

中堅企業の自律的成長の実現に向けて (事務局資料)

令和 6 年11月

作業部会の進め方（スケジュール）

- | | |
|-------|--|
| 第 1 回 | 作業部会の進め方・論点抽出
中堅企業・伴走支援者の実態 |
| 第 2 回 | 中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項
（経営力・ガバナンス・伴走支援・ソフトインフラ） |
| 第 3 回 | 中堅企業の成長経路・中堅企業政策のKPI
・中堅企業等地域円卓会議報告
・海外の中堅企業政策 |
| 第 4 回 | ビジョン原案とりまとめ |



「中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ」において正式決定の上、
定期的にフォローアップを実施

中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項

- ① 経営力・ガバナンス
- ② 伴走支援・ソフトインフラ

検討すべき論点（中堅企業の自律的成長に向けた課題関係）

- 中堅企業の成長ポテンシャルと経営課題に着目し、産業競争力強化法改正によって初めて法律にて「中堅企業」を定義し、政府一丸となった、集中支援の枠組み整備に着手してきたが、これは中堅企業政策の第一歩に過ぎない。中堅企業の自律的成長環境（成長メカニズム）を実現するためには、どのような課題が残されているか。例えば、①企業の経営力・ガバナンス体制や、②企業を取り巻く伴走支援者の能力やネットワーク（エコシステム）に課題が存在するのではないか。
- ①中堅企業が成長しようとした場合、経営・ガバナンス面において、経営者の能力・資質や現場の勘・暗黙知に頼った「個人戦」だけではなく、経営管理手法（ビジョン・パーパス、ファイナンス、HR、DX、オープンイノベーション等）を駆使した「組織戦」の要素も加わる。成長過程において、経営者と所有者、さらにはファミリーも含めた関係性の変容する中で、中堅企業や日本企業の「強み」も生かしながら、経営・ガバナンス体制を最適な形にスムーズに移行し、コーポレート機能を強化していく上で、どのような障壁が存在しているか。また、そうした課題を克服するために、企業・政府、それぞれが取り組むべき事項は何か。

（例）長期ビジョンや経営体制の透明化、経営（後継）人材の獲得・育成、ファミリー内のガバナンス体制構築 等
- ②情報の非対称性等に起因するリソースのミスマッチによって、成長ポテンシャルの高い中堅企業に十分な経営資源が供給されていないのではないか。中堅企業は中小企業よりも金銭面の負担能力は高いため、（規模の経済によって供給コストが下がり）適切に市場機能が発揮されるならば、適切な経営資源をマッチング可能な民間サービスが成立する可能性。経営課題（資金、人材、M&A、研究開発、海外展開等）に対する経営資源を提供する伴走支援者として、どのような主体（金融機関、PEファンド、コンサル・ベンダ、仲介会社、公的機関等）に対してどのような役割が期待されるか。十分に機能していない領域はどこで、企業・政府、それぞれが取り組むべき事項は何か。

（例）専門家プラットフォームの形成、兼業・副業を活用した人材流動化、M&Aを阻む制度的な課題、大規模投資を後押しするエクイティとデットを組み合わせたファイナンススキーム浸透 等

第1回作業部会が出た御意見（中堅企業の自律的成長に向けた課題関係）

【経営力・ガバナンス関連】

- 中堅企業は、専門人材や人材教育、コーポレート機能や財務戦略といったところの人材の充実が劣後しているのではないか。無形固定資産の中での経済的競争能力への投資が追いついておらず、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。（栗原座長）
- 中堅企業は、新規事業の立ち上げ、無形資産への投資（ブランド、人材教育）、ガバナンス体制の整備といった点で、課題感を有している企業が多い印象であり、外部パートナーとの連携を含めた環境の整備が必要ではないか。（古屋委員）
- 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、地域の金融機関が攻めのガバナンスを効かせて、企業とコミュニケーションをとるのが金融機関の本来の役割。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るのではないか。（小川委員）
- 非上場企業やファミリービジネスが多くガバナンスが効きづらい中堅企業には、ファミリーガバナンスの在り方をいかに浸透させていくのかが大事な論点。また、ガバナンス体制の好事例等を、企業間のクローズな関係における共有に留まらず、公的機関も介して広く共有するような環境整備が求められるのではないか。（片岡委員、辻委員）
- 中堅企業は、地域でファミリービジネスでいうのは多い。ファミリービジネスのいいところは、意思決定が早い、大胆であると同時に、オーナー経営者の暴走の可能性があるので、どんなガバナンスの仕組みが伴っていると成長につながるのか、ファミリービジネスのプラスの面が出てくるのかというのは、定量的分析でできればと思う。（山野井委員）
- ファミリービジネスについて、同族経営と同族所有（またはその両方）に区別される。今後分析を深めていく際には、同族経営・同族所有といっても色々パターンもあるため、それぞれで傾向があるかなども重要な論点になるのではないか。（山野井委員）

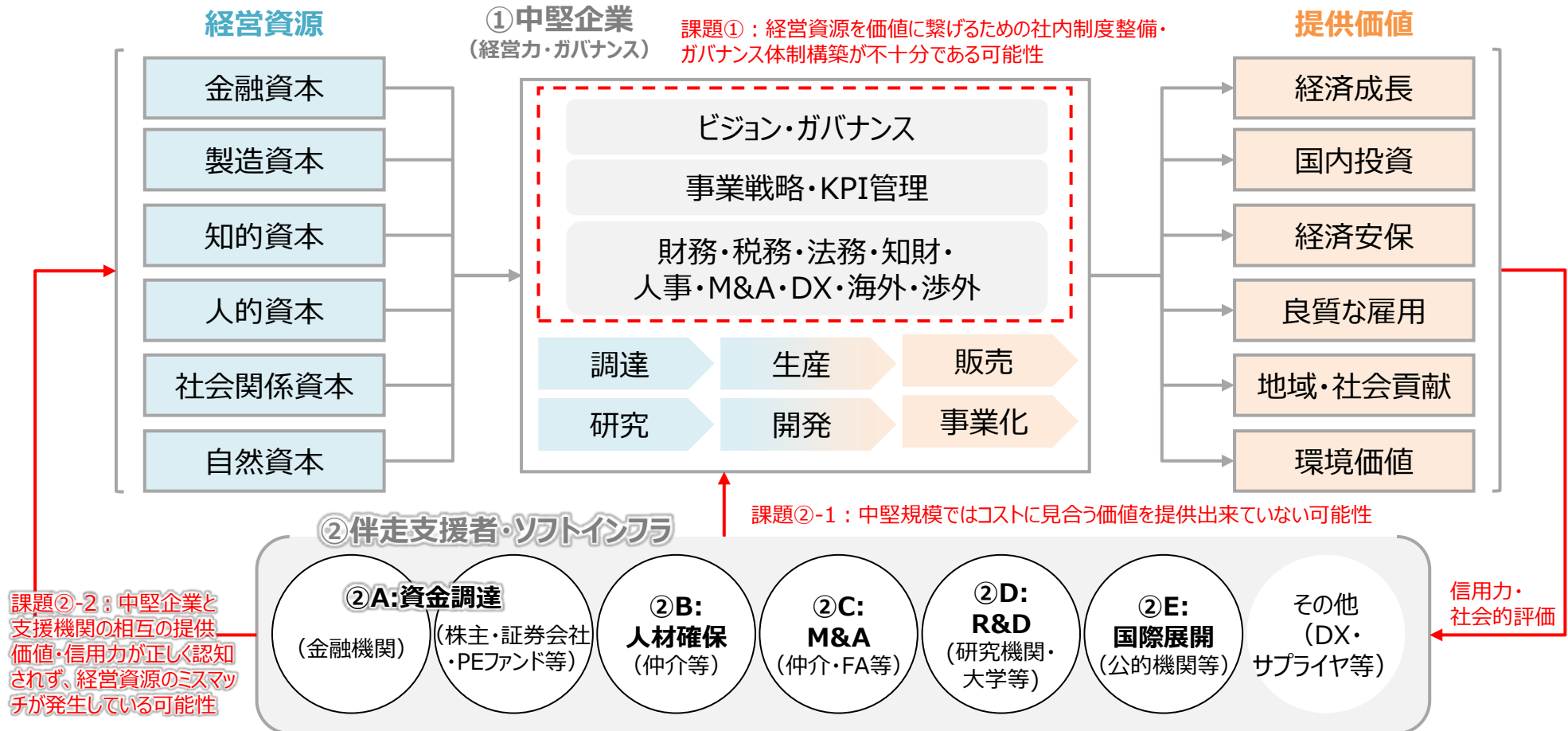
第1回作業部会で出た御意見（中堅企業の自律的成長に向けた課題関係）

【伴走支援・ソフトインフラ関連】

- 中堅企業の価値を理解するステークホルダーを増やしていくことが、中堅企業の自律的成長につながると認識。銀行、投資家、専門家といった伴走支援者が、中堅企業に向けた支援を戦略の柱として掲げ、自主的に対応していくような環境が求められるのではないかと。（栗原座長）
- 中堅企業は、経営人材や専門人材の不足が最大の課題と認識。優秀な人材を外部から起用できる雇用体系、報酬体系や、それを支援するための制度の充実が、課題解決の一要因となりえるのではないかと。（片岡委員、福田委員）
- 地方の中堅企業を助けるのは地銀でなくてもいい。ノウハウのある方に相談をすればよく、地銀に限らず、企業と支援者との橋渡しを行い得る伴走支援者を、新たに開拓していく必要があるのではないかと。（石原委員）
- 地方銀行も人材不足等様々な課題を抱えている。現在の中堅企業の伴走支援者である、地方銀行には、ファシリテーターとして、企業の課題の抽出と、必要に応じた専門の支援者への引継ぎといった役割を期待するのはどうか。（福田委員、古屋委員、片岡委員、小川委員）
- 地銀だけではサポートが足りない場合、いかにアドバイザリ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。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ればいいのではないかと。（片岡委員）
- 伴走者支援者は、長期的な視点を持ち、長期にわたって付き合うような主体が必要ではないかと。また、同じく成長をしたら、その果実も伴走支援者にも大きくなるような形の仕組みがあるような伴走支援者が望ましいのではないかと。（山野井委員）

中堅企業の「価値創造モデル」の目詰まりの所在（仮説）

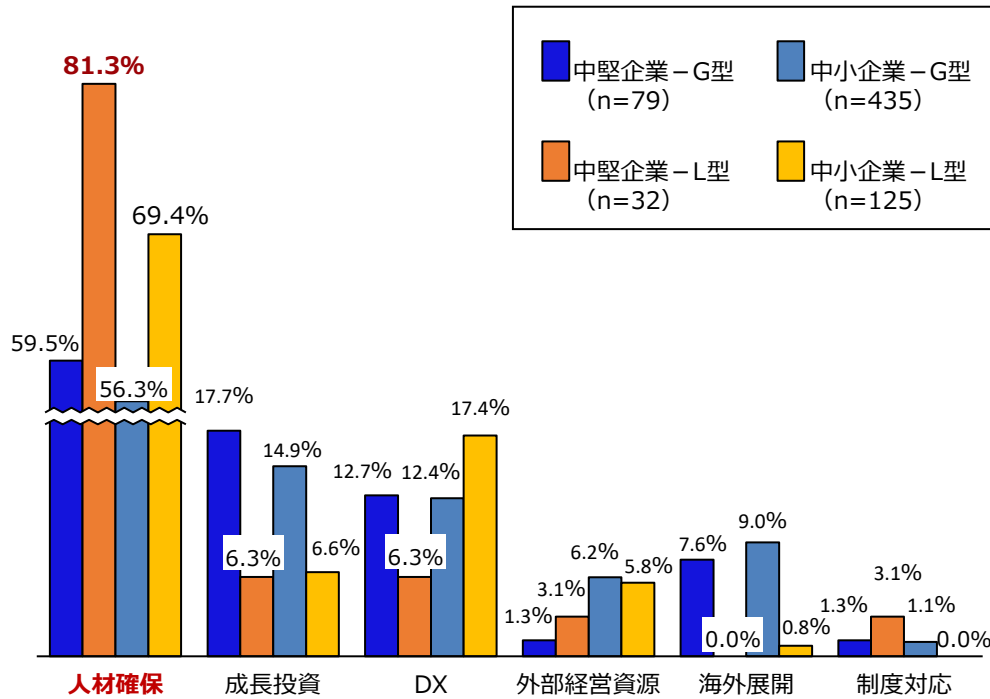
- 価値創造経営が機能するためには、①企業自身のガバナンス体制整備・経営力向上に加え、②伴走支援者の支援能力高度化・民主化と、提供価値が次なる経営資源確保に繋がるマッチングを実現するソフトインフラが必要である可能性。



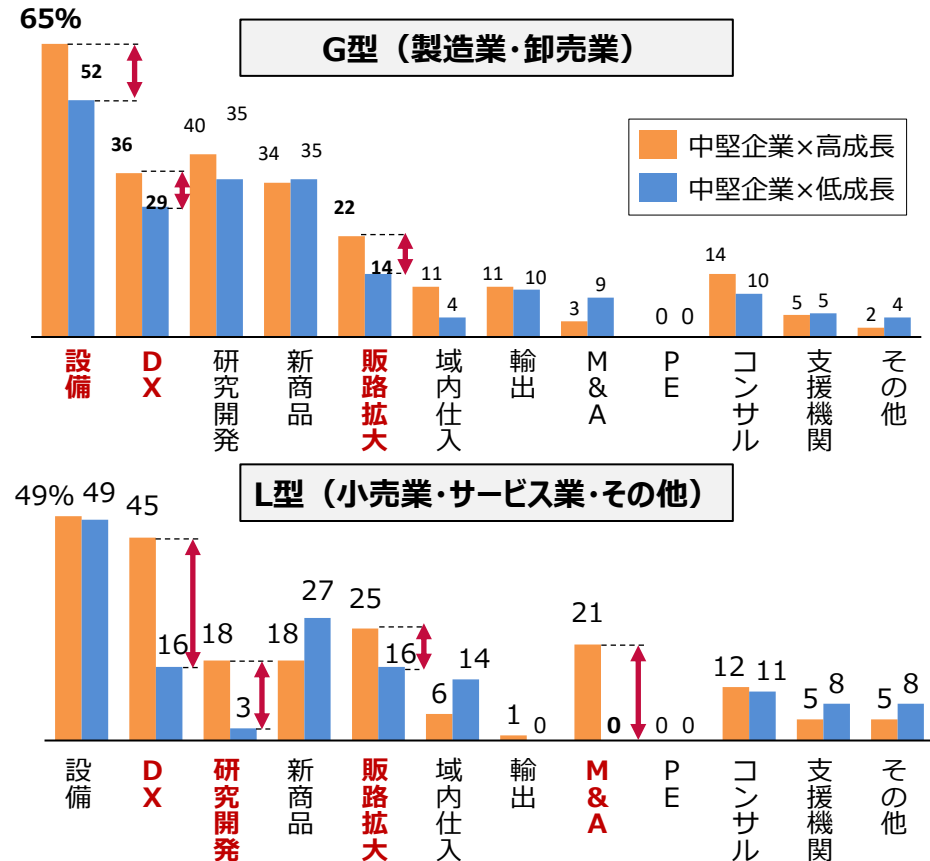
(参考) 中堅企業の成長に向けた取組と成長における課題の所在

- 中堅企業は、最大の経営課題として「人材確保」を掲げている。また、高成長・低成長の中堅企業が実施した取組を分析すると、「投資活動（設備投資、DX等）」、「研究開発」、「販路拡大（国際展開等）」、「M&A」に差異が生じており、このための「ファイナンス」も含めて、成長に向けた経営課題が存在。

中堅企業が今後成長していくにあたって最大の経営課題



中堅企業が実施した取組



*1 地域未来牽引企業とは、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手及び担い手候補として経済産業省が選定した企業

*2 中小企業：従業員数0~300人、中堅企業：従業員数301~2,000人。

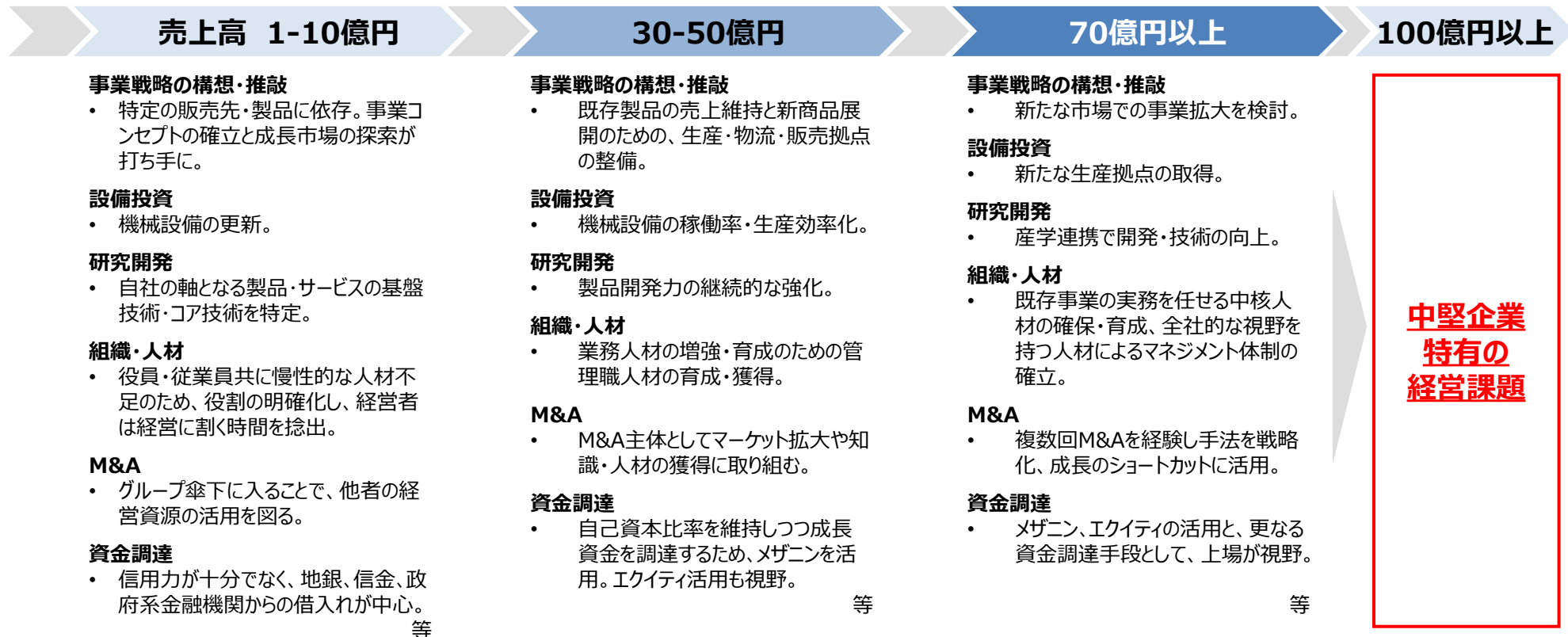
*3 地域未来牽引企業中間評価に係る調査に回答した全企業について、2017-2021年の売上高伸び率の上位1/3企業群（≒売上高成長率+13%以上）と下位1/3企業群（≒売上高成長率-6%以下）に分けて回答率を算出。

出所 経済産業省「地域未来牽引企業中間評価」（2022年度調査）

(参考) 企業の成長段階と経営課題の変容

- 中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、「売上100億企業」への成長に向けた、成長段階ごとの課題と、成長企業の打ち手を整理。
- 中堅企業は、事業規模を拡大するとともに、中小企業とは異なる固有の経営課題を有すると考えられ、それらに対応する制度面・環境面のソリューションが十分に整備されていない可能性。

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」より）



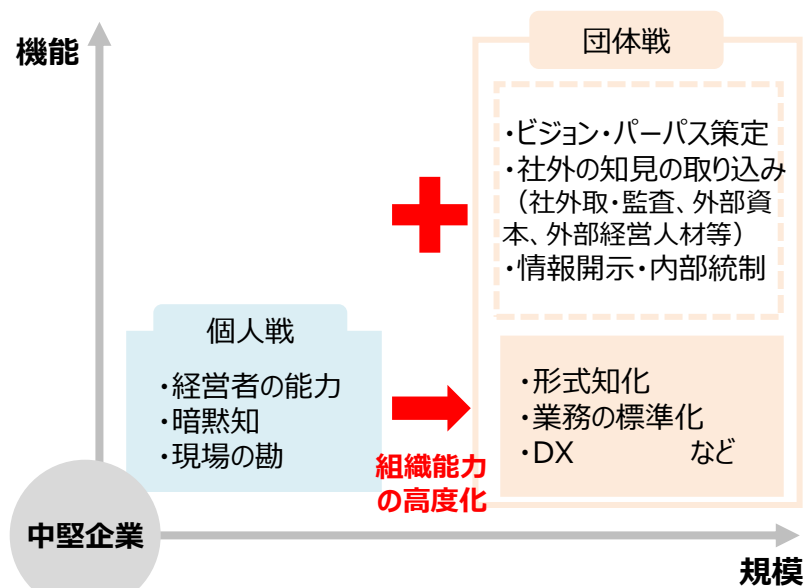
中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項

- ① 経営力・ガバナンス
- ② 伴走支援・ソフトインフラ

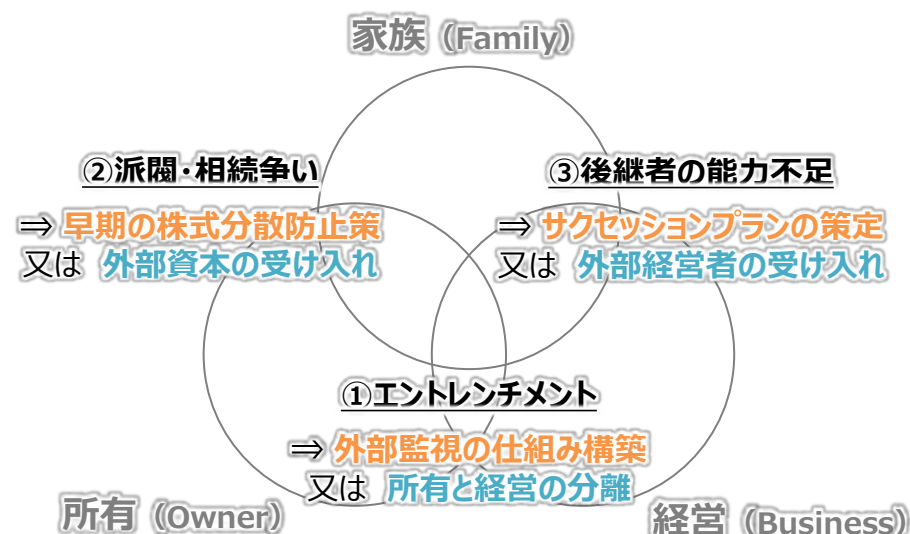
①中堅企業の経営力・ガバナンスにおける課題（仮説）

- 中堅企業は、規模拡大に伴い、これまでは経営者の能力や現場の勘・暗黙知等に頼った「個人戦」で対処出来ていた課題が、経営管理手法（ビジョン・パーパス策定、ファイナンス、HR、DX等）を駆使した「組織戦」でないと対処出来なくなるが、企業価値を高めるための長期ビジョンや経営体制（成長投資やコーポレート機能の整備状況等）が不透明な企業が多く、結果として、資金や人材の獲得に苦戦。
- さらに、成長過程において、経営者と所有者（株主）、さらにはファミリーも含めた関係性が複雑化する中で、中堅企業特有のガバナンス面の課題が存在。中堅企業のボリュームゾーンである非上場ファミリービジネスにとっては、①労働者・取引先含めたステークホルダーへの配慮不足となるエントレンチメント（経営者の独善的行動）や、②株主の分散化等に起因する「お家騒動」による企業価値毀損（守旧派と革新派の対立等）、③一族内後継者の経営能力不足（サクセッションプランの不在）等が生じうるところ、ファミリーガバナンスの構築又はガバナンス体制の移行が有効な対処策か。

成長とともに求められる組織能力



中堅企業のガバナンス体制の課題と対策例



中堅企業の経営力・ガバナンスに関して官民で取り組むべき事項（案）

【中堅企業が取り組むべき事項】

- 中堅企業は、日本経済や地域経済に果たす役割の大きさを改めて自覚し、（上場・非上場問わず、）社会課題を解決する成長ビジョンを定め、コーポレート機能強化やステークホルダーへの情報発信を通じて成長期待を形成することで資金や人材等の経営資源を確保し、成長余力や変化余力といった特性を生かしつつ、リスクをとった大胆な中長期投資によって付加価値を増大させていくことが期待される。政策の恩恵を受けるために成長を回避するのではなく、政策を動機付けとして、飛躍的な成長を目指すことが理想。
- 中堅企業の太宗はファミリービジネスの色を残しており、外部資本の受け入れや上場を通じて価値創造に繋がるコーポレートガバナンスを強化していくか、非上場のまま持続的な成長を確保するためのファミリー内の意思決定の仕組み（ファミリーガバナンス）を整備するか、について、ステークホルダー全体の意向にも配慮しながら企業価値向上のために最適なガバナンス体制を選択する必要がある。

【政府が取り組むべき事項】

- 成長意欲と経営力が高い企業に経営資源が集まり、中小企業から中堅企業、さらにその先へと成長を促すようなシームレスな政策体系を構築する。上場企業では、ROE8%以上・PBR 1 倍以上といった価値創造経営の目安がある一方で、非上場企業では、企業経営の状況が可視化されないため、非上場企業も含めた成長ビジョン・組織能力のステークホルダーへの「見える化の仕組み」を整備。

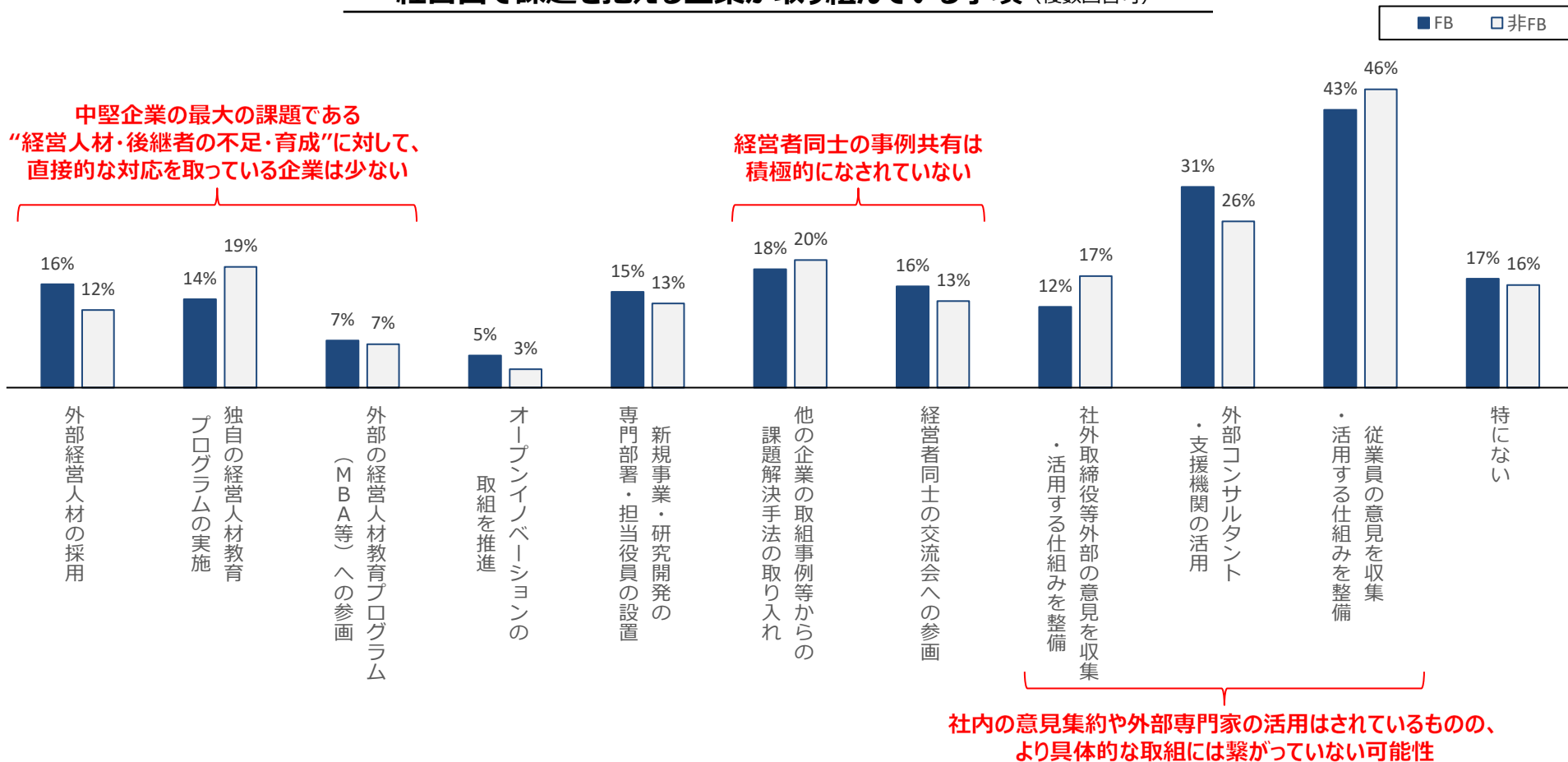
※改正産業競争力強化法では成長投資が一定水準以上の「特定中堅企業者」のみが、中堅・中小グループ化税制等の措置を活用可能。「中堅・中小企業の持続的質上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」では、補助金交付企業の会社全体の成長ビジョンに基づく売上成長目標やコミットした質上げ水準の公表を求めている。

- 中堅企業の太宗を占めるファミリービジネスは、変化に対する迅速・大胆な意思決定や長期志向といった長所を有する一方で、エントレンチメント（経営者の暴走）やお家騒動（株式分散に伴う世代間対立等）といった短所も抱えるところ、短所を補いながら、持続的な成長を目指すためのファミリーガバナンス体制を整備できるよう、制度的な障壁を除去するとともに、ファミリーガバナンスに関する規範策定を検討。

(参考) 中堅企業の経営体制に関する取組事項

- 経営面の課題に対して、具体的な取組を実施しているケースは少なく、特に、「経営人材・後継者の不足・育成」を解決するための取組を実施している企業は少ない。

経営面で課題を抱える企業が取り組んでいる事項 (複数回答可)



※FB＝ファミリービジネス（株主又は役員に、創業者が創業家一族が含まれる企業）、非FB＝ファミリービジネスでない企業

※「経営面で課題を抱えている」と回答した事業者を対象に集計（対象企業数：FB 347者、非FB 286者）

出所 経済産業省「中堅企業の持続的成長に向けた取組に関するアンケート調査」（2024年9月実施）再編加工

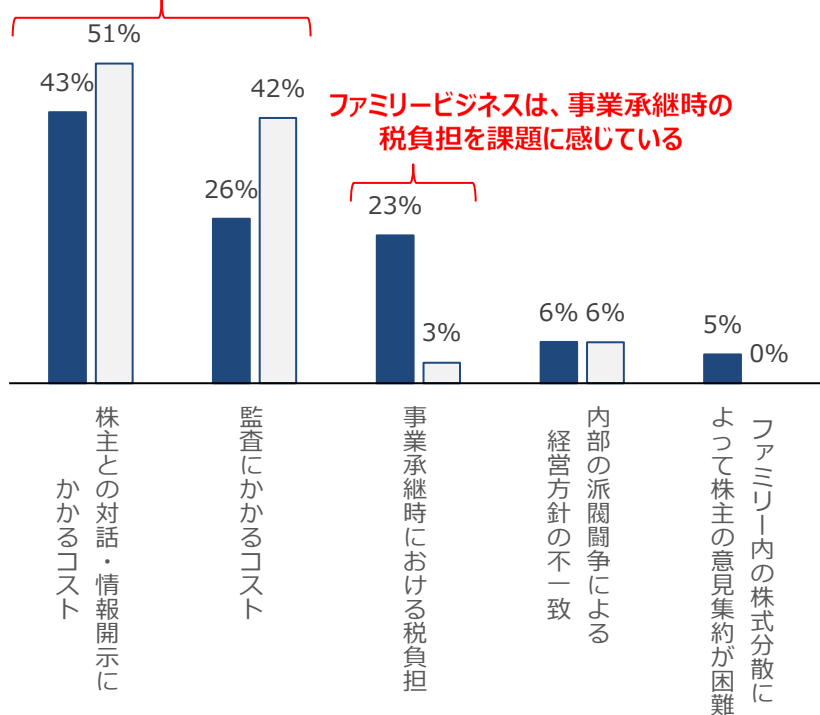
※調査対象：2021年度時点で中堅企業であった事業者のうち、本社住所等が確認できた企業に対してアンケート（任意回答）を送付。回答数は763者。

(参考) 中堅企業のガバナンスに関する課題と取組事項

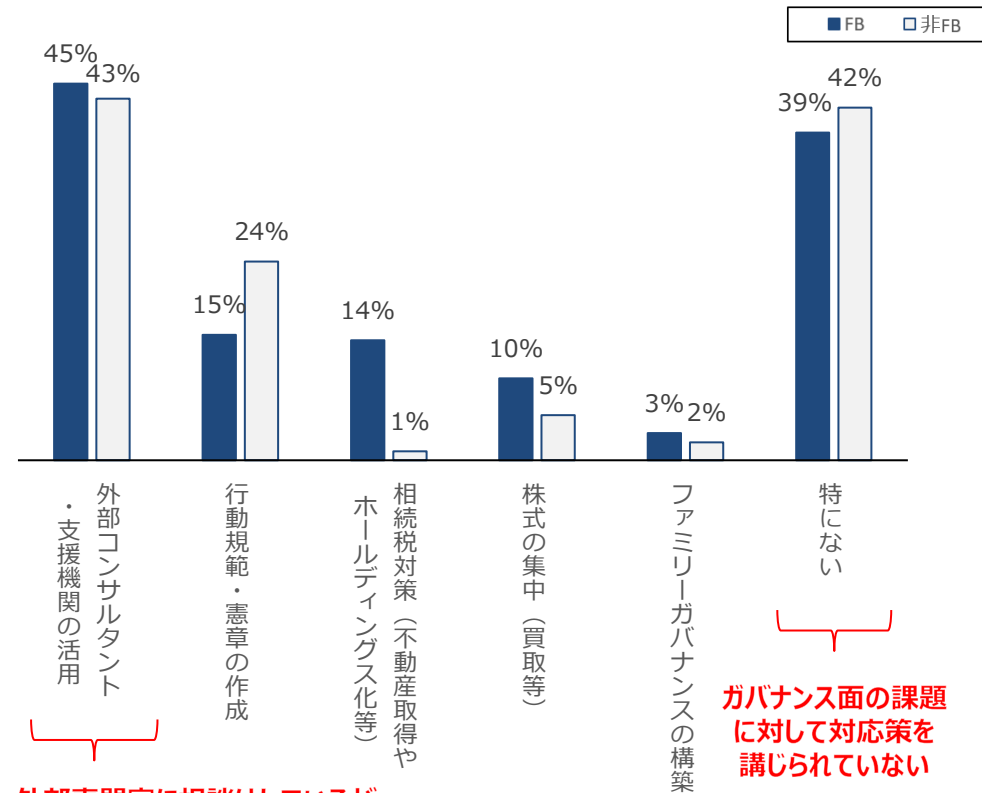
- 非ファミリービジネス（上場企業比率高い）は、情報開示・監督のコスト等を課題として感じている一方で、ファミリービジネス（上場企業比率低い）は、事業承継の税負担等に課題を感じている傾向。また、そういった課題に対して、有効な対策を講じられていない企業も多い。

ガバナンス面で抱える課題（複数回答可）

ガバナンス面の課題を有している中堅企業は、
情報開示にかかるコスト負担を挙げている



ガバナンス面で課題を抱える企業が取り組んでいる事項（複数回答可）



※FB＝ファミリービジネス（株主又は役員に、創業者が創業家一族が含まれる企業）、非FB＝ファミリービジネスでない企業

※「ガバナンス面で課題を抱えている」と回答した事業者を対象に集計（対象企業数：FB 347者、非FB 286者）

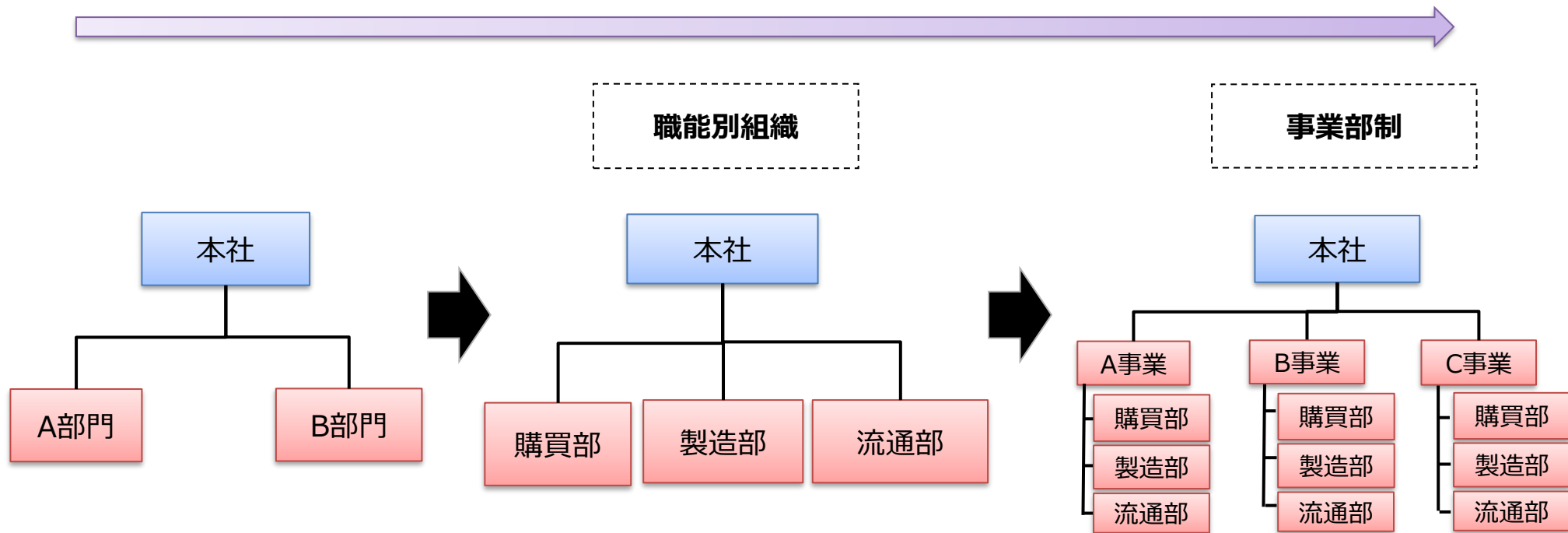
出所 経済産業省「中堅企業の持続的成長に向けた取組に関するアンケート調査」（2024年9月実施）再編加工

※調査対象：2021年度時点の中堅企業であった事業者のうち、本社住所等が確認できた企業に対してアンケート（任意回答）を送付。回答数は763者。

(参考) 企業規模に応じた経営体制の例

- 規模拡大に伴い、経営者個人の能力に頼っていた「個人戦」から、より分業・協業が進行する「組織戦」に変容していくこととなる。経営管理手法もより複雑化し、マネジメントに係る負担がかかることになるため、最適な経営体制もその成長段階によって、変容していくこととなる。

より大規模化が進むことで分業・協業が進行し、マネジメントに係る負担が増す上、
最適な経営管理手法もより複雑化することとなる。



(参考) 経営者の属性と業績の関係

- 日本企業を対象とした分析結果において、創業者経営の企業の次にパフォーマンスが高いのは、婿養子等が経営する同族企業 (Don firms with Non-blood heirs) となっている。

Firm performance and characteristics.

Don firms' founders' families are either a top ten equity blockholder, or serve as President or Chairman. *Founder firms* are *don firms* by dint of their founders' equity block or top management position. Family firms are *don firms* by dint of the equity block or management position of a member of their founding family other than the founder. In blood-heir firms, this is a biological descendent of the founder; in non-blood heir firms, this is an adopted son or son-in-law. Data and other variables are as defined in Table 2.

	Don firms					
	Founder firms	All	Family firms		Sarariman	Non-don firms
			Blood heirs	Non-blood heirs		
Performance						
ROA (%)	7.12	4.64	4.57	5.81	3.75	4.24
Industry-adjusted ROA (%)	0.68	-0.46	-0.49	0.21	-1.03	-0.91
Q	1.45	1.43	1.43	1.46	1.40	1.37
Industry-adjusted Q (%)	4.29	-3.22	-2.76	1.30	-10.25	-8.93
Sales growth (%)	14.73	7.62	7.60	9.64	5.55	7.28
Industry-adjusted sales growth (%)	1.82	-0.75	-0.69	-0.35	-1.47	-1.06
Employee growth (%)	2.42	-0.24	-0.14	0.32	-1.30	-0.75
Industry-adjusted employee growth (%)	1.05	-0.60	-0.48	-0.45	-1.34	-0.84
Other firm characteristics						
Firm size (total assets, ¥B)	58.2	120.4	113.7	164.9	106.1	237.3
Leverage (%)	10.40	9.47	9.44	9.46	9.61	13.11
Firm age	29.2	45.5	46.1	43.5	45.2	46.7
Family ownership, (%)	16.3	12.6	13.1	15.6	7.4	0.0
Firm-year observations	4,278	13,876	9,736	2,117	2,023	31,484

(参考) 産業競争力強化法における特定中堅企業者

- 産業競争力強化法において、中小企業者を除く従業員数2,000人以下の企業を「中堅企業者」と定義。
- さらに、積極的に賃上げやリスクを取った投資等を行う成長意欲の高い中堅企業を「特定中堅企業者」として定義し、設備投資やM&Aを促進する税制措置等を講じている。

産業競争力強化法の一部改正

常用従業員数2,000人以下の会社等（中小企業者を除く）を「**中堅企業者**」、賃金水準が高く国内投資に積極的な中堅企業者を「**特定中堅企業者**」※として新たに定義し、以下を措置。

※主務省令で基準を規定

①特定中堅企業者・中小企業者が特別事業再編を行う場合（複数M&Aを行う計画認定スキーム）

- **中堅・中小グループ化税制**（損失準備金制度を拡充し、**株式取得額の最大100%・10年間で積立可能に**）
- 日本政策金融公庫による金融支援

②特定中堅企業者が事業再編を行う場合

- 知財管理に関するINPITの助言・助成
- 日本政策金融公庫による金融支援

※別途、地域未来投資促進法に基づく承認を受けた特定中堅企業者向けに、**設備投資減税を拡充（最大6%の税額控除）**

特定中堅企業者の要件

企業規模

- **中堅企業者**：常時使用する従業員の数が2,000人以下の会社及び個人（中小企業者を除く）
※ただし、以下のものを除く
① みなし大企業
② 風営法に基づく風俗営業又は性風俗関連特殊営業に該当する事業を営むもの
③ 暴力団対策法に基づく暴力団員等が役員にいるものや、暴力団員等が事業活動を支配するもの

1

【指標1】 良質な雇用の創出

- 直近の事業年度において、以下のいずれも満たすこと（地域における良質な雇用を生み出す役割を重視）

- ① **賃金（常時使用する従業員1人当たり給与等支給額）が業種別平均以上**
- ② **常時使用する従業員数の年平均成長率（3事業年度前比）が業種別平均以上**

2

【指標2】 将来の成長性

- 直近3事業年度のうち、いずれかの事業年度が、**中堅企業者の業種別平均以上の売上高成長投資比率であること**（将来成長に向けた十分な成長投資を実行しているかどうかを重視）

※成長投資は、①設備投資額（有形固定資産投資）、②無形固定資産投資額、③研究開発費、④教育訓練費のいずれか

3

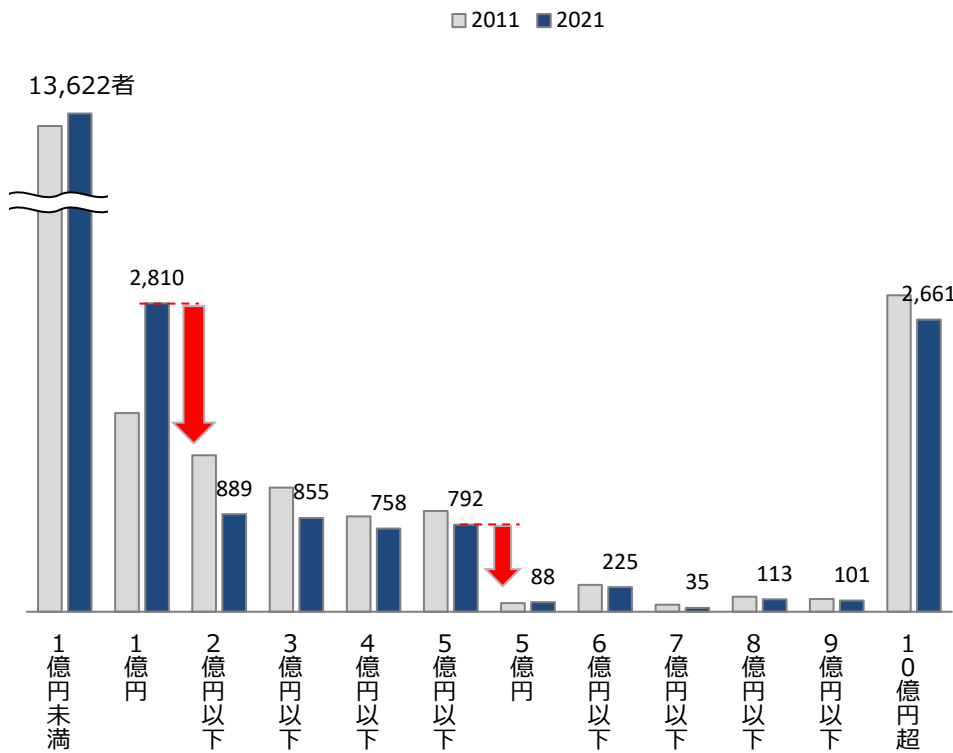
十分な 経営能力（※）

- 更なる成長を目指した経営ビジョン（長期的に目指す姿、事業戦略、成果目標、経営管理体制）を策定・提出し、外部有識者で構成される評価委員会が十分な経営能力を有しているかどうかを確認

(参考) 資本金別の企業分布と生産性

- 資本金 1 億円以下（又は資本金 5 億円未満）に多くの企業が分布。
- 資本金を抑制している中規模企業（従業員数が中堅企業規模の企業）は、相対的に生産性が低い傾向。

資本金別の企業数分布



※2012年度、2022年度調査の双方に回答した企業を対象（対象企業数 22,949者）

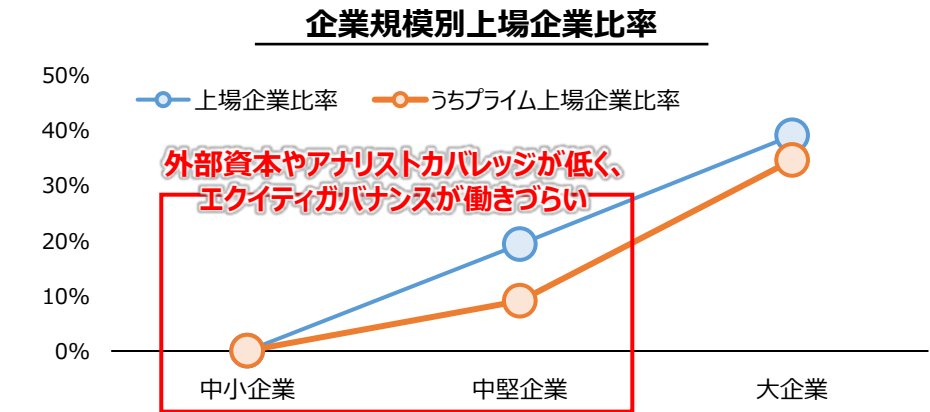
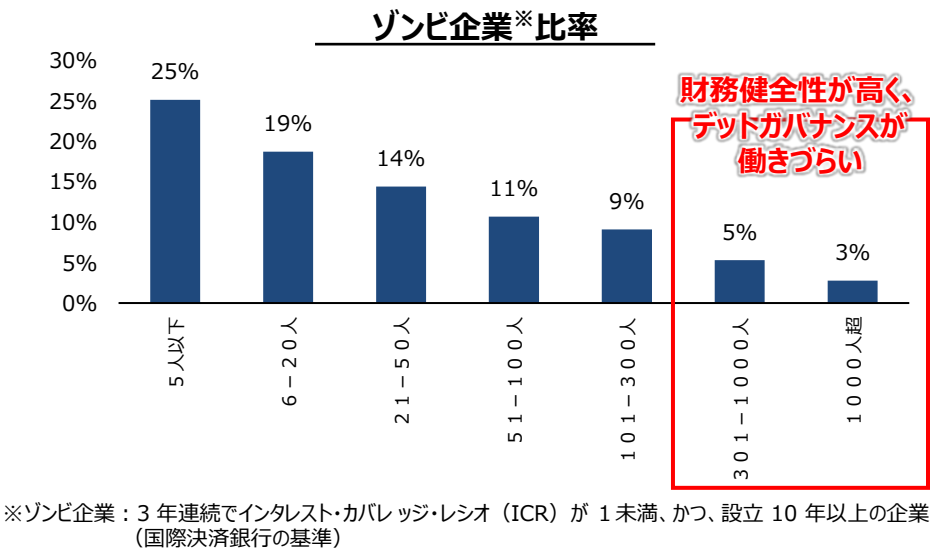
製造業における資本金別労働生産性の推移

従業員数	資本金	平均付加価値額 (億円)	平均従業員数 (人)	労働生産性 (百万円/人)
300人以下		10	127	8.1
301~2000人	1億円以下	46	562	8.1
	3億円以下	55	552	9.9
	5億円未満	68	605	11.2
	5億円以上	105	808	13.0
2000人超		907	6,008	15.1

※労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数、
付加価値額 = 営業利益 + 給与総額 + 減価償却費 + その他（福利厚生費 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課）
※2022年度調査に回答した企業のうち、製造業に該当する企業が集計対象（対象企業数 14,174者）。

(参考) ガバナンスの空白地帯

- 中小企業は債務超過企業が多く、デットガバナンスが働きやすい一方、プライム上場企業比率が高い大企業はエクイティガバナンスが働きやすい。中堅企業はどちらも働きづらく、「ガバナンスの空白地帯」となっている。
- 中堅企業は上場後もファミリービジネス比率が高く、これら企業では規模拡大に慎重な全体傾向が見られる。



上場企業のファミリービジネス（同族企業）の比率と主要指標

規模	FB比率	属性	ROA平均	PBR平均(倍)	自己資本比率平均	1社あたり売上高平均(億円)
大企業	43%	FB	3.3%	1.9	42%	7,935
		非FB	1.6%	1.7	20%	14,056
中堅企業	53%	FB	3.6%	1.6	46%	1,058
		非FB	0.8%	2.1	11%	1,939
中小企業	47%	FB	3.8%	2.2	50%	637
		非FB	0.5%	3.5	8%	1,242

出所 (左上) 帝国データバンク「ゾンビ企業」の現状分析 (2023年11月末時点の最新動向) (2024)
(左下) 経済産業省・総務省「令和3年経済センサス活動調査」・SPEEDA 再編加工、(右) 後藤俊夫他「ファミリービジネス白書2022年版」(2022)

(参考) 中堅企業とファミリーガバナンス

- 家族・所有・経営のスリーサークル・モデルの成長段階において、中堅企業は、その3つのステークホルダーが最も複雑に関与する段階。
- 適切なファミリーガバナンスにより、ファミリービジネスの長所を生かしつつ、成長を実現できる可能性も存在。

ファミリーガバナンスにかかる「スリーサークル・モデル」

創業期

家族・所有・経営が一体化

⇒ ガバナンスは経営者＝所有者の資質・能力に依存

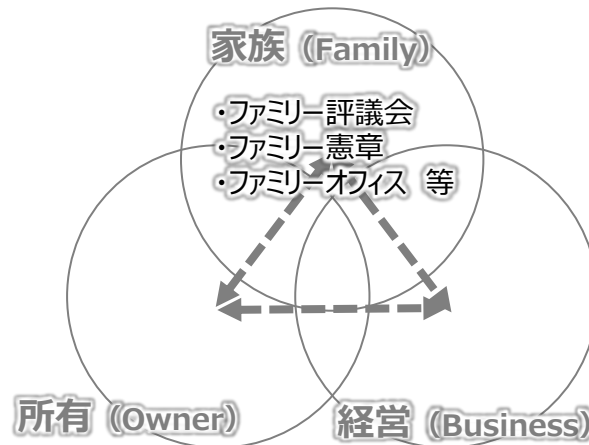


中小企業

成長期

家族・所有・経営が徐々に分離

⇒ ガバナンス構造が複雑化するため利害調整が必要

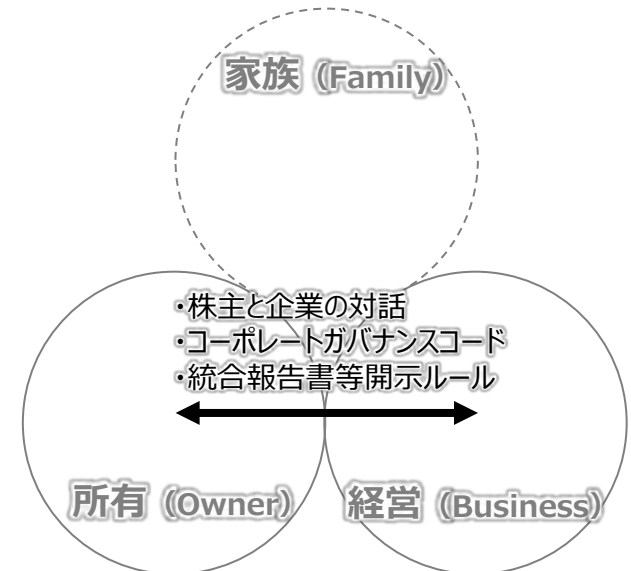


中堅企業

成熟期

家族の関与は消え、所有・経営が分離

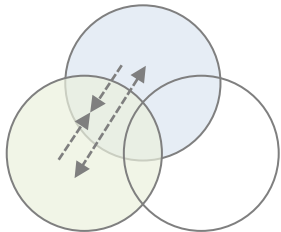
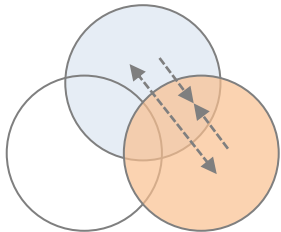
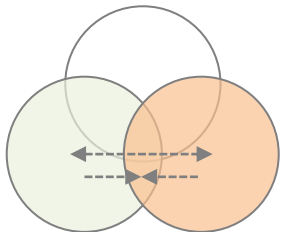
⇒ 主に所有者と経営者の関係においてルール・制度整備が進む



大企業

(参考) ファミリービジネスのガバナンス体制の移行パターン

- 家族、所有、経営の関係性が変化することで、メリット・デメリット双方が発生しうる。各社の事情に応じて、最適な移行を選択することが重要。

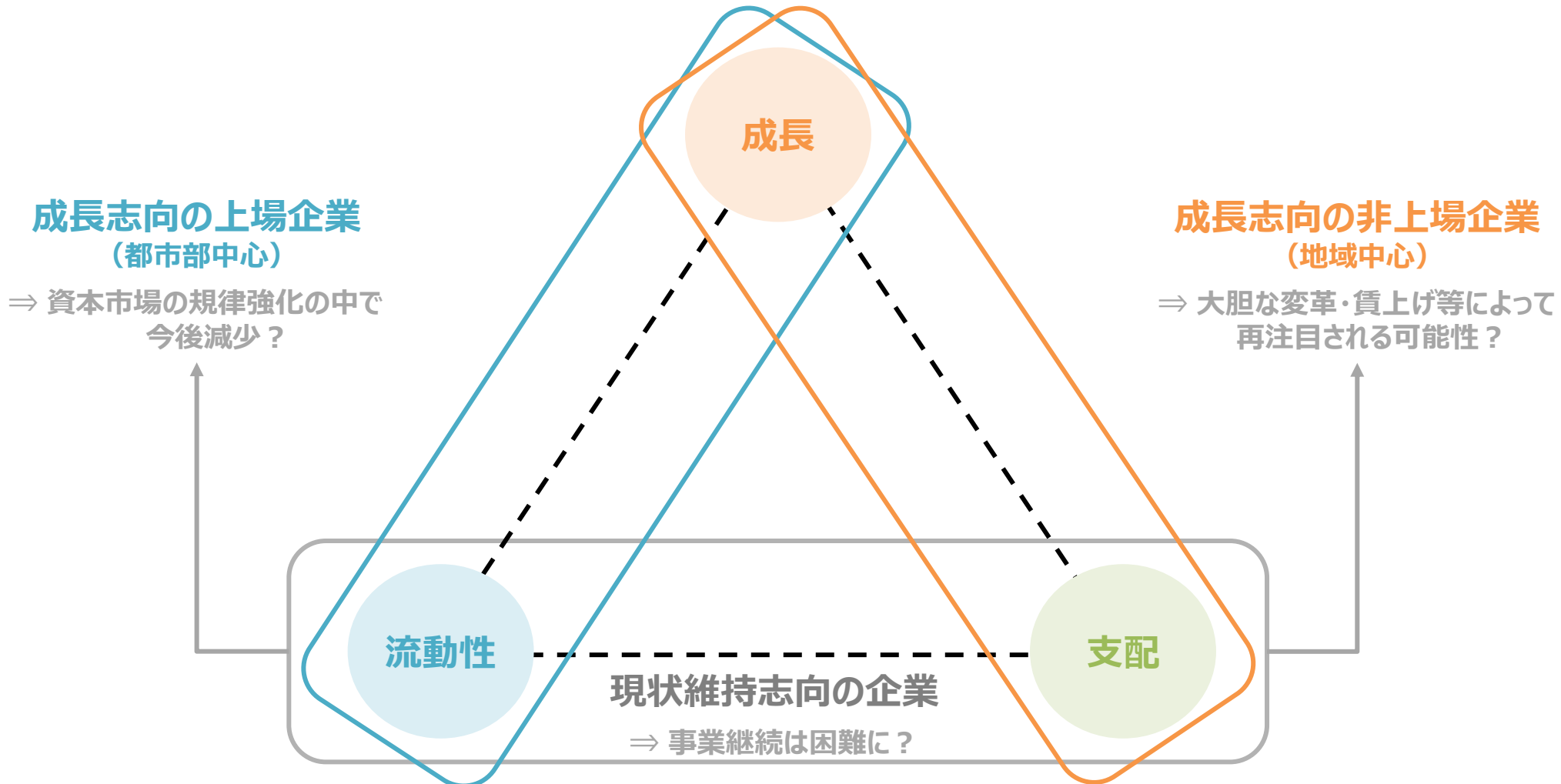
	結合	分離
家族と所有 	メリット ● ファミリーの長期的志向が所有者に反映され、投資判断が承認されやすくなる可能性 デメリット ● 家族間の対立が、成長を阻害する可能性 ● 事業承継時の税負担軽減のために、企業の成長を望まないインセンティブになる可能性	メリット ● 外部の株主から出資を受けることによる資金調達で、事業拡大を計ることが可能 デメリット ● ファミリーの長期的志向が所有者に反映されず、短期的な利益追求と配当に注目がおかれると、企業の長期的志向を低減させる
家族と経営 	メリット ● ファミリーの長期的志向が経営に反映され、ビジョンの浸透や、投資の経営判断がなされやすくなる可能性 デメリット ● 適切な後継者を家族から選出できず、事業の成長を阻害する可能性	メリット ● 外部から経営人材を獲得することで、適切な人材配置が可能に デメリット ● ファミリーの長期的志向が経営に反映されず、短期的な利益追求に注目がおかれる可能性
所有と経営 	メリット ● 意思決定が迅速に行われ、投資判断や構造変革の決定がなされやすくなる デメリット ● 株主の監視が弱まり、経営者の暴走を止めづらくなる可能性 ● 痛みを伴う経営改善を望まないインセンティブになる可能性	メリット ● 経営者の経営専念による効率化が期待 ● 外部資源活用により、資金調達が容易になる デメリット ● 意思決定に時間がかかり、迅速な対応が損なわれる可能性

(参考) ファミリーガバナンスの取組 (例)

導入される 取組	取組概要
ファミリー 評議会	➤ ファミリー総会 (※) で選出されたメンバーによる運営機関。 (※) 全ての家族メンバーが参加するフォーラム。ファミリー全員が集まり、全ファミリー間での教育、親睦を促進。ファミリー評議会が取りまとめた諸規定の承認を行う。 ➤ 経営陣とファミリー間の調整、ファミリーの問題に関する解決策や手続きの検討、その他様々なコンフリクトの解決の機能を有する。
ファミリー 憲章	➤ 家族の価値観、ビジョン、ミッションに対するコミットメントを示す原則の声明。 ➤ 家族メンバー/株主、経営陣、取締役会などの主要なガバナンス機関の役割、構成、権限を定義し、これらの機関間の関係や家族メンバーがどのようにビジネスのガバナンスに参加できるかを定義。
ファミリー オフィス	➤ 単一または複数のファミリーの資産を管理・運用する民間団体。 ➤ 管理・運用の対象は、一族の有形資産に加え、一族の持つ無形資産（一族のもつ価値観や使命、社会からの信頼・評判など）にまで及ぶ。 【ファミリーオフィスの運営目的】 ① 家族の資産の管理や、ガバナンス体制を確固たるものにするための枠組作り ② 家族の伝統、価値観、ビジョンを促進させる ③ 家族のために、様々な特化したサービスを調整し、一括管理する ④ 経済的、また個人的なリスクを管理する ⑤ 家族の保有する資産から得られる様々な優良サービスへのアクセスを活用する ⑥ 家族の機密事項・プライバシーの保持

(参考) ファミリービジネスのオーナー戦略トライアングル

- ファミリービジネスは、両立が難しい3つの目標のうち、いずれかを捨てる判断に迫られる。成長を目指すならば、①上場・外部資本受け入れによって支配権の一部を手放すか、②（ファミリービジネス形態のまま）手元キャッシュを成長投資に振り向けるか、のいずれかを選択する。



(参考)「お家騒動」のパターンと典型的な対処法（ガバナンス上の課題）

- ファミリービジネスが成長しようとした場合、「身内の都合」で成長を阻害する以下の課題・対処法が存在。
対処の大前提として、①リスクの把握、②早期の対策、③専門家の有効活用が必要。

類型①：現経営陣内の派閥争い

- ・ファミリーメンバーが経営方針の不一致（創業者の手法を後継者が刷新して急成長を目指す場合等）により、経営権を争い、取締役会又は株主総会において対立する 等

解決策の例

- ・安定大株主への株式集約（場合によっては、取得条項付株式・無議決権株式・多議決権株式、スクイズアウト（株式併合等）等）
- ・ファミリーオフィス・信託等による株式集約

類型②：経営者死後の相続争い

- ・カリスマ経営者が急逝後、経営権を巡り、親族内の後継者候補が対立し、ブランド価値が毀損する
- ・成長・上場後に相続人が遺留分を主張する 等

解決策の例

- ・株式分散防止策（遺書・生前贈与・死因贈与・相続協議・信託スキーム・相続人売渡請求等）
- ・遺留分対策（無議決権株式・生命保険・ファミリーオフィス等）
- ・早期後継者指名・育成（サクセッションプラン・ジュニアボード等）

類型③：創業家の追放

- ・コンプラ違反等により創業家の経営が行き詰まり、非創業家の勢力に経営権を握られ、創業家が一掃される
- ・少数株主による株主代表訴訟 等

解決策の例

- ・独立社外取締役の設置
- ・少数株主対策（株式買取・スクイズアウト、株主間契約、ファミリーオフィス等）

類型④：後継者不在

- ・創業家内に後継者候補がない 等

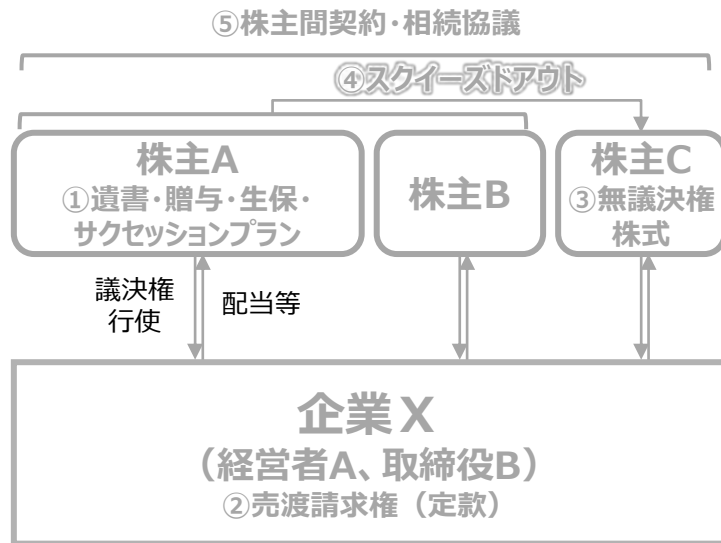
解決策の例

- ・早期後継者指名・育成（サクセッションプラン・ジュニアボード等）
- ・外部資本受け入れ（M&A、PEファンド、従業員持株会等）

(参考) ファミリーガバナンスのモデルケース

- ファミリー内の円滑な意思決定のためには、①株式を個人に集約する手法、②ファミリー内で意見集約する手法等がある。

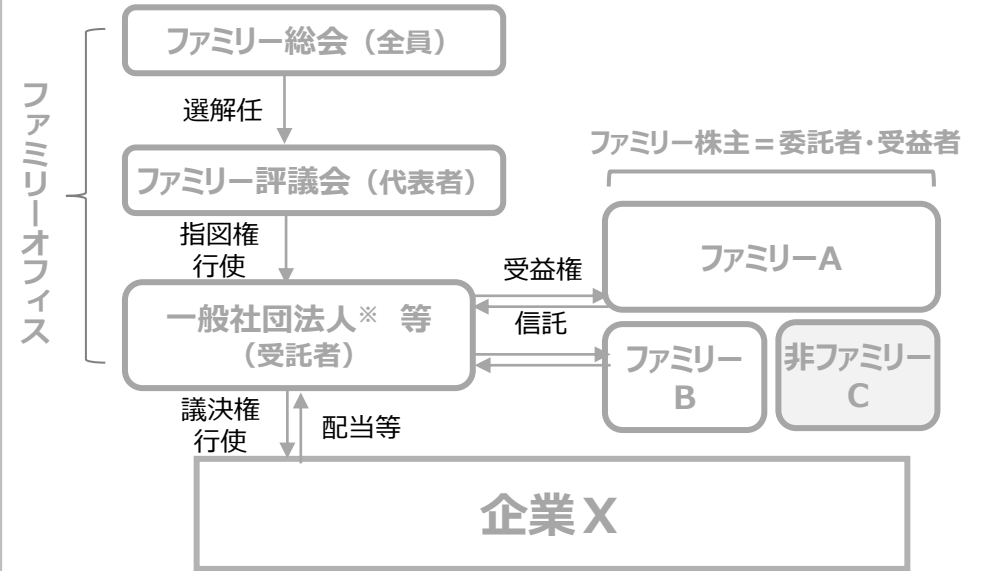
類型Ⅰ：オーナー経営者モデル



- 簡便かつ低コスト

- 安定性に欠ける(エンフォースメントや相続後の契約の効力に限界)
- 都度、打ち手を講じる必要

類型Ⅱ：集団統治モデル(信託スキームの例)



※株式会社等も可能だが、信託業法規制除外となる非営利性や持分散防止等の観点から一般社団法人が望ましい。

メリット

デメリット

- 安定的かつ柔軟な対応が可能(メンバの入替、対話プロセスにより予期せぬ離婚・後見等の課題に対応しやすい)
- 集約時に課税が発生しない(パススルー課税)
- 導入及び運用コストが大きい

(参考) 海外におけるファミリーガバナンス・コードの例

ファミリービジネス・スチュワードシップ原則 (シンガポール)

- スチュワードシップ・アジア (SAC、シンガポール政府系投資会社のテマセクが設立した非営利団体) は、アジア経済の基盤であるファミリービジネスを、持続可能な成長に導くために、2018年にファミリービジネス・スチュワードシップ原則を策定。
- シンガポール経営大学のHP掲載記事によると、本取組は世界初のものだとして、注目されている。

【ファミリービジネス・スチュワードシップの7原則】

1. パーパスとバリューに基づき行動する
2. 当事者意識を養う
3. 短期的視点と長期的視点を併せ持つ
4. 変化を予測し、アジリティを養い、レジリエンスを強化する
5. 包括性を受け入れ、ステークホルダーとの強硬な関係を構築する
6. 善い行いをする、正しい行いをする、地域社会へ貢献する
7. 事業承継を意識する



GOVERNANCE CODE FOR FAMILY BUSINESSES (ドイツ)

- ドイツにて、ファミリービジネス向けガバナンスとして2004年に作成された世界初の規範。
- 著名なファミリービジネス経営者、学者、研究者、ガバナンスの専門家、コンサルタントからなるKOMMISSION GOVERNANCE KODEX FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (ファミリービジネスのガバナンス・コード委員会) により策定。現在は第4版。

【本資料の言及項目 (要約)】

1. 所有者の自己意識
2. 所有者の権利及び義務の構造
3. 監督機関
4. 企業経営
5. 収益の測定及び処分
6. 所有権の移転及び所有者グループからの撤退
7. 間接所有の特別な特徴
8. 家族企業に縛られていない資産の取り扱い
9. ファミリーガバナンス
10. 独自のガバナンスコードの作成と有効性



(参考) ファミリーガバナンスに関連する課題

- ファミリービジネスにおいて、ファミリーガバナンス不全や外部資本受入れの抵抗感、税負担等が、企業価値向上に向けた取組に対する障害・ディスインセンティブになっている事例が存在。

ガバナンス上の課題によって企業価値向上が阻害される事例

No	類型	ガバナンス上の課題	事例
1	ファミリーガバナンス不全	事業ポートフォリオの見直しができない	• 3つの事業を行っているが、各事業のトップが創業家の3家出身。<u>3家/事業に縄張り意識があるので、事業ポートフォリオの見直しが進まないまま</u>となっている。(上場・中堅)
2	外部資本受入の抵抗感	創業者等の議決権割合の維持	• <u>積極的な海外展開を標榜しているものの、議決権割合維持のため、公募増資ができず、銀行借入れという手法しか選択できない状態</u>となっており、<u>資金調達が制約</u>となっている。(上場・中堅) • 議決権の50%超を創業家等で確保しており、その維持のため、<u>大規模設備投資のための第三者割当増資も少額に留まってしまった</u>。上場維持基準の達成ため、株主還元もしないといけませんが、<u>資本政策に手詰まり感</u>がある。(上場・中堅)
3	税負担	株価上昇に対するディスインセンティブ	• PBR1倍割れの解消に向けて意識はあるものの、<u>株価上昇による相続税増加に対して、オーナーがネガティブに思っており、株価向上に向けたインセンティブが働いていない</u>。(上場・中堅)
		成長投資資金の圧迫	• <u>株式の時価があまりにも高額</u>なため、<u>創業者の相続税負担を見越して、多額の配当</u>を行っており、今後も継続的に配当する見込みのため、<u>事業への投下資金が圧迫</u>されている。(非上場・中堅) • <u>業績拡大に伴う株式評価額の上昇による相続税の負担軽減のため、数十億以上の非事業用資産(不動産)を持ち株会社で取得し、合計100億円以上を成長投資以外に支出</u>。(非上場・中小)
		資本政策の選択肢が限定	• PBR 1 倍割れの中、創業家が50%弱の株式を保有しており、PBR向上に向けた施策をとりたいと思っているが、<u>留保金課税が問題となり、自社株買いの選択肢がとれない</u>。(上場・中堅)

中堅企業の課題と官民で取り組むべき事項

- ① 経営力・ガバナンス
- ② 伴走支援・ソフトインフラ

②-A：中堅企業の資金調達における課題（仮説）

- 中堅企業は、我が国の国内投資・賃上げ・雇用を牽引する役割を担う一方で、自社の経営資源に制約があることや、中小企業及び大企業と比較して無借金経営の企業が多いことなどを理由に、**外部資源の活用による成長ポテンシャルが極めて高い**。
- 外部資源活用を通じた成長実現に際して、ファイナンス手法やパートナーを適切に選択することが重要だが、市場慣行・商慣習等を要因に、**海外展開やM&A等において、成長機会・資金が適切に供給されていない可能性**。
- また、重要な外部資源である「**エクイティ性資金**」の活用による**成長実現というプラクティスの浸透が途上**であるほか、事業承継等のイベントの有無にかかわらず、平時から経営パートナーとしてファンド等を活用する余地もあると思われる。さらに、**上場中堅企業の成長実現には、資本市場からの働きかけも有用**となりうるところ、現状、**そうした働きかけを行うファンド（いわゆるエンゲージメントファンド）は、規模・数ともに不足**。
- こうした成長実現に向けた取組に加え、コロナ禍を経て**過剰な金融債務が収益性向上のための事業活動の足かせ**となっている中堅企業に対しては、金融政策見直しによる借入金利引上げの可能性等を踏まえ、**倒産による事業価値の毀損や技術・人材の流出を回避**するため、**早期の事業再生**を図ることが必要。

無借金経営企業の割合

(%)	中小企業	中堅企業	大企業
全企業 (中堅 7,193社)	32	49%	45
製造業	30	42%	33
非製造業	34	51	51
卸売業	32	48	47
小売業	21	41	44
サービス業	42	58	66
その他	40	44	33

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2022年度調査） 再編加工

ファンドを活用した中堅企業成長事例

企業概要



資 資さんうどん

1976年創業の「株式会社 資さん」は、北部九州地盤の和食チェーン「資さんうどん」を展開。年間売上は100億円超。

現在、九州を中心に約70店舗を構えるも、関東1号店の出店を予定するなど、今後は全国展開を加速する方針。

ファンド活用事例

創業者からの事業承継として福岡銀行系のPEファンド、福岡キャピタルパートナーズが株式取得。チェーン店としての基礎固めに着手。

2018年、ユニゾン・キャピタルが全株式を取得し、飲食業界の専門家の招聘等による店舗網の拡大に成功。

2024年、すかいらーくHDが全株式を取得し、完全子会社化。更なる経営基盤強化を図る。

出所：「資さんうどん」HP等より作成

中堅企業の資金調達における官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者（金融機関・ファンド等）が取り組むべき事項】

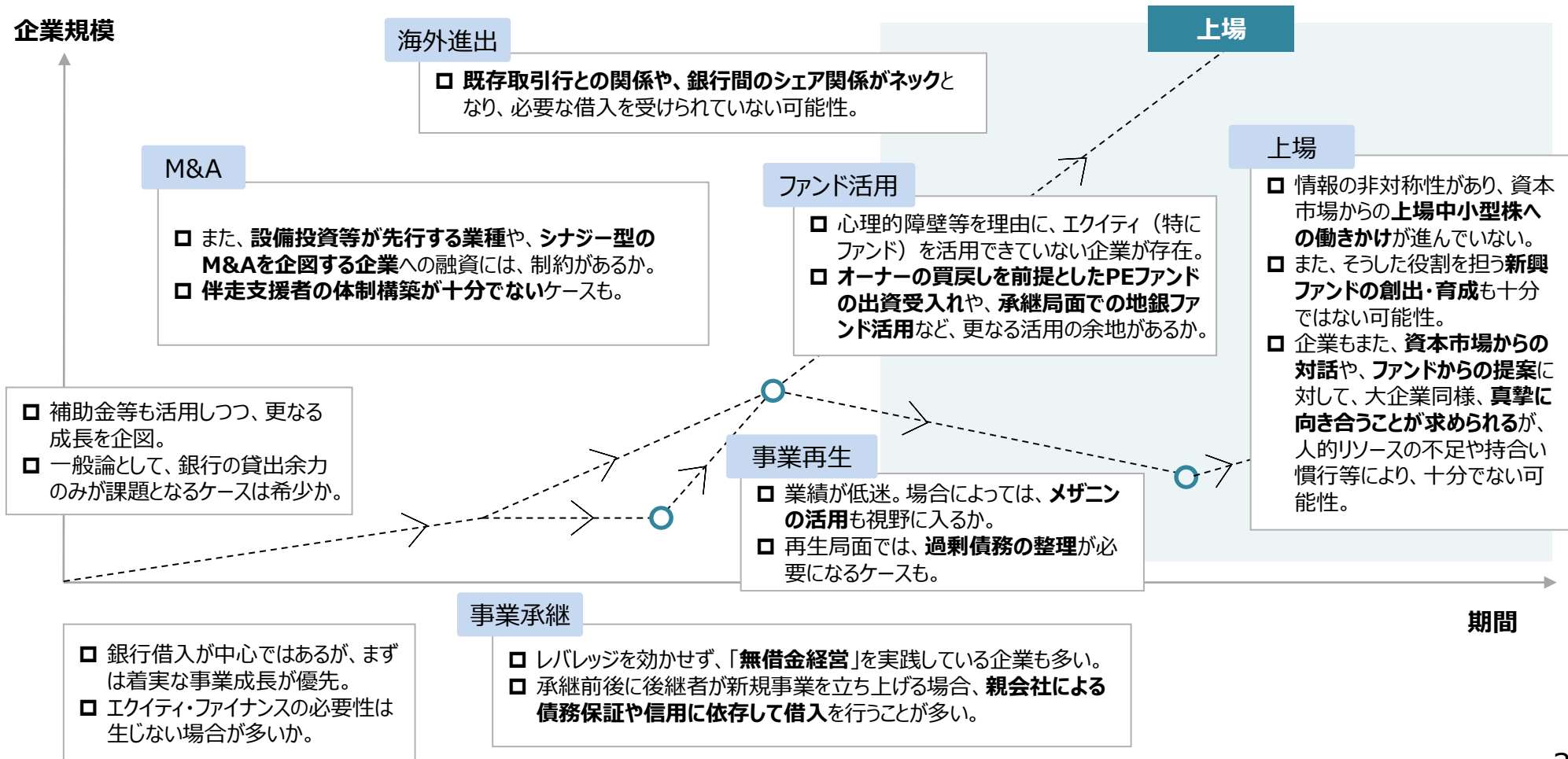
- シナジー型のM&Aや海外展開などを通じた成長を目指す中堅企業のファイナンスについて、市場慣行・商慣習等を要因として、中堅企業に成長機会・資金が適切に供給されていない可能性があることを踏まえ、こうした状況の改善を目指し、伴走支援者の横連携等を加速化する。
- 中堅企業への働きかけを行う新興ファンドの創出・育成（EMP）の取組を強化する。

【政府が取り組むべき事項】

- 中堅企業の非連続な成長に向けて、補助金も活用しながら、再現性ある中堅企業の成長経路をモデルとして示し、融資やファンドの活用も含めたファイナンス手法の高度化を図りつつ、外部資源活用に向けた機運の醸成を後押し。
- 中堅企業のファンド活用を後押しすべく、大規模M&Aや、カーブアウト、オーナーによる買戻しを前提とした出資、地銀ファンドによる事業承継支援などの好事例を集約し、「エクイティ活用ガイドブック(仮称)」を作成。
- 公的機関によるエンゲージメントファンド創出・育成を通じて、上場後の中堅企業等に対する、資本市場からの成長の動機付けを後押し。
- 過剰債務に陥るおそれのある中堅企業に対しては、多数決により金融債務の減額ができる制度等を整備。

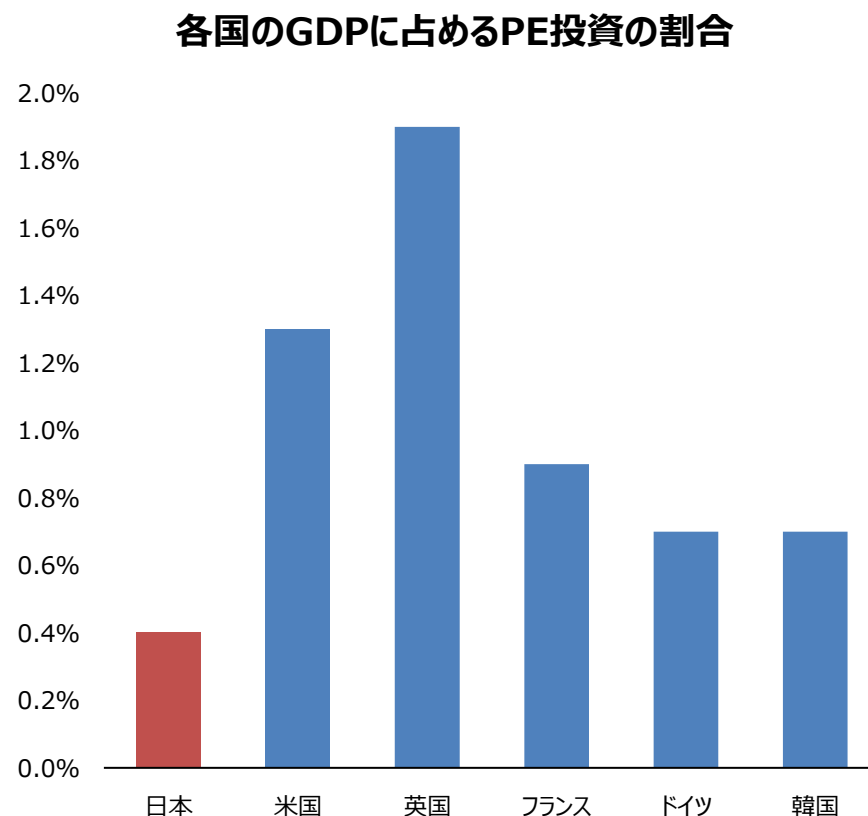
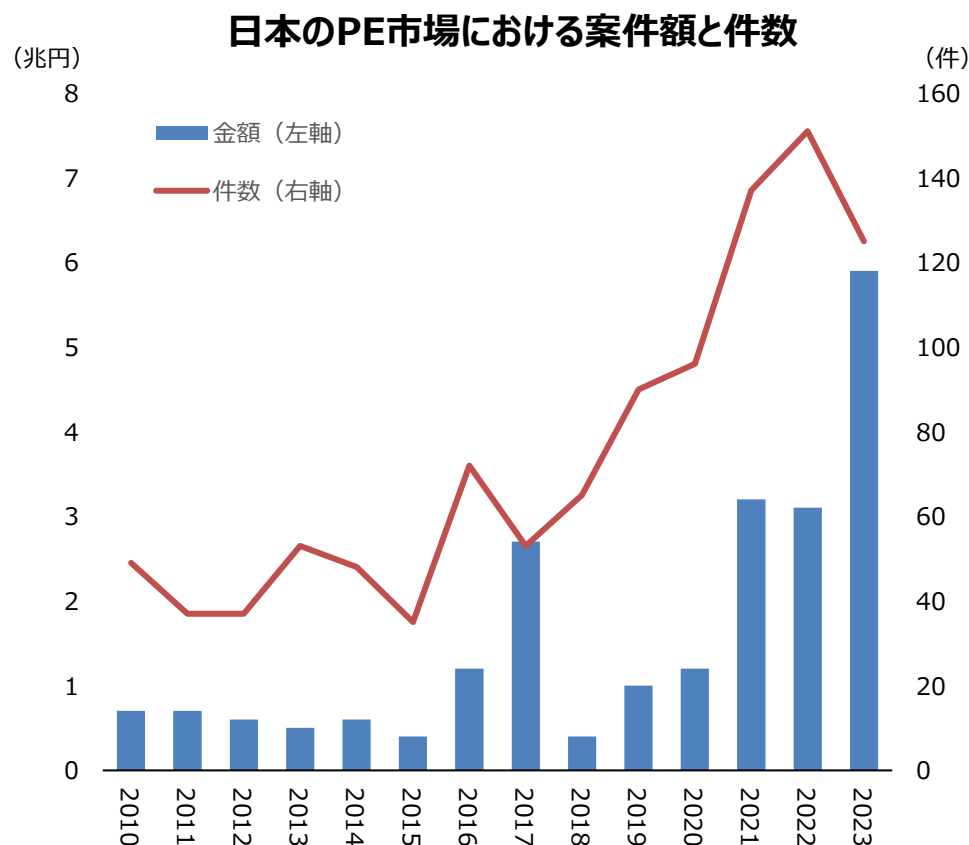
(参考) 中堅企業の成長経路とファイナンス課題

- 中堅企業には多様な成長経路が存在。企業自らの経営手腕により成長を遂げる場合がある一方、リソースに乏しい中堅企業が、銀行やファンドその他の外部資源の活用を通じて、非連続な成長を実現することも有用。
- ただし、外部資源の活用にあたっては、経営手法や金融機関等の商慣習などの要因により、成長余地を有する企業が、成長資金の供給や経営支援を十分に受けられていない可能性があることに留意が必要。



(参考) 日本のPE市場の現状 (1 / 2)

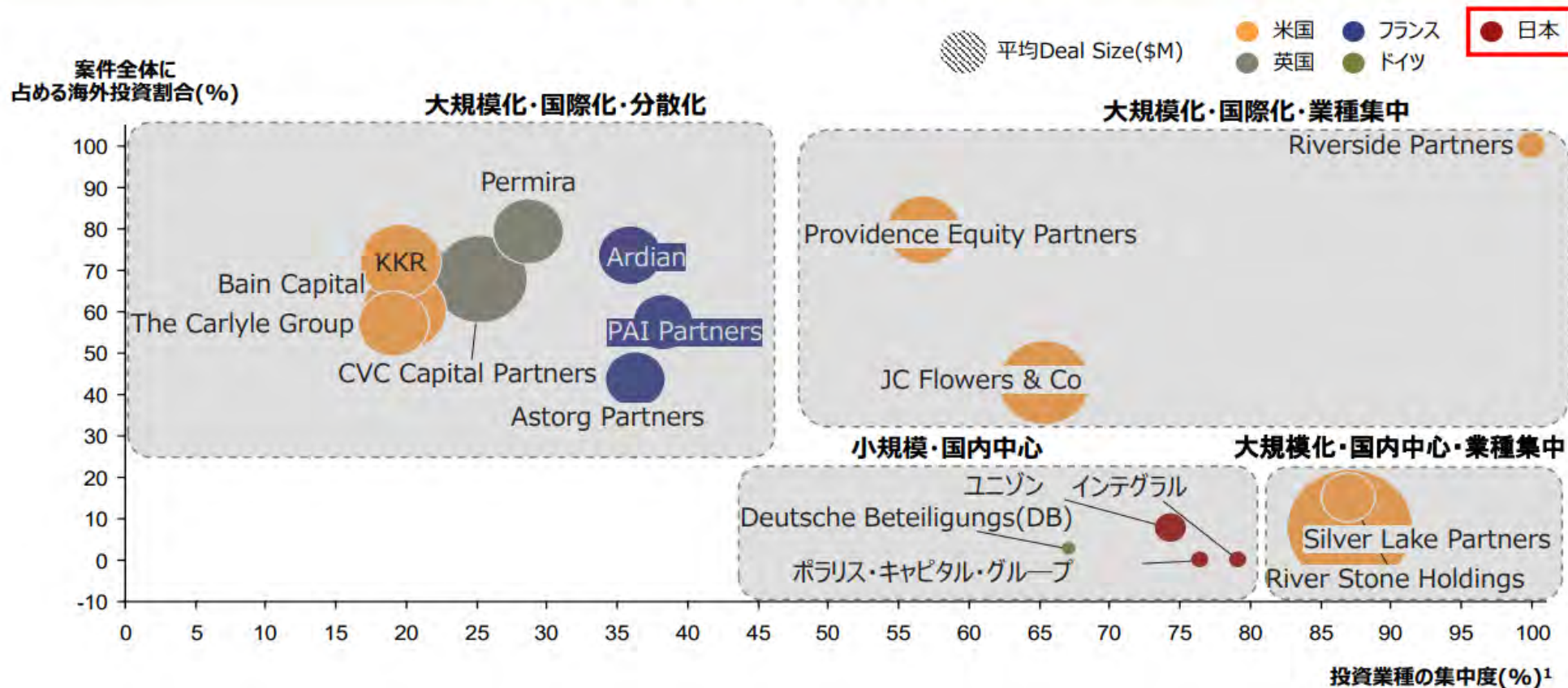
- 日本のPEファンドの取引件数や金額は、増加傾向にあるものの、その一方で、米英のPE投資と比べると依然として大きな開きがある(2023年時点)。



(参考) 日本のPE市場の現状 (2 / 2)

- 欧米のPEファンドは、ディールの大規模化・国際化が進展。特に米国では特定の産業セクターや企業成長ステージに特化した大規模ファンドも存在。
- 一方、日本のPEファンドについては、欧米と比較して、小規模であり、国内投資が9割以上を占めている。

各国で資金調達額の大きい主要PEファンドの概要



(参考) 中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化などの大規模成長投資補助金について

- 令和5年度補正予算「中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化などの大規模成長投資補助金」(中堅・中小成長投資補助金)により、中堅・中小企業の持続的賃上げを伴う大規模省力化投資等を後押し。
- 採択倍率は約7倍程度となる等、企業の投資ニーズは旺盛。本補助金により、将来の賃上げにコミットできただけでなく、投資規模を拡大させた・前倒した、との採択者の声が多い。

申請者要件

- ① 投資額**10億円以上**(専門家経費・外注費を除く補助対象経費分)
- ② **賃上げ要件**(補助事業の終了後3年間の対象事業に関わる従業員等1人当たり給与支給総額の年平均上昇率が、事業実施場所の都道府県における直近5年間の最低賃金の年平均上昇率(全国平均 3.0%)以上)

公募結果概要

総申請数 **1,341件**(1次公募 736件、2次公募 605件)

採択件数 **194件**(1次公募 109件、2次公募 85件)

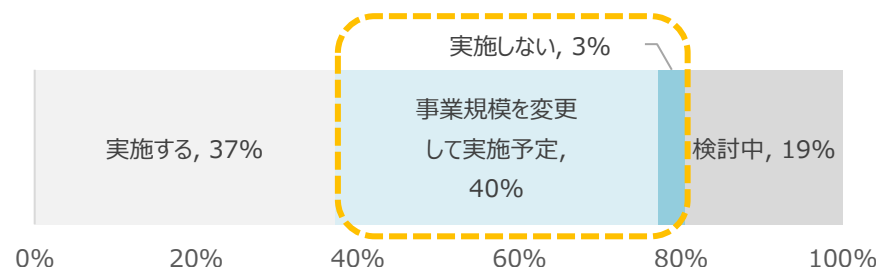
	採択者	申請者*2
平均投資額	50億円	36億円
年平均従業員目標賃上げ率 (中央値*1)	5.0%/年	4.5%/年
事業課報告期間における 付加価値増加額(中央値*1)	+15.8億円	+7.8億円
事業化報告期間における 労働生産性の伸び(中央値*1)	14%/年	12%/年

*1 1次、2次公募の採択者および申請者の中央値。*2 1次、2次公募の両方に申請している事業者は、2次公募の数値を採用し、企業の重複を除いた数値を採用。

出所 (左) 中堅・中小成長投資補助金 申請者情報 再編加工、(右上) 中堅・中小成長投資補助金に応募した事業者に対して実施したアンケートの回答を基に作成(対象事業者 544者)

アンケート調査結果

Q.不採択の場合、予定されていた事業は補助金なしで実施するか



採択事業者からの声



融資額が多くなると、利子等のコスト負担が大きくなるため、もし本補助金が不採択だった場合は、一度に借り入れる額を抑え、投資規模を縮小することを検討していた。

100%自己資金での投資実施を想定していたが、資材高騰などを鑑みて、実施時期は決めかねていた。本補助金の申請によって実施時期を具体化し、投資時期を早めることができた。



(参考) 中堅・中小成長投資補助金採択者の補助金による効果

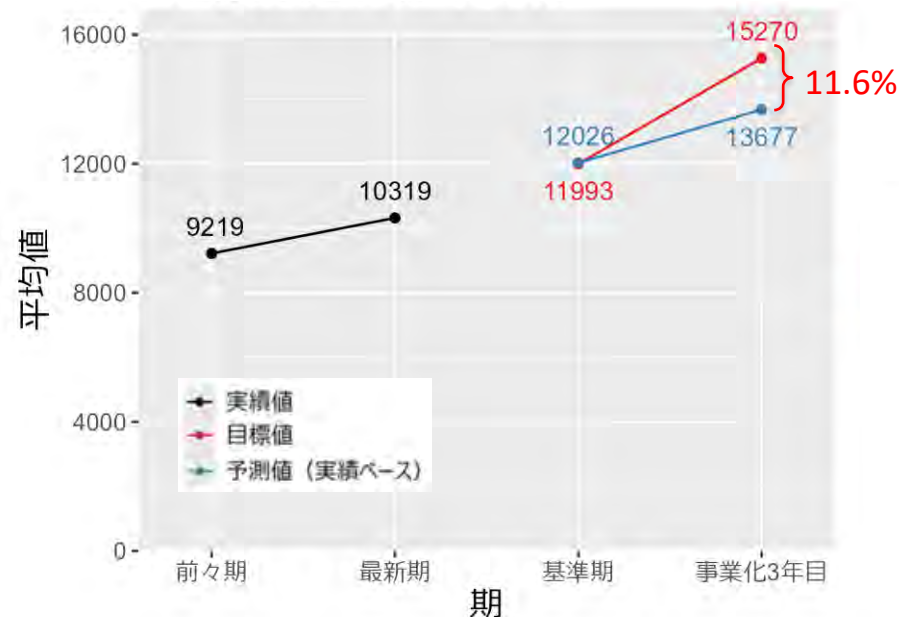
- 独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の分析では、中堅・中小成長投資補助金の採択事業者は、**補助事業により、労働生産性の上昇率だけでなく補助事業の賃上げ率も、補助事業を実施しない時と比較して10%を超えると見込まれる計画にコミット**するという効果が出ている。

補助事業における従業員 1 人あたりの給与総額（千円）



計算方法：加重平均
トリミング： $|z| < 2$
N：91 (91.9%)
実績値の年あたり成長率：1.8%
目標値と予測値の差（事業化3年目）：10.6% ($p < 0.001$)

採択企業全体の労働生産性（千円）



計算方法：加重平均
トリミング： $|z| < 2$
N：115 (96.6%)
実績値の年あたり成長率：5.8%
目標値と予測値の差（事業化3年目）：11.6% ($p = 0.08$)

※中堅・中小成長投資補助金（1次公募）採択事業者のうち、全社、補助事業それぞれ直近3期の実績がある企業を対象。コンソーシアム参加企業も対象としている。

※補助金交付時業者は、賃上げ・生産性向上の目標値を公表することが求められるとともに、賃上げ目標未達の場合は補助金の返還義務があるため、計画値実現の蓋然性は高いと推定される。

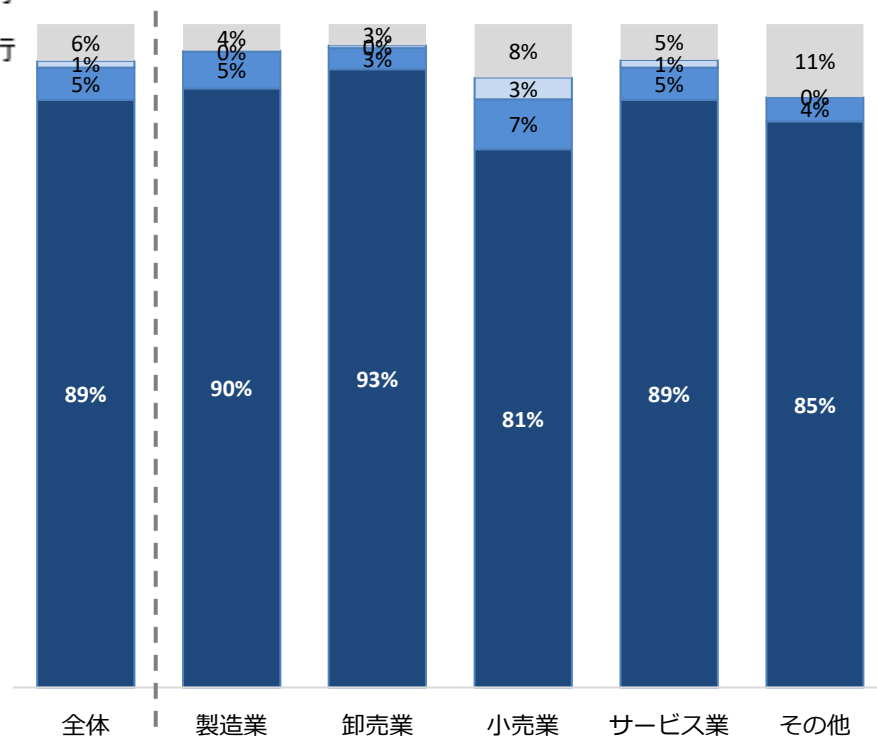
※予測値（実績ベース）は、直近3期の実績から予測した補助事業期間における成行数値。予測値（申告ベース）は、申請事業者が申請時に提出する「成長投資計画書」にて、「補助事業を実施しなかったときの賃上げ率（想定）」の数値を基にした、補助事業期間における成行数値。（労働生産性の成長率は、申告数値が無いため、実績ベースの予測値のみ採用）

(参考) 中堅企業の取引金融機関

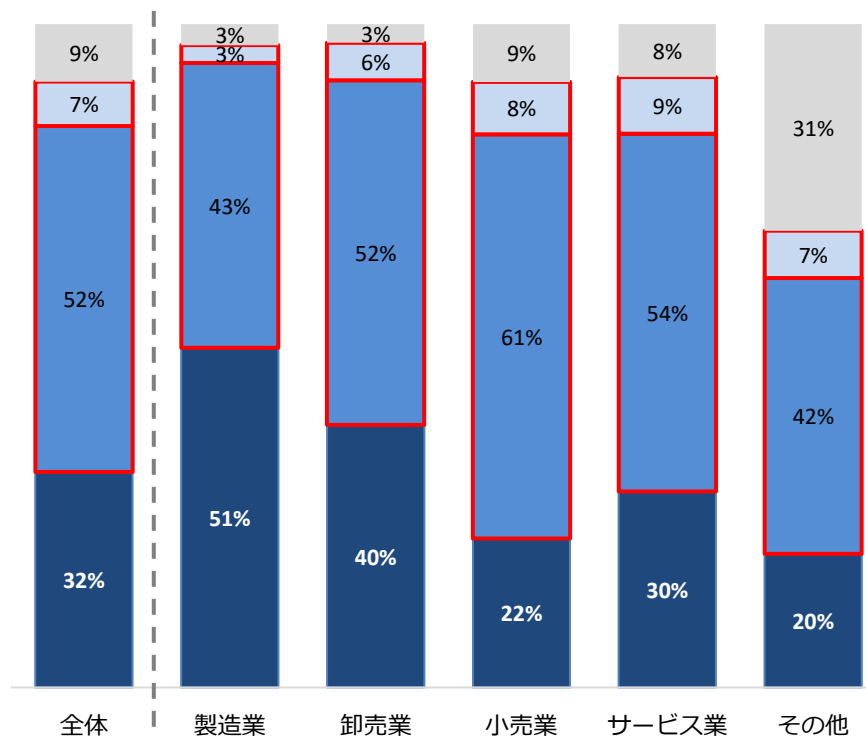
- 中堅企業の主要取引銀行は、大都市圏の企業は都市銀行が最も多いが、大都市圏以外は第一地方銀行が過半数を占める。
- 業種別に見ると、製造業は大都市圏以外であっても都市銀行が主要銀行である割合が大きく、小売業やサービス業と言ったL型産業は、大都市圏以外は地方銀行を主要取引先としている割合が大きい。

■ 政府系その他
■ 第二地方銀行
■ 第一地方銀行
■ 都市銀行

大都市圏 業種別



大都市圏以外 業種別



※委託事業者（東京商工リサーチ社）提供データから、中堅企業（子会社除く）のうち、取引先銀行のデータのあるものを対象に整理。取引先銀行の1番目に記載されているものを、主要取引行として認識。

※都市銀行：みずほ銀行、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、埼玉りそな銀行 ※大都市圏＝東京都、愛知県、大阪府 ※国内に所在する銀行に限って集計していることに留意

出所「令和5年度産業経済研究委託事業（中堅企業政策立案に向けた売上高等各種データに関する調査分析事業）」調査結果 再編加工

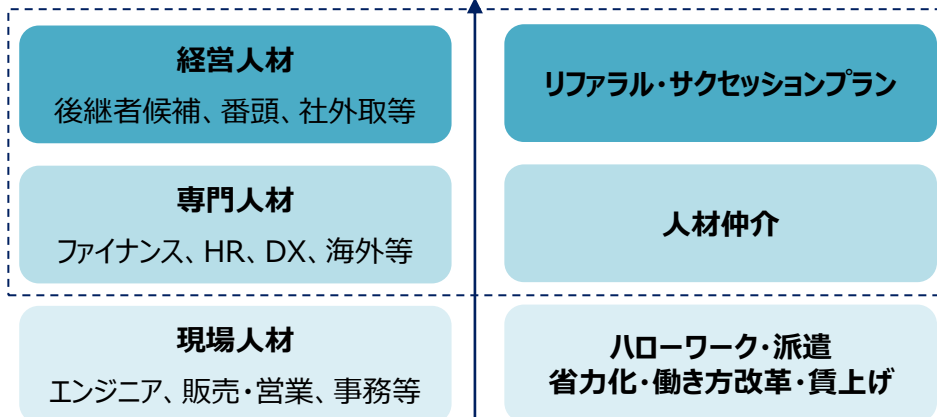
②-B：中堅企業の人材確保における課題（仮説）

- 中堅企業は、規模拡大とともにコーポレート機能を備える上で必要となる専門人材（ファイナンス人材、HR人材、DX人材、海外拠点人材等）・経営人材（後継者候補、番頭人材等）の確保・育成が必須に（中小企業段階では経営者個人が管理、又は、外注していた機能を内製化することが有効に）。
- 日本全体で人手不足が深刻化する中、人材確保・育成に関する手段も多様化・高度化。人材仲介・リスティングサービスも細分化され、様々な民間サービスが利用可能であるが、概ね求人決定率は低く（1～数%）、中堅企業は、大企業との間で（特に管理系人材の）獲得競争に負けるとの声も存在。都市部の大企業等では、ポテンシャルを十分に発揮し切れていない人材が一定数存在し、ミスマッチが生じている可能性。
- この要因として、①都市部から地方部、大企業から中堅・中小企業へのマッチング機会が少なく、民間人材サービスでは採算性が低く解決できないこと、②中堅企業自身も（上場や賃金水準等では大企業と差別化しづらく）成長ビジョンや人材投資方針等を労働市場に十分にアピール出来ていないこと、等が考えられる。成長の伴走支援が可能な金融機関等が介在しつつ、兼業・副業・出向等も活用しつつ人的資本経営を実践する中堅企業へ人の流れを生み出し、定着させていくことが有効ではないか。

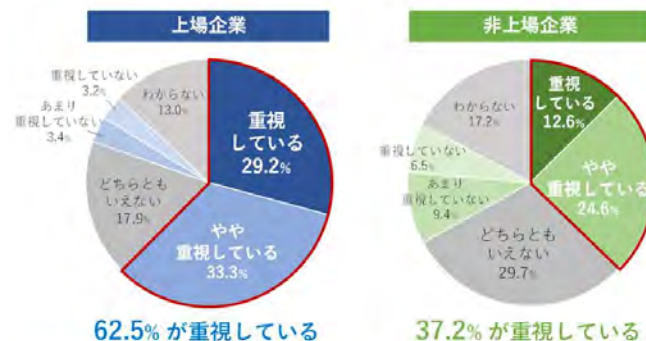
必要な人材と確保・対応手段

難易度高

中堅企業で特に困難な領域



人的資本経営を重視する企業割合



※人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方
出所 株式会社日本能率協会マネジメントセンター「人的資本経営に関する実態調査」（2023年6月調査）
※調査対象：上場企業の人事担当者408名、非上場企業の人事担当者629名

中堅企業の人材確保における官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者（人材仲介会社・金融機関等）が取り組むべき事項】

- 都市部から地方部、大企業から中堅・中小企業へのマッチング等を進めるため、民間人材仲介会社と金融機関等と連携し、求人情報の充実を図る。
- 転職意向があるにも関わらず、地方の中堅・中小企業への転職に踏み切れない大企業内人材（特に若手人材）が一定数存在することを鑑み、転職のみならず、兼業・副業・出向といった「お試し型」の雇用形態からその後の転職までを一体的にサポートする。
- 民間人材仲介会社や自治体等は、地域の中核的な企業等から投資・寄付を受け、域外からの人材の誘致や、将来の産業人材育成に繋がる（初等～高等）教育機関の活動支援に取り組む。

【政府が取り組むべき事項】

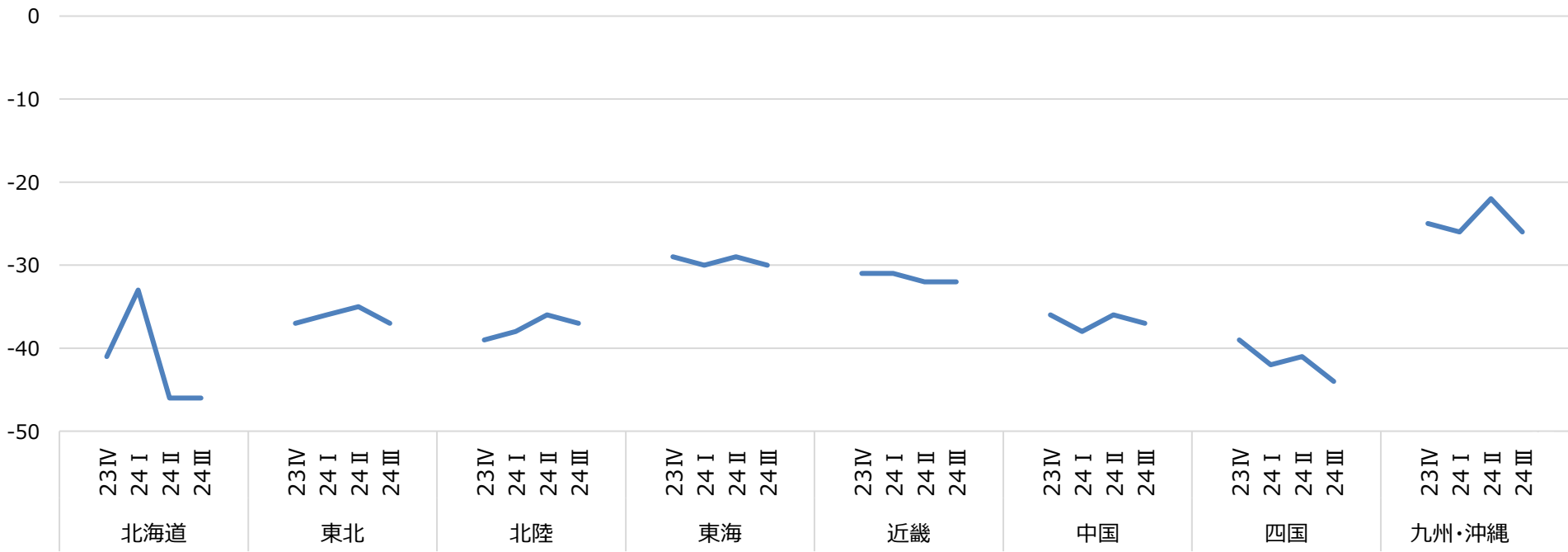
- 都市部から地方部、大企業から中堅・中小企業への専門人材・経営人材の大規模な流れを生み出すまでの当面の間、金融機関等の伴走支援者が関与した人材仲介サービスを支援。
 - － 地域企業経営人材マッチング促進事業の拡充（REVICが経営人材を受け入れた中堅・中小企業に給付金を給付）
 - － 先導的人材マッチング事業の着実な実施（内閣府が専門家人材をマッチングする金融機関を支援）
 - － 地域の中堅・中小企業が地域一体となって人材確保・育成・定着を行う「地域の人事部」モデルの普及を支援
- 自治体や地方支分局のネットワークも活用し、人的資本経営を中堅・中小企業にも拡大・普及。賃上げ促進税制の中堅企業枠等も活用し、賃上げ・人材投資を後押し。

(参考) 地域における人手不足

- 地域別に雇用人員判断DIをみると、全ての地域においてマイナス（「不足」の傾向が大きく出ている）であり、全国的に深刻な人手不足であることがうかがわれる。

地域別雇用人員判断DI（「過剰」－「不足」）

(%ポイント)



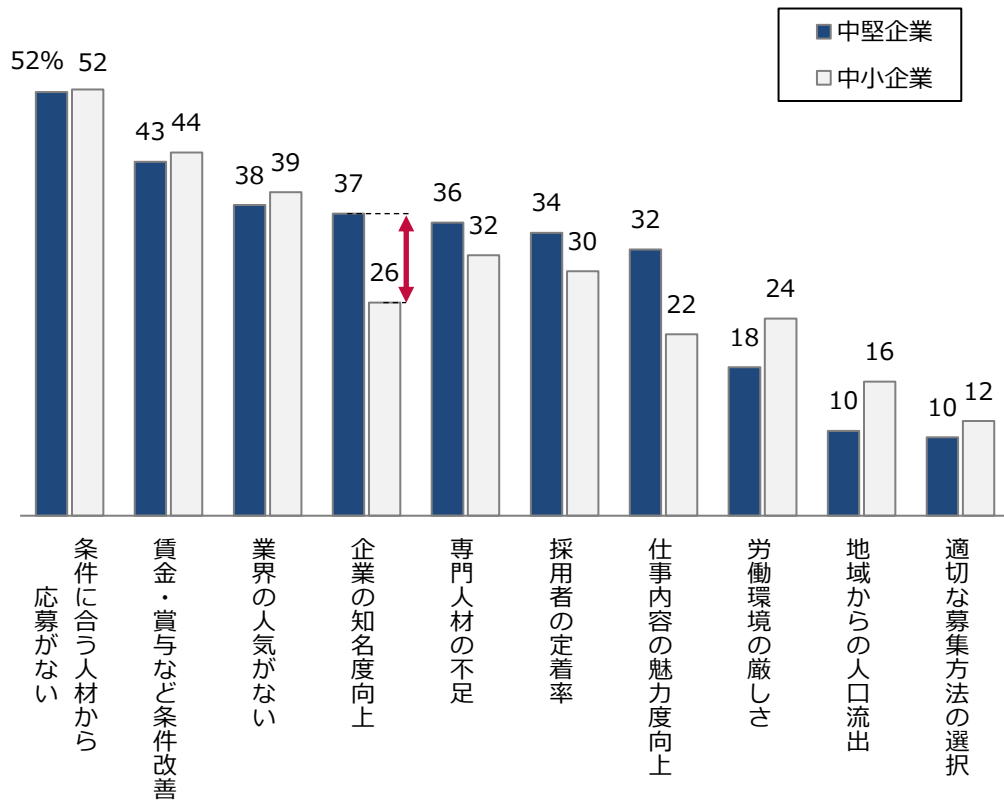
出所 日本銀行各支店において公表している、それぞれの管下の調査対象企業の集計値（以下、「支店短観」という。）をもとに経済産業省にて作成。
各支店短観の結果を時系列に並べたものであるため、各地域間のDIの水準を単純比較するのは、適当ではない。また、関東ブロックについては、対象となる公開情報が無いため割愛。
※各ブロックの構成は以下のとおり。

北海道	北海道
東北	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
北陸	富山県、石川県、福井県
東海	岐阜県、愛知県、三重県
近畿	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
四国	徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

(参考) 中堅企業の採用活動における課題

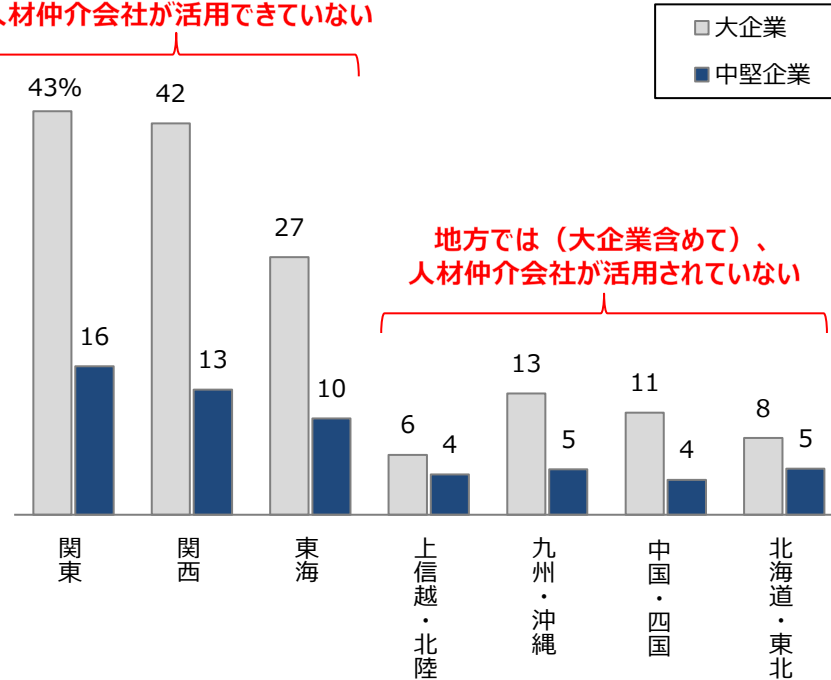
- 中堅企業は、採用活動における課題として「企業の知名度向上」が高いことが特徴的。
- 中堅企業は、大企業と比べて民間人材仲介会社を活用できておらず、都市/地方での活用割合にも差が生じている。

採用活動で抱える課題



人材仲介会社を活用して求人を出している企業の地域別割合

中堅企業は大企業と比較して、人材仲介会社が活用できていない



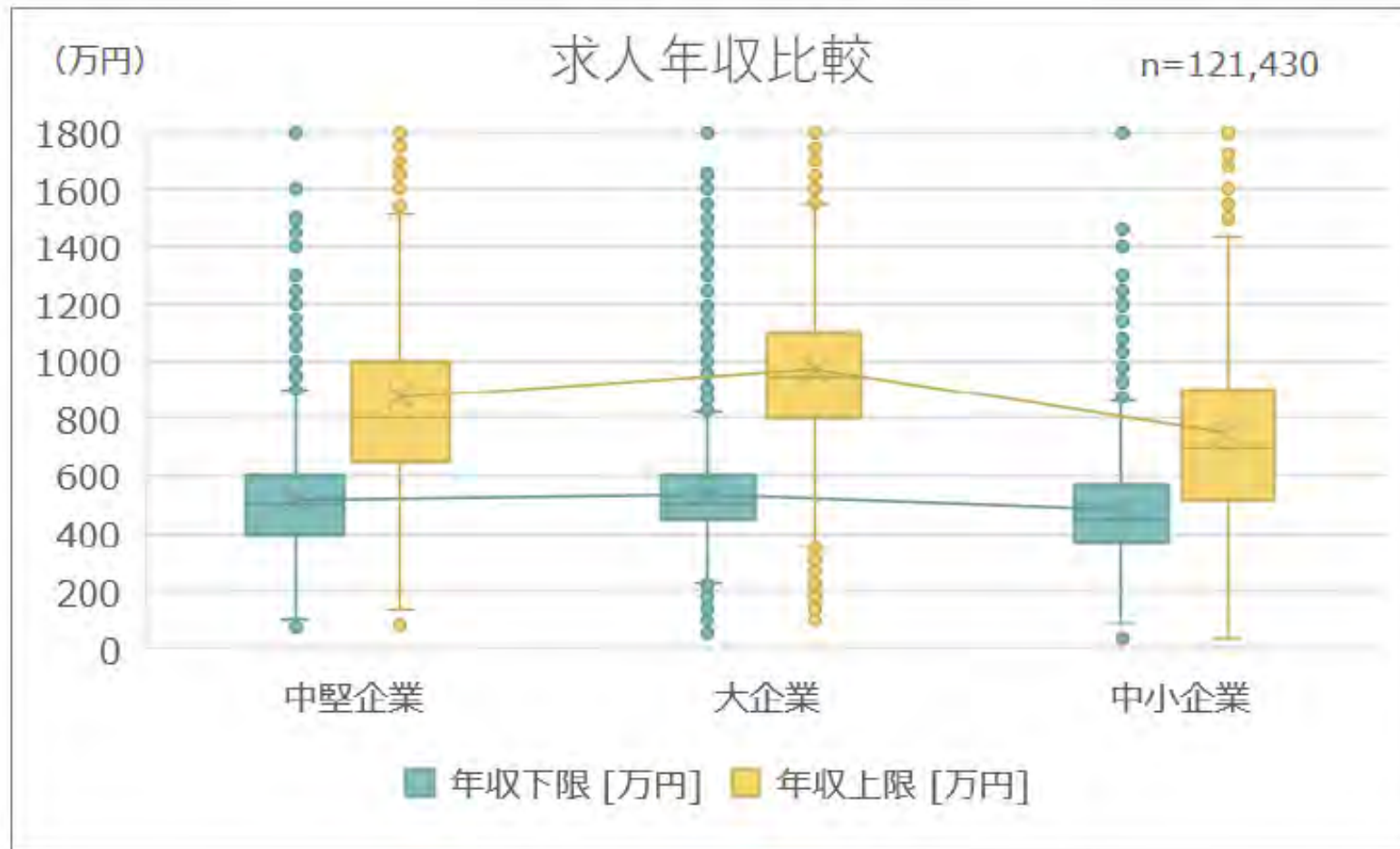
出所 経済産業省「中堅企業の持続的成長に向けた取組に関するアンケート調査」（2024年9月実施）再編加工
 ※調査対象：2021年度時点で中堅企業であった事業者のうち、本社住所等が確認できた企業に対してアンケート（任意回答）を送付。回答数は763者。

※アデコ株式会社の人材仲介業者を活用している事業者数を、経済センサス（令和3年度調査）における地域ごとの企業数で除した値を表示。
 ※中堅企業：従業員数301～2,000名の企業、大企業：従業員数2,001名以上の企業

出所 経済センサス（令和3年度調査）、アデコ株式会社 提供情報 再編加工

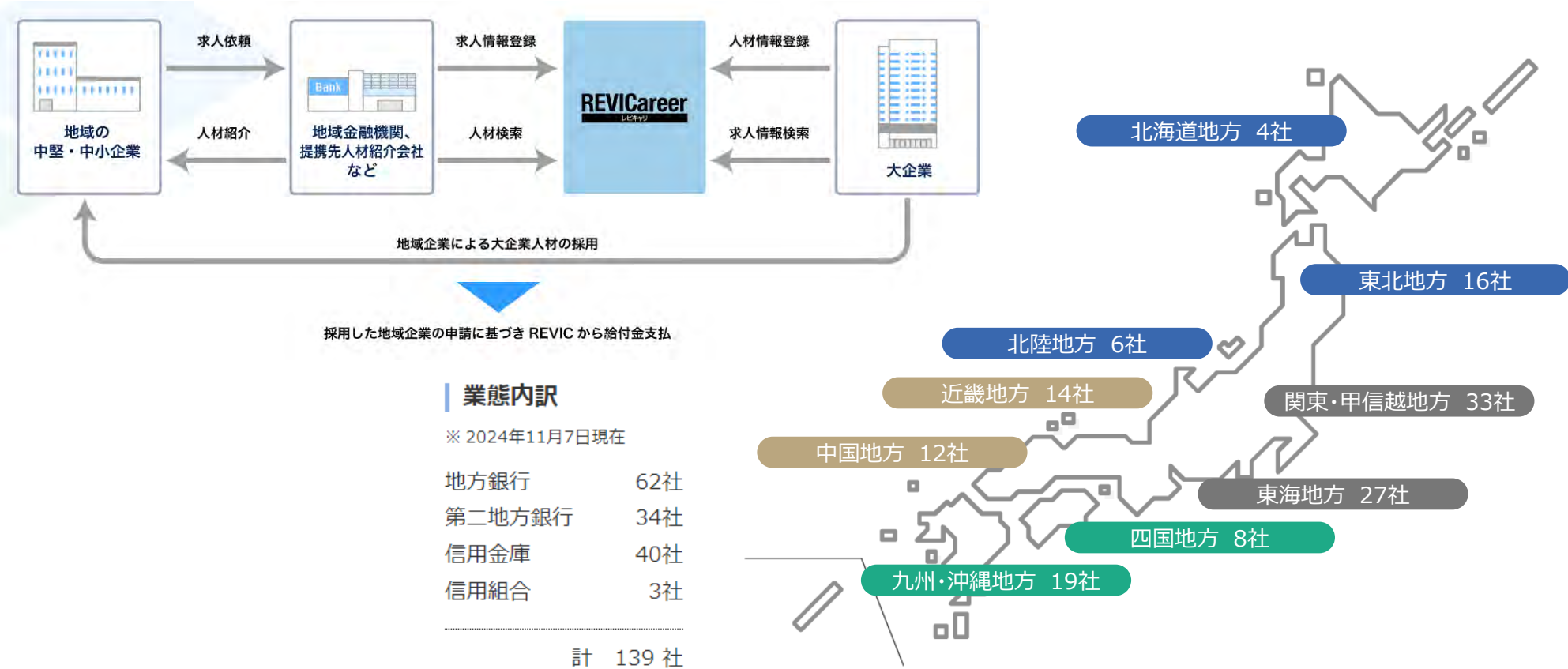
(参考) 中堅企業の求人条件

- 中堅企業について、総じて、求人年収の下限値（主に現場人材向けと推定）は大企業と大きな差はないものの、上限値（主に経営・専門人材向けと推定）は大企業よりも低い。



(参考) 地域企業経営人材マッチング促進事業 (レビキャリア事業)

- 地域の中堅・中小企業による人材の確保を進めるため、株式会社地域経済活性化支援機構 (REVIC) が運営する情報システム「REVICareer レビキャリア」を活用して大企業人材に新たな就業の機会を創出した地域の中堅・中小企業に対して、地域企業経営人材確保支援事業給付金 (上限500万円/人) を給付。
- 地方銀行を中心に139行の金融機関が登録 (2024年11月 7 日時点)、マッチング件数は累計127件 (2024年10月末時点)。

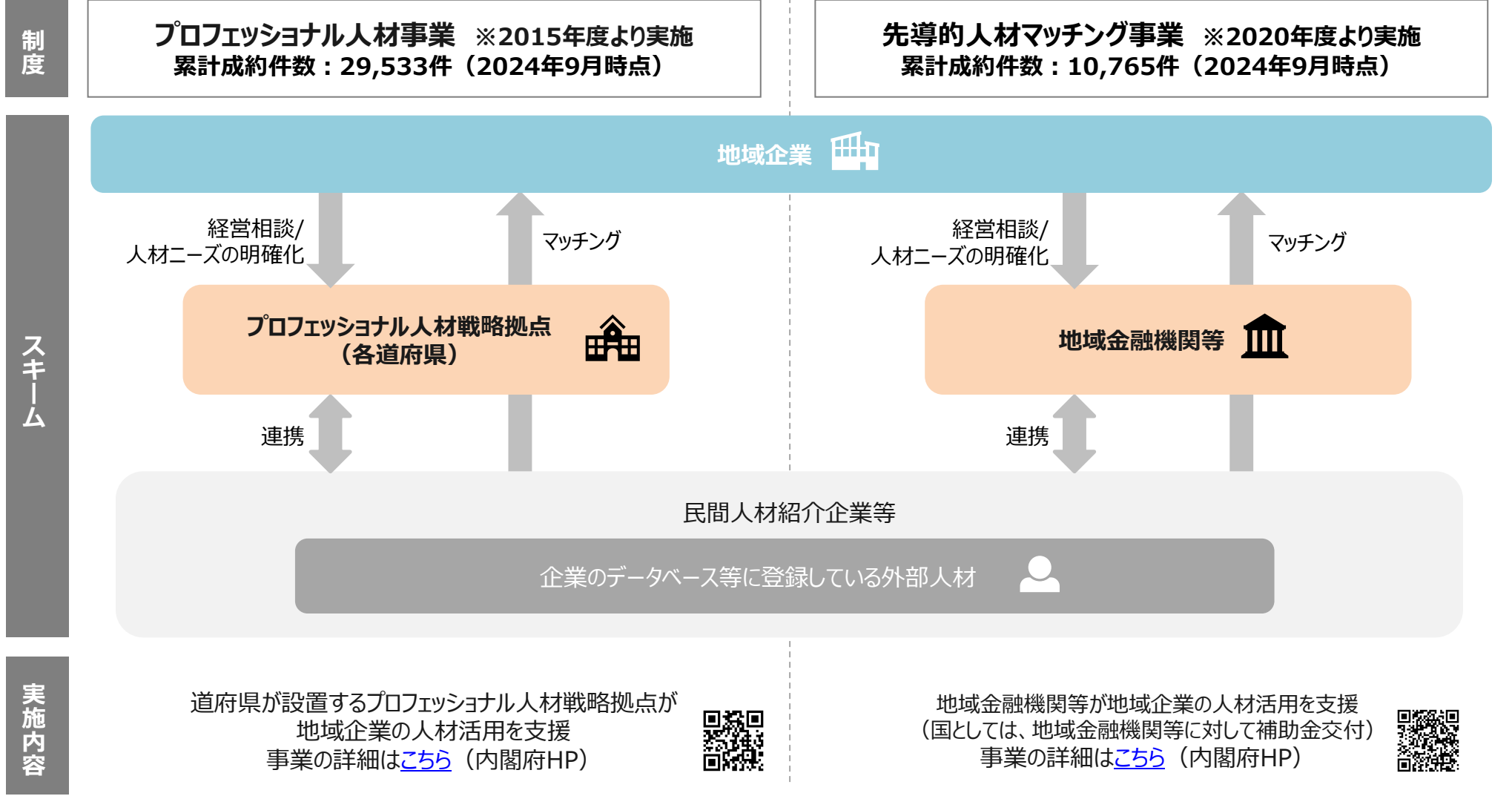


(参考) 内閣府のプロフェッショナル人材関連のマッチング事業

- 内閣府では、プロフェッショナル人材の仲介を支援する事業を実施。

プロフェッショナル人材事業 ※2015年度より実施
累計成約件数：29,533件（2024年9月時点）

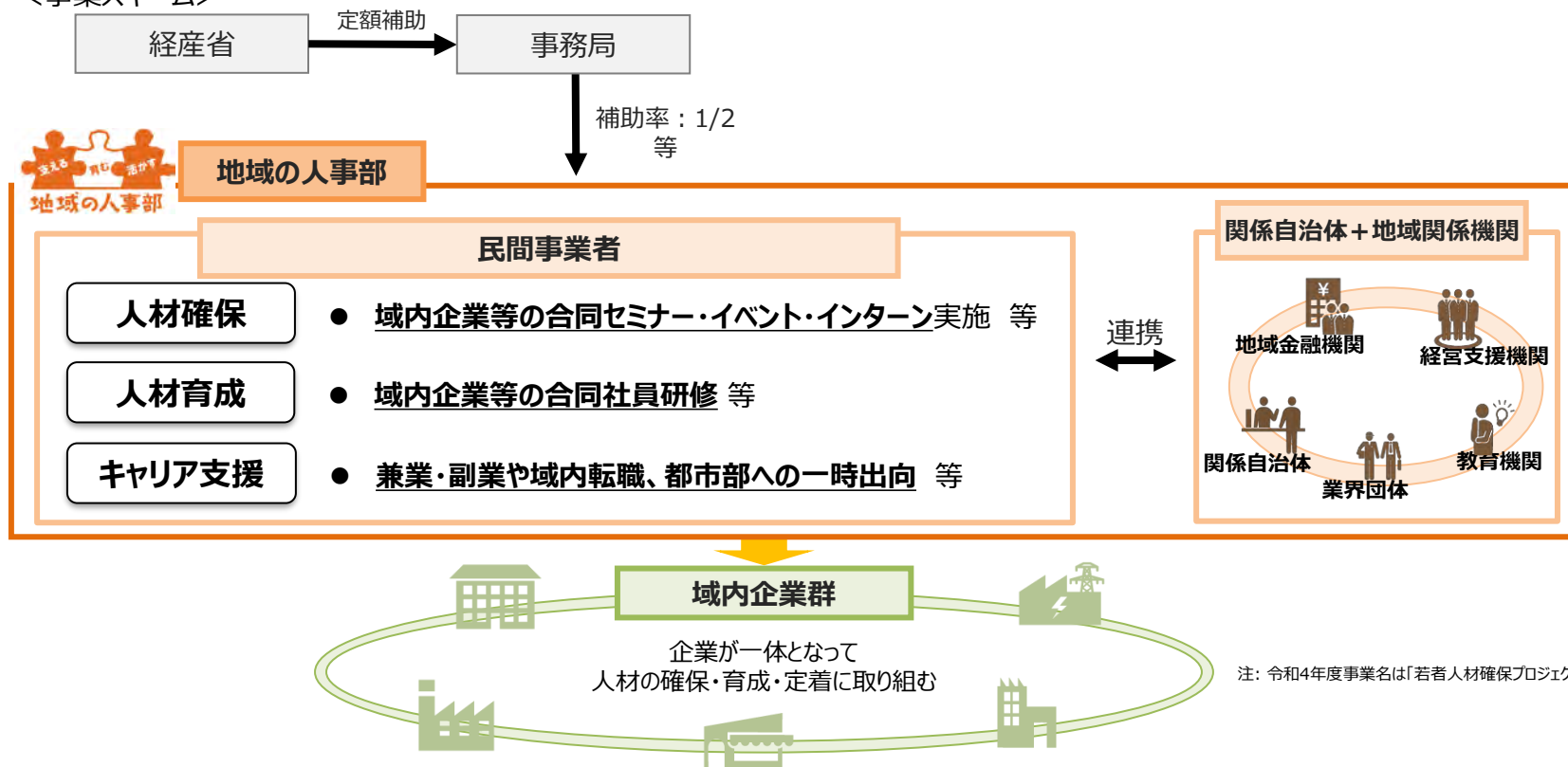
先導的人材マッチング事業 ※2020年度より実施
累計成約件数：10,765件（2024年9月時点）



(参考) 地域戦略人材確保等実証事業「地域の人事部」

- 経済産業省では、民間事業者等が自治体・経営支援機関・教育機関等と連携し、地域の関係者が一体となって将来の経営戦略実現を担う人材の確保や域内でのキャリアステップの構築等を行う「地域の人事部」の取組を推進。
- 令和4・5年度に各20件、令和6年度に46件を採択し、モデル事例の創出や担い手の醸成、ブランディング化を支援。

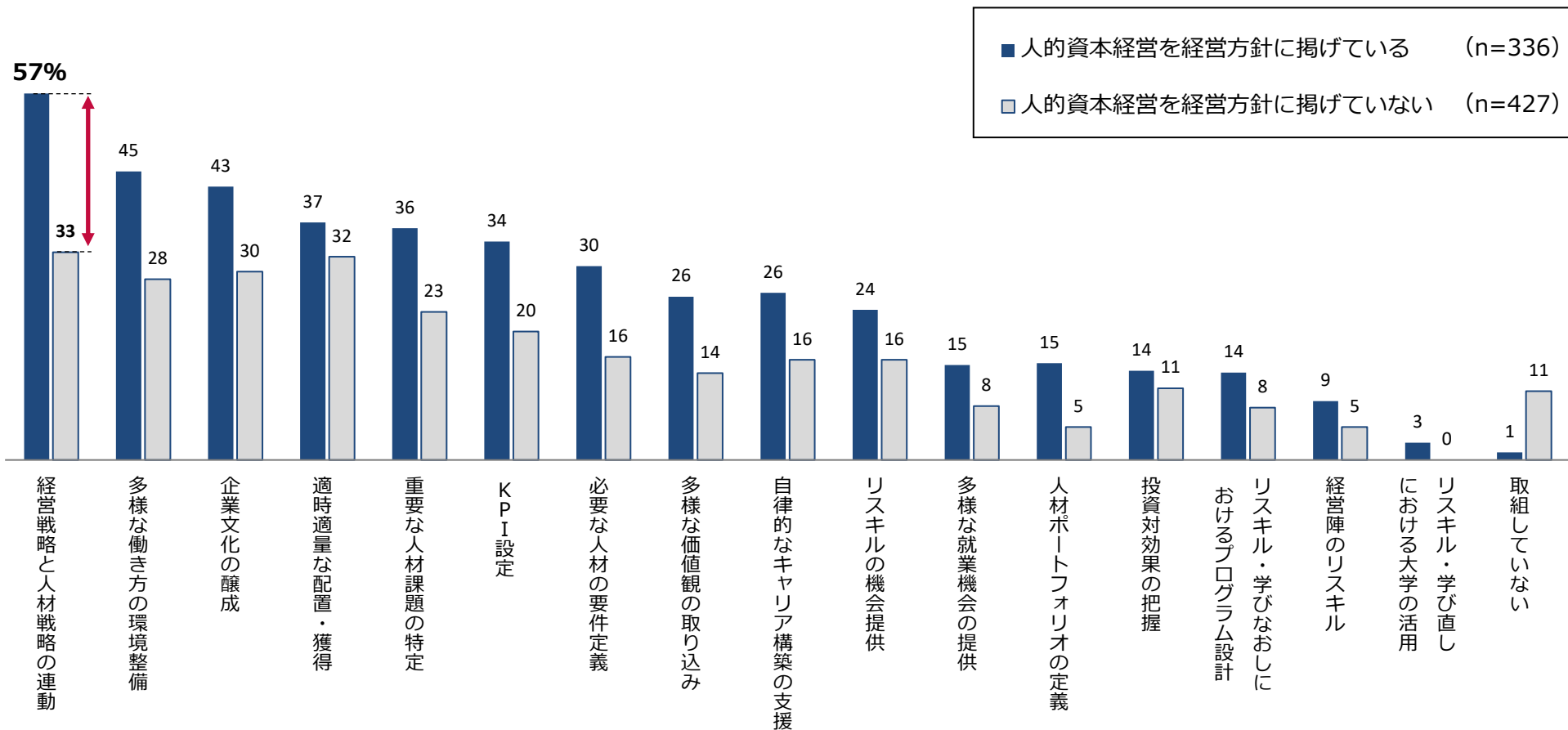
<事業スキーム>



(参考) 中堅企業における人的資本経営の実践状況

- アンケート調査に回答した中堅企業のうち、約44%が「人的資本経営」を経営方針に掲げている。
- 人的資本経営を掲げる企業とその他企業では、「経営戦略と人材戦略の連動」の実践に大きな差。

人的資本経営の実現に向けて過去3年以内で取り組んだこと（複数回答可）



(参考) 賃上げ促進税制における中堅企業枠の創設

- 賃上げ促進税制（現行は大企業向け、中小企業向けに二分）について、地域において賃上げと経済の好循環の担い手として期待される中堅企業の賃上げ環境の整備に向けて、中堅企業枠を創設する。

【措置期間：3年間】

大企業	継続雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3 %	10%	+ 10%	5 % 上乘せ	プラチナくるみん or プラチナえるぼし	5 % 上乘せ	35%
	+ 4 %	15%					
	+ 5 %	20%					
	+ 7 %	25%					

中堅企業 ※ 1	継続雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3 %	10%	+ 10%	5 % 上乘せ	プラチナくるみん or えるぼし三段階目以上	5 % 上乘せ	35%
	+ 4 %	25%					

中小企業	全雇用者 給与等支給額 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 1.5%	15%	+ 5 %	10% 上乘せ	くるみん or えるぼし二段階目以上	5 % 上乘せ	45%
	+ 2.5%	30%					

中小企業は、賃上げを実施した年度に控除しきれなかった金額の5年間の繰越しが可能※2。

- ※ 1 従業員数2,000人以下の企業（その法人及びその法人との間にその法人による支配関係がある法人の従業員数の合計が1万人を超えるものを除く。）が適用可能。
ただし、資本金10億円以上かつ従業員数1,000人以上の企業は、**マルチステークホルダー方針の公表及びその旨の届出**が必要。

- ※ 2 繰越税額控除をする事業年度において、全雇用者の給与等支給額が前年度より増加している場合に限り、適用可能。

事業の詳細はこちら
[賃上げ促進税制](#)



(参考) 民間企業による教育機関の活動支援事例

- 民間企業が、出資や寄付、コンテンツ提供等を通じて地域の教育機関の活動に関与し、長期的な人材教育を支える事例が存在。

ファンド運用モデルによる資金の安定供給

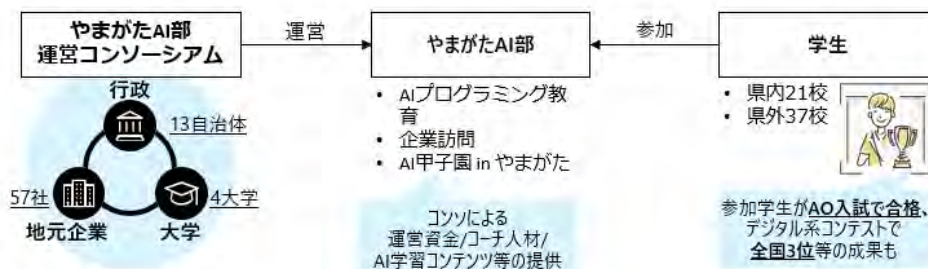
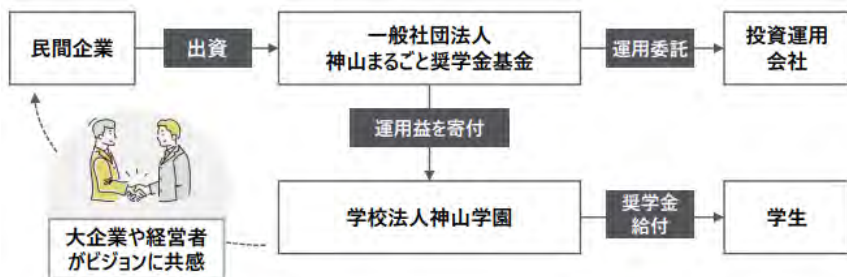
【神山まると高専】

- 2023年、徳島県名西郡神山町に開校した高等専門学校。テクノロジー×デザイン×起業家精神により、人間の未来を変えることがコンセプト。
- 家庭の経済状況に左右されずに子どもたちが通学できるよう、**給付型奨学金**を用意。
- 学校のコンセプトに共感した**11社の民間企業（スカラーシップパートナー）から拠出や寄附を受け、100億円相当の奨学金基金を組成。**
- さらに、各企業から拠出された資金を一般社団法人神山まると奨学金基金という基金を介して運用するスキームを採用し、**奨学金を安定的に給付することができる環境を整備。**

産官学連携による教育機会の提供

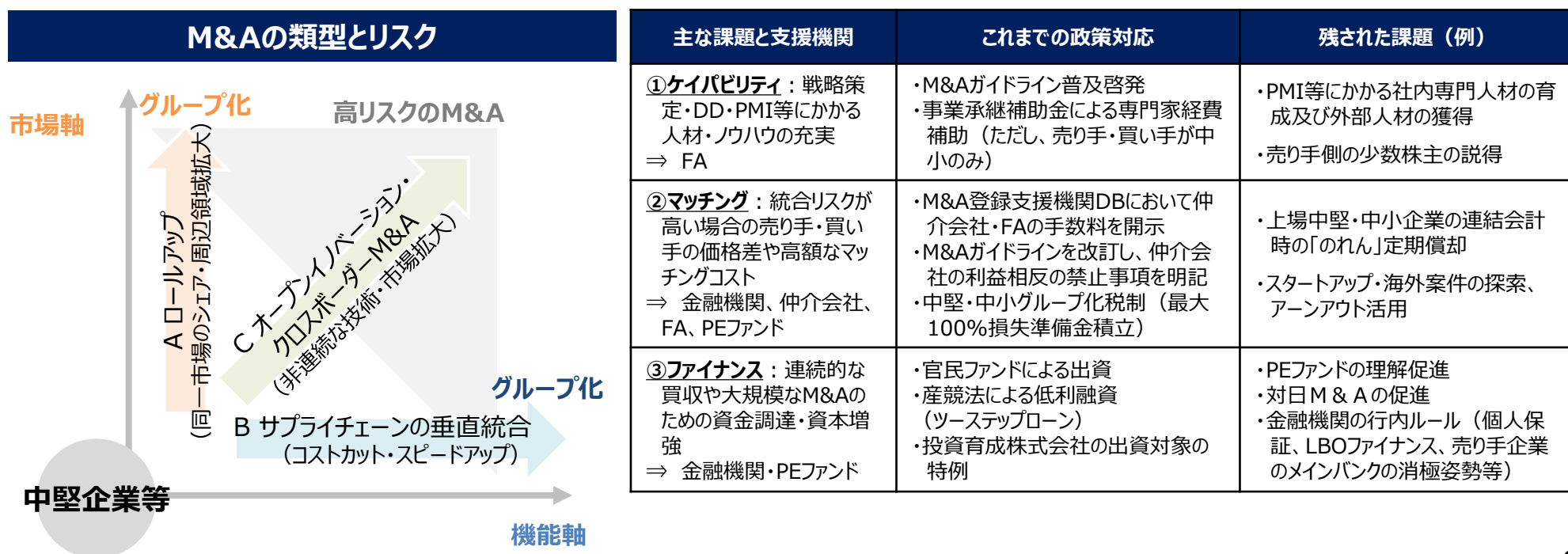
【やまがた A I 部】

- 県内におけるデジタル教育環境整備の遅れに対し、**山形県内の企業、教育機関、自治体が連携し、コンソーシアムを設立。**2024年度において県内21校、県外37校の高等学校が参加。
- 民間企業57社（正会員28社、賛助会員29社）が会員として参画しており、多くの企業・学校と連携することにより、人口減少していく地方部においても高度な次世代AI教育の持続的な提供が可能になっている。
- 活動のなかに、地元企業との接点が多くある（例：企業訪問、地域のものづくり企業/IT企業の社員への相談体制整備）ため、**学生の県内企業への関心を高めることにも成功している。**
- 2024年度からは、広島県でも「ひろしまAI部」が開始するなど、**県外にも活動を拡大。**



②-C：中堅企業のM&Aを巡る課題（仮説）

- M&Aは、中堅企業の成長にとって経営資源の補完や販路拡大の足がかりとして有効な手段の一つ。また、経営力の高い中堅企業が事業承継等の課題を有する中小企業を買収し、グループ一体となって生産性向上に取り組んでいくことは、成長分野への円滑な労働移動による我が国全体の生産性向上の観点からも重要。
- 既に多くの中堅企業はM&Aを経験しつつあるが、さらなる高度化・実効化等のためには、①戦略策定・DD（投資先の価値・リスク評価）・PMI（買収後の統合プロセス）等にかかる人材・ノウハウの充実、②統合リスクが高い場合の売り手・買い手の価格差や高額なマッチングコスト、③連続的な買収や大規模なM&Aのための買い手側のファイナンス等が課題と想定される。
- 主たる支援機関として、金融機関、M&A仲介会社、FA（助言役）、PEファンド等がサービスを拡大しているが、制度等の面から、上記課題の解決を阻害しているものはないか。



中堅企業のM&Aにおける官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者（FA・仲介会社・PEファンド・金融機関等）が取り組むべき事項】

- 買い手となる中堅企業等に対しては、戦略策定・DD・PMI等のM&Aのノウハウを補うため、F A等の外部専門家が、サポート体制のネットワークをさらに充実させていく。
- 売り手となる中堅・中小企業等に対しては、買い手に対して優良な売り手のニーズが少ないことを踏まえ、様々な伴走支援者が、M&Aや外部資本の受け入れの有効性について情報発信し、正しい理解醸成に努める。
- 仲介会社や金融機関等は、「中小M&Aガイドライン」等のルールに従い、手数料の透明化、利益相反の禁止、経営者保証の解除等、健全な市場環境整備のために必要な事項に留意してM&A支援を推進する。

【政府が取り組むべき事項】

- 既に中堅・中小企業に関わるM&A件数は増加傾向にあり、「中小M&Aガイドライン」によるルール整備も進み、一定の市場が形成されつつあるが、経営力の高い中堅企業等へ経営資源を集約化していく社会的な意義に鑑み、企業側にDD・PMI等のノウハウが高まるまでの間は、税制等のインセンティブを付与。
 - － 中堅・中小グループ化税制の活用促進（令和8年度末までの認定計画が対象）
- M&Aの促進の観点から、残された制度的課題については、中堅企業のニーズを踏まえて、国際的な調和等の観点も考慮しつつ、対応策を検討。

(参考) 中堅企業のM&A実施状況

- 中堅企業のM&Aの実施比率は、大企業と比して半分程度。
- M&Aを実施することで、労働生産性は向上する傾向。

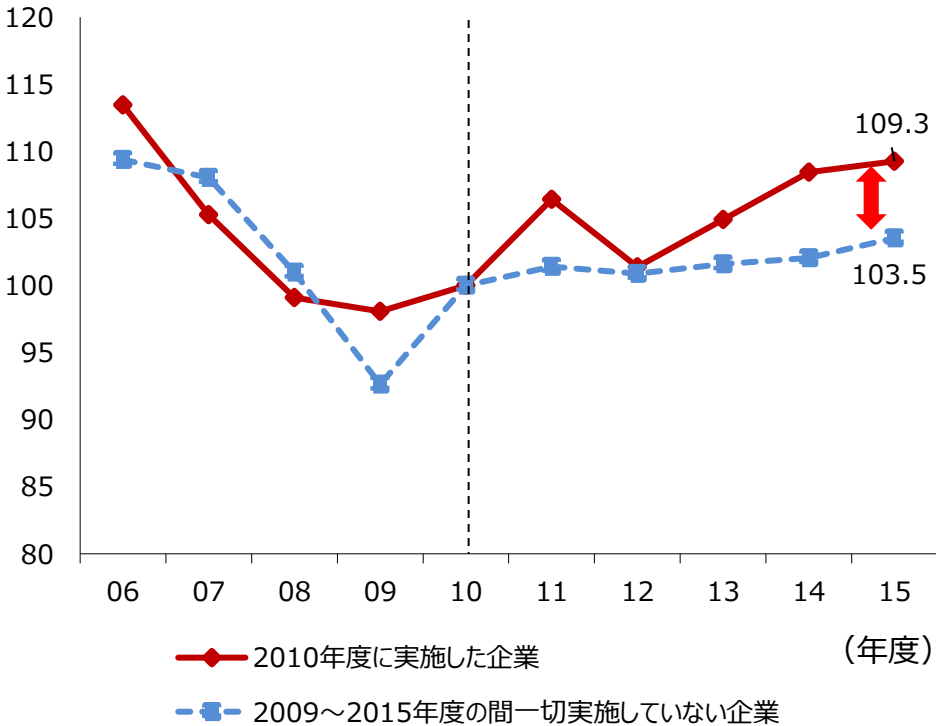
中小・中堅・大企業のM&A実施比率（業種別）

	中小企業	中堅企業	大企業
全体	9%	29%	68%
製造	8%	40%	77%
卸売	12%	38%	81%
小売	7%	12%	39%
サービス	7%	24%	77%
その他	12%	49%	86%

※2013年度調査時点で、中小企業・中堅企業・大企業であった企業（親会社がある企業除く）が、2013年度から2022年度調査時点までの間に、他の企業を買収して子会社化した場合に、M&Aを実施したものとしてM&A実施率を算出。

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2013～2022年度調査）再編加工
※調査対象：従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種
※独立系企業を対象としていることに留意

M&A実施企業と非実施企業の労働生産性



(注) 2010年度 = 100として指数化

※対象期間における企業再編行動（事業譲渡、吸収合併、買収による子会社増）の有無による労働生産性の推移を比較。労働生産性＝付加価値額÷従業員数。
※中小企業のみを集計していることに留意

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2007～2016年度調査）再編加工
※調査対象：従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経産省所管業種

(参考) 中堅企業のM&Aの事例

アルコニックス株式会社

(東京都、卸売業、従業者数215人、売上高578億円、資本金58億3,000万円)

- 日商岩井の非鉄製品販売部門（卸売）が独立して1981年に設立。2001年に経営陣/ファンドによるMBOを経て独立後に上場。リーマンショック後に事業の先行きに危機感を覚え、業容転換と継続成長を目指し、同業他社のM&A（商流の拡大）、さらには、ニッチで優位性の高い中小製造業をM&A（製品群の拡大）する新たな拡大路線に舵を切った。
- 2009年より14年で16件のペースで、事業承継に悩んでいるが成長余地の高い中小製造業を中心にM&A（1度ものれんの減損なし）。グループ管理の陣容は、経理・会計含め、100人規模まで拡大。自社におけるノウハウ構築を進めるとともに、専門機関とのパートナーシップによってM&Aに習熟。将来に向け子会社の経営人材が不足することが予測され、現在、外部採用及び内部での経営人材育成に注力。
- 子会社の設備投資を構想面や資金面でサポートし、自社の流通機能によってグローバルに販路展開を支援。子会社の設備投資支援については、一定の政策ニーズあり。

M&Aを通じた取扱分野の拡大

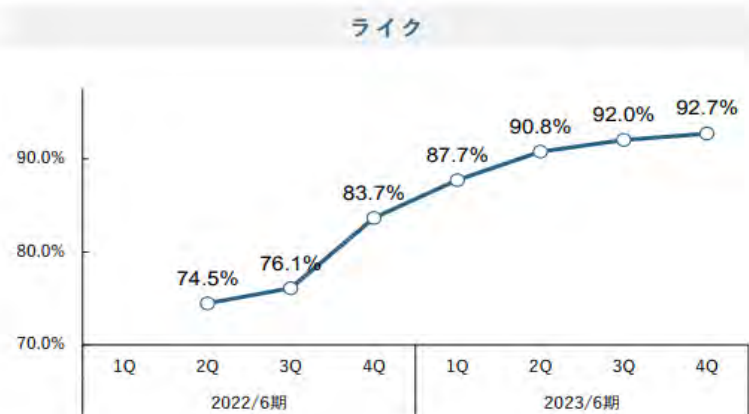


株式会社チャーム・ケア・コーポレーション

(大阪府、介護業、従業者数1,826人、売上高445億円、資本金27億5,900万円)

- 建設会社の社長が、社会貢献できる事業を始めたいと一念発起し、2004年、61歳で介護事業の会社を創業。建設事業のノウハウも生かしつつ、近畿圏・首都圏のドミナント戦略と見守り・インカム・配膳ロボット・排泄ケア・ストレスモニタリング等の介護DXによって高収益（利益率12%）の有料老人ホーム事業を実現（10年で売上7倍に成長）。
- 更なる事業拡大に向けて、チャットロボット技術を有する東大発AIベンチャー（wellvill社）への投資や大阪府内で有料老人ホームを4カ所運営する企業（ライク社）のM&Aによって、DX技術の獲得、同業のグループ化によるDX基盤の共通化・高度化を実施。買収した介護施設は、入居率7割から9割に向上。
- 団塊の世代が75歳を迎える2025年問題に備えて、投資余力のない介護事業者の更なる集約化を進めたい意向はあるものの、連続的なM&Aは収益性低下のリスクを伴うため、更なるM&Aに課題。

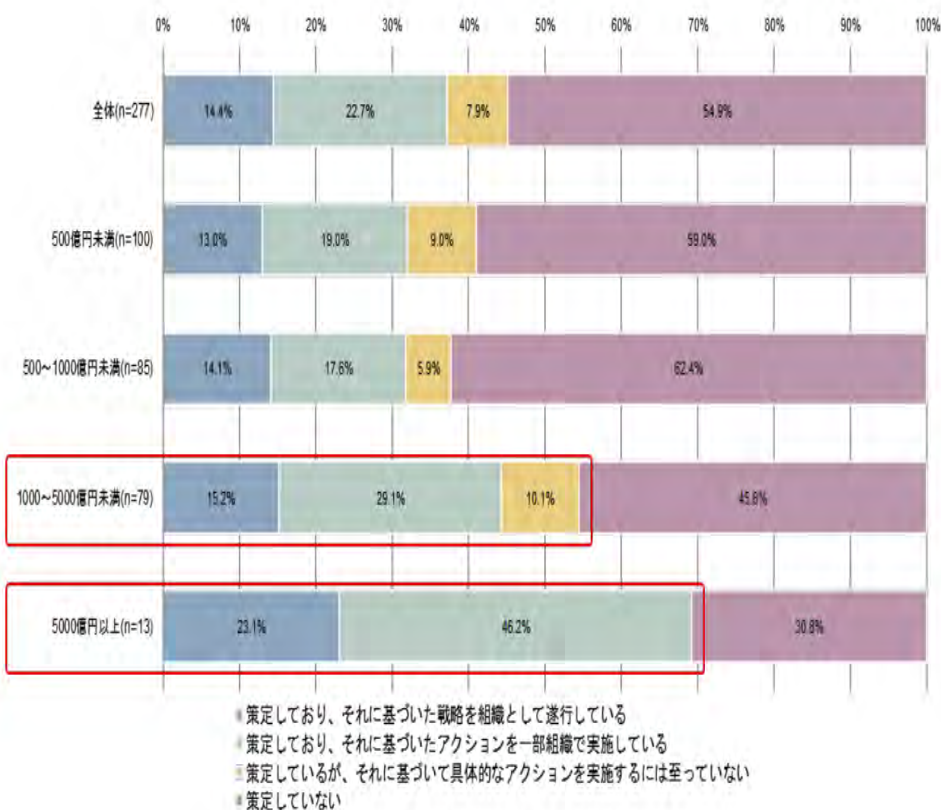
同業他社をM&Aし、入居率を向上



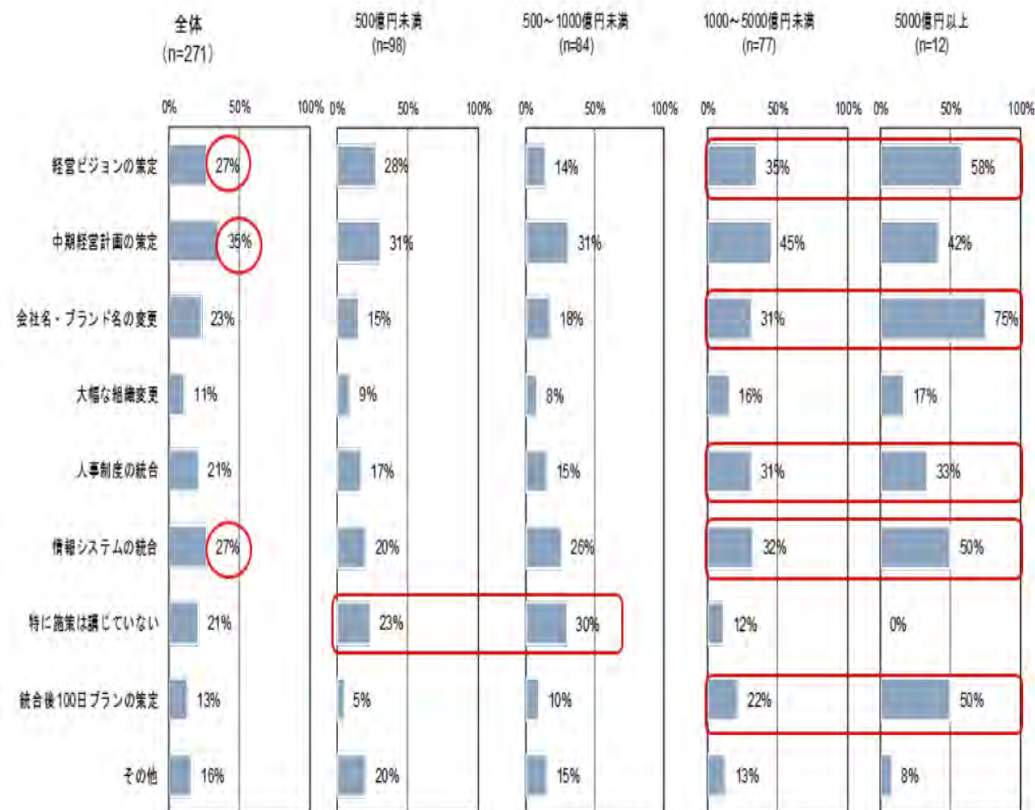
(参考) M&Aにかかる戦略策定とPMIの実施状況

- 売上高1,000億円以下の中堅企業等では、M&Aにかかる戦略策定やPMIの実施割合が低い。

M&A戦略の策定の有無（売上規模別）



PMIを進める上で取り組んだ施策（売上規模別）



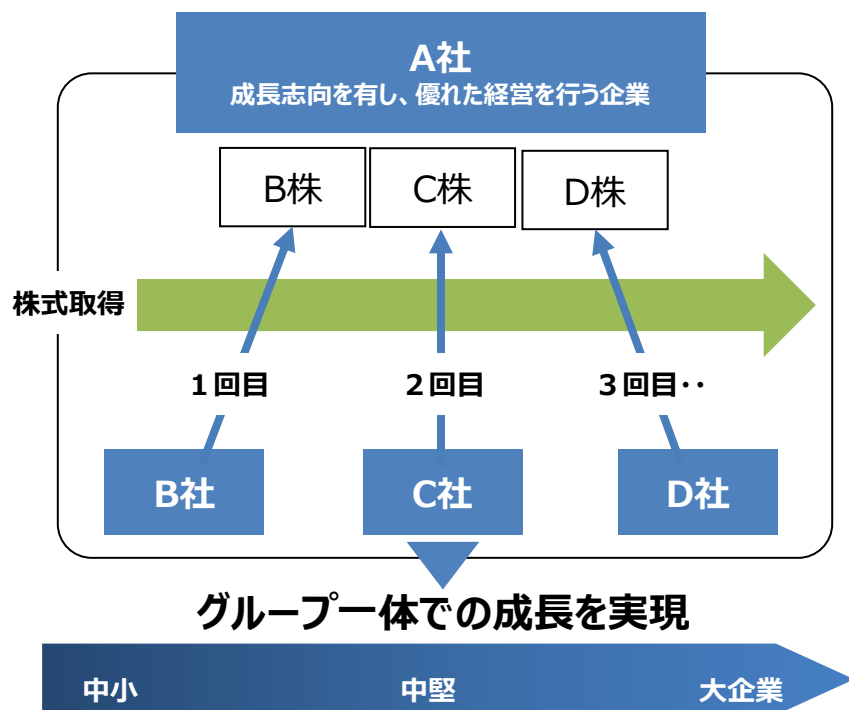
出所 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2020年M&Aの実態調査」（2021年8月31日）

対象企業：全国の上場企業（新興市場含む）及び未上場有力企業 約 5,000 社（いずれも「単体売上高 300 億円以上」の企業を抽出）

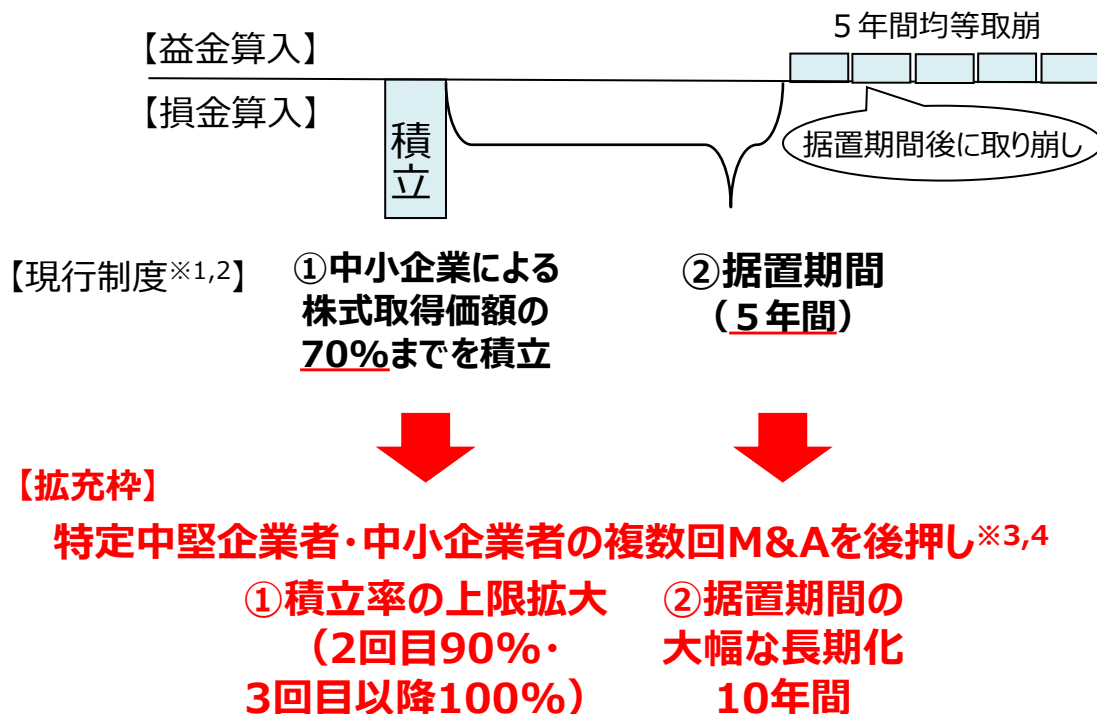
(参考) 中堅・中小グループ化税制の概要

- 成長意欲のある中堅・中小企業によるグループ化を集中的に後押しする観点から、準備金制度を中堅企業も対象に、複数回のM&Aを行う場合の積立率をM&A2回目90%、3回目以降100%に拡大するとともに、据置期間10年に大幅長期化する新たな枠を創設。

<グループ化に向けた複数回のM&A>



中小企業事業再編投資損失準備金 (黒：現行制度、赤：新設枠)



※1 認定からM&A実施までの期間を短縮できるよう、計画認定プロセスを見直し。

※2 簿外債務が発覚した等により、減損処理を行った場合や、取得した株式を売却した場合等には、準備金を取り崩し。

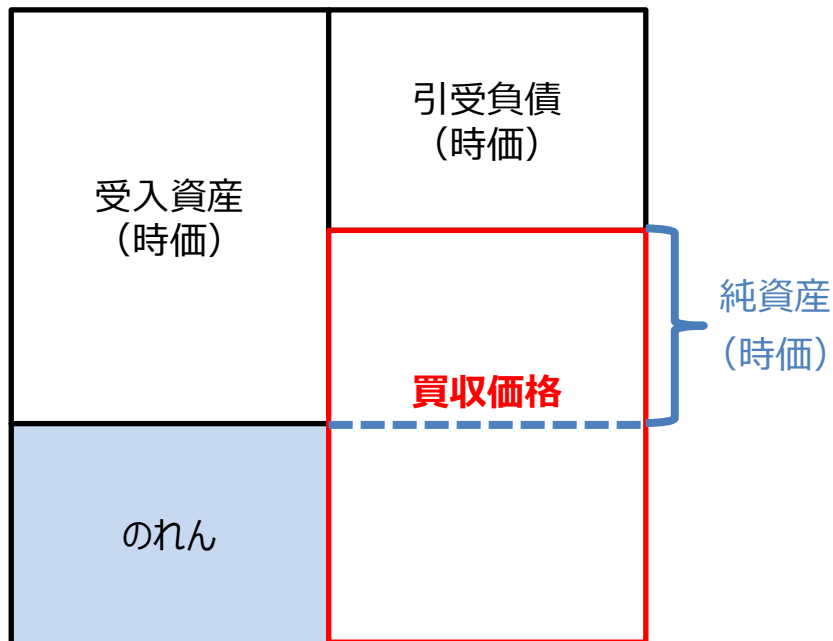
※3 産業競争力強化法において新設する認定を受けることが要件。(拡充枠は過去5年以内にM&Aの実績が必要)

※4 中堅企業は2回目以降のM&Aから活用可能。

(参考) のれんの概要

- 「のれん」とは、企業（又は事業）を合併・買収する際の買収価格と被取得企業（又は事業）の純資産額との差額を指し、シナジーや従業員能力等から構成される一種のプレミアム（超過収益力）を意味する。
- 企業結合で生じたのれんは、日本基準では20年以内で規則的に償却されるが、IFRS及び米国基準では規則的な償却はされず減損のみのアプローチとなっている。
- 現在、IASBにおいて、のれんに係る取扱いの見直しが進められているところ、取得についてのモニタリング指標やシナジーなど、のれんに関する開示の強化が提案されている。

のれん概要



国内外の会計基準におけるのれんの扱い

- 日本の上場企業は、日本基準、IFRS基準、米国基準のいずれかを選択可能だが、IFRS基準等への移行は、負担も多く、準備期間も数年かかることから、中堅企業などにはハードルが高いとの指摘がある。
- また、非償却とする場合は、毎年の減損テストとセットとなるが、中堅企業にとっても体制整備とコストは大きくかかるとの指摘がある。

項 目	日本基準	IFRS	米国基準
	のれん償却	のれん非償却	のれん非償却
会計処理	規則的償却(20年以内) + 減損アプローチ	減損のみアプローチ	減損のみアプローチ
減損テスト	兆候*がある場合に実施。 割引前CF総額が簿価を 下回る場合に、回収可能 価額を見積り減損損失を 測定（2ステップアプロ ーチ）。	毎年実施。 回収可能価額が簿価 を下回る場合、減損 損失を認識（1ステッ プアプローチ）。	毎年実施。 公正価値が簿価を下 回る場合、減損損失 を認識（1ステップア プローチ）。

*投資回収できない可能性を示唆する事象や状況変化（継続的な営業赤字、経営環境の著しい悪化など）

(参考) のれんの償却方法に係る論点

- 前述のように会計基準によって、のれんの償却方法は異なるが、どちらにもメリットとデメリットが存在。

のれんの定期償却/非償却に係る論点の例

	定期償却	非償却
メリット	・企業結合の成果たる収益と、その対価の一部を構成する投資消去差額の償却という費用の対応が可能になる。 ・非償却と比べ、<u>毎期の減損テストが不要のため、企業の事務コスト・監査コスト等の負担が少ない</u>（対象事業が継続して損失を計上等の減損の兆候がある場合に限定）。 ・<u>企業買収による効果がおよぶ期間で償却することで、その後の買収事業の減損リスクを低減できる</u> ・毎期のれんを償却すると資産額が減少し、償却しない場合に比して、<u>資産効率（ROA等）が良くなる</u> 等	・償却期間を設定する必要がないため、<u>設定及び説明の困難性の問題は生じない</u> ・多額にのれんを計上しても、<u>償却負担が営業損益や指標（ROE等）に影響を与えることはない</u> ・IFRS及び米国基準と整合的となり、<u>主に海外投資家からの投資を呼び込む際のハードルを下げ得る</u> 等
デメリット	・のれんの効果が及ぶ期間及びその減価のパターンは<u>合理的な説明に困難性があり、20年（日本基準での上限）より短い償却期間が設定されることも多く、償却負担が重い</u>ため、多額にのれんを計上する場合、<u>年間の償却負担が営業損益や経営指標（ROE等）に影響を与える</u> ・IFRS及び米国基準との差が生じており、<u>主に海外投資家からの投資を呼び込む際の足枷</u>になり得る 等	・非償却により自己創設のれんに入れ替わる可能性がある。 ・非償却の場合、<u>毎期の減損テストが必要であり、企業にキャッシュアウトを伴う事務コスト・監査コスト等の負担</u>がかかる ・IFRSの場合、日本基準と比して、厳格な減損判定が求められ、減損が必要と判定されやすい ・定期償却しないため、<u>減損処理の際、損益影響が一般的に大きい</u> ・<u>減損の実施タイミング及び実施金額に恣意性が入りやすい</u> ・のれんが償却されないため、償却する（かつ減損もない）場合と比べ、<u>資産効率（ROA等）が悪く見える</u> 等

(参考) のれんの定期償却を支持する声

- 企業（鉱業を除く全業種・約半数が売上高1,000億円以上の大企業）の財務諸表作成者や監査人等に対して、質問票調査を行った研究では、財務諸表作成者の約7割が「のれんの規則的償却＋減損処理」を支持する結果。
- 主な償却を支持する理由としては、「適切な期間配分によって収益と対応させるため（投資の回収計算）」「のれんが表す超過収益力は市場競争によって徐々に減価するから」が挙げられている。

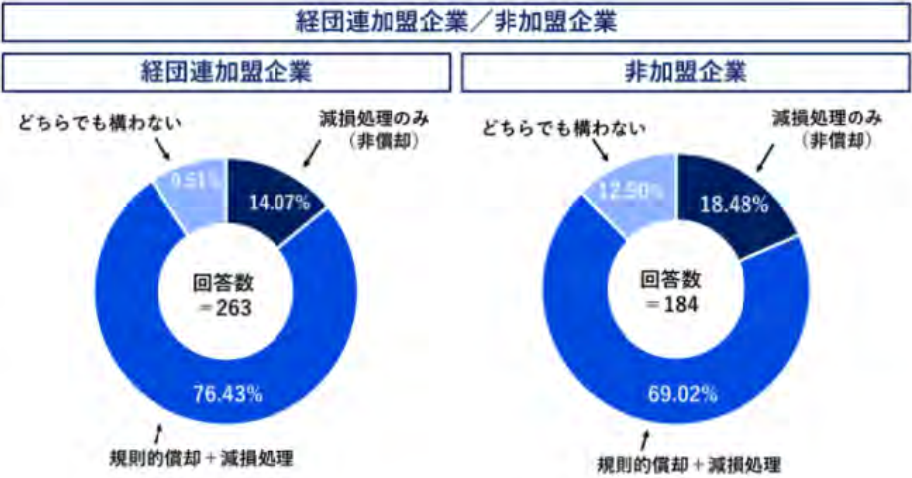
質問: のれんについて画一的な会計処理方法が求められる場合に、貴社にとってより望ましい会計処理は「減損処理のみ(非償却)」ですか、それとも「規則的償却＋減損処理」ですか。(選択肢は、「減損処理のみ(非償却)」 「規則的償却＋減損処理」 「どちらでも構わない」)

図表3 「減損処理のみ」vs.「規則的償却＋減損処理」の三者比較

	作成者		利用者	監査人
	全体	のれん計上		
①減損処理のみ	71 (15.88)	37 (14.80)	26 (20.00)	41 (6.61)
②規則的償却＋減損処理	328 (73.38)	193 (77.20)	81 (62.31)	555 (89.52)
③どちらでも構わない	48 (10.74)	20 (8.00)	23 (17.69)	24 (3.87)
合計	447 (100.00)	250 (100.00)	130 (100.00)	620 (100.00)

(注) 徳賀他 (2020) 図表 2-5、図表 2-26 および山下他 (2021) 図表 3-1 をもとに作成。各列、上段に回答件数、下段の括弧内に割合 (%) が示されている。

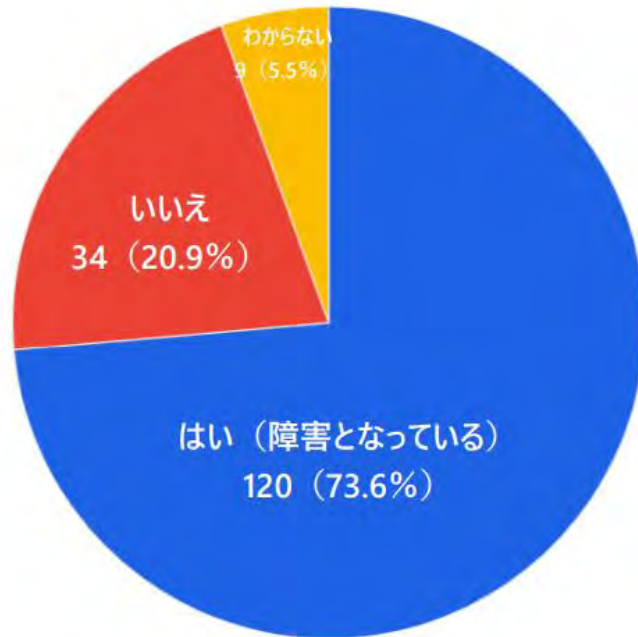
(出所) 京都大学大学院経済学研究科 ディスカッションペーパーシリーズ
『のれんの会計処理に関する調査』(2020年3月)、『のれんの会計処理に関する調査とその分析』—作成者・利用者・監査人の回答の特徴と比較— (2021年7月)を基に金融庁作成



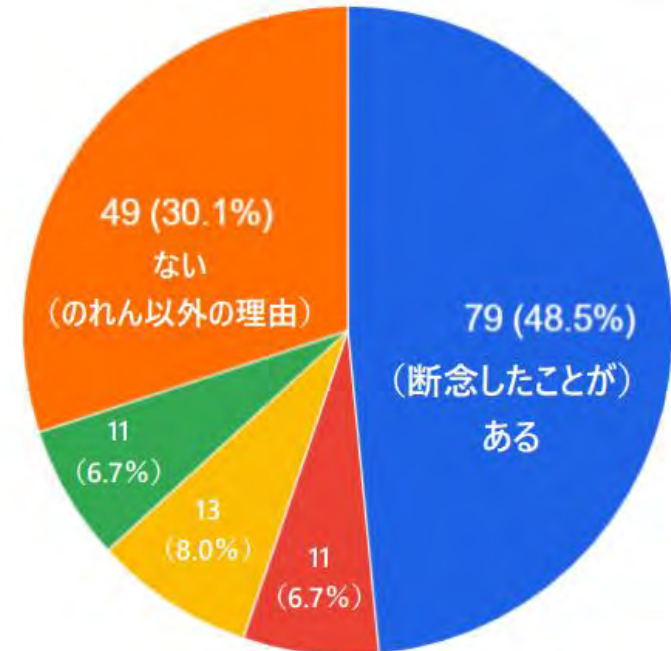
(参考) のれんの非償却を支持する声①

- 日本基準の場合、「のれん」の定期償却によって、キャッシュアウトこそ発生しないものの、毎期費用を立てることとなり、その分営業利益を下振れさせることとなる。
- このことにより、買収後に連結会計された際、買収された企業の営業利益を償却費が上回る場合は、営業利益が下振れるため、上場企業の決算においては、資本市場に悪いシグナルとして捉えられる可能性があり、経済同友会が会員企業や経営者に行った調査では、M&Aを躊躇するとの声も存在。

のれんの規則的償却は貴社でM&Aを検討する上での
障害となっていますか。



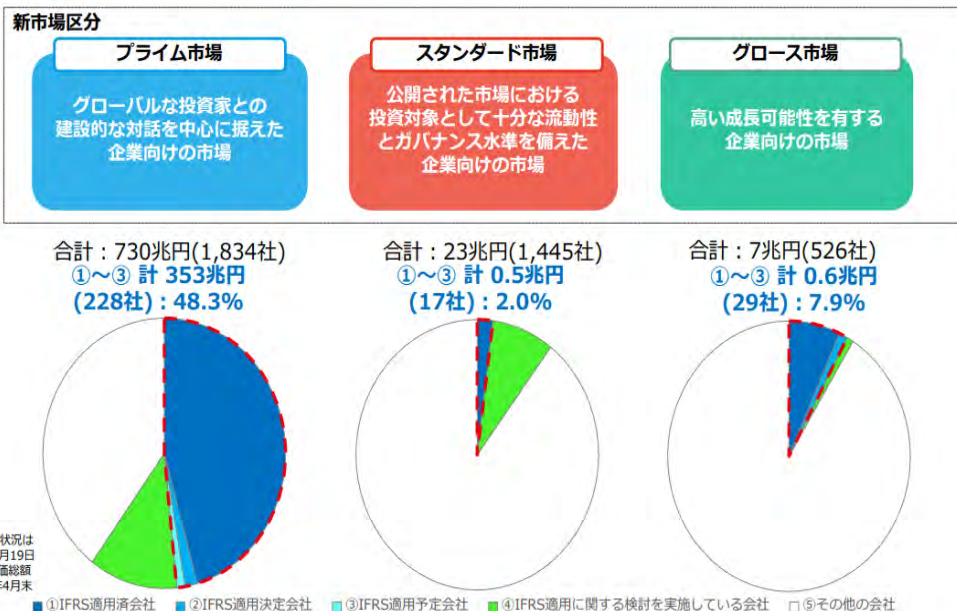
買収検討時に、買収金額は許容範囲であったが、
のれんが多額となり、その償却負担を考慮して実際に
M&Aを断念したことはありますか。



(参考) のれんの非償却を支持する声②

- のれんの定期償却は、IFRS未適用が90%以上のスタンダードやグロース市場における中小型株の企業（上場後のスタートアップや中堅企業等）が買い手となる場合に問題として声が挙げられることが多い。
- のれんの償却負担自体、キャッシュフローに影響を与えないため、収益力は低下していないものの、特に中小型株はアナリスト等における定期償却の影響を考慮した分析の対象にならずに、主として個人投資家が営業利益などの特定の業績指標のみで評価してしまう等の影響を懸念する声。

IFRS適用企業



M&Aの買い手側の意見の例

- **営業利益が下振れて見えることへの懸念**
 実際収益力が低下していないが、会計上の利益が下振れることによって、特にアナリストのついていない中小型株の企業の実力が過少に見られてしまい、株価の低下を引き起こす可能性がある。例え、修正後EBITDA等の開示で工夫しても、営業利益などで評価されてしまうことへの懸念。
- **金融機関における格付けの低下への懸念**
 のれん償却前利益が順調であっても、当期純利益がマイナスになることも散見し、自己資本を棄損する場合もある。そのため、銀行の内部格付では、要注意先以下として推定されてしまうのではないかと懸念。

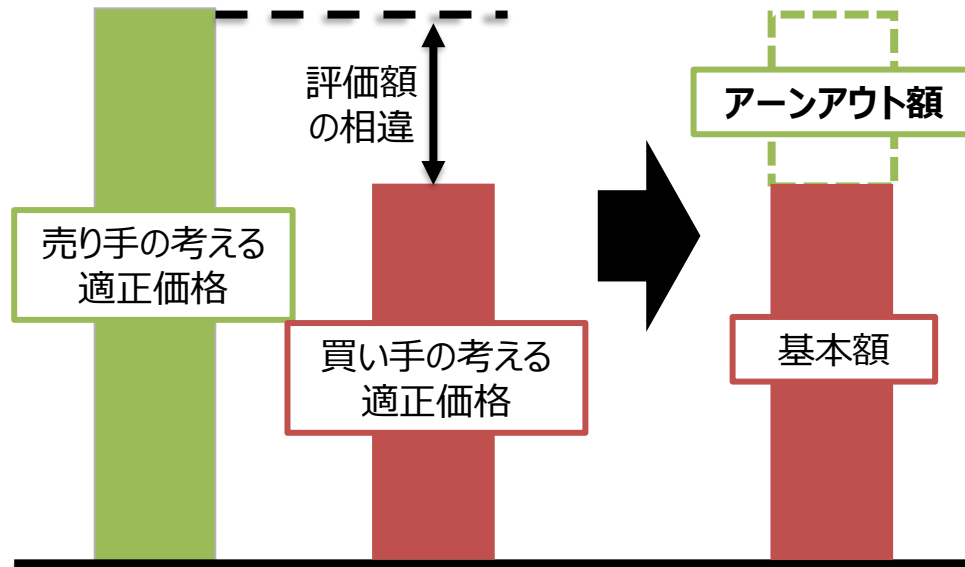
M&Aの売り手側の意見の例

- **買収交渉時における交渉劣位の要因となる**
 キャッシュアウトを生じさせないのに関わらず、買収企業の連結後利益を下振れさせることになるため、買収交渉時に企業の収益力に関わらず、交渉劣位に陥ってしまい、買い叩かれるおそれがある。
- **海外企業も含めたIFRS適用企業との比較において見劣りする**
 複数の企業と買収交渉している企業においては、IFRS/日本基準の企業を並べて見たときに見劣りしてしまい、競り負けてしまう。会計基準の違いで、企業の実力が過小評価されるのは問題なのではないか。

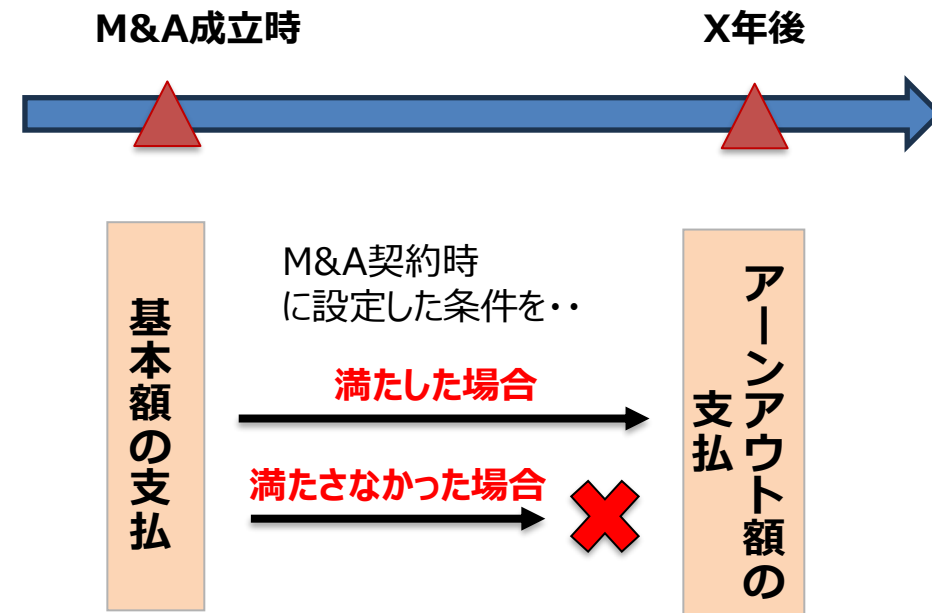
(参考) アーンアウトとは

- 「アーンアウト」とは、M&Aの交渉・契約時に交わされる取引契約のうち、支払い対価をあらかじめ一括で支払うのではなく、特定の条件の達成状況に応じて、追加で対価を分割して支払う契約条項をいう。
- M&Aにおいては、極力リスク低く事業を譲り受けた買い手側と自社事業を高く評価してもらいたい売り手側で価格交渉を行うこととなるが、その評価に差が生じた際に「アーンアウト条項」を契約に用いられることがある。

アーンアウトにおける価格交渉のイメージ



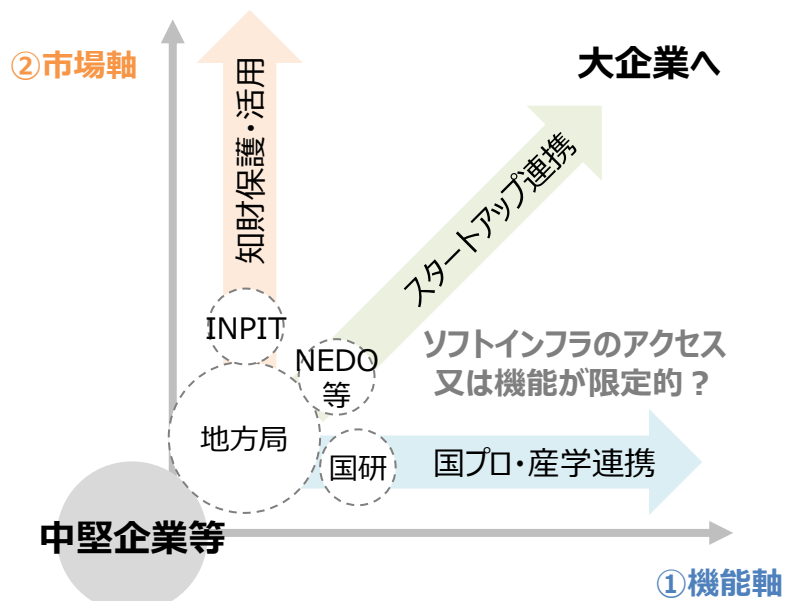
アーンアウトの実行の流れ



②-D：中堅企業のR&Dを巡る課題（仮説）

- 全体の研究開発費の約2割弱は中堅企業が占めており、特に製造業の企業にとっては、研究開発投資に積極的な中堅企業が成長する傾向がある。
- 中堅企業の研究開発の特徴として、長年培ってきた暗黙知をベースとした（ニッチ分野の）コア技術を競争力の源泉としつつ、機能面（周辺技術の獲得）又は市場面（ローカライズ、サービス・システム化）の拡張により、成長に繋げるケースが多い。中堅企業は、大企業のような研究開発資源を内部保有せず、機動的な外部連携が可能なオーナーシップを有する企業が多いことから、①周辺技術・サービスを組み合わせるオープンイノベーション、②コア技術の保護と活用を進める知財・標準戦略が基本戦略となるのではないかと。
- 伴走支援者としては、特定領域では世界トップクラスの、①知財・標準の専門家と②国内外の研究機関（公的研究機関や大学）・スタートアップ等が想定されるが、相互のアクセス又は機能が限定的に留まる可能性。

R&Dインフラへのアクセスと成長パス



公的機関による支援の枠組み（例）

- **工業所有権情報・研修館（INPIT）による助言・助成**
改正産業競争力強化法に基づき、事業再編を行う中堅企業の戦略的な知財保護・活用についてINPITがプッシュ型助言/助成を行う。
- **新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の地方局連携**
NEDOは、2024年より、地域の中堅企業等の相談に応じるため、経済産業局に「NEDOデスク」を設置。適切な支援策を紹介するとともに、スタートアップ等とのオープンイノベーションを推進。
- **産業技術総合研究所のBIL（ブリッジ・イノベーション・ラボラトリ）**
産総研は、2023年より、地域の中堅企業等のニーズを核として、地方大学や自治体と連携した共同研究体制を構築。（例えば、長岡市の米菓企業から排出される洗米水から、産総研のバイオものづくり技術で高付加価値品を生み出すプロジェクトを推進。）

中堅企業のR&Dにおける官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者（公的研究機関、大学等）が取り組むべき事項】

- 中小企業段階では各都道府県に設置されている公設試験研究機関が主たる研究開発の相談役として機能しているが、中堅企業では、世界トップクラスの研究パートナーが必要となるため、国立研究開発法人や大学が適切な相談役となるケースも多いが、適切な研究機関へのアクセスが限られることから、研究機関の組織目標において中堅・中小企業の研究機関に関連する目標を位置づけ、その支援サービスが最大限効果を発揮するよう、中堅・中小企業への積極的な働きかけを実施する。
- 特定の研究分野やスタートアップ等の既存コミュニティが形成されている場合、中堅企業の潜在的なニーズと接点を持ちづらいケースもあるため、伴走支援者の間で相互に施策・企業を紹介し合う。

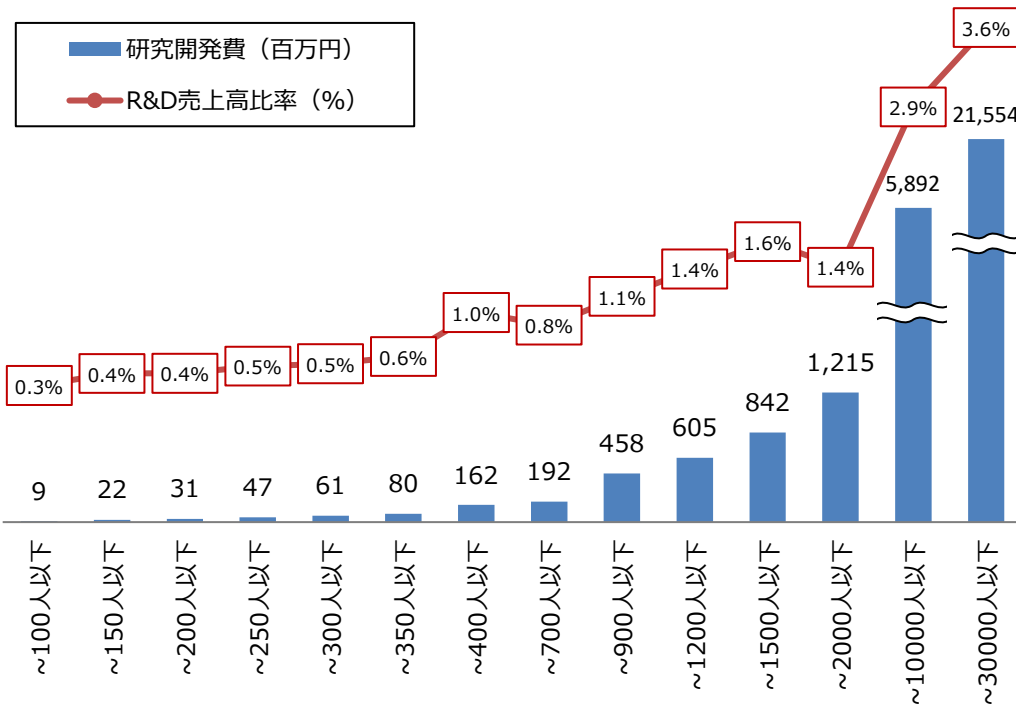
【政府が取り組むべき事項】

- 単なる自社技術の改善に留まらない新技術開発や新市場展開時の技術活用・保護、スタートアップとのオープンイノベーション等、リスクが大きい研究開発・技術活用の取組については、公的機関が伴走支援者となり、新たな研究開発投資を呼び込むためのソフトインフラを形成（独法については、中堅・中小企業に関連する中期（又は中長期）目標を設定）。
 - － INPIT・NEDOによる知財・標準活用の助言等、特定企業が保有する先端技術等の標準化を後押しする「新市場創造型標準化制度」の活用促進
 - － 公的支援機関間での相互の施策紹介、公的研究機関の地方拠点の営業機能・相談体制強化
- 野心的な研究開発投資を後押しするべく、イノベーション促進に資する税制の活用や研究開発プロジェクトへの参画を促進。

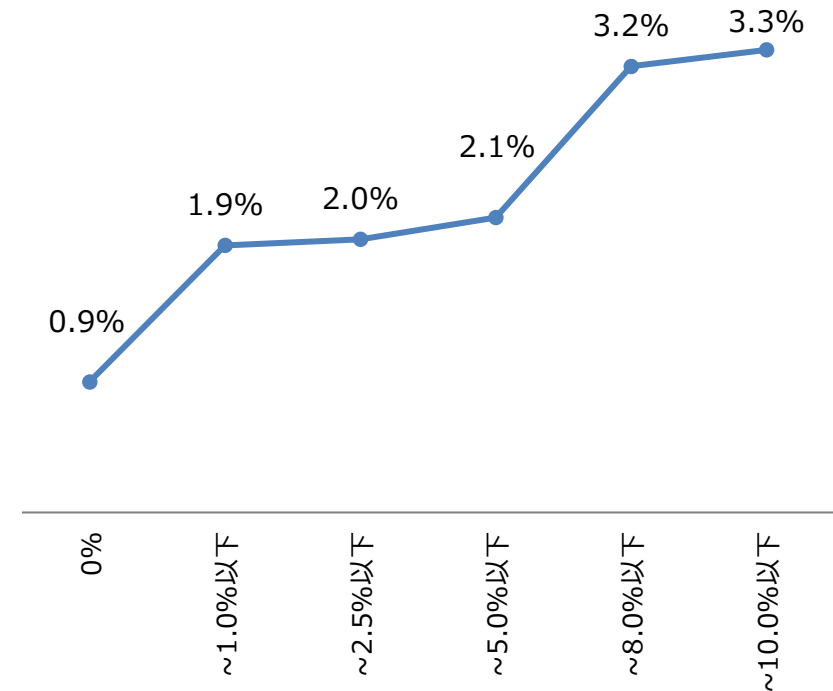
(参考) R&D費用と企業規模、成長率の相関

- 企業規模と研究開発費額、およびR&D売上高比率は、正の相関がある。
- R&D売上高比率の高い企業は、付加価値額の成長率が高い傾向にある。

従業員数別 研究開発費額・売上高比率



R&D売上高比率別
10年間にける 付加価値額 年平均増加率



出所 経済産業省「企業活動基本調査」(2022年度調査) 再編加工
※調査対象：従業者数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経済産業省所管業種

※2012~2022年度調査のすべてに回答している企業のうち、製造業に分類される企業が対象
※付加価値額 年平均増加率は、2011年度と比較した2021年度の付加価値額の変化率を、年平均の形に均したものの

出所 経済産業省「企業活動基本調査」(2012~2022年度調査) 再編加工
※調査対象：従業者数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経済産業省所管業種

(参考) 中堅企業のR&Dに対する取組事例

リックス株式会社

(福岡県、卸売業、従業者数723人、売上高497億円、資本金8億2,790万円)

- 世界中の産業界に製品・商品・サービスを提供する「メーカー商社」として事業を展開。創業以来黒字経営を継続し、外部機関との協創などにより今後も大きく企業を成長させていく方針。
- 新製品の研究・開発を目的として、協創パートナー（顧客、仕入先、ベンチャー企業、大学、国の研究機関等）と協力して製品・商品・サービスを創造する拠点である「リックス協創センター」の設立を決定（2024年11月開設）。
- 外部パートナーとの連携による外部意見の取り込みによって、更なるサービス向上と新事業展開に期待。

リックス協創センター外観



株式会社有沢製作所

(新潟県、製造業、従業者数607人、売上高266億円、資本金78億6,203万円)

- FPC材料メーカーとして国内トップ、二層材FCCL（フレキ銅張積層板）で世界3～4位、層間接着シート（FPCとリジッド基板など各層をつなぐ接着シート）で世界上位のシェアを持つ。この他にも水処理用FRP製圧力容器や航空機の内装材料などを手掛ける。
- 次世代製品候補を生み出す開発拠点としてイノベーションセンターの設立を決定（2025年度竣工予定）。
- 自社技術と他社企業・研究機関との技術融合、共創を行うオープンイノベーションの拠点として、そして社員が分野や部署の垣根を越えて自由闊達に交流し、アイデアを生み出す拠点として活用。

イノベーションセンター外観イメージ



(参考) 知財・標準活用にかかる支援制度について

INPIT・NEDOによる支援

- **特定新需要開拓事業活動計画認定制度（OCEANプロジェクト）**では、企業と大学等が共同で実施する研究開発に関し、標準化と知的財産を一体的に活用する戦略（オープン＆クローズ戦略）の策定に取り組む計画について、認定を受けることで、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）による、**オープン＆クローズ戦略に関する助言**を受けることが可能。
- 令和6年9月に施行された改正産業競争力強化法により、産業競争力強化法における**事業再編計画の認定を受けた特定中堅企業者**は、INPITから、**事業再編計画に係る工業所有権の保護及び利用に関する助言・助成（※）**を受けることができる。「助言」は、企業等での豊富な経験と高度な専門知識を有する知財戦略エキスパートが**無料で実施**。
（※）助成については、現在予算要求中。

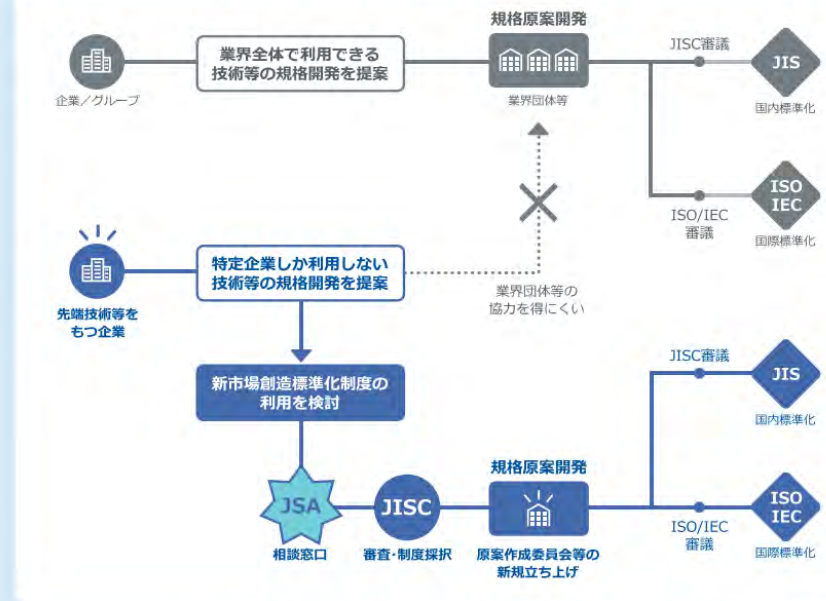
特定新需要開拓事業活動計画認定制度（OCEANプロジェクト）助言イメージ

- 標準化も視野に入れたオープン＆クローズ戦略
- 権利化／秘匿化の判断や、それらを組み合わせた知財戦略
- 国内外の企業と契約や共同研究を行う際の留意点
- 営業秘密に関する管理体制の構築
- 共同研究等におけるデータ、成果物の取扱い
- 国内外におけるブランド戦略
- コンソーシアムの設立・運営について
- 海外やE Cサイト上での模倣品に関する対応策 等

新市場創造型標準化制度

- 新市場創造型標準化制度とは、既存の業界団体等では対応できない、複数の関係団体にまたがる融合技術・サービスや特定企業が保有する先端技術等に関する標準化を可能とするため、**新規の原案作成委員会等の立ち上げを後押しする制度**。
- 一般財団法人日本規格協会が、新市場創造型標準化制度を検討している事業者を支援。また、47都道府県に設置されているパートナー機関に相談が可能。

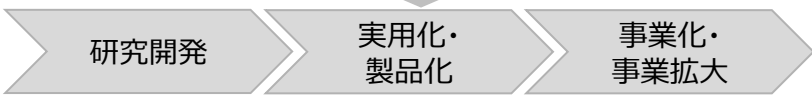
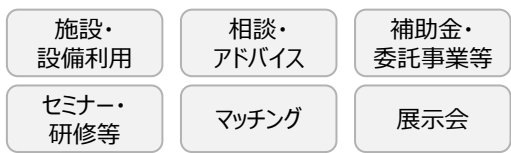
新市場創造型標準化制度の活用イメージ



(参考) 中堅企業と研究機関・スタートアップ等を繋ぐ取組 (近畿局の取組例)

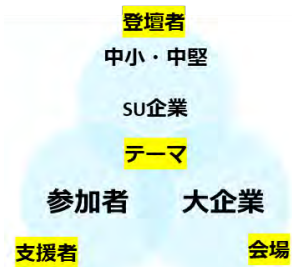
- 令和2年7月、近畿経済産業局は、関西に所在する国の8支援機関に呼びかけ、社会課題解決に向けたイノベーション創出を支援するコミュニティ「関西・共創の森」を創設。国の支援機関の強みを持ち寄り、社会課題の解決を目指す企業や大学・研究機関等の技術シーズ・ニーズの発掘から、研究開発、実用化・事業化までを切れ目なく支援。
- また、令和6年3月より、近畿経済産業局が設置する「関西・共創の森デスク」にNEDO職員を派遣し、「NEDOデスク」として業務を開始。NEDOの職員が近畿経済産業局と連携して技術開発に取り組む企業等からの相談に応じてNEDOの支援策を説明するほか、地域における行事やイベントでNEDOの活動を紹介。「NEDOデスク」は、他の経済産業局への展開も検討しており、近畿経済産業局が最初の設置となる。

概念図



主な取組：「DAYS」

- ① 共創空間を持つ大企業に親和性のあるテーマを設定
- ② 関西・共創の森の各機関がテーマに合う中堅・中小企業、SU企業を検討し、登壇を調整。
- ③ 大企業の共創空間の見学と共に、登壇企業が「該当テーマ」×「未来」について自社が持つ技術・製品シーズを元に語ることで、予定調和のない交流を促進する。



開催日	開催企業・共創空間
2022.12	ナレッジキャピタル「The Lab.」
2023.3/ 2024.8	フクシマガリレイ株式会社「MILAB(ミラボ)」
2023.7	株式会社オカムラ「Open Innovation Biotope "bee"」
2023.9	大和ハウス工業株式会社「コトクリエ」
2023.11	コニカミルタ株式会社「Innovation Garden OSAKA Center」
2024.1	積水化学工業株式会社「水無瀬イノベーションセンター」
2024.7	大日本印刷株式会社「P&I Lab. OSAKA」
2024.10	サントリーHD株式会社「サントリーワールドリサーチセンター」
2024.10	さくらインターネット株式会社「Blooming Camp」

(参考) イノベーション促進に資する税制（例）について

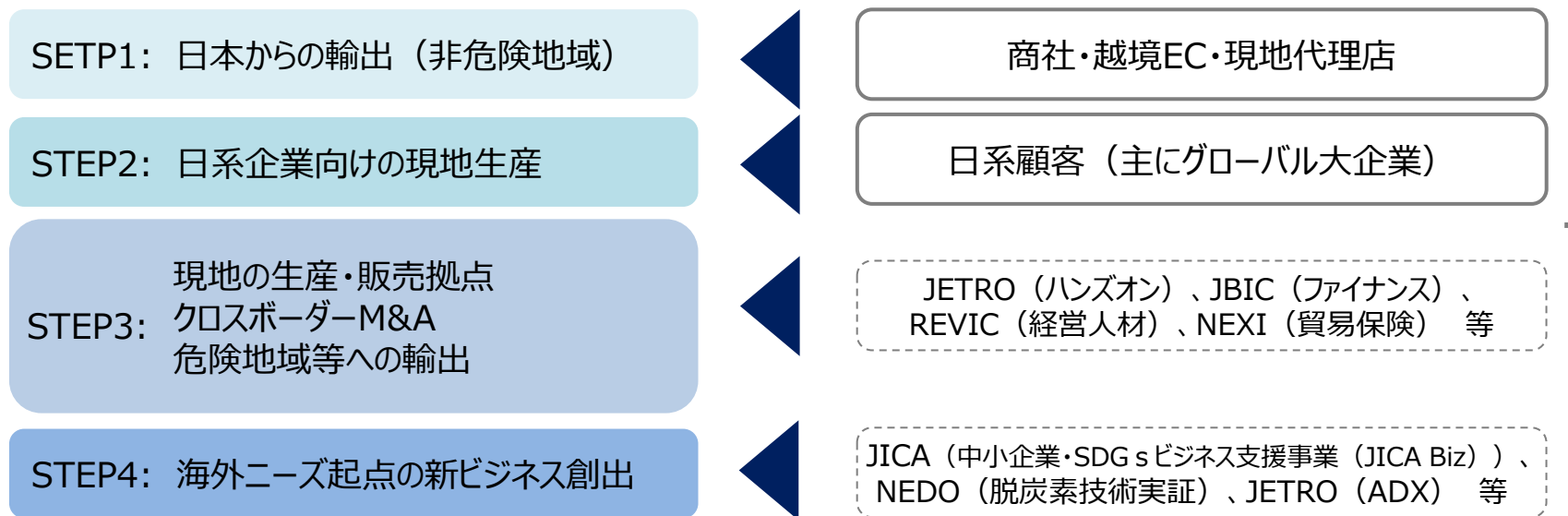
- イノベーション促進に資する税制として、以下のような税制が存在。

税制	概要	企業規模による差異
研究開発税制	【一般型】 研究開発投資額の一定割合（1～14%）を法人税額から税額控除できる制度 【オープンイノベーション型】 大学やスタートアップ等との共同研究等の金額の一定割合（20～30%）を法人税額から控除できる制度	【一般型】 資本金1億円以下等の中小企業は、一般型よりも高い控除率（12～17%）を措置している「中小企業技術基盤強化税制」が適用可能 【オープンイノベーション型】 －
イノベーション 拠点税制	特許権・AI関連プログラムの著作権から生じるライセンス等の所得に対して30%を所得控除する制度	－
オープン イノベーション 促進税制	【新規出資型】 国内の対象法人等が、オープンイノベーションを目的としてスタートアップ企業の株式を取得する場合、取得価額の25%を課税所得から控除できる制度 【M&A型】 国内の対象法人等が、スタートアップ企業のM&A（議決権の過半数の取得）を行った場合、取得した発行済株式の取得価額の25%を課税所得から控除できる制度	【新規出資型】 1件当たりの出資金額下限：大企業は1億円、中小企業は1千万円（海外企業への出資は一律5億円） 【M&A型】 －

②-E：中堅企業の国際展開を巡る課題（仮説）

- 中堅企業は、積極的な国内投資によって国内事業を拡大してきた主体である一方、同時に、海外展開による事業規模の拡大も図ってきた。更なる成長に向けては、国内か海外かの選択ではなく、国内において高付加価値型の産業を創出しつつ、世界の社会課題に向き合い、世界で稼いだ富を日本に還元しつつ、企業価値を向上させていくことが期待される。
- 中堅企業は、商社や越境ECによる輸出や日系企業向けの現地生産に留まらず、新たに海外顧客を開拓し、現地の生産・販売拠点を拡大していくことを模索する段階にある。
- しかし、初めての拠点進出では、①市場動向や関連規制、地政学リスク等の情報分析に基づいた海外展開戦略・グループ管理が不十分で、法務・税務等の専門家や具体的なパートナーへのアクセスも限定的、②実証段階から事業拡大段階へ移る際のファイナンス・マネジメント人材の確保、等が障壁となっている可能性。

海外展開の段階と主な伴走支援者



認知度が低い又は大企業・中小企業向け制度では中堅企業にとってサービス水準が合わない可能性

中堅企業の国際展開における官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者（公的機関、商社、金融機関等）が取り組むべき事項】

- 伴走支援者の既存の中小企業向けサービスが、より高度な中堅企業のニーズに対応できない場合には、中堅企業向けの新たなサービスメニューを新設する。
- 伴走支援者の組織目標において中堅企業の海外展開に関する目標を位置づけ、その支援サービスが最大限効果を発揮するよう、中堅・中小企業への積極的な働きかけを実施する。
- 中堅企業の相談に応じ、伴走支援者の間で企業を紹介し合うネットワークを構築する。

【政府が取り組むべき事項】

- 現地生産拠点への進出や、クロスボーダーM&A、危険地域等への輸出等、リスクが大きい海外展開の取組については、公的機関が伴走支援者となり、民間の伴走支援者だけではカバーできないソフトインフラを形成（独法については、中堅・中小企業に関する中期目標を設定）。
 - － JETROによるハンズオン支援（新輸出大国コンソーシアム事業）の対象となる中堅企業の範囲を拡大
 - － NEXIによる貿易保険における中堅企業向けメニューの拡充
 - － 公的支援機関間での相互の施策紹介、海外支援機関との連携促進
 - － グローバルサウス未来志向型共創等事業による海外市場開拓
- 先進的な中堅企業等が率先して、中小企業等にもノウハウを横展開し、ブランディングしつつ海外展開する取組を推進（例：「農林水産物・食品輸出促進団体」の認定・支援等）。

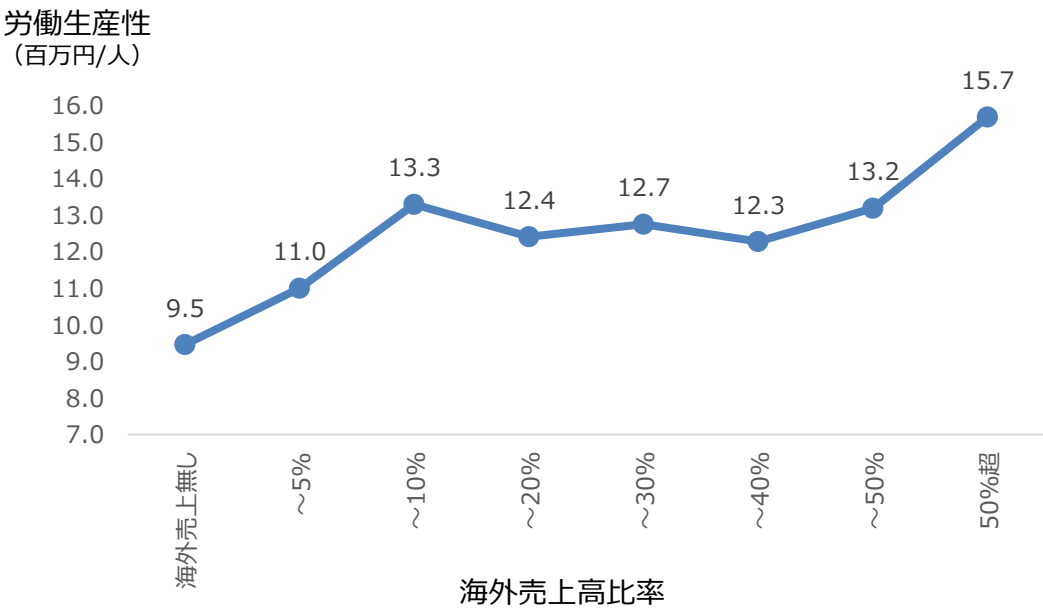
(参考) 中堅企業の国際展開状況

- 中堅企業が事業規模を拡大する段階で、輸出実施企業比率は、飛躍的に高まる。
- 海外売上高比率の高い中堅企業は、労働生産性も高い傾向にある。

中小・中堅・大企業の輸出実施企業比率（業種別）

	中小企業	中堅企業	大企業
全体	22%	34%	50%
製造	34%	77%	85%
卸売	25%	56%	69%
小売	3%	9%	15%
サービス	2%	5%	14%
その他	4%	14%	7%

中堅企業の海外売上高比率と労働生産性の関係



※企業規模の判定及び労働生産性の値は、「企業活動基本調査」から算出。海外売上高比率は、「海外事業活動基本調査」における海外現地法人売上高を、「企業活動基本調査」における売上高で除した値。

※労働生産性＝付加価値額÷従業員数、
付加価値額＝営業利益＋給与総額－減価償却費＋その他（福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課）

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2022年度調査）
※調査対象：従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経済産業省所管業種
※独立系企業を対象としていることに留意

出所 経済産業省「企業活動基本調査」（2022年度調査）、「海外事業活動基本調査」（2022年度調査）
※調査対象：従業員数50人以上かつ資本金3千万円以上、主に経済産業省所管業種

(参考) 中堅企業向けの国際展開支援制度

新輸出大国コンソーシアム (JETRO)

- 海外展開に関心を持つ企業に対して、全国のJETRO事務所に配置された「新輸出大国コンシェルジュ」と、計1,125 (2023年6月29日時点) のコンソーシアム支援機関によって、相談の受付、最適なサービス・支援の紹介等を行っている。
- 「専門家による海外展開支援 (パートナーによるハンズオン支援)」では、中小企業及び一部の中堅規模の企業が、海外ビジネスに精通した専門家の支援を受ける際に、その専門家の人件費等をJETROが負担。海外展開戦略策定段階から、事業計画策定、実行段階まで、企業様の状況に応じて、各国・地域事情、実務に精通した専門家の支援を受けることができる。また、個別課題に対応するスポット支援も受けることが可能。
- HP上で、支援実績を取りまとめた「海外展開支援活用事例集」を公開しており、企業が海外展開に当たって直面する課題や、専門家から受けた支援等の事例を参考にすることができる。

個別課題に対応するスポット支援 テーマ一覧

テーマ	支援内容
● 海外展開戦略策定支援	海外展開戦略策定段階におけるSWOT分析等の支援
● 貿易実務・商談支援	貿易実務、商談準備、フォローアップ、英文等プレゼンテーション資料作成等に関する支援
● 基準・認証	国際認証等の取得要否、取得方法などに関する支援
● 法務	国際取引、海外進出における法務上のポイントについての弁護士等による支援
● 税務・会計	国際取引、海外進出に関する税務・会計についての税理士・公認会計士等による支援
● 物流	効率的で安全な国際輸送方法等に関する支援

中小企業・SDGsビジネス支援事業 (JICA Biz) (JICA)

- 開発途上国の課題解決に貢献する製品/サービス・技術・ノウハウを有する本邦民間企業等の海外ビジネス展開を支援。
JICAは企業の途上国ビジネスの検討段階に応じて「ニーズ確認調査」と「ビジネス化実証事業」を支援。産業競争力強化法における中堅企業は、両方の支援メニューの対象。
- 企業は、ニーズ確認調査では、対象国の基礎情報収集や顧客ニーズ、自社製品/サービスとの適合性といったビジネスモデルを検証する。ビジネス化実証事業では、製品/サービスに対する顧客の需要性、現地パートナーの候補検討、収益性、オペレーション構築など、ビジネスプラン (事業計画) を策定する。いずれもコンサルタントが伴走支援する。
- 企業は、JICAが開発途上国で築いてきた信頼とネットワークに加え、途上国ビジネスに造詣の深いコンサルタントによる質の高いビジネスアドバイザリを活用することができる。

JICAコンサルタントによる伴走支援 (ビジネスアドバイザリ)

ニーズ確認調査	ビジネス化実証事業
ビジネスモデルの検証 ● 対象国の基礎情報を収集し、開発途上国ニーズ、顧客ニーズと自社製品/サービスとの適合性を分析し、競争優位性を含めた初期的なビジネスモデル (市場規模の把握、顧客の特定、流通チャネル等) を検証する。	ビジネスプラン (事業計画) の策定 ● 製品/サービスに対する顧客の受容性、現地パートナーの候補を含むビジネスモデル策定に関連する調査を通じ、収益性の検証と製品/サービス提供体制・オペレーションの構築、ビジネスプラン (事業計画) を策定する。
期間	上限12か月
調査経費	上限1,500万円
対象企業	中小企業／中堅企業 非営利法人、中小企業団体
期間	上限2年6か月
調査経費	上限4,000万円
対象企業	中小企業／中堅企業／大企業 非営利法人、中小企業団体

(参考) 中堅規模の企業の国際展開事例

大豊産業株式会社

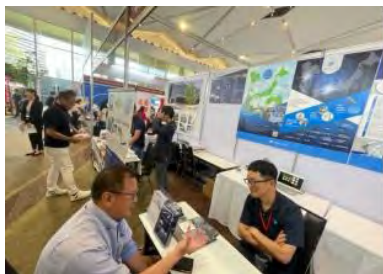
(香川県、電気機材卸売業、資本金8,000万円、従業員数243名(単体))

■ 海外展開の背景

- 同社では、養鶏場で死んだ鶏を自動検知する技術「ロボッコ」を開発し、事業拡大のために海外展開に踏み込むに当たって、経営者が滞在経験のあるタイへの進出を検討。しかし、コロナ禍のタイミングでタイへの渡航が出来ず、現地ニーズの調査や現地企業とのリレーション構築といった、ビジネス展開の検討が進まない状況となっていた。

■ 支援機関から受けたサポート

- JETRO主催のタイ・オンライン商談会に参加し、タイの大手企業との繋がりを構築。
- JETROの専門家伴走支援を活用し、初めての海外事業展開にかかるハンズオンでのアドバイスを受け、現地法人を設立。以降もスポット専門家による法務相談を通じて、安全かつ効果的に事業を推進。



展示会の様子



同社製品「ロボッコ」 ※同社HPより抜粋

株式会社久世

(東京都、業務用食材卸売業、資本金1億円、従業員数341名(単体))

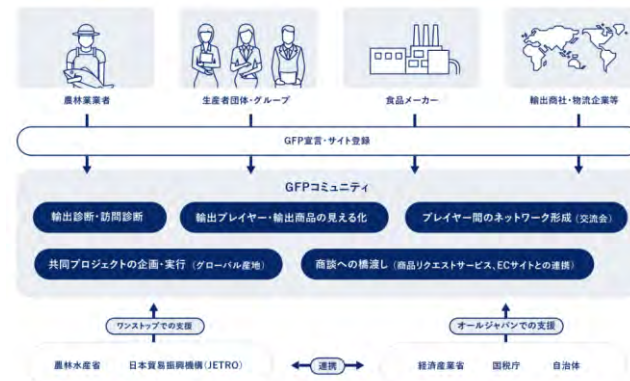
■ 海外展開の背景

- 同社は、外食産業や中小区産業向けの食材卸を中心に、グループで食材製造・販売も行っている。取扱品目は4万点超で幅広く、海外の販路開拓を目指し、2012年からシンガポール、香港への輸出を開始。2017年には日系食品卸としてはじめて中国進出を実現。

■ 支援機関から受けたサポート

- 農林水産省の「農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)」を活用し、GFPコミュニティやオンラインイベントを通じて、海外展開を望む生産者とのマッチングと輸出品目の拡充や、輸出に関する支援策等の最新情報を収集することで、GFP参画前(2018年)の輸出額0.3億円から、2021年には1.4億円(約4.7倍)にまで輸出額が拡大。

GFPコミュニティ



(参考) 中堅企業の貿易保険の活用状況

- 株式会社日本貿易保険（NEXI）が提供する「貿易保険」は、日本企業が行う海外取引（輸出・投資・融資）に伴うリスクをカバー。輸出取引の場合は、輸出不能や代金回収不能等による損失を対象とする。
- ユーザの約37%が中堅企業であるが、都市圏以外の企業は活用割合が低い。

日本貿易保険（NEXI）概要



【中小企業等向けの貿易保険関連サービス】

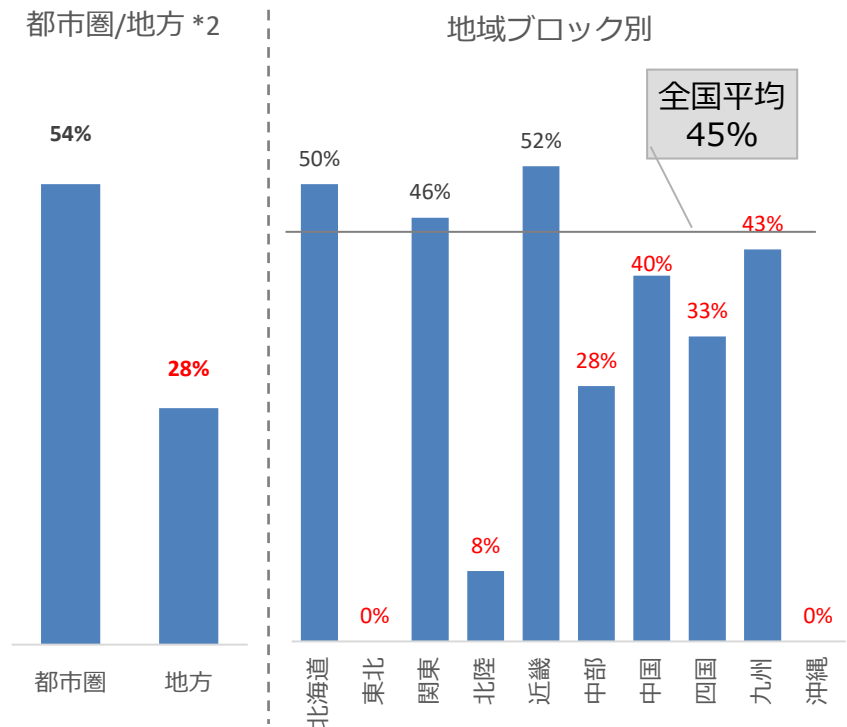
① 中小企業・農林水産業輸出代金保険：

中小企業・農林水産業従事者・資本金10億円未満の企業が行う1契約5,000万円以下かつ船積から180日以内に代金回収を行う輸出に対し、低廉な保険料で損失額の95%をカバー。

② バイヤー格付取得にかかる費用の無料措置：

中小企業に限り、バイヤーの与信審査に必要な信用調査書を8件まで無料取得。

中堅企業の貿易保険の活用割合 *1

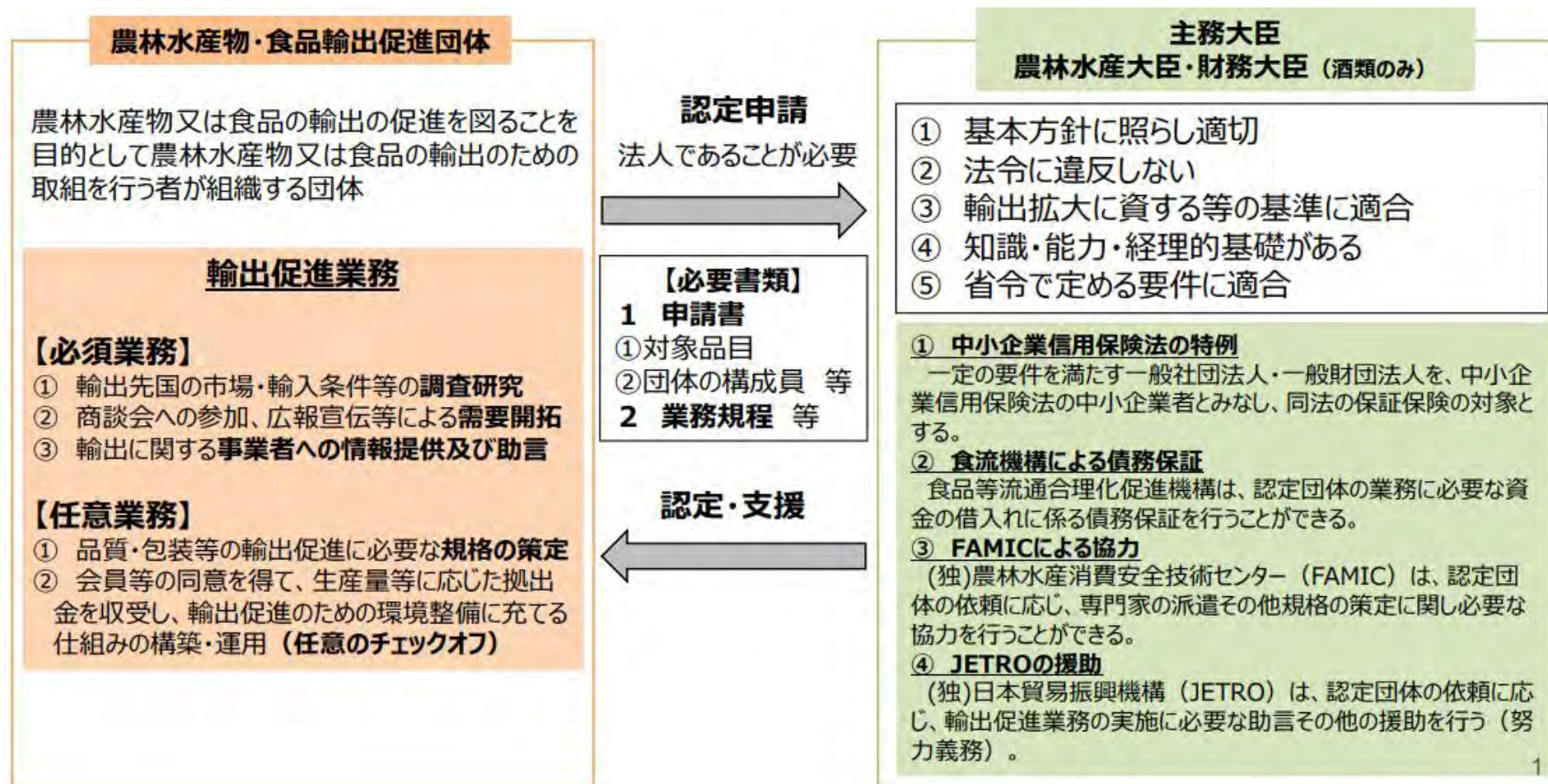


*1 NEXIの貿易保険を利用している中堅企業（中小企業を除く従業者数2,000人以下の企業）を、直接輸出中堅企業数（東京商工リサーチ調べ）で除した値
東北・沖縄地域は、そもそも直接輸出を行う中堅企業数が著しく少ない点は留意（2023年度末時点）

*2 都市圏：東京都、愛知県、大阪府 地方：都市圏以外

(参考) 農林水産物・食品輸出促進団体（品目団体）認定制度

- 輸出品目ごとに、生産から販売に至る関係者が連携し、輸出の促進を図る法人を、法人からの申請に基づき、国が「認定農林水産物・食品輸出促進団体」（認定輸出促進団体）として認定する制度を創設。
- 認定輸出促進団体は、輸出先国でのニーズ調査等の調査研究や商談会参加等の需要開拓、輸出事業者に対する情報提供を行うほか、必要に応じて輸出促進のための規格の策定や任意のチェックオフの業務を行う。



中堅企業の専門家ネットワークにおける課題（仮説）

- 以上のように、中堅企業は、規模拡大とともに、業種・業態・地域毎に専門分化・高度化する経営課題に対処するため、機能毎に異なる最適な専門家を効果的に活用できるようになることが重要。
- しかし、相談内容が専門分化・高度化するにつれて、①（地方部の企業にとっては）自社にとって最適な専門家へのアクセスが限定的（企業単位ではなく人単位での最適なパートナー探索が難しい）、②コストに見合う成果が得られない、といった課題も散見される。（中小企業向けの画一的なサービスでは課題を解決できず、大企業向けのサービスでは過剰品質であり、適切な専門サービスの市場が未成熟。）
- こうしたミスマッチの解消には、①企業ニーズに合った適切な専門家をコーディネートする地域主体の存在とともに、②提供価値・成果に応じて対価を支払う契約の浸透が重要ではないか。

機能×企業規模毎の専門サービス

	ファイナンス	HR	DX	マーケティング	R&D
大企業	個社毎の業界ポジショニングに応じて最適な戦略が異なるため専門サービスもカスタマイズ				
中堅企業	業種・業態・地域毎に経営課題が専門分化するため、専門家のコンサルティングが必要				
中小企業	SaaSや士業、仲介会社等の均一的なサービスで多くの経営課題をカバー可				

コンサルティング契約の種類

契約形態	概要	特長
定額報酬制	信頼できる専門家と顧問契約	継続的な信頼関係の中で品質を担保可能
成果報酬型	成果の達成度に応じて報酬を支払う	最適な専門家の探索に利用可能・専門家のコミット向上
時間報酬制	短時間の専門家相談（スポットコンサル）	安価に利用可能

中堅企業の専門家ネットワークにおける官民で取り組むべき事項（案）

【伴走支援者が取り組むべき事項】

- 中堅企業は、中小企業よりも高度かつ専門分化された経営課題を有するようになるため、金融機関その他の地域の支援機関は、（補完関係にある専門サービスの）コーディネータ機能を発揮し、長期的な伴走関係を構築できる適切な専門家を紹介するマッチングサービスを提供する。
- 専門家は、中堅企業等に対して報酬に見合う成果を提供できるよう、場合によっては出資や出向等によってステークを有することで、成果報酬型のコンサルティングサービスを積極的に拡大する。

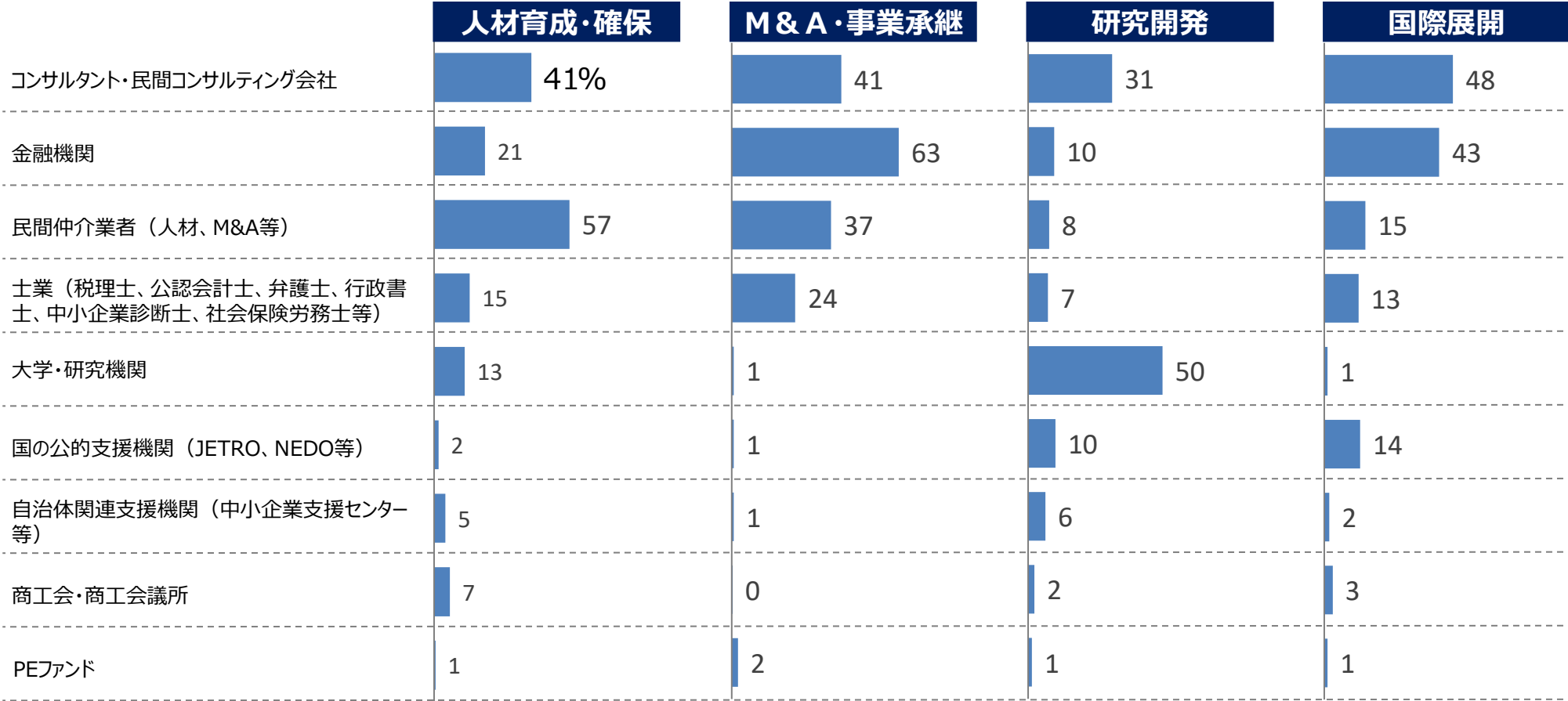
【政府が取り組むべき事項】

- 地方部の中堅企業等は、成果を実感すれば大企業と同等の金銭負担が可能なケースもある一方で、専門サービスへのアクセスが限定的である。将来的には、適切な専門家パートナーを見つけ、サービスに対して納得して対価を支払えるようになることを目指し、地域ごとの市場の成熟度に応じて、専門家等のコーディネート機能を有するプラットフォームを形成。
 - － 「中堅企業等地域円卓会議」を起点として、地域毎の多様な業種に対応した、専門家ネットワーク形成・KPI設定
 - － 専門家の企業からの評価・成果・実績等を「見える化」
- 補助事業等の審査委員として専門家を活用する場合は、審査される中堅企業等や専門家相互で専門家個人を評価し、適切なアドバイス・指摘を実施できる優良専門家を「見える化」。
 - － 「中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金」における優秀審査員の表彰

(参考) 中堅企業の外部専門家の活用状況 (専門家別)

- 中堅企業の相談相手として、人材確保やM&Aについては、民間の金融機関・コンサルティング会社・仲介会社の比率が高く、研究開発・国際展開については、公的機関の活用が相対的に高い。

各経営課題に対して、相談先・支援者として活用している支援機関等 (複数回答可)



※各経営課題に対して、「最重要課題と認識」、「課題と認識」と回答している事業者の回答結果を基に作成。

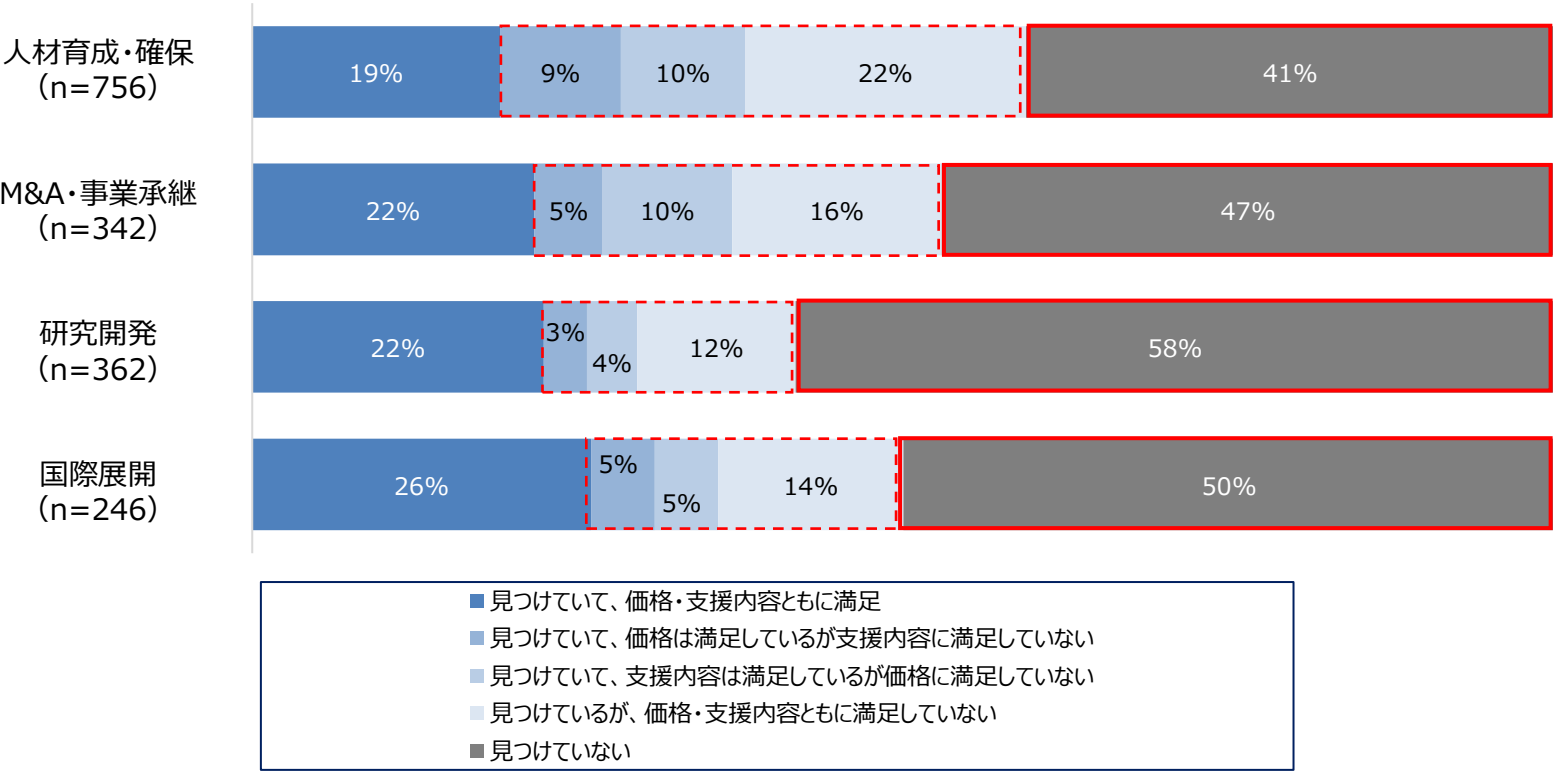
出所 経済産業省「中堅企業の持続的成長に向けた取組に関するアンケート調査」(2024年9月実施) 再編加工

※調査対象：2021年度時点で中堅企業であった事業者のうち、本社住所等が確認できた企業に対してアンケート (任意回答) を送付。回答数は763者。

(参考) 中堅企業の外部専門家の活用状況（相談先に対する満足度）

● 中堅企業の多くは、各経営課題に対して、適切な相談先や支援者を見つけられていない。

各経営課題に対して、適切な相談先や支援者を見つけているか



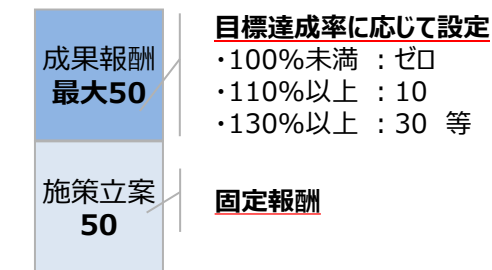
※各経営課題に対して、「最重要課題と認識」、「課題と認識」と回答している事業者の回答結果を基に作成。

(参考) コンサルティングファームによる成果報酬型の報酬設定事例

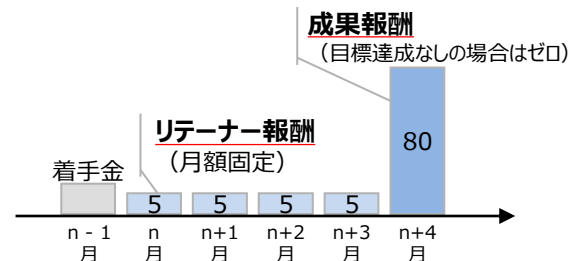
固定報酬と成果報酬のハイブリット

- コンサルティングファームが事業者に対してサービスを提供する際、売上向上、コスト削減など具体的な数値目標と捕捉が可能な場合は、成果報酬による契約を行うことがある。
(例：経費削減額の目標額を設定した上で、達成しなかった場合はゼロ、達成した場合は達成率に応じて追加の報酬額を支払う等)
- また、報酬総額及びリテナー報酬（月額固定報酬）を設定し、成果目標を達成した時、これまで支払ったリテナー報酬を除いた報酬総額の残額を支払う形態も存在。成果が見られなかった場合、顧客の費用負担は毎月のリテナー報酬の支払いのみとなる。
- 企業と継続的な取引関係がある、成功確率が高い案件などで、企業からあった場合には、着手金やリテナー報酬を設定しない、完全成果報酬でサービス提供を行うこともある。

固定＋成果報酬のイメージ



リテナー＋成果報酬のイメージ



株式報酬の活用

- 事業者が支払うコンサルティングフィーについて、金銭だけでなく株式報酬を加える形式の契約も存在。
- 本契約は、コンサルティングファームが配当報酬や株式売却益を、将来的な報酬として見込むことで成立。事業者側は、足元のコスト負担を抑えることができ、また、コンサルティングファームも、企業のバリューアップが報酬額に紐づくため、中長期的な視点での関係性構築が可能となる。

(参考) 中堅・中核企業支援プラットフォーム（新事業展開等支援）

- 地域の中堅・中核企業のさらなる成長に向けて、経営規模拡大を伴う新事業展開をはじめとした経営力強化に取り組む企業への支援を実施。本事業を含む、「地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業」の令和6年度予算額は21億円。
- 地域・分野ごとのプラットフォームを構築し、①新事業展開への意識醸成、②連携支援機関とのネットワーキング支援、③重点支援企業に向けてのハンズオン支援（高度な知識を有する専門家の派遣・ワークショップ等を一貫して行う）を実施。また、全国規模での働き方改革支援、全国大のネットワーク形成に取り組む。

