

『目覚めよ！自立した企業へ』



業種	横断的課題	
(1) 需要開拓	(1) 消費者の声を聞く (2) 顧客ニーズに応える	
(2) 海外経営資源活用	(1) 海外経営資源の取込 (2) 『日式』の売り込み (3) リスクヘッジ	コンピタンス以外の海外移転 前払い、現地社員の招聘教育
(3) 資金調達の円滑化	(1) 借り手の対応 (2) 貸し手の対応 銀行：リスク情報活用 政府：信用保証制度 リスク評価環境整備 (3) 調達の多様化 売掛債券活用 債券発行 ・公的保証付き私募債 ベンチャー向け株式市場	財務情報の把握・活用 一般無担保保証 CRD (Credit Risk Database) <sup>1</sup> *1 中小企業信用リスクデータベース 売掛債券担保融資・ファクタリング・証券化 CLO <sup>2</sup> *2 Collateralized Loan Obligation ローン担保証券
(4) 人材確保	(1) 能力開発支援制度の充実 (2) 人事制度・福利厚生制度充実	技能士資格制度；青年取締役 育児支援
(5) その他	(1) 連携組織（中小企業組合） (2) 経営機構運営の効率化 株主総会、取締役会の簡素化 取締役会への権限移譲 (3) 経営者の経営能力向上	(有)・(株)への形態変更 電子メール活用など ストックオプション・授権資本枠 MBA

業種	背景・現状	課題	対策・事例
製造業	需要減退 製品ニーズ多様化	(1) 全社的品質管理 (2) サービス機能の向上(コネクティブ機能)	ISO9000's マーケティング機能 SCM (在庫管理の徹底) 小ロット対応
産業集積	産業空洞化・既存市場成熟 消費者の購買意識・ニーズの変化 ↓ 付加価値額、従業員減少 ↓ 地域産業集積活性化法 ・マクロレベルでは依然低迷 ・業績を伸ばしている企業もある	(1) 個別企業の経営革新 (2) 企業間連携の再構築 (3) 都市部への新産業の集積(ソフト系) ・インフラの充実 ・連携の容易性 *基盤的技術産業集積(A集積)、特定中小企業集積(B集積)	集積地の業種・分野に不拘泥 差別化・支援機関の活用 アウトソーシング・異業種交流 企業間ネットワーク インターネット・ソフト関連 アニメ・ゲームソフト関連
卸売業	消費者ニーズの変化	(1) 業態店への転換 (2) IT活用 (3) 品質向上	ISO9000's 経営効率化 マーケティング機能の強化 IT活用
小売業	99% 42万店 需要減退 ・中小小売の販売低迷 ・卸の中抜き	(1) リテールサポートの強化	情報流通のサポート 物流情報の分析・提供 物流システムの開発・指導
商店街	99% 140満店 商店数減少、売上停滞 大・中規模小売の進展 ・競争激化 (低価格化・大型店との競争)	(1) 個店の魅力を高める ・地域・顧客へのぎみ細かな対応 ・連携による競争力の向上	生産情報提供、高齢者対応 オンライン通販、品揃え特化 ポランタリチェーン 家電小売連合
市街地	9割の商店街が衰退・停滞 ・魅力ある店舗の減少 (低価格化・大型店競合対応難)	(1) 個店の魅力を高める(上記参照) (2) 商店街自体の集客力の向上 ・高齢者対応 ・情報化 ・商店街に立ち寄らない層の取込み	生活支援サービス券、品揃え 利用拡大、ホームページ グループインタビュー
市街地	商圏人口の減少 ・市街地中心部の空洞化	(1) 市街地全体の集客力の向上 ・魅力(楽しみ)の向上 (2) 中心市街地活性化法の活用 (市街地整備改善、商業活性化) ・TMOの経営基盤、人材不足	伝統をいかした集客 商店街・関係機関の協力 タッグメンツの育成・スカウト TMO, TMへの権限移譲

中小企業の経営革新とIT導入	
現 状	成 功 事 例
導入は増加傾向（7割）だが業績向上・体質強化はこれから 浸透済：情報受発信・共有 未浸透：BtoC,BtoB,PR,ERP	(1) 情報共有・業務の効率化 電子化:苦情対応の迅速化 文書DB:顧客ニーズの顕在化 段階的導入:IT活用の浸透
留 意 事 項	(2) ワイヤコミュニケーションによる市場開拓
投資コスト（含む導入後の費用）を上回るメリットをあげること ・既存業務の効率化 ・新市場の開拓	・BtoC 情緒的コミュニケーションで顧客満足 情報提供で知的好奇心喚起 本音を引き出すコミュニティ形成
対 応 す べ き 課 題	・BtoB きめ細かい対応で顧客獲得
(1) 新しい信頼関係構築方法 ・情報開示 ・外部信用機関の活用	(3) 経営管理高度化(業務・組織の見直) ・業務慣行打破→顧客対応迅速化 ・1to1:POS,顧客DB→顧客提案力強化 ・顧客DB→高付加価値取引へ集中 (外部人材登用)
(2) 新しいリスク ・セキュリティ対策 ・機器故障 ・見えない相手	失 敗 事 例
	(1) 業態(変化)にマッチしない導入 浸透前に新業態店と競合
	(2) 投資コストの過小見積もり コスト増・導入遅れ

★デジタルデバインド問題

支 援 策	政 策
(1) 公共職業訓練の充実 ・雇用・能力開発機構 ・ポリセンタ(職業能力開発促進センタ) ・ポリカレッジ(職業能力開発大学校, 職業能力開発短期大学校)	+ 受講費用が安価 + スタッフ・設備が充実 + 訓練レベルに幅がある ・オーダーメイド訓練 ・団体単位での利用

創業を巡る現状と課題

現 状	事 例 紹 介
開廃業率の逆転依然続く	(1) 大企業のベンチャー支援制度(創業の苗床) ・経営資源、資金を創業者に提供 ・埋もれた経営資源の有効活用 社内活性化 スピンアウト
<b>ビジネスインキュベーション</b>	(2) 高齢者生活支援 ・多種多様なニーズに対応 ・地域に密着 知識蓄積とヒアリング 介護保険に無いサービスを補完
新しいアイデアや技術シーズを有するスタート・アップ企業の成長を助けるため、内部のスタッフと外部専門家をまとめて多様なビジネス支援サービスを総合的に提供するプログラム(全米ビジネス・インキュベーション協会)	(3) 環境ビジネス ・循環型社会形成推進基本法(00) ・行政、住民の環境意識の高まり ・未開拓市場 下請依存からリサイクル事業進出 循環システム確立で地域貢献 不足経営資源はアウトソーシング

創 業 支 援 環 境	課 題	対 策 ・ 事 例
1. 産学官交流 TLO(←大学等技術移転促進法) ・支援活動≒技術移転	(0) 専門家(弁護士弁理士)活用資金不足 (1) 魅力あるシーズの未把握 (2) サービス機能の不足 ・技術移転に関する啓蒙不足 ・コーディネーター不足 ・事業化支援活動の取組不足	・弁護士弁理士の活用
2. 研究開発活動	(1) 特許戦略 (2) 人材戦略 (3) 公的支援制度活用	知的財産権担保融資 ストックオプション 補助金活用の共同研究
3. ビジネスサポート体制		
・ビジネスインキュベーション cf.新事業創出促進法	ソフト支援サービスの充実 ・業務専門家によるコンサル、 金融へのアクセス提供	インキュベーションオフィスの設置 地域行政主導(スコットランド) 大学主導(フィンランド)
・ビジネス支援NPO cf.特定非営利活動促進法		コミュニティ支援センター 信用組合による支援融資

第二 創業として の 事業 承 継

背 景 ・ 現 状	課 題	対 策 ・ 事 例
経営者の高齢化→高廃業率の一因	(1) 経営者の子への計画的な事業承継	明確な方針と計画的な取組 (経営理念・経営関与)
『後継者は経営者の子』→ 『経営資源の維持・再生』 ・少子化による後継者不足 ・将来不安で承継意欲低下 ・経営者の死去に伴う相続人との トラブルの回避	(2) 後継者の育成 自社育成 ・段階的権限移譲、広範な業務経験 社外育成(外部機関活用) ・後継者の明確な目的意識 (3) 幅広い選択肢の検討 ・従業員、外部からの選定 ・M&A* 方向性の明示 関係者の利害調整	伴走・意見調整 ・同業者、取引先での修行 ・二世経営者の集い、育成塾 *M&A: Mergis and Acquisitionsの略。広義には資本移動を伴う企業提携全てをさし、狭義には買収(株式取得や営業譲渡)と合併をさす。

視 点 ・ 論 点	視 点 ・ 現 状	事 例
事業承継を期とした経営革新	(1) 新事業創出 (2) 経営組織の刷新 (3) IT対応	承継の条件として新事業に取り組む 事業承継を期とした組織の見直し スキル獲得
事業継承を巡る環境整備	(1) 事業継承におけるM&A ・経営者の意識変化→増加傾向 ・手法の多様化 株式譲渡、新株引き受け、 営業譲渡、合併、 株式交換、MBO、MBI (2) 法整備(詳細別紙) 株式交換制度(H11.10施行) 民事再生法(H12.04施行) 会社分割制度(H13.04施行)	欧米に比べて少ない 匿名方式による非公開企業M&A市場 自社株の一部を子会社化する企業が現物出資する株式と交換 再生手続き開始決定後、裁判所の許可で営業譲渡可能 分割型分割と分社型分割