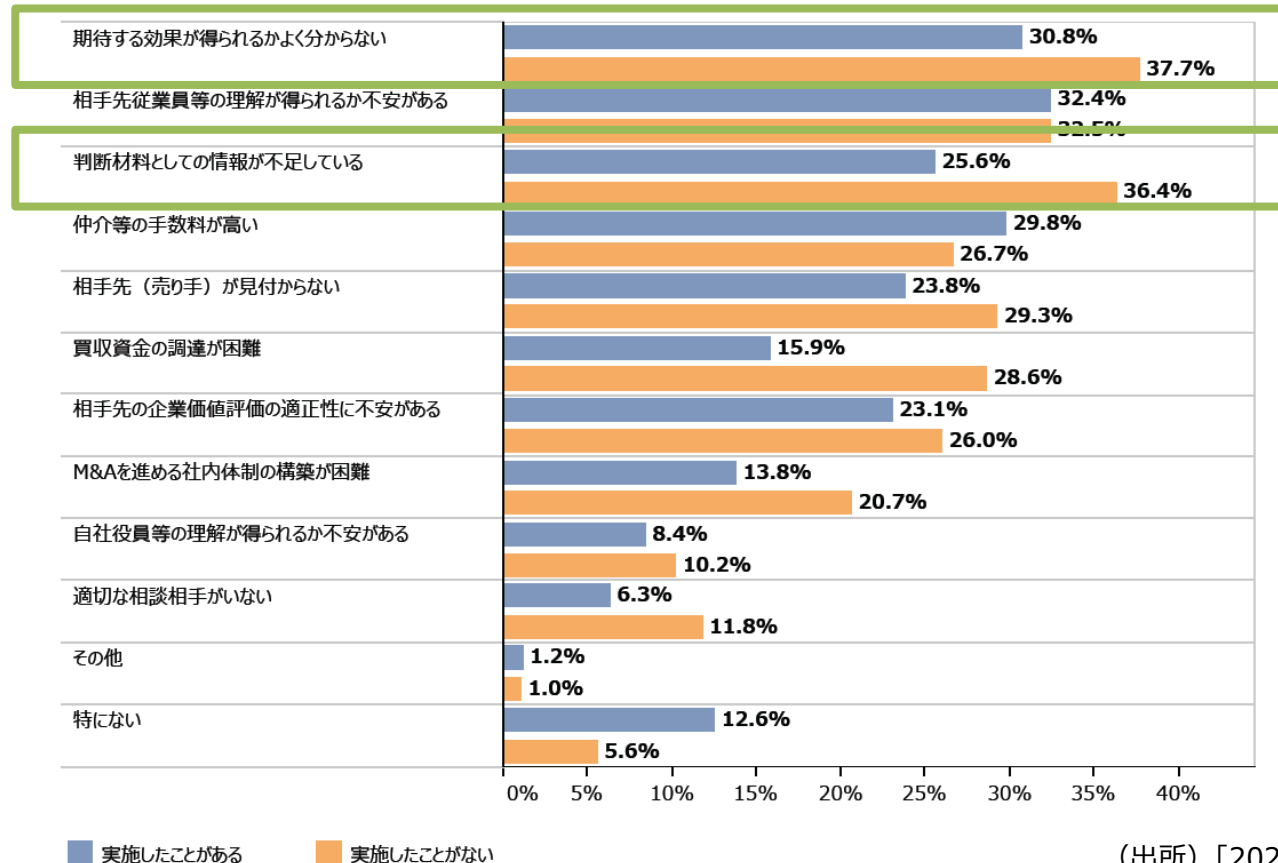


- ✓ 2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化し、債務超過が続いた。2010年頃には、**当時の社長が自力再建は難しいと判断し、M&Aによる経営再建**を考え始めた。
- ✓ 伝手を頼って譲渡先を探した結果、業務用マットやモップのレンタルを手掛ける**日本エンドレス株式会社の子会社**となった。
- ✓ 日本エンドレスからの借入れにより銀行借入を返済し、本社ビルの抵当を外して売却したことで資金繰りは大幅に改善。本業においても**日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学び**、また徹底的なコスト削減にも努めた。
- ✓ **従業員の待遇は改善され**、買収2年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。

過去にM&Aを実施した買い手は、M&Aに対する障壁が下がる傾向

- 過去のM&A実施有無別に買い手としてM&Aを実施する際の障壁について見ると、過去にM&Aを実施したことがある企業の方が障壁と感じている事項の割合が低くなる傾向が見られる。
- 特に「期待する効果が得られるかよく分からない」や「判断材料としての情報が不足している」では、過去のM&A実施有無による差が大きい。

⇒ 中小M&Aの良好な取引環境を整備し、M&A取引自体を活発化させることで、成長を生み出すM&Aが促進される好循環を作り出すことが重要。



M&A件数（譲渡側：FA/仲介の別、M&A支援機関の種類別）

- 実績報告で報告された契約のうち譲渡側3,403件を見ると、M&A件数のFA/仲介別では「仲介」が約 8 割、「FA」が約 2 割の構成比となっている。
- M&A支援機関の種類別にみると、M&A専門業者（仲介）の件数が最も多く、金融機関が次ぐ。

【譲渡側】FA/仲介の別

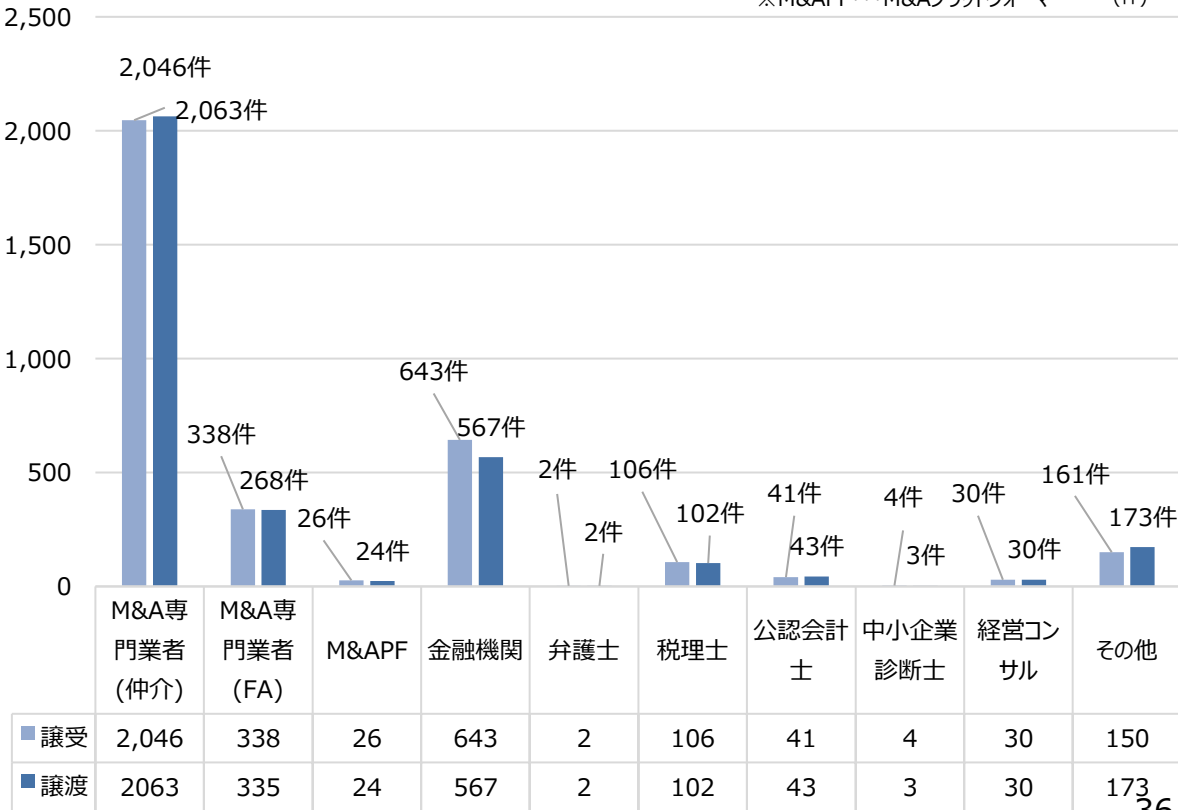
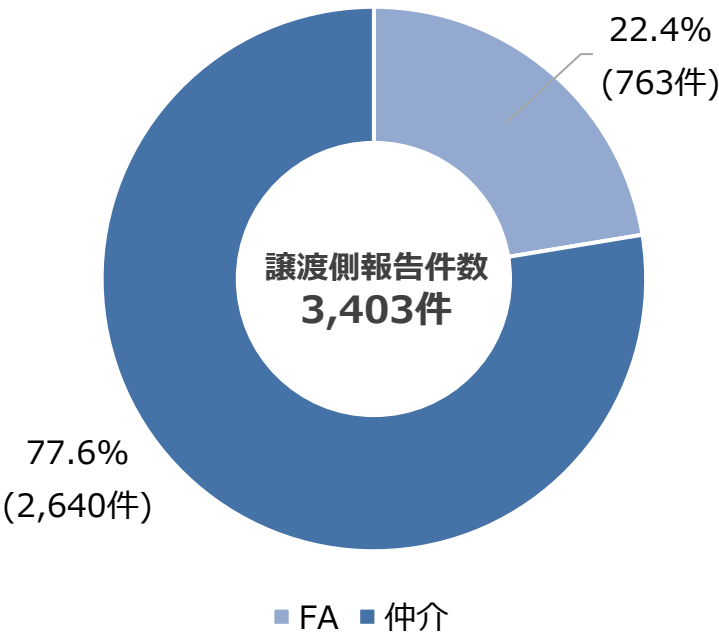
M&A支援機関の種類別M&A件数（法人・個人合計）

	FA合計			仲介合計			合計
		単独FA	共同FA		単独仲介	共同仲介	
譲渡側	763	677	86	2,640	2,492	148	3,403

	M&A専門事業者			金融機関	士業				その他		合計
	仲介	FA	M&APF		弁護士	税理士	公認会計士	中小企業診断士	経営コンサル	その他	
譲渡側	2,046	338	26	643	8	106	41	4	30	161	3,403
譲受側	2,063	268	24	567	2	102	43	3	30	173	3,275
合計	4,109	606	50	1,210	10	208	84	7	60	334	6,678

(件)

※M&APF・・・M&Aプラットフォーム (件)

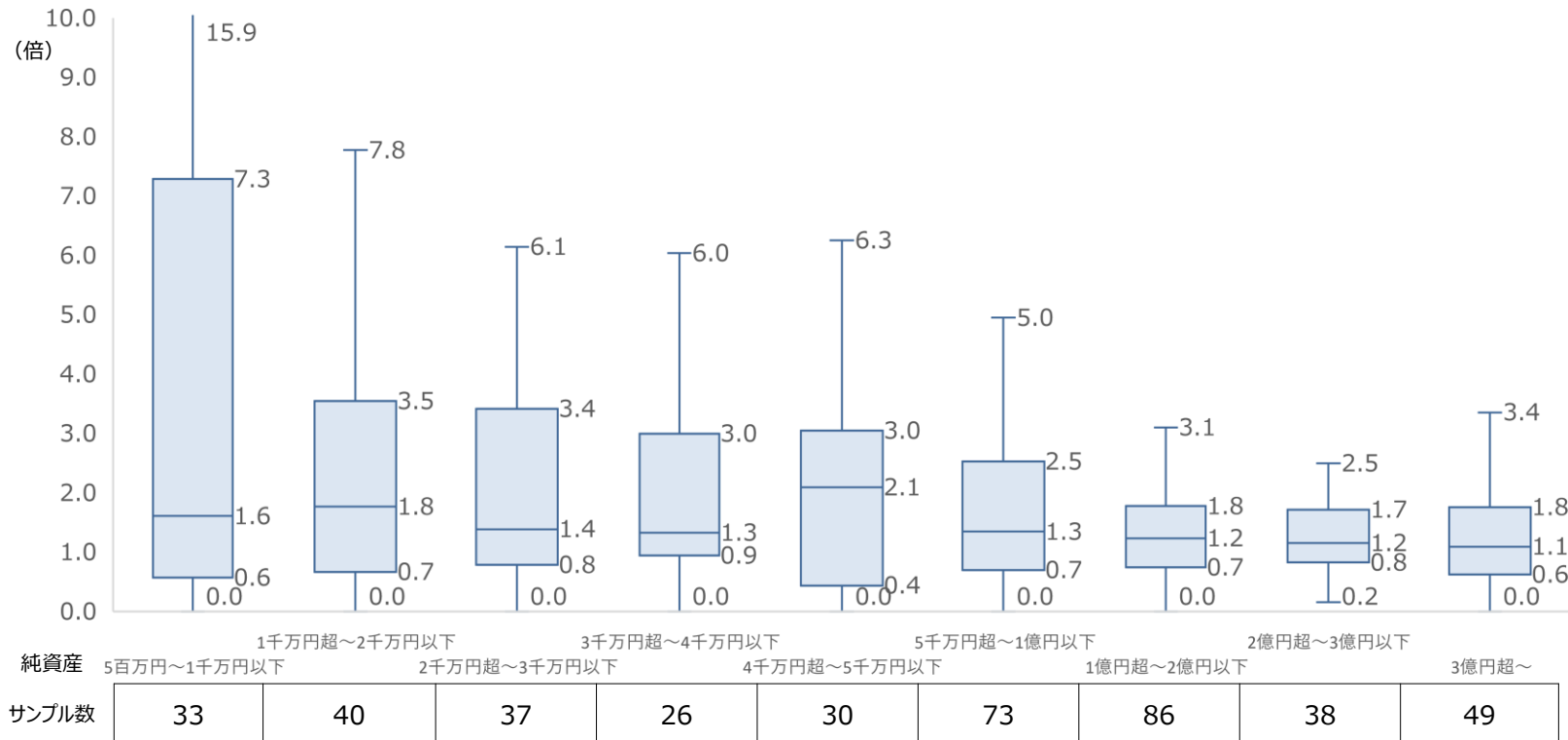


譲渡価額と財務数値との関係性 純資産規模別PBRの分布状況

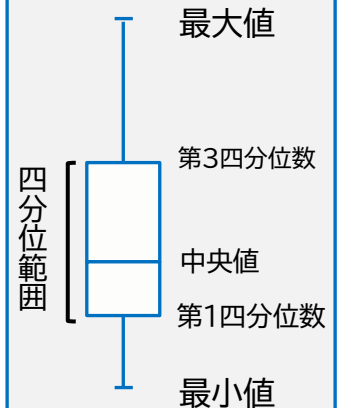
PBR(株価純資産倍率) : Price Book-value Ratio

株式譲渡価額が純資産の何倍と評価されているかをみる指標。

- PBRの分布状況について、データを小さい順に並べ、それぞれ小さい方から第1四分位数(25%値)、第2四分位数(中央値)、第3四分位数(75%値)にデータの数で4等分した区切り値(25%、50%、75%)で分布状況を確認。各区分の中央値では1倍～2倍程度の範囲で分布。
- 他方、PBR倍率が高い案件も一定程度存在しており、シナジー効果（成長）の期待が大きい案件には高い評価がついていることが想定される。



【グラフの見方】



(注)外れ値がある場合、最大値、最小値の線は、四分位範囲の1.5倍を限度に表示。

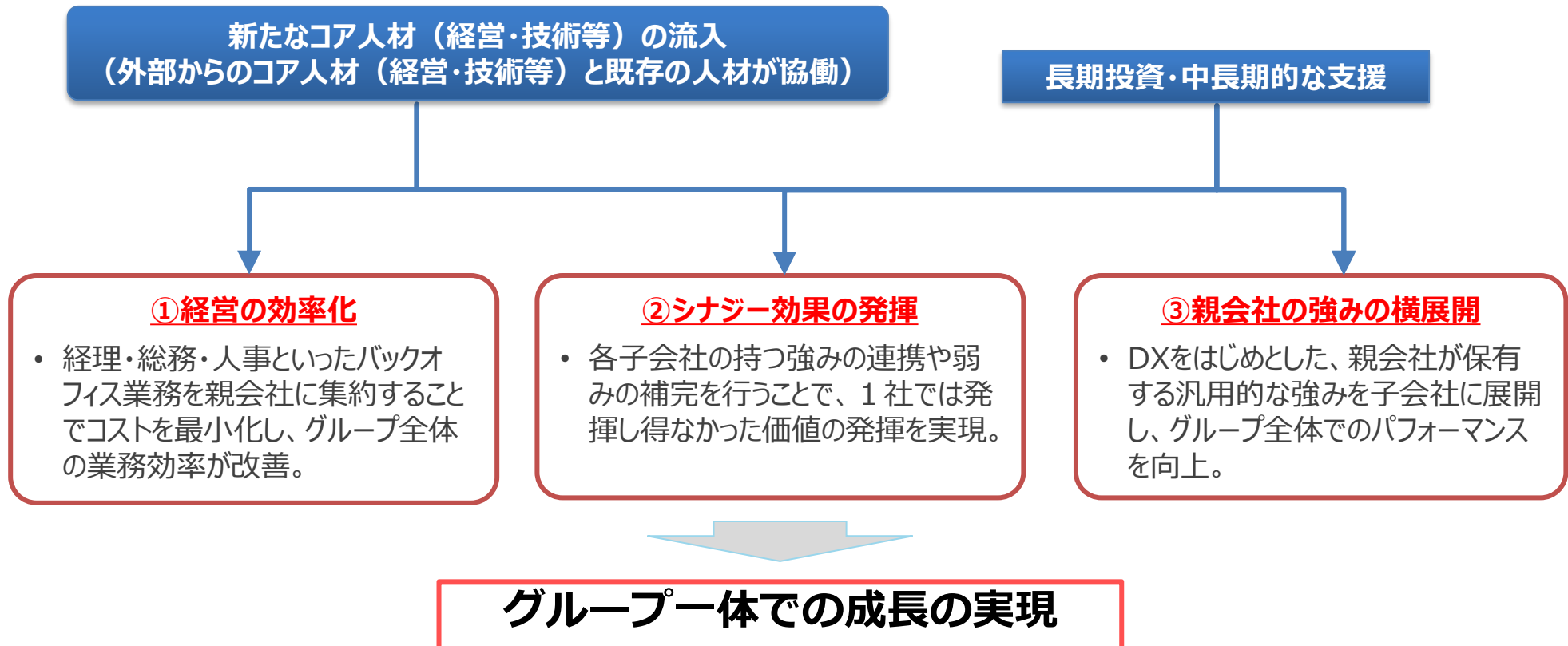
中小M&Aにおける主な課題と対応の方向性

- 2023年3月に実施した「第8回中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」にて、中小M&Aにおける主な課題と対応の方向性について整理。

	課題 1 取引価額 (利益相反)	課題 2 手数料	課題 3 契約内容について 説明事項の明確化	課題 4 M&A支援人材の 質の確保・向上	課題 5 PMIに係る取組	課題 6 成長志向のM&Aに 対する支援
中小企業者等から 寄せられる課題例	- 適正な企業価値の<u>評価</u> - 譲受、譲渡いずれか一方に有利な<u>価額</u>による取引	- 手数料が高額 - 手数料体系の<u>わかりにくさ</u>（着手金、成功報酬等）	- 秘密保持契約や専任契約の<u>範囲の不明確さ</u> - テール条項の対象範囲の不明確さ - 契約後に十分な支援を受けられない	- M&A支援機関のサービスの内容や品質の差が比較困難 - 同じ機関であっても、<u>担当者によって支援の質にばらつき</u>	- PMIの<u>取り組み方や相談相手がわからない</u> - M&A実施後しばらくしてPMIの重要性に気づいた	
中企庁としての 課題認識	- 取引価額について、一般的な相場感は存在せず、中小企業者が<u>取引価額の適正性を判断することは困難</u>。 - 実績報告の結果、現在の中小M&Aにおいては、概ね<u>純資産に重点が置かれた価額へと収斂</u>。	- 採用しているレAMAN方式の計算基準や着手金の有無など、<u>支援機関ごとに手数料体系が異なる</u>。 - 特に小規模のM&A案件では<u>譲渡価額等に対する手数料率が</u>高くなる傾向。	- 中小企業者が、<u>支援の内容や範囲及び契約内容を十分に理解せずに、契約締結することが、トラブルや苦情、支援への不満に</u>。 - 中小企業者に対して、<u>契約等の内容をより丁寧に説明する必要</u>。	- 新規市場参入や人材流入も急速に進む中、適性のある<u>人材の採用・確保、育成内容・期間などに構造的な課題が発生</u>。 - 各支援機関において、<u>支援内容の見える化や人材育成・支援の質を高める取組が必要</u>。	- PMIに対する<u>認知度はまだまだ低い</u>。 - 部分的な支援が可能な支援機関は存在するものの、<u>総合的なPMI支援を行える支援機関は少ない</u>。	- これまで、主に後継者不在の企業の廃業を防ぐ観点からM&A（第三者承継）を進めてきた。 - 今後は、M&Aの活用により、新市場の獲得といった効果も大いに期待できる、いわば<u>成長志向のM&Aにも焦点を当てて、検討を深めていく必要があるのではないか</u>。
対応の方向性	<u>実績報告の公表により中小企業者に一定の相場観を示す</u>とともに、今後は<u>公表内容を充実させる</u>方向で検討	<u>実績報告の公表により、市場実態が見える化</u> - 中小M&Aガイドラインにおいて、<u>手数料体系についてわかりやすく説明することを明示</u>	中小M&Aガイドラインにおいて、「<u>重要事項説明</u>」を実施すべきことを明示的に記載する方向で検討	<u>仲介協会において認定資格、セミナー等の拡充を検討</u> - 登録M&A支援機関に対し、<u>人材育成やサービス品質の向上、GLの理解・定着に向けた指針の策定・公表</u>などを求める方向	- 令和5年度は<u>実証事業</u>を実施予定 <u>PMIガイドラインの研修動画</u>を公開 - PMI費用について<u>事業承継・引継ぎ補助金の補助対象経費として支援</u>	<u>成長志向のM&Aを促進するにあたっての課題を整理し、支援策を検討</u>

中小企業のグループ化について

- 近年、親会社が成長志向・ポテンシャルを持つ複数の中小企業を子会社化し、優良な経営資源を提供してグループ一体となって成長を目指す「中小企業のグループ化」に注目が集まっている。
- グループ化では、外部からの新たなコア人材（経営・技術等）が既存の人材と協働して各社の経営を担うことで、中小企業の経営力の向上を図るとともに、ベンチャーキャピタル等のように短期間でのEXITを想定せずに長期保有目的での投資を行い、中長期的視点で中小企業の成長のための支援が行われる。
- ①経営の効率化、②シナジー効果の発揮、③親会社の強みの横展開などの取組により、個社単位ではなしえない成長の実現・規模の拡大を目指す取り組みとなっている。



(参考) 中小企業のグループ化事例

- 中小M&Aの形態として、成長に比較的長い期間を要することが多い中小企業に対し、株式会社形態で投資期間を定めず、投資先企業を長期持続的に支援することでグループ一体での成長を目指す中小企業のグループ化の取組に注目が集まっている。

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、投資期間を定めず、投資先企業を長期持続的に支援。

前田工織株式会社



- 前田工織(株) (売上432億円・従業員数1,238人) は、前田社長の入社した2002年当時は売上70億円規模で、道路等の公共工事向けが9割を占める繊維メーカーであった。
- 港湾・河川の汚濁拡散防止用フェンスのメーカー、プラスチック擬木のメーカー、フィッシュミール・魚油のメーカー等、地方の幅広い業種のメーカー10社以上のM&Aを実施。M&Aで獲得した異業種の販路・人材・技術等を上手く混ぜて成長。東証プライム市場に上場。ポーター賞受賞。

(出所) 「18年で70億円の売上を380億円まで拡大したM&A戦略」 (関東経済産業局)

(出所) 2016年度 第16回ポーター賞受賞

ご議論いただきたい論点（成長志向M&A関連）

（前提）

これまで中小企業庁では、主に後継者不在の企業の廃業を防ぐ観点からM&A（第三者承継）を進め、経営資源集約化による生産性向上をその主な効果として期待してきた。

- 今後はこれに加えて、設備投資や賃上げと成長の好循環を生み出す観点からも、いわゆる成長志向のM&Aにも焦点を当てて、政府としていかなる視点を持ちながら促進していくべきか、検討を深めていく必要があるのではないか。
- 中小M&Aの場合、M&A後の成長期待も勘案して純資産を上回る価額で取引されることが多いが、成長（シナジー効果）を実現するための手立てや、期待通りに成長を実現できない場合のリスクをカバーする観点からの手当の充実を検討してはどうか。
- M&Aにより経営者・経営体制が変わることで会社の成長戦略が強化され、大きな投資や専門人材確保などが必要となったり、成長・生産性向上に伴う従業員への賃上げ・処遇改善も視野に入る。こうした点への支援の強化も検討してはどうか。
- 中小企業のグループ化に代表されるような、複数回のM&Aを通じた成長モデルを今後より一層増やしていく観点からも、中小M&Aの良好な取引環境の整備を進めていくことが必要ではないか。
- 経営者・経営体制が変わるのは必ずしも第3者承継に限るものではなく、親族内承継であっても経営体制の変更により成長の期待・可能性は高まる。親族内承継に対する支援も引き続き重要ではないか。

今後の事業承継／中小M&Aに関する施策の検討方向性

- 後継者不在率が改善しているが、70代以上の経営者の割合が過去最高になっており、早期の事業承継は喫緊の課題。
- M&Aを通じた第三者承継については、①M&A時の株式取得資金やその後の設備投資資金需要に対する支援、②人材確保・賃上げに対する支援、③M&Aを契機とした事業成長支援、などにより後押し。
- 加えて、「中小M&Aガイドライン」の見直し（手数料の見える化、取引保護の強化、仲介サービスの質の向上等）等に取り組み、M&A取引市場の適切な環境整備を目指す。
- 親族内承継については、特例事業承継税制の活用により、早期な事業承継を後押し。

<課題>

<施策の方向性>

親族内承継

- ✓ 相続税・贈与税面の負担大
- ✓ 後継者育成不足
- ✓ 事業承継を契機として事業成長への対応

- ✓ 特例事業承継税制

- ✓ 事業承継・引継ぎ補助金
- ✓ 事業承継・引継ぎセンター
- ✓ アトツギ甲子園・後継者支援ネットワーク

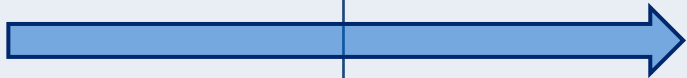
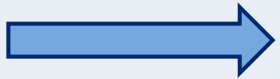
第三者承継

- ✓ M&Aで期待した成長を実現できない場合への対応
- ✓ M&A後の大きな投資、人材確保・賃上げへの対応
- ✓ 中小M&Aの良好な取引環境の整備
- ✓ 中小企業のグループ化への対応

- ✓ 経営資源集約化関連税制
- ✓ 事業承継等関連融資
- ✓ PMIの取組推進
- ✓ 中小M&Aガイドラインの見直し、市場の見える化
- ✓ 成長志向M&Aに対する支援の強化 等

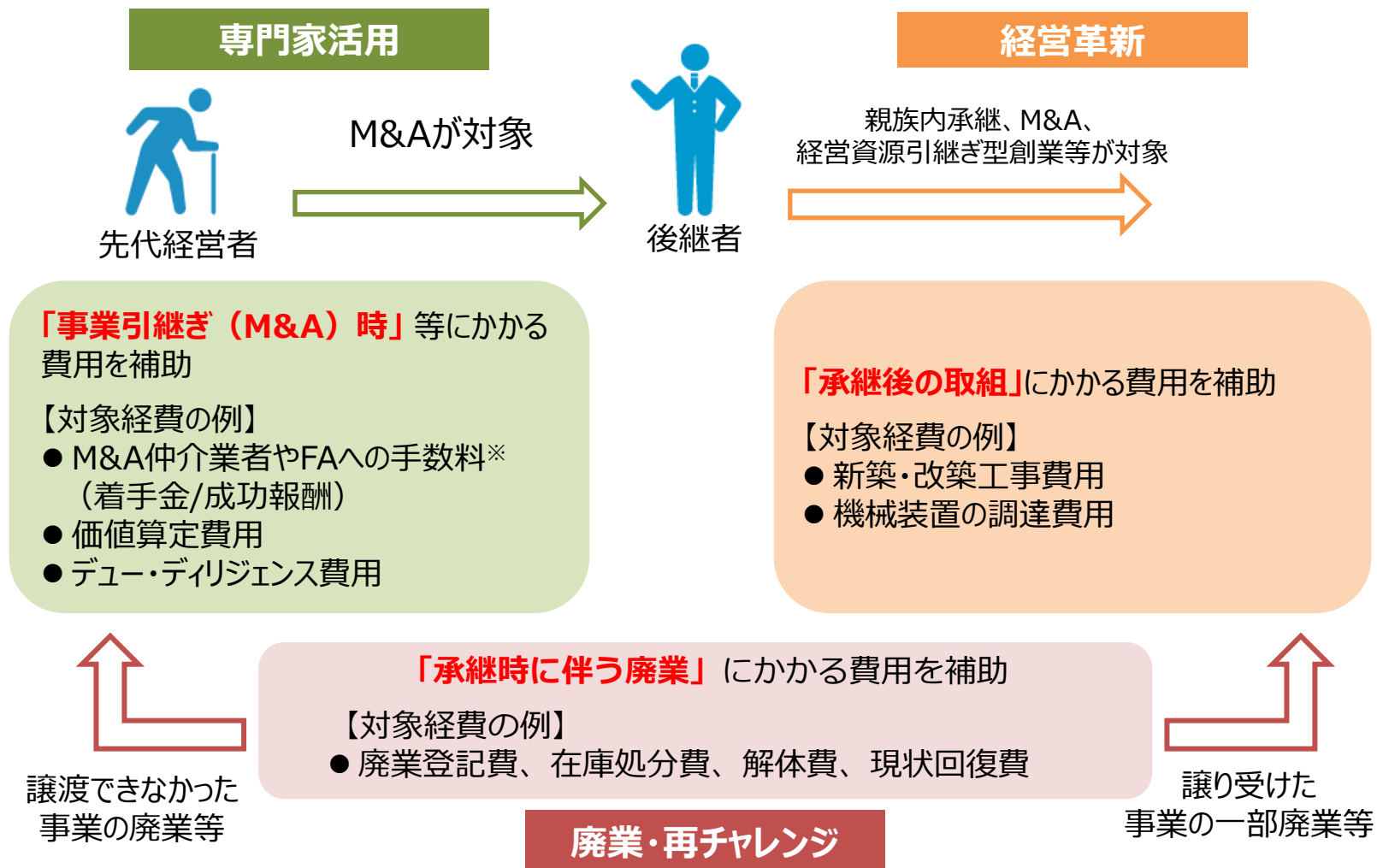
(参考) 事業承継税制

- 平成21年度に、経営承継円滑化法に基づく経済産業大臣の認定を前提に、事業承継時の税負担を猶予する「事業承継税制」を創設。
- 平成30年度改正では事業承継時の税負担を実質ゼロにする抜本拡充を実施し、さらに、平成31年度改正では新たに個人事業主を対象とした個人版事業承継税制も創設。

	法人版 創 設		法人版 抜本拡充	個人版 創 設
	平成21年度	平成25年度 改正	平成30年度 改正	平成31年度 改正
対象事業者	法人のみ			個人事業主 も対象に
猶予割合	贈与税 100% 相続税 80%		贈与税 100% 相続税 100%	贈与税 100% 相続税 100%
対象株式	総株式数の 最大2/3まで		100%	※多様な事業用資産
雇用確保	承継後5年間 毎年8割の 雇用を維持	承継後5年間 平均で8割の 雇用を維持	未達成でも 猶予継続可能	—

(参考) 事業承継・引継ぎ補助金の概要

- ①事業承継・M&A後の新たな取組（設備投資、販路開拓等）、②M&A時の専門家活用（仲介・フィナンシャル・アドバイザー、デュー・ディリジェンス等）、③廃業・再チャレンジの取組を支援。



※M&A支援機関登録制度に登録されたFA・M&A仲介業者が提供するものが補助対象

(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)

- **経営資源の集約化(M&A)**によって生産性向上等を旨とする、**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

- 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。

①

- ◆ 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。

②

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、プラットフォーマーに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

③

(参考) M&A支援機関登録制度の創設

- 2021年8月にM&A支援機関登録制度を創設、2021年度中に2,823社のファイナンシャル・アドバイザー（FA）及び仲介業者を登録。

登録制度の対象

M&A支援機関のうち、ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務又は仲介業務を行う者

※業種を問わない。例えば仲介業務を行っている金融機関も対象。
逆に、デューディリジェンス（DD）のみを行う士業等専門家などは対象ではない。

主な登録要件

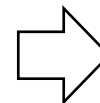
中小M&Aガイドラインの遵守を宣誓することを登録要件
具体的には、中小M&Aガイドラインにおいて定める事項のうち、

- ① 具体的な行動が規定されているもの（「必要」「すべき」等）
- ② 利益相反、専任条項、テール条項に関するもの
⇒ ①②はガイドラインそのまの遵守
- ③ 訓示的な内容（「望まれる」「留意すべき」「必要に応じて」等）
⇒ ③はガイドラインの趣旨に則った遵守

事業承継・引継ぎ補助金(専門家活用型)において、FA又は仲介に係る手数料は、登録FA・仲介業者に係るもののみを補助対象（令和3年度当初予算から）

登録後、登録事業者の対応

- ① 登録要件を充足している旨を自社HPで掲載
- ② 登録要件を充足している旨を顧客に書面等で事前説明
- ③ 当該年度の中小M&Aの支援実績を翌年度に報告



- ・要件を充足しない「しなくなった」と判断される場合、登録を取消し
- ・トラブル情報等に係る事例を公表
※個別事業者が特定されない形に加工等

中小企業者等からの情報提供受付窓口

登録M&A支援機関が取り組む中小M&A支援に関する不適切な事案等に関する情報を本情報提供受付窓口において受付。

受け付けた情報については、情報提供者等が特定されないことに留意しながら、不適切事例として他の中小企業者への注意喚起などに用いる。

1. 前回(第3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：成長志向の中小企業に対する経営支援の強化
 - 2-1. 成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化
 - 2-2. ビックデータの活用による成長志向の中小企業と支援者のマッチング促進
 - 2-3. 地域未来牽引企業政策の今後の展開
3. 政策支援に関する議論：戦略構想・実行の重要性への気づきの促進
 - 3-1. 補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進
4. 政策支援に関する議論：成長志向M&Aの促進
- 5. 本研究会の中間報告骨子(案)に関する議論**

研究会の議論を踏まえた「新たに取り組むべき」中小企業成長支援政策のポイント(案)

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

1. コンセプト（検討中、今後変動可能性あり）

- 中小企業の成長に向けた政策支援の大きな目的の一つは、賃上げや新事業展開等に積極的に投資し、外需獲得や域内経済牽引に貢献する、地域・日本の中堅・中核企業を創出することである。
- 中小企業がそうした企業に成長していくためには、
 - ① 持続的な利益を創出するための**競合他社と異なる価値の創出のあり方（事業戦略）の明確な構想・実行**が重要であり、
 - ② その価値創出のコアである、**中小企業経営を担う人材の強化**が鍵となる。
- 中小企業経営を担う人材の強化には、外部経営力の活用や他の経営者との接触等が有効であることを踏まえ、これまでも取り組んできた
 - (1) **中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援**
に加えて、経営者が将来に価値ある事業をつなぎ、成長企業の創出の基盤を作る後押しをするため、
 - (2) **経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援、**
 - (3) **M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援**
を次の重要な軸として推進していく。

研究会の議論を踏まえた「新たに取り組むべき」中小企業成長支援政策のポイント(案)

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

2. 特に重要な政策の方向性（検討中、今後変動可能性あり）

(1) 中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援

<主な施策例>

- ・ 地方経済産業局や中小機構における成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化
- ・ 成長意欲を共有する中小企業経営者のネットワーキングの促進（地域未来牽引企業等）
- ・ 事業再構築補助金の活用を通じた戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

(2) 経営への意欲や能力が高い次世代の中小企業経営人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援

⇒ 経営への意欲や能力が高い次世代人材へと事業承継・引継ぎを行いやすい環境を作る

<主な施策例>

- ・ サーチファンドに対する金融支援
- ・ アトツギ甲子園の規模拡大や後継者支援ネットワークの構築を通じた後継者支援の強化

(3) M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援

⇒ 中小企業の経営力強化の実力・実績を持つプレーヤーとの提携・融合を選択しやすい環境を作る

<主な施策例>

- ・ M&A税制の更なる活用 ・ 中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーに対する金融支援
- ・ 中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーとのマッチングを円滑にする環境整備
（ミラサポコネクト構想、M&Aガイドラインの改訂・普及、成長企業をめぐるエコシステムに関するポジティブな情報発信の強化 等）

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

1. 問題意識・前提

（１）目指すべき検討の方向性

- なぜ成長を応援するのか
 - …日本の経済・社会構造の変化を踏まえると、外需拡大や域内経済牽引に貢献する、中堅企業クラスに成長する中小企業の創出が必要

（２）中長期的経済・社会構造の変化

- 人口減少・少子高齢化に伴う国内経済の縮小
- 新たな価値観等に伴い変化する需要構造・ビジネス環境
 - …参考：[第1回事務局説明資料](#)P.2-4

（３）近時の経済・社会構造の変化

- コストアップが経営の圧迫要因に
- 人材確保・定着のため、賃上げできる利益を生む経営への転換が必要
- GX・サプライチェーン構造の変化に伴う要請
 - …参考：[第1回事務局説明資料](#) P.5-7

（４）中小企業の飛躍的成長が日本経済にもたらす効果

- 外需の拡大
- 域内経済の牽引

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

2. 政策支援の主な対象

（１）売上高・従業員規模の分布

- 中小企業では特に経営者の取組により大きく成長する可能性が高い
…参考：[第1回事務局説明資料](#)P.12
- 従業者数6-300人の中小企業と、売上高1-100億円の企業は、概ねボリュームゾーンが一致
- こうしたデータも踏まえ、本研究会では、特に経営者1人の取組により大きく成長する可能性が高いと考えられる、主に売上高1-100億円の企業が、それぞれの段階に応じたステップアップを遂げていき、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。
（※この範囲外の議論を排除する趣旨ではない。）

（２）付加価値額におけるボリューム

- 従業者数6-300人の企業が全体の付加価値額の4割を占める
- 従業者数6-300人の企業のうち、今回対象としている売上高1-100億円の企業数は約半数（企業数ベースで50.5%）
…参考：[第1回事務局説明資料](#)P.13

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

3. 中小企業の成長の特徴、モデルケースの分析

（１）成長中小企業の特徴（ヒアリング及び文献調査による分析）

①事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）の明確な構想・実行

…参考：[第1回事務局説明資料](#) P.17,18,19,22

②経営者による他の経営者や異文化等との接触

…参考：[第1回事務局説明資料](#) P.23,24

③社員・組織の理解浸透・意欲喚起

…参考：[第1回事務局説明資料](#) P.25

（２）売上高100億円以上に成長した企業の分析

①分析対象の設定の考え方

（なぜ10年又は20年で売上高100億円以上になった会社法人かつ非子会社を分析するのか）

…参考：[第3回事務局説明資料](#) P.33

②分析対象企業の成長パターン（A:成長市場型、B:独自価値創出型、C:成長志向M&A型）

…参考：[第3回事務局説明資料](#) P.35

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（１）全体方針

- 中小企業の成長に向けた政策支援の大きな目的の一つは、賃上げや新事業展開等に積極的に投資し、外需獲得や域内経済牽引に貢献する、地域・日本の中堅・中核企業を創出することである。
- 中小企業がそうした企業に成長していくためには、
 - ① 持続的な利益を創出するための競合他社と異なる価値の創出のあり方（事業戦略）の明確な構想・実行が重要であり、
 - ② その価値創出のコアである、中小企業経営を担う人材の強化が鍵となる。
- 中小企業経営を担う人材の強化には、外部経営力の活用や他の経営者との接触等が有効であることを踏まえ、これまでも取り組んできた
 - (1) 中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援
に加えて、経営者が将来に価値ある事業をつなぎ、成長企業の創出の基盤を作る後押しをするため、
 - (2) 経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援、
 - (3) M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援
を次の重要な軸として推進していく。

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-1）中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援

①成長志向の中小企業を対象とした経営力再構築伴走支援の強化

- ・ 地方経済産業局や中小機構における成長志向の中小企業向けの伴走支援の強化

②地域未来牽引企業の支援のあり方の見直し

- ・ 従来の経営支援メニューの総括と見直しに向けた検討

③中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤整備（ミラサポコネクト構想）

④成長意欲を共有する中小企業経営者のネットワーキングの促進

(a) 地域未来牽引企業のネットワーク機能の強化（オンラインコミュニティの形成等）

(b) 成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化（中小企業白書等）

・・・中小企業から成長を遂げた地域の中核的な企業、中小企業の経営力強化を支えるプレーヤー、成長企業の経営者が交流する・学ぶ場等に関する情報発信を想定

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-1）中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援

⑤戦略構想・実行の重要性への気づきの促進

(a)補助金等の政策支援ツールをきっかけとした戦略構想の促進

- ・ 売上減少要件を廃した成長枠の創設
- ・ 審査・申請事業者に対する戦略構想の重要性の啓発
 - 事業再構築ガイドブックの普及
 - 事業再構築の様式の工夫（審査基準に「価格・性能競争の回避」を設ける等）

(b)【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化（中小企業白書等）

- ・・・中小企業から成長を遂げた地域の中核的な企業、中小企業の経営力強化を支えるプレーヤー、成長企業の経営者が交流する・学ぶ場等に関する情報発信を想定

(c)戦略構想に資する外部市場環境に関する情報発信の充実

- ・・・市場の競争度合等に関する情報発信の充実

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-2）経営への意欲や能力が高い次世代人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援

①親族内承継・第三者承継を機とした事業変革の更なる活性化

（a）各種政策支援メニューにおける事業承継・引継ぎ支援強化

（a-1）事業承継税制の更なる活用

（a-2）事業承継・引継ぎ補助金の拡充

（a-3）サーチファンドに対する金融支援

（a-4）補助金における後継者支援優遇の徹底

（b）【再掲】アトツギ甲子園の規模拡大やアトツギ支援ネットワークの構築を通じた後継者支援の強化

（c）【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化（中小企業白書等）

・・・成長志向の高い現経営者と後継経営候補者の承継・引継ぎの意思決定を促す手法

（参考：[第3回 一般社団法人日本プロ経営者協会提供資料](#) P.6-7）の周知等

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-3）M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援

①中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーの取組の支援

（a）各種政策支援メニューにおけるM&A支援強化

（a-1）M&A税制の更なる活用

（a-2）【再掲】事業承継・引継ぎ補助金の拡充（※M&Aにも活用可能）

（a-3）成長志向M&Aに対する金融支援の強化

②中小企業の成長に深くコミットするM&A・グループ化等のプレーヤーとのマッチングを円滑にする環境整備

（a）【再掲】中小企業と支援者のデジタル・マッチング基盤整備（ミラサポコネクト構想）

（b）中小M&Aガイドラインの改訂・普及等

（c）【再掲】成長企業をめぐるエコシステムに関する情報発信強化（中小企業白書等）

・・・中小企業の経営力強化を支えるプレーヤー（戦略構想・実行を支援すると同時に、株式を譲り受けるなど、成長へのコミットメントが高い者等）の認知拡大に向けた情報発信を想定

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-4）戦略を実現する外部市場環境の整備

①成長市場への進出の促進

（a）事業再構築補助金を通じた成長支援

- ・ 売上減少要件を廃した成長枠の創設
- ・ 審査・申請事業者に対する戦略構想の重要性の啓発
 - 事業再構築ガイドブックの普及
 - 事業再構築の様式の工夫（審査基準に「価格・性能競争の回避」を設ける等）

（b）海外進出支援

- ・ 新規輸出1万者プログラム
 - 自立まで見据えた支援（中小企業海外ビジネス人材育成支援事業等）

（c）GX成長支援

- ・ 事業再構築補助金グリーン成長枠

②独自価値創出への支援

- ・ イノベーション支援（※検討中）

③【再掲】成長志向M&Aへの支援

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告骨子（案）

※検討中の内容であり、今後変動可能性がある。

4. 政策支援の方向性

（２）個別の政策方向性

（2-5）戦略を実現する内部資源・体制の充実

①人材の充実

- ・ 人材活用ガイドラインの普及・活用促進

②資金の充実

(a)エクイティファイナンス：活用促進とガバナンス構築

- ・ エクイティ・ガバナンスガイドラインの普及・活用促進
- ・ 中小機構ファンド事業の更なる活用

(b)デットファイナンス：経営者保証に依存しない融資慣行の確立

- ・ 経営者保証改革パッケージの履行

③デジタル化の徹底

- ・ 成長志向企業に対するデジタル面の伴走支援（みらデジ・IT導入補助金の活用含む）

ご議論いただきたい論点（研究会報告書骨子(案)関連）

●研究会の議論を踏まえた「新たに取り組むべき」中小企業成長支援政策のポイントについて

- P.49-50の今般の検討のポイントを中心にご議論いただきたい。
特に、「中小企業経営を担う人材の強化」について、
 - これまでも取り組んできた(1)中小企業経営者が自ら戦略構想・実行に取り組むための基盤・きっかけ作りの支援に加え、
 - (2)経営への意欲や能力が高い次世代の中小企業経営人材に事業承継・引継ぎを行い、前向きな事業変革に繋げる支援、
 - (3)M&A・グループ化等の中小企業の成長に深くコミットするプレーヤーとの前向きな提携・融合に取り組む支援を次の重要な軸として推進していくとしたところ、この方向性は適当か。

●本研究会の報告書のプロモーション・訴求のあり方について

- 「中小企業経営を担う人材の強化」に着目した政策を推し進めていくとする本研究会の報告書は、どのような人に・どのような媒体でプロモーション・訴求していくことが、政策推進の上で効果的か。