

## 第3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12月16日(月) 15時00分～17時00分

場所：経済産業省本館17階第1共用会議室（オンライン併用）

### 1. 出席者：

<委員>

（対面）栗原座長、小川委員、片岡委員、田中委員、宮川委員、山野井委員

（オンライン）福田委員

<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>

独立行政法人経済産業研究所 深尾京司理事長、専修大学 金榮愨教授、株式会社スギノマシン 杉野岳代表取締役副社長、株式会社サンクゼール 久世良太代表取締役社長

### 2. 議題

有識者ヒアリング、中堅企業の役割・中堅企業の成長経路

### 3. 議事内容

○竹永参事官（内閣官房） 定刻1～2分前ですけれども、メンバーの方がそろいましたので、ただいまから、第3回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会を開催させていただきますと思います。

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。よろしくお願ひいたします。委員及びオブザーバーの皆様におかれましては、大変御多忙の中御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

まず、開会に当たりまして、中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ座長である、内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局の海老原事務局長より御挨拶

申し上げます。海老原事務局長、よろしく申し上げます。

○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。私、政府の中で地方創生の再起動を担当している者でございます。

今回、総理も毎回申し上げておりますが、地域経済の再活性化ということを常に地方創生の文脈で一丁目一番地に挙げておられます。その中でこうした中堅企業の議論をするということは、非常に私ども注目しております。何か、来年6月にまとめる基本構想に向けて良い施策を考えていきたいと思っております。お忙しい中、この作業部会に出ていただきまして、各委員の皆様、オブザーバーの皆様には本当にお礼を申し上げたいと思います。

先月、経済対策が閣議決定されました。全ての世代の賃金・所得を増やす日本経済・地方経済の成長といたしまして、人への投資、中堅・中小企業の稼ぐ力や地方経済の潜在力を引き出す国内投資、これらを促進することとしております。

具体的な中堅企業関連の施策であります。大規模設備投資を促す補助金、これは3,000億円規模の予算を新たに追加しております。この予算、前回の実施では、1社当たりの平均投資総額50億円、しかも9割以上が東京以外での事業実施でありまして、地域経済が大きく動き出す契機になるものと私ども期待しております。また、この研究会で多く指摘されておりますのが人材の問題であろうかと思っております。今回の対策では、大企業の経営人材と地域企業のマッチングを促します事業の拡充も盛り込んでございます。本ワーキングの議論を踏まえまして、さらなる展開を図っていきたいと考えております。

本日は、アカデミアの方からの中堅企業の生産性等の分析、それから、中堅企業経営者の方からの成長経路の好事例に関する発表をお伺いいたします。いかに中堅企業全体に普遍化していくべきか、委員の皆様、オブザーバーの皆様には引き続き自由闊達な御議論をいただきたいと思っております。

私、ちょっと所用がありまして30分ほどで中座いたしますけれども、活発な議論をお願いできればと思います。

○竹永参事官（内閣官房） ありがとうございます。

本日は、石原委員、古屋委員が御欠席、辻委員\*と福田委員がオンラインで御参加され、辻委員が16時頃御退席されると聞いております。その他の委員の方々は対面での御出席と

---

\*本業にて急なご対応が発生し急遽不参加となったため、速記録以下にてご発言なし。

なります。また、有識者ヒアリングで発表いただく独立行政法人経済産業研究所の理事長の深尾様、専修大学の金教授、株式会社スギノマシン代表取締役副社長の杉野様、株式会社サンクゼール代表取締役社長の久世様は対面での御参加となります。

お手元の配付資料について確認させていただきます。今回の資料はお手元に紙でお配りしています。配付資料は、順に、資料1が議事次第・配付資料一覧、資料2が作業部会の委員名簿、資料3が独立行政法人経済産業研究所様の御提出資料、資料4が株式会社スギノマシン様の御提出資料、資料5が福田委員の御提出資料、資料6が株式会社サンクゼール様の御提出資料、資料7と8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す。これまで御案内したとおり、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、公開前に御自身の発言箇所について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、よろしく願いいたします。

○栗原座長　　ありがとうございます。

皆様には、本日もお忙しいところお集まりいただきまして誠にありがとうございます。早速議事のほうに入らせていただきたいと思います。今回は3回目でございます。

前回は中堅企業に関する現状と課題ということで、経営力の話、特に経営人材に関する議論が皆様であったかと思えます。それからガバナンス、そして伴走支援に関しましても、その支援者側である金融機関や投資家からの目線ですとか、伴走するに当たっての様々な課題についてお話があったと思えます。本日は3回目ということで、中堅企業の役割、成長プロセス・経路などを議論し、それを踏まえて中堅企業成長のKGI、KPIの議論をさせていただければと思っております。

本日も4名の有識者の皆様からヒアリングを行わせていただきたいと思います。まず、有識者4名の方に御発表いただいた後に質疑応答の時間を設けさせていただきます。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ございませんが、まずは中堅企業のパフォーマンスについて、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）様からお願いしたいと思います。それではよろしく願いいたします。

○深尾理事長　　最初に、理事長の深尾ですが、簡単に何をやっているかということだけ御紹介すると、経済産業研究所では20年以上前から、政府統計、マイクロデータを使って企

業のパフォーマンス、生産性とか生産性動学の問題を分析してきました。今日はその分野で中心的な役割をされてきた専修大学の金榮愨教授に、企業活動基本調査のマイクロデータを使った中堅企業のパフォーマンスの分析結果を報告していただきます。

○金教授　ありがとうございます。御紹介いただきました専修大学の金と申します。

5ページを見せていただけますでしょうか。こちらは中堅企業の数で、中小企業と大企業とを一緒に表記しており、中堅企業を、企業活動基本調査の非常に細かい情報を使って、独立型の中堅企業と親会社を持っている子会社の中堅企業、2つのグループに分けてもう少し細かく分析しました。大体全体の10%ずつの企業数になっております。ただし、中小企業が少ないのは、企業活動基本調査の足切りがあるためであるということは御理解いただければと思います。

6ページを見せてください。企業の数から見ても、従業員数から見ても、中堅企業もほかの分類と同様、大体増えてはいますが、独立型中堅企業が減少していることは皆様御覧になれるかと思えます。

7ページを見せてください。こちらは平均労働生産性で、中堅企業の実生産性は非常に高いことが見て取れます。大企業にも全く負けないぐらいのレベルで、2008年の落ち込みの後も回復が非常に力強いことが分かります。

8ページをお願いします。中堅企業は中間的な立場のように思われますけれども、最近の研究開発集約度、それから特許を見ると非常に伸びが強く、その中でも独立型の中堅企業の伸びが非常に力強いことが確認できます。

これは次の9ページの平均賃金からも見て取れます。親会社を持っている子会社が一般的には生産に特化しているので賃金が高いですけれども、最近の独立型の中堅企業の伸びが非常に力強いことが確認できます。

次に10ページをお願いします。これは回帰分析で、生産性が中堅企業でどれぐらい高いか見せているものです。製造業全体では大体大企業が一番高いですが、独立型の中堅、子会社型の中堅も全く遜色がないぐらいの高いレベルを見せています。

12ページ目、をお願いします。こちらは非製造業で、業種間の違いと特色もありますけれども、全体的に見れば中堅企業の力強い労働生産性が確認できるかと思えます。

ほかのものは少しスキップさせていただきまして、今度はダイナミズムを少し御覧いただければと思います。21ページをお願いします。これぐらいの非常に力強い、生産性の高い中堅企業がどのようなダイナミズムで動いているかですけれども、期首の中小企業が中

堅企業になる割合がどれぐらいかといいますと、三つの期間、3.9%から3%、2.5%と減っております。それに対して中堅から中小に縮小している企業がどれぐらいかという、10%、10%から、最近は15%に増えております。それに対して中小企業が中小企業としてとどまるのは56%から74%と非常に増加していることが分かります。

その後どうなるかというのが22ページのところで出ています。中小から中堅になるときには生産性が非常に高くなります。それが1、2の列で確認できて、4列と7列は中堅から中小に落ちたときの生産性の変化を表しています。マイナスで、基本的には生産性が落ち込むということがお分かりかと思えます。

それでは、時間が限られていますから、最後のページを見ていただければと思います。2013年から2022年の間に中堅から中小に移行した企業がどういう特徴を持っているかというのを見ましたけれども、基本的には減資によって中堅から中小に縮小しています。次の31ページで中堅から中小に縮小した企業の特徴を見ますと、多くの場合、従業員の減少よりは減資、つまり資本を縮小して中小企業になったことが分かります。特にその中でも独立型の中堅企業が中小に縮小したということがこの期間に確認できるものです。

少しだけ戻りますと、もう一枚だけお見せいたしますと、26ページをお願いします。26ページはグループごとに中堅とか大企業の集計された生産性の貢献がどれぐらいかですけれども、10%のシェアがかけられていて若干小さく見えますけれども、27ページを見ていただきますと、グループごとに集計された生産性は非常に高い、大企業に遜色ないほど高いということが見て取れるかと思えます。

以上で報告は終わります。

○栗原座長 大変内容の詰まったお話を短い時間でありがとうございます。後ほど質疑応答をさせていただければと思います。

それでは続きまして、産業機械製造業における中堅企業の成長経路につきまして、株式会社スギノマシン代表取締役副社長、杉野様からお願いいたします。

○杉野代表取締役副社長 それでは、私のほうから、「地方中堅B to Bメーカーの戦略と課題」と題してお話しさせていただきます。

資料、非常に多いのでほとんどはしょってしゃべってしまいますけれども、しゃべらなかつた部分は後ほど質疑応答でいろいろお話しできればと思っております。

まず2ページ目ですけれども、こちら、私の仕事とか企業に対する考え方ということを書かせていただいております。私は、仕事というものは必ず誰かに必要とされているから

存在し得ると思っております、その集合体としての企業も同じであると。であれば、やはり世の中に必要とされているという意味においては、上下とか貴賤はないという根本的な考え方をしております。

また、私自身もこの会社の中で自分を歯車でありたいと思っておりますし、当社も世の中の歯車でありたいと思っております。なぜかといいますと、当社、機械メーカーですけれども、歯車という部品は、どんなに安かろうと小さかろうと、一個でも欠けますと装置全体が動かなくなるのですね。そういう存在であるということは世の中に欠かせないということですので、やはり私自身も当社もそういう存在でありたいと思っております。

3 ページ目は当社の概要になります。社員数で大体1,500名程度、売り上げで300~400億円ということで典型的な中堅企業だと思っております。中堅の機械製造の B to B メーカーということになります。

そういいましても、4 ページ目にありますように、当社は、ちょっと特徴的なところがありまして、それは非常にお客様の業種・業態が多い。言ってしまうとあらゆる業界に装置を納めさせていただいていると言ってもいいと思っております。世界中に常時お取引している会社が5,000社ほどありまして、都度取引だと数万社あります。このようにお客様がばらけているおかげで、創業以来90年ぐらいたっているのですけれども、一度も赤字を出したことがないというのが非常に誇りの一つです。

といいますのは、私は、企業の利益というものは、結局はどれだけ世の中に貢献できているかのバロメータだと思っておりますので、当社は、規模ではなくて、あくまで利益率、利益額を求める、そのような経営をさせていただいております。

5 ページ目にありますように、当社は売り上げの50%は海外でして、しかしながら、いわゆる開発・製造のものづくりと言われる部分はほとんど富山県滑川市で行っております。富山県滑川市というローカルでものをづくり込んでグローバルで戦う、これをグローバルと呼んでおりまして、また、その戦う市場はニッチ市場、もつという、スギノマシンでないとできないというような商品とか技術を提供する、そういうニッチ市場でトップを取っていく、これを合わせてグローバルニッチリーダーと呼んでおりまして、これを当社の基本経営方針としております。

このグローバルニッチリーダーを実現するために、7 ページ目にあります6つの超技術というものを標榜しておりまして、これを進化させていくことが当社の生きる道であり、

これから生き残っていくための必須条件であると思っております。

この6つの超技術というのが、8ページと9ページにありますように、実は全て、過去遡っていきますと、創業の商品でありますチューブクリーナという小さな工具に行き着きます。つまり、当社は90年間ずうっとこのチューブクリーナから派生してきた技術を連続と開発し続けてきて、進化させ続けてきて、またそれを融合させることによってお客様の多様なニーズに応えるということをしてきております。

次に12ページですけれども、そうはいいいながらも、超技術があれば経営が全てうまくいくかということ当然そういうわけはありませんので、様々な新しい取組をしているのがこの12ページになるのですが、その中でも特に最近重視しているのが、13ページにありますデータドリブン経営でありますとか、19ページにありますデザイン経営というもの、あと22ページにあります教育、地域の人材育成というものに力を入れております。

特に富山県は、この後15年で30%高校生が減少することが確定しております。そういう中でどうやって人材を確保していくか、あるいは人材の質を高めていくかということ、地域の教育関係に關与することによって当社もその一助になるように努めているということになります。

次に23ページですが、ほかにも非常にたくさんの方がございます。ここにたくさん書いてあるのですが、一つ一つ御説明できないのですけれども、その中で今日特にお話ししたいのは、24ページにあります階層的価値観の払拭というところであります。これは何が言いたいかといいますと、これから人が減っていく中で、やはり質を上げるとか自動化とか、そういうものは当然必要なのですけれども、もう一つ私が重要だと思っているのはマッチングだと思っています。これまではどうしても能力、自分の一番得意な能力をそのまま仕事にできる環境ではなかったと思っています。

その原因は、仕事に対しての社会的な価値であったり階層意識、上下というものがある。実際に給与の差もある。そのような社会においては、当然ながら、そういう社会的評価の高い仕事、職業を人は選びがちだったと思うのですけれども、それが必ずその人の能力に合っていたかということ、そうではないと思っているのです。なので、どの仕事も等しく尊い、貴賤はない、しかも評価も差がないというような状態に世の中がならないと、なかなか一人一人が持っている能力に合致した学校を選んだり職業を選んだりということができないのではないかと考えております。

それともう一つ、27ページに書かせていただいたのは、そうやってせっかく採った人材

であっても、最近は、例えば労働時間の規制でありますとか労働形態の規制でありますとか、あるいは高齢者雇用の問題でありますとかがありまして、なかなか若手社員を育てる機会が、育てる時間が取れない、育てるコストがかけられないという実情があります。

また、当社は原子力発電所関係の仕事もたくさんしているのですが、一例としまして、原子力発電所なんかも現在稼働しておりませんので、経験を積む場所がないとか、あるいはこの後の受注がどうなるか分からない、事業がどうなるか分からない中では採用ができないという問題があります。人が採れない、人を採りにくい、またそれを採用しても教育しにくいというのは、この後の人材難の世界においてはネックになるのではないかと非常に危惧しているところです。

時間もあれですので、最後、また29ページ、同じことになりますが、私は、この階層認識の壁というものを取り除かない限り、この人口減の社会では本当に世の中が衰退してしまっているのではないかと考えています。しかし、それは企業だけでできる話ではありませんし、教育機関だけでも、行政だけでもできるものでもないと考えております。それぞれがそれぞれの役割をしっかりと果たして、しかもそのサイクルをつくる、そういう階層認識の壁を破るサイクルをつくっていかないと、なかなか世の中にはびこってしまっているものの考え方というのは変えられないと考えておりますので、何をやったらそうなるかというのは、すごく分かりやすい回答はないのですけれども、そこを一番国、行政のほうにお願いしたいと思います。

以上になります。

○栗原座長　　ありがとうございます。それでは続きまして、宿泊業における中堅企業の成長経路につきまして、オンラインで御参加の福田委員のほうからお願いいたします。

○福田委員　　日本共創プラットフォームの福田と申します。また、浦島観光ホテルの取締役として日々経営にも携わっております。

私のほうからは宿泊業における中堅企業の成長パスについて、当社の事例を参考に御説明させていただきます。

次の2ページ目をお願いします。まず、宿泊業が主に関係する観光関連産業の概観となっております。観光関連産業は、市場としては超成長市場であります。一方で人手不足や高齢化の課題が非常に顕著となっている、理想と現実のギャップが特に大きい産業であると言えます。市場の成長性のほうで見ますと、日本人の国内旅行消費額、昨年度22兆円に加えて、インバウンドの消費額8兆円と、自動車に次いで外貨を稼いでいる産業と言え

ます。潜在顧客が海外に無限に広がっているという意味で、ナチュラルにローカルtoグローバルを実現できている非常に興味深い産業の一つだと思っております。

一方で、観光産業、それから宿泊業の置かれた現実を見てみますと、従前から申し上げているとおり、労働生産性が低い、そのために賃金水準が非常に低いということに加えて、人手不足や高齢化、それから、歴史的な観光地であればあるほど施設老朽化問題を抱えている企業も多くなっております。このギャップをいかにして克服していくかが地域観光を担う宿泊業の中堅企業に求められていると考えております。

次のページお願いいたします。浦島観光ホテルは、昨年、弊社、日本共創プラットフォームが事業承継した一社でございます。同じくグループ内には、ホテルつきの健康ランドを展開するクア・アンド・ホテルですとか、東北地域におけるバス交通業を展開するみちのりホールディングス傘下で4つのホテルがありまして、これら宿泊業を営む企業間での横串連携を行っています。

まず大前提として、私どもは宿泊業に限らず、中堅企業の向かうべき方向性としてあるべき姿として考えているのがお示ししているアプローチです。すなわち、CX/DXによる企業成長、その結果として生まれた収益を人材投資、賃金増加、それから設備投資などに再分配していくという好循環をつくり出すべく、日々、企業のCX/DXに取り組んでいます。

次のページお願いいたします。7ページです。ここからが浦島観光ホテルの実例について御説明いたします。浦島観光ホテルは、和歌山県の南紀エリアで4つのホテルを展開する企業です。来年で創業70周年、売り上げは約40億円、資本金は1億円、従業員は250名程度と、中堅企業の中ではかなり小ぶりなほうであると捉えております。

ただ、宿泊業においては、外資系のチェーンであったり大手ホテルチェーンを除くと、地域観光を引っ張っている企業の多くは、ほとんどが中小企業、ないしは中堅企業でも小規模な中堅企業という状況が大半だと思いますので、今回その中堅企業というレンジの中で、定義上の中堅企業から、事務局資料で例示いただいているような中堅企業の雄と言えるような企業に至るまでどういった方向性で成長を目指していくのかという文脈の中で事例としていただければ幸いです。

地域としては、同ホテルのある那智勝浦エリアというのは観光庁の高付加価値旅行者の誘客に向けたモデル観光地の一つにも選ばれておりまして、外部環境としては、世界遺産の熊野古道であったり那智の滝といったものが近隣にあり、非常に恵まれております。また、自社環境としましても平安時代から続く忘帰洞という有名な洞窟温泉もありますし、

年間25万人以上が同ホテルに来ていただいている、3割はインバウンドという非常に恵まれた環境でございます。

次のページをお願いします。一番のフラッグシップホテルであるホテル浦島は、吉野熊野国立公園にある半島丸ごとを自社所有地としておりまして、外部環境に加えて自社環境も非常にユニークな立地となっております。

次のページをお願いします。一方で、弊社が投資した時点の課題は山積みでした。同ホテルは、いわゆる団体旅行が主流だったザ・昭和型のレガシーホテルでもありましたので、コロナ前は団体が6割、個人が4割程度だったところですが、今はその逆となっております。個人旅行者をメインとしたホテルのオペレーションや設備へどう変革していくかといったところが求められております。

弊社が昨年事業承継した際のミッションとしては、大きく分けると2つございまして、まずはハード面において建物や設備の老朽化の手当てをしていくこと、それから将来成長に向けてホテルの高付加価値化していくことが1点。もう一点は、ソフト面に関しましても、昔ながらの団体向けに構築されたオペレーション、サービス内容、営業やマーケティング活動、これらを次の時代に向けて変革していくことが2つ目のミッションでした。これらのハード面、ソフト面の変革というのを二大ミッションとして日々経営を進めております。

次のページをお願いいたします。もう少し解像度を上げて御説明させてください。先ほど申し上げたとおり、宿泊業における中堅企業というのは、その多くが、この浦島観光ホテルのような規模感であるはずでして、定義上はぎりぎり中堅企業といったところが多いと考えます。そういった企業にとって、M&Aや拠点増加によるオペレーターとして拡大していくことも将来的な希望としてはあるのですけれども、まずは地域観光の牽引車として自社の成長をどう実現していくかというのが重要です。そのために必要なのは、従前から申し上げているとおり、圧倒的にほかの産業に比べて付加価値労働生産性が低い状況にありますので、これをいかにして上げていくかという一言に尽きるかなと思っております。

この付加価値労働生産性を宿泊業という文脈で分解してみますと、表示のように分けて考えられるかなと思っております。分子である付加価値を上げるための施策としましては、例えば浦島観光ホテルでは3つを重要課題として取り組んでおります。

まず1点目は、これまで硬直的な価格で販売していた宿泊のレベニューマネジメントをしっかりと行うということです。稼働率に応じたダイナミックプライシングというのは、一

顧客としても当たり前のことのように感じるのですけれども、地域の観光ホテルだと意外となされていなくて、またマニュアルでやっているために全く機動性がなくダイナミックでないという問題を抱えているところも多いので、マーケティングの考え方をしっかり取り入れながらその解消をしていくといったことになります。

それから2点目、即効性のある改革としましては、食事の内容であったり顧客体系のサービス向上による付加価値の増加、販売単価のアップというのがございます。

3点目としましては、改装投資により、これは時間かかるのですけれども、ハード面の付加価値を上げていくということになります。浦島観光ホテルもこれから大規模改造を行いまして、高齢化、人手不足、インバウンドなど多様化するニーズに対応できるような次世代の改装を行っていく予定としております。

分母のほうの労働時間について、こちらでは2つ挙げておりますが……（音声中断）

○栗原座長　　すみません。ちょっとトラブルが発生しているようで。もし可能であれば、復旧している間に、サンクゼールさんをお願いしてもよろしいですか。

○福田委員　　……属するところの多くは朝と夜が忙しい、中抜き勤務という状況が一般的になっておりますので。

○栗原座長　　福田さん、すみません。3分ぐらい、こちら、音声中断いたしまして、今、映像もないので、10ページの付加価値生産性の向上の途中ぐらいから、分子のほうは大体終わり、分母の辺りからちょっと早回しで再開していただいてもよろしいでしょうか。すみません。

○福田委員　　すみません。それでは分母のほうを発言させていただきます。分母のほうは、簡単に申し上げますと、省人化のためのシステム構築と、あとは、マルチタスク化などによる勤務体系の改善といったことを考えております。特に後者のほうは、中抜き勤務というのが非常に若者に受けない、若者の労働力確保の阻害状況にもなっておりますので、こういったところをしっかりと改善して解消していくことを進めています。

次のページをお願いします。浦島観光ホテルでは、事業承継以降、今申し上げたようなことを現在進行系のものも含めて順番に実行しております。ここで宿泊業の中堅企業における画期的な真新しい成長の道筋みたいなものが申し上げられれば格好いいのですが、宿泊業の中堅企業というのが成長していく上では、特別なことは何もなく、この労働生産性を上げる一つ一つの要素を地道に積み上げていくことの一言に尽きるかなと思っております。

その次のページをお願いいたします。こちらも一例ですけれども、分子にあった2番目

のサービス向上の一環として、料理改革なんかも行っております。こういったビュッフェの改革、それによる食事の販売単価の増加みたいなのところも、一見すごく簡単なことのように思えるのですが、これまでなぜやってこなかったかということ、こういった改革を進める人材がない、もしくはきっかけがないというのが中堅企業のボトルネックである一つの事例かなと思って掲載させていただきました。

次のページをお願いいたします。その結果としてですが、こちらは弊社の付加価値労働生産性の実際の推移となっております。まず、もともとこの付加価値労働生産性を測ることすらできない状態からKPIの見直しから始めております。実際の生産性の額そのものよりも、これが右肩上がりに上がり続けているかということ、それから、下がる月があればその要因をしっかりと叩いていくといったことを日々やっております。

次のページをお願いします。こちら飛ばさせていただいて、すみません、15ページお願いいたします。冒頭、収益の再投資として人材・設備への投資を掲げていると申し上げましたが、実際に人材への投資として、投資後9か月間を経て、この秋より平均7%の賃上げというのを実施いたしました。

それから、最後のページお願いいたします。こちら、収益の2つ目の柱として、自社インフラへの再投資として、今回、経産省さんの大規模成長投資補助金に応募させていただいて採択いただき、紀陽銀行さんには伴走者として多方面で助けていただいております。

最後、総括としての繰り返しになりますが、宿泊業の中堅企業の大半は地場企業になりますので、やはりフランチャイズにより規模感を出しやすいホテルチェーンとは違って、成長の一手として取るべきアクションは、地道にこの付加価値労働生産性を上げる要素の改善を積み上げていくこと以外にないかなと思っております。宿泊業というのは労働生産性の伸びしろが一番出やすい産業でもありますので、事務局資料にもありますとおり、KGIの貢献寄与度を上げていくというところから考えると力を入れるところかなと思っております。

すみません。ちょっと駆け足になりましたが、一つの事例として御参考としていただければと思います。以上です。

○栗原座長      ありがとうございました。途中中断しまして申し訳ございませんでした。では最後に、飲食製造小売業における中堅企業の成長経路につきまして、株式会社サンクゼール代表取締役社長の久世様からお願いいたします。

○久世代表取締役社長      株式会社サンクゼールの代表を務めております久世と申します。

本日はよろしくお願いたします。

それでは、まず会社概要のページに移っていただきまして、弊社、創業が1979年ということでございますので、約50年弱の会社の歴史がございます。食品製造及び小売業ということで、現在、170店舗ほどのお店が全国にあります。ブランドとしては、サンクゼール、久世福商店等のブランドを有しておりまして、それを自社で開発製造し、または全国のサプライヤーの皆様と一緒に共同開発したものをお店で販売している、そういう単純なビジネスモデルで生産をしております。現在はアメリカのオレゴン州のほうに拠点を進出しております、地域の食のブランド等を2社買収しているような形でございます。

私は、会社を見る際に、やはり創業期からの歴史を積み重ねて見ていくことがとても大事な視点ではないかなと思っております。やはり幾つかの壁であったり経営課題というものがございます。そういったものにどう経営者が向き合って、乗り越えるためにどんな施策をやってきたのか、これが中小企業から中堅企業になっていった一つの理由になってくるのではないかなと思っておりますので、その辺りの大きな経営課題を皆様に共有し、どう乗り越えてきたかといったところで、皆様にヒントがあればと思っております。

次お願いたします。こちらは、弊社の売り上げの軌跡とどういった壁があったのかというところをちょっと概念的にまとめたものですが、弊社は昨年3月末で191億円の売り上げがございます。ただ、1979年当時、これは私の父が創業した会社でございまして、父は東京の大塚で生まれたのですが、スキーが非常に好きで、それでいつかは長野県に住みたいということで、長野県飯山の斑尾高原というところでペンションを開業しました。

これが最初の創業のきっかけでございまして、部屋数は10部屋ぐらいしかない非常に小さなところだったのですが、そこで母が宿泊のお客様にジャムをお出ししていた、手づくりのジャムをつくって振る舞ったのですが、それが大変好評だったものですから、それを外販しようではないかということで販売をする形になりました。

当時、キッチンしかありませんで、外販の部分をつくれないうことで、隣町の中野市でレシピを開示してOEM生産してもらって、それを1個150円で仕入れて、それを750円で販売しました。大体600円ぐらいの粗利がありますので、それを元手に4個また仕入れさせていただいて、それが販売したら今度は16個仕入れることができる、こういったことで内部留保を積み重ね、仕入れ量を増やして徐々に徐々に売り上げを伸ばしていったという形になります。

当時、スキー場のおみやげ屋さん等で販売していたのですけれども、野沢菜なんかを結

構売っていたのですが、そこにかわいらしいパッケージでジャムがあるということで、非常によく売れました。ただ、そのとき、食品、おみやげ屋さんの間屋さんというのがあるのですけれども、売れるカテゴリーがあると、一気にそれをまねし出しまして、そうやってきてしまうと価格競争に陥ってしまう。こういうフィールドですずっとやっていくと会社はもたないのではないか、そういう危機感の中、そういうのが創業期のスタートでございます。

また、中野市にありますところにレシピを開示してやっていたわけですが、当時、斑尾高原農場というブランドで生産をして、斑尾高原という非常にいいイメージを持って販売をしていたわけですが、砂糖で甘さをつけていたのですが、水あめを入れられてしまって少し改変させられ、そのようにブランドに対する信用のリスクみたいなところがあって、これは自分たちでつくりたいとブランドを守ることができない、そういう2つの課題があり、現在は飯綱町というところ、その当時は三水村というところに本拠地を移して工場を建てる形になりました。それが1988年からの実体形成期というところでございます。ブランドの実体を確立しようということで、ジャムの製造ライン、そしてレストラン、ショップを開業する形になりました。

そういった意味では非常に誇りを持って生産活動するメーカーとして、企画販売の会社からメーカーに脱却したわけですが、販売ルートとしてはおみやげ屋さん等を中心とした間屋さん、卸売といったところがメインでございました。あるとき、半分くらいの売り上げ構成がある間屋さんには任せていたところがあったのですが、来年はちょっと値下げしてねということに抗し切れず、販売価格が下がってしまうみたいなところで、工場の稼働率は非常に高いのだけれども余りもうからないみたいな、少し負のスパイラルに陥っていったところもこの実体形成期のところでございます。やはり企業の中に売り切る力がないことが、会社そのものが弱いというところになっていったと思います。

それで、1999年に、私どもの会社、アメリカのナパバレーというところをベンチマークして、そこのワイナリーを見ていくと、直営店があったのですね。直営店で自分たちのワインを自分たちのテイastingコーナーでお客様に説明して売り切っている様子を見て、これは私たちのビジネスモデルに取り入れたらいいのではないかとということで、軽井沢のプリンスショッピングセンターというところに1号店をサンクゼールワイナリーというブランドで出しました。

当時、年商が2億円弱ぐらいの売り上げが上がるように、大変もうかる形になりました。

非常に利益率も高いお店であったのですが、そのときに、ジャムとワインだけのメーカーだったわけですが、売り場を構成するために、パスタソースですとかドレッシングですとか紅茶ですとか、こういったものを多く開発し、今の私たちの強みになっている少量多品種の製造ラインというものをその売り場を確保するためにつくりかえていったという形になっております。

それで、軽井沢を皮切りに、東京または関西圏にお店を出店していったという形になります。現在のSPAの生産から販売までを一気通貫に行うビジネスの骨格みたいなのところがここで何となく出てきたところでございます。当時10億円ぐらいの売り上げだったのですが、一気に20億、30億といった形に企業の、これはお店が増えるに従って増えていったといった形になります。

ただ、サンクゼールは長野県発のメーカーズブランドというブランディングをしておりましたので、例えば四国にサンクゼールがあつたりするとちょっとおかしなことになって、何で四国で長野県のものを買わなければいけないのというような、コンセプトと出店立地のずれが出てまいりまして、何とか全国展開できるブランドはないかということで模索をしておりました。

その当時、東南アジアに、シンガポールですが、私ども、ちょっとグローバル展開を模索していた時期にシンガポールのバイヤーさんから言われたことがありました。日本であれば、やはり味噌とか醤油、そういったオリジナリティのあるものを持ってきてほしい。ワインやジャムはフランスのもあるので、そっちを買うから大丈夫だよと。そんなことの気づきを外から与えていただきまして、それであれば和のセレクトショップ、全国のおいしいものを生産する皆様と組んでお店のコンセプトをつくり上げて展開できないかということで、2013年に久世福商店というお店の1号店を千葉県の幕張というところに出しました。これが1つ大きなきっかけになりまして、30億のところから100億程度の企業に、出店を重ねることによってすることができました。

このとき、やはりいろんな経営課題があつたわけですが、全国にお店を出してしまうと、資金力がなかなかないものですから、直営店で全部することはできない。ただ、スピード持ってやらないと他社に出店を握られてしまうかもしれないということで、コンビニの契約書を読み込んでフランチャイズのお店をつかっていたり、または、品数が2,000品目等々と増えて、物流の問題がありますので、そういったところをデジタル化してコントロールしていく等々のことをやってまいりました。

今ではグローバル展開ということで、7年前に、先ほど申し上げたように、西海岸のオレゴン州に製造拠点を、これはM & Aという形で取得させていただき、そこで、今、久世福商店、和のブランドをアメリカ全土に販売していく販路を確立しつつございます。その過程の中で、地方にはすばらしいブランドがありますので、例えばケチャップのブランドでありましたり、ジャムのブランドといったところをグループに今入れて、シナジーを出しているような状況でございます。こういった実体のない壁、自社で売り切る力がない壁、全国展開の壁、海外展開の壁といったところを一つ一つ向き合ってきたといったところでございます。

次のページ、おこがましいのですけれども、サンクゼールエコシステムということで、現在、弊社がおつき合いをしている生産者、500社ございます。北海道から沖縄まで全国にございまして、1年間で90億程度の資金がそういった生産者のほうに還流されて、それがさらなる投資に向かい、また雇用の受け皿になっている形でございます。

また、人材のほうも、長野県を中心に数十億の人件費の支払いが行われております。また、今、飯綱町に本社があるのですが、地方税、国税合わせて大体8億ぐらいの納税をさせていただいております。サンクゼールがしっかりと収入を獲得することによって、利害関係者の皆様に分配をして、そういったところがさらに強くなっていくという絵をイメージしながら事業を行っております。

私は長野県というのは、そういった意味で、私たち、宿泊からやってきたという経路があるわけですが、そういった形で、中堅企業というのは地方の特色を生かしながら成長してきたところがありますので、やはり中堅企業というのは、各地、地域性を反映したハブの役割をしているのではないかなと思っています。つまり、中堅企業を支援することがその地域の特色を反映した産業群を支援することにつながっている、そのように私は感じておりますので、私自身は、この産業群をしっかりと成長しグローバル化させていくことによって、各生産者がハッピーになれるように頑張りたいと考えております。

簡単ではございますけれども、以上でございます。ありがとうございました。

○栗原座長　　どうもありがとうございました。

それでは、質疑のほうに入らせていただきます。ちょっと時間が押しておりますが、せっかく4機関の皆様がいらっしゃっていただいておりますので、時間のほうを設けさせていただきます。それでは、御質問のある方はネームプレートを立てていただく、あるいはウェブの方は挙手ボタンをお願いいたします。いかがでしょうか。

どうぞ。

○片岡委員　　デロイトトーマツの片岡でございます。

皆様、貴重なお話ありがとうございました。私、サンクゼール様の久世様にちょっとお話を伺えればと思うのですけれども、本当に創業期からグローバル展開というところまで非常に美しい成長をされているなど。もちろんその中には御苦勞が大変あったのだらうなと思うのですけれども、いろんな展開をするときに、経営人材ですとかそういったところをどう担保しながらやってきたのか、そこにどんな苦勞があったのかというところを、もし何かあれば。前回のお話のところでも、例えばマーケですとかファイナンスですとか、ITとか人事系ですとか、そういった専門領域の人材をどんどん入れていくというようなところで、どのようにやられてきたのかというのを御教示いただければと思います。

○久世代表取締役社長　　ありがとうございます。やはり外部人材の登用というのが非常に大きい原動力になったと思っています。現在、取締役部長級で、内部昇格といいますか、新入社員からやった方はまだ1名だけで、残りの方は全て外食産業、小売経験者、製造メーカーさん、あとはS Eの会社様、こういったところの混成部隊から人が流入をして、その時々の経営課題にフィットした方々が経営幹部になって、そのノウハウを活用しながら、その知見を生かしながら成長していったというところで、現在は、海外の販路開拓のための人材、英語等ができるような人材ですとか、あとはDXの人材、そしてマーケティング、ブランドマーケティングが行えるような高度人材、こういったところが非常に求められておりますので、ここは社長としてこういう方を獲得する、説得をして入社していただくというのが一番の私の仕事かなと考えています。

○栗原座長　　ありがとうございます。それでは、宮川さん、どうぞ。

○宮川委員　　いろいろと教えていただきましてありがとうございました。簡単に感想を一言申し上げてから御質問させていただければと思います。最初の金先生のお話にありましたとおり、中堅企業のパフォーマンスが高いというのは数字の上でも明らかだということだと思うのですが、企業数や売上高などのシェアの意味では、なかなかマクロ経済全体をドライブするような方向に向かっていないことが見えていると思います。この結果を踏まえて、今後どういう政策支援が期待されるのかが今後の議論のポイントになると思います。

この関係で金先生に一点伺いたいのは、中堅企業の企業数が余り増えていない、かつ、シェアが余り伸びていないという結果を踏まえて、分析対象にされていらっしゃる中堅企

業の社齢について何かお調べになっていることがあれば教えて下さい。経済へ新たに参入してきた企業が、ある程度現実的な期間で中堅企業に成長するということが可能なものなのか、それとも既存の中小企業群の中から中堅企業になるというルートが支配的であり、そうした企業を支援していくべきなのかによって政策のあり方が変わってくると思います。この意味で、社齢のプロファイルに関して何か情報があれば伺いたいというのが金先生への質問です。

杉野様と久世様には、多くの貴重なヒントをこの議論のために頂いたと思います。特に、先ほどの中堅企業のシェアが余り増えていないという点を解決するためには、杉野様が仰られていた固定化された価値観であるとか階層に対する誤った認識というところを打破していくことが重要なのだらうと思いましたが、久世様のお話の中にも、成長のステージの中で各々様々な御苦勞をされながら進まれてきたということがよく分かりました。

お二人に伺いたいのは、現状から更なる成長を遂げようとしたときのボトルネックになっているものというのが具体的に何なのかです。もう少しヒントを頂けると幸いです。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。それでは、金先生、どうぞ。

○金教授 社齢は検討していないのですけれども、この資料の5ページ目を見せていただけますでしょうか。

ちょっと見づらいですけれども、太い点線が中小企業の中でも独立型中堅企業になっております。それから、ちょっとだけ細い点線があって、それは子会社型の中堅企業、つまり、親会社を持っている中堅企業ですね。全体的に直近になったら若干だけ減ってはいますけれども、子会社型の中堅企業は増え続けておりました。いわゆる大企業が新しい企業をつくり出すとか、新しい中小企業を買収して自分たちの子会社にするということはずうっと増えているのですけれども、残念なことに、2008年超えて2010年ぐらいから中堅企業の中でも、親会社を持っていない、創業からずうっと成長して中堅企業になったところがどんどん減っているのですね。

その理由は幾つか考えられるのですけれども、1つは、一番この資料の最後に見せましたけれども、中堅企業から突然最近の、特に2013年を境目にして、一番最後のシートですけれども、大きい差は、中小以上のものなのですが、自分たちの資本をわざと落として中小になっているところが結構あるのですね。

ですから、まだまだ中小というものの保護というものが結構分厚いためなのか、まだ検

証はしておりませんが、そのように見えるのが事実で、例えば左のほうを見ていただきますと、左の表の下の2つの数字がありまして、166というのが1,115のトータルの中堅から中小になった企業の中堅にとどまって、資本の面で中堅にとどまっているところ、それから右のほうは資本の面で中堅から中小になっているものですが、非常に増えているのです。

ですから、中堅が生まれにくいというよりは、中堅がわざと自分たちを中小に分類し直しているというのが起きているのではないかなあという感じがします。それが1つで、もう一つは、生まれるということで中堅が生まれて、中小が中堅になるとか、もしくは小さい企業が生まれてすぐ中堅になるというのはまだはっきりは分析していないので、今後の課題にしたいなと思います。エイジに関してはまだ見ておりません。すみません。

○栗原座長　ありがとうございます。よろしいですか。

○山野井委員　関連ですけれども、エイジと大企業とか中堅企業のインタラクションとか見られました？　生産性に対して。

○金教授　それは見ました。

○山野井委員　どうでした？　それぞれ大企業、中堅とかで、エイジが若い低いで、生産性、何か違いがあるかなというところで。

○金教授　中堅がエイジによって生産性が上がるかどうか、大企業がエイジによって生産性が上がるかどうかは見えてなくて、全体で見ると、今の資料で、例えば10ページ目を見ていただきますと、10ページ目の労働生産性を被説明変数にしていて、説明変数の中に企業の年齢が入っています。食品メーカーの場合は年齢とともに生産性が上がりますけれども、製造業全般的に、ほかの産業はそこまで明確に生産性と関係ないという結論になっております。ただ、これは中小とか大企業に分けてはやっておりません。

○山野井委員　分かりました。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、杉野様、それから久世様、お願いできればと思います。

○杉野代表取締役副社長　ボトルネックはたくさんあるのですが、先ほどちょっと話できなかったのですが、23ページにはその課題というところを書いてあります。大体こういうのがボトルネックであろうと言えるかと思いますが、その後、24、25、26ページとずっとそれが書いてあるのですが、その中でも、最近私、当社において言うべきかもしれないと思うのは、25ページにあるように、新しいことをやろうとしたと

きに、そこは新しい世界なので、今、ルールがないのですね。スタンダードもないという中で、とかくこういうものは欧米に取られがちなのですね。そういうところの整備がなされていない、あるいはどの方向に進んでいけばいいかが分からないというときに、なかなかこの中堅企業レベルでは、もちろんスタンダードをつくることもできないところもありますし、あとは、いろんなルールが世界中にある中で、どれを選択するのが正しいのかというのは分からないのですね。そこまでにリソースを割けない。

今の日本の大手メーカー様なんか見ていると、26ページのところにあるGXなんかだと、いろんなものに対応できるようにやられているのですけれども、それも全方面にやっているようなイメージなのですが、中堅企業は世界中のいろんなGXの規制とかに全方面でやれるかという、やはりやれないのですね。であれば、これさえ取っておけばいいですよというものを示していただけたらとか、あるいはISOとかJIS規格みたいに、これ取っておいたら海外のほかの規格に対応できますよみたいなものとかあればやりやすいのですけれども、そういうのが今のところない。そこら辺が非常に中堅企業の実力と戦うフィールドとのギャップがあるなあとあって、当社なんか、海外で結構やっているの、対応は全部大企業みたいなことをしないとイケないけれども、そのリソースが社内にあるかといえ、ないのですよね。その辺りはやはりノウハウ的な意味でのリソースもないし、頭数的にもないし、あとはお金的にもないのですね。なので、その辺りの補助であるとか、援助であるとか、あるいはスタンダードをつくることにおいては行政が率先したリーダーシップを取っていただくとか、そういうがあると非常にありがたいなあと考えていますし、それがやはりボトルネックになっていると思います。

○久世代表取締役社長 サンクゼールの久世でございます。質問ありがとうございます。

私は、幾つかの成長パターンのときにいろんな壁があったというか、ボトルネックがあったと思ひまして、まず卸から直営店の展開をする上では、やはり資金不足が絶えずありました。店舗を投資するとやはり3,500万円ぐらい、1店舗にかかってきますので、資本がすごく寝てしまうのですね。絶えず資金繰りが大変だったと記憶しておりますけれども、私どもは1999年に、これは京都のメーカーさんのオーナーの方から2億5,000万円出資をさせていただいて、当時は、久世さんを助けたいので優先株で、支配権はしなくていいので、頑張ってくれと言われて、その資本はもう既に返還させていただいたのですが、あのときはやはり資本が非常に必要なタイミングであったなど、そんなふうに思っておりますので、資本の部分というのが1つあったと思ひます。

その前に、やはり創業者がよく、長野県で商売すればいいではないかという経営者の方も結構いらっしゃるのですよ。そのときに、もっと経営を安定化させるために季節変動のない売り上げを、冬場も売り上げをしっかりと確保するために全国に販路をつくっていくのだという明確なビジョンというのも必要だったと思いますので、そういった、成長するのだというしっかりとしたビジョン、こういったものが時に必要なのだと思います。とかく、社内にいると目線が下がってしまって、今の仕事だけにとらわれてしまうところがありますので、やはり経営者がすごく大事な局面というのはとてもあるのではないかなと思いました。

現在は、数百億という規模になってくると、いろんなブランドをマネジメントしたり、いわゆる生産から販売までやるというのは、ビジネスモデルとしては格好いいかもしれませんが、内部はとても大変です。マネジメントする人が増えて、あらゆることを管理しなければならない。そうすると、それぞれの事業部、私どもはビジネスユニットと言っているのですが、そのビジネスユニットに権限を委譲して、いわゆる社長業、BU長というのをつくって、そこで経営者人材をつくっていくというところも、いわゆる社長がボトルネックになってしまうというのでしょうか、意思決定が余りにも多過ぎて企業の成長に後れてしまう、これは権限委譲して、各事業部門が自律的に成長軌道に乗せていくみたいな、ある種、高度人材の確保みたいなところと連動する部分があると思うのですが、そういったところが地方の中堅企業、中小企業には必ず必要だと思います。そして、そういった方が入ると生産性が上がって、より雇用が拡張していくみたいのところになっていくのかなと思います。

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、山野井さん、どうぞ。

○山野井委員　ありがとうございました。皆さんの大変興味深い報告で勉強になりました。たくさん聞きたいことがあるのですが、時間も限られているので、杉野さんと久世さんにお伺いできればなと思いますけれども、先ほどの企業の概要を拝見すると、最初にやっていらしゃったビジネスからかなり手広く、業界自体もそうですし、地域の市場でも広くやっていらしゃるのかなと思いますけれども、その途中で、お二人とも困難があったとか何度もおっしゃいましたけれども、どこかで、これぐらいいいのではないかと、例えば久世さんですと、実体形成期とか直接販売期とおっしゃられていて、それでうまくいっているのであれば、ここでもう成長、ある意味やめて、現状維持でいっても

いいのではないかというステージもあったのではないかと思うのですよね。それをせずに、困難があっても、それを乗り越えてさらに拡大していくというような選択肢を取られたと思いますけれども、その背景って何があったのかというのを教えてくださいませんか。

○久世代表取締役社長 サンクゼールの久世でございます。御質問ありがとうございます。

私は、創業者である会長が長野にやってきて、その当時はスキー人口がものすごくいたのです。ですので、ペンションを開業しまして、余りにもお客様がいたので、こんなに来る時期はないのではないかと。結果として、現在はもう3分の1にまでスキー人口が減少し、市場が大きくシュリンクする形になりました。その当時考えていたのは、やはり冷静な自分というか、このままうまくいくわけがない、この段階である程度業態を転換しないと生き残ることができないのではないかとという強烈な生存本能であったりとか。

ですので、企業の規模を拡大するということが目的ではなくて、やはり企業として生き残るためにはどうすべきなのかといったときに、長野県でとどまっていたは、観光客にとどまっていたは、何かショックがあったときに危ない。または冬場の売り上げが下がってしまうので、ある程度全国にお店をつくっていかなければならないというようなところ。現在は、日本だけに販路をやっては危ない。ですので、アジア地域や、または欧米のところに展開していくことによって、柱を複数本つくって経営を安定化させていく、そういう生存本能に近いようなところが私はあるのかなと思っています。

以上でございます。

○杉野代表取締役副社長 壁を打ち破ってきた時代というのは私が経営していた時代ばかりではないので、そこはちょっと想像になる部分もあるのですけれども、1つはやはり当社はもともと技術オリエンテッドの会社であったということで、技術を追い求めていくというモチベーションがそもそもアイデンティティとしてあるのかなと思います。

例えば8ページにあるように、実はこれはチューブクリーナからいろんな商品ができていきましたということを書いてあるのですけれども、これは必ずしも目的がぴったり合ってやった開発ではないものもたくさんあるのです。やっていった結果、そういうシーズがどんどんたまってきて、そのシーズをあるときお客様のニーズに合わせて応えることができる、そのような、若干セレンディピティみたいなところもあるのです。なので、利益ありきでやってきた、会社を大きくしたいとかそういうことありきでやってきたわけで

はないというのが1つあるのかなと思います。

それと、そうは言いながらも、これは冒頭に申し上げましたように、私は世の中に役に立つとか世の中に必要とされるということをすごい重視しているのですが、それは多分当社の歴史もそうだったと思うのですね。なので、お客様が求められている以上、それに応えたい、応えないといけないという、ある意味使命感みたいなものを持ってやっているの中で、お客様が求める以上は規模も自然と大きくせざるを得ないというか、お客様の希望に応えていくことがどんどん規模が大きくなっていくということにつながっていたのではないかと思うのです。

ただし、これも先ほど冒頭申し上げましたように、私は、お客様に応えるということがボランティアではないと思っているのですね。やはり企業は利益だと思っています。利益の代償がお客様にお応えしたことのバロメータだと思っていますので、やはり利益を追求しながら顧客に応える、技術でお客様に応えるということを繰り返してきた結果がいろんな壁を打ち破る原動力だったのではないかなあとと思っています。

○山野井委員 ありがとうございます。ちなみに、お二人はいつぐらいに承継されたのか伺ってもよろしいですか。

○久世代表取締役社長 私は19年前、28歳のときに弊社に入りまして、41のときに社長をバトンタッチする形になりまして、今、6年目でございます。

○山野井委員 それまでは別の会社にいらっしゃったわけではなくて、こちらで何か経験を積まれていたのでしょうか。

○久世代表取締役社長 はい。私はエンジニアになりたいということで、理科系の大学に、電気通信大学というところで学びまして、それから、セイコーエプソンという会社でエンジニアとして3年働いております。その後、父から電話がありまして、一緒にやらないかということで、28歳に入社する形になりました。

○杉野代表取締役副社長 全く同じような話ですけれども、私はもともとこの会社に入るつもりもそういう話もなく、自分で普通に会社勤めしてまして、あるとき、ちょっと周囲から、請われてというと偉そうですけれども、入ったのが、それがもう25年ぐらい前になるのですかね。ただ、私も当社においては普通の一般社員からずうっと来ていますので、実は代表取締役になったのは去年なのです。それまでも副社長という立場でしたし、その前はずっと経営企画をやっていた時期も長かったので、そういう意味では、経営に携わる、経営に対していろんな施策を出せる立場になったということと言うともう15年ぐら

いたっていますけれども、だから、私が経営を見られるようになったという意味で言うと10年ちょっとぐらいというイメージになります。

○山野井委員　　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、小川さん、どうぞ。

○小川委員　　ありがとうございます。本当は皆様に1時間ぐらいずつお伺いしたかったのですが、大変勉強になりました。感想と質問があるのですが、感想は後で時間があれば話します。

質問なのですが、金先生のプレゼンの7ページだけがちょっと僕が追いつけなかったのもう一回教えていただいてもいいですか。ここのメッセージというのがどう消化すればいいかなと思っていて、というのは、この作業部会の1回目か2回目かで、会社が大きくなればなるほど労働生産性が高いというようなインプットをいただいたような印象があったものでして、定義の違いなのか何の違いなのかいろいろあると思いますが、ここで言っているのは、左側で言うと、大企業よりも中堅企業のほうが付加価値高い、労働生産性が高い、この辺をもう一回教えていただいてもいいですか。すみません。

○金教授　　業種の違いが大きいですね。業種の違いと、後ろの推計のところを見ていただきますと、例えば10ページ目のところを見ていただきますと、細かいテーブルは出さなかったのですが、業種の違いとか、企業の年齢の違い、それから設立したときに分割によって設立されたかとか、合併によって設立されたかとか、そういう情報があるわけですね。そういう、いわゆる細かい情報まで全部コントロールしてみたということになります。

そうすると、例えばある業種では中堅が生産性高くて、ある業種では中堅が生産性そこまで高くない可能性がありますので、そこまで全部コントロールしたというのがこちらの表になります。だから、先ほどのグラフでは、大企業は下なのですが、ここで見ると、業種によっては、大企業が一番生産性が高かったり、もしくは独立型の中堅のほうが生産性が一番高かったりするわけですね。先ほどのグラフは業種全部です。

○小川委員　　そのメッセージは、この部会が前提に置いているものと整合しているのかどうかというのを確認しておきたかったというポイントです。

○栗原座長　　ありがとうございます。議論があると思いますけれども。

○日野課長　　またちょっと後ほどですが、そういった分析を踏まえて、最終的に次回という形になっていくので、そこでお示しはできると思います。

○栗原座長　　すみません。もう時間が過ぎているのですが、私からも質問を2点させていただきます。

今の点ですけれども、次回の議論かと思いますが、金先生にお伺いしたいのは、22ページで、企業規模を変えたときにTFPがどう変わるかという表がありまして、中小企業から中堅企業とか大企業になる会社はパフォーマンス上がっています。一方で、例えば中堅企業から中小企業に減資等によって小さくなったときには生産性が下がっていますというお話だったと思いますが、これを拝見すると、中堅企業から中小企業だけではなく、例えば大企業に移る場合も含めて全て下がっているような気がいたします。それから、子会社型中堅企業から違う形態になったときもやはり下がっているように思うので、逆にいうと、中小企業から中堅企業に上がる分には上がるのですが、一旦中堅企業になると、どんな形態にしろ下がる、特に大企業になったときに下がるというのはどういう理由なのでしょう。中堅企業が一番パフォーマンスが高い業種なのでしょう。そこの要因と考えられることを1点お伺いしたいと思います。

それから、杉野さんにですけれども、この作業部会でも、中堅企業ということで地域のいろいろな特性を生かしたり地域を牽引する役割があるという話がありました。一方で、地域に縛られるべきではないというお話もありまして、スギノマシンさんの場合ですと、生産はほとんど日本で、富山と静岡でいらっしゃいます。他方、販売は半分が海外ですから、地域に生産拠点を立地してグローバルニッチの成長経路をたどるといことのメリットと、一方で限界があるのかどうかということをお伺いできればと思います。

○金教授　　大変ありがとうございます。まず、22ページのところを見ていただきますと、独立中堅とか、子会社中堅から大企業になるときに、TFPが全てマイナスになるということは、これは私たちもよく分からないところで、サンプルから見ると、860とか601で、これは企業活動基本調査のサンプル全体を見ると、大体94年ですから、ちょうど30年ぐらいで、そこから見ると企業数が非常に限られています。ですから、そこまで私たちは注目していないものですから、もしかしたら1つ2つちょっと異常値がこういう結果をもたらすのではないかなということは予想しております。ただ、はっきりした理由は分かりません。

1つだけ、ちょっとヒントとして考えられるのは、次の23ページを見ていただきますと、こちらは独立型中堅が大企業になったとき研究開発費がどれぐらい増えるかというものですけれども、物すごく増えるのですよね。私たちがはかるTFP、全要素生産性というも

のは中間投入にこの研究開発費が含まれます。ですから、研究開発費がここまで増えてしまうと、中間投入が増えてしまうということによる見かけ上のことがあって、生産性が一時的に下がっているように見えるのではないかなというような予測はしております。ただ、全部を確認していないので、ただの推測だけですから、もうちょっと掘ってみます。

以上です。

○杉野代表取締役副社長 地域にあることのメリット、限界というのもたくさんあるなあと思うのですけれども、メリットという面で言うと、1つ言えるのは、変な言い方ですけども、富山県というのは結構教育県ですけども、それでも、大学で県外に出ていく人というのは多いのですね。それでも、田舎なので、長男帰ってこないといけないとかそういうのもあったりして、それで帰ってくる時に受け皿となる企業というのはそんなないところもあるのですね。そうすると、我々が多分都市部にいたら採れないだろうなという優秀な人材をたくさん採れるというのは正直あります。

それと、やはり地方ですのでそこまで企業がないという中では、当社みたいな規模の会社でも、富山県内においては結構発言権があるというか、影響力を持つことができるというのも1つ大きなポイントかなあと考えています。

それともう一つは、私はこれから企業というのはアイデンティティというのを非常に重要視、出自といいますか、自分たちは何者なのか、どこで何してきた会社なのかという、そういうストーリーというのがどういう会社にも必要だと思っているのですけれども、そういうものが非常に分かりやすい。そういうものが分かりやすければ、社員の結束力というか、一体感とか、そういうものを非常に出すことができますし、あとは、影響力のところと一緒にすけれども、地域の人材育成なんか結構当社が携わることができる、あるいは地域の活性化なんかもできる。しかもそれをほかの媒体を巻き込んでやることができる。

例えば当社は富山大学さんにネーミングライツで持っているラウンジがあるのですけれども、そのラウンジにおいていろんなセッションを開くことによって、富山大学を中心とした地域の活性化というものを当社のラウンジでやっていただいたりするのですね。しかもそこには、例えば富山のプロサッカーチームにカタレ富山というチームがあるのですけれども、その選手とか経営者の方を招いたりして、サッカーチームと一緒にあって、富山大学というベースで、スギノマシンという名前のついたラウンジで、富山県内全部の活性化をしたりとか人材育成をしたりとかモチベーションアップしたりとか。しかも富山の人たちが富山で働くということの誇りを持つ、そのようなことをやっているわけですけ

れども、そういうことができるのもやはり地方にいるからだろうと。我々が都市部でそれをやっても完全に埋もれてしまうと思うのですけれども、そういうことができるのが地方のメリットかなと思っています。

ただ、そういういいながらも、再三申し上げているように、とにかく人口が減ってくるという中で、人材というのは明らかに限界といいますか、デメリットになってくると思いますし、もう一つは、富山でしか生活したことがない人の視野というのは、申し訳ないけれども、やはり狭いのですね。なので、やはり一回富山の外に出たことがある人とかそういう人たちが、富山で働きたい、あるいは富山の会社で働きたい、富山を活性化したい、そういう思いを持った人たちが当社に戻ってきてくだされば本当に強い体制にできると思っていますので、ここは本当に限界でもあり、逆にそれが、限界をちょっと超えればメリットになってくる部分かなあとと思っています。

○栗原座長     ありがとうございました。それでは、田中さん、どうぞ。

○田中委員     すみません。時間ないと思うので、ショートにお聞きします。久世さんと杉野さんにお伺いしたいのですけれども、シンプルに地方に本社を置いていらっしゃるって、オーナー家が経営をされていて、中堅企業であると。要はこの逆をすると国が悪くなるということのような気もしていて、一つのヒントが隠されていると思うのですけれども、今の3つ以外に、中堅というキーワード、創業家というキーワード、地方というキーワード以外に、自社にすごく効果を与えている要素は何かと、何か感じられることがあればお聞かせいただけますか。

○杉野代表取締役副社長     創業家以外のキーワードという意味ですか。

○田中委員     そうですね。

○杉野代表取締役副社長     それは明らかに、先ほどまさに言ってしまいましたけれども、技術オリエンテッド志向ということは絶対言えると思います。それと、その結果としての6つの超技術ですけれども、そういうものを追い求めている。追い求めていった結果、社会に貢献したい。この2つは本当に揺るぎないものがあると思います。

○田中委員     ありがとうございます。

○久世代表取締役社長     少し言葉がうまく表現できないのですけれども、私の父は信州が好きで、雪のある生活がしたいということで移ったので、仕事をしたくて長野に移ったわけではないですね。ですので、どちらかという、ライフスタイルをいかに質上げていくかみたいなのところの中で創業した部分がありまして、そんなところからブランドをつく

っていったりとか、消費者の方が幸せになってもらえるようなライフスタイルに根差すようなブランドをつくっていくとかいうようなところに会社の方向性というのが出てきたように思っていますので、やはり価値観が合った方が憧れを持って、地方というくくりではなくて、このサンクセールがある長野に行きたいと思ってもらえるような、そんな健全な関係性をつくっていければすばらしいなと思っていますし、山登りが好きな方も結構都内から移って仕事されていますので、この辺りは、仕事と、あとは生活をしていく質の面、両方何か両立できるような環境というのをつくっていければいいのかなと思っています。

答えになっているか分かりませんが。

○田中委員　いえいえ、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、これにて有識者のヒアリングを終了させていただきます。改めて、今回お話をいただきました4名の皆様、それから、オンラインでお話しいただきました福田委員にお礼申し上げます。ありがとうございました。

それでは、続きまして事務局から本日の論点の説明と討議に移りたいと思います。事務局より資料7及び資料8について御説明をお願いいたします。

○日野課長　すみません。ちょっと時間もないということで、駆け足で、いきなり10ページに飛ばさせていただきます。

中堅企業のそもそも特性と期待される役割というところで、これをまず前提に置いた上でいろいろ議論を進めていきたいということで今までの御議論をまとめさせていただきました。特に特性と、そこを踏まえた上で期待される役割というのを書かせていただいております。

この期待される役割に沿って、我々としてどういう政策支援をしていくべきなのかということは今後報告書に取りまとめていきたいと思いますので、その前提になるということで御議論、御確認をいただければと思います。特に、先ほどもありましたけれども、地域に張りつけるのがどうなのかという御議論、非常に当時いただいたと理解しておりまして、そういった中でこういったまとめ方がよろしいのかどうかということでございます。

次、13ページ目でございます。こういったものを踏まえまして、政府としてKPIなりKGIをどう考えていくのかという意味で、委員の先生方にも事前に御指導もいただいたりして、非常にありがとうございました。

次の大きな話題としまして、成長経路をどう考えるのかと。今日も非常にお話をいただ

いたところでございますけれども、16ページでございます。我々が政策展開していくに当たって、世界に展開していく企業さんであれば、逆に日本にインバウンドとか典型的だと思えますけれども、ローカルのよさを強みに、ローカルの中で日本の中で成長していくというような業態もあろうかと思ひまして、これに応じてそれぞれ打ち手というものは変わってくるのかと思ひてございます。

そういったところで、業者の全てはできないのでということで、典型的に中堅企業が多いというところの割合を加味しながら、この赤のところと青のところ、これをある程度見据えた上で典型化したのが、すみません、個々には割愛させていただくのですけれども、19ページであったり24ページであったり29ページであったり、39ページまで続くような形で御準備しております。というのを見ていただきつつ、こういった勝ちパターンなのかどうかということも御意見いただければと思ひます。

最終的に、ちょっと44ページ目でございますけれども、こういった事例、もろもろを踏まえると、「中堅企業の成長パターンの分類」ということで一案つくらせていただいております。まずは既存の製品から始まりまして、市場をグローバルにより展開していくのか、新製品というものにより展開していくのかというところで、成長パターン①から⑤まで、こういうパターンがあり得るのではないかとということで我々としてはお示ししておりますが、典型的に念頭に置くべきようなパターンとしてこういったものでよろしいのかどうか、ほかにも実はこういうのがあるのではないかなどありましたらと思ひます。この成長パターン①に、例えばL型、G型と企業が必ず言い切れるというよりは、むしろL型とG型のグラデーションという形もあり得ると思ひますので、あくまで目安としてお考えいただければと思ひます。

また、我々、中堅企業施策、これからも当然頑張っていくわけですが、実はやはり世界が先駆けて始めておるということで、実際に我々のチームで海外にも行って意見交換など、政策当局者ともやっけてまいりましたので、ちょっとそこの御報告だけ一言やらせていただければと思ひます。

では、補佐の高谷より。

○高谷補佐 海外の政策についてかいつまんで御説明させていただきます。

ページ48にドイツの話をも書かせていただいておりますけれども、ドイツは、企業規模や階層に着目をして必ずしも政策を打っていないというのが特徴でありまして、イノベーションエコシステムをつくるというところで、研究開発だったり国際展開に関する機関

というのがエコシステム形成に長らく寄与してきたという中で、ミッテルシュタントと呼ばれているような中堅・中小企業、このうち高い世界シェア、競争力を有するHidden Champion企業が多く生まれてきて、それがこのドイツ経済の成長の牽引役になっているというのがポイントであろうかと思えます。

続きましてフランスでございますけれども、フランスは、こういったドイツの状況をベンチマークして、むしろ積極的に法律の中で中堅企業というのを定義して、新体系をここ十数年構築してきているというところでございます。そしてそれを中小企業政策と一体的にやるということで、その中核を成しているBPI Franceという政府系の支援機関がありまして、ここはアクセラレーションプログラムみたいなものを通じて伴走支援の実績を積み上げてきているというところでございます。

韓国でございますけれども、韓国は手厚い中小企業政策というのがむしろ企業の成長の足かせになってきたというところに問題意識を持っておりまして、はしご型の政策体系をつくってくるというところをやっております。これによって、成長力の高い企業を選んで集中的に支援をする枠組みであったり、税制の中で、中小企業枠のみならず、中堅企業枠というものもつくって、段階的にステップアップする企業を応援するという体系に変えてきているというのが特徴であります。

いずれにしましても、私ども、海外に実際足を運んでいろんな意見交換も政府系機関及び産業界としてきましたけれども、その中で印象的だったのは、必ずしも支援ノウハウを囲い込むというよりも、積極的に日本とも意見交換をしたい、連携をしたいというお話もいただいておりますし、日本の中堅企業に対しても非常に高い関心を示されておりました。今後も国際連携の意見交換というのを世界のいろんな機関とやっていきたいと思っております。

以上でございます。

○岩崎企画官　それでは、資料8に従いまして、限られた時間なので簡単でございますけれども、「地域円卓会議の開催報告」の御説明をさせていただきます。

2 ページ目。この地域円卓会議は、今、年に2回、総理大臣官邸で「中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ」という会合を開催しております。これは関係省庁が一体になって中堅企業に対して効果的な支援を実施していこうということをディスカッションしている、あるいは方向性を示す会議でございますが、このワーキンググループを、地域に沿った、地域ならではの様々な状況に応じて議論をしていくために、各地域でもやり

ましようということが決まりました、今年度から、各地域でこの関係省庁が一体となった会議を開催してございます。

次のページをお願いします。

7月の九州から始まりまして、今、9ブロック、全国で行いました。この地域ブロックには関係省庁の支部部長、あるいは関係省庁からも、本省から御参加されている方もいらっしゃいましたし、特に地域の特色を反映させるために、地域での中堅企業、あるいは支援する側としての自治体、あるいは地方銀行、そして支援機関の方々に出させていただきまして、中堅企業からは地域で直面する様々な課題といったことを御提示いただき、そして支援機関からもそれに対する様々な支援のノウハウ、あるいは支援の体制といったことに対してお話をいただきました。

富山ブロックではスギノマシンさんにも御出席いただきまして、本日のような多様な御指摘をいただいたところでございます。

次のページをお願いします。

特に中堅企業、あるいは支援機関の方々から様々な御意見をいただいたのですが、共通の課題としては、人材の確保といったお話がありました。特に中堅企業になってきますと、さっきスギノマシンさんからお話もありましたけれども、地域において非常に有名な会社もあるので、数としての人材を確保するというよりも、高度な専門人材、あるいは経営人材といった方の確保をどうしていくかというのが一つの課題として、御指摘をいただきました。特にDXだったり新技術開発といったところをやっていく、研究していく上でも、それを担う人材の確保というのが一つの大きな課題になっているということが共通のこととしていただいています。

そうしたものに対して、それを今後どのように進めていくのか。1つは、関係省庁の連携というものもしっかりと進めてほしいというお話をいただきました。関係省庁でそれぞれ様々な中堅企業施策というものを拡充してはいるのですが、こういった支援策があるのか、後から分かったということもあったので、何らかの形で、一括した情報発信だったり、あるいは類似した施策についてはうまく相乗効果が働くように連携しながら施策を打ってもらえないかといったような話が共通としてございました。各省庁の合同説明会なんかもぜひやったらどうかといった具体的な御提案もいただいたところでございます。

さらに、関係省庁だけではなく、地域の支援機関とのネットワーク、これもぜひ強化してほしいというお話がありました。これは今日もお話がありましたけれども、地域の大学と

の連携、例えば人材の確保というものも、1社だけではなかなかやるのが大変だという中で、大学と一緒にした研究開発、それに付随する形での専門人材の、ある意味、輩出というか、供給というか、そういったことも含めて、その地域のネットワークを構築できないかといったお話もいただきました。

5ページ目をお願いします。そういった地域のネットワークの中では、金融機関の方からもいろんな御支援をいただきました。例えば、福岡銀行さんからは、地域によっては、中堅企業、絶対的な数がなかなか少ないというところがある中で、むしろ中小企業をしっかり中堅企業へ成長していく上でのサポートを地方銀行としてもやっていきたいといったコメントがありました。あるいは、ハンズオン支援といったことも、形になるまで行うなどの重要性ということもその地域の支援機関から、ある意味、自身の役割も含めてお話をいただいたところでございます。

そういったことも踏まえて、今後、関係省庁一体となった様々な仕組みづくりの要望という中では、この地域の円卓会議の中で、例えば中堅企業が直面する課題を、一省庁だけでなく、関係省庁みんなで共有して、それに沿った形で適切な支援のメニューを提案していったり、あるいは、更にとということでもございますけれども、支援をする企業を特定・共有しながら進めていく、こんなやり方も効果的なのではないかという話をいただきました。

7ページをお願いいたします。こういったことも含めまして、今後ますます関係省庁と一体になって協力をしながら、中堅企業の施策、あるいは、先ほど申し上げました例えば地域を支える企業をみんなで共有・特定しながら集中的な支援にも発展させていく、そういったことが必要ではないかということで、関係省庁とも引き続き連携を取って進めていきたいと思っております。

ありがとうございます。

○栗原座長　ありがとうございます。それでは、残りの時間、約20分でございますけれども、自由討議とさせていただきます。いつものとおり、一巡目は五十音順で皆様からコメントをいただきたいと思っております。

それでは、小川委員からお願いいたします。

○小川委員　ありがとうございます。小川と申します。よろしくをお願いいたします。

まず、先ほどのヒアリングセッションの感想と成長経路のお話をちょっとつなげながらお話しできたらなあと思っています。今回でいうと、三者、ヒアリングという形で事例を御紹介、金先生に加えてということになってはいますが、先ほどプレゼンをいただい

た成長経路のお話でいうと、これは業種別に分けていらっしやいましたけれども、今回の三者の事例をお伺いしながら、別の分け方もあったりするのかなと思いましたという感想だけお話しできたらということです。

ここに2軸というか、2×2であるなあと思いながら聞いていたのですけれども、まず、経営戦略論的にいうと、近接事業機会獲得型というのと非効率改革型という2項を置いてみました。つまり、先ほどのサンクゼールさんであったり、多分、スギノマシンさんもそうなのかなと思ったのですけれども、お伺いしていると、自分たちが頑張っていると、ちょっと近いところに、こんなこともできるじゃんとか、困ったときに、これってこうやって突破したらいいじゃんというのが見えてくる、それをどんどんやっていくと広がっていくという、思えば遠くに来たものだみたいなそういうタイプと、あとは、浦島観光さんのように、何か非効率な部分があるので、それをトップダウンでしっかり入っていきながら改革していきましょうという、近接事業機会獲得型と非効率改革型というので議論は結構変わってきそうだなと思いました。

恐らく非効率改革型だと、前回のPEファンドさんであったり、あとは、今回の福田さんのようなチェンジマネージャーがどんと入ってくるとかそういったところの議論が中心になってくるでしょうし、逆に近接事業機会獲得型でいうと、自分たちの会社の二歩三歩先をいっている会社さんのインプットが、こういう経営をしている会社もあるというのが分かるということと、それを実際にちょっとやってみようというときに、いろんな支援、経営資源というのが比較的機動的に手に入るという辺りが多分重要になってくるのではないかなあと考えたというのが1軸。

別の軸で言うと、波及効果というのが、地域に重心がありますよねという話と、日本の国際展開を牽引してくれますよねというのがあるので、これによっても多分変わってくるだろうなど。地域に重心があるのだとすると、その支援者というのは恐らく地域の金融機関だったり地域の地方自治体であったりということになるでしょうし、グローバルに存在感を高めていきたいと思いますよとすると、恐らく国という主体が動いていくという部分もあるのかなと思ったりしたので、業種と重なる部分もありますけれども、この2×2で競争戦略的な話で言うと違いが出てきそうだななんていうことは思ったりしましたという感想が1つです。

今回のKPI、KGIのところで言うと、これからの議論でこれまでの議論が統合されるのだろうと期待していますというだけの話ですけれども、ロジックのほうをしてみる

と、これまでの過去推移というのが基本的に延長されるのでこれくらいになりますというロジックを取っていらっしやったとしたときに、これって、この施策がなくてもそのまま伸びるということなのかしらというのがちょっと気になってくる。恐らくそうでないはずで、この施策をするので何かがブーストされるのか、伸びていく中でボトルネックになりそうところが突破されるので引き続き順調に伸びていきますというお話なのか、そういったところだろうなと思いますので、恐らく今後のKPIの数字の話と、この発展経路、成長経路を踏まえた課題の特定とそれに合わせた施策というところがかみ合っているから納得感のある数字や目標になっていくのだろうなと思いながら聞いておりましたので、今後ともよろしくお願いします。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、片岡委員、お願いいたします。

○片岡委員 改めまして、片岡です。よろしくお願いいたします。

今日の13ページ、資料7のところで書いていただいたKPIのところですがけれども、私、M&Aとかもやっておるところで1つコメントさせていただくと、2点目のM&A企業が中堅企業によるM&Aの数というところにフォーカスしているのですがけれども、今日のように、杉野様も久世様も、いわゆるMVV、ミッション、ビジョン、バリューというのを非常にしっかり持って企業を成長されている方々と、場合によっては外部の方にお預けすることによって経済成長していくというケースもありますので、あくまで中堅企業はM&Aをする主体だけではなくて、場合によってはされるという選択も重要なのだよということが分かるような指標なり何らか定性的な面を入れていただくといいのかなと思いましたがというところがございます。

あとは、このKPIとか、よくある議論ではございますけれども、具体的にどういう施策を打って、その想定効果は何なのかというのをしっかり長期にわたってモニタリングをしてPDCAを回していかないといけないというところは、この円卓会議の杉野様もコメントされておりましたけれども、そこは非常に重要だなと思っているところがございます。

あと1点だけ。P16のところで、今回、業種を幾つかピックアップしてというところだったと思いますがけれども、人材不足というところに併せて情報が不足しているというのも特に中堅企業においては顕著かなということがございますので、ぜひより多くの業種でいろんな情報を発信していけるようなことがあるといいなと思った次第でございます。

以上になります。

○栗原座長　　ありがとうございます。田中さん、お願いいたします。

○田中委員　　今日は刺激的な話が多くて、非常にエキサイティングしました。ただ、日本ってGDPを実質1%成長させるだけでもこんなしんどい国になったのかとすごい悲しい気持ちになりまして、これを絶対にやらないといけないということと、これを上回っていかんやっていくかがすごい重要だなと感じました。

あと、実際に3社さんからお話しいただきましたけれども、共通して感じたのは、コストダウンをすることよりもいかに付加価値を創造するかということだろうなと思っていて、例えば浦島ホテルさんのバイキングにしても、確かに左のやつだと貧相だし、ジャガイモの値段上がったからちょっと安いのを買ってこようとか、そういうことを多分やっていらっしゃったと思いますけれども、そうではなくて、どうすれば見栄えがよくて、高くお客様が買いたいのかということをやられているわけで、改善といっても、コストダウンの改善というよりはバリューアップの改善をしているのだなということが分かりました。

まさしく杉野さんの技術オリエンテッドということもそうですし、要は、いかに高く買っていたかということだろうという思いを新たにしました。GDPって、いわゆる付加価値の総計になるわけですがけれども、こんなところで言う話ではないですがけれども、税収が過去一というのもなかなか忌まましい話だなと思っていて、利益を出さなきゃと上場企業はどんどん利益を出すわけですがけれども、利益を足したらGDPになるわけではなくて、利益に例えば賃金だとか、そういう働きに対して全部の総量が付加価値になるのに、なぜか利益の幅をどんどん上げていって、それにつられて納税額が増えている。で、国民に給与を出していないという状況を考えると、今日のお話を聞いていると、皆さん、給与を上げていらっしゃいますし、利益は一定確保されるのだけれども、やはり付加価値の全体は給与とともにあるというお話を今日は伺ったような気がいたします。

なぜ中堅企業がそういうことをするのかということですがけれども、大企業になればなるほど、一定の指標でしか見られなくなってくところがあるのだろうなと。例えば情緒的に、長野の山がいいからと、多分、普通の会社だったら言わないと思うのですね。我々も北海道にデータセンターをつくったのは、手稲山が一番きれいだからその土地にしましたという話を実際するのですがけれども、やはり情緒性とか付加価値だとか、いわゆる利益以外の数値をいかに拡大させてGDPを上げていくのかという話の本質だったような気がして、そこをまた深掘り、今回は無理かもしれないですがけれども、中堅企業はなぜそれができているのかということをもっと深掘ってみたいなと感じました。

ちなみに、昨日、僕、ツイッターに、東京集中がいかによくないかということを書いたら、1.4万ぐらいが「いいね！」されていて、地方の人が何を考えているのかということをおすごいかいを見た瞬間もありました。やはりみんな、東京にいと東京の人たちは東京のことしか考えられなくなるなというのを沖縄に住みながら感じた次第です。

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、オンラインで、福田委員、お願いいたします。入れますでしょうか。

ちょっとつながりが確認できるまで順番を変えさせていただきます。宮川委員、お願いいたします。

○宮川委員 ありがとうございます。2点申し上げます。

1点目は、この後、K G IですとかK P Iについての議論が続くと思いますが、計算上注意したほうがいいと思うのは、例えば労働生産性というのは個々の企業の取り組みによって上がりも下がりもするわけですが、従業員数というのは限られた資源を企業間で分け合っているものです。そうすると、従業員数を増やすというのはもちろんターゲットにしても構わないと思いますし、ここで挙げられている数字というのはその意味でほどよくチャレンジングで望ましいと思うのですが、ある企業が従業員数を増やす場合にはどこかから人を連れてこないといけないわけです。恐らくは、いずれかの既存の中小企業から雇用してくるといふ想定なのかもしれませんが、個々の企業で雇用される従業員数の数の増減が合算されてマクロの雇用数を構成しているという点を意識しておかないと特に合計した値の計算を間違ふ可能性があります。

なお、別途の観点から、こうした個々の企業における従業員数の増減自体はマクロ経済にとって良い意味を持つ可能性もあります。具体的には、今日お話しいただいたような優れた経営者の方々の企業のシェアが上がれば、マクロの生産性は改善します。申し上げたい点を要すれば、K P I、K G Iの設定にあたって諸々の辻褄が合うように計算しておく必要があるという点です。チャレンジングな目標自体には何ら違和感はありませんけれども、後で舌をかまないようにだけ気をつける必要があると思います。

それからもう一点は、既にほかの委員の先生からもお話がありましたし、この一番最後の資料の中で杉野様からも明確にコメントがありましたけれども、やはり個々の政策の集合体で今回の取組が構成されると思いますので、これらの政策に対しての十分なE B P Mの構えというのが、第1回目でも申し上げた通り、重要だろうと思います。なお、政策を

やり切った後に、個々の政策の効果測定をするところまではレビュープロセスもあって幾つかの政策については確実に進んでいると思うのですが、では、政策に使ったコストを足上げた場合に、生み出した付加価値全体と間尺が合っていますかといういわゆる費用便益分析までは届いていないケースが大半だと思います。今回のような先進的かつチャレンジングな試みについては、こうした最終的なとりまとめまで見通した上で、事前に段取りをしておくのが重要かなと思いました。

以上2点です。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、山野井さん、お願いいたします。

○山野井委員 ありがとうございます。時間もないと思うので手短かにいきます。

KGI、KPIの数字自体が野心的だと思いますけれども、挙げていらっしゃるのはいくついいのではないかなと思います。ただ、同時に、この5年という期間というのが果たして全ての業種において十分成果が出るような期間なのかなと。様々な業種の今日のお話を伺って、あと、金先生の分析でも、業種ごとに大企業と中堅企業でパフォーマンスへの影響、違いますよというのが見えているわけなので、恐らく業種ごとで相当な違いがあるだろうと。成長戦略ということに関しても、やるべきこと、そしてそれで支援につながるような政策というの也不一样しているのかなというわけなので、あと、それを達成するに当たっても時間というの恐らく業種によって何か違うのではないかなというのがあるかと思しますので、5年という期間で全部ひっくるめて、どうなりましたかという形になって、成果があった業種とどうもなかった業種みたいなのが、なかったというか、時間がかかる業種というのを一まとめにして5年という期間で区切って、成果がなかったと見られてしまうとこれはもったいないかなと思うので、この数字自体、全体の数字をKGI、KPI上げるのはいいかなあと思いますけれども、ある程度業種、サブカテゴリーみたいな形で数字を分けて見てあげるのもいいのではないかなと。そうすると、成果のあった政策というのがより、この業種だとうまく出たね、出なかったねというのが見えてくる可能性もあるかと思うので、ちょっと業種の違いを反映させたような形で、このKGI、KPIもある程度考えてあげてもいいのではないかなと思った次第です。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、福田委員は結局お入りにならないですかね。

分かりました。ありがとうございます。今日、オブザーバーで御参加いただいている方

から、もしコメントがありましたらお願いできればと思います。いかがでしょうか。

福田委員、御発言お願いいたします。

○福田委員 大変失礼いたしました。ちょっとパソコンから落ちてしまいまして失礼しました。5分ぐらい抜けていたのですが、さっきのコメントを申し上げてもよろしいでしょうか。

○栗原座長 はい。

○福田委員 すみません。今回、中堅企業の成長パターンを考えるという回だったと思いますけれども、改めていろんな指標を拝見して感じたのは、中堅企業の程度もかなりレンジがあることです。もともとの作業部会が始まった背景として、大企業と中小企業の隔たりが大きいので、中堅企業という定義づけができたという背景だと思いますが、中堅企業といっても、どうしても人数と、あとは資本金等々で定義縛られているところになりますと、売上げで100億円も中堅ですし2,500億円も中堅企業となります。その中での成長パスを、44ページのところで資料に整理するのはなかなか御苦労されたのではないかなと思いました。

ですので、いきなり幾つかの経路という意味で5パターンに分けるというのも一つの方法ではあると思うのですが、この中小企業から中堅企業、それから中堅企業から大企業に行く、入り口とゴールの指標というのは、定性的にも定量的にもゴール定めていただいていますので、その中の要素である、例えば市場の拡大志向とか、安定的な成長継続へとか、生産性の向上みたいなのは幾つかあると思いますので、5パターンに分けずとも、それはもう各中堅企業で必要な具備すべき要素をテーラーメイドで選んでいくという形でもいいのかなあと思った次第です。

簡単ですが、思ったこととして感想を述べさせていただきました。

○栗原座長 ありがとうございます。オブザーバーの方からコメント、御発言ありがとうございますでしょうか。

○日本商工会議所（山内）

日本商工会議所でございます。

今回はKPIの設定に関する議論がありましたが、「平均従業員数の増加」については、委員の方からご指摘もありましたように、充分配慮した形で、注意して対応すべきと思います。特に、公費を活用した支援が含まれるため、地域経済の再活性化や地域圏エコシステムといった地域に係る支援、成長支援は大事になってくると思います。今後の「地域未

来牽引企業」の議論とも関連してくるため、支援対象を考えていく際は、K P Iとの整合性を図っていただけると良いと思います。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。ほかのオブザーバーの方からはございませんでしょうか。

私のほうからも、簡単にですがコメントさせていただきます。今回、K G I、K P Iをお示しいただきまして、2030年は5年後に到来するので、そこをターゲットにするのがいいのかどうかというのは多少議論があるかなあとと思います。国全体の2040年の姿を目指す動きがありますので、タイミングの問題もあるかとは思いますが、どこをターゲットに目指す姿を描くのが良いかという点について、政策評価という観点も含めて考えていくべきかなあとと思います。

それから、K P Iを見ているのですが、3番目の中小企業が中堅企業に成長する効果がありますが、今日のお話で、中堅企業の数が減っているという切実な問題がありましたので、中堅企業を増やすにはどうしたら良いかという問題も出てくるのではないかと思います。今後の施策が、各社の生産性を上げるというだけではなく、そもそも対象となる母数が増えるためにはどうしたらいいかというところをもう一段工夫しないと、この効果が出てこないのではないかと思います。

それでは、ちょうど時間になりました。次回は、今日までの議論を踏まえて皆さんでより議論ができるような場になろうかと思います。皆様のほうでまだコメントし足りないところもあるかと思いますけれども、それまでにもしコメント等がありましたら、事務局のほうまでお伝えいただければと思います。

短い議論になりましたが、私のほうは以上にいたしまして、事務局のほうにお戻しさせていただきますたいと思います。

○竹永参事官（内閣官房）     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おります。議事録については、冒頭に申し上げたとおり、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。お手数ではありますが、御確認作業をよろしくお願いいたします。

第4回は、年明けて1月22日水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をさせていただきます。

以上をもちまして、第3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、御出席賜りましてありがとうございました。

――了――