

日系製造業等に対する投資促進事業 調査レポート(令和6年度採択分)

令和6年度分

東京都産業労働局

令和7年3月

調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行事例調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資の最新動向調査

国内投資を推進する都内産業・中小企業の動向

技術トレンドに影響を受ける企業やビジネス上でチャレンジを有する企業、国際情勢の影響を受ける企業等を中心に都内中小企業の国内投資に対する機運が高まっている

国内投資を推進する都内産業・中小企業の動向*

現状認識とその考え方

高付加価値な技術開発への志向	<ul style="list-style-type: none">ディープテック・ヘルスケア・デザイン等を活用、先端の技術トレンドの影響が大きいため、高度な技術開発にも対応可能な人材の確保・育成を目指す人材が集まる東京にて人材の確保・育成を模索
特定顧客依存からの脱却	<ul style="list-style-type: none">本社を通じた特定1-2社への収益依存が大きい傾向にあり、国内投資による事業・製品の多角化などを通じ、販売先・顧客の拡大を志向企業が密集する東京にてマッチングの機会を模索
機能拡充や効率化に向けた新技術の導入	<ul style="list-style-type: none">事業成長に 대응するため、製造機能・本社機能含め機能拡充やDX等の効率化を推進土地が限定的な東京では特に、面積当たりの業務効率化に対するニーズが高い
日本製高単価製品への移行	<ul style="list-style-type: none">海外でコスト競争が激化し粗悪品が展開される中、「Made in Japan」の付加価値が高まっており、増強を志向する企業が増加小ロット・高単価製品は土地が高い東京に最適

都内中小企業を対象とした計94社のヒアリング結果からは、**全体の73%が都内投資に対する意向**を有しており、国内投資、中でも主要拠点に当たる**都内投資に対する機運は高まっている**状況と理解

- 一方、**投資の実行に当たっては多岐に渡る課題に直面**しており、実行支援を中心に多岐に渡る領域での支援のニーズが存在

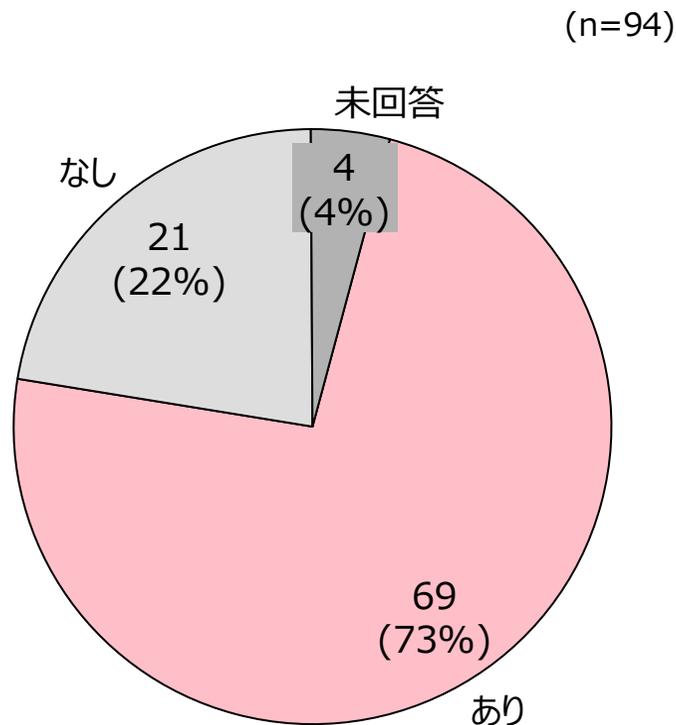
*弊社で実施した海外で事業活動を展開する都内企業に対するヒアリング結果に基づき分析・整理

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資の最新動向調査

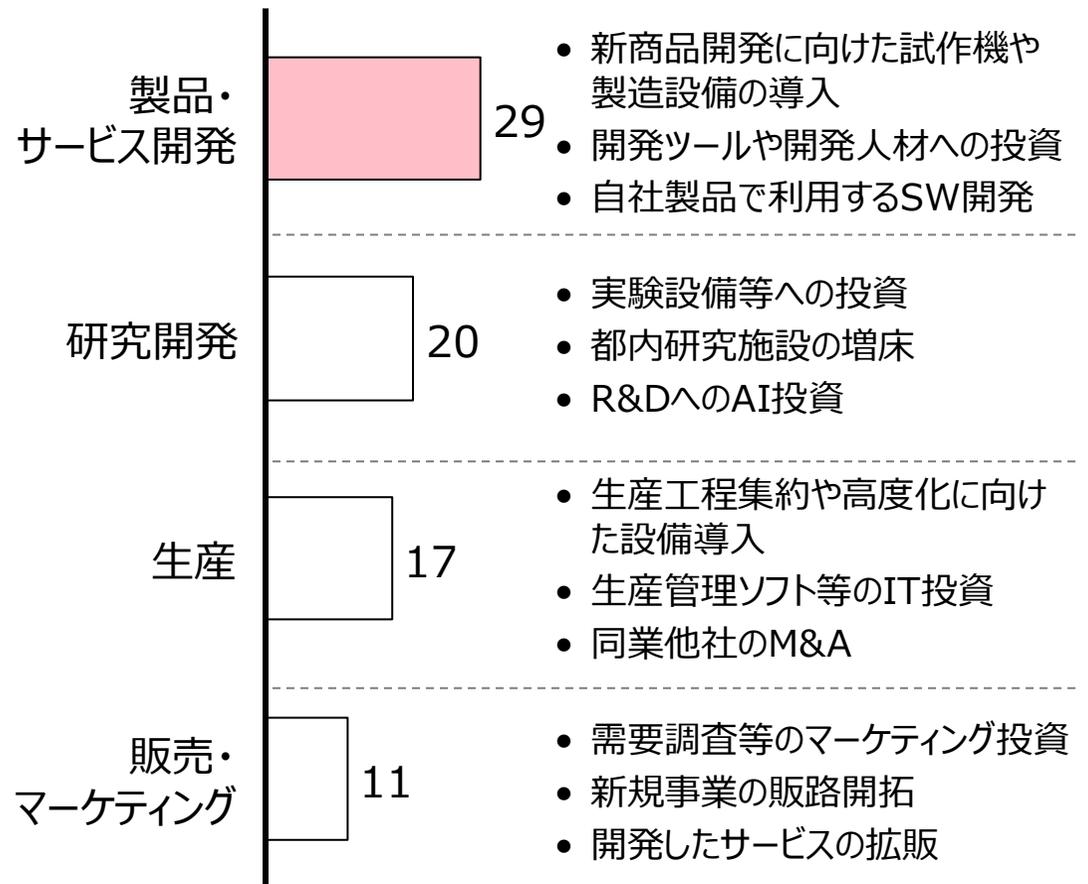
都内中小企業へのヒアリング結果(都内投資意向)

約7割が都内投資意向ありと回答、内訳としては製品・サービス開発に対する投資意向が最も高く、新たな事業に取り組む都内中小企業の存在を確認できる結果となった

都内企業の都内投資意向



都内投資の内訳と主な投資内容*1



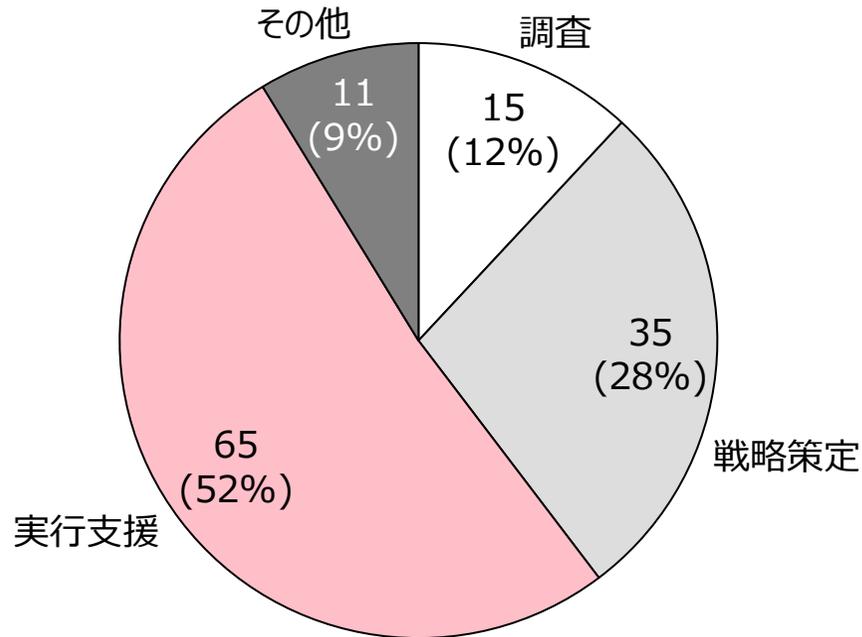
*1 : 都内中小企業のヒアリングにおいて投資意向ありと回答した69社の支援ニーズを整理、複数回答を含む

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資の最新動向調査

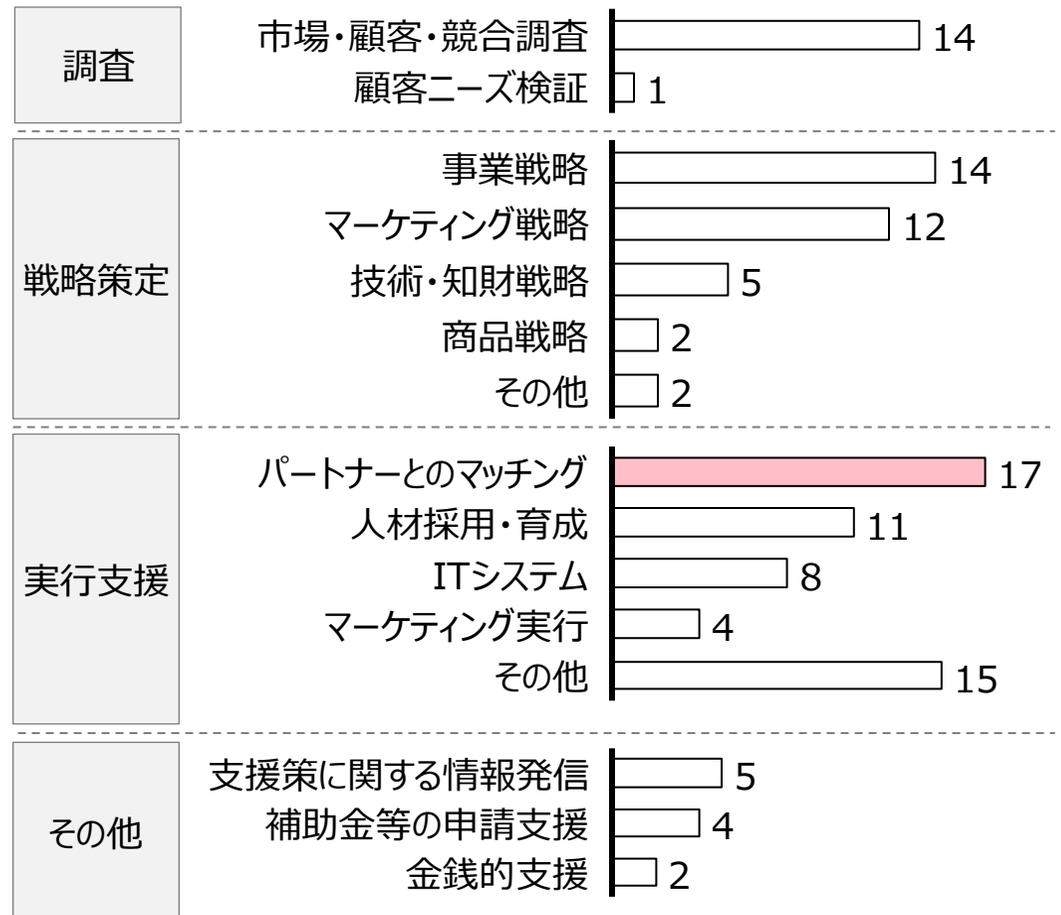
都内中小企業へのヒアリング結果(投資推進における障壁)

実行支援を必要とする声が約半数に上り、内容としてはマッチング支援が最多である一方、人材、IT、販売、マーケティング等、投資推進における多岐に渡る領域で障壁が存在

必要とする支援*1



各領域別の求める支援内容の内訳*1



*1 : 都内中小企業のヒアリングにおいて投資意向ありと回答した69社の支援ニーズを整理、複数回答を含む

調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行企業調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内外における主要トレンドの調査

トランプ政権移行による日系中小企業への影響

米国内生産回帰を通じて日系中小企業にプラスに働く面もあるが、関税政策や国際貿易の不透明感によるリスクが大きく、米国進出企業は規制の変化や為替動向への敏感な対応が求められる

ポジティブな影響

保護貿易化を通じた米国内生産回帰を促す影響で、インフラ整備や関連部材の需要が拡大し、中国企業からの切り替えを背景として、特に日系製造業の事業機会が増加

日本企業の事業機会獲得

- 「アメリカ・ファースト」政策による中国メーカーからの切替需要
- 中国依存度が高い**化学・医薬・自動車部品**等の関連部材の需要拡大
- 米国内のインフラ投資拡大に伴う需要増
- **建設関連・機械・素材系**の日系企業に新たな商機が発生
- 米国に進出する日製造業の内、**自動車等部品**が9.1%、**化学・医薬**が7.5%、**一般機械**が6.8を占めており、有望な業界だと推察

ネガティブな影響

関税引上げ・貿易摩擦の長期化の影響で、供給・調達の混乱が発生し、グローバルなサプライチェーンへの影響が拡大することで、日系製造業の調達・供給のリスクが増加

関税・貿易摩擦の激化

- 中国や他国への関税引上げ、相互関税の適用により、米国に拠点を置く日系企業が**原材料・部品の調達において混乱が発生**するリスク
- **【米国拠点を持つ企業への影響】**中国依存度の高い業界では、調達コストの上昇や納期の遅延が懸念される
- 日本やベトナムなどの関税影響を受けにくい調達先の選定が喫緊の課題
- **【米国向け輸出企業への影響】**関税引上げにより、米国内企業がコスト上昇を回避するため、国内サプライヤーへのシフトを加速
- 日系企業の価格競争力が低下し、新規受注の獲得や既存顧客の維持が困難に

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内外における主要トレンドの調査

骨太方針2024から見る中小企業の国内投資のトレンド

骨太方針2024では社会課題解決と持続的な経済成長の実現に向けた長期的視点での投資促進に注力しており、中小企業向けには設備投資や人材支援、イノベーション促進を推進している

骨太方針2024概要

骨太方針2024における支援策・投資方針

国内投資の位置づけ	戦略的な投資による所得と生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足に対応した省力化投資や設備投資の促進および重点分野における技術開発や国内投資拡大 経済全体の生産性を向上するための長期的な視点での成長分野へ資源(人材・資本等)投入
	投資拡大による社会課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内の人口減少・高齢化等の社会課題解決と長期的視点での積極的な国内投資実行 地方公共団体を含めた社会課題に直面する行政とその解決に資する新技術・サービスを有するスタートアップのマッチング機会の拡充
国内投資における重点分野	中堅・中小企業の稼ぐ力向上	<ul style="list-style-type: none"> 中堅・中小企業の自律的な成長と良質な雇用創出を促すための設備投資、M&A・グループ化の促進や、中小企業向けのマッチングプラットフォーム整備 成長市場への進出を目指す事業者の新製品開発や新市場開拓に向けた支援の実行
	AI・半導体分野の国内投資	<ul style="list-style-type: none"> 「統合イノベーション戦略2024」に基づくデータ整備や研究開発力強化、データ利活用の取組の推進 AI・半導体分野での国内投資の継続拡大による、大規模かつ計画的に量産投資や研究開発支援等の重点投資支援
	科学技術の振興・イノベーションの促進	<ul style="list-style-type: none"> DXハイスchool事業の継続的な実施などイノベーション人材育成に向けた投資の促進 フュージョンエネルギー、量子、AI、バイオ、マテリアル、半導体、6G、健康・医療分野の研究開発の推進
	DX・効率化投資	<ul style="list-style-type: none"> 企業・業種横断のデータ基盤・システム連携のプラットフォーム構築を推進することによる、DXを通じた社会課題の解決とイノベーション強化 防災面での地理空間情報の整備や全国医療情報プラットフォーム構築等の医療・介護DXの推進
	GX・エネルギー安全保障	<ul style="list-style-type: none"> 官民協調による10年間で150兆円超のGX関連投資の推進や、「GX国家戦略」策定や「エネルギー基本計画」等の改定によるサーキュラーエコノミー実現に向けた制度の検討 省エネ設備投資への支援や再生材の利用拡大に向けた技術開発および設備投資の促進

調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行事例調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

国内投資トレンド調査における観点・調査項目

市場変動の要因や業界特有のVC/SC事情、投資動向・余地の観点から市場の成長や投資効果の高まりが期待できる領域・要素を分析

	評価の観点	調査項目
市場変動 要因	市場はなぜ変動(成長)しており、 今後もそれが見込めるか？	<ul style="list-style-type: none">• ビジネストrend・テクノロジーtrend、規制緩和、政治・経済等のマクロtrend• 他業種との関連による変動要素• 主要プレイヤーによる市場拡大・活性化• グローバルに対する国内市場の位置付け/魅力度合い
VC/SC 事情	どのようにVC/SCにおける上流・下流の 影響を受けるか？ (特に、中小企業が単独で投資判断が 可能か？)	<ul style="list-style-type: none">• VC/SC内の上流・下流におけるtrend影響・業界動向• VC/SC内のパワーバランス・深さ/長さ• VC/SC内の上流・下流の取引先の拡充余地
投資動向・ 余地	どのような背景で、どのような領域で の投資がおこなわれているか？	<ul style="list-style-type: none">• 行われている/今後行われる投資対象の種類とその背景• 各種trendを踏まえた、投資需要が特に高まるであろうプレイヤーの種類• 投資余地の大きい領域(費目)、投資のサイクル• 都内ならではの利点や制約を踏まえた投資の方法

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

分析対象10業種の選定

市場規模・成長率(CAGR)・投資額(売上対比事業投資)・都内企業数の4軸の内、3軸以上で上位に該当した以下10業種における分析を実施

✓ = 各評価軸上位15業種(44業種中*1)

産業分類	業種	市場規模	成長率 ('16-'21 CAGR)	投資額 (売上対比事業投資)	都内企業数
電子部品・ デバイス・電子回路 製造業	① 電子部品製造業	✓	✓	✓	✓
	② 電子回路製造業		✓	✓	✓
輸送用機械器具 製造業	③ 自動車・同附属品製造業	✓		✓	✓
電気機械器具 製造業	④ 産業用電気機械器具製造業	✓	✓		✓
生産用機械器具 製造業	⑤ 半導体・フラットパネル ディスプレイ製造装置製造業	✓	✓		✓
業務用機械器具 製造業	⑥ 医療用機械器具・ 医療用品製造業		✓	✓	✓
化学工業	⑦ 化粧品・歯磨・ その他の化粧用調整品製造業		✓	✓	✓
	⑧ 医薬品製造業	✓	✓	✓	
プラスチック製品 製造業	⑨ プラスチックフィルム・シート・ 床材・合成皮革製造業	✓	✓		✓
はん用機械器具 製造業	⑩ 一般産業用機械・装置製造業	✓		✓	✓

経済センサス：
「売上(収入)」データを
参照

経済センサス：
「売上(収入)」データ
より算出

中小企業実態基本
調査：
「設備投資額」及び「研
究開発費」の和を「売上
高」で除して算出

経済センサス：
東京都、かつ、資本金3
億円以下の「企業数」
データを参照

*1 都内企業数が大きく膨れ上がるため外れ値が発生すること、
および該当企業のイメージが付きづらい定性分析が困難なため、「その他〇〇」の業種を除外

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

(参考)業種における調査対象の商材

各業種において製造される商材のうち、主要セグメント(製造品出荷額/市場規模の上位項目)、かつ、中小企業が参入できている商材(30社以上存在)を調査対象とする

業種(製造業)	調査対象の商材(最小項目)	選定理由・詳細
電子部品・デバイス・電子回路製造業	① 電子部品	製造品出荷額*2の上位項目を選定 「①電子部品」の98%に該当
	② 電子回路	
輸送用機械器具製造業	③ 自動車・同附属品	中小企業が参入できていない項目を除外 「自動車(二輪自動車含む)」、「自動車車体・附随車」を除外
電気機械器具製造業	④ 産業用電気機械器具	「④産業用電気機械器具」の82%に該当
生産用機械器具製造業	⑤ 半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)製造装置	「⑤半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)製造装置」の83%に該当
業務用機械器具製造業	⑥ 医療用機械器具・医療用品	製造品出荷額*2の上位項目を選定 「⑥医療用機械器具・医療用品」の75%に該当
化学工業	⑦ 化粧品・歯磨・その他の化粧用調整品	製造品出荷額*2の上位項目を選定 「⑦化粧品・歯磨・その他の化粧用調整品」の71%に該当
	⑧ 医薬品	
プラスチック製品製造業	⑨ プラスチックフィルム・シート・床材・合成皮革	製造品出荷額*2、市場規模*3の上位項目を選定 プラスチックフィルム製造品出荷額は同シートの約10倍、グローバル市場は床材・合成皮革の約20倍規模
はん用機械器具製造業	⑩ 一般産業用機械・装置	製造品出荷額*2の上位項目を選定 「⑩一般産業用機械・装置」の76%に該当

*1 含む: 医薬品原薬、生物学的製剤、生薬・漢方製剤、動物用医薬品; *2 令和3年経済センサス;

*3 Market and Markets Research, Congruence Market Insights

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

分析結果 - サマリ

投資効果の高まりに対する環境*1

追い風(顕在化)

様子見(状況次第で
どちらにも転がり得る)

向かい風

主要10業種の内、「④内燃機関電装品」、「⑤半導体製造装置」、「⑨プラスチックフィルム」、「⑩物流運搬設備・冷凍機・温湿調整装置」にて、特に中小企業による都内投資が加速する見込み

業種(製造業)	投資動向・余地	要素A 市場変動要因	要素B VC/SC事情	
電子部品・デバイス・電子回路製造業	① 電子部品(受動部品・接続部品)	都心部へのR&D拠点新設・拡大及び 原材料製造の内製化 への投資余地あり	スマホや自動車等の 搭載先市場拡大 に加え 単当たり搭載個数増加 が見込まれる	良質な 原料メーカーが少ない 上、対顧客は 価格競争が激しい ため立場が弱い
	② 電子回路(基板・実装基板)	増産に伴う都内含む 製造機能拡充 及び 製造工程自動化 への投資余地あり	データセンター 及び 車載用モジュール 向け 需要の高まり が見込まれる	対調達先は 購買力を有する が、対顧客は 価格競争が激しい ため立場が弱い
輸送用機械器具製造業	③ 自動車部分品・附属品	完成車メーカーの意向 に左右されるため、単独での投資意思決定は困難	EV/自動運転関連部品 は需要増。一方ガソリン車部品は 搭載台数及び1台当たり搭載部品数減少 を見込む	複数の調達先を抱える が、顧客の 購買力が圧倒的に強く 立場が弱い
電気機械器具製造業	④ 内燃機関電装品(ワイヤー・ハーネス等)	都心部へのR&D拠点新設・拡大及び 製造工程自動化 への投資が見込まれる	車の電動化及び自動化の進展 による 電源供給部品の需要増加 が見込まれる	対調達先は 加工内製化を進め 対顧客は カスタマイズによる困込み を行いイーブン
生産用機械器具製造業	⑤ 半導体製造装置	都心部へのR&D拠点新設・拡大及び 加工設備導入 が見込まれる	データトラフィック全般の増大 に伴い、 半導体需要の増加 が見込まれる	調達先とは 共同開発 を、顧客に対しては 部品流通のコントロール をそれぞれ実施し 優位な関係性を構築
業務用機械器具製造業	⑥ 医療用機械器具	海外での拠点新設・増設が進む ため国内投資は見込みづらい	高齢化や医療高度化の進展に伴い 一部領域では需要増加 が見込まれる	複数の調達先を抱える が、対顧客は 価格競争が激しい ため立場が弱い
化学工業	⑦ 化粧品(仕上用・皮膚用化粧品)	拠点新設に関して 都内は検討対象外 。また、 流行の変化が激しい 商材特性上、 安定的な設備投資 は見込みづらい	インバウンド需要回復 及び 高価格化 の トレンド が市場成長を左右する	原料はコモディティ であり対調達先の立場は強いが、対顧客は 商習慣の影響 で 小売の発言力が非常に大きく 立場が弱い
	⑧ 医薬品(医薬品製剤)	増産に伴う都内含む 製造設備拡充 及び 製造工程自動化 への投資余地あり	新薬の開発・製造受託 や オーソライズドジェネリック などの ニッチ領域に事業機会 が存在	対調達先は 内製化余地 が存在し、対顧客は 製品開発力 をテコにイーブン
プラスチック製品製造業	⑨ プラスチックフィルム	素材開発 に伴う都内含む 製造設備拡充 及び 検査工程自動化 の投資が見込まれる	電子部品の高性能化 及び 自動車の電動化 に伴う 需要増加 が見込まれる	調達先とは 共同開発 を実施し、対顧客は 加工技術力 をテコにイーブン
はん用機械器具製造業	⑩ 物流運搬設備・冷凍機・温湿調整装置	製品開発 に伴う都内含む 製造設備拡充 及び 新商材関連教育 の投資が見込まれる	物流施設の新設・拡充 や 生鮮食品EC市場の拡大 に伴い 需要増加 が見込まれる	複数の調達先を抱え 、対顧客は 人材不足を背景に引き合いが増加 し 優位な関係性を構築

*1 これらの環境評価はあくまでも業種全体にかかる傾向であるため、支援対象事業者の選定においては個社事情も考慮した上での評価を実施

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

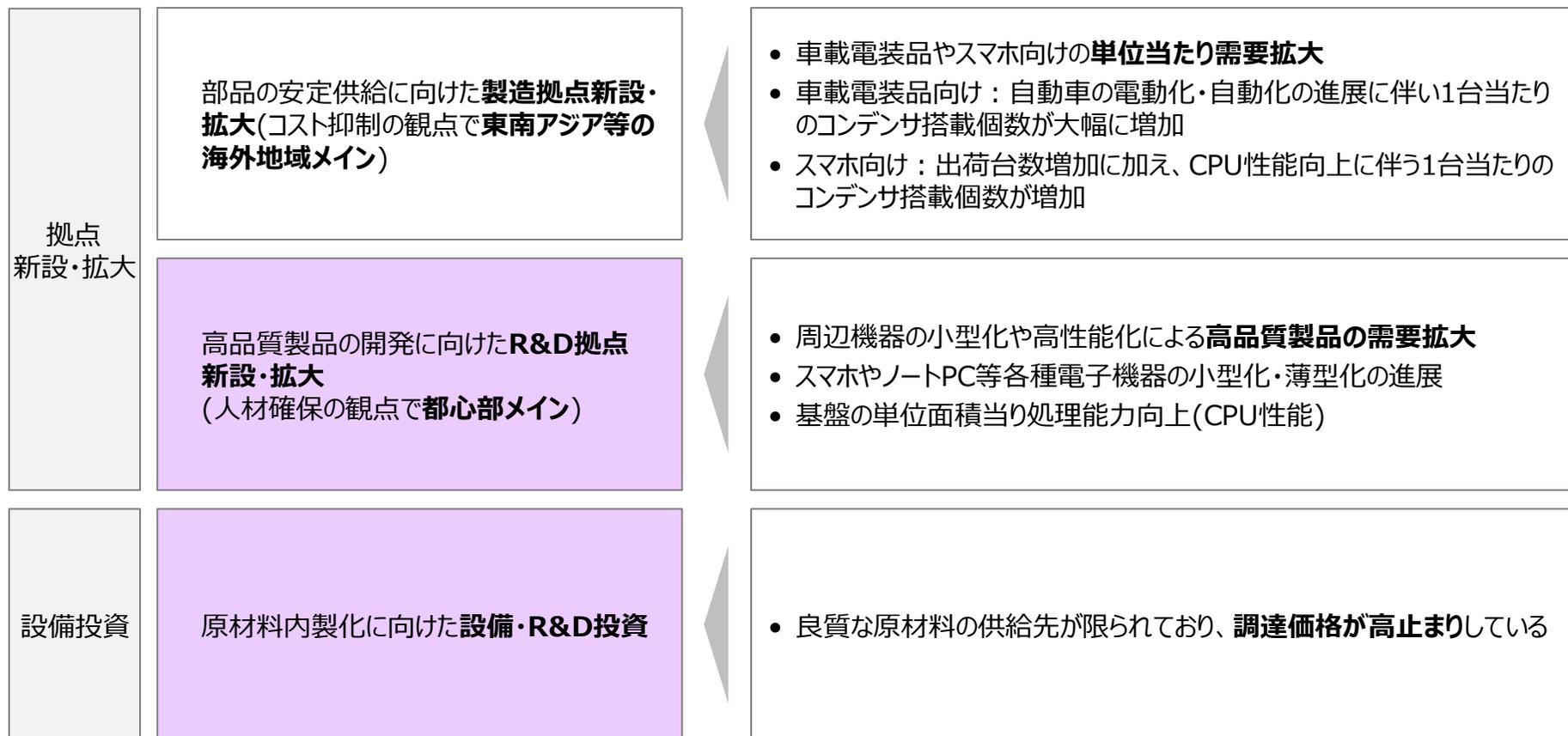
向かい風

① 電子部品：投資動向・余地

製品開発に向けた都心部へのR&D拠点新設・拡大、及び調達コスト低減を目的とした原材料内製化に向けた設備・R&Dなどへ投資余地が存在する

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

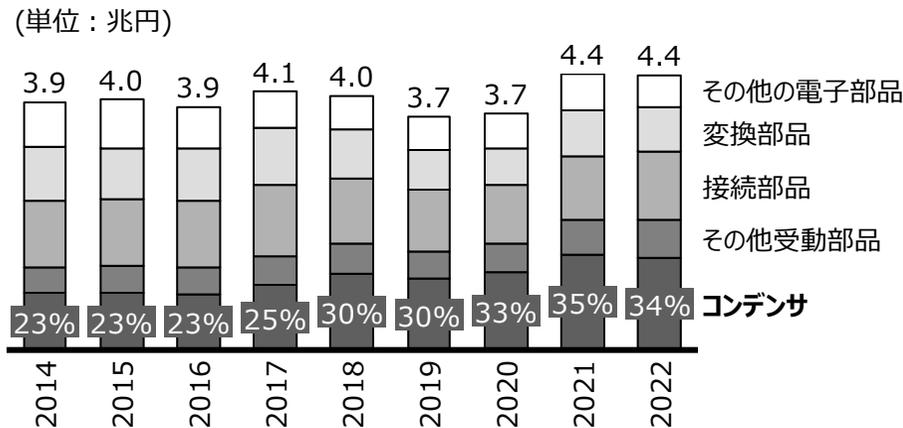
1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地	様子見
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	向かい風

①電子部品：市場変動要因

電子部品市場の3割強を占めるコンデンサにおいては、搭載先商材の市場拡大に加えて搭載先商材1台当たりの搭載個数増加が見込まれることから、今後も市場成長が期待される

市場推移(国内企業の出荷額)*1



市場変動要因

車載電装品向け

- **電動化の進展**により自動車に搭載されるECU(電子制御装置)が増加することに加えて、**自動化などの高性能化**により必要な機能・システムが増加することで、**自動車1台当たりコンデンサ搭載個数の増加**が見込まれる*2
- 内燃車の場合：1,000 ～ 3,000個/台
- 自動運転Lv2のHEVの場合：6,000個/台
- 自動運転Lv3のBEVの場合：10,000個～/台

概要

部品例

受動部品	供給される電力の消費・蓄積・放出を担う部品	<ul style="list-style-type: none"> ● コンデンサ ● 抵抗器、等
接続部品	部品同士の接続や通電状態の切り替えを担う部品	<ul style="list-style-type: none"> ● スイッチ ● コネクタ、等
変換部品	音・温度・圧力など何らかのインプットを動作や信号に変換する部品	<ul style="list-style-type: none"> ● 音響部品 ● センサ ● アクチュエータ、等

スマートフォン向け

- 従来、コンデンサ市場をけん引していたのはスマートフォン市場であり、今後も**出荷台数の増加に伴って堅調な需要**が見込まれる
- iPhoneをはじめとしたハイエンドスマホにおいては、高機能化に伴うCPU高度化のトレンドが持続し、**端末1台当たりコンデンサ搭載個数の増加**も見込まれる
- ガラケーの場合：200個/台
- ハイエンドスマホの場合：1,000個/台

*1:電子情報技術産業協会「電子部品グローバル出荷統計」、*2:自動運転Lv2は運転主体が人間で高速道路等の特定条件下でハンズオフ操作が可能。Lv3は運転主体がシステムで特定条件下でアイズオフ操作が可能。HEV(ハイブリッド車)、BEV(バッテリー電気自動車)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

(参考)①電子部品：関連市場動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

向かい風

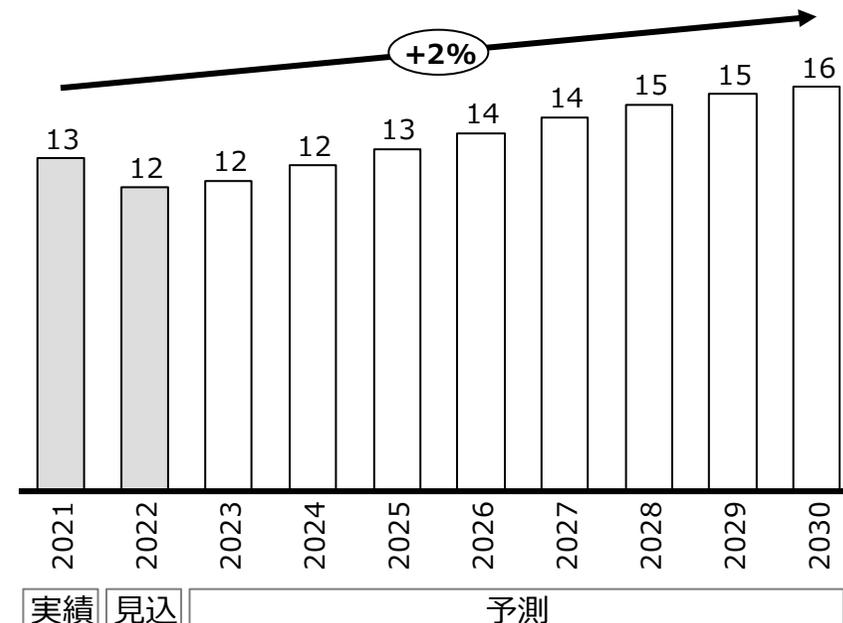
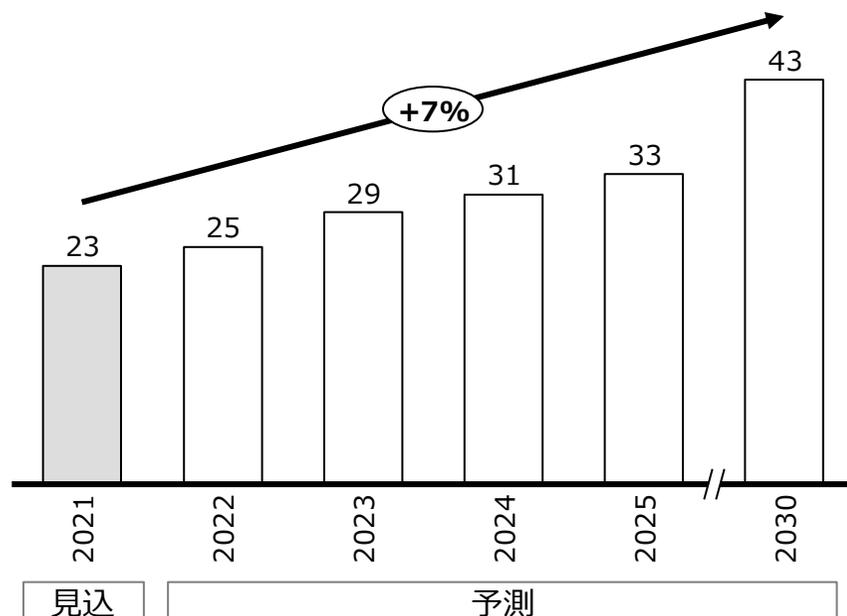
コンデンサを組み込む車載ECU及びスマートフォンとも今後も継続的に市場拡大が見込まれる

車載ECU(電子制御装置)販売数量(グローバル)*1

スマートフォン出荷台数(グローバル)*2

(単位：億個)

(単位：億台)



オートエアコンシステムや電子キーシステムが標準搭載される車種の増加に加え、ディスプレイ搭載拡大に伴うカーナビ採用増加など、**車の電動化の進展**による自動車**1台当たりのECU搭載個数は拡大する**

先進国や中国市場においては一部飽和状態が見られるものの、**ASEANやインド、アフリカ向け**のスマートフォン出荷台数は**引き続き堅調に推移する**

*1:富士キメラ総研「車載電装デバイス&コンポーネンツ総調査 2022(下巻)」、*2:矢野経済研究所「2022-2023 スマートフォン・移動体通信世界市場総覧」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

向かい風

①電子部品：VC/SC事情

良質な調達先が限られていることに加え、製品がコモディティ化しやすく価格競争が発生しやすいため、川上・川下共に部品メーカーの立場は弱い

川上(調達先)との関係性・影響

- 良質な原材料の供給先が限定的であり、部品メーカーの立場は弱い
- 原材料の良し悪しは製品品質に直結する重要な要素
- とある大手メーカーの場合、コンデンサの主要原材料の調達先は日本の原材料メーカー1,2社のみであった
- そのため、**原材料内製化**に取り組む部品メーカーも存在する
- とある大手メーカーでは、実際に内製化の取り組みが行われた

川下(顧客)との関係性・影響

- 製品がコモディティ化しやすく、基本的に**価格競争**が起きるため、部品メーカーの立場は強くない
- 業界2番手以降のメーカーは**リバースエンジニアリング**を通して**業界トップメーカーを模倣**するため、同様の商材を製造する**メーカーが複数存在**する状況となる
- 顧客要求に高い水準で応える村田製作所のような一部のトップメーカーは例外で、競争を避けることが可能
- ただし、**需要が生産キャパシティを上回るセグメント**においては、部品メーカーは顧客に対する**価格交渉力を有する**
- 現状、車載電装品向け製品の需要がコンデンサ各社の生産キャパシティを上回っているため、単価を高く保つことが可能になっている

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

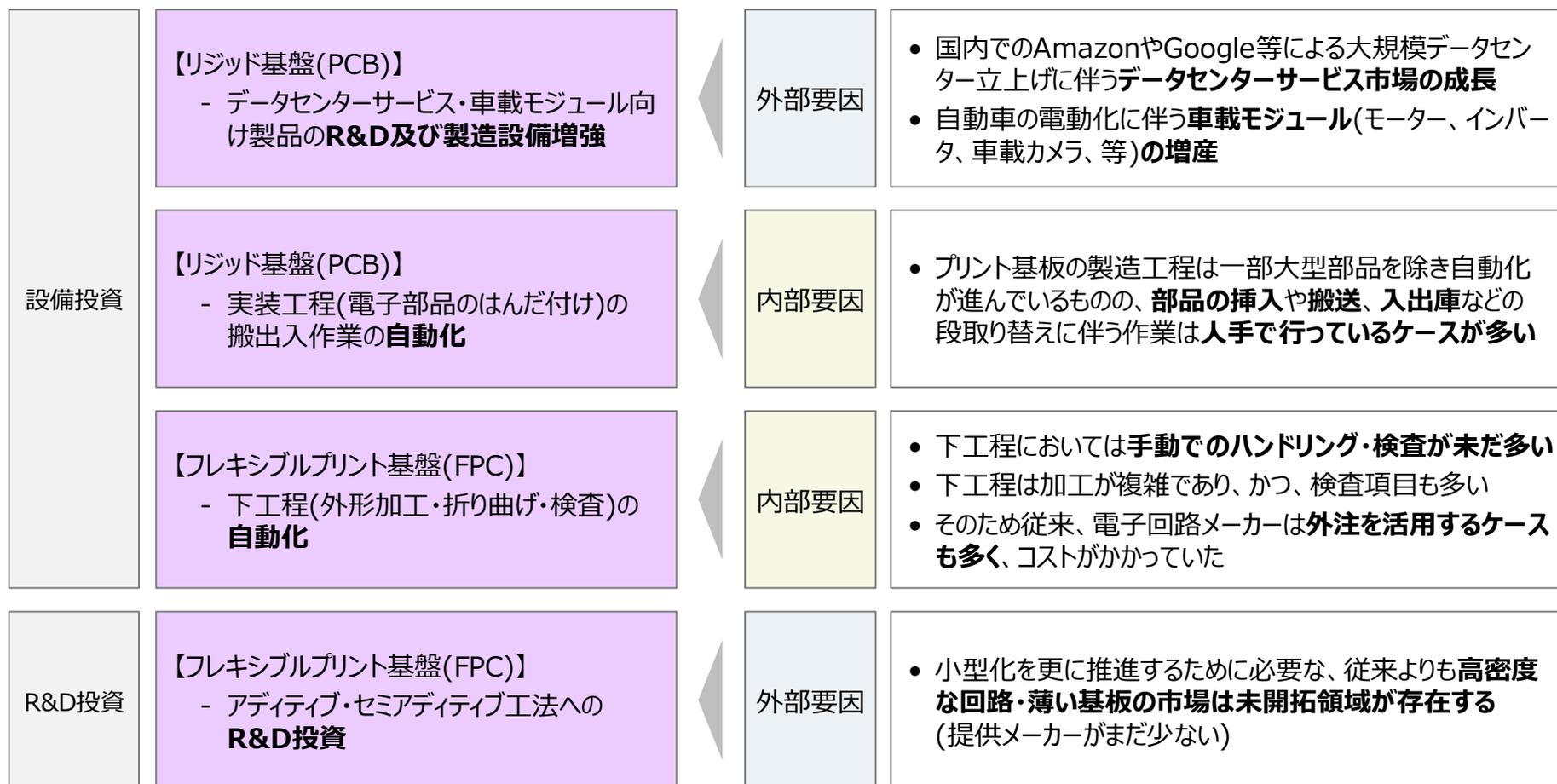
向かい風

②電子回路：投資動向・余地

大規模データセンター立上げなどに伴う需要増に対応するための都内を含めた製造設備強化や、一部工程における作業自動化に向けた設備などへの投資余地が存在する

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

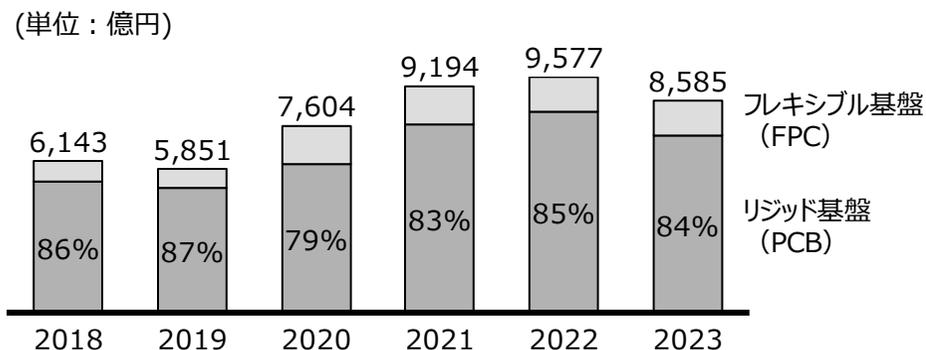
B VC/SC事情

向かい風

②電子回路：市場変動要因

電子回路市場の大部分を抑えるリジッド基盤(PCB)においては昨今のデータセンターサービスや車載モジュール向けの需要の高まりにより、今後も市場成長が見込まれる

市場推移(国内生産額)*1



電子回路市場は「リジッドプリント基盤(PCB)」と「フレキシブルプリント基板(FPC)」の2つに分類される。用途・技術が異なるため、基盤メーカーはPCB/FPCのどちらかのみを生産するケースが多い

概要

適用分野

リジッド基盤 (PCB)	比較的安価で製造が可能であるため、適用分野が幅広く手掛けるメーカーも多い	主に大型電子機器に用いられる <ul style="list-style-type: none"> データセンター 車載モジュール、等
フレキシブルプリント基盤 (FPC)	比較的新しい基盤であり製造コストが高く、適用分野は限定的	柔軟な設計が求められる中小型機器に用いられる <ul style="list-style-type: none"> スマートフォン タブレット端末、等

市場変動要因

リジッド基盤 (PCB)

- 90年代後半～00年代はパソコン向けの需要増により成長を遂げた後、昨今は**データセンターサービスやEV向けの車載モジュールに向けた需要**が高まっており、それらの市場と連動した成長が予測される
- なお、PCBは適用分野が広い**ため、ニッチなニーズを抑えた中小企業にとっての成長余地**が一定存在

参考

フレキシブルプリント基盤 (FPC)

- 売上のうち、**7-8割がスマートフォン向け基盤**のため、2010年代のスマートフォン普及に伴い市場は大きく伸びたが、**以降は横ばい**
- 当時、メーカーは需要増にあわせて生産キャパシティを大きく増強したため、**昨今はキャパシティの余剰が生じ、単価が低下傾向**にある
- 近年は新たな製造手法が開発され、従来よりも高密度な回路・薄い基板が作れるようになり、**より小型機器でのニーズが高まれば、市場は伸び得る**(アディティブ/セミアディティブ工法)

*1：一般社団法人日本電子回路工業会「電子回路基板生産動向」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

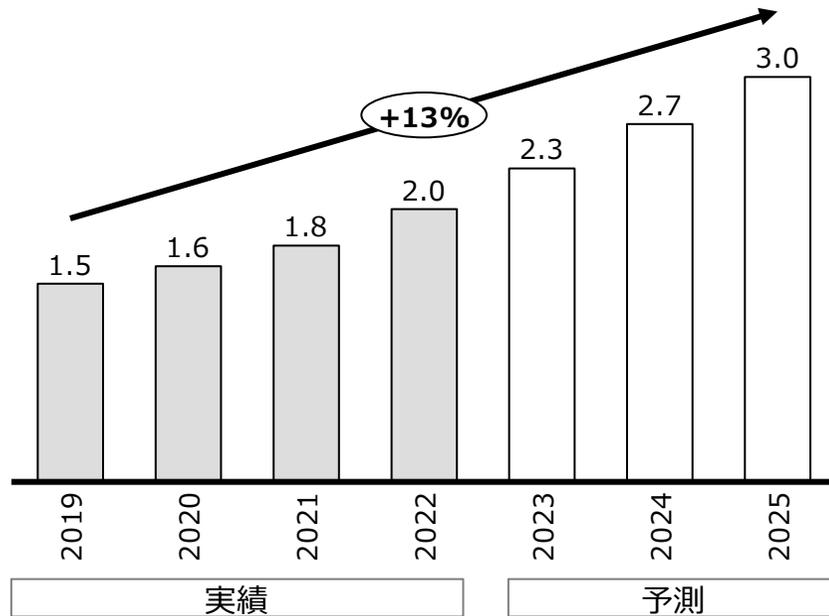
(参考)②電子回路：関連市場動向

投資動向・余地	様子見
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	向かい風

リジッド基盤(PCB)の更なる活用が見込まれるデータセンターサービスと車載モジュールを搭載する電気自動車市場は今後大きく成長が見込まれる

データセンターサービス市場(国内)*1

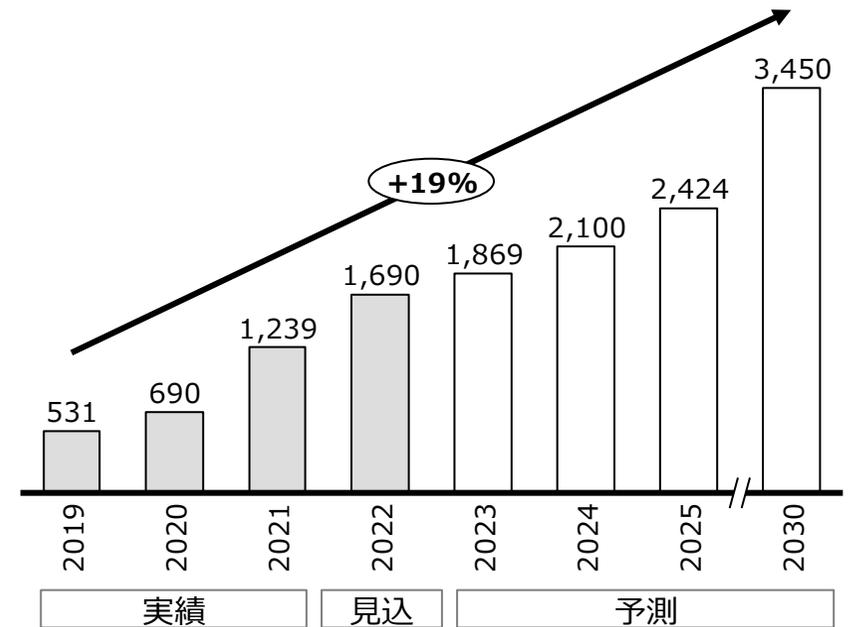
(単位：兆円)



生成AI、IoTソリューションの普及によるクラウドサービス利用の増加に伴い、基盤となる膨大なデータ処理能力とストレージを備えたハイパースケールデータセンターの設置拡大が市場をけん引

電気自動車販売台数(グローバル)*2

(単位：万台)



各国政府による法規制や補助金提供による後押しに加えて、直近では中国系メーカーをはじめとした安価なEVが市場成長をけん引

*1 : 矢野経済研究所「2023 クラウド・ITアウトソーシング市場の現状と展望」、*2 : 矢野経済研究所「2030年のモビリティマーケット総覧」、電気自動車は次のものを含む：HEV(ハイブリッド車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、BEV(バッテリー電気自動車)、FCV(燃料電池車)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

向かい風

②電子回路：VC/SC事情

PCBにおいては調達先とのパワーバランスがとれているものの、技術的差別化要素が限定的であるため顧客に対する立場は弱い

川上(調達先)との関係性・影響

川下(顧客)との関係性・影響

リジッド
基盤
(PCB)

- 材料の調達量が(FPCに比べて)多く、パワーバランスは**イーズン**
- 調達先の変更余地はあるが、業界内では概ね**開拓済み**
- 中国系をはじめとするアジアの材料メーカーは安く、昔に比べて品質も上がったため、既に一定切り替えが終っている

- PCBメーカーの立場は**弱く、付加価値つけて高く販売することができない**
- 顧客に合わせたフルカスタムの商材だが、機能・性能で違いを生みづらいため、発注側が強い(メーカーは加工の難易度や加工回数による工数を少々上乗せできるのみ)
- 一部PCBメーカーは**VCの川下へ領域を拡大**し、組み立てまで担うことで、**付加価値(利益率)の低さを補う動き**を取っている
- なお、**PCBは用途が多いため、新規顧客開拓の余地は存在**し、中小企業にとってもニッチなニーズ確保のチャンスがある

参考

フレキシブル
プリント
基盤
(FPC)

- 調達量が(PCBに比べて)少なく、メーカーの立場は**弱い**
- 導通に使われる銅箔は**PCBと同じ材料**のため、材料メーカーは**発注量の多いPCB側へ販売する選択肢**を取れる

- 上記PCB同様、FPCメーカーの立場は**弱い**
- 加えて、**スマートフォンメーカーの顧客に依存**しているため、特定のメーカー/機種が売れなくなると**大きく影響を受ける**
- 例)米国における中国製スマートフォンの販売規制
- **用途領域の多角化を図っているが苦戦中**
- 市場成長が見込まれる車載モジュールも検討したが、求められるクライテリア(断熱性・丈夫さ等)がFPCと異なるうえに単価が比較的高いため、PCBメーカーに勝てない

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地 向かい風

A 市場変動要因 様子見

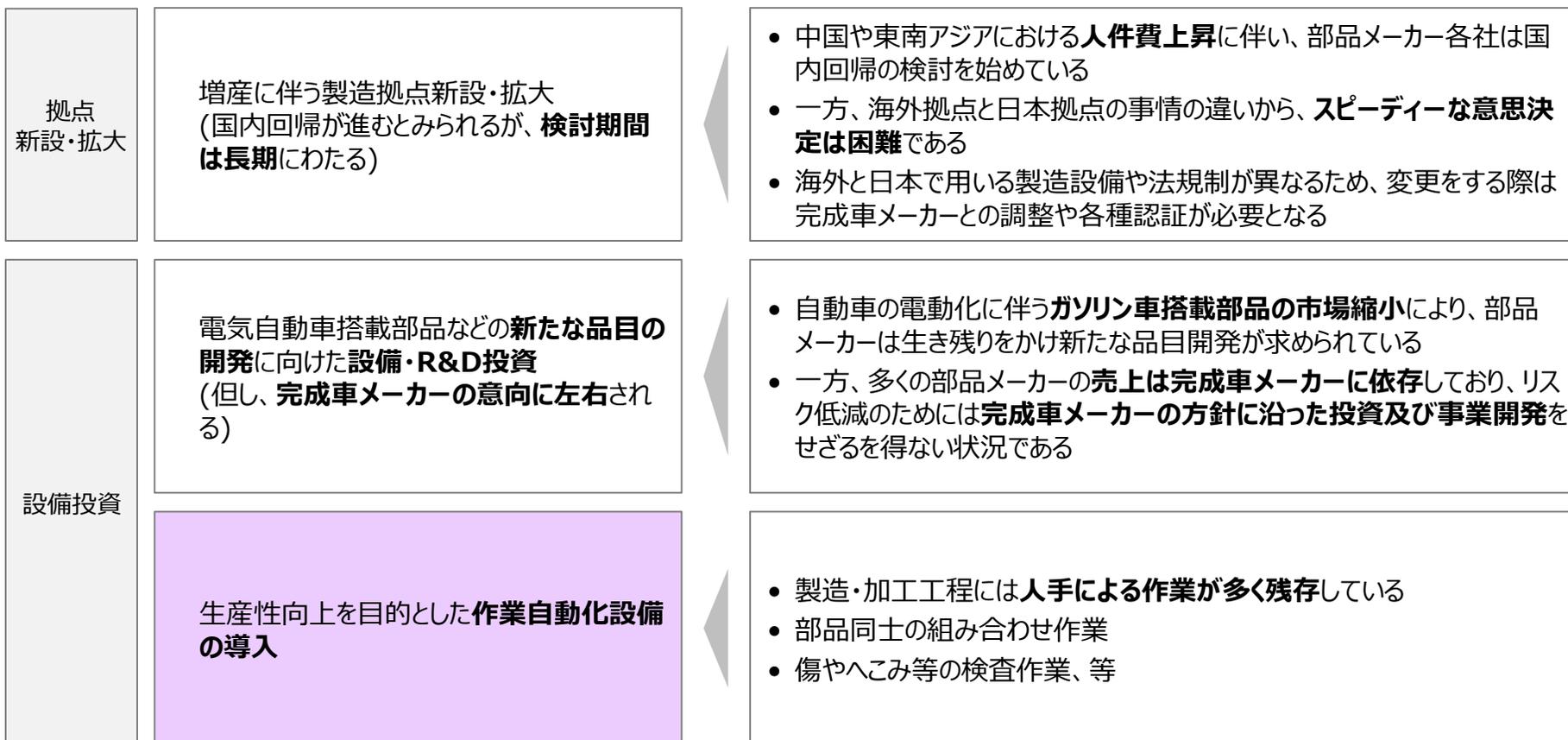
B VC/SC事情 向かい風

③自動車部分品・附属品：投資動向・余地

主な設備投資として自動車の電動化に対応した製造設備導入が見込まれるが、基本的に完成車メーカーの意向に左右される形で行われるため、単独での投資意思決定は困難

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

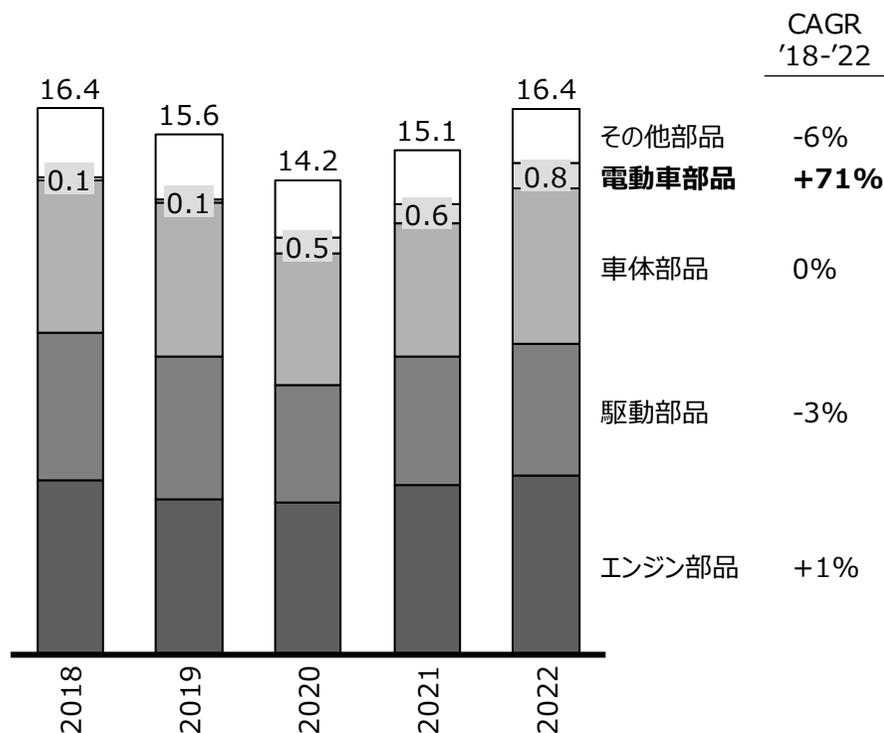
③自動車部分品・附属品：市場変動要因

電気自動車/自動運転関連部品の需要は増加する一方、ガソリン車搭載部品は一部搭載が不要になる、または1台当たり搭載部品数の減少により、市場は横ばいから微増で推移すると見込まれる

市場推移(国内企業の出荷額)*1

市場変動要因

(単位：兆円)



- 車の電動化や自動化により新たに搭載が進む部品が存在する
- モーター：デュアルモーターやトリプルモーターなど車両1台当たり複数台搭載のトレンドが進展する
- バッテリー：モーターへの電源供給や自動化に伴う車内外での情報通信の増加により搭載が進む
- コンバーター：バッテリーの出力電力の変換や電圧調整をするために搭載される
- ミリ波レーダー：足元では、衝突被害軽減ブレーキ(AEB)の搭載義務化が進み市場が拡大。自動運転システムの機能高度化が追い風となり、今後も搭載が進む見込み
- 自動車の動力源がガソリンから電気へ、動力創出がエンジンからモーターへ変化することにより、従来ガソリン車に搭載されていた**エンジン部品**や**駆動部品**などの削減や縮小が進む
- エンジン部品：バルブやピストン等のエンジンを構成する部品に加え、ガソリンに関するタンクやチューブ、排気に伴うマフラーや排気を浄化するための触媒なども不要となる
- 駆動部品：エンジンがモーターに置き換わることで回転数や回転方向の制御が容易になるため、トランスミッション関連の部品の一部が不要となる。搭載が続く部品であっても車両1台当たりの搭載数は減少する(軸受け部品など)

自動車の電動化に伴う、モーターやバッテリー、コンバーターなどを含む電動車部品の伸びが顕著

*1:一般社団法人日本自動車部品工業会「自動車部品出荷動向調査結果」

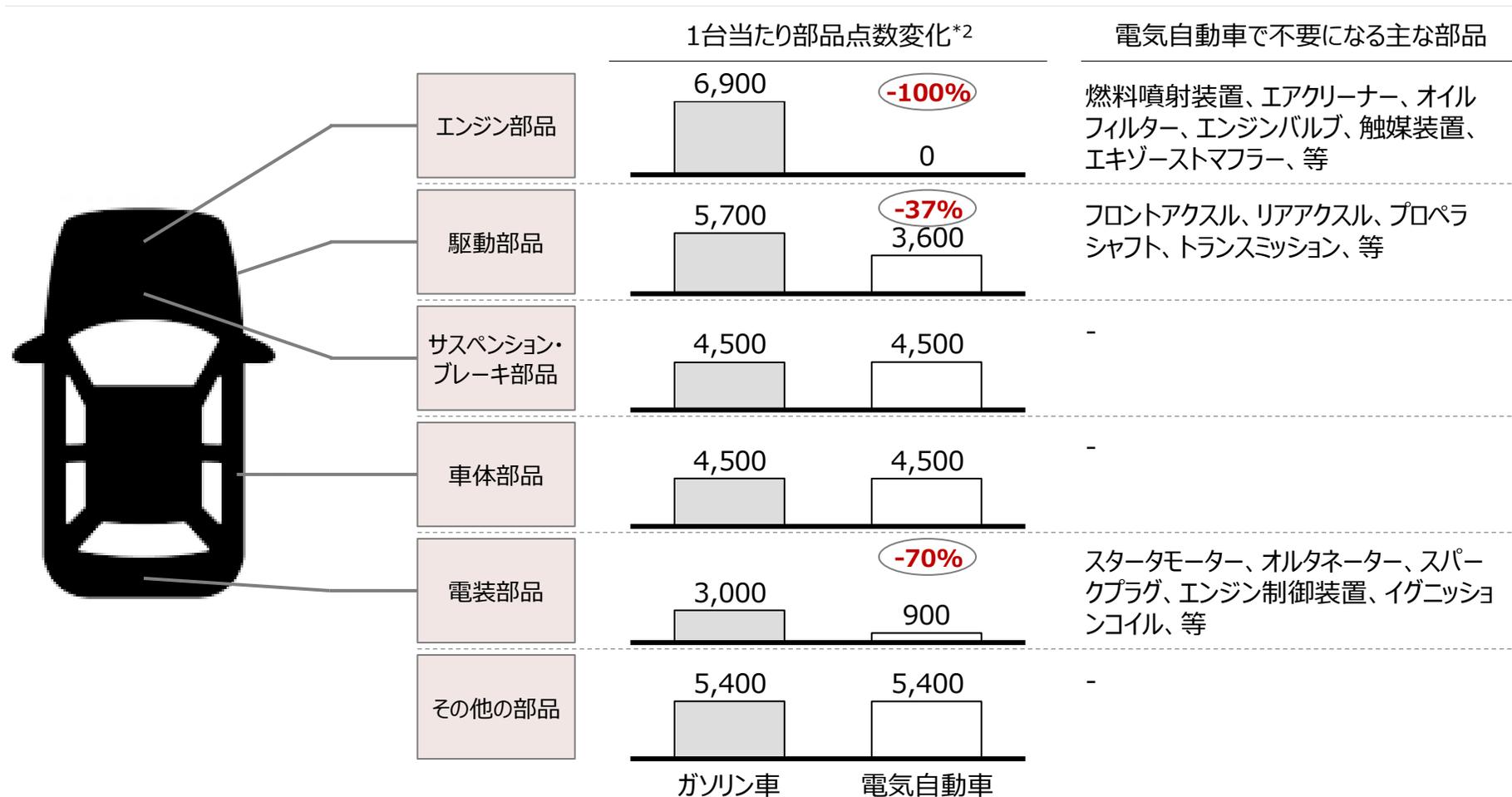
1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地	向かい風
A 市場変動要因	様子見
B VC/SC事情	向かい風

(参考)③自動車部分品・附属品：関連市場動向

自動車の電動化に伴い、搭載部品数は大幅減が見込まれる。具体的には、ガソリン車搭載部品の1/3以上にあたる約11,000点の部品が不要となる

ガソリン車搭載部品の変化*1



*1: 経済産業省「新素材産業ビジョン」、*2: ガソリン車部品点数は自動車部品点数を3万点とした際の概数である

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

③自動車部分品・附属品：VC/SC事情

複数の調達先を抱えることで調達先とのパワーバランスは対等であるが、川下では大きな購買力を有する顧客に対しては立場が圧倒的に弱い

川上(調達先)との関係性・影響

- 自動車部品メーカーは、基本的に各部品の**調達先を複数社抱える**
- 自動車部品メーカーは、調達先に対して年次値引き交渉を行うことで、**継続的な調達コスト低減を実現**している

川下(顧客)との関係性・影響

- 自動車部品メーカーは、完成車メーカーの要求に対して基本的に**交渉力を持たない**
- 自動車部品メーカーの多くは**売上の大部分を完成車メーカーに依存**している
- 昨今、トヨタグループでの相次ぐ不祥事や日産自動車による代金減額強要など**下請け搾取がクローズアップ**されたことに伴い、以前と比較して取引条件は改善傾向にあるものの、依然圧力は存在する
- コスト面では、完成車メーカーから**定期的な年次値引きを要請**され、それに応えるべく**調達先の見直しや製造プロセスの改善**が求められる
- 納期面では、**完成車メーカーの設定した計画に沿った開発・生産準備**が求められる
- 一方、今後は自動車の電動化に伴い、製品開発の構造が「**インテグラル型**」から「**モジュラー型**」へ**変化**^{*1}するにより、付加価値の大きい部品を手掛ける**自動車部品メーカーが主導権を握る**ことも想定される

* 1 :「インテグラル型」、「モジュラー型」はそれぞれ製品の構成・構造を表す。「インテグラル型」は1つの部品が複数機能を担い、各部品が相互に影響・調整し合う構造となっている。「モジュラー型」は1つの部品が1つの機能に対応しており、部品間の調整が最小限で済む構造となっている。

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

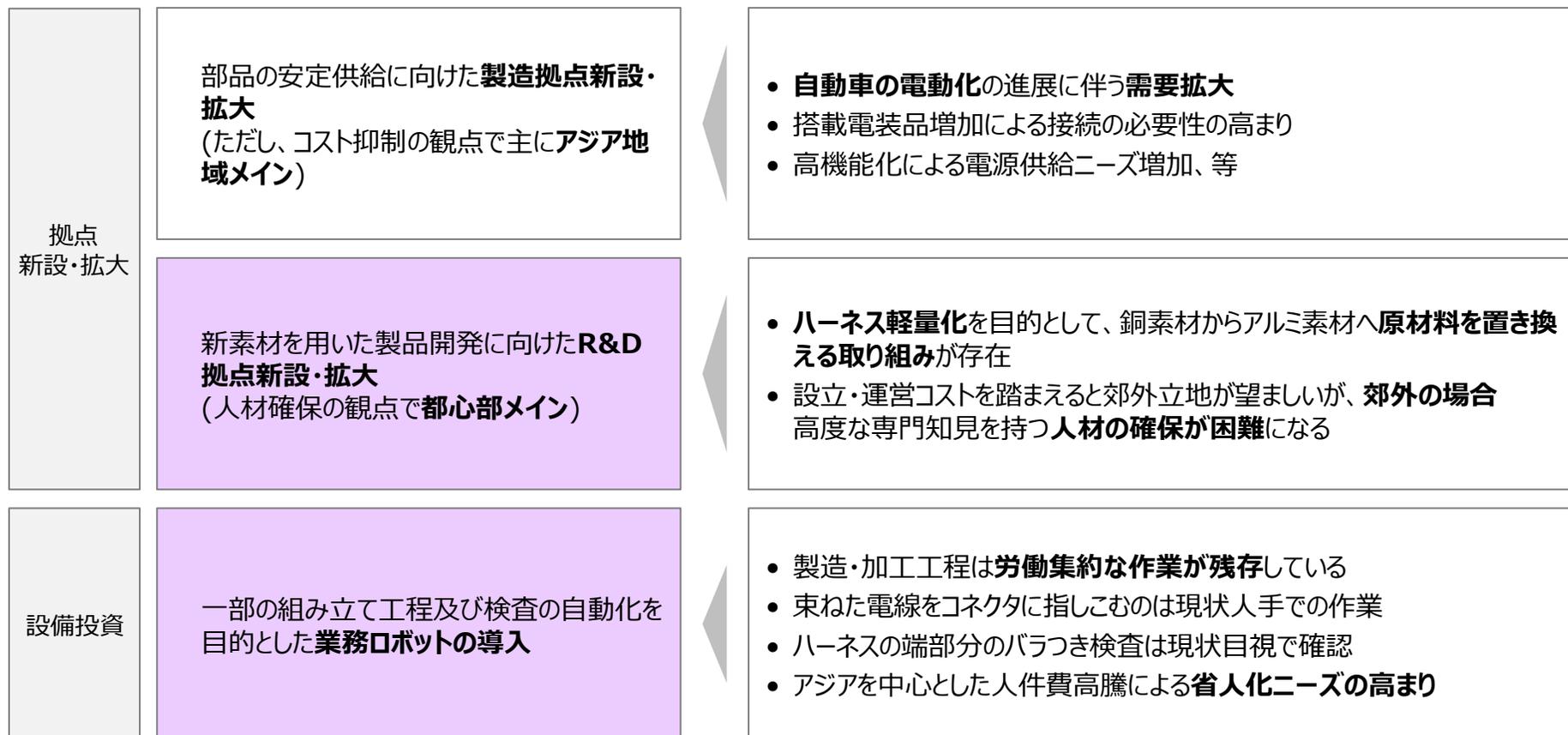
様子見

④内燃機関電装品：投資動向・余地

新素材の製品開発を目的とした都心部でのR&D拠点新設、及び製造・加工工程の自動化に向けた設備投資がそれぞれ見込まれる

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

様子見

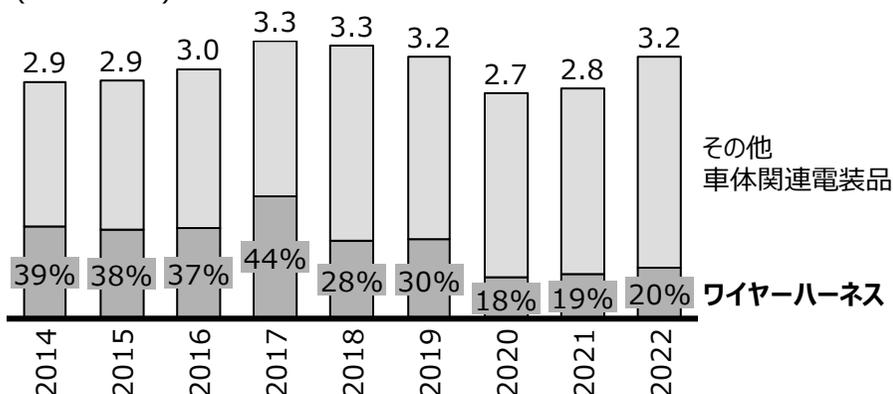
④内燃機関電装品：市場変動要因

車体関連電装品の主要部品であるワイヤーハーネスは、自動車の電動化及び自動化の進展による電源供給ニーズ拡大を追い風に需要が拡大

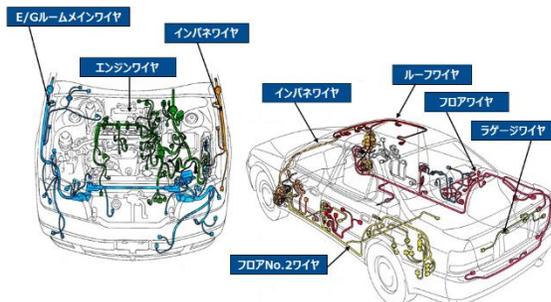
市場推移(国内企業の出荷額)*1

市場変動要因

(単位：兆円)



ワイヤーハーネスは自動車全体(フロントからリアまで)に張り巡らされた神経部品であるため、製造開発には高い技術力が求められる



▲ワイヤーハーネス搭載イメージ*2

- ワイヤーハーネスの搭載先は自動車・航空機・プリンター等が存在するが、**自動車向けが大部分を占める**
- 例) 住友電工では、ハーネス売上高の8割程度が自動車向け
- 自動車の**電動化及び自動化の進展**により、多くの電源供給が必要になるため、車1台当たりの搭載ハーネス量は増加
- 各機能制御の電動化が進むことで、車1台当たりの搭載ECU(電子制御装置)数が増加
- 搭載ECU数の増加を受けて、ECU同士やECUと各部品を結ぶためのハーネスが必要
- 他方、ワイヤハーネス搭載を**減らす研究も一部存在するが、直近での影響は限定的**
- 軽量化を目的とした信号への置き換えが海外では存在するが、現時点では信号送信系メーカーによる試作段階
- 信号は干渉が起こりやすいという欠点があるため、直近でハーネスを大規模に置き換える可能性は低い

*1:一般社団法人日本自動車部品工業会「自動車部品出荷動向調査結果」、*2:住友電装グループSWS西日本株式会社「製品紹介」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

(参考) ④内燃機関電装品：関連市場動向

投資動向・余地 追い風

A 市場変動要因 追い風

B VC/SC事情 様子見

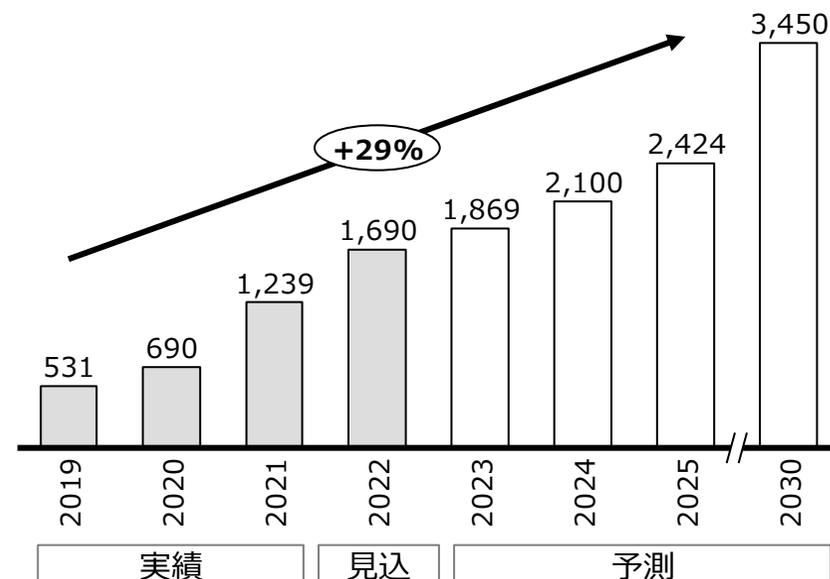
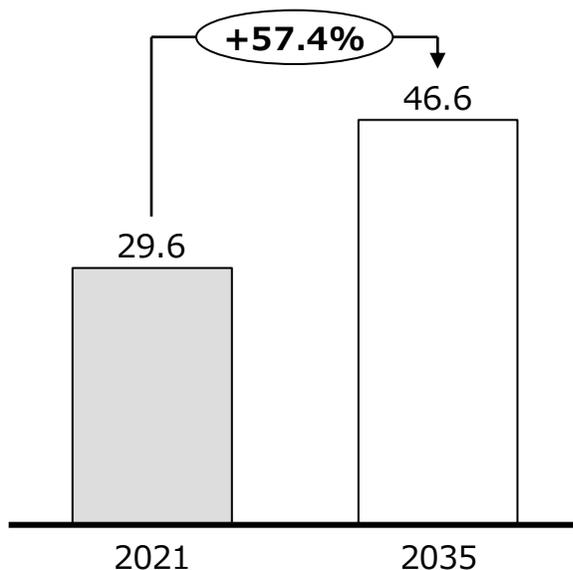
車1台当たりの搭載ECU数、および比較的多くのECUを搭載する電気自動車の販売が増加することにより、ワイヤーハーネス需要は今後益々の増加が見込まれる

自動車1台当たりのECU(電子制御装置)平均搭載個数予測*1

(再掲)電気自動車 販売台数(グローバル)*2

(単位：個/台)

(単位：万台)



車の電動化に伴うインバーター・車載充電器ECUの搭載が増えることに加え、自動化に伴うADAS(先進運転支援システム)に用いる車載カメラやレーダーなどの搭載センサー数増も背景にECU個数は増加

各国政府による法規制や補助金提供による後押しに加えて、直近では中国系メーカーをはじめとした安価なEVが市場成長をけん引

*1:富士キメラ総研「車載電装デバイス&コンポーネンツ総調査 2022 下巻」、*2:矢野経済研究所「2030年のモビリティマーケット総覧」、電気自動車は次のものを含む：HEV(ハイブリッド車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、BEV(バッテリー電気自動車)、FCV(燃料電池車)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

様子見

④内燃機関電装品：VC/SC事情

ワイヤーハーネス製造では、加工内製化の取り組みを進め調達先の依存度を下げることに加え、設計開発での対応力を武器に完成車メーカーと関係を構築するなど、パワーバランスは均衡している

川上(調達先)との関係性・影響

- 樹脂部品などはほとんど内製化し、調達先への依存は無い
- 従来の銅素材のハーネスの場合、**素材・部品の調達先に対するパワーバランスはイーブン**
- 基本的にハーネスメーカーは完成車メーカーが定める基準(部品重量などの搭載車両条件・温度などの環境条件)を満たす素材・部品を自社で調達
- ただし、一部の特殊部品については完成車メーカー主導で部品・調達企業の指定があるケースが存在
- ハーネス軽量化**に向けた新たな素材として**アルミの使用が模索**されており、その調達に関しては今後の動向を注視する必要がある
- アルミ生産では大量の電力消費を伴うためアルミ価格は電力供給に依存する側面があり、今後の電力需要逼迫に伴い調達コスト増大が懸念される
- アルミ本体及びアルミの腐食防止剤など、**調達先の多角化によるパワーバランスの変化**が起こりうる

川下(顧客)との関係性・影響

- ハーネスメーカーが大手3社寡占であることから、**完成車メーカーとのパワーバランスはイーブンに近い**
- ハーネスは車全体に関わる部品であるため、**設計開発において完成車メーカーとのすり合わせが不可欠**
- よって、コンペは存在するものの、**完成車メーカーと長い付き合いがあるハーネスメーカーが有利**になる構造
- 他方、完成車メーカーからのコスト低減圧力は常に存在するため、ハーネスメーカーは継続的な価値分析活動(仕様書見直し、等)が求められる

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

追い風

⑤半導体製造装置：投資動向・余地

顧客である半導体メーカーの増産・研究機能拡充に伴い、国内を中心に製造装置メーカーによる拠点新設や設備導入が見込まれる

投資動向・余地

投資の背景

拠点 新設・拡大	顧客の研究開発機能拡大に伴う R&D拠点新設・拡大 (人材確保の観点で 都心部メイン)	<ul style="list-style-type: none">国内における顧客(半導体メーカー)のR&D拠点新設TSMC：茨城県つくば市のTSMCジャパン3DIC研究開発センター(2022年6月開所)産業技術総合研究所：茨城県つくば市の先端半導体研究センター(2023年10月開所)、等
	顧客の増産に応じた 製造拠点新設・拡大 (国内中心だが、 都内の可能性は低い)	<ul style="list-style-type: none">国内における顧客(半導体メーカー)の製造拠点新設TSMC：熊本第一工場(2024年2月開所)、熊本第二工場(2027年完成予定)Rapidus：千歳工場(2025年完成予定)、等顧客による物流品質や着荷時間の管理が厳しく、製造装置メーカーの製造拠点は顧客に近い方が望ましい
設備投資	半導体製造における新素材に対応する 半導体製造装置の製造設備・R&D投資	<ul style="list-style-type: none">半導体の性能向上を目的として、SiC(シリコンカーバイド)などの新たな半導体素材が用いられるようになるシリコンカーバイドは耐熱性や熱伝導率が高く、高電圧で大量の電流を扱うパワー半導体の素材として優れている

※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

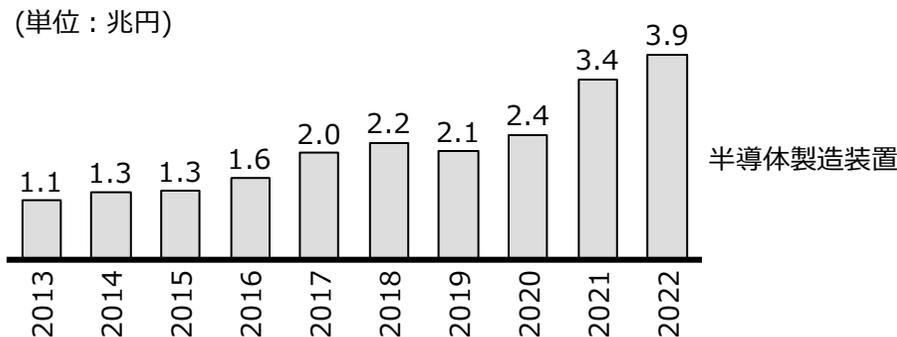
1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地	追い風
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	追い風

⑤半導体製造装置：市場変動要因

製造装置メーカーの販売数量は主に顧客である半導体メーカーの投資動向の影響を受ける中、半導体製造大手各社は中長期で増産を見込んでおり、半導体装置市場も成長が見込まれる

市場推移(日系企業のグローバル販売高)*1



市場変動要因

- 半導体製造装置市況の**大部分は顧客の投資動向により決まる**
- 半導体メーカー大手がどの程度の規模の新拠点をどこに置か、が半導体製造装置産業にとっての論点
- 地政学リスクは存在するが、製造装置メーカーへの影響は軽微
- 中国に課された輸出規制により、中国顧客向け最先端装置(7nm以下対応)の納入は困難だが、市場需要にキャップが掛からない限り他国の顧客向け納入が行われる
- **半導体メーカー大手各社は世界各国で拠点新設を行い、生産能力増強を進める**
- TSMC(台)は、2024年にAI半導体の生産能力を前年比2倍にする計画を発表し、2025年以降も生産能力を増強する考え
- インテル(米)は、2024年以降5年間で1,000億ドルを投じてアメリカ国内の生産能力増強を行うことを発表
- テキサス・インスツルメンツ(米)は、2022年以降約10年間で生産拠点を米国に6カ所増やすと発表
- 足元では、各工程における**装置の継続的な性能向上**が求められている。技術トレンドの変化は市場シェアにも影響を及ぼす
- 成膜装置：次世代露光装置(EUV露光の5nmプロセス以下)に対応したCVD装置の開発が進められている
- 露光装置：現在の主流であるArF液浸露光からEUV露光へ移行が進む。それに伴い、ASML社による独占が見込まれる

市場規模の9割近く*2を電子回路をシリコンウエハ表面に形成する**前工程**に用いる装置が占める(以降前工程装置に焦点を当てる)

工程名	工程概要	製造装置例
成膜	土台となるシリコンウエハ上に絶縁膜や導体膜を生成する	● 成膜装置(CVD、スパッタ、LPE、等)
露光	回路パターンをウエハ及び薄膜上に照射し、露光して転写を行う	● 感光材塗布装置 ● 露光装置、等
エッチング	ガスや薬液を用いてウエハ上の不要なシリコンや薄膜材料を削り取る	● エッチング装置 ● 枚葉式洗浄装置、等
エッチング後加工	ウエハに導電性を持たせるための不純物の添加や熱処理、研磨を行う	● イオン注入装置 ● 熱処理装置、等

*1:日本半導体製造装置協会「2024年1月発表 半導体・FPD 製造装置 需要予測」

*2:SEMI「GLOBAL SEMICONDUCTOR EQUIPMENT SALES FORECAST」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

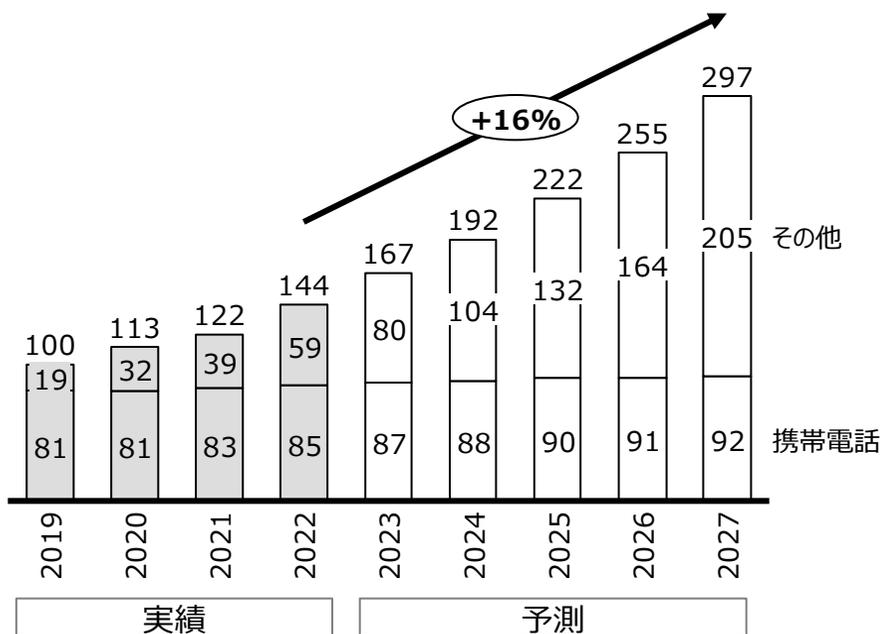
投資動向・余地	追い風
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	追い風

(参考)⑤半導体製造装置：関連市場動向

半導体需要の背景にはインターネットに接続される機器数の増加、及び機器1台当たりデータトラフィックの増大があり、半導体メーカー各社は今後も継続的な生産能力増強が求められる

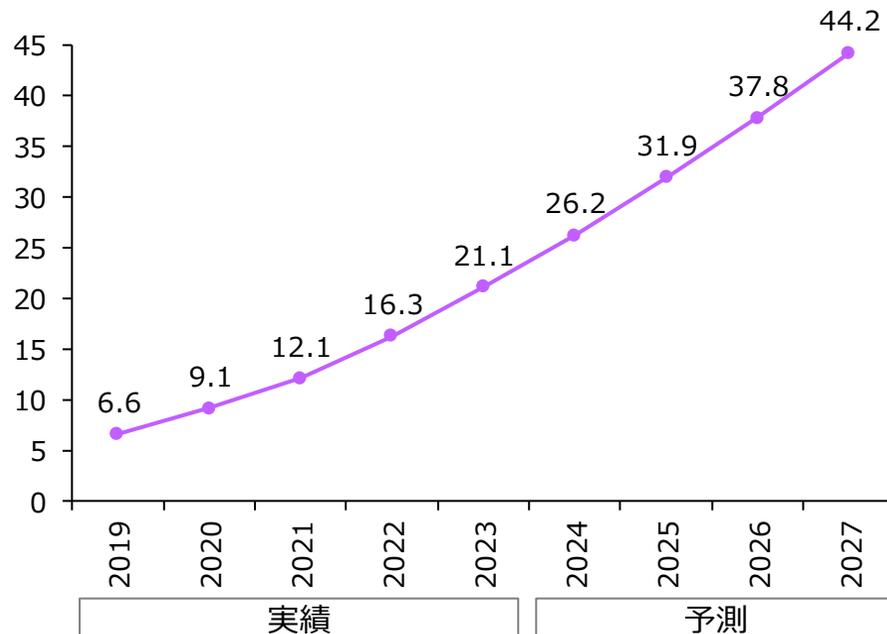
IoT接続機器数推移(グローバル)*1*2

(単位：億台)



携帯電話1台当たりのデータトラフィック量推移(グローバル平均)*3

(単位：GB/月)



B2C領域では足元の主要セグメントの携帯電話に加え、**スマート家電やスマートメーター、コネクティッドカーの普及**が、B2B領域では**スマート工場やスマートシティの拡大に伴うIoT機器増加**がそれぞれ見込まれる

スマートフォンにおけるデータトラフィック量増加は、地域ごとに差があるものの、主に**デバイスの機能向上・動画やゲームアプリ等のデータ消費コンテンツの増加・ネットワーク性能の向上**、の3点に起因する

*1 :IOT ANALYTICS「Global IoT market forecast」、*2 :矢野経済研究所「世界の携帯電話サービス累計契約数推移・予測」

*3 :Telefonaktiebolaget LM Ericsson社ウェブサイト「Mobile data traffic outlook」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

追い風

⑤半導体製造装置：VC/SC事情

調達先に対しては共同開発を実施し、顧客に対してはニーズに応じた特注品を供給し部品流通をコントロールすることで、製造装置メーカーは優位な関係性を構築している

川上(調達先)との関係性・影響

- 製造装置メーカーと部品メーカーは**持ちつ持たれつ**の関係であり、調達先とは**共同開発を行う**など協力関係を構築
- 部品メーカーの技術が最終製品である半導体製造装置の優位性を構築する
- 装置の販売量増は当然ながら部品メーカーの受注増に繋がるため、製造装置メーカーと部品メーカーが手を取り合って共同開発をする形が取られている
- 製造装置メーカーは**部品メーカーを競わせる発注スタイルを採用**
- 製造装置メーカーは部品メーカーを固定化させないために、常に**複数社に対して相見積もり**及び試作を実施している

川下(顧客)との関係性・影響

- 製造装置メーカーは、年々変化する顧客の性能要求に対応するための**技術力及び継続的な研究開発が求められる**
- 顧客の製造する**半導体の微細化トレンドの変化**(5/7nmプロセスから2/3nmプロセスへの移行、等)に際して、製造装置メーカーのスイッチングは起こり得る
- 顧客が実現したい機能を元に、顧客のR&D拠点で性能評価が行われる
- 製造装置メーカーは、納入する装置の**部品流通をコントロール**している
- 実際に市場に流通する半導体製造装置を構成する消耗部品及び定期交換部品の**大部分が特注品**である
- 標準品に関しては顧客が自身で調達可能であるが、**装置性能を上げるために不可欠な部品は特注品**であり、**特注品は製造装置メーカー経由でしか買えない構造**
- 一部、製造装置メーカーを経由しない海賊品が流通しているケースがあるが、製造装置メーカーは**特注品管理を徹底**しており、**海賊品に対する補償を対象外**とするなど**締め出し**を行っている

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

⑥ 医療用機械器具：投資動向・余地

医療機器メーカーは海外での拡販を目的とした生産拠点・R&D拠点含めた海外進出を進めており、国内投資は見込みづらい

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

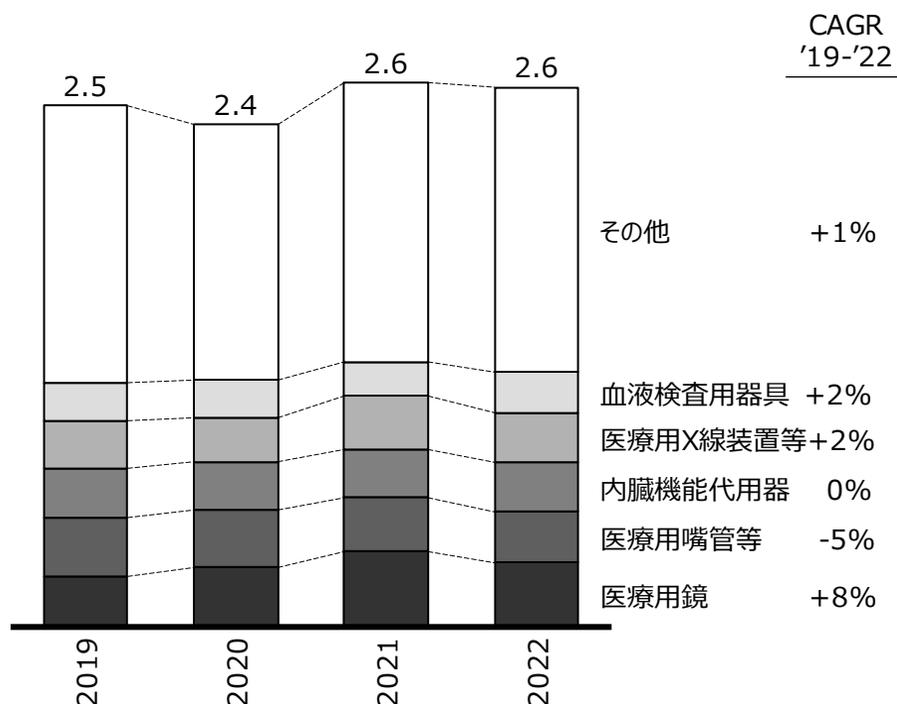
⑥ 医療用機械器具：市場変動要因

国内の医療機器市場は成熟状態を迎えつつあるが、今後新規導入が進む商材セグメントが存在し、横ばいから微増で推移する見込み

市場推移(国内生産額)*1

市場変動要因

(単位：兆円)



- 保険償還価格引き下げや主要導入先である病院数の減少が見込まれることから、国内の医療機器市場は**成熟状態**になりつつある
- 医療機器製造業は規制産業であり、販売価格のベースとなる保険償還価格が国によって定められており、2年ごとに引き下げが行われる
- 病院の施設統廃合や機能統合は、財政健全化や医療従事者の不足に伴い進むと見られる
- 一方で、今後高齢化の進展や医療の高度化に伴い新たに導入が進む**一部領域の商材では市場成長が見込まれる**
- 治療機器は**高齢化に伴う各種疾患患者増加に伴う成長領域が存在する**
- 整形外科では、**骨粗鬆症や関節疾患**の患者数増加を背景にインプラント材料の需要拡大が見込まれる
- 眼科では、**白内障**の患者数増加を背景に手術装置の需要拡大が見込まれる
- 診断機器は、国内では**買い替え需要がメイン**となり**市場成長は横ばい**と見込まれる。内視鏡などAIを組み込んだ診断技術向上の取り組みが行われるが、機器自体の販売数量・単価への影響は軽微
- 国内市場成熟に伴い**製造拠点を海外移転**する動向が存在するが、注射器などの**安定供給が求められる汎用製品及び一部成長領域商材**に関しては、メーカー各社は今後も**国内製造を継続**する

上位5つの商材で市場の半数近くを占める。2020年はコロナ禍における手術の延期や受診の抑制等の影響を受け一時的に市場が縮小したものの、足元は**コロナ禍以前水準以上に回復**した

*1:厚生労働省「薬事工業生産動態統計調査」生産金額を参照

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

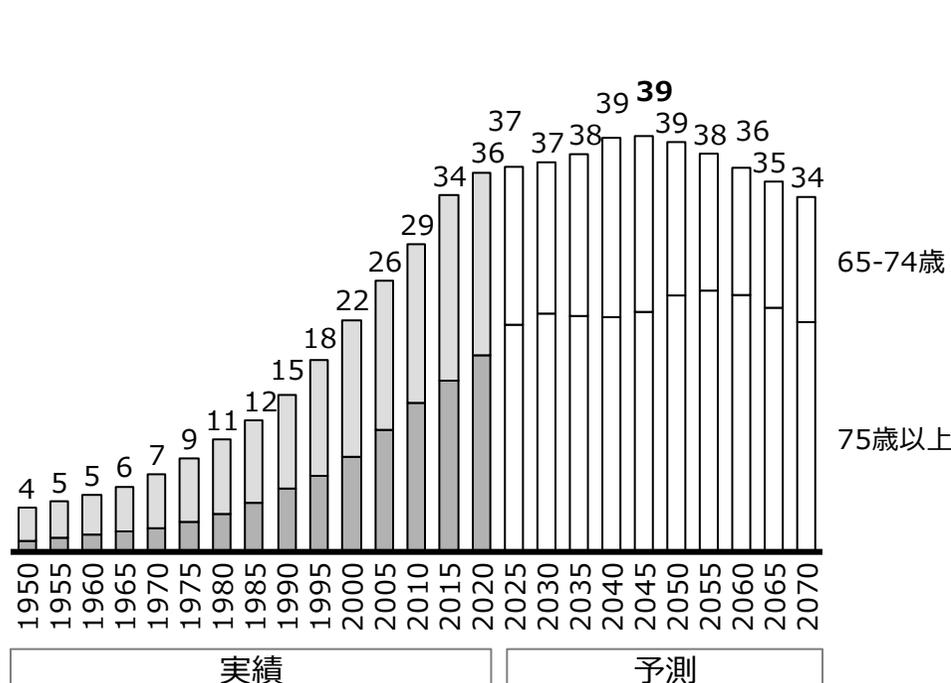
投資動向・余地	向かい風
A 市場変動要因	様子見
B VC/SC事情	向かい風

(参考)⑥医療用機械器具：関連市場動向

高齢者数は2045年頃まで単調増加が見込まれる。また、高齢者数の増加に伴い各種疾患患者数の増加も見込まれる

高齢者数推移(国内)*1

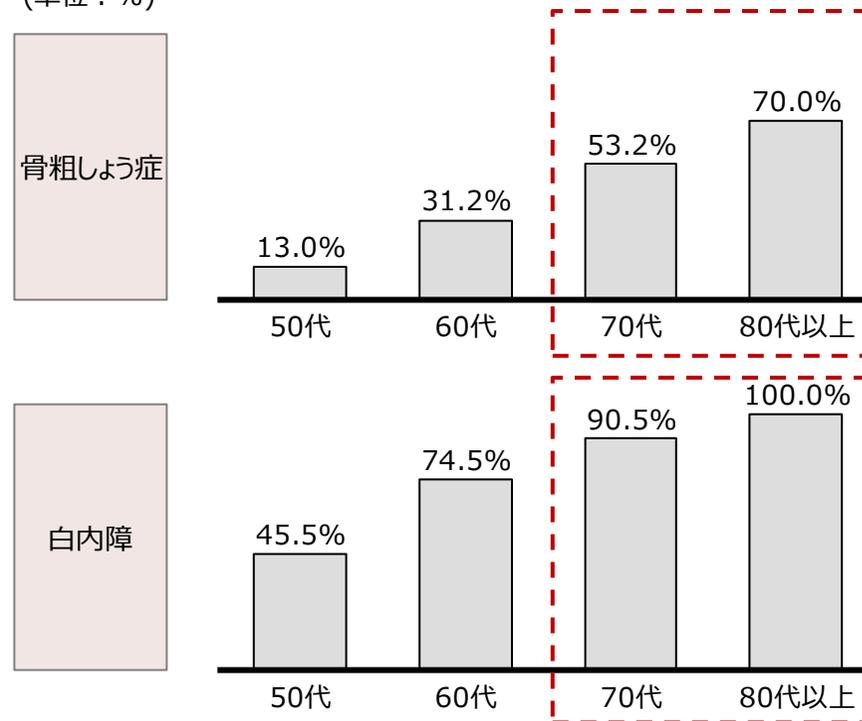
(単位：百万人)



2045年時点で65歳以上の高齢者数は**3,945万人**まで増加する見込み

年代別各種疾患有病率*2*3

(単位：%)



70代以降の高齢者の**半数以上が骨粗しょう症**、**9割以上が白内障患者**となっている

*1:内閣府「令和5年版高齢社会白書」、*2:中野司朗レディースクリニック「骨粗しょう症の現状と検診」、*3:眼科先進医療研究会「白内障の基礎知識」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

⑥ 医療用機械器具：VC/SC事情

医療機器メーカーは、複数の調達先を抱えるなど調達先とのパワーバランスは対等であるが、独自性の高い商材でない限り顧客の購買力が強いため立場が弱い

川上(調達先)との関係性・影響

- 医療機器メーカーはそれぞれの部品・素材(塩化ビニル樹脂等の高分子素材や金属素材、等)に関して**複数の調達先を抱える**ためパワーバランスはイーブン
- 加工の委託先に対しても、**中長期的には内製化**を行うなど、調達先に依存しない体制を構築している
- ある日系医療機器メーカーは、20年ほど前に糖尿病患者向けの自己注射用針の加工を外部委託していたが、現在は内製化を行っている

川下(顧客)との関係性・影響

- 基本的に**顧客の購買力が大きい**ため、医療機器メーカーは買い叩かれてしまう
- 顧客は共同購入や年間購入契約などを行うことで、医療機器メーカーに対し値下げ圧力をかける
- 上記のような市場環境の中、競争を避けて販売することが可能なのは独自性の高い商材のみである
- 付加価値の大きい商材や独自性を有する商材の場合は、保険医療材料の評価区分としてC1(新機能)やC2(新機能・新技術)が与えられ、販売価格が比較的高く設定される
- 但し、**中小企業が独自性の高い商材を手掛けるハードルは高い**ため、多くの中小企業は汎用製品向け部品の製造や輸入品の販売などの**競争の激しい領域が主戦場**となる
- 当該商材を開発するためには、学会発表や数多くの臨床試験をクリアすることが必要となるため、多くの時間や費用を費やさなければならない

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地 向かい風

A 市場変動要因 様子見

B VC/SC事情 向かい風

⑦化粧品：投資動向・余地

製造・R&D問わず都内は拠点新設の検討対象外。加えて設備投資は、流行の変化が激しい商材特性上、安定的かつ継続的な投資を見込みづらい

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地 向かい風

A 市場変動要因 様子見

B VC/SC事情 向かい風

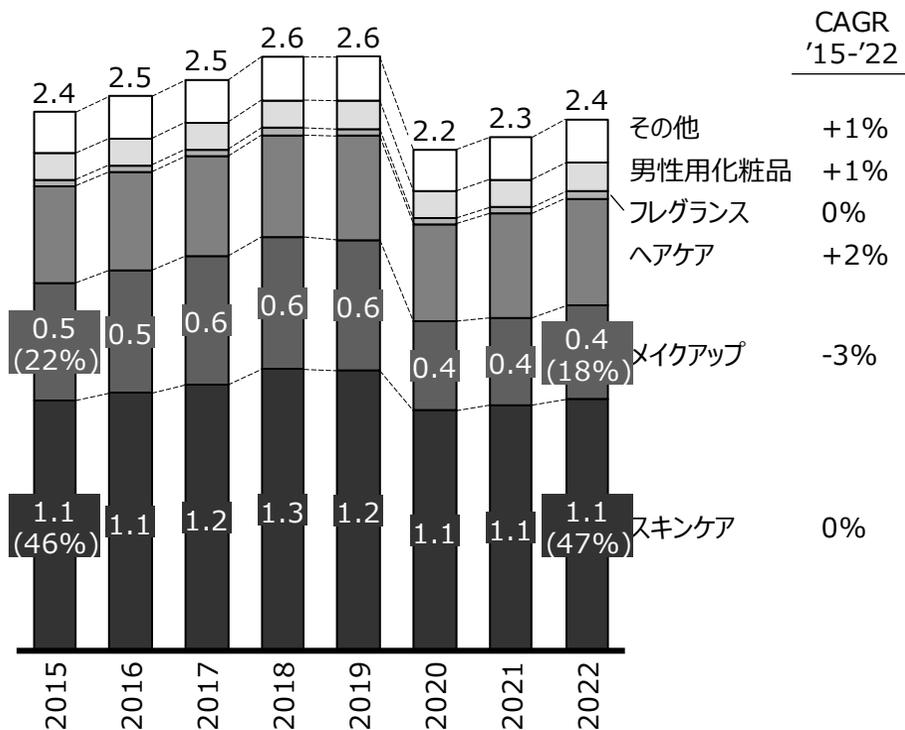
⑦化粧品：市場変動要因

化粧品市場はインバウンド需要を取り込みながら拡大した市場である。今後の市場は、インバウンド需要の回復に加え、高価格化トレンドなどの動向に依存して推移するものとみられる

市場推移(国内出荷額)*1

市場変動要因

(単位：兆円)



CAGR '15-'22

+1%

+1%

0%

+2%

-3%

0%

- 市場の6割超を占めるスキンケア・メイクアップセグメントをはじめ化粧品市場は従来、**インバウンド需要を取り込みながら拡大**してきた
- 足元では**消費者の外出が増加傾向**にあることに加え、2022年10月より**ビザなしでの個人旅行の受け入れが再開**されたことから市場が徐々に上向き始めている
- 市場拡大の背景には、上記傾向に加え、スキンケア・フレグランスセグメントにおける**高価格化**やスキンケア・ヘアケアセグメントにおける**コンプレックス及び悩み解消に有効な商材の需要増**が存在する
- スキンケア：**商材の高価格化**が進んだことが市場成長の一因。中でも、「敏感肌」や「しわ改善」などを謳う機能性化粧品が市場をけん引する
- メイクアップ：コロナ禍の影響を最も受けたカテゴリであるが、外出増加に伴いファンデーションや口紅などの需要が復活基調
- ヘアケア：シニア世代増加に伴い、家庭用・業務用ともに**白髪用カラーリング商材が好調に推移**
- フレグランス：高所得層向けの**ハイエンド商材**と流行に敏感な若年層向けの**小容量かつバラエティに富んだ商材**、という大きく2つのトレンドが市場をけん引する
- 男性用化粧品：コロナ禍でオンライン会議などの自身の容姿を確認する機会が増加したことで、若年層だけでなく中年にもヘアケア・スキンケアニーズが増加し市場が拡大している

商品カテゴリ別では、スキンケアが1兆円規模で市場の約半数を占める構造である

*1：矢野経済研究所「化粧品マーケティング総鑑」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

(参考) ⑦化粧品：関連市場動向

投資動向・余地 向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

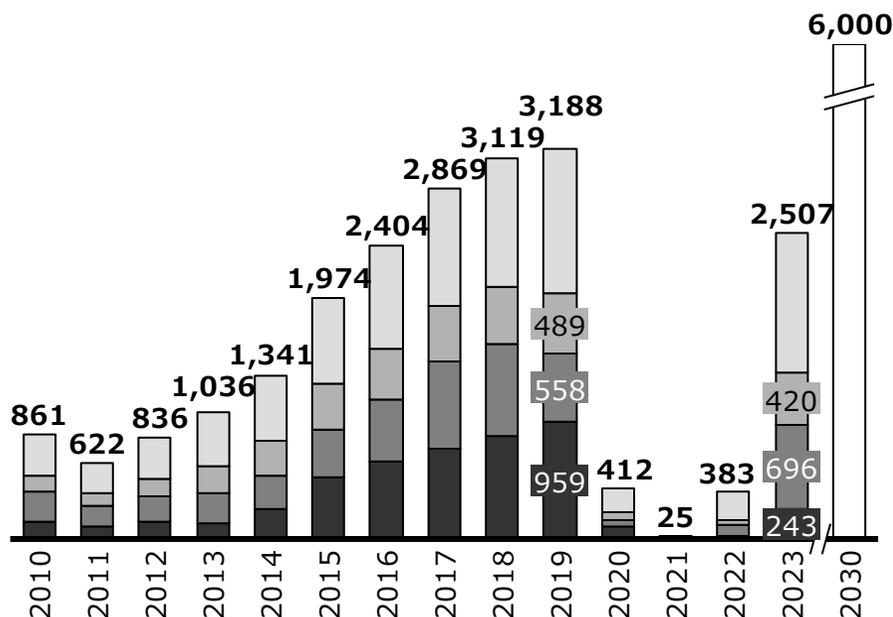
向かい風

訪日外国人数は回復の兆しが見える一方、訪日外国人1人当たり化粧品消費額は落ち込んでいる状況。1人当たり化粧品消費額が復調するか否かが今後の市場成長を左右すると考えられる

訪日外国人数推移*1*2

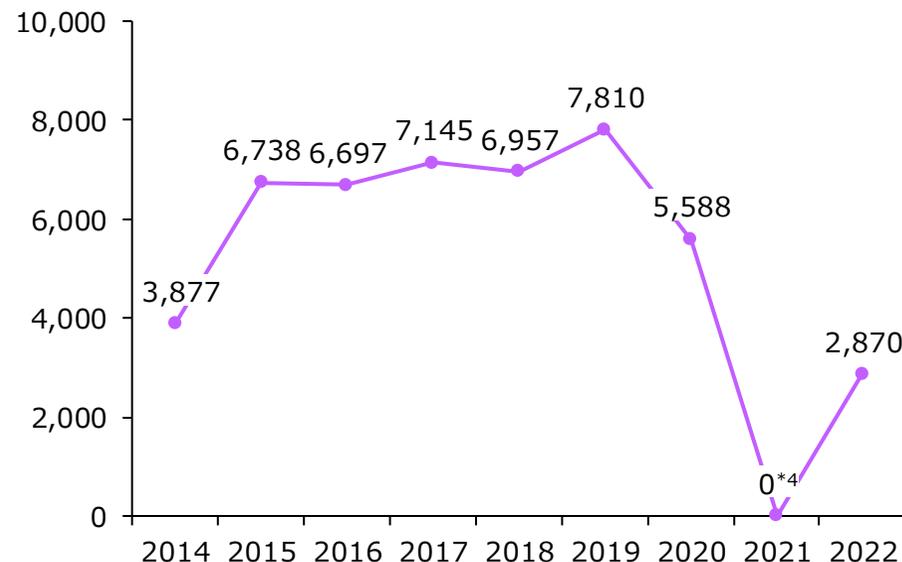
(単位：万人)

■ 中国 ■ 台湾 □ 政府目標
■ 韓国 ■ その他



訪日外国人1人当たり化粧品消費額推移*3

(単位：円/人)



訪日外客数は回復傾向にある。国別では、訪日外客数上位の韓国や台湾はコロナ禍前水準に戻つつある一方、中国は2023年中頃まで団体旅行が制限されていたことにより大きな落ち込みがみられる

経済産業省が試算した化粧品のインバウンド市場規模をベースとした1人当たり消費額は、2022年時点でコロナ禍前の2019年の4割弱に落ち込んでいる。

*1: 日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」、*2: 国土交通省「国土交通白書 2022」、*3: 経済産業省「コロナ禍の化粧品出荷、輸出状況を2022年中心に振り返る」

*4: 2021年はコロナ禍で訪日が制限されたため、推計に必要な数値が得られず便宜上0としている。

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

向かい風

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

向かい風

⑦化粧品：VC/SC事情

化粧品メーカーは購買力を有することと原材料がコモディティであることから調達先に対する立場は強いが、化粧品産業の商習慣を背景に小売店の発言力が強く顧客に対する立場は極めて弱い

川上(調達先)との関係性・影響

- 化粧品メーカーの**購買力が強いこと及び原料がコモディティであること**を背景に、化粧品メーカーの調達先に対する**交渉力は強い**
- 大手化粧品メーカーは調達ロット数が大きく、調達先との取引は数十年にわたる
- 一部商材の特定ニーズを除き、原料の質は原料メーカー間であまり大差がない
- 敏感肌顧客を対象とした商材においては水を海洋深層水に変更する、等原料の見定めが必要になる
- 結果的に、調達先は納期や品質要求に関する化粧品メーカーの**過度な要求にも応えている**状況である

川下(顧客)との関係性・影響

- 化粧品産業は**制度品流通を背景に成長**してきた背景から、**小売店の発言力が極めて大きい**
- 化粧品メーカーは、小売店と販売契約を結ぶことで、競争を排除すると同時に**販売機能を小売店に依存**してきた
- 販売契約には、メーカーと小売店が卸を通さない直取引を行うこと、対面販売を行うこと、勝手な値引きを禁じるなどが盛り込まれている
- 大手メーカーといえど**小売店に逆らうことが難しい**状況
- 化粧品メーカーの営業支店長レベルでも小売店の販売員に嫌われると左遷される恐れがあるなど、小売店がメーカーの人事権にも口を挟む構造が生じている
- 商品の販売時期や価格に対して、小売店から化粧品メーカーに対して過度な要求が突き付けられる
- 業界ではEC化が進められているが、業歴が長く小売店との関係性を有する化粧品メーカーほど**EC転換が困難**である
- 小売店チャネルは縮小するものの、化粧品メーカーがEC転換を表明した場合小売店からのバッシングによる印象悪化は免れない
- 化粧品は好感度商売の側面も存在するため、合理的な判断が難しい状況

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

様子見

⑧ 医薬品：投資動向・余地

都内は製造拠点新設の検討対象外。既存拠点における、生産品目拡大を目的とした設備投資及び研究開発投資、開発業務自動化を目的とした設備投資に検討余地が存在する

投資動向・余地

投資の背景

投資動向・余地	投資の背景
<p>拠点 新設・拡大</p> <p>増産に向けた製造拠点新設・拡大 (国内中心だが、都内の可能性は低い)</p>	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬品製造は広大な土地を必要とするため、基本的に東京都は選択肢に入らない また当然ながら製造では化学薬品を扱うため、事故発生を想定した際に、拠点の周辺人口は少ない方が望ましい
<p>設備投資</p> <p>生産量拡大及び生産品目拡大に向けた 新たな製造設備の導入・増強</p>	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後、中小企業が生き残るためには、ニッチ領域の医薬品の製造受託による生産品目拡大が必要である 医薬品開発は今後益々大規模な投資が必要となるため資本力が劣る中小企業が手掛けることは困難となる 製造受託は大手企業も参入する市場である
<p>設備投資</p> <p>開発工程における業務の自動化・高度化 を目的とした設備及びツールの導入</p>	<p>内部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究段階における原料の配合やかく拌などの作業は従来個別に人の手で行っていたため、自動化余地が存在 有効性検証は材料コストや時間がかかる実験を通して行われていたため、AIを活用した仮想空間上での検証実施などの高度化余地も存在
<p>R&D投資</p> <p>売上拡大や専門性確立を目的とした原薬調達などの研究開発投資</p>	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業が製造受託先として選ばれるには、特定領域における高い品質水準や生産能力、等の専門性が不可欠 原薬には、基礎研究/臨床/市販段階等様々なフェーズが存在する。初期フェーズに近いほど収益化の蓋然性は低いが、用途特許の取得や専門性の構築を狙うことができる

※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

様子見

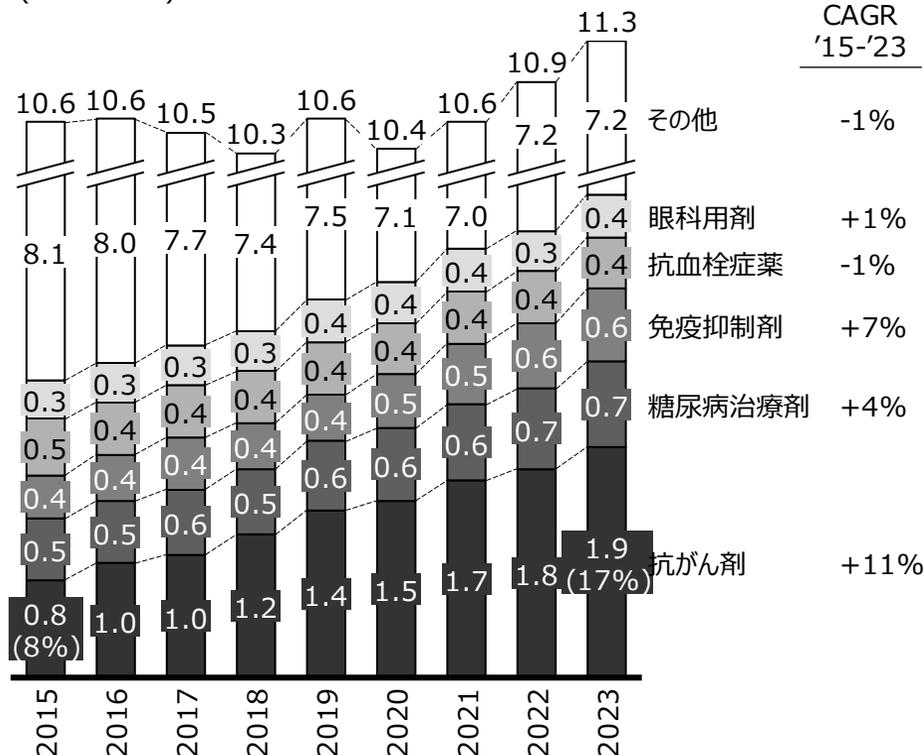
⑧ 医薬品：市場変動要因

国内市場は薬価引き下げの圧力が存在する一方で、患者数増加に伴う抗がん剤などの高薬価製品及び新薬開発が進む皮膚科などのアンメットニーズ領域での需要の拡大による成長が見込まれる

市場推移(国内売上高)*1

市場変動要因

(単位：兆円)



- 足元では**薬価引き下げ**及びCOVID19流行を受けた**患者の受診控え**の影響により一時的に市場は縮小したものの、抗がん剤や免疫抑制剤で**治療効果の高い高薬価な製品**が市場成長を支えた
- 医薬品製造業は規制産業であり、販売価格である薬価が国によって定められており、毎年または2年ごとに引き下げが行われる
- 今後は抗がん剤をはじめとした**高薬価製品**に加えて、**アンメットニーズの高い疾患に対する医薬品**が市場成長をけん引すると見込まれる
- がん患者数増加に伴い、抗がん剤ニーズは堅調推移
- 2023年に薬事承認・製造販売承認されたアルツハイマー型認知症の新薬レカネマブ(エーザイ社及び米国のバイオジェン社が開発)も高薬価製品として市場成長に寄与すると考えられる
- アンメットニーズ領域としては、アトピー性皮膚炎や脱毛症等の**皮膚科領域疾患治療剤**での新薬開発が進められている。加えて最近では、2030年頃の発売を目標とした「歯生え薬」の研究開発が行われるなど、**歯科領域**での新薬開発も見込まれる

薬効別では、**抗がん剤の成長が著しく**、2015年から2023年にかけて市場規模が倍増し、足元では市場の2割近くを占める

* 1 :IQVIA「医薬品市場統計」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

(参考) ⑧医薬品：関連市場動向

投資動向・余地 様子見

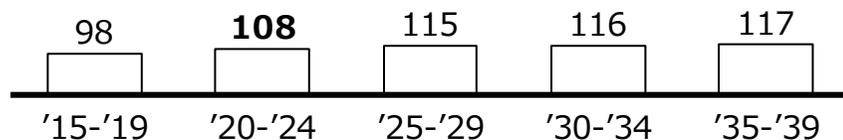
A 市場変動要因 様子見

B VC/SC事情 様子見

がん患者は2020年から2024年にかけて年間100万人を、認知症患者は2030年頃に500万人をそれぞれ超える見通し

がん罹患数の長期予測(国内)*1

(単位：万人/年)

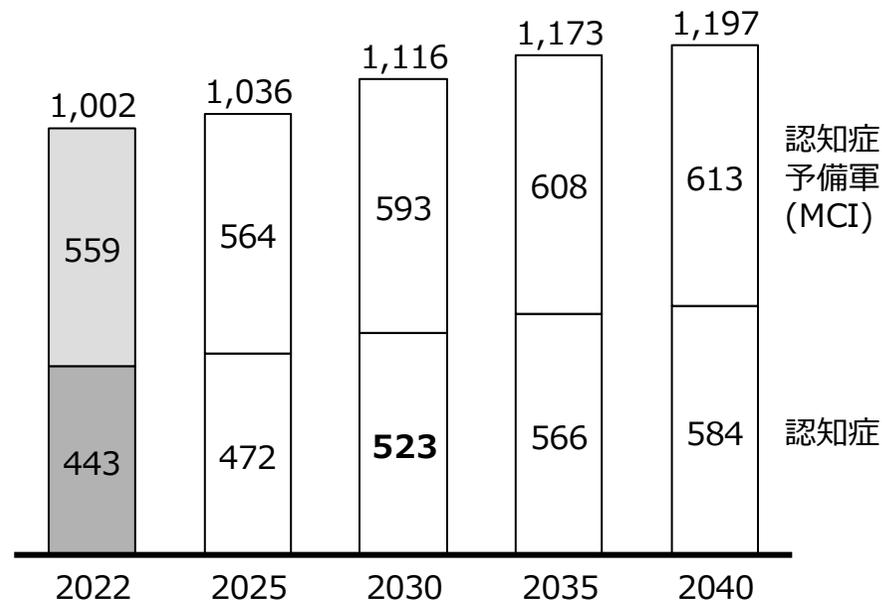


2015年時点予測

がんの罹患は50歳を境に急増すると言われている。
がん罹患数は、高齢者数の増加に伴い、2015年から2039年までの**25年間で一貫して増加する**とされている

認知症患者数の長期予測(国内)*2

(単位：万人/年)



実績

予測

認知症有病率は**80歳を境に10%を超える**。認知症患者数は、**後期高齢者の増加**に伴い、今後も増加が見込まれる

*1:国立がん研究センター「日本人におけるがんの原因の寄与度推計」、*2:厚生労働省「認知症及び軽度認知障害の有病率調査並びに将来推計に関する研究」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

様子見

A 市場変動要因

様子見

B VC/SC事情

様子見

⑧ 医薬品：VC/SC事情

調達先に対しては原料メーカーが担う加工プロセスの内製化余地が存在しイーブンな関係。対顧客は、新薬開発ではイーブンだが、ジェネリック製造においては参入企業数が多くメーカーの立場が弱い

川上(調達先)との関係性・影響

- 医薬品の**原料メーカー各社は現状引く手あまた状態**であり、加えて、**スイッチングコストも高い**ため、医薬品製造企業の原料メーカーに対する立場は強くない
- 原料供給実績のある原料メーカーは、原料単体の**供給だけでなく合成なども手掛ける**など、**技術力を有している**
- 医薬品製造企業への供給実績を有する**原料メーカーの数が限られている**
- 原料メーカーのスイッチングにおいては、新たな成分の安全性を証明するハードルやコストが高いため、**取引実績がある既存の原料メーカーを繰り返し選ぶ**傾向が強い
- 他方、原料メーカーが手掛けている**合成・加工の内製化余地は存在する**
- ある中堅製薬企業は、これまで高価な原料の抽出物を原料メーカーから調達していたが、抽出プロセスを内製化し原料メーカーからの調達を原料単体のみのとすることで利益率を大幅に改善することに成功した

川下(顧客)との関係性・影響

- 新薬開発では、顧客に対するパワーバランスは**イーブン**
- 新薬開発の薬価算定に当たっては、新規性や開発・製造コストなど製薬企業の事情が考慮されるため、**医薬品製造企業が一定の価格決定権を有する**
- ジェネリック製造の場合は、製造企業数が多いため、顧客に対する**立場は弱い**
- ジェネリック製造は一定規模の投資が必要だが、**技術難易度が低く参入が容易な分散市場**であり、価格競争(薬価引き下げ)が起こりやすい
- また、代替可能な企業が市場に十分に存在することから顧客による**供給体制への要求水準も高く**、医薬品製造企業の**生産・在庫管理負担が大きい**
- 万が一、欠品が発生した場合は顧客との取引停止となる可能性が高い
- ただし、オーソライズドジェネリック*¹であれば、競争を避けて製造販売することが可能
- メーカーから権利を買うことで、先発医薬品と同じ原料・製造方法で製造が可能になり、申請プロセスを一部スキップできるため、他社に先んじて販売することができる

* 1 :オーソライズドジェネリックとは、先発医薬品メーカーから許諾を受けたジェネリック医薬品のことを指し、先発医薬品と原薬、添加剤、製造方法、製造工場、等も同一である点が一般的なジェネリック医薬品と異なっている。

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

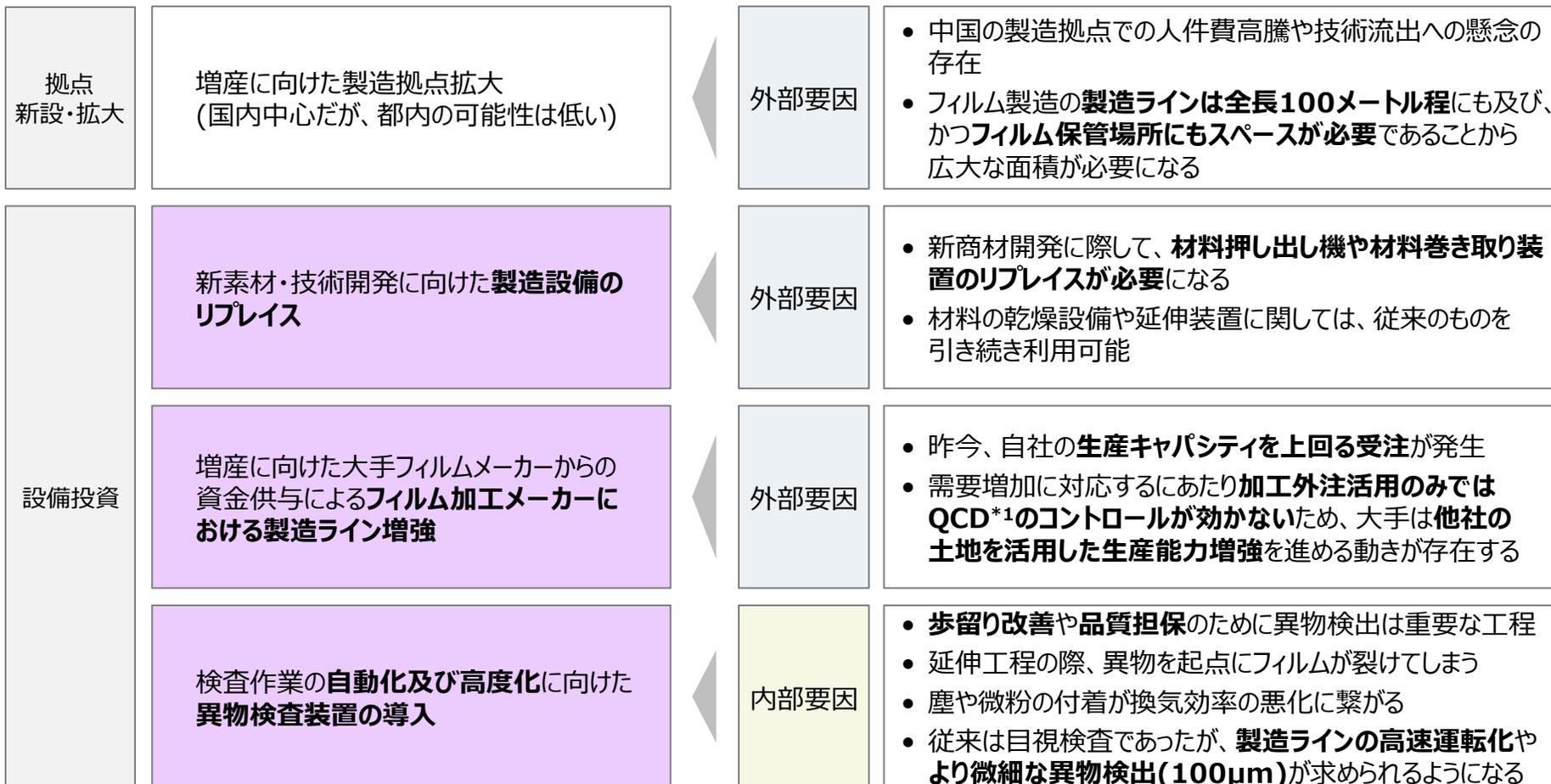
様子見

⑨プラスチックフィルム：投資動向・余地

自社工場や提携先加工メーカーの工場における新素材・技術開発に向けた設備投資に加え、検査作業の自動化及び高度化に向けた装置導入がそれぞれ見込まれる

投資動向・余地

投資の背景



※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

*1:Quality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(納期)の頭文字を並べたもの。

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

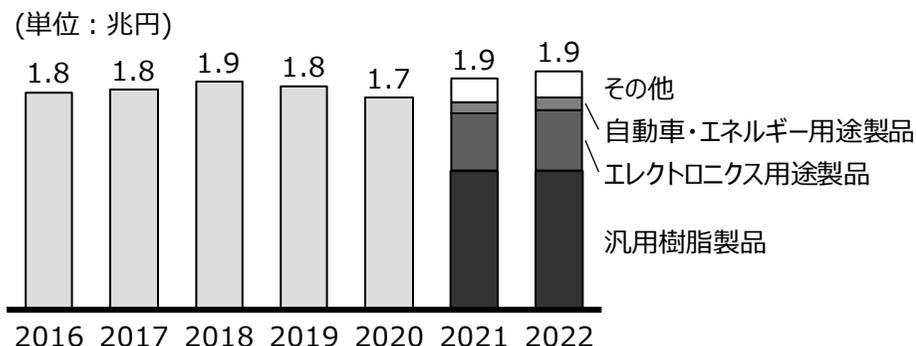
B VC/SC事情

様子見

⑨プラスチックフィルム：市場変動要因

プラスチックフィルムは、自動車の電動化トレンド及び電子部品の高性能化の影響を受け需要拡大が見込まれ、SDGs観点による市場縮小トレンド要因にも勝っている

市場推移(国内)*1



市場変動要因

- 自動車・エネルギー用途やエレクトロニクス用途においては、**最終製品の技術トレンドの変化**に伴い需要拡大が見込まれる
- 自動車：**ガソリン車の規制に伴う電動化トレンド**により電気自動車モーター用絶縁フィルム需要の大幅な拡大が見込まれる
- エネルギー：同じく**自動車の電動化トレンド**により、リチウムイオン電池(LiB)需要が増加し、LiB用セパレーターやLiB用ラミネートフィルムが好調に推移する
- エレクトロニクス：ディスプレイ関連商材では、**パネルの高精細化・薄型化トレンド**により、有機EL関連製品の需要が増加する。加えて、半導体関連商材では、**集積回路の高度化**に伴い、耐熱性の高いフィルムの需要も増加する
- 汎用樹脂製品は**成熟市場**となりつつあるが、**消費行動や消費者意識の変化**を受け、一部商材の需要拡大が見込まれる
- 汎用樹脂製品はコモディティ化や法規制による利用抑制などが進んでいる
- 今後は、**フードデリバリー市場拡大**による個包装需要の増加や**フードロス対策**として賞味・消費期限の延長に寄与するフィルムの需要などが増加する
- 環境省が推進する**レジ袋削減**(20年7月以降の有料化)などの**SDGs施策は存在するが**、昨今の市場全体の成長が示す通り、B2Bをはじめとした**需要増が勝っており、今後も伸び続ける見込み**

分野	商材例
自動車・エネルギー用途製品	<ul style="list-style-type: none"> ウインドウフィルム 電気自動車モーター用絶縁フィルム LiB用ラミネートフィルム、等
エレクトロニクス用途製品	<ul style="list-style-type: none"> 偏光子保護フィルム 表面処理フィルム 半導体ダイシングテープ、等
汎用樹脂製品	<ul style="list-style-type: none"> 塩化ビニルフィルム(食品ラップ等) ポリエチレンフィルム(食品・日用品の容器・包装等) ポリプロピレンフィルム(食品の容器・包装等)、等

*1:富士キメラ総研「プラスチックフィルム・シートの現状と将来展望」、「機能性高分子フィルムの現状と将来展望 エレクトロニクスフィルム編/ライフ・インダストリーフィルム編」よりアクセントチャ推計。2020年以前の内訳は、レポートの集計カテゴリ変更等の影響でデータ取得できず

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

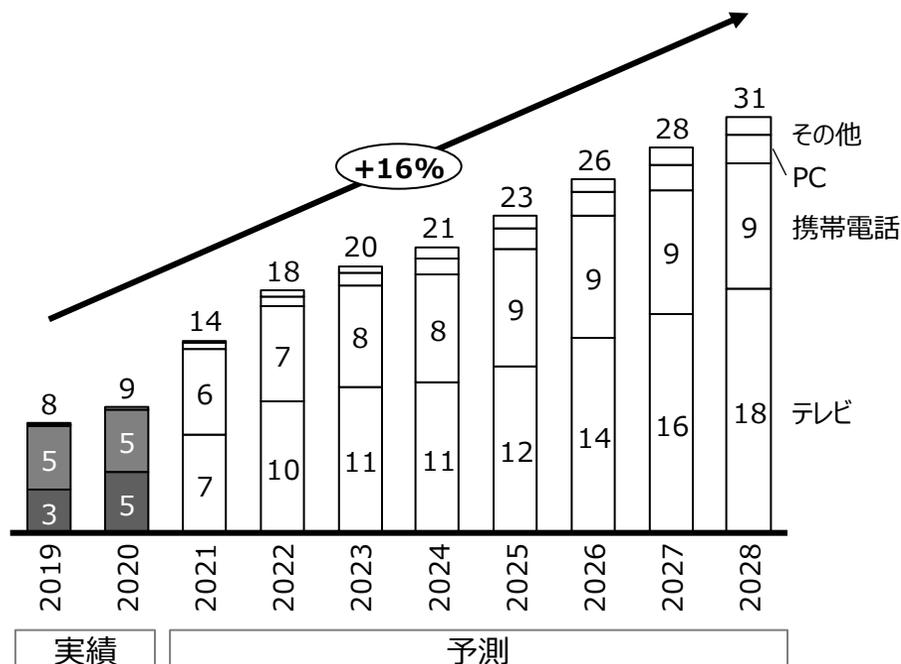
(参考) ⑨プラスチックフィルム：関連市場動向

ディスプレイ向けフィルム及び電気自動車用モーター・バッテリー向けフィルム需要の裏付けとなる市場はそれぞれ堅調に推移する見込み

投資動向・余地	追い風
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	様子見

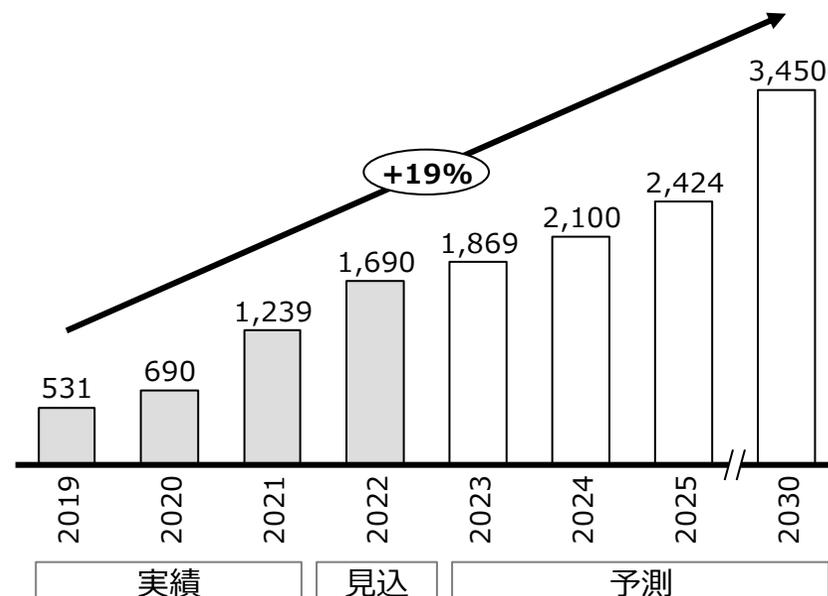
有機ELパネル需要予測(グローバル)*1

(単位：百万平方メートル)



(再掲)電気自動車 販売台数(グローバル)*2

(単位：万台)



従来より有機EL採用が進んでいたハイエンドスマホの需要が増加することに加え、今後はテレビやPCにおける有機EL採用が進むことが予想される

各国政府による法規制や補助金提供による後押しに加えて、直近では中国系メーカーをはじめとした安価なEVが市場成長をけん引

*1 :Omdia「AMOLED display demand area forecast」、*2 :矢野経済研究所「2030年のモビリティマーケット総覧」、電気自動車は次のものを含む：HEV(ハイブリッド車)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、BEV(バッテリー電気自動車)、FCV(燃料電池車)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

様子見

⑨プラスチックフィルム：VC/SC事情

フィルムメーカーは調達先に対して購買力を有することに加え、購買力が大きい特定産業の顧客を除き高い技術力をベースに顧客との交渉力を有するなど、それぞれパワーバランスは均衡している

川上(調達先)との関係性・影響

- 調達価格は基本的に**原料価格に依存**するものであり、かつ、フィルムメーカーが**購買力を有すること**から、調達先は価格決定権を持ちづらい構造である
- プラスチックの原料であるナイロンはナフサ*¹価格と連動して決まる
- 様々な産業用途の製品を手掛けるプラスチックフィルムメーカーは川上となるナイロンメーカーの大口顧客である
- 近年では、**調達先と商品の共同開発を行う動き**も生まれている
- プラスチックフィルム・シート業界では、今後も市場で生き残るためには調達先と協力することが不可欠であるという認識が広がっている
- 2023年3月、三菱ケミカルグループは凸版印刷、共栄社化学とともに廃プラスチックのリサイクル生産プロセスを共同開発する契約を締結

川下(顧客)との関係性・影響

- 高い加工技術を有するフィルムメーカーは**顧客と対等な関係性を構築**している
- フィルムメーカーは**原材料価格高騰に応じた価格転嫁**などの価格交渉を顧客に対して実施している
- 特殊な製品に対応する膜厚制御などの技術力を有するフィルムメーカーは、**新たな産業含めた顧客からバイネームで有利な条件の引き合い**が来る
- 食品用フィルムメーカーに対し半導体メーカーから半導体用フィルムの製造の依頼が来る
- 某フィルムメーカーは電気自動車のテスラ社から、従来では考えられない高い利益水準の引き合いが来た
- 一部、**購買力が大きい特定産業・顧客**に対しては**価格交渉が困難**になるケースが存在する
- 自動車向けやエネルギー産業向けコモディティ製品の場合は、顧客から販売価格を指定されたり製品を買い叩かれるケースが存在

* 1:プラスチックの原料となる石油を精製して得られる液体

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

追い風

⑩ 物流運搬・冷凍/冷蔵設備：投資動向・余地

はん用機械器具製造においては、物流運搬設備及び冷凍/冷蔵設備とも製品開発・改良に向けた設備投資が行われる。加えて、後者では新商材に対応した人材教育への投資も見込まれる

投資動向・余地

投資の背景

投資動向・余地	投資の背景
<p>拠点 新設・拡大</p> <p>【物流運搬設備】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 増産に向けた製造拠点新設・拡大 (国内中心だが、都内の可能性は低い) 	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EC普及や半導体産業の拡大に応じて、物流施設の新設が行われ物流運搬設備の需要が増加する ● 物流施設の新設は、運輸業だけでなく大和ハウス工業等の異業種参入によるものも存在
<p>設備投資</p> <p>【物流運搬設備】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 製品開発・改良に向けた製造・実験設備の導入 	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客産業における業務自動化ニーズの高まりに応じて、物流運搬設備の高度化が求められている ● 半導体産業では、後工程*1自動化・標準化に向けた自動搬送システムの開発が行われる
<p>【冷凍機・温湿調整装置】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 冷媒変更に伴う製造設備のリプレイス 	<p>外部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍・冷蔵設備産業では、顧客要求や政府認証を満たすべく、継続的な設備の冷却効率向上が求められる ● 冷却効率向上に向け、2040年代までに10年単位での冷媒の開発・改良が行われる
<p>人的投資</p> <p>【冷凍機・温湿調整装置】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 新たな冷媒取扱いに向けた人材教育投資 	<p>内部要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今後CO2冷媒を用いた商材を拡販するにあたり、製造・販売及びアフターサービスでの商材知識が求められる ● CO2冷媒は既存冷媒(アンモニアや水)と比べて圧力が高く、事故リスクが高まるため、取り扱いには注意が必要となる

※ハイライト: とくに都内にて投資が見込めるもの

*1:電子回路をシリコンウエハ表面に形成する「前工程」の後に、シリコンウエハを切り出し組み立てる工程

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地	追い風
A 市場変動要因	追い風
B VC/SC事情	追い風

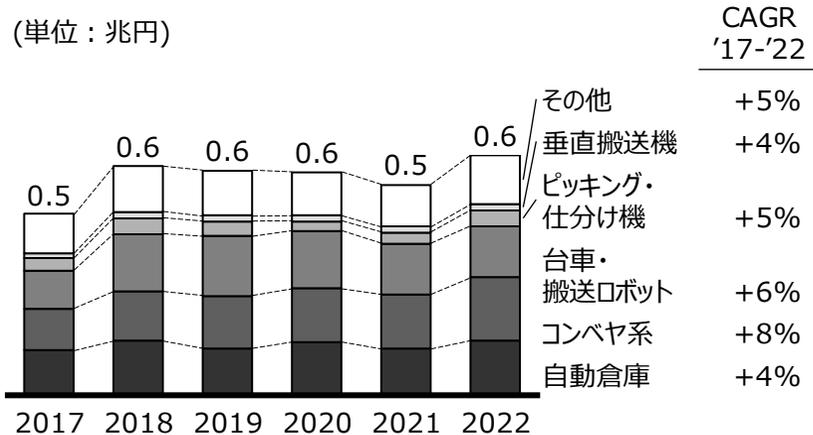
⑩ 物流運搬・冷凍/冷蔵設備：市場変動要因

物流運搬設備ではEC市場拡大による物流施設の新設・拡充、冷凍/冷蔵設備では生鮮食品EC市場の拡大、といったそれぞれの顧客産業の成長に伴い今後も市場拡大が期待される

市場推移(国内)*1*2

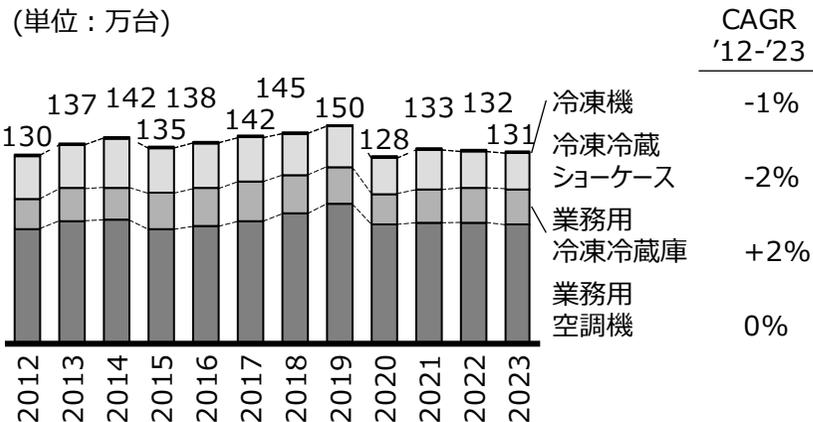
市場変動要因

物流運搬設備



- 足元ではEC市場拡大による**配送の小口化・高頻度化**を背景に、**物流施設の新設・拡充**が行われることで物流運搬設備市場は拡大してきた
- 物流業界での**人手不足**に伴い、自動倉庫ニーズは旺盛
- 自動倉庫導入に伴い、コンベヤ系や垂直搬送機、ピッキング・仕分け機の導入も進む
- ピッキング・仕分け機は、**ラストワンマイルに近い中継物流施設への導入が進み**今後も高い成長率が見込まれる
- 台車・搬送ロボットは単位当たり投資額が小さく導入ハードルが低いため、今後も幅広い顧客への導入が見込まれる

冷凍機・温湿調整装置



- 業務用冷凍冷蔵庫の用途の**大部分は食品産業向け**であり、**生鮮食品の流通増加**に伴い、**市場は拡大**する見込み
- 今後、生鮮食品EC市場の拡大が見込まれる
- 医薬品用途の冷凍冷蔵庫設備は、**医療の高度化や多様化**を背景に**需要増加**が見込まれるが、**対応する設備サイズが小さくないため大手メーカーが積極的に手掛けない領域**(中小企業にとってのホワイトスペース)
- 今後、**バイオ医薬品、ワクチン**などの取り扱い増加や**在宅医療**拡大に伴う配送ニーズ増加などが想定される

*1:日本ロジスティクスシステム協会「物流システム機器生産出荷統計」、*2:日本冷凍空調工業会「冷凍空調機器の国内需要統計」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

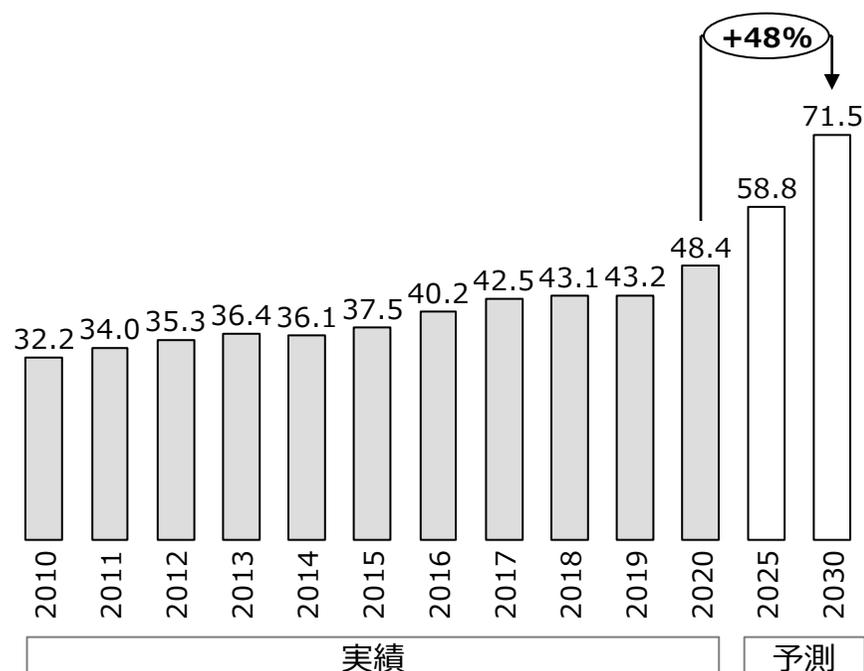
追い風

(参考) ⑩物流運搬・冷凍/冷蔵設備：関連市場動向

物流施設の新設・拡充の背景となる宅配便取扱個数は年々増加傾向にあり、2020年から2030年にかけて約1.5倍に拡大する見込み。生鮮食品EC市場も消費行動の変化などを受け拡大見込み

宅配便取扱個数推移(国内)*1

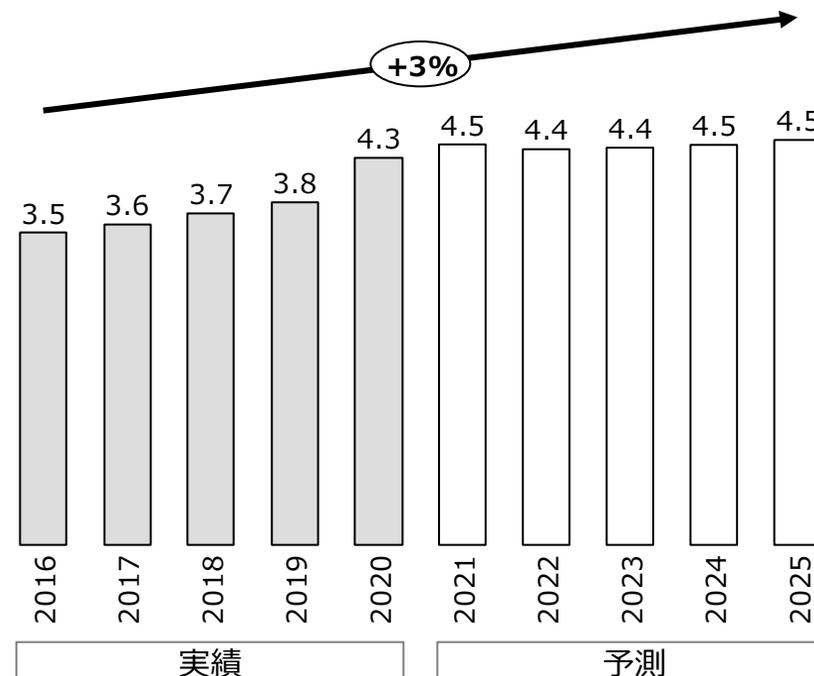
(単位：億個)



コロナ禍に伴う巣ごもり需要により、インターネット通販の利用者層が**拡大**し、今後も利用者数及び1人当たり利用回数が増加する見込み

食品通販市場規模予測(国内)*2

(単位：兆円)



小売店による**ネットスーパーアプリの提供**が進むことに加え、共働き世帯の増加に伴い**食材・調味料・レシピがセットになったミールキットの需要増加**などの背景から市場拡大が見込まれる

*1:国土交通省「多様なライフスタイルをささえる持続可能な宅配の実現に向けた手引き」、*2:矢野経済研究所「2021年版 食品通販市場の展望」

1.文献・ヒアリング調査結果 - 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向

投資動向・余地

追い風

A 市場変動要因

追い風

B VC/SC事情

追い風

⑩ 物流運搬・冷凍/冷蔵設備：VC/SC事情

複数の調達先を抱えていることに加え、顧客のペイン顕在化に伴い引き合いが来る状況であることなど、設備メーカーは優位な関係性を構築している

川上(調達先)との関係性・影響

川下(顧客)との関係性・影響

物流運搬
設備

- 調達先として**多くの小規模な部品サプライヤーが存在**しており、設備メーカーの**交渉力は強い**

- 昨今、**顧客のペインが顕在化**している
- 物流量の増加に加え、人材不足や時間外労働の上限規制が課され、生産性向上が喫緊課題となっている
- 製造業においても、少子高齢化に伴い人材不足が年々進行している
- その結果、**商材の引き合いが増加し、パワーバランスが改善**している
- 従来は、設備メーカーによるプッシュ型の提案がメインであったが、最近では顧客が導入したい物流運搬設備の**仕様書を自ら作成した上で依頼**してくるケースも存在

冷凍機・
温湿調整
装置

- 特殊な仕様の製品の場合を除き、**部品サプライヤーは複数存在**する
- 加えて、3-4年毎のモデルチェンジの度に部品サプライヤーの見直しを実施するなど、**競争環境を形成**することで対調達先で**優位なポジション**を築いている
- 見直しの際は、冷却効率等の性能比較を行う

- 業務用冷凍冷蔵庫の場合は、**設備メーカーが寡占状態**であり、かつ、**製品ライフサイクルが長期にわたる**ため、対顧客の**立場は強い**
- 顧客からの価格低減要求は基本的でない
- 業務用冷蔵庫の場合は10-20年、冷凍機の場合は25-30年単位での取引となる
- 他方、冷凍冷蔵ショーケースの場合は、**顧客の購買力が大きい**ため設備メーカーの**立場は強くない**
- 主要顧客は、コンビニやスーパーマーケット等、全国展開するチェーンである

調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行事例調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

1.文献・ヒアリング調査結果 - 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

都内中小企業へのヒアリング結果(課題と取組)

: 自社で対応
 : 支援機関のサービスを活用

国内投資を進める中小企業の中には自社での新たな取組や支援機関のサービスを通じ、課題を切り開く企業もあり、都内投資を志向する企業にとって参考事例となりうる

	課題分類	ヒアリングから得た実例	対処法分類
人材確保	求めている人材が手に入らない(現場作業員/技術者/マネジメント人材)	技術責任者など幹部人材を途中で採用、加えて、顧問人材派遣サービスによる外部人材も活用し、適材適所に必要人材を補完	新たな取組を実施
		目黒区という立地の魅力に加え、社員個々の能力・主体性を発揮できる環境整備や自社HP・メディアを通じた自社の魅力の情報発信を実施	新たな取組を実施
		人材確保のためにベトナム人採用を進めており、全社の1/3程度を占めるまでになった	新たな取組を実施
技術・ノウハウの強化	特許/技術の活用余地が不明瞭	特許庁関連の相談窓口を利用し、必要な情報をキャッチアップしている	個別相談/コンサル
	競争力のある商品を開発できない	公社の専門家支援を受けることで、製品開発メソッドに関する講習や新製品に関する壁打ちを行っている	個別相談/コンサル
		都産技研の支援でIoT製品の開発を進めている	個別相談/コンサル
	ビジネスパートナーや販路を広げられない	自社単独では開発が難しい領域(レーダーやドローンなど)では、協業を通じて技術開発を行ってきた	新たな取組を実施
		東京都の異業種交流会への参加やビジネスチャンス・ナビへの登録などを進めており、他社とのつながりは一定できている状況	紹介/情報提供
		展示会出展や自社HPを活用し販路開拓に取り組んでいる	新たな取組を実施
資金調達	投資資金が不足	講演等を通じた情報発信に積極的であり、アライアンス先やM&A先企業から自社に声がかかる状態を確立	新たな取組を実施
		試作段階においては自社での設備導入など大きな投資は難しいため、都立産業技術研究センターの設備を利用	設備提供
	商品開発にあたっては、クラウドファンディング等も活用し柔軟な資金調達を実現している	新たな取組を実施	
	融資の審査が通らない	中小企業診断士の支援を受け、事業計画書を作成	個別相談/コンサル

1.文献・ヒアリング調査結果 - 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

都内投資を志向する企業に適した支援

都内投資を志向する企業にとっては、単純な資金援助等に限らず、技術・ビジネスマッチングやデジタル化促進等の支援が投資推進時の障壁を乗り越えるものとなる可能性がある

都内投資を志向する企業に適した支援	企業像の例	具体的な支援ニーズの声
技術/ビジネスマッチング (多様な企業・研究機関が集まる 東京ならではの支援)	<ul style="list-style-type: none">● ビジネス・研究機関パートナー探しに課題・ニーズのある企業● 新技術を導入したい・開発したい企業	<ul style="list-style-type: none">● 量産化を進めるフェーズにあり、量産対応可能な新たな生産委託先の探索が必要
高度化・デジタル化促進 (最新のデジタル技術・情報が 集まる東京ならではの支援)	<ul style="list-style-type: none">● デジタル化を促進したいが、ノウハウがない企業● 事業拡大に伴い、現状の都内拠点・業務の高度化・効率化を進めたい企業	<ul style="list-style-type: none">● 都内工場のスペースがボトルネックとなっているが、要件に見合った新拠点用の用地はなかなか見つからず、現拠点の効率化が必要
デジタル運用人材強化 (多様な人材・高付加価値な 人材が集まる 東京ならではの支援)	<ul style="list-style-type: none">● デジタル人材を育成したい企業● 社員のリスクリングをしたい企業	<ul style="list-style-type: none">● 導入した基幹システムの保守切れが迫るが、有識者が社内におらず、更改方針が決められない

1.文献・ヒアリング調査結果 - 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

国内投資公共支援制度

設備投資にかかる「補助金・税優遇」の支援に加え、多様な支援策も出てきており、各種支援策を有効活用しながら、国内投資に取り組むことが有効

国内の国内投資に関する支援制度(抜粋)

	支援団体	支援メニュー名	支援分類	支援概要
官公庁	経産省 + 中小機構	事業再構築補助金	補助金	新市場進出に向けた開発費や国内回帰に向けた設備導入費等を支援
	経産省 + 中小機構・NEDO	国内投資促進パッケージ	補助金	幅広い国内投資に係る補助金支給
自治体 抜粋	新潟県	未来創造産業立地促進補助金	補助金	拠点設置・体制整備に対する補助金支給
	三重県	中小企業高付加価値化投資促進補助金	補助金	製造業・サービス業における設備投資の経費を補助
	福岡県	福岡県グリーンアジア国際戦略総合特区補助金	補助金	生産設備・開発設備に対する設備投資を補助
	東京都	企業立地相談センター	立地相談・紹介	国内回帰等を検討する企業への特別相談窓口を設置し、立地・支援を案内
		企業誘致に関わる奨励金制度(各市区ごと)	補助金	立地企業への固定資産税等への助成や奨励金の交付
		日系製造業等に対する投資促進事業	計画策定・実行支援	国内投資を進める企業へ計画策定や実行支援のコンサルティングサービスを提供
	福島県	ふくしま産業活性化企業立地促進補助金	補助金	工場・物流施設・試験研究施設・次世代自動車関連等を対象に設備投資等を支援
	埼玉県	オンライン立地相談窓口	立地相談・紹介	工場等の立地、優遇制度等の相談を支援するための、専用の相談窓口を設置
山口県	山口県企業立地ガイド	立地相談・紹介	工業団地の立地条件ごとに空き工場・未利用地の情報を提供	

調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行事例調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

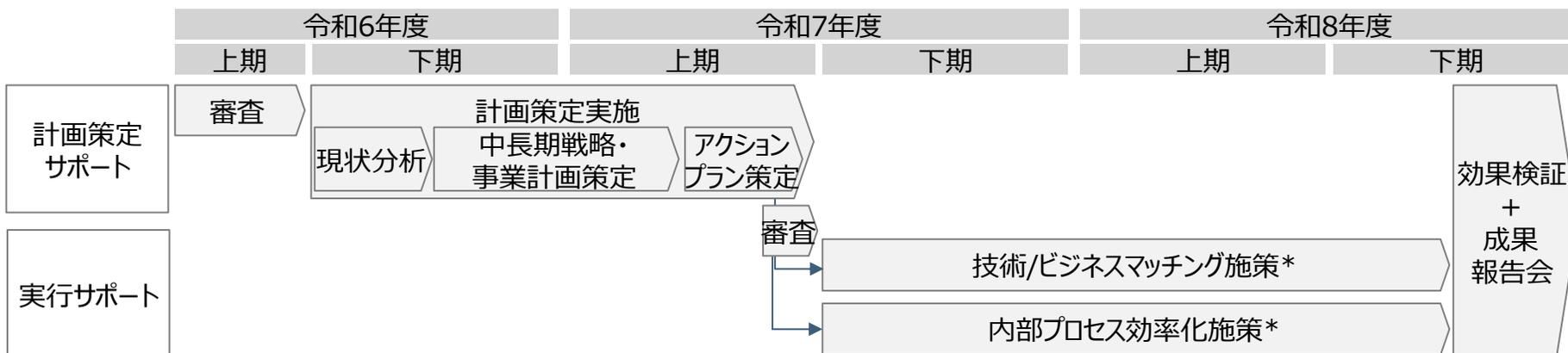
日系製造業等に対する投資促進事業(以下「本事業」)概要

都内投資を検討する中小企業に対して、計画策定、及び実行サポートを提供する事業を2024年(令和6年)10月から2年3か月間実施。現在は計画策定サポートの開始から約半年経過した状況

日系製造業等に対する投資促進事業 概要

事業の対象	<ul style="list-style-type: none">現状、海外で事業活動を行っており、更に今後都内への製造業に関して投資促進を検討する都内中小事業者(主に以下のケースを想定)昨今のエネルギー価格の高騰や円安といった海外での事業リスクを踏まえ都内回帰を志向するケース海外での更なる事業展開に向け、都内機能の拡充等に向けた都内投資を推進するケース
サポート内容	<ul style="list-style-type: none">都内で製造業に関し安定的な生産・供給体制の構築、または新規事業の立ち上げ等を実施するための計画策定サポート、及び実行サポートを約2.5年弱に渡り、東京都として実施本事業はコンサルティングサービスを無償で提供するものであり、助成金の交付はない

実施予定スケジュール



*令和8年12月末まで実施予定

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例 まとめ

支援企業6社に対して全社戦略・事業戦略策定やデジタル化、生産・販売領域など多様な支援を実施。長期にわたる支援を通じ、社内合意形成や人材育成等を通じ自走可能な体制構築も支援

支援企業	各社の抱える主要課題	支援状況及び今後の支援予定
電子機器部品製造 A社	デジタル化関連のノウハウ・パートナー不足 デジタル	<ul style="list-style-type: none"> 中小製造業デジタル化の専門家が伴走支援を実施し、経営層主体のシステム刷新・全社プロジェクトを推進 今後は社内有識者の育成も行い、自走可能な体制構築を支援
医療機器製造 B社	過去の習慣や勘・経験に基づく 生産・販売 生産・販売	<ul style="list-style-type: none"> 各種データの可視化・整備を通じ、採算性に基づく生産・販売計画の作成を推進 今後はシステム導入によるデータの見える化も支援
機械器具製造 C社	全体方針から 具体事業施策への落とし込み が不十分 戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開における事業環境分析と展開計画の策定、企業買収に向けた要件整理、新規事業案の具体化等を全面的に支援 今後は全社的な製品ポートフォリオ整理なども支援
小型機器製造 D社	海外展開時の 有望市場、及び販売戦略の勝ち筋 が未策定 戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家・消費者へのヒアリングや経営層交えた討議・ワークショップを通じて全体方針及び具体施策策定を支援 今後は海外展開プロモーション施策の検討と、製造拠点の国内回帰計画等を支援
分析機器製造 E社	量産立上期における設計変更の多発に伴う 製造工程の遅れ 解消 生産・販売	<ul style="list-style-type: none"> 根本原因である設計プロセスの改善を行い、スムーズな量産体制の立上の実現を支援 今後は量産体制構築に向け人材面や認証取得要否の検証等も支援
医療機器開発・製造 F社	競合他社との差別化を図るための 全社・事業戦略の立案 戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> 従来の開発事業に留まらない量産事業の展開の検討や、その際に必要な施策の立案等を支援 今後は「リボン型ビジネス」の展開に向けて、全社的な合意形成、マッチングプラットフォームの整備、人材獲得・育成、等の検討を支援

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(電子機器部品製造A社)

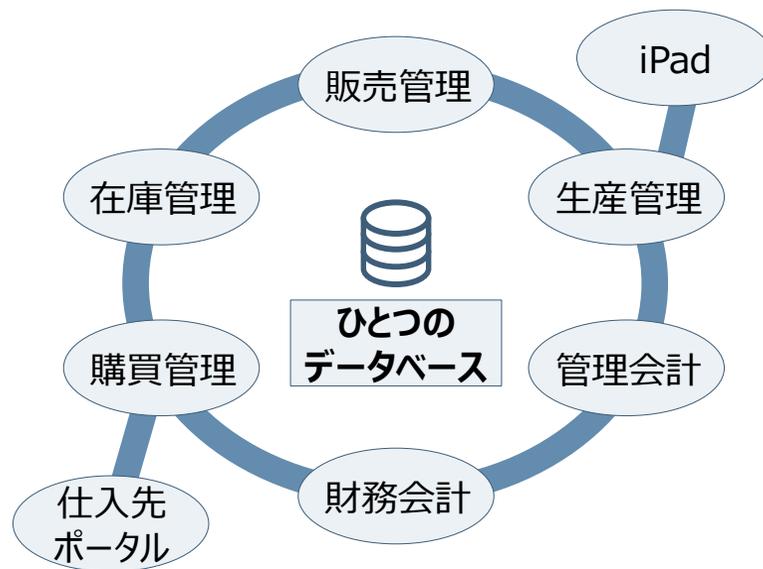
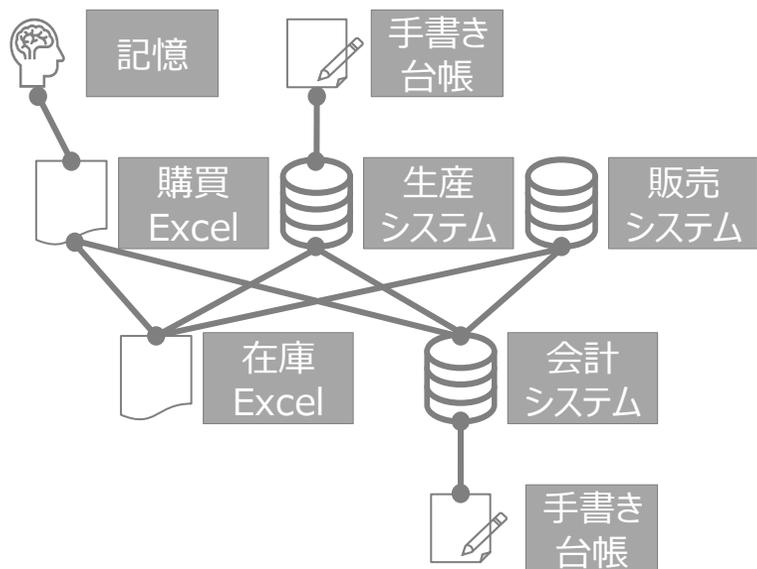
A社のケースでは基幹システムの刷新において、中小製造業のデジタル化支援の専門家による伴走支援により、経営層主体の全社変革プロジェクト推進を強力にサポート

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	電子機器部品製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化関連のノウハウ・パートナー不足 社内に専門人材がおらず、基幹システムの保守切れが迫る一方で、刷新に向けた検討が進んでいない状態
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数約100名 資本金1億円未満 		
国内拠点	東京都(本社・工場)、 関東(工場)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 中小製造業デジタル化の専門家がシステム刷新にとどまらない、全社変革に必要な要諦を抑えた伴走支援を実施し、経営層主体の全社プロジェクトを推進 多くの中小製造業の支援経験に基づき、システム刷新における要点を整理・抽出。各領域のデータ収集を通じた製品別収益性の可視化が重要な点や、A社の現状業務を踏まえ他県にある生産部門の巻き込みが難所になる点を経営層とすり合わせ システム刷新に向けては、各部門を巻き込んだ全社最適化が必要であり、推進に必要な経営者としての心構えや経営層から従業員へのコミュニケーション方法など社内ステークホルダーの巻き込みについてもサポート 各部門責任者へのヒアリングや、生産拠点への訪問等を実施し、PJにおける現場キーマンとの関係性構築や、各部門からのコミットメント醸成を引き出す
海外展開状況	中国に生産・組立拠点保有 (従業員100名強) <ul style="list-style-type: none"> 日本から原材料を送り、中国で生産し日本で販売 		
国内投資動向	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発機能の強化を通じ他社と差別化 東京本社の研究開発機能強化を通じ、迅速な商品開発を実現 デジタル投資を通じたデータの見える化・業務効率化を推進 基幹システム更改を通じたビジネスプロセスの刷新や拠点間での情報連携を促進 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> 今後は教育プログラム提供や業務設計支援を通じ、社内有識者の育成も行い、自走可能な体制構築を進めていく

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

中小製造業の製品原価の見える化

部門ごと・業務領域ごとに最適化した業務・システム(部分最適)を、データ(主に原価要素)が一気通貫で流れるよう変革(全社最適化)



⇒原価(コスト)が会計まで流れないため、正しくデータが集計できない

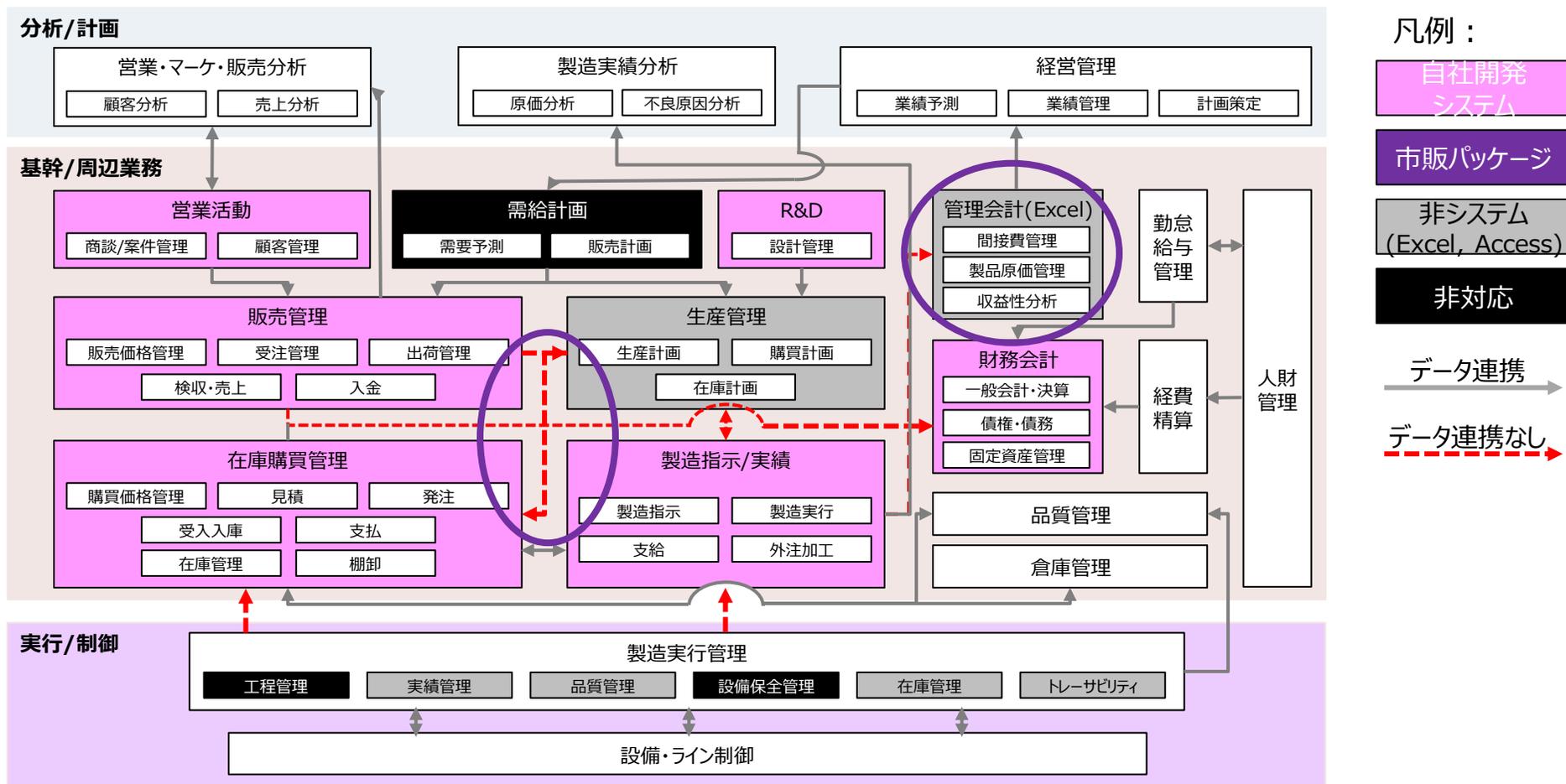
⇒原価(コスト)が会計まで一気通貫で流れるので正しくデータを集計できる

大企業の20年分のアセットを活用可能・初期費用極小化が鍵

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

A社システム簡易分析

管理会計のやり様(Excel)および管理会計へのロジ領域からのデータ連携(マニュアル)、ロジ領域の未連動による生販在の最適化、の2点をシステム観点の変革ポイント



2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

現状の見立て・背景と期待効果・チャレンジ

全体最適型の業務・システムに移行の観点で評価。経営可視化を中心に得られるものは大きい。
一方でチャレンジも大きい

現状に対する見立て(①現状把握)

- 生産以外の本社業務は大きなギャップなし。以下生産
- 実績が各職場に散在、次期計画へのFBが弱い(**実績ベースの計画値更新**)
- 部品表が整備されている製品は生販在が連動しているが全体ではない(**過剰発注・在庫**)
- 実績収集のタイミング・精度が職場毎に異なる。特に手作業工程(**原価計算諸元の精度・鮮度・粒度**)
- 生産計画はシステム外・作りこまれたExcelマクロのリレー(**属人ツール・業務**)

背景

- システム導入時のトレーニング不足、システムパワーユーザの不在
 - 職場毎・担当毎に独自業務が進化
- ※これまでのディスカッション・ヒアリングからの推察
- システムによる枠がはめられなかったのでははないか
 - 全社PJを全社で行えなかったのでははないか

期待効果(②現状からの変化点)

- 総論として**全体最適型業務・システム(ERP)**で得られる**効果は概ね享受できる見通し**
- 実績に基づく計画値のブラッシュアップ
- 製品別原価の把握・直間/材料費・労務費・経費分解
- 連動による受注量起点で生産量・発注量・在庫レベルの最適化

プロジェクトを進める上での4つのチャレンジ

- 1 **全社PJをオーナーとしてリードする経営者の覚悟**
- 2 **プロジェクト管理者**の選抜・育成
- 3 新業務を担う**次世代中核人材**選抜・PJへ確保・維持
- 4 **経営者による全社コミュニケーション**：全社集会を通じて。特に製品別原価にともない業務増となる原価担当部署、タイムリー・正確な実績入力を求める現場部門

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

全体最適化を通じてできるようになること(②現状からの変化点)

見えなかったもの・見るのに時間がかかっていたものが迅速に見えるようになることを活かし、経営指標に影響ある打ち手をうてるようになります



2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(医療機器製造B社)

B社のケースでは多品種生産により各製品の製造実績が不明な中、製品・顧客別の収益性状況の可視化を通じ、収益性に基づく改善点の明確化と生産・販売方針の作成を支援

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	医療機器製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> 過去の習慣や勘・経験に基づく生産・販売対応 OEM品から自社製品への切替や海外販売拡大を進める中で、採算性が見えないが故の過度な顧客対応等が残る状態
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数約30名 資本金3,000万円未満 		
国内拠点	東京都(本社・工場)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 多品種生産が起因した各種製品の採算状況が見えない状態に対し、各種データの可視化・整備を通じ、採算性に基づく生産・販売計画の作成を推進 工場訪問やヒアリングを通じ、カスタム品対応に起因する製品点数の多さから原価・採算管理が困難な状況にあること、及び採算管理できていないが故に原材料費高騰やカスタム対応による工数増に対し適切な価格転嫁ができていない点を課題として抽出 会計や給与、販売等の各種データの確認に加え、現状データの存在しない各製品における原材料使用量や製造工数等の製造実績の調査を実施し、製品別・顧客別の収益性状況を可視化 収益性の低い製品や顧客等を炙り出し改善点を明確化、収益性を基軸にした生産・販売方針を作成
海外展開状況	代理店を通じ海外各国へ販売		
国内投資動向	<ul style="list-style-type: none"> 製造設備等への投資を通じ、生産能力・効率性を向上 自社製品製造や海外販売の拡大に向けて、都内工場の生産能力の拡大を計画 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> 今後は製品・顧客別に紐づく形で売上原価可視化や値引き交渉ができるよう生産・販売・会計領域でのシステム導入によるデータの見える化に向けた支援も進めていく

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

課題に対する改善策の方向性

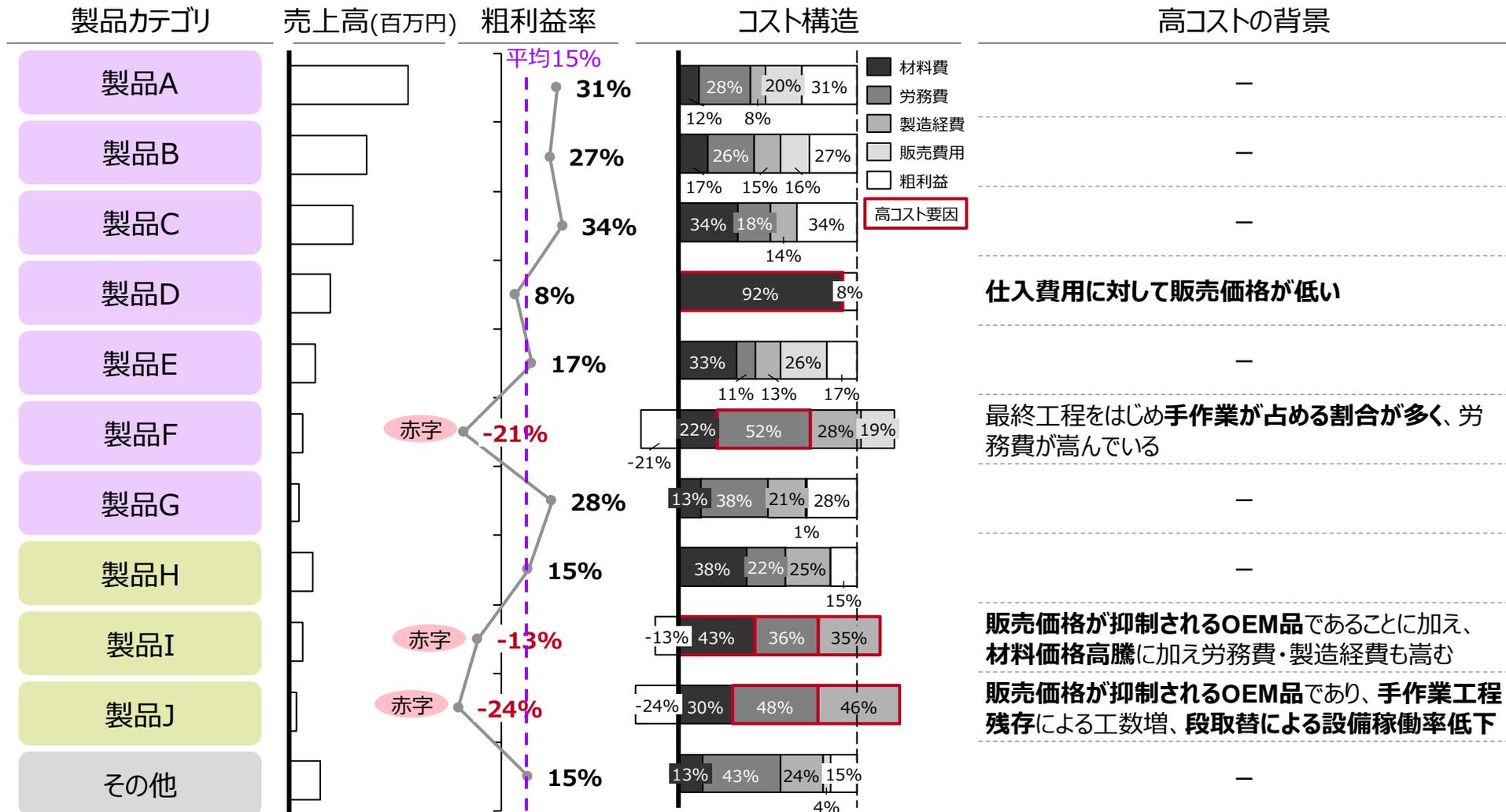
特に①製品別収益の把握と②利幅の確保、⑧海外代理店活用における課題の解消は必須であり、生産・販売領域のシステム化及び新規代理店探索を通じ課題を解消する方向が望ましいと思料

			改善策の方向性	優先度
共通	売上・コスト	① 製品別収益の把握	<ul style="list-style-type: none"> システムによる各製品別の原材料費・労務費等データ可視化とデータ活用を通じた管理会計プロセスの構築 	高
		② 利幅の確保	<ul style="list-style-type: none"> システム化を通じた管理会計プロセスの構築 顧客との交渉プロセス・提案時決裁権限規定の明確化 	高
生産	製造プロセス	③ 設備稼働の最適化	<ul style="list-style-type: none"> 収益性に基づく生産・販売方針の変更(OEMでは取り組み中、その他製品についても要検討) 試作対応の平準化・別ライン化(中長期的に検討) 	中
		④ 工場人員の属人化	<ul style="list-style-type: none"> 属人化によるリスクの高い工程の洗い出しと、高リスク工程の体制強化(中長期的に検討) 	低
	性能・品質	⑤ 加工・仕上げ工程の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> 本社の仕上げ工程などへの設備導入を通じた生産性向上(製品別収益性において労務費率の高い製品の工程を中心に検討) 	中
		⑥ 検品の品質不均衡	<ul style="list-style-type: none"> 今後のビジネス拡大に向け、品質検査担当要員の確保・教育(中長期的に検討) 	低
販売	営業知見	⑦ ノウハウの共有	<ul style="list-style-type: none"> 営業プロセスや商談のポイントを資料化 定例等を通じた営業担当間での情報共有の仕組み化 	中
	営業プロセス	⑧ 代理店活用	<ul style="list-style-type: none"> 新規海外代理店の探索 海外営業担当部門の明確化(中長期的に検討) 	高

2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

製品別収益状況(粗利ベース)

材料費、労務費、製造経等を試算の上、各製品毎の粗利を算出。製品F、製品I、製品Jその他製品が赤字であり収益性改善が必要な状況であることが判明



※本資料上の数値は実際の分析結果とは異なる架空の値となります

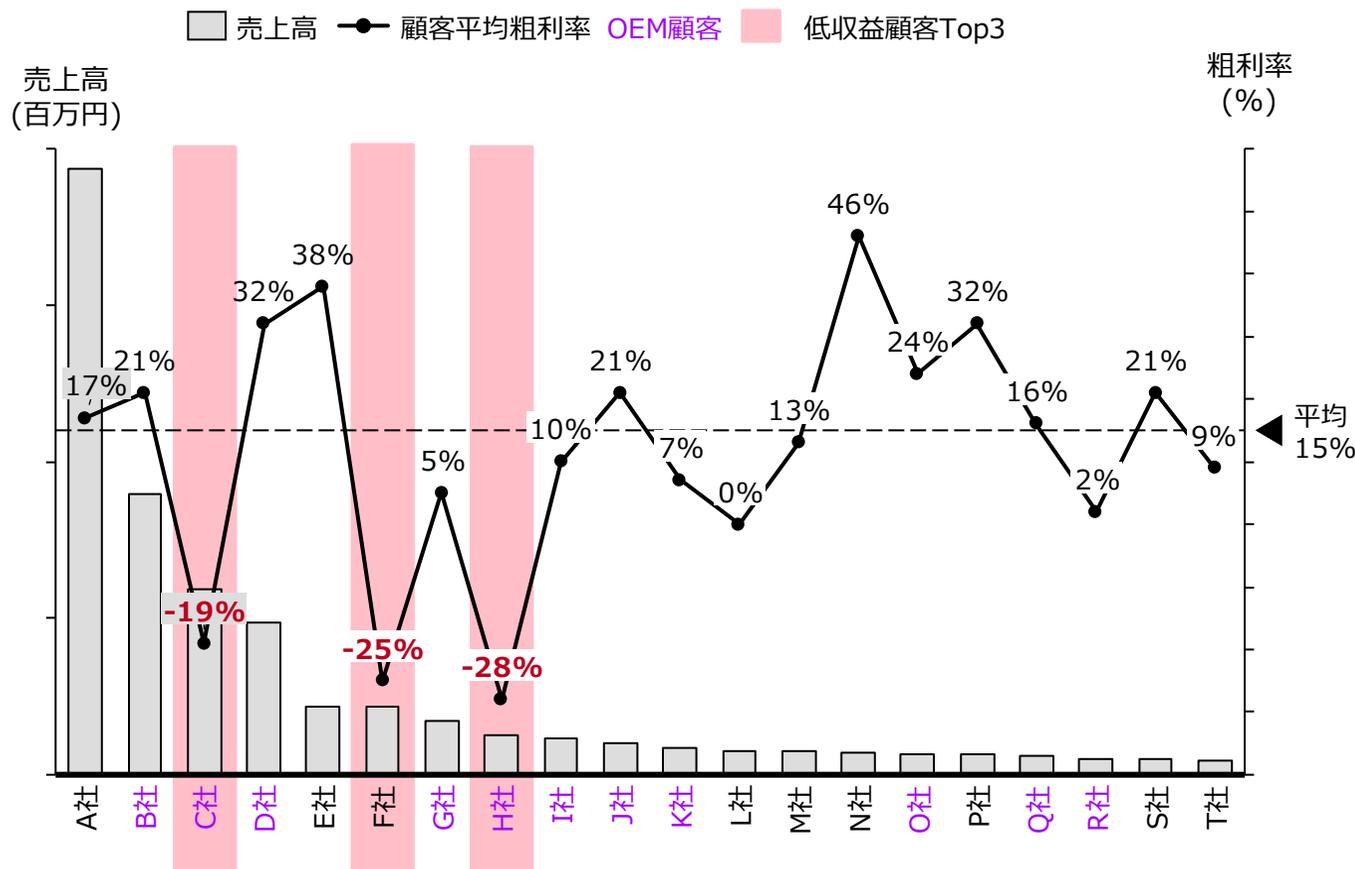
2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

顧客別収益状況 (粗利ベース)-低収益の顧客

顧客別の粗利率を可視化した結果、粗利率の低い製品を供給するC社の他、F社やH社など主要製品単価が低い顧客の赤字幅が大きい結果となり、価格設定の見直しなどの対応が必要と理解

売上高上位20取引先 顧客平均粗利率(推計値*)

低収益顧客Top3の主要製品



C社

低収益要因:

- 粗利率の低い製品が主要製品である
- 加えて、売上の約3割を占める製品Hは平均単価より20%低い水準で取引

F社

低収益要因:

- 売上の約半分を占める製品Bが平均単価より15%低い水準で取引

H社

低収益要因:

- 売上の大半を占める製品Dが平均単価より30%低い水準で取引

※本資料上の数値は実際の分析結果とは異なる架空の値となります

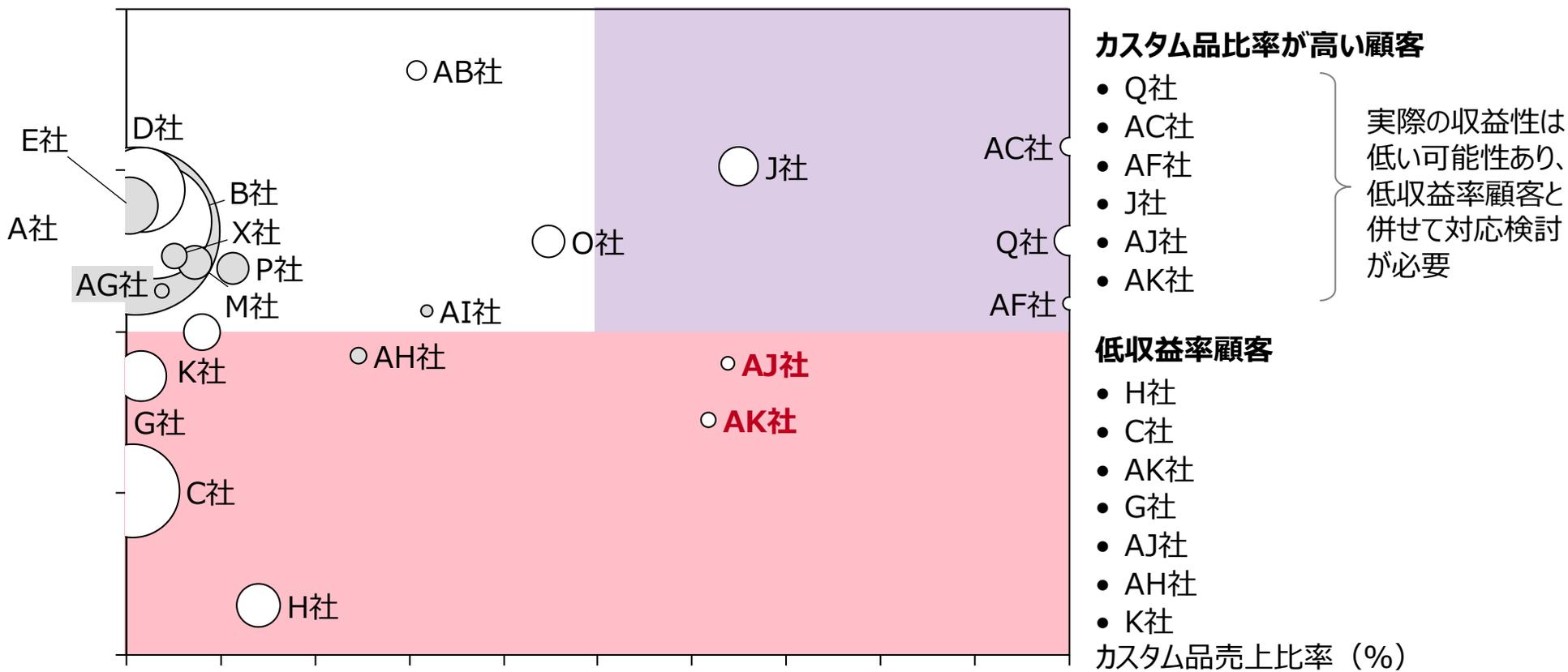
2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

顧客別収益性(粗利率×カスタム品比率)

抽出した22社のうち、カスタム品比率の高い顧客6社は実際の収益性が低い可能性があるため、低収益率顧客に加え、カスタム対応の縮小や価格の見直しなどの対応検討が必要と理解

販売費考慮済
粗利率 (%)

○ OEM ● 自社
■ 低収益顧客 ■ カスタム品売上比率が一定以上の顧客
※円の大きさは売上規模を示す



2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(機械器具製造C社)

C社のケースでは具体事業施策の磨き込みが不十分であったため、海外展開における事業環境分析と展開計画の策定、企業買収に向けた要件整理、新規事業案の具体化等を全面的に支援

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	機械器具製造業	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業全体方針から具体事業施策への落とし込みが不十分 ● 全社的に目指すべき方向性は明確である一方で、海外展開を見据えた事業展開計画、買収企業選定、新規事業踏まえたポートフォリオ戦略などの検討が十分に進んでいない状況
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員数約70名 ● 資本金3億円未満 		
国内拠点	東京都(本社・開発) 愛知県(開発)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定製品の海外展開を進めるうえでの事業環境分析とそれを踏まえた展開計画の策定 ● 外部専門家等の知見も活用し、市場・顧客ニーズや競合動向を中心に調査し、短期目線での初期戦略仮説を策定。中長期的な有望戦略オプションについても提示 ● 国内における有望買収先企業の選定基準明確化とロングリストへの落とし込み ● 全社方針を踏まえ客観的に買収選定基準を整理することで対象会社の暗黙知を言語化。条件に該当する企業群については具体的にリストアップすることで検討の進展に貢献 ● 新規事業創出に向けた優先検討領域の選定と具体的な参入方法までを含めた検討 ● 対象会社の思い描く新規事業案を市場規模の大きさや勝ち筋の有無の観点から具体化し、全社方針に沿う形で策定支援
海外展開状況	米国を中心に営業活動を展開		
国内投資動向	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内研究開発拠点への投資を通じて製品機能向上を計画 ● 新規事業開発や海外販売の拡大に向けて、研究開発拠点の増床・設備強化を進める ● 都内事業者を主な対象とする買収企業先への設備投資についても計画 		

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

短期戦略対象セグメントの拡大に向けた中長期戦略

製品Aの小型×超高温加熱×電気の強みを活かすことで、フードコートを含むガスが使えない施設におけるダイニングレストランの新規出店サポートができること認識

エキスパートコメント



食品サービス機器の造販売企業
元社長
フードサービス業界経験者

- 料理の品質は非常に重要であり、特に「料理人が300度の中華鍋で作っていた味の再現」を求められる中華料理系カジュアルダイニング等では、IHで350度まで加熱可能な機能は重宝される可能性がある
 - ファストフードダイニングレストランにおいても、厨房でガスが使えないために高温調理ができない事例が多く存在しており、「フードコートにおけるIHでの高温調理」というアンメットニーズが一定存在する可能性もある
 - またダイニングレストランにおいてはサイズが重視されるが、製品Aは十分に許容されるサイズである

米国の厨房機器メーカーを取り巻く外部環境

電気化への動き

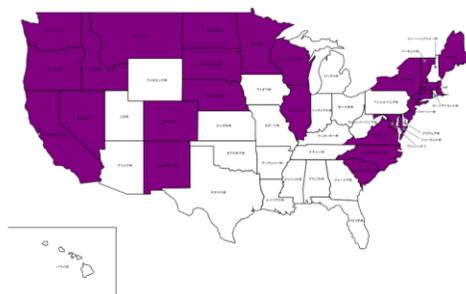
米国の一部州では、気候変動対策の観点からガスコンロから電気コンロ・IHへ切り替える動きがある

- 2019年7月にカリフォルニア州バークレー市にて、**新築の建物へのガス設備を設置禁止**とする条例を制定
- 2023年5月にニューヨーク州にて、同様に**新築の建物でのガス使用を原則禁止**とする方針を決定

各州の電気化への対応状況

西海岸及び東海岸のリベラルな州では**アジア料理店比率が高い**ことに加え、環境対策意識が高く**ガスから電気への切り替えも進み始めている**状況

ガス廃止への動きがみられる地域
('23年時点)



アジア料理店比率が高い地域
(再掲)



小型×超高温加熱×電気という強みを持つ製品Aは、フードコート含むガスが使えない施設へのカジュアルダイニングレストランへの新規出店サポートができる可能性がある

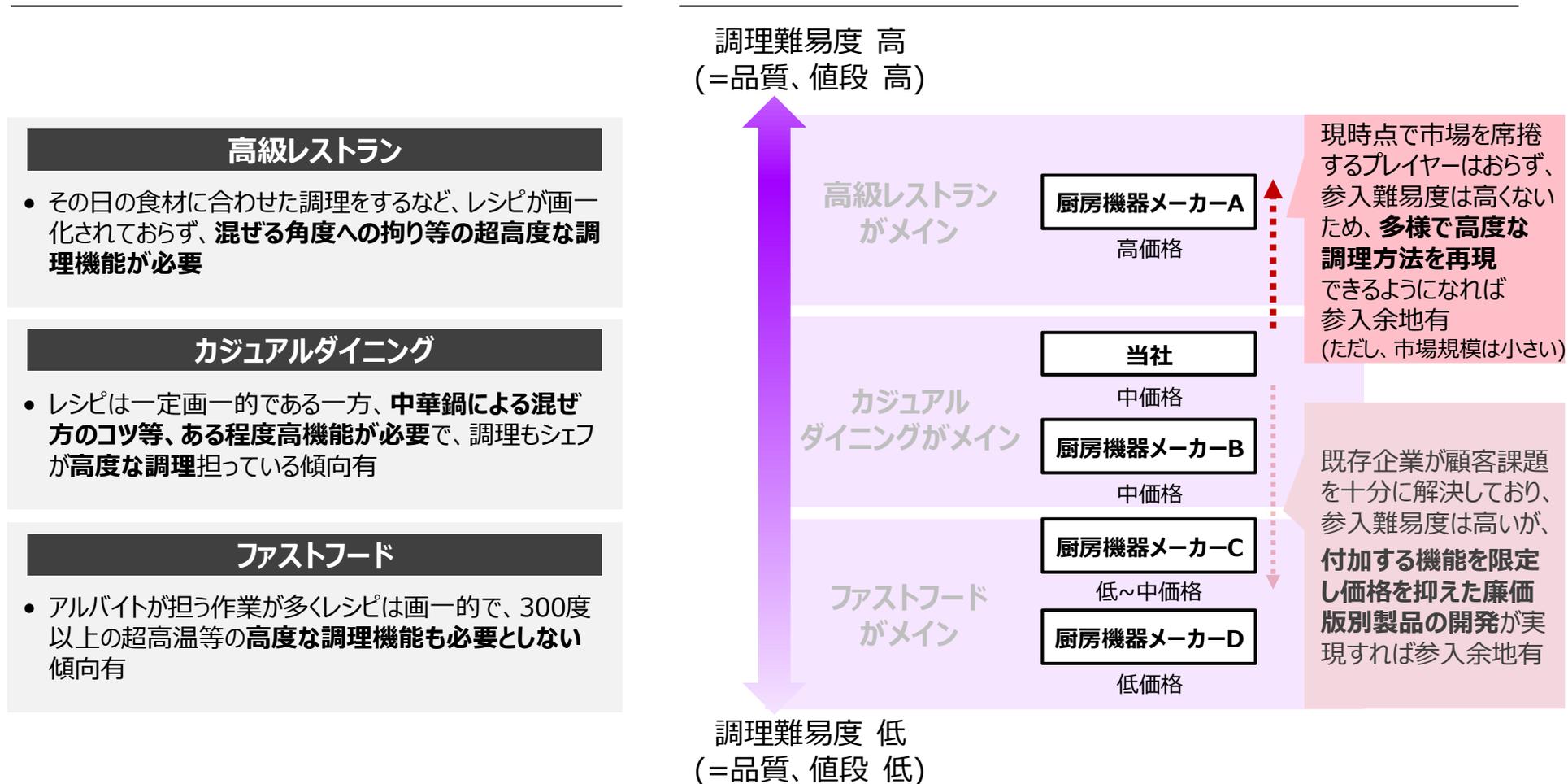
2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

隣接ポジションへの拡大における必要要件

製品Aは、現時点ではカジュアルダイニングからの需要が特に大きいですが、更なる多様かつ高度な調理再現機能追加や機能制限による廉価版開発などにより、他市場への染み出しも可能と認識

各市場の理解

貴社製品ポジショニング

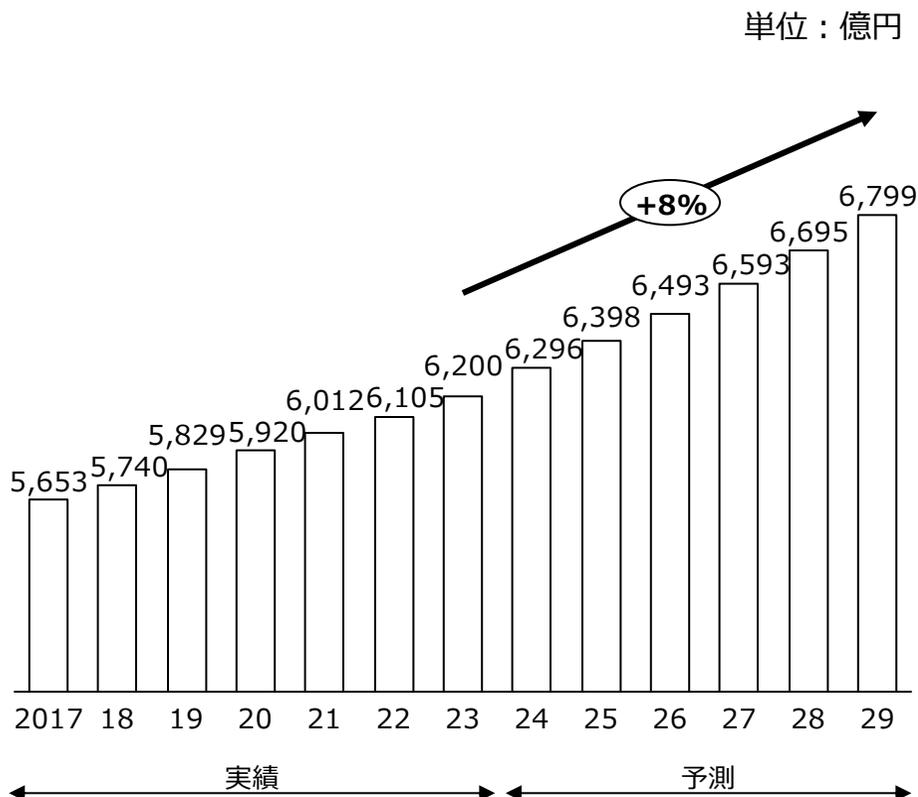


2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

他市場進出に向けた市場規模

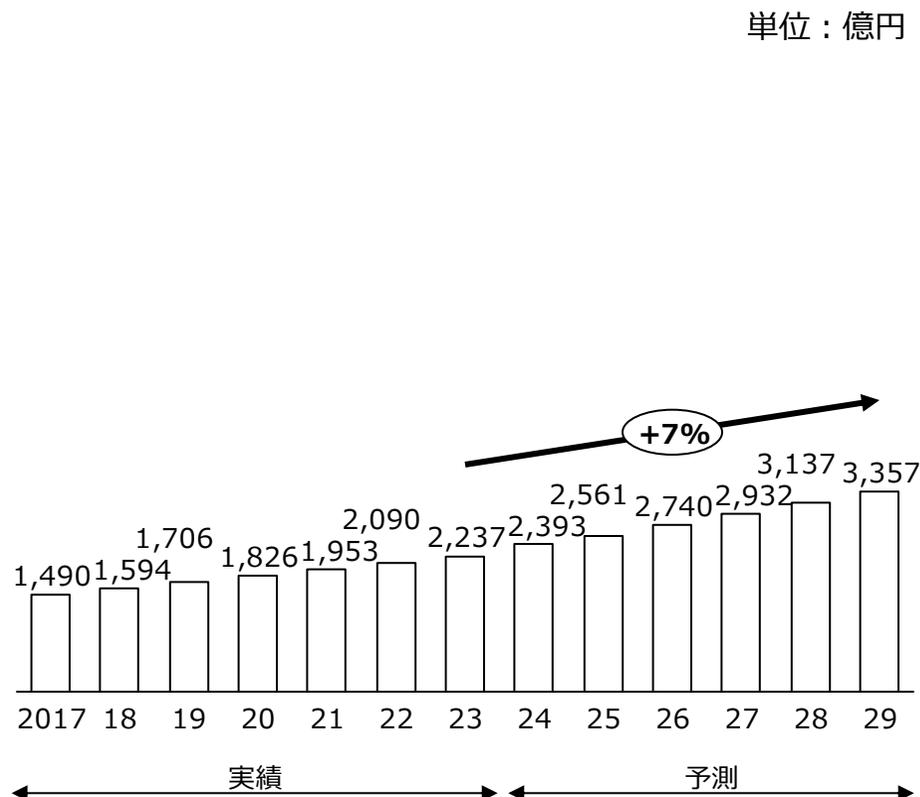
企業向け食事市場は'29年までに+8%、教育機関向け食事市場は'29年まで+7%規模で成長すると推計されており、C社の商品が販売見込のある市場についても今後さらに成長する見込み

米国の企業向け食事市場



- 市場定義：忙しい業務やシフトの合間でのクイックな食事を想定
- 算出方法：世界の企業向け食事市場規模に、全世界の労働者数に占める米国労働者数の割合を掛け合わせて算出

米国の教育機関向け食事市場



- 市場定義：授業の合間や休憩時間でのクイックな食事を想定
- 算出方法：世界の教育機関向け食事市場規模に、全世界の6-22歳人口数に占める米国の同人口数の割合を掛け合わせ算出

2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

買収先候補企業の選定要件

選定軸としては「人件費率」「現場視察の可否」「売上規模」「店舗件数」「業種」を切り捨て要件としつつ、「立地」「シナジー効果」等において貴社相性が良い企業が優先されると理解

クライアント買収時の選定軸

製品別の要件詳細

		製品A	製品B	製品C
バックアウト要件	売上高人件費率	売上高人件費率が基本水準を大きく下回る企業は除外 ・既に人件費比率を最大限まで下げている企業は製品導入効果が薄いため、適切ではない ・具体的には、「全国展開チェーン店」等が該当		
	現場視察可否	現場視察ができない店舗等は除外 ・業務効率化の詳細を十分説明できない場合は営業効率向上効果が薄いため、不適切		
	売上規模	1店舗当たり2千万円未満は除外 ・3年で人件費削減効果を回収想定、5千万円以上が理想	1施設当たり5千万～1億円を想定 ・人件費率、製品の導入費用、従業員数、年間の導入台数と人件費削減効果を回収想定するときの売上を足切りとして、受領数値の妥当性を判断	
	店舗件数	10店舗未満・30店舗以上は除外 ・バリューアップが見込める件数で現実的な価格感のため	N/A	
	業種	和食店以外は除外 ・製品の特徴が活きるため	設備A、工場Bの保有事業者以外は除外 ・製品B・製品Cの機能や特徴が活きる事業者は除外	
加点要件	立地	本社開発オフィスの近隣エリアが望ましい	本社・開発エリアが優先だが、対象エリアを広げた立地でも可 ・食品製造工場は都市部から少し離れたエリアに位置しているため、本社及び開発オフィスの周辺地域を想定	
	シナジー効果	「高精度動作や安定稼働が活きる」「話題性がある」などシナジーが発生する特徴を持つものが望ましい ・貴社の強みが強く活きるような比較的繊細な動きが求められる企業や、話題性による業務効率化ショーケースの“ピカピカ”化ができるような要素を想定		
	店舗業態Aの有無	店舗業態Aに該当する店舗を複数保有している企業が望ましい ・買収後の装置売上が連結相殺されてしまうものの、対焦店舗に対しては装置売上が見込めるため、多く抱える企業が理想的		

※本資料上の数値・内容は実際の分析結果とは異なります

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(小型機器製造D社)

D社のケースでは海外展開時の有望市場及び販売戦略が不明確であったため、外部専門家・消費者へのヒアリングや経営層交えた討議・ワークショップを通じて全体方針及び具体施策策定を支援

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	生産用機械器具製造業	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開時の有望市場、及び販売戦略の勝ち筋が未策定 狙うべき市場、想定顧客の抱えるペイン、競合製品動向などを正確に把握できておらず、場当たりの販売方針となっていた
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数約30名 資本金3億円未満 		
国内拠点	東京都(本社・開発・製造・倉庫)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模や競合動向、顧客ニーズ等の外部環境の整理と、対象会社抱える課題や思いをくみ取る形での具体施策への落とし込み 外部専門家インタビューや消費者ヒアリングを通し製品毎の有望市場と顧客層、詳細なKBF要素までを明確化し、それらを踏まえた製品改善施策と競合差別化に向けた全体方針案を策定 経営層ヒアリングやワークショップを通じ、対象会社の抱える課題や製品に対する思いを抽出、プロモーション施策策定や販売代理店選定という具体施策への落とし込みを支援 製造拠点については品質課題や外部環境リスクを総合的に評価し、一部製造機能を中国から国内へと移転させる方針を提案
海外展開状況	<ul style="list-style-type: none"> 製造委託(中国・香港) 代理店(北米・アジア・欧州) インキュベーションオフィス(米国) 		
国内投資動向	<ul style="list-style-type: none"> 都内R&D拠点・製造拠点への投資を通じ、生産能力・効率性を向上 都内本社とR&D拠点の密接な連携による生産効率性の向上を計画 一部製品については品質向上を目的に海外製造から国内製造への切り替えを検討 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> 今後は海外展開に向けたプロモーション施策・販売代理店選定等の具体施策のさらなる深堀と、製造拠点の国内回帰計画の具体化を中心に、支援を進めていく

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

製品Aの製品優位性と今後の改善の方向性案

癒し効果への信憑性や低価格帯を活かして、より睡眠障害等の治療目的に特化したポジションを取っていくのがよいのではないか。そのためにはモーター音の静音化等の改善が必要

		競合製品B	競合製品C	競合製品D	製品A(現状)	製品A(理想)
ターゲット		法人向け (医療施設等)	個人向け			個人&法人向け (医療施設等)
価格帯		高価格 (60万円) ²	中価格 (20万円) ²	低価格 (3万円) ²	低価格 (5万円) ²	低価格 (5万円) ²
療養用途の主要KPI	素材感	○ (人工毛皮は抗菌、防汚、抜け毛加工)	○ (老舗寝具メーカーと共同開発の独自素材)	× (毛が抜ける)	○ (高品質素材で、カバーの手洗いも可能)	○ (高品質素材で、カバーの手洗いも可能)
	睡眠サポート機能	無	有 (アプリで睡眠状況を計測し機能調整が可能)	無	無	有 (温度調節やストレス検知機能を追加)
	静音性	○ (知的静音型アクチュエータにより機械雑音なし)	○ (機械音はない)	× (動作時に機械音あり)	× (僅かなモーター音あり)	○ (モーターやギア組立の改善により静音化)
	ストレス解消機能	有 (リアルな動きとかわいい見た目です癒しを提供)	一部有 (呼吸リズムに合わせて動く)	一部有 (猫の鳴き声が変、など一部リアルさに欠ける)	一部有 (科学的に裏付けられた鼓動による癒し効果)	有 (FDA認証も取得し、治療目的でも使用可能)
市場における位置づけ (弊社理解)		医療施設等に販売、高品質でFDA認証も取得済みのため法人向け市場にて確固たる地位を保持	個人の睡眠向けに特化しているが、値段の高さがボトルネックとなり、市場での存在感は限定的	個人向け市場において一定のプレゼンスがあるが、毛が抜けやすい等の品質の問題もある	ストレス解消等の娯楽を目的に購入されるケースも多く、信憑性の高い癒し効果などの強みは活かされていない状況	ストレス検知機能の追加や静音化の実現を通して、睡眠治療を目的とした市場において、一定の地位を築ける余地有

Note¹ : 電気や空気圧、油圧などのエネルギーを機械的な動きに変換する装置

Note² : 本資料上の数値は実際の分析結果とは異なります

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

中国製造における貴社製品の主なリスク

昨今のトレンドも相まって中国製造により事業リスクは高まっており、特に台湾有事の際の貿易禁止リスクやトランプ政権発足による関税の高騰リスクについては事業に致命的な影響を与える可能性有

貴社事業を取り巻く中国製造リスク

貿易停止リスク	貿易禁止リスク
売価・費用 変動リスク	関税高騰リスク
	原価高騰リスク
	輸送コスト高騰リスク
	為替変動リスク
低品質リスク	粗悪原材料リスク
	製造技術不足リスク
	基準・規格違反リスク
納品遅延リスク	調達遅延リスク
	製造遅延リスク
	輸送遅延リスク
製品模倣リスク	知財リスク

昨今のトレンドを鑑みた中国製造のリスク

ウクライナ戦争でロシアに対して課しているように、台湾有事の際に貿易制限が発生するリスク有

トランプ政権発足による米国産業保護が加速し、中国製品への関税が大幅に高騰するリスク有¹

ウクライナ戦争による鉄鋼等の資源の国際市場での供給制限及び高騰リスクはあるが、中国に限らないコンテナ不足による貨物延滞料の高騰や燃料費高騰が進んでおり、程度次第で事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

平常時と同程度だが、程度によっては事業を脅かすリスク有

事業に致命的な影響を与える可能性有

中国製造の方がコストが安い状況が変化する可能性有

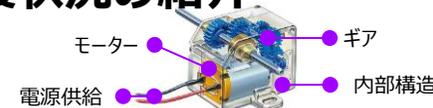
引き続き、動向を注視すべき

モーター音の静音化が難しい可能性有

引き続き、動向を注視すべき

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

機械音の改善策検討



静音化を目指すうえでは、「モーターの日本製への切り替え」や「ギア組立の日本製への切り替え」が選択肢に挙がるほか、「部品調達から組立までの全てを日本製に切り替える」ことも視野に入る

機械音の要因	機械音の要因詳細	確度	主な打ち手
モーター不良	安価なモーターを使用しているため、駆動時に音が出てしまう	高	モーターを日本製に切り替え <ul style="list-style-type: none"> 中国部品メーカーは「最低限の要求事項のみ対応する」「現場の自己判断で製造方法を変更する」等の傾向があり、部品の品質が期待値を下回ることが多い 一方、日本は自動車製造等で古くからモーターへの要求水準が高く、プロ精神も高いことが特徴であり、機械設計と電気設計を統合的に設計・製造するアプローチである「機電一体化」等の技術的強みがある
	組立時にモーターの設置が上手くできておらず、不要な振動が内部共振して音が出てしまう	中	
ギア不良	安価なギアを使用しているため、駆動時に音が出てしまう	中	ギアの組立を日本製に切り替え <ul style="list-style-type: none"> 中国組立業者では作業員が頻繁に入れ替わることを理由に、組立工程における品質・精度のばらつきが発生しやすい 中国では1年間のうちに日本の4倍のペースで作業員が入れ替わると言われている 一方、日本ではギアのかみ合わせの遊びを最小化する「ゼロバックラッシュ技術」に強みがあり高精度な組立を行う傾向にある
	組立時のギアの設置不良やかみ合わせの悪さに起因して、音が出てしまう	高	
	ギア間のグリス不足により摩耗音が出てしまう	中	
内部構造不良	内部部品(フレーム等)がしっかりと固定されておらず、がたつきが発生しており音が出てしまう	低	
	内部構造内で音を吸収するための素材(スポンジ等)が不十分で音が出てしまう	低	
電源供給不良	電源供給が不安定であり、電力が弱すぎる/強すぎる際に音が出てしまう	低	

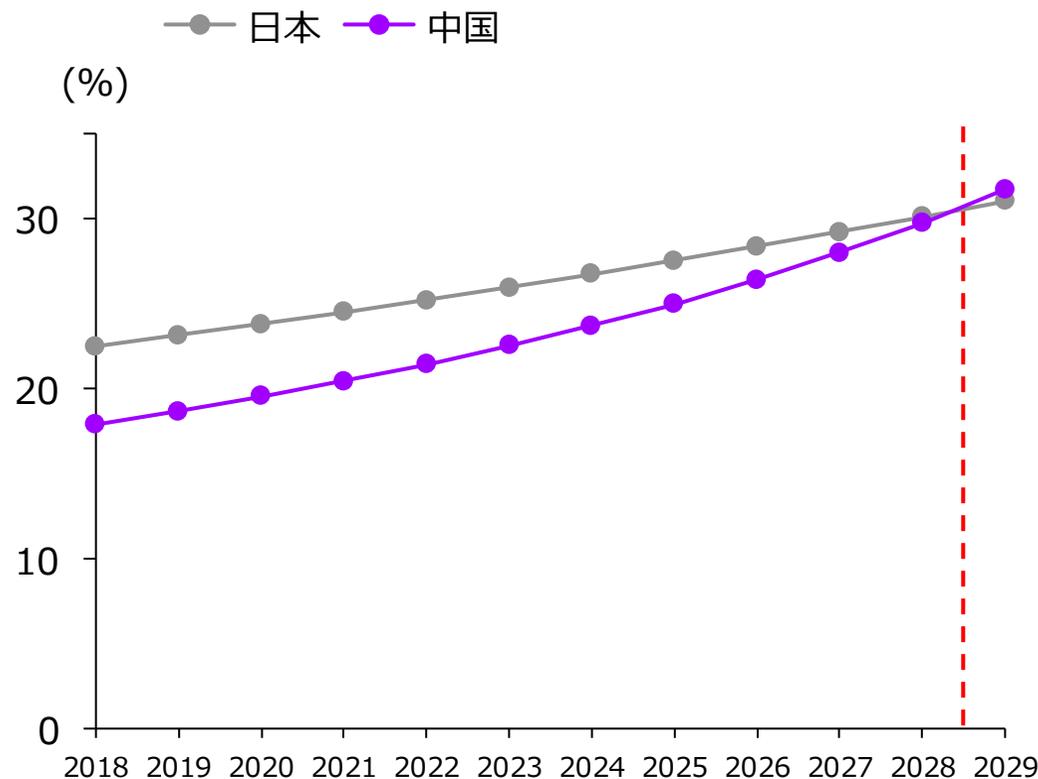
2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

日中の製造原価割合比較

「海上輸送費の増加」や「中国の人件費高騰」などに起因し日本と中国の製造原価割合の差は年々縮まる傾向にあり、2028～29年頃には同水準にまで到達することが見込まれる

日本と中国の製造原価割合の推移

※中国の製造原価割合については、輸送費を含む
※売価は一定と仮定し、インフレ率のみを考慮



日中間の製造原価割合の差が縮まる理由

中国の人件費高騰

- 中国の製造業に携わる作業員の給料は大幅増加傾向
 - 国自体の経済発展に伴い生活費・物価等のインフレが進んだことを背景に、月給平均値比較では'13年から'23年の10年で1.5倍にまで増加し、今後もさらに増加する見込み

海上輸送費の増加

- 燃料費高騰の影響に加え、コンテナ不足によりコンテナ循環が悪化しており、港での待機時間の増加による延滞料等が発生し、輸送費は大幅増加傾向
 - コンテナ不足については、世界で流通するコンテナの98%が中国製であり、2018年の「米中貿易摩擦」による海上輸送用コンテナの生産量制限によって生産量が約40%減少し、現在も不足傾向にある

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(分析機器製造E社)

E社のケースでは設計通りに製造してもスペックインしないことが多いという課題に対して、その根本原因である設計プロセスの改善を行い、スムーズな量産体制の立上の実現を支援

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	分析装置・分析機器製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 量産立上期における設計変更の多発に伴う製造工程の遅れ解消 ● 製品仕様書など設計の基礎が固まっていない中、目先の製造・納入を急ぐために根本的な設計プロセスが整備されない状況が継続
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員数約50名 ● 資本金1億円未満 		
国内拠点	東京都(本社・研究開発・製造・営業拠点)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 量産立上の経験やノウハウを持つ人材が社内に不足していると感じられるため、重要な問題の特定を行いながら、実施すべき対策の策定とその優先順位付けを実施 ● 製造工程で遅れが発生している原因を現場へのヒアリングを通じて分析し、ボトルネックとなっている問題を特定 ● 様々な問題が山積している中、目先の課題への対応にリソースを割かれており根本的な解決に注力できていない状況であるため、特に重要な問題に対する対応について、その優先度を経営層に納得いただき、トップダウンでリソースアロケーションなどを実施できるよう支援 ● 市場分析を通じた、事業計画の精緻化やその蓋然性の検証 ● 業界における競合他社の分析を通じて、量産体制の構築や販売戦略の策定を行い、精緻な事業計画の策定とその実行を支援
海外展開状況	米国拠点(事業開発・営業・マーケティング・製造) 欧州拠点(営業)		
国内投資動向	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部の製品製造について、海外から国内への切替を検討中 ● 製造品質向上の観点と、設計変更への迅速な対応の観点から、現在米国で行っている最終組立工程の国内での立上げを検討中 ● 一部の部品についても、同様の観点で、サプライヤを国内に変更の余地有 ● 併せて、設計や製造に知見のある人材を国内で拡充予定 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> ● 量産体制の構築に当たり、設計全体を俯瞰できる人材が必要となるため、社内での人材育成に加え、候補となる人材の採用も推進 ● 将来的な川下領域への参入も見据え、設計プロセス整備と品質管理体制構築の観点でISO13485の取得要否を検証予定

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

重要度高

重要度中

重要度低

ハイエンド製品に対する顧客KBF

製品A・製品Bともに、製品性能とそれに付随するアプリケーションの拡張性が顧客ニーズと合致することが絶対条件であり、同等なスペックの上ではブランド力や提供価値相応の価格が重視される

KBF		ハイエンド製品	
		製品A	製品B
Quality	製品性能	目的達成要件を満たすスペックであることが絶対条件	アドオン可能なアプリケーション(解析ソフト等)の幅で拡張性を評価
	操作性	多少使いづらくとも求める性能・アプリケーションが備わっていれば特段問題ではない	
	実績・評判	新技術導入を検討する場合やスペックが同等の場合には、 ブランド力の高い企業の方が信頼できる ため選択しやすい(大手最有力企業であるだけで購入に至るケースも存在)	
	技術サポート	障害発生時に遅くとも 1-2日以内での対応が可能なサポート体制 が望ましい	
Cost	価格	初期費用が予算内であり、 導入後のランニングコスト が求める性能に見合うかを重視	製品組み込み式で割愛も可能な ワークフロー改善等のアプリ が価格相応かを判断
Delivery	納期	納期の遅さは意思決定へ大きく影響しないが、遅延等は営業サイドの評価にも響く	
	地域カバレッジ	遠方の場合でも事前に理解を得ていれば、期待値コントロールは可能	

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

量産立上期における課題への対応

設計変更柔軟に対応するため、製品仕様書の確定や部門横断のデザインレビュー(①・②)、製造現場への設計担当者の派遣(③)を実施し、ベンダー等の選定基準整備などを進める必要がある

	課題の真因	真因を解決するための打ち手	実行タイミング
設計	① 設計プロセス整備の重要性に対する認識不足	<p>最優先事項として、設計プロセス整備を進める</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品仕様書を確定させ、図面やQC工程表、検査企画書等の作成や紐づけを実施 <ul style="list-style-type: none"> - 目先の改善対応より優先してリソースを配置 製品単位での設計責任者を明確にし、マイルストーン毎に部門横断でのデザインレビューを実施 <ul style="list-style-type: none"> - 設計全体を理解できる人材の育成・採用 ISO9001またはISO13485を取得する <ul style="list-style-type: none"> - 将来的な川下領域への参入も見据え、ISO13485の取得準備を実施 	全ての起点となるため、直ぐに実施 優先①
	② 量産立上経験のある技術者の不足		即効性があるため、直ぐに実施 優先②
	③ 設計を一気通貫で管理する責任の所在が曖昧		取得要否検討含め 中期的に対応
設計・製造	④ 製造工程も理解した設計者、または生産技術者の不足	<p>製造現場に設計担当者を出向させ、コミュニケーションを円滑にする</p> <ul style="list-style-type: none"> 関連するモジュールの設計者を製造現場に配置 設計責任者は現場での最終意思決定者とする 	即効性があるため、直ぐに実施 優先③
	⑤ 設計-製造間での最終意思決定者が不在		
調達	⑥ 製造委託先に設計担当者がおらず、迅速な意思決定が困難	<p>サプライヤー・ベンダーの選定基準を明確にする</p> <ul style="list-style-type: none"> 選定の責任を持つ部門を明確にし、設計と連携しながら基準の策定・選定を実施 	設計プロセス整備後に対応
	⑦ ベンダー等の選定力の不足		

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

本事業における支援企業の事例(医療機器開発・製造F社)

F社のケースでは、他社との差別化を企図した際の全社・事業戦略の策定が課題となっており、従来の開発事業に留まらない量産事業の展開の検討や、その際に必要な施策の立案等を支援

企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	医療機器・ヘルスケアデバイス開発・製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合他社との差別化を図るための全社・事業戦略の立案 ● 従来の開発領域のみでは差別化が難しく、量産等も含めたビジネス展開の検討が必要
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員数約10名 ● 資本金1,000万円未満 		
国内拠点	東京都(本社・研究開発拠点)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス展開の方向性の定義 <ul style="list-style-type: none"> - 競合他社との差別化を図り、事業を拡大していくにあたって、従来の開発事業に留まらず、量産事業にも進出する等の全社的な戦略を検討 - 量産事業の展開方針について、(自社で製造機能は持たず)開発顧客と量産事業者をマッチングさせる「リボン型ビジネス」の推進等の事業戦略を検討 - また、リボン型ビジネス推進の際のプラットフォーム整備や量産事業者のリスト作成、等、具体的な施策の立案・推進を支援 ● 事業拡大のための社内ケイパビリティ向上 <ul style="list-style-type: none"> - 上記の事業拡大に向けて、都内投資も含めた自社ケイパビリティの拡大方針を策定 - あわせて、事業拡大に必要な人材のスキルセット定義や、社員の育成・獲得方針を検討
海外展開状況	海外(英国等)企業に対するコンサルティング等を提供		
国内投資動向	(以下、検討中の内容を含む) <ul style="list-style-type: none"> ● 都内エンジニアリングセンターの開設 ● ものづくり機能の拡大(試作ラボのスペース拡大、等) ● 人材採用 		

2.支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

実施計画：主要論点(直近4カ月間)

直近4か月間における計画策定サポートの主要論点について議論し、支援スコープや進め方、マイルストーン等について認識合わせを行いたい

主要論点

- (トップダウン検証済) 将来を見据えた際に魅力的な市場はどこか？
- DDS・POC診断・機械装置一般を注カデバイスとし、日本欧州間ビジネスで製薬(/スタートアップ)をターゲットとする
- (トップダウン検証済) 医療機器デザイン企業として顧客に提供し得るサービスは？
- 製品開発は自社提供、検証(臨床試験)・薬事申請・販売はパートナーを目利きして仲介フィーを取るリボン型ビジネスモデル、企画研究・試作・量産は両方で対応し得る

- A) 【**全社戦略**】日本の医療機器開発市場の課題解決・開発促進に貢献すべく、**全社戦略として中長期で定量・定性的に何を実現すべきか**
- B) 【**事業戦略**】業界内の自社ポジショニングや取引先ニーズに加え、現場視点での課題を踏まえ、**事業戦略としてどのサービスを優先して提供すべきか**
- C) 【**成長施策**】B)のサービスを既存強化・新規提供する上で、**必要な施策は何か**
- D) 【**都内投資**】C)の各施策実行に際し**必要な都内投資は何か**
- E) 【**個別目標設定**】C)・D)を踏まえ、優先して取り組むべき成長施策を**各チーム・個人単位でどのように役割分担し、現場レベルで目標設定すべきか**
- F) 【**価格設定**】B)のサービスをどのようなロジックに基づき、**幾らで提供すべきか**

- G) 【**事業化行動計画**】E)の成長施策実行マイルストーンや定量的な詳細KPI等をどのように設定すべきか

現状分析

中長期戦略・事業計画策定

アクションプラン策定

計画策定サポート

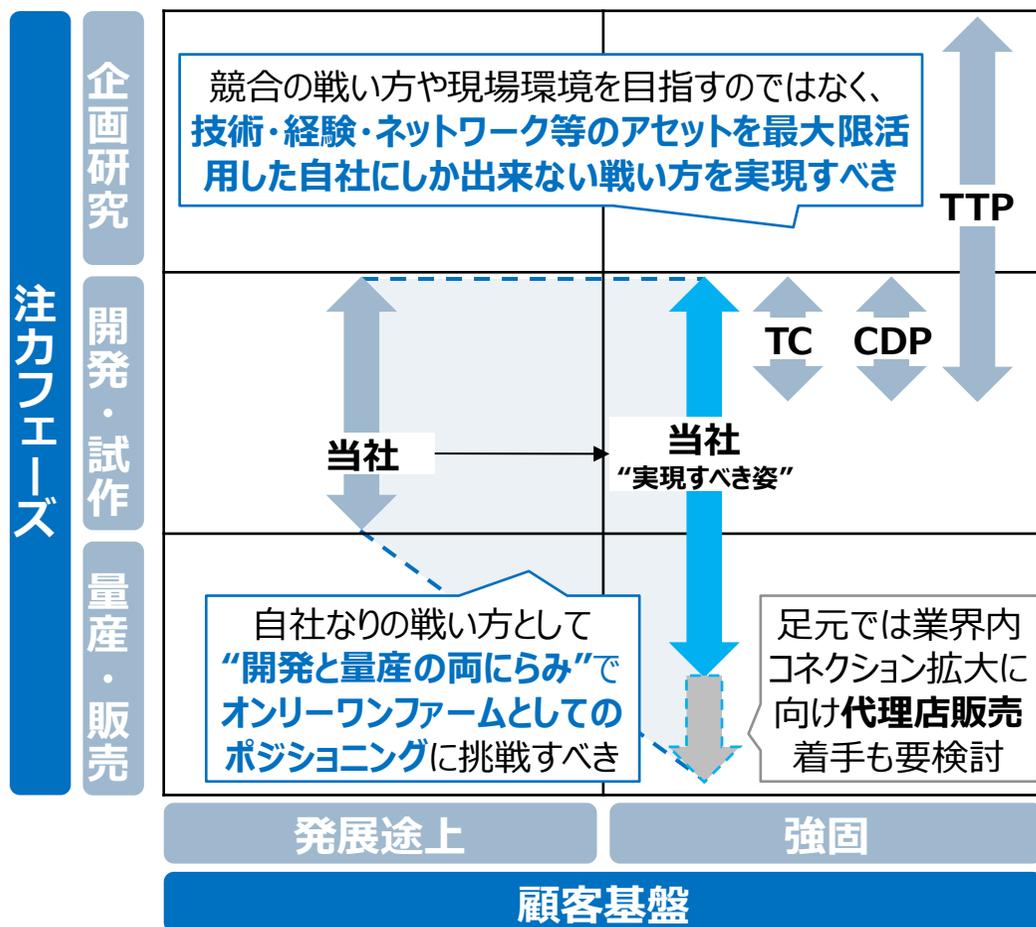
2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

B) 事業戦略：“実現すべき姿”に基づく事業の方向性

自社のアセットを最大限活用した“開発と量産の両にらみ”を事業戦略の方向性とし、自社受託及びリボン型ビジネスにより、一気通貫対応や技術目利き等の自社にしか出来ない価値提供を目指す

自社の取るべき市場ポジショニング

事業戦略の方向性



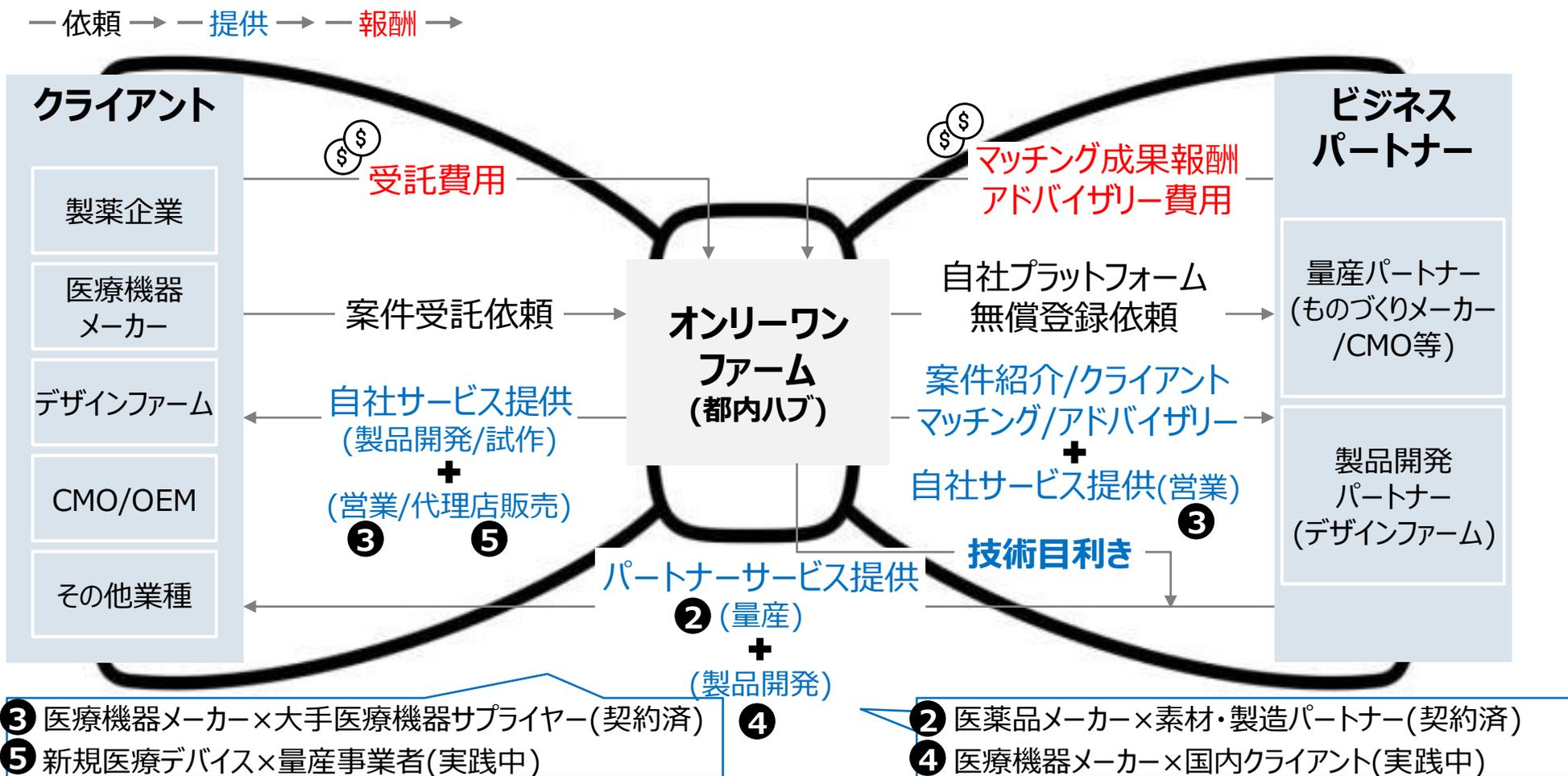
- 競争の戦い方や現場環境を目指すのではなく、**技術・経験・ネットワーク等のアセットを最大限活用した自社にしか出来ない戦い方**を実現すべき
- 事業戦略の方向性は“**開発と量産の両にらみ**”とし、**製品開発から量産・販売まで一気通貫提供**する**オンリーワンファーム**を目指す
- ビジネスモデルは、「**自社受託ビジネス**」と「**リボン型ビジネス(自社&パートナー受託)**」の2通り
- 「**リボン型ビジネス**」では、自社が**クライアントとビジネスパートナーをマッチングするプラットフォーム**となり、双方への提供価値は以下と定義
 - **ビジネスパートナー**：プラットフォームへの**無償登録**を促し、**顧客の開発→量産移行案件**や、自社対応外の開発案件等を紹介し、**技術アドバイス**や**エンドユーザーへの営業支援**も実施
 - **クライアント**：自社による**技術目利きのされた最適なパートナー候補**を提示し、クライアント判断でパートナー選択が可能であり、**技術アドバイス**や**エンドユーザーへの営業支援**も実施

2. 支援企業へのサポート実績 - 日系製造業等に対する投資促進事業の支援状況の紹介

B) 事業戦略：リボン型ビジネスモデル(自社&パートナー受託)

リボン型ビジネスでは営業の自社受託を始動、また量産に加えて製品開発のパートナー共同受託も検討中。どのサービス提供においても自社による技術目利きがされた最適なパートナーを提案可能

リボン型ビジネスモデル：全体スキーム



調査レポート目次

1. 文献・ヒアリング調査結果

- 国内投資の最新動向調査
- 国内外における主要トレンドの調査
- 国内投資トレンドに該当する業界・業種の動向
- 企業および専門家ヒアリングから得られた実態と示唆

2. 支援企業へのサポート実績

- 日系製造業等に対する投資促進事業(東京都実施)の支援状況の紹介

3. 先行事例調査結果

- 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介
(支援団体のご紹介含む)

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

投資実績企業の取り組みと直面する課題・解決策の現状

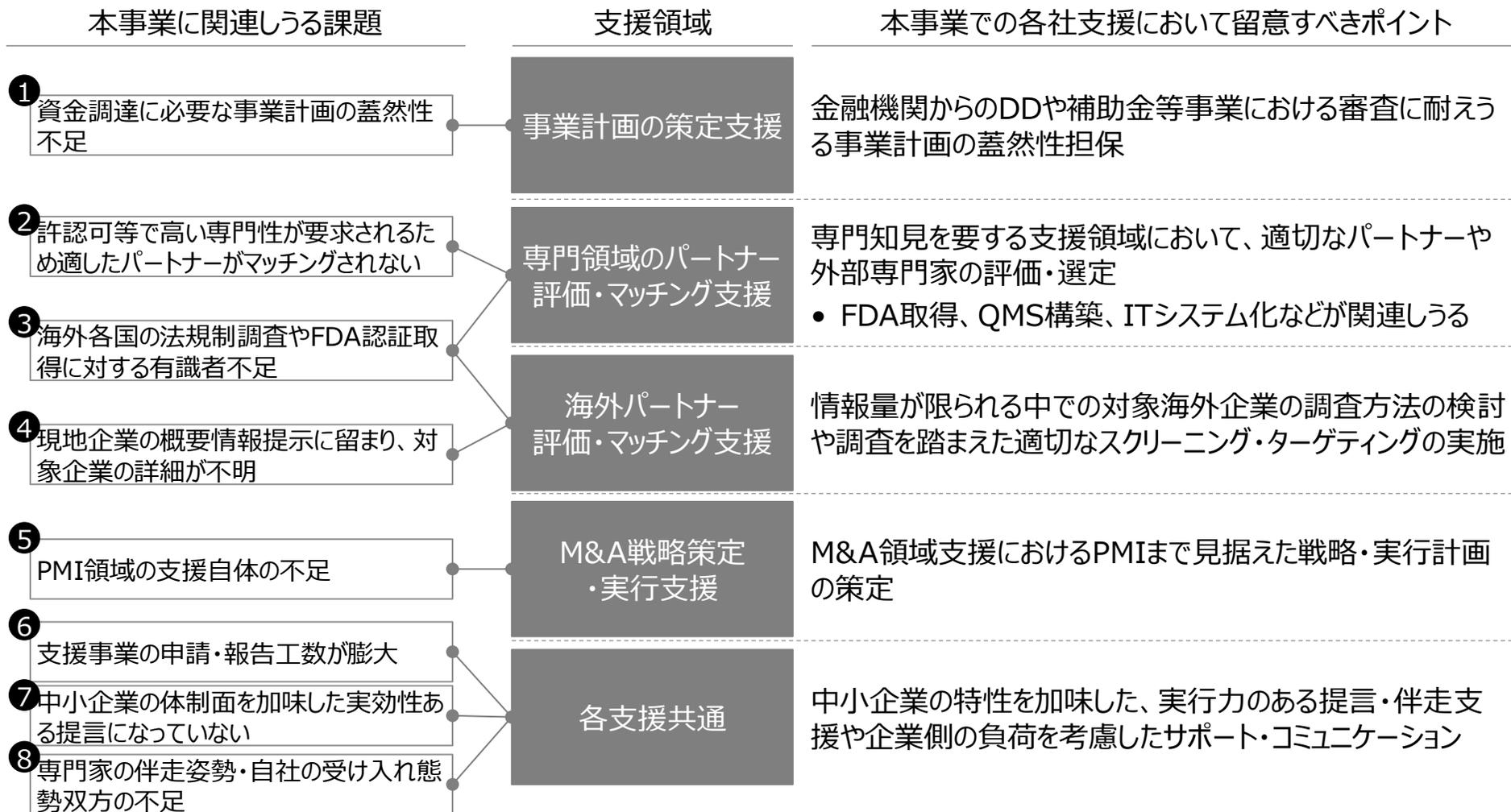
国内投資実績を有する企業の取組からは、公的機関の支援を活用するケースも多く存在しているが、特にマッチングや専門家支援においては支援を活用しながらも課題解消に至らないケースも散見

投資の種類	フェーズ	投資推進における課題概要	活用支援・サービス	既存支援における課題
商品開発/ 新規事業開発	試作・開発	試作における設備の不足(医療機器製造業)	技術開発支援 (設備提供)	-
	量産化	新規領域(林業)における商品開発ノウハウの不足(産業用機械製造業)	技術開発支援 (実証事業)	⑥ 支援事業の申請・報告工数が膨大で、開発に専念できない
		医療機器製造における規格や許認可対応可能なパートナーの確保(医療機器製造業)	マッチング支援 (技術パートナー)	② 高い専門性が要求されるため適したパートナーがマッチングされない
拡販	マーケティング・販路拡大における有識者の不足(自動車部品製造業)	専門家支援 (販路拡大)	⑧ 専門家の伴走姿勢・自社の受け入れ体制双方の不足	
工場設立	用地選定	適した土地の探索に難航(精密部品製造業)	情報提供	一般的な情報提供に留まり、優位点に乏しい
	資金調達	① 資金調達に必要な事業計画の蓋然性不足(産業用機械製造業)	外部コンサル (計画策定)	-
M&A	PMI	PMIノウハウの不足(精密部品製造業)	(自社で対応)	⑤ PMI領域の支援自体の不足
海外販路拡大	市場調査	現地市場・顧客の理解不足(食品素材メーカー)	マッチング支援 (海外企業)	-
	計画策定	海外各国の知財戦略に対する有識者不足(コンピュータ製品製造業)	専門家支援 (知財)	⑦ 中小企業の体制面を加味した実効性ある提言になっていない
		③ 海外各国の法規制調査やFDA認証取得に対する有識者不足(食品素材メーカー)	外部コンサル (法務・FDAコンサル)	-
拡販	海外事業経験者の不足(コンピュータ製品製造業)	マッチング支援 (海外企業)	④ 現地企業の概要情報提示に留まり、対象企業の詳細が不明	

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

投資実績企業の取り組みから見る留意すべきポイント

事業計画策定における蓋然性担保、専門家や海外パートナーの適切な評価・マッチング、PMIを見据えたM&A支援、中小企業の特徴を加味した支援等の点において留意が必要と理解



3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング企業一覧(1/2)

新商品開発・新規事業開発や生産・販路拡大などの国内投資への実績を持つ計6社へのヒアリングを実施

企業名	事業内容	本社	国内投資実績	
			種別	概要
産業用機械製造業	農業用・土木建設用・林業用 運搬車・草刈作業車及び産業 用機械の製造・販売など	福岡・東京	新商品開発・ 販路開拓・ 工場設立	<ul style="list-style-type: none"> • 大手が参入しないニッチ分野において顧客のニーズにきめ細かく対応した商品開発に強みを持つ • 海外事業の拡大に伴い、21年に福岡県に新工場を設立 • 大手通信会社等と共同での実証事業へも参画し、林業関連の商品開発を進めている
精密部品製造業	精密部品等(航空、宇宙、医療、 電子機器、機械式時計)の製造	東京 (グループ会社は 神奈川に所在)	新商品開発・ 工場設立・ M&A	<ul style="list-style-type: none"> • 傘下のグループ会社はR&D部門を立ち上げ、電気電子業界から航空宇宙や医療関連へビジネス転換 • 精密切削加工の技術力を強みに欧州の大手エンジンメーカーなど、世界中の企業に取引を拡大 • 17年にホールディングス化し、先端技術を持つ中小製造業のM&Aを進める
コンピュータ製品製造業	LTO等のコンピュータストレージ製 品の開発・製造・販売など	東京	新商品開発・ 販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> • 自社製品の開発に注力し、独自のデータストレージソリューションを提供 • 海外販売の拡大に伴い、国内の営業体制を強化 • 24年に世界初のUSB接続LTOデータ保存システムの開発への挑戦に対して、東京商工会議所の勇気ある経営大賞奨励賞を受賞

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング企業一覧(2/2)

新商品開発・新規事業開発や生産・販路拡大などの国内投資への実績を持つ計6社へのヒアリングを実施

企業名	事業内容	本社	国内投資実績	
			種別	概要
自動車部品製造業	自動車部品及びオーディオ、カメラ、OA機器のプレス加工 金属プレス金型の設計、製作 プレス部品を主体とした各種製品組立など	東京	内部プロセス効率化・新規事業開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社開発による自動検査装置の導入やロボットの活用等を通じた生産工程の効率化に関する研究開発投資を推進 ● 近年は既存事業への依存度を下げるため、3Dプリンタを活用した新規事業開発にも取り組み ● 20年、経済産業省「地域未来牽引企業」に選定
食品素材メーカー	食品原料・添加物の販売、素材加工製品の製造販売、食品製造企業へのコンサルティングなど	東京	新商品開発・新規事業開発・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術商社として02年に設立後、自社での素材開発に注力し素材メーカーに転身、タイなどの海外へも販路を開拓 ● 商品開発や設計、量産化におけるノウハウを積み重ね食品企業向けに商品企画から製造、品質管理までを一手に担うODM事業やコンサルティング事業へと事業ポートフォリオを変革
医療機器製造業	ブレイン・マシン・インターフェースを応用したリハビリテーション機器の開発・製造・販売など	東京	新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 慶應義塾大学発のベンチャー企業として2018年の創業以降、東京都、NEDO等の助成金・事業を活用し、自社の医療機器の開発を進める ● 24年3月に同製品の医療機器認証を取得、量産完了後の6月より出荷を開始

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：産業用機械製造業A社

外部機関からの審査も見越した蓋然性の高い計画作成や、企業側の負荷軽減を考慮したサポート・コミュニケーションの実施が重要と考えられる

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



産業用機械製造業A社
代表取締役社長

国内投資実績

- 海外事業の拡大に伴い新工場設立(他県)
- 大手企業や省庁と連携した商品開発を進める

- 新工場設立においては銀行からの融資を得るためのDDの対応に苦慮
- 過去に債務超過になっていたこともあり、銀行からの要求が厳しく、事業の蓋然性評価としてDDを受けた
- 工場立ち上げ後は外部環境が追い風になったこともあり順調に進捗、計画を上回る着地となっている
- 公的事業による支援を活用するものの、短期間での商品開発推進に苦慮
- 従来より顧客ニーズにきめ細かく対応した商品開発に注力。機器の設計、開発力の高さが評判を呼び、大手企業からも共同開発の声がかかるポジションを確立
- 実証事業等の複数の公的事業にも採択されるが、単年度事業のものは開発期間の短さ等から十分な開発工数を設けられなかった

- コンサルを活用し蓋然性の高い事業計画を作成、銀行から評価を得たことに加え、必要なノウハウも蓄積
- 自社で作成した計画では銀行からの信用は得られなかったが、外部リソースを活用し第三者視点で計画を作成
- 従来は創業家の勘・経験に頼る部分が多かったが、コンサル活用を通じ、コスト感覚や契約書関連の知見なども得られた
- 柔軟なスケジュールによる支援期間の確保や、企業側の負荷軽減等への配慮
- 募集・選考期間も含めたスケジュールとして、開発期間はもう少し長く取ってもらえるとありがたかった
- 報告書類作成等の負荷も大きく、社内のガバナンス強化の観点ではメリットもあったが、担当者のモチベーションも下がっている
- デメリットも大きく、今後、支援を継続しないことも検討している状況

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：精密部品製造業B社

M&Aの知見も豊富な当社からは、中小企業のM&A後における必要十分な範囲でのガイドライン作成や人材採用等のPMI支援が必要であることが伺える

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



精密部品製造業B社
経営企画室長

国内投資実績

- グループ会社のR&D部門を立ち上げ、別業界へのビジネス転換
- 先端技術を持つ中小製造業のM&Aを進める

- **M&A後のPMIノウハウ・支援の不足**
- 過去に複数社の中小製造業のM&Aを実施
- M&A仲介などのサービスは充実しているが、**買収後のPMIについてはまだ手薄な領域**と感じる
- 特に小規模企業でも買収後のPMIには一定の労力がかかるため、事業承継なども含め、**結果的に規模が小さい会社が売れ残ることへの課題感**を感じる
- **工場投資における立地選定の長期化**
- 工場投資においてはライン設計と費用構造から工場における賃料水準が算出しているが、成長分野の事業を行っているため不確実性が高く、工場立地における費用対効果の試算が難しい
- 結果として、リスクを見て、より安い土地を求め、**立地選定に相当な時間がかかっている**

- **中小企業におけるPMIノウハウの整理、PMIを実行する経営人材の採用支援**が必要
- 当社代表が省庁の検討会に委員として参画しており、**中小企業におけるPMIのガイドライン作成等を進めている**
- 買収後の新社長や右腕となる**幹部人材の採用支援は民間サービスも含めて、PMI領域はまだ支援が行き届いていない印象**
- **工業団地など製造業に必要な機能を有した土地の提供**
- 周囲への騒音等の影響を気にしなくてよい、物流等のインフラが整っている等の用地は魅力的
- 各自治体が提供する土地案内等の支援も活用したことはあるが、一般的な相場での提案に留まっており、自前で探索を進めている

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：コンピュータ製品製造業C社

海外展開における各国の知財戦略や現地パートナー探索において公的機関の支援を活用するものの課題の解決には至っておらず、各社に適した支援提供の重要性が伺える

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



コンピュータ製品製造業C社
代表取締役社長

国内投資実績

- 自社製品の開発に注力し、独自のデータストレージソリューションを提供
- 海外販売の拡大に伴い、国内の営業体制を強化

- 海外各国に即した知財戦略の検討
- 商品開発に関しては、基礎研究等への取り組みを重視し長年継続している
- 特に海外展開時において、知財への対応に課題を感じている
- 各国・地域による違いやオープン・クローズなどの戦略面での悩みは大きい
- 海外販路開拓・事業推進力の欠如
- 製品の認知度があったため海外からダイレクトにオファーが来ることもよくあるが、海外事業の経験者に乏しく、機会があっても商談を進められないケースもある
- 良い商品を持っていたも販路開拓やマーケティング面は得意な人材がいない、この点は中小企業共有の課題ではないか
- 海外販路開拓支援も受けたことがあるが企業のリスト提示のみであり、有望企業などは自社で調査をする必要があった

- 中小企業の実情に即した知財支援が不足
- 公的機関の支援で専門家からのレクチャーを受け、内容理解は進んだが、必要な対応が膨大であることがわかり、結果、社内からネガティブな反応を受けた
- 知財関連は手間が多すぎる印象で、中小企業にフィットした知財領域の支援は行き届いていないのではないかと
- マッチング支援における対象企業調査を踏まえたスクリーニングやターゲティングの実施
- 相手の企業調査などをサポート・補助してくれる支援はあまりない(省庁や支援機関は一定情報提供はしてくれるが、最終的には自社で判断が必要)
- 現地パートナー・顧客候補企業の探索において、対象企業のスクリーニングやターゲティング踏まえたマッチング支援が不足
- 海外事業の経験者は人材会社を活用しヘッドハンティングで採用を実施

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：自動車部品製造業D社

公的機関の外部専門家支援を受けるものの専門家・企業間でギャップがあり、踏み込んだ支援提供に加え、支援企業側の体制面等のコミットメント醸成も重要であることが伺える

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



自動車部品製造業D社
事業推進室
マネージャ

国内投資実績

- 生産工程効率化に関する研究開発投資の推進
- 既存事業への依存度を下げるため新規事業開発の取組にも着手

- 新規事業開発のマーケティング戦略策定や販路開拓の実行面において人材不足を感じる
- 既存事業として自動車業界などに金属部品の製造・販売を展開
- 顧客の影響力が強く、価格競争も激しい業界ということもあり、既存事業・顧客への依存度を下げるため3Dプリンタを活用した新規事業に取り組み
- 関連設備への投資などに取り組み、製品・サービスの開発については一定進捗しているが、マーケティング面ではや販路開拓においては得意な人材が社内におらず課題に感じている

- 公的機関の専門家支援を受けるものの、専門家の伴走姿勢や企業側の受け入れ体制が不足
- 公的機関より販路拡大関連の支援を受けているが、もっと深入りしてほしいと感じることはある
- 専門家の方自体が大手企業出身者であるため、言動において発注者側の目線であるように感じることはある
- 課題提起だけでなく、自社がどうすればできるか、という観点でのアドバイスが欲しいが、その点に対しては専門家の方より答えはもらえていない印象
- 自社としても十分な受け入れ体制が確保できておらず、専門家の方の期待値に応えられていない点はある

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：食品素材メーカーE社

海外展開においては規制や許認可等の面で専門的な支援が必要とされやすく、計画策定や実行フェーズにおいて適切な専門家の活用などが重要になることが伺える

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



食品素材メーカーE社
営業戦略グループ
マネージャ

国内投資実績

- 自社での**素材開発に注力し、素材メーカーに転身**
- ODM事業やコンサルティング事業へと**事業ポートフォリオを変革**

- **海外展開調査検討時の市場・顧客調査に苦慮**
- マーケットインで、常に新しい製品・サービスを提供することを日常的に行っているが、特に**海外市場調査においては課題は強く感じる**
- 過去の調査時は**机上リサーチで各国の調査を十分に行えた訳ではなく、かつ、現地顧客に対する伝手もなく、どう調査すればよいかわからなかった**
- **海外実行計画時の多岐に渡る検討項目に対して社内リソース・ケイパビリティが不足**
- 実際に海外展開の実行計画を策定するフェーズでは、**現地の法規制調査やFDA承認取得、現地パートナーの探索など検討すべき項目は多岐に渡る**
- また、それぞれにおいて専門的な知見が必要とされるため、自社のリソース・ケイパビリティでは対応しきれていない状態

- **公的機関による現地顧客の紹介を通じ、海外市場・顧客調査を実施**
- 特段支援に応募したわけではないが、公的機関を訪問し相談した結果、海外現地支店を紹介のうえ、現地企業の紹介まで行っていただいた
- **実際の現地顧客の声を聴くことができ、マーケット調査として十分な成果を出せた**
- 現在は海外事業の拡大に向けた事業投資を計画している段階
- **外部人材や民間の紹介サービスを活用**
- 短期間、専門知見を有する外部人材に入ってもらい支援を受けている
- 民間のサービスで紹介してもらうケースが多く、海外の法務関連の専門家や現地パートナー企業についても民間企業から紹介を受けている

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：医療機器製造業F社

医療機器製造固有の専門性の高さに起因するマッチング難易度の高さが課題として伺え、支援先事業に対する早期理解や実行支援フェーズにおけるマッチングの見極め等が重要と考えられる

国内投資の推進と直面した課題

課題の解決策・当時求めていた支援



医療機器製造業F社
CTO

国内投資実績

- 民間や都の助成金・事業を活用し、新商品となる自社の**医療機器の開発**
- 医療機器認証の取得

- 商品開発や試作段階において、**必要な設備やノウハウが不足**
- 初期の試作段階においては**モノ・ヒトとも自社のリソースは乏しく**、試作をどこに頼んで良いかもわからない状況だった
- 大学発ベンチャーであり、技術ノウハウ自体は創業時よりある程度保有していた
- 特に量産化を進める段階では**医療機器においては規格・許認可等への対応ノウハウの不足**や、**自社に合ったパートナーの確保**に課題
- QMS(品質管理監督システム)**の保有が必要であり、**手順書などの関連書類の整備に大きな労力を要した**
- 製造委託先も医療機器製造の資格を保有する事業者である必要があるが、**免許保有している事業者の中でも自社製品の製造に適した業者を探すのは困難**であった

- 自治体の支援等を活用し、補助金に加え、**試作時の設備・ノウハウ提供や製造パートナーのマッチング支援を受けた**
- 支援機関の設備をオペレータ付きで無償利用でき、**提案を受けながら進めることができたため、効率的に施策を進められた**
- 試作先となるメーカを複数社紹介いただき、今でも継続的に付き合いのある企業もある
- 医療機器分野は、専門性が高いため**マッチングの難易度も高い領域**
- 専門家の支援も受けたが、**医療機器の専門家自体が少なく、自社製品の領域に合った専門家を見つけるのはハードルが高い**
- QMS対応では**外部コンサルも活用したが、自社に合う形でのカスタマイズは必要**であり、コンサルとの共同作業のような形が必要
- 短期支援ではなく、**自社を深く理解してもらったうえでの密なサポートが必要**

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

支援機関による主な支援と課題 まとめ

様々な支援機関による中小企業向け支援が提供されている一方、実業務に活用していく上での課題もあり、これらの課題を理解したうえで各種支援を活用していくことが必要

	投資検討～実行時の主な課題	主な支援内容	支援提供上の問題点
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> 投資検討人材の不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資検討人材の育成や育成プログラム策定にける時間的余裕がない 専門知見を有する人材の不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資に際して適切な相談相手がない・見つけられない 	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理者研修の提供(中小企業大学校、商工会議所) 専門家・アドバイザーの紹介(各金融機関) IT経営サポートセンターの設置(中小機構) 	<ul style="list-style-type: none"> 座学に加えグループワークも提供されているが、実務での活用・応用サポートが不足 受講者に対して目標やロールモデルが明示されず、受講内容が日常業務に活用されづらい 金融機関等の紹介する専門家が、必ずしも中小企業にマッチした紹介内容になっていない(主に技術アドバイザーやITベンダー)
モノ/情報	<ul style="list-style-type: none"> 社内データ可視化・活用の不足 <ul style="list-style-type: none"> デジタル化や社内システム連携が不十分 事業改善・拡大ノウハウの不足 <ul style="list-style-type: none"> 従来の商習慣や業務プロセスに固執し、投資すべき領域がわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム設計支援(ITコーディネータ、中小機構) パッケージソフトの提供(パッケージベンダー) PMIガイドラインの提供(中小企業庁) M&Aよろず相談(商工会議所) 	<ul style="list-style-type: none"> 支援機関による投資効果試算が十分に行われていないため、中小企業の経営陣が投資の意思決定に踏み切ることができない 投資後の投資効果を最大限引き出すことができない ハンズオン支援等の外部リソース活用により獲得した知見やノウハウが属人化し、退職等により投資検討が白紙に戻ってしまう
カネ	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達に関するノウハウの不足 <ul style="list-style-type: none"> 資金調達の大部分を銀行借入に依存しており、他の資金調達方法に詳しくない キャッシュ防衛策の不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資の財務メリットを享受するための情報が行き届いていない 	<ul style="list-style-type: none"> エクイティファイナンス(PEファンド) クラウドファンディング(各種運営会社) 税制改正情報の提供(商工会議所、会計事務所、各種金融機関) 	<ul style="list-style-type: none"> エクイティファイナンス等で資金調達を行う際に必要な資料作成や質問対応等の手続き負担を軽減する支援が限定的である 民間の金融機関の場合、担当者ごとの知見や経験に依存して情報提供の偏りが存在し、中小企業が必要な情報が届けられていない

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

中小企業との協業の可能性 まとめ

前述の課題に対しては他の支援機関によって補える可能性があるものもあり、投資推進をはかる中小企業としては多様な支援機関の活用を見据えた動きが重要と考えられる

	主な課題	対応策案(中小企業との協働の可能性)	協働にあたっての課題	連携機関候補
ヒト	投資検討人材の不足	研修前後のメンタリングサービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> 目標設定やフィードバックを行い、個々人の特性に応じカスタマイズされた育成の提供 	<ul style="list-style-type: none"> メンター人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> METI関東経済産業局 中小企業経営支援アドバイザー協会
	専門知見を有する人材の不足	専門家の選定・手続き支援 <ul style="list-style-type: none"> 中小企業のニーズ汲み取りや事業者の評価・割当てを行いマッチング精度向上 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の経営層・管理職間の目線合わせ マッチング担当者のヒアリングスキル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 中小機構 商工会議所 中小企業診断士協会
モノ/情報	社内データ可視化・活用の不足	業務棚卸・組織構想策定支援 <ul style="list-style-type: none"> 業務の棚卸を実施することで、導入システムと既存業務のミスマッチ軽減 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスとIT双方の知見を有する人材の確保 棚卸・検討工数 	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所 中小機構 業務コンサルティング会社
	事業改善・拡大ノウハウの不足	社内のナレッジ共有・教育体制構築 <ul style="list-style-type: none"> マニュアル化や社内研修・OJT教育を実施し、自律的かつ持続的な投資促進に寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業におけるシステム管理ノウハウの棚卸工数(マニュアル作成等) 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継承・引継ぎ支援センター 業務コンサルティング会社 中小機構
カネ	資金調達に関するノウハウの不足	資金調達に係る資料作成・手続き支援 <ul style="list-style-type: none"> 内部情報の棚卸や必要な資料作成・手続きを実施し円滑な資金調達実現に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 法務・人事等の専門人材確保 専門家委託コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所 人材派遣会社
	キャッシュ防衛策の不足	中小企業のニーズに合わせた情報共有の実施 <ul style="list-style-type: none"> 支援機関と連携し、中小企業の投資意向に合わせてタイムリーに情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関における対応工数増 	<ul style="list-style-type: none"> 信用金庫 商工会議所 フィンテック事業者

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒト：支援機関による主な支援とその問題点

各支援機関は中小企業に対してノウハウ提供やアウトソーシングサービス提供を実施しているが、現状それらを実務で活用するための橋渡しが不足している

	「ヒト」に関する課題	主な支援内容	支援提供上の問題点
投資の 検討・計画	① 投資検討人材の不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資検討人材の育成や育成プログラム策定にける時間的余裕がない <ul style="list-style-type: none"> 育成プランが存在せず、経験の浅い社員に対し高負荷業務が丸投げされる 	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理者研修の提供(中小企業大学校、商工会議所) 	<ul style="list-style-type: none"> 座学だけでなくグループワークを含め提供されているが、実務での活用・応用サポートが不足している 受講者に対して目標やロールモデルが明示されていないため、受講内容が日常業務に活用されづらい
	② 投資検討工数の不足 <ul style="list-style-type: none"> 人員配置や職務権限の不整合で、管理職の時間が現場業務で占められている 経営企画が人事や経理等のバックオフィス業務に多くの時間を費やしている 	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画作成支援(士業、経営コンサルティング会社) 	<ul style="list-style-type: none"> 外部活用により作成された計画数値に対する蓋然性・リスク検証(現場工数や設備稼働率との整合等)及び事業計画の周知や現場従業員との合意取り付けが疎かになっている等、管理職による事業計画の実効性の担保ができていない
投資の 実行	③ 専門知見を有する人材の不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資に際して適切な相談相手がない・見つけられない <ul style="list-style-type: none"> 事業投資に必要な機能が不明確であり、機能獲得のコネクションも限定的 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家・アドバイザーの紹介(各金融機関) IT経営サポートセンターの設置(中小機構) 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関等が紹介する専門家が、必ずしも中小企業の状況やニーズにマッチした紹介内容になっていない(主に技術アドバイザーやITベンダー) 中小企業が専門家を見極めるための情報提供や書類作成支援が不足している
	④ 投資を推進するマンパワーの不足 <ul style="list-style-type: none"> 経営層と現場間で意識に乖離が存在し、実行に向けた現場の協力が得られない <ul style="list-style-type: none"> 事業開発が専任化されておらず、当該業務に関与するインセンティブも薄い 	<ul style="list-style-type: none"> 採用支援・組織設計支援(人材コンサルティング会社) 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の組織・評価制度を従業員の挑戦を促すものへ刷新する支援は行われているが、支援機関の関与工数の制約上経営陣のコミットメントが得られなかったり、支援の費用面がハードルとなり運用定着まで支援が行き届かないことで、新たな制度が形骸化してしまう

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒト：中小企業との協業の可能性

対応策として、業務改善や手続き支援などの中小企業の負担軽減施策に加え、メンタリングやモニタリング等の伴走型支援が必要となる。協業課題は支援リソース確保及び中小企業の納得感醸成

	「ヒト」に関する課題	対応策(中小企業との協働の可能性)	協働にあたっての課題	連携機関候補
投資の 検討・計画	① 投資検討人材の不足	研修前後のメンタリングサービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> 受講者選定から目標設定、日常的なフィードバックを行い、経営企画機能の確立に向け、個々人の特性に応じカスタマイズされた育成を提供する 	<ul style="list-style-type: none"> メンター人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> METI関東経済産業局 中小機構 中小企業経営支援アドバイザー協会 顧問紹介会社
	② 投資検討工数の不足	管理職のノンコア業務の効率化・外部化支援 <ul style="list-style-type: none"> 第三者目線での業務棚卸やベストプラクティス紹介・導入を通じて管理職の工数軽減及び重要度の高い業務への関与促進に寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> BPO事業者の確保 中小企業の決裁権者の納得感醸成 中小企業の現場従業員の巻き込み 	<ul style="list-style-type: none"> 日本BPO協会 業務コンサルティング会社 商工会議所
投資の 実行	③ 専門知見を有する人材の不足	専門家の選定・手続き支援 <ul style="list-style-type: none"> 各領域の専門家と連携し、中小企業のニーズ汲み取りや事業者の評価・割当てを行いマッチング精度向上に寄与する。また必要に応じ提案依頼書や契約書作成まで手掛ける 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の経営層・管理職間の目線合わせ マッチング担当者のヒアリングスキル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 中小機構 商工会議所 中小企業診断士協会
	④ 投資を推進するマンパワーの不足	詳細KPIへの落とし込み・モニタリング支援 <ul style="list-style-type: none"> 既存制度の見直し及び経営陣への啓蒙活動に加え、効果指標の設定・可視化、推進者への動機づけ、等の仕組み化の支援を通じ、自律的な事業開発運営の定着に寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> アドバイザー人材の確保 中小企業の決裁権者の納得感醸成 管理工数増大に対する従業員の抵抗 	<ul style="list-style-type: none"> 中小機構 中小企業経営支援アドバイザー協会 顧問紹介会社 商工会議所

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

モノ/情報：支援機関による主な支援とその問題点

各支援機関はガイドライン提供や協業先/伴走人材の紹介を行うが、投資に向けたステークホルダー間の合意形成や投資効果創出のための業務棚卸や社内情報共有に関する支援が不足している

	「モノ/情報」に関する課題	主な支援内容	支援提供上の問題点
投資の 検討・計画	① 社内データ可視化・活用の不足 <ul style="list-style-type: none"> デジタル化や社内システム連携が不十分 <ul style="list-style-type: none"> 購買・生産・在庫・販売等のシステムが独立しており、採算・原価管理が行われず投資判断ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 業務システム設計支援 (ITコーディネータ、中小機構) パッケージソフトの提供 (パッケージベンダー) 	<ul style="list-style-type: none"> 主に大規模投資に際して、支援機関による投資効果試算が十分に行われていないため、中小企業の経営陣が投資の意思決定に踏み切ることができない また、既存業務の棚卸が不十分であるため、投資後に業務と導入設備・システムとの間に不整合が生じ、投資効果を最大限引き出すことができない
	② 外部データ・情報の不足 <ul style="list-style-type: none"> 有益な情報源を知らない・入手しづらい ビジネス/技術パートナーの探し方や選定の仕方に関するノウハウが不足しており、検討が進まない 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーの紹介 (各金融機関) ビジネスマッチングサービスの提供 (中小機構、JETRO) 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマッチングにおいて、紹介後の協業に向けた座組や費用負担・出資比率等の調整面のサポートが不足しており、提携に至るまでに工数を要する
投資の 実行	③ 投資管理・PMIノウハウの不足 <ul style="list-style-type: none"> 投資実績が少ない及び管理能力を有する人材が不足している <ul style="list-style-type: none"> 推進体制が曖昧で検討が進まない 業者の言いなりで費用が膨らんでしまう 	<ul style="list-style-type: none"> PMIガイドラインの提供 (中小企業庁) ハンズオン支援の提供 (中小機構) 	<ul style="list-style-type: none"> ハンズオン支援等の外部リソース活用により獲得した知見やノウハウが属人化しており、当該担当者の退職等により投資検討が白紙に戻ってしまうケースが存在する
	④ 事業改善・拡大ノウハウの不足 <ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスを知らない・活用しない <ul style="list-style-type: none"> 従来の商習慣や業務プロセスに固執し、投資すべき領域がわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 中小製造業の好事例集の提供 (商工会議所) M&Aよろず相談 (商工会議所) 	<ul style="list-style-type: none"> 社内から投資推進人材を擁立することが困難な小規模企業に対する日常的な伴走支援が不足している

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

モノ/情報：中小企業との協業の可能性

対応策として、利害調整に関する手続き支援に加え、業務棚卸やシステム管理・教育体制構築などの投資推進基盤となる制度設計が必要である。協業課題は中小企業の工数・費用負担の軽減

	「モノ/情報」に関する課題	対応策(中小企業との協働の可能性)	協働にあたっての課題	連携機関候補
投資の 検討・計画	① 社内データ可視化・活用の不足	業務棚卸・組織構想策定支援 ・ビジネスとITシステム双方に明るい人材と連携し、 業務の棚卸を実施 することで、 導入システムと既存業務のミスマッチ軽減に寄与 する	・ビジネスとIT双方の知見を有する人材の確保 ・棚卸・検討工数 ・中小企業の現場従業員の巻き込み	・商工会議所 ・中小機構 ・業務コンサルティング会社
	② 外部データの不足	ビジネスマッチングの手続き支援 ・財務やM&Aの専門家と連携し、 企業間の目的の擦り合わせや利害調整を実施 することで 円滑なビジネスマッチングの実現に寄与 する	・専門家委託コスト ・交渉プロセスにおけるデータ整備・提供などへの対応工数	・中小機構 ・中小企業振興公社 ・商工会議所
投資の 実行	③ 投資管理・PMIノウハウの不足	投資活動に向けた社内のナレッジ共有・教育体制構築 ・ハンズオン支援に加え、投資推進に必要な 知見のマニュアル化や社内研修・OJT教育を実施 することで中小企業内に複数名での投資検討体制を構築し、 自律的かつ持続的な投資促進に寄与 する	・中小企業におけるシステム管理ノウハウの棚卸工数(マニュアル作成、研修実施、等)	・事業継承・引継ぎ支援センター ・業務コンサルティング会社 ・中小機構 ・日本能率協会マネジメントセンター
	④ 事業改善・拡大ノウハウの不足			

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

カネ：支援機関による主な支援とその問題点

現状、各支援機関は中小企業に対して様々な資金・情報の提供を行っているが、中小企業がそれらを活用するための手続き支援や中小企業内のITインフラ構築が不足していると考えられる

	「カネ」に関する課題	主な支援内容	支援提供上の問題点
投資の 検討・計画	1 資金調達に関するノウハウの不足 <ul style="list-style-type: none">資金調達の大部分を銀行借入に依存しており、他の資金調達方法に詳しくない<ul style="list-style-type: none">売上数十億円の企業が成長投資検討の際に適した調達方法が見つからない	<ul style="list-style-type: none">エクイティファイナンス(PEファンド)クラウドファンディング(各種運営会社)	<ul style="list-style-type: none">エクイティファイナンス等で資金調達を行う際に必要な資料作成や質問対応等の手続き負担を軽減する支援が限定的である
	2 資金調達手段の不足 <ul style="list-style-type: none">業歴の短さや決算書の内容の悪さ、担保の不足により金融機関審査が通らない中小企業の返済が滞った場合借入条件変更が検討され追加調達ができない	<ul style="list-style-type: none">動産・債権担保融資(各種金融機関)信用保証付き融資(各種金融機関、保証協会)	<ul style="list-style-type: none">小規模事業者が有する動産の価値算定方法が確立されていない債権回収の際の金融機関側の負担が大きく、積極的な提案・運用がなされない
投資の 実行	3 バックアップの不足 <ul style="list-style-type: none">予期せぬトラブルが発生した際に必要資金を確保するための資金調達先を豊富に抱えていない(過半数の中堅・中小企業は取引金融機関数が2行以下)	<ul style="list-style-type: none">セーフティネット貸付(各種金融機関)	<ul style="list-style-type: none">中小企業のITインフラ構築の遅れにより、資金繰り状況を把握するためのデータが一元管理されておらず、状況悪化の把握が遅れ、金融機関によるバックアップ支援が間に合わない
	4 キャッシュ防衛策の不足 <ul style="list-style-type: none">投資の財務メリットを享受するための情報が行き届いていない<ul style="list-style-type: none">投資の際に利用可能な補助金や税制優遇情報が支援機関から紹介されない	<ul style="list-style-type: none">税制改正情報の提供(商工会議所、会計事務所、各種金融機関)	<ul style="list-style-type: none">民間の金融機関の場合、担当者ごとの知見や経験に依存して情報提供の偏りが存在し、中小企業が必要な情報が届けられていない

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

カネ：中小企業との協業の可能性

資金調達に向けた手続き支援の提供や動産の二次流通市場の整備や電子取引ルール作成などに向けた働きかけが必要となる。協業課題は専門家委託コストや中小企業のIT人材確保である

	「カネ」に関する課題	対応策(中小企業との協働の可能性)	協働にあたっての課題	連携機関候補
投資の 検討・計画	① 資金調達に関するノウハウの不足	資金調達に係る資料作成・手続き支援 <ul style="list-style-type: none"> 各種支援機関と連携し、中小企業の内部情報の棚卸や資金調達に必要な資料作成・手続きを実施することで円滑な資金調達の実現に寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> 法務・人事等のガバナンス構築を担う専門人材の確保 専門家委託コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 商工会議所 人材派遣会社
	② 資金調達手段の不足	セカンダリーマーケットの整備働きかけ <ul style="list-style-type: none"> 自動車オークション等の動産流通を担う事業者と連携し担保動産の流動性を確保することで、動産・債権担保融資の運用を促進し、中小企業の資金調達ニーズに応える 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家委託コスト(外部アドバイザーによる定期的な動産価値評価に伴う費用) 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車オークション運営事業者 日本動産鑑定
投資の 実行	③ バックアップの不足	電子取引ルールの作成・普及働きかけ <ul style="list-style-type: none"> 官公庁と連携し電子取引の義務化や活用推奨インセンティブ付与等を実施することで、中小企業における収支データの一元管理を促進し資金繰り状況把握に寄与する 	<ul style="list-style-type: none"> データ形式の標準化 中小企業のIT推進人材確保 	<ul style="list-style-type: none"> 官公庁・地方自治体 フィンテック事業者
	④ キャッシュ防衛策の不足	中小企業のニーズに合わせた情報共有の実施 <ul style="list-style-type: none"> 最新情報を網羅的に掴む支援機関と連携し、中小企業の財務状況や投資意向に合わせて必要な情報をタイムリーに提供することで、中小企業の投資実行を後押しする 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関における対応工数増 	<ul style="list-style-type: none"> 信用金庫 商工会議所 フィンテック事業者

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング対象企業・団体一覧

以下の支援機関のヒアリング内容について次頁以降で整理している

#	所属企業・団体	対応領域			概要
		ヒト	モノ情報	カネ	
1	支援機関A	✓			<ul style="list-style-type: none">• 運営する教育機関で、全国に複数の校舎を展開• 中小企業の経営者や管理者を対象に、経営戦略、マーケティング、人材育成など、多岐にわたる研修プログラムを提供
2	支援機関B	✓	✓		<ul style="list-style-type: none">• 中小企業の経営課題解決を目的に、専門家を一定期間派遣し、直接的な支援を行っている• 経営戦略の立案、マーケティング計画の策定、業務のシステム化、人事制度の構築など、企業のニーズに合わせた多様な支援を提供
3	支援機関C	✓	✓		<ul style="list-style-type: none">• 中小企業の生産性向上を目的に、ITツールの導入や活用を支援するため、経済産業大臣が認定する情報処理支援機関• ITツールの提供や導入支援、IT利活用に関する指導・助言、情報提供などを実施
4	支援機関D	✓	✓		<ul style="list-style-type: none">• 中小企業の事業承継や引継ぎを支援する専門機関• 事業承継に関する相談対応、計画策定の支援、マッチング支援、セミナーや相談会の開催などを行う

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関A(1/2)

人材育成機関を運営しており、中規模企業の管理職以上を対象に座学に留まらない実践的な研修内容を提供している。問題点は研修内容の定着を促すための研修後のフォローアップ不足である

主な支援内容

【ヒト】

- 当人材育成機関では、中小企業の**経営層や管理職を対象とした研修講座**を提供している
 - 全国およそ10か所で展開しており、受講者は年間数万人
 - 講師を担うのは専門家登録を行っている全国約数千名の士業及びコンサルタント
 - 研修期間は2-3日のものから数カ月、1年間に渡るものなど様々なものが用意されている
 - 研修内容の**実務での活用を重視**し、座学に加えてグループワークやケーススタディも織り交ぜたコンテンツを実施している
 - チーム運営を想定したリーダーシップ研修や管理職に求められる財務分析などのスキル研修等が行われている
 - 中でも、受講者それぞれの**自社課題を持ち寄り解決策を考える実践形式の演習**が特徴的(具体例として、工場管理者養成講座では品質管理、技能承継、等の自社課題を持ち寄り**ゼミ形式で議論**を行う)

支援提供上の問題点

【ヒト】

- 研修内容を各企業で定着させるための**フォローアップ対応が不足している**
- 研修の場では盛り上がるものの、**各受講者が企業に持ち帰った後に実務に生かされない**という声は多い
- 研修後対応は、長期研修受講者を対象として**研修半年後に定着確認のための企業訪問を実施している**のみに留まる
- 研修への需要に対して十分な供給を行うことができていない
- フォローが比較的手厚い長期研修は、現状1拠点あたり年間1-2コース程度の提供に留まり、応募数が多い場合は受講をお断りするケースも存在する
- 多くの研修は施設で実施するため、地理的制約により研修を必要とする企業に研修を届けることができていない



支援機関A
人材部門職員

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関A(2/2)

各種支援機関と連携し受講者に対して研修前後含めた定期的なフォローアップ実施が考えられるが、協業に際してはメンター人材のリソース確保が課題となる

対応策(中小企業との協働の可能性)

【ヒト】

- 研修内容を各受講者が実務において活用するための**研修前後含めたサポートが必要**である
 - 現状、受講者選定や目標設定などの受講前のサポートは実施できていない
 - 現在、研修後のフォローアップ頻度を高めることやフォローアップ対象者を短期研修受講者まで広げることの必要性は感じている
- フォローアップ実施の際は、**登録専門家や支援機関内の各組織との連携**が一案
 - 現在は人材職員や登録専門家を中心に企業訪問を実施している
 - 中小機構内各組織との連携は、現状不足していると考えている

協働にあたっての課題

【ヒト】

- 受講者に対してフォローアップを実施するためにはやはり**人員リソースの確保がネック**となる
 - 年間数万人の受講者に対して、登録専門家は数千人程度である
 - 支援機関の性質上、受講者に対して実務の支援を行う**民間企業の紹介・斡旋**することは**制限**されてしまう



支援機関A
人材部門職員

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関B(1/2)

中小企業のニーズに応じて多彩な専門家を派遣し中小企業の自律的な運営を支援する。既存業務と導入システムの不整合発生や提供ノウハウの属人化が問題である

主な支援内容

【ヒト】

- 支援機関の自律的な運営を目的とした中長期での**ハンズオン支援事業**を提供している
- 中小企業のニーズに合わせて**様々な知見を有する1,000名強の専門家**とのマッチングを行う
- 支援開始前に**2-3ヵ月程のヒアリング等の準備期間**を設けて、**企業ごとにカスタムメイドで支援内容を設計**している
- 専門家は**半年から2年程度の比較的長期のハンズオン支援**にて、中小企業内に設置するプロジェクトチームとの伴走を通じて、**中小企業の自律的な運営をサポート**する

【モノ情報】

- 中小企業におけるCIO人材育成を目的として、ITシステム導入・開発に関し、**システム構想策定やベンダー選定支援、プロジェクト管理ノウハウの提供**等の幅広いサービスを展開している
- 小規模事業者に対しては、**IT相談窓口を設置**している



支援機関B
経営支援部門職員

支援提供上の問題点

【ヒト】

- 時間をかけてヒアリング実施しても、**中小企業と専門家のマッチングが成立しない**
- プロジェクトチームの考えと社長の考えが異なっていたことが2-3ヵ月のヒアリング後に発覚するなど、**中小企業内部の目線合わせの不足**がミスマッチの一因

【モノ情報】

- システム導入を進める中で**既存業務と導入システムの間**に**不整合が生じてトラブルが起こる**
- IT導入を急いだが故に、業務プロセスを洗い出さず検討を進めた結果発生する
- ハンズオン支援で**提供したノウハウが属人化し組織に定着しない**
- ハンズオン支援では主にCIO候補であるプロジェクトリーダーに知見やノウハウを提供するが、当該従業員の退職によりハンズオン支援での検討が白紙になるケースが存在する
- 小規模企業に対する日常的な伴走支援が**不足している**

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関B(2/2)

投資効果最大化に向けたビジネスとIT双方の知見を有する人材による既存業務の棚卸及び構想策定支援、自律的かつ持続的な投資活動に向けたナレッジ共有・教育体制構築が必要になる

対応策(中小企業との協働の可能性)

協働にあたっての課題

【ヒト】

- マッチングを成立させるためには社長の意向をきちんと汲み取った上で、プロジェクトチームと認識合わせをすることが重要である
- 社長の発言で検討内容をひっくり返されてしまうことは少なくない

【モノ情報】

- 既存業務と導入システムを整合させるためには、**業務の棚卸を含めたIT企画**が必要である
- IT専門家派遣に係るプロジェクトリーダーは社内の業務内容に精通する人材が選出される
- **中小企業内のITリテラシーの底上げ**は専門家派遣支援の効果を高める上でも必要である
- **プロジェクトリーダーのITキャッチアップ能力に難がある場合**、IT知識のインプットが支援の中心となってしまう、**ITシステム導入・開発の検討が進まなくなってしまう**
- システム管理を特定の従業員に依存して任せられているがために、当該従業員の退職により立ち行かなくなるケースが存在する

【ヒト】

- マッチング担当者のヒアリングスキル向上
- 専門家派遣の部門が抱える専門家は優れた能力を持った人たちであり、マッチング精度はヒアリングに依存すると考えている

【モノ情報】

- **ビジネスとITの知見を有するサポート人材の確保・選定**が課題となる
- 業務内容への深い理解とコミュニケーション能力を有するCIO人材候補が中小企業内にいない場合は社外で確保する必要がある
- 専門家派遣による伴走支援のプロジェクトリーダーなどの**キーパーソン**の知識をどのように組織に定着させるかについても検討が必要である



支援機関B
経営支援部門職員

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関C(1/2)

IT事業者の認定を通じて中小企業のIT利活用促進を図っており、現状、中小企業に対して事象者紹介後のアフターフォローが不足していることが問題点である

主な支援内容

【モノ情報】

- **IT事業者を認定する制度**を運用している
- 累積認定件数は1,000件超にのぼる
- 認定事業者が提供するサービスは、システム構想やシステム導入、HP作成、等中小企業のニーズに応じて多岐に渡る
- また、認定事業者の約1割が**金融機関**であり、**融資やコンサルティングを含めたIT導入支援を実施**している
- **IT事業者への認定審査実施と中小企業への情報提供**を通じて、**どのITツールが有効・安全であるかがわからない、IT利活用が進まない**という中小企業が抱える課題の解消に貢献している

支援提供上の問題点

【モノ情報】

- 足元では、認定事業者の増加に注力していたため、**制度の認知拡大や制度を通じた事業者の紹介後のアフターフォローが不足している**
- 認知拡大に関して、地方部の商工会議所やIT以外の業種での認知度が低いため、今後は成功事例の発信を強化したい
- 現状、**紹介後のマッチングや効果検証に関与しておらず**、中小企業の相談窓口を担うのは他機関である
- **一部のシステム導入では需要過多**状態となっており、サービスが行き届いていない
- 受発注システムは近年需要が増加傾向
- 立ち位置として、あくまで事業者の認定・紹介を行う立場であるが故に、特定領域の事業者を優遇することはしない



支援機関C
経営支援部門職員

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関C(2/2)

中小企業のニーズ及び制度の取り組み効果を明らかにしたうえで、IT相談窓口を運営する各種支援機関と連携して中小企業とITベンダーのマッチング支援が求められる

対応策(中小企業との協働の可能性)

協働にあたっての課題

【モノ情報】

- IT事業者紹介後の費用対効果試算、RFP作成支援など含めたマッチング支援が必要である
- 過去には中小企業へIT専門家を派遣する事業との連携を実施したケースも有する
- アフターフォローの実施に向け、まずは**中小企業のニーズ把握や制度の効果検証が必要**だと考えている
- アンケートやヒアリングを目下進めている
- 上記対応を実行する上では**他支援機関との連携強化**が不可欠
- 現在主に中小企業のIT相談窓口を担う商工会議所や地方自治体、よろず支援拠点、等に加え、金融機関や税理士法人との連携も模索している

【モノ情報】

- マッチング支援を実施する際は、**対応人材の確保**が課題となる
- 中小企業への支援対応工数の増加に加えて、認定事業者が増加することで管理工数も増加することが予想される



支援機関C
経営支援部門職員

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関D(1/2)

企業売買を検討する中小企業に対して相談対応や低コストのサービス・専門家紹介を行うサービスを提供。ビジネスマッチングのアフターフォロー不足が問題点である

主な支援内容

【モノ情報】

- 企業の売却・買収を検討する企業のサポートを目的として、**日本全国に相談窓口を設置**
- 年間1,000社を超える企業から相談を受ける
- 売り手の約8割は年商3億円未満の中小企業であり、M&Aの知見や経験に乏しい
- 買い手属性は、東証プライム上場企業から個人まで幅広い。買い手の主な狙いは特定領域のスキルを有する人材獲得
- 主に、M&A経験を持たないの企業に対して**各企業の状況やニーズに合わせた情報提供や複数の専門家紹介**を実施
- 買収企業を探す場合はM&A仲介会社やプラットフォーム、FDDの際は財務アドバイザー、契約書作成の際は司法書士等専門家を紹介するが、1社決め打ちではなく基本的に3,4社紹介している

支援提供上の問題点

【モノ情報】

- M&Aに関する相談をメイン業務としているため、**交渉推進が当事者同士任せでアフターフォローが不足している**
- 企業を紹介しマッチングした後、事業承継・引継ぎ支援センターは関与せず、座組や出資比率などの**成約に向けた交渉調整のサポートは実施していない**
- 売り手企業が提供可能な情報が決算書のみであることが多く、買い手は限られた情報を基に買収判断を実施する必要があり、**交渉サポートを必要としている**と考えられる



支援機関D
事業継承部門統括

3. 先行事例調査結果 - 国内投資実績企業が投資実行時に直面した課題・解決策の紹介

ヒアリング内容共有：支援機関D(2/2)

M&A専門家と連携し交渉成立支援の提供が必要になる一方、委託コスト低減や交渉に係るデータ整備・提供工数負担の低減が課題となる

対応策(中小企業との協働の可能性)

【モノ情報】

- M&Aや財務の専門家と連携して、**企業間のM&A実施の目的や利害調整の支援**が必要である
- 相談に来る企業の中にはM&A経験がない企業も多く、**交渉の全体像やポイントを把握ができていない**ため、当事者間の連携に難航し、交渉時に多くの工数がかかる
- 買い手企業が売り手企業の収益を適切に見極めるためには会計士のサポートが必要になる(役員報酬や設備規模に見合わない減価償却費をチェックする、等)

協働にあたっての課題

【モノ情報】

- **専門家に委託する際のコスト**が課題となる
- 企業買収をきちんと実施しようとする場合、多くの専門家の力を借りる必要があるが、**より低コストで一定品質のサービスを提供する事業者を上手く活用**する必要がある(例えば、譲渡支援サービスはM&A仲介ではなくM&Aプラットフォーム、契約書作成は弁護士ではなく司法書士、等)
- **交渉時の財務資料・データ整理の工数低減**も課題となる
- 中小企業の企業価値算定は純資産の時価評価額をベースとすることが多く、**売上債権や棚卸資産、退職給付引当金等を正確に把握**する必要があり、データ整理の支援が必要となる
- また、DDを実施する場合は大量の資料提出が求められるため、データ整理や資料作成の支援が必要となる



支援機関D
事業継承部門統括