

事務局説明資料

2023年2月15日

中小企業庁企画課

- 1. 現下の経済社会情勢と転換点を迎える中小企業経営**
2. 本研究会の狙い・検討対象
3. 中小企業の成長経営の特徴・モデルケース
4. 中小企業の成長経営を促す政策の方向性（初期仮説）
5. ご議論いただきたい論点

社会構造変化や新しい諸課題によって中小企業の経営は転換点に

- 人口減少や需要構造の変化等の中長期的な社会構造の変動に加え、原材料費・エネルギーコストの高騰等によるコストアップ、人材確保・定着のための持続的な賃上げの必要性の高まり、サプライチェーン課題への対応等の昨今の情勢に伴う諸課題は、中小企業がこれまでの事業を安定継続することを難しくしている。
- 今後の経済社会情勢の中で利益を持続させるためには、**これまでの事業のあり方を所与とせず、経営の転換を考えていく**必要がある可能性。

中小企業が直面する経営環境変化

人口減少・少子高齢化に伴う国内経済の縮小(P.3)

- 人口減少・少子高齢化が継続することで、生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続する見通し。
- 地方社会が特に大きな影響。

新たな価値観等に伴い変化する需要構造・ビジネス環境(P.4)

- 既存のモノ・サービスへの需要は飽和し、異なる価値の提供が求められる。
- 消費者ニーズの多様化・個別化が進み、独自の付加価値を有する商品・サービスが需要を獲得する方向へ。

コストアップが経営の圧迫要因に(P.5)

- 原材料費・エネルギーコストを中心とするコストアップにより、利益の確保がこれまで以上に困難な状況に。

人材確保・定着のため、賃上げできる利益を生む経営への転換が必要か(P.6)

- 人手不足感は感染症流行前と同様に強まっている。
- 賃上げを実施した中小企業の約7割は「防衛的な賃上げ」で、業績の改善が見られない中で対応している状況。

GX・サプライチェーン構造の変化に伴う要請(P.7)

- 大企業や海外顧客から脱炭素化への対応を求められる事業者が現れている。
- サイバーセキュリティや経済安全保障等、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題も登場。

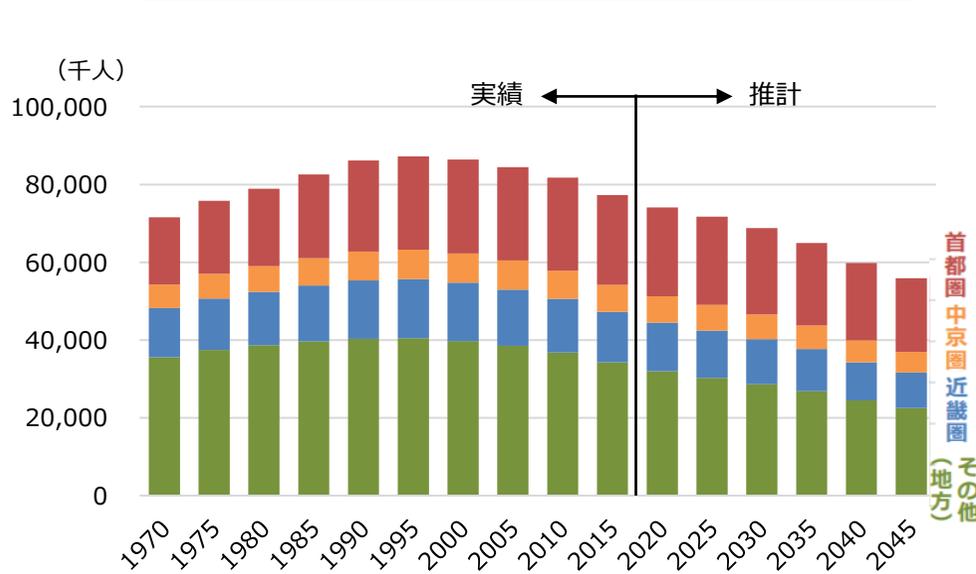
既存事業の安定継続が困難な状況に。

これまでの**事業のあり方を所与とせず、経営を転換**し、持続的な利益を創出できる事業のあり方を構想していく必要があるのではないか。

人口減少・少子高齢化に伴う国内経済の縮小

- 人口減少・少子高齢化により、生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが続く恐れ。
- 地域では生産年齢人口の減少が一層進展し、地域における良質な雇用機会の縮小、都市部への人口流出等が懸念される。

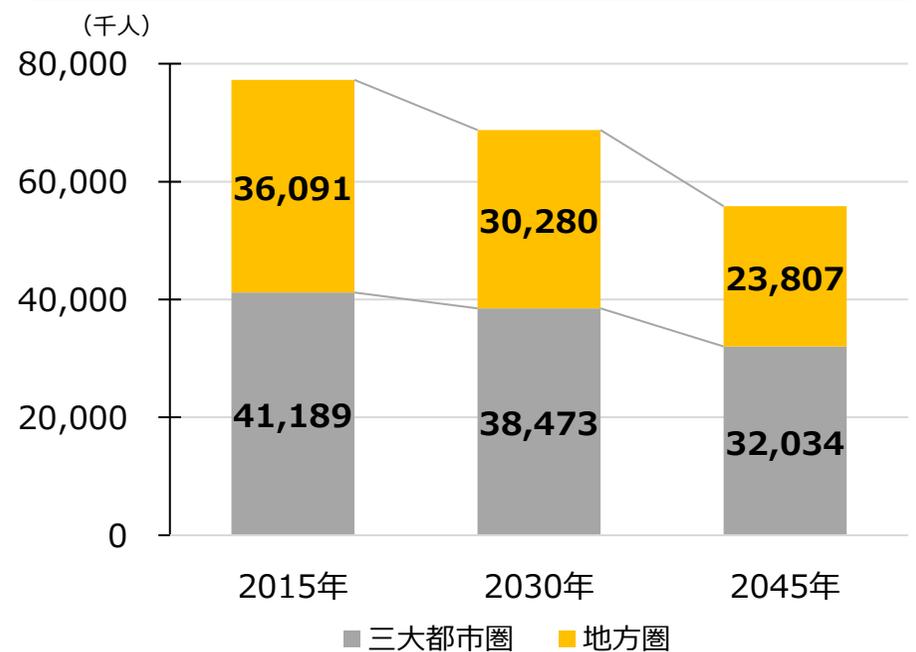
エリア別の生産年齢人口（15～64歳）の推移



※ 首都圏：東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県
 中京圏：愛知県・岐阜県・三重県
 近畿圏：大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県・福井県

(資料) 経済産業省 (2022.4) 第7回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会
[資料3「包摂の成長（地域・中小規模企業・文化・スポーツ等）について」](#) p.11
 (出所) 総務省「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」より作成

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

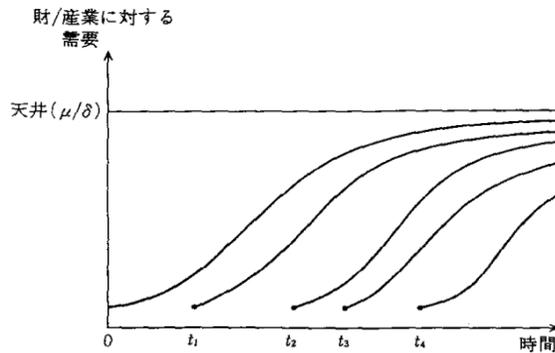
(出所) 報告書『[日本の地域別将来推計人口－平成27\(2015\)～57\(2045\)年－（平成30年推計）](#)』（人口問題研究資料第340号）p.63 表Ⅱ－9より作成

新たな価値観等に伴い変化する需要構造・ビジネス環境

- 既存のモノ・サービスへの需要は必ず飽和するとする実証研究が存在。成熟経済において新たな需要を創出するには、既存製品と異なる価値の提供(プロダクト・イノベーション)が求められることが示唆される。
- また、新たな価値観への転換（SDGsの重視等）に伴う消費者ニーズの多様化・個別化が進み、コモディティ需要は減退する一方、独自の付加価値を有する商品・サービスが需要を獲得する方向への変化も進んでいる。

社会の成熟化に伴う需要飽和

時間の経過と需要の変化の関係（イメージ）



新しい需要と経済成長のパターン

注) $t_1, t_2, t_3, t_4, \dots$ は新しい財/産業が誕生した時点。
出所) Aoki and Yoshikawa[2002].

(例) 自動車産業の需要の変化

- 我が国の四輪車の保有台数は2008年度に景気低迷の影響を受けて減少に転じ、4年にわたり減少したが、その後増加。
- 2011年度にハイブリッド車の増加がその他の車種の減少を上回り、以後はハイブリッド車の増加が全体の増加を牽引。成長が維持された背景に、製品の内容に変化があった例といえる。

(出所) 吉川洋・安藤浩一 (2015.3) 「[プロダクト・イノベーションと経済成長 PartIV : 高齢化社会における需要の変化](#)」RIETI Discussion Paper Series 15-J-012

世代による消費者ニーズの多様化

	X世代 1960-79年生まれ	Y世代 (ミレニアル) 1980-95年生まれ	Z世代 1996-2012年生まれ
時代背景	✓ 高度成長と資本主義・能力主義の全盛期	✓ グローバル化と社会、経済の安定期	✓ デジタル化、イノベーションと格差/分断の時代
考え方	✓ 個人主義 ✓ 競争社会 ✓ 楽観的	✓ 懐疑的 ✓ ワークライフバランス ✓ ミニマリズム	✓ 複数のアイデンティティ ✓ 多様な価値観 ✓ 理想と現実のバランス
消費行動	✓ 消費は社会的地位 ✓ 高級品やブランドなどステータスを表現する消費	✓ 消費は、「モノ消費」より「コト消費」 ✓ 学び、旅行等、豊かな人生につながる消費	✓ 消費は個性の主張 ✓ 倫理的 ✓ 所有にこだわらない ✓ 徹底的なりサーチ

(資料) 経済産業省 (2022年1月) 第3回 産業構造審議会 製造産業分科会 繊維産業小委員会 [資料3「新しい市場ニーズへの対応」](#) p.4

(出所) 小松原正浩・住川武人・山科拓也 (2021年9月) 『マッキンゼー ネクスト・ノーマル: アフターコロナの勝者の条件』(東洋経済新報社) p.50より作成

コストアップが経営の圧迫要因に

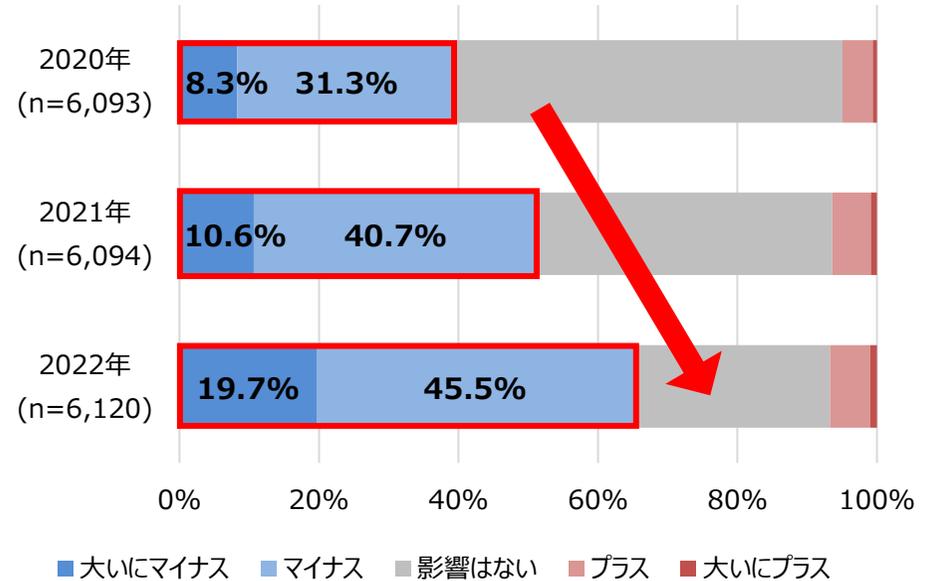
- 原材料費・エネルギーコストを中心とするコストアップにより、利益の確保がこれまで以上に困難な状況に。

歴史的な物価高騰

国内企業物価指数	+10.2%	2022年12月 ・ 前年比
輸出物価指数	+12.1%	
輸入物価指数	+22.8%	

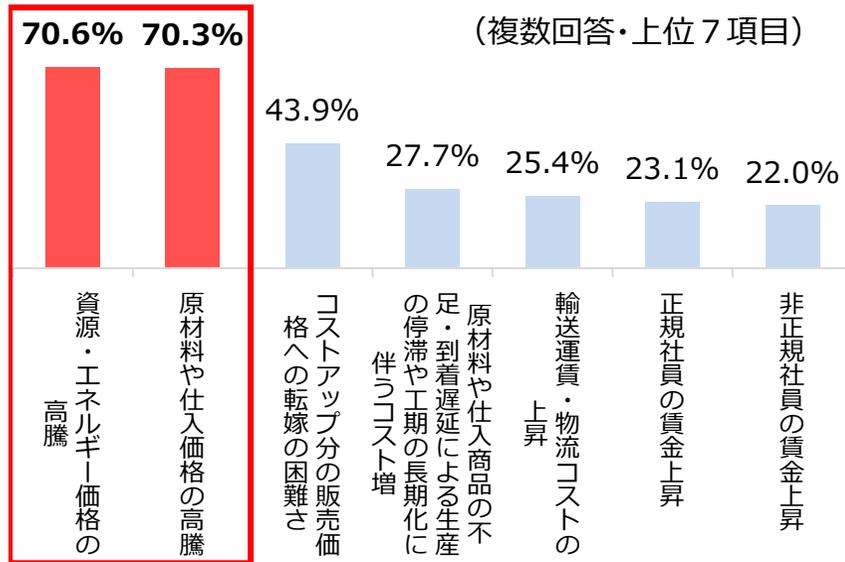
(出所) 日本銀行調査統計局「[企業物価指数 \(2022年12月速報\)](#)」
(2023年1月16日)

エネルギー・原材料価格の高騰による企業業績(経常利益)への影響



(出所) (株) 東京商工リサーチ「[中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査](#)」(2022年12月)

中小企業の収支に悪影響を与えているコストアップ要因



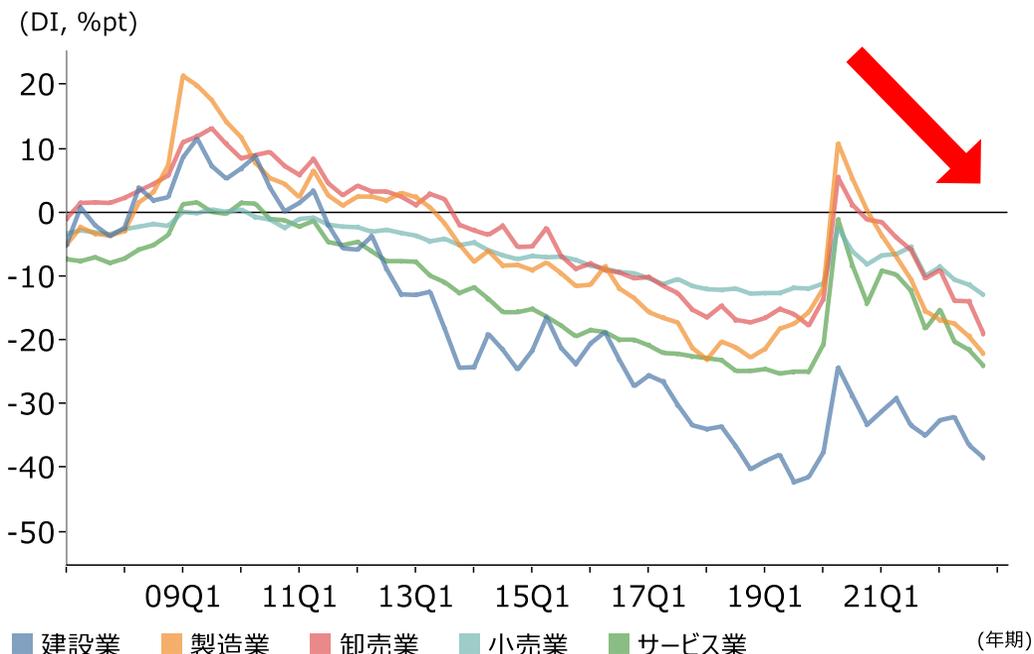
(出所) 日本商工会議所「[商工会議所LOBO \(早期景気観測\) 2022年9月調査結果](#)」を基に作成

人材確保・定着のため、賃上げできる利益を生む経営への転換が求められる

- 中小企業の人手不足感は感染症流行前と同様に強まっている。
- 人材確保・定着のため賃上げは重要となる中、賃上げを実施した中小企業の約7割は「防衛的な賃上げ」で、業績の改善が見られない中で対応している状況。今後も持続的な賃上げにより人材の確保・定着を実現するために、**賃上げを可能にする利益を持続的に確保する経営への転換**が必要となるのではないかと。

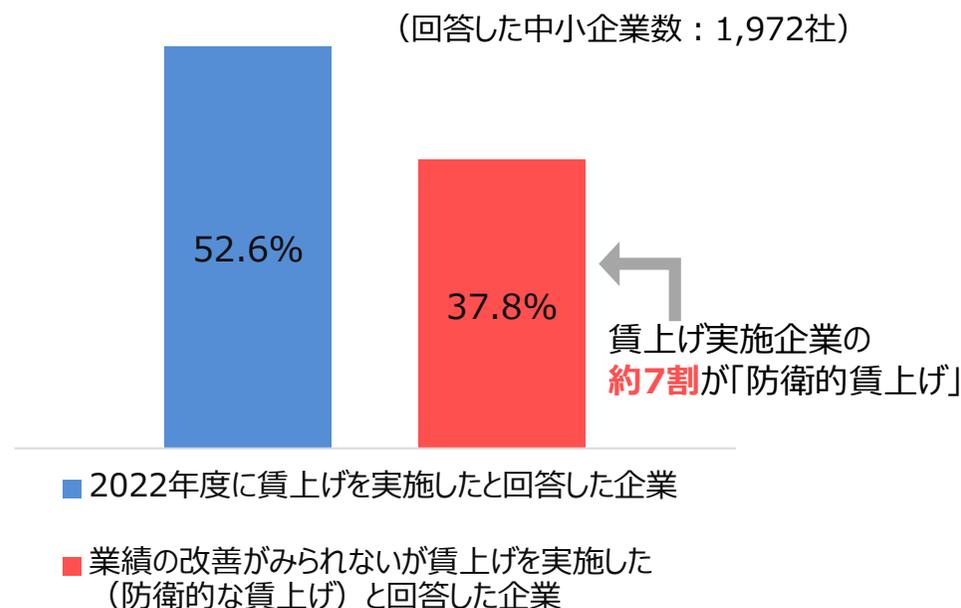
中小企業の人手不足状況の深刻化

業種別に見た、従業員数過不足DIの推移



(出所) 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注) 従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

中小企業の賃上げの実施状況 (2022年度)



(出所) 日本商工会議所「[商工会議所LOBO \(早期景気観測\) 2022年12月調査結果](#)」を基に作成

GX・サプライチェーン構造の変化に伴う要請にも迫られる

- 近年、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指して取り組むグローバル大企業が増加しつつあり、一定割合の企業は、既に海外の取引先から脱炭素化の方針への準拠を求められている。
- その他、サイバーセキュリティや経済安全保障等、サプライチェーンで協働して解決すべき様々な課題が新たに生じており、今後一層中小企業も変化を迫られ、対応が求められると考えられる。

サプライチェーン全体の脱炭素化

CN目標を表明した大企業の例

海外

Microsoft	2030年まで
Apple	2030年まで

国内

武田薬品工業	2040年まで
リコー	2050年まで
キリン	2050年まで

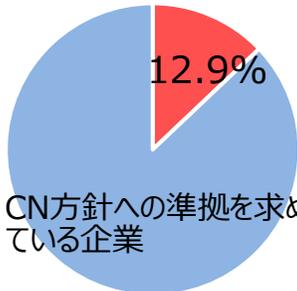
(出所) 経済産業省「第1回 世界全体でのカーボンニュートラル実現のための経済的手法等のあるり方に関する研究会」(2021.2.17)
[資料1 事務局説明資料](#) p.1

サプライチェーン全体でのCNを目指すグローバル大企業の例：Apple

- サプライヤーがApple製品製造時に使用する電力についても再生可能エネルギー100%を目指すことを表明。
- 要求に応じると宣言したサプライヤーは200社超。国内企業は半導体関連製品のイビデン(株)や、液晶シートの恵和(株)など、計29社。(2022年4月時点)

(出所) 日本経済新聞「[Apple取引先213社が再エネ移行約束 シャープも加わる](#)」(2022.4.15)

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

サイバーセキュリティに関する課題

- 海外拠点や取引先など、サプライチェーンの中で相対的にセキュリティが弱い組織が攻撃の起点となり、そこを踏み台に侵入拡大が図られる事例が増加。

(出所) 経済産業省(2020.6)「[昨今の産業を巡るサイバーセキュリティに係る状況の認識と今後の取組の方向性について](#)」

経済安全保障に関する課題

[地政学リスク、ウイズコロナ時代における中小企業の海外ビジネス促進に向けて](#)
(2022年10月20日 日本商工会議所・東京商工会議所)

… サプライチェーンの一端を担う中小企業においても、供給網・調達網の安定的確保に向けた見直し、自社の機微な製品・技術の流出リスクへ対応等、経済安全保障への対応が求められている。しかし、資金面・人材面のリソース不足により十分に対応ができていないと言われている。…

【課題（事業者の声）】

- 自社の製品や技術が輸出規制の対象であるのか、どのような流出リスクがあるか分からない。専門家のアドバイスが欲しい。
- 経済安全保障の重要性は理解できるが、法律の施行により、過剰な負担がかかることが心配。

1. 現下の経済社会情勢と転換点を迎える中小企業経営
- 2. 本研究会の狙い・検討対象**
3. 中小企業の成長経営の特徴・モデルケース
4. 中小企業の成長経営を促す政策の方向性（初期仮説）
5. ご議論いただきたい論点

本研究会の趣旨・目的

- 中小企業の成長を通じた日本経済の成長のためには、これまで業績が著しくは伸びてこなかった中小企業が、物価上昇トレンドへの転換、深刻な人手不足、GX・サプライチェーンに関する社会的要請等の経済社会情勢に対応し、賃上げや新事業展開等の次の挑戦への投資に積極的に取り組む「成長志向の中小企業」に変革・成長することが重要。
- このため、本研究会では、**成長中小企業の経営の特徴・モデルケース**（特に、持続的な利益をもたらす、競合他社と異なる価値創出のあり方〔事業戦略〕の構想・実行）を踏まえ、**成長経営を実践する企業**を多数創出するための**新たな中小企業政策の方向性の提示**を目指す。

(参考) 中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への「期待」・「必要性」 (2022年6月22日 中小企業政策審議会)

1. 世界と日本が直面する変化の様相

(1) 日本経済・社会構造の変化

- ・人口減少・少子高齢化
- ・地域社会の縮小
- ・若年層等の格差拡大

(2) 新たな価値観への転換に伴う 供給・需要構造の変化

- ・新たな価値観（カーボンニュートラル、循環経済、SDGs等）への転換
- ・需要飽和、消費者ニーズの多様化・個別化

(3) 地政学リスクの増大

- ・ウクライナ侵略、米中対立、コロナ禍による世界の分断・ブロック化
- 供給制約による業績悪化
- エネルギー・原材料価格高騰によるコスト増・消費低迷

賃上げによる消費喚起
イノベーションによる新たな需要創出への期待

新たな価値観・地政学リスクに対応した
サプライチェーンの構造改革への要請

2. 中小企業・小規模事業者の変革への「期待」

(1) 経済の先行き懸念への対応

- ① **分厚い企業群**ゆえのマクロ経済に対する**大きなインパクト**
 - ・中小企業の賃上げは消費増・需要喚起、所得格差縮小に貢献
- ② **イノベーションに適した特性、新たな価値観**を捉えた**ビジネス創出**
 - ・所有と経営の一体性、スピード感のある・小回りの利く取組
 - ・リスクの高い事業への取組、長期経営を活かした試行錯誤
- ③ **市場競争**を通じた**生産資源の再配分**の促進

(2) 地域社会の縮小への対応

- ① **地域雇用**と**エッセンシャル・サービス**の提供
- ② **地域コミュニティ**（住民の交流、文化・伝統等）の維持・発展

※長寿の中堅・中小企業の多くは事業構造の大きな転換を経験
→今安定している中小企業も変革・挑戦へ取り組むことが重要

3. 中小企業・小規模事業者の変革の「必要性」

- ① **分厚い企業群**：**サプライチェーン構造改革**への役割大
→新たな価値観・リスクへの対応は、中小企業が鍵
 - ・中小企業部門のGHG排出量は国全体の1-2割
 - ・サイバーリスクの弱点は系列上の中小企業

今、中小企業に起こっている変化

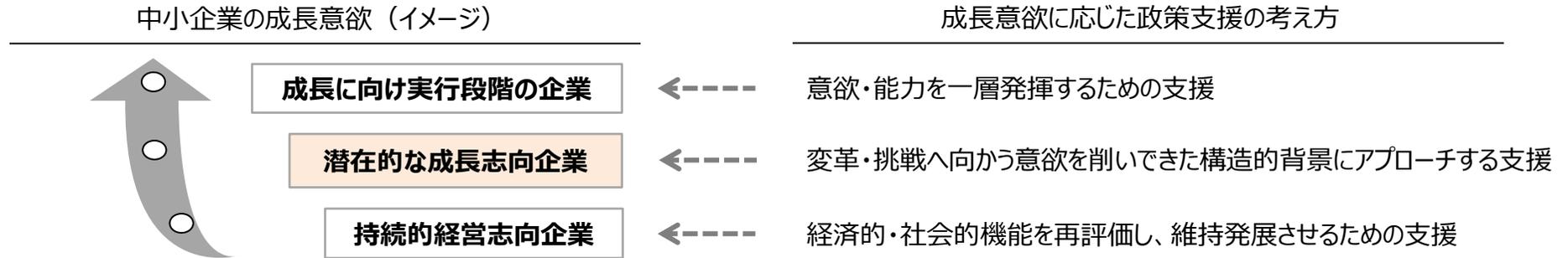
- ① **経営者の交代**により**挑戦・変革志向**へ
- ② **近年の技術革新**による中小企業の**成長機会拡大**
- ③ **変化**を意識しやすく、**社会課題解決**を起点とした**新規事業**が創出されやすい環境

※大企業・中小企業の生産性格差は縮小傾向

(参考)「成長志向の中小企業」の創出を目指す中小企業政策の方向性 (2022年6月22日 中小企業政策審議会)

- 中小企業の変革・挑戦を阻んできた構造的要因に対処するため、潜在的な成長志向企業や成長に向け挑戦・変革に取り組んでいる企業を対象に、成長・挑戦を後押しする以下の政策を展開していく。

1. 中小企業の成長意欲に応じた政策の考え方



2. 成長志向を促す政策支援の方向性 (中小企業の挑戦・自己変革を促す政策展開)

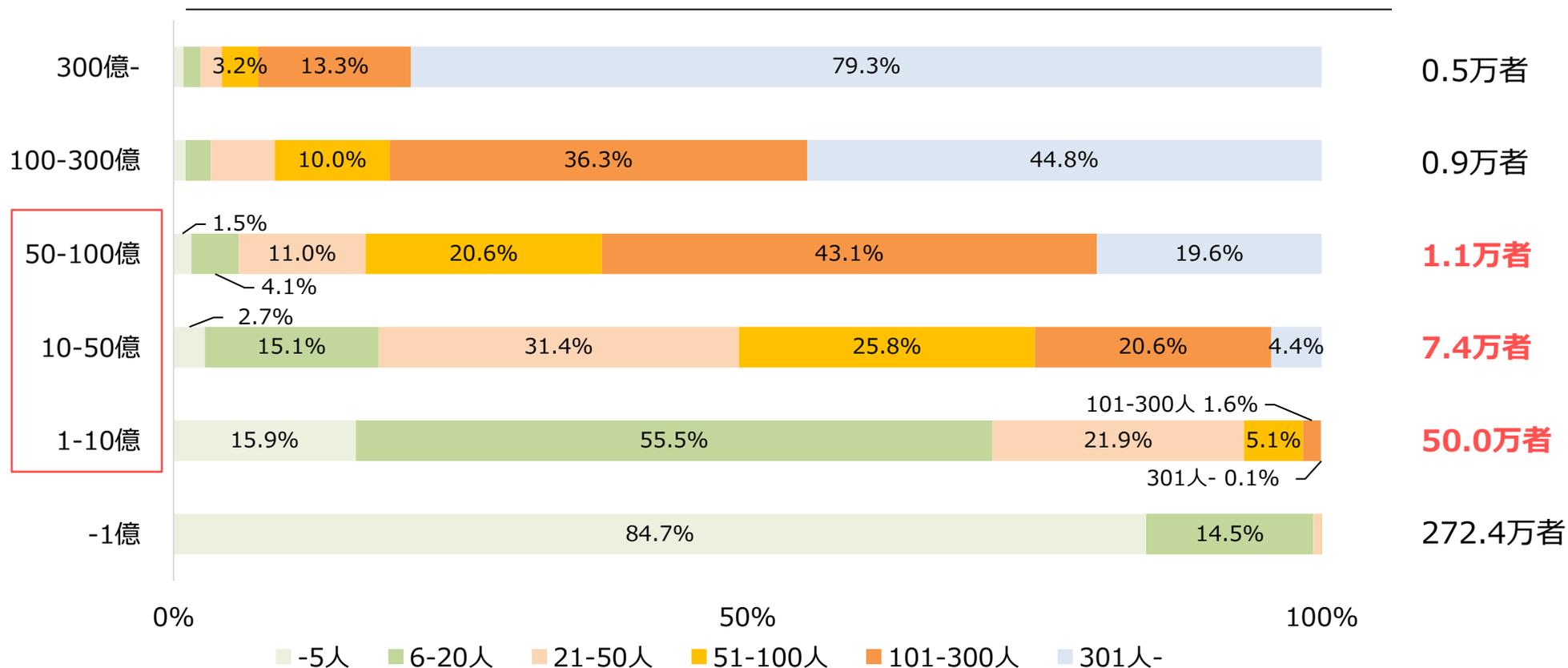
課題	政策支援の方向性
<p>成長に向けた 意欲・危機感を持ちづらい 属性・事業環境</p>	<p>挑戦意欲の高い中小企業の創出・転換点にある中小企業の支援 (例: 承継を機とした成長志向企業への変革を後押し、M&A・グループ化の円滑化、創業支援)</p>
<p>リスクを取りづらい 事業環境</p> <p>リスクの大きさ (我が国特有の事業・金融慣行の重なり)</p>	<p>挑戦を支える事業・金融慣行へ (例: 段階的な直接金融の活用、経営者保証の解除、取引適正化)</p>
<p>リソース・ノウハウ の不足</p>	<p>挑戦を支える経営人材の充実 (例: 変革を支える人材の確保・リスクリング、DXの浸透、伴走支援)</p>
<p>リターンが小さいと 認識させる事業環境</p>	<p>挑戦が報われる成長分野への進出 (例: サプライチェーンのGX化等を含む事業再構築、海外展開支援)</p>

➡ **自己変革への挑戦を後押し**

本研究会の政策支援対象として主に想定する中小企業の成長フェーズ

- 中小企業では特に経営者の取組により大きく成長する可能性が高いという想定の下、本研究会では、主に売上高1-100億円の企業が、それぞれの段階に応じたステップアップを遂げていき、将来的に100億円超に成長していくために必要な政策支援のあり方を議論する想定。（※この範囲外の議論を排除する趣旨ではない。）

中小企業の売上高規模に占める従業員数規模の分布（全業種）



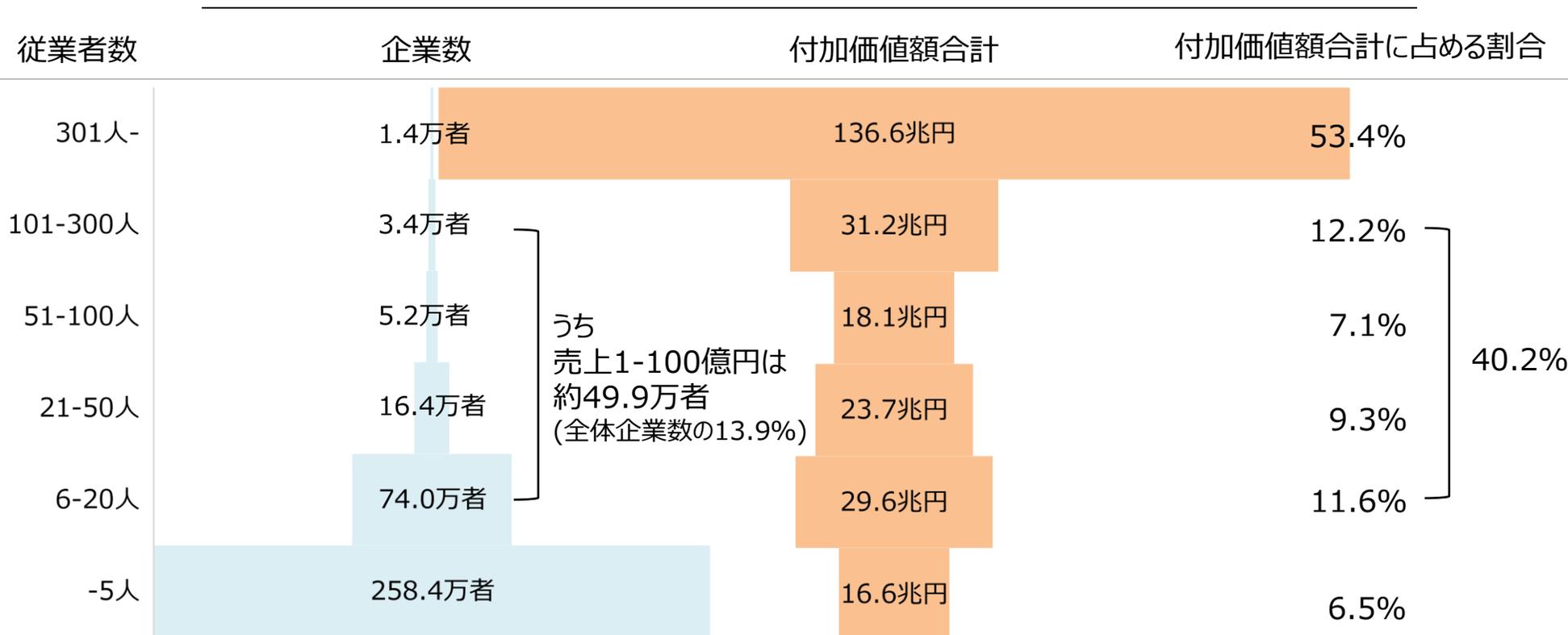
(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(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（百の位を四捨五入）。従業員数には、個人事業主本人、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

(参考) 付加価値額において中小企業群が日本経済に占めるボリューム

- 従業者数6-300人の中小企業等約98.9万者が国全体の付加価値額に占める割合は約4割。このうち、本研究会で主な対象として想定する売上高1-100億円の企業数は約49.9万者。
- 日本経済においても相応のボリュームを占めるこの中小企業群が、持続的な利益を生み出す企業へと成長するために、どのような政策支援を行うべきかを構想することが重要となる。

従業員規模別の付加価値額の分布



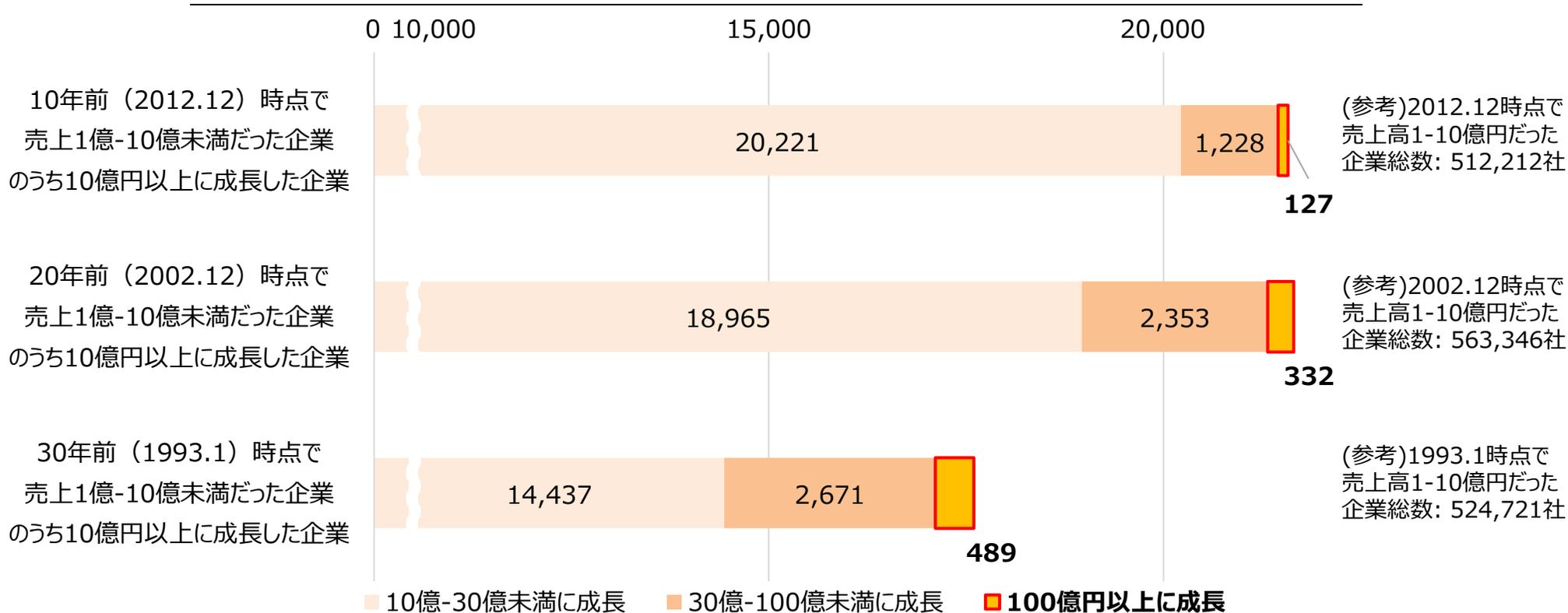
(出所) 平成28年度 経済センサス活動調査より再編加工

(注) 従業者数には、個人事業主本人や役員、家族従業者、パート・アルバイト等も含む。

(参考) 売上が1桁億円から3桁億円以上の規模に成長した企業数

- 10～30年前に売上が1億円以上～10億円未満だった企業の一部は、下記赤枠の通り、2022年12月時点で売上高100億円超に成長。

売上高1億円以上～10億円未満から、2022年12月時点で10億円以上に成長した企業数



30年前(1993年時点)は1月時点との比較となっている。

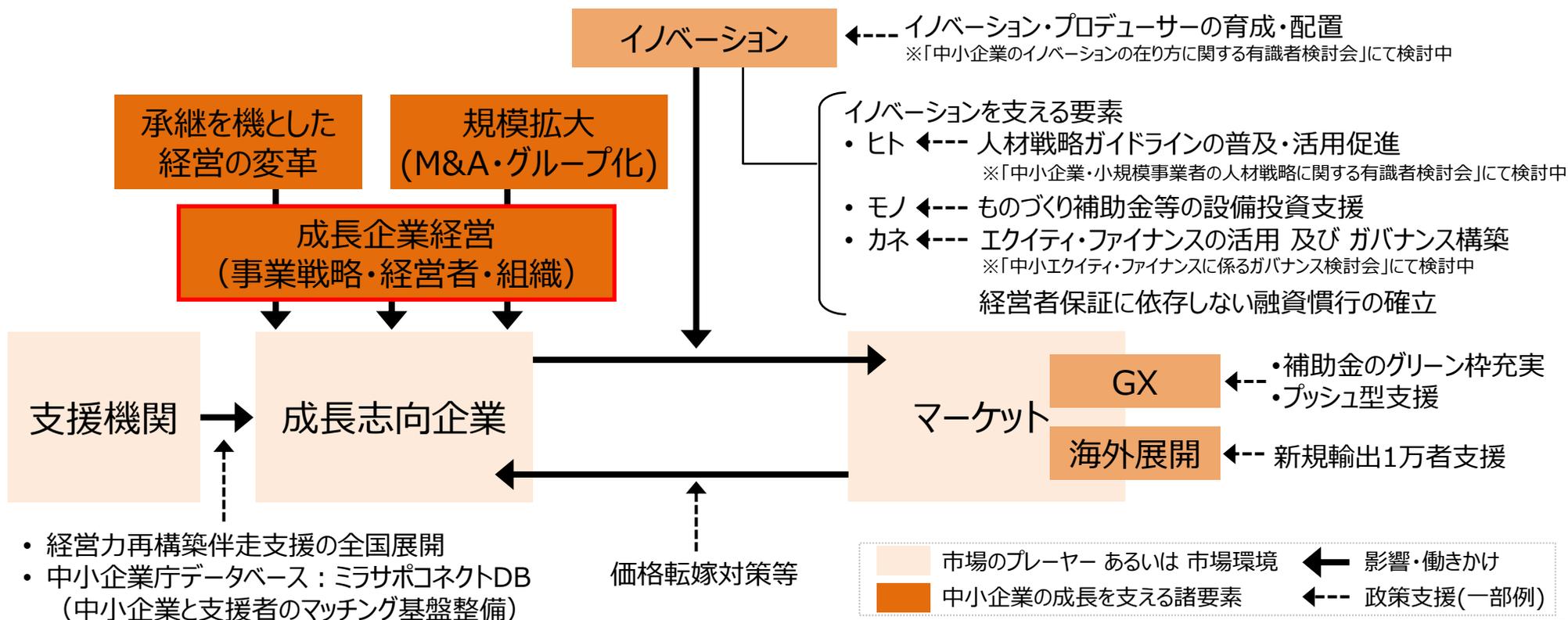
各グラフは10年前・20年前・30年前の一定時点と2022年12月時点の比較であるため、各グラフの企業数には重複がある。

(出所) 帝国データバンクCOSMOS 2 より再編加工

(参考) 成長志向の中小企業創出に向けた政策検討の全体イメージ

- 本研究会は、成長する中小企業の事業戦略・経営者・組織の特徴など、成長経営の実現の基礎となり、成長企業が利益の創出に向けた具体的なアクション(人材・資金・イノベーションへの投資等)を行う前提となる共通要素に着目。
- 今後、中小企業庁の他の研究会等で検討している、より具体的な切口における課題・政策も含め、成長志向の中小企業の創出に向けた政策支援の方向性の全体像を示していく必要がある。

成長志向の中小企業創出に向けた政策検討の全体イメージ (2023年2月時点・今後検討を深化)



1. 現下の経済社会情勢と転換点を迎える中小企業経営
2. 本研究会の狙い・検討対象
- 3. 中小企業の成長経営の特徴・モデルケース**
4. 中小企業の成長経営を促す政策の方向性（初期仮説）
5. ご議論いただきたい論点

成長中小企業の特徴・モデルケース：事業戦略・経営者・社員（中小企業庁ヒアリングより）

- 中小企業庁では、成長を遂げた中堅・中小企業約30社にヒアリングを実施。①**事業戦略(競合他社と異なる価値創出のあり方)の明確な構想・実行**、②それを支える**経営者による知の探索**が、利益創出に向けたアクション(人材・資金・イノベーションへの投資等)の前提となる重要な共通特徴であるとの示唆を得た。また、③**社員・組織の理解浸透・意欲喚起**が戦略の円滑な実行を補完しているケースも見られた。

成長中小企業の経営のポイント（中小企業庁ヒアリングまとめ・一部）

碌々産業（東京/静岡・加工機製造）

ニッター（神奈川・金属加工）

相模屋食料（群馬・豆腐製造）



①事業戦略の明確な構想・実行

競合他社にはない価値の創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整



中小企業における戦略構想・実行のコア：経営者

②経営者による知の探索

既存事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて他の経営者や異業界への接触等の認知の範囲外へ出る試みを積極実施

↑ 戦略の円滑な実行を補完 ↑

③社員・組織の理解浸透・意欲喚起

自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践

他社には**模倣困難な精密加工機械の製造**を究め、汎用機械製造を捨てて**GNT戦略**に特化。製品ブランドの作り込み、加工機の利用者たるオペレーターの育成や表彰等、**ニッチ戦略の維持を支える活動**を実施。

戦略論の古典的名著の学習や、**ブランド戦略に長じたモデル企業のキーマンとの接触**(BMW Japan広報部長)等を通じ、GNT戦略の具体的な取組方法を学習。

リーマンショックによる**経営危機**を受け、GNT戦略への特化への理解が全社に浸透。全社員と社長が**個別MTG**を行い、会社ビジョンを周知徹底。

複数社をM&Aし、他の金属加工中小企業にない**設計・試作・量産の一貫体制**という**独自性**を獲得。ヌンチャク系スマホケース、立ち仕事用のアシストスーツ等の**独自製品開発**も積極的に実施。

地元工業会の**若手経営者・後継者ネットワーク**で相談やアドバイスを受け、承継やM&A等の課題を乗り越える糧に。**社長自ら異業界・異業種と接触**し、製品価値の再発見に努めることを重視。

M&Aされた異なる文化・風土の会社の方向性統一のため、全社員と対話し、1年がかりで**共通経営理念**(顧客への提供価値、社員の幸せ等)を策定。

大規模・自動製造の実現により「近接・家族経営」という**豆腐業界の常識**を覆し、**広販売網・大規模経営**を実現(「**フグメントド・インダストリー**」の打開)。「**ザクとうふ**」「**うにのようなビヨンドとうふ**」等、**革新性・独自性ある新製品**を継続的に開発。

他の経営者との出会い、日常摂取する**情報**等から、**不断に事業・商品アイデア**を収集・構想する習慣を形成。

商品の革新性という提供価値を最大化するため、敢えて**商品企画機能を非組織化・トップダウン式**に。職人は**良質かつスピード感のある豆腐製造という得意分野に専念**。

他社にない価値を提供する戦略の構想と実行が、利益を生み出す

- 積極的な賃上げや将来投資を含む、企業の成長の前提となる**持続的な利益（＝価格－コスト）**の創出は、**競合他社が提供できない価値**を顧客に提供することで、価格決定力を持ち**価格を最大化**したり、**コストを最小化**したりすることを可能とする、**事業戦略の明確な構想・実行**によってもたらされるのではないか。
- **他社と同質な製品・サービスを、他社より多く売るための競争**に取り組むことで、**価格競争に陥り、持続的に利益を上げられない**状況を招くという指摘もある。

経営学における事業戦略(価値創出のあり方の構想・実行)の考え方（例）

書籍（例）	事業戦略の考え方（価値創出のあり方の明確な構想・実行）	関連事例
ジョアン・マグレッタ[著]、櫻井祐子[訳] 『マイケル・ポーターの競争戦略』(2012.9)早川書房	<ul style="list-style-type: none"> ○事業戦略の目標 <ul style="list-style-type: none"> …持続的に卓越した利益を生み出すこと。すなわち、高い相対的価格か、低い相対的コストか、その両方を兼ねた状態を実現すること。 [＝顧客のために独自の・十分な価値を提供することで競合他社よりも高い価格を要求できる状態か、事業を運営するコストが競合他社よりも低い状態か、その両方を実現すること] ○優れた事業戦略の要素＝競争優位の条件 <ul style="list-style-type: none"> …特徴ある価値提案を特別に調整されたバリューチェーンで行うこと [＝企業が外部に競合他社と異なる価値(異なる顧客・ニーズ・相対的価格の組み合わせ)を提供するが、その提供価値を生み出す設計・生産・販売・配送・サポートといった企業内部の一連の活動を、競合他社と異なる内容又は方法で実施すること] ○最高を目指す競争、競争の収斂 <ul style="list-style-type: none"> …企業が互いの動きを模倣して対抗し、企業間の違いが失われ、製品・サービスの同質化が進むことで、顧客の唯一の判断基準が価格となり、価格競争に陥る状態。 	<ul style="list-style-type: none"> ○サウスウェスト航空 <ul style="list-style-type: none"> ・アメリカ南西部の都市間を直接結ぶ短距離フライトを、格安・高い利便性（豊富な便数・定刻運航）で提供。 ・割高、過剰なサービス、路線種類が過多といった米国航空業界において、特徴ある価値を提供し、高い収益性・成長を実現。 ・伝統的な顧客層を超え、これまで飛行機利用の少なかった多様な顧客層も獲得。 ・路線種類を限定したり、機内食や座席指定などのフルサービスの提供をやめる等、一連の企業活動を、価値提案のために特別に調整。
マイケル・トレーシー、フレッド・ウィアセーマ[著]、大原進[訳] 『ナンバーワン企業の法則 勝者が選んだポジショニング』(2003.7)日本経済新聞社	<ul style="list-style-type: none"> ○マーケットリーダーの信じる競争の世界を特徴付ける3つの真理 <ol style="list-style-type: none"> ①異なる顧客は異なる種類の価値を買う。あらゆる次元で一番になろうとしてもできない以上、顧客を選別し、自社の価値の焦点を絞り込むほかない。 ②価値の水準が上がるにつれて、顧客の期待度も高まっていく。ならば、その先に行くことによるのみ、つねに先頭に立っていることができるのだ。 ③比類なき水準の特別の価値をつくり上げるには、その種の価値だけに全霊を注ぐ卓越したオペレーティング・モデル、すなわち、“マシン”が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○AT&T・ユニバーサルカード <ul style="list-style-type: none"> ・年会費無料、低金利、高い利便性（迅速な信用調査・発行・アフターサービス）という、米国内競合他社が提供できない価値を持つカードサービスを展開。開業後数ヶ月でマーケットリーダーの地位を獲得。

他社にない価値を提供する戦略の構想と実行が、利益を生み出す

- 積極的な賃上げや将来投資を含む、企業の成長の前提となる**持続的な利益（＝価格－コスト）**の創出は、**競合他社が提供できない価値**を顧客に提供することで、価格決定力を持ち**価格を最大化**したり、**コストを最小化**したりすることを可能とする、**事業戦略の明確な構想・実行**によってもたらされるのではないか。
- **他社と同質な製品・サービスを、他社より多く売るための競争**に取り組むことで、**価格競争に陥り、持続的に利益を上げられない**状況を招くという指摘もある。

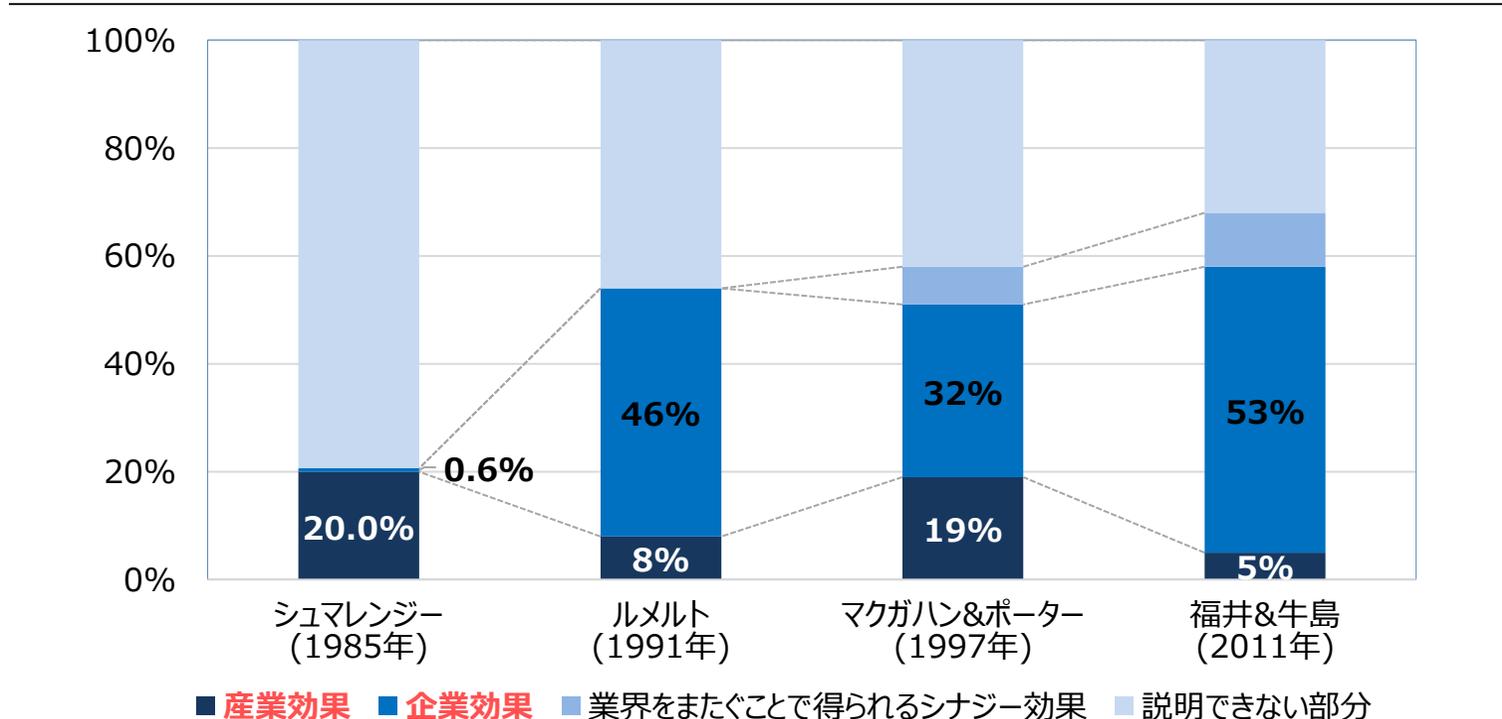
経営学における事業戦略(価値創出のあり方の構想・実行)の考え方 (例)

書籍 (例)	事業戦略の考え方 (価値創出のあり方の明確な構想・実行)	関連事例
<p>楠木健 『ストーリーとしての競争戦略』(2010.5)東洋経済新報社</p>	<p>○事業戦略： 持続的な利益を生み出すための競争優位をもたらす基本方策。</p> <p>○戦略の構成要素： 業界で競争している他社に対して企業が作り出す違い。ポジショニング[SP: Strategic Positioning]による違い（他社と異なる事業）と、組織能力[OC: Organizational Capability]による違い（他社が模倣困難な組織ルーティン）とがある。</p> <p>○戦略ストーリー： 個別の戦略の構成要素を首尾一貫した因果論理で結び付け、それらがなぜ競争優位・長期利益をもたらすかを説明するもの。</p>	<p>○ガリバー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中古車の「販売」という業界常識に反し、消費者からの中古車買取・オークションでの売却に特化。 ・自店舗での販売をやめ、在庫コストや人件費を大きく圧縮したことで、一般的な中古車業者に比べ圧倒的低コストなビジネスモデルを実現。 ・2004年に売上高前年比28%増・営業利益46%増を達成。

(参考) 価値創出におけるポジショニングと経営資源の双方の重要性

- 企業業績を定量的に測定するCOV手法による一連の実証分析において、産業属性の効果(=どの産業に属しているか)と、企業固有の効果のいずれもが企業の収益性に貢献することが示されており、近年の経営学の通説では、**市場におけるポジショニングも、経営資源も共に競争優位において重要要素**とされている。
- 既述の通り、本研究会においても、ポジショニングと経営人材の双方に着目して、持続的な利益を生むのに必要な「競合他社にない価値の創出」のあり方を考察することとしたい。

企業収益性の説明要素の分解 (入山(2019) P.61)



(出所) 入山章栄『世界標準の経営理論』(2019.12)ダイヤモンド社 pp.59-62, 82-94.

(注) 文中のCOV(Components of Variance)手法とは、大規模サンプルをもとに、企業収益のばらつき(分散)の要因を分解する統計手法を指す。

事業戦略を構想・実行するための具体的な考慮要素

- 実際に戦略(競合他社と異なる価値創出のあり方)を構想・実行する上では、①特徴ある価値提案(競合他社とは異なる提供価値[特徴ある顧客・ニーズ・価格]の設定)、②特徴あるバリューチェーン(企業の一連の活動の提供価値に向けた最適化)、③トレードオフ(やらないことを決める)、④活動の相互関連性、⑤価値創出の構想・実行の継続・試行錯誤といった点が重要。
- 利益を持続的に創出する中小企業を増やす上では、このような、価値創出に向けて戦略を構想・実行する際の考慮要素を、経営者が理解・納得しやすい形とし、周知普及することが重要ではないか。

戦略構想・実行のための具体的な考慮要素

①特徴ある価値提案	②企業活動の提供価値への最適化	③トレードオフ	④活動の相互関連性	⑤継続・試行錯誤
<ul style="list-style-type: none"> ● 価格の最大化・コストの最小化を可能とするべく、競合他社と異なる提供価値(異なる顧客・ニーズ・相対的価格の組み合わせ)を設定する。 (実例：前田薬品工業) ✓ 承継時、競争が激しい内用剤分野から撤退。競合が少なく、長期的収益を期待できた外用剤に事業を集中。 ✓ 利益は約20倍、生産性は約40倍に成長。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 価値提案を最も上手く実現できるように、企業の一連の活動を、競合他社と異なる内容又は方法で実施する。 (実例：碌々産業) ✓ GNT戦略に転換した後、顧客が僅少になりすぎないよう、認知度向上のためのメディア露出等の取組を増加。 ✓ 微細加工機のユーザーたる技術者を確保・育成するべく、表彰制度やブランディング等も実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社業界のあらゆる顧客のあらゆるニーズを満たすことは断念する。対象から外した顧客やニーズは諦める。 ● 競合他社にとって、戦略を模倣することが不合理となる。(既に定着した顧客を奪うのが難しい上、競合他社の既存顧客がサービス低下等により離反する恐れがある。) (実例：東海バネ工業) ✓ 競合が大量生産による激しい価格競争を戦う中、オーダーメイドバネの多品種・微量生産に特化し、安価なバネを求める顧客は取り扱わないことを意思決定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業の1つ1つの活動に、提供価値につながる相互関連性を与え、模倣を困難にさせる。 (実例：IKEA) ✓ 青いフラットパックのお蔭で、「低価格」が実現する上、客が自分で家具を持ち帰れるようになり、「特徴あるデザイン・即日使える喜び」という価値も実現。 ✓ これらは相互に影響しており、従来型の家具店が戦略を模倣することを困難にしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の顧客価値に継続して焦点を当てる。 ● 企業は価値を実現するための方法を会得するべく、試行錯誤を繰り返す。顧客に対応し、競合他社と競い合ううちに、利益につながる重要な洞察や新たな機会を得たりする。 (実例：ニッソー) ✓ 金属加工の一貫生産体制を続ける中で受けた新たな発注から、立ち仕事用のアシストスーツ等の新規製品構想に発展。

(参考) 事業戦略を明確に構想・実行して成長した中小企業の例

碌々産業（静岡・産業用機械）



- 大手汎用工作機メーカーとの価格競争の激化、リーマンショックによる経営危機を機に、自社の事業戦略を転換。
- 電子機器の小型化の流れで成長も見込め、大手が参入しにくい**ニッチ分野**で、自社の加工技術のノウハウを活かせる微細加工分野に特化（スマホ部品用金型や高級時計等に活用）。
- ニッチ分野でも埋もれないための**ブランド戦略**、加工機の利用者たる**オペレーターの育成**、トレードオフを伴う戦略の**社内への理解浸透**（個別ミーティング）等、戦略実施上の課題に即した活動を実施。

ニッター（東京・金属加工）



生産体制の変更
（ニッターが一貫して製作）



図面の見直し

- 後継者が不在で廃業予定であった金属加工メーカー複数社をM&Aにより引き継ぎ。
- 共通経営理念の策定などの**異なる文化・風土の会社の方向性を統合**するプロセスの中で、他の金属加工中小企業にない**設計・試作・量産の一貫生産体制**の構築を進める。
- 他社から顧客基盤を引継いだことにより、自社の強みが他業界では当たり前でないことを実感。**社長自ら異業界・異業種と接触**し、製品価値の再発見に努める。
- 急ピッチで独自商品の海外展開を進めるべく、ベンチャー企業として新会社アルケリスを設立。事業全体の中での各社の機能分担を描き、自社の強みである製造と連携。

価値創出に向け、他の経営者との接触等を通じて知の探索を実施

- 競合他社にない価値を構想する経営者は、**既存の事業内容・顧客や業界の状況・経営資源等を所与としない**、現在の認知の範囲外へ出るための試み（**知の探索**）を行う。
- 優れた他の経営者や異業種・異文化の人物との接触、書籍や生活で接する情報によって戦略構想につながる気づきに至ったケースも確認されている。

知の探索・ネットワークに関する経営学上の見解（例）

入山章栄『世界標準の経営理論』(2019.12)ダイヤモンド社

- イノベーションの源泉である「新しい知」を生み出すには、既存の知と知を組み合わせる必要があるのだ。…（中略）…人・組織は認知に限界があるので、**知の探索(exploration)をして認知の範囲外に出て**、知と知を新しく組み合わせる必要がある(=シュンペーターの新結合)。一方、そこで生まれた新しい知は徹底的に深掘りされて、収益化につなげる必要もある(=知の深化、exploitation)
- 実際、筆者の周りでも、世の中に革新的な価値をもたらしている**イノベティブな「経営者」**は、**ことごとく、非常に広範な知の探索**をされている方が多い。
- 弱いつながりはいま日本に求められている変化やイノベーションを促進する上で、決定的に重要なのだ。…弱いつながりをもつ人は、ブリッジの多い希薄なネットワーク上にあり、遠くから多様な情報が、速く、効率的に流れてくる。結果、弱いつながりを持つ人は幅広い知と知を組み合わせ、新しい知を生み出せるのだ。

(出所) 入山(2019) p.235,248,456,465,468

他の経営者との接触が成長に繋がった事例



- リネットジャングループ(株) 黒田武志社長 (愛知・家電リサイクル等)
 - ✓ ブックオフ創業者の坂本孝氏によるメンタリングが、事業継続・成長のきっかけに。
 - ✓ 成長意欲・視座が高い経営者のコミュニティに所属し、仲間が上場等の成果を出す姿を見て、価値の探究を継続できた。
- 小野食品(株) 小野昭男社長 (岩手・水産加工品製造)
 - ✓ マーケティングコンサルタント、中小機構の財務・マーケティングの派遣専門家、料理人等、自ら実現したい構想に係る専門家を都度探してアドバイスを受け、戦略を磨くことができた。

(出所) 日本経済新聞「[恩師が導いた起業家人生\(1\)リネットジャングループ社長 黒田武志さん\(人間発見\)](#)」(2022.8) 及び中小企業庁によるヒアリングに基づき作成

②経営者による知の探索

(参考) 中小企業が経営者コミュニティにおける情報交換・相互刺激を価値創出に繋げている例

- 経営者ネットワークにおいて、①セミナー・研修等の座学の実施、②業界・世代横断的な知見の獲得、③経営アドバイスの実施、④信頼関係を前提とした相談の場の提供（先輩経営者メンターとのつながり）等、様々な取組が行われている。
- 当庁が実施したヒアリングでも、ビジネススクールや経営塾に通う経営者仲間、地元の工業会などの経営者ネットワークからの刺激が有意義であったとの声が聴かれた。

Entrepreneurs' Organization Japan（東京等）



- 年商1億円を超える若手起業家の世界的ネットワークであり、日本では1995年にEO JAPANが設立。日本各地に14の支部がある。
- 先輩経営者や著名コンサルタントからの定期的な講演、よりクローズドな**経営者仲間同士での成功体験・失敗体験・知見の共有**、先輩経営者によるメンタリングプログラムなどを提供。
- 秘密保持ルールがあることで、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相談しやすい環境を整備。

(出所1) [Entrepreneurs' Organization Webページ](#)

(出所2) 「[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

一般社団法人ベンチャー型事業承継（大阪）



- 事業承継を契機に、家業の経営資源を承継しつつ、新しい取組に挑戦する若手後継者（アツギベンチャー）を対象に、メンタリング、ピッチイベントの開催、研修プログラムの提供などを実施。
- アツギ限定のオンラインコミュニティ「アツギファースト」では地域・業種・悩み事等の**様々なテーマでグループが編成され、相互に相談・壁打ちし合う**こともできる。
- 自分と同じ境遇の知り合いが身近におらず、肩書も実績もまだないからこそ孤独なアツギが理解者・仲間を増やし、挑戦を続けることを後押し。

(出所3) [一般社団法人ベンチャー型事業承継 Webページ](#)

(出所4) 「[野心溢れる後継ぎが日本を救う？「アツギベンチャー」に学ぶ、事業継続の極意](#)」（RECRUIT）

企業が提供を目指す価値を社員が理解し、意欲的に取り組む

- 組織のメンバーが企業が目指す価値を理解し、意欲的に取り組む環境を整えることで、競合他社と異なる価値の創出、価値創出に向けたあらゆる企業活動の調整をより円滑に実行できることがある。
- ヒアリング企業も、社員が企業の目指す提供価値を理解する・その実現に向けた意欲を高めるための工夫を行っているケースが見られた。

社員と提供価値を共有してエンゲージメントを高める事例



- フジワラテクノアート（岡山・醸造機械製造）
 - ✓ 2018年、日本政策投資銀行グループの協力を得て、社員との対話を重ねながら、同社の長期的な開発方針を定めた「2050年ビジョン」を策定。
 - ✓ さらに、ビジョンに向けた部門毎のあるべき姿の設定、個人別5か年ビジョンの策定を実施。多様な人材が活躍できる環境が整備され、新たな人材の採用も実現。
 - ✓ 提供価値・ビジョン共有に向けて、全社アンケート（回答率94%）や社員1人1人との面談、社員が各案件の背景・意義や顧客の声を全社向けにプレゼンする取組等、会社の提供価値と個人の取組の一体感の醸成に注力。
- HILLTOP（京都・部品加工、装置開発）
 - ✓ 多品種・単品・短納期加工を提供する同社では、日中はデスクで人がプログラムをつくり、夜中に機械が全自動で加工を行うというオペレーションが確立。
 - ✓ 20代から30代の社員が中心となり、製品1つ1つで異なる創造的・知的な作業に集中し、失敗を許容する環境で、新たなチャレンジに挑み続ける。
 - ✓ デザイナーや設計技術者を常駐させた「Foo's Lab」という試作開発ラボも設置。年間1000人ほどの起業家が訪れるオープンなスペースで、技術やアイデアを交換して新たなアイデアを創発。

（出所）経済産業省「2018年版ものづくり白書」第1章 [第3節 価値創出に向けた](#)

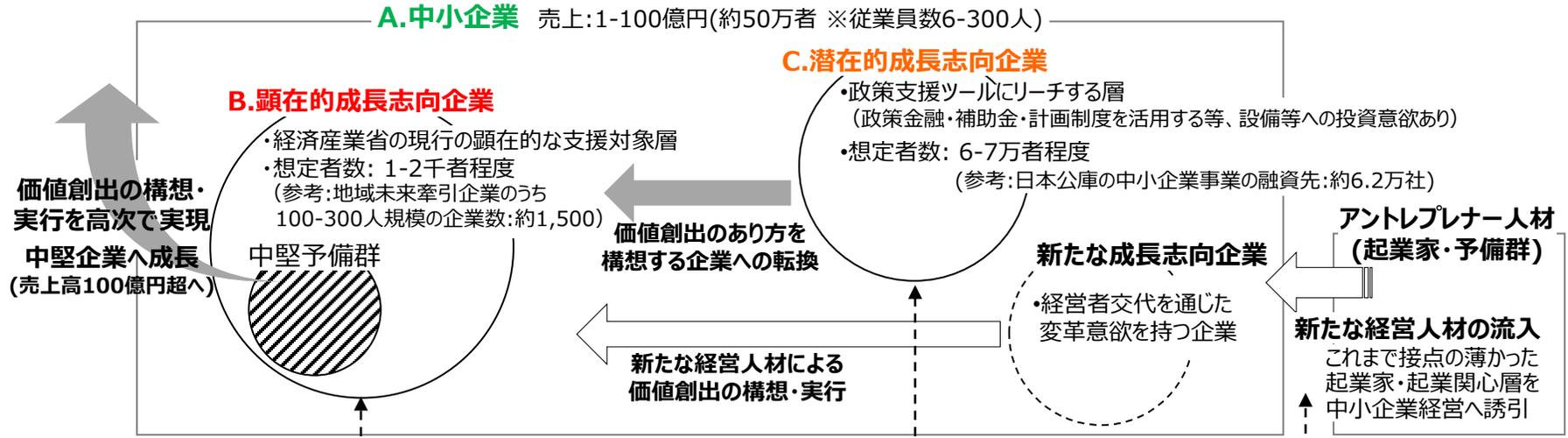
[Connected Industriesの推進](#) P.138

GEMBA「[遊ぶ鉄工所「HILLTOP」の働き方改革と教育プログラム](#)」(2018.11)

1. 現下の経済社会情勢と転換点を迎える中小企業経営
2. 本研究会の狙い・検討対象
3. 中小企業の成長経営の特徴・モデルケース
- 4. 中小企業の成長経営を促す政策の方向性（初期仮説）**
5. ご議論いただきたい論点

中小企業の成長経営を促す政策方向性の全体概観（初期仮説）

政策支援の
対象として
主に想定する
中小企業群
(イメージ)



B. 顕在的成長志向企業への政策支援

【あるべき姿・課題(仮説)】
 事業戦略を高いレベルで構想・実行できる企業への成長を図る
 ⇒事業・組織の変革を伴う高度な取組ゆえ個別支援や規模拡大が必要

【施策(案)】
 ①中堅予備群に対する戦略構想・実行の**集中経営支援**
 ……事業戦略実装のための高度な経営支援を実施

②中小企業による**M&Aの実施**を促進

C. 潜在的成長志向企業への政策支援

【あるべき姿・課題(仮説)】
 事業戦略の重要性に気付き、実際に構想・実行する企業をより多く創出させる ⇒潜在層の意欲喚起が必要

【施策(案)】
 ①**政策支援ツール・情報提供**による**戦略構想の醸成**
 ……政策支援ツールを利用する際に戦略構想を促すインセンティブ、DX基盤を活用した潜在成長企業の発掘・支援、競争環境を可視化するデータの提供等

サーチファンド・M&A促進(A-①)等の新たな経営人材の流入を伴う政策は、交代・変革の意欲を持つ一部の企業を対象とした政策の方向性と想定

A. 成長の共通基盤となる事業戦略・経営人材への政策支援

事業戦略 【あるべき姿・課題(仮説)】多くの企業を持続的に高い利益を生み出す企業へ成長させる ⇒より多くの企業が「競合他社と異なる価値創出のあり方」を明確に設定し、全ての企業活動を価値創出につながるよう調整するような仕掛けが必要
 【施策(案)】**成長中小企業の特徴・モデルケースを示すレポート** (本研究会における議論の成果) を展開

経営人材 【あるべき姿・課題(仮説)】事業戦略を構想・実行できる経営人材を確保/育成する ⇒人材の引き付け/後継者等育成のための仕掛けが必要
 【施策(案)】《**新たな経営人材流入**》①**サーチファンド・M&A**の活性化
 《**現経営人材の強化・育成**》②**後継者ネットワーク**の活性化 ③**大企業人材の副業・兼業**等を通じた**右腕人材**活用

伴走支援 戦略構想・実行の前提となる、経営者による本質的な課題への気づき・納得を促すための経営力再構築伴走支援のプラットフォームを構築

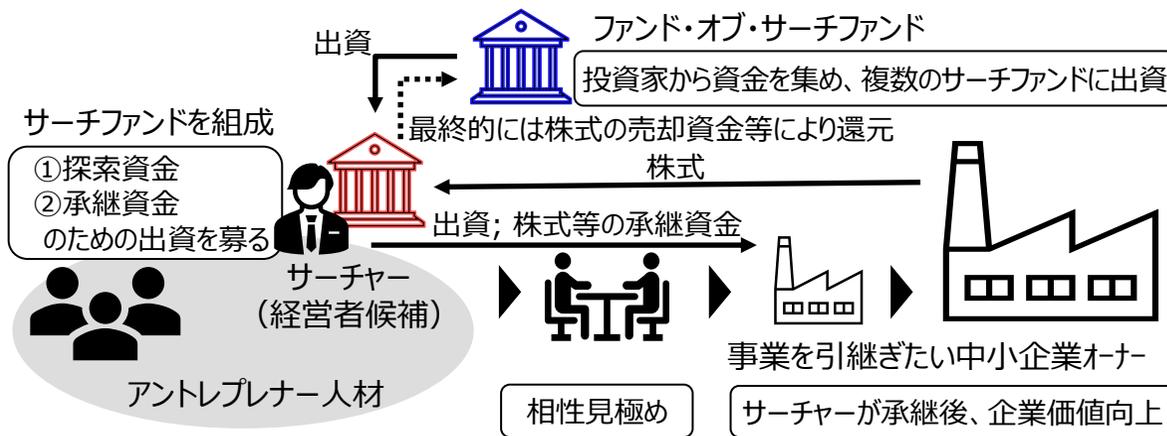
成長に向けた
政策支援
のあり方
(案)

(注) この「全体概観」は、本研究会の議論用資料として事務局が作成したものであり、記載情報は必ずしも今後の政策に関する決定事項を示すものではない。

例：中小企業経営者の人材強化（新たな経営人材の流入）

- 特に中小企業において、自社の人材・資本・技術等の状況も念頭に置きながら、他社には提供できない顧客への提供価値を考える営みである「戦略の構想」で主要な役割を果たすのは、**企業の代表たる経営者**。
- このため、政策の重点も**経営者の戦略構想・実行力を高める**ことに置くべきであり、①**戦略構想・実行に長けた新たな経営人材の中小企業経営への流入の促進**、②**後継者・右腕人材など意欲ある人材の戦略構想・実行力の強化**を促す施策を構想する必要があるのではないかと。

A-① 新たな経営人材流入促進 事例：サーチファンド



株式会社塩見組



- 経営者候補である**サーチャー**は**サーチファンド**を組成し、引継先を探索する活動資金、引継先を承継する資金の出資を呼び込む。サーチファンドは、ファンド・オブ・サーチファンドを通じて、投資家からの出資を受ける。サーチャーになることを希望する**アントレプレナー人材**を**中小企業の後継者として呼び込む**仕組み。
- サーチャーは引き継いだ企業を成長させ、上昇した企業価値分の株式売却益等でサーチファンド及びファンド・オブ・サーチファンドが利益を得る。
- 日本のサーチファンドは事例が出始めたばかりであり、**サーチャーや活用企業の裾野を拡げるだけの成功モデルの創出が課題**。

- 渡辺社長は家業である印刷会社の役員を務めた後、米国MBAに留学。サーチファンドとの出会いを通じ、後継者難であった創業60年を超える建設会社の事業を承継。
- 末吉会長（前社長）は約1年間の面談を通じ、渡辺社長の熱意や現場を理解する姿勢から承継を決意。
- 塩見組は承継時も売上10億超であったが、バブル崩壊後は低迷気味であった。しかし杭打ち工事の豊富な技術・経験をみて、渡辺社長は成長の可能性を直感。本社移転等による資金効率の向上、インフラ老朽化需要に対応した杭抜き技術による差別化等の経営改革に取組み中。

(出所) [relay magazine \(2021.9.17\)](#)、
[ビジネス 転職コラム \(2022.2.22\)](#)、[産経新聞 \(2020.2.11\)](#)

A.成長の共通基盤となる事業戦略・経営人材への政策支援

例：中小企業経営者の人材強化（後継者・右腕人材など意欲ある人材の戦略構想・実行力の強化）

- 特に中小企業において、自社の人材・資本・技術等の状況も念頭に置きながら、他社には提供できない顧客への提供価値を考える営みである「戦略の構想」で主要な役割を果たすのは、**企業の代表たる経営者**。
- このため、政策の重点も**経営者の戦略構想・実行力を高める**ことに置くべきであり、①**戦略構想・実行に長けた新たな経営人材の中小企業経営への流入の促進**、②**後継者・右腕人材など意欲ある人材の戦略構想・実行力の強化**を促す施策を構想する必要があるのではないかと。

A-② 後継者等の経営力強化 事例

後継経営者等の経営力強化

(参考事例：三重大学、中小企業大学校)



 三重大学
MIE UNIVERSITY



- 地方の国立大学が中小企業経営者のリスクリングに貢献。例えば、三重大学（地域イノベーション学研究所）は地元企業の「社長100人博士化計画」を掲げ、データ分析に基づく需要予測等の分野で相次ぎ博士号取得者を輩出している。
- （独）中小機構（中小企業大学校）では、約1年間をかけて、後継者が備えるべき戦略・財務・組織等の知識や経営者としての心構えを学び、講師・後継者仲間とともに自社の第二創業プランを策定する研修を行っている。

(出所1) 西村訓弘「[三重モデルの地域イノベーションを起こす仕組みと人づくり](#)」(2020.11)
『三重の未来図共創の場』資料

(出所2) 日本経済新聞「[地方の国立大学院、中小経営者リスクリング道場に 三重](#)」(2022.5)

(出所3) 「[第43期後継者研修が開校](#)」(J-Net21) (2022.10.4)

右腕人材による戦略構想・実行力強化

(参考事例：とっとり副業兼業プロジェクト)



- 大企業等で働く人材が副業・兼業により地方の中小企業で知見を発揮する事例が増えている。
- 鳥取県は「週1副社長」を打ち出し、「プロフェッショナル人材戦略拠点」（企業の課題のヒアリングを行い、対応できる人材像をすり合わせ）と連携しつつ、将来のキャリアアップや地方創生に関心の高い専門人材を呼び込んでいる。例えば、ECサイトやSNSマーケティングの活用等に長けた人材を呼び込み、課題を解決した事例が出てきている。

(出所4) とっとり副業兼業サミット <https://www.fukugyo-kengyo.tottori.jp/>

(出所5) 日本経済新聞「[地方副業、鳥取県が先行「週1で副社長」300人集う](#)」(2022.5)

B. 顕在的成長志向企業への政策支援

例：中堅企業予備群等への個別経営支援・規模拡大促進

- 比較的規模の大きい中小企業が、長期の集中的な専門家派遣を活用して、事業戦略上の強みの磨き上げに取り組んだ例が存在。中堅企業規模に近い企業が戦略の緻密な構想・実行を通じて更に成長する上で、**事業・組織を変革する高度な取組をサポートする個別経営支援**は有効な施策となるか。
- また、**M&Aを積極的に活用**して複数の主力事業を有する中堅企業へと成長した例も存在。競合他社にない価値を提供する複数事業を持つ上で、M&A等による規模拡大が有効と考えられるところ、**中小企業自身がM&A等による規模拡大に取り組む**ことをどのように促進できるか。

B 中堅予備群への支援 事例

B-① 中堅予備群への支援（参考事例：中小機構ハンズオン支援）



- アクト中食(株)グループ（売上169億円・従業員532人）は広島県の業務用食品卸業。雇用環境の変化を見越して働き方改革を進めながら、**ワンストップで多顧客・多品種・小口配送に対応できる優位性**を磨くべく、社長直轄で複数拠点横断のプロジェクトチームを組織。
- 中小機構のハンズオン支援（**長期の専門家派遣**）により、同社規模の社内プロジェクトにも対応でき、物流センターの改革実績がある専門家の支援を受ける（約2年間）。
- 社員も主体的に物流現場の改善ノウハウを習得しながら、倉庫・配送業務の効率化・物流コストの削減等を進め、全社的な戦略実行を支えた。

（出所1）『『三方よし』の精神で地域、取引先、従業員と共に成長を目指す』（J-Net21）

（出所2）『ハンズオン支援事例集』（平成30年度）pp.65-69

B-② 中小企業自らによるM&Aの実践と成長（参考事例：前田工織(株)）



- 事業承継や同業種・類似業種のM&Aだけでなく、成長を目的に異業種のM&Aに取り組む企業も存在する。
- 前田工織(株)（売上432億円・従業員数1,238人）は、前田社長の入社した2002年当時は売上70億円規模で、道路等の公共工事向けが9割を占める繊維メーカーであった。
- 港湾・河川の汚濁拡散防止用フェンスのメーカー、プラスチック擬木のメーカー、フィッシュミール・魚油のメーカー等、地方の幅広い業種のメーカー10社以上のM&Aを実施。**M&Aで獲得した異業種の販路・人材・技術等を上手く混ぜて成長**。東証プライム市場に上場。ポーター賞受賞。

（出所3）『18年で70億円の売上を380億円まで拡大したM&A戦略』（関東経済産業局）

（出所4）2016年度 第16回ポーター賞受賞

C.潜在的成長志向企業への政策支援

例：政策支援ツールの利用・情報提供をきっかけとした戦略構想の醸成

- 例えば、政策金融、補助金、法律上の計画制度等の政策支援ツールを利用しており、設備投資等について一定程度の将来投資意欲があると考えられる中小企業を対象として、**競合他社と異なる価値を構想することが、利益を生み出す上で重要であると気付きやすくなる仕掛け**を考えられないか。
- 政策支援ツールを利用する際の工夫、DX基盤を活用した潜在成長企業の発掘、競争環境を可視化するデータの提供等、成長志向が未だ潜在している経営者の戦略構想・実行を促す仕掛けとして、どのようなことが考えられるか。

C 政策支援ツール利用層への支援 考え方(案)

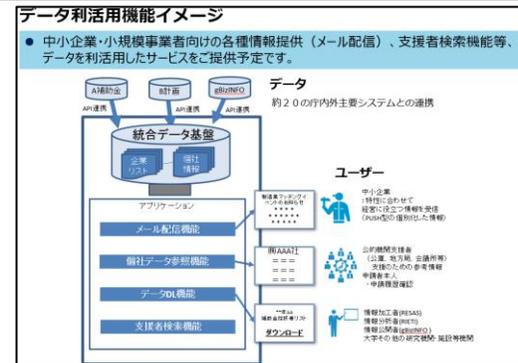
政策支援ツール利用をきっかけとした戦略構想

「統計上の有望度“高”」の事業テーマ検討時に意識いただきたいこと	
<ul style="list-style-type: none"> ● 競争が激しく人気テーマに飛びついて“落とし穴”に陥るケースが散見される ● “落とし穴”回避のために自社の強みを活かせるか見極める必要 	
市場動向	“落とし穴”回避 市場の成長率が高く、魅力的な事業領域
共通する特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 人気/伸びている競争の激しいテーマにわいて、自社の強みを活かせず、差別化が出来ない ● 単に人気/伸びているテーマに飛びつくと、単に差別化が出来ない
具体例	<ul style="list-style-type: none"> ● “落とし穴”に陥る採択案件：自動販売機事業から、ASVの整備事業への展開（整備対象となるASV機器台数は年率約19%の高成長） ● “落とし穴”を回避した採択案件： <ul style="list-style-type: none"> ● 強みが顕著している整備工が少なく、強みとは言いえない ● 整備工採用/関連設備導入の具体的な計画がない ● 整備上の体制・ノウハウ/関連設備が十分にあり強みとなる ● 顧客の需要（ASVの事業用車両整備が圏外）が明確

- 事業再構築補助金の採択案件も、差別化された価値を構想した企業ほど、成長期待が高い傾向。
- 補助金等の政策支援ツールの利用を**競合他社にない価値を構想するきっかけ**とできないか。例えば申請・審査・支援者によるコミュニケーション等に工夫を加えることで、**価値構想を促すインセンティブを付与**できないか。

(出所) 経済産業省「**事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック**」(2023.1) p.35

DX基盤を活用した潜在成長企業の発掘



- 補助金・計画制度等の政策支援ツールを利用した中小企業について、企業データを行政や支援機関等と共有し、経営支援につなげていく「**ミラサポコネクト**」構想の準備を進めているところ。
- こうしたDX基盤を活用して、**潜在的な成長可能性を持つ中小企業を発掘し、価値創出の構想・実行を促す経営支援につなげていく**ことは可能か。

競争環境の可視化・情報提供（例：HHI）

- ハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）
- 市場集中度を示す指標であり、各事業者の市場シェアの二乗の総和によって算出
 - $HHI = \sum i^2$ (市場シェア)²
 - 1社が市場を完全独占・・・HHI=10000
シェアの小さい企業が無数に存在する完全競争の場合・・・HHI≈0

- 自社の利益率と業界平均を比較する等、**競争環境を可視化して把握**することは、競合他社と異なる価値をどのように設定するかを考える上で重要。
- 例えば、自社業界のハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）を中小企業経営者が参照しやすいようにすることは、価値構想促進の一つの材料となるか。

1. 現下の経済社会情勢と転換点を迎える中小企業経営
2. 本研究会の狙い・検討対象
3. 中小企業の成長経営の特徴・モデルケース
4. 中小企業の成長経営を促す政策の方向性（初期仮説）
5. **ご議論いただきたい論点**

ご議論いただきたい論点

1. 本研究会の検討対象（対象とする中小企業層）

- 「中小企業の成長支援を通じた日本経済全体の発展」を目指すべく、付加価値額において相応のボリュームを占める売上1-100億円の企業が、将来的に100億円超に成長することを主な検討スコープと想定し、これに資する政策支援のあるべき方向性を主な研究対象と想定。上記の目的に資する検討スコープとして、この想定が適切か。

2. 中小企業の成長の特徴・モデルケース

- 中小企業の成長を考える上で、事業戦略[競合他社と異なる価値創出のあり方]を明確に構想・実行すること、これを支えるポイントとして経営者による知の探索、社員・組織の理解浸透・意欲喚起が重要であるとする仮説を掲げたところ。
 - 本資料に掲げた、中小企業が持続的な利益を上げるための、成長経営の特徴・モデルケース（事業戦略[競合他社と異なる価値創出のあり方]の明確な構想・実行、経営者による知の探索、社員・組織の理解浸透・意欲喚起）は適切か。更なる事例・知見があるか。
 - 持続的な利益を上げるために重要だと考えられる事業戦略[競合他社と異なる価値創出のあり方]を構想・実行する上で、中小企業の経営者・社員・支援者は、具体的にどのようなステップで・何に取り組んでいけばよいか。
 - こうした中小企業の成長経営の特徴・モデルケースについて、経営者や中小企業支援者の理解を深化・拡大するための、周知・広報にあたっての課題は何か。

3. 政策支援の方向性【特にご議論いただきたい点】

- 競合他社と異なる価値創出のあり方を明確に構想・実行し、成長を遂げる中小企業を一者でも多く増やすための政策支援として、本資料に掲げた方向性（中小企業経営者の事業戦略構想・実行力の強化〔新たな経営人材の流入、後継者・右腕人材の戦略力強化〕、中堅企業予備群等への個別経営支援・規模拡大促進、政策支援ツールの利用・情報提供をきっかけとした戦略構想の遡源 等）は適切か。これらを実施することで、中小企業の成長経営の実現に繋がるか。