令和２年度
戦略的基盤技術高度化支援事業
（ものづくり中小企業の価値提案力向上に関する調査事業）

調査報告書

2021 年 2 月 26 日

株式会社ローランド・ベルガー

目次

	頁
１．本事業の背景と目的	1
２．今年度事業の方向性と全体像	7
３．担い手を通じた打ち手実施と進化、担い手の輪拡大の方向性	9
３－１）担い手を通じた打ち手実施の計画	9
３－２）担い手を通じた打ち手実施の結果	12
３－３）使用しやすい打ち手カードの考察	20
３－４）効果的な打ち手カードの使用方法の考察	24
３－５）取組みの輪の拡大方法	31
４．中小企業の自律的な行動変容に向けた COVID-19 コンテンツの制作と発信	32
５．中小企業と需要家の適正な取引に向けたトライアル実施と課題の考察	37
５－１）需要家を起点としたトライアル	37
５－２）中小企業を起点としたトライアル	45
６．協業コミュニティの創出・拡大に向けたポイントの取り纏め	54
７．政府としての中小企業支援のあり方	79
７－１）中小企業の現状分析	79
７－２）現行中小企業支援の課題抽出	90
７－３）ものづくり中小企業支援策のあるべき姿構築	96
７－４）あるべき姿に向けた支援の改善方向性	103
８．おわりに	116

Appendix 1. 今年度の打ち手リスト	117
Appendix 2. 個別中小企業の打ち手実施状況	153
Appendix 3. 中小企業を起点としたトライアル アンケート結果	158
Appendix 4. Covid-19 コンテンツ	160

１．本事業の背景と目的

ものづくり中小企業（以下、中小企業）の中には、最終製品の価値に大きな貢献ができる技術を持ち、尖った取組みを行う企業も存在している。しかし、多くの中小企業は、技術／設備起点での強みの打ち出しに留まっており、実際の価値に相当する対価を得られず、最終製品メーカーから一方的な部品製造依頼が下りてくるのみの下請け仕事に甘んじている。

ものづくり中小産業のあるべき姿は、各中小企業の持つ優れた技術や尖った取組みが正当に評価され、妥当な対価で取引されている状態である（**図 1-1**）。現在、多くの中小企業は顧客が作った仕様・図面の通りに早く／安く作ることが競争力とされており、故に高い技術を持つ中小企業も低収益を余儀なくされている。一方で、優れたコンセプト・イメージや価値のアイデアを持っているにも関わらず、実物に落とし込むことが出来ていない顧客も存在するため、中小企業が「実現する価値」（価値起点）で議論ができるようになることで、高い技術も相まって、それらモノに落とし込むことが出来ない顧客とも取引を始めることが可能になる。結果として、中小企業は対応できる顧客の幅が広がるとともに、将来にわたって新しく生まれるコンセプト・イメージをモノとして実現できる企業となり、適正な評価を得られることに繋がる。

このようなものづくり中小産業を実現することにより、製造産業全体として、提供価値を取り合う関係性ではなく、提供価値の総和を拡大させる関係性を目指すことができ、十分な利益が中小企業に分配される産業構造、さらには日本の製造業全体の活性化、市場の拡大につなげることができる（**図 1-2**）。

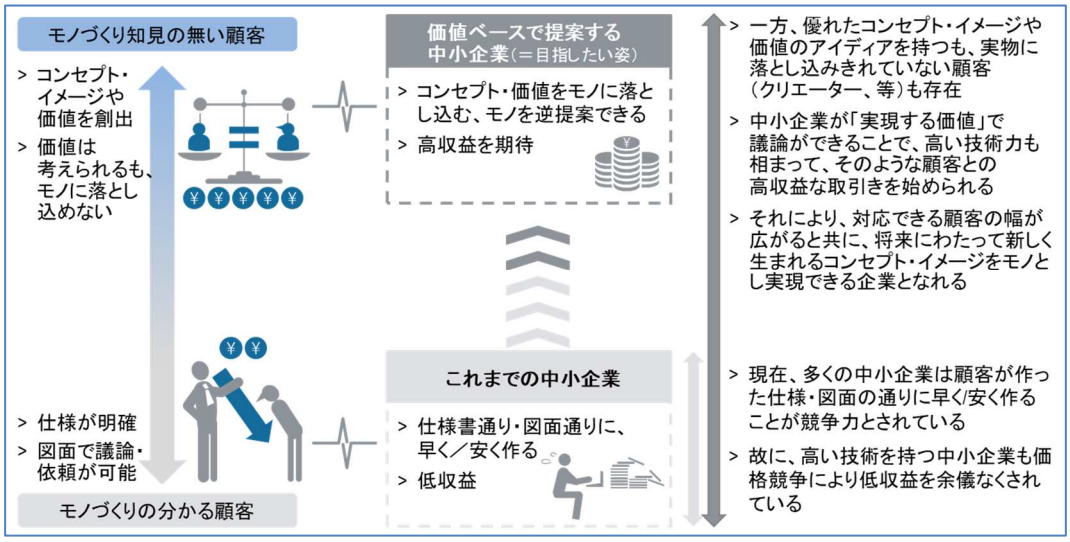


図 1-1. ものづくり中小産業のあるべき姿

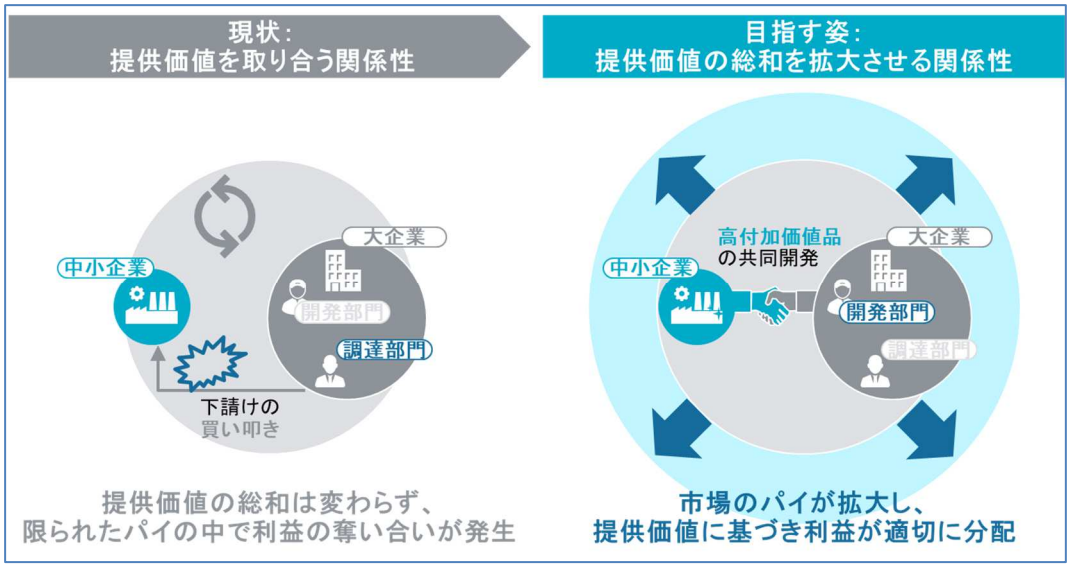


図 1-2. 目指す産業での価値分配方法

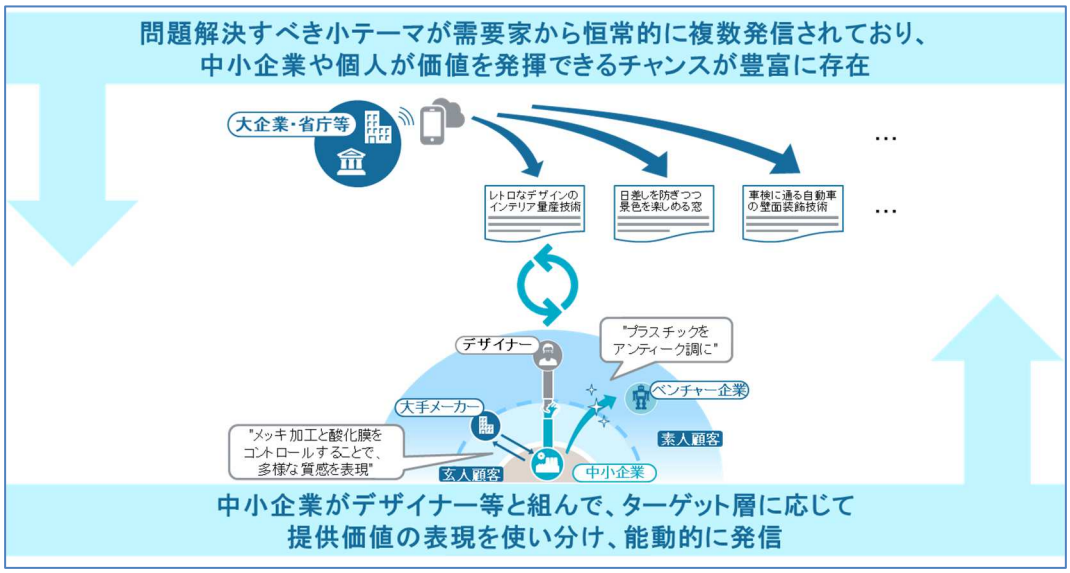


図 1-3. 目指す姿における需要家と中小企業の状態

目指す姿の実現に向けては、需要家から価値起点でニーズが恒常的に発信され、その中で中小企業が価値起点で能動的に事業展開できる状態を構築する必要がある（**図 1-3**）。すなわち、問題解決するべき大小のテーマが需要家から恒常的に複数発信されており、中小企業が価値を発揮できるチャンスが豊富に存在する状態を構築した上で、中小企業がそれらチャンスを確実に掴んでいくことが可能な環境が必要である。

中小企業はこれまでの近しい関係との顧客との取引に加えて、今後はターゲット層に応じて提供価値の表現を使い分け、価値提案力を向上させることで、様々な業界の遠くの顧客とも取引を行うことが求められる。提供価値の表現は、大きく「技術玄人顧客」向け、「準玄人

顧客」向け、「技術素人顧客」向け、の階層となっている（**図 1-4**）。「技術玄人顧客」とは、技術がわかる、あるいは現場でそれを活用している人のことを指し、ものづくり中小企業が従来関わってきた顧客層である。技術起点でのコミュニケーションを行うことが多く、明確な仕様や加工の種類などの具体的な数値、品番、専門用語等でやり取りを行っている。「準玄人顧客」とは、技術はわかるが現場にはいない人、例えば大企業の役員や商品企画部、のことを指す。彼らは技術起点でのコミュニケーションは一部分のみしか理解できないため、機能起点、つまり、技術や製品によってもたらされる機能や効果をベースとしたやり取りが必要である。「技術素人顧客」とは、技術は分からないがやりたいことの明確なイメージがある、デザイナー等の人を指す。技術が分からないため、技術起点あるいは機能起点でのコミュニケーションを行うことが出来ず、価値起点でのコミュニケーションが必要となる。つまり、漠然とした発想やイメージに刺さる抽象的な表現や、どのようなエンドユーザーの"うれしさ"を満たすことが出来るのか、といった表現でのやり取りが必要となる。これらの価値の表現方法を中小企業が自在に操ることによって顧客の幅を広げることができ（**図 1-5**）、結果として、中小企業は、大企業との協業や同じ地域の企業、異業種企業との連携を通じ、新たな価値を生みだしていくことが可能となっていく。

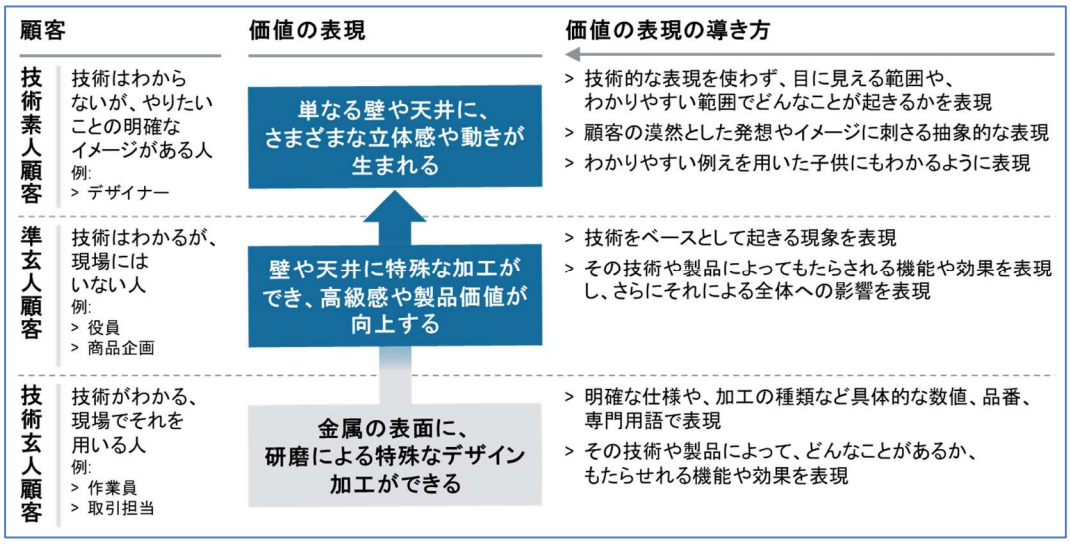


図 1-4．価値の表現の階層

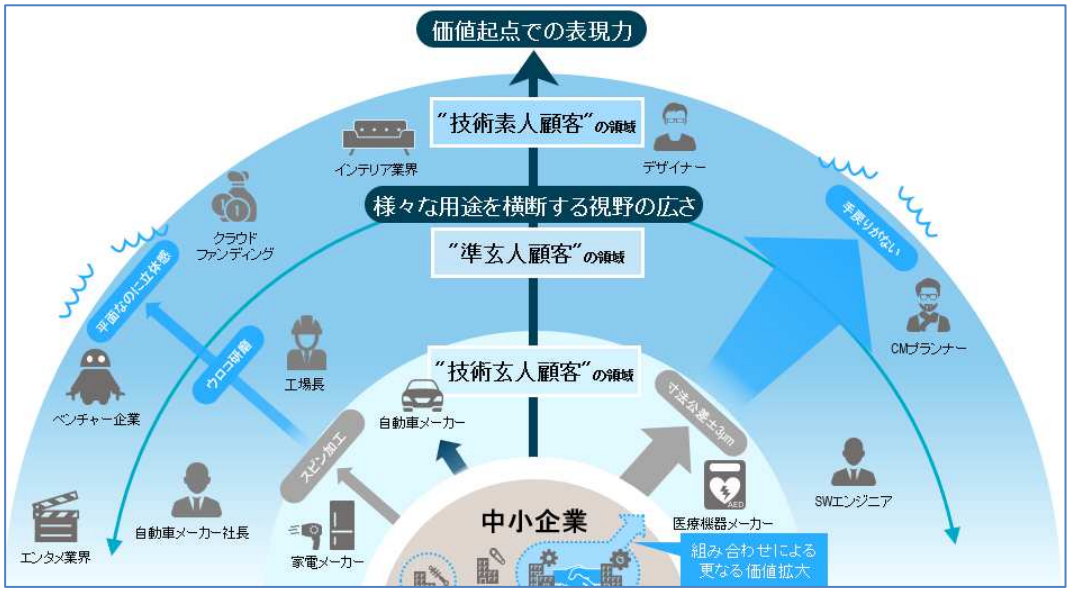


図 1-5. 中小企業の提供価値表現と顧客の広がり

43

以上を踏まえ、本事業では、中小企業・小規模事業者の価値提案力の向上、ひいては産業全体の活性化につながる仕組みの創出を目指している。

実現に向けて、技術・価値の整理に始まり、価値提案コンセプトの検証、中小企業が取り組むべき打ち手のトライアルと展開方法検討まで、平成 29 年度から継続して事業を実施してきた。

平成 29 年度は、特定領域を対象に、素形材技術とそれがもたらしうる価値の整理方法の検討を行った。特許タームを活用したトップダウンでの素形材価値の創出には限界が存在するため、中小企業と議論しつつ、最終製品に対する貢献内容を棚卸、整理し、ボトムアップで価値を導出する必要があると判明した。

平成 30 年度は、価値提案コンセプトの初期的検証を行った。12 社のパイロット企業を対象とした協議の実施、内 10 社と WS を開催することで、価値提案力を向上させるための方向性を取り纏めた。結果として、中小企業が価値提案力を把握・向上させるためのツールを作成した（**図 1-6**）。1 つは中小企業の価値提案力把握ツールであり、フローチャートを作成、回答した中小企業がどの価値ステージに属するのか現状を明らかにすることができるようになった。もう 1 つは、中小企業の価値提案力向上ツールであり、質問票を作成、回答と顧客との対話を繰り返すことにより、成長に繋げることができるようになった。

令和元年度は、打ち手のトライアル実施とその展開方法の検討を実施した。戦略的基盤技術高度化支援事業（以下、サポイン事業）のデータベースから、中小企業の成長に対するボトルネックを抽出し、その解消に資する取組みとして打ち手（**図 1-7**）を考案し、サポイン企業と平成 30 年度のパイロット企業を対象にトライアルを実施した。その結果として、打ち手横断的に関係する、中小企業の価値提案力向上に資する重要論点として、コミュニティの在り方、デジタルの活用可能性、需要家への働きかけについて考察を行った。また、実施した打ち手を全国にスケールさせる方法として、公的支援機関や地方金融機関、民間事業者等に打ち手の実施を担ってもらう手法を考案した。

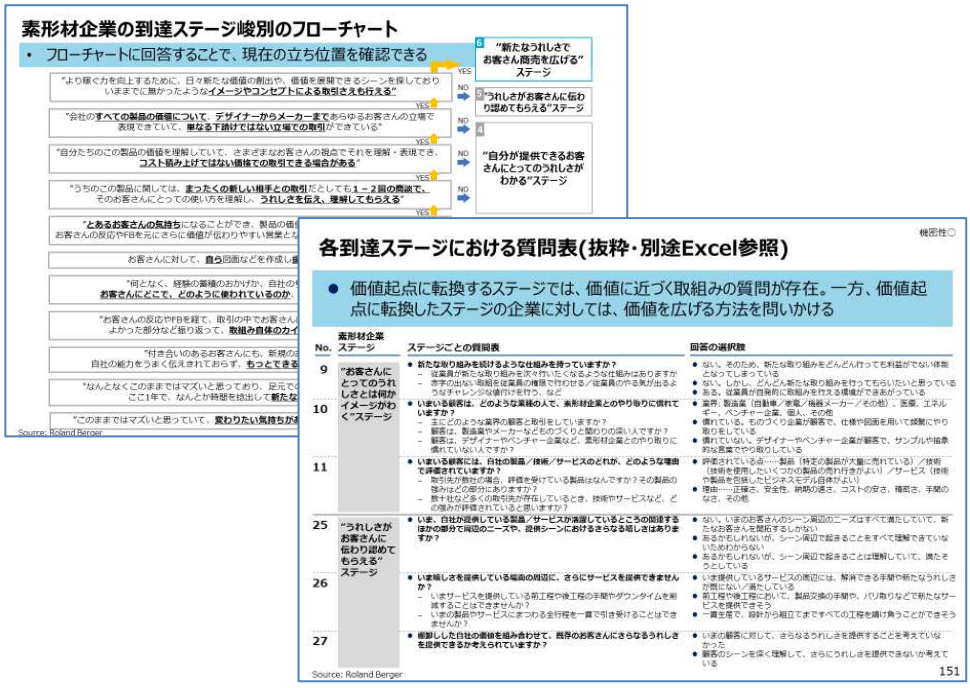


図 1-6：フローチャート、質問票（平成 30 年度）

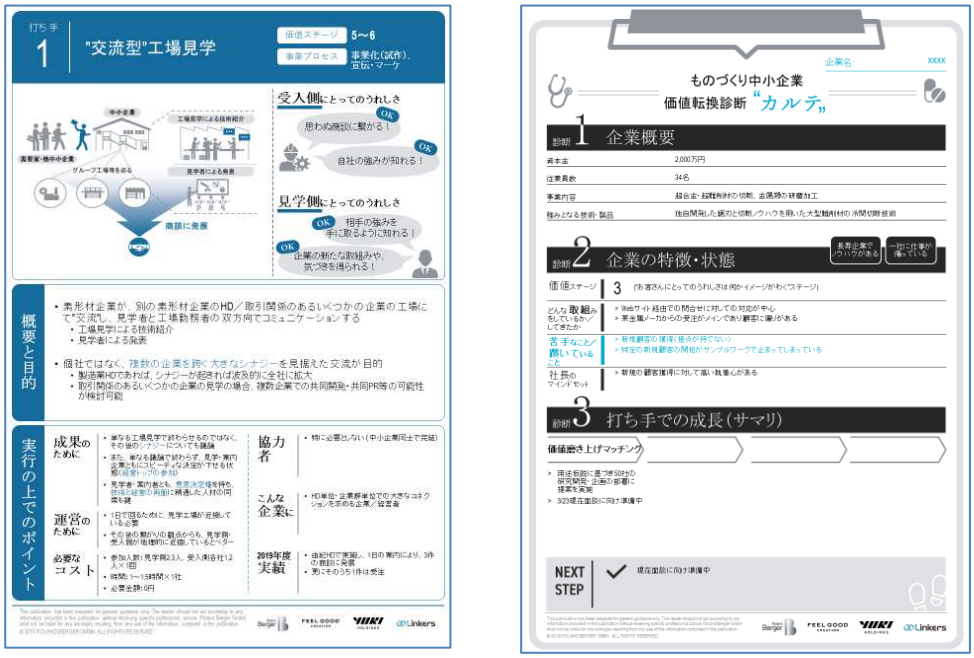


図 1-7．打ち手カードと企業カルテ（令和元年度）

2．今年度事業の方向性と全体像

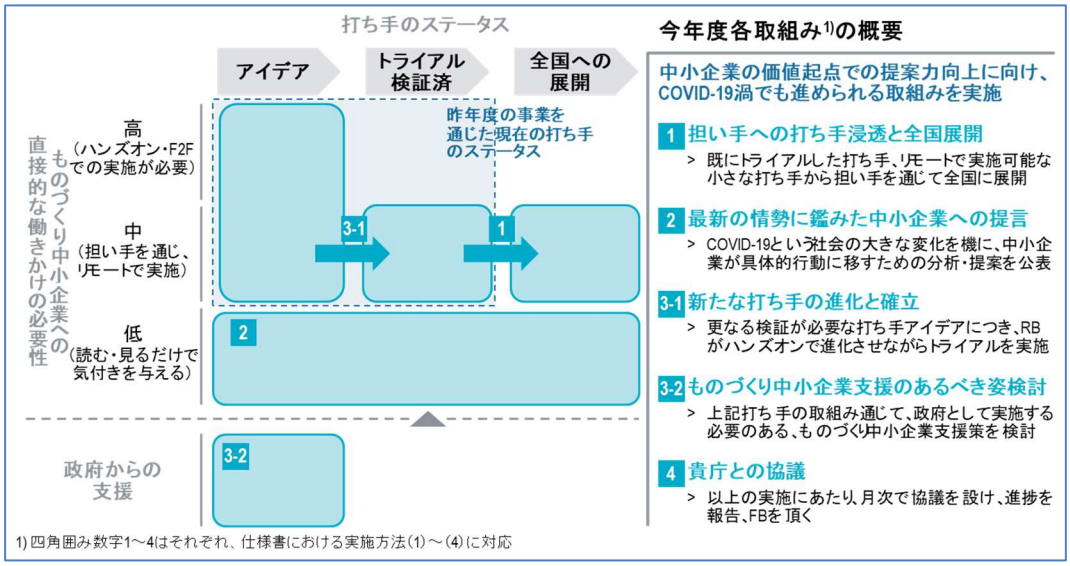


図 2-1．今年度の取組みの全体像

昨年度までの取組みと、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）の状況を踏まえて、今年度は 4 つの取組みを実施する（**図 2-1**）。

まず、昨年度トライアルを行い、成果創出のためのポイントを抽出、実施方法を確立した打ち手を、担い手を通じて全国の中小企業に展開する。普段から中小企業と密な接点を持ち、指導にあたっている公的支援機関（商工会・商工会議所）や地方金融機関（地銀・信金）、民間事業者が打ち手実施を担い、多様な打ち手の中から中小企業に対して最適な打ち手を実施していく。また、担い手自身で打ち手の取組みを進化させるプロセスを自律的に回し、本事業から手離れした状態で全国に広げられるように支援を行っていく。

加えて、需給双方に甚大な影響をもたらした COVID-19 が中小企業を取り巻く社会に与えた変化を捉え、短期的な資金創出と中長期視点での価値提案力向上の双方の視点から、中小企業がとるべきアクションを策定する。公表チャネルや成果物形式を工夫し、取り纏め結果を広く全国に行きわたらせ、1 社でも多くの企業が COVID-19 を踏まえて、価値提案力向上の必要性を認識し、正しい方向で行動変容できるよう導いていく。

更に、昨年度考案したものの、確立まで至っていない打ち手に加えて、新たな打ち手のラインナップを拡充し、昨年度と同様にハンズオンでトライアルを実施する。トライアル実施後に、各打ち手の要諦整理を行い、打ち手として確立次第順次担い手に説明・提供していく。具体的には、中小企業と需要家の適正な取引に向けて、需要家起点でのトライアル、中小企業起点でのトライアルを実施、また、協業コミュニティの創出・拡大に向けたトライアルとして、成功している協業コミュニティとの協議を通してポイントを取り纏める。

最終的に、上記取組みや昨年度までで蓄積されたノウハウを活用して、政府として実施す

べき中小企業支援策のあるべき姿を検討する。

なお今年度事業は昨年度に引き続き、弊社に加えて、中小企業 13 社の集合体である由紀ホールディングス、約 2 万社が利用するビジネス P/F を保有・展開するリンカーズと共に実施した。

3．担い手を通じた打ち手実施と進化、担い手の輪拡大の方向性

3－1）担い手を通じた打ち手実施の計画

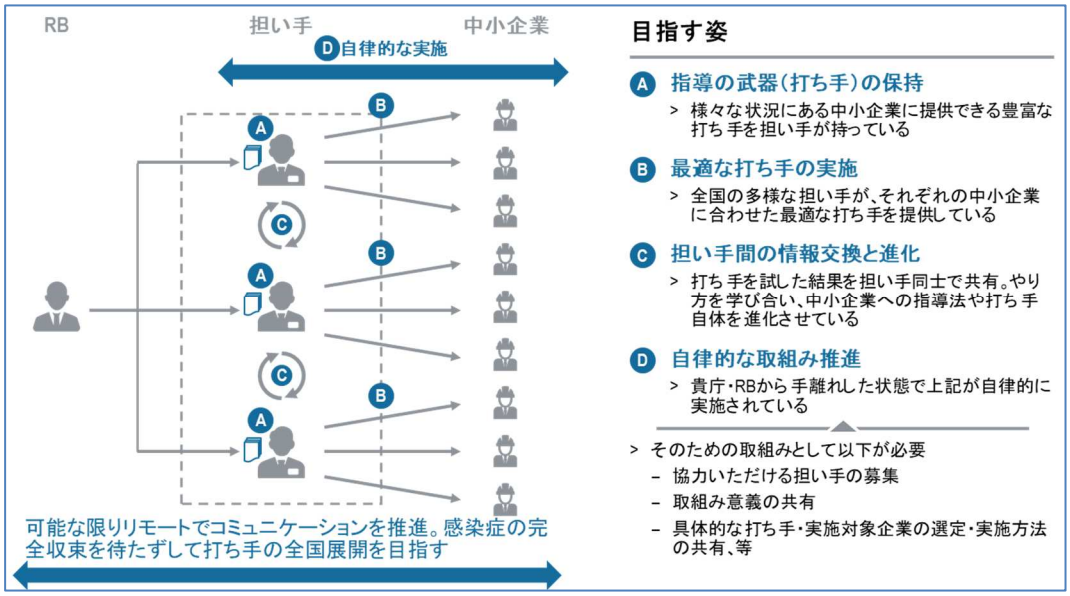


図 3-1．担い手を通じた打ち手実施の全体像

昨年度は、中小企業の成長に対するボトルネックを抽出、その解消に資する取組みを打ち手として考案し、トライアルを実施することで、価値提案力向上のノウハウを確立した。また、取組みを全国にスケールさせるために、公的支援機関や地方金融機関、民間事業者に打ち手の取組を実施する担い手となってもらうという手法を考案した。

今年度の本取組みでは、昨年度考案した全国へのスケール手法を活用して、担い手が多様な打ち手を持ち、個々の中小企業に打ち手を提供しながら、自律的に進化させていく状況を目指す（**図 3-1**）。

具体的には、公的支援機関（商工会・商工会議所）、地方金融機関（地銀・信金）、民間事業者の 3 種の機関に担い手としての協力を仰ぎ、全国各地の中小企業に対して打ち手を展開していく。

公的支援機関（商工会・商工会議所）には、所属する経営指導員・補助員に打ち手の展開をしてもらう。彼らは普段の中小企業支援を通じて、密な関係を築いており、各企業の状況や課題に精通している。実際に、経営指導員・補助員の中小企業に対する指導は、全国総計で年間 470 万回と言われている[1]。地方金融機関（地銀・信金）は、金融機関として中小企業からの信頼感が強く、また、打ち手実施の際に、本業である資金援助も可能である。民間事業者は、今年度はリンカーズに担い手となってもらい、打ち手を展開する。昨年度既に打ち手

[1] 中小企業庁「小規模企業白書（2016 年版）」

（価値磨き上げマッチング）のトライアルを実施しており、ノウハウを熟知しているとともに、中小企業や需要家、地方金融機関とも豊富なネットワークを保有している。

公的支援機関と地方金融機関には、昨年度トライアルを実施したもののうちノウハウを確立した打ち手、COVID-19 状況下でも実施できる小さな打ち手に加えて、今年度ハンズオンでトライアルを実施する打ち手についてもノウハウを確立次第展開し、実施してもらう。また、スタートアップ企業と中小企業の連携に資する打ち手として、経済産業省関東局事業である「地域企業とスタートアップ連携による価値創造チャレンジ事業～サプライチェーンの強化～」についても打ち手として組み込む。一方、民間事業者であるリンカーズには、昨年度に引き続き、中小企業と大企業のマッチングサービスである Linkers Marketing を活用した打ち手を実施してもらう。

今年度は、少なくとも 3 つの機関に担い手となってもらい、打ち手の展開・実施を行っていく。それぞれの機関では、本業業務の仕事量との兼ね合いや、打ち手の取組みに協力的な中小企業（ポテンシャルの高い企業）が多くない可能性、にも鑑みて、約 10 社程度の中小企業への打ち手の実施を目標とする。

打ち手を展開する際には、それぞれの打ち手の概要が、担い手及び中小企業に分かりやすく伝わるように、打ち手カードとして配布をする（**図 3-2**）。打ち手カードには、中小企業が打ち手を実施しやすいように、打ち手実施の様子を伝えるイラストや、打ち手を実施するために必要な準備、打ち手の実行方法を詳細に記載している。また、担い手が中小企業に紹介する際の参考となるように、それぞれの打ち手がどのような業界・部門に適しているか、どのような事業プロセス上の課題に適しているかについて記載している。さらに、打ち手をうまく進めて期待される効果を得るためのコツや工夫を細かく記載することができ、打ち手の実施を通じて、担い手及び中小企業が得た学びを打ち手カードにフィードバックできるようにしている。

図 3-2. 打ち手カードの概要

134

３－２）担い手を通じた打ち手実施の結果

弊社ネットワークを中心に公的支援機関（商工会・商工会議所）と地方金融機関（地銀・信金）合計 10 機関へ依頼を実施した。民間事業者としては、リンカーズへ依頼を実施した。

コンタクトを実施した機関、及び民間事業者であるリンカーズの取組みへの協力状況は大きく 3 つに分かれた（**表 3-1**）。担い手として、打ち手の取組みを実施した機関は合計 4 機関となった。彼らは、普段から支援している中小企業に対して、打ち手を実施するとともに、弊社と適宜コンタクトを取りながら、取組みや打ち手カードに対してのフィードバックを行った。一方で、各機関の都合により、担い手としての包括的な取組みへの協力が難しかった機関は合計 5 機関であった。彼らに対しては、打ち手カードの配布のみを行った。なお、残りの 2 機関については、取組み協力への返答を得ることができなかった。

結果として、担い手となった機関は、公的支援機関 3 機関と民間事業者であるリンカーズとなり、地方金融機関の協力を得ることはできなかった。その背景を明らかにするために、コンタクトを実施した地方金融機関にヒアリングを実施したところ（**表 3-2**）、金融機関は取組みに割くリソース確保のために前例や成果を以て意思決定をする必要があるため、COVID-19 の影響もあり今年度のトライアルとしての協力は難しかったことが判明した。一方で、取組み自体への関心は持っているため、今後本取組みの成果が明文化された段階で新たに担い手となる可能性は高い。

表 3-1．コンタクトを実施した機関と返答状況

カテゴリ	機関名	ステータス
公的支援機関	草加商工会議所	担い手（10 月 21 日～）
	寄居町商工会	担い手（10 月 28 日～）
	糸魚川商工会議所	担い手（1 月 25 日～）
	A 商工会議所	打ち手共有
	B 商工会議所	打ち手共有
	C 商工会議所	打ち手共有
	D 商工会議所	実施不可
地方金融機関	E 信金	打ち手共有
	F 銀行	打ち手共有
	G 銀行	実施不可
民間事業者	リンカーズ	担い手（8 月 27 日～）

153 **表 3-2．金融機関へのヒアリング結果**

ヒアリング対象	コメント
E 信金	もう少し、事例等により今回の事業についてのイメージが湧いたら、是非その際は当金庫も活用させてもらいたい。
F 銀行	コロナの影響もある中で、組織内がバタバタしているため、トライアルとしての新規の取組みに割く時間や人員のリソース捻出が難しい。

154 以降で、各担い手の取組み結果を担い手別に報告していく。なお、リンカーズの実施結果
155 については、本報告書の 5-2）にて報告する。

156

157 **担い手１：草加商工会議所**

158 埼玉県草加市は、東京に近い地の利と豊富な水資源を活かした食品加工業（草加せんべい）、
159 繊維工業（浴衣染め）、皮革産業等が活発な地域である。草加商工会議所は、そのような埼玉
160 県草加市に位置する商工会議所であり、打ち手の取組みには、専務 1 名、現場指導員 3 名の
161 計 4 名体制にて協力頂き、内現場指導員 3 名が実際に企業を訪問する中で支援を行った。

162 草加商工会議所は、本取組みを 10 月 21 日から実施し、最終的に 2 月 8 日時点で合計 9 社
163 へ打ち手を紹介、うち 1 社が打ち手の実行計画まで進めた（**図 3-3**）。

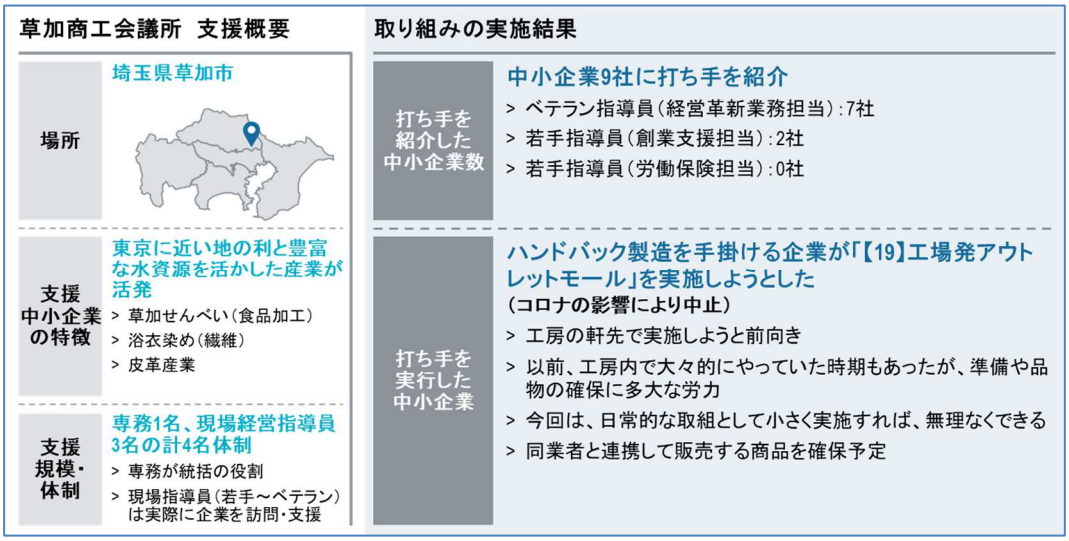


図 3-3．草加商工会議所の取組み実施結果

164

10 月 21 日に草加商工会議所に本取組みの概要を伝えた結果、取組み内容へ非常に好感触を頂いた。コロナ禍で減少した中小企業との対話を増やす良い機会であるとともに、指導員にとっても支援の幅を広げる練習になりうるとのことであった。打ち手カードを活用するためには中小企業にどの打ち手を紹介するか事前に検討する必要があり、その検討が指導員にとっては支援している中小企業の課題を主体的に検討すること、それに対する効果的な打ち手が何かを検討することの練習になる。また、大きな負担なく実施可能なイメージを持って頂いた。普段の支援業務の中で、勧めやすい打ち手カードから紹介可能であり、かつ全ての打ち手を紹介する必要はなく、中小企業に合ったもののみを提示すればよいことから心理的な安心があったようである。

以降、中小企業に本格的に打ち手を活用した支援を実施し始め、11 月 25 日時点で中小企業 7 社に打ち手を紹介することが出来ていた。現場指導員は通常支援をしている中でタイミングを見計らって打ち手カードを支援企業に紹介、その際に基本的に打ち手は事前に選定せず、全ての打ち手を中小企業に紹介、中小企業と話し合いの上、実施する打ち手を検討したようである。上記で述べたように打ち手を事前に検討するためには個別中小企業の課題を把握している必要があるが、今回担当したのはベテラン指導員 1 名と若手指導員 2 名であり、またベテラン指導員は中小企業診断士として中小企業支援には慣れている一方で草加商工会議所での職歴が短く、個別中小企業の課題を全て把握している訳ではなかったため、打ち手を事前に検討しながら運用することは難しかったようである。しかし、打ち手カードはイラストにより素早く内容を理解することができるため、全ての打ち手を中小企業に紹介することは時間的な負担にならないとのことであった。

その後 12 月 16 日時点では、さらに 2 社に打ち手を紹介して累計 9 社へ紹介したこととなった。なお、12 月はものづくり補助金関連の支援業務が増大したため、11 月時点よりも打ち手カードの紹介企業数が少なくなったとのことであった。また、打ち手の紹介を担当している若手指導員の 1 名は、労働保険関連業務の担当者であり、基本的に電話口での対応業務であるため、打ち手カード紹介が難しいとのことであった。紹介できた企業については、1 社が経営革新担当の指導員が経営革新を複数回利用している企業に紹介、もう 1 社は創業支援担当の指導員が創業支援の一環で紹介をしていたため、担い手の主担当業務によっても打ち手カードの紹介のしやすさが異なることが判明した。

1 月 25 日時点では、年末年始を挟んだことや、1 月 7 日に発令された緊急事態宣言の影響で対面での支援機会が少なくなり、打ち手カードを新たな企業に紹介することはできなかったようである。しかし、12 月 16 日時点で打ち手カードを紹介した企業の内 1 社が打ち手の実行計画まで進めていた。皮革の婦人用カバン製造を行っている企業が打ち手#19「工場アウトレットモール」を参考に、近隣の同業者も巻き込みながら自社の軒先でファクトリーセールを行うとのことであった。同社は、過去にも似たような取組みを実施したことがあったが、商品の準備や工房の整理等で大変だった記憶があり、これまでは実施しようと思えなかったが、打ち手カードにより軒先に既存の在庫を置けばよいだけであると、軽い気持ちで実施できることに気づいた。但し、緊急事態宣言の影響で中止の判断をしたようである。

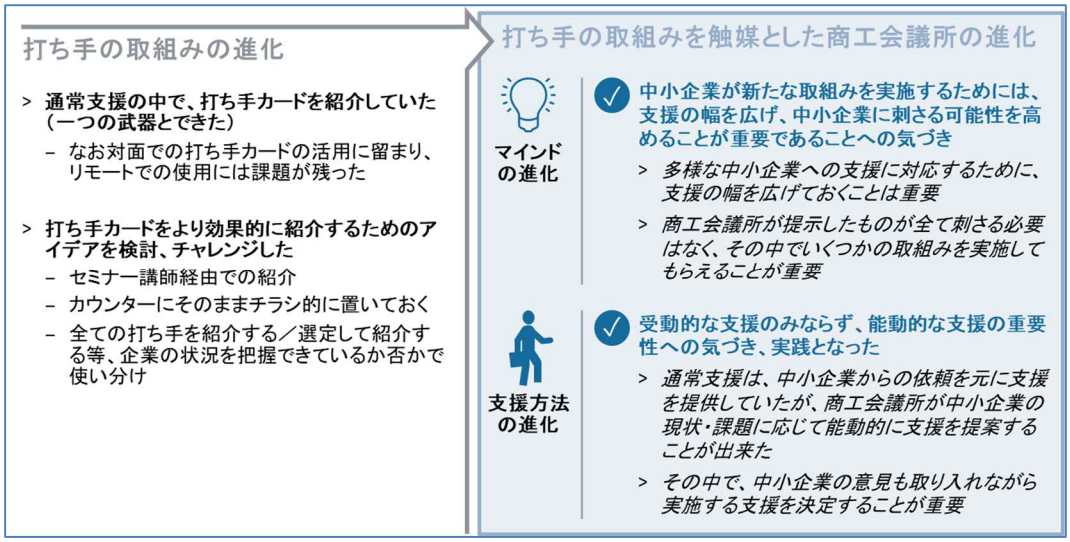


図 3-4．草加商工会議所の取組みを通じた進化

2 月 8 日時点では、確定申告関連の支援業務が中心になっていたため、打ち手の取組みを実施することが出来なかったようである。

以上の取組みや、定期的に弊社と議論を繰り返した結果、草加商工会議所は通常支援の合間を縫って打ち手の取組みを効率的に進めながら、中小企業支援に対するマインド進化や気づきを得ることが出来ていた（**図 3-4**）。

まず、打ち手カードを用いた取組みについては、経営革新や創業支援などの通常支援の中で打ち手カードを紹介することが出来ており、商工会議所として保有する支援の一つとすることが出来ていた。但し、電話口での業務やリモート（Web 会議ツールを活用した支援）等での打ち手カードの活用には課題が残った。また、打ち手カードをより効果的に紹介するためのアイデアを検討、チャレンジすることが出来ていた。取組みの依頼時に弊社より例示していた打ち手の紹介方法は、「中小企業に応じていくつかのカードをピックアップする」方法であったが、その他にも、セミナー講師経由で紹介する、商工会議所の受付カウンターにチラシ的に置いておく、全ての打ち手を一気に紹介する、といった新たな紹介方法が生まれた。

結果として、打ち手の取組みを触媒として草加商工会議所には中小企業支援に対するマインドの進化と支援方法の変化が生まれた。マインド進化は、「中小企業が新たな取組みを実施するためには、商工会議所としての支援の幅を広げ、中小企業に受け入れられる可能性を高めることが重要」であることへの気づきである。今回打ち手カードとして約 30 個の支援メニューを保有している状況であったが、それらをもってしても多様な中小企業に対しては、細かい対応まではできないことが多く、商工会議所として保有しておく支援の幅は広いほうが良いということである。また、支援の幅を広げたうえで、全ての打ち手が中小企業に受け入れられる必要はなく、いくつかの取組みを実施してもらえることが重要との気づきを得ていた。支援方法の変化は、これまでの受動的な支援のみならず、能動的な支援の重要性に気づ

き、実践することが出来ていたことである。従来の支援は、中小企業からの依頼を基にそれに応じた支援を提供する方法であったが、今回の打ち手カードの取組みによって、商工会議所が中小企業の現状・課題に応じて能動的に支援を提案することが出来るようになっていた。また、その中でも商工会議所の一存で支援を決定するのではなく、中小企業の意見も取り入れながら、実施する支援を決定することが重要であるとのことであった。

担い手 2：寄居町商工会

埼玉県大里郡寄居町は、Honda 工場のお膝元として自動車関連産業が活発な地域であり、実際に地域の製造業のうち 90%以上が輸送用機械器具製造業と分類されている[2]。寄居町商工会は、埼玉県大里郡寄居町に位置する商工会であり、現場経営指導員 2 名体制で運営されており、打ち手の取組みにはそのうちの製造業を主担当にしている指導員 1 名に協力頂いた。

寄居町商工会は、本取組みを 10 月 28 日より実施し、最終的に 2 月 15 日時点で中小企業 7 社に打ち手を紹介し、そのすべての企業で打ち手の実行準備やそれに向けた支援を行った（**図 3-5**）。

10 月 28 日に寄居町商工会に本取組みの概要を伝えた結果、これまでの支援では用いたことのない切り口での支援策（打ち手）が多く、面白さ・新鮮さが感じられると前向きな反応を頂けた。従来支援している企業の中には、生産はうまく進めているものの、営業や PR に特に課題を抱えている企業が多く、そのような企業に対して打ち手カードを通じた価値起点の取組みは大きなヒントになりうるとのことであった。寄居町商工会で支援している中小企業の中でも身近な中小企業や、定期開催される中小企業 18 社の若手経営者の勉強会にて、打ち手を紹介する方針となった。

しかし、11 月 19 日に開催されるはずであった上記若手勉強会が COVID-19 の影響により中止となってしまったため、11 月 25 日時点では、打ち手カードを紹介する企業を選定する段階となった。日常的に支援している中小企業は 15 社程度存在しており、その中で打ち手の内容に鑑み、どこの企業にどの打ち手を紹介するか検討していた。

12 月 15 日時点で、打ち手紹介先の候補企業を 10 社選定していた。200 人規模の金属機械製造業や、2 人規模の伝統的な染め物業、等幅広い業種であり、かつ各企業の課題感も異なっており、事業計画を立て直す必要がある企業や、SDGs 関連事業の支援をする必要がある企業、Web HP のリニューアルを検討している企業等が選定された。

[2] 2020 年工業統計調査

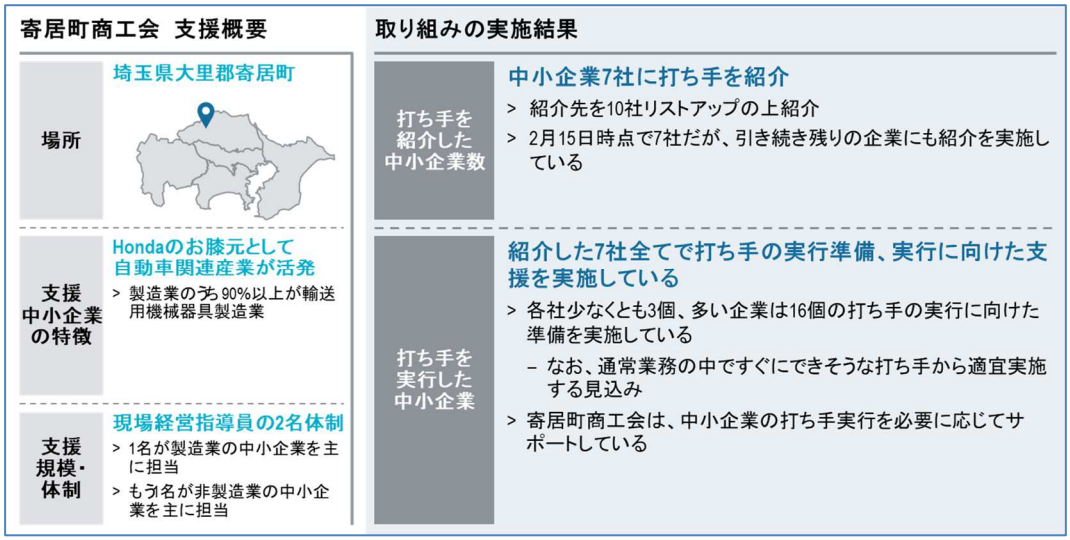


図 3-5. 寄居町商工会の取組み実施結果

以降、実際に中小企業に打ち手カードの紹介を実施し始め、1 月 25 日時点で選定した 10 社のうち 4 社に紹介を行い、2 月 15 日時点では、追加で 3 社に紹介を行い、累計 7 社への紹介となった。なお、2 月 15 日以降も引き続き残りの 3 社への紹介に向けた準備をしている。

以上の取組みを通じて、寄居町商工会では、打ち手カードの背景・内容を理解したうえで、打ち手の実行段階まで中小企業をドライブするための支援体制を整えることが出来ていた（**図 3-6**）。

まず、打ち手カードを用いた取組みについては、現場指導員の中で打ち手の内容を腹落ちすることで、通常支援と紐づけて打ち手カードを紹介することが出来ていた。例えば HP のリニューアルを検討していた中小企業に対して、打ち手#2「価値的ビフォーアフター」、#6「オンライン工場ツアー」等の打ち手を組み合わせて、工場の動画を価値起点で伝える施策を打ち手として展開していた。現状は打ち手カードを見ながら中小企業に紹介していたが、より打ち手の内容を理解していくことで、カードを使うことなくとも"即興"で企業に対して多様な支援策を提供できる可能性がある、と今後の展望を述べていた。また、打ち手を中小企業が理解し、最後まで実行できるような工夫を施していた。中小企業の理解促進のために、打ち手カードの説明に留まらず、その背景としての価値起点での取組みの重要性を説明していた。また、実際に商工会として実行支援を実施することや、必要に応じて外部の専門家を中小企業に紹介すること等、打ち手カードにより提供したアイデアが実現するための支援まで実施していた。

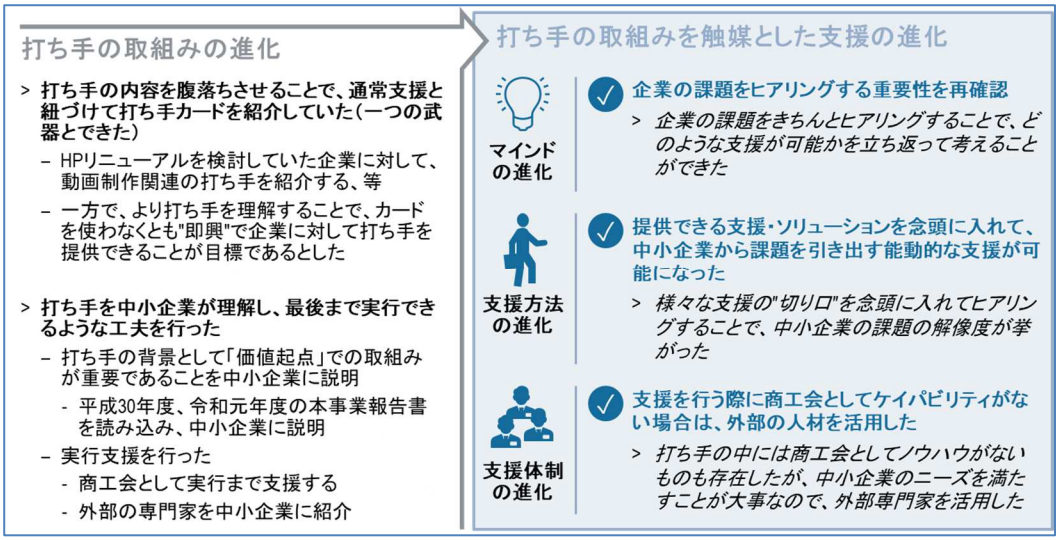


図 3-6. 寄居町商工会の取組みを通じた進化

結果として、打ち手の取組みを触媒として、寄居町商工会では支援に対するマインドの進化や支援方法の変化、さらには支援体制の進化を生むことが出来た。マインドの進化としては、中小企業の課題をヒアリングすることの重要性を再確認していた。今回の打ち手カードの紹介・実施にあたっては、中小企業から課題をヒアリングしていく中で適した打ち手を紹介することが重要であった。その中で、企業の課題をきちんとヒアリングすることで、どのような支援が可能かを立ち返って考えることが出来たようである。また、支援方法も受動的な支援から能動的な支援に変化、そして単純に商工会からアプローチをするという意味の"能動的"に留まらず、商工会提供できる支援やソリューションを念頭に入れて中小企業から課題を引き出す、という一歩踏み出した形での能動的な支援方法が可能になっていた。様々な支援の切り口を念頭に入れてヒアリングを行うことで、中小企業の課題の解像度が上がったと述べていた。さらに、支援を行う際に商工会としてケイパビリティがない場合は適宜外部の人材を活用する、という支援体制の進化も見られた。

担い手 3：糸魚川商工会議所

新潟県糸魚川市は、石灰岩が良質であり、鉱工業が盛んな地域である。デンカ社青海工場や明星セメント糸魚川工場が存在しており、それぞれの大企業の下請け企業、特に小規模事業者が多数存在している。糸魚川商工会議所は、糸魚川市に位置する商工会議所であり、経営支援課は 6 名体制で運営されている。

糸魚川商工会議所は、1 月 25 日より打ち手の取組みを開始したこともあり、2 月 16 日時点では中小企業に打ち手を紹介するまでには至らなかったが、課内で打ち手カードの活用方法を前向きに検討していた（**図 3-7**）。特に、これまでの担い手とは異なり、中小企業への打ち手紹介としての活用のみならず、商工会議所内での人材育成という観点からの打ち手カー

293　ドの活用を検討していた。

294　　また、中小企業への紹介については、自社 PR 方法の検討をしている企業に対して、打ち
295　手#21「名刺キャッチフレーズ」の紹介をする予定であるとのことであった。

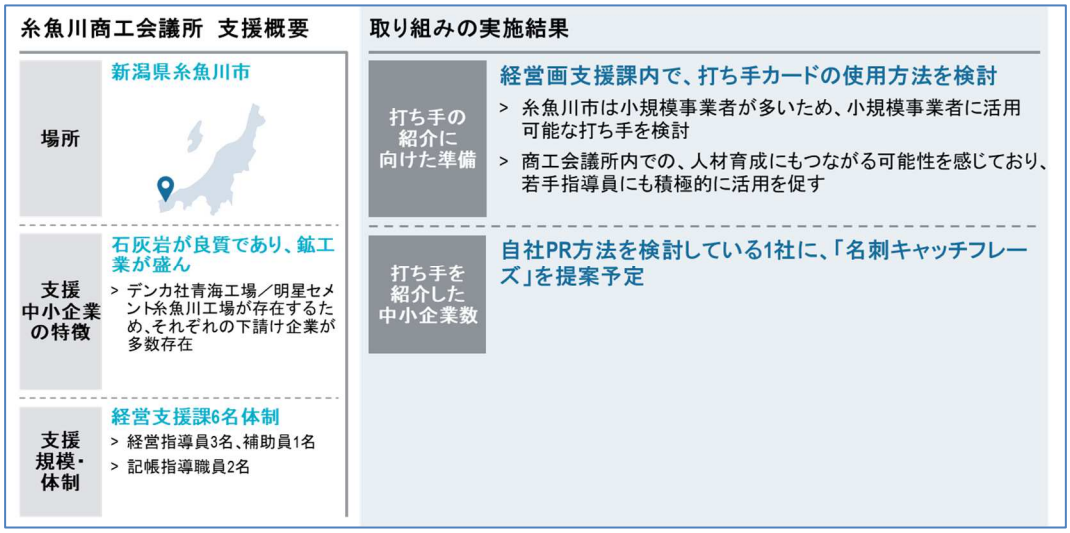


図 3-7．糸魚川商工会議所の取組み実施結果

296

3－3）使用しやすい打ち手カードの考察

	FBを踏まえたポイント	今年度の課題	解決の方向性
体裁	> 打ち手カードのネーミングやレイアウトを工夫し、打ち手の概要を一目で伝えること	> N.A.	> N.A.
内容・種類	> 打ち手のバリエーションを増やし、様々な特性の企業に紹介できるようにする	> 小規模企業向けが少ない > 経営者の意識レベルが高い企業などに刺さる革新的な打ち手が少ない	> 打ち手の拡充
整理方法	> 担い手・中小企業が使用しやすい観点で整理すること – かかる時間や事業プロセスの目次は担い手にとって有効	> 中小企業が求めていた観点が不足 – キャッシュの視点 – 効果の即効性の観点	> 中小企業が必要とする整理観点を打ち手カードの目次に追加

図 3-8．使用しやすい打ち手カードのポイント

実際に打ち手カードを使用した担い手や中小企業からのフィードバックを受けた結果、双方が使用しやすい打ち手カードとなるためには、カードの体裁や内容及び整理方法を工夫することが必要であると判明した（**図 3-8**）。

まず打ち手カードの体裁については、打ち手カードのネーミングやレイアウトを工夫し、打ち手の概要を一目で伝えるという、打ち手カードのレイアウトを作成する際に盛り込んだ工夫が重要であったことが再確認された。今回打ち手カードに盛り込んだ工夫は大きく 4 つ存在する（**図 3-9**）。1 つ目は、一目でどのような打ち手かわかるようなネーミングとイラストを記載することである。これにより、担い手にとっては、中小企業にカードを見せるだけで打ち手の概要を伝えることが出来るため、コミュニケーションが取りやすくなる。一方、中小企業にとっても、細かく読まなくても実施するか否か、過去の経験も踏まえて検討することが出来るようになった。2 つ目は、実施のために必要な具体的なアクションを記載することである。打ち手カードを読むだけで実行に必要な道具・デバイスや実施の順序が分かるため、担い手が中小企業にカードを提示するだけで中小企業が自律的に取組みを行うことが出来るようになっていた。3 つ目は、期待される効果を記載することで、どのような効果がある打ち手なのか分かることである。担い手とっては、企業の課題に応じておすすめする打ち手の検討が出来るとともに、中小企業にとっても、期待される効果に応じて実施したいか否かの判断が出来るようになった。4 つ目は、実施に必要なコストを記載することである。これにより、期待される効果の項目と同様に担い手は企業のリソースに鑑みておすすめする打ち手の検討が出来る一方で、中小企業も自社で実施可能か否かの判断が出来ていた。

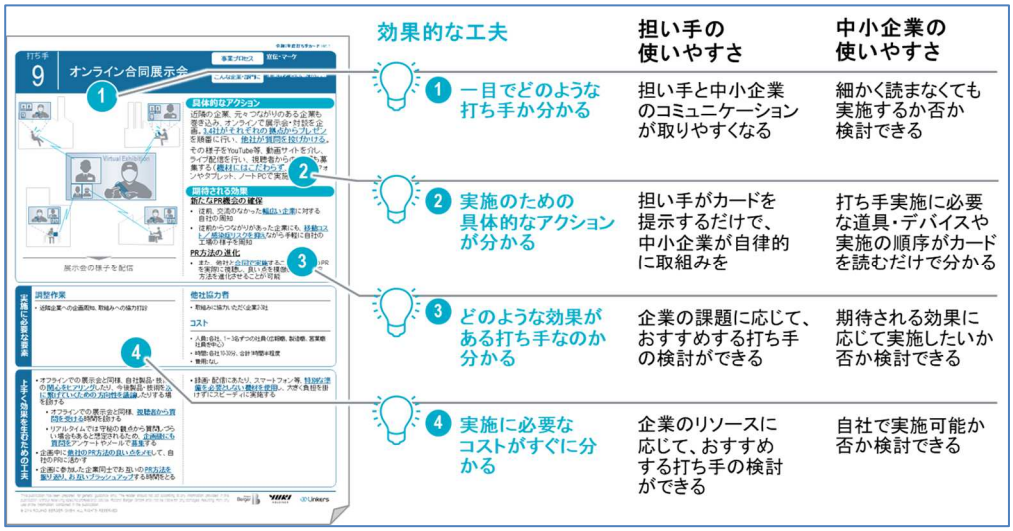


図 3-9. 打ち手カード体裁の工夫

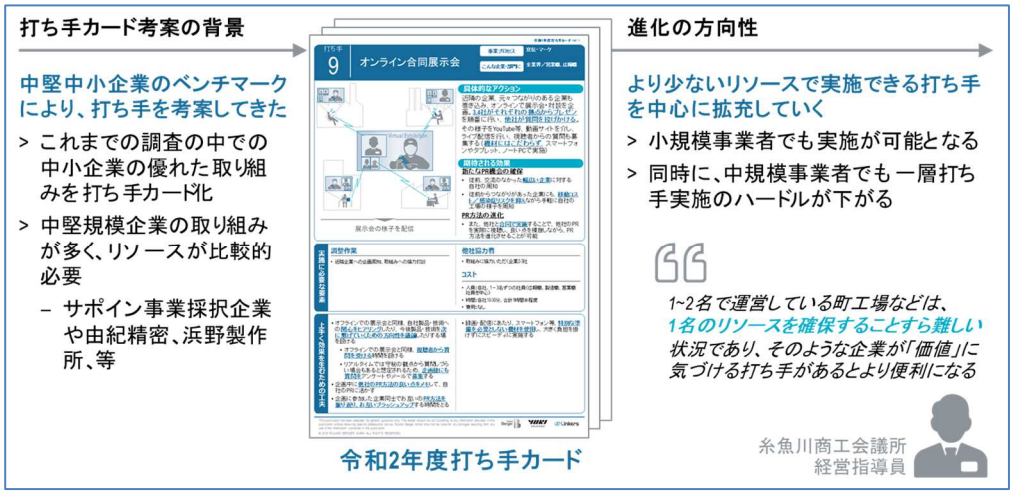


図 3-10. 打ち手の種類・内容

次に、打ち手カードのバリエーションを増やし、様々な特性の企業に対応できるようにすることが重要であった。特に今年度の課題として、1~2 名で経営している町工場等の小規模事業者が活用しやすい打ち手が少ないことが挙げられた。今年度考案した打ち手カードは、昨年度以前に本事業でベンチマークを行ってきたサポイン事業採択企業等の中堅中小企業の事例を参考に作成してきたものであり、比較的リソースが必要な打ち手が多くなってしまっていた。1~2 名で運営している町工場は、1 名分のリソースを確保することすら難しい状況であるため、より少ないリソースで実施できる打ち手を拡充していく必要がある。これにより、小規模事業者が打ち手カードを使いやすくなるとともに、中堅中小企業にとっても一層打ち手実施のハードルが下がることとなる。

最後に、打ち手カードを担い手・中小企業の双方が使用しやすいような観点で整理するこ

とが重要であった（**図 3-11**）。今年度、打ち手カード（目次）として、打ち手カードの特徴を「準備～実施までにかかる時間」と「打ち手が効く事業プロセス」で整理したことは担い手の使いやすさにつながった。一方で中小企業が具体的に知りたがっている観点での整理が求められた。中小企業は、効果を「キャッシュがどの程度見込めるか」「効果の即効性はどの程度か」といった観点から知りたがっていたため、今後、打ち手カードを使用した支援結果、効果の事例を蓄積していくことで、求められている観点からの整理が必要である。

なお、今年度事業期間中も上記担い手・中小企業からのフィードバックも含め反映させながら、打ち手を拡充・更新し、使用しやすい打ち手カードへと改善していった（**図 3-12**）。また、課題となった具体的な効果を測定する手法として、打ち手を実施した中小企業がどのように変化したかを理解するための観点を用意するとともに（**図 3-13**）、それらを支援結果としてまとめるツールである「企業カルテ」の配布を行った（**図 3-14**）。

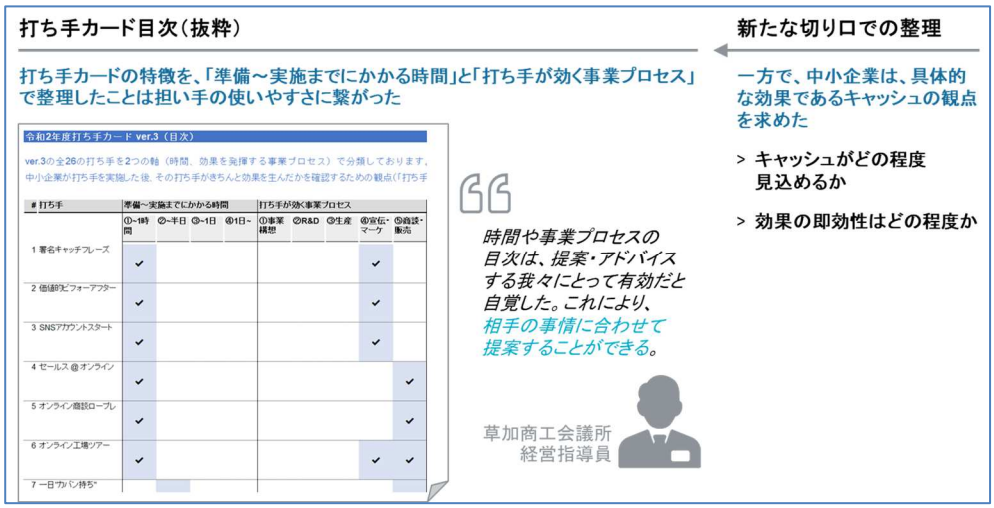


図 3-11．打ち手カードの分類方法

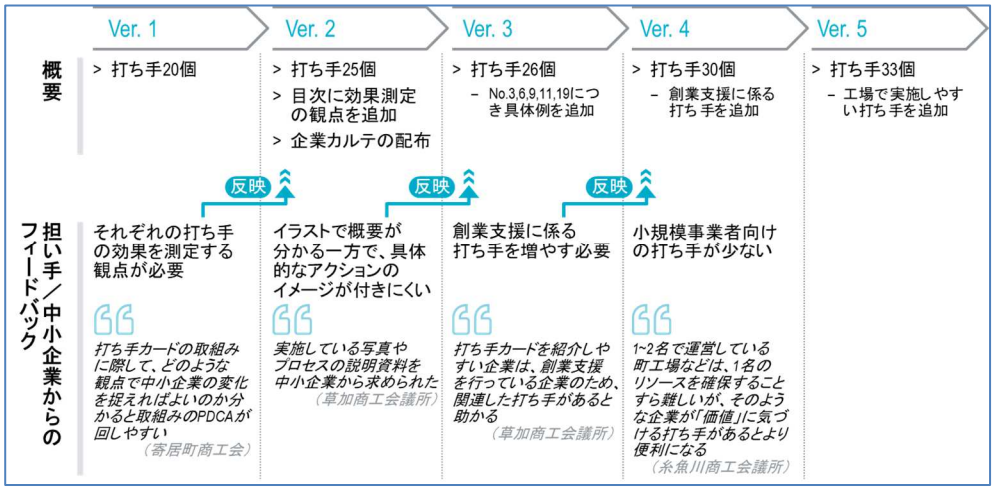


図 3-12．本年度の打ち手カードの進化

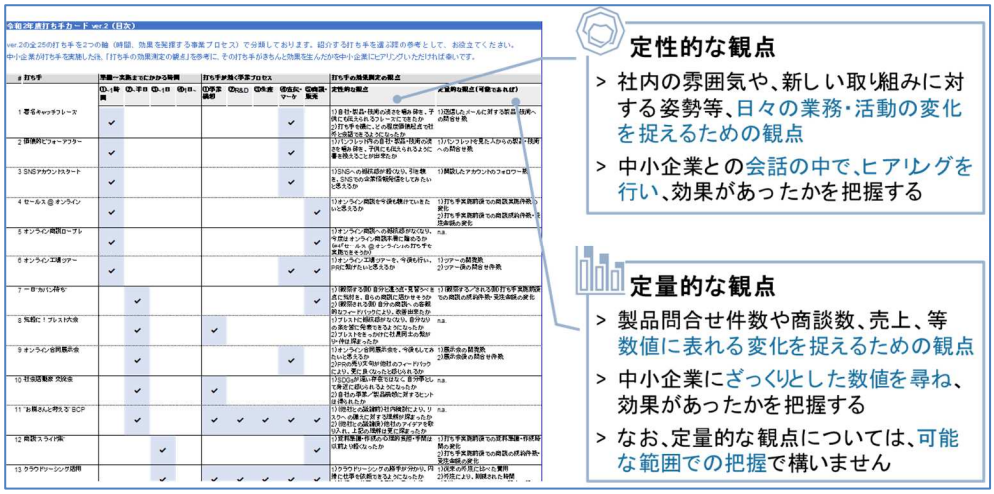


図 3-13. 打ち手の効果測定の観点

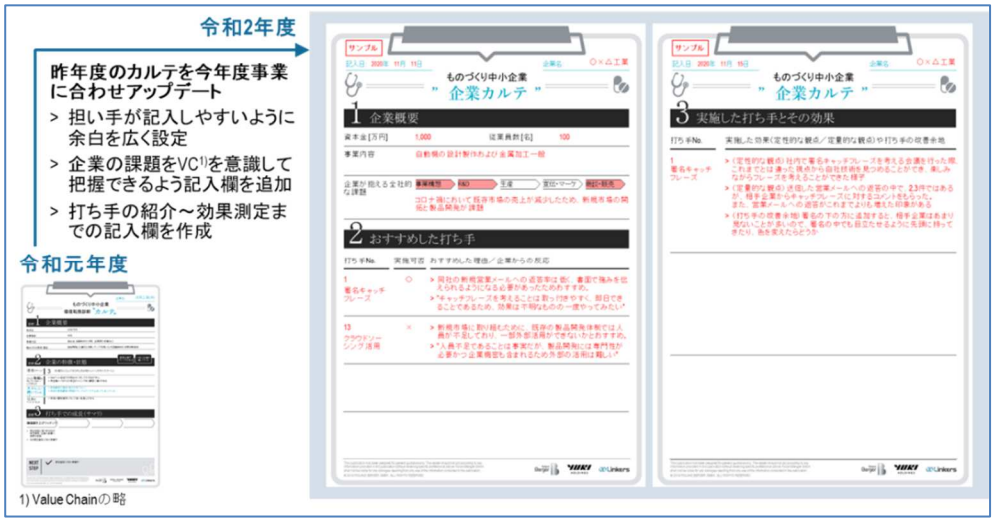


図 3-14. 令和 2 年度版企業カルテ

338

3－4）効果的な打ち手カードの使用方法の考察

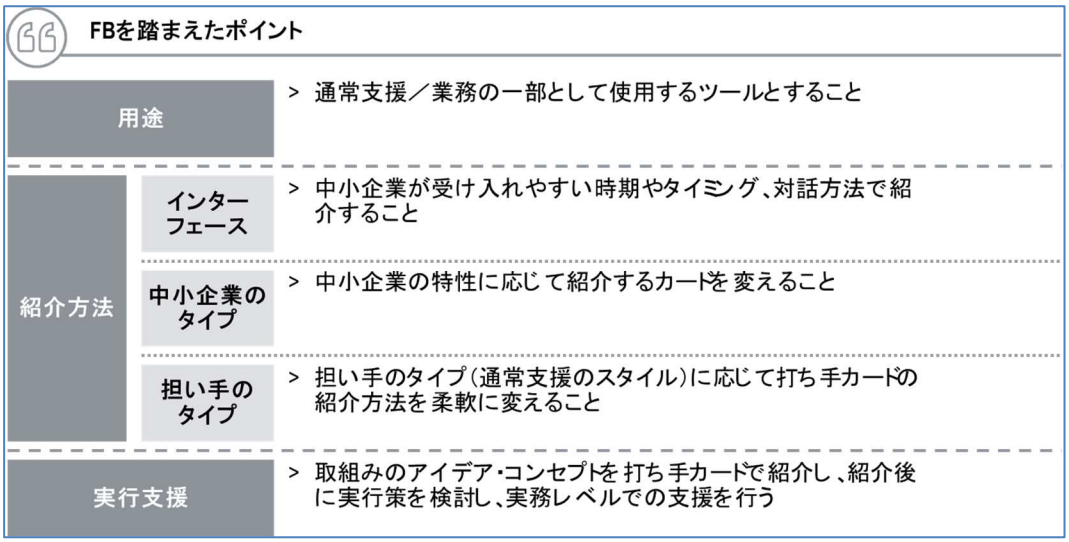


図 3-15．打ち手カードの効果的な活用方法の工夫

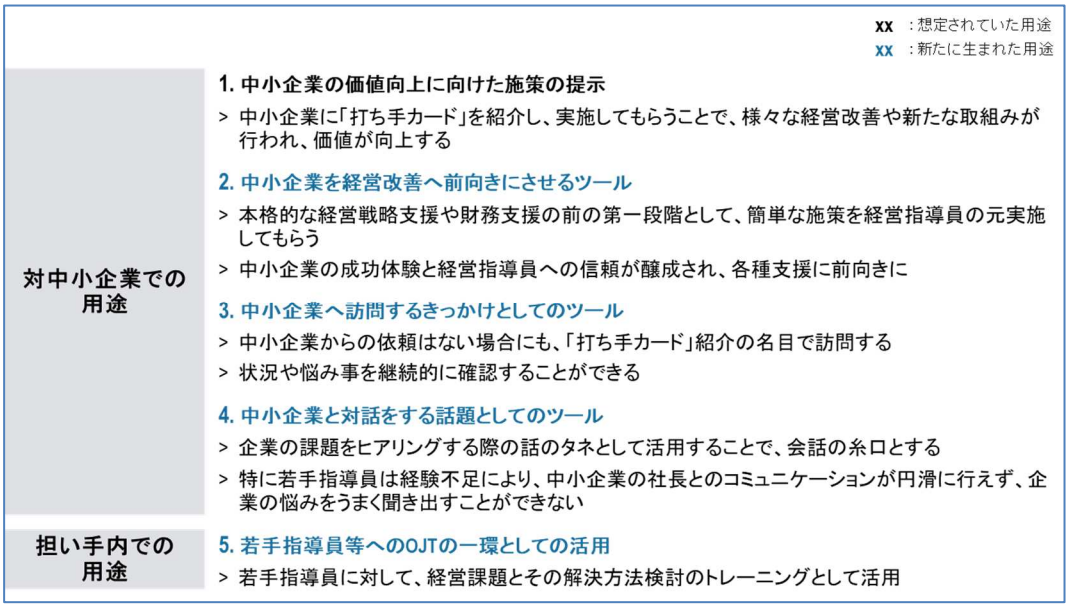


図 3-16．打ち手カードの効果的な用途

今年度担い手と打ち手カードの取組みについて議論をしていく中で、担い手が効果的に打ち手カードを活用するためには、担い手の通常業務と中小企業の特性に応じた方法が必要であると判明した（**図 3-15**）。

まず、打ち手カードは、通常業務の一部として活用できるツールとすることが重要である。本取組みが、担い手の中で継続的に実施されるためには、本来の業務へ負担を掛けてはならない。今年度の取組みの中で、通常業務の中での具体的な用途が見えてきた（**図 3-16**）。1つ

目の用途は、元々想定していた用途でもあるが、「中小企業の価値向上に向けた施策の提示」である。つまり、中小企業に打ち手カードを紹介し、実施してもらうことを目的とした使い方である。2 つ目の用途は、「中小企業を経営改善へ前向きにさせるツール」である。担い手が通常支援の中で行っている本格的な経営戦略支援や財務支援の前段階として、打ち手カードを活用した簡単な施策を経営指導員の指導の元実施することで、中小企業が成功体験を積み、経営指導員への信頼が醸成される。結果として、各種通常支援に前向きになるのである。3 つ目の用途は、「中小企業へ訪問するきっかけとしてのツール」である。特に今回担い手となった商工会や商工会議所は、中小企業からの依頼があった場合にそれを基に支援を実施するケースが多いが、中小企業からの依頼がない場合にも打ち手カードの紹介の名目で訪問することができる。その結果、担い手は中小企業の状況や課題を継続的に把握することできるようになり、支援の精度や効果が高まっていく。4 つ目の用途は、「中小企業と対話をする話題としてのツール」である。企業の課題をヒアリングする際の話のタネとして活用することで、中小企業の社長との会話の糸口とすることができる。担い手の中でも特に若手の指導員は、経験不足により中小企業の社長とのコミュニケーションを円滑に行えず、企業の悩みをうまく聞き出すことが出来ない場合がある。そこで打ち手カードという話題を提供することで、中小企業からの反応を得ることが可能となる。5 つ目は、これまでの対中小企業での用途ではなく、担い手内での用途として「若手指導員等への OJT の一環としての活用」である。打ち手カードを活用することにより、経営課題の想像とその解決方法を検討するトレーニングを行うことが出来るのである。

次に、担い手は中小企業が受け入れやすい時期やタイミング、あるいは対話方法で紹介することが重要となる。打ち手カードの取組みは、担い手の通常業務と並行して、あるいは通常業務の一環として行われることが必要であった。そのため、時期や情勢によっては、他にプライオリティの高い支援が存在する（**図 3-17**）。今年度の担い手の取組み結果を見ても、12 月や 2 月等、打ち手カードの取組みが進みにくい時期があった。これらは、もの補助金や持続化給付金等の補助金申請の締め切りや確定申告の時期である。担い手は中小企業からの相談内容への回答を最優先させる必要があるため、重要イベントがある場合はそれに沿った支援が中心になる。一方で、その他の期間では、打ち手カードを通常支援に上手く組み込むことで、これまでの隙間を埋める支援が可能となったといえる。また、中小企業に対してどのようなタイミング、どのような媒体で支援をしているかによっても受け入れやすさが異なっている（**図 3-18**）。まず、電話口での対応を行う場合は、打ち手カードを見せながら説明することができないため、打ち手カードの活用が難しい。その他対面支援やオンライン支援（Web 会議ツールを活用した支援）については、中小企業への支援が初回か 2 回目以降かにより、打ち手カードの活用のしやすさが異なる。初回支援の場合は、担い手が中小企業の課題把握や中小企業からの依頼に対する支援をすることとなるため、活用のしやすさは中小企業が求める支援内容に依存する。例えば、創業支援を求めてきた企業に対しては打ち手カードの紹介はしやすいが、補助金申請の支援を求めてきた企業に対しては、紹介はしづらい。そして、商工会や商工会議所に初めて支援を申し込む中小企業は補助金申請の依頼をする場合が多いため、初回支援ではなかなか打ち手カードの活用が難しいといえる。一方で、対面・オンラ

インでの 2 回目以降の支援は打ち手カードの活用がしやすいタイミングである。担い手と中小企業の関係性が構築されており、中小企業の課題も把握できている。担い手にとっても新たな取組みを進める際には、関係性の深い企業のほうが話しやすいとのことであった。

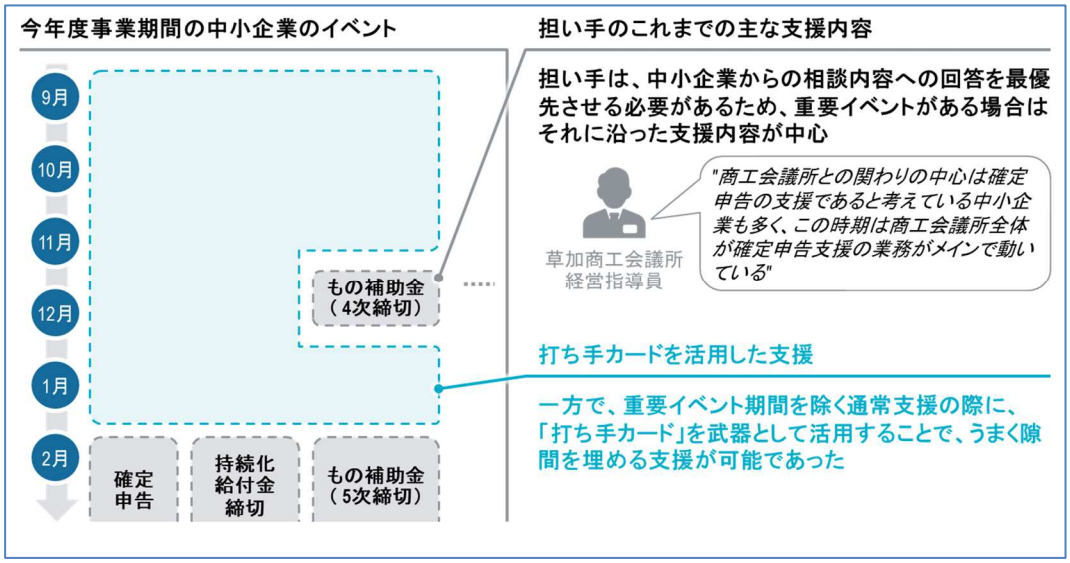


図 3-17. 中小企業が受け入れやすい時期

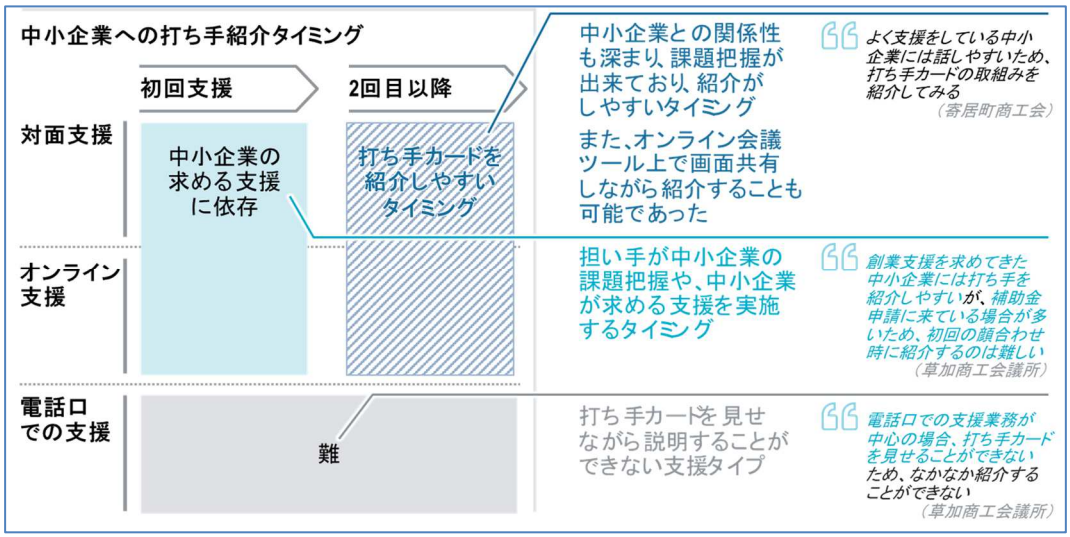


図 3-18. 中小企業が受け入れやすいタイミング・対話方法

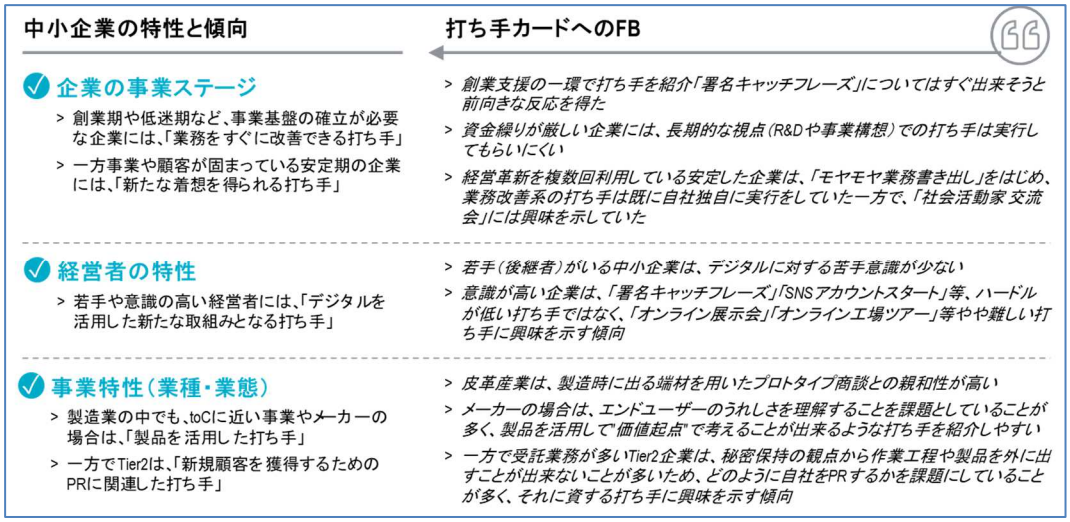


図 3-19. 中小企業の特徴に応じた打ち手

さらに、中小企業の特性に応じた打ち手を紹介することも重要である。今年度の打ち手カードへの中小企業の反応から、大きく 3 つの中小企業の特徴が効果的な打ち手に影響を与えることが判明した。1 つ目は企業の事業ステージである。創業期や事業低迷期など、事業基盤の確立が必要な企業には、「業務をすぐに改善できる打ち手」が効果的である。特に資金繰りが厳しい企業には、長期的な視点での打ち手である R&D や事業構想に関連する打ち手は実行してもらいにくい。一方で、事業や顧客が固まっている安定期の企業には、「新たな着想を得られる打ち手」が効果的である。このような企業は、既に細かい業務改善を行う打ち手は自社独自で実施していることが多く、新たな視点を求める声が上がった。例えば、経営革新を複数回利用しているような安定した企業には、打ち手#17「モヤモヤ業務書き出し」のように既存業務を効率化するための打ち手ではなく、打ち手#10「社会活動家交流会」のように新規事業の着想が得られる打ち手が効果的である。2 つ目は、経営者の特性である。特に若手経営者や意識の高い経営者には、「デジタルを活用した新たな取組みとなる打ち手」が効果的である。そのような中小企業経営者はデジタルに対する苦手意識が低いことに加え、打ち手#1「署名キャッチフレーズ」、#3「SNS アカウントスタート」等の実行のハードルが低い打ち手ではなく、#6「オンライン工場ツアー」や#9「オンライン合同展示会」といったやや難しい打ち手に興味を示す傾向があった。3 つ目は事業特性である。特にものづくり中小企業においては、最終製品を製造する企業か、Tier2 のような下請け企業かによって効果的な打ち手が異なる。最終製品を製造するメーカー企業等の場合は「製品を活用した打ち手」、Tier2 企業の場合は、「新規顧客を獲得するための PR に関連した打ち手」が効果的である。前者の場合は、エンドユーザーのニーズ・うれしさを理解することを課題としていることが多く、打ち手#16「商談 with プロトタイプ」等の、製品を活用しながら顧客の声を直接聞くことで、価値起点で考えることが出来るようになる打ち手が必要であった。一方で、受託業務が多い Tier2 企業は秘密保持の観点からも作業工程や製品を外部に出すことが難しい場合が多く、その中でもどのように自社を PR していくかを課題にしていることが多い。そのため、打ち

手#2「価値的ビフォーアフター」や#12「商談スライド集」のような自社を価値起点で PR していくための打ち手が必要とされた。

以上で述べた打ち手の紹介方法は、担い手の経営指導方法のタイプによって実施しやすい方法が異なっており、タイプによって適切なアドバイスを行うことで打ち手カードの利用が促進された（**図 3-20**）。担い手のタイプは大きくプランニングタイプとフレキシブルタイプに分かれ、前者は中小企業への支援計画を綿密に立てて訪問指導を行う一方で、後者はその時々の中小企業の経営課題や悩み事を聞きながら指導を行う。プランニングタイプは、打ち手カードの活用方法についても、企業ごとにどのような打ち手を紹介するか事前に検討したうえで、訪問の際に従来の訪問の目的に併せて 1~2 個の打ち手を提示することが多かった。逆にフレキシブルタイプは、企業に訪問する際に全ての打ち手カードを提示しながら実施できそうなものを検討していた。それぞれのタイプに優劣は存在せず、特性に合わせて使いやすい方法で打ち手カードを活用していくことが重要であるが、一層の利用促進を促すために、それぞれのタイプで得られる示唆を逆のタイプにフィードバックを行った。つまり、プランニングタイプの担い手に対しては、「中小企業自身の興味や課題意識を引き出すためにも打ち手カードを全て見せることも有用」、フレキシブルタイプの担い手に対しては、「企業課題に応じて指導員としておすすめの打ち手を 2~3 個検討しておくと、中小企業が実行しやすくなる」とアドバイスを実施した。その結果、担い手はタイプを超えて様々な紹介方法を実施するようになり、打ち手カードを利用する機会を増やすことが出来た。

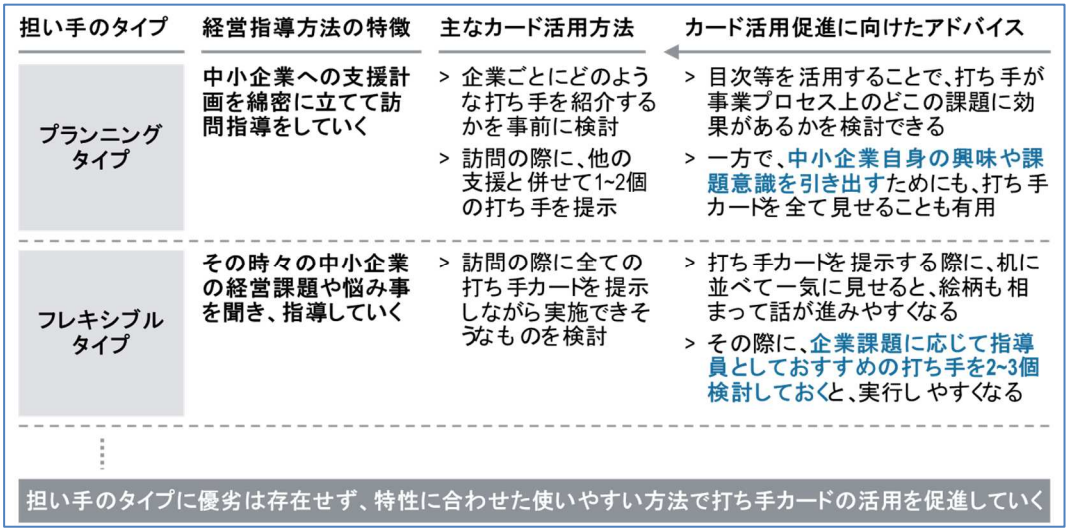


図 3-20．担い手のタイプによる紹介方法の違い

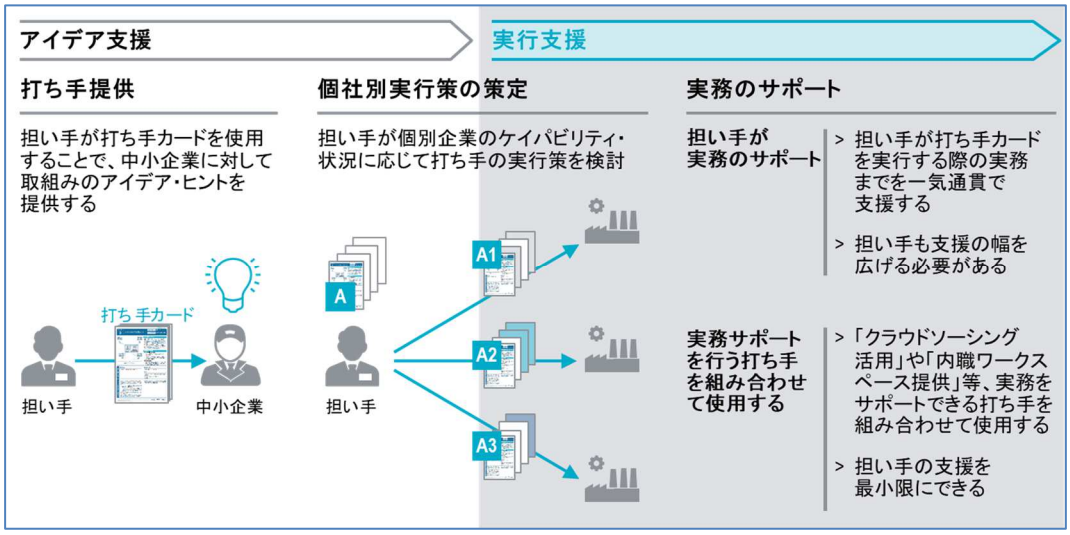


図 3-21. 打ち手カード周辺の支援

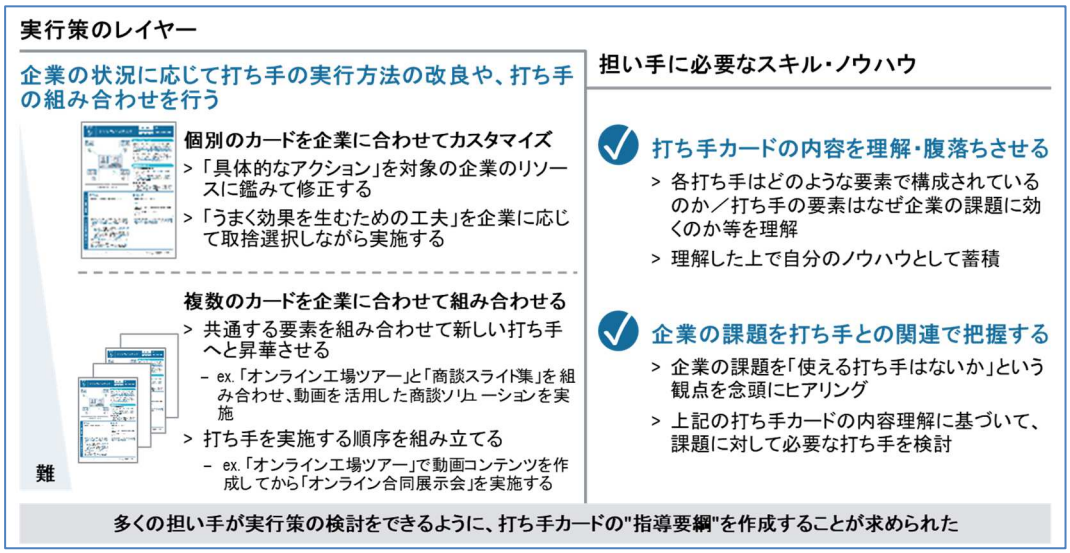


図 3-22. 担い手による実行策の検討

最後に、打ち手カードは中小企業にアイデアを提供する抽象的・汎用的なものであったため、中小企業の打ち手実行を一層促すためには、担い手が実行策を検討することや実務サポートを行うことが効果的であった（**図 3-21**）。実務のサポートを行う手法は、担い手が直接実務のサポートを実施することや、実務サポートを行う打ち手を組み合わせて使用することが挙げられる。前者は、担い手が打ち手カードを実行するまでを一気通貫で支援することが出来るため、中小企業から受け入れられやすい手法だが、担い手自身が支援の幅・ノウハウを拡充する必要がある。一方で後者は、担い手の支援・負担を最小限にできるが、中小企業が実行できる程度に簡単な打ち手でないと、実行サポートを行う打ち手の実行サポートが必要、という入れ子状態になってしまうため、中小企業のケイパビリティにも鑑みて検討する必要がある。例えば、今年度の担い手であった寄居町商工会では、動画制作関連の打ち手の実行

をサポートする際に、製造業に特化したコピーライターを専門家として中小企業に紹介することで、確実に打ち手の実施まで導いていた。

企業の状況に応じた打ち手の実行策検討にあたっては、担い手が打ち手の内容を理解したうえで、企業の課題を把握することが不可欠である（**図 3-22**）。打ち手の実行策には、個別のカードの実行方法を企業に合わせてカスタマイズすることと、複数のカードを企業に合わせて組み合わせることの 2 つのレイヤーが存在する。前者は、打ち手カード内の「具体的なアクション」を対象企業のリソースに鑑みて微修正することや、「うまく効果を生むための工夫」を取捨選択しながら実施していくことである。後者は、打ち手カード間で共通する要素を組み合わせて新たな打ち手へと昇華させること、あるいは打ち手を実施する順序を組み立てることである。例えば、打ち手#6「オンライン工場ツアー」と#12「商談スライド集」を組み合わせて、動画を活用した商談を行う打ち手として実施することや、#6「オンライン工場ツアー」で動画コンテンツを制作してから#9「オンライン合同展示会」を順番に実施することが考えられる。これら実行策の検討にあたっては、担い手に必要なスキル・ノウハウが存在する。まずは、打ち手カードの内容を理解し自分の中で腹落ちすることが必要である。各打ち手がどのような要素で構成されており、なぜ企業の課題に効くのか等、一段深いレベルで打ち手の理解を行い、それらを自分のノウハウとして蓄積することが求められる。また、企業の課題を打ち手との関連で把握することが必要である。企業の課題を「使える打ち手はないか」という観点でヒアリングを行うことで、打ち手カードの内容理解に基づき、課題に対して適切な実行策を検討することが出来るようになる。但し、非常に経験が必要なスキル・ノウハウであるため、若手指導員を含めてより多くの担い手が実行策の検討をできるように、打ち手カードの"指導要綱"を整備することが今後の展開には必要と考えられる。

３－５）取組みの輪の拡大方法

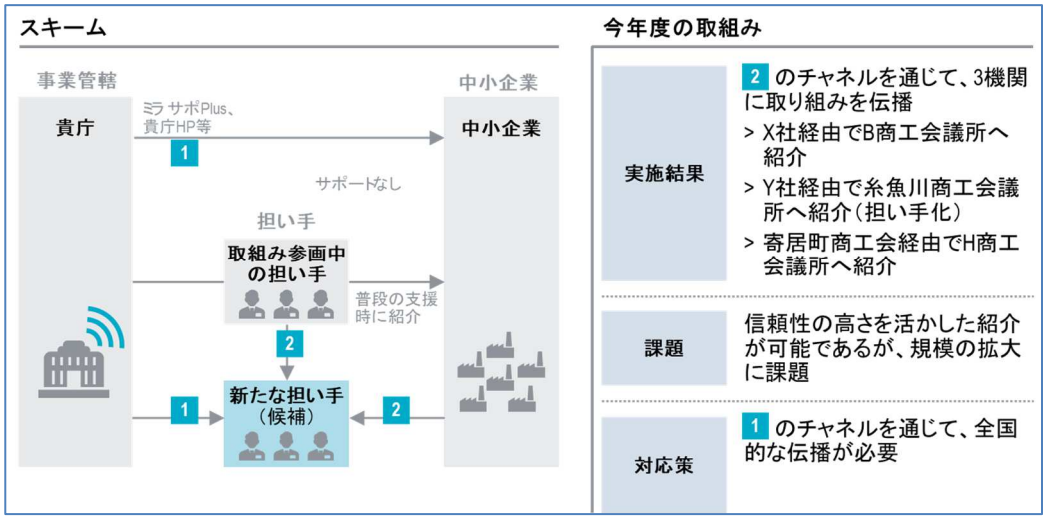


図 3-23．新たな担い手の巻き込み方法

今年度は、弊社とのコネクションを中心に取組みに参画して頂く機関（担い手）を募集したが、今後担い手を増やしていくためには、既に取組みに参画している担い手や中小企業の協力に加えて、政府主導も含めて包括的な波及活動が必要である（**図 3-23**）。担い手を増やす手法は大きく 2 つ存在し、1 つは中小企業庁からミラサポ plus や HP を活用して広く募集（公募）することであり、もう 1 つは、既存担い手や中小企業経由の紹介で増やしていくことである。

なお、取組みの輪の拡大にあたっては、打ち手カードと併せて、担い手向けの説明資料を作成することで、弊社からの詳細な説明が不要な状況を作り出した。また、担い手の中で取組みが自律的に進化していくための仕掛けとして、打ち手カード内の「うまく効果を生むための工夫」、打ち手カード（目次）と企業カルテによる打ち手の取組み実施状況の個票、を用意し、各機関がそれぞれの取組み状況をフィードバックし合いながら、支援方法をブラッシュアップしていく土台を整備した。

今年度も取組みの輪の拡大に向けて、既存担い手や中小企業経由の紹介にて 3 機関に取り組みを伝播させた。信頼性の高さを活かした紹介が可能であるが、規模の拡大に課題が残るため、今後は、中小企業庁を中心に全国的に伝播させていく必要がある。

４．中小企業の自律的な行動変容に向けた COVID-19 コンテンツの制作と発信

本章では、COVID-19 による社会変化を踏まえ、価値起点での取組みを中小企業に促し、アクションに繋げる契機を提供する目的で調査・分析を行い、コンテンツを幅広く発信していく（**図 4-1**）。コンテンツの作成や発信にあたっては、中小企業が具体的な行動変容を行うように、次の 4 つのポイントに留意していく。すなわち、①COVID-19 がもたらした変化を客観的に示し納得感を得ること、②価値提案力向上が短期的・中小期的に意味があることを気づいてもらうこと、③これら認識と共に何をするべきかのアクションやそれに資するヒントを与えること、④以上を一握りの意識の高い中小企業に限らず、より広く中小企業に広めること、に留意する。

コンテンツは大きく 2 つに分かれており、前半は COVID-19 によって生じた新たな需要発見サポートを目的としている。COVID-19 禍でも需要が増加している「売れる製品」を認識することで、新たな売上確保に繋げていけるようにする。そのために、コンテンツでは、COVID-19 禍でも需要が増加している製品とその背景を 1 つのストーリーとして示していく。公開統計データを元に、需要変化を客観的に捉え、実施済みの公開消費者調査やニュース記事等の定性情報を基に、背後にあるメカニズムを説明する（**図 4-2**）。また、データ分析は、家計調査（支出品目）と、鉱工業指数（出荷量）を活用して実施し、「生活者の消費の変化」と「事業者の出荷の変化」を捉えることで、エンドユーザーからサプライチェーン全体への広がりを掴む。さらに、令和 2 年の 4 月と 7 月のデータを比較分析することで、「緊急事態宣言による急遽巣ごもり生活」の時期と「Post COVID-19 の新しい生活を見据えた生活」の時期の変化を見極め、一過性の需要は切り分けたうえで、Post COVID-19 でも持続する新たなニーズの発見に役立てる（**図 4-3**）。

コンテンツ後半は、Post COVID-19 を見据えた価値起点の行動への変容サポートを目的としている。中小企業が各事業活動プロセスにおいて、COVID-19 を踏まえた新たな価値起点・顧客起点の取組みを始め、既存の事業活動を安定して継続していくことができるようにしていく。そのために、コンテンツでは、COVID-19 による事業環境変化を踏まえ、今後中小企業が取るべきアクションを示していく。定量・定性情報を組み合わせ、中小企業が抱えるリアルな願いを捉え、COVID-19 禍でもうまく事業を行っている企業の例も示しながら、アクション案を提示する（**図 4-4**）。

以上のコンテンツを幅広いチャネルや見せ方で発信していくことで、中小企業の広い閲覧と具体的行動への落とし込みに繋げていく。インターネットとリアルを組み合わせて中小企業に発信していくとともに、発信チャネルに合わせて、「全体パッケージ」「誘導チラシ」「ショートムービー」の 3 種類の見せ方を用意した（**図 4-5～8**）。

誘導チラシは、A3 サイズのチラシを作成し、簡単に見れる資料で全体パッケージへと誘導することを目的としている。一目で閲覧可能なコンテンツにより、新たな需要への気づきや行動変容の必要性を簡単に訴求するために、コンテンツのあらすじを、具体例を交えながら記載する。

512　　ショートムービーは、コンテンツ後半のアクション案のうち、打ち手・課題のイメージが
513　湧きにくい、あるいは実施が難しそうに見えるチャプタを動画化することで、全体パッケー
514　ジを必要十分に補佐する。

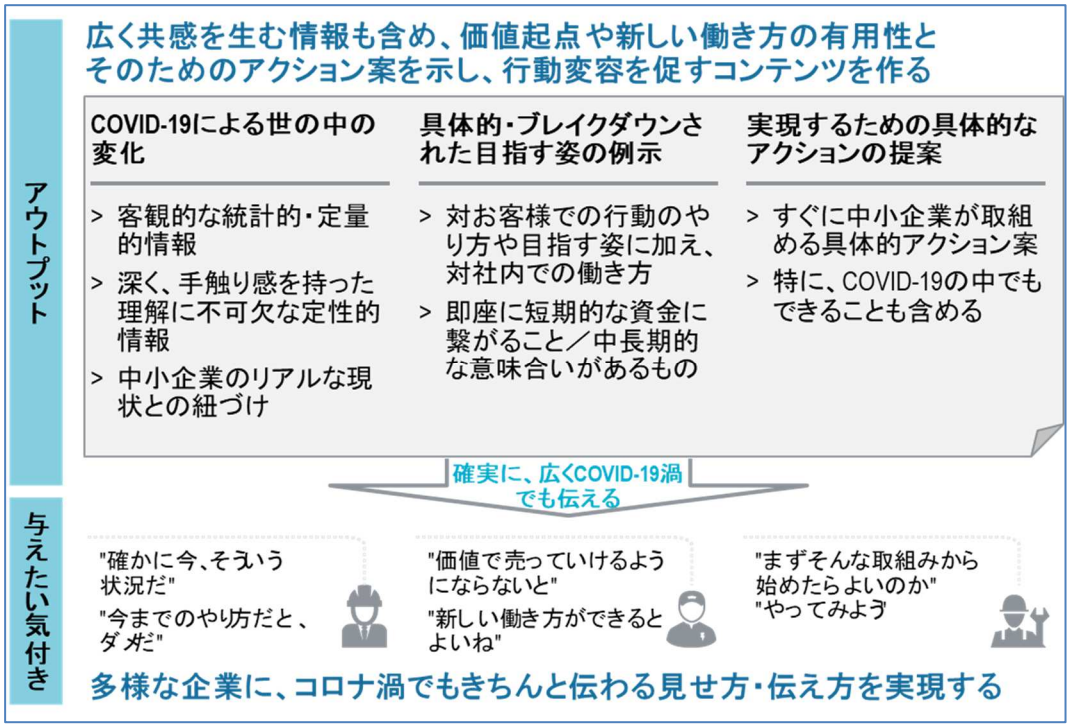


図 4-1. COVID-19 コンテンツの目的

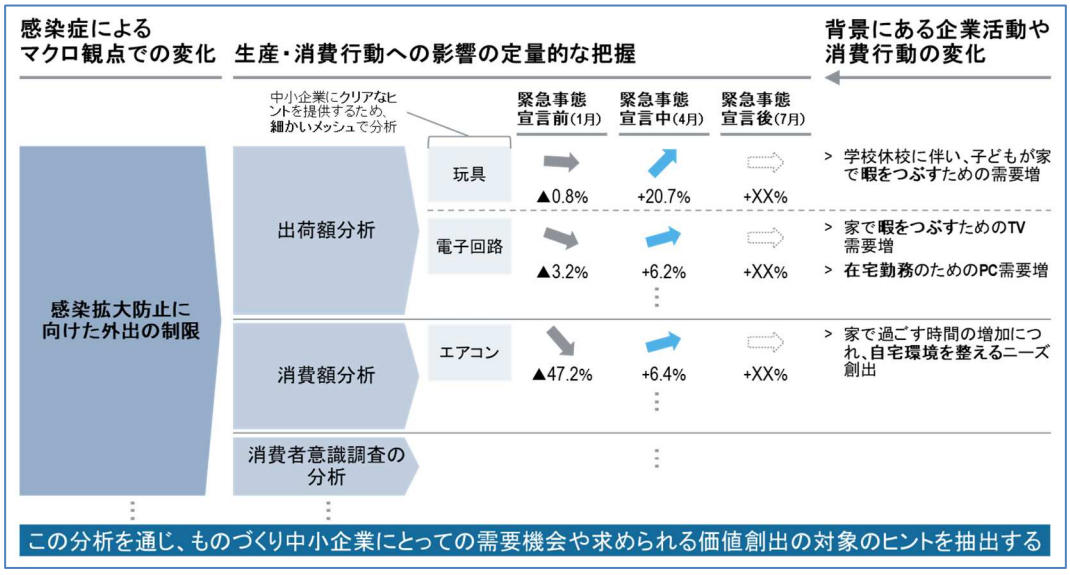


図 4-2.「COVID によって生じた新たな需要発見のサポート」の分析・調査の概観

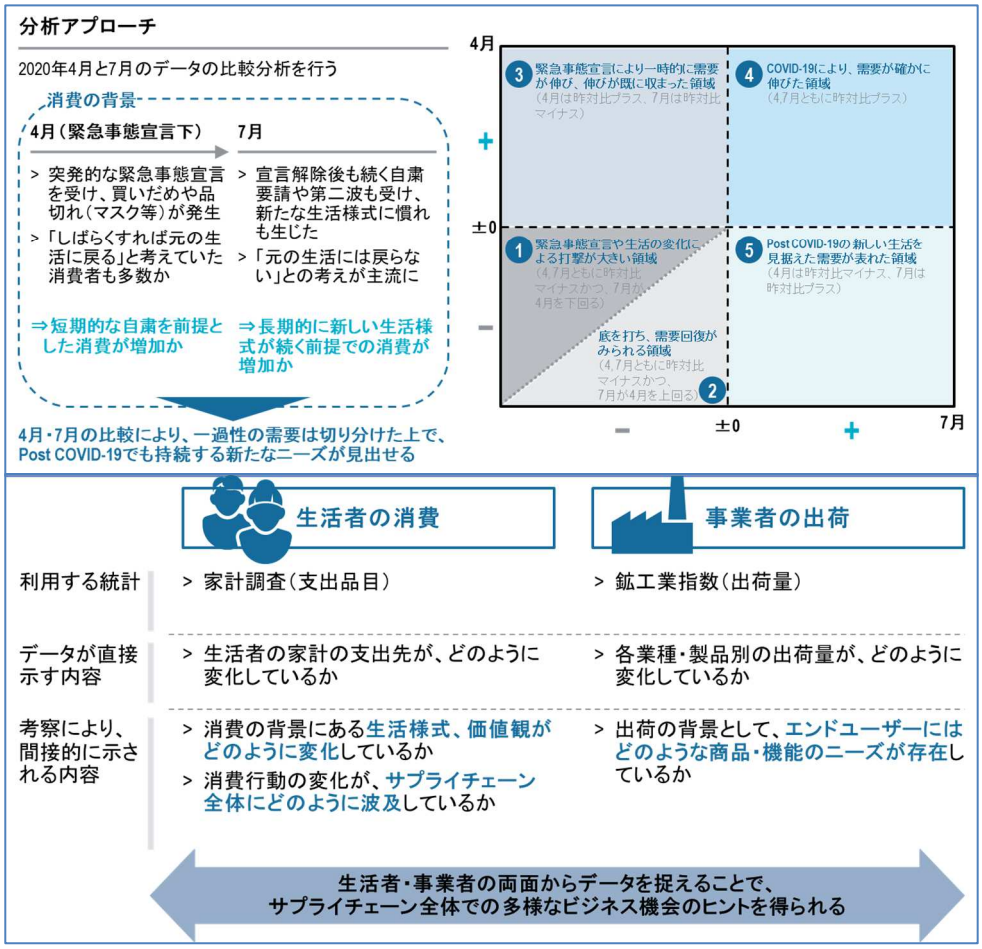


図 4-3．データ分析の観点

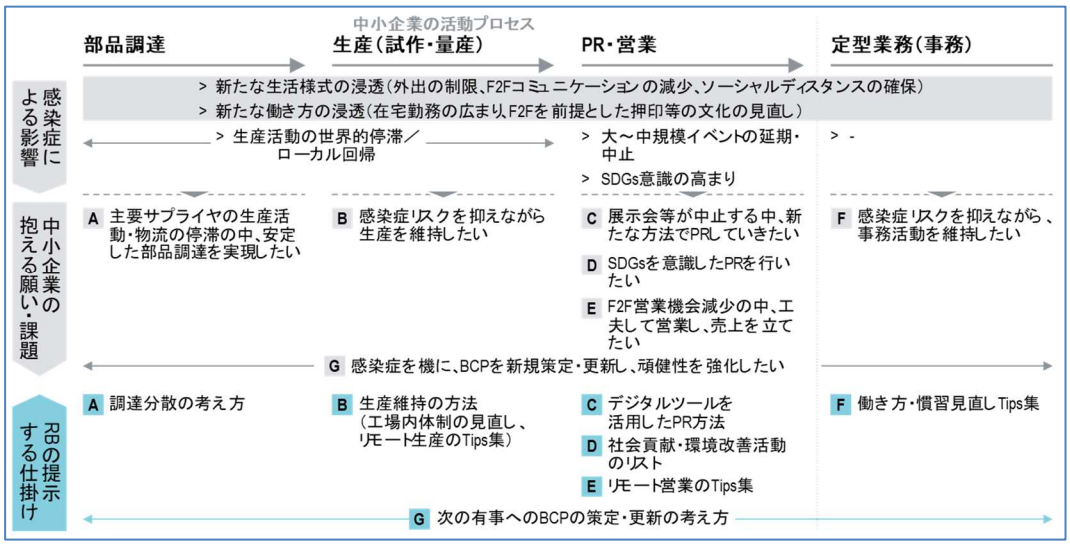


図 4-4．「Post COVID-19 を見据えた価値起点の行動への変容のサポート」の分析・調査の概観

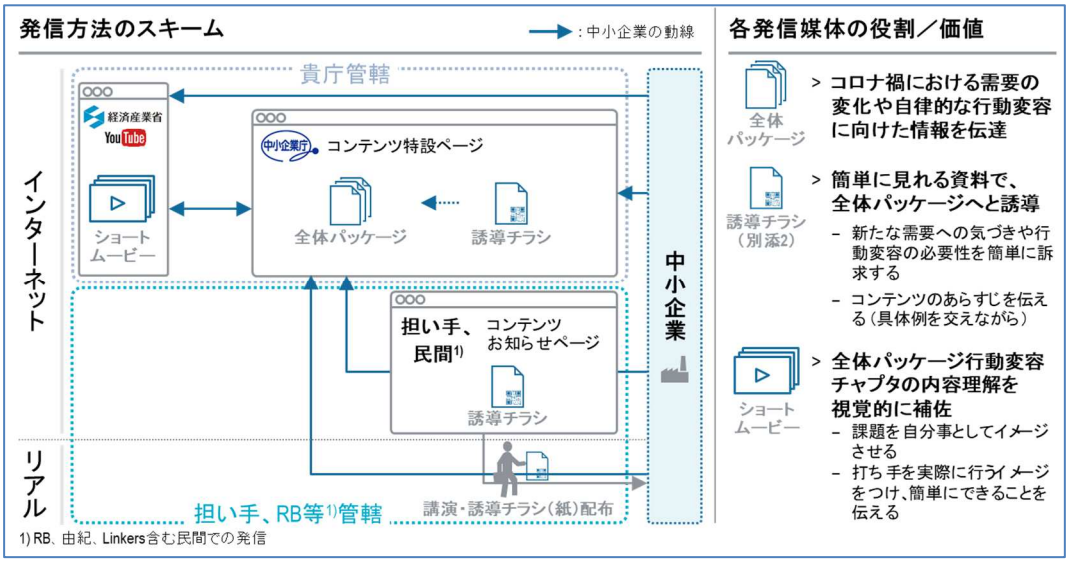


図 4-5. コンテンツの発信スキーム

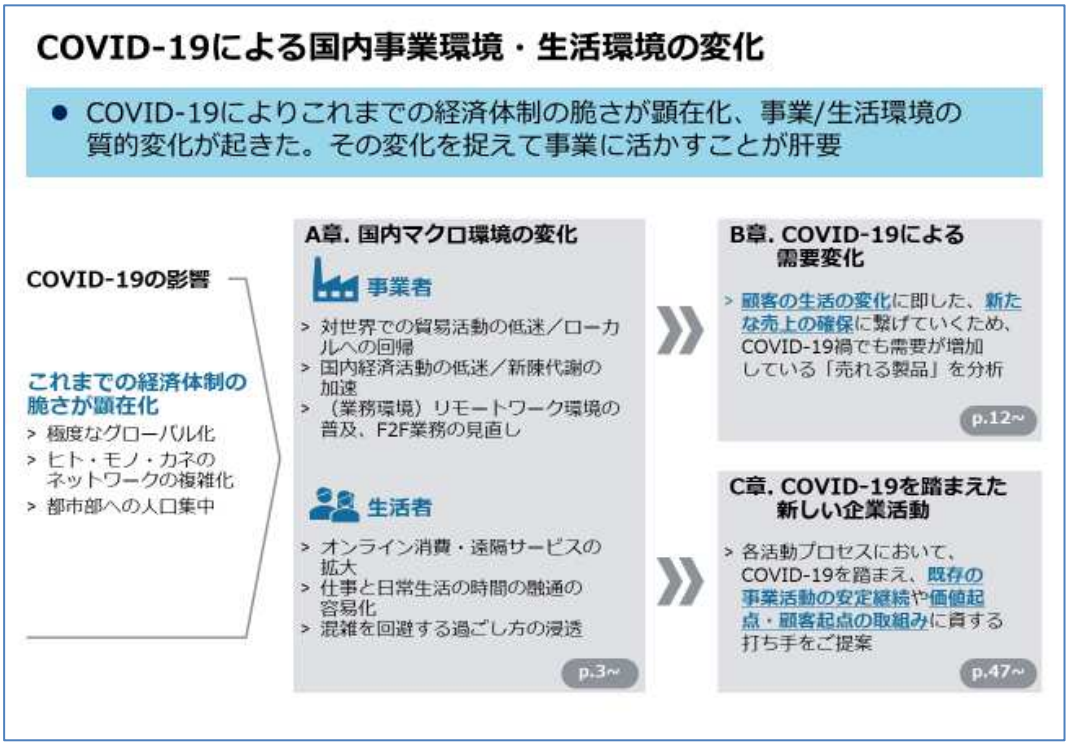


図 4-6. 全体パッケージ（抜粋）

515

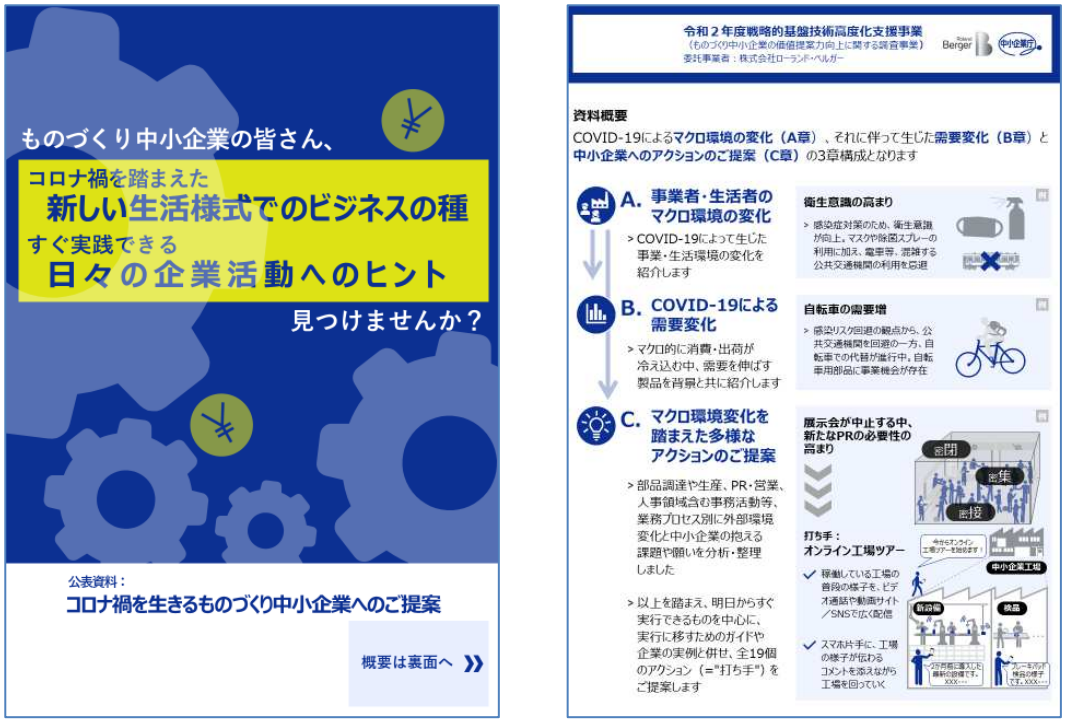


図 4-7. 誘導チラシ

図 4-8. ショートムービー（抜粋）

516

５．中小企業と需要家の適正な取引に向けたトライアル実施と課題の考察

中小企業と需要家（大企業等）が適正な取引を実施するためには、価値起点でのニーズを共通言語とした対話・事業開発を行うことが必要である。そのためには、需要家のニーズ投げ込み、中小企業の提案、双方のあり方を検討していくことが重要となる。すなわち、中小企業の立候補を喚起するために需要家はどのような価値起点のニーズを検討し示せればよいか、需要家に刺さりビジネスに繋げるためには中小企業はどのような価値起点の提案を仕掛ければよいか、について検証していくことが必要である。

５－１）需要家を起点としたトライアル

本項では、需要家との対話を通じて、需要家から価値起点のニーズを引き出す際のポイントや課題についての調査結果を示す。

需要家から収集したニーズを価値起点で中小企業に発信し、中小企業の提案を受け入れる取組み（**図 5-1**）の実施に向けて、弊社コネクションを中心に 5 社の大手自動車メガサプライヤへ取組み参加への依頼を行い、ニーズの収集を行った。

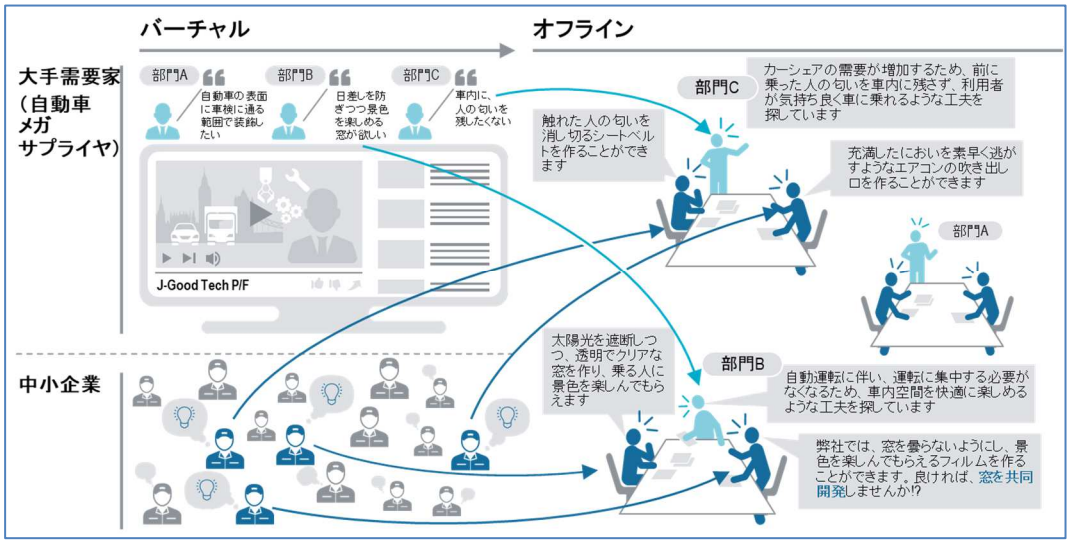


図 5-1. 需要家のニーズ起点での需要家・中小企業のマッチング

表 5-1．需要家の募集結果

需要家	承諾結果	辞退の背景
A 社	辞退	価値起点の重要性の理解や取り組みへの前向きな反応を貰ったものの、現場（開発長レベル）での理解やニーズ共有への承諾を得られず。
B 社	辞退	取組み自体への理解はして貰ったものの、課題は自社内で解決する企業精神・方針であり、提示可能なお題が少なく、また提示できた場合も細かいお題になるため、価値起点との親和性が少ない。
C 社	承諾	—
D 社	辞退	企業体制の変革期にあるため、本取組みに工数を割くことができない。
E 社	辞退	企業体制の変革期にあるため、本取組みに工数を割くことができない。

ニーズ収集の結果、依頼を行った需要家のうち、取組みへの参加を承諾した企業は 1 社のみであった（**表 5-1**）。

ニーズを収集においては、現場レベルの"価値起点"への理解や、中小企業のポテンシャル認知が大きな課題となり、本取組みへのプライオリティが低くなり、ニーズ提供に至らない実態が明らかになった（**図 5-2**）。現場レベルでの"価値起点"の理解にあたっては、"価値起点"が抽象的な「顧客ニーズ」「社会ニーズ」「技術課題」等の、似て非なる概念と混同してしまうことや、CXO から現場レベルに"価値起点"の取組みについて伝えるための共通言語が存在しないことが要因となり、適切な粒度・価値でのニーズがイメージできず、お題の設定ができないことに繋がっていた。また、中小企業が提供可能な価値や技術を知る術を持たないことや、中小企業に大きな課題を切り出して任せる発想に至らない自前主義が枷となり、中小企業のポテンシャルに気づくことができていなかった。そのため、商品開発で最重要とされる需要家が捉えた顧客・社会ニーズを広く外部へ出すことや、課題を解決可能な中小企業が存在するか不明な中でニーズの検討に工数を割くことを避けてしまっていた。

ニーズが収集できた 1 社についても、収集されたニーズは"価値起点"になっておらず、開発設計プロセス後半の抽象度が低い"技術起点"のニーズとなっていた。

中小企業が需要家のニーズに対して多様な価値を提供できるのは、開発初期段階、すなわちコンセプト設計段階であるが、上流になればなるほど需要家が自前で試行錯誤を踏まえて開発を進めており、中小企業にニーズを提供することが少なくなる（**図 5-3**）。

一方で、上流に限らず各製品開発プロセスにおいて中小企業が稼ぐ力向上に資する取組みを行うことは可能である（**図 5-4**）。コンセプト設計段階においては、需要家から満たしたいエンドユーザーの"うれしさ"を価値として表現し、中小企業にニーズとして投げ込む。それに対して中小企業は、自社技術・製品によって達成可能な価値を需要家に提示することで取引が行われる。需要家から見ると、この段階での取引においては、様々な方向性の価値が提示されるため、これまでになかったコンセプトを得られる一方で中小企業からの提案を横比較できずにベストなものを決めにくいという特徴が存在する。その中で、中小企業は、需要家の中での製品開発の制約が少ないため、自社の価値を明確にしたうえで需要家に提示することで、様々な方向性での価値を提供することが可能となり、稼ぐ力向上につながる。また、製品開発段階においては、需要家が自社で確定した製品コンセプトを表現し、それを達成するための手法を中小企業に募る。それに対して中小企業は、自社技術・製品を通じて蓄積してきたノウハウ・手法を需要家に提示することで取引が行われる。需要家は中小企業の専門性を、求めている手法と 100%合致しない場合もあるが、活用することができる。中小企業は必ずしも新たに価値起点で自社を検討しなおす必要はなく、これまでの自社のノウハウ・手法を明文化し需要家に提示することで、これまでの図面や仕様書から降りてきていた仕事と比較して上流工程から関わることが可能となり、稼ぐ力向上につながる。さらに、生産技術設計段階においては、需要家が、製品を量産するにあたっての制約や課題を表現し、中小企業に生産技術を募る。自社の技術領域に囚われず、幅広い中小企業に募ることで、自社領域から離れた分野の技術をも検討できる特徴を持つ。中小企業は、需要家の抱える制約の中で、課題解決を行う方法を、自社技術の転用という観点から検討し、需要家に提示する。製品開発の制約が多いためブレイクスルーが難しいものの、中小企業は自社技術転用を検討すればよいため、上記 2 つの設計段階と比較して検討がしやすい段階である。ここでは、需要家にこれまで検討したことがなかった技術を提供するという側面で新たな付加価値を生みだしており、稼ぐ力向上につながる。

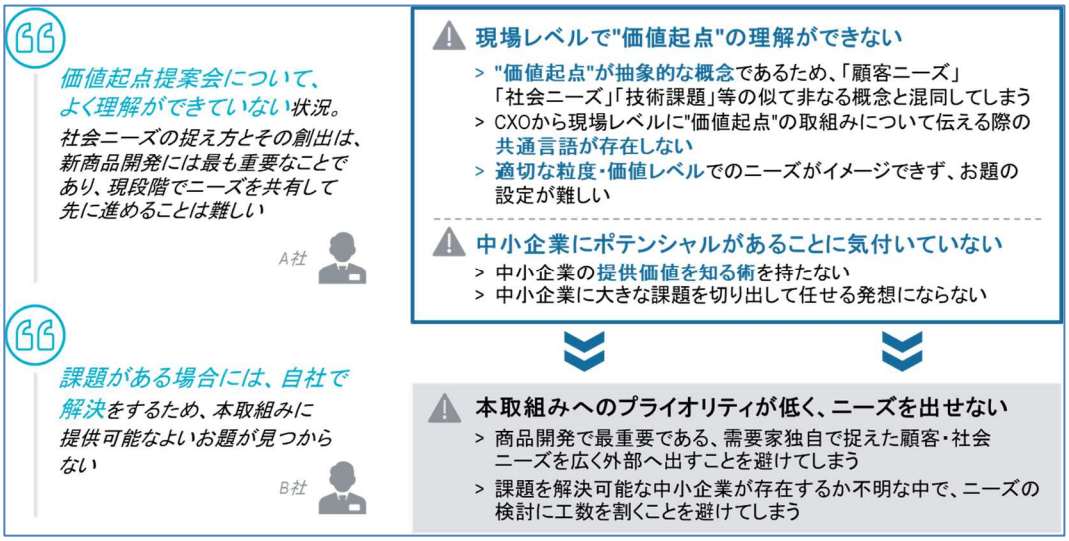


図 5-2. 需要家からニーズを収集する際の課題構造

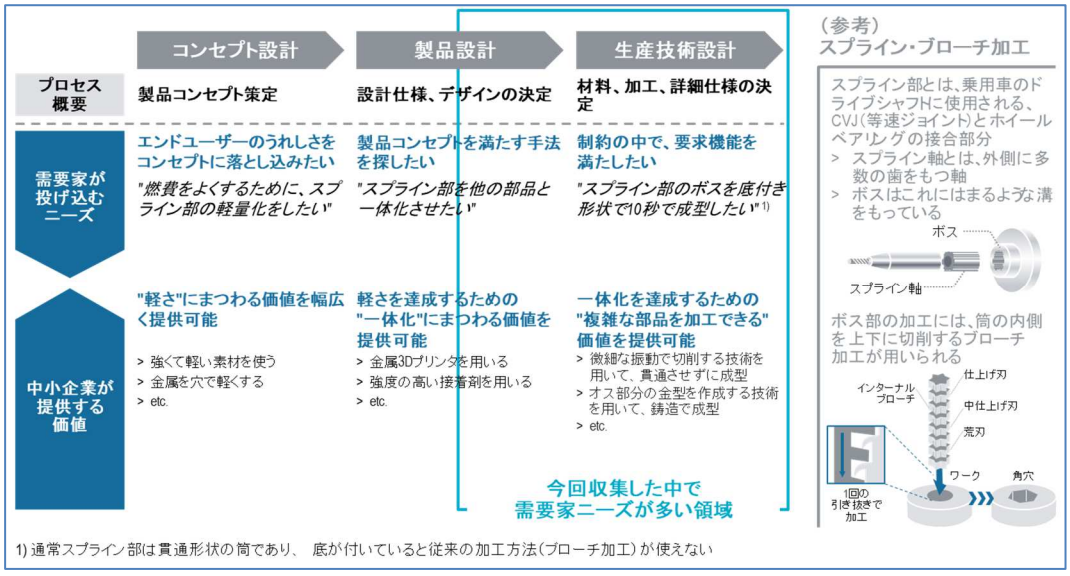


図 5-3. 製品開発プロセスにおける需要家のニーズ

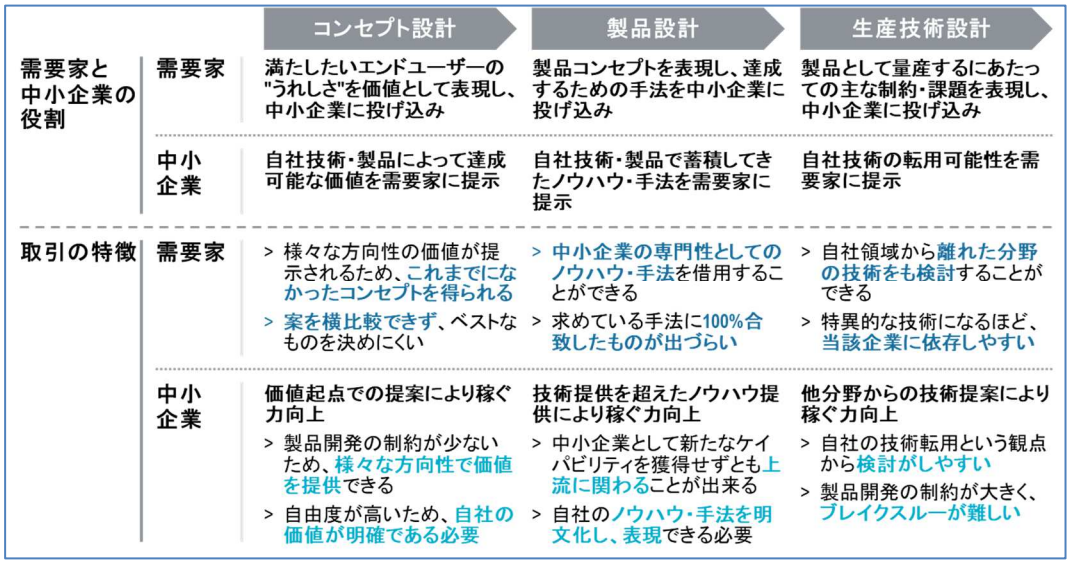


図 5-4. 製品開発プロセス毎の需要家起点の取引

575

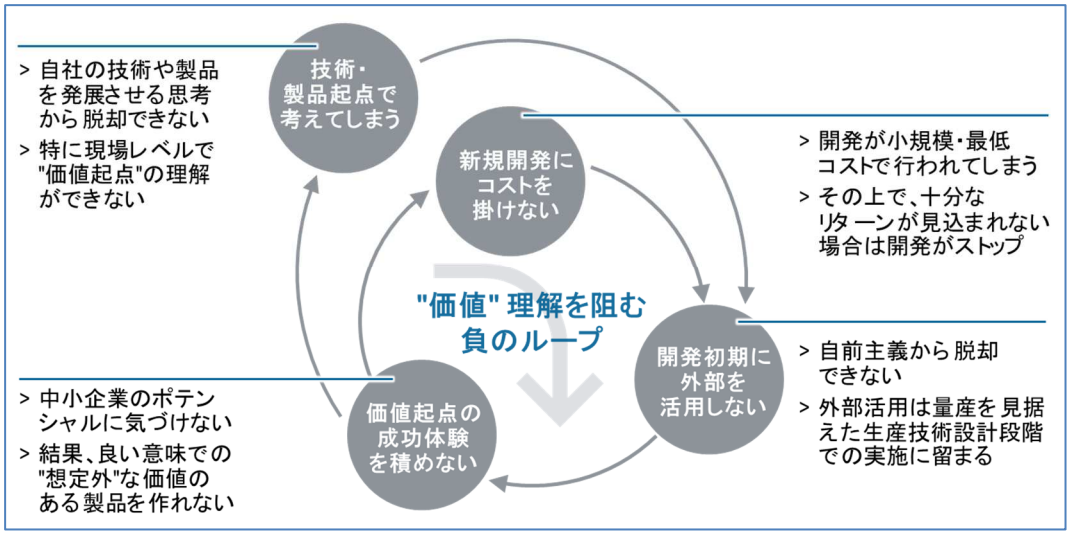


図 5-5. 需要家の価値起点でのニーズ提供を阻む負のループ

今年度需要家へ直接働きかけたことで、需要家が構造的な負のループに陥っており、開発初期で"価値起点"でのニーズを提供することが困難な状況が見えてきた（**図 5-5**）。従来、自社の技術や製品を発展させる技術起点の思考をしており、特に現場レベルでは"価値起点"の理解が出来ていない。また、新規領域での開発は既存製品と比較して、小規模かつ低コストで実施されており、十分なリターンが見込まれない場合は開発がストップしてしまうこともある。その結果、所謂「自前主義」の状態に陥り、開発の初期段階から自社単独で全ての開発を完結してしまう。外部活用が行われるのも、製品設計が終了したのちの量産を見据えた生産技術設計段階に留まる。これら要因により、"価値起点"の成功体験を積むことができずにいる。すなわち、良い意味での想定外な価値のある製品を作ることができず、中小企業のポテンシャルにも気づくことが出来ていないのである。成功体験が積めないがゆえに、技術・製品起点で考えることが一層強まると同時に、新規開発にコストを掛けることもなくなる。

需要家と中小企業の適正な取引を実施するためには、需要家から"価値起点"のニーズを引き出すことが重要であるが、本事業で昨年度以前を含めてこれまで実施してきた中小企業が価値起点での提案力を高めるアプローチに加えて、需要家の"価値起点"でのニーズ提供力を高めるアプローチも必要であると判明した。

需要家に対するアプローチは、大きく 3 つの方向性が検討できる。

まず 1 つ目は、個別の需要家に対して技術起点でのニーズを価値起点に翻訳して提示する「価値翻訳家」の活用である（**図 5-6**）。価値翻訳家は、需要家と対話を繰り返しながら需要家のニーズをコンセプト設計段階へと誘導しながら価値起点での表現に置き換えて提示することが求められる。但し、コンセプト設計段階での誘導については、需要家の開発プロセス中で決定した事項、決定していない事項について注意深くヒアリングを実施しながら可能な範囲での上流への誘導が必要である。また、最終的には価値翻訳家が提示した価値起点での

表現のニーズを需要家に理解・腹落ちさせ、需要家が主体的に中小企業に価値起点を投げ込める状況を作っていくことが求められる。それら需要家のサポートをする価値翻訳家に求められる能力は、仮説思考ができることを根本として、4 つの要素が存在する。まずは、「エンドユーザーのニーズを収集、理解することが出来ること」である。需要家の提示しているニーズがエンドユーザーのうれしさに繋がっているかを検証しながら価値起点のニーズを検討する必要があるためである。次に、「需要家や中小企業が話す技術言語を理解することが出来ること」である。これには、最低限のものづくり技術への理解に加えて、需要家や中小企業が伝えたいことを引き出す質問力が重要である。さらに、最も重要な要素として、「ニーズ⇔価値⇔機能⇔技術を結び付けることが出来ること」がある。すなわち、あるニーズを満たすために必要な価値とは何か、及び、ある提供価値を満たすことが出来るニーズは何か、という両面での検討を全てのレイヤーで実施できることである。最後に、以上の翻訳家の中で検討した内容を「対話の相手に沿って適切に表現し、伝えることが出来ること」が必要である。

2 つ目は、経済産業省にて主催している「価値創造企業に関する賢人会議」等の検討会や勉強会・講演会を通じた、需要家への"価値起点"の理解促進である（**図 5-7**）。この会議は、需要家の価値起点への理解を促進するために有用な取組みであり、大企業のみならず中堅・中小企業の経営者等をメンバーとしていること、「価値起点」にフォーカスした議論を実施、必要に応じて事務局から説明を実施していること、中小企業の生の声を吸い上げ、大企業に共有していること、がポイントとなっている。

3 つ目は、中小企業・需要家双方への働きかけとして、"価値起点"のニーズを共通言語化し、理解やマッチングを促進すべく「価値-pedia」を整備することである（**図 5-8**）。つまり、日本のものづくり産業の協調領域として、価値起点のニーズを共通言語化し、中小企業と需要家双方の理解やマッチングを促進することが適正な取引を生むことにつながる。「価値-pedia」とは、エンドユーザー、中小企業、需要家、含めどのような人でも書き込むことが出来るある種の SNS である。エンドユーザーが日常の中での"困りごと"や"欲しいうれしさ"を記載していく。日常の場面ごとに困ったことやこうあったら良いというコメント等、世の中に対するリクエストを記載していく。それに対して中小企業が価値起点で自社をアピール、つまり記載されたエンドユーザーの声（価値）に対して、自社で提供可能な機能や技術を記載する。需要家は、需要家としての課題を"欲しいうれしさ"に記載をする一方で、エンドユーザーの声に対して提供可能な機能や技術を記載する、という両面での動きを行う。エンドユーザーは記載した"うれしさ"が実現されることがインセンティブとなり、中小企業は自社のアピールの場となること、製品開発のヒントや需要家との協業が実現されることがインセンティブとなる。また、需要家はエンドユーザーのニーズ把握や協業先の選定が可能となることがインセンティブになる。すなわち、各ステークホルダーに対して適切なインセンティブを与えることで、中小企業・需要家双方が価値起点で製品開発を検討しつつ、協業が数多く生まれる土台となる。

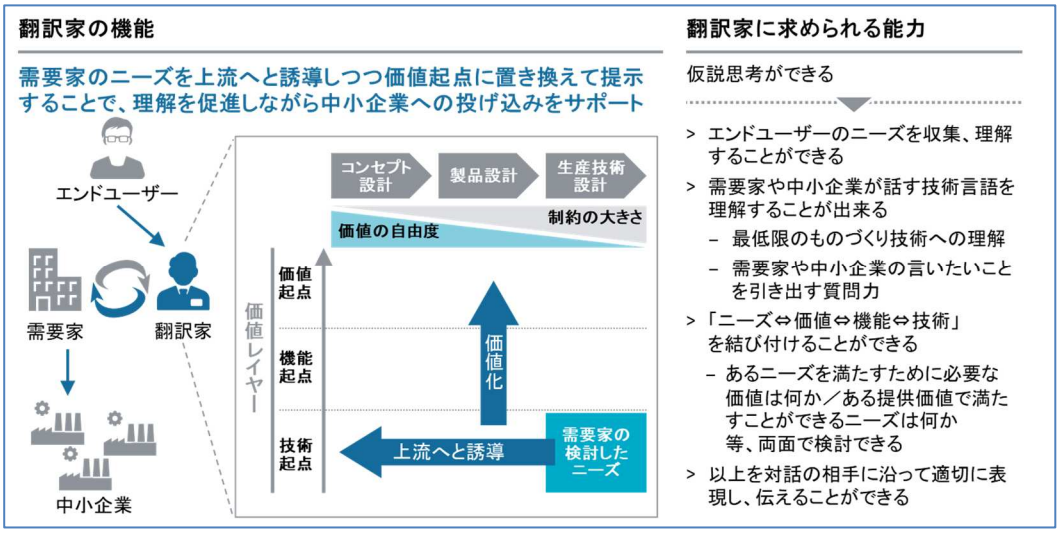


図 5-6. 価値翻訳家の役割

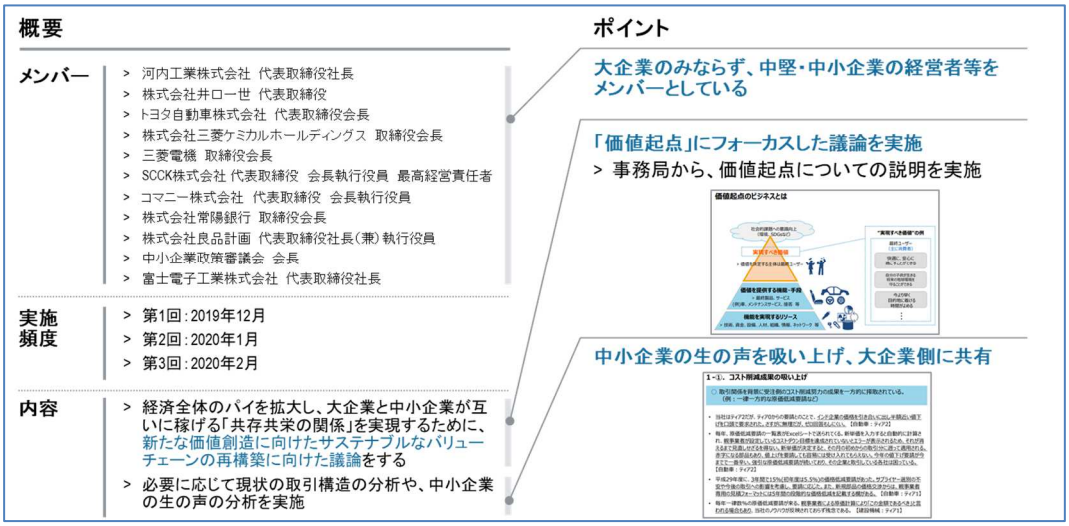


図 5-7. 価値創造企業に関する賢人会議[3]

[3] 経済産業省

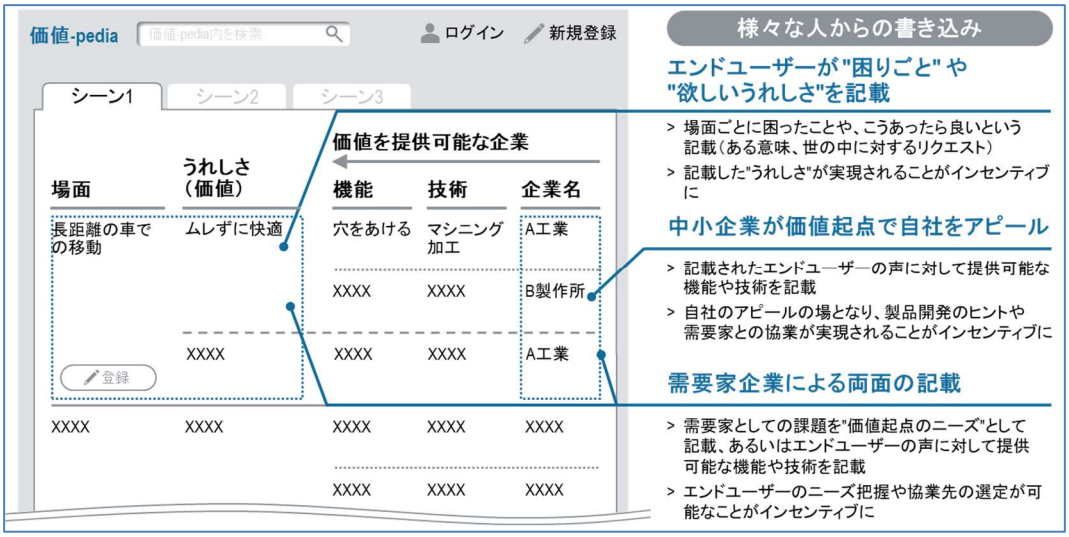


図 5-8. 価値-pedia（構想）

633

５－２）中小企業を起点としたトライアル

本項では、中小企業が価値を起点とした販路開拓（技術マーケティング）を行う際の課題を抽出するため、実際に販路開拓を支援し、その結果やアンケートを通じて、打ち手の検討を行う。

なお販路開拓を支援する手段としては、リンカーズ社が提供する Linkers Marketing を活用した。

Linkers Marketing は、リンカーズ社が保有する約 2 万人の大手ものづくり企業の技術者ネットワークの中から、シーズに合致すると思われる提案先を抽出したうえで技術の提案を行うものである。主に研究開発や企画系の部署の技術者に提案を行うことから、単なる製品スペックでの提案ではなく、その技術の持つ本質的な価値を起点とした提案を行うことができるのが特徴であり、本年度検証する価値起点の販路開拓（技術マーケティング）の目的に合致したものである。

図 5-9．価値起点販路開拓の検証スキーム

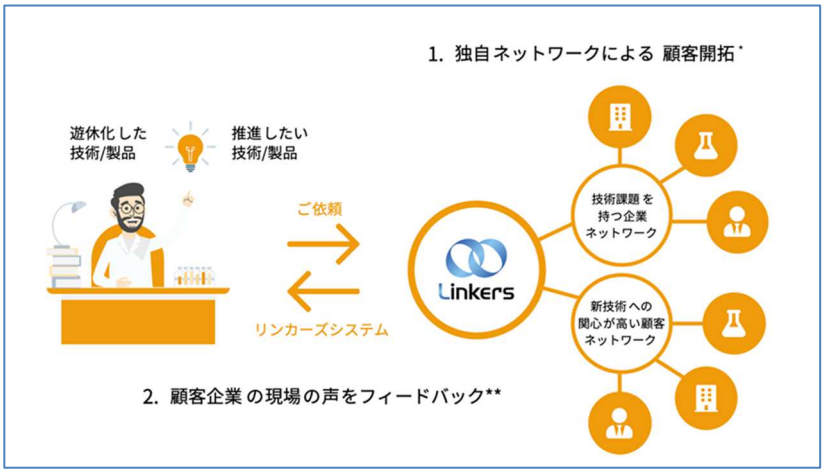


図 5-10．Linkers Marketing の概要

中小企業販路開拓支援により得られた価値起点でのマーケティングの示唆

今回、販路開拓を希望する中小企業の募集をするにあたって、リンカーズ社の中小企業ネットワークへの打診以外に、リンカーズ社と関係が深い金融機関（O 信用金庫）にも取引先中小企業への打診を依頼した。その結果、リンカーズ社が個別に販路開拓支援を打診するよりも、金融機関からの打診の方が高確度で利用を促すことが確認された。この理由として以下の 2 点の理由が挙げられる

・中小企業と普段から密な接点を持って、課題を把握している地域金融機関だからこそ、販路開拓が有効な中小企業をピンポイントで特定することができている

・公的な立場で普段から中小企業に接して相談にも乗っているため、販路開拓支援の紹介について信頼をして貰える

価値起点の販路開拓は、これまで中小企業として取り組んだ実績は少ないため、上記のように地域金融機関などの信頼されきめ細やかな接点を持っている機関からの打診を行うことが有効であると分かった。

一方、価値起点での販路開拓（技術マーケティング）に適したシーズについての分析を昨年度の Linkers Marketing を用いた支援実績から行ったところ、「材料」「デバイス／加工」といった分野の技術シーズが適していることがわかった。

価値起点の販路開拓の成功要因の一つとして、その技術シーズに多用途展開可能性があるか？という点と、他の商材と比較しての差別性があるか？という 2 点が重要である。材料、デバイス／加工の場合、上記 2 点のバランスが良く多数の用途先に差別性を持って提案を行うことが可能である。一方で、素材まで上流に遡ってしまうと差別性が少ない装置産業となり、逆にモジュールやセットまで川下に下ってしまうと用途が限定されてしまうため価値を起点として提案を行いにくくなる。

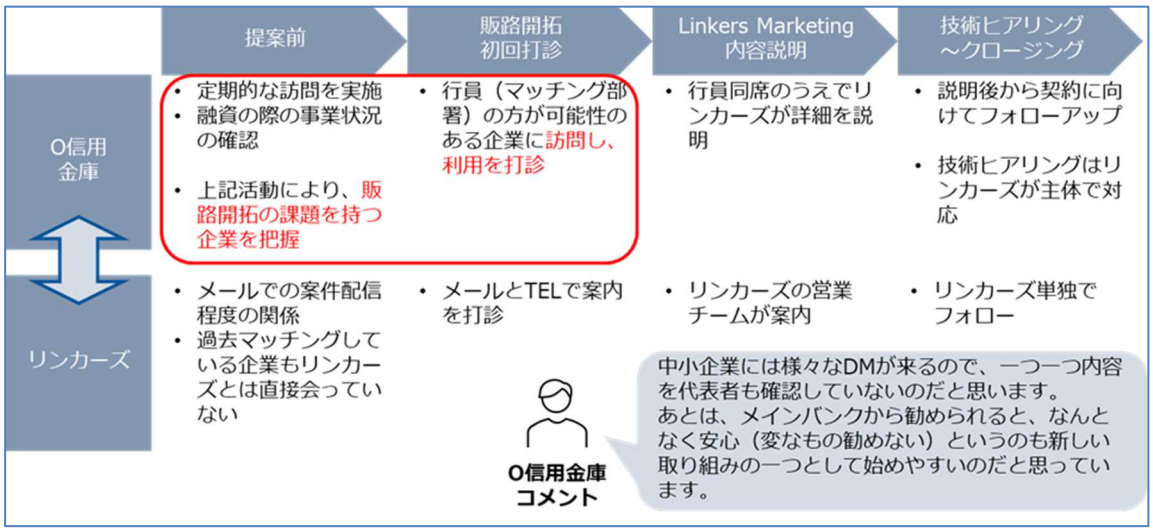
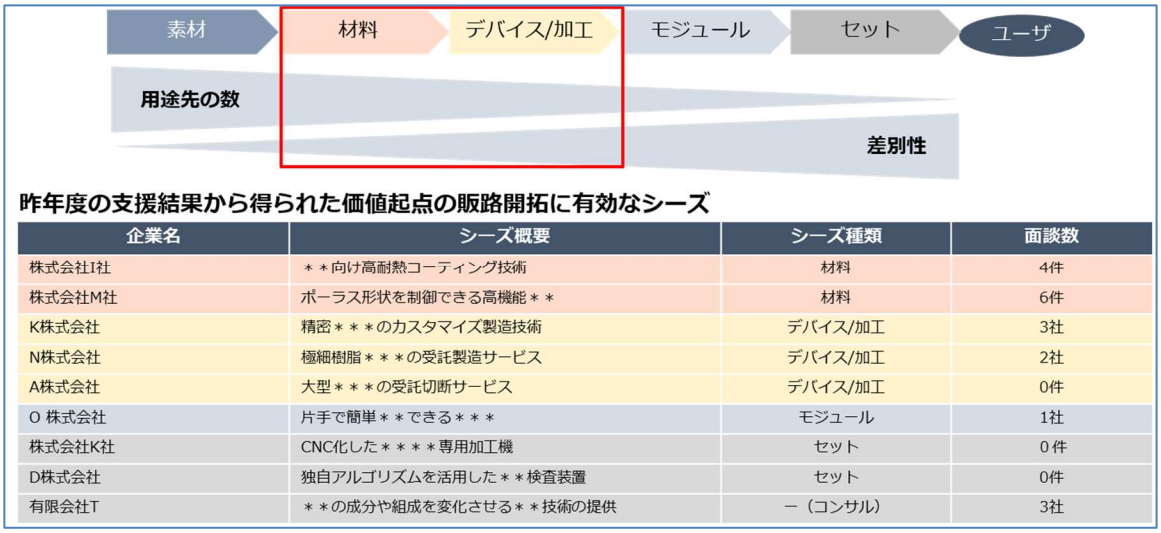


図 5-11. シーズ募集のポイント



昨年度の支援結果から得られた価値起点の販路開拓に有効なシーズ

企業名	シーズ概要	シーズ種類	面談数
株式会社I社	＊＊向け高耐熱コーティング技術	材料	4件
株式会社M社	ポーラス形状を制御できる高機能＊＊	材料	6件
K株式会社	精密＊＊＊のカスタマイズ製造技術	デバイス/加工	3社
N株式会社	極細樹脂＊＊＊の受託製造サービス	デバイス/加工	2社
A株式会社	大型＊＊＊の受託切断サービス	デバイス/加工	0件
O 株式会社	片手で簡単＊＊できる＊＊＊	モジュール	1社
株式会社K社	CNC化した＊＊＊＊専用加工機	セット	0 件
D株式会社	独自アルゴリズムを活用した＊＊検査装置	セット	0件
有限会社T	＊＊の成分や組成を変化させる＊＊技術の提供	－（コンサル）	3社

図 5-12. 大企業に刺さりやすい技術シーズとは？

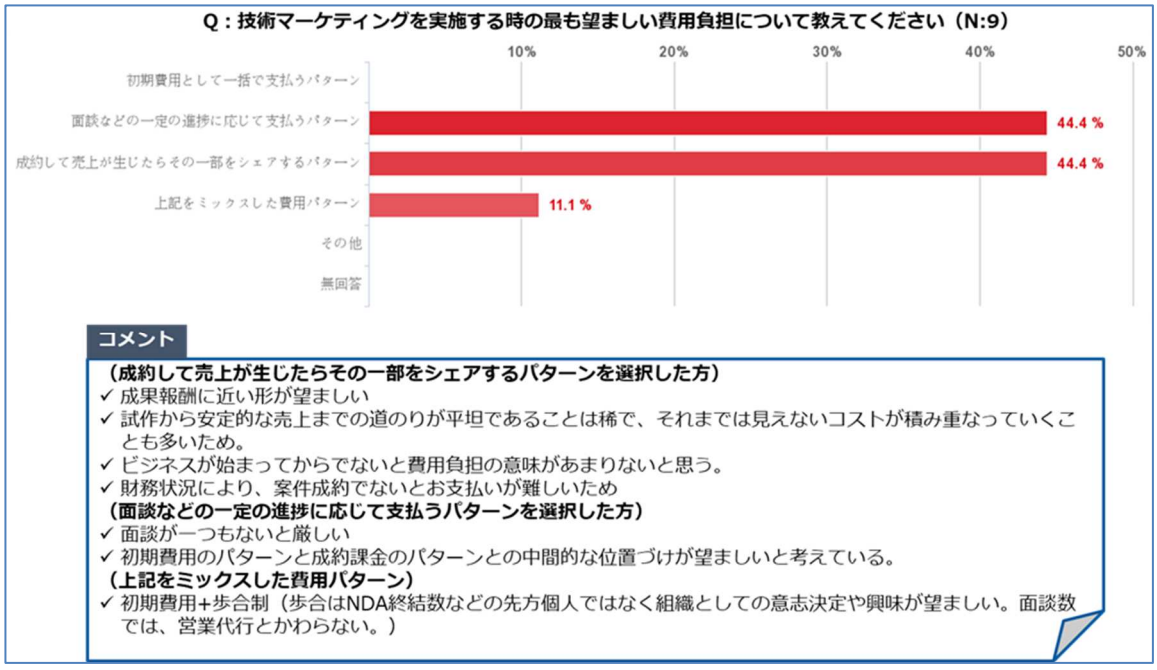


図 5-13. 費用負担の在り方①

668 このような価値起点の販路開拓について、中小企業はどのような費用負担を求めているの
669 かアンケートにて意見を取集した。その結果、イニシャルでの費用負担よりも成果に応じた
670 費用負担の方が望ましいとの意見であった。

671 中小企業は比較的短期視点での経営を行っており、キャッシュも潤沢でないケースも多い
672 ため成果に応じた費用負担を求めていると考えられるが、もう一つの視点としては中小企業
673 からのコメントにも記載されている通り、価値起点の場合は通常の営業活動と異なり、安定
674 的な売上を達成するまでの道のりが長くそれまでコストが積み重なってくることを考えて成

果報酬のパターンを選んでいると考えられる。

成果報酬での販路開拓については、民間では商社・代理店が行っているが、どちらかというとすぐにビジネスに繋がる仕様が明確な商材を支援しているケースが多い。しかし、価値起点での販路開拓を行うと上記の通り時間を要してしまうことが多く、民間の企業ではビジネスとしてきめ細やかな価値起点での販路開拓を行うことは難しい。そのため、この分野においては公的機関のビジネスマッチングや展示会など一社あたりの工数がかからない支援が主流になっているものと思われる。

価値起点での販路開拓を行うことになった次は、技術シーズの棚卸が必要となる。しかし、中小企業の場合、相対的に自社技術シーズの優位性を把握していることは稀であり、サポートが必要と思われる。

サポートの内容としては、下図のように技術シーズの要素分解と抽象化を通して、技術シーズの強みを特定する作業が必要となる。そのためサポートを行う人材は様々な産業と技術に精通していることが求められ、サポート人材を大量に確保できないことが課題である。

一方で、技術シーズの棚卸と用途仮説は、中小企業自身が持っているケースも散見される。具体的には、過去の展示会で得られた情報や、企業ホームページを通じて得られた情報が社内に眠っていることがあり、その情報を掘り起こすことで価値起点の販路開拓に必要な情報を得られるケースがある。しかし、その情報に価値を見出すことは自社のみでは難しく、第三者の視点で対話を通じて掘り起こすことが有効であると思われる。

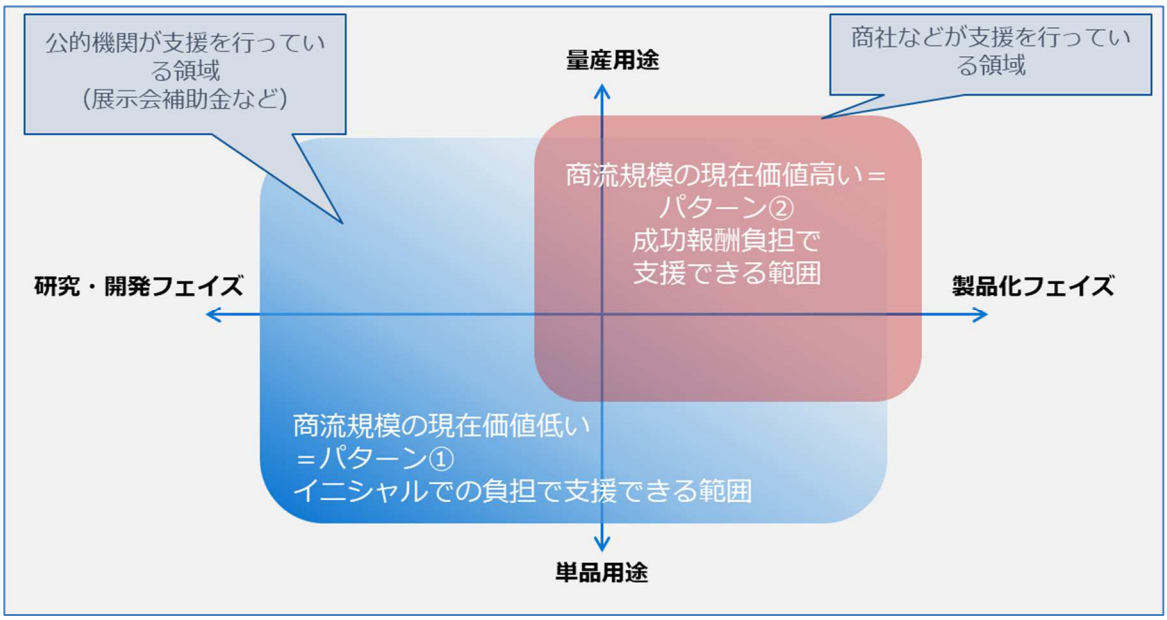


図 5-14. 費用負担の在り方②

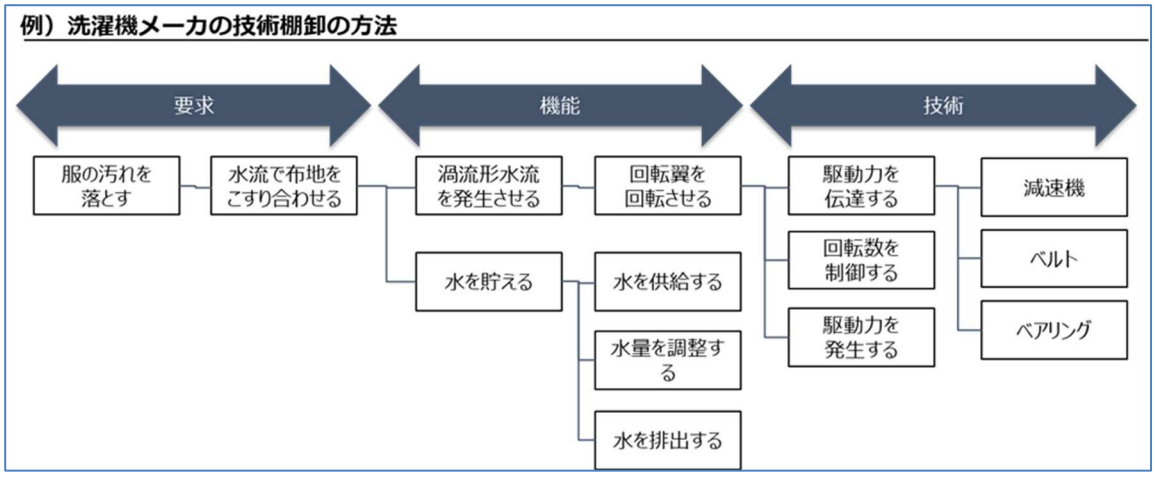


図 5-15．中小企業の強みと用途仮説構築のポイント①

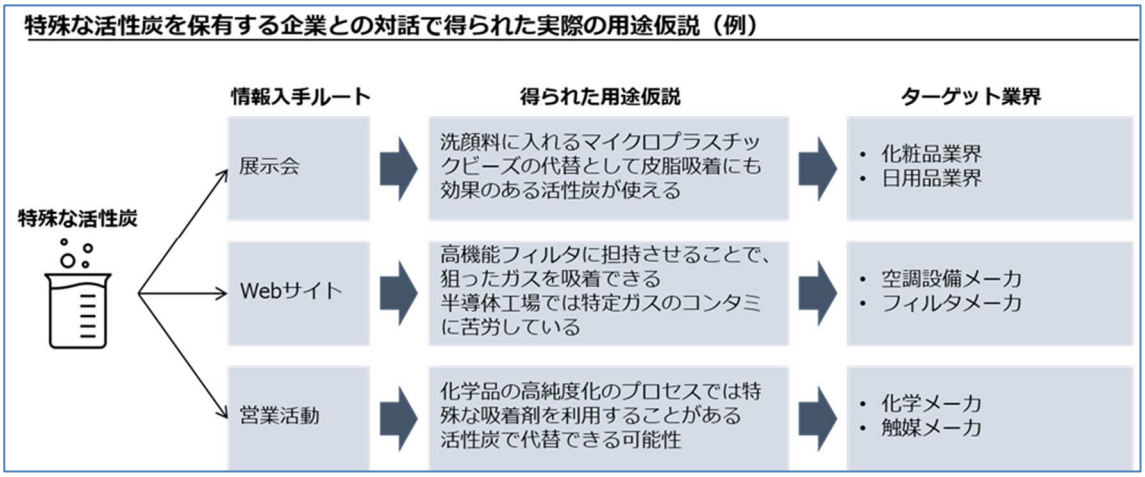


図 5-16．中小企業の強みと用途仮説構築のポイント②

693　価値起点での技術シーズの提案を行い、無事に顧客候補となる企業と面談が出来たとしても、その後、スタックしてしまうケースもある。実際に昨年度リンカーズ社が支援をした中小企業では面談に至ったもののビジネスにならずにとん挫しているケースが散見された。

696　とん挫している理由は大きく 2 点あり、一点は交渉が上手くまとまらなかった点がある。ある中小企業は商社を介した取引を打診されたところ自社のポリシーに合わないため断ってしまっている。

699　また、二点目としてユーザに対する提案力が不足してる点が見受けられる。ユーザの購買決定プロセスのフレームワークで知られる AIDMA（attention, interest, desire, memory, action）で考えると、面談に至っている時点で attention, interest は充足しているものの、その後のユーザのニーズを喚起することができずに顧客開拓がとん挫している。

面談したものの商談継続ができていない企業

企業名	シーズ概要	面談数	結果
K株式会社	精密中空異形管のカスタマイズ製造技術	3社	大手との面談後、連絡が無いとのこと。
株式会社I	溶融アルミ向け高耐熱コーティング技術	4件	1社取引に至る見込みであったが商社を通じての取引ならと言われたため、お断りしたとのこと。
有限会社T社	植物の成分や組成を変化させる農業技術の提供	3社	2社は連絡先のやり取りのみとなり大した話すらできずに終了、もう1社は多少食いついてたみたいですがコロナで会えない？ということでその後豊川からも連絡しておらず、音沙汰無しとのこと
O株式会社	片手で簡単開封できる包装容器	1社	具体的案件の進捗無しとのこと。
N株式会社	極細樹脂チューブの受託製造サービス	2社	具体的案件の進捗無しとのこと。

図 5-17．面談後の状況①

面談をして有望な引き合いを得ている企業

企業名	シーズ概要	面談数	結果
株式会社M社	ポーラス形状を制御できる高機能活性炭	6件	P社との直接口座を開設。 現在、試作を繰り返してるところだが、P社の反応も上々で、最終的に量産に至るかどうかの判断は来年３月頃の予定。量産が決まると年商１億円から、１～２年で年商１０億になる見込。先方から契約ひな形をもらったが、知財を全て譲渡する内容であったため、まだ契約を締結できないでいる。

図 5-18．面談後の状況②

703　また、図 5-17 の通り無事にサンプルワークなどに進み、技術の価値についてユーザが理解
704　した状況になったとしても、その後の契約等がバリアとなりビジネスが進捗しないケースも
705　見受けられた。

706　これらの結果を見ると、価値起点の販路開拓支援において、単に中小企業の技術シーズを
707　大企業に繋げるだけではなく、その後フォローを行いビジネスに至るまでの支援することが
708　重要であると考えらえれる。

709 **支援企業が感じる価値起点マーケティングのポイント**

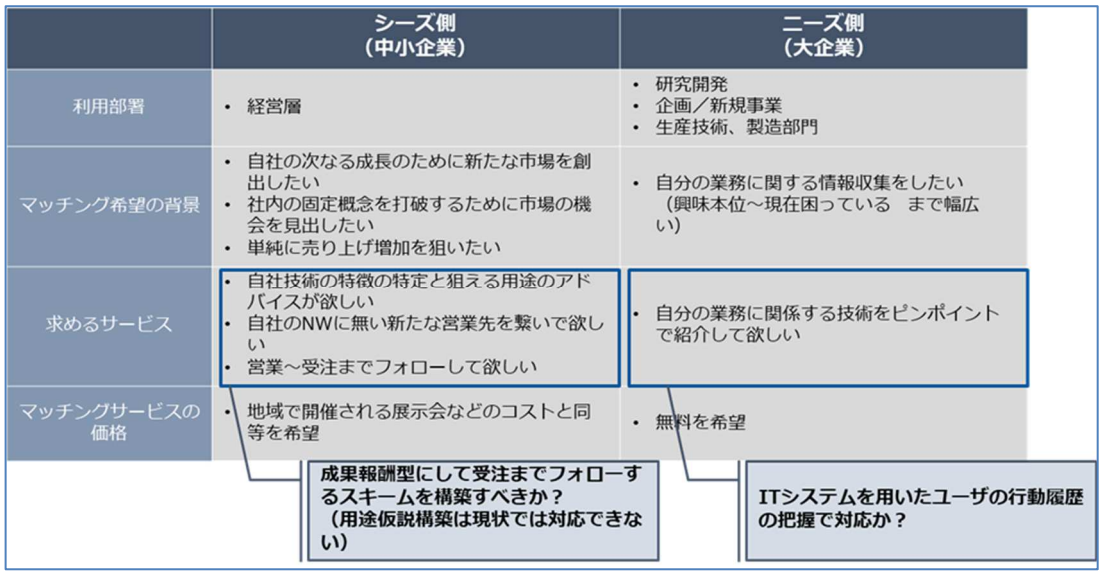


図 5-19．シーズ側（中小企業）とニーズ側（大企業）が価値起点の販路開拓に望むこと

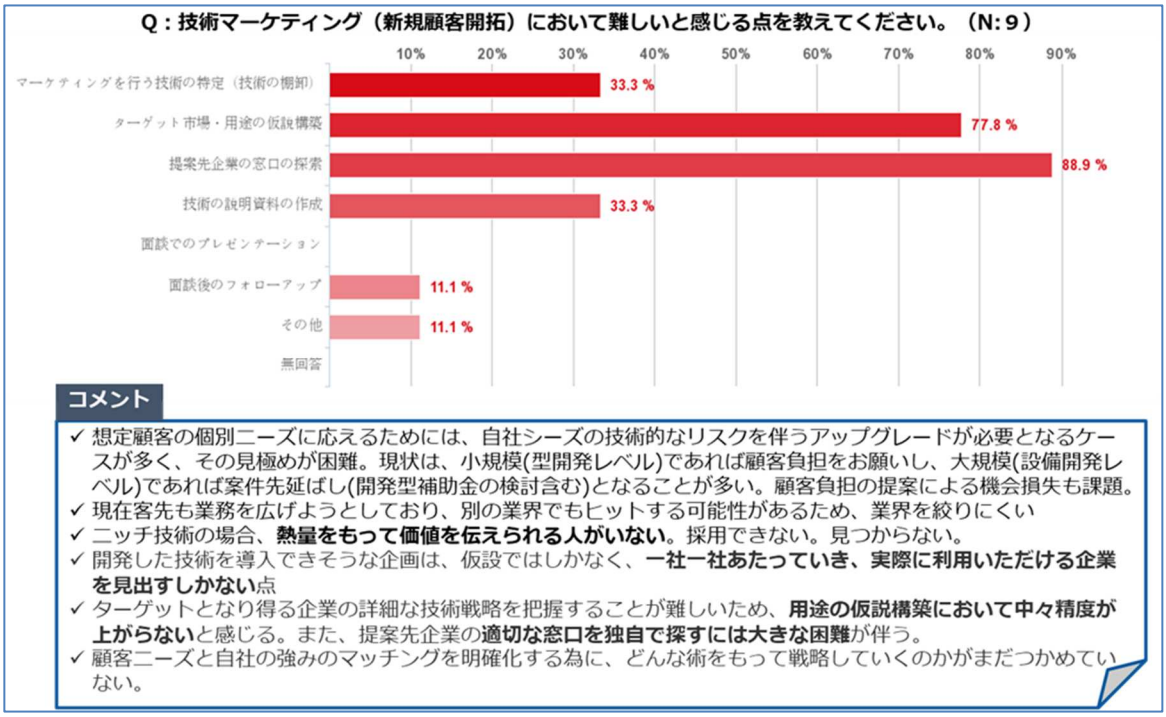


図 5-20．価値起点の販路開拓で障壁となる点

710 今回の価値起点の販路開拓支援を行う中で、シーズ側（中小企業）とニーズ側（大企業）それ
711 れぞれが何を望んでいるのか図 5-18 にまとめた。

712 シーズ側（中小企業）については、これまでの分析のとおり、用途仮説の構築、提案ネット
713 ワークの提供、面談後フォローなど幅広い支援が必要と考えらる。しかし、提案ネットワー

クの提供以外については、人間のノウハウに依存する部分であり、どうしても属人的になることが避けられない。

一方でニーズ側（大企業）については、会社もしくは自分にとって有意義な提案であれば受け入れるというスタンスであると考えられ、如何にピンポイントで関心を持つ可能性のあるシーズを提案できるかが問われる。そのためには、技術者一人一人の取り組んでいる内容や興味関心事項を把握する必要があるが、現実的には不可能である。そこで重要になるのはIT技術を活用してユーザをシステムに誘導し、システム上での活動履歴（閲覧履歴、問合せ履歴など）から、興味や関心事項を推定して提案を行うことである。これを実現するためには、普段からシステムでシーズを提案し、その反応を全てシステムに蓄積するような取組みが求められる。

一方でシーズ側（中小企業）に対してアンケートを実施すると、用途仮説の構築や提案ネットワークについて課題と認識はしているものの、面談後のフォローアップについての課題意識は低かった。

確かに標準品の販売など既にスペックが定まっている商材では面談後に要件が合致すればビジネスに繋がると考えられるが、価値起点の販路開拓では、顧客課題に対するギャップを埋めていくことが必要となる。そのため、面談を行ってからのアクションがビジネス獲得には重要であることを中小企業も理解することが必要と考えられる。

中小企業が価値起点で繋がるためのあるべき姿

これまで見てきたように、中小企業が価値起点の販路開拓を行うにあたって、いくつかの課題があることがわかった。

具体的にはシーズ側（中小企業）が価値起点の販路開拓プロセスを遂行する上でボトルネックとなる、「技術の棚卸」、「用途仮説構築」、「面談後フォロー」が課題となるため、これらを支援する仕組みが必要となる。しかし、これらの支援については人のノウハウに依存する部分が多く、どうしても工数がかかってしまう。そのため、このノウハウを標準化し、他の支援人材に移転できる仕掛け、また、それの受け皿となる支援機関の育成を検討すべきである。

また、価値起点の販路開拓については特に面談後のフォローについては長期間に渡るケースが多く、これを民間の支援機関が行うには、ビジネスに繋がる可能性の高い競争力の高い技術シーズを選定して支援する形とならざるを得ない。そのため、民間と公的機関が相互に補完しながら支援対象となる中小企業（技術シーズ）の幅を広げるべきと考えられる。

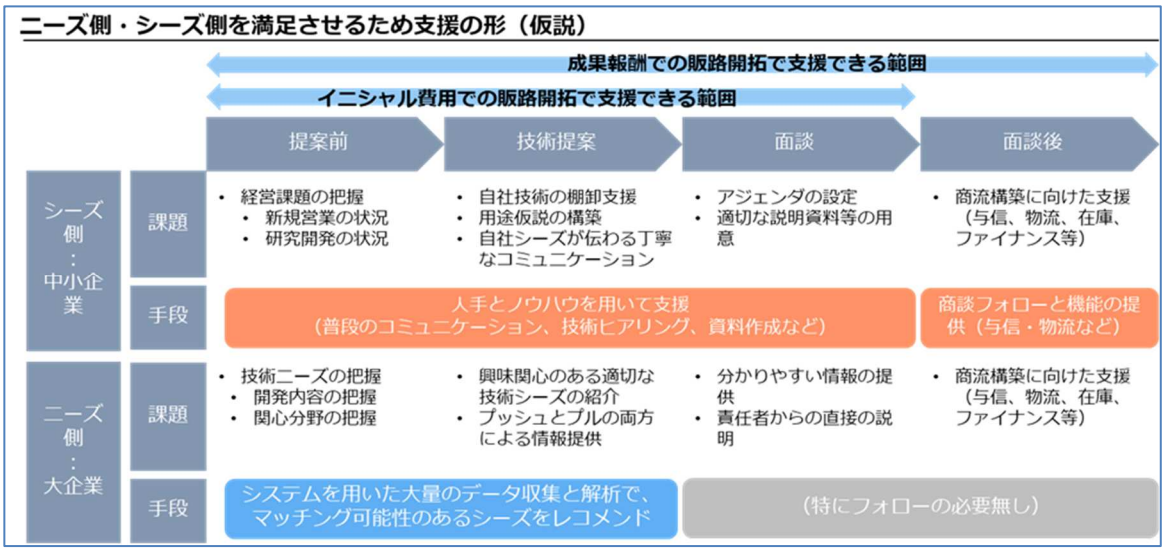


図 5-21. ステークホルダーを満足させる仕組みの実現

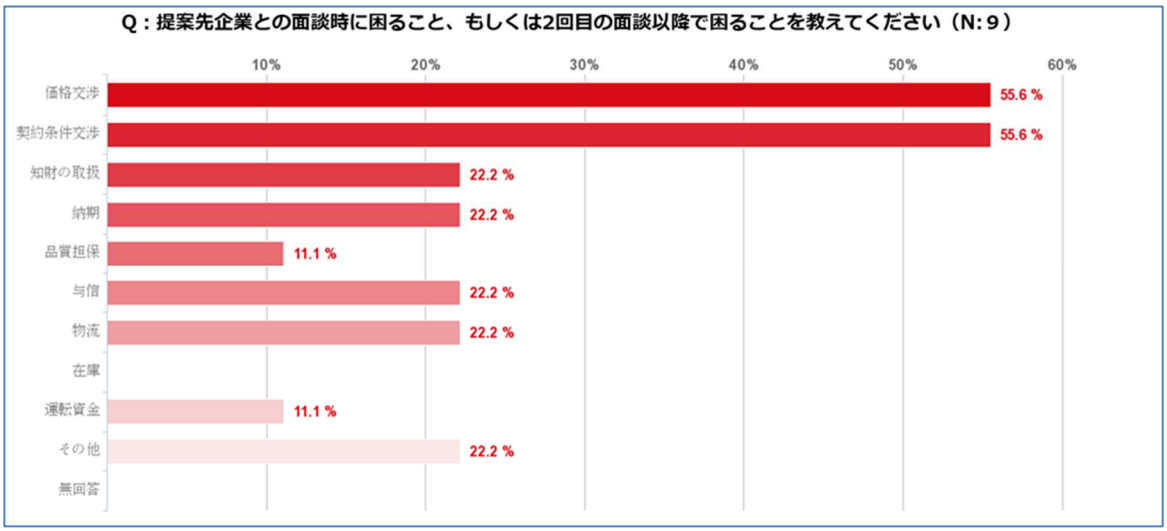


図 5-22. 中小企業が面談時・面談後に困ること

745

６．協業コミュニティの創出・拡大に向けたポイントの取り纏め

中小企業は、価値起点での取組みを実施し稼ぐ力を向上させていくことが重要であるが、中には単独ではリソースが不足しており、稼ぐ力向上への取組みを実施することが難しい零細企業も存在する。昨年度の検討から、それら企業を含めて中小企業全体の稼ぐ力を向上していくためには、コミュニティとして連携を促進し、単独で稼ぐ力向上が難しい企業を巻き込みながら、必要に応じて異業種事業者とも連携し、高付加価値・高単価の仕事に繋げることが重要であると判明した。

「相互に協力し外部からの仕事獲得につなげている、中小企業同士の継続的な繋がり」が目指すべきコミュニティの姿であり、以下"協業コミュニティ"と呼ぶ（**図 6-1**）。協業コミュニティとして、中小企業同士が繋がりを保つことで、参画企業同士が多様なメリットを享受し、稼ぐ力を高めていくことが可能である（**図 6-2**）。但し、協業を前提とするため、単独企業での仕事と比較してスピード感がやや落ちる傾向にあるというデメリットも存在するため、協業コミュニティとしてのメリットを自社で賄うことができる場合や、デメリットを容認できない中小企業は協業コミュニティにそぐわない。

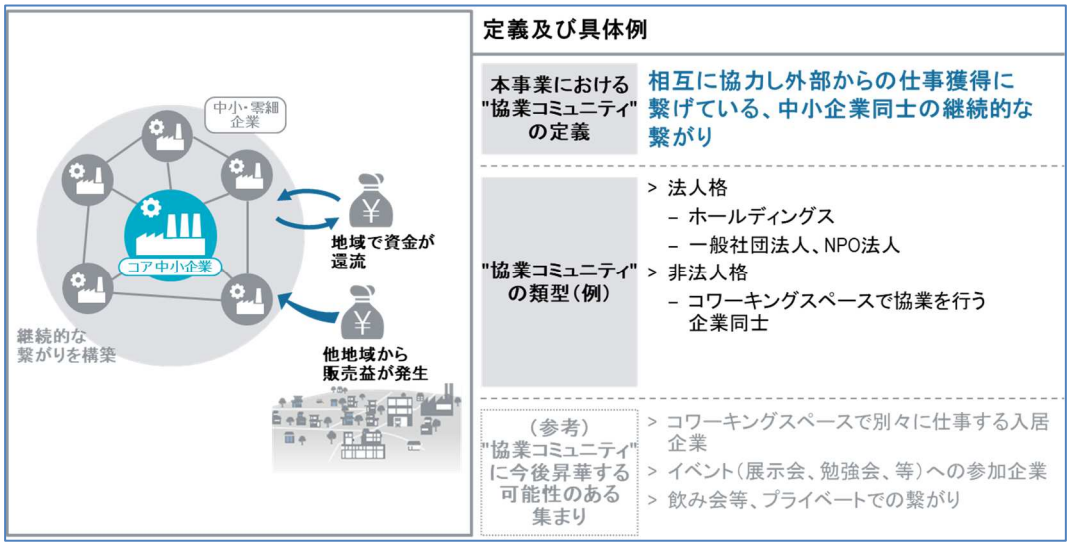


図 6-1. 目指すべきコミュニティの姿（協業コミュニティ）

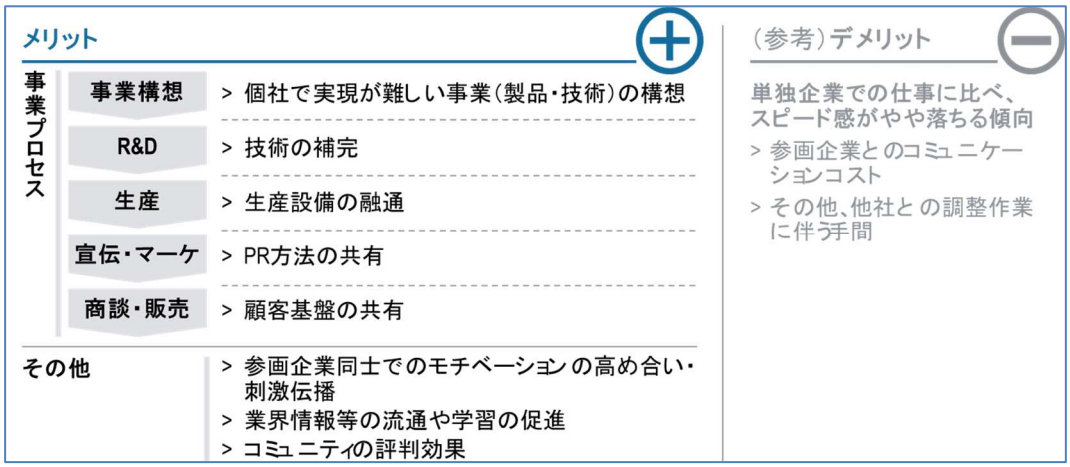


図 6-2. 稼ぐ力向上に資する協業コミュニティのメリット・デメリット

今年度は、協業コミュニティを創出・拡大するために必要なポイントを取り纏め、担い手に託していくため、協業コミュニティとして成功している団体を対象に討議を実施した。討議対象は、京都試作ネット、co-lab 墨田亀沢：re-printing（以下、co-lab）、糸魚川産業創造プラットフォーム、由紀ホールディングスの 4 団体である。

京都試作ネットは、「試作」を通じて新たな価値創造を目指す、設立から約 20 年継続している京都府中小企業 35 社のコミュニティである（**表 6-1**）。金属・非金属問わず、幅広領域の試作加工から装置・システム開発までを手掛けている（**図 6-3**）。

co-lab は、ものづくり職人とクリエイターの出会いからイノベーション誘発を目指すコワーキングスペースである。事業主であるサンコー社の印刷関連ノウハウやアセットを活用した独自性のあるコワーキングスペースを運営している（**表 6-2**）。コワーキングスペース事業としては、クリエイティブワーカーの仕事場としての提供に加え、イベント・撮影用の場所貸し、イベント・ワークショップの運営を行っている（**図 6-4**）。さらに、サンコー社のアセットを活用した、印刷・加工サービスも提供している。他方、入居しているクリエイティブワーカーが外部企業から"クリエイティブワーク"の受託を行うサービスも実施している。

糸魚川産業創造プラットフォームは、市内の中小企業がリソースをシェアして協業していくための基盤となる活動をオン／オフラインで実施している（**表 6-3**）。糸魚川商工会議所が事務局となり、糸魚川市の中小企業が一体となって資源の活用や PR、成長戦略を検討するためのプラットフォームを運営している（**図 6-5**）。

由紀ホールディングスは、「ものづくりの力で世界を幸せに」をミッションに掲げ、国内の高い要素技術を持つものづくり企業をグループ会社として束ね、それら企業にシェアードサービスとして経営機能を提供する HD 会社である（**表 6-4**）。グループ会社には、持ち株会社として資本参加しており、経営戦略、設計技術、インダストリアルデザイン、ブランディング、広報戦略等、一気通貫の打ち手により製造業の変革を支援することで、日本の中小製造

783 業にさらなるイノベーションをもたらし、高い独立性でグローバルに活躍できる企業を育成
784 している。また、由紀ホールディングスには、ものづくりにイノベーションを起こせる専門
785 性を持ったプロフェッショナルが集まっており、豊富な M&A 実績により経営管理のシナジ
786 ー効果を発揮させることや、異なる事業領域のコラボレーションによって新しい製品開発を
787 行える開発力を持つことが特徴である。すなわち、"価値起点"の重要性を理解しており、経営
788 と素形材技術に精通していることをコアバリューとし、中小企業の買収・価値起点への転換
789 を実施している。技術力は高いが後継者不足で廃業の危機にある中小製造工場をグループ化
790 し、企業ブランドや技術を残しながらも、共に成長する LVMH の手法を中小製造業に取り入
791 れている。

792

表 6-1. 京都試作ネット概要

団体名称	一般社団法人　京都試作ネット
創設年	2001 年 7 月
代表理事	鈴木滋朗（(株）最上インクス代表取締役）
所在地	京都府京都市
参画規模	35 社（2020 年 11 月時点）
事業概要	・インターネットを通じた法人の開発者／研究者の開発試作 ・開発工程での「モノづくりソリューション」の提供
理念	【1】商品開発初期段階から顧客と一緒に参画し、加工業者からの提案をし、顧客の開発の効率化を図る。 【2】企業連合で知恵を出し合って創発し、顧客にソリューションを提供し、新しい価値を創造する。 【3】試作という高度なものづくりを通じて、それに携わる人々に人としての成長の機会を提供する。

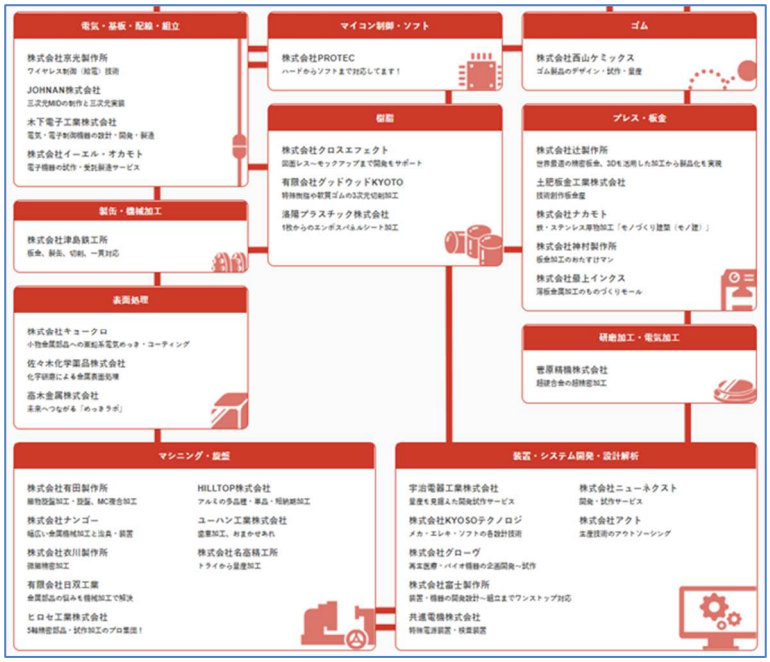


図 6-3. 京都試作ネットの事業内容[4]

[4] 京都試作ネット HP

793 **表 6-2．co-lab 概要**

団体名称	co-lab 墨田亀沢：re-printing
創設年	2015 年 3 月
事業主	株式会社サンコー（取締役社長　有薗悦克）
所在地	東京都墨田区（サンコー社ビル内）
参画規模	クリエイター約 40 名（2020 年 12 月）
事業概要	・クリエイティブワーカー専用のコラボレーション誘発型シェアードスタジオの運営 ・その他ワークショップやイベントの運営 ・印刷、加工サービスの提供 ・その他各種事業委託
理念	「墨田区のものづくりと印刷業を再考し、次世代の新産業をつくる」ことをコンセプトにものづくりの「職人」と「クリエイター」が出会い化学反応が起きる「場」を提供

図 6-4．co-lab コワーキングスペース[5]

794

[5] co-lab 墨田亀沢：re-printing HP

795

表 6-3．糸魚川産業創造プラットフォーム概要

団体名称	糸魚川産業創造プラットフォーム
創設年	2020 年 6 月
事務局	糸魚川商工会議所
所在地	新潟県糸魚川市
参画規模	53 社（2021 年 1 月時点）
事業概要	・企業と人が創りあう糸魚川ワーキングマーケット育成と運営 ：参画企業のリソースシェアデータベース運営 ・企業の魅力づくり活動：参画企業の PR 媒体の運営 ・企業の次代づくり研究：テーマに沿った検討会、勉強会の実施
理念	糸魚川の価値を伝える・育てあう、コミュニケーションづくり

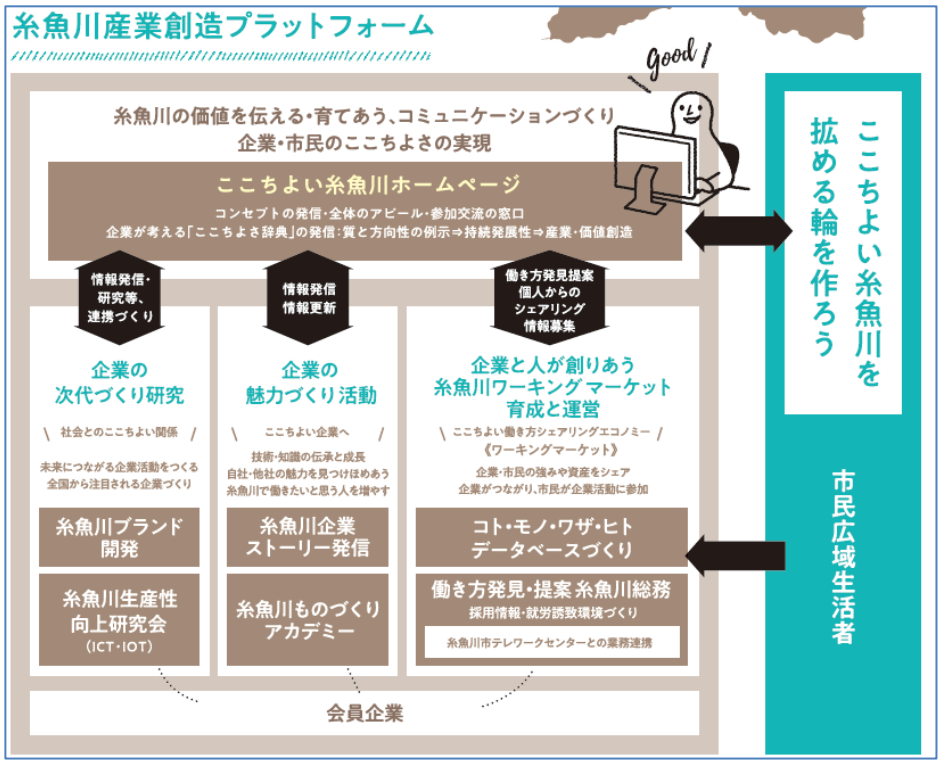


図 6-5．糸魚川産業創造プラットフォーム活動内容[6]

[6] 糸魚川産業創造プラットフォーム HP

796 **表 6-4．由紀ホールディングス概要**

団体名称	由紀ホールディングス
創設年	2017 年 10 月
代表理事	大坪正人
所在地	東京都中央区
参画規模	13 社（含む海外 4 社）
事業概要	・傘下企業の持ち株会社であり、とがった要素技術を持つ中小製造業の企業群を形成 ・傘下企業にシェアードサービスとして経営機能を提供
理念	「ものづくりの力で世界を幸せに」をミッションに掲げ、国内の高い要素技術を持つものづくり企業を支援

797

調査対象である 4 つのコミュニティに、それぞれのコミュニティがどのように創出され、拡大してきたかをヒアリングした結果、協業コミュニティの創出・拡大には、プロセス毎に 8 つの勘所・ポイントが存在することが判明した（**表 6-4**）。

まず、協業コミュニティの創出・拡大にあたっては、大きく「企業同士が出会い、集まる」ことが必要である。コミュニティの元となる初期メンバー・コアメンバーが勉強会や、学会・展示会等のイベント、共通の知り合いなどを通じて出会い、コミュニティとして形成されていく段階である。ここで、単なる"知り合い同士の定期的な集まり"から脱却し、協業コミュニティとして成長していくためには、①共通の課題意識を持つ仲間を集めること、②仲間の経営資源の価値や使い道を相互に理解すること、が必要である。集まった中小企業が自社の業績悪化や大企業の下請け構造等に共通の課題意識を持つことで、下請け構造からの脱却に向けて、新たなビジネスを生み出す推進力に繋がる。また、集まった中小企業の間で他社がどのようなケイパビリティを持っており、どのように活用できるかを理解することで、自社単独では出来ないビジネスの着想がしやすくなる。協業コミュニティの元となる、初期メンバー・コアメンバーが出会い、集まった後には、それを「ビジネスが発展する」状態にしていく必要がある。単なる中小企業の集まりを超えて、協働でビジネスを実施していく段階である。ここで、継続的に外部から仕事を獲得できるビジネスにしていくためには、③事業化を大前提としたコミュニティにすること、④外部の視点で俯瞰してビジネスを検討すること、⑤メンバー間で仕事を奪わない仕組みづくり、が必要となる。ビジネスを確立した後に、それを拡大し、稼ぐ力を高め続けていく「協業・連携が多数生まれる」状態にする必要がある。コミュニティの組織としての継続性を担保しつつ、外部から仕事を獲得し続けるためには、⑥コミュニティ外での地道な顧客理解や PR、⑦意思決定やリスクテイクを担う"書記長"の存在、⑧コミュニティ内の熱量・カルチャーの保持が必要となる。

一方で、各プロセスではコミュニティの創出・拡大を阻害してしまうノックアウトファクターとなりうるポイントも存在する（**表 6-5**）。「企業同士が出会い、集まる」際には、①お金をもらうためだけのメンバー集めはしてはならない。すなわち、政府からの補助金や出資を主目的とした形だけのコミュニティ形成では、補助金を獲得した後に、実態としての協業を進めるインセンティブが存在しないため、継続的なビジネスの発展が見込まれない。また、「ビジネスが発展する」際には、②既存ビジネスの共同受注のみで連携してはならない。コミュニティとしてのビジネスは様々な形態があるが、その中で、各企業が既存事業の受注部分を協業することがある。この共同受注型の共同は、メンバー企業の既存の顧客基盤を共有することとなるが、実質的に新たなビジネスは行っていないため、新規顧客を生み出すことができておらず、結果として各企業の顧客基盤の奪い合いが生じてしまう。さらに、「協業・連携が多数生まれる」際には、③責任の所在を曖昧にしてはならず、かつ④メンバー数のみを重視した拡大はしてはならない。コミュニティの組織形態として、フラットな関係を徹底してしすぎてしまい、責任の所在を分割してしまうと、コミュニティとしての意思決定ができず、事業運営が右にも左にもいかなくなってしまう。そして、新規企業をコミュニティに入れる際に、メンバーの要件を設定しないと、協業ビジネスの利益のみを享受しようと参加

835 する企業が存在してしまう。結果として give and take の関係が成り立たなくなり、特をする
836 企業、損をする企業が分かれコミュニティとして破綻してしまう。

837 **表 6-4. 協業コミュニティ創出・拡大における 8 つのポイント**

プロセス	ポイント	概要
企業同士が出会い、集まる	①共通の課題意識を持つ仲間を集める	自社の状況に危機感を抱き、共通の課題意識を持つメンバーを集めることで、ビジネスへの繋がりに発展する推進力となる
	②仲間の経営資源の価値や使い道を相互に理解する	メンバー間で、他社がどのような（自社にない）ケイパビリティを持っており、どのように活用できるかを理解することで、ビジネスの繋がりに発展しやすい
ビジネスが発展する	③事業化を大前提としたコミュニティにする	勉強会等の緩いつながりから、事業運営を目的（利益目的）に転換することで"協業"が推進
	④外部の視点で俯瞰して検討する	外部の視点を取り入れることで、事業領域を拡大するビジネスを検討でき、コミュニティで新たな付加価値を創造できる
	⑤メンバー間で仕事を奪い合わない仕組みづくり	事業領域の設定や、メンバー間での利益の奪い合いが起きないような仕組み（ルールやメンバー構成）を構築する必要がある
協業・連携が多数生まれる	⑥コミュニティ外での地道な顧客理解や PR	継続的に付加価値を出していくためには、講演会や顧客ヒアリングなどの地道な活動を通して顧客を常に理解しようとする姿勢が重要
	⑦意思決定やリスクテイクを担う"書記長"の存在	フラットな関係の中にも、コミュニティそのものやコミュニティ内で発生した仕事での意思決定を行う存在がいることで継続性が高まる
	⑧コミュニティ内の熱量・カルチャーの保持	コミュニティの継続には、コミュニティへ思い・熱量からくるコミットメントが重要であり、同時に新規メンバー／下の世代へのカルチャーの伝承を行うことが必要

838

839 **表 6-5．協業コミュニティ創出・拡大において気を付けるべき 4 つのポイント**

プロセス	ポイント	概要
企業同士が出会い、集まる	①お金をもらうためだけのメンバー集めはしてはならない	政府等からの補助金（や出資）を目当てとした形だけのコミュニティを形成してしまうと、実態としての協業は進まず、継続的なビジネスの発展は見込まれない *"補助金等を目当てに形成したコミュニティだと、本質的には協業が行われないため、補助金の期間が終了したらコミュニティとしても終わってしまう"*（由紀 HD）
ビジネスが発展する	②既存ビジネスの共同受注のみで連携はしてはならない	各企業が既存事業の受注部分のみでの協業をしてしまうと、コミュニティとして新たな顧客を生み出すことが出来ず、各企業の顧客基盤の奪い合いが生じる *"通常の共同受注体だと、景気の影響で仕事がなくなった際に 5 年で終わってしまうため、京都試作ネットはここの継続性を非常に重視した"*（京都試作ネット）
協業・連携が多数生まれる	③責任の所在を曖昧にしてはならない	フラットな関係を徹底しすぎてしまい、責任の所在を分割してしまうと、コミュニティビジネスの意思決定が出来ず、コミュニティ運営やビジネスが進まなくなる *"ピュアにフラットなコミュニティだと、事業の意思決定やリスクを取る所在がなくなってしまい、右にも左にもいけなくなってしまう"*（co-lab）
	④メンバー数のみを重視した拡大はしてはならない	協業ビジネスの利益のみを享受しようと参加する企業が存在すると、give and take の関係が成り立たなくなり、得をする企業、損をする企業が分かれ、破綻していく *"協業コミュニティには give and take が重要であり、take だけを求めている企業が入ってくると破綻してしまう"*（京都試作ネット）

これらのポイントをうまく満たしながら協業コミュニティとして生まれ、拡大してきた各ベンチマークコミュニティの状況を述べる。

京都試作ネット

京都試作ネットは、京都を中心とした中小企業の経営者勉強会である京都機械金属中小企業青年連絡会（以下、機青連）からスピンアウトして設立した。機青連は、1982 年から始まった、京都府内の機械金属工業及び関連業界の中小企業経営者の月 1 回の交流会であり、約 80 社程度が参画している。そこでは講師を招聘した講演会や経営関連書籍の勉強会、その他ワークショップや懇親会を実施している。その中で、ドラッガー『現代の経営』の学習を通じて、京都府南部の機会金属関連の中小企業 10 社が、中小企業の下請け構造への危機感を共有、マーケティングとイノベーションの重要性を認識し、実践の場を求めていた。勉強会のみで終わるのはもったいないという京都副知事からの後押しもあり、2001 年に京都試作ネットとしてスピンアウトすることとなる。

京都試作ネットでは、「試作」に焦点を当てたビジネスコンセプトを設定し、メンバー間の奪い合いを無くしながら、付加価値を生むビジネスを構築している。京都試作ネットの目的は、マーケティングとイノベーションの実践、すなわち共同受注体ではなく「新たな顧客を捉え、予期せぬ成功を生むこと」を目指した。外部のファシリテーターを活用しながらメンバーで長時間の議論を繰り返し、機械金属関連企業が集まっている強みを活かし、「試作」をテーマに「顧客の思いを素早く形に変える」ことをコンセプトとして落とし込んだ。難度が高い「試作」にフォーカスすることで、予期せぬ成功が生まれる可能性があり、各社得意な事業領域以外の仕事も手掛けることで、新規顧客の開拓と自社ケイパビリティの拡大を同時に狙った。その際、顧客の生の声を徹底的に聞くことや、手弁当で潜在顧客への訪問等も実施することで、顧客の定義やニーズを徹底的に把握した。結果として、法人顧客を対象として、製品の試作品提供を軸に顧客とチームを組み、商品開発支援を実施するビジネスモデルとなった。試作品提供にあたっては、スピード感が重要であることから、試作に対するインクワイアリへ 2 時間以内でレスポンスすることを徹底している（**図 6-6**）。また、単なる試作品提供に留まらず、量産を見据えたアドバイス提供等のコンサルティングサービスも行っている。

京都試作ネットは、コミュニティとしての継続性を高めるために、"一見さんお断り"等の会員制度を取ることでコミュニティの継続性を高める工夫をしている。コミュニティの熱量・カルチャー保持のために、コミュニケーション量を確保すること、利他意識（おせっかいマインド）を持つ企業を集めることを重視している。そのために、京都府の企業に限定して、Face to Face でのコミュニケーションを多く確保している。その結果メンバー間では、急に喫茶店に呼び出され長時間議論を行うことが出来ることにもつながっている。なお、デジタルツールの活用によるリモートでのコミュニケーションも一定程度は行っているものの、地理的な近さ（顔が見える距離）は重要なファクターであると述べている。これらを満たすために、新規会員の募集にあたっては企業の条件設定と入会時の審査を実施している（**表 6-6**）。

京都試作ネットでは、試作の受託ビジネスの活動を中心であるものの、月 1 回の定例会に加え、新規ビジネス検討や外部交流等の多様な活動を実施している（**図 6-7**）。2020 年 12 月には、「京都試作ネット×アウトドア企画」を開始しており、試作ビジネスの中で捉えた社会課題やビジネス機会を具体的なプロジェクトとしてビジネスに繋げている。オリジナルアウトドアギアである焚火台の製作に向けて燃料実験を行い、試作品を製作中である。また、アカデミアとの交流として、ものづくりに活かせそうな施設見学や意見交換を実施している。

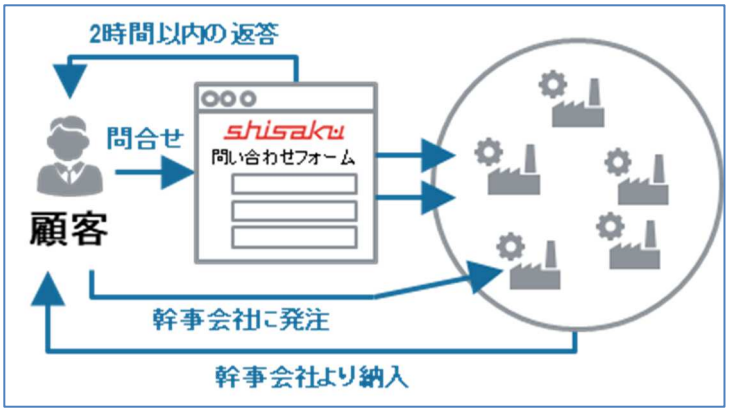


図 6-6. 京都試作ネットの試作ビジネス

表 6-6. 京都試作ネットの会員制度

企業の条件	・京都府の企業に限定 ・定期開催される会議（月 2～4 時間程度）への社長の出席が必須 ・年会費 60 万円の支払いを必須とし、生半可な意志／共同受注を狙った打算的目的での入会を拒否 ・会員企業には毎月 4 時間ドラッカーを勉強し、京都試作ネットの理念（新たな顧客創造）への理解を深めてもらう
入会時審査	・入会にあたっては既に参加している企業 2 社からの推薦状が必要（一見さんお断り） ・半年間の試用期間を設け、理念へのフィットが見られない場合、退会させることも有り

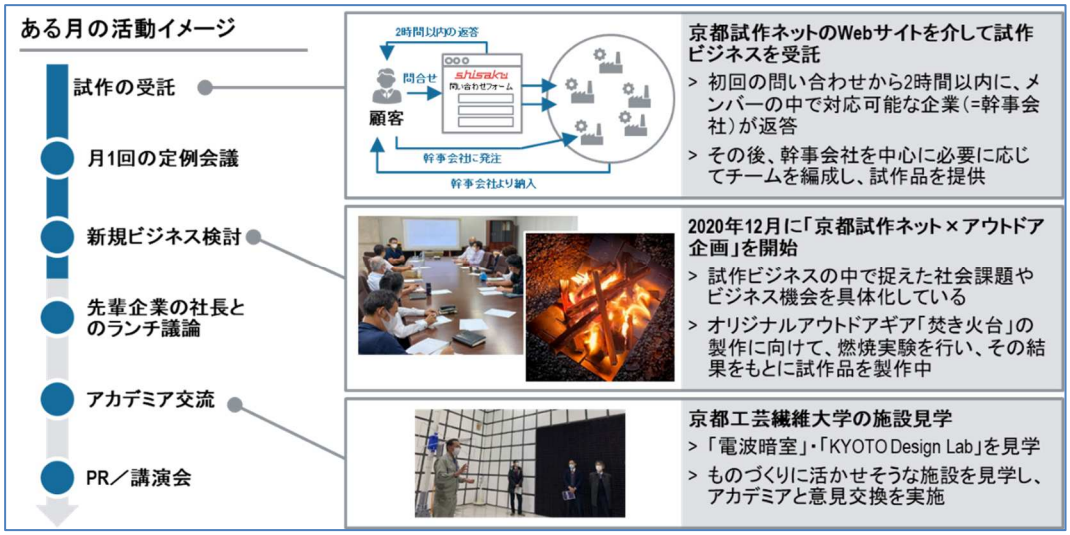


図 6-7．京都試作ネットの活動内容イメージ[7]

883

[7] 京都試作ネット Facebook

co-lab 黒田亀沢：re-printing

co-lab は、墨田区にて印刷業（サンコー社）を経営する有薗氏が、墨田区の経営者勉強会（フロンティア墨田塾）で醸成した危機感の中で、自社ビルに空きスペースができたこと等をきっかけにコワーキングスペースを構想したことで設立された。フロンティア墨田塾とは、すみだ次世代経営研究協議会が運営する、中小企業の事業を継承し次代を担う人材の育成を目指す私塾形式のビジネススクールであり、毎年区内企業の後継者・若手企業人（45 歳まで）が 10 名程度参加している。毎月 1 回程度の座学として、実践的な「経営者学」を学ぶ講座やテーマに基づく本音の議論と自由討議を実施することに加え、年 3~4 回の視察・合宿を実施してる。サンコー有薗氏は、フロンティア墨田塾に参加する中で、身近な企業が変革に成功した例を間近で見ることで、自社の経営状況に危機感を覚える。その中で、サンコー社が当時入居していたビルのオーナーが倒産してしまい、ビルを買収することになるものの、テナントが空いてしまったことや、墨田区より「新ものづくり拠点」構想の話を受けたことが重なり、新規事業としてコワーキングスペースビジネスを構想した。なお、「新ものづくり拠点」とは墨田区にて実施している事業であり、ものづくりでイノベーションを起こすことを目指し、新しい製品や技術、サービス、ものづくりコミュニティを創出する場を生み出すものである。コワーキングスペース構想を具体化するために、有薗氏は都内のコワーキングスペースを数々訪れリサーチを行った。その中で、渋谷の co-lab を訪問した際に、その部活動のような熱気に感銘を受け、有薗氏が直接 co-lab の問い合わせフォームから連絡、墨田での運営権を得たことにより、co-lab 墨田亀沢：re-printing が設立された。

co-lab は、クリエイター向けにコワーキングスペースを提供しながら、入居しているクリエイターを活用したビジネス受託を実施する二重のビジネス構造となっている（**図 6-8、9**）。コワーキングスペースとしては、クリエイターが入居しそれぞれが仕事をする"場"を提供することや、各種ワークショップを実施している。またビジネス受託は、外部企業からクリエイティブワークを受託し、co-lab に入居しているクリエイターでプロジェクトチームを編成し、仕事を行っている。コワーキングスペースとビジネス受託はそれぞれ相互に良い作用を及ぼし合っており、クリエイターの交流やワークショップを通じての学びを受託ビジネスに活かす一方で、ビジネス受託で得たノウハウをワークショップに活かし、クリエイターの学びとしている。

co-lab では、広く会員を募集しつつも、コンセプトである「Do Tank」への共感を重視することで、メンバーの多様性とコミュニティの継続性を共存させている。「Do Tank」とは、所謂「シンクタンク（Think Tank）」から着想を得た言葉であり、考えることに留まらず、アウトプットを共創することを意味している。単なるワーキングスペースとしての仕事場に留まらず、"コワーキングスペース"として、入居者同士で協働することを目的としている。この目的にそぐわない場合は、入会を拒否する場合も存在している。有薗氏によると、過去公認会計士の方が自分の作業場所だけを求めて入会に来たが、コミュニティのコンセプトに合わないため断ったとのことである。そのため、基本的にはクリエイターを中心にメンバーを募集しており、クリエイターが多く集まるように co-lab とクリエイティブの親和性を PR してい

る。PR ポイントは、3 つ存在し、1 つ目は、羽田・成田へのアクセスが良いことである。クリエイターは国内外様々な場所で活動することが多いため、空港へのアクセスが良い立地は好まれる。2 つ目は、葛飾北斎ゆかりの街であることである。葛飾北斎は版画を通して、ものづくりとクリエイティブを繋げた日本での第一人者ともいわれている。すなわち、墨田区は江戸時代後期よりものづくりとクリエイティブが共存してきた街であるといえる。3 つ目は、サンコー社の印刷職人を活用できることである。クリエイターは印刷会社との接点がなく、自分のアウトプットを気軽に紙に落とせない実情があった。

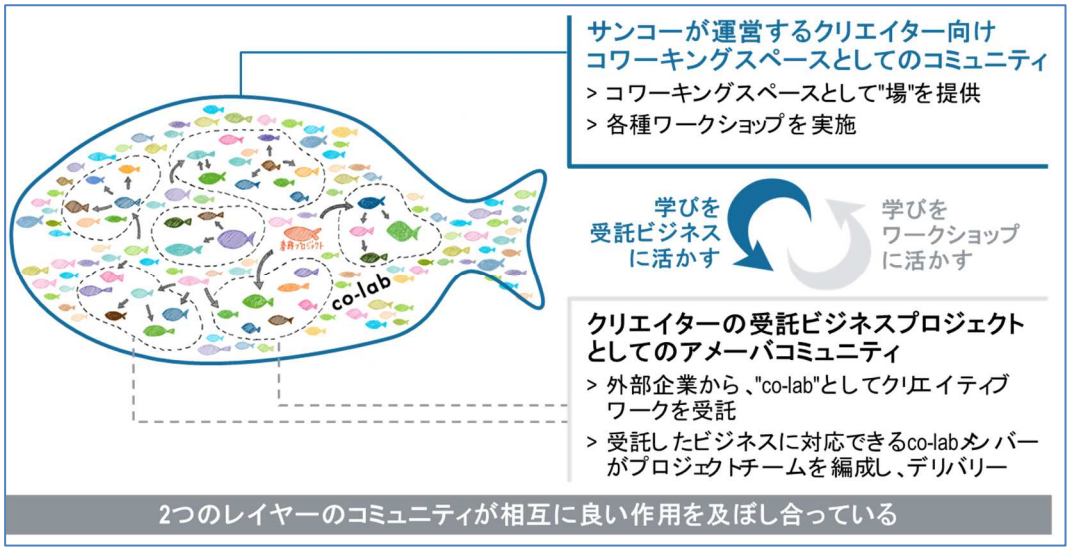


図 6-8．co-lab のビジネス

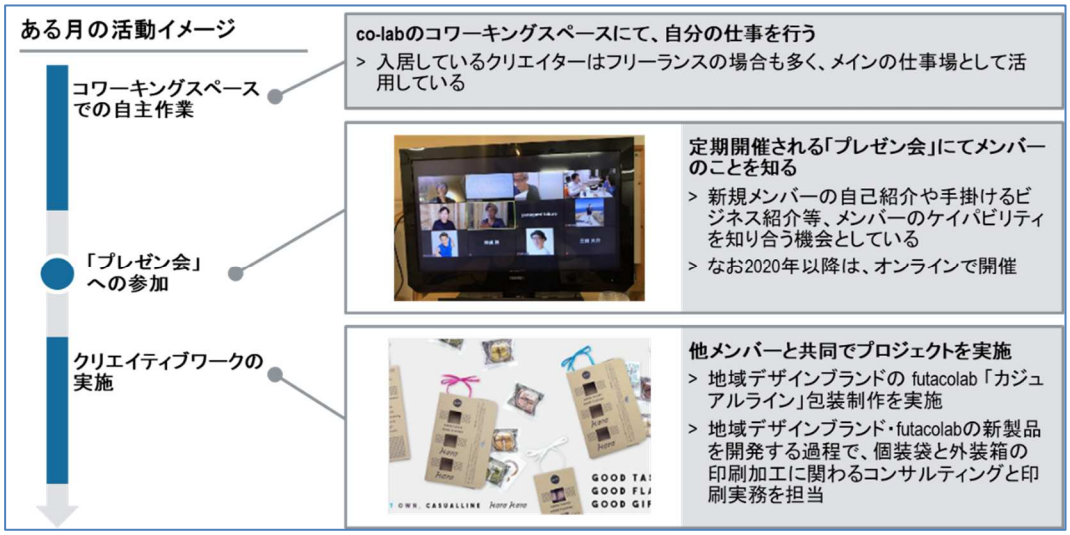


図 6-9．co-lab の活動内容[8]

[8] co-lab HP

928 **糸魚川産業創造プラットフォーム**

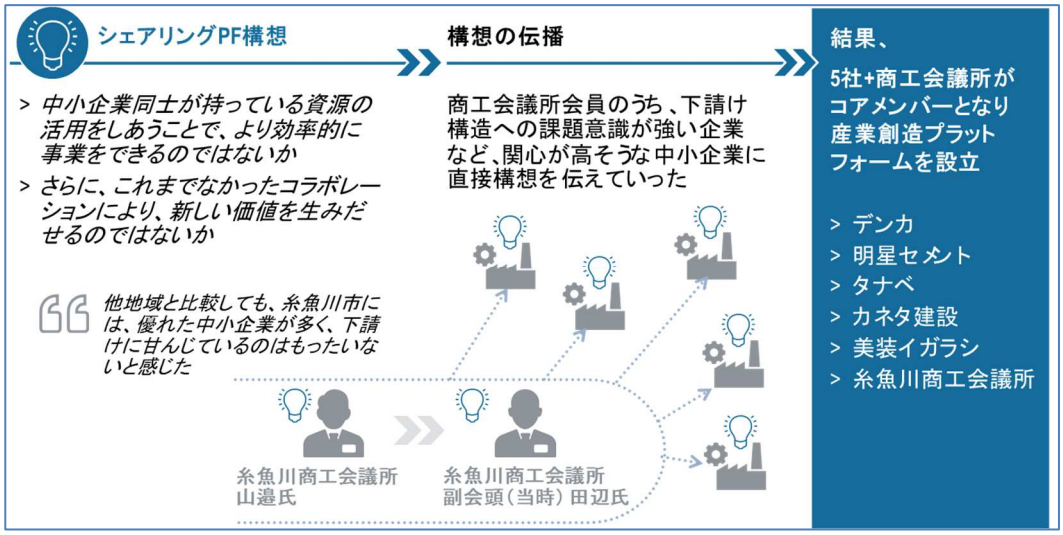


図 6-10. 糸魚川産業創造プラットフォームの設立背景

929 糸魚川産業創造プラットフォームは、上越市から糸魚川市に移ってきた経営指導員の山邉
930 氏が、市内企業の魅力を受け、シェアリングプラットフォームを構想したことが始まりであ
931 る（**図 6-10**）。山邉氏は、糸魚川市が他地域と比較しても優れた企業が多く、下請けに甘んじ
932 ているのはもったいないと感じ、中小企業同士が持っている資源の活用をしあうことで、効
933 率的に事業をできるとともに、これまでになかったコラボレーション生み出すことが出来る
934 と考えた。そこで、商工会議所会員のうち、下請け構造への課題意識が強い企業など、関心
935 が高い企業に直接構想を伝えていった結果、5 社が構想に賛同し、糸魚川産業創造プラット
936 フォームを設立するに至った。

937 糸魚川産業創造プラットフォームでは、「コト・モノ・ワザ・ヒト データベース」として、
938 企業情報に留まらず、企業が持つ設備・人材等のリソース状況や企業の強み・価値等もデー
939 タベースとして管理しており、会員企業に公開している。このデータベースを活用して、各
940 企業がリソースをシェアしながら、様々な活動を実施している。活動内容は大きく糸魚川ワ
941 ーキングマーケット育成、企業の魅力づくり活動、企業の次代づくり研究の 3 つを実施して
942 おり（**表 6-7**）、中小企業のコミュニティとしての稼ぐ力向上に十分な活動を実施していると
943 いえる。

944 糸魚川ワーキングマーケット育成では、上記のデータベースで必要な情報を一元化したう
945 えで、協力体制を築くように糸魚川商工会議所と糸魚川市がマッチングを実施している。ま
946 た、シェアリングエコノミーとして活用できるようにホームページ上でも協力企業の募集等
947 のやり取りが可能なようになっている。さらに、働き手不足の状況を解消するための人材確
948 保として外国人材の採用支援や、会員企業間の相互理解を深めるための企業訪問会、展示会
949 への共同出展支援を実施している。

950　企業の魅力づくり活動では、市内の企業の技術・ノウハウを伝承しながら高めていくこと
951　で企業の魅力を高めるとともに、企業動画の制作をし、外部に積極的に発信・PR を行ってい
952　る。

953　**表 6-7．糸魚川産業創造プラットフォーム活動内容**

	個別施策	コンセプト	概要
糸魚川ワーキングマーケット	コト・モノ・ワザ・ヒト データベース	必要な情報を一元化！	糸魚川産業創造プラットフォームの活動の全ての基礎となっており、データベースとして各種企業情報を管理し、必要に応じて商工会議所と市がマッチングを実施
	シェアリングエコノミー	みんなで有効活用！	企業や市民が持っている資産・技術・人力を共有していくための仕組み。協力企業の募集等をホームページ上で実施
	人材確保	外国人材が身近に！	働き手不足の解消のために、外国人材の採用支援を実施。情報提供の他、外国国人材の面接会も開催
	企業をほめる活動	御社の魅力を発掘します！	企業を直接知り合うために、企業訪問会を開催。そのほか、展示会への共同出展を支援。
企業の魅力づくり活動	企業ストーリー発信事業	糸魚川で働きたくなる！	企業の魅力を、企業動画を作成し発信していく
	糸魚川ものづくりアカデミー	技術を受け継ぐ！	ものづくり技術の勉強会を通じて、技やノウハウを受け継ぎ、高めていく
企業の次代づくり研究	生産性向上研究会	小さな会社の IT 革命！	IoT と ICT 技術を活用して生産性を向上させるための勉強会を実施
	ブランディング研究会	地域ブランドをつくる！	各企業が「糸魚川杉を活用した心地よい暮らし」をテーマにブランディングをしていくとともに、共通ブランド化を目指し、稼げる地域になることを目指す

企業の次代づくり研究においては、会員企業が各種勉強会を実施することで、自社の価値向上に資する取組みを学習している。生産性向上研究会においては、中小企業の DX 推進のための学習をしており、ブランディング研究会においては、地域ブランドの確立に向けた討議を行っている。

そして、糸魚川産業創造プラットフォームは、上記のような勉強会の取組みから、実際に事業を行う段階へと移行し始めている。ブランディング研究会からスピンアウトした「緑でつなぐ未来創造会議（以下、3M）」では、糸魚川商工会議所、糸魚川市、新潟県糸魚川地域振興局の協力の下、森林資源に関わる川上から川下までの関連企業が一堂に会し、事業の開発・産業創造を目指している（**図 6-11**）。「全国有数の森林資源を活かした産業育成で持続可能な糸魚川をつくる」をミッションに、地域キャッシュフローを守るために、事業を各種行っていくことをビジョンとしている。現時点では構想段階であるが、国策との連動（林野庁関連予算他）、糸魚川森林資源のブランディングによる市民共感・愛着の醸成と利用促進、住宅モデル・森林観光などの開発、製品・サービスの販路拡大を目指している。例えば、糸魚川市の地元産材を活用したモデル住宅の開発を実施している（**図 6-12**）。

図 6-11．3M 会議のミッション・ビジョン・バリュー・ストラテジー[9]

図 6-12．地元産材を活用したモデル住宅開発

[9] 糸魚川産業創造プラットフォーム HP

由紀ホールディングス

由紀ホールディングスは、由紀精密社の社長である大坪氏が、中小企業の技能伝承や経営改善を目的としたグループ化を構想したことから始まる。大坪氏は、ものづくり中小企業である由紀精密社で勤める以前に、インクス社に勤めており、そこで行われていた金型革新ファンドの取組みに共感した。当時インクス社では、野村證券グループ会社と組み、金型革新ファンド（通称雷鳥ファンド）と呼ばれるファンドを運営していた。キャピタルゲインではなく、技能の伝承や経営改善を重視し、国内金型企業に出資をすることが特徴的であった。大坪氏はインクス社を退職後、由紀精密の経営をする中で、雷鳥ファンドからも着想を得て、自社の価値を最大化させる施策として、持ち株会社設立を構想した。すなわち、ものづくり中小企業をグループ化し、規模を拡大することで価値を広げていけると考えたのである。そこで、VTC HD の是松代表との出会いがあった。VTC HD は、当時中小メーカー等 7 社を傘下に持つ企業であったが、是松氏が事業の引継ぎを検討していたこともあり、日本のものづくりへの想いで共感した大坪氏率いる由紀精密が事業を引き継ぐこととなった。そのため、2017 年 10 月に由紀ホールディングスを設立後、2018 年 1 月には VTC HD の発行済み株式の 70%を取得し、傘下に合った明興双葉などの企業 7 社をグループ化、由紀精密社を加えた 8 社がグループ企業となった。

由紀ホールディングスは、傘下企業が活用できる経営機能を提供することで、優れた技術の効果的な展開を目指している。Yuki Method™と呼ばれる手法を確立しており（**図 6-13**）、ものづくり企業が 1 社では持つことが難しい資金調達や事業戦略、製品開発（共同開発）、海外展開などのサービスをプラットフォームとして提供しており、ホールディングスとしての規模を活かした資金調達やイノベーションへの投資を実施している。

ホールディング傘下の企業は、異なる技術力を活かし、新たな製品開発を実施する協業体制を整えている。例えば、由紀精密社と明興双葉社の協業により、新たな超電導ワイヤーの開発に成功している。由紀精密社は、航空宇宙関連の金属部品の製造・受託製造を実施している企業であり、「研究開発型町工場」と呼ばれている。創業当時は公衆電話部品の製造工場であり取引先は 2 社であったが、価値起点でのイノベーションを起こし、精密切削技術を活かした航空宇宙関連部品製造への転換に成功、JAXA を始め取引先が 200 社を超える状況へと変革した。明興双葉社は、電線加工／電気導体・ワイヤーハーネスの製造販売を実施している企業であり、銅を細く伸ばし、編み、電線を作る品質に強みを持つ。太さ 50 ミクロンの細線を 140 万メートル弱 1 回も切らないほどの品質である。由紀精密社の製造装置の開発能力と明興双葉社の量産伸線技術を組み合わせることにより、従来の合金よりも高温・高磁場への応用が実現できる新しい超電導ワイヤーの開発をしたのである（**図 6-14**）。これは、高エネルギー粒子加速器や核融合実証炉などの大型超伝導磁石、MRI などの医療機器、次世代船舶や次世代電気自動車向けの超伝導モーター向けでの活用が期待されている。

由紀ホールディングスは、ものづくり中小企業の LVMH 型経営を目指しており、技術や企業文化の多様性を保ちながら、利益共同体としてグループ全体の価値を高める手法を取って

いる。そのために、グループ内企業を統率する際には、文化ではなく、根本的な考え方のみを各企業に共有している。また、各グループ企業が互いに持ち株をしあうことや、部長以上の人事評価にグループ内他社への貢献度合いを組み込むことで、各企業がグループ全体の価値向上・利益向上に向かうような仕組みを作っている。そのため、新たな企業をグループ化する際にも、ものづくり技術の独自性や企業文化を重視している。大坪氏のコネクションや銀行等の経由で様々な企業から M&A の相談が来ているが、企業を財務的な視点でも精査はするものの、最終的には、技術力に光るものがあるか否かでグループに加えるかを決定している。

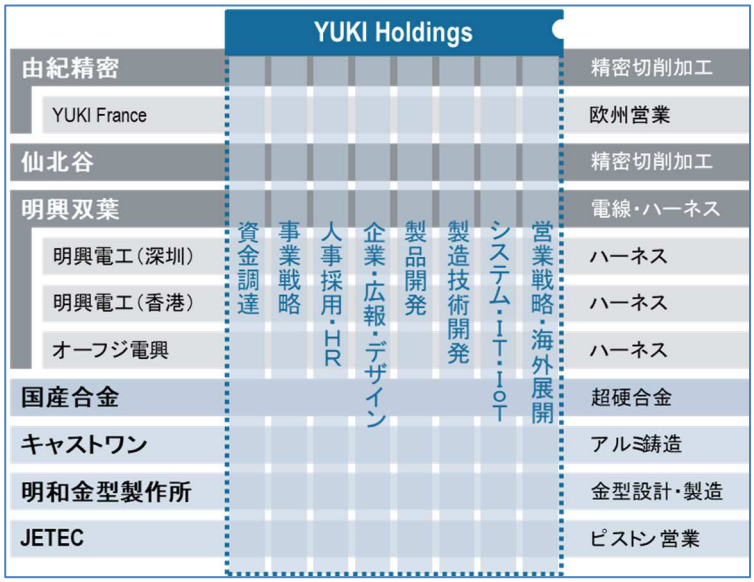


図 6-13. Yuki Method™

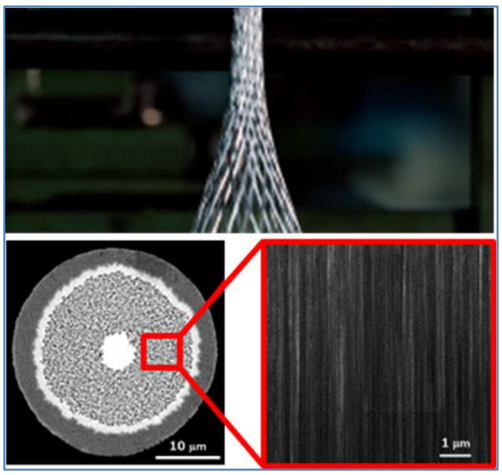


図 6-14. 超極細超伝導ワイヤー[10]

[10] 明興双葉 HP

以上の各コミュニティのベンチマークを踏まえると、コミュニティの創出・拡大における8つのポイントそれぞれには、満たし方のパターンが存在することが分かる。

まず、ポイント①②のコミュニティ形成段階では、コミュニティ創出に向けて動く主体が個人か、複数かによってポイントの満たし方が異なる（**図 6-15**）。ポイント①は、共通の課題意識を持つ仲間を集めることであったが、下請け構造や自社業績に対する課題を明確にすることと、共通の課題意識を持つメンバーを集めることが要件として挙げられる。また、ポイント②は仲間の経営資源の価値や使い道を相互に理解することであったが、各企業がどのようなケイパビリティを持っているのか明らかにして相互に伝達することが必要となる。これらの満たし方は、個人主導のコミュニティ形成と団体の質変化の2パターン存在する。個人主導のコミュニティ形成とは、危機感を覚えた個人が「コーディネーター」となり、協業コミュニティを形成していくパターンである。コーディネーターが課題意識を周囲の企業に発信しつつ、企業同士をつなぎ合わせ、各企業のケイパビリティを翻訳し伝えていく。団体の質変化とは、勉強会や飲み会仲間などの団体が危機感を元に協業コミュニティ化するパターンである。既存の勉強会等を通じた長い関係性があるため、課題意識を共通で認識しやすく、また各企業のケイパビリティ理解も既に進んでいる状態である。

ポイント③は事業化を大前提としたコミュニティすることであったが、コミュニティとして事業を行う際には、単体の製品を共同で手掛ける場合や、共同でイベントを運営する場合、さらには法人化してしまう場合等、様々なパターンが存在する。しかし、いずれの場合も、コミュニティ立ち上げの時点で事業として運営していくことを決めていることがコミュニティの対内外に本気度を示すことに繋がり、コミュニティ内での事業に向けたリソース確保や、コミュニティ外からの受注に結び付く（**図 6-16**）。

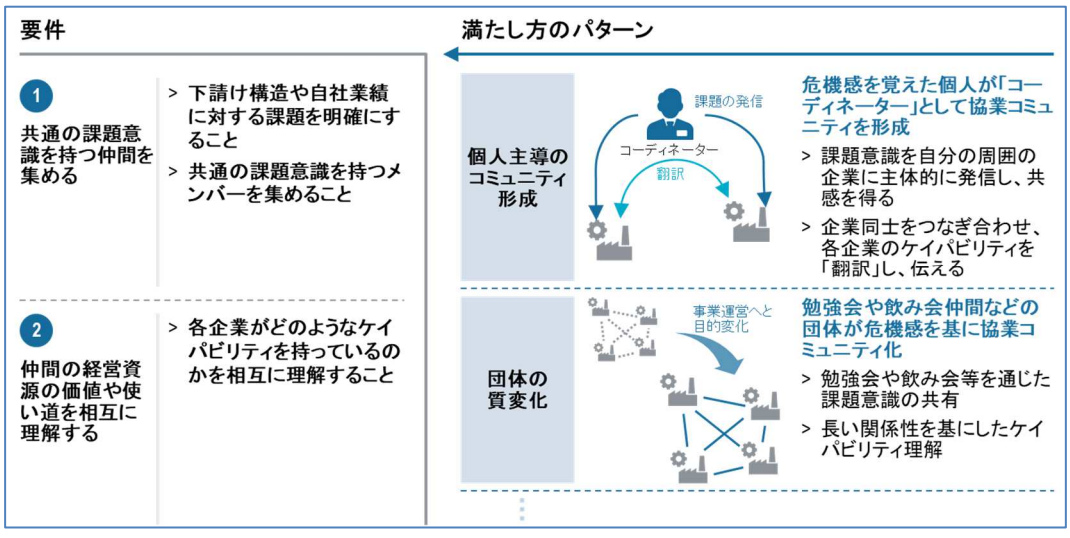


図 6-15．ポイント①②の満たし方パターン

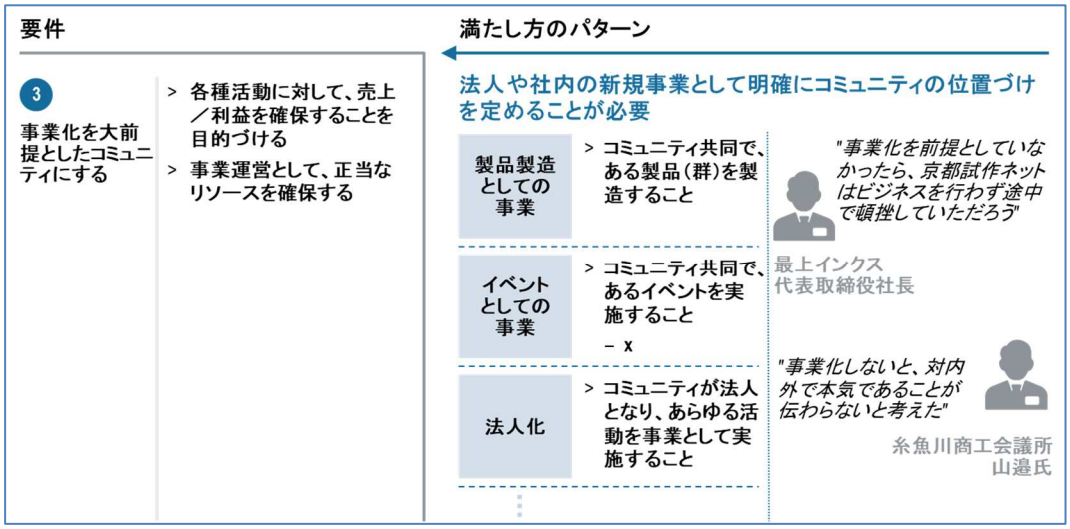


図 6-16．ポイント③の満たし方パターン

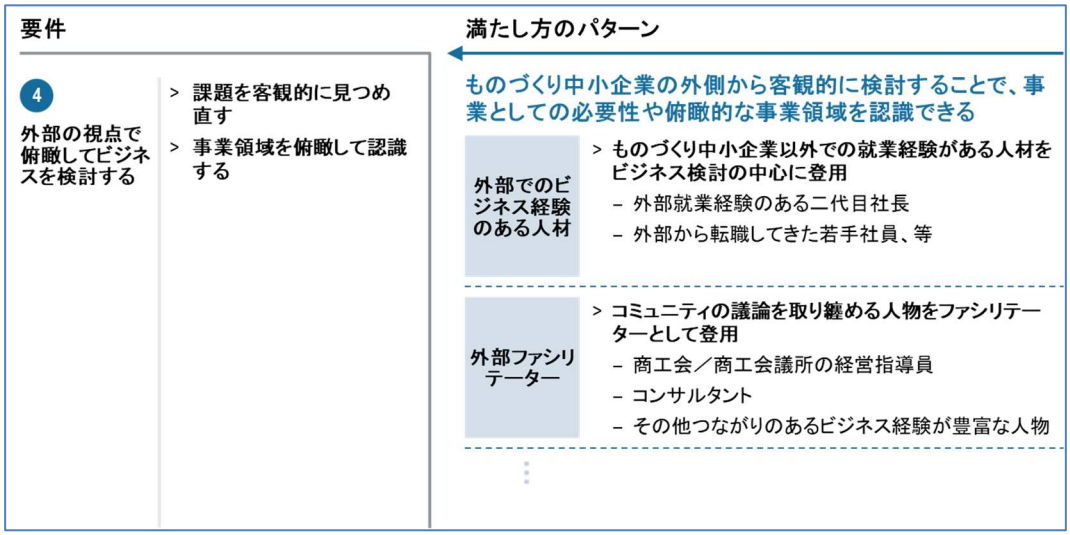


図 6-17．ポイント④の満たし方パターン

1033　ポイント④は、外部の視点で俯瞰してビジネスを検討することであった。すなわち、集まった中小企業が自社の課題を客観的に見つめなおすことや、事業領域を俯瞰して認識することで、これまでのビジネスの枠に囚われない価値を生みだすことが可能となる。そのためには、外部でのビジネス経験のある人材、例えば外部就業経験のある二代目社長や外部から転職してきた若手社員など、をコミュニティのビジネスを検討するメンバーとして起用すること、あるいは、商工会・商工会議所やコンサルタント等、外部のファシリテーターを活用することが必要となる（**図 6-17**）。この外部の視点が、後述のポイント⑤において、メンバー間で仕事を奪い合わない事業領域の設定を可能とする。

1041　ポイント⑤のメンバー間で仕事を奪い合わない仕組みづくりには、大きく 2 つの要件が存

在する。1 つは、コミュニティとして請ける仕事、すなわち事業領域、がコミュニティメンバーの既存の仕事の範囲から少し外れていることである。製品やバリューチェーン上での染み出しや、社会課題から領域を再定義することがこれにあたる。もう 1 つが、メンバーのケイパビリティを少しずつずらすことである。なお、ケイパビリティが完全に重複している企業同士は、ポイント②で互いの有用性を認めることが出来ないため、そもそも協業に繋がりにくい。その上で、事業領域の拡張およびメンバーのケイパビリティをずらすことは、得意技の重ね合わせ（異業種連携）か、不得意へのチャレンジ（同業種連携）の 2 つのパターンが存在する（**図 6-18**）。前者は、異業種と連携することで得意領域を重ね合わせ、より大きな事業領域へと拡大していくものである。各社は自社の得意領域で価値を出しながら、次第に他のメンバーの仕事への理解が深まることで、コミュニティとして提供できる価値が高まっていく。後者は、同業種の企業同士で、手掛けたことのない領域へのビジネスにチャレンジしていくものである。得意領域での地盤を固めつつ、他の領域へと染み出していくことで、大きな事業領域へと拡大していく。この際、メンバーの中で、少しでも他の事業領域での経験がある場合は、ノウハウを活かすことでスムーズに展開することが可能である。

ポイント⑥は、コミュニティを継続・拡大していくためには、コミュニティ外での地道な顧客理解や PR が必要であることであった。今回ベンチマーク調査を実施した 4 つのコミュニティの共通点として、一度に大きな広告宣伝費を掛けるのではなく、オンライン／オフラインを組み合わせた地道な活動を実施していたことが挙げられる。すなわち、コミュニティとしてできる範囲から細かい打ち手を実施していた。例えば、オフラインでの顧客理解では、潜在顧客に手弁当で商談／議論を仕掛けにいくことや、オフラインの PR では、商工会や商工会議所等が実施しているイベントに参加すること、展示会に出展すること等、当たり前にできることを積み重ねていくことが重要である（**図 6-19**）。

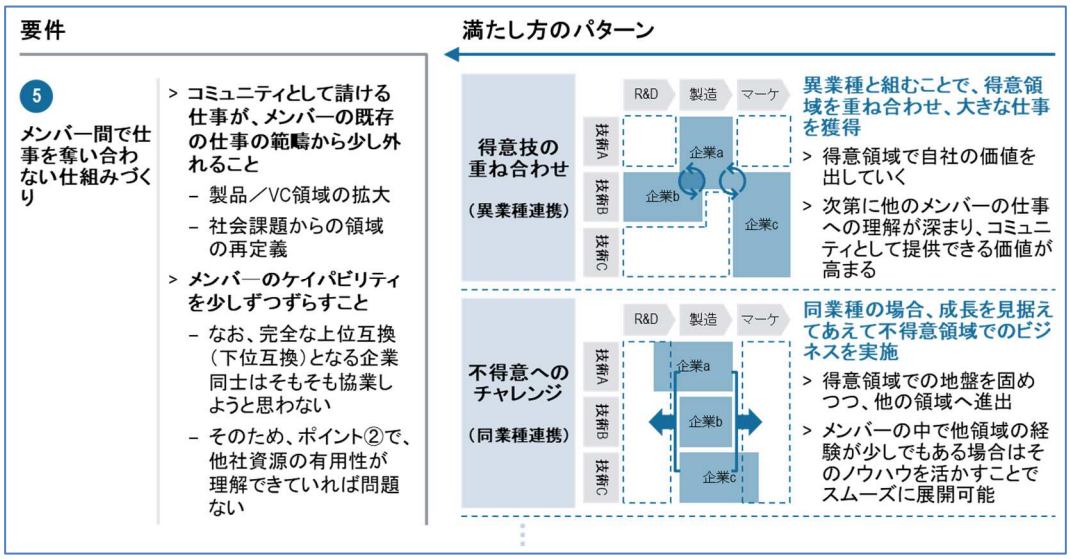


図 6-18．ポイント⑤の満たし方パターン

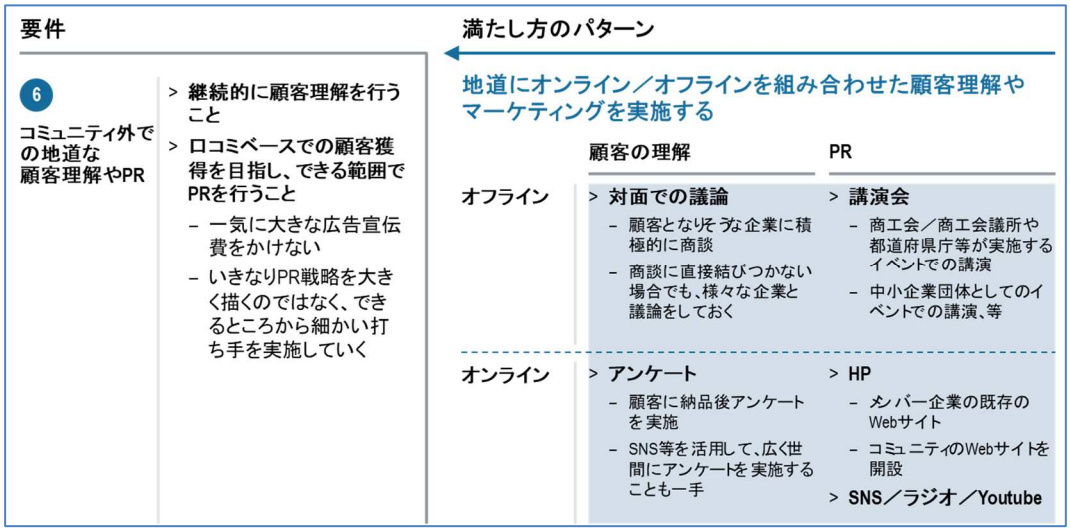


図 6-19．ポイント⑥の満たし方パターン

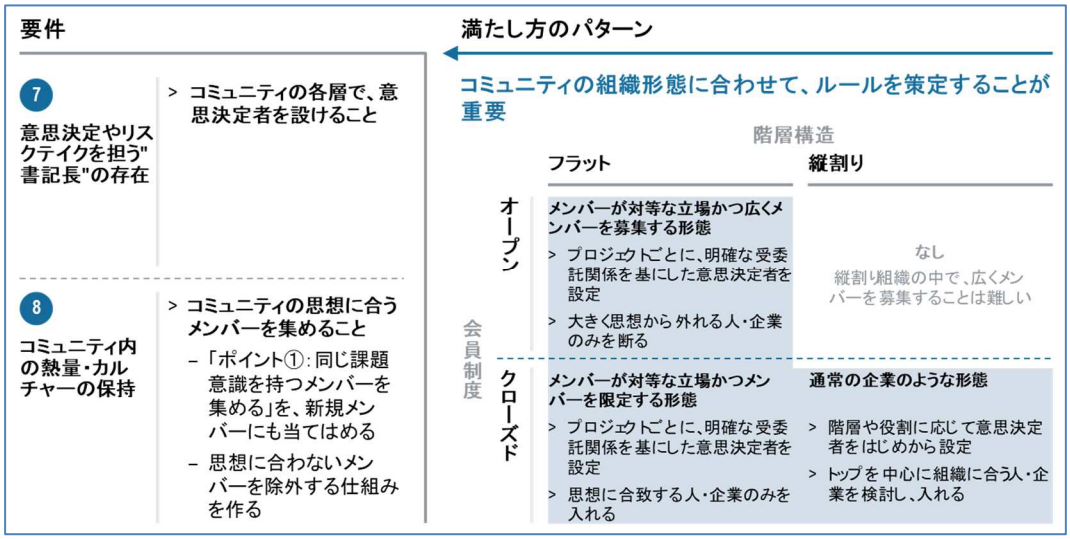


図 6-20．ポイント⑦⑧の満たし方パターン

ポイント⑦⑧においてコミュニティの組織としての継続性担保には、組織形態に応じたルールの策定が必要であった。ポイント⑦は、意思決定やリスクテイクを担う"書記長"の存在が必要であること、ポイント⑧は、コミュニティ内の熱量・カルチャーを保持することであった。コミュニティの組織形態は、それぞれの観点から、組織の階層構造がフラットか縦割りか、コミュニティメンバーの募集精度がオープン化クローズドか、によって特徴づけられる。なお、階層構造が縦割りかつオープンなコミュニティは存在しないため、ポイントを満たすことが出来る組織形態は 3 つである。フラットな組織形態の場合は、コミュニティとして受注した仕事に対してプロジェクトごとに受委託関係を明確にし、意思決定者を設定することが必要である。一方で、縦割り組織の場合は、職位等に応じて意思決定者はあらかじめ定められているものである。また、オープンなコミュニティの場合は、大きくコミュニティの思想から外れ

る人・企業を除外することが必要である一方で、クローズドなコミュニティの場合は、より厳しく、思想に合致する人・企業のみを入れることが必要となる（**図 6-20**）。

最後に、以上の協業コミュニティを創出・拡大するためのポイントの満たし方において、外部からの支援の可能性が見えてきた（**図 6-21**）。

早期のプロセス、すなわちコミュニティの形成段階においては、中小企業あるいは個人が危機感を醸成するための"場"の提供が可能である。単なる経営の勉強会に留まらず、成功したコミュニティとの議論が行えることや、各中小企業の価値を整理・議論できる工夫をすることが有用な場に繋がるであろう。

コミュニティとして立ち上がる際には、事業化が重要であることは上述の通りであるが、それに向けた資金提供や、あるいは業務の斡旋・委託が可能であろう。なお、コミュニティをいち早く"事業"を運営するという考え方に誘導するためには、活動資金の提供ではなく、業務を斡旋・委託することの方が有用である。

また、コミュニティとしてのビジネスコンセプトを検討する際の"外部の視点"は、特に支援の可能性が高いポイントでもあり、勉強会やファシリテーターの派遣を通してコミュニティに気づきを与えることが出来る。

コミュニティの地道な顧客理解や PR は、中小企業がそのような活動をしやすいプラットフォームを整備することが可能である。オフラインの場合は、コミュニティの PR の場となりうる講演会や展示会等のイベントの開催、オフラインの場合は、SNS や Web ページ等で PR プラットフォームを整備することが支援として重要であり、糸魚川産業創造プラットフォームにおける「企業ストーリー発信事業」を参考に、コミュニティを主語としたストーリー発信のページを作成することは可能であろう。

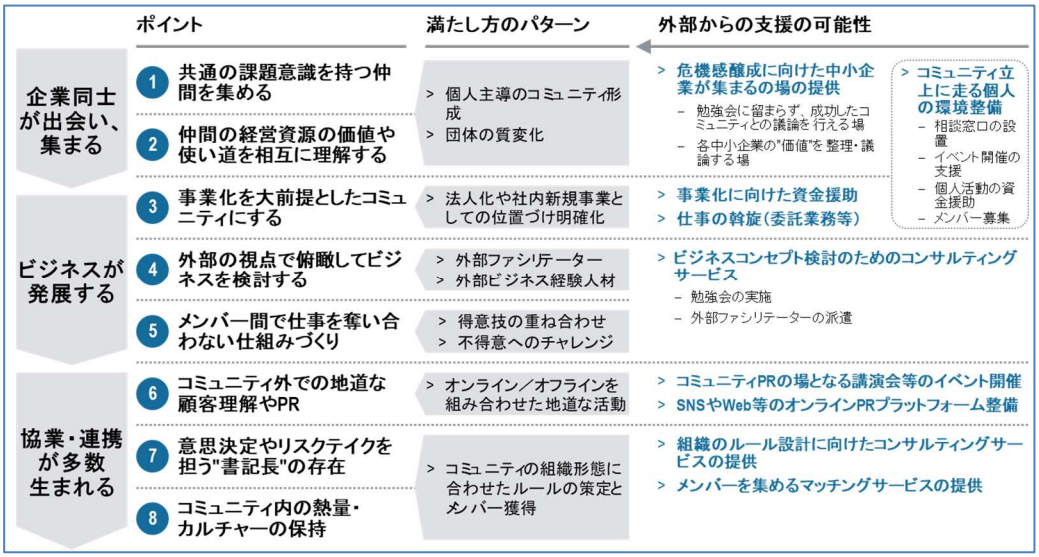


図 6-21. 協業コミュニティの外部からの支援可能性

7．政府としての中小企業支援のあり方

本章では、近年の中小企業を取り巻く環境の変化や、サポイン事業を含む現行の支援策の課題も踏まえ、ものづくり中小企業への支援策、政策のあるべき姿を検討する。

7－1）中小企業の現状分析

ものづくり中小産業は、海外との価格競争や、最終製品メーカーの下請け構造、人材不足の影響により引き続き厳しい経営状況である。

日本の製造業は 2000 年代以降に円高や、電力や人件費コストの高さに加え、取引先が海外展開したことを主要因として、海外への生産シフトを加速し、空洞化を招いている（**図 7-1**）。日本のものづくり技術は高技術・高精度であるものの、特に東南アジア圏を中心とした新興国にはコストやスピードで差をつけられてしまった結果といえる。

また、ものづくり中小企業は大企業（メーカー）の下請けに甘んじている状況であり、高い技術は持っているものの、メーカーからの詳細な仕様書・設計図面での依頼に対して製品製造・加工を実施することに留まっている。その背景として、ものづくり産業の中での中小企業とメーカーのインタラクション（既存の P/F）では価値起点での対話が実施されていないことが挙げられる。すなわち、既存の P/F では技術起点、仕様書等でのやり取りが中心であり、結果としてものづくり中小企業が付加価値を自ら提案することが難しい状況にある。また、中小企業の約半数が売上の約 30%以上を 1 社に依存している状況であり、これは直近 10 年間で変化が見られない事象である（**図 7-2**）。下請け構造の結果として、中小企業は設備投資や研究開発、知財保護に向けた取り組みを実施することが出来ていない状況であり、特にサプライチェーンの末端の企業に顕著にみられる傾向である（**図 7-3**）。

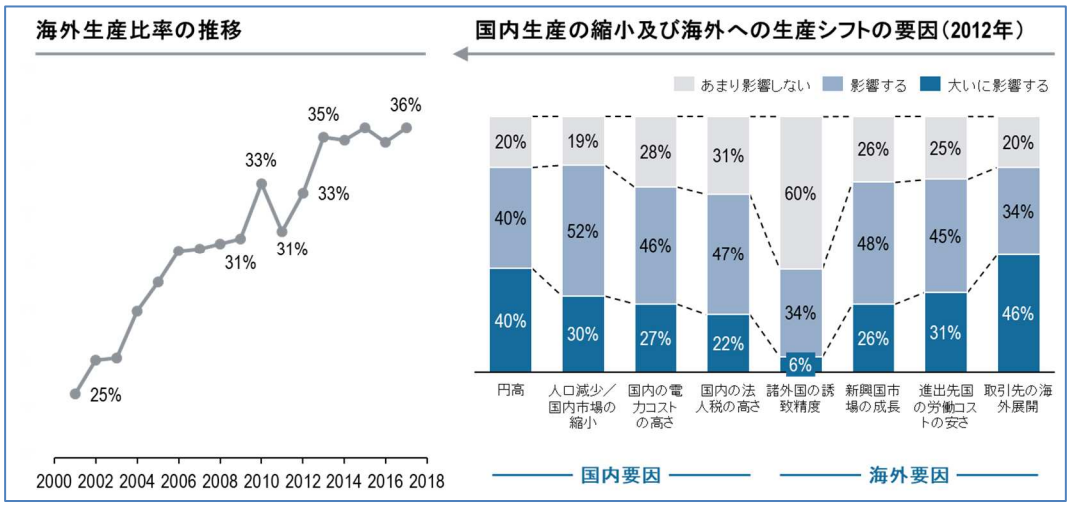


図 7-1．国内生産の縮小要因[11]

[11] 国際協力銀行、ものづくり白書（2013 年）

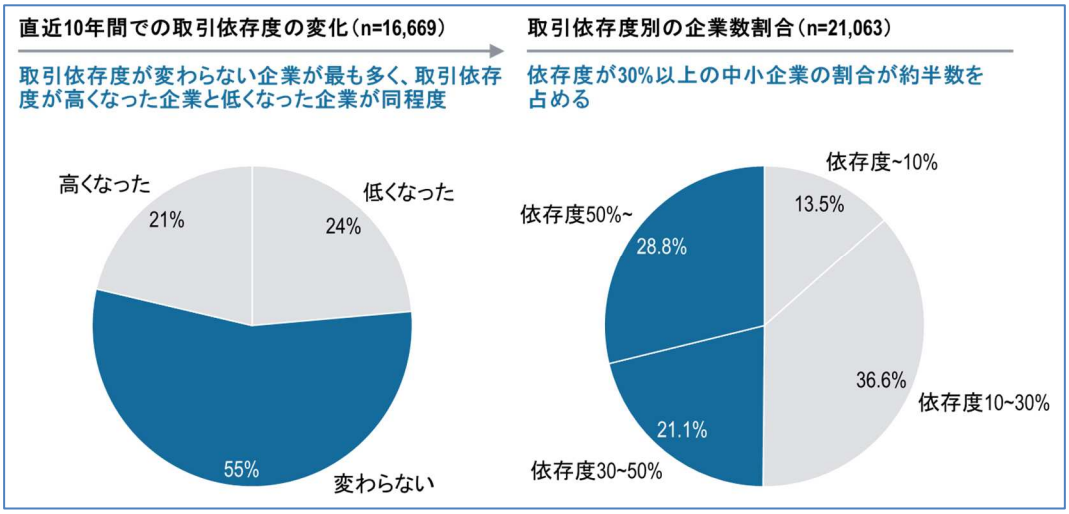


図 7-2．中小企業の取引依存度（2020 年）[12]

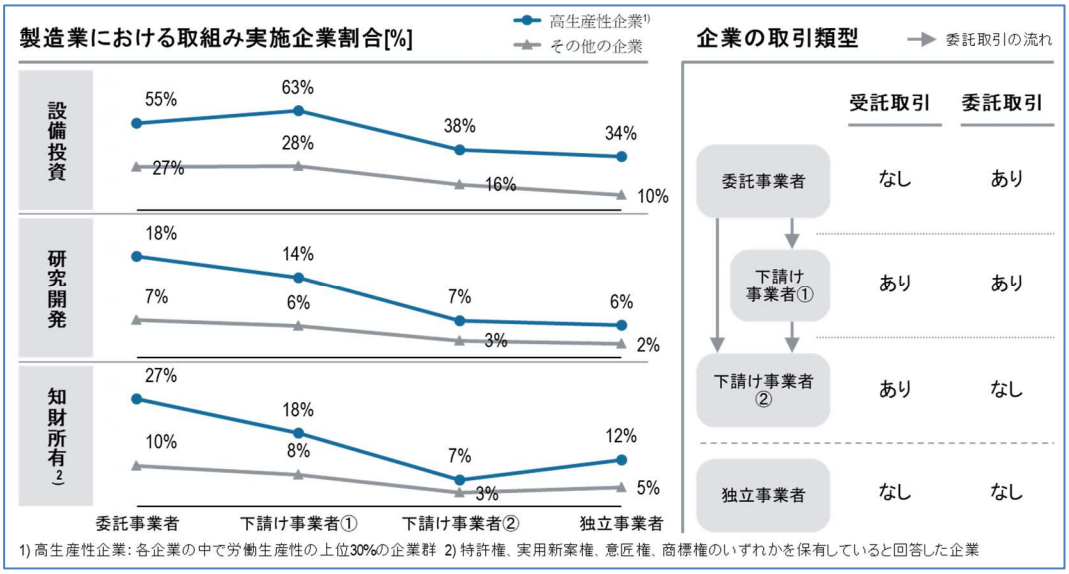


図 7-3．製造業の取引類型ごとの各種取組み実施状況[13]

特に、中小企業の技術力の源泉ともなりうる知的財産権については、大企業からの圧力により不当な取引条件を強いられ、保護が出来ていない実態がある（**図 7-5**）。ものづくり中小企業の多くが取引先からの不当な条件を受け入れており、その約 7 割は自社としての能動的な判断が出来ていない。不当な条件での「取引を行うことで将来の売上高の増加や自社の信用力の確保につながると判断したため」に受け入れたとした中小企業は約 2 割弱にとどまり、その他企業は、今後の取引の影響を示唆されたことや、そもそもノウハウ・知的財産権に関

[12] 帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

[13] 中小企業庁「平成 30 年中小企業実態基本調査」

する専門的な知識がなく、受け入れざるを得なかった状況といえる。結果として、「秘密保持契約・目的外使用禁止契約無しでの取引を強要される」「営業秘密であるノウハウの開示等を強要される」「ノウハウが含まれる設計図面等を買いたたかれる」「無償の技術指導・試作品製造等を強要される」「著しく均衡を失した名ばかりの共同開発契約の締結を強いられる」「(知的財産権の) 出願に干渉される」「知財訴訟等のリスクを転嫁される」といった中小企業にとって不当な条件での取引が行われてしまっている。

さらに、中小企業にとっては、人材不足・後継者不足も深刻な課題である。日本においては労働人口の減少を背景とした人手不足が様々な業種・業界にて課題となっているが、ものづくり中小企業も例外ではない。主に現場職の不足により、残業時間の増大に繋がり、現在働いている人材への負担が増加していく中で、売上機会の損失や納期遅れなどのトラブル等の影響が出ており、稼ぐ力を高める機会を失っている（**図 7-5**）。また、ものづくり中小企業の社長の年齢が高齢化していく中で、後継者が決まっていない企業が一定数存在している。特に社長の年齢が 70 代以降の企業割合が増加しているが、70 代では約 40%が、80 代以上でも約 32%の企業が後継者を決定できずにいる状況であり、その高度なものづくり技術が失われることとなってしまう（**図 7-6**）。

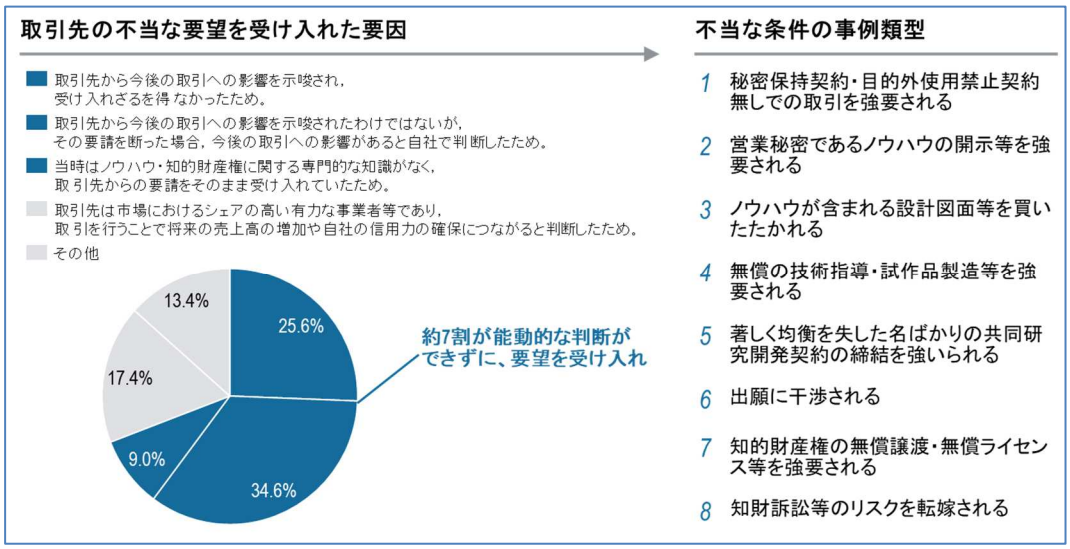


図 7-4. ものづくり中小企業の知財実態[14]

[14] 公正取引委員会「製造業者のノウハウ・知的財産権を対象とした優越的地位の濫用行為等に関する実態調査報告書

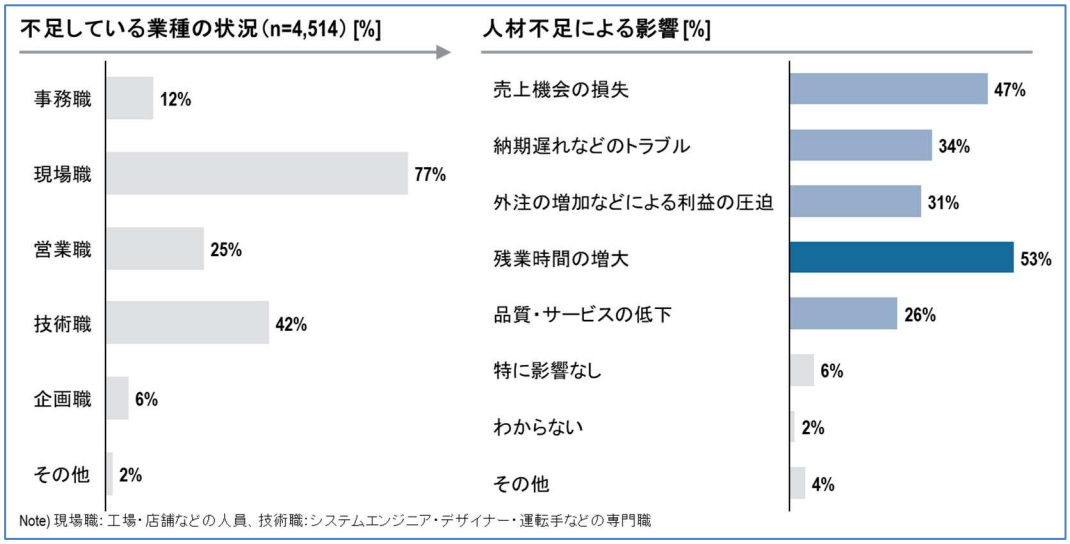


図 7-5．適切な人材の不足[15]

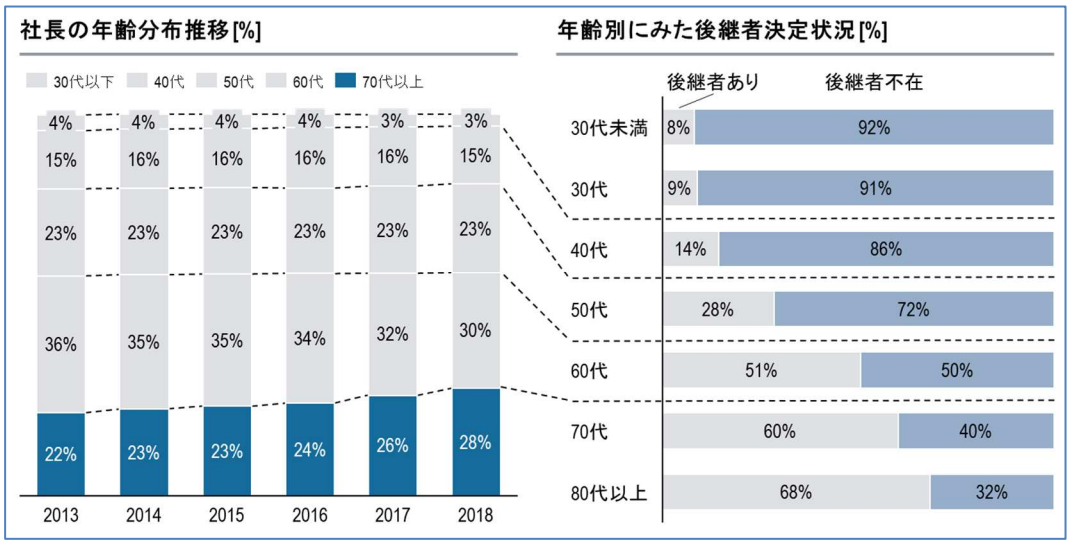


図 7-6．後継者不足の状況[16]

1136

[15] 帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

[16] 東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」、帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査」

これらものづくり中小企業を取り巻く環境において、中小企業自身が自らの価値を認識し、高めることが出来ていないこともまた課題である。

まず、多くのものづくり中小企業は自社の価値を正確に理解できておらず、技術起点での思考から脱却することが出来ていない（**図 7-7**）。ものづくり中小企業は、その「価値のステージ」よって大きく 4 層に分類することができ、価値のステージが高いほど稼ぐ力が高くなっていく。「①層」は価値起点で思考し、世の中にない価値を提案することが定着化している企業群であり、自社の価値を認識するとともに、世の中への新たな付加価値に結び付けることが出来ている。この層の企業は、ユーザー企業が実現すべき新たな価値を創出することに主眼を置いており、実現手段としてものづくり技術を活用する考え方をしている。そのため、ユーザー企業との価値起点での議論・対話が自社の売上や利益率増大につながると理解しており、価値創出のために必要な投資や人材育成を惜しまない。「②層」は、技術起点での思考は残るが、価値起点とは何かを理解しており、価値起点で思考し、提案することに取り組み始めている企業群である。①層が価値起点での取組みが定着化していることに比して、まだ転換期にはあるが、稼ぐ力がまさに高まっている状態である。「③層」は、価値起点での思考の重要性に気づいておらず、また気づくきっかけもないため、技術起点の思考に留まっている企業群である。売上や利益率の増加を実現したいとは感じているものの、その手法が分からない企業であるため、きっかけを与えることで②層へと移行が見込まれる。「④層」は、技術起点から価値起点の変革が難しい企業群であり、代々継承してきた技術に関する考えを大きく変えるつもりはなく、ユーザー企業に対して技術で訴求することが何よりも重要と考えている企業である。①から④層までの企業数は、④になるほど多いピラミッド構造となっており、③④層で日本の中小企業の 8 割を占めるとも考えられている。

また、自社の強み・価値をある程度把握できている企業についても、それを顧客に上手く伝えるための取組みを実施できていない企業が多い（**図 7-8**）。約 15%の企業はそもそも自社の強み・価値を顧客に伝える取組みをしていないが、その他「できている」「どちらかというとできている」としている 85%の企業についても、その取組みがうまくいっているとは言い難い。優位性を発信する際の工夫として多い取組みが「写真による説明」「現物の提示」「書面による詳細な解説」であるが、その中で単価上昇に反映されやすい取組みは「書面による詳細な解説」のみとなっている。一方で、単価上昇に反映されやすい取組みとしては、「数値を用いた PR」「動画による説明」「無償の体験・見学の機会の提供」「短文でのコンセプトやキャッチコピーの作成」「製品・サービスのネーミング」等、本事業で行ってきた打ち手と似た、ひと工夫が挙げられているが、これらを取組みと実施している企業は約 2 割に留まる。

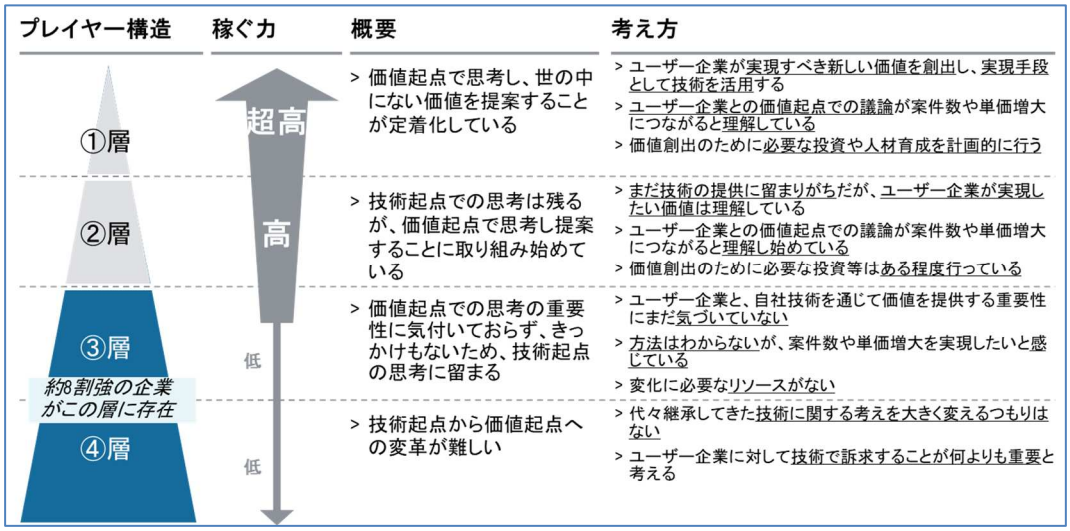


図 7-7. ものづくり中小企業の価値レイヤー

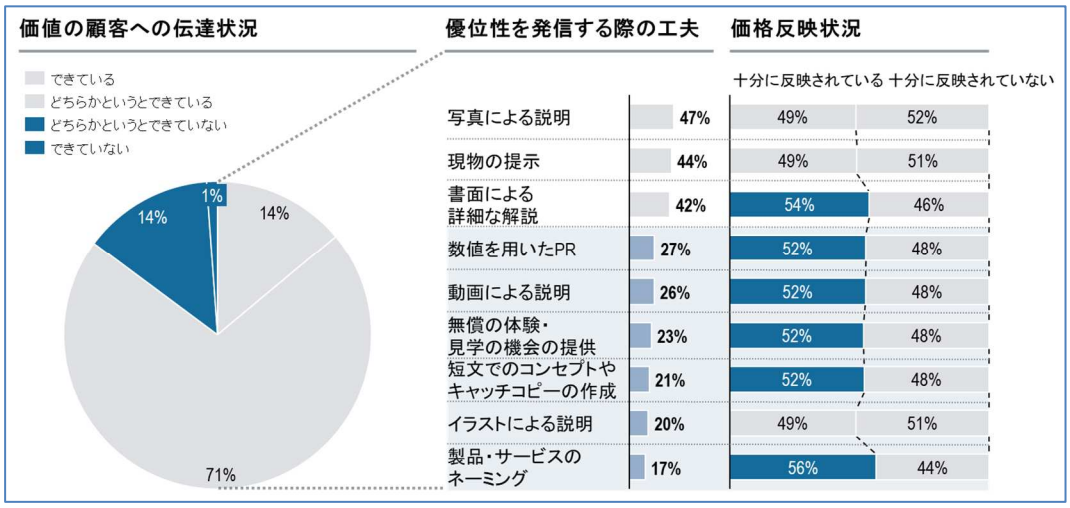


図 7-8. 価値を顧客に伝達する取組み[17]

1168 さらに、中小企業が自社の価値を高めるためには、自社に適切に投資を行うとともに、協
1169 業・連携を実施していくことが必要となるが、それらを主体的に行えている企業は少ない。

1170 中小企業はその規模の小ささから投資余力が少ないことが指摘されてきたが、対売上高で
1171 みても、大企業と比較して設備や研究開発に投資出来ていない状況が明らかである（**図 7-9**）。
1172 設備投資費率については大企業の半分ではあるものの 2007 年からの推移において大企業と
1173 同様の傾向がみられる。一方で、研究開発費率については、大企業が 2007 年から増加させて
1174 いく中で、中小企業は 1%前後の推移に留まっている。すなわち、中小企業は特に研究開発に
1175 投資を行えておらず、大企業の下請け構造が一層強化される循環の中にいると考えられる。

[17] 東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

中小企業の外部連携の取組状況から見ても、企画や研究開発、設計・デザイン、販売・サービス等の価値向上につながりやすい領域での連携は少なく、生産、物流などの主に効率化が主目的となる領域での連携が多い（**図 7-10**）。そして、外部連携をしていた場合にも、価値向上に資する「アイデアや発想の補完をするため」といった目的での連携は少なく、「外部の専門ノウハウを活用するため（効率化やスピード・品質の向上）」や「自社の中心業務にリソースを集中するため」といった連携が、必要ではあるものの、多い状況である（**図 7-11**）。外部連携の活動として近年重要性が高まっているオープンイノベーションについても取組んだことのある企業、あるいは取組む意向のある企業は少ない（**図 7-12**）。アウトサイドイン型に比して、インサイドアウト型、多対多型への取組み実績、意向が低いことから、中小企業は自社技術をクローズドにすることで守ってきた背景が見て取れるが、適正な知財保護等の取引環境を整備したうえで、中小企業の技術を広く発信することが日本産業としてのイノベーション活発化にもつながる。

但し、中小企業と大企業の連携においては、5 章でも論じた通り、大企業側にも課題が存在している（**図 7-13**）。

自社への投資としては、人材への投資も重要な観点である。特に、ものづくり中小企業は、構造的に人不足に陥りやすい環境に置かれているため、自社の人材を育成、能力開発していくことが重要となる。しかし、ものづくり中小企業は、技術者・エンジニアの人材開発は重視する一方で、マネジメント層や企画マーケティング職等の稼ぐ力向上に直結する人材の教育を軽視する傾向にある（**図 7-14**）。

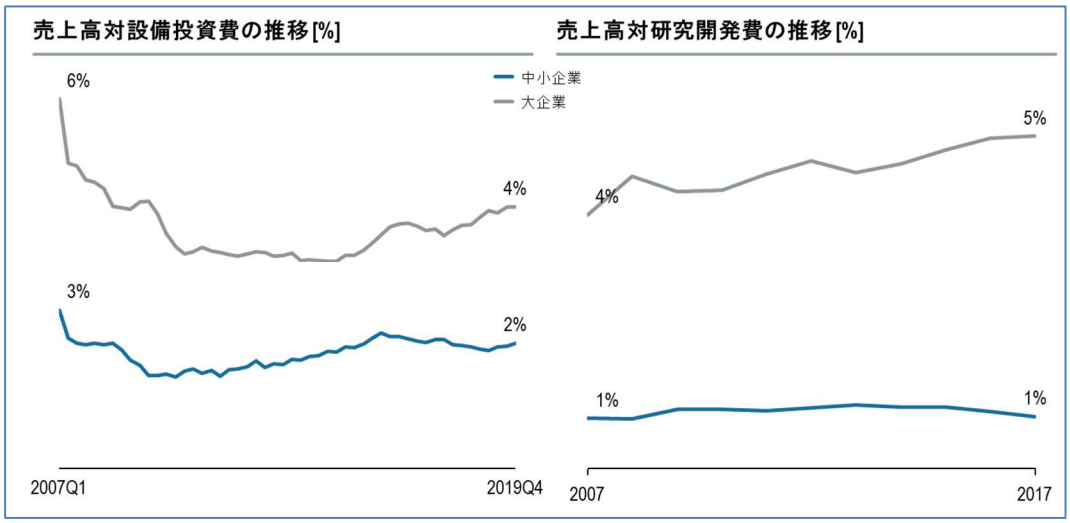


図 7-9．中小企業の投資状況[18]

[18] 経済産業省「企業活動基本調査」

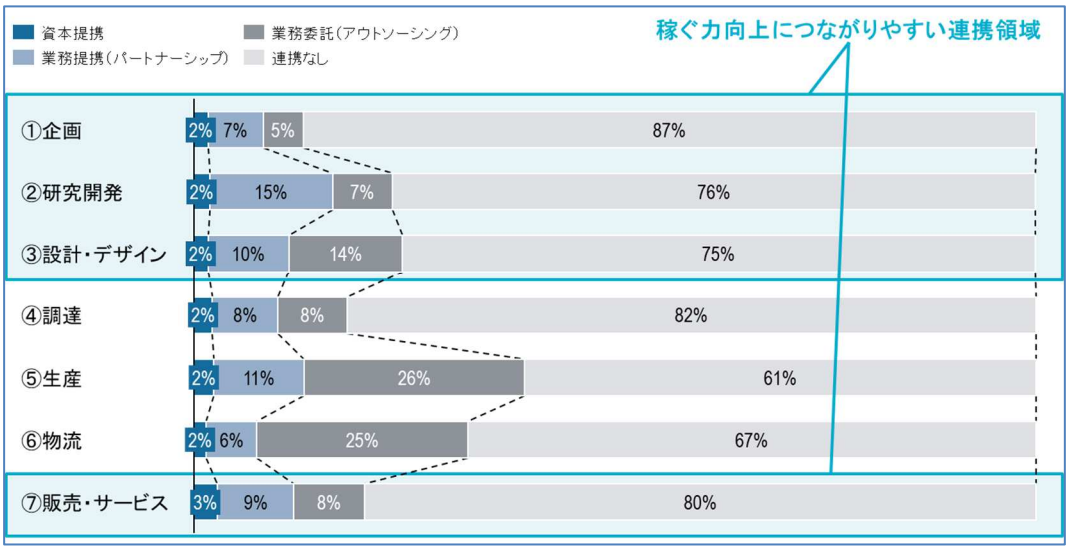


図 7-10．中小企業の外部連携の取組状況[19]

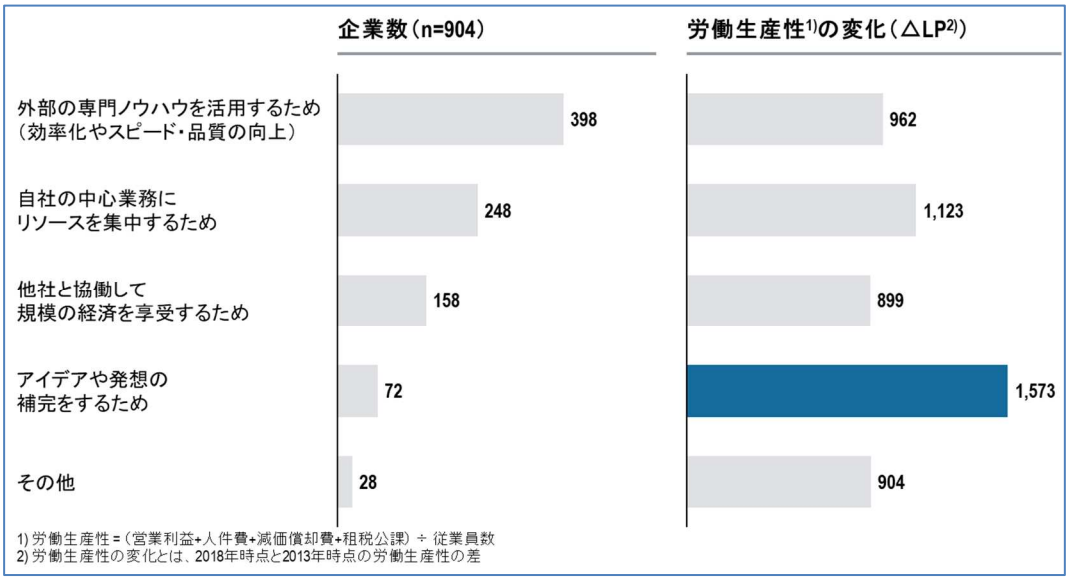


図 7-11．外部連携を活用する目的として重視するもの[20]

[19] 東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

[20] 東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

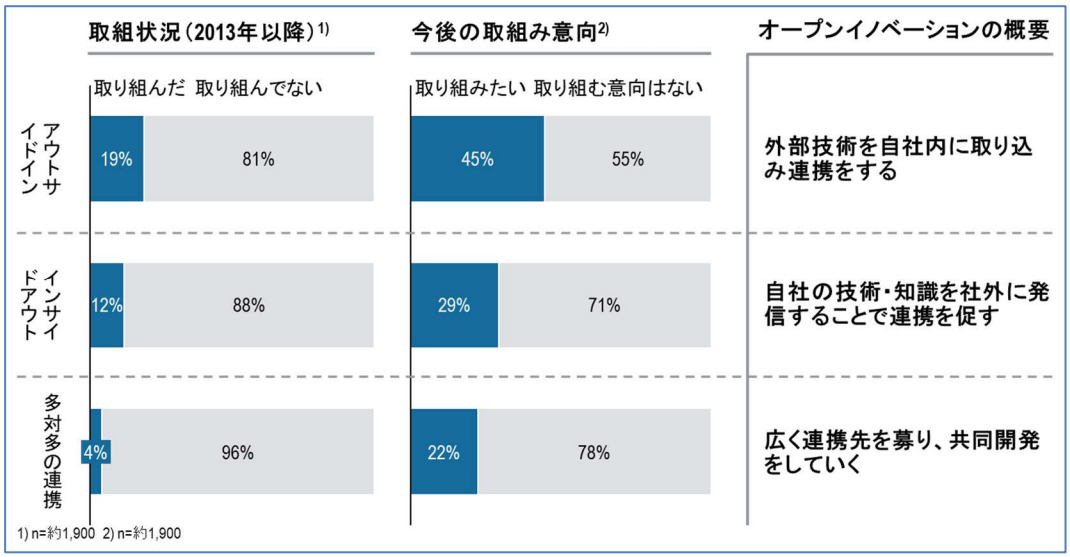


図 7-12. ものづくり中小企業のオープンイノベーションへの取組み[21]

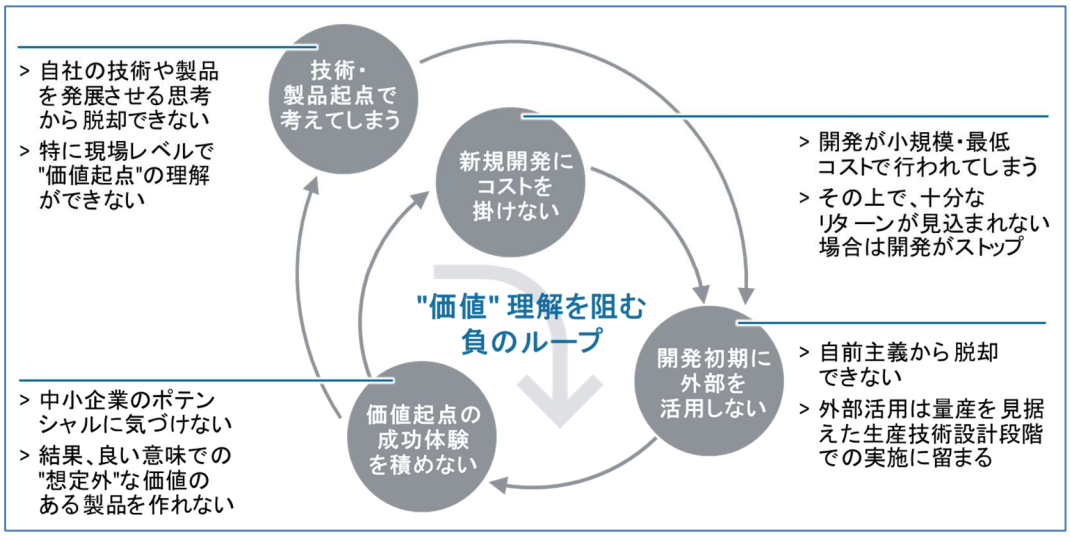


図 7-13. 価値起点の理解を阻む需要家の負のループ（図 5-4 の再掲）

[21] 東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

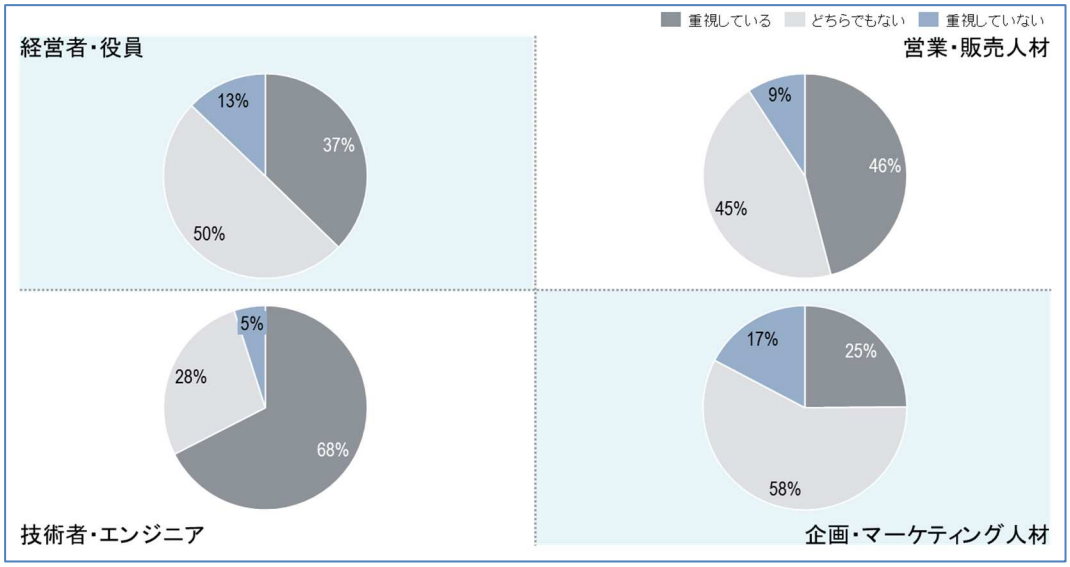


図 7-14. ものづくり中小企業の人材教育・能力開発投資状況[22]

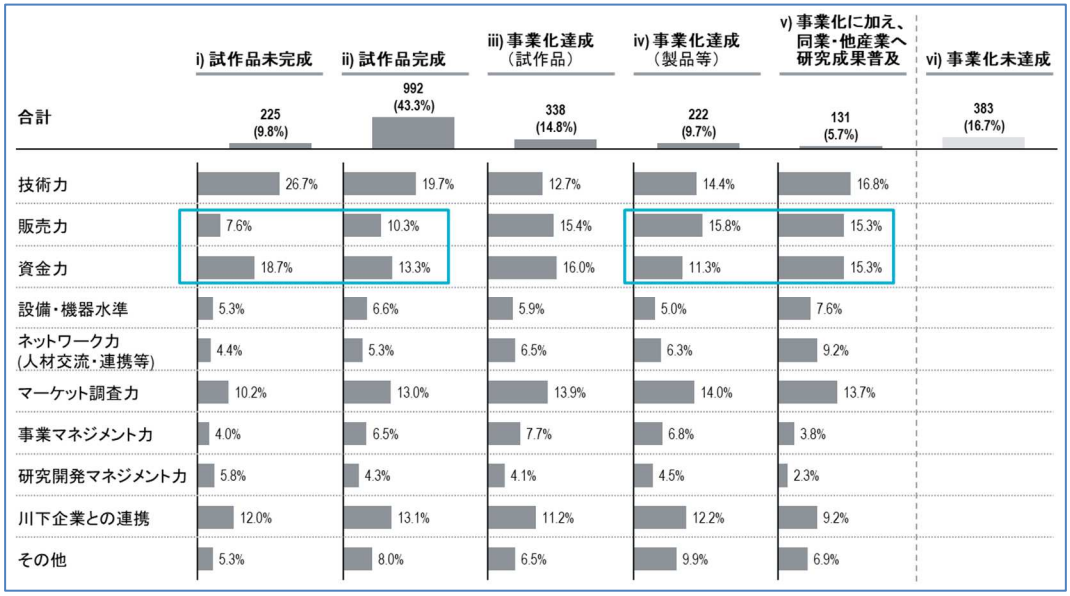


図 7-15. サポイン企業における事業化に向けた課題[23]

[22] 東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

[23] 令和元年度戦略的基盤技術高度化支援事業（ものづくり中小企業の価値提案力に関する調査事業）

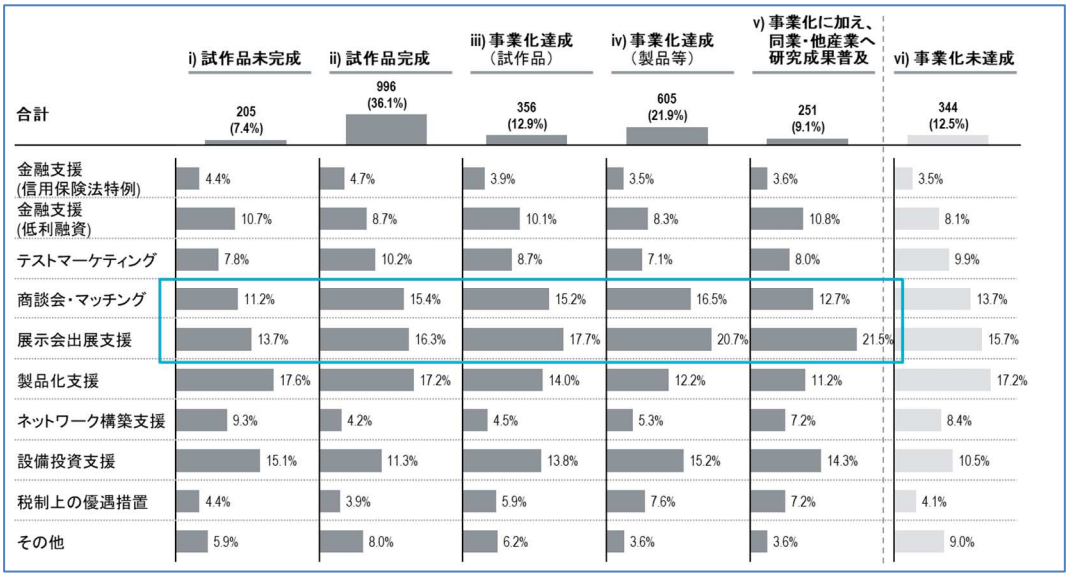


図 7-16．サポイン企業における事業化に向けて必要とする支援[24]

以上の、価値を認識し訴求するとともに、価値を高めていく取組みが十分に行えていない一方で、ものづくり中小企業は事業プロセスをうまく進める見通しを出来ていない。過去のサポイン企業データを分析したところ、資金力や販売力を主要因として、試作段階で停滞してしまう企業が多いことが検証されている（**図 7-15**）。多くの企業は試作品の完成段階までは到達するものの、事業化に進むことが出来ておらず、ビジネス面での資金力やマーケット調査力、川下企業との連携が課題となっている。また、資金力は事業プロセスにおいて全てのフェーズで大きな課題である一方で、販売力やマーケット調査力は事業プロセスが進むにつれて課題となっていく。実際に、求めている支援としては施策が完成した企業が商談会や展示会といった宣伝・商談成立の場を求めていることが分かる（**図 7-16**）。

[24] 令和元年度戦略的基盤技術高度化支援事業（ものづくり中小企業の価値提案力に関する調査事業）

７－２）現行中小企業支援の課題抽出

7-1）にて述べたものづくり中小企業の現状に対して、政府はこれまでも数々の支援策を実施してきたが、中小企業の成長が促進されていない一面もある。

まずは、政府が認識している中小企業支援策の課題を抽出するために、令和 2 年度の秋の行政事業レビューの内容を精査した。秋の行政事業レビューとは、各府省庁が最終公表した行政事業レビューシートを基に、内閣官房行政改革推進本部事業局で点検の内容、結果の妥当性を精査した後、更なる見直しの余地がある事業を対象として公開検証を実施したものである。検証を実施する審査員は、事業に関連する民間の専門家も入れることで、多面的な検証を実施している。

令和 2 年度の秋の行政事業レビューでは、個別事業に留まらず中小企業支援策全体としての課題を指摘されていた（**表 7-1**）。

まずは、中小企業支援策全体の絵図の欠如が指摘されていた。政府として、中小企業の現状の課題に対してどのような道筋、目標を持って支援をしていくのか、その結果として中小企業がどのような社会での役割を果たしていくべきなのか、について検討する必要があるということである。現在、中小企業の目指す姿が 4 つの類型（グローバル型・サプライチェーン型・地域資源型・生活関連インフラ型）に分類されているが、これら企業類型の見通しが立っていない状況である。

その上で、新たに策定された KPI が足元の数値からのボトムアップでの設定となっていることが指摘された。本来的には、KPI は、上記にて検討された中小企業の果たすべき社会の役割や、それに向けた中小企業支援策全体の絵図からトップダウンで策定されるべきである。また、KPI として採用されている指標が、中小企業の数や労働生産性、海外投資・輸出実施の有無、等に留まっており、中小企業の実態を反映できている指標とはいいがたい。

また、年間で 1,100 億円程度の資金を投入している中で、中小企業から中堅企業に成長させることが出来たのが、全体の 2~3%に留まっていることから、リターンの少なさを指摘されていた。そもそも、日本全体の付加価値額の半数以上である約 135 兆円を担っている中小企業に対する投入資金額が少ないという議論もあるものの、企業を個別で支援していくのみならず、ファンド等の中小企業を支援している事業者から間接的に支援する等で投入した資金に対するアウトカムを最大化させる工夫が必要である。

個別事業に目を向けた場合に、アウトカムが把握されておらず、支援策の検証が出来ていないことが指摘された。個別事業の効果を最大化するための PDCA サイクルを回していくためには、支援策の効果の実態を把握するためのアウトカム・指標を選定し、そのデータをリアルタイムで取得、効果の分析をすることが必要である。しかし、現状は効果分析に資するアウトカムが把握されておらず、例えばサポイン事業については、事業化の成功率が 50%である一方で、失敗した 50%の企業の要因分析に資するデータが存在しない。

また、そもそもの個別支援の対象と目的を明確にする必要性を指摘されていた。例えばサポイン事業であれば、補助金額の高さからも研究開発の成功が見込まれる企業に対して補助金を提供するインセンティブが働くが、そもそも成功が見込まれる企業に対して補助金での支援が必要なのかを検討する必要がある。つまり、ある中小企業支援策の目的が、立ち行かない中小企業のセーフティネットとしてマイナスをゼロにするものなのか、日本として尖りのある中小企業を育てるためのゼロをプラスにするものなのか、を明確にしたうえで、支援対象を検討することが個別支援の成果を生むためにも重要である。

表 7-1. 令和 2 年度秋の行政事業レビュー（中小企業支援策）[25]から見る課題

レビューのポイント	解釈
やはりまず問われるべきは、日本の中小企業支援の今の在り方全体像が今のままでいいのかどうか、ということ。4 つの類型（グローバル型・サプライチェーン型・地域資源型・生活関連インフラ型）についてそれぞれのタイプの企業にどのような見通しを持っていて、それに対して各事業でどういう道筋で目標を達成されようとしているのか（佐藤氏）	中小企業支援策全体としての絵図の欠如が指摘されている
新 KPI（中小から中堅を 300 社→400 社、海外に投資・輸出する企業を 7.8%→10%等）について、実行は可能そうだが、ビジョンとしては控えめ。どの程度中小企業全体の活性化につながるか疑問だが、数値の根拠は何か（佐藤氏）	KPI は上記絵図からのトップダウンで策定するべき、かつ中小企業の課題や実態に沿ったものであるべきとの指摘
賃金をどれくらい上げたか等、実態を反映した指標があったほうが良いというのがひとつのアドバイス（佐藤氏）	
年間で 1100 億円くらいの中小企業庁の予算の 4 年間の成果としては、中小から中堅に成長した企業は全部で 280 何万社があったところの中で、7 万社くらい。規模があまりにも小さすぎる。（アトキンソン氏）	投入資金に対するリターンの少なさを指摘 個別企業への支援策で見込める効果の限界と、効果最大化の工夫の必要性の指摘
個別の事業者支援は数が総数から言って圧倒的に少ない。こうした個別の事業をやるよりもガバナンス・税制や、中小企業に支援をするファンドに税制等の支援をする、あるいはこの開業率を高くするならもっと開業しやすくするようなルールを定めていく、金融の個人保証をなるべく早く外せる、等の仕組みにむしろ注力をするべき。（河野大臣）	

[25] 経済産業省

支援政策に、中小企業から中堅企業に成長した企業が 300 社に留まってしまうようなボトルネックがあるのかどうか、その辺の検証をした方が良い（佐藤氏）	支援策の成果のデータ整備、効果分析・検証が不足しているとの指摘
個別の事業に加えて、関連する産業あるいは地域への波及効果を検証するという考え方があってもよい。なぜその指標が変わったのかといった検証もあわせて必要。（左三川氏）	
検証するためにはデータの整備が必要だが、こうしたデータというのは公募とか審査などの事務を担当する主体が事業化状況報告書などで把握されているはずである。補助事業の前後における従業員とか付加価値、あるいは付加価値を計算するために必要なデータは100%補足できているのか。(滝沢氏)	
サポイン事業はアウトカムの中で事業化率は 50%、半分は失敗しているとすると、サポイン事業で 1 億円得て失敗した企業とトライしたんだけどももらえなかった企業等で、きめ細かい対応をしておかないと「失敗しましたね、でも半分できたからいいよね」というのは違う問題が発生するのではないか。（中空氏）	
サポイン事業、3 年間で 1 億円という話があるが、3 年間で 1 億円もらって結果が出なかったらまずいということだと、結果が出るのが分かっているところへお金を出すだとするとそもそもそこに支援は要らない。(河野大臣)	支援の目的に応じた支援対象の明確化の必要性の指摘

1247　一方で、ものづくり中小企業やそれを支援する事業者から見たときには、彼らにとっての
1248 支援の意味付けや支援対象の妥当性を正確に伝えることが課題と指摘された(**表 7-2**)。なお、
1249 本事業を共に実施した由紀ホールディングスの大坪氏とリンカーズの加福氏との議論を実施
1250 し、ものづくり中小企業から見る課題を抽出した。

1251　まず、秋の行政事業レビューでも指摘されていた絵図については、同様に指摘されている
1252 が、その中でも、日本産業として目指す姿とそれに応じた中小企業の果たすべき仕事を明確
1253 にする必要があるとしている。中小企業支援策の全体像を描く大前提として、中小企業が果
1254 たすべき社会の役割を明確に検討する必要があるが、漠然とした役割に留まらず、一段具体
1255 的なテーマを中小企業に訴求する必要がある。

1256　また、個別支援策の目的を明確にする必要がある事も同様に指摘されており、さらにそれ
1257 を適切な審査体制で担保するべきであるとしている。すなわち、目的に沿った中小企業を適
1258 切に審査できる審査基準や、審査員の整備などの体制を整える必要があるとのことである。
1259 例えば現在は、中小企業支援策はその種別に関わらず、2 回目以降の申請に対して減点の処

理を行うものが多い。これは中小企業全体に支援をいきわたらせる必要があるセーフティネットとしての支援策としては適した基準であるが、一方で、尖った中小企業を育成する必要がある支援策にも適用してしまうと、結果として支援対象となったどの中小企業も十分な尖りを持つことが出来ずに終わってしまう。また、現状の審査体制だと書類の精巧によって判断が左右されすぎてしまっている。例えばものづくり補助金は、申請に際して、申請のコンサルティング会社の活用をしており、かつ多くの報酬を支払っているほど、採択率が高い状況となっている（**図 7-17**）。結果として、ペーパーワークが苦手という理由のみで、本来支援対象とすべき企業が採択されにくくなり、また、補助金の一部が中小企業の支援とは異なる目的の用途に流出してしまっている。

さらに、支援策の全体像や個別支援の位置づけが中小企業に伝わっておらず、支援が必要だと考えられる中小企業が支援策を知ることができていない可能性が指摘されている。

表 7-2．ものづくり中小企業のコメントから見る課題

ものづくり中小企業のコメント	解釈
ものづくり中小企業として目指す姿が一段具体的になると、政府が主導する適切な競争が起き、産業が活性化すると考えている。 例えば、冷戦自体のアメリカのアポロ計画は、宇宙開発に向けて様々な産業が活性化、また日本だとインバウンド関連の計画は観光業を中心に産業が活性化した。（由紀 HD 大坪氏）	中小企業支援策全体としての絵図の欠如が指摘されている
中小企業全体を救うセーフティネットとしての支援策と、日本として尖りのある中小企業を育てるための支援策を分けて考えるべきである。現在はどの支援策でも 2 回目以降の申請は減点になっているが、後者の支援策の目的にはそぐわない。また、ものづくり中小企業の課題や技術を正確に把握できる評価者が少ない。　（由紀 HD 大坪氏）	支援策の目的の明確化と、それに沿った適切な支援対象の審査体制が必要
どの支援をどのタイミングで使用できるのかを把握することが出来ず、実際に他者からの紹介で自社に合う支援策を知ることが多い。（リンカーズ加福氏）	支援策の全体像やその中での個別支援の位置づけを明確にし、中小企業に伝わりやすくする必要

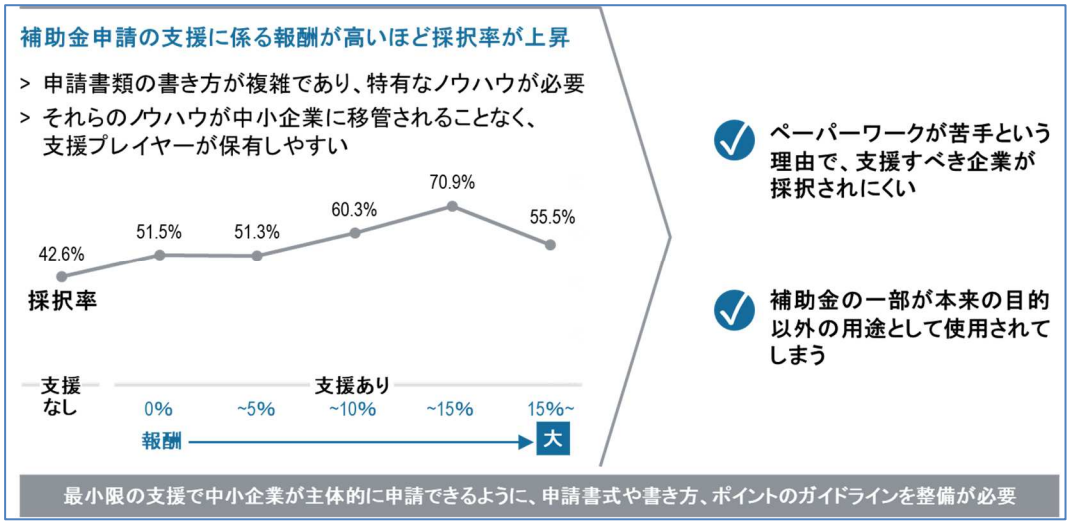


図 7-17. ものづくり補助金の申請支援の有無と採択率[26]

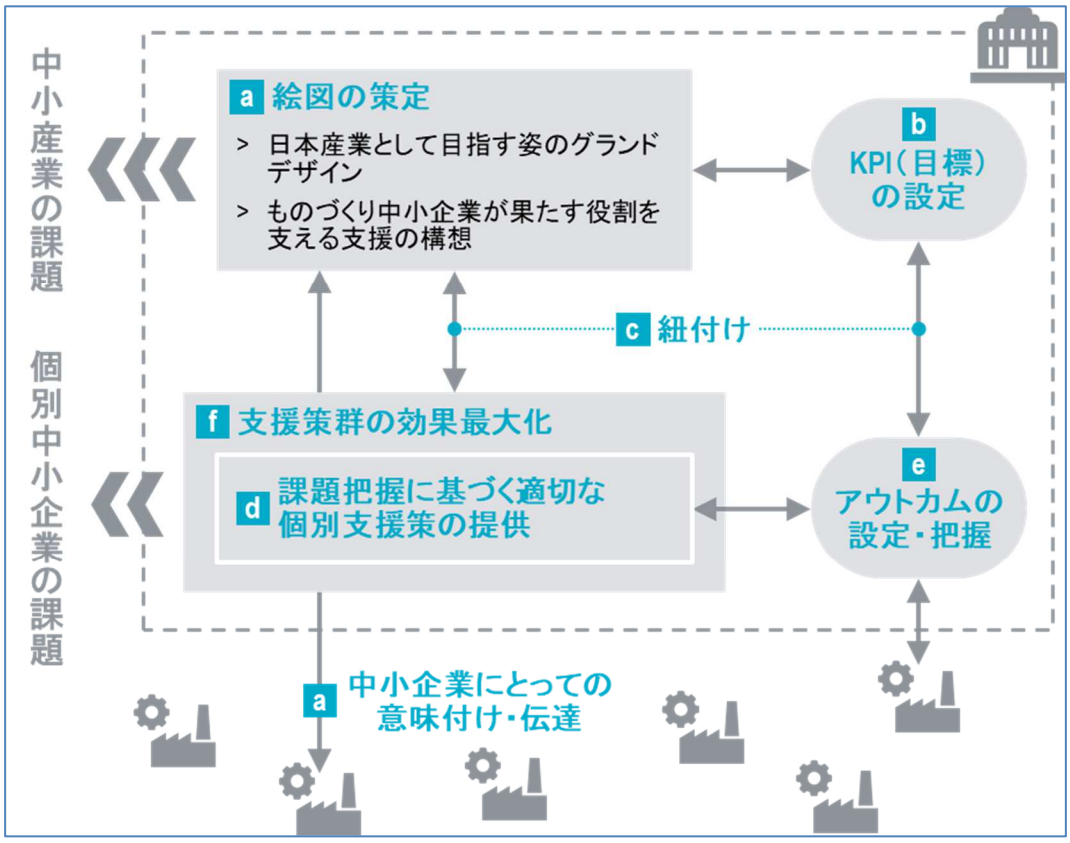


図 7-18. 現行支援策の課題全体像

1273

[26]

以上の、秋の行政事業レビューから見る政府として認識している課題と、ものづくり中小企業から見る課題を掛け合わせると、現状の中小企業支援策には大きく 6 つ（a~f）の課題が存在することが分かる（**図 7-18**）。

「a .絵図の策定、中小企業にとっての意味付け・伝達」として、中小企業の課題に対する政府のアプローチ・目標を示す絵図を描き、中小企業にとっての意味合いを中小企業に伝わる表現で伝えるべきである。それには、まず日本産業として目指していく方向性のグランドデザインを具体的に描くことが必要であり、その中で日本産業の中で優れた技術を持つ中小企業が果たすべき役割とっそれに向けた支援の目標・構想が必要である。また、それらは中小企業目線でどのようなうれしさがあるのか、という意味付けを行い、中小企業に伝えることで、確実に中小企業の変革を促す必要がある。

「b. KPI（目標）の設定」として、政策全体の KPI を現状からのボトムアップではなく、「a. 絵図の策定」にて検討した絵図に沿ったトップダウンでの設定をするべきである。

「c. 紐づけ」として、個別事業の位置づけを全体の絵図の中で適切に定めた上で、個別事業が全体目標（KPI）に対してどの程度の貢献度かを把握するために、事業間でアウトカム・指標を統一するべきである。

「d. 課題把握に基づく適切な個別支援策の提供」として、個別中小企業の課題に応じた支援を提供するべきである。中小企業の持つ課題を明確にしたうえで、支援策の目的を検討し、適切な企業に適切な支援を提供する必要があり、その際には、支援対象を正確に審査する体制を審査基準の適正化、審査員の拡充、ガイドラインの整備等を持って担保することが重要である。また、現在の個別支援では、支援を必要としている企業全体に支援を提供するための支援数が不足しているため、選択と集中が必要となってくる。

「e. アウトカムの設定・把握」として、個別支援の効果を把握し、改善につなげていくために、適切なアウトカムを設定するべきである。アウトカムを把握するための指標設定は支援対象の中小企業の実態を表すものである一方で、タイムリーにデータを取得できるものであることも必要である。また、データを適切に取得した上で、支援策の効果を分析し、分析結果を支援策の内容に反映する仕組みが必要である。

「f. 支援策群の効果最大化」として、上記の課題解決を含めて、支援の効果を最大化するための工夫をするべきである。個別支援策の中での効果最大化の工夫に留まらず、支援策のポートフォリオとしての工夫も必要である。

7－3）ものづくり中小企業支援策のあるべき姿構築

7-1)、7-2）の検討を踏まえ、ものづくり中小企業支援策としてあるべき姿の構築を行う。

本検討では、中小企業全般ではなく、優れた技術をドライバーとして成長が可能なものづくり中小企業を主要な対象とする（**図 7-19**）。すなわち、支援を実施することにより技術を起点とした成長が見込まれる企業であり、品質の高さや独自性が高い優れたものづくり技術を持つ一方で、市場環境の中で正当な価値が認められず、「稼ぐ力」が低迷している企業が対象である。

7-1）で述べたように、ものづくり中小企業は大きく 4 つの層に分かれており、その中でも特に③層が対象としての優先度が高い（**図 7-20**）。①層の企業は既に自律的に成長しており、今後もさらなる成長を実現可能である。既に成熟しており、企業数がすくないため、業界の底上げへの寄与は小さい。②層の企業は、成長を目指すが①層へは極めて大きなジャンプが必要である。しかし、既に成長中であり、かつ企業数は多くないため、この層も業界の底上げへの寄与は小さい。また、④層の企業は、価値の重要性に関心がなく価値観を変える意思も存在していない。そのため企業数は一定数存在するが、期待できる成長ポテンシャルが限定的であるため、業界の底上げには寄与しない。翻って、③層の企業は価値の重要性を認識しており、きっかけがあれば上層へ成長可能である。成長ポテンシャルが高く、企業数も一定数存在するため、業界の底上げに寄与することが出来る。したがって、③層に支援を通じてうまくきっかけを与えることが重要となる。

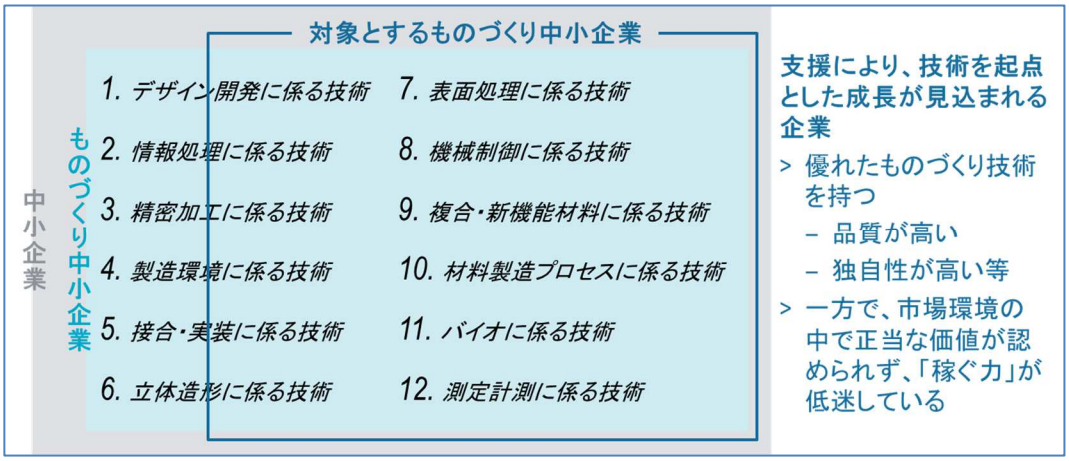


図 7-19．本検討の対象となる中小企業

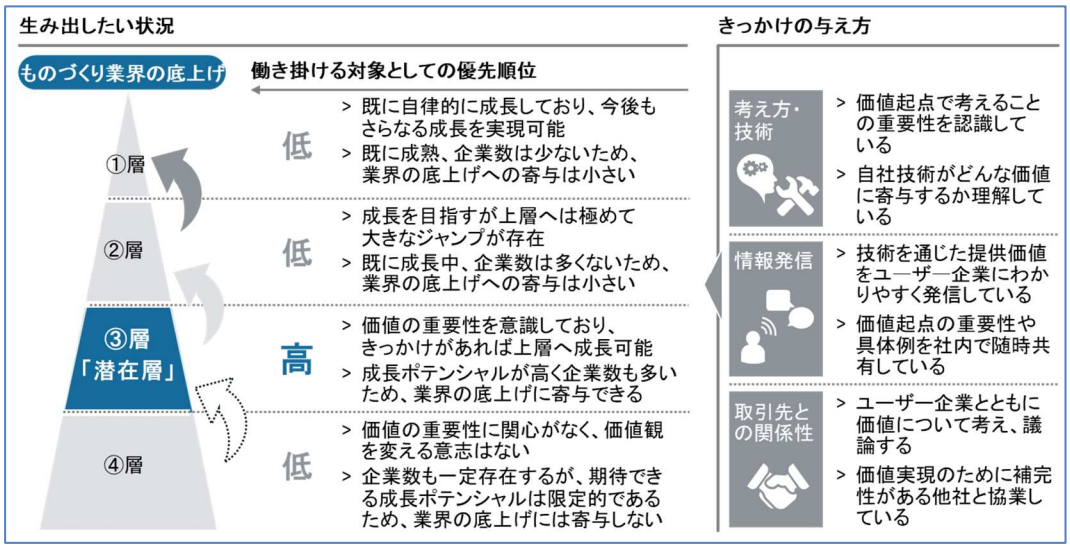


図 7-20．対象企業の優先順位

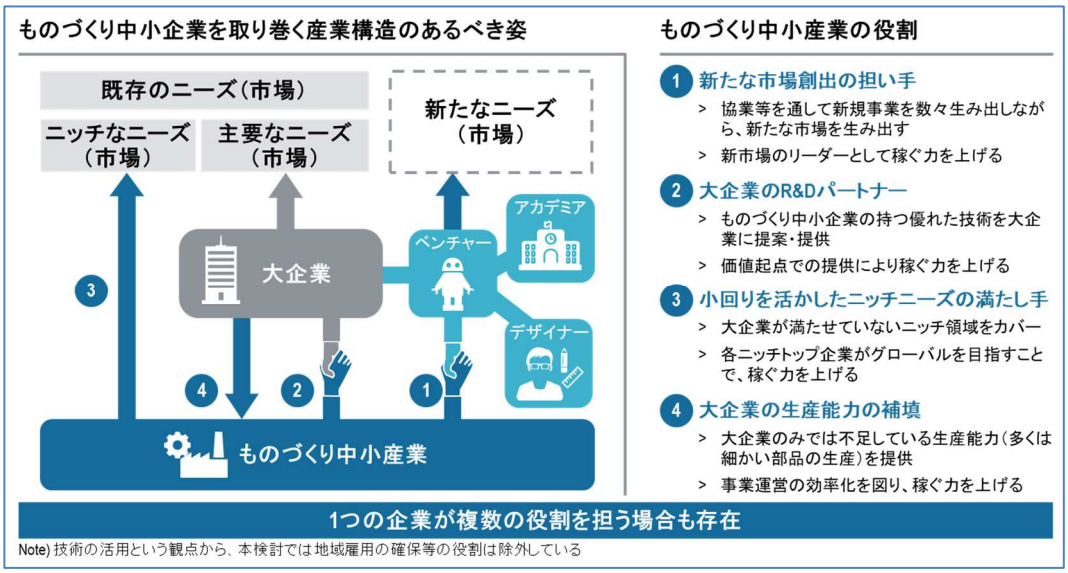


図 7-21．ものづくり中小産業の役割

対象となるものづくり中小企業を支援することで、ものづくり中小産業として、社会において 4 つの役割を果たすことが求められる（**図 7-21**）。1 つ目は、新たな市場創出の担い手としての役割である。異業種を含めた協業や連携、またはオープンイノベーション等を通じて、新規事業を数々生み出しながら新たな市場を生み出す役割であり、ものづくり中小企業は新市場のリーダーポジションで収益を上げていく。2 つ目は、大企業の R&D パートナーとしての役割である。ものづくり中小企業が持つ優れた技術を大企業側に提案・提供していく中で、これまでの下請け構造から脱却した真のパートナーとしての役割であり、ものづくり中小企業が価値を起点とした技術の提供を行うことで収益を上げていく。3 つ目は、小回りを活かしたニッチニーズの満たし手としての役割である。ものづくり中小企業はその規模の小ささ

から、大企業が十分な売上を確保できないがゆえに切り捨てていた市場領域をカバーすることが求められており、その中でも各ニッチ市場でグローバルでのニッチトップを目指していくことでものづくり中小企業の稼ぐ力を高めることが出来る。4 つ目は大企業の生産能力の補填としての役割である。従来から主に果たされてきた役割でもあるが、大企業のみでは不足している生産能力、多くは細かい部品の生産能力、を提供する役割である。従来の下請け構造としての考え方ではなく、シェアリングエコノミーとして日本全体で生産能力を活用し合う考え方が必要となる。ここでものづくり中小企業は、事業運営の効率化を図ることで稼ぐ力を高めることが出来る。

一方で、中小企業を主語にみたときには、「稼ぐ力」を高めていくことが必要となるが、その稼ぐ力が高い状態は様々な観点での捉え方ができる（**図 7-22**）。事業の財務的観点から見ると、売上規模が大きいことや利益率が高いこと、またそれを従業員数で割ったときの一人当たり利益が大きいことが稼ぐ力が高い状態といえるが、一方で事業の定性的な観点から見たときの、新規事業が絶え間なく生まれている状態、あるいは事業ポートフォリオが安定していて、継続的に売上を生み出すことが出来ている状態も稼ぐ力が高い状態といえる。さらに、従業員の観点から、従業員定着率の高さや働き手満足度が高いことも稼ぐ力が高い状態の特徴を表せている。つまり、中小企業が目指すべき稼ぐ力が高い状態とは、単一の指標によって表現されるべきものではなく、中小企業が目指す姿に応じて表現される必要がある。

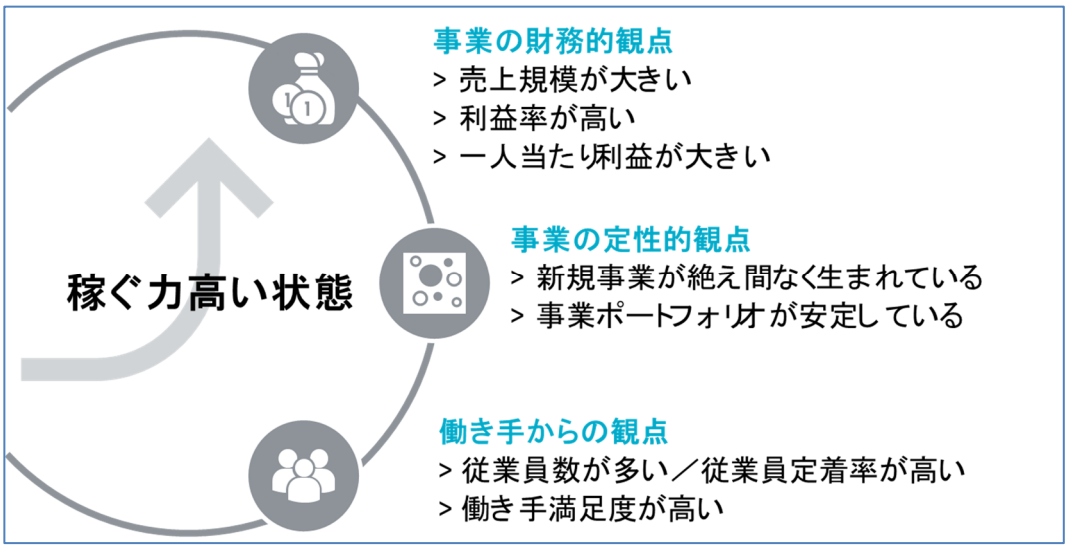


図 7-22．稼ぐ力の高さ

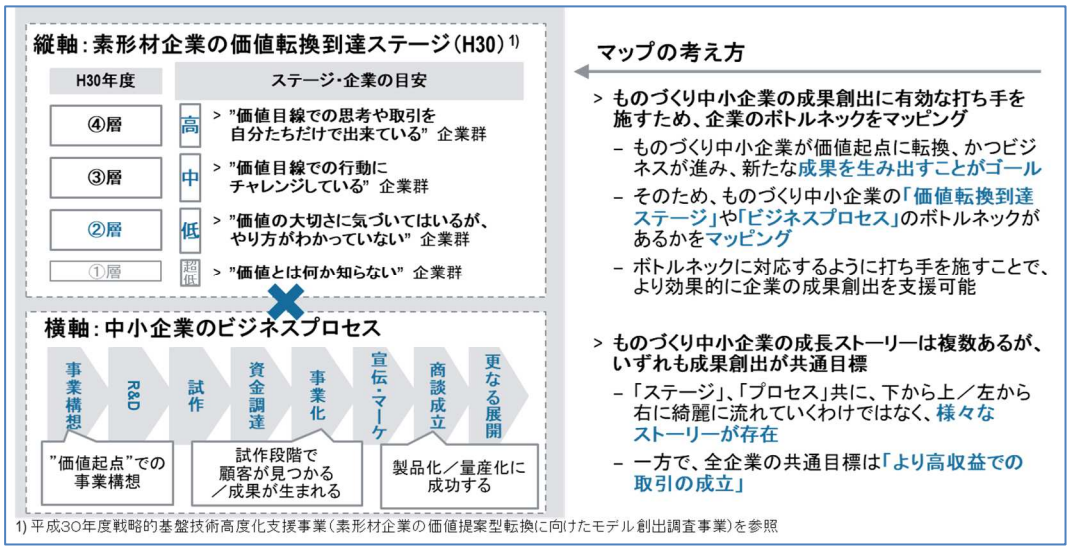


図 7-23．成長ストーリーマップの概要

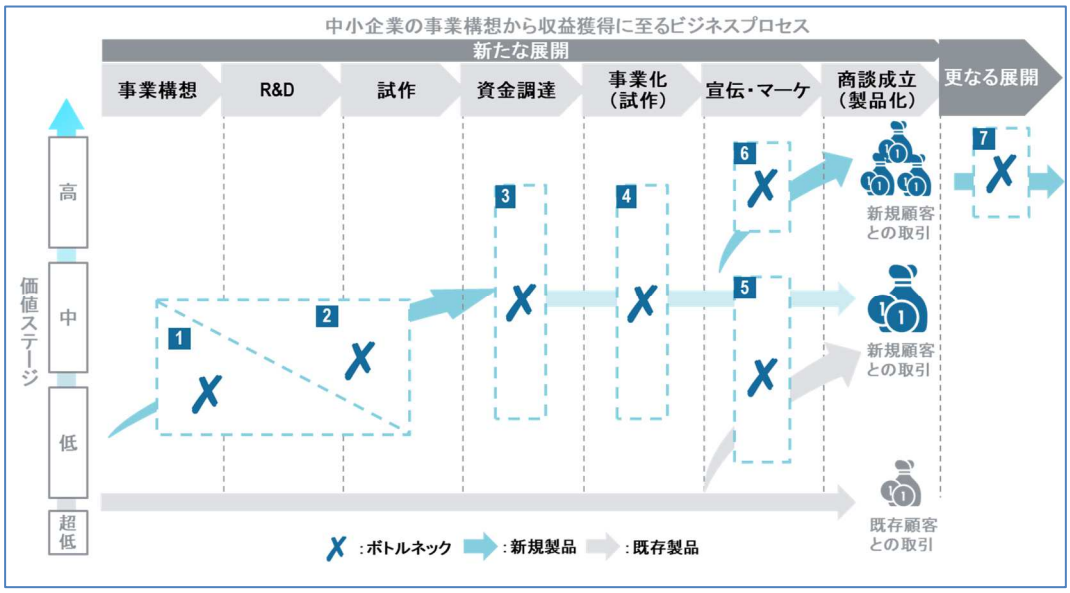


図 7-24．ものづくり中小企業の成長パターンとボトルネックポイント

いずれの稼ぐ力が高い状態を目指す場合も、優れた技術を持つ中小企業は価値起点で考えられるようになり、かつビジネスプロセスを自律的に進められるようになることが必要となる。そこで、ものづくり中小企業が価値を向上させる、あるいはビジネスプロセスを進めていく上でのボトルネックを検討するために、成長ストーリーマップを活用した（**図 7-23**）。このマップは、ものづくり中小企業の成果創出に有効な支援の打ち手を施すために使用されるものであり、ものづくり中小企業が価値起点に転換し、かつビジネスが進み新たな成果を生み出すことがゴールとなっている。このマップの中で、ものづくり中小企業の成長ストーリーは複数あるが、いずれの場合も成果創出が共通の目的となる。マップの縦軸は、ものづく

り中小企業の価値の 4 つのレイヤー、すなわちこれまで述べてきた①～④の価値ステージである。横軸は、ものづくり中小企業のビジネスプロセス、すなわち事業構想から R&D、試作を経て事業が確立され、更なる展開を目指していくプロセスである。

価値向上及びビジネスプロセスの推進に向けては、何種類かの成長パターンがあり、その中で 7 つのボトルネックポイントが存在した（**図 7-24**）。1 つ目は、「構想していない」ことである。中小企業にとっては、"下請けの仕事をひたすらにこなしており、事業構想をしようと思ったことがない。ただ何かをしようと思い、技術をもとに製品を作っている"状況である。つ目は、「強みが分からない」ことである。"価値が重要とはわかっているものの、自社の強みが分からないため、どう事業を構想したらいいか分からない。また構想を実現することができない"状況である。3 つ目は、「資金の不足」である。"試作に成功し、事業化に結び付けたいけど、銀行などから資金が集められておらず事業化に進めない"状況である。4 つ目は、「試作止まり」である。"試作に成功したが、実際に製品の大口契約や使用目途が立っていないために施策から量産に移る目途が立たない、また量産に関するケイパビリティが少ない"状況である。5 つ目は、「良さが伝わらない」である。"試作ができているものの、実際に良さを伝えること、お客さんに売り込むことが難しく、製品化につながらない"状況である。6 つ目は、「事業が広がらない」である。"製品は完成し高い価値を提供できるが、市場が小さい／ニーズが限られてビジネスとして小粒にとどまり、なかなか事業が広がらない（市場を創出できない）"状況である。7 つ目は、「展開できない」である。"事業化に成功したものの、新たなビジネスの展開先を探すうえでの既存技術の有用な展開方法がわからない"状況である。

ものづくり中小企業を支援する際には、上記のボトルネックを解消することを目的とするべきである一方で、支援対象と支援方法は多岐にわたるため、個別企業への支援に留まらない幅広い視点が重要である（**図 7-25**）。これまでは中小企業への個別支援が中心であったが、支援策の効果にレバレッジを掛けるためにも多様な支援対象へ適切な支援方法が必要である。

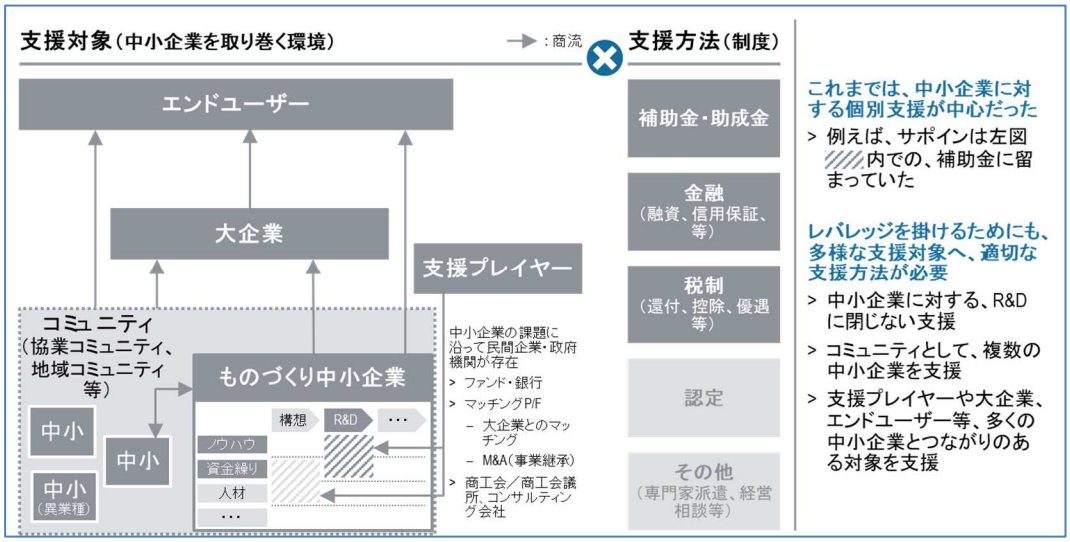


図 7-25．ものづくり中小企業の成長パターンとボトルネックポイント

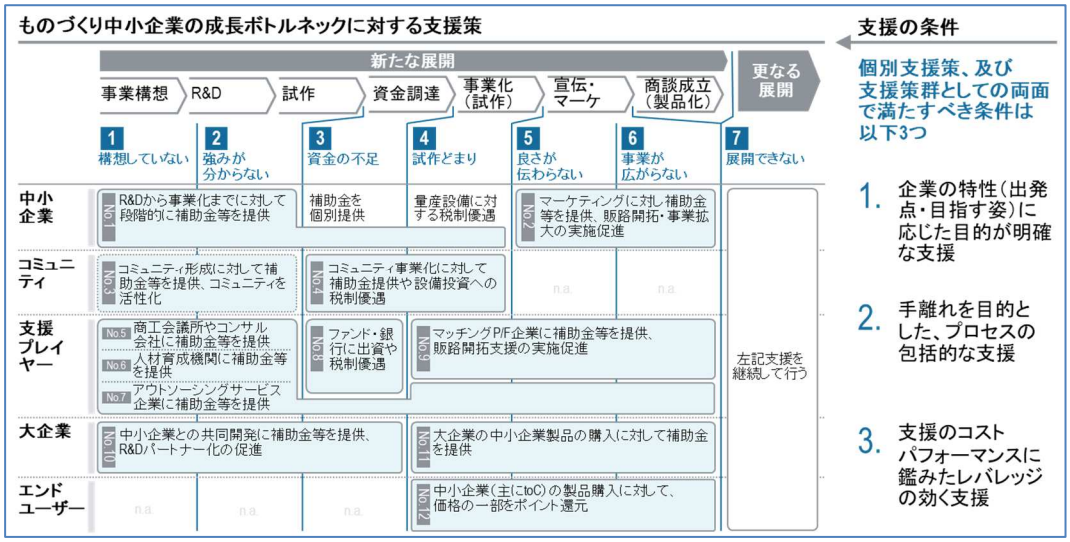


図 7-26．ものづくり中小企業へのあるべき支援

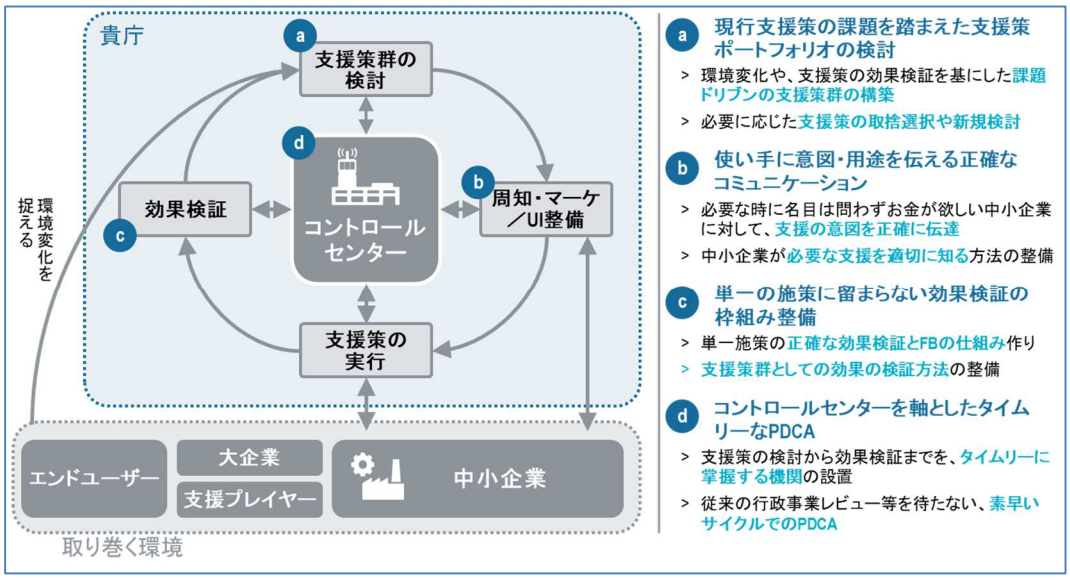


図 7-27．中小企業支援体制のあるべき姿

以上を踏まえると、ものづくり中小企業の成長を支援するためには、ボトルネックに対して面的な支援が必要である（**図 7-26**）。すなわち、各ボトルネックに対して、ものづくり中小企業に留まらず、コミュニティとしての束での支援、中小企業を支援しているプレイヤーや大企業、エンドユーザーを支援することによる間接的な支援があり得る。なお、個別支援策及び、複数支援策のポートフォリオとしての支援には、満たすべき条件が 3 つ存在する。1 つは、企業の特性に応じた目的が明確な支援を行うことである。支援対象となる中小企業の価値ステージや事業プロセス等、どこに課題を持った企業なのかに応じた支援が必要である。2 つ目は、手離れを目的としたプロセスの包括的な支援を行うことである。各支援では、最終的な目標として、支援を必要とせずとも中小企業が自律的に成長していくことが必要であり、

そのためには、単に補助金を提供するのみならず、事業プロセスの管理を行うことや必要に応じて専門家を派遣する等、包括的に支援をするべきである。3 つ目は、支援のコストパフォーマンスとしてのレバレッジの効く支援を行うことである。支援対象を支援プレイヤーにすることで間接的に支援できる中小企業の数を増やすことのみならず、個別中小企業に対する支援でも、支援策の実施の中で得た中小企業のノウハウ等をうまく抽出し、他の中小企業に展開していく等の工夫が必要である。

また、ものづくり中小企業の持続的な価値向上に資する支援体制を、必要な時に必要な支援を提供できるスキームにより担保していく必要がある（**図 7-27**）。「a. 支援策群の検討」では、ものづくり中小企業を取り巻く環境変化や現行支援策の効果検証を基にした課題ドリブンで支援策のポートフォリオを検討する。ここでは、必要に応じて支援策を取捨選択することや新規に検討することが求められる。「b. 周知・マーケ／UI 整備」では、支援策の使い手に支援の目的や用途を正確に伝えるコミュニケーションを行い、中小企業が必要としている支援を適切に知る方法を整備する。従来のミラサポ＋等の Web ページを介した、中小企業にとっては受動的な周知に加えて、商工会議所を通じた紹介等、オンライン／オフライン、受動的／能動的な周知の方法をミックスさせながら検討していく必要がある。「c. 効果検証」では、個別支援策の効果検証のみならず、支援策群としての効果の検証方法を整備する。個別支援策の効果検証にあたっては、支援の目的・目標に応じた中小企業の実態に沿った指標を選定したうえで、効果の分析をする必要がある。支援策群としての効果検証にあたっては、個別支援策間の指標の統一等を図りながら、全体目標がどの程度達成されたかの検証をしていく必要がある。「d. コントロールセンター」とは、ものづくり中小企業に対する支援策の全てについて、支援策の検討から効果検証までをタイムリーに掌握する機関である。多岐にわたる支援策を同一の目線で取り纏め、従来の行政事業レビュー等を待たずに素早いサイクルで PDCA を回していく必要がある。

７－４）あるべき姿に向けた支援の改善方向性

7-3）にて検討したあるべき姿に向けて、現行の支援策をどのように改善すべきかを、サポイン事業を中心に方向づける。

具体的には、7-3）にて述べた支援の条件を満たす支援策を 12 個詳細に検討した。そのうち支援策 No.1「中小企業の研究開発個別支援」、No.2「中小企業のマーケティング支援」は、従来のサポイン事業で実施している研究開発や試作品開発、販路開拓などの支援を分割したものである。

なお、12 個の支援策に横断的に取り入れた結果担保のための工夫が存在する。それは、7-3）にて述べたコントロールセンター（事務局）による、支援対象の進捗管理とそれに応じた補助金の分割支払いである。サポイン事業を含め、これまでの支援策は、申請時の審査と事業終了後のフォローアップで中小企業の状態を把握することに留まり、支援期間中の中小企業の状態は把握されてこなかった。7-2）にて課題として挙げられた、支援策の効果検証を行うためのデータ不足を補うことや、支援策の投資対効果を向上させるためには、支援期間中も適切に中小企業の進捗を管理し、進捗が生まれない場合には投資を取りやめるといった判断が必要である。但し投資を取りやめた場合にも、適切に進捗管理を行っていれば、中小企業が事業をうまく進めることが出来なかった課題を把握することが可能であり、その企業にフィードバックをすることができるとともに、他の企業が同様のプロセスにいる場合に学びとして展開することが出来る。結果として、中小企業、コントロールセンター双方にノウハウが蓄積されるため、中小企業がより効果的に事業を進めることが出来るようになり、支援策としてのコストパフォーマンスが向上していく。

1430 **支援策 No.1**

名称（仮）		中小企業の研究開発個別支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>中小企業が自社の価値を理解し、価値を活かした事業開発ができるようになる >取引先が中小企業の価値に気づき、その他多くの中小企業に事業構想から依頼するような取引になっていく >省庁管理局や支援プレイヤーに事業構想、R&D 等を支援するノウハウが蓄積されていく						
支援策の目的		中小企業が自社の価値や需要に応じて事業開発ができるようになる						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
		✓	✓	✓	✓			
支援対象の要件	支援対象	中小企業						
	要件	>自社技術に適した事業構想があること >需要のあたりがついていること >開発の方向性が見えていること						
補助対象		研究開発費、設備投資費						
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金						
	結果担保の方法	>事業開発のプロセス毎に事務局（コントロールセンター）が進捗管理を行い、それに応じて必要な補助金を分割で支払う >進捗管理に伴い、各プロセスで得た事業開発におけるノウハウを報告させるとともに、事務局側からアドバイスを行う						

1431

1432 **支援策 No.2**

名称（仮）		中小企業の研究開発個別支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>中小企業が自社の価値を理解し、価値を活かした事業開発ができるようになる >取引先が中小企業の価値に気づき、その他多くの中小企業に事業構想から依頼するような取引になっていく >省庁管理局や支援プレイヤーに事業構想、R&D 等を支援するノウハウが蓄積されていく						
支援策の目的		中小企業が自社の価値や需要に応じて事業開発ができるようになる						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
						✓	✓	
支援対象の要件	支援対象	中小企業						
	要件	>自社技術・製品の売り込み先のあたりが付いていること >自社技術・製品の売り込むポイント（強み、価値）が見えていること >特に、海外への販路拡大を試みる企業は加点採用						
補助対象		新規販路開拓に資する費用（営業人件費、広告宣伝費）						
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金						
	結果担保の方法	>販路開拓の進捗管理を事務局が行い、それに応じて必要な補助金を分割で支払う >進捗管理に伴い、各プロセスで得た販路開拓におけるノウハウを報告してもらうと共に、事務局側からアドバイスを行う						

1433

1434 **支援策 No.3**

名称（仮）		コミュニティ立ち上げ支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>コミュニティの協業が事業として成立するようになり、協業・連携が多数生まれることで拡大していく >拡大していく中で、新たなコミュニティを生むこと（スピンアウトさせること）ができるようになる						
支援策の目的		コミュニティが数々立ち上がること						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
		✓	✓					
支援対象の要件	支援対象	支援プレイヤー（商工会／商工会議所やワークショップ運営企業等、「場」の提供をするプレイヤー）						
	要件	>意欲のある中小企業や個人とつながりを保有していること >コミュニティ形成に資する独自性のあるコンテンツ（学習コンテンツやワークショップコンテンツ等）を保有していること						
補助対象		勉強会運営費、講師人件費						
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金						
	結果担保の方法	>支援プレイヤー同士の交流を設け、支援方法のブラッシュアップや拡充を促進する >必要に応じて事務局から、コミュニティ創出におけるノウハウを提供する						

1435

1436 **支援策 No.4**

<table>
<tr><td colspan="2">名称（仮）</td><td colspan="7">コミュニティ事業化支援</td></tr>
<tr><td colspan="2">目指す姿

（長期的に達成すべき事項）</td><td colspan="7">>コミュニティの協業が事業として成立するようになり、協業・連携が多数生まれることで拡大していく

>拡大していく中で、新たなコミュニティを生むこと（スピンアウトさせること）ができるようになる</td></tr>
<tr><td colspan="2">支援策の目的</td><td colspan="7">コミュニティが事業を開始することで、中小企業が 1 社では出来なかった事業が開発できるようになる</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">対応する中小企業のボトルネック</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>✓</td><td>✓</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">支援対象の要件</td><td>支援対象</td><td colspan="7">コミュニティ（コミュニティの中核企業）</td></tr>
<tr><td>要件</td><td colspan="7">>ものづくり中小企業を中心としたメンバーが集まっていること

>コミュニティとしての事業構想が出来ていること

>需要のあたり付けがついていること</td></tr>
<tr><td colspan="2">補助対象</td><td colspan="7">研究開発費、設備投資費、その他事業運営費</td></tr>
<tr><td rowspan="2">結果を担保する支援方法</td><td>支援方法</td><td colspan="7">補助金、税制優遇</td></tr>
<tr><td>結果担保の方法</td><td colspan="7">>事業開発のプロセス毎に事務局（コントロールセンター）が進捗管理を行い、それに応じて必要な補助金を分割で支払う

>進捗管理に伴い、各プロセスで得た事業開発におけるノウハウを報告させるとともに、事務局側からアドバイスを行う</td></tr>
</table>

1437

1438 **支援策 No.5**

<table>
<tr><td colspan="2">名称（仮）</td><td>中小企業の経営支援者支援</td></tr>
<tr><td colspan="2">目指す姿

（長期的に達成すべき事項）</td><td>>中小企業が自社の価値を理解し、価値を活かした事業開発ができるようになる

>取引先が中小企業の価値に気づき、その他多くの中小企業に事業構想から依頼するような取引になっていく

>省庁管理局や支援プレイヤーに事業構想、R&D 等を支援するノウハウが蓄積されていく</td></tr>
<tr><td colspan="2">支援策の目的</td><td>中小企業の価値向上に資する打ち手や支援ノウハウが蓄積され、実際に支援対象の中小企業の価値を向上させていく</td></tr>
<tr><td colspan="2">対応する中小企業のボトルネック</td><td><table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>✓</td><td>✓</td><td></td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td></td></tr></table></td></tr>
<tr><td rowspan="2">支援対象の要件</td><td>支援対象</td><td>支援プレイヤー（>商工会・商工会議所、銀行、コンサルティング会社等、経営支援を行うプレイヤー）</td></tr>
<tr><td>要件</td><td>>中小企業の価値向上に資する支援メニューを持っていること

>ものづくり中小企業を一定数以上継続的に支援する体制が整っていること</td></tr>
<tr><td colspan="2">補助対象</td><td>支援方法の拡充に資する費用（中小企業支援に係る人件費、専門家人件費、その他諸費）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">結果を担保する支援方法</td><td>支援方法</td><td>補助金</td></tr>
<tr><td>結果担保の方法</td><td>>支援プレイヤーに対して、支援策 No.1,2 等で得た支援ノウハウを移管する

>支援プレイヤー同士の交流を設け、支援方法のブラッシュアップや拡充を促進する

>進捗管理に伴い、各プロセスで得た事業開発におけるノウハウを報告させるとともに、事務局側からアドバイスを行う</td></tr>
</table>

1439

支援策 No.6

名称（仮）		中小企業の人材開発支援					
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>リソースの不足している中小企業が、適切に自社の人材を活用できる、あるいは外部の人材を活用できるようになり、価値の源泉となる部分を自社で保有しつつも、事業をスムーズに進めることができる					
支援策の目的		中小企業に足りないスキルを獲得するために、自社の人材教育・能力開発を適切にできるようになる					
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
		✓	✓		✓	✓	✓	
支援対象の要件	支援対象	支援プレイヤー（中小企業の人材開発を実施するプレイヤー）					
	要件	>中小企業が獲得すべきである事業開発や定量的な事業管理、マーケティング、DX、マネジメント等のスキル・ノウハウに資する教育メニューを保有している >教育メニューの実績がある >中小企業向けに特化したメニューの場合は加点採用 >e-Learning の提供をしている場合は加点採用					
補助対象		教育費（中小企業が支払う教育費用の一部を補填）					
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金、認定					
	結果担保の方法	>支援プレイヤーの教育メニューを事務局にて精査し、認定制度を設ける					

1442 **支援策 No.7**

名称（仮）		中小企業のケイパビリティ補填支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>リソースの不足している中小企業が、適切に自社の人材を活用できる、あるいは外部の人材を活用できるようになり、価値の源泉となる部分を自社で保有しつつも、事業をスムーズに進めることができる						
支援策の目的		中小企業が、価値にはつながりにくいが事業運営上必要なケイパビリティについて、適切に外部リソースを活用できるようになる						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
		✓	✓		✓	✓	✓	
支援対象の要件	支援対象	支援プレイヤー（クラウドソーシングサービス等、外部委託を実施するプレイヤー）						
	要件	>中小企業が積極的に外部を活用すべきである、事務等の庶務や単純な経理作業等についてのアウトソーシングサービスを実施している >中小企業向けにカスタマイズされたサービスを保有している場合は加点採用						
補助対象		業務受託費の一部（中小企業にとっての業務委託費用）						
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金						
	結果担保の方法	>優良なアウトソーシングサービスを事務局にて精査し、認定制度を設ける						

1443

1444 **支援策 No.8**

名称（仮）		ファンド・銀行支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>中小企業が適切な資金調達を行い、調達した資金を事業化進めるうえで正しい使い方ができるようになる >事業化を進めたことで、調達した資金以上のリターンを出すことができる						
支援策の目的		中小企業が支援プレイヤーから出資を受け、開発した事業の利益確保ができるようになること						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
				✓				
支援対象の要件	支援対象	支援プレイヤー（ファンド、銀行）						
	要件	>資金提供に留まらない経営支援ができること >ものづくり中小企業の支援ノウハウを有していること >特定の業種に強みを保有している場合には加点採用 >協業先としての中小企業や需要家とのネットワークを持つ場合は加点採用						
補助対象		ファンド資本、融資金利						
結果を担保する支援方法	支援方法	金融（出資、融資）						
	結果担保の方法	>支援プレイヤーに対して、支援策 No.1,2 等で得た支援ノウハウを移管する						

1445

1446 **支援策 No.9**

<table>
<tr><td colspan="2">名称（仮）</td><td colspan="7">中小企業と需要家のマッチング支援者支援</td></tr>
<tr><td colspan="2">目指す姿
（長期的に達成すべき事項）</td><td colspan="7">>中小企業が自社の試作品・製品の良さを伝えること、顧客に売り込むことができるようになる
>需要家（大企業や需要家等）が中小企業の製品をより適正な価格で購入・活用するようになる</td></tr>
<tr><td colspan="2">支援策の目的</td><td colspan="7">中小企業の技術や製品の価値を需要家に正しく認識させると共に、多くの需要を中小企業にもたらすことができる</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">対応する中小企業のボトルネック</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>✓</td><td>✓</td><td>✓</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">支援対象の要件</td><td>支援対象</td><td colspan="7">支援プレイヤー（中小企業と需要家のマッチングPFer）</td></tr>
<tr><td>要件</td><td colspan="7">>需要家との繋がりを一定数以上保有していること
>マッチングさせるだけではなく、中小企業の技術・製品の価値提案力向上に資する支援が可能であること</td></tr>
<tr><td colspan="2">補助対象</td><td colspan="7">需要家とのネットワーク拡充に資する費用（イベント・講演会開催費用等）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">結果を担保する支援方法</td><td>支援方法</td><td colspan="7">補助金</td></tr>
<tr><td>結果担保の方法</td><td colspan="7">>支援プレイヤーのケイパビリティ（需要家とのネットワーク）拡充の進捗を事務局が管理し、成果に応じた補助金を提供する
>支援プレイヤーに対して、支援策 No.2 等で得た販路開拓に係る支援ノウハウを事務局が移管する
>支援プレイヤー同士で収集したニーズ案件を共有化する仕組みを作る</td></tr>
</table>

1447

1448 **支援策 No.10**

名称（仮）		大企業の中小企業との共同開発支援
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		**>中小企業が自社の価値を理解し、価値を活かした事業開発ができるようになる** **>取引先が中小企業の価値に気づき、その他多くの中小企業に事業構想から依頼するような取引になっていく** **>省庁管理局や支援プレイヤーに事業構想、R&D 等を支援するノウハウが蓄積されていく**
支援策の目的		開発初期段階（コンセプト設計）から中小企業との共同開発を行うようになる
対応する中小企業のボトルネック		1 ✓ / 2 ✓ / 3 ✓ / 4 / 5 / 6 / 7
支援対象の要件	支援対象	大企業
	要件	>ものづくり中小企業とコンセプト段階から製品の共同開発を実施すること >共同開発先の中小企業を広く募集すること（中小企業からの提案を受けること）
補助対象		研究開発委託費
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金
	結果担保の方法	>中小企業の選定基準の透明性を事務局が審査 >大企業がコンセプト段階でのニーズの投込みを行うためのガイドラインを整備 >中小企業の知的財産権保護に向けたガイドラインを整備（下請法,、振興基準等含む） >共同開発のプロセスを事務局が管理し、進捗状況に応じた補助金を提供

1449

1450 **支援策 No.11**

名称（仮）		大企業の中小企業製品購買支援
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>中小企業が自社の試作品・製品の良さを伝えること、顧客に売り込むことができるようになる >需要家（大企業や需要家等）が中小企業の製品をより適正な価格で購入・活用するようになる >結果として、製造産業全体の国内での生産量が増加する
支援策の目的		大企業が中小企業の製品価値を正しく認識して、適正な製品価格で購入するようになる
対応する中小企業のボトルネック		1: ; 2: ; 3: ; 4: ✓; 5: ✓; 6: ✓; 7:
支援対象の要件	支援対象	大企業
	要件	>中小企業と新規アカウント（中間業者を通さない取引口座）を開設すること >取引先選定に際し、中小企業を広く募集する場合は加点採用（中小企業からの提案を受けること） >海外生産の一部を国内回帰させる場合は加点採用
補助対象		購買費
結果を担保する支援方法	支援方法	補助金
	結果担保の方法	>中小企業との適正な取引に向けたガイドラインを整備（下請法・振興基準等を含む）

1451

1452 **支援策 No.12**

名称（仮）		エンドユーザーによる中小企業製品購買支援						
目指す姿 （長期的に達成すべき事項）		>中小企業が自社の試作品・製品の良さを伝えること、顧客に売り込むことができるようになる >需要家（大企業や需要家等）が中小企業の製品をより適正な価格で購入・活用するようになる >結果として、製造産業全体の国内での生産量が増加する						
支援策の目的		（主に toC）中小企業の技術や製品力の高さが広く周知される						
対応する中小企業のボトルネック		1	2	3	4	5	6	7
					✓	✓	✓	
支援対象の要件	支援対象	エンドユーザー						
	要件	－						
補助対象		中小企業の製品購入						
結果を担保する支援方法	支援方法	ポイント還元補助金（中小企業の購入サイトを介した製品購入に対してポイントを付与）						
	結果担保の方法	>SNS 等を通じて広く中小企業製品の購入サイトを周知することで、エンドユーザーの購買を広める						

1453

８．おわりに

日本のものづくり中小企業の優れた技術や尖った取組みが適正に評価され、妥当な対価で取引される産業を目指し、平成 29 年度より、ものづくり中小企業の価値提案力向上、ひいては産業全体の活性化につながる仕組みの創出に向けた取組みを実施してきた。今年度は、昨年度までで確立された中小企業の価値提案力向上手法を活用し、それらが多くの中小企業に横展開される仕組みの検証を行うとともに、新たな視点として、ものづくり中小産業を取り巻くステークホルダーである需要家や政府を介して中小企業の価値を向上させる手法の検討を実施した。

目指す産業の姿を達成するためには、これまでの事業で主としていた中小企業を対象とした取組みのみならず、需要家を対象とした取組み、中小企業・需要家双方に働きかける取組み、あるいは政府の支援としての取組み等、今年度課題となったものも含めて、多様なアクションを実行していく必要がある。中小企業を対象とした取組みとしては、今年度検証した横展開手法を活用して打ち手を更に広めていくことに加えて、コミュニティとしての中小企業の稼ぐ力向上のトライアル、知財の取り扱い戦略、需要家へのアプローチ戦略、目的に応じた中小企業支援策の実装に向けた PoC 等のアクションが必要である。また、需要家を対象とした取組みとしては、需要家起点での価値ベースの取引の実践、需要家を介した中小企業支援策の実装に向けた PoC 等があり、中小企業・需要家双方への働きかけとしては、両者が参加する価値起点の検討会の実施促進や、価値起点での共通言語の整備等が必要である。さらに、政府としての支援も今後は、日本産業のグランドデザインや、中小企業に受け入れられやすい支援策の周知・マーケティングや UI 整備、またそれらを統括するコントロールセンターの設置等、のアクションが必要となってくる。

今後も、中小企業の価値提案力向上と日本の産業活性化に向けて、様々なステークホルダーと協力しながら進んでいくことが重要である。

2021 年 2 月

株式会社ローランド・ベルガー

Appendix1．今年度の打ち手リスト

今年度、担い手を通じて広めた打ち手は以下の通り。

#	打ち手名	#	打ち手名
1	署名キャッチフレーズ	18	"できるところから"オンライン
2	価値的ビフォーアフター	19	工場発アウトレットモール
3	SNS アカウントスタート	20	おうちでワークショップ
4	セールス @ オンライン	21	名刺キャッチフレーズ
5	オンライン商談ロープレ	22	「私が買ったモノ」プレゼン
6	オンライン工場ツアー	23	クリエイティブ目安箱
7	一日"カバン持ち"	24	アイデア開封パーティ
8	気軽に！ブレスト大会	25	価値づくり"相棒"探し
9	オンライン合同展示会	26	価値磨きあげマッチング
10	社会活動家 交流会	27	若者アイデアソン
11	"お隣さんと考える" BCP	28	生産"内職化"
12	商談"スライド集"	29	SDGs 活動発信
13	クラウドソーシング活用	30	"一石二鳥"生産
14	内職ワークスペース提供	31	イノベーション創出工場ツアー
15	"お久しぶり"コンタクト	32	"交流型"工場見学
16	商談 with プロトタイプ	33	中高生"職場体験"
17	"モヤモヤ"業務書き出し		

令和2年度打ち手カード ver.5（目次）

ver.5の全30の打ち手を2つの軸（時間、効果を発揮する事業プロセス）で分類しております。打ち手を選ぶ際の参考として、お役立てください。
中小企業が打ち手を実施した後、その打ち手がきちんと効果を生んだかを確認するための観点（「打ち手の効果測定の観点」）もご用意いたしましたので、ご活用ください。

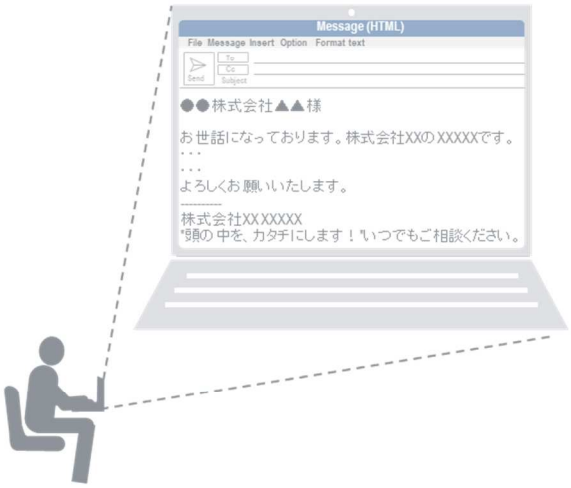
# 打ち手	準備～実施までにかかる時間				打ち手が効く事業プロセス					打ち手の効果測定の観点	
	①~1時間	②~半日	③~1日	④1日~	①事業構想	②R&D	③生産	④宣伝・マーケ	⑤商談・販売	定性的な観点	定量的な観点（可能であれば）
1 署名キャッチフレーズ	✔							✔		1）自社・製品・技術の凄さを噛み砕き、子供にも伝えられるフレーズにできたか	1）送信したメールのキャッチフレーズへの前向き・新鮮な反応の数 （例：「面白いですね！」「こんな製品も作っているとは知らなかったです！」等）
2 価値的ビフォーアフター	✔							✔		1）パンフレット内の自社・製品・技術の凄さを噛み砕き、子供にも伝えられるように書き換えることが出来たか	1）パンフレットを見た人からの製品・技術への問合せ数
3 SNSアカウントスタート	✔							✔		1）SNSへの抵抗感が軽くなり、引き続き、SNSでの企業情報発信をしてみたいと思えるか	1）開設したアカウントのフォロワー数
4 セールス＠オンライン	✔								✔	1）オンライン商談を今後も続けていきたいと思えるか	1）打ち手実施前後での商談実施件数の変化 2）打ち手実施前後での商談成約件数・受注金額の変化
5 オンライン商談ロープレ	✔								✔	1）オンライン商談への抵抗感がなくなり、今度はオンライン商談本番に臨めるか （#4「セールス＠オンライン」の打ち手を実施できそうか）	なし
6 オンライン工場ツアー	✔							✔	✔	1）オンライン工場ツアーを、今後も行い、PRに繋げたいと思えるか	1）ツアーの閲覧数 2）ツアー後の問合せ件数
7 一日"カバン持ち"		✔							✔	1）（観察する側）自分と違う点・見習うべき点に気付き、自らの商談に活かせそうか 2）（観察される側）自分の商談への客観的なフィードバックにより、改善出来たか	1）（観察する／される側）打ち手実施前後での商談の成約件数・受注金額の変化
8 気軽に！プレスト大会		✔			✔					1）プレストに抵抗感がなくなり、自分なりの案を皆に発表できるようになったか 2）プレストをきっかけに社員同士の繋がり・仲は深まったか	なし
9 オンライン合同展示会		✔						✔		1）オンライン合同展示会を、今後もしてみたいと思えるか 2）PRの売り文句が他社のフィードバックにより変わったか	1）展示会の閲覧数 2）展示会後の問合せ件数
10 社会活動家 交流会		✔			✔					1）SDGsが遠い存在ではなく、自分事として身近に感じられるようになったか 2）自社の事業／製品構想に対するヒントは得られたか	なし
11 "お隣さんと考える" BCP		✔			✔	✔	✔	✔	✔	1）（他社との議論前）社内検討により、リスクへの備えを具体化できたか 2）（他社との議論後）他社のアイデアを取り入れ、上記を更に改善できたか	なし
12 商談"スライド集"			✔						✔	1）資料準備・作成の心理的負担・手間は以前より軽くなったか	1）打ち手実施前後での資料準備・作成時間の変化 2）打ち手実施前後での商談の成約件数・受注金額の変化
13 クラウドソーシング活用			✔		✔	✔	✔	✔	✔	1）クラウドソーシングの勝手が分かり、円滑に仕事を依頼できるようになったか 2）依頼した仕事の成果物を見て今後もクラウドソーシングを利用したいと思えるか	1）従来の外注に比べた費用 2）外注により、削減された時間 3）制作したコンテンツによる問合せ数
14 内職ワークスペース提供			✔				✔	✔		1）地域住民に期待通りの働きをしてもらえるように仕事を依頼できたか 2）地域住民からの前向きな反応（やりがいがあった、等）は頂けたか	1）従来に比べた費用削減額・時間 2）地域住民の登録人数
15 "お久しぶり"コンタクト				✔	✔	✔			✔	1）これまで関わった顧客へのアプローチは有効な手段だと感じ、今後も定期的にコンタクトを行いたいと思えるか	1）"お久しぶり"コンタクトを行った顧客数 2）"お久しぶり"コンタクトから商談／受注に至った数
16 商談withプロトタイプ				✔	✔	✔			✔	1）プロトタイプがあることで顧客との会話が以前よりしやすくなったと思えるか 2）顧客からの声が、プロトタイプを磨き込めたか	1）プロトタイプへの問合せ数 2）プロトタイプのうち、製品化に繋がり、制約まで結びついた商談の数・売上
17 "モヤモヤ"業務書き出し				✔	✔	✔	✔	✔	✔	1）自分の中で思うだけでなく、"モヤモヤ"業務を書き出し、社内で共有できたか 2）見直しにより浮いた時間を有効に使えたか	1）新しく始めることが出来た活動・時間（例：朝礼が週3回から週1回に減り、新たに生まれた週60分（2日×30分）で、若手の指導が手厚くできるようになった、等）
18 "できるところから"オンライン				✔	✔	✔	✔	✔	✔	1）オンラインツール立ち上げへの抵抗感・不安は以前より軽くなったか 2）リモート導入で浮いた時間を有効に使えたか 3）感染症対策を対面業務に組込めたか	1）新しく始めることが出来た活動・時間（例：通勤回数が週5回から週2回に減り、新たに生まれた週3時間（3日×1時間）で、自分の営業の見直しができるようになった、等）
19 工場発アウトレットモール				✔					✔	1）引き続き、B級品を販売していきたいと思えるか	1）B級品販売による売上
20 おうちでワークショップ				✔					✔	1）オンラインワークショップを、今後も引き続き開催したいと思えるか	1）オンラインワークショップ関連売上

21 名刺キャッチフレーズ	✔							✔		1）自社・製品・技術の凄さを噛み砕き、子供にも伝えられるフレーズにできたか	1）名刺交換の際のキャッチフレーズへの前向き・新鮮な反応の数 （例：「面白いですね！」「こんな製品も作っているとは知らなかったです！」等）
22 「私が買ったモノ」プレゼン	✔							✔	✔	1）自らが買ったモノの凄さ・良さを噛み砕き、子供にも伝えられるように説明できるようになったか	なし
23 クリエイティブ目安箱	✔				✔	✔		✔	✔	なし	1）社員から出てきたアイデア数 2）アイデアから生まれた製品・事業売上
24 アイデア開封パーティ		✔			✔	✔				1）「クリエイティブ目安箱」の取組みに対する社員の反応は前向きだったか（開封パーティでの雰囲気はどのようだったか）	なし
25 価値づくり"相棒"探し				✔	✔	✔				なし（中小企業に紹介いただいた後、実際に関東局事業に参加する中小企業とは弊社がコンタクトを実施）	なし（中小企業に紹介いただいた後、実際に関東局事業に参加する中小企業とは弊社がコンタクトを実施）
26 価値磨きあげマッチング				✔	✔	✔		✔	✔	なし（中小企業をLinkersに紹介いただいた後、弊社がコンタクトを実施）	なし（中小企業をLinkersに紹介いただいた後、弊社がコンタクトを実施）
27 若者アイデアソン				✔	✔	✔		✔		1）若者のアイデアに触れて、自社技術の活かし方のヒントを得られたか 2）若者のPR方法等から、時代のニーズに即した方法の学びはあったか	1）アイデアソンの実施回数 2）アイデアソンから生まれた製品・事業売上
28 生産"内職化"			✔				✔			1）リモートワークは問題なく行う事ができたか 2）簡単な作業であれば生産工程もリモートで実施が可能であると思えたか	1）在宅で生産工程を行った従業員数
29 SDGs活動発信	✔							✔		1）自社の事業をSDGsという観点から考え直すことができたか	1）活動発信したことへの前向きなフィードバック（HP、SNSへのコメント等）はあったか 2）発信したことから興味を持ってくれた顧客の数
30 "一石二鳥"生産				✔	✔		✔			1）社会情勢に鑑みた製品に目途をつけることができたか 2）実際に自社の設備を活用して、生産することができたか	1）増産・新規生産を行った製品の売上
31 イノベーション創出工場ツアー				✔	✔	✔	✔	✔		1）相手の理解度に合わせて、技術をかみ砕いて説明できるようになったか 2）需要家からの質問を通して新たなビジネスの発想は生まれたか	1）工場見学の実施回数 2）工場見学後の需要家からの連絡回数 3）新たに始まった取引・事業の売上
32 "交流型"工場見学				✔	✔	✔	✔	✔		1）相手の理解度に合わせて、技術をかみ砕いて説明できるようになったか 2）需要家からの質問を通して新たなビジネスの発想は生まれたか	1）工場見学の実施回数 2）工場見学後の需要家からの連絡回数 3）新たに始まった取引・事業の売上
33 中高生"職場体験"			✔					✔		1）職場体験を通じて、参加者から良い反応はあったか 2）相手の理解度に合わせて、技術をかみ砕いて説明できるようになったか	1）職場体験の実施回数

打ち手 1 署名キャッチフレーズ

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

メールの署名欄に価値（＝ユーザーにとっての嬉しさ）起点での製品・技術・自社紹介となるキャッチフレーズを1つ入れ、メールを送った先の反応を伺ってみる

- **※技術起点と価値起点の例：**
  耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

期待される効果

価値（＝ユーザー・顧客にとっての嬉しさ）起点の対社外への手軽なトライアル

- 新たにアポイントを取る手間をかけずに、気軽に社外に価値起点のフレーズを発信できる
- 送信先から頂いた実際のコメントをもとに、フレーズをブラッシュアップすることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：営業職社員が各自でメール送付を実施
- 時間：価値起点のキャッチフレーズ紹介考案時間 30分～1時間程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 送信先に目を通してもらえるよう、技術・製品・自社紹介は1～3行程度で完結に
- 技術を起点とするのではなく、価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を起点とした紹介を入れる
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
- 可能であればフィードバック・レスポンスを得られるような文言を添える
- 必要に応じて画像・URLも添付

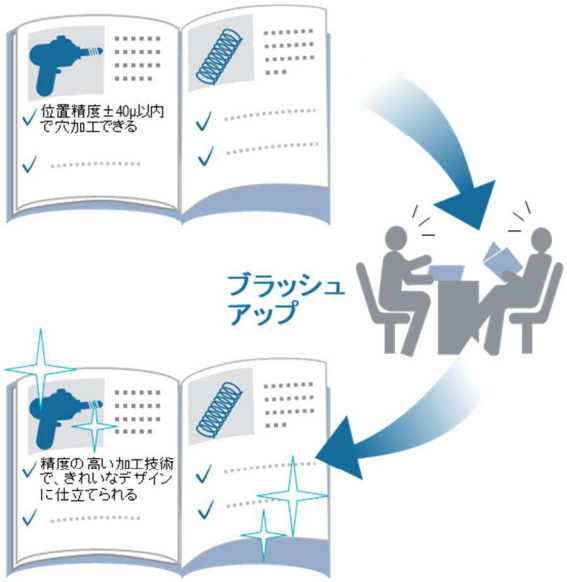
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 2

価値的ビフォーアフター

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界／営業職、広報職



具体的なアクション

パンフレット内の1ページを選び、機能・技術起点で書かれた製品・技術紹介を価値（＝ユーザーにとっての嬉しさ）起点に書き換えてみる。

各自書き換えた結果を、社員同士で見比べ、意見交換を行う

- **※技術起点と価値起点の例：**
  耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

期待される効果

技術起点と価値（＝ユーザーにとっての嬉しさ）起点の違いの理解／PRの効果向上

- 「技術起点で書かれているものを価値起点に直す」という取組みを通じ、両者の違いを明確に理解することができる
- パンフレットのブラッシュアップ自体も目的であり、製品・技術PRの効果を高めることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：営業職／広報職社員が各自で書き換えを実施、2,3人ずつのグループで意見交換
- 時間：30～60分程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 以下の例を参考にしながら、「ユーザーへの嬉しさ」を強く意識したフレーズに仕立てる
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
- 自分の家族等、技術への知見がない人にも良さが伝わるような言葉選びを行う。可能であれば、手間がかからない範囲で自分の家族等にフレーズが伝わるかをヒアリングするのも一案

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 3

SNSアカウントスタート

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界／営業職、広報職

普段の仕事の風景を伝える

事務所内の様子。午前中は穏やかです

#機械 #XX株式会社 #町工場 #製造業 # 金属加工 #モノづくり #受託開発 #大田区 #働きやすい職場 #事務所

自社の製品の精緻さや加工の難しさを伝える

工場で加工中

#加工 #XX株式会社 #町工場 #製造業 # 金属加工 #設計 #モノづくり #受託開発 #大田区

具体的なアクション

工場が稼働している様子や、最近の社内のちょっとした取組み等、自社の動きを発信するためのSNSアカウントを作成し、小さなことから発信し、PRに繋げてみる

期待される効果

不特定多数の人に対する自社活動全体のPR

- SNSアカウント開設と発信を通じ、これまで接点のなかった企業・顧客を含む、アナログよりも多くの人にリーチし、自社をPRしていく

実施に必要な要素

調整作業

- Facebook／Twitter／Instagram等、SNSアカウントを新たに開設（既存のものがある場合は、運用頻度を高める）

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：SNS担当1～2名（あるいは、持ち回り制）
- 時間：1投稿15分程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 読み手にとって何が受けがいいかはわからないので、多様な角度から、投稿頻度を多くすることを重視して投稿してみる
  （自社にとっては当たり前のことでも、他社や一般の生活者にとっては刺さることも）
- 文字だけで伝えるのは難しいため、写真、動画を多用する（機材等はスマートフォンや私物のデジタルカメラなど、既存のものを用いる）
- 文字で伝えることが難しい内容について、イメージを湧かせるために写真や動画を投稿すると効果的
  - 難しい技術を活用している様子を動画に
  - 新しい取り組みを行っている様子を写真に
- 決まった時間・曜日に投稿することで、自社にとっても、読み手にとっても習慣化を図る
- すでにアカウントを開設している他社の投稿を参考に投稿する
- ハッシュタグ（#町工場 #工場見学 等）を利用することで、興味を持っている企業や生活者に投稿を届けることができる

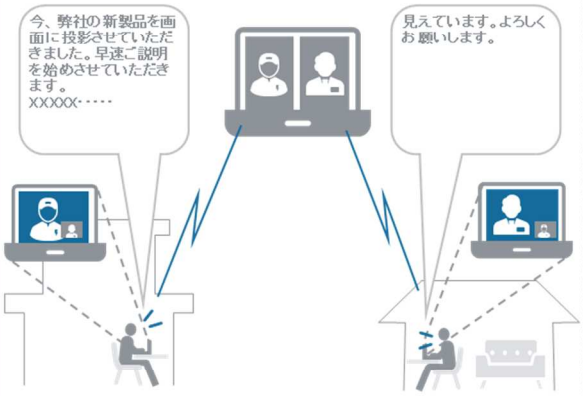
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 4

セールス＠オンライン

事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

これまで対面で実施していた商談を電話やビデオ会議（Microsoft Teams／Skype／zoom、等）に切り替えて実施する

期待される効果

営業機会の確保／効率化、売上確保

- 電話・ビデオ等、F2F以外の手段を用いることで、コロナ禍でも営業の機会を確保し、売上に繋げることができる
- 元々訪問を前提としていた場合、移動時間がカットされる分、商談回数の増加の可能性も

実施に必要な要素

調整作業

- 営業先に対し、オンラインで商談を行うことを打診し、了承を得る
- 事前にデジタルツールを動作テストしておく

他社協力者

- 顧客企業

コスト

- 人員：各営業職社員が各自で実行
- 時間：1社につき商談30分～1時間程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 新規顧客候補へのオンライン営業はハードルが比較的高いため、まずは関係性がすでに構築できている得意先からお願いしてみる
- オンラインへの商談に抵抗感がある社員もいると考えられるため、まずはオンラインに抵抗がないメンバー、社内での影響力が強いメンバーから実施し、徐々に社内に浸透させていく
- 【オンライン商談ロープレ】の打ち手を事前に実施し、オンラインでの商談に慣れておく

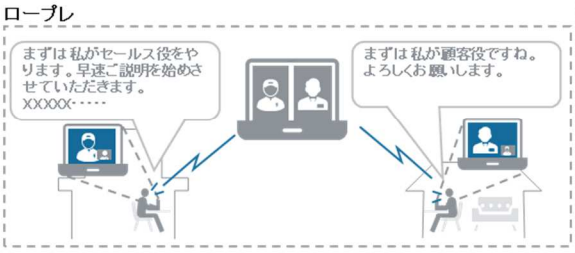
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 5 オンライン商談ロープレ

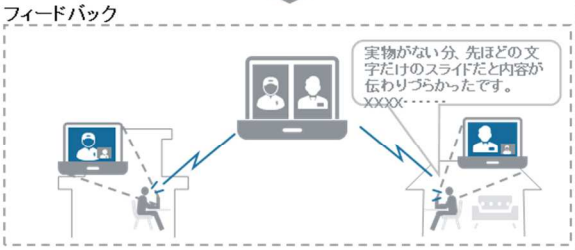
事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／営業職

ロープレ



フィードバック



具体的なアクション

地域や元々つながりのある企業同士で、空いている時間を使い、**オンライン商談のロールプレイング**を行い、オンライン商談に慣れる。
ロープレ実施後、お互いにフィードバックを行い、**商談方法の改善**に繋げる

期待される効果

オンラインへの慣れの醸成／売上の維持・棄損ダメージの最小化

- 仲の良い企業同士で、**リスクなく**オンライン商談に**慣れ**ていくことが出来る
- ロープレとフィードバックを通じ、お互いの営業を客観的に評価し合うことで、お互いに売上に繋げていくことができる

実施に必要な要素

調整作業

- 近隣中小企業への声かけ

他社協力者

- 近隣中小企業

コスト

- 人員：各企業2人ずつ
- 時間：1時間程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 利害関係／失注リスクなどがないため、以下観点を踏まえながら遠慮なくフィードバックし合う
  - 顧客になり切ったつもりで、「わかりづらかった」点や「対面での商談では上手くいくかもしれないが、オンラインでは上手くいかない」点を中心にフィードバック
  - お互いに**改善案を考え、アドバイス**し、お互いの商談方法改善に繋げる

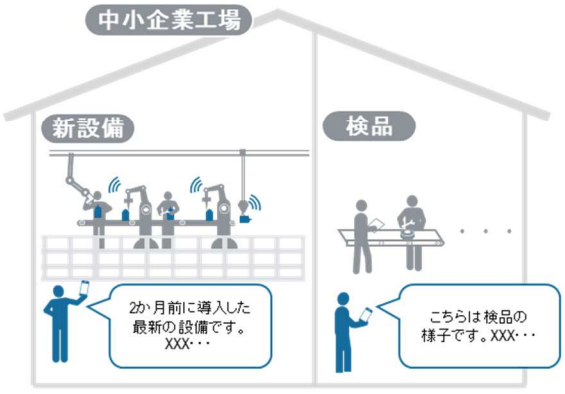
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 6

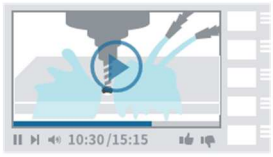
オンライン工場ツアー

事業プロセス：宣伝・マーケ／商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／広報職、製造職、営業職



最新設備で出来ることを伝える



自社でこだわりのある工程／独自の価値を伝える

具体的なアクション

稼働している工場の普段の様子を、ビデオ通話や動画サイト／SNSで広く配信する。

機材にはこだわらず、スマートフォンを片手に、工場の様子が伝わるコメントを添えながら工場を回っていく

期待される効果

新たなPR・商談機会の確保

- 従前、交流のなかった幅広い企業に対する自社の周知
- 従前からつながりがあった企業にも、移動コスト／感染症リスクを抑えながら手軽に自社の工場の様子を周知、商談機会に繋げる

実施に必要な要素

調整作業

- 工場の様子を案内する相手企業への連絡

他社協力者

- 工場の様子を案内する相手企業（広く配信の場合、特になし）

コスト

- 人員：広報職、製造職、営業職社員を中心に、1～3人程度
- 時間：5分～1時間（工場全体をツアーするのか、ある特定工程のみなのか、等に依存）
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 配信にあたり、スマートフォン等、特別な準備を必要としない機材を使用し、大きく負担を掛けずにスピーディに実施する
- 既存の製造工程をストップさせるのではなく、稼働させたリアルな状態を配信し、臨場感とともにいつもの工場の状況をそのまま伝える
- 工場を中継する人自ら、コメントするだけではなく、ラインに入っている一部の製造職社員には、その工程についてコメントを頂く
- カメラのズーム機能を使うことで、肉眼でなかなか見れない箇所についても撮影ができ、通常の工場ツアーよりも面白い一面も出せる
- 文字やパンフレットで伝えることが難しい内容について、イメージを湧かせるために動画化すると効果的
  - 難しい技術を活用している様子を動画にし、実際に"できる"ことを伝える
  - 新しい取組みを行っている様子を動画にし、面白さを伝える

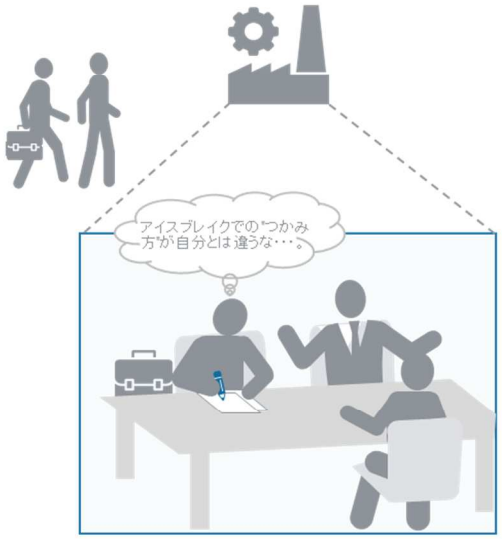
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 7

一日"カバン持ち"

事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

営業経験が乏しい／不安を抱えている営業マンが、成績の良い社内の営業マンの営業の現場に1件～半日単位で付き添う。実際の営業の現場で営業の様子の観察を行い、お互いにフィードバックの機会を持つ

期待される効果

営業改善・新規営業の成功率向上・売上確保

- 成績の良い営業マンの観察を通じ、自分との違いを理解することができる
- 良い点を取り入れることで、自らの営業の成功率を高められる
- 観察をされる営業マン側は、自分の営業がどう見えるのか、客観的に把握する機会とすることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 顧客へのアポ取りの際、当日、2名で伺う旨を念のため先方に前もって伝えておく

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：お手本社員1人+見習い社員1人
- 時間：既存の営業時に追加（1時間程度～半日）
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 観察した結果について、必ずメモを取る（特に、「自分と違う点」について重点的にチェック）
- 営業のやり方を複数サンプルで学べるよう、可能であれば得意先との商談、新規顧客との商談等、商談先に幅を持たせる
- その日の営業終了時に、観察する側／観察された側でコミュニケーションの機会を持ち、以下について意見交換を行う
  - 観察される側は、何を意識して営業を行っていたか
  - 観察した側から見て、どのような点が良いと感じたか／自分の営業に取り入れられそうか／あえて改善点を上げるとすれば何か

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 8

気軽に！ブレスト大会

事業プロセス　事業構想

こんな企業・部門に　全業界／全部門

具体的なアクション

ビジネスの観点は度外視し、日常のトピック等、とっつきやすいトピックでブレインストーミングのみの練習をしてみる

- **※トピックの例**:
  動物園をもっと快適に回るためのアイデア

期待される効果

ブレストへの慣れの醸成

- 身近なものでブレストを行うことで、ブレストそのものへの抵抗感を軽減しながら、ブレストに慣れることができる

社員間の交流・理解促進

- 普段関わりの薄い部門の社員との交流のきっかけになる
- 身近なものに対する考え方を発表するので、その人の人となりや考え方を理解できる

実施に必要な要素

調整作業

- 大勢のメンバーを自由参加で1度に集めるのは難しいため、社長のトップダウンで時間をきちんと設け、参加率を高める

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：1グループにつき社員約10人
- 時間：1時間～2時間程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- どんな突飛なアイデアも批判しないことを注意事項として伝える
- 発言を人任せにしないよう、各人に付箋を配布し、5-10分個人ワークを行う
- 個人ワークの後、各人が全体に向けて発表
  （付箋に書くのは難しくとも、口頭での説明であれば容易に感じる人も）
- 発表に基づき、更なるアイデアを追加
- （余力があれば）アイデアにイラストも添えるとよりイメージがわき、アイデアが広がりやすい

- 更なる改善余地が残されているテーマの設定が肝
  - 例）動物園で快適に過ごすためのアイデア：現状、自分ではどうしようもないため、「こうであれば嬉しい」というアイデアが出やすい
  - 例）寝室を快適にするためのアイデア：現状ある程度自分で快適にできているので、更なるアイデアが浮かびにくい

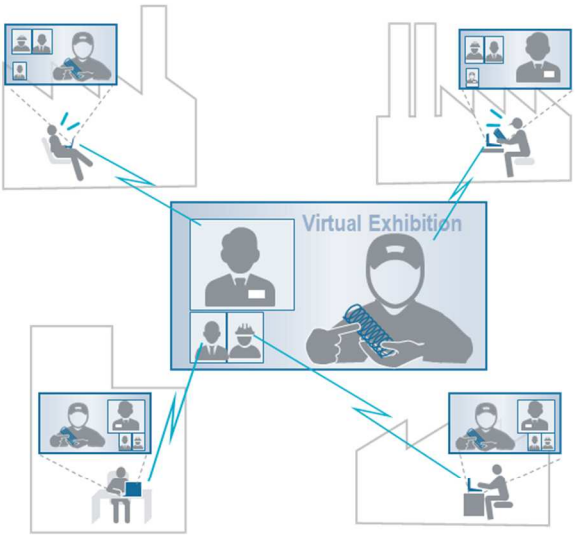
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 9

オンライン合同展示会

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界／営業職、広報職



展示会の様子を配信

具体的なアクション

近隣の企業、元々つながりのある企業も巻き込み、オンラインで展示会・対談を企画。3,4社がそれぞれの拠点からプレゼンを順番に行い、他社が質問を投げかける。

その様子をYouTube等、動画サイトを介し、ライブ配信を行い、視聴者からの質問も募集する（機材にはこだわらず、スマートフォンやタブレット、ノートPCで実施）

期待される効果

新たなPR機会の確保

- 従前、交流のなかった幅広い企業に対する自社の周知
- 従前からつながりがあった企業にも、移動コスト／感染症リスクを抑えながら手軽に自社の工場の様子を周知

PR方法の進化

- また、他社と合同で実施することで、他社のPRを実際に視聴し、良い点を模倣しながら、PR方法を進化させることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 近隣企業への企画周知、取組みへの協力打診

他社協力者

- 取組みに協力いただく企業2-3社

コスト

- 人員：各社、1－3名ずつの社員（広報職、製造職、営業職社員を中心）
- 時間：各社10-30分、合計1時間半程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- オフラインでの展示会と同様、自社製品・技術への関心をヒアリングしたり、今後製品・技術を次に繋げていくための方向性を議論したりする場を設ける
  - オフラインでの展示会と同様、視聴者から質問を受ける時間を設ける
  - リアルタイムでは守秘の観点から質問しづらい場合もあると想定されるため、企画後にも質問をアンケートやメールで募集する
- 企画中に他社のPR方法の良い点をメモして、自社のPRに活かす
- 企画に参加した企業同士でお互いのPR方法を振り返り、お互いブラッシュアップする時間をとる
- 録画・配信にあたり、スマートフォン等、特別な準備を必要としない機材を使用し、大きく負担を掛けずにスピーディに実施する

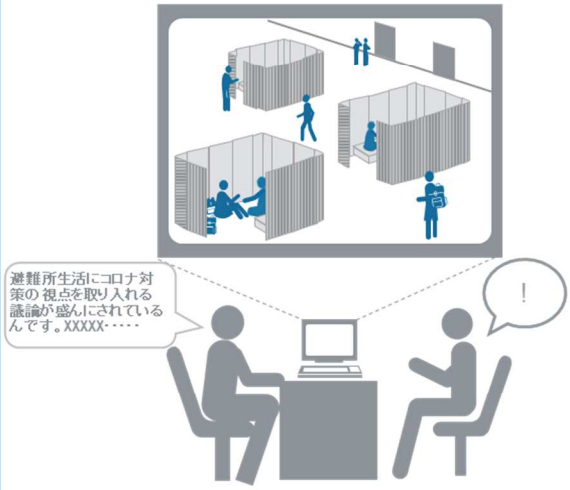
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 10

社会活動家 交流会

事業プロセス：事業構想

こんな企業・部門に：全業界／企画職



具体的なアクション

知り合いやその知り合いのNGOや社会活動家等にコンタクトを取り、現状の社会活動・環境改善活動の潮流についてフランクに話を聞いてみる。

ヒアリングの結果と自社技術・製品を結びつけ、SDGsを意識した（エキスパートが話していた潮流や活動を踏まえた）「世の中に必要なもの」の製品・事業構想に活かす

期待される効果

エキスパートのインプットを活かしたビジネスの創出

- SDGsに精通した方からの知見を製品構想に活かし、社会貢献の観点も踏まえた、クリーンな新製品を生み出すことが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 知り合いや知り合いの知り合いの社会活動家・NGOへのコンタクトと取組みへの協力依頼

他社協力者

- NGO・社会活動家（1～3名程度）

コスト

- 人員：自社2～5名+NGO・社会活動家1～3名
- 時間：1時間半程度
- 費用：特になし

上手く効果を生むための工夫

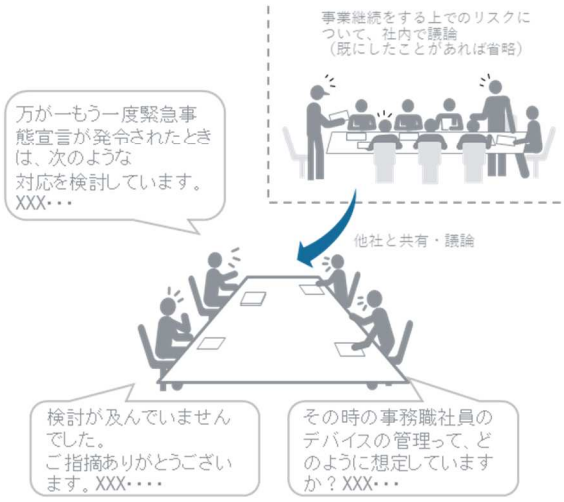
- ディスカッションの時間を有効に使えるよう、あらかじめ聞きたいポイントを絞っておく
  - 近年の社会貢献・環境改善活動の潮流
  - ヒアリングを行う社会活動家が特に注力している社会課題
  - その社会活動家が活動を行う中で、「あったらいい」と感じる製品や技術
  - （可能であれば）ものづくり×社会貢献・環境改善の成功事例
  - （可能であれば）事業・製品づくりへにNGO・社会活動家を巻き込むためのポイント、等
- もし可能であれば、ヒアリングの後、具体的な事業・製品のブレインストーミングにまで派生させてみる

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 11 "お隣さんと考える"BCP

事業プロセス：全プロセス

こんな企業・部門に：全業界／全部門（特に、BCP策定者）



Q. 定期的に避難訓練や初期救急、心肺蘇生法の訓練をしていますか？
Q. 情報のコピー又はバックアップをとっていますか？
Q. ・・・

具体的なアクション

事業継続をしていく上でのリスク（感染症、自然災害等）を検討し、他社との議論を通じて理解を深める

※既に策定済のBCP（事業継続計画）があれば、近隣の同業他社同士で共有し、議論を行う

- **※他社に投げかける質問の例：**
  他に考えられるリスク／その時にどのように対処するか、等

期待される効果

有事の場合への万全な準備

- 自社内での検討・他社との議論の過程で、計画が詰まっていない部分に気付くことが可能
- 議論を通じ、自社に足りない観点やアイデアを取り入れることが可能
- 結果、次の有事の場合の初動をスムーズにとることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 同業他社への本取組み実施のための連絡・打診
  - リスク検討経験有無（BCP策定有無）
  - 取組みへの協力意向

他社協力者

- 同業他社の中でも、既にリスクを検討／BCPを策定している企業

コスト

- 人員：各社2名ずつ程度
- 時間：他社との議論に1.5時間程度
- 費用：特になし

上手く効果を生むための工夫

- どのようなリスク（自然災害、感染症、通信インフラ、等）を想定して策定したものか、前提を確認する
- その中で、自社と違う部分を中心に意見交換を行い、自社計画のブラッシュアップに繋げる
  - 自社にない項目・観点が含まれている場合
  - 項目・観点は同じだが、計画の粒度が細かい場合
  - 自社は検討した観点だが、他社は想定していない場合
- また、今後社内に持ち帰った時により良い改善ができるようにするため、社内での計画の策定・更新プロセスについて共有し合う

- 中小企業庁が公開している『中小企業BCP指針（入門コース）』も参照すると、策定しやすい
  - 入門コースは、1~2時間程度で検討が可能
  - https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/

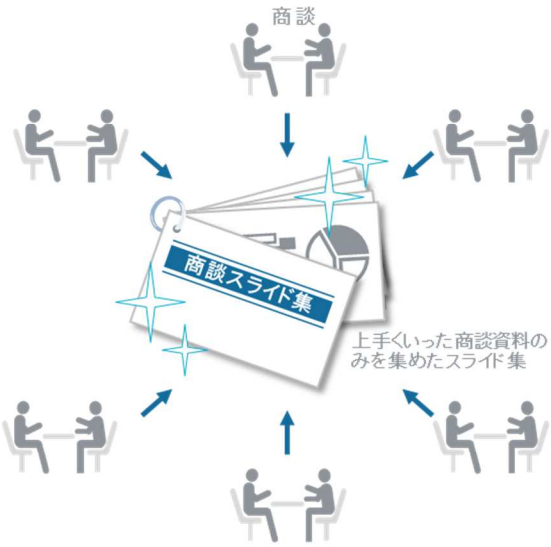
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 12

商談"スライド集"

事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

これまでの営業スライド・文書の中から、営業先の受けが良かったものだけを抜き出し、集めたファイルを作り、定期的な更新を行っていく

期待される効果

営業のパターン化・効率化／営業の成功率向上・売上確保

- 新規の資料作成の手間を省き、トークの練り込みに時間を割くことができる
- 営業先の受けが良かったものだけを集め、それを他の顧客にも使い回していくことで、営業の成功確率を上げることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：全営業職社員が各自で実行可能
- 時間：半日～1日程度（これまでのスライドの量にも依存）＋以降、月1回、半日程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 可能であれば社内の他のメンバーとも、資料を相互に共有し、良い資料のレパートリーを増やしながら、新規の資料作成の時間を省く
- 省くことが出来た時間を、営業の成功率UPのための自社製品の詳しい理解やトークの練り込み等に充てる
- スライド集の更新自体が負担になると本末転倒であるため、無理のない頻度でアップデートする（1か月に1回程度を目安）

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 13 クラウドソーシング活用

事業プロセス：全プロセス

こんな企業・部門に：全業界／全部門

具体的なアクション

実際に大手のクラウドソーシングサービス（クラウドワークス、ランサーズ等）に登録し、仕事の依頼を行ってみる

- 広報媒体製作、ブラッシュアップ
- プロダクト／ロゴデザイン制作
- 単純な入力作業、等

期待される効果

これまでノウハウがなくできなかった仕事を低コストで実施可能

- 自社の知見・スキル不足を外部人材の活用により補い、新たな価値を生み出すことが可能
- 法人に依頼するより、クラウドソーシングの方が通常安価

単純業務を低コストで外部に依頼し、優秀なメンバーの時間を確保可能

- 入力作業等、単純な業務を外部に依頼することで、営業戦略や新製品の構想検討等、難度の高い業務に優秀なメンバーの時間を割り当てることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- クラウドソーシングサービスへの登録

他社協力者

- （他社協力者をクラウドソーシングで募る）

コスト

- 人員、時間、費用：依頼したい業務に依存
  （内容にもよるが、1万円未満、1日単位から依頼可能）

上手く効果を生むための工夫

- 依頼したい業務に対し、上手くエキスパートを集めるため、他社の募集文面を参考にする
- 同様に、エキスパートを効率的に集めるため、複数のサービスに登録し、募集を掛ける（いずれかのサイトで見つかり次第、他サイトでの募集は中止することに留意）
- ①知見・ノウハウ不足解消に資する仕事、あるいは②優秀なメンバーの時間確保に資する仕事からクラウドソーシングに依頼していく
  - ①の例：自社にデザインの知見がない場合、パンフレットの改訂を依頼する
  - ②の例：営業成績が良いメンバーが入力作業等、単純作業に追われている場合、単純業務を依頼する
- デザインやWebページについては、全面改訂を依頼するのではなく、数ページから依頼し、力量を見極めた上で更なる依頼をするか判断する

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 14

内職ワークスペース提供

事業プロセス：生産／宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界・人員が不足している企業／製造職

具体的なアクション

自社工場の空きスペースや貸会議室等に、主婦や高齢者等、地域住民を集め、軽作業（組立てや検査等）を実施してもらう

一度作業を行ってもらった地域住民は登録式にし、会社の繁忙期等、必要なタイミングで声をかけ、その後も手伝ってもらうようにする

期待される効果

安価な労働力の柔軟な確保

- 社員を雇用することなく、安価な労働力を拡充
- 必要な作業量に応じて、作業人数を柔軟に変動可能

地域住民への自社PR／地域貢献

- 製造の一役を担ってもらう過程で、自社への理解を醸成、イメージを向上
- 働きたい地域住民に対するちょっとした役務提供の場としても機能
- コロナ禍で減少した住民同士のコミュニケーションの場としての役割も果たす

実施に必要な要素

調整作業

- 社内空きスペース／会議室の確保
- 地域住民の募集

他社協力者

地域住民（主婦や高齢者を中心）

コスト

- 人員：指導役1～2名＋業務内容に応じ、募集人数は変動
- 時間：作業準備1,2時間＋作業時間半日程度
- 費用：働き手への報酬（業務内容、時間に応じて変動）

上手く効果を生むための工夫

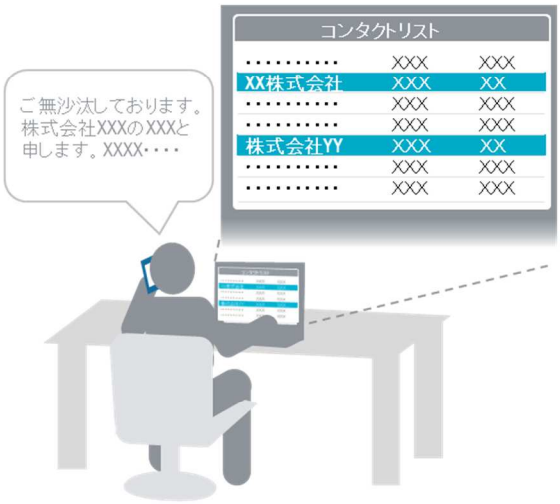
- 指導役の社員が必ず実演を行い、まずは簡単な作業からお願いをする
- 複数回参加いただいている地域住民には、本人の意欲に応じ、少し難しいタスクや、やったことのないタスクを依頼し、やりがいを与える
- 感染症対策をきちんと講じた上で、基本的には自社工場内スペースや貸会議室等でオフラインで説明と作業を行うことを想定（高齢者はオンラインに慣れていないことが予想される）
- 他方、オンラインを希望する働き手（例：若手主婦等）に対しては、工具・材料等を配送した上で、オンラインで説明・作業も一案
- 単に作業を依頼するだけでなく、製品や自社に対する説明を交え、地域住民への自社イメージアップに繋げる
  - 例：自社の概要の紹介
  - 例：最終製品のどの部分の製造や検品を手伝ってもらっているのか説明

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 15 "お久しぶり"コンタクト

事業プロセス：事業構想／R&D／商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

受注歴はあるが現在は受注が途絶えている／受注高が減少している企業のリストアップを行い、近況を伺う電話・メールをしてみる

期待される効果

売上の維持・棄損ダメージの最小化、関係性維持

- 過去に受注歴がある企業は受注の可能性があるため、連絡を久々にすることでその先の商談や受注の可能性を生むことができる
- 近況の確認から転じ、関係性を良好に保ち、受注だけではなく、ひいては新たなビジネスの機会（共同開発等）に繋がる可能性が生まれる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：各営業職社員が各自で実行
- 時間：各営業職社員で手分けをして可能な限り時間を短縮（1日程度）
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 以前購入いただいた製品の使用状況やお困り事を尋ね、サポートを行うスタンスでコミュニケーションを進める
- 顧客も何らかの事情があり発注をストップしていると考えられるため、刺激しないような柔らかいトーン・言い回しにする

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 16 商談withプロトタイプ

事業プロセス：事業構想／R&D／商談・販売

こんな企業・部門に：投資を新たにを必要としない加工業／製造職・営業職

具体的なアクション

初期投資が不要・ほとんど掛からないプロトタイプをまず製造し、いくつか商談先に持って行き、反応を伺ってみる

※持って行くプロトタイプの例：

- 処分予定の端材・B級品で制作したプロトタイプ
- 場合によってはスケッチレベルでも可

期待される効果

プロトタイプへに対する顧客のFBの取入れ／新規売上の確保

- 社内で作ってみたプロトタイプに顧客の声を取り入れながら、プロトタイプをブラッシュアップすることができる
- 長期的・最終的には受注、売上に繋げることができる

プロトタイプ持参をきっかけとしたコミュニケーション円滑化

- プロトタイプをトークの「つかみ」に活かすことも可能

実施に必要な要素

調整作業

- 顧客へのアポ取りの際、プロトタイプも持参する旨を先方に前もって伝えておく

他社協力者

- 顧客企業

コスト

- 人員：設計開発、営業各2名ずつ
- 時間：プロトタイプ作成期間1週間～1か月程度
- 費用：なし（初期投資不要なものにプロトタイプ作成を限定）

上手く効果を生むための工夫

- 何が刺さるかはわからないので、初期投資がかからない範囲で多様なプロトタイプを製作し、持って行く
- プロトタイプを見せる際、ただ見せるだけではなく、以下の要素を説明するようにする
  - そのプロトタイプ作成に至った過程
  - 今後解決していきたい課題（想定しているユーザー／顧客の困り事）
  - プロトタイプのアピールポイント

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 17

"モヤモヤ"業務書き出し

事業プロセス：全プロセス

こんな企業・部門に：全業界／全部門

必要性の薄そうな業務の書き出し

削減・中止可能性と**時間の使い方**を議論

具体的なアクション

社内の可能な限り多くのメンバー（特に、業績の良いメンバー）が自らの業務のうち、実は必要性が薄いと思われる"モヤモヤ"とした業務を書き出し、回数を減らしたり、中止にしたりする

- 例：毎日特段の目的もなく行ってきた朝礼・終礼や、会議時間を設ける必要なく、メールでの共有で済ませることができる定例会議、等

また、浮いた時間で何ができるか、考えてみる

期待される効果

新たな価値創出に充てる時間の確保

- 既存業務の必要性を再検討の機会を設けることで特に意義なく行われていた業務を見直し可能
- 見直し・削減した後、その時間を新しい付加価値を生む活動に振り向けることが可能
  - 既存製品を上手く売るための方法検討
  - 新製品・技術の構想検討、等

実施に必要な要素

調整作業

- 全社員への本取組みに対する協力依頼

他社協力者

- なし

コスト

- 人員：可能な限り多くのメンバー
- 時間：1時間（書き出し）＋削減・中止可能性と時間の使い方の検討に3日程度
- 費用：特になし

上手く効果を生むための工夫

- 部署や部門等、既存の枠組み毎の大枠の評価ではなく、個々人の業務をベースとした再検討を行う
- 頻度減・中止しても問題ないかどうか、わかりかねる場合はまず一度削減・中止してみて、その業務の必要性を検討していく（削減・中止してみると、意外にも支障が出ない可能性）
- 逆に、削減・中止することそのものが目的にならないよう注意し、必要な業務まで削らないよう心掛ける
- その日毎に業務内容が異なることが想定されるため、もし余裕があり、可能であれば1週間、朝から晩までの業務フローを見えるようにする

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 18

"できるところから" オンライン

事業プロセス: 全プロセス

こんな企業・部門に: 全業界／全部門（「"モヤモヤ"業務書き出し」実施企業）

オンラインでできそうな業務の書き出し

オンライン実施業務／**感染症対策**の観点を議論

具体的なアクション

実施する必要のある業務のうち、**オンラインで実施可能な**ものから順次オンラインで実施していく。また、オフラインで実施する業務も、**感染症対策**の観点を検討する

期待される効果

感染症対策を踏まえた最適な在り方での業務推進

- オンラインでできる業務については着実にオンラインで推進し、**感染リスクを抑制**
- オフラインでないと難しい業務も、その中で**感染症対策の観点を取り入れ**た上で実施可能

新たな価値創出に充てる時間の確保

- オンライン業務への**置き換えにより生まれた時間（通勤時間等）を新しい付加価値を生む活動に振り向け**ることが可能
  - 既存製品を上手く売るための方法検討
  - 新製品・技術の構想検討、等

実施に必要な要素

調整作業

- 全社員への本取組みに対する協力依頼
- （必要に応じて）中小企業庁の「中小企業デジタル化応援隊事業」を活用
  - https://digitalization-support.jp

他社協力者

- なし

コスト

- 人員：可能な限り多くのメンバー
- 時間：1時間（書き出し）＋具体的なオンラインでの実施方法とオフライン業務の感染症対策の検討に3日程度
- 費用：デジタルツールの導入コスト（必要があれば）、感染症対策ツール（マスク、仕切り等）

上手く効果を生むための工夫

- 先に【"モヤモヤ"業務書き出し】の打ち手を行っておく
- オンラインで進めることが可能な業務については、在宅勤務の新たな導入で必要なデバイスや通信費等を検討する
- 切り分けが難しい業務は、**まず一度オンラインでトライアルしてみる**（オンラインで置き換えてみると、意外にも支障が出ない可能性）
- オンライン業務に抵抗感がある社員もいると考えられるため、まずは**オンラインに抵抗がない**メンバー、**社内での影響力が強い**メンバーから実施し、徐々に社内に浸透させていく
- 検討の結果、オフラインで実施する必要がある業務にも、**感染症対策**として以下の観点を検討
  - 3密の回避：デスク間に十分な間隔はあるか、換気は十分か、等
  - 飛沫飛散防止：マスク・フェイスシールドの徹底、パーテーションやビニールの設置、等

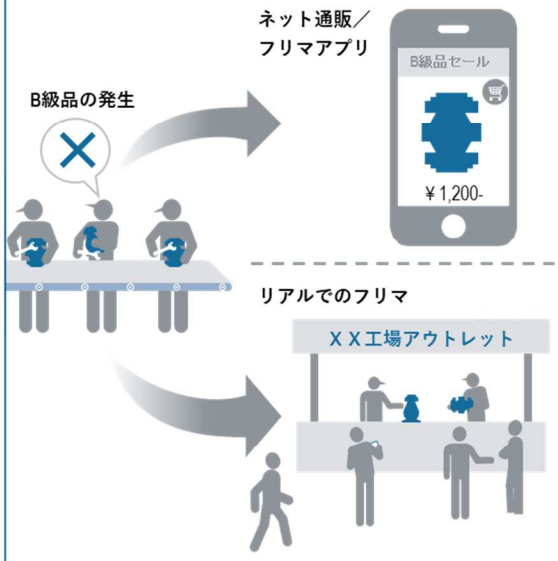
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 19

工場発アウトレットモール

事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：全業界（特に、BtoC製品製造企業）／営業職



具体的なアクション

対事業者、対消費者問わず、これまで売り物にはせずに処分してきたB級品をアウトレット品として売り物にし、買い手を募り、販売してみる

期待される効果

新たな収益チャンスの獲得

- これまで販売せずに処分してきたB級品販売により、新しく売上を立てることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：追加では特にかからず
- 時間：工場前のブースの設営や包装等、準備に半日～1日程度＋販売時間半日～1日程度
- 費用：配送料（元々処分予定だったものを売るため、追加の製造費用、材料費用はなし）

上手く効果を生むための工夫

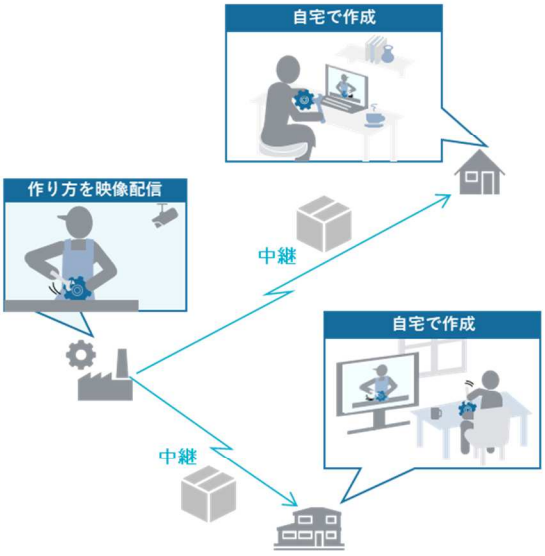
- 粗悪品・B級品の状態により、価格付けを変えていく（状態が比較的良ければ高めの価格設定、そうでなければ落とした価格設定）
- 必ず「B級品」の旨を明示し、本来の製品の評判を落とすリスクを避ける
- 可能であればオフライン／オンライン双方のチャネルを利用して、販売していく
  - オフライン：工場の前でフリーマーケットのように販売し、買い手候補を引き付ける
  - オンライン：Web（メルカリ等）での販売も実施してみる

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 20 おうちでワークショップ

事業プロセス：商談・販売

こんな企業・部門に：最終消費者向け製品製造（革製品、繊維製品等）／製造職・営業職



具体的なアクション

自社施設内で行ってきたワークショップの材料に加え、工具も合わせて売り物としてキット化し、これまでワークショップに参加いただいた消費者や、SNS等を通じて募集した新たな買い手に販売する。
また、配送後、オンラインでワークショップを開催し、買い手が自宅で製作できるようにする

期待される効果

新たな収益チャンスの獲得／新規・既存顧客との接点の確保

- これまで販売してこなかったもの（工具）を合わせてキット化し、体験として売っていくことで、新しく売上を立てることができる
- オンラインでのワークショップを通じ、顧客との関係を深めることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

特になし

コスト

- 人員：製造職社員を中心に、3～4人程度
- 時間：ワークショップ練習半日程度+本番1時間～3時間程度
- 費用：工具費、材料費（製品に依存）、配送費

上手く効果を生むための工夫

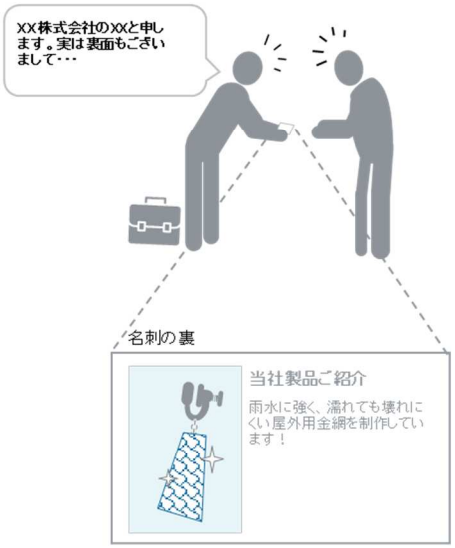
- 消費者に「自分で作った」という体験を得ていただくため、作りにみすぎない状態でキットとして届ける
- 一度社内でオンラインのワークショップの練習を実施する。その際、以下の点を確認する（自分の家族等、知見のない人に見てもらうとより効果的）
  - 聞き手にとってわかりやすい口頭での説明になっているか
  - 作り方が十分に伝わるカメラワークになっているか
  - 撮影場所、話し方等、工場の臨場感が伝わるか
- オンラインでのワークショップ配信にあたり、スマートフォン等、特別な準備を必要としない機材を使用し、大きく負担を掛けずにスピーディに実施する

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手
21 名刺キャッチフレーズ

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業界／営業職



具体的なアクション

名刺裏面に価値（＝ユーザーにとっての嬉しさ）起点での製品・技術・自社紹介となるキャッチフレーズを1つ入れ、渡した先の反応を伺ってみる

- **※技術起点と価値起点の例：**
  耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

期待される効果

価値（＝ユーザー・顧客にとっての嬉しさ）起点の対社外への手軽なトライアル

- 新たにアポイントを取る手間をかけずに、気軽に社外に価値起点のフレーズを発信できる
- 名刺をお渡しした先から頂いた実際のコメントをもとに、フレーズをブラッシュアップすることができる

実施に必要な要素

調整作業

- 名刺作成サービスへの依頼

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：営業職社員が各自で名刺交換を実施
- 時間：価値起点のキャッチフレーズ紹介考案時間 30分～1時間程度
- 費用：名刺の更新・作成費用（デザイン3,000円程度）

上手く効果を生むための工夫

- 送信先に目を通してもらえるよう、技術・製品・自社紹介は1～3行程度で完結に
- 技術を起点とするのではなく、価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を起点とした紹介を入れる
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
- 可能であればフィードバック・レスポンスを得られるような文言を添える
- 必要に応じて画像・URLも添付

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 22

「私が買ったモノ」プレゼン

事業プロセス：宣伝・マーケ、商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／全業種（営業職・広報職社員を中心）

具体的なアクション

定期的に（毎日が理想）、社内で持ち回り制で自分の最近買ったものを価値（=ユーザーにとっての嬉しさ）起点で1,2分程度説明してみる

- **※技術起点と価値起点の例：**
  耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

期待される効果

価値起点での発表・考え方の習慣化

- 価値（ユーザーへの嬉しさ）起点の表現を知り、人前で自分の言葉で話せるようになる
- この取組みを定期的かつ高頻度（毎日が理想）に行うことで、「価値起点」という考え方自体も癖付け・習慣化

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

特になし

コスト

- 人員：5-15人程度で持ち回り
- 時間：毎日1,2分程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 新しい取組みを始めることに対するメンバーの負担感を減らすため、朝礼・終礼等、社内メンバーが集まる既存の枠組みを活用
- 気軽かつ、習慣的に実施できるよう、スライドなどは作成せず、現物持参または写真のみで説明
- 技術を起点とするのではなく、価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を起点とした紹介を行う
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
- 発表を聞く側が「何が嬉しいのか」、「どのような良いことがあるのか」わからない場合は、遠慮なく深堀りの質問を行う

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 23

クリエイティブ目安箱

事業プロセス：事業構想、R&D、宣伝・マーケ、商談・販売

こんな企業・部門に：全業界／全業種

具体的なアクション

自社の新たな事業や製品、技術に関し、価値起点（=ユーザーへの嬉しさ）のアイデアを投函するための"目安箱"を社内に設置する。

社員それぞれがアイデアを思いついたタイミングで目安箱に投函する

- ※技術起点と価値起点の例：
  耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

期待される効果

各社員それぞれのアイデアの蓄積／考えるきっかけづくり

- アイデアをいつでも投げ込めるような仕組み（目安箱）を構築することで、各社員が思いついたタイミングでのアイデア蓄積が可能
- 箱が日々目に触れる場にあることで、各社員が考えるきっかけに

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

特になし

コスト

- 人員：全社員を対象（各自、思いついたタイミングでアイデア投函）
- 時間：追加で掛ける時間は特になし
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- より多くの人の目に触れるよう、社員全員が利用する／通過するところに目安箱を設置
- 匿名性／記名性は一長一短のため、自社に合った方を採用
  - 匿名性：良い意味で無責任な、自由なアイデア投函の促進が可能。ただしその後（#24）の打ち手での表彰・アイデアの深掘りが難しい
  - 記名性：発案者の表彰や今後の事業化・製品化に向け、深掘りが行いやすい一方、シャイなメンバーや、仕事が増えることを恐れるメンバーがアイデア投函に後ろ向きになる可能性
- 技術を起点とするのではなく、価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を起点としたアイデアを入れる（自分自身が「欲しいな」「あったらいいな」という視点からアイデアを投函してみる）
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手
24 アイデア開封パーティ

事業プロセス：事業構想、R&D

こんな企業・部門に：全業界／全業種

具体的なアクション

(#23とセットで実施)

アイデアを蓄積した目安箱を開封するイベント(食事会・飲み会)を企画し、役員が「面白い」と思ったアイデアの表彰を実施

イベント後、場合によっては、秀逸なアイデアをその後の実際の事業化、製品化に繋げるため、発案者と議論をしていく

期待される効果

社内のモチベーション向上／製品化・事業化によるビジネスチャンス

- 秀逸なアイデアを表彰することで、価値起点でのアイデア投函に対する社内のモチベーションを向上させることが可能
- 製品化・事業化自体も目的のひとつとなり、会社の新たな収益に繋げられる可能性も

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

特になし

コスト

- 人員：全社員を対象
- 時間：1.5時間程度
- 費用：食材代

上手く効果を生むための工夫

- アイデアを投げ込むことに対してポジティブな感覚(楽しさ)を醸成するための工夫を行う
  - 例：たこ焼きや酒類の手配
  - 例：秀逸なアイデアの発案者へのちょっとした景品(ギフト券等)の贈呈
- 実際に製品化・事業化まで繋げていく場合は、アイデアが生まれた経緯について、発案者から共有してもらい、製品化・事業化に繋げていく。その際、本人の意思を確認しながら、たとえば以下の方向性にて発案者の負荷を軽減する必要
  - 例：当該プロジェクトにメンバーを十分に張る
  - 例：発案者の現業の負担を減らす

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 25

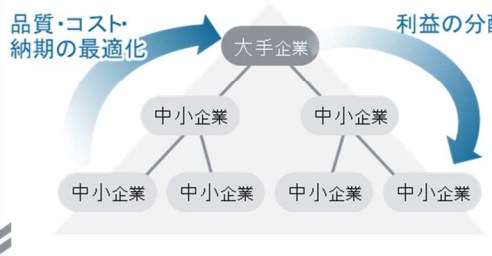
価値づくり"相棒"探し

経済産業省 関東経済産業局

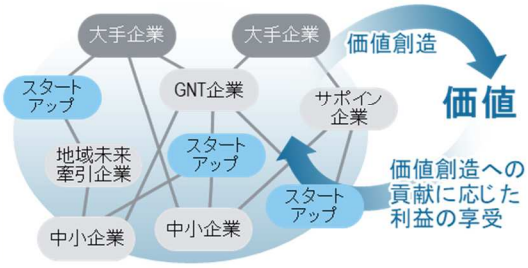
事業プロセス　事業構想／R&D

こんな企業・部門に　全業種（特に製造業）／製造職・企画職

モノ・サービスの供給を通じた繋がり



実現したい価値を通じた繋がり



具体的なアクション

スタートアップとの協業に向けて、どのような企業と組むと自社技術を活かすことができるか、どのような課題を解決できるか、という仮説を価値起点で立ててみる

その仮説を持って、関東経済産業局が実施する「地域企業とスタートアップの連携による価値創造チャレンジ事業」に参画してみる

期待される効果

技術起点と価値（＝ユーザーにとっての嬉しさ）起点の違いの理解／新規事業考案

- スタートアップ（必ずしも技術領域に詳しくない素人）と、自社技術を活用した事業を構想することで、自社の価値に気づくことができる
- これまでとは全く異なる事業で売上を立てることができる
- サプライチェーン上の新たなポジション構築に寄与できる

実施に必要な要素

調整作業

- 関東経済産業局　産業部　製造産業課への連絡
  - Tel: 048-600-0311
  - E-mail: seizou-sangyou@meti.go.jp
- 関東経済産業局HPへ
  - https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seizou/startup_challengejigyo.html

他社協力者

関東経済産業局　産業部　製造産業課
取組に協力いただくベンチャー企業

コスト

- 人員：製造職・企画職を中心に3~4名程度
- 時間：数週間~数か月

上手く効果を生むための工夫

- 技術を起点とするのではなく、価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を起点として、スタートアップとの協業仮説を立ててみる
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
    →スタートアップの持つドローン技術と組み合わせて、"手を使わずに日焼けを防げる"という価値を提供できないか？
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
    →紳士服関連のスタートアップと組み、"雨の中でも快適に通勤できる"という価値を提供できないか？
- 自社技術の価値を活かすため、ためらわずに連絡してみる
- 自社の商流にはないスタートアップとのチャネル構築を実践、協創対話を体験してみる

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

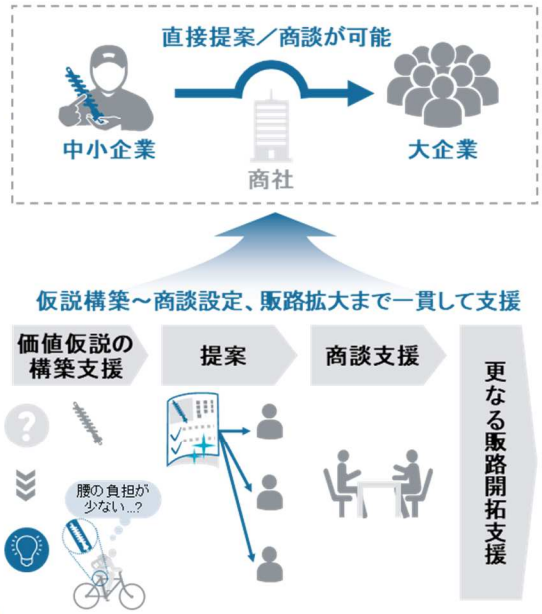
打ち手 26

価値磨き上げマッチング

Linkers

事業プロセス　事業構想／R&D

こんな企業・部門に　全業種（特に製造業）／製造職・企画職



具体的なアクション

自社として売り出していきたい技術・製品を選定し、価値起点（=ユーザーへの嬉しさ）での売り込み方を検討してみる

その後、Linkersのサポートの元、自社技術・製品の価値や売り込み方のブラッシュアップしていく

また、面談が決まった顧客へ実際に商談を行う

期待される効果

自社の技術・製品の価値についての理解／大企業との取引の開始・拡大

- Linkers社のエキスパートとのディスカッションを踏まえて、自社技術・製品の価値や売り込み方に気づくことができる
- 実際に、リンカーズNWを通して大企業との取引が開始する
- 更に、販路開拓支援等により、商流の拡大ができる

実施に必要な要素

調整作業

- Linkersへの依頼、提案に向けた各種ミーティングへの参加

他社協力者

Linkers

コスト

- 人員：製造職・企画職を中心に1~2名程度
- 時間：4ヵ月~1年
- 費用：初期費用+成功報酬（発生した商流の5~7%）

上手く効果を生むための工夫

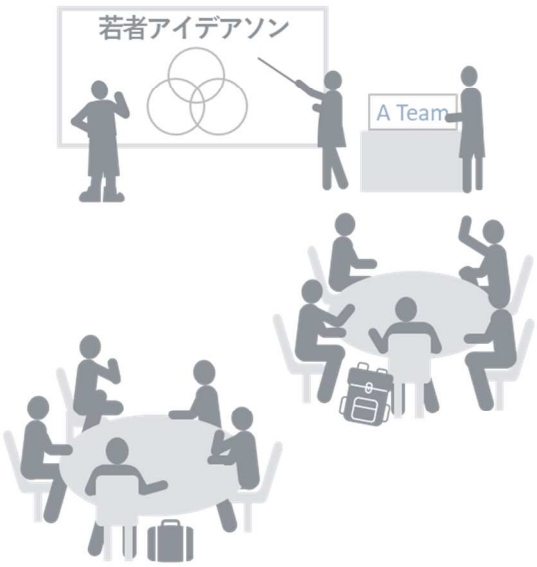
- 事前に自社で技術・製品の価値（ユーザーにとっての嬉しさ）を検討してみる
  - 例①：透過率40%（技術起点）／日焼けを防ぐ（価値起点）
  - 例②：耐水性が高い（技術起点）／雨水に強く、濡れても壊れにくい（価値起点）
- 過去にあった"変わった引き合い"や展示会等で得た"思いもかけないヒント"を社内でプレスト（打ち手#8参照）してみる
- 商談に繋がった企業へのアフターフォローは手厚く行う
  - 商談時に成約までたどり着かなかった場合でも、引き続き連絡を取る
  - 連絡が途絶えた場合でも、しつこくない範囲でリマインドの連絡をする

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手
27 若者アイデアソン

事業プロセス：事業構想／R&D、宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業種／企画職



具体的なアクション

地域センターへのチラシやインターネット（HPやSNS）を通して、若者を対象としたアイデアソンの実施を告知

集まった若者でビジネスコンテストやプレスト大会を実施

良いアイデアがあれば実際に事業を行っていく

期待される効果

時代のニーズを捉えた新規事業の立案／効率的なPR

- 若者が考案することにより、時代のニーズを反映した事業案を検討することができる
- また、参加した若者の発信力（SNS等）を活かすことで、自社事業や考案した新規事業のPRを効率的に行うことができる

実施に必要な要素

調整作業

- 必要に応じて、地域の商工会や商工会議所と連携
- 必要に応じて、地域副業マッチングサービス等への登録

他社協力者

地域の商工会／商工会議所

コスト

- 人員：企画職を中心に1~2名
- 時間：1日~半年（アイデア大会の開催頻度による）
- 費用：大会の賞金

上手く効果を生むための工夫

- 若者の中でも多様な年齢層を集めることで、新たなアイデアが生まれやすい
  - 学生等の若者を集めることにより、新たなニーズを捉えた事業の考案がしやすい
  - 一方で学生のみならず、社会人経験のある若い人を集めることで、面白いアイデアを具体的にビジネスに繋げられる
- 若者のチームにアドバイザー等で自社の社員も加えることで、より自社技術の理解が高まり、事業アイデアが洗練される

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手
28 生産"内職化"

事業プロセス 生産

こんな企業・部門に 製造職

具体的なアクション

生産設備をできる範囲で自宅に持ち帰り、工場を離れたリモートでの生産に置き換えてみる
（小さめの生産設備が対象）

期待される効果

感染症対策と生産維持の両立／生産設備の新たな販売の可能性

- 従業員の感染症罹患リスクを下げながら、生産を維持していくことが可能
- 自宅での生産ができることを社員自らが体験した後、生産設備自体を新たな製品（自宅での作業を可能にする"キット"）として売り込んでいくことも有り得る

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：追加の人員コストはなし
- 時間：~1日
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 在宅作業の様子をカメラで中継し、作業者と監督者のコミュニケーション（作業の指示・アドバイス等）を円滑にする
- リモート生産に切り替え後、初期のうちは特に密なコミュニケーションの機会を設定し、作業者が不安なく安全に作業を行えるようにする

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手
29 SDGs活動発信

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業種／企画職

具体的なアクション

これまで行ってきた社会貢献・環境改善に資する活動をSDGsの17の目標と照らして再度整理する

行ってきた活動をWeb等を通じ、積極的に社会に発信する

期待される効果

追加負担感の少ない企業イメージの向上による長期的な顧客増加

- 既存の活動をベースにしながら、新たにコストを掛けることなく企業イメージUP、ひいては顧客獲得にも繋げることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

- 特になし

コスト

- 人員：HP担当者などから1名
- 時間：1週間に1時間程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

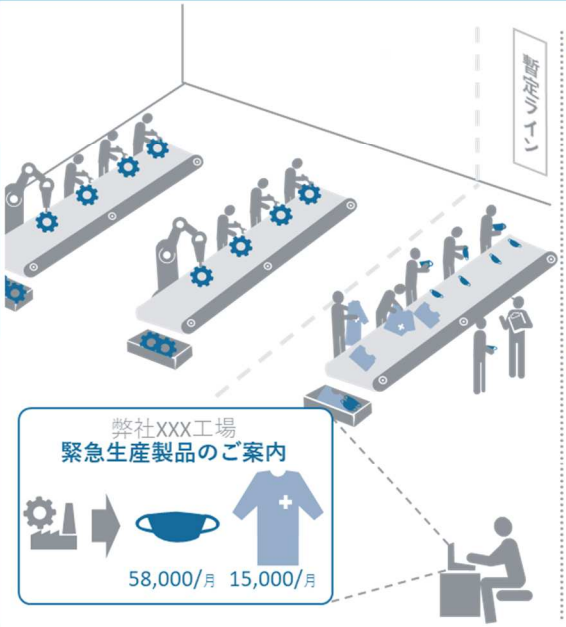
- コストに見合わない活動を新たに始めるのではなく、**既に行っている活動を**SDGsの17の目標と照らし合わせ、見える化し、発信する
- 発信する媒体として、**自社のHP、SNS**があればもちろん、「SDGsログ」等、SDGsの発信に特化したWebページも使ってみる

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 30 "一石二鳥"生産

事業プロセス：事業構想、R&D、宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業種（特に製造業）／製造職・企画職



具体的なアクション

「社会的に需要増が見込まれる製品」の増産や、既存リソースでできる範囲での新規生産を行う

その取組みを自社HPやSNS等を活用し、積極的に社会に向けて発信する
（打ち手#29参照）

期待される効果

売上増と社会貢献の両立、企業イメージの向上による顧客増加

- 社会的に需要増が見込まれているため、売上に直結
- かつ、社会貢献的な意義も含んでおり、企業イメージUP、顧客獲得にも繋げることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 特になし

他社協力者

必要に応じて地域の企業に協力を依頼

コスト

- 人員：製造職・企画職を中心に1~2名程度
- 時間：1ヵ月程度
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

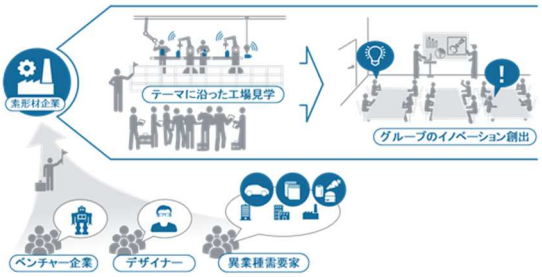
- TV、新聞のニュースや、経済産業省公開の「コロナ禍を生きるものづくり中小企業へのご提案」資料等を参考に、新たな製品生産・販売の可能性を検討してみる
  - 自社の既存設備や技術で生産できそうな品目はないか
  - 自社の既存製品の使用用途は他にも考えられないか、等
- 地域に協業の候補がいれば、声をかけ、協力して製造する

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 31 イノベーション創出工場ツアー

事業プロセス：事業構想、R&D、宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：製造業／製造職・企画職



具体的なアクション

5-30人の異業種需要家を中心に、ツアー形式で中小企業の工場を案内する

各工程では工程の担当者による解説を設け、技術的強みや製品が生まれた背景、経営理念などを紹介し、デザイナー、ベンチャー企業、異業種需要家から自由に質問を受け付ける

その後、需要家と共に技術を活用したビジネスに関する議論を実施する

期待される効果

自社の技術・製品の価値についての理解／需要家との取引の開始・拡大

- 自社工場の工程を様々な需要家に説明・質問を受け付けることで、自社の価値・強みを再認識できる
- ツアーで興味を持って下さった需要家と新たなビジネス・取引を始めることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 需要家の呼び込み
  - 特に、他の需要家にも顔が利くキーパーソンを呼び込み、芋づる式の集客を狙う

他社協力者

特になし

コスト

- 人員：製造職、企画職を中心に1,2名
- 時間：準備に～1週間、工場見学、議論に各1時間
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 工程の説明に時間をかけすぎず、ビジネス議論にも時間を確保。見学／工場側の双方向の対話の時間を設定
- 以下2種のツアーをセッティング
  - ①訪問先が明確な人（5～10人程度）に対する議論密度の濃いツアー
    ：各企業とつながりの強いガイドが訪問企業を選定・推薦
  - ②多様な発想を獲得するため、量にフォーカスしたツアー
    ：6～8工場を短時間で周り、インスピレーションを獲得）

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

打ち手 32

"交流型"工場見学

事業プロセス：事業構想、R&D、宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：製造業／製造職・企画職

具体的なアクション

別の中小企業、取引関係のあるいくつかの需要家を招き、互いの工場にて"交流"し、見学者と工場勤務者の双方向でコミュニケーションする

工場見学中の技術者からの技術紹介に留まらず、見学者によるビジネスの発表会を設ける

期待される効果

自社の技術・製品の価値についての理解／需要家との取引の開始・拡大

- 自社工場の工程を様々な需要家に説明・質問を受け付けることで、自社の価値・強みを再認識できる
- 中小企業同士での新たな協業が開始する可能性がある
- ツアーで興味を持って下さった需要家と新たなビジネス・取引を始めることが可能

実施に必要な要素

調整作業

- 近隣の中小企業に取組みの共同実施の依頼

他社協力者

近隣の中小企業

コスト

- 人員：製造職、企画職を中心に1,2名
- 時間：準備に～1週間、工場見学、議論に各1時間
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 単なる工場見学で終わらせるのではなく、その後のシナジーについても議論
  - 単なる議論で終わらず、見学・案内企業ともにスピーディな決定が下せる状態（経営トップの参加）
  - 見学者・案内者とも、意思決定権を持ち、技術と経営の両面に精通した人材の同席も鍵

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

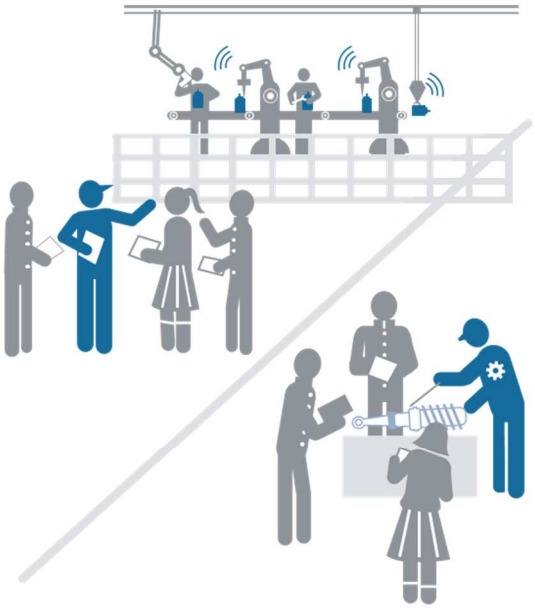
令和2年度打ち手カード ver. 5

打ち手 33

中高生"職場体験"

事業プロセス：宣伝・マーケ

こんな企業・部門に：全業種（特に製造業）／製造職・企画職



具体的なアクション

地域の小中高から生徒を招き、実際に工場のラインに入ってもらったり、営業ロープレを体験してもらったりしながら、仕事の意義をわかりやすく説明してみる

仕事の体験前に、仕事内容の説明に加えて、その仕事がどのような製品に使われていて、どう世の中に貢献しているかを説明する

仕事体験後には、参加者から感想を貰い、説明が伝わったかどうかを確認する

期待される効果

自社の技術・製品の価値を再認識と適切な伝え方の理解

- 中高生といった自分の仕事とは離れた存在、かつ、技術やビジネスへの知識がない人に対し、自分の仕事の価値を分かりやすく伝える過程を通じ、伝わりやすいフレーズや伝え方・話し方への気づきを得ていく

実施に必要な要素

調整作業

- 職場体験を実施している地域の小学校～高校等への依頼

他社協力者

地域の小学校～高校

コスト

- 人員：製造職、企画職を中心に1,2名
- 時間：約1日
- 費用：なし

上手く効果を生むための工夫

- 安全には十分に配慮する
- 地域の中高への協力要請を早めに行っておく
  - 中高にもともと枠組みとして存在する「職場体験」学習の一環として行うと負担感が小さい
- 説明の際、可能であれば、学年に応じて表現感を変え、バリエーションを持った説明にしてみる

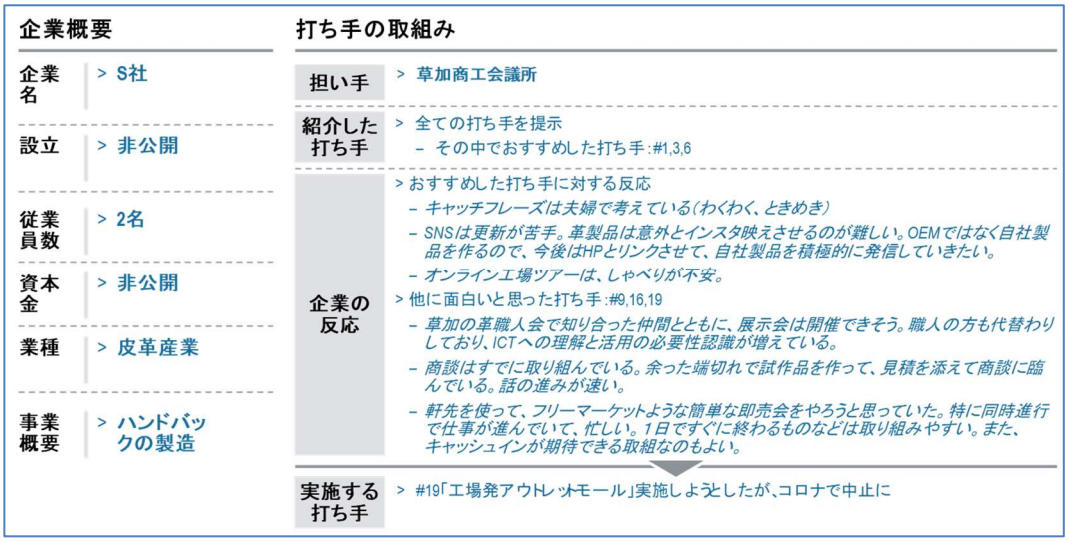
This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2019 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

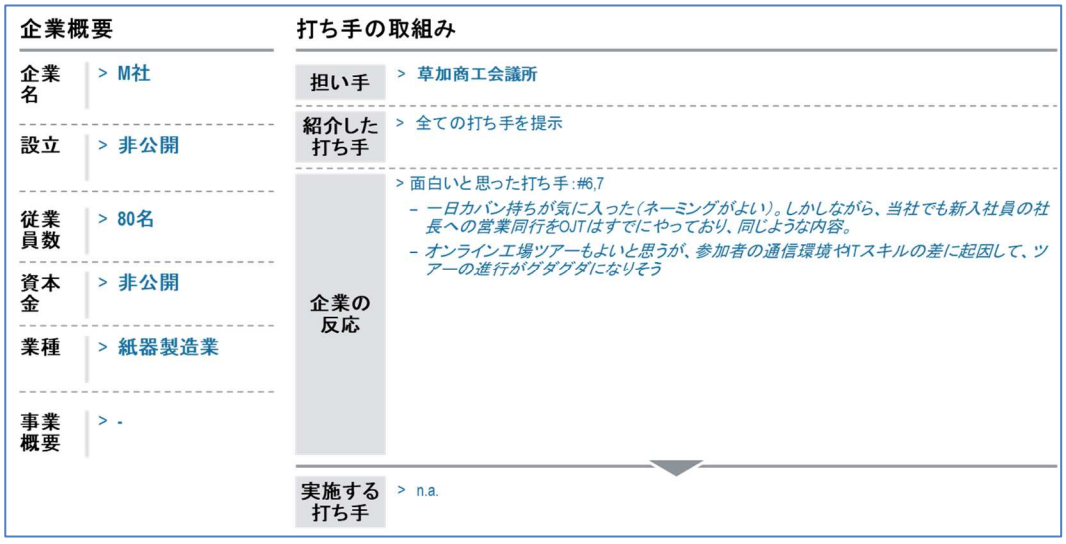
1486

Appendix2．個別中小企業の打ち手実施結果

以下、担い手より弊社に情報提供がなされた中小企業への打ち手実施結果について個社別に掲載していく。

草加商工会議所





企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> M社	担い手	> 草加商工会議所
設立	> 非公開	紹介した打ち手	> 打ち 手#3「SNSアカウントスタート」を 提案
従業員数	> 1名	企業の反応	> おすすめした打ち手に対する反応 – *すでに始めているSNSもあって重なるところもあるが、内容的には参考になる。年輩の事業者さんに対しては、有効に活用できるのではないか。* – *サービス業に、ハマる打ち手が少ない気がする*
資本金	> 非公開		
業種	> エステ業		
事業概要	> -	実施する打ち手	> n.a.

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> Y社	担い手	> 草加商工会議所
設立	> 非公開	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 70名	企業の反応	> 面白いと思った打ち手:#13 > その他打ち手カードに対するコメント – *会議所メンバーの実例集を作れば、多くの企業の参考になる* – *あえて外部に言わなかったり、聞かないだけだったりで各社やっていると思う。実施上の課題なども特になく、すぐに実行可能だと思う。必要なサポートも特にいらない。* – *打ち手カード全般の感想として、初歩的なものが多く、もっと新しいアイデアが欲しい。* – *改善としては、実例を作ってリアルの写真を入れたら現実味が出るかも。* – *新たな打ち手として、「2日間で出来るホームページ作成」、「ネットショップ開設」、「アクセス解析実践講座」など、「必死に詰込み型」の打ち手があっても良い。やる気と時間を作れば初期費用ゼロ円で何でもできる。*
資本金	> 非公開		
業種	> 煎餅製造販売業		
事業概要	> -	実施する打ち手	> n.a.

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> G社	担い手	> 草加商工会議所
設立	> 非公開	紹介した打ち手	> 打ち 手#1,10,15,17,21を 提示
従業員数	> 2名	企業の反応	> おすすめした打ち手に対する反応 – *業歴が長いのでやりつくしてた(創業間もない企業に合うのではないか?との意見)* – *社員が10人→みんな個人事業主一人親方になった。現在は社員が少ないので、ハマる打ち手がない*
資本金	> 90万円		
業種	> 清掃業		
事業概要	> -	実施する打ち手	> n.a.

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> F社	担い手	> 草加商工会議所
設立	> 非公開	紹介した打ち手	> 打ち手#1,10,15,17,21を提示
従業員数	> 5名	企業の反応	> おすすめした打ち手に対する反応 – *すぐにやれそうなことはやりたい* – *良いことだと思うが、時間に余裕がない（ちょっと及び腰）*
資本金	> 1000万円		
業種	> 革加工業		
事業概要	> -	実施する打ち手	> n.a.

1491

1492 **寄居町商工会**

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> S社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 昭和31年12月	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 140名	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – *#2,6,12,17はやってみたい* – *#4,6,16,は既に実践済み。特に#16は新規取引先に見積もり＋サンプルを持っていくが効果を感じている* > 打ち手に対する後ろ向きな反応 – *#14について希望はあるが、品質管理体制的に厳しい* – *#19,20について、取引先からの受注製品のためNG* – *#22,23について、現状価値起点で新たなものづくりを行える環境がない*
資本金	> 3600万円		
業種	> 金属加工業		
事業概要	> CNC旋盤による自動車部品等の精密切削加工	実施する打ち手	> 商工会の支援の下実施：#2,6,12 > 単独で実施：#4,16,17,18

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> K社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 昭和12年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 6名	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #1：社内で実施に向けて検討する – #4,9,10：すでに実践しているが、今後更なる必要性を感じている – #6：独自の染色技術のPRに重要。実践準備中 – #8,22：現在地域内企業と取り組んでいる活動に取り入れたい – #12,16：さまざまな企業とのやり取りが増えていて必要性を感じており、対応していきたい – #13,14：マンパワー不足で生産性向上や業務効率化に対する課題が多いので積極的に取入れていきたい。 – #17:業務効率化の対応としてとても興味がある。(しかしやり方がわからない。) – #19：現在展示販売会などの対面では対応しているが今後はWEBでの対応も検討 – #20：製品キット販売も検討しており興味あり。 – #21：低コストで直ぐにでも導入できるので実践したい
資本金	> 1000万円		
業種	> 染色整理業		
事業概要	> -	実施する打ち手	> 単独で実施：#1,4,6,8,9,12,13,14,16,17,19,20,21,22,25

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> T社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 1974年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 15名	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #1：現状業務でも取組んでいきたい – #4,7：すでに実践しているが、今後も強化していきたい – #10：SDGsに賛同した企業活動の評価の確認として検討したい – #12：営業力強化として自社内で検討したい。 – #14：労働力不足、生産性向上のため可能であれば検討したい。 – #25：自社製品の市場拡大に興味あり > 打ち手に対する後ろ向きな反応 – #8,23,24：必要性は感じるが社内環境的に厳しい
資本金	> 1500万円		
業種	> 機器製造		
事業概要	> 精密機械・電気機器・省力機器・板金用打抜きプレス金型の製造販売	実施する打ち手	> 単独で実施：#1,4,7,

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> N社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 1983年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 非公開	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #4,12：すでに実践しているが、今後も強化していきたい – #8,17：是非社内で取り組んでみたいので支援をお願いしたい。 – #25：とても興味がある > 打ち手に対する後ろ向きな反応 – #6：守秘義務の関係で難しい
資本金	> 3560万円		
業種	> 機器製造 > 金属部品加工		
事業概要	> 自動化・省人化装置の設計製作・受託生産 > 機械部品の加工	実施する打ち手	> 商工会の支援の下実施：#8,17,25 > 単独で実施：#4,12

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> E社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 2000年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 非公開	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #1,2,3,12,15,17,21 : *興味あり。 早速社内で実践してみます。* – #13,16 : *既に実践済み* – #5,8,10 : *社内で取り組んでみたいのでサポートをお願いしたい。*
資本金	> 2750万円		
業種	> 機器製造		
事業概要	> オゾン発生器の製作・販売 > 実験装置の設計・製作 > 研究開発コンサルティング	実施する打ち手	> 商工会の支援の下実施 : #5,8,10 > 単独で実施 : #1,2,3,5,8,10,12,15,17,21

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> K社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 昭和57年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 非公開	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #1,12 : *興味あり。早速社内で検討* – #2 : *取組自体はコストはかからないが、パンフレット作成にコストがかかわるの今のタイミングでは難しいが、新規作成や見直しの時に反映していきたいので興味はあります。* – #6 : *現在、工場受入を行っている寄居工場で取り組んでいきたい* – #7 : *自社では取り組んでいる。現実的には厳しいが他社のカバン持ちができたら面白い* – #15 : *実践済み、改めて必要性を再認識* – #17,18,23 : *具体的に社内で取り組んでいきたいので支援をお願いしたい*
資本金	> 6000万円		
業種	> サービス業（廃棄物処理業）		
事業概要	> -	実施する打ち手	> 商工会の支援の下実施 : #17,18,23 > 単独で実施 : #1,2,6,7,12,15

企業概要		打ち手の取組み	
企業名	> H社	担い手	> 寄居町商工会
設立	> 昭和18年	紹介した打ち手	> 全ての打ち手を提示
従業員数	> 96	企業の反応	> 打ち手に対する前向きな反応 – #4 : *コロナ禍の対応で営業を中心に実施済み* – #6 : *顧客との秘密保持契約の関係で難しいが、砂型積層の3Dプリンターの技術アピールが動画で作成し、HPなどでもっと積極的にアピールしたい。* – #10 : *興味はあるが、事業活動への反映イメージが乏しいためサポートをお願いしたい。* – #12 : *社内で取り組んでみたい* – #15,16 : *重要だと感じる。社内で実践中* – #23,24 : *重要興味あり。実践検討したいので今後の支援を希望* > 打ち手に対する後ろ向きな反応 – #1 : *価値起点での整理ができていないため現状は難しい。技術玄人向けの技術の為、技術素人顧客市場へのニーズが見えにくい* – #3,19,20 : *顧客との秘密保持契約の関係で難しい*
資本金	> 3000万円		
業種	> 金属鋳造、加工		
事業概要	> アルミニウム合金鋳造、マグネシウム合金鋳造（アルミダイカスト）、精密機械加工、他各種金属鋳造	実施する打ち手	> 商工会の支援の下実施 : #10,23,24 > 単独で実施 : #4,12,15,16

1493

Appendix 3. 中小企業を起点としたトライアル　アンケート結果

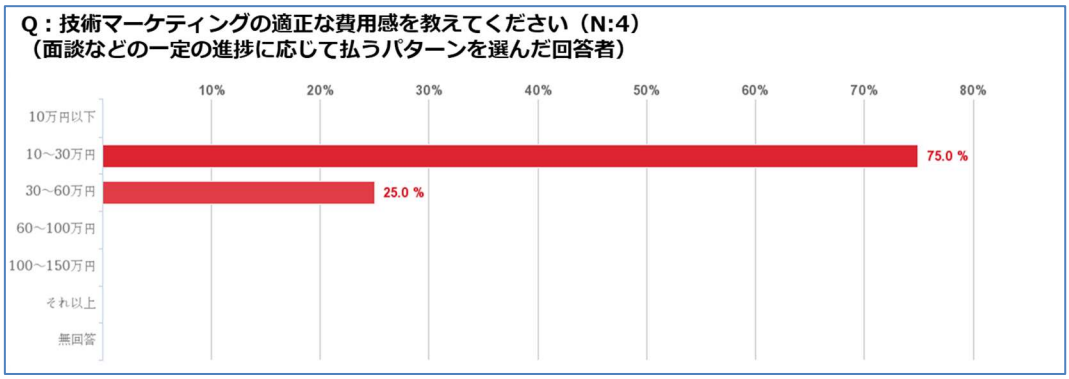


図 A3-1. アンケート結果①

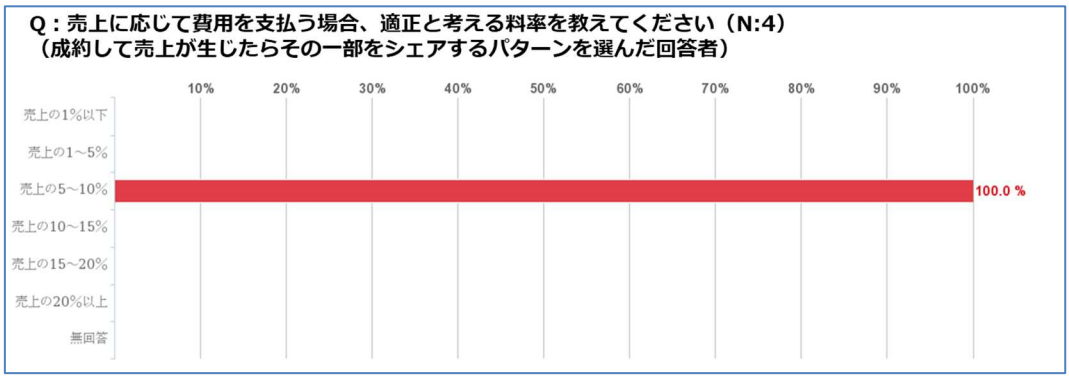


図 A3-2. アンケート結果②

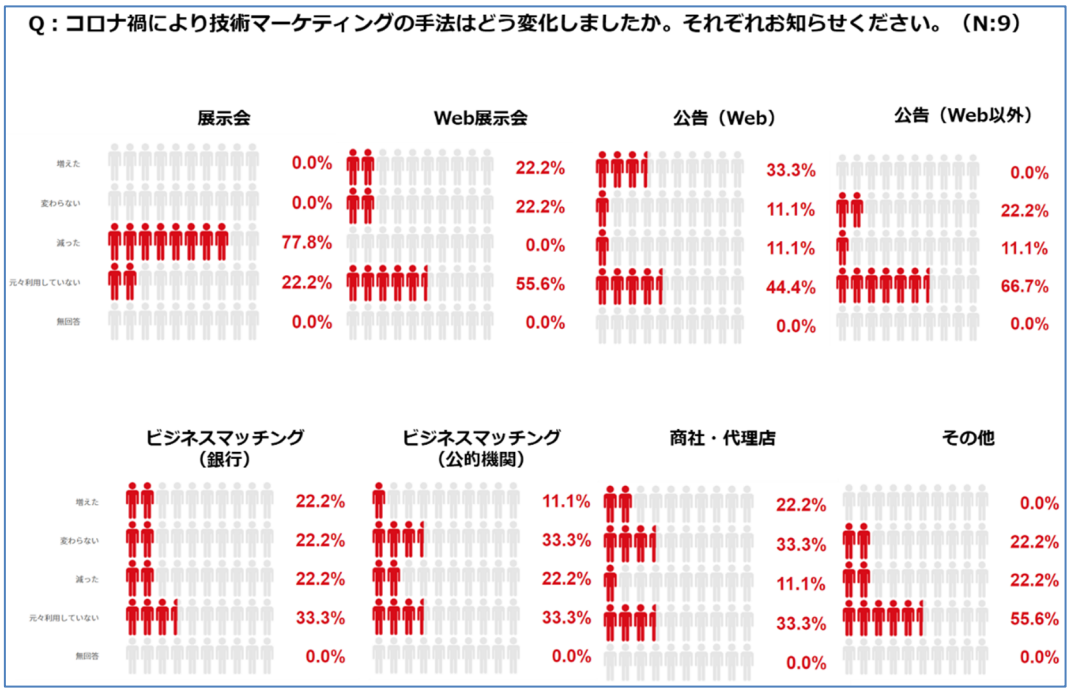


図 A3-3．アンケート結果③

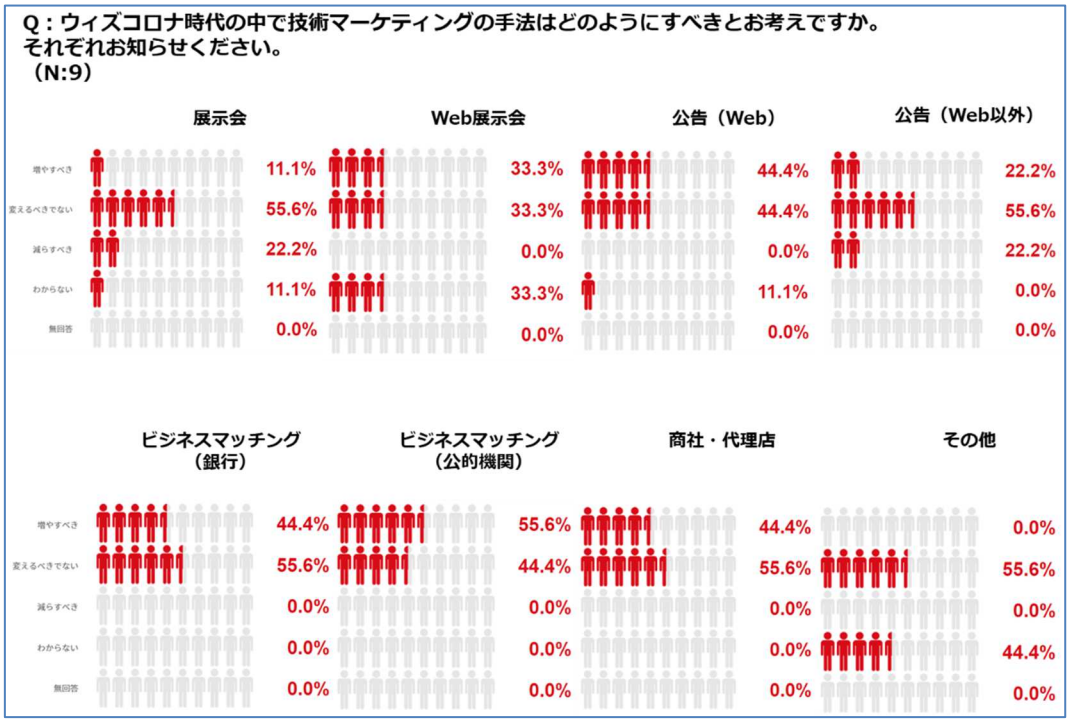


図 A3-4．アンケート結果④

1496

1497

Appendix 4. Covid-19 コンテンツ

令和 2 年度
戦略的基盤技術高度化支援事業
（ものづくり中小企業の価値提案力向上に関する調査事業）

コロナ禍を生きる
ものづくり中小企業へのご提案

2021 年 2 月 26 日

株式会社ローランド・ベルガー

目次

頁

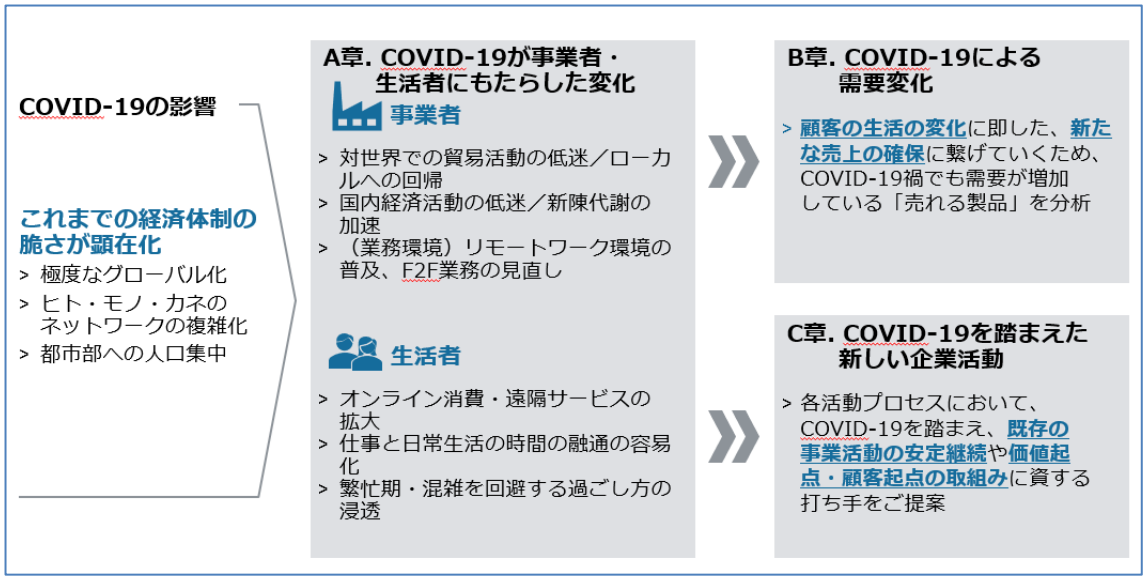
A. COVID-19 が事業者・生活者にもたらした変化 X-1

B. COVID-19 による需要変化 X-5

B－1）10 のビジネス機会 X-5

B－2）ビジネス創出のアプローチ X-30

C. COVID-19 を踏まえた新しい企業活動 X-33



図．本パッケージの構成

A. COVID-19 が事業者・生活者にもたらした変化

本章は、COVID-19 が事業者・生活者にもたらした変化の概要を、定量的なデータを交えながら紹介する位置付けである。まず、事業者サイドから各種指標を確認していく。COVID-19 の影響で、2020 年、輸出入価額は急減しており、5 月を底に回復傾向にあるものの、依然として回復には時間を要する見込みとなっている（**図 A-1**）。

マクロでは、国内で COVID-19 の感染が拡大した 2020 年 2 月頃から、経済状況の急激な悪化が見て取れる（**図 A-2**）。しかし、感染拡大が収束傾向となった 5～6 月頃には、多くの経済活動が再開し、各種指標も底を打ち、経済状況は徐々に復調していく見込みである。

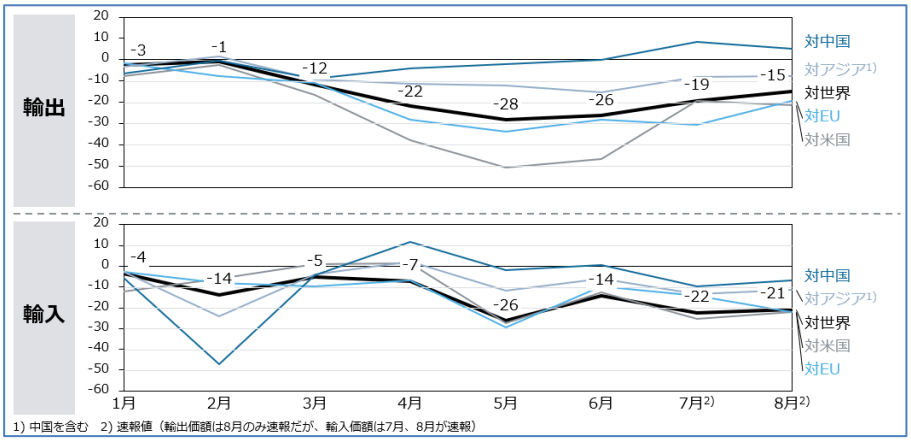


図 A-1. 輸出入価額推移[27]（前年同月比、グラフ内数値は対世界）

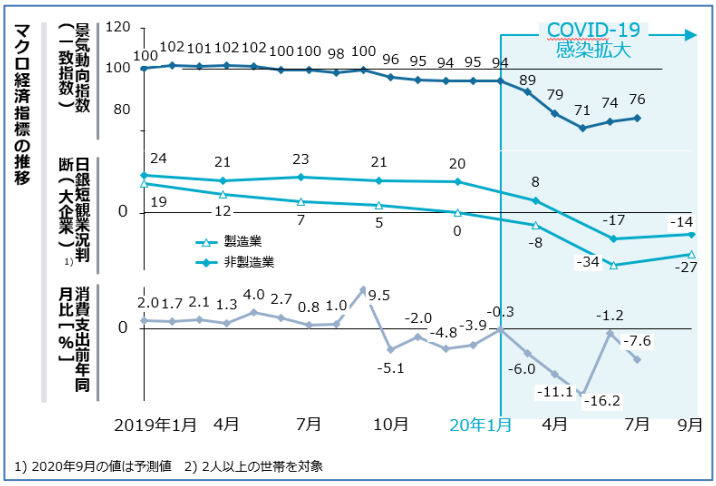


図 A-2. マクロでみるビジネス環境[28]

---

27 （資料）財務省「貿易統計」

28 （資料）内閣府、日本銀行、総務省

また、コロナ禍で、事業者の間で急速にテレワークが普及しているが、企業資本金規模別でのテレワーク導入率には差が存在する。具体的には、大企業はテレワーク導入率が高いのに対し、中小企業は低いという実情がある。いずれも、2020 年の緊急事態宣言解除後、出社勤務にやや戻りつつあるも、感染拡大防止を狙った政府要請や企業・社員レベルでのテレワークの良さの実感等を背景に、高水準が今後も保たれることが予想される（**図 A-3**）。

それに伴って、Face-to-Face(以下、F2F)を前提とした業務慣習は個人、事業者、政府・経済団体、いずれのレベルでも見直されつつある。押印を例にとると、個人レベルでは脱ハンコを支持する生活者が約 85%と圧倒的多数[29]であり、事業者レベルでは、例えばサントリーは紙の押印省略（契約書作成、押印、支払いを電子契約に移行、経費精算で領収書画像を活用、押印なしで申請・承認、等）を 2020 年 6 月から導入し、グループ社員約 1 万人、年間約 6 万時間の業務効率化を見込むと発表している。また、政府・経済団体レベルでも、柔軟で利便性の高い社会設計を企図し、「書面、押印、対面」を見直す宣言である、「書面、押印、対面」を原則とした制度・慣行・意識の抜本的見直しに向けた共同宣言」が政府と 4 経済団体連名で発表された。本宣言に伴い、デジタル技術の積極活用により、時代の要請に即した行政手続・ビジネス様式を再構築していくことが見込まれる。

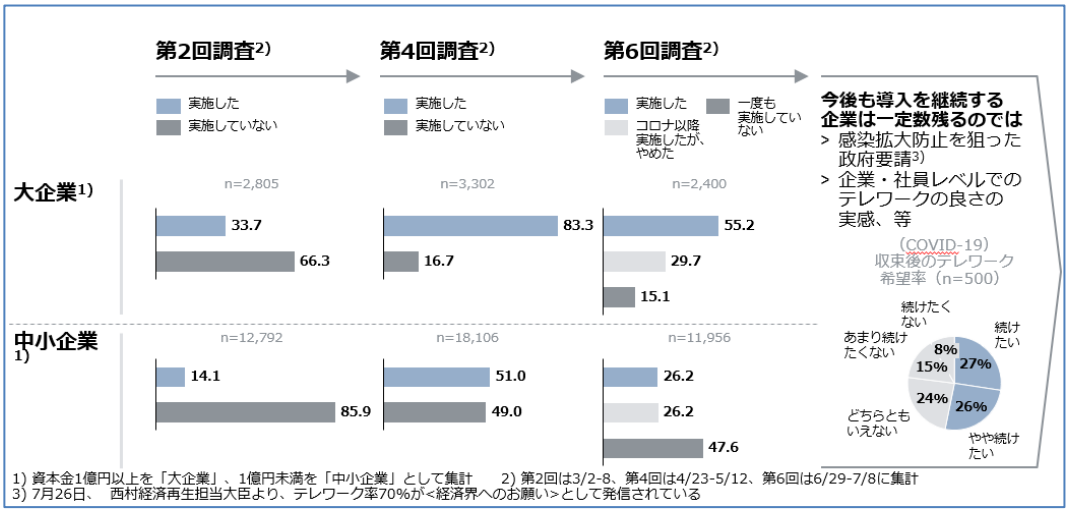


図 A-3．企業資本金規模別のテレワークの導入率・収束後のテレワーク希望率[30]

---

29 （資料）GMO「みんなの“無駄ハンコ実態調査”2020」中間報告（2020 年 8 月）

30 （資料） 東京商工リサーチ「新型コロナウイルスに関するアンケート」，各種二次情報，パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（2020 年 4 月）

25　　他方、生活者サイドでは、COVID-19 に伴い、消費のオンライン化が進行。具体的には、
26　世帯当たりの支出単価は横ばいなものの、ネットショッピング利用世帯数が 2020 年 3 月以
27　降増加している（**図 A-4**）。

28　　また、感染拡大後、コミュニケーションにも変化が生じている。家庭で過ごす時間が長く
29　なった結果、家族との F2F の会話は増加。一方、友人や会社の同僚との F2F の会話のオンラ
30　インによつ代替が進行した（**図 A-5**）。

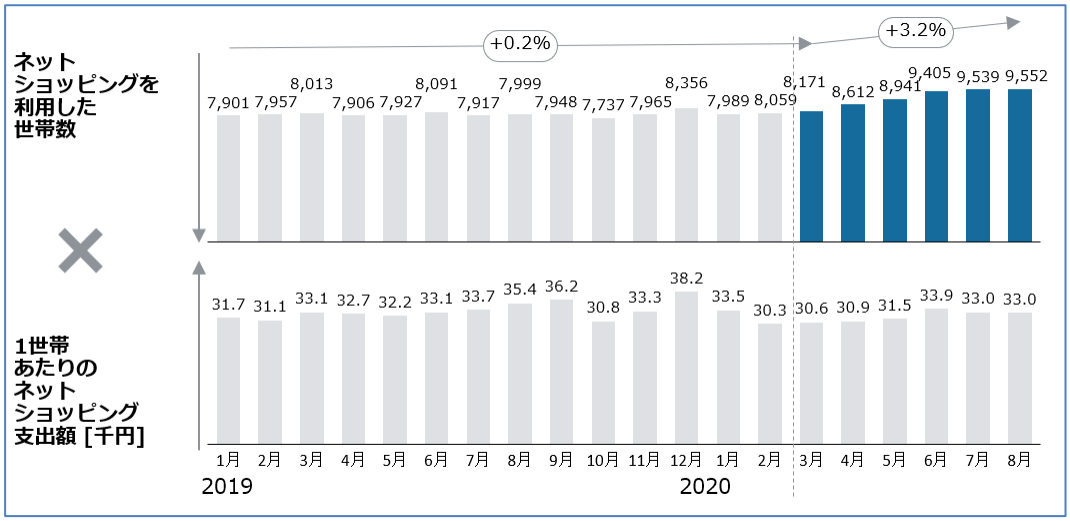


図 A-4. ネットショッピングの状況（二人以上世帯）[31]

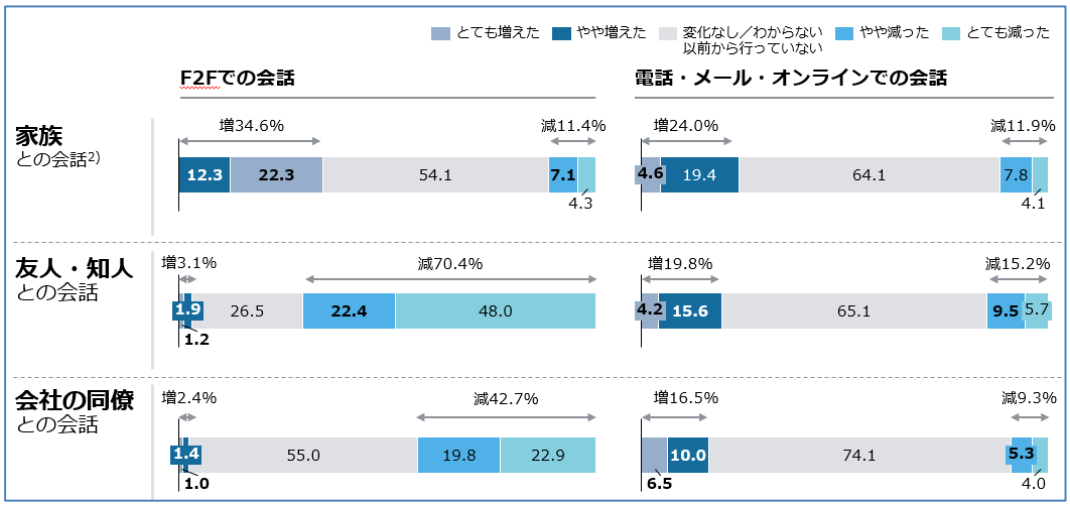


図 A-5. COVID-19 感染拡大後のコミュニケーション変化[%][32]

31　（資料）総務省「家計消費状況調査」

32　（資料）ソフトブレーン・フィールド「新型コロナウイルス感染拡大前後における生活と意識の変化」（調査期間：2020 年 6/12-18）

COVID-19 拡大に伴い、生活者の間では、マスクや手洗い・うがい・除菌シート等、衛生面での対策が普及するとともに、Social Distance の励行等、接触を減らす意識も高まっている（**図 A-6**）。

以上に見たように、事業者・生活者双方が自粛というこれまでと異なる生活を経験した結果、”合理的”・”便利”だと実感したことは「Post COVID-19」の生活に組み込まれることが見込まれる。例えば、コロナ禍の気付きや行動制限中の生活として、オンライン・バーチャルサービスの便利さ、F2F コミュニケーションの不可欠さ、プライベート空間の大切さ、病気予防の大切さ、社会貢献の自分ごと化、等が挙げられる。こうした気付きを踏まえ、Post COVID-19（New Normal）では、人にとって合理的であり、便利と感じられる生活（どこでも可能な仕事のリモートワーク、自宅にいながら利用可能なオンラインサービス、等）は残り、新たな生活様式として定着するのではないか。他方、感染リスクが落ち着くことを前提に、合理的・便利と思えない生活様式（画一的なシェアリングの忌避、人となるべく会わない生活、等）はなくなるのではないだろうか。

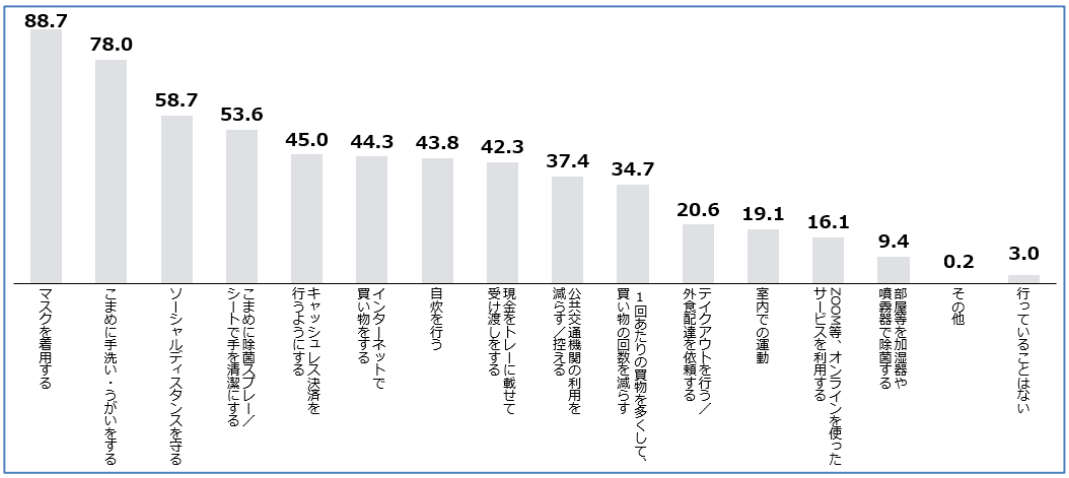


図 A-6．コロナ禍の除菌・ウイルス対策への意識の変化 [%][33]

[33] （資料）インターホールディングス「公衆衛生に関する意識調査」（2020 年 8 月）

B．COVID-19 による需要変化

B－１）10 のビジネス機会

生活スタイルの変化は、人々の消費の変化を引き起こす。それは、新たなビジネス機会が存在することも意味しているといえる。新たなビジネス機会を紐解く上で重要なのは、マクロ指標（消費総量、出荷総量）だけを見るのではなく、背後にある消費・出荷の変化からビジネス機会を見つけることである。総量が減少していても、生活スタイルの変化により、逆に増加している消費・出荷品目も存在する。

今回、「生活者の消費」と「事業者の出荷」それぞれの変化をマクロ的な統計データから捉えることで、エンドユーザーからサプライチェーン全体への広がりを掴むための分析を行った（**表 B-1**）。生活者・事業者の両面からデータを捉えることで、サプライチェーン全体での多様なビジネス機会のヒントを得ることができる。

表 B-1．分析に用いた利用統計

	生活者の消費	事業者の出荷
利用する統計	家計調査(支出品目) 中分類、小分類	鉱工業指数（出荷量） 中分類、小分類
データが直接示す内容	生活者の家計の支出先が、どのように変化しているか	各業種・製品別の出荷量が、どのように変化しているか
考察により、間接的に示される内容	消費の背景にある生活様式、価値観がどのように変化しているか、消費行動の変化が、サプライチェーン全体にどのように波及しているか	出荷の背景として、エンドユーザーにはどのような商品・機能のニーズが存在しているか

本分析では、『緊急事態宣言による急遽の巣ごもり生活』の時期と、『Post COVID-19 の新しい生活を見据えた生活』の時期の変化を見極めるため、2020 年 4 月と 7 月のデータの比較を行った。2020 年 4 月（緊急事態宣言下）断面では、突発的な緊急事態宣言を受け、買いだめや品切れ（マスク等）が発生しており、「しばらくすれば元の生活に戻る」と考えていた消費者も多数かと考えられ、短期的な自粛を前提とした消費が増加していると推測される。他方、2020 年 7 月断面では、宣言解除後も続く自粛要請や第二波も受け、新たな生活様式に慣れも生じ、元の生活には戻らない」との考えが主流になっていると考えられ、長期的に新しい生活様式が続く前提での消費が増加していると推測される。このように、4 月・7 月を比較することで、一過性の需要は切り分けた上で、Post COVID-19 でも持続する新たなニーズを見出すことができる（**図 B-1**）。

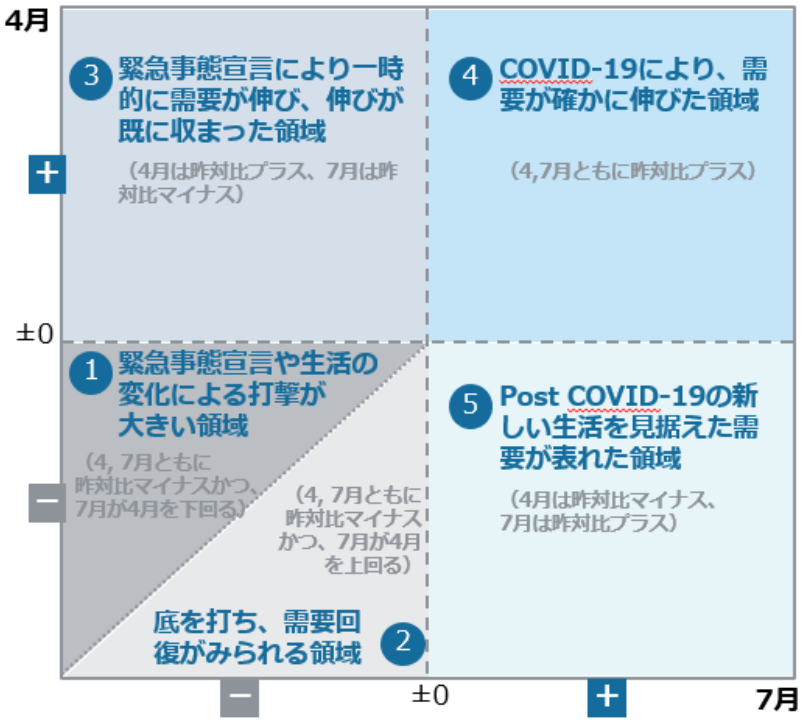


図 B-1. 4 月・7 月の比較分析による各領域の意味合い

69　　また、分析に伴って、事業機会を抽出する際には、生活者の消費から出荷工程を遡るだけ
70　でなく、構成する製品群や、付随して消費する製品からの探索を定性・定量の両面から行っ
71　た（**図 B-2**）。

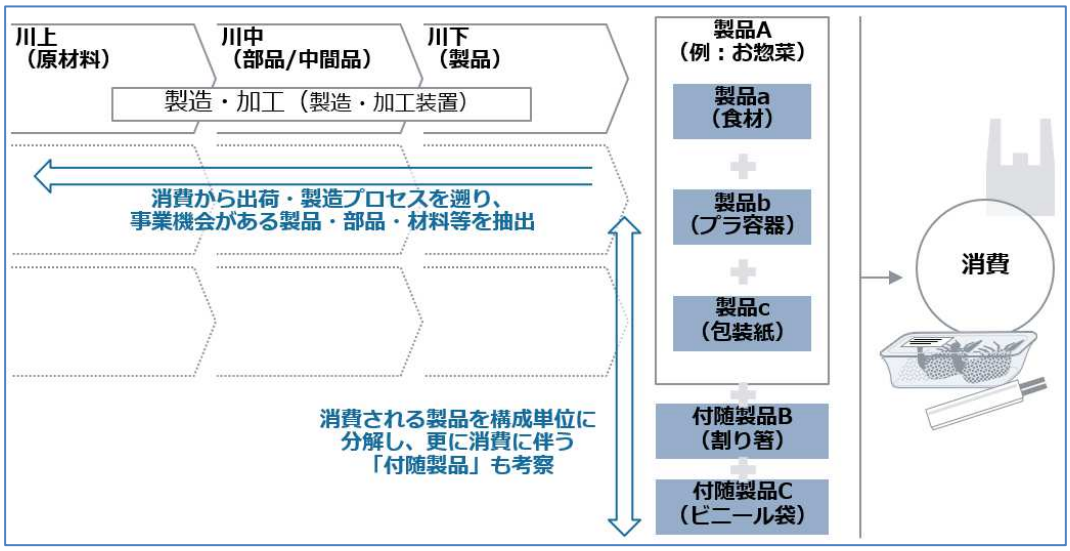


図 B-2．事業機会の抽出方法

72

73　今回の分析のサマリーとしては、まず、家計調査・中分類における昨対比散布図（**図 B-3**）
74　から、生活者の消費は、外出自粛によりイエナカに向かい、食品や日用品に加え、家電や娯
75　楽用品に対する支出の増加を窺うことができる。他方、鉱工業指数・中分類における昨対比
76　散布図（**図 B-4**）から、在宅勤務等によるデジタル化に必要となる電子デバイスや半導体、及
77　び衛生用品の出荷が増加していることが認識できる。

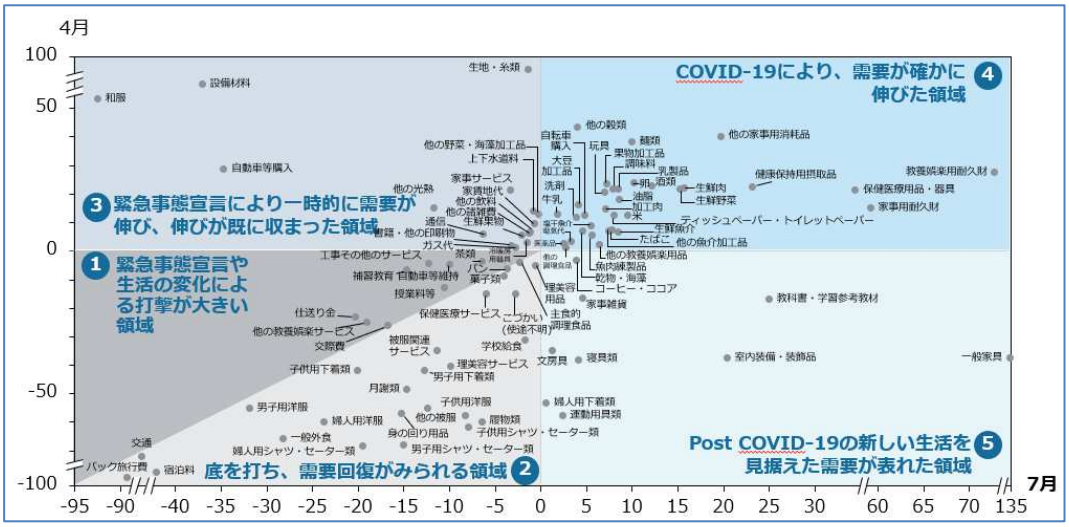


図 B-3．家計調査・中分類における昨対比散布図（2020 年 4 月・7 月）[34] **[%]**

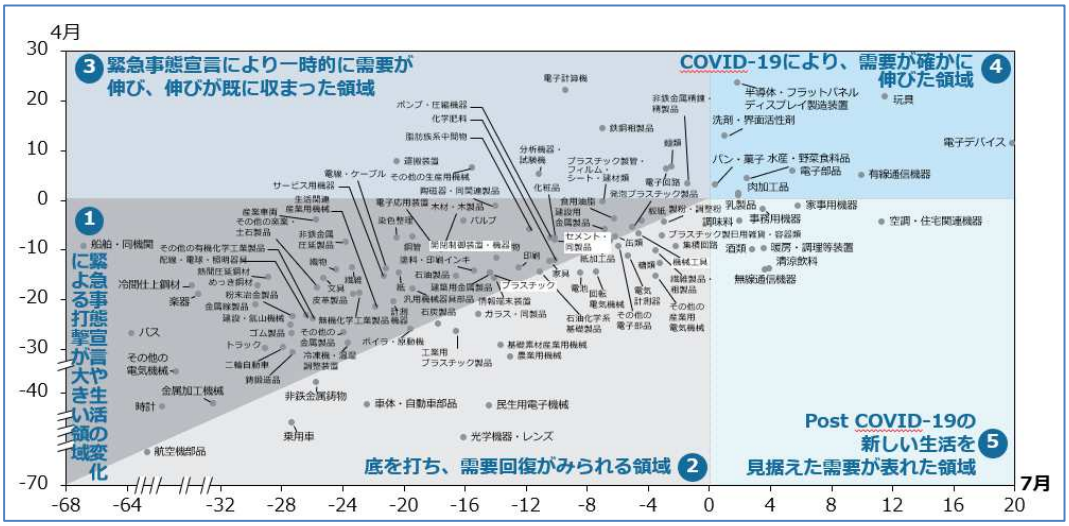


図 B-4．鉱工業指数・中分類における昨対比散布図（2020 年 4 月・7 月） [35][%]

78

34　（資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

35　（資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

79　また、これら、生活者の消費と企業出荷動向から、Post COVID-19 には複数のテーマ・事
80　業機会が存在するといえ（**表 B-2**）、各テーマにおける消費と出荷の主要数値を**表 B-3** の通り
81　提示する（品目は例示的）。

82　**表 B-2. 消費と出荷から見える事業機会例**

事業機会テーマ	今後の見通し （2020 年内～向こう 1・2 年）	需要が高まる製品例
<a> 在宅勤務・オンライン学習	在宅勤務は定着、教育もオンライン学習が浸透し、情報通信インフラ需要は拡大。但し、機器類は一過性の可能性	通信用ケーブル光ファイバー 半導体、半導体製造装置
<b>巣ごもり生活	巣ごもりの長期化を見据えた家電類への投資は一巡化するも、イエナカ娯楽用品のニーズは継続	ゲーム機、ゲームソフト 家電等修理部品、半導体
<c>モビリティ	近距離移動中心に回復し、移動手段は個人空間が確保できる手段（かつ低価格）から徐々に回復	自転車、自転車用部品 軽・小型自動車
<d>高まった衛生意識	高まった衛生意識は定着し、衛生用品（特に石けん類）の需要は底堅いが、美容院利用は徐々に回復	石けん類 界面活性剤、プラスチック容器
<e>内食・中食	内食・中食の伸長に応じて生鮮/加工食品の市場が拡大。 製品の質・品揃えの改良も今後続く見通し	加工食品（肉加工品、乳製品） 食品包装・梱包資材
<f>家飲み	家飲みの増加による手軽さの重視や嗜好の多様化により、Ready To Drink（そのまますぐ飲める缶チューハイや缶カクテル、ハイボール缶などのアルコール飲料）が主役に。アルミ缶の需要拡大が継続	第 3 のビール、チューハイ飲料 アルミ缶用内面塗装機
<g>快適な住生活（家具）	感染症の長期化を見据え、キッチン家具を始め、住まいへの投資が加速。今後もワークチェア等、働き方関連の家具を中心に投資が続く見込み	ダイニングルーム家具 家具用塗料、金型

83

表 B-3．各テーマの消費・出荷概況

事業機会テーマ	生活者の消費（需要）	事業者の出荷（供給）
<a> 在宅勤務・オンライン学習	パソコンは 4 月（+78%）・7 月（+146%）共に伸長、Web カメラ等の周辺機器も同様	パソコンは消費と類似、通信インフラ関連（7 月：+16%）や半導体メモリ（同+30%）が増加
<b>巣ごもり生活	4 月は玩具が増加（+20%） 7 月は代わって家電等の伸びが顕著（+39%）	7 月は炊飯器等家電が増加（+6%）、ゲーム需要により半導体（ロジック・メモリ）も増加
<c>モビリティ	自転車のみ増加（4 月：+12%、7 月：+4%） 自動車購入は 7 月も大きく減少（-35%）	カーオーディオは好調（7 月：+6%） 自動車は軽自動車から回復傾向（同+1%）
<d>高まった衛生意識	石けん類は増加（4 月：+29%、7 月：+7%） 外出自粛で理髪料は減少（4 月：-24%）	石けん（7 月：+29%）や頭髪化粧品（同+19%）が増加も、原料の界面活性剤（全体）は減少
<e>内食・中食	主食的調理食品が減少（4 月：-4%、7 月：-2%） 惣菜等の調理食品が伸長（4 月：+1%、7 月：3%）	7 月は肉加工品、調味料が好調（+2%）、周辺設備である食品加工機械も伸長（7 月：+6%）
<f>家飲み	酒類全体で 4 月（+22%）・7 月（+12%）共に伸長 ビールのみ 7 月に昨対比で減少（-3.3%）	酒類生産は 7 月に回復（4 月：-10%、7 月：+3%） 連動してアルミ缶も伸長（4 月：-2%、7 月：+4%）
<g>快適な住生活（家具）	7 月にたんす（+336%）、書斎・学習用机（+1,650%）が急増。室内装飾品は大きく減少（4 月：-76%、7 月：-27%）	家具全体として生産が落ちているものの、木製家具（4 月：-14%、7 月：-7%）・システムキッチン（4 月：-15%、7 月：-11%）は回復傾向

84

以下、各テーマにつき、生活者消費サイド・事業者出荷サイドの両面をそれぞれ確認していく。

<a>在宅勤務・オンライン学習のテーマでは、生活者の消費として、在宅勤務関連製品に対する支出が増加（**図 B-5**）している。たとえば、パソコンは 4 月・7 月共に大きく増加し、Web カメラを含む周辺機器も、7 月には前年を大きく上回っており、書斎・学習机・椅子については、在宅勤務等の長期化を見据えた消費と推察できる。背景としては、生活者の意識変化が挙げられる。4 月は在宅勤務の広がりを受け、優先度の高いパソコン類の購入意向が上昇し、7 月には在宅勤務の長期化を見据えた、自宅で快適に仕事するための投資に広がったと考えられる。また、教育でもオンライン学習が学習形態の一部になったことも消費増に寄与しているのではないか。結果、消費の対象として、パソコン（特にノート PC）に加えて、在宅勤務の長期化に対応するための周辺機器需要も増加したといえる。例えば、ケーズデンキの 7 月売上速報では、パソコン・情報機器が昨対比 127%に伸長。同社は「パソコン、モニターの他にも Web カメラ、プリンターなどが在宅勤務用で好調に推移している」と説明している。

他方、企業出荷に着目すると、、例えば、ノート PC は 4 月に大きく増加するも、7 月は縮小し、法人向けが多いデスクトップは減速。通信用ケーブル光ファイバー製品は、5G 基盤整備の前倒しにより増加傾向であり、半導体関連は、データセンター需要増大により拡大傾向を示している（**図 B-6**）。また今後は、企業は在宅勤務の割合を従来以上に増やし、教育分野でもオンラインの利用機会が増加していくことが見込まれる。ノート PC やディスプレイ、Web カメラなどハードウェアの需要は一過性の可能性が高いが、デジタル化に伴い、データセンターを含む情報通信インフラへの投資はしばらく続き、半導体関連の需要は底堅いと見込まれる。事業機会の余地がある具体的製品群としては、例えば、最終製品では、通信用ケーブル光ファイバー製品、部品・設備では、半導体（ロジック・メモリ）、半導体製造装置、データセンター関連設備（バックアップ用バッテリー、空調システム等）、5G 基地局関連設備（電源、コンバータ、蓄電池モジュール等）等が有力ではないだろうか。

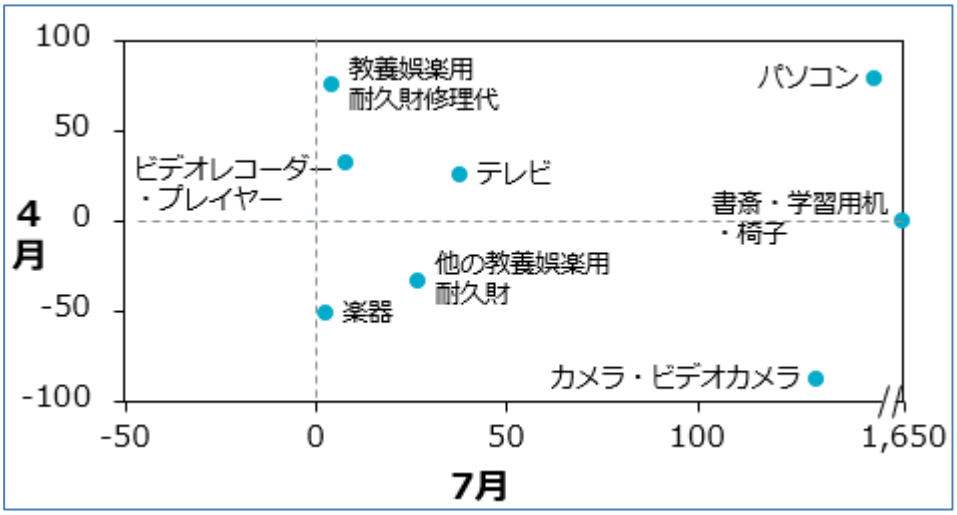


図 B-5．教養娯楽用耐久財支出・小分類の昨対比[%][36]

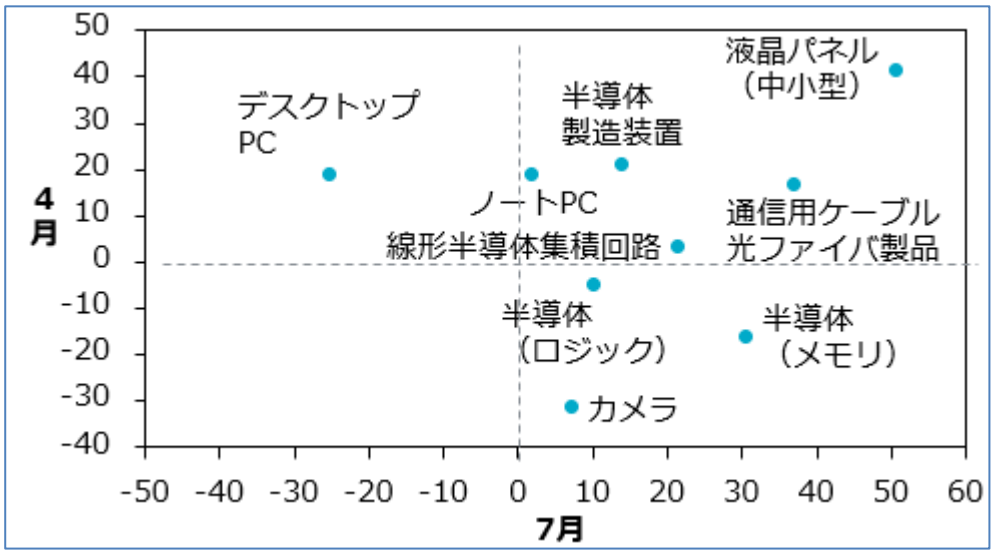


図 B-6．在宅勤務関連の鉱工業指数（小分類）昨対比[%][37]

110

[36] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

[37] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

<b>在宅勤務・オンライン学習のテーマでは、生活者の消費として、娯楽用品から家庭用耐久財へのシフトが見られる（**図 B-7**、**図 B-8**）。2020 年 4 月断面では、厳しい外出制限を受け、自宅で長時間の暇潰しができる娯楽用品を求める人が増加しており、例えばゲーム機「ニンテンドースイッチ」は需要急拡大で品薄状態が発生、緊急事態宣言が出された 4 月には、最低販売価格がメーカー希望小売価格の約 2 倍に到達した。一方、2020 年 7 月断面では、外出自粛の長期化を受け、新たなライフスタイルが定着し始め、実用性の高い家電等を購入する人が増加し、家事負担を軽減する家電や、家事時間が増えることで高価格のこだわり調理家電の需要も増加したと考えられる。

他方、企業出荷で見ても、家計消費に連動し、7 月には電気釜や電気掃除機等の家電が拡大しており、半導体関連の好調は、前述の在宅勤務に加え、ゲーム需要も影響していると推察される（**図 B-9**）。また今後は、外出自粛は続き、巣ごもり生活は長期化することが見込まれる。従って、イエナカ娯楽への需要は続き、ゲーム機、ゲームソフト、プラスチック玩具は継続拡大し、ゲーム需要に伴い半導体の需要拡大も見込まれる。家電は、ノート PC と同様に買い替え需要の一巡化に伴い成長鈍化と想定される。他方、家電等の使用量が増えることで、修理やメンテナンス機会は増え、パーツ類は伸長の可能性が有る。事業機会の余地がある具体的製品群として、例えば、最終製品では、ゲーム機、ゲームソフトやプラスチック玩具、部品・設備では、PC・エアコン等の各種家電修理部品や半導体（ロジック・メモリ）、半導体製造装置、付随製品では、電池（玩具、家電駆動用）等が有力だと期待される。

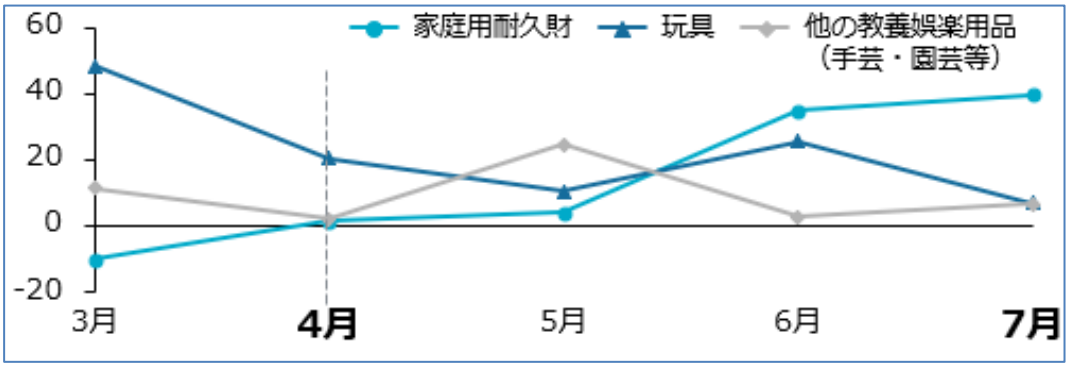


図 B-7．巣ごもり関連支出・中分類の昨対比推移（2020） [%][38]

[38] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

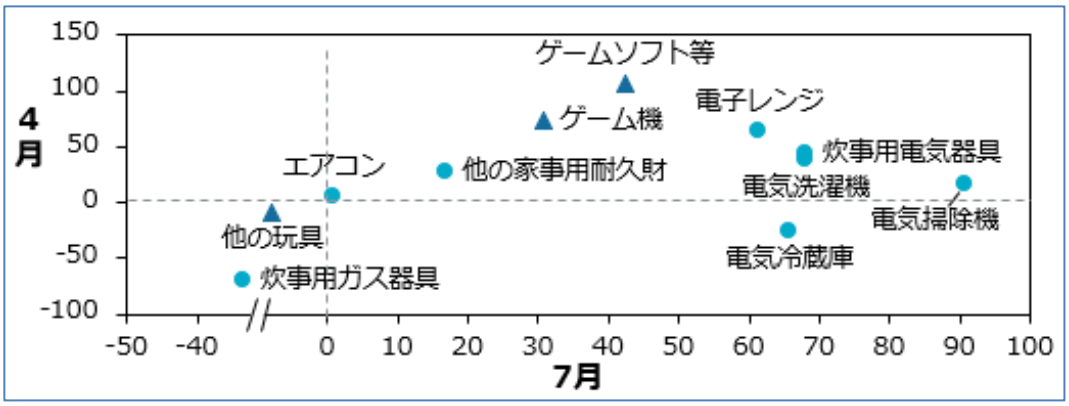


図 B-8. 家庭用耐久財(●)・玩具(▲)内訳の昨対比[%]（小分類）[39]

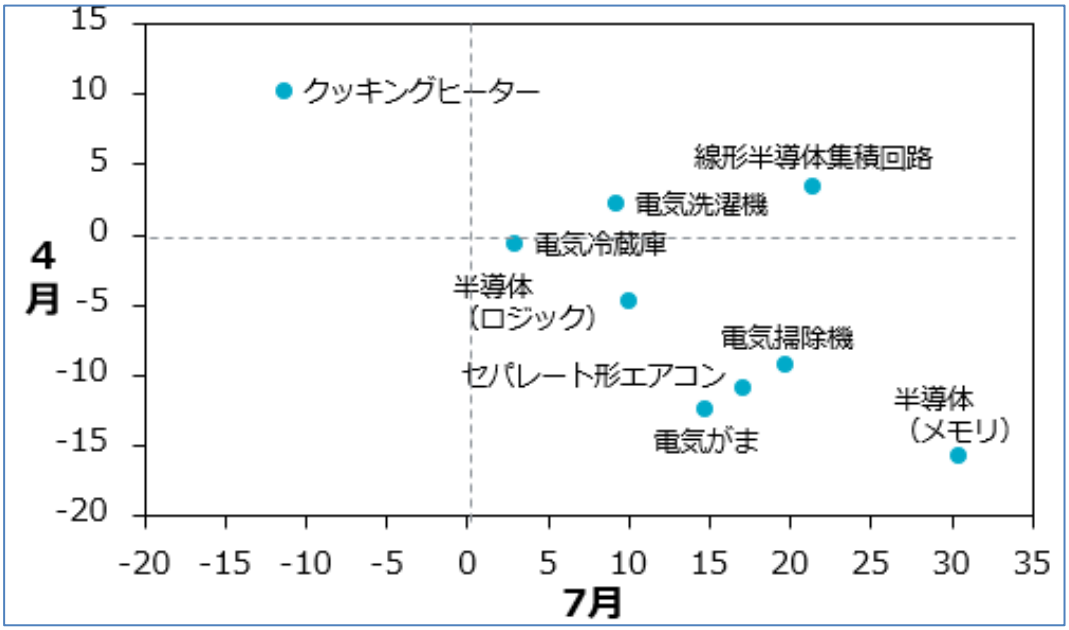


図 B-9. 巣ごもり関連の鉱工業指数（小分類）[40]

130 <c>モビリティのテーマでは、生活者は、総論としては、自転車やタクシー等、個人の空間
131 を確保できる手段に移行しつつあるといえる。1 つ目のファインディングスとして、コロナ
132 禍、個人空間を確保できる移動手段のニーズ増加が挙げられる。感染リスク回避の観点から、
133 公共交通機関を回避する一方で、自転車等で代替が進み、交通機関の中でも、タクシーは復

[39] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

[40] （資料） 経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

調傾向にある（**図 B-10、図 B-11**）。2 つ目は、景況感の悪化による、新車購入の回避傾向である。COVID-19 の影響が長期化し、自動車購入は回避傾向にある一方、既に自動車を保有する人々の間では、自家用車の利用ニーズは高まっていることが、自動車整備費、駐車場賃料向け消費の上昇から推察される（**図 B-12**）。3 つ目は、利用は、近距離移動の交通手段から回復傾向を示しているということである。自家用車は近距離利用が中心となり、ガソリン消費は落ち込みが見られ（**図 B-12**）、交通機関の中でも、タクシーやバスといった移動距離が短いものから順に回復が早い傾向にある（**図 B-11**）。

他方、企業出荷サイドでは、移動を快適にするカーオーディオは好調も、新車連動のカーナビは低調（**図 B-13**）。自動車は、5 月を底に軽自動車から回復傾向にある（**図 B-14**）。今後は、近距離移動中心は変わらず、公共交通機関を避け、自転車や自家用車（既保有者）の移動が継続するのではないだろうか。従って、自転車関連部品は、自転車の伸びにより増加し、自転車の買い替え需要も、利用者および利用量増加により一定期待される。一方、自動車（新車）は、短納期・低価格の車種から徐々に回復見込みだが、景気回復までは低調、カーオーディオも、ハードウェア故に一過性と想定される。具体的製品群として、例えば、最終製品では、自転車や軽自動車、小型自動車、部品・設備では、自転車用部品（タイヤ、チューブ、ブレーキパッド、チェーン等）等に事業機会の余地があるのではないだろうか。

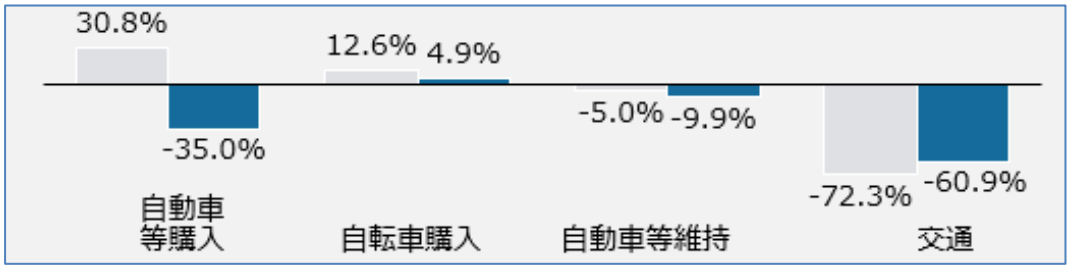


図 B-10. 移動手段購入の昨対比(灰：4 月、青：7 月)[41]

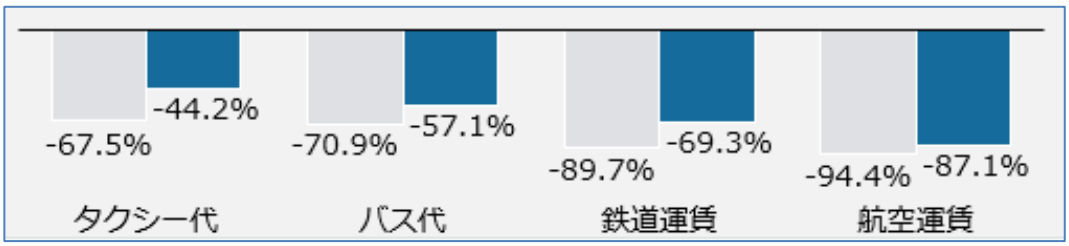


図 B-11. 移動手段購入の昨対比(灰：4 月、青：7 月)[42]

41 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

42 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

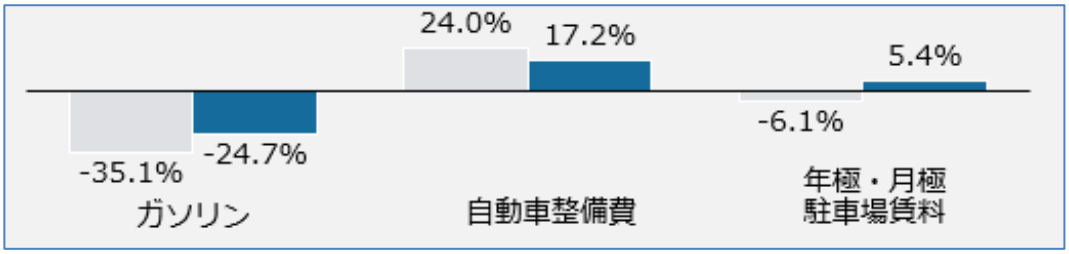


図 B-12. 交通・内訳（一部）の昨対比(灰：4 月、青：7 月)[43]

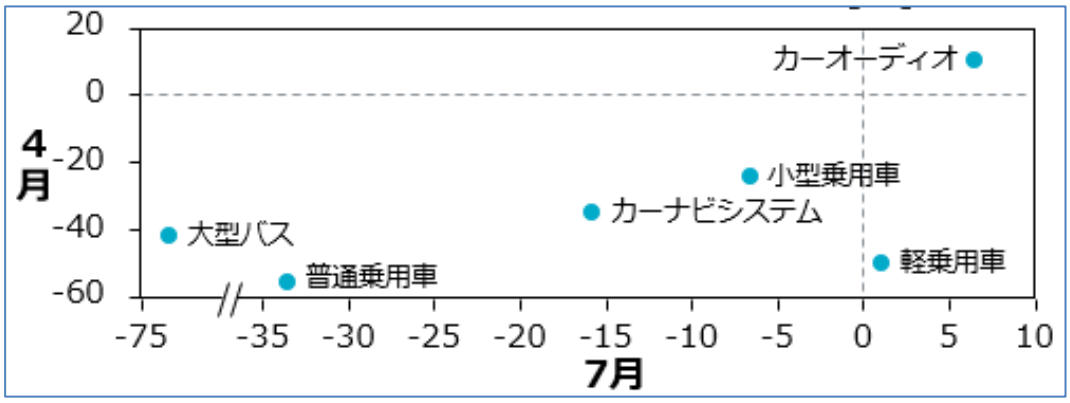


図 B-13. モビリティ関連の鉱工業指数（小分類）昨対比[%][44]

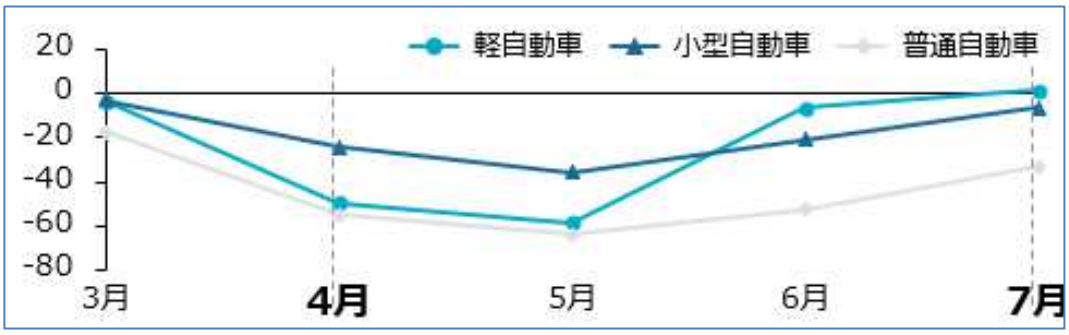


図 B-14. 乗用車種類別の昨対比推移(2020) [%][45]

150

[43] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

[44] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

[45] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

<d>高まった衛生意識のテーマでは、生活者の消費として、手洗いの増加に伴い、石鹸類が増加（**図 B-15**）。また、外出自粛を受け、美容院利用（理髪料）は大きく減少し、代わりに、自宅での染髪用にヘアカラーリング剤が増加していることが見受けられる。背景にある生活者の意識の変化としては、手洗い・うがい等、感染対策の意識向上が挙げられるのではないか。実際、サーベイリサーチセンターの調査（n=4,700, MA）では、感染防止のために特に気を付けて行っていることの 1 位として、「手洗いやアルコール消毒」が 85.5%を占め、2 位の「咳エチケット・マスクの着用（68.5%）」、3 位の「うがい（55.8%）」に大差をつけている。また、3 密を避け、散髪・染髪等を自宅で行う、もしくは延期させる生活者が増加したことも推察される。結果、消費の対象として、石けん（ハンドソープ含む）等の衛生用品（例えば、浴用・洗顔石けん、シャンプー、ヘアコンディショナー、ヘアカラーリング剤、等）が拡大したと考えられる。

他方、企業出荷に着目すると、生活者の消費に連動し、石けん類・理髪用化粧品の出荷は大きく増加していることが一目瞭然である（**図 B-16**）。石けんの原料である界面活性剤は、全体は低水準だが、石けん・ハンドソープ用途では増加していると推測される。また今後は、感染対策は長期に亘り定着し、衛生用品需要も継続することが見込まれる。石けん類は、手洗い習慣の定着により底堅く、頭髪用化粧品も、シャンプー類は底堅い成長が見込まれる。一方、ヘアカラーリング剤は徐々に美容院利用が回復するにつれ、成長幅は減少するであろう。上記に伴い、原材料や容器需要も堅調に拡大するのではないだろうか。今後、事業機会の余地がある具体的製品群として、例えば、最終製品では、石けん類や頭髪用化粧品（シャンプー、ヘアカラーリング剤）、部品・設備では、界面活性剤（上記用途）、プラスチック容器（上記用途）等が有力ではないだろうか。

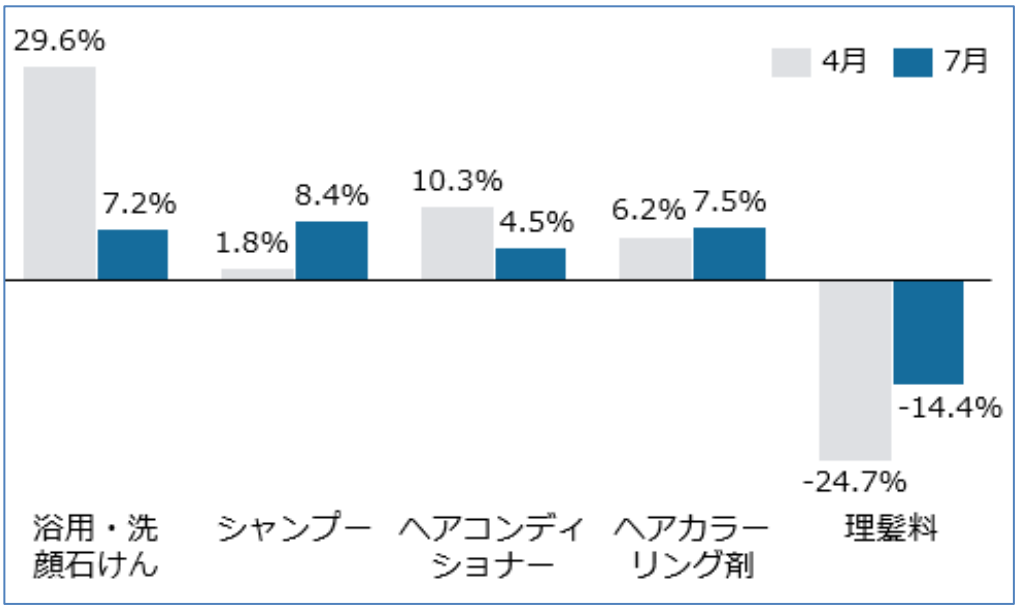


図 B-15. 衛生関連支出(小分類)の昨対比[%][46]

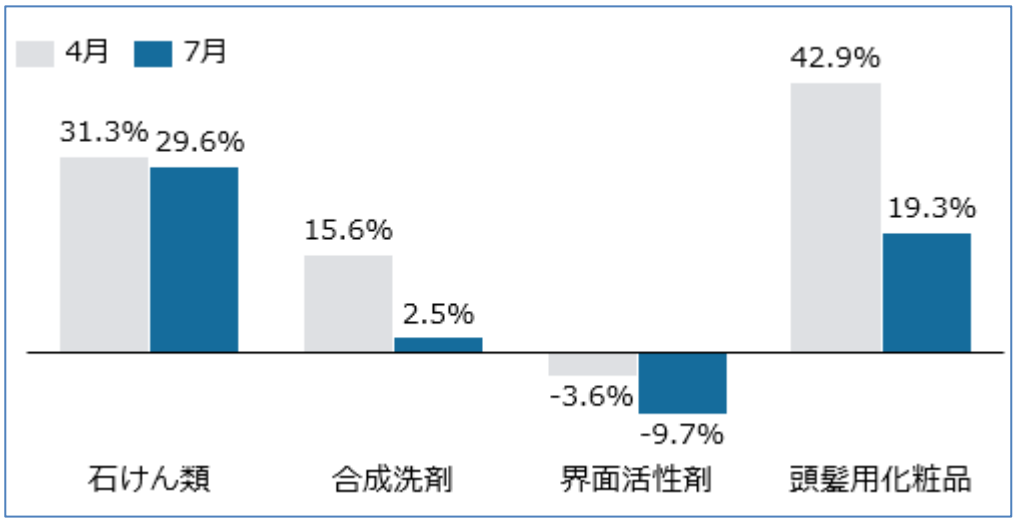


図 B-16. 衛生関連の鉱工業指数（小分類）昨対比[%][47]

172

[46] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

[47] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

<e>内食・中食のテーマでは、生活者は、生活様式・価値観変化の総論としては、在宅勤務・外出自粛の定着に伴い、家族で食卓を囲む機会が増加し、感染拡大による経済不況の長期化に対する不安から、節約志向も高まったといえる。食生活の変化に目を向けると、内食については自炊傾向が大幅に強まり、生鮮食品等を中心に需要が拡大（**図 B-17**）し、中食については、自炊と組み合わせた、プラスアルファの利用が可能な惣菜等（他の調理食品）の支出が伸長する一方、外出機会の減少に伴い弁当・おにぎり等（主食的調理食品）は需要が縮小（**図 B-18**）している。しかし、外食については、全般的に外食支出は減少傾向である。ただし、自炊では調理が難しい料理や、家族でテイクアウト等の形で利用可能な料理については、外食が引き続き利用される傾向にあるといえる（**図 B-19**）。

他方、企業出荷サイドでは、「水産・野菜食料品」を除き、食料品生産の指数は 4 月から 7 月で軒並み伸長（**図 B-20**）しており、これに伴い、食料品加工機械の生産も拡大している（**図 B-21**）。今後、在宅勤務等の定着等を背景に、内食・中食の伸長に応じて、生鮮食品や加工食品の需要が拡大するトレンドは継続見込みであり、家庭向け食品の生産拡大に伴い、食品関連の容器需要も拡大するのではないだろうか。加工食品は国内生産の比率が高いため、関連する加工機械への設備投資が活発化すると想定される。事業機会の余地がある具体的製品群としては、例えば、最終製品では、加工食品（肉加工品、乳製品など）、食品用プラスチック製容器食品包装、梱包資材などが有力だと考えられる。また、部品・設備では、食品加工機械（板金、溶接、ステンレス加工、各種センサ、等）、個装・内装機器等にビジネスチャンスがあるのではないだろうか。

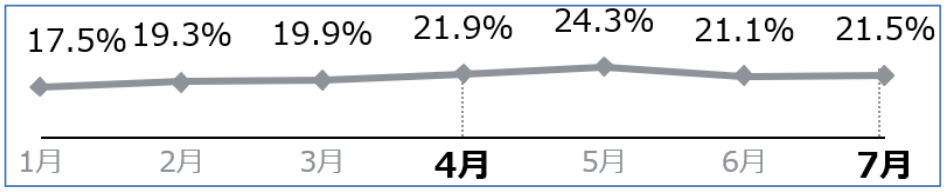


図 B-17. 支出全体に占める内食の推移（2020 年）[48]

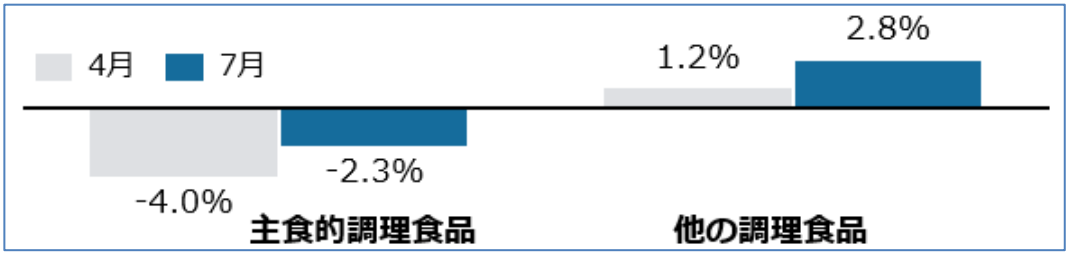


図 B-18. 調理食品の昨対比（家計調査・中分類）[49]

[48] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

[49] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

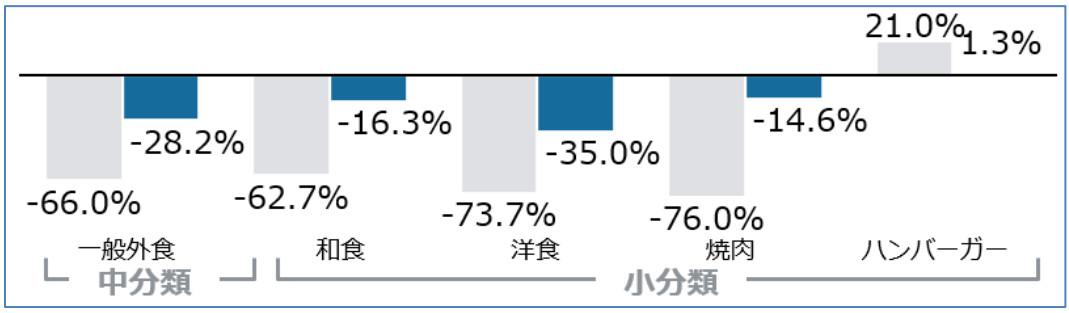


図 B-19. 一般外食・内訳（一部）の昨対比[50]

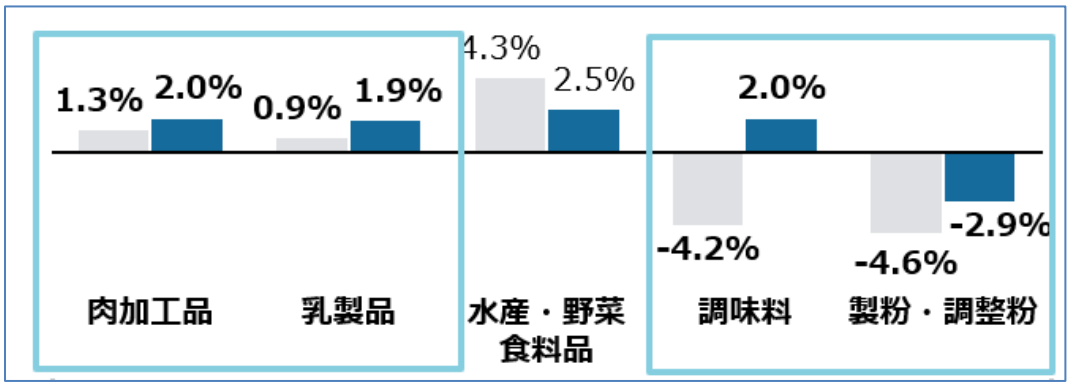


図 B-20. 食料品関連の鉱工業指数昨対比（主な食料品）[%][51]

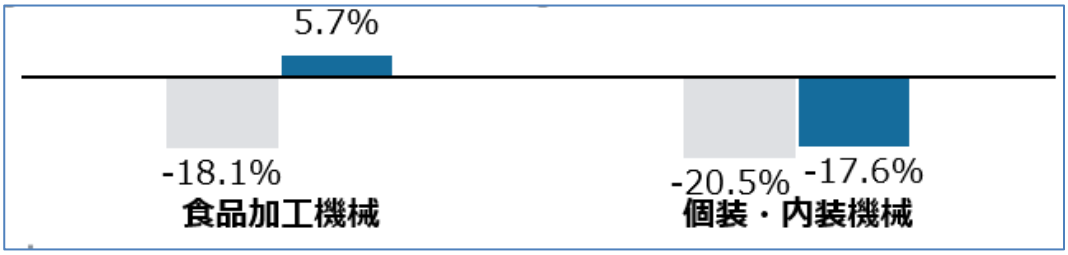


図 B-21. 食料品関連の鉱工業指数昨対比（周辺設備）[%][52]

192

50 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

51 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

52 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

<f>家飲みのテーマでは、生活者サイドの変化として、大きく 2 つのトレンドを抑えることができる。1 つ目は、感染拡大の懸念から、居酒屋から家飲みへシフトしているということである（**図 B-22**）。2020 年の緊急事態宣言解除による営業再開後も、感染拡大の懸念から、居酒屋利用は引き続き回避傾向にあり、オンラインツールの普及も相まって、家飲みが定着しつつある。以上の傾向を反映し、業務用ビールの販売数量は市場全体で前年比 10%減少している。2 つ目は、節約・健康志向等を受け、自宅で消費する酒類間でも人気差が発生しているということである（**図 B-23**）。従来からの潮流である節約志向・健康志向が COVID-19 禍で加速したことに加え、ビール消費の多い屋外イベントの自粛が相次いだ結果、ビールから発泡酒や、ノンアルコールビール等へのスイッチングが発生した。また、コストパフォーマンスの高いストロング系チューハイや、在宅で長く楽しめるウイスキー等の人気も高まっている。

以上を受け、企業出荷サイドでは、家飲みの浸透により、家庭向けの缶タイプの飲料、いわゆる RTD（Ready To Drink）の需要が拡大したことを背景に、飲料用アルミニウム缶の生産が伸長（**図 B-24**）。アルコール飲料大手各社は 6-7 月にかけて缶商品を増産しており、特に、機能系商品の増産がトレンドである。例えばアサヒビールは 2020 年 6 月、第 3 のビール「アサヒ　オフ」と発泡酒「スタイルフリー」を前年比 2 割増産、キリンは発泡酒「淡麗グリーンラベル」を 2020 年 6-7 月で前年比 1 割増産している。また、今後も感染予防の継続 / 在宅勤務の定着により、宅飲み需要は継続するのではないだろうか。中でも、健康意識の高まりと嗜好の多様化により、発泡酒や第 3 のビールといわれる安価な飲料、チューハイ、ウイスキーの需要拡大が見込まれる。また、アルコール飲料の需要拡大に伴い、飲料用アルミ缶等、サプライチェーン全体で生産需要が拡大するといえる。事業機会の余地がある具体的製品群としては、例えば、最終製品では、ノンアルコールビール、発泡酒、第 3 のビール等が、部品・設備では、金属用コーティング剤、アルミ缶用内面塗装機 / 曲面印刷機、瓶・缶類、梱包資材、アルコール蒸留装置、飲料用アルミ缶加工機械、等が有力ではないだろうか。

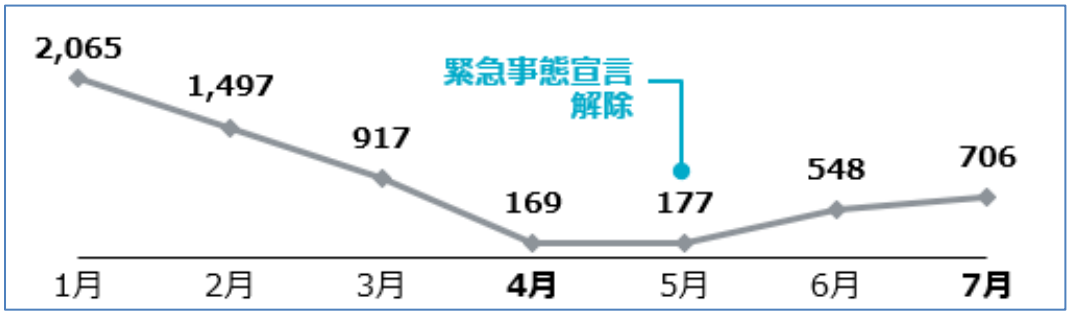


図 B-22．一般外食うち、飲酒代推移 (2020) [円][53]

[53] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

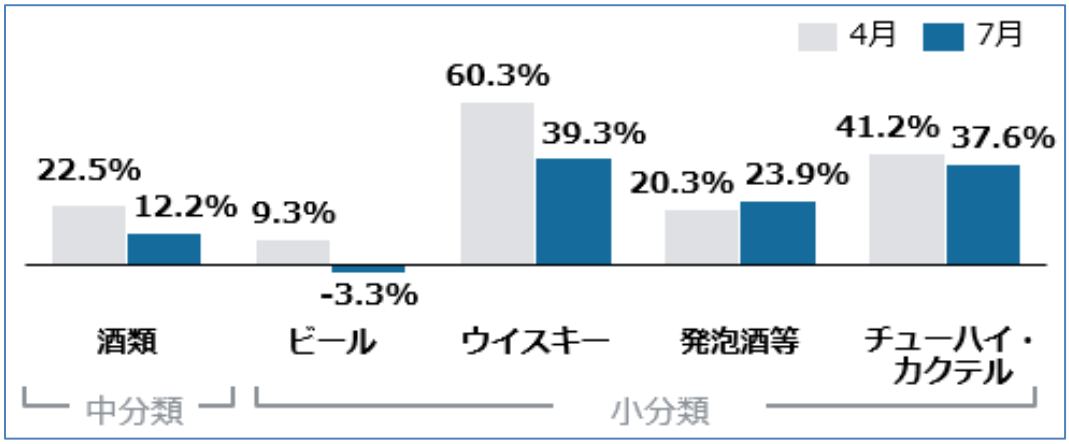


図 B-23. 酒類・内訳（一部）の昨対比[54]
（「発泡酒等」の正式品目名称は「発泡酒・ビール風アルコール飲料」）

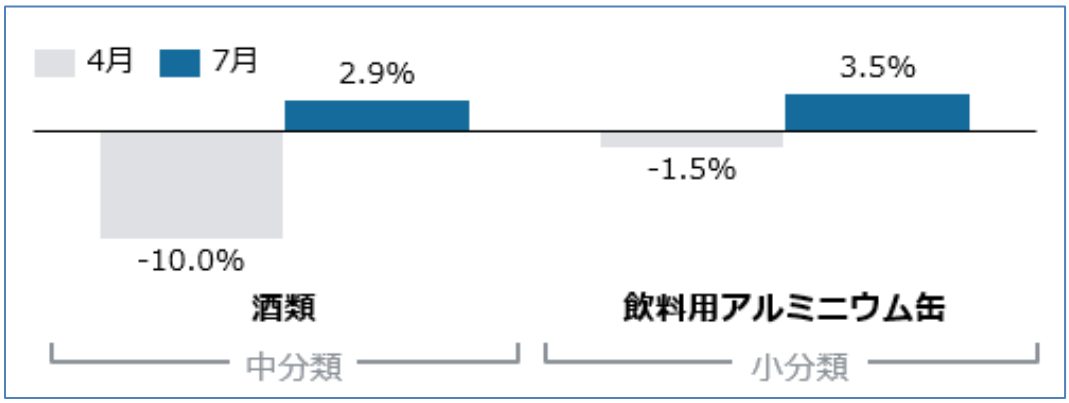


図 B-24. アルコール飲料関連の鉱工業指数昨対比[55]

217

54 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

55 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

<g>快適な住生活（家具）のテーマでは、生活者サイドには、6 月頃から住まいへの思い切った投資を行う傾向が出現したという変化（**図 B-25**）がある。中でも特に多く購買されたのは、テレワーク頻度上昇（**図 B-26**）に伴って実用性が高い大物家具（書斎・学習用机・椅子、等）である。その一方、実用性が低く、他人に見せることを目的とした物品（室内宝飾品）の消費は減少している（**図 B-27**）。背景には、生活者の意識として、4 月時点では、外出自粛は短期的なものに過ぎないとの見方も多かったものの、6 月頃からは、第二波の感染拡大なども受け、自粛生活が長く継続することを見込む生活者が増加したことが関係しているのではないだろうか。

一方、企業出荷サイドでは、家具全体で見ると海外生産が 3 割を占めるものの、ベッドやタンス等の木製家具の需要は回復し、その一方、金属製家具は需要停滞が続いているといえる（**図 B-28**、**図 B-29**）。背景には、転居の延期により、家具購入タイミングが後ろ倒しになったことが挙げられるのではないか。また、システムキッチンの生産は回復基調である。これは、住宅建設の復調が影響しており、巣ごもり / テレワークの浸透により、自宅の調理設備に投資する流れが加速したからだと推察される。また今後、巣ごもりによりキッチン関連家具（システムキッチンのほか、テーブルや食器棚等のダイニングルーム家具の生産需要が拡大見込み）の需要が増加するため、国内で家具製造を行うメーカーには追い風が吹くであろう。加えて、テレワークの浸透により、オフィス関連家具への需要拡大は続く見込みであるといえる。ただし、従来は toB 向けとして製造されてきた金属製家具を toC 向けに販売する流れがあるのと同時に、感染対策の長期化により、投資タイミングを見極める動きも存在するため、需要は長期的にみる必要がある。事業機会の余地がある具体的製品群としては、例えば、最終製品では、システムキッチン、ダイニングルーム家具、ワークデスク、ワークチェア、等が、部品・設備では、家具用金型、DIY 関連器具（電動工具）、木製家具用の塗料（ニス、ペンキ）、等が有力ではないだろうか。更に、家具用梱包資材（段ボール等）の付随製品にもビジネスチャンスがあると想定される。

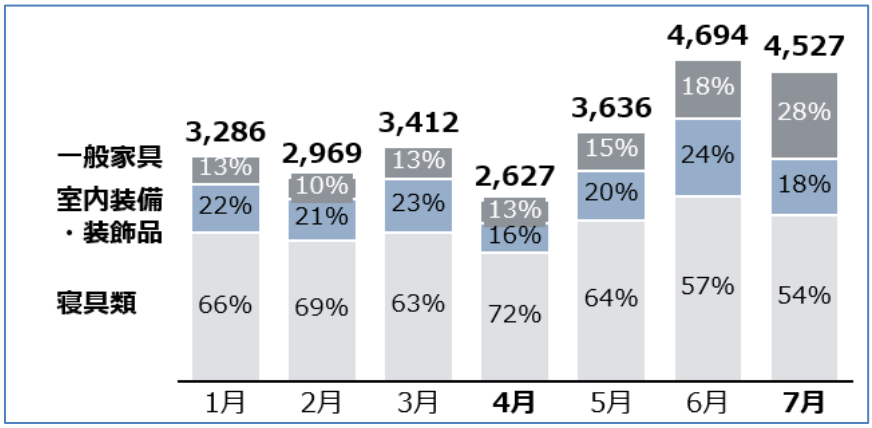


図 B-25. 一般家具、室内装備・装飾品、寝具類の支出割合の推移 (2020) [円][56]

[56] （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

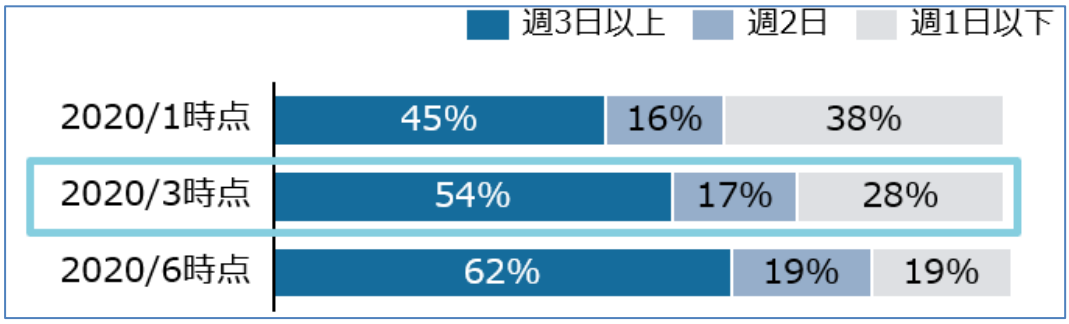


図 B-26. テレワークの頻度[57]

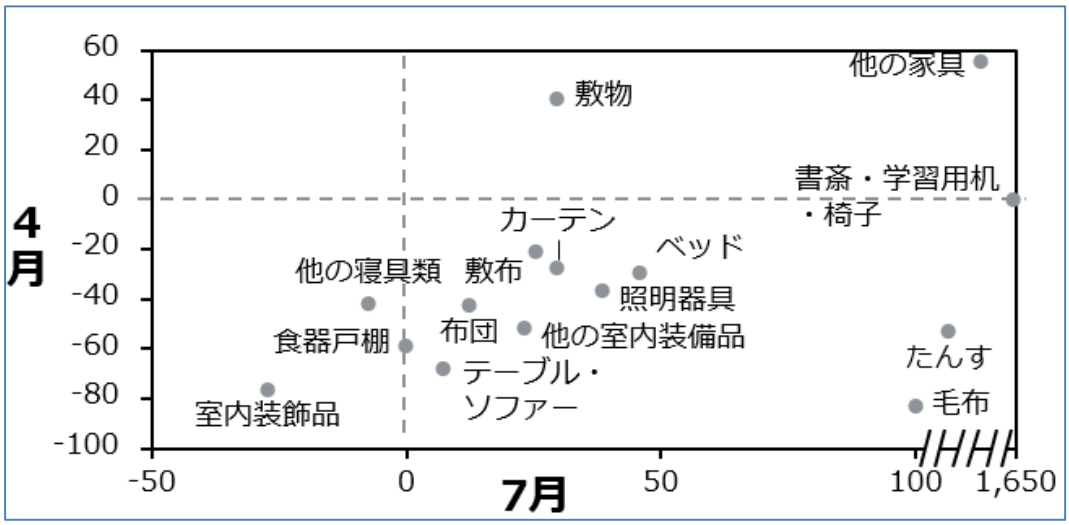
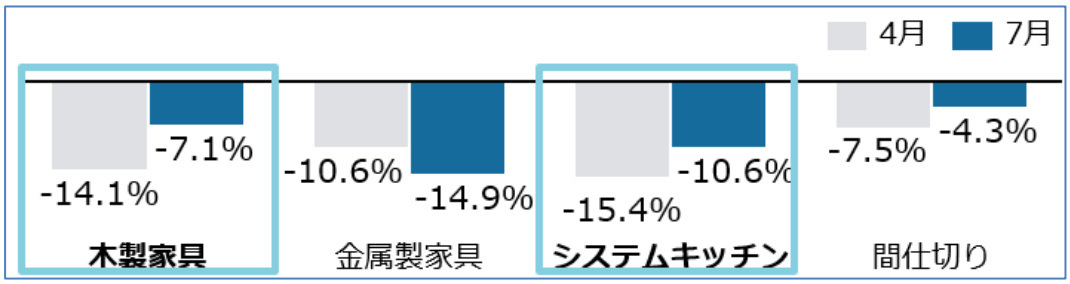


図 B-28. 家具関連の鉱工業指数（小分類）昨対比[59]



57 （資料）NIRA 総合研究開発機構「第 2 回テレワークに関する就業者実態調査」

58 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

59 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分

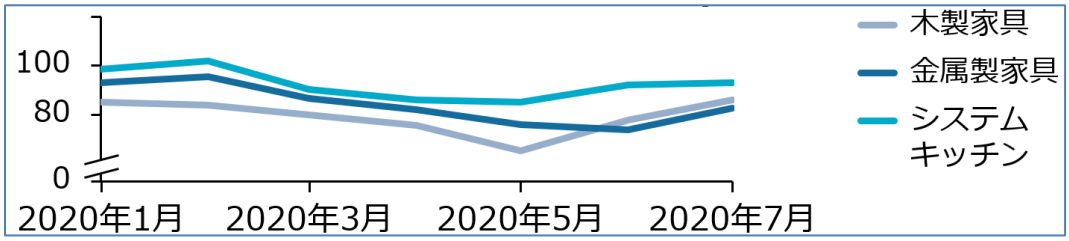


図 B-29. 鉱工業指数の月次推移（2020/1-2020/7）[60]

242

[60] （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分

243　更に、<a>～<g>のように、数値が顕在化している事業機会以外にも、消費・出荷数値から
244　は読み取りづらいが、今後新たに生まれるビジネス機会も存在するのではないだろうか。斯
245　様なビジネス機会を<h>～<j>として、**表 B-4** の通り示す（品目は例示的）。また、以上 3 テ
246　ーマにつき、消費（需要）・供給（出荷）の概況を**表 B-5** の通り示す。なお、消費においては
247　プラスの傾向であるが、国内の事業者の出荷の数字への効果は顕在化していないことには留
248　意が必要である。

249　**表 B-4. 消費と出荷の数値からは「見えにくい」事業機会例**

事業機会テーマ	今後の見通し （2020 年内～向こう 1・2 年）	需要が高まる製品例
<h> "紙"での読書	コロナ禍で見直された書籍の価値は、今後の外出自粛においても持続し、特に一般書籍は生産面も拡大の見込み	書籍（文庫本、単行本） 製本機、丁合機、紙折機
<i>マスク・消毒生活	衛生意識の高まりを受けて国内事業者が増加し、これまで海外生産が主だったマスク・消毒剤も国内生産が増加する見込み	マスク（不織布）、消毒用エタノール、プラスチック容器 自作マスク用の繊維・糸
<j>イエナカ服	COVID-19 禍の外出機会の減少により、イエナカ向けの衣服の需要が拡大。今後は国内市場の縮小・ニーズの多様化が進む中、国内のサプライチェーンを生かした海外進出が迫られる。繊維産業の国内回帰も進む見込み	ルームウェア、下着 編機、縫製機械、裁断台

250　**表 B-5. 各テーマの消費・出荷概況**

事業機会テーマ	生活者の消費（需要）	事業者の出荷（供給）
<h> "紙"での読書	新聞、雑誌がともに停滞するものの、一般的な書籍は時期問わず伸長（4 月：+4%、7 月：+6%） 7 月には学習参考書やその他印刷物も回復	書籍としての出荷状況は N/A 印刷業では依然として停滞がみられる（平版印刷：4 月-16%、7 月-15%）
<i>マスク・消毒生活	感染防止のため、消費は共に大きく増加（マスク等：4 月+128%、7 月+144%、消毒剤等：4 月	マスクの国内生産は少なく、不織布の出荷は低調（7 月：-9%）

	+69%、7 月+32%）	消毒剤も輸入が大きく増加
<j>イエナカ服	衣服･履き物全体として消費停滞が続く（4 月：-55%、7 月：-19%） 男性用 T シャツや女性用寝巻きなど、一部 7 月に急回復をしたカテゴリも存在	海外からの輸入比率が高いものの、国内においては生産の停滞が続く（ニット製繊維製品（下着）：4 月-35%、7 月：-22%）

<h>"紙"での読書のテーマでは、生活者消費サイドでは、書籍・学習参考書・その他印刷物にて昨対比で伸長。新聞と雑誌にて消費の減少が確認されている（**図 B-30**）。

他方、企業出荷サイドでは、現状生産増は顕在化していないものの、事業機会があるのではないか。コロナ禍、外出機会が減少したことで、かえって書籍の価値が見直された可能性がある。ただし、COVID-19 以前より書籍の電子化が進行（**図 B-31**）しており、コミックの電子書籍化と比較し、小説／単行本といった一般書籍については電子化の進捗は緩やかであることには留意する必要がある。今後鍵になるのは、紙への付加価値づけであり、製本関連需要は今後も堅調に推移する見込みである。事業機会の余地がある具体的な製品群としては、最終製品では、書籍（文庫本、単行本）が、部品・設備では、製本機、丁合機、紙折機、等が挙げられるだろう。

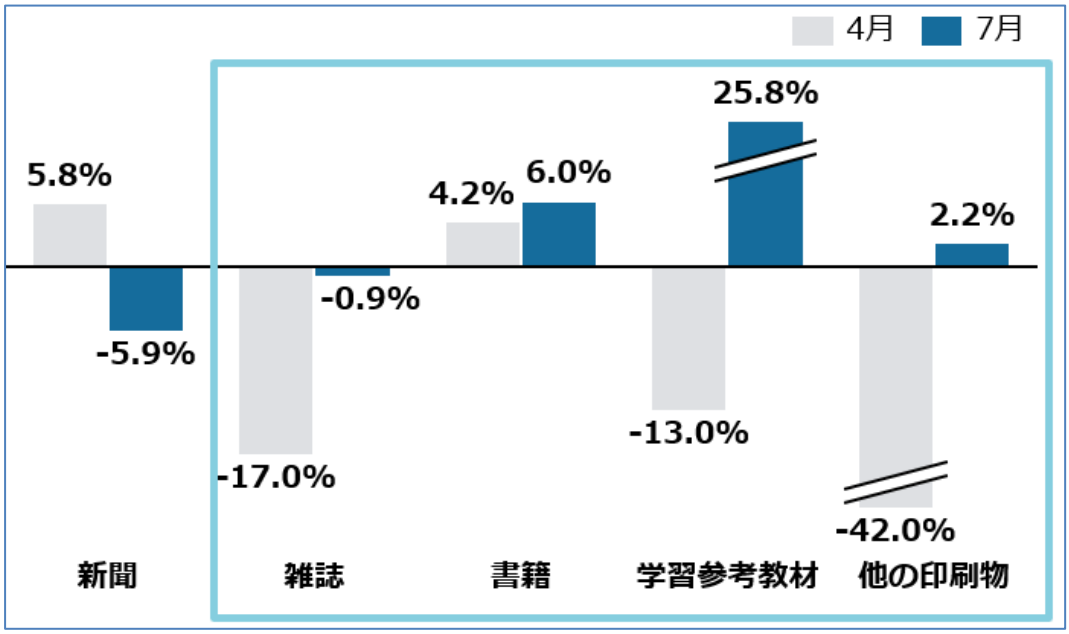


図 B-30. 書籍・印刷物の昨対比[61]
（すべて、電子書籍は含まず、雑誌には週刊誌を含む）

61 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

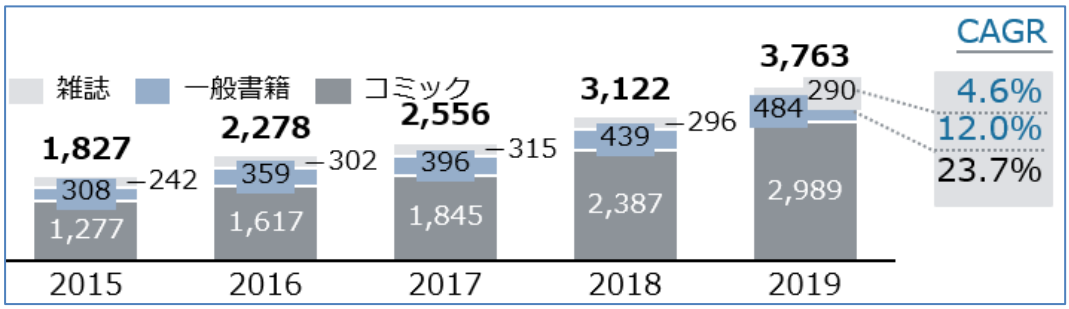


図 B-31. 電子書籍市場のジャンル別内訳推移(億円)[62]

<i>マスク・消毒生活のテーマでは、生活者消費サイドでは、感染防止のため、マスクや消毒剤（除菌スプレー含む）の出費は、4 月・7 月共に大きく増加している（**図 B-32**）。

他方、企業出荷サイドでは、感染対策は新しい習慣となり、しばらく続くと想定される。マスクや消毒剤は、これまで国内生産は少なかったが、「マスク生産設備導入補助事業」や「アルコール消毒液生産設備導入支援事業費補助金」により、生産能力増強や新規参入が促進され、今後は国産も増加の見込みである。ただし、みずほ総研（2020 年 9 月 3 日）によれば、マスク・消毒剤の多くは海外生産（例えば、マスクの国内自給率（2019 年）は 23%）であるため、現状の鉱工業指数には現れづらいことには留意が必要である（一方で、消毒剤の輸入（2020 年 4~6 月前年比）は急増（中国から：4,025.4%、中国以外から：825.3%）している）。今後、事業機会の余地がある具体的な製品群として、最終製品では、マスク（不織布）、除菌スプレー書籍（文庫本、単行本）等が、部品・設備では、消毒用エタノール、次亜鉛素酸水、界面活性剤、プラスチック容器などが、また、付随製品として、マスク用の繊維・糸（マスク需要継続に伴い、自作マスク用材料も進展）が有力だと期待される。

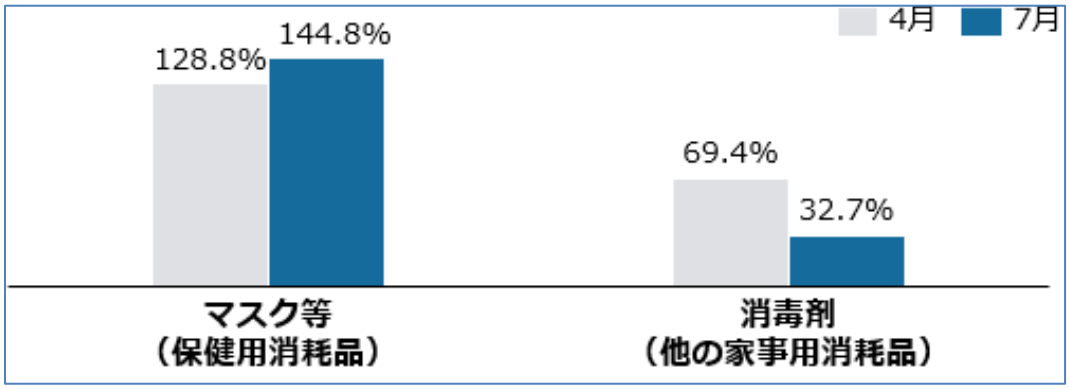


図 B-32. マスク・消毒剤関連支出[63]

---

62 （資料）インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書」（2019 年度版）

63 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

更に、<j>イエナカ服のテーマでは、家計調査の分析（**図 B-33**）から大きく 3 つのファインディングスを確認できる。1 つ目のファインディングスとして、在宅勤務の定着に伴い、ビジネスウェアは支出減にあることが挙げられる。次に、近場の外出に適したカジュアルウェア（T シャツ等）や、必需品の下着類は堅調に需要回復していることも見て取れる。最後に、よそ行きの服への支出を減らす代わりに、イエナカで楽しめるルームウェアを求める傾向も出現しているといえる。例えば、ルームウェアや下着を販売する PEACH JOHN（ワコール傘下）では、6 月の売上昨対比が、店舗：107%、EC：153%と好調であり、購買から消費まで在宅で完結する傾向が強まっているといえるのではないだろうか。

他方、企業出荷サイドでは、**図 B-34** より、サプライチェーンの停滞が国内繊維産業に打撃（原料の輸入が停滞し、7 月には下着向けニット製繊維製品など一部回復がみられるものの、前年比で大きく生産が減少）を与えたといえる。加えて、従来から多品種小ロット化による過剰供給が発生しており、COVID-19 で顕在化し、大量生産を見直す動きが発生しているのではないだろうか。なお、図 B-34 は、購買動向とは一致しないことに留意が必要である。というのも、衣料品の国内生産比率は 2.3%程度（2019 年時点）であり、原料・完成品ともに、多くを中国や ASEAN 諸国からの輸入に依存している現状があるからである。また、今後は、外出機会の減少により、家庭内向けの衣服の需要拡大は当面継続する見込みであり、生産を国内回帰させる動きも見られるであろう。背景には、コロナ禍での国外移動制限が存在し、政府によるサプライチェーンの国内回帰支援も後押しになると想定される。更に、COVID-19 以前より、政府主導で繊維産業の海外輸出のイニシアティブが進行しており、繊維産業の地理的集約やサプライチェーンの効率化等、取組むべき課題は山積しているものの、日本産生地などの強みを活かし、繊維産業を海外に展開する動きは加速する可能性がある。事業機会の余地がある具体的製品群としては、例えば、最終製品では、ルームウェア、インナー、下着等が、部品・設備では、編機、縫製機械、裁断台、等が有力だと期待される。

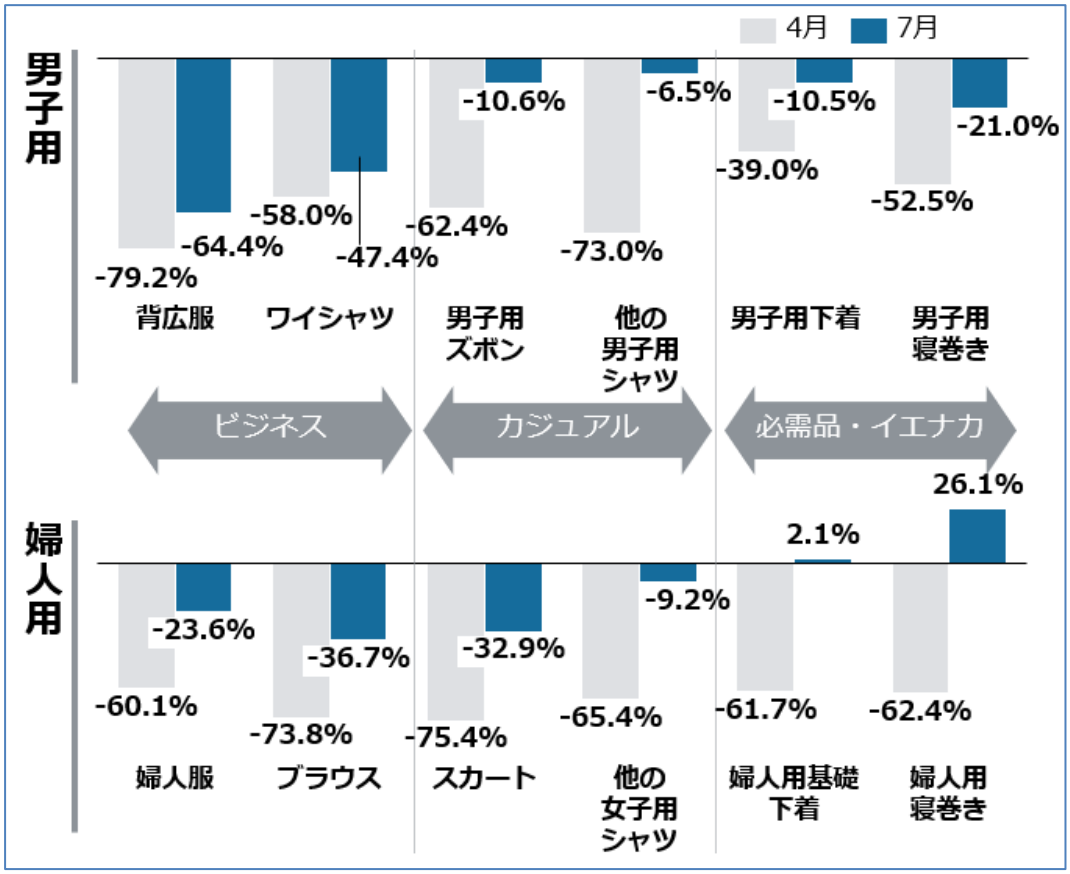


図 B-33. 洋服、シャツ・セーター類、下着類・内訳の昨対比[64]
（婦人用基礎下着の正式品目名称は、「婦人用ファンデーション」）

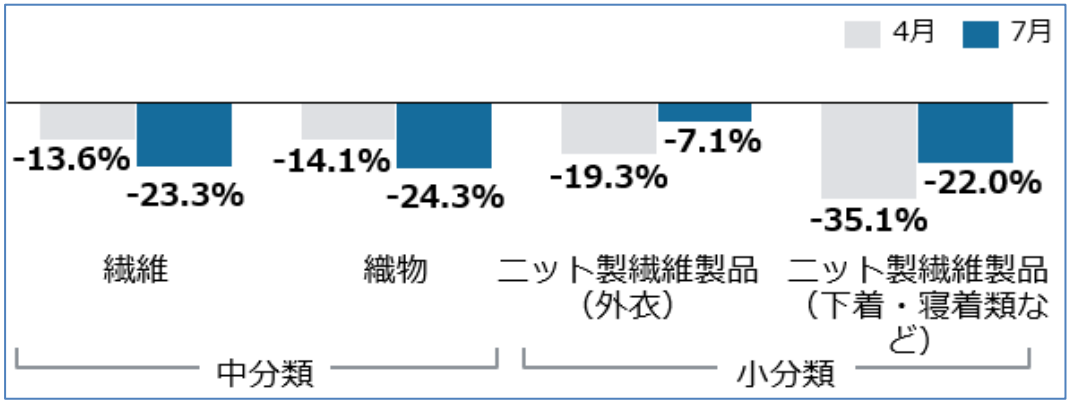


図 B-34. 繊維関連の鉱工業指数昨対比[65]

64 （資料）総務省統計局「家計調査」（2020 年各月分）

65 （資料）経済産業省「鉱工業指数」（2020 年各月分）

B－2）ビジネス創出のアプローチ

ものづくり中小企業のビジネス創出アプローチとして、身近にある新たなニーズを起点に、中小企業の尖った技術とスピード感を活かして Post COVID-19 におけるビジネスを創出できないだろうか。想定される具体的な 3 つの Step を次に提示する。

Step1 は、ニーズの探索である。本 Step における 1 つ目の取組みは、「COVID-19 における需要の動きデータ把握」であり、本資料や別添 Excel 資料を活用し、需要変化を分析、把握する。2 つ目の取組みは、「体験に基づいた"あったらいいな"の社内検討」であり、従業員で COVID-19 禍の生活体験等を話し合い、世の中で欲されているものを検討する。最後の取組みは、「COVID-19 による身近な"お困りごと"の把握」であり、取引先や中小企業仲間とコンタクトを取り、現状困っていることをヒアリング・話し合いを行う。

Step2 は、解決方法の検討である。1 つ目の取組みとして、「自社で出来る課題解決方法を検討」を行うのが好ましい。具体的には、自社技術や製品を活かした"あったらいいな"の解決法／"お困りごと"解消法を模索する取組みである。次の取組みは、「仲間も巻き込んだ課題解決方法を検討」であり、必要に応じて、仲間中小企業と協業を検討する。

Step3 は、製品への具現化である。初めの取組みは、「製品プロトタイプの製作」として、ユーザーテストに向けて製品プロトタイプを積極的に製作することである。最後に、「ユーザーテストを実施し、ニーズ検証・改善点抽出」することも必要である。数名のユーザーに製品を使用してもらい、「実際に買って使いたいか」、「改善点はあるか」、等を具体的にヒアリングするのが望ましい。なお、ユーザーテストを行った後、再度、Step1 に戻り、短期間で仮説立案・検証を繰り返すことで、ビジネス創出により近づくことが出来る。

最後に、コロナ禍でも上手く新たなビジネスに繋げている中小企業の事例を紹介する。

デビカ社を紹介する。文具製造企業であるデビカ社は、文具・事務用品で培った商品開発力を基に、感染症対策グッズを短期間で複数商品化することができた。従来から、文具・事務用品等の開発製造販売を実施しており、同社のライオンのマスコットキャラクターをデザインした「おどうぐばこ」は広く使用されている。また、文具・事務用品業界での競争環境の中で新商品を継続的に上市する取組みを行っており、例えば、2020 年 7 月以降に約 20 種の新商品（内、感染症対策グッズを 4 種類）を発売開始した（**図 B-35**）。

図 B-35．デビカ社の感染症対策グッズ[66]

324

325

66 （資料）デビカ社 HP

C．COVID-19 を踏まえた新しい企業活動

本章では、感染症により中小企業を取り巻く事業環境や企業活動にも変化が生まれている中で、多様な打ち手で中小企業の願いを充足することを目指す。

感染症による生産活動の世界的停滞／ローカル回帰のようなマクロ的な影響に応じ、中小企業の活動の各プロセスで、多様な中小企業の願い・課題が生まれているといえる（**図 C-1**）。本章は、図 C-1 に基づき、9 つのテーマを設定し、各テーマでマクロ的な影響分析や中小企業の課題を分析した後、中小企業に気付きを与え、行動の変容を促す多様な打ち手を実際の事例を交えながら提案する構成としている。なお、全 9 つのテーマは**表 C-1** の通りである。

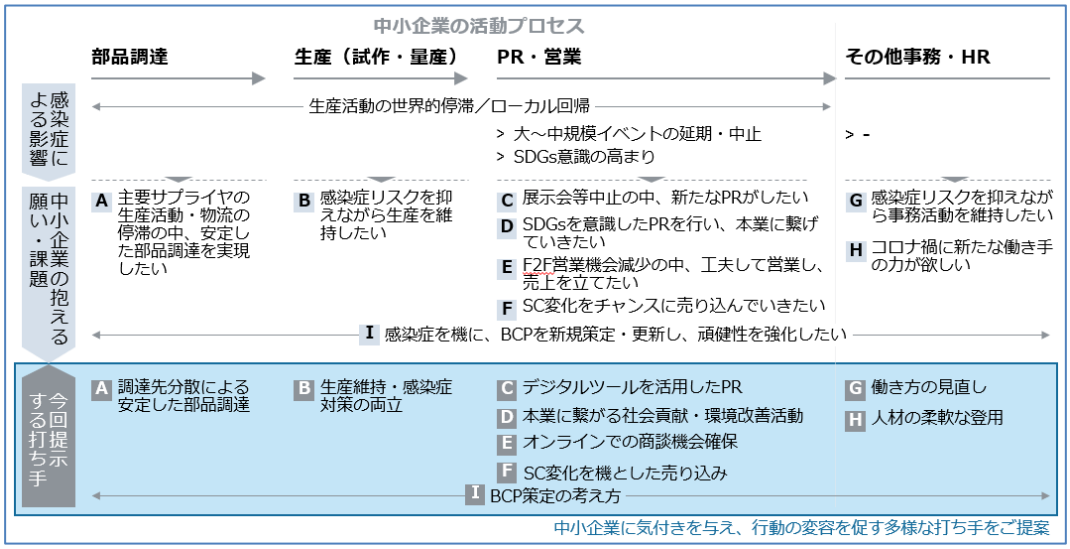


図 C-1．分析・調査の概観

335 **表 C-1. 活動プロセス・9 つの各テーマの対応**

中小企業活動プロセス	テーマ（<A>～<I>）
部品調達	<A>調達先分散による安定した部品調達
生産（試作・量産）	<B>生産維持・感染症対策の両立
PR・営業	<C>デジタルツールを活用した PR <D>本業に繋がる社会貢献・環境改善活動 <E>オンラインでの商談機会確保 <F>SC 変化を機とした売り込み
その他事務・HR	<G>働き方の見直し <H>人材の柔軟な登用
（全プロセス）	<I>BCP 策定の考え方

336

以下、<A>～<I>の各論に入る。

<A>調達先分散による安定した部品調達の項では、まず、コロナ禍における部品調達の難しさを確認する（**図 C-2**）。感染症拡大により、従来、中小企業に材料を供給していたサプライヤ自身は、材料調達が停滞したり、ロックダウンによる出勤停止、入国隔離、出稼ぎ労働者が戻らないことを背景にした労働力不足に陥ったりした。結果、生産減に陥り、中小企業への供給は減少した。また、生産を維持したサプライヤも、輸送頻度減少（陸海空）や税関の検疫強化による物流の乱れやナショナリズムの高まりにより、中小企業への供給は減少した。裏を返すと、中小企業は、感染症蔓延以後、調達が困難になったといえる。実際、サプライチェーン（以下、SC）寸断の結果、電子部品、自動車部品の輸入量に落ち込みが見られている（**図 C-3**）。

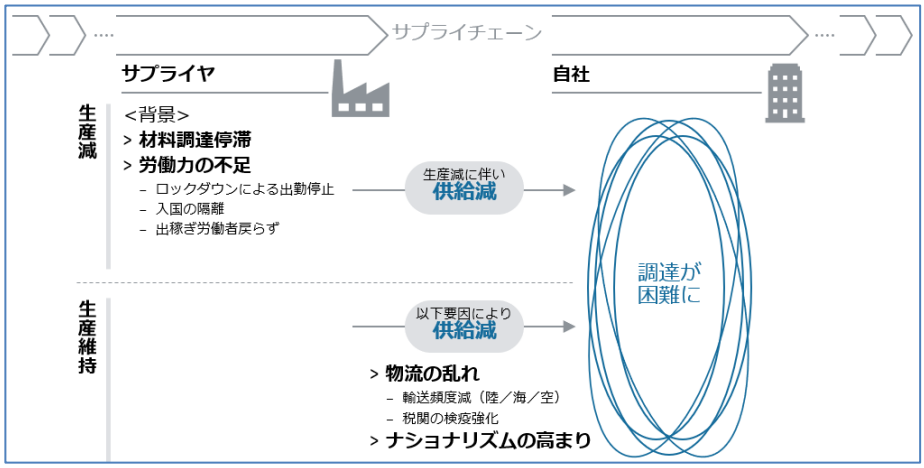


図 C-2．コロナ禍における調達困難

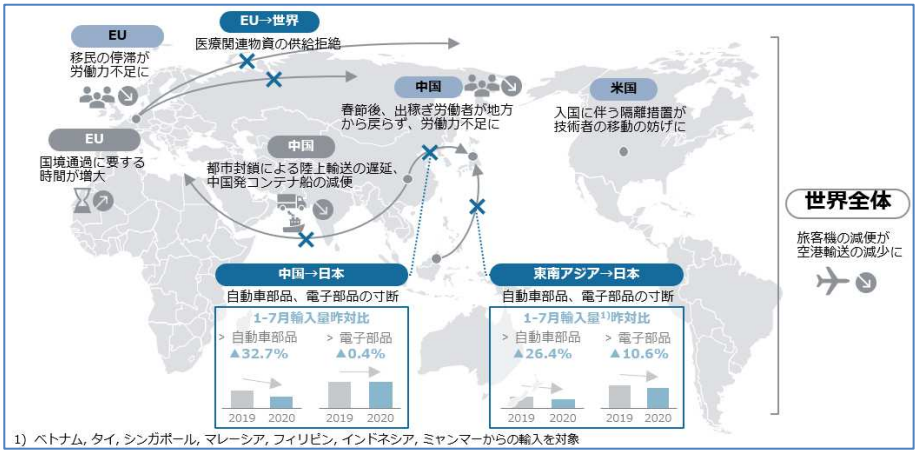


図 C-3．SC 寸断の一例（電子部品、自動車部品）[67]

67 （資料）財務省「貿易統計」，経済産業省「通商白書」

347　　また、グローバルでの SC 停滞（特に、中国からの調達停滞）を背景に、企業自身のリスク
348　認識や経産省の国内回帰投資への補助金（サプライチェーン対策のための国内投資促進事業
349　費補助金）2,200 億円も後押しし、調達先のローカル回帰が進んでいる。

350　　斯様なトレンドの中、中小企業各社の調達活動は苦境に陥っている。SC 変化により、中小
351　企業の約 5 割は「調達に影響が出た」と回答（**図 C-4**）。「弊社が生産するネジの 7 割以上は
352　住宅住設向けであり、住宅住設メーカーの中国からの部材調達が遅れることで工事が延期中
353　止になる」、「中国工場の稼働率低下により、調達に支障が生じ、3 月上旬の時点で売上が 2～
354　3 割減」、「中国国内にある金型と同じものを短期間で作成することも他国に持ち出すことも
355　困難。手の打ちようがない」等の声が寄せられている。

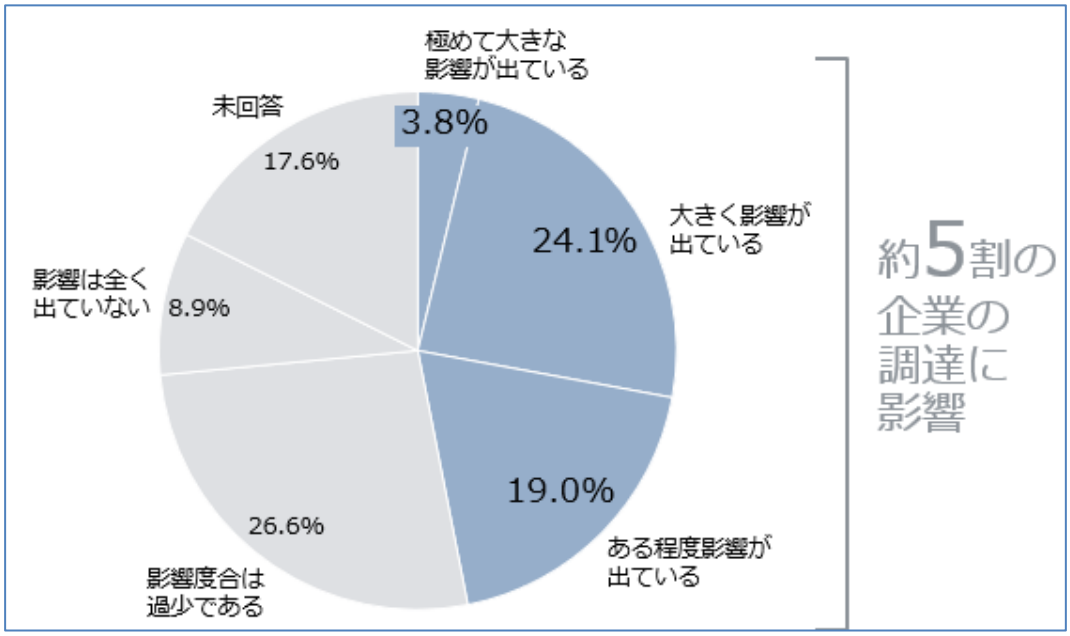


図 C-4．SC 変化による調達への影響度合[68]

356

68　（資料）（資料）全国商工会連合会「新型コロナウイルスに係る緊急調査」（2020 年 3 月）

こうした中小企業に対し、<A-1>の打ち手として、「サプライヤ"リスク分散"」を提案する。本打ち手は、既存の調達先を見える化し、業績貢献の大きい品目からサプライヤを分散させることで、生産停滞・売上棄損のリスクの軽減に繋げることを目指すものである。

具体的なアクションとしては、リスク分散を図るため、まず、既存の調達先を見える化（企業名、数量、金額）、希少性の高い部品・材料、輸入に依存している部品・材料のうち、業績貢献の大きい品目のピックアップを実施する。その後、ピックアップしたサプライヤの分散のため、新たな調達先候補をリストアップし、打診を行うことを想定している。

斯様なアクションにより、調達停滞による生産停滞・売上棄損リスクの回避・軽減が期待できる。特定サプライヤからの調達依存度を下げることで、リスク分散を行い、安定した調達が可能となる。

本打ち手で上手く効果を生むための鍵として、リストアップ時にあらゆるコネクションを活用することを提案する。例えば、仲の良い自社の同業他社に、どの企業から調達しているか、ヒアリング、ねじを海外 A 社から、軸受を国内 B 社から調達している場合、B 社からもねじ調達を打診してみる、専門商社（ミスミ等）に調達を打診してみる、学会や展示会、見本市での情報収集、等、多様なコネクションが考えられる。また、一度に多品目を切り替えるのではなく、欠けると業績が急激に悪化する、業績貢献の大きい品目から順次切り替えを進めることも上手く効果を生む工夫として挙げられる。

最後に、本打ち手の関連事例として、医療機器製造の三幸製作所（埼玉県）を紹介する。三幸製作所は、中国からの部品調達ルートを、生産が停滞している従来の企業から別の企業に変更した結果、2020 年 3 月前半だけで年間出荷台数の 2 倍を上回る低圧吸引機（患者の口に入れ、唾液、たんを自動で吸引するための器具）の生産対応に成功した[69]。

[69] （資料）日本経済新聞，三幸製作所 HP

<B>生産維持・感染症対策の両立の項では、まず、コロナ禍における生産活動の難しさを確認する。コロナ禍、中小企業のものづくりの活動が困難になっている背景には、2 つの要因が挙げられよう。1 つ目は、人材不足である。各国の入国隔離・制限政策等により、外国人労働者による労働力が不足しており、実際、外国人技能実習生の新規入国者数は激減した（**図 C-5**）。2 つ目は、外出制限である。労働力となる人材は国内にいるものの、感染症に係る外出減少のため、現場の稼働率が低下している。実際の中小企業からは、「コロナ禍、元々持病のある社員は原則自宅待機としている」「学校が休校になっている間、まだ幼い子どもの世話をするため、出勤を減らしている」というコメントが寄せられている。

しかし、斯様な状況下、実際には、多くの中小企業では、生産維持に重きが置かれる状況である。例えば、「出勤を止められるのは、オフィスワークだけ。家には機械を持って帰れない（大阪府・金型部品製造）」「職人たちは自宅で作業できない（大きな通勤の削減は）大企業ならできるかもしれないが…。（兵庫県、帽子製造）」等の声が聞かれている。他方で、感染症対策の観点も十分に盛り込む必要があるのではなかろうか。生産維持と感染症対策は、いずれも重要な要素となるため、感染症対策を十分に実施しながら生産を維持する方法を模索していく必要がある。

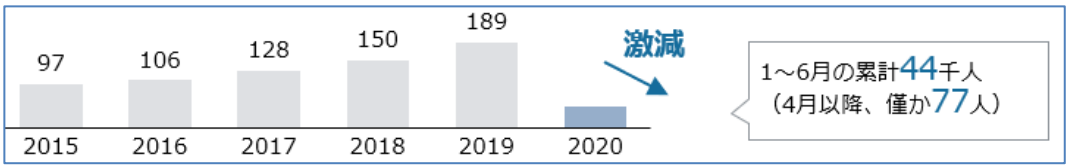


図 C-5. 外国人技能実習生 新規入国者の推移（千人）[70]

本項で中小企業に提案する打ち手<B-1>として、「"緊急事態"シフト」を紹介する。本打ち手は、生産現場に仕切りや消毒等、感染症対策の観点を盛り込み、従業員の感染症罹患リスクを下げながら生産を維持していくことを目指すものである。

具体的なアクションとしては、新たな工場勤務の方法を検討し、段階的に導入することを想定している。例えば、生産工程毎に仕切りを設ける、消毒を徹底する、週休 2 日は維持しつつも、土日も活用し、人員を分散させる、利益貢献の低い製品の生産は思い切って減らしてみる・止めてみる、等が考えられる。

斯様なアクションにより、感染症対策と生産維持の両立が期待される。従業員の感染症罹患リスクを下げながら、生産を維持していくことが可能となる。

本打ち手で上手く効果を生むための鍵として、多額の投資を必要としない対策から、スピーディに実施することが挙げられる。また、生産現場での感染症対策の観点を自社のみで出すのが難しい場合は、商工会・商工会議所に問い合わせたり、資料（内閣官房の「業種別ガイ

[70] 法務省「出入国管理統計

ドライン」等）を参考にしたりするのも一案である。例えば、名古屋商工会議所は、作業者への対応、現場環境の整備、来訪者への対応の観点から、製造現場の COVID-19 対策方法を取りまとめている。

最後に、本打ち手の関連事例として、ある大手自動車メーカーを紹介する。この大手自動車メーカーでは、生産に携わる従業員向けに感染予防のガイドラインを制定している。具体的には、従業員同士が原則 1.5m の間隔を取るよう励行、従業員同士が近づいて作業する必要がある場合には、マスクだけでなく、顔全体を覆うフェイスシールドも着用、工場全体で作業用手袋を半日ごとに交換、ロッカールームの消毒、等の対策を行っている。

また、別の切り口からの打ち手として、<B-2>「生産"内職化"」も取り上げる。本打ち手は、家庭に搬入可能な小さな生産設備を持ち帰ることで、感染症対策を行いながら生産を継続していくことを企図するものである。

具体的なアクションとしては、小さめの生産設備を対象に、生産設備をできる範囲で自宅に持ち帰り、工場を離れたリモートでの生産に置き換えてみることを想定している。

本アクションの結果として、感染症対策と生産維持の両立に加え、生産設備の新たな販売の可能性を見出すことが出来るのではなかろうか。従業員の感染症罹患リスクを下げながら、生産を維持していくことが可能になり、自宅での生産ができることを社員自らが体験した後、生産設備自体を新たな製品（自宅での作業を可能にする"キット"）として売り込んでいく可能性も創出する。

本打ち手で上手く効果を生むための鍵として、在宅作業の様子をカメラで中継し、作業者と監督者のコミュニケーション（作業の指示・アドバイス等）を円滑にすることが挙げられる。加えて、リモート生産に切り替え後、初期のうちは特に密なコミュニケーションの機会を設定し、作業者が不安なく安全に作業を行えるようにする多額の投資を必要としない対策から、スピーディに実施することも念頭において実施するのが望ましい。

最後に、本打ち手の関連事例として、溶接業のクリエイティブワークス（東京都）を紹介する。クリエイティブワークスでは、2020 年 4 月から溶接業務を在宅で実施（**図 C-6**）中である。溶接キットにカメラを設置し、職人の在宅作業の様子を工場からリモートで見守り、適宜 Web 会議システムや Facebook メッセンジャーでコミュニケーションを行っている。また、この取組みの更なる展開として、今後、主婦が自宅で溶接作業をしたり、会社員が副業で取組んだり、といった新たな方向性も視野に入れている。

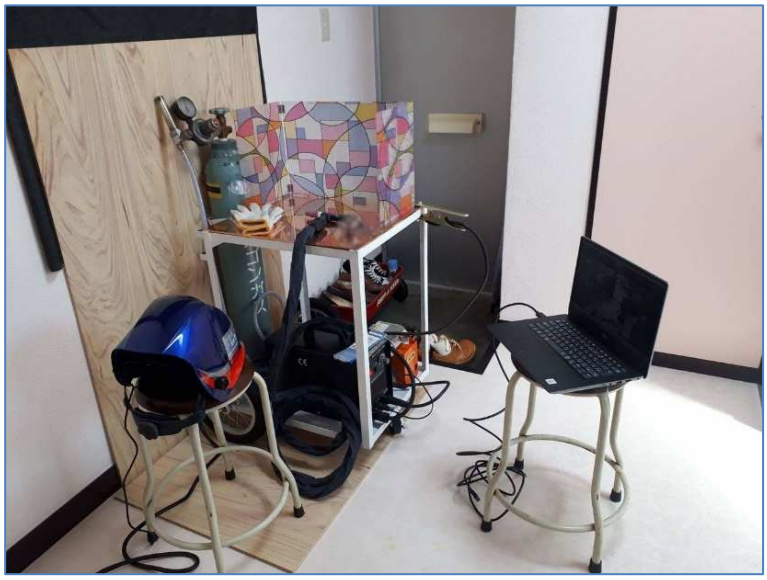


図 C-6．職人の自宅に搬入した溶接キット[71]

435

[71] （資料）クリエイティブワークス

436 <C>デジタルツールを活用した PR の項では、まず、コロナ以前の展示会に係る出展者・来
437 場者の統計データを確認する。出展者サイドの統計より、新製品等の企画・実績が豊富な中
438 小企業ほど、展示会を重宝する傾向が見て取れる。出展状況統計では、企画実績を豊富に有
439 する企業ほど積極的に出展していることが明白（**図 C-7**）であり、出展効果統計では、盛んに
440 出展している企業ほどその効果を強く認識している（**図 C-8**）ことが分かる。

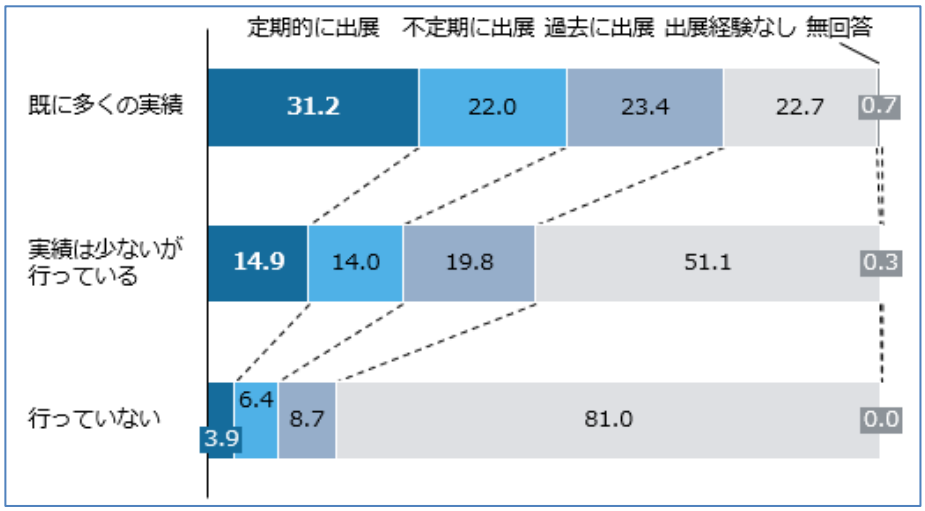


図 C-7. 出展状況統計；新製品等企画実績別・出展の状況[%]（n=847）[72]

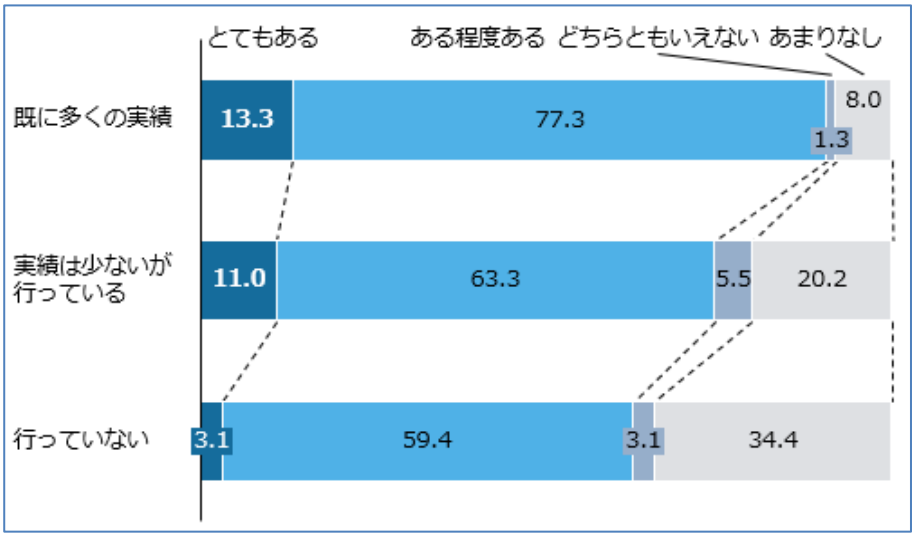


図 C-8. 出展効果統計；新製品等企画実績別・出展の効果[%]（n=218）[73]

---

[72] （資料）（資料）東京都産業労働局商工部「中小企業の宣伝・広報活動に関する実態調査」（2013 年 3 月）

[73] （資料）（資料）東京都産業労働局商工部「中小企業の宣伝・広報活動に関する実態調査」（2013 年 3 月）

441　他方、来場者にとっても展示会は情報収集の場として利用され、その先の取引まで至った
442　経験を有する来場者も多い。来場者の参加目的統計では、ほぼすべての企業が情報収集の場
443　として展示会を認識（**図 C-9**）しており、情報収集の場に留まらず、展示会をきっかけに多く
444　の取引が生み出されてきた（**図 C-10**）ことが統計からわかっている。

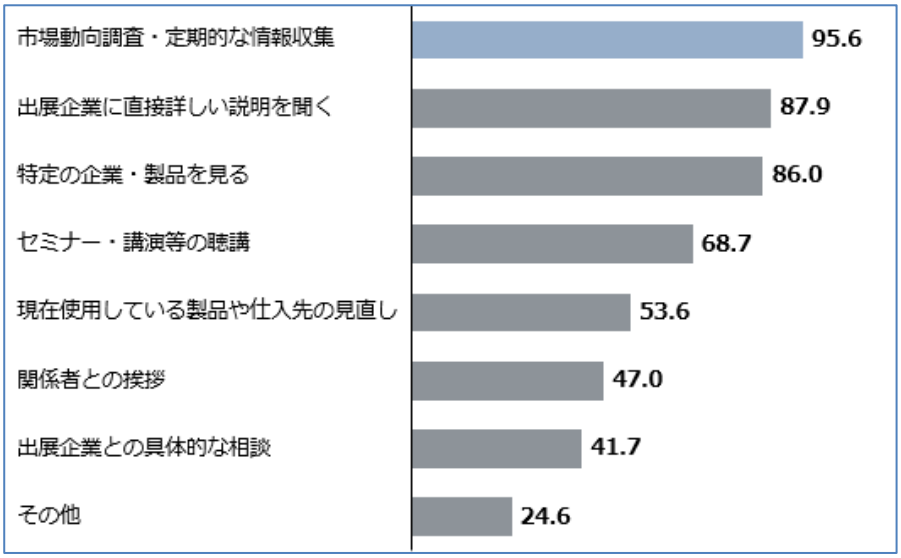


図 C-9．来場者統計；展示会への参加目的[%]（n=1,344）[74]

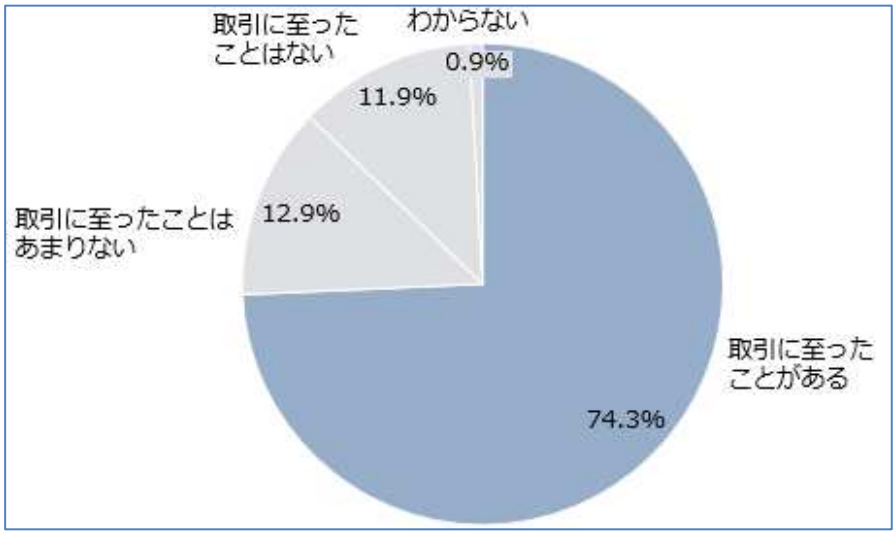


図 C-10．来場者統計；展示会をきっかけとした取引経験（n=1,344）[75]

445

74　（資料）アペルザ「製造業における展示会の参加実態 新型コロナの影響と今後の参加意向」（2020 年 6 月）

75　（資料）アペルザ「製造業における展示会の参加実態 新型コロナの影響と今後の参加意向」（2020 年 6 月）

446　　しかしコロナ禍、中小企業の製品・技術の PR の場となっていた大規模展示会は三密を伴
447　い、その多くが中止・延期を余儀なくされた。従前の形式での展示会は三密を避けることが
448　困難（**図 C-11**）であり、実際に多くの大規模展示会が中止になっている（**表 C-2**）。また、展
449　示会ブース制作企業の業績からも、展示会が中止していることが確かに窺える（**図 C-12**）。

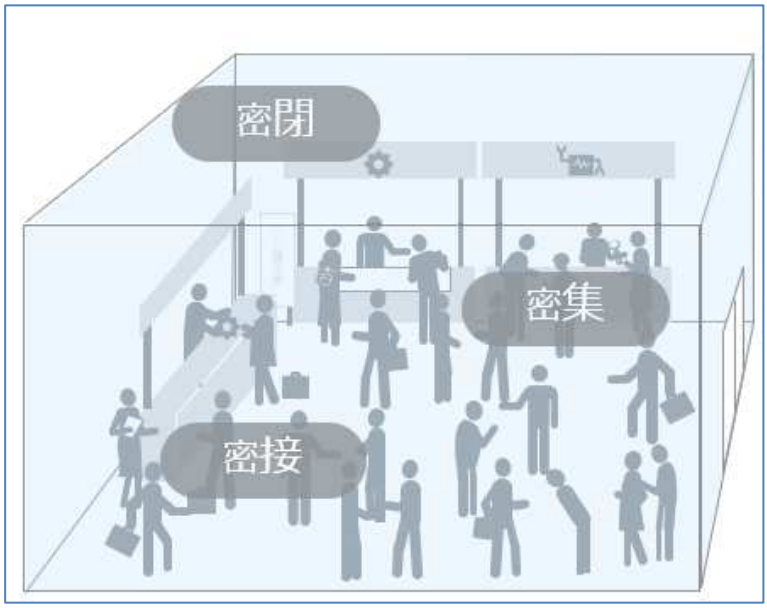


図 C-11．展示会ブースの様子イメージ

450　**表 C-2．2020 年展示会の中止状況**[76]

中止展示会（例）	開催地	開催予定日	前回来場者数
機械工業見本市金沢	金沢	10 月下旬	58,795 人
金属プレス加工技術展	名古屋	7 月中旬	40,171 人
西日本製造技術イノベーション	福岡	6 月中旬	31,672 人
自動車技術展 人と車のテクノロジー展	横浜	5 月下旬	95,900 人

451

[76] （資料）各種二次情報

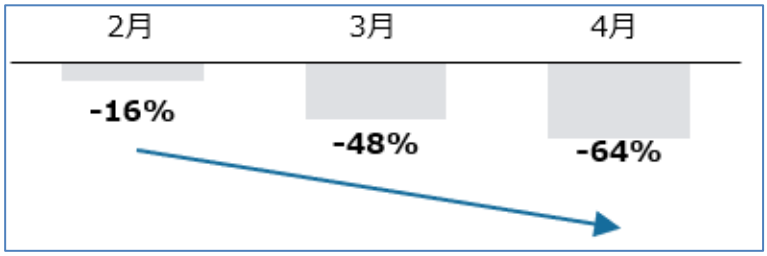


図 C-12. 都内に営業拠点を置く展示会会場設営・ブース制作企業 59 社の当初見込に対する売上減少状況[77]

452

[77] （資料）東京ディスプレイ協同組合

こうした状況下にある中小企業に対し、1 つ目の打ち手<C-1>として、「オンライン工場ツアー」を提案する。本打ち手は、自社工場の普段の様子をインターネット上で配信することで、コロナ禍の新たな PR 機会に繋げることを狙ったものである。

具体的なアクションとしては、機材にはこだわらず、スマートフォンを片手に、工場の様子が伝わるコメントを添えながら稼働している普段の工場を回り、ビデオ通話や動画サイト／SNS で広く配信することを想定している。

本アクション実施により、新たな PR 機会を確保することが出来る。具体的には、従前、交流のなかった幅広い企業に対しても、従前から繋がりがあった企業にも、移動コスト／感染症リスクを抑えつつ、自社の周知が可能になる。

本打ち手で上手く効果を生むための鍵として、3 点ポイントを共有する。1 つは、配信にあたり、スマートフォン等、特別な準備を必要としない機材を使用し、大きく負担を掛けずにスピーディに実施すること、2 つ目は、既存の製造工程をストップさせるのではなく、稼働させたリアルな状態を配信し、臨場感とともにいつもの工場の状況をそのまま伝えることである。最後のポイントは、工場を中継する人自ら、コメントするだけではなく、ラインに入っている一部の製造職社員には、その工程についてコメントを頂くことである。

本打ち手に関連する先進的な事例として、スワニー（長野県）を取り上げる。スワニーは、自社工場のコワーキングスペース「SWANY DESIGN FACTORY」を社長自らがスマホを片手に案内し、その様子を中継する取組みをコロナ以前から PR に活用してきた（**図 C-13**）。

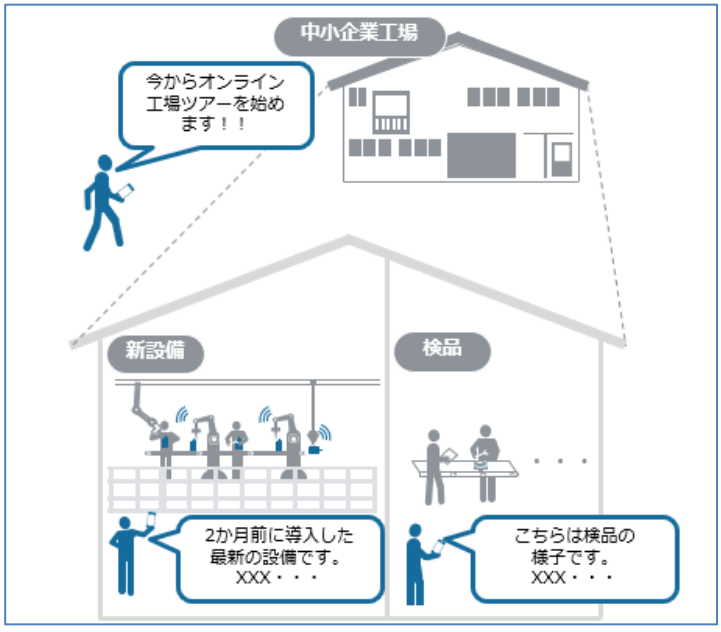


図 C-13．スワニーのオンライン工場ツアー実施イメージ[78]

78 （資料）スワニー

また、2 つ目の打ち手<C-2>として、「オンライン展示会」も紹介する。本打ち手は、リアルな展示会の様子の自社工場内での再現、プレゼン・実演の発信により、展示会中止・延期の機会損失をカバーすることを目指したものである。

具体的には、リソースが掛からない範囲で、自社設備内で自社製品・技術をアピールするためのプレゼンテーションを実施し、その様子を録画し、SNS や動画サイトで発信／あるいは、ライブ配信を行うといったアクションを想定している。

本アクション実施により、<C-1>オンライン工場ツアーと同様、新たな PR 機会を確保することが出来る。

本打ち手で上手く効果を生むために、機材が既に揃っていればベストだが、スマートフォン等、特別な準備を必要としない機材でも十分対応可能であることをまず共有する。また、F2F での展示会への搬入が難しい製品（例：大型機械）もこの機会に積極的に取り上げ、アピールを行うこと、オフラインでの展示会と同様、自社製品・技術への関心をヒアリングしたり、今後製品・技術を次に繋げていくための方向性を議論したりする場を設けることも展示会運営の鍵になる。また、リアルタイムでは守秘の観点から質問しづらい場合もあると想定されるため、企画後にも質問をアンケートやメールで募集すること、デモンストレーションを行う等、視聴者に飽きずに最後まで見てもらえる工夫をするといったポイントにも留意することが好ましい。

こうした取組みを行う企業の事例として、大手計量機器メーカーを紹介する。この企業は、2020 年、倉庫内に仮設スタジオを開設し、オンライン展示会を計 10 日間、1 日 2～3 回企画した。オンライン展示会では、自社検査機による良品・不良品双方の検査を実演し、プレゼンテーションの生配信を行い、生配信の間、視聴者からチャット・音声で質問を受け付けた。本展示会の開催にあたり、費用は通常の展示会の 1/20 に抑えることに成功している。

加えて、3 つ目の打ち手<C-3>として、「オンライン合同展示会」を取り上げる。本打ち手は、近隣他社を巻き込み、合同展示会をオンラインで実施し、新たな PR 機会の確保だけでなく、PR 方法の磨き上げにも繋げていくことを目指したものである。

具体的なアクションとしては、近隣の企業を巻き込み、zoom 等、オンラインで展示会・対談を企画。3,4 社がそれぞれの拠点からプレゼンを順番に行い、他社が質問を投げかけていく流れを想定している。また、その様子を YouTube 等、動画サイトを介し、ライブ配信を行い、視聴者からの質問も募集していく。

本アクション実施により、<C-1>オンライン工場ツアー、<C-2>オンライン展示会と同様、新たな PR 機会を確保することが出来ることに加え、他社と合同で実施するため、他社の PR の良い点を模倣しながら、PR 方法を進化させることが可能となる。

本打ち手で上手く効果を生むために、<C-2>オンライン展示会と同様のポイントを抑えると共に、他社の PR 方法の良い点をメモし、自社の PR に活かすことや、企画に参加した企業

同士でお互いの PR 方法を振り返り、お互いブラッシュアップする時間を設けるのがベストである。

また、関連事例としては、ダイワ化工（愛知県）を紹介する。ダイワ化工（愛知県）が出展予定だった東京都内や名古屋市内での展示会は COVID-19 の影響で延期になってしまった。そこで、愛知県・岐阜県の 4 社の中小ものづくり企業とともに、”俺ら Factory Man”（代表：ダイワ化工）として製品や技術を紹介するオンライン（zoom）ミニ展示会と対談を企画する運びとなった。企画当日、YouTube でライブ配信（**図 C-14**）まで実施し、視聴者からのリアルタイムでの質問も受け付け、盛況のうちに企画は終了となった。

図 C-14. ダイワ化工が企画したオンライン合同展示会の様子[79]

[79] （資料）ダイワ化工

514 <D>本業に繋がる社会貢献・環境改善の項では、まず、コロナ以前の SDGs の潮流につい
515 て、定量データを基に把握していく。近年、SDGs の観点を踏まえた企業活動が活性化して
516 おり、投資家やファンドも ESG 情報を重視する潮流が生まれている。企業サイド統計では、
517 多くの企業が SDGs を企業の価値向上の一手段に結び付けて考えていることが見て取れる
518 （**図 C-15**）。他方、ファンドも 7 割超が ESG 情報を重視しており、その背景として、投資先
519 の価値創造やリスクの観点が挙げられる（**図 C-16**）。

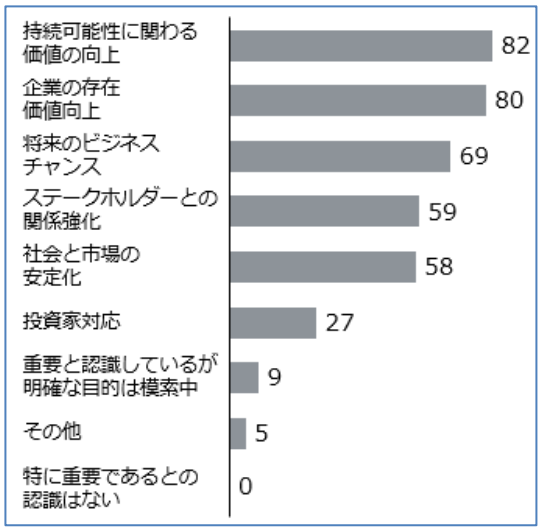


図 C-15. 企業による SDGs の認識[%]（複数回答可、n=180 社）[80]

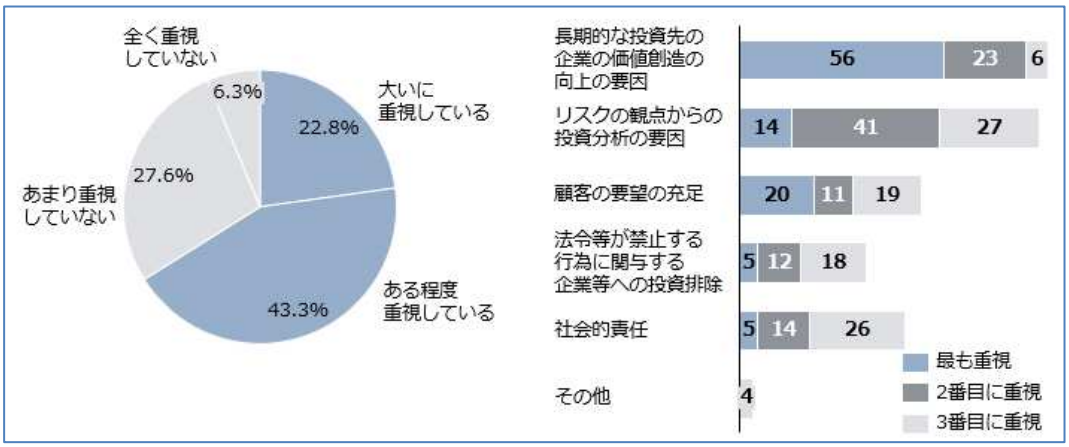


図 C-16. ファンドによる ESG 情報の重視意向（n=127 社）と重視する理由[%]（重視順に 3 つ選択、n=55）[81]

---

[80] （資料）IGES「主流化に向かう SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から～」（2019 年 2 月）

[81] （資料）野村インベスター・リレーションズ「企業が行う IR 活動に関する調査 2019」（2020 年 1 月）

520　加えて、個々人のレベルでは、過去、震災後に過去、東日本大震災後には、「人の役に立つ」
521　「地域貢献」の意識が芽生えてきた（**図 C-17**）ように、COVID-19 を経験したビジネスパー
522　ソンの内、40%超が SDGs への意識を高めてきた（**図 C-18**）ことが分かっている。

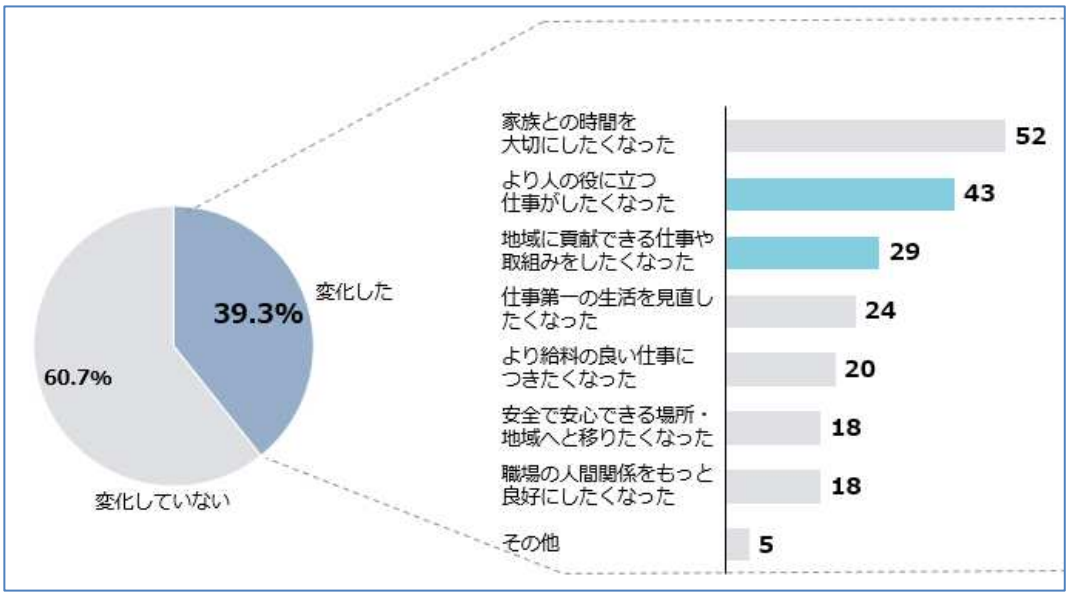


図 C-17．東日本大震災後のビジネスパーソンの仕事観の変化／
どのように変化したか（複数回答可）（n=400）[82]

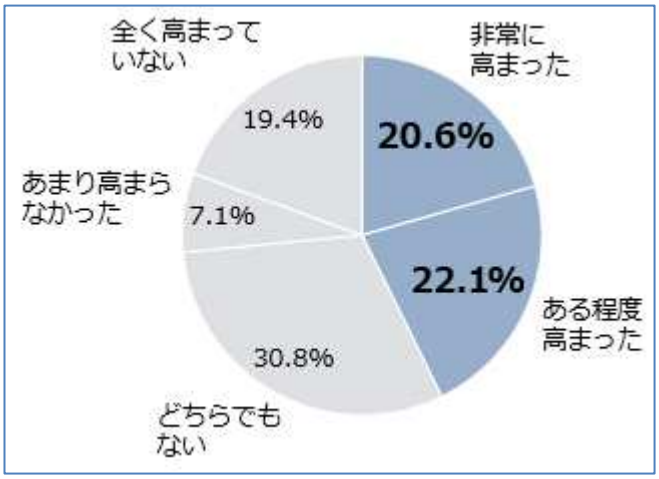


図 C-18．COVID-19 の影響による、SDGs や社会課題へ「仕事」として
取組みたいという自身の気持ちの高まり（n=253）[83]

---

[82] （資料）メディアパーク「ビジネスパーソン「仕事」と生き方」についての緊急アンケート」（2011 年 7 月）

[83] （資料）アスタミューゼ株式会社アンケート（2020 年）、母集団は研究職・技術職・専門職・開発職を中心

523　ただし、実際に中小企業が SDGs に即した取組みを実施する上では、様々な障壁が存在す
524　ることも同時に分かっている。具体的には、「SDGs に関する詳細な取組みイメージが思い浮
525　かばない」「取組みについて相談できる人・場所がない」「取組んでみたいとは思うものの、
526　実際に何をすればいいかといわれると難しい」「マンパワーや資金が不足しており、取組みに
527　移せない」「SDGs の取組みは自社の事業活動とは関わりが薄い」「SDGs に取組むメリット
528　が見いだせない」等のコメントが上がっている[84]。

529　一方で、消費者サイドとしても、 COVID-19 感染拡大以前から環境や社会に配慮した企業
530　の製品への購買行動が取られるようになっている（**図 C-19**）。

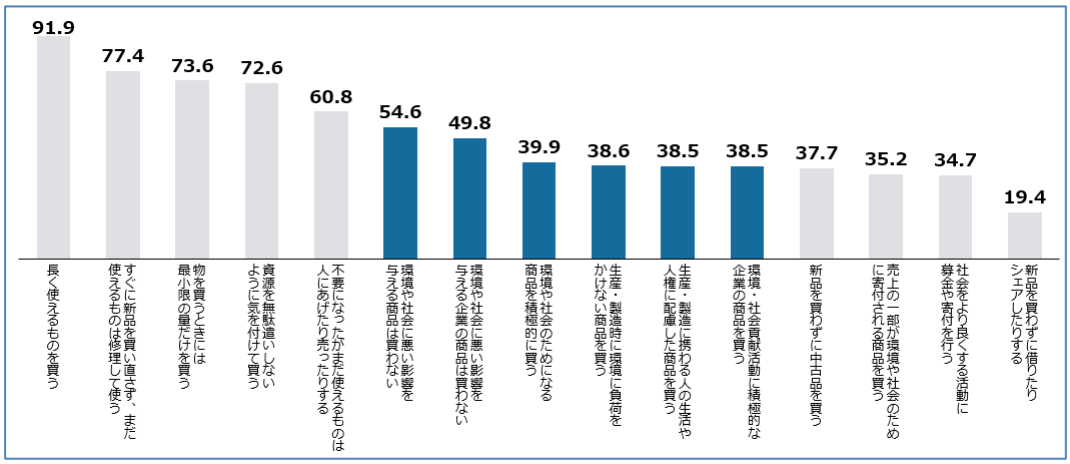


図 C-19．環境・社会を意識した購買[%]
（20-60 代の男女（n=6,000）の回答（①いつもしている、②よくしている、③たまにしている、④あまりしていない、⑤していない、⑥全くしていない）のうち、①～③の合計をグラフとして表示）[85]

531

84　（資料）東京都産業労働局「都内企業等における SDGs の認知度・実態等に関する調査」（2020 年 3 月），関東経済産業局「中小企業の SDGs 認知度・実態等調査結果」（2018 年 12 月）

85　（資料）博報堂「生活者のサステナブル購買行動調査」（2019 年）

斯様な過去来の企業・投資家・消費者のトレンドや COVID-19 状況下に鑑み、1 つ目の打ち手<D-1>として、「"一石二鳥"生産」を提案する。本打ち手により、需要増が見込まれる製品を既存リソースの範囲内で製造開始し、社会貢献と売上増の両立を目指す。

具体的なアクションとしては、「社会的に需要増が見込まれる製品」の増産や、既存リソースでできる範囲での新規生産を行い、その取組みを自社 HP や SNS 等を活用し、積極的に社会に向けて発信することが想定される。

本アクション実施により、売上増と社会貢献の両立、企業イメージの向上による顧客増加を見込む。製造開始する製品は、社会的に需要増が見込まれているため、売上に直結すると共に、社会貢献的な意義も含んでおり、企業イメージ UP、顧客獲得にも繋げることが可能だ。。

本打ち手で上手く効果を生むために、まず、TV、新聞のニュースに加え、本資料 B 章「COVID-19 による需要変化」を参考に、新たな製品生産・販売の可能性を検討してみることを提案する。具体的には、自社の既存設備や技術で生産できそうな品目はないか、自社の既存製品の使用用途は他にも考えられないか、等の観点が考えられる。また、地域に協業の候補がいれば、声をかけ、協力して製造するのも有効である。

本打ち手の関連事例として、マツダをはじめとした自動車の部品メーカー、広島ピーエス（広島県）を紹介する。広島ピーエス（広島県）は県内の医療施設、医療機器メーカーと協業し、マスクの生産をコロナ禍で開始した。新規の設備投資をすることなく、既存プレス機をマスク生産に振り向け、東広島市内の小中学校医療機関・食品メーカーに製品を納入しており、有志の学生チームがブログを活用し、マスクの販売を促進する取組みを行っている。また、多様な県内企業と連携し、ガウンやパーテーション、足踏み式消毒スタンド、鼻腔粘膜採取検査ユニット等の製品を次々に開発・販売している（**図 C-20**）。

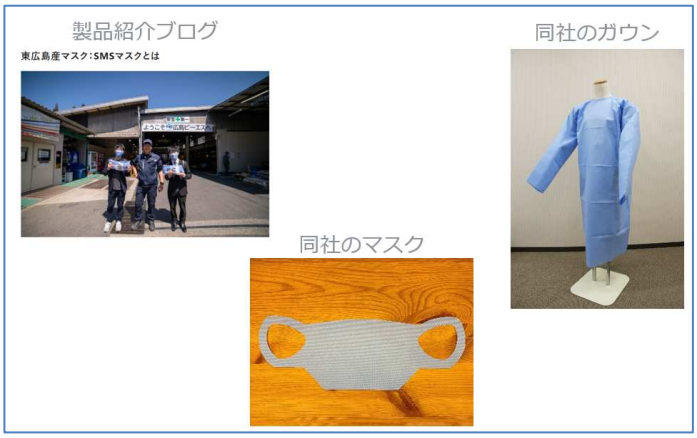


図 C-20．広島ピーエスの製品紹介ブログ／同社製品（一部抜粋）[86]

[86] （資料）広島ピーエス

554　また、2 つ目の打ち手<D-2>として、「SDGs 活動発信」を紹介する。本打ち手は、既存の
555 SDGs 関連の取組みを積極的に社会に発信することで、コストを掛けずに自社を周知し、イ
556 メージ UP に繋げることを企図したものである。

557　具体的には、これまで行ってきた社会貢献・環境改善に資する活動を SDGs の 17 の目標
558 と照らして再度整理した後、行ってきた活動を、Web 等を通じ、積極的に社会に発信すると
559 いったアクションが期待される。

560　本アクション実施により、追加負担感の少ない企業イメージの向上による長期的な顧客増
561 加が見込まれる。既存の活動をベースにしながら、新たにコストを掛けることなく企業イメ
562 ージ UP、ひいては顧客獲得にも繋げることが可能である。

563　上手く効果を生むために、コストに見合わない活動を新たに始めるのではなく、既に行っ
564 ている活動を 17 の目標と照らし合わせ、見える化し、発信することを念頭に置くことが推奨
565 される。また、発信する媒体として、自社の HP、SNS があればもちろん、「SDGs ログ」（日
566 本青年会議所、外務省、日刊工業新聞の連携による SDGs 推進に関する公式サイト）等、SDGs
567 の発信に特化した Web ページを使ってみることも一案である。
568

加えて、3 つ目の打ち手<D-3>として、「社会活動家との交流会」を提示する。本打ち手のコンセプトは、社会活動家から社会貢献・環境改善活動へのインプットを得ることにより、SDGs の観点を踏まえた新たな製品・事業を生み出していくというものである。

具体的には、知り合いやその知り合いの NGO や社会活動家等にコンタクトを取り、現状の社会活動・環境改善活動の潮流についてフランクに話を聞いてみることからスタートする。その後、ヒアリングの結果と自社技術・製品を結びつけ、SDGs を意識した（エキスパートが話していた潮流や活動を踏まえた）「世の中に必要なもの」の製品・事業構想に活かしていく。

本アクション実施により、エキスパートのインプットを活かしたビジネスの創出が期待される。SDGs に精通した方からの知見を製品構想に活かし、社会貢献の観点も踏まえた、クリーンな新製品を生み出すことが可能となる。

上手く効果を生むために、ディスカッション前に聞きたいポイントを絞ることが肝要である。例えば、近年の社会貢献・環境改善活動の潮流、社会活動家が特に注力している社会課題、その社会活動家が活動を行う中で、「あったらいい」と感じる製品や技術、（可能であれば）ものづくり×社会貢献・環境改善の成功事例、（可能であれば）事業・製品づくりに NGO・社会活動家を巻き込むためのポイント、等がトピックとして想定される。また、もし可能であれば、ヒアリングの後、具体的な事業・製品のブレインストーミングにまで派生させてみるのが望ましい。

斯様な取組みを行う企業の事例として、由紀 HD（東京都）を取り上げる。由紀 HD は社会活動家とコンタクトを取り、デザイン会社オフィスにてワークショップを開催。「災害時に役立つ道具」のブレインストーミング（**図 C-21**）の後、プロトタイプを作成し、今後製品化を目指している。

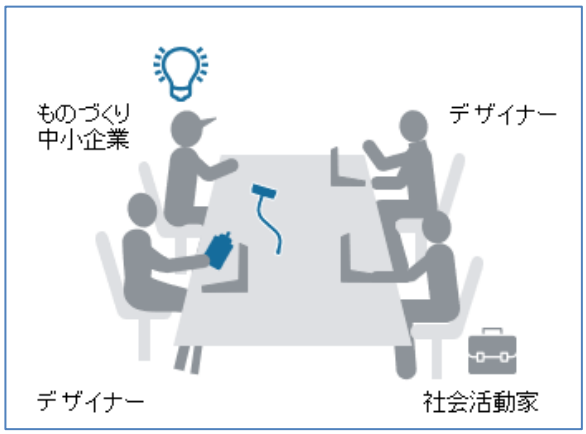


図 C-21. WS でのブレストイメージ[87]

[87] （資料）中小企業庁　令和元年度戦略的基盤技術高度化支援事業（ものづくり中小企業の価値提案力向上に関する調査事業）調査報告書

最後に、4 つ目の打ち手<D-4>として、「サステナブル・製品販売」を取り上げる。本打ち手は、クリーンな製造を追求し、そのプロセスを発信することで、感度の高い顧客に対し、高単価で製品を販売できる可能性を生むものである。

具体的アクションとして、多少のコスト（材料費、部品費、人件費等）を掛けてもクリーンな生産活動や部品調達を実施すると共に、上記プロセスを Web 等で発信しながら従来以上に高単価で製品を販売していくことを想定している。

本アクションを実施することで、SDGs への関心の高い顧客に対し、従前より高い価格で製品を販売し、収益と環境配慮の両立が可能であり、サステナブルかつ高単価ビジネスの創出が見込まれる。

上手く効果を生むために、パッケージや製品名に、クリーンな製造を追求した製品であることを明示することにより、感度の高い顧客を引き付けるといった工夫や、現状の生産・調達活動を透明化するだけでも顧客に安心感を与えられるため、まず既存の活動の透明化に取組むといったポイントを抑えられると望ましい。、また、発信する媒体として、自社の HP、SNS があればもちろん、「SDGs ログ」 1)等、SDGs の発信に特化した Web ページも使ってみるのも一案である。

本打ち手に関連する先進事例として、米国のアパレルメーカーEverlane を紹介する。Everlane は、労働者の適切な労働環境、消費者の正しい選択を重視。創業僅か 6 年で売上高推定 1 億米ドルに到達している。象徴的な取組みとして、全工場の様子を工場で働く従業員とともに HP 上で掲載すると共に、全ての商品の費用（材料費、部品費、人件費、関税、輸送費）を透明化し、同じく HP 上での掲載（**図 C-22**）を実施している。

図 C-22．Everlane の実際のページ[88]

[88] （資料）Forbes JAPAN, Everlane

610 <E>オンラインでの商談機会確保の項は、コロナ禍における商談活動の変化を抑えること
611 からスタートする。コロナ禍では、F2F コミュニケーションが忌避され、ほとんどの企業の
612 商談機会が減少（**図 C-23**）しており、機会を補うべく、リモートツールを用いたオンライン
613 商談を行う企業が増加している（**図 C-24**）。

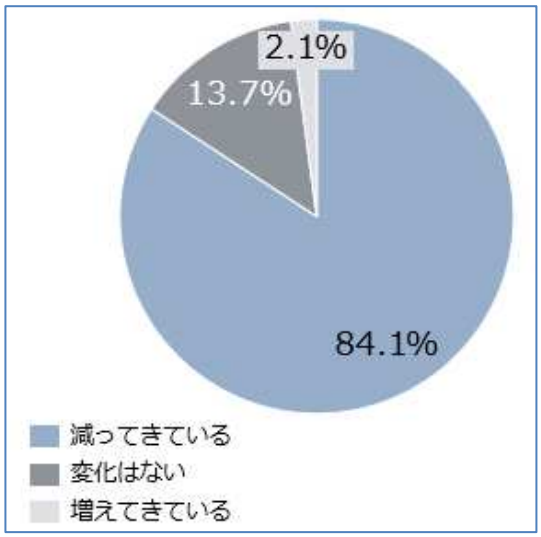


図 C-23．新型コロナウイルス対策開始後の以前と比べた商談機会の数の変化（n=233）[89]

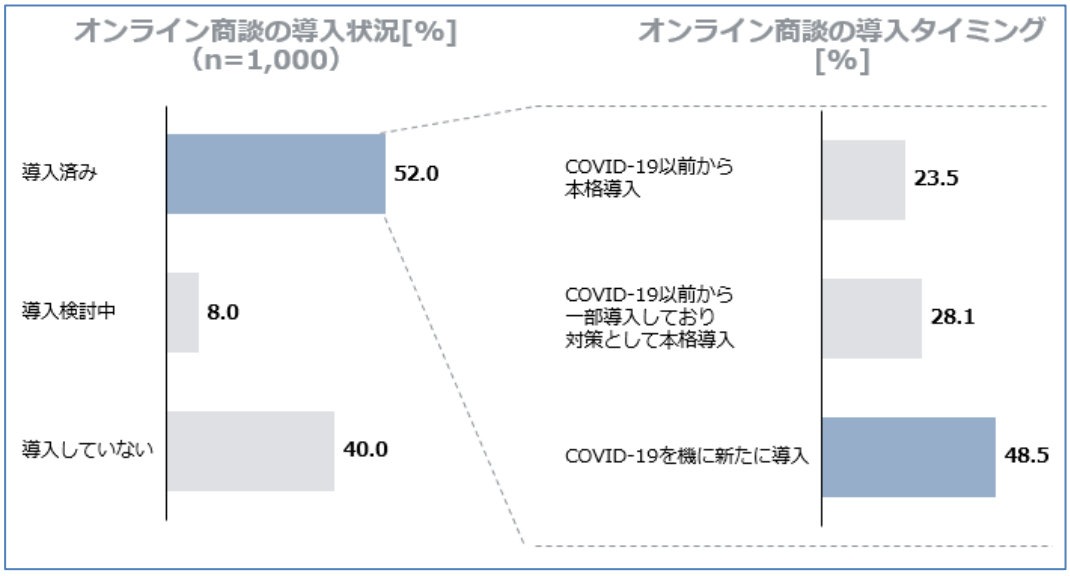


図 C-24．COVID-19 を機としたオンライン商談の導入（n=1,000）[90]

614

89 （資料）マツリカ「営業活動のリモートワーク調査」（2020 年 4 月）

90 （資料）ベルフェイス「『オンライン商談』に関する実態調査」（2020 年 5 月）

615　ただし、オンライン商談を試みるも、意思疎通や案件情報の共有が障壁となり、上手く商
616 談を進められている企業は多くないといった状況も顕在化している（**図 C-25**）。中でも課題
617 の筆頭に上がっているのは、「商談・社内会議での意思疎通」であり、「リモートでは初めて
618 の顧客の反応をうまくつかむことが出来ず、商談を進めるのが難しい」といった状況が具体
619 的に想定される。次に、「案件情報・営業活動の共有・可視化」、「案件を進める上での他部署
620 との連携」が続き、それぞれ、「社内にいたときと比べ、ちょっとした営業のコツを社内メン
621 バー同士で共有しづらくなっている」「社内の経理担当や生産管理担当とのコミュニケーショ
622 ンが減り、営業が進めづらくなった」といった状況が想定される。

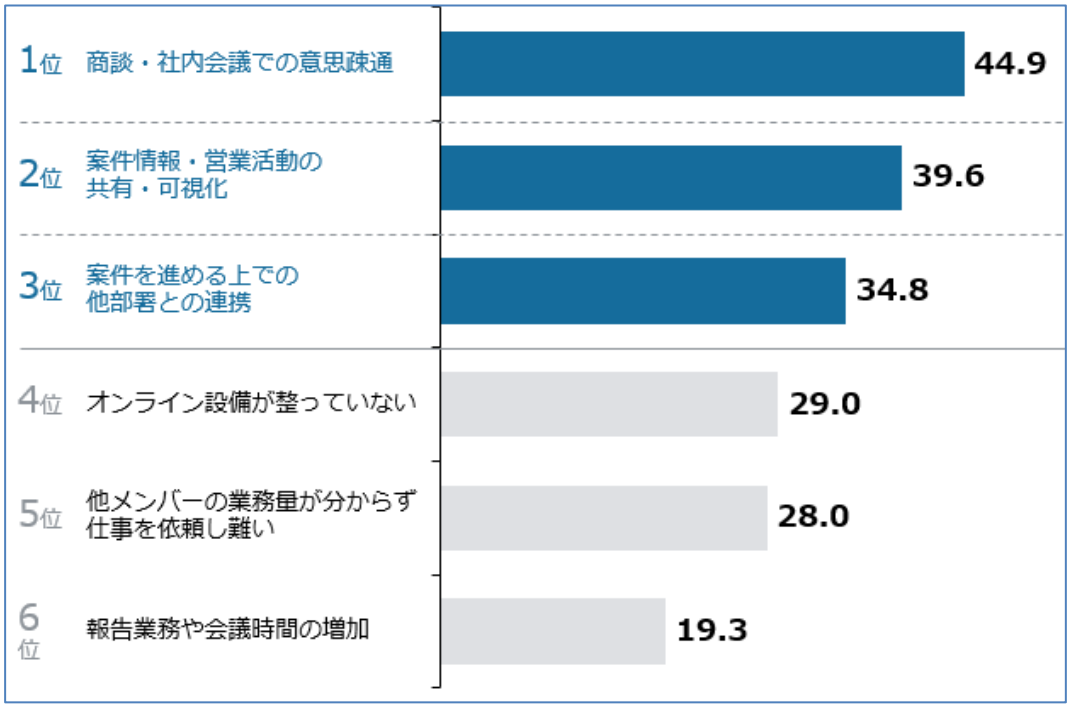


図 C-25. リモートワークでの営業活動を行う中での課題[%]（n=233）[91]

623

[91] （資料）マツリカ「営業活動のリモートワーク調査」 （2020 年 4 月），各種二次情報

624　　オンライン商談成功に向け、まずポイントとなるのは、社内実施メンバーの選定である新
625　しい取組みに前向きなメンバーから始めることで、抵抗感を減らしながら実施することが可
626　能である。また、社内に対する影響力が強いメンバーから始めることで、徐々に輪を広げて
627　いくことも可能となる。もう 1 点、ポイントとして挙げられるのは、実施顧客の選定である。
628　既に関係性を構築した顧客に対しオンライン商談を実施することで、お互いの不安感を減ら
629　しつつ、無理なく商談を実施することが可能である。
630

前頁までに確認したオンライン商談の実情や成功事例を踏まえ、1つ目の打ち手<E-1>として、「セールス@オンライン」を提案する。本打ち手により、実際に既存顧客を中心にオンライン商談を実施し、コロナ禍でも営業機会を確保し、売上に繋げていくことを目指す。

具体的なアクションとしては、これまで対面で実施していた商談を電話やビデオ会議（Microsoft Teams／Skype／zoom、等）に切り替えて実施する、といった、いわゆる「オンライン商談」が期待される。

本アクション実施により、営業機会の確保／効率化、売上確保に繋げることが出来る。電話・ビデオ等、F2F 以外の手段を用いることで、コロナ禍でも営業の機会を確保し、売上に繋げることが可能となり、元々訪問を前提としていた場合、移動時間がカットされる分、商談回数の増加の可能性も創出する。

上手く効果を生むために、新規顧客候補へのオンライン営業はハードルが比較的高いため、まずは関係性がすでに構築できている得意先からお願いしてみる、オンラインへの商談に抵抗感がある社員もいると考えられるため、まずはオンラインに抵抗がないメンバー、社内での影響力が強いメンバーから実施し、徐々に社内に浸透させていくといった工夫を、NTT 東日本・宮城営業部の事例から学ぶべきである。また、オンライン商談に慣れていない場合、<E-2>にて紹介する【オンライン商談ロープレ】の打ち手を事前に実施し、オンラインでの商談に慣れておくのも一案である。

続いて紹介する<E-2>の打ち手は、「オンライン商談ロープレ」であり、<E-1>の打ち手を実施する前に行っておくと効果を発揮しやすい。「オンライン商談ロープレ」では、社内や近隣企業とのロールプレイングから始め、徐々にオンライン商談に慣れながら、お互いの商談方法を磨き上げることを狙っている。

具体的には、社内や、地域で元々つながりのある企業同士で、空いている時間を使い、オンライン商談のロールプレイングを行い、オンライン商談に慣れ、ロープレ実施後、お互いにフィードバックを行い、商談方法の改善に繋げるといったアクションを想定している。

本アクション実施により期待される効果として、第一に、オンラインへの慣れの醸成が挙げられる。本打ち手により、社内や仲の良い企業同士で、リスクなくオンライン商談に慣れていくことが出来る。また、特に他社と行う場合は、ロープレとフィードバックを通じ、お互いの営業を客観的に評価し合うことで、お互いに売上に繋げていくことができ、将来的な売上維持・COVID-19 による棄損ダメージの最小化も見込む。

本打ち手で上手く効果を生むためには、利害関係／失注リスクなどがないため、以下観点を踏まえながら遠慮なくフィードバックし合うことが肝要である。顧客になりきったつもりで、「わかりづらかった」点、「対面での商談では上手くいくかもしれないが、オンラインでは上手くいかない」点を中心にフィードバックし合うのが有効である。また、お互いに改善案を考え、アドバイスし、お互いの商談方法改善に繋げることも意識することが望ましい。

本打ち手に関連する事例として、大手自動車メーカー販売店では、7 月に 2 日間、同社初のロールプレイングを開催した。この取組みは、オンライン商談の技能向上を狙った取組みであり、各店舗の営業スタッフが参加しており、新モデルの商品説明や見積書の提示等を実施した。

<F>SC 変化を機とした売り込みの項で重要となってくるトレンドとして、感染症拡大により、部品調達が困難になっていること、更に、グローバルでの SC 停滞（特に、中国からの調達停滞）を背景に、調達先のローカル回帰が進んでいることを抑えることが重要である。なお、<A>調達先分散による安定した部品調達の項と重複するため、詳細は割愛する。

<A>の項では、ローカル回帰のトレンドは、調達先を選定することが困難という文脈で取り上げた。逆に本項では、部品供給を行う国内中小企業にとっては、ローカル回帰のトレンドは、受注増のチャンスにもなり得るのではないか、という文脈で取り上げていく。実際、統計データを見ても、SC 停滞への対策として、海外企業から国内企業への調達先切り替えが進行していることがわかる（**図 C-26**）。例えば、大手工作機械メーカーは、工作機械の土台となる鋳物の調達先を国内企業に切り替えており、また、大手建機メーカーは建機の板金部品等の調達先を国内／ベトナム企業に切り替えを検討していることが報道されている。斯様な状況下、こうした大手メーカーに部品供給を行う国内中小企業の中には、既に受注増の結果が出ている企業も存在する。例えば、長野県の中小機械器具メーカーは、「中国への発注分が国内での生産に代わった結果、受注が増加した」とコメントしている[92]。

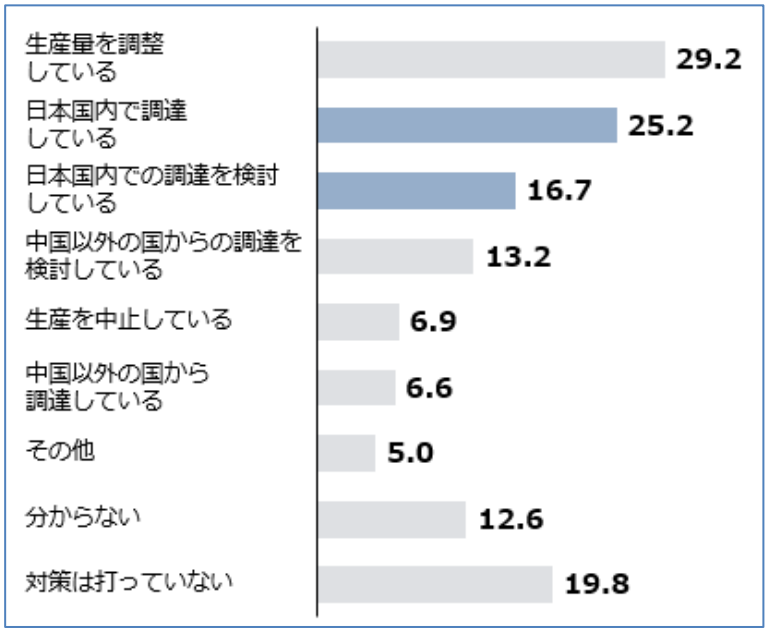


図 C-26. 部品・材料等、SC の機能不全への対策 [%]
（日経ものづくり・クロステック会員 n=318）[93]

[92] （資料）2020 年版中小企業白書・小規模企業白書

[93] （資料）日経ものづくり「新型コロナの世界的流行が製造業に与える影響」（2020 年 4 月）

685　こうした状況を踏まえ、リアルな展示会の様子の自社工場内での再現、プレゼン・実演の
686　発信を通じて潜在顧客への売り込みを行う、「オンライン展示会」をまず 1 つ目の打ち手<F-
687　1>として提示する。本打ち手は、<C-2>と重複しているため、詳細は<C-2>に譲る。

688　加えて、別の打ち手<F-2>として、「"Wi-n-Win の"クロスセル」を取り上げる。本打ち手は、
689　に部品・製品を納入している企業に別の部品・製品の調達状況を尋ね、クロスセルで売り込
690　んでいくことで、新たな売上に繋げていくことを企図したものである。

691　具体的には、既にある製品（例：ネジ）を納入している企業に対し、自社で製造している他
692　の製品（例：軸受）の調達状況をヒアリングし、調達状況が芳しくないようであれば、他の自
693　社製品の新規納入を打診していく（クロスセル）という流れが想定される。

694　本アクション実施により、新たな売上を確保することが出来る。納入量の増加は、自社の
695　売上増に直結すると共に、顧客となる企業にとっても、安定した調達活動に繋がり、Win-Win
696　の関係を構築することが出来る。

697　上手く効果を生むためには、既に関係性が良好（長期的に取引関係、大口の納入、納入し
698　ている製品に満足している）な企業からヒアリング・クロスセルの打診を行っていくこと、
699　押し売りにならないような提案を行うことに留意する必要がある。例えば、「ちなみに xxx も
700　製造していますが、いかがでしょうか？」等の言い回しを用い、相手企業の調達が安定する
701　こともポイントとして訴求することが肝要である。また、可能であれば、余剰在庫を抱えて
702　いる製品を中心に提案し、在庫を減らしていければより効果が高くなる。

703　本打ち手の関連事例として馴染み深いのは、大手 EC サイトであろう。ある製品（例：ビ
704　ジネスソックス）の購入ページ下段にて、別の関連する製品（肌着・下着、ビジネスシューズ
705　等）もお勧めし、顧客の購買を喚起している（**図 C-27**）。

図 C-27．靴下購入ページイメージ

706

<G>働き方の見直しの項でまず抑えるべきトレンドは、コロナ禍におけるテレワークの普及である。2020 年 3 月と同年 5 月を比較すると、テレワーク導入は急激に進行（**図 C-28**）しており、導入した企業のうち半数以上が、導入した企業のうち半数以上が、感染症拡大が本格化した緊急事態宣言発令後にテレワークを導入していることもデータから確認できる（**図 C-29**）。

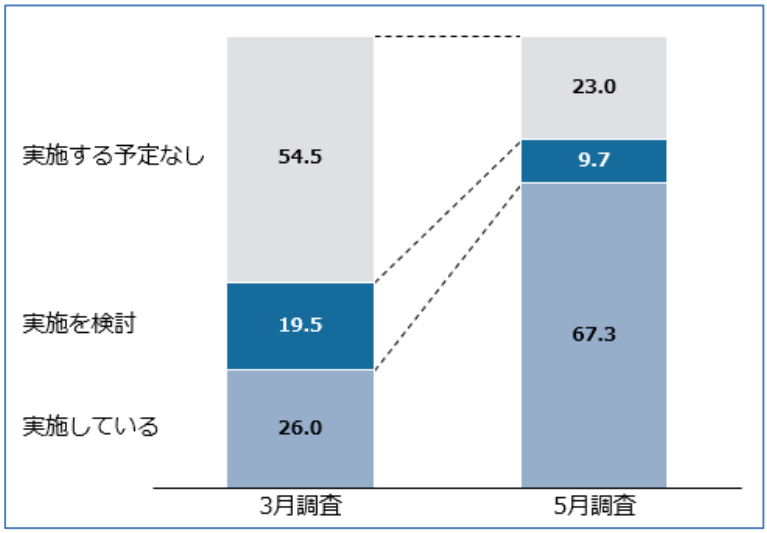


図 C-28．テレワーク導入状況推移 [%][94]

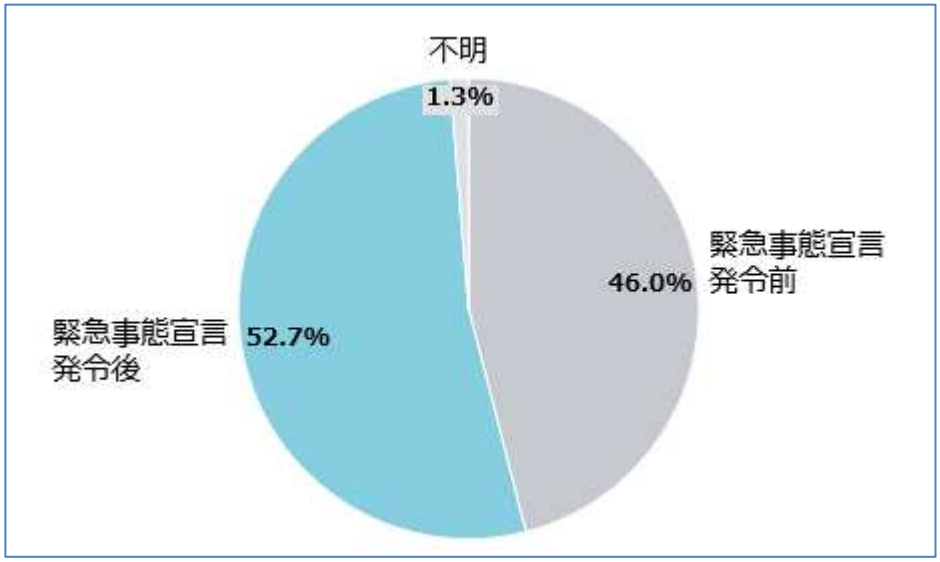


図 C-29．テレワーク導入のタイミング[95]

94 （資料）東京商工会議所「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」（2020 年 6 月）

95 （資料）東京商工会議所「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」（2020 年 6 月）

712　しかし、テレワーク浸透を企業規模別にみると、企業規模に依らず、テレワーク導入は進
713　みつつあるが、規模の小さい企業ほど、導入が浸透していない傾向が見受けられる（**図 C-30**）。
714　テレワーク未実施企業にとって、導入の妨げとなっている要因（**図 C-31**）として筆頭に上が
715　るのは、「テレワーク可能な業務がない」という課題であり、具体的には、「これまで工場で
716　実施していた業務をテレワークに置き換えるのは不可能」といった状況が想定される。また、
717　「社内体制が整っていない」、「パソコンやスマホ等の設備が十分でない」という課題も多く
718　挙げられている。具体的にはそれぞれ、「少人数で現場仕事が多く、ギリギリの人出で、全社
719　員が現場で“多能工”として働いている」、「元々テレワークとは縁がなかったので、急にテ
720　レワークと言われても、必要なデバイスを用意できない」といった声が上がっている。

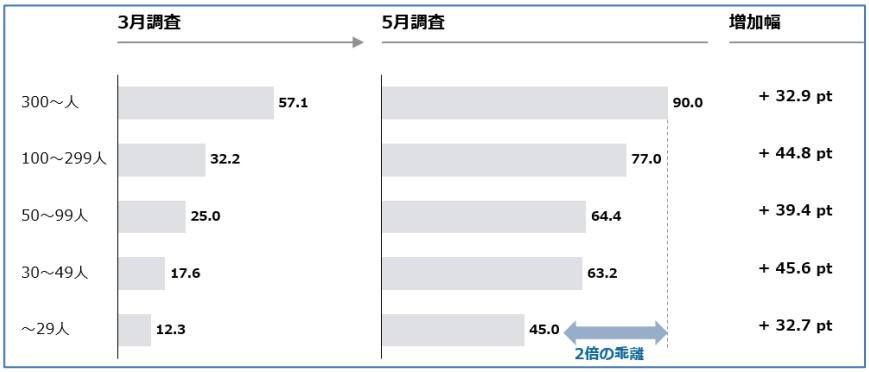


図 C-30．企業規模別のテレワーク導入率推移[%][96]

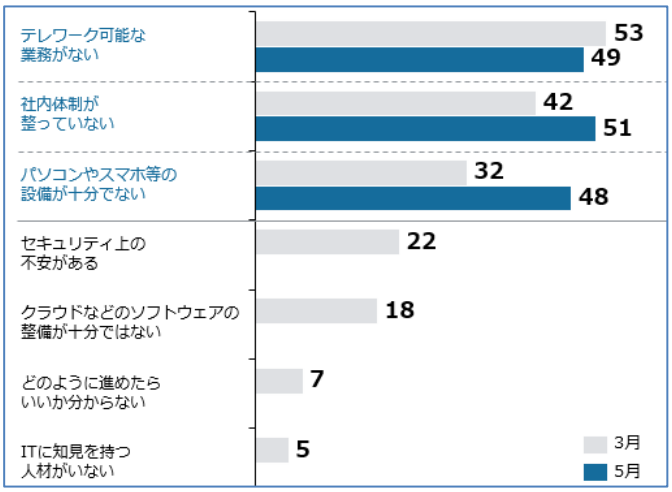


図 C-31．テレワーク未実施企業が実施を検討するにあたっての課題[%][97]

96　（資料）東京商工会議所「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」（2020 年 6 月）

97　（資料）東京商工会議所「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」（2020 年 6 月）

テレワーク導入にあたっては、業務自体の必要性を見直した上、必要な業務に関してはオンラインでの代替可能性を検討し、具体的な方法へと落とし込んでいくべきであり、**図 C-32** のようなフローにて働き方を見直すのが望ましいと考えられる。

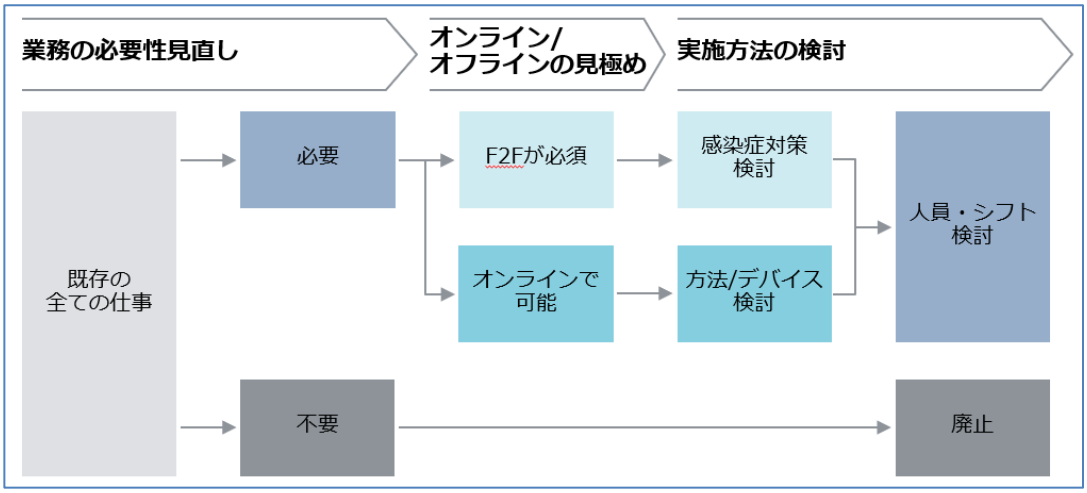


図 C-32. 働き方見直しの流れ

本項での具体的な打ち手として、まず取り上げるのは<G-1>「"モヤモヤ"業務書き出し」である。本打ち手は、従来の慣例業務のうち、目的意識なく行ってきた業務を書き出し、頻度減・中止することで、意義ある業務に充てる時間を確保するという趣旨のものである。

具体的なアクションとしては、社内の可能な限り多くのメンバーが自らの業務のうち、実は必要性が薄いと思われる"モヤモヤ"とした業務を書き出し、回数を減らしたり、中止にしたりする（例：週 3 回の定例会議、目的ない毎日の朝礼、等）ことが想定される。また、浮いた時間で何ができるか、考えてみることも本打ち手で行うべきアクションである。

本アクション実施により、新たな価値創出に充てる時間の確保に繋げることが出来る。既存業務の必要性を再検討の機会を設けることで特に意義なく行われていた業務の見直しが可能となり、見直し・削減した後、その時間を新しい付加価値を生む活動に振り向けることに繋がって行く。例えば、既存製品を上手く売るための方法検討、新製品・技術の構想検討、等が想定され得る。

上手く効果を生むには、部署や部門等、既存の枠組み毎の大枠の評価ではなく、個々人の業務をベースとした再検討を行うこと、頻度減・中止しても問題ないかどうか、わかりかねる場合はまず一度削減・中止してみて、その業務の必要性を検討していくことが肝要である。逆に、削減・中止することそのものが目的にならないよう注意し、必要な業務まで削らないよう心掛けることも重要である。加えて、その日毎に業務内容が異なることが想定されるため、もし余裕があり、可能であれば 1 週間、朝から晩までの業務フローを見えるようにするとベストである。

2 つ目の打ち手（<G-2>）として、「"できるところから"オンライン」を紹介する。本打ち手は、実施可能なものから順次オンラインに移行し、F2F が必要な業務も感染症対策の観点を検討することで、コロナ禍の新たな働き方に順応することを目指したものである。

具体的なアクションとしては、実施する必要のある業務のうち、オンラインで実施可能なものから順次オンラインで実施していくことに加え、オフラインで実施する業務も、感染症対策の観点を検討するというものである。

本アクションにより期待される効果として、実施する必要のある業務のうち、オンラインで実施可能なものから順次オンラインで実施していくことが挙げられる。オンラインでできる業務については着実にオンラインで推進し、感染リスクを抑制。移動時間等の短縮により、業務効率化が図れる場合も出てくるであろう。他方、オフラインでないと難しい業務も、その中で感染症対策の観点を取り入れた上で実施可能になる。

本打ち手で上手く効果を得るためにまず意識したいのは、切り分けが難しい業務は、まず一度オンラインでトライアルしてみるということである。斯様なマインドセットのもと、オンラインで進めることが可能な業務は、在宅勤務の新たな導入で必要なデバイスや通信費等を検討すること、まずはオンラインに抵抗がないメンバー、社内での影響力が強いメンバーから実施し、徐々に社内に浸透させることが肝要である。また、検討の結果、オフラインで実施する必要がある業務にも、感染症対策として、3 密の回避（デスク間の間隔、十分な換気、等）、飛沫飛散防止（マスク・フェイスシールドの徹底、パーテーションやビニールの設置、等）を徹底することが重要である。

本打ち手の関連事例として大手生保会社は、従前 30 分～1 時間かけて F2F で実施していた営業社員向け朝礼を、デジタル朝礼に切り替え、各自が空いた時間にスマホ上で閲覧できるようにした[98]。本事例は、オンラインへの移行を進めた好例といえる。

[98] （資料）朝日新聞

765 <H>人材の柔軟な登用の項では、<G>働き方の見直しの項と同様に、コロナ禍において、
766 テレワークが普及しているということをまず抑える。なお、本トレンドは、<G>働き方の見
767 直しの項と重複するため、定量データ等、詳細は割愛する。

768 次に本項でピックアップするトレンドとしては、副業の進行が挙げられる。コロナ禍、テ
769 レワーク普及につれ、従前から高まりを見せてきた「副業」としての採用／クラウドソーシ
770 ングは着実に促進されたといえる。従前（2018 年）の副業状況としては、実際に副業してい
771 る人こそ僅少だが、「副業潜在層」は少なくないという見方をすることが可能であり（**図 C-**
772 **33**）、こうした副業潜在層が、コロナ禍で実際に副業を行ったのではないだろうか。例えば、
773 採用サービスを運営する Wantedly のデータによれば、地方企業による副業関連募集につい
774 て、月次掲載数・月次エントリー数ともに、2020 年 2 月から 3 月にかけ、急増していること
775 が見て取れる（**図 C-34**）。同社広報担当は、「COVID-19 感染拡大の影響で在宅勤務が普及し、
776 居住環境や携わっている仕事見直しや、空き時間を活用した副業に対する意識の高まりが今
777 回の結果に寄与したのではないか」と推察している。また、クラウドソーシングの分野でも、
778 業界 1 位のクラウドワークス社の 2020 年 6 月末時点での働き手の登録者数は前年同月比
779 +35%を達成、業界 2 位のランサーズ社の 2020 年 4 月の働き手の登録者数は、2019 年比約
780 2 倍と急速にクラウドソーシングが進行している。

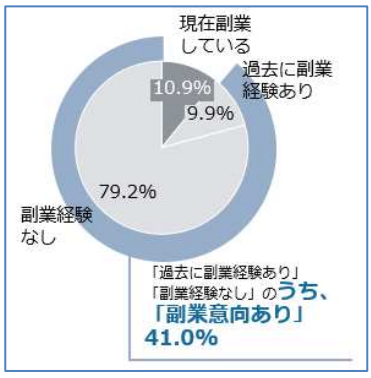


図 C-33．従業員 10 名以上企業の正社員（20-59 歳）の副業経験（n=13,958）[99]

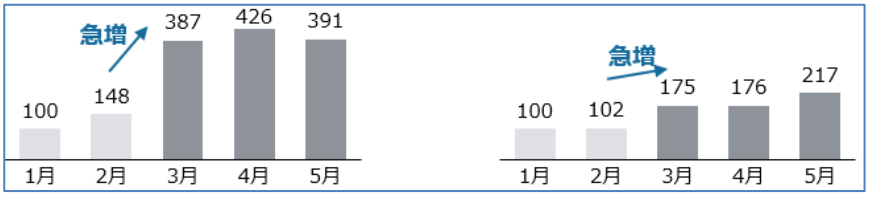


図 C-34．Wantedly-地方企業による副業関連募集(1 月を 100%)
（左：月次掲載数推移、右：月次エントリー数推移）[100]

99 （資料）パーソル総合研究所「副業の実態・意識調査」（2018 年）

100 （資料）Wantedly

781　中小企業側にとって、テレワークや副業・クラウドソーシングの普及は人材確保の選択肢
782を広げる可能性を秘め、新たな人材による価値創出に繋がるのではないだろうか。考えられ
783るケースを 4 点、例示的に紹介する。1 つ目は、遠方人材の新規採用である。海外含む、オフ
784ィス通勤圏外の人材を在宅勤務前提で採用することで、地理的問題が障壁となり、採用候補
785にならなかった人材に入社頂き、価値を発揮頂くことが可能になる。2 つ目は、副業としての
786新規採用である。週 5 日ではなく、週 1 日のみの勤務体系でフリーランス人材の採用により、
787他社にも引っ張りだこの有力な人材（クリエイター等）のスケジュールに折り合いをつけな
788がら知見・スキルを定期的に頂くことが可能になる。3 つ目は、ライフイベントに応じた勤務
789体系の導入である。週 1 日のみフルタイム在宅勤務／週 3 日 3 時間在宅勤務等、柔軟な勤務
790体系での雇用を通じ、結婚や出産を機に会社を退職する必要なく、家庭とのバランスを取り
791つつ仕事で価値を発揮頂けるのではないだろうか。最後に、クラウドソーシングの PJ 毎の活
792用も考えられる。人材を雇うことなく、PJ で必要となる局面毎にクラウドソーシングを活用
793することで、人件費を固定費計上せず、その局面にぴったりの知見／インプットを頂くこと
794が可能になる。

795　本項における具体的な打ち手としてまず取り上げるのは、<H-1>「HR 要項見直し」である。
796出社勤務、週 5 日フルタイム勤務等、これまでの HR 要項の前提の見直し・改訂により、有
797望な人材の柔軟な登用に繋げることを目指す。

798　具体的なアクションとしては、これまでの HR 要項の前提として存在した部分を見直し、
799改訂（例えば、副業の容認、週 5 日フルタイム勤務以外の勤務体系の容認、在宅勤務前提の
800採用、等）した後、改訂した要項にて、採用や契約を進めていくことを想定している。

801　本アクション実施により期待される効果として、、有力な人材の確保、社員満足度の向上が
802挙げられる。従前の働き方では登用できなかった人材のスキル・知見の活用が可能になるこ
803とに加え、今いる社員も、それぞれに合った働き方で気持ちよく働いてもらうことが可能に
804なるのではないか。

805　本打ち手で上手く効果を生むには、一度に抜本的に要項を変えるのは難しいため、段階的
806に見直していくことや、見直した後、できる部分・やりやすい部分から新たな登用の仕方を
807取り入れていくことが肝要である。具体的には、これまでに出産や結婚を理由に退職した社
808員がいれば、柔軟な環境で働けるようになったことを周知し、復職を依頼してみた上で、新
809規の採用・契約等も始めていくのが望ましい。

810　本打ち手の関連事例として、2 つの事例をピックアップした。1 つ目は大手広告サービス会
811社である。この企業は、COVID-19 を背景に、出社を伴わないオンラインでの業務委託形態
812にて、社外の優秀な人材と契約している。2 つ目は、福井県である。福井県は、2019 年、「未
813来戦略アドバイザー」として首都圏の 4 人を副業・兼業にて採用を行った。採用した 4 名は、
814 1 日 2.5 万円、テレワークと出勤を組合せながら月 2 回程度勤務し、広報戦略策定に従事し
815ている。

次に、<H-2>として、「クラウドソーシング活用」を取り上げる。本打ち手は、クラウドソーシングを活用することで、自社に足りない知見・ノウハウ・スキルや人材リソースを補うことを狙ったものである。

具体的には、大手のクラウドソーシングサービス（クラウドワークス、ランサーズ等）に登録し、仕事を依頼してみることがアクションとして想定される。依頼する仕事としては、広報媒体製作、ブラッシュアップ、プロダクト／ロゴデザイン制作、単純な入力作業、等が代表的であろう。

期待される効果として、これまでノウハウがなくできなかった仕事を低コストで実施可能であることが挙げられる。自社の知見・スキル不足を外部人材の活用により補い、新たな価値を生み出すことが可能になる。また、法人への依頼より、クラウドソーシングは通常安価で済むことが多い。

本打ち手で上手く効果を生むための工夫として、まず、依頼したい業務に対し、上手くエキスパートを集めるため、他社の募集文面を参考にすることを提案する。また、依頼する仕事としては、知見・ノウハウ不足解消に資する仕事、あるいは優秀なメンバーの時間確保に資する仕事からクラウドソーシングに依頼していくのが好ましいであろう。前者の例としては、自社にデザインの知見がない場合、パンフレットの改訂を依頼、後者の例としては、営業成績が良いメンバーが入力作業等、単純作業に　追われている場合、単純業務を依頼することが想定される。また、デザインや Web ページについては、全面改訂を依頼するのではなく、数ページから依頼し、力量を見極めた上で更なる依頼をするか判断するのが望ましい。

836　　<I>BCP 策定の考え方の項では、まず、コロナ禍における BCP の策定状況を確認する。業
837　種別策定状況を見ると、製造業の BCP 策定状況は比較的高い水準を示している（**図 C-35**）。
838　一方で、企業規模別に策定状況を見ると、中小・小規模企業の策定率は大企業に比して低い
839　コモと見受けられる（**図 C-36**）。

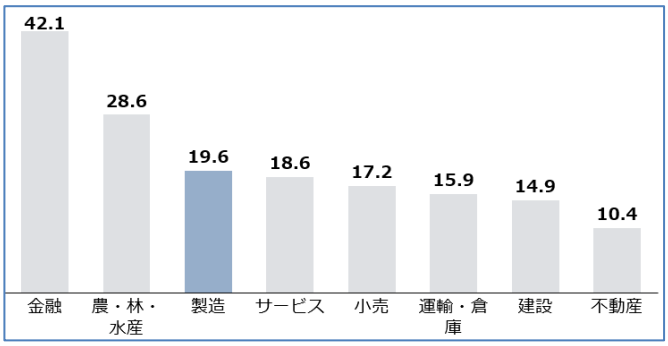


図 C-35. 業種別 BCP 策定状況[%][101]

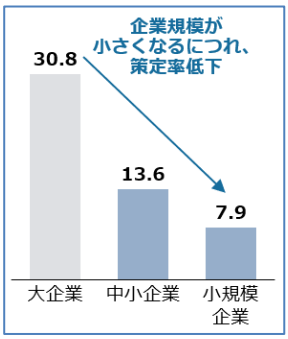


図 C-36. 企業規模[102]**別 BCP 策定状況**[103]

101　（資料）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」(2020 年 6 月)

102　【卸売業】大企業は「資本金 1 億円を超える」かつ「従業員数 100 人を超える」企業、小規模企業は「従業員 5 人以下」の企業、残りが中小企業

【小売業】大企業は「資本金 5 千万円を超える」かつ「従業員 50 人を超える」企業、小規模企業は「従業員 5 人以下」の企業、残りが中小企業

【サービス業】大企業は「資本金 5 千万円を超える」かつ「従業員 100 人を超える」企業、小規模企業は「従業員 5 人以下」の企業、残りが中小企業

【他業種】大企業は「資本金 3 億円を超える」かつ「従業員数 300 人を超える」企業、小規模企業は従業員 20 人以下」の企業、残りが中小企業

103　（資料）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」(2020 年 6 月)

840　ただし、統計データから、直近では BCP 策定への意識は年々高まりを見せていることも確
841　認できる（**図 C-37**）。過去、東日本大震災のような大規模災害後に急激に BCP 策定率が向上
842　していることが分かっており（**図 C-38**）、COVID-19 も策定の大きな契機になっているので
843　はないだろうか。

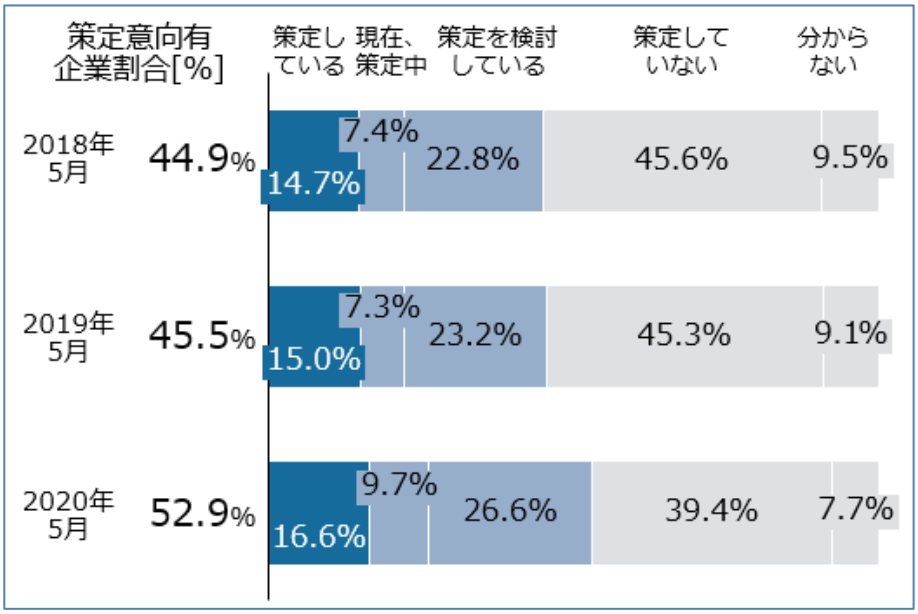


図 C-37．BCP の策定状況推移[%][104]
（2020 年 n=11,979、2019 年 n=9,555、2018 年 n=10,001／「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計を「策定意向有」とカウント）

104　（資料）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2020 年 6 月）

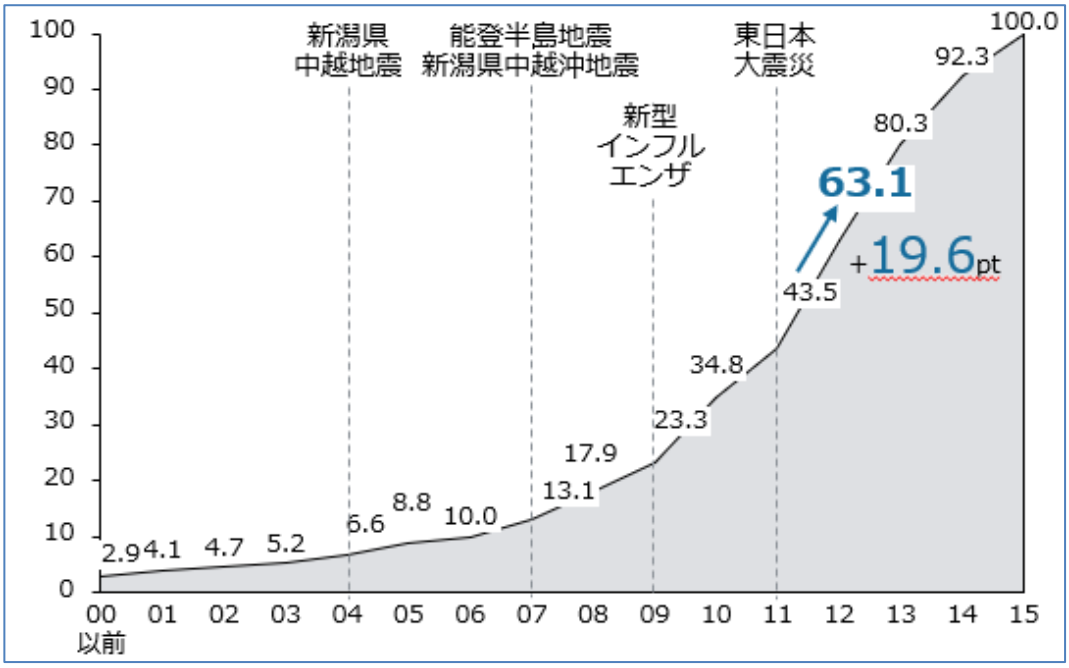


図 C-38. BCP 策定済企業の策定年（累積比率）[%]（n=558）[105]

BCP 策定の障壁（**図 C-39**）の筆頭としては、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」ことが挙がっており、「BCP は必要とは考えているが、作成のノウハウがない」という状況が想定される。また、「策定する人材を確保できない」、「書類作りで終わってしまい、実践的に使える計画にするのが難しい」が策定できない要因として続いており、それぞれ、「BCP の重要性は十分理解できるが、日々の稼働が大切で策定する余裕がない」「策定よりも運用が重要。しかし、運用方法教育と資器材の確保等、その段取りにかなりエネルギーが必要で、人材や時間、資金がない」等の状況が想定される。加えて、「自社のみ策定しても効果が期待できない」や、「策定する時間を確保できない」が続き、それぞれ、「自社ブランドがあると計画を立てやすいのだが完全な OEM 生産なので、自社だけでの計画は難しい」「日々会社経営に追われており、もう少し時間が必要」といった状況に置かれていると想定される。

105 （資料）2016 年版中小企業白書

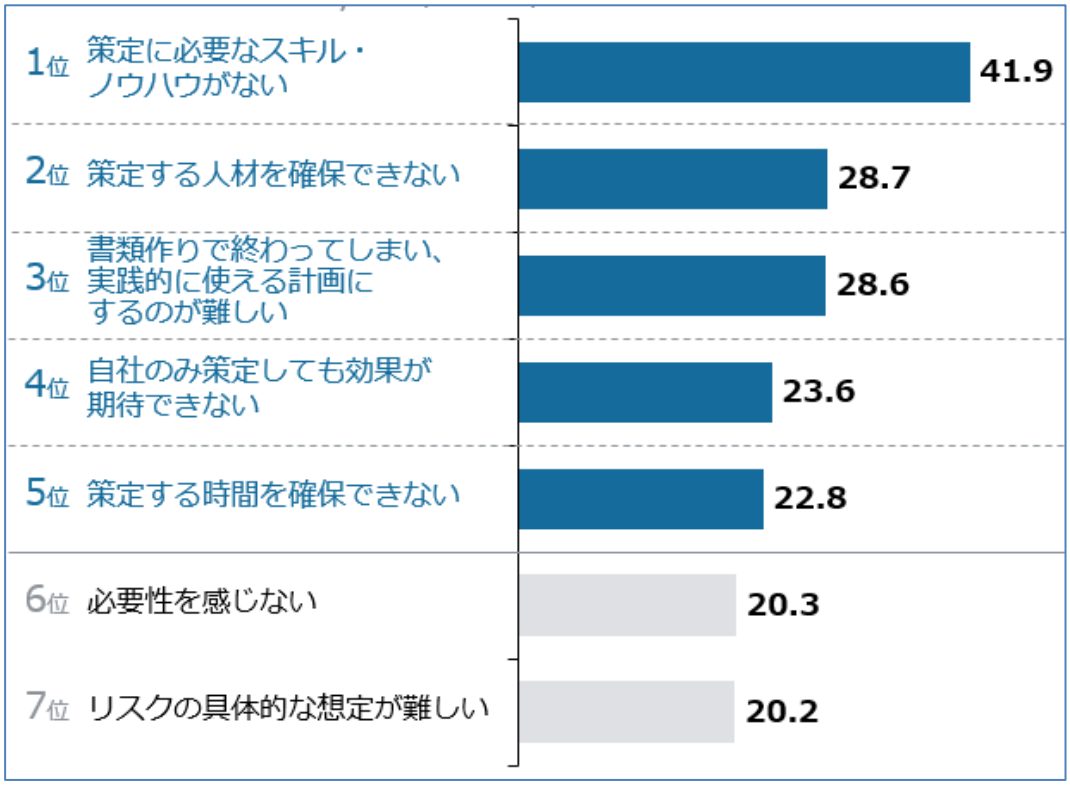


図 C-39．BCP を策定していない理由[%]（複数回答可）（n=4,719 社）上位 7 つまで抜粋

106

854 斯様な障壁を抱えている中小企業に対し、<I-1>として、「"お隣さんと考える"BCP」を打ち
855 手として提案する。本打ち手は、事業継続する上でのリスクを同業他社同士で議論し、ブラ
856 ッシュアップし合うことで、次の有事への備えをお互いに強化することを狙ったものである。

857 具体的には、事業継続をしていく上でのリスク（感染症、自然災害等）を検討し、他社との
858 議論を通じて理解を深める（既に策定済の BCP（事業継続計画）があれば、近隣の同業他社
859 同士で共有し、議論を行う）ことを想定している。また、他社に投げかける質問の例として
860 は、他に考えられるリスクがあるか／その時にどう対処するか、等が考えられる。

861 期待される効果としては、有事の場合への準備の強化が挙げられる。自社内での検討・他
862 社との議論の過程で、計画が詰まっていない部分に気付き、自社に足りない観点やアイデア
863 を取り入れることが可能となり、結果、次の有事に初動をスムーズにとることができるよう
864 になる。

865 本打ち手で上手く効果を生むためには、大きく 3 つのポイントがあると考えられる。まず、
866 どのようなリスク（自然災害、感染症、通信インフラ、等）を想定して策定したものか、前提

106 （資料）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2020 年 6 月）

を確認することである。2 つ目は、自社と違う部分を中心に意見交換を行い、自社計画のブラッシュアップに繋げるということである。例えば、自社にない項目・観点が含まれている場合／項目・観点は同じだが、計画の粒度が細かい場合／自社は検討した観点だが、他社は想定していない場合は特に議論を行うといいと考えられる。最後に、今後社内に持ち帰った時により良い改善ができるようにするため、社内での計画の策定・更新プロセスについて共有し合うことも肝要である。

本打ち手の関連事例として、2012～2013 年に行われた「事業継続計画（BCP）情報共有会」を取り上げる。この共有会は、農林水産省が主催し、全国 6 都市で開催されたものであり、東日本大震災後にアップデートした BCP を地域の企業同士で共有することを趣旨としていた。「BCP 情報共有会」に対する参加者の満足度として、「参考になった」企業が 9 割超を占め（**図 C-40**）、「グループディスカッションを通して、他社の策定状況や、自組織の BCP の不足部分が見えた」等、前向きな声も聞かれている。

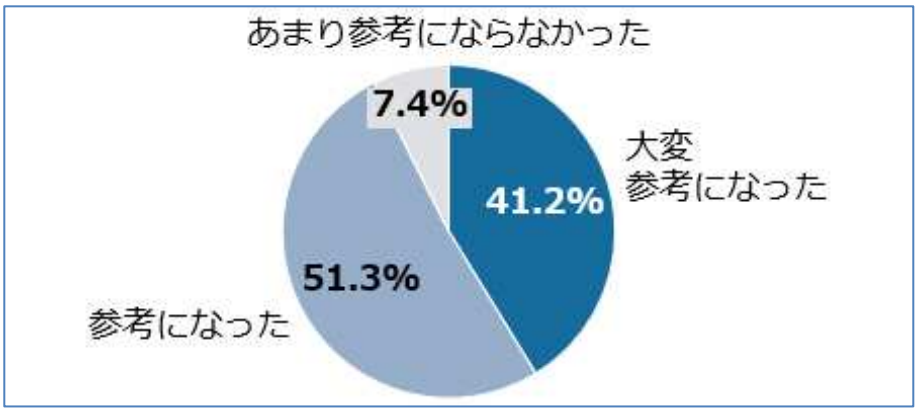


図 C-40.「BCP 情報共有会」に対する参加者の満足度[107]

107 （資料）農林水産省 HP

更に、<I-2>の打ち手として、「"協調型"BCP 策定」も紹介する。本打ち手により、中小企業同士でお互いに協力・連携できる部分を探り、BCP に反映させることで、より強靭なリスク対処へと繋げていくことを目指す。

打ち手でとるべきアクションとして、お互いに重要な取引先として認識している企業同士で、BCP で協力できる部分を議論することが想定される。具体的には、お互いに協力できる点、有事の場合に連携を取るべき点をお互いの BCP に反映する（在庫状況の相互共有、生産設備の融通、等）ことが想定される。

本打ち手を行うことで、さらに強靭なリスク対処が効果として期待される。1 社単独ではリスク対処が難しい部分まで検討し、相互扶助することが可能となる。

本打ち手で上手く効果を生むための工夫としては、まず、<I-1>「"お隣さんと考える"BCP」の打ち手を左記に実施する／あるいは、セットで実施することが挙げられる。また、既存のネットワークがあれば、加盟企業複数社でお互いの連携可能性について議論してみるのも効果的である。ネットワークの例としては、XX 工業団地、XX 勉強会、飲み会仲間、等が挙げられる。加えて、在庫状況共有のために大規模なシステム開発等を行うのではなく、Google スプレッドシート等、簡易なものから検討することにも留意することが望ましい。

本打ち手の関連事例として、Bosch の事例を紹介する。Bosch は、「SupplyON」（**図 C-41**）というデジタル基盤を通じて、サプライヤの在庫システムと購買会社の生産管理システムを連携し、危機的状況が発生した際にも調達先の在庫数量や生産機能の回復状況をリアルタイムで把握、対応策を実行してきた。中小企業でも、同様の連携の仕組みを簡易的なものであれば導入できるのではないだろうか。

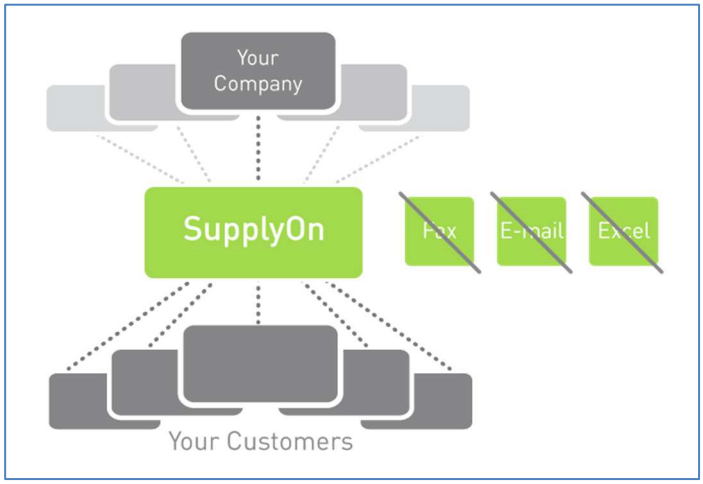


図 C-41．SupplyON の仕組み[108]

[108] （資料）SupplyOn HP