

中堅企業における 成長戦略と新規事業

株式会社商工組合中央金庫
熊本支店／経営企画部未来デザイン室

文中の情報は信頼できると思われる各種資料・データに基づいて作成しておりますが、商工中金はその完全性・正確性を保証するものではありません。また、資料中の意見・発言にあたる部分は個人の見解であって、商工中金の公式見解を示すものではありません。

1. 新規事業への投下リソース

2. 新規事業の領域

3. 「飛び地」での新規事業のポイント

- 「飛び地」の考え方
- 「飛び地」の創り方とよくある失敗

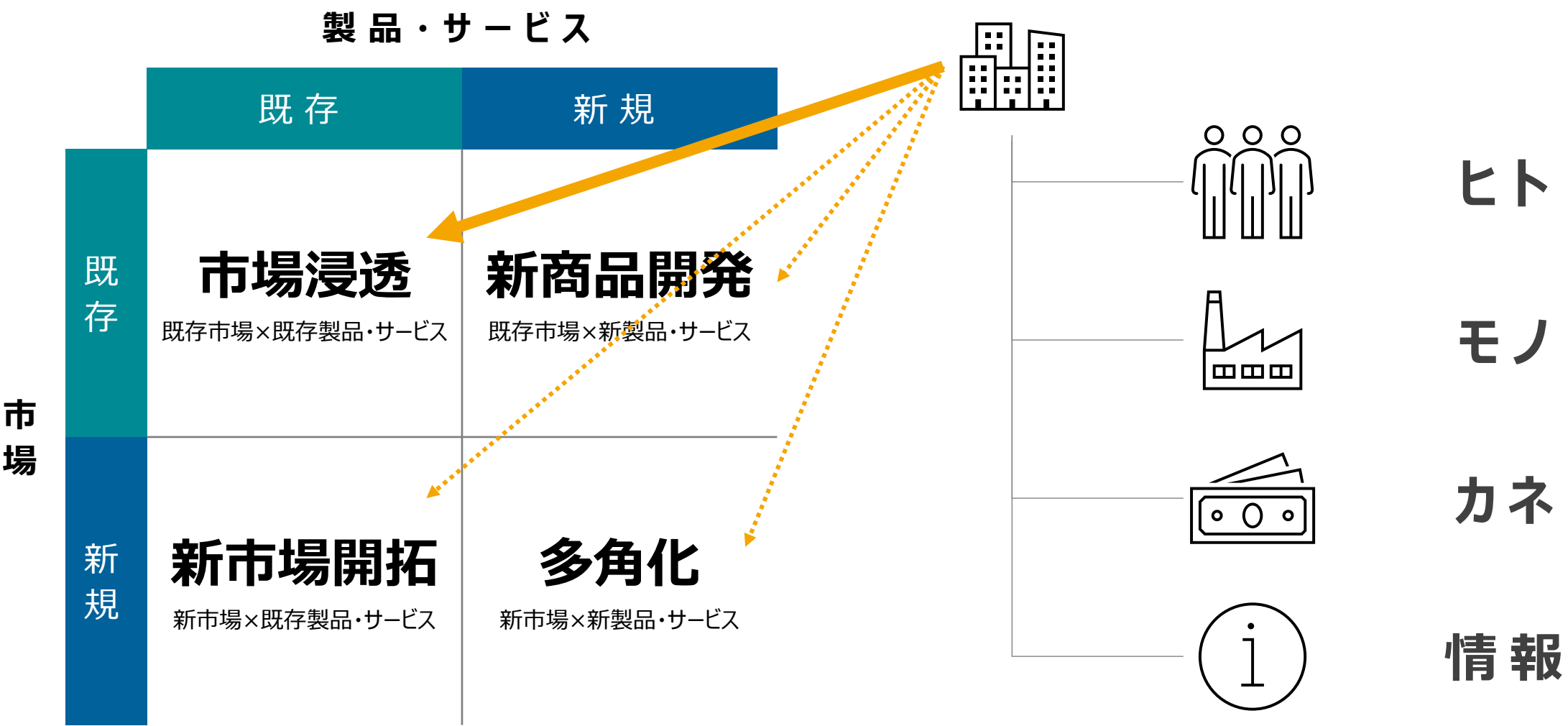
1. 新規事業への投下リソース

2. 新規事業の領域

3. 「飛び地」での新規事業のポイント

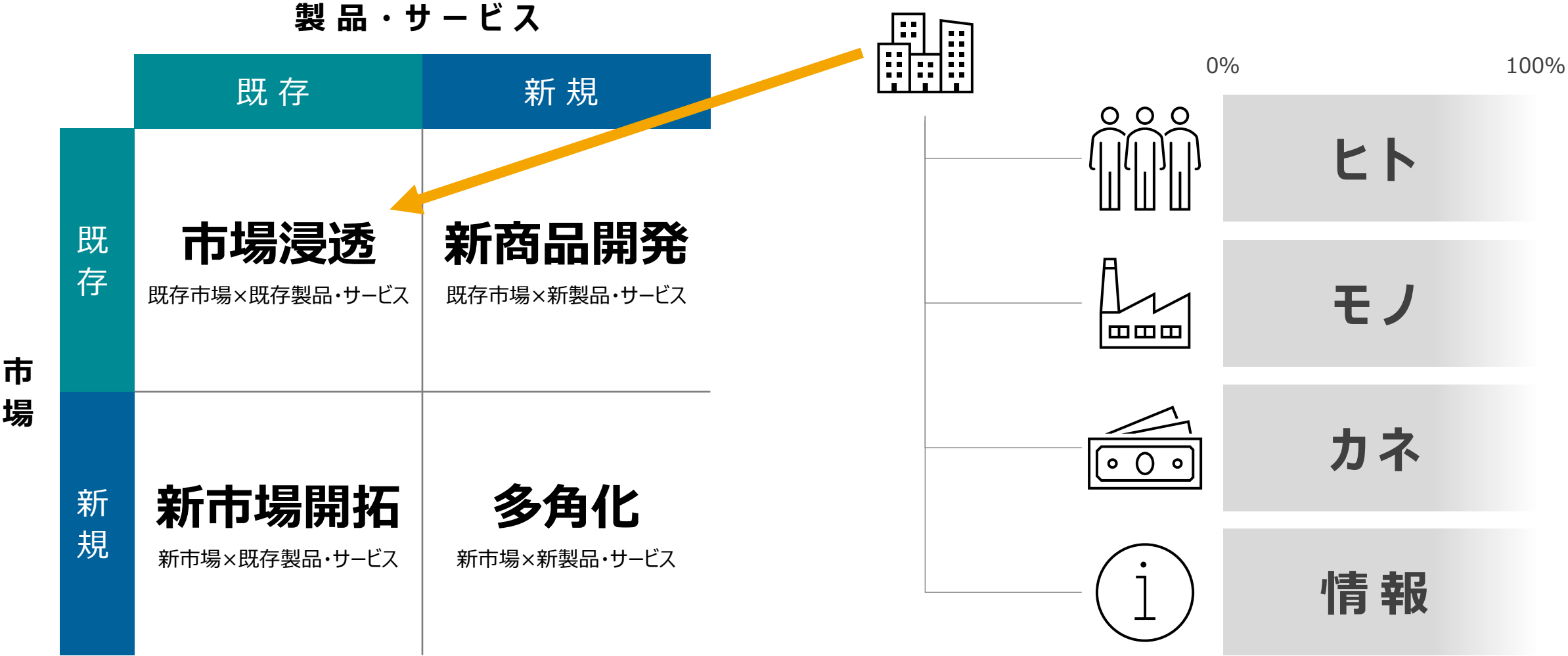
- ・ 「飛び地」の考え方
- ・ 「飛び地」の創り方とよくある失敗

新規事業＝経営リソースをどう分配するか？



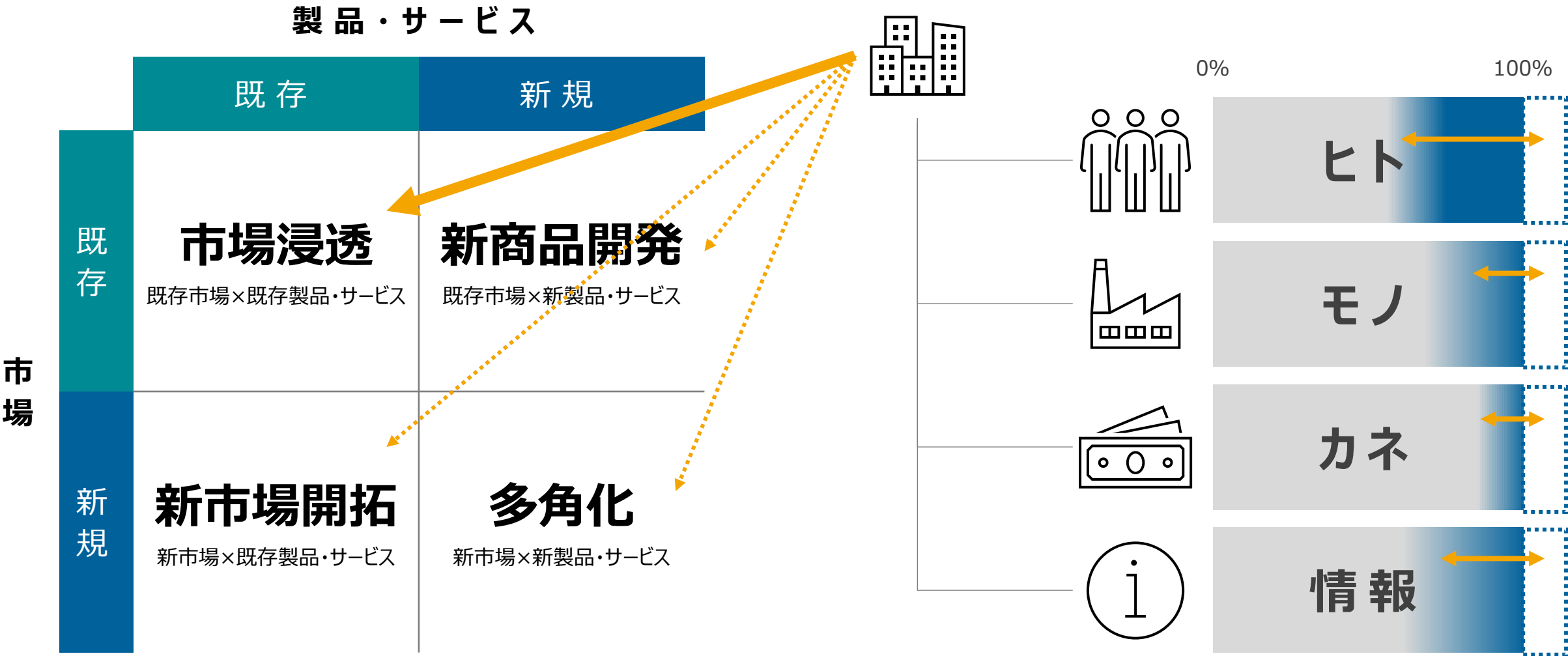
新規事業の分類と投下リソース

市場浸透（既存事業）にはもっとも多くの経営資源が投下される



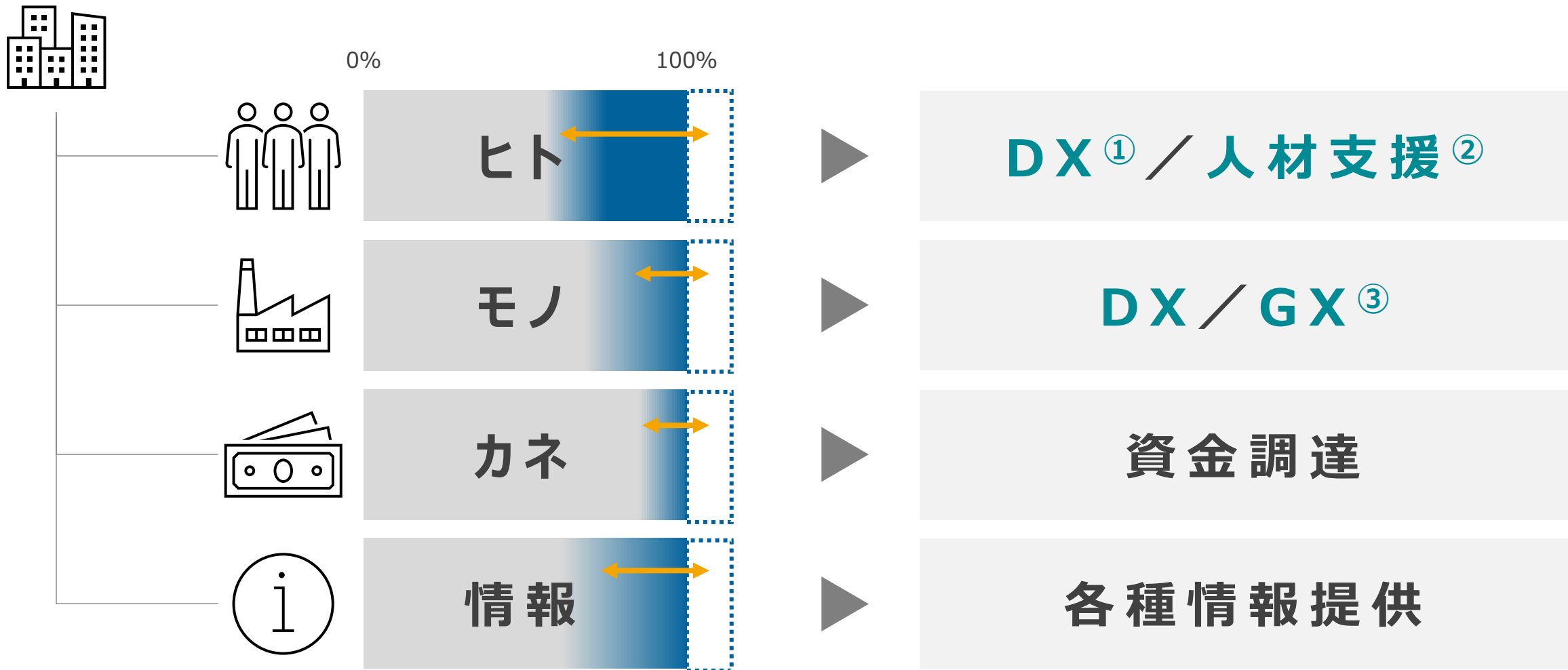
新規事業の分類と投下リソース

投下リソースを捻出するため、**既存リソースから捻出or新規獲得が必要**



投下リソースの確保

商工中金では、リソースの捻出と新規獲得の支援を実施しています



革新的なDXで一步先の成長を

商工中金はDX推進のため現状把握～実現までをトータルサポートいたします

✂ 業務支援一覧

多面的な課題把握

■ 各カテゴリーの質問に回答いただくことで、多岐にわたる切り口から自社の課題を把握

DX化の進捗把握

■ 業界平均との比較により、自社のDX化の進捗度合いを把握することが可能

ご提案

■ 診断結果の深堀や、高度化に向けたITサービスを導入検討、DXファイナンス

| 対話（課題の抽出） | 課題の深堀・方針の提案 | ITサービスの導入・定着化支援等 |
|--------------------------------------|--|--|
| DX・ITサーベイ | 各種DX・IT診断サービス | 実行及び定着化支援 |
| DXの推進状況を見える化することで、DX推進を加速するための第一歩を支援 | 課題を深堀し、解決策を明確化することで、実効性のあるDX推進計画を策定 | DX戦略実行・定着のための支援 - 適切なサービスの選定 - 導入ITサービスの効率化的な活用や運営支援 |
| 自社のDX推進状況を可視化し同業他社と比較した立ち位置を把握 | DXファイナンス | |
| | 課題を深堀し、解決策を明確化することで、実効性のあるDX推進計画を策定するとともに、DX認定の取得を支援 | |
| | ファイナンス実行後においても、計画の実施状況等を伴走支援する | |

ビジネス課題を把握し、必要なITサービス導入を支援

全体状況を整理した上で、より課題意識の高い分野に特化して分析が可能な構成となっています

● 共通質問と分野毎（サプライチェーンや間接部門）の深掘質問の2種類に分類

共通質問

DX推進に当たって特に重要な、戦略・インフラ関係の質問が中心となっています。

経営・戦略

組織・風土

システム金融・インフラ

データ収集・把握

深掘質問

業務やバックオフィスに関するカテゴリーの質問が中心となっています。貴社が課題を感じる分野や、自社の立ち位置を知りたいカテゴリーについて回答してください。

サプライチェーン（全体管理）

商品・サービスの提供

人事

サプライチェーン（商品・サービスの創出）

Webの活用

会計・経理

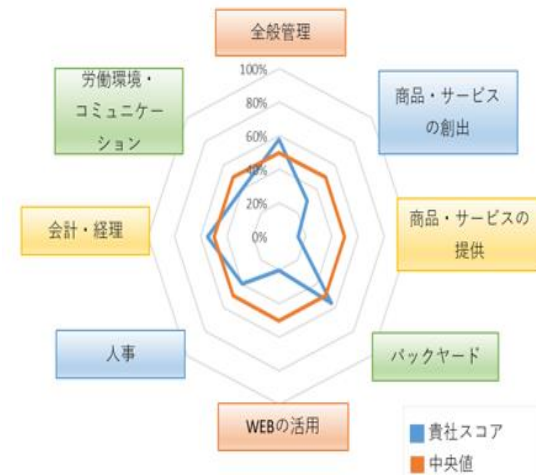
サプライチェーン（バックヤード）

労働環境・コミュニケーション

診断結果

診断結果から全社状況を中央値と比較して分析します。

※図は「深掘質問」の診断結果イメージです



人材不足や人材育成の課題解決へ

商工中金はお客様の多様な人材（人財）課題を解決するための支援を提供します

当金庫100%出資//

人財子会社のご紹介

人財サービス子会社「株式会社商工中金ヒューマンデザイン」の設立について

2024年6月に実施したお客様さまアンケートでは約7割の企業が人材確保・人材育成に課題を感じています。商工中金は、こうした社会課題解決のため、新たに中小企業へ経営人財の提供や人材育成プログラムの提供を行う子会社を設立し、中小企業における人的資本経営の浸透を図り、生産性向上と企業価値向上を強力に進めてまいります。



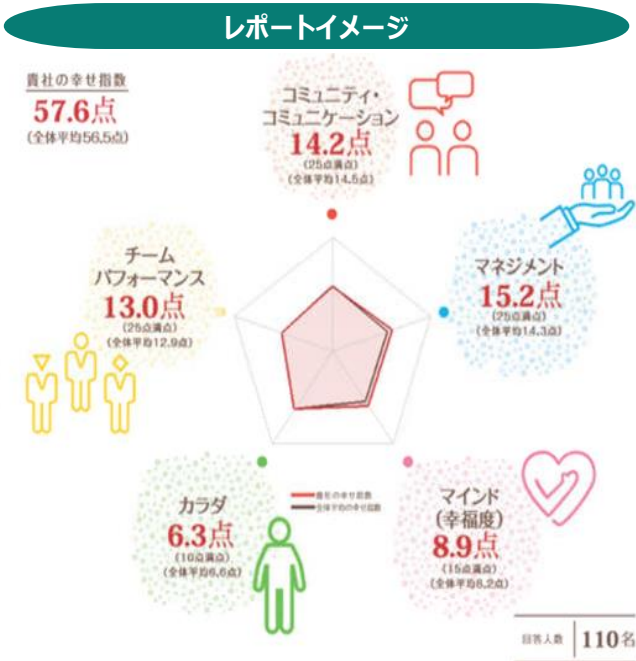
幸せデザインサーベイとは？

定量的に幸せに関するデータを数値化し、継続的な企業成長を支援

従業員の皆様に幸せに関する質問を回答していただき、会社全体の幸せを可視化することで持続的な成長をサポートするサービスです。サービス導入後も様々な支援をご用意しておりますのでご相談ください。

●お申込みからサービスご利用までの流れ

| お申込み | ご契約 | サーベイ実施 | 結果のお渡し | お支払い | 改善の取組 |
|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| ■ 申込書ご記入後、営業担当にお渡し メールでも対応可 | ■ 業務委託契約書2部にご署名・ご捺印 1部お手元用にお返し | ■ アンケートのご案内をお渡し 回答期間は1か月 | ■ 回答締切から1ヶ月後、結果レポートと解説書をお渡し | ■ 送付された請求書に従って 手数料をお支払い | ■ 調査結果を活かし幸せ経営へ 商工中金のサポートも多数ご用意！ |



環境に配慮した未来に向けて

商工中金は脱炭素メニューを通じて企業のGXをサポートします

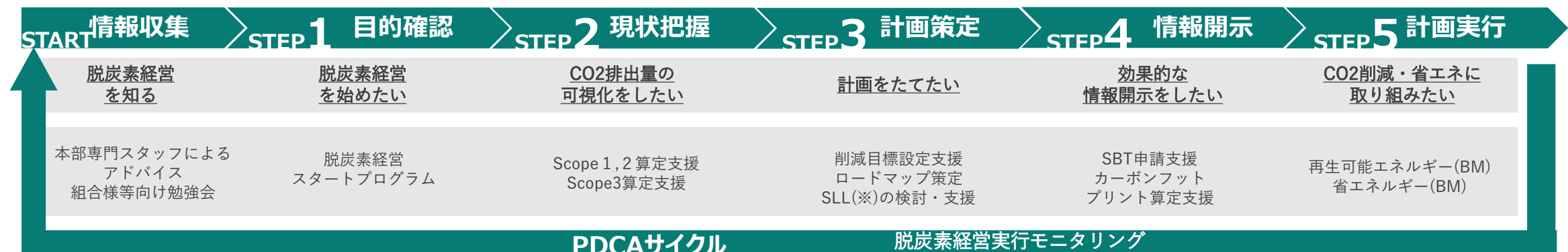
✂ GXとはどんな取り組み？

GX（グリーントランスフォーメーション）は化石燃料をできるだけ使用せず、クリーンエネルギーを活用していくための変革を指します。CO2排出量可視化から削減までの一貫サポートに加え、その目標（SPTs：サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）達成を後押しするファイナンス支援（※）にも取り組んでいます。

✂ GXの取り組み導入ステップ

温室効果ガスの排出をゼロにする
カーボンニュートラル対策に関するアンケート結果

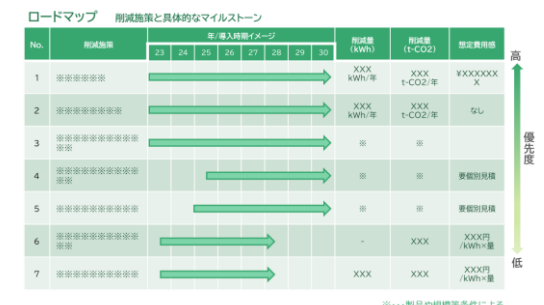
「既に実施している」と答えた企業は**全体の2%**
19社／1390社



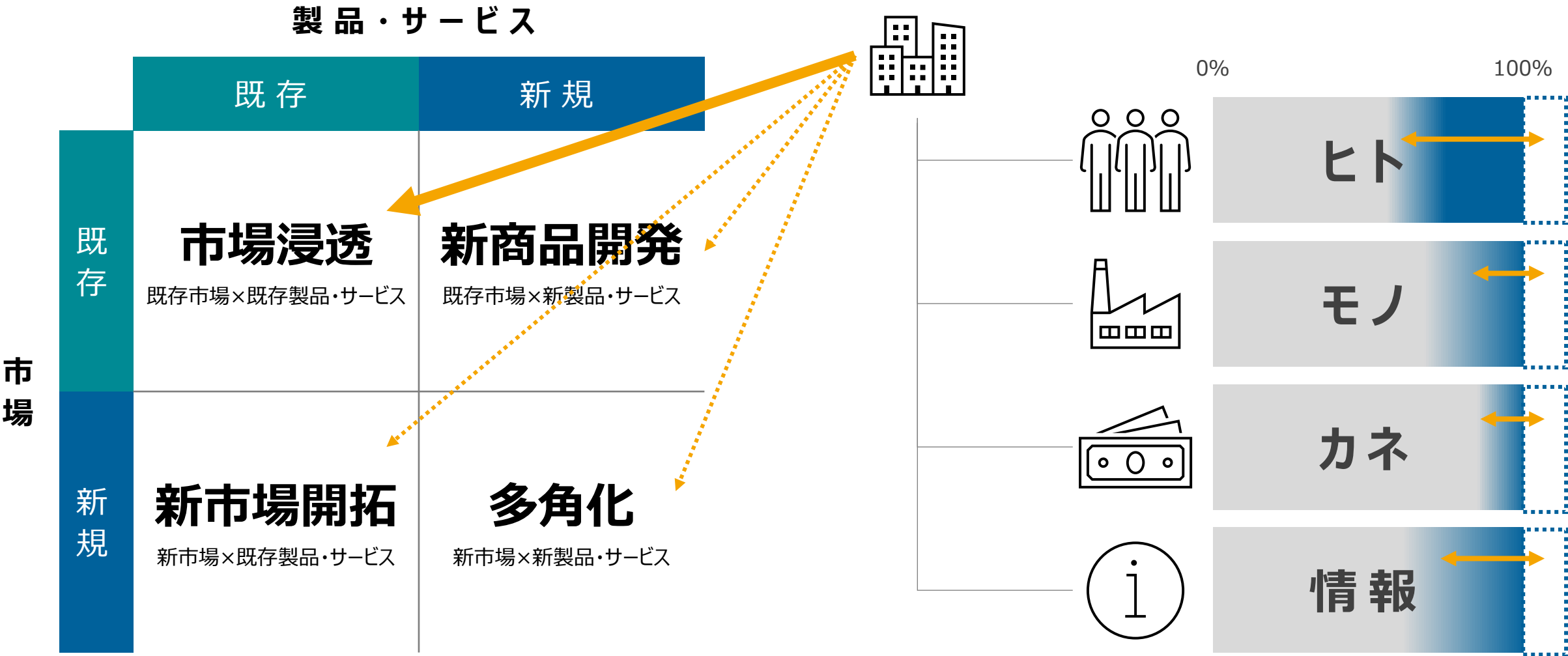
事例紹介 ダイカスト業界から脱炭素化への挑戦

ロードマップ策定と削減目標設定を可視化

商工中金はダイカスト業界におけるESGの取り組みに対する声の高まりから、お取引先企業の**中長期的な脱炭素化計画の策定と削減目標を効果検証**をしながら**調査およびフィードバック支援**を行いました。現実性のある計画と協力会社の紹介など、伴走支援だけでなく**未来に向けたエネルギーのコスト削減**をお客様と一緒に実現していきます。



攻める領域と投下するリソースの検討後、新規事業に着手



どこを攻めるか？ もりソース確保と同じくらい重要

製品・サービス

| | | 製品・サービス | |
|----|----|---|---|
| | | 既存 | 新規 |
| 市場 | 既存 | <div>市場浸透</div> <div>既存市場×既存製品・サービス</div> | <div>新商品開発</div> <div>既存市場×新製品・サービス</div> |
| | 新規 | <div>新市場開拓</div> <div>新市場×既存製品・サービス</div> | <div>多角化</div> <div>新市場×新製品・サービス</div> |



M & A ④



国際業務 ⑤



ビジネスマッチング



各種情報提供

1. 新規事業への投下リソース

2. 新規事業の領域

3. 「飛び地」での新規事業のポイント

- ・ 「飛び地」の考え方
- ・ 「飛び地」の創り方とよくある失敗

長期的目線で、お客様本位のM & Aを

商工中金は長期的目線で、お客様本位の姿勢で対応をいたします

✂ 業務支援一覧

全国ネットの
広域対応

- 全国に100店舗を展開
- 異なる地域に広域かつ全国規模でのマッチング

充実の
顧客基盤

- 全国約7万社にわたる各地域の有力な中堅企業や上場企業を対象に、同業種や隣接企業など最適なお相手をご紹介します

豊富なサポート
実績

- 中堅中小企業金融に精通したメンバーに加え、M&A専門業者、証券会社等での業務経験を持つ、多様なメンバーが対応

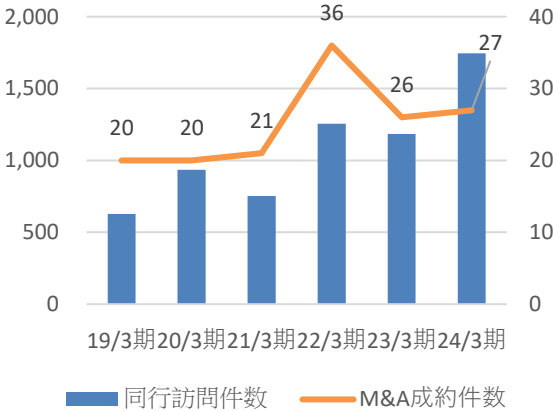
外部機関との
連携

- 多くのM&A業者、金融機関、投資ファンドと連携
- M&A業務に強い複数の弁護士事務所と連携

＝ 成約事例ご紹介 ＝

| 売り手企業 | | | | 買い手企業 | | |
|--------|----|--------------|-------|----------|----|--------------|
| 業種 | 地域 | 売上高 (百万円) | 分類 | 業種 | 地域 | 売上高 (百万円) |
| 運送業 | 九州 | 1,520 | 後継者不在 | 運送業 | 中部 | 7,500 |
| 雑貨卸売業 | 関西 | 9,940 | 後継者不在 | 文具卸売業 | 関東 | 97,430 |
| 食料品製造業 | 関東 | 1,160 | 後継者不在 | 運送業 | 関東 | 1,310 |
| 印刷業 | 関東 | 17,500 | ノンコア | 印刷業 | 関東 | 3,500 |
| 金型製造業 | 九州 | 800 | 後継者不在 | 自動車部品製造業 | 東海 | 15,000 |

2019年度からの累計実績
同行訪問件数 **6399件** 成約件数 **150件**



✂ トピックス

- 令和6年税制改正
- ✓ 中小企業事業再編投資準備金の拡充及び延長
- ✓ 意欲のある中堅・中小企業によるグループ化に向けた複数回M&Aを後押しする制度に！

リンク：中小企業事業再編投資損失準備金（中堅・中小グループ化税制） | 中小企業庁 (meti.go.jp)

グローバル展開を検討するお客様へ

国際業務の専門チームがお客様に最適なサービスとスキームを提供します

✂ 業務支援一覧 初めて海外へ挑戦するお客様、海外への販路拡大を検討しているお客様にも安心のサポート

| 海外事業サポート | 貿易決済 貿易金融 | 海外現地法人 資金調達 | オンライン サポート |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ 海外の投資環境等の情報提供■ 海外M&A■ 海外セミナー・商談会の開催■ 海外中金会（交流会）の開催■ 海外ビジネスマッチング | <ul style="list-style-type: none">■ 輸出入にかかる貿易決済等の外国為替業務（海外送金、L/C開設等）■ 先物為替予約等による為替変動リスク対策提案■ 外国企業との取引に伴う各種ボンド（銀行保証書）の発行 | <p>＜親会社＞</p> <ul style="list-style-type: none">■ 海外進出にかかる出資金・貸付金の融資（親子ローン） <p>＜海外現地法人＞</p> <ul style="list-style-type: none">■ 海外現地法人に対する事業資金の直接融資■ 現地借入を目的とした外国銀行向けスタンドバイL/C | <ul style="list-style-type: none">■ 海外投資相談■ 貿易実務相談■ 商工中金の海外拠点、海外駐在員、国内専門チームがWeb会議ツールを使用してご相談を承ります |



※商工中金の海外拠点地一覧

✂ 事例紹介 米国販売に必要な融資枠1000万USドル設定を実現

幅広い海外ネットワークを活用し、お客様のグローバル展開をトータルサポート

お取引企業がアメリカにおける自然派甘味料の販売事業拡大に必要な資金を、**商工中金ニューヨーク支店がシンジケート方式で融資枠を開設**し支援しました。

商工中金は海外法人設立前から設立をサポートしており、事業計画から販路拡大まで、**幅広い海外ネットワーク**を活用しお客様の**事業拡大**や**投資活動**を支援しています。



どこを攻めるか？ もりソース確保と同じくらい重要

製品・サービス

| | | 製品・サービス | |
|----|----|---|---|
| | | 既存 | 新規 |
| 市場 | 既存 | <div>市場浸透</div> <div>既存市場×既存製品・サービス</div> | <div>新商品開発</div> <div>既存市場×新製品・サービス</div> |
| | 新規 | <div>新市場開拓</div> <div>新市場×既存製品・サービス</div> | <div>多角化</div> <div>新市場×新製品・サービス</div> |



M & A ④



国際業務 ⑤



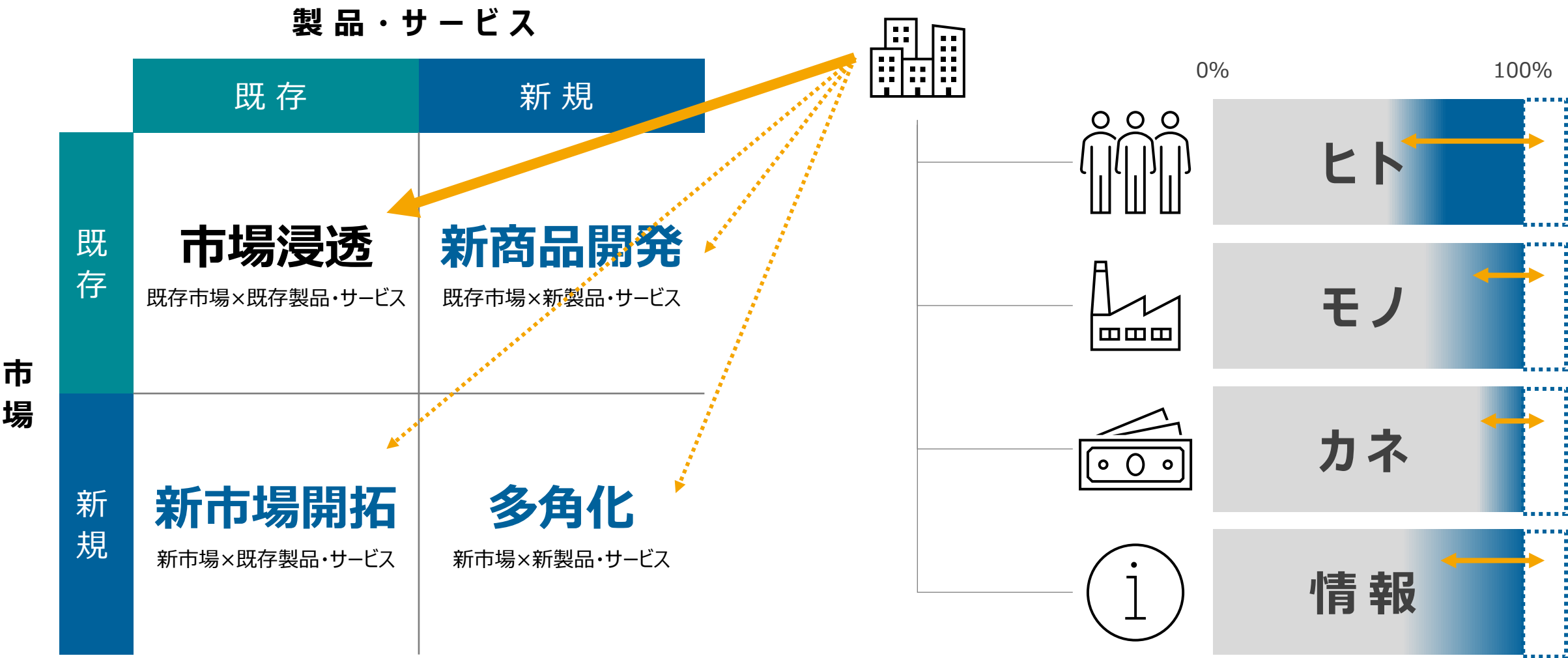
ビジネスマッチング



各種情報提供

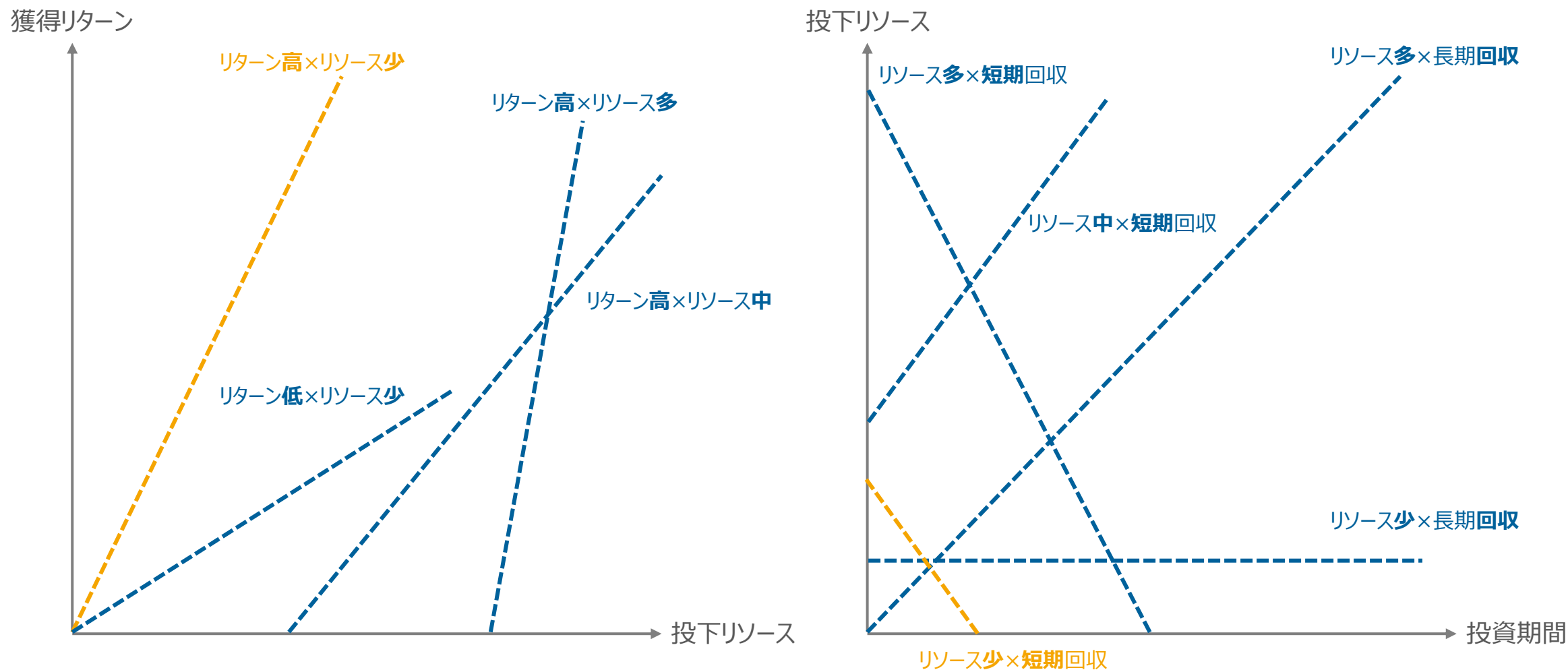
投下リソースの検討

どの領域をどのように攻めるかで、投下リソースは変動



投下リソースの検討

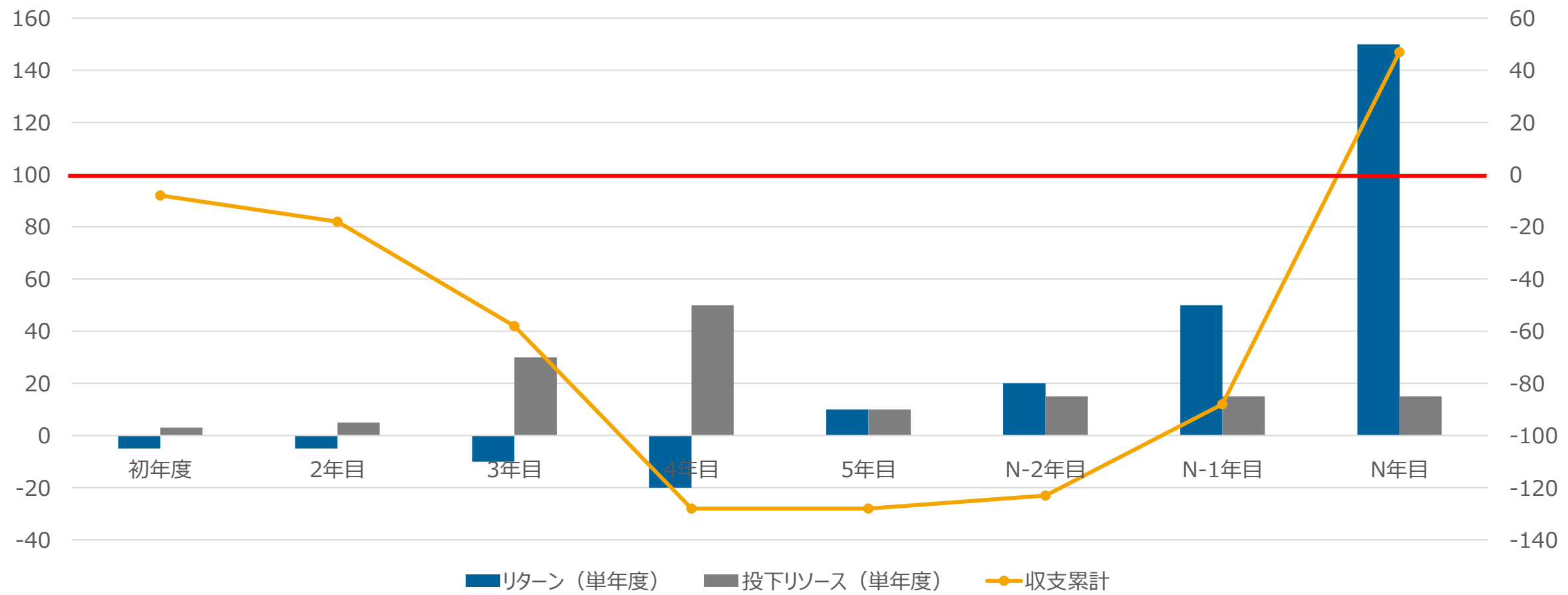
投下リソースは、**期待リターン**をどのくらいの**期間**で得たいかで決定



投下リソースの検討①スタートアップ型

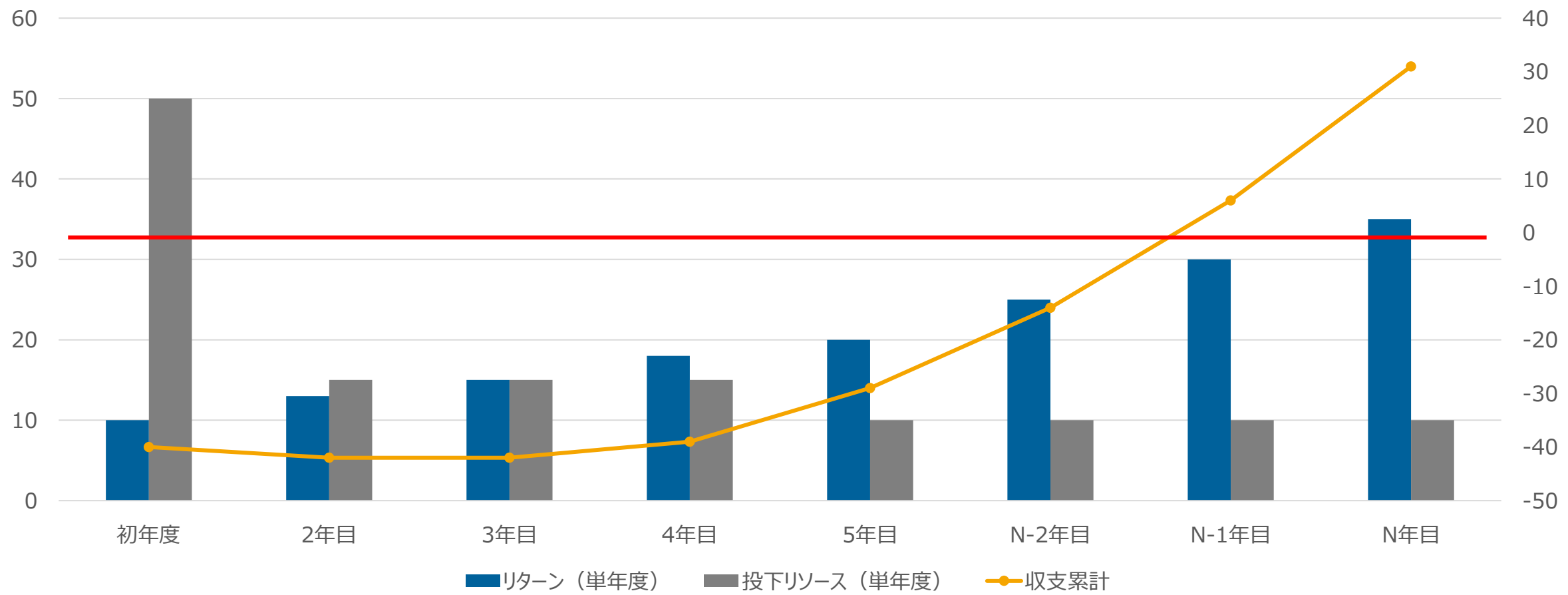
短期間で大量リソースを投下する、ハイリスクハイリターン

スタートアップ型（Jカーブ）



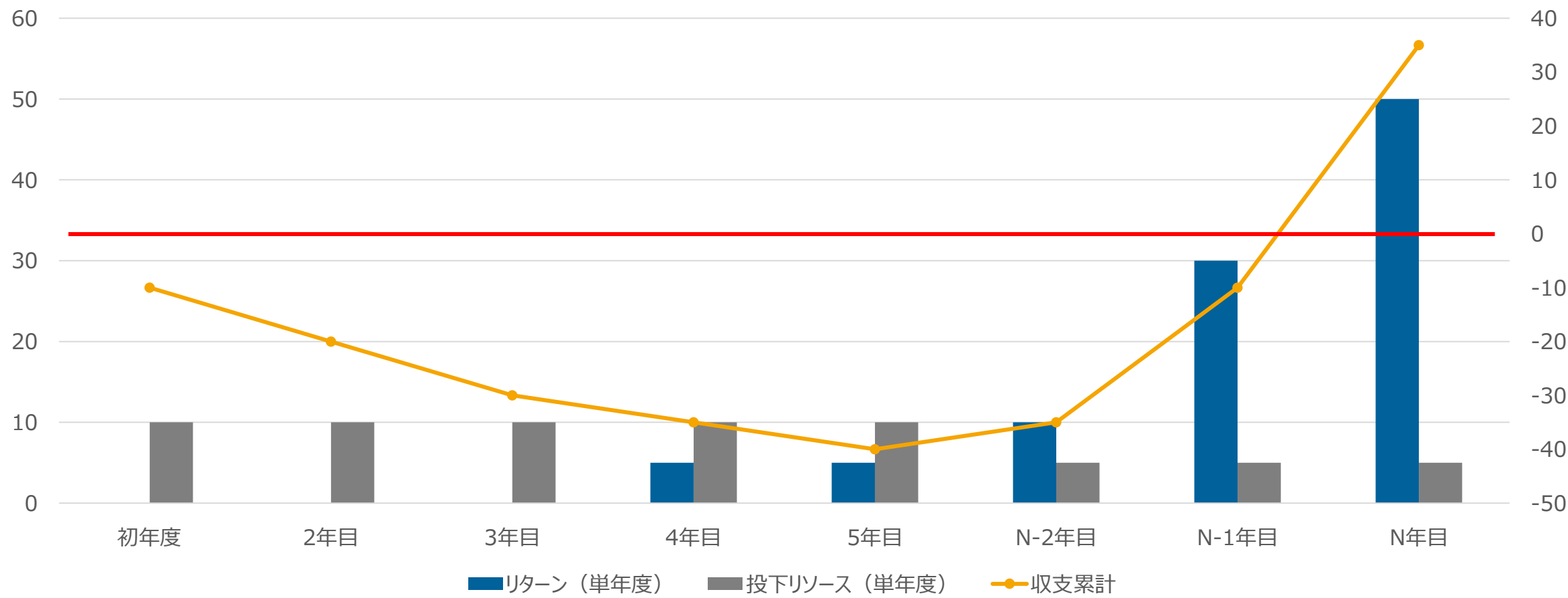
短期的に集中投資し、数年間で回収するモデル

M&A型



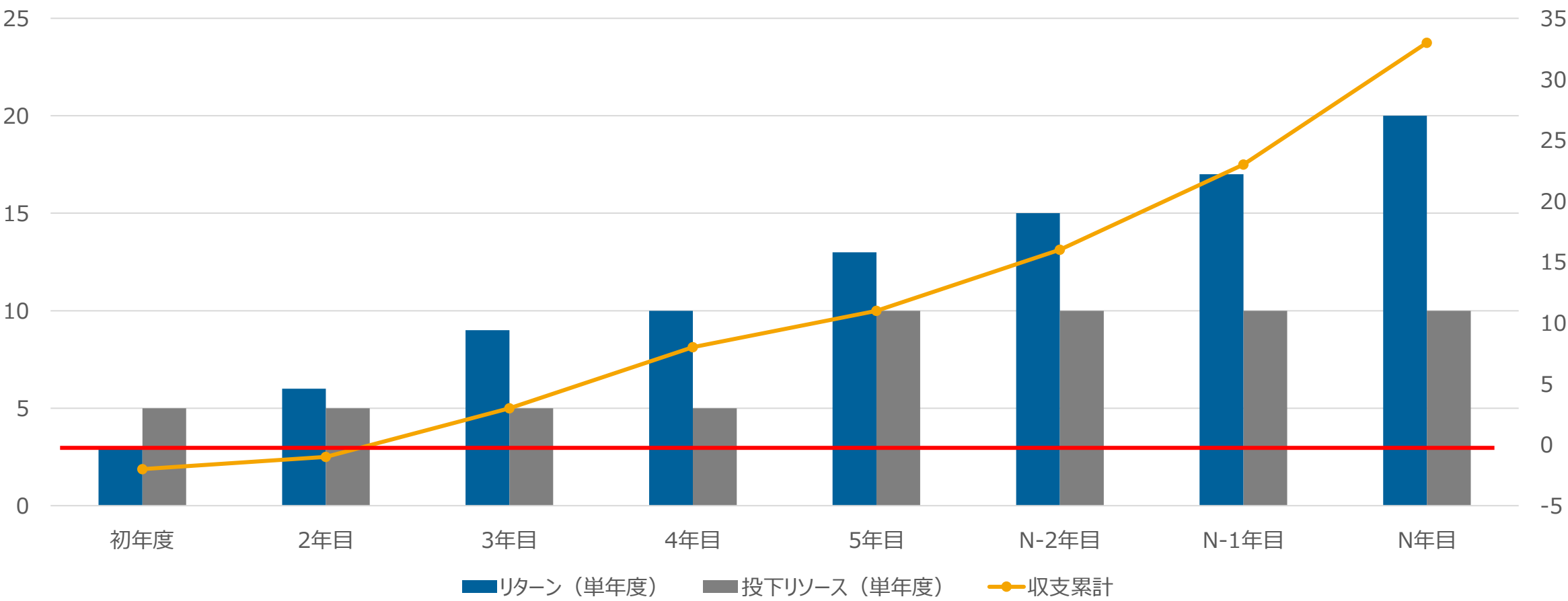
将来リターンを期待した継続投資モデル

研究開発型



本業周辺でローリスク領域で着実にリターンをとるモデル

本業周辺領域



投下リソース（投資）と期待リターン・回収期間（収益）のバランス

| | 投下リソース | 投下期間 | 期待リターン | 回収期間 |
|----------|--------|---------|--------|------|
| 理想形 | 少 | 初期 | 大 | 短期 |
| スタートアップ型 | 少→多 | 初期～中期偏重 | ?～大 | 中長期 |
| M&A | 多 | 初期偏重 | 中～大 | 中長期 |
| 研究開発型 | 中～多 | 中長期 | ?～大 | 中長期 |
| 本業周辺領域 | 少 | 長期均等 | 小～中 | 短期 |
| ... | ... | ... | ... | ... |

投下リソース（投資）と期待リターン・回収期間（収益）のバランス

| | 投下リソース | 投下期間 | 期待リターン | 回収期間 |
|-----|--------|------|--------|------|
| 理想形 | 少 | 初期 | 大 | 短期 |

理想形って本当にありうるか…？

| | | | | |
|--------|-----|------|-----|-----|
| 研究開発型 | 中～多 | 中長期 | ?～大 | 中長期 |
| 本業周辺領域 | 少 | 長期均等 | 小～中 | 短期 |
| ... | ... | ... | ... | ... |

1. 新規事業への投下リソース

2. 新規事業の領域

3. 「飛び地」での新規事業のポイント

- 「飛び地」の考え方
- 「飛び地」の創り方とよくある失敗

よくある飛び地での死亡フラグ

「●●分野で新規事業つくって」

そもそも「飛び地」は難易度が高い

| | | 製品・サービス | |
|----|----|---|---|
| | | 既存 | 新規 |
| 市場 | 既存 | <div>市場浸透</div> <div>既存市場×既存製品・サービス</div> | <div>新商品開発</div> <div>既存市場×新製品・サービス</div> |
| | 新規 | <div>新市場開拓</div> <div>新市場×既存製品・サービス</div> | <div>飛び地</div> <div>多角化</div> <div>新市場×新製品・サービス</div> |

- ☹ 関係者とのネットワークがない
- ☹ 技術やサービスが活きない
- ☹ 対象分野に明るい人がいない
- ☹ 事業計画の精度が低くなる
- ☹ 投資回収にも時間がかかる
- ☹ ...

現実から遠すぎて、理想をイメージしがち

都合のいい理想像

- 😊 ネットワークなんて簡単につくれる
- 😊 過去の経験があればできる
- 😊 チャレンジすればできる
- 😊 既存事業ならこのくらい届く
- 😊 既存事業ならこのくらいの期間
- 😊 ...

飛び地が難しい現実

- 😞 関係者とのネットワークがない
- 😞 技術やサービスが活かない
- 😞 対象分野に明るい人がいない
- 😞 事業計画の精度が低くなる
- 😞 投資回収にも時間がかかる
- 😞 ...

飛び地における、大事な前提数値

3 / 1,000

失敗を前提とした、投下リソースと撤退基準を決定していく

製品・サービス

既存

新規

投下リソースと撤退基準でリスクマネジメントが必須

市場

新規

新市場開拓

新市場×既存製品・サービス

飛び地

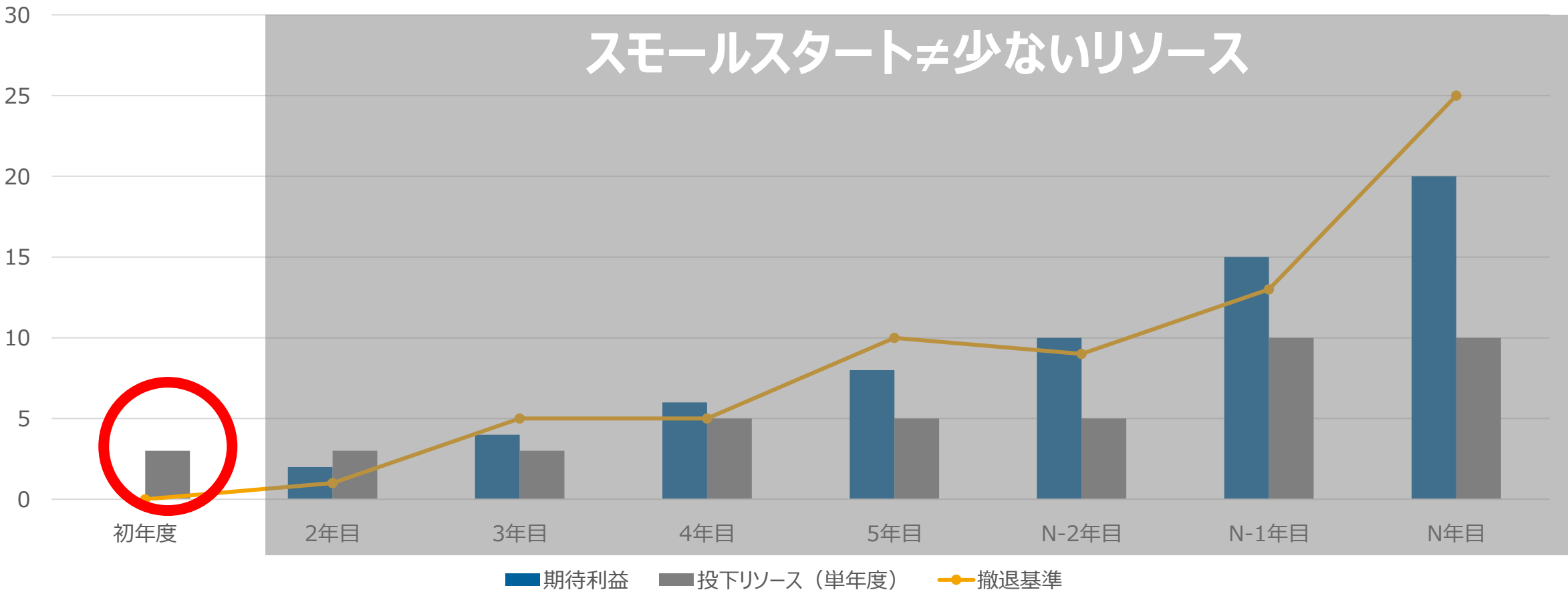
多角化

新市場×新製品・サービス

- ☹ 対象分野に明るい人がいない
- ☹ 事業計画の精度が低くなる
- ☹ 投資回収にも時間がかかる
- ☹ ...

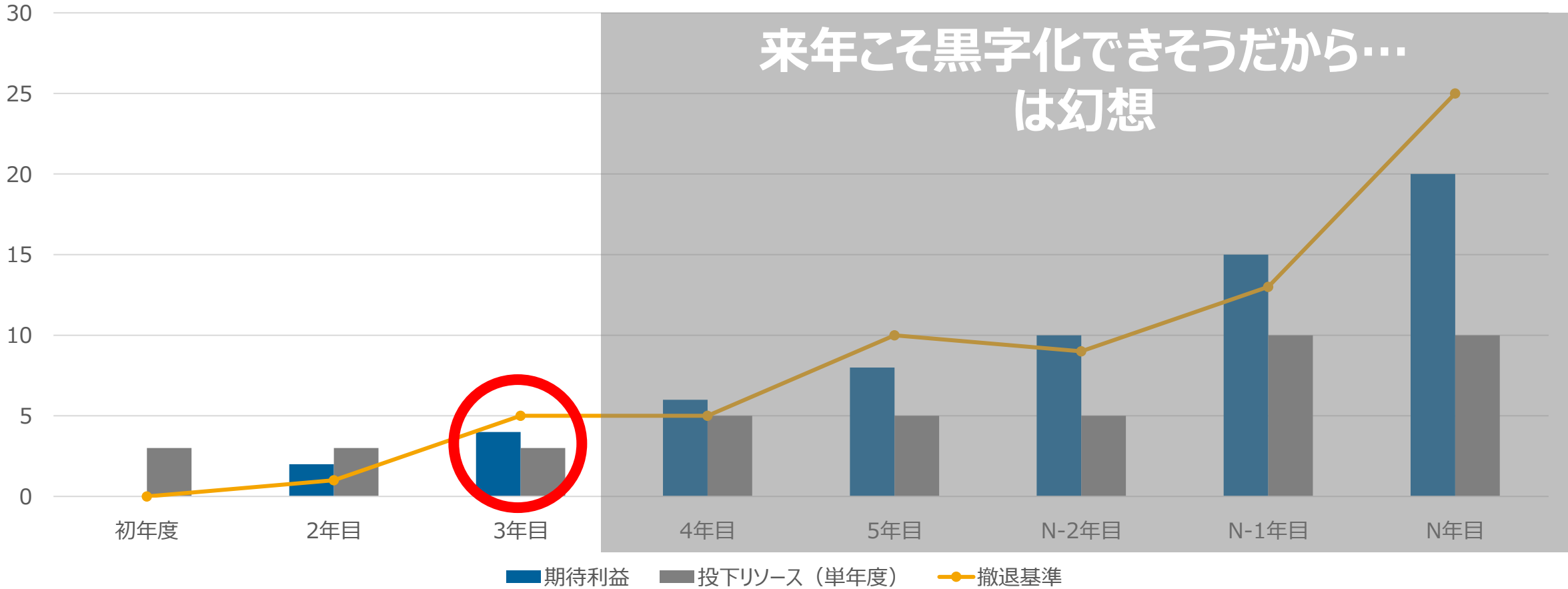
飛び地では「スモールスタート×多産多死」が一般的

スモールスタート



飛び地では「スモールスタート×多産多死」が一般的

多産多死



始める前に決めることは3つ

1. ゴール

- どの領域や分野で？
- どのくらいの期間で？
- どのくらいの利益を目指すか？

2. 投下リソース

- 何のリソースを？
- どのくらいの期間で？
- どれくらい投下する必要があるのか？

3. ルール

- どのくらいの期間で？
- どのくらいの水準に達せなかったら終了するか？

1. 新規事業への投下リソース

2. 新規事業の領域

3. 「飛び地」での新規事業のポイント

- 「飛び地」の考え方
- 「飛び地」の創り方とよくある失敗

新規事業開発プロセス



新規事業開発プロセス～Step1.領域・テーマ設定



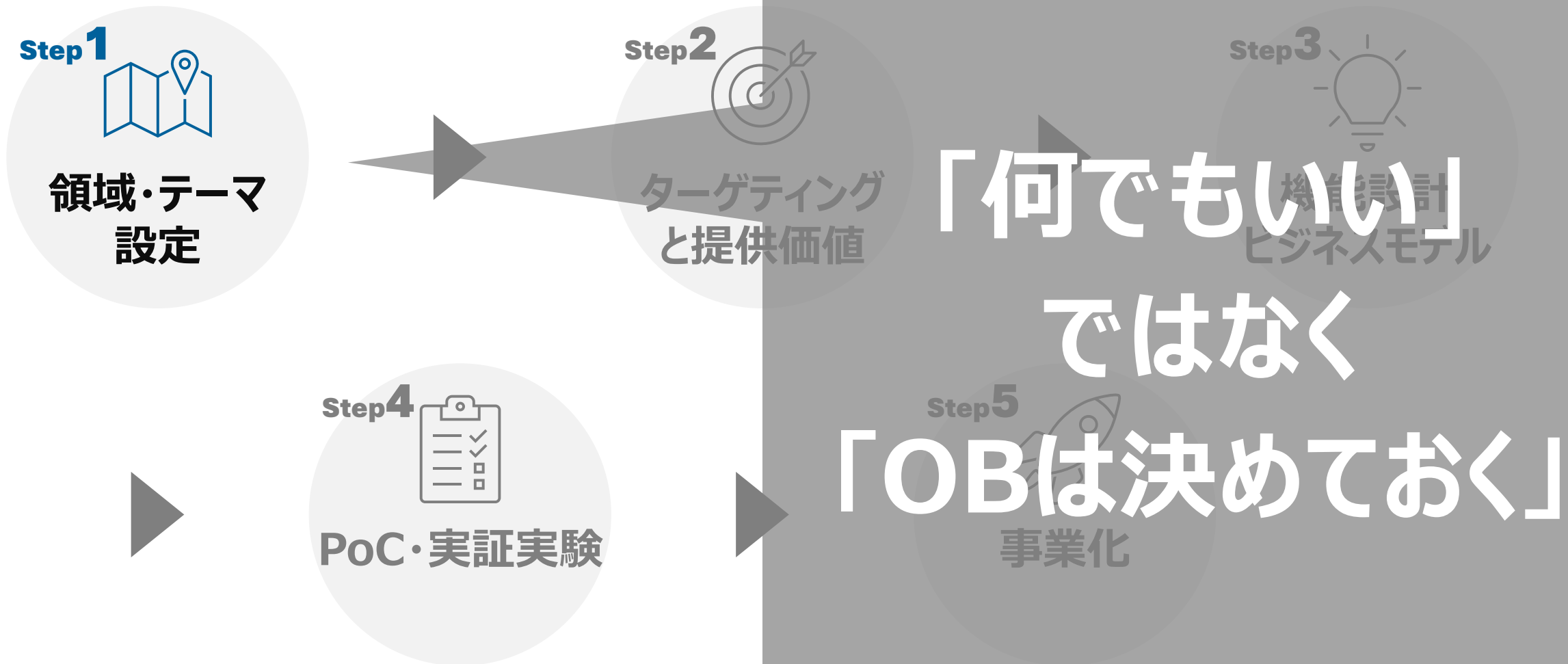
「何でもいい」はNG

とりあえず系

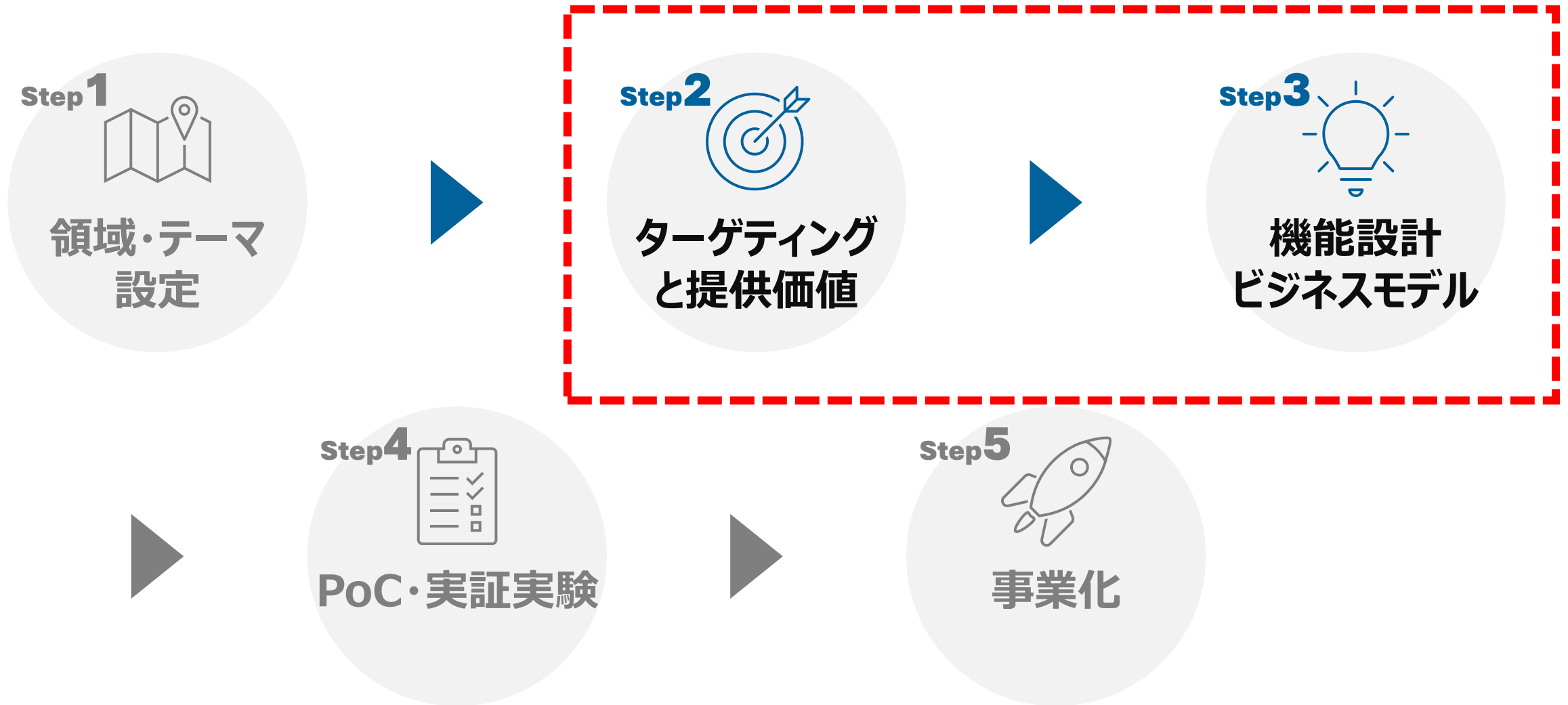
- ☺ 社員がやりたいことをやればいい
- ☺ メーカーだけど飲食店だってOK
- ☺ AIを使えば色々できるはず
- ☺ 他社も色々やっているからうちもできるはず
- ☺ ...

企業戦略に沿った新規事業

- ☺ 当社はBtoBだからtoCはNG
- ☺ テーマは技術の応用ができそうな
●●領域や●●業界など
- ☺ 既存顧客の周辺にいる●●とか
●●を狙いたい
- ☺ ...



新規事業開発プロセス～Step2-3.ターゲティング・提供価値・ビジネスモデル



シンプルには、誰の、どんな課題を、どうやって解決するか？

Step2



ターゲティング
と提供価値

Step3



機能設計
ビジネスモデル

だれの

- 困っている人は誰か？
- 困っているシーンは？
- どこで困っているか？

Who/When/Where
だれの、どのシーン？

なにを

- 何をすべきか？
- どうしたら喜ぶのか？
- どんな価値を提供？

Whatの要素
なにをしてあげるべき？

どんな機能を

- どんな機能が必要？
- 必ず約束すべきことは何か？

Howの要素
本当に必要な要素は？

どう提供するか

- 機能の組み合わせ方
- ヒトモノカネ情報をどのように活用していくか？

Howの要素
ビジネスにできるか？

シンプルには、誰の、どんな課題を、どうやって解決するか？

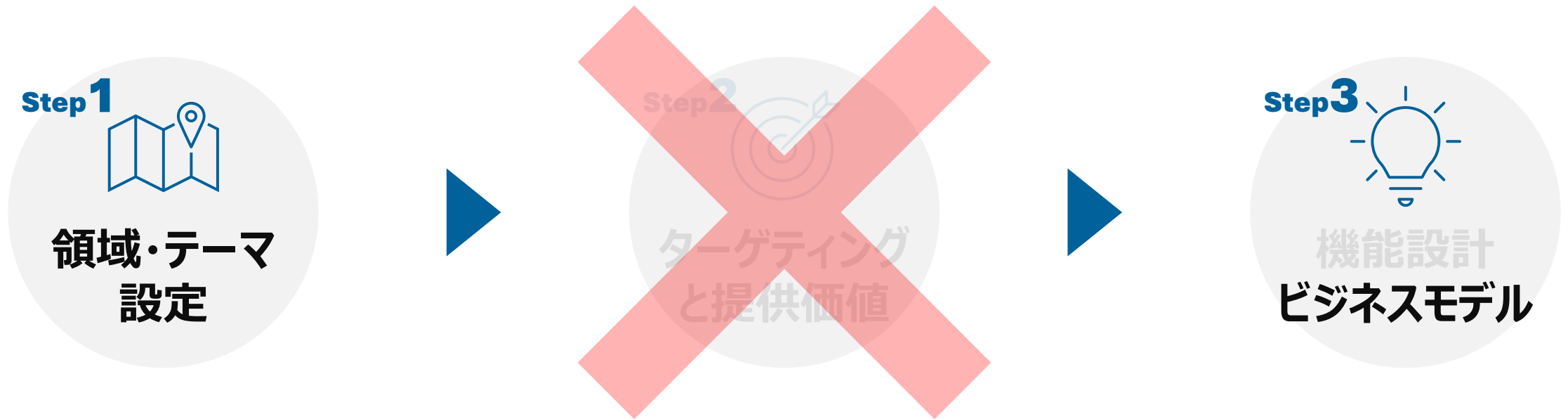
解決策であるビジネスモデル専行

- ☺ AI●●ビジネス
- ☺ ヘルスケアビジネス
- ☺ 地方創生系ビジネス
- ☺ サステナ関連ビジネス
- ☺ プラットフォームビジネス
- ☺ ...

誰の？どんな課題を？を優先

- ☺ ターゲットは●●で、●●の課題を解決する。
そのために、●●というビジネスをやる。

Step2を飛ばすと、失敗確立が上がる



新規事業開発プロセス～Step2-3.ターゲティング・提供価値・ビジネスモデル



形（ビジネスモデル）から入ると
PoC・実証実験 事業化
長続きしない

新規事業開発プロセス～Step4-5.PoC・実証実験・事業化



P_{roof} O_f C_{oncept}

**新規事業が実現可能か、目的とする効果が得られるかを
確認するために実験的に行うテスト工程**

PoCはとにかく「スモール」

スモールでない

- ☺ 上手くいきそうだから、そこそこリソースをかけよう
- ☺ 言われた仕様を満たしたスペックで作ってみよう
- ☺ たくさん試したいから、ある程度の量をつくらう
- ☺ ...

スモール

- ☺ フルスペックは時間がかかるから、まずは人力でOK
- ☺ スペックは●●だけは満たして、あとは満たさなくてOK
- ☺ 今回は数社、数人で短い期間だからまずは少量で
- ☺ ...

事業化後は、リソース投下量の調整と撤退判断を誤らない

メリハリのない戦略

- ☺ もう少しスモールに様子みるか
- ☺ 今は間に合っているからリソースの追加は少し先にしよう
- ☺ 計画未達だけど、芽がありそうだから続けよう
- ☺ ...

メリハリのある戦略

- ☺ 短期的な目標をクリアしたかで判断しよう
- ☺ 目標を超えているから、リソースを増やしてみよう
- ☺ 計画未達だから、潔く撤退
- ☺ ...

スモールスタート後、 アクセルとブレーキをコントロール

Step1



領域・ゲーム
設定

Step2



ワークデザイン
と提供価値

Step3



機能設計
ビジネスモデル

Step4



PoC・実証実験

Step5



事業化

1.始める前に、①投下リソース②進め方、を検討

① 投下リソース

- 片手間とならないよう、リソースの捻出・獲得を行う

② 進め方

- リソース（投資）と期待リターン・回収期間（収益）のバランス

2.飛び地での新規事業は、アクセルとブレーキの両方をコントロール

- 新規事業の成功率は3/1,000と失敗確率が圧倒的に高い
- スモールスタートは「小さい」ではなく「最低限」から
- ありがちなミスを避け、アクセルとブレーキを適切にコントロールする

商工中金は中堅企業の皆様のチャレンジを応援します！



商工中金

PURPOSE

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。

MISSION

安心と豊かさを生み出すパートナーとして、ともに考え、ともに創り、ともに変わりつづける。