

第2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11月18日(月) 16時00分～18時00分

場所：経済産業省別館2階238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、辻委員、山野井委員

（オンライン）片岡委員、田中委員、福田委員、古屋委員、宮川委員

<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

<ヒアリング対象としての参加者>

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ、一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会

2. 議題

有識者ヒアリング、中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項について

3. 議事内容

○竹永参事官（内閣官房） それでは、定刻になりましたので、ただいまから「第2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。

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、開会にあたりまして、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ございます、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。

○海老原中堅WG座長（内閣官房） 御紹介いただきました海老原でございます。

栗原座長さんを始め委員の皆様、それからオブザーバーの皆様、本日は、第2回の作業部会に御出席いただきまして、ありがとうございます。

私は、中堅WGの座長でもありますけれども、いわゆる「地方創生2.0」本部の事務局もやっております。先日、第1回の本部を、全閣僚に御出席いただき開催したところで、それを、私も本当に隅っこの隅っこで聞いていましたが、官邸のホームページを見ていただくと議事録も出ておりますけれども、総理は「現場重視」ということすごくおっしゃいました。

その中で、10年前、自分が初代の地方創生担当大臣であったときのお話をされているのですが、地域でいろいろ頑張っている企業さんがいるよね、カリスマ経営者の方がいるよね、ただ、なぜそれが全国的に普遍化しないのだろうと。自分は、こういう頑張っている旅館があるよ、こういう交通事業者さんがいるよと、そういうことを、全国で講演なり行脚したときによく話すのだけれども、いやー、そこは別格ですから、立派な方がいるからと、なかなかうちはできませんよとなりがちだということで、地域の好事例について、なぜうまくいったのかという要因をぜひ分析してほしい。それをどのように普遍化していったらいいのかということを見出していきたいというふうなお話がありました。

また、併せてですけれども、役所だけがしゃかりきになってもうまくいかないよねと、やはり地域のいろいろなステークホルダー、産業界、それから学生さんとか学校、金融機関等いろいろな方、現場で頑張っておられるいろいろな方がみんなでやろうというふうにならないとうまくいかないのではないかというふうな話をいただいたところであります。

その話を伺いまして、このビジョンは、その策定に向けた作業部会の議論とかなりシンクロするところがあるなと思いました。

今日は、田中委員と辻委員、それぞれ中堅企業のトップランナーでいらっしゃる承知をしております。また、そういった中堅企業の成長のパートナーであります金融機関、それからファンドの皆様にも来ていただいていると伺っています。皆様のお話をじっくりと伺いながら、地域で頑張っている企業様の取組をいかに普遍化していったらいいかという私ども「地方創生2.0」の問題意識も頭に置きながら、委員の皆様、オブザーバーの皆様のお話を伺いたいと思っておりますし、前回同様、自由闊達な御議論をいただけるとありがたいなと思っております。

本日も、よろしくお願いいたします。

○竹永参事官（内閣官房） ありがとうございました。

海老原は、この後、所用のため途中で退席させていただきますけれども、御了承いただければと思います。

本日は、片岡委員、田中委員、福田委員、古屋委員、宮川委員がオンラインで御出席、その他の委員の方々は対面での御出席となります。

また、有識者ヒアリングで御発表いただく株式会社ふくおかフィナンシャルグループの産業金融部長の安藤様と一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会会長の飯沼様はオンラインでの御参加となります。

それでは、お手元の配付資料につきまして、御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ください。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いますので、御確認をお願いいたします。もし、タブレットの使い方について、何か御不便等がございましたら、お近くの担当者にお声がけをいただければ対応いたしますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

配付資料につきましては、順に資料1が「議事次第」と「配布資料一覧」、資料2が作業部会の委員名簿、資料3が、株式会社ふくおかフィナンシャルグループ様の御提出資料、資料4が、一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会様の御提出資料、資料5が、田中委員の御提出資料、資料6が、事務局説明資料となっております。

続きまして、議事の公開についてでございますけれども、こちらは前回同様、この作業部会で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、お手数をおかけいたしますが、前回同様、公開前に御自身の御発言箇所を、誤りがないか御確認いただければと思います。

それでは、議事の進行に移ります。ここからは、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申し上げます。

○栗原座長 それでは、皆様、本日は御多忙のところを御出席いただきまして、ありがとうございます。

前回、第1回目では、議論の全体像が示され、皆様からその全体像に対しての御意見を様々な角度からいただいたところでございます。今回は第2回目ということで、後ほど事務局からの御説明にもありますように、論点の中でも「中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項」について議論したく、経営力、ガバナンス、伴走支援、ソフトインフラ等々の論点を中心に、皆さんと議論をしていきたいと思っております。

それでは、早速議事に入らせていただきます。

まずは、有識者からのヒアリングを行いたいと思います。本日は4名の有識者の皆さんにお越し頂き、あるいはオンラインで御参加いただいております、それぞれの方から御発表をいただいた後で、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思います。

それぞれの方が5分ずつということで、大変短くて申し訳ないのですが、まずは、辻委員からお願いいたします。よろしくお願いいたします。

○辻委員 サンリオの辻でございます。本日は、よろしくお願いいたします。

私からは、ここ数年、弊社は、おかげさまでかなり成長できたかなと思っておりますけれども、そこに付随する事業承継から、そして、改革の中身を自分自身の経験を踏まえて、少し御説明させていただければと思っております。

まず、弊社は、創業から64年たちますけれども、初代の辻信太郎が創業者で、私が2代目になります。私自身が社長を継承したのが2020年で、4年ぐらいたっていますけれども、それまでは、創業者がずっと92、93歳まで一人で社長をずっとやっていました。そして、ここ最近の過去3年で、かなり経営変革を行って、今ここまで来ることができたかなと思っておりまして、確かに様々なことはしてきましたけれども、大きく言えば、ガバナンスの体制をしっかりと整えて企業成長につなげたというのが正しいかなと思っております。

というのも、私自身が2014年サンリオに入社しました。当時は、海外の売上なども非常に高く調子がよかったころですけれども、入ってから、いわゆる経営戦略であったりとか、我々、キャラクタービジネスをやっていて、キャラクター戦略であったりとかというところが、非常に弱くなっているなと思って、その原因が何なのかというところで、やはりガバナンスとして、「経営と執行」というところがゴチャゴチャになっていた。いわゆる執行の積み重ねが経営になってしまっていたというところで、当時の社長がトップダウンでいろいろな指示を出すのですが、それ自身は、決して悪いわけではないと思います。当然、企業の、そのタイミングによっては、トップダウンでしっかり指示を出してスピード感を出すというのは大切なかもしれませんが、特に今回、こういう中堅企業が話題に上がっている中で、これからの成長ということを考えると、やはり経営、執行、そこを踏まえたしっかりとしたガバナンスの体制がないと企業成長はあり得ないのかなというふうに思っております。

そんな中で、過去3年――すみません、資料がなくてアレですけれども、過去3年中

期経営計画を立てまして、そこは、成長戦略というよりかは、どちらかというと止血戦略としてガバナンスの体制を整えるというところが中心になりました。

大きく「3本の柱」というものを立ててやりましたけれども、一つは「組織風土改革」、もう一つは「構造改革」、そして、「再成長の種まき」という3つの柱でやりましたけれども、本当に大事だったと思うのは、やはり1つ目の組織風土改革、ここがガバナンスの体制を整えるといった意味で大きな要因になっていました。

先ほど言ったように、いわゆる執行の積み重ねが経営になっていたのも、どうしても縦割りになっていって、横連携が続かない。これは、日本企業の皆様は、結構課題に思っているところが多いのではないかと思いますけれども、執行と経営がゴチャゴチャになっていると、どうしても、いわゆる役員一人一人が執行に携わっていると、そこに力が集中してしまって、いわゆる連携がとれずに、その一つの部門の最適化、いわゆる部門最適が進んでしまって、いわゆる全社最適が進まないというような、本当によくない構造になってしまっているなというところが課題としてありました。

なので、創業から60年間、社長をやっていた社長から交代したタイミングで、組織風土改革として何をやったかというところですが、まず最初は、経営ボードメンバーを刷新いたしました。こちら、経営ボードを変えるといっても、一人とかではないんですね。やはり思い切り改革を行うときというのは、一人を変えてどうにかするとかではなくて、ここで変革への角度ですけれども、我々は、5人いた取締役の中で3人は、まず外部からの登用にかえたり、社外役員も全員かえたりとか、そういった意味で、ボードメンバーにいた、まあ年齢もかなり高かったのですが、そういった人たちを、まず一回退いていただく、そこから始めて、あとは、そのときに足りていなかった、例えば戦略を立てる人間であつたりとか、数字に強い人間であつたりとかというところを外部から登用してくる。これを、例えば1人でやってしまうと、やはり前に残ったメンバーの力が強くて、新しく来た人たちがなかなか能力を発揮できないというところは、自身でも前の経験からそう思っていたので、このタイミングで、かなり大幅にボードメンバーを刷新しました。

そして、本当に執行の積み重ねの経営になっていたのも、いわゆる経営会議であつたりとか、経営戦略会議ですね、我々で言うとキャラクター戦略会議だとか、そういうものがなかった状況から、トップダウンの経営から、いわゆる数字や論理に基づく議論が行われる合理的な経営体制というものを整え、そこに関して、例えばKPI、KGIの設定をするのですが、それをするだけではなくて、そこをしっかりと監視しながらやっていくといっ

たところをしっかりと重点を置いてやってきました。

それだけではなくて、こうやって経営がかわったからには、やはり人事制度も変かえていかないといけない。これは、給与の問題もそうですし、適切な人材配置であったりとか、人材育成の面も踏まえてですが、人事制度を、いわゆる経営変革と一緒にかえていかないと、従業員の方についてきてもらえないので、そういったところも一緒にやっていきました。

という中、やっている内容としては、コンサルの人に入ってもらって、結構ありきたりな部分も絡んでいるというふうには思いますけれども、今回、この中期経営計画として変革が成功できた要因というのは、やはり実行力だと思っております。

こういった、例えば変革であったりとか企業成長に関していろいろな戦略立てをする企業さんは多いと思いますが、恐らく結構な確率で絵に描いた餅になってしまうというか、計画は立てるのですが、結局実行ができない。その実行をどうしていくかといったところが、やはり今回、ガバナンスの体制の強化だと思っております。

こういった経営ポートメンバーを刷新し、この変革に対しての意識角度の高い人間をアサインすることによって、実行がひもづいてくる。そして、その実行に対して、働いている従業員の方々の評価体系だったりとか人事制度を変えることによって、経営だけが勝手に行っている変革にならず、従業員の方々がついてきていただけるような改革になってくるからこそ、先ほど「3本の柱」と言いましたけれども、こうした組織風土改革があったからこそ、今まで、例えば聖域とされている領域だったりとか、なかなか変革ができない領域なんかにメスを入れることができる。

我々としては、この構造改革の中で、日本にサンリオショップがたくさんありますけれども、ここはなかなかメスを入れにくい、本当に老舗で、ずっとやってきたビジネスだからというような理由で、なかなかメスが入れられないところでしたけれども、そういったところの構造改革をすることによって、営業利益の改善であったりとかというのがつながる、いわゆるガバナンスの体制を整えることによって、今までできなかった改革というのが大幅にできるようになるというのは、私自身の体験をもって言えるのではないかなと思っております。

そういった改革を行うことによって、本当に改善してきた部分を見ていくと、いわゆるスモールサクセスの積み重ねができてくるので、いわゆる改革に対しての信頼度が上がってくるという部分が、我々の、この改革の大きな成功の理由の一つなのかなと思っていま

す。

当然、やれば絶対成功するというわけではないですけども、やったから、何かが変わったという結果を残すことが非常に大事であって、まずもってやらないということが一番よくなくて、やった結果をしっかりフィードバックする、これは、失敗も成功もそうだと思いますけれども、いわゆる自分たちの方向性を示すというところが、まず一つ大事なのかなと思っております。

こういったことができるようになったのも、うまく事業承継ができたからかなと思っておりまして、私自身、祖父が創業者で、父が、私が入社する前に急逝してしまっている中で、ちょっといびつな形ではあるかもしれないのですが、私自身の周りの経営者の方々でも、例えば親子関係であったりとかというところで、結構悩まされてしまっているところが多いのかなと思います。

ただ、私自身も祖父と対立することもありましたし、経営のメンバーが、どうしても祖父寄りのメンバーが多かったので、私の改革というよりは祖父寄りの、言い方はアレかもしれませんが、ちょっと保守的な形になってしまっていた部分が多かったので、経営のボードメンバーを刷新するといったことが、私自身の強みにもなったのかなというところで、やはり祖父との関係性というところで、僕と祖父で60歳ぐらい離れてはいますが、そういったところで対立を、最初はしていましたけれども、やはり対立ではなく信頼というか、そういうところが僕は大事なかなと思いまして、これはどのケースにも当てはまるわけではないと思いますけれども、私自身、一度そういうふうにして、対立ではなく友好だということで、1日15分、祖父と対話をするのを1年間毎日続けて、いわゆる自分のやりたいことを理解してもらう、まあ言えば理解してくれる人たちだけではないというのも十分、分かりますけれども、やはりそういった関係性の構築といったところをしっかりと重ねていくことは大事であって、1年間、その関係性をずっと続けて、そうすると、1年後には、「もう任せるよ」と、祖父には言ってもらえて、それ以降、今、このような状況ですけども、祖父が経営に口を出してくることは一切なくなりました。

なので、そういった意味で、いろいろな関係値があると思いますけれども、いわゆる事業承継をするに当たっての前任者との関係性と、それを踏まえて前任者への思いもあるかもしれないですけども、ドラスティックに経営ボードを変革、改革するというのは、いわゆる企業成長に向けてガバナンスの体制を整えることでは、非常に大事なのかなと、私自身、この3年間やって思いました。

そういったところで、本当に執行の積み重ねが経営になってしまっている企業さんも、やはり多いと思いますし、よく縦割り、縦割りと言われますけれども、そういったところも、経営ボートメンバーの刷新と、いわゆる経営、執行、監視というところを分けることによって、いわゆる全社最適という意識を社内に浸透させ、さらに私自身もビジョン・ミッション・バリューを改革とともに立ち上げて、いわゆる社員そして役員の目指す方向性というものをしっかり示すことによって、こういった改革が成功に近づいたのではないかなと思っています。

サンリオの、この体験が全社に当てはまるわけではないとは思いますが、恐らくこういった同じような悩みを抱えている企業さんも多いのかなと思っておりますので、そういったガバナンスの体制強化というところは確度高く、地道ではなくて一気にやるといったところが、この改革の成功につながるのではないかなと思っております。

このガバナンスの体制強化というところは、多分、恐らく中堅企業の成長には欠かせないポイントになるのではないかなと思っておりますので、私の経験をもとに、もっと何かできることがあればと思っております。

説明は以上になります。ありがとうございます。

○栗原座長 どうもありがとうございました。

続きまして、ふくおかフィナンシャルグループの産業金融部長の安藤様からお願いしたいと思います。オンラインで御参加です。

○安藤産業金融部長（株式会社ふくおかフィナンシャルグループ） 福岡銀行産業金融部長の安藤でございます。すみません、今日は、弊社のシステムとWebexの相性が悪くて、スマホから参加しておりますので、もし音声聞こえづらかったら申し訳ございません。今、大丈夫でしょうか。

○栗原座長 はい。

○安藤産業金融部長（株式会社ふくおかフィナンシャルグループ） 資料を2枚準備してまして、「中堅企業支援の事例」と書いてありますが、我々、中堅企業に、結果として育てていただいた事例と捉えています。

会社ですが、「株式会社資さん」、最近話題になりましたので、皆さん御存じかと思いますが、北九州のうどんチェーンで、北九州地元の人間からすると、まさにソウルフードみたいな、そんな立ち位置の会社でございました。

左側に記載がございますように、2012年にオーナー様から、福岡キャピタルパートナ

ーズという、これは福岡銀行の関与が非常に強いファンドに株式を譲渡、お譲り受けいたしました、そこから6年、我々F C Pと呼んでいるファンドが会社の運用株主としておりましたが、6年後の2018年に、在京ファンドのユニゾン・キャピタルさんに株式を譲渡しており、さらに6年後の2024年、これは、最近まさに話題になったすかいらくさんに株式を、ユニゾンさんからお譲りになられて、我々も、福岡キャピタルパートナーズのマイノリティーで残ってはいましたけれども、都合12年、ファンドが株主として、「資さん」の経営を主導したと、そのような事例でございます。

右側は、数字は全然載っていないのですが、ざっくり丸めた数字感で申し上げますと、一番最初に、2012年にオーナー様からF C Pが株式を譲り受けたとき、店舗数でいうと、北九州を中心に30店舗、それでも売上が50億ぐらい、地域ではかなり大きな会社でございましたが、従業員は、まだまだ500人未満ということで、それぐらいの規模の会社でしたが、このF C Pが持っている6年間で、しっかり会社としての土台固めをやったり、店舗の数を物すごく伸ばすというよりは、しっかりと成長した結果、2018年にユニゾンさんにF C Pから株式を譲渡する際には、これも丸めた数字ですが、ざっくり40店舗ぐらいで、売り上げが80億ぐらい、従業員も1,000人弱ぐらいまで、会社として成長していたと。

さらに、これはF C Pとしては、まだ、もっと成長できると思うものの、時間切れだということで。ユニゾンさんにお渡ししているのですが、ユニゾンさんで、ここからまた6年、コロナを挟みましたので、多少時間はかかったのですが、かなり飛躍的に成長を遂げておりまして、最終的にすかいらく様に2024年に譲渡していただいた際には、店舗で72店舗、売上が150億、従業員は2,000人を超えるという大きな、まさに今回の中堅企業と言えるような企業に成長したと。

これは、先ほど申し上げたように、10年超、ファンドが主導で経営をした結果として、もともと北九州を中心に展開していた店舗も、北九州から、今度は福岡県内、それから、福岡県内から九州一円、さらに関西にまで持って行って、今回、すかいらく様のもとで、次は全国へという展開が完全に見えておるかと思いますし、我々が関与させていただいた案件の中では、非常に大きな成長をされた、中堅企業様として大きく成長された事例だと捉えています。

1 ページ目は案件の御紹介ですが、2 ページ目にいっていただきまして、我々関与している案件が、こんなに全てうまくいっているわけでもないなと思っております。非常に課

題感は感じてございます。

今回、具体のいろいろな課題の仮説みたいなのところも読ませていただきましたけれども、まさにそのとおりだと思うこともたくさんございまして、これは、左右に分けて、それぞれ「中堅企業」の側の、我々から見た課題、右側に「伴走支援者」と書いていますけれども、我々、福岡銀行を含む地方銀行としての、伴走支援者としての課題みたいなことをざっくり記載させていただいています。

左側の「中堅企業」側、会社側の課題観――すみません、先ほどの辻様のお話の後で、若干タイミングが悪い話も入っていますが、やはり我々が接する、特に中堅企業と言われるような、地元だと、ざっくり言うとすごくいい会社さんというのは、経営者の方の現状維持の意識というのは、やはり強い方々が非常に多ございまして、こういう会社様って、既にお借り入れも必要ないので、銀行から圧力がかかることも、まあないですし、株主も一族の方でかなり固まっていることも多々ございしますので、株主からの外圧みたいなものも特になく、例えば緩やかに、その業績が、本当に緩やかに低下しつつあっても、目先何年かで困るなどということは全くないですし、バランスシートに蓄えもありますので、リスクをとる必要だったりとかモチベーションというのがない。これは、多分当たり前だと思います。

さらに、いろいろ書いていますが、創業者のどんどん事業を伸ばされてきた方から代替わりをされて、これは、全員がそうではないと思いますけれども、一部の方々は、2代目、3代目になって、創業者の方の、この事業を伸ばしていくんだというところよりも、どちらかという、今のこの会社を守るという御方針になっておられる方々もかなりいらっしゃると思います。

左下に、じゃどうするのかということを書いています、もちろん現経営体制もしくは株主のまま変革するとしますと、経営者の方もしくは株主の方も、「マインドチェンジ」と簡単に書いていますけれども、さあ成長しようというモチベーション、動機づけが必要になるのだと思いますが、これって、多分とても難しいことで、何がきっかけでこうなるのかというのはなかなか難しいのかなと。

我々は、さっきの「資さん」の事例もそうですけれども、いわゆるオーナーチェンジによって、変革というのはかなり期待できる話だと思っていまして、特に、先ほどの事例だと、ファンドを一応主語にしましたが、もちろんファンドは、別に万能ではないですし、失敗することもあるし、リスクもあるのですが、少なくともファンドが投資したからには

成長させる自信もあるし、成長させないと、そのファンドとしてのビジネスも成り立たない。

それで、そのサポートができる自信があるから投資をするということかと思いますし、会社がファンドのオーナーの主導のもと、成長できれば、例えば従業員の皆様の処遇が向上したり、サプライチェーン上のいろいろなお取引がある会社様が元気になったり、非常に大きなメリットがあるかと思いますし、そういうことができる可能性というのは十分あるかなと思います。

それでは、果たして、これを誰が伴走したり、つないだり、そういうファンド様の活用なんてまだまだ一般的でないこともあるかと思いますので、それは、右側の伴走支援者たる、一応今回、「≡地銀」という書き方をしていますが、我々、私も福岡銀行の行員として、その役割を担うべき一人ではあるものの、ここに書いてあるように、まさに人材の育成不足というのも最大の論点でして、これは、もともと入ったときには、優秀な人材がたくさん入っているはずなのに、入社して時間がたつと、本当に一部の人を除いて、銀行から与えられた、いわゆる貸出金とか投資商品のノルマを頑張って達成するような、そんな人になってしまうみたいなことが非常に多いです。

それでは、ここをどうやって解決していくのかみたいな話ですが、その下にちょっと書いてありますように、例えば若いうちに事業会社に行って、しっかり経営の実務みたいなことをやる、もしくは経営そのものの経験をする。これは、そもそも事業会社に出向したり、今は銀行法が少し緩和されて投資専門子会社をつくれるようになっていますので、そこに投資をして、その経営を担うみたいなことをやる。もしくは、本当に会社、銀行全体として成長戦略を提案するような動機づけをする。これは、目先の今年の利益とかではなくて、やはりこういう伴走支援者としての提案をすることの評価をしっかりと、それを、例えば表彰したり、目標設定したりするような社内の体制整備、これは、ないわけではないのですが、かなり形骸化していることが多々ございまして、やはりこれをまじめにやろうとすると、銀行にそもそもその余裕というか体力とか、かなり必要になろうかと思いますが、それをやる余裕がある、体力がある銀行って、本当に今、この御時世ですので少ないかと思いますが、以前から、いわゆるリレーションシップバンキングですとか、事業性評価ですとか、言葉をかえて、この手の話というのはずっと叫ばれ続けてきたのですが、やはりいまだに地銀は、それを実現するに至っていない。

それでは、これは、例えば投資専門子会社ってつくれるようになったけれども、まだま

だ規制があるよねとか、銀行法に非常に縛られているよねとか、銀行そのものの体力がなくて、経営方針というのが、どうしても目先を見ざるを得ないよねとか、このあたりを皆様のお力をお借りして、我々を含め、地方銀行の人間が、いわゆる伴走支援者たり得るようになればいいなと思って、今日はコメントをさせていただきました。

私からは以上でございます。

○栗原座長 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会会長の飯沼様からお願いいたします。オンラインで御参加いただいています。

○飯沼会長（一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会） 御紹介いただきました日本プライベート・エクイティ協会会長の飯沼です。すみません、私も、パソコンとうまくつながらずに、今スマホから入っていますので、自分がどう映っているか分かりませんけれども、お話をさせていただきます。

まず、私の資料を見ていただいて、見開きに「日本のプライベート・エクイティ市場における案件額と件数の推移」というのが出ています。

次のページに行ってください。2023年に、プライベート・エクイティが日本で投資した金額は、約6兆円です。その前の年、2021年、2022年も3兆円、3兆円ということで、日本プライベート・エクイティの投資金額というのは、非常に順調に伸びています。

ちょっと下を見ていただくと、これは年間の件数ですので、2021年から2023年、若干増えて、減ったりしていますけれども、実は中堅企業の案件がものすごく増えています。その辺の話を3ページ目、4ページ目でもさせていただければと思いますので、次のページにってください。

これは、規模別に見た日本のプライベート・エクイティ市場ですけれども、一番左側が、約250億円未満の案件ですね。過去4年間（2020年-2023年と2012年-2015年）、左と右を比べていただくと、10年前、40件ぐらいしかなかったのが、今は111件ということで、これは、年間アベレージの案件数ですけれども、約3倍に増えているということです。この辺の案件は、大体50億円ぐらいから150億円ぐらいの時価総額の案件が多いので、ほぼほぼ中堅企業の案件が多いと見ていただければいいと思います。

次に4ページ目を見てください。これは、非常に面白いデータですけれども、特に真ん中のグラフを見てください。これは、各国別に、その国のM&A総額に占めるプライベート・エクイティの割合ですけれども、これは、過去5年間のアベレージをとっています。

アメリカ国内のM & Aの合計に対して、プライベート・エクイティがやっているのは18%、日本は16%で、実はアメリカに迫る勢いです。

それで、去年だけでとってみれば、グローバルには、バイアウトマーケットは沈んでいますので、日本だけ6兆円と突出していて、データだけで見れば、M & Aに占める日本のプライベート・エクイティは、恐らく海外でもトップクラスになっているということです。

ということは、本当にM & Aの中にも、日本でもプライベート・エクイティが相当認知されていて、実際、中堅企業のファーストコール、いわゆる誰に支援してもらいたいのか、誰にスポンサーをしてもらいたいのかというところに行くと、プライベート・エクイティに声がかかるということが多くなっています。

ただ、残念ながらM & Aの件数とか、金額がグローバルに比べると小さいので、日本は、もっとM & Aの件数を伸ばさなければいけないと考えています。

ちょっと飛ばして7ページを見てください。これは、実は、プライベート・エクイティが中堅企業に行う大体のメニューです。これは、どこのファンドも同じことをやります。先ほど辻さんがおっしゃったところを、実はプライベート・エクイティは全てやります。

まず、財務会計ですね。これは、もうほぼ上場企業に合わせた形の財務会計ができるようになります。というのはどういうことかということ、連結も含めてですけれども、月次で10営業日以内に完璧な月次決算ができるようになります。さらにそこにK P Iを入れていって、それをP D C Aで回していく、しかもそれを頭ごなしにやってもらうというよりは、現場の人に考えてもらって、何がK P Iで、それをどうやったらP D C Aで回して、どうやったら次に成功していくんだということを考える力を植え込んでいきます。コーチングしていきます。

併せて、人事制度も、中堅企業というのは、本当にえこひいきだったり、何だ、この人事制度はというのが多いので、キャリアプランが見えないんですね。キャリアプランまで分かる、しかもインセンティブが出る人事制度にして、どちらかというと、年功序列というよりは、できる人がしっかり上がっていくというような人事制度も入れていきます。

右側が、インフラを、僕らプライベート・エクイティは、大体1年から2年できっちりつくった上で、2年から3年目ぐらいからマーケティングとか成長戦略というのをとっていきます。

往々にして、この左側に資金を流して、ここにやれば中堅企業は成長するのだと思われがちですけれども、全然違って、この右側をしっかりすること、ここに人材を投下す

ること、もしくは人材を育てることが一番重要で、これができないと、左側に幾らお金を投じて、左側をやっても、何も成功しません。なので、まず、この右側を完璧につくり上げた上で、左側をやっていくというのが非常に重要です。

幾つか事例を御紹介します。8ページ目、これは、私どもが手がけた案件ですけれども、調剤薬局のロールアップをやりました。

売上ゼロからスタートして、3年間で10社のロールアップ——ロールアップというのは、買収を重ねていくのですが、10社を買えました。3年間で100億の調剤薬局グループをつくっていきました。これは、我々は67%ずつ出資して、そこに対して3分の1を阪神調剤薬局グループ、これは、国内の調剤薬局グループの大体7番手、8番手ぐらいの調剤薬局グループで、もともと上場していた中堅企業です。

面白いことに、阪神調剤薬局の営業利益率というのは、大体1%から2%、ところが、僕らが買っていた会社の営業利益率というのは、大体6%から7%でした。

なぜここにそんなに差があるのかというのは、非常に簡単で、これにきっちりKPIを入れていってPDCAを回していく。それで、何が利益のファクター化であるかということとをしっかりと見ていくということですね。それで、買っていくことによって、購買力を強めて仕入れの原価を安くしていく、要はきっちりやっていく。さらに法改正があって約款の改正というのがありますけれども、それに応じてきっちり何を大事にしていくのか、どこでポイントを重ねていけば、しっかりリターンが返ってくるのかというのを見ていく。

これをインフラとして共通項にやって変えていくことで、3年間で100億、営業利益が、大体6億から8億ぐらいの会社をつくることができました。

次のページ、今度は医療機器卸の会社です。3年間で4社ロールアップ（買収）しています。ここも、大体今現在の売上が数百億円、真ん中ぐらい、大体400から500億ぐらいになっているのですが、それぞれ1社目グレー、濃いブルーが2社目、薄いブルーが3社目、薄いグレーが4社目ですけれども、見ていただくと、それぞれ少しずつ売上が上がっているんですね。

これは何をやっている会社かということ、もともとカテーテル、いわゆる不整脈とか虚血性心疾患の管を売っている、医療機器を卸しているところ、ここに不整脈の東京や神奈川で強いところ、それから、虚血性心疾患の強い首都圏、北関東あたりを買って行って、いわゆるクロスセルですね。お互いがそれぞれ持っていれば、ある病院で一緒に攻めることができるということをやります。

かつ、これも共同購買ができますので、粗利率の改善につながっていきます。この粗利率の改善は、大体各会社0.5%から2%の間で、粗利率の改善ができています。

こういうロールアップというのは、中堅企業の成長戦略の一つとしてはめちゃくちゃ大事でして、ただ一つだけ、後から課題を上げますけれども、日本は残念ながらJGAPを採用している会社多いので、のれんの定期償却をやっていくと、特に上場企業を買っていくと、それを連結していかなければいけない。そうすると、その見た目の営業利益や当期利益が下がってしまうので、結局はヘジテーション（躊躇）してしまってロールアップをしないというケースが非常に多くあります。ここは、一つの大きな課題として解決をしていかなければいけないと思っています。

もう一つ、これは福岡県久留米市にありますムーンスター、皆さんもムーンスター（月星化成）の上履きとかを履いたことがあると思いますけれども、この会社は、自分たちの会社が上履きの会社、いわゆるちょっと単価の安い会社で、スーパーで売る靴屋さんだと、自分たちで定義をつけている。なので、この会社の入口に行くと、「うわばきちゃん」と「うわばきくん」という縫いぐるみが飾られています。

ところが、この会社の靴がめちゃくちゃ高くて、海外のセレクトショップに行くと、大体400ドルぐらいで売られていたんですね。そこに僕らは目をつけて、まず、彼らの意識改革、要は、自分たちはこういう会社だと決めつけているところを変えていって、例えば最後には2020年、春夏コレクションに、FENDIの靴にムーンスターが採用されていて、フェンディ×ムーンスター、これは、今10万円の靴が写真の真ん中にありますけれども、そういうところまでこぎ着けることになりました。

それで、次から次に若手のデザイナーを内部にどんどん起用して、いいデザインであつたら、それをプロジェクト化して出す、この右側にある、ちょっと女性っぽい方が履いている白い靴がありますけれども、これは、韓国で大ヒットしている靴ですね。

見ていただくと、売上は、多少は伸びていますけれども、EBITDAは物すごく伸びている。ここは、残念ながら為替に非常に影響を受ける、円安に非常に弱い会社でして、ここでちょっとかなりの営業利益を、今、マイナスで食らってしまっていますけれども、なかりせば30億円以上の営業利益がプラスになったという事例でございます。

ちょっと駆け足でございましたけれども、12ページ目にまとめて書いています。とにかく中堅企業の最大の課題は、経営人材の不足です。先ほど辻さんがおっしゃられたところに全て起因します。本当に優秀な経営人材さえいれば、ちゃんとKPI、それから、頭

ごなしではなくて現場の人たちをコーチングしていったって考える力をつくっていけば、会社は、どんな中堅企業でも、ある程度伸びます。

そこで、一つは固定概念ですね。皆さん、「この業界は」と必ずおっしゃいますし、「うちの会社は」と必ずおっしゃいます。これを聞くと、僕はニヤッと笑ってしまうのですが、これは、勝手に自分の業界や会社を決めつけて変革してきていない証なので、変わるチャンスがあるなと思うんですよね。まず、この固定概念にとらわれた経営をされていらっしゃる。あと、グローバルのノウハウがないので、これをどうやって僕らが導入してあげるかというのが、一つ大きいポイントだと思います。

最後に、これは本当に国の、少しルールを変えなければいけないところがありますけれども、やはりＪＧＡＡＰののれんの定期償却という課題があって、ロールアップして企業が成長していける、もっとできるところが、残念ながらＪＧＡＡＰのせいで、皆さん躊躇してしまう。なので、日本のＭ＆Ａの件数が伸びないという、もう一つ大きな、これは、個別の企業というよりは、どちらかというと制度の問題として、のれんの定期償却という課題があるかなと考えてございます。因みにＭ＆Ａののれんの定期償却をさせているのは世界で日本とブラジルだけなのです。

以上、駆け足でございますけれども、プライベート・エクイティ協会から、「中堅企業の課題」について御説明をさせていただきました。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、最後のヒアリングでございますが、今回は、議題の論点としては、経営力、ガバナンス、伴走支援、ソフトインフラということですが、次の回で、主要業種別の中堅企業の成長経路を議論させていただくことにしておりますので、このときに田中委員からお話をいただきたいと思っておりますが、次回、田中委員は御欠席の予定でございますので、本日、田中委員がやっていたら事業についての成長戦略について、お話を伺いたいと思ひまして、今回ヒアリングをさせていただきます。

田中委員には、オンラインで御参加をいただきます。よろしくお願いいたします。

○田中委員 それでは、田中から説明をさせていただきます。沖縄在住ですので、リモートで失礼させていただきます。

次のページをお願いいたします。私の自己紹介、簡単にですけれども、ＩＰＡの未踏であるとか、ＡＩ戦略会議でもお世話になっております。手元の資料もございますので、こちらは飛ばします。

次に、さくらインターネットは、私が学生ベンチャーとして28年前に起業いたしました。一つ特徴的なのは、東京の会社ではないということです。結構みんな、磁石に吸い寄せられるようにすぐに東京に行ってしまうのですが、弊社は大阪が本社の会社で、自社運営のデータセンターが北海道にあり、私は沖縄に住んでおりまして、リモート率が90%以上の会社でございます。東証マザーズに19年前に上場しております。

次のページをお願いいたします。ぜひお話ししたいのが、最近、当社はガバメントクラウド、GPUクラウドということで御注目いただいている部分がございますけれども、かなり紆余曲折はありながらの会社でございます。今回も、中小企業から中堅企業への成長のパスということがございますけれども、そこを、少し深掘りしてお話しさせていただければと思います。

当社は、今1,000人程度の会社でございますので、まさしく中堅企業の当事者でございます。学生起業をして、2000年にベンチャーキャピタルから出資をいただき、2005年にマザーズに上場して、2015年に東証一部に上場して、3年前にプライムに移行しています。それで、現在、連結で1,000人程度ということで、分かりやすいスタートアップの成長のパスをたどってきた会社でございます。

見ていただきますと、ピンクのところは非常に大きく成長した部分で、灰色のところは、あまり成長しなかった部分ですけれども、実は、スタートアップの起業家として、低迷した状態から伸ばしていくという経験いたしました。いわば代替わりに近いものがありまして、やはり同じ経営者がやっている、先ほどからありますように、もうこれはいいんだと、安定して伸びたらいいんだというふうなこともあって、そこで、PEファンドさんに買収されるだとか、代替わりして成長していくということもありますけれども、私自身は、経営者をずっとやりながら、一人で成長したり成長しなかったり、そういったことをやっています。

一つポイントとしているのは、先ほどからお話が出ていた、経営人材不足、これは非常に厳しいものがあると思っております。私自身は、自分自身が経営人材になろうと、要は社長自身が、会社の成長に陰りが見えたときに、さっさと退くか、自分自身が今の時代に即した経営人材になろうと自分で変革するか、どちらかだと思います。私の場合は運良く、2015年に原丈人さんとお会いする機会がございまして、その当時、上場していても、利益を出しても全然株価が上がらない、時価総額10億円の会社でございました。

そういう中で、時価総額であるとか、目先の投資家のメリットではなくて、やはり中長

期で成長性を担保して、いかに中長期で株価を上げていくかと。実は今年、最高で4,000億円まで時価総額が上がりまして400倍になったのですが、今は2,000億ぐらいでウロウロしていますけれども、中長期の視点を持った経営が、結果として株主の資本として、企業価値として返ってくるということを、まさしく体感しております。

あと、もう一つ申し上げたいのは、弊社自身が、事業をかなり単一化しているということです。やはり企業が大きくなっていくと、その企業体力を維持するために、どうしても大規模にビジネスを行わないといけないということになります。ただ、日本の場合、大規模なビジネスというのが、多角化したビジネスになりがちだなと思っています。要は、多角化しなくても、本業が魅力ある事業分野であれば、ここが非常に伸びていくのではないかということを意味しています。

ただ、後ほどお話ししたいところではありますけれども、残念ながら、最近どうしても株主の力が過度に強くなり過ぎている。こういう場所での発言としてはふさわしくないのかもしれませんが、投資家の「投」が、窃盗団の「盗」なのではないかと思うぐらいに、資本を持っていくわけですね。我々の投資家は、幸い非常にありがたいことに、投げただけの投資家様でありまして、低い配当でありながら、また、今年の6月に180億円ほど調達させていただいたのですが、それを本業に再投資をしていって、本業をどんどんどんどん伸ばしていくということをさせていただいています。

これは、実は定期的に社長が交代してしまうと、どうしても5年、10年を見据えて、今、投資フェーズで、将来株主価値を上げますというのは、なかなかお話ししにくいこともあって、これは、どちらかというと、投資家が悪いというよりは、中長期を見据えた経営が、大きな企業になるほどやりにくいという経営環境もあるのかと想像しております。

投資信託だと、分配型と非分配型がありますけれども、分配すると基準価格がどんどん下がりかねないわけです。ですので、やはり事業に再投資して、複利効果で成長したほうが、当然のことながら成長の効果も高いし、そのサイクルの中で、当然アセットをたくさん社内に抱えることもできるようになります。

そういった意味で、我々としては、中堅企業と言いますか、オーナー企業、創業家であったり創業者であるとか、あと、経営人材がしっかりと中長期でコミットしてビジネスをやっていくことによって、先ほどの「資さんうどん」なんかも、まさしくそうだと思いますけれども、中長期の株主価値に対してビジネスをやっている。それで、途中で無駄に多くの配分をしなくても、それを再投資することによって企業体力を高めていく。そうい

ったことができるのではなかろうかと考えておるわけでございます。

次のページをお願いいたします。私から申し上げたいこと、あと少しですので、パッとお話ししますが、やはり大胆な経営と、株主資本を、もう一度再投資していく「複利の経営」というのをしっかりと行うべきではないかと思っております。

また、投資に関しては、設備だけではなくて人材にも投資していく。当社であれば、年収ベースで大体100万円ぐらいですね。100から200万円ぐらいの年収の上昇を伴って、採用が厳しい中であっても、優秀な人材を採用できるように、利益を人材に対しても再投資していくというふうなこともしております。

また、先ほどのように、自分たちの強い分野にいかに関業資源を集中させていくのか、人材に関しても、お金に関してもそうです。どうしても利益を出さないといけないという圧力にさいなまれるわけですが、利益というのは、なかったら当然キャッシュフローが回らなくなるのでまずいわけですが、利益が多ければ多いほどいいというのが、やはり日本の経営をむしろんでいるのではないかなと思っております。

ですので、短期的にはしっかりと再投資をして、中長期では利益、売上をしっかりと最大化していく。そういうことが重要ではないかと思っております。

次のページでございます。もう一つ、「余白の経営」というのが、私、よくお話をしているものです。というのも、企業の経営環境というのは、上下が絶対にあります。松下幸之助さんは、「ダム型経営」とおっしゃったそうですが、日頃から経営資源をしっかりと余らせておく。それで、利益として排出していくのではなくて、例えば研究開発などもそうですし、人も、ぎりぎりの人数でやっていると、例えば育休を取った人が「子持ち様」などと言われて揶揄されてしまうとか、これは非常に悲しい状態だと思います。要は、子どもが生まれたことを祝えないような社会になっているのではないかなと思っております。

なので、そういった中で、やはり各部署で、日頃は少し、1人、2人多いかなというぐらいで運営しながらも、いざというときには、その人たちに頑張ってもらって、マイナスになりそうな業績を回復させるための余力とすることが出来ますし、一時的にたくさんの人が休んだとしても、巡航速度は維持ができる。

ですので、常に余白を持ちながら、危機のときにはそれを使い、大きく成長するときも、その力で飛び立っていく。このような余白の経営が必要ではないかと思っております。

最後のページでございますけれども、最後に申し上げたいのは、「成長に対しての資金

循環」が極めて重要だということです。もちろん助成金なども必要ですけれども、コーポレートガバナンスコードで過度に、株主に対して短期的に報うというような風潮があるのは、改善していかないといけないですし、中堅企業か大企業かという議論の前に、やはり再投資をして成長していく、それで社会の役に立つということを、もう少し普及させていく必要があるのではないかなと思っています。

あとは、M & Aや賃上げというのもありますし、あと、リスクリングです。中堅企業だと、比較的人材が滞留せずに活躍しているケースも多いのですが、しっかりと就業時間内で学習できるような、今だと、課外活動として学習するのが推奨されていますが、やはり学習も仕事のうちだと捉えて、そのような制度ができてくると、人材も高まっていくのではないかなと思っています。

駆け足でございましたけれども、以上でございます。ありがとうございます。

○栗原座長 ありがとうございました。

4名の方から、いろいろなお話を伺いました。企業側のお話、それから支援側のお話、様々でございました。

それでは、時間は大分押しておりますが、皆様にぜひ御質問をさせていただきたいと思います。御質問のある方は、挙手または札を立てていただきたいと思います。いかがでしょうか。

それでは、山野井委員、どうぞ。

○山野井委員 ありがとうございます。皆様のお話、すごく面白かったです。参考になりました。

一つ、共通で出てきたテーマで、やはり人材が不足だと、特に、経営人材が不足しているというお話が、どなたからもあったかと思えますけれども、それでは、具体的に「経営人材」と言ったときに、どういった能力とお考えなのかというところは、皆様にも確認をしておいたほうがいいのではないかと。言葉だけが先に行ってしまうと、本当に「社長として」は、全てが分かるジェネラリストが必要なのか、それとも何か、C-Suiteと呼ばれるような専門的な能力を持つような経営人材が欲しいのか、そのあたりをちょっと伺いできますでしょうか。

○栗原座長 それでは、この経営人材について、お話しいただける方、辻委員、お願いします。

○辻委員 企業の規模やタイミングによって、必要な人材というのは多分変わってくる

のかなと。私自身は、社長として、我々で、そのときに足りないものは、例えば経営戦略をしっかり立てる人材であったりとか、例えば物販事業に強い人材であったりとか、それぞれ、そのタイミング、タイミングで必要な人材は変わってくるかなと思っています。

これは、経営人材もそうですけれども、一般社員の人材もそうだと思いますが、これから企業が成長していくフェーズにおいて、足りないものをどう補っていくのかというのも、非常に大事なポイントで、我々、何か足りないものを補っていくという考えも、一つあるのかなと思っていて、経営人材と言っても確かにたくさんありますし、それは多分共通というよりは、その都度、都度のタイミング等で変わってくる部分というのものもあるのかなと思っております。

私は、最初のときは、やはり戦略と一緒に立てる人間と、それを伴走してやっていく人間というところは、非常に欲しかった人材の一つかなと思います。

○山野井委員 ありがとうございます。

○栗原座長 ありがとうございます。田中委員からもコメントをいただけますか、田中委員、いかがでしょうか。

○田中委員 今まさしくおっしゃられたとおりだと思いますけれども、ただ、会社によって、経営人材に必要なものは変わるのかなと思っております。例えば物流の会社であれば物流の経験があるだとか、金融だったら金融だとか、そういう専門性プラスお金のことがちゃんと分かって、あと、計画を立てられる。それで、できることならば人脈だと思っています。例えば適時適切にこういうコンサルに頼めるとか、F A、こういうのを知っていますよとか、そういう人脈の広さが、自分で解決できないことをレバレッジできるというふうに考えています。そういう意味で、比較的経験をしてきた、まあジェネラリストというよりも、自分で全部やらなくても、人に頼めるような人脈と経験と能力のある方、そういう方は、経営人材としては非常に最適ではないか感じております。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） 私、そろそろ出なければいけないので、今の経営人材についてだけ、ちょっとコメントさせていただければありがたいなと思います。

○栗原座長 それでは、飯沼様どうぞ。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） 実は、ファンドって、ある特定の

業界に関する専門家はほとんどいないんですよね。どういう人材がいるかというと、ちゃんと経営の分析ができる人材です。そういう意味でいくと、ある意味、C F Oかもしれないし、ある意味、経営企画部長みたいな人ですね。これが、社長の右腕としていると、先ほどのK P Iやロジカルな経営ができるようになるので、実は物流の知識とか、ある業界の知識、これは、多分その会社さんでお持ちなので、それを、もうちょっとロジカルにしていく。それで、K P Iとして落とし込む、この人材が必要だと思います。

この人材というのは、実は育てることができて、社内でも優秀な人はいるけれども、そういう教育を受けていないのでできないだけであって、それをファンドが行って、自分たちが代わりにやるのではなくて教育するんですよね。それで、現場の人たちができるようになっていく、自走できるようになるということをやっています。

なので、この教育者、いろいろ教えていく人さえいれば、多分どんな中堅企業でも、実は、地頭のいい人だったり勘のいい人はいますので、そういう人を育て上げることができれば、すごくいい会社になります。

例えば1社だけ御紹介しますけれども、C A Aという中堅、中古車のオークション会社に投資をして、3年間で、ほぼほぼ——ちょっと言葉は悪いですがけれども、そんなに教育を受けた方々はいらっしゃらない、パソコンを使っている人たちも2割ぐらいしかいなかった会社が、3年後には、ほぼ全員がエクセルを完璧に使いこなして、K P Iを全員がロジカルに考えて話せるようになりました。

結果、3年後にトヨタさんが買ったのですが、トヨタグループとして15年以上経過してもなお、多くの幹部社員は当時のメンバーで経営が任されています。あのトヨタさんですら任せている企業になっているということは、それだけ経営人材さえ育てていけば、そうすると、その経営人材が、その中の人たちを育てていくことができるので、会社はめちゃめちゃ強くなります。

そういうことができる人材を中堅企業に送り込んで、人材を育てていく。その人が、また、ほかの中堅企業を育てていくというようなエコシステムができると、私は、もっと中堅企業が幅広く成長するのではないかと思います。

すみません、勝手ながら、御説明をさせていただきました。

○栗原座長 ありがとうございます。

コメントは、以上でよろしいでしょうか。——ありがとうございます。

それでは、ほかに御質問、いかがでしょうか。

○古屋委員 飯沼さんに、質問が一つありまして、よろしいでしょうか。古屋と申します。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） どうぞ。

○古屋委員 経営人材と併せてグローバル展開人材みたいな話が、同時に皆様からあったと思いますが、飯沼さんは、ムーンスターさんの取締役もされていると思いますが、ムーンスターさんで、F E N D I コラボの仕掛け人というか、成功させた人材というのは、これは社内にいらっしゃったのか、それとも外の方を持ってこられたのか、これはどちらでしょうか。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） 残念ながら、やはりほとんど社内にはいなくて、この部分については、我々のほうでグローバル展開をやる中でお手伝いをしました。

○古屋委員 それでは、外から探してきて……

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） これは、僕らがF E N D I に声をかけたのではなくて、僕らがやっているマーケティングの中で、F E N D I が見つけてくれて、グローバルにどんどん広げていく中で、F E N D I が、これは面白い、この靴、めちゃめちゃいいじゃんということで、F E N D I からお話をいただいたということです。

○古屋委員 そうですか。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） だから、広げていくと、そうやってラッキーなことが起こるので、やはりブランディングをしていくというのはすごく大事だと思います。

○古屋委員 そうですね。

お引き止めしまして……。

○飯沼会長（日本プライベート・エクイティ協会） いいえ、すみません。この辺で失礼させていただきます。ありがとうございました。

○栗原座長 ありがとうございました。

それでは、経営人材のところは、よろしいでしょうか。そうしましたら、片岡委員どうぞ。

○片岡委員 すみません、私も経営人材のところに関連してですが、辻委員に、ぜひ伺いたいと思っているのが、経営ボードメンバーを刷新しましたということで、非常に多くの優秀な方を雇われたというところですが、採用に関しては、非常にス

ムーズにうまく行きましたという話なのか、もし何か、ここが難しかったなとか、うまく行ったのであれば、その秘訣みたいなところをお話いただけるとうれしいなというところ
と、個人的には、中堅企業もいろいろな方を採用はするのだけれども、うまくいかない場合に、そこをなかなか解雇ができない、解雇がしにくいというところも問題であったりするのかなと思うのですが、その辺の解雇の要件とか、そのあたりについて、何か思われることがあれば、ぜひ教えていただきたいと思う次第です。

よろしく願いいたします。

○栗原座長 ありがとうございます。

そうしましたら、ほかの委員の方で、経営人材に関して御質問がある方はいらっしゃいますか。

石原委員、どうぞ。

○石原委員 委員の石原でございます。今日はありがとうございました。非常に勉強になるお話をいただきました。

今日は、田中さんが創業社長でいらっしゃって、辻さんは2代目でいらっしゃって、それから、外部から中堅企業を支援されていらっしゃる方、お二人のお話で、それぞれお立場は違うと思いますが、明らかに経営者ですね。「経営人材」とおっしゃっていますが、一番大事なのは、多分「社長」なのだというのは、皆様おっしゃるとおりだなと思いつつ、例えば辻様に聞いてみたいのは、2代目で入られて、お祖父様が創られて大きくされた会社を、先ほどふくおかフィナンシャルグループの方からは、2代目、3代目なるにつれてアントレプレナーシップが薄れていくよねという話もあったわけですが、辻さんは、お祖父様がつくってこられた会社に10年弱いらっしゃる中で、この会社がやばいとか、この会社を変えなくてはというような、あるいはもっと成長する方法があるのにというようなマインドセットというんですかね、というのはどのようにお持ちになることができたのでしょうか。

もう一つは、やはり一から会社をつくるときって、自分の思うように人材を集めていくとか、もちろん難しいことではあってもできると思いましたが、今いる方々にかわっていただく中で、先ほど片岡さんからもありましたけれども、辞めていただくとか、首にしていくなことって、確実に必要なことってあると思いますが、そこはどのように乗り越えられるのかと。

実は、これは大企業のほうが難しそうで、中堅企業、中小企業のほうは簡単にできるの

ではないかと思ったりもするものの、とはいえ人のことなので、相手の感情もあれば、相手の生活もある中で、でもごめんねという話をしなければならないというのは、どのように乗り越えられるのでしょうかという話。

そしてサポートをされていらっしゃる——これは、今のようなところは、ぜひ田中さんにもお話をお聞きしたいところではございますが、サポートをされていらっしゃるファンド、PEファンドのような方々からすると、この方がネックで改革が進まないんだとか、この人では、今からやろうとする戦略を実現できないよなというふうにお気づきになる瞬間があると思うのですが、そこら辺に対してどのような打ち手を打っていかれるのかなというあたりをお聞きしたいと思いました。

○栗原座長 ありがとうございます。

では、辻さんから、不足する経営人材という話と、まさに経営者による改革という、この2つの点について、お願いします。

○辻委員 最初に「経営人材」の登用であったり、その解雇の部分ですけれども、スムーズにいく人もいましたし、3、4人登用するまでにスムーズにできなかったケースというのもありまして、私の場合は、いわゆる社内の取締役も社外取締役も、ほとんど刷新しましたので、そういう点で見ると、いろいろな人にお会いさせていただきました。

それで、どちらかというと社内の方のほうで、登用までに結構時間がかかりました。というのは、特に社外役員の方って、取締役会でいろいろな意見を言っていたく際に、ただ意見を言っていたくだけではなくて、やはりそこに対して、取締役会として、経営をうまく運用していかないといけないというところがあったので、いわゆるいろいろな知識があって、経験がある方ではなく、社外役員こそ自社のイメージというか、自社の雰囲気合っている人のほうがいいなと、私自身も思って、そういった方と、さらに、今いわゆる外部から求められる、例えば女性役員であったりとか、外国の方の社外役員であったりというところを考えると、そこは結構時間がかかったのが幾つかありました。

ただ、今現在も良い方が採れたなと思っておりますし、逆に言うと、社内の役員の方の登用の部分は、それまでに携わってきていただいた人、いわゆるまだ祖父が社長をやっていた時代に、自社自身の改革に賛同を得た外部の人間が何人かおりました。

というのも、それまでに頼んでいたコンサルタントであったりとか、それまでにいろいろお話をさせていただく上で、私の、いわゆる改革に賛同してくれた方々というのは幸運にもいたので、まず最初にそういう方に、思いと、これからやりたいこととお声がけさせ

ていただいたときに、そこはかなりスムーズにいくことができ、さらに、それまでにサンリオに関わってくれていた人材でありますので、そういった方々が入ってくると、全く知らない方が入るよりかは、スピード感はすごく速かったので、そういった全く新しい方というよりかは、私自身は、今までサンリオに携わってくれた人間の中で、さらに自分自身と改革の角度が合う人材というところを主に当たっていたので、そちらのほうでスムーズに行ったのかなと。

これは、全然アレですけども、私自身としての決め手となる部分、これは、別に役員だろうが一般の社員だろうが、結構イメージを大事にしている部分がありまして、そういったイメージと、いわゆる改革の角度が合う人材というものを、今でもそこは、新しい人材を雇うときには非常に大切にしている部分なので、そのイメージの部分に関しては、私独自のイメージであるので、私の場合は、例えばオフィスの中で一緒に働いているイメージが湧かない限りは、今のところ登用はしていないのですが、そういったイメージと改革の角度が合う人間というのは、今後も探していきたいと思っておりますし、逆に言うと、登用より、確かに大変なのは、いわゆる解雇であったりとか、辞めていただく際で、そもそも経営ボードを刷新したときというのは、本当に70歳以上の役員の方が大半を占めていて、祖父も90歳を超えてくると、昔からやっていた仲間とかは辞めさせづらい、やはり手元にとっておきたいという思いがあったとは思いますが、まずそこから変えていかないといけないというところで、私自身は、やはり対話をさせていただきました。正直に言って、小さい頃に遊んでいた方々が、まだ役員で残っていたりもしたので、そういう人たちに、その人を単純に辞めさせるのではなくて、前もって、自分のやりたい改革というのはこういう方向性です。だから、組織をこのように変えていく上で、今までどおりのやり方では通用しないので、申し訳ないですけども、という言い方をさせていただきました。

それで、私の場合は、意外と幸運だったのは、そういったお話をしっかりさせていただくと、スムーズに、分かりましたと言ってもらえる方が多かったのもので、その部分は、そんなに苦労した思いはないのですが、どちらかというと、その後ですよね。自分が登用した人材を引退させるだったりとか、いわゆる組織を変えて、その人を外すであったりというほうが、結構大変なところがあります。

なので、登用する際も、これは今、多分中堅企業の方の課題になっていて、あと、給与体系がかなり課題になっているのではないかなと思ってまして、その部分は、解雇の

部分に、ちょっとつながったのかなと思うんですけれども、今までやっていた給与体系では、外部から優秀な人たちというのは雇えないんですね。やはり優秀な方々というのは、それなりに給料をもらっているんで、いわゆるその給料に合わせるためには、自社の給与体系では合わないんで、どうしても契約スタイルで、いわゆる3年なのか、5年なのかという契約縛りというところもやらせていただきました。

なので、10人雇って、10人が絶対成功するということもないので、そういった中で、いわゆる契約のことを、こちらから切り出して、それ以後、契約を更新しないであったりとか、あとは、やはり一番よかったのは、指名・報酬委員会制度ですね。我々としては残ってほしいけれども、指名・報酬委員会で指名されるか分からないよみたいな、そういう言い方をするであったりとか、そういったところで、企業の変革が早くなって成長してくると、登用した人間、そして給与の高い人間に対する強化というところは、やはりしっかりしていかなないと、これは従業員の示しにもならないんですね。

やはり、今までの給与体系で来ている従業員の人たちには、到底そこは、また違う形の給与体系で雇っているんで、高い給与をもらっている人たちがしっかり評価されないということは、いわゆる企業の成長にもつながらないので、その部分は、しっかり評価をするといったところで、指名・報酬委員会制度というものと、一つは、登用のときにした、いわゆる契約というところをどうしていくのか、いわゆる解雇と言ったらアレかもしれないけれども、人を辞めさせるというところには、指名・報酬委員会制度というのは、一つ利いてくる、やっていてよかったなという部分がありました。

というのと、私自身が、いわゆる自社に対しての危機感を持つというところは、これは自分自身が、まあサンリオは昔から上場していたという部分もありまして、やはり周りからの評価かなと思います。

サンリオは、これは特殊なのかもしれないのですが、P D C Aでビジネスをやっていて、やはりキャラクターというブランドがある中で、そのキャラクターのブランド力によって、いわゆる企業価値というところも、結構変わってくるとなると、やはり創業家としては、自分の価値と会社の価値が、やはりリンクしている部分があって、そういった意味でいうと、私が入社した頃の2014年というのは、非常に海外での売上がよくて、周りからも、キティちゃん、どこでも売れるよねとか、株価もすごいよかったので、そういった評価をいただいていた反面、やはり業績が下がってくると、自分自身が下がっているような感覚に私自身がなって、そういった中で、この会社の、いわゆる遠い見通しというものがどう

いうところにあるのだろうなと考え始めたのですが、当時は、ビジョンもミッションもバリューも確定したものなかった。

だから、会社のあるべき姿というところを考える時間も、多分従業員の中にもあまりなかったと思いますし、いわゆる「みんななかよく」というのが我々の企業理念なのですが、その企業理念は、ものすごく素晴らしいものであっても、社員アンケートをとった結果なのですが、企業理念の体現にはつながっていないというのだけが、ものすごく低かったんですね。

だから、そういったビジョンとかミッションを明確にすることによって、いわゆる長期目線でこの会社を見ていくという部分は、確実にとれてくるのではないかなと思ったので、私自身は、周りからの評価が下がったことで危機感を覚えましたけれども、普通に働いているとか、普通にしていると、なかなかそういう機会はないので、やはりビジョンやミッション、そして、株式会社である限り株価であったりとか、いわゆる評価というところを、従業員にも、その目線で言葉を合わせていくと、やはり自分たちだけでは感じられない危機感であったりとか、そういう部分が分かってくるのではないかなというふうには思いました。

○栗原座長 ありがとうございます。

大分時間が過ぎてしまいましたので、一旦はここで終了させていただきまして、この後、事務局からの説明と議論の時間がありますので、今日、御参加の方に御質問をしたい方がいらっしゃれば、その中でコメントをいただければと思います。

それでは、よろしくお願いいたします。

○日野課長(経済産業省) もはやエッセンスなども論じ尽くされた感じがするのですが、ちょっと急ぎながら、論点の提示と、政策としての打ち手という意味での案というものをお示しさせていただいております。

まず11ページ目でございます。「ガバナンスの課題」ということで、先ほどもお話をいただきましたけれども、やはり中堅企業ということで、「個人戦」から、いわゆる「組織戦」になっていく中で、ガバナンスを、どのようにしっかりしていくかということでございます。

12ページで見ていただきますと、我々としての「打ち手」、下のほうに書かせていただいておりますけれども、まず、そもそもその打ち手の前に、今、中小企業から中堅企業というところで、シームレスに成長していくに当たって、実は、その政策が、言葉を選ばず

に言うといびつというか、中小企業に非常に手厚い政策体系になっているので、そこが成長を阻んでいるのではないかというところの仮説も持っております。

また、中堅企業の大宗を占めるファミリービジネスというところで、いわゆるエントレンチメントみたいなことというのは裏腹であるということで、我々自身は、ファミリーガバナンスに関する規範、これは、コードという意味で強制では全くなくて、いわゆるファミリーガバナンスを持続的に進めていく上で、やっていくといいことみたいなことの規範をお示しできないかと感じております。まさに、そのエッセンスを、今日も御議論いただいたのかと思っております。

次に、26ページ目に書かせていただいておりますけれども、海外でも、ファミリーガバナンスコードというものが策定をされていたりする次第でございます。

次に、29ページ目と30ページ目でございますが、先ほど株式会社ふくおかフィナンシャルグループさんからもありましたけれども、「資さんうどん」のような、こういったときに、エクイティ性の成長資金をどう入れていくかというところで、エンゲージメントファンドみたいなことを、国としてはしっかり進めていきたいと思っております、30ページ目でございます。

下の枠の3つ目にも書かせていただいておりますが、エンゲージメントファンドの創出・育成というのをやっていきたいと思っておりますし、さらに、中堅企業が、そうは言いながらも、企業として厳しい時代があるときもあるわけなので、早期事業再生に向けた多数決の私的整理法案というものの準備も進めておるところでございます。

それでは、ページは進みまして37ページ、38ページ目でございます。ここは議論、これから続くと思うのですが、「中堅企業の人材確保」をどう考えるかということでございます。

38ページ目に行きまして、下のほうの「政府が取り組むべき事項」というところで、現状、これは金融機関さんが仲介をする形で、REVICさんが人材の派遣をやっております。ここは、今日いただいた御議論とか、これからもいただく御議論を踏まえて、しっかり変えていきたいなと思っております。

そのためにも、どういうことをやっていくべきか、どういった人材を、先ほど辻社長の話もありましたけれども、どういった人材を受け入れていくといいのかというところの御示唆をいただきたいと思っております。

御参考までに、42ページ目に、REVICのレビキャリの事業などを、御参考につけ

ております。

次、48ページと49ページ目でございます。これは、「M & Aをめぐる課題」で、一般社団法人日本プライベート・エクイティ協会さんからのお話もありましたけれども、制度面の課題があるのではないかと、我々自身も思っておりまして、ちょっと小さいのですが、右の「残された課題」の真ん中のところに「のれん」の問題というのにも提起させていただいております。

御参考までに、50ページに、M & Aをしていくと、やはり労働生産性は向上いたします。そう言いながらも、中堅企業のM & Aの実施比率というのは、大企業に比較したら半分程度になるという現状も、併せてつけさせていただいております。

49ページ目、そういった意味での打ち手ということで、下のほうの枠でございますけれども、そもそもM & A税制というのは、今年からスタートしておりますが、さらに2点目の●でございますけれども、国際的な調和、I F R S、こういったものも踏まえながら、のれんの問題をどう考えていくかということを検討していきたいと思っております。

さらに、次、56ページ目、57ページ目あたりですね、こういったものは、定期償却、のれんのものをどう考えるかということで、やはり56ページにつけさせていただいておりますが、大企業の、いわゆる財務の御担当の方に聞くと、今のままでいいのかなと、これは2020年の調査でございます。

片や57ページ目以降、つけさせていただいております。これは2023年の同友会様の御調査ですね。こちらは、主に経営側にアンケートをとっておられると思っておりますけれども、やはりのれんがM & Aの障害になっているのではないかというようなお声もいただいております。

次に61ページ目、62ページ目でございます。R & D、これは、中堅企業の方、非常に旺盛でございますし、企業のニーズに応じる形で、いろんな施策も兼ねてR & Dセンターをつくりますという話も、よくいただくところでございます。

62ページ目もつけておりますけれども、R & D、やはり売上高比率の高い企業は、付加価値額の成長率も高い傾向にございます。

ページはちょっと戻りますが、61ページ目として、研究開発税制があったり、こういったものを、我々、中堅企業にもしっかり手当てができるように頑張っていきたいと思っております。

次に、67ページ目、海外展開、先ほど議論がありましたけれども、成長に向けて国内

か、海外かという二者択一ではなくて、やはり国内に基盤を置きつつも、ぜひ世界に出て
いていただきたいなと、我々自身は思っております。

68ページ目でございますが、そういった中で、これは特にニーズが高いとも伺って
おりますけれども、JETROのハンズオン支援で、現地の法制度や海外に出ていくときの
専門家だったり、あとは、NEXTIさん、貿易保険ですね。海外の支援先で取りっぱぐれ
があったときの保険などということも、これからも充実をさせていきたいと思ひますし、
2点目の●に書いておりますけれども、いわゆる先進的な中堅企業は、率先をして海外展
開をしていく。これも、フランスで非常に成功しているということで、ちょっと次回に御
紹介をさせていただきたいと思ひますが、こういったやり方もあるのではないかと
思っております。

御参考までに69ページですね。やはり中堅企業の方が事業規模を拡大する段階で輸出
の割合というのは非常に高いということで、飛躍的に高まるというデータなどもつけ
させていただいております。

それで、最後にありますが、74ページ目でございますけれども、「専門家のネットワ
ーク」というところで、2つ目の●に書かせていただいておりますが、非常にニーズは
高いけれども、コストに見合う成果が得られない。帯に短したすきに長しということだ
と思ひます。

次の75ページ目ですけれども、その打ち手として、これ自身は、特に地方はなおさら、
つてのつてのつてをたどらないと、本当にマッチする専門家にたどり着かないという
のは、非常に多くございますので、そもそもそういったものに頼ることすら諦める
というお話も伺うところでありまして、これは、コーディネートプラットフォーム
というのは、国でも充実をさせていきたいと思ひておりますし、できれば大体の
ところ、まあいいかどうか分からないのですが、一般的なテンプレを――コン
サルのお金を払ったんだけれども、一般的なテンプレをもらって終わりでした
という事例を、よく伺うところでありまして、非常にあるあるだということで、
やはり中堅企業に寄り添ったサービスが展開されるかどうかというところの
見える化、星のレーティングなのか、アレですけれども、そういったものも
試行していきたいと、ここはなかなか難しいかもしれないのですが、取り組んで
いきたいと思ひております。

私からは以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、これから委員の皆様からコメントをいただきたいと思います。

本日も、五十音順でお願いいたします。それでは、石原委員、いかがでしょうか。

○石原委員 ありがとうございます。石原でございます。

非常に網羅的かつ結構突っ込んだところまで、様々なノイズがありそうな中を、大分突っ込んで書いてくださっていてありがたいなと思うところでございます。

前回も申し上げましたけれども、やはり何もかも中堅企業に背負ってもらうということは、もう無理があるということを重々お考えいただいた上で、成長を――この間、小川さんもおっしゃったと思いますけれども、成長を牽引していく、これからどんどん成長していく中堅企業と、そうではない中堅企業、多分グラデーションというんですかね、バリエーションがあるだろうとは思いますが、多分今回、「中堅企業成長ビジョン」と書いて、策定するものは、いかに成長を加速して、より大きく売上を上げたり利益を創出したりする会社をつくっていくかということに主眼を当てるのだろうと、私は解釈してございますので、先ほど言った経営人材をいかに、そのネットワークを自分が知っているかどうかは物すごく大事という話もありましたけれども、専門家が正しく能力のある、実績のある専門家なのかどうかとか、そういうことが分かるような、先ほどの格付けに近いようなものは、私はすごく大事なのかなと思っておりますし、あとは財務のところですね。のれんの話は、何か難しいんだなというのは、私も勉強しながら、なかなか一朝一夕にはいかないことだなというふうには思ったのですが、M & Aをやることによって経営の効率化が進むのだと、あるいはより大きなR & Dですとか成長投資ができるようになるんだという話がありながら、そこをやっても、財務上、そうは見えないんだとか、あるいは財務上には評価が下がってしまうんだということであれば、やはり進まないということで、ここをどのようにクリアするのかということに関しては、もうちょっとの議論と、何らかの手法が出てこなければいけないのかなと感じました。

一旦は以上でございます。ありがとうございます。

○栗原座長 ありがとうございます。

そうしましたら、小川委員、お願いいたします。

○小川委員 よろしくお願いいたします。小川でございます。先ほどのインプットも、とても勉強になりました。ありがとうございました。

その感想ともつなげながらお話しができたと思いますけれども、先ほどの質疑応答の時間では、主に経営人材のお話がされていましたが、もう一個、キーワードとしてよく

出ていて、かつその意味合いであったり目的をちゃんと確認したほうがいいかなと思ったのが、「ガバナンス」という言葉ですよ。これって、外部の資金の提供者からのガバナンスというお話と、あとは会社の中での、辻さんのお話で言うと「執行と経営の分離」というお話と、いろいろな場面で便利に出てくる言葉ですけども、これは、多分うまくやらないと、ただただ中堅企業に作業を、重荷を載せて、むしろスピードを落とすということになりかねない、手足を縛るようなガバナンスになってしまっただけは、今回の目的とはちょっと違うだろうなと思いました。

辻さんのお話をお伺いしていると、恐らく経営として、経営者としてやりたいこと、目指したいところがあり、そのためにガバナンスという仕組みを、いかにうまく生かしていくかというふうに、私は理解させていただきましたけれども、これが間違っただけで、逆になってはいけないということです。ガバナンスにがんじがらめにされてはいけないという、そこはとても重要なところかなと思いました。という感想が1つです。

あとは、日野さんにお話しいただいたのは、様々なバリエーションがあるところで、様々な施策の話をしていただきまして、いずれも、とても必要なものなのだろうなと思いつつ聞いておりました。

個別に幾つか思ったところと言うと、一つだけ、海外展開のところですけども、JETROさんであったり、そういった様々な制度を調べたりだとか、あるいは窓口をうまく開いてくれるような方々、あるいは保険のところでお話をいただきましたが、これは実際に、海外に新しく出ていくって、これも、新しい企業を創業するのと同じぐらい大変なことなので、そこで必要なことというのは、これもまた、ある種の経営人材だと思うんですね。

なので、こういったJETROさんやNEXIさんという支援も、とても重要なところではあると思いますが、同時に経営人材を海外でと言いますか、実際の事業を立ち上げる人をどういうふうに配置をし、そういう人たちを後押ししていくかという仕組みも同時に必要なのかなというようなことを思いながら聞きました。

一旦は以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、オンラインから片岡委員、お願いいたします。

○片岡委員 片岡でございます。ありがとうございます。改めて、本日、辻様、田中様のお話を聞いていて、本当に経営者の方がいかに優秀であるかというのは、非常に大事

だなと思ったところでございまして、前回もお話が出ていましたけれども、経営者の育成というのを、いかに推し進めていくかというのは、本当に大事だなと思いました。

その意味では、例えば次世代の経営者の方が、どこかしっかりと経営を学べるようなところに出向したりですとか、そういったことも一つの手であったりするかなと思いますし、優秀な経営のOBになられたような方々をいかに活用していくかというのも、何か考えられるといいと思いました。

あと「伴走者プラットフォーム」のところは、マッチングして終わりではなくて、先ほど日野さんもおっしゃっていましたが、しっかりと評価を中長期でしていったりですとか、レーティングをしてというところと、あとは、やはり企業に選択肢を与えることで、一つしか選択肢がないというところではなくて、幾つか選択肢が与えられるようになるといいなと思いました。

あと、中堅企業とかになると、例えばいろいろな新しいことを始めようとしたときに、規制緩和みたいな話が出てきたときに、大企業であればロビーイングとか、どのようやったらいいかというところにたどり着けたりするというのもあったりすると思うんですけれども、そういったところも、ぜひ何らかアドバイスができるようなプラットフォームであるといいなと思いましたというところです。

最後になりますけれども、全体的に、ガバナンスと言った場合に、どうしても守りというイメージを持ってしまうところではありますけれども、そうではなくて、中長期でしっかりと成長していく。いろいろなステークホルダーも、短期だけではなくて中長期というところも含めて、やるべきことを適切な成長へのプレッシャーをかけられるようなガバナンスであるということは、改めて意識をしながら議論しないといけないなと思いましたというところでございます。

以上になります。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、オンラインから田中委員、お願いいたします。

○田中委員 ありがとうございました。今回お話しさせていただいたような話というのは、自分でもよくするのですが、今回、いろいろお話を聞く中で、改めて経営人材の重要性というのが分かりました。

私は、企業の改革には4つ必要だと思っていて、1つは、「ファイナンスの知識」です。もう一つは、「マーケティングの知識」です。もう一つは、「HRの知識」、もう一つは、

「ITの知識」。実際、この4つがあると、大体のことって解決するんですね

やはり地域の企業さんは、常に資金繰りにあえいで、常に人がいなくて、常にお客さんを集めるのに苦労してという状況にあります。それを、一つは経営人材という形でテンプレート化して、PEファンドさんとか、辻委員がおっしゃっていたように、日頃の執行を積み重ねても経営にならないと思うので、多分執行に関しては、元いる社員はすごく優秀なので、やはり経営者がどのように振る舞うかということ、国としても支援していったりだとか、ユースケースを発言していく、発信していくとか、そういうのが重要なと感じました。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、辻委員、お願いいたします。

○辻委員 皆様方のお話を聞けて、私も非常に勉強になっておりますが、やはり個人的には「ガバナンス」という部分をこういった形で行っていくのかで、非常に違ってくるのかなと思っていて、やはり固め過ぎると固め過ぎるで、よくない部分というのはあって、全てに関して監視が入ってしまうと、なかなかスピードが出せなかったりとかというところもあるので、このガバナンスの統制を利かせるというのは、いわゆる会社としての最大のパフォーマンスを出す一番合理的な体制かなというふうに思っております。

先ほど執行の積み重ねになってしまっているという部分がありましたけれども、そうすると、どうしても執行をしている人間が、その執行にお金をかけて、いわゆる会社としてコストをかける部分がしっかり議論されないままコストが使われてしまうと、それは、どうしても企業としての最大パフォーマンスにつながらない、大きな要因になってしまうというふうに思っているんで、そういったガバナンスの統制を利かせるとともに、私自身もいろいろな企業さんを見ている中で、成長する企業は、どうしても挑戦している企業さんが多いなと思っていて、いわゆる「攻めは最大の守り」ではないですけども、やはり攻め続けることによって成長を促していることは間違いなくあるのかなと思っていて、やはりこういった経営と執行という部分に分かれながら、いわゆる統制を利かせて、挑戦することを推進していかないと、企業としては、やはり少しずつ廃れていく部分というのがあるのかなというふうには思うので、こういった攻めの姿勢を見せてくれることは、当然、何かをやるには、まずはお金がかかりますし、書いてあるようにDDもお金がかかり、PMIの人材も採っていかねばいけないとなると、そういうのも経営判断になってくる

というふうに考えると、やはり攻めの経営というところからなされていく、そういった体制を整えるというのは非常に大事なのかなと。

これは、まだまだ弊社にも足りてない部分なのかなと思いますし、今後もそういった姿勢で経営していきたいなとは思っているので、そういった意味で最大パフォーマンスを出せる合理的なガバナンスの体制というところを生み出すのが大事なのかなと思いました。

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、福田委員、お願いいたします。

○福田委員 先ほどから色々な御意見をありがとうございました。私から幾つかのコメントと、あと最後によろしければ田中社長に少し質問をさせていただければと思います。

まずコメントとして、「人材確保」といった文脈で今、中堅企業に一番必要なのは経営人材だというのは、前回もお話しさせていただいていますが、先ほどの皆様の御説明においても、やはり「経営人材の拡充」というのが重要課題の一つであるというのは、本当に実感をもって、そのとおりだなと思っております。

こういった文脈において、地域の中堅企業に経営人材をいかに根付かせられるのか？といった問いがあるとする、短期・中期・長期、それぞれで取り組んでいかなければいけないのかなと思っております。

短期的には、まず今必要とされている経営力を持っている人材を中堅企業に根付かせるといったところですが、公的・民間問わず、これだけ各種人材のマッチング機能や組織が存在しているにもかかわらず、依然として中堅企業への人材の移動というのが進まないのはなぜかという、やはり大きな阻害要因としては給与というのが、一つあるのかなと思っております。

賃上げ税制なども実施されていますが、2%や3%といったレベル感の水準では全然足りないのかなと思っております。もっと思い切った賃上げを行うサポートというのを、伴走者とともに、かつ政策的にも支援していかなければ、いつまでたっても優秀な経営人材の中堅企業への還流というのは進まないのかなと思っております。

弊社の投資先でも、平均すると給与400万円にいかない企業もありますので、その中で賃上げ2～3%が、優秀な人材にとってどれだけ魅力的に映るかといったところは、考えるところが多いかなと思っております。

それから、中期的には、やはり自社人材の教育も非常に重要だと思っています。先ほど

の安藤様の御説明でも、事業経営の現場に行員の方を出向させるというお話がございましたし、それは中堅企業にとっても、メインバンク等からの出向を受けるというのは、大きな刺激になっている場合も多いです。

ややもすると中堅企業はそれほどオペレーションが大きい中で、閉鎖的になりがちなこともありますので、取引先企業への出向でもいいですし、次を担う世代への教育の場を広げていくというのは、経営者が意識すべき要素の一つかなと思っております。

それから、地方の教育機関と連携した人材育成を行っていくというのは、資料にもありましたとおり、非常に賛同するところです。高専もそうですし、地域産業に関連した学部、例えば別府市における立命館アジア太平洋大学の観光学部ですとか、そういう地域産業に合致した学部の設置といったところで、インターンシップから始まり、人材の将来的な確保に直結するところがあるのかなと思いますので、こういった人材強化という、一番時間のかかる投資を行うのを考えるときに、やはりこの短期、中期、長期の組み合わせというのを、同時並行的に進めていく必要があるのかなと思っております。

それから、M & Aについて、これは中堅企業が買い手としての主語になるか、売り手としての主語になるかと分けて考えなければいけないのかなと思っておりますが、買い手となる場合のコメントになりますけれども、やはり正しい戦略に基づくM & Aを中堅企業が行われていくためには、まずは、投資的な見極めから始まり、DDを含めてエグゼキューション、PMIなど多方面にわたると思うのですが、一方で、そのノウハウを中堅企業が一企業として具備しているかという、さほどそういうケースは多くないのかなと思っております。

こういう優良な中堅企業による良質なM & A、するべきM & Aが行われるようになるためには、税政面で優遇があるからというインセンティブでM & Aを加速していくというのは、あまり本望ではないのかなと思っております、どちらかというと、そういったM & Aのノウハウ、買収後のノウハウ、一連のアクションをカンファタブルに行える水準まで人材支援を行うべく、伴走者支援であり、それから政策的な支援が行われるべきなのかなと思っています。

その伴走者って、やはり地域金融機関であったり、FAの皆様であったり、あとは先ほど飯沼様がおっしゃっていたようなPEを絡めたロールアップなど、こういう中堅企業が買い手となる場合のM & Aに必要なノウハウに、うまく伴走者の方をマッチさせていくといったところが重要であるかなと思っております。

それから最後に、田中社長に、ぜひ伺いたいのが、研究開発についてなのですが、御社では、その研究開発について、どういうディシプリンが成長のためには大事だとお考えになっているのか、ぜひ伺いたいなと思っております。

この質問の背景と言いますのが、私も製造業であったり、中堅企業のR & Dのパイプラインの中身を深く精査した経験が何度かありますけれども、共通してあった課題として、R & Dのリソース管理というのが、どの企業もかなり杜撰に行われていたというのがございました。

例えば研究開発費の額としては売上対比で5 %近いリソースを使っているのにもかかわらず、実はその中身の一つ一つを確認していくと、過去に研究テーマが設定されたので、とか、何となく続けているみたいな内容があったりですとか、あとは、こういった市場の何の製品を目指して研究開発を行っていて、その中断要件はどういったことで設定しているとか、そういうディシプリンが整っている中堅企業はあまりなかった印象を持っております。一方で経営成績とかガバナンスとかを考えたときに、R & Dというのが、意外とあまり見られていない指標なのかなという部分もありますので、やはりこのR & Dのパイプライン管理しかり、それから開発の評価指標であったり、こういったものをベンチマークとするときに、こういったところが御社で重要視されているのか、ぜひ御意見を伺いたいなと思っております。

質問を挟んでしまいましたけれども、後ほどの御回答でも大丈夫ですので、よろしくお願いいたします。

○栗原座長 そのようにさせていただきます。ありがとうございます。

それでは、古屋委員、よろしくお願いいたします。

○古屋委員 座長、ありがとうございます。本日も濃密な2時間を過ごさせていただいておりますが、コメントと、私も質問というか、伺いたいことが入り交じっておりますが、最後にまとめて、ぜひ御回答をいただければと思っています。

まず1点目としては、非上場ファミリービジネスと、上場企業、中堅企業では20%ほどが上場されているということですが、この違いということ、もっと言えば、この作業部会としてもそうですし、上部組織のワーキンググループもそうですけれども、成長というのは、上場イコールではないと私は思うんですけれどもね。

上場というのは、一つの手段にすぎなくて、やはり政府として日本社会として、最も重要視すべきは、これはいろいろな考え方があると思いますが、私は、やはり成長投資をい

かに促進していくか、企業の成長投資、設備投資ですとか、無形資産投資ですとか、R & D投資ですとか、人的投資、主にこの4つだと思うのですが、成長投資をいかに促進していくかという点で成長のモデルというかビジョンですよ、これを構築すべきではないかなと考えております。

何をもって成長とするかということは議論があると思いますが、例えば成長投資を促す、中堅企業さんの成長投資をたくさんしていただけるような、本日プレゼンテーションをいただいたような経営者の方をどうやって増やしていくのかとか、そういった観点、特に私は、その中で重要だと思うのは、無形資産投資と人的投資、この2本だと思います。

その観点で、田中社長と辻社長に、後ほど伺いたいのは、さらに御社が次のステップに向かっていく、成長投資をしていくために、何が課題になっているとを感じるのかということ、それは資金なのか、それとも人材なのか、何かしらの規制なのか、突破口になり得ると感じるものは何か、こういったことをぜひ伺いたいと考えております。

2点目として、事務局の御提案の中にもファミリーガバナンスコードみたいなものを策定してはどうかという提案が入っておりました。私も完全に同意見でございまして、良い点を伸ばして弱点を補うという観点で、日本においてもそういった考え方が必要になってくるだろうと思いますけれども、その中で、一点盛り込めたらいいのではないかなと思うことがありまして、それは、中堅企業さんが開示したらよいよという事項です。こういった事項、こういった企業データの中で、こういった項目を開示していくとよいよという項目を例示していけないかなと考えております。

その開示というのは2つの意味があって、当然1つは人的資本経営のような株式マーケットへの開示ということ、もう一つは、人材マーケットへの開示ですよ。つまり、やはり人材が不足している、中堅企業さんの最大の経営課題は人材不足、今日も経営人材不足の話を中心に議論がありました。ほかにもグローバル展開人材の話もございました。それに限らず専門人材の不足、そういったことが言われております。やはりそういったプロフェッショナルな人材の方々が中堅企業に目を向けるためには、様々な情報がまだまだ入っていないなというふうに強く感じます。

そういった意味では、株式マーケットへの開示と併せて人材マーケットへの開示、この観点でこういった項目を開示したら、中堅企業さんがもっと人を採れるのかと、そういった観点でファミリーガバナンスコードを策定していくのが重要なのではないかなと考えます。

関連して、中堅企業さんの経営、非常に独自性が高いというふうに感じるわけですよ。

その代弁者っていらっしゃるのかなと、もちろん中小企業さんとか大企業さんとかそれぞれ、日商さんですとか、中央会さんですとか、経団連さん、同友会さん、様々な経済団体さんがいますが、中堅企業さんの非常に独自性の高い課題観というのを代弁するような団体があるのかなと、ちょっと感じたというだけでございます。

あと、最後1点、これは感想のような話ですが、福岡銀行の安藤様から「資さんうどん」のお話がありました。この際の、私が伺っていて感じたのは、すかいらーくホールディングスさんのような、中堅企業に目をつけて、そこに投資をしていく大手事業会社さんの存在はすごく重要だなと、同時に感じたんですね。

そういった観点では、プレーヤーの一つとして、実は大手事業会社さんがいらっちゃって、そういった会社さんが中堅企業さんに目をつけて、例えば「資さんうどん」さんの24億円の資産に対して、すかいらーくホールディングスさんは240億円の買収金額を提示されているわけですね。そういった意味では、のれん代だけでもとんでもない金額になっているわけですが、それを回収できるという、そういった経営的なチャレンジで、すかいらーくホールディングスさんはあったわけですね。同時に人材を大量に送り込んで、早速関東、さらには世界に展開するような戦略を立てていらっしゃる。

こういった大手企業さんを増やすためにはどうすればいいのかなということも、私の中で、本日、安藤様のお話を伺っていて感じた次第でございます。

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、オンラインからお願いいたします。

○宮川委員 宮川でございます。非常に優れた経営者の方と金融の前線で成果を上げられている方のお話を伺いまして、興味深い論点がたくさんあったと思います。

この部会の中で考えるべきなのは、どういうところが制約になっているのかなということだと思います。既にこの点を明示的に御質問されている委員の先生方もいらしゃったので、この後も引き続き議論があるところだと思いますけれども、何が制約なのかというところを、掘り下げていくことが必要だと思いました。

既に広い意味での「経営資源」というのがイシューであるというのは明らかなだと思います。一方で、資金に関しては、経営に対する何らかの支援と組み合わせって提供されているという文脈でポジティブに捉えられていたと感じました。

言い換えれば、支援と一緒に資金を出すということであれば意味があるのだけれども、

資金そのものに意味があるというわけではないということかと思います。資金そのものがボトルネックになっているわけではないという言い方もできると思います。今日お話のあった貴重な論点の中では、前向きな話もちろん参考になるのですが、このように、どこがボトルネックになっていそうか、複数の要因がどのような順序でどのような関係でボトルネックになり得るのかというあたりを、特に中堅企業という文脈で整理することが重要であると思いました。

本日の議論にあたって、何か数字があったほうが自分自身の整理にもなるかなということで、2000年代に入ってから、コロナ禍前まで、20年ぐらいのデータを見てみまして、東京商工リサーチの大体100万社ぐらいのデータを見てみたときに、ここでカテゴライズされている中小企業、中堅企業、大企業の区分で、どのような成長、卒業の推移のパターンがあるのかなというのを見てみると、割と興味深いなと思いましたのは、中小企業から中堅企業、もしくは中堅企業から大企業への推移の割合というのは、過去20年間で徐々に下がってきているように見えます。

本日の議論では、非常に優れた経営者の皆さんがいらっしゃって、かつ金融としても理にかなった支援をされているが故に企業成長につながる前向きな話がたくさん出てきたと思うんですけれども、実態としてはそうならないケースが出てきているというのが、過去20年を比較してみた印象です。先ほどの繰り返しになりますけれども、ボトルネックになっているところを、今日の貴重なお話を踏まえて掘り下げていくべきだろうと思いました。

もう一つ面白い数字がありまして、大企業、中堅企業、中小企業という各々のステータスに留まるか下方に遷移するかをみてみますと、つまり中堅企業であり続けるか中堅企業から中小企業に移るか、大企業にステイするか中堅企業に戻るかといった、卒業という逆のパターンで下方に遷移する確率というのは、過去20年間で低下しているように見えます。つまり、一旦上に上がると下がりにくくなっているというのも、事実としてはあるようです。

これが、一体全体どういう意味を持つのか、プラスの話なのかどうなのかというのは、検討の余地があると思いますけれども、今日伺ったような、極めてマイクロな個社のエピソードとマクロ全体の話データを使ってつなげるというのが政策を考えられる上では重要だと思いますので、繰り返しになりますが、今日の貴重なお話から、含意をしっかりと読み取った上でデータにぶつけて、政策の議論につなげていくべきだと思います。私も何

らか貢献できるように努めます。

改めて、スピーカーの皆さんには、敬意を表したいと思います。ありがとうございました。

○栗原座長 ありがとうございます。

それでは、山野井委員、お願いいたします。

○山野井委員 それでは、手短に話します。

すごく刺激的な話で、特に田中社長と辻社長のお話は面白くて、人が足りないとかお金が足りないとか、いろいろ中堅企業で成長を考えて、その「足りない」というものは見えてきたのかなと思いますけれども、「足りない」と思うというのは、何かやりたいことがあった上で、初めて足りないという意識が出てくるのかなと。

だから、ここで面白かったのは、ふくおかフィナンシャルグループの安藤様のお話で、中堅企業って、「成長、変革意識が乏しい」と書いてあるわけなので、多分彼らには、「足りない」という意識は多分ないと思うんですね。何かをしようとする目標があった上で、初めて何が必要かという意識が出てくると思うので、安藤様が「経営者のマインドチェンジ」というのを書いておられますけれども、もう既に何か成長とか変革ということを考えていらっしゃる中堅企業に対しての支援策というのは一つあると思うと同時に、まあこのままでいいんじゃないかというようなことを考えている人たちには、もっと成長したほうがいいんだよということを、どういった形で植え付けていってあげるのかなと。

その何かが、先ほど辻社長のお話を聞いていて、何か変えなければいけないと気づかれたというのを、すごく興味深く伺っていましたが、そういう何か動機づけ、変革への動機づけというのはなぜ起きたのかというところのケースが分かると、そういった裾野を広げる、成長とか変革を考えるような中堅企業の裾野を広げていただけるような施策というか、何らかの支援策みたいなことが見えてくるのかなと思った次第です。

ただ、同時に、ちょっとネガティブな感じで、「成長、変革意識が乏しい」と書いてあるような気がするんですけれども、私は、そこはネガティブな形のみで捉えてあげるのもどうかなという気がして、ファミリービジネスは、やはり多いかなと思うんですけれども、ファミリービジネスというのは、やはり永続的に続いていくということが意識としてあるのかなと。

そうすると、なかなか変革とかは、今うまくいっているんだからいいじゃないかというのは、やはりどうしても考えられるでしょうし、将来のことを考えて、変革とか成長を考

えることが必要となったときに、リスクをとるのは、やはりオーナーである彼らなので、何か単純に成長、変革をしないのは悪いんだということではなくて、ファミリービジネスが、変革とか成長するに当たって直面してしまうリスクというのもうまく考えた上で、そういうものを目指すような形の何か施策とかというのが見えてきたら面白いのかなと思いました。

実際、福岡銀行さんのお話で、あるいはマインドセットのチェンジがうまくいったケースみたいなものが、何か見えてくると、こういった何か経験なりとか、こういった何か対応をすると、成長とか変革って考えるようになるんだよとかというのが、また学べると面白いかなと思った次第です。

私からは以上です。

○栗原座長 ありがとうございました。

今回は、K P I ですか成長経路というお話をいたしますので、そのときにまた議論をいただけることが多々あると思います。

私からも、今日のお話を聞いて思ったところを発言いたします。最後に時間がありましたら、辻委員、田中委員、それからふくおか F G の安藤さんも18時まで残っていただいていますので、もしよろしければ、最後にお答えいただいて、終わらせていただきたいと思います。

今日のお話で、企業側のお話ですと、経営者の意識の問題、それからガバナンスの問題がありました。ガバナンスについては、辻さんの会社も田中さんの会社も上場企業ですね。それでも、やはりガバナンスの問題があり、個々にガバナンスの向上の中身が違うなと感じました。

それから、経営人材の問題、それからのれんの問題等も出ました。

それから、支援者側でいきますと、今日はふくおか F G さんと、P E 協会さんのお話でしたが、P E ファンドの役割の重要性ですとか、あるいは地銀さんの貢献のお話がありましたが、一方で支援側に回ったときの人材や経営体制の問題というような課題もあるという話をお聞きいたしました。それから、今日の議論にはあまりありませんでしたが、こうした共有をするときにデータが非常に重要だと思ひまして、日本の場合は、こうしたデータがなかなかないので、支援の判断をすることが客観的に説明できないというような場面があり、例えば投資も含めてですけれども、データの問題があるのかと思ひました。

最後に質問ですけれども、今まで伺ったところで、福田さんからお話のありました R & D 人材とディシプリンというお話がありましたので、辻委員にコメントをお願いします。

○日野課長（経済産業省） 田中さんにディシプリンの……。

○栗原座長 田中さんに、ですね。失礼しました。専門家の中でも、R & D に詳しい専門家はほとんど外に依存していないので、ここがネックになるかとも思います。

それから、辻さん、田中さんに「次の成長投資は」ということと、「そのときの阻害要因は」というお話をお聞きしたいと思います。

それから、安藤さん、もしいらっしゃれば、前回から今回にかけて、伴走支援者としての地方銀行さんの役割が非常に大きいというお話が出ていましたが、その一方で、地銀さんの中でも様々な課題があるというお話がありました。銀行さんにとって、中堅企業が成長分野として取り組めるようになるためには、どういう改革が地銀さんの中で必要かということをお伺いできればと思います。

それでは、それぞれお願いできればと思いますが、まず18時まで御参加いただいていらっしゃる安藤さんからお願いしてもよろしいでしょうか。

○安藤部長（株式会社ふくおかフィナンシャルグループ産業金融部長） すみません、本当にあと2、3分しかないのですが、先ほどのお話でも申し上げたとおり、やはり人材をどういう形で育成していくのかというのが一番大事かと思ひまして、一方で、その前提で、銀行というのは本当にいろいろな規制業種でして、本当にやっと最近、投資専門子会社という子会社をつくって、そこで事業会社の株を持っていいよみたいな話になっているんですけれども、ここって、まだまだいろいろな制約の規定もあって、他の例えば P E ファンドさんみたいに自由自在にやれるわけでもないですし、今までこの規制緩和が、ある意味、なされなかった、大分タイミングが遅かったということで、こういうことができる人材がそもそも育っていないみたいなところがございます。

さらに、銀行の規制というのは銀行法だけではなくて、例えばアセット上、リスクアセットを、こういう投資に使うと、すごく重たく積まないといけないとか、バーゼル上どういうふうに見えるのかとか、この辺も非常にネックになっているので、銀行を取り巻く様々な規制だったりルールだったり、この辺は、銀行がもっと自由に活動ができるように緩和するとなおいいなと思っています。

それで、さっきちょっと遅れたという話に関してもそうなのですが、あと一つ、大きな論点として、銀行みたいに、これは大きな会社、オールドトラディショナル企業は

全部そうだと思いますけれども、人事制度って、全社員、F F Gでいうと1万人ぐらいの社員に、公平・公正な人事制度みたいな、当たり前ですけども、そういう人事の制度の運用をするんですけども、やはりこの手のビジネスに関わっている一部の人間、こういう人たちって、なかなか今僕らが銀行でやっていることと、例えばP Eファンドさん、在京のP Eファンドさんでやっていることと、全く同じことを同じ能力でやっているとは思わないのですが、とはいえ、かなり近いことを、同じようなレベル感でやっているにもかかわらず、それぞれが個々人、処遇面では、本当に下手すると3倍とか5倍とか10倍みたいな報酬の差があって、それを志だけで本当にやれるのかみたいになると、そこはまたかなり人材処遇面のギャップみたいなものがあって、育てれば育てるほど、どんどん外に出ていくみたいな、そういうジレンマみたいなものを抱えています。

そういう意味で、いろいろ申し上げましたけれども、銀行を取り巻くいろいろな商規制でしたりルール、それと、あとは銀行の人事制度みたいなところの抜本的な改革ができる、まあこれは多分、そういう風潮みたいなところも含めてそうでしょうけれども、このあたりをしっかりと議論した上で、銀行は、さっきの話にちょっと戻りますけれども、人を育てる手段としては、いろいろ外に出向させたり、投資会社で投資経験をしたり、中に入って、言葉は軽いですけれども、ハンズオンみたいなことをして、本当に会社の中でいろいろな会社を支援できる実力を身につけるような人を育てて、その人が中堅企業の伴走者として、その実力を遺憾なく発揮できるようになればいいなと思いますけれども、まだまだ課題は山積みだなと思っておりますので、このあたりは、銀行だけでは、多分なかなか解決できないことであろうかと思っておりますので、ぜひ皆さんのお力をお借りできればなと思っています。

ちょっと時間もなかったので、コメントは短かったですけれども、以上です。

○栗原座長 どうもありがとうございます。

それでは、田中委員、いかがでしょうか。

○田中委員 それでは、2つ御回答をさせていただきます。

まず「研究開発」ですけども、「中堅」という話とは別に、我々、ソフトウェア業界なので、実は製造業とそもそも違っているというのがあります。R & Dというのは、いわゆる日本語で「研究開発」ですけども、ものづくりの企業というのは、研究開発をして製造するということになるのですが、ソフトウェア企業に製造工程というのはありません。なので、実は研究開発というのは一体になっております。

それで、一つ研究という観点で言うと、ディシプリンの話がありましたが、IT企業の研究所というのは、それほど強くなくて、どちらかというもののづくりの企業ですね。例えばNTTさんを見ていても、IOWNのようにハードウェアの研究が中心になっていて、ソフトウェア自体の研究がなされていないというのがございます。

ただ、論文はないかという、我々のさくらインターネット研究所でもトップカンファレンスに出るような論文というのは書かれております。ただ、それは事業の中で、例えばトラフィックという、いわゆるデータが大量に流れるときに、どういうふうにマネジメントするかとかってありますけれども、研究所で独立してできるものではなくて、本当にオペレーションの中の日頃のデータを収集して、それを研究成果にするというふうなことでなっていて、研究開発制度のプロセスは、全く根本的にソフトウェア企業は違うというところに注目すべきだと思います。

ただ、せっかくのこういう機会なので、一つ政策として重要なポイントをお話しします。研究開発税制が、IT企業は少ないので、IT企業は研究開発をしていないのではないかとわれがちです。しかし、そもそもものづくりの企業でしか研究開発費（試験研究費）を計上できないような税制になっていることに課題を感じています。ソフトウェア製造工程というのは、いわゆる開発、R&Dとも一体化している中で、いかにソフトウェアの開発に対して税制優遇をすべきか、イノベーションボックス税制として話がなされていましたが、どうしてもソフトウェア企業は、高税率で、かつ研究税制のような開発税制みたいなものももらえず、産業的に、非常に発展が抑えられてしまっている。これについては、別の話として課題があるなと思っています。

成長投資のボトルネックは何かというところですが、幾つかございます。

1つは、やはり大企業ほどに知名度がないので、人を大量に雇おうとしても来ないというのがあります。それで、やはり日本の課題として、リスクリングなどという話がありますが、あれは、成長途上の社員をどういうふうに活躍させるかみたいな観点になっていますが、それより重要なのは、本当に企業で活躍している、例えば大企業にいる社員が、大企業にいるよりもスタートアップに行ったりとか、中堅企業に移ったほうが、その人のパワーが発揮できる可能性があるということです。要は、人を雇うということは、その人の能力を独占的に企業が使えるわけですが、その企業と経営者は、本当にその人を確保するだけのアウトプットを出している企業なのか。要は、優秀な人材を死蔵していないかということは、非常に辛いところがありまして、やはり大企業から中堅企業へ

の人材の移動が行われると、大企業では、決して活躍していた人間ではない人が、中堅企業では大活躍をするという例があるわけです。

もう一つは、当社は、税制的にそれほど優遇されているわけではないという点です。当社の実例として、先日180億円の増資をして、90億円の資本金は増えたのですが、それによって外形標準課税が年間数千万円も増えてしまいました。年間数千万円というのは、年間20～30億の利益の当社にとってはかなりインパクトが大きいです。結局、成長しようとして増資をすると、結果的に税金というペナルティがやってくるという感覚を拭えない状況です。

なので、大企業の原理で挑戦しようとしている――挑戦というより、単に経営が上手くいっておらず増資して、その企業から大量の税金を取ってやろうという施策ではないかと感じており、中堅企業がチャレンジをしたら税金が増えるという非常にひどい状態になっていますので、そういう意味で、やはり税制的に中堅企業としてIT企業があまり優遇されていない現状を変える必要があるかなと思います。

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、最後に辻委員、お願いします。

○辻委員 それでは、成長投資のところについてですけれども、成長投資を行うに当たって、当然資金もそうですけれども、やはり一つは人材の部分は、我々としては成長していくに当たって、この部分は、今、成長投資のみならず人材の部分というのは不足している部分があるので、特にこの部分が集まってくると非常にいいなと。ただ、まずもって成長投資に至る経営判断をしていく、そういった部分がすごい大事になってくるのかなと思っていて、いわゆる会社としてのコストの投下という部分が、さっきからガバナンスの話をしていますけれども、しっかり経営として判断されて、本当にしっかり成長に投資ができていくのかという判断を、まずしなければならない。

いわゆる成長投資なのか、営業販促なのかで、大分違いますけれども、いわゆる先ほど言った執行が中心となっている会社では、意外とそういうところに陥りやすく、いわゆる経営としての成長に投資するはずなのに、企業成長ではなく、それは事業成長のみにつながっている投資であったりとかということが、結構行われているケースがあるのではないかなと思っていて、そういったときに、本当の意味での成長投資というところをしっかりと考えながらできる体制というところは、非常に大事なのかなと考えたときに、そこを

成長投資するためにはいろいろな課題を解決しなければいけなくて、先ほど人材が足りないと言いましたけれども、その人材を確保するためにどうことを行わないといけないのかというところの議論すら行われずに成長投資を行うと、これもどこの方向性に向かうのか分からなくなるというところがあるので、会社の状況によって、いろいろな足りないパーツというのがあると思いますけれども、この成長投資というものをやっていく上での議論というものがしっかり行われているかは、非常に大事なのかなと。

我々で言うと、しっかり次の、例えばキャラクターもそうですし、例えば新規事業もそうですし、そこに出ていく際に、何が足りないのかと考えると、やはり人材の部分ですけれども、そもそもそこに至るまでのプロセスが、特に大事なところになってくるのかなというふうには思っています。

○栗原座長 ありがとうございました。

ちょっと時間を過ぎて申し訳ございませんでした。本日は、オブザーバーの方々もいらっしゃっているのですが、皆様から御質問をいただく時間がございませんでしたことをお詫びいたします。

本日の議論は、これで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、ありがとうございます。

事務局からお願いいたします。

○竹永参事官 本日は、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してございます。議事録につきましては、冒頭に申し上げましたとおり、皆様方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。お手数でありますので、御確認の作業をよろしくお願いいたします。

第3回は、12月16日、月曜日に実施を予定しております。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。

以上をもちまして、「第2回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会」を閉会とさせていただきます。本日は、お忙しい中、御出席賜りまして、誠にありがとうございました。

——了——