

令和 6 年度中堅・中小企業の成長要因・支援ニーズ
分析に係る調査事業

関東経済産業局 御中

事業報告書

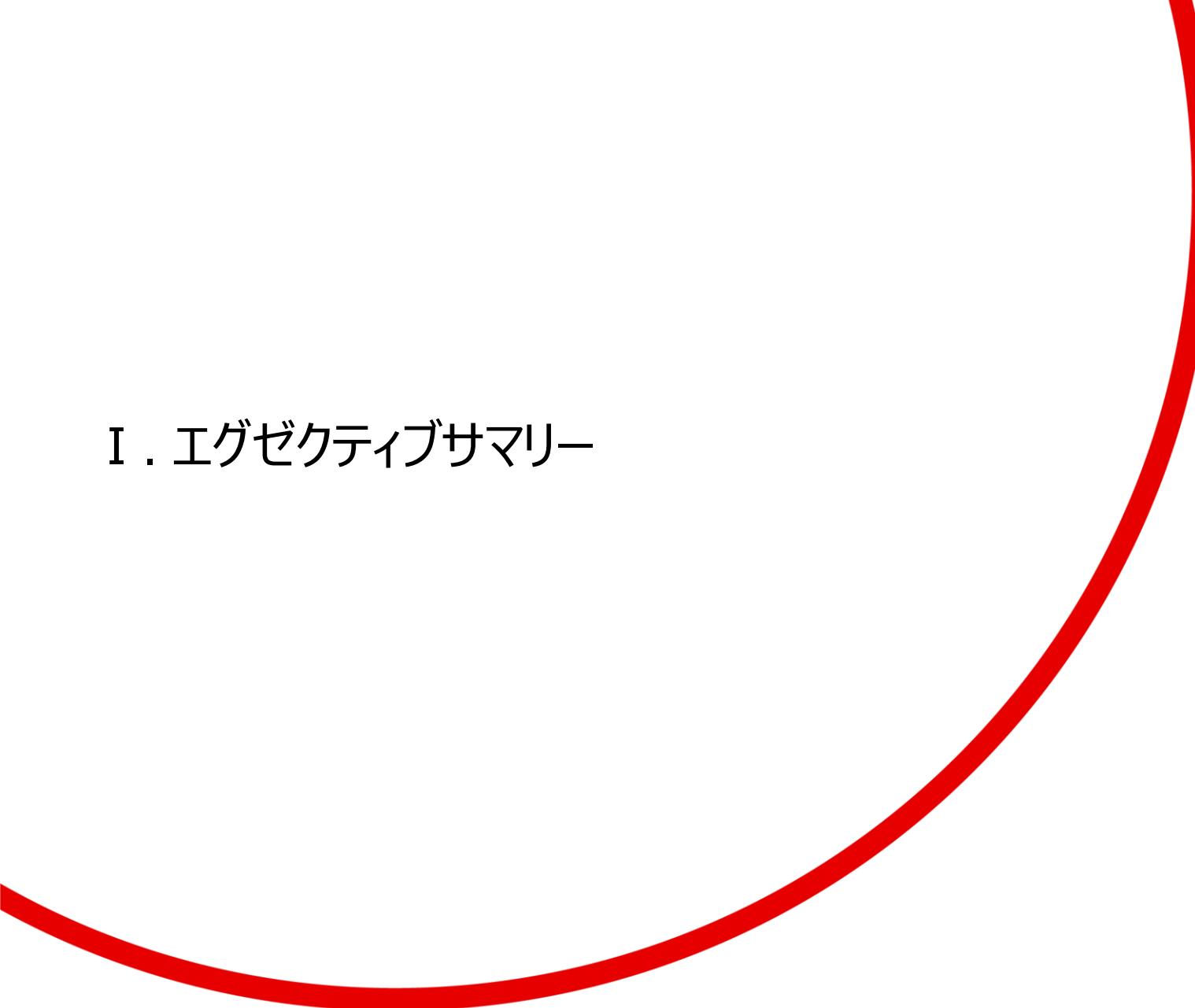
三菱UFJリサーチ&コンサルティング

世界が進むチカラになる。



目次

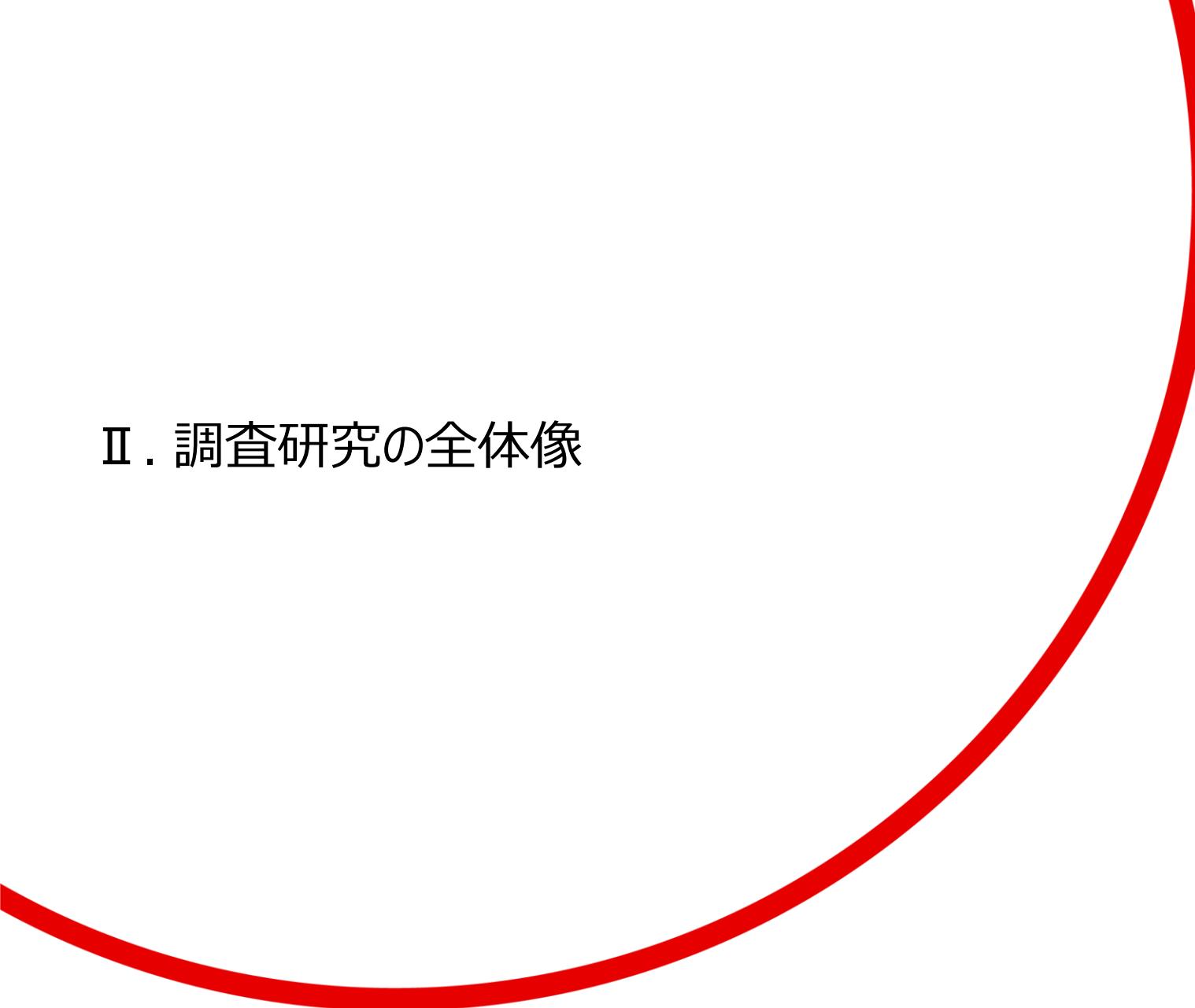
- I. エグゼクティブサマリー
- II. 調査研究の全体像
- II. 中堅・中小企業の現状及び企業を取り巻く環境に関する基礎調査
- III. 中堅・中小企業へのヒアリング調査
- IV. 成長要因等の分析を踏まえた中堅・中小企業支援のあり方の検討



I. エグゼクティブサマリー

要旨

- 本事業では、中堅企業や中堅企業に匹敵する中小企業（以下、中堅・中小企業と記載する）の成長要因に焦点を当て、今後実効性の高い支援を進めるために中堅・中小企業 が抱える課題感や支援ニーズを明らかにすることを目的とした調査を実施した。
- 調査結果から明らかになったこととして、まず成長過程に応じてキーとなる要素があることが挙げられる。具体的には、①中小企業から中堅候補企業、②中堅候補企業から中堅企業、さらには③中堅企業が成長中堅企業へと発展する各段階において、注目すべき成長の要諦がある。
- このうち、①においてはセレンディピティを最大化するようなアクションやビジネスモデルを構築するための活動等が挙げられた。また、②においては企業規模を拡大していくタイミングにあることから、組織能力の拡充等がポイントとして挙げられた。さらに、③においてはいくつかの成長パターンがあることも示唆された
- ここで、成功する中堅企業のパターンを分析したところ、少なくとも本事業においては「研究開発型」「特殊ニーズ対応型」「ローカル経済深耕型」「販売網重視型」「設備投資型」「バリューチェーン機能代替・追加型」と表現できるパターンがあることも見えてきた。これらのパターンを問わず、共通的に存在する課題もあるが、詳細に分析をすると各パターンに固有な課題があることも示唆されている。
- こうした調査結果を踏まえて、本事業では中堅・中小企業に対する実効性の高い支援を進め、我が国における経済活性化を担うプレーヤを強化するために、代表的な課題とその解決に資する支援施策案を整理したところである。
- 今後は、当該支援施策案を実施しながら、支援の中でより具体的な課題感の把握を行うとともに、経済効果等の評価等についても検討していく必要がある。



II. 調査研究の全体像

1. 調査研究のゴール

ゴールイメージ

- 中堅・中小企業の成長要因とその阻害要因から支援ニーズを特定し、その上で成長を志向する企業を後押しするための中堅・中小企業支援の在り方を取りまとめる

本調査研究の目的達成にあたり、前提として捉えておくべき事項

①中堅企業の解像度を高める分類軸

- ✓ 本調査研究の根源的な目的は、中堅・中小企業の成長要因およびその阻害要因等を明らかにすることによって、成長を志向する企業を後押しする支援施策を検討することである。
- ✓ したがって、支援施策の対象となる中堅企業約9000社を適切に分類する整理軸を調査し、中堅企業の解像度を高めることで、中小・大企業との違いを把握することが必要である。

②中堅企業個社の内部・外部環境

- ✓ ①を前提として、中堅企業各社を取り巻くエコシステムと経営資源を観察する必要がある。
- ✓ 特に、中堅企業の内外でどのようなステークホルダー・人材が関わっているかを網羅的におさえることで、調査研究の対象となる中堅企業のビジネス環境を理解する必要がある。

③中堅企業の成功パターンと類型毎の成長の要諦・課題

- ✓ ①②の構造を前提として、中堅企業特有の成功パターンを類型化し、各パターンに至るための成長の要諦を特定する必要がある。
- ✓ その上で、成長を阻害する要因や直面している課題の抽出を行う。

④成長志向企業の目利き

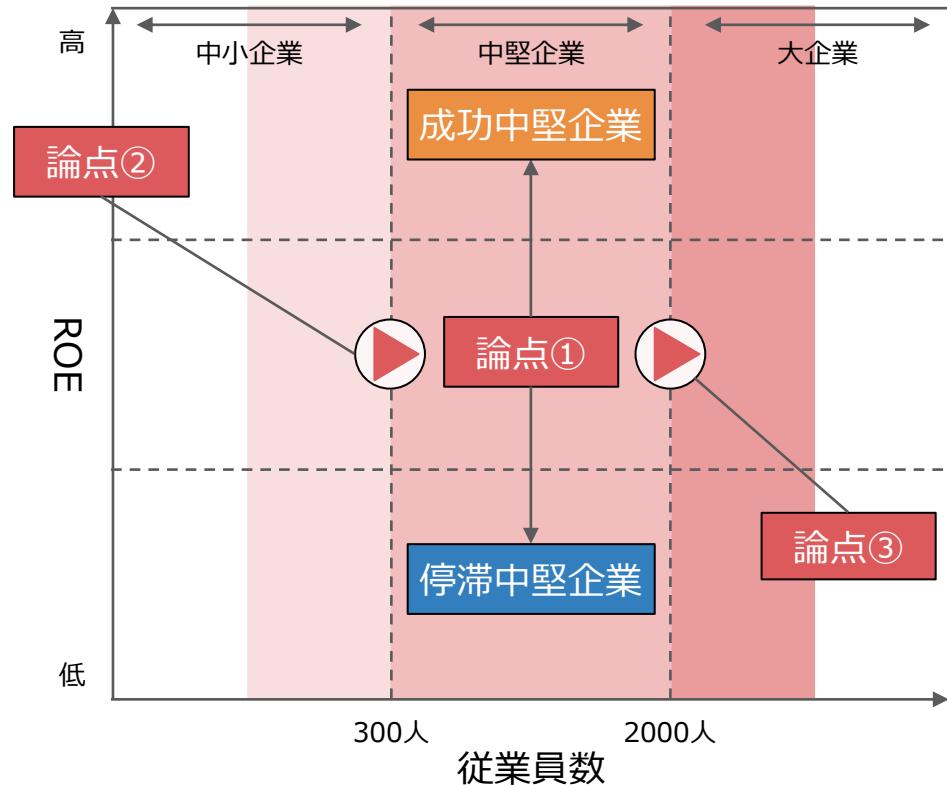
- ✓ ③の成長の要因・課題を踏まえて今後の中堅・中小企業支援のあり方を検討する際に、より効果的な支援設計を実現するために、成長志向企業を選定することが必要である。
- ✓ したがって、上記企業を見極める目利きをどのように支援設計に組み込むかを検討する必要がある。

2. 調査研究の全体デザイン

中堅企業特有の成長要因を考える上で、①中堅企業内の優劣比較・分析、②中小企業から中堅企業への成長、③中堅企業から大企業への成長の3つの視点でアプローチを行う

- 中堅企業だけを対象とした調査では、どの規模の企業に対しても当てはまる総花的な分析になってしまい可能性がある。
- そのため、中堅企業特有の成長要因を特定するためには、中堅企業だけでなく、将来中堅企業になり得る中小企業や中堅企業が成長した大企業も含めて調査し、比較・分析することが必須である。

調査・分析アプローチ



中堅企業内の優劣比較・分析

中堅企業の中で成功した企業と成長が停滞している企業を比較することで、中堅企業の成功パターン、成長の要諦、成長を阻害する課題を分析する。

中小企業から中堅企業への成長を分析

中堅企業に匹敵する中小企業や中堅企業に成長し得る中小企業を分析し、論点①の結果と比較することで、中小企業と比較した中堅企業の特徴を洗い出すと同時に中堅企業への成長の要諦を導く。

中堅企業から大企業への成長を分析

大企業に匹敵する中堅企業や大企業に成長した中堅企業を分析し、論点①の結果と比較することで、大企業と比較した中堅企業の特徴を洗い出すと同時に大企業への成長の要諦を導く。

III. 中堅・中小企業の現状及び企業を取り巻く環境に関する基礎調査

1. 公開情報調査のコンセプト

公開情報調査では、A.中堅企業の実態把握、B.中堅企業と中小・大企業の比較分析、C.成功中堅企業の類型化、D.中小・中堅企業における成長の要諦と重要課題の特定の4つの観点が必要である

- 公開情報調査では、ヒアリング調査に向けて中堅企業の「成長の要諦」と「成長を阻害する課題」に関する仮説構築を行う。
- 仮説構築の観点については、下記A～Dの4つの観点で調査を進めることとした。

調査項目

A 中堅企業の実態把握

A-1 中堅企業全体の整理軸策定

A-2 中堅企業のビジネス環境分析

調査内容

- 定性・定量分析を踏まえて、中堅企業全体の解像度を上げる整理軸を策定する。
- 整理軸については成長段階、業界などを想定し、整理軸によって中堅企業全体をセグメンテーションすることで、中堅企業における分析枠組を検討する。
- 中堅企業の企業活動に着目し、価値提供を行うための内部・外部要因を観察する。
- 中堅企業の内外でどのようなステークホルダー、経営資源等が関わっているかを網羅的に把握することで、調査研究の対象となる中堅企業のビジネス環境を理解する。

B 中堅企業と中小・大企業の比較分析

- 先行研究より中堅企業の成長要因としては、製品、経営者、技術という3要素の影響が大きいと分析されている。しかし、これらは中小、中堅、大企業といった企業規模にも当てはまってしまう可能性があるため、中小・大企業と比較した中堅企業特有の要素を抽出する。

C 成功した中堅企業の類型化

- A、B、Cの調査を踏まえて、成功した中堅企業のパターンを整理する。
- 現時点での仮説では、少なくとも「1次サプライヤー」「ローカル経済深耕企業」「グローバルニッチトップ企業」「大企業競合型企業」の4つの類型が存在すると思案。

D 中小・中堅企業における成長の要諦と重要課題の特定

- Cの成功パターンに至るための成長の要諦と成長を阻害する重要課題の特定を行う。
- 公開情報だけでは、成長の要諦と重要課題に関する情報を得ることは難しいため、不足する情報を構造化し、ヒアリング項目に反映させる。

定量分析結果

A-1 中堅企業全体の整理軸策定

1. 母集団の作成手順

帝国データバンクによる最新の報告では、中堅企業数は7749社と報告されており、そのうち上場企業は1938社となっていたため、その約6割程度を網羅できている母集団を作成

- 下記の①～④の手順に沿って、定量分析に用いる中堅企業リストの作成を行った。各手順によってどの程度の企業数が除外されたかは下記の通りであり、最終的に1238社（上場企業：1217社、非上場企業：21社）の母集団となった。
- 上場企業については、十分な母集団を有するものの、非上場企業については定量情報が不足しており、分析が困難であるため、適宜定性分析で情報を補う。

母集団の作成手順

①当社データベースより、期末従業員数301～2000人かつ直近年度（2023年～2024年）に該当する企業を抽出

合計3160社
(上場：1656社、非上場：1540社)

②資本金により3つの企業群に区分

- 3億円以上：1592（上場：1488、非上場：104）
- 3億円以下：201
- 不明・非公開：1367社（全て非上場）

③資本金3億円以下201社のうち、業種毎に中堅企業に該当する企業を抽出し、資本金3億円以上の企業群に追加

- 3億円以下の201社のうち、114社が中堅企業に該当
- 合計1706社

中小企業の定義

下記のいずれかを満たす会社・個人		
	資本金	従業員数
① 製造業その他 ※②～④を除く	3億円以下	300人以下
業 ② 卸売業	1億円以下	100人以下
種 ③ サービス業	5000万円以下	100人以下
④ 小売業	5000万円以下	50人以下

※上記および産業競争力強化法に基づく中小企業

④みなし大企業・子会社を除外

- 第一位株主の保有株式割合が50%より高い企業を除外（ただし、保有株式割合＝議決権でない場合や50%以下でも要件を満たせば子会社となる）：1515社
- データベースの企業概要に“子会社”と記載されている企業を除外：1396社
- 売上高1000億円より大きい企業を除外：1238社（上場1217社、非上場21社）

脚注) みなし大企業は売上高1000億円より大きく、発行済株式の総数の2分の1以上を同一の大企業が所有している企業と定義。子会社は議決権の50%以上を親会社が所有している企業。
出所) 帝国データバンク「TDB Business View「中堅企業」の実態分析」

2. 本調査における業界区分の設定・業種別企業数

作成した母集団について、データベース上の19個の業界区分を下記7つの業界区分に集約
約4割を製造業が占めているため、製造業の解像度を高めるべく、業界区分を細分化を試みた

業種別企業数（2023～2024年、N=1238）

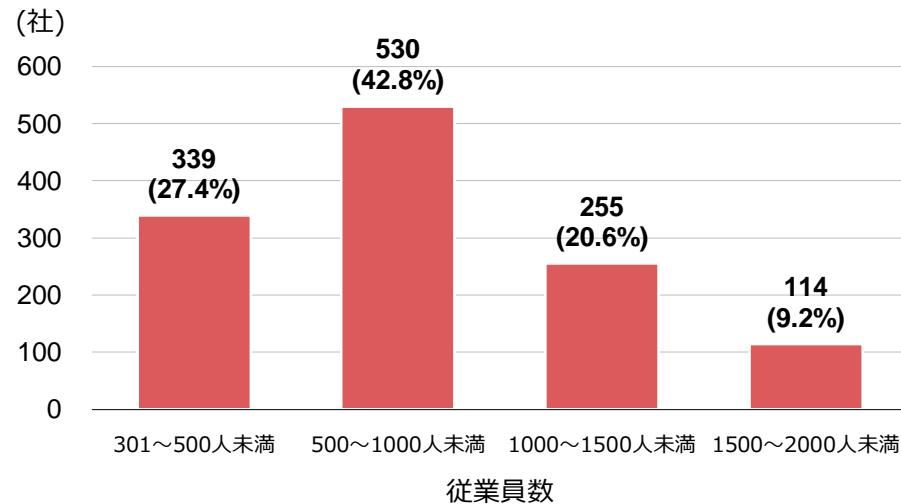
分析における業界区分	データベース上の業界区分	企業数（構成比）
	合計	517社 (42%)
製造	素材・素材加工品 機械・電気製品 輸送機械 食品・農林水産 消費財 医薬・バイオ	175 181 36 50 39 36
情報通信	合計	188社 (15%)
	広告・情報通信サービス	188
サービス	外食・中食 運輸サービス 消費者サービス 法人サービス	40 40 56 93
小売・卸	合計	146社 (12%)
	中間流通 小売	72 74
建設・不動産	合計	93社 (8%)
	建設 不動産	62 31
金融・保険	合計	53社 (4%)
	金融	53
エネルギー・資源・その他	合計	12社 (1%)
	エネルギー 石炭・鉱石採掘 公共サービス	7 2 3

3. 社員別・売上高別中堅企業数

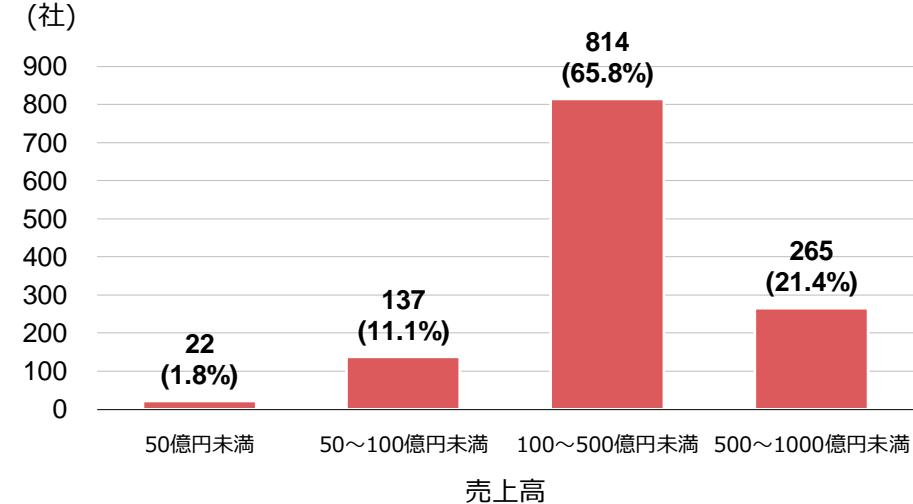
平均的な中堅企業像は、従業員数が500～1000人の範疇にある企業群かつ売上高100億円の壁を越えた企業群である

- 従業員数別では、1000人未満の企業が全体の7割を占めており、500～1000人がボリュームゾーンであることが読み取れる。
- 売上高別では、100億円以上の企業が9割弱を占め、中小企業の鬼門と言われる「100億円の壁」を超えた企業が多いことが読み取れる。

従業員数別中堅企業数（2023～2024年、N = 1238）



売上高別中堅企業数（2023～2024年、N = 1238）



4. 業界別・地域別の中堅企業数

東京に中堅企業が集中している傾向があるものの、製造業を中心に地域に根差した企業が多く、地域経済の牽引役を担っている可能性がある

- 地域別に見ると、東京に半数近くの企業が集中し、広域関東圏に6割強の企業が集中している。
- 東京では特に情報通信業の占める割合が高く、東京以外の地域では製造業が半数近くを占めている。この結果から、地域の中堅製造業が地域経済をけん引している可能性があると思案。

業界別・地域別の中堅企業数（2023～2024年、N=1238、表の（）内は地域ごとの業界構成比）

	製造	情報通信	サービス	小売・卸	建設・不動産	金融・保険	エネルギー・資源・その他	地域別合計
東京都	200社 (32%)	155社 (25%)	131社 (21%)	68社 (11%)	57社 (9%)	17社 (3%)	3社 (0.5%)	631社
広域関東圏 (東京以外)	86 (57%)	11 (7%)	23 (15%)	13 (9%)	6 (4%)	7 (5%)	4 (3%)	150社
大阪府	78 (57%)	8 (6%)	24 (17%)	18 (13%)	7 (5%)	2 (1%)	1 (1%)	138社
愛知県	34社 (41%)	5社 (6%)	23社 (28%)	15社 (18%)	6社 (7%)	0	0	83社
その他道府県	119社 (50%)	8社 (3%)	28社 (12%)	32社 (14%)	17社 (7%)	27社 (11%)	4社 (2%)	236社
業界別合計	517社	188社	229社	146社	93社	53社	12社	1238社

5. 中堅企業全体の経営指標の平均値

**中堅企業全体の平均値としては、売上高329億円、営業利益25億円といった水準となっている
収益性・効率性については、中堅企業全体ではそれほど収益性・効率性が高くないと推察される**

- 収益性・効率性については、業種による違いはありつつも、優良企業の1つの目安としてROA5%、ROE10%、ROIC 7 %以上が望ましいとされているが、どの指標も目安に達していない。
- 2倍程度が目安と言われている財務レバレッジが高くなっている。財務レバレッジが高い企業の特徴の1つとして事業成長へ積極的に投資していることが挙げられるが、ROICが低いことから投下資本を効率的に活用できていないことが推察されるため、借金が常態化しているといった他社資本への依存が懸念される。

中堅企業全体の各種経営指標の平均値（2023～2024年、N=1238）

経営指標		平均値	備考
基本指標	売上高	329億円	
	営業利益	25億円	
上場企業指標	時価総額	277億円	上場企業のみ
	PER	18.0倍	上場企業のみ
	PBR	1.4倍	上場企業のみ
収益性・効率性	営業利益率	7.2%	
	ROA	4.2%	一部データ欠損
	ROE	7.6%	一部データ欠損
	ROIC（投下資本）	5.9%	一部データ欠損
	総資産回転率	1.0回	一部データ欠損
生産性	一人当たりの売上高	4305万円	一部データ欠損
	一人当たりの営業利益	318万円	一部データ欠損
安全性	財務レバレッジ	2.7倍	

6. 業界別の経営指標の平均値

**情報通信業とサービス業は中堅企業の成長を牽引する業種の可能性がある
製造業は多様な形態が含まれるため、ヒアリングを通じたより精緻な分析が求められる**

- 情報通信業とサービス業のPER、PBRが平均値よりも高くなっている。急成長企業などはPER、PBRが高くなる傾向があり、ROA、ROE、ROICも平均よりも高い割合となっているため、成長企業が多く存在している可能性がある。
- 製造業は母集団全体の大きな割合を占めているため、数値が平均化されて特徴が見えにくくなっている可能性がある。そのため、今後の課題として、化学分野と機械・電機分野に分けるといった細分化を行うことも検討の余地がある。

業界別の各種経営指標の平均値（2023～2024年、N=1238）

業界	売上高	営業利益	時価総額	PER	PBR	営業 利益率	ROA	ROE	ROIC	総資産 回転率	一人当たり 売上高	一人当たり 営業利益	財務 レバレッジ
製造	339億円	26億円	291億円	15.6倍	0.9倍	6.9%	4.0%	7.0%	4.9%	0.8回	4102万円	302万円	2.0倍
情報通信	196億円	18億円	287億円	23.1倍	2.3倍	8.4%	5.6%	8.9%	8.1%	1.2回	2541万円	254万円	2.0倍
サービス	267億円	21億円	236億円	20.1倍	2.5倍	7.6%	4.9%	10.0%	7.7%	1.2回	3455万円	267万円	2.7倍
小売・卸	446億円	21億円	223億円	22.7倍	1.1倍	4.8%	3.5%	6.2%	5.0%	1.4回	6972万円	312万円	1.9倍
建設・不動産	449億円	29億円	264億円	12.6倍	1.0倍	6.3%	4.5%	9.1%	5.9%	1.1回	6576万円	420万円	2.2倍
金融・保険	396億円	56億円	456億円	15.1倍	0.9倍	11.6%	0.1%	-0.5%	1.7%	0.2回	4511万円	720万円	15.3倍
エネルギー・ 資源・その他	520億円	40億円	218億円	10.7倍	0.6倍	6.6%	3.8%	6.7%	4.4%	0.9回	6958万円	387万円	2.0倍

中堅企業の抱える経営課題

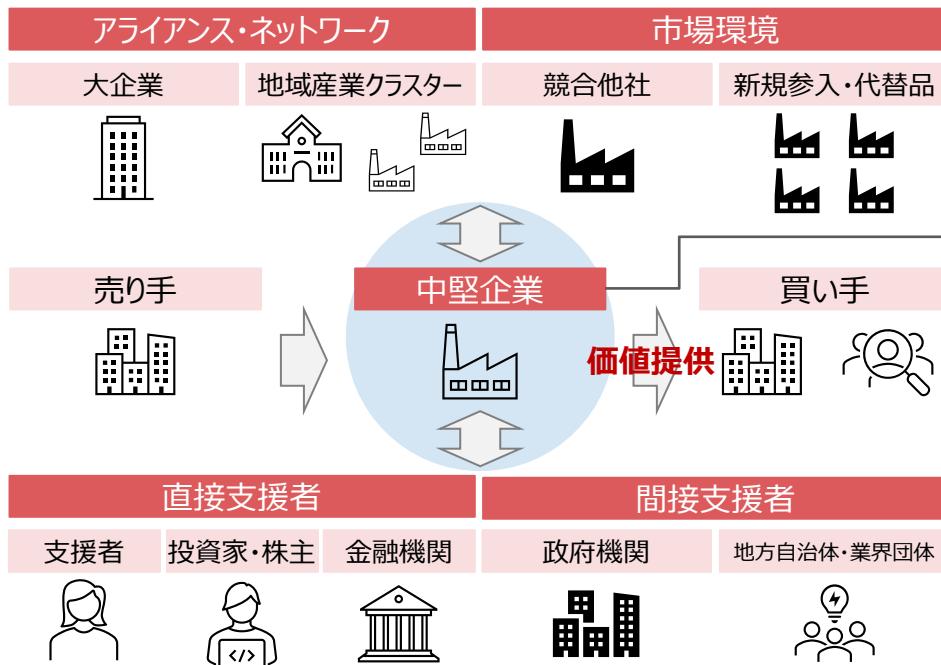
A-2 中堅企業のビジネス環境分析

1. 中堅企業のビジネス環境分析の全体像

中堅企業のビジネス環境分析として、中堅企業各社の企業活動にフォーカスし、内部・外部要因から中堅企業を取り巻くビジネス環境を理解することを目的とした分析を試みた

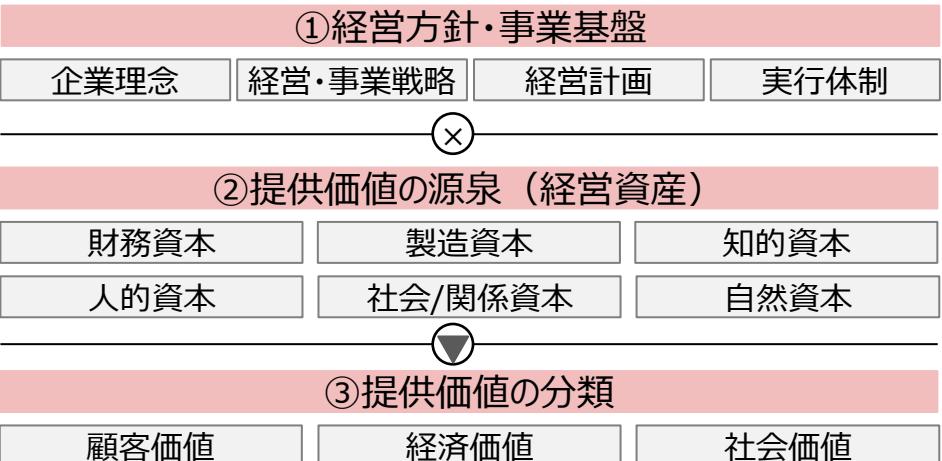
中堅企業の価値提供における外部要因

- 中堅企業が価値提供を行う際に、どのような外部要因が関係するかを分析し、関連するステークホルダーを洗い出す。



中堅企業の価値提供における内部要因

- 整理軸による定量分析の結果、中堅企業独自の成長を遂げている領域を特定し、その中から代表的な成長企業を抽出する。
- 抽出した企業の成長を支える提供価値が、中堅企業のどのような内部要因によって創出されているのかを特定する。
- 内部要因の特定には、下記の3つの視点に注目して企業分析を行い、ヒアリングによって仮説検証することを想定している。

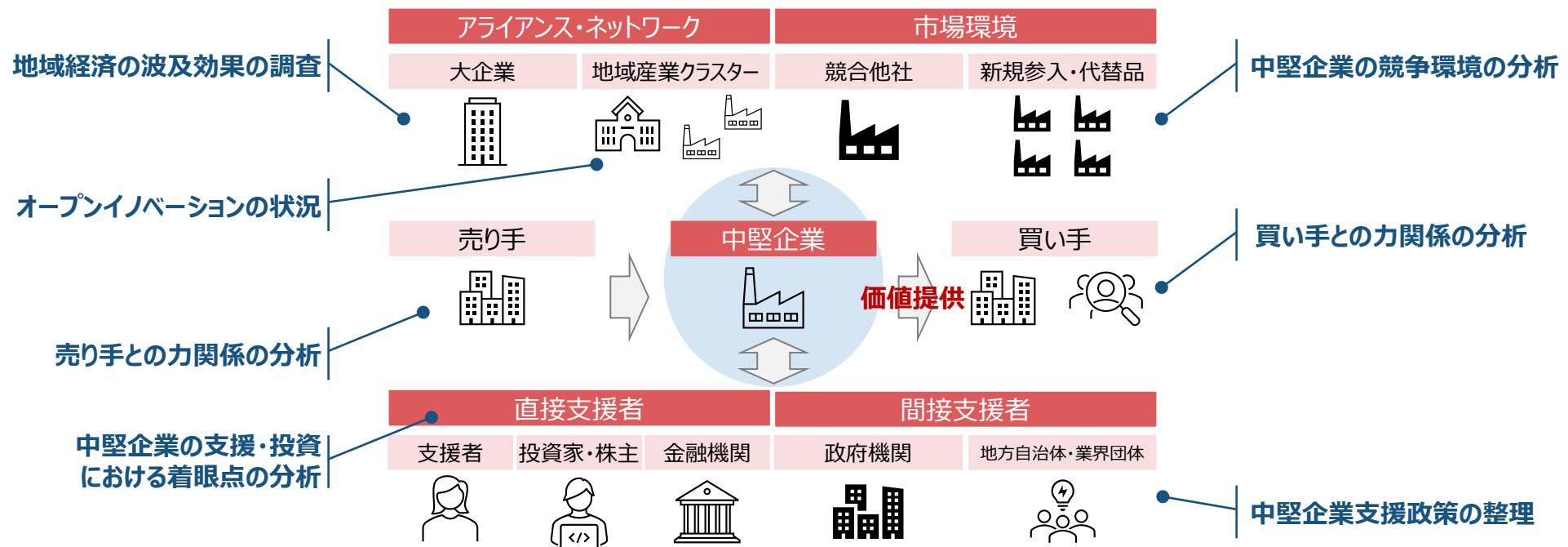


2. 外部要因分析の全体像

外部要因分析では、公開情報を踏まえた中堅企業の外部要因を抽出 それぞれの外部要因・ステークホルダーとの関係をヒアリング調査にて分析

- 外部要因分析では、中堅企業各社が価値提供を行うにあたり、どのようなステークホルダーが関わっているのかといった外部環境の調査を試みた。
- ステークホルダーの洗い出しやステークホルダーの関係については公開情報調査による情報調査による収集が困難であったため、ヒアリング調査による情報取得を試みた。

外部要因分析における公開情報論点マップ⁶⁾

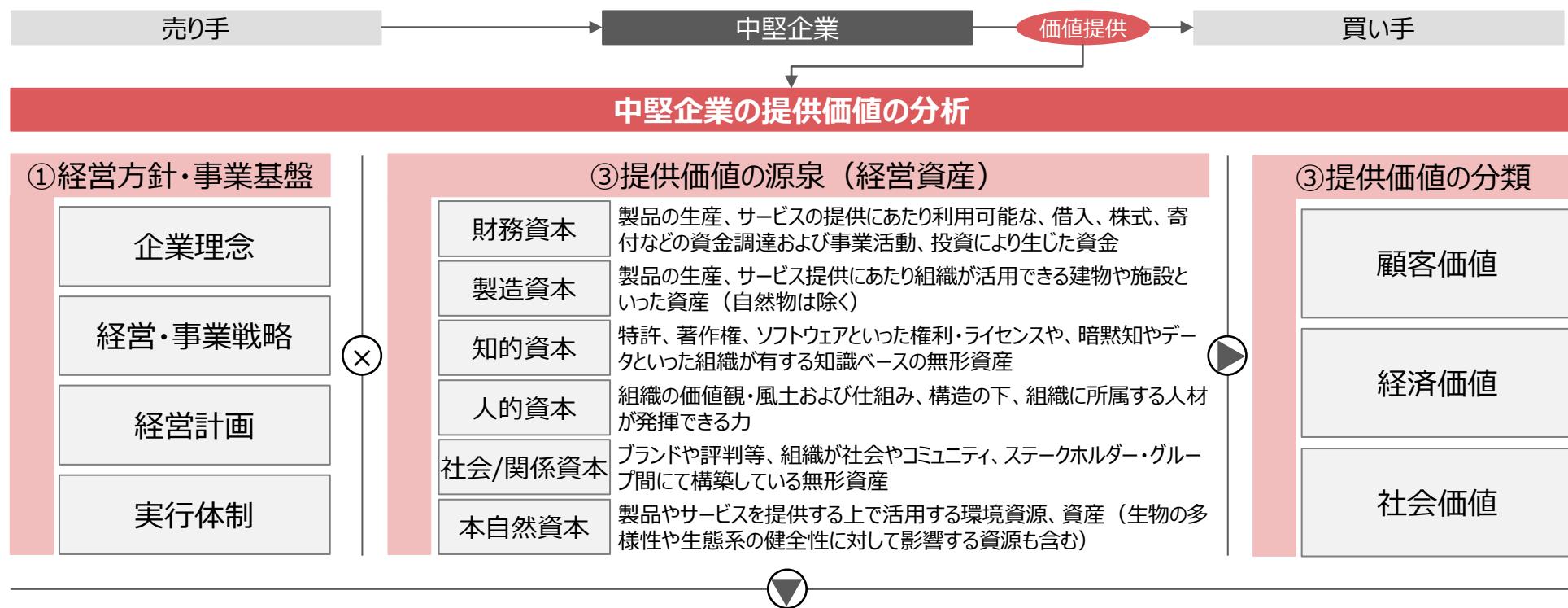


3. 内部要因分析の全体像

内部要因分析では、中堅企業に関する①経営方針・事業基盤、②提供価値の源泉、③提供価値の分類といった3つの視点で内部要因の調査分析を試みた

- 上記3つの視点で内部要因分析を進め、中堅企業全体の整理軸による分析と外部要因分析と合わせて、中堅企業の成長要因・経営課題に関する仮説を次頁に示す。

内部環境からのアプローチ



4. 中堅企業抱える経営課題

内部・外部要因分析の結果、以下に示す経営課題が抽出された
ここで抽出された経営課題を念頭に、後続のヒアリング調査を実施することとした

研究・開発

- ✓ 経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定
- ✓ 研究・開発部門の人材獲得・育成
- ✓ デジタル技術の活用
- ✓ ナレッジ・マネジメントの構築と強化
- ✓ オープンイノベーションの推進
- ✓ 研究・開発成果の製品化・事業化率の向上

購買・調達

- ✓ 持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守
- ✓ 調達品の品質確保・品質管理
- ✓ 間接材のコストダウン
- ✓ 開発設計・購買調達・生産の一体的活動
- ✓ 事業継承計画（BCP）対策・リスクマネジメントの強化

生産

- ✓ 品質管理体制の強化
- ✓ デジタル技術の活用
- ✓ 設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し
- ✓ 生産技術開発力の向上
- ✓ 新製品開発力の強化・開発スピードの向上

営業・マーケティング

- ✓ 高付加価値型商品・サービスの開発
- ✓ 営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・待遇
- ✓ 顧客ニーズの先取り対応
- ✓ 価格政策・価格設定
- ✓ 販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成
- ✓ ITを活用した効率的・効果的な営業活動

組織・人材

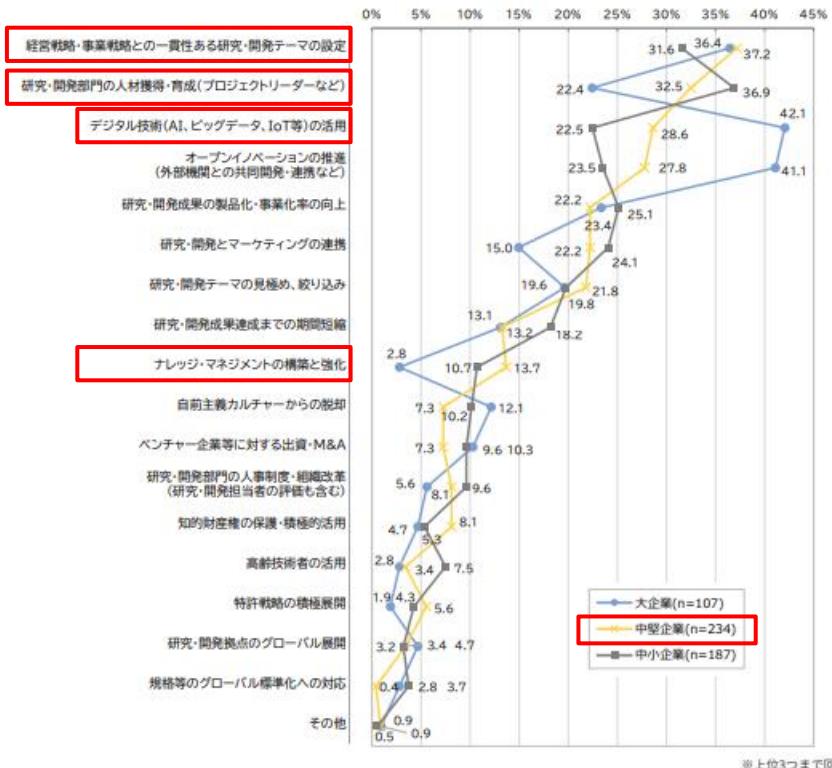
- ✓ 経営課題と連動した人材戦略の策定と実行
- ✓ 管理職層のマネジメント能力向上
- ✓ 人事・評価・待遇制度の見直し・定着
- ✓ 新規人材採用の厳しさ

4-1. 中堅企業の課題（研究・開発/購買・調達）

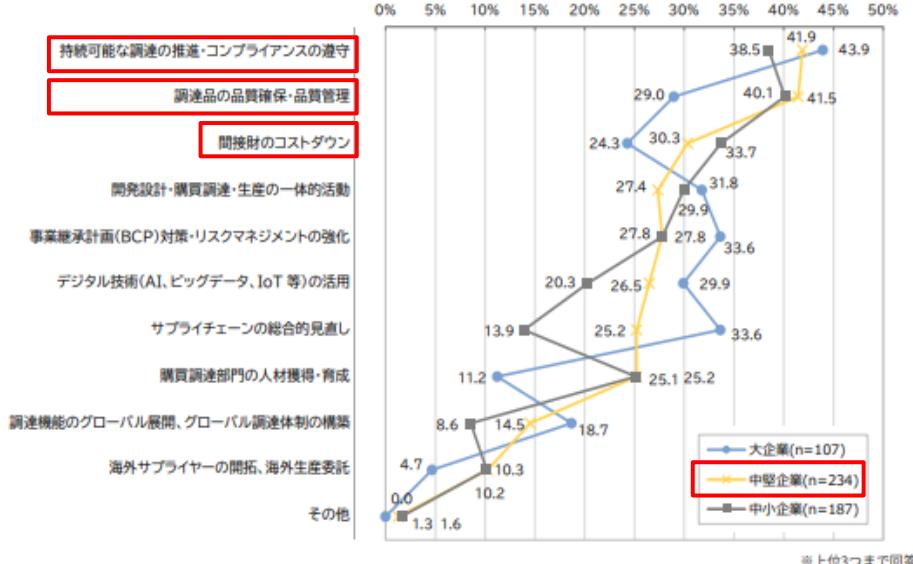
研究・開発/購買・調達

- 研究・開発領域においては、「経営戦略・事業戦略との一貫性ある研究・開発テーマの設定」、「研究・開発部門の人材獲得・育成」「デジタル技術の活用」等を重視する課題として挙げている。なお、大企業・中小企業と比較して、「ナレッジ・マネジメントの構築と強化」がやや高いことが特徴である。
- 購買・調達領域においては、「持続可能な調達の推進・コンプライアンスの遵守」、「調達品の品質確保・品質管理」、「間接材のコストダウン」等を重視する課題として挙げている。

【図2-3-3】研究・開発領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



【図2-5-3】購買・調達領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



※上位3つまで回答

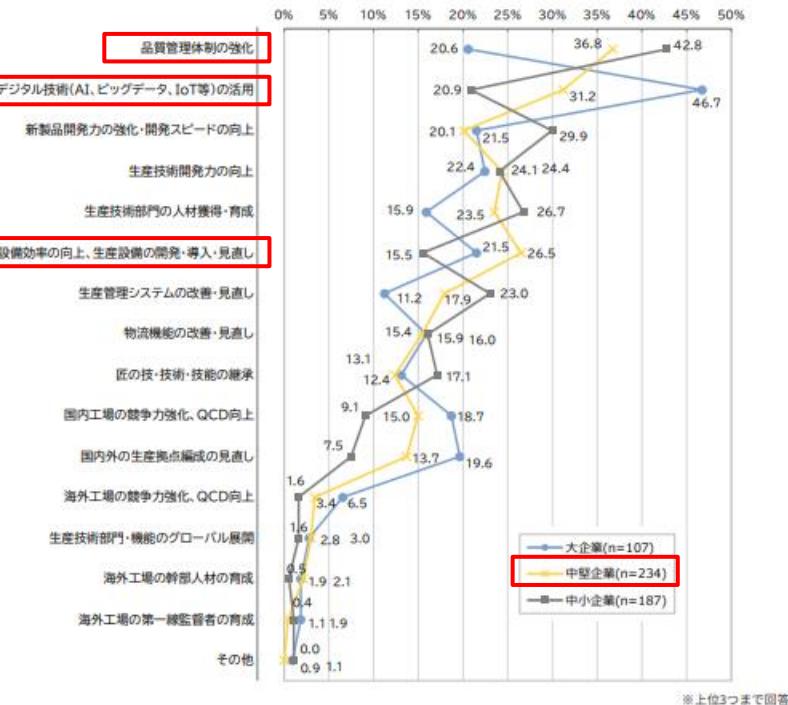
(出所) 一般社団法人日本能率協会「第44回 当面する企業経営課題に関する調査」(https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keiekadai_2023_report.pdf, 2024年3月)

4-2. 中堅企業の課題（生産/営業・マーケティング）

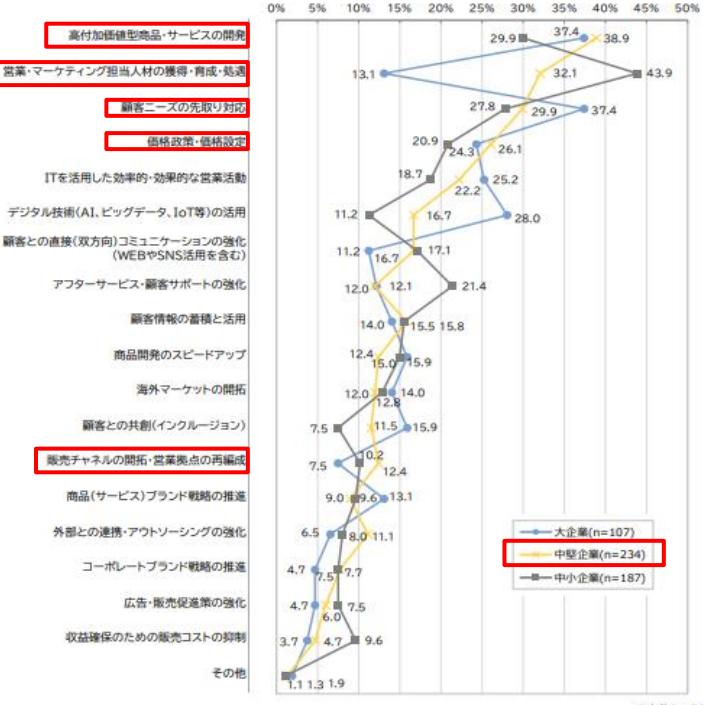
生産/営業・マーケティング

- 生産領域においては、「品質管理体制の強化」、「デジタル技術の活用」等を重視する課題として挙げている。なお、大企業・中小企業と比較して「設備効率の向上、生産設備の開発・導入・見直し」が高いことが特徴である。
- 営業・マーケティング領域においては、「高付加価値型商品・サービスの開発」、「営業・マーケティング担当人材の獲得・育成・処遇」、「顧客ニーズの先取り対応」等を重視する課題として挙げている。なお、大企業・中小企業と比較して「価格政策・価格設定」「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」が高く、収益性を高めていきたいという考えている中堅企業が多いことが想定される。

【図2-4-3】生産領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



【図2-2-3】営業・マーケティング領域で重視する課題（従業員規模別の比較）



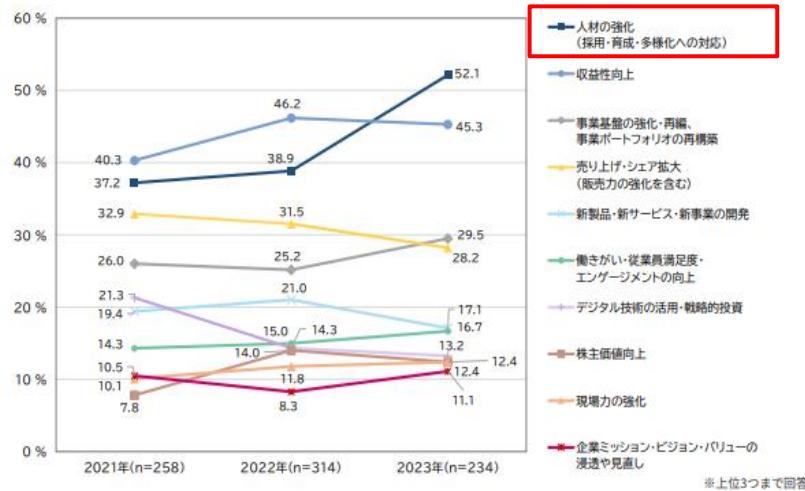
(出所) 一般社団法人日本能率協会「第44回 当面する企業経営課題に関する調査」(https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keiekadai_2023_report.pdf, 2024年3月)

4-3. 中堅企業の課題（組織・人材）

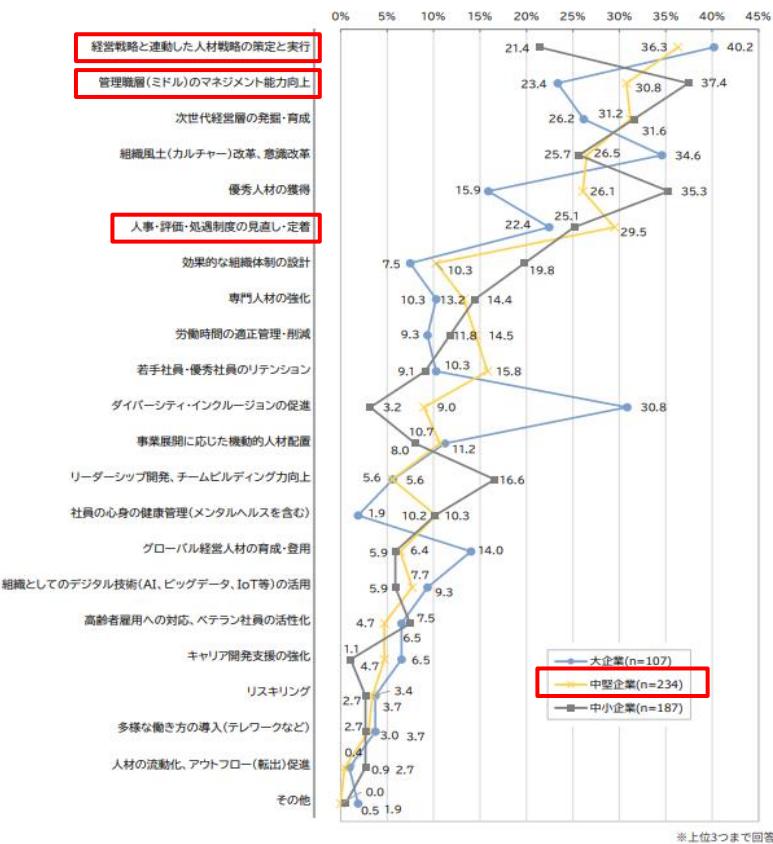
組織・人材

- 中堅企業の半数以上が、**重要度の高い経営課題として人材の強化**を挙げており、その割合は**増加傾向**にある。
- そして、組織・人事領域においては、「**経営課題と連動した人材戦略の策定と実行**」「**管理職層のマネジメント能力向上**」等を重視する課題として挙げている。また、大企業・中小企業と比べて「**人事・評価・待遇制度の見直し・定着**」が高いことが特徴である。

【図1-14】 中堅企業における「現在」の課題（上位項目）の過去3年間の推移



【図2-1-3】組織・人事領域で重視する課題（従業員規模別の比較）

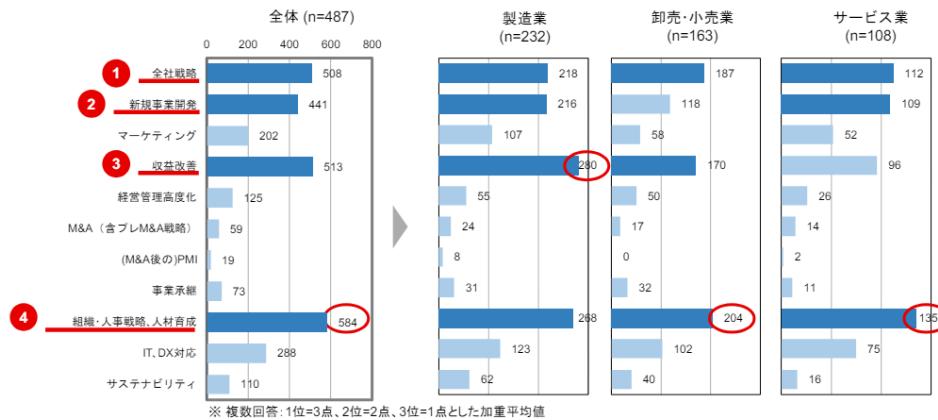
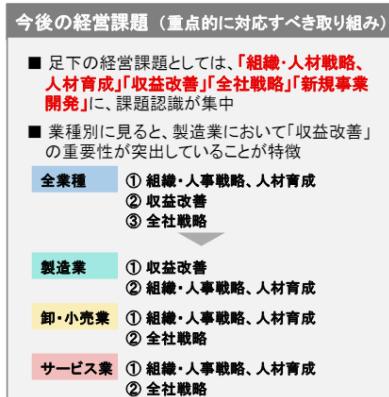
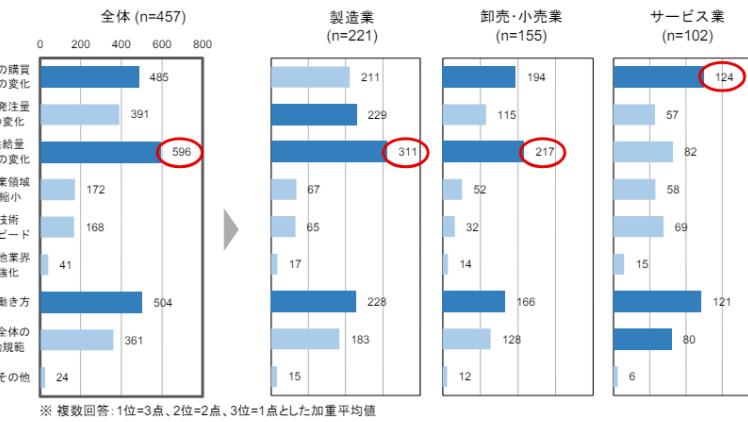
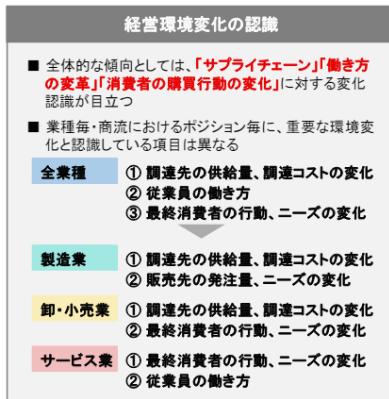


(出所) 一般社団法人日本能率協会「第44回 当面する企業経営課題に関する調査」(https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keiekadai_2023_report.pdf, 2024年3月)

4-4. 中堅企業の課題（経営環境変化）

- 経営環境変化の認識については、「サプライチェーン」「働き方の変革」「消費者の購買行動の変化」が目立つ。
- 足元の経営課題としては、「組織・人材戦略、人材育成」「収益改善」「全社戦略」「新規事業開発」に課題認識が集中。

経営環境変化の認識、今後の経営課題

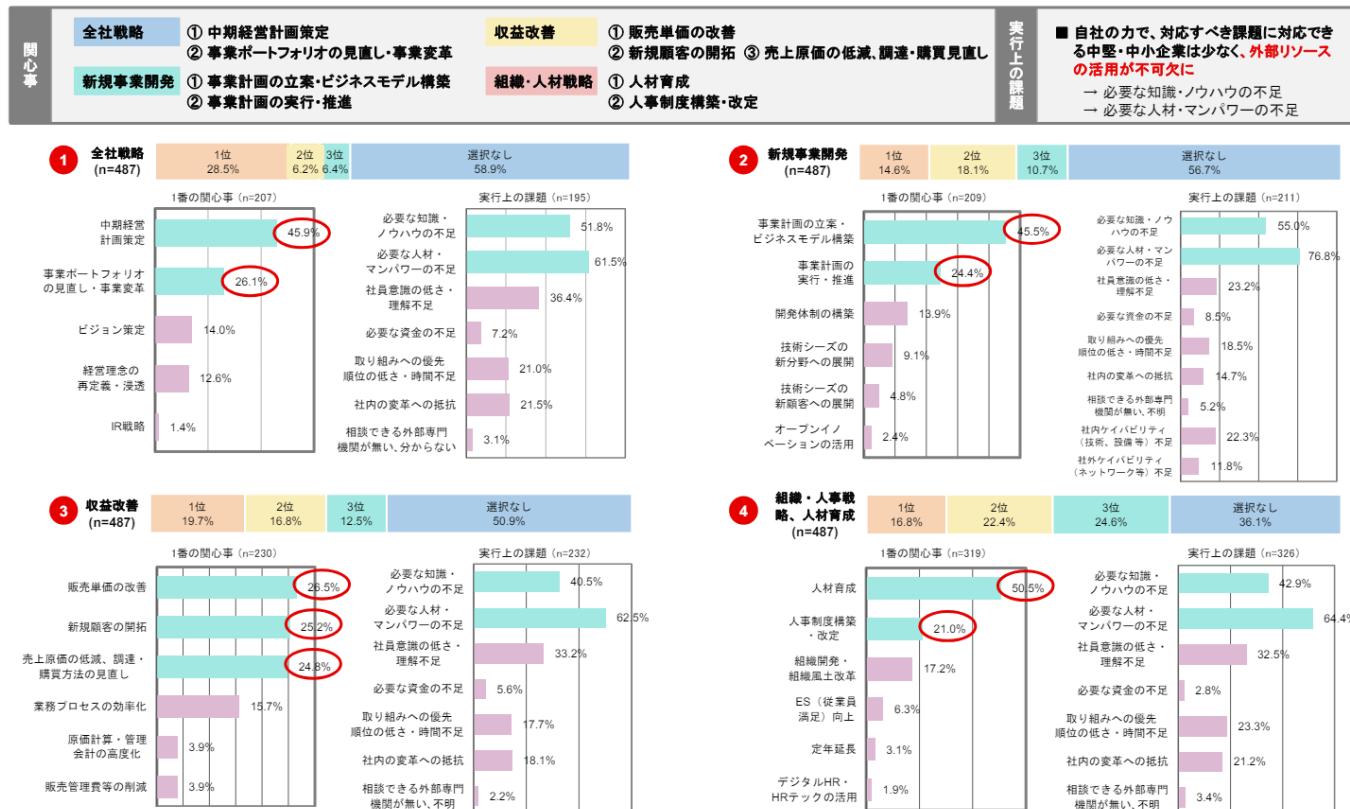


出所) 当社「アフターコロナを見据えた《中堅・中小企業》成長戦略アンケート調査結果報告書」より作成

4-5. 中堅企業の課題（不足する経営）

- 必要な知識・ノウハウも不足、必要な人材・マンパワーの不足により、**自社単独の力で対応すべき課題に対応可能な中堅・中小企業は少なく、外部リソースの活用が不可欠**であると推察できる。

中堅企業の経営課題に対する実行上の課題



中堅企業の支援施策

A-2 中堅企業のビジネス環境分析

1. 中堅企業の支援施策

現行の中堅企業向け支援策（1/2）

■ 現在、中堅企業に対する経済産業省（所管組織を含む）及び内閣府による支援策には以下のようなものがある。

	補助金・助成金	税制	経営相談・専門家派遣等	その他
1. 国内投資拡大・イノベーションの促進	<ul style="list-style-type: none">省エネ関連設備の導入等に対する支援（資源エネルギー庁）事業再構築補助金（中小企業庁）医療機器等における先進的研究開発・開発体制強靭化事業中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金バイオものづくり革命推進事業スマート保安実証支援事業（設備・コンサルティング費用の補助）	<ul style="list-style-type: none">DX投資促進税制地域未来投資促進税制研究開発税制	<ul style="list-style-type: none">産総研の中堅・中小企業連携（産業技術総合研究所）NEDOによる研究開発支援（NEDO）営業秘密・知財戦略相談窓口（INPIT）	<ul style="list-style-type: none">DX認定地域デジタル人材育成・確保推進事業（コンテンツ提供）
2. 良質な雇用の実現	<ul style="list-style-type: none">補助金における女性活躍・子育て支援に取り組む企業への優遇措置の導入先導的人材マッチング事業（金融機関等によるマッチング事業への補助）（内閣府）地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業（地域企業の人材獲得・育成・定着を行う取組を補助）	<ul style="list-style-type: none">賃上げ促進税制地方拠点強化税制（内閣府）		<ul style="list-style-type: none">パートナーシップ構築宣言プロフェッショナル人材事業（人材マッチング）（内閣府）

（出所）中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ事務局「中堅・中小企業の皆様へ～ご活用いただける支援施策のご案内～」
(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojo/pdf/chukenkigyou_sien.pdf, 2024年3月)

(Note) 特に記載がない場合は経済産業省本省による施策

1. 中堅企業の支援施策

現行の中堅企業向け支援策（2/2）

- 現在、中堅企業に対する経済産業省（所管組織を含む）及び内閣府による支援策には以下のようなものがある。

	補助金・助成金	税制	経営相談・専門家派遣等	その他
3. 外需獲得の支援等	<ul style="list-style-type: none">海外権利化支援事業（特許庁）		<ul style="list-style-type: none">海外展開知財支援窓口（INPIT）IPランドスケープ支援事業（INPIT）加速的支援（INPIT）新輸出大国コンソーシアム（JETRO）J-Bridg（外国企業との協業・連携による、ビジネス開発や新規事業創出を目指す日本企業のサポート）（JETRO）	<ul style="list-style-type: none">経済ミッションによるトップセールス日本企業向け対日M&A活用事例集デジタル・ヘルスケア分野のビジネスマッチング（JETRO）
4. 経営基盤の強化・整備		<ul style="list-style-type: none">中堅・中小グループ化税制	<ul style="list-style-type: none">中堅・中核企業の経営力強化支援事業（新事業展開に必要となる専門家派遣費、ワークショップ開催等）	

（出所）中堅企業等の成長促進に関するワーキンググループ事務局「中堅・中小企業の皆様へ～ご活用いただける支援施策のご案内～」
(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojo/pdf/chukenkigyou_sien.pdf, 2024年3月)

(Note) 特に記載がない場合は経済産業省本省による施策

2. 海外の中堅企業向け支援策

■ 海外における中堅企業の支援策として、以下のようなものがある。

国	概要	支援タイプ
フランス	<ul style="list-style-type: none">■ ETIncellesプログラム（2023年～）<ul style="list-style-type: none">・ 中堅企業（ETI）になる意欲のある中小企業を対象とした施策。・ プログラムは、以下3つのパートで構成される：<ul style="list-style-type: none">- ① 支援先企業に担当者がつき、企業のニーズを満たすソリューションを提案し、その後のサポートとモニタリングを行う。- ② 公的機関及び主要行政機関のETIncelles特派員のネットワークから、企業に適切なソリューションを提供する。- ③ 課題に対する対応やベストプラクティスを企業間で共有するため、ウェビナー開催や共同プラットフォームの形成を行う。 <p>(Source) 仏政府「ETIncelles Lancement du dispositif」 (https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/1363-dossier-de-presse-lancement-du-dispositif-etincelles.pdf, 2023年11月21日)</p> <p>(Note) ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire) は、従業員数が250人以上5,000人未満、かつ年間の売上高が15億ユーロ未満または決算額が20億ユーロ未満である企業を指す。従業員数250人未満であっても、年間の売上高が5,000万ユーロ以上かつ決算額が4,300万ユーロ以上であれば、ETIに分類される。 (https://crds.jst.go.jp/dw/20220322/2022032231324/)</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 経営相談・専門家派遣等・ セミナー開催・ プラットフォーム形成
ドイツ	<ul style="list-style-type: none">■ 2024年7月、ドイツ政府は新興企業と中規模企業に117億ユーロの低金利ローンを追加で提供することを決議。 <p>(Source) ドイツ貿易・投資振興機関「German Government to Increase Support for SMEs」 (https://www.gtai.de/en/invest/business-location-germany/business-climate/german-government-to-increase-support-for-smes-1805780, 2024年7月25日)</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 低金利融資

地域の経済波及効果に関する事例

A-2 中堅企業のビジネス環境分析

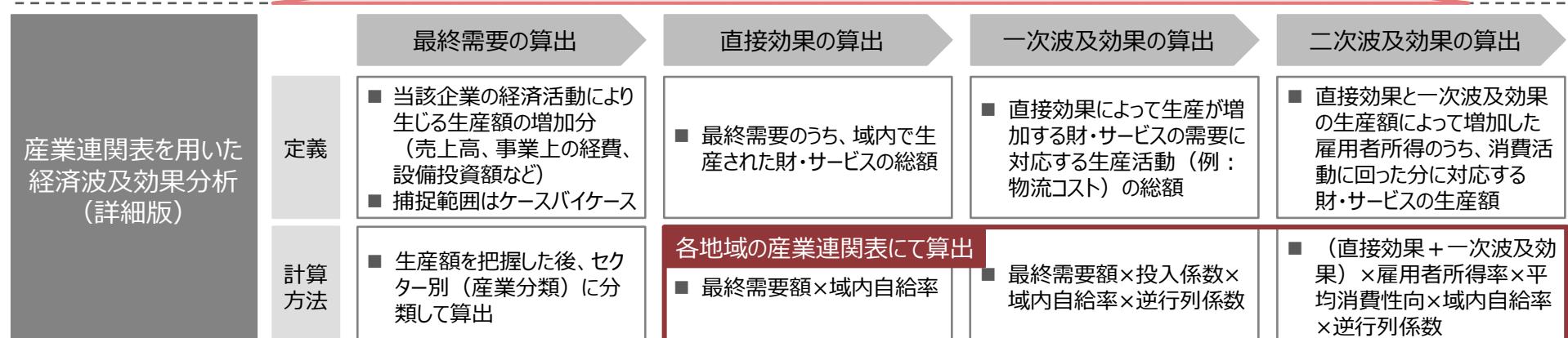
1. 経済波及効果調査の考え方

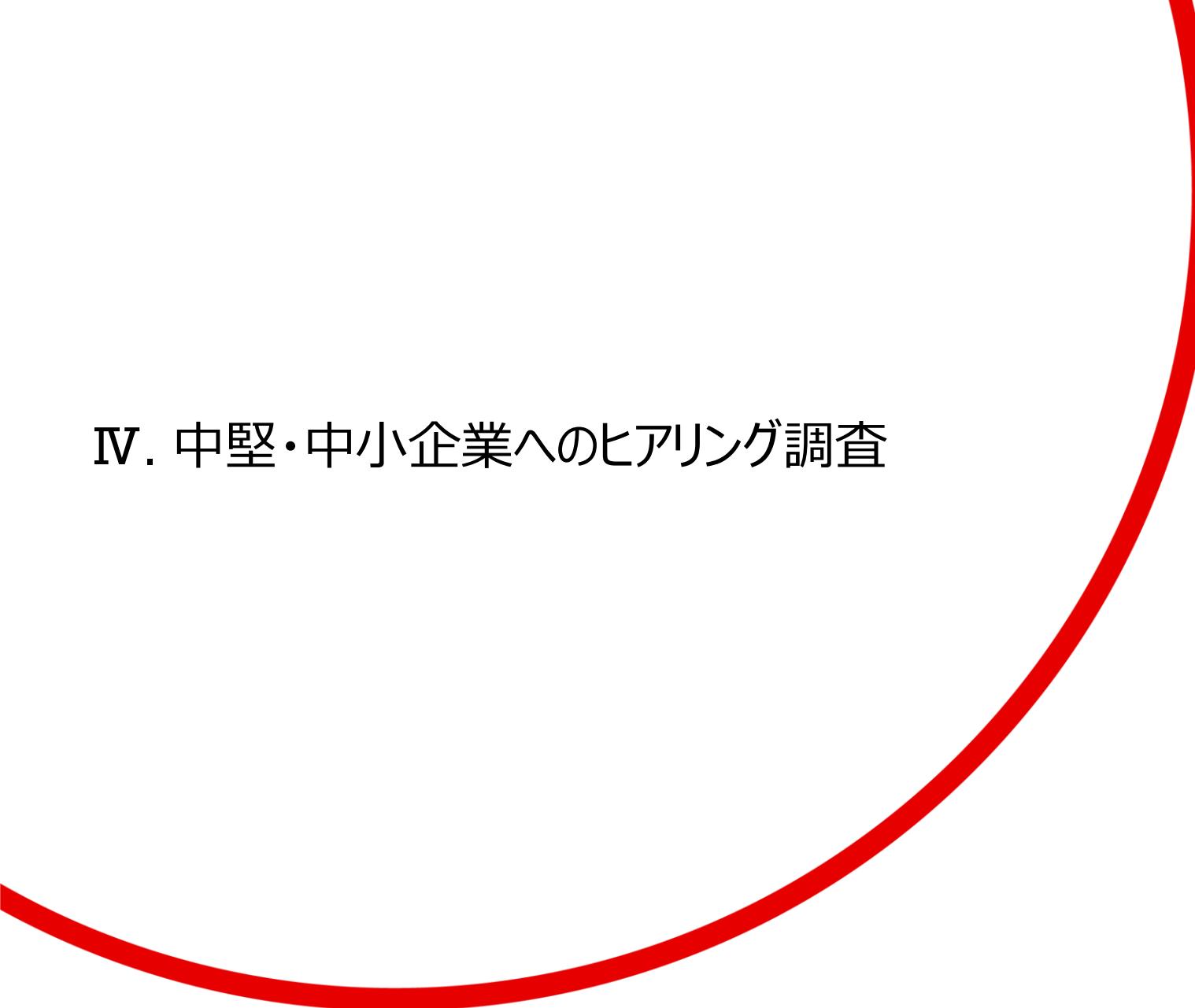
A-2. 中堅企業のビジネス環境分析_外部環境分析

- 産業連関表を用いた詳細な経済波及効果分析の考え方をベースとしつつ、情報の取得可否と、取得に必要なリソースを踏まえ、調査対象とすべき定量指標を設定した。加えて、共同研究のような、地域の将来の発展に寄与しうる定性的な取り組みも調査対象に包含している。

本調査における調査範囲	定量 (asis)	定性 (tobe)
	<p>公開情報調査で取得可能な指標 (※非上場企業は取得不可なケースも存在)</p> <ul style="list-style-type: none">■ 対外的な取引に紐づく指標<ul style="list-style-type: none">・ 売上高・ 仕入額・ 外注費 (製造、物流などの委託額)・ 設備投資額・ 法人税納付額■ 人的資本に関する指標<ul style="list-style-type: none">・ 人件費・ 社員数	<p>ヒアリング等のデプス調査を通じて取得しうる指標 (仮)</p> <ul style="list-style-type: none">■ 対外的な取引に紐づく指標<ul style="list-style-type: none">・ 域内における売上高/域内売上比率・ 域内における仕入額/域内調達比率・ 域内における外注費 (製造、物流などの委託額) /域内外注比率■ 人的資本に関する指標<ul style="list-style-type: none">・ 域内在住者に対する人件費総額・ 域内在住の社員数

産業連関表を用いた経済波及効果分析の考え方を踏まえつつ、
情報の取得可否と、取得に必要なリソースを踏まえ、調査対象とすべき指標を設定





IV. 中堅・中小企業へのヒアリング調査

ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査結果のサマリー

- 本調査の一環として、46社に対するヒアリングを実施した。
- 具体的な内訳は、大企業1社、中堅企業27社、中小企業16社、支援機関1社である。

成長段階に応じたキーポイント

- ヒアリング調査結果を整理・分析したところ、①中小企業から中堅候補企業へと成長する段階、②中堅候補企業から中堅企業へと成長する段階、さらに③中堅企業から成長中堅企業へと発展する段階において、それぞれキーとなるポイントが存在していることが示唆された。
- 詳細は後述するが、例えば①においてはセレンディピティを最大化するようなアクションやビジネスモデルを構築するための活動等が挙げられた。また、②においては企業規模を拡大していくタイミングにあることから、組織能力の拡充等がポイントとして挙げられた。さらに、③においてはいくつかの成長パターンがあることも示唆された。
- なお、中小企業や中堅企業への支援を提供する支援機関へヒアリングした結果からも、上記事項については一定程度確からしさがあると考えられる。特に②については、規模的な成長を目指す中で、経営者とその他多くのプレーヤーという組織体制になっているか、経営者を中心として機能分化された組織になっているかによって、だいぶ企業としての質が異なるとの見解が示されている。

中堅企業の成長パターン

- あくまでも本調査で観測された範囲ではあるが、中堅企業の成長パターンとして、「研究開発型」「特殊ニーズ対応型」「ローカル経済深耕型」「販売網重視型」「設備投資型」「バリューチェーン機能代替・追加型」と表現できるタイプ^①があった。
- なお、これらのタイプの中でも、製造業なのか非製造業なのか、BtoBなのかBtoCなのかによって、成長の要諦や抱える課題感には違いが見られる。

2. ヒアリング項目

- 企業向けと支援機関向けのヒアリング項目は下記の通りである。

企業向けのヒアリング項目

1. 企業の成長要因と課題について

- ① これまでの成長要因と経営資産について
- ② ステークホルダー全般に関することについて
- ③ 今後の目指す姿とそれを実現する戦略/考え方・課題について
- ④ 外部支援の活用、支援ニーズについて

2. 地域との関わりについて

- ① 地域で事業活動を行うことの強みと弱みについて
- ② 自社の事業成長に伴う影響と地域の社会課題解決に向けた取組について

3. 知的財産の活用と体制について

- ① 知的財産の活用体制について
- ② 知財戦略について

4. 成長に必要な組織体制について

- ① 経営と所有の分離状況について
- ② 組織的経営体制について
- ③ 人的資本に関すること
- ④ M&Aの考え方について

支援機関向けのヒアリング項目

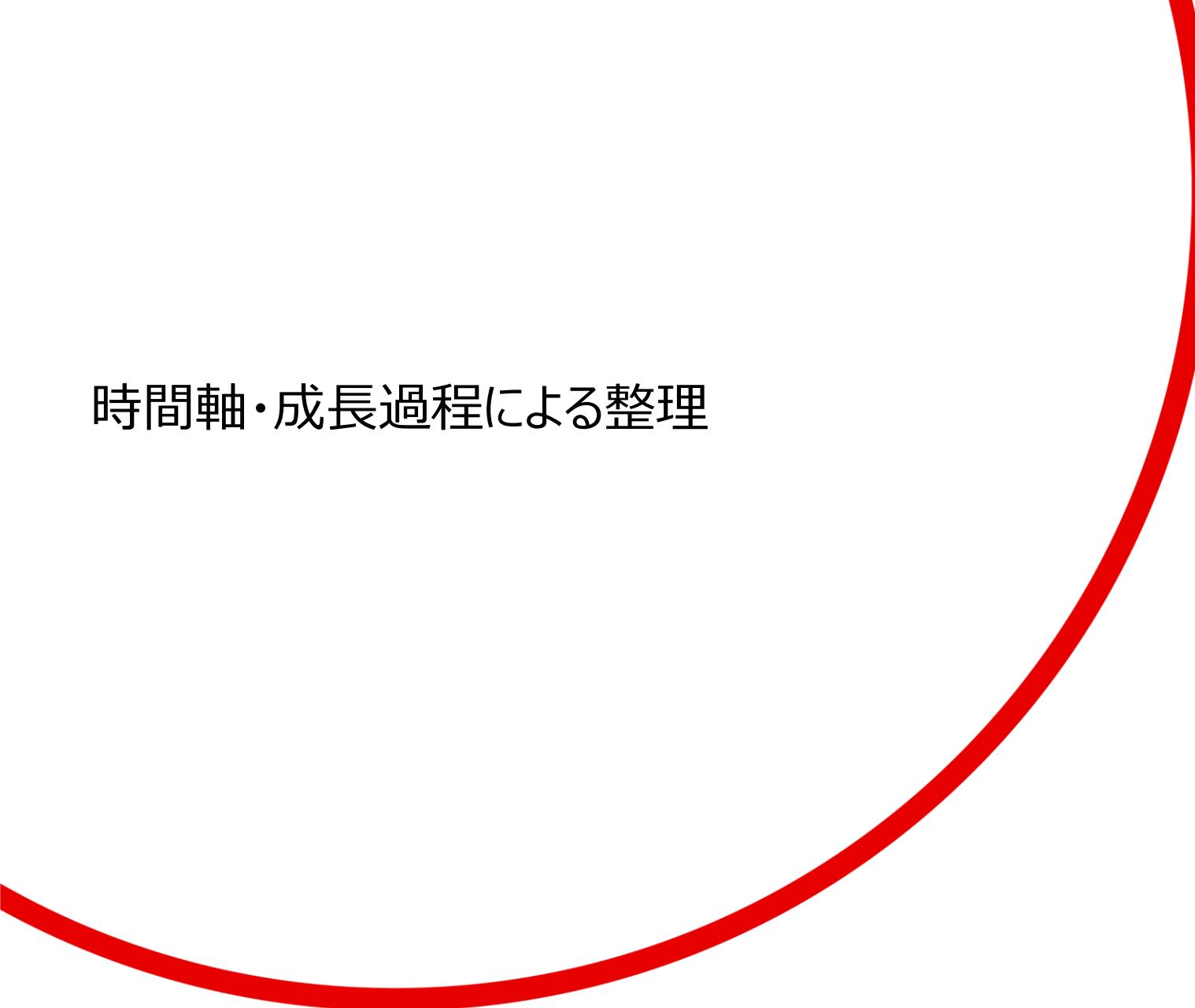
1. 支援機関から見た企業特質の違いと支援を重点化している領域について

- ① 成長段階における違いについて（中小企業、中堅候補企業、中堅企業、成功中堅企業）
- ② 上場・非上場による違いについて
- ③ 業界・ビジネスモデルによる違いについて

2. 効果的な支援メニューについて

- ① 上記の企業特質を踏まえて支援を重点化している領域における効果的な支援メニューについて
- ② 支援メニューを実施するにあたって支援機関（例えば、金融機関の場合、本部・営業店それぞれにおいて）に必要となる能力について
- ③ 民間支援では手が出しづらい領域や行政支援への期待について

3. 成長意欲のある企業を選定するために求められるポイントについて（成長意欲企業の目利き）



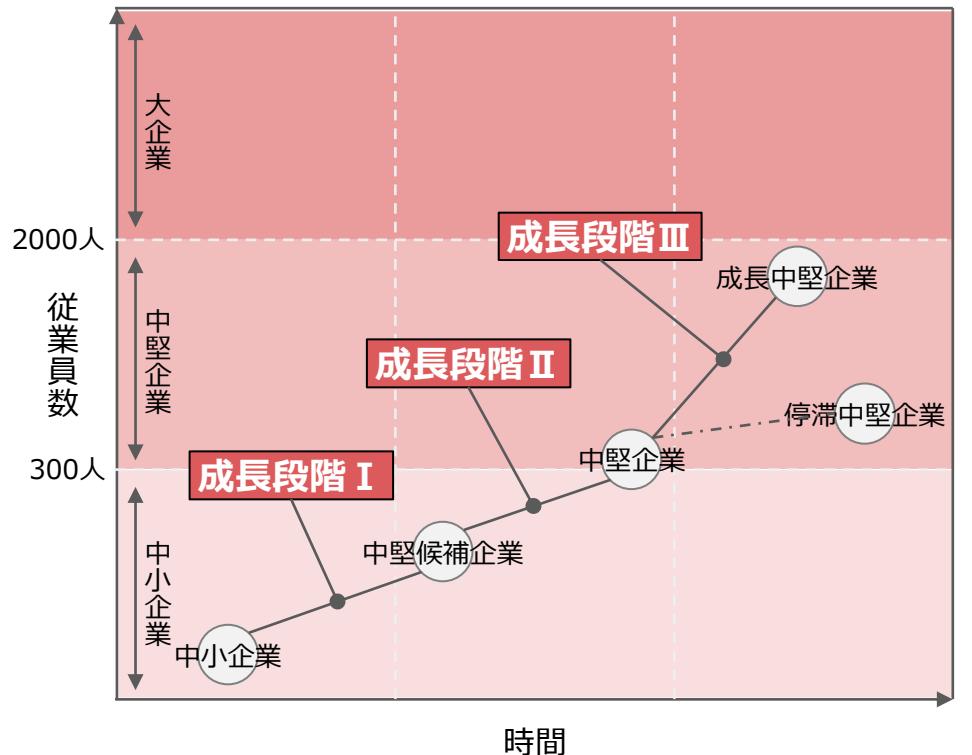
時間軸・成長過程による整理

1. 時間軸・成長過程による整理

中堅企業の成長過程を踏まえて、「セレンディピティの増加」「キーとなるニッチニーズのビジネスモデル化」「企業規模拡大に伴う能力構築」「中堅企業の成功パターンの特定」の4つの成長の要諦が存在する

- ヒアリングより得られた中小・中堅企業の成長は、中小企業、中堅候補企業、中堅企業、成長中堅企業の順に事業拡大しており、それぞれの移行期間を成長段階 I～IIIとした。
- 成長段階 I～IIIにおける成長の要諦を下記に示した。

中堅企業の成長過程を踏まえた成長の要諦



①セレンディピティの最大化

中小企業が中堅企業へと成長を遂げるために、ターニングポイントとなる顧客ニーズと出会っている傾向がある。こうした能力をセレンディピティと言われており、セレンディピティを最大化する行動をとることでキーとなる顧客ニーズの発見確率を高める。

②キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化

非公知情報に基づいてキーとなる顧客ニーズを発見し、大企業・業界リーダーと直接競合しないが手を出さない市場で、他社に先回りしてビジネスモデルへ昇華させる。市場の反応を見ながら、適宜「①セレンディピティの最大化」に戻り、中堅企業としての基軸事業創出を目指す。

企業規模拡大に伴う能力構築

中堅企業としての基軸事業を拡大させるためには、適切な成長戦略の策定とそれを踏まえた経営資源・能力の再構築が求められる。これによって、持続的な競争優位性の獲得を目指す。

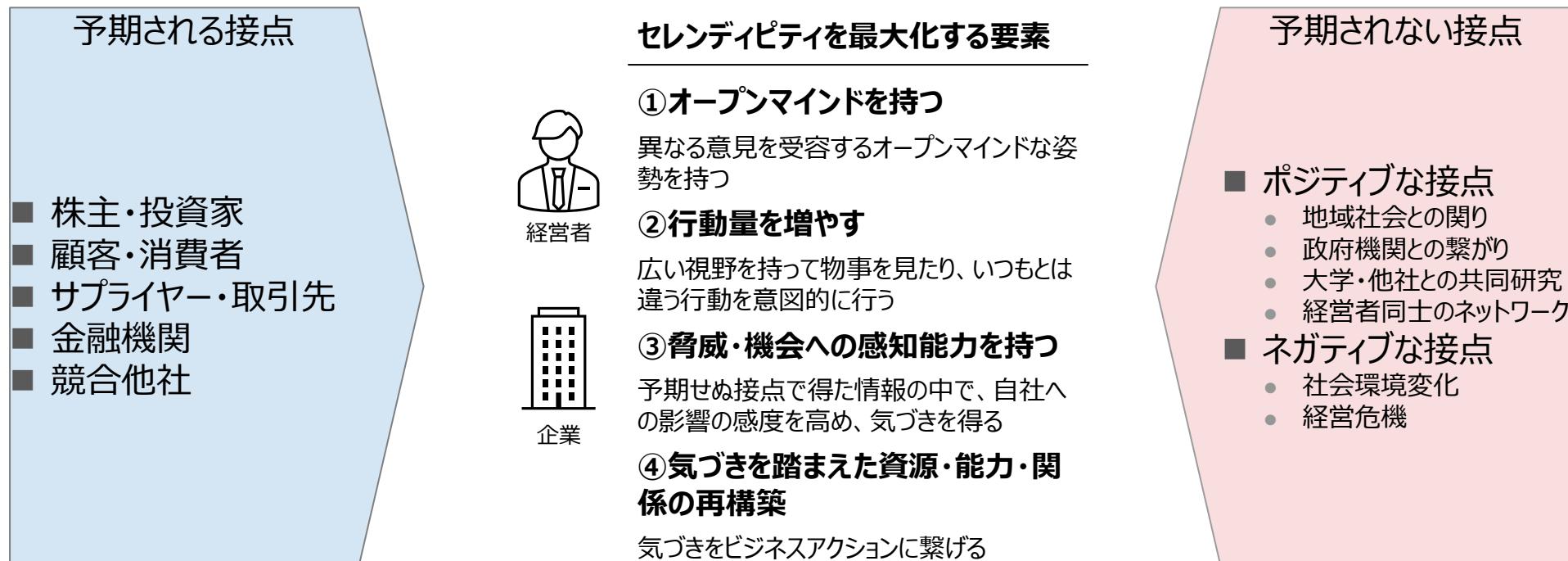
中堅企業の成功パターンの特定

中堅企業の成功パターンを静的に構造化する。さらに特定したパターンを業界・ビジネスモデルの特性も踏まえて動的に整理することで、各パターン毎の成長の要諦、課題を特定する。

2. 成長段階Ⅰ ①セレンディピティの最大化

セレンディピティとは、計画外の出来事や偶然が思わぬ形で価値を生み出す現象である
ビジネスにおいては、セレンディピティを最大化することで、ターニングポイントと出会う確率が上がる

セレンディピティの最大化による事業機会の発見



キーとなる顧客ニーズの種の発見

- イノベーションの創出：思いがけない発見から新しいビジネスアイデアや製品開発に繋げる
- 新しいネットワーキングの機会：偶然の出会いやイベントから重要なビジネスパートナーや顧客を見つける
- 競争優位の確保：既存の競争環境外から自社を俯瞰することで、今まで見えてなかつた市場での優位性を発見する

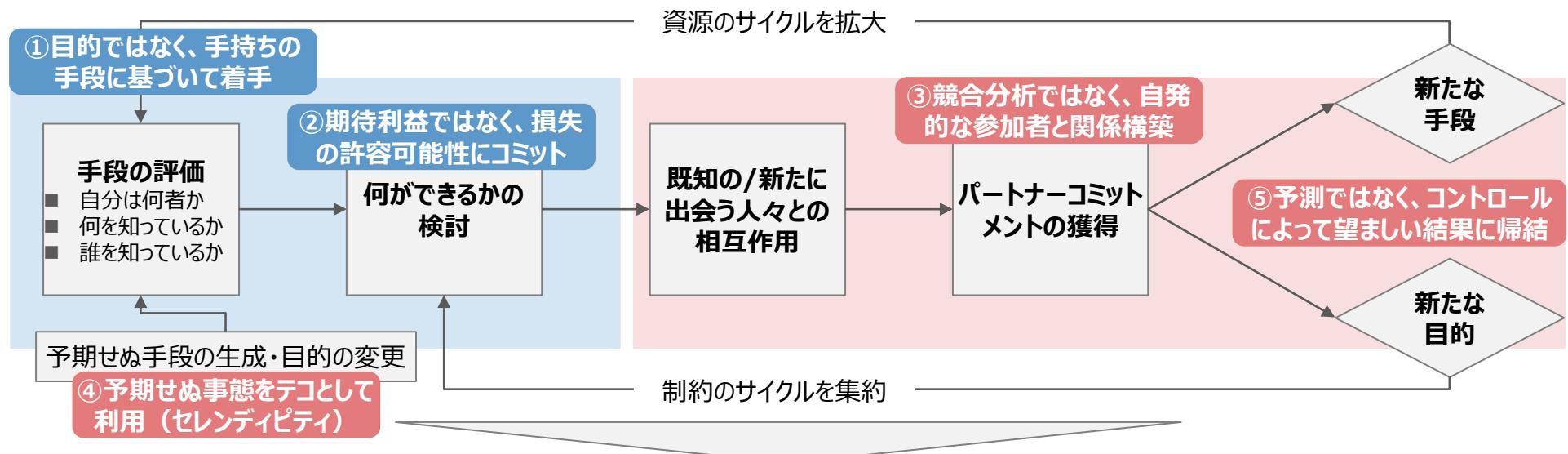
2. 成長段階 I ②キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化

発見したキーとなる顧客ニーズをビジネスモデルに昇華されるためには、一般的な戦略上の意思決定ではなく、エフェクチュエーションに基づく意思決定により機会を最大化した上で選択と集中を実施することが求められる

従来の戦略上の意思決定（コーデーション）



エフェクチュエーションにも基づくビジネスモデルの構築



ビジネスモデル化の機会を最大化した中で、競合他社に対して競争優位性が発揮できる領域を見定め、選択と集中を実行することで、6つの中堅企業の成功パターン※への移行を目指す

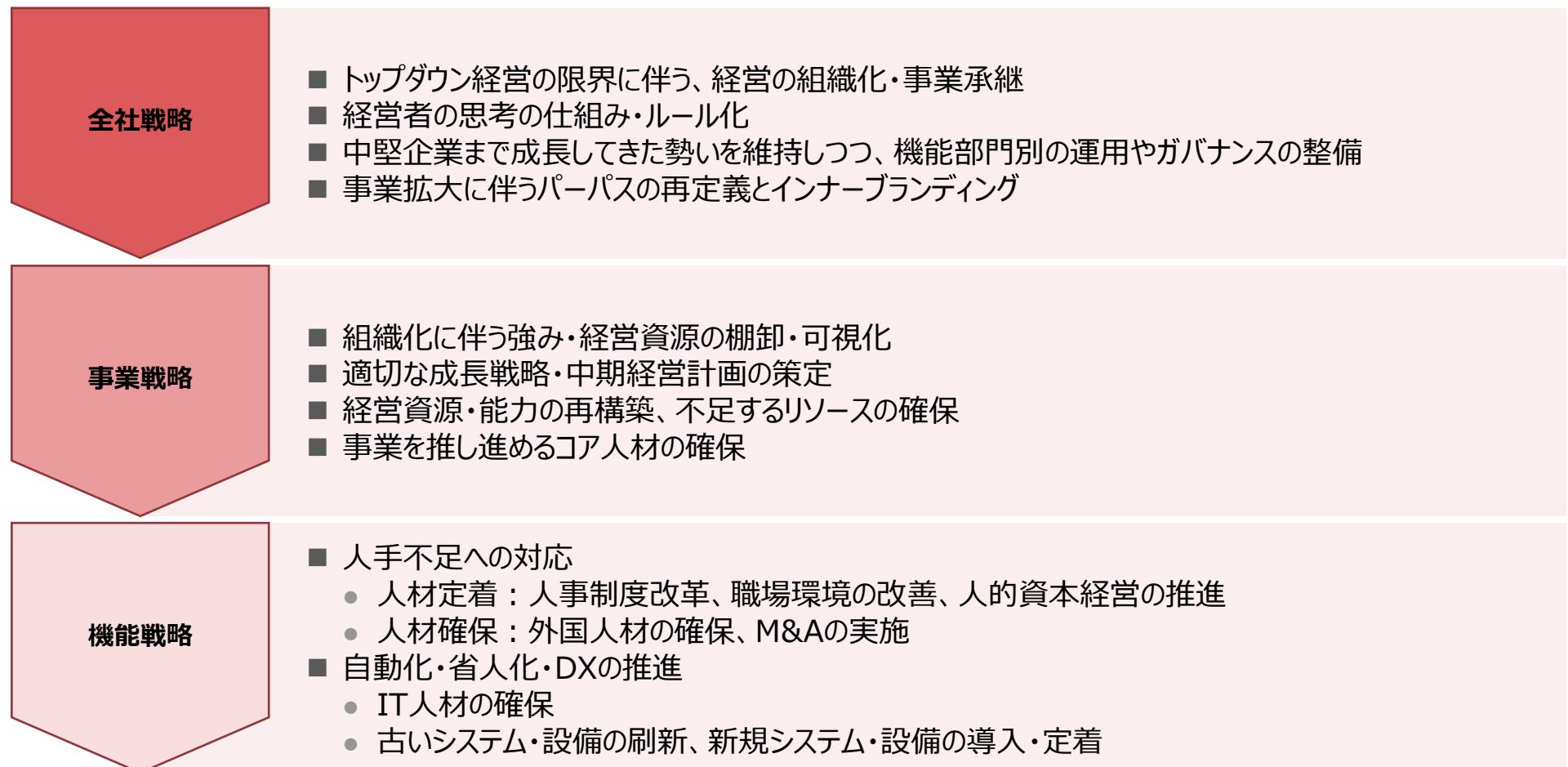
(脚注) ※6つの中堅企業の成功パターンについては後述

(出所) 吉田満梨、中村龍太「エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」」

2. 成長段階Ⅱ 企業規模拡大に伴う能力構築

中小企業から中堅企業への規模拡大には共通的な課題があり、これらと各社の個別要因を踏まえて適切な成長戦略の策定とそれを踏まえた経営資源・能力の再構築が求められる

中堅企業への規模拡大に伴う課題



2. 成長段階Ⅲ 中堅企業の成功パターンの特定

中堅企業の成功パターンには、大企業との競争関係を踏まえて、「研究開発型」「特殊ニーズ対応型」「ローカル経済深耕型」「販売網重視型」「設備投資型企業」「バリューチェーン機能代替・追加型」の6つの類型がある

- 前提として、資源の劣る中堅企業が生き残っていくためには、大手企業・業界リーダーとの直接的な競争を避ける必要がある。
- ヒアリングを行った企業のうち、大企業と競合しない戦略として「市場の棲み分け」と「市場での共生」の2パターンが存在する。
 - ・「市場の棲み分け」は、大企業が持つ経営資源から見て、市場規模が小さい、特殊といったニッチ市場において勝っていくパターンであり、技術、ニーズ、エリア、販路、設備の5つのパターンの棲み分けが存在する。
 - ・「市場での共生」は、資源の劣る中堅企業が大企業のバリューチェーンの中に入り込み、協調していく戦略である。1次サプライヤー型企業のように、既存のバリューチェーンの形は変えずに一部を代替するパターンやバリューチェーンの中に新たな機能を加えて入り込むパターンが考えられる。

中堅企業の静的な成功パターン

大手企業との付き合い方	成功パターン	概要
市場の棲み分け	技術による棲み分け	研究開発型企業 ■ 潜在的なニーズの掘り起こしを目指して研究開発を繰り返すことで、大企業が技術を持っていない分野を開拓し、ニッチ市場での高い参入障壁を獲得する企業
	ニーズによる棲み分け	特殊ニーズ対応型企業 ■ 中堅企業固有の関係資産などを踏まえて、市場に先んじて特殊ニーズを入手し、それに対応した技術・サービスを開発することでニッチ市場の獲得を目指す企業
	エリアによる棲み分け	ローカル経済深耕型企業 ■ 限定された地域・エリアを事業領域として、資源集中することで、その地域・エリアにおいて高いシェアを獲得する企業
	販路による棲み分け	販売網重視型企業 ■ 先行投資によって特定セグメントに効率的にリーチできるチャネルを早期に押さえ、そのチャネルを通じた市場の寡占を目指す企業
	設備による棲み分け	設備投資型企業 ■ 比較的一般的なニーズに対し、リスクを取って優れた設備に投資することで、多様な顧客ニーズへの対応やワンストップの製造・サービス提供を競争優位性とする企業
市場での共生	バリューチェーン機能代替・追加型企業	■ 大企業のバリューチェーンの中で、大企業の成長と共に事業拡大する企業。既存のバリューチェーンにおける川上川下への展開や新たな機能の追加を目指す企業

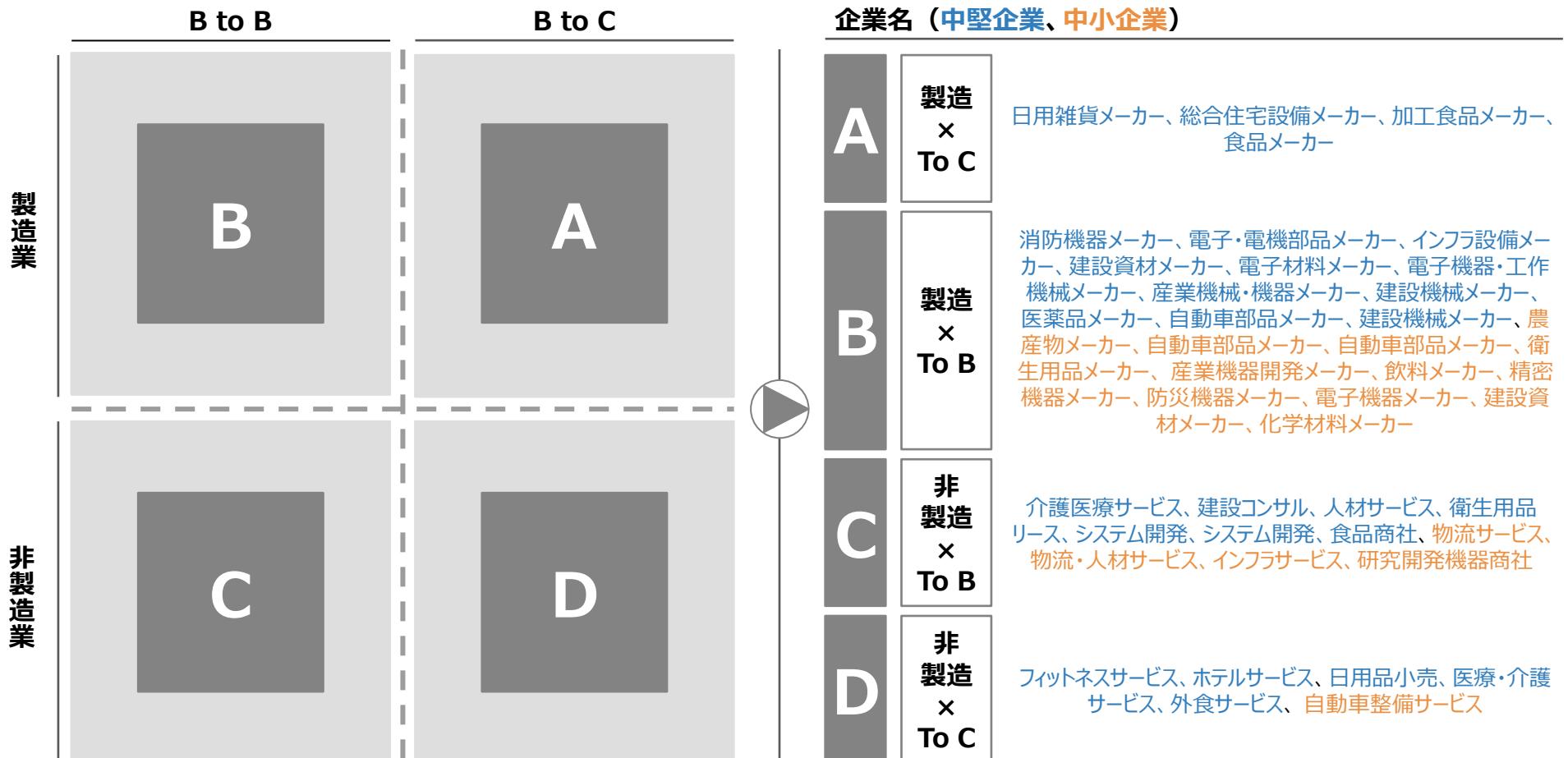


業界・ビジネスモデルによる整理

1. ヒアリング実施企業のマッピング

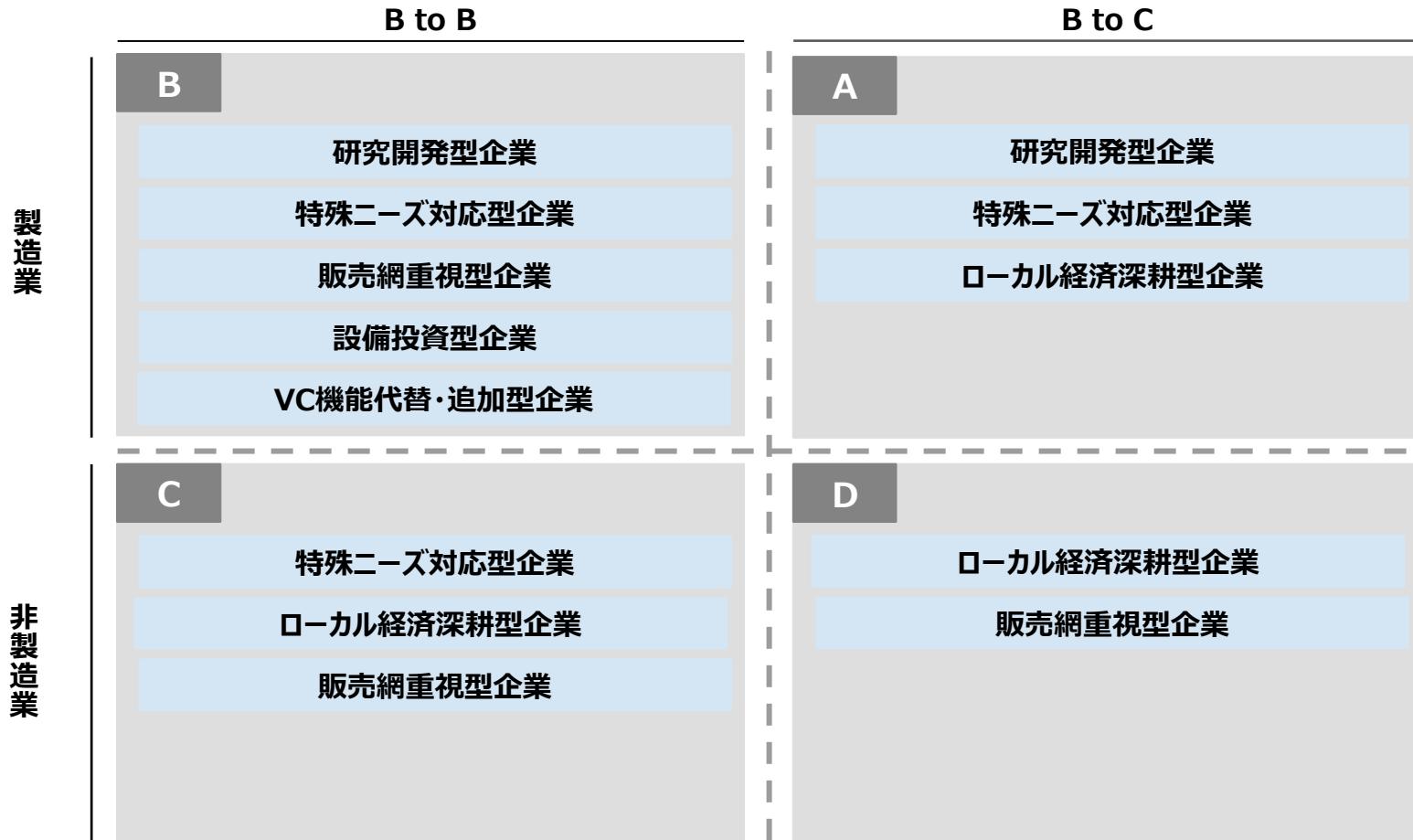
ヒアリング実施企業を製造業/非製造業とTo B/To Cの区分に分けて整理

- A～Dの4つの区分に分けた結果、To B企業が多く、特に製造業かつTo Bの企業が最も多かった



2. 業界・ビジネスモデルを踏まえた中堅企業の成長パターン

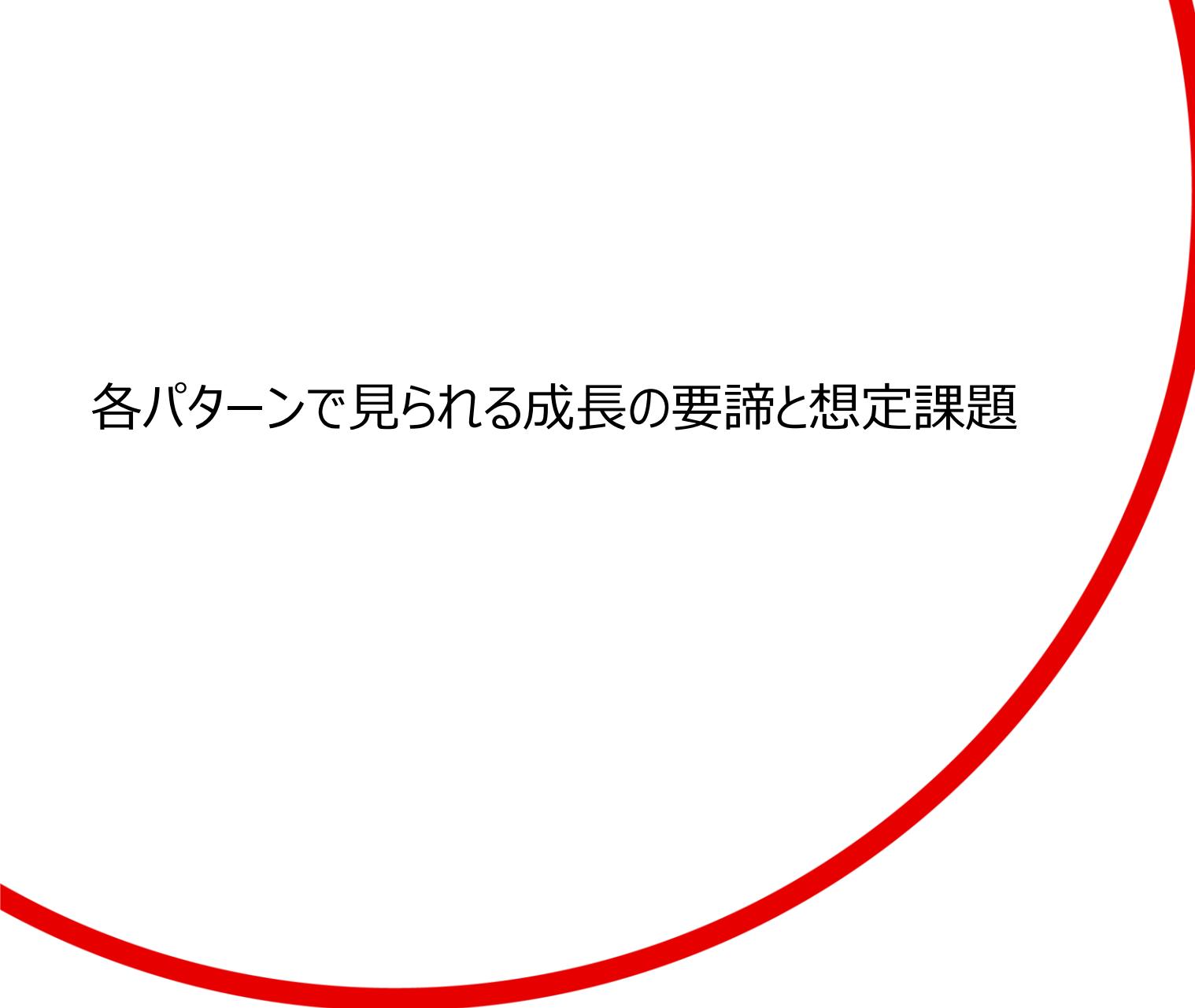
ヒアリング調査で観測された範囲の中で、類型化した6つの中堅企業の成功パターンを、A～Dの区分で整理



3. 各区分に該当するヒアリング実施企業の整理

前頁の区分に該当するヒアリング実施企業を整理したところ、次のような分類となった

区分	類型	企業名 (中堅企業、中小企業)
A 製造 × To C	研究開発型企業	加工食品メーカー、食品メーカー
	特殊ニーズ対応型企業	日用雑貨メーカー
	ローカル経済深耕型企業	総合住宅設備メーカー
B 製造 × To B	研究開発型企業	消防機器メーカー、電子材料メーカー、電子機器・工作機械メーカー、衛生用品メーカー
	特殊ニーズ対応型企業	電子・電機部品メーカー、建設機械メーカー、建設機械メーカー、農産物メーカー、防災機器メーカー、化学材料メーカー
	販売網重視型企業	建設資材メーカー、産業機械・機器メーカー
	設備投資型企業	医薬品メーカー、インフラ設備メーカー、電子機器メーカー
	VC機能代替・追加型企業	自動車部品メーカー、自動車部品メーカー、自動車部品メーカー、産業機器開発メーカー、飲料メーカー、精密機器メーカー、建設資材メーカー
C 非製造 × To B	特殊ニーズ対応型企業	衛生用品リース、システム開発、システム開発、物流サービス、研究開発機器商社
	ローカル経済深耕型企業	介護医療サービス、インフラサービス
	販売網重視型企業	建設コンサル、人材サービス、食品商社、物流・人材サービス
D 非製造 × To C	ローカル経済深耕型企業	ホテルサービス、日用品小売、医療・介護サービス、外食サービス
	販売網重視型企業	フィットネスサービス、自動車整備サービス



各パターンで見られる成長の要諦と想定課題

1. 各区分に該当する類型の概要とヒアリング聴取内容の要旨

各区分に該当する類型の概要と成長の要諦・課題の要旨を下記に整理した。

区分	該当する類型	類型の概要と成長の要諦・課題の要旨	
A 製造 × To C	研究開発型企業	類型の概要	研究開発によって培った技術力を生かした独自性の高い製品を一般消費者に提供する企業群
	特殊ニーズ対応型企業	成長の要諦・課題	ニッチ市場に技術力を訴求するマーケティング・ブランド戦略が求められ、そのために顧客ニーズの収集・分析が非常に重要である。また、国内市場の成熟は比較的早いため、既存市場を深耕しながら、新しい市場を開拓することも求められる
	ローカル経済深耕型企業	類型の概要	市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それらに対応するために研究開発・製造を行うことでニッチトップ狙い、ニッチ市場でプレゼンス・ブランド力を武器に顧客・製品の多角化を目指す企業群
B 製造 × To B	研究開発型企業	成長の要諦・課題	特殊ニーズの探索を行いながら、経営リソース投下の選択と集中を行うことで、ニッチ市場でのシェアを獲得し、消費者へのブランディングに繋げることが重要。BtoCの特殊ニーズに基づいた市場は市場規模が大きくないことも多いため、選択と集中の中で製品の多角化を行い、マルチニッチ戦略に移行することが求められる
	特殊ニーズ対応型企業	類型の概要	地域に根差した営業活動により、特定地域で顧客基盤を獲得し、地域シェア獲得によるブランド力を武器に製品の多角化や全国展開を目指す企業群
	販売網重視型企業	成長の要諦・課題	特定地域での営業活動により関係構築を行ったノウハウを踏まえて、全国展開においても各拠点を通じた地場企業や地域消費者との関係構築を行うことが重要。営業力に強みを有する一方で、地域ニーズを具現化する際に、自前主義では技術力が不足することも多く、要素技術を持つ会社とのオープンイノベーションが課題
C 販売 × To C	研究開発型企業	類型の概要	培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から入手した非公開情報・顧客ニーズ・市場動向を研究シーズとして、市場に先んじた研究開発を行う企業群
	特殊ニーズ対応型企業	成長の要諦・課題	市場に先んじて研究開発を行うため、収益化の壁を超えることが難しく、中長期的な研究開発や多分野の研究開発を継続するための資金不足に陥りやすい。一方で、収益化の壁を超えると高い参入障壁を築くことができる。付加価値の源泉である研究開発に注力するため、不足する製造・販売能力や技術シーズを外部から調達する脱自前主義が重要
D 販売 × To B	販売網重視型企業	類型の概要	培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それらに対応するために研究開発・製造を行い、この特性上小ロット多品種の製品ラインナップとなる傾向がある企業群
	販売網重視型企業	成長の要諦・課題	細かい顧客ニーズを踏まえた製造・開発を行うため、ニッチトップの製品は多くなるが、小ロットとなることが多く、スケールメリットを出し辛い。オーダーメイド開発で培った顧客ニーズを具現化する技術を踏まえて、汎用性の高い定番製品を開発し、大ロットで販売することで安定的な収益源を確保を目指す必要がある。

1. 各区分に該当する類型の概要とヒアリング聴取内容の要旨

各区分に該当する類型の概要と成長の要諦・課題の要旨を下記に整理した。

区分	類型	類型の概要と成長の要諦・課題の要旨	
B 製造 × To B	設備投資型企業	類型の概要	顧客ニーズに対応するための設備・製造能力に強みを有する企業群
	VC機能代替・追加型企業	成長の要諦・課題	中長期的に生産・製造だけで付加価値を出すことは難しいため、安定的な仕事よりも、難易度の高い顧客ニーズの具現化に注力し、独自の製造技術を蓄積することが求められる。また、製造設備を人の手で調整することも多く、自動化・省人化・DXに関する課題解決が生産性向上に直結する
C 非 製造 × To B	特殊ニーズ対応型企業	類型の概要	培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それを踏まえてシステム・ソフトウェアや法人向けサービスを開発する企業群
	ローカル経済深耕型企業	成長の要諦・課題	成長期は、顧客の要望、無茶ぶりに確りと寄り添って対応する中で、顧客からの信頼を獲得することが非常に重要。事業拡大に伴って、川上・川下領域へのサービス展開や新規事業を推進することで、労働集約・技術集約的なビジネスモデルへの転換し、付加価値を向上させていくことが求められる
D 非 製造 × To C	販売網重視型企业	類型の概要	地場企業のニーズを踏まえて、地域での事業活動・課題解決を行うことで自社の事業成長に繋げることを目指す企業群
	ローカル経済深耕型企業	成長の要諦・課題	営業を通じて地域企業の困りごと・ニーズを把握し、それらを解決することで地域と良好な関係構築を行うことが非常に重要。地域に根差した営業活動のノウハウを生かして、全国展開やサービスの多角化を行うことが求められる

1. 各区分に該当する類型の概要とヒアリング聴取内容の要旨

各区分に該当する類型の概要と成長の要諦・課題の要旨を下記に整理した。

区分	類型	類型の概要と成長の要諦・課題の要旨	
D 非 製造 × To C	販売網重視型企 業	類型の概要 成長の要諦・ 課題	会社の成長期にリスクを取って販売網拡大に投資を行い、各拠点で地域の消費者に根差した構築を行うことで、サービス提供を行う企業群 To Cのサービス業は労働集約的かつ市場の成熟が速いため、顧客チャネルを通じてニーズを掴み、それを踏まえて両利きの経営的な考え方を軸に、既存事業の深化とその周辺領域で新たな事業の探索を進めることが重要。人的資本の不足が事業拡大の阻害要因になりやすい傾向がある。

A. 製造×B to C 研究開発型企業

類型の概要

研究開発によって培った技術力を生かした独自性の高い製品を一般消費者に提供する企業群

成長の要諦・課題

ニッチ市場に技術力を訴求するマーケティング・ブランド戦略が求められ、そのために顧客ニーズの収集・分析が非常に重要である。また、国内市場の成熟は比較的早いため、既存市場を深耕しながら、新しい市場を開拓することも求められる

製造×B to Cの研究開発型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者が消費者と直接接点を持つ機会を積極的に創出することで、研究開発の種を発見 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他社が真似できない技術で、新しいビジネスを興すために、長期のロードマップを作りながら、どれくらいのインパクトが出るかを検討
	キートなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ ニッチ&トップ戦略の下で、狭い市場で先行発売し、先行者利益を得るモデルを追求 ■ 研究開発の試行錯誤を繰り返し、市場の反応を見る中で、ヒット商品の開発を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社で販売チャネルを持っていない場合は、商社・卸を通すことが一般的であるため、小売・消費者から直接ニーズを収集することが困難
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ ヒット商品を軸にブランディングを進めるために、更なる研究開発に加え、広告・PRや販売チャネルへの投資を行うことで、ブランド力を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資資金の確保 ■ 顧客ニーズに基づいたマーケティングを推進するために、開発・生産・営業部門に横ぐしを通して部門が未整備
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ To C市場は、参入障壁が低い傾向にあり、国内市場の成熟も比較的早いため、既存市場を深耕しながら、新しい市場を開拓するかが重要 ■ また、国内市場が成熟する中で、既存製品の海外展開を行い、潜在顧客・市場を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業創出に向けたM&Aの実施に関するリソース不足 ■ 海外の販路開拓における、ノウハウ・リソースの不足 ■ 現地法人での人材確保 ■ 国外販売にむけ知財戦略の策定と権利化

A. 製造×B to C 特殊ニーズ対応型企業

類型の概要

市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それらに対応するために研究開発・製造を行うことでニッチトップ狙い、ニッチ市場でプレゼンス・ブランド力を武器に顧客・製品の多角化を目指す企業群

成長の要諦・課題

特殊ニーズの探索を行なながら、経営リソース投下の選択と集中を行うことで、ニッチ市場でのシェアを獲得し、消費者へのブランディングに繋げることが重要。BtoCの特殊ニーズに基づいた市場は市場規模が大きくないことも多いため、選択と集中の中で製品の多角化を行い、マルチニッチ戦略に移行することが求められる

製造×B to Cの特殊ニーズ対応型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の不満をどのように解消するかに焦点を当ててきた。既製品の不満点を分析 既存市場が成熟市場になっていることを受けて、既存ビジネスの限界を感じ 	<ul style="list-style-type: none"> エンドユーザーとの接点がない 既存事業が好調なうちは危機感を感じにくく、脅威・危機に対する組織の感度が低い
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> 将来を見据えて早期に新市場の開拓へと進んだことでブランド力に繋がり、市場での企業プレゼンスを向上 グローバルニッチ市場のトップシェアを目指すことを大目標として掲げ、新製品による新市場創出とニッチ市場でのシェア向上を実現することで、高い参入障壁を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 特殊ニーズを発見してもノウハウがなく参入や収益化が困難 共同研究、技術提供の機会の探索 収益化における事業の壁
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> 特殊ニーズに対応した成功体験を踏まえて、マルチニッチ戦略に移行 既存事業の染み出し領域に参入する際にM&Aを活用 広報・マーケティングを積極的に行い、企業のブランド力を向上 抜本的な選択と集中を実行し、分散していた経営資源を特定事業に集約する大改革を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ニッチ市場でのシェア獲得には選択と集中が特に重要だが、顧客ニーズに対応する中で経営資源が分散 ニーズに対してマーケティングを実行していく際の横ぐし部門の不足 マーケティング戦略の検討や新製品開発には、市場分析も非常に重要だが、自社のリソースが不足
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> 特殊ニーズは市場規模が大きくないことが多いため、既存事業の維持強化と、将来に備えた新規事業の2軸で事業拡大 買い手への交渉力を担保するためには、独自製品を開発・販売し続けることが重要 市場に類似した製品があると、一般消費財という性質上、価格競争に巻き込まれてしまい、利益率が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業における脱自前主義 新規事業のアイデアを具体化する人材の不足 イノベーション創出のリーダーシップを取れる人材と新規アイデアを戦略的に実行できる人材の育成 企業規模拡大に伴う組織化を進めながら、成長の原動力となる独創的なアイデアを個人に寄らず生み出せる体制構築

A. 製造×B to C ローカル経済深耕型企業

類型の概要

地域に根差した営業活動により、特定地域で顧客基盤を獲得し、地域シェア獲得によるブランド力を武器に製品の多角化や全国展開を目指す企業群

成長の要諦、課題

特定地域での営業活動により関係構築を行ったノウハウを踏まえて、全国展開においても各拠点を通じた地場企業や地域消費者との関係構築を行うことが重要。営業力に強みを有する一方で、地域ニーズを具現化する際に、自前主義では技術力が不足することも多く、要素技術を持つ会社とのオープンイノベーションが課題

製造×B to Cのローカル経済深耕型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業における市場変化、衰退傾向を察知して、新規事業の探索を開始 他社の技術支援や共同開発の機会を活用 地域での地道な営業活動により、顧客・事業パートナーを探索 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の脅威・機械の感知能力 他社の技術支援や共同開発の接点とパートナーに対するメリットの提示 営業人材の確保と活動の効率化
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> 地場の企業との関係強化により販路を拡大し、地域内でのシェアの獲得 シェアの増加に伴って地域内で生産拠点を完結 地域の下請け企業に対しては品質基準や設計に関する技術支援を行うことで地域経済の発展に寄与しつつ、サプライチェーンを強化 	<ul style="list-style-type: none"> 市場に参入した当初、ノウハウ・経営資源が不足する中で、地域社会の中での獲得が難航 地域に根差して営業活動が拡大する中で、営業担当者の営業・信頼関係構築スキルを社内で技術継承できず属人化
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> 地域シェア獲得によるブランド力を武器に、既存製品の全国展開を実施 全国展開に際しては、地場の企業と良好な関係を築いてきたスキルを活用し、各地の地場企業を重視した営業活動を展開 	<ul style="list-style-type: none"> 全国展開の際に、各地の拠点構築のための費用と人材の確保 全国展開に伴って、出願、発明発掘、他者権利侵害調査といった守備的な知財対応の重要性がより高まるが、知財担当者や知財業のノウハウが不足
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> 製品ポートフォリオを増やすために、他社とのコラボレーションを実施 製品化には至っていない要素技術を持つ会社同士のニーズをうまく汲み、そのマッチングを行うことで、製品化に資するイノベーションの創出や切磋琢磨により技術力を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 共同開発の誘いを貰うためには、技術ブランディングが重要であるため、市場でのプレゼンス構築が不十分 製品を多角化するための技術系人材を地域で獲得することが困難 攻めの知財戦略や共同研究における知財を含んだ契約への対応が未整備

B. 製造×B to B 研究開発型企業

類型の概要

培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から入手した非公開情報・顧客ニーズ・市場動向を研究シーズとして、市場に先んじて研究開発を行う企業群

成長の要諦、課題

市場に先んじて研究開発を行うため、収益化の壁を超えることが難しく、中長期的な研究開発や多分野の研究開発を継続するための資金不足に陥りやすい。一方で、収益化の壁を超えると高い参入障壁を築くことができる。付加価値の源泉である研究開発に注力するため、不足する製造・販売能力や技術シーズを外部から調達する脱自前主義が重要

製造×B to Bの研究開発型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> 世の中の動向を見て、市場に先んじて研究開発に着手 どこにどのようなイノベーションのシーズがあるかわからないため、広く周囲を俯瞰 儲からなくても顧客からのニーズを形にすることに拘った結果、それがノウハウとして蓄積され、顧客からの信頼を獲得 己の発想に改善の余地がないかを常に認識し、必ず二の手を用意 	<ul style="list-style-type: none"> 技術分野に対する固定観念があり、考えが硬直化 中長期的な研究開発や多分野の研究開発を継続するための資金不足 リスクマネーの供給が不足
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> 当社しか提供できていない技術領域を発見し、市場や時代の要請を先取りして製品化 様々な業種のメーカーからのニーズをひたすら形にすることに拘った結果、それがノウハウとして蓄積され、ビジネスとして確立 	<ul style="list-style-type: none"> 自社だけでビジネス化できないパターンが多く、技術、生産体制、販路等の不足しているリソースの拡充を自前主義で進めた結果、競合他社に技術をキャッチアップされ、競争優位性を消失 オープンイノベーションを行うための体制整備 技術的優位性を発揮できる市場が国外にある際に、グローバル展開するためのリソースが不足
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> 市場、時代の要請にあわせて研究開発を先んじて進めるが、機会を最大化するフェーズのように闇雲に進めるのではなく、今後出てくるであろうニーズへ対応することに注力 顧客との関係資産で獲得した非公知情報に基づいて潜在ニーズを予測し、研究開発テーマを決定 M&Aやアライアンス、技術提携等を積極的に検討 	<ul style="list-style-type: none"> 企業を買収することによって技術導入を目指すが、PMIが上手くいかず、シナジーの欠如 技術者の底上げと専門知識を有する人材の不足 生産・販売等のビジネスパートナーが見つからず、研究開発に注力できず、市場での独自性が低下 競争優位性の源泉となる知財の管理
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> 技術的優位性がある事業を拡大させるために、周辺技術を獲得 蓄積した技術力を武器に、試作段階から他社と連携を行い、情報交換をすることでニーズを獲得 次期の主力製品を早期に開発するために、既存の取引先以外の取引先との関係構築やイノベーションを推進する部門を設置 	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大に伴ってニーズ把握を効率化するためのデジタル化 事業戦略と紐づけて市場機会を分析したり、アライアンス先を探す手段として特許情報の有用性を認識するも、実際の活動に至らない 競争優位性の源泉である技術開発よりも、数値目標が重視 ニッチ市場の規模が大きくなることにより大手が参入し、大手ほど研究開発にかける体力がないため、資本の差でシェアが低下

類型の概要	<p>培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それらに対応するために研究開発・製造を行い、この特性上小ロット多品種の製品ラインナップとなる傾向がある企業群</p>
成長の要諦、課題	<p>細かい顧客ニーズを踏まえた製造・開発を行うため、ニッチトップの製品は多くなるが、小ロットとなることが多く、スケールメリットを出し辛い。オーダーメイド開発で培った顧客ニーズを具現化する技術を踏まえて、汎用性の高い定番製品を開発し、大ロットで販売することで安定的な収益源を確保を目指す必要がある。</p>

製造×B to Bの特殊ニーズ対応型企業

成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階I	セレンディピティの増加 <ul style="list-style-type: none"> ■ アイデアが浮かんだら新しい商品を開発し、顧客から様々な悩みを聞いて、試作品を作るスピード感が重要 ■ 顧客ニーズに対し、最小ロットの製造にも対応 ■ イノベーションセンター、展示会等のコミュニティへの参加 ■ 「マーケットのトレンドを常に自ら察知し続ける」という姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員のアイデアを具現化する仕組み作り ■ 技術力を身に付けるまで最小ロットの製造を継続する上での、安定収益の確保 ■ マーケットのトレンドを察知するためのエンドユーザーとの接点の確保
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客ニーズに対応する中で、自社の強みを再定義し、その強みが発揮できるリードユーザーを獲得 ■ 特殊ニーズに対して専業メーカーとしてのポジションを取って差別化することで、技術的な優位性を獲得 ■ 大企業が手に出さない細かい顧客ニーズに製品開発段階から関わり、ニーズに応じた柔軟かつ小回りの利く製造能力を保有 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下請けにならぬよう技術的優位性、強みを棚卸し、経営判断やビジネス構築に活用 ■ 基本的に代理店経由の販路が多い中で、エンドユーザーのニーズを収集する手法を確立 ■ 市場へのトライ＆エラーを重ねて外部環境の変化や市場ニーズを把握する社風・体制・仕組みの構築
	競争優位性獲得に向けた能力構築 <ul style="list-style-type: none"> ■ 特殊ニーズであるため事業拡大に向けて、グローバルで購買力のある需要を探索 ■ ニッチ市場が拡大しても大手が参入できないよう、オーダーメイド開発による市場より一步、二歩進んだ技術を獲得 ■ 開発・製造だけでなくアフターフォロー等の川下のサービス提供まで裾野を広げることで付加価値を向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原材料費が高騰している中で思うような価格転嫁を行えない ■ 小回りの利く製造開発では調達において、小ロットでの調達になってしまふため、スケールメリットが欠如 ■ グローバルでの顧客ニーズの探索 ■ リードユーザーの上流工程から関われないと下請け脱却が困難
	中堅企業の成功パターンの特定 <ul style="list-style-type: none"> ■ 用途が広がっても対応できる研究開発能力を有し、多様な顧客にニーズに対応可能な体制を構築 ■ オーダーメイド開発で培った顧客ニーズとそれを具現化する技術を踏まえて、汎用性の高い製品を大量ロットで販売するような事業を確立し、安定的な収益源を確保 ■ 広範囲の顧客ニーズを収集する仕組みを構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リードユーザーを中心に事業拡大してきた中で、新規顧客の開拓 ■ 特殊な顧客ニーズに対応する中で、見つけた技術を他の顧客に横展開できるよう、契約内容を精査

B. 製造×B to B 販売網重視型企業

類型の概要

会社の成長期にリスクを取って販売網拡大に投資を行い、地場の企業との関係を強化することで、その顧客基盤を武器に製品の製造・販売を行う企業群

成長の要諦、課題

販路と開発・製造を合わせ持っていることを差別化要因として、トータルサービスを提供していくことで高い参入障壁を築くことができる。販売チャネル・顧客基盤の価値を最大化するために、不足する技術力の獲得を、M&Aやオープンイノベーション等の活用による脱自前主義で進めることが重要

製造×B to Bの販売網重視型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> トレンド変化に関しては、どれも待ちの姿勢で対応したのではなく、自社から積極的にアプローチ 成熟市場であることに危機意識を持ち、チャレンジが求められる環境を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の脅威・機械の感知能力 エンドユーザーとの接点の不足
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業で顧客との信頼関係を構築し、リードユーザーを確保 リードユーザーのニーズに応じる形でシェア拡大のきっかけになる製品を開発し、技術領域を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズに対応するための設備投資資金の不足 設備導入時の知見が無く、製造における優位性が不足
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> 会社の成長期にリスクを取って全国に拠点を配置し、各地の問屋、販売店との関係性を構築 優れた技術を保有しているにも拘らず、技術革新を進められない企業を買収し、自社の販売網を組み合わせて付加価値を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 販路拡大をする中で、各販売拠点の拠点長を担える人材の不足・育成に課題 M & A後のシナジー創出、PMIが難航し、トータルコーディネートの体制を構築できない
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> 販路と開発・製造を合わせ持っていることを差別化要因として、トータルサービスを提供 大企業が参入できないように特定セグメントにリーチできる販売チャネルを確立 	<ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルの価値を最大化するための研究開発投資・設備投資 資本力・販売網・製造能力の上回る大企業に対する販売チャネルでの差別化

B. 製造×B to B 設備投資型企業

類型の概要

顧客ニーズに対応するための設備・製造能力に強みを有する企業群

成長の要諦、課題

中長期的に生産・製造だけで付加価値を出すことは難しいため、安定的な仕事よりも、難易度の高い顧客ニーズの具現化に注力し、独自の製造技術を蓄積することが求められる。また、製造設備を人の手で調整することも多く、自動化・省人化・DXに関する課題解決が生産性向上に直結する

製造×B to Bの設備投資型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者や執行役員の業界団体への参加 ■ 新陳代謝を引き起こすために、外部から人材を招いて新しい視点、動きを社内に導入 ■ 経営者レベルでの異業種間コネクションの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 同じ組織に長くいると、市場変化に対する洞察力が眠ってしまい、組織の硬直化が発生
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 単純な下請けから脱却するための製品・サービスを開発 ■ 既存事業を手掛ける中で、その周辺領域や川上・川下への進出により、事業機会を獲得 ■ シェアを上げるために増産体制を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下請け脱局のためのニーズの探索 ■ ニーズに対応するための設備投資 ■ 顧客ニーズに柔軟に対応するために営業と生産の連携強化
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小さなニーズへ柔軟に対応できる設備を保有し、競争力を確保 ■ 最先端の設備に投資することで競争優位性を維持 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 製造設備を人の手で調整する部分が多く、単純な自動化・省人化・DXが困難 ■ 技術発展に伴ってスピーディに設備投資・原価償却を行い、設備投資競争に勝っていくないと、他社にニーズを取られてしまう ■ 設備を購入する際に、間に中間業者が入ると最先端設備に対する知見や技術的背景が分からぬ上に割高となる
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境変化を見据えて優れた設備への投資を継続 ■ 設計・開発、購買、製造、品質保証、アフターサービスまでの全プロセスをワンストップにて提供できるビジネスモデルを構築 ■ 枯れた技術を使用する安定的な仕事よりも、難易度の高い顧客ニーズの具現化に注力し、技術的優位性を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期的に製造だけで付加価値を出すことが難しく、価格競争に巻き込まれる可能性がある ■ 大手メーカーは、顧客製品の中核ユニットは国内で製造し、それ以外の代替可能性の高い部品は海外に外注する峻別を行っているため、難易度の高いニーズを具現化する技術力が無いと淘汰される ■ 自社設備を活かせる顧客ニーズを見発する技術営業人材の不足

B. 製造×B to B VC機能代替・追加型企業

類型の概要	大企業のバリューチェーンの中で、大企業の成長と共に事業拡大を行い、既存のバリューチェーンにおける川上川下への展開や新たな機能の追加等による付加価値向上を目指す企業群
成長の要諦、課題	事業拡大する中で、下請け・OEMからの脱却が最重要課題となる。大企業との取引の中で、設備・販路・技能のうち、いずれかの強みを獲得し、「既存分野における川上・川下への進出」や「飛び地の新規事業への進出」といった自社起点の事業を創出することが求められる

製造×B to Bのバリューチェーン機能代替・追加型企業

成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	<p>セレンディピティの增加</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 下請け・OEMでは、安全、品質、納期、コンプライアンスを強く意識 ■ OEM・下請けを行う中で、技術力、生産設備を獲得 ■ 経営者ネットワークへの参加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下請け脱却に向けた事業機会の獲得 ■ エンドユーザーのニーズの収集
	<p>キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 下請けの中で培ったノウハウ・製造設備を活かして、リードユーザーとなる大企業を獲得 ■ 設備・販路・技能のうち、少なくともどれか一つに強みを有することが重要な中で、設備投資に踏み切ったことで製造資本に強みを持つことができ、ターニングポイントとなるニーズをビジネスモデルに昇華 ■ 様々な顧客からのニーズに応え、製品ポートフォリオを拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独立系でない場合における受注先の限定・制限 ■ 製造キャパを超える受注が来ることもあるが、受注が大企業の業績に左右されるため、自社起点での設備投資の意思決定が困難 ■ 新規事業を行おうとしても、Tier1大手の参加企業の中でうまいポジションを取っていることもあり、機動力が低い
	<p>競争優位性獲得に向けた能力構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 大企業の売上規模拡大に伴って海外進出し、グローバルの供給体制を構築 ■ 大企業のサプライヤーとして役割をこなしながら、既存ラインでの新製品開発を実施し、技術開発型の価値創造に着手 ■ 大手企業の開発上流から関わり、ニーズを収集 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業のノウハウ・販路不足 ■ ブランド力、技術力、信頼性、品質等で差別化を行う、BtoBでの技術マーケティングが新規事業の課題 ■ 海外で活躍できる営業人材育成、生産技術をまとめる人材の育成 ■ 大手企業が安価な海外に製造拠点を移すと、受注が無くなるリスクが存在
	<p>中堅企業の成功パターンの特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 1次サプライヤーとして事業成長してきた中で、「既存分野における川上・川下への進出」または「飛び地の新規事業への進出」を検討 ■ 新規事業においては安定的な収益源がある中で、M&Aを実行して事業シーズを獲得 ■ 培った技術力、設備を踏まえて自社製品・サービスの開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1次サプライヤーとして大手企業のシナリオに沿う部分と独自性を出す部分を切り分けて事業戦略を検討 ■ 1次サプライヤーとしての受注がある中では、経営者と従業員で将来への危機感に乖離が生まれ、新規事業を全社的に取り組むことが困難 ■ M&Aにおいて買収時の戦略が不十分で不良債権化

C. 非製造×B to B 特殊ニーズ対応型企業

類型の概要

培った関係資産、既存顧客との信頼関係等から市場に先んじて特殊な顧客ニーズを把握し、それを踏まえてシステム・ソフトウェアや法人向けサービスを開発する企業群

成長の要諦、課題

成長期は、顧客の要望、無茶ぶりに確りと寄り添って対応する中で、顧客からの信頼を獲得することが非常に重要。事業拡大に伴って、川上・川下領域へのサービス展開や新規事業を推進することで、労働集約・技術集約的なビジネスモデルへの転換し、付加価値を向上させていくことが求められる

非製造×B to Bの特殊ニーズ対応型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の要望、無茶ぶりに確りと寄り添って対応した結果、顧客からの信頼を獲得 創業者はベンチャー精神にあふれていたため、新規事業にも意欲的に取り組み、トライ&エラーを実行 新しいことをチャレンジして、失敗したらその原因分析を繰り返す、トライ&エラーが推奨される社風・環境 	<ul style="list-style-type: none"> 社風・環境の構築には経営者の素質に大きく依存
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> 技術力を武器にリードユーザーとなる既存顧客を獲得 リードユーザーの特殊ニーズに対応する中で、ビジネスモデルとして確立 	<ul style="list-style-type: none"> 横串を通して成長戦略を議論する場が無く、リードユーザーへの対応が受け身的になってしまふ中で、下請け企業となってしまうリスクが存在
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> サービス提供の中で、上流から下流まで幅広く対応することで、組織的な対応力を向上させ、競争優位性を獲得 コアとなる顧客ニーズへの対応に集中し、生産設備の品質向上に注力したこと、ワンストップニーズへの対応可能になったことが成長要因 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズ・社会変化をうまくつかんでビジネスに繋げられる人材が不足 顧客からの引き合いは多く来ているが、労働集約的なビジネスモデルのため、受注キャパを超過
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> 特殊ニーズへの対応を起点に、川上・川下領域へのサービス展開や新規事業を推進することで、労働提供型からサービス提供型にシフトし、付加価値を向上 	<ul style="list-style-type: none"> サービス業であるため人海戦術的なビジネスモデルであることが多く、労働集約・技術集約的なビジネスモデルへの転換が必要

C. 非製造×B to B ローカル経済深耕型企業

類型の概要

地場企業のニーズを踏まえて、地域での事業活動・課題解決を行うことで自社の事業成長に繋げることを目指す企業群

成長の要諦、課題

営業を通じて地域企業の困りごと・ニーズを把握し、それらを解決することで地域と良好な関係構築を行うことが非常に重要。地域に根差した営業活動のノウハウを生かして、全国展開やサービスの多角化を行うことが求められる

非製造×B to Bのローカル経済深耕型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域での飛び込み営業を行い、営業の活動の中で、顧客や関係者の悩み事や困りごとを収集 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会長と社長のカリスマ性が従業員のモチベーションに大きく影響
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域の顧客の困りごと・ニーズに着目したことで、競合が少ない市場を発見し、社長のトップダウンで市場参入を意思決定 ■ ビジネスモデルとして確立する際の販路拡大においても、営業のノウハウが重要 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンスが高まっている近年では、飛び込み・どぶ板営業によるビジネスモデル化は再現性が低い
成長段階Ⅱ	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域での事業拡大で培った、広いネットワーク・高い提携自由度を武器に、全国展開を実現 ■ 全国展開においても各地域の地場のパートナー企業を活用し、サプライヤーとの関係構築を重視 ■ 自社の広いネットワークと提携自由度を活かし、拠点ごとに地場の関係企業と連携して、その地域のニーズへサービス提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域でサプライチェーンが完結しているため、スケールメリットを出し辛く、地域でビジネスを実施することが弱みとなっている側面を有する
成長段階Ⅲ	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ サブスクリプション形式かつ業務オペレーションに組み込まれてしまうと中々他サービスに乗り換え辛い、ロックイン効果が働くため、安定的な収益基盤を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ロックイン効果が高い事業は、潜在顧客を奪い合うビジネスであるから、長期的に頭打ちになることが予想され、リスクが顕在化する前に新規事業・海外展開等を検討することが必要

類型の概要

会社の成長期にリスクを取って販売網拡大に投資を行い、顧客基盤を確立することでチャネルを確立し、これを武器に商社業、人材派遣等を営む企業群

成長の要諦、課題

「全国展開による収益源の分散」と「地場に根付いた顧客との関係構築によるブランド力」によって、顧客とのラストワンマイルを握り、安定した収益基盤とシェアを獲得することが重要。一度顧客ネットワークが構築されると紹介案件が多くなり、営業コストが下がるため、ビジネスの効率性が向上する傾向がある

非製造×B to Bの販売網重視型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者の人脈から顧客ニーズを獲得し、新規事業に参入 ■ ベンチャー気質で新しいことにトライ&エラーを繰り返す ■ 経営者ネットワークによる事業パートナーの探索 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社としての規模が大きくなるにつれて、理念やカルチャーの浸透が薄く、同質性を担保が困難 ■ 経営者の素質に依存するところが大きく、組織的なケイパビリティへの昇華が困難
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客との良好な関係を築くために、顧客の上流段階から関わり、顧客ニーズに対応した商品を提供 ■ 仕入れ先との関係が非常に重要で、中間流通を無くし、1次メーカーと直接取引することで、価格交渉力を担保 ■ 営業力を持ち、量的拡大にリソースを投下したことが初期段階における成長要因 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業人材の不足 ■ 販路拡大への投資に踏み切って良い顧客ニーズであるかの目利き
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクを取って、多くの負債を抱えながらも、全国展開に踏み切ったことが大きく、その結果全国に顧客網を持つことができ、顧客のラストワンマイルを握れていることが成長の源泉 ■ 営業拠点を各地において、顧客との繋がりを深く保つことで、競争優位性を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 販路拡大に向けた投資資金の確保 ■ 労働集約的な事業が多いため、販路拡大に伴った人材リソースの確保が課題
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「全国展開による収益源の分散」と「地場に根付いた顧客との関係構築によるブランド力」に繋がり、安定した収益基盤とシェアを獲得 ■ 顧客ネットワークが構築されると紹介案件が多くなり、営業コストが下がるため、ビジネスの効率性が向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市場が拡大した際に大企業が参入できないよう、販売チャネルの独自性を確立

D. 非製造×B to C ローカル経済深耕型企業

類型の概要

飲食、小売、ホテル・観光・レジャー等の特定地域を利用する消費者に根差したサービス提供を行う企業群

成長の要諦、課題

To Cのサービス業は参入障壁が低く、レッドオーシャンになりやすいため、地域課題解決による関係構築や顧客満足度の向上、リピーターの増加等の人と人の繋がりを重視することが重要。採用市場の売り手市場化や少子高齢化による人口減少により、サービスの提供や商品開発の源泉である人的資本の獲得・定着が難航し、人材不足が常態化しやすい傾向がある

非製造×B to Cのローカル経済深耕型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営者がサービス提供の現場を経験していることで、顧客へのサービス向上を重視する社風が醸成 ■ 地域での草の根的な活動を行い、顧客網を獲得 ■ 不足する経営資源は、社長のネットワークで解決 ■ 経営者同士の交流を持つ中で、同業態の経営・店舗運営に関する情報やモチベーションを貰ったことで、経営改善が加速 	<ul style="list-style-type: none"> ■ To Cのサービス業は参入障壁が低く、レッドオーシャンになりやすいため、機会を掴むには人と人の繋がりを重視
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域での関係構築を重視し、自社の数字を取るのではなく、顧客満足度を高め、リピーターを増やすことで、売上を向上 ■ 地域のステークホルダーと連携して、地域課題解決の受け皿となることでビジネスを構築 ■ 地域性に合わせたビジネス展開の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社の特徴を踏まえて、地域にリソースを集中することが最適な選択肢か判断することが重要
	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働集約産業であるため、成長要因として従業員を中心とした人的資本が非常に重要 ■ ブランド力と商品力を重視することで高価格帯でのサービス提供 ■ 地域でのシェア獲得には差別化・ブランディングが非常に重要 ■ 競合他社が全国展開するところ、拡大路線ではなく、地域の生活基盤を支える戦略を選択 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービスの提供や商品開発の源泉である人的資本の獲得・定着が難航し、人材不足が常態化 ■ マネジメント層人材やサービス提供を担う専門知識を有する人材が不足
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域でのプレゼンスを高め、安定基盤としつつ、その収益を新規事業開発に投資することで市場成長性の高い市場に参入 ■ 地域のニーズ・課題を踏まえて、周辺領域へ事業を多角化 ■ To Cの新規事業では人材獲得がネックであるため、M&Aによって人材を確保 	<ul style="list-style-type: none"> ■ To Cのサービス業は労働集約的かつ競争が激しいため、1つの事業だけで持続的に成長することは困難 ■ 人材獲得目的でM&Aを実行したもののPMIが難航し、買収先企業に組織文化を定着できない

D. 非製造×B to C 販売網重視型企業

類型の概要

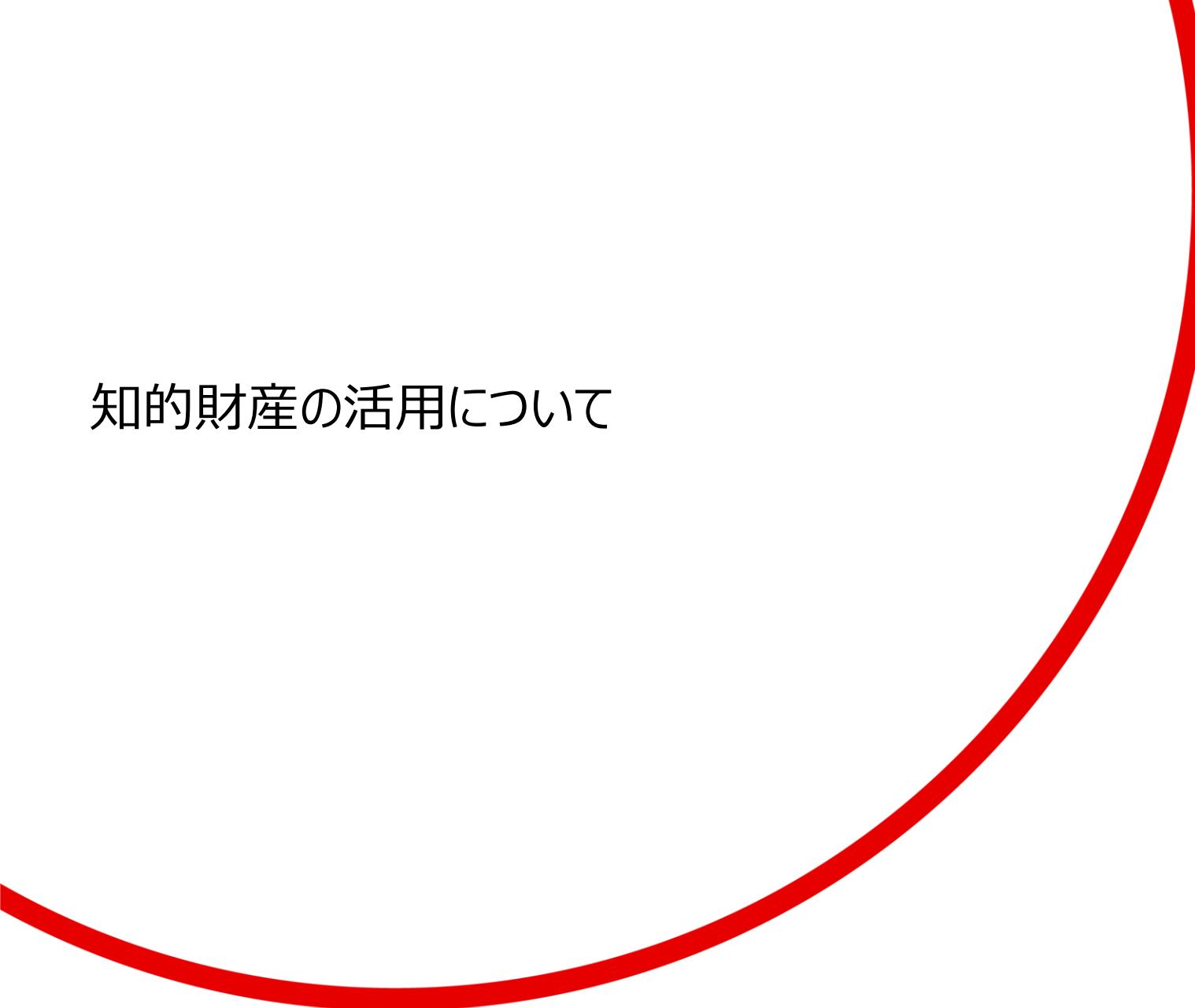
会社の成長期にリスクを取って販売網拡大に投資を行い、各拠点で地域の消費者に根差した構築を行うことで、サービス提供を行う企業群

成長の要諦、課題

To Cのサービス業は労働集約的かつ市場の成熟が速いため、顧客チャネルを通じてニーズを掴み、それを踏まえて両利きの経営的な考え方を軸に、既存事業の深化とその周辺領域で新たな事業の探索を進めることが重要。人的資本の不足が事業拡大の阻害要因になりやすい傾向がある。

非製造×B to Cの販売網重視型企業

成長段階	成長の要諦	当該分類における成長の要諦を具体化	想定される課題・阻害要因
成長段階Ⅰ	セレンディピティの增加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 該当するヒアリング内容なし 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 該当するヒアリング内容なし
	キーとなる顧客ニーズのビジネスモデル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス提供におけるノウハウを蓄積し、競合他社が一朝一夕では真似できないように体系化 ■ フランチャイズを活用することで、販売網を確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自前主義での販売網拡大の限界
成長段階Ⅱ	競争優位性獲得に向けた能力構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ M&Aを実施して、買収先企業へ経営ノウハウを提供し、事業拡大させることで販路拡大を実現 ■ 顧客チャネルを確立する中で、顧客ニーズを掴み、周辺領域の新規事業に進出したことで収益基盤を獲得 ■ 顧客ニーズに応じて細やかな対応ができることが大手企業に対する差別化要因 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 比較的参入障壁の低いTo C市場における競合との差別化は課題 ■ 顧客基盤が強みとなる中で、価格転嫁によって信頼関係に傷がつくり易くなる
	中堅企業の成功パターンの特定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 両利きの経営的な考え方を軸に、既存事業の深化とその周辺領域で新たな事業の探索をし、事業の第二の柱を創出 ■ 顧客に対する付加価値を向上し、単価を上げることで、販売網から得られる利益を最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ To Cのサービス業は労働集約的かつ市場の成熟が速いため、新規顧客の開拓や既存事業とシナジーのある新規事業の創出が必要 ■ 既存事業の成功体験が新規事業推進の足かせとなる ■ 新規事業における人的資本の不足



知的財産の活用について

1. 知的財産の活用

研究開発型企業

守備的な知的財産対応のリテラシーは高い傾向がある。一方で、知財情報を経営に活かす攻めの知財戦略については関心があるものの着手できておらず、IPランドスケープ支援と親和性が高い可能性がある

成功パターン	知財活用の論点	ヒアリングから得られた示唆
研究開発型企業	現状・ベストプラクティス	<ul style="list-style-type: none"> 他社に比べて遅れているものの、数年前に知財ポリシーを作成・開示することからスタートした。上場企業であるため、<u>コーポレートガバナンスの観点でも知財戦略を求められており</u>、法務部門を格上げし、検討を開始している。また、知財戦略も、外部機関の支援を活用しながら、現状分析をはじめている。（食品メーカー） 知財体制としては、技術部が中心となり、3名程度の体制で知財業務に従事している。うち1名が取りまとめ役となり、外部の特許事務所等との連携も担っている。（消防機器メーカー） これからどう強化していくか模索しているところであり、人員を少し補強しし、新卒採用でも知的財産に強い人を取っていきたいと考えている。現状、知的財産部では、<u>特許権利化、他社権利調査、パテントマップ等の議論</u>を行っている。（電子機器・工作機械メーカー） 特許については、ほとんど着手できていない。当社が扱っているものは、そこまで加工度の高いものではなく、<u>特許性のあるような技術が頻繁に創出されているわけでもない</u>からである。一方で、<u>商標については多く権利を取得</u>しており、一般消費者向けの商品なので、ネーミング開発等は重視している。（加工食品メーカー）
	課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> これまで、知財のガードが甘かった。<u>グローバル展開を加速する中で、ガードの体制整備の重要性を痛感</u>。攻めと守りの両面を強化しなければと考えている。（食品メーカー） 特許出願に際しての先行技術調査等はもちろん実施しているが、<u>事業戦略と紐づけて市場機会を分析したり、アライアンス先を探する手段として特許情報を分析を活用することはできていない</u>。IPランドスケープという言葉も初めて聞いたが、その内容には関心がある。（消防機器メーカー） 知的財産は課題である。今まででは、特許出願をすると自社の手の内を明かすことになるため出願を控え、せいい先使用権を確保する程度であった。しかしながら、<u>オープンイノベーションを進めるにあたって、現在急ピッチで知的財産面の体制構築を進めている</u>。（電子材料メーカー） 出願は行っているが、活用できていないため課題感がある。現在権利が取れているものも、当社にとってそれほどクリティカルな技術ではない。<u>連携先の企業を検討する際は、特許情報は見るようしている</u>。（電子機器・工作機械メーカー）

1. 知的財産の活用

特殊ニーズ対応型企業

顧客ニーズに応じてニッチな技術を扱うことが多いため、特許取得よりも営業秘密としての管理の親和性が高い可能性がある。一方で、自社の強みを可視化するための知財活用支援と親和性が高い可能性がある

成功パターン	知財活用の論点	ヒアリングから得られた示唆
	現状・ベストプラクティス	<ul style="list-style-type: none"> 知財戦略の検討を行う純粋な知財部門は5名で構成されており、トップは開発・マーケティング・知財に造詣のある人物であるため、<u>経営に知的財産を活かす動きを牽引</u>してくれている。（日用雑貨メーカー） 全社的に知的財産部門はトップを中心に、経営に資する活動を行ってきたが、中々日の目を見ない時期が続いた中で、<u>知財経営支援をきっかけに知財情報の有用性を内外に可視化し、当社における知財の役割を明確化</u>できた。（日用雑貨メーカー） 知財部は技術・開発本部の中にあり、3名で構成されている。技術者との距離は非常に近い。（電子・電機部品メーカー） 技術部が中心となり、弁理士が定期的に来て、良さそうな技術は出願している。（建設機械メーカー） 開発部門の中に数人の知財担当者がおり、クラシックな知財業務（権利化、FTO調査等）はやっているが、<u>知財戦略は未熟</u>である。特許は一定程度出しているが、<u>基本的には営業秘密として技術・ノウハウを管理</u>してきた。特に開発部門は入退場者の管理を徹底しており、社内の別部門に人間でも入場が制限されている。（建設機械メーカー）
特殊ニーズ対応型企業	課題・支援ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ブランディングにおいて、商標出願は重要であり、競合他社がどのような出願をしているかを分析している。しかし、近年は業績が悪化していることもあり、必要の最低限の商標しか取れておらず、市場に先回りした取得はできていない。（日用雑貨メーカー） 知財チームでは<u>IPランドスケープを推進する動き</u>があり、最近も知財部が技術者向けに特許情報と市場情報の関係に関するセミナーを行っていた。（日用雑貨メーカー） 特許ポートフォリオの構築には出願料、維持費等、多くの費用がかかるため、<u>限られた予算で最大限の保護をするかの取捨選択には課題</u>がある。（電子・電機部品メーカー） 特許の活用、何のために特許を取るのかを明確化することが課題。一方、特許は若い<u>エンジニアの創意工夫のモチベーション</u>に繋がっている側面はある。（建設機械メーカー） 特許出願自体は多いため、次期中計ではガバナンス強化の一貫として、<u>知財戦略に注力しようという機運</u>がある。知財も含めて企業法務を強化するために、外部から専門知識のある人材を招聘して、企業法務部門を設置した。（建設機械メーカー）

1. 知的財産の活用

ローカル経済深耕型企業

地場企業との連携によるオープンイノベーションが加速する中で、攻めの知財戦略や知財を含んだ契約の重要性が増しているものの、対応が後手に回る企業が多い

成功パターン	知財活用の論点	ヒアリングから得られた示唆
現状・ベストプラクティス		<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術本部の中に5～6名の知的財産チームが存在し、<u>研究者・技術者と同じフロアであるため物理的にも距離が近く、頻繁に開発部門とコミュニケーションを取っている</u>。（総合住宅設備メーカー） ■ 基本的に<u>知財業務は社内で完結</u>しており、時折スポットで弁理士に依頼を出すことがある。また、社内に弁理士はない。（総合住宅設備メーカー） ■ <u>特許出願に対するインセンティブを研究者・技術者に設計している</u>ため、技術本部の知財リテラシーは比較的高い。（総合住宅設備メーカー） ■ <u>ノウハウの可視化とその伝達には力を入れている</u>。日々のベストプラクティスについては、現場から適宜収集する仕組みを設け、技術改善・ノウハウ蓄積に繋げている。（医療・介護サービス） ■ 社名や店名で商標は取っている程度であり、そこまで積極的に取り組んではない。（外食サービス）
課題・支援ニーズ		<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務としては、当社の製品にまつわる出願、発明発掘、他者権利侵害のアラートを出すことをメイン業務としており、<u>守備的な側面が強い</u>。（総合住宅設備メーカー） ■ 市場の特性としてクロスライセンスを行うようなことは少ないため、<u>攻めの知財業務は少ない</u>。そのため、<u>知財戦略の策定までは至ってない</u>のが実情である。（総合住宅設備メーカー） ■ 近年は、<u>共同研究における知財を含んだ契約が非常に重要</u>であるため、機能強化を図っている。（総合住宅設備メーカー） ■ 職務意匠について、<u>企業とデザイナーとの権利帰属のトラブル</u>が発生しないように体制を整備するよう指摘されたことがあるが、まだ整備できていない。（日用品小売）

1. 知的財産の活用

販売網重視型企業

販売網を活かして新規事業に進出する際に、既存事業では重視していなかった知的財産が重要となることがあり、社内体制が未整備であることが多い

成功パターン

知財活用の論点

ヒアリングから得られた示唆

販売網重視型企業

現状・ベストプラクティス

- 当社は一定の知的財産を保有しているが、ほとんど活用できていない。社内の体制としては、取り纏めの人材が1人、各本部に知財担当が1-2人いるくらいで、社内で横串を通して検討するには至っていない。（建設資材メーカー）
- 当社はコンテンツIP事業でゲーム関連のIPを保有しており、海外展開に向けた経済条件、商標権の管理、契約書管理といった守りの話については、知財に詳しい専門家とのコミュニケーションを取るようにしている。（人材サービス）
- 当社はスポーツクラブ運営が主事業であるので、特許についてはほとんど取り組んでこなかった。一方で、商標登録出願には一定程度取り組んできている。（フィットネスサービス）
- 社内に知財部はなく、商標関連の業務については主に経営企画部と法務部が担っている。（フィットネスサービス）

課題・支援ニーズ

- 攻めの知財戦略は特にない。保有コンテンツのファンが40-50代中心で、ファン層から声掛けを頂いてビジネスに繋がっているが、今後は戦略立てて考える必要がある。ただ、攻めの戦略を考えるリソースが社内には無く、その体制が必要であると認識。（人材サービス）
- 今後については、知的財産についても少し手広く実施しなければならないかもしれない。新規事業で他社と協力した製品開発を行っており、その製品に関連する特許や意匠といった話も出てくるだろう。また、フィットネス分野では、おそらく技術だけでなく製品デザインも重要なので、意匠の視点も見逃せないだろう。（フィットネスサービス）

1. 知的財産の活用

設備投資型企業

設備投資型企業では、製造ノウハウが技術の中心となるため、積極的な知財対応は見られなかった。技術の棚卸や営業秘密管理といった知財支援と親和性が高い可能性がある

成功パターン

知財活用の論点

ヒアリングから得られた示唆

設備投資型企業

現状・ベストプラクティス

- 法務部の中に知財チームがあり、知財専任は5名程度である。出願等、一般的な知財業務に対応するチームである。当然開発部門等とも連携しながら仕事をしている。（インフラ設備メーカー）
- 社内研修や社内報では、攻めの知財というよりは、リスク管理的な側面に寄せた話が中心になっている。（インフラ設備メーカー）
- **暗黙知の製造プロセスや職人の技術は可視化し、業務の標準化することは積極的に進めている。**（電子機器メーカー）
- 製造ノウハウが多いため、特許はほとんど出願していない。また、各社最適の技術が多いため、技術流出のリスクは小さい。（電子機器メーカー）

課題・支援ニーズ

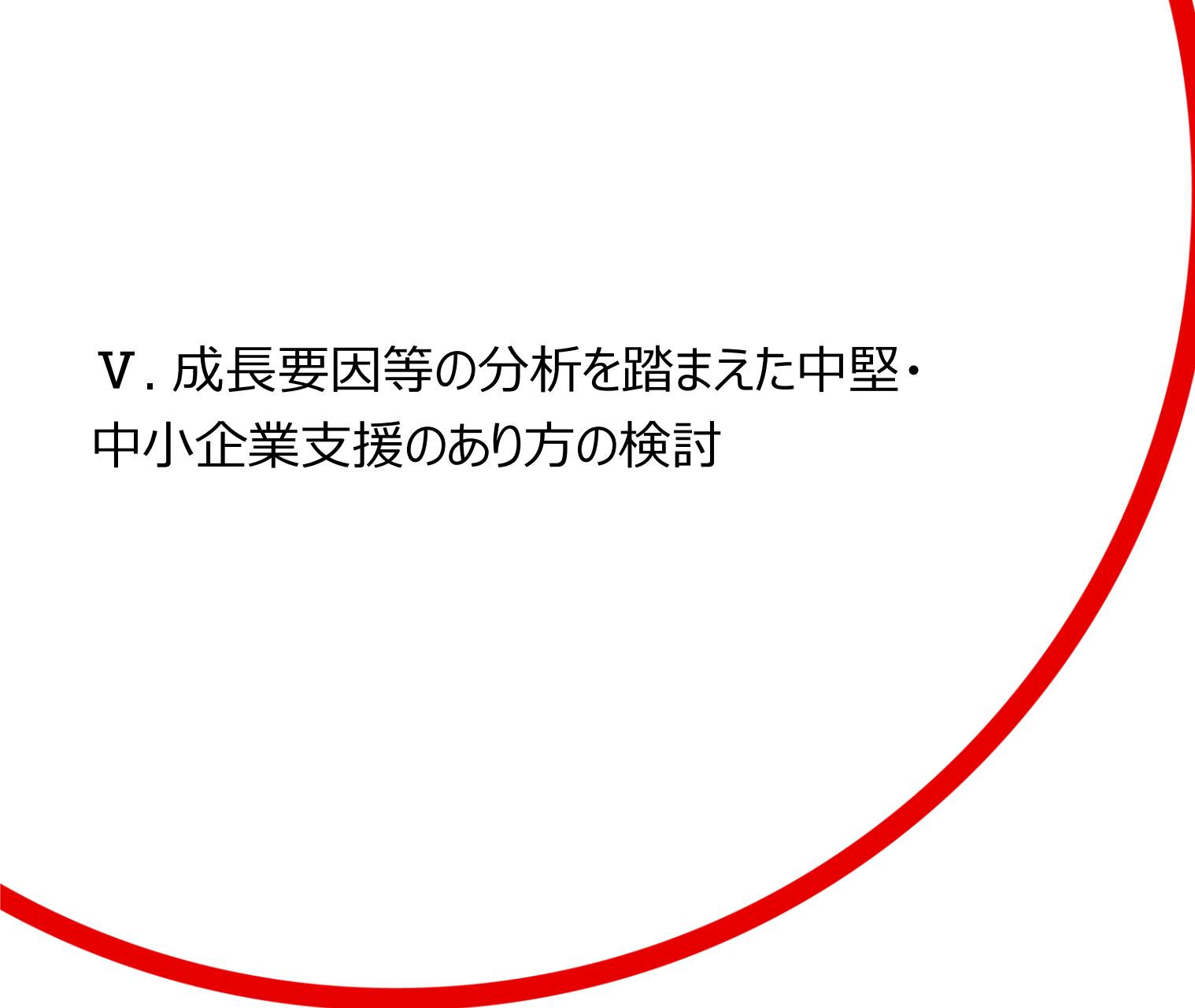
- 昨今言われているような、知財部の経営に対する貢献という話は、当社ではまだできておらず、これからだろう。海外での展開が本格化したら、海外での模倣対策という論点は出てくるかもしれない。（インフラ設備メーカー）
- また、営業担当者の知財意識の低さは気になっている。例えば、重要な図面等は厳格に扱う必要があるが、どうもその意識が低いことが見受けられる。（インフラ設備メーカー）

1. 知的財産の活用

バリューチェーン機能代替・追加型企業

サプライヤーや下請け企業が多いため、特許出願・登録が内容的に難しい企業も存在する。そのような中で、開発者や技術者のモチベーション向上のために、知財を活用する方向性も考えられる

成功パターン	知財活用の論点	ヒアリングから得られた示唆
バリューチェーン機能代替・追加型企業	現状・ベストプラクティス	<ul style="list-style-type: none"> 特許の取得は全社的に推奨しており、<u>研究者には特許取得による報奨金といったインセンティブを用意</u>している。（自動車部品メーカー） 中小企業の事業規模では、<u>知的財産はあまり重視しないという考え方</u>である。その理由は、労力とリターンが合わないからである。知的財産にちゃんと取り組もうと思えば、専属2人は必要である。しかし、この規模の企業では非現実的である。そこで、当社の場合は、「<u>产学連携をしている会社として、きちんと知的財産に取り組んでいる</u>」ということをアピールするために特許を取っている。（産業機器開発メーカー） 素形材分野は典型的なものづくりであり、<u>職人の勘のような言語化・可視化しにくい領域が存在</u>する。そのため、<u>技能の伝承が重要な経営課題</u>となっている。テクノロジーを駆使して工夫しているが、明確な解は見つけられていない。（自動車部品メーカー） 当社はサプライヤーであるため、特許出願・登録は内容的には難しいと思っているが、プレス構造、商品設計で新規性があるものを特許出願している。通常は特許出願しないが、<u>技術PRの位置づけで出願・登録</u>している。（精密機器メーカー）
課題・支援ニーズ		<ul style="list-style-type: none"> 特許は生産技術に関するものが多く、<u>特許を経営に有効活用するような攻めの知財戦略は検討できていない</u>。（自動車部品メーカー） 特許への取組みを積極的に推進していることは、<u>研究者のモチベーション向上の側面が強い</u>。（自動車部品メーカー） 知的財産が必要ないとは思わないが、<u>維持費とそれに見合うリターンを考えると放棄せざるを得ない</u>。製品サイクルも2～3年であるため、放棄でよいとなる。（産業機器開発メーカー） 中堅企業に対して本当の知財戦略をサポートできればこの上ないサポートになるだろう。<u>管理コストを補うようなサポート</u>である。そもそも<u>戦略自体がないというところが多いと思われる</u>。特許出願をしていたとしても、抑止力とする方法やライセンスする術を知らない。チャンスを無駄にしているかもしれないし、お金を無駄にしているかもしれない。（産業機器開発メーカー）

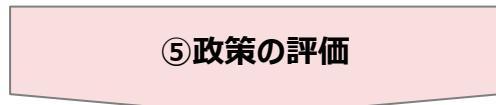
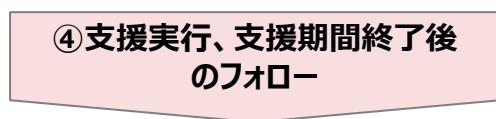
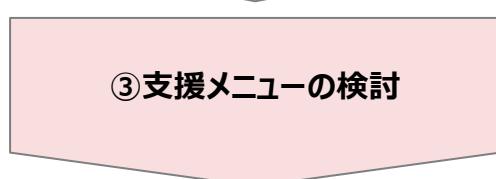
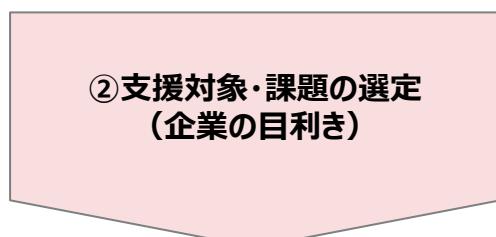


V. 成長要因等の分析を踏まえた中堅・ 中小企業支援のあり方の検討

1. 支援施策検討の基本的な考え方

本調査結果を踏まえて今後の支援のあり方を検討するにあたり、その検討プロセスの要諦を以下5段階として整理した

支援施策検討プロセス



論点

- 経済産業省「中堅企業成長ビジョン」では、賃上げと投資が牽引する成長型経済への移行に向けて、「更なる国内投資拡大」「良質な雇用の担い手」「幅広い波及効果の創出」の3つのビジョンを掲げ、中堅企業が、日本全体の2030年以降の経済成長の目標の4倍（実質4%/年）以上の成長（付加価値の増加）を実現することをKGIとして掲げている。
- このKGIの実現には、「中小企業の中堅候補企業への成長促進」「中堅候補企業の中堅企業への成長促進」「既存中堅企業の成長促進」といった成長フェーズに応じた支援目的を明確にする必要がある。
- 業種・業態と成長フェーズを踏まえて、支援対象を選定。より効果的な支援を実現するためには、成長志向企業を選定することが重要であるため、企業を見極める目利きをどのように支援設計に組み込む必要がある。
- 業種・業態と成長フェーズ毎の課題を構造化し、施策を打つべき課題の優先順位付けを行う。
※目利きの観点例については後述
- 補助金・税制優遇、人材支援、伴走支援・専門家派遣、市場・販路支援、DX対応等、既存の企業支援手法をベースに、②で選定した課題に対する具体的な施策を検討する。
※各支援メニューのイメージ等については後述
- 上記支援については、公的支援である以上期間に制約がある。したがって、支援後の変化等を捕捉するためにもフォローアップ等を行う必要がある。
- 一定の量的な支援を実施したうえではあるが、当該支援の評価を行う必要がある。
- 本項目の検討に際しては、改めて支援によって目指すアウトカム等の設計を再検討する必要がある。

2. 支援対象・課題の選定（企業の目利き）

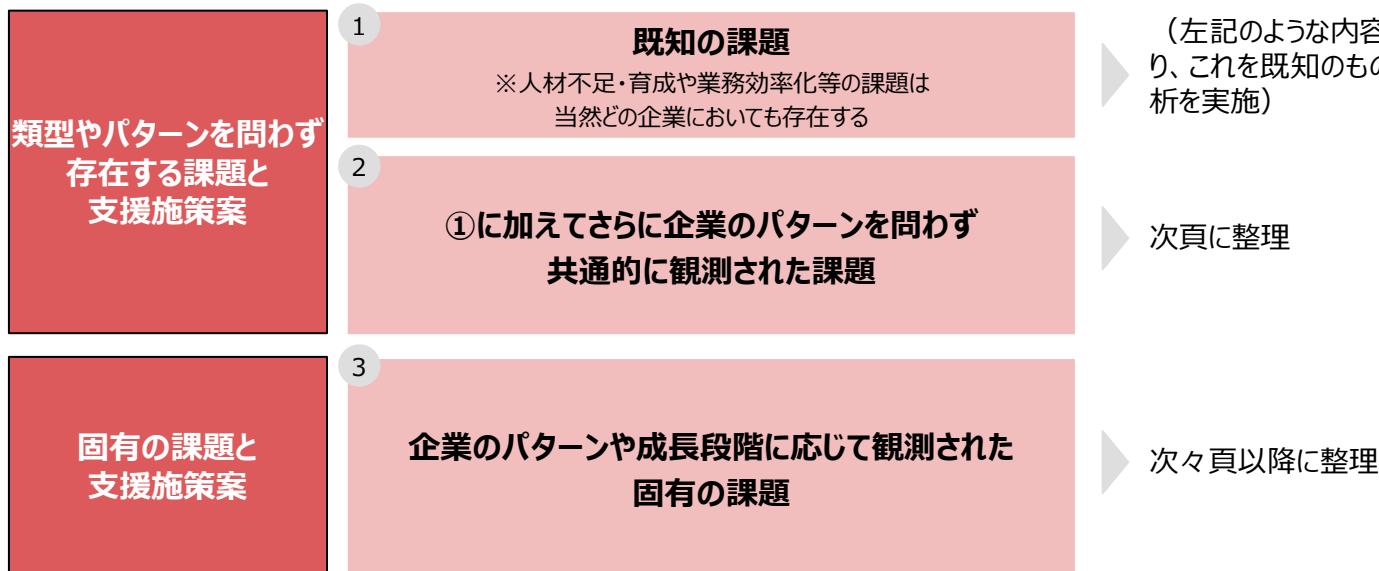
ヒアリング結果を踏まえた成長意欲のある中小・中堅企業の選定には、下記の4つのポイントが必要

目利きのポイント	概要	情報の取得方法	
		公開情報	非公開情報
経営状況の可視化・言語化	■ 中堅企業に拡大していく上では、経営の組織化とガバナンス整備が必ず求められるため、財務・キャッシュフローや非財務情報を外部に説明できる程度に言語化している企業が好ましい。	■ 企業HPにおいて、開示している情報を確認する。 ■ 上場企業の場合は、IR資料・有価証券報告書を確認する。	■ 申請資料として、経営デザインシートやビジネスモデルキャンパスの提出を義務付けることで、現在の経営状況を可視化できているか判断する。
独自の競争優位性	■ 中堅企業として成功していくためには、少なくとも6つの成功パターンが存在するため、応募企業がいずれかのパターンに至る可能性のあるニッチな独自性を有しているかを判断基準の1つとする。	■ 企業HPにおいて、開示している情報を確認する。 ■ 上場企業の場合は、IR資料・有価証券報告書を確認する。	■ ヒアリング審査によって、市場における独自・ニッチな競争優位性を有しているかを判断する。
成長性と革新	■ 新たな収益源獲得のための自助努力として、新規事業創出、DXの推進、グローバル展開、M&A戦略、人材投資といった成長を加速させる取組に関する具体的な計画・実績があるかどうかを確認する。	■ 上場の企業の場合は、IR資料・有価証券報告書を確認する。	■ 中期経営計画の提出を義務付け、その実現に向けて取り組んでいることをヒアリング審査によって聴取する。
経営者の資質	■ 経営者の脅威・機会の感知能力がセレンディピティの最大化には不可欠であるため、経営者の素質・成長意欲・行動量を支援企業選定の判断軸とする。	■ 公開情報による情報取得は難しい。	■ 経営者に対してヒアリング審査を行い、成長意欲や行動量に関する詳細を確認する。

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

本調査結果を踏まえて課題と支援施策案を整理するにあたり、次の3つの観点で検討を実施した

- ① まず、既知のこととして成長段階やタイプ、企業規模等を問わず人材や業務効率化、組織体制等に関する課題は共通して存在している。例えば人材不足や人材育成について多くの企業が課題として抱えていることは周知のことである。また、業務効率化や事業機会の効率的な獲得等の観点でDX対応を行う必要があるという点もやはり多くの企業において共通して見られるものである。したがって、これら点については周知のものとして深く言及をしないものの、これを前提として次の2点について具体的な整理を試みた。
- ② 今回、前述のとおり調査結果をもとに成長段階や成長パターンを類型化している。本調査結果によれば、こうした成長段階やパターンを問わず、①に加えてさらに共通的に観測される課題が確認された。したがって、まず多くの企業に当てはまる課題とその支援施策案として、次頁に整理した。
- ③ さらに、本調査研究で見られた成長パターンとして、研究開発型企業や特殊ニーズ対応型企業等、6つの類型を整理したところである。こうしたパターンに特有の話としても整理できる部分があり、この観点での整理を次々ページ以降に整理した。



3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

本調査において、企業の型を問わず、各成長段階において多く観測された課題とその解決に資する支援施策案を整理すると、以下のようになる

※前述のとおり人材や業務効率化等は当然多くの企業が課題として抱えている前提である

各成長パターンに共通する課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	マーケティング 市場のトレンドを察知するためのエンドユーザーとの接点が不足	市場・販路開拓 地域支援機関・金融機関を介したビジネスマッチング
	ネットワーク 同業・異業種における経営者同士のコミュニティ不足	市場・販路開拓 経営者ネットワークの構築
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	組織体制 トップダウン経営の限界に伴う、経営の組織化・事業承継	伴走支援・専門家派遣 企業の内部情報を適切に棚卸し、経営の組織化・事業承継に関する 伴走支援、事業承継における税制優遇
	組織体制 中堅企業まで成長してきた勢いを維持しつつ、機能部門別の運用やガバナンスの整備	伴走支援・専門家派遣 企業特製を踏まえたガバナンス整備に関する伴走支援
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	経営理念 事業拡大に伴うパーソスの再定義とインナーブランディング	伴走支援・専門家派遣 理念やカルチャーの再定義とそれを内外に浸透させるためのブランディング支援
	戦略 組織体制 適切な成長戦略・中期経営計画の策定と それを踏まえた経営資源・能力の再構築、不足するリソースの確保	伴走支援・専門家派遣 中堅企業への拡大を目指した成長戦略・中期経営計画の策定支援、 事業を推し進めるコア人材と企業のマッチング
and	人材 人手不足への対応	伴走支援・専門家派遣 人材支援 人材定着：人事制度改革、人的資本経営推進に関する伴走支援 人材確保：外国人材確保、採用活動見直しに関する伴走支援
	業務効率化 自動化・省人化・DXの推進	DX対応 IT人材と企業のマッチング システム・設備の刷新、新システム・設備の導入補助・定着支援
	戦略 新規事業における脱自前主義（M&Aの実施に関するリソース不足）	伴走支援・専門家派遣 M&A戦略に関する伴走支援 M&A後のPMIの支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

研究開発型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
戦略や資金、マーケティング、組織体制、人材、知的財産等、広範な課題が観測されている

研究開発型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例		支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	戦略 自社だけでビジネス化できないパターンが多く、技術、生産体制、販路等の不足しているリソース拡充における脱自前主義		市場・販路開拓 → オープンイノベーションを行うためのビジネスパートナーのマッチング
	資金 中長期的な研究開発や多分野の研究開発を継続するための資金不足		補助金・税制優遇 → ニッチトップ候補技術への補助金支援
	戦略 他社が真似できない技術で、新しいビジネスを興すために、長期のロードマップの策定と創出するインパクトの検討		伴走支援・専門家派遣 → 当該技術分野の専門家と企業のマッチングによる技術・イノベーション支援
	マーケティング ニッチ市場に対する販売チャネルの不足、海外の販路開拓におけるノウハウ・リソースの不足		市場・販路開拓 → 研究開発型企業に対する市場・販路支援
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	マーケティング 顧客ニーズに基づいたマーケティングを推進するために、開発・生産・営業部門に横ぐしを通して部門が未整備	組織体制	伴走支援・専門家派遣 → 組織人事に関する伴走支援
	人材 技術者の底上げと専門知識を有する人材の不足		人材支援 → 技術人材と企業のマッチング
	知的財産 競争優位性の源泉となる技術に関する知財戦略と国内外の知財対応	戦略	伴走支援・専門家派遣 → 知財経営に関する伴走支援
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	戦略 競争優位性の源泉である技術開発よりも、数値目標が重視		伴走支援・専門家派遣 → 技術的な強みの開拓とそれらを踏まえた中長期戦略策定に関する伴走支援
	知的財産 事業戦略と紐づけて市場機会を分析したり、アライアンス先を探す手段として特許情報の有用性を認識するも、実際の活動に至らない	戦略	伴走支援・専門家派遣 → IPランドスケープに関する伴走支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

特殊ニーズ対応型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
特殊ニーズに対応する機会を確たるものとするためのマーケティング等の課題が多く観測されている

特殊ニーズ対応型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	マーケティング 市場へのトライ＆エラーを重ねて外部環境の変化や市場ニーズを把握する社風・体制・仕組みの構築	伴走支援・専門家派遣 組織人事体制構築に関する伴走支援
	戦略 下請けにならないよう技術的優位性、強みを棚卸し、経営判断やビジネス構築に活用	伴走支援・専門家派遣 下請け脱却に関する伴走支援
	マーケティング 特殊ニーズを発見してもノウハウがなく参入や収益化が困難 従業員のアイデアを具現化する仕組み作り	市場・販路支援 共同研究、技術提供の機会やビジネスパートナーとのマッチングの機会を提供
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	戦略 ニッチ市場でのシェア獲得には選択と集中が特に重要だが、顧客ニーズに対応する中で経営資源が分散	伴走支援・専門家派遣 経営リソースの配分に関する伴走支援
	マーケティング 組織体制 ニーズに対してマーケティングを実行していく際の横ぐし部門の不足	伴走支援・専門家派遣 人材支援 組織人事体制構築に関する伴走支援 マーケティング人材と企業のマッチング
	マーケティング マーケティング戦略の検討や新製品開発には、市場分析も非常に重要な が、自社のリソースが不足(特にTo C)	補助金・税制優遇 新規事業に向けた市場調査費用の補助
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	戦略 小回りのきく製造開発では調達において、小ロットでの調達になってしま うため、スケールメリットが欠如	伴走支援・専門家派遣 定番商品の創出に関する伴走支援
	人材 イノベーション創出のリーダーシップを取れる人材と新規アイデアを戦略 的に実行できる人材の育成	人材支援 研究開発経験のある副業人材と企業のマッチング
	組織体制 企業規模拡大に伴う組織化を進めながら、成長の原動力となる独創 的なアイデアを個人に寄らず生み出せる体制構築	伴走支援・専門家派遣 R&Dプロセスの効率化に関する伴走支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

ローカル経済深耕型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
人材やネットワークに関する課題のほか、地域での事業を成功させるための戦略に関する課題も観測される

ローカル経済深耕型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	人材 地域での営業人材の確保と活動の効率化、営業担当者の営業・信頼関係構築スキルの技術継承	人材支援 地域での営業人材のマッチング 副業人材とのマッチング
	ネットワーク 他社への技術支援や共同開発によるパートナー探索、地場の企業との関係強化により販路拡大	市場・販路支援 地域での技術支援・共同開発やビジネスパートナー探索の機会の提供
	戦略 自社の特徴を踏まえて、地域にリソースを集中することが最適な選択肢か判断することが重要	伴走支援・専門家派遣 経営戦略の策定に関する伴走支援
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	人材 地域でのブランディングを武器に全国展開・多角化する際の、拠点構築のための費用と人材の確保	伴走支援・専門家派遣 人材支援 拠点・人材獲得に向けたM&Aに関する伴走支援
	知的財産 地域からの事業領域拡大に伴う知財対応の不足	伴走支援・専門家派遣 知財経営に関する伴走支援
	戦略 地域でサプライチェーンが完結しているため、スケールメリットを出し辛く、地域でビジネスを実施することが弱みとなっている	伴走支援・専門家派遣 新規事業検討に関する伴走支援
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	人材 製品を多角化するための技術系人材を地域で獲得することが困難	人材支援 技術人材と企業のマッチング
	戦略 マーケティング 全国展開・事業の多角化における販路開拓	市場・販路支援 地域企業の事業領域拡大に向けた市場・販路支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

販売網重視型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
販売網を強化するためのマーケティングやM&A等による体制整備、戦略等の課題が観測される

販売網重視型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	戦略 マーケティング 販路拡大への投資に踏み切って良い顧客ニーズであるかの目利き	補助金・税制優遇 伴走支援・専門家派遣 市場調査費用の補助 経営戦略に関する伴走支援
	戦略 マーケティング 自前主義での販売網拡大の限界	伴走支援・専門家派遣 市場・販路支援 M&Aによる販路開拓戦略検討のための伴走支援
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	人材 販路拡大をする中で、各販売拠点の拠点長を担える人材の不足・育成に課題、営業人材の不足	人材支援 営業人材のマッチング
	戦略 組織体制 販売網拡大に向けたM&A後のシナジー創出・PMIの難航	伴走支援・専門家派遣 M&Aの実行における伴走支援
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	戦略 販売チャネルの価値を最大化するための研究開発投資・設備投資	伴走支援・専門家派遣 販売網を活かした新事業展開のための戦略策定に関する伴走支援
	戦略 資本力・販売網・製造能力の上回る大企業に対する販売チャネルでの差別化	伴走支援・専門家派遣 販売網の優位性を担保するための戦略策定に関する伴走支援
	戦略 To Cのサービス業の場合は労働集約的かつ市場の成熟が速いため、新規顧客の開拓や既存事業とシナジーのある新規事業の創出が必要	伴走支援・専門家派遣 新事業への転換に関する伴走支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

設備投資型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
設備自体を競争力のコアとするための資金面での課題や、設備を効率稼働させるための課題が観測される

設備投資型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	戦略 マーケティング 下請け脱局のためのニーズの探索	伴走支援・専門家派遣 下請け脱却に向けた強みの棚卸と新規事業に関する伴走支援
	資金 ニーズに対応するための設備投資	補助金・税制優遇 企業規模拡大に向けた設備投資の補助
	組織体制 顧客ニーズに柔軟に対応するために営業と生産の連携強化	人材支援 大企業でマネジメント経験のある副業人材と企業のマッチング
	業務効率化 製造設備を人の手で調整する部分が多く、単純な自動化・省人化・DXが困難	伴走支援・専門家派遣 DX対応 製造プロセスの改善に向けた伴走支援
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	資金 技術発展に伴ってスピーディに設備投資・原価償却を行い、設備投資競争に勝っていかないと、他社にニーズを取られてしまう	補助金・税制優遇 用途・期間を緩和した設備投資の補助
	組織体制 製造だけで付加価値を出すことが難しく、価格競争に巻き込まれる可能性がある中で、難易度の高いニーズを具現化する技術力が不足	伴走支援・専門家派遣 市場・販路支援 強みの棚卸と新規事業の検討に関する伴走支援 金融機関等によるビジネスマッチング
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	組織体制 人材 自社設備を活かせる顧客ニーズを発見する技術営業人材の不足	人材支援 営業人材のマッチング

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

バリューチェーン機能代替・追加型企業において観測された特有の課題と支援施策案については以下のとおりである
新たな取組を進めるための戦略やそれを支える組織体制等の課題が観測される

バリューチェーン機能代替・追加型企業の課題と対応する支援施策

成長段階	ヒアリング調査で観測された課題例	支援施策案
成長段階Ⅰ (中小企業から中堅候補企業の成長)	戦略 マーケティング 下請け脱却に向けた事業機会の獲得	伴走支援・専門家派遣 市場・販路支援 強みの棚卸と下請け脱却に向けた新規事業創出に関する伴走支援 金融機関等によるビジネスマッチング
	戦略 製造キャパを超える受注が来ることもあるが、受注が大企業の業績に左右されるため、自社起点での設備投資の意思決定が困難	補助金・税制優遇 用途・期間を緩和した設備投資の補助
成長段階Ⅱ (中堅候補企業から中堅企業への成長)	戦略 組織体制 新規事業のノウハウ・販路不足	市場・販路支援 下請け脱却に向けた市場・販路支援
	マーケティング ブランド力、技術力、信頼性、品質等で差別化を行う、BtoBでの技術マーケティングの不足	伴走支援・専門家派遣 下請け企業の技術ブランディング・マーケティングに関する伴走支援
成長段階Ⅲ (中堅企業から成長中堅企業への成長)	戦略 1次サプライヤーとして大手企業のシナリオに沿う部分と独自性を出す部分を切り分けて事業戦略を検討	伴走支援・専門家派遣 「既存分野における川上・川下への進出」または「飛び地の新規事業への進出」に関する伴走支援
	組織体制 1次サプライヤーとしての受注がある中では、経営者と従業員で将来への危機感に乖離が生まれ、新規事業を全社的に取り組むことが困難	伴走支援・専門家派遣 経営者の危機意識・ビジョンを可視化し、前者に浸透させるための伴走支援
	戦略 新規事業においては安定的な収益源がある中で、事業シーズの獲得を目指してM&Aを実行するも戦略が不十分で不良債権化	伴走支援・専門家派遣 M&Aの買収戦略とPMIに関する伴走支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

整理してきた支援策案には、大きく分けて「①ビジネスを進めるための支援」と「②リソースに関する支援」がある

①ビジネスを進めるための支援として、「伴走支援・専門家派遣」「市場・販路支援」を位置付けることが可能

- 伴走支援・専門家派遣がフィットする課題は多様であり、例えば組織体制に関するものや成長戦略、新規事業、知的財産に関するものまで多く考えられる。
- 市場・販路支援については、顧客ニーズを直接確認したり、または今後市場開拓を狙う際のパートナーとの接点を持ったりするための場の設置が考えられる。

支援策のカテゴリー

1

ビジネスを
進めるため
の支援

伴走支援・専門家派遣

市場・販路支援

想定される課題と支援メニューの例

成長に際して組織体制の見直しが必要

成長戦略を策定することが必要

新たな収益源を確保することが急務

外部資源を活用した迅速な拡大が必要

コアコンピタンスの特定と保護・活用が必要

ニーズを的確に捉えることが必要

市場開拓で協働できるパートナーが必要

新たな販路を開拓することが必要

成長を見据えた組織管理・ガバナンスや事業承継等に関する支援

理念を再定義し、社内へ浸透させるための支援（インナーブランディング）

成長戦略や中期経営計画の策定支援

新規事業創出・下請け脱却等に関する支援

M&A戦略の検討に関する支援（M&A後のPMI支援を含む）

知財情報を活用したアライアンス候補先の抽出・分析支援

コアコンピタンスを知財と捉えた知財戦略支援

ビジネスマッチング等の場の設置

経営者ネットワーク等の場の設置

オープンイノベーションの機会を探索するための場の設置

販路開拓の戦略を検討するための支援

3. 成長の類型毎の課題と支援施策案の整理

②リソースに関する支援として、「人材支援」「補助金・税制優遇」「DX化」を位置付けることが可能

- 人材支援の具体的なパターンについてはケースバイケースであるが、共通して言えるのは「次の成長に必要な人材を確保」することである。次の成長に技術的知見が必要な場合は技術系人材、組織管理が必要な場合は大企業OB等の管理人材等が考えられる。
- 補助金・税制優遇については、例えば次の成長に際して技術のさらなる磨き上げや、検討中の新規事業に関するニーズの確認等の課題がある中で、そのために必要な活動を進めるための補助金支援等が考えられる。
- DX化については「リソースに関する支援」のカテゴリーに含めるか否かは議論もあるが、自社の人材の有効活用という観点で本カテゴリーの一つとして整理している。

支援策のカテゴリー		想定される課題と支援メニューの例	
2 ビジネスの リソースに 関する支援	人材支援	次の成長に必要な組織・人材を確保する ことが必要	自社が獲得すべき技術の知見を有する人材とのマッチング 販路開拓に資するマーケティング活動を実施できる人材とのマッチング 組織体制強化に必要な管理人材（大企業OB等）とのマッチング
	補助金・税制優遇	コア技術をさらに磨き上げることが必要 顧客ニーズの特定が必要 規模拡大に際して新規設備が必要	尖った技術の研究開発に必要な補助金支援 市場調査に必要な補助金支援 設備投資に関する補助
	DX化	業務効率化を進めることが必要	DX人材とマッチングや導入支援（補助金を含む）