

## **トークセッション**

**「中小企業の成長による地域の発展～成長の際の  
資金調達とノウハウを中心に～」**

**参考資料**

# 登壇者のご紹介

# 登壇者のご紹介



## WMパートナーズ株式会社 代表取締役社長 徳永康雄 様

### 【ご経歴】

- 2003年4月に日本アジア投資株式会社（JAIC）に入社し、2013年3月までの10年間、投資マネージャーとして新規投資、投資先の支援・回収などの投資業務全般に従事
- リーマンショック後の2009年6月以降は社長室を兼務し、JAICグループ全般の事業戦略の策定、新規事業の立ち上げなどに従事
- 2013年7月にWMパートナーズ株式会社を設立し取締役社長に就任、2018年7月に代表取締役社長に就任（現任）
- フリーランスのITエンジニアを活用したIT人材サービス事業の先駆者であるギークス株式会社、独立会計士をネットワークしプロシェアリング事業を展開するブリッジコンサルティンググループ株式会社などのIPOを支援
- 2023年、中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」の策定に関与



経済産業省 中小企業庁 事業環境部 企画課  
係長 米倉聡明

経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課  
企画係長 吉原圭祐

# 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 のご紹介

【参考】

第35回中小企業政策審議会（2023年6月22日） 資料1-2「[激変する世界・日本における今後の中小企業政策の方向性](#)」

「[中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 中間報告書](#)」（2023年6月22日）

第37回中小企業政策審議会（2023年6月22日） 資料2「[成長志向の中小企業の創出を目指す政策の検討成果と今後の方向性](#)」を元に作成

## 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（成長研）

- 令和5年2月から5月にかけて、成長企業の創出に向けた今後のあるべき政策支援の方向性を検討。
- 飛躍的成長を遂げた企業の成長のパターン（差別化された価値提供のあり方・事業戦略、戦略の構想・実行の中心となる経営者等）を整理するとともに、新たに中小企業の経営に参入する人々（サーチファンド、後継者、グループ化やM&Aの担い手等）を研究。

### 委員

<座長> 沼上 幹 早稲田大学 教授

北村 慎也 株式会社QUICK シニアマネージャー

黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員

沼田 俊介 株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員

林 侑輝 大阪公立大学大学院 経営学研究科グローバルビジネス専攻 准教授

福地 宏之 一橋大学 経営管理研究科 経営管理専攻 准教授

### オブザーバー

井上 貴 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部長

山内 清行 日本商工会議所 中小企業振興部長

# 中小企業政策の新たな方向性：中小企業の「100億企業」への成長を目指す

- **中小企業・小規模事業者は**、雇用の7割、付加価値の5割を占める**我が国経済の屋台骨**であり、**地域の経済・雇用を支え、地域コミュニティの中核機能を担う重要な存在**。引き続き、それぞれの状況を踏まえた支援が重要。
- 他方、日本の経済・社会構造の中長期的な変化（人口減少や新たな価値観による需要構造・ビジネス環境の変化等）や、近時の変化（コストアップ・賃上げ要請等）を踏まえると、域内経済牽引や外需拡大に貢献し、賃上げを可能にする持続的な利益を生み出す、**中堅企業クラスに匹敵する売上高100億円規模の「100億企業」**を創出することを目指すべきである。
- 我が国には、いわゆるスタートアップの起業家のみならず、中小企業の経営者（創業者ではない2代目以降の経営者も含む）が、自らの企業を地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長させた事例が存在する。多くの中小企業には、そのような潜在的可能性が存するのではないか。

中小企業が地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長し、域内経済の牽引・外需拡大に貢献している例



星野リゾート

代表:星野佳路



1914年 軽井沢に星野温泉旅館開業。



地域を代表する企業への成長

1991年 現経営者が承継。2005年、軽井沢から「星のや」ブランド展開を開始。



海外需要を獲得する企業への成長

2017年 建物の設計段階から関わる新規案件「星のやバリ」開業。



株式会社スノーピーク

代表取締役会長兼社長  
執行役員:山井太



1958年 金物問屋創業。  
1964年 アウトドアレジャーメーカーとして事業拡大。



1995 - 1996

1996年 登山用品や焚き火台を販売。ユーザーの生声を聴くキャンピングイベント等を開催。



2009年 米国オフィス開設。  
2014年 アパレル事業本格始動。

(注) 「売上高100億円」というのはあくまで一つの目安であり、厳密な基準ではない。企業規模（従業者数規模）と売上高規模の関係は本報告書 P.14 で後述する。

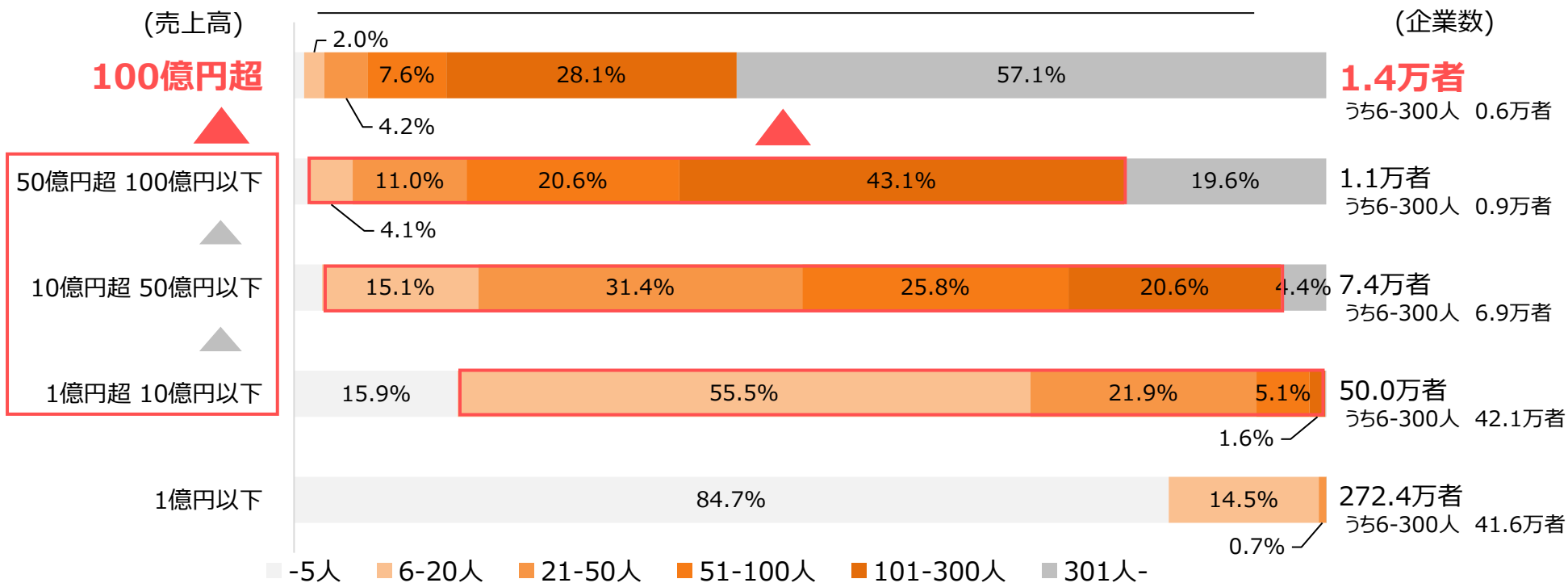
(出所：星野リゾート関連) 星野リゾート ホームページ「[私たちについて](#)」、「[会社沿革](#)」、日経ビジネス「[星野リゾートとは | その変革力を本誌過去記事からたどる](#)」

(出所：株式会社スノーピーク関連) snow peak ホームページ「[投資家情報](#)」、大井大輔「[スノーピークの承継に学ぶ価値観の共有 家族行事が後継ぎ教育の起点に](#)」 ツギノジダイ

# 成長研で主に想定する中小企業の従業者数・売上高規模

- 中小企業規模の従業者数（6-300人）である企業と、売上高1億円超100億円以下の企業は、概ねボリュームゾーンが一致している。（下図赤枠参照）
- 売上高100億円規模に匹敵する中堅企業クラスの「100億企業」が日本経済・地域経済に果たす役割が大きいことも踏まえ、**売上高1億円超 100億円以下の企業**（概ね中小企業規模の従業者数に相当）が、それぞれの段階に応じたステップアップを遂げていき、**将来的に100億円超に成長していく**ことを、今後検討する政策支援の主なターゲットと設定する。（※この範囲外の議論を排除する趣旨ではない。）

中小企業の売上高規模に占める従業者数規模の分布（全業種）



(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(注) 売上高不明企業・売上高0未満の企業26.3万社は集計対象から除外。企業数は百の位を四捨五入。従業者数には、個人事業主本人、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

# 経済・社会の構造変化により経営の転換を迫られた中小企業の象徴的事例

- GXや人口減少等、経済社会構造が転換点を迎える今、従来の業界の常識や下請構造を前提としてビジネスを続けることが困難な状況が到来しており、**自社が提供する価値の差別化**を図ることが求められている。

## エンジン開発事業の中止の影響を受け廃業：大阪技研

### 製造業 の事例



- ホンダ、トヨタ、三菱自動車等の自動車エンジン向けアルミニウム casting 設備を開発・製造していた会社。
- **ホンダから受注予定だったエンジン開発事業が中止に。**  
(ホンダはその後、2040年までにエンジン車の販売をやめると正式に発表。)
- 売上の減少が続いており、コロナ禍で事業継続が難しくなっていた折だったため、大出元三・元社長は、**エンジン開発事業中止の影響を受け、廃業を決断**。2021年4月に破産申請を行った。
- 大出元社長は、「**EVにシフトすると分かってはいたが、ここまでの急旋回は予想外**だった。我々も将来に備えて、銅合金の casting 設備を研究するなどしていた。果実を得る前に大波がきた」と語る。

(出所) 日本経済新聞「[エンジン開発、突然消えた、下請け大阪技研破産、元社長語る、ホンダのEVシフト誤算](#)」(2021.6.17)

## 廃業危機と採用難からの経営転換：フクザワコーポレーション

### 建設業 の事例



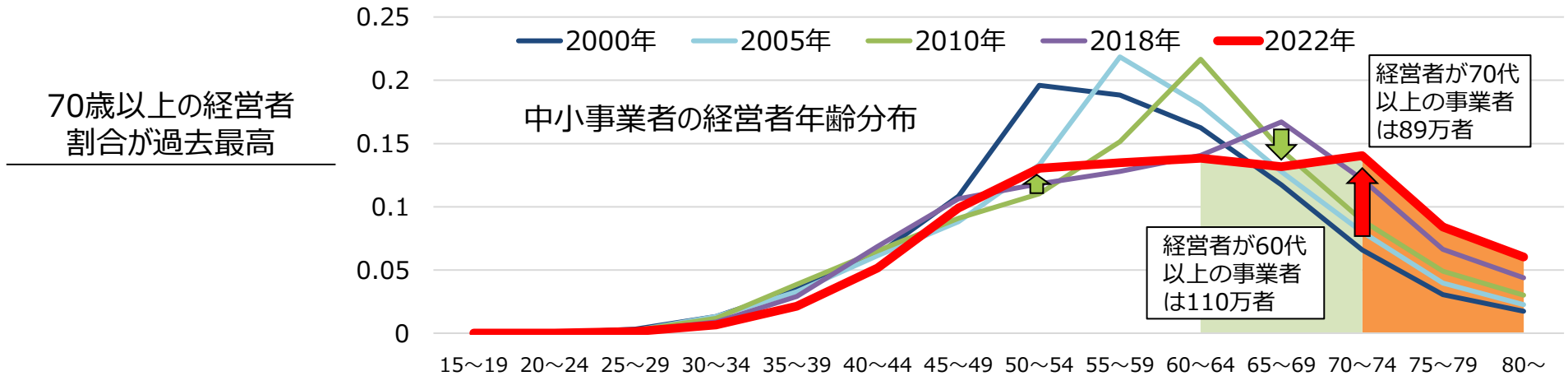
- 福澤直樹・現社長は、当時の幹部が社員を引き連れて独立し、廃業危機を迎えていた1990年に入社。
- 日本の18歳人口が20年間で4割減るとする予測や、採用説明会に全く学生が集まらない状況を見て、**人口増を基本に組まれた下請構造のビジネスは続かない、現状のままでは若い人材は採れないと危機感**を覚える。
- **他社にない特徴を磨く**ことが重要と考え、**住宅建築を止めて土木事業に特化**したほか、現場作業や事務の自動化を実施。また、**他社にない若手教育の仕組みやソフトウェアを扱う機会**があるとアピールし、新卒採用数を伸ばした。
- 1990年代に売上高数億円・従業員数20人だった同社は、2021年には43億円超・約200人に成長。

(出所) 日経トップリーダー「[廃業危機の土木会社を高収益企業に変貌させた「未来予測」](#)」特集 中小企業こそ新卒を採る (2021.12.6)



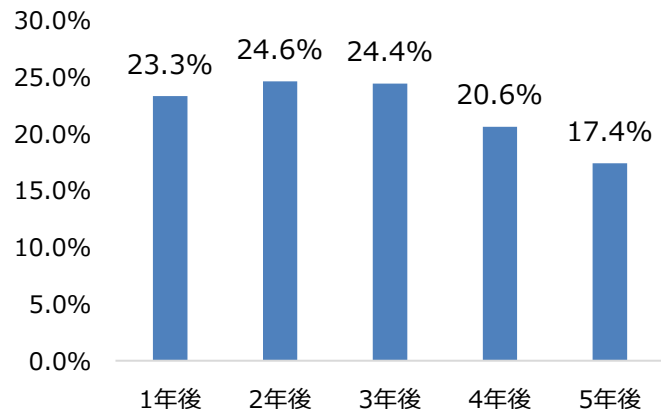
# 中小企業の成長政策が求められるもう一つの背景：経営者年齢の推移

- 日本の中小企業経営者の高齢化が進行している。高齢者の手前におり、前後の世代と比較して割合も高い第2次ベビーブーム周辺の世代（50歳前後の世代）が、成長意欲を高く持てる期間の内に、中小企業の成長政策を本格化させることが必要なのではないか。



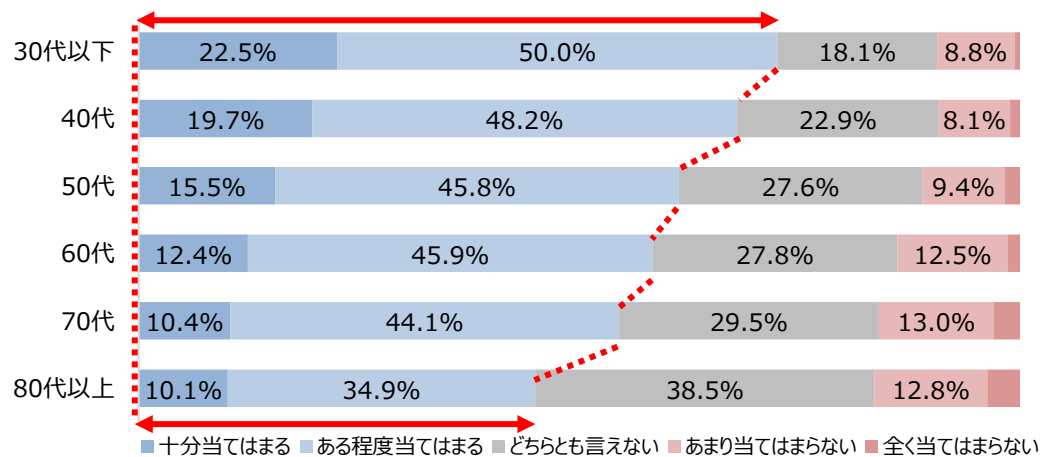
(資料) 帝国データバンク「全国社長年齢分析調査」(2021)、2022年版中小企業白書を再編加工

事業承継後の企業の成長率は  
承継がない企業と比べて2割程度高い



(出所) 中小企業庁「中小企業白書」(2021版、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工)  
(注) 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。

経営者が若いほど試行錯誤を許容する組織風土がある傾向

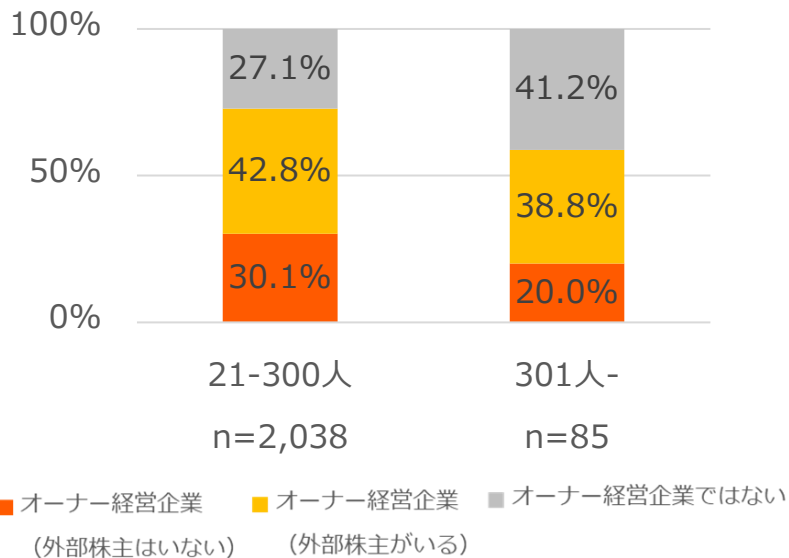


(資料) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」  
(出所) 中小企業庁『2021年度中小企業白書』第2部第3章第1節 事業承継を通じた企業の成長・発展 第2-3-14図, p. II-311

# 中小企業のイノベーションに適した特性

- 中小企業は、所有と経営が一体の企業が多く、**経営者が環境変化に合わせて変革（事業再構築等）を意思決定すればスピード感のある・小回りの利く取組が可能**である点で、イノベーションへの適性あり。
- イノベーションのジレンマに絡め取られず大企業と比較して不確実性・リスク性の高い事業に取り組みやすい、長期の経営期間を活かして粘り強い試行錯誤が可能という特徴も備えている。

同族会社の割合



(注) ここでの「オーナー経営」は、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

(資料) アクセチュア㈱「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)  
中小企業庁「[2018年版中小企業白書](#)」p.86より作成

イノベーションに適した特性に関連する論考など

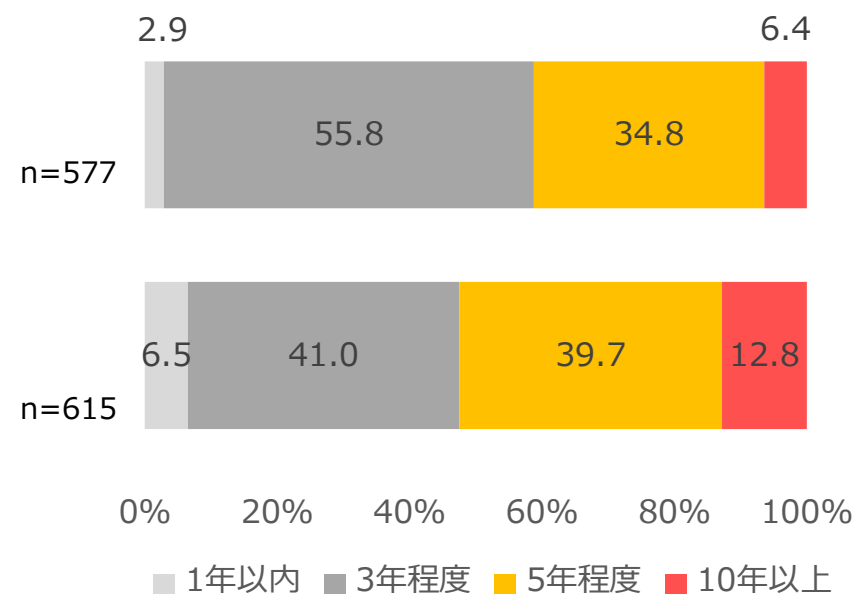
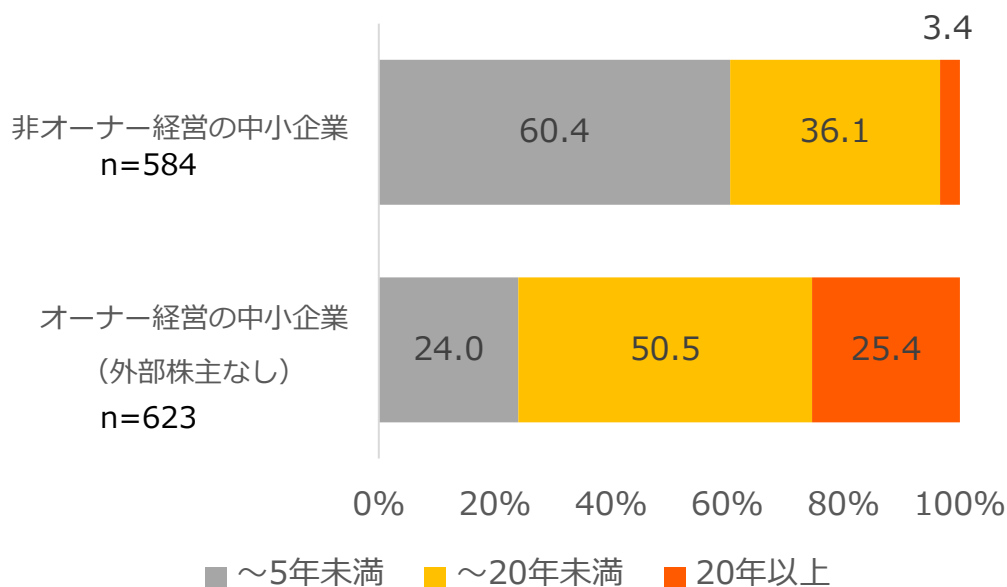
- ……同族会社に関する議論に、大株主である**創業家と経営者が一枚岩**でエージェンシー理論の利害相反の問題が起こりにくいこと、創業家メンバーが事業に対して抱く愛着にも似た感情が、企業の永続に資する（社会情緒資産理論）というものがあり、特に**長期的視点**が強みとされている。  
（『星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書』（日経BP）入山章栄氏との対談）
- ……破壊的イノベーションに上手く適応できない理由として、**顧客や投資家の望まない低利益率の分野に資源を配分できないこと、当初小規模な市場は大企業の成長ニーズを満たせないこと**などが挙げられている。  
（『イノベーションのジレンマ』（翔泳社）C.クリステンセン氏）
- ……既存企業が有能で戦略的で合理的であっても、技術や事業間の「共喰い」がある限り、新参企業ほどイノベーションに本気になれないこと、また共喰いを容認することが株主の利益に反する可能性があることが挙げられている  
（『「イノベーターのジレンマ」の経済学的解明』（日経BP社）伊神満氏）
- 中小企業は、**経営者のリーダーシップ**が働きやすい。組織、意思決定が簡単。裏を返せば、経営者次第。  
（中小企業庁による経済学研究者へのヒアリングより）

# 中小企業のイノベーションに適した特性

- オーナー企業は、経営期間が長期であり、かつ長期的な視点で経営を行っている傾向がある。

経営者の在任期間は長い

経営を見据える年数



(注) ここでの「オーナー経営」は、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

(資料) アクセンチュア㈱「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査 (2017年11月)」

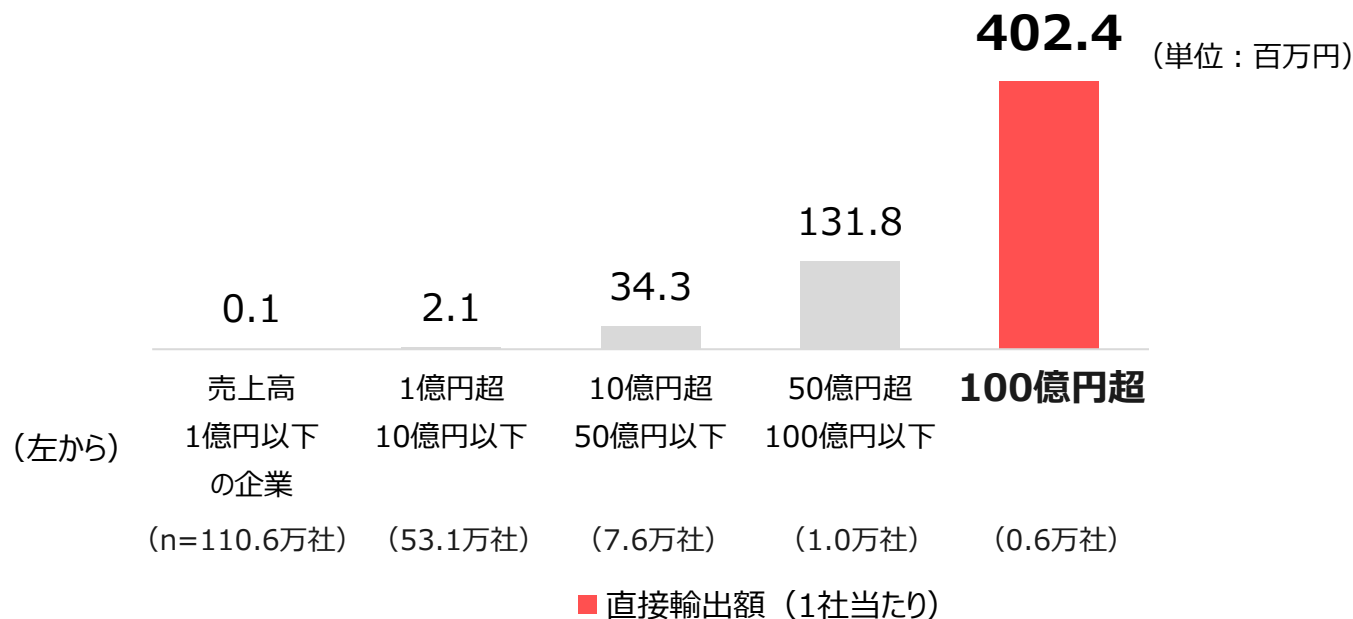
(出所) 中小企業庁『2017年版中小企業白書』第1部 第4章 <第1-4-22図> <第1-4-23図> pp.97-98より作成

# 飛躍的成長を遂げた中小企業（100億企業）と海外展開の関係

- 売上高規模において中堅企業クラス（「100億企業」）に成長した企業は、**海外の需要を獲得する力**が大きい。大きな売上高を目指して成長していく企業は、海外展開にも取り組み、国内が人口減少する中であっても更に成長の機会を広げていることが示唆される。

売上高規模別に見た1社当たり直接輸出額

- 売上高が大きい企業ほど、1社当たりの直接輸出額が大きく、外需の獲得への貢献が大きい。特に売上高100億円超の区分で1社当たりの直接輸出額が急激に増加している。



※直接輸出には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。

※社数全体（母数）はn=172.8万社であり、法人のみを含む。標本調査である統計の性質上、nは推計値である。

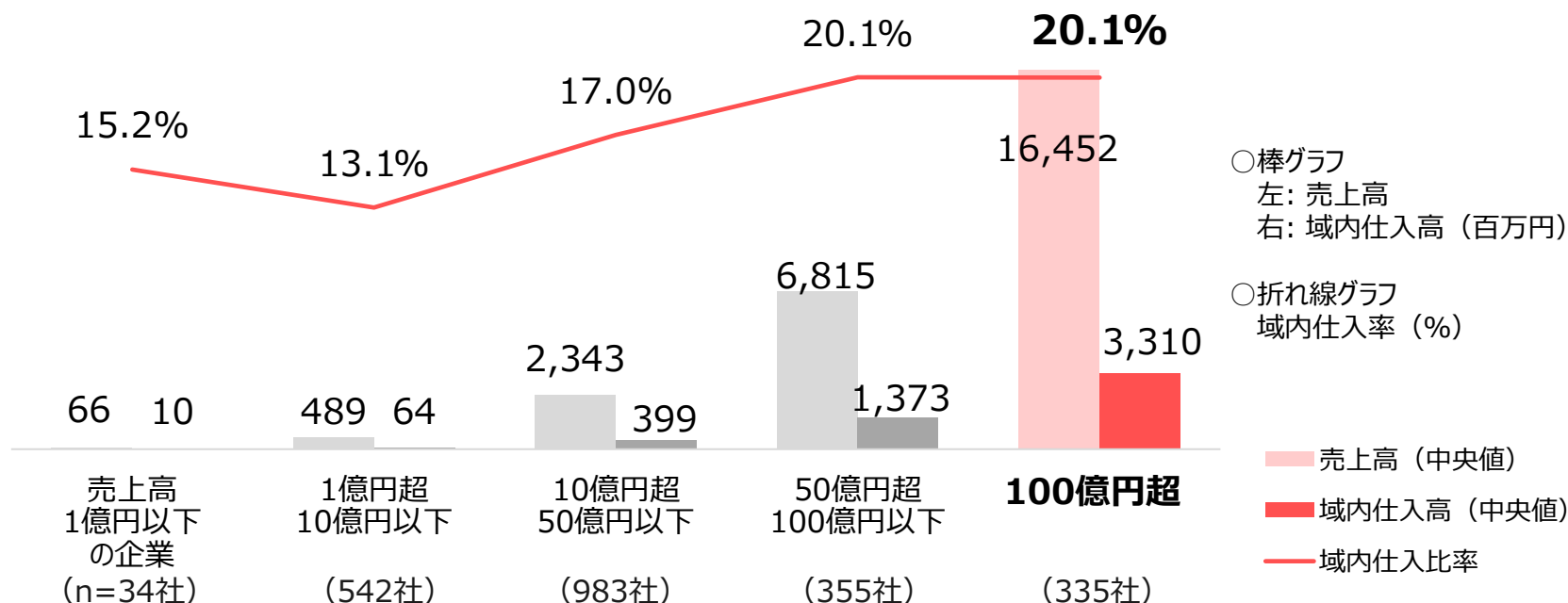
（出所）「[中小企業実態基本調査（令和2年度決算実績）](#)」（2022.7）を基に経済産業省作成

# 飛躍的成長を遂げた中小企業（100億企業）と地域経済発展との関係

- 売上高規模において中堅企業クラス（「100億企業」）に成長した企業は、**近隣・周辺地域からの仕入金額・仕入比率が大きく、域内需要の創出**を通じて、**域内経済の牽引**にも貢献。売上高の大きな企業に成長していくことが、自社の豊かさのみならず、地域の豊かさをもたらしていることを示唆している。

売上高と域内仕入金額の関係

- 売上高規模が大きくなるほど、域内仕入額・域内仕入率も増加傾向にあり、近隣・周辺地域の取引先の売上高に好影響があると考えられる。

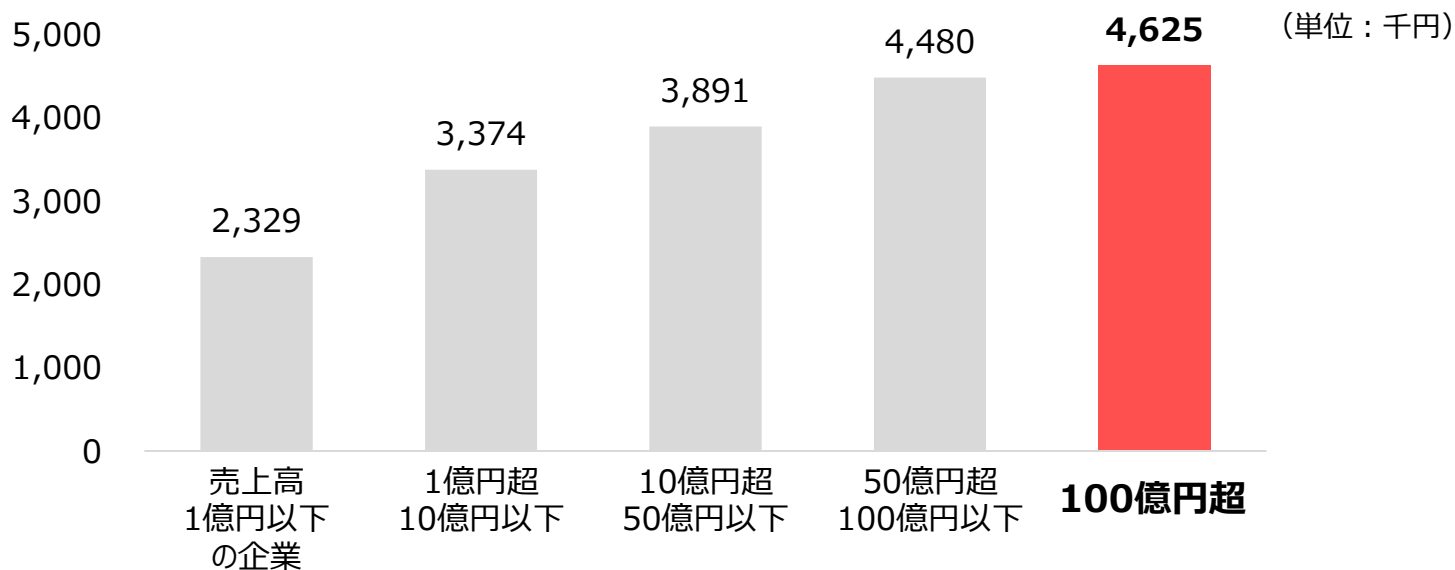


※ 「域内仕入額」は本社が所在する都道府県内からの仕入額を指す。「域内仕入率」は売上高に占める「域内仕入額」の割合を指す。  
 ※ 回答企業3,568社のうち、2021年度の売上高・域外仕入額の両方を確認できる2,249社につき集計したもの。中央値は同一企業のものとは限らない。

# 飛躍的成長を遂げた中小企業（100億企業）と賃金との関係

- 売上高規模が高まるほど、賃金水準も高くなる傾向がある。
- このように、「100億企業」へと成長していく企業は、域内経済牽引・海外需要獲得の力を持ち、地域と日本の経済を支えている。中小企業自身も、「100億企業」への成長を目指していくことで、海外需要を獲得して、人口減少を乗り越える成長機会を得たり、社員の待遇の改善に繋がる等、可能性を広げていくことができる。

売上高と1人当たり人件費の関係



※1人当たり人件費は、人件費総額を従業者数で除して算出している。人件費総額は、売上原価のうち労務費、販管費のうち人件費の合計により算出（派遣従業者等の給与が労務費・人件費に計上されていない場合は算入されていない。）。従業者数には、役員、正社員・正職員、臨時雇用者、出向従業者、派遣従業者等が含まれる。

※社数全体（母数）はn=172.8万社であり、法人のみを含む。標本調査である統計の性質上、nは推計値である。

（出所）「[中小企業実態基本調査（令和2年度決算実績）](#)」（2022.7）を基に経済産業省作成

# 【参考】賃上げ促進税制（令和6年度より強化）

## 賃上げ促進税制の強化：

- ① 大企業向けは、より高い賃上げへのインセンティブ強化に向け、更に高い賃上げ率の要件（5%、7%）を創設
- ② **中小企業**向けは、赤字企業等の賃上げ後押しに向け、**前例のない長期となる5年間の繰越控除措置**を創設。
- ③ 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**中堅企業向けの新たな枠**を創設。
- ④ **雇用の「質」**も上げる形での賃上げの促進に向け、
  - ・**教育訓練費を増やす**企業への上乗せ措置の要件を緩和
  - ・**子育てとの両立**支援、**女性活躍**支援に積極的な企業への上乗せ措置を創設
- ⑤ 「**変革期間**」に合わせ、**3年間**の措置期間とする

改正後【措置期間：3年間】⑤

改正前【措置期間：2年間】

大	継続雇用者 給与等 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	④ 両立支援 女性活躍	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3%	10%	+ 10%	5% 上乗せ	プラチナくるみん or プラチナえるぼし	5% 上乗せ	35%
	+ 4%	15%					
	① + 5%	20%					
+ 7%	25%						

大	継続雇用者 給与等 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	最大 控除率
	+ 3%	15%	+ 20%	5% 上乗せ	30%
	+ 4%	25%			
	-	-			
-	-				

③ 中堅	継続雇用者 給与等 (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% 上乗せ	プラチナくるみん or えるぼし三段階目以上	5% 上乗せ	35%
+ 4%	25%						

中小	全雇用者 給与等 (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% 上乗せ	くるみん or えるぼし二段階目以上	5% 上乗せ	45%
	+ 2.5%	30%					
②							

中小	全雇用者 給与等 (前年度比)	税額 控除率	教育 訓練費 (前年度比)	税額 控除率	最大 控除率
	+ 1.5%	15%	+ 10%	10% 上乗せ	40%
	+ 2.5%	30%			

中小企業は、賃上げ実施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**。





# 中小企業が成長することの魅力・やりがい

## 経営者本人にとっての魅力・やりがい

- **売上はお客様の満足の量に比例するので大きいこと自体が単純に嬉しい。**  
**社員の待遇が改善できることも経営者として幸せのひとつ。**また、**社員数が増え、実現できることの幅が広がる**ことを、自己の拡張という観点で捉えています。（株式会社ウエルファン 清水 義生 代表取締役社長）

## 社員にとっての魅力・やりがい

- 社員数が増えて**残業もなくなり、給与も上がりました。****将来のストックオプション**などもやりがいにつながっています。何より**正しいことをやっているという感覚**がモチベーションにつながっております。（株式会社コペル 大坪 信之 代表取締役）
- 収入は年収ベースで年率5%増、残業は平均30h以下、休日平均109日取得（建設業）。**売上を増やしつつ、待遇や働き方改革を進める**ことが、社員のやる気を引き出せる。（三栄電気工業株式会社 一瓢 秀次 代表取締役社長）

## その他

- 成長の逆は、衰退。ということは、**成長は、必然。成長が魅力ではなく、前提条件。**  
その過程で、社員にとって、社会にとっての魅力を、何で実現していくかを重要と考えている。（シン・エナジー株式会社 乾 正博 代表取締役社長）

# 売上高100億円以上に成長した企業の成長パターンの分析

- 帝国データバンクの提供データを基に、**10年前**調査時点(2012.12)及び**20年前**調査時点(2002.12)で**売上高が1-10億円**だったが、最新の調査時点(2022.12)で**100億円以上**に成長した、会社法人かつ非子会社である企業178社を抽出し、成長パターンを整理した。
- 併せて、同時期に中小企業庁が実施した成長企業に対するヒアリングを踏まえて、事例・着眼点を整理（ヒアリング企業の売上高は100億円以上ではない場合あり）。

	成長市場	成熟市場（非成長市場）
自力成長	<b>A：成長市場型（91社）</b> ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることが確認できる業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長する市場の中での活動の工夫のほか、成長する市場を見極めて進出したことがポイントではないか。	<b>B：独自価値創出型（69社）</b> ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることは確認できない業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目する等して、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたことで、売上を増加させられたのではないか。
M&A活用	<b>C：成長志向M&amp;A型（18社）</b> ✓ M&A等の組織再編を活用したことが成長に寄与したと考えられる企業群。 ✓ M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得したことがポイントではないか。	

(注) 上表におけるA~Cの分類は中小企業庁による仮説であり、各企業の見解や、政府の公式見解には当たらない。  
 また、分類は公表情報に基づき、相対的な特徴を観察して行ったものであり、各象限に位置づけられる企業がその象限の特徴しか備えていないことを示すものではない。例えば、A:成長市場型でも独自価値を創出している企業がいる可能性、B:独自価値創出型でも公開情報からは確認できない成長市場に属する可能性がある。また、C:成長志向M&A型は、企業ページ等の公開情報から、M&Aやグループ組織再編の実施を確認できる企業のうち、M&Aが業績拡大に結びついていると考えられる企業を事務局が抽出したものであり、AやBに事務局が分類した企業においても、M&Aを実施したこと・M&Aにより業績拡大した可能性は排除されていない。

# 成長企業の事業戦略と経営者

## 飛躍的成長の重要条件

## 競合他社と差別化された価値

### 成長企業の事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）

- 企業の飛躍的成長は、商品の価格の安さのみで他社と競争して得られるものではなく、**顧客のために競合他社と差別化された独自の価値を提供することで、持続的に卓越した利益を生み出す、ビジネスの構造**を作り出すことで得られるものである。
- 実際に売上高100億円以上へと成長した企業を見ると、**自社の現状の経営資源を所与のものとし、外部の市場環境をよく観察して成長**する次のようなパターンが確認できた。
  - A：成長市場型・・・**市場規模が近年伸びている業種・業態**で事業を行った。
  - B：独自価値創出型・・・成長市場ではない分野でも、**他社と異なる価値創出**を構想・実行した。
  - C：成長志向M&A型・・・**M&A**の実施でシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得した。

### 成長企業の経営者

- また、優れた他の経営者や異業種・異文化の人物との接触などは、経営者の方々が価値創出のあり方を考える際の意欲を呼び起こし、重大なヒントを与えるケースも多い。**積極的に、経営者との交流と学びの機会に出て行く**ことは重要である。

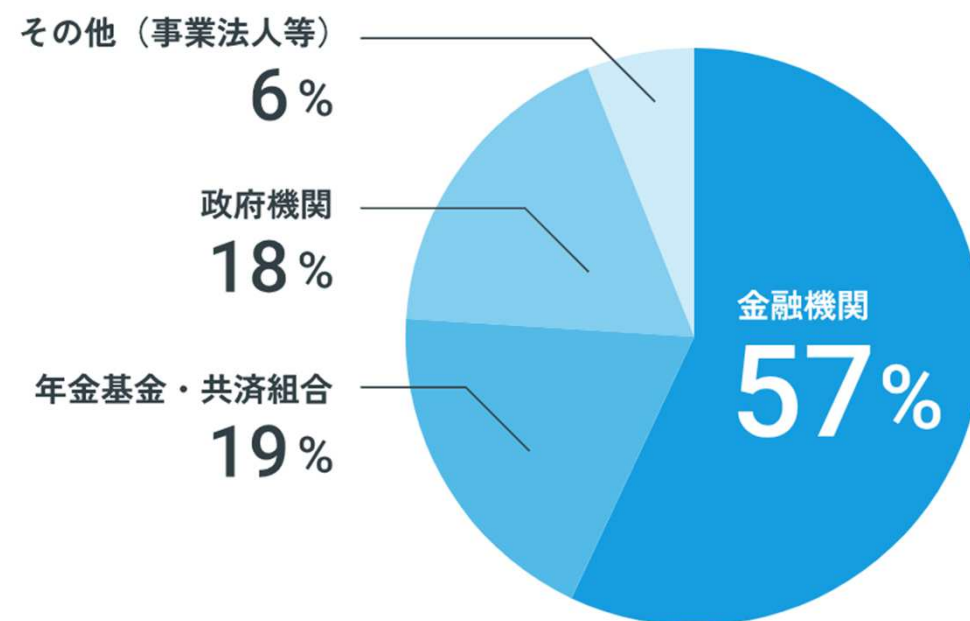
# WMパートナーズ株式会社 のご紹介

## WMパートナーズ：会社概要

- 特定のグループに属さない **独立系プライベート・エクイティ投資会社**（設立時より**日本政策投資銀行**のサポートあり）
- ファンドの出資者は、**国内金融機関中心（全て国内の投資家）に約500億円を運用**（2023年12月末時点）

会社名	<b>WMパートナーズ株式会社</b>
所在地	東京都千代田区麹町三丁目2番地
設立	2013年7月
資本金	30百万円
株主	パートナー、日本政策投資銀行
取締役	代表取締役会長 松本 守祥 代表取締役社長 <b>徳永 康雄</b> 取締役（社外） 関 啓介（日本政策投資銀行） 監査役（社外） 石田 英和
従業員数	52名（2023年9月時点）*グループ会社含
登録	適格機関投資家特例業務(金商法63条)届出
グループ会社	WM Fund Associates株式会社（WMFA） （ファンド運用者のサポートを行う専門会社）

ファンド出資者の構成

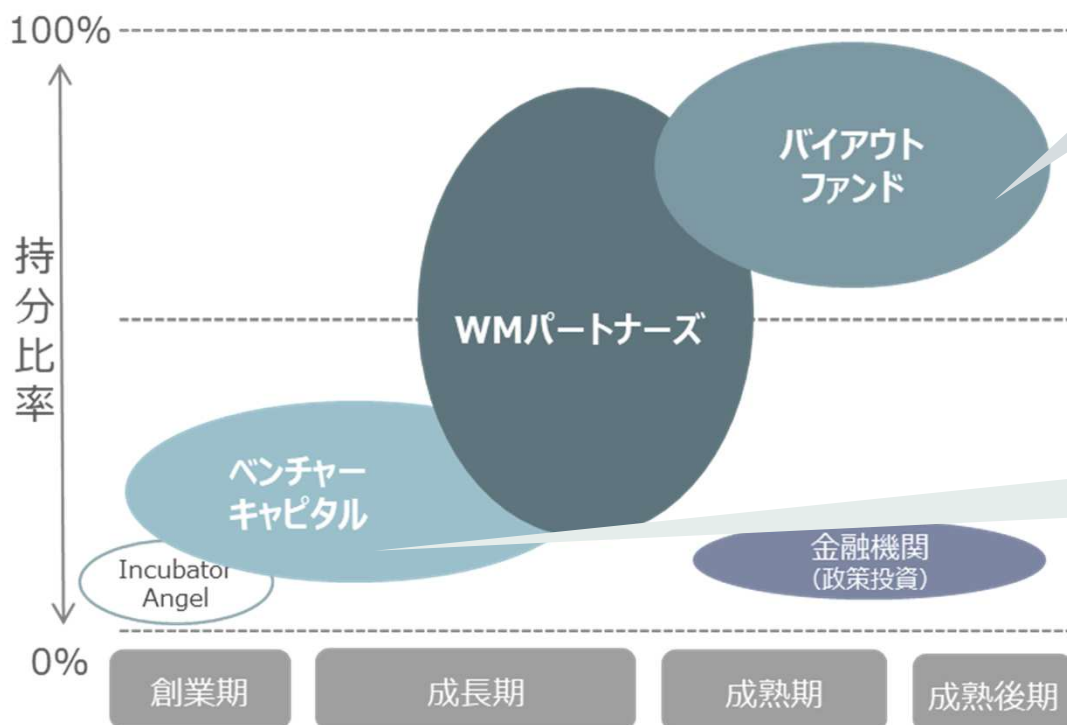


\*2023年12月末時点

## WMパートナーズ：グロース投資（WMグロース5号投資事業有限責任組合 / 120億円を運用中）

- 特定領域での事業基盤を持ち、成長段階ポテンシャルを有する中堅中小企業（大人ベンチャー）に投資
- 「ベンチャーキャピタル」と「バイアウトファンド」の中間的ポジション（投資先のニーズに応じてマイノリティ投資、マジョリティ投資、柔軟に対応）
- 社外取締役役に就任、投資先への（半）常駐、各分野のプロフェッショナル（投資先支援チーム）による投資先支援

### 1社あたり 5～15億円の投資、業種・エリアは問わない



#### バイアウトファンド

- 成熟産業でキャッシュフローが安定した会社へ投資
- レバレッジ（借入=LBOローン）を活用しリターンを創出
- 過半数以上の持株比率を取得（マジョリティ投資）
- 成長支援というよりは業務効率化が支援のテーマ

#### ベンチャーキャピタル

- 革新的な技術・サービスで急成長を志向するスタートアップ企業へ投資（他社とのVCとの協調投資が主）
- 持株比率は数%（マイノリティ投資）
- 分散投資、経営関与は限定的

## WMパートナーズ：投資先支援内容

- 経営課題について経営陣と同じ目線で理解をし、経営課題への対応について優先順位や対応施策の整理をサポート
- 原則、社外取締役を派遣、2名以上の体制でのフォロー＋投資先支援チーム（各種専門家）と連携し支援

### 経営全般

- 事業計画策定支援
- 成長戦略のディスカッション
- 経営の可視化
- 取締役会・経営会議・事業部会議への出席とアドバイス

### 財務・資金面

- リファイナンス支援
- 成長資金の調達支援
- キャッシュフロー管理支援
- 投資プロジェクトの採算性管理支援

### 組織・人事

- 人材採用支援
- 組織体制の見直しによる業務効率（指揮命令系統の簡素化）
- インセンティブプランの導入支（ストックオプション設計支援等）

### 事業支援

- 取引先・業務提携先の紹介
- マーケティング支援
- 新規事業立上げ支援
- M&A推進支援、DD支援
- 不採算事業の撤退支援

### 業務改善

- 業務プロセスの改善支援
- 各種コスト削減支援
- IT導入 / システム化省人化

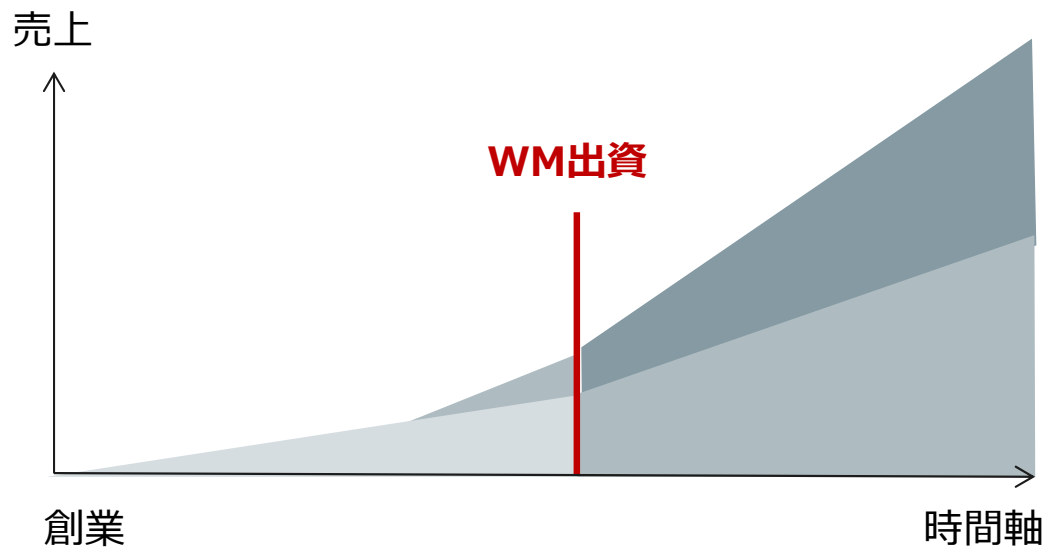
### IPO支援

- 資本政策策定
- 安定株主の探索
- 主幹事証券会社の紹介
- 監査法人の紹介
- IPOコンサルティング会社の紹介

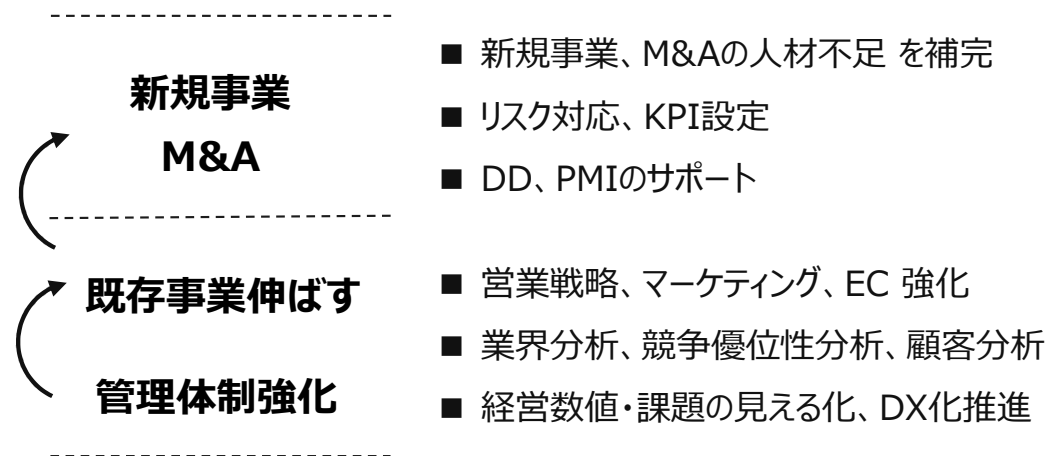
## WMパートナーズ：投資先企業の成長イメージ

- 「課題がない会社はない」「成長戦略がない会社はない」 ⇒ 人材がない、どうしたら良いかわからない
- プライベートエクイティファンドは、会社経営の課題を可視化し、打ち手に対して伴走する役割

### WMパートナーズ出資後の成長イメージ



### WMパートナーズのサポート





# 中小企業等のエクイティ・ファイナンス活用促進 に係る施策のご紹介

# 中小企業等へのエクイティ・ファイナンス活用促進に係る施策一覧

- 国内の中小企業等は、主にデット・ファイナンスを活用し成長を遂げてきたが、さらなる成長のためには、資金面・経営面での支援が受けられる、エクイティ・ファイナンスの活用が有効な手段の1つとして挙げられる。
- 国内の中小企業向けエクイティ・ファイナンス市場は、需給ともに未熟であることから、拡大に向け、投資家・ファンド等の供給拡大、中小企業者の需要促進・成長の両面に対する施策を講じている。

## 投資家・ファンド運営者等

## 中小企業者

### 資金供給等による支援

#### □ 中小企業基盤整備機構ファンド出資事業

民間ファンドへのLP出資による資金供給を促進

- 起業支援ファンド
  - 中小企業成長支援ファンド
  - 中小企業再生ファンド
- 【特定分野への出資強化（予算措置）】
- 経営力強化支援ファンド（R2、R3補正）
  - 中小企業再生ファンド（R2、R3補正）
  - 中小グループ化・事業再構築支援ファンド（R5補正）
- 【民間LP出資者等への支援】
- 優先分配措置（R2、R3補正に限定）

#### □ 中小企業投資育成株式会社による出資

中小企業者への投資により自己資本の充実等を促進

- 投資事業  
株式、新株予約権、新株予約権付社債の引受け
  - コンサルテーション事業  
投資先企業に対する経営、技術の指導事業
  - 附帯事業  
研修会・セミナー等の実施等
- 【特定分野への出資強化】
- M&A・グループ化共同出資

### 情報提供等による支援

#### □ エクイティ・ファイナンスに関する基礎知識

エクイティ・ファイナンスに係る基礎的な知識や、投資契約のひな形等の情報を提供。

#### □ 中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス

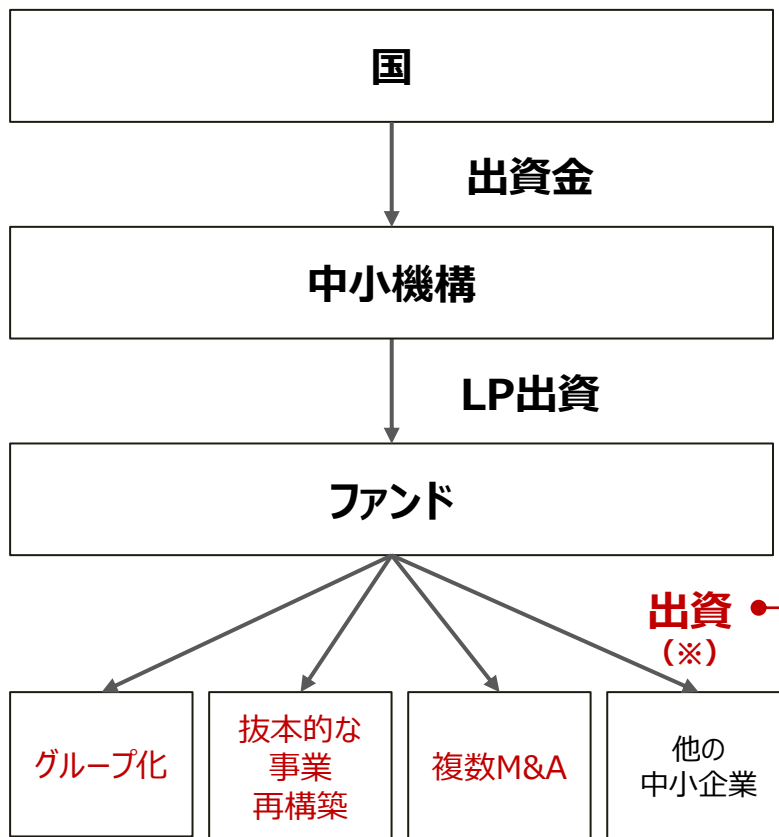
エクイティ・ファイナンスの利点、留意点や活用に向けたポイントを紹介。また、エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げて、中小企業のコーポレート・ガバナンスの取組を体系的に取りまとめ。

# 中小グループ化・事業再構築支援ファンドの概要

- 中小企業の「グループ化」及び「事業再構築」への取組は、既存事業の延長制上にない取組みを実施し、非連続な成長を実現する上で、有効手段であるが、これらの事業に取組み、成長を実現するためには、資本性の資金の活用等により長期の成長ビジョンのもと、腰を据えた事業に取組むことが重要。
- そこで、ファンドが、グループ化や複数M&A、事業再構築等を前提に投資戦略を実行し、資本性資金・ファンドの有する高度なM&A・PMIノウハウ、ハンズオン支援を実施することで支援を行う。

## スキーム

## 要件



**「中小企業成長支援ファンド」の出資要件を基本とするが、以下3点を変更・追加する。**

- 企業価値向上の手段として、**グループ化や複数M&A、抜本的な事業再構築を前提に**投資戦略を実行すること。
- **ファンド運営期間を最大15年（延長最大3年可）**とすること。
- 中小機構の出資はファンド総額の **1 / 3** を上限とする。

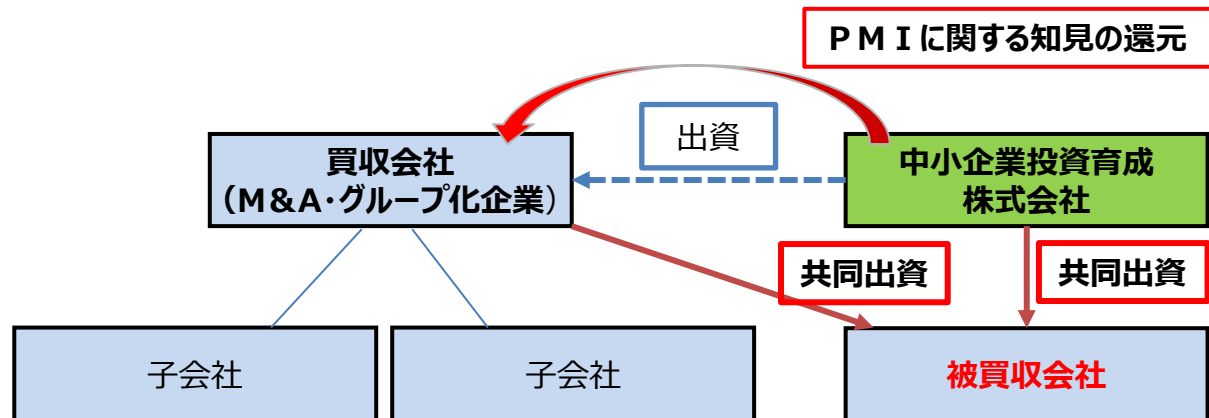
→これにより、長期ファンドの組成を実現し、中小機構の出資金を呼び水に国庫負担以上のリスクマネーをグループ化企業等に投入する。

(※) …投資先の経営課題に応じた手法。投資先の求める、資本性資金やファンドの有する高度なノウハウをハンズオン支援を提供する。

# 中小企業投資育成株式会社によるM&A・グループ化支援について（新設）

- M&A・グループ化に取り組む中小企業等は、主にM&Aに係る資金調達や、M&A実施時のリスク評価や買収後の統合（PMI）等を課題と捉えている。
- 中小企業投資育成株式会社は既にM&A・グループ化企業への出資実績を有するが、M&A・グループ化を更に促進する観点から、中小企業のM&A・グループ化の促進に向け、投資育成の高い企業評価・育成能力の活用をした、被買収会社の既発行株式を買収会社（M&A・グループ化企業）と投資育成による共同出資スキームについて検討を開始。
- 投資育成の共同出資支援により、買収会社（M&A・グループ化企業）の①買収資金の負担軽減、②買収時等のリスクの低減、③M&Aによる成長促進の効果が期待される。

## ○支援スキーム（イメージ）



# 中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンスの策定

- 本ガイダンスは、主に株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けるという「エクイティ・ファイナンス」を取り上げて、その利点、留意点や活用に向けたポイントを紹介。
- また、エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げて、中小企業のコーポレート・ガバナンス（以下「ガバナンス」という）の取組を体系的に取りまとめ。
- その他、中小企業や出資者へのヒアリングやアンケート結果を盛り込み、実感をもってガバナンスのポイントをつかんでいただくために有益。

## ■ 本ガイダンスにおけるガバナンスの整理（3項目）

### ① 戦略的な経営

経営理念・経営ビジョンを示すとともに、これらの実現のために経営戦略を策定、実行するプロセスのポイント

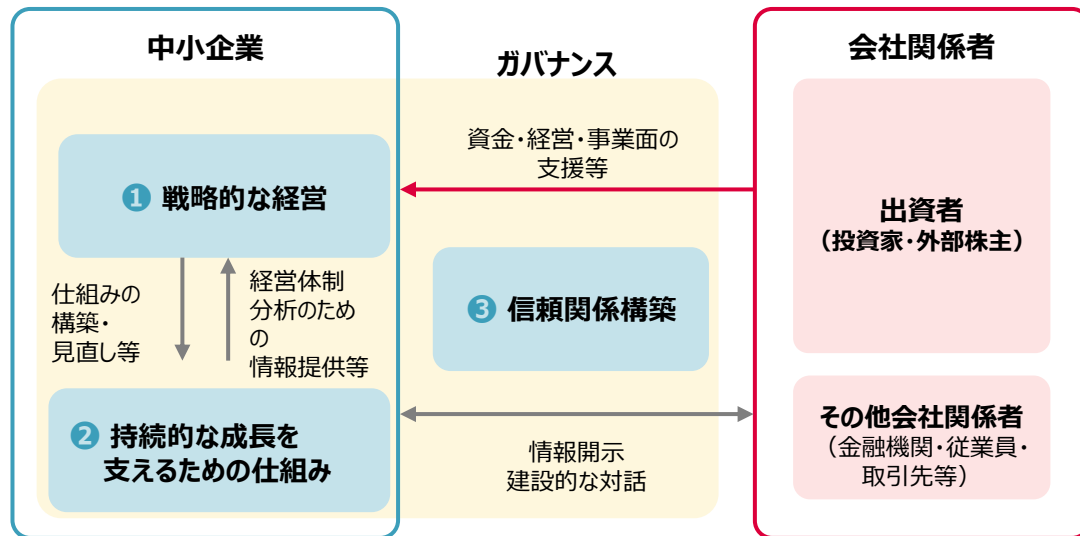
### ② 持続的な成長を支えるための仕組み

①のプロセスを着実に実行するための経営体制の構築等、持続的な成長を支える仕組みの構築のポイント

### ③ 信頼関係構築

会社関係者に対する①・②の取組の発信、対話による信頼関係の構築のポイント

## ■ 中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



**トークセッションテーマ①**  
**～成長志向M&A型～**

## C : 成長志向M&A型 から得られる示唆

- 戦略的なM&A活用等の組織再編が成長の主要因だと考えられる企業群。
- 現在の事業の範囲に固執せずに、異業種への多角化・垂直統合・同業種の買収等、**M&Aを活用**することで何らかのシナジーを得て、**業界内で独自の・競争優位なポジションを獲得**できる可能性が広がることが窺える。

中小企業庁がヒアリング調査した例（異業種への多角化）

前田工織（福井・土木資材製造等）

地方の企業を混ぜる ① **技術**を混ぜる



地方の企業を混ぜる ② **製造工程**を混ぜる



- 地方の幅広い業種のメーカー17社のM&Aを実施。自社とM&A実施先との顧客基盤・人材・技術等を上手く混ぜ、新工法・新製品の開発や顧客基盤の拡大を推進して成長。東証プライム市場に上場。ポーター賞受賞。
- 「**製造工程を混ぜる**」という観点では、地方の製造業では単一製品を生産しているケースが多く、閑散期と繁忙期の差が大きいという問題意識の下、M&Aを行った会社の様々な工場で様々な製品を製造する、「**地方工場の多能工化**」と言うべき工夫を実践。
- 例えば、兵庫の太田工業が製造していたオイルフェンスは、岩手やベトナムのグループ会社でも製造し、稼働率を上げている。**異質な事業をM&Aした際も、工夫次第でシナジーを生み出せる**可能性が示唆される。

## C : 成長志向M&A型 から得られる示唆

中小企業庁がヒアリング調査した例（垂直統合）

ニッター（神奈川・金属加工）



- 後継者が不在で廃業予定であった金属加工メーカー複数社をM&Aにより引き継ぎ。
- 共通経営理念の策定などの異なる文化・風土の会社の方向性を統合するプロセスの中で、他の金属加工中小企業にない設計・試作・量産の一貫生産体制の構築を進める。
- 他社から顧客基盤を引継いだことにより、自社の強みが他業界では当たり前でないことを実感。社長自ら異業界・異業種と接触し、製品価値の再発見に努める。
- 立ち仕事用のアシストスーツ等の独自商品の海外展開を進めるべく、グループ会社として新会社アルケリスを設立。



## C : 成長志向M&A型 から得られる示唆

中小企業庁による調査対象企業（178社）の例（同業種の買収）

エーツー（静岡・中古書籍・ゲーム販売）



エスシーグループ（東京・調剤薬局）



- 書籍・ゲーム等のリサイクル通販・実店舗販売を手掛ける「駿河屋」を運営。リユースECは業界最大の売上規模を誇る。**同業種の他事業者を買収する等して、販売網を拡大し、市場規模の拡大も背景に成長。**
- 近年は同業者へのコンサルティングや、事業引継支援・再生支援等も実施。

- 個人経営・家族経営の調剤薬局等を買収しながら、**店舗網の拡大、既存顧客や薬剤師の獲得、共同仕入れによるコスト削減**を実現し、業績を拡大。

（出所）（株）エーツー [事業紹介HP](#)、読売新聞(2016.12.1)「創生  
トップに聞くエーツー 杉山綱重社長」

（出所）（株）エスシーグループHP [会社概要](#)、fundbook OUR  
CASES [譲受企業にノウハウをもたらす、独自経営の個人薬局](#)

# 事業承継・引継ぎ（M&A）に関する支援策一覧

## 引継ぎの準備

### ○気づきの提供

#### 事業承継診断

事業承継ネットワークによるプッシュ型の事業承継診断により、事業承継・引継ぎの課題を発掘、支援

## 円滑な引継ぎ

### ○事業承継の相談／M&Aのマッチング

#### 事業承継・引継ぎ支援センター

各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施。

### ○事業承継時の相続税・贈与税の実質負担ゼロ

#### 事業承継税制（法人版、個人版）

事業承継時の相続税・贈与税を実質負担ゼロに

### ○M&A/PMI時の金融支援、財務基盤強化

#### 金融支援

承継円滑化法に基づく信用保証・公庫融資の特例、被買収会社の既発行株式を買収会社（M&A・グループ化企業）と投資育成による共同出資スキームの検討、中小機構における中小グループ化・事業再構築支援ファンドの創設

### ○M&A時の費用負担軽減

#### 事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）

M&A時の専門家活用を支援（仲介手数料、DD費用等）

### ○M&A後のリスクへの備え ※令和6年度税制改正により、拡充予定

#### 経営資源集約化税制①（準備金）※

M&A後のリスクに備えるため、据置5年の準備金を措置  
M&A実施時に、投資額の70%以下の金額を損金算入

## 引継ぎ後の経営革新等

### ○M&A後の設備投資等

#### 事業承継・引継ぎ補助金（設備投資、販路開拓等）

事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援

#### 経営資源集約化税制②（設備投資）

M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

(凡例)

事業承継とM&Aの両方に適用

事業承継のみに適用

M&Aのみに適用

### ○円滑な事業承継やM&Aを進めるための指針

#### 事業承継ガイドライン

中小企業における円滑な事業承継やM&Aのために必要な取組、活用すべきツール、注意すべきポイント等を紹介

#### 中小M&Aガイドライン

契約書のひな形、手数料の判断基準、M&A支援機関の行動指針等を提示

#### 中小PMIガイドライン

譲受側がM&A後の統合作業（PMI）の取組を適切に進めるための「型」等を提示

#### M&A支援機関の登録制度

「事業承継・引継ぎ補助金」による補助対象を、登録支援機関による支援に限定

#### M&A支援機関に係る自主規制団体

自主規制団体において、適切なルールの徹底、M&A支援人材の育成、苦情相談等を実施

# 中小企業事業再編投資損失準備金の拡充及び延長（中堅・中小グループ化税制）

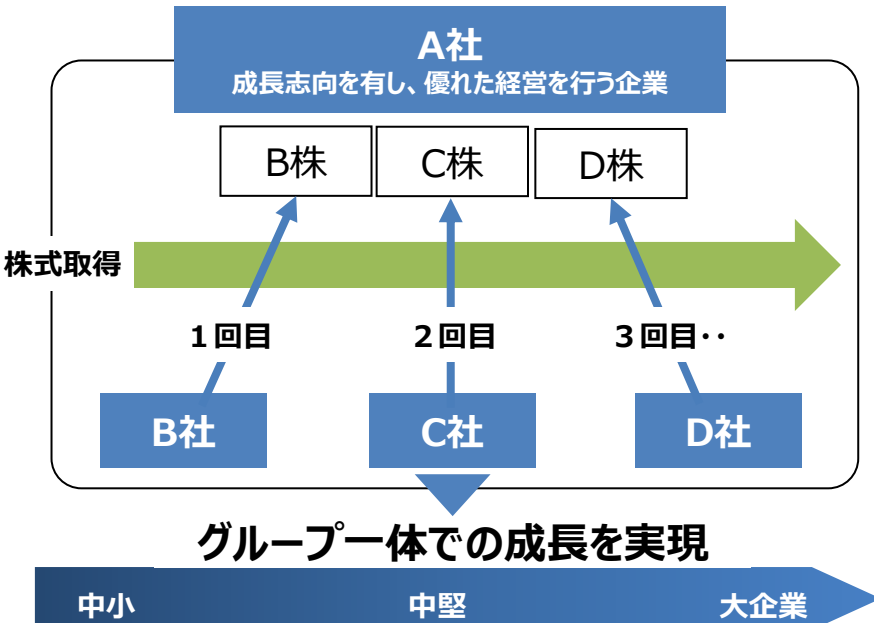
（法人税・法人住民税・事業税）

- 成長意欲のある中堅・中小企業が、複数の中小企業を子会社化し、親会社の強みの横展開や経営の効率化によって、グループ一体となって飛躍的な成長を遂げることが期待される中、グループ化に向けて複数回のM&Aを実施する場合、簿外債務リスクや経営統合リスクといった減損リスクが課題。
- こうしたリスクも踏まえ、現行の中小企業事業再編投資損失準備金を拡充・延長し、中堅・中小企業によるグループ化に向けた複数回M&Aを集中的に後押しするため積立率や据置期間を深掘りする新たな枠を創設する。

## 改正概要

※赤字が改正箇所 【適用期限：令和8年度末】

### <グループ化に向けた複数回のM&A>



【益金算入】

【損金算入】

積立

5年間均等取崩

据置期間後に取り崩し

【現行制度<sup>※1,2</sup>】 ①中小企業による株式取得価額の70%までを積立

②据置期間（5年間）

【拡充枠】 中堅・中小企業の複数回M&Aを後押し<sup>※3,4</sup>

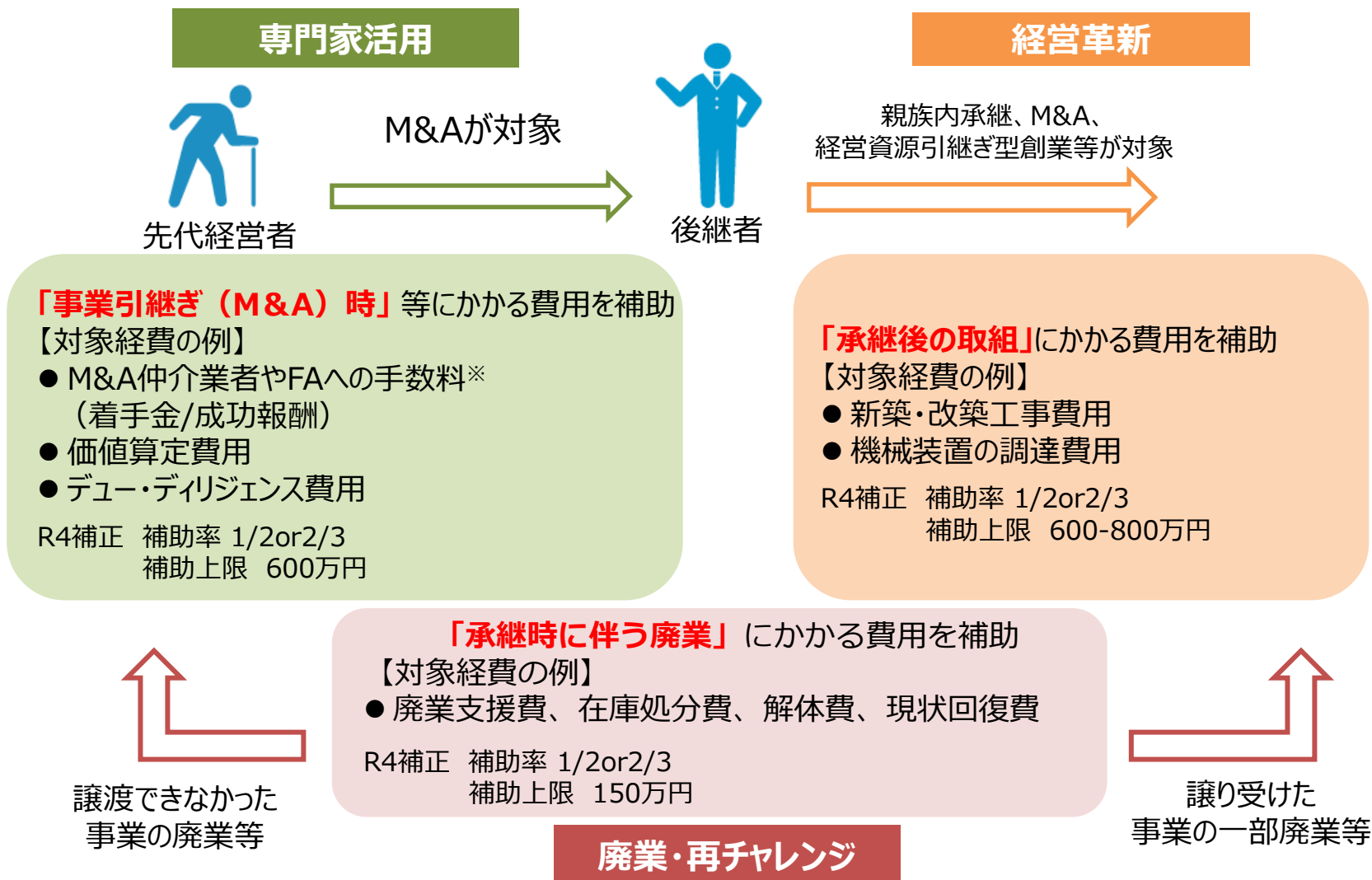
①積立率の上限拡大  
（2回目90%・3回目以降100%）

②据置期間の大幅な長期化  
10年間

- ※ 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。

# 事業承継・引継ぎ補助金の概要

- ①事業承継・M&A後の新たな取組（設備投資、販路開拓等）、②M&A時の専門家活用（仲介・フィナンシャル・アドバイザー、デュー・ディリジェンス等）、③廃業・再チャレンジの取組を支援。



※M&A支援機関登録制度に登録されたFA・M&A仲介業者が提供するものが補助対象

# 事業承継・引継ぎ補助金（経営革新事業）の拡充

- 中小企業が複数M&Aを行い、親会社のみならず、子会社と共同で必要な設備投資を行う場合、現行の運用においては、公募回を分けて、個社ごとに申請する必要がある。
- 他方、現場の実態としては、例えば、グループ内システムの統一や入れ替え、設備更新など、同時期にまとめて行う場合も多く、現行の運用では、こうした実態に対応できない。今後、こうしたグループ内で複数社による設備投資を行う場合、同じ公募回で申請できるようにする。

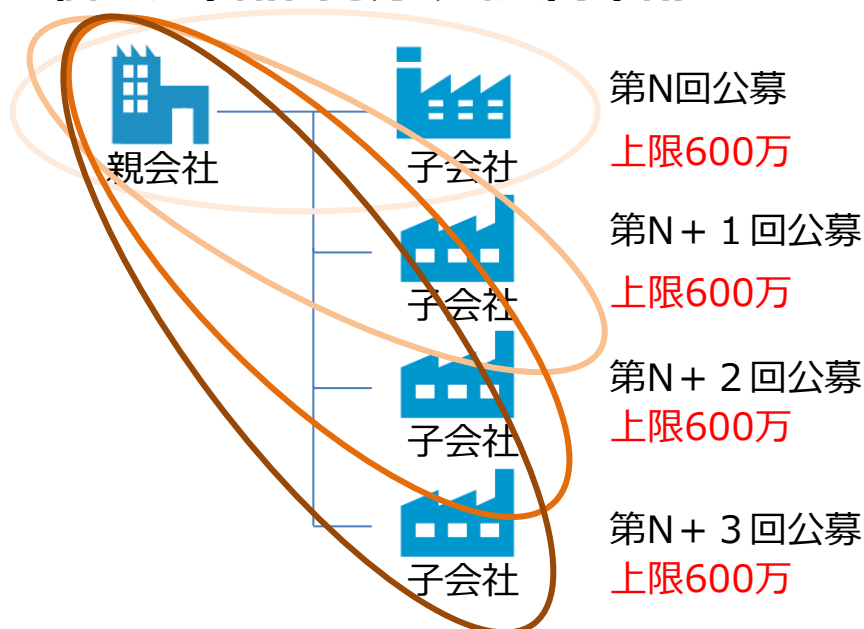
## 現行制度

- 複数の中小企業がグループ全体の生産性を向上させるための投資を行おうとする場合、単社による申請と単社として設定された補助上限を適用する。

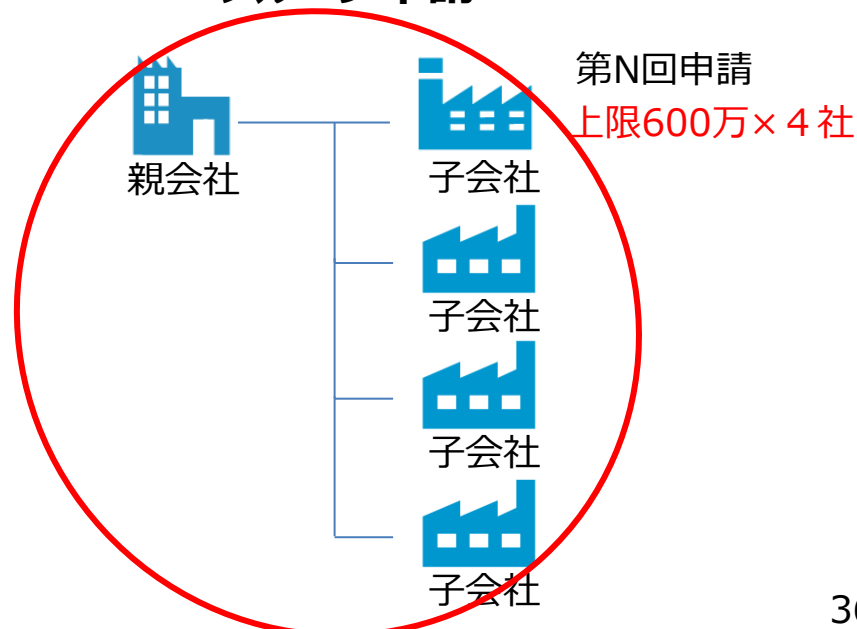
## 要件緩和後

- 複数の中小企業がグループ全体の生産性を向上させるための投資を行おうとする場合、**複数社による申請を認める。個社として設定された補助上限を社数で乗じたものを適用する。**ただし、個社申請の4回（社）分を限度とする。

### 個別に申請回を分けて共同申請



### グループ申請



# (参考) 日本政策金融公庫 「事業承継・集約・活性化支援資金」の概要

- 日本政策金融公庫では「事業承継・集約・活性化支援資金」の融資を通じて、事業承継やM&Aに取り組む事業者を支援。

目的	地域経済の産業活動の維持・発展のために、 <u>事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により経済的又は社会的に有用な事業や企業を承継・集約化する中小企業者</u> の資金調達の円滑化を支援する。
ご利用いただける方	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 &lt;事業承継計画関連&gt; 中期的な事業承継を計画し、現経営者が後継者（候補者を含む。）と共に事業承継計画を策定している方</li> <li>2 &lt;事業承継関連&gt; 安定的な経営権の確保等により、事業の承継・集約を行う方</li> <li>3 &lt;承継第二創業関連&gt; 事業の承継・集約を契機に、新たに第二創業（経営多角化、事業転換）または新たな取組みを図る方（第二創業または新たな取組み後、概ね5年以内の方を含む。）</li> <li>4 &lt;代表者個人関連&gt; 中小企業経営承継円滑化法に基づき認定を受けた中小企業者の代表者、認定を受けた個人である中小企業者または認定を受けた事業を営んでいない個人</li> <li>5 &lt;経営者個人保証免除関連&gt; 事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に取引金融機関からの資金調達が困難となっている方であって、公庫が貸付けに際して経営者個人保証を免除する方</li> </ol>
資金使途	設備資金・長期運転資金
融資限度額	（中小企業事業）： <u>7億2千万円</u> 、（国民生活事業）：7千2百万円（うち運転資金4千8百万円）
融資期間 （据置期間）	<u>設備資金 20年以内（うち据置期間2年以内）</u> <u>長期運転資金 7年以内（うち据置期間2年以内）</u> …（注）既往の公庫融資の借換を含む場合、8年以内
融資利率	<p>貸付対象1 基準利率又は特別利率①（認定経営革新等支援機関などの支援を受けて事業承継計画を策定し、当該計画を実施する場合（現経営者の年齢が55歳以上である場合に限る。）は特別利率②）</p> <p>貸付対象2 基準利率。ただし、一定の要件を満たす場合、特別利率①又は②</p> <p>貸付対象3 基準利率又は特別利率②</p> <p>貸付対象4 特別利率①（付加価値向上計画を作成し、同計画において新たな雇用が見込まれる方は特別利率②）</p> <p>貸付対象5 基準利率</p> <p>なお、特別利率の適用は4億円まで（4億円超は基準利率）。</p>

## (参考) 中小M&Aガイドラインの概要

- M&A業者の数は年々増加しているが、中小企業にとって、適切なM&A支援の判別が困難であり、M&Aを躊躇する原因の1つとなっている。
- 中小M&Aガイドラインにより、M&Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M&A業者等に対して適切なM&Aのための行動指針を提示。

### 中小企業がM&Aを躊躇する要因

① M&Aに関する知見がなく、進め方が分からない

② M&A業務の手数料等の目安が見極めにくい

③ M&A支援に対する不信感

### 中小M&Aガイドライン

#### 第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き

- ◆ 合計18個の中小M&A事例を提示し、M&Aを中小企業にとってより身近なものに。
- ◆ 中小M&Aのプロセスごとに確認すべき事項や、適切な契約書のひな形を提示。
- ① ◆ 仲介手数料（着手金/月額報酬/中間金/成功報酬）の考え方や、具体的事例の提示により、手数料を客観的に判断する基準を示す。 ②
- ◆ 支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨。

#### 第2章 支援機関向けの基本事項

- ◆ 支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示。 ③
- ◆ M&A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
  - ① 売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、不利益情報（両者から手数料を徴収している等）の開示の徹底等、そのリスクを最小化する措置を講じる
  - ② 他のM&A支援機関へのセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とする
  - ③ 契約期間終了後も手数料を取得する契約（テール条項）を限定的な運用とする といった行動指針を策定
- ◆ 金融機関、土業等専門家、商工団体、プラットフォームに対し、求められる具体的な支援内容や留意点を提示。

# 中小PMIガイドライン概要と中小PMIガイドライン講座について

- 令和3年10月から令和4年3月まで中小PMIガイドライン策定小委員会にて検討。令和4年3月に、**本編と簡略にまとめた概要版**を公表。
- 令和5年3月に中小PMIガイドラインをさらに波及すべく、中小PMIガイドラインを解説した「**中小PMIガイドライン講座**」をYouTubeにて公開。

## 中小PMIガイドライン

中小PMIガイドライン  
～中小M&Aを成功に導くために～

令和4年3月  
中小企業庁

## 中小PMIガイドライン講座 (YouTube)

1 動画①: 中小PMIガイドライン講座の紹介 (全体構成) metichannel • 724 回視聴 • 1か月前 1:58

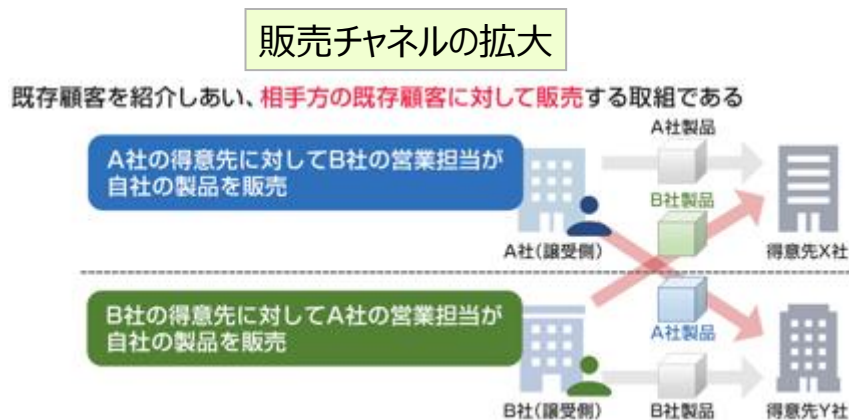
2 動画②: 中小PMIガイドライン講座 総論 (概要編) metichannel • 553 回視聴 • 1か月前 2:33

3 動画③: 中小PMIガイドライン講座 総論 (詳細編) metichannel • 432 回視聴 • 1か月前 6:36

4 動画④: 中小PMIガイドライン講座 基礎編と発展編の概要 metichannel • 320 回視聴 • 1か月前 7:28

5 動画⑤: 中小PMIガイドライン講座 基礎編 (概要編)

	領域	概要
1	経営統合	経営の方向性の確立 <b>向かう方向性を示す</b> 譲渡側経営者の退任により失われる、「会社のコア」を再構築
2	信頼関係構築	関係者との信頼関係の構築 <b>強みを発揮できる環境を整える</b> 譲渡側経営者の退任により、関係者が離れないように気を配る
3	業務統合	事業の円滑な引継ぎ <b>引き継いだ事業を実際に円滑に取り組む</b> 業務を円滑に引き継ぎ、M&Aによって生じる、「変化」にも適時に対応できるようにする

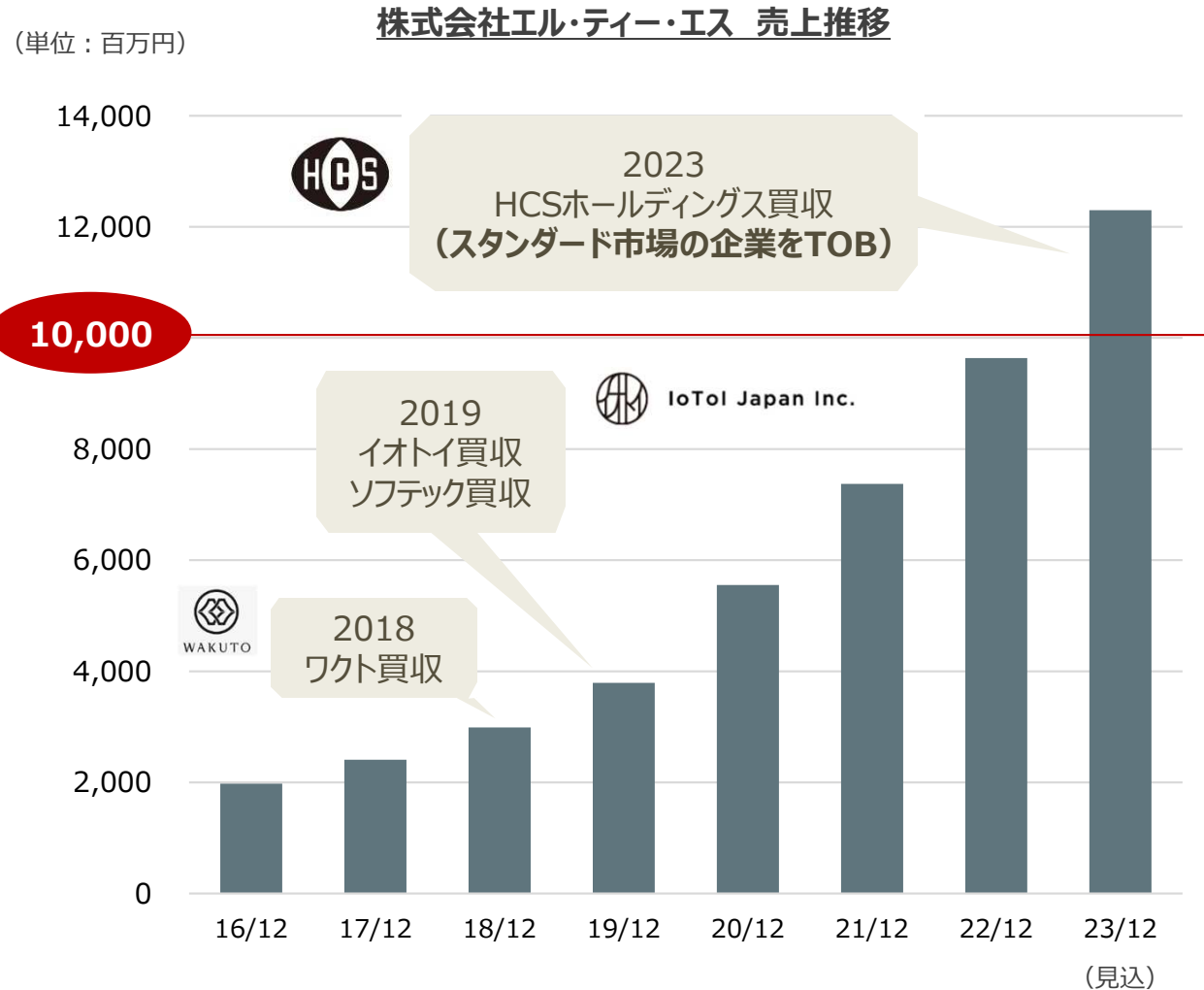




# 投資先事例：株式会社エル・ティー・エス / C：成長志向M&A型【同業種】

■ エンジニア体制強化、顧客へのソリューション強化のために M&Aを積極的に実施し 創業約20年で売上100億円を突破

会社名	株式会社エル・ティー・エス
代表者	樺島 弘明
設立	2002年3月
資本金	730百万円
上場市場	2017年東証マザーズ、2020年東証一部 2023年東証プライム
所在地	東京都港区元赤坂1丁目3-13
拠点	静岡、大阪、広島、香港
従業員数	629名（2023年9月末時点）
子会社	HCSホールディングス（TOBで子会社化） その他、複数の程度の子会社あり
事業内容	ITコンサルティング事業（プロフェッショナルサービス） プラットフォーム事業（案件とフリーランスのマッチング）

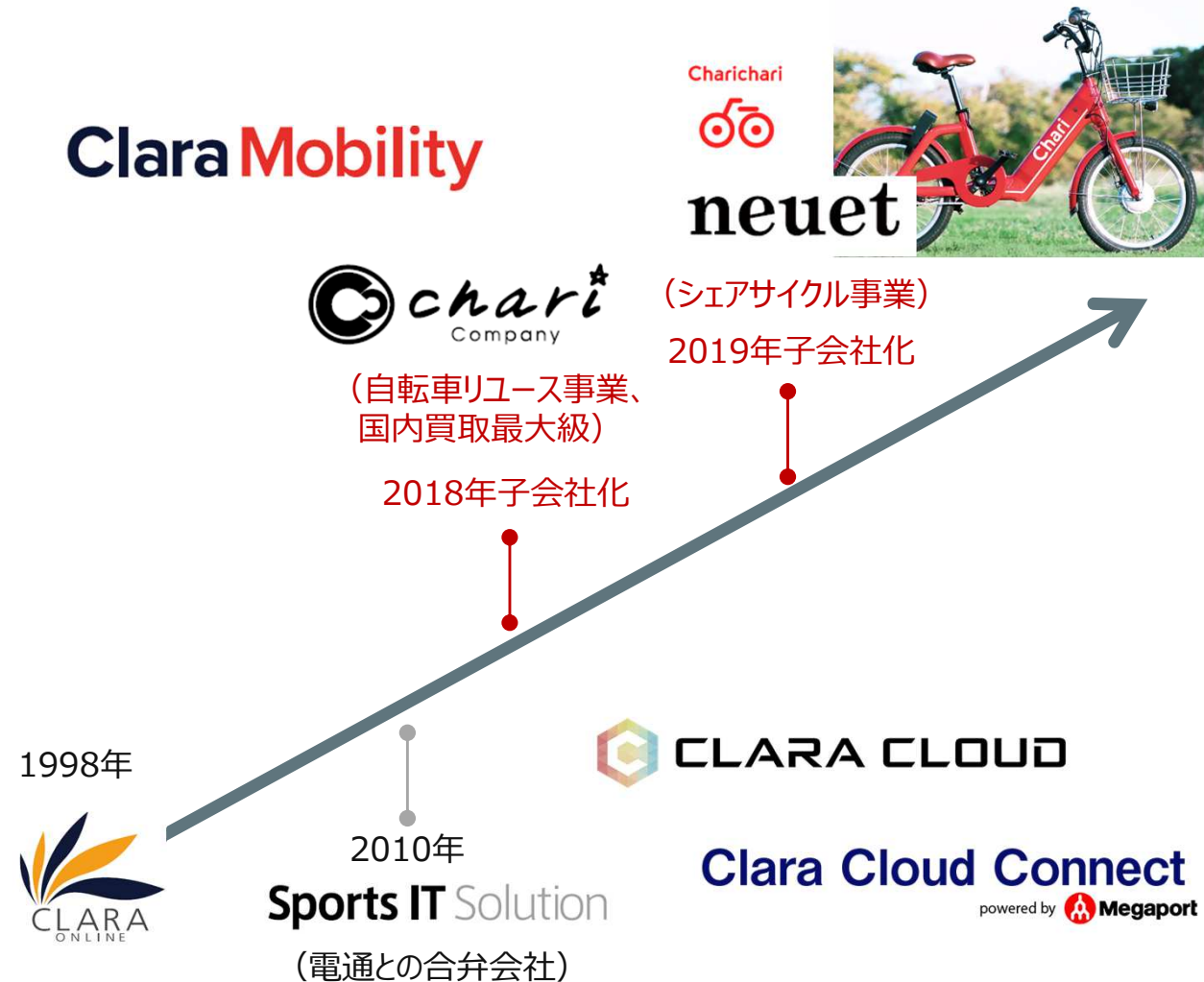


(出所) 株式会社エル・ティー・エス HP・IR情報より

投資先事例：株式会社クララオンライン / C：成長志向M&A型 **【異業種】**

■ ITインフラ（サーバーホスティング）事業が祖業、〴〵モビリティ × IOT〴〴分野に着目し自転車領域で2社をグループ化

会社名	株式会社クララオンライン
代表者	家本 賢太郎
設立	1998年5月
資本金	100百万円
所在地	東京都港区三田三丁目14番10号
拠点	名古屋
従業員数	267名（2023年10月末時点）
子会社	スポーツITソリューション チャリカンパニー（自転車買取、リユース） neuet（シェアサイクル）
事業内容	DX事業（クラウドサービス・コンサルティング） モビリティ事業（自転車の販売、シェアサイクル）



(出所) 株式会社クララオンライン HP情報より

**トークセッションテーマ②**  
**～成長市場型・独自価値創出型～**

# A : 成長市場型 から得られる示唆

## 成長企業の事業戦略

- 市場規模が伸びていく業種・業態を見抜いたことが成長の要因だと考えられる。**企業の成長の相当部分を左右している、外部の市場環境を把握することの重要性が示唆される。**

業種・業態	該当者数	おおよその基準
DX/システム開発	18社	DXコンサルティングやシステム開発、ECプラットフォーム、Webマーケティングなど、他企業に対するサービスの提供
不動産開発	14社	資産運用のための投資用不動産の開発・販売・コンサルティング等（顧客自身が居住・使用する不動産建設は除く。）
医療・介護	13社	医療・介護施設の運営やコンサルティング、医療・介護、健康食品や衣料機器等のヘルスケア分野の製品・サービス 等
サーキュラーエコノミー（リサイクル）	10社	中古書籍・家電の販売、金属・プラスチック等のマテリアルリサイクル
人材紹介・人材派遣	9社	農業/建設/警備/医療/介護/IT等の業界への人材派遣・マッチング
GX（省エネ・再エネ）	7社	再生可能エネルギーを用いた発電、省エネコンサルティングやエネルギー管理システムの導入 等
オンラインゲーム・マンガ	4社	オンラインマンガ・アニメ・ゲームなどのコンテンツの開発・提供（モバイル・ソーシャルゲームを含む）
M&A仲介	3社	M&Aの仲介・マッチングや関連分野のコンサルティング 等
幼児教育・保育	3社	幼児向けの学習教室や高品質のベビーシッターサービス 等
その他	10社	物流（トラック運送等の陸運）、半導体製造・販売、携帯電話代理店、高級車販売（中古車を含む）、高級時計販売（中古車を含む）、ペットショップ、 等

## B : 独自価値創出型 から得られる示唆

### 成長企業の事業戦略

- 成長市場ではない分野でも、競合他社と異なる価値を構想できたことが、売上高を伸ばすことができた要因と考えられる企業群があった。**自らが持つ技術の独自の価値を追究**したり、**他が参入しにくいニッチな分野を発見**することの重要性が伺える。

### 中小企業庁がヒアリング調査した例

#### 碌々産業（東京/静岡・産業用機械）



- 大手汎用工作機メーカーとの価格競争の激化、リーマンショックによる経営危機を機に、自社の事業戦略を転換。**汎用機械の製造を止める**ことに。
- 電子機器の小型化の潮流を受けて成長が見込め、大手が参入しにくく、それまで培ってきた加工技術も活かせる分野である、**微細加工機の製造に特化した、グローバル・ニッチ・トップ戦略**を採用。
- ニッチ分野でも認知度を高めるための加工機のブランド化やメディア露出、加工機のオペレーターの育成・表彰、経営戦略の社内への理解浸透等、**戦略の維持を支える活動**を多面的に展開。

#### 相模屋食料（群馬・豆腐製造）



- 大規模・自動製造の実現により、「**近接・家族経営**」という豆腐業界の常識を覆し、**広販売網・大規模経営**を実現。
  - 「ザクとうふ」「うにのようなビヨンドとうふ」等、**革新性・独自性ある新製品**を継続的に開発。
  - 鳥越社長は、他の経営者との出会い、日常摂取する情報等から、不断に事業・商品アイデアを構想。商品の革新性のため、敢えて商品企画機能を非組織化・トップダウン式に。
- ※ 近年は後継者難の豆腐業者を積極的にM&Aし、更に規模を拡大しており、C:成長志向M&A型に類する特徴も備える。

# B : 独自価値創出型 から得られる示唆

## 成長企業の事業戦略

中小企業庁による調査対象企業（178社）の例

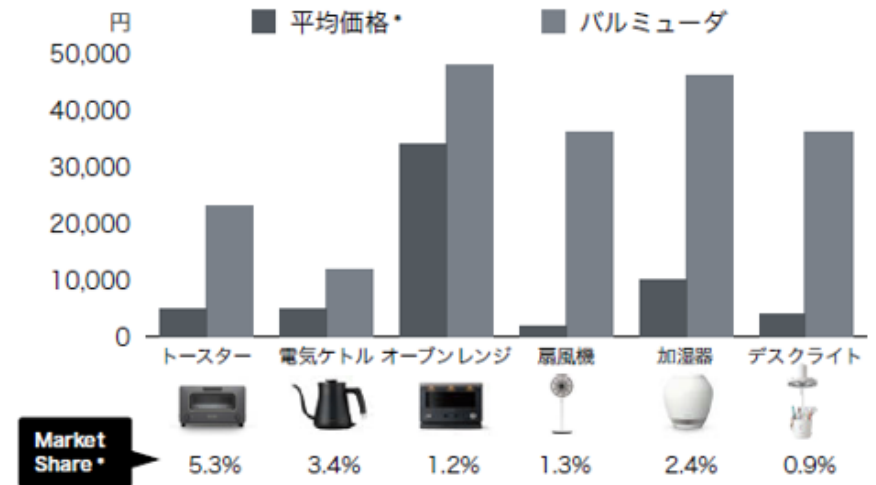
ノブハラ（岡山・溶接金網、防獣用フェンス製造）



- 建設、建築等のコンクリートの補強材として使われる溶接金網や農作物を獣害から守るフェンスを製造。
- **従来丸棒素材であった溶接金網の断面を四角に**することで軽量化を実現。さらに、コンクリートへの付着強度を増したメッシュを開発し、2016年には製造法の特許も取得。

(出所) [株式会社ノブハラHP](#)を基に作成

バルミューダ（東京・家庭用電気製品）



- 各商品の価格は市場平均の2～10倍。**高い機能とデザイン性を持つ高級家電のブランド市場**を確立。
- ブランドの構築に向け、BALMUDAの世界観を最大限発揮できるようプロモ写真、動画等も自社で制作。
- 製造部分のみを外部に委託し、企画、設計や品質検査等は内製化。

(出所) バルミューダ株式会社「[事業計画及び成長可能性に関する事項](#)」を基に作成

# 【参考】経営者が価値創出に向け、他の経営者との接触等を積極的に実施

## 成長企業の経営者 価値創出に向け、他の経営者との接触等を積極的に実施

- 既存の事業内容・顧客や業界の状況・経営資源等を所与とせず、優れた他の経営者や異業種・異文化の人物との接触、これまでの事業経験、書籍や生活で接する情報によって戦略の構想に至ったケースもある。

### 他の経営者との接触や事業経験等が成長に繋がった事例



- リネットジャングループ(株) 黒田武志社長 (愛知・家電リサイクル等)
  - ✓ ブックオフ創業者の坂本孝氏によるメンタリングが、事業継続・成長のきっかけに。
  - ✓ 成長意欲・視座が高い経営者のコミュニティに所属し、仲間が上場等の成果を出す姿を見て、価値の探究を継続できた。
- 小野食品(株) 小野昭男社長 (岩手・水産加工品製造)
  - ✓ マーケティングコンサルタント、中小機構の財務・マーケティングの派遣専門家、料理人等、自ら実現したい構想に関係する専門家を都度探してアドバイスを受け、戦略を磨くことができた。
- 前田工織(株) 前田尚宏社長 (福井・土木資材等)
  - ✓ 前職の素材メーカーで、パキスタンでボールを製造する**中小企業を、グローバルスポーツブランドとマッチング**させ、大きく成長へ導く。
  - ✓ この経験が、**中小企業は出会いにより大きく変われる**と考えるきっかけになった。

### 成長企業の経営者の特徴に関する有識者委員の発言

- 大企業が参入する気が起きない市場規模で、競争優位を確立している企業。そうした企業では**経営者が貪欲に勉強して、勝負すべき分野を常に探している**印象がある。(第1回 議事要旨)
- 能力の高い経営者の中には、癖が強く、右腕の存在も許さないような強烈なリーダーシップがあるから成長できているケースもあるのではないかと。エネルギーな中小企業経営者1人で、150人規模くらいまでであれば企業を運営できるのではないかと。(第1回 議事要旨)
- 大化けさせる成長をする経営者は、**様々な人・新しい取組を行う企業に会い、面白いと思えばすぐに自社でも試行錯誤する**ような「**きよろきよろした経営者**」である。大化けするほどの成長につなげるためには、**普通は会えない飛び抜けた人物から刺激を得る**チャンスが必要である。(第4回 議事要旨)

(出所) 日本経済新聞「[恩師が導いた起業家人生\(1\) リネットジャングループ社長 黒田武志さん\(人間発見\)](#)」(2022.8)、中小企業庁によるヒアリングに基づき作成

## 【参考】基礎的な経営改善も重要

### 前提となる取組

### 経営を「見える化」して、基礎的な経営改善を行う

- 顧客データの収集と分析、商品別の売上・収益・コストの明確化等、**経営に関わる数字を「見える化」**し、必要な効率化を実施する**基礎的な経営改善**の取組は、飛躍的成長の前提となる。
  - 研究会で扱った例・・・ 藤次郎株式会社（新潟・刃物製造） ※関東経済産業局による伴走支援を実施
    - ・ 国内外から多数の受注を得ても新商品開発の余力がない状況が、経営層へのインタビュー等で明らかに。
    - ・ ITツールの導入や生産計画の可視化により、生産部門と営業部門の連携が進み、適切な人員配置と工程管理がなされることで、海外需要・多品種にも対応できる生産体制の構築につながった。
    - ・ 2年間で、売上は13億円から15億円まで15%増、営業利益は34%増。
- こうした基礎的な経営改善は、ある程度蓄積されたノウハウがあるため、公開情報や書籍等で自ら学習することもできる。また、そのような基礎的な経営改善の経験・ノウハウを持つ、公的又は民間の支援機関と連携することも、一つの手段となり得る。
- それに加えて、差別化された価値を顧客に提供するための事業戦略を経営者と共に考えたり、そのきっかけとなる経営者のコミュニティに繋いだりすることも、飛躍的な成長を支援する上では重要である。

➤ 基礎的な経営改善のノウハウの例・・・ 中小機構「経営のヒント」 <https://keieinohint.smrj.go.jp/>



# 事業承継・引継ぎ（M&A）に関する支援策一覧

## 引継ぎの準備

### ○気づきの提供

#### 事業承継診断

事業承継ネットワークによるプッシュ型の事業承継診断により、事業承継・引継ぎの課題を発掘、支援

## 円滑な引継ぎ

### ○事業承継の相談／M&Aのマッチング

#### 事業承継・引継ぎ支援センター

各都道府県の事業承継・引継ぎ支援センターで、事業承継の相談、M&Aに係るマッチング支援等を実施。

### ○事業承継時の相続税・贈与税の実質負担ゼロ

#### 事業承継税制（法人版、個人版）

事業承継時の相続税・贈与税を実質負担ゼロに

### ○M&A/PMI時の金融支援、財務基盤強化

#### 金融支援

承継円滑化法に基づく信用保証・公庫融資の特例、被買収会社の既発行株式を買収会社（M&A・グループ化企業）と投資育成による共同出資スキームの検討、中小機構における中小グループ化・事業再構築支援ファンドの創設

### ○M&A時の費用負担軽減

#### 事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）

M&A時の専門家活用を支援（仲介手数料、DD費用等）

### ○M&A後のリスクへの備え ※令和6年度税制改正により、拡充予定

#### 経営資源集約化税制①（準備金）※

M&A後のリスクに備えるため、据置5年の準備金を措置  
M&A実施時に、投資額の70%以下の金額を損金算入

## 引継ぎ後の経営革新等

### ○M&A後の設備投資等

#### 事業承継・引継ぎ補助金（設備投資、販路開拓等）

事業承継やM&A後の設備投資や販路開拓等を支援

#### 経営資源集約化税制②（設備投資）

M&Aに係る投資額の10%を税額控除 又は 即時償却

（凡例）

事業承継とM&Aの両方に適用

事業承継のみに適用

M&Aのみに適用

### ○円滑な事業承継やM&Aを進めるための指針

#### 事業承継ガイドライン

中小企業における円滑な事業承継やM&Aのために必要な取組、活用すべきツール、注意すべきポイント等を紹介

#### 中小M&Aガイドライン

契約書のひな形、手数料の判断基準、M&A支援機関の行動指針等を提示

#### 中小PMIガイドライン

譲受側がM&A後の統合作業（PMI）の取組を適切に進めるための「型」等を提示

#### M&A支援機関の登録制度

「事業承継・引継ぎ補助金」による補助対象を、登録支援機関による支援に限定

#### M&A支援機関に係る自主規制団体

自主規制団体において、適切なルールの徹底、M&A支援人材の育成、苦情相談等を実施

# 法人版・個人版事業承継税制に係る所要の措置 (相続税・贈与税)

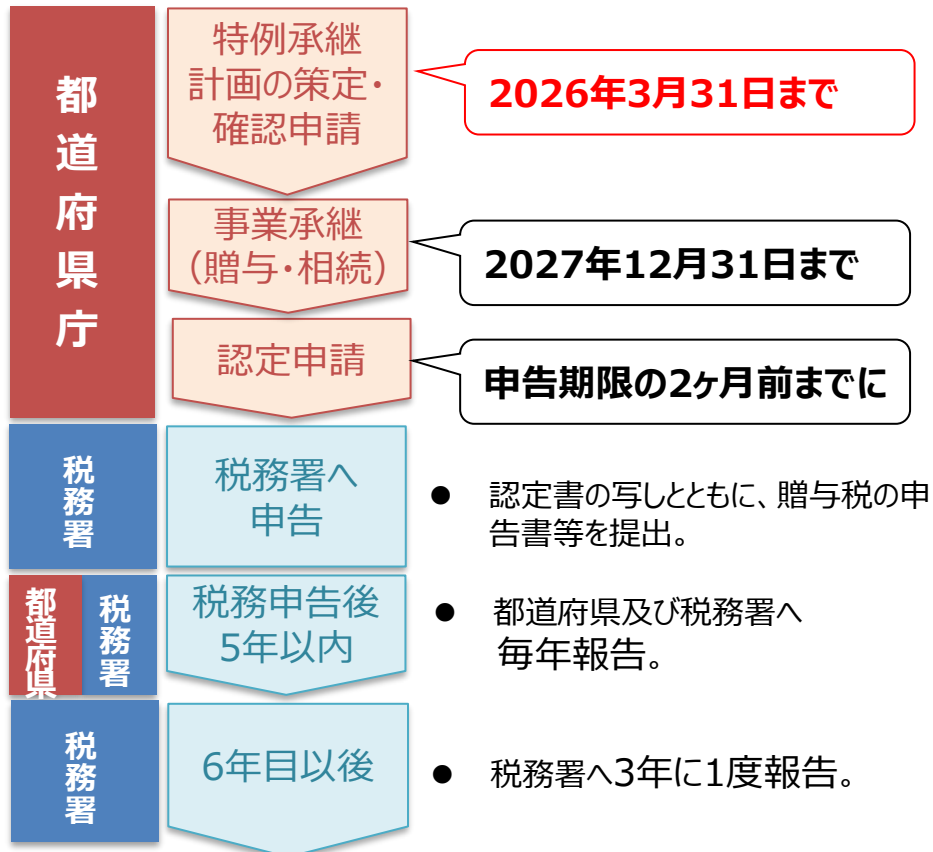
- 事業承継税制は、中小企業の円滑な世代交代を通じた生産性向上のために、**事業承継時の贈与税・相続税負担を実質ゼロ**にする時限措置。
- コロナの影響が長期化したことを踏まえ、法人版・個人版の**特例承継計画の提出期限を2年延長**することとし、適用期限の到来に向けて、早期事業承継への支援体制の構築を図る。

## 改正概要

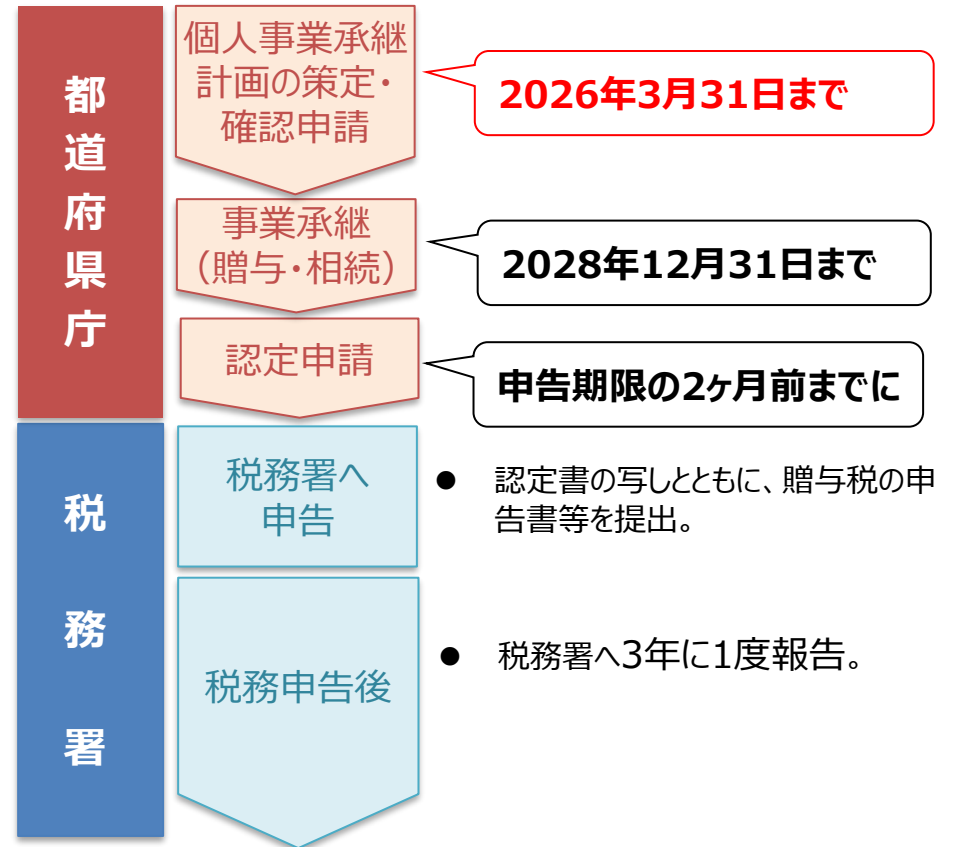
※赤字が改正箇所

【特例承継計画の提出期限：法人版・個人版いずれも**令和7年度末**】

### 法人版事業承継税制に係る手続



### 個人版事業承継税制に係る手続



# 「アトツギ甲子園」概要

- 令和2年度より開始した、39歳以下の中小企業の後継者予定者を対象に、既存の経営資源等を活かした新規事業のビジネスプランを競うピッチイベント。
- 令和4年度（第3回大会）は総勢192名（第2回138名）のエントリー者のうち、書類審査の上、地方大会（第3回大会新設）を3ブロックで実施（西、中、東日本）。各ブロック上位5名の計15名がファイナリストとして決勝大会に進出。令和5年度（第4回大会）では、地方大会を5ブロックに拡充。総勢211名のエントリー。
- ファイナリスト等はメディアへの露出も多く、現経営者をはじめとする社内外における既存の経営資源を活かした新規事業への理解向上にもつながっている。アトツギ甲子園エントリーや出場が、現経営者との承継に向けた踏み込んだ話し合いや事業化に向けた具体的な調整が進むきっかけに。

## 最優秀賞者や優秀者等への特典

- ✓ 最優秀賞には経済産業大臣賞授与。非常に優秀な方に中小企業庁長官賞授与。
- ✓ 公式サイトの特設ページでの紹介の他、複数のメディアにも掲載。
- ✓ 補助事業における優遇措置等

➤ 対象者：ファイナリストおよび準ファイナリスト（※1）

### ○小規模事業者持続化補助金の後継者支援枠（特別枠）

（上限200万円補助・補助率2／3）の申し込みが可能  
（インボイス転換事業者の場合、補助上限50万円引上げ）

➤ 対象者：ピッチ大会出場者（地方大会も含む）

### ○事業再構築補助金、ものづくり補助金、事業承継・引継ぎ補助金、成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）における優遇措置

※1：準ファイナリストとは、地方大会出場者のうち、ファイナリスト以外であって、特に優秀と認められ、経済産業省HPにて公表された者。

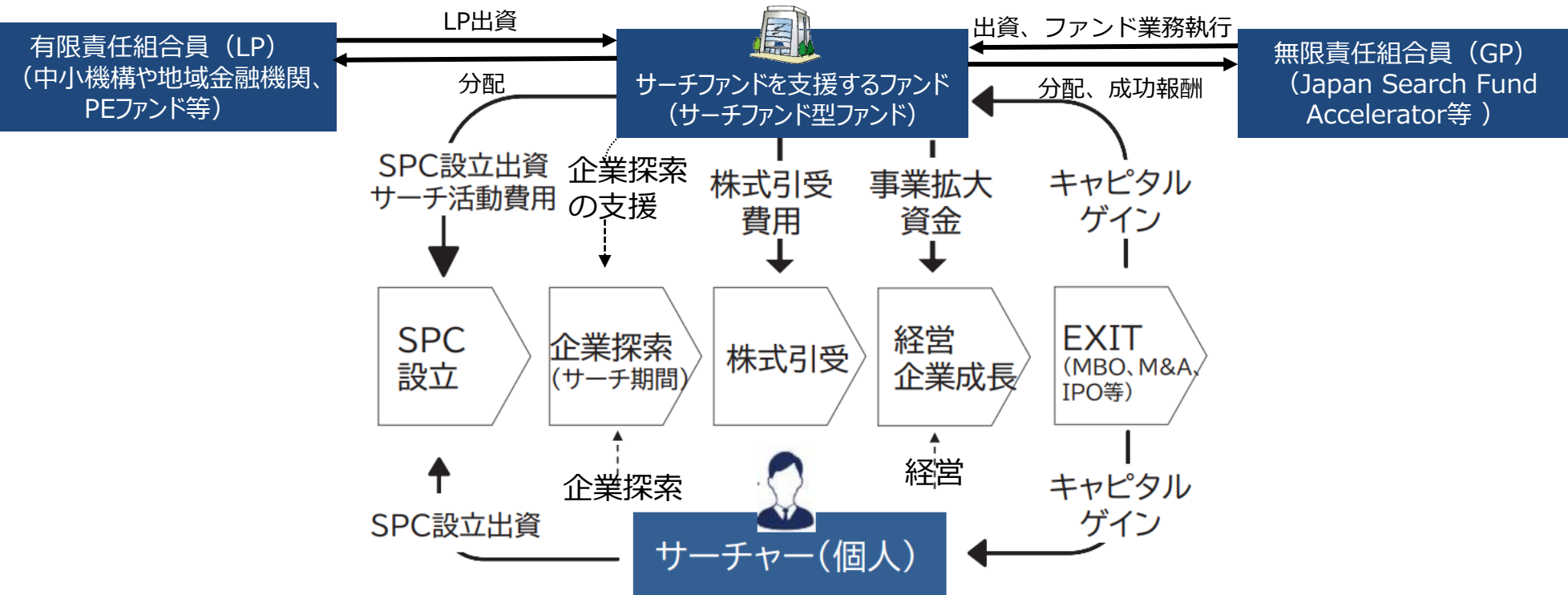


## 第4回大会エントリー者状況

- 北海道・東北ブロック（7都県：25人）
- 関東・中部ブロック（16県：71人）
- 近畿ブロック（7府県：53人）
- 中国・四国ブロック（9県：18人）
- 九州・沖縄ブロック（8県：44人）

# 中小機構ファンド事業におけるサーチファンドへの支援

- サーチファンドとは、経営者を志す優秀な個人（サーチャー）が、自ら企業を発掘し、資金調達のうち投資し、当該企業において自ら経営者となり企業価値向上を図る形態。
- 2021年4月に取りまとめた「中小M&A推進計画」において、サーチファンドを含め、中小M&Aを支援する新たな形態や新たなプレイヤーによるファンドの組成を重点的に支援するとされたことを受けて、2021年11月に、中小機構ファンド事業において、サーチファンドを支援するファンドの募集枠を設定し、出資を実施した。
- また、2023年6月の中小企業政策審議会の「中小企業の飛躍的成長に向けた今後の政策の方向性」における、新たな人材の中小企業経営への参入策として、中小機構ファンド事業によるサーチファンド支援があげられたこと等を踏まえ、2023年12月にサーチファンドを支援するファンドの第2回募集枠を設定したところ。

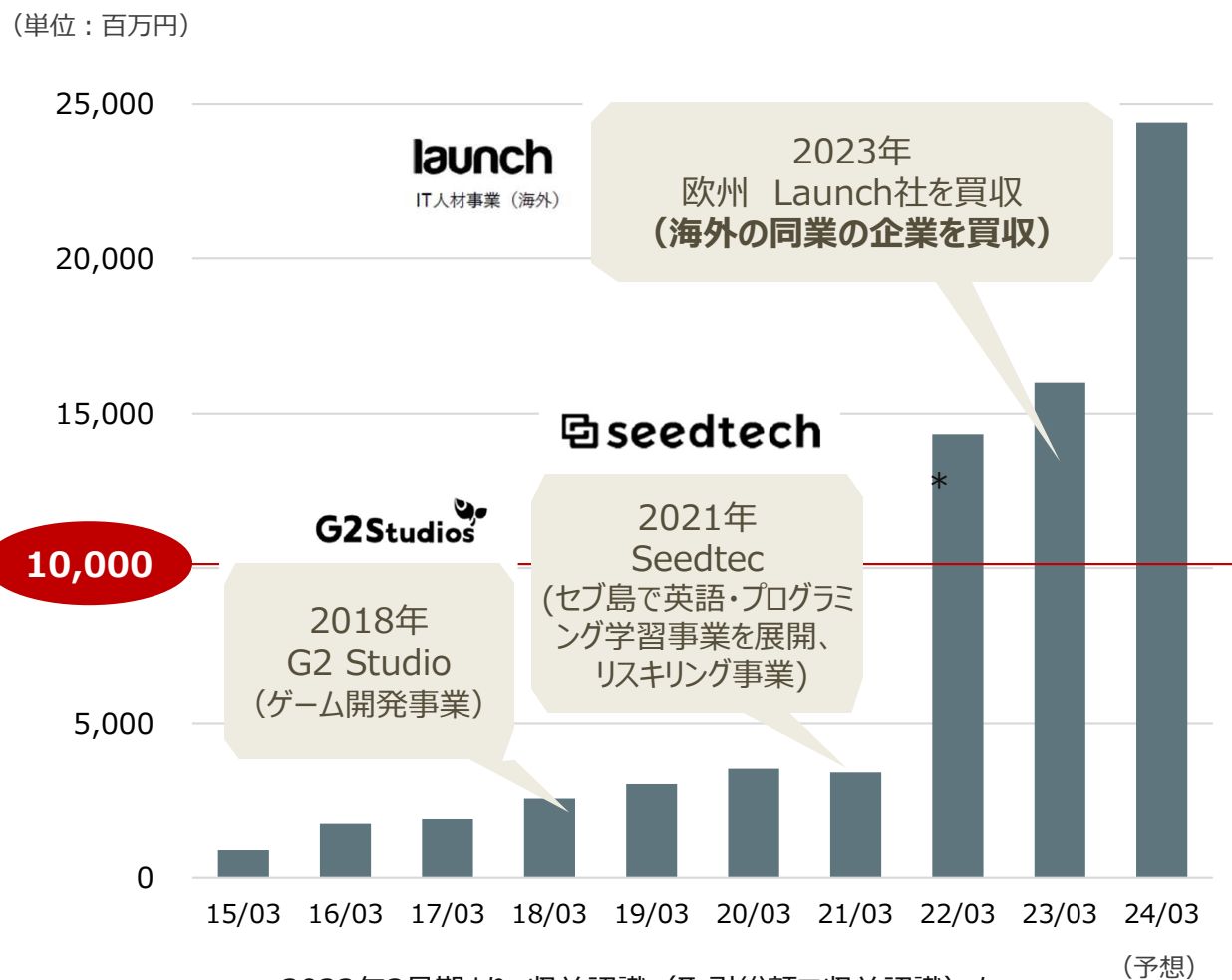


(出所) 中小機構資料をもとに作成

■ 特定の事業に依存しないポートフォリオ経営を掲げ複数事業を創出、直近では海外の同業者を買収し海外進出を実現

会社名	ギークス株式会社
代表者	曾根原 稔人
設立	2009年4月（上場企業からMBO）
資本金	1,111百万円
上場市場	2019年東証マザーズ、2020年東証一部 2023年東証スタンダードに変更
所在地	東京都渋谷区2-24-12
拠点	大阪、名古屋、福岡、オーストラリア、フィリピン
従業員数	504名（2023年9月末時点）
子会社	G2Studio（日本）、Launch（豪） Seedtech（比）
事業内容	IT人材事業（フリーランスと企業のマッチング） リスキリング、プログラミングスクールの運営

ギークス株式会社 売上推移



\* 2022年3月期より、収益認識（取引総額で収益認識）を変更したため、売上が大きくなっている

(出所) ギークス株式会社 HP・IR情報より

- コロナ禍は海外留学がストップし売上大幅減、国内教育事業やオンラインを活用し新たな事業の柱を構築し業績回復

## 海外留学斡旋 / 旅行代理店ビジネス

会社名	株式会社アイエスエイ
代表者	倉橋 勝
設立	1970年 9月
資本金	4億3420万円（資本剰余金含む）
所在地	東京都港区港南1-6-41
拠点	札幌、仙台、高崎、東海、関西、広島、福岡
子会社	米国、アメリカ、シンガポール
事業内容	中高生の海外留学斡旋（海外研修事業） eラーニング、学校教育コンサルティング

### 国内ビジネス強化、オンデマンド配信の強化

アメリカ仕込みのノウハウで教育改革を実現！  
**Global Competence Program**

**STEeM** アントレプレナーシップ型  
 自分自身への理解を深め、  
 自分なりの0⇒1を  
 起こす方法を身につける

受付終了  
 子どもたちの将来を  
 企業人・起業人と  
 共に【本気で】考える

オンライン  
[子どもたちの将来を企業人・起業人と共に【本気で】考える](#)  
 シンガポールよりLIVE配信！  
 2023/12/9(土)

**FUTURE VISION ver.3.0**  
**無料トークセッション**

[FUTURE VISION 無料トークセッション](#)  
 ミネルバ大学生が来日！（東京/オンライン配信）

（出所）株式会社アイエスエイ HP情報より

## (参考) ブリッジコンサルティンググループ株式会社 / 徳永 社外取締役

会社名	ブリッジコンサルティンググループ株式会社
創業理念	幸せの懸け橋に ～1人でも多くの人を幸せに導く～
設立	2011年10月
上場市場	東京証券取引所グロース市場 (9225)
資本金等	5億2743万円
本社	東京都港区虎ノ門4-1-40 江戸見坂森ビル 7階
拠点	大阪事務所、名古屋事務所、広島事務所、札幌事務所
事業内容	公認会計士等※に特化したプロシエリング事業 及び付帯関連事業 ・ 経営管理コンサルティングサービス ・ プロフェッショナル人材紹介サービス ・ その他付帯関連事業

※ 公認会計士、公認会計士試験合格者、USCPA等

### 経営陣

代表取締役CEO 宮崎 良一  
取締役COO 田中 智行  
取締役CFO 伊東 心  
社外取締役 徳永 康雄  
社外取締役(監査等委員)大友 潤  
社外取締役(監査等委員)山田 琴江  
社外取締役(監査等委員)土谷 祐三郎

### Corporate Mission

## プロ集合知で日本の経営管理を 世界に誇れる水準に。

当社は、経済大国日本の復活に向けて、  
公認会計士の経験と知識をデータベース化・最適な配分を行い、  
経営管理の課題解決を支援するプロシエリング事業及び関連事業を通じて、  
強い日本社会の創造に貢献していきます。

