中小企業の成長経営の実現に向けた研究会
第2次中間報告書

2024年６月

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

昨年の議論：中小企業政策の新たな方向性「100億企業への成長」

- 日本の経済・社会構造の中長期的な変化（人口減少や新たな価値観による需要構造・ビジネス環境の変化等）や、近時の変化（コストアップ・賃上げ要請等）を踏まえると、日本経済・地域経済が発展していくためには、賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、**地域経済を先導するような企業**、輸出等の**外需を獲得する企業**へと成長する企業を創出することが必要。こうした賃上げ・投資を積極的・継続的に行うには、一定の企業規模への成長が必要となるが、**100億企業は一つの目安となるような企業規模**。
- 昨年の研究会では、将来的に「100億企業」へと成長することを目指し、挑戦・自己変革への意欲を持つ、中小企業の経営者に着目。**中小企業政策の新たな方向性として、中小企業の「100億企業」への成長を目指す**ことを打ち出した。
- その中で、中小企業の飛躍的成長には、**事業戦略を構想・実行する経営者が最重要**であり、**競合他社と差別化された価値とは何かを考え、企業のあらゆる活動をそのために調整することが経営者に求められる**ことを示した。

中小企業が地域・日本を代表する中堅企業・大企業へと成長し、域内経済の牽引・外需拡大に貢献している例

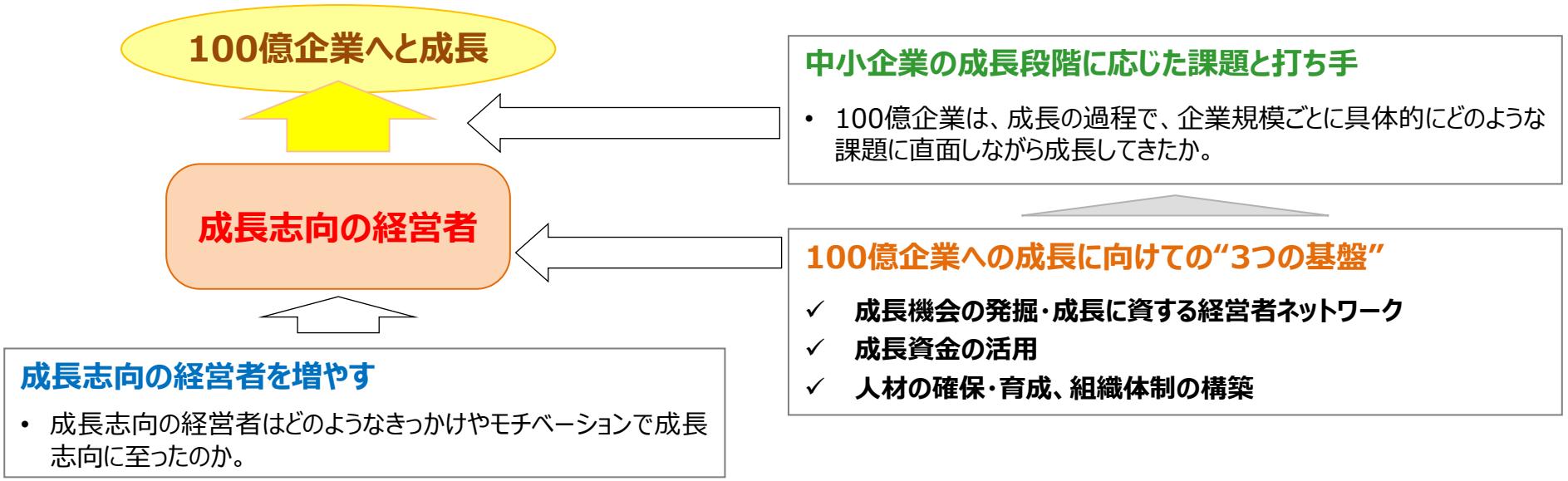
	かつての中小企業としての姿	地域を代表する企業への成長	海外需要を獲得する企業への成長
星野リゾート 代表:星野佳路	 1914年 軽井沢に星野温泉旅館開業。	 1991年 現経営者が承継。2005年、軽井沢から「星のや」ブランド展開を開始。	 2017年 建物の設計段階から関わる新規案件「星のやバリ」開業。
株式会社スノーピーク 代表取締役会長兼社長執行役員:山井太	 1958年 金物問屋創業。 1964年 アウトドアレジャーメーカーとして事業拡大。	 1995 - 1996 1996年 登山用品や焚き火台を販売。ユーザーの生声を聴くキャンプイベント等を開催。	 2009年 米国オフィス開設。 2014年 アパレル事業本格始動。

（出所：星野リゾート関連）星野リゾート ホームページ「私たちについて」、「会社沿革」、日経ビジネス「星野リゾートとは｜その変革力を本誌過去記事からたどる」
（出所：株式会社スノーピーク関連）snow peak ホームページ「投資家情報」、大井大輔「スノーピークの承継に学ぶ価値観の共有　家族行事が後継ぎ教育の起点に」ツギノジダイ

今年の議論：100億企業創出の加速に向けた論点

- 中小企業の飛躍的成長には事業戦略を構想・実行する経営者が最重要であり、まずはこうした**成長志向の経営者を増やしていく必要**がある。一方で、成長のポテンシャルはあるものの、踏み出せていない経営者も多い。100億企業の創出に向けては、**経営者の成長のきっかけや動機付けの後押しするような環境を作っていく**ことが必要であり、本研究会では、経営者が成長志向に至ったきっかけやモチベーションから検討を行った。
- その上で、100億企業への成長に向けては、**経営者が成長段階（売上高規模）に応じた課題を理解**して打ち手を講じるとともに、**成長段階に応じた支援を展開**し、100億企業を目指す経営者を応援する政策体系を構築することが必要である。本研究会では、成長志向の企業が、企業規模ごとに**具体的にどのような課題に直面しながらステップアップし、100億企業へと成長していくかを分析し、整理**を図った。
- また、経営者が成長機会を発見し、成長段階に応じて効果的に打ち手を講じていくための基盤として、**成長機会の発掘・成長に資する経営者ネットワーク**、**成長資金の調達**、**人材の確保・育成と組織体制の構築**について重点的に検討を行った。

100億企業創出の加速に向けた論点



１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

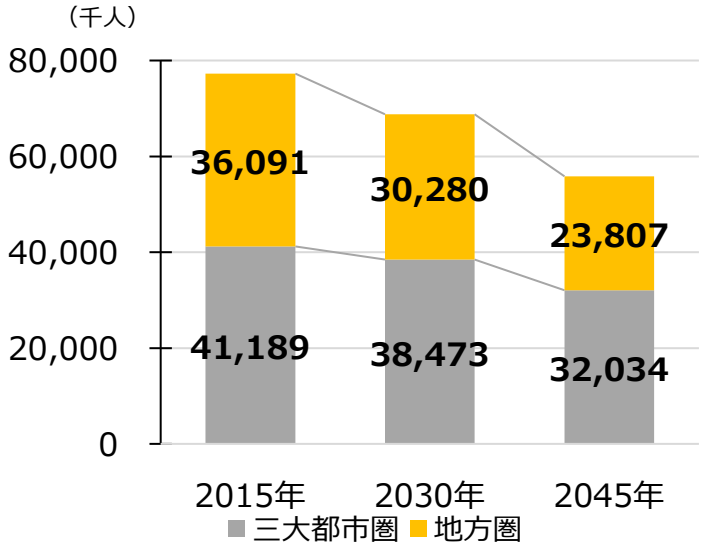
５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

日本経済・社会情勢の変化に伴い、中小企業に変革・成長が求められる

- **人口減少**により、**国内需要は伸び悩み**が続く恐れがある。また、特に地方圏における**生産年齢人口の減少**が大きく、**地域を支える中小企業へのインパクト**が大きい。
- GX、サイバーセキュリティ、経済安保など、**サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題**が生じており、サプライチェーンに位置する**中小企業も対応を迫られている**。
- **「金利ある世界」**への移行により、**上昇する資本コストを上回る更なる収益を確保する必要**がある。

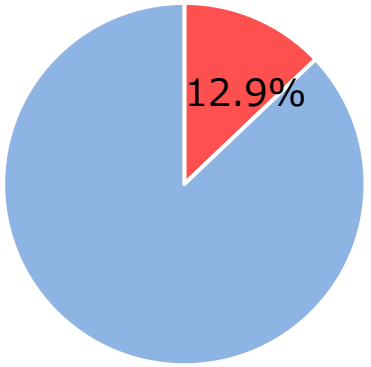
生産年齢人口の減少



（注）三大都市圏：東京圏、名古屋圏、大阪圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）
地方圏：三大都市圏以外の圏

（出所）報告書『日本の地域別将来推計人口－平成27(2015)～57(2045)年－(平成30年推計)』（人口問題研究資料第340号）p.63 表Ⅱ－９より作成

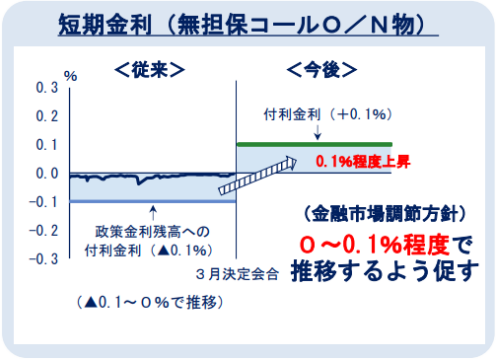
海外顧客からの脱炭素化要求



- 改善指導や取引停止を示唆される措置から、関連問合せがされるまで、程度を問わず、CN方針への準拠を求められた企業は、約13%に及ぶ。

（出所）ジェトロ海外調査部「2021年度ジェトロ海外ビジネス調査 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2022年2月）を基に作成

金利のある世界



（出所）日本銀行HP

（注）日銀、新規貸し出しの6カ月移動平均

（出所）日本経済新聞：「銀行、貸出金利引き上げに本腰 3月は約3年ぶり高水準」（2024年5月24日配信）

成長後に生じる事業環境の好転

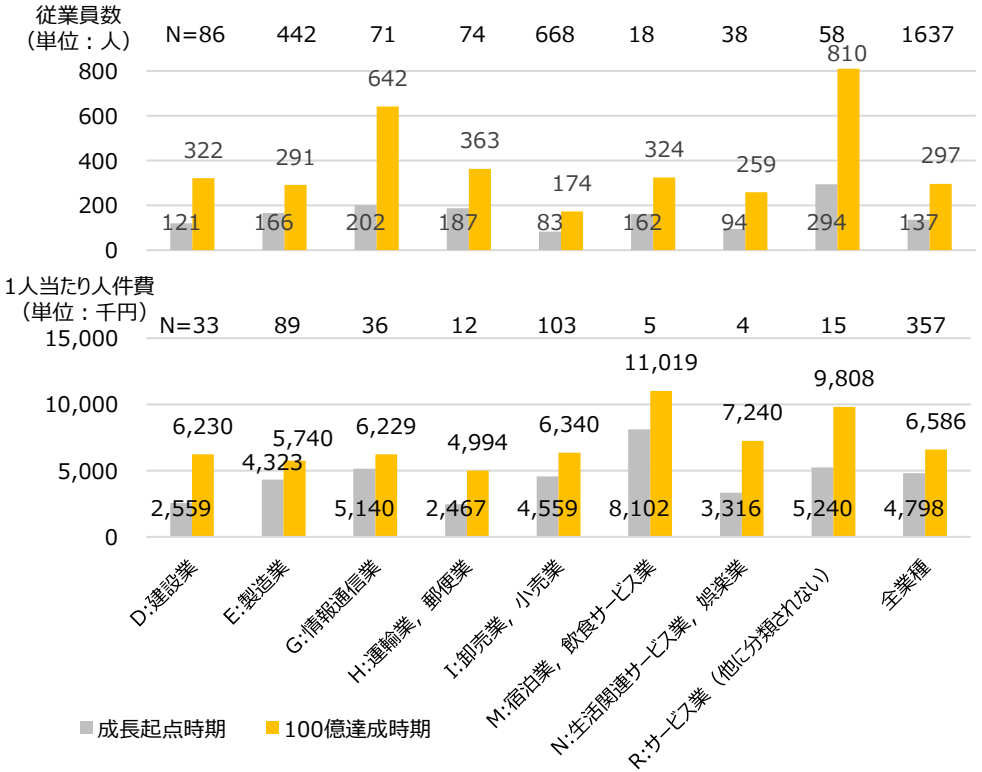
- 経済・社会情勢の変革期の中、**成長していくことは、自社の魅力と競争力を高める**ことにつながる。
- 成長後には、**取引機会の増加**、**取引規模が大きくなる**、**社員の待遇向上**、**大企業と対等の関係を築ける**など、事業環境の好転が生じる。100億企業の成長前後をデータで見ても、従業員数・賃金のいずれも増加している。また、成長することは**世の中への貢献の実感**にもつながる。

京西テクノス㈱ 臼井 努 代表取締役社長 ご発言

- **引き合い・ビジネスチャンス**が増え、**資金調達の円滑化**にも繋がる。
- 大企業のように、**規模の大きな取引ができるように**なる。
- 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**を築けるようになる。
- 社員に**大企業並みの給与**が支払える。
- **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。

（第３回 議事要旨）

100億企業は成長前後で従業員数・賃金を大きく増加

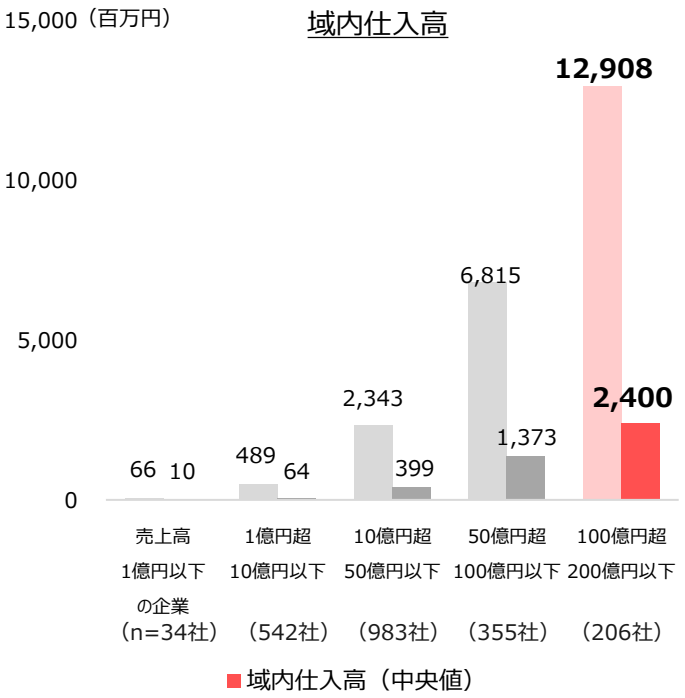


（出所）東京商工リサーチ提供データより。従業者数、1人当たり人件費ともに平均値。詳細な分析条件はP.15参照。
（注１）従業員数は正社員数を指す。平均値は成長前後を比較できるデータの算術平均を用いている。以下同じ。従業員数についてサンプル数が限られる「農業・林業」「金融業・保険業」等、事業戦略よりも資産運用に近い「不動産業・物品賃貸業」、サンプル数に対してホールディングスの影響が特に強い「学術研究、専門・技術サービス業」は除外。ただし全業種には含めている。以下同じ。
（注２）１人当たり人件費は給与総額を正社員数で除して算出。宿泊業・飲食サービス業では異常値を除外。

100億企業の意義

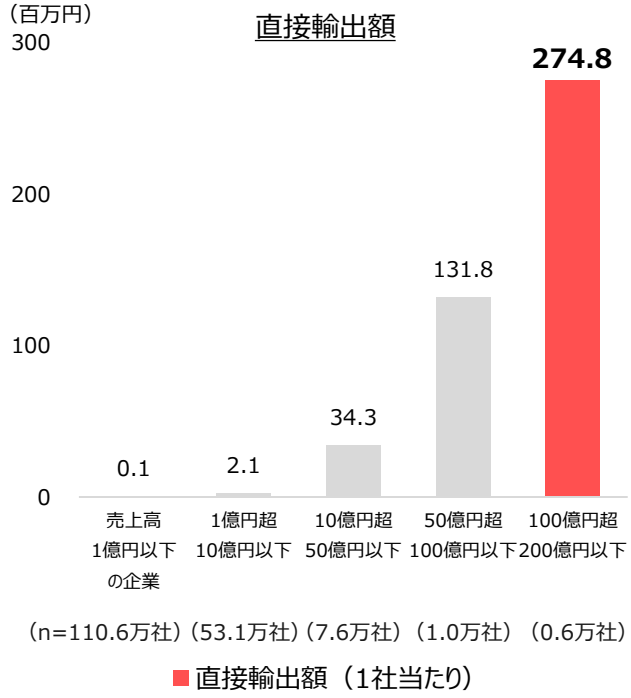
- 100億企業は、**輸出等により域外需要を獲得**し、**域内調達により地域に新たな需要を生み出す**といった特徴を有しており、**こうした企業が地域の中核的な企業として成長・発展していくことで、地域経済も発展**することができる。
- 一方で、地方には100億企業は少ない。成長のポテンシャルを持つ企業は存在するが、**成長機会を得られずに芽が出にくい状況**であると考えられる。**地方において100億企業の創出を促進**していくべきである。

100億企業は域内需要を創出し地域経済を牽引



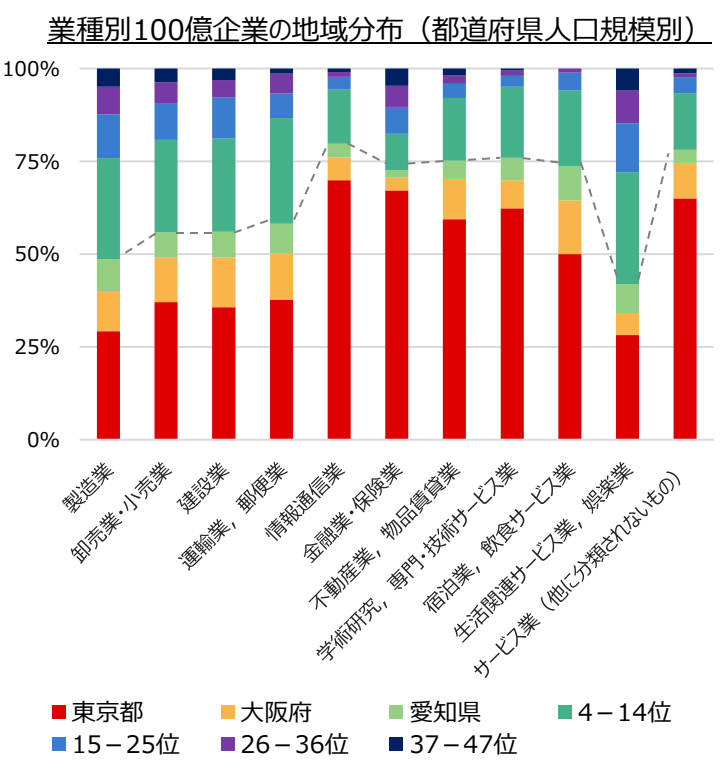
（出所）「地域未来牽引企業の中間評価に係る調査」を基に経済産業省作成
※ 「域内仕入高」は本社が所在する都道府県内からの仕入額を指す。
※ 回答企業3,568社のうち、2021年度の売上高・域外仕入高の両方を確認できる2,249社（売上高200億円以下2,120社）につき集計したもの。中央値は同一企業のものとは限らない。

100億企業は外需を獲得する力が大きい



（出所）「中小企業実態基本調査（令和2年度決算実績）」(2022.7)を基に経済産業省作成
※ 直接輸出には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。
※ 社数全体（母数）はn=172.8万社であり、法人のみを含む。標本調査である統計の性質上、nは推計値である。

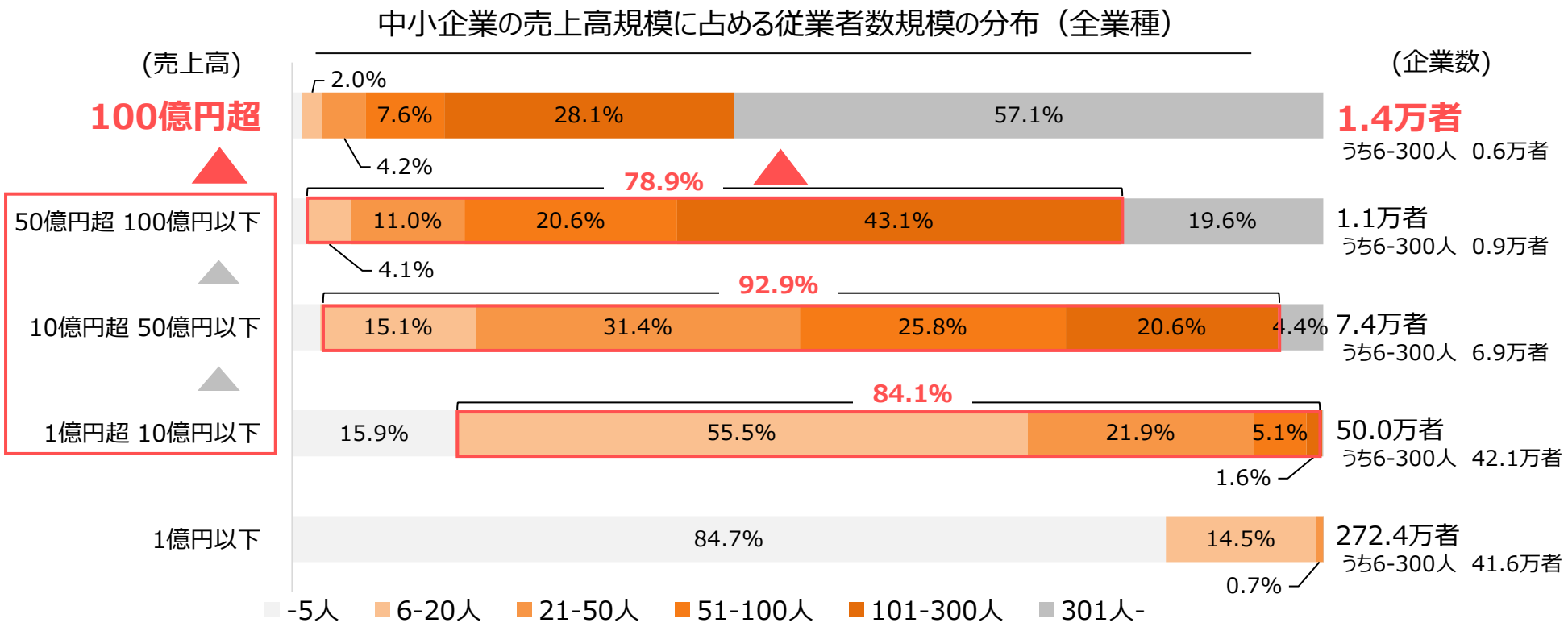
100億企業は三大都市圏に集中して存在



（出所）令和3年経済センサス-活動調査より再編加工。
※ 会社以外の法人、企業数が少ない農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、教育，学習支援業、医療，福祉、複合サービス事業は除外。売上高100億以上の企業を抽出。

中小企業の成長の指標の一つ：売上高100億円

- **売上高1-100億円の企業は、中小企業規模の従業者数（6-300人）である企業と概ねボリュームゾーンが一致**している（下図赤枠参照）。すなわち、**中小企業が100億企業へと成長していくことは、中堅企業クラスへのステップアップを表す**。
- したがって、中小企業が100億円超に成長していくことを、中小企業政策として取り組んでいくべきである。



（出所）平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工
（注）売上高不明企業・売上高0未満の企業26.3万社は集計対象から除外。企業数は百の位を四捨五入。
従業者数には、個人事業主本人、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

経営者の成長へのモチベーション・成長志向に至るきっかけ

- 100億企業への成長意欲をもつ中小企業経営者にヒアリングを行ったところ、中小企業の経営者が成長を目指すモチベーションは、「成長への期待」と「停滞への危機感」に大別された。特に、ヒアリングを行った経営者の多くが、人口減少、GX、市場構造の変化等、現状・将来に危機感を抱いて行動しており、**現状を正しく認識し、危機感を持つことは、成長を目指し行動変革する一つの前提**となる。
- また、成長志向に至ったきっかけとして、経営者の生来の気質による場合もあったが、**優れた経営者との交流などがモチベーションを持って動き出すきっかけとなった**経営者も見られた。
- 成長志向の経営者を増やしていくためには、**成長への期待を高める**とともに、**自分事として捉えて動き出すきっかけづくりを促進**することが重要。

成長へのモチベーション ← **きっかけ**

■成長への期待
- 自社の力で地域をよりよくしていきたい、社会へ貢献していきたい。中小企業が日本を引っ張っていくという思い。
- 魅力ある企業へ成長することで人材確保につながる。
- 従業員の満足度向上のためにも成長が不可欠。
- 新たな事業に取り組むことで社員の能力を向上させたい。

■停滞への危機感
- 人口減少に伴い、国内市場だけでは主力事業が衰退していく可能性。新しいことへ挑戦していく必要。
- GX等による市場構造転換により、これまでの市場が縮小する可能性。
- 人材確保のためにも付加価値の高い商品に入れ替え、賃上げを行うことが必要
- 自社の継続、社員の生活と雇用を守るために成長が必要。

■経営者の生来の気質
- 知的好奇心が高く、様々なことにチャレンジしたい。

■経営者になる前の経験
- 中小企業の家に生まれ、親の経営を見る中で、下請的なビジネスモデルでは生き残れないと感じた。
- 大企業で働き、規模の大きな取引を行ったり、経営者の成長を目指す姿勢を間近で見てきた経験の中で、成長志向のマインドが培われた。

■経営者になった後の経験
- 周りの経営者との普段の会話から刺激を受けた。
- 経営者の交流会イベントに参加し、優れた経営者から話を聞いた。
- コンサルタントとの対話で成長の重要性に気づいた。

成長志向の経営者を増やしていくためのアプローチ

- 成長のポテンシャルはあるものの、踏み出せていない経営者も多く存在する。こうした経営者が変革に向けて踏み出すため、以下のようなアプローチを行っていく必要がある。

① 経営者に危機感をもってもらう／成長によるメリットを知ってもらう

本報告書２．に記載したように、現在の日本は、人口減少、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題（GX、サイバーセキュリティ、経済安保など）の表出、「金利ある世界」への移行といった状況に置かれている。経営者にこうした現状を正しく認識してもらうことは、変革に向けた第一歩となる。

また、成長することで、事業環境の好転が生じるとともに、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ようになる。経営者にこうした成長によるメリットを広く知ってもらうことも重要である。

経営者がこうした危機感や成長への期待感を培っていくためには、他の経営者の交流も有効である。

② 成長することへの評価の向上

成長を目指す、実現する経営者が適切に評価されていないとの声もある。経営者が前向きに成長を目指せる環境を作るためには、「売上・利益を伸ばすことは素晴らしい」という社会的な機運を醸成していくことが必要。

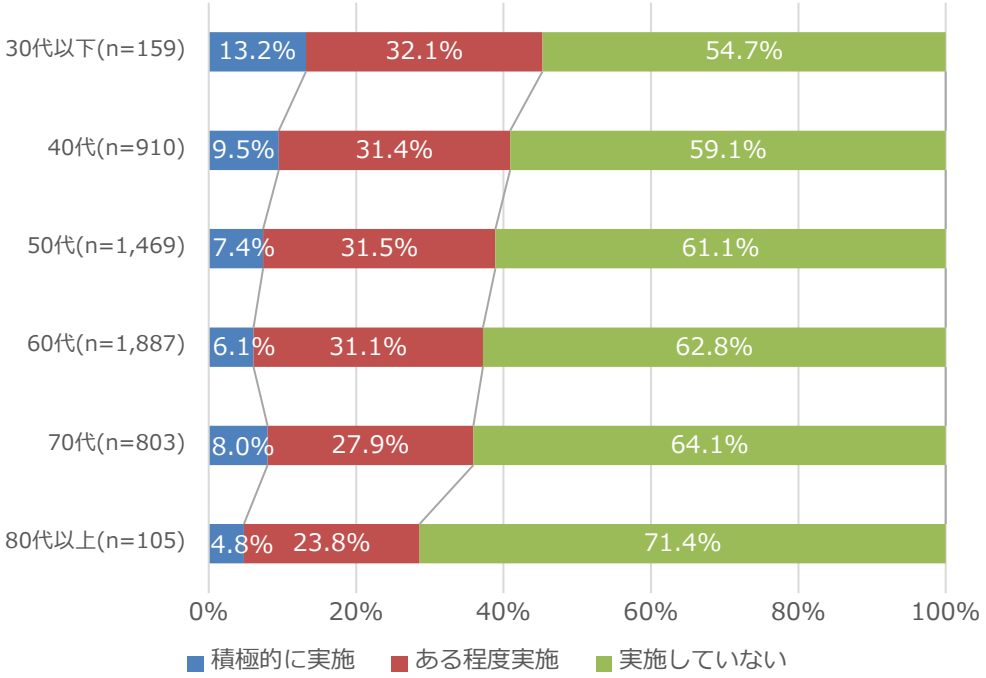
③ 代替わりも新しい挑戦へのきっかけ

事業承継による代替わりも新しい挑戦へのきっかけである。100億企業の経営者には創業者以外も多い（東京商工リサーチ提供データより）。また、経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高い、事業承継実施後の成長率は同業種平均値を上回るといったデータもある。このため、事業承継支援による経営者の若返りの推進も重要となる。

（参考）事業承継の効果

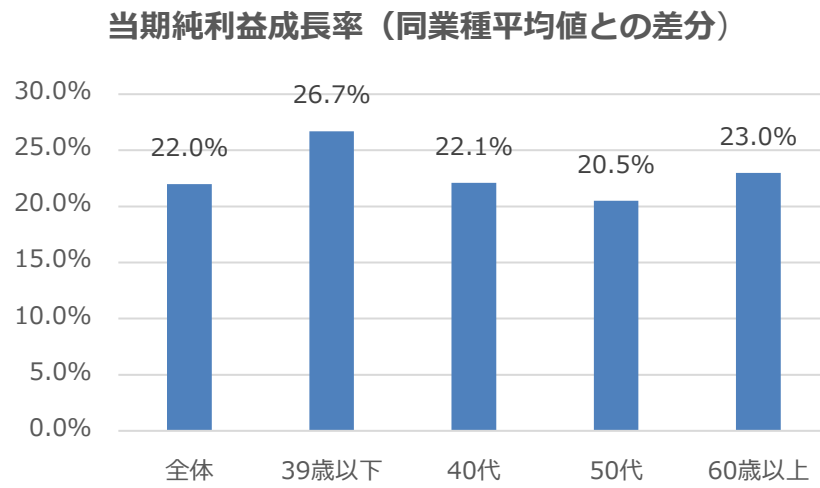
- 経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高い、事業承継実施後の成長率は同業種平均値を上回るといったデータもある。
- **事業承継による代替わりは新しい挑戦へのきっかけ**であり、事業承継支援による経営者の若返りの推進も重要となる。

経営者年齢別、新事業分野への進出状況



出所：中小企業庁「中小企業白書（2021年）」より作成
(注)新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の新事業分野への進出の状況、設備投資の実施状況について、それぞれ確認したもの。

事業承継時の年齢別
事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後5年間の平均値）



【資料】中小企業庁「中小企業白書(2021年)」、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2. 成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後５年間の平均値を算出している。
3. 当期純利益成長率が95パーセンタイル以上又は5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題
（ｉ）サプライチェーン上のポジションや業種ごとの成長パターン
（ii）成長段階に応じた課題と成長企業の打ち手

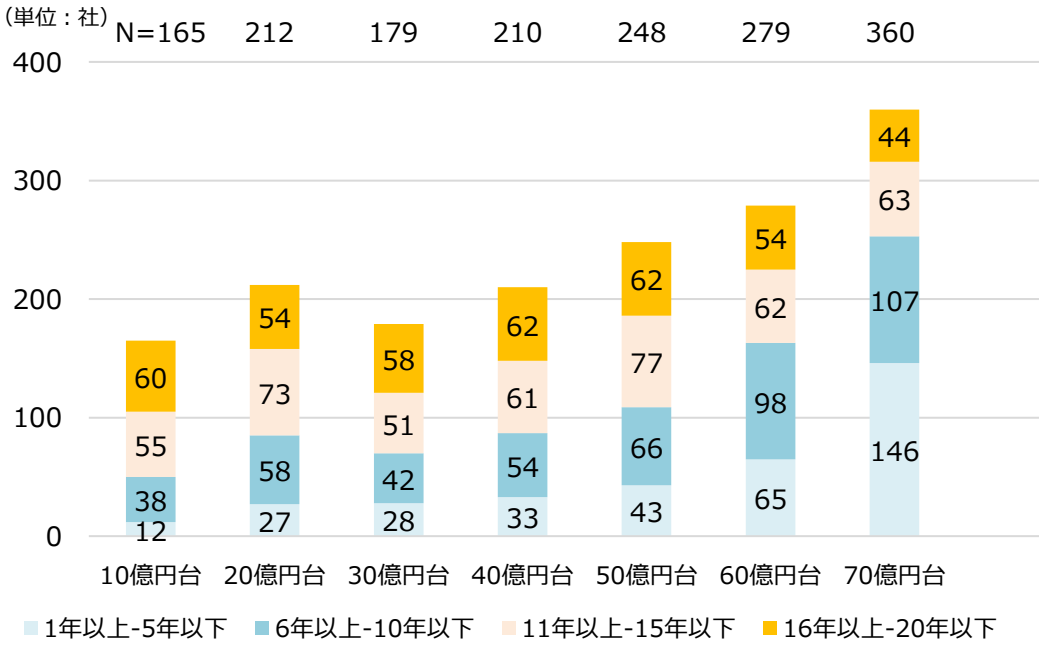
５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

100億企業の分析

- 東京商工リサーチの提供データを基に、2002年～2022年の間に、売上高10-70億円台から売上高100億円以上に成長した企業1,653社を抽出し、データを分析。
- また、業種ごとに成長の要因を分析するため、上記1,653社の内、比較的成長企業の発生数の多い業種で、なおかつ、地域の偏在や全体として業態に偏りが見られないよう成長企業を抽出。これに非成長企業も加え、約200社の個社の成長過程を非成長企業と対比しつつ分析。

100億企業1,653社の起点売上高と成長期間



（出所）東京商工リサーチ提供データより

※ 上記グラフ中の「成長期間」は、「成長起点時期」から、「100億達成時期」（対象期間のうち、売上高100億円以上のデータを3期連続で確認できた時期）までの期間と定義。

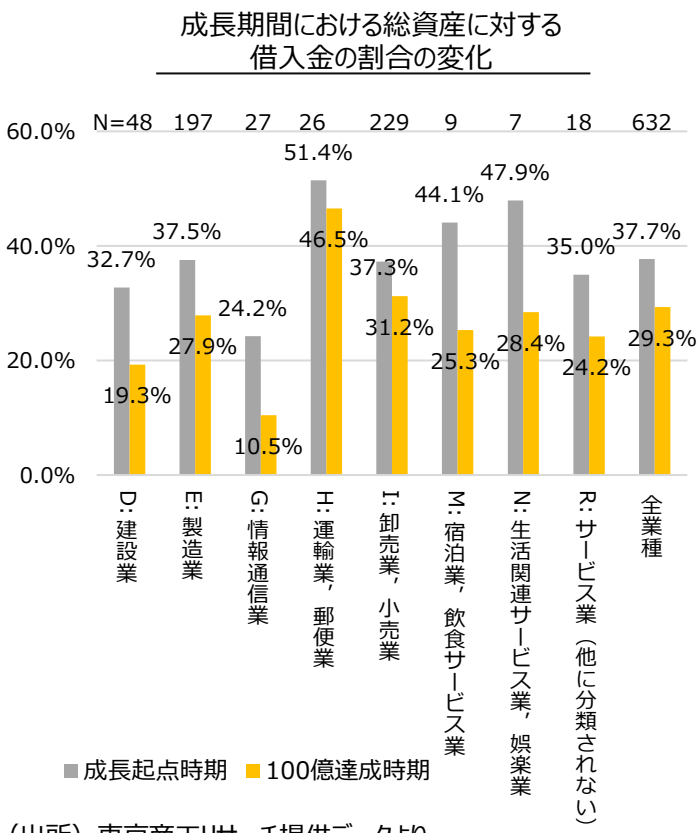
対象企業の抽出条件

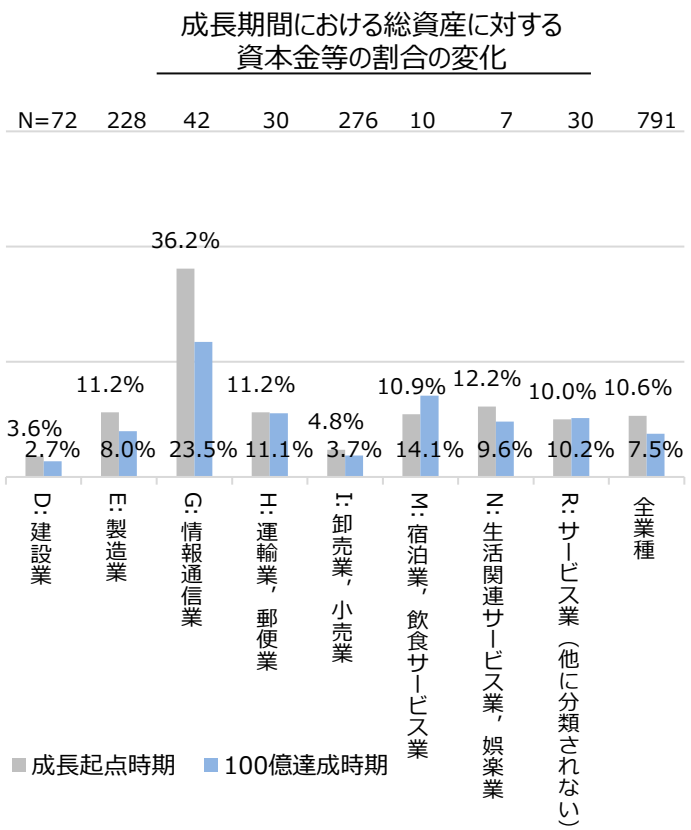
- 1,653社の抽出条件は以下のとおり。
  - ① 2022年時点で売上高100億円以上
  - ② 2002年～2022年の対象期間21年間のうち、売上高データを確認できる最も古い時期（＝成長起点時期）の売上高が10-70億円台
  - ③ ３期連続で売上高100億円以上の期間あり（一時的ではなく安定的に売上高100億円を達成できるようになった時点に注目）
  - ④ 会社法上の「会社」に該当（株式会社・合資会社・合名会社・合同会社のほか、有限会社を含む。）
  - ⑤ 成長起点時期と３期連続100億円を達成した時点で子会社に該当しない
  - ⑥ 企業名にホールディングスを含まない

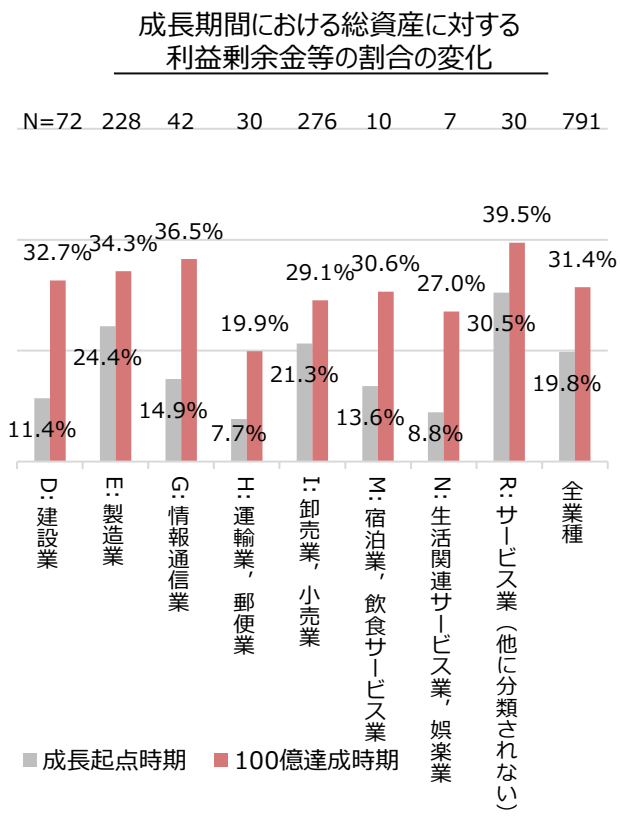
- 個社分析対象企業の抽出
  - ➢ 100億企業数（成長企業数）の多い製造業、卸売業・小売業を中心に選定。成長のきっかけを探るため、売上高が３～５年程度、一定規模（10-20億円台、30-40億円台、50-60億円台）に留まったことのある企業を抽出。
  - ➢ 比較のため、「非成長企業」として、上記の業種において、①会社法上の「会社」に該当、②直近10年間の売上高が、10-20億円台、30-40億円台、50-60億円台のいずれか一つの区分に留まっている企業を抽出。

100億企業の特徴①：総資産に対する資金調達の割合の変化

- 100億企業への成長過程で、**総資産に対する借入金の割合は低下**し、**利益剰余金等の割合は増加**する傾向がある。
- **利益剰余金を確保して自己資本比率を高める**ことで、自己資金での投資が可能になるほか、借入余地が拡大する、出資を受けやすくなるなど、**資金調達の幅も広がる**。





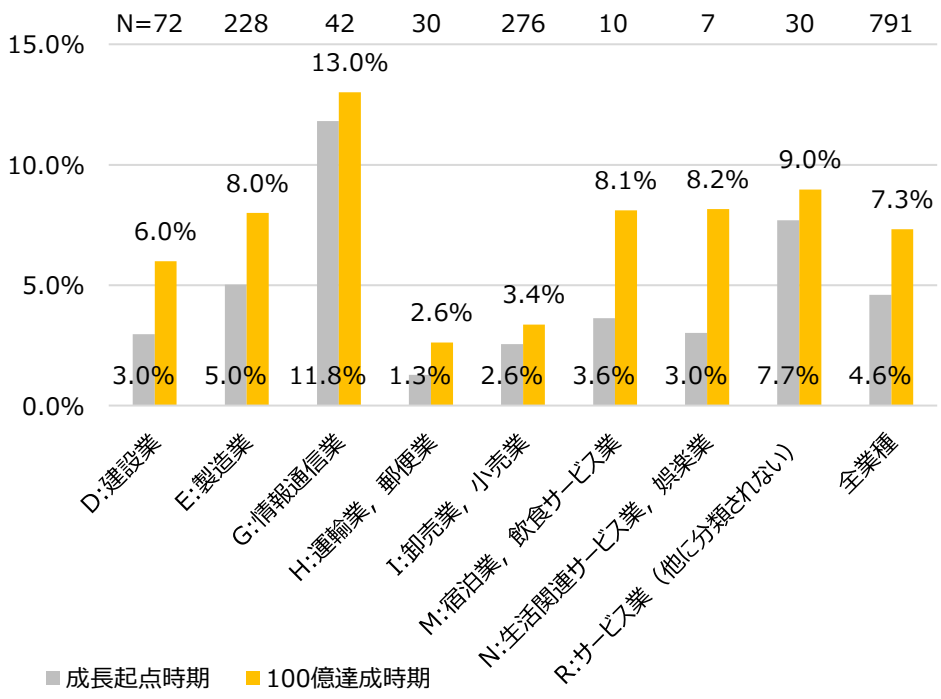


（出所）東京商工リサーチ提供データより
（注）「借入金」は短期借入金・長期借入金・社債の合計金額にて算出。「資本金等」は資本金・資本準備金・資本剰余金の合計金額にて算出。「利益剰余金等」は利益剰余金・利益準備金の合計金額にて算出。サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

100億企業の特徴②：取引依存度と経常利益率

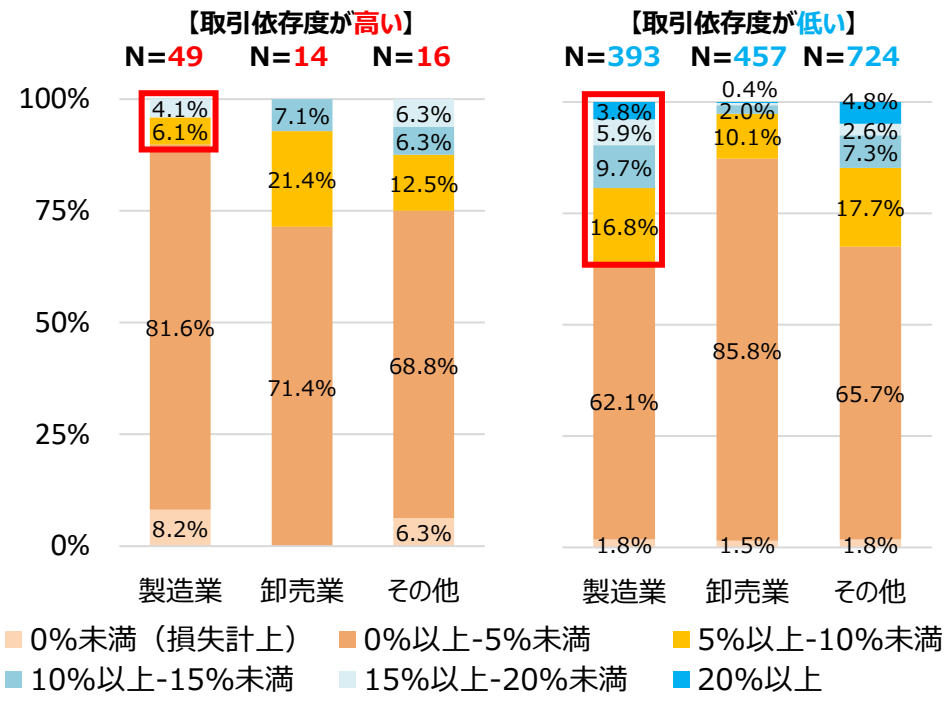
- 利益剰余金を確保して自己資本比率を高めるためには、経常利益率を高めることが重要。100億企業は成長に伴い、経常利益率を向上させている。
- また、100億企業では、特定の１社への取引依存度の高い企業は少なく、特定の１社への取引依存度が低い企業群のほうが経常利益率の高い企業数が多いなど、取引依存度は経常利益率と関係が見られる。
- **特定企業への依存を脱却して多様な取引先を持つ**ことは、成長する企業の多くに共通して見られる特徴であり、成長に当たっては、**他社と差別化された独自のビジネスモデルを構想**し、**自社でイニシアティブを持つ**ことが重要である。

100億企業への成長に伴う経常利益率の変化



（出所）東京商工リサーチ提供データより
（注）サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。

取引依存度と経常利益率の関係

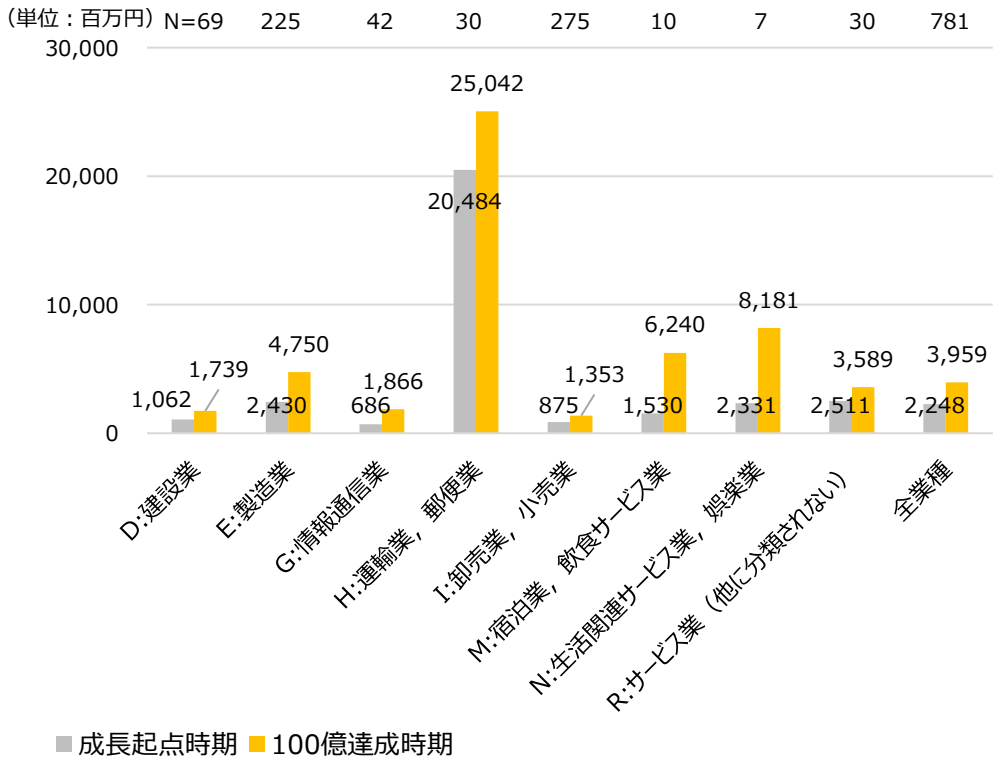


（出所）東京商工リサーチ提供データより
（注）取引依存度が高い企業は、100億達成時点において、売上高の50%以上を占める販売先がある場合を指す。

100億企業の特徴③：非成長企業との比較

- 100億企業は成長の前後で、有形固定資産や研究開発費、輸出実績企業比率が伸びている。
- 非成長企業と比較すると、その伸びは顕著であり、100億企業では成長の過程において、投資や研究開発、輸出等を積極的に行っていることが見てとれる。　（※業種によって顕著な差が見られる指標は異なる。）

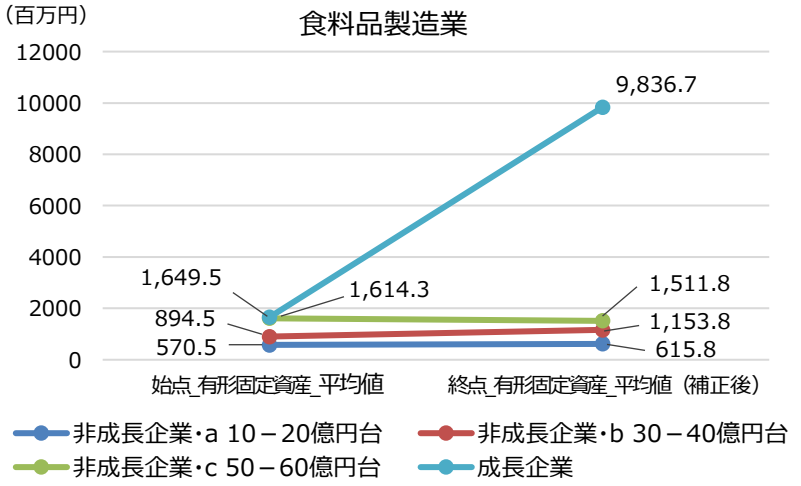
100億企業への成長に伴う有形固定資産の変化



（出所）東京商工リサーチ提供データより
（注）サンプル数が少ない等の業種を除外している。ただし全業種には含めている。
運輸業の有形固定資産は海運（船舶）や空運（航空機）により引き上げられている。

成長企業と非成長企業の比較分析（食料品製造業の場合）

- 例えば、食料品製造業では、有形固定資産について、非成長企業では横ばいであるのに対し、成長企業では顕著に伸びていた。



（出所）東京商工リサーチ提供データより

※　成長企業・非成長企業を、平均値により比較している。成長企業の始点は成長起点時期、非成長企業の始点は直近10年で確認できる最も古い時期、成長企業の終点は100億達成時期、非成長企業の終点は直近10年で確認できる最も新しい年を指す。

（注）グラフ中「補正後」とあるのは、非成長企業の対象期間10年間の各データに対し、成長企業の成長期間の平均値（業種ごとにバラつきあり）に換算するための係数を掛けたもの。例えば、非成長企業の抽出期間10年間と成長期間12年間を比較する場合には、非成長企業のデータに係数1.2をかけて補正したデータで比較している。

サプライチェーン上のポジション・業種ごとに特徴的な成長パターンが存在

- サプライチェーン上のポジションや業種に着目し、成長企業において伸びている指標や個社の成長過程を分析したところ、それぞれに特徴的な成長パターンが見られた。
- サプライチェーン上のポジションや業種に応じて一定の有効な選択肢が存在するため、成長志向の経営者は、**自社のポジションを正しく理解する**ことが必要となる。

生産	流通	エンドユーザー近接
有形固定資産投資	**海外需要・輸出**	**BtoBサービス**
• 食料品製造業（**自社ブランド**） • 化学工業（**OEM供給×新製品企画**） • プラスチック製品製造業（**垂直M&A**） • パルプ・紙・紙加工品製造業（**海外生産拠点**） • 金属製品製造業（**自社ブランド**）	• 機械器具卸売業（**加工精度向上×営業力強化**） • その他の小売業（**販売方法の工夫×海外展開**）	• 情報サービス業（**自社開発**）
研究開発費投資	**国内需要・労働集約**	**BtoCサービス**
• 生産用機械器具製造業（**「製品」の開発力**）	• 飲食料品卸売業（**多角化・垂直M&A**） • 道路貨物運送業（**付帯サービス強化**）	• 飲食料品小売業（**販売方法の工夫**） • 飲食店（**水平M&A**）

※ 成長企業・非成長企業それぞれの有形固定資産、研究開発費、輸出実績企業比率等の指標（平均値）の比較結果から、着目すべき複数の業種を特定。その上で、複数の業種にわたり、個社の成長過程を分析し、各業種をサプライチェーン上のポジションに分類。個社の成長過程を分析する中で確認できた特徴的な成長パターンを括弧に記載した。

（注）上表における分類は中小企業庁による仮説である。
また、東京商工リサーチ提供データ及び公表情報を確認できる約200社を観察して分類したため、各業種における相対的な特徴を観察できた範囲で示すにすぎず、各象限に位置付けられる業種又は企業がその象限の特徴しか備えていないことを示すものではない。

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

（ｉ）サプライチェーン上のポジションや業種ごとの成長パターン

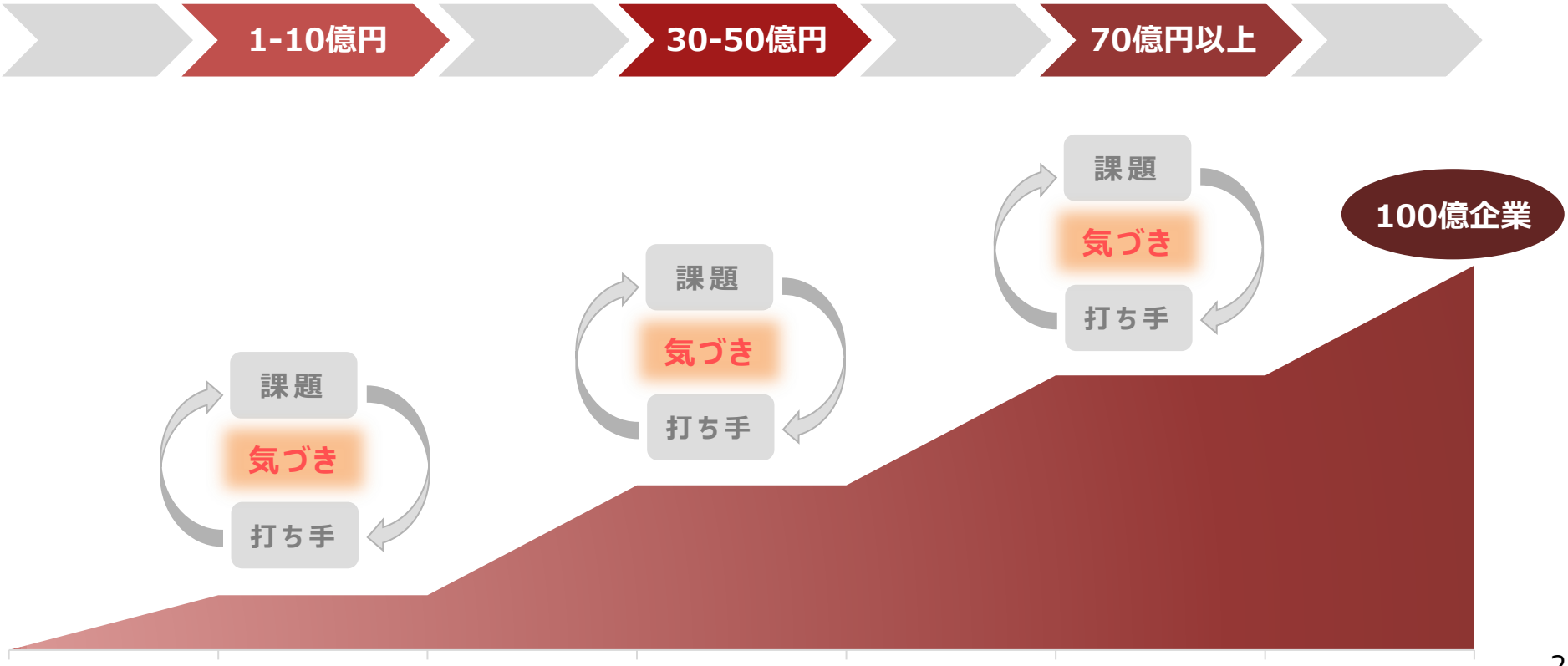
（ii）成長段階に応じた課題と成長企業の打ち手

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手

- 東京商工リサーチの提供データを基に、2002年～2022年の間に、売上高10～70億円台から売上高100億円以上となった企業を分析。この分析に、本研究会の有識者委員から得られた示唆、成長企業のヒアリングから得た知見を加え、100億企業は、売上高の規模に応じてどのような課題に直面したか、どのような打ち手を講じたかを一般化するとともに、サプライチェーン上のポジションごとに特徴的・共通の打ち手を整理（次頁以降）。
- 成長志向の経営者は、**自社の成長段階に応じた課題を認識し、戦略を考える**必要がある。
- 加えて、成長志向の経営者は、**他の経営者**を含め、積極的に外部の関係者と交流することで、自社の成長段階に応じた課題・打ち手に関する**気づきを得て、自社の経営に生かす**必要がある。



成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（事業戦略）

- 100億企業への成長に向けて、まずは企業活動の基礎となる**事業戦略**において、**競合他社と差別化された付加価値**を構想し、継続的に推敲することが必要となる 。
- 競合他社と差別化された付加価値は、仮説立ての後、自社のポジショニング・成長段階に応じた、**製品・サービス価値の最大化・市場シェア獲得**に向けた活動を通じ、徐々に精緻となる。

<table>
<tr><th>売上高
課題</th><th>1－10億円</th><th>30－50億円</th><th>70億円以上</th></tr>
<tr><td rowspan="2">事業戦略の構想・推敲</td><td colspan="3">＜前提となる経営者の活動＞
• 既存の製品とサービスの統合による価値創出、複数のサービスの統合による価値増大、既存の製品・サービスの見直しや磨き上げ等によって、競合他社と差別化された付加価値を生み出す。
• 地理的市場拡大、単一の製品・サービスの局地的なシェア拡大等、活動の順序を、経営判断により決する。
• 異業種又は同業種の他社の製品・サービスに触れ、自社の製品・サービスの見直しや磨き上げのポイントを把握する。
• 製品のコア技術等の専門分野、データサイエンス、AI等の先端分野に精通した人材を採用し、育成方法の仕組み化する。
• コーチング（対話と傾聴により自発的な成長を促す）・コンサルティング（課題洗い出し・提案）を受ける。
• 想定外の事態には、当初の方針にこだわらず、機動的、かつ、臨機応変に経営判断する。</td></tr>
<tr><td>＜直面する課題＞
● 特定の販売先に特定の製品・サービスのみを供給するビジネスでは、売上高が伸び悩む。

＜成長企業の打ち手＞
➢ 事業コンセプト（誰の、どのような課題を、なぜ自社が解決するか）を確立。</td><td>＜直面する課題＞
● 既存の製品・サービスの販売のみでは、売上拡大は頭打ちとなる。
● 他方、既存の製品・サービスの売上高の維持も課題となる。

＜成長企業の打ち手＞
➢ 事業コンセプトに沿う活動を推し進めるor M&Aにより、製品・サービスの単価見直し又は販売先の地理的拡大。参入障壁の高いビジネスモデルを確立。</td><td>＜直面する課題＞
● 自社の複数の製品・サービスの属する市場だけでなく、新たな市場での一定のシェアを獲得・拡大させていくことが必要となる。

＜成長企業の打ち手＞
➢ 自社の製品・サービスの属する市場では、単価見直し又は販売先の地理的拡大を推し進める。
➢ 新たな市場を見据える場合は、必要に応じ、事業コンセプトを刷新。</td></tr>
</table>

（注）上表における分類は、中小企業庁の仮説である。また、成長企業の打ち手等は、東京商工リサーチ提供データ及び公表情報を確認できる約200社の分析等により観察できた企業活動の特徴を示したものであり、打ち手等はこれに限られない。以下同じ。

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（事業戦略）

売上高 / 課題	1－10億円	30－50億円	70億円以上
	＜成長企業の打ち手【続き】＞ ➢ 既存又は関連する製品・サービスを提供できる成長市場を探索。 ➢ 新たな製品・サービスの開発をする場合、大企業のノンコア事業等、他社が手放す事業に着目し、自社のコア事業とならないか検討。 ➢ 販売先を広げる、販売拠点を増やす。 ➢ 間接輸出を開始。 ➢ 「**生産**」「**流通**」「**エンドユーザー近接**」に共通して、販売先の１社当たりの取引依存度の低減を検討開始。 ➢ 「**生産**」では、自社ブランドを確立させる長年の取組を背景に、一定のコンセプトに基づく多品種の製品展開。 ➢ 「**生産**」では、製品の特性に応じ、一般顧客を主要販売先と位置付け、早い段階からBtoC販売を開始。 ➢ 「**流通**」では、本業の運送サービスに付随して発生するパレット回収や、関連するモジュールセット納入等も、自社サービス化する。	＜成長企業の打ち手【続き】＞ ➢ 生産・物流・販売拠点整備 or M&A or 新規の製品・サービス展開。 ➢ 既存の販売先の囲い込みを目的とした販売方法の工夫。 ➢ 直接輸出を開始。 ➢ 「**流通**」「**エンドユーザー近接/BtoCサービス**」では、販売先のニーズに合わせた製品の加工・カスタマイズにより、取引維持・取引規模の拡大。 ➢ 「**生産**」では、OEM供給の過程で蓄積した危険物製造のノウハウを活かし、販売先の新製品企画から関与するトータルサービス化。 ➢ 「**生産**」では、全国ブランドを立ち上げ、各地に実店舗を出店。BtoC販売にデジタルマーケティングを取り入れ、本社の人材の１割をSEに。販売動向からトレンドを把握し、製品分野の最適化、拡大を果たす。 ➢ 「**流通**」では、特定の食料品の生産から販売まで一貫して取り扱うトータルシステムを構築するため、川上・川下の垂直M&A。	＜成長企業の打ち手【続き】＞ ➢ 大規模投資を伴う生産・物流・販売拠点整備 or M&A ➢ 直接輸出を開始。 ➢ 「**生産**」では、チャック袋、レトルト袋等の多様な製品を手掛け、国内のほか、中国、タイの現地法人と資本・業務提携する等、海外にも生産拠点を構える。 ➢ 「**流通**」では、物流、加工拠点の整備のほか、測量システムのトレーニングセンター開設により、特定技術の理解浸透を通じ、営業力を強化。 ➢ 「**流通**」では、隣接業界のサービスを提供する企業をM&Aし、自社の既存事業のノウハウを利用して、多角的なサービスを展開。 ➢ 「**エンドユーザー近接/BtoBサービス**」では、複数回の水平M&Aにより、サービスの提供範囲を拡大。

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（事業戦略の実行）

- 成長に向けて、事業戦略の実行フェーズでは、成長段階に応じて**モノ、技術、ヒト等へ投資**を行う。
- **M&A**は、モノ・技術・ヒト等への総合的な投資手法とも捉えられ、事業戦略の実行フェーズでは有力な手段。

課題＼売上高	1－10億円	30－50億円	70億円以上
設備投資	＜直面する課題＞ ● 機械設備の更新が主な投資となる。 ● 稼働率の向上、生産の効率化を図ることも課題。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 数百～数千万円の機械設備に投資。 ➢ 場合によっては、生産工程の外注を検討する。 ➢ DXを取り入れた機械設備に更新。 ➢ 既存のハード機能をソフトで実現すること（ソフトウェア・ディファインド、クラウドサービス等）も検討・導入。	＜直面する課題＞ ● 引き続き、機械設備の稼働率の向上、生産の効率化が課題。 ● 機械設備にとどまらず、建物付属設備を含め生産体制の増強が必要。 ● 販売先数の拡大に伴い、販売管理の効率化も課題となる。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 機械設備よりも大規模な生産ライン、生産工場等の国内生産拠点整備に数千万～数億円の投資。 ➢ 生産工程の外注も検討。 ➢ CRM導入・最適化等、DXにより、販売の効率化を図る。	＜直面する課題＞ ● 市場シェアの拡大に伴い、既存の拠点だけでは生産体制が不十分となる。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 国内各地での生産拠点 or 海外生産拠点等、土地建物も含め、大規模な投資。 ➢ 「**生産**」「**流通**」「**エンドユーザー近接**」に共通して、生産・物流・販売拠点の整備に、土地建物も含め、数十億円の投資。
研究開発	＜直面する課題＞ ● 自社の軸となる製品・サービスの基盤技術・コア技術を特定。 ● 生産技術の強化。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 経営者による、基盤技術・コア技術・生産技術のチームへの指導。 ➢ 基盤技術をもとに新たなコア技術の開発を開始。	＜直面する課題＞ ● 付加価値を持ち、売れる製品を継続的に開発する必要（製品開発力）。 ● あわせて、生産技術の維持・強化。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 基盤技術・コア技術・生産技術の指導を、業務人材を含め、対象拡大。 ➢ 外部研修等も活用し、研究開発を担う人材の能力を向上。	＜直面する課題＞ ● 既存の基盤技術・コア技術の延長の製品開発、生産技術の強化だけでは、更なる売上拡大が難しい。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 産学連携、他社との連携により、新技術を活用し（AI・IT等）、基盤技術・コア技術を身に付け新製品の開発、生産技術の飛躍的向上。

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（事業戦略の実行）

課題＼売上高	1－10億円	30－50億円	70億円以上
組織・人材	＜直面する課題＞ ● 創業者の持株比率は約80%を占め、役員や従業員の当事者意識の低下。 ● 売上拡大が人材確保に先行することで、慢性的な人手不足となる。 ● 人材確保のため、防衛的賃上げ。 ● バックオフィスに人員を割けない。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 役員・従業員持株会の創設。 ➢ 人材の適性に応じ、役割を明確化。 ➢ 経営者は、自身の部門長としての業務を減らし、経営に割く時間を捻出。 ➢ 中途・経験者採用を中心に、人材マッチングサービスの活用。	＜直面する課題＞ ● 創業者の持株比率は、なお大部分を占め、経営判断に自制が効きにくい。 ● 業務人材の増強、部門を任せられる人材の獲得・育成が必要となる。 ● CFO人材のニーズが生じる。 ● 専門的・先端的なDXの知識が不足。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 持株会の持株比率の増加、外部株主の参入により、経営判断の合理化。 ➢ 経営企画室の設置等、組織化。 ➢ 部門長が事業戦略の具象化に関与。 ➢ 新卒採用の拡大。 ➢ 研修サービスを活用し、DX人材を育成。 ➢ M&Aによる人材の獲得。	＜直面する課題＞ ● 既存事業の実務全般を任せられる中核人材の確保・育成。 ● CFO人材のニーズ。 ● DX人材を育成する人材が不足。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 全社的な視野を持つ人材によるマネジメント体制の確立。 ➢ 高賃金による採用。 ➢ 人材マッチングサービスも活用し、DX含め高度な人材の確保・中核人材への育成。 ➢ 副業・兼業人材の活用。 ➢ M&Aによる人材の獲得。
M&A	＜直面する課題＞ ● M&A実施主体は少なく、経験に乏しいため、知識が不足。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ グループ傘下に入ることで、他社の経営資源を活用し、自社の売上拡大を図る方法も検討する。 ➢ 「**エンドユーザー近接/BtoCサービス**」では、本業である特定の食料品の小売業からの展開を見据えて、倒産見込みの地元スーパーを救済的にM&A。	＜直面する課題＞ ● 既存の製品・サービスの規模では、売上拡大は頭打ちとなり、新たな市場シェアの獲得が必要になる。 ● 成長に合わせ、新たな知識・人材を要するが、自社のみでは不足。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ M&Aにより、マーケットの限界を打破。同時に知識・人材も獲得。 ➢ 「**生産**」では水平・垂直、「**流通**」では多角化・垂直、「**エンドユーザー近接**」では水平の統合が目立つ。	＜直面する課題＞ ● 複数回のM&Aを経験する一方で、想定したシナジー効果発揮のため、特にPMIに関する課題が主となる。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 複数回M&Aを経験し、手法を戦略化。成長のショートカットに活用。 ➢ 事業部門の機能のみならず、人事労務、会計財務、法務の機能も統合。 ➢ 全社的な視野を持つ人材によるマネジメント体制の確立。

成長段階ごとの課題と成長企業の打ち手（資金調達・相談相手等）

- 投資に伴う資金需要には、成長段階に応じて、資金の出し手等も異なる**資金調達方法**を考える。
- 全体を通じて、成長段階ごとに抱える課題・打ち手は異なるため、経営者の**相談相手**・得られる**気づき**も変化。

課題＼売上高	1－10億円	30－50億円	70億円以上
資金調達	＜直面する課題＞ ● 機械設備や運転資金の調達が中心。 ● 信用力が十分でないため、メガバンクとの取引にはハードルが存在。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 地銀、信金、政府系金融機関からの借入れ（デット中心）。 ➢ 金融機関に、自社の成長率を踏まえた事業性評価による融資を求める。 ➢ 他社との業務提携に加え、資本提携。 ➢ 投資育成等、長期安定株主の参入。	＜直面する課題＞ ● メガバンク、第一地銀と取引。 ● 売上とともに利益が拡大し、自己資本による投資が可能になる。 ● 他方、安定経営を志向し、無借金経営へシフトする経営者も存在。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ 自己資本比率を維持しつつ成長資金を調達するため、メザニンを活用。 ➢ 新事業を行う際に、デットに代えてエクイティを活用。 ➢ 「**エンドユーザー近接/BtoBサービス**」では、上場も視野に入る。	＜直面する課題＞ ● メガバンク、第一地銀から十分な借入れを行えるようになる。 ● 生産・物流・販売拠点整備、M&A等の打ち手と連動し、多額の資金需要。 ● 新たな事業の立ち上げ等、資本性の成長資金の必要性が増す。 ● 他方、エクイティ獲得に向けたガバナンス強化を迫られる。 ＜成長企業の打ち手＞ ➢ メザニン、エクイティの活用。 ➢ 「**生産**」「**流通**」「**エンドユーザー近接/BtoCサービス**」も、上場が視野に。
相談相手	• 他の経営者 • よろず支援拠点、中小機構、商工会・商工会議所、金融機関（地銀、信金、日本公庫）	• 中小機構、商工会議所、金融機関（地銀、日本公庫等）	• 金融機関（地銀、メガバンク）、経営支援サービスを提供する事業会社、持株会社
経営者の学び	• 成長志向の経営者は、外部の経営者と交流を積極的に行い、気づきを得ている。そうした場として特に有効なのが経営者のネットワーク。規模に応じた経営者ネットワークに参加して、一つ上のステージにいる経営者を含め、様々な経営者と交流することが学びにつながる。 • 中小企業大学校など経営者教育の仕組みも存在。		

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素
（ｉ）成長機会の発掘・成長に資する経営者ネットワーク
（ii）成長資金の活用
（iii）人材の確保・育成、組織体制の構築

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

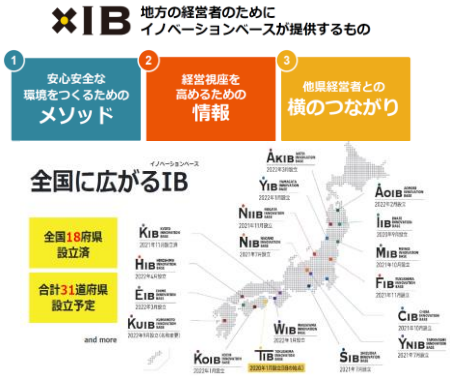
成長に資する経営者ネットワークの特徴

- 中小企業が成長を実現する上では、成長志向を持った経営者の学びの場が必要。具体的には、成長に資する新たな視座、発想、人脈を獲得する必要があり、経営者同士のネットワークに参加することが重要。
- 特に、多様な地域や業種の経営者が安心して円滑な情報交換を行える仕組みを構築するネットワークは、経営者に対して、より効果的に成長機会を提供するものであり、成長を目指す経営者は有効に活用すべき。

	成長に資するネットワーク			同地域・同業種のネットワーク
特徴	①地域や業種を超えて**多様な経営者が集まるネットワーク**。 ②多様な経営者間でも**安心してフランクに情報交換できる**ための仕組みの存在。			
成長理由	①新たな視座・発想の獲得	自分とは異なる経験・知見を有する経営者から、**成長に向けた新たな視座・発想を得ることができる**。	⇔	■ 経営者の経験・知見が同質。
	②密な情報共有	資金調達や組織管理における悩みや解決策など、**同地域・同業種の競合相手では共有しにくい情報を交換できる**。	⇔	■ 同じ域内・業界で商売を行っており競合関係にあるため、情報共有の幅を制約してしまう。
	③多様な人脈の獲得	普段出会う機会がない**他地域・他業種の経営者と交流すること**で、ビジネスチャンスが広がる。	⇔	■ 普段の営業活動で得られる人脈にとどまる。

多様性があり成長を促す経営者ネットワークの効果

事例：Innovation Base（IB）と Entrepreneurs' Organization（EO）



- **成長志向のある地方経営者**が参加可能な経営者ネットワーク。
- 全国のIB会員が対象のイベントが定期的に開催され、全国から集まった**多様な経営者が情報交換やネットワーキングを行う**。
- 経営における葛藤や経験からの学びをシェアする目的であるフォーラムというコンテンツでは、参加者に**守秘義務などのルールを徹底し、**何でも吐露できる環境を提供するなど、各IBが工夫して運営している。
- IBに参加することで経営ノウハウを学び、事業成長には、**投資が必要だという気づきを得たことで、**成長につながった経営者がいる。

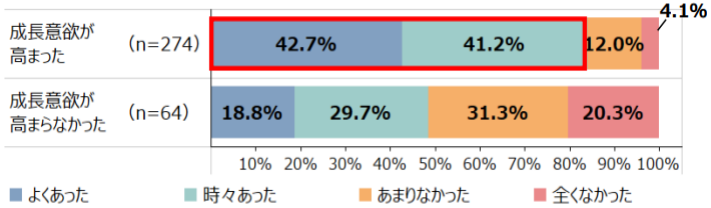
（出所）IB提供資料、中小企業庁によるヒアリングを基に作成

- **年商１億円超の若手起業家の世界的ネットワーク。**加盟国78か国、会員数約18,000名、国内会員数1,165名（2024年３月現在）。
- 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**国境を越えて経営や考え方を学び合う機会を多く提供**。
- コンテンツの一部では、**守秘義務などのルールが徹底**され、企業の秘密や信頼に関わる悩みを抱えた**孤独な経営者が相互に安心して相談できる環境を整備**。
- **会員の10%以上が上場企業経営者**であり、株式発行による資金調達などの**エクイティファイナンスを学ぶ環境が充実している**ことから、**EOの会員は入会してから上場する経営者が多い**。

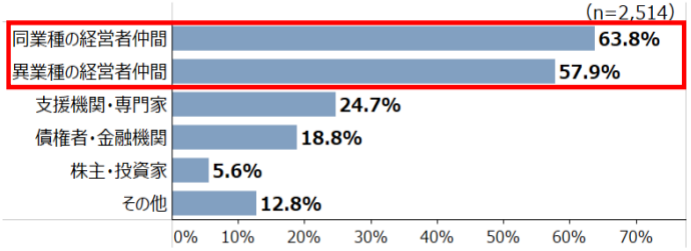
（出所）中小企業庁によるヒアリングを基に作成

他の経営者との交流による意欲の変化

経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、第三者との交流状況



経営者就任後における、成長意欲を高めることにつながった交流先



- 他の経営者との交流は、経営者の**成長意欲を高めることが期待**されることから、経営者ネットワークは**有効な場であると**考えられる。

（出所）2023年版中小企業白書・小規模企業白書概要
(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」（2022年12月）

（参考）成長に向けた経営者ネットワークの例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】	• **商工中金取引先の若手経営者により組織された団体**。全国に地域別に87団体あり、**会員数はOBを含めて約6,000名**。 • ボリュームゾーンは、**売上高10億円から100億円**。 • 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**ビジネス交流に役立つ諸情報を提供**。	• 商工中金支援のもと、**ユース会会員が主体的に**組織運営を行っている。 • 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。 • 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ほか、全国のユース会会員が参集する全国交流大会を開催し、**全国規模のネットワーク形成の場**となっている。
多摩ブルー・グリーン倶楽部 【多摩信用金庫】	• **多摩ブルー・グリーン賞の受賞者**が対象。2024年３月末現在で**会員企業数は188社**。 • 受賞者の**相互連携による経営課題の解決**や地域活性化を目的とする。 **※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。 ➢ 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 ➢ 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	• 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に実施。様々なテーマでセミナー・勉強会も定期的に開催。また、**会員企業への見学会**等も行っている。 • 会員企業が**大学で自社の経営についての講義**を行うなど、地元大学とも連携。 • 会員企業へのインタビューなどを含む会報誌を発行。 • 受賞企業のみ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**意欲のある経営者が集まる**。
スモールジャイアンツユニバーシティ 【Forbes JAPAN】	• **SMALL GIANTS AWARDの受賞者**が対象。参加資格を持つ企業は**約60社**。２ヶ月に１度開催されており、毎回約15名の経営者が集まる。 **※SMALL GIANTS AWARD**（2018年度開始） アワードの対象は、創業10年以上、売り上げ100億円未満、社員数500人以下の条件を満たす企業。 2023年は、推薦された120社の中から、**アワードを受賞するファイナリスト７社**を審査員が選定。	• 持ち回りで参加者が自社について発表し、その発表に対して**参加者全員が議論していく形**で開催している。 • 売上高100億を超えた参加企業が経営ノウハウを他の経営者に共有する機会もあるが、**会社の規模にかかわらず、フランクな議論が展開**される。

（出所）中小企業庁によるヒアリング、商工中金Webページ（「中金会・ユース会について」）、多摩ブルー・グリーン倶楽部Webページ、SMALL GIANTS サイトを基に作成。

（参考）成長に向けた経営者ネットワークの例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
EO（アントレプレナーシップオーガニゼーション）	• 1987年創立の**年商１億円超の若手起業家**の世界的ネットワーク。EO JAPANは1995年に設立。 • 加盟国**78か国**、会員数約18,000名、**国内会員数1,165名**（2024年３月現在）。 • 起業家の**成長スピードの加速とネットワーク構築**を目的とする。 • 会員の**約10%**が上場企業。	• 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。コンテンツの一部では、**守秘義務などのルールが徹底**され、企業の秘密や信頼に関わる悩みを抱えた**孤独な経営者が相互に安心して相談できる環境**を整備。 • 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**国境を越えて経営や考え方を学び合う機会を多く提供**。 • 株式発行による資金調達などの**エクイティファイナンスを学ぶ環境が充実している**ことから、**EOの会員は入会してから上場する経営者が多い**。
IB（イノベーションベース）	• **地方の経営者**を対象とし、県単位でIBを設立。IB会員数**882名**（2023年２月末現在）、18府県に設立。2024年度は新たに３以上のIBが設立予定。 • 都会の経営者との**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**を提供。 **※IBで提供されている主なコンテンツ** ➢ 月例会・・・月に１回、起業家等の講師を招いて講演を実施 ➢ 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。	• 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。 • メンタリング等のコンテンツでEO（上記）や**先輩経営者と交流の場を提供**。 • フォーラムのメンバーをアサインする際は、**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したり**等、各IBにて工夫して運営している。 • 全国のIB会員対象のイベントが定期的に開催され、全国から集まった**多様な経営者が情報交換やネットワーキングを行う**。

（出所）中小企業庁によるヒアリング、 IB提供資料及び以下webページを基に作成。
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」の知られざる結束」Forbes Japan、EO Osaka Webページ

100億企業を創出するための経営者ネットワーク

- 売上高100億円は、**「既存の事業の延長では達成できない高い成長目標」**であり、 100億企業の創出を加速させるためには、こうした**高い成長意欲を持つ経営者が良質なネットワークに参加し、成長に向けた気づきを得る環境**が必要。
- **こうした経営者ネットワークが構築される**ことで、**「中小企業の成長を応援する」社会の機運醸成**にもつながり、**より多くの経営者が100億企業を目指しやすくなる「好循環」**が生まれる。

100億企業創出の加速に向けた「好循環」の仕組み

①100億企業を目指すことを表明

- 100億という高い目標を定め、表明することで、それを達成するための**課題や戦略を研究**する。
- 目標の公表により、世間の注目が集まることで、**支援や助言、ビジネスチャンスを得やすくなる**。

②100億企業を目指す経営者のネットワークを構築

- 地域や業種を超えた、多様・異質な経営者のネットワークであり、高い成長意欲を共有する。
- **100億達成に資する成長の視座・発想を得られ、高い成長を目指す経営者ならではの悩み・解決策を共有できる。**

③優れた経営者を称揚

- 100億を目指す企業の中で、実績を上げた企業や特に優良な企業は、**表彰等で経営者個人を称揚**。
- これにより、**成長を目指す経営者の社会的評価を高める。**

④社会の機運醸成

- 社会の中で**「100億企業・経営者」というブランドが形成**される。
- **より多くの経営者が100億企業や成長を目指す**きっかけとなる。

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

（ｉ）成長機会の発掘･成長に資する経営者ネットワーク

（ii）成長資金の活用

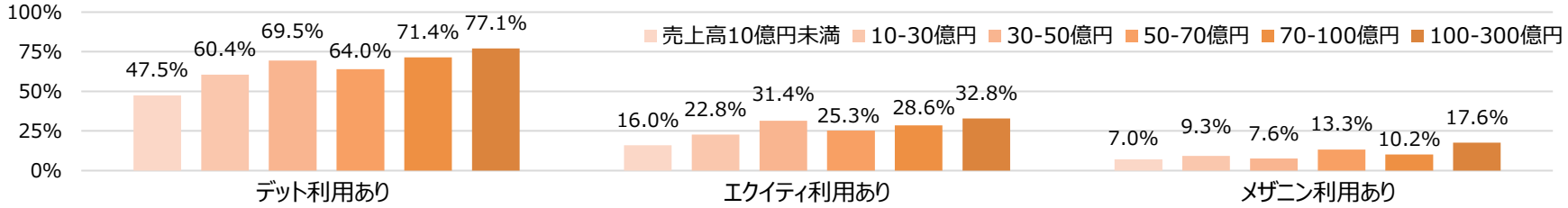
（iii）人材の確保･育成、組織体制の構築

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

中小企業の成長資金の主要な調達方法

- 売上高規模が高くなるほど、**エクイティ・ファイナンス**、**メザニン・ファイナンス**の利用割合が高くなる。
- 外部資本を入れる**エクイティ・ファイナンス**、デットとエクイティの中間的な特徴を持つ**メザニン・ファイナンス**は、今後、**成長資金調達の選択肢の一つとして活用**の促進が期待される。

売上高規模別にみた利用経験のあるファイナンス手法 ※



	デット・ファイナンス	エクイティ・ファイナンス	メザニン・ファイナンス （資本性劣後ローン 等）
概要	• 金融機関等から資金を借り入れる。 • 貸借対照表上は負債として計上され、返済が発生する。	• 企業が新株を発行し、出資を募る資金調達手法。**上場**も含む。 • 貸借対照表上は純資産の、株主資本として計上され、**返済の必要がない**。	• デットとエクイティの中間的な手法。 • デットよりも金融機関等の返済順位が劣後する。
特徴	• （支払配当金等と比較して）**支払金利は低い（資本コストは低い）**。 • （支払配当金と異なり）支払金利は損金に算入することができるため、**税負担を圧縮**することができる。 • 約定返済中は、特段の定めがない限り、**債権者からの経営関与は少ない**。	• 返済の必要がないため、**財務基盤の安定**や**信用力の向上**につながる。 • デットと比較して、**資本コストは高い**。 • ファンド等から**経営の助言・関与**を期待できる一方、真摯な対応を要する。ファンドの前提とする**EXIT**（IPO、M＆A）に、目線合わせが必要。	• 主に政府系金融機関が取り扱う。 • 融資期間が長く、**長期的な取組**に馴染む。 • 金融機関の審査では自己資本とみなされ、**他の金融機関の呼び水効果**がある。 • 利率が業績に連動し、業績が悪い時は利率が低、業績がよい時は高くなる。 • 支払金利は損金に算入可能。
備考	• リース取引により設備投資の資金を賄うケースもある。	• **株式投資型クラウドファンディング等の新しい手法**も登場している。	• 上記資本性ローンのほか、**買戻しを前提とした株式**の形態もある。

（出所）令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」及び中小企業庁によるヒアリングを基に作成
※「デット」には融資・社債等を含む。「エクイティ」には普通株式・種類株式（議決権なし）等を含む。「メザニン」には種類株式（買戻し条項）、資本性劣後ローン等を含む。「利用あり」は累計3,000万円以上の調達を実施した企業のみでカウントしている。

エクイティによる成長資金の調達

- 資金調達をデットのみで行おうとすると、事業性評価がしやすい既存事業の周辺にとらわれてしまう傾向がある。成長のためにリスクを取る**新しい挑戦に向けた資金調達手段としては、エクイティ・ファイナンスが有効**である。
- 現状では、「外部資本を入れると経営権を失うのでは」等、**エクイティ・ファイナンスに対する恐怖心**、**ネガティブなイメージ**を抱いている経営者もおり、デットに比べて利用経験数は少ない。
- しかし、ケースによってはデットよりも効果的な資金調達が可能となること、手法によっては経営権への影響を抑えることができるといったことは、広くは知られていない。
- 成長に向けては、経営者がエクイティ・ファイナンスに対する**正しい理解を身に付け**、有効活用することが重要。

企業の抱えるネガティブなイメージ

- 経営の自由度が低下する。
- より高い収益へのプレッシャー。
- 高いリターンを求められる。
- 経営権が奪われる。

エクイティ・ファイナンスのメリット

- 長期的に資金を活用できる。
- 返済が伴わないため、財務基盤が安定する。
- 引受先から経営、事業に関する支援を受けられる。
- 種類株式の発行などで安定経営の維持も可能。

エクイティ・ファイナンスに適したケース

- 既存の事業から外れた**新規事業**を行うとき
  - ➢ 事業性評価が難しくデットでは調達しづらい。
- **早期にキャッシュフロー化が見込めない事業**を立ち上げるとき
  - ➢ デットは事業の進捗にかかわらず返済が発生。
- 成長のために**大企業のネットワーク、技術、ヒトを使いたい**とき
  - ➢ 大手事業会社との資本提携ではエクイティが活用される。

エクイティ・ファイナンス以外の調達方法を検討すべきケース

- リソースベースドビューによる成長投資（既存事業に関する追加投資など）
  - ➢ 金融機関に事業性評価されやすいため、コストの低いデットでの調達を検討。
- 早期にキャッシュフローが生まれる蓋然性が高い
  - ➢ すぐに返済が始まり、コストも低いデットでの調達を検討。
- 株主総会の厳格な運営や投資契約事項の遵守などの社内ガバナンスが未整備
  - ➢ まずはガイドライン等を活用してガバナンスの構築・強化を行う。
  - ➢ 参考：中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス

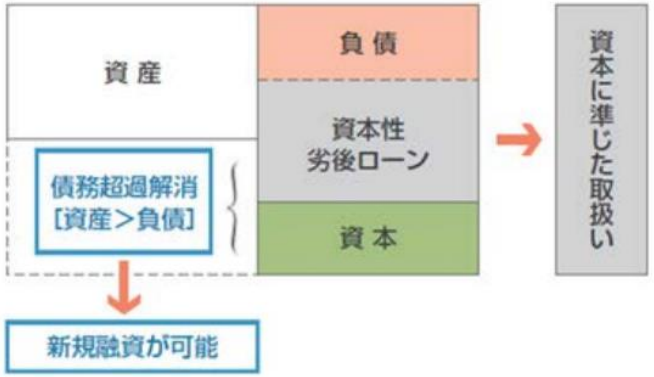
（出所）令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」及び令和３年度「中小企業に対する直接金融に係る調査」

メザニンによる成長資金の調達

- メザニン・ファイナンスは返済が一定期間猶予され、**長期的な取組に適している**点はエクイティ・ファイナンスと共通する一方で、**株式の希薄化が生じない**ため、経営の自由度等を重視する企業にとっては、より活用しやすい。
- 資本性劣後ローンはコロナ禍における資金繰り安定のための調達方法として注目されたが、本質的には**成長資金の調達に適した**特徴を持つ。成長に向けて、メザニン・ファイナンスを**成長資金の調達方法としても活用していくべき**である。

資本性劣後ローンの効果

- **資本性劣後ローン**は、借入金が負債ではなく資本としてみなされるため、**民間融資を誘発する**効果があるほか、業績連動型の金利設定となるため、**業況悪化時は金利が低くなる**メリットがある。



（出所）財務省「財政投融資リポート2023」、及び令和３年度「中小企業に対する直接金融に係る調査」より

政府系金融機関による資本性劣後ローン：日本政策金融公庫

- 日本政策金融公庫の「挑戦支援資本強化特別貸付（資本性ローン）」は、**新規事業などに取り組む中小企業の財務体質強化を図る**ため、資本性資金を供給するもの。
- 2008年４月より制度を開始しており、累計2011億円・2,537先数の融資実績がある（2023年３月末までの中小企業事業の新事業型に限定した集計）。

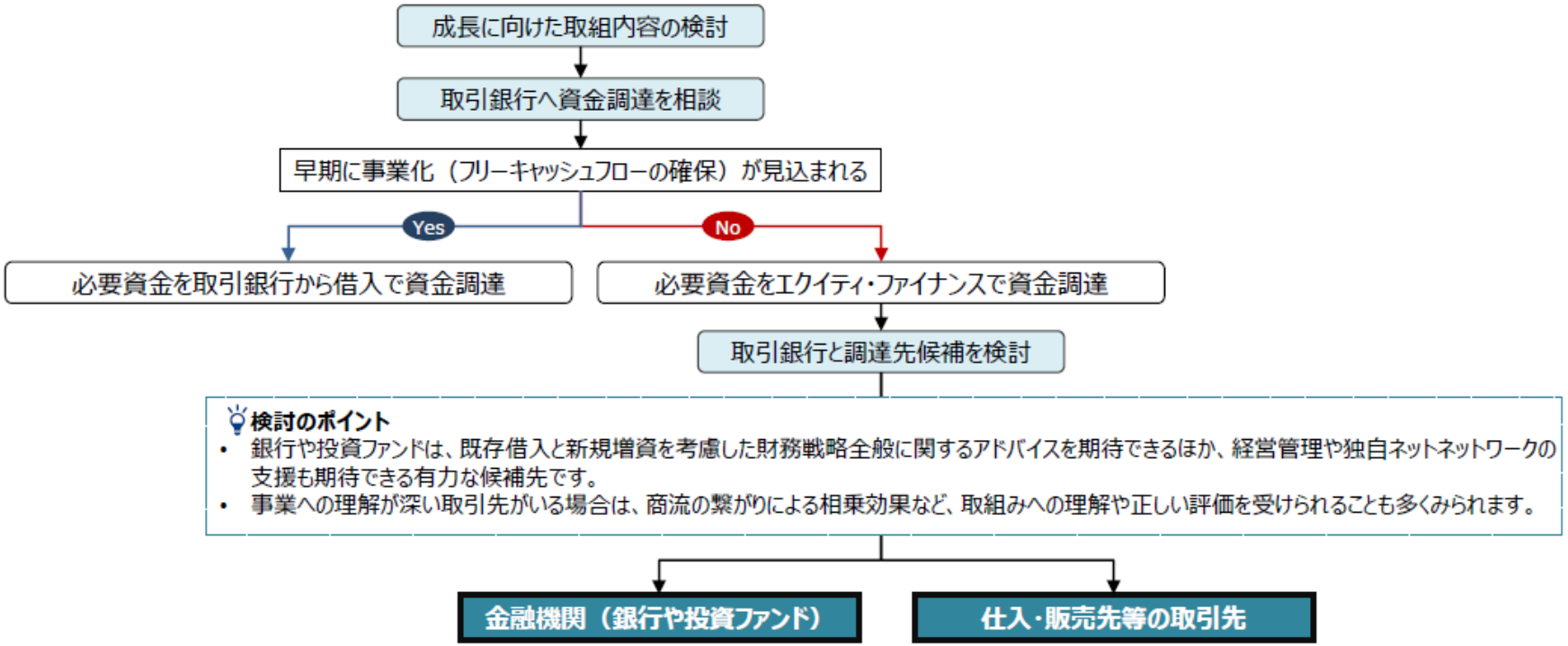
対象者	新規事業等に取り組む中小企業であって、地域経済の活性化のために、一定の雇用効果（新たな雇用又は雇用の維持）が認められる事業、地域社会にとって不可欠な事業、技術力の高い事業等に取り組もの。
融資限度額	1社当たり　10億円
利率	当期純利益が0円未満の場合は0.5% 当期純利益が0円以上の場合は期間に応じて変動
返済期間	5年1ヵ月又は6年から20年までの各年(期限一括償還)
備考	金融検査上、自己資本とみなすことができる（**企業の自己資本の充実につながる**）。

（出所）日本政策金融公庫Webページ及び中小企業庁によるヒアリングを基に作成。

（参考）エクイティ・ファイナンス活用におけるポイント①

- エクイティ・ファイナンスは、**取組内容や所要資金額等に応じた、適切な調達先を選択することが重要**であり、必ずしも経営権が脅かされるわけではない。
- 調達に当たっては様々な論点を勘案する必要があるため、**取引金融機関や顧問税理士・会計士などのサポート**を受けながら検討を進めることが望ましい。

取引銀行のサポートによるエクイティ・ファイナンス検討フローの一例



（出所）令和３年度「中小企業に対する直接金融に係る調査」、中小企業庁「エクイティ・ファイナンスに関する基礎知識　第一章　中小事業者のエクイティ・ファイナンス」p.6より再編加工

（参考）エクイティ・ファイナンス活用におけるポイント②

- 普通株式のみによるエクイティ・ファイナンスは、経営権の制限・喪失や、引受先不足による所要金額未達といったリスクを孕んでいる。
- 一定の事項に関する株主の権利を制限、又は優先する設定をした**種類株式を発行**することにより、**経営権の維持に関するリスクの軽減**や**出資を誘引するインセンティブ**としての活用も可能。

エクイティ・ファイナンスにおける種類株式の活用例

経営権の制限・喪失への対応策としての活用

経営への関与度を維持するために設定する事項

- **・優先配当　・優先残余分配**
  株式価値を高め、発行株式数を少なくする
- **・議決権の制限**
  議決権を行使できる事項を制限する

意図しない株主へ対応するために設定する事項

- **・譲渡制限**
  意図しない株主へ株式を渡さない
- **・取得条項　・全部取得条項**
  強制的に株式を回収する

増資の引受先に向けたインセンティブとしての活用

株式の魅力を高めるために設定する事項

- **・優先配当　・優先残余分配**
  出資者に経済的利益を与える
- **・拒否権　・役員先任権**
  出資者にガバナンスに対する権利を与える

出資に対するハードルを下げるために設定する事項

- **・取得請求権**
  株式の流動性を高め、出資者を保護する

（出所）令和３年度「中小企業に対する直接金融に係る調査」、中小企業庁「エクイティ・ファイナンスに関する基礎知識　第三章　株式の種類・増資の手続き」より再編加工

（参考）多様な資金調達の例①（上場）

- 東証一般市場（プライム市場、スタンダード市場、グロース市場）以外にも、まずは地方証券取引所やTOKYO PRO Marketへの上場を行うケースがある。
- 上場にはエクイティによる**自己資本の強化**のほか、**人材確保**や**知名度向上**の効果がある。
- エクイティ活用のノウハウの獲得のために、**経験のある右腕人材**の活用が有効。

地域の証券取引所への上場：エコム

- 1985年に工業用ガスバーナーのメンテナンスを行う企業として静岡県で創業。産業用加熱工程に関する技術・ノウハウを磨き、1990年代に研究開発地区に工場を建設。工業炉をオーダーメイドで研究開発・設計・製造する業態へと発展。現在は、CO2/NOx排出量の少ない加熱プロセスの研究開発を推進。
- 創業当初は金融機関からの借入をせず、**利益を再投資しながら発展**。その後、工場建設時には金融機関からの借入を実施。現経営者（創業者の子息）は**島津製作所を経て事業承継**（事業承継の際は地域金融機関系ファンドや投資育成会社も活用）。**事業拡大と優秀な人材の確保**を目指して、2023年3月に**名証メイン市場**に上場。
- 売上高24億円、従業員数67人、資本金1.3億円（いずれも2023年7月期）。

（出所）株式会社エコムWebページ、同社 有価証券報告書、
令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」

TOKYO PRO Marketへの上場：ひかりホールディングス

- 1969年にタイル・石材の加工業で岐阜県に創業。現経営者（創業者の子息）が2004年に事業承継後、**価格競争に陥っていた既存の事業の限界**を感じ、**M&Aにより輸入・加工・販売・施工まで一貫して行う業態に転換**。マンション建設向け等の需要をつかみ、承継時には1億円台だった売上高をグループ連結で36億円まで成長させる（2023年8月期）。
- リーマンショック後の業界が厳しい中でも、グループ会社で政府系金融機関からの借入やリースにより、第二工場・第三工場の新設投資を実施。
- 2014年には投資育成会社の出資を受け、**信用力が向上**したことで、借入が容易になった。2016年にプロ投資家向け市場であるTOKYO PRO Marketに上場し、**新卒採用に好影響**が出た。社長は**公開による株式の希薄化の懸念より、同じ志を持つ仲間を集めたい**との考え。
- 社内では**右腕となるCFO人材**（証券会社からの転職）が資金調達や上場の実務を支援。

（出所）株式会社ひかりホールディングスWebページ、同社 決算公告、
令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」

（参考）多様な資金調達の例②（株式投資型クラウドファンディング）

- **株式投資型クラウドファンディング**により、非上場企業が株式を発行し、インターネットを通じて、多くの個人投資家等から少額ずつ出資を募る方法もある。
- 非上場株式が**株主コミュニティ**を通じて売買される**二次流通の仕組み**もある。
- 初めての株式投資型クラウドファンディングによる資金調達であっても、資本政策のシミュレーションや、IRや株主管理のサポート等、活用のハードルを下げる支援も存在。

株式投資型クラウドファンディング：FUNDINNO

- 株式投資型クラウドファンディングは、投資を受ける企業が**非上場株式を発行**し、インターネットを通じて**多くの個人投資家等から少額ずつ出資を募る**方法。
- 上場の場合の証券取引所の審査の代わりに、取扱業者が会社の**事業計画・財務状況・資金使途等の審査**を行う。
- **発行価額の総額が年間1億円未満**であること、同一企業に対する**１人当たりの投資額が年間50万円以下**であること等の制約はあるが、**約1億円のエクイティでの資金調達**を行う事例も出ている。
- 活用の裾野の拡大の取組として、例えば、株式投資型クラウドファンディングを取り扱うFUNDINNOは、複数の公認会計士等が審査を実施し、**事業計画のブラッシュアップ**を行っている。また、資本政策のシミュレーション、募集時の広報活動、出資後の決算報告・IRや株主管理等のサービスも提供している。
- 非上場株式であることにより換金性が低くなる点をカバーするため、一定の参加者間のみで非上場株式の取引を行う**株主コミュニティ制度**（各証券会社が対象企業別に運営）が設けられる場合がある。FUNDINNOでも、株主コミュニティであるFUNDINNO MARKETを開設し、**非上場株式の二次流通**を促している。

（出所）株式会社FUNDINNO Webページ、
日本証券業協会 Webページ、
令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」

株式投資型クラウドファンディングの活用事例：KOTOBUKI Medical

- KOTOBUKI Medicalは、手術トレーニング用模擬臓器を製造する研究開発型メーカーで、手術トレーニング機器等を製造する株式会社寿技研からスピンアウトして設立された。模擬臓器はこんにゃく粉を主成分とすることで、動物・献体を使わずに、様々な臓器の組織に近い触感・強度を安価に実現。
- 同社はFUNDINNOを活用し、**約600人の個人投資家等から合計9,000万円の資金を調達**。設備は補助金を活用しつつ、補助金だけでは手当が難しい**マーケティング人材の獲得**等に調達資金を活用。
- 資金調達に当たって、**企業紹介の動画・ホームページの作成支援**を受け、**市場の将来性や自社の優位性を整理**したことが、**採用の応募促進**にも効果があった。
- 企業規模が小さいうちから積極的に株主への経営情報の開示を進めたことで、月次決算が出せる**バックオフィスの体制強化**が進んでいる。また、応援者である**投資家からのフィードバック**を受ける機会を得られている。
- 共同創業者として、**ベンチャー投資や資金調達、上場支援経験のあるCFO人材**がいたため、株式投資型クラウドファンディングの活用に際して、時価総額の折衝等を円滑に行うことができた。

（出所）KOTOBUKI Medical株式会社 Webページ、
令和５年度「中小企業における最適なファイナンス手法に関する調査」

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

（ⅰ）成長機会の発掘･成長に資する経営者ネットワーク

（ⅱ）成長資金の活用

（ⅲ）人材の確保･育成、組織体制の構築

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

人材の確保・育成、組織体制の構築

- 中小企業が成長していくためには、**「組織としての総合的な能力」を向上させていく必要。経営者自身がリテラシーを高め**、100億を目指してその道筋を示すとともに、実行力を発揮し継続的に成長を続けるため、**人材への投資**を行い、**成長段階に応じた、組織体制と整合的な人材確保・育成**が必要となる。

＜中小企業における人材・組織面の課題＞

- 経営者や経営幹部の経営・ファイナンス・マネジメントに関する知識や新しい技術等に対するリテラシーの不足。
- 部分最適・労働投入に頼るマネジメントに陥りがち。
- 自分たちで人を育てる土壌を持てていない。
  - 大企業に比べて人材開発・教育が弱く、教える層も薄い。
  - 社員教育に時間を割けず、人材育成がOJT型。十分な新人教育ができていない。
  - 社内のバックアップ体制が乏しく、経営者自身や経営幹部が中長期研修を受講することが難しい。その結果、経営者を支える右腕・中核人材が育たない。
- AI等の新しい技術を身に付けた専門人材の確保・育成が難しい。
- 社内CFO人材がおらず、資金の相談相手が銀行や税理士、会計士が中心となり、エクイティの選択肢に至らない。

＜成長企業の人材・組織戦略＞

- 経営者自身が経営リテラシーを高め、部分事業主ではない独立した経営者として、多くのステークホルダーに対応しながら経営。
- 右腕人材・経営幹部に経営の共通言語を身に付けさせ、組織としての経営リテラシー、経営戦略の実行力を向上。
- 売上高が大きくなると、部門の統括者を設置したり、その下の各部署の責任者を配置するなど組織構築を実施。
- 会社の規模に応じて求められる管理者の役割を把握し、全体最適で視野を広くもったマネジメントのカルチャーへの転換と適材適所によるマネジメント体制の構築。
- 人手不足社会でも全体として付加価値を高めることができるよう、労働投入のみならず、資本も含めたトータルでのマネジメントを構築。
- 社員にも経営マインドを身に付けさせ、売上を伸ばすためにはどのようなビジネスを行うべきか、今の延長線上ではない視点から考えさせるなど、社員教育に力を入れる。
- 人材マッチングサービスや複業人材を有効活用して専門人材を獲得。また、M&Aによってチームごと人材獲得。

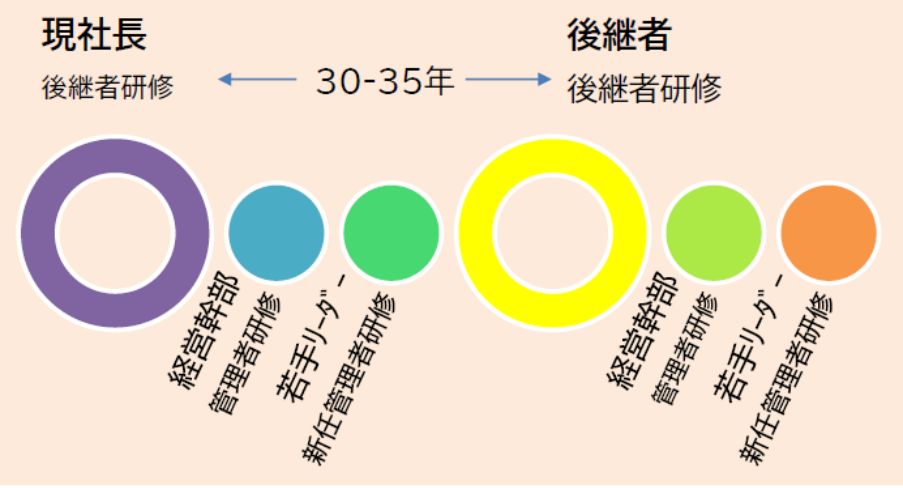
中小企業大学校を活用した経営者、経営幹部の育成

中小企業大学校の研修の継続的な活用

- 継続的に管理者・後継者に中小企業大学校の研修を受けさせることで、以下のメリット。
  - ✓ **社内共通言語の形成**
  - ✓ **管理者が経営者の目線でマネジメント**
  - ✓ **幹部社員のロールモデルの構築**

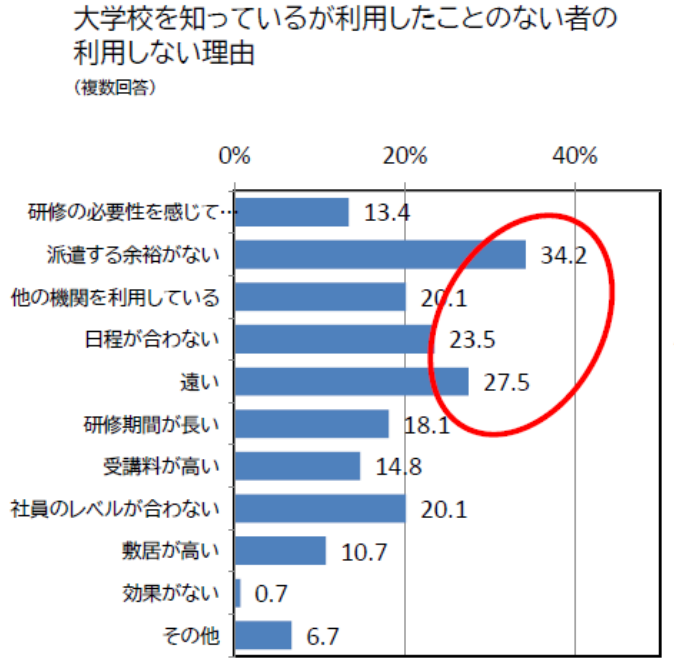
＜受講者からの声＞

- 後継者研修のネットワークは全員が一緒に同じスピードで成長していくので、悩みの理解も速い。
- 個々の経営の考え方（戦略、理念）について触れる機会が多く、とても良い気付きになっている。



中小企業大学校の研修活用の課題と対応

- 中小企業大学校を知っているが利用しない企業が利用しない理由として「派遣する余裕がない」や「遠い」が多い。
- 中小企業大学校では、連日の中長期研修を合宿型で受講することが困難な、多忙な経営者にも受講しやすいよう、間隔を空けた研修（インターバル型研修）や、アクセス利便性の高い都市型、出張型やオンライン活用型も提供している。

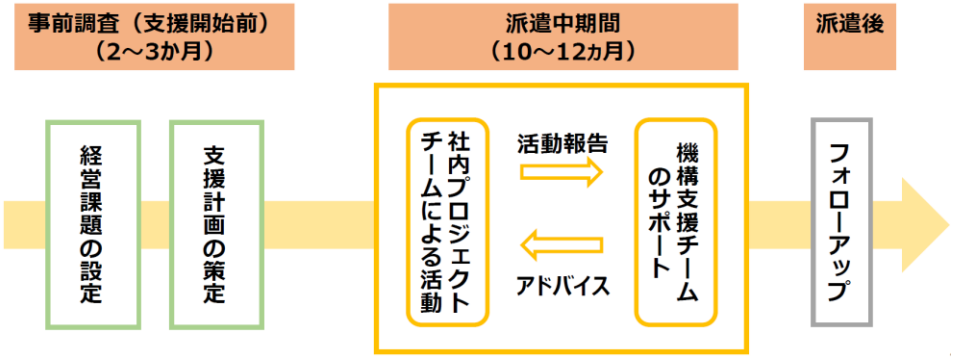


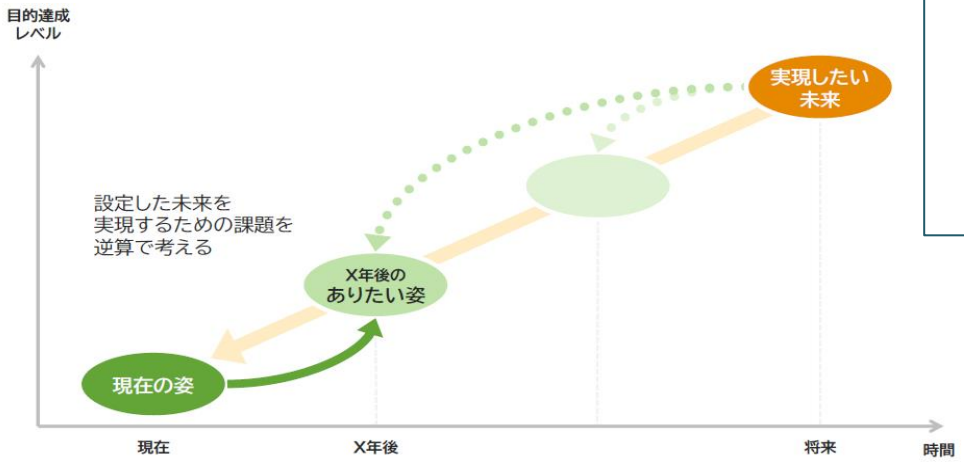
（出所）第３回 中小企業の成長経営に向けた研究会　資料３ 中小企業大学校提供資料

中小機構のハンズオン支援を活用した経営人材・組織力の強化

＜中小機構のハンズオン支援＞

- **経営課題の解決や経営人材の育成などを目的**として、中小企業に専門家を長期間・継続的に派遣。
- **経営者や経営幹部等との対話と傾聴**を通じて**経営課題の優先順位を決定**。支援チームが複数の目で企業の課題に応じた支援計画を提案し、企業側と合意してから支援を開始。
- 企業は**幹部社員等によるプロジェクトチームを編成**し、企業が主体となったプロジェクト活動を実施。
- **課題解決プロセス（PDCA）でのOJT支援**を通じて**「経営人材の育成」と「仕組みづくり」、「組織力の強化」**を図り、企業の自立的な成長を目指す。





中小機構の専門家

- 様々な分野での資格や経験を持つ約3,000名の専門家が登録。
- 大企業の経営幹部・工場長・部門責任者などの経営実務の経験者や、中小企業支援の経験を積んだ中小企業診断士、公認会計士などから、支援内容に応じて適切な専門家を選定。

当社は時代の変化だけでなく、事業規模拡大・社員数増加によって様々な改革が必要となっておりました。

本支援が良かったのは、あくまで当社が主体となって考えていくことであります。

アドバイザーの過去の経験に基づいた的確なアドバイスをいただきながら、自分たちで考え抜いた計画・制度ができたので、従業員にとっても腹落ち感の高いものができたと思います。

従業員参加型の事業形成には、非常に役に立つ制度だと思います。

冷凍冷蔵設備工事業
経営者様の声

（参考）独立行政法人中小企業基盤整備機構　ハンズオン支援

「人材活用ガイドライン」の概要

- 令和５年６月に公表された「人材活用ガイドライン」では、**経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践**することを説き、経営者が取り組むべき人材活用策のポイントや、その際に利用できる支援策が整理されている。

Step 1
経営課題と人材課題を見つめ直す

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営課題が何であるか（「販路を拡大できない」「価格転嫁ができない」「人材が採用できない・定着しない」など）をチェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の課題が潜んでいるかを確認。

Step 2
人材戦略を検討する

課題に対する人材戦略を検討

Step 1 で明らかになった課題に対する人材戦略を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の３つに整理し、具体的な対策（副業・兼業人材の活用、リスキリングによる人材育成、人事評価制度の見直しなど）を検討。

Step 3
人材戦略を実行する

人材課題を解決するための具体的な取組を確認

Step 2 で定めた人材戦略に取り組む際のポイントや、取組に活用できる政府の支援策、サポートしてくれる支援機関（よろず支援拠点、商工会・商工会議所、地域金融機関、ハローワークなど）を紹介。あわせて、具体的な取組事例も紹介。

（参考）中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン

右腕人材・中核人材の獲得に向けた支援策等の例①

- 官民で様々な人材マッチングサービスが存在。人材の獲得においては、こうした仕組みの活用も有効である。

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
プロフェッショナル人材事業【内閣府・内閣官房】	• 2015度より事業開始。 • **45道府県が拠点を設置し**、企業の人材ニーズを抽出、**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**をマッチング。 • 制度を利用する企業について、常勤雇用は**売上高5億から100億まで満遍なく**支援実績があり、**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**に対する支援実績が多い。	• 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）。 • **常勤雇用は生産管理、総務・経理等幅広い業務**に対するマッチング実績が多く、**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**のマッチングが多い。
先導的人材マッチング事業【内閣府】	• 2020年度より事業開始。 • 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**元大企業社員やデジタル人材等ハイレベルな人材**をマッチング。 • 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。 • 制度を利用する企業について、**売上高５億や10億円など比較的規模の小さな中小企業**に対する支援実績が多い。	• 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）。 • **常勤雇用は生産管理、総務・経理等幅広い業務**に対するマッチング実績が多く、**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**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。
地域企業経営人材マッチング促進事業（レビキャリ）【金融庁】	• 2021年10月より本格稼働。 • 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**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）**を整備。 • **地域金融機関が人材紹介会社等とも連携**して、経営改善支援サービスの一環として**取引先企業への人材マッチング**に取り組む。 • レビキャリ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）	• 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。 • 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。 • 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**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**をマッチング。

（出所）中小企業庁によるヒアリング及び内閣府提供資料を基に作成

（参考）プロフェッショナル人材事業Webページ、先導的人材マッチング事業Webページ、地域企業経営人材マッチング促進事業Webページ

右腕人材・中核人材の獲得に向けた支援策等の例②

- 官民で様々な人材マッチングサービスが存在。人材の獲得においては、こうした仕組みの活用も有効である。

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
ビザスク 【株式会社ビザスク】	• 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、**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」**を提供。 • 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**国内最大級のマッチングサービス**。 • 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。 • 「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。	• 「ビザスクpartner」では、**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**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。 • 「ビザスクboard」では、**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**などのマッチング実績あり。
チイキズカン 【株式会社XLOCAL （クロスローカル）】	• 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。**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**。 • 利用する企業は**売上高数十億円規模**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**20歳から40歳の年齢層**が多い。 • マッチングに当たっては**「年収換算1,000万円以上」**、**「“複業”でも働ける」**、**「内部人材として採用」**の３つのルールを課している。	• 営業戦略、新規事業、人事（採用戦略）システム（EC戦略）など、**多岐にわたる分野の “複業”人材**のマッチング実績あり。 • 登録されているプロ人材は、**実際に経営の最前線にいる現役**で、平均年齢は39歳。登録者の約４割が経営経験者。 • プロ人材の**登録者数は約2,800名**（2024年４月時点）であり、**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。

（出所）中小企業庁によるヒアリング、ビザスク提供資料及びチイキズカン提供資料を基に作成

１．本研究会の目的

２．中小企業の成長が求められる理由

３．成長志向の経営者の創出：成長のきっかけとその後押し

４．中小企業の成長段階ごとの課題

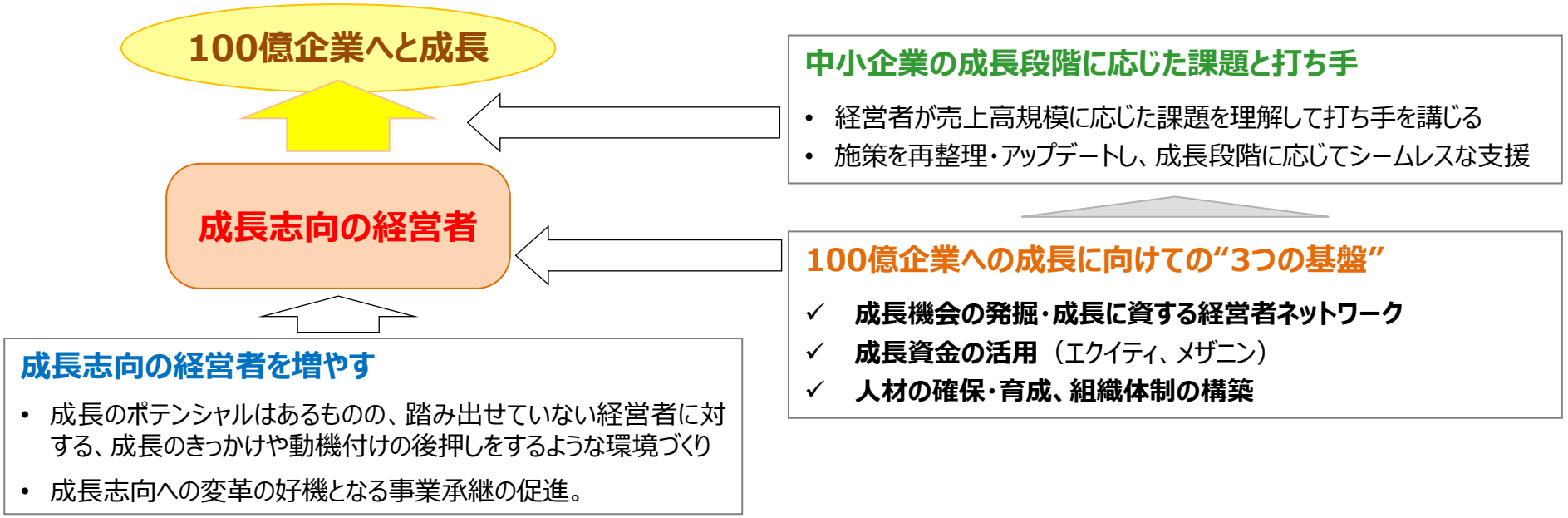
５．100億企業への成長に向けて基盤となる要素

６．100億企業の創出に向けた政策の方向性

100億企業創出の加速に向けた政策の方向性（全体）

- 100億企業を創出していくためには、まずは**成長志向の経営者を増やしていく必要**がある。経営者が成長に向けて踏み出せるよう、**成長のきっかけや動機付けの後押しするような環境を作っていく**ことや、**成長志向への変革の好機となる事業承継の促進**が必要である。
- また、本報告書で整理したとおり、中小企業の成長においては、成長段階に応じて課題が異なる。中小企業の成長に向けて、設備投資の促進、M&A・グループ化支援、資本性資金の活用などが重要であるが、**こうした施策の再整理・アップデートも含めて、成長段階に応じてシームレスに講じていくべき**である。
- その際、①**成長機会の発掘・成長に資する経営者ネットワーク**、②**成長資金の調達**、③**人材の確保・育成と組織体制の構築**は、 成長段階に応じた打ち手を実行するための基盤として重要な要素となる。

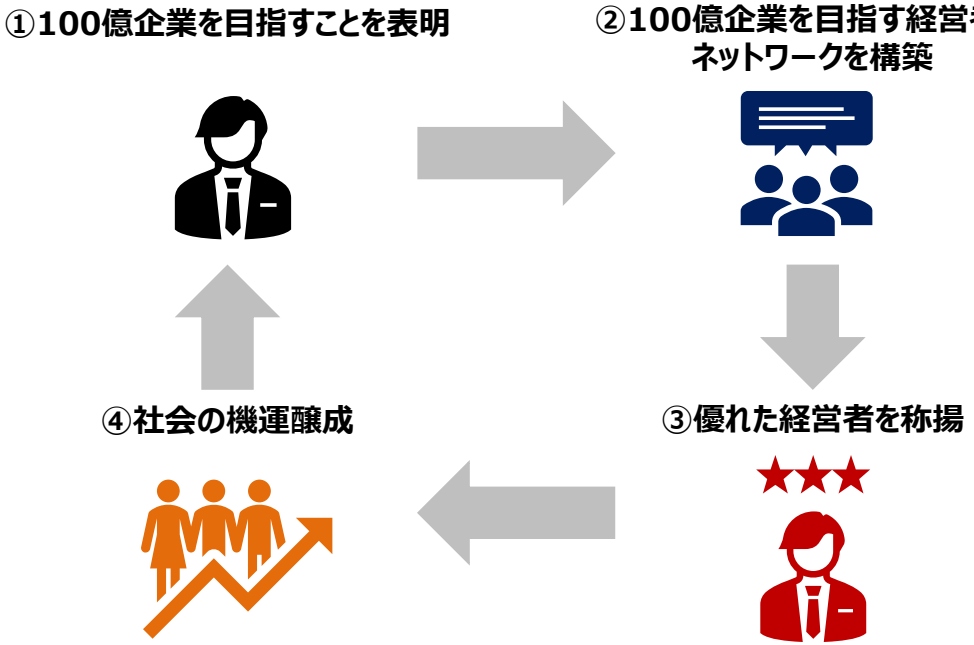
100億企業創出の加速に向けた論点



100億企業創出の加速に向けた政策の方向性

① より多くの経営者が100億企業を目指しやすくなる仕掛けづくり

- 100億企業創出の加速に向けては、**①中小企業の成長を応援する社会の機運醸成を図り、成長志向の経営者を増やす**こと、**②成長志向の経営者が100億達成の成長機会を見いだせる、質の高い経営者ネットワークを提供する**ことが重要。一方で、こうしたネットワークは存在しない。
- このため、行政の主導により**「売上高100億円への成長」という共通の目標を持った多様・異質な企業の経営者ネットワークを形成**することが効果的である。例えば、経営者が100億企業を目指すことを宣言し、宣言した企業のネットワークを構築することが考えられる。
- その際、優れた経営者を称揚して社会的評価を高め、成長志向の中小企業を応援する社会的機運を醸成するなど、**100億企業を目指す経営者を継続的に増加させていく仕組みを構築**することが重要である。



100億企業創出の加速に向けた政策の方向性

② 成長を後押しする資金調達手段としての資本性資金に対するイメージ転換・活用促進の先導

- **エクイティ・ファイナンス**は、既存の事業から外れた新規事業を行うときなど、企業の新たな挑戦において有効な資金調達手法である一方で、「外部資本を入れると経営権を失うのではないか」等、エクイティ・ファイナンスに対する**ネガティブなイメージを抱いている中小企業経営者も多い**。経営者に対して、エクイティ・ファイナンスへの**正しい理解を醸成**していくことが必要である。
- **メザニン・ファイナンス**は、返済が一定期間猶予されるケースが多く、長期的な取組に適しているほか、借入金が負債ではなく資本としてみなされるため、成長資金の調達に適した特徴を持つ。今後は政府系金融機関による資本性劣後ローンの提供拡大など、メザニン・ファイナンスの**成長資金の調達方法としての認知の拡大**と**更なる活用の促進**を図っていくべきである。

③ 組織の総合的な能力向上に向けた人材確保・育成、組織体制構築への支援

- 中小企業が成長していくためには、成長段階に応じた、組織体制と整合的な人材確保・育成を行い、「組織としての総合的な能力」を向上させていくことが必要。
- 経営者本人、右腕人材・経営幹部の経営リテラシー向上に向け、**中小企業大学校による研修や中小機構のハンズオン支援の活用、人材活用ガイドラインの活用等を促進**していくべきである。その際、**成長志向の経営者を対象とした研修や、企業の実情に合わせた支援の提供**など、成長志向企業を応援する環境を整備していくことが重要。
- また、右腕人材・中核人材や、AI等の新しい技術の専門人材、CFO人材等の獲得に当たっては、**官民のマッチングサービス等の更なる活用促進**や、**M&Aへの支援**なども行っていくべきである。

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　委員名簿

委員

<座長>	沼上　幹	早稲田大学 教授
	北村　慎也	株式会社QUICK シニアマネージャー
	黒澤　元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
	沼田　俊介	株式会社日本共創プラットフォーム 執行役員
	福地　宏之	一橋大学 経営管理研究科 経営管理専攻 准教授
	山野井　順一	早稲田大学 商学学術院 准教授

オブザーバー

	赤塚　純一	独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部長
	山内　清行	日本商工会議所 中小企業振興部長

中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　開催実績

第1回　2024年3月18日(月) 16:30～18:30

主な議題：100億企業の成長要因、成長志向の経営者を支える存在について

第2回　4月8日(月) 15:00～17:30

主な議題：100億企業の成長パターン、成長資金の調達について

北村委員より成長のタイムラインについての紹介あり

第3回　4月24日(水) 15:00～17:30

主な議題：経営者が「成長機会」を見いだすための経営者ネットワークの活用について

北村委員より成長のタイムラインについてデータの紹介あり

ゲストスピーカー：(独)中小企業基盤整備機構　人材支援部長　佐藤　浩史
(株)メディアドゥ　社長室室長　原　真由
京西テクノス(株)　代表取締役社長　臼井　努

第4回　5月13日(月) 15:00～17:00

主な議題：中間報告骨子(案)について