

第4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4月27日（火）12:30-15:00
- 場 所：経済産業省 別館11階 1111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（代理出席）、林委員、福地委員

1.成長志向の中小企業に対する経営支援の強化

(1)独立行政法人中小企業基盤整備機構のハンズオン支援事業の紹介（資料3 独立行政法人中小企業基盤整備機構提供資料（非公表））

- ・ 中小機構のハンズオン支援（専門家派遣）の特徴は、①支援開始前に事前調査を行い、課題の設定や支援計画（約10ヵ月間の支援のゴールの設定や取り組むプロセス等）の策定を行うこと、②改善策の実行・運営まで支援を行い、専門家派遣の終了後も自立的に取り組みが継続されるようにすること等である。
- ・ 派遣されるアドバイザーには企業実務の経験者（企業OB）が多い。現場の中では専門家が口だけでアドバイスしても上手くいかないため、実務経験があることを重視している。
- ・ ハンズオン支援には戦略策定や経営計画の策定、基幹システムの導入等の様々なテーマがある。長期間（月2回の頻度で10ヵ月間を2期実施するケースが典型的）の伴走支援により、特に中小企業が成長発展するための経営基盤を強化することに注力している。「経営数値の見える化」を図り、経営者が自ら経営をコントロールできる仕組みづくり（経営計画の策定や管理会計の導入）を支援することが典型事例である。
- ・ 現場改善・企業の体質改善により売上が堅実に成長するような支援ではなく、既存市場と異なる分野に進出して売上が大きく伸びうる支援としては、新商品・新サービスのテストマーケティングをサポートするケースがある（材料販売から新たに施工分野に進出するケース、独自技術を転用して開発した新製品を顧客候補企業に提案し市場に出す実行可能性を高めるケース等）。
- ・ ハンズオン支援の「経営戦略」関係の支援では、①コロナ後を見据えて新たな市場に進出しようとするようなケース（事業再構築関係）、②事業承継を契機に後継者が従来の事業も大切にしつつ、新たな戦略づくりのサポートを行うケース等が多い。また、大企業と異なり、リソースも潤沢でないため、新市場にのみ転換・注力するより、従来の事業も運営しつつ余力の範囲で少しずつ新しい市場を目指す取り組みが多い。

(2) 「成長」に関する議論の整理

- ・ ①現状のままでは衰退する環境の中で現状維持する「成長」もあれば、②経営力再構築伴走支援やハンズオン支援のように経営の基盤を整備して適切な経営を行えるようにする「成長」もあれば、③成長の軌跡を変えて大きく化けさせる「成長」もある。どのような「成長」を念頭に置いているかの整理が必要。例えば、事業再構築補助金

のグリーン成長枠等は事業領域を大きく変え、成長の軌跡を変えるきっかけにしてもらうものでもある。

- ・ 実際には、経営力再構築伴走支援先や地域未来牽引企業のように堅実な成長の支援をする中で、大きく伸びるケースが出てくることはある。ただし、「企業の成長の後押し」を議論するにしても、主なターゲットは異なる。
- ・ 地域の核となる企業に成長してもらうことは、どの地域でも重要である。企業の成長した環境や外部から招聘した経営者等の観点で「成長」を整理できると、各地の支援者が企業をどのように支援するべきかが見えてくる。
 - (事務局回答) 当たり前の経営を当たり前に行うことや成長のための経営基盤の強化の重要性については前回までの研究会の中でも意見が出た。他方、マーケットの視点で新しい挑戦をすることへの支援にはある種のリスクを伴うため、リスクを取って資金投入を行うプレイヤーによる支援がよりフィットする。危機時等には衰退する中での現状維持も重要な政策であるが、売上100億以上の企業の創出に向けて、本研究会では①業務の改善・経営基盤の強化と、②さらにリスクを取って新しいマーケットに進出するものを念頭に議論を整理できるとよい。

(3) 「経営者」に着目することの重要性

- ・ 支援を受ける側の経営者についても、①現在の経営者に気付きを与えるケース、②現在の経営者の親族・部下等の身近な人材が承継する際の教育のケース、③マーケットを通じて企業外から経営者が登場するケース等があり、整理が必要である。
- ・ 成長には経営のあり方、特に経営者の影響が大きい。現場の支援も重要であるが、需要が右肩上がりの時代ではなくなり、現場の運営だけで売上が伸びることはほとんどなくなっている。こうした状況下でも企業が成長するには、経営者がしっかりすること、しっかりと経営ができる体制の企業に注目することが重要である。
- ・ 下請取引の中で、経営者ではなく Tier1 企業の工場長になってしまっているケースがある。その状態から企業を成長させるには、企業に経営機能を付加する「経営者教育」がポイントになる。
- ・ 大化けさせる成長をする経営者は、様々な人・新しい取り組みを行う企業に会い、面白いと思えばすぐに自社でも試行錯誤するような「きょろきょろした経営者」である。大化けするほどの成長につなげるためには、普通は会えない飛び抜けた人物から刺激を得るチャンスが必要である。
- ・ 大きく成長するには、オペレーションの改善の支援ではなく、戦略構想の支援が必要になる。実際に売上高50億円から300億円の企業にした経営者は多忙だが、アメリカのアクセラレーションプログラムのように、彼らがメンターやアドバイザーとして支援できる仕組みがあるとよい。

(4) その他の施策関係

- ・ 中小企業の研究はデータの制約上、横断比較が難しいリサーチデザインにならざるを得ず、政策立案等で活用できるような知見がまとまりづらい。ミラサポコネクト構想では、支援者の取り組みと匿名化したデータを紐づけて可能な範囲で公開されるとよい。
 - （事務局回答）ミラサポコネクト構想では、EBPM の観点から大学・研究者向けのデータ開示を含めて検討している。
 - （事務局補足）地域未来牽引企業同士のネットワークづくりや支援機関の施策周知の場として、「地域未来牽引企業サミット」が合計4回開催された。その後新型コロナウイルスの影響もあり、集合形式での交流は難しくなったため、足元ではSNS活用により、企業間や支援機関との交流を進める予定。

2.成長志向 M&A の促進（資料4 前田工織株式会社提供資料関係）

(1)前田工織株式会社の M&A 事例

- ・ 現社長の入社時は売上 70 億円規模であったが、積極的な M&A の活用等により現状では売上 520 億円規模まで成長した。そのうち、7 割以上の売上は M&A 実施先によるものである。特に急成長した企業はあるが、いずれの M&A 実施先も成長している。
- ・ 2002 年の事業承継時は公共事業への依存度が 9 割であり、公共事業の予算が削減されていくことに危機感を抱いた。先代社長からも成長ストーリーを求められたが、マーケットが厳しい状況下では成長ストーリーを描くことができなかつたところか、倒産するのではないかと考えたことが、M&A 等に取り組む出発点である。
- ・ 当初は建築・繊維加工業等の同業種の M&A が中心であったが、2011 年以降は新規事業の M&A により自動車・食と農業・防衛・漁業・災害対策・サービス分野などに事業が拡大した（累計で 17 社の M&A を実施）。
- ・ 特に 2013 年に会社更生に至った富山県高岡市の BBS ジャパンを買収し、約 10 年かけて海外展開や設備投資、リブランディングを行った結果、売上 50 億円規模から売上 180 億規模に成長させたことは、地方のものづくり企業にとって象徴的な事例である。
- ・ M&A 先としては、地方で長らく地域経済に貢献してきた会社（地方、ひいては日本からなくなって困る会社）であることを重視しており、地方のものづくり企業を選んでいる。例えば、釧路でイワシを魚粉・魚油に加工するメーカーが廃業してしまうと、大量のイワシが産業廃棄物になってしまい、地域経済が回らなくなるので、その企業の M&A を実施した。

(2)M&A における PMI、人材育成・多能工化の重要性

- ・ 前田工織の M&A の特徴は PMI にある。社長・CXO のチームが月例で M&A 実施先を訪問し、ボトムアップで出される設備投資の判断等をスピーディーに行っている。また、各社の技術を有機的に結び付けた新製品開発、ある工場の製品を別工場でも生

産できるようにして各工場間の繁閑差を埋める取り組み、各工場の改善活動の報告会におけるノウハウ共有など、技術・製造工程・人を「混ぜるイノベーション」を重視している。

- ・ 地方の製造業では単一製品を生産しているケースが多く、閑散期と繁忙期の差が大きいことが問題である。実は日本には稼働していない工場が相当数あるので、多能工化を進めて様々な工場で様々な製品を生産できるようになれば、人口減少下でも1人当たりのポテンシャルを伸ばして対応することができる（例えば、アルミ製ホイール部門の工場が繊維を製造するようなドラスティックな多能工化も可能。）。
- ・ 1社目のM&Aで兵庫県のオイルフェンスメーカーを買収したが、同様の製品を岩手でも製造したことで、工場間で異なる製品を生産することのメリットに気づき、取組を拡げていった。
- ・ 前田工織では「ホワイトカラーの多能工化」も進め、生産性を向上させている。単一事業・単一製品ばかり担当してもホワイトカラーの生産性は低下してしまうので、様々な事業・製品や営業・製造・開発等の業務にも関わってもらう。これにより、例えば、幅広くファイナンス案件対応の実績を積むことができる。
- ・ PMIにおいては教育が特に重要であり、前田工織では成長する必要性等を含めて伝えている。また、中小製造業では営業が想定している原価と実際の原価が大きく乖離する「原価差損」の問題があり、管理会計の導入も重要である。
- ・ 中小機構のハンズオン支援でも、M&A実施先の人事評価体制の構築や品質管理や計数管理レベルの引上げ等のM&A後のPMI支援を行うことがある。

(3)M&Aにおける経営人材や専門人材の確保

- ・ M&A先の経営者人材については、地銀の出身者を重宝しており、転籍してもらっている。
- ・ 自社は中途入社が7-8割を占めており、会計士・弁護士などの専門知識は相談するよりも、むしろ入社してもらっている。入社してもらうことで、親身になって本気で考えてもらいやすくなる。
- ・ ただし会計士・弁護士や大企業出身者が入社するようになったのは上場後である。規模の拡大以上に、上場したことによる人材確保のメリットは大きい。上場前は地銀からの支援を多く受けていた。

(4)M&A促進における課題

- ・ 円安の影響等で海外企業からのM&Aが増え、日本として必要な技術（防衛・防災・インフラ・世界的なブランド等）が流出する懸念がある。日本として将来的に必要な分野を決め、大企業ではなく地方の中小企業でも守る施策が必要である。
- ・ 現状ではM&Aの仲介業者が乱立しており、仲介業者の質の低下がある。仲介して終わりではなく、例えばM&A後にドラスティックな成長に繋がれば仲介会社にもメリットがある等、仲介会社がPMIや仲介後の成長にも責任を持つ仕組みが必要である。

- ・ 特に地方企業には「事業売却＝失敗」という考え方があるが、「事業売却＝成功」という考え方が浸透すれば、よい会社を買われる事例も増えると思う。

(5)その他 M&A 関係

- ・ 前田社長のバックグラウンドとして、前職の素材メーカーではイスラーム圏のマーケティングを行っていた。パキスタンの中小ボールメーカーとグローバルスポーツブランドをマッチングさせたことで、パキスタンの中小企業も大きく伸び、各社にメリットがあった。このときの経験が、中小企業は出会いにより大きく変わることができる¹と考えるきっかけとなった。
- ・ 成長に向けた目標の設定方法は、本体と M&A 実施先で異なる。前田工織本体は利益額ベースで目標を設定しているが、M&A 実施先は売上総利益率や営業利益率を本体の水準まで引き上げることを目標にする。

3.研究会の中間報告書骨子案

(1)多数のケース群から帰納的に戦略パターンを析出した前例の紹介（資料 5 林委員提出資料（非公表））

- ・ 上場企業の事例を横断的に分析した先行研究を参照すると、成長市場・成熟市場に比べて未確立の新興市場の方が戦略的な自由度・打ち手のバリエーションは広い。少なくとも新興市場と成長市場・成熟市場では異なるアプローチが必要になる。
- ・ 高収益企業の事業領域（ポジショニング）は多様であるが、顧客ニーズをピンポイントで解決している点は共通している。ピンポイントのニーズ情報を獲得できるよう、支援機関による伴走型支援や経営者同士のネットワークキングで重点的にケアしていくのがよい。
- ・ 2000 年以降のデータであるが、研究会で取り上げたようなバリューチェーンの再構築により高収益化や成長を達成した事例は少なかった。研究会の事例がレアケースであるのか、最近資金調達スキームが多様化する等して状況が変化したのか等、政策検討の際は整理する必要がある。
- ・ 今回の議論を踏まえて制度をアップデートする際には、計数分析等で外部の学識者・専門家の関与も重要である。また、M&A の議論では支援機関等からの情報公開も政策検討の重要な材料になる。

(2)オペレーションの改善の議論と戦略構想の議論の区分

- ・ ①オペレーションの改善・効率化の議論と、②大きく成長する戦略構想・ポジショニングの変更の議論は、明確に区別して記載した方がよい。①はベストプラクティスの導入で対応できる部分が多く、取り組むデメリットはあまりない。他方、②には新しいことを考える創造性が必要になり、取り組むべきかの選択や大失敗するリスクを孕む。

- ・ オペレーションの改善と戦略構想では求められる支援のあり方も異なる。売上 10 億円を 15 億円ではなく、100 億円にする企業を創出するためには、新市場に積極的に挑戦するような経営者が登場しなければならず、通常の公的支援では難しい。政策の関係では、そのような経営者を発掘したり、企業とマッチングしたり、支援の土壌に載せたりする方法がポイントになる。
- ・ 突き抜けた経営者はオープンコミュニティよりもクローズドな関係での相談を好む。匿名化のミラサポコネクト上でマッチングの仕組みを上手く構築できれば、多様な機関とのマッチングが促進されていく可能性がある。

(3) 「経営者」に着目することの重要性

- ・ 「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・きっかけづくり」について、戦略立案の中心は経営者であり、経営者個人に向けた支援・気付きのきっかけづくりが重要である。経営者のメンターの存在や特定のキャリアの背景をもつ経営者等、もう少し経営者個人にフォーカスした政策が出てくるとよい。
- ・ 日本には現場主義の企業が多く、オペレーション改善に向かいやすい。現場も重要であるが、経営者には生産現場ではなく経営者の現場があることを意識した政策を考える必要がある。
- ・ M&A の促進は、希少資源としての経営者の力量を有効活用することでもある。経営者に注目したうえで、経営者の力量をどのように育成し、配分し、有効活用すべきかという視点で、中小企業の成長を後押しする政策を体系化できるとよい。
- ・ 優れた経営を行う経営者をもう少し称賛すべき。

(4)現場での人手不足への対応

- ・ 経営人材の不足は大きな課題であるが、人口ピラミッドを踏まえると、現場の人手不足はさらに加速する。こちらも解決していかなければ、中小企業の成長は覚束ない。労働市場の流動性を高める等、より生産性の高い中小企業に人材が集まる仕組みを整えるべきである。
 - （事務局回答）経営人材だけでなく、現場の人材の生産性向上も重要である。マクロでの労働市場の流動化の他に、ミクロの観点では、個々の中小企業が人材を採用しやすくする、離職しにくくする取り組みの一助として、人材の活用（人的資本経営）に向けたガイドラインを示す予定である。例えば、フルタイムでの採用は難しくとも、兼業・副業を活用することで人手不足の対応や生産性が向上を達成する事例等も紹介している。

(5)事業承継・M&A 関係

- ・ M&A の仲介業者には資格制度や双方媒介の取引制限、手数料の上限等の規制がなく、M&A 市場の健全性の維持のためには規制を検討した方がよい。

- (事務局回答) 問題意識は持っているものの、本質的には M&A は事業者間の取引であるため、売手・買手・仲介業者が本来有すべき情報の水準をどう考えるか等、消費者保護の観点からの規制とは異なる検討を行うことが必要である。
- (事務局回答) 既存の支援機関登録制度において、M&A ガイドラインの遵守の宣誓を求めているが、ガイドラインにおいては、今後は取引面だけでなく、人材育成やトラブル解決のプロセス等に関して、M&A 支援機関のガバナンスを高めるような見直しも行っていく。
- (事務局回答) M&A・事業承継による経営者の高齢化への対応は喫緊かつ重要な課題であり、これらを推進していくことに論を待たない。M&A マーケットやプレイヤーの動向を注視しつつ、適切な対応をしていきたい。
- ・ M&A も重要であるが、親族内承継もぜひクローズアップしてほしい。先代経営者が後継者に承継するために改革を進めるケースでは株価が上昇するため、事業承継税制のメリットも大きい。
 - (事務局回答) 経営のあり方を大きく変更してグループ経営に取り組む企業にも、親族内承継した経営者のケースが多いように感じる。ご指摘も踏まえ、中小企業の事業承継に十分に対応するための必要な税制のあり方を検討していきたい。

(6)成長支援に対する支援者の共通理解の形成

- ・ 支援機関の現場で特定の伸びる企業を選別することは難しい。成長企業に成長支援を上手くフィットさせられるよう、支援者が共通理解をもって取り組めるような整理ができるとうい。

(7)研究会の報告書のプロモーション

- ・ 研究会の報告書のプロモーション方法も考える必要がある。中小企業白書だけでは経営者への伝達として十分でないと感じる。
- ・ 既存の中小企業経営者がターゲットであれば、金融機関へのパンフレット配布は有効だが、新たに中小企業の経営に流入する人材へは伝達しにくい。若手経営者にはネットの媒体上で、顔を見せて語ることの訴求力が高いと思う。
- ・ 訴求する対象ごとに総合的なプロモーション方法を考えなければならない。

以上