

第4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7年1月22日(水) 13時00分～15時00分

場所：経済産業省本館17階第2特別会議室（オンライン併用）

1. 出席者：

<委員>

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

（オンライン）山野井委員

<オブザーバー>

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

2. 議題

中堅企業成長ビジョン（案）について

3. 議事内容

○竹永参事官（内閣官房） それでは、定刻になりましたので、ただいまから第4回中堅企業成長ビジョン策定に向けた作業部会を開催いたします。

本日、進行役を務めます、内閣官房 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局の竹永と申します。よろしくお願いいたします。委員及びオブザーバーの皆様におかれましては、大変御多忙の中御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

この作業部会も本日で最終回となりますが、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、よろしくお願いいたします。

○海老原中堅WG座長（内閣官房） 皆様、今日も御参集いただき、本当にありがとう

ございます。栗原座長さんをはじめ、委員の皆様、オブザーバーの方々、本日はこの作業部会に御出席いただいたことを感謝しております。

2024年ではありますが、中堅企業元年と位置づけまして、本作業部会を設置いたしました。昨年の秋からビジョンの検討に着手いたしまして、いよいよ今回で最後の会議となります。委員の皆様、オブザーバーの皆様からの意見で練り上げたビジョンの原案を本日は御提示いたしまして、最終の取りまとめに向けていろいろな御意見をいただいて、磨き上げていきたいと思っております。

今年の念頭の会見でありますけれども、石破総理は、地方創生2.0を第一の柱として掲げておられます。一極集中を見直して、多様性を未来の力にするという御発言をされました。まさに地域に軸足を置きまして、地方ならではの良さを強みにビジネスを展開する中堅企業の皆様こそ、この豊かな地方を牽引する要だろうかと思います。政府としても大変期待しております。

本ビジョンは、中堅企業に着目した日本で初めての国家戦略となるわけでございます。この作業部会を経まして、私から官邸の青木官房副長官に御報告した上で、政府として正式にビジョンを発表する段取りを考えております。絵に描いた餅にならないように、政府を挙げてしっかり全力で実現を図ってまいりたいと思っておりますので、本日のビジョンの案については、ぜひ積極的な御意見をいただけるとありがたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○竹永参事官（内閣官房） ありがとうございます。

本日は、辻委員が御欠席となります。山野井委員がオンラインで御参加され、その他の委員の方々は対面での御出席となります。

お手元の配付資料につきまして確認させていただきます。資料はお手元のタブレットで御確認ください。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が中堅企業成長ビジョン（概要）、資料4が中堅企業成長ビジョン（案）でございます。なお、資料3、中堅企業成長ビジョンの概要と、資料4、中堅企業成長ビジョン（案）はホームページには公表せず、配付のみとさせていただいてございます。

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、この作業部会は一般傍聴を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、よろしくお願いいたします。

○栗原座長 ありがとうございます。皆様、年が明けまして、本年もよろしくお願いいたします。

今回が最後の部会での議論ということでございますが、是非いいものにしたい、かつこれが本当に実践できるようにしていきたいと思っております。

これまで3回、この作業部会を開催させていただきました。中堅企業の役割、期待されるものは何かということ、それから、どういう成長経路をたどっていくのかということ、その過程での事業者の課題、あるいは伴走者の課題といったところも議論させていただき、K P I、K G Iについても前回、一部をお示しさせていただき、こういった数値目標をつくることを議論させていただきました。今回は、それらの議論の取りまとめをビジョンという形にさせていただきましたので、このビジョンに対して本日、御議論をいただきたいと思っております。

それでは、早速議事の中身に入らせていただきます。まずは事務局より資料の御説明をお願いしたいと思います。

○日野課長（経済産業省） 事務局でございます。資料は事前に本文をお渡しさせていただいておりますが、概略に沿って御説明させていただきます。

まず、ビジョンの取りまとめの経緯ということでございまして、箱書きのところでも書かせていただいておりますけれども、そもそも地方の経済、中堅企業は基本的には地方の立地割合も高い、良質な雇用の提供者である。かつM & Aを通じて、日本企業の新陳代謝と生産性の向上を担っているということでありまして、現状、今コストカット型経済から成長型経済へ移行していこうという政府の方針の下で、中堅企業は極めて重要であるという割に、今まで政策としては目配りをされなかったということで、このたび、中堅企業元年ということで本ビジョンを策定し、そのビジョンに沿って様々な政策を総動員していくという背景でございます。

図で言う①ということで、まず中堅企業がどうあるべきか、どうありたいかというところでございます。書かせていただいておりますけれども、中堅企業の3つの特性と、その特性を踏まえた3つの役割ということで整理をしております。

成長余力でございますけれども、基本的には現業の強みがさらに成長につながっていく

ような力を備えてございますし、変化余力ということで、特に中堅企業の場合は、オーナーシップ、ファミリービジネスも多くて、オーナーシップもあれば、企業の規模も適切ということでございまして、変化に対応する力があるのではないかと。原文に書かせていただいておりますが、現にリーマンやコロナで強かった層がこの層であるということだと思えます。さらに、社会貢献余力ということで、中堅企業の方は地方に軸足を置いておられる方が多いということで、その地域のリレーションをもって、そのリレーションを高めながら自社のブランド力を高めるという好循環で事業活動を継続しておられるということかなと思ってございます。

これを踏まえて、政府としては3つの役割を期待したいと思ってございます。

1点目が国内投資の拡大。先ほど申し上げたような、これまで中堅企業は過去10年、国内と海外で事業を拡大して、大企業よりも国内の事業投資を大きく拡大させてきている層でございます。そういった中で、今後も成長の過程で、高付加価値型の産業とか機能は国内に残しながらも、世界に広く展開をしていける存在ではないかということでありまして、設備投資や研究開発投資、人的投資というところにもしっかり取り組んでいける主体ではないかということで期待しているということでございます。

2点目、良質な雇用の担い手ということで、当然ながら中堅企業の方は、賃金水準でも地域でプライスリーダーになっておられるということなので、大胆な賃上げがいい意味での波及効果を生み出すということかと思えますし、先ほど申し上げたように、今、事業承継が課題になっておりますけれども、そこをうまく流れを使って、中小企業の合併、集約もあって、より成長分野への円滑な労働移動を担っていただいているのではないかと考えてございます。

3点目でございます。幅広い波及効果ということで、中堅企業の場合、域外販売、軸足を置いている地域以外の販売額だったり、仕入れというところでも、傾向として高いシェアを持っておられますので、やはり幅広い波及効果を持っているのではないかと考えてございますし、人材育成やその業界活動の標準とかも、特に技術にニッチトップを持っておられる方が中堅層は多いと思うのですが、標準やルールの策定も担える主体でありますということですし、先ほどのプライスリーダーで、価格転嫁の取組も中堅企業に引張っていただくということが、自社にとどまらず、幅広い主体にそういった動きを広げていくことができるということかと思えます。

こういった特性を踏まえ、国の目標、ありたい姿としてこういったものを目指すのかと

いうところで、K G Iを設定させていただいております。

こういったありたい姿を目指していく上でのどういうマイルストーンを持っていくのかというところで、K P Iを3つお示しさせていただいております。

②でございます。こういった目標を見据えながら、今、中堅企業といいましても多種多様ということなので、ここを雑駁に議論してもあまり打ち手も出てこないということかと思いますので、事例に即して、今成長している中堅企業のさらなる成長事例から、いわゆるどういった勝ちパターンがあり、政府としてもそういったことを念頭に置いて、伴走支援者とともに、伴走者の金融機関の方々やコンサルの方々だ思うのですけれども、そういったところの方々と、こういった勝ちパターンがあるよねということの共通認識にしながら、必要な政策資源をあてがっていきたいということでございまして、事例に即して御議論いただきましたが、成長経路で①から⑤に書かせていただいております。

いわゆる製造業、産業機械関係であれば、技術を武器に国内だけではなくて、国際展開している例が非常に多いということでございますし、そうはいいいながらも、中堅企業というところもあるので、ニッチ分野での差別化をやっていこうとすると、それなりに研究開発や設備投資も必要となりますし、国内に軸足を置かれるということで、これは大企業でも同じ問題ですが、産業用地の確保が課題になっているということなので、こういったところを頑張っていく必要があるということでございます。

食品製造業ということで、事例としては、農業、小売、飲食との垂直統合みたいなことでコストを抑えつつ、省力化投資をやっていくだとか、インバウンドや日本食ブームも追い風に輸出拡大を図っていく例があるということ。課題で挙げられるものとして、いろいろなニーズに対応していくということなので、自動化投資にしても、自動化投資そのものがちょっと複雑になりがちということで、難易度が高いだとか、当然ながら海外展開に当たってのパートナー、経営人材もですし、調達だったり、販売ルートの開拓にもなかなか課題があるということだと思います。

3点目が③、④、⑤、ここがいわゆる内需主導型ということでございます。小売業としては、基本的には当然国内市場の売上比率が高いということなので、かつ昨今の情勢としては人手不足も直面しておられるということで、そういった中で勝たれている方々というのは、特定の消費者層への訴求力が高い製品の開発をして、顧客の囲い込みだったり、ニッチ市場をしっかりとつくって高付加価値化を図っておられるだとか、あとはエッセンシャルサービスみたいなものに特化をされて、M & Aも使いながら商圈を拡大していくという

事例がございました。こういった中で、課題はM & Aに必要な資金が中堅企業でそんなにスムーズに調達というわけにはいかなかったり、M & Aの後の経営統合というところが今課題として挙げられてございます。

情報サービス業でございます。特定領域のところで、当然グローバルの情報サービス業というのがありますけれども、特定領域のシェアが非常に高いということかと思えます。課題として人材の確保だったり、これを国際展開に持っていくハードルの高さは課題として挙げさせていただいてございます。

最後に、宿泊業でございまして、基本的には地域立地ということだと思いますけれども、そういった中で、投資と運営の高度化という形で、いかにほかの事業と連携しながら、ブランド力と収益力を高めつつも、運営のところをよりどう磨いていくのかというところで課題があるということかと思えます。

課題として、さらに建物とか設備のインバウンドもあるので、大規模投資が必要なことにもかかわらず、そうすると長期資金ということになりますけれども、その調達が困難であるとか、DXなどは条例がネックになったりして普遍化ができないといったお声もいただいたところでございます。

こういったことを踏まえて、③なのですけれども、官民で取り組む事項ということでもめさせていただいております。大きく(1)、(2)とさせていただいておりますが、まず1点目でございます。基本的に経営体制ということで、経営一般論だと思いますけれども、当然ながら中堅企業になると、企業価値を高めていくためのビジョンがあって、そこに経営体制を構築していく必要があるというところがございますので、経営体制整備が一番の課題になるかと思えます。

そういった中で、ポテンシャルを十分発揮できるように、国としてはシームレスな政策体系を構築していかなければならない。ここの課題がボトルネックになって、中小企業のままにとどまっている例もあるのではないかと考えています。

さらに、これも御議論いただいたと思うのですが、ガバナンスの面で多くがファミリービジネスということもあるので、当然ながらファミリービジネスのよさというのが機動的な経営だとか変化に強いということかと思えますし、逆に短所としては、俗に経営者の独善的な行動だったり、2代目なのに2代目のままでいいかなということで、成長意欲の減衰と。俗にエントレンチメントと言われるのだと思いますが、あとはお家騒動とかという話も切っても切れない関係にあると思います。

そういった中で、国としては、中堅やファミリーのよさを、いかに引き継いでいくのかという観点からは、ファミリーガバナンスのための規範を政府として準備していく必要があるのではないかということでございます。

(2)のところでございます。伴走支援、ソフトインフラのところでございます。基本的には資金調達ということで、中堅企業は成長を目指されるということなので、その成長の屈曲点と我々は呼ばせていただいておりますけれども、一気に海外展開をするタイミングだとか、商圈を拡大するタイミングなどで、当然ながら大金が必要になるということかと思えます。そういったところにリスクが伴うというところで、報告書にも書かせていただいておりますけれども、我々自身は3,000億円、今回の補正でも3,000億円という形で、大規模成長投資補助金なども政策としては準備をしていきましたが、行く行くは、当然ながらこういったファイナンスが自律的になされることを目指していくべきであるということかと思っております。

そういった中で、例えばですけれども、外部の資金ということで、プライベート・エクイティ・ファンドの役割が非常にフォーカスされるのではないかとということで、さはさりながら、現状はプライベート・エクイティ・ファンドが中堅のところにしっかり入り込んでいるかというのと、まだまだ中堅企業側にも抵抗感があるというのが現状かと思えますので、我々自身は、こういった外部資本も活用しながら成長した事例があるということで、エクイティ活用ガイドブックなどもこれから作成していこうと思っております。

2点目で、人材確保のところでございまして、今のところ、いただくお声の一番大きなものが人材確保であると認識してございます。先ほど中堅企業になると、一気に経営人材が必要になるということではあるのですが、特に地方では人がいないのではないかと。そういった中で、大企業ではポテンシャルを十分に発揮し切れていない方々が大変おられるということだと思えますし、現状、そういった方々が中堅企業の方々の右腕となるような流れは、正直生まれてきていないということかと思えます。

そういった意味で日頃、企業の資金調達などで金融機関さんが関わっておられたりいたしますので、政府としてそういったチャネルを生かして、さらに兼業、副業もしっかりマッチングを図っていききたいということで、実際に今回の補正予算でも措置をしているのですが、金融機関を通じたマッチングを進めていきたいと考えてございます。

3点目、M & Aでございます。ここは言わずもがな、非常にいろいろ課題はあるということかと思えます。買いたいという方々は結構おられるのですが、売り手側は抵抗があっ

て少ないという現状がありますので、しっかり周知していくということだったり、当然その後のPMI、企業文化の統合みたいなところも、実施率として中堅企業では低いということだと思いますので、PMIのところもしっかりやるという形でM&Aを応援していけないかということで、中堅・中小グループ化税制も準備しております、実際、今年度の9月からこの制度を開始しておりますので、こういったグループ化税制を進める中で、PMIもしっかり見ていきたいということでございますし、M&Aのときに必ず出てくるのがのれんの償却の問題かと思います。ここも明記をさせていただいておりますけれども、のれんの非償却を含めた財務報告の在り方の検討をしっかりやっていきたいということでございます。

さらに、R&Dでございますけれども、中堅企業は当然ニッチトップを持っておられる方が非常に多いということと、中堅企業は機動的な経営ができるということ、かつ自社の中でそんなに研究人材を持っているわけではないということなので、大学の連携などのニーズが非常に高いということかと思いますが、そのハードルが非常に高いということなので、国側の政府機関、NEDOだったり、INPITだったり、産総研というところがしっかり中堅をやるという形で、政府としても中期計画などで位置づけをしていきたいと思っております。さらに、研究開発税制も、これは行く行くの話ではあるのですが、中堅企業がしっかり使えるような形で制度改正を図っていききたいと思っております。

国際展開でございます。ここは当然、中堅企業の輸出の実施比率というのは、中小企業と比べると圧倒的に高いということでございますし、かつ労働生産性も高い傾向にございます。ということで、できれば中堅企業の皆様には、成長に向けて国内に閉じず、可能であれば、海外も目指していただくことはあるのではないかと考えてございます。そうはいいいながらも、海外の現地の法務税務というのはコストが非常にかかったり、パートナー探しも初めてであるという方が多いということだったりいたしますので、我々自身、JETRO、NEXIの支援メニューに中堅企業を新設していきたいと思っております。

最後でございます。専門家ということで、いろいろなコンサルの方々も中堅企業の方々が求めておられるようなサイズ感と報酬レベルという形でのサービスがなかなか提供されていないというのが実態かと思っております。ということなので、やはり多くの専門家の方々に中堅企業に振り向いていただく必要があるということでございますので、こういったミスマッチを解消していくべく、第3回で御報告させていただいたと思いますが、地域円卓会議も通じて、コンサルの方々も巻き込みながら利用を促進していきたいということです。

し、逆に中堅企業の方に伺うと、高い報酬を請求されるみたいな形で利用が進まないの、中堅企業の方からこのように見えているとか、中堅企業側から専門家を評価していただくということです。国主導で進めていきたいと思っています。

すみません、長くなりまして。以上でございます。

○栗原座長 どうもありがとうございました。

それでは、これから約1時間半でございますので、委員の皆様から御意見をいただければと思います。それから、本日御欠席の辻委員からは意見書を頂戴しておりますので、事務局から内容を御紹介いただいた後に、皆様からそれぞれ御発言をお願い致します。

では、辻委員の意見書を。

○日野課長（経済産業省） 頂いておりますので、読み上げさせていただきます。

基本的には違和感ございません。中堅企業の課題としては、ガバナンス及び人材確保にあることと考えます。ガバナンス、経営体制に関しては、経営、執行、監視を明確化すること。しかし、これは経営体制を固く取り締まることなく、成長拡大に向けた変革であると企業に取り組んでいただくことであります。

そのためには、流動的な人材の確保、各企業による同じようなところへのコスト投下の廃止（調査、開発の中でも企業の成長に直接寄与しない投資）、成功のロールモデルの共有（事業承継を含む）などかと思えます。

経営体制を強化し、持っているリソースを最大化できる状態で国内での成長、その先のグローバル化へ向かうことが成長の角度及びスピードを加速させると思えます。それに対してのリスク、資金面、人材面に関しても触れられておりますので、素晴らしいと思います。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、皆様から意見をいただければと思います。まずは石原委員からお願いいたします。

○石原委員 お取りまとめ、どうもありがとうございました。様々な意見が出たところをうまくまとめていると思いました。

幾つか考えていることがございますので、申し上げたいと思います。

今のペラ1の紙で言うと、大きい②番の④はちょっと分からない、③、④、⑤辺りは多

分地域密着のサービスは多いのだろうなと思いつつ、フリースタイル型といいますか、グローバル展開の余地がある中堅企業は全然ありますし、実際そういう企業もありますという話がある中で言うと、やらなければいけないことは、その2つで違うのではないかとこの感じがします。今、①、②、③、④、⑤と類型化していますけれども、別にその取組に関しては別ではないのだと思うのです。地域密着型であれば、地域でどう雇用するのですとか、地域には専門家が来ないという話があるのですけれども、グローバル展開します、フリースタイル型みたいな感じですか、そういう企業であれば、地域の人材、地域の資本は全然関係ないと思うので、そこはもしかしたら分けてもいいのではないかと。最後のこの時期になってあれですけれども、ちょっと違うのかなという気がしました。

それが大前提としてという話です。なので、地域のためのというのが、まだこれでも強調され過ぎている感じはすごくあります。もちろん、石破政権においては、地域の活性化が1つ大きな政策課題なので出てくると思うのですけれども、地域のことも考えながら成長もするというのは本当に難しいことだと思っていて、成長余力のある、フリースタイルで勝てる会社は、地域の雇用とか、地域の社会的貢献という話はあまりしなくていいと私はすごく思っておりますというのは、これまでもずっと続けて言っていました、今も同じように考えております。本文を見ても、まだ何となく地域に縛るような記述がちょっと多いのかなという気がしております。例えば、本当に海外に出ていこうというときに、地域円卓会議でいいのですとか、地銀のサポートでいいのですとか、やはり気になるところで、多分違いますよねという話かと思いました。

もう一つ、専門家活用のところは、高度の専門家へのアクセスをどうするのかというところの策がないと、実際、報酬の部分で折り合いが合いません、コストの部分で折り合いが合いませんみたいな話だとしたときに、では何ができるのかというところについては、これまでも議論があまり足りていないのかなと思いつつ、それがなければ結局絵に描いた餅になる。分かりませんが、外資をはじめとするコンサル会社は、地域の中堅企業にほとんど食指が動いていませんという話だとすると、では、そうでない人たちで誰がやってくれるのかとか、そうでなくても、本当に一流のアドバイスとか、一流のアドバイザリーができるのは誰なのかという話はもうちょっと書かないと、それこそ何となく絵に描いた餅になる気がしております。

それから、全体を通して気になったのですけれども、本文のほうはところどころにあるのですが、DXといいますか、デジタルに向けて投資を加速させて経営効率をもっと上げ

ていくという話が、例えばこの1枚ペラの紙のところでは特に書かれていないのはちょっと気になっております。そこに関しては可能性といいますか、投資の効果がもっと大に見込める分野だと思いますので、それに関して1つ章立てがあってもいいぐらいかと思っています。本文中には様々な場所でDXという言葉が散見されておりますけれども、デジタルを使って経営体制を一段高度化するとか、経営効率を一段加速させて上げていくということは、1つ章立てとしてはあり得るのではないかなと。

今、私も様々なデジタルを使った企業の変革の話を研究しておりますけれども、大企業は、今までつくってきた人ドリブンの仕組みとか、人ドリブンのビジネスプロセスみたいなものを変化させていくのにレガシーが大き過ぎて急速にはできないと思う一方で、中堅・中小企業は、実はそこを破壊的にイノベーションを起こすことが大企業よりも用意であろうと今考えておりますので、デジタルを使って何か新しいことをやるということに関しては、ぜひ中堅企業にはそれなりにチャンスがあるということを大いにうたっていただければいいなと思いました。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、小川委員、お願いいたします。

○小川委員 小川です。よろしくお願いします。取りまとめいただきまして、ありがとうございます。

私も内容についてそうだなと思いながら聞いておりました。ただ、こういうのを書類にするのは難しいなと思ったというだけと言えだけですけども、文章で記載いただいていることの重みづけと、スライド1枚になっているところと、先ほど日野さんがハイライトいただいていたところが一致していない部分があって、その整理をどうするのかと思ひながら聞いていました。個人的には、日野さんがハイライトされた場所が一番しっくりくるなと思いながら聞いていたという感じでした。

幾つか確認とコメント等をさせていただければと思います。

大きく言うと、現状をどう認識しますか、では、どのようにやっていしましょうか、そのPDCAをどう回しましょうかという3つの固まりがあるとしたときに、まず現状認識のところ、これは確認だけなのですけども、PDFで言うと4ページです。中小企業から独立型中堅企業になる企業数が減少する。これは私も認識しており、ある意味、今の制度設計が企業版の103万の壁みたいな状態になっていて、成長意欲を削いでいるということとはそうだなと。

逆に、中堅企業から中小企業になる企業数が増加していると。これは構造的なトレンドなのか、あるいはコロナのタイミングで、コロナ融資とかもあったので、一時的なものなのかというのがどっちだったかなと。ここはちょっと確認しておきたいなと思ったという現状認識の部分です。

その上で、それ以降のパートでどうするのという話を書いてあるということで、個別で言うと、繰り返しになりますが、同意するところであります。ただ、今回の作業部会でいろいろな企業の経営者の方々のお話をお伺いして、個人的に一番印象に残っているのは、まず最初に、企業の経営者自身が思い切ったビジョンを立てている、そこが出発点だなとすごく思いました。なので、そういうものがどこかに入れられないかなと思いました。経済同友会さんの言い方をするとアニマルスピリッツということなのかもしれないですけども、そういった経営者のビジョン自体を非連続に広げていくビジョンですよと。そこは最初に入れられないかなと思いました。

あとは、今回のビジョンというのは、先ほどもおっしゃっていただいたわけですが、絵に描いた餅にしてはいけないということで、実効的にならなければいけないということなので、言葉遣いとして気になったのが、一定の規模感の予算を確保するとか、一定規模の実績をまとめていくのだとか、最後の「おわりに」のところで「総額〇兆円」となっているところとか、この辺りの数字は、ターゲットとしてある程度出すのでしたかという辺りは確認したいところで、私たちも支援事業者側だとすると、どれぐらいのムーブメントなのかなというのは気になるころではあるので、知っておきたいなと思ったというところです。

最後、細かくハイライトしたいなと個人的に思ったところと言うと、7ページに一言だけ、大手グループ入りするというのも成長だよねという書かれ方がされていて、面白いところでそうだなと思ったのですが、それ以降のところであまり出てこなかったのも、個人的にはとても大事と思っていますというのが1つ。

あとは、日野さんもハイライトいただきましたけれども、のれんのところをどういう扱いにするかという話は、恐らく今後、日本で何らかの業種を特定しながら、中小・中堅企業を買収していくロールアップ型のグループ会社は増えていくはずで、それが業種単位だったり地域単位で増えていくと思うので、その辺りは気にされるところがあるだろうなと思っています。最終的な議論の着地がどういう形になるかというのは、いろいろなパターンがあるなと個人的にもと思っています。ただ、重要なポイントだなと改めて思っています。

一旦以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。

では、続きまして、片岡委員、お願いいたします。

○片岡委員 皆様、こんにちは。デロイトの片岡でございます。取りまとめ、ありがとうございます。

全体としては、今までの議論をしっかりと落としていただいたのかなというところがあるのですけれども、改めて中堅企業の成長のためにという意味では、経営するというのは何だろうかという点が重要だと考えています。経営に何が必要で、どんなリソースが必要で、どんなところにお金をかけてやっていくべきかというのを企業が認識していれば、自律的に成長していくというものであるので、今、事務局に1枚にまとめていただいたスライドの「経営体制・ガバナンス」の部分が本当に大事なというのは改めて思うところでございます。

何で企業がしっかりとした経営に踏み込めない、ないしはちょっと足りない部分があるかということ、情報が不足している部分も非常に大きいのかなと思っています。情報が不足している、ないしは従前も話をしたようなM V V（ミッション・ビジョン・バリュー）に思いがいたっていないところがあったりするのかなと。

そのためにも、例えばグローバルな流れですとか、最近のテクノロジーの潮流、イノベーションの潮流ですとか、あとはエクセレント経営をしている方々の情報ですとか、こういったものに触れる機会をしっかりとつくっていくというのが非常に重要だなと思います。また、何か足りないなと気づいた際に、どういうソリューションがあるのだろうということにしっかりとたどり着けるプラットフォームをつくっていくことが非常に重要だなと思っています。

その上で、さらにこれを自律的にというと、今時点だけではなくて、将来にわたってということなので、経営者の教育の部分ですとか、あとはエコシステムをいかにつくっていくかというのが、我々がやっていかなくてはいけないことなのかなと思っている次第でございます。

個別に書いていただいているところを見ていきますと、概要の資金調達のところ、プライベートエクイティーで触れていただいたところなのですけれども、プライベートエクイティーは資金調達という側面もあるのですが、実はP Eを活用するときの一番のシナジーはマネジメントシナジーと言われたりします。彼らはどういう機能が必要で、そこにど

んな人を充てて、どう経営したら企業価値が上がるかというのをよく知っており、それができるので、バリューアップできるという話があるので、結局P Eはお金だけではなくて、そういう側面が重要なのだと考えています。そういった意味では、別にP Eが入らなくても、しっかりとした経営ができるような体制ができればという世界観なので、P Eの力を借りる際には資金調達の面だけでなくマネジメントシナジーが非常に大事になっているということは、我々としても認識をしておかないといけないのかなと思っています。

あと、M & Aのところは、今回K G I、K P Iのところに書いていただいている、2つ目の中堅企業のM & A増というところもありますけれども、先ほど小川委員も触れられていましたが、やはり新陳代謝は非常に重要で、全ての企業を残すことが中堅企業とか日本経済の発展ではないという意味では、撤退すべきところには撤退いただく必要はあるのだと思います。経営していて様々な観点で限界を迎えたのであれば、どなたかに渡していただくというところが非常に重要だと思いますので、中堅企業が主体として買収するだけではない、買収されるというところも含め、M & Aを活発化して新陳代謝を起こしていくという視点を我々としてはメッセージとしてしっかり出していきたいなと思っている次第でございます。

あと、R & Dのところなのですけれども、企業成長のためには新しい取組や新規事業の立ち上げが非常に重要で、イノベーションを起こしていくというのは間違いなく肝だと思っています。は今日、J Pタワーでイノベーションサミットというのをやっております、入山先生などもご登壇いただいていたのですけれども、イノベーションという項目をR & Dの枠にはめ過ぎないで経営全般に影響するという前提で議論できるといいなと思いました。何らかソリューションがない中で発言していて大変恐縮なのですけれどもというところ です。

あと、最後の専門家活用のところです。今、専門家ネットワークと書いていただいていますので、この部分はプラットフォームをしっかりつくっていければなと思います。あと、我々デロイトなども、自分たち自身も中堅企業様に向けたサービス開発、金額感とか、お金の取り方というのも含めたものも開発しているので、我々自身からの歩み寄りも必要ですし、中堅企業様にとっても必要なところには必要なお金をかけるのだという認識も上げていかないといけないので、そういった部分もプラットフォームを使っていながら、透明性を上げていながら加速できればいいなと思った次第でございます。

あと、これは専門家活用とはまた違うのですけれども、地域経済を発展させるために単

独の企業で何かやっていくとかではなくて、共同とか、共創というところがあると思うのですが、共につくっていく、共同利用していくというようなところをいかに加速させるかという視点も入っているといいなと思った次第でございます。

最後に1点だけ、最近是他社さんもミドルマーケットをフォーカスしていくというニュースもみますので、我々としては自分たちだけではなくて、業界を挙げてというか、アドバイザリーファーム全体を挙げて中堅企業にサポートしていきたいなと思っている次第でございますので、補足コメントをさせていただきます。

○栗原座長 力強い支援のお言葉、ありがとうございます。ぜひコミットしていただければと思います。ありがとうございました。

では、続きまして、田中委員、お願いいたします。

○田中委員 ありがとうございます。非常によくまとめていただいていて、お世辞ではなく本当に素晴らしいなと思っております。

まず、感想ですけれども、この文章及び取りまとめを見ていると、私も今年で創業から29年なのですけれども、例えば地域とか中堅企業とかガバナンスだとか、自分も身に積まれる思いで眺めていたし、我々も伸びているときと伸びていないとき両方あったのですが、そのときにどのように自社がなっていたかということと照らし合わせて、これは非常に重要なビジョンだなと思っております。

これは、あくまでも中堅企業の成長ビジョンですけれども、なぜこれが必要かということなのですが、そもそも国民が豊かになり、そして豊かな国民が豊かな国をつくっていく。結果、国を豊かにしていくためにどのようにするかというのが全ての政策体系なのではないかと思っています。私ごとですが、この田中邦裕の「邦裕」というのは国を裕福にするということで親がつけたのですけれども、小学校のときに由来を説明するというので、そんなのを聞いて、当時は何のことは分からなかったのですが、企業人をやっていると、企業が生活をよくして、国をよくしていく。もちろん国の再配分機構によって国民の生活をよくしていくというのもありますけれども、第一義的には、やはり自律でもありますし、ただ自律と言っても一人でできない中で、起業家であったり、創業家が責任を持って生活を支えていく。その中でも中堅企業の効果が一番高いのであれば、このような企業を大事にしていくことによって、国の再配分の前に生活がよくなり、納税をして国が豊かになるということなのだろうと思っております。

そのような中で、実際にジニ係数などで見てみても、日本は再配分前のジニ係数が90年

から非常に悪化している。再配分後で言うと、先進国の中でめちゃくちゃ高いわけでもないですけども、企業がそこで役割を少し放棄しているのではないかと感じるものがあって、それが今回の議論を聞かせていただき、様々なデータに触れさせていただいたときの率直な感想でございます。

先ほど石原委員から地域はという話があったのですが、そこで2つ感じたことがあります。1つは、私、沖縄に住んでいて、本社が大阪の会社でございます。やはり地域というのは非常に大変な状況にあって、しかしながら、地域に企業があるかないかによって、その町の採用であったり、地元に残る率が全く変わると。昔は、それを地方の工場で担っていたのですけれども、地方の工場もどんどんなくなっていったり、子会社化したり、非正規化したりして、先ほどから出ているコストダウン型の経済の中で、企業があったところで豊かにならないという現象をかいま見てきました。

そのような中で、地元企業がちゃんと正規雇用して、地元コミットするというのは、単に企業の出先に働きどころがあるというのではなくて、ガバナンスの話がありましたけれども、経営者がその地域において経済活動することの重要性があって、特に中堅企業はそのような会社が多いということがかいま見えるのかなと思っております。

他方、石原委員もおっしゃっていたように、地方に行って、地域に行って、その地域のリソースの中だけでやっている会社は伸びない、これが実質のところだと思います。これまでもプレゼンテーションをいろいろな会社さんがされていましたが、実は地域に本社を置き、地域に社員を抱えていても、経営チームだとか社長が東京でしっかりと情報収集したり、シンガポールだ、海外だということで企業活動やつながりを持つことが重要です。我々さくらインターネット自身は、大阪でもまだ足りなくて、東京まで来て、東京の証券会社さんと資金調達の話もするし、私自身、霞が関にも月に2～3回はきて、国の政策なども話をして、資金調達のために外国人投資家とZoomでミーティングをしてということもあるので、地域のリソースにあまり限定し過ぎないほうがいいのではなかろうかと思います。

ここで申し上げた2つというのは、日本は都市国家ではありませんので、狭い国と表現されるのですけれども、意外と長くて細い、大きな国だという感覚を持っております。何せ沖縄に住んで、データセンターを北海道に置いているので、飛行機に4時間、5時間乗って、えっちらおっちら行くわけですけども、そのような国で考えると、やはり人が住んでいることの重要性、そして人の営みが全国津々浦々で豊かさを持って行われている状

況が、この国の少子高齢化の中でも維持しないといけないことだなということを本当に心の底から感じます。

ただ、地域にいただけだと、単に生産性の低い会社もたらされるだけなので、東京都とか海外だとか、その地域に閉じない知を引き寄せながら、地元を中心に企業活動をしつつも、ただ販売先も地域ではなくて、スギノマシンさんのようにグローバルで売っている。ダイキンさんも大阪の会社ですけれども、売上の8割以上が海外という会社でもあります。ですので、地域という言葉に注意して使わないと、そこで経営の中心は地域にあって、地域への貢献はしているけれども、リソースをその地域に閉じないような形で行われているということが、この中堅企業の中心的な特徴なのではなかろうかと思っています。

どうしても会社が大きくなると、効率化のために東京に行っちゃったりとか、海外に行っちゃったりとかするのですけれども、やはりそういう地元に残り、地元で企業活動や経営をしながらグローバルで活躍し、グローバルから人材を獲得してくる、こういったビジョンをもう少し明確化して行って、成長につなげていく。

最後に申し上げたいのは、最近スタートアップに関してはかなり手厚くやっているのですけれども、私、スタートアップに多く関わっていて、60社ぐらいエンジェル投資もさせていただいているのです。だから、スタートアップは非常に尊いと思う一方で、成功確率は残念ながらそこまで高くないところがあります。なので、国の施策として数打って当たるというところに首を突っ込み過ぎるのはいかなものかというのもあって、責任問題になったときに話ができなくなってしまう。なので、今は10兆円と言っても、別に国が10兆円出すわけではなくて、民間の投資も誘発させながらということなので、うまくバランスが取れていると思うのですけれども、スタートアップだけではなく、ある程度しっかりと経営が回って成功している中小よりも大きい会社にお金というか、政策誘導していくことの意義はかなり深いなと思っています。

1兆円、2兆円の時価総額の会社が、10兆円、20兆円の10倍になるというのはなかなか難しいですけれども、100億、200億の会社が1,000億、2,000億になるのはそれほど難しい話ではないですし、大きくなればなるほど成長の難易度は高まる。しかしながら、小さいとそもそも成長するかどうか分からないと考えた場合に、中堅企業に政策的な誘導をすることの意義は深いと思いますし、そういったことをこれからもこのビジョンをたたき台に、もう少し明確化をしたいとか、細かな政策に生かしていただければいいのではないかと思います。

以上でございます。すみません、長くなりました。

○栗原座長 どうもありがとうございます。それでは、福田委員、お願いいたします。

○福田委員 3回という少ない回数の中でおまとめいただき、ありがとうございました。
最終回ということを一先置いて意見を申し上げます。

①の中堅企業の役割、それから中堅企業の成長経路に関して意見がございます。

まず、中堅企業の役割のところ、役割のところはすんなり入ってきたのですけれども、下段にございます目標をもう少し分かりやすくしたほうがいいのではないかと考えております。せっかく政府のほうで骨太方針、2040年までに名目1,000兆円という数字も出ていますし、日本の経済全体としては、名目GDP成長率3%前後、実質で1%前後といったところを出されていますので、中堅企業の企業体の集合としては、その成長率を上回るスピードで、数も含めて成長していかなければいけないということを分かりやすく出したほうがいいのではないかなと思いました。

あと、以前の資料では、KGIとKPIの関連性、連関性がもう少し明示されていたのかなと思いましたが、最終的に2040年に到達したときに、この数字のずれというのはどうしても生じると思うのですけれども、この付加価値額プラス何兆円というのを構成する要素として、今3つ挙げていただいているKPIがこういった割合、もしくは優先度で貢献するのかという指標があったほうがいいかなと考えております。

その中で、KPIの2つ目にあります中堅企業のM&A増に関してですが、こちら中堅企業により再配分の効果として、新陳代謝を促すという目的のために年間のM&A実施件数をKPIとして設定するのは、おっしゃるとおり1つアイデアかなと思いますが、それを唯一の指標にしてしまうのは少し危険かなと考えております。何のために中堅企業によるM&Aをするのかというと、シナジー効果であったり、経営の効率化であったりといったところだと思いますので、例えば併せてEBITDAの成長率であったりとか、そういった別のスタンダードも併せて付記されたほうが、より実現可能性が高まるのかなと考えております。

それから、2番目の中堅企業成長経路といったところで、こちらの少ないページ数で業種ごとにおまとめいただいています。いろいろな成功している中堅企業からの御意見を抽出されてまとめていただいたと思うのですけれども、少ない段落で語り切るにはちょっと無理があるのかなと思っています。もちろんこういう事例もあるということは分かっていますが、例えば中堅企業の経営者がこの整理を見たときに、少しぴんとこなかったり、う

ちはなかなか当てはまらないとなってしまうとよくないので、もしこういう整理をいただくのであれば、もう一つ上段の分類で、グローバル展開が必要な企業と、内需主導型の企業と2つに分けていただいていますので、例えばグローバル展開を目指す企業で、短期、中期、長期での目標、内需主導型であれば、短期、中期、長期の目標と出していただくほうが、少し一般化されてしまうのですけれども、もう少し普遍的なメッセージになるのかなと思った次第です。

あと、同様に、中堅企業の成長経路を考えるとときに、前回の作業部会でも少し申し上げたのですが、業規模による整理というのもあったほうがいいかなと思っています。といいますのは、どうしても中堅企業の定義の仕方の在り方によって、売上規模が2桁億円から、それこそ1,000億円に行くような企業があると思ひまして、成長策を話している次元が2桁億円と1,000億円のところでは全然違うと感じております。例えば、100億円を1つの指標にされていると思いますので、100億円までを成長初期、100億から500億を中期、500億円以上を成熟期みたいな形で少し分けていただくのがいいかなと思っています。

例えば、成長初期であれば、そこに必要な成長経路への道しるべとしては、中小企業からの移行期に当たる企業は大きいと思いますので、事業の拡大であったり、それこそ内部体制、ガバナンスの整備が必要であったり、あとは初めてグローバル展開を始める時期かと思っていますので、そういったところの支援強化であったりとかもあるのかなと思っています。

成長中期であれば、グローバルに向けた本格進出とか、あとは研究開発の強化、それからM & Aとかアライアンスの積極活用といったことなど、中期と初期と成熟期、ステージ別にもう少し分けていただくのがいいかなと思っています。成熟期であれば、IPOやプレIPOみたいなところを目指される中小企業も多いと思いますので、そういったキーワードを業規模別に入れていただくのがいいのかなと思っています。

同様に、3番目の官民で取り組むべき事項といったところも、①から⑥までに関して内容自体はここに書いていただいているとおりだなと思うのですけれども、縦軸に業規模・売上規模、横軸に①から⑥で少しずつ濃淡をつけたマトリックスのような説明があると、各中堅企業の経営者としては、自分たちは今どこを目指して、こういったことを強化すべきなのかというのが分かりやすいかなと思いましたので、業規模を踏まえたところを要素として最後取りまとめ案に入れていただけるといいのかなと思った次第です。

以上です。

○栗原座長 どうもありがとうございます。それでは、続きまして、古屋委員、お願いいたします。

○古屋委員 中小企業庁は1948年にできたそうでございます。それから80年近くの時を経て、政府に中堅企業という新しい企業のカテゴリーをつくって、初めてこうして文面にされたということで、大きな一歩なのかなと思いながら拝見させていただいておりました。そういった意味では、自律的成長を中堅企業にしてもらうような環境をつくっていくために、非上場、そしてファミリービジネスが半分を占める中堅企業のよさを引き出すという内容で、K P I、K G Iを含めて大枠について何かということではございませんが、日本で初めて中堅企業に対して政府が方針を示したという意味で、こういう要素を文章の中に盛り込んでいただくとよりよいのではないかという観点で、私から4つほど申し上げさせていただきたいと思っております。

1点目は、K P Iにも関わるのですが、K P Iの1つ目として、労働生産性を年平均10%以上向上させるという目標がございます。これについてですが、労働生産性は企業活動基本調査に使われておりますので、1人当たり労働生産性であるわけですが、計算式は付加価値総額を常用労働者数で割っているもので、つまり1人当たり労働生産で一番簡単に挙げられるのは、1人の労働者に物すごくたくさん働いていただくということをすれば、割と簡単に挙げられる指標でございます。

もちろん、この1人当たり労働生産性を目標にすること自体に反対ではないのですが、今後の日本は1時間당りに生み出す付加価値をしっかりと上げるということを通じて、この労働生産性を上げることを考えなくてはいけないわけです。高齢就業者がどんどん増えていくわけで、そんなに長時間労働する必要がない方々が増えていくわけですから、1時間でしっかりと付加価値を上げて、その結果として1人当たり生産性を上げるということが重要になると考えると、労働者が1時間당りに生み出す付加価値をしっかりと上げることを通じて、1人当たり労働生産性を上げていくことをぜひ文章に付記いただけないかなと考えております。

ちなみに、この平均10%/年で1人当たり労働生産性を上げるというのは、今、企業平均は2%ぐらいなので、かなりチャレンジングな目標だなと考えております。過去5年の伸び率が10%以上の中堅企業数が382社ということなので、単年で50%というところのぐらいいいのかというのがございます。

2点目が、K P Iの3つ目に、中堅企業数を増やしていくというお話が書かれておりま

す。もちろんこれは重要な目標だと思いますが、同時に、中堅企業から健全に卒業していくという企業、つまり大企業になっていく、大手企業になっていくという企業に対しても肯定的に見てよいのではないかと考えるわけです。そういった意味では、もちろんこの目標自体はこれだと思うのですが、それに付記する形で中堅企業からもより大きくグローバルな線上で戦えるような力を獲得して、より大きくなっていくような企業に対しても、しっかりと後押しをしていくということを明記いただきたいと考えております。

3点目なのですが、専門家活用ですとか、そういったことも委員の皆様の御意見を踏まえて明記いただきまして、ありがとうございます。そういった観点で、中堅企業に対してどういったアドバイスができるのか、どういった人材が必要なのかというのは本当に未知の領域の部分がございます。そういった意味では、優良な中堅企業の支援の専門家を政府として見える化していく必要があると考えておりまして、例えば中堅企業においては、中堅企業診断士ということをつくっているわけです。

こういった取組に加えてと申しますか、中堅企業支援プロフェッショナルのようなもの、資格なのか何なのか分かりませんが、そういった社を表彰するということなのかかもしれませんが、そういった優良な専門家というのを見る化、可視化していくという施策についても御検討いただければと考えております。

最後、4点目です。大きな話になりますが、NEXIさんですとかJETROさんのような政策、施策のところで中堅企業というカテゴリーを明記されて、そこに対する支援策を推進されていくことに加えて、日本政府全体の政策に中堅企業という定義を徹底していくことが今後必要になってくるだろうと考えるのです。もちろん労働政策なり、一部税制なり、もう既に取り組まれておりますが、いずれにせよ経済産業省以外の政策に関しては、中堅企業というカテゴリーを位置づけて、例えば厚生労働省の雇用促進税制などだと、中堅企業の方だけに特例的に要件を緩和してやっていらっしゃるわけです。こういった動きを経産省の施策だけではなくて、政府全体の政策として後押ししていくことが可能であれば、明記いただけないかなと考えております。

以上でございます。

○栗原座長 どうもありがとうございます。それでは、宮川委員、お願いいたします。

○宮川委員 ありがとうございます。取りまとめ大変お疲れさまでした。これまでにない新しいテーマだったため、様々な論点が出ました。取りまとめが非常に大変だったのではないかと思います。関係する政策も多種多様ですから、一つのパッケージとしてまとめ

るために御苦労されたのではないかなと思います。改めて敬意を表したいと思います。

個別事例に触れながらまとめられている箇所も参考になる部分が多かったと思います。
以下、大きく2点申し上げた上で、最後に少しでも細かいことを申し上げたいと思います。

最終的に取りまとめるに向かってという観点から、ここまでの議論である程度整理がついていることと、まだよく分からないところは、もう少ししっかり書き分けてもいいのかなと思いました。委員の皆さんからコメントが出ている通り、外部からのサポートも含めて経営者のノウハウに関するニーズや制約というのは、現実的な課題として整理できていると思います。

例えば、本文の4節に書かれていた、「地域金融機関を媒介とした人材マッチング」という取り組みは、こうした課題に対応したものであり、ビジョンの流れが理にかなっていて読みやすいと思います。海外展開や現代的な諸々の規制への対応についても、ある程度の企業規模がないと難しい課題であるというお話は経営者の方からのお話にもありました。この点に関しても中堅・中小グループ化税制のような政策が対応したものとして設定されており、ビジョンがうまく一筆書きになっていると思います。

データを踏まえた検討もこれまでの議論の中で行われていまして、例えば、独立型の中堅企業というのはパフォーマンスが高いが、数が減っているという大事な情報が提供されていたところです。

なお、先ほどご質問のあった中堅から中小への推移の動態について、私がTSRのデータで調べた印象では、こうした推移が増えているというのは割と一時的現象で、コロナ禍前はむしろ各層に留まり続ける確率がじわじわと上がってきていたという観察です。こういった事象を含めて議論ができたことが有意義で会ったと思います。事実に基づいて議論が整理されていて、かつファクトと政策のデザインがつながっているというところがビジョンの各所で見られます。役に立つ読み物になっていると思います。

こうした点の一方で、ビジョンの最後でも明記されておりましたように、十分に課題を整理し切れていないかもしれないというところは、もうちょっとウエイトを置いて書いてもいいのかなと思いました。例えば、中堅企業の成長余力についてはビジョンの一番最初に出てくるわけでありまして、実際、ヒアリングさせていただいた経営者の方のお話を踏まえれば、海外展開などを梃子にして、一気に企業規模を拡大したという事例もありましたから、中堅企業には成長余力があるのだという見方ができないこともないと思います。ただ、同じタイミングでヒアリングをさせていただいた経営者の方からは、いたずらに規

模の拡大を迫りませんという話もありましたので、中堅企業の成長余力についてどの程度データに支えられた整理が現状で行われているのかについては、留保を置きながら考えてもいいのかと思います。

この点に関して、変化余力ですとか地域における雇用の質というのは、数字の上でもある程度納得できる部分があるのかなと思うのですが、投資拡大の余地があるとか、波及効果が大きいったところについては、もちろん想像として自然ではあると思うのですが、もう少しファクトに基づいた整理がなされる必要があるだろうと思います。

先ほど業種毎の成長パターンについて、事例に下りて議論されていることで、読み物としての価値が生み出されているということを申し上げましたけれども、この点についても、分析の期間や資源が限られているという面もあったのだらうと思いますが、各業界の方が御覧になったときに、やや生煮えの感が否めないという部分は残っているのかなと思います。来年度以降、中堅企業政策がどのようにされるのかについては、選択肢がいろいろあると思いますけれども、少なくともここまでの検討をもって全て分かったとは書かないようにしたほうが良いと思います。更に言えば、EBPMも含めて今後どのような体制で検討を続けていくのかも示されていると、整合性のある取組になるだろうと思います。これが1つ目です。

2つ目として、複数の政策が出てくるところが今回のビジョンの大事なところだと思いました。いろいろな主体が関係している政策を一続きのものとして整理するための土台になるものがまさにこのビジョンであり、この意味で価値が高いと思います。難易度も高いわけですから、破綻がないようなロジックで、全部を慎重に一筆書きにしないといけません。

例えば、この観点から資金という論点を考えてみますと、経済のドライバーになるような、ある程度インパクトのある中堅企業もしくは中堅企業の予備軍がいるという時に、お金そのものが致命的な制約になるのかと言えば、これまでの議論を踏まえると、いささか疑問な点もあります。重要となるのは、資金に専門的な知見を加えていくことだろうと思います。知恵のあるお金といっても良いと思いますが、こうした姿勢のもとで、ガバナンス体制の構築、内部の人材育成も含めて行うことで初めてお金が生きると思います。単にお金を出せばいいというわけでもなくて、補完的な資源の蓄積が大事だというのはもう少し強調されてもよろしいのかなと思いました。

資金の供与自体は補助金のほか、政府系金融機関を含めて担い手となる主体が存在して

いると思うのですが、そこにテクニカルアシスタンスも加えましょうという姿勢が書き込まれているといいのかなと思います。この意味で、冒頭で言及した人材マッチングの話は非常に良い例だと思いますので、全体としてきちんとしたパッケージになっていますよというところは強調していただくと良いと思います。

なお、経営者の姿勢について、確かにファクトとして色々な観点から注目すべきポイントではあったわけですが、経営者の意思や姿勢を外部から変えるというのはなかなか難しいと思います。政策側ができることは、もともと意欲があるのだけれども、何らかの制約で成長し切れていないところを集中して支援することくらいではないでしょうか。この結果、比較的のんびりされていた経営者の方にとっても刺激が加わるという波及効果もあると思います。1粒で2度おいしいような政策の運営の仕方も意識されてもいいのかなと思いました。以上、大きく2点申し上げました。

経済学者の立場から細かいことを申し上げると、経済学の用語については、正確に書いて頂きたいと思います。例えば、「再分配効果」ではなく、「再配分効果」が標準的だと思いますが、この再配分効果をM & Aの文脈に絞って取り上げるというのは違和感があります。再配分効果の定義は、パフォーマンスが優れているところのシェアが拡大する、もしくはシェアが拡大しながらパフォーマンスが改善する現象のことなので、現状の資料で参入効果と呼んでいる部分も、実はこの再分配効果に含まれます。いろいろな方が読む資料だと思いますので整えていただきたいと思います。

あと2点短く申し上げて終わりにします。ビジョン原案を拝見していて好感が持てたのは、言いにくいことをうまくまとめているという点です。例えば、中堅企業の政策を推し進めることで、どこかにおける相対的なウエイトの低下が生じる訳ですが、この辺りは工夫しながら書くしかないだろうと思います。韓国におけるピーターパン症候群の事例など、実態としては色々と認識しておくことがあるわけで、こうした事象が本件取り組みの勢いをそぐことのないようにうまく進めていただければと思いました。

最後になりますが、中堅企業はせいぜい9,000社という規模感です。私の研究で使っている一番大きいデータというのは、法人税の申告書情報データで年間300万社ですが、こうしたビッグデータに比べれば9,000社というのは十分にハンドリング可能な数です。こうした理解の下で、9,000社全部についてプロファイリングしたほうが良いのではないのでしょうか。過去の成長経路や今後の成長可能性が対象になるとと思いますが、これらの9,000社について、全社の概要を全部知っているぐらいのレベルに我々がなれば、本件政

策にかなり現実味が出てきますし、絵に描いた餅には決してならないと思います。

以上です。

○栗原座長 どうもありがとうございます。それでは、山野井委員、オンラインからお願いいたします。

○山野井委員 こんにちは、山野井です。ありがとうございます。

まずは事務局の皆様方、取りまとめお疲れさまでした。非常に様々な議論で、新しい事案に対して全てを取り込もうという形で、かなり大変な労力というのが、実際、出来上がってきたビジョンからも、成長ビジョンの原案からうかがわれます。大変お疲れさまでした。

細かいことで何か今までの議論をひっくり返すようなことを言ってもしょうがないかなと思いますので、幾つか読んで気になって、ここをもっと加えたほうがいいのではないかというところのみを言わせていただきます。

第1に、これは前回お伝えしたかなと思うのですが、先ほど宮川さんのお話にも近いのですが、中堅企業は9,000社であると。なので、9,000社は分かっているわけです。その5つの業種が主に触れられているかと思うのですが、5つの業種で9,000社というのはどの程度いて、それが掲げていらっしゃるKPI、KGIとどういった形で対応するのかというのは、業種ごとで出してあげたほうがいいのではないかと思います。その理由は、恐らく後で施策の効果測定という話になったときに、その全体で見た数字だけを見て、うまく達成できなかったという話になるかもしれない。そのときにKPI、KGIを各業種で見たら、達成できている業種もあるねとか、うまくいっているところがあるねという話が出たほうが、今後の方向性、施策自体がうまくいった、うまくいかなかったという評価がよりしやすくなるのではないかなと思います。

あと、それにも関連して、様々な施策を挙げていらっしゃいますけれども、これらのそれぞれの施策というのが、全ての業種において必要になるかという、多分そんなことはないのではないかなと思うのです。例えば、宿泊業だと国際展開というのはフィットしないかなと思いますので、各業種でKGI、KPIというのを考えてあげたほうが、より各業種で施策をどの程度やらなければいけないのかというのがまた見えてくるのかなと思います。それが1点目です。

2点目なのですが、ガバナンスのところがそれほど議論されなかったかなと思います。特にファミリー企業が多いというところで、では、そのファミリー企業のガバナン

スというのを中堅企業の成長という文脈でどう考えるかというところが重要なのかなと。そこで1つあり得るのが、社外取締役です。特にモニタリングをするというような役割ではなくて、助言をするという意味での、外部の知識を入れるという意味での社外取締役というのをもっと積極的に入れていくというのも1つなのかなと思います。それは伴走支援とかの専門知識、専門家の活用とかというところにも関係してくるのかなと思います。

繰り返しになりますけれども、助言をする主体としての社外取締役を中堅企業、特にファミリー企業が多いところで入れていくというのは、外部の知識を入れて、成長の経路というのをより経営者が分かっていくという形になっていくのかなと思います。

最後、なのですが、この中堅企業成長ビジョン自体はすごく素晴らしいと思います。書いてあることが、どちらかというと日本経済として中堅企業に成長してほしいというところが主である、それは当たり前のことです。なので、先ほど宮川さんの意見にもあったのですが、経営者サイドがこれをどう捉えるかというところは考えてもいいのかなと。既に成長意欲があるような中堅企業の経営者の方というのは、いろいろ成長を考えていらっしゃるでしょうし、これらの施策テーマも自分たちで積極的に使っている方もいるのではないかと思います。

ただ、それだけではなくて、中堅企業の経営者の中でも、成長しなくてもいいのではないかなという方々も、安定ではなくて、成長を目指すのだというところに押していくという形で取れるといいのかなと思います。なので、中堅企業の成長を促すときには、経営者に対するメッセージを忘れないようにしてほしいなと。成長することは企業としても素晴らしいし、経営者としても素晴らしいことなのだという意識を声高に打ち出していくのは、成長する中堅企業の母数を増やしていくことにもつながっていくのではないかと思います。

以上です。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。皆様からそれぞれ活発な御意見をいただきました。

私からもコメントさせていただきます。今、皆様から非常に骨太なコメントをいただいたと思いますが、その中でこれからビジョンをまとめていく上で、幾つかポイントがあったかと思いますので、その点を二、三お話し、かつそれとは別に細かいところですが、私が気になった点を申し上げたいと思います。

皆様の御意見を聞いていて、一つ一つ重要だと思いますので、それを受け止めさせていただきながら、今後このビジョンのブラッシュアップをしてきたいと思いますが、共通し

ているところが幾つかありまして、1つは、石原委員や田中委員がおっしゃられたように、このビジョンの中では、地域のリソースを活用し、地域の市場で成長していくというところが比較的強く出ていたかなというところについて、必ずしもそれだけではなく、グローバルに展開をすることも成長過程なのではないかというお話があったと思います。そういったニュアンスを、どこでどう表現するかはお任せいただきたいと思うのですが、入れていく必要があるのかなと思いました。

一方で、これまでの様々な分析、情報も聞いていますと、確かに地域への貢献、あるいは地域リソースの活用も確かで、成長過程においては、国内での様々な地域に根差した、あるいは地域のリソースを起点として成長していることは確かで、ただ、その先は地域にとどまるわけではなくて、グローバル展開もある。地域に限定される必要はないのですが、ある断面では国内投資が非常に多いとか、地域に貢献しているというような見え方になると思いますし、まさに成長過程でそういう経路をたどる、地域に貢献することも事実かなと思いますので、それも中堅企業の成長の効果として、その辺をうまく入れていけたら良いと思います。

それから2点目に、成長経路と支援の関連性が少し切れていて、成長経路は成長経路、支援は支援ではあるのですが、成長経路も業種によるパターンだけではなくて、福田委員がおっしゃったように、初期と中期と成熟期みたいな成長経路の捉え方もあるので、幾つかの切り口での成長の仕方の整理と、それに対しての支援策のまとめ、というのもあるのかなと思います。ビジョンの中でもう少し全体像があると良いと思います。

それから3点目に、今回KPI、KGIを示したことは、このビジョンの大きな効果になると思います。こういった数値目標ができることによって企業も動きますし、政策も動きます。そして、評価をすることで見直しの議論もできてくると思います。ここは注目される1つのポイントになっていくだろうと思います。KPIのところでは何人かの委員の方からM&Aの数だけではなくというお話ですとか、9,000社の全社分析から、KPI、KGIを業種別等で深掘りした方が有効ではないかというようなお話もありましたので、今回どこまでブレイクダウンするかは、少し議論をしてみたいと思います。

今回出すとかどうか、このビジョン自体もブラッシュアップしていくわけですので、進捗を見ながら、次回に向けて深掘りをしていくというやり方もあるかなと思います。

皆様からいろいろと御意見をいただきましたけれども、大きいところでそのようなことを感じました。

私から細かい意見を、幾つか申し上げますと、1つは文書のほうですが、5ページです。ポテンシャルのところで、成長余力と変化余力と社会貢献余力という整理がされていますが、このうち社会貢献余力については、事例を見てみますと、無償の寄贈とか、無料でサービスを提供したというような事例が載ってまして、必ずしも社会貢献活動がそういうものだけを指すものではないので、少し事例を見直して頂くのが良いと思います。地域課題も含めた社会課題を捉えて、かついろいろなステークホルダーと関係性を持ちながら課題を解決してゆく、その経営姿勢なり行動が社会貢献余力ということになるのかなと思いますので、そういった事例にしたほうが良いのではないかと考えたのが1点目です。

それから2点目に、国内投資を多く行っているのは確かだと思うのですが、大企業は海外に投資して、中堅企業は国内に投資するというような表現があったかなと思いますので、決して大企業は国内を軽視しているわけでもないし、中堅だから国内しか投資しないというわけでもない。まさに企業の発展段階として、多くの成長企業が国内投資をし、そこから発展していくということなので、そういう過程で国内投資が活発に行われているということではないかと思いますので、その辺はニュアンスを出して頂けると良いかと思います。

それから3点目、KPI、KGIを今回策定し、EBPMを行っていくことについては、このビジョンの1つの注目点だと思いますし、この姿勢は大変重要だと思います。数値をどう置くかというところは、今日も皆様からコメントをいただいたところもあります。政策のEBPMに関しては、この政策があった場合とない場合を比較できるのが本来なのですけれども、そういったやり方も含めて、将来的な課題として認識しつつ、目標値を置いて施策をし、見直していく、アップデートしていくというPDCAの姿勢を示すことは大変重要だと思いますので、ぜひここは進めていただきたいと思います。

4点目は、ガバナンスのところですが、何人かの委員からガバナンスについてお話がありましたが、今回この中でファミリーガバナンスを書き込んでいます。コーポレートガバナンスも同様ですが、いろいろな業態や企業に応じて、適正なガバナンスが求められるというのがそもそもあり、その中でファミリービジネスのガバナンス強化が、成長に資するというポジティブな意味で書かれているのだと思うのです。ファミリービジネスのファミリーガバナンスがいきなり記述されているので、流れを再考したほうが良いのではないかと思います。

5点目は、資金調達に関連してですが、今回、PEファンドに着目していますが、それは、資金調達だけではなく、経営資源の強化という意味で果たす役割が多々あるというこ

とも言っており、そこは重要かと思います。また、無借金経営が多いのは、資金調達が難しいからという趣旨の表現がありましたが、無借金経営の企業の中には、調達余力がある場合も考えられるわけで、むしろ投資意欲を高めるような後押しも重要ではないかと思います。

最後に、ここでは財務報告の在り方の中に入っていますが、特にのれんの償却について、検討状況がよく分かりませんが、産業界からも強い要望があります。他の委員からお話がありましたが、のれんの償却については、検討が進むように働きかけていただきたいと思います。

以上でございます。

それでは、まだ時間が30分ほどございまして、2 順目に入る前に、今回オブザーバーの皆様にも御参加いただいておりますので、このビジョンに対してオブザーバーの方から、もし御意見等ございましたらお願いできればと思います。いかがでしょうか。どうぞ、お願いします。

○杉（日本商工会議所） 日本商工会議所から参加させていただいております杉と申します。よろしくお願いいたします。

我々は日頃から各地の商工会議所とか中堅・中小企業と接する中で、ニュアンスとかを含めて幾つか意見させていただければと思っております。

まず、中堅企業に期待される役割として、5 ページの中に良質な雇用の担い手とあるのですけれども、ここで好待遇での人材確保とあるのです。地域の人々と話していると、どうしても人手不足という中でなかなか人材採用できない。中堅企業に人が入ってしまうと、ますます人手不足が加速するといった懸念もありますので、この辺り、書き方に配慮していただけるとありがたいなと思っております。例えば、地域の若者や女性にとって魅力がある仕事の創出とか、そういったニュアンスを入れていただけるとありがたいなと思っております。

加えて、ここで幅広い波及効果の創出とあるのですけれども、中堅企業、自社の成長とパートナー、取引先との発展。このパートナー、取引先のところで、中小企業、中小規模事業者、中堅企業を下支えしていると。地域の企業といったニュアンスも入れていただけるとありがたいなと思います。

一方で、中堅企業の自律的成長に向けた課題、10ページに経営者の小さい成長意欲、強い安定性とか、未成熟な経営支援者市場が課題とあるのですけれども、この書きぶりだけ

を見てしまうと、中堅企業と伴走支援者のみに原因があるようにもちょっと読めたので、この辺り、書き方をちょっと工夫していただけるとありがたいなと思っております。

一方で、11ページの経営体制のところで、皆様から御発言がありましたとおり、中堅企業は様々な業態パターンがありますので、申し上げるまでもないのですけれども、経営者の声やニーズを踏まえたシームレスな支援といった観点も記載いただけるとありがたいなと思っております。

最後に、15ページにM & Aがありまして、重要性はこちらに記載されているとおりでと思うのですけれども、これに加えて、後継者不足で倒産、廃業が進んでいる中で、中小企業の経営支援の散逸を防いで、雇用を維持するためにも重要であるといった点を強調いただくとなおよいのではないかと考えております。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。ほかのオブザーバーの皆様、いかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、2順目に入らせて頂きます。2順目でコメント等ございましたらお願いできればと思います。石原さん、お願いします。

○石原委員 石原でございます。何度も恐縮です。

先ほどのファミリービジネスは、またちょっと違う類型なのかとか、ファミリービジネスの場合だと、こういう特徴があるみたいな話もあっていいよねというお話があったと思うのです。一方で、もう一つ、すごく気になっているのが、いわゆる親会社ありの非独立の中堅企業というのがあります。私は最近、ある地区で人起点の経営リーダーをつくるみたいな講座をやるというので、集客をしながらすごく思ったのですけれども、実は非独立系の中堅企業の経営者の方こそ変化とか成長する意欲がないケースもすごくあるなと実感しておりますというのがあって、ここについては何か言いますかというのをちょっと聞いておきたい。言ったほうがいいとか、これこれこうすべだとか、別に方策があるわけではないのです。

先ほどの皆さんの意見を聞いていくと、1枚紙の紺の②番のところは、①、②と③、④、⑤でグローバル展開型と地域密着型みたいな形に分けたほうを前面に出すほうがいいのかなという気はしたのですけれども、それ以外にも、実は中堅企業ごとの特徴とか、それぞれ抱えている課題が違うという側面はありそうだなと思ったときに、1つ先のファミリービジネス型の中堅企業と、被独立型の大企業が上についていますという中堅企業というの

はちょっと違うのかなと思ったりしましたというのだけを、今さら感があるのですが、一旦付け加えておきたいと思います。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございました。そこは何かありますか。分けずに一体で、数値目標などを置いていると思いますが、親会社のある中堅企業だと、グループの中でのガバナンスだったり、リソースがあるので、支援の仕方とかは違うのかなという感じはするのですが。ただ、そういうところがカーブアウトしていく可能性もありますし、全体の成長としての主体の1つではあると思いますので、その書き方は考えさせていただくということでもいいですか。

○日野課長（経済産業省） そうですね。もし委員の皆様から、そこにもこういう成長パスがあるという御示唆をいただければ、ニュアンスでも取り込めないかなというのは。

○栗原座長 いかがでしょうか。別件ですか。

○小川委員 別件で。何か統計的なものがあるとかでは全くないのですけれども、非独立型の中堅企業、要は大企業の中の一部門が中堅企業というカテゴリーの会社になるということだと思うのですが、私たちが経営コンサルティングさせていただいているので言うと、そういう位置づけなもので、親会社側からすると、あまりリスクを取らないでくださいと。現状維持でいいのでということを基本的に期待されているので、自分たちとしても、そういうマインドセットになっているので、成長が阻害されているというのは見ます。

先ほど栗原さんがおっしゃっていただいたようなカーブアウトして、自分たちで自律的にやっていこうとなって、ようやくビジョナリーなことができる。大きな会社の中にあるので、お金も人もあるはずなのだけれども、そこがあてがわれていないというケースはあるので、グループの中でもっとそういうところにも経営資源を充てていきましょうという言い方も1つの道ですし、逆に本当に成長の可能性があるのであれば、ファンドなどと連携しながらカーブアウトしていくという道もあるしという、そんな景色は見るなと思うので、石原さんが横でおっしゃっているのを聞いて、ああそうだなと思っていました。

○栗原座長 田中さん。

○田中委員 今の親会社、子会社の話で言うと、大株主がいても事情が全然違うのかなという気もしているのです。例えば、野村総研という会社は、野村證券さんから分社したわけですが、完全に独立して、全く違うガバナンスでやられていて、要はまさしくこれも親会社のガバナンスだと思っていて、株の比率だけではないガバナンスの差という

のがあって、親会社があったとしても、こういうところがグループ内の中堅企業の在り方として望ましいのではないかという書き方をしたらうまく表現できるのかなと感じました。

あと、大企業から分割された子会社ばかりではなくて、大資本が買われて独立した会社を経営しているケースが多くて、実は当社も一時期経営危機があって、持分法になって、その後、子会社になっていた時期も3年か5年あったのです。ただ、向こうから分社したわけではないので、あと、独立して上場していたというのもあるので、ほかのところと全然違って、結局親会社が一部株を売って、また持分法になって、子会社ではなくなったのですけれども、そういう中堅企業のメインのシェアホルダーとのお付き合いの仕方みたいなのがしっかり明確化していくと、グループ内の中堅企業も実は成長性を持つような中堅企業になるのかなと感じた次第でございます。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。むしろそういう企業に実は潜在的な成長性があって、そこが阻害されているということだとすると、本当はそこもビジョンに入れて、グループにとどまったとしても、成長を促すべきというのはあるかもしれないです。ちょっと考えさせていただければと思います。片岡委員、どうぞ。

○片岡委員 デロイトの片岡です。

今の話でいくと、親会社がいて、そこが大企業なのであれば、そもそも本当に今回の中堅企業成長ビジョンの範疇なのかというのと、結局そこがベストオーナーでないのであれば、ガバナンスなり経営のこういうことをやれという部分も含めて適切なのであれば、もちろんほかのところに持っていただいてという話があるので、その場合に、このビジョンによってメッセージがどう伝わるのかなというのは、親会社が大企業の場合はちょっと違うのだろうなと思いました。

○栗原座長 それなりのウエイトもありますし、非独立系でも様々で、成長余力があるところもあるので、そこにある潜在的な成長力は引き出すべきというところはメッセージとしてあっていいのかなと。

○小川委員 これは9,000社の中で非独立型が何社あるかというのは分かるのですか。

○日野課長（経済産業省） 半分ぐらいです。

○片岡委員 親会社は大企業だけれども、中堅企業という場合に、これを大企業が見てそういう意識を持ってもらえるのか。大企業の子会社だけれども、自分たちは中堅企業だなといってこのビジョンを見に来てくれて、彼らも自分たちで考えてくれて、場合によ

てはMBOするなりということもあるかもしれないという方向に持っていければいいかもしれないです。

○栗原座長 前回、部会でお聞きした話でも、そういう会社の生産性が低いと出ていたような気がするので、課題かもしれないですね。

分かりました。そこは何らかの形で触れるようにしたいと思います。ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。福田さん。

○福田委員 私も以前、総合商社にいたので、いわゆる中堅企業がグループの中にならぶら下がっている状況でした。皆さんおっしゃっていただいたとおり、大企業側から見て、例えば経営をどう配分するかという優先順位は、中堅企業の意味もありつつも、結局は親会社側からつけられてしまう。それでもって経営者というのも大体親会社から派遣されたり、ガバナンスが決まってしまうところもあります。例えば上場企業傘下としてのガバナンス水準が適用されるといういい面も確かにあるのですが、経営陣が内部的、自発的に育たないというところもあって、なかなか悩ましい部分があるなと思うのですが、マインドセット的に言うと、さっき片岡さんがおっしゃったとおり、両方からアプローチが本当に必要なのだろうなと、感想ですけれども、思いました。

○栗原座長 今の点に関連して。

○古屋委員 今の議論に付随してというか違う観点で、プレゼンテーションがあった資さんうどんの件とか、要するにPEファンドではなくて、大手事業会社から資金をある種調達する形で店舗展開を一気に加速させるというケースが存在するわけです。こういった中堅企業がある種、大手事業会社を買収されて、資金をあげて一気に加速するみたいなケースも、大きく言えば日本経済全体を活性化させるわけで、こういったものに対してどのように中堅企業政策が取り組んでいくのかというのは、1つのポイントになってくるのかなと申し上げさせていただきたいと思います。

○栗原座長 ありがとうございます。それでは、次の議論ポイントで、宮川さん、お願いします。

○宮川委員 先ほどの論点に関して座長がおっしゃられたとおり、金先生の整理はクリアでして、子会社型の中堅企業にあまり注目すべきポイントがなく、独立型の中堅企業にこそ生産性の水準であったり、成長性に良い意味での特徴があるということでした。こうしたファクトを踏まえて、独立型の中堅企業に重点を置いて議論するほうがいいのではないのでしょうかというメッセージと受け取りました。

こうした論点はE B P Mと直結するのですが、本来は実態が把握できる9,000社について、数字に基づいた理解ができていないというのが問題なのかなと思います。皆さんがおっしゃられているようなことは個々の具体的なエピソードに基づいていると思うのですが、中堅企業というのはデータが豊富なので割と細かいところまで数字に基づいて整理できるはずです。現状を財務データと定性的なデータで整理しておくのを次のアクションにされるというのが、取り組みとしては良いのではないかと思います。

E B P Mには割と時間がかかります。実際に、財政的な規律づけが強まる中で、色々な省庁の方が私のところにも相談にいらっしゃいます。今から準備してデータを仕込んでおかないと、レビューの場などで批判に晒されることになります。本件に関しても準備はしておいたほうが良いと繰り返し申し上げてきました。

本来、E B P Mというのは、R C Tができればいいわけです。実験的に介入群と対象群をつくればいいのですが、日本における政策実務ではできないので、あの手、この手で分析するということになります。本件について特に難しいのは、介入するサンプルがあまり多くないということかもしれません。中小企業庁はE B P Mをかなりしっかりやられています。ものづくり補助金の評価などは、フラッグシップ的なE B P Mだと思います。中堅企業を対象としてこれをやるには、サンプル数の問題で難しいかもしれないと思われるかもしれませんが、例えば、合成コントロール法を利用する、主観的なアンケートで政策効果を聞いてみるというのもできると思います。やり方はいろいろあると思うので、あまり議論を後回しにしないで、検討を始めたほうが良いと思います。また、せっかくだいろいろな省庁が協働するビッグプロジェクトなので、こうした流れの中で、ぜひ法人税の申告書情報の活用なども進めていただきたいと思います。

会議のたびにE B P Mは大事ですねと言っているばかりで、あまり新味がないかもしれませんが、今日は具体的にやる方法がありますよという点を強調しておきたいと思っています。

以上です。

○栗原座長 ありがとうございます。ほかに議論、コメントすべきポイントはありますか。福田さん、お願いします。

○福田委員 先ほど、たしか石原委員からもコメントがあったかと思うのですが、全体としてD Xについてももう少し言及があってもいいのかなと思っています。

といいますのも、本文を拝見すると、M & Aにすごくフォーカスが当たっていると思

ってしまして、ずっとM & Aを仕事にしてきた人間からすると、M & Aというのは、大企業でも5年に1回とか、数年に1回とか、それくらいの頻度で起こるイベントなので、中小企業からすると、そんなによくあるイベントではないということが多分現実だと思うのです。それよりも着実に投資の効果を出せるD Xへの投資といったところをもう少し要素として入れていただければなと思います。

例えば、中小企業の役割のK P Iのところ、1番の貢献となる内部効果のところも、大胆な成長投資や外部資本受入れ等々を書いてありますけれども、こういったオーガニックグロースのために一番有効なのはD Xだと思いますし、逆に言うと、毎年できる投資でもあると思いますので、D Xの記述を入れていただきたいです。あとは記載があるのですが、中堅企業の成長経路のところ、例示いただいている各産業の成長パスについても、恐らく当たり前にD Xをフォーカスしてやってきたから、ここにあまり書いていないだけだと思うので、そこは改めて入れていただければいいかなと思いました。

あと、3番のところ、これまでのワーキンググループではあまり議論がなされていない論点にはなってしまうのですが、G Xについても、取り組むべき事項の1つのテーマとして横並びで入れていただいたほうがいいのかと思っています。何となくG Xは大企業の役割と思われがちなところがあるのかなとは思いますが、中小企業だからこそ、ある意味機動的にできるG X投資であったり、例えば再エネを利用するためにどういったサポートを政府から出すとか、そういった要素もぜひ3番のところに入れていただければもう少し包括的な議論の土台みたいなところができるのではないかと考えております。

以上です。

○栗原座長 ほかにいかがでしょうか。田中さん、お願いします。

○田中委員 中堅企業の定義という意味で言うと、社員数というのがメインのテーマなのですが、定量的以外に定性的なこともあるのかなというのは、先ほどから委員の皆様の話聞いていて感じました。

要は、結果として成長しているのが中堅企業だということなのですが、抽象的な話になりますが、成長を目指している経営者がいる会社というのもすごく重要だと思っています。

結果と原因の関係があるのですが、例えば経済団体がいろいろあって、例えば商工会議所さんとか、同友会さんとか、私も入っているのですが、それ以外に実はアントレ

プレナーの団体というのがあって、アントレプレナーズオーガニゼーションといってE Oとか、日本でも16ぐらいチャプターがある。私も去年、そのうちの1つのチャプターの会長をさせていただきました。基本的に1億円以上の売上、私がやっていたチャプターは30億円以上の売上なので、大体の会社が中堅企業なのですけれども、その人たちがとにかくグロースをしていきましょうという志で集まっている。

要は、経営者というラベルで集まっているのではなくて、成長したい経営者というラベルで集まっている。かつ中堅企業なので、まさしくこの政策そのものなわけですけれども、こういう会議に出ながら、E Oはこういう政策に全然関わっていなかったなというのを感じていて、既にグロースを考えているような――E Oに限らなくてもいいのですが、いろいろな政策だとか、自治体さんとか、例えば省庁は違いますけれども、N I C Tさんだと起業家甲子園みたいなのをやっていて、成長性をグロースするためのことをやっていたり、インフィニティー・ベンチャーズ・サミット（I V S）とか、I C Cだとか、ベンチャーキャピタルがやっているようなグロースを目指すようなイベントだとか。ただ、あそこはどうしてもスタートアップ中心になっているので、その中で既に起業した会社が成長するためにやっているような団体とかイベントといかに連携するかというところも重要かと思っております。

その真意としては、このビジョンをみんなに知ってもらわないといけないし、そもそも中堅企業というのがあるのだということを知ってもらって、これを利活用してもらって、中堅企業にあこがれを持たれるようにということの趣旨ではあるのですけれども、そのような既にある団体やイベントといかに連携して、その中でもスタートアップではなくて、もう既に大きくなったところがいかにグロースするか。そのグロースというキーワードもすごく重要なと感じました。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。政策を知ってもらうことも重要ですし、中堅企業としての自覚を持っていただくというのも重要なと思います。今回初めてできたカテゴリーですので、そこを皆さんに理解してもらい、そこが成長の核になるべく盛り上げていければと思います。ありがとうございます。

ほかの皆様、よろしいでしょうか。古屋さん、お願いします。

○古屋委員 細かい点なのですけれども、人材確保の部分で今回、副業、兼業の文言がかなり盛り込まれていること自体、現状に即した文面になっているなと思っております。

その上で、特に今後、レビキャリ事業が重要になっていくことは間違いございませんが、そのレビキャリ事業の御紹介をされる際に、賃金のギャップを埋めてしっかり大手から中堅企業に人を移していくのだという表現が何度かされておりますけれども、過剰に賃金ギャップを埋めてということを強調する必要はないのではないかと考えております。つまり、今実際に大手企業さんから地域の中堅企業さんに移られている方というのは、介護離職に伴う、居住地の移転に伴う転職なわけです。そういったフェーズにおいて、賃金のギャップは最大のミスマッチの理由になっていないということがございます。

そう考えたときに、大手企業さんにおいてキャリアを考えていらっしゃる人材の方々が中堅企業を選び取れるような情報提供をしっかりと進めるのに伴って、このレビキャリ事業などを生かして人材確保を進めていくことこそがむしろ重要なのではないかと考えておりまして、賃金ギャップがあるから移動しないというのは、もしかすると、やや誤ったメッセージになるのかもしれないという点だけ懸念して――賃金ギャップはもちろんあるのですけれども、それだけで動いていないわけではない。解決すべきアプローチはもっとあるのだよと。そういう意味では今回、副業、現業というものを盛り込んでいただけていますし、レビキャリ事業をさらに拡大されていくということで、全体の方向性としてはそのとおりだなと感じております。

以上でございます。

○栗原座長 ありがとうございます。そろそろお時間になりましたので、今日の議論はこれまでとさせていただきますと思います。

冒頭申し上げましたけれども、今日を含めて4回にわたって議論を重ねていただきまして、誠にありがとうございます。事務局が苦労してつくっていただいたビジョンで、今日はまたそれに対して非常に活発な、前向きな御意見をいただきまして、ありがとうございました。大きな方向性については修正がないと思っておりますが、皆様から今日いただいた意見を反映させて、このビジョンの手直しをしていきたいと思っております。

その上で、最終的な取りまとめにつきましては、座長であります私に御一任いただきたいと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

（「異議なし」の声あり）

ありがとうございます。それでは、皆様の意見をなるべく勘案して、いいものにしていきたいと思えます。

本日は長時間にわたりまして、御議論ありがとうございます。私の座長は以上にさせて

いただきまして、事務局にお戻ししたいと思います。

○竹永参事官（内閣官房） 本日はありがとうございました。

冒頭に申し上げましたとおり、本日の作業部会の資料につきましては、資料3の中堅企業成長ビジョンの概要と、資料4の中堅企業成長ビジョン（案）は非公表とさせていただきます。議事録については、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。

今回御議論いただきました中堅企業成長ビジョン（案）に係る取りまとめにつきましては、本日いただいた御意見を踏まえまして、事務局において必要な修正を加えたものを御確認していただいた上で、栗原座長と御相談させていただく予定でございます。お忙しいところ、誠に恐縮ですが、委員各位の御協力をよろしくお願いいたします。

また、取りまとめた内容を反映した中堅企業成長ビジョン（案）につきましては、年度内に官邸の青木官房副長官の中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループにて決定する予定でございます。中堅企業成長ビジョンの決定に関する詳細につきましては、後日また事務局から御連絡させていただきたいと思います。

それでは、以上をもちまして、第4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。これまで4回にわたりましてありがとうございました。本日はお忙しい中、御出席いただきましてありがとうございました。

――了――