

# 事務局説明資料

2024年4月

中小企業庁企画課

**1. 前回のご議論の振り返り**

2. 経営者ネットワーク、右腕人材・中核人材の獲得支援

# 前回のご議論の振り返り

## 1. 成長企業の特徴・成長フェーズに応じた打ち手

- 基本的な成長パターンとして、特定顧客に依存せず、イニシアティブを自社側で持っていることがポイントとなる。
- 企業規模が大きくなるごとに、M&Aや子会社の設立といった資金を必要とするような打ち手が増加していく。成長へのショートカットとしてM&Aを活用していることが想像される。
- どの程度のスピードで成長する企業を考えるかによって、その会社が直面するファイナンスの問題、戦略的なM&A、あるいは研究開発投資、人材育成等に対する打ち手も変わってくる。
- 新しい地理的市場での活動の障壁をなくすことが成長企業創出への1つの道筋となるのではないか。その際、地理的市場の拡大と製品市場の拡大のどちらを先に行うかといった事業活動拡大の順序も重要となる。
- 補助金については、事業計画を精査したうえで計画にコミットしてもらい、達成時に補助を出すような成果連動型のスキームも考えられる。こうした制度の導入など、成長しようとする経営者、変化しようとする経営者を支援していくべきではないか。
- 非成長企業の中には、無借金 of 安定経営を志向してリスクを回避する企業、投資してチャレンジしたものうまくいっていない企業、外部環境等により頑張っても現状維持になってしまう企業など、いくつかの種類がある。これらのうち、どの企業をどのように支援していくかで、政策の効率もメニューも変わってくる。

# 前回のご議論の振り返り

## 2. 企業成長に必要な「成長機会」

### (1) 成長機会を捉えることの重要性

- 効率性を高めたり、小さな市場独占をしたりしたとしても、市場自体が大きくない限りは頭打ちしてしまう。100億企業へと成長するには、新しい製品市場への進出や地理的市場の拡大、販売やカスタマーサービスにおける活動拡大によって新たな売上を立てることが必要ではないか。
- 無借金経営の非成長企業は、成長機会を見い出しておらず、資金ニーズもないと思われる。能動的に成長機会を見い出し、資金や・人材等の課題が生じている企業に支援を集中するべきでないか。
- 新たな成長機会を探してくる能力や、ポジショニングが非常に重要であり、ポジショニングがしっかりできる企業をどう支援していくかがポイント。
- 成長機会を見い出し、効果的な打ち手を模索するに当たっては、まずは自社の成長戦略・経営戦略と、それが所属する分野のマーケットメカニズムに合っているかどうか重要である。

### (2) 成長機会を見出すには

- 既存の市場で自社の強みを活かすという考え方だけでは、これまでと似たような方向性になってしまう。成長には、自分の範囲の外にある選択肢を探ることが必要。
- マーケットの様々な状況をシミュレーションすることで、成長機会・ポジションを探ることができるのではないか。
- 経営者の意識が変わるのは、ファンドからの出資やM&Aなど、資本構成、経営陣、意思決定構造が大きく変わるタイミングではないか。
- 経営者が成長機会を見つけるだけでなく、成長機会を見つけられる人材を育成するという方針もあり得る。
- 技術の磨き上げをしても、事業化に至らなかったケースが存在する。マーケットの視点を公的支援としてサポートする機能を充実させていくような方向も考えられるのではないか。

# 前回のご議論の振り返り

## 2. 企業成長に必要な「成長機会」

### (3) 成長機会を得るためのネットワーク

- 事業の多角化や地域の拡大等によって新しい知識に出会い、それが新しい発想になり、新しいネットワークができ、情報が入ってくる。地場の同じ業種の集まりではなく、全く異なるバリューチェーンに出ていくことで、新しい発想・新しいネットワークができていく。
- 自身の知っていることや予想できること、どのような知識・情報があるのか予測できる場所ではなく、それ以外の場所に出て行かないと、新しい出会いはない。何が出てくるかわからないことにあえて時間を使うことが重要。
- 意欲が伝わるという意味でも、「このままではまずい。」と気づくためにも、業種やバリューチェーン、地域などを越えてネットワークが形成されることを考える必要がある。
- 中小企業大の長期研修には、ネットワーク形成の性質がある。宿泊型の研修を通して、受講者同士のつながりが生まれ、他社の経営にも触れる機会がある。
- 各地のネットワークにおいてコネクターを担っている存在（地域の中核を担う企業や大学教員など）に支援に入ってもらうことで、早期に成果が出るのではないかな。
- 意識醸成は、頭で理解して納得すれば腹落ちするわけではない。外圧によって成長志向の経営者を創出するという視点において、ある会社がこのように崩壊してしまったというホラーストーリー等により恐怖感や危機感を感じさせるなど、負の力が有効ではないかな。

# 前回のご議論の振り返り

## 3. 成長のための資金調達

### (1) 資金調達の方法

- 投資会社は既存事業による安定キャッシュを求め、EBITDAを重視する。エクイティを外部から取り込む場合、ファンド視点、株主視点でのリターンストーリーを描く必要。金融機関は、デットを増やす、維持するという意識があり、デットファイナンスを超えた資金調達の方法の提案まで至らないことが多い。
- リソースベースレビューに基づく戦略はデットファイナンスで十分な場合が多い。エクイティの活用が必要となるのは、ポジショニングレビューにより見出した成長機会へ挑戦する場合であり、そうした状況を作り出すことが重要。
- 金融機関は既存事業の周辺から外れたことには融資しにくく、デットファイナンスに依存していると既存の事業の周辺に縛られる可能性が高い。新しいビジネス機会を促進するにはファイナンスのスキームを変える必要。
- エクイティに関して、金額自体は変わっていなかったとしても、誰が株を持っているのかで意思決定が難しくなったり、経営者の力が弱まったりすることもありえる。
- ファイナンス手法は様々存在するが、中小企業の経営者同士はお金の話をあまりせず、企業間ネットワークの中で相互学習によって広がらないところに、ボトルネックがあるのではないか。

### (2) CFO人材の必要性とその獲得について

- 中小企業にはCFOがない場合が多く、資金繰りを考える際は、税理士と公認会計士、銀行という座組みであり、エクイティ調達は話に出にくい。どういう資金調達手段があり得るか、アドバイスする人材が必要。
- 戦略と合わせて資金調達手段をアドバイスできる人材を外部から連れてくるのが現実的。
- CFO・マーケティング・DXなどの共通経営機能、新しい機会探索等を、パブリックな横串しで構築できないか。
- オンライン上で自社の困りごとと、それを解決できる人をマッチングさせることができないか。

# 主要な論点

<p>① <b>成長企業・経営者の特徴</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長企業は成長の段階ごとにどのような課題に直面し、どのような戦略をとっているか。</li> <li>成長企業と非成長企業を分かつ要因、成長企業の特徴とはどのようなものか。</li> </ul>
<p>② <b>成長を妨げる要因</b></p>	<p><b>i) 経営者（成長機会の発見、成長志向への転換）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まずは経営者自身が成長し、しっかりと課題認識をもつこと、新たな成長機会を見いだすことが重要であり、そうした状況をどのように作るか。また、それを妨げるものは何か。</li> <li>成長に向けて踏み出せていない経営者（≡経験への開放性の低い経営者）の背中をどう押していくか。</li> </ul> <p><b>ii) 成長のための資金調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デットファイナンスのみでは既存事業周辺に縛られる可能性。一方で、経営者間で成長に向けた資金調達の情報が十分に共有されていない。エクイティなどの新しい成長機会に挑戦しやすい資金調達スキームへ、中小企業をどのように誘導していくか。</li> </ul>
<p>③ <b>成長を支える存在</b></p>	<p><b>(a) 経営者ネットワークによる経営者同士の知見の共有、新たな成長機会の発見</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者が成長機会を見いだすことにつながるネットワークの要素は何か。</li> <li>既存のネットワークを飛び出し、異質なネットワークへ参加することをどう後押しするか。</li> </ul> <p><b>(b) 右腕人材・中核人材の重要性・活用促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略の実行サポート、経営者の視座向上、資金面の知見の役割として有効。どのように活用を促していくべきか。</li> </ul> <p><b>(c) 上記以外の存在との連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記以外にも経営者教育を行う機関や、支援機関が存在。こうした機関と連携し、どのような政策を行っていくべきか。</li> </ul>

1. 前回のご議論の振り返り

2. **経営者ネットワーク、右腕人材・中核人材の獲得支援**

## ご議論いただきたい論点

- 前回までの議論において、企業が成長志向となるためには、経営者が「成長機会」を見いだすことが重要であり、①経営者ネットワークを活用することや、②社内で成長機会を見つけられる人材を確保することが有効な方策となり得るとのご示唆あり。
- 経営者ネットワークについては、各地で様々な取組が存在し、経営を補佐する右腕人材・中核人材の獲得支援についても、官民での取組が充実。
- **こうした仕組みを中小企業の経営者が有効に活用し、成長機会を見いだすためには、何が必要か。**
- **また、成長志向の経営者を生み出すネットワークとして必要な要素は、どういったものか。**
  - 【想定される要素（これまでの議論より）】
  - 参加者が多様・異質である。（地域・業種等）
  - 資金調達方法など、通常共有しにくいノウハウや気づきが伝わる。
  - 必要な技術・知識を有する者にワンストップでつなげるハブ機能がある。
- 上記についてご議論いただく観点から、今般、ネットワーク等の実施主体や実際に活用した企業の皆様からヒアリングを実施。

## 本日お話を伺う皆様

- ①中小企業大学校【経営者スキル向上、ネットワーク構築、右腕・中核人材育成】  
独立行政法人中小企業基盤整備機構 人材支援部長 佐藤 浩史 様
  
- ②株式会社メディアドゥ（I Bの運営に参画）【ネットワーク構築】  
社長室室長 原 真由 様
  
- ③京西テクノス株式会社【ネットワーク利用】  
代表取締役社長 臼井 努 様

# (参考) 成長に向けたネットワークの例 (1)

ネットワーク名/ 実施主体	概要、ネットワーク規模、参加企業の特徴等	特徴的な取組等
ユース会 【商工中金】	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>商工中金取引先の若手経営者により組織された団体。</b>全国に地域別に87団体あり、<b>会員数はOBを含めて約6,000名。</b></li> <li>• ボリュームゾーンは、<b>売上高10億円から100億円。</b></li> <li>• 会員同士の懇親・親睦や会員自身の研鑽を図ることを目的とし、商工中金からは販路拡大、共同開発、技術提携等、会員企業の<b>ビジネス交流に役立つ諸情報を提供。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商工中金支援のもと、<b>ユース会会員が主体的に</b>組織運営を行っている。</li> <li>• ユース会ごとに様々な取り組みを行っており、国内外の企業視察やセミナー等を開催。</li> <li>• 毎年、全国のユース会の代表者が集まる総会を開催している他、全国のユース会会員が参集する全国交流大会を開催し、<b>全国規模のネットワーク形成の場</b>となっている。</li> </ul>
多摩ブルー・グリーン倶楽部 【多摩信用金庫】	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>多摩ブルー・グリーン賞の受賞者</b>が対象。2024年3月末現在で<b>会員企業数は188社。</b></li> <li>• 受賞者の<b>相互連携による経営課題の解決</b>や地域活性化を目的とする。</li> </ul> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>※多摩ブルー・グリーン賞（2003年開始） 多摩ブルー賞と多摩グリーン賞の2部門で構成。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 多摩ブルー賞…優れた技術や製品を評価する 技術・製品部門</li> <li>▶ 多摩グリーン賞…新しいビジネスモデルを評価する 経営部門</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会員企業同士の情報交換のほか、外部講師・受賞企業による講演会等を定期的実施。様々なテーマでセミナー・勉強会も定期的開催。また、<b>会員企業への見学会</b>等も行っている。</li> <li>• 会員企業が<b>大学で自社の経営についての講義</b>を行うなど、地元大学とも連携。</li> <li>• 会員企業へのインタビューなどを含む会報誌を発行。</li> <li>• 受賞企業のみが入会可能であるため、良い取組を自身の経営に取り込もうとする<b>意欲のある経営者が集まる。</b></li> </ul>

## (参考) 成長に向けたネットワークの例 (2)

ネットワーク名/ 実施主体	概要、ネットワーク規模、参加企業の特徴等	特徴的な取組等
<p style="text-align: center;">EO (アントレプレナー シップオーガニゼー ション)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1987年創立の<b>年商1億円超の若手起業家</b>の世界的ネットワーク。EO JAPANは1995年に設立。</li> <li>加盟国<b>78か国</b>、会員数約18,000名、<b>国内会員数1,165名</b>(2024年3月現在)。</li> <li>起業家の<b>成長スピードの加速とネットワーク構築</b>を目的とする。</li> <li>会員の<b>約10%</b>が上場企業。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業規模やフェーズ別に、成長を目指すための多岐にわたるプログラムが存在。コンテンツの一部には<b>秘密保持ルール</b>が徹底され、企業の秘密や信頼に関わる悩みを抱えた<b>孤独な経営者が相互に安心して相談できる環境</b>を整備。</li> <li>全世界のEO会員が数百名集まるEOユニバーシティを年に2回、5日間程度の会期で開催するなど<b>国境を越えて経営や考え方を学び合う機会を多く提供</b>。</li> </ul>
<p style="text-align: center;">IB (イノベーション ベース)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>地方の経営者</b>を対象とし、県単位でIBを設立。IB会員数<b>882名</b>(2023年2月末現在)。現在18府県に設立、2024年度は新たに3以上のIBが設立予定。</li> <li>都会の経営者との<b>情報格差や人材スキルの差を埋めるため、視座の高い経営者との交流の場</b>を提供。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>※IBで提供されている主なコンテンツ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 月例会 …月に1回、起業家等の講師を招いて講演を実施</li> <li>➢ フォーラム …1フォーラム8名体制で毎月4時間実施し、経営における葛藤や経験からの学びをシェア。自身の成長や挑戦を支える場として展開。</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の行政・メディア・銀行・大学等が協賛し、運営されている。</li> <li>メンタリング等のコンテンツでEO(上記)や<b>先輩経営者と交流の場を提供</b>。</li> <li>フォーラムのメンバーをアサインする際は、<b>競合事業の経営者が同一フォーラムで活動することがないようにしたり、男女比率の偏りがないようにしたり</b>等、各IBにて工夫して運営している。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>※TIBと徳島大学の連携事例</p> <p>徳島大学にて起業に関する講義あり、参加学生は無料で月例会に参加でき、感想や事業プランを提出する。<b>事業プランに対しては、TIBの参加者がフィードバックを行う</b>。最終的には学生ピッチで発表してもらい、学生は単位取得する。</p> </div>

(出所) ヒアリング、IB提供資料及び以下webページを基に中小企業庁作成

[Entrepreneurs' Organization Webページ](#)

「創業者、かつ年商1億円以上一流の起業家が集う「EO」の知られざる結末」Forbes Japan

[EO Osaka Webページ](#)

## (参考) 右腕人材・中核人材の獲得に向けた支援策等の例 (1)

事業名/ 実施主体	概要、支援対象企業等	マッチングする人材・これまでの実績等
<p>プロフェッショナル人材事業 【内閣府・内閣官房】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015度より事業開始。</li> <li><b>45道府県が拠点を設置し</b>、企業の人材ニーズを抽出、<b>人材紹介会社と連携しながら元大企業社員やデジタル人材等ハイレベルな人材</b>をマッチング。</li> <li>制度を利用する企業について、常勤雇用は<b>売上高5億から100億まで満遍なく支援実績があり</b>、<b>副業兼業人材の活用は売上高5億や10億円など比較的規模の小さな中小企業</b>に対する支援実績が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度までに、26,098件のマッチング（常勤雇用：22,708件、副業兼業：3,390件）。</li> <li><b>常勤雇用は生産管理、総務・経理等幅広い業務</b>に対するマッチング実績が多く、<b>副業人材は「販路開拓」や「EC強化」などスポット的な業務を任せられる人材</b>のマッチングが多い。</li> </ul>
<p>先導的人材マッチング事業 【内閣府】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度より事業開始。</li> <li>地域金融機関等が企業の人材ニーズを抽出し、人材紹介会社と連携する等して<b>元大企業社員やデジタル人材等ハイレベルな人材</b>をマッチング。</li> <li>本事業では、地域金融機関等に対し、マッチングの成約に応じた補助金を付与。</li> <li>制度を利用する企業について、<b>売上高5億や10億円など比較的規模の小さな中小企業</b>に対する支援実績が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度までに、8,333件のマッチング（常勤雇用：4,049件、副業兼業：4,284件）。</li> <li><b>常勤雇用は生産管理、総務・経理等幅広い業務</b>に対するマッチング実績が多く、<b>副業人材は「販路開拓」や「EC強化」などスポット的な業務を任せられる人材</b>のマッチングが多いという傾向は、プロフェッショナル人材事業と同様。</li> </ul>
<p>地域企業経営人材マッチング促進事業（レビキャリア） 【金融庁】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年10月より本格稼働。</li> <li>地域の中堅・中小企業の経営人材確保を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）に<b>大企業人材と地域企業をつなぐ経営人材マッチングに特化した人材プラットフォームであるREVICareer（レビキャリア）</b>を整備。</li> <li><b>地域金融機関が人材紹介会社等とも連携</b>して、経営改善支援サービスの一環として<b>取引先企業への人材マッチング</b>に取り組む。</li> <li>レビキャリアを活用して大企業人材を採用した地域企業に対し、成約年収に応じて給付金を支給。（先導的人材マッチング事業との併用可）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度までに、人材の登録者数は2,889名であり、72件のマッチング実績あり。</li> <li>2023年度までに、登録された地域金融機関数は128先であり、その内31先が成約案件を創出。</li> <li>大企業に在籍していた、また現に在籍している経験を活かした<b>経営者への助言を行う役割や、営業、生産管理等における管理職としての経営人材</b>をマッチング。</li> </ul>

## (参考) 右腕人材・中核人材の獲得に向けた支援策等の例 (2)

事業名/ 実施主体	概要、支援対象企業等	マッチングする人材・これまでの実績等
<p>ビザスク 【株式会社ビザスク】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社ビザスクが運営している社外人材活用支援サービスとして、<b>企業の悩みを踏まえてエキスパート人材をマッチングさせ、伴走的に支援する「ビザスクpartner」と、社外取締役や監査役などの役員クラスの人材をマッチングさせる「ビザスクboard」</b>を提供。</li> <li>登録者数60万人超、500カテゴリ以上の業界／職域に対応した<b>国内最大級のマッチングサービス</b>。</li> <li>ただし、登録者数の大半は米国Coleman買収をきっかけとした海外人材。国内人材は17万人程度。</li> <li>「ビザスクpartner」においては、契約期間や、契約形態（月1回～週5）のカスタマイズが可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビザスクpartner」では、<b>新規事業の壁打ち、マーケティング戦略のアドバイス、DX人材育成</b>などの企業の悩みを専門領域を持つエキスパート人材とマッチングさせ、伴走的に支援。</li> <li>「ビザスクboard」では、<b>海外勤務と役員経験のある女性人材や、新規事業創設と役員経験のある人材</b>などのマッチング実績あり。</li> </ul>
<p>チキズカン 【株式会社XLOCAL (クロスローカル)】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社XLOCAL（クロスローカル）が運営している人材マッチングサービス。<b>都市部のプロ人材を採用するためのダイレクトスカウトサービスを、地方企業へ提供</b>。</li> <li>利用する企業は<b>売上高数十億円規模</b>の企業が多く、効果の見えやすいDX人材などにニーズがある。また、マッチングする人材は<b>20歳から40歳の年齢層</b>が多い。</li> <li>マッチングにあたっては「<b>年収換算1,000万円以上</b>」、「<b>“複業”でも働ける</b>」、「<b>内部人材として採用</b>」の3つのルールを課している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業戦略、新規事業、人事（採用戦略）システム（EC戦略）など、<b>多岐にわたる分野の“複業”人材</b>のマッチング実績あり。</li> <li>登録されているプロ人材は、<b>実際に経営の最前線にいる現役</b>で、平均年齢は39歳。登録者の約4割が経営経験者。</li> <li>プロ人材の<b>登録者数は約2,800名</b>（2024年4月時点）であり、<b>事業を開始した2023年10月から6か月で26名のマッチング実績あり</b>。</li> </ul>