

日系製造業等の投資促進事業 セミナー

2025年6月30日

セミナー・説明会 アジェンダ

第一部 (セミナー)

- **これから投資の経営者向け・デジタル化の初手と転ばぬ先の杖** **14:00-14:40 (40分)**
- 中小製造業を取り巻く国内外の経済情勢 14:40-15:00 (20分)
- 昨年度事業での支援事例の紹介 15:00-15:20 (20分)
- (休憩) 15:20-15:30 (10分)

第二部 (事業説明会)

- 東京都の日系製造業等に対する投資促進事業についてご紹介 15:30-16:00 (30分)
*本事業の目的や趣旨、申請要件などの説明

*質疑応答は各章の最後にそれぞれお時間を設けさせていただきますが、会終了後に個別対応も承ります

CM

これから投資の経営者向け・デジタル化の初手と転ばぬ先の杖 ～投資原資を中から生み出す中小企業と脱どんぶり～

2025/6/30

アクセント株式会社

鈴木 鉄平 (すずき てっぺい)

シニア・マネジャー
テクノロジー コンサルティング本部
アクセンチュア・アドバンスト・テクノロジーセンター仙台 事務局長



略歴

日系、外資系コンサルティング会社を経験後アクセンチュアに参画
グローバル製造業（主に自動車業界）へのテクノロジーを活用した経営改革PJ経験多数
近年は製造業のデジタル化PJを担当

東日本大震災を機に築350年の実家再建とUターン準備開始

2020年地元宮城に一家で**Uターン移住**。以後各地の優良中小製造業**200社超**で「壁打ち」（経営者ディスカッション）
「地方・中小から日本のGDPを上げる」「テクノロジーをどこにいても自由に」「地方でも人口が増える街」

宮城県仙台市出身

宮城県仙台第二高校 卒業

慶應義塾大学法学部法律学科 卒業

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 修了（修士・システムエンジニアリング）

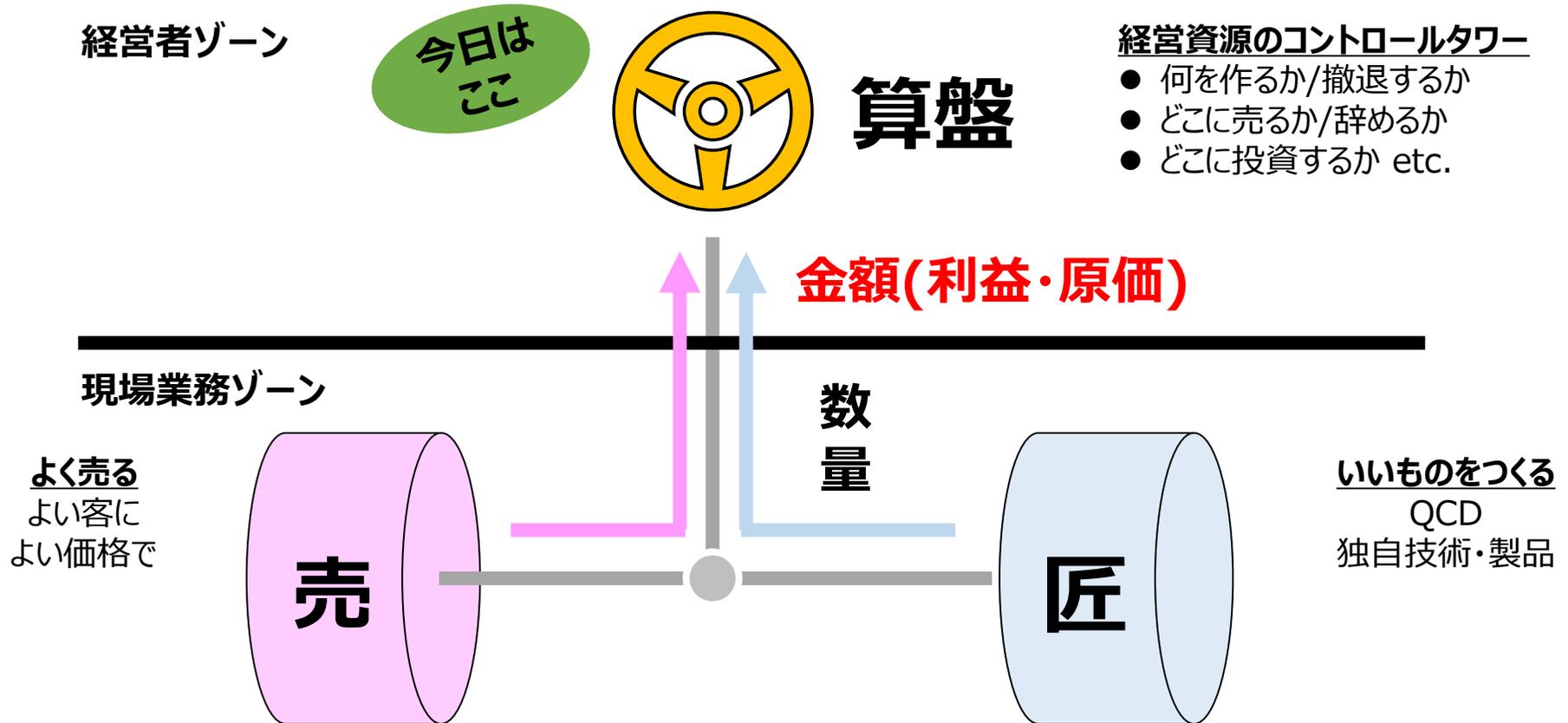
震災で人口減少した地元人口増と産業活性化を目指し、2025年地場食材の生産・加工・販売を行う会社を創業

地方での活動

- 宮城県とのデジタル・データ活用に関する連携協定起草
- 県管理職駐在プログラム起草
- 産業集積・教育・生活×デジタル化の取り組み、富谷市協議会「とみや つなぎ つながれ みちのく協議会」起草
- 製造業デジタルインフラみやぎモデル リード
- 2020年Uターン移住以来、宮城県内の中小製造業40社訪問・壁打ち（デジタル化アドバイス）
- 県内でのDX・デジタル化に関する登壇多数

キースライド・持続的な成長を続ける製造業

現場業務ゾーンの「売」「匠」のバランスと、経営者ゾーンの「算盤」による舵取りを行う、全社としてのバランスが大事。



本日お伝えしたいこと～200社以上みて分かった顕著な傾向を、転ばぬ先の杖として



製造業経営の要諦

- 匠・売・算盤のバランス。企業規模の大小問わず。
- 賃上げ含む投資の原資は利益（裏側にある原価）。利益確保を司るのは算盤(経営)の可視化。

中小製造業への所見

- 圧倒的にモノづくり（匠）偏重。モノづくり・売りをカネ（原価・利益）で把握すること（算盤）が苦手。
- 結果、優良中小製造業でも95%はどんぶり経営状態（*製品別収益性・原価を月次締め後2週間程度で把握できる企業は極めて僅少）。利益の取りこぼしがあるということ。
- どんぶり経営状態で昨今の賃上げトレンドで賃上げは非常に危険。

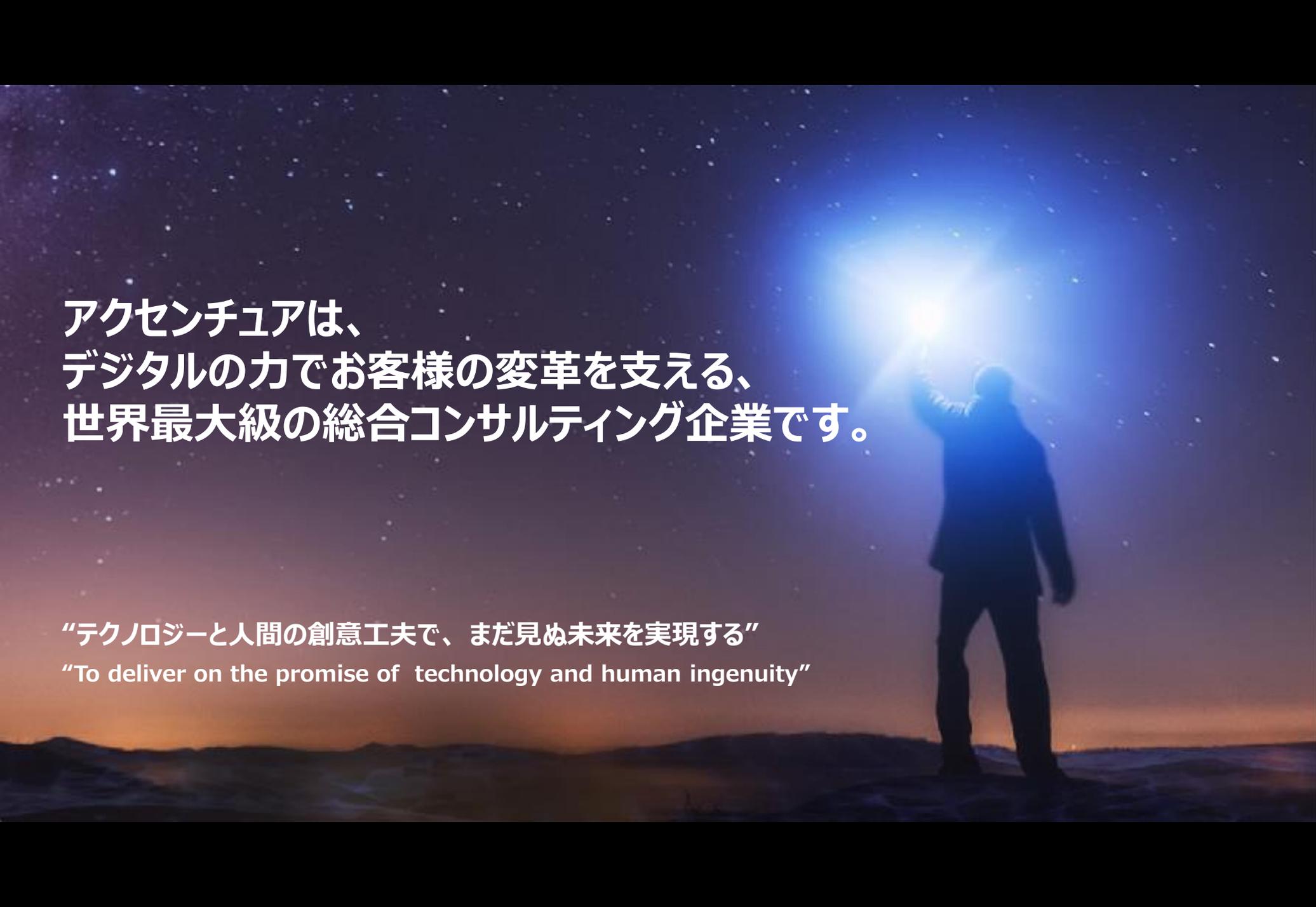
中小企業はどんぶり化する

- 日本の製造業の特徴・現場主義が経営のデジタル化では裏目に出ている。
 - ✓ 業務効率化を目的とした部分的なITデジタル活用 例)「現場改善」、ペーパーレス化、クラウド会計
 - ✓ 売上至上主義・管理会計/ITに無頓着 例)モノ(数)は管理するがカネ(原価・利益)管理が弱い
 - ✓ 経営向けレポートに時間と人をかける 例)データ作り・集計をしごとにするのは×
 - ✓ 悪い意味の自社独自路線 例) 独自開発、非競争領域と競争領域の混同

経営者に知って欲しい転ばぬ先の杖

- 治療は外科手術が必要。デジタル化≠システム、むしろ人・文化の変革。難易度・コストは企業規模・経過時間に比例
- 経営のデジタル活用にはお作法があり知っているか否かで勝負が決まる。初手は知識を仕入れること。
- 自社が注力すること（競争領域）と世の知見に乗っかること（非競争領域）を分け、貴重なリソースは競争領域に注力すること。初手は非競争領域（算盤）の可視化
- いつやるか？ → 50名超え/新事業・新拠点/基幹システム刷新をきっかけに先手を打った着手が有効

1. 会社紹介
2. 中小製造業の実情
3. 脱どんぶりはどうやるか？
4. 自社で考える/世の知見を使うを切り分ける・支援の流れ



アクセンチュアは、
デジタルの力でお客様の変革を支える、
世界最大級の総合コンサルティング企業です。

“テクノロジーと人間の創意工夫で、まだ見ぬ未来を実現する”

“To deliver on the promise of technology and human ingenuity”

堅調な成長を続けるアクセンチュア（グローバル）

グローバル社員数

742,000人

2024年6月時点

アクセンチュアの社員数は過去10年間で2.5倍以上に増大し、サービスの幅・質ともに拡大・向上を続けています。

所在国・地域数

49カ国 200都市以上

アクセンチュアのお客様

アクセンチュアは、ビジョンの実現や長期的な成果創出に取り組むことで、幅広い業界のお客様のビジネスパートナーとして信頼関係を構築しています。

創業：
グローバル 1953年

日本（事務所開設） 1962年

* 60年 日本に根付いて半世紀以上

グローバル売上高

641億USD

2023年9月時点

アクセンチュアは、2001年7月19日の株式公開以来、健全かつ大きな成長を遂げてきました。

13% ↑ 過去5年間
調整後1株当たり
利益の年間成長率

19% ↑ 過去5年間
投資年間総合利益率



堅調な成長を続けるアクセンチュア（日本）

日本で27,000人を超える社員を擁する組織として、日本全国のイノベーション創出に貢献しています。

9年間でビジネスは約 6 倍

社員数は約 5 倍に成長

27,000人超

女性社員 7 倍

外国籍社員 6 倍

データ&AI所属社員 40 倍

首都圏外
オフィス所属社員 32 倍

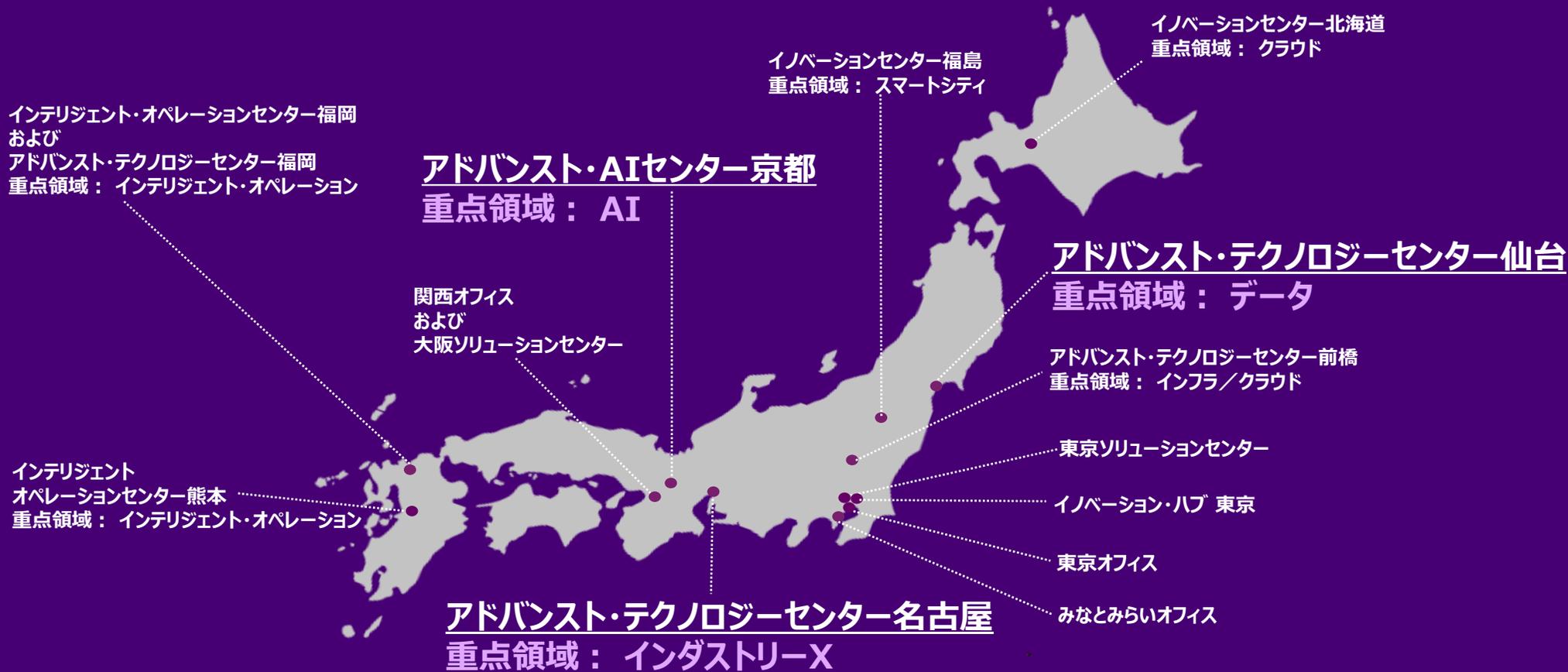
約5,300人

2015年 2016年 2017年 2018年 2019年 2020年 2021年 2022年 2023年 2024年

* 12月1時点

国内拠点をさらなる拡大

拠点ごとに異なる特色を持たせ、全世界に向けて先進的なソリューションやサービスをダイレクトに発信します



アクセントチュアも拠点を拡大し、地方活性化の取り組みを加速



アドバンスト・AIセンター京都 開設
京都大学と包括連携協定締結（2024年11月）



宮城県とデジタル・データ活用の連携協定締結
仙台拠点拡張（2024年6月）



熊本拠点を開設（2014年10月）
熊本拠点を拡充（2024年3月）



福岡拠点を開設（2019年1月）
福岡拠点を拡充（2024年3月）



名古屋拠点を開設
（2023年7月）



群馬県庁舎内に新拠点開設
（2023年6月）



会津若松拠点を開設（2011年10月）
会津若松拠点を拡充（2019年4月）

1. 会社紹介
2. 中小製造業の実情
3. 脱どんぶりはどうやるか？
4. 自社で考える/世の知見を使うを切り分ける・支援の流れ

人材獲得競争に飲まれないために

利益を出して**継続的**に賃上げ

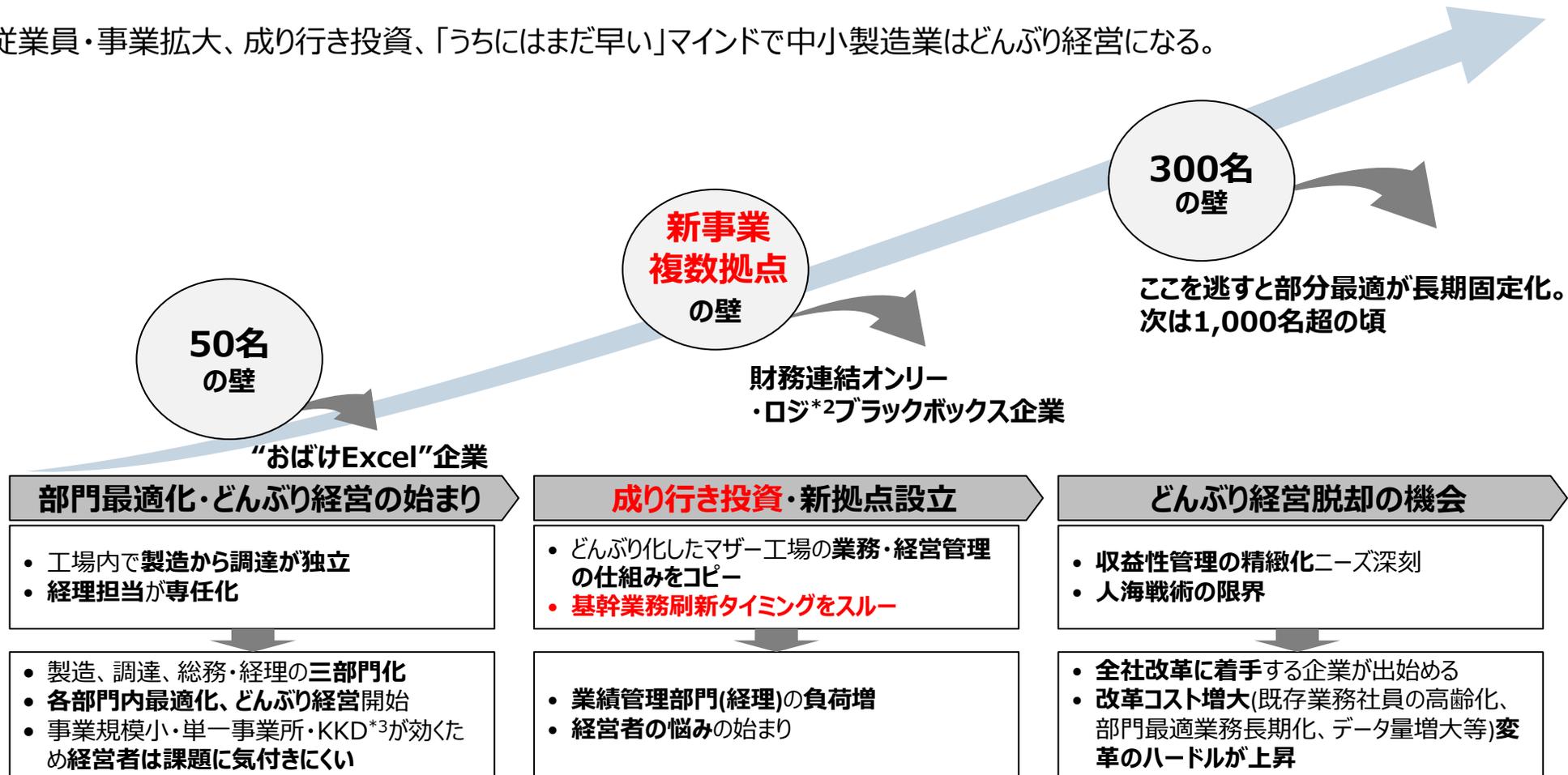
賃上げを判断するのは**経営者**

賃上げ含む**投資原資**はデジタルで把握

経営者主導・経営にデジタル活用

結論・成り行きで行くと「50名過ぎたらほぼどんぶり経営」

従業員・事業拡大、成り行き投資、「うちにはまだ早い」マインドで中小製造業はどんぶり経営になる。



*2 販売実績・調達在庫管理実績・生産実績およびその積み上げ結果としての管理会計領域 *3 経験・感・度胸の略

「匠」「売」「算盤」のバランス

非どんぶり経営企業（大手企業）はまず経営の可視化（経営のデジタル化）、次に現場の売・匠の効率化。中小企業は現場・匠偏重・経営・算盤がおざなり。結果、適時的確な業績改善打ち手による賃上げ原資確保がしにくい。これは**経営可視化の差**。

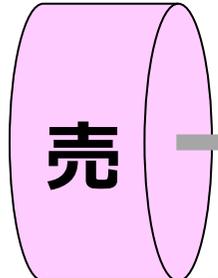
非どんぶり経営（大手企業）バランス

経営者ゾーン

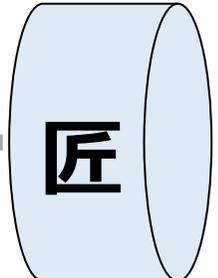
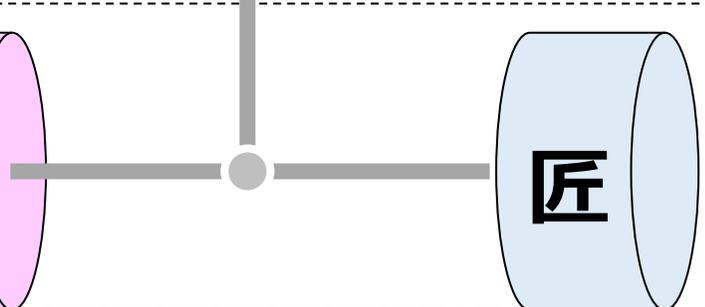
経営可視化



算盤



営業改革



現場DX

現場業務ゾーン

どんぶり経営（中小企業）バランス

経営可視化



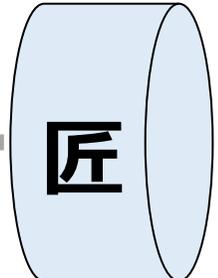
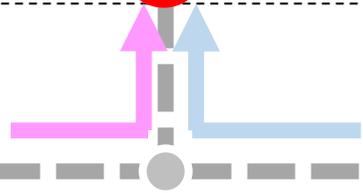
算盤

- ・不採算事業対応
- ・人件費高騰・価格転と製品価値交渉
- ・給与アップの原資の諸元



営業改革

- ・大口得意先依存分散
- ・人件費高騰・価格転嫁
- ・製品価値の引き上げの実際交渉

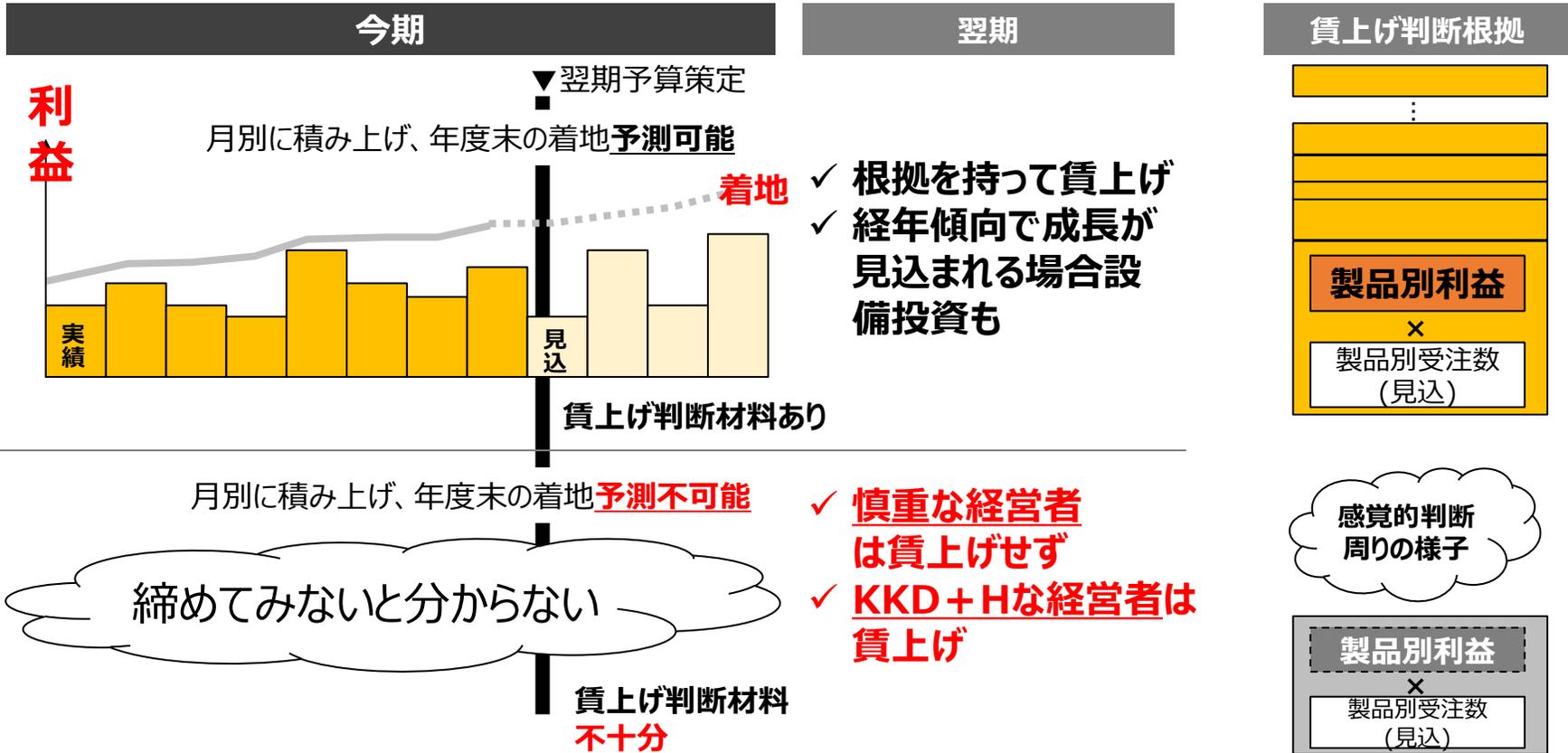


現場DX

生産管理板電子化

投資原資の把握～原資を把握できていない中小企業

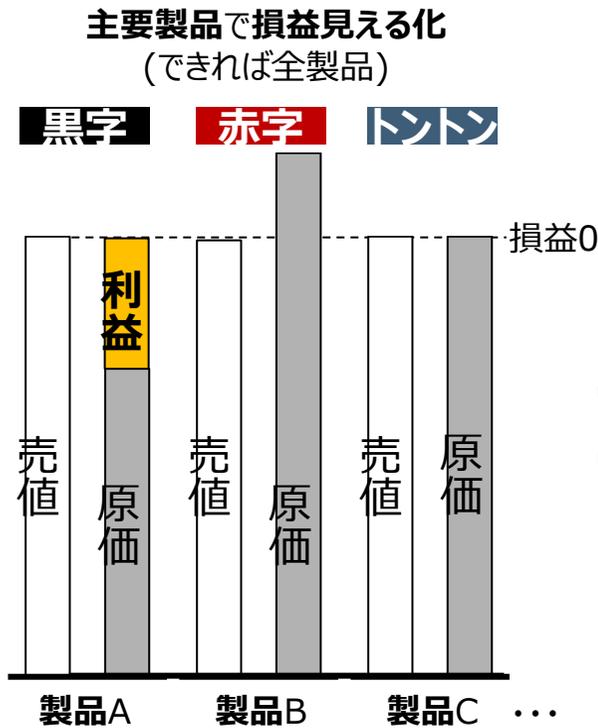
賃上げ含む**投資判断**をするのは**経営者**。その経営者は翌期の予算策定時に**原資=利益の着地見込**を材料に**投資判断**を行う。
利益着地見込みの可視性を高めることが経営者のリスク感を低減・マインドを刺激し、賃上げ促進につながる。



賃上げ原資「利益」の見える方比較～利益をどこから生み出すか？

利益創出のポイントは収益を製品単位で把握し、ピンポイントで打ち手を取る。どんぶり経営企業（95%程度*）は製品別利益（製品別原価）が見えていないため赤字製品の大量生産したり、価格転嫁・売価交渉の材料がない状態。

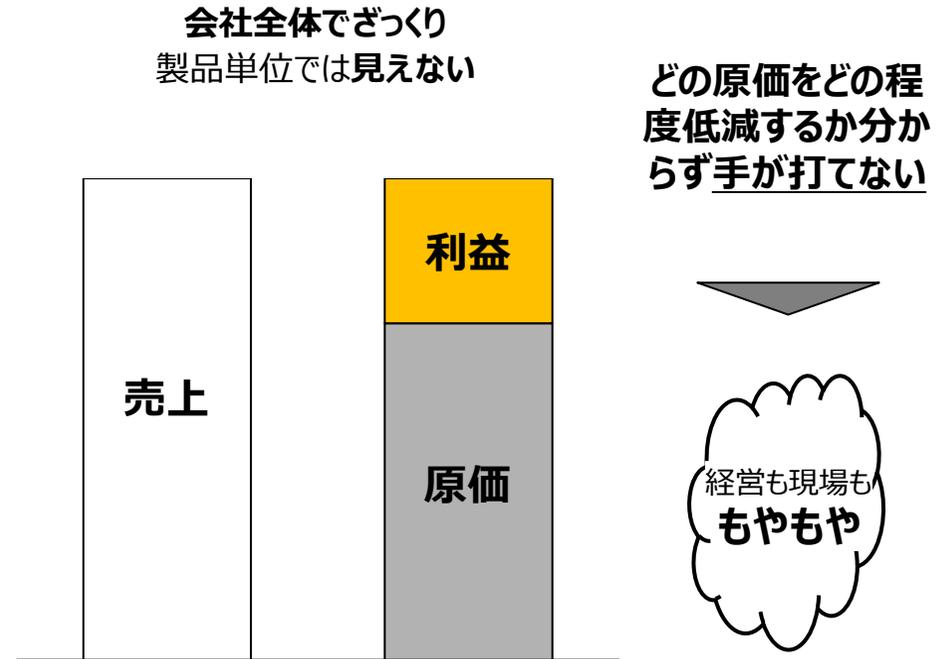
非どんぶり経営の見える方



製品毎・原価種類
が細かく見えれば
手が打てる

- ① 原価低減
- ② 価格転嫁・
売価交渉

どんぶり経営の見える方



*アクセントアールベ。全国各地の自治体・商工会・工業会から「優良企業」として紹介された企業100社を対象に製造原価の管理単位をヒアリング。製品別で管理している企業は約5%

もう一段深掘り～「算盤」を司る領域の実態調査

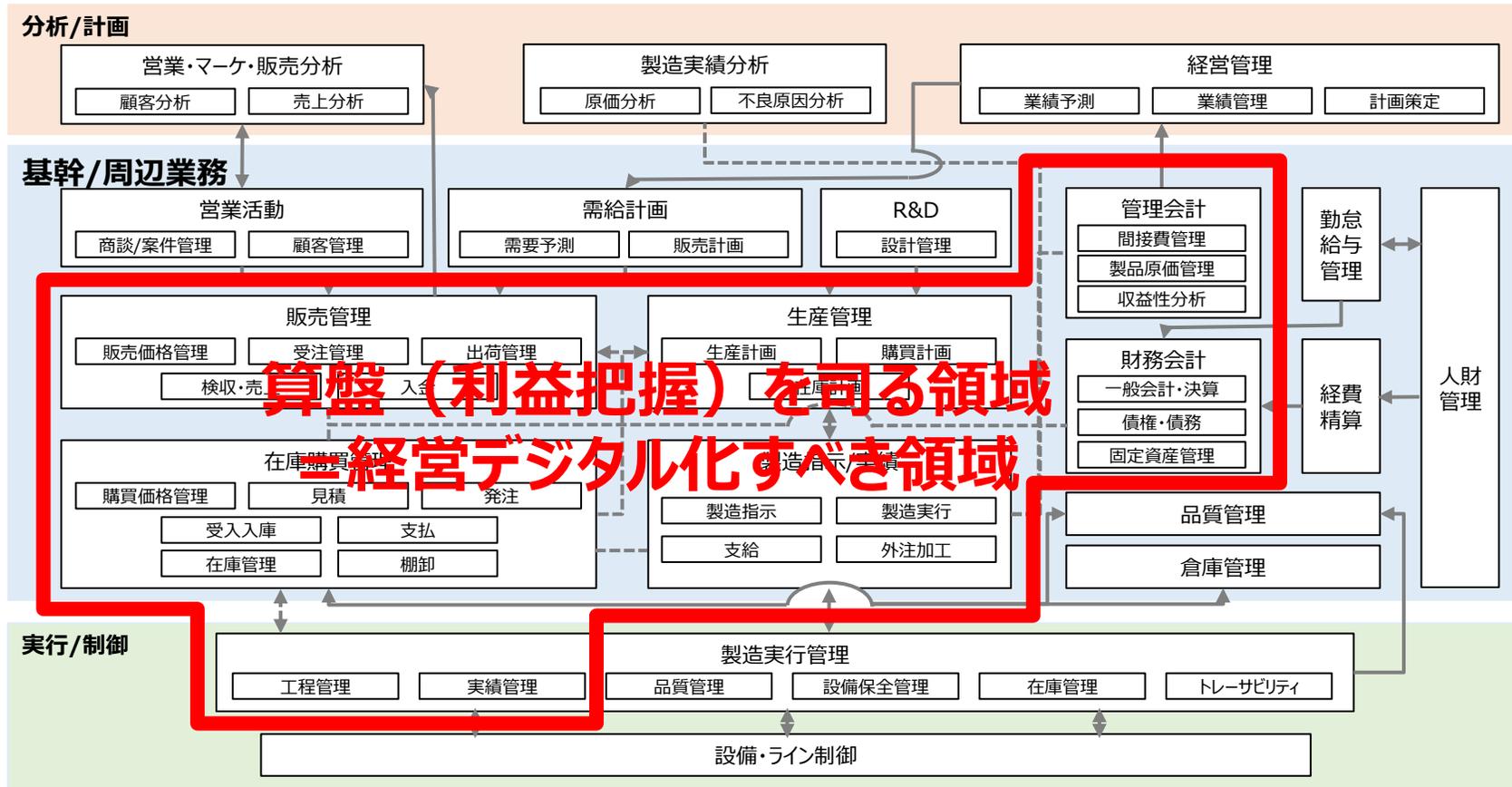
全国の「優良中小企業」と面談する際にやっているワーク・通称「塗り絵」と結果をご紹介。御社のやり様はどうでしょう？

作業1 どう作っているか

- 自社開発システム
- 市販パッケージ
- 非システム (Excel, Access)
- 非対応

作業2 つながってるか？

- データ連携してる
- 線をつなぐ
データ連携なし
- そのまま

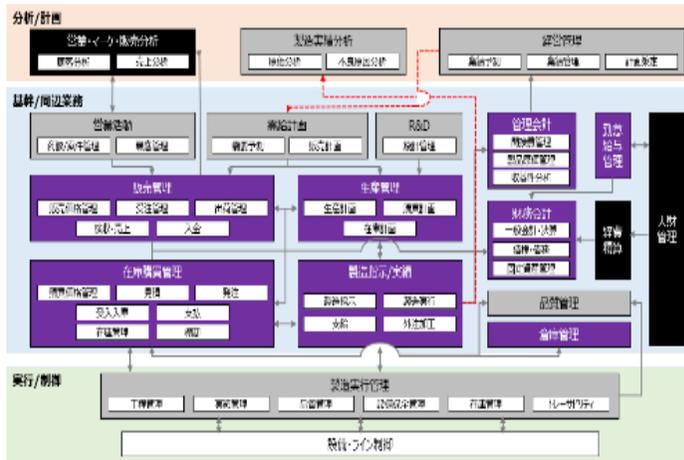


開けてびっくり～中小の「経営デジタル化」領域はバラバラ・つながっていない

どんぶり企業は領域毎にバラバラ・つながっていない。「少しずつ」「できるところ・大事なところから」が生むどんぶり経営。

非どんぶり経営（大手企業）

正しい原価計算ができる構成



凡例

非システム
(Excel, Access)

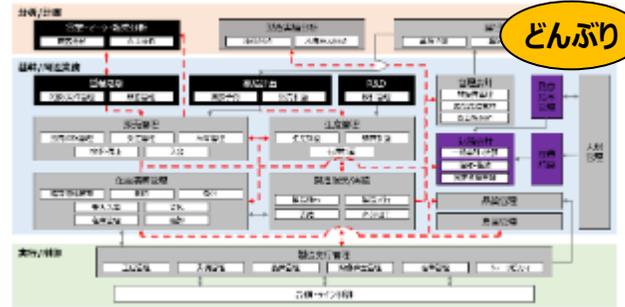
自社独自システム

市販パッケージ

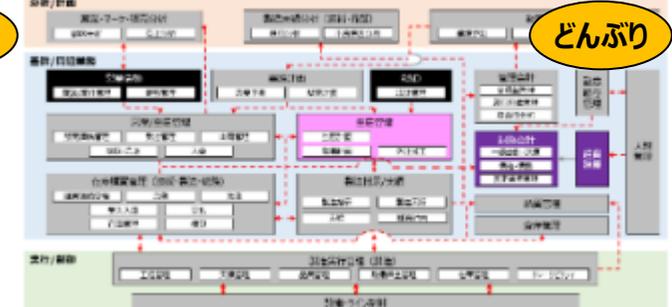
非対応

どんぶり経営（中小企業）

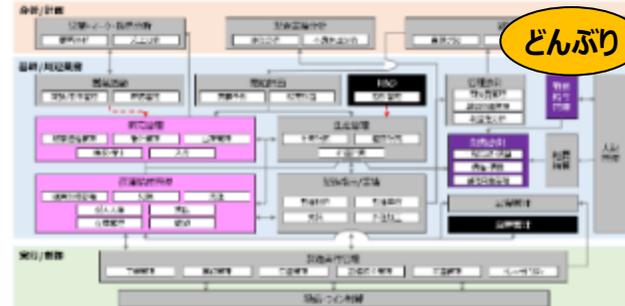
財務会計のみデジタル化



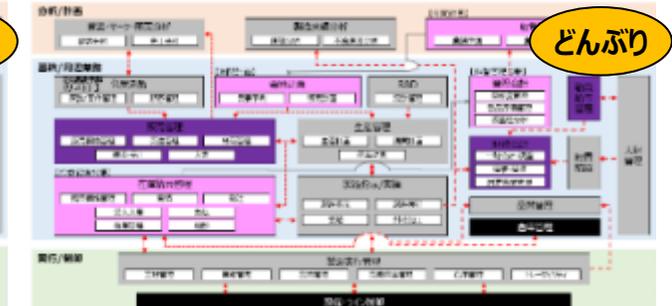
典型的な匠重視企業



販売・在庫管理重視型



部分最適企業



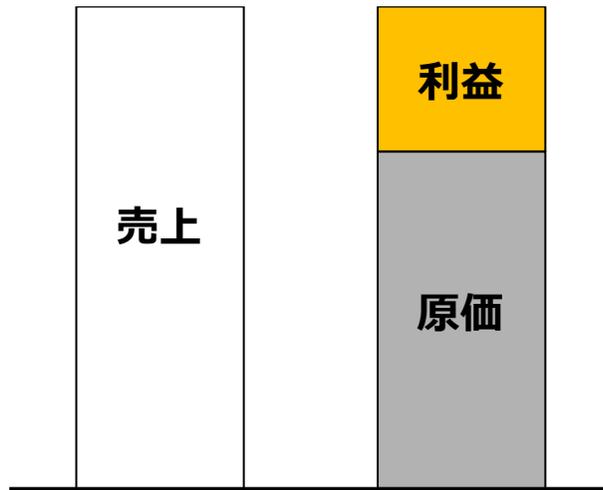
1. 会社紹介
2. 中小製造業の実情
3. 脱どんぶりはどうやるか？
4. 自社で考える/世の知見を使うを切り分ける・支援の流れ

脱どんぶり経営は製品単位の「原価」を把握することから

製品毎の原価を把握して製品単位の利益を把握することが初手。

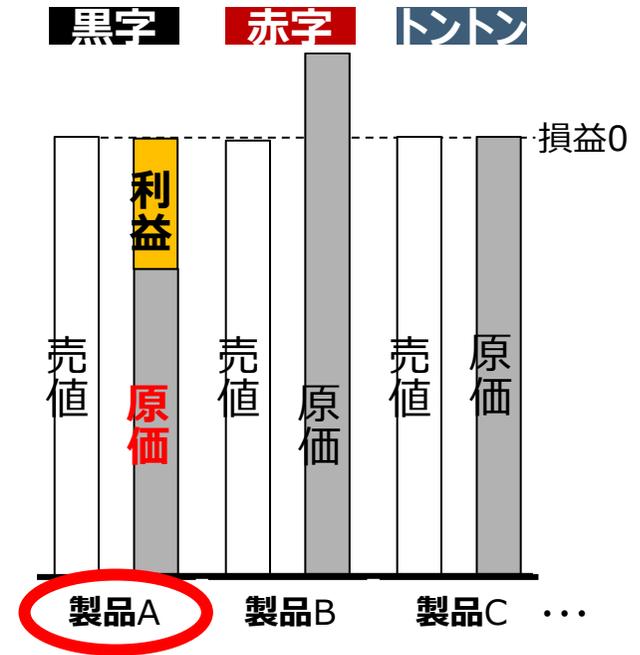
どんぶり経営の見え方

会社全体でざっくり
製品単位では見えない



非どんぶり経営の見え方

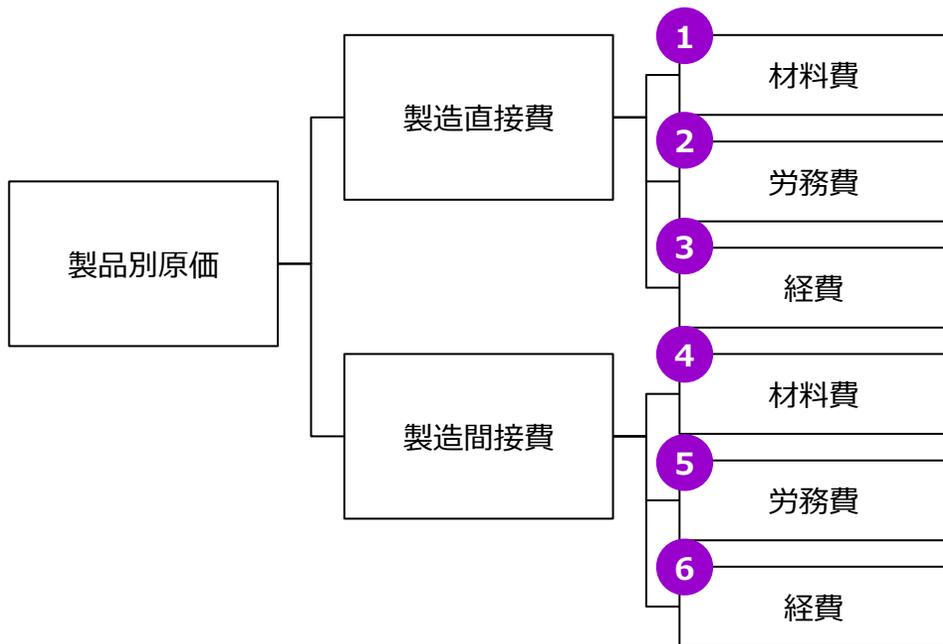
主要製品で損益見える化
(できれば全製品)



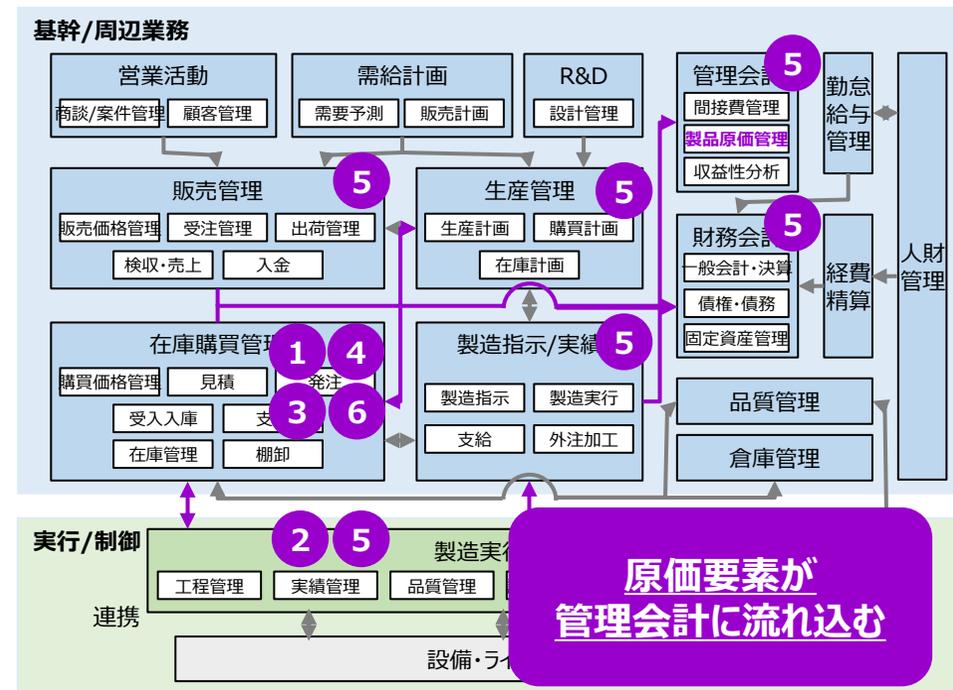
どうすれば見えるか？～原価を漏れなく集めて、機械に計算させる

製品別原価を構成する原価要素は製造業のあらゆる場面で発生する。これらを漏れなく、正しい粒度・精度・鮮度で集めることが必要。生産領域だけの取り組みでは不十分なのは明らか。大量データ計算が得意な機械にやらせる。

製品別原価の構成要素（簡略版）



原価要素の発生個所



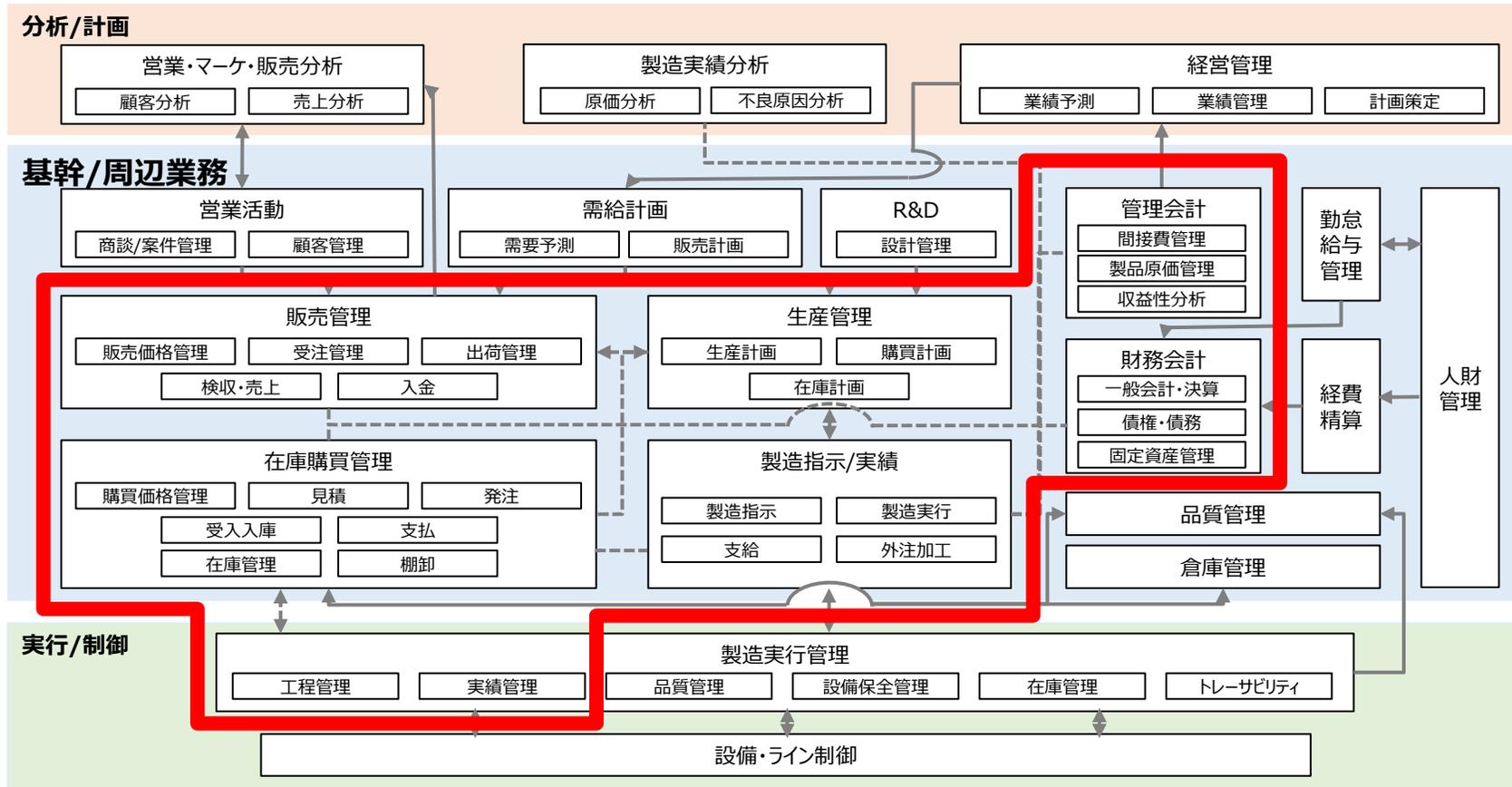
大事なことなのでもう一度・脱どんぶりの初手で倒すのは「算盤領域」

作業1 どう作っているか

- 自社開発システム
- 市販パッケージ
- 非システム (Excel, Access)
- 非対応

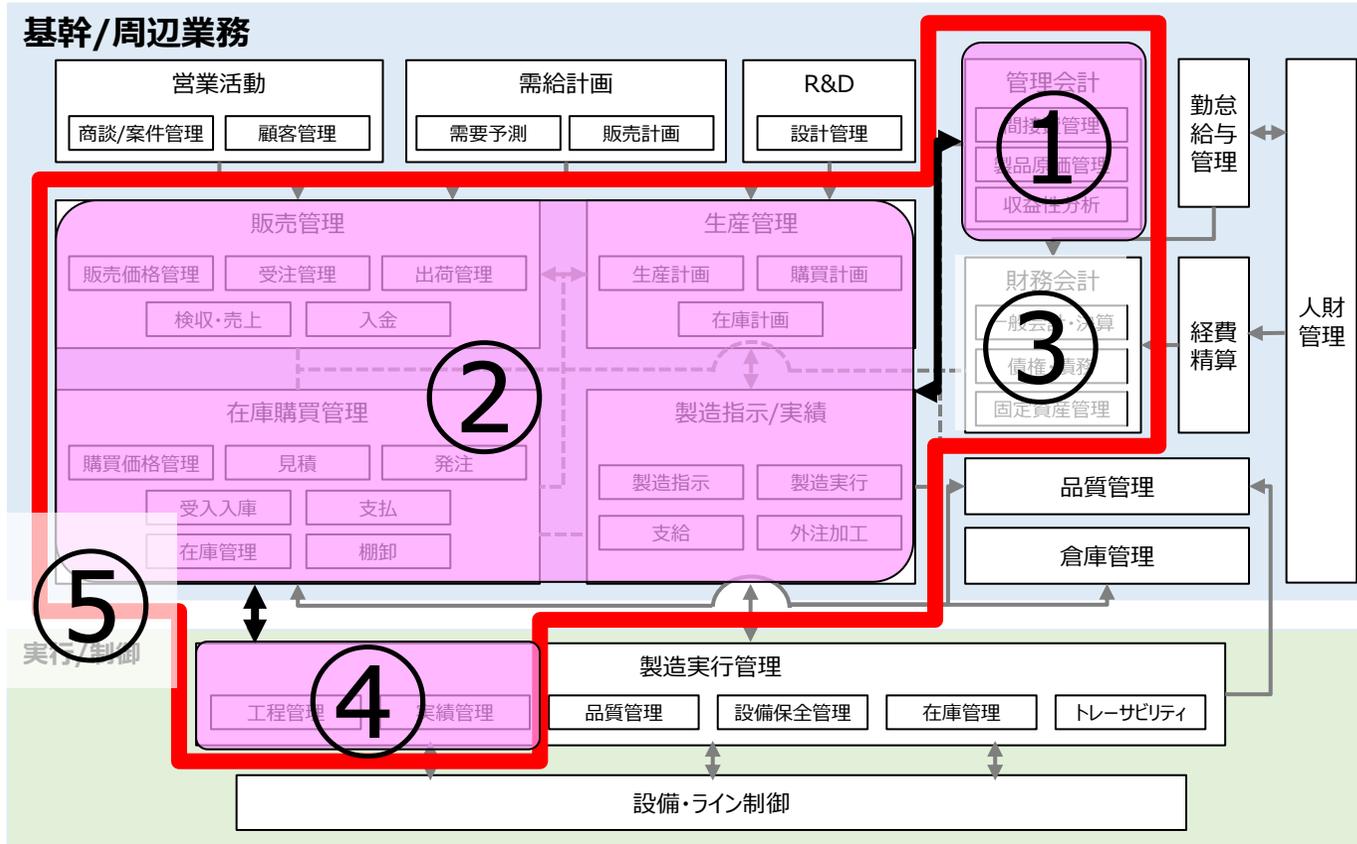
作業2 つながってるか？

- データ連携してる
- 線をつなぐ
データ連携なし
- そのまま



超簡単・これだけは守って欲しい「算盤」領域のデジタル化の肝

ポイントはカバー範囲とつながりと見たいデータから考えること。



製品別原価が見えるためには

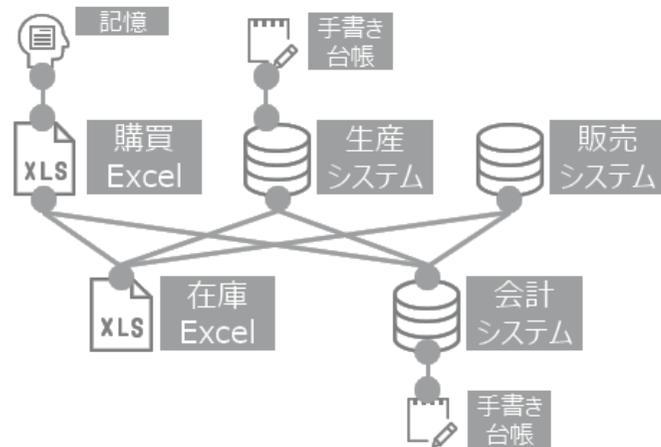
- ① **管理会計**がExcel以外で作られていること
- ② **ロジ系**（生産、販売、在庫調達）システムが**管理会計と同じも**ので作られていること
- ③ **管理会計**が**ロジ系システムと連携**していること。**双方向**で
- ④ **労務費の諸元・生産実行系**（実績入力）が何らかシステム化されていること
- ⑤ **生産管理**に**製造実行系の実績**がデータ連携されていること

注) システム・データ観点の要件で、これ以外にも満たすべき条件はあります

算盤領域のデジタル化は全社変革。経営者が主導するテーマ

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）が一气通貫で流れるよう変革する（**全社最適化**）。

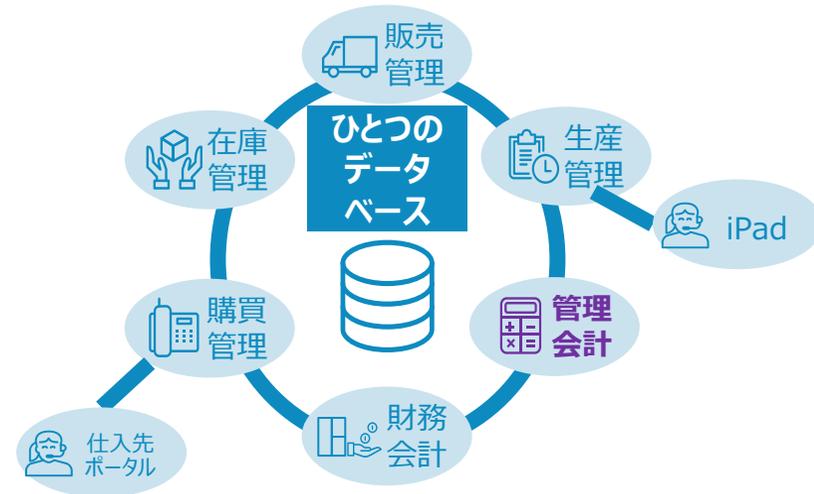
部分最適



- 原価（コスト）が会計まで流れないので正しく集計できない

この変革は
経営者主導
が必要

全体最適

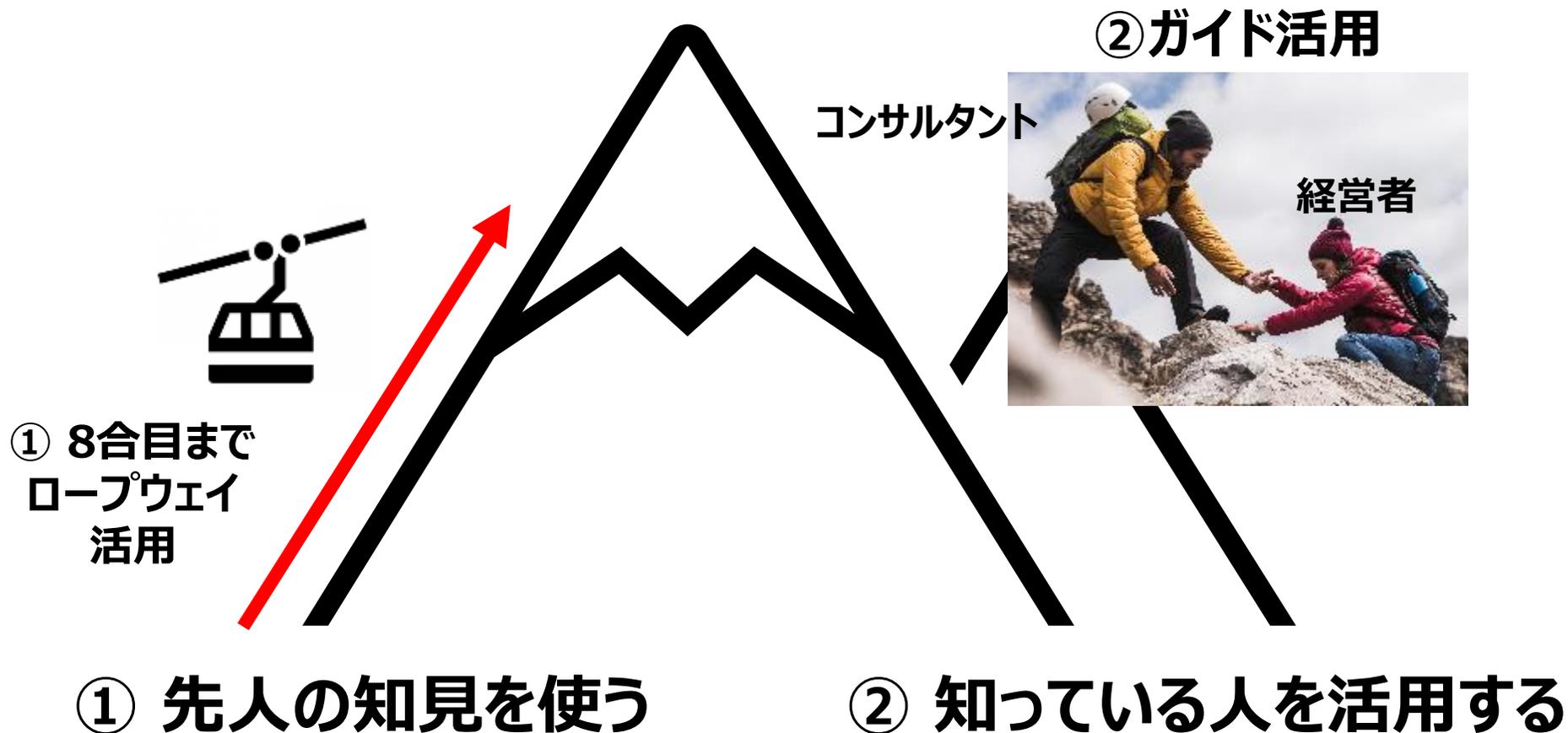


- 原価（コスト）が会計まで一气通貫で流れるので正しく集計できる

1. 会社紹介
2. 中小製造業の実情
3. 脱どんぶりはどうやるか？
4. 自社で考える/世の知見を使うを切り分ける・支援の流れ

高い山ほど自分だけで登ろうとしない

中小企業の限られた時間・人・お金で、登れる山の高さをあげるには・・・

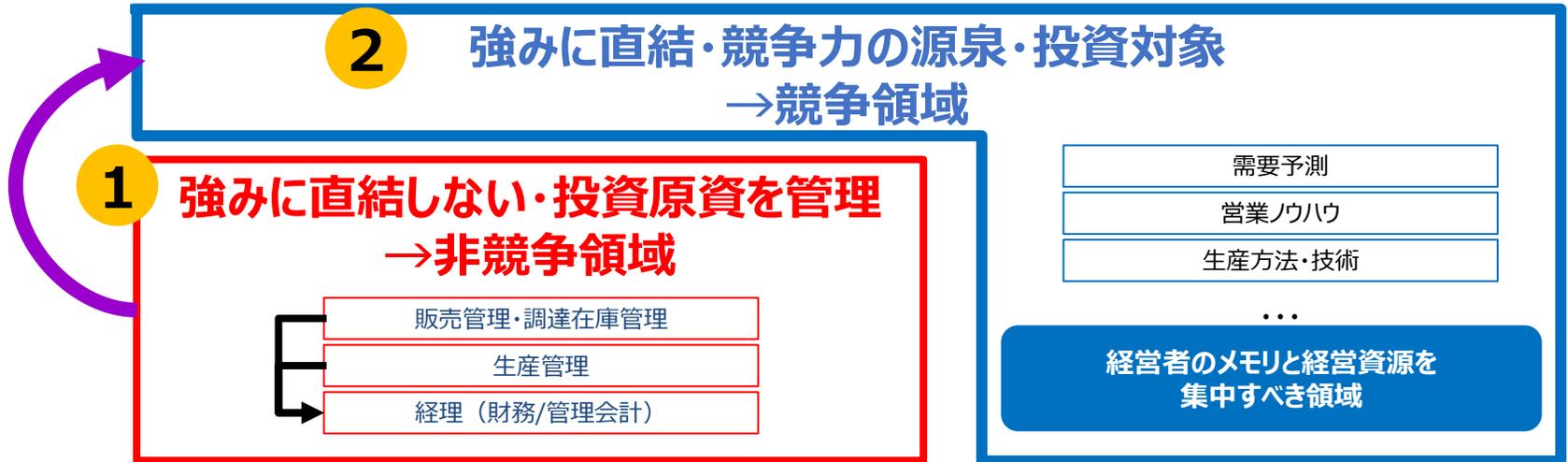


投資原資を内部から生み出し自社の強みを伸ばす企業の「型」



大企業では競争領域・非競争領域を分けて取り組み方針を変えるのは定石。お金・時間・人の制約が大きい中小企業こそ非競争領域は「よくできた既製服」の共同利用が極めて効果的。非競争領域の全体最適化で創出した余力を自社の強みに活用。

（工数・投資・データ）
創出余力シフト



- 特徴
- 技術動向
- 方向性

領域毎個別に対応するのは悪手
こなれたやり方が存在・大きく変化しない
自社で作ろうとしない
「世の中の知見」を正しく使う

強みに直結・領域個別でOK
流行りすたりが激しい
自社独自にこだわる
作り込みOK

相乗りすることによる解決～CMESプラットフォーム



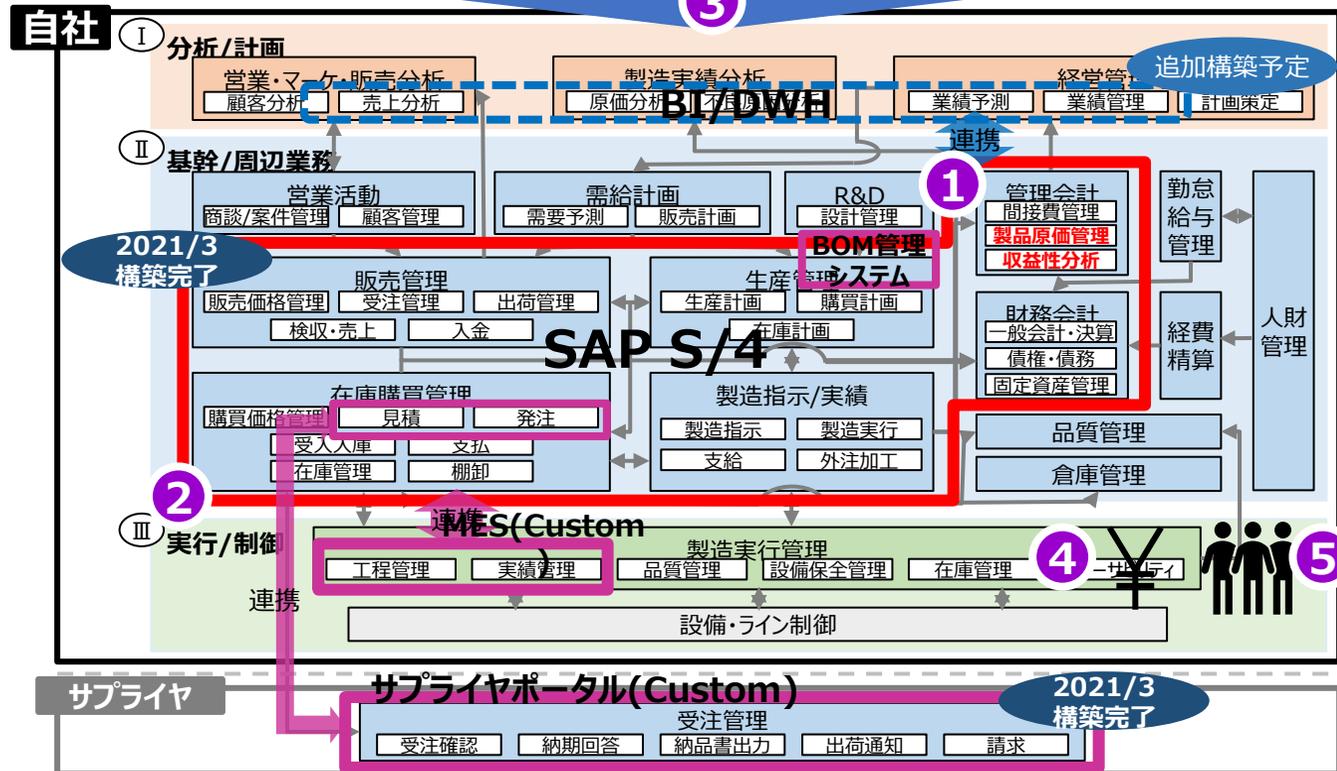
ERPシステムを中心に、簡易なMESとサプライヤ向けの発注連携ポータルが連携し、業務を効率化・経営可視化。

構築の工夫と特長

提供ソリューション



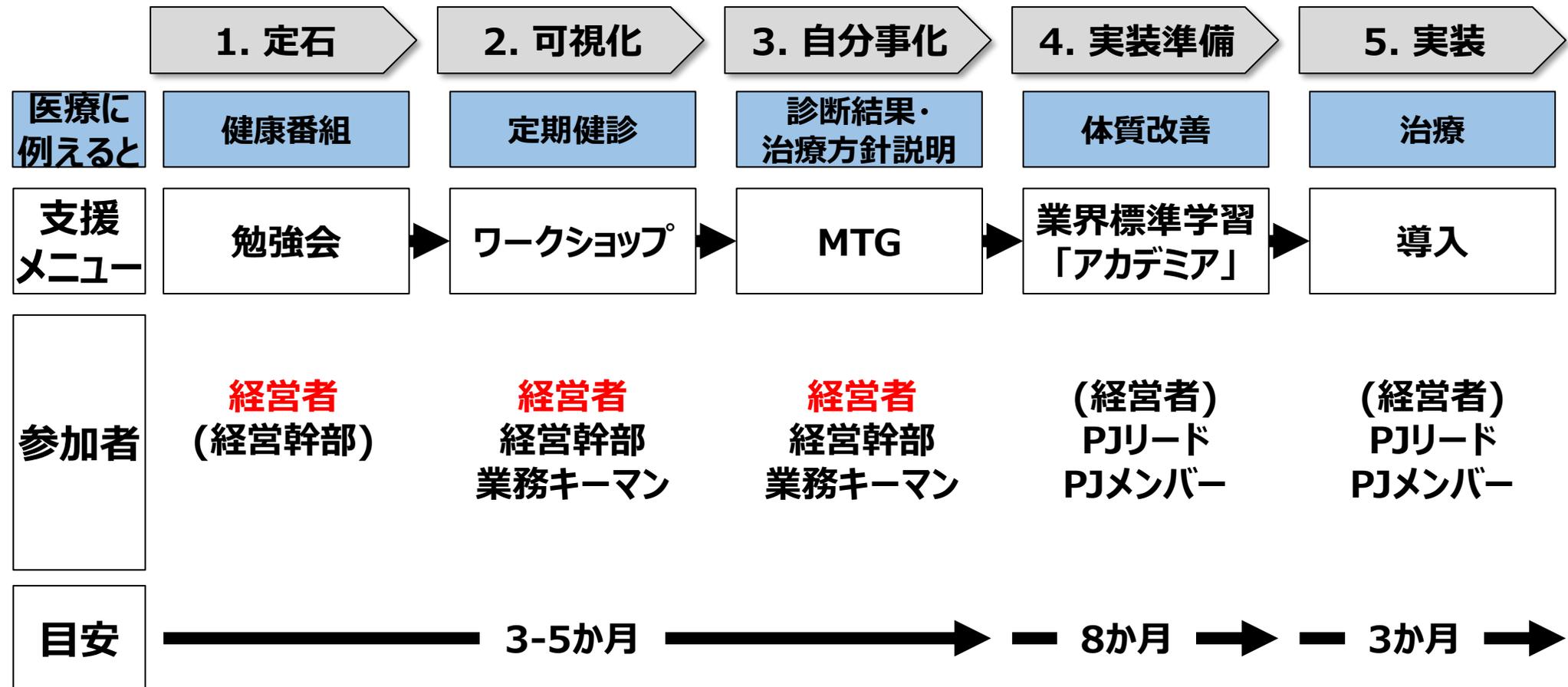
- 1 製品別収益性・原価把握
- 2 部門横断・全体最適
- 3 相乗り・「服に体を合わせる」
- 4 月額利用料制* (サブスク)
制度対応・バージョンアップ込み
- 5 社内人材育成



*本番ライセンスが必要になる稼働前数か月から課金

支援の流れ～非競争領域を「診断」と「業界標準」で倒す

医療のように初手は**定石理解と診断**。その後個社の事情に応じた**治療計画と体質改善 = 業界標準のプロセス学習**の後治療（導入）に進む。





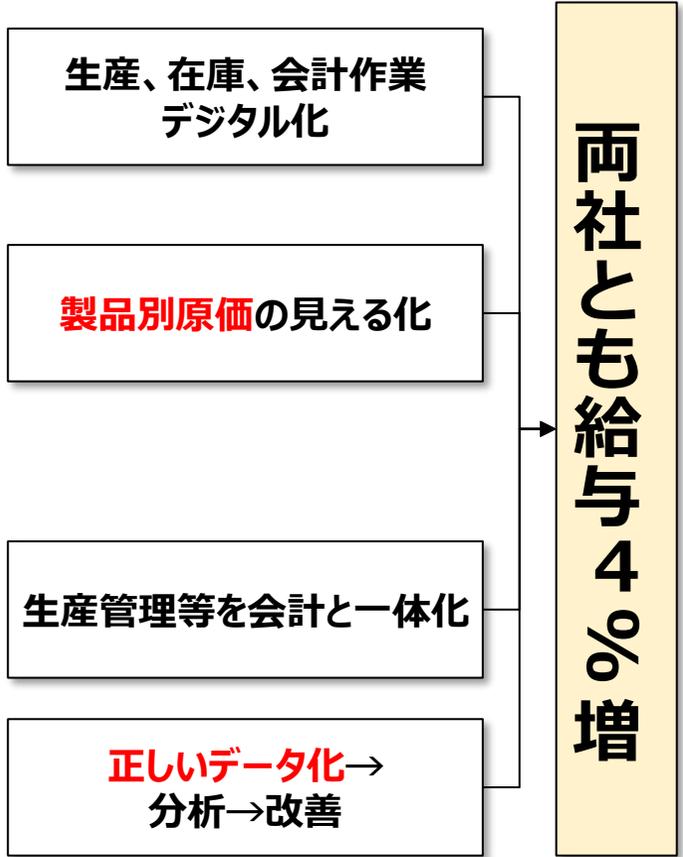
「服に体を合わせる」ことで業務・経営管理レベルを格段にアップ、給与アップにつながった。

マツモトプレ
シジョン社

産、在庫、会計の作業をデジタル化。データを全社で共有して製品別原価などを見える化した。

西田精機社

西田社長は「生産管理などを会計と一体化して正しいデータを得、分析・改善につながった。ムダをなくし、生産性向上で、6月からは社員の年収4%アップを実現した」



「世の中の知見」を使った実際の支援の場面～R6年度支援企業（1/2）

支援事業の中で現場主導で部門特化型のシステムを複数導入、そのシステムの契約満期が迫り課題化していること検知。経営者はIT知識は乏しく既存更新でやむなしと考えていた。単なるシステム刷新ではなく全社変革の機会に位置づけ経営DX支援へ。


機械製造業
A社経営者

受発注システムや会計システムなど、部門の要求に応じて継ぎ足しでシステム化することで徐々にデジタル化を図ってきました。各部門内オペレーションの一部効率化に留まってしまっているのが現状です。

非常に勿体ない状況ですね。ですが**100名位の企業では非常によくある状態**です。(システム構成図を見ながら)ここを見てください。**経営者の相棒たる管理会計と諸元たるロジ領域(販売・調達在庫・生産・作業実績収集)がバラバラな仕組み**になっていますね。**部分最適**と言います。この状況だと**製品別原価も見えておらず、赤字製品の見極め**などもできていないのでは？

ご推察の通りで、**原価をどんぶり**で按分している状況なので、本当に**作るべき製品は不明瞭**で経営は収益ベースではなく、**売上高が大きい製品を一生懸命**作っている状況です。

それであればもしかすると**赤字製品を一生懸命**作っているどんぶり経営状況かもしれません。今回のプロジェクトはシステム刷新でなく「**第二の創業**」の機会に見えます。社長は当社をどんな会社になりたいですか？思いを聞かせてください。

「**第二の創業**」ですか。それなら**技術だけでなく雇用条件面でも社内外に発信できる会社**にしたいです。真面目に働いてくれる従業員を賃金アップで報い、人材獲得競争でたたかえる企業にしたい。**売上だけでなく高収益企業**を目指したいです。

経営は賃金アップの原資たる**利益を確保する舵取り**が求められます。**データに基づく経営**・そのために**経営可視化**を行いましょう。

はい、でも恥ずかしながら**どこから手を付けたら良いか分からない**状況で・・・業務を見直さないといけないとは思いますが**自社しかしないうちの社員にできるか**・・・またどのシステムを入れるべきか、どのような**効果が出せるかも分からず判断**できずで・・・

経営可視化には**ロジ・管理会計が一体化した全社最適への刷新**を行います。大手術となるため**中小企業は自社向け一品モノシステムを作り込むのは悪手**です。業界標準を活用する手法がよいでしょう。またこの変革は**単なるシステム刷新とは違います**。現場がデータを入れてくれなければならず**全社一丸となった取り組みが必要**です。プロジェクトの目的・目指す姿・高収益化で得られるもの(賃金アップ)を**経営者が自分の言葉で語り掛けることが不可欠**です。このチェンジマネジメント進め方も示しますね。



弊社の
中小企業
デジタル化
エキスパート



「世の中の知見」を使った実際の支援の場面～R6年度支援企業（1/2）



機械製造業
A社経営者

- ✓我々中小企業が**客観的な第三者と意見交換出来る(コンサルティングを受ける)場は殆どない中で、とても貴重**だと感じています。
- ✓今まさに困っている**デジタル化(基幹システムの更新)について具体的な提案を頂けており助かっています**。正直なところお願いした時点では、「現行のシステムの使われ方などには不満があるが、更新期限が迫っており最低限今の機能を維持する為に更新したい」と言うものでした。現在の取り組みの中でERP導入の必要性やメリット、当社の課題でもあった原価の見える化がERP導入で実現出来ることを知ることができ、**単なる既存システムの更新・置き換えではなく、ERP導入によるレベルアップの取り組みになっている点など、お願いして良かった**と思っています。
- ✓有望領域に関する討議も、**客観的な視点で情報収集から整理・分析までして頂けることはとても貴重**だと感じています。
- ✓難しい点もあるかとは思いますが、**要望としては具体的な事例など交えて支援して頂ける内容を支援事業への申し込み前や支援が決まった後などに、説明をして頂けると良い**と思いました。上でも述べたように**このような支援(コンサルティング)を受けることが初めての経験**で、支援いただけること・いただけないこと、どこまでお願いできるのか？など戸惑うことがあります。

事業拡大・新拠点設立等の**新規投資**は **全社変革の大チャンス**

中小製造業が苦手な経営デジタル化領域こそ

①先人の知見、②知っている人を活用

東京都の支援事業を上手に活用して
本業専念できる体制を今のうちに構築して下さい

セミナー・説明会 アジェンダ

第一部 (セミナー)

- これから投資の経営者向け・デジタル化の初手と転ばぬ先の杖 14:00-14:40 (40分)
- **中小製造業を取り巻く国内外の経済情勢 14:40-15:00 (20分)**
- 昨年度事業での支援事例の紹介 15:00-15:20 (20分)

(休憩) 15:20-15:30 (10分)

第二部 (事業説明会)

- 東京都の日系製造業等に対する投資促進事業についてご紹介 15:30-16:00 (30分)
*本事業の目的や趣旨、申請要件などの説明

*質疑応答は各章の最後にそれぞれお時間を設けさせていただきますが、会終了後に個別対応も承ります

柳田 拓未 |
Takumi Yanagida
アクセンチュア株式会社
ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ
プリンシパル・ディレクター

通信、メディア、食品、エンタメ、製造、ハイテク、建設、官公庁など、多岐にわたる業界で新規事業立ち上げやアライアンス戦略を支援。

先端トレンドを踏まえた事業計画策定や海外事業者との交渉経験も豊富。

Startup Collaboration Leadとして、スタートアップや大手企業、投資家とのオープンイノベーションを推進。

直近では複数の中小企業やスタートアップの全社戦略立案にも携わり多様な支援を推進。

エグゼクティブセミナー登壇、各種寄稿、商業出版など対外活動も精力的に行う。



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*

高付加価値な 技術開発への 志向

- 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

- 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

- 事業成長に**応えるため、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

- 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

現状認識とその考え方

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%が国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

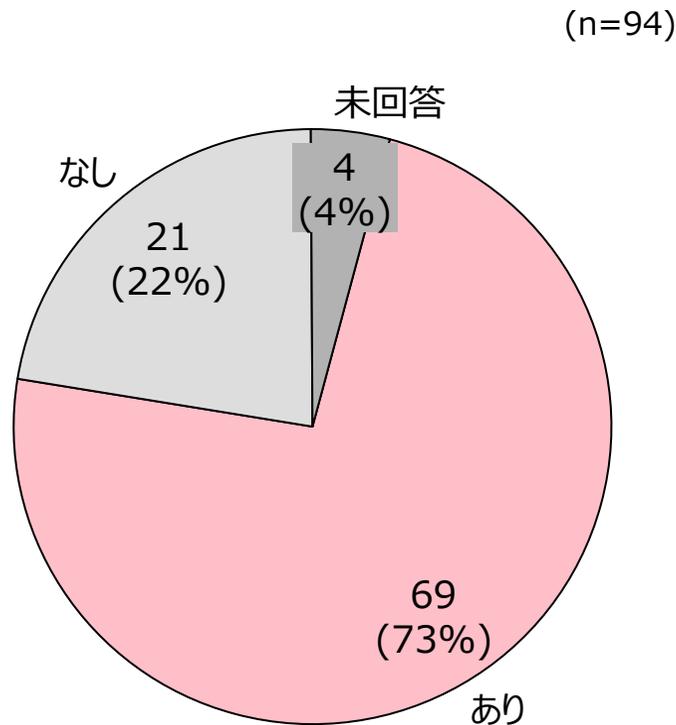
- 一方、**投資の実行に当たっては多岐に渡る課題に直面**しており、**実行支援を中心に多岐に渡る領域での支援のニーズ**が存在

*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

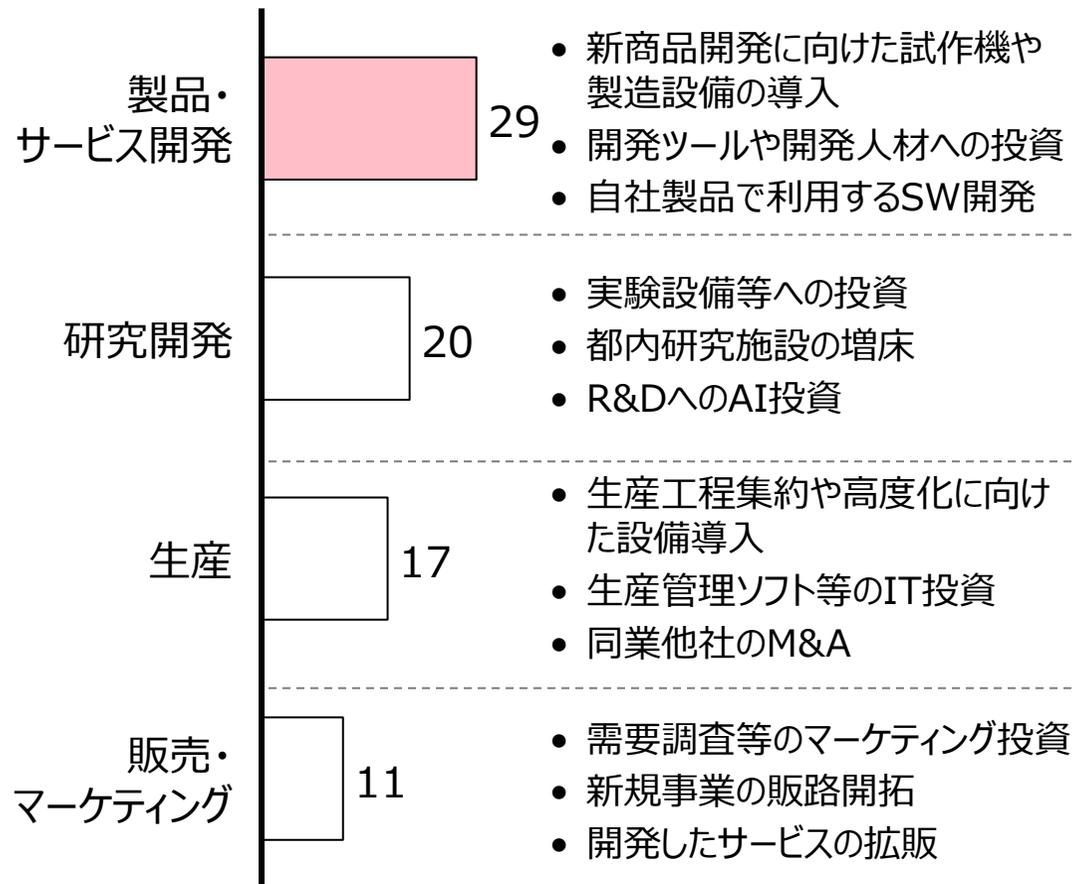
都内中小企業へのヒアリング結果(都内投資意向)

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

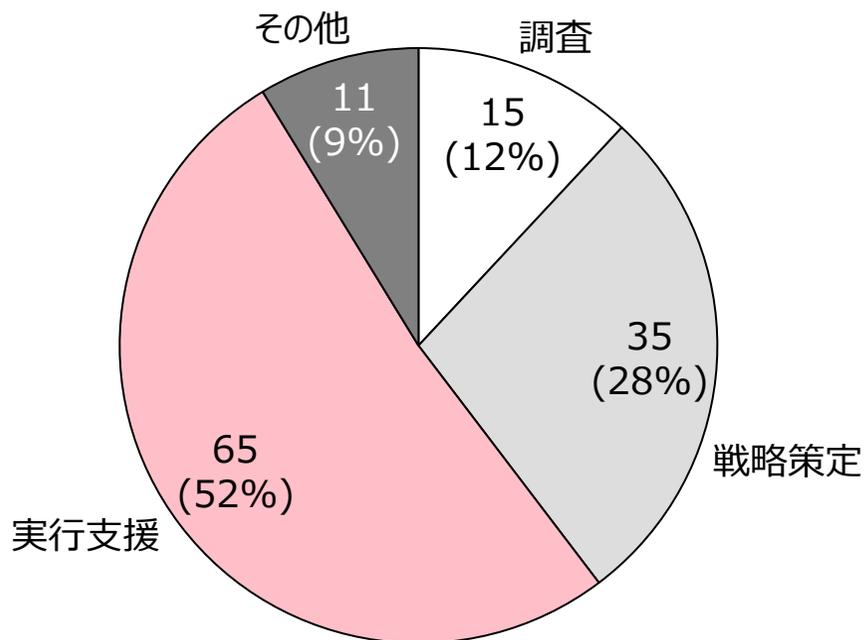


*1 :都内中小企業のヒアリングにおいて投資意向ありと回答した69社の支援ニーズを整理、複数回答を含む

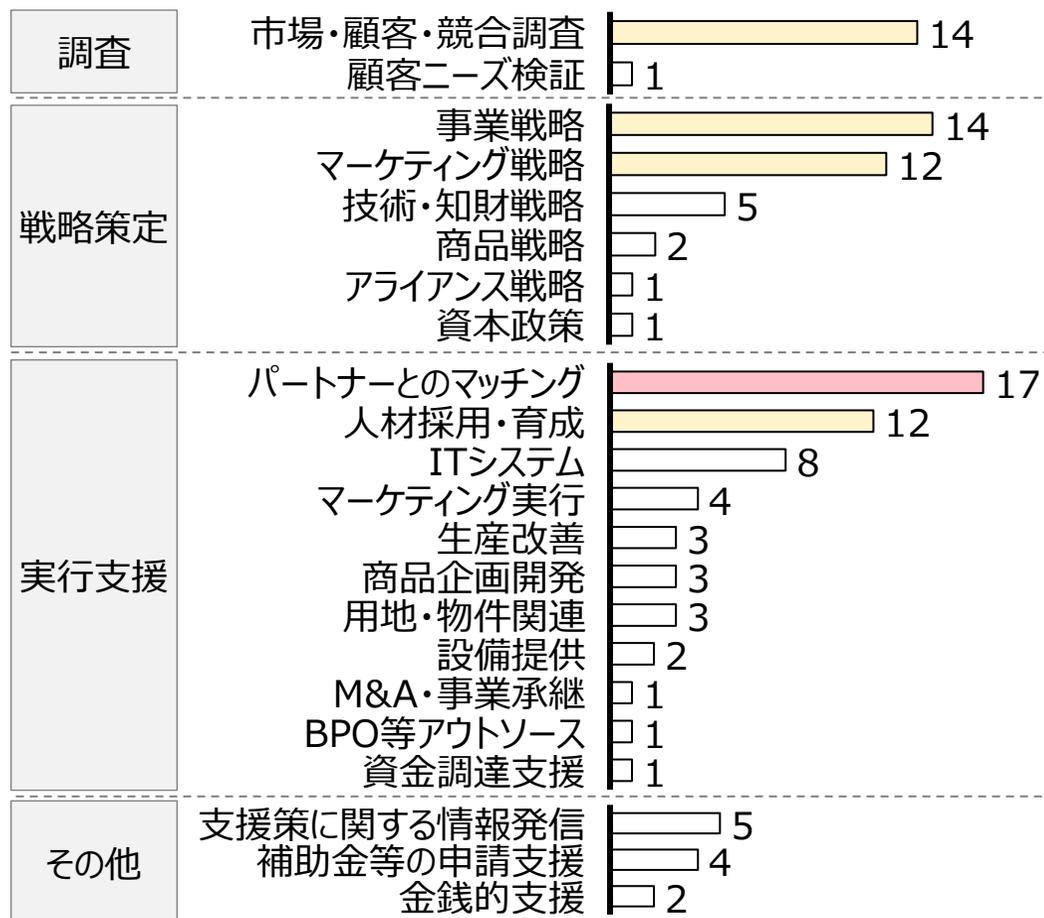
都内中小企業へのヒアリング結果(投資推進における障壁)

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

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

自ら国内投資を考え実行してきた企業の取り組み事例

国内投資を実行してきた企業は、既存取り組みの刷新や新規取り組みの開始、支援団体のサービス活用等を通じて課題を解決している

課題分類	ヒアリングから得た事例	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）	<ul style="list-style-type: none"> 海外人材を活用し、部門によっては管理者としても登用 	既存取り組みの対応変更
	募集をかける人材の母数が不足	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄のポリテクセンターから本土で働きたい人材を獲得 スマート工場化を通じて技術者依存のものづくりから脱却 人材獲得の上で競合の少ない過疎化した町に拠点を設立 	個別相談/コンサル 新たな取り組みを実施 新たな取り組みを実施
技術・ノウハウの強化	業務効率化のノウハウ不足	<ul style="list-style-type: none"> 国が提供するDX化推進コンサル支援を活用 	個別相談/コンサル
	特許/技術の活用余地が不明瞭	<ul style="list-style-type: none"> 国が提供する知財保護に関するコンサル支援を活用 	個別相談/コンサル
	サプライチェーンを拡げられない	<ul style="list-style-type: none"> M&Aで事業・工場を購入しサプライチェーンを拡充 既存事業と親和性の高い新規事業を立ち上げ カスタマイズ品のみからカタログ品への製造に転換を推進 特約店から提案を受け、他業界との取引を開始 	新たな取り組みを実施 新たな取り組みを実施 新たな取り組みを実施 新たな取り組みを実施
	バリューチェーンの改善が困難	<ul style="list-style-type: none"> 少量多品種生産に特化した工程に変換し生産性を向上 	既存取り組みの対応変更
資金確保	投資資金が不足	<ul style="list-style-type: none"> 震災補助金がおりにる地域に立地し総工費の半分の補助を獲得 	補助金
	融資の審査が通らない	<ul style="list-style-type: none"> 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
情報収集	活用可能な支援がわからない	<ul style="list-style-type: none"> マッチングイベント等に参加し各団体の支援情報を収集 	イベント・セミナー

*:中小企業社に対するヒアリング結果（2023年実施）より

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

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
	東京都	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	

セミナー・説明会 アジェンダ

第一部 (セミナー)

- これから投資の経営者向け・デジタル化の初手と転ばぬ先の杖 14:00-14:40 (40分)
- 中小製造業を取り巻く国内外の経済情勢 14:40-15:00 (20分)
- **昨年度事業での支援事例の紹介 15:00-15:20 (20分)**

(休憩) 15:20-15:30 (10分)

第二部 (事業説明会)

- 東京都の日系製造業等に対する投資促進事業についてご紹介 15:30-16:00 (30分)
*本事業の目的や趣旨、申請要件などの説明

*質疑応答は各章の最後にそれぞれお時間を設けさせていただきますが、会終了後に個別対応も承ります

昨年度事業での支援事例の紹介

本事業における支援企業の事例

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	
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
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
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
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
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
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

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

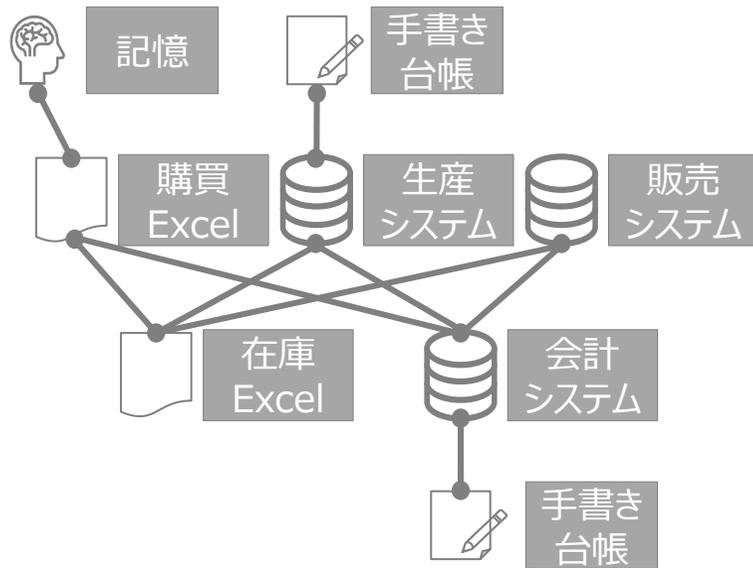
企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	電子機器部品製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化関連のノウハウ・パートナー不足 社内に専門人材がおらず、基幹システムの保守切れが迫る一方で、刷新に向けた検討が進んでいない状態
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数約100名 資本金1億円未満 		
国内拠点	東京都(本社・工場)、 関東(工場)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> 中小製造業デジタル化の専門家がシステム刷新にとどまらない、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 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

昨年度事業での支援事例の紹介

中小製造業の製品原価の見える化

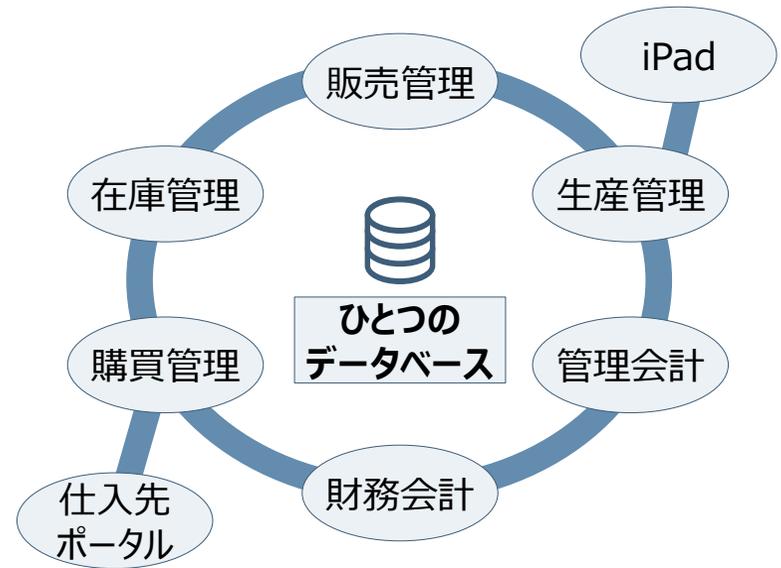
部門ごと・業務領域ごとに最適化した業務・システム(部分最適)を、データ(主に原価要素)が一気通貫で流れるよう変革(全社最適化)

よくみられる部分最適



⇒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

全体最適(あるべき姿)



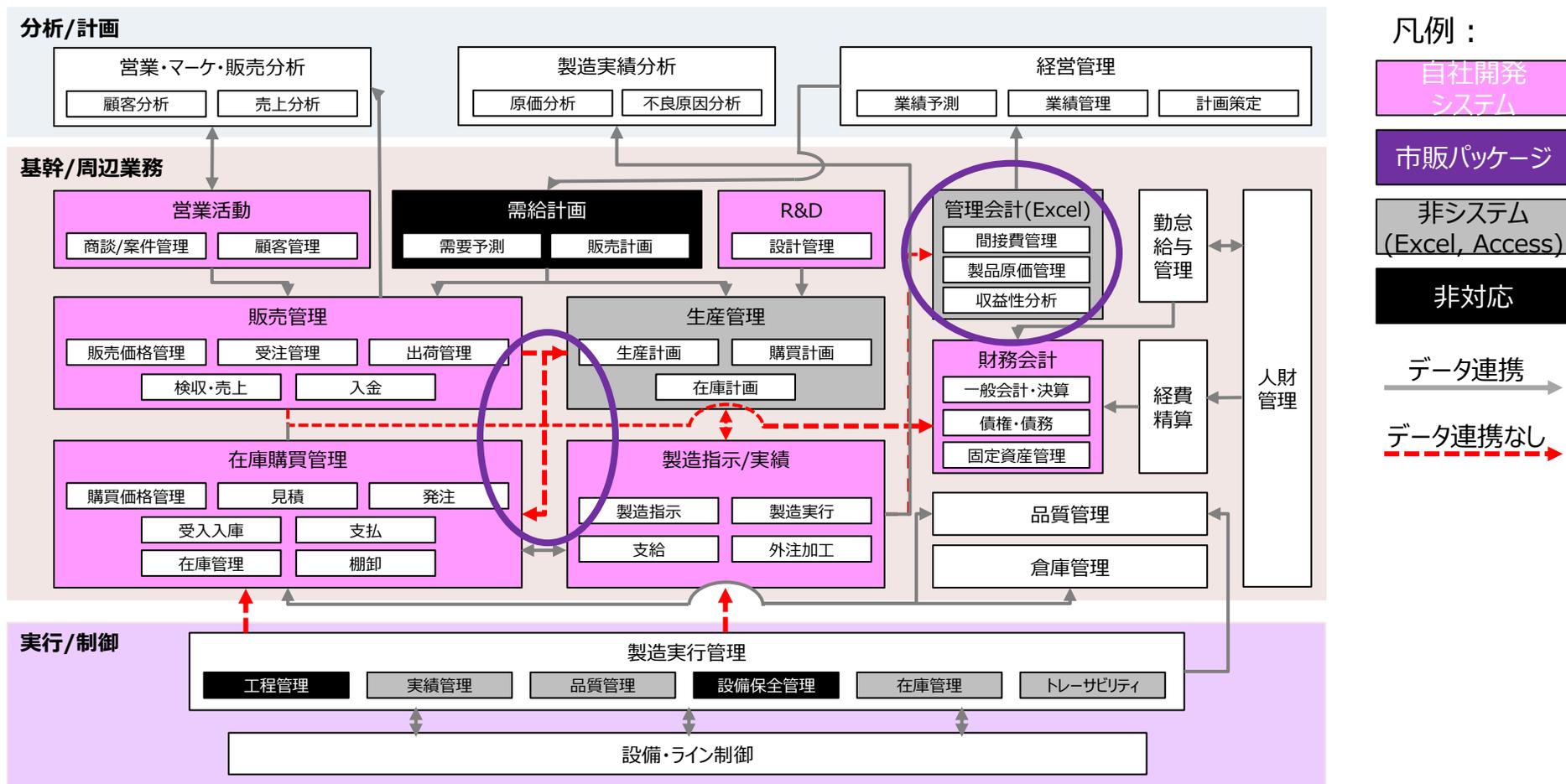
⇒原価(コスト)が会計まで一気通貫で流れるので正しくデータを集計できる

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

昨年度事業での支援事例の紹介

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



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
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、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 		

課題に対する改善策の方向性

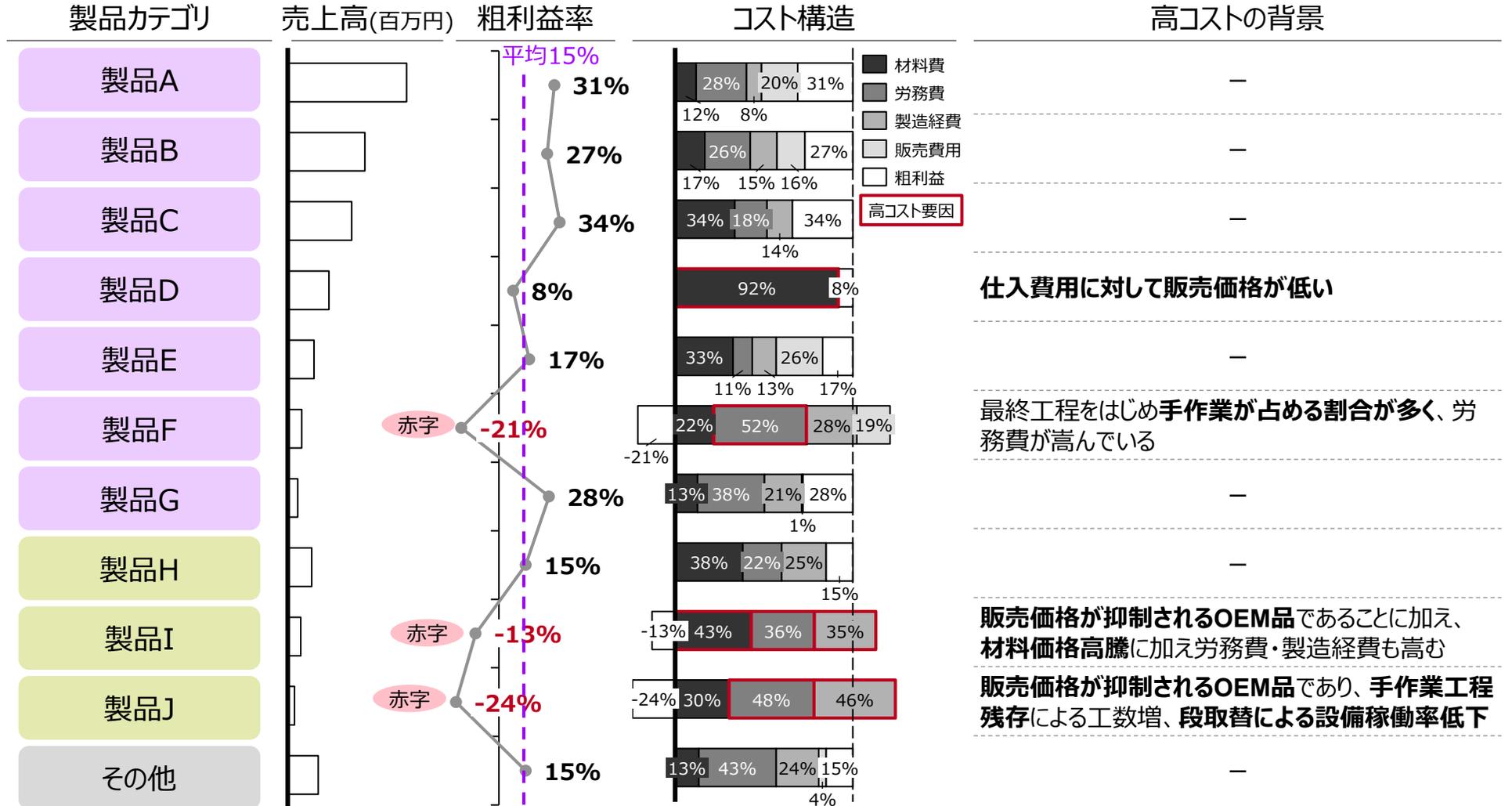
特に①製品別収益の把握と②利幅の確保、⑧海外代理店活用における課題の解消は必須であり、生産・販売領域のシステム化及び新規代理店探索を通じ課題を解消する方向が望ましいと思料

			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

昨年度事業での支援事例の紹介

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



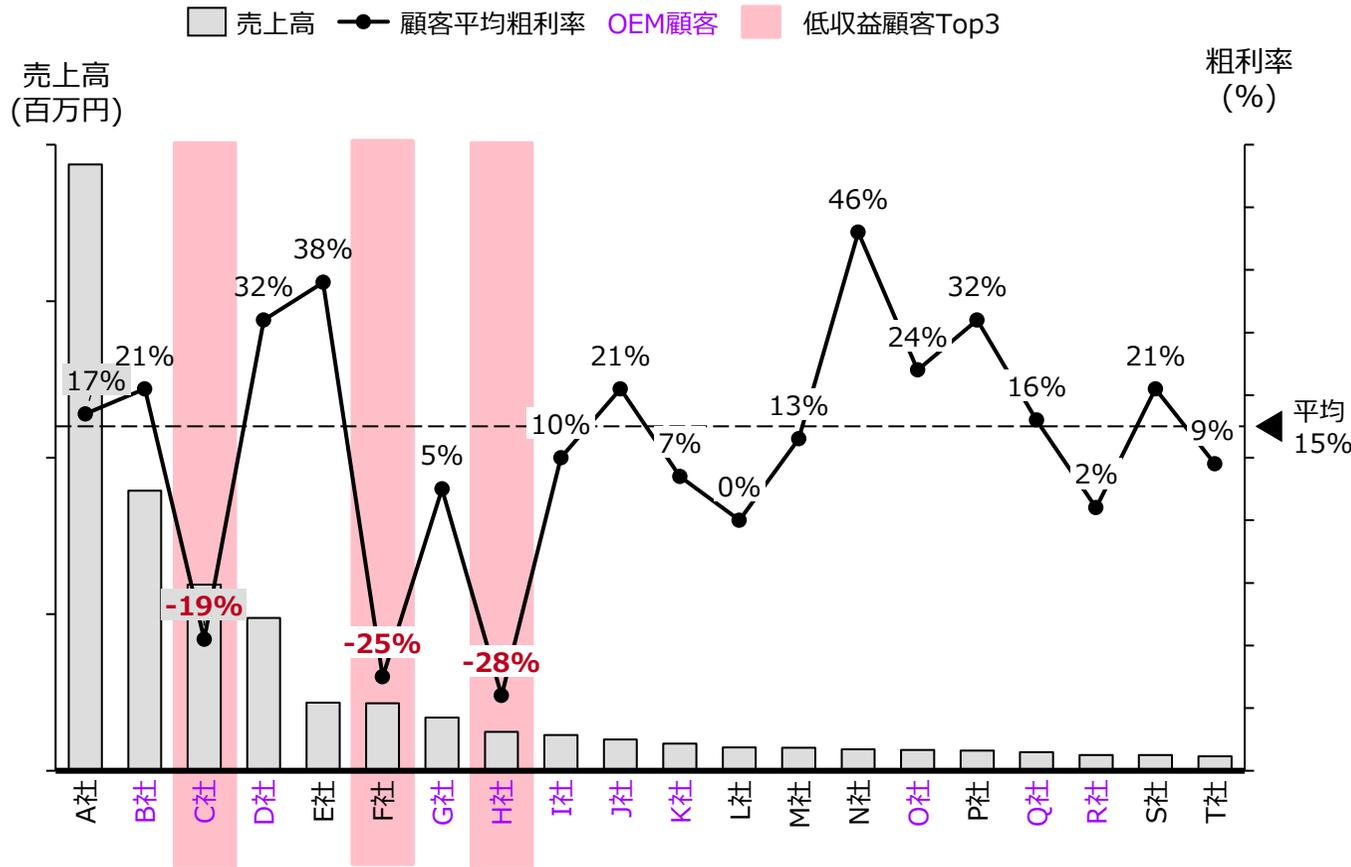
※本資料上の数値は実際の分析結果とは異なる架空の値となります

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

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 ● 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 ● 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 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存・新規事業及び買収候補企業選定の検討を踏まえ、全社的な製品ポートフォリオ整理と各製品毎の投資優先順位付けを行う

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

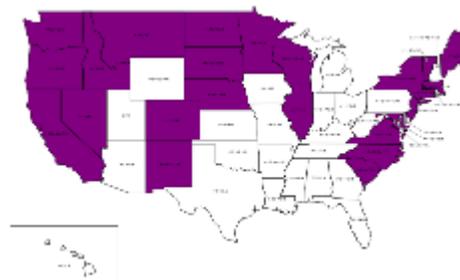
米国の一部州では、気候変動対策の観点からガスコンロから電気コンロ・IHへ切り替える動きがある

- 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)



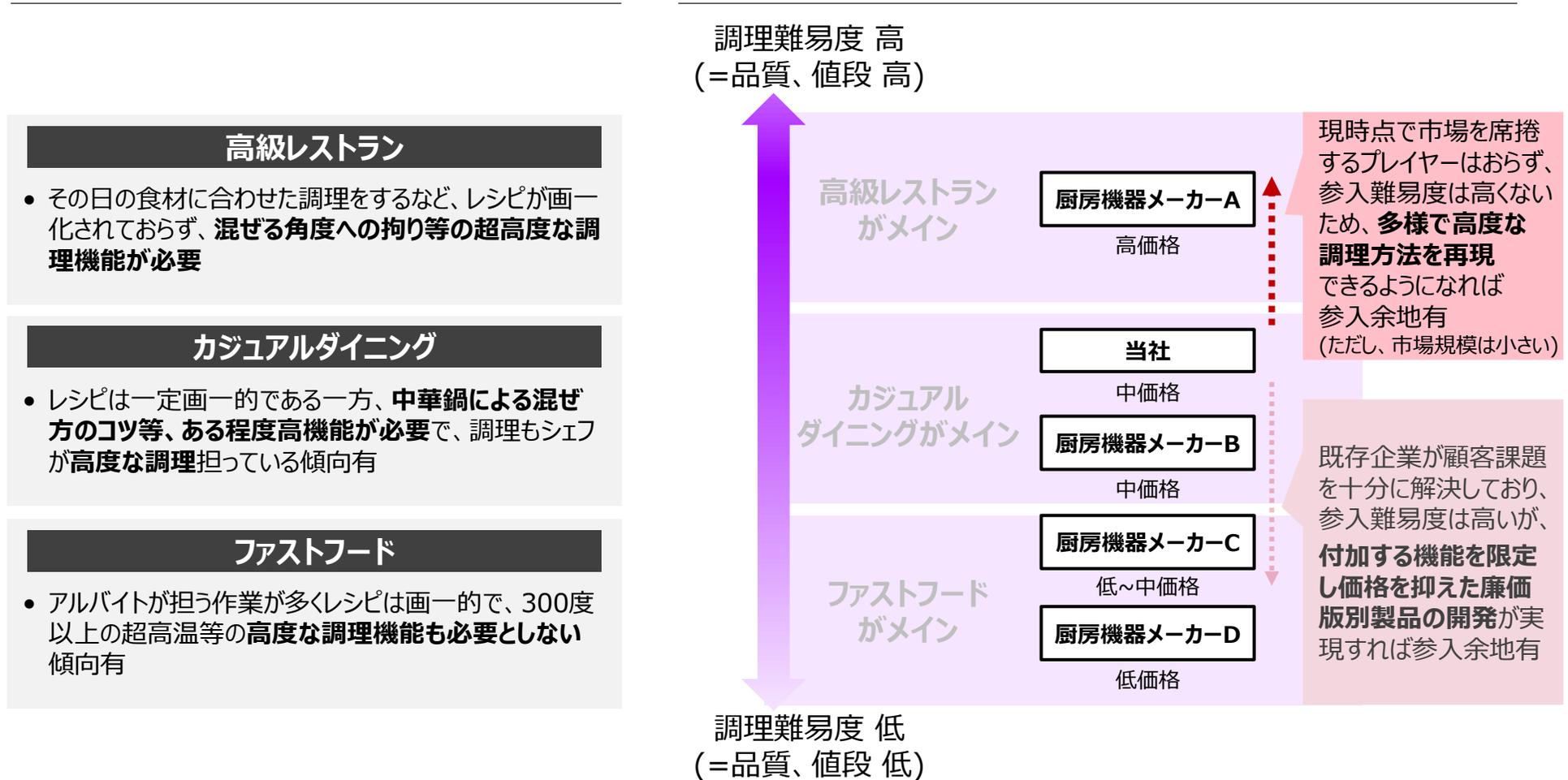
小型×超高温加熱×電気という強みを持つ製品Aは、フードコート含むガスが使えない施設へのカジュアルダイニングレストランへの新規出店サポートができる可能性がある

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

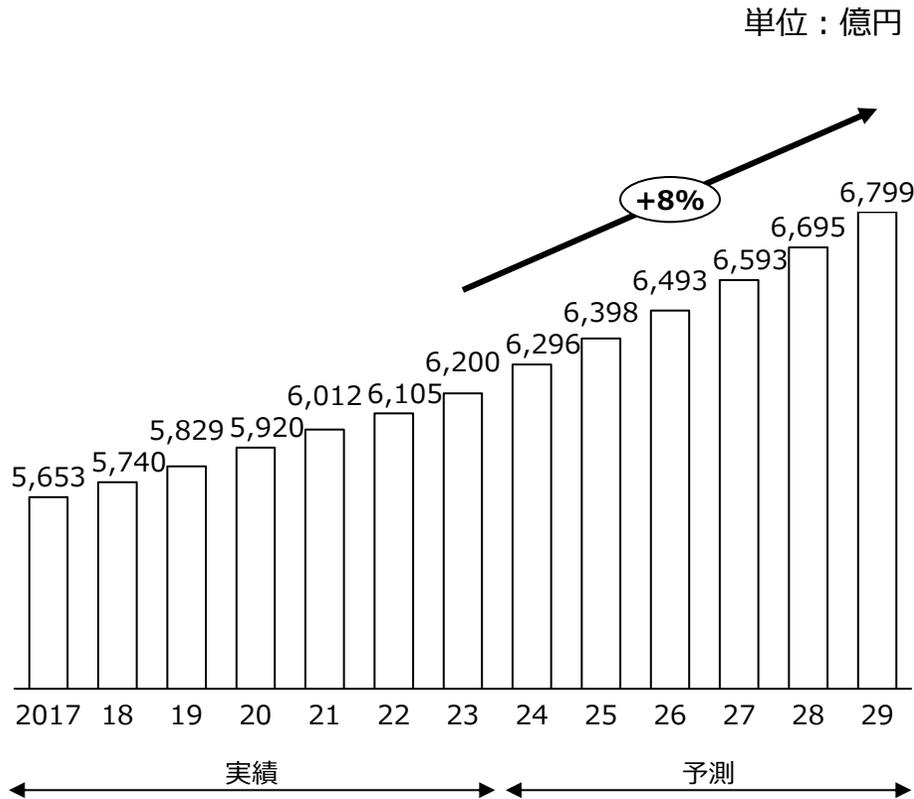
貴社製品ポジショニング



他市場進出に向けた市場規模

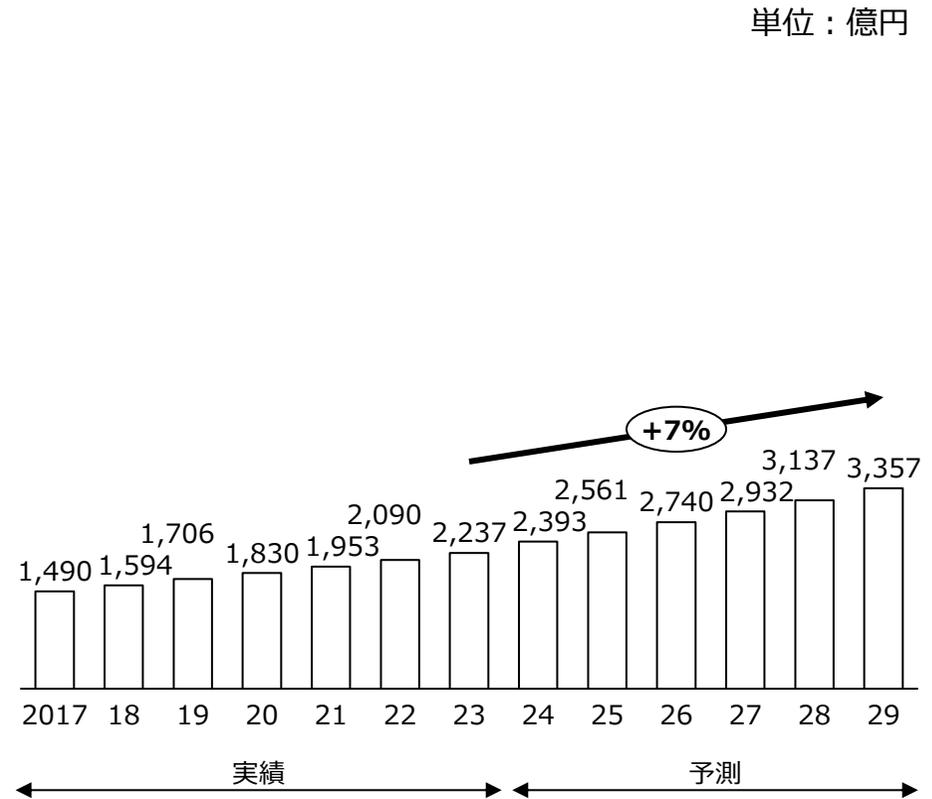
企業向け食事市場は'29年までに+8%、教育機関向け食事市場は'29年まで+7%規模で成長すると推計されており、C社の商品が販売見込のある市場についても今後さらに成長する見込み

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

※本資料上の数値は実際の分析結果とは異なります

昨年度事業での支援事例の紹介

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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">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

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 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

昨年度事業での支援事例の紹介

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KBF	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 ¹ 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 (猫の鳴き声が変わり、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 しきれていない状況	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

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

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

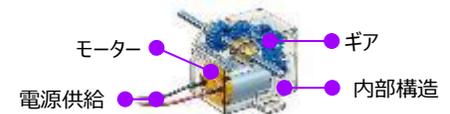
引き続き、動向を注視すべき

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

昨年度事業での支援事例の紹介

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

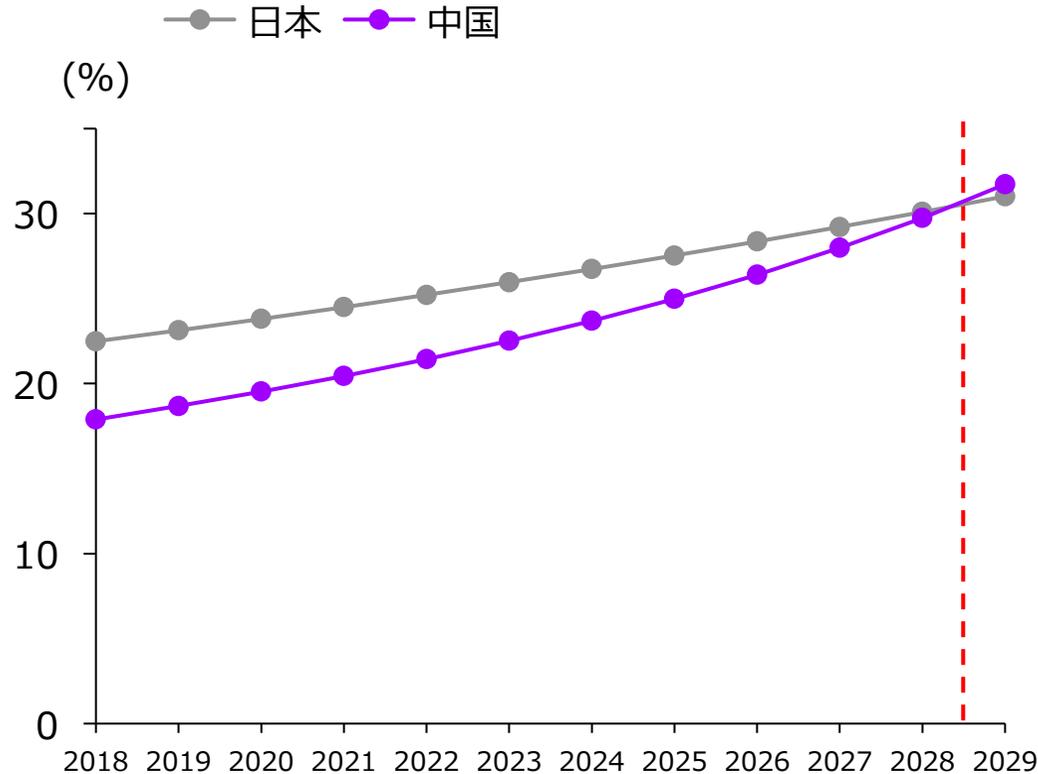
機械音の要因	機械音の要因詳細	確度	主な打ち手
モーター不良	安価なモーターを使用しているため、駆動時に音が出てしまう	高	モーターを日本製に切り替え <ul style="list-style-type: none"> 中国部品メーカーは「最低限の要求事項のみ対応する」「現場の自己判断で製造方法を変更する」等の傾向があり、部品の品質が期待値を下回ることが多い 一方、日本は自動車製造等で古くからモーターへの要求水準が高く、プロ精神も高いことが特徴であり、機械設計と電気設計を統合的に設計・製造するアプローチである「機電一体化」等の技術的強みがある
	組立時にモーターの設置が上手くできておらず、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	

日中の製造原価割合比較

「海上輸送費の増加」や「中国の人的費高騰」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

中国の人的費高騰

- 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

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見受けられるため、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 ● 様々な問題が山積している中、目先の課題への対処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 ● 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

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	

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		

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

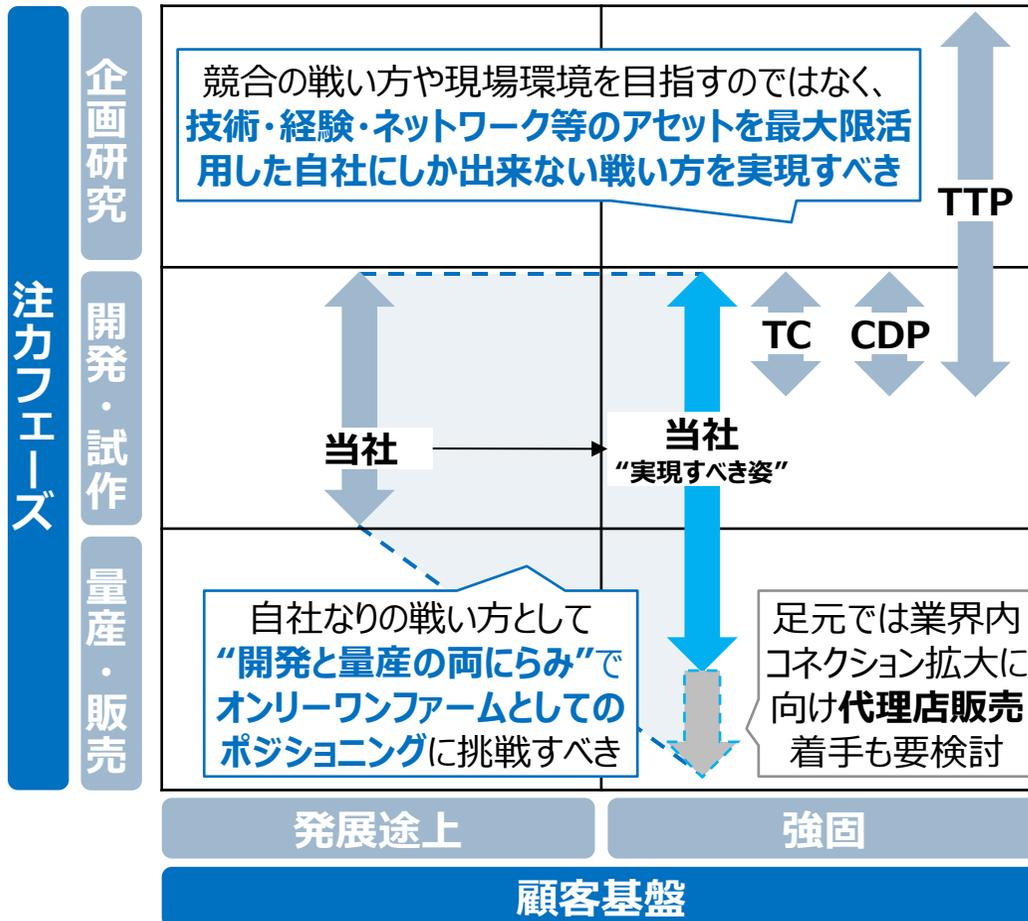
企業概要		国内投資推進における主な課題と支援内容	
業種	医療機器・ヘルスケアデバイス開発・製造	主な課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合他社との差別化を図るための全社・事業戦略の立案 ● 従来の開発領域のみでは差別化が難しく、量産等も含めたビジネス展開の検討が必要
企業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員数約10名 ● 資本金1,000万円未満 		
国内拠点	東京都(本社・研究開発拠点)	主な支援内容	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス展開の方向性の定義 <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
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 		
		今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> ● 「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、等の検討を推進

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



- 競合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**

昨年度事業での支援事例の紹介

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

