

第1回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会 議事要旨

- 日 時：令和5年2月15日（水）10:00-12:00
- 場 所：経済産業省 別館2階227会議室 及び Microsoft Teams オンライン会議
- 出席委員：沼上座長、北村委員、黒澤委員、沼田委員、林委員、福地委員

1. 議論の対象として想定する中小企業について

(1) 中小企業のセグメント・ターゲットの重要性

- ・ 中小企業は多種多様であるため、研究会・政策づくりを進める上で、政策のターゲットを明確にイメージすることが非常に重要。
- ・ 売上高で区切る際には、業種・業態が異なると同額の売上高でも成長段階が異なり、意味合いが変わってしまうことに留意が必要。いくつかの切り口を議論できるとよい。（下記（3）参照。）

(2) 成長企業を創出する意義

- ・ 成長企業を伸ばせば、日本の経済成長の後押しをすることができる。例えば自動車産業のサプライチェーン上に位置する企業も、GXの潮流の中で存続・発展するには「転地」が必要であり、目立つ成功企業を創出することの意義は大きい。
- ・ フラグメンテッド・インダストリーと言われる、小規模なファミリービジネスが多い業界で、経営の知的訓練を受けた人材が、優れたマーケティング、オペレーションを展開し、付加価値を創出することは、日本経済の生産性向上のために目指すべき方向である。

(3) 中小企業のセグメントの考え方

①現状の売上基準での区分について

- ・ 売上基準は業種により異なるため、資本金・従業員数も考慮するとよい。
- ・ どれほど頑張っても売上100億を超えることが難しい業種、超えなくても十分売上規模が大きいと評価できる業種もあれば、100億円でも十分な成長を遂げていると言えない業種もあり、売上基準だけでターゲット設定するのは適切ではない部分もある。
- ・ そもそも成長しうるマーケットにいるのか、成長せず縮小するマーケットにいるのか、という観点も重要。GX等の明らかな成長市場で製品・サービスを展開しているのか、伝統的な領域で戦っているのかでは、企業の成長性も異なる。

②従業員基準

- ・ 従業員数では50人の壁、150人の壁があると言われる。社員が50人を超えると労働関係の監督が厳しくなるという現場の声もあるが、50人を超えても組織体制を整備して成長しようとする経営者と、50人を超えると負担が増えるから現状を維持しようとする経営者で別れる。
- ・ また、150人を超えると人材の管理が難しくなると言われている。

③社歴

- ・ 創業 5 年の企業と 20 年の企業では、成長の仕方も異なるので、社歴も意識した方がよい。
- ・ 長寿企業・老舗企業の研究で、創業 300 年超の企業と 100 年前後で倒産した企業を比較すると、300 年超の上場企業には①一部上場企業のように大きく成長したパターン、②売上の主要部分を成す本業を事業転換させたパターンが見られた。ただ、②について、事業転換先の市場が成長分野であったケースは稀だったように思う。事業転換を果たして長く存続してきたことと、地域の雇用・経済に大きなインパクトを与えていることは別なので、ターゲティングにおいては、雇用・経済へのインパクトという観点も踏まえた方がよい。

④成長段階

- ・ 親族内承継企業（ファミリー企業）で、100 億円超の売上高を計上している国内企業を観察すると、
 - ①相続時に売上高 20-30 億円くらいの会社であったところから、試行錯誤を行い、黒字で経営できるようになるまで十数年の悪戦苦闘を行う段階と、
 - ②黒字化の後、地方のスタープレイヤーになり、投資ファンド等から様々な案件を持ち掛けられる等して、新たな事業機会を広範に探索していく段階がある印象。①黒字化に至るまでのコアとなる事業を見出すための政策による後押しだけでなく、②広範な事業機会の探索を行う段階の後押しの 2 段階を考える必要があるのではないか。
- ・ 経営基盤強化型の支援に対し、新事業展開型の支援の成功事例はあまり多くない。企業が成長する途中で、事業戦略が明確化される前の、どのような方向に進むべきかを悶々と試行錯誤している段階（前掲①）がある。このフェーズの支援が難しいため、新事業展開型の成功事例が多くないと考えている。
- ・ 事業承継の後に変革を遂げ、成長するパターンが目立つ理由は、後継経営者が承継前から事業構想を悶々と考え続けていることが一因なのではないか。

(4) 売上高 100 億円超に成長した企業の分析

- ・ 資料 4（事務局説明資料）の P.14 に、2012 年 12 月時点で 1 億円以上 10 億円未満の売上高だったところ、10 年で売上高 100 億円超に成長した企業数は 127 社とあるが、彼らがどのような戦略で伸びたか、それに対応するどのような政策があるのかを議論するとよいのではないか。
- ・ 実際に 127 社を見ると、大企業の子会社等、イメージと異なるものも多く含まれている可能性があり、観察したい。

2. 政策支援の方向性について

(1) 中小企業のポジショニング、マーケットの観点の重要性

- ・ 経営者や技術等の面で成長のポテンシャルがある企業であっても、産業そのものが

縮小する業界であれば、成長を遂げることは難しい。

- ・ 成長している中小企業はニッチな分野で成功を収めている。1つのパターンとして、ごく狭い業界で局所的に競争優位を築いている中小企業もあるが、技術力を極めて高いレベルに引き上げるのは容易ではなく限定的なケースと考えた方が良く、大企業に技術力でより上を行かれる可能性もある。現実的なパターンは、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。
- ・ 日本の経営戦略論はリソースベースレビューが強いが、現状その企業が持つリソースから戦略を考えると、成長の可能性が狭まってしまう。成長に向けて大きく転換が必要なタイミングではマーケット側から考える必要がある。リソースの充実・蓄積も、新しいポジショニングの中でどのようなリソースが必要になるかという観点で考える必要があるのではないか。
- ・ 公的な技術系の支援機関（産総研・公設試）と組んで技術開発しても、マーケットの発想が不足して事業化が図れないケースがある。ポジショニングの観点を踏まえて開発に取り組めば、商業的に成功したケースもあるかもしれない。

(2) M&A等の推進

- ・ M&Aを活用してサプライチェーン・外部取引を内部化・垂直統合している企業に注目。特にM&Aを使って競争優位を創り出すことも重要ではないか。
- ・ 中小企業のM&Aは、従来事業承継の相手がおらず、廃業危機に瀕している企業を救済するという観点での議論が中心であったが、同業種間での連携や垂直統合の重要性は今後増してくる。
- ・ 政策的には、買いたい側の企業に対するサポートだけでなく、自らの事業を売却することをポジティブに捉える企業をどのように増やすか、売却しない企業についてどのように対応するかも考える必要があるのではないか。

(3) 経営者同士のネットワークの重要性

① 学びの場としての重要性

- ・ 支援の現場や政策で再現することが難しい点ではあるが、必死に事業機会を探索する経営者同士の交流が有効ではないか。
- ・ 政策としては、個別の企業を伸ばすよりは、伸びるグループが形成される土台をつくる議論が中心になるのではないか。例えば、起業家が伝染するように、経営者同士で学び合って意欲・能力が高まる結びつきができるかというのではないか。
- ・ 『はばたく中小企業・小規模事業者 300社』、『グローバルニッチトップ企業 100選』等で選ばれる企業は喜ぶが、記念イベントを1回開催し、繋がりが終わってしまっているケースもある。エネルギーな彼らのネットワークを上手く組織すれば、効果が大きいかもしれない。
- ・ 普段会わない業界・地域の経営者が継続的に接触する機会があった方がよい。

②成長意欲の刺激を与える場としての重要性

- ・ 地域で一定以上の売上規模の企業になれば、経営者の経済的満足はある程度満たされてしまうが、成長を目指す企業との交流があると、経済的満足に留まらず、更なる成長意欲を刺激することにもつながるのではないか。

(4) ポテンシャルがある企業へのえこひいき支援

- ・ よろず支援拠点の成長志向企業への伴走支援で上手くいっている事例では、対象企業の発掘の段階で、意欲・ポテンシャルのある企業を選定する工夫がなされている。顕在的な成長志向企業を引き上げる中では、えこひいき的に徹底的に支援することがあってもよい。
- ・ 地域未来牽引企業のような指名式のえこひいき支援は重要。地域未来牽引企業の指定を受けた企業の経営者はよく勉強されており、地域未来牽引企業の経営者同士で集まる機会においても、高揚感が高かった様子。

(5) 右腕人材の難しさ

- ・ 既に経営者がいる中で、右腕人材のマッチングは非常に難しい。
- ・ 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。エネルギーッシュな中小企業経営者 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。

(6) 地域のエコシステムの役割

- ・ 地場に根付いた中小企業・中堅企業・大企業が互いに協力・連携するエコシステムが存在しており、これを活用して成長するケースもある。自動車の整備工場から車載 IoT に進出した企業の例では、それまでに培ってきた自動車産業界とのネットワークを活用して成長した。

以上