

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6年3月18日（月）16:30-18:30
- 場 所：経済産業省 別館2階236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、沼田委員、山野井委員、福地委員

1. 100億企業の成長要因分析

（1）成長要因の分析にあたっての着眼点

- ・ データ上で100億企業に至るまでの壁が見える可能性もあるため、整理できると良い。
- ・ 売上高の伸長に伴い、経営者のオーナー率が小さくなる傾向がある。売上高の伸長の過程で、外部資本を入れざるを得ないキャップが存在する可能性がある。
- ・ 100億企業はどのような相談相手を活用していたのか、データが分かると良い。
- ・ 事業戦略を構想する際、企業努力で変えられることと、企業努力では変えがたい所属するマーケットのメカニズムによるものがある。所属するマーケットのメカニズムごとに、成長要因をパターン化できると良い。
- ・ 製造業、卸売業、建設業等の既存の産業分類によらず、ソフトウェアディファインドの製造業か否か、プラットフォームに馴染む製造業か否か、DXに馴染む卸売業・小売業か否か等の切り口で、データや事例を見ることで、今変化している先端部分が見えてくるのではないかな。
- ・ 有形固定資産投資の増加といったデータについては、成長した会社と、成長しない会社を分かつものが何なのか考えることが重要ではないかな。
- ・ 成長している企業の経営者がどのような特徴を持つか、一步深掘りしてもよいのではないかな。

（2）他者の成長要因を生かせる経営者・組織の特徴

- ・ 低成長率の中小企業のトップは、経営を担う社長というよりは、現場を監督する工場長に近い存在であることが多いのではないかな。
- ・ 労働需給が逆転し、歴史的な人手不足にシフトしつつあることから、中小企業には人材獲得能力が必要。
- ・ 新しいことを進んで受け入れる「経験への開放性」という心理的特性が高い経営者は、イノベーションや研究開発投資のような、新しいことを進んでやるという研究結果が得られている。他方で、経営者の性格を変えるというのはなかなか難しい。
- ・ 創業者と二代目以降の後継の経営者を比べると、創業者の方がリスク選好的という結果がある。また、リターンと兼ね合いでみると、より妥当なリスクの取り方をしていることも分かっており、創業者の方がリスクとリターンのバランスを理解している傾向がある。
- ・ 例えば、新しいことにチャレンジする性格ではない人でも、その分、誠実さが高い等の複数の要因で補うことができる可能性もある。（経験への開放性が高い人が環境や制度の制約で、その性格を発揮できない場合には、その環境要因を解消するという政策もあり得る。）

- ・ 借入金とエクイティの仕組み・資金供給者の特徴の違いを踏まえると、誰からどのような資金を得ているかにより、成長性やリスク許容度について、経営者とステークホルダーとのコミュニケーションが異なる可能性がある。中小企業への資金供給については、経営者にどのようなメッセージを与えるかという視点も持つ必要がある。

(3) 成長意欲を妨げ得る要因

- ・ 買収された企業で、そのまま雇われ続けた経営者にインタビューしたところ、オーナーではなくなったことで成長意欲がなくなるのではなく、雇われ社長になり、リスクが少なくなったことで、かえって金融機関からの借入れが難しくなることや倒産してしまうことへの心配がなくなったとの回答があった。オーナー経営者は、我々が思っている以上に資金がゼロになることへの恐れをもっていると思われる。
- ・ 成長する会社は、利益剰余金を増やしつつ、その範囲内で保守的に投資しながら成長している可能性がある。保守的な投資が一般的であるとすると、経営者がリスクを取りにくくする要因を取り除き、リスクを取り易くする仕組みがあれば、より早く成長可能になるのではないか。
- ・ 本来は新しいことにチャレンジする性格（経験への開放性の高い）の経営者がパフォーマンスを発揮できない制度的な理由・環境があるなら、その障害を取り除くことも政策になりうる。
- ・ 資金調達の方法にも関係するが、エクイティ・ファイナンスをどのくらい恐怖心なくできるようになるかも論点になると考えられる。

(4) 100 億企業の特徴を踏まえた、中小企業の成長を促す政策支援の方向性

- ・ 100 億企業を創出するための政策を議論する際は、成長率何%くらいを想定しているのかを併せて考えたい。
- ・ 中小企業といっても、広範なカテゴリーであるため、政策の方向性を検討する際は、絞り込んでピンポイントで効く手を打つべき。そのためのセグメンテーションが重要。
- ・ 業種によって、100 億という数字の意味合いが異なるため、業種ごとに支援の内容を変化させなければならない。
- ・ R&D（研究開発）や壁を突破する営業力等の基礎的なケイパビリティを持つ会社に、政策リソースを集中すべきである。
- ・ イノベーション等が好きな経営者は、自らどんどん新しいことにチャレンジしたり、経営者の集まりに出たりするので、これらを避ける性格の経営者に対して、後押しする必要があるのではないか。
- ・ 資金調達のリスクへの怖さは、コミュニティにおける身近な経営者から影響を受けるのではないか。日本では中小企業経営者同士があまり資金調達の話をしていないのではないか。もう少し経営者同士が教え合う場があってもよい。
- ・ 成長を妨げるボトルネックの議論として、ステージに従った整理をしたい。売上階層別に解決しなければいけない問題として整理し、それに対する手法も整理することで、政策の検討ができるのではないか。

2. 成長志向の経営者を支える存在

(1) 経営者自身の性格や課題意識の有無

- ・ コンサルティング等の外部支援は、経営者が自ら課題意識を持っていなければ、うまく効かないケースもある。まずは、成長する能力ある経営者に、正しいモチベーションをもってもらうことが大切となる。
- ・ 右腕人材は、経営に必要不可欠であるが、オーナー経営者とのフィット感の問題が残る。コンサルティング・右腕人材に先立って、まずは経営者・経営陣の問題を正す必要がある。
- ・ 工場長ではない経営者であれば、経営に割く時間があるのではないかと。現場に出て忙しいという状況を解消するには、分人化・組織化が重要となる。そのようにして空いた時間を使って、大学院で学び直したり、経営者になった後でも大企業等に出向したりして、経営を勉強することも可能になる。
- ・ 100 億企業に成長させたオーナー経営者の時間の使い方を調べることで、重要な突破口が見いだせる可能性はある。

(2) 右腕人材・コンサルタントの活用

- ・ 100 億企業の規模では、組織づくりといっても、基本は有能な人が何人いるかで決まる。
- ・ コンサルタントには、アイデアを媒介するナレッジブローカーとしての機能があり、経営の知恵を日本社会に普及させてきた役割がある。ナレッジブローカーがどのように機能するかは重要な論点である。
- ・ 売上高 1 億円のスタートアップよりも、10 億円の中小企業の方がポテンシャルはあるにもかかわらず、MBA 卒業生の多くはスタートアップに参画し、中小企業に入社するのは、後継者がほとんどである。スタートアップの経営者は、採用活動に熱心で、ピッチ慣れしていて話が上手いことも一因でないか。中小企業が採用活動をしっかり実施し、経営者が夢を語れば、人材が集まる好循環をつくれるのではないかと。

(3) 経営者同士のネットワーク

- ・ 経営者ネットワークに参加して、「コスト意識が変わった」、「従業員教育の重要性に気づいた」等の生声もある。刺激を受けるネットワークは重要。
- ・ 近年の研究でも、経営者ネットワークに所属する経営者の方が長期的思考になり、高パフォーマンスを出し、イノベーション活動にも熱心である等の結果が出ている。
- ・ 既に各地に経営者ネットワークがあり、意識の高い経営者は参加している。裾野の拡大のため、まずは腰が重い経営者に 1 回行ってもらうことが大切。
- ・ 全部自分で意思決定ができる 5 - 10 人のチームから、他人に任せることが必要な 50 人の企業に成長する過程で、経営者自身も初めてのことを多く経験する。そのような場面で、参考となる知識・ウェットな情報を伝達する仕組み（経営者ネットワーク等）が必要。
- ・ 知恵だけでなく、モチベーションも伝染する。また、敵対するネットワークがある中で、味方のネットワークに組み込まれることで、新しい気づきが得られることもある。

- ・ 政策では国レベルでのネットワークや、越境に取り組んでいくべき。
- ・ 日本にはない盛んな産業や、先端的な取組を視察しに、経営者は海外に行くべきではないか。
- ・ 中小企業の経営者は、すでに既存のネットワークに組み込まれているが、飛躍的な成長を目指さないネットワークである場合も多い。既存のネットワークから引き剥がして、違う規範が流れるネットワークをつくらなければならないのではないか。変わりたい人だけが集まったネットワークを別層でつくる発想が必要。

以上