

第4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5月13日（月）15:00-17:00
- 場所：経済産業省 別館11階1111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）成長が求められる理由

- ・ 首都圏を除くと地方は中小企業が9割なので、域内で1社でも100億企業が出てくると、その地域の活性化へのインパクトが大きいと思う。
- ・ 第3回の研究会で登壇した京西テクノスの社長、昨年度の研究会で登壇した前田工織の社長の二人に共通するのは、大企業にいたときに成長のマインドが培われ、その過去の経験や思想哲学に基づき、「成長することが当たり前だ」という思想のもとに経営にあたっていたということ。
- ・ これまでの中小企業のエコシステム全体は、成長する中堅企業が出てこないような低位均衡型のものだった。国が政策として取り組まなければ低位均衡のまま抜け出せないため、そこから抜け出させるエコシステムをどう作るかを考えるのは重要。
- ・ ヒト・モノ・カネ、メザニンファイナンス、サーチファンドなど、今までの中小企業のエコシステムから、成長志向のエコシステムに大きく変わっていただくことが必要。
- ・ 例えば10年ほど前には、日本でベンチャー企業を育てるエコシステムを作らねばという話があり、今では形になってきており、「ユニコーン企業が出てこない」という一段階進んだ批判が起こるような状況になっている。このように、成長志向の中小企業のエコシステムについて色々な側面から働きかけて、数年後に実現させられたらと思う。

（2）成長志向の経営者の創出：成長のきっかけ、後押し

- ・ かつては「成長するのが当然」「チャレンジするのが楽しい」という感覚が充満していた。その空気感をどう作ってあげればいいか。
- ・ 過去に上場企業で経常利益1,000億円倶楽部があったが、このように基準の数字が示されることで、「1,000億ってすごいんだ」「大企業の条件なんだ」という認識が埋め込まれるようになる。100億企業についても、大々的に示すことで、そこまで成長したら良い中小・中堅企業と見なされる基準になり得る。
- ・ 100億を目指すには「WILL」を持つ経営者がいなければならないが、「WILL」を持つ経営者にコミットしてもらう仕組みさえ作れば、あとはそこにサポートを注力すれば良い。
- ・ 若者経営者は地域で稼いで、雇用をして、賃上げをして、投資して、地域貢献するというのがかっこいいという思考をもっている。稼ぐというところにキャッチーに取り組めば、結果的に地域の方々からの関心も高まるのでは。
- ・ 地方では儲けると後ろめたい文化があるが、TV番組に出たりすると非常に良いイメージを持たれる。稼いでいるという姿も、しっかりと打ち出せば思いのほかメリットになる。

- ・ 企業の表彰だけでなく、経営者を表彰するというような考え方も重要ではないか。イメージとしては、ミシュランの三ツ星のような毎年評価されるシステム。
- ・ 経営者はリスクを取ってビジネス、雇用を生み出そうとしているすごい存在なのだという認識が現状ではあまり醸成されていないので、表彰制度のような、社会全体に伝わる仕組みがあると良い。
- ・ ある賞を受賞した経営者は、選ばれたからには成長しなければという動機で新工場の建設を検討し始めた。このように、表彰は経営者のモチベーション向上に大変効果的で、成長投資をするきっかけにもなり得る。
- ・ 先日、技術開発系の表彰式で受賞者と話をしたが、どの社長さんも嬉しそうで、これからの活動の励みになると言っていた。社員も自社の製品の技術が表彰を受けて大変やりがいを感じられていた。表彰制度は、成長に向けた1つのきっかけ作り、あるいはコミットへの動機付けになる。
- ・ 売上100億を目標に掲げる表明をした企業は、対外的にも成長を目指している企業として見られ、従業員を惹きつけるため、人材獲得の面での効果もあるのではないか。

（３）中小企業の成長段階ごとの課題

- ・ 業種によって売上100億の持つ意味合いに違いが出てくるので、そこに何かしらの考慮や仕組み作りが必要になってくる。
- ・ 100億という数字を達成するために何が必要か。企業によっては100億に成長できる市場がないものもあると思う。
- ・ 100億を目指してもらう経営者がどのような段階の人たちなのかを考えることも重要だと思う。これから起業をする人に対して100億を目指してもらうのか、それとも既に一段階成功していて停滞期にあるような企業に対して100億を目指してもらうのかで、必要な仕掛けは変わってくる。
- ・ 課題と支援策の整理が製造業に寄ってしまうことを懸念。新しい分野として、ITを作る人達のみならず、ITを使って新しいビジネスを世に出すようなものがカバーできているか分からない。もしカバーしていないのであれば、そちらこそ拡充していきたい分野だと思うし、製造業がそのようなサービスに発展していくことも、これからあるべきことと思う。
- ・ 今の世の中で出てくるビジネスは第三次産業的な要素が非常に強いので、AIやデータサイエンスもR&D投資ではあるものの、設備投資だという認識が薄いのが現状。ソフトウェアディファインドのビジネスモデルに変わっている中で、これまでとは違うタイプの支援の仕方、注目すべき支援のポイントがある。
- ・ ビジネスの作り方にはいくつかパターンがあり、それをしっかり学べば色々なビジネスの成長のさせ方がわかる。それをどう普及させていくかというのが重要。
- ・ リテラシーは非常に重要で、30億、50億程度になればより必要になってくるが、その入り口である10億ぐらいの頃から、中小企業大学校等の研修をうまく活用していけると良い。

（４）成長環境の整備に向けて必要となる要素

- ・ 経営者に会うたびに売上100億についてどう思うかヒアリングするが、今の事業の延長で100億は目指せないという方が多い。そうすると、ある程度成功している企業に対してもう一段階違うこ

とをやって目指してもらうことになるので、その後押しが必要になる。その仕掛けとして、企業に売上 100 億を目指す意思表示をしてもらうのは良い。

- ・ ネットワークにおいてどのような気づきを与えられるかというのは重要なポイントになる。例えば、吉野家を創業した松田さんが築地で 1 億の売上の牛丼屋を作り上げたが、この先どうやって売上を上げたら良いかわからないとペガサス倶楽部で相談したら 2 軒目を作れば良いと言われ、目から鱗が落ちたという話がある。このように当たり前のことではあるが、店の完成度をどう上げて売上を得るかと思っている人にとって、2 軒 3 軒 10 軒出すという発想は出てこない。
- ・ 成長を阻むネットワークに埋め込まれてしまっている企業を、成長を促進するネットワーク、あるいはエコシステムに埋め込まれた存在に変えていくことができれば、大きな転換点になるのかもしれない。
- ・ エクイティのデメリットあるいは制約をリアリティをもって伝えることは難しい。エクイティは怖いという認識ではなく、経営権は弱まるが、それでも成長のためにはそのお金を取り入れるという、成長のための制約を取る手段であるという捉え方が出来るような示唆があると良い。
- ・ 100 億宣言企業をサポートする上で、経営者本人、それから側近、番頭、担当者を含めたチームのリテラシー不足にはちゃんと向き合ってほしい。技術や営業などはそれなりに自信を持っているかもしれないが、世の中の理論や事例を自分の血肉にきなさいというのは、強制とはいかないまでも、あって良いと思う。
- ・ 異なるドメイン、新しいドメインに社長が舵を切る時に、道案内できる人が必要。AI や 3D スキャンなどの新しい領域、まだ確定的な技術がなく日進月歩の領域は、新しい人材が必要になるが、これは既存政策にないものなので、各企業が外部から人を呼んでくるか、政策として新しく制度を作るしかない。
- ・ 人材については、資料にあった施策を利用することで手足は増えるものの、DX や GX などの領域の専門的な人材が足りないと思っている企業も多くいるので、そういったところにもしっかり支援が入るのだということが見えると関心が高まるのでは。
- ・ 成長経営に関して、まずは経営者が労働集約型ビジネスから資本集約型ビジネスに変えていくことが非常に重要である。現場で労働集約的な方法でマネジメントをしてきてしまっている企業は、資本をうまく使う経営技術を学ぶ必要があるため、中小企業大学校の集合研修のようなものを活用するとよい。

(5) 100 億企業の創出に向けた政策の方向性

- ・ 100 億を目指すような成長志向の人たちのネットワークは、互いに情報交換することによってより意識を高めることにつながるため、作った方がよいだろう。
- ・ 中小企業大学校でのネットワーク構築についての話もあったが、なかなか難しく、持続しない。長く続くものがあったとしても、人によっては参加しないということもある。やはり政策の中でネットワークを構築してそれを続けていくというのは非常に意義があると思う。
- ・ 100 億企業を大量に生み出す生産工程を我々は作ろうとしている。100 億を目指す意思表示をした企業に手厚くリテラシーの教育をすること。加えて、ファイナンスのサービスがこういうものがあるということを説明する広報的なものを何重にも用意し、ファイナンスのリテラシーを高めてもらうことは、100 億企業へ成長するのを助けるワンパッケージとして整理できるか。

- ・ 中小企業大学校の研修は基礎リテラシーの底上げをイメージしていたが、これまでの議論を踏まえると、20～30 人が集まって一定期間いるという既存の研修も、例えば 100 億を目指す意思表示をした企業から来た経営幹部たちであれば、互いに切磋琢磨ができて有意義だと感じた。
- ・ 経営者団体として考えるとパートナーシップ構築宣言のような経営者のモラルに訴えかけるマインドの観点は大事だと思う。今回議論に出ている表彰のようなものは、得てして孤独である経営者からすると大変喜ばれるし、前向きに進もうという動機付けになると思われる。
- ・ 成長の最大のポイントである、新しい商品を開発する、新しい販路に出る、新しいビジネスモデルを構築するといった、付加価値を生み出す活動を見える化して評価することもカギになるのではないかな。
- ・ 100 億を目指す意思表示をすると、できることからではなくゴールから設定していくことになるため、それをどうやって達成しようか考えると、今までと同じやり方では無理だと気づき、新しいことをやらなければという思考になる。これが大きな投資や突き抜けた投資が行われることに繋がるのではないかな。
- ・ 政府や組織による支援なのか、人による支援なのかという整理がある。組織や制度による支援策というのは割と整っていると思われるが、人による支援のところは、相当考えないと難しい。成長を支援できる人とは、すなわち成長したことがある人となり、大変貴重な人材だと思うので、もう少し前に出してあげるべきではないかな。
- ・ 基本的にはすべての要素で今までが存続志向のものであれば成長志向のものに変えていく、あるいは存続思考の支援策と成長志向の支援策を二段構えで用意し、それぞれの思考の企業に振り分けて支援していくことが求められる。ある種全面的に色々な要素に変わってもらって中小企業の成長を促進していきます、というメッセージがあっても良いのではないかな。
- ・ ものすごくえこひいきな支援が必要なのではないかなと思う。100 億やりますと意思表示した企業にコミットして集中した支援をする。網羅性のある政策が前提としてあって、その中で、個別企業に何らかの手厚い支援をしていく 2 段構えにするのが現実的なのではないかな。
- ・ すべてについて AS-IS と TO-BE を考えていくというのが 1 つのポイント。そして、もう 1 つの大きなポイントになるのが、モニターしていくこと。ベンチャー政策であれば時価総額を基準にして社数のモニタリングができたが、中小企業に関してはどれだけ成長したかが見えにくい。これをしっかり見える化することで、政策的な面でも、各プレイヤーにとっても刺激になるのでは。

以上