

技術系中小企業の中堅企業への成長と事業の深化に必要な課題を探る研究会 (「技術系中堅企業への壁」研究会)の取り纏めと提言

2019 年 8 月 1 日

【始めに一問題意識と基本的な考え方】

I 問題意識

1. 技術系中堅企業に着目する理由

- 1) 層の厚い中堅企業群は、グローバル化の時代において、特に地域・地方の経済と雇用のため重要で必須の担い手である。中堅企業の発展は産業の活力と我が国の国際競争力の源泉であり、中堅企業を担う中間層は民主主義と社会の活力の維持と向上に重要な役割を果たす。
- 2) そのためには、創業率の向上、即ち起業家精神に溢れたスタートアップ(中小企業)の輩出のみならず、起業から、中堅中小企業へ、更に中堅企業への「成長と事業の深化」(以下「発展」という。)を後押し、中堅企業が輩出することで層の厚い中堅企業群が形成されることが必須である。
- 3) 産学官からは、研究開発の高度化、技術革新の進展、新規事業の創出等が我が国の将来には不可欠であるとの共通理解に立って様々な意見が表明され多様な政策的取組みも実施されてきたが、法的には中小企業から成長して“大企業”となったにも拘らず、中小・中堅企業(もしくは中堅・中小企業)として一括りに扱われ議論されてきている。中堅企業が社会経済的に重要な存在にも関わらず、中堅企業が直面している課題解決のための方策が議論されてこなかったことは残念ながらほぼ事実である。

2. 地方の中堅製造企業、同族・非公開企業に焦点を当てる理由

- 1) 全国企業約 150 万社のうち製造業は約 18 万社で、その 3 分の 2 が東京・愛知・大阪(東愛大)以外の地方(非東愛大地域)に立地し、概ね各県企業数の 10%から 15%程度を製造業が占めている。
- 2) 非東愛大地域の地方における産業別の有業者は製造業が最も多く 804 万人で、地方における付加価値総額は製造業が最も多く 58.9 兆円となっており、一人当たり付加価値額では製造業が 534 万円と最も高い。
- 3) 第二次産業に属する有業者は非東愛大地域の地方では各県大体 20%から 30%を占めているが、男性の有業者に限ると 30%から 40%程度を占めており、製造業等の雇用に果たす役割が大きい。
- 4) 全国の売上規模別企業数は、30 億から 100 億円が全体の約 1.8%、100 億から 500 億円が約 0.8%、500 億円以上が約 0.2%であるが、これら 30 億円以上の企業の約半数が東愛大に集中しており、非東愛大地域の地方において、30 億円以上の企業の存在感は相対的に高くなる。
- 5) 全国の公開企業はわずか約 3700 社でしかも東愛大に 70%が存在していることから、地方に存在する企業は殆ど同族・非公開企業であると考えられる。
- 6) 全国の総研究開発費の圧倒的多数(約 6 割)は東京・愛知・大阪の 3 都府県で投下され、企業研究者約 48 万人は東愛大に所在する大企業に属していると考えられることから、地方における新規事業創出の基盤となる研究開発を如何に進めるかは深刻な問題である。
- 7) そして、非東愛大の地方における技術開発指向の中堅企業の発展のための課題を議論することは、地方における製造業の今後を議論するのみならず、地方そのものの研究開発の在り方を議論することとは

ば同一である。

8) サイモンが「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」の中で取り上げる独国内に本社を有する中堅企業の約 60%が人口 5 万人以下の都市に本社を置いていることと比較して、我が国の地方の小都市が技術開発指向の中堅企業の拠点となりうるのか、地方の中・小都市の今後の在り方を議論することとなる。(1)(2)

II 議論に当たっての視点

1. 中小企業、中堅中小企業、中堅企業の規模

創業から一定の事業領域で技術を確立して 100 名から 200 名前後の従業員を要するに至った企業を中堅中小企業、更に複数の事業領域で技術を確立した場合も含めて 500 名前後の従業員を要するに至った企業を中堅企業とし、従業員が 20 から 30 人の二けた台前半の規模の企業を中小企業とする。

- 1) 中小企業：従業員 20 人から 30 人程度。
- 2) 中堅中小企業：従業員 100 人から 200 人程度。
- 3) 中堅企業：従業員 500 人程度。

参考 1：東京商工会議所「中堅企業を目指す中小企業へのメッセージ—中堅企業の成長要因から—」(2015 年 12 月)

中堅企業は資本金 1 億から 10 億円、従業員 100 人から 999 人とされている。売上規模は、同アンケート調査回答企業の加重平均で 150 億円程度となっている。

参考 2：「商工業実態基本調査 従業者一人当たり売上高」経産省 2007 年 10 月

経産省の商工業実態基本調査における製造業の従業員に一人当たりの平均売上高 30 百万強(中小企業約 17 百万円、大企業約 50 百万円)との数字を参考にした売上規模のイメージとしては次のように考える。(3)

- 1) 中小企業：従業員 20 人から 30 人程度。10 億円前後。
- 2) 中堅中小企業：従業員 100 人から 200 人程度。50 億円前後。
- 3) 中堅企業：従業員 500 人程度。200 億円前後。

参考 3：独米における中小企業の定義(4)

- 1)ドイツ中小企業研究所(IfM)によると、従業員 500 名以下、年間売上高 5 千万ユーロ以下とされる。
- 2)米国中小企業庁によると、従業員 500 名以下とされる。

2. 中堅企業への発展の道筋としての 3 つのモデル

スタートアップから始まって短期間に成長発展することが顕著な米国シリコンヴァレーや、創業以来の歴史が長い中堅企業が多く存在するドイツを念頭におき、次の 3 つのモデルをベンチマークとする。

- 1) 米国のシリコンヴァレーモデル：極めて多数のスタートアップが激烈な競争の過程で選別され、IPO の機会を得て自立し、他社の買収も経て中堅企業へと規模を拡大していく。
- 2) ドイツの Mittelstand モデル：同族経営を基本に、創業から時間を掛けて、場合によっては複数世代を経て、事業を成長させ国際展開を行う中堅企業へと成長していく。

3) 日本の自立モデル：我が国の大手製造業傘下からの脱系列・脱下請けを図り、あるいは非系列・非下請けで独立して、コア技術を梃に自立発展していく。

Ⅲ 議論の過程

第1回(18年2月) (株)トリプルワン 大屋氏から、技術系ベンチャー支援経験による中小企業自立のための壁と克服について講演と問題提起。

第2回(18年4月) ニューグラス 坂本氏から、米国シリコンヴァレーにおける起業経験と M&A 売却の体験等による中堅企業の成長の壁と克服について講演と問題提起。

第3回(18年7月) 政策研究大学院大学 永野氏からドイツの科学技術政策と産学連携等の現状、ドイツ中堅企業の概要と彼らを取り巻く環境について講演と問題提起。

第4回(18年10月) 綜研化学元会長 中島氏から、事業承継の経験、事業経営の経験、国際展開への道筋と課題の克服について講演と問題提起。

第5回(19年1月) (株)コアの元監査役 野秋氏から、東証第1部上場企業への道筋と我が国 IT 企業・産業の問題点、中堅企業の IT に関する壁の克服等の課題について講演と問題提起。

第6回(19年4月) (株)野口精機 國分社長から、事業承継までの道筋と現状の経営課題等について講演と問題提起。

第7回(19年6月) 取り纏めと提言の案について議論。

Ⅳ 提言の構成等

1 提言は、経営、技術開発等企業主体に係わる問題、企業主体と金融等外部環境の両者に係る問題、政府・自治体の政策に係わる問題に分け、これらを、順番に記述することとする。

2 細目の項番について、企業主体に係わる問題については①のように白丸で、政府・自治体を含め企業外部に係わる問題については❶のように黒丸で表記する。

3 議論全般に及ぶ参考文献は次の4に掲げたが、参照とした個別の文献等については、最後に【参考資料】として纏めて掲載した。特に直接注記が必要な事項については途中で注書きした。

4 議論全般を通しての**基本的な参考文献**は次のとおりである。

- 1) 「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業－あの中堅企業はなぜ成功しているのか」 ハーマン・サイモン著 上田隆穂監訳 渡部典子訳 (2015年9月 中央経済社)

最初に出会ったドイツ中堅企業論であるが、現実にはドイツの中堅企業が直面している経営的側面、技術的側面等の幅広い課題とその対応について解説している。本書について、以下では、サイモン著、あるいは、サイモンの「隠れたチャンピオン」、と記述する。原則、ヒントを得た個別の記述については個々のページを示さない。

- 2) 「ドイツに学ぶ科学技術政策」 永野 博著 (2016年1月 近代科学社)

永野氏は長きにわたってドイツ関係者と多様な接点を構築してきているが、それらをベースに、科学技術政策だけでなく、政府論、企業論、人材教育、ドイツ文化等をカバーした研究書である。

- 3) 「Germany spreads the love－How decentralization can help inoculate against political unrest」

The Economist (2019 年 2 月)

分権的な地域における中堅企業群とその存在が欧州の政治的不安定波及の防波堤となっていることを説明している。

4) 「2017 Silicon Valley Index」 Joint Venture Silicon Valley

同地の NPO が毎年発行しているシリコンヴァレーの現況を理解できる基本的な統計資料等である。

5) 「SILICONVALLEY－A victim of its own success」 The Economist (2018 年 9 月)

ユニコーン等シリコンヴァレーの熱気が逆に、シリコンヴァレーから米国各地にベンチャーを移動させている等の最新の状況を説明している。

6) 「カッコよく生きてあなたの給料を 3 倍にする法」坂本明男著 (2018 年 4 月 KK ベストセラーズ)
知的情報化社会(Intellectual Information Society)と言う世界の先端に行く現在のシリコンヴァレーの状況を解説するとともに、同地で創業した経験に基に我が国の経営者が取るべき行動を説明する経営書でもある。

7) 「新中堅企業論」中村秀一郎著 (1990 年 4 月 東洋経済新報社)

かつての我が国の大企業と小企業の二重構造論を超え、発展していく企業を中堅企業として紹介し、その過程を研究開発、デザイン、他分野展開、脱シェア、マーケティング活用等の切り口で解説している。本書の先駆的慧眼的視点は、その後は大企業におけるイノベーション論(あるいはイノベーション不在論)と中小企業におけるベンチャー論に分化していき、中堅企業論としては続かなかったことは残念である。

8) 「創造的中小企業の存亡」江島由裕著 (2014 年 3 月 大阪経済大学研究叢書 白桃書房)

単なる下請けの中小企業を超えて自立する必要性を、中堅企業論の先駆者中村氏の著作を紹介しつつ説明している。

9) 「ドイツ同族大企業」吉森 賢著 (2015 年 8 月 エヌティティ出版)

英米型資本主義のもとで、我が国の会社制度は会社法として大改正が行われしまったが、英米型の会社制度とは異なる会社制度を有するドイツについて、会社の仕組みだけではなく、ドイツ文化とは何であるか、金融・税制・企業経営・企業文化・労働法制等を解説し、彼我の差はどこから生じたかを考えさせられる好著である。

(注)

(1) 以下は、切り口は異なるが、生産性の高い分野として製造業をあげるとともに、我が国での IT 利用の浸透や都市化が必ずしも生産性向上に繋がっていないことも示唆しているものである。

1) 「地方特有の産業構造を踏まえた活性化のポイント」大和総研 鈴木文彦 (市町村への地方債情報季刊 Vol.48 2016 年 3 月)

2) 「製造業と地域経済－製造業の長期的な動向と地域的特徴(1)。主要部門の特徴と生産波及効果(2)」農林中金総合研究所 木村俊文 (金融市場 2018 年 11 月 2019 年 1 月)

3) 「地域の労働生産性と地域活性化の在り方－都道府県別の労働生産性を手がかりとして」参議院調査情報担当室 前田泰伸 (経済のプリズム No172 2018 年 10 月)

4) 「人口減少の中で求められる生産性向上(製造業・日米英独比較)－米国型とドイツ型、岐路に立つ日本。米英独の製造業強化に向けた政策の動向」大和総研 経済環境調査部主任研究員 町井克至 (2015 年 9 月 2015 年 11 月)

(2) 国の実態調査が経済センサスの手法に変わってから、法人事業と個人事業が見えにくくなり、株式会社を単位としての統計数字が分

かりにくくなっていると感じる。以下の数字はそれぞれの目的で整理されたものであり、それらのベースは異なっているので、相互の整合性は厳密には取れないことは承知の上で、大きく鳥瞰する意味で利用した。これらを整理した 1 表を、資料 1 として、【最後に】と【参考資料】の間に付した。

- 1) 「リスクモンスター企業件数集計(都道府県別・売上高別企業数。都道府県別・業種別企業数)」リスクモンスター社 2017 年 6 月
- 2) 「日本の株式会社と上場企業数」上場企業サーチ 2019 年 3 月
- 3) 「2012 年版中小企業白書 付属統計資料」 経産省
- 4) 「データでみる県勢 KENSEI2019 - 日本国勢図会地域統計版」 (公財)矢野恒太記念会
- 5) 「都道府県別産業別有業者割合(総務省 2012 年就業構造基本調査による)」内閣府男女共同参画局
http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon_eikyou/pdf/02_1_chosakai_zenkoku.pdf
http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon_eikyou/pdf/02_2_chosakai_todoufukuen.pdf
- 5) 「研究開発費の地域格差に関する研究」文科省科学技術・学術政策研究所 野澤一博 (研究・イノベーション学会年次大会講演要旨集 2015 年 30 巻)
- 6) 「科学技術要覧 平成 30 年版」文科省科学技術・学術政策局
- 7) 「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業ーあの中堅企業はなぜ成功しているのか」ハーマン・サイモン著 上田隆穂監訳 渡部典子訳 (2015 年 9 月 中央経済社) 本著に登場する企業のうちドイツに本社を有する企業 235 社を余田が HP によって確認して整理したもの。以下、本著については、単に「サイモン著」と記す。
- (3) 「商工業実態基本調査 従業者一人当たり売上高」経産省 2007 年 10 月。本統計も 2007 年で終了しているので、その後の推移は把握ができない。この 20 年間のデフレ的経済の下では大きくは変わっていないと思われる。
- (4) 1) 「ドイツ中小企業の海外進出」(一財) 国際貿易投資研究所 2017 年 3 月
「1998 年版中小企業白書第 3 部第 2 章第 4 節ドイツの中小企業と中小企業政策」経産省中小企業庁
中小企業や Mittelstand の定義、考え方が必ずしも統一されていないようであるが、多くのレポートはドイツ中小企業研究所(IfM)による 500 人を援用している。
- 2) 「米国中小企業の実態と中小企業政策」中小企業基盤整備機構 2005 年 3 月。
若干古いが基本的な資料である。

技術系中小企業の中堅企業への成長と事業の深化に向けての提言

～技術系中堅企業の輩出と発展のためのエコシステム～

I 起業家精神の希薄化の「壁」を克服し、発展し変革する仕組みを血肉化

1. 「存在の自己目的化」を超え発展し変革する企業であることをコミット

- ① 創業者のアントルプルヌールシップ、イノベーションへの取組み、創業目的、企業存在の意義等の企業フィロソフィーを明確化し外部にも公表。
- ② 従業員や取引先、更には顧客とフィロソフィー・価値観を共有化。
- ③ 企業を取り巻く地域に対し、技術開発・奨学等をミッションとする企業財団を活用して社会経済との共存をコミット。

(説明)

1)創業時の思いは時間の経過と発展に伴う集団構成員の増加により希薄化し、何時しか企業の存続が自己目的化し創業時の思いが風化していく。これにより新規事業創出が停滞し、発展への道から外れるのみならず、倒産の危機に至ることとなる。成功が失敗に繋がる逆説である。

2)創業時の思いを創業者の言葉で明確化した企業の価値観を、従業員や金融機関を始めとする取引先、更には顧客と共有化することで「企業」の存在理由が明らかになり事業への信頼感も高まると考える。更に、創業者の考えを具現化し活動拠点の地方・地域にコミットする企業財団を設立することで、創業時の思いは、単に経済活動に止まらず、地域社会にも引き継がれていくものと考ええる。

2. 発展の道筋を具体化し求心力を加速するため、企業ビジョン、経営・開発計画等を明示

- ① 新規事業創出と発展等を目標とする企業ビジョンを作成し、組織の革新力・求心力を向上。
- ② 中堅企業への大まかな道筋を含む長期計画と、数カ年の中期計画、単年度計画を組み合わせ、実行を検証しつつローリング化。
- ③ 売上高目標に加え、価値観・品質・性能・技術的優位性・提案能力性等を包含し、ビジネスモデルを含む「物語」となる計画を作成し、外部(顧客・取引先等)とも共有。

(説明)

1) 企業ビジョンを作成し、長中期計画を立てて、PDCA を回す、ローリングしていくことは、多くの識者が指摘しているとおりである。

2) 大事なことは、売上高目標のような定量的な数字だけでなく、定性的であっても組織の共通目標となり企業の特色を際立たせる点について、従業員や取引先、顧客とともに共通認識できる「言語」を用いて明確化していくことであると考ええる。特に、明確で説明的・具現的な定性的目標はトップの思いや考え方を知らせる貴重なツールである。

3) サイモンの「隠れたチャンピオン企業」で取り上げられているドイツ中堅企業(Mittelstand) のホームページを見ていくと、その会社の発展に対する思いと発展の物語が表現されていると感じる。何

人かのドイツ経験者も同様の感想を持っている。これは、単品や個別のサービスの提供に加えてソリューション提供が今後事業に必要だと言うことだけでなく、企業そのものの存在を、チャレンジや進むべき方向等を物語として訴求していくことが必要なことを示していると考える。

3. 新規事業創出の継続を可能とする事業運営

- ① 日常的経営管理のための「戦略経営サイクル」と、新規事業を創出するための「イノベーション経営サイクル」を意識した経営と実践。
- ② トップの責任の下、プロジェクト・チーム等非日常的組織の構築による新規事業の創出と拡大。
- ③ 創業後の中小企業段階で、即ち中堅中小企業へと到達する前に、コア技術(一次)を確立。
- ④ 中堅中小企業段階以降、一次コア技術を基礎とし、二次コア、三次コア技術による製品化を、単なる一次コア技術の延長線上での量的拡大とは異なる形で推進。
- ⑤ 中堅中小企業段階以降、脱国内市場を図り、海外市場展開を追求。
- ⑥ 遅くとも中堅中小企業段階で、エンジニアリング・ブランドを確立し、技術を核とした企業の特徴、得意性、競争優位性、レピュテーションを明確化。

(説明)

1) 組織・集団の内部に新規事業創出の仕組みを組み込むことでその継続と発展が図られる。第5回講師の野秋氏から説明のあった「戦略経営サイクル」と「イノベーション経営サイクル」の考え方は、日常の事業遂行業務と非日常の新規事業創出業務とを区分し、別々の視点で経営トップがマネジメントを行う。日常の業務遂行の中から新規事業に繋がる「芽」を見つけ出し、これを“非日常的組織”で「芽」を大きく成長させたところで、日常の事業遂行組織へ再度戻して事業化していく、というものである。(1)

2) 新規事業創出のための非日常的組織とは研究部門や特命的なプロジェクト・チームである。「芽」が存在した事業部門から担当者が非日常的組織体制に異動して他の研究者や従業員とともに活動し、「芽」が育ったところで再度、成果(成長した「苗」と言うべきか。)を持って当該担当者が日常の事業遂行部門へ異動していく等の繋がりとし、「芽」を育てるスポンサーが経営トップであることが重要である。なお、「苗」を既存の事業部門に単に移すだけでは、「苗」は既存の事業の中に埋没して成長しきれない可能性が高く、独立の組織を立てることが重要と考えるが、その判断も経営トップが行うことが必要である。

3) この両サイクルを別の視点で回していくことは必ずしも企業組織の大小に関係しない。創業後の中小企業段階においても同じトップが同一の従業員とともに両サイクルを回すことによって新規事業が産み出されると考える。要するに、トップの目利き能力と問題意識の有無が決め手になる。

4) 一次コア技術の確立とは、製造物責任を自ら負える自社技術と製造能力を確立することであると思われる。創業時から中小企業段階までに確立した一次コア技術を基礎に、二次コア技術、三次コア技術を打ち立て製品化を進めることが中堅企業への発展に繋がると思うが、これは、サイモンの指摘するソフトな多角化、即ちコアとなる能力にこだわりつつ注意深く新しい分野へと動いていく隠れたチ

チャンピオンの特色と同一であると考える。そして、蓄積をバネとし競争優位性のある新規分野・新規市場、即ち海外市場を含めて進出を図ることもサイモンによるドイツ中堅企業の戦略と同一である。(2)

5) このように、コア技術を確立し、コア技術とそれらによる製品に基づく企業の独自性、得意性、競争優位性を産み出し、顧客からの信頼・評価を得ることが中堅企業への発展のために必須であり、これが当開発工学会の小平氏が取り組んできたエンジニアリング・ブランドであると考える。そのためには特許取得の裏付けも必要となるが、このようなエンジニアリング・ブランドを遅くとも中堅中小企業段階で打ち立てることが、中堅企業への発展のためには重要かつ必要である。(3)

6) 重要なことは、サイモンはこの段階までは内製化を維持しノウハウ・スキルを蓄積することが重要として指摘している点で、これは第4回講師の中島氏の言われた生産は委託しても品質管理は自社で行ったということとも共通している。オープンイノベーションとの関連に関しては、一次コア等の自社技術を確立して以降の問題と考えるべきであろう。(4)

(注)

(1) 「プロセスで解き明かすイノベーションーイノベーション経営プロセスガイドライン」特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会監修 (2014年5月 日経 BP 社) p42 から

(2) サイモン著「第3章 市場の定義と集中戦略 ソフトな多角化」p76 から

(3) 「エンジニアリング・ブランドのすすめー企業力、商品力を高める技術経営戦略」(一財)アーネスト育成財団編 小平和一郎著 (2018年2月 日刊工業新聞社)

(4) サイモン著「第8章 資金調達、組織、事業環境 バリューチェーンの構築」p205 から

Ⅱ 研究開発・製品開発・マーケティングによる競争力の「壁」の克服とその向上

1. 発展の母体となる研究開発を経営にビルトイン

- ① 全社共通の目標として、売上高研究開発費率を明確化。
- ② トップの関与のもと、「厳格な期限」を必ずしも伴わない進捗管理を実施。
- ③ 外部との接点を設け研究者に研究開発動向を把握させる等外部試験研究機関や学会等を活用。
- ④ トップの責任において研究開発レベルから製品開発レベルへの移行と相互フィードバックを見極め。
- ⑤ 特許化のコストは投資と考え、トップの責任のもとで実行。

(説明)

1) 公開企業において売上高研究開発費率は対投資家との観点から重要であるが、非公開企業においても売上高研究開発費率の明確化は、従業員に企業の原点を意識させ、技術開発指向の中小企業、同中堅企業へと発展していくための出発点として重要である。サイモンが重要性を強調するところであるが、個別にもドイツ非公開中堅企業において本目標をホームページで開示している企業は散見され、我が国においても本目標を開示している企業が稀に見られる。(1)

2) 具体的な事業化を前提とした製品開発段階とは異なり、研究開発段階では厳格な管理を行うのではなく、研究者の自主性・主体性に委ねつつ大所からマネジしていくことが重要と思われる。外部との

接点作りを奨励する等はトップの責務である。(2)

3) 研究開発の進捗に応じて製品開発の段階へと移行させ集中的に進行管理する、あるいは状況により急がば回れを行う、その間に特に基本特許となるべき芽を見つけ出し積極的に特許化する等もトップの責務である。(3)

(注)

(1) サイモン著「第6章 イノベーション イノベーション能力を示す指標」p147から

(2) サイモン著「第6章 イノベーション イノベーションをめぐるリーダーシップと組織の関係」p157から

(3) サイモン著「第6章 イノベーション イノベーション能力を示す指標」p148から

2. 発展のドライバーとなる新製品開発をビルトイン。

① 顧客にとって意味のある付加価値を持つ新規製品か、低コストでの既存商品の提供を目標として技術開発。

② 従業員一人当たり 2000 万～2500 万円の売上げに繋がる製品の技術開発とそれを可能にする仕組み作りを目標。

③ 生産管理技術の活用、多能化人材の育成等原価低減の果実を研究・技術開発の原資として活用。

④ 高度先端技術を基礎とする事業には継続反復によるルーティンを形成し実証。

⑤ プロジェクト・マネジメント方式には期限設定のもとトップがスポンサー・オーナーとして関与。

(説明)

1) サイモンのドイツ中堅企業を観察しての指摘で、顧客に対し意味のある付加価値とは、単なる従来の延長上の機能の追加ではなく、画期的な新規の機能を付け加えたものと考えるが、保守的な顧客に対しては思い切った低価格での既存製品の供給を狙うべきと考える。いずれにしても、かつての我が国家電メーカーが陥った製品作りの轍を踏まないことが重要である。(1)

2) 従業員一人当たりの売上高について、サイモンの「隠れたチャンピオン」では平均売上高が 22 万ドル弱となっており、経産省商工業実態基本調査では製造業の中小企業一人当たり売上高は 1700 万円である。従って、中堅中小企業から中堅企業を目指すに当たっては、従業員一人当たり 2000 万～2500 万円の売上高を目標とし、そのための製品の技術開発とそれを可能にする仕組み作りを目標にする必要がある。直接間接の人件費と製造費を控除して残る利益から更に研究・技術開発費を産み出そうとすると、このような金額になると思われる。そのための仕組みとしては、生産技術等による生産工程の改善、従業員の多能化等が必要であろう。(2)

3) 第5回講師の中島氏の指摘にあった通り、プロジェクト・マネジメント方式にトップが関与していること自体がチームの構成員にとって励みであるとともに、必要な技術要素の調達等他の縦割り部門からの協力を得やすくなると考える。更に高度先端技術に関わる製品の場合には、同じく中島氏の指摘にあったように、ルーティンが明確にされて初めてどの顧客でも利用できる製品となることを意識すべきで、その見極めもやはりトップの責務である。(3)

(注)

- (1) サイモン著「第6章 イノベーション イノベーションが意味するもの」p143から
- (2) サイモン著「第2章 成長と市場でのリーダーシップ 中堅企業の急成長ストーリー」p38 ページ 22万ドルの対象となる中堅企業は、独企業だけでなく、また、売上高10億ドル以上の企業も含まれている。
「商工業実態基本調査 従業者一人当たり売上高」経産省2007年10月。
- (3) サイモン著「第6章 イノベーション イノベーションをめぐるリーダーシップと組織の関係」p157から

3. 製品開発と一体化したマーケティングをビルトイン

- ① マーケティングとは市場を創り出すものと認識し、製品コンセプト、新規市場、顧客ニーズ等トップが自ら確認のうえ先頭に立ってマーケットを教育する共同・協業的手法を採用。
- ② 研究開発と製品開発を真ん中で繋ぐもの、あるいは日常的「戦略経営サイクル」と新製品開発のための「イノベーション経営サイクル」との間の橋渡しと検証を担うものがマーケティングと認識。

(説明)

- 1) 通常のマーケティングとは新製品が受け入れられそうな市場を見つけ出すことと考えるが、往々にして結果はネガティブなものとなりやすい。第2回講師の坂本氏の指摘の通り、新規技術から生まれる新規の革新的な製品には、過去の延長となる既存の市場は存在せず、新規の市場、新規の利用の用途・場面を考え出すことが必要となるので、トップが先頭に立ち、内外のマーケットとの共同作業を行い、メディア等を活用して情報発信していくことが重要と考える。
- 2) またマーケティングには、先に触れた研究開発と製品開発との、あるいは日常業務と新規事業創出業務との両者の間のフィードバックや行き来を考える際の重要なメルクマール機能があると思われる。不足している技術や研究開発の追加、機能の追加等をマーケティングの結果から検証することとなるのではないだろうか。

4. 研究開発・製品開発・マーケティングを進めるうえでの横断的仕組みをビルトイン

- ① 新規先端技術の開発・実用化を先取りする研究開発型ベンチャーとの連携と協業。
- ② 生産部門・開発部門・研究部門等を跨るトップ直属的「遊軍」による開発と事業化の円滑化。

(説明)

- 1) 次代を先取りしている先駆的な研究開発型ベンチャーとの接点作りは、不足する研究リソースを補完するだけでなく、将来の市場動向を見る点でマーケティングを補完するものとしても重要である。そしてオーナー的立場のトップ同士の議論から、双方にとりウィン・ウィンとなる協業が産まれる可能性は高い。
- 2) 研究開発から製品化・事業化を円滑に進めるためには、進捗上の諸問題点を現場に入って客観的に捉え、経営トップと各現場に現場目線で指摘し、現場ともに汗をかくこともできるハイレベルで経験豊富な「遊軍」が必要と考える。更に、後述するように中堅企業が従業員規模500人程度となると組織の分権化・小集団化が必要となってくるので、分権化した複数の小集団の問題点を見つけ出し早期にその解決を横断的に大所高所から行っていくためにも、「遊軍」のスタッフが必要となる。このような「遊軍」の人材を中堅中小企業や中堅企業が見つげ出すことは容易ではないが、内部で思い切っ

抜擢するか、外部からリクルートしてでも、実現するべきである。その際にマーケティングも意識して、遊軍の活用が進められれば更にその意義が高まることは言うまでもない。

Ⅲ サブ組織構築と権限委譲による組織の「壁」の克服と管理会計による全体の見える化

- ① 創業者等トップが直接意思疎通できる組織構成員には限界があるとの認識のもと、最大 200 人程度を超えた組織にはサブ組織を構築する等、権限委譲と分権化により意思疎通の確保と迅速な決定と行動を実現。
- ② 構築した個々のサブ組織を疑似独立採算組織とし、キャッシュフローの認識を基本とする統一された管理会計と共通の言語により個々のサブ組織のパフォーマンスを把握。
- ③ サブ組織のトップに若手を登用し、経営スキル等を早期に身に付けさせ人材を育成。
- ④ 従来の事業運営の考え方の延長で新規事業を推進することが不適切な場合は、事業部門を創設するか別会社を創設して新規事業を立ち上げ。

(説明)

1) 組織の構成員が大きくなれば意思疎通に問題が生じ、創業者等トップの意思が伝達されず、また構成員の問題意識もトップに伝わらず、迅速で的確な行動が取れなくなることは言うまでもない。第 2 回講師の坂本氏や第 6 回講師の國分氏の経験からは 200 人が上限で、國分氏によると 150 人が最適ということであり、第 5 回講師の野秋氏によると(株)コアの創業者はバス一台の 60 人をサブ組織の基本とするということであった。英国の人類学者 R・ダンバーによると 150 人が最適規模であると紹介されている。最適規模は事業内容や技術内容によって異なるだろうが、サブ組織を構築してその責任者に権限を付与することで、決定と行動の迅速化を図るべきである。ただ、トップが折に触れて全構成員に「自分の考え」を「自分の言葉」で伝えることも併せて行う必要がある。IT の活用によりサブ組織との意思疎通、トップの考えの伝達等は容易になってきている。(1)

2) 中堅中小企業から中堅企業の段階になるとこのサブ組織は結構な数となるので、それらを全体で把握する統一的な基本原理が必要となる。京セラの創業者である稲盛和夫氏が提唱し実践してきたアメーバ組織は、サブ組織でありかつ疑似独立採算組織である。これには役割が 2 つあって、一つはアメーバ組織を単位として採算を見ることである。単純な資金の出と入を基本とし、制度会計で求める在庫の資産計上等は行わず、採算をみる。これにより月初には前月末のシンプルな資金状況が把握できるようになる。中堅企業段階までの経営における最大の留意点はキャッシュの有無であり、IT はこのようなサブ組織の資金状況を纏めることを容易にする。もう一つの役割はアメーバ組織のトップに従業員を置くことにより、経営とは何かを早い段階で経験させ身に付けさせる目的も持つものである。更に、サブ組織が独自に外部や顧客との接点を有することとなり、サブ組織の責任者は内部マネジメントのみならず、組織外部とどう付き合うべきかについても学習できることとなる。(2)

3) 更に新規事業が従来のコア技術から派生したとしても、従来の製品を扱う事業運営に慣れ親しんだ事業部門の幹部や従業員では、新たな新規製品の分野に取り組むことは難しいかもしれない。また、新たに当該分野に精通した従業員を採用しても給与水準等が異ならざるを得ないかもしれない。幾つ

かの理由で従来の事業運営の延長で新規事業を推進することが不適切な場合は、新規事業部門を造るか別会社を創設して、新規事業を立ち上げていくことが必要である。

(注)

(1) 「種村良平の IT 企業成功哲学」工藤美代子著 (2017 年 12 月 学研プラス)p135 から

「150 人」がちょうどいい」読売新聞立体考差 科学部長 柴田文隆 (2009 年 2 月)

(2) 「アメーバ経営ーひとりひとりの社員が主役」稲盛和夫著 (2006 年 9 月 日本経済新聞社)

IV 創業者・承継者に求められる能力の「壁」の克服と能力の錬磨

1. 中堅中小企業段階までの創業者・経営者の資質

① 強力な意志とカリスマ力をベースに、研究開発力、ビジョン構築力、マーケティング能力、5S を始めとした生産技術力、資金調達能力等多方面の能力を発揮できる総合力。

② 一次コア技術を基礎に次への布石となる二次コア技術を見通す能力、右腕を見つける能力等、創業時に発揮する上記①に加えて、優先度を意識し、次の発展に向け準備を進めていける能力。

(説明)

1) 創業時から中堅中小企業までの成長段階では、内部の現場対応から外部との交渉等、総てのことを一人で決めて実行していく能力がまず必要である。それには不屈のエネルギーと集中力が必要で、その実践の姿に部下が心服し、外部の支援家も手を差し伸べてくれるであろう。

2) しかし、その間に、次の発展を見据えて、事業の多様化や人材の育成・組織作り等、創業直後には優先度が低かった活動に取り組まなければならない。優先度をよく考え、一つ一つを、時間を掛けずに実現していくことが必要となってくると考える。

3) しかしながらこのような資質とは、従業員に対し独裁的にトップダウンで有無を言わせずに実行させることを言っているのではない。第 2 回講師の坂本氏の著作にも触れられているように、従業員からの情報・意見を吸い上げトップの責任で決定することを、従業員にトップのパートナーとして共同して働いていると感じさせる資質である。(1)

(注)

(1) 「カッコよく生きてあなたの給料を 3 倍にする法」坂本明男著 第 1 章 “まちがいだらけのニッポンの「働き方改革」” p38 から

第 3 章 “「アメリカの社長は部下に説明するために「プレゼン」を自分で作成する” p90 から

2. 中堅企業への発展を実現できる創業者・経営者の資質

① 技術と組織経営の両者を理解できる能力、権限を分担する部下に任せられる能力、承継候補としての右腕を育てられる能力等幅があり包容力を身に付けた総合力。

② 他人の話を聞ける(聴いて理解できる)能力、自分の考え・思いを明確な言葉で部下や外部に語れる能力等の自己制御と自己表現の能力。

③ 企業財団の創設、地域社会への貢献、共生活動等により、創業以来の思いを地域・地方の社会の仕組みに組み込んでいける能力。

(説明)

- 1) 数百人規模の集団を経営管理するためには、技術だけでなく組織経営の知見が必要となってくる。一人で何でもこなすのではなく、権限移譲をして任せると同時にトップとして責任を取ることを大原則としないといけない。
- 2) そして、集団の構成員が多くなっても、従来の自らの考えと意思と行動を部下等に示すことと、部下等の他人の意見を聴くことを続けるとともに、企業をとりまく外部(顧客、取引先、関係者)に対しても企業のミッション・行動を明確な自己の言葉で発信できる能力を持つことが必要である。
- 3) 創業者もいずれは後継者に企業発展のバトンを手渡す時期が来るのであって、それをイメージしたうえでの準備をしていく必要がある。組織内の対応だけでなく、貢献活動によって地域社会に起業の遺伝子を残していく取組みを行うことも極めて重要であろう。

V 海外市場の開拓による市場の「壁」の克服とグローバル展開の仕組み作り

- ① 中堅企業として単なる原価低減のための生産移管ではなく、自社技術を活かし現地のニーズに対応した生産を基本とする海外進出を計画実施。
- ② その第一段階として海外進出先で現地責任者を採用し本社と一体となった市場開拓とニーズの把握。
- ③ 留学生の採用と現地法人における活用、日本法人でのプロモーション等の好循環を実現。
- ④ 中堅中小企業段階での海外市場開拓を支援する商社を複数県・複数地方銀行の共同で設立。

(説明)

- 1) 中堅企業段階に発展してくると、単なる輸出による市場開拓ではなく、現地のニーズを把握しそのニーズに即して生産拠点を設けて市場を拡大していく本格的な海外進出も必要となってくる。第4回講師の中島氏の指摘のように、単なる原価低減のための生産移管では市場の広がりはなく、我が国への逆輸出に留まってしまう。当初は④の地方商社のような機能を有する機関の援けが必要になるであろうが、生産拠点の確立のためには自力で海外市場を開拓していくことが必要で、その際に重要なことは、進出先の海外地元で責任者を採用し、本社の明確な方針のもとに、そのトップにインセンティブと責任を付与して市場開拓を委ねることである。
- 2) 我が国においても、ようやく海外人材の採用と活用が広く進められるようになったが、第1回講師の大屋氏の指摘のように、中堅中小企業ないし中堅企業に至った段階で、留学生を積極的に採用し本社経験を経た後、留学生の母国の現地法人の幹部従業員として、更に本社の幹部へとプロモートする循環を打ち立てるべきである。単に製品・部品を海外に輸出し販売する時代は終わり、海外市場で製品の保守・メンテ、あるいはソリューションを含めた事業を行う時代においては、現地スタッフの役割は一層重要になってくる。早期にこのような循環の仕組みを作るべきである。
- 3) ドイツには商社は存在しないが、ドイツ中堅企業は、サイモンの指摘のようにグローバルビジネスを展開している。英語を共通語にして一国がそれぞれ大きくはない地続きの欧州でビジネスを行う当

然の帰結であり、その延長として、我が国にもドイツ中堅企業の日本法人が多く存在している。我が国の中堅中小企業が自前・自力で海外市場を開拓するにはこのような基本的な困難が伴う。JETROのような公的な機関も存在するが、具体的な輸出手続きや代金回収と送金、海外顧客訪問、海外パートナー設立のような個別各論でのビジネスを代行・支援することは難しい。大手都市銀行にはこのような代行・支援を行うところもあるが、地方銀行が国際的なネットワークを有するところまではグローバル化していない。現在、幾つかの県で地方商社という形態で、地方特産品、主に農産物や食品等の輸出を手掛ける例が見られるが、このような地方商社を複数県や複数地方銀行の共同出資で設立し、商社 OB や金融機関 OB 等を活用して、当該地方での複数の中堅中小企業の製品の海外輸出を個別各論で進めることとしてはどうか。(1)

(注)

(1) サイモン著「序 私が隠れたチャンピオンを見つけたきっかけ」p1 から

VI デジタルイノベーションの「壁」の克服と Industrie4.0 への対応

- ① IoT・AI 等を活用する生産方法・生産現場へ変革を進め、生産プロセスを高度化し性能・品質を向上・安定化させ生産性を向上。
- ② 情報化の進展がもたらす時間と距離と費用の縮小化・最適化を最大限活用し、海外拠点と国内拠点の機能分担等による適切な立地を実現し、高度で的確なサプライチェーンを確立。
- ③ 情報技術の高度活用等に自立的に取り組み、製品の高機能化を実現する組込みソフト開発、バリューチェーンの中核を占めうる製品開発等を実施して、ソリューション提供を含めた事業を高度化。
- ④ 情報そのものに高付加価値を与える知的情報化社会(Intellectual Information Society)の到来をチャンスと捉え、製品コンセプトと製品化プロセスを再考し、ビジネスモデルを具体化。
- ⑤ これらに主体的に取り組む中堅企業等と情報産業との業際的・水平的な協業・連携の促進を進めるための環境整備と情報産業側からの提案等を実施。

(説明)

1) 2015 年ごろから Industrie 4.0 が我が国の各方面で議論されていたが、今や第 2 回講師の坂本氏の言われる知的情報化社会(Intellectual Information Society)へと動きつつあり、更には GAFA 等への警戒と規制が今までの彼らの貢献を超えて語られるほどに具体化しつつあるように、情報化の進展と変化は激しい。これら高度に情報化が進展した知的情報化社会では、坂本氏によればアイデアを自らのリスクで直感的にスピードある決定によりストーリー化して事業としていくことが必要とされている。この流れは、地方における製造中堅企業・中堅中小企業にとっても決して看過できない潮流であり、次の発展への戦略を策定する際に、根本的な製品コンセプト等の再考を含めて考えるべき変革の時期に至ってきていると言える。(1)

2) 主に製造業における Industrie 4.0 への取り組みに関しては、第 3 回講師の永野氏からドイツ中央・地方政府が後押しし中堅企業が多く参加するプロジェクト it'sOWL が紹介された一方で、第 6 回講師の國分氏からは、大手企業主導の上からの情報化・囲い込み化に対する懸念が示され、同時にドイツの中小企業にもそのような懸念もあることも紹介された。(2)

3) 以上のように **Industrie 4.0** の進行発展については見極めが必要であるものの、まず製造現場における **IoT・AI** 等の利用としては、製造現場で発生する情報の活用を進めて生産プロセスを高度化させ、性能と品質の向上と安定化に繋げていけるものと予測する。製造現場の人的資源の熟練的「勘」が残ることは事実であるが、今後の我が国人口の減少や外国人材の活用等を考えれば、「勘」に頼る領域を極力減少させていく必要があることは事実である。更に、生産プロセスのみならず製品自体においてもユーザー・顧客・取引先から生じる情報を活用してサイモンの言う“意味ある付加価値を”有する製品を産み出せる可能性は高まっていくと考えられる。まずはこれらによる生産性の向上を実現すべきである。

4) **IT** の利用は、その導入後においては時間と距離と費用を縮小させるので、単なるコスト削減のための海外進出の意義を相対的には低下させ、国内における製造現場を維持しながら海外市場の需要に応える海外拠点を設けることの可能性は高まる。具体的には、組織トップと従業員との距離、地方所在の企業と都市との距離、地方製造業と都市 **IT** 企業との距離、企業と海外市場との距離を小さくしていくので、これらを最大限活用した中堅製造業へと発展していける可能性は高い。大きくなりすぎて縦割りも進んだ大企業よりも、発展途上の中堅中小企業や中堅企業のオーナーのもと、迅速な意思決定で変化に対応できるチャンスは大きいのではないだろうか。組織の内外、製品と情報の複眼的なサプライチェーンの高度化の観点から **IT** の活用を進めるべきである。

5) 問題は、地方にこのような変革を担い中堅製造業と一体となって取り組んでいける独立した中堅 **IT** 企業や人材が見えないことである。第 5 回講師の野秋氏の指摘に有ったように、組込みソフト開発企業の老舗である(株)コアにおいては、東京に本社を置きつつ各地方に関連会社・事業所を設けて自社のネットワークを築いてきているが、同社のように **IT** 企業が地方とのネットワークを構築し地方の製造中堅企業等との一層緊密な関係を創り上げることで、両者の協業が加速し上述の構造変化に対応できるようにならなければならない。都市に拠点を持つ **IT** 企業側から、両者の事業チャンスと捉えて積極的なソリューション提案が行われることを期待する。

6) しかし、深刻な問題としては、野秋氏から、**IT** 企業側にも、社内の開発体制、先端分野に対応できる人材の育成、開発コストや開発責任をどのように負うのか等の本質に係わる問題があることに加えて、特にビジネス慣習（これを反映した契約）として、**IT** 企業側が開発したプログラムは、発注者側の要請によって開発した新規のかつ個別のモノは勿論、著作権的に業界で「共通部品」として認識されているような既存のプログラムを利用したモノも含めて総て発注者側に帰属することとなっているために、「共通部品」の他の発注者への転用が契約的に行えず、これがコスト高や開発の機動性を損なっているとの指摘があった。

7) この問題は、特に **IT** 企業が東京に主に立地し、大手公開企業は東京に集中している中での地方の主に非公開の製造業に係わる深刻なものであることを認識しておく必要があるが、更には、我が国におけるプログラムのオープンソースをどう活用するか、デジタルコンテンツ全般に関して著作権の

及ぶ範囲をどのように考えるか等の本質的かつ構造的問題であって、プログラム開発における競争領域と協調領域をどのように区分していくかが議論され整理されなければならないものである。本問題は、組込みソフトのみならず IoT・AI、生産プロセスの自動化等におけるプログラム全般に係わってくるが、Industrie 4.0 の狙いである情報の遣り取りに関するインターフェースの国際的な標準化やオープンソースの国際的な活用が一層進み、我が国の国内の取引慣行が変化していくことで、一刻も速く地方の製造中堅企業等にとっても情報化・IT 利用の壁が取り除かれていくものと期待したい。(3)

(注)

(1) 「かっこよく生きてあなたの給料を 3 倍にする法」坂本明男著 第 5 章 “アイデアを売るのではなく、「ストーリー」を売る” p178 から 同氏によれば世界的な大企業はクールなストーリーを作って売ってきたとのことであり、ドイツの Mittelstand の HP に物語を感じるというのも根源では繋がっているのではないだろうか。

(2) 「着実な進歩がみられるインダストリー4.0ーハノーバーメッセ 2019 調査報告」日本政策投資銀行産業調査部 青木 崇・佐無田 啓 (今月のトピックス No299-1 2019 年 6 月) 文中、「5.インターオペラビリティ(相互運用性)がインダストリー4.0 のキーポイント」で纏められているように、やはり国際標準を睨んでドイツがリーダーシップを取ることが本質であると考えている。

(3) (一社)組込みシステム技術協会の会員企業一覧に見られるように、会員の殆どは東京に本社がある。

Ⅶ 資金調達の「壁」の克服と調達の円滑化と選択肢の拡充

1. 非公開企業の資金調達の円滑化と選択肢の拡充。

① 非公開企業への支援の強化等地方で地銀が果たすべき役割を強化・多様化するとともに、複数県をまたがる複数地銀で共生ファンドを創設。

② 個人・創業家族等属人的特性に依存しない現代的な債務保証システムを官民ともに確立。(Ⅶ③に再掲)

③ 地方における企業活動の継続と雇用の確保等を目的として企業所有と経営を分離し、プロの経営による事業の発展と複数世代創業家族等縁故・地縁株主による会社保有とを両立させる、公益財団法人に株式を集約し当該財団を株主とする制度を創設。(Ⅶ⑤に再掲)

④ 非公開企業が、優良な人材を確保するとともに金融機関等地域経済において信用の維持向上等を確実にするための積極的な情報開示。

⑤ 非公開企業におけるガバナンス・コンプライアンスの充実による信用力を高めるために、従業員持ち株会等を活用して企業トップと従業員がパートナーとして経営等を進めるとともに、地域貢献・技術開発・奨学・国際活動等をミッションとする企業財団を活用。

(説明)

1) 企業数約 150 万社に対して公開企業は東証や新興市場を含めて約 3700 社と圧倒的に非公開企業が多い。従って、中堅企業への発展に向けての資金調達の壁を議論することは、非公開企業の資金調達の選択肢を拡大することに他ならない。

2) ドイツでは州が金融についても責任と権限を有し、州立銀行も存在することもあり、同族・非公開の中堅企業に対する資金提供は地方が担ってきていると言える。しかもこれら州立銀行はユニバーサル銀行として資金提供の手段も融資に限らず、社債の引受け、出資等多様である。その上に中央政府復興公社が、中小企業から中堅企業まで規模に応じた資金提供と支援のメニューを有しているとのこ

とである。米国においても、州政府に金融に関する規制と権限があり、地方で集めた預金等を一定割合地方に還元しなければならない等、地方の企業に対する資金提供は州の地方銀行が担っていると言える。

3) 今後我が国において、このまま放置すれば一層進むと予想する地方の人口の減少と産業の空洞化を考えると、地銀がユニバーサル銀行となりえないまま一つの県に複数、継続して存在していくことは合理的ではない。現在、持ち株会社制度のもと複数の地銀が合併し、あるいは公取委が(単一県の領域での)寡占に対する判断を緩める等の動きが出ているが、これらの動きは、量の問題ではなく、地方における中堅企業、即ち非公開・同族企業に対する支援の向上強化に繋がる質の機能向上と役割の強化に繋がっていかなければならない。更には、企業内部に入っての経営の支援・指導、創業家族の世代間での事業承継を円滑化するための資金の提供、資金需要を満たすための過渡的な株式の保有等従来の融資のスキルでは対応できないニーズに応えるため、投資・経営支援の専門スキルを有するファンドとの共生組成ファンドも構築していくべきであると考え(後述Ⅷ⑥)。(1)

4) 債務保証の仕組みは先進国にありも我が国だけが特別ではないが、我が国固有の問題は、創業者個人や創業者家族、更には事業承継を受ける第三者(従業員や外部から要請された社長候補者)に対し、物的担保ないし保険ではなく、属人的に債務保証を求めかつ当該保証債務義務が相続・継承されていくという点にある。過去何度も個人保証制度の見直しが議論されてきたが、基本的に変わっていない。更には、このような問題を解消するために本来設けられた保証協会による公的保証制度についても、原資に自治体の公的資金を投入しているために自治体は求償権を放棄することなく、本人ないし親族が死亡するまで弁済請求を継続するという事態も生じている。このような深刻な問題を解決した「現代的な」脱個人の債務保証の仕組みを早急に構築すべきである。

5) ドイツでは企業の社会的存在性に長年関心が払われ、その殆どを占める非公開・同族経営の企業においても社会への貢献、働く従業員との価値観の共有等を行うことで同族経営に対する積極的な意識・評価が形成されてきている。その典型が横浜国大名誉教授吉森氏によればカールツアイス社で、その経営構造は、財団保有工場の直接経営から財団株主によるツアイス社等 2 社の経営に転換して現在に至っているとのことである。この構造により、創業者の家族は財団の理事等となって創業の起業精神を引き継ぐとともに、経営は創業者家族でも外部第三者でも経営プロに委ねることで事業の継続が図られる。同氏は他にボッシュ等の例を挙げている。事業承継に関してはⅧで触れるが、我が国の公益財団制度の変革が行われて 10 年経過しその見直しも必要になってきていると考えるので、地方において特に事業継続と雇用の確保等を目的とする場合において、所有と経営を分離して企業の存続が図られる公益財団の創設を可能とする制度見直しを行うべきである。(2)

6) **I 2.** に触れたように、サイモンが挙げるドイツの非公開同族経営の中堅企業のホームページを見ていくと、起業の歴史、創業者・創業家族の活動を、誇りを持って物語っていると同時に、技術・事業の内容は勿論、各年の営業成果を数字で示している企業が多いことに驚く。このような開示を行うことによって、同族経営に対する見方がポジティブになり企業イメージと信頼性が高まり信用力が強

化されるとともに、これがひいては優秀な人材等の獲得にも繋がることを我が国の非公開・同族経営企業の経営者は認識するべきである。残念ながら、技術説明と製品解説・販促的なホームページは多いが、一定の経営数字を開示した上で社会貢献していることを示す企業は極めて少ない。

7) 上記の人材獲得に関して、特に中小企業の従業員採用に関しては中途採用も含めて口コミの効果が大きいことが指摘され、実態上は企業も採用専門サイトには売上や利益を開示・掲載している。また、ドイツの社会的システムの構築に中長期視点、着実性、柔軟性に加えて透明性があることが識者から言われているが、透明性に関して従業員 50 人以下の小規模の企業においても簡略な貸借対照表を作成し、電子的開示することが求められているとのことである。このようなことから、経営トップは、開示が人材確保を含め信用を高めていくことを意識し、同族・非公開経営への評価を高めていくべきである。

8) 同族経営の評価の低さは、同様にガバナンスやコンプライアンスの仕組み・取組みが外部には見えないことにも起因している。ドイツでは労使共同決定法によって、5 人以上の従業員事業所においても労使が議論して重要事項を決めることが法定化されている。これによりガバナンスやコンプライアンスに一定の効果がもたらされていると考える。我が国では従業員持ち株会が多く見られているが、非公開の中堅企業においても従業員持ち株会等を活用して、従業員が経営トップのパートナーとなり経営に一体感を作り上げることは可能であり、必要である。更には、企業財団を設立し地域貢献・技術開発・奨学・国際活動等にコミットしていくことを明らかにすることがガバナンスやコンプライアンスの向上にも繋がり、事業存続における緊張と広がりが生まれると考える。

9) 我が国におけるこのような先駆的な例としては戦前の理研がある。詳しくは触れないが、ドイツの事例に非常に近いものとして、指摘しておく。

(注)

(1) このような中堅企業を支え、安定株主として経営支援を含めて助言活動するファンドの役割は大きいと考える。ドイツではユニバーサル銀行たる地方の銀行がこのような役割を果たしていると想像する。ファンドに対する期待は、同族・非公開さぎょうのみならず、次の 2. に説明する、公開企業に踏み出そうとする同族・非公開企業に対しても同様である。

(2) 「ドイツ同族大企業」吉森 賢著 (2015 年 8 月 エヌティティ出版) 第 3 章 ツアイス p165 から

2. 公開企業への道を選択する創業者・家族株主への選択肢の拡充

① 中堅中小企業・中堅企業の将来への発展可能性に重点を置き、大企業と同レベルでの情報開示等は求めずに予めリスクを認識した投資家を対象とする特色ある市場の創設とその積極的な位置付け。

② 脱創業家族経営を前提としつつも社内にビルトインされた創業・起業精神との調和によって、時間を掛けて発展を継続できることを容認する市場の創出。

(説明)

1) 企業規模はまだ小さいものの資金調達や他の経営課題を考慮して公開を選択する中堅中小企業や中堅企業にとって、東証第一部上場の大企業と同じレベルで、開示を求められることには無理がある。また、研究会でも指摘のあったように、企業側にも、公開と開示を意識する余り、新規事業の創出等

のチャレンジに却って安全サイドに立ってしまう傾向があることも事実である。東証一部を始め再編の議論があるが、発展の可能性はあるものの規模が小さいことの“リスク”を予め投資家が認識したうえで投資を行う特色ある市場を設け、積極的に投資家を呼び込んでいく必要があると考える。

2) 非公開段階に資金を入れたファンドや大株主である創業者等が、資金確保等のために一挙に保有株式を売却して脱創業を図ることも問題となる。このような問題の解決策として、フェイスブックやグーグルの創業者が種類株を発行・保有し意思決定権を長期間保持して経営を進めていることも事実であるが、公開企業を選択した以上このような手法は王道では無い。保有株式数を基本に時間を掛けて脱創業を行う、同時にこれを支援するファンド組成等を進めていくべきと考える。

Ⅷ 事業承継の「壁」を克服し、確実な経営による発展を実現

- ❶ 2018 年 4 月から始まった新承継相続・贈与税制の運用を柔軟かつ明確にし、被承継者が更に安心して次の承継の準備に着手することを促進。
- ❷ 承継相続・贈与税制の適用に従業員 500 人以下の中堅企業に拡大。
- ❸ 個人・創業家族保証等属人的な機能に依存しない現代的な債務保証システムの構築により承継者個人が保証債務を引継ぐ現行制度を廃止。(Ⅶ❷に既掲)
- ❹ 事業承継候補者の経営スキルの早期取得のため地方大学等を活用する承継講座を創設。
- ❺ 公益財団法人の活用による創業同族企業の所有と経営の分離。(Ⅶ❸に既掲)
- ❻ 非公開企業の被承継者に対し円滑な資金提供を行うとともに、暫定的な安定株主として承継の円滑化に資するファンドを創設。

(説明)

1) 承継税制の抜本的な充実、中小企業のみならず中堅企業を含めて、同族・非公開企業の創業者家族にとっては切実な要請であったが、ようやく、2018 年 4 月から外形的にはほぼドイツ並みの制度が用意されたと考える。余りにも多くの承継難による廃業が既に起きてしまっており、経営者の過半が後継者未定とする現状に対して、本制度の効果が有るかどうかは不明と言わざるをえない。ドイツでは早くから、従業員 20 人超の事業者の事業用資産に関しては向こう 7 年の雇用維持を前提として 100% 評価減を行う相続・贈与税制が定められてきている。他方、2018 年 4 月の我が国の新制度では、中小企業は、承継時に向こう 5 年間で平均 8 割以上の雇用を維持する等の計画を県に提出し、毎年県と税務署に報告することを前提に 100% の納税「猶予」が認められ、要件未達成の場合には認定支援機関の指導助言を受け、猶予されていた納税を行うとされているものである。ドイツに比して運用の不透明さ等不十分な点が多々あり、研究会での指摘にもあったように、準備に 10 年以上を要する次の承継に躊躇することとなることは明らかである。本制度の運用が却って、角を矯めて牛を殺すこととなる可能性が高い点に十分な留意が必要である。(1)

2) 我が国の本税制の適用は中小企業基本法に定める「中小企業」に限定されている。最低限、米国とドイツの中小企業の定義である従業員 500 人以下と同じ規模の企業(本提言での中堅企業に相当)を対象とするべきである。また、制度的には公開企業の創業者にも、一定の条件の下で本制度が適用され

るべきである。

3) 事業承継に伴い、金融機関が被承継者に対し、承継する者(先の経営者)が負っていた個人保証を引継ぐように求める事例が多く見られる。先に述べたように現代的な債務保証システムを構築することにより個人保証を引継ぐ事態を廃止するべきである。

4) 一方で、承継の大きな問題は、被承継者が経営スキルを十分に身に付けられないまま、経営トップに就任することである。承継には10年以上の計画的な準備が必要であるが、特に技術出身の後継者にはビジネススクールで教わるような経営学的内容に接する機会がないまま就任することが多いと思われる。國分氏の野口精機の事例のように、技術出身者である非創業家族の後継者が10年以上かけて社長の直ぐ側で社長業に必要なスキルを学習し社長を引き継ぐことは稀有である。現在、国立大学の制度変更の議論が行われているが、特に地方の国立大学が地域に根付いていく一つの方策として、ITも活用した遠隔授業の形態で、複数地方国立大の得手・不得手を補い合って、承継者講座を設け、承継候補者を30代から受け入れることを実現すべきである。

5) 公益財団を活用して創業者・家族が関わる同族企業の所有と経営を分離し、第三者の経営プロが事業を行うことで、廃業を防止することについては説明した通りである。従来、公益財団の活用による事業承継は、相続税の節税対策の次元でしか捉えられておらず、ネガティブで受け身的なメッセージを社会に発信し、誤解を生じさせていたと思われる。

6) 非公開企業の経営幹部である第三者が事業を承継するに当たっては、株式の取得のために資金需要が生じることが予想されるので、その資金を暫定的に安定株主として提供する(承継者から株式を買い取り、時間をかけて少しずつ被承継者に譲渡していく)ファンドを、マネジング・バイアウトの例に倣って、地銀等が中心となって創設することも検討すべきである。

(注)

①「わが国と主要国における事業承継税制の制度比較検討調査に係る報告書」(公財)全国法人会総連合 (2013年3月 税理士法人プライスウォーターハウスクーパース調査)

「事業承継税制の概要及び論点」国立国会図書館財政金融課 瀬古雄祐 (2018年7月)

レポートに対する評価・コメントは最後の[参考資料]の該当箇所に記述した。なお、2019年4月からは中小個人事業者を対象とした事業承継税制の改正が行われている。

IX 地方における人材確保の「壁」の克服と人材育成システムの全般的な見直しと再構築

- ① 就職前の大学等卒業前における教育・研修と卒業後社会人の教育・研修の一体化・体系化。
- ② 地方全体に必要なと見込まれる人材スキルとその習得のための課程・過程の整合性を確保。
- ③ 文科省・厚労省・自治体を横断した司令塔的機能の創設と複数県域で体系化・整合性を図る実施本部的機能の創設。
- ④ 卒業後社会人の人材スキル向上を地方企業の内部研修に依存している現状から、ITを活用し地方に

における国公立大学、専門学校等がそのスキル向上を担うオープンなシステムに移行。

⑤ 地方の国立大学等における社会人講座の創設による卒業後家庭人の就労の障害の除去。

⑥ 全国的に、大学等在学中の一括就職活動を見直して 30 歳までを試用雇用期間とし、30 歳において再度就職・就業をリセットする仕組みを全国的に創設し、地方と都市との人材の流動化を促進。

(説明)

1) イノベーションを支える技術は変化し進歩している。同時に企業の活動も国内を超えてグローバル化し、外国人人材の活用を具体化する時代となっている。このような状況において人材の育成を「就社」後に長期間に渡って企業内研修で行う現在の仕組みは既に時代に合わなくなり、地方における企業の負担を大きく超えるに至っている。ドイツにおいては第 3 回講師の永野氏の説明にもあったように全国的なデュアルシステムとして、社会人となる前の在学中の教育と研修、卒業後の実務研修、社会人となった後のスキルの変更と向上、「転社」を前提としたスキルの向上、若い世代の全般的な高等教育指向の動き等を一体的に捉え、職種と研修内容を体系化して、学校・企業・研究機関等が役割を分担しつつ社会の負担において実施してきている。教育の責任と権限は州にあるにもかかわらず、連邦政府や全国商工会議所が参画して、カリキュラムの見直し、学校のほか受入れ実施機関の調整等がなされている。伝統的なマイスター制度を基盤としつつ、IT やその他の先端技術にも対応し、時代と企業のニーズに即した現代的・全国的なシステムに発展整備させてきている。(1)

2) 我が国を見てみると、人材育成に係わる機関は文部科学省、厚生労働省、自治体、民間(大学から専門学校まで)に跨り、大学院、大学、高専、専門学校、高校、訓練校等々極めて多岐に渡っている。中央集権な一元的指向ではなく民間を含めた自主的な活力を尊重するとは言え、実施機関は余りにも分散し、内容も受け手が選択するとの美名のもと、どこに何があるかが分からない状況になってしまっている。技術系の人材を産み出すことを基本使命とする理工系大学も、学術・学理指向か教育指向か目標は定まっていないのが現状である。

3) 永野氏の指摘にあったように、ドイツでは全国商工会議所が、産業と地域、教育研究機関を横断して、人材育成のためのニーズを把握し具体化のためのカリキュラムを形成していく実施部隊であるとともにデータベース機能を果たしていると考えられる。従って、我が国では、まずは全体のシステムを体系化し、実行機関の役割を明確にする必要があって、そのための中央と広域的地域との指令機能を設け、全国規模で、地方が主体となり我が国の社会全体で人材育政を実施していくための責任と費用の分担の在り方について議論を行っていくべきである。なお、広域的地域とするのは、県単独で総てのカリキュラムを用意して実施していくことは不可能であり、複数県の広域圏で、相互に補完しながら当該広域圏でのニーズに応えたカリキュラムを用意していくべきと考えるからである。

4) 地方の共稼ぎ家庭の割合は都市部より高いと言われてきているが、家庭に入った社会人の就労の機会を増やし、地方の企業を多面的に支えていくためには、都市部の大学に見られる社会人向け講座を地方においても実現拡充し、就労の障害を無くしていくべきである。

5) メディアが好んで取り上げる就職活動は実は「就社」活動でありながら、就社後 3 年で 3 割が転職

すると言われるように、スキルと職務とのミスマッチが恒常化してきている。表面的な就職情報が溢れる一方で、技術の変化や企業の事業内容の変化、グローバル化等に伴い、「自分探し」の名のもと労働者の流動化は今後一層進み、企業側も内部育成ではなく即戦力の人材獲得を更に求めていくと思われる。経団連等が就活ルールを見直す動きもでてきているが、これはこのような動きの反映と思われる。

6) 米国の人材の流動化が高いことは従前から言われているが、ドイツにおいてもスキルの向上やモチベーションのために転職は珍しくないと言われている。このような状況を考えると、大学在学中の20歳で「就社」と採用を決めるのではなく、30歳までを試用期間として法定化し、30歳において再度「就社」の機会を設けることが合理的であると思われる。30歳までの間に、「就社」企業でスキルを高めてそのまま就社を継続しても良いし、転職しても良い。就社せず個人事業的就労をしていた者が、スキルの向上と就社指向に伴い、30歳で就職して「就社」しても良いし、そのまま継続して創業しても良い。全国的な人材育成システムが整備されればこれは可能となるであろう。そして、このようなシステムにおいて、都市部から地方の企業、中堅企業に就社したいと地方に移動する者も増加していくものと考ええる。

(注)

(1) 「なぜドイツの労働生産性は日本より高いのか - 教育と資格と仕事一貫したシステムで、余裕のある働き方を実現」 科学技術振興機構 研究主幹 永野 博 (WEBRONZA 朝日新聞 2018年7月)

X 地方の中堅企業が遭遇する政策の支援の「壁」の克服と公的機関の広域的な機能強化

1. 地方自治体の責任と創意による支援政策を実現可能にする財源の確保

- ① 地方と国との財源の確保の見直し。**
- ② 特定機能における複数県の共同活動を実施できる骨太の地方自治体の創生。**

(説明)

1) ドイツにおいて主な政治・行政課題は州の権限と責任で行われている。米国においても合衆国の国名の通り州が政治・行政の基幹的な役割を担っている。そして州が権限と責任を持ってその責務を果たすためには、所要の自主財源が必要である。明確な数字は見当たらないが、国と州の歳入比率は、我が国は約6:4であり、ドイツは約5:5ないしは4.5:5.5、米国は約5.5:4.5となっている。(1)

2) かつて小泉内閣の時に、道州制の議論が地方制度調査会で進められ、2006年2月28日に答申が提出されているが、その後、具体的な動きは無く、一部「大阪都」構想の是非が地方選挙の争点となっているに止まっている。中小企業が発展を遂げ、中堅企業の段階に移行すると中小企業政策の対象からは外れてしまうが、中堅企業は、地方の人口が減少し都市部に人口も産業活動も集積していく中で、地方の経済社会の重要な担い手として地方の政策対象に一層の重みを持っていくと考える。そのためには、自治体のイニシアティブと責任の下、財源のみならず、それを実施できる企画力と行動力を有する骨太の自治体が必要となる。残念ながら道州制が実現しないのであれば、例えば人口の極めて少ない県と人口が比較的多い県が一体となって、中堅企業支援のような特定機能を共同で実行して

いける仕組みを考慮すべきである。現在でも特定分野では広域行政が行われているが、市町村レベルの組合方式が殆どであり、これを県が主体となり、同時に地域エゴを超えて広域で共通の課題を実行できるよう、財源も含めて制度の整備が必要である。(2)

(注)

- (1)「米英独仏における国と地方の財政関係」国立国会図書館財政金融課 松原 茂（調査と情報第 612 号 2008 年 3 月）

この他に総務省・財務省から資料が公表されている。【参考資料】に出所等を記述した。

- (2)「道州制のあり方に関する答申」2006 年 2 月 28 日

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/dousyusei/pdf/060315_5.pdf

<https://www.kantei.go.jp/jp/q&a/archive/20060518a.html>

2. 当該自治体において雇用と納税の貢献が一定以上の中堅企業に対する支援

- ① 県の付加価値の形成に一定割合の貢献をする中堅企業への支援。
- ② 大都市所在の企業や海外の企業と中堅企業とを橋渡しする側面的支援。

(説明)

1) 一国の付加価値の総額を見る経済指標としては GDP があるのと同様に、県レベルでも付加価値額は計算できる(特定地域総生産 Gross Regional Products とでも言うべきか。)。この GRP の形成に一定割合の貢献を行う中堅企業(これは同時に一定の雇用の貢献になるはずである。)に対する支援を行う。既に述べてきた海外への進出、技術開発プロジェクトへの参加、人材面の強化や従業員の経営参加を促す持株会、更には企業財団創設等の個別のニーズに即して、全国を対象に構築する共通・基盤的な中央政府の施策では抜けてしまう施策や、中央政府の施策の上乗せ、「中堅企業政策」と言うべき県独自の仕組み作り等を考えるべきである。財源は限られているかもしれないが、知恵とネットワークによってその不利をカバーする気概が必要となる。

2) また、市場開拓や人材確保においても、東京等都市部からの情報発信を待つのではなく、地方から都市部へと、あるいは海外の企業へと、橋渡し等を進めるべきである。経産省が近時進める地域未来牽引企業の支援もその一種であろうが、県の方からも上乗せや横出しの支援を進めていくべきではないか。(1)

(注)

- (1)「地域未来牽引企業」 https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html

3. 地方における研究開発支援機関の強化と中堅企業等との連携

- ① 県立産業技術総合研究所(県産総研)等地域中核機能の強化と中堅企業等との関係作り。
- ② 県産総研と国の研究機関(産総研、国立大学、JST、IPA 等)との連携による支援と県産総研のワンストップサービス機能の強化。
- ③ Industrie 4.0・高度情報化社会(デジタルイノベーション)等の動きに地方で対応できる高度情報技術を保有し中堅企業等への移転を進められる広域的な情報化支援機関の強化。
- ④ スモールビジネスや研究開発型企業を支援する他の支援機関を含め、広域的に中堅企業と中小企業の連携を進め、双方の事業機会を拡大。

(説明)

1) 県単位の公的な研究開発機関は、沿革的には公設試(公設試験研究機関)と呼ばれる中小企業を対象とした商工・農水畜林等の試験研究と相談業務を行う県の組織であるが、神奈川県のように地方独立行政法人産業技術総合研究所として高度な研究開発を進め、産学官連携の重要な中核的役割を果たす機関に生まれ変わっているものも出てきている。(2018年4月現在 11 機関) 第3回講師の永野氏の説明にもあったように、ドイツでは、全国レベルの中央政府主導の技術開発プロジェクトにおいても、中堅企業が主に参加し推進の担い手となっている。生まれ変わった地方独立行政法人産業技術総合研究所等にはその活動と連携の対象を中堅企業に置くことを求めたい。先に特定機能についての複数県の共同活動の必要性を指摘したが、人口が少ない県が単独で高度な研究開発も担う研究開発機関を設置維持することが困難である場合には、複数県で共同して地方独立行政法人産業技術総合研究所を設置し、中堅企業、大企業をもその活動の対象とした研究機関を設けて行くべきではないか。(1)

2) ドイツにおいては永野氏の指摘のように、中央ではマックスプランク協会、フラウンホーファー協会、ヘルムホルツ協会、ライプニッツ協会、DFG(ドイツ研究促進協会)のように全国ベースで研究開発の方向性と予算の重点化を示す多くの機関が活動すると同時に、個別地域での研究開発成果の普及や人材を通して技術移転については全土に 918 ヶ所に設置されたシュタインバイス (SB) センター、400 の工科大学等が企業と精緻で親密なネットワークを形成している。我が国において、このような全国ベースと草の根ベースで緻密な二重のネットワークの構築は難しいであろうが、県産総研がイニシアティブを取って、国の産業技術総合研究所、国立大学、科学技術振興機構、情報処理推進機構等の諸機関とのネットワークを形成し、県の中堅企業の研究開発・技術開発支援のワンストップサービスの機能をはたしていくことに期待をしたい。

3) Industrie 4.0・高度情報化社会(デジタルイゼーション)等への対応は地方の中堅企業にとっても死活問題になってくる。しかしながら、IT 技術の活用の指導等に関しては従来の県の試験研究機関等には限界があると思われるので、広域の複数県をまたがる地域で、県産総研等の中核機関を設け、中堅企業への IT の移転と利用指導に当たるべきと考える。その際に必ずしも中核県産総研が高度情報技術総てを理解し保有する必要も無く、東京に所在する民間 IT 企業との橋渡しを行うことを役割とすることも可能であろう。いずれにしても、ニーズとそのソリューションサービスが双方向で流れる機能作りが重要である。

4) このように強化された県産総研が他の自治体の支援機関と一体となり、広域的な見地から、中堅企業、中小企業等との連携を進めることで、地方の限られた資源(人的、物的等)を相互に活用し、地方に活力をもたらす事業機会が拡大していくことを期待する。

(注)

(1)「地方独立行政法人の設立状況(平成30年4月1日現在)」総務省

4. 教育機関の広域的連携による継続的な地方人材の育成の強化

① ニーズに基づく役割分担をデザインし実行する複数県の共同機能。

② 国立大学・公立大学・私立大学・高専等の広域連携と役割分担による高度人材の育成、社会人研修の継続強化。

③ 専門学校、県の人材育成機関等の広域連携による柔軟で機動的な人材の育成と社会人研修の実践。

(説明)

1) 地域における人材育成の必要性については既に触れた。広域的な複数県において人材ニーズを把握し、当該広域エリアでの公民の教育機関の役割分担を明らかにし、協同で実施内容と費用、財源をデザインしたうえで、実行していく共同機能が必要になると考える。その際に、卒業前の学生と卒業後の社会人を対象に、大学等の教育機関が連携し役割分担して、当該広域エリアにおける高度人材のニーズとその育成に応える仕組み作りが重要である

2) 同様に、広域エリアの専門学校、県の人材育成機関等の連携によって、広域的地域の特色を踏まえたニーズに応える柔軟で機動的な人材の育成と社会人研修の実践も併せて実施していく必要がある。

5. 広域エリアをカバーして中堅企業に資金提供を行うファンド等の充実。

① 中堅企業への事業活動資金の提供や高度専門人材確保に要する原資提供の強化のため地方銀行や民間エクイティファンド等に対し複数県が共同してファンド設立を誘導。

(説明)

1) 資金ニーズに応え資金を提供する立場からはリスクの平準化・分散化が重要である。狭いエリアにおける産業・業種の偏りはリスクを高め、資金の円滑な提供の支障となる。経済合理性のみの追求では、結局、東京に拠点を置いて全国をカバーするか、更には海外に拠点を移動させて世界ニーズをカバーすることに民間資金は流れることになってしまう。また、経営トップに近い高度専門人材の確保も中堅企業にとっても切実な問題であるが、通常的方式では採用できないこれら人材雇用の原資を一過性の補助金ではなく資本に組み込むことで永続化させ、企業の発展に繋げることも必要と考える。

2) 複数県をまたがる広域エリアを対象とすることで、産業・業種の偏りが一定程度是正され、資金供給のリスクは軽減できる。複数県が共同して動くことで、複数の地方銀行や民間エクイティファンドへの呼び掛けも説得力を増していくと考える。(1)(2)

(注)

(1) 本提言の問題意識は、地方で活動する中堅企業ないし中堅企業になろうとする中堅中小企業への資金ニーズに応じて、エクイティを提供し経営にも共同して責任を負うファンドを、複数自治体・地銀・民間エクイティファンドで共同して創設してはどうかと言うものである。

(2) 革新機構を始めとする政府の数多い投資ファンドの問題については最後の【参考資料】の「Ⅶ 資金調達の「壁」の克服と調達の円滑化と選択肢の拡充 2. 公開企業への道を選択する創業者・家族株主への選択肢の拡充」7に詳しく述べた。国がファンドに資金を提供するということは、民間と同様の配当と回収を求めることではない。ここに根本的な問題が存在する。同趣旨のことは、「6 次産業化「農水ファンド」、累積拡大。制度設計の根本から見直すべき」矢野経済研究所代表取締役 水越 孝（今週の“ひらめき”視点 6.16-6.20）に的確に指摘されている。

【最後に】

2018年9月28日に「中堅企業等施策に関する関係府省会議」が開かれ、「中堅企業等は地域経済の担い手として中核的な役割を果たすことが期待されている」ため「中堅企業等を後押しすることが必要」であるとの認識のもとで、施策を議論するとされた。政府の公式な会議で「中堅企業」をタイトルに付した会議は初めてであろう。「中堅企業」の重要性については、本会議を立ち上げることで明らかになったと考える。今後、本会議が継続して開催され、政府の施策が充実していくことを期待したい。

地方での中堅企業支援への期待としては、信州上田の地で地域活性化に20年にわたって取り組んでいるAREC岡田専務理事の「広域連携で大都市との支援力格差を早急に埋めるべしービジョンと活気なき地からは、企業は去る」との言葉を引用しておきたい。

そして最後に、中堅企業への発展は、主体である企業自体の努力なくしては実現できないものであり、当事者である中小企業、中堅中小企業、中堅企業の一層の奮闘と取り組みを期待したい。

資料1 各県別売上規模別企業数等

		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
北海道・東北	北海道	45881	①② 23558	③ 2835	① 611	②① 421	① 283	② 48	⑤ 74246	⑥ 5328	7.2	⑥ 1218	1.6
	青森県	12401	5360	615	126	86	52	8	④ 18699	1104	5.9	167	0.9
	岩手県	8950	5195	565	123	88	71	5	⑤ 15036	① 1435	9.5	149	1
	宮城県	15485	9155	① 1193	209	①① 207	② 135	26	② 26697	④ 2088	7.8	① 427	1.6
	秋田県	9646	① 4027	① 433	92	60	35	2	④ 14364	② 1447	10.1	133	0.9
	山形県	10592	① 4787	① 498	133	① 79	①① 61	① 6	⑧ 16248	⑤ 2264	13.9	① 179	1.1
	福島県	13839	8001	933	198	① 135	106	① 15	⑫ 23388	② 4674	19.9	188	0.8
関東・甲信		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	茨城県	17377	9956	① 1069	① 215	149	128	23	⑫ 29144	② 3153	10.8	260	0.9
	栃木県	12972	7265	① 773	135	① 131	⑥ 93	①① 13	⑬ 21622	⑧ 2785	12.9	② 165	0.8
	群馬県	16670	① 9029	① 1059	227	① 137	⑤① 117	③ 16	⑫ 27357	⑪ 4306	15.7	① 287	1
	新潟県	19869	10478	① 1315	① 234	③ 205	⑨① 147	④ 18	⑦ 32625	⑬ 4501	13.8	② 390	1.2
	千葉県	30462	② 16886	1827	① 355	① 282	⑪ 189	④ 48	④ 50579	⑬ 4146	8.2	643	1.3
	埼玉県	35966	21869	③① 2391	④① 486	⑦① 340	⑬ 262	⑬ 60	(72) 62182	④ 8754	14.1	③ 646	1
	神奈川県	41352	④① 25446	④ 3186	⑤① 734	⑭① 585	③⑦ 507	③① 122	(172) 72861	(91) 7963	10.9	① 1931	2.7
	山梨県	8738	3787	① 393	① 67	② 60	① 34	② 4	⑨ 13138	⑦ 2059	15.7	149	1.1
	長野県	15616	8712	965	206	① 169	⑨① 154	⑧ 17	⑦ 26051	⑬ 3876	14.9	① 330	1.3
	東京都	95685	(10)(32) 71500	(10)(79) 13331	(21)(42) 3652	(58)(51) 3491	(215)(80) 3945	(276)(39) 1548	(1909) 203500	(590) 23017	11.3	(323) 16503	8.1
北陸		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	富山県	9515	5183	617	① 152	①① 131	⑤ 84	⑦ 16	⑭ 15812	⑭ 2141	13.5	① 182	1.2
	石川県	9133	① 5322	616	② 166	③① 116	⑨ 87	③ 11	⑬ 15589	⑬ 2142	13.7	① 203	1.3
	福井県	8830	4378	499	① 100	81	⑤① 48	② 7	⑭ 14112	⑦ 2167	15.4	② 193	1.4
東海		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	静岡県	23733	① 14778	① 1829	② 390	③ 319	⑬ 236	⑬ 41	⑤ 41749	⑬ 6839	16.4	448	1.1
	岐阜県	8573	8579	1047	② 227	② 177	⑧③ 130	③ 17	⑨ 22630	⑬ 3905	17.3	④ 196	0.9
	三重県	12525	7492	797	① 178	③① 112	⑤ 99	⑦ 18	⑨ 21425	⑨ 2818	13.2	① 193	0.9
	愛知県	37421	(2)(1) 29300	(1)(3) 4274	(4)(1) 960	(15)(2) 836	(40)(2) 799	(43)(1) 189	(219) 75306	(105) 13341	17.8	(10) 1331	1.8
近畿		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	滋賀県	8573	4407	① 489	115	89	④ 63	② 6	⑩ 13912	⑦ 1731	12.4	152	1.1
	京都府	16197	10464	1333	①② 309	⑦ 214	⑬① 173	② 49	(65) 29297	④ 4139	14.1	③ 508	1.7
	兵庫県	29690	①① 18414	2420	519	⑫ 411	③① 354	② 66	(107) 52665	(72) 6121	11.6	② 751	1.4
	奈良県	7970	3900	427	96	① 63	① 44	② 3	⑤ 12594	④ 1624	12.9	100	0.8
	和歌山県	7903	3842	441	① 97	①① 56	28	② 6	⑨ 12492	④ 1424	11.4	① 109	0.9
	大阪府	49324	(1)(3) 40742	(5)(8) 6671	(11)(5) 1572	(28)(3) 1372	(81)(6) 1188	(101)(1) 307	(421) 103347	(227) 16373	15.8	(27) 2680	2.6
中国		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	鳥取県	5228	2330	① 255	55	47	② 27	0	④ 7974	③ 725	9.1	85	1.1
	島根県	6210	3001	323	57	38	15	2	③ 9725	909	9.3	105	1.1
	岡山県	14535	7984	883	215	① 147	③ 128	19	⑨ 24128	④ 2753	11.4	320	1.3
	広島県	22475	12413	①① 1597	② 342	③ 259	⑨ 222	⑩ 44	④ 37694	⑤ 4412	11.7	① 553	1.5
	山口県	9562	5321	① 592	130	① 93	③ 62	3	⑬ 15887	④ 1229	7.8	① 118	0.7
四国		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	徳島県	6529	① 3054	366	74	59	② 24	3	⑤ 10235	③ 997	9.7	94	0.9
	香川県	8913	① 4425	554	117	109	④ 74	③ 11	⑬ 14309	⑧ 1720	12	186	1.3
	愛媛県	11883	5983	679	149	① 100	① 100	③ 16	⑪ 19106	⑤ 2235	11.7	200	1
	高知県	5987	3134	328	69	52	④ 29	3	⑥ 9689	④ 888	9.2	99	1
九州・沖縄		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	福岡県	30052	19496	②② 2409	① 540	⑦ 434	⑩③ 380	⑤① 66	(79) 54021	⑤ 4495	8.3	⑥ 1038	1.9
	佐賀県	8099	3404	362	67	46	① 30	8	③ 12063	① 1152	9.5	102	0.8
	長崎県	8651	5023	581	92	71	36	13	② 14536	1115	7.7	123	0.8
	熊本県	11258	6669	678	135	114	① 79	① 9	⑤ 19068	② 1423	7.5	210	1.1
	大分県	9843	4675	500	98	① 53	51	7	⑧ 15332	1343	8.8	① 180	1.2
	宮崎県	9370	4232	423	83	62	36	① 4	⑤ 14344	① 1007	7	140	1
	鹿児島県	9852	5742	692	138	① 107	① 73	8	⑧ 16780	② 1223	7.3	144	0.9
	沖縄県	9497	5335	596	121	85	63	① 10	⑤ 15872	896	5.6	① 386	2.4
		1億以下	1～10億	10～30億	30～50億	50～100億	100～500億	500億～	全企業数 A	製造業 B	B/A %	情報業 C	C/A %
	全国計	839314	(28)(40) 505802	(41)(94) 66447	(63)(52) 15122	(184)(64) 12366	(568)(108) 11026	(597)(44) 2908	(3754) 1469430	(1481) 176187	12	(402) 34894	2.4
	東京都愛知県大阪府小計	182430	(13)(36) 141542	(16)(90) 24276	(36)(48) 6194	(101)(56) 4027	(336)(88) 5932	(420)(41) 2044	(2545) 382153	(922) 52731	13.8	(359) 20514	5.4
	除く東愛大	656884	(15)(4) 364260	(15)(4) 42171	(27)(4) 8928	(83)(8) 8339	(232)(20) 5094	(177)(3) 864	(1130) 1087277	(549) 123456	11.4	(43) 14380	1.3

注

- ・肉桂色は製造業が15%前後の県を示す。
- ・情報業は、情報サービス、インターネット付随サービス、映像文字情報制作業とした。
- ・淡黄食は地理的に独立している等で情報業が比較的高い県を示す。

・売上規模別の企業数は、全業種の数を示す。

- ・製造業、情報業の売上規模別の企業数は見つけられなかった。
- ・赤い数字で公開の製造業の数を、規模別に示した。
- ・青い数字で公開の情報業の数を、規模別に示した。

出所 リスクモンスター(株)企業件数集計
(都府県別・売上高別企業数及び都道府県別・業種別企業数2017年6月)
http://www.riskmonster.co.jp/anamon/pdf/area_sales201706.pdf
http://www.riskmonster.co.jp/anamon/pdf/area_industrytype201706.pdf

上場企業サーチ「日本の各都道府県の株式会社数と上場会社数」
https://上場企業サーチ.com/analyses/number_of_companies

Jpubb「業種別都道府県別上場企業数」 <http://www.jpubb.com/index.php>

会社四季報2019年2集(東洋経済新報社)

しかしながら全般的には出所が異なり、時期も異なるため、数字の整合性については確保できなかった。
大まかな傾向を見るに留めて欲しい。

付記

- ・都道府県別・売上高企業数についてはリスクモンスター社によるものを使用。
- ・東京都大阪府愛知県を除く都道府県別公開企業数については上場企業サーチ社の個別県データを確認して使用。
- ・全体的に不明点は会社四季報で個別に確認。
- ・全企業数はリスクモンスターによったが、同集計には売上の不明な企業の数を含むので、差異は売上不明企業数である。

[参考資料]

I 起業家精神の希薄化の「壁」を克服し、発展し変革する仕組みを血肉化

1. 「存在の自己目的化」を超え発展し変革する企業であることをコミット

- 1 「稲盛和夫の実学－経営と会計」稲盛和夫著（1998年10月 日本経済新聞社）

「アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役」稲盛和夫著（2006年9月 日本経済新聞社）

両書は稲盛氏が提唱し実践したアメーバ組織の解説であるとともに、経営への取り組みをフィロソフィーとして示したものである。

- 2 「企業文化力と経営新時代」勝又壽良・篠原 勲著（2010年4月 同友館）

企業の文化・カルチャーと経営トップとの関係性、組織のパフォーマンス等を、海外企業を含め解説している。

- 3 「知的機動力に向かって－日本的経営の強さを再考する」一橋大学名誉教授野 中郁次郎（富士通総研 ER 特集号2018年4月）

暗黙知と形式知を相互に修正積み重ね、組織の共通の力としていく知的機動力の重要性を解説している。

- 4 「企業家精神と設備投資－デフレ下の設備投資低迷のもう一つの説明」福田慎一/粕谷宗久/慶田昌之（財務総合政策研究所「ファイナンシャルレ・ビュー」第132号 2017年10月）

上場企業を対象としているが、オーナー社長の場合に設備投資には積極性が見られる等属人的特性が設備投資に影響することを説明している。

- 5 「日本企業の事業投資会社化とその功罪」三井住友信託銀行調査月報2018年3月号

主要企業が内部留保を高めながら今後成長の源泉となるイノベーションや人材育成への投資をしなくなっているのではないかと警鐘の報告書である。

2. 発展の道筋を具体化し求心力を加速するため、企業ビジョン、経営・開発計画等を明示

- 1 「Danone and the rise of B Corporation – Choosing plan B」 The Economist 2018年8月

世界的企業ダノンのトップが企業理念を社会・消費者との共存等に置くことの意味、英米型資本主義の企業とは異なる経営視点を説明している。

- 2 「失敗は予測できる」 中尾政之著（2007年8月 光文社新書）

失敗事例を集めて解説しているだけでなく失敗回避の組織的仕組みについても解説している。

- 3 「「社長」を受け継ぐ－後継経営者に求められる“7つの取組み”」タナベ経営取締役 中村敏之著（2009年10月 ダイヤモンド社）

事業承継の問題を整理するだけでなく、企業規模が30億円規模から300億円の壁を突破するまでに経営トップが取るべき基本諸点を解説している。

3. 新規事業創出の継続を可能とする事業運営

- 1 「プロセスで解き明かすイノベーション－イノベーション経営プロセスガイドライン」特定非営利活動法人ITコーディネータ協会監修（2014年5月 日経BP社）

IT技術者達の視点で、概念定義、具体化、実行等を精緻に組み立てている。

- 2 「エンジニアリグ・ブランドのすすめ－企業力、商品力を高める技術経営戦略」（一財）アーネスト育成財団編 小平和一朗著（2018年2月 日刊工業新聞社）

ブランドの役割を明らかにしたうえで、技術(エンジニアリング)のブランド化の必要性・重要性を解説している。

- 3 「ベストプラクティス企業－絶え間ない進化と活力の創造」長田 洋著（2003年9月 日科技連出版）

特徴ある製造中堅企業の発展の段階を、技術だけでなく経営戦略等を含めて解説している。

4 「稼ぐ力を取り戻せ！－日本のモノづくり復活の処方箋」 富山和彦編著 （2013 年 6 月 日本経済新聞出版）

本書の対象は公開大企業の経営者であるが、単体的な技術指向からソリューション・材料を含む複合化へ、ビジネスモデルの重要性等中堅企業への発展に必要な視点を含む。

5 「平成 27 年度中小企業施策研究会報告書」（一財）企業活力研究所 （2016 年 9 月）

中小企業においても内部資金を有する企業があり、その活用を誘導していくことを検討している

Ⅱ 研究開発・製品開発・マーケティングによる競争力の「壁」の克服とその向上

1. 発展の母体となる研究開発を経営にビルトイン

1 「米国中小製造業のイノベーション－日米比較から得られるインプリケーション－」 法政大学キャリアデザイン学部教授 八幡成美 （日本政策金融公庫論集 第 14 号 2012 年 2 月）

米国の中小製造業を分析し、彼らの低コスト・標準化・大量生産指向と高生産性の特徴を解説している。

2. 発展のドライバーとなる新製品開発をビルトイン。

1 「会社を絶対つぶさない仕組み－経営者が最低限身につけておくべき 7 つの原則－」 高畑省一郎著 （2013 年 11 月）

家業サイズでない事業の成功ためには 25 人前後の従業員と 2000 万の売上げで年間 5 億円の売上げが必要と指摘している。

2 「ベストプラクティス企業－絶え間ない進化と活力の創造」 長田 洋著 （2003 年 9 月 日科技連出版） 再掲
技術だけでなく経営戦略等を含めて解説している。経営者への直接インタビューが参考になる。

3 「技術のある会社がなぜか儲からない本当の理由」 船井総研 片山和也著 （2011 年 11 月 中経出版）

価格競争を避ける、顧客の資材・購買部門を避け開発部門や保全部門に提案を行う、ソリューションに重点を置いた HP を作成する、一定の財務情報を HP に掲載する、内部では生産設備の内製化を図り多能工化を進める等実践的な内容で、サイモンの「隠れたチャンピオン」に近いところもある。

3. 製品開発と一体化したマーケティングをビルトイン

4. 研究開発・製品開発・マーケティングを進めるうえでの横断的仕組みをビルトイン

1 「事業再生のイノベーションモデル－製品設計と生産技術の一体的革新」 吉田朋正・田辺孝二著 （2017 年 11 月言視舎）
吉田氏の日立における横断的役割、同氏が仕えた日立の技師長の役割について組織の大小を問わない共通性と重要性を感じ取れる。

Ⅲ サブ組織構築と権限委譲による組織の「壁」の克服と管理会計による全体の見える化

1 「種村良平の IT 企業成功哲学」 工藤美代子著 （2017 年 12 月 学研プラス）

日本の IT 産業の黎明期に陸上自衛隊幹部候補生からコンピュータ業界に転身し、独立系ベンチャーとしてコアを創業し、東証一部上場企業に発展させた種村氏の考え方を纏めたものである。サブ組織のサイズについては第 3 章の 3－4 「組織はバス一台分がちょうどいい」に説明。

2 「「150 人」がちょうどいい」 読売新聞立体考差 科学部長 柴田文隆 （2009 年 2 月）

ロビン・ダンバーのダンバー数を紹介している記事。ウィキペディアによると、ダンバーは平均約 150 人（100-230 人）が「それぞれと安定した関係を維持できる個体数の認知的上限」であることを明らかにしたとのことである。

3 「稲盛和夫の実学－経営と会計」 稲盛和夫著 （1998 年 10 月 日本経済新聞社） 再掲

「アメーバ経営－ひとりひとりの社員が主役」 稲盛和夫著 （2006 年 9 月 日本経済新聞社） 再掲

管理会計は、当該企業や当該企業のサブ組織の活動状況を把握するために、会計的業績評価指数を定めて財務会計とは

別に、組織内で作成されるものである。稲盛氏の提唱し実践してきたアメーバ組織を設定し単位アメーバごとの採算を見るアメーバ経営は、管理会計の一つである。

- 4 「メンバーが利他的であるほどチームはうまく機能すると言えるのかーチームワークメカニズム解明の糸口としての利他性概念について」一橋大学大学院博士課程 シン ヨハン（日本労働研究雑誌 No695 2018 年 6 月）
サブ組織を機能させるための視点を解説する。稲盛氏のアメーバ組織と活動の基礎に利他の精神を置くことと繋がる。
- 5 「社長！経営が見えていますか？ー利益を倍増させる見える化のすべて」橋本賢一著（2008 年 11 月 日経新聞出版社）
管理会計、原価計算等経営の基本となる諸データの把握と理解について解説している。

IV 創業者・承継者に求められる能力の「壁」の克服と能力の錬磨

1. 中堅中小企業段階までの創業者・経営者の資質

2. 中堅企業への発展を実現できる創業者・経営者の資質

- 1 「人と技術と情熱とー綜研化学を創った漢たち」 綜研化学 70 年史編集委員（2018 年 9 月 綜研化学㈱）
70 年を回顧して、創業時の考えや思いを現在の従業員と共有し、さらに次の発展に何が必要かを、従業員とともに考えて行こうというメッセージを託した社史を、現在の若者に向けてイラストで示す工夫をして作成したものである。
- 2 「企業家学のすすめ」 宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム編者（2014 年 7 月 有斐閣）
アントルプルヌールシップの必要性、企業存続の理由、セーレンの川田氏(非同族第三者事業者承継の例)等について解説している
- 3 「会社を絶対つぶさない仕組みー経営者が最低限身につけておくべき 7 つの原則」 高畑省一郎著（2013 年 11 月）再掲
マネジメントの技術的側面からトップの人生観までを解説している。

V 海外市場の開拓による市場の「壁」の克服とグローバル展開の仕組み作り

(ドイツの支援施策等に関して)

- 1 「国際競争力あるドイツ中小企業の戦略に迫る」 JETRO デュッセル事務所、欧州ロシア CIS 課（ユーロトレンド 2012 年 5 月）
本提言でいう従業員 500 名前後の中堅企業規模のドイツ企業数社の輸出戦略の実例を紹介している。
- 2 「ドイツ中小企業の海外進出」 (一財)国際貿易投資研究所 (ITI 調査研究シリーズ No51 2017 年 3 月)
ドイツ経済に占める中小企業の重みと実情に触れた上で海外進出支援策を説明している。
- 3 「ドイツの対外経済政策ー中小企業の国際展開を中心に」伊藤 白（技術と文化による日本の再生：インフラ、コンテンツ等の海外展開総合調査報告書 国立国会図書館 2012 年 9 月）
ドイツを第三の道を目指す社会的市場経済国家と規定し、中小企業に重点を置く同国の海外展開支援策を説明している。
- 4 「日本とドイツの中小企業における国際化とイノベーション：統合的な国際戦略の重要性」 クリスティアン・ラマー・池内 健太・レベッカ・リウ（科学技術・学術政策研究所 2019 年 5 月）
海外市場展開と海外組織との連携を同時に行い海外市場に新しい製品を投入する統合的な国際化が重要で、この点は日独の中小企業に共通の傾向であるとしている。
- 5 「ドイツの連邦レベル、州レベル、市町村レベルの投資促進機関」 JETRO（2017 年 3 月）
各州政府や連邦の「貿易・投資振興機関」、全国「商工会議所」等の駐日事務所を整理している。日本からの進出誘致もあるがドイツ企業の我が国での活動の拠点ともなっているようである。
- 6 「ドイツ経済の現況と日系企業動向」(株)東京三菱東京 UFJ 銀行ドイツ総支配人兼デュッセルドルフ支店長黒岩誠一（グ

ローバル経営支援セミナー フランス・ドイツセミナー 2017 年 7 月)

同氏には直接お会いし、ドイツの銀行行政や金融の仕組みについてお話を伺った。ドイツに進出した日系企業に対し、同行は現地の公的な金融機関のサービスを受けられるサービスを行うとのことである。

(我が国の取組みに関して)

- 1 「地域商社の成長に向けた戦略調査」(株)日本政策投資銀行地域企画部 (株)日本経済研究所地域本部 (2018 年 7 月)
地域産品・特産品を輸出する「小」商社の課題を分析しているが、地域産品に止まらず、中小企業や中堅中小企業が自社製品を輸出しようとする際に協働できないかと言う問題意識である。
- 2 「地域の稼ぐ力を創造する・地域商社の役割と課題」(株)ファーマーズ・forest 代表取締役 松本 謙 (JOYOARC オピニオン 24 (一財)常陽地域研究センター 2018 年 8 月)
地域商社を経営する社長からの行政先行の問題等の説明である。なお、本財団は解散するとのことで地方からの情報発信源が無くなることは残念である。
- 3 「小さな拠点税制」内閣府 2018 年 6 月 https://www.cao.go.jp/regional_management/effort/support/zeisei/index.html
中山間地域を対象とした地元産品販売等を行う株式会社への個人出資を促す税制であるが、このような考え方が、中小企業や中堅中小企業の海外を含めた販促等に活用できるはずである。
- 4 「中小企業が「海外で製品を売りたい」と思ったら最初に読む本」大澤 裕著 (2015 年 5 月 ダイヤモンド社)
海外販路開拓の手順等極めて具体的な解説を行っている。このような実務家と自社製品を輸出しようとする中小企業や中堅中小企業との接点がさらに増えることを期待する。
- 5 「アイリスオーヤマのイノベーション」アイリスグループ会長 大山健太郎 (アジア経営研究 No24 2018 年 8 月)
大山氏の主導で園芸用品から収納用品、家電等と事業を拡げてきた同社の発展の形も興味深い、海外に工場を作るのは海外市場が大きい収納用品を扱う必然の結果とする点が印象深い。

VI デジタルイノベーションの「壁」の克服と Industrie4.0 への対応

- 1 「かっこよく生きてあなたの給料を 3 倍にする法」坂本明男著(2018 年 4 月 KK ベストセラーズ) 再掲
坂本氏は現在も日本とシリコンヴァレーに拠点をそれぞれ有しており、氏の捉える知的情報化社会(Intellectual Information Society)の動きは将に現在進行形のものである。
- 2 「みずほ産業調査：ものづくりの潮流変化「Industrie 4.0」(みずほ産業調査 Vol.50No2「欧州の競争力の源泉を探るー今、課題と向き合う欧州から学ぶべきことは何か」第Ⅲ部ドイツのマクロ経済) みずほ銀行産業調査部 2015 年 6 月(以下みずほ産業調査 Vol.50No2 と略称。)
本調査はドイツの現状そのものの分析と紹介の好レポートである。「Industrie 4.0」についてはフレキシブルでカスタマイズ可能な製造を可能にするとの狙いと米国の動きとの比較を説明している。
- 3 「Germany's industry- Does Deutschland do digital ?」The Economist 2015 年 11 月
ドイツ内におけるデジタルイノベーションへの前向きな部分と懐疑的な部分を紹介している。永野氏の紹介した Trumpf 社は前向きに取り組む例とされ、プライバシー意識から来る情報化への警戒感が全国民にあるとしている。
- 4 「日本のソフトウェア技術者の生産性及び処遇の向上研究ーアジア、欧米諸国との国際比較分析のフレームワークを用いて 付属資料 3 各国のソフトウェア産業分析」学校法人同志社大学 ((独法)情報処理推進機構委託調査報告書 2016 年 8 月)
Industrie 4.0 を支えるはずのドイツの IT 産業そのものの状況についての情報は少ない。本報告書は数少ないものであるが、SAP を除いて苦戦している模様で我が国と似ている。組込みソフトや工場の自動化ソフト等については大手製造

業の中で内製されているのかもしれない。永野氏の説明では、欧州各国からの“移民”技術者が多いとのことであった。
なお、本報告書は、同大の技術・企業・国際競争力研究センター教授中田喜文氏が中心となって作業をしたものである。

5 「組込み/IoT に関する動向調査」 (独法)情報処理推進機構 2019 年 3 月

野秋氏が指摘したモジュール部品ソフトの共通化・コモン化のような切り口は調査には見られない。また当然のことながら地方の製造業のニーズに如何に応えるかという視点も見られない。

6 「(一社)組込みシステム技術協会 会員企業一覧」

殆どが本社は東京に所在する。

7 「産業集積のライフ・サイクルと労働生産性」 町田光弘 (大阪府立産業開発研究所 産開研論集第 31 号 2019 年 3 月)

大都市への産業集積(事業所の増加)が 2000 年以降必ずしも労働生産性の向上をもたらしておらず、交通インフラや情報通信技術の発達の効果を入れて、分散への意味を考えるべきとしている。

Ⅶ 資金調達「壁」の克服と調達の円滑化と選択肢の拡充

1. 非公開企業の資金調達の円滑化と選択肢の拡充。

(ドイツの金融制度に関して)

1 「ドイツにおける銀行、保険会社、非金融企業間の資本的・人的関係と企業統治の有効性」 吉森 賢 (横浜経営研究第 18 巻第 4 号 1998 年)

銀行と企業との近さが企業のガバナンスに影響を与えていることを解説している。労使共同決定法がドイツ同族企業のガバナンスに積極的な影響を与えていると考えたが、逆に、銀行と企業(経営トップ)が近いが故に、労使共同決定法の様な仕組みが必要なのかもしれない。

2 「諸外国における 金融制度の概要—ドイツの金融制度」 金融庁 2014 年 6 月

制度の特色、機能等は以下の諸レポートによってカバーされているが、リーマンショック後の対応を整理している。

3 「ドイツの銀行システムと貯蓄金融機関の動向」 関東学院大学経済学部准教授 黒川洋行 (平成 19 年度 貯蓄・金融・経済研究論文集 一般財団法人ゆうちょ財団 2008 年 3 月)

ドイツ貯蓄銀行を一体として捉えると世界最大の金融グループであり、中小企業金融や地域金融に大きな役割を果たしていると説明している。

4 「ドイツの金融システムを構成しているものは何か？」 流通科学大学情報学部 羽森直子 (流通科学大学論集—経済・情報・政策論第 19 巻第 2 号 2011 年)

ユニバーサル銀行が殆ど 100%で、それが商業銀行、貯蓄銀行、協同組合銀行に分かれていることを説明している。

5 「ドイツの銀行構造について」 流通科学大学総合政策学部 羽森直子 (流通科学大学論集—経済・情報・政策論第 20 巻第 2 号 2012 年)

2011 年のレポートに対し、リーマンショック後の変化、直接金融への歩み等をフォローしている。

6 「欧州の協同組合銀行」 斎藤由里子・重頭ユカリ 著 (2010 年 12 月 日本経済評論社)

ドイツの金融制度全体の概要と、店舗数 30%、資産シェア 13%の協同組合の役割を説明している。

7 「転機に立つドイツ銀行セクター —ドイチェ=コメルツ合併協議に寄せて」 中川辰洋 (証券レビュー第 59 巻第 5 号 日本証券経済研究所 2019 年 5 月)

ドイツにおける大手銀行の構造問題(国内市場での預金シェアは 3 割程度で他は貯蓄銀行等であり、海外ビジネスを展開する収益基盤とならざるを得ないが、米国金融機関との猛烈な競争に曝される等)をうまく解説している。

(米国の金融制度に関して)

- 1 「米国銀行法」明海大学経済学部教授 高月 昭年著（2001年8月 社団法人金融財政事情研究会）
米国の銀行法の歴史と判例が持つ重みを解説している。銀行と地域との観点では直接関連部分は出て来ないが、行政と司法との関係で日本との違いを強調している。
- 2 「アメリカの金融制度 改訂版」高木 仁著（2006年6月 東洋経済新報社）
資金地元還元法によって、金融機関は中小企業や地域社会開発への資金提供が義務付けられている。
- 3 「諸外国における 金融制度の概要―アメリカの金融制度」 金融庁 2014年6月
精緻な仕組みを紹介している。商業銀行のうち、国法銀行は20%程度、州法銀行は80%程度(約5000)である。貯蓄銀行も全国で約1000有り、連邦規制、州規制は半々である。
- 4 「America's community bank―They know their customers」 The Economist 2019年5月
高木氏の著作から10年以上経った現時点で、community bank という小銀行の数は5000まで減ってきているが、地域密着でリターンも十分に上げていると報告している。

(ドイツ会社制度と同族企業に関して)

- 1 「ドイツ同族大企業」吉森 賢著（2015年8月 エヌティティ出版）
ドイツ文化とは何であるか、金融・税制・会社制度・企業経営・企業文化・労働法制等の彼我の差はどこにあるかを考えさせられる好著である。
- 2 「ドイツ会社法概説」高橋英治著（2012年10月 有斐閣）
特に有限会社の役割が高いことを背景に、有限会社法の規制緩和等を説明している。
- 3 「カールツアイスの経営倫理」野藤 忠著（2012年4月 ミネルヴァ書房）
ツアイスと財団の基礎を作ったエルンスト・アッペの考え方等を説明し、資料を多く収集している。
- 4 「ドイツ型企业モデルの基本的特質」 山縣正幸（社会科学雑誌創刊号 2009年3月）
吉森氏の「ドイツ同族大企業」で触れている諸点をコンパクトに纏めて解説している。

(ドイツの中小企業の強みと支援政策に関して)

- 1 「ドイツの中小企業政策と地域経済」 山本 健兒（経済志林第65巻第2号 法政大学経済学部学会 1997年9月）
ドイツ中小企業政策の歴史的推移、テクノロジーパーク、大学との連携等を紹介している。
- 2 「みずほ産業調査：ドイツの競争力の源泉/ドイツにおける中小企業・地域産業政策」（みずほ産業調査 Vol.50No2）
シュレーダー政権での労働市場改革、地域中心での技術政策や人材育成等について説明している。
- 3 「ドイツ中小企業の強みと公的支援」（一社）東京都中小企業診断士城西支部顧問 田口研介（2015年12月）
小文であるが、みずほ産業調査がカバーする事項をコンパクトに纏めている。
- 4 「ドイツはなぜ中小企業が強いのか？ドイツの中小企業支援プログラムまとめ」ドイツ BizGuide（2016年2月）
銀行融資に代わる公的融資についての紹介と、州中心の支援であることを説明している。
- 5 「ドイツ経済の現況と日系企業動向」(株)東京三菱東京 UFJ 銀行ドイツ総支配人兼デュッセルドルフ支店長黒岩誠一（グローバル経営支援セミナー フランス・ドイツセミナー 2017年7月）再掲
ドイツに進出した日系企業が同行の傘下で公的な金融機関のサービスを受けられる旨の記述がある。

(我が国の金融機関による支援に関して)

- 1 「上場しない選択とその有用性・融資担当者の立場から」信金中央金庫地域・中小企業研究所 吉田哲郎（金融調査情報 29-9 29-21 2017年10月、12月）
対顧客や取引先、従業員との関係を株主利益よりも優先すると考える経営者を紹介しつつ、そのためには金融機関が所要の資金を供給する必要があること認識するべきとしている。

2 「地域金融機関に期待される役割」金融庁監督局審議官 西田直樹（2016年5月）

地銀の融資企業応援機能の強化を期待するとともに、経営者保証ガイドラインを活用するよう要請している。最近の地銀行政の動向が示されている。

3 「顕在化する地域銀行の“再編の芽”」大和総研 金融調査部 内野逸勢・長内 智（大和総研調査季報 2019年新春号 Vol33）

人口減や超低金利等に加えてデジタル化対応等、体力の弱い地銀を含む再編の芽が出てきているとの認識を示している。

4 「銀行の出資規制緩和を巡る議論」調査部 主任研究員 能村敦子（JRI レビュー 2013年 Vol2No3）

5%ルールが定まって60年以上経過し長い、経済事情の変化に応じて見直しが必要とするものの、リスクマネー供給の多様化等を考えるべきとして、12年の作成時点では慎重な見方をしている。

（信用保証制度に関して）

1 「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」中小企業政策審議会基本問題小委員会金融 WG 報告書(2016年12月)

信用保証制度の国際比較を行い、我が国特有の信用保証協会による個人保証の問題について分析の上脱属人的保証への解決の方向を示している

2 「信用保証制度の改革 - 中小企業支援の強化に繋げられるか - 」(独法)経済産業研究所ファカルティフェロー/神戸大学経済経営研究所教授 家森信善（2018年12月）

家森氏は「基本問題小委員会金融 WG 報告書」作成のメンバーであり、個人保証の有する問題点を熟知している学者としてまだ若く、今後の活動に期待したい。

3 「地域銀行に対する「経営者保証に関するガイドライン」のアンケート調査の結果について」金融庁（2019年4月）

個人保証等ではない融資先への応援を求める行政指導の指針である。毎年フォローしている。

（公益財団制度に関して）

1 「新公益法人制度スタートから10年を経て」大和総研グループ経済調査部主任研究員 市川卓也（2019年3月）

硬直的な制度が社会全体の公益増進の妨げとならないように見直しも必要との指摘である。

2 「公益法人制度改正提言に関する報告書」（公財）公益法人協会/(公財)さわやか福祉財団/(公財)助成財団センター（2018年12月）

公益財団と言えども活動をする以上は収支相償の原則の適用は不適切である等の指摘を行っている。

3 「生産緑地の貸借によって変わる都市農業と都市生活」ニッセイ基礎研究所社会研究部准主任研究員 塩澤誠一郎（ニッセイ基礎研レポート 2018年2月）

生産都市農地に対する相続税の特例扱いは、都市において生産農地がパブリックな公的な役割を果たしていると考えないと説明がつかない。地方で一定の「重み」を持つ非上場の同族企業においても、逆に非都市の地方においてパブリックな公的な役割を果たすと考えられるはずである。地方の中堅企業に対する事業承継や地方自治体による支援の重点化を求める理由でもある。

4 「「地方基盤企業」を巡る議論」ニッセイ基礎研究所経済研究部チーフエコノミスト 矢島康次/総合政策研究部 中村洋介（ニッセイ基礎レター 2019年3月）

重要な問題提起である。地方のバス事業、地方銀行を地方基盤企業と捉え、これらの存続の可否を主に独禁法の観点から議論している。しかしながら、地方における製造中堅企業も県の付加価値の形成に一定割合の貢献をする場合には同様に地方基盤企業と考えるべきで、独禁法だけの観点で議論することは適切でないと思う。

(開示・コンプライアンス等に関して)

- 1 「学生に響く中小企業の魅力発信－若者就職意識調査・企業力フォローアップ調査より」 近畿経産局地域経済課 (2018 年 10 月)

若者にとって中小企業が積極的な選択であることを示している。

- 2 「リファラル採用で社員からの知人紹介数に最も影響が大きいのは「自社の経営情報の公開度」－アンケート調査からみえる人事担当者の認識と成功影響度のギャップ」(株)リクルートキャリア (2018 年 11 月)

若者の就職活動の本音についての解説である。地方の企業にとっての示唆も多いと思われる。

- 3 「ドイツの企業体制－ドイツのコーポレート・ガバナンス－」 海道 ノブチカ著 (2005 年 9 月 森山書店)

米英資本主義とは異なり、出資者(会社経営者)と従業員・労働組合との関係でガバナンスを考える必要があることを説明している。

- 4 「ドイツ会計の基礎 Deloitte GmbH」 ミュンヘン日本人会ホームページ 2016 年 9 月

ドイツに設立された企業は、小規模会社(従業員 50 名以下)、中規模会社(同 250 名以下)、大規模会社(同 250 名以上)と区分され、小規模会社も簡易貸借対照表を作成したうえで、電子官報で公開されることとなっている。同趣旨、KPMG あずさ監査法人主催のドイツビジネスセミナー資料。

- 5 「企業・事業所レベルにおける集团的労使関係システム(ドイツ編)」 労働政策研究・研修機構 研究員山本 陽大 他 (労働政策研究所報告書 No177 2015 年 5 月)

事業所レベルでの事業所委員会における労使の諸協議と決定が、比較的個別事業所の事情に即して行われていることを報告している。恐らく、中小企業の小事業所におけるこのような協議の場が、一種のコンプライアンスの機能を果たしていると推定できる。

(理研に関して)

- 1 「評伝日本の経済思想 大河内正敏」 斎藤 憲著 (2009 年 7 月 日本経済評論社)

大河内氏の評伝のみならず理研コンツェルンと言われた財団傘下の企業群について解説している。戦前如何に革新的な発明が理研から生まれたか、理研の構造と精神を再度考え直すべきだと考える。

- 2 「大河内賞 30 年のあゆみ－受賞後の手帳と波及効果」 大河内賞 30 周年記念出版編集委員会編 (財団法人大河内記念会 1984 年)

理研の簡単な歴史と大河内賞受賞技術の簡単な特徴を紹介している。第 3 回目講師の中島氏の綜研化学における SK オイルの発明は同賞を受賞している。

2. 公開企業への道を選択する創業者・家族株主への選択肢の拡充

(資本市場の多様化に関して)

- 1 「ベンチャー転換の変容プロセス－大阪の直近 20 年間上場企業の企業沿革分析－」 大阪府商工労働部(大阪産業経済リサーチセンター) (大阪府資料 No144 2015 年 3 月)

非上場企業が上場する過程で成長軌道が上昇方向に動く事例が見られ、そのような上昇移動を後押しする政策制度整備が必要としている。

- 2 「市場構造の在り方等の検討に係る意見募集」(株)東京証券取引所 2018 年 12 月

東証の「市場構造の在り方等に関する懇談会」の議論を受けて、上場企業の価値向上に繋がり、国際的にも投資家の支持を得られる市場が我が国の経済発展にとって必要だとする基本的立場から意見を募集している。

- 3 「東証再編を市場関係者はどう見ているか」 大和総研政策調査部 神尾篤史 (2019 年 4 月)

現状維持の関係者が多いとしながらも、再編を前提にスムーズな移行を求めている。

4 「米国資本市場改革の動向－民主党も支持しているが中間選挙前の成立は困難か」 大和総研ニューヨークリサーチセンター主任研究員 鳥毛拓馬 (2018 年 10 月)

上場企業や IPO の数が減少していることに対しコンプライアンスコストの低減、中小企業への特例等を検討しているとのことである。

5 「ショートターミズムと減少する MBO－短期主義？上場している方が長期的投資を進めやすい？」 大和総研政策調査部主任研究員 神尾篤史 (2018 年 12 月)

テスラの CEO マスク氏による非公開化への言及のように長期経営の視点から非公開を考える経営者は他にもあると言及し、MBO の減少は資金調達が多様化にあるのでは無いかと見ている。

6 「Barbarians grow up－As private-equity firms mature, the way they buy and sell is changing-as is everything in between」 The Economist 2018 年 8 月

プライベートエクイティファンドへの資金の出し手が一層巨大化することで、公開企業への投資(買収による非公開化等)に影響及ぼすことを示唆している。

(産業革新機構等公的ファンドに関して)

1 「革新機構の高報酬認めず 革新機構休止状態へ」読売新聞 2018 年 12 月

一連の報道の背景にある真の理由は不明であるが、今回のスキャンダルによって相当の期間、民間では調達できないリスクマネーを国が供給することは困難になったと考える。国がリスクマネーを提供することの意味は、民間金融資本の市場原理が働かない(働けない)にも領域であって、しかし資金を必要とする「政策」的領域が有って、これに主に資金として国が出資することで、不足する資金を供給し事業に責任をもって、事業を育てて行こうとの趣旨からであろう。これを民間のファンドと全く同じように売却を含めて高い投資収益を短期間に求めるべく、高報酬を対価として機構経営に当たることとしたことが問題であり、本質的な議論がされないまま、高報酬だけが独り歩きした将に醜聞である。地域活性化の観点からは、(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)が設立されているが、その原資の源泉は革新機構であり、REVIC の活動にも制約が及ぶと予想される。なお、REVIC の参考資料についてはXで後述する。

2 「官民ファンドの概要について(財政制度等審議会財政投融资分科会説明資料)」財務省理財局 2017 年 11 月

「産業投資」資金は官民ファンドの原資として使われており、政策的に必要性があり、長期にはリターンが期待できるが短期には難しい事業にリスクマネーを供給する役割を担っている。財政制度等審議会は革新機構その他の政府機構のパフォーマンスを審議してチェックすることとなっているが、成果目標の考えが、短期回収に大きく寄っているのではないと思われる。

3 「国内ベンチャーにとっての官民ファンド」ニッセイ基礎研究所総合政策研究部主任研究員 中村洋介 (ニッセイ基礎研レポート 2019 年 4 月)

国内ベンチャーへの資金供給に官民ファンドの果たしてきた役割は大きく、このままではベンチャー・エコシステムに大きな影響を及ぼすとしている。全く同感であり、地域活性化の観点からファンドが役割を果たす部分においても、ネガティブなインパクトが出てくると思われる。

Ⅷ 事業承継の「壁」を克服し、確実な経営による発展を実現

(事業承継税制に関して)

1 「平成 30 年度事業承継税制の拡充について」財務省主税局第一課 乾慶一郎 (ファイナンス 2018 年 4 月)

財務省当局担当者による解説である。

2 「わが国と主要国における事業承継税制の制度比較検討調査に係る報告書」(公財)全国法人会総連合 (2013 年 3 月 税

理士法人プライスウォーターハウスクーパース調査)

制度と運用状況を含めた調査報告書である。ドイツの制度としては、事業資産と管理資産を区分して事業資産について雇用要件を付して評価額の減額を認めていることが重要で(管理資産については通常の相続・贈与税の枠になるようである。)、運用面では手続きは事業者と税務署の間で行われることがポイント思われる。数年にわたってフォローを行っているようである。

3 「事業承継税制の概要及び論点」 国立国会図書館財政金融課 瀬古雄祐 (2018 年 7 月)

同年 4 月の改正の説明とドイツ等の制度と運用について説明する。

4 「ドイツ相続税における事業承継問題－2014 年相続法違憲判決を受けて－」 野田裕康 (駿河台経済論集第 26 巻第 1 号 2016 年)

2 で説明した事業資産と管理資産の区分に関して、管理資産に含まれる現金を子会社や関連会社に移す等の回避行為があったことに重点を置いた解説を行っている。

5 「事業承継税制の活用と円滑な事業承継にむけた幾つかの方策」 ニッセイ基礎研究所保険研究部 安井義浩 (ニッセイ基礎研レポート 2019 年 3 月)

事業承継を進めるための保険の活用等にも触れているので、新税制の評価は控えめで、事業を成功させれば税額は大きくなり、税額を小さくしようとする赤字経営をすれば良い(廃業に近くなる)との構造問題があることに対して楽観的である。

(事業承継の課題・取組みに関して)

1 「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」 中央大学商学部教授 根本忠宣 (日本政策金融公庫調査季報第 71 号 2007 年 5 月)

ドイツの同族経営の事業承継問題は、税制・企業システム・金融システムの違いから生じるニュアンスに差はあるものの共通との見方であるが、果たしてそう言い切れるのか、考えさせられる。

2 「Insitute for Mittelstandsfortschung Bonn Business successions in Germany 2018 to2022」 Daten und Fakten Nr18

同族ビジネスの半分は同族内に後継者を見つけ、20%は従業員に承継し、30%は M&A で外部組織に売却すると説明している。

3 「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題－中規模企業の事例から－」 日本政策金融公庫総合研究所 (総研レポート No2018-2 2018 年 6 月)

規模的に当提言での中小企業から中堅中小企業までの事例を創業家との関係、個人保証の引継ぎ等の問題を挙げて紹介している。

4 「組織の DNA と経営資源の円滑な承継－中小企業の事業承継問題の本質－」 (一財)商工総合研究所 (2018 年 9 月)

タイトルに示されるように、組織の DNA と経営資源を円滑に承継することが本質として、制度論や引き継ぐ側の資質等に重点が置かれていない印象を受ける。

5 「事業承継する力 - 後継者プロ経営者になる条件 - 」 タナベ経営専務取締役 木元仁志著 (2008 年 7 月 ダイヤモンド社)

早い時点で後継者候補であることが示された者が意識して経営に参画するとすれば何をすれば良いかを説明している。

6 「同族経営はなぜ 3 代でつぶれるのか？」 武井一喜著 (2010 年 8 月 クロスメディア・パブリッシング)

内外のファミリービジネスの事例を紹介し、承継への制度的・文化的な仕組みを説明している。

7 「公益財団法人説立による事業承継」 税理法人 T、F 総合法律事務所等

公益財団を相続税の節税対策として紹介している例の一部である。

Ⅸ 地方における人材確保の「壁」の克服と人材育成システムの全般的な見直しと再構築

(ドイツのデュアルシステム等に関して)

- 1 「みずほ産業調査：ドイツの経済成長を支える労働力」(みずほ産業調査 Vol.50No2)
就職前・就職後・離職中の職業訓練制度や外国人雇用等の現状を説明している。
- 2 「手工業法改正後のドイツマイスター制度」(一財)国際貿易投資研究所研究主幹 田中信世 (フラッシュ 57 2004 年 1 月)
少し古いですが、伝統的な制度が近代化された趣旨について説明している。
- 3 「ドイツの競争力を支える専門人材の育成制度」(一財)国際貿易投資研究所客員研究員 伊崎捷治 (国際貿易と投資 No109 2017 年 8 月)
デュアルシステムについての概要とシステムの海外普及について説明している。
- 4 「若者の職業訓練と関連の取り組み」 (独法)労働政策研究・研修機構 2015 年 4 月
デュアルシステムに対する若手世代の意識の変化、特に大学進学意識の高まりとのギャップに触れている。
- 5 「基幹学校とデュアル職業訓練をめぐる現状」(独法)労働政策研究・研修機構 2015 年 6 月
基幹学校(小学校相当)卒業時には職業選択をせずに高等教育に進む子供が増加していることにより、訓練コースに空きが多くなっている状況を説明している。
- 6 「ドイツの労働市場」ドイツ日本研究所部長 シュテファン・ハインリッヒ (日本労働研究雑誌 No693 2018 年 4 月)
外国人労働者採用や派遣等の変化を短文であるが解説紹介している。
- 7 「Works University ドイツの労働政策 2018」リクルート ワークス研究所 (2018 年 12 月)
人材育成、労働環境、技術変化への対応等概観的に説明している。
- 8 「なぜドイツの労働生産性は日本より高いのか - 教育と資格と仕事一貫したシステムで、余裕のある働き方を実現」科学技術振興機構研究主幹 永野 博 (WEBRONZA 朝日新聞 2018 年 7 月)
見習工を手工業者や大企業製造業は職業訓練として受け入れかつその給与を支払うことを紹介するとともに、それが社会自体に次の世代の育成をする義務があるとする考えに基づくことを説明している。
- 9 「教育が職業に直結、ドイツ社会の「雇用哲学」」ドイツ在住ジャーナリスト 高松平蔵 (東洋経済オンライン 2018 年 4 月)
永野氏の報告と同様、現場での人材育成の考え方が分かる。

(日本の大学と理科系教育に関して)

- 1 「「習慣病」になったニッポンの大学」-18 歳主義・卒業主義・親負担主義からの解放 矢野眞和著 (2011 年 5 月)
欧州は殆どが州立(国立)大学、米国は州立大学 8 割・私立大学 2 割であるのに対し、我が国は私立大学 8 割・国公立大学 2 割であることに我が国の大学の問題があると著者は指摘し、大学の使命は人材教育にあるとする点も正しいと思われるが、それに対する著者の解の全体像がハッキリしない点が残念である。
- 2 「大学の危機ー日本は 21 世紀の人材を養成しているかー」草原克豪著 (2010 年 11 月 弘文堂)
大学の使命は教育と研究にあるにもかかわらず、研究に寄りがちな国立大学の問題点について整理し、21 世紀の日本社会を引っ張っていく人材の教育について国立大学の取るべき方策について説明している。行政官と大学の両者を経験した著者による問題提起である。考えてみると、研究は本当に大学の仕事なのか、「研究者」という職業人を育てることは仕事であるが研究自体は、理研等の研究機関が行うべきではないか、と思われてくる。同時に、私立大学を含めた諸

機関の人材の「養成」をどうしていくべきかの全体の視点が欲しいと感じる。

3 「なぜ日本の大学には工学部が多いのか - 理系大学の近現代史」 功刀 滋著 (2016 年 7 月 講談社)

理系の国立大学の変遷、技術系大学の創設等について説明している。私立大学を含めた全体の課題についての説明は乏しいと思われる。

4 「大学改革」という病 - 学問の自由・財政基盤・競争主義から検証する」 山口裕之著 (2017 年 7 月 明石書店)

教育が大学の使命であるとしながら、教育だけに問題解決を押し付けてはならないとして、上からの改革が引き起こしている大学内の窮屈さを色々説明している。やはり、私立大学等の視点が抜けていると同時に、21 世紀の人材とは何かの視点も欲しいと思われる。

5 「大学改革と地方創生 - 地方大学振興のあり方」 UED レポート 2018 年夏号 座談会 (2018 年 一般財団法人日本開発構想研究所)

地域と地方国立・公立大学との関係を議論している。地方創生と言いながらアカデミズムに重きを置き創生に繋がる実務的な地方人材育成の観点が薄いと思われる。

6 「国立大学の一法人複数大学制度等について」 国立大学の一法人複数大学制度等に関する調査検討会議 (2019 年 1 月)

社会経済状況の変化に、国立大学が如何に対応していくかについての検討結果である。法律化され、名古屋大・岐阜大にて統合が実施されるとのことである。

(日本の人材育成の問題に関して)

1 「企業の生産性は二極化、必要な雇用の流動化」 みずほ総研専務執行役員チーフエコノミスト 高田 剛 (リサーチ TODAY 2018 年 10 月)

最近 10 年間で製造業では生産性は上がったものの非製造業では下がっているが、雇用面では非製造業が吸収していることから、公共職業訓練による再訓練を行うとともに高生産性部門への雇用の流動化を図るべきとしている。

2 「IT 化・デジタル化の効果と課題・人材が最大の課題。失業予防型職業訓練制度創設を」 みずほ総研調査本部経済調査部 (みずほインサイト 2019 年 5 月)

デジタル化の進展に伴う人材スキルの強化は企業単独の取組みを超えており、独仏の失業予防型職業訓練制度を検討導入すべきとしている。

3 「地方教育行政の多様性・専門性に関する研究 - 報告書 5 地方創生と教育行政」 国立教育政策研究所平成 28・30 年度プロジェクト研究

高等学校等の統合の動きの中で専門性をどう確保するか、地方のニーズに応えるべき公設民営大学等公立大学の今後は、等を纏めている。

4 「「ものづくり」と職業教育 - 工業高校と仕事の繋がり方 - 」 片山悠樹著(2016 年 4 月岩波書店)

工業高校の役割と必要性を解説する。

5 「理系人材一貫育成 高校生に大学授業」 読売新聞 2018 年 9 月

高専高校や工業高校との関係性等が不明と思われる。

6 「専門学校 35 校全員外国人」 読売新聞 2018 年 10 月

「問われる専門学校の質 学生の大半外国人」 読売新聞 2018 年 11 月

様々な教育・人材育成の中で専門学校の役割が見落とされていることを反映した記事である。

7 「専門職大学「準備足りず」」 読売新聞 2018 年 10 月

「専門職大学 専門学校との差別化課題」 読売新聞 最前線 2019 年 3 月

全体の中での専門職大学の位置付けも不明確であったことを示唆する記事である。

8 「県立高存続へ市町村が支援」読売新聞 2019 年 3 月

過疎化少子化への対策である高校の統合地域に対する市町村レベルでの対応を説明している。

9 「高専教育のアジア諸国への輸出」読売新聞 解説スペシャル 2019 年 2 月

高専の再評価を高めることを期待する記事である。

10 「「職業訓練」150%トコトン活用術」日向 咲嗣著 (2014 年 2 月 同文館出版)

少し古くタイトルはやや軽薄かもしれないが、如何に我が国で実務的な学習と教育の機関が分散され分かりにくいかが良く分かる本である。

(就社から就職へに関して)

1 「高等教育の発見 - 学歴社会から学習歴社会へ」矢野眞和・浜中義隆・浅野敬一編 (2018 年 4 月 岩波書店)

「就社」から「就職」への移行の必要性と我が国における高専制度の重要性意義に触れている。

2 「地方就職のススメ」読売新聞 就活 ON Special (2017 年 8 月)

若者に地方の企業を認識させる手段は何かを考えさせられた。

3 「若者にとって望ましい初期キャリアとは - 調査結果からみる“3 年 3 割”の実情 -」(公財)全国求人情報協会 若者の就職・転職の在り方に関する研究会 (2018 年 10 月)

「就職」活動が限界に達していることを、仲介・紹介機関の立場から説明している。

4 「学生に響く中小企業の魅力発信 - 若者就職意識調査・企業力フォローアップ調査より」近畿経産局地域経済課 (2018 年 10 月) 再掲

若者にとって中小企業が積極的な選択であることを示している。

5 「リファラル採用で社員からの知人紹介数に最も影響が大きいのは「自社の経営情報の公開度」 - アンケート調査からみえる人事担当者の認識と成功影響度のギャップ」(株)リクルートキャリア 2018 年 11 月 再掲

若者の就職活動の本音についての解説である。地方の企業にとっての示唆も多いと思われる。

6 「新たな外国人材受入れ制度に関する省令(案)、外国人雇用管理指針(改正案)に対する意見」日本・東京商工会議所 (2019 年 1 月)

法律改正を受けて雇用者側からの運用についての意見を纏めたもので、運用の明確化と手続き合理化を求めている。

7 「今後の採用と大学教育に関する提案」(一社)日本経済団体連合会 2018 年 12 月

経団連の基本的な考え方を整理し、再公表したものである。

8 「就活ルール撤廃 今後の姿は」読売新聞 論点スペシャル 2018 年 10 月

経団連の動きに対する関係者、識者の意見を掲載する。

9 「「ジョブ型採用」産学一致」読売新聞 2019 年 4 月

経団連と大学側が通年のジョブ型採用で一致したことを伝える

10 「地方中小企業の中核人材不足解消に向けて一人材の還流とシェアを軸にした事業承継支援」日本総合研究所調査部 星 貴子 (JRI レビューVol6No67 2019 年 5 月)

事業承継支援の一つとしての都市部から地方への人材紹介等について説明をしている。根本的な地方での人材育成や魅力ある地方企業創りを抜きにしての議論には限界があるとして、その方法論として REVIC 出資の(株)日本人材機構の経営幹部人材紹介事業を取り上げている。果たして公的資金を入れた本組織が人材紹介等に必要であろうか。無いよりはマシかもしれないが、政府としては他にやるべきことがあると思われる。

(米の人材育成に関して)

- 1 「「忘れられた人々」は救われるか - 職業訓練改革に動く米政権」日本経済研究センター2018年8月
米国の製造業、労働者の深刻な状況を克服するための職業訓練改革の動きを紹介する。ボトムでのこのような動きが米国にとって極めて重要である。
- 2 「アメリカの労働市場」セントジョーンズ大学客員助教授恩田正行 ルイジアナ州立大学教授賀茂美則（日本労働研究雑誌 No693 2018年4月）
米国における学歴(就学機会)による格差、資格取得機会による格差を解説している。
- 3 「ジェインズヴィルの悲劇ーゼネラルモーターズ倒産と企業城下町の崩壊」(エイミー・ゴールドスタイン著 松田和也訳 2019年6月創元社)

X 地方の中堅企業が遭遇する政策の支援の「壁」の克服と公的機関の広域的な機能強化

1. 地方自治体の責任と創意による支援政策を実現可能にする財源の確保

- 1 「米英独仏における国と地方の財政関係」国立国会図書館財政金融課 松原 茂（調査と情報第 612 号 2008年3月）
各国を比較したうえで、地方への税源移譲を行うのであれば地域間の格差を是正することが必要としている。なお、ここではドイツは約 4.5 : 5.5 となっている。
- 2 「主要国の税収比較：総務省地方税収等の状況、地方税収等の国際比較」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000608927.pdf
財務省と総務省とでの財源確保の見方に違いがあるため、明確な数字が取り難い。
- 3 「主要国における地方財政の財政調整」財務省財政制度等審議会財政制度分科会海外調査報告書 2007年6月
https://www.mof.go.jp/about_mof/councils/fiscal.../kaigaichyosa1906_06.pdf
財務省の立場から、地方税源の割合は高いが、国による財政調整の負担も大きいと説明している。
- 4 「地方創世時代における自治体間の広域連携のあり方ー名古屋市を中心とする近隣市町村との広域連携事例を通じて」(公財)中部圏社会経済研究所 紀村真一郎（中部圏研究 2018年12月）
広域連携のメリット、デメリット等を指摘しつつ、機能ごとの簡素な連携の必要性を指摘している。
- 5 「地域の「壁」を超えるー地方活性化に役立つ知見のシェア」みずほ情報総研 2018年11月
市単位の取り組みを、市を超えて情報・知見が横に流れて活かされる重要性に触れている。
- 6 「2019年度政府予算概算要求と圏域制度の課題」新地方自治ニュース 2018No13（2018年10月）
複数の自治体を包括する圏域を活用すべきであるが、ボトムアップの議論が重要かつ議会による柔軟な意思決定が必須であると指摘している。

2. 当該自治体において雇用と納税の貢献が一定以上の中堅企業に対する支援

- 1 「「地方基盤企業」を巡る議論」ニッセイ基礎研究所経済研究部チーフエコノミスト 矢島康次/総合政策研究部 中村洋介（ニッセイ基礎レター 2019年3月）
重要な問題提起である。地方のバス事業、地方銀行を地方基盤企業と捉え、これらの存続の可否を主に独禁法の観点から議論している。しかしながら、地方における製造中堅企業も県の付加価値の形成に一定割合の貢献をする場合には同様に地方基盤企業と考えるべきで、独禁法だけの観点で議論することは適切でないと考える。
- 2 「広域連携で大都市との支援力格差を早急に埋めるべしービジョンと活気なき地からは企業は去る」(一財)浅間リサーチエクステンションセンター(AREC)専務理事・センター長 岡田基幸（長野県商工新聞 2019年1月）
同氏が中心となって取り組んでいる長野県の東部地域の複数自治体エリアをカバーする自治体連携と産学連携、産産連携の三重連携の「東信州モデル」を説明している。

3. 地方における研究開発支援機関の強化と中堅企業等との連携

- 1 「四国の機能紙産業の発展経緯と将来」(株)日本政策投資銀行四国支店 (2018年8月)

特色のある紙製造工業が四国に多いが、そのうちの中堅企業数社と大手企業を取り上げて、伝統的紙製造から機能紙製造業へどのように発展してきたかを説明し、その過程での公的機関の役割を整理している。

- 2 「外部連携の強化に向けてー中堅企業に見る日本経済の新たな可能性」21世紀政策研究所 研究プロジェクト報告書(2012年6月)

中小企業の定義の上限にあり上場一步前とする技術型中堅企業を66社調査したものである。彼ら中堅企業としては、多面的な外部連携が必須である、国内大企業との連携は時間が掛かる、大企業はオープンイノベーションにはネガティブである、大学との連携を柔軟にできる仕組みが必要である、と見ているのが結果である。

- 3 「島根大学の共同研究の動向から見た中小企業と大学との連携の課題」北村壽宏 (産学連携学 Vol4 No2 2008年4月)

地方の大学における連携についての文献は数が少ないと思われる。本資料では、最初から中小企業との連携に限っているようで、本文中で連携の相手を大型企業、中堅企業、中型企業、小型企業と類型化しているが、地方における相対的なウェイトの大きさに鑑みた中堅企業との連携の実績や課題に触れていないのが残念である。

4. 教育機関の広域的連携による継続的な地方人材の育成の強化

- 1 「地方創生のために必要なことー人口は地方創生にとって決定的要素ではないかもしれない」参議院調査情報担当室 前田泰伸 (経済のプリズム No176 2019年5月)

県内総生産の伸び率と就業者増加率の相関が弱くなっていることから、都市部において生産性が高いとは言い切れなくなり、地方での労働生産性を上げる仕組みを作るべきとしている。

5. 広域エリアをカバーして中堅企業に資金提供を行うファンド等の充実。

- 1 「地域経済活性化支援機構の実績と役割ー出口戦略の構築に向けて」加藤峰広 (金沢大学経済論集第37巻第2号 2017年3月)

政府ないし自治体からの説明資料以外に REVIC を取り上げた数少ない論文である。後ろ向きな事業再生と前向きな地域発新事業支援、中小企業基盤整備機構との業務の競合等ポジションの定まらない役割を持たされていると整理したうえで、最終的に存続させるのかどうかを検討している。本提言の問題意識は、地方で活動する中堅企業ないし中堅企業になろうとする中堅中小企業への資金ニーズに応じて、エクイティを提供し経営にも共同して責任を負うファンドを、複数自治体・地銀・民間エクイティファンドで共同して創設してはどうかと言うものである。産業革新機構と同様であるが、再生と新規事業投資を同一組織で行う、中小企業基盤整備機構にあるベンチャー向けのファンド創設を行う点でミッションが不明確になってしまう。と同時に、民間資金単独が本来想定する短期間での投資回収には公的資金は不要である。このような点を整理して、長期間を掛けて投資効果を考える中堅企業の資金需要に応えるファンドとすることで、独自の役割が果たせると考えるところである。