



経済産業省
東北経済産業局

地域企業の成長加速に向けた 戦略的グループ化ガイドブック

令和7年度「地域企業の成長加速手段としての戦略的グループ化促進要因分析調査」



1. はじめに-----	p3
(1)ガイドブック作成の背景と目的-----	p3
(2)戦略的グループ化の重要性-----	p4
(3)戦略的グループ化の必要性-----	p5
(4)企業の置かれた状況と戦略的グループ化-----	p9
2. 「戦略的グループ化」の類型と事例-----	p11
(1)戦略的グループ化のための手段（類型）-----	p11
(2)戦略的グループ化の事例一覧-----	p12
企業事例No.1－NSテクノサービス(株)【業務提携】-----	p13
企業事例No.2－FSX(株)【業務提携】-----	p15
企業事例No.3－上北農産加工(株)【業務提携】-----	p17
企業事例No.4－一般社団法人COCORO【新法人設立・BPO】-----	p19
企業事例No.5－(株)タッセイ【資本提携・持株会社化】-----	p21
企業事例No.6－一般社団法人テトラソリューション【新法人設立】-----	p23
企業事例No.7－東北アライアンス建設(株)【新法人設立】-----	p25
企業事例No.8－フィットコーポレーション(株)【持株会社化・M&A】-----	p27
企業事例No.9－藤村機器(株)【M&A】-----	p29
企業事例No.10－(株)杜乃ホールディングス【持株会社化】-----	p31
企業事例No.11－(株)UNICONホールディングス【持株会社化】-----	p33

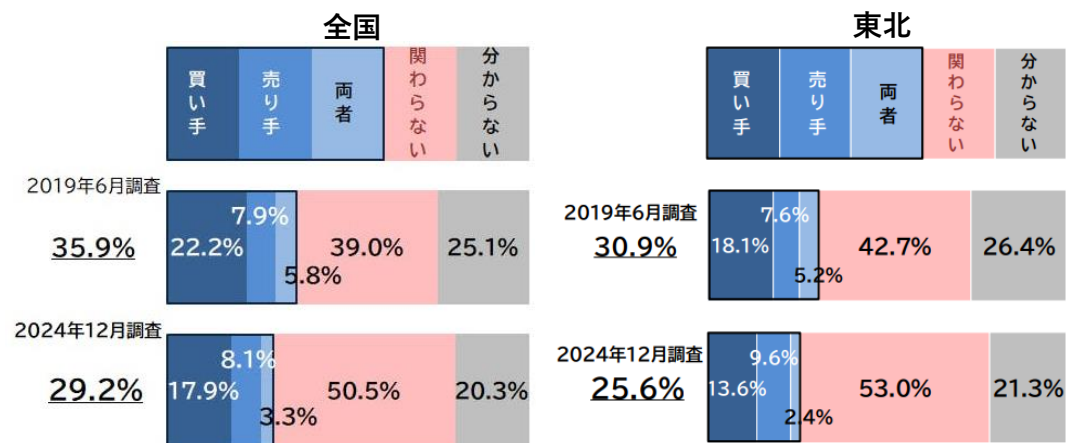
3. 各類型のポイント	p35
(1)業務提携（アライアンス）	p35
(2)資本提携（出資モデル）	p36
(3)資本提携（M&A）	p37
(4)新法人設立（JV）	p38
(5)持株会社化	p39
(6)ビジネス・プロセス・アウトソーシング	p40
4. グループ化に取り組むメリット	p41
(1)経営権の維持と早期のシナジー効果	p41
(2)資金繰りの安定と信用力の向上	p42
(3)地域のニッチトップになることで得られる残存者利益	p43
(4)まとめ	p44
5. 戦略的グループ化のステークホルダー	p45
(1)支援機関（金融機関・行政）の役割と支援の方向性	p45
(2)地域自治体側から見た企業側がグループ化に取り組むメリット	p46
6. 公的支援窓口・支援策	p47
7. 総括—地域中小企業の戦略的グループ化による成長提言—	p48
(1)規模拡大と経営資源の集約を通じた地域の構造的課題への対応	p48
(2)企業の成長段階に応じた機能と戦略	p49
(3)業務提携・資本提携・M&A・持株会社化で次の成長フェーズへ	p50

1. はじめに

(1)ガイドブック作成の背景と目的

- 人口減少による縮小社会の到来が想定されている中で、企業が成長していくにあたっては、事業再編等を通じた**経営資源の最適化がより重要**となる。
- 経済産業省では、主に譲渡側の中小企業を対象とした中小M&Aガイドライン、主に譲受側の上場企業を対象とした企業買収行動指針を公表している。しかしながら、地域の成長を支え、事業の譲受側となり得る中堅・中核企業向けのガイドライン等は現状提供されていない。また、これらは**M&Aを実施する際の情報提供が中心となっており、M&A以外の選択肢に関する情報が不足している状況**となっている。
- そこで本書では、**業務提携（アライアンス）、資本提携（出資モデル／M&A）、新法人設立（JV）、持株会社化に加え、広い意味のグループ化であるビジネス・プロセス・アウトソーシングも含めた6つの手段を「戦略的グループ化」と称し、柔軟な経営を行うための選択肢として提示する。**

図1-1 今後5年以内のM&A実施可能性



M&Aに対する企業の意識調査（株式会社帝国データバンク）によると、近い将来（今後5年以内）における**自社のM&Aへの関わり方について、関わりと答えた企業は29.2%となり、前回調査から低下。東北に限ると25.6%と更に低い状況。**

また、同調査では、M&Aに対する規制強化の必要性について、約6割が「規制強化の必要がある」と回答するなど、近年M&Aが中小企業の生産性や経営力向上を目的とした事業承継の手段として重要性が高まっている一方で、当事者である**企業からの印象が決して良いものではない、ことを示唆している。**



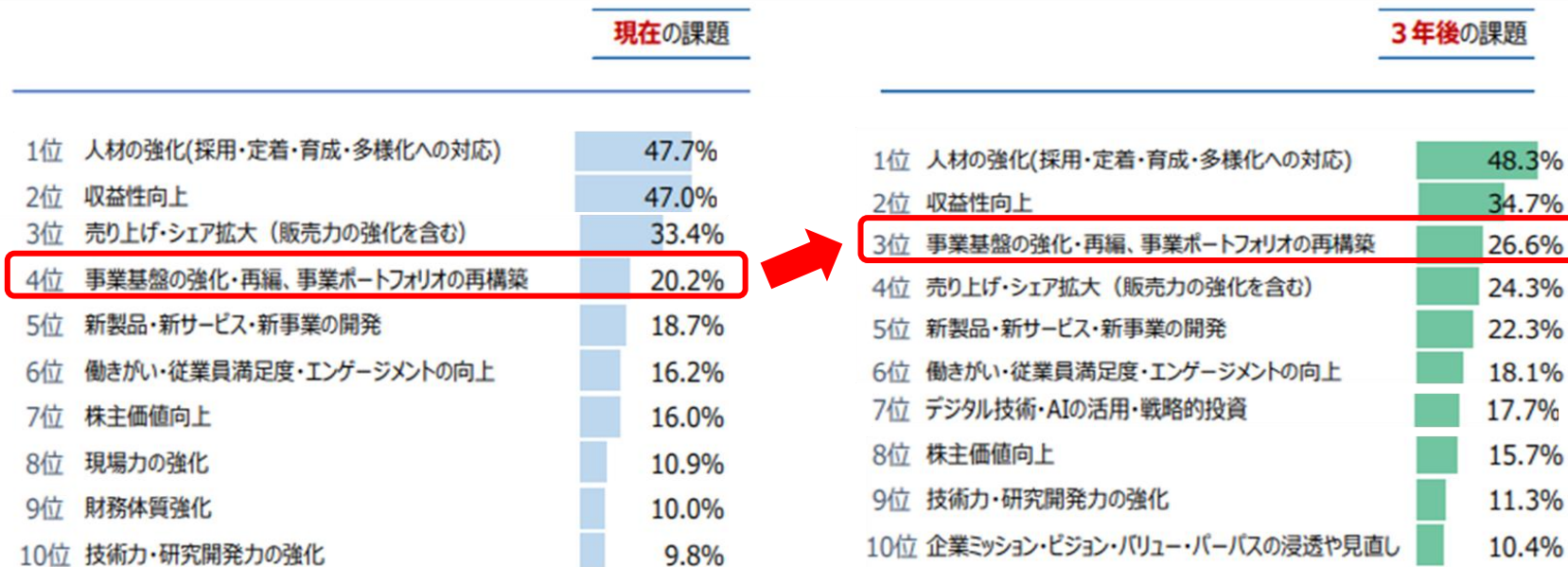
M&A以外の選択肢に関する情報提供の重要性

1. はじめに

(2)戦略的グループ化の重要性 ～経営課題としての位置づけ～

- 一般社団法人日本能率協会「2024年度 当面する企業経営課題に関する調査」では、企業が直面する経営課題を明らかにし、今後の経営指針を探ることを目的として1979年から実施している（図1-2）。
- 本調査では、「現在」の経営課題は「人材の強化」と「収益性向上」が突出しているものの、「3年後」の経営課題では、「**事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築**」が6ポイント上昇、3位となっている。
- 直面する人材確保や収益性の向上は継続した課題として認識しており、他方、**事業基盤の強化・再編等については重要度が益々増加する課題として認識**して良いものと思われる。

図1-2 現在・3年後の経営課題として重要度が高い項目（上位項目を抜粋）



調査時期	2024年9月13日～11月30日
調査対象	JMAの法人会員ならびにサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計5,074社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数470社・回答率9.3%

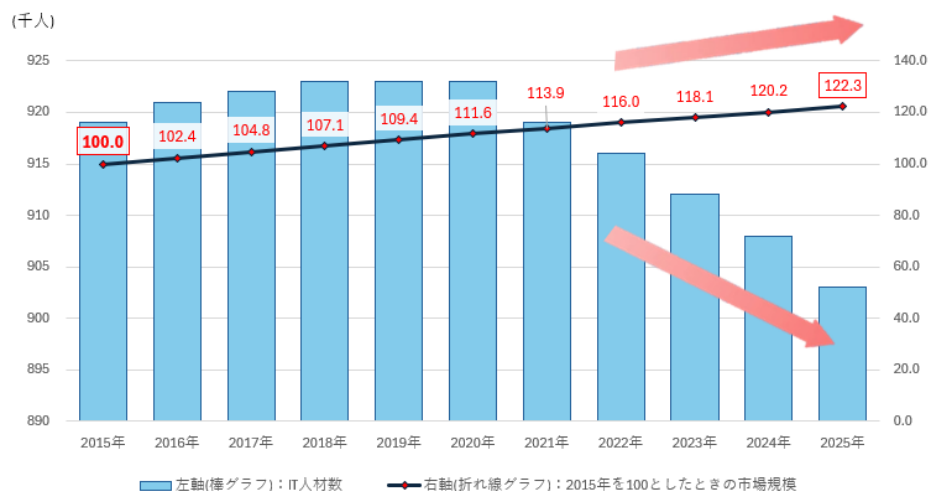
1. はじめに

(3)戦略的グループ化の必要性① ～エンジニアの奪い合い（IT企業を例に）～

- 昨今、企業においては、自社の受注維持や事業拡大に際し、ワークフォースの確保のため、M&Aやホールディングス化、業務提携などを選択する事例が増えている。
- 特に、IT業界は「SE」という専門的な人材で成立していることから、**人材の集約圧力が強く発現**するため、他の産業よりもグループ化の傾向が強くみられる。

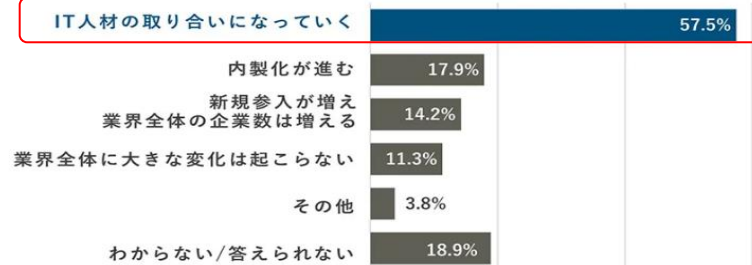
● 折れ線グラフがIT市場の拡大を示し、棒グラフがIT人材の従業員数を示している。市場規模が拡大する中、人材は不足することが理解できる（図1-3）。

図1-3 IT人材数とIT市場規模の推移



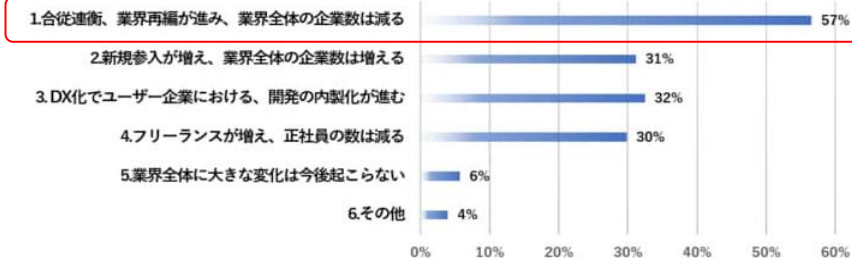
● ITソフトウェア企業の経営者106名へのアンケート調査のうち、約6割の経営者がIT業界における今後の脅威として「人材の取り合い」と回答（図1-4）。

図1-4



● 今後のIT業界について、IT経営者の約5割が合従連衡などで業界再編が進み、企業数自体は減少すると予想している（図1-5）。

図1-5 今後のITソフトウェア業界はどのようになるか？



出典・図1-3：経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査動向」における「IT人材の不足規模に関する推計結果中の「市場規模」と「人材数」を元に当局にて作成

図1-4：M&Aキャピタルパートナーズ株式会社「IT企業の経営者100名に聞いた経営課題とM&Aの意識調査（更新日 2025年1月16日）」

図1-5：日本M&Aセンター ITソフトウェア経営者意識調査レポートより

1. はじめに

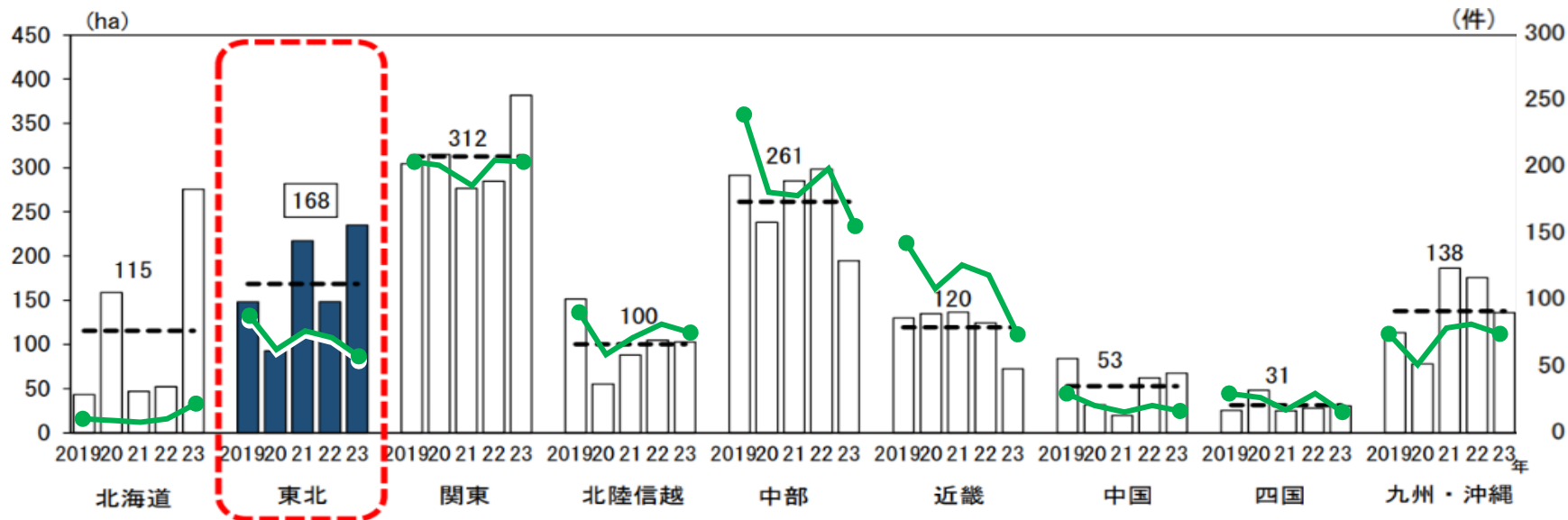
(3)戦略的グループ化の必要性② ～工場の大規模化～

- 製造業が発展してきた過程を工場立地の観点で確認すると、東北地域における2019年から2023年までの工場立地面積は、他地域と比べて高水準を保っており、2019年～2023年の平均では、大規模な工業地帯を有する関東・中部に次いで、立地面積が広い（図1-6左軸）。
- 一方、工場立地件数をみると、他地域と比べて多くはない（図1-6右軸）。ただし、東北地域と立地件数で同程度の北陸信越地域や九州・沖縄地域を立地面積で比較すると、東北地域の方が広いことがわかる。このことから、**東北地域の製造業は、他地域対比で大規模な工場を建設し、操業している**ことが推察される。

図1-6 工場立地面積と立地件数の推移（2019年～2023年）

左軸：工場立地面積の推移（棒グラフ）

工場立地件数の推移（線グラフ）：右軸



1. はじめに

(3)戦略的グループ化の必要性③ ～中小企業における人材確保 その1～

- 中小企業の採用動向をみると、新卒・中途採用とも、募集を行っても採用予定人数に満たないとする企業の割合が、予定人数を採用できたとする企業の割合を大きく上回っている（図1-7）。

- さらに、募集を行ったが、予定した人数には達していない、または、引き続き募集を行っているとした企業の採用人数をみると、新卒採用においては、募集を行っても採用ができない企業が4割超存在する。中途採用においても、採用できない割合が拡大している（図1-8）。

図1-7 中小企業の採用動向
(2023年度実績見込、2024年度予定)

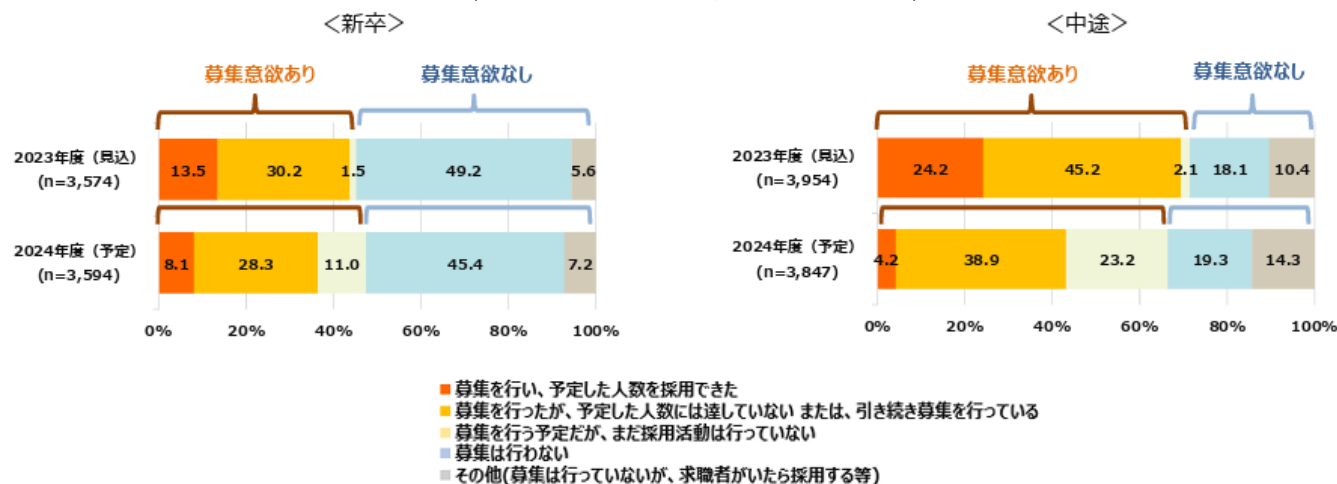
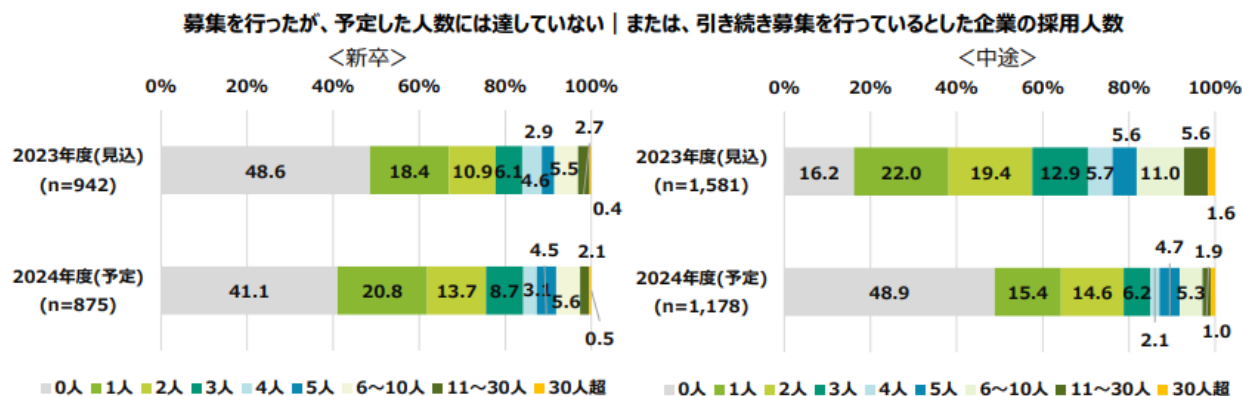


図1-8 中小企業の採用実態

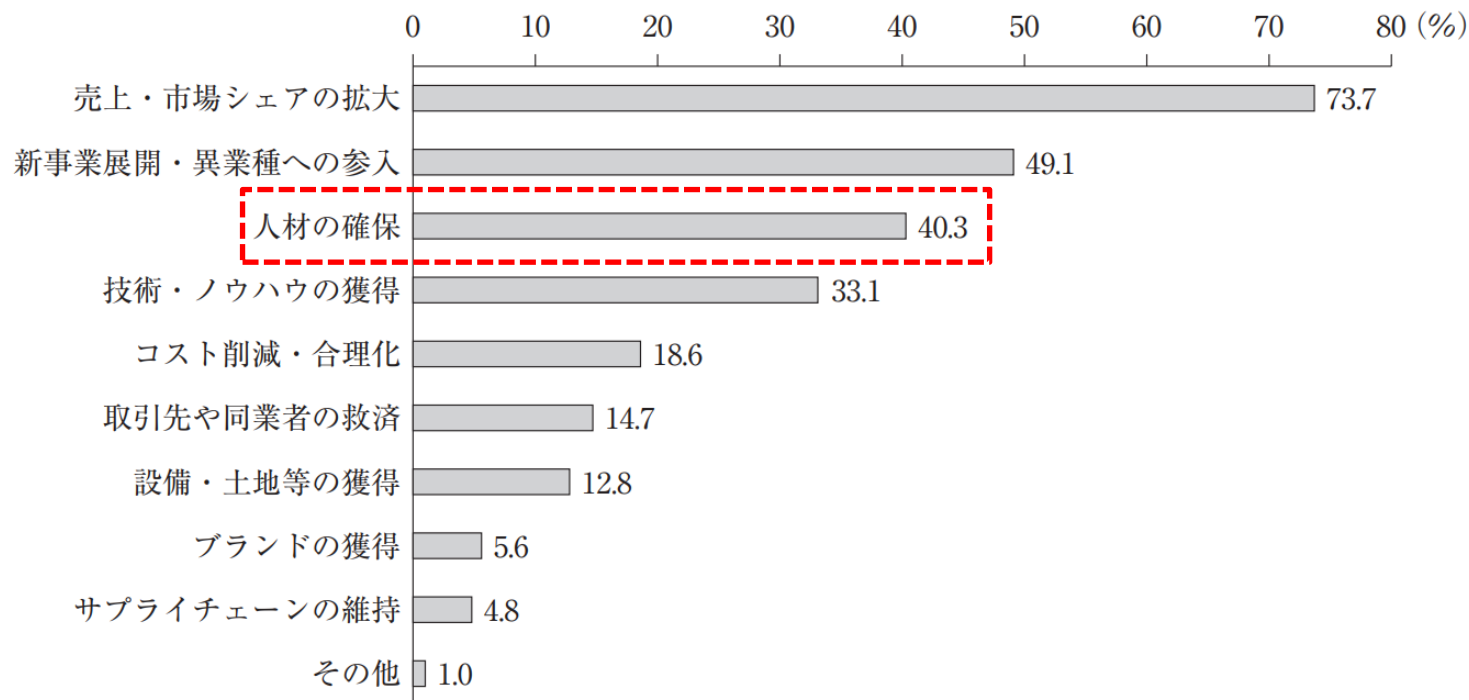


1. はじめに

(3)戦略的グループ化の必要性④ ～中小企業における人材確保 その2～

- 一方で、**買い手としてM&Aを検討したきっかけや目的**について、**人材の確保を挙げる企業は4割を超える**（図1－9）。
- M&Aだけでなく業務提携や資本提携などさまざまな手段で戦略的にグループ化を行うことは、人手不足解消や即戦力となる人材の確保につながると考えられることから、**難航する採用活動や時間のかかる人材育成の代替策にもなり得る**。

図1－9 買い手としてM&Aを検討したきっかけや目的



(資料) 中小企業庁「令和3年中小企業白書」

(原典) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート(2020年)」

(注) M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

1. はじめに

(4)企業の置かれた状況と戦略的グループ化①

・ 分散型事業

単独企業では採用・教育・購買・品質管理の負担が重くサービス維持が難しくなりやすいが、地域では有効。グループ化によりバックオフィスや専門機能を集約し、現場運営は分散のまま標準化・効率化することで、必要とされるサービスを途切れさせず、残存者利益も得られる。

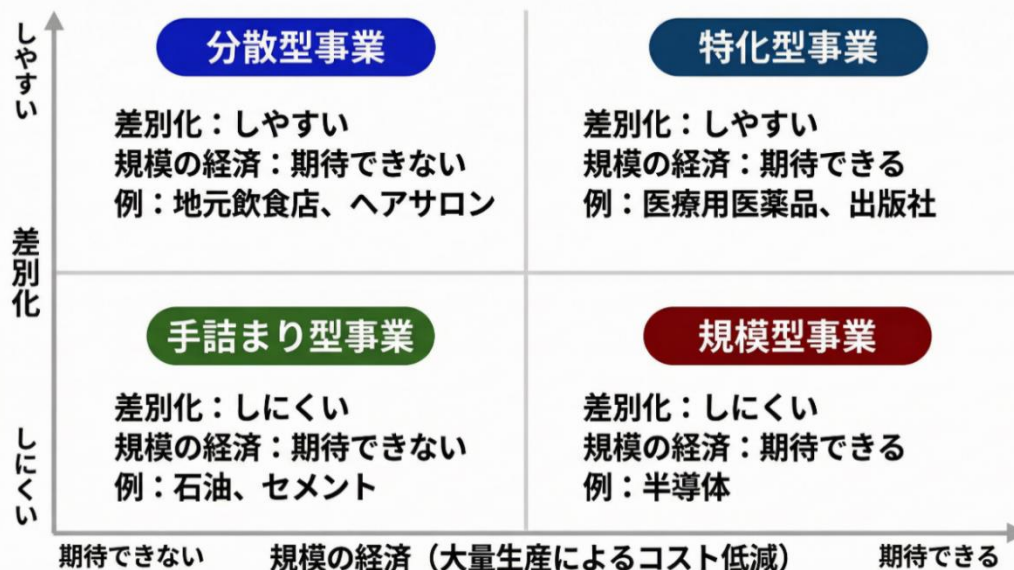
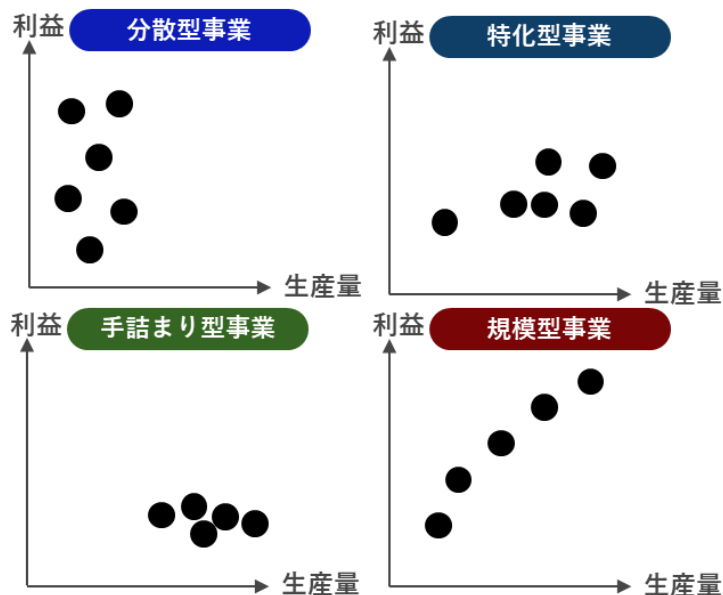
・ 特化型・規模型事業

高度な専門性や設備投資が競争力の源泉となり、グループ化は規模の経済と顧客基盤の共有を通じて勝ち筋を再現可能にし、点の強みを面に広げて“選ばれ続ける専門会社群”へ進化させる手段として、戦略的にグループ化に取り組むことが有効。

・ 手詰まり型事業

市場縮小や採算悪化で打ち手が限られる手詰まり型事業は、単体での延命よりも、グループ化によって隣接事業への転換・統合・撤退を含む選択肢を増やし、重複機能の整理と人材再配置で地域の雇用と顧客サービスを守りながら“縮み方”を設計することが重要。

図 1 - 1 0 事業特性と競争優位の相関図

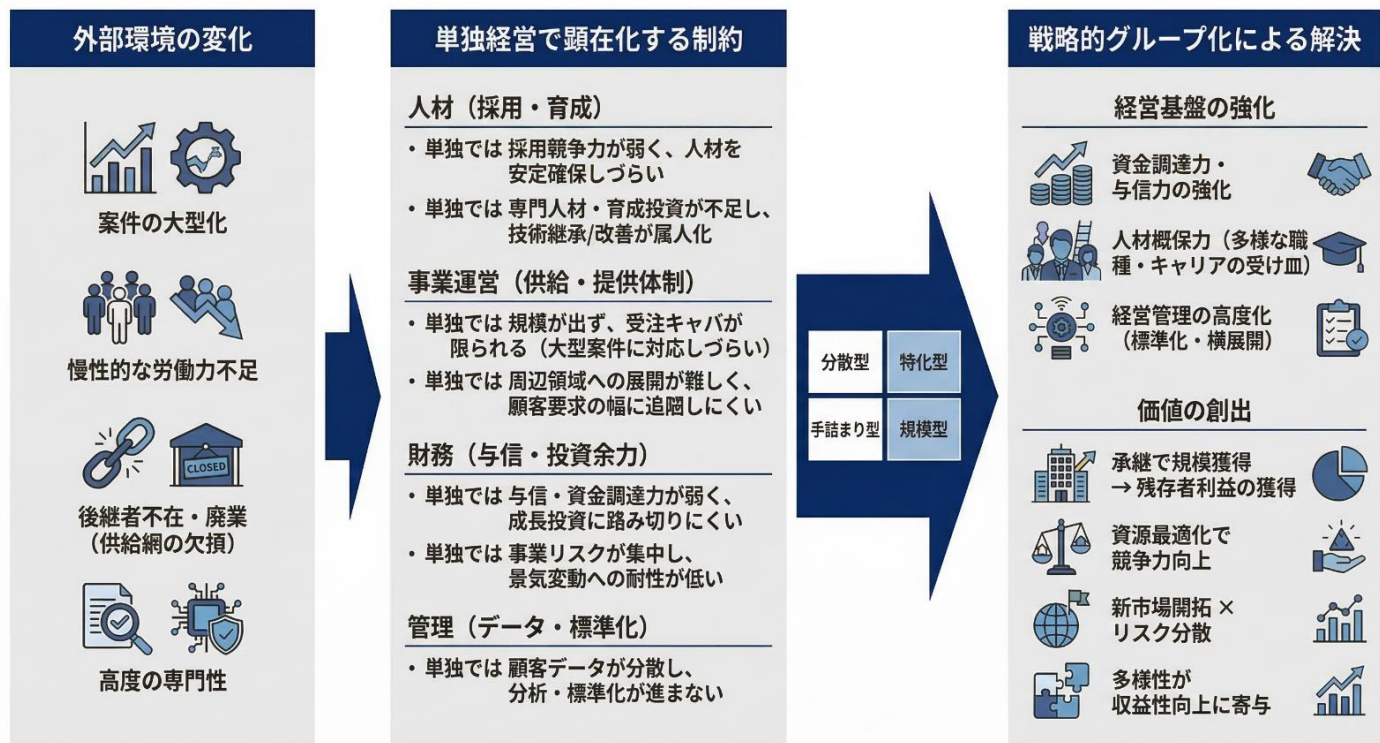


1. はじめに

(4)企業のおかれた状況と戦略的グループ化②

- 案件の大型化や慢性的な労働力不足、後継者不在による供給網の縮小、高度化する専門性といった**外部環境の変化が進む一方で、単独経営では突破できない制約**も生じやすくなっています。
- こうした環境に適応し成長を続けるためには、**事業と向き合い**、各社の事業特性や強み、提供領域に応じて**戦略的にグループ化を進め、経営基盤の強化と価値創出を同時に実現**していくことが重要です（図1-11）。

図1-11 企業のおかれた状況と戦略的グループ化



※事業特性により、グループ化の型・狙うシナジーは異なる

単独では突破できない「規模の壁」を乗り越え、持続的成長を実現するための戦略的選択として、以下で6つの類型を提示する

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

(1)戦略的グループ化のための手段（類型）

- 複数の企業がグループ化するための手段として、事例を踏まえ、本書においては以下6つの類型に集約する。

No.	類型	概念	目的・狙い	メリット	デメリット	不可逆性	実行スピード
1	業務提携 (アライアンス)	資本関係を築くことなく、特定の業務やプロジェクトに関して協力するために契約を締結し、業務上において協力関係を構築すること。	リスク分散 専門性の活用	柔軟な協力関係 低コスト	契約終了後の競争 リスク	低	高
2	資本提携 (出資モデル)	経営支配権を伴わない範囲での株式の持ち合いや出資を通じて、中長期的な協力関係を築く企業連携の形態。(ゆるやかな提携関係)	中長期的な 協力関係の構築	リスク分散 柔軟な関係構築	意思決定の遅れ 利益相反の可能性	中	中～高
3	資本提携 (M&A)	支配権を伴う範囲での、一方の会社の株式の取得、第三者割当増資の引受けなどを行う形態。	市場シェア拡大 技術力の補完	規模の経済 競争力強化	統合コスト 文化の違い	高	低～中
4	新法人設立 (JV)	複数の企業が資源や専門性を共有し、共通の目標を達成するために設立。 これにより、単独では難しい事業やプロジェクトを効率的に進めることが可能となる。	新市場開拓 リスク分散	資源の共有 リスクの分散	初期投資の負担 意思決定の複雑化	高	中
5	持株会社化	他の会社の株式を投資目的ではなく、事業活動を支配するために所有する会社(持株会社)を設立または既存会社を移行させること。	経営効率化 資本構造の最適化	経営の柔軟性向上 税制優遇	独占禁止法の規制 コスト増加	高	中
6	ビジネス・プロセス・ アウトソーシング	業務プロセスの一部(例:人事、経理、情報システムなどの間接業務、物流、製造など)について、業務の企画・設計から実施までをグループ外の専門業者に一括して外部委託すること。	コスト削減 業務効率化	専門性の活用 柔軟な運用	情報漏洩リスク 品質管理の課題	低	高

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

(2)戦略的グループ化の事例一覧

事例No.	企業名	業種	グループ化の概要	企業戦略	グループ化の類型
1	NSテクノサービス株式会社	半導体製造業	ビッグプロジェクトに対応する（人員的なボリュームを出す）ためのグループ化	既存事業強化	業務提携
2	FSX株式会社	製造業	価格競争産業からの脱却に挑む、産学連携×独自技術の価値再定義型グループ戦略	既存事業強化	業務提携
3	上北農産加工株式会社	食品製造業	業務提携（コラボ商品）による販路拡大と認知拡大	市場拡大	業務提携
4	一般社団法人COCORO	人材派遣業	新会社を設立し、BPOすることによるリソースとノウハウを共有しコストメリットを享受	ノンコア最適化	新法人設立 BPO
5	株式会社タッセイ	建設業	地域企業の承継により雇用を維持する周辺事業統合型グループ化	既存事業強化	資本提携 持株会社化
6	一般社団法人テトラソリューション	清掃業、建設業、建設工業	地域課題の解決プロセスをビジネス機会に転換するグループ化	新規事業獲得	新法人設立
7	東北アライアンス建設株式会社	建設業	有事に対応する共創プラットフォームとしての新法人設立	新規事業獲得	新法人設立
8	フィットコーポレーション株式会社	運送業	各社の強みを活かす”連邦型”のグループ経営	既存事業強化	持株会社化 M&A
9	藤村機器株式会社	製造業	高収益企業を作る水平・垂直の2軸でのM&A	既存事業強化	M&A
10	株式会社杜乃ホールディングス	IT	ホールディングス化による事業規模と事業承継の仕組み作りのためのグループ化	既存事業強化	持株会社化
11	株式会社UNICONホールディングス	ゼネコン	同業他社との持株会社設立による経営リソース共有型グループ化	市場拡大	持株会社化

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.1 – NSテクノサービス株式会社①

地元企業が半導体業界に新規参入するためのグループ化

NSテクノサービス 他8社

既存事業強化

業務提携

■現在の事業概要

- ✓ 先端半導体工場(ギガファクトリー)から定期メンテナンス業務を地元企業コンソーシアムにより受注。
- ✓ 代表企業はグループ化企業の取りまとめや地元企業の人材活用、人材育成の一部を担っている。

従来規模の工場におけるメンテナンスでの参入実績をテコにギガファクトリーへ参入したいけど、**自社だけでは対応できるだけの人員を確保できない**・・・



当初の体制

先端半導体工場

NSテクノサービス社



【グループ化による解決】

- 大型受注に対応できるだけの人員を確保するため、近隣地元企業でコンソーシアムを組んで対応することとした。
- 地場企業の優位性と保有している技術、人材について、半導体工場からの要請に対応できる技術者として育成していくことを他の8社と共同で行い、受注に対応できる体制を構築した。

グループ化後の体制

先端半導体工場

NSテクノサービス社

A社

D社

G社

B社

E社

H社

F社

I社

【グループ化による効果・成果】

地元企業を中心としたグループ化により、**大規模なメンテナンス業務の受注**につながった。また、地元企業が一定程度スキル取得、管理を可視化できることで、取引先からの仕事に的確に対応することが可能となり、**業務全体の効率化**が図られただけでなく、スキルに応じた用務配分や労務管理が可能となり**人材の定着率も上がり**、結果、取引先の信頼性向上につながっている。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.1 – NSテクノサービス株式会社②

NSテクノサービス(株) 代表取締役社長 高橋利昌 氏

- 当初は人材の確保が課題だったため、8社でグループ内で統一した人材活用が必要と考え、当社を中心にメンテナンス技術について**地元企業グループ内で共有**しました。
- 派遣や下請けではなく敢えて共同受注構造を取ることで、参入企業が**地元の優位性に気づき、顧客ニーズにスピーディーに対応**できたのが特色です。参加企業同士で元々保有している専門スキルや管理も一定程度可視化できるようになったため人材定着率も安定し、客先の信頼も得られるようになりました。
- 定着率が安定し、理解が深まってくると作業実施等で起こる**問題に対しての原因追及や改善、提案力**を以前培った作業経験を活かし更なる高みを目指し客先と共に共有し進めていくことができます。
- また、グループ化することでより規模の大きい受注案件の折衝ができるようになりますが、**地元中小企業が大企業と折衝するために参加企業が更なる技術力向上していく事も重要**です。定着率が安定した地元人材を**中長期ビジョンを立て、人材教育をしていくこと**へも継続チャレンジし、今後の成長、展開にも対応可能な組織化を進めていきます。



■NSテクノサービス(株)の企業情報

◆企業情報

社名	NSテクノサービス株式会社 古物商許可 No.第211050000934号 一般派遣業許可 No.300315号
設立	2007年10月23日
資本金	2100万円
代表者	高橋 利昌
従業員数	25名
所在地	〒024-0041 岩手県北上市稲瀬町上台50-2

2007年10月に起業、刻々と変化する業界ニーズに対応し、工作機械の精度復元、半導体製造装置メンテナンス、治工具の製作、改良へとサービスの範囲を拡大している。

2022年から先端半導体のサブファブ業務受注に向け研修を開始、2023年からサブファブ業務の請負を開始。

2023年から先端半導体工場から半導体製造装置のメンテナンス作業などを共同で受注。

参画企業も増えつつ、2023年からは先端半導体工場のファブ業務の請負業務受注に向け研修を開始し、2025年からイオン注入工程メンテナンス業務の請負を開始。

2025年2月には共同受注体を「IJO (IWATE JOINT ORDER)」に名称変更。

順調に事業展開している。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.2 – FSX株式会社①

価格競争産業からの脱却に挑む、産学連携×独自技術の“価値再定義”型グループ戦略

大学との共同での技術開発

既存事業強化

業務提携

■現在の事業概要

- ✓ 祖業は おしぼりレンタル。現在はレンタルに加え、使い切りおしぼり等の 製品企画・開発・販売、特許・ライセンス提供も手掛ける。
- ✓ 売上構成（ヒアリングより）：おしぼり関連が約6割、おしぼり以外が約4割（製品販売、特許、ライセンス等）。

課題

- ・おしぼりは差別化が難しく価格で決められてしまうことが多い。**価格だけでは大手企業に勝てない**。企業として、生き残るためには何をすれば良いんだろう。これから伸びる産業との連携も考えないといけないのかな。
- ・差別化の必要性は高いが、研究開発を進めるうえで人物・金・時間・情報が不足し、踏み出しづらいなあ。



【グループ化による解決】

- ・ 大学発ベンチャーと共同で独自技術を開発。価格は大手よりも高いが、「ウイルスや菌への効果がありながら、人の肌には優しい」価格以外のところで評価いただけるようになった。
- ・ その技術を地域同業者へ提供し、同業種の中でも信頼を高め、観光地である河口湖の同業種からの承継ニーズに応じ、事業譲渡により引き継いだ。それをきっかけに観光業にも進出できた。



【グループ化による効果・成果】

産学連携による研究・技術を核に価格競争状態からの突破口を開いた！

同業者連携（技術＋仕組み提供）を進めたことで、業界内での信頼と存在感が向上し、結果として新市場（観光・宿泊）への足掛かりも得られた。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.2 – FSX株式会社②

FSX株式会社 代表取締役社長 藤波 克之 氏

- 人任せにするのではなく、10年後の姿を想像して、事業と向き合い、ゼロイチカーを百にしていくのが社長の仕事だと思うんです。だからこそ**ビジョンが大切**で、なんでもかんでも手を出そうとするのではなく、**ストーリーを大事にすることを意識**するようにしています。そうして、いわゆる企業規模が大きくなるだけの膨張ではなく、成長を実現できるよう気をつけています。また、**グループ化をする際に気を付けているのは、「目線合わせと誠実さ」**です。これは今後企業規模が拡大していっても大切にしたいですね。
- 従業員は社長の背中を見ますから、トップがリスクある挑戦をすべきだと思うんです。会社の全責任を担い意思決定できる人が、**情熱を持って前面に出る必要**があると思います。中小企業がリスクを考えて止まるくらいなら、どんどんやった方がよい。産学連携で**「VB技術」を開発**し、抗酸化・抗老化の作用を一つずつ証明し**「化粧品」の領域**に、そして成長が期待できる市場**「観光業」「海外市場」にも進出**しました。
- 中小企業は「ヒト、モノ、カネ、時間、情報」すべて不足**しています。藁にも縋る思いで始めた産学連携も、**最初は、先生に送るメール1通**からでした。分からないことは分からないままにせず、とにかく会って話して、対話を重ねて関係をつくる。必要なら自分が学び直す—だから大学院にも通いました。
- 香り、手触りといった五感に訴えるおもてなしの精神、『OSHIBORI文化』を世界に届けたい。そのために社名も変えました。今後は、技術を軸に成長ドライバーを開発し、新たな事業の柱を構築していきます。



■ FSX株式会社の企業情報

項目	内容
社名/法人形態	FSX株式会社
本社所在地	東京都国立市泉1-12-3
電話番号	042-576-9131
代表者	代表取締役社長 藤波 克之
資本金	5,000万円（資本準備金含む）
従業員数	165名
設立日	1976年12月21日

- 現在の藤波 克之 社長が2代目。
- 産学連携の連携先とその狙い
 - 慶應義塾大学医学部の先生方等（+ 関連ベンチャー）：ご縁を起点に連携が始動。基礎研究・特許の活用を通じてVBの事業化へ。
 - 東京理科大学：統計管理の考え方等を用い、生産工程・配送管理の改善を狙う。
 - 山梨大学（検討段階）：河口湖展開の文脈で地域資源に着目し、研究の“触り”としてアプローチを開始。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.3 – 上北農産加工株式会社①

技術保護と販路拡大を両立する、大手とのコラボ型グループ化

大手食品メーカーとのコラボレーション商品の開発や、他社メーカーとの共同での技術開発

市場拡大

業務提携

■現在の事業概要

- ✓ 「スタミナ源たれシリーズ」「健骨醤油」など、青森県のソウルフードと呼ばれる大ヒット商品を製造・販売する調味料メーカー。
- ✓ 自社のブランド力を活かした「他社とのコラボレーション」や「グローバル展開」による、青森県産品の価値向上に貢献している。

地域のソウルフードである「源たれ」を全国展開したいが、焼き肉のタレとしては関西や九州には味が濃すぎて売れなかった…。

一度落ち込んだエリアに対して、再提案することはコスト的にも厳しい。



【グループ化による解決】

- 全国規模で知名度のある食品メーカーとコラボ。焼き肉のタレではなく野菜炒めなどの調味料として普及でき、「源たれ」の知名度が高まったことで、タレ自体の全国各地のスーパーの棚への陳列へとつながった。
- また、タレのベースとなる醤油から自社醸造。原材料として地元の大豆や小麦を購入し、年間100トンを超える安定的な需要を創出。規格外野菜などの受け皿となり、加工、高付加価値化して販売することで地元農家の売上にも貢献。
- コラボ商品に独自の味を再現する固有技術を保護するため、メーカーとの研究開発により、主要原料の完全国産化に成功。

神戸



青森



【グループ化による効果・成果】

業務提携によるコラボをきっかけに、**自社固有技術は守りつつ**、大手の流通網・ブランド力を活用した全国展開を通じて、**販路の大幅拡大を実現！**

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.3 – 上北農産加工株式会社②

上北農産加工株式会社 代表取締役社長 小山田 春夫 氏

- 当社の前身はJA（農業協同組合）であり、市場に出回らないB品・C品のリンゴを加工して付加価値を付けることが原点です。この考え方は現在も変わっていません。「青森県産の生の材料にこだわる」ことで、**青森県というブランドの価値を全国で証明**し、地元の農業と誇りを守り抜くことに貢献しています。
- 青森・神戸間直行便就航を機にした**ビジネス連携事業に参画**し、ケンミン食品様とのコラボレーションを実現しました。「青森の味」を「関西の玄関口・神戸」へ届けることで、**自治体との信頼関係による宣伝効果**も得られ、西日本のスーパーへの展開が一気に加速しました。コラボの商品パッケージが営業代わりの宣伝の役割を果たしています。
- 大手メーカーとのコラボレーションは商品認知の向上に大いに役立ちますが、重要なのは**自社固有の技術を失わないこと**です。レシピを同業者に開示しなければならない場合もありますが、NDAを締結して、リスクヘッジをしています。そのため、レシピの一部を開示しても味の核心は守られ、全国展開できています。もっとも、NDAを締結するといっても完全にリスクがなくなるわけではないので、さらにルールを定めて、自社固有の技術は守るように運用しています。



■ 上北農産加工株式会社の企業情報

項目	内容
社名/法人形態	上北農産加工株式会社
本社所在地	青森県十和田市大字相坂字 上前川原76番地
電話番号	0176-23-3138
代表者	小山田 春夫
資本金	3,892万円
従業員数	37名
設立日	昭和26年（1951年）6月

- 現在の小山田 春夫 社長が2代目。
- 「地域食品産業貢献賞」を受賞、単なるメーカーとしてだけでなく、地域経済を支える「公器」としての事業価値を発揮。
- 60年以上「専門農協（加工専門の農協）」として運営されてきたが、全国や海外への拡販・商品開発を強化する体制を整え、農協という組織の枠組みにとらわれず、意思決定を迅速化するため、改正農協法が施行された翌年2017年に株式会社へ移行。
- 株式会社化後も、地元農家からの買い取りを継続。「源たれが売れる＝青森の農家が潤う」という循環を維持し、「農業加工から始まった」というルーツを忘れない取り組み。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.4 – 一般社団法人COCORO①

地域企業における外国人材の確保という機能を集約し新法人を設立し、当該法人にBPOするためのグループ化

BPO

ノンコア最適化

新法人設立

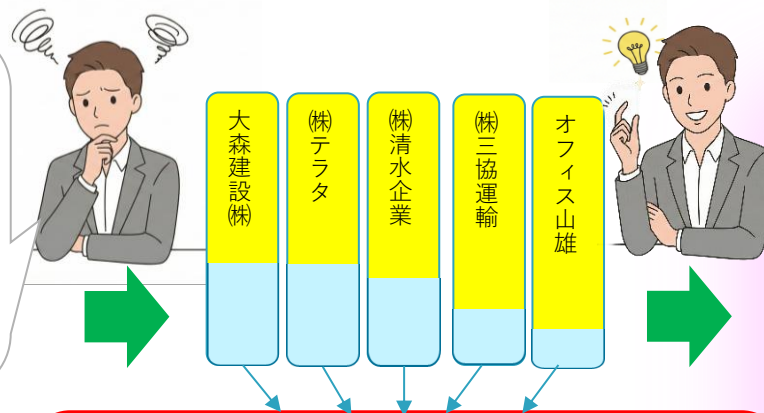
大森建設株式会社、株式会社テラタ、株式会社清水企業、株式会社三協運輸、合同会社オフィス山雄

■現在の事業概要

✓ 地域企業複数社で、外国人材の一括採用・一括管理、外国人材の福利厚生事業（懇親会やお祭りなど）の一括実施などを行う「束ねの法人」として一般社団法人を設立。

外国人材を獲得したいが、自社だけの2～3人の雇用では割高になるし、海外の送り出し機関からも優先順位を下げられる……

また、外国人材に地域に馴染んでもらうための仕組みづくりも個社では負担が大きい……



【グループ化による解決】

- 個社で数人の採用であっても、複数企業により20～30人とボリューム化することで、地方部であっても外国人材を斡旋してもらえるようになる。
- ボリュームをもった上で一括採用するなどして、各社における手続き面での煩雑さも解消。
- さらに一括採用した人材は地域同期として、また、行政や地域と積極的に交流することで地域への溶け込みも促進。

- ✓ ノウハウとボリュームが不足している外国人材採用という機能を束ね、新法人を設立し、その法人にBPO。
- ✓ リソースの共有

【グループ化による効果・成果】

新法人に一括化することで20～30人とボリューム化でき、グループでの発注により海外の送り出し機関と継続的に良好な関係を築く事に成功。また、各社における手続き面での煩雑さも解消された！

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.4 – 一般社団法人COCORO②

一般社団法人COCORO（大森建設(株)専務取締役） 大森 啓正 氏

- 地域の人事部として能代市と参加。特定技能の雇用創出と定着支援をテーマに内定50名。ボリュームディスカウントも出来ている状況。地域の人事部の補助金でシステムを構築したため管理におけるインシヤルコストも削減できた。
- ただし、はじめて参加する企業が多かったので、高いのか安いのかはわからない、というのが本音だったと思う。
- 受入企業に対し入国後の登録支援システムを提供。受入企業が所属人材のデータベースが作れる形であり、地域の企業には外国人材採用が身近に感じてもらえるよう目指している。パスポート情報などもすべてインストールされていて、定期面談もこのシステムで対応できる。COCOROの会員は月額無料で活用できる。ここにIT導入補助金が活用できないか検討したい。
- インドネシア・ベトナム・ミャンマーなどの能代コミュニティも徐々に構築されてきている。

特定技能人材が辞める最大の理由
「孤独」と「将来の不安」



COCOROクラスの仲間施設
を越えた横のつながり



地域行事への参加能代に居場所
がある安心感



2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.5 – 株式会社タッセイ①

地域の雇用を守る周辺事業統合型グループ化

既存事業強化

資本提携

持株会社化

タッセイエンジニアリング株式会社、株式会社Clas、株式会社福地、インテリアクボタ株式会社、新明防水工業株式会社、株式会社夏見

■現在の事業概要

- ✓ 建築資材の提供から内装工事、住宅設備や不動産業に至るまで、住まいづくりを、グループ各社の専門性を生かして総合的にサポート。
- ✓ 「建てる人になろう」というスローガンのもと、北陸で地域密着型の事業を展開。

北陸地域のマーケットに限界を感じる。エリアを広げたいが、県域をまたいだ営業は飛び込みでは難しい。

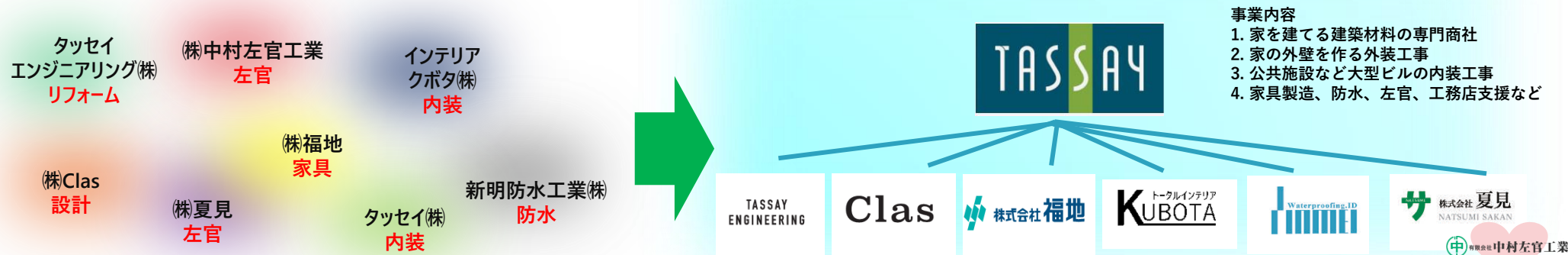
一方で建築業界は深刻な人材不足、人手不足であり、多くが零細。このままでは建物を建てる職人がなくなってしまう…。



【グループ化による解決】

- 事業承継先を探していた他県の同業者をM&Aすることによりスピーディーにエリアを拡大。雇用を維持するという地域貢献を果たしつつ、新たな顧客を獲得。
- 左官の技術者など、貴重な人材を抱える会社を優先してグループに迎えることで、技術の補完と後継の育成に役立っている。
- タッセイがこれまで培ってきた採用・育成・定着のノウハウを、業務提携・アライアンスを組んだ先に提供し、コンサルティングフィーによる報酬を得ることで新たな事業として展開。

建てるを応援する建設会社



【グループ化による効果・成果】

M&Aにより短期間に他県へエリアを拡大。地域で必要とされる企業を承継することで技術者や取引先を自社へ集約し、エリアのニッチトップを狙う。また、自社で培った人材育成のノウハウを提携他社にも横展開することで、建設業全体の効果的な採用・育成、離職率の抑制につなげている。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.5 – 株式会社タッセイ②

株式会社タッセイ 代表取締役社長 田中 陽介 氏 (3代目)

- 後継者不足で衰退する企業は少なくありませんが、私たちはこの流れの中にチャンスを見出しています。事業をたたむ予定の企業を承継し、職人を守り・育成する。地域で必要とされる企業をタッセイが見つないでいくことで、技術者や取引先は自然と集約され、**地域のニッチトップとしての地位が確立**されていくと考えています。**グループの成長と地域貢献の両立**、それが私たちの描く未来です。
- M&Aではなく「マリアージュ」と呼び、上下関係を意識させない工夫をし、できるだけ屋号も残しています。大切なのは、**譲渡側企業の文化を尊重すること**、**グループイン企業にメリットを実感いただくこと**です。私が比較的若いことも事業承継先として選んで頂いている理由の一つと感じています。グループ会社の増加や、バックオフィス集約の観点から、現在はホールディングス化しています。
- 高齢化で失われる技能を、若い担い手に継承する「**人材育成プラットフォーム**」によって、**グループ会社の採用・育成にも成功**しています。今後は、人材不足に困る「建てる」に関わる全国の専門工事会社に対して、業務提携、アライアンス組成、出資も交えた支援を行っていきます。



■株式会社タッセイHDの企業情報

項目	内容
社名/法人形態	株式会社タッセイ
本社所在地	福井県福井市河増町30-20
電話番号	0776-31-1100
代表者	代表取締役社長 田中 陽介
資本金	4,000万円
従業員数	単体193名 (グループ合計305名)
設立日	1960年8月

株式会社夏見 夏見 久志 社長、株式会社中村左官工業 中村 政樹 社長

- 親会社の下で**、後継者不在という同じ課題を抱える同業の中村左官工業と**合併し**、長年の信頼関係がある中村氏を次期社長に迎えました。中村氏は「**従業員や取引先のことを考えると、経営基盤のある組織の一員になった方が未来がある**」と判断してくれました。
- 合併により、経営基盤が安定し、採用活動も活発化しています。今までできなかったことができるようになり、何かあったら守ってもらえる安心感もあります。**左官業界は一人親方がほとんどで後継者問題に悩んでいます**が、**できるだけ早く承継の手段を考えてほしい**。私たちのやり方が一つの参考になればと思います。



2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.6－一般社団法人テトラソリューション①

地域課題の解決プロセスをビジネス機会に転換するグループ化

渡邊清掃、近藤建設、高玉建設工業、高橋工業

新規事業獲得

新法人設立

■現在の事業概要

- ✓ 中心市街地の空き店舗を取得してホテルに改修。宿泊施設の運営ノウハウなどを生かし、出張者向けの「BPS HOTELS」を運営。
- ✓ 地域に根ざした新しいプロ野球球団「別海パイロツスピリッツ」を設立。

町から人口流出が止まらず、関係人口も減少、町内にはホテルもなく、飲食店は廃業、空き物件が目立つ。愛する地域を盛り上げたいが、**自社だけではできないことは限られる**・・・



【グループ化による解決】

- 町内の空き物件の活用検討を契機に、隣町でホテル経験のあった高橋工業を含む商工会会員4社で新会社を設立し、ホテル運営を開始。さらに若者のUIターンも見据え新たにプロ野球球団を設立。
- 公益性・中立性の高い「一般社団法人」として設立したことで、自治体や商工会等の協力や、法人からの寄付を得やすくなった。自治体からの運営費や、地域おこし協力隊の協力も得て運営している。



一般社団法人テトラソリューション

渡邊清掃株式会社

高玉建設工業株式会社

KONDO
KENSETSU

TAKAHASHI
高橋工業グループ

球
団

「ほかに未来を創る」
別海パイロツスピリッツ

ホ
テ
ル



【グループ化による効果・成果】

新法人事業により地域の課題解決を通してステークホルダーを巻き込み、地域と一体となって新たな需要を創出。生み出した需要を設立母体各社の自主事業に結びつける「**循環型ビジネスモデル**」を構築。

さらに一般社団法人の地域に根ざした活動が、設立母体各社従業員のエンゲージメント向上にも寄与。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.6 – 一般社団法人テトラソリューション②

一般社団法人テトラソリューション 代表理事 藤本 達也 氏

- 社団設立によりグループの**目的が明確となり、意思決定と実行にスピード感**が得られています。ただ当初は社長4名が理事として運営するため、**方向性決定と意見集約が難しく、独自のルール**（意思決定の手順など）**を整えるのに苦労**しました。「どこまで赤字を許容するか」という考えも、それぞれの経営者で基準が異なるため、目的の達成に向けて合意形成していくことが必要でした。
- 組織した「一般社団法人」そのものには本部機能しかなく、実行推進は組織外の協力が必要となりますが、**公益性に特化することで自治体、商工会等の協力**が得られています。また、より多くの地域のステークホルダーを巻き込むために、母体各社の特定業種のカラーを出さないよう代表者の人選にも配慮しました。
- 大切なのは、**行政との関係性構築、民間事業者参画の両方を担えるキーパーソン**です。特に、行政との関係性においては、双方に「この人ならやれる」という信頼が必要です。
- 今後は、**野球事業の成長と成功を呼び水に、新たなホテル運営需要を自ら創出したい**と考えています。



■一般社団法人テトラソリューションの企業情報

項目	内容
社名／法人形態	一般社団法人 テトラソリューション
本社所在地	北海道野付郡別海町別海旭町11番地
電話番号	0153-74-0164
代表者	藤本 達也
資本金	—
従業員数	0名（協力隊10名）
設立日	令和6年9月

- 現在の**藤本 達也 代表理事が初代代表**。事業は、地域プロ野球球団の運営とホテル運営の2本柱。
- 清掃、建築、土木、設備の4社の代表により設立。代表理事は設立メンバーが務める。
- **対外的な組織イメージを担う人物、行政とのパイプ役を担う人物など、それぞれの強みを生かしている。**
- 定量目標は設けていないが、「わくわくする企業・地域をつくる」ことを掲げている。
- 外部の町おこし協力隊の協力で人員不足を補い、資金調達は行政の支援を得ている。
- 相互牽制のため、資金管理は外部に委ねている。
- 一般社団法人としての活動が、**設立母体各社の従業員のエンゲージメント向上にもつながっている。**

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.7 – 東北アライアンス建設株式会社①

競合連携型グループ化

新規事業獲得

新法人設立

陰山建設株式会社、幸栄建設株式会社、株式会社深松組、株式会社タカヤ、大森建設株式会社、株式会社藤本建設、株式会社NICHUUN

■現在の事業概要

- ✓ 東北を代表する建設会社7社とみずほ銀行の共同出資で設立。各社は地域での事業を継続しながら、施工のみならず防災を含めた「共創プラットフォーム」として東北地方全体を巻き込み連携。東北から、地方発の新たな建設業モデルを構築する取り組みを進めている。
- ✓ 資材の共同購入によるコスト削減、人材融通、特許技術・ノウハウの共有、DX推進、大型案件への共同受注などを展開。

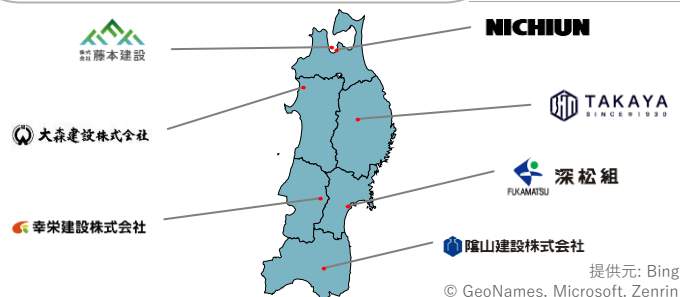
過去、東日本大震災時に県境が復旧・復興の壁となり、地場の建設会社が広域で機動的に動けなかったことを反省…。

各社単独では解決できない課題が山積しており、今後は、地域建設業が連携し、地域内で課題解決機能を持つ新たな事業体を構築する新しい枠組みが必要だ。



【グループ化による解決】

- 発起人である陰山社長が温めていた構想に対し、みずほ銀行が伴走支援により各県の有力企業6社へ声かけ。「どこかがどこかを飲み込む」のではない、各社の独立性を保ったまま新しいプラットフォームを作るという趣旨に各社社長が共感し新会社を設立。
- 東北の建設会社が県境を越えて手を取り合う「共創プラットフォーム」を構築し、各社の独立性を保ちながら、復旧・復興に「オール東北」で迅速に挑む体制を整備。



TAC 東北アライアンス建設



【グループ化による効果・成果】

既存の建設業には難しい**県境を越えた連携を実現**！災害時の支援や、1社では受けきれない工事を地域連合で受注することで、**地域での役割を高められる体制を構築**。

各社単独「競争」は維持し、新会社は連携して新たな受注やイノベーションを「共創」していく体制が実現！

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.7 – 東北アライアンス建設株式会社②

東北アライアンス建設株式会社 代表取締役社長 陰山 正弘 氏

- エリアが違って、同じ経営課題を抱え、地域への熱い思いを共有する経営者は多くいます。既存の枠にとらわれず「各社が個別に取り組むのではなく、皆で一緒に解決する方法があるのでは」という発想のもと、仕組みを考案しました。大切なのは、各社がそれぞれの地域に根ざした歴史と文化を尊重することです。さまざまな形態を検討した結果、独立性を保ちながら法人格を有し、建設業許可も取得できる「共同出資による新会社の設立」が最適だと判断し、この形でスタートしました。
- 建築主体の会社が土木主体の会社から技術指導を受けるなど、各社の強みを掛け合わせたシナジーが生まれており、さらに若手合同研修やUターン人材の受け皿の整備によって地域に根差したキャリアの選択肢も拡大しています。業務を効率化するアプリの共同導入は東北全体のデジタル化の底上げとなり、従業員の「会社のステージが上がった」という実感とモチベーションの向上につながっています。
- 今後について、みずほ銀行のネットワークを生かして、異業種とも「パートナーシップ協定」のような緩やかな形から連携を模索し、新しい工法の開発やイノベーションを実現し、建設業の枠組みを超えた新たな地域ネットワークのかたちを実現し、単独では成し得ない規模や技術への対応を目指していきます。



■ 東北アライアンス建設株式会社の企業情報

項目	内容
社名/法人形態	東北アライアンス建設株式会社
本社所在地	福島県郡山市石沢町1-9
電話番号	0249-42-2888
代表者	陰山 正弘
資本金	70百万円
従業員数	9名（各社応援要員を含む）
設立日	2025年6月

- 現在の陰山 正弘 社長が初代代表。
- 陰山社長（陰山建設）が東日本大震災の経験から温めていた構想に対し、東北を代表する建設会社7社とみずほ銀行、各社の共同出資のもと2025年6月に設立。構想から約1年半というスピード感で実現。
- 各社代表者が当社の取締役として参加し、合議制で意思決定。設立母体各社が既存事業においては競合関係にもなり得るため、機密情報については厳格に管理（独禁法遵守などコンプライアンスを重視）。
- 資材の共同購入によるコスト削減、人材融通、特許技術・ノウハウの共有、DX推進、大型案件への共同受注など、地域の建設業界の構造的課題を解決。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.8－フィットコーポレーション株式会社①

各社の強みを生かす“連邦型”のグループ経営

既存事業強化

持株会社化

M&A

大京運輸株式会社、有限会社渡邊運輸、ディーケイ建材株式会社、CIテック株式会社

■現在の事業概要

- ✓ フィットコーポレーション株式会社は、大京運輸株式会社を中核に複数の運送・関連会社を擁する持株会社。
- ✓ 生コンクリートや建材、プレカット材の輸送、車両整備・電気関連販売を展開、各社の独自性を尊重しながらグループ経営を推進。

- 父から受け継いだ会社を私の代で終わらせたくない。
- 自分たちと同じような高度成長期創業の中小企業が、業界の構造的な課題に直面して「廃業かM&Aか」の局面にある。



【グループ化による解決】

- M&Aを単なる統合ではなく、創業者の思いをつなぎ、未来をつくるための手段として位置づけました。
- 買収後に一律の再編を行うのではなく、各社の独自性や企業文化を尊重しながらグループ化を進めることで、会社を残しつつ持続的な成長を実現。また、グループとしての規模と信頼性を高めることで、顧客から「まず相談したい」「まず任せたい」と思われる存在を目指す。

大京運輸株式会社

フィットコーポレーション

渡邊運輸

ディーケイ建材



事業承継



フィットコーポレーション株式会社

大京運輸株式会社

有限会社 渡邊運輸
WAKABE TRANSPORT

CIテック株式会社

ディーケイ建材株式会社
DIKAI MATERIALS

【グループ化による効果・成果】

廃業検討企業に事業継続という選択肢を提供し、自社のスケールアップと従業員の働き口確保を両立。各社が培ってきた強みや文化を大切にしながら、必要な経営支援を受けられるため、現場の安心感やモチベーション向上にもつながり、グループ全体として顧客への対応力や安定感が高まった。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.8－フィットコーポレーション株式会社②

フィットコーポレーション株式会社 代表取締役 舘 勝宏 氏

- 買収後に**一律に統合するのではなく**、強引な統合を避け、買収先のモチベーションの維持や、独自の強みの喪失を防ぎ、各社の**独立性を尊重する「連邦型M&A」を重視**しています。この形のメリットは、仮に課題を抱えた会社の改善が難しい場合でも、**グループ全体に影響を広げるのではなく、当該会社単位で対応を検討しやすい点**にあります。グループ全体のリスクを抑えながら成長を目指すことが、この手法の大きな特徴です。
- 自ら事業承継を経験しているからこそ、売り手側が抱く「M&A後に会社がなくなってしまうのではないか」という不安に強く共感しています。そのため、**社名を残すこと、会社のDNAを残すこと、雇用や制度を急激に変えないこと**を大切にしています。また、売り手側の社長もすぐに退任するのではなく、当面は継続して関わる意思があるかどうかを重視しています。PMIにおいては、企業風土の違いを踏まえ、無理に文化統合するのではなく、**それぞれの会社の個性を尊重**し進めています。
- 中小企業との統合でネックになるのはグループ化を進めるための**資金調達の確保**ですね。例えば返済期間の特例条件付きの支援スキームといった“制度側の工夫”が必要になります。
- まず各社が本業をしっかりと立て直し、自立できる状態をつくることを優先しています。そのうえで、将来的には荷物を融通し合うことや人材交流など、**グループならではの相乗効果**を高めていきます。



■フィットコーポレーション株式会社の企業情報

項目	内容
社名／法人形態	フィットコーポレーション株式会社
本社所在地	東京都大田区東蒲田1-1-21
電話番号	03-3730-3486
代表者	代表取締役 舘 勝宏
資本金	10,000,000円
従業員数	単体8名（グループ合計178名）
設立日	1984年

- 運送会社グループの持株会社、大京運輸株式会社を中核とするグループ
- 当初は給与計算ソフト販売向け会社として設立。2024年にM&A及び新会社設立を機に、グループの成長戦略を担う役割へと転換
- グループ会社各社の事業概要
 - 大京運輸株式会社：コンクリート・SL材輸送
 - ディーケイ建材株式会社：SL材輸送
 - 有限会社渡邊運輸：プレカット輸送
 - CIテック株式会社：車両整備・電気関連販売

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.9 – 藤村機器株式会社①

高収益企業グループをつくる水平＋垂直統合型グループ化

バリューチェーンアップデート、機能拡充に成功したグループ化

既存事業強化

M&A

■現在の事業概要

- ✓ 水道・空調など建物の「水まわり／空気まわり」に必要な配管資材や設備機器を、工事会社向けに販売し、施工まで支援。
- ✓ 融雪工事や太陽光発電システムの販売も行い、地域のインフラと暮らしを支える。

東北地域の市況は長期的に悪化するだろう…。

売上・利益を伸ばすためには、**新エリアへの進出か、付加価値向上が必要だ。**



【グループ化による解決】

- 新日東鋼管を水平統合することで、新たに岩手県に商圏を拡大。スケールアップによる購買力向上や価格情報共有化により原価低減を実現。直接的に収益性が向上した。
- 当社は従来、物販が中心だったが、シンエー空調を垂直統合することで、施工も込みの受注を実現し、付加価値が向上。シンエー空調と営業を共同して取り組むことにより、双方の受注増加につながり、人事や採用面の施策共有、フォローにより、人材採用も進むようになった。

<従来のバリューチェーン>



<グループ化後のバリューチェーン>



【グループ化による効果・成果】

水平統合によって仕入先からの評価が上がり**仕入条件改善**につながったこと、**施工事業の垂直統合**によって「物販＋施工」の一体提供が実現し、**高付加価値事業を創造**！

グループ化で**強みの異なる企業をつなげた**ことが、グループ内各社の成長要因となり、藤村社長就任時の連結売上高130億円から、現在の160億円超への成長を支えた！

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.9 – 藤村機器株式会社②

藤村機器株式会社 代表取締役社長 藤村 充 氏

- 社長に就任した際、地域の市場が縮小していく中で「このまま同じやり方を続けても、**雇用も給与も守れない**」という危機感からM&Aを検討し始めました。
- 新日東鋼管のグループインにより得られたのは**スケールメリット**だけでなく、与信管理面の徹底など、学ぶことが多かったです。**相手の方が勝る機能は積極的にグループ標準へ取り入れ**ました。またシンエー空調の参画は、**物販中心だった当社が施工機能も持つ**ことになったため、発表当初は顧客である施工業者の事業との**バッティング**を懸念されましたが、なるべく競合せず、人手不足を補うサービス向上につながる領域に絞ることで、現場の納得感をつくりながら成果につなげています。
- 統合で最も重要なことは、**管理者を適切に配置できるかどうか**です。会社は買えても、任せられる人がいなければ現場は回りません。**急激に社風を変えれば、社員が離職するリスク**があります。だからこそ、急激に変えず、人事制度・基幹システムなど**メリットがわかりやすいところから統合を進めて**きました。
- 今後もM&Aと既存事業の両輪で、**商圏拡大と付加価値向上を進めます。目指すのは「地方にいても稼げる会社」**です。**採用・定着の好循環をつくり、成長を地域に還元**できる企業であり続けます。



■ 藤村機器株式会社の企業情報

項目	内容
社名／法人形態	藤村機器株式会社
本社所在地	青森県弘前市高田3-6-2
電話番号	0172-27-9141
代表者	代表取締役社長 藤村 充
資本金	4億5千万円（資本準備金を含む）
従業員数	85名
設立日	昭和32年1月22日

- 現在の藤村 充 社長が4代目。

• 経営理念

- 一つ、顧客の立場にたって仕事を行う。
- 一つ、社員の生活向上に努力を払う。
- 一つ、当社の成長と安定に全力をつくす。

• 事業内容

1. 上下水道用資材・管工事に関連する各種機器の販売および施工
2. 融雪工事
3. 太陽光発電システムの販売

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.10 – 株式会社杜乃ホールディングス①

ホールディングスによる企業の潜在力の最大化

株式会社エスクルー、株式会社トレック、株式会社ナナイロ、b.mode株式会社

既存事業強化

持株会社化

■現在の事業概要

- ✓ 杜乃ホールディングスは4社（エスクルー、ナナイロ、トレック、b.mode）で約200名体制を実現。
- ✓ ホールディングス化により、案件規模・営業期間の増大と組織運営の効率化に取り組む。

将来に向けてより良い案件を受注していくための体制構築が必要。

そして、組織運営をより効率的にすることが必要。



ホールディングス化



杜乃ホールディングス

エスクルー

トレック

ナナイロ

b.mode



【グループ化による解決】

- 案件を受注していくため企業規模をホールディングス化によって最大化し、また傘下企業の営業ネットワークを共有する。
- 地元独立系IT企業で最大規模というボリュームと、傘下企業の従来からの強みを両立する。
- 企業規模の増大は、福利厚生の充実や採用力向上といったメリットも生み出す。
- 傘下企業各社の支配権を持つ代表者がホールディングスとして集まることで、複雑なプロセスを経ずに柔軟性のある企業連合を形作ることが可能となる。

【グループ化による効果・成果】

取り組みは始まったばかりであるが、傘下企業協働での提案活動や案件情報の共有、傘下企業4社合同での採用活動、そして管理部門の効率化を進めている。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.10 – 株式会社杜乃ホールディングス②

設立の目的

01

経営の安定

グループ企業各社の永続的・発展的な経営を担保するため、グループ企業同士で相互に強力を支え合います。

02

営業情報の共有

顧客の依頼に適切に対応できるよう、ホールディングス全体で営業情報とリソースの効率的な管理を行います。

03

待遇・福利厚生の充実化

充実した教育体制と生産性の高い環境を実現し、グループ企業各社での従業員へのよりよい還元を実現します。



株式会社エスクルー 代表取締役 伊藤 正則 氏

- 当社は私が100%株式を保有していたため、**経営に携わっていない家族に経営権が移る可能性がある点が気がかり**でした。杜乃ホールディングスがあれば、そのグループ会社がなんとかしてくれる、というのがホールディングス化を考えた発端です。他の3社も同じような状況にありました。
- ホールディングス内のどの会社も年間30社くらいから買収の話が来ています。IT業界はそれくらいM&Aが盛んになっています。当社も含め、4社とも自社の雰囲気や会社そのものを気に入ってくれて**働いている社員を守っていくためにグループ化を選択**しています。
- 仙台エリアでは従業員数200名規模の独立系ソフトウェア企業は非常に少数。
- **経営リスクを排除するためには（人員）ボリュームが必要**です。ある程度ボリュームを担保しないと経営リスクもありますし、営業先のチョイスが狭まってしまいます。ただし当社だけでは採用が追いつきませんでした。
- 杜乃ホールディングスで**約200名体制を構築することで、いろいろな課題を解決**しています。本来はボリュームの大きい仕事を取って経営を安定化させるのが美しい形ですが、そこに行くには人員のボリュームが必要ということがキッカケになっています。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.11 – 株式会社UNICONホールディングス①

同業他社との持株会社設立による経営リソース共有型グループ化

市場拡大

持株会社化

山和建設株式会社、株式会社小野中村、株式会社南会西部建設コーポレーション、南総建株式会社

■現在の事業概要

- ✓ 南東北の4つのゼネコンが経営統合した「地域連合型ゼネコン」。官公庁案件を中心に、主に公共土木工事を手掛ける総合建設会社
- ✓ 山和建設の事業承継のための会社として持株会社を設立、加えて、「市場の限界」と「事業承継」という共通課題を抱えている3つのゼネコン（小野中村・南会西部・南総建）を統合

地場ゼネコンが単独で生き続けること
の限界を痛感


- ・ 仕事量の繁閑の波への対応
- ・ 建設従事者・技術者の不足
- ・ 地域に精通した後継者の不足





【グループ化による解決】


- ・ HD内で技術者を横断配置することで、地域を超えた事業展開が可能となり、非稼働と機会損失を極小化している。
- ・ ①グループ他社に出向・転籍し、②各社の得意工事を学び、③出向元・転籍元に戻ることでノウハウを共有することができ、各社の手札を増やす仕組みとなっている。



 山和建設：東北随一の技術リソースをスケールし
100億の壁を乗り越えた成長を企図

 小野中村：復興需要の収束の中、先細る地元
需要への依存継続に危機感

 南会西部：創業家の事業承継と民再スポンサーの
EXITに伴う資本と経営の維持
(受注安定化+供給責任遂行)

 南総建：創業家の事業承継に伴う資本と経営の
維持
(受注安定化+供給責任遂行)

各社単体での事業展開

技術者を介して、特徴的な技術・ノウハウを相互持

ホールディングスとしての事業展開

項目	福島	山形	宮城	...
河川/海岸	小野中村	-	-	-
浚渫工事	南会西部	-	-	-
国立公園	南総建	-	-	-
砂防ダム	-	山和建設	山和建設	-
高速道路	-	山和建設	山和建設	-
...	-	-	-	-



項目	福島	山形	宮城
河川/海岸	小野中村	○	○	○	○
浚渫工事	南会西部	○	○	○	○
国立公園	南総建	○	○	○	○
砂防ダム	○	山和建設	山和建設	○	○
高速道路	○	山和建設	山和建設	○	○
...	○	○	○	○	○

【グループ化による効果・成果】

グループ間での技術者の共有や、人事・管理システムの刷新（DX）によるリソースの見える化など、グループ単位の効率的な経営体制を構築。

2. 「戦略的グループ化」の類型と事例

企業事例No.11 – 株式会社UNICONホールディングス②

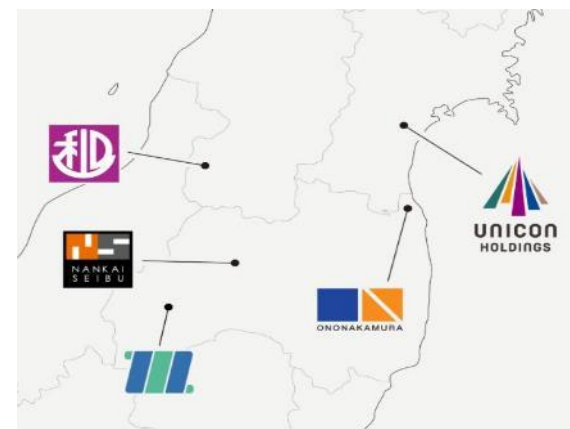
株式会社UNICONホールディングス 代表取締役社長 小山 剛 氏

- UNICONホールディングスの設立以降、**案件管理／人員管理システムの共通化、経営管理機能の集約、グループ横断的な採用力の強化等**、グループ間の連携をより加速させるための仕組みの構築を進めており、こういったグループ共通のインフラが整ってきたことが最大の成果だと考えています。
- また、UNICONホールディングスであれば、**全国のどのような発注者からの発注でも対応できるという可能性を見出せた**ことが大きいと考えています。
- 実は、建設業というのは、**地域・技術領域・繁忙期等の偏りが大きい業界**でもあります。UNICONホールディングスとして**上手く各事業会社間のノウハウやリソースを共有した**ことにより受注の幅を更に広げる余地があります。
- これから更に仲間を増やしていき、**2年間で作り上げたこの仕組みを、拡大していき**たいと考えています。



■株式会社UNICONホールディングスの企業情報

所在地	宮城県仙台市宮城野区榴岡2丁目5-30 仙台イーストフロントビル5階
設立	2019年4月
代表者	小山 剛
資本金	172,248千円
従業員数	連結 360名（2025年6月末時点）
事業内容	南東北の4つのゼネコンが経営統合した「地域連合型ゼネコン」 官公庁案件を中心に、主に公共土木工事を手掛ける総合建設会社

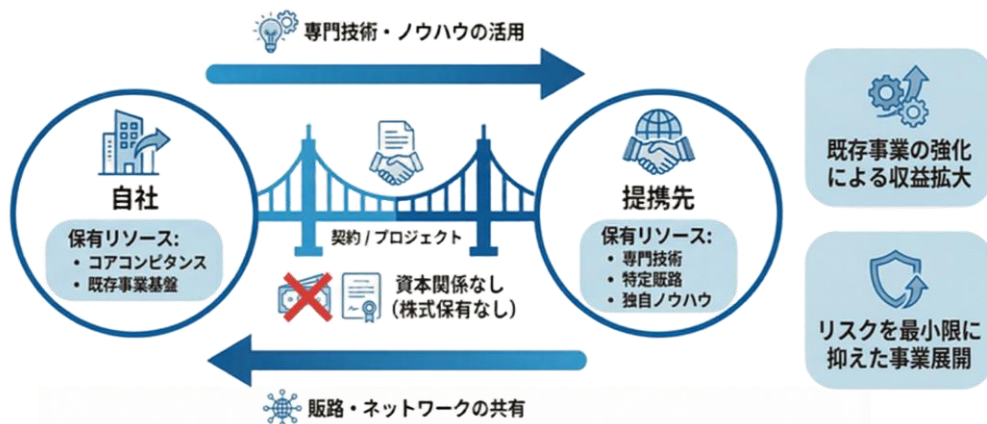


3. 各類型のポイント

(1)業務提携（アライアンス）

業務提携（アライアンス）：資本によらないリソースの相互活用

契約ベースの協力による外部リソースの戦略的活用。柔軟性とスピードを重視。



Point 1

独立性の維持とリスクの最小化

資本の移動を伴わないため、経営権や自社のアイデンティティを100%維持でき、また、グループ組成による大規模な受注の獲得だけでなく、自社単独の受注も継続できる。

Point 2

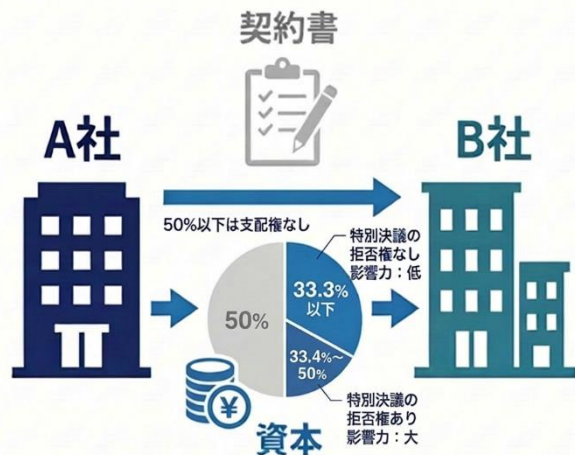
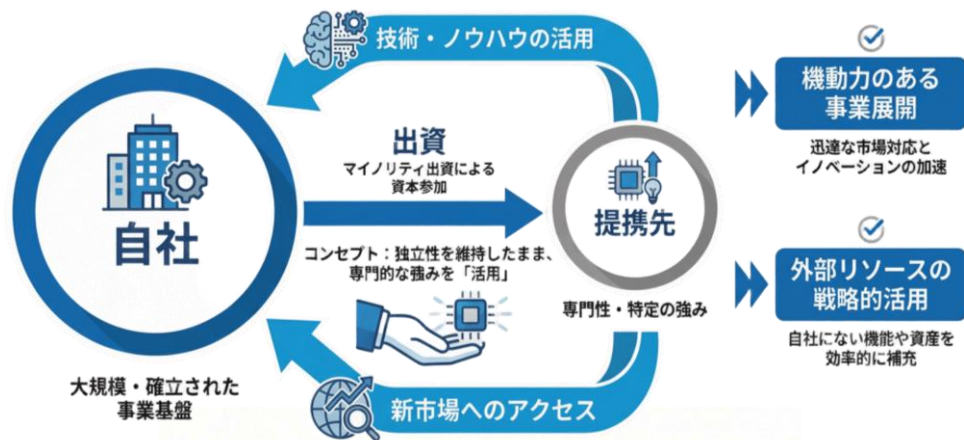
既存顧客への価値拡張による収益最大化

既存顧客が抱える新たな課題に対応するため、その分野の専門企業と業務提携し、自社では提供できなかった商材・サービスを組み合わせることで、顧客単価（売上・利益）を向上させるとともに、ワンストップでの課題解決により顧客満足度を高め、長期的な取引関係を強化できる。

3. 各類型のポイント

(2)資本提携（出資モデル）

資本提携（出資モデル）：ゆるやかな出資による深い提携



50%を超えない(支配権を伴わない)範囲での出資

Point 1

戦略的投資

少額出資で効果・シナジーを確認しながら段階的に連携を進め、支配権を伴わない範囲で資本比率を高めつつ、失敗リスクを最小化。成功が見込める場合は完全子会社化も視野に入れられる。

Point 2

独占的業務提携

出資により金銭的な関係性を構築し、提携先が持つ「先端技術」「固有のノウハウ」「新規市場への販路」などを自社事業に優先的に取り込み、競争優位性を早期に確立できる。

Point 3

技術・ノウハウの内製化プロセス

出資を通じて優先的にアクセスできる先端技術や固有ノウハウを、単なる利用にとどめず、人材交流・共同開発などを通じて自社に段階的に移転・内製化しつつ、5~10年スパンで自社の技術基盤として定着させることが可能であり、迅速に戦略を転換できる。

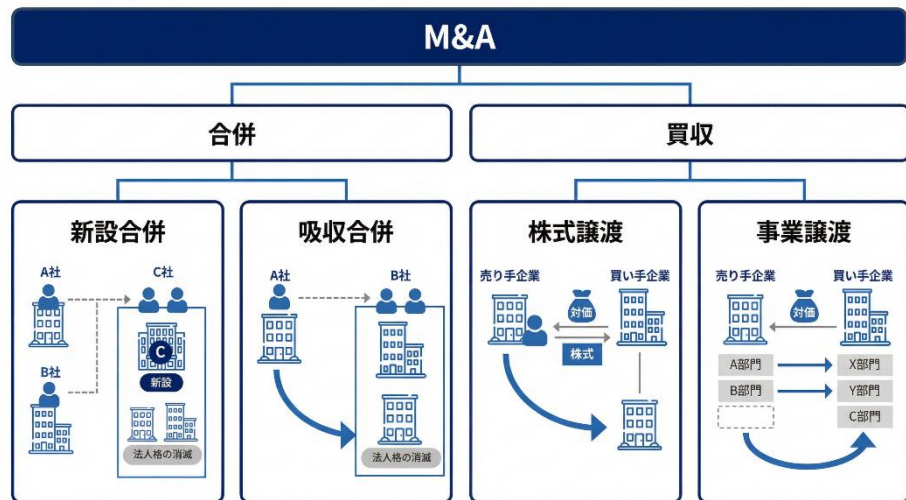
3. 各類型のポイント

(3)資本提携 (M&A)

地域企業における資本提携(M&A)の意義



スキーム



Point 1

地域リソースの承継と昇華 (同業他社のM&A)

単に会社を買うのではなく、対象会社が持つ「技術」や「雇用(人財)」を大切に受け継ぎ、自社の基盤と融合させる。これにより、グループ企業としての提供価値が高まり、シェアも拡大し、持続的な競争力を確保できる。

Point 2

新市場獲得 (異業種他社のM&A)

M&Aは既存企業の顧客や拠点を即座に取得し、市場シェアの垂直立ち上げを図っていくことができる。

Point 3

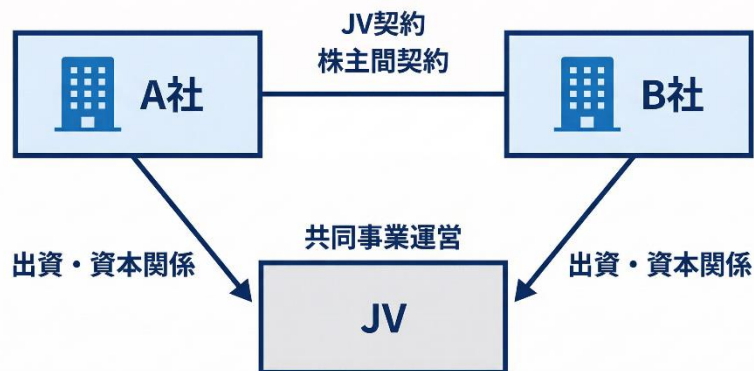
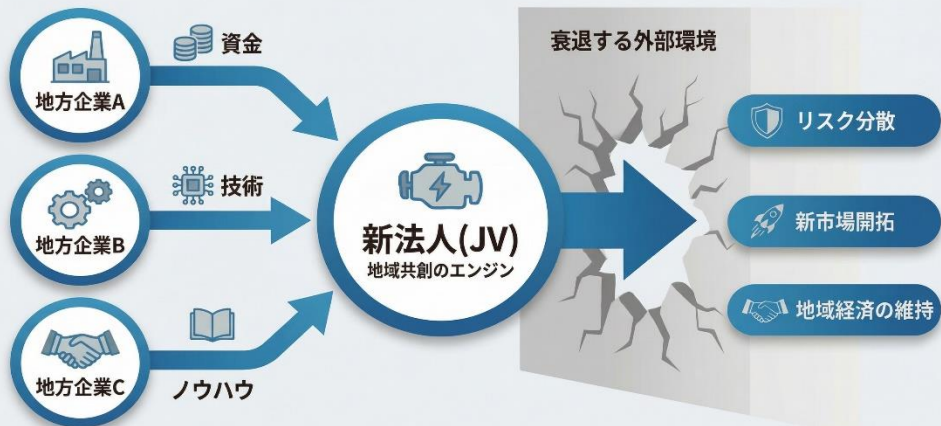
地域経済への波及効果

M&Aは経営基盤の集約による事業継続や雇用の安定、地元取引先の維持に貢献できる。

3. 各類型のポイント

(4)新法人設立 (JV)

地域における新法人設立 (JV) : 共同出資による地域共創



Point 1

独立性の維持とリスクの最小化

母体と別法人でリスクを遮断することができる。買収せず独立性を維持し、各社の強みを活かして共同で大規模案件を狙っていく。別法人による大規模な受注の獲得だけでなく、自社単独の受注も継続できる。

Point 2

新市場獲得

JVは自社にないノウハウを持つ他社と組み、リスクを分散しながら未知の新市場や大規模案件へ段階的に進出していくことができる。

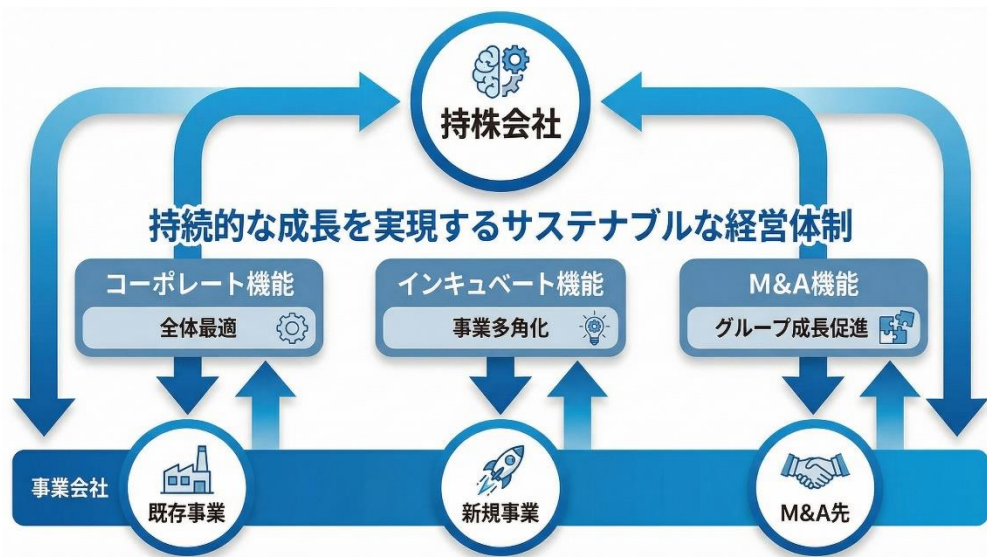
Point 3

地域経済への波及効果

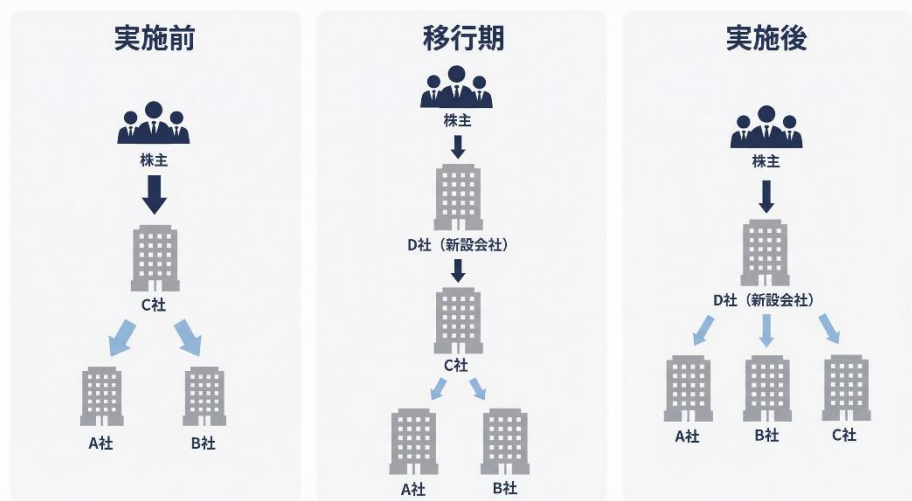
JVは複数社の投資で新領域の産業を創出し、地域内での新たな需要や雇用を生む「攻め」の波及効果が期待できる。

3. 各類型のポイント

(5)持株会社化



スキームの流れ



Point 1

コーポレート機能によるグループ全体最適

ヒト・モノ・カネを集約し、横断的に活用。持株会社は総合的に経営判断を行い、事業会社は事業に専念でき、経営の効率化を実現。また、複数事業を俯瞰し、業務集約や柔軟な資源配分により事業ポートフォリオを最適化できる。

Point 2

独立性の維持とリスクの最小化

事業会社が自分で素早く意思決定できるように、権限と責任の境界を制度としてはっきり固定。同時に、法務・税務・資金・内部統制を持株会社にまとめ、グループ内取引や保証を整理し、問題が波及しにくい形にすることでリスクを最小化。

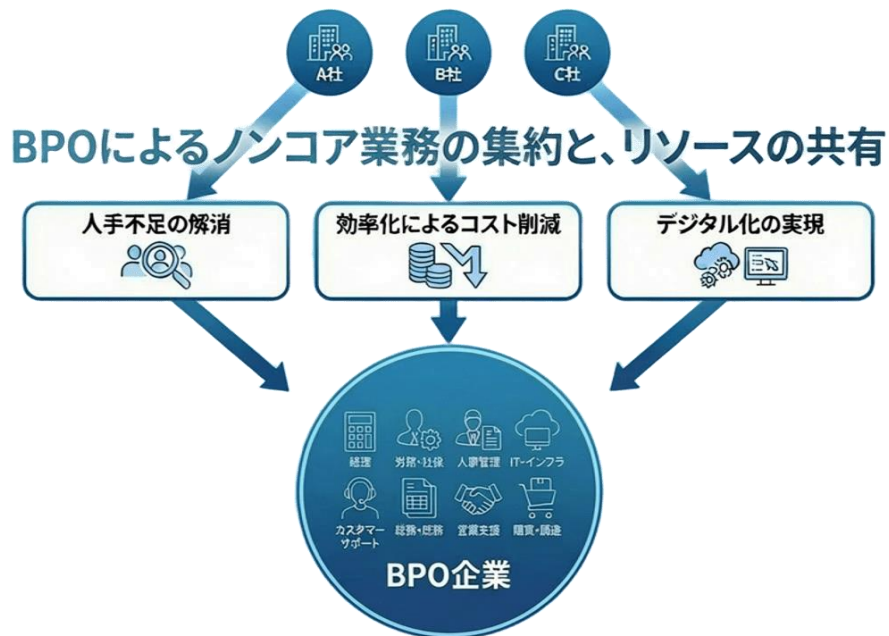
Point 3

事業承継性

HD化により事業会社の株式を1箇所に集約することで、相続による株式の分散を防止しつつ、オーナーは「所有」、後継者は「経営」と役割を分担して安定した事業継続が可能になる。

3. 各類型のポイント

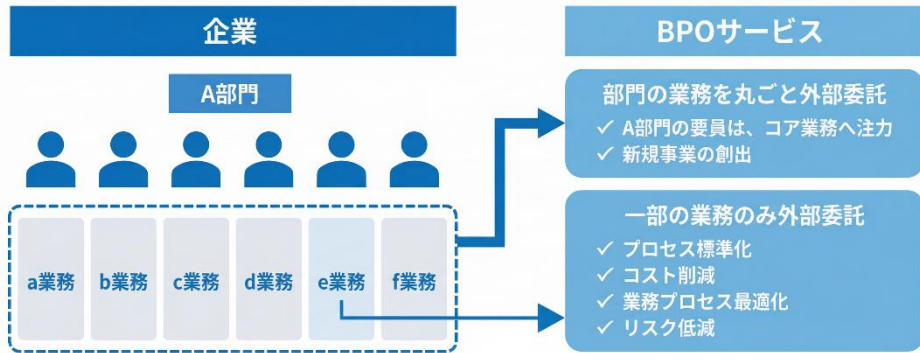
(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング



Point 1

**地域企業の業務集約化による
ボリュームディスカウント**

複数企業が共同でBPO契約することで、単独では得られない大口割引（20～40%のコスト削減）を獲得可能。
小規模企業でも集約発注により大企業並みの価格優遇と高品質サービスを楽しむことができ、導入コストの障壁を下げながら効率的に業務を外部化できる。



BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) とは

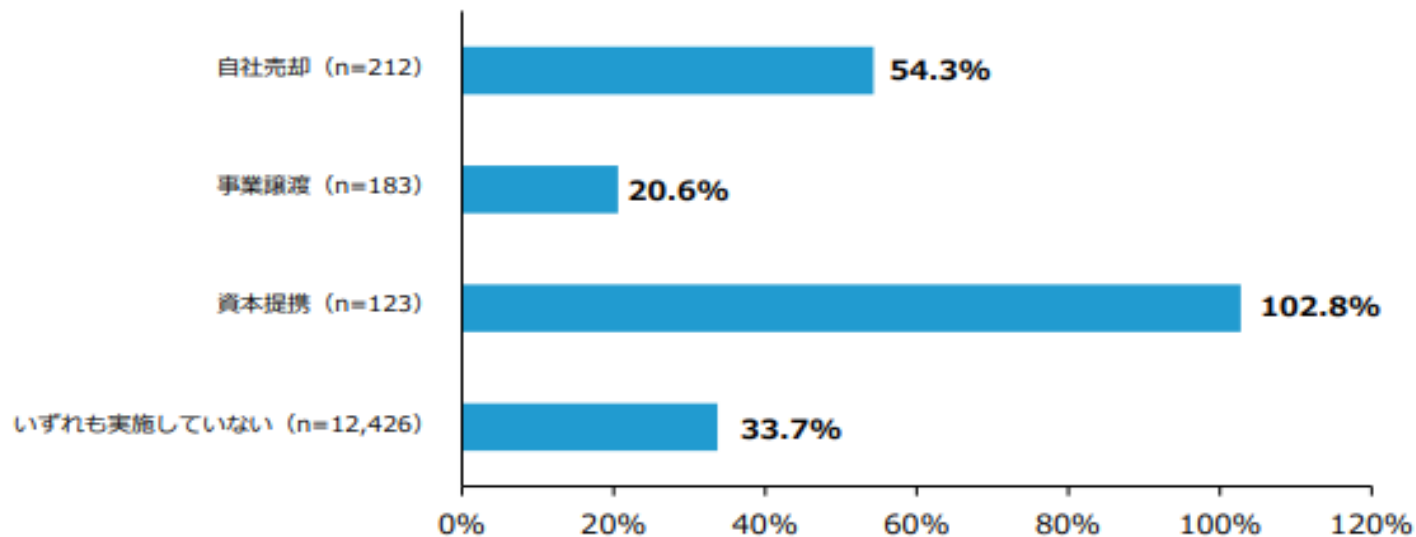
ノンコア業務をBPOすることで、業務プロセスを標準化・文書化し、特定の担当者に依存する属人的な業務運営から脱却できる。
これにより、業務承継時における業務品質低下のリスクが解消され、将来にわたり安定的な経営基盤を維持することが可能。

4. グループ化に取り組むメリット

(1)経営権の維持と早期のシナジー効果

- 以下の表は、直近5年間程度において、「自社売却」「事業譲渡」「資本提携」「いずれも実施していない」事業者における経常利益の変化率である（図4-1）。
- 「資本提携」を行った企業が、最も経常利益の伸びが大きくなっている**ことから、経営権を維持した状態のグループ化（業務提携、資本提携など）は、**短期（5年程度）で提携先の企業からの経営支援やシナジー効果の発揮などが期待でき、業績が向上することが示唆されている**。

図4-1 経常利益の変化率（自社売却、事業譲渡、資本提携の実施状況別、中央値）



(注)

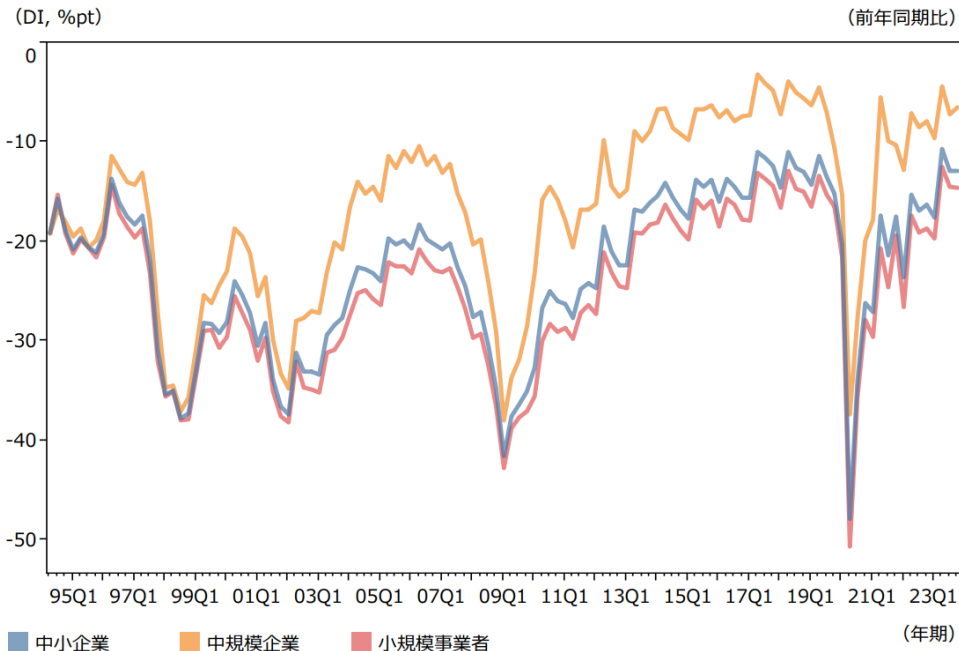
- 組織形態について「法人」と回答した事業者に行ったもの。
- 直近5年間程度における、自社又は自社事業の売却、資本提携の実施状況を問う設問について、その回答別に経常利益の変化率を比較したもの。なお、ここでの変化率は2018年から2023年までの変化率である。
- ここでの「自社売却」とは、議決権過半数に当たる株式を売却すること、「事業譲渡」とは、「自社事業を売却（事業譲渡）」を指す。「自社売却」と「事業譲渡」のいずれも有償・無償かは問わない。
- ここでの「資本提携」とは、経営権を維持した範囲で他社から出資を受け入れることを指す。
- 直近5年間程度の間「自社売却」、「事業譲渡」、「資本提携」を複数実施した場合は、直近で実施したものを回答している。

4. グループ化に取り組むメリット

(2)資金繰りの安定と信用力の向上

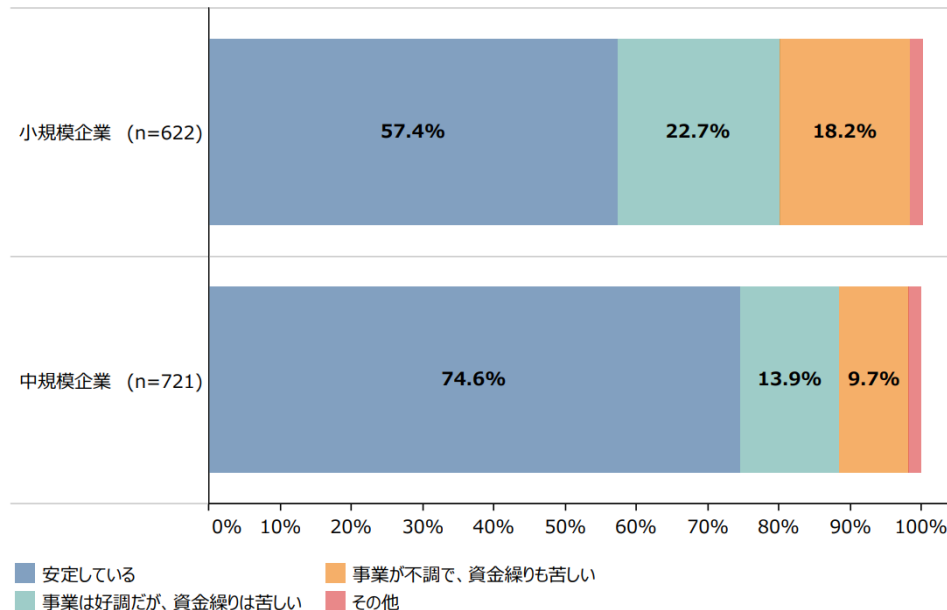
- 企業規模別にみると、企業規模が小さいほど資金繰りが厳しく、企業規模の小さな企業は、事業が好調であっても資金繰りは厳しいと回答する割合が高い（図4-2、図4-3）。
- **企業規模が大きくなるほど資金繰りが安定し、金融機関からの信用力が高まり資金調達力が安定する傾向にあることが伺える。**
- このように、グループ化による企業規模の拡大は、**資金調達力を戦略的に強化するための手段としても有効と考えられる。**

図4-2 資金繰りDIの推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注) 1.景況調査の資金繰りDIは、前年同期と比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

図4-3 資金繰りの状況(企業規模別)



資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」(2023年12月13日)
 (注) 1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」を指す。
 2.ここでの「小規模企業」とは、中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく、小規模企業振興基本法第2条第1項に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下(商業サービス業は5人以下)の事業者を指す。
 3.ここでの「中規模企業」とは、「小規模企業」以外の「中小企業」を指す。
 4.本調査は、2023年9月25日～10月20日の期間で、東京商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。(有効回答数：1,429社、回答率：14.3%)

4. グループ化に取り組むメリット

(3)地域のニッチトップになることで得られる残存者利益

- ・ 黒字廃業の比率は半数を超える状況（図4-4）。
- ・ また、後継者不在による廃業が約3割を占める（図4-5）。
- ・ 廃業の増加率は、特に地方部で急増している（図4-6）。
- ・ **地方部**においては代替の選択肢が少ないことから、**廃業の増加と競合の少なさ**という2つの環境が揃っており、**後継者不在の黒字企業**の承継を重ねることで、都市部よりも加速的に**残存者利益を享受しやすい環境**にあるといえる。
- ・ つまり、地域において複数の同業他社が業務提携や新会社設立といったグループを組成することは、**戦略的に残存者利益を得るひとつの手段となり得る**と考えられる。

図4-4
休廃業・解散事業者の損益別比率

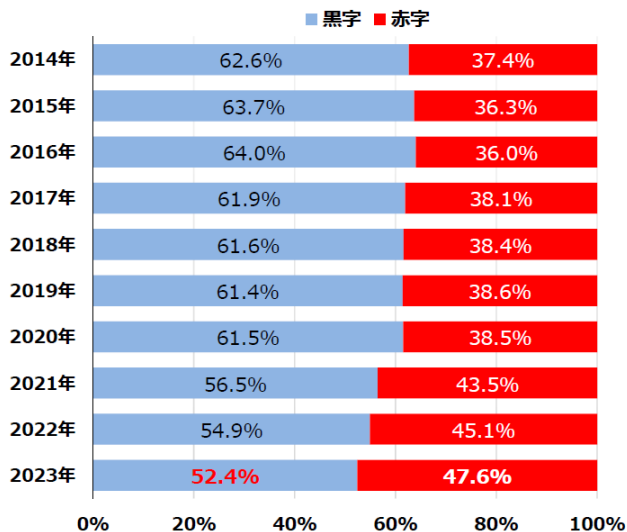


図4-5
休廃業理由
(廃業予定企業：2023年)

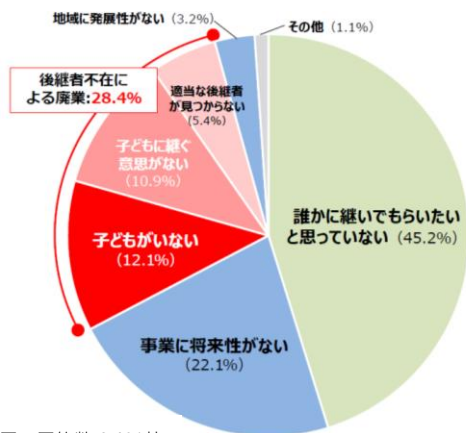
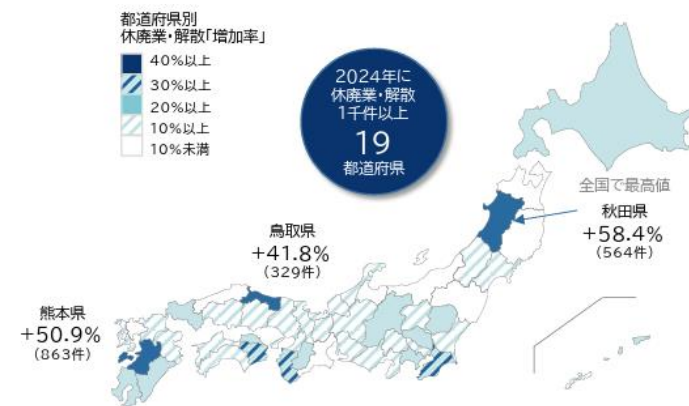


図4-6
都道府県別 前年比増加率 (2023年→24年比較)



(注)「休廃業・解散」は、倒産(法的整理、私的整理)以外で事業活動を停止した企業。右図の回答数:2,491社。

(出所) (株)東京商工リサーチ調べ、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2023年調査)」を基に作成。

4. グループ化に取り組むメリット

(4)まとめ

- 地域中小企業がグループ化に取り組むことは、**単独では突破できない「規模の壁」**を乗り越え、持続的成長を実現するための戦略的選択である。
- **資金調達力や人材確保力の強化**により経営基盤が強化され、後継者不在企業の承継を通じた**残存者利益の獲得、経営資源の最適化による競争力向上、新市場開拓とリスク分散**も可能となる。
- また、グループ内に多様な事業・職種が存在することで、性別・世代・専門技術が異なる人材が集積し、この**多様性が収益性向上にも寄与**する。
- このように戦略的グループ化は、**地域企業が地域に根ざしつつ、地域を超えて戦える体制を構築するうえで、最も効率的かつ効果的な成長戦略のひとつ**と考えられる。

企業側が取り組むメリット



「人」

- 1) 人材獲得・確保力の強化
- 2) 技術・ノウハウ共有とイノベーション創出



「モノ」

- 1) 市場シェア拡大と競争優位の確立
- 2) 事業領域拡大と顧客価値最大化



「金」

- 1) 資金調達力の強化
- 2) リスク分散と事業継続性の強化



情報

- 1) 顧客データ基盤の整備・活用高度化

5. 戦略的グループ化のステークホルダー

(1) 支援機関（金融機関・行政）の役割と支援の方向性

各機関の役割

金融機関

グループ化の触媒
ハブ・マッチング・資金支援

自治体

後押しするプラットフォーム
セミナー・受け皿・税制優遇

外部
支援者

実行を設計・伴走する専門家
戦略・組織再編

- **支援機関と行政は**、企業のグループ化を「見守る」のではなく、「主導的に推進する」役割を担う必要がある。
- **金融機関は**広域ネットワークを活かしたハブ機能を発揮し、企業間マッチング、資金支援、専門知識の提供を通じて「グループ化の触媒」となる。
- **行政には**金融機関には相談しづらい企業の受け皿としての役割があり、「後押しするプラットフォーム」としての機能が期待される。
- 意欲ある経営者を支援する体制を構築するためには、セミナーや勉強会を継続的に開催し、チャンスと出会いの場を提供し続けることが不可欠である。
- 企業は完全に合理的な生き物ではなく、「あの会社がやっているなら」といった同調心理が働く組織です。そのため、**地域で影響力のある企業への支援も極めて重要**となる。
- こうした**支援機関の連携による「切れ目のない支援体制」と「地域間ネットワークの構築」が、グループ化に挑戦できる環境を創り、エコシステムの整備へとつながる。**

5. 戦略的グループ化のステークホルダー

(2)地域自治体側から見た企業側がグループ化に取り組むメリット

- 地域自治体にとって、企業のグループ化は「**やらしてもらえたら嬉しい**」施策ではなく、「**やらしてもらわなければ地域が持続できない**」**必須の取り組み**である。
- 人口減少・高齢化が進む中、後継者不在による黒字廃業が続けば、雇用喪失・税収減少・生活インフラの崩壊という負のスパイラルに陥る。
- 企業のグループ化により、**雇用が守られ、経済循環が生まれ、災害対応力が強化され、地域ブランドが向上し、行政コストが削減**される。
- さらに、地域課題解決のプラットフォームが形成され、域内経済循環が強化されることで、**大手企業依存から脱却し、自律的で持続可能な地域経済が構築**される。

地域・自治体から見た必要性



- ✓ 地域経済の持続性
- ✓ 雇用の維持
- ✓ 広域防災体制の強化

7つのメリット

- ①地域雇用の維持・創出
- ②地域経済の循環と税収基盤の強化
- ③地域ブランドの価値向上
- ④効率的な支援
- ⑤地域課題解決のプラットフォーム形成
- ⑥域内経済循環の強化と大手依存からの脱却
- ⑦災害対応力・地域防災体制の強化

6. 公的支援窓口・支援策

中小企業基盤整備機構（ハズオン支援）

- ✓ 中小企業・小規模事業者の経営課題解決に向け、経験豊富な専門家を一定期間派遣し、伴走型で支援する制度
- ✓ 企業が主体となって進める経営課題解決のプロジェクトに対し、課題の掘り下げから実行プロセスの整理までを伴走型で支援し、企業内のプロジェクトチームの取り組みを後押し
- ✓ 戦略的グループ化を含む成長・再編の選択肢について検討し、個社としての対応方針の整理や、実行に向けた準備・計画策定の支援が可能



事業承継・引継ぎ支援センター

- ✓ 親族内承継から第三者承継（M&A）まで、中小企業・小規模事業者の事業承継に関するあらゆる相談に無料で対応する相談窓口（国が全国47都道府県に設置）
- ✓ 多くの案件情報が登録された全国規模のデータベースを活用した広域でのマッチング対応や支援機関等と連携し、地域に根ざしたきめ細やかな支援の体制を整えています。



事業再編計画

- ✓ 産業競争力強化法に基づき、事業者が生産性向上を目指して実施する事業再編（M&A、会社分割、事業譲渡など）の取組を、国が認定する制度
- ✓ 認定を受けることで、税制優遇措置（登録免許税の軽減など）や金融支援措置（日本政策金融公庫が指定金融機関を通じて行う長期・大規模の二段階融資や中小企業基盤整備機構による債務保証）などを利用できる



特別事業再編計画

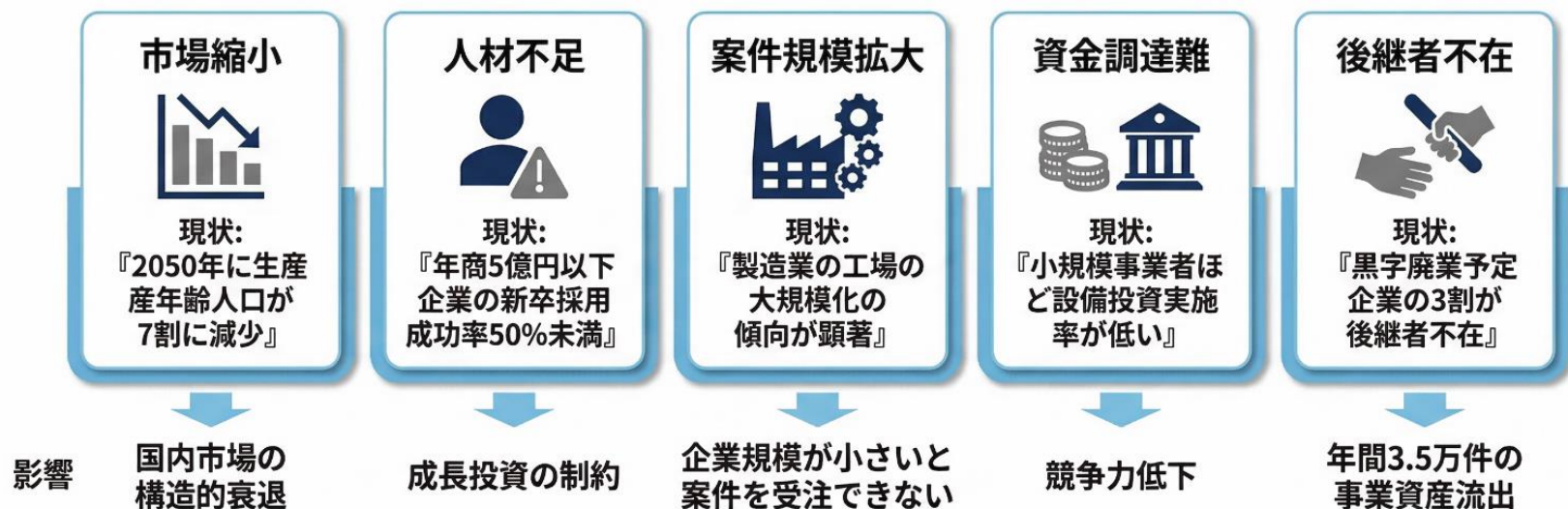
- ✓ 事業再編のうち、他の事業者をM&Aすることで、グループ内でのシナジー効果や親会社の強みの横展開等を通じたグループとしての成長を図る計画を特別事業再編計画として認定し、強力な税制優遇により、ロールアップ戦略や連続的M&Aの実施を支援
- ✓ 株式取得価額の損金算入額が最大100%（課税の繰延）となるほか、中小企業だけでなく特定中堅企業者の利用も可能

7. 総括 —地域中小企業の戦略的グループ化による成長提言—

(1)規模拡大と経営資源の集約を通じた地域の構造的課題への対応

- 地域企業を取り巻く市場縮小・人材不足・案件大型化・資金調達難・後継者不在といった構造的課題は、すでに 個社の努力だけでは乗り越えることが難しい段階に達している。
- こうした環境下で持続的な競争優位を確立するには、戦略的グループ化による企業規模の拡大や経営資源の集約が極めて有効な手段となる。

『地域企業を取り巻く構造的課題』



単独での成長には限界。

戦略的グループ化による規模拡大と経営資源の集約が不可欠。

7. 総括 —地域中小企業の戦略的グループ化による成長提言—

(2)企業の成長段階に応じた機能と戦略

- ・ 企業規模を拡大しても、必要な機能が伴わなければ成長は停滞する。
- ・ この成長段階に応じた機能獲得の手段として、戦略的グループ化は非常に有効である。

企業の成長段階に応じた機能と戦略

売上高	戦略テーマ	主要課題	取るべき戦略
10億円	企業化戦略	属人経営からの脱却	<ul style="list-style-type: none">・ コーポレートサイトでのPR・ 月次決算の早期化・ 成長する顧客マーケットとの取引による成長
30億円	自社ブランド戦略	下請け体質からの脱却	<ul style="list-style-type: none">・ 新卒採用と採用ブランディング・ 供給力の強化・ 受注型から見込み型モデルへの転換・ QCDの深掘り
50億円	ニッチトップ戦略	市場ポジション確立	<ul style="list-style-type: none">・ 設計、品質保証、アフターサービス部門の強化・ ニッチを生み出すターゲット市場創造・ M&Aでターゲット市場への提供価値向上・ 見込み型ブランドモデルへの転換
100億円	ドメイントップ戦略	組織的経営への転換	<ul style="list-style-type: none">・ ターゲット領域におけるワンストップモデルの構築・ グローバル市場への挑戦・ ガバナンスコンプライアンス体制の強化・ データドリブン経営の導入・ ホールディングス化・分社化による規模と専門性の両立

7. 総括 —地域中小企業の戦略的グループ化による成長提言—

(3)業務提携・資本提携・M&A・持株会社化で次の成長フェーズへ

- グループ化は目的ではなく、企業が描くビジョンを実現するための手段である。
- そのためまず、将来像や提供価値を明確にし、連携によって何を達成するのかを定義することが出発点となる。
- さらに、金融機関・自治体・外部専門家などの支援機関を適切に活用することで実行力は高まる。
- こうした取り組みを重ね、企業が10億円 → 30億円 → 50億円 → 100億円と成長の節目ごとにグループ戦略を進化させることで、企業成長だけでなく地域経済、日本経済全体の発展にも寄与する。



- 1 明確なビジョン**
利益追求だけでなく地域貢献や技術継承といった中長期ビジョン
- 2 段階的アプローチ**
小さく始めて効果検証 → 成功体験の積み重ね → リスク最小化
- 3 支援機関の活用**
地域金融機関・中小機構・土業との連携で実行力を強化

金融機関
自治体
外部支援者



業務提携



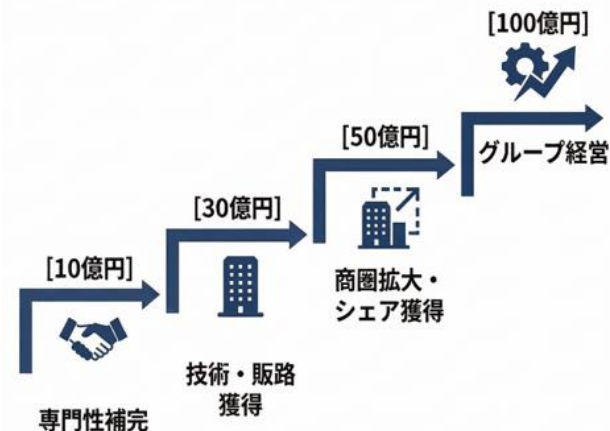
資本提携



M&A



持株会社化





経済産業省
東北経済産業局

お問い合わせ

経済産業省 東北経済産業局
地域経済部 地域経済課
TEL.022-221-4876