

## 第3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4月24日（水）15:00-17:30
- 場 所：経済産業省 本館17階第1共用会議室及び 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、山野井委員、福地委員、沼田委員

### 1. 中小企業大学校の人材育成及び経営者ネットワークの取組み

#### (1) 研修内容

- ・ 全国各所で年間約2万人の中小企業の経営者、経営幹部等に対して研修をしている。
- ・ 経営後継者研修は10カ月間、全日制で受講。経営者になった際の将来ビジョンの再設計や経営計画の立案等のプログラムを行っている。
- ・ 受講者同士での自社の資金に関する情報交換に関しては、少人数形式のゼミナールにて自身の企業の決算書類を活用した自社の財務分析の際に、ゼミナールのメンバーからアドバイスをもらうという機会がある。

#### (2) 研修の効果、経営者の変化

- ・ 研修の効果について、研修期間中に自社の課題の解決策を作成するプログラムを設けており、持ち帰った後にどうなったかフォローアップ調査をしている。
- ・ 大学校を卒業して2年後の卒業生の変化やその企業の売上高や従業員数の変化について調査しており、中小企業実態基本調査のデータと比べるとやや伸びているという結果が出ている。
- ・ 経営者はなぜ経営幹部人材や後継者を送り込むかというより、専門的な知識やノウハウを勉強してほしいというよりは、意識や行動の変容を期待している。実際には、受講した社員が、課題解決する力、組織を変える力を得たと強く感じている経営者が多い。
- ・ 大学校のプログラムの中で、意識の変容を促す科目に入れて教えているわけではないが、約30人のクラスで数人はカリスマ的存在がいて、そういった方々と10か月間共同生活をする中で、気づきや意識、行動の変化はある。
- ・ 意識や行動の変化という目的だけに来る人はいないのだと思う。むしろ副産物でそれが手に入るということだと思う。

#### (3) 中小企業大学校のネットワークにおける工夫、課題

- ・ 研修の場でネットワークを形成する工夫として、今年度からLMS（学習管理システム）を使って、オンライン上で予習、復習、研修後の情報交換ができる仕組みを始めている。
- ・ 短期の研修に比べて長期の研修を増やせないという点が課題。今年度新たに経営トップ向けの研修を大阪で実施し、寝食を共にしないとネットワークが深まらないのか、見ていきたいと考えている。
- ・ 短期研修がすごく増えていることを考えると中長期で人を出すところにボトルネックがあるのではないかと思う。

- ・ 中小企業大学校に人材を派遣できる企業は、その時点で成長意欲も人材も揃った立派な企業なのかも知れない。

## 2. EO 及び IB における経営者ネットワーク

### (1) 成長を目指す企業のための経営者ネットワーク

- ・ EO は世界的な起業家機構で、40 年近くの歴史がある。年商 1 億円以上で創業経営者限定という条件がある団体であり、上場企業経営者が多いため、資本政策を学ぶことができる。
- ・ TIB は「起業家が起業家を育てる」をコンセプトとしている。地方では都会との情報格差や人材スキルの差があり、地域内での情報取得だけではその成長に限界がある。また、地方の経営者は失敗した時の周りの目を恐れて挑戦することを躊躇する傾向にあるため、成長を目指す経営者を称え、「成長を目指して良い」と思える場を提供することが重要。安心安全な環境で経営視座を上げることができる場を提供している。
- ・ 産官学の連携モデル、第 1 地銀、第 2 地銀、ローカルのメディアとの共同設立であり、初期は、その方々からのご紹介、お声がけで入会される方が多かった。最近は規模も大きくなり、ニュースや新聞で見て参加したという方も多い。
- ・ TIB の会員は若年層が多いが、入会の条件はない。入会自体は広く門戸を大きく掲げており、企業家向けの団体ではあるが、企業経営者以外の方も入会可能である。
- ・ ただし、経営者限定のコンテンツもある。IB の本質はフォーラムにある。講演会にも意義はあるが、スポットでのコンテンツだけでなく、フォーラムのように続けることに意味がある。この点に価値を感じて投資をしてくれる方は、成長スピードが非常に早いと思っている。
- ・ 成長企業の経営者は、自分が成長することに対して高い意識を持って取り組んでおり、意識や行動変容の機会にお金払うことを厭わないと感じる。周り経営者の成長から気づきを得て、素早く成長に繋がる行動をとる方もいる。

### (2) 参加者同士がフラットに交流出来る場の提供

- ・ EO では会社の規模等が違って「peer to peer (ピアトゥーピア)」というカルチャーにより、ネットワーク構築しやすい。主催のいろんなイベントが多々あるが、そこに参加したとしても、会話がずっと入りやすく、信頼関係が構築できる。そこから得た学びを、すぐに経営に反映できるため、スピード感がある。
- ・ IB では県の枠を超えて繋がり、経営者としてより大きく成長するため、連携やネットワークを構築する。参加者は、「peer to peer (ピアトゥーピア) の精神」、守秘義務、積極的セールスの禁止というルールの上で活動している。

## 3. 京西テクノス株式会社の成長とネットワーク

### (1) マルチベンダーサービスの確立

- ・ 医療機器や測定器などの様々な装置のマルチベンダーサービスということで、どこのメーカーの装置でも全国どこでも 24 時間 365 日メンテナンス対応可能であり、現地での対応あるいは交換修理までの一連のトラブルシューティングをワンストップで実施。
- ・ 2002 年に臼井社長が創業。最初の大きな変革は顧客である医療機器メーカーのメンテナンス事業を人材ごと受け入れたこと。この事例をもとに国内外の医療機器メーカーに横展開し、事業を拡大させた。
- ・ メーカーがサポート終了した機器でも対応するというビジネスモデルが多摩ブルー・グリーン賞を受賞。受賞等により、ビジネスの信用、信頼が向上し、事業拡大を加速することが出来た。
- ・ トータルマルチベンダーサービスが成り立つと考えたのは、日本はメーカー間の壁が技術情報も含めて非常に高いが、稼働には複数メーカーのシステムが必要な機械があり、そのような機械の修理をワンストップで受けてくれるところがあったらいいだろうと思ったことがヒント。その際、お客様が競合企業への情報漏洩を危惧されたため、情報セキュリティの徹底ということで法人を分ける対策をとった。
- ・ トータルマルチベンダーサービスという体制を作りたいと思った際、それを達成するためには全国に 500 人、売上高 100 億の規模での体制が必要と考え、100 億を目標に掲げた。その際、マーケットの規模や中身の現在の状態を把握した上で、狙うところや狙い方を長期経営構想という形でまとめた。
- ・ 新たなビジネスモデルへの挑戦として、関西国際空港の中に国内で唯一の保税工場の認定を受け、海外で稼働している装置を関空の中で保税状態で修理するという、日本にいながらにしてのグローバル事業をスタートした。
- ・ 概ね初期に描いていた成長プロセスを反映できているが紆余曲折はあった。朝礼暮改と言われても、失敗だと思った時点ですぐ引き返すようにした。自分の失敗をなかなか認めないで突っ込んでいくと、どんどん状況を悪化させる。経営者は、最後は辻褄を合わせなければいけないというところがあるので、心がけていた。結果、自分の思っていたよりも早く売上高 100 億円を達成することができた。

## (2) 売上高 100 億への成長の魅力

- ・ 売上規模の拡大に伴い、1つあたりの案件も大きくなり、ビジネスチャンスも増えた。資金調達の円滑化にもつながっている。社員の処遇も改善でき、大企業とも、下請けではなく、ビジネスパートナーのような関係になってきている。
- ・ 100 億企業に成長すると、①高いレベルの人材と喧々諤々ビジネスをでき、大企業のように規模の大きな取引ができること、②社員に大企業並みの給与が払えること、③自分が世の中に影響を与えている実感や、貢献できているという認識を持てることという 3 点が主な魅力だと考える。
- ・ 今後は売上高 1,000 億を目標に掲げているが、これは 100 億の延長線上では達成できない。そこで社員に対しては、今の延長線上ではなく、もっと違うブレイクスルーを考えると伝えている。

### (3) 売上高 100 億を目指す上で必要なこと（経営者、社員、組織体制）

- ・ 100 億円企業を実現させるためには、長期構想を持ちながら、なりたい姿に向かって、まず経営者が引っ張って有言実行していくことが重要。その姿を見て社員は一緒にこの夢を見てくれる。
- ・ 大企業と中小企業では、人材開発、教育に大きな差を感じる。大企業は余力が非常に大きく、教える人材の層や新人研修が厚い。しかし中小企業では、すぐに OJT が始まり、戦力として働く。当初新卒採用をやらなかった理由はそこで、どんなに良い原石が入ってきても、それを磨く土壌がないといつまで経っても光らない。それが出来るようになったのは売上が 30 億、社員が 100 名を超えたあたり。
- ・ 組織面に関しては、会社の規模によって同じ役職でも、意味合いが異なるため、企業が成長する際に社員全員にそのままの役職を任せる訳ではなかった。そのため、社員ときちんと話した上で、適材適所を任せるという人事を行った。「周りの人の面倒まで見ることをカルチャーとして切り替えていくことが非常に大変だった。
- ・ また、100 億が見えてきたタイミングで、この体制のままではいけないと思い、部門ごとに信頼した人材を配置し、自分がいなくても会社が成り立つ体制を構築した。若手については、新卒社員向けに社長自身が社長塾を実施し、経営マインド等を身につける機会を定期的に設けている。

### (4) 経営者ネットワークの活用

- ・ 地域と業界のネットワークを駆使し、地域のホットな情報や人脈、最新の業界の動向、法規・制度の変更、最新技術の情報などを得た。ネットワークに参画するモチベーションは、自分の得たいものが得られること。
- ・ 多摩信用金庫が主催する多摩ブルー・グリーン賞は毎年 200 社ほどのエントリーがあり、そこから 5 社程度が表彰される。この賞は受賞したら終わりではなく、受賞者は多摩ブルー・グリーン倶楽部という会に入会できる。会員は受賞企業のみということで、優れた製品やビジネスモデルをもつ企業が集まるネットワークとなっており、基調講演や情報交換会、会員相互のビジネスマッチングや、地元の大学の授業を行っている。
- ・ また、戦略的な意思決定は基本的にはほぼ自分で決めてきたが、以前に勤めていた会社の上司にもいろんな相談に乗ってもらった。また、営業に行き、顧客から様々なヒントをもらっていた。そして、その人達が、京西テクノスに転職してくれ、引き続きアドバイスをもらうというケースも結構あった。

### (5) 中小企業による大企業のノンコア事業の吸収

- ・ 近年は M&A による事業拡大を志向している。特徴的なのは、大手企業のノンコア事業を、自社のコア事業として迎え入れる M&A を行っていること。
- ・ 日本では、大企業が中小企業にノンコア事業を渡すという文化はほとんどない。しかし、大企業のノンコア事業は中小企業のコア事業になりうるものであり、こうした動きがもっと活性化していくとよいと思う。

- ・ 一方で、大企業と中小企業には待遇の格差があり、大企業で勤めていた人が中小企業に来てもらうにはモチベーションを高く維持してもらう必要がある。こうした給与格差の是正が実現できるのは売上高が大きくなってからであり、売上高 10 億円や 20 億円の時では行うのは難しかっただろう。世の中のマインドが、中小企業行ってもコア事業でもっと自分が活躍できる場があるというものに切り替れば、大企業のノンコア事業を中小企業がコア事業として行うということが増えるのではないかと思う。また、公的なところで安価に人材を獲得できたり、M&A ができたりするようになれば、もっと活発になっていくと思う

#### 4. 企業規模による戦略の違い

- ・ 成長のための企業の打ち手を規模成長のタイムライン上に整理できないか。データを見ていると企業規模によって取れる打ち手が変わってくるという仮説が立てられる。
- ・ 100 億円企業に向けた成長には、大きく 2 つの階段があることが見えてきた。1 つ目の階段は 10 億～20 億に到達するところ。成長ペースは年 10% 程度。2 つ目の階段は 30 億～50 億規模の企業が一気に 100 億へ成長するところ。成長ペースは 20% から大きいところで 40% の成長率もあった。
- ・ 100 億達成 3 期前、6 期前、9 期前それぞれにおける打ち手（工場設立、支店、吸収合併など）をカウントしたところ、9 期前のまだ規模が小さい段階では取れる打ち手が限られているが、売上高 100 億を突破する 3 期前から売上高の急激な伸びが観察される。この時期に子会社の設立、事業所等の開設、子会社等の吸収合併を行っている企業が多く見られるため、これらが影響しているのではないかと考えられる。
- ・ おそらく 9～5 期前頃まで年 10% ほど成長していくと、それ以降でさらに成長する余力が出てくるということだと捉えている。利益剰余金の蓄積による投資余力や、組織体制の強化による実行力向上もあるだろうが、そこでなぜ打ち手が変わったのかというところがわかると、サポートの仕方がわかると思う。
- ・ 京西テクノス(株)の資料を見ると、後半のところ北村委員の資料と合致する。M&A により大きくなっていることから、100 億の壁を突破するには、どこかで一度 M&A を絡めてジャンプする必要があるのではないか。

以上