

## 第5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5月22日（月）14:30-16:30
- 場 所：経済産業省 別館11階 1111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.戦略

#### (1)市場における独自のポジショニングの重要性

- ・ 「独自性」「差別化された価値」といっても、単一の製品・サービスで「いい製品をつくっているから独自戦略がる」等と差別化を捉えるのではなく、顧客や競合の動きも踏まえた「市場の中での独自性（独自のポジショニングを占めること）」を考える重要性を強調すべき。

#### (2)成長の前提となる基本的な取り組みの重要性

- ・ リソースペーストビューへの偏重はよくないものの、基本的なオペレーション力を軽視することも好ましくない。経営では、キョロキョロしながら強かに差別化のヒントを見つけることと、腰を据えて基礎的な取り組みを行うことの両方のバランスをとることが求められる。
- ・ 新しい事業を創ることの気付き・洞察を得ても、その後には時間等のリソースを投入して実現するフェーズ（賭け時）が出てくる。その際に既存の取り組みから手を離すことへの不安があると、踏み込みが弱くなってしまう。既存の取り組みの懸念を払拭しておくことも重要。
- ・ シリアルアントレプレナーのような経営者が次に進むには、自分の代わりになる人材を育成し、既存の取り組みを回せる土台を構築することが前提条件になる。

#### (3)A（成長市場型）・B（独自価値創出型）・C（成長志向 M&A 型）の類型分け

- ・ 100億企業のABCの類型分けを踏まえると、規模の成長以外に、実は収益性や経営力の底上げ、成長市場に参入することで衰退市場よりも幅広い打ち手の中からポジショニングを見直せるようになることも重要であることが伝わるようにすべき。
- ・ B（独自価値創出型）はポーター的な戦略の代表格として称賛されるのに対し、A（成長市場型）は成長市場に参入して外的な要因で成長したように見えてしまう。Bのポイントが「成長市場ではない分野」でも成長した点にあることを強調する方がよい。
- ・ ABCタイプの各事例において、優れた打ち手を称賛するだけでなく、典型的な落とし穴を各社がどのように回避したのか、どのように綱渡りの意思決定を乗り越えたのか等が分かるとよい。教科書的な戦略論で十分説明できる点と、各事例の意外な点を対比的に表現すると、重要な点が分かりやすくなる。
- ・ ABCの類型分けについては、まず成長市場に入り（A）、市場が成熟する間に独自の価値を創出し（B）、その後M&Aで更に規模を拡大する（C）ような典型的な順序だと捉えることもできる。

- ・ A（成長市場型）のポイントは新しい市場を見つける独特の能力にある。ジェフ・ベゾスがアマゾンを始め際やリード・ヘイスティングスがネットフリックスを始め際には、既存のノウハウがあったわけではなく、いち早く新しい市場を見つけて、競合がないスペースに早く参入し、他社より先に学んで行ったことがポイントである。

#### (4)M & A の活用

##### ①経営の一般的な選択肢としての M & A の普及

- ・ マーケットにおいて差別化できるだけのシナジーを生み、業界の中で独自のバリューチェーンを組むための選択肢として M & A があることに力点を置くべき。
- ・ M & A はまだまだ浸透していないが、企業の成長スピードを上げたり、差別化の要素を取り入れたりするための必須の選択肢として、これから当たり前の手法になっていく。自社が M & A 取り組まなくとも競合他社や他の業界が M & A を実施するため、自社も防衛的に検討せざるを得なくなる。
- ・ 実は大企業でも M & A の上手い下手の差が大きい。昔の IT 部門はあまり日の目を見なかったが、現在はエース部署になっている。同様に、経営企画の本丸の機能として、M & A も組織的に体制・仕組みをつくることが求められるようになる。それを見据え、M & A が上手い企業のパターンを政策的に広報することも重要。

##### ②多角化や外部からの事業の取得に対する価値観の見直し

- ・ バブル崩壊当時は多角化で失敗した企業も多く、多角化や外部からの事業の取得よりも、現場主義・本業主義や内生的な新規事業が重視される風潮が長く続いた。このような価値観を見直し、成長のための当たり前の選択肢に M & A があることを伝えるべき。
- ・ 近年の実証研究では、コングロマリットディスカウントの強さにも疑問が呈されてきており、多角化の程度が高まるほど、右下がりに成果が落ちるとは限らないと言われるようになってきた。
- ・ 現在の 70 代の経営者は 1970-1980 年代に創業したケースも多く、バブル崩壊に直面して、コストカットが経営の要諦であること、本業の利益が重要であることの意識を強めたのではないか。売上高数億円の企業を維持するのではなく、成長を生み出す経営を行うには、その風潮を払拭するべき。

##### ③企業価値の相場観の提供

- ・ 外部からでも企業価値の相場観が分かることは重要。企業経営者自身も自社の企業価値を認識できておらず、その評価に数千万円のコストがかかるなら把握できない。

## 2.経営者

### (1)経営者の役割の重要性

- ・ 売上数億円から 100 億に成長させる最大の要素は経営者本人である。今回の議論には、①経営者の底上げと、②経営者とのマッチング（②-1 経営者になりたい人材と経営者

を必要とする企業とのマッチング、②-2 経営者同士のマッチング・コミュニティ) が包括的に含まれており、骨太な議論になっている。

- ・ 成長パターンを A (成長市場型)、B (独自価値創出型)、C (成長志向 M&A 型) に分類しているが、実際の経営では各要素が混在している。それらの混在する要素を統合し、適切なタイミングで進む・留まるの判断をすることが経営の仕事である。

### (2)他の経営者からの刺激による、経営者の成長意欲の喚起・伝播の影響

- ・ 同世代の身近な経営者が覚悟を決めて経営する姿、深く物事を考える姿は、自分が経営する中でも強烈な刺激になる。そのことが闘争心に火を付け、最も強いモチベーションの源泉になる。
- ・ 他の経営者に強く刺激を与えるような経営者が、経営者を成長させられる人である。そのような経営者に上手く繋ぐことで、日本の成長力も高まる。
- ・ 経営者が高みを目指すきっかけとなる刺激は、他の経営者によるものが多い。特に地域未来牽引企業等のネットワークの中で突き抜けた経営者の話を聴く機会を提供し、刺激的な経営者の戦略思考を学べるコミュニティが形成されると、潜在的な成長企業を引き上げられる可能性がある。
- ・ 経営者は、普通の人というよりアーティストに近く、そのような人材同士でなければ共鳴しない。

### (3)経営者の「学び合い」の仕組み

- ・ 地域で飛躍的な成長を遂げた企業のスター経営者は、他地域にいる同世代の成長企業の経営者とも横で繋がっており、様々な情報交換をしているよう。そのようなスター経営者の話を聴きたい地域の経営者は数多くいるだろうが、地域で交流するチャンネルがない。各地域でスター経営者を「先生」として認定し、懇話会のようなものを開催できるとよい。
- ・ 研究会の資料に登場する経営者はスター経営者であり、彼らの話を聴きたい経営者もいるのではないか。その候補に指名されたことを公表することも一案。指名された企業が実際に学びに行くかどうかにより、支援機関も企業の姿勢を窺い知ることができる。
- ・ 企業自身が手を挙げるのではなく、地域未来牽引企業のような指名制が有効。中小企業経営者の年齢推移を踏まえると、対象となる年齢層の経営者を国の側から選定する方法もありうる。
- ・ 新聞社が開催するエグゼクティブスクールでは、参加企業の種類・レベルの揃え方、修了後のアウトプットの出し方、ディスカッションの進め方等の仕掛けを用意していた。同様の仕組みを作り、参加者を集めるだけでも、問題意識のある経営者が短期間で刺激を受け、ビジネスにも還元されることが期待される。それが経営者同士の「学び合いの場」にもなる。
- ・ 商工会議所のネットワークの中には、良質な経営者のコミュニティもある。それらも活用しながら、担い手を育てていくことができる。

#### (4)表彰制度を活用した経営者コミュニティの形成・定着

- ・ 「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」等で選定された企業の経営者が、受賞後に相互作用したり、彼らと様々な人が結びついたりする仕組みがあるとよい。
- ・ 「グローバルニッチトップ企業 100 選」や「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」を表彰して終わりではなく、特選の企業を組織化する方法がある。特選企業が注目を浴びる仕掛けを用意したり、経営者同士が触れ合えるようにしたりすることで、頑張る経営者の意欲の伝播が起こる。さらにその経営者の数が増えれば、支援機関からそこに繋ぐこともできるようになる。
- ・ 「グローバルニッチトップ企業 100 選」や「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」の中には、様々なカテゴリーの企業が登場する。各社のロールモデルになる企業を蓄積し、広報する方法もある。そこで、経営者に会うことにより、様々な刺激を受けて成長意欲が伝染したり、新しい発想・見方に気づいたりすることがありうる。

#### (5)経営者コミュニティの持続性を確保する工夫

- ・ 政策を一過性のものに終わらせず、継続性を確保する観点からは、地域未来牽引企業等をターゲットに設定することが取り組みやすい。企業の考え方やレベル感にも濃淡があるものの、1社でも多くの企業を従来とは異なる取り組みや成長に向けてジャンプできる仕掛けに繋げる。また、突き抜ける経営者同士のコミュニティの中で、自社も売上高 100 億円を目指すことに挑戦したいと感じるような刺激を受けてもらう。
- ・ 意欲があり、見本となる売上高 100 億円を超える企業の社長がネットワークの中にブールされ、実際に会いに行くことができる仕組みが出来上がれば、その仕組み自体が自走し、継続する可能性がある。
- ・ 既に売上高 100 億円を超える企業に成長した企業が、今は売上高 15 億円の成長中の会社に会い、面白い取り組みをしている若い経営者がいると知ることも楽しい。お互いに楽しめるコミュニティであることが継続性の重要なポイント。

#### (6)事業ドメインを転換できる経営者の特徴

- ・ 中小企業比率の高い一部の産業では、自分たちが受注産業であるという考え方が染みついてしまった企業の経営者と、製品ではなく顧客への提供価値から事業ドメインを定義している企業の経営者がいる。後者の考え方が業界団体のセミナー等で共有されたり、かつコロナ禍でペーパーレス化が進む外的なショックがあったりしても、取引先との関係等から事業ドメインの転換を躊躇する経営者もいるよう。成長の促進の観点では、両者の差異がどのように生じているかは掘り下げてみる価値がある。
- ・ 「製品ではなく価値を売る」と言っても、言葉だけで終わる経営者と、その価値を具体的に考え抜いている経営者は異なる。言葉だけでは十分に腹落ちしておらず、具体的に落とし込めていない企業が中々転換できていないのではないか。

### 3.支援機関の役割

#### (1)基礎的な経営改善と経営者コミュニティ等に繋ぐ支援

- ・ 100 億企業の創出のためには、優れた経営者を多く創出することが重要。その中での支援機関の役割は、成長の前提となる基礎的な経営改善と、更なるステップアップのために地域未来牽引企業を目指すことを働きかけたり、成長の刺激・気付きを受けられる経営者コミュニティに繋いだりすることである。
- ・ 基礎的な経営改善により経営の基盤を整えた上で、ABC の3つのタイプ又は経路で成長する際には、経営者が決定的に重要である。経営基盤を整えるノウハウがある支援者機関・支援者もいるだろうが、その先の成長には新しいシナジーや誰も見つけていない白地の市場の発見、差別化されたポジションを得るための自社技術の活用の発想等、経営者のクリエイティビティが必要になる。支援機関は、経営者がクリエイティビティを発揮し、どこかの時点でリスクを取ることができるよう基盤を整え、経営者同士を繋いでその必要性に気づいてもらうことが役割。
- ・ 短期間で 100 億企業に急成長できるだけの戦略には、論理の積上げから経営者がジャンプしなければならない局面があり、公的な支援機関がノウハウ・基本的な方法論を蓄積してきた支援では難しい領域がある。ただ、そのようなコミュニティ・環境に経営者を橋渡しすることは支援者の役割になり得る。
- ・ 支援機関の役割として、成長意欲を高めるコミュニティに繋げることも含まれる。間近で企業を見ている支援者が、コミュニティに繋がることで伸びる経営者を、コミュニティで紹介していくことが有効。

#### (2)民間のプレイヤー等の外部の支援者との連携

- ・ 公的支援機関については「民との連携」がキーワードである。支援機関が、今回の研究会で議論されたサーチファンド・プロ経営者・M&A、他の検討会で検討されているイノベーション・プロデューサーやエクイティ・ファイナンス等を支援の選択肢としてもっておくことが重要。
- ・ 支援を通じて自社の「価値」に気付いてもらうこと、経営者の意識を高めること、ステップアップをしていくこと、専門的な支援が必要な領域は外部（地域内の産・学・官・金等）に繋いでいくことの両方が必要。今回の議論を踏まえ、このような取り組みが評価される仕組みが重要。
- ・ M&A 等の早期相談についても自己変革の1つであり、積極的/前向きな動きとして、支援機関から説明していくことが大切。

#### (3)成長フェーズに応じた支援施策

- ・ 成長企業も一足飛びに伸びるわけではなく、中小規模から売上高 50 億円・100 億円と段階的に成長し、企業経営にも質的な違いがある可能性がある。各フェーズに対応する支援策を考えることも大切。

#### (4)支援機関の優れた取り組みの仕組み化・全国展開

- ・ 地域にいる飛び抜けたスター支援者の個別の取り組みも、アトツギ甲子園のように仕組化して自走するイベントにまで高められれば、それに対して中小企業長官賞を出すことが考えられる。それが支援機関の優れた取組みの全国展開の後押しや継続性の確保にもなる。

#### 4.成長に向けた投資の後押し

- ・ 地元での新工場の建設に加えて、他地域にも新たに工場を建設しようとしている将来の売上高 100 億円企業の候補がある。その企業は先端設備等導入計画や固定資産税の減免措置が受けられる地域に積極的に投資しているが、売上高 100 億円企業への成長のために政策面で拡大投資を後押しすることは重要である。
- ・ 規模を拡大する際に運転資金が大きくなる事業において、動産担保の活用やシンジケートローンの組成による一行単独融資のリスク軽減等の新たな金融機関の取り組みも組み合わせながら、伸びる意思がある企業への積極的に投資を促す政策は有効。

#### 5.政策を講じる時間軸

- ・ 研究会で取り上げられたように独自のポジショニングを築く企業、M&Aにより成長する企業、サーチファンド等、成長する中小企業や中小企業の成長に寄与するプレイヤーが出てきており、その取り組みを拡大・加速することが政策のポイントである。ただし、経営者のボリュームゾーンは既に 70-74 歳であり、新しく参入するプレイヤーへの引継ぎ等はあまり時間をかけずに取り組む必要がある。
- ・ (資料 2 中間報告書(案) P.29) 70-74 歳と 50-54 歳の区分が伸びているが、ちょうどベビーブーマーと第二次ベビーブーマー世代に相当する。人口ピラミッド上はこの後の世代は減少し続けるため、中小企業経営者の人材を他所から連れてくる等しない限り、特に地方でヒト・モノ・カネをマネジメントする経営人材がいなくなってしまう。
- ・ サーチファンド等による企業と経営者候補のマッチングに対し、どれだけのオーナー経営者が心理的なハードルを抱えているかが分からない。サーチファンドに相談に行くことができる経営者が少ないのであれば、その啓蒙も大きな課題になる。
- ・ 企業の成長に繋がる施策を打つなら、引退までにもうひと伸びできる可能性が高い 50 歳前後の経営者のボリュームゾーンがいるうちに打たなければ、タイミングが去ってしまう。

#### 6.研究会の議論の成果や政策のプロモーション

- ・ 経営者の年齢・ボリュームゾーンから残り時間を踏まえると、100 億円企業に成長することが重要だというメッセージを短期的にかつ世の中に広く届ける必要がある。経営者に成長意欲を持ってもらう、潜在的な経営者候補に中小企業に入りたいと思ってもらうことに直接的に繋がるメッセージ性のある施策として、成長した会社を表彰するような分かりやすい施策があるとよい。

- ・ 経営者コミュニティのように、人と人が直接会うことによる熱の伝播によるプッシュ型のプロモーションと、メディア広告のプル型のプロモーションの両方を組み合わせることで、一気に広がる。
- ・ よく知らない企業の話聴くよりも、新聞で見て、YouTube で話を聴いて、さらに直接会えた際に、より深い学びに繋がる。多段階でプロモーションすることが効果的である。

## 7. 価格転嫁・価格交渉・賃上げ関係

### (1) 自社の価値の認識・明確化

- ・ 同じ分野の材料メーカーで、売上高 50 億円・営業利益率が十数パーセントの企業と、売上高 200 億円・営業利益率 3%の対照的な企業がある。前者は、EV・半導体・医療等の成長分野を次々に模索して、自社の価値を明確化し、遠慮なく価格も上げている。他方、後者は、顧客の求める仕様を実現して認められ、価格交渉はしないというスタンス。エネルギーコストや人件費が高まる中で、前者のような動きも社会から認められつつあり、中小企業にも遠慮なくそのような取り組みができると伝えたい。
- ・ 価格を上げにくい企業は取引を拒絶されることを懸念している。しかし、自社にどのくらいの価値があるかは、価格を上げた後の顧客の反応を見なければ分からず、徐々に学習しなければ変わらない企業もあるのかもしれない。

### (2) 自社のコスト構造の見える化

- ・ 内部環境分析によるコストの「見える化」も経営者の責任である。中小企業が自社のコスト構造を把握できておらず、顧客から求められた価格を丸のみせざるを得ないために、価格転嫁や賃上げが難しいのではないか。
- ・ コスト構造を認識したうえで、需給に合わせて価格を柔軟に変えられるか否かもポイント。長期相対取引の下で、価格がシグナルとして上手く機能しない経済システムであった上に、物価が上がらなかったことで相対的な価格調整もできなかったところに日本の苦しさがあった。

### (3) その他

- ・ 価格転嫁・価格交渉においては契約の観点が重要。お互いにもものづくりが分からない人同士の交渉ではなく、ものづくりを理解する人材が介在することで、納期・工期に無理があること等も分かる。
- ・ 従業員の立場では、成長しない企業に勤めた時点で給料が上がらないことが決まってしまう。賃上げの点でも成長が重要である。

## 8. その他報告書の構成等について

- ・ メッセージの分量が多いため、メッセージ全体のサマリーがあるとよい。

- ・ 地域未来牽引企業に育つ企業のように、地域で良質な事業・雇用を創造しようと頑張る企業が素晴らしいというメッセージを含められるとよい。
- ・ 「100億企業」の副題について、例えば「地域を支える100億円企業」「未来を拓く100億円企業」等の形容詞を付するだけでも、ニュアンスは変わる。よくよく考えて検討するとよい。

以上