

# 第1回 中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会 議事録

日時：令和6年10月24日(木) 16時00分～18時00分

場所：経済産業省別館11階1111各省庁共用会議室（オンライン併用）

## 1. 出席者：

<委員>

（対面）栗原座長、石原委員、小川委員、片岡委員、福田委員、古屋委員、宮川委員

（オンライン）辻委員、山野井委員

<オブザーバー>

一般社団法人全国銀行協会、一般社団法人全国地方銀行協会、一般社団法人第二地方銀行協会、全国知事会、日本商工会議所、金融庁、デジタル庁、総務省、出入国在留管理庁、外務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省

## 2. 議題

中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会の進め方・論点抽出

## 3. 議事内容

○竹永参事官（内閣官房） 定刻になりましたので、ただいまから第1回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会を開催いたします。

空調の関係もありますので、既に上着を脱いでおられる方もいらっしゃいますけれども、ぜひ遠慮なく脱いでいただければと思います。よろしくお願いします。

それでは、本日進行役を務めます、内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局の竹永と申します。よろしくお願いいたします。

委員及びオブザーバーの皆様におかれましては、大変御多忙の中御出席いただきまして、誠にありがとうございます。まず、開会に当たりまして、中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ座長である、内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局の海老原事務局長より御挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

○海老原事務局長（内閣官房） 御紹介いただきました海老原でございます。よろしく

お願いします。我々も今までデジタル田園都市国家構想実現会議事務局と言っていたのですけれども、先週から名前が変わりまして、自分でしゃべってもまだ舌をかんだりするのですけれども、お見知りおきをいただければと思います。

本日お見えの委員の皆様、オンラインで参加していただいている委員の皆様、就任いただいたことを改めて感謝申し上げたいと思います。オブザーバーの皆様も、この部会に参加いただいていると聞いております。忙しいところ時間を割いていただいて、ありがとうございます。

昨年末ですけれども、岸田前総理が、今年の中堅企業元年というふうに位置づけされました。官邸の森屋前副長官より、ワーキングでしっかりやることを議論して中堅企業成長ビジョンを作るように、ということで御指示をいただいております。それで、このたびワーキングの開催に至ったわけですけれども、地方創生と中堅企業のワーキングとは大変親和性が高いと思っております。そういうことから、私、座長をやらせていただいていると思っておりますので、地方創生の観点からも活発な御議論をお願いできるとありがたいと思っております。

地方創生の方ですけれども、石破総理から2.0ということで所信表明がございました。再起動させるということで、10年前にちょうど石破総理が初代大臣として始めた取組ですけれども、10年たってできたところもあるけれども、10年前の熱意が少し下がってきているんじゃないか、もう一回火をおこし直すといえますか、全国の熱意を取り戻すようなところから始めたいというふうにお話をされています。

今、どうやっていくかということを検討していますけれども、課題が2つあるというふうに総理は所信等でおっしゃってまして、1つは生活環境の改善です。女性や若者が暮らしやすい地域にしようとか、地域のお年寄りが買物で困っているときにどうするかを考えようとか、そういう生活面。もう一つが、地域経済の発展、地域経済起爆剤にしていくのだということをおっしゃっています。

いろいろ今回、経産省の方とも意見交換させていただいて、勉強も私どもなりにしているところなのですけれども、中堅企業の皆様が地域の主な経済のプレーヤーだと思っておりますので、こういう中堅企業の方に光を当てて、国として何ができるか考えていくというのは、地方創生の観点からも非常に大きいのかなというふうに思います。私どもとしてもしっかりと経産省さんと連携して、内閣官房なものですから、政府全体の中でどうしていくかということもよくよく考えていきたいと思っております。

そういう意味で大変今日の議論には期待をしておりますので、ぜひ活発な御議論をお願いできればと思います。私、ちょっとこの後、別のところに呼ばれていまして、もうちょっとしたら中座をしてしまいますけれども、会議の結果は、また議事録等でいただいて勉強したいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

○竹永参事官 ありがとうございます。

続いて、委員の皆様の御紹介をさせていただきたいと思えます。

価値総合研究所代表取締役会長の栗原座長でございます。

○栗原座長 栗原でございます。よろしくお願いいたします。

○竹永参事官 続きまして、株式会社はたらく A I & D X 研究所所長の石原委員でございます。

○石原委員 石原でございます。よろしくお願いいたします。

○竹永参事官 続いて、株式会社コーポレートディレクション CEO の小川委員でございます。

○小川委員 小川でございます。よろしくお願いいたします。

○竹永参事官 続きまして、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーのパートナーの片岡委員でございます。

○片岡委員 よろしくお願ひいたします。

○竹永参事官 オンラインで御参加の株式会社サンリオ代表取締役社長の辻委員でございます。

○辻委員 よろしくお願ひいたします。

○竹永参事官 続きまして、日本共創プラットフォームのディレクターの福田委員でございます。

○福田委員 よろしくお願ひいたします。

○竹永参事官 続きまして、リクルートワークス研究所主任研究員の古屋委員でございます。

○古屋委員 古屋です。よろしくお願ひいたします。

○竹永参事官 続きまして、オンラインで御参加の早稲田大学商学学術院准教授の山野井委員でございます。

○山野井委員 よろしくお願ひいたします。

○竹永参事官 早稲田大学商学学術院教授の宮川委員でございます。

○宮川委員　　よろしくお願いいたします。

○竹永参事官　　以上の皆さんに加えまして、さくらインターネット株式会社の田中代表取締役社長にも委員として御就任いただいておりますが、本日は御欠席となっております。

また、本作業部会のオブザーバーの皆様を紹介いたします。

オブザーバーとして、日本商工会議所、一般社団法人全国銀行協会、一般社団法人全国地方銀行協会、一般社団法人第二地方銀行協会、全国知事会、金融庁、デジタル庁、総務省、出入国在留管理庁、外務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省の方々にも御出席いただいております。よろしくお願いいたします。

それでは、このタイミングで内閣官房の海老原は退席させていただきますので、御了解いただければと思います。

それでは、お手元の配付資料につきまして確認させていただきます。

資料は、お手元のタブレットで御確認いただければと思います。タブレットの使い方につきましては、お手元に紙を置いておりますので、こちらも御確認をお願いいたします。

配付資料は、順に資料1が議事次第・配布資料一覧、資料2が作業部会の委員名簿、資料3が事務局説明資料となっております。最後に、参考資料として本作業部会の設置に関する資料もおつけしてございます。御確認いただければと思います。

タブレットの使い方について、もし何か御不便等がありましたら、お近くの担当者に遠慮なくお声がけをいただければ対応させていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

また、議事の公開についてでございますけれども、この作業部会は一般傍聴は行っておりませんが、議事録は後日、内閣官房のホームページで公開いたします。委員の皆様方におかれましては、お手数をおかけして恐縮でございますけれども、公開前に御自身の御発言の箇所について誤りがなにか確認をいただくことになっていきますので、よろしくお願いいたします。

それでは、早速、議事の進行に移りたいと思います。ここからは、本作業部会の栗原座長に議事の進行をお願いできればと思います。それでは、栗原座長よろしくお願いいたします。

○栗原座長　　皆様、改めてこんにちは。中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会の座長に今回就任させていただきました。

冒頭、海老原事務局長の御挨拶にもありましたとおり、年度内に中堅企業成長ビジョン

をとりまとめるべく、本作業部会で原案の検討を進めてまいりたいと思っております。委員及びオブザーバーの皆様におかれては、様々な視点、観点で御意見をいただくことで、この作業部会で作成します原案がよりよいものになるようにしてまいりたいと思っておりますので、ぜひ忌憚のない御意見・御議論をお願いしたいと思っております。よろしくお願いいたします。

それでは、早速、議事のほうに入りたいと思っております。事務局より資料3について、まず御説明をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○日野課長（経済産業省） 経済産業省の産業創造課長をしております日野でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

資料3、早速、ページをおめくりいただいて御説明させていただきたいと思っております。まず2ページ目でございます。先ほどの海老原事務局長からもお話ありましたけれども、岸田前総理から中堅企業元年と、今年ですけれども、位置づけられるとともに、森屋前官房副長官から、中堅企業成長ビジョンを策定するというような指示があったところでございます。それで、この本ビジョン策定に向けて、中堅企業の役割であったり中堅企業の成長経路の認識をそろえつつ、どういった課題を見出し、官民どういったことに取り組んでいくべきなのかということ骨格とする中堅ビジョンというものを、これから御議論いただければと思っております。

3ページ目でございます。これはスケジュールでございまして、あくまで現時点ということで流動的になるかとは思いますが、年度末までにはこのビジョンの原案がとりまとめられ、現青木官房副長官の総覧の下で開催をされる中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ、内閣のワーキンググループに報告をしたいと思っております。

では、中身の御説明でございます。ページをおめくりいただいて5ページ目でございます。中堅企業の定義ということでお示しをしております。従業員数2,000人以下の会社・個人で、中堅企業の中、9,000者がおおよそ所属をしているというところでございます。

6ページ目、参考でございます。

7ページ目も参考でございますけれども、中堅企業が9,000者の内訳としてどういった業種があるのかということだったり、どの程度が上場しているのかだったり、その中において、一つの特徴であると思っておりますけれども、ファミリービジネスがどの程度あるのかといったことを業種ごとにお示しをしております。

8ページ目でございます。一般的に中堅・中小企業、規模が拡大をしていくと労働生産

性が高まるという傾向が見られるところをございまして、9ページ目をございます。我々、中堅企業がなぜ重要だと考えておるのかというところをございまして、1点目ですけれども、国内経済である国内投資への貢献というのが大きいのではないかと考えてございます。下のほうに図もつけておりますけれども、いわゆる大企業がいろいろ国内に投資をしているものに比べて、中堅は多かったりだとか国内投資の伸びも旺盛であるということが言えるかと思ひます。

10ページ目をございます。地域での賃金水準引上げも積極的に行っておるということで、図としても、大企業と比べた中でも賃金の伸び率が高いだとか、中堅は傾向として地方に軸足を置いている企業さんが多いのかなと思ひてございます。

11ページ目ですが、重要性の3点目ということで、地域の社会への貢献ということで、東京圏に流入する方々の理由の多くが、仕事が見つからないということでありまして、そういう意味で地方に良質な雇用の受け皿があるということは、一つ政府としては重要視をしておるところをございます。

12ページ目をございます。これは諸外国との比較で、いいかどうかということではなくて現時点のデータということをございますけれども、日本の場合は、諸外国に比べると中堅から大企業へというふうにな成長していく割合は、相対的に低いのかと思ひております。

13ページ目をございます。本日御議論いただく大きな論点1ということをございまして、中堅企業の役割というものをどのように捉えていくべきかをございます。中堅企業、1つ目の●ですが、総従業員数として1割強ではあるのですが、2つ目の●をございます、ポテンシャルというのは高いのではないかとと思ひております。1点目としては、成長余力がある。グローバルにも、ほかの分野での事業展開だったり市場拡大ということを積極的に行う余力がある。2点目ですけれども、さらにG XだったりD Xだったり、最近で言う人手不足、こういうものの変化に対応する力があるのではないか。人手不足であれば思い切ってD Xを進めるとか、そういったことを積極的にやっけていけるんじゃないかという意味でポテンシャルがあると。3点目ですけれども、これは中堅企業自身も結構言われることでありますけれども、地域社会の担い手であるということをございます。

こういった特性を踏まえたときに、政府としてはどういった役割を期待していくべきかということをございまして、1点目は、繰り返しになりますが、国内投資の貴重な担い手であるということであったり、2点目ですけれども、逆に中小企業とM & Aをするといったことを通じて、前向きな新陳代謝の役割も担っているのではないかということ。3点目

には、地域経済、サプライチェーンの波及効果の一つ大きく担っている柱であるということ  
を期待して、成長を通じた3つの役割というものを期待したいと思っております。

こういったことを踏まえて、これは第3回でも御議論いただくことになりますので、そ  
こに向けた検討の視座をいただければと思っておりますが、政府としてどのようなKGI  
でありKPIというものを設定していくべきか。例としてここに、我々こういうものがあ  
り得るのかなということで書かせていただいておりますが、御意見をいただいた上で第3  
回目に、中堅さんとともにいろいろこの仮説というものを御提示させていただければと思  
っております。これが大きな論点その1でございます。

次のページ、14ページ目以降を御覧ください。15ページ目でございますが、先ほど申  
し上げたような成長経路をどう考えるか。15ページ目に、一般的に言って中堅企業がエ  
イと大きくなる局面、様々あると思いますが、事業承継であったり新分野に進出をすると  
か海外展開、もろもろあるかと思っております。

16ページ目でございます。そういった中で、規模拡大に伴って中堅がこういったステ  
ージにあるのかというものを業種ごとにある程度見据えていきたいと思っており、こうい  
ったことが特徴があるのかなということで、黄色で色塗りをさせていただいているところをお  
示しさせていただいております。

17ページ目でございます。我々、中堅企業はグローバル展開型とローカル展開型に分  
類をしたときに、実際に成長を遂げている人たちがどういうことができているのか、今後  
どういうことをやりたいのかというところでアンケートを取っております。1つは設備  
投資というのもありますし、大きなものとしてDXだったりM&A、これが成長を遂げた  
一つの手段であるということであったり、さらにそういったものに関心も高いというこ  
とが言えるかと思っております。

18ページ目でございます。19ページも併せてでございますけれども、グローバル型、  
ローカル型それぞれこういった経営戦略を取り得るか、そのときに中堅企業に、ここに書  
かせていただいているような課題がそれぞれあるのではないかという仮説を持ってお  
ります。

そこで、20ページ目で大きな論点2でございますけれども、中堅企業の成長経路を踏  
まえた場合に一緒に議論するというのは、あまり中堅の実情に合っていないのかなと  
我々思っております、そういったことであるならば、2点目の●ですけれども、ある程  
度業種特性を踏まえた成長の型というのを考え、さらにそれをグローバル型、ローカル型

に分けた上で、こういった課題に直面をするのか。成長パターンをそれぞれ踏まえた上で、こういった課題があり、こういった打ち手があるのかということを考えていきたいと思ひまして、これに関して次回以降、詳細にいろいろ分析を他省庁さんのお力も借りてやらせていただきたいと思いますと思ひております。

この一番下に書かせていただいているような対象とする業種、主要な業種を挙げさせていただいておりますが、分析をするに当たっての視座をいただければと思ひております。これが大きな2点目でございます。

最後でございます。22ページ目以降です。ここは、中堅企業が成長するに当たってこういった課題があるのかということを中心に御議論いただければと思ひておりますが、我々いろいろなお話を伺う中でどの企業からもいただく声が、最大の課題は人材確保というふうに伺っております。これで、中堅企業は特になのですけれども、十分な経営資源というものが中堅企業には行き届いていないのではないかとこの仮説を持っております。下にも図をつけさせていただいておりますが、アンケートでも人材確保を挙げる方々が多いということでございます。

それで、我々自身も23ページだったり24ページで掲げさせていただいているような政策を各省庁さんの御協力もいただいてやっておったり、第3回目で御報告をさせていただく予定ですが、地方で中堅企業の皆様であったり、伴走支援者と我々呼んでおるのですが、金融機関だったりコンサルの方々だったりという方にも集まらせていただいて、その地域に応じた中堅企業でこういった課題があり、こういった支援、打ち手をやっていくべきなのかという円卓会議を開催させていただきます。こういったことも第3回で報告をさせていただきたいと思ひておりますし、26ページ目ですが、併せて中堅企業は実は海外も注目をして政策展開しておりますので、こういったことの実情も御報告をしたいと思ひております。

そういった上で27ページ目、これは改めてお示しをさせていただきますが、こういった課題があるのかということをしっかり特定をしていきたいと思ひてございます。そういった中で、また追々御説明ということにはなると思ひますが、28ページ目、29ページ目、中堅にガバナンスをという意味でいうと、非常に資金繰りはいいということではあるのだけれども、逆に言うとガバナンスの面でこういった課題があるのか、ガバナンスが効きづらい構図にありますので、こういったところをどう考えていくべきかということも御議論いただきたいと思いますと思ひてございます。

そういったことの資料もろもろつけておりますが、大きな議論として最後の32ページ目でございます。中堅企業が自律的成長に向けてどういった課題があるのかということで、大きく2つに分けて、まず1つは、中堅企業自身がどういった課題に直面をするのか。例えば①で書かせていただいておりますが、企業規模が拡大するに伴って、コーポレート機能というのは強化をしていかないといけないといったときに、どういった障壁が存在するのか。これに関して、官民どういった打ち手を考えていくべきなのか。

同じ話であります。2点目、中堅企業を逆にサポートする伴走支援者の方々に関しても、現状どういった課題があり、どういった役割を期待し、官民としてはどういった打ち手を考えていくべきなのか。これは第1回目から第3回目まで共通の課題だとは思いますが、こういったことに関して、委員の皆様のお考えとともに御議論いただきたいと思っております。

私からは以上です。

○栗原座長 日野課長、御説明ありがとうございました。

それでは、これからの時間、1時間半程度でございますけれども、皆様との自由討議の時間とさせていただきたいと思っております。最初に、五十音順で恐れ入りますが、皆様から初期的な御発言をいただき、その後、深めるべき論点等ありましたら、続きをさせていただければと思っております。よろしいでしょうか。

では、あいうえお順で石原委員、よろしく申し上げます。

○石原委員 ありがとうございます。石原でございます。私、何かよく分からない研究所の所長になっておりますが、所属は、株式会社エクサウィザーズという会社の中にある部門としての研究所の所長という役割でございますので、そんなに怪しい者ではございませんので、よろしく願いいたします。

長らくリクルートワークス研究所にりましたが、2年ほど前からAIのスタートアップであるエクサウィザーズというところに移りまして、まさに今デジタルが様々なビジネスの現場を変えようとしているのを見ながら、それに伴って労働とか雇用とか人材マネジメントはどう変わるのかというような観点で情報発信をしておりますので、この会議でもそのようなところの観点でお話しさせていただければなと思っております。

様々お調べいただいて、この資料をある程度手前のほうからこつこつと集められているところを私もずっと見させていただいていましたので、非常に自分自身勉強になるなと思っております。何となく前提に関してもうちょっと、今の現状とか今ある在り方、今

のやり方みたいなものを踏襲するというのを、ちょっと離れて見なくてはならないのではないかというふうに思っております。中堅企業というもののそのものを大事にして、彼らにより成長を期待していくというのは、もちろん私ももっともだなというふうに思っておりますが、中堅企業が地方経済の起爆剤であるのは確かかもしれませんが、地方に縛りつけてはならないというふうにも思っております。

今日はあまりそのようなことでなかったかもしれませんが、地域の雇用の受け皿であり、地域の小さい中小企業をM & Aして受け皿であるというふうに、地方の困り事を解決してくれる中堅企業であるといいなという期待を担わせ過ぎるのはどうなのかというのが、私が言いたいところでございます。成長してもらうわけであって、地域にあっても地方にあっても世界を相手にビジネスができるとか、地方にあっても東京の大資本に負けないような何らかのサービスができるというようなことを期待するのであって、地方にあるので地方の人たちを助けてあげてねというふうに、そこを役割として持たすのは、私は何となく、成長してほしいのだから地域を守ってほしいのだからというところの両方を課すのは、どちらも実現し難いということになるのではないかというふうに思っております。

例えば、すみません、これはオブザーバーにもいらっしゃる中で大変嫌な言い方をしますけれども、地方の中堅企業を助けるのは別に地銀でなくてもいいと思うわけですね。地銀さんにグローバル展開するノウハウあるのですか、ないんだったらそこは地銀じゃないわけですよという話だと思えますというふうに、これは抽象的な概念で言っていますけれども、地産地消のようなことをあまり課すのはよくないのではないですかというふうに思っております。どこかの地方にある中堅企業であっても、非常によいものを作れるとか、非常によいものを持って世界展開したいのであれば、別に東京だろうが海外であろうがノウハウのある方に相談をすればいいのだということだと思っております、地元でよろしくねということあまり言い過ぎないというのが、私は大事なんじゃないかなというふうに思っております。

長くなっているのもう一つだけ言いたいですけれども、デジタルが、様々に今まで壁だと思っていたものをなくしていくということが本当に起きそうな時代になってきていると思います。生成AIは、今からまだあと何倍にも機能が変わると考えられますし、生成AIを起爆剤に、AIそのものもこの後成長していくというモデルを各AIのプレイヤーたちが言っているわけですから、きっとそうなるであろうというふうに思っているんですね。

そうすると、今のビジネスというのが、ほとんどのビジネスが、人がやることを前提に、人を最適化された形でビジネスモデルであるとか事業プロセスであるというものが作られておるわけですね。その中で、今我々が生成AIを使えるようになったよといって何をやっているかということ、人最適、人間ドリブンで作られたビジネスのどこを生成AIに任せますかということ今考えておるわけですが、実はこれそのものが既に立ち行かなくなると思いますか、意味がなくなるケースがあって、最初からAIドリブンでビジネスモデルを作ったら、全然違う形でビジネス進めることになったんじゃないのとか、あるいはAIドリブンで事業プロセスを最適化したら、全然違う形になるんじゃないのということが起こり得る。

それを実は大企業のほうはできづらい。なぜならば、人最適モデルのビジネスモデルというのが強固にでき上がっているからだというふうに思っておるのですが、それで言うと、まだ様々に柔らかいところがある中堅・中小企業こそAIドリブンでビジネスを見詰め直したら、全然違う方法で勝てるよねというものにたどり着く可能性もあるのだというふうに思っておるんですね。その意味では、いかにデジタルの恩恵を物すごく受けながら成長していただくかということ議論には盛り込んでいただきたいなというふうにも思っております。

すみません、長くなりましたが、私からは以上です。

○栗原座長 石原さん、ありがとうございました。

それでは、続きまして小川委員、お願いいたします。

○小川委員 よろしくお願いたします。コーポレートディレクション・小川でございます。私も怪しい者ではございません。幾つかポイントを述べさせていただければと思います。

まず前提、日野さんからプレゼンテーションいただいた内容、私も、途中拝見しながらでしたけれども、とても充実した形でまとめていただいて、現段階とてもクリアになっているなというふうにまず思っています。その上で、さらにここから具体的な政策につなげていくというところで、どの辺りがポイントになってきそうかなと思った部分をお話しさせていただければと思います。

まず1つ目は、先ほどの石原さんがおっしゃっていたお話とつながるかなと思うのですが、私も中堅企業ということで新しいカテゴリーを作ったとはいえ、その中でも業種によって基準は違いますけれども、数百人程度から2,000人という、結構この間ってグラ

デーションがありますよねというのはあるのかなと思います。ですので、中堅企業の成長を支援していきたいといったときに、リーディングミドルを見ましょうという話と、ミドル全体を活性化させていきましょうという話、ちょっと分けないとよくないだろうなというふうなことは思います。

リーディングミドルは、先ほどの日野さんので言うと、G型であろうとL型であろうとどちらにしろ、世界に胸を張っていけるような会社を生んでいこうということかなと思うので、そういった経営陣の方々が思い切ったビジョンを持って思い切った投資をしていくというところを後押ししていきましょうかというお話になるでしょうし、逆にミドル全体を活性化していきましょう、中小から中堅に上がってくる会社を増やしていきましょうという部分については、恐らく人材の流動性を上げていきましょうとか、事業の流動性を上げていきましょうという、そういう環境づくりのところによりフォーカスが当たっていくのだろうなと。

なので、これをあまり混ぜるといけないなと思いますし、石原さんおっしゃったとおり、リーディングミドルでやっていこうと思っている会社に、必要以上に「地方を支えてね」と言い過ぎると、あまりなのかなと。私たちも経営コンサルタントですが、こういうどちらかというリーディングミドルを目指そうとされている会社であるにもかかわらず、地元に残るとののだというところが逆に強過ぎて、人が集まってこなかったりだとか、もっと実はチャレンジできるというところができてなかったりだとかあるかなと思うので、そこはちょっと分けたほうがいいかなと思ったのが一番大きな部分ですかね。

その上で、論点として日野さんから御提言いただいたところで言うと、KPI、KGI周りのところですかね。ポイントになるのは、成長性と生産性の指標をどういうふうに描いていくかということかなと思いますが、売上高も重要かなと思いますけど、やはり付加価値額なのかなというふうに思います。付加価値額を上げて、それを結果として給与にはね返すのか、あるいは新たな投資の原資にしていくかというところ、そこをどうやって分厚くしていくかなというところがポイントであるかなと。それを付加価値の額の増加率で見ると、プラス1人当たりをちゃんと見ていくというのがポイントなんじゃないかなというように思いました。

ばらばらと申し上げて恐縮ですが、あとG型とL型に分けて分析するべきだというポイントについては、私もとてもそうだと思います。ただ、1つ留意点で言うと、最近、実はL型だと思われていたけれども結構海外に出ていますねという業種が増えてきている

などと思います。外食産業などは、伝統的にはL型の事業というふうに分類されるかなと思いますけれども、最近、海外でお寿司だったりラーメンだったりうどんだったり、どんどん増えていますよね。そういった意味でいうと、L型だったけどG型に移行してきている、あるいは農業などもそうかなと思いますけれども、付加価値の高いもので海外に出ていくということで、業種で杓子定規に分け過ぎると、本当はL型から海外にチャレンジしたい業種さん、実はそこってすごく日本をアピールしていくにあって重要な会社さんだと思いますけれども、そういうところが漏れてしまうとちょっともったいないかなと思いました。

最後に、地域の金融機関の存在はとても大事だなと思っていますということです。これもリーディングミドルを作っていくというところというよりは、ミドル全体を各地域で活性化させていくというところにおいて、地域の金融機関さんが示す存在感というのは重要なかなと。冒頭に海老原さん、「再起動」という単語をおっしゃっていただいたかなと思いますけれども、ファミリービジネスでガバナンスの不在になりがちな構造の中で、地域の金融機関がどちらかという攻めのガバナンスを効かせて、もっともっとチャレンジしていきましょうというコミュニケーションですかね、それって金融機関の本来の役割なのだろうと思います。取引先の企業と二人三脚でもって成長をしていくということかなと思います。そういった意味で地域の金融機関の再起動によって地域経済が活性化していくというところは、一つ重要なポイントになってくるのかなというようなことを思っております。

一旦、以上です。

○栗原座長 それぞれの論点につきましてもコメントいただきまして、ありがとうございます。

それでは、片岡委員お願いいたします。

○片岡委員 改めまして、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーの片岡と申します。デロイトは、ミドルマーケットという部門を10年ぐらい前から作っております。日本の地域を支える中堅企業をサポートするというのに特化をして注目してやってまいりました。その意味では先ほど日野様から御説明いただいた中堅企業のポテンシャルという意味も、本当に我々も直に感じているところがございます。そこにいかに力をつけていただいて日本経済をよくしていくかということに注力してまいりました。

昨今、失われた30年と言われてデジタル後進国みたいな感じで言われて、デジタル競

争力ランキングなども64か国中32位ということで、なかなか厳しい状況になっているなというところではあるのですけれども、地域の企業を見ていくと、非常にいいものを持っているな、もったいないなと思うものが多数あるかなというふうには思っています。それをいかに官民連携しながら、地域に閉じてという話ではないと思うのですけれども、本当に全国区でといいますか、日本全体で支えていかないと、というふうに思っているところ、まず思いとしてはございます。

いただいた話の中でそれぞれポイントを挙げさせていただきますと、先ほども役割というところで、投資の担い手とか新陳代謝を担っていくとか地域経済の波及効果というようなお話いただいていたのですけれども、地域企業様とお話をしていく中で、いかに新規ビジネスを作っていくかということに悩まれている方々も多数いらっしゃって、イノベーションの起点にしてあげるというのは非常に重要だなというふうに思っています。イノベーションをいかに支えてあげるかというところ、個社ですとか地銀などもそうですけれども、どこか単独で頑張れという話ではなくて、本当にエコシステムアライアンスを共に創る、共創していく。共に作っていくという世界観なのかなと思っています。ここについては産官学連携でやっていかないといけないなというふうには思っています。

KGI、KPIという話については、先ほど小川様もおっしゃっていましたが、ボリューム、サイズ感というところ、付加価値という額というところ、伸び率というところも非常に重要になってくるかなと思っています。ここが大企業の伸び率よりも全然低かったらあまり意味はなくなってしまうかなというところがありますので、ボリュームに加えて率というところも非常に重要視していく必要があるのかなというふうには思っています。

2点目の論点のところ成長経路という話がございましたけれども、G型、L型というところで、ちょっと個別にこんなところができたらいいな思っているところ、自動車Tier2、Tier3のようなところ、化学品業界、結構ニッチトップで小規模多品種生産をしていて、特定なものでは非常にいいのだけれども、これをさらにワンステップ上に行ってどうしていくかという、これも多分単体ではできないだろうなというところもございますので、そこをどうサポートしていくかとか、労働集約的なところ、昨今は建設業界ですとか物流業界、ここは皆さんもよく御覧になっているところかもしれないですけれども、この辺りというのは特に見ていけるといいんじゃないか

なというふうには思っています。

3点目の部分、特に伴走者というところもございましたので、我々にとっても非常に重要な 이슈 だなというふうに思っているところではございますけれども、ガバナンス不足というのは本当に記載いただいたとおりだなと思っております、約9,000者のうちおよそ1,700者、上場企業については、まだ上場しているがゆえに区域ガバナンスというのが効いていたりとかいうところもあります。昨今、アクティビストですとかいろいろな投資家が、徐々に大企業から少し中堅のところも見てくるようになってきているなというふうにも思いますので、この点でのガバナンスというのが徐々に効いてきている感じはあります。ただ、まだまだ不十分だなというところもございますので、この辺りしっかりサポートしていかなくちゃいけないというのは、アドバイザー会社としてはございます。

では非上場企業、コメントいただいたように、ガバナンスが効きにくいところをどうするかというところなのですけれども、いろいろなガバナンスを効かせにいくということで、結構オーナー系の企業様なんかもそうなのですけれども、情報が非常に不足しているなど。業界が、この先何十年でどうなっていくんだろう、その中で、自分たちどう戦っていかないといけないんだろう、どう成長しないと自分たちどうなっちゃうんだろうと。まずは情報を知った上で戦略を立てていただくというところをいかに官民でサポートしていけるかというのも非常に重要だなというふうに思っています。

あとは、やはりファミリーが多いということで、記載もいただいていたけれども、ファミリーガバナンスをどう効かせていくかというのは、これはUSとか海外は割と進んでいるところではあるのですけれども、日本はまだここはできていないなというところもございますので、ファミリーガバナンスの在り方というのをいかに浸透させていくかというところも非常に重要になってくるかなというところと、浸透させる際にいろいろな発信を多分していくと思うのですけれども、発信プラスいかにフォローしていくかというか、個社を巡ってフォローしていくかというところも非常に重要な観点になってくるのかなというふうに思っています。

冒頭から申し上げているように、エコシステムといいますか、地銀さんがサポートします、ただ地銀さんだけでは足りない場合もあつたりしますというときに、いかにアドバイザーのネットワークを築いていくかというのも非常に重要なこと。ネットワークといいますか、プラットフォームを作っていくと、地域に行くと、どうしても個人的なつながりで何か紹介をし合ったりだとか、その世界観で閉じてしまうということもあると思うので

すけれども、ここにある程度信頼できる方々を集めたプラットフォームのようなものを作  
っていけるのであれば非常にいいんじゃないかなと思っていたりしますし、あとは、そう  
いった中で、私自身がM&Aというところを専門にしているところもあるので、今回「プ  
ライベートエクイティ」という単語も入っていたと思うのですけれども、例えば地方で人  
材不足という話はあるのですけれども、プライベートエクイティが投資をした場合に、プ  
ロ経営者をそこに送りますという、私行きたいですという人ってわんさかいるんですね。  
その意味では、地方だから優秀な人が採れないのかということ、そんなことはなくて、そこ  
に対して、どういう報酬設計で、どう支払ってあげれば人がそこに寄ってくるのかとい  
ことをしっかり考えて仕組みづくりをしていけば、まだまだ日本全国が伸びていく余地と  
いうのはあるんじゃないかなというふうに思っています。

ということで、すみませんちょっと長くなったのですけれども、一旦、以上で終わらせ  
ていただきます。

○栗原座長　　ありがとうございました。

それでは、辻委員でございます。辻委員はオンラインで御参加でございますので、御参  
加大丈夫でしょうか。通じていますでしょうか。お願いいたします。

○辻委員　　サンリオの辻でございます。私は、サンリオといたしましてハローキティをは  
じめとしたキャラクターをやらせていただいている企業なのですけれども、私自身は4年  
前に社長に就任しまして、そこで事業承継も行いながらこの4年間やってきたのですけど、  
そういった経験で、ある程度はというところを共有させていただくのが私の役目としては  
いいかなというふうに思うので、少し御意見を述べさせていただくと、地域企業の成長性  
という部分で、物すごくポテンシャルを持っている企業さんはたくさんあるというふうに  
思っておりまして、大企業になってきますと、我々もそうなんですけど、ボラティリティ  
を脱却して右肩上がりにゆっくりと成長していくというグラフをどうしても投資家であつ  
たりとかそういうところから求められてくるものが大きくなっていくので、中堅企業の成  
長というものは、非常にこれから伸び代があるポイントかなというふうに思っております。

私自身が4年前に社長に就任したときに、一つ大きな課題だったのが事業承継という  
ところでした。先ほどの資料の中にあるように、事業承継に非常に苦労されている企業さん  
というのも多いのかなというふうに思っておりますけど、サンリオとしてはその部分は  
うまくいったかなと。事業承継するに当たって、ただ社長が交代するだけではなく、いわ  
ゆる経営層のボードメンバーも8割方変更したりとか、大きな改革を行うというところに

関しては、事業承継うまくいかないとどうしてもできないところ、計画はできるのですけれども実行ができないというところが、事業承継を行い、いわゆる企業変革という部分ができづらくなっていく今の現状の中にあるのかなというふうに思っておりますので、我々としては、当時は第2の創業という形でしっかり経営層も替えて、メンバーにもその思いを伝えて、いわゆる実行力というところをメインに改革をさせていただいたので、それから3年間成長できたかなというふうに思っています。

なので、その何かガバナンスの体制の部分であったりとかというところ、こういったイメージで経験というところの共有が今あまり、経営者の中では共有はされるのですけれども、そこにたどり着けない企業さんであったりとかというところが多い中で、例えば政府の間でそういった経験の共有をどううまく回していくのかなということを行っていくと、非常にそういった部分がよくなっていくのかなというふうに思っております。

我々としては、積極的な投資であったりとか成長というところを主に行っていくために、例えばデジタル系のビジネスであったりとか、そういった新たな産業に対しての設備投資というところは、多分事業承継が行われ、積極的なガバナンス体制になってくると行っていくと思うのですけれども、なかなかテクノロジーの進化と我々の投資が合っていないと、我々3年前ぐらいから、例えばポテンシャルに関しての投資は積極的に行っているのですけど、思っていた以上に消費者の方々のいわゆる部分がついてこないだったりとか、テクノロジーがついてこないという部分が非常に多くて、これをあと5年も10年も待つのかという話になってくると、なかなか消極的な投資になってしまったりという部分があるので、そういったところは政府も我々企業も、積極的にそういったテクノロジーの進化の部分には時間、コストを使ってもやっていくべきなのかなというふうには思っております。

そういった中で、KGI、KPIの設定に関しても、今回の資料の中にあるような経営課題に関しては、非常に我々企業サイドとしても確かにそうだなと思う部分がたくさんあるので、そういった経営課題の抽出をもっともっとしながら設定していくと、より確度の高いKPI、KGIの設定ができるんじゃないかなというふうに思っておりますので、これからだんだん変わる中で、私の経験も含めていろいろな情報を共有できればなというふうに思っておりますので、ぜひよろしく願いいたします。

○栗原座長     ありがとうございました。

それでは、福田委員お願いいたします。

○福田委員     改めましてよろしく願いいたします。弊社は、長期保有・半恒久的な投

資会社として、地域経済を牽引する中堅企業様に投資させていただいています。その中で特に多いのがL型産業になっておりまして、産業的には交通インフラやヘルスケア、病院などとヘルスケア、それからローカルtoグローバルの製造業、あとは観光や外食といったサービス業が中心となりますが、私自身はL型産業の中でもサービス業の投資先に日々常駐しておりますので、そういった観点から本作業部会の中で意見を申し上げられればと思っております。

今日いただいております3つの論点の中でまず1点目、中堅企業の担う役割というところですが、先ほど委員の皆様から、中堅企業を地域に縛りつけ過ぎたり、期待し過ぎるのも一部弊害があるというコメントもいただいていたけれども、今の足元の現実としては、圧倒的な役割として地域の良質な雇用の創出を行っているというのは非常に大きいと思っております。

また、中堅企業による直接雇用でなくても、その企業がお付き合いのあるパートナー企業を踏まえますと、雇用人数という規模は1企業の従業員数にはとどまらないのかなというふうに思っております、かつ中堅企業の賃金というのが地域の賃金水準のプライスリーダーになっていることが多いですので、地域経済に重要な影響力を与えるということは日々感じているところであります。

弊社の投資している中堅企業に関しましても、例えばボーナス支給額を昨年対比で増やしたり、この10月から足元7%のベアを行ったのですが、その情報その日のうちに町内に広まるぐらい、それぐらい影響力というのは大きいのかなと思っております。

ローカル産業というのは後継者問題、あとは働き手の高齢化、人口減少、お客様の減少、そういった社会的な課題と常に直面していますし、かつエッセンシャルワーカーを多く抱えています。過去を振り返ると、こういう中堅企業が抱えるエッセンシャルワーカーの方の賃金水準というのは、ほかの産業と比較すると、総じて賃金が決して高くはないという水準にあると思います。でも昨今、皆様御認識のとおり、エッセンシャルワーカーの方の人手不足というのがこれだけ叫ばれている状況におきましては、中堅企業は率先して必然的に賃上げをしていかないといけないと思っておりますし、そうしないと事業継続、ひいては我々の生活そのものが維持できない状況になるのかなと思っております。

今後、中堅企業の成長を見る指標としてKGIを考えたときには、新規事業部会のほうでも申し上げたことがあるのですが、売上至上主義という概念を今ここで捨てて、中堅企業が大企業になることがすばらしいといったような、ちょっと昔からの価値観みた

いなところが一部あると思うのですが、そうではないということを通認識として持つべきかなと思っております。日本の人口が必然的に減る中で目指すべきというのは、絶対額そのものというよりも、見るべき指標は、先ほど他の委員の皆様もおっしゃっていたとおり、付加価値労働生産性の「率」の向上と、あとはそれを再投資に回している比率、この2つが非常に重要になってくるかなと思ってます。順番としては、本来であれば経営の最適化によって付加価値労働生産性が上がって、その結果として賃金を含めた人材もしくは企業のインフラへの再投資が行われるのが教科書的な理想形ではあるのですが、ここはニワトリとタマゴのところもあると思いますので、順番としてはその逆から始めるぐらいのところでもいいのかなというふうに考えております。

指定後について、中堅企業の成長戦略の要因とは何かといったところなのですけれども、先ほど申し上げた付加価値労働生産性をもし指標として置くなれば、やはりローカル産業の題材として取り上げる一つとしてサービス業、特に観光・宿泊業というのは非常に面白い分野じゃないのかなと思ってます。地域にそもそも行かないと成り立たない観光業、宿泊業ですとか、あとはそれと切っても切れない交通・インフラ業というのは、究極のL型産業ではないかなと思ってます。過去はこういった観光・宿泊業を含む多くのローカル産業というのは雇用の受け皿といった意味が非常に多かったですし、付加価値労働生産性が低くてもあまり問題視はされていませんでした。超労働集約型で生産性が低ければ低いほど雇用の頭数というのは必要になってきますので、そういったものを吸収する必要性がこの産業には求められてきたのかなと思ってます。

一方で、今ここで観光・宿泊業におけるエッセンシャルワーカーの賃金水準を上げること、ここの成功要素というのを見出せば、日本全国の地域観光における展開ができるのではないかなと思ってます。特にこの業種を見ていく上で面白いなと思うのが、付加価値労働生産性の分子である付加価値額を上げるために、設備投資によるハード面の強化だけではなくて、例えば日本が得意とするホスピタリティの高さであったり、複雑なオペレーションを究めたようなオペレーショナルエクセレンシー、そういったソフトスキルも含めて付加価値の最大化をできるという選択肢が無限に広がっている産業なのかなというふうに思っています。

一方、分母である労働投入時間についても、直接のお客様に触れてない部分、見えないバックオフィス部分を中心にいかにDX化して労働量を少なくしていくのか、これまで超労働集約産業だったからこそその伸びしろという面でも非常に大きいかなと思っておりま

す。

最後に今後の課題についてなのですが、私自身、日々中堅企業の現場にいる中で一番感じるのは、中堅企業の成長に足りないのは圧倒的に人材だというふうに思っております。人的資本の中でも特に経営に近い人材、プロフェッショナルな能力を兼ね備えた人材というのが圧倒的に足りてないなと思っています。逆に、資金面とかそういったことが成長の阻害要因になっているケースに直面するのは過去それほどなかったかなと思っています。付加価値そのものを上げていくための経営には、例えば人事とかマーケティングとかDXとかいろいろな要素が絡んでいますけれども、L型産業の経営の現場というのは、どちらかというところエッセンシャルワーカーの方がたたき上げで経営陣になっていくというパターンが非常に多いのが現状ですので、いわゆる経営に必要なプロフェッショナルスキルというのを兼ね備えた人材があまり厚くないというふうに見ています。

例えば宿泊・観光業で言いますと、大手のホテルグループとは異なりまして、地域観光の担い手である地域ホテルの一例で言うと、人材戦略を考えるような人事部というのがそもそも存在していません。大体の場合、管理部とか総務部の一部となっており、そういった中で給与計算や労務管理が中心とした業務となっています。ここで攻めの人事戦略というのが話し合われるということはほぼあり得ませんので、私もこの仕事をするようになってから、人事部を持つというのは非常にぜいたくなことなのだなというのを感じた次第です。

こういった現状を踏まえると、伴走者の充実とか伴走者の役割というのを図るというのも非常に重要だと思うのですが、もっと直接的に地域の中堅企業そのものに優秀な経営人材を投入する方法を考えるのが一番の近道かなと思っています。現状としては、プロフェッショナルな人材を集めるのは地理的なこともあって難しいとかいろいろあるのですが、一番のボトルネックになっているのが、給与体系が決して高くない中でそういうプロ人材というのを雇い入れようとする時に、そもそも雇えないと思込んでいる経営者の方も多いですし、仮に雇おうと思った場合でも、プロ人材の方に対して給与体系が合わなくて、とりあえず例えば契約社員といった立場での採用となってしまうたりしていて、なかなか成長のための優秀なリーダーシップを企業の内部にインストールするというのが難しい状況になっています。優秀な人材を外部から起用できる雇用体系や報酬体系、それを支援するための制度を充実できればいいかなと思っていますし、例えば一部の企業が始めているような優秀な人材をしかるべき給与体系で雇用するための、デュアルの報酬体系を

設計している企業さんもあると思いますので、そういったことを中堅企業に考えていくのも一つの方法なのではないかなと思っております。

以上です。

○栗原座長　ありがとうございます。具体的な御提言もいただきまして、ありがとうございます。

それでは、続きまして古屋委員、お願いいたします。

○古屋委員　ありがとうございます。私は、労働市場をマクロから見て研究している人間でして、特に日本の労働市場というのは非常に大きな転換期にあり、これまでなかったようなことが次々に起こるようになってきている。賃金もしかりですし、様々な雇用に関わるインシデントというイベントが起こっているという労働市場において、大きく言えば、私の問題意識として、人口動態が変わる中で日本の労働市場、労働の需要と労働供給はどうなっていくのかということ、そういったことを研究している人間ですし、それはミクロの現場、経営の現場にどういった影響を与えるのか、どういった打ち手があるのかということ、各地域の企業様ですとか経済団体さんと一緒にいろいろな研究をしているという人間でございます。

私のほうから、日野課長のお話を伺った上で感じたことをちょっと申し上げたいと思うのですが、皆様おっしゃっていたとおり、型によって課題としては全然異なるのだなということに尽きるのかなと思っていて、率直に言うと、サービス業がすごく多いわけですよ、大企業さんと比べて。小売業・サービス業が過半数になっているわけですから、この問題と製造業さんの問題、多分全然違うんだろなということが、まずG型、L型を飛び越えて大きな問題としてある。

というのは、そもそも日本における製造業の労働生産性の増加率というのは決して悪くないんですよ、この10年間。日米独で比較すると、実はこの10年間では一番日本が高いみたいなことも昨年度の内閣府さんの経済財政白書に論述されていましたが、いずれにせよそういった状況にある。一方で、最大の問題は非製造業にあるわけですよ。非製造業の労働生産性の改善率が、この20年間ほとんど0%というのが日本という国なんですよね。これ、いろいろしょうがないわけですよ。高齢化が進んでおりますので、特に非製造業における一番生産性改善が難しい医療・福祉の領域のニーズが高まっていますから、そういう領域のニーズが高まれば、そこに就業する方が増えるために、労働生産性の増加率が上がらないという押し下げ要素が働いているというふうに、マクロに見ると捉え

られるわけですよ。

しかしながら、そういった企業が中堅企業さんとして、例えば医療関連法人さんで介護法人さんとか出てきている中で、そういったところを含めてサービス業、小売業が半分、中堅企業の半分がサービス業、小売業、非製造業なわけですから、こういったところの問題というのは、製造業の話と一律には考えられないだろうというふうに考えています。

そう考えたときに、非製造業の労働生産性の増加の足を引っ張っている要因として分かってきているのが無形資産なんですよ。無形資産投資がすごく少ないというふうに日本は分かっているので、無形資産の中でも特に日本が国際的に低いのが、組織改編と言われているストックとブランドと人的資本、この3つなんですよ。この3つをいかに中堅企業で高めていくのかということが、マクロに見ると多分最大のキーポイントになってくるだろうなど。組織改編というのは要するにM & Aの話、御専門の方、片岡委員もいらっしゃいますので、もちろん専門的なお話は譲りたいなと思っているのですが、あとブランドということもございます。要するにブランドや商業開発、あと広告とか市場調査、こういった費用を乗せておくということなのですけど、こういったものがしっかりと高まっているかどうかということ。高まらないのだったら稼ぐ力が高まりません。加えて人的資本ですよ。OJT、OFF-JTひっくるめて投資ができていますのかどうか。この3点は、中堅企業がさらにステップアップするにしろ中堅企業を増やしていくにしろ、重要なファクターになっていくだろうというふうに考えています。

そういった上で、政府がもちろん後押しはするわけですが、自律的成長ということを促すということで、政府による様々な、3つ目の今回のプレゼンテーションのお話がありましたけど、そういう意味では中堅企業さんの特徴として非製造業が多いということと、加えて当然ながらファミリービジネスのすばらしい会社さんが多いということもございますので、ファミリービジネスのよさを引き出す中に人材ってどういう人なのか、ふと素朴に思ったりとか、福田委員もおっしゃっていましたが伴走支援ということもそうですし、また内部、ファミリービジネスの中に入って活躍する方って、実はあまり言語化されてないなというふうに感じているんですけどね。これで必要な人材像みたいなことで実は言語化されることによって、結構いろいろな人が自律的に動けるようになるんじゃないかとも考えます。

実際、福田委員も御指摘のとおり、今労働市場は非常にとんでもない逼迫の状態にあります。例えばDX人材一つとっても、物流のDX人材の求人数というのは、この5年で

10倍以上になっているというデータがあるんですね。建設も10倍近くになっているデータがあるんです。そこら中で取り合いをされていて、しかも大手さんが中心に取り合いをしているわけですから、中堅企業は空手で入っていくというのは非常に難しい状態であるということ。少なくとも、例えば税制等インセンティブの付与とかもひっくるめて、まだまだ先ほど申し上げたように何かしら要件の定義とかベストプラクティス集とか、やっていられらっしゃるとは思いますが、そういったことも含めて総合力戦略というか総合格闘技で戦っていく必要があるのかなと。

あと、中小企業を卒業すると何かインセンティブがなくなるというのは、本当にどう考えればいいのかというふうには私は考えております。賃上げ税制なども、もちろん昨年度の制度改正で中堅企業の枠が創設されましたけれども、いろいろなインセンティブという意味で中小企業さんと比べて下がってしまうということが、ステップアップということを難しくしているという側面がどのくらいあるのかなと。もちろん、そういったことはあって当然と思うのですが、差をつけるというのは当然だと思うのですが、ただどの程度そういったものが阻害要因になっているのかということ。つまり、なぜ企業規模を大きくするのかしないのかという点について、実はあまりデータがないんじゃないかなと思っていて、もちろん日野課長の資料にもあったとおり、地域貢献企業のアンケートとか、これまでもされてきていると思いますが、地域企業に関する定量情報がもしかすると議論において足りてないのかなと、説得力のある材料が足りてないのかなと。こういうことはセンサスなど公的データを使えば分析できる部分があると思うのですよね。

どういう会社が中堅企業にステップアップしているのか。また、どういう会社が中堅企業から大手企業にステップアップをしているのか。要因、つまりどういった規模、どういった業種、どういった売上げの状況、そういったデータを分析することが可能ですので、なぜなるのか、なぜならないのかということを議論するための材料がもしかするとあるんだけど、まだ分析できてないのかなという感覚を受けております。

最後ですが、KGIとかKPIの議論を第3回でされるということですが、KGI的には卒業させたいのか、それとも地域で雇用を持ってもらいたいのかという、石原委員もおっしゃっていましたが、どっちなのかなという気持ちはございます。私個人としては両方必要だなと、どっちもあっていいなという、そういうタイプ分けの話かもしれませんよね。そういう意味では総花的と言われるかもしれませんが、卒業していくような中堅企業もあっていいし、雇用をしっかりと地域で守るといふ企業もあっていいし、で

もその2つ、両者については、KPIとして設定する場合の求めるものというのは違うでしょうし、でも両者に共通するのは、福田委員がおっしゃったような付加価値労働生産性、マンパワー当たりの利益みたいなものは、そのどちらにおいてもすごく重要なことになってくるんだろうなというふうに考えております。

以上でございます。

○栗原座長　ありがとうございます。

それでは、宮川委員お願いいたします。

○宮川委員　宮川でございます。私は経済学者でありまして、割と大規模なデータを使った実証分析を中心にやっておりますが、金融機関にいたこともございますので、実務的な経験も踏まえながら研究をしたいと思ってやっているところでございます。

いただいたお題のうち役割と経路に関して、まず最初にお話をしたいと思うのですが、この政策のパッケージは全体として非常に理にかなっていると思います。我々の研究の中でも、先ほど古屋委員からもありましたけれども、中小企業の定義の関係でそこに一定の天井があると。そこにある種不自然な形でバンチングしているという事象を報告しているものがありまして、これは日本に限らないわけですが、ただそこを取っ払うのはハードルがありますから、その上のところにインセンティブをつけることでいいところを伸ばしていきましょうというのは非常に理にかなっております。政策全体のパッケージとしては非常に違和感のないところですよ。

なのですけれども、実際にその役割を考えましょうとか成長経路を特定しましょうというときには、何で測っていくのかというところを具体的にハンドリングできる範囲で考える必要があると思います。なので、そこについて申し上げようと思うのですが、あまり突飛なことはないのかなと思います。通常我々がやっている実証分析ですと、まず規模の話を考えます。売上高もありますし、付加価値もありますし、雇用もありますし、資産規模もあると思いますけれども、規模をはかると。その成長を次にはかりますね。それらの背後にある、通常は2つ要因ですけれども、生産性ともう一つはマークアップですね。なかなかはかるのは難しいですけれども、利益率で代替したりしながらその2つを考えるとということになります。

ただ、それだけですとどこに配分されるのか分かりませんから、賃金を考えるということと労働分配率を考える。大体マイクロの計測の値というのはこれらでほぼ尽きていると思いますので、これらについて中堅企業と目されている企業がどういう動態を示しているの

かを測るとというのが、最初のステップになるのだらうと思います。

ただ、個々の企業だけで話が完結するというテーマではないと思いますので、それがマクロにどうつながっているかというのは大事なわけですがけれども、ここもあまり突飛なツールを使う必要はないかなと思ひまして、成長会計が一つですね。すなわち中堅企業なるものが全体ではかったときのGDPなので付加価値の合計ですがけれども、これにどう貢献しているのかが見えれば、ひとまずのコントリビーションは見えますし、生産性に注目して見ると、全体の生産性について何がドライブしているのかというのは生産性の分解のメソッドが確立されていますので、それを使えばいいと。その中には、例えば資源の配分という論点も含まれていて、資源がより生産性の高いところに向かっているか否かというような議論も当然含まれてきますので、その2つですね。マイクロ面とマクロ面について、よく使われる指標を丹念に見ることで、先ほどから議論に上がっているような役割をどう考えましょうとか、成長の経路をどう同定しましょうかというのはある程度議論ができるのかなと思います。

ただ、1つ我々が過去にやった研究でよく分からないな、難しいなと思っているところがありまして、それは我々国税庁が持っている法人税の全件データを使った分析というのをやっていますけれども、非常に高い成長を急に示すいわゆるハイグロースファームというのがいるわけですね。これが日本に限らずほかの国でも、雇用ですとか経済成長をひっぱる役割として非常に重視されているわけですがけれども、ハイグロースファームというのは割とランダムに突然登場するというのが常でありまして、なかなか予見ができないのですね。ただ予見ができないなりに、もしこの研究会なり、もしくは関連する取組の中でハイグロースファームというのはどういうふうな形で成長しているのか。顧客基盤を広げながら成長しているのか、それとも何か既存の顧客の成長に伴って成長しているのか、その辺りのパターンが同定されると非常に参考になると思いますし、裏を返すと、ハイグロースじゃないファームについてはそれなりに予測できるわけですね。なので、そこはまさに経路というふうな名前と呼ばれているところに当たると思ひますけれども、丹念に描写することでいろいろなヒントが出てくるんじゃないかなというふうに思ひます。

こうした計測の構えというのは、恐らく政策とつなげる話になりますから、またレビューがありますけれども、レビューに限らず予算の関係でも政策の事後評価とつながってきますので、コントロール群どう設定するかというのと含めて、計測の構え、評価の構えというのを今から整えておいたほうが、後で慌てなくていいんじゃないかなと思うところで

す。

それから制約条件、なかなか伸びない、伸びられないという場合に何が足かせになっているのかなというところについても、あまり新しいことを言わなくてもいい、と言いつけるとつまらない発言だなと思われるかもしれませんが、それなりに研究の蓄積はあるわけでありまして、大体はお金なのか情報なのか、それ以外の資源なのかというのが通常の制約条件の類型ですね。資源の中に人というのが含まれますから、大体それで尽きていると思うのです。

今回の場合ですともう一つあるかもしれないのは、本来は例えば地域のハブになっているので、何らかの外部性があるというときに、個々の企業の独力に任せていると望ましい規模が達成されないので、何か支援しなくちゃいけませんねという外部性の議論がもう一個追加されるかもしれませんが、大体メニューとしてはそんなところであると思います。では何が分かってないかという、中堅企業の制約条件はどれですかというのが分かってないわけですね。既に実務家の皆さんからも実例を踏まえたいろいろなアイデアが提供されていますけれども、どこがネックなのかというのをこの検討の中で明らかにある程度できると、すばらしいんじゃないかなと思います。結局、政策介入の根拠はそこにしかないもので、もしも放っておいてもいいなら放っておけばいい話なので、そこを丹念に触るとするのは大事かなと思います。

最後、1点だけ少し毛色の違う話を申し上げますが、少し相対化して考えると、日本の議論というのは、対アメリカで考えるとちょっと雰囲気が違う訳です。というのは、皆さんも御案内のとおり、アメリカですとジャイアント憎しという雰囲気で。競争政策上の観点からジャイアントをやっつけようという風潮なわけですね。それは感情的な問題ではなくて、ジャイアントの存在がイノベーションを阻害しているという議論がたくさんあるからなわけですが、その意味で我々が考えようとしているような中堅企業を育成しましょう、もっと応援しましょうという議論から、米国は一周先を行っていると思います。

日本はどう考えるかということなのですが、事例のディスカッションでも少しそういう議論がありましたが、何かここで中堅企業がジャイアントになって競争政策上の問題を起こすであるとか、イノベーションの種を摘むような想定は、現段階でも仕方ないかもしれませんね。なので、ひとまずは応援するということと思うのですが、前例があるわけですので、アメリカで行われているような現状の競争政策上の観点からの議論を頭に入れた上で反対側からの、つまり大きくなり過ぎないかという観点も考えるべき

なのかなと思います。現状では前向きな話ですけれども、地域×業種でマーケットを定義したときに、その範囲においては非常に大きなマーケットパワーを持つということはあるので、そういうメッシュでもって議論していくほうが安全かなと思うところです。

ひとまず以上でございました。ありがとうございます。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、オンラインから山野井委員、御参加いただけますでしょうか。

○山野井委員 山野井です。こんにちは。よろしくお願いします。オンラインですみません。この手の会議ですと、私、大体名前がヤなので最後のほうに発言するのですけれども（笑）。ただ、皆さんの質問したことをなぞってしまうと問題なのですが、2つほど私の気づいたことを言わせていただきたいと思います。

まず、中堅企業ですね、日本経済成長のドライバーと捉えて支援していくという姿勢には、全く異論はありません。中小企業と大企業の間にもう一つカテゴリーを可視化することで、中小企業は大企業にいきなりジャンプアップは難しいけど、中堅企業だったらいふふうを考えるような経営者とかいらっしゃるかもしれませんし、こういった施策で中堅企業って立派な企業ということでラベルを貼ることで、経営者というのは立派であるとか、そういった企業を作り上げるということに対してもっと意欲が湧くんじゃないか。だから、起業とか中小企業の企業成長を促すということは可能になるんじゃないかなと思います。その辺り、私が別に出ていた会議でも、成長企業の中小企業でもより大きくして行って、100億企業を目指すのだというところの議論もありましたので、非常に整合的かなと思います。

今幾つか気づいたところを申し上げますと、中堅企業のポテンシャルというのに着目するのは全く異論ございません。ただ、中堅企業の中ですと、先ほど地域という話がありましたけど、各地方の地場の市場である産業で1番の企業というのは結構いるんじゃないかなと。それらの企業というのは、さらなる成長のためにどういう手段があるのかなと。業種によっては、もうほかの地理的市場に進出が難しいというケースもあるんじゃないかなと思うんですね。名だたる建設業で、各県で認可を取らなきゃいけないとかいうんですね。そこの実績が重要だとかとなると、ほかの県にぽっと出て仕事ができるかという、なかなか難しいかというケースもあるんじゃないか。

じゃ、そういうケースってどうやって成長をさらに促しますかという、別の製品市場に出ていくんですかというわけですね。でも、そうすると、またそれはそれで異なる製

品事業の専門知識を有した人材が必要だったりするとか、そういうのが不足しているケースがあるんじゃないか。だから中堅企業の中でも、成長のポテンシャルがある企業とそうじゃない企業というのは恐らくあるんじゃないかなというわけですね。

だから、どういった企業が成長のポテンシャルを持っているのかなというのは、後の2番のほうとかに関係してくると思うのですが、過去のデータで、中堅企業がどういうところが大きくなっているかというところを丹念にデータで追ってあげることで、ポテンシャルのある中堅企業というのを見出すことが可能なんじゃないかなと思います。

次に伴走者ですね。伴走支援って、これは人材が不足しているところの議論があったかと思うのですが、伴走者がそういった必要な知識というのを与えるという面で重要なかなと思います。ただ同時に、彼らは能力もあるとも思うのですけれども、長期的な視点を持った主体というのが重要なかなと。例えばコンサルティング会社とかですと、コンサルをしてフィーをもらってそこで終わり、おしまいなわけですね。成長というのは極めて時間がかかるものなわけですから、その結果に対して責任を負わないとか、ある意味長い視点で見ないというようなこともあり得るのかなと。だから何らかの伴走者が入ったときには、長期的な視点というのを持ったような形で、一緒になって長期にわたって付き合いような主体というのが必要だろうなと。また、同じく成長をしたら、その果実も伴走者にも大きくなるような形の仕組み、契約というか、そういった仕組みがあるような伴走者が望ましいかもしれません。

あとは、議論として幾つかあったのはファミリー企業というところですね。中堅企業で、地域でファミリー企業でというのは多いかと思いますが、ファミリー企業のいいところって、意思決定が早いとか大胆であると同時に、オーナー経営者の暴走とかないわけじゃないというわけなので、その辺りのどんなガバナンスの仕組みが伴っていると成長のほうにつながる、プラスの面にファミリービジネスのいいところが出てくるのかというのは、丁寧に定量的分析できたらなと思います。

あと、同じく経営者の属性とかというところも大きいのかなと。企業成長においては、成長の意欲というのは経営者が持ってないとやらないというところがあるかなと思いますので、どんな経営者だったらより企業を成長させていくような形に持っていくのかというところの視点も見てもいいのかなと思いました。

あとは、ファミリーによるガバナンスの話ですよ。最初は創業系企業から出てきたとしても、人材のプールが限られているわけですから、必ずしも優れた経営者というのが輩

出できない可能性はあるわけで、そのとき創業者一族とオーナーになって、プロフェッショナルな経営者を呼んでくるというのは一つかと思うのですが、オーナーとしても当然ガバナンスやるに当たって能力がないと駄目なので、ガバナンスの能力というのも当然、監督の能力というのも必要になってくるわけなので、ただプロフェッショナル経営者入れてお任せしておけるとなると、きちんとした監督ができない可能性もあるので、オーナーとしての教育の機会というのを与えるというのも一つ意味があるのかもと思いました。

最初に戻ってKPIとKGIの議論については、皆さんされているので繰り返しませんけど、宮川先生おっしゃられたように定量的なんですね。裏付けがあるような形の議論が展開できたらいいんじゃないかなと思います。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございました。

皆様から様々な角度から御意見をいただいたと思います。私も、一委員としてまずはコメントさせていただきたいと思います。

今回のビジョン作りは、初のビジョンだと思いますけれども、そもそも、中堅企業という定義は今までなかったわけですし、中小企業か大企業、あるいは全企業の中での中小企業、つまり中小企業か中小企業じゃないかという区分の中で、いろいろと語られてきましたが、初めて産業競争力強化法で中堅企業というカテゴリーができたと理解しています。カテゴリーができた意味、なぜカテゴライズして中堅企業の成長ビジョンを描こうとしたかという目的そのものを踏まえ、ビジョンを描くことの効果を考えて、今回のビジョンでそれを示せばいいなと思っています。

一言で言うと、中堅企業が厚みを増すことで産業の競争力が向上する、付加価値が増す、したがって、社会課題解決力が上がる効果が期待できるのだと思います。この言い方は極めて一般論なので、そのところをKGI、KPIでどう具体化できるかが必要かなと思います。それが、中堅企業というカテゴリーを作ってその成長戦略を描こうとしている理由になってくると思います。

そこで、このビジョンで描きたいことなのだと思いますけれども、第1回目の今回会議での論点が3つあったと思いますが、この3つはばらばらではなくて、このビジョンで描きたいことを、この3つの断面で分析、議論する論点として挙げているのではないかという意味では、非常によくできた論点だと思います。何かというと、最初の論点1の役割は、まさに中堅企業のバリューは何なのか、中堅企業の役割、中堅企業に期待することは何なのか、

ここを議論しましょうということだと思いますし、そこが説明できることが重要だと思います。

2つ目の論点は、ではそういった中堅企業が成長する、あるいは中堅企業に成長する成長過程が何なのかということです。これも1つではないと思いますけど、その成長過程を分析し、その過程で阻害する課題は何なのかということ、これが論点2なのかと思います。

3つ目が、したがって、そういう成長パスを描くために何が不足していて、どのような支援・サポートが有効なのかというのが論点3なのではと思います。そう考えますと、それぞれの論点を議論していくと、中堅企業の成長ビジョンに関する全体としての一貫性が出てきますし、皆さんに成長企業を目指そうとか、中堅企業を応援しようということに繋がっていくのではないかと考えております。このビジョンでそういったことが描ければと思います。

具体的なコメントですが、もう既に皆様からお話いただいたように、私も産業を金融で支援してきた立場から何点か申し上げます。

1つは、経験上、中堅企業と言われている企業に足りない要素の一つとして非常に感じるのが人材でして、委員の皆様からもあったと思います。もちろん様々な企業で人手不足というのはありますし、ますます深刻化しますが、一定の成長を遂げたというか、一定の規模になった中堅企業では、市場を拡大したりあるいは事業領域を拡大する中で、人材という経営資源の不足が顕著だだと思います。ある程度の規模の事業展開をしている中堅企業でもこういうところがかなり不足しているのかということに驚くことが結構ありました。

例えば、売上げとか利益に結びつかない専門人材ですとか、人のトレーニングですとか、あるいはコーポレート機能ですとか、財務戦略ですとか、こういったところの人材の充実が劣後しているように思います。これはどなたかおっしゃっていましたが、無形固定資産の中での経済的競争能力と言われるもので、ここへの投資がなかなかできなかったとか追いつかなかったように思いまして、逆にここを強くすることで中堅企業がより成長するのではないかと思うというのが1点です。

2点目に、中堅企業「が」ではなくて、中堅企業「に」成長するための戦略というものも重要ではないかなと思います。中堅企業だから成長するのではなくて、成長したから中堅企業になったという側面があると思いますので、そうしますと、中小企業と言われている企業が成長して中堅企業を目指す環境、成長を後押しする環境が必要ではないかと思

ます。

これもどなたかおっしゃられましたけど、中小企業としての優遇政策がなくなるので脱しないというところが、現にあるのではないのでしょうか。実態は中堅企業であるときに、中小企業から脱して中堅企業として自立できるような、そんな過渡的な支援も必要ではないかと思います。ぜひ中堅企業を目指して頂けるような議論ができればいいなと思います。

例えば、中小企業同士の合従連衡によって中堅企業化するというのもそうですし、中小企業の廃業を取り込む形で、より地場の中堅企業が強くなるような、そんなやり方もあると思いますけれども、こういった中堅企業に成長するためのパスに対する施策もあってよいのではないかと思います。

3点目が、中堅企業の価値を理解するステークホルダーの充実が必要だなと思ひまして、ここには金融市場も1つ入ると思います。そのためには、中堅企業の強みをどう外部に発信して、そういった価値を理解するステークホルダーを増やしていくかという視点が必要だと思ひます。例えば、今回もオブザーバーの方々に金融に関わる方も入っていただいていますけれども、ぜひ中堅企業ビジネスが金融にとっての一つの戦略分野になり積極的に取り組んでいただけるようになるためには何が必要なのか、何が企業側に足りないのかといったようなことについても議論ができればよいと思ひます。一委員としての意見を申し上げます。

それでは、一通り皆様から御意見をいただきましたので、本日、オブザーバーの方もオンラインあるいはリアルで御参加をいただいておりますけれども、御発言ございましたらお願いいたします。挙手またはオンラインでの挙手ボタンでお知らせをいただければと思います。いかがでしょうか。

お願いいたします。

○山内オブザーバー オブザーバーで参加させていただいております、日本商工会議所の中小企業振興部長の山内でございます。

全国の商工会議所の会員数は126万事業者ですが、中堅企業の方々に対して、海外ではさまざまな中堅企業政策があることから、商工会議所としても必要な支援策を要望することを提案していましたが、以前は、あまり管理されたくない、口を出されたくないといった声があったのですが、今回、大規模成長投資補助金のような数十億円規模の補助施策を政府に打ち出していただいたところ、相当競争率が高いと聞きました。今の時代、成長していくに当たっては、中堅企業に特化した深い支援であれば、かなりニーズはあると思ひま

す。

そのためには、海外各国の施策は参考になるかもしれません。それが日本にどう合うかを検討した上で、KPIは当然必要になってくると思いますので、この点は委員の先生の皆様に教えていただきたいと思います。ただ、あまり管理されたくないといった思いも中堅企業にはありますので、示し方によっては反発もあり得る人という印象は受けています。

商工会議所も幾つかアンケートを実施しています。今回の3つの議論の中で、最初にありました中堅企業の価値につきましては、先ほど石原先生からもありましたように、あまり地域に縛りつけるべきでないという観点もあると思いますが、結果的に生産性の向上や賃上げ、雇用、消費についても、地域の好循環創出に貢献しているのが中堅企業ですし、若者や女性が流出してしまうことに強い危機感があり、そういった人達が魅力ある仕事や所得、キャリアイメージを描けるような政策を、今回の中堅企業成長促進パッケージには期待しているところです。こういった政策が地域全体に波及していくことは、ぜひ私どもとしては期待したいですし、応援していきたいところであります。

実際に倒産や廃業が増加することで、地域に残してもらいたい中小企業の経営資源が散逸してしまいますので、何とかこれをつなぎ止めるために、M&Aやグループ化といった取り組みはぜひ支援していただきたいと思います。もちろん、相乗効果があることが前提になりますが、こういった取り組みも支援していただけると、中堅企業が地域に残る意義が出てくるかなと思います。

また、中小企業を卒業したばかりの企業が、いきなりトヨタをはじめ大企業と同じ土俵で競争するといったことは酷ですので、規模や補助金などは多少下がっても構いませんので、一定期間は中小企業施策も必要であれば使うことができれば、成長していく企業も増えてくると思います。

日本商工会議所として、地域未来牽引企業と従業員2,000人以下の中堅企業に投資動向を調査中です。速報値になりますが、過去5年間で約6割の企業が拠点の新設・拡張・移転をしています。今後5年以内でも4～5割の企業が投資を計画していますので、投資への意欲はかなり高いと思います。需要増への対応だけでなく、人材不足に直面する中で人材の定着に向けた投資や、GX、DX、新しい分野への進出に伴うものが非常に多いのですが、1つ気になったのが、立地先の選定です。中堅企業は、従業員が通勤できる範囲の近接性を意識しており、製造業が多いですが、用地のスペックや交通アクセスといった点で、受け皿不足や産業用地が足りない、インフラが不足しているという課題が挙げられて

いますので、これらを解決してもらえると、地域を率引する中堅企業として成長していくことができるという声が入ってきています。

お話がありました、非製造業やファミリービジネスはとても大事で、商工会議所会員にはファミリービジネスが多いですが、こういった企業の在り方については、ぜひ皆様と御議論しながら良い支援策ができるとうれしいと思っています。知財や無形資産投資、イノベーションに取り組んでも、すぐに収益が得られるわけではありません。うまくいきそうな取り組みに必要な生産設備への投資が必要になりますが、中堅企業の対象となる従業員数は300人から2,000人まで幅広いため、規模の小さい中堅企業については、少し手厚い支援をすることで、次の段階に進めるとしています。

ぜひ様々な角度から、企業投資という点で支援の策を考えていただけるとありがたいと思います。

○栗原座長 日本商工会議所さん、ありがとうございました。

オブザーバーの方でいかがでしょうか。よろしいですか。

では、よろしければ、まだ多少時間がございますので、2順目の議論をさせていただければと思いますが、御発言のある方いらっしゃいましたら、ネームプレートを立てて御発言いただくか、あるいはオンラインの方は挙手ボタンでお知らせをいただきたいと思います。いかがでしょうか。

宮川委員、お願いいたします。

○宮川委員 お時間いただけるということなので、2点ほど、先ほどの話と部分的にかぶりますけれども申し上げたいと思います。

先ほど主としていただいたお題に沿って申し上げたことによって、いわゆるEBPMの文脈の話というのはコンパクトに言及するにとどまったわけなのですが、皆様、ふだんの業務の中でそういったことに触れられていらっしゃると思うのですが、後で考えるのが非常に大変な作業でありまして、なのだけれども、政策を打つときに予算の手当ても含めて準備するのが後回しになりがちな仕事の代表例でありまして、今回のような非常に重要な政策ですから、後でどのようなスペックなりどのようなフレームワークで政策の事後評価をしましょうかというのは、きちんと考えておくべきなのかなと思います。

先ほどデータをどうするのかという話もあったのですが、こと中堅企業のクラスのデータに関しては、割と使えるものがたくさんありますね。例えばゼロコストで使えるものと言えば、企業活動基本調査もあれば海外事業活動基本調査もあればということで、まさに

この建物の中にあるデータがすぐ使えるわけですし、T S R、T D Bのデータを使ってもいいかもしれませんが、若干ハードルはありますけれども、国税庁の持っているような法人税のデータというのも十分使えると思いますから、そういったものをとにかく使うというメンタリティーと何の手法でいくかを考えておくことが重要だと思います。

先ほど面白いお話を伺ったなと思ったのは、優れた企業でも今回の支援の策から漏れる可能性があるということは、例えば、R D Dと呼ばれますが、回帰不連続デザインというような手法も使えるわけですし、よく使われるような傾向スコアマッチングも使えるかもしれませんし、何らかの閾値を使った分析ほかにもあるかもしれませんので、この辺りしっかり準備しておく方がいいんじゃないかなと思います。E B P Mを考えるというのはロジックモデルを考えることと表裏一体なので、そういう意味でどういつもりで政策を打つのかということを考える際のよりどころになります。こうした構えが重要だということを重ねて申し上げたいと思います。

もう一点、これも手短かに申し上げますが、先ほどのアメリカの例の話のときに、以前O E C Dであった会議に出ているときに、アメリカの議論のリーダーであるウフク・アクシジットというシカゴの先生がいるのですが、その人がスピーチするわけです。G A F Aが問題なのですということを使うわけですね。ヨーロッパの国々の経済学者が、「じゃ、うちはどうしたらいいの」と聞いたときに、アクシジットが言ったのが興味深くて、「自分で考えてくれる？」と言うわけですね。すなわち、環境が国によって全く違うので、勝ち筋が国によって違うでしょうと。それをアメリカの真似してどうするのということを実はアクシジットに言われるというシーンが非常に興味深かったわけです。この意味で、日本において中堅企業に注目して何かを考えるというのは極めてユニークですね。

ほかの国にも支援策があるという話はありましたけれども、体系的に考えている議論って経済学のほうであまりないのです。先ほどの行き過ぎるとG A F Aの話になり、そうじゃないと現在の日本のように過当競争になるという状況で、ちょうどいいところを狙おうという政策なわけですね。これが非常にユニークで面白いので、これはむしろ前向きに我々経済学者としても考えたほうがいいかなと思っているテーマです。ぜひそういう海外での議論との照らし合わせもしながら、日本固有の成長戦略についてしっかり議論できると、それぐらいアンビシャスに考えたほうがいいんじゃないのかなということで2点目申し上げました。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。今のEBPMについては、中堅企業自体の分析というよりも、この施策の効果ということですね。ですから、一定の時間をかけて政策効果をどう測っていくかをきちんと計画して、データを収集していくということが重要ですね。ありがとうございました。

ほかに御発言。福田さん、どうぞ。

○福田委員 先ほど伴走者の役割期待の充実よりも、まずは中堅企業への経営資源の直接的な投下をといたところを申し上げたのですが、論点にもありますとおり、伴走者といったところの視点であえてもう一度考えてみますと、プレーヤーとしてここにいろいろ例を挙げていただいているところに加えて、サーチファンドなどもそういう伴走者の候補に入れていいんじゃないかなと思っています。経営者を中堅企業の中にインストールするという意味では一つの選択肢だと思います。

ただ、その伴走者の中で一番幅広く中堅企業へのアクセスポイントを持っているという意味で役割を担っていらっしゃるのは、やはり地域金融機関さんなんじゃないかなと思っています。コンサルティングは必ず期限のあるものですし、我々のような投資会社やプライベートエクイティファンドも経営の中に入り込んで一緒に経営をしていくといったところでは、実行できる数に限界もありますし、資本の入れ替えを伴わないとこの経営の伴走というのは実現できませんので、そういう意味では中堅企業に一番幅広くお付き合いされている地域の金融機関さんといったところが一番の窓口になっていくべきかなと思っています。

ただ、一方で私共も地銀さんとのお付き合いかなりありますが、地銀さん自身もいろいろ課題を抱えていらっしゃると思います。例えば若手の流出であったり、行内の規定が非常に古くて、担当者レベルでは支援をしたいと思っても、なかなか行内の規定に縛られて身動きがあまりとれないとか、そういういろいろな課題を抱えていらっしゃるのも、もしこの作業部会の中で可能なのであれば、地域の金融機関さんが抱えていらっしゃる問題、特に中堅企業への支援策を行うにおいて抱えていらっしゃる問題というのをヒアリングしたり抽出できる機会というのがあればいいのかなとは思っています。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。今、ちょっとお話に出ましたけど、そういった関係者からこの会でヒアリングをさせていただくということも考えていらっしゃいますか。

○日野課長 今日御指摘をいただいたので、2回目、3回目で検討してみたいと思いま

す。多分これは金融庁さんとの御相談かなと思っております。

○栗原座長　ありがとうございます。2回目、3回目でまたいろいろな議論の材料が提示されると思いますし、利益の分析等もあるかと思いますが、逆に皆様からの御要望としてこういったことをしてほしいとか、こういった情報を提示してほしいというようなことがございましたら、お願いできればと思います。

古屋さん。

○古屋委員　今の座長の御質問に対する意見ではないのですが、今の福田委員の話で地銀さん、私も実は地域課題DXコンソーシアムというもののアドバイザーをやっておりまして、これは何かというと、東京のベンチャーキャピタルと地銀さん9行がアライアンス組んで、首都圏、要するにテックベンチャーですね、テックスタートアップと地域の困っている中小企業さん、中堅企業さんをつないで新しいビジネスをつくっていきましょう、それで投資案件つくっていきましょうという、そういうコンソーシアムなのですが、ここの発想が、地銀さんの中にはそういう方はいらっしゃらないのだけど、地銀さんが一番地域課題の困り事というか、企業さんの困り事を一番把握されているのだというある種のファシリテーターとしての役割を一種お願いしているわけですよ。

ですから、地銀様の中にはそういった人材は確かにいないかもしれないけれども、一番困っている、誰がどんな会社がどんな困り事を持っているのかということは、実は役割としては地銀さんしか果たし得ない役割だと。そういう意味では全体のエコシステム、中堅企業を支える伴走人材の話も全部お願いするというのでは、もしかするとないかもしれない。しかしながら大きな一つの役割、その地域の課題、どんな人材が必要か、そういったものを言語化する、そういった役割を担っていただいて、そういった全体のファシリテーターとして機能いただくみたいなことが、もしかするとあるのかもしれないですよ。

伴走人材というと、座長もおっしゃったとおり、ステークホルダーという意味では本当にもっと大きな広がりがあるものだと思っていて、そういう点ではまさに今福田委員もおっしゃられたとおり、地銀さんがどういったことが、地銀さんといっても一概に言えないなど私すごく感じていて、全然やっていらっしゃるものが違うんですよ。コンソーシアムに入ってこられた地銀9行というのも、全国的にはかなりやっていらっしゃる人が多い地銀さんになっていますので、そういうところもあればそうでないところもあるという状態がある中で、どういった役割になっていただくのかという議論が必要かなと感じられます。

○栗原座長　　ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

片岡さん、どうぞ。

○片岡委員　　今のところに関連して、我々も福田委員と古屋委員がおっしゃるとおりだと思っていて、地銀さんってファーストコールがそこにかかってきます。ただ、必ずしも自分たちでソリューションを持っているかということ、そんなこともなかったりとか、地銀さん自体が人材不足というところに悩まれていたりもするということ、そういったところで我々連携をさせていただいたり、本当にエコシステムをアドバイザーのプラットフォームで作っていくというのが非常に重要だと思っておりますし、それは地銀さんだけではなくて、例えばオーナー系の方々であれば事業承継の問題ですとか、税理士の先生に、顧問の先生に非常に信頼をおいて御相談をされていたりします。

ただ、それ以外の経営面になってくると、やはり税理士の先生もその辺まではということになってしまったりすることもあると、そういったところも含めて、いろいろな相談を受ける方々とソリューションを提供できる方々というのをどうつないでプラットフォーム化するというのは、ぜひやっていきたいと思っておりますし、こんな形でソリューションを提供してくれたらいいのになというような経営者の方々の声というのをもっと聞けていけるといいなと思っております。

それと話はまた別になるのですけれども、先ほどの福田委員のおっしゃっていた人事とか経営者の周りの方々、支える方々をどんどん採用していけばいいという話もありつつ、必要性というのがいかに感じていただけているかという観点で、これは教育と言ったらおこがましいかもしれないのですけれども、先ほど辻委員もおっしゃっていましたが、いい事例というのをしっかりと教えていく。そういうことが必要なんだよ、それが自分の企業の成長につながるんだよというのをいかに知ってもらうかというのを、我々としてはハードルを越えないと。雇ったらいんですよ、そこに補助金出すというと雇ってくれるのかということ、またそれだけでもないのだろうなという気がしますので、それを補完することによって成長した事例というのをしっかり皆さんに理解いただくということと、それが必要なのだという教育というか、経営者○○会議みたいところなのかもしれないですが、そういった場をいかに作っていけるかということも非常に重要なのかなというふうには思っております。

○栗原座長　　ありがとうございます。

では、小川さん。

○小川委員　ありがとうございます。小川です。ほかの委員の方に今おっしゃっていただいたことの少し繰り返しにもなってしまふのでけれども、地方銀行さんということと言うと、そういう企業支援の御経験がある方がいらっしゃるかとか、あとはサービスのメニューを持っているかという、いわゆるケーパビリティと言われるようなところもあるのかなとは思うのですが、それ以上に感じるのは構造の問題というか、地方銀行さんはその地域の企業さんとずっと長い間お付き合いをされてきているので、こういったところに経営課題がありそうだなというのをお感じになられても、それをなかなかズバツとお伝えするというのも構造上なかなか難しいというのがおありなのかなと思いますので、なかなかネガティブなフィードバックだったりガバナンスを効かせにいくというのが現実的に難しいというようなこともあるので、そういった意味でいうと、地方銀行さんと経営支援をするようなプラットフォームというのが連携しながら、地銀さんが、もしよかったらこのプラットフォームをお使いになられませんかというようなコミュニケーションができればなど。そういう立てつけを仕立てると、よりスムーズに動くのかなと思ったのが1点。

あと、今後の議論に向けて情報収集される時というので、既にそういう御計画だろうなと認識はしているのですけれども、改めてミクロとマクロと定量というのをしっかりバランスよく理解していきたいなというのは改めて思いました。

私自身も、日々のコンサルティング活動の中で中堅企業のいわゆる経営人材、コーポレート機能人材が不足しているというのはとても感じていて、恐らくそれはアンケートを取ると人材不足という形で出てくると思うのですが、もう少し細かく見ていくと、中堅企業に一人だけプロフェッショナル人材が入ると、結構つぶされちゃったり飛躍できないということがあり得るんですね。それは経営者の方のビジョンがまだ広がってなかったりだとか、そういった方をうまく活躍させられるような場が整ってなかったり、あるいは先ほど辻委員が、事業承継のときに経営チームごと新しく組成したという言い方をされましたけど、それはすごく重要なポイントだなと思いながら伺ってしまして、一人だけではなくてチームでいうところ。この辺りは、恐らく定量的なアンケートだけでザクッとマクロで見るのだと見えてこない部分があると思うので、もう少し細かく具体の事例のところもセットで、そこを行ったり来たりしながら議論させていただけると、より実効的なものになるんじゃないかなと期待しております。

○栗原座長　ありがとうございます。

石原さん、どうぞ。

○石原委員 石原でございます。今議論を聞いていて思うのですが、多分今までのプレーヤーはもちろん地銀さんであり、税理士さんでありという、中小企業、中堅企業が頼っているプレーヤーでブレークスルーがないことが問題なのではないですかというふうに言ってみたくって、だからこそ新しいソリューションであるとか、彼らが思いつかない、あるいは彼らに制約があってできないことをやれる人をつないであげなければ意味がないというふうに思っております、今プレーヤーとして大事ですよというのは、それは分かっていますと。でも、だからブレークスルーが起きてないんですよという現実に対して新しい提案をしていくときに、別のプレーヤーとつなぐとか、別のプレーヤーが地域の中堅企業にどのようにしたら近くに行けるのかという視点は必要かなというふうに思いました。

もう一つ、人材のところのまさに経営人材、ものを考えていく人材が不足している。いわゆるワーカーという現場で物を作る人たちの不足ということも問題あると思うのですが、やはり中堅企業が成長していくときの問題は、新しく戦略を立てるとか新しいことを実行するために皆さんに変化してもらおうというようなリーダーシップチームなのだと思うんですよ。リーダーシップチームの話で言うと、先ほど小川さんがおっしゃったとおりで思っていて、社長と仲良くなりました、呼ばれて請われて行きました、1年とか2年たらずに帰ってきましたようなケースは腐るほどあるわけであって、それではなかなかうまくいかないんですねということも既に分かっているわけですから、それ以外のことをどうやってやるのかとか、それ以外のことをやるときに社長のインセンティブというのはどのようなものがあればいいのかという話かなと。

もう一つ、私、すごく気になっているのですけれども、9,000者ある中堅企業全部に効く政策というのは、もちろん考えなければいけないんでしょうけれども、このサイズの企業だからこそ社長にすばらしい人がいきなり現れて、替えるよと言ったらいきなり替わるということが実際に起こるわけであって、そういう意味でいうと、意欲のある中堅企業さんの変革を促すとか変革のプロセスというのはしっかりと追ったほうがいいんだろうなと思っていて、誰と一緒にパートナーシップ組んだんですかとか、あるいはこれまでのビジネスと違うことをやるんだという視点はどっから持ってきたんですかとか、そのときに何をネックとして何をブレークスルーしていったんですかという話というのは、リアリティーのあるところを聞いていったほうがいいんだろうなというふうに思っております。資源が足りないとか不足しているものが何なのかは、考えたら分かるんですけれども、そこは

どうやったらブレークスルーできるのかというのはちょっとまた別の話なのかなと思って  
いまして、そこはマクロ、ミクロの数字を見ている出ないのではないかというふうに思  
いますので、いわゆるユースケースを集めにいくのが大事かなと思いました。

先ほど座長がおっしゃってくださった今後の話を聞きたいというのは、今後深掘りして  
いきたいというところと言うと、一番自分がよく分かっていなかったりとか、世の中にデ  
ータとか情報があるのなら知りたいと思ったファミリービジネスってどうなっているのか  
というのは、私はちゃんと分かってないところで、多分そこは大きなプレーヤーといいま  
すか、ファミリービジネスとして今中堅企業になっている会社もすごく多いのだろうなと  
は思うわけなんですけれども、ガバナンス不在であるという状態であるとか、本当に必要  
な人材に権限委譲が行われてない可能性があるみたいな様々に負の側面もあるのだろうな  
というのは分かるのですが、ファミリービジネスというのは一体どのようにすればうまく  
いくのかなみたいなことという知見が私のほうにあまりなくて、その辺りは何か資料でも  
有識者の話でもいいのですけれども、あると、またちょっと考えることができるかなと思  
って、そのようなものがあるといいなというのが個人的な要望でございます。

以上です。

○栗原座長　　ありがとうございました。

新しい視点も含めて本当に様々な議論を本日いただいたと思います。今後の議論を深め  
る上での様々な御示唆、御知見等をいただきました。ありがとうございました。

山野井さんが手を挙げていらっしゃいます。恐らくファミリービジネスの話かなと思  
います。ぜひ山野井さんに、いずれお伺いしたいと思いますが、もし本日、短く御発言  
いただけるようなら願いたします。

○山野井委員　　発言するのはいいのだけど、短くしろと言われるのは……。

これ確認ですけど、データで深く分析されるんですよね、帝国データなりT S Rなんか  
みたいなデータで。ということですよ。

○日野課長　　今日お示しをしているデータとか、あとさらに何かが出るかというのは、  
すみません、検討しなきゃ何とも思っております。

○山野井委員　　されるのだったら、先ほどあった伴走者として地銀の話が出ていたと思  
うのですが、地銀と一まとめにしちゃうというのもどうかなというところは、恐らく地  
銀の中でもいろいろな能力の差異というのがあるんじゃないかなと思います。なので、恐  
らくT S RなりT D Bなりのデータが、どこの金融機関から借りているかというのがデー

タとしてあるかと思うので、それを成長の分析されるときに一緒に考慮してもいいのかなと思った次第です。

あとファミリービジネスはたくさん出てくる、多分次回以降の話になるのかなと思うのですが、ファミリービジネスとか同族企業と言ったときって、同族経営と同族所有というのがあるわけですよ。両方そろって同族所有経営というのもあると思うのですが、同族所有といっても創業者一族の中で経営者、始業に集中しているケースもあれば、家族内で分散しているとかというケースもあったりするわけですし、あと経営のほうも、経営陣に入っているのが経営者だけというケースもあれば、経営陣にたくさん同族企業か同族からの人が入っているケースもあるかと思うんですよね。この辺りというのがパフォーマンスに効いてくると企業行動に影響を与えるみたいな研究もあったりするので、その辺りも丁寧に見てあげたほうが、先ほどからのいろいろなファミリーガバナンスの話と関連して、より示唆が得られるんじゃないかなと思う次第です。

以上です。すみません、長くなりました。

○栗原座長　　ありがとうございました。

それでは、本日の協議事項はこれにて終了させていただきたいと思います。長時間にわたりまして御協議いただきまして、誠にありがとうございます。

事務局のほうから、最後に御連絡をお願いいたします。

○竹永参事官　　本日は、皆さんどうもありがとうございました。

本日の作業部会の資料につきましては、既に内閣官房のホームページ上に公表されております。議事録につきましては、冒頭にお伝えしましたが、各委員の方々に御確認いただいた上で、後日、速やかに発言者名と併せて内閣官房のホームページで公表させていただきます。お手数ではありますが、御確認の依頼が来たときにはよろしくお願いいたします。

次の第2回は、現状、11月18日月曜日に実施を予定しておりますので、詳細につきましては、後日また事務局から御連絡させていただきます。

これをもちまして、第1回中堅企業成長ビジョンの策定に向けた作業部会を閉会させていただきます。本日は、お忙しい中御出席いただきましてありがとうございます。

——了——