



# 令和 6 年度中小企業実態調査事業 (100 億企業創出加速化に向けた調査)

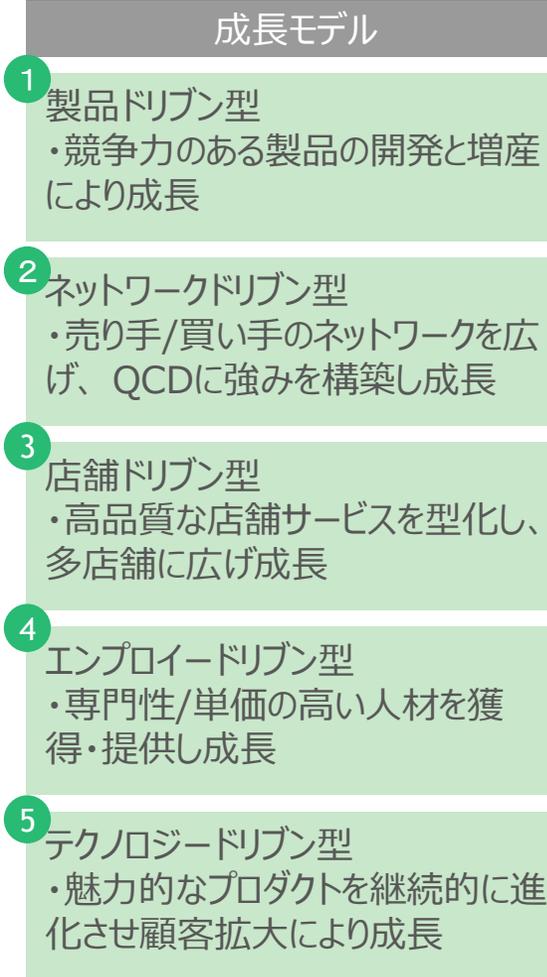
調査報告書

# Agenda

- (1) 売上高、業種別の市場動向調査
- (2) 業種別、売上げ段階ごとの課題の特定、及びその課題の解決策に係る調査分析
- (3) 成長支援の成果を最大する方策に係る調査・分析及び経済効果分析

# サプライチェーン上のポジションや製品/サービスやB2B/Cの区分により成長モデルを類型化

市場分析や施策検討に向けた市場の捉え方



# 10～100億円未満の100億円以上とも②ネットワークドリブン型に多い傾向がある

成長モデルごとの企業数の分布：企業規模に応じた投資規模や売上高成長率

成長モデル (全体会社数)	主な業種	企業数		設備投資額 <sup>1</sup> /売上高比率		成長企業 <sup>2</sup> の 売上高成長率
		10～100億円未満	100億円以上	10～100億円未満	100億円以上	
1 製品 ドリブン型 (726,698社)	農業、林業、漁業、鉱業、採石業、 砂利採取業、製造業	22,718	4,172	3.8%	4.5%	10~15%
2 ネットワーク ドリブン型 (1,221,474社)	電気・ガス・熱供給・水道業、運 輸業、郵便業、卸売業、金融業、 保険業、不動産業、物品賃貸業	32,768	5,836	2.7%	2.9%	15~20%
3 店舗 ドリブン型 (3,372,854社)	小売業、宿泊業、飲食サービス業、 生活関連サービス業、娯楽業、 教育、学習支援業、医療、福祉、 廃棄物処理・修理・整備業	24,725	3,439	3.5%	2.0%	10~15%
4 エンployー ドリブン型 (1,586,446社)	建設業、学術研究、専門・技術 サービス業、政治・経済・文化団 体、宗教、職業紹介・労働者派 遣業等	20,475	2,096	1.5%	2.1%	15~20%
5 テクノジー ドリブン型 (105,2068社)	情報通信業	3,718	758	2.3%	5.6%	20~25%
合計		104,404	16,301			15~20%

1. 各成長モデルに属する企業の有形固定資産（土地を除く）の合計額/売上高の合計額にて算出。2. 2019-2025年の5年間で10-99億円から100億円以上に成長した企業

出所: 令和3年経済センサスデータベース、成長企業の174社の個社データよりBCGが計算

# (参考)各成長モデルの分類は、経済センサスの大分類・中分類から紐づけを実施した

成長モデル	紐づく大分類	紐づく中分類
1 製品 ドリブン型	A 農業、林業、B 漁業、C 鉱業、採石業、砂利採取業、E 製造業	01_農業、02_林業、03_漁業(水産養殖業を除く)、04_水産養殖業、05_鉱業、採石業、砂利採取業、09_食料品製造業、10_飲料・たばこ・飼料製造業、11_繊維工業、12_木材・木製品製造業(家具を除く)、13_家具・装備品製造業、14_パルプ・紙・紙加工品製造業、15_印刷・同関連業、16_化学工業、17_石油製品・石炭製品製造業、18_プラスチック製品製造業(別掲を除く)、19_ゴム製品製造業、20_なめし革・同製品・毛皮製造業、21_窯業・土石製品製造業、22_鉄鋼業、23_非鉄金属製造業、24_金属製品製造業、25_はん用機械器具製造業、26_生産用機械器具製造業、27_業務用機械器具製造業、28_電子部品・デバイス・電子回路製造業、29_電気機械器具製造業、30_情報通信機械器具製造業、31_輸送用機械器具製造業、32_その他の製造業
2 ネットワーク ドリブン型	F 電気・ガス・熱供給・水道業、H 運輸業、郵便業、I1卸売業、J金融業、保険業、K不動産業、物品賃貸業	33_電気業、34_ガス業、35_熱供給業、36_水道業、42_鉄道業、43_道路旅客運送業、44_道路貨物運送業、45_水運業、46_航空運送業、47_倉庫業、48_運輸に附随するサービス業、49_郵便業(信書便事業を含む)、50_各種商品卸売業、51_繊維・衣服等卸売業、52_飲食料品卸売業、53_建築材料、鉱物・金属材料等卸売業、54_機械器具卸売業、55_その他の卸売業、62_銀行業、63_協同組織金融業、64_貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関、65_金融商品取引業、商品先物取引業、66_補助的金融業等、67_保険業(保険媒介代理業、保険サービス業を含む)、68_不動産取引業、69_不動産賃貸業・管理業、70_物品賃貸業
3 店舗 ドリブン型	I2小売業、M 宿泊業、飲食サービス業、N 生活関連サービス業、娯楽業、O 教育、学習支援業、P 医療、福祉、Q1_複合サービス事業(郵便局)、R2_サービス業(政治・経済・文化団体、宗教を除く)のうち廃棄物処理・修理・整備業	56_各種商品小売業、57_織物・衣服・身の回り品小売業、58_飲食料品小売業、59_機械器具小売業、60_その他の小売業、61_無店舗小売業、75_宿泊業、76_飲食店、77_持ち帰り・配達飲食サービス業、78_洗濯・理容・美容・浴場業、79_その他の生活関連サービス業、80_娯楽業、81_学校教育、82_その他の教育、学習支援業、83_医療業、84_保健衛生、85_社会保険・社会福祉・介護事業、86_郵便局、88_廃棄物処理業、89_自動車整備業、90_機械等修理業(別掲を除く)
4 エンployee ドリブン型	D 建設業、L 学術研究、専門・技術サービス業、Q2_複合サービス事業(協同組合)、R1_サービス業(政治・経済・文化団体、宗教)、R2_サービス業(政治・経済・文化団体、宗教を除く)のうち、職業紹介・労働者派遣業等	06_総合工事業、07_職別工事業(設備工事業を除く)、08_設備工事業、71_学術・開発研究機関、72_専門サービス業(他に分類されないもの)、73_広告業、74_技術サービス業(他に分類されないもの)、87_協同組合(他に分類されないもの)、91_職業紹介・労働者派遣業、92_その他の事業サービス業、93_政治・経済・文化団体、94_宗教、95_その他のサービス業
5 テクノロジー ドリブン型	G 情報通信業	37_通信業、38_放送業、39_情報サービス業、40_インターネット附随サービス業、41_映像・音声・文字情報制作業

Note: 紐づく成長モデル型が大分類の中に複数あるパターン (I1 卸売業、小売業、Q 複合サービス事業、R 複合サービス事業) については、経済センサスの分類に沿って細分化。ただし、R2\_サービス業(政治・経済・文化団体、宗教を除く)については、経済センサスの分類よりもさらに細分化が必要だったため、紐づく中分類に基づき、細分化

出所: 令和3年経済センサスデータベースよりBCGが計算

# Agenda

- (1) 売上高、業種別の市場動向調査
- (2) 業種別、売上げ段階ごとの課題の特定、及びその課題の解決策に係る調査分析
- (3) 成長支援の成果を最大する方策に係る調査・分析及び経済効果分析

# 文献調査やインタビューから、成長モデルや売上段階ごとの課題を明確化した

## 成長モデル・売上段階ごとの課題分析

成長モデル	主な業種	主要なKPI	売上段階ごとの課題/解決策		
			10-30	30-60	60-100
1 製品ドリブン型	食料品、電気機械器具、電子部品、化学	Σ製品別売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のある自社企画製品の製造</li> <li>販売先の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ラインの拡充</li> <li>生産の拡大・効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外M&amp;Aを含む市場拡大・多拠点化</li> <li>生産ソリューション等への多角化</li> </ul>
2 ネットワークドリブン型	運輸、卸売、金融、不動産	法人顧客数×顧客あたり売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>一社依存からの脱却に向けた顧客基盤の拡大</li> <li>人材や設備の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる運営効率の向上</li> <li>事業の多角化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる競争力・収益性の拡大(顧客を巻き込んだSCMや在庫管理サービスの提供)</li> <li>収益性を維持した水平M&amp;A</li> </ul>
3 店舗ドリブン型	小売、飲食、宿泊、介護	出店数×店舗売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗運営体制の確立</li> <li>着実な店舗数拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した店舗運営</li> <li>新規出店エリアの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな市場開拓・ブランドの立ち上げ</li> <li>経営機能の強化</li> </ul>
4 エンployードリブン型	建設、人材派遣、コンサル	従業員数×人件費単価	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得</li> <li>人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得と対応した環境/制度構築</li> <li>自社事業/サービスの立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の選択と集中および、水平M&amp;A等による特定の専門人材プールの拡大</li> <li>自社事業/サービスの収益化</li> </ul>
5 テクノロジードリブン型	ITサービス	顧客数×顧客あたり売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業・マーケティングの強化</li> <li>人事・労務・ガバナンスの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサービスの開発やM&amp;A</li> <li>経営の組織化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによるサービス群の拡大</li> <li>海外市場への進出</li> </ul>

# 競争力のある製品の開発と増産をコアに、市場や製品ラインを拡大

成長ジャーニーの詳細：①製品ドリブン型

	10-30				30-60				60-100				
	(億円)	国内		海外	(億円)	国内		海外	(億円)	国内		海外	
		主要地域	その他			主要地域	その他			主要地域	その他		
<b>主なKPI</b> (製品別/地域別売上) の成長イメージ	製品A	5	2	-	製品A1	15	6	2	製品A1	30	12	15	
	製品B	2	0		製品A2	8	3		製品A2	15	6		
	その他	1	0		製品B1	5	1		製品B1	15	6		
		製品B2	3		1	製品B2	8		3	その他	5		2
<b>主な戦略課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社と差別化された製品群の開発と販売先の拡大</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ラインの拡充と生産の拡大・効率化</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>海外を含む市場拡大・多拠点化生産ソリューション等への多角化</li> </ul>				
<b>打ち手</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OEM製造から自社製品製造へのシフト</li> <li>生産設備や生産DXへの投資</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>主力製品のライン拡充とブランド化</li> <li>垂直M&amp;Aによる小売や流通への進出</li> <li>海外市場への輸出</li> <li>水平M&amp;Aによる生産拠点拡大</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での水平/垂直M&amp;Aによる生産拠点拡大/販売網構築</li> <li>ソリューション販売等への多角化</li> </ul>				
	<b>人材</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の雇用拡大</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>設計者などの専門人材雇用</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>経営ボードの育成</li> </ul>			
	<b>資金調達</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀等からのデット調達</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>メザニンやエクイティ調達の活用</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>上場の検討</li> </ul>			
<b>活用するステークホルダー</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀</li> <li>商工会</li> <li>地場ERPベンダー</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>メガバンク、ベンチャーキャピタル</li> <li>製造DX ITベンダー</li> <li>WEBマーケ/広告代理店</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>証券会社</li> <li>製造DX系ITベンダー</li> <li>TV含む広告代理店</li> </ul>				
<b>活用したい政府制度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品製造設備への投資補助</li> <li>デジタル化の支援</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品製造設備への投資補助</li> <li>メザニンやエクイティの資金調達支援</li> <li>M&amp;A支援</li> <li>海外進出支援</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル等に強い経営人材の派遣</li> <li>メザニンやエクイティの資金調達支援</li> <li>M&amp;A支援</li> <li>海外進出/M&amp;A支援</li> </ul>				

# DX化による運営効率の向上と、新市場開拓・M&Aでネットワーク拡大を実現

成長ジャーニーの詳細：②ネットワークドリブン型

	10-30	30-60	60-100																																																																							
<p>主なKPI (法人顧客数×顧客あたり売上)の成長イメージ</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(億円)</th> <th>商材A</th> <th>商材B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>顧客A</td> <td>5</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>顧客B</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>顧客C</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	(億円)	商材A	商材B	顧客A	5	2	顧客B	2	0	顧客C	1	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(億円)</th> <th>商材A1</th> <th>商材A2</th> <th>商材B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>顧客A</td> <td>8</td> <td>4</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>顧客B</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>顧客C</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>顧客D</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>顧客E</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	(億円)	商材A1	商材A2	商材B	顧客A	8	4	-	顧客B	3	3	4	顧客C	2	1	2	顧客D	3	1	3	顧客E	2	-	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(億円)</th> <th>商材A1</th> <th>商材A2</th> <th>商材B</th> <th>商材C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>顧客A</td> <td>8</td> <td>5</td> <td>-</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>顧客B</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>顧客C</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>顧客D</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>顧客E</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>顧客F</td> <td>5</td> <td>-</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	(億円)	商材A1	商材A2	商材B	商材C	顧客A	8	5	-	12	顧客B	4	3	4	6	顧客C	3	3	2	6	顧客D	4	2	3	3	顧客E	3	2	2	2	顧客F	5	-	2	2
(億円)	商材A	商材B																																																																								
顧客A	5	2																																																																								
顧客B	2	0																																																																								
顧客C	1	0																																																																								
(億円)	商材A1	商材A2	商材B																																																																							
顧客A	8	4	-																																																																							
顧客B	3	3	4																																																																							
顧客C	2	1	2																																																																							
顧客D	3	1	3																																																																							
顧客E	2	-	2																																																																							
(億円)	商材A1	商材A2	商材B	商材C																																																																						
顧客A	8	5	-	12																																																																						
顧客B	4	3	4	6																																																																						
顧客C	3	3	2	6																																																																						
顧客D	4	2	3	3																																																																						
顧客E	3	2	2	2																																																																						
顧客F	5	-	2	2																																																																						
<p>主な戦略課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一社依存からの脱却に向けた顧客基盤の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる運営効率の改善</li> <li>周辺事業への多角化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる競争力・収益性の維持</li> <li>競合他社の取り込み</li> </ul>																																																																							
<p>打ち手</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業拠点の構築と営業活動の強化</li> <li>人材と資金の調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配車・倉庫管理システム等の導入</li> <li>商材の拡大・近隣事業領域への進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客を巻き込んだSCMや在庫管理/需要予測サービスの提供</li> <li>固定費の配賦が可能な企業の水平M&amp;Aや資本参加</li> </ul>																																																																							
<p>人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の雇用拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間管理職、専門人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営ボードの育成・確保</li> </ul>																																																																							
<p>資金調達</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀等からのデット調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メザニンやエクイティ調達の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場の検討</li> </ul>																																																																							
<p>活用するステークホルダー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀</li> <li>商工会</li> <li>地場ERPベンダー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メガバンク</li> <li>サプライチェーンDX中堅ITベンダー</li> <li>Web広告代理店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>証券会社</li> <li>サプライチェーンDX大手ITベンダー</li> <li>マス広告代理店</li> </ul>																																																																							
<p>活用したい政府制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業拠点拡大の資金補助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX支援</li> <li>メザニン活用支援</li> <li>M&amp;A支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者NW</li> <li>設備投資への資金補助</li> <li>メザニン/エクイティ活用のガイドライン</li> <li>M&amp;A支援</li> </ul>																																																																							

# 店舗運営の標準化と成長段階に合わせた出店エリア開拓で店舗数を拡大

成長ジャーニーの詳細：③店舗ドリブン型

	10-30		30-60			60-100				
主なKPI (出店数× 店舗売上) の成長イメージ	ブランドA 直営店		ブランドA			ブランドA		ブランドB		
		直営店	直営店	加盟店/買収先	直営店	加盟店/	直営店	加盟店/		
	首都圏	15	20	10	20	10	1	0		
	近畿圏	4	8	3	8	3	2	0		
その他	1	5	0	5	0	9	0			
	その他	1	3	0	3	0	8	0		
	その他	1	2	0	2	0	0	0		
	海外	1	5	0	5	0	0	0		
主な戦略課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗運営体制の確立と着実な店舗数拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した店舗運営と新規出店エリアの開拓</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな市場開拓・ブランドの立ち上げと経営機能の強化</li> </ul>				
打ち手	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材教育やプロセス化による店舗運営の高度化</li> <li>店舗運営や商材の成功モデル確立</li> <li>商圈分析など出店計画の立案</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアル化やツール導入による店舗運営の標準化</li> <li>フランチャイズ化やM&amp;Aによる店舗拡大</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドラインの複線化(高/低価格帯、海外向けなど)</li> <li>経営戦略・組織の見直し</li> </ul>				
	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の雇用拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>経企やDXなど専門人材の雇用拡大</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>経営ボードの育成・確保</li> </ul>			
	資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀等からのデット調達</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>メザニンやエクイティ調達の活用</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>上場の検討</li> </ul>			
活用するステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀</li> <li>商工会</li> <li>決済/勘定系SaaSベンダー</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>メガバンク</li> <li>Web広告代理店</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>証券会社</li> </ul>				
活用したい政府制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者NW</li> <li>戦略構築のガイドライン</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者NW</li> <li>M&amp;A支援</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者NW</li> <li>メザニン/エクイティ活用のガイドライン</li> <li>M&amp;A支援</li> </ul>				

# 人事制度や教育の整備に注力し多様な人材を獲得、企業としての強みを構築し成長

成長ジャーニーの詳細：④エンプロイドリブン型

	(億円)			(億円)			(億円)				
	10-30			30-60			60-100				
主なKPI (従業員数×人件費単価) の成長イメージ	従業員数	単価 (百万円/人・月)	売上 (百万円)	従業員数	単価 (百万円/人・月)	売上 (百万円)	従業員数	単価 (百万円/人・月)	売上 (百万円)		
	A人材	150	1.0	1,800	人材提供 A人材	200	1.0	2,400	人材提供 A人材	300	1.2
				B人材	80	1.5	1,440	B人材	120	1.6	2,160
				自社新規事業	5	—	50	自社新規事業	30	—	2,000
主な戦略課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得</li> <li>人材の育成</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得と対応した環境/制度構築</li> <li>自社事業/サービスの立ち上げ</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の選択と集中および、水平M&amp;A等による専門人材プールの拡大</li> <li>自社事業/サービスの収益化</li> </ul>				
打ち手	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着での採用活動など、安定した人材リソースの確保</li> <li>人材教育の強化</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性や労働エリア、新卒など、既存と異なる人材プールに採用を拡大</li> <li>上記にあわせ、多様なロールモデルと人材教育や人事制度を整備</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>単価向上のため成長市場に集中し、M&amp;Aも活用し専門人材プールを拡大</li> <li>自社人材を活用した新規事業の展開</li> <li>経営機能や経営ボードの強化</li> </ul>				
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀等からのデット調達</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>大手金融機関からの資金調達</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>大手金融機関からの資金調達</li> </ul>				
活用するステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>地銀</li> <li>商工会</li> <li>大手人材サービス</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>メガバンク</li> <li>WEBマーケ/広告代理店</li> <li>大手人材サービス</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A仲介会社</li> <li>TV含む広告代理店</li> <li>大手人材サービス</li> </ul>				
活用したい政府制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>高専や大学、職業訓練施設との連携</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>高専や大学、職業訓練施設との連携</li> <li>専門人材育成等への資金補助</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>メザニン/エクイティ活用</li> <li>M&amp;A支援</li> <li>専門人材育成等への資金補助</li> </ul>				

# 技術基盤を強化し、コア技術を軸にしたブランディングとともに、M&Aで事業を多角化

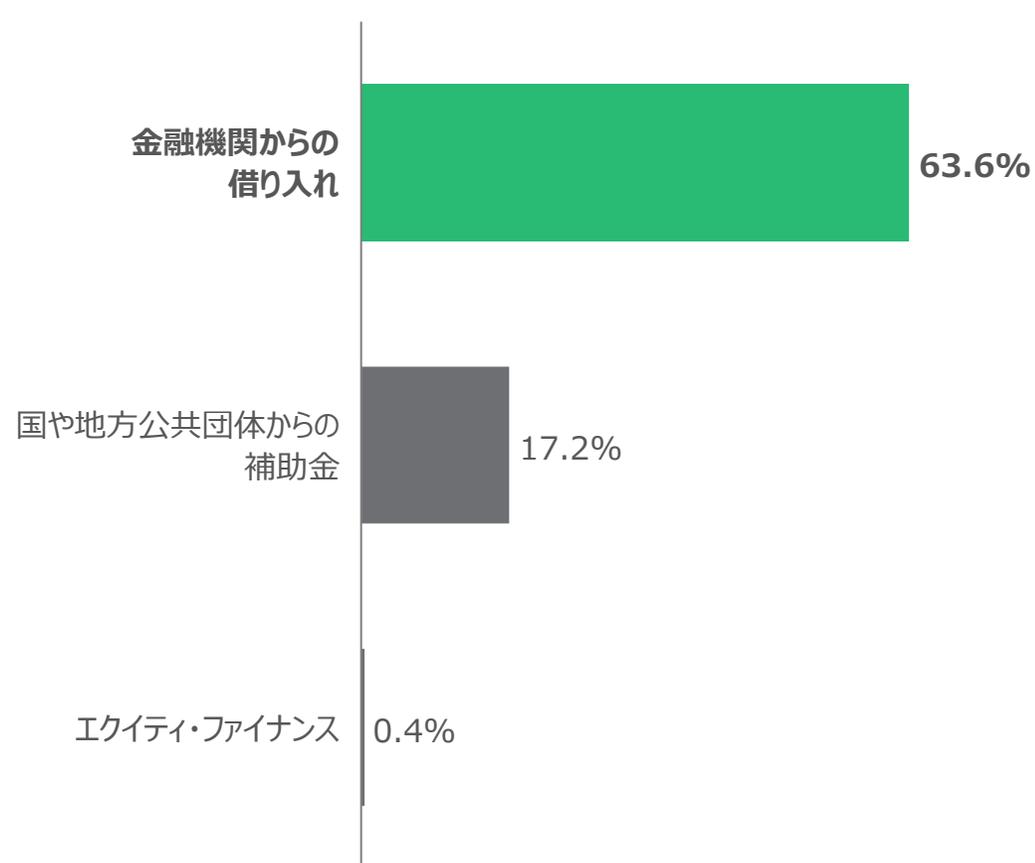
成長ジャーニーの詳細：⑤テクノロジードリブン型

	10-30			30-60			60-100					
主なKPI (顧客数×顧客あたり売上) の成長イメージ	顧客数 (万人)	ARPU (円/月・人)	売上 (億円)	顧客数 (万人)	ARPU (円/月・人)	売上 (億円)	顧客数 (万人)	ARPU (円/月・人)	売上 (億円)			
	サービスA	10	1,000	12	サービスA	30	1,000	36	サービスA	40	1,000	48
					プレミアム	10	800	9.6	プレミアム	15	800	14
					サービスB	6	600	4.3	サービスB	10	600	7
									サービスC(買収)	10	2,000	24
									サービスD(買収)	12	1,200	17
主な戦略課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業・マーケティングの強化</li> <li>人事・労務・ガバナンスの整備</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサービスの開発やM&amp;A</li> <li>経営の組織化</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによるサービス群の拡大</li> <li>海外市場への進出</li> </ul>					
打ち手	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業や広告に集中投資し、市場性が確認できた製品を一気に展開</li> <li>営業やマーケティング人員の拡大に伴い、人事の組織・制度を整備</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>既存サービスの顧客基盤に、新たなサービスや追加機能を提供し、顧客あたり売上を改善</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の単一サービスとしては頭打ちを迎え、周辺プロダクトの勢力的なM&amp;Aや海外展開に挑戦</li> </ul>					
	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業人員の大規模採用</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー人材の採用</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー人材の採用</li> </ul>				
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>VC・PEからのエクイティ調達、上場検討</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>上場検討</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>新株発行</li> </ul>					
活用する ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>VC・PEファンド・銀行</li> <li>WEBマーケ/広告代理店</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>VC・PEファンド・銀行</li> <li>M&amp;A仲介・証券会社</li> <li>TV含む広告代理店</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>VC・PEファンド・銀行</li> <li>M&amp;A仲介・証券会社</li> <li>TV含む広告代理店</li> </ul>					
活用したい 政府制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>エクイティ・メザニン活用支援</li> <li>専門人材派遣・採用支援：HR組織/機能立ち上げ</li> <li>大手企業とのNW(B2B tech)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材採用支援：部門リーダー層</li> <li>M&amp;A支援、バイアウトメザニン活用支援</li> <li>大手企業とのNW(B2B tech)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A支援、バイアウトメザニン活用支援</li> </ul>					

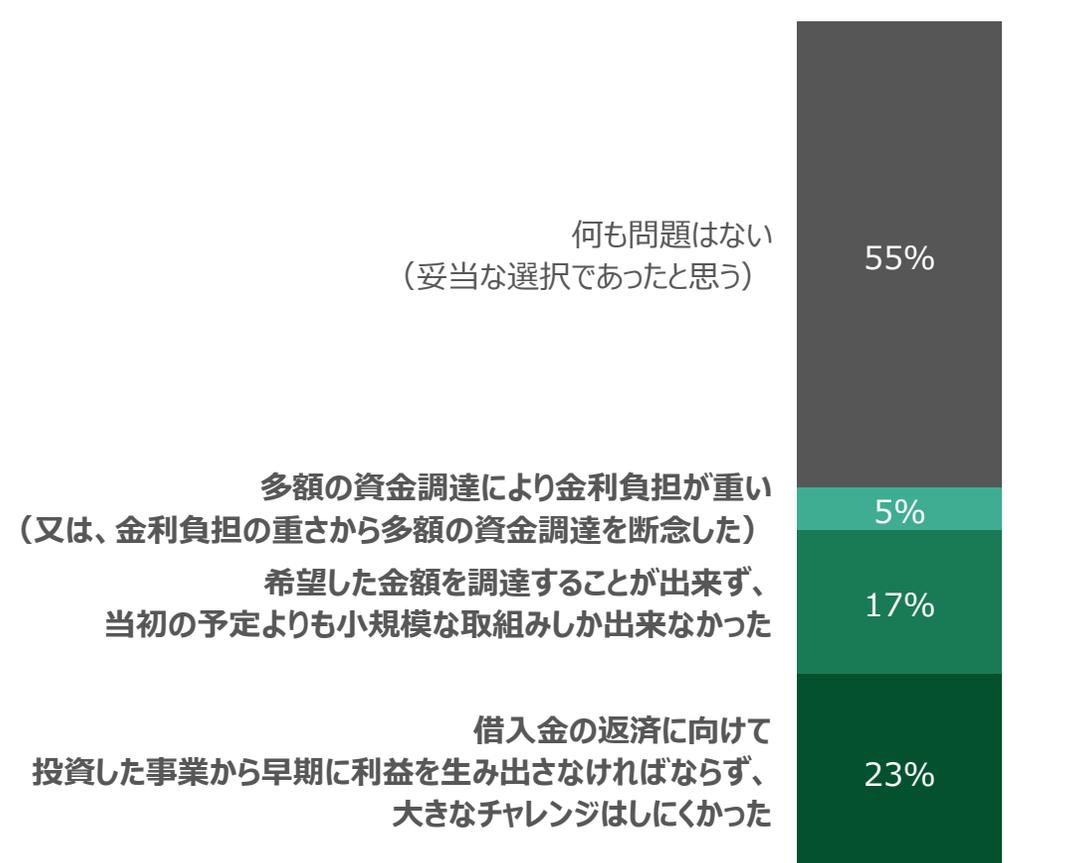
# 企業の成長投資における資金調達はデットが主だがその半分弱の企業で課題が生じている

課題に関する解決策の調査：モノ・カネの不足

成長に向けた設備投資における、  
外部からの資金調達方法



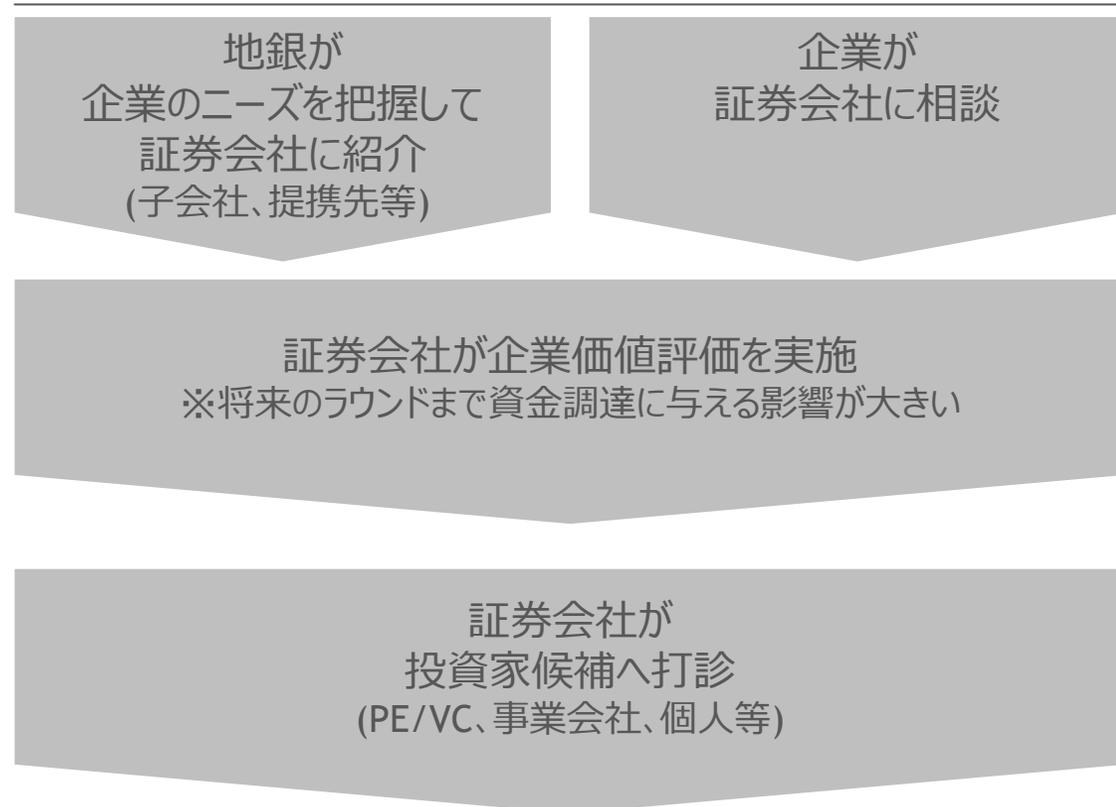
課題



# エクイティによる資金調達は、現状では、一部の企業のみが活用しやすい傾向

課題に関する解決策の調査：モノ・カネの不足

## 地銀取引先企業の調達プロセス



## 活用しやすい企業

- 成長産業分野で、高い技術力や独自のビジネスモデルを持つ企業
- 経営者・創業者による経営権への固執がなくなる  
事業承継を控えた老舗企業（後継者が不在のケース）
- 設備投資などに資金は必要だが財務基盤は安定している企業
- 決算書の信頼性が高く、経営の透明性が担保されており、投資家目線で事業計画策定できる企業 等

# Agenda

- (1) 売上高、業種別の市場動向調査
- (2) 業種別、売上げ段階ごとの課題の特定、及びその課題の解決策に係る調査分析
- (3) 成長支援の成果を最大する方策に係る調査・分析及び経済効果分析

飛躍的成長に向けた変革には、Ready(変革の理由に納得している)、Willing(自分自身が動きたい理由がある)、Able(変わるためのスキル・条件が整っている)の3つ(RWA)が必要  
方策の前提: 成長への変革を進めるために必要なこと



## Ready

変革の理由に  
納得している

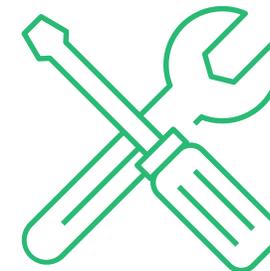
例:  
A社は市場衰退への危機意識から  
成長に向けて事業戦略を転換



## Willing

自分自身が動きたい  
理由がある

例:  
A社は「日本の産業を元気にする」という  
ビジョンを掲げ、  
その達成のために海外へも進出



## Able

変わるための  
スキル・条件が整っている

例:  
A社は、規模拡大により必要になった  
集合知経営の実現のため  
外部経営人材を登用

# 「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」にて発案された“100億円宣言”は、従前からのAbleの支援に加え、Ready・Willingも促進して、企業がRWAを揃えることを促進

方策のポイント：100億円宣言の設計と期待効果

	Ready 変革の理由に 納得している	Willing 自分自身が動きたい 理由がある	Able 変わるための スキル・条件が整っている
従来 支援			直接的な ヒト・モノ・カネ・情報の支援
100億円 支援	成長に必要なリソースを揃えAbleな状態にするための支援を実施		
	-	-	
	変革の基盤となるReadyやWillingを促進したうえで、Ableな状態にするためのより効果的な支援を実施		
	100億円宣言		成長志向に応える ヒト・モノ・カネ・情報の支援
	<ul style="list-style-type: none"> <li>宣言企業の増加により社会的気運が高まり自社も<b>宣言する必要性を感じる</b></li> <li>成長志向の経営者との交流を通じ、より<b>強固に変革の必要性を感じる</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宣言時の戦略検討を通じ、自らが動きたい理由を<b>言語化して明確に認識する</b></li> <li>宣言の発信が対外的な約束になり<b>成長を目指し続ける</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略や課題を明確にしたうえで、<b>効果的な支援を選び取る</b></li> </ul>

# 宣言に加えてRWAを強化し、実効性を担保するため、成長に向けた課題 及び 成功事例をふまえて、施策を取り揃える

取り揃えるべき方策 (案)

■ 新規施策

■ 既存施策

企業が成長を目指すために必要なこと

企業が必要なことを行うための官公庁としての方策

	Ready 変革の理由に納得している	Willing 自分自身が動きたい理由がある	Able 変わるためのスキル・条件が整っている
	市場の脅威/機会や課題への腹落ち <ul style="list-style-type: none"> <li>変革の機運の高まりを感じる</li> <li>経営層自身の納得感が高い</li> </ul>	適切なビジョン・成長戦略の策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層自身の納得感が高い</li> <li>従業員が理解して共感する</li> <li>高い成功確率が期待できる</li> </ul>	必要な経営資源の充足 <ul style="list-style-type: none"> <li>情報: 経営判断のための情報</li> <li>ヒト: スキルを備えた人材</li> <li>モノ・カネ: 成長投資の資金</li> </ul>
	<b>a</b> 変革の理由の理解 及び ビジョン・成長戦略の検討・策定・宣言の促進 (100億円宣言制度)		
	情報獲得の機会の提供		
	<b>b</b> 民間の経営者同士での身近な知識・情報等の共有の場の提供 (ネットワーキング)		
	<b>c</b> 官公庁や公的機関からのマクロな情報や経営の知識の提供		
		ビジョン・成長戦略の策定支援 <ul style="list-style-type: none"> <li><b>d</b> 企業戦略の専門家によるハンズオン支援+支援拡大のための教材/ガイドブック化</li> <li><b>e</b> ビジョン・成長戦略策定の支援AI</li> </ul>	人材の獲得/活用の支援 <ul style="list-style-type: none"> <li><b>f</b> 研究機関とのマッチング</li> <li><b>g</b> 専門技能を持つ人材の派遣/経営人材のプール構築・マッチング</li> </ul> 資金・設備調達のサポート <ul style="list-style-type: none"> <li><b>h</b> 官公庁/公的機関からの成長投資のための補助金/税制</li> <li><b>i</b> 民間からの資金調達支援</li> </ul>
	<b>k</b> 海外展開支援 (参入機会の調査支援、取引先候補とのマッチング 等)		
	<b>l</b> 施策の効果検証・ブラッシュアップ (EBPM)		

方策(案)は、成長モデル・ジャーニーの課題を汎くカバー。そのうえで、各々の具体的内容(例:提供する情報、ネットワーキングのテーマ等)は、各課題に応じて設定すべきと考えられる(参考) 方策(案)と成長モデル・ジャーニー毎の課題

成長モデル	主な業種	主要なKPI	成長ジャーニーと課題		
			10-30	30-60	60-100
1 製品ドリブン型	食料品、電気機械器具、電子部品、化学	Σ製品別売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のある自社企画製品の製造</li> <li>販売先の拡大</li> </ul> <p><b>自社製品製造資金の調達</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ラインの拡充</li> <li>生産の拡大・効率化</li> </ul> <p><b>販売先や製造拠点の海外進出</b></p> <p><b>生産DXに向けたデジタル人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外M&amp;Aを含む市場拡大・多拠点化</li> </ul>
2 ネットワークドリブン型	運輸、卸売、金融、不動産	法人顧客数×顧客あたり売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>一社依存からの脱却に向けた顧客基盤の拡大</li> <li>人材や設備の確保</li> </ul> <p><b>新拠点や設備資金の調達</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる運営効率の向上</li> <li>事業の多角化</li> </ul> <p><b>SCMのDXに向けたデジタル人材/経営人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる競争力・収益性の拡大(顧客を巻き込んだSCMや在庫管理サービスの提供)</li> <li>収益性を維持した水平M&amp;A</li> </ul>
3 店舗ドリブン型	小売、飲食、宿泊、介護	出店数×店舗売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗運営体制の確立</li> <li>着実な店舗数拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した店舗運営</li> <li>新規出店エリアの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな市場開拓・ブランドの立ち上げ</li> <li>経営機能の強化</li> </ul> <p><b>新たな店舗ブランドの立ち上げ資金</b></p>
4 エンプロイドリブン型	建設、人材派遣、コンサル	従業員数×人件費単価	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得</li> <li>人材の育成</li> </ul> <p><b>HR人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得と対応した環境/制度構築</li> </ul> <p><b>自社事業の立ち上げ資金の調達</b></p> <p><b>多角化に伴う経営人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の選択と集中および、水平M&amp;A等による特定の専門人材プールの拡大</li> <li>自社事業/サービスの収益化</li> </ul>
5 テクノロジードリブン型	ITサービス	顧客数×顧客あたり売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業・マーケティングの強化</li> <li>人事・労務・ガバナンスの整備</li> </ul> <p><b>販促・営業資金の調達</b></p> <p><b>HR人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサービスの開発やM&amp;A</li> <li>経営の組織化</li> </ul> <p><b>サービス増に伴う経営人材の不足</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによるサービス群の拡大</li> <li>海外市場への進出</li> </ul> <p><b>サービスの海外進出</b></p>
<p><b>専門人材のニーズ</b></p> <p><b>デット調達が難しい資金ニーズ</b></p> <p><b>海外進出のニーズ</b></p>			<p><b>100億円宣言、ビジョン・成長戦略、情報のニーズ(全モデル/規模横断で必要な想定)</b></p>		

# スキル・条件の整備 (Able) の支援に加え、企業の変革の理由への納得 (Ready) と、動きたくなる動機 (Willing) の醸成のため、RWAの3要素を充足するよう宣言制度を設計

各方策案の想定内容: **a** 100億円宣言制度 (ビジョンや成長戦略の宣言)

## 考え方

### 必要性/狙い

スキル・条件の整備(Able)の支援に加え、企業の変革の理由への納得 (Ready) と、動きたくなる動機 (Willing) の醸成が必要

### 施策設計の参考情報 (事例 等)

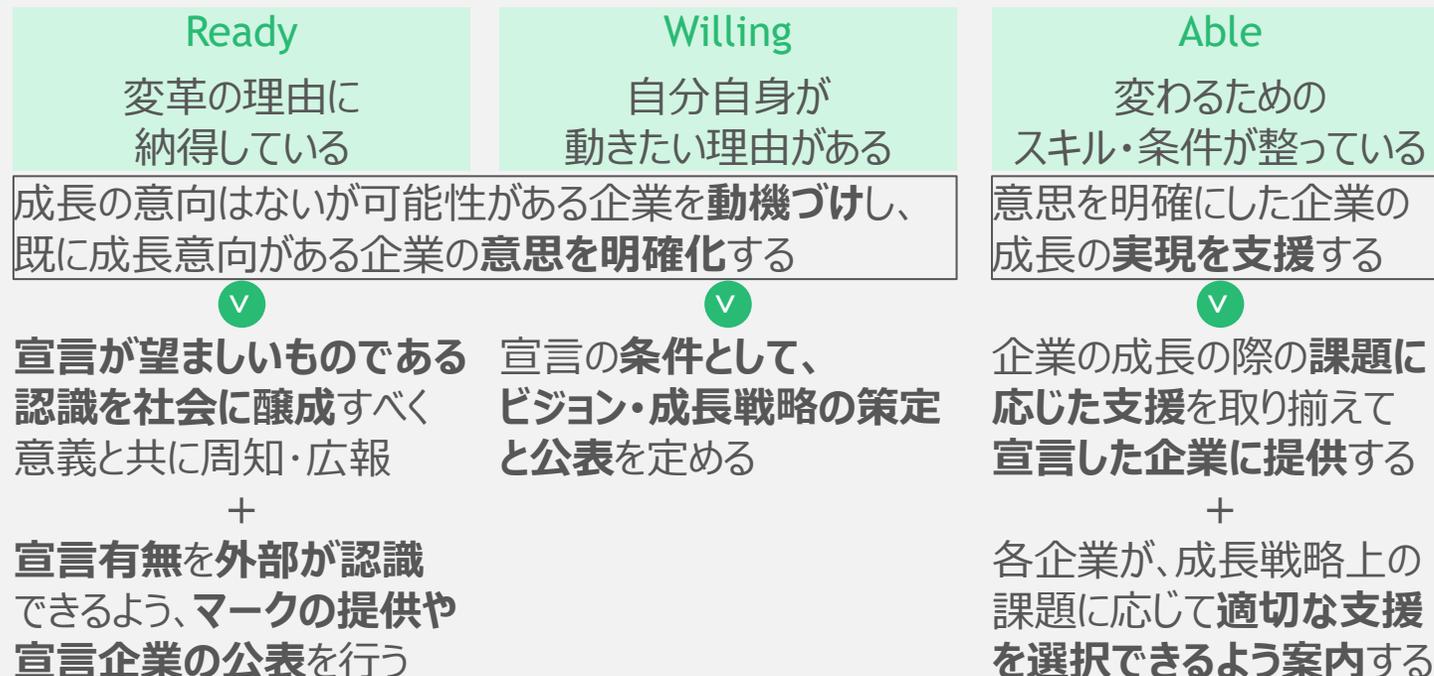
健康企業宣言などの宣言/認定制度では、**利用企業の内外関係者の意識や行動に変化**

- 社内の関係者の、宣言内容の実現に向けた意識・行動変容
- 顧客/取引先や求職者からの企業イメージ・ブランド向上 等

上記をはじめとする**実利が**、その制度の主旨への共感以外で**宣言/認定取得の理由**になっている

## 想定する内容

RWAの3要素の充足を促進するよう宣言制度を設計



# 経営者が自分ごと化しやすいよう、経営者同士での情報交換の場を提供。 “先輩企業”からの情報共有を、小規模なミーティング 及び そのオンラインアーカイブで実施

各方策案の想定内容: **b** 民間の経営者同士での身近な知識・情報等の共有の場の提供 (ネットワーキング)

## 考え方

### 必要性/狙い

RWAの何れも、経営者が思考を深めて意思決定するためには情報が必要

### 施策設計の参考情報 (事例 等)

経営者へのインタビューでは下記ニーズを確認

- “深い話をするためには、大人数でオープンな場ではなく、**クローズドで小規模な場**がよい。人となりがわかり、話しやすくなる”
- “**壁をのりこえた先輩**の話を知りたい”
- “**先輩企業を探して、個別にアポイント**を取って、話を聞かせてもらった”

対象になる経営者には、**比較的、若い人や、デジタルリテラシーが高い人**が、少なからず含まれる

- 若い経営者ほど成長意欲が高く**、それを実現
- 経営者の年代別構成比と、年代別のSNS利用率を勘案すると、**経営者の約8割がSNS利用者**

海外では、中小企業の**経営者同士が自発的に情報交換できるオンラインサービス**に広がり

- 国内では、対象者を**特定の金融機関の利用者、更にその若手のみに限るもの**を確認

また、オフラインの交流会は、**地方経済局や自治体、商工会などでも**行われている

## 想定する内容

“先輩企業”から情報共有を行うためのオンライン/オフラインのネットワーキングの場を提供

- 情報を共有する企業:
  - 成長を実現した、情報を共有される企業が直面する”壁”を乗り越えた”**先輩**”企業  
※利用の動機づけは、本仕組みが持つ情報交換、新たな事業展開に繋がり得る人脈構築をベースに、表彰制度や広報機会の提供(例:100億円宣言サイトへの記事掲載など)などの追加施策などを想定
- 情報を共有される企業:
  - 宣言企業に加え、興味がある**未宣言の企業も対象** (成長意向の醸成のため)
- 共有する方法:**オフラインとオンラインを連携させて、深い話とスケールを両立**【参考次頁】
  - スケールのためのオンラインのプラットフォーム (主にSNSを利用できる程度のデジタルリテラシーのある方を対象)
    - 先輩企業を探して**クローズドな個別相談を依頼できるオンラインのマッチングプラットフォーム**
    - 業種・課題・事業規模など、テーマを決めた**小規模なクローズドのオンラインのミーティング**
    - 経営者が経営者に**オープンに質問を投げかけて簡易にアドバイス**をもらえる**オンラインフォーラム**
  - より深い話をするための**オフラインのミーティング**
    - 業種・課題・事業規模など、テーマを決めた**小規模なクローズドのオフラインのミーティング**
- 共有する情報: RWAで必要な情報

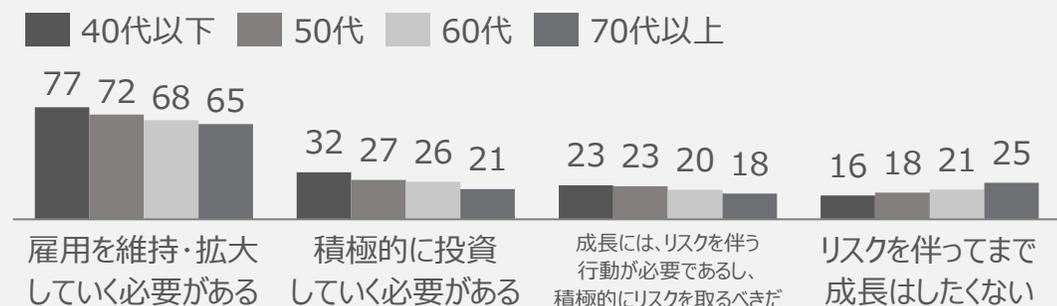
Ready	Willing	Able
変革の必要性への認識を強める情報 <ul style="list-style-type: none"> <li>先輩企業の事業環境変化の認識・経験</li> <li>先輩企業が成長を実現した事業機会</li> </ul>	ビジョン・成長戦略の策定や磨き込みに活かす情報 <ul style="list-style-type: none"> <li>先輩企業のビジョン</li> <li>先輩企業が成長を実現した戦略</li> </ul>	成長の実現に向けた経営判断に活かす情報 <ul style="list-style-type: none"> <li>先輩企業の成長過程における課題解決の例</li> </ul>

# 若い経営者ほど成長の意欲が高く、成長の実現も果たしている傾向。また、経営者の年代別構成比と、年代別のSNS利用率を勘案すると、経営者の約8割がSNS利用者

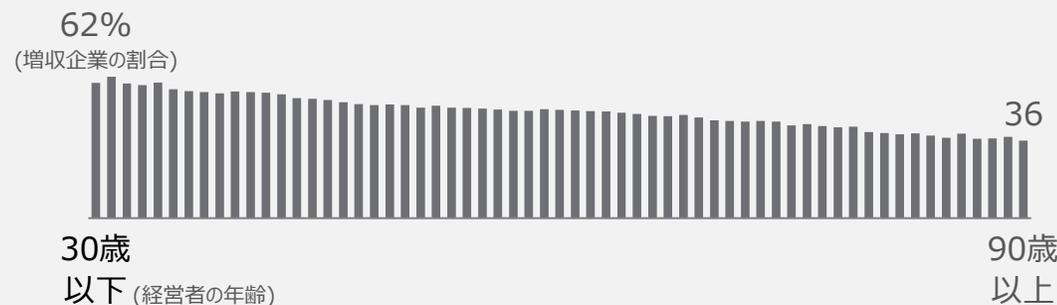
(参考)：b 民間の経営者同士での身近な知識・情報等の共有の場の提供 (ネットワーキング)

## 経営者の年齢と成長

### 若い経営者ほど、成長意欲が高い傾向



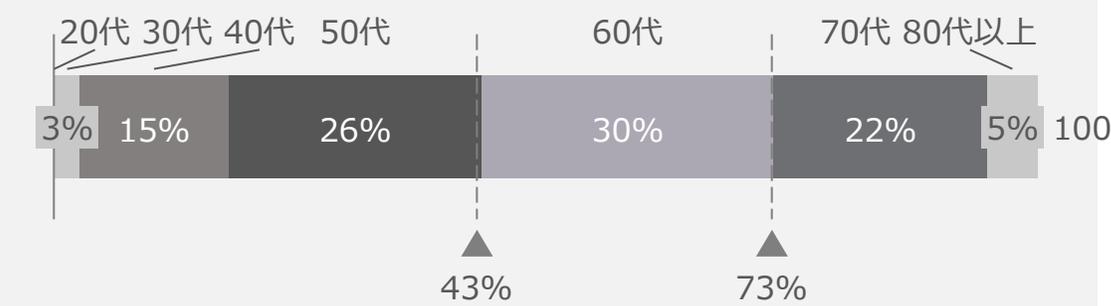
### 経営者が若いほど、増収企業が多い傾向



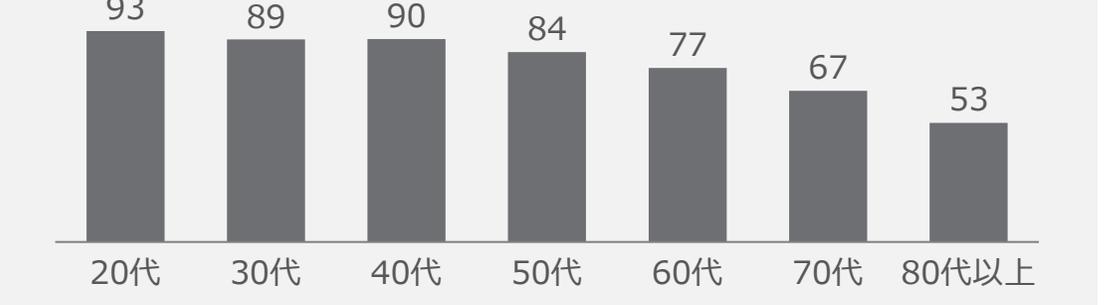
### 若い経営者ほど成長の意欲が高く、成長の実現もしている傾向

## 経営者の年代とデジタルリテラシー

### 経営者は、50代以下が4割強、60代以下が7割強を占める



### SNS利用率は、50代以下では8割超、60代でも8割弱にのぼる



### 上記を乗じると、単純計算で経営者の約8割(77%)がSNS利用

# 経営の役に立つ情報を、従前からのプル型でファクト中心での提供に加えて、 プッシュ型で、経営戦略への示唆をより具体的に手厚くカバーして提供

各方策案の想定内容: **C** 官公庁や公的機関からのマクロな情報や経営の知識の提供

## 考え方

### 必要性/狙い

RWAの何れも、経営者が思考を深めて意思決定するためには情報が必要

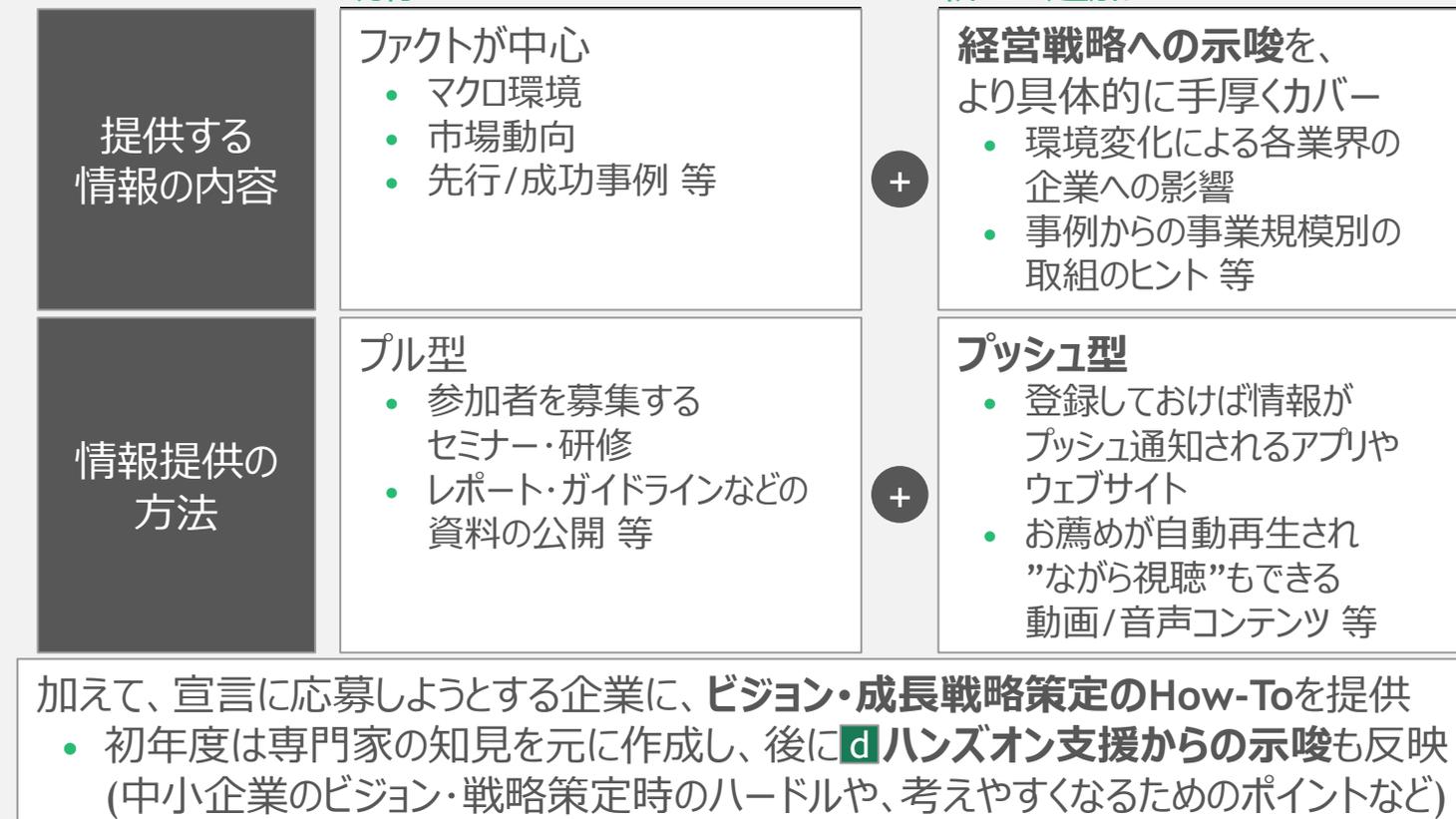
### 施策設計の参考情報 (事例等)

既に、調査報告書、ガイドライン、セミナー等での情報提供は実施中。  
但し、それらは**十分に活用されていない**

- マクロ環境、市場環境、競合他社の情報を収集している企業は7割以上。
- それらの**情報を分析して経営戦略に反映できている企業は4割未満**
- 情報収集方法も、日々の営業活動や日常的なメディア媒体などが主で、**セミナー・研修参加を行う企業は3割程度**であり、**経営戦略策定のための情報収集を行う企業は1割に満たない**

## 想定する内容

従前より情報収集・利用されやすいよう、**示唆やプッシュ型**の情報提供を追加的に行う



# 企業のビジョン・成長戦略策定を、公募で選定したモデル企業のハンズオン支援を行ったうえで、そこで得た知見をガイドブックとして公開することで、一部企業だけに限らず広く支援する

各方策案の想定内容: **d** 企業戦略の専門家によるハンズオン支援+支援対象拡大のための教材/ガイドブック化

## 考え方

### 必要性/狙い

ビジョン・戦略策定の際、適切な方法や内容がわからず困難という企業が存在

- 但し、個別支援のみでは量的に限り

### 施策設計の参考情報 (事例等)

中央官庁に於いて、モデル企業をハンズオン支援し、そこで得た知見をガイドブック化した例が存在

- 例:環境省による脱炭素経営支援
  - モデル企業の排出削減計画の策定などを支援
  - 上記で得られた知見をガイドブックとして取りまとめて広く公開
  - モデル企業の課題解決だけでなく広く取組を促進する成果をあげ、テーマを変えながら継続実施 (2020年度~2025年度)

## 想定する内容

公募したモデル企業のハンズオン支援を行い、そこで得た知見をガイドブックとして公開

- 例) 中小企業大のオーダーメイド型研修としてビジョン・戦略策定を支援
- 例) スケールさせるため、同・大の教材やガイドブックとして、公開 等

### モデル企業のハンズオン支援

対象セグメントを決めたうえで、各セグメントのモデル企業を公募し、ハンズオン支援

- セグメントは、成長モデル別や規模別などで設定
- 各セグメントのモデル企業を公募し、1~2社程度を選定
- 応募条件として、ガイドブックとして得られた知見や事例を公開することを設定

### 教材/ガイドブックの公開

ハンズオン支援で得られた、100億円企業になるためのビジョン・成長戦略策定の知見を教材化し、**支援対象を汎く拡大**

- 飛躍的な成長に向けたビジョンや成長戦略を検討・発想しやすくするためのTips
  - その他、中小企業がビジョンや成長戦略を検討する際に躓きやすいポイントの解決策 等
- **c** のビジョン・成長戦略策定のHow-Toに組み込む

# ビジョンや成長戦略を策定または更新しようとしている中小企業を対象を制限したうえで、それらの”壁打ち”が可能な対話型の生成AIを提供し、多数の企業を支援

各方策案の想定内容: **e** ビジョン・成長戦略策定の支援AI

## 考え方

### 必要性/狙い

ビジョン・戦略策定を行う際、適切な方法や内容がわからず実施が困難という企業が存在

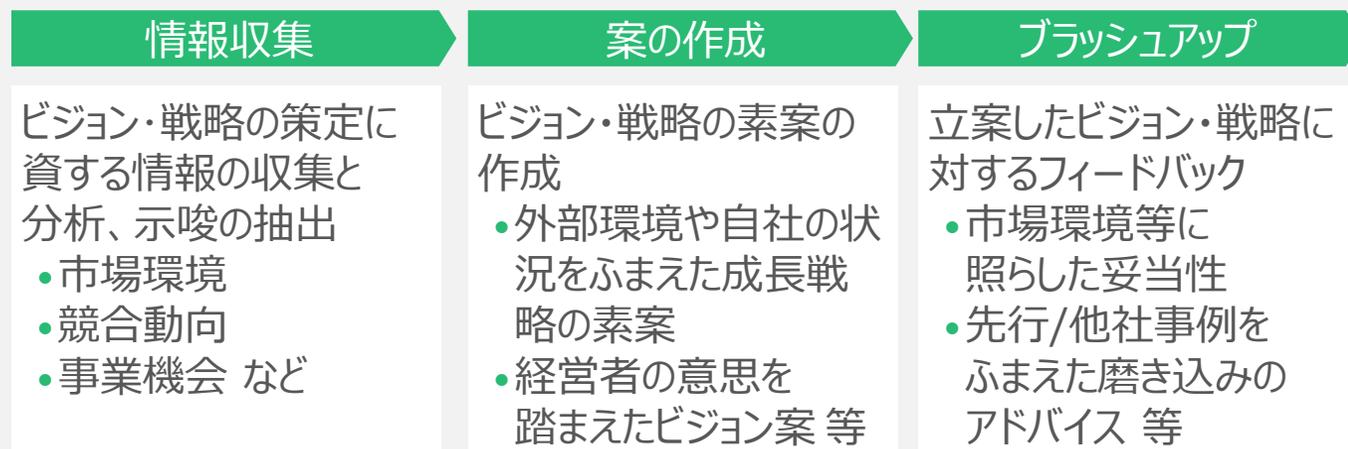
### 施策設計の参考情報 (事例 等)

生成AIの登場により、中小企業がAIを戦略策定に活かす例が登場

- 例) 従業員45名の企業において、将来予測のシナリオをAIで作成し、経営戦略の立案に活用
- 例) 従業員95名の企業において、経営危機への対応の戦略オプションをAIで作成して実行
- 例) オーストラリアの小規模ワインメーカーにおいて、海外市場進出の方法をAIで探索し、機会を発見 等

## 想定する内容

中小企業向けに、ビジョンや戦略策定の”壁打ち”が可能な対話型の生成AIを提供



但し、利用者・計算量の増大による費用の肥大化を防ぐため、利用者・用途を制限

- 利用者は、宣言をするためにビジョンや成長戦略を策定しようとしている企業や、宣言後に一定期間が経ってビジョンや成長戦略を更新しようとしている企業に限定
- 用途として、ビジョンや成長戦略の策定に関わるもの以外は回答不可としてリジェクト

# 成長モデル毎のジャーニー上の課題に応じて必要となる知識と経験を持つ人材を集め、それを必要とする中小企業とマッチング。企業の成長モデルに応じて案内

各方策案の想定内容: **f** 専門技能を持つ人材の派遣/経営人材のプール構築・マッチング

## 考え方

### 必要性/狙い

企業の成長モデル・段階により、課題は異なるが、必要な専門性を持った人材の確保は、多くの中小企業の課題

- 最も優先度が高い経営課題のTop2が、人材の確保(46.6%)と人材の育成(13.1%)で計59.7%

### 施策設計の参考情報 (事例等)

経営人材や専門家の全般の派遣は、中小機構や他省庁、自治体、商工会などで実施中

- 大企業での実務経験者
- 中小企業診断士や会計士などの士業等

## 想定する内容

成長モデル毎のジャーニー上の課題に応じて必要となる知識と経験を持つ人材を集め、それを必要とする中小企業とマッチング。企業の成長モデルに応じて案内

	課題	派遣/マッチングする人材
共通	成長戦略の策定/更新、資金調達のための計画策定等	経営企画の経験者、企業/事業マネジメントの専門家等
① 製品ドリブン型	競争力のある自社製品の開発、品質・効率向上のための生産機能増強、顧客開拓	商品企画の経験者、研究者、生産技術の専門家、営業マネジメント人材等
② ネットワークドリブン型	顧客開拓、組織統制力の強化	営業マネジメントの経験者、企業ガバナンスの専門家等
③ 店舗ドリブン型	店舗運営体制の構築、店舗/業態の拡大	店舗/多店舗マネジメント実務経験者、店舗/出店企画の経験者等
④ エンployeeドリブン型	人材確保のための採用・育成、人材定着のための制度整備	人材採用/育成の実務経験者、人事制度設計の専門家
⑤ テクノロジードリブン型	競争力のある技術/プロダクト開発、顧客拡大のためのマーケティング/営業等	技術者/大学等の研究者、マーケティング/営業マネジメントの経験者等

# 現在主流のデットによる資金調達での課題を回避するため、エクイティ・ファイナンスの活用を促進。従前からの、活用意向の発生後の支援の強化に加え、それ以前の意向醸成を実施

各方策案の想定内容: **g** 民間の金融機関等からの資金調達支援

## 考え方

### 必要性/狙い

企業の成長投資における外部からの資金調達はデットが主(63.6%)。

一方、その半分弱の企業(45%)で、デットでの資金調達に課題が生じている

しかし、補助金には予算に限りがある

### 施策設計の参考情報 (事例 等)

デット以外の資金調達手段になり得る、エクイティ・ファイナンスについて、

中小企業庁では資料提供での支援を実施中

- 株式発行により資金調達をする際の基礎知識と投資契約書のひな形
- 中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス

## 想定する内容

エクイティ・ファイナンスの利用意向/興味のある企業だけでなく、それ以前の企業も対象に利用促進

	エクイティ・ファイナンスを活用しようとする以前	エクイティ・ファイナンスを活用しようとする際
課題	<p>経営者による支配権が弱まることへの抵抗感 (37.3%~<sup>1</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 支配権維持への固執</li> <li>• 外部株主受け入れへの不安 等</li> </ul>	<p>実務対応の知識 及び 対応可能な人員・費用の負担 (13.6%~)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コーポレートガバナンス体制整備 (例:株主総会運営 等)</li> <li>• 投資家への情報開示への対応 等</li> </ul>
対応策	<p>【新規追加】</p> <p>資金ニーズはあるが、エクイティ・ファイナンスに拒否感がある企業への啓発・啓蒙</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 対象を鑑み、汎く資金調達をテーマに情報共有/情報発信</li> <li>• 経験者(先輩企業)の声を通じて、メリットの理解と安心感を醸成             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 例) 金利なく大きく挑戦できる</li> <li>- 例) 無償で助言が受けられる 等</li> </ul> </li> </ul> <p>→ <b>b</b> ネットワーキング、<b>c</b> 情報提供に繰入</p>	<p>【既存からの強化】</p> <p>ハンズオン支援と、その実務を踏まえた、具体的行動の手引きでの提供資料更新</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業大学校等でのモデル企業のハンズオン支援</li> <li>• 中小企業庁で提供中の資料群への、「中小企業で実現するにはどうすればよいか」の具体的なアクションにしやすいHow-toの盛り込み</li> </ul> <p>→ <b>d</b> ハンズオン支援・教材化に繰入</p>

1. アンケートにおいて、経営の自由度が下がる37.3%、株式が分散する29.4% 等 (複数回答)

2. アンケートにおいて、手続きが煩雑13.6% (同上)

出所: 中小企業白書 2025、エキスパートインタビュー

# 追加調査

- ① 広報・機運醸成戦略の具体化
- ② 事業者向けのコンテンツ制作

# 再掲

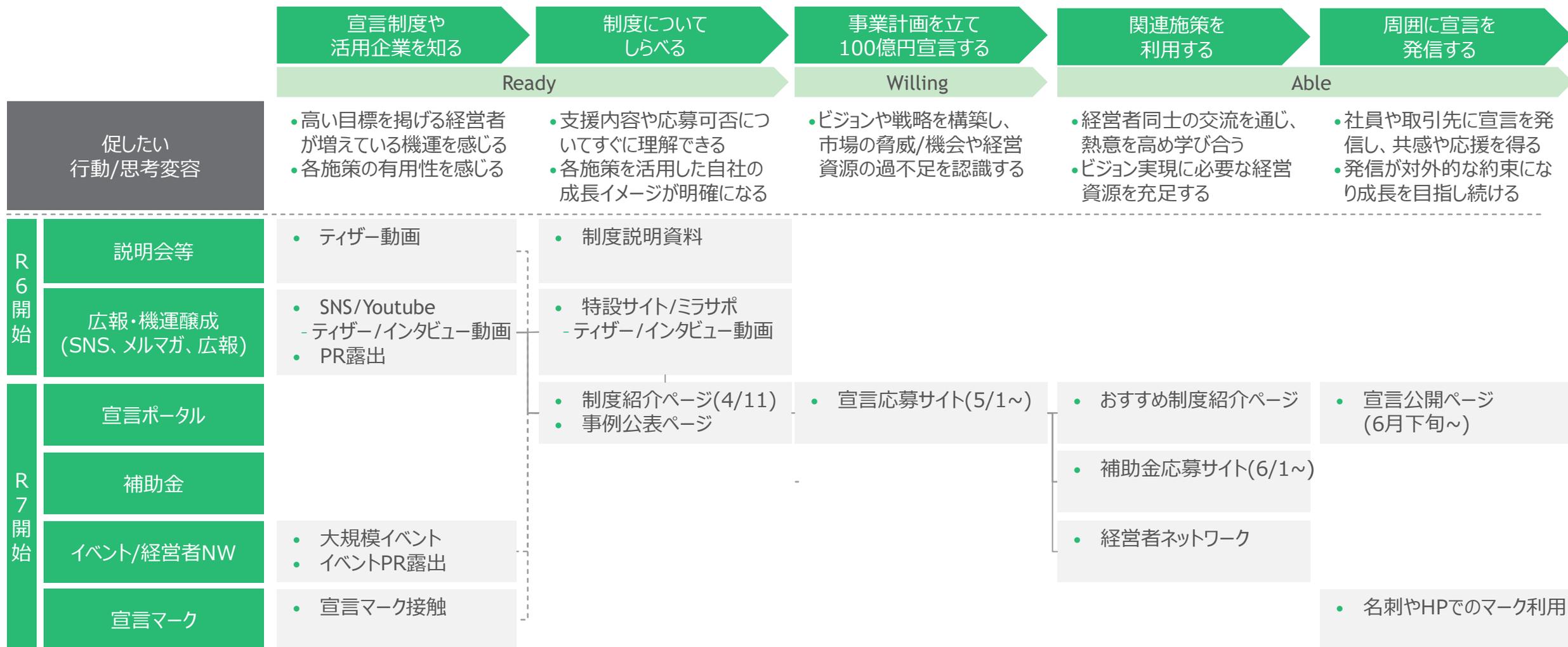
“100億宣言”において政府は従前からのAbleの支援に加え、変革の基盤となるReady・Willingを支援することで、経営者が成長にむけ挑戦し続けることを促す

100億宣言の基本方針

	Ready 変革の理由に 納得している	Willing 自分自身が動きたい 理由がある	Able 変わるための スキル・条件が整っている
従来 支援	成長に必要なリソースを揃えAbleな状態にするための支援を実施 -	成長に必要なリソースを揃えAbleな状態にするための支援を実施 -	直接的な ヒト・モノ・カネ・情報の支援
100億円 支援	変革の基盤となるReadyやWillingを促進したうえで、Ableな状態にするためのより効果的な支援を実施		成長志向に応える ヒト・モノ・カネ・情報の支援
	100億円宣言		
	<ul style="list-style-type: none"><li>宣言企業の増加により社会的気運が高まり自社も<b>宣言する必要性を感じる</b></li><li>成長志向の経営者との交流を通じ、より<b>強固に変革の必要性を感じる</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>宣言時の戦略検討を通じ、自らが動きたい理由を<b>言語化して明確に認識する</b></li><li>宣言の発信が対外的な約束になり<b>成長を目指し続ける</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>成長戦略や課題を明確にしたうえで、<b>効果的な支援を選び取る</b></li></ul>

# 経営者のジャーニーと各施策の役割を整理したうえで、適切なコンテンツを設計・発信

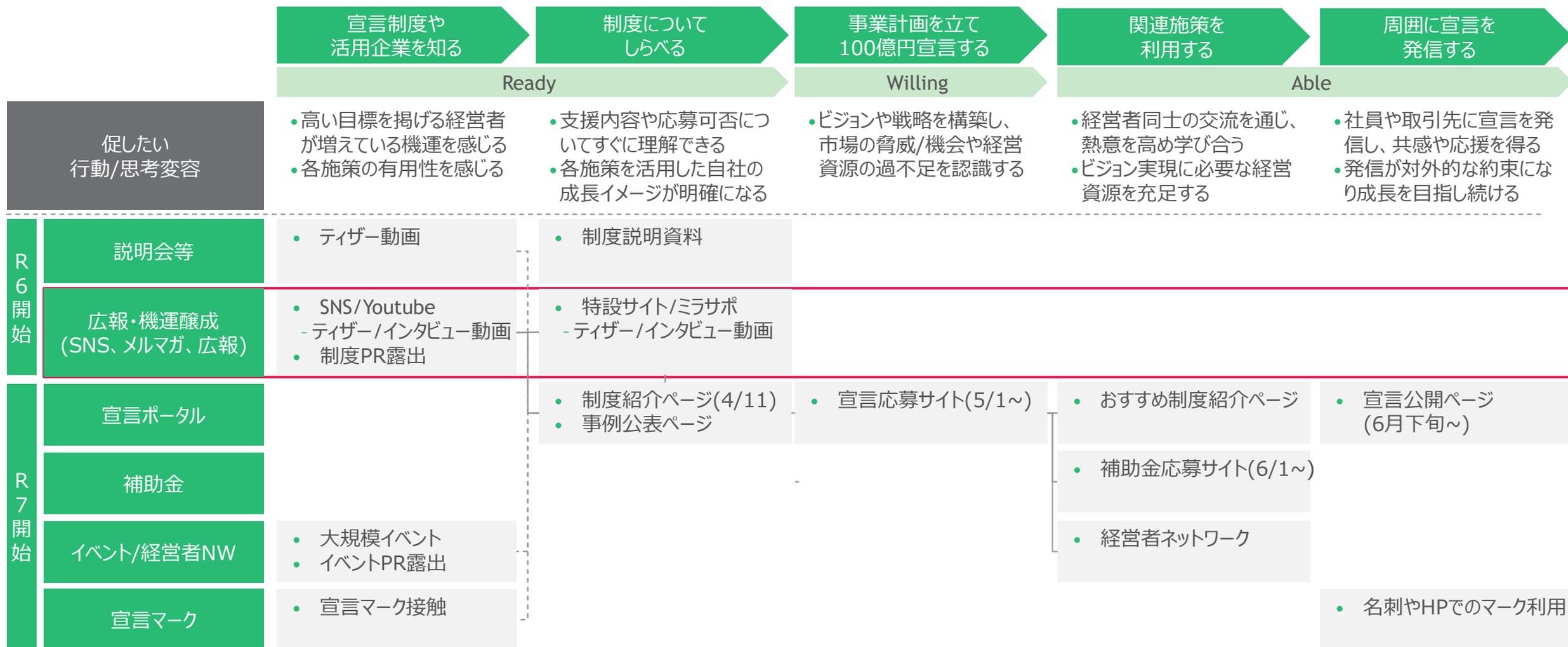
経営者ジャーニーとコミュニケーション施策の全体像





# 広報・機運醸成では動画やPR露出を活用し、経営者や社会全体での認知や興味を獲得

経営者ジャーニーとコミュニケーション施策の全体像：広報・機運醸成





# 経営者が"憧れる"企業が目標を掲げ成長する姿を発信、PRやバイラルでの機運醸成を狙う

広報・機運醸成の基本的な考え方





# 2月下旬から紹介PVを発信、6月下旬からは実際の企業を題材に憧れ企業PVを発信

制度説明PV・効果紹介PVのコミュニケーションブリーフ

## Phase1(政策発表後): ティザー動画

## Phase2(宣言応募開始後): 憧れ企業動画

ターゲット		<ul style="list-style-type: none"> <li>成長意識の高い中小企業の経営者</li> </ul>		
促したい行動/思考変容		<ul style="list-style-type: none"> <li>高い目標を掲げる経営者が増えている機運を感じる</li> <li>目標を掲げる効果を知り、自分も宣言したいと思う</li> </ul>		
伝達内容	メッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い成長目標やビジョンを掲げ、飛躍的な成長を遂げる経営者が増えている</li> <li>目標やビジョンを掲げると、成長につながるいい効果がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力的な商品サービスを世に出し飛躍的な成長を遂げる企業は、経営者が高い目標やビジョンを掲げている</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>①公式紹介PV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営者のビジョンが成長を実現する</li> <li>ビジョン発信の支援制度が始まる</li> </ul> </div> <div style="width: 30%;"> <p>②インタビュー ビジョン編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な動機で魅力的なビジョンを掲げる経営がいる</li> </ul> </div> <div style="width: 30%;"> <p>③インタビュー ベネフィット編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンを掲げることで様々なベネフィットがある</li> </ul> </div> </div>
	CTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>特設ページにアクセスし制度について知る</li> <li>宣言ポータルにアクセスし制度についてもっと知る (⇒宣言応募)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宣言ポータルにアクセスし制度についてもっと知る (⇒宣言応募)</li> </ul>	
メディア		<ul style="list-style-type: none"> <li>Owned : 宣言説明会、宣言ポータル、政府公式SNS</li> <li>PR/Earned : 動画、HP記事⇒新聞、経済メディア⇒ニュース、SNS</li> <li>Paid : 経営者の接触するメディア広告?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Owned : 宣言ポータル、政府公式SNS</li> <li>PR/Earned : 動画、HP記事⇒新聞、経済メディア⇒ニュース、SNS</li> <li>Paid : 経営者の接触するメディア広告</li> </ul>	



# イベント/経営者ネットワークでは、交流を通じ成長に必要な情報やスキルの獲得を促す

経営者ジャーニーとコミュニケーション施策の全体像：イベント/経営者NW





## 事業の全体戦略



変革の基盤となるReadyやWillingを促進したうえで、Ableな状態にするためのより効果的な支援を実施する

### Ready

変革の理由に  
納得している

### Willing

自分自身が動きたい  
理由がある

### Able

変わるための  
スキル・条件が整っている

100億円宣言

成長志向に応える  
ヒト・モノ・カネ  
・情報の支援

## ネットワーキングの目的



### Willing : 想いの維持と進化

- 100億宣言時に対外的に掲げた「思い」を、同じ熱量の経営者と交流し持ち続ける
- 変化し続ける市場や競合について理解を深め、ビジョンや戦略を継続的に更新する

### Able : 変革に必要な情報の獲得

- 想いの実現に必要な、経営のノウハウをグループでのPBLから学ぶ
- それぞれの抱える課題に対する、詳細な打ち手や体制やツールなどを先輩の経営者から学ぶ



# 経営者ネットワークプログラムの全体像(案)



カリキュラム内容

- 座学による経営ノウハウのインプット
  - 社会情勢、ファイナンス、知財、M&A、DXなど

- 実践的なプロジェクト型学習として新規事業計画策定を体験することで、より学びを深め、経験を積み上げることが出来る

- 自社の事業計画をグループで相互レビューしながら磨き込み、成果報告会として卒業ピッチコンテストを実施

運営の役割

- 講師として、経営ノウハウや社会情勢をレクチャー

- ファシリテーターとして、経営者同志の相互レビューや学び合いの機会を創出

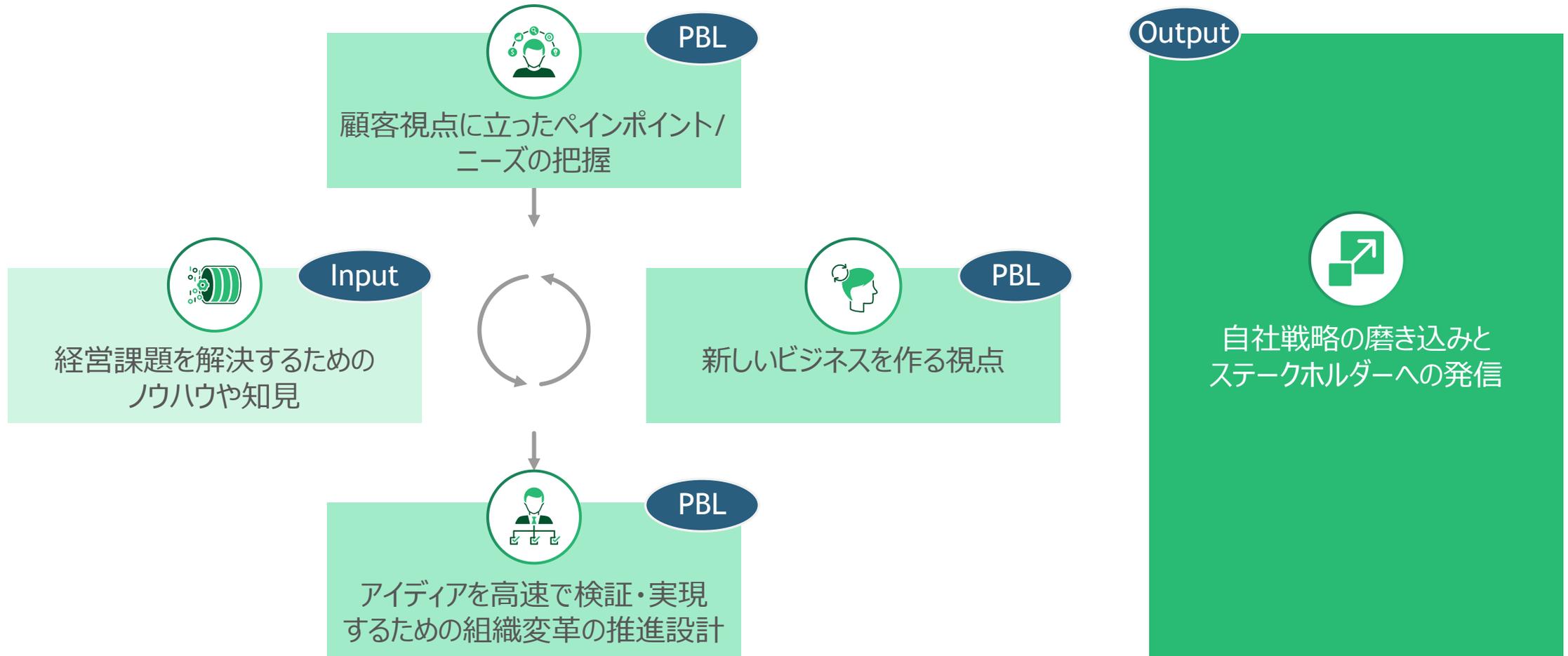
- ファシリテーターに加え、広報を担い、ピッチコンテストの開催・表彰を通じ外部の大手企業とのつながりや新たな協業機会を創出

\*PBL (Project-based Learning: プロジェクト型学習)



# Inputしたノウハウを、PBL形式の学びで実践的な"知"に落とし込み、自社事業に反映

事業成長にあたり必要な要素/観点の全体像(イメージ)





# Inputにおいては、先輩経営者や中小企業支援組織から頻出課題への対応を学ぶ

成長モデル	成長ジャーニーと課題		
	10-30	30-60	60-100
1 製品ドリブン型	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のある自社企画製品の製造</li> <li>販売先の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ラインの拡充</li> <li>生産の拡大・効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外M&amp;Aを含む市場拡大・多拠点化</li> </ul>
	<p><b>自社製品製造資金の調達</b></p>	<p><b>販売先や製造拠点の海外進出</b></p>	<p><b>生産DXに向けたデジタル人材の不足</b></p>
2 ネットワークドリブン型	<ul style="list-style-type: none"> <li>一社依存からの脱却に向けた顧客基盤の拡大</li> <li>人材や設備の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる運営効率の向上</li> <li>事業の多角化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによる競争力・収益性の拡大(顧客を巻き込んだSCMや在庫管理サービスの提供)</li> <li>収益性を維持した水平M&amp;A</li> </ul>
	<p><b>新拠点や設備資金の調達</b></p>	<p><b>SCMのDXに向けたデジタル人材/経営人材の不足</b></p>	
3 店舗ドリブン型	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗運営体制の確立</li> <li>着実な店舗数拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した店舗運営</li> <li>新規出店エリアの開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな市場開拓・ブランドの立ち上げ</li> <li>経営機能の強化</li> </ul>
		<p><b>新たな店舗ブランドの立ち上げ資金</b></p>	
4 エンプロイドリブン型	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の獲得</li> <li>人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の獲得と対応した環境/制度構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の選択と集中および、水平M&amp;A等による特定の専門人材プールの拡大</li> <li>自社事業/サービスの収益化</li> </ul>
	<p><b>HR人材の不足</b></p>	<p><b>自社事業の立ち上げ資金の調達</b></p>	<p><b>多角化に伴う経営人材の不足</b></p>
5 テクノロジードリブン型	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業・マーケティングの強化</li> <li>人事・労務・ガバナンスの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなサービスの開発やM&amp;A</li> <li>経営の組織化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによるサービス群の拡大</li> <li>海外市場への進出</li> </ul>
	<p><b>販促・営業資金の調達</b></p>		<p><b>サービスの海外進出</b></p>
	<p><b>HR人材の不足</b></p>		<p><b>サービス増に伴う経営人材の不足</b></p>



学習トピック案
先輩経営者のビジョンや実践ストーリー
海外進出
人材の獲得手法
外部人材が能力発揮できる組織づくり
マネジメントが持つべきDXリテラシー
コーポレートファイナンス

- 専門人材のニーズ
- デット調達が難しい資金ニーズ
- 海外進出のニーズ



# PBLにおいては、インプットを踏まえ新規事業企画のプロセスを体験しビジョン実現力を強化

## ビジネス課題

## 新規事業開発課題

## 組織変革課題

## プレゼン課題

### 1 現状把握・インスピレーション

マーケットリサーチ情報をもとに、現状を把握

- 自社の状況
- 市場
- 競合
- 顧客

現状と顧客の声から、顧客起点で問題を整理し、気づきを得る

### 2 アイディア出し・評価

得られた気づきをまとめ、機会領域を探索

機会領域に対して、解決に向けた問いを設定し、解決策のアイデア出しと初期的な評価を実施

### 3 コンセプト・プロトタイプ作成

解決策のアイデアをコンセプトにまとめ、利用シーンを想定したストーリー（プロトタイプ）を作成

- タグライン<sup>1</sup>
- ターゲット顧客
- 主な特徴
- 顧客への提供価値
- ビジネスメリット等

### 4 組織変革の推進設計

新規事業・サービスの立上げに向け、組織変革しながら進めていく方針を具体化

- 戦略
- 価値観・文化
- 組織
- 人材
- データ/システム
- 財源・ROI

### 5 プレゼンテーション

プロジェクトの立上げに向け、金融機関や従業員の協力を促すプレゼンテーション資料を作成



1. タグラインとは、企業や商品が顧客に提供できる価値を想いと共に分かりやすくあらわした短いフレーズ。キャッチコピーと異なり、都度メッセージを発信する対象や内容は変更せず、企業やブランドを認識してもらうための一節として使用される

# 追加調査

- ① 広報・機運醸成戦略の具体化
- ② 事業者向けのコンテンツ制作

# 制作物一覧（詳細はYoutube 経済産業省チャンネルを参照）

		①公式紹介PV	②インタビュービジョン編	③インタビューベネフィット編
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長意識の高い中小企業の経営者</li> </ul>			
促したい行動/思考変容	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い目標を掲げる経営者が増えている機運を感じる</li> <li>目標を掲げる効果を知り、自分も宣言したいと思う</li> </ul>			
伝達内容	メッセージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者のビジョンが飛躍的成長につながる</li> <li>ビジョン発信の支援制度が始まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な動機から魅力的なビジョンを掲げる経営がいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョンを掲げることで、社内外で様々なベネフィットがある</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>特設ページにアクセスし制度について知る</li> </ul>		
動画	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p>「100億宣言」公式紹介PV</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>「100億宣言」（経営ビジョン編）公式紹介PV</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>「100億宣言」（宣言ベネフィット編）公式紹介PV</p> </div> </div>			