

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」報告書

令和8年3月31日
株式会社タナベコンサルティング

目次

I . はじめに -----	p 3	III . 企業ヒアリング -----	p 41
1 . 本調査事業の背景・目的 -----	p 3	1 . 中堅・中核企業ヒアリング先の候補・選定について -----	p 41
(1) 背景 -----	p 3	2 . ヒアリング内容 -----	p 43
(2) 本事業の目的 -----	p 6	企業事例No.1 NSテクノサービス 株式会社 -----	p 44
2 . 企業を取り巻く環境の変化 -----	p 7	企業事例No.2 FSX 株式会社 -----	p 46
3 . 本調査の全体実施計画 -----	p 14	企業事例No.3 上北農産加工 株式会社 -----	p 48
(1) 全体実施スケジュール -----	p 14	企業事例No.4 一般社団法人 COCORO -----	p 50
(2) 運営体制 -----	p 15	企業事例No.5 株式会社 タッセイ -----	p 52
(3) 本調査のスキーム -----	p 16	企業事例No.6 一般社団法人 テトラソリューション -----	p 54
II . 戦略的グループの類型化 -----	p 17	企業事例No.7 東北アライアンス建設 株式会社 ---	p 56
1 . 戦略的グループ化のための手段 -----	p 17	企業事例No.8 フィットコーポレーション 株式会社 ---	p 58
2 . 各類型の特徴整理 -----	p 18	企業事例No.9 藤村機器 株式会社 -----	p 60
(1) 業務提携（アライアンス） -----	p 18	企業事例No.10 株式会社 杜乃ホールディングス ----	p 62
(2) 資本提携（出資モデル） -----	p 22	企業事例No.11 株式会社 UNICONホールディングス -	p 64
(3) 資本提携（M&A） -----	p 26		
(4) 新法人設立 -----	p 30		
(5) 持株会社化 -----	p 34		
(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング -----	p 37		

目次

IV. 有識者ヒアリング-----	p 66
1. 有識者選定-----	p 66
2. ヒアリング内容-----	p 67
3. 有識者ヒアリング結果-----	p 68
V. 総括-----	p 69
1. 本調査の包括的結論-----	p 69
2. 戦略的グループ化の意義と有効性-----	p 71
3. 支援機関・支援策活用のポイント-----	p 73
4. 企業の成長段階に応じた課題解決-----	p 74

1. はじめに

1. 本調査事業の背景・目的

(1) 背景

①地域経済動向と買い手側企業に関する近年の潮流

東北地域を含む我が国の多くの地域経済は、人口減少・高齢化に伴う市場規模の縮小、若年層を中心とした域外流出、労働供給制約の深刻化といった構造変化の中にある。こうした「縮小社会」の進行は、単に売上機会を減少させるだけでなく、企業が事業を継続し成長投資を行うために必要な人材・資金・設備・取引先といった経営資源の確保を難しくし、結果として個社単独での生存・成長の難易度を高めている。したがって、従来の延長線上での単独経営（自前主義）に固執するだけでは、外部環境の変化速度に対して経営資源の最適配分が追いつかず、競争力の維持・強化が困難となる蓋然性が高い。

この点、近年の政策・調査は、企業成長の主要因として「戦略的な組織再編」や「M&Aを含む外部資源の取り込み」の重要性を明確に示している。中小企業庁が実施した成長企業群の調査・分析（中小企業の成長経営の実現に向けた研究会）では、成長している企業群の中に「戦略的なM&A活用等の組織再編が成長の主要因であると考えられる」企業が存在すること、また「現在の事業の範囲に固執せず、異業種への多角化・垂直統合・同業種の買収等により、M&Aを通じてシナジーを獲得し、独自の競争優位ポジションを得る可能性が広がる」ことが示唆されている。すなわち、成長局面にある企業ほど、内部の効率化（コスト削減）だけでなく、事業ポートフォリオの組替え、販路・機能・人材・資産の獲得を伴う「経営資源の再設計」を実行している傾向があり、この流れは今後も強まると考えられる。

さらに政府は、令和7年2月に策定した「中堅企業成長ビジョン」において、中堅企業が販路の拡大、人材や資産の獲得を進める有効な手段の一つとしてM&Aを位置付けている。そこでは、経営力の高い企業によるM&Aが、買収側の経営資源補完に留まらず、買収される側の事業合理化等を通じた労働生産性の向上、成長分野への円滑な労働移動を促し、ひいては我が国経済全体の労働生産性向上に資すること、加えて後継者不足等による倒産・廃業が進む中で、M&Aが経営資源の散逸防止と雇用維持に意義を持つことが明確化されている。これは、戦略的グループ化が単なる個社の延命策ではなく、地域経済の持続可能性と日本経済の構造転換（成長型経済への移行）を同時に推し進める政策的要請に整合する手段であることを意味する。

1. はじめに

1. 本調査事業の背景・目的

(1) 背景

②東北圏内のグループ化意欲と企業課題

一方で、東北地域においては、民間調査会社等の結果から、M&Aを実施した企業割合が全国に比して低い傾向がみられ、また「近い将来においてM&Aに関わる可能性はない」と回答する企業が増加傾向にあるなど、譲受・譲渡の両面でM&Aに対する心理的・実務的ハードルが相対的に高い状況が窺える。このことは、地域における成長投資・再編の必要性が増しているにもかかわらず、実行手段の活用が追いつかず、機会損失が生じ得るといふギャップを示している。ギャップが放置されれば、後継者不在企業の退出が「廃業」という形で進み、雇用・技術・取引関係・設備等の経営資源が地域から散逸し、地域経済の縮小が加速するリスクが高まる。このリスクは、足下で顕在化している複数の経営課題と関連している。

第一に、事業承継問題である。黒字廃業が一定割合を超える状況の下、後継者不在による廃業が相当部分を占め、退出企業の増加率は地方部で急増している。退出が増える局面では、顧客需要が同地域・同業種の残存企業に流れやすく、競合の少なさも相まって残存者利益が発生し得る。地方部では代替選択肢が限られるため、この集約が加速的に進むことが想定される。したがって、後継者不在企業を承継する、あるいは複数企業が業務提携・新会社設立等によりグループを形成し、地域内での集約・機能統合を戦略的に作り出すことは、需要の取り込みと収益改善、ひいては投資余力の創出につながる合理性がある。

第二に、人材確保である。中小企業の採用動向を見ると、新卒・中途ともに、募集を行っても採用予定数に満たない企業割合が、予定数を採用できた企業割合を大きく上回る状況が続いている。募集しても採用ゼロ、または採用未達のまま募集継続という企業が一定数存在し、中途採用でも採用難が拡大している。加えて、M&Aの買い手として検討する動機・目的に「人材の確保」を挙げる企業が相当割合に上ることからも、人手不足が外部連携・再編を促す構造要因となっていることが分かる。M&Aに限らず、業務提携、資本提携、ホールディングス化、BPO、共同の採用・育成等といった手段で戦略的にグループ化することは、採用難や育成長期化の制約を補い、即戦力確保・人材流動性向上・機能集約による生産性向上を実現する現実的な打ち手となる。

1. はじめに

1. 本調査事業の背景・目的

(1) 背景

②東北圏内のグループ化意欲と企業課題

第三に、資金調達と投資能力の制約である。企業規模が小さいほど資金繰りが厳しく、事業が好調であっても資金繰り難を抱える割合が高い。また、設備投資の実施割合は規模が小さいほど低く、設備投資を行わない理由として「資金調達困難」が増加傾向にある。つまり、成長の意思や事業機会が存在しても、投資原資の調達に制約があるため成長機会を逃す構造的問題が存在し、その影響は小規模企業ほど大きい。一般に、企業が成長段階に応じた戦略（設備投資、研究開発、販路拡大、人材投資、DX等）を遂行する前提として、信用力に裏付けられた安定的な資金調達力が不可欠である。戦略的グループ化により企業規模・事業基盤を拡大し、財務の安定性や信用力を高めることは、成長投資の実行可能性を高め、持続的に機会を掴むための合理的手段である。

第四に、事業ポートフォリオ再構築の必要性の高まりである。一般社団法人日本能率協会の調査でも、足下の経営課題として人材強化・収益性向上が突出する一方、3年後を見据えると「事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築」の重要度が上昇している。これは、人材・収益性といった短期課題への対応を続けながらも、中期的には事業構造そのものの組替えが不可避な課題として認識されつつあることを示す。外部環境の変化が大きい中で、既存の事業領域に固定されたままでは収益源が先細りになり、結果として人材確保や投資余力にも波及するため、再編の必要性は連鎖的に高まる。

一方現状では、経済産業省が公表している中小M&Aガイドライン（主として譲渡側の中小企業向け）や企業買収行動指針（主として譲受側の上場企業向け）は存在するものの、地域の成長を支える企業向けの実務的なガイドラインや、地域特性を踏まえた意思決定の枠組みは十分に提供されていない。また既存の情報提供は、M&A実施時の留意点に重点が置かれがちで、資本提携、持株会社化、業務提携（アライアンス）、BPO、共同採用・育成等の「M&A以外を含む複線的な選択肢」を比較しながら検討するための整理が不足している。結果として、地域企業は「M&Aは難しい／まだ早い」という判断に留まりやすく、他の手段で段階的にグループ化を進め、成功確率を高める道筋が見えにくい状況が生まれている。

以上を総合すると、人口減少下での成長実現、事業承継と雇用維持、生産性向上と人材確保、投資余力の確保、事業ポートフォリオ再編といった課題群が同時並行で進行する中で、戦略的グループ化は、地域企業が「守り（存続）」と「攻め（成長）」を両立させるための現実的かつ政策的整合性の高い手段であるにもかかわらず、東北では活用が進みにくい状況がある。このギャップを埋めるためには、M&Aに限定しない多様なグループ化手段を体系的に整理し、地域の成長を支える企業が意思決定し実行に移すための実務知を提供することが不可欠である。

1. はじめに

1. 本調査事業の背景・目的

(2) 本事業の目的

前段で示した背景を踏まえ、本事業は、東北地域を含む地域経済が直面する人口減少・人材不足・事業承継難・投資制約といった構造課題を前提に、地域の成長を牽引し得る主体として戦略的グループ化を構想・実行するために必要な知見と実務上の判断材料を整備し、地域企業の成長加速と経営資源の散逸防止を同時に実現することを目的とする。

第一に、戦略的グループ化の手段をM&Aに限定せず、資本提携、持株会社化、業務提携（アライアンス）、BPO等を含む複数の選択肢について、類型化（どのような形態があるか）と、各手段のメリット・デメリット、適用条件、想定されるシナジーの出方、実行時の留意点を調査・整理する。これにより、企業が自社の経営課題（人材、資金、販路、機能、設備、承継等）と目的に応じて、段階的・複線的に最適な組み合わせを選択できる状態を目指す。

第二に、戦略的グループ化を実際に誘発・促進する環境要因（成功に寄与する条件、阻害要因、地域特性、関係者の役割、意思決定・実行プロセス上の勘所）について検討を行い、企業単体の努力だけでは越えにくいボトルネックに対して、どのような打ち手・支援・仕組みが有効かを整理する。これにより、グループ化を「個別案件の偶発的な成立」に委ねるのではなく、地域における再編・連携が継続的に生まれる土壌づくりの論点を明確化する。

第三に、上記の調査・整理・検討結果を、地域の成長を牽引し得る主体に向けたガイドブックとして取りまとめ、公表する。既存のガイドラインが十分にカバーしていない「中堅・中核企業の視点」「M&A以外を含む選択肢比較」「地域での実装」を補完することで、成長投資としての戦略的グループ化に関する新たな情報提供を実現する。

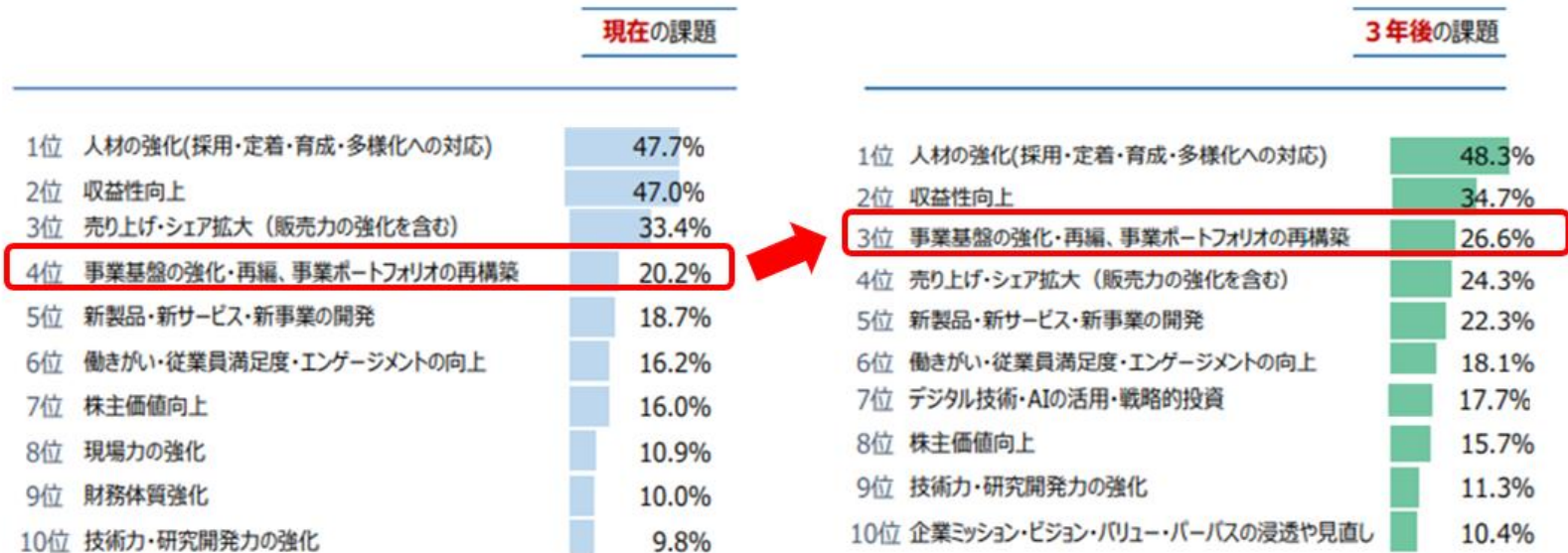
最終的に本事業は、①外部資源の取り込みと組織再編を通じて成長を加速し、②後継者不足等により退出が懸念される企業の経営資源の散逸を防ぎ雇用を維持し、③地域内での生産性向上・賃上げ・投資拡大の好循環を生み出すことで、戦略的グループ化による地域企業の成長加速化に資することを目的とする。

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- 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1-1）。
- 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1-1 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・回収率9.3%

出典・図1-1：一般社団法人日本能率協会（2025）「2024年度（第45回）当面する企業経営課題に関する調査（報道資料,3/7）」p1

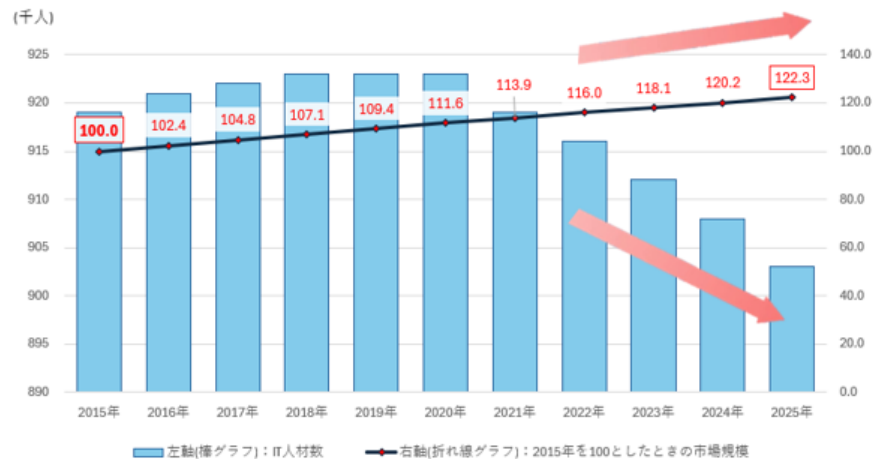
1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- ・ 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。

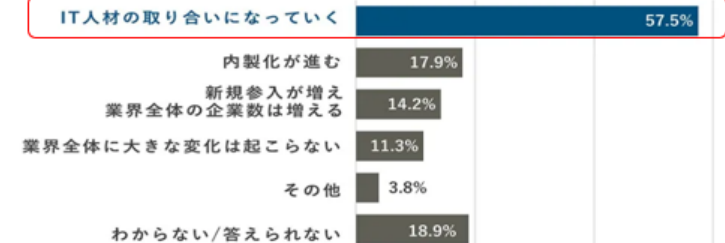
- 折れ線グラフがIT市場の拡大を示し、棒グラフがIT人材の従業員数を示している。市場規模が拡大する中、人材は不足することが理解できる（図1-2）。

図1-2 IT人材数とIT市場規模の推移



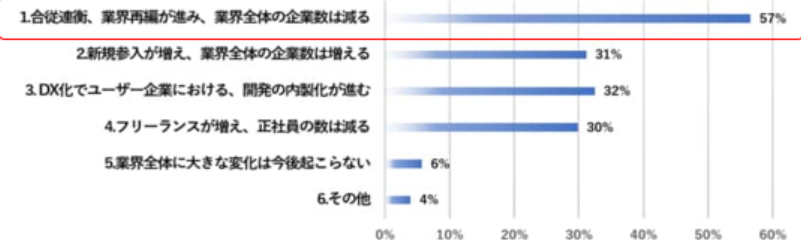
- ITソフトウェア企業の経営者106名へのアンケート調査のうち、約6割の経営者がIT業界における今後の脅威として「人材の取り合い」と回答（図1-3）。

図1-3



- 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1-4）。

図1-4 今後のITソフトウェア業界はどのようなになるか？



出典・図1-2：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1-3：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）」

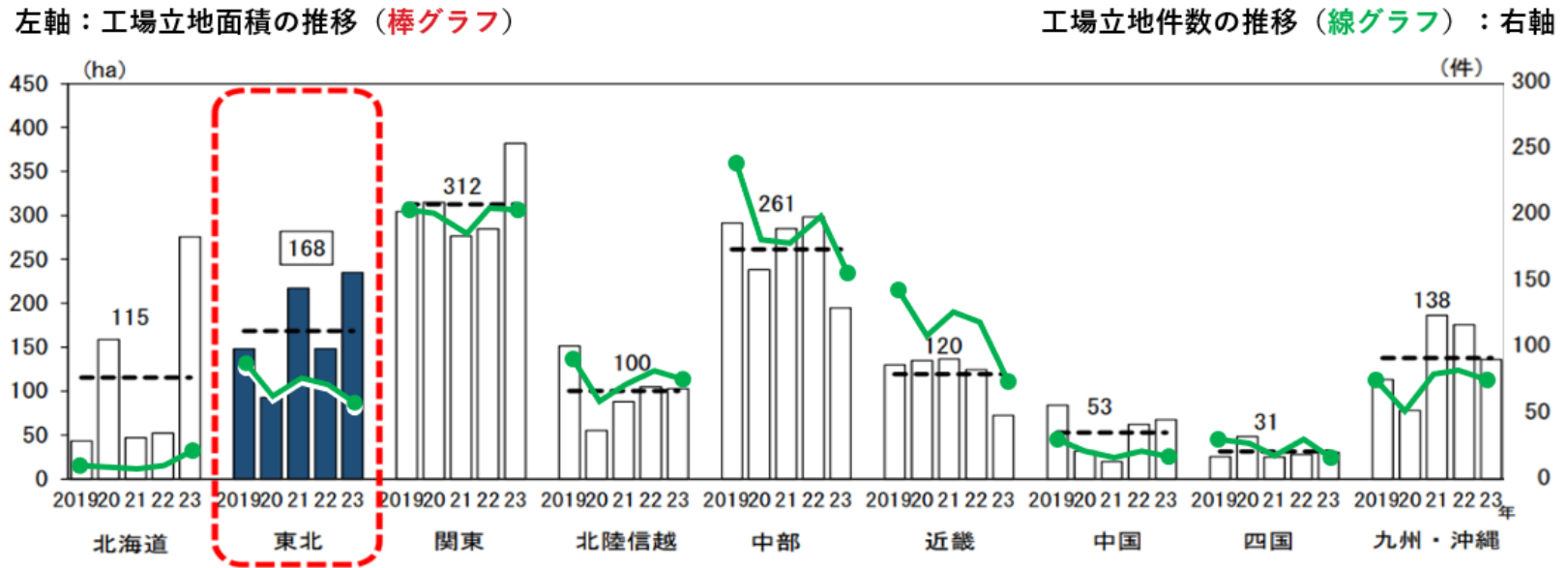
図1-4：日本M&Aセンター「ITソフトウェア経営者意識調査レポートより」

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- 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1-5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1-5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1-5 工場立地面積と立地件数の推移（2019年～2023年）



出典・図1-5：日本銀行仙台支店（2025）「東北地域における製造業の特徴と更なる発展に向けた取り組み」に掲載されている図表を当局にて加工

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- 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1-6）。

- 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1-7）。

図1-6 中小企業の採用動向
(2023年度実績見込、2024年度予定)

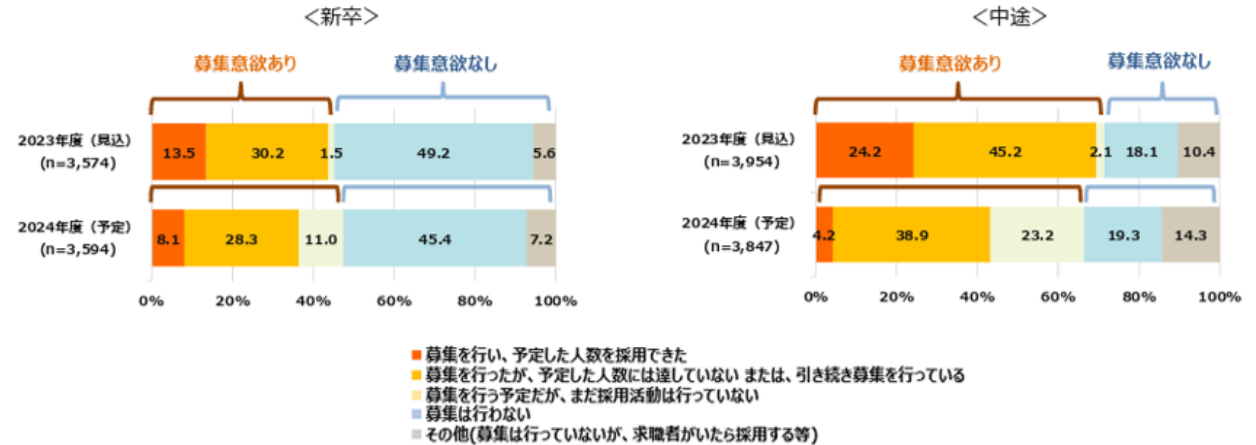
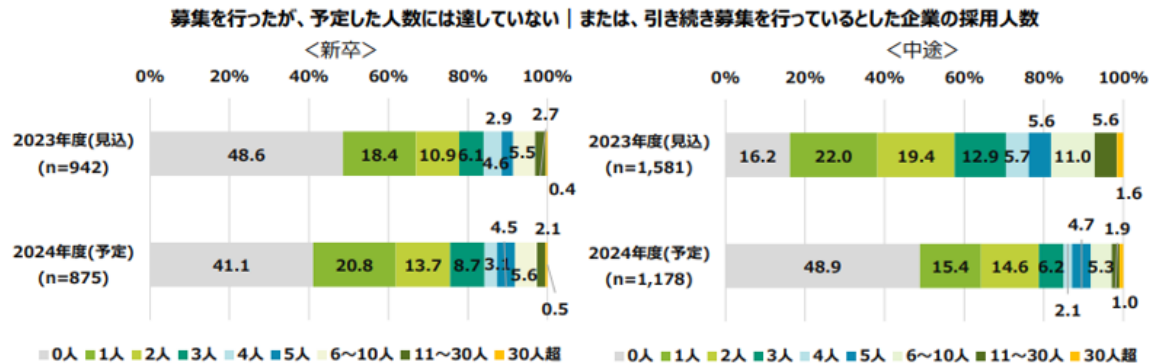


図1-7 中小企業の採用実態



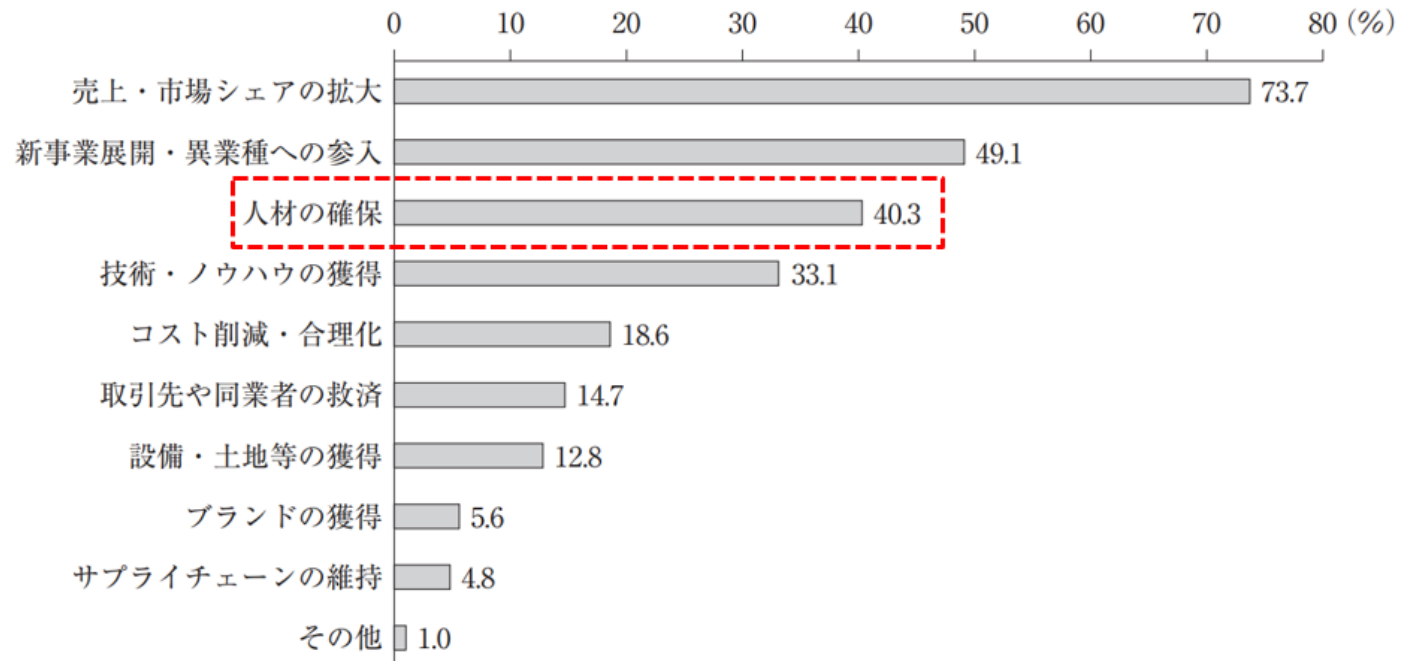
出典・図1-6・7：株式会社商工組合中央金庫（2024）「中小企業の人材確保に関する調査」p7,p8

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- 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1-8）。
- 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1-8 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。

出典・図1-8: 株式会社日本総合研究所(2022)「JRIレビュー: 中小企業によるM&Aの現状と課題—その定着に関する考察」p8

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

・ 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。

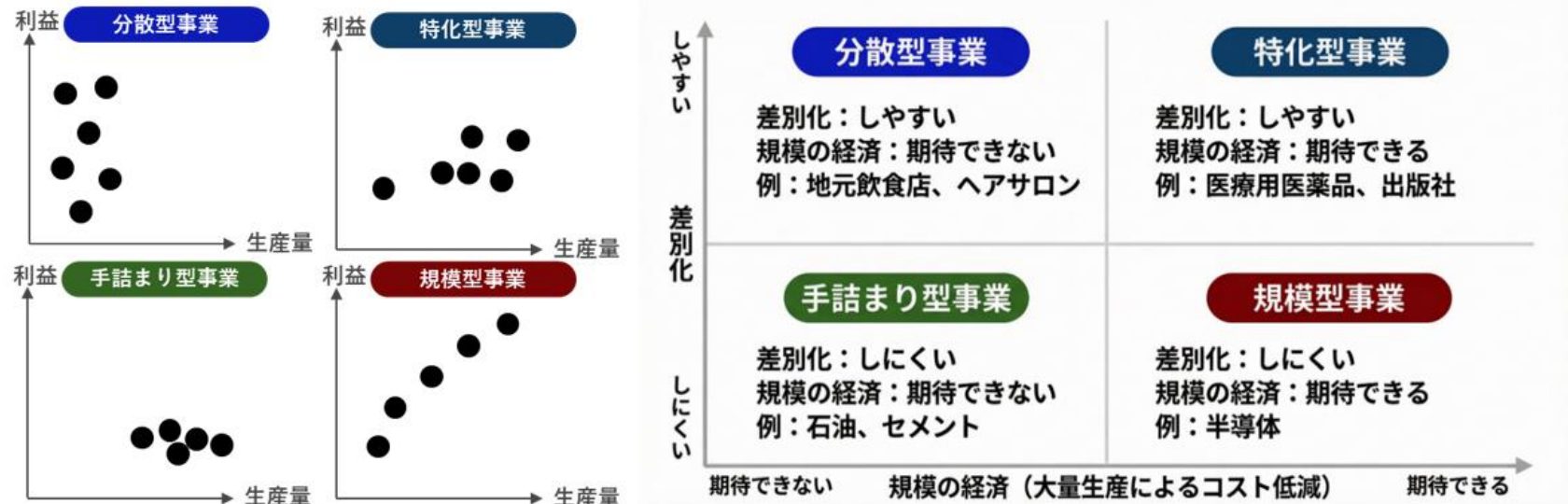
・ 特化型・規模型事業

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1-9 事業特性と競争優位の相関図



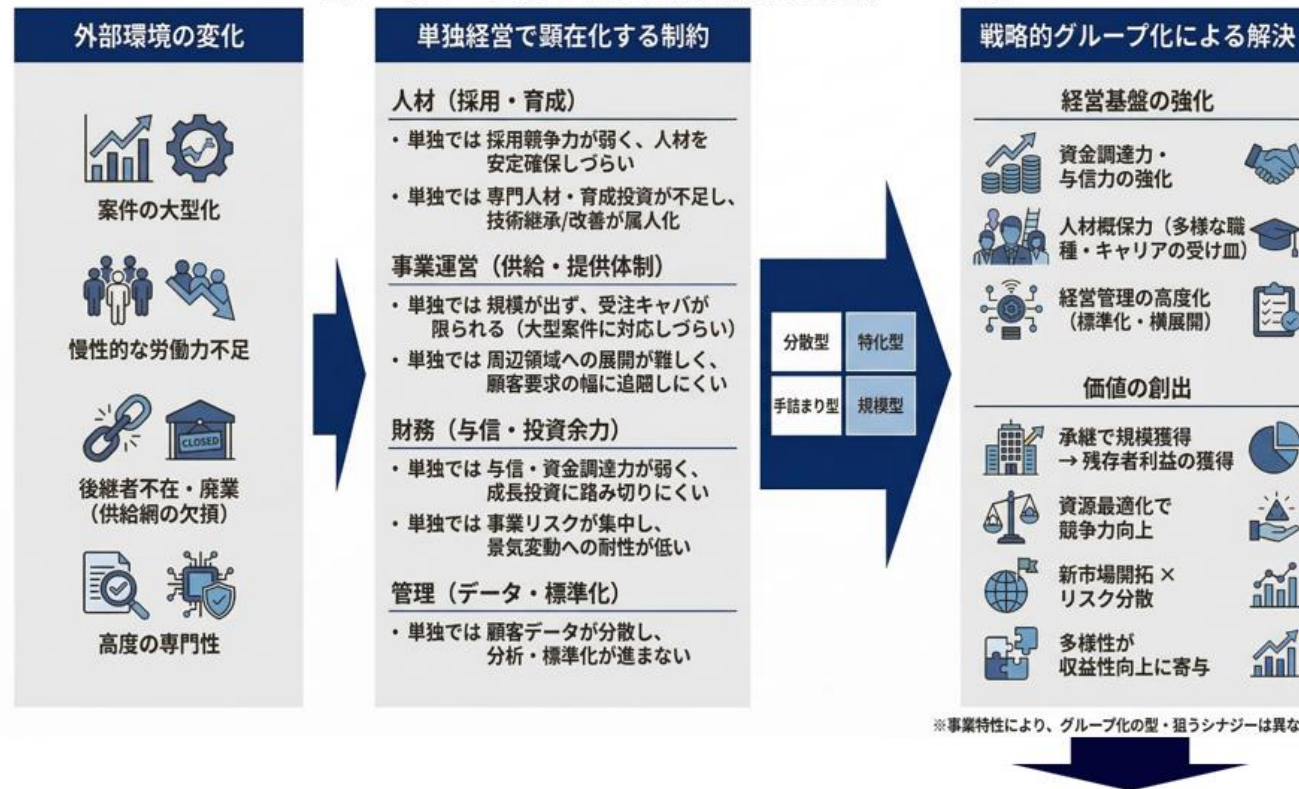
出典・図1-9：BCG「アドバンテージ・マトリックス」を一部改変して作成

1. はじめに

2. 企業を取り巻く環境の変化

- 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1-10）。

図1-10 企業のおかれた状況と戦略的グループ化



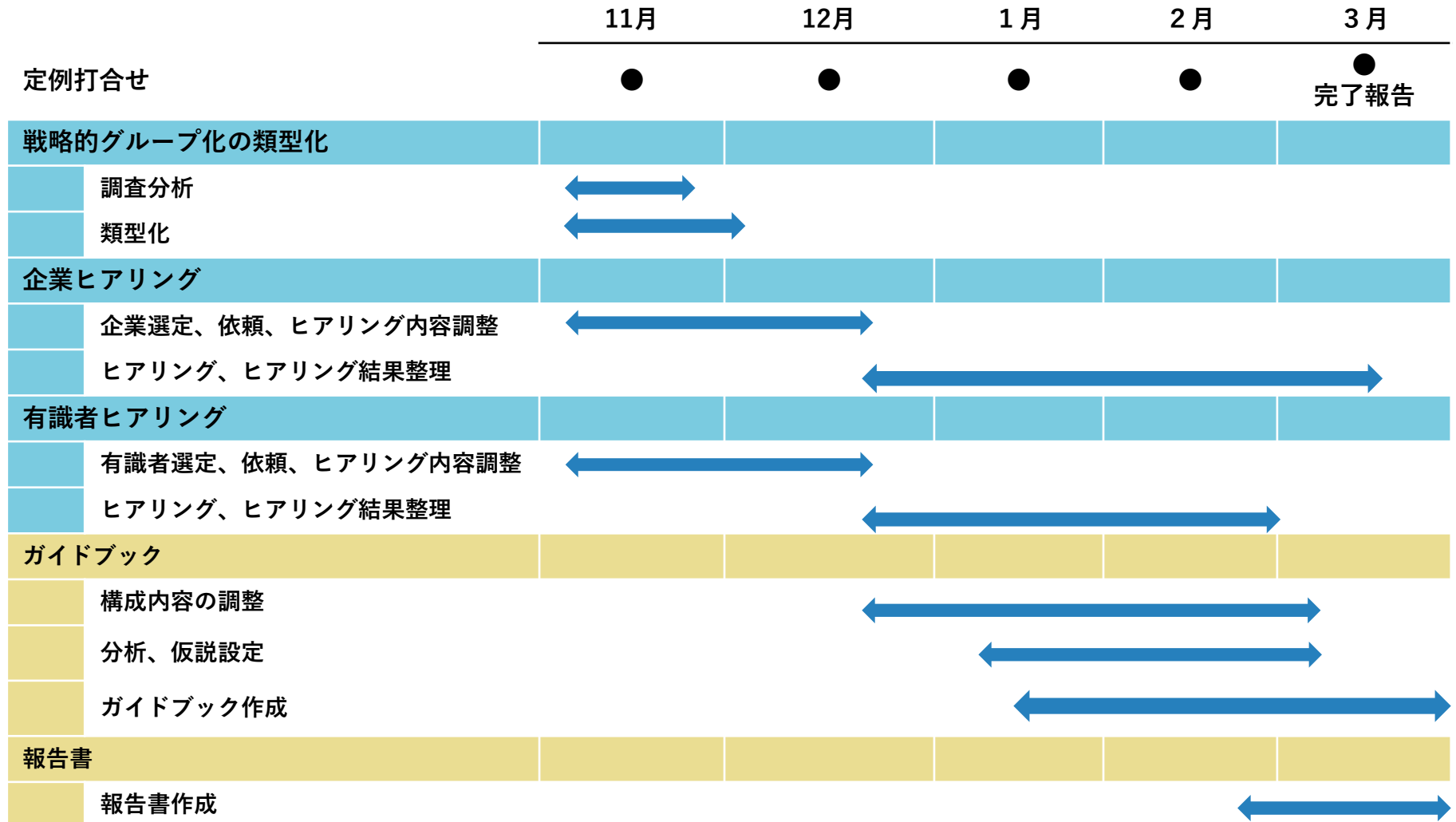
単独では突破できない「規模の壁」を乗り越え、持続的成長を実現するための戦略的選択として、以下で6つの類型を提示する

1. はじめに

3. 本調査の全体実施計画

(1) 全体実施スケジュール

類型化の整理、ヒアリング先の選定と打診、そして結果の分析を踏まえ、ガイドブックを作成。

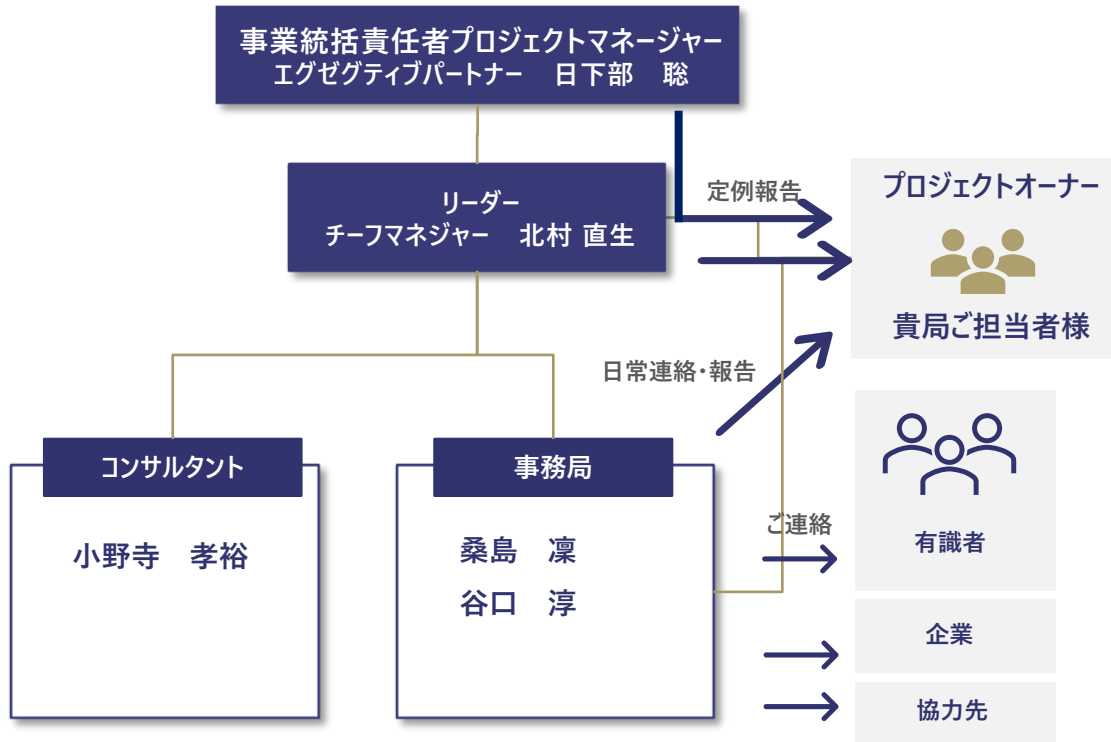


1. はじめに

3. 本調査の全体実施計画

(2) 運営体制

以下の運営体制に基づき業務を実施した。



事業統括責任者 業務内容

- ① 全体品質の指揮・監督
- ② 事業全体リスクコントロール・事業最終責任者

プロジェクトマネージャー 業務内容

- ① プロジェクト管理（進捗管理・情報管理・指示）
- ② 貴局との定例ミーティング
- ③ 戦略的グループ化の類型化
- ④ 企業・有識者へのヒアリング・選定
- ⑤ ガイドブック、報告書の作成・指揮・監督
- ⑥ コンサルティング品質コントロール

コンサルタント 業務内容

- ① 戦略的グループ化の類型化
 - ② 企業・有識者へのヒアリング・選定
 - ③ 各種資料、ガイドブック、報告書作成
 - ④ 貴局との定例ミーティング
- ※PMが出席できない場合は代理報告を行う

事務局 業務内容

- ① 企業・有識者との連絡調整
- ② 貴局との連携窓口 ※コンサルタントと連携
- ③ 各種資料、ガイドブック、報告書作成の補助
- ④ 社内事務（書類・情報管理等）
- ⑤ 社内連携（当社コーポレート機能との調整）

1. はじめに

3. 本調査の全体実施計画

(3) 本調査のスキーム

先行調査・関連資料等を整理した上で、戦略的グループ化の類型整理、企業・有識者ヒアリング、結果分析を実施し、ガイドブック及び報告書として取りまとめた。

① 先行調査、関連資料等の整理

- ・先行調査
- ・公表資料
- ・タナベコンサルティングの知見

中小企業庁の関連研究会資料、「中堅企業成長ビジョン」、業界団体・民間調査、公表事例等を収集・整理するとともに、タナベコンサルティング保有のM&A・事業提携支援に関する知見も踏まえ、東北地域における人口減少、人材不足、事業承継、投資制約等の構造課題と、戦略的グループ化の必要性を整理した。

② 戦略的グループ化の類型整理

- ・各手法の特徴整理
- ・比較観点の整理

先行調査、公表事例、当社知見を踏まえ、戦略的グループ化の手法を6類型（業務提携、資本提携〔出資モデル〕、M&A、新法人設立、持株会社化、BPO）に整理した。あわせて、各類型について、定義、目的・狙い、メリット・デメリット、主要論点、不可逆性、実行スピード等の比較観点を設定し、ガイドブックの基礎整理を行った。

③ ヒアリング論点の設定

- ・確認事項の整理
- ・検証視点の設定

企業ヒアリングは「目的と方針」「実施プロセス」「選択肢の考え方」「経営資源補完・シナジー」「組織・文化統合」「リスク管理」「将来展望」等の観点から質問項目を設計した。

有識者ヒアリングは、「戦略的グループ化の意義」「手法選択基準」「成功要因」「地域特有の課題」「制度的課題」「効果測定」「将来展望」等の観点から論点を整理し、企業実務と政策・支援の両面から検証できるように設計した。

④ 成功企業、有識者ヒアリングの実施

- ・対象の選定
- ・ヒアリングの実施

類型、業種、規模、地域バランスを踏まえて、企業ヒアリング候補として7社・団体を選定し、うち7社・団体に対してヒアリングを実施した。有識者については、学識経験者2名、経営者2名、支援機関1名の計5名を選定し、ヒアリングを実施した。

ヒアリングを通じて、各社・各有識者のグループ化の背景、選択した手法、実施プロセス、成果、課題、今後の展望等を把握した。

⑤ 調査結果の分析・論点整理

- ・共通点、相違点の把握
- ・グループ化促進要因、留意点の抽出

先行調査・関連資料等の整理から、企業・有識者ヒアリングまでの結果をもとに、各手法の活用実態、選択理由、実施プロセス、実施後の効果、運営上の課題等を整理した。あわせて、企業と有識者の回答を比較しながら、手法ごとの特徴や、共通して確認された論点を取りまとめた。

⑥ ガイドブック及び報告書の取りまとめ

- ・ガイドブック取りまとめ
- ・報告書の作成

上記の整理結果を基に、地域企業が実務で活用できるよう、各類型の特徴、選択時の視点、成功要因、支援機関活用のポイント等をガイドブックとして取りまとめた。あわせて、調査全体の結果を整理し、報告書を作成した。

II. 戦略的グループの類型化

1. 戦略的グループ化のための手段

先行調査や弊社の知見を踏まえ、類型を以下のように整理した。

	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

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(1) 業務提携（アライアンス）

定義：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。

特徴：合意と契約で着手できることから、柔軟性とスピード感をもって開始できる一方で、拘束力は資本提携やM&Aに劣る。

⚙️ 定義・狙い

資本関係を持たずに、特定の事業領域や機能において、複数の企業が協力関係を築くこと。リソースの相互補完、リスク分散、新規市場への迅速な参入などを目的とする。



⚖️ 向く/向かない判断基準

✔️ YES (向く場合)

- ▶ 特定の技術・ノウハウを短期間で補完したい場合
- ▶ 新規事業や市場へのテスト参入を低リスクで行いたい場合
- ▶ プロジェクト単位での一時的な協力が必要な場合
- ▶ 相手企業の独立性を尊重しつつ、緩やかな連携を望む場合

❌ NO (向かない場合)

- ▲ 事業の深い統合や経営権の取得が不可欠な場合
- ▲ 重要知財の流出リスクが極めて高い場合
- ▲ 長期的かつ強固なコミットメントが前提となる場合
- ▲ 相手企業の財務状況に重大な懸念がある場合

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(1) 業務提携（アライアンス）

メリット・デメリット：資本関係なしで業務提携先の知見を活用でき、初期投資や統合コストが不要であるため低リスク。一方で法的強制力は限定的。

主要論点：成果物/派生物などの知的財産権をどうするか、どの領域でどこまで情報共有するかなどが論点になる。利益配分についても合意できる内容での取り決めが必要。

業務提携（アライアンス）：詳細・メリット・デメリット・KPI

メリット・デメリット	主要論点	KPIひな形								
<p>✓ メリット (Pros)</p> <ul style="list-style-type: none"> • スピード (Speed) • 低リスク (Low risk) <p>✗ デメリット (Cons)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 知的財産権の問題 (IP issues) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 利益配分 (Profit sharing) ✓ 知的財産権の帰属 (IP ownership) ✓ ガバナンス (Governance) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>指標例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>短期</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 共同プロジェクト開始数 • 初期顧客獲得数 </td> </tr> <tr> <td>中期</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 売上高増加率 • 市場シェア拡大 </td> </tr> <tr> <td>長期</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • 戦略的目標達成度 • 持続的な競争優位性 </td> </tr> </tbody> </table>	期間	指標例	短期	<ul style="list-style-type: none"> • 共同プロジェクト開始数 • 初期顧客獲得数 	中期	<ul style="list-style-type: none"> • 売上高増加率 • 市場シェア拡大 	長期	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的目標達成度 • 持続的な競争優位性
期間	指標例									
短期	<ul style="list-style-type: none"> • 共同プロジェクト開始数 • 初期顧客獲得数 									
中期	<ul style="list-style-type: none"> • 売上高増加率 • 市場シェア拡大 									
長期	<ul style="list-style-type: none"> • 戦略的目標達成度 • 持続的な競争優位性 									

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

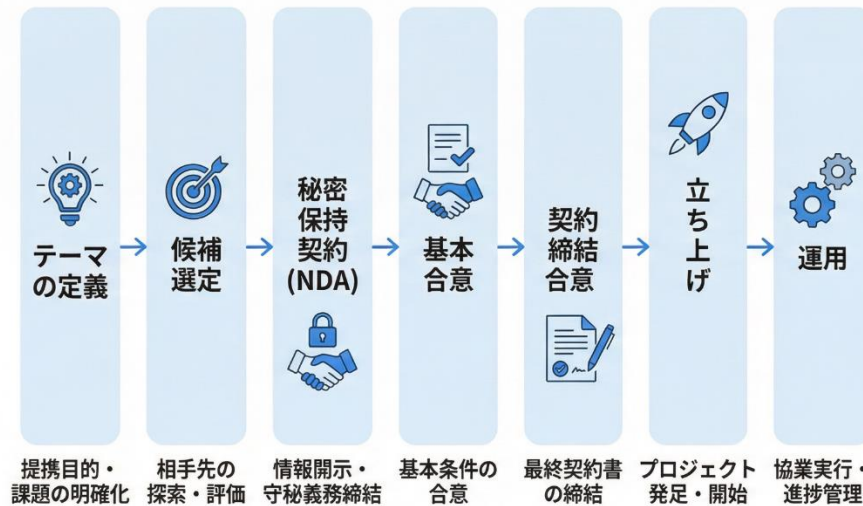
(1) 業務提携（アライアンス）

社内体制：テーマごとにプロジェクト推進体制を構築する必要があり、プロジェクトマネージャーと現場との連携、法務・会計等のサポート部門との連携関係も構築しておくことが求められる。

支援機関メニュー：マッチング機会創出など、関係構築を重点に補助金・助成金のサポートまで提供。

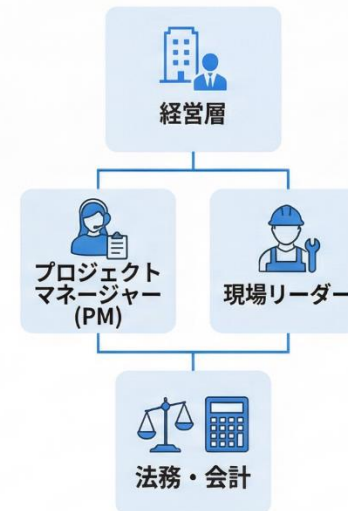
事務手順チェックリスト

7ステップのプロセスフロー



7ステップのプロセスフロー

必要な社内体制



明確な役割と責任分担

支援機関メニュー



公的機関・民間支援の活用

II. 戦略的グループの類型化

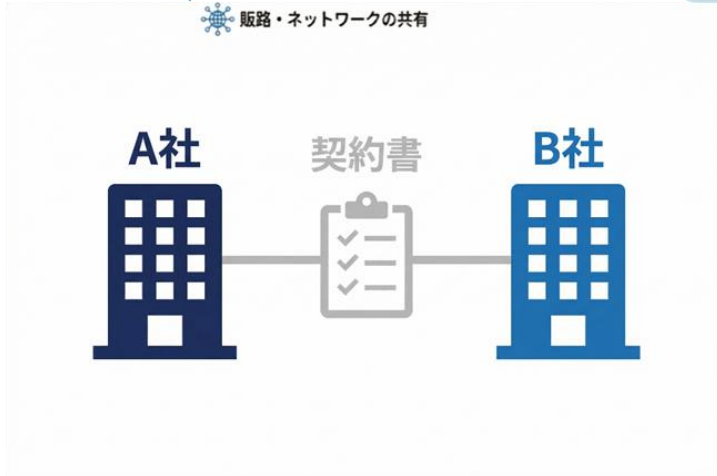
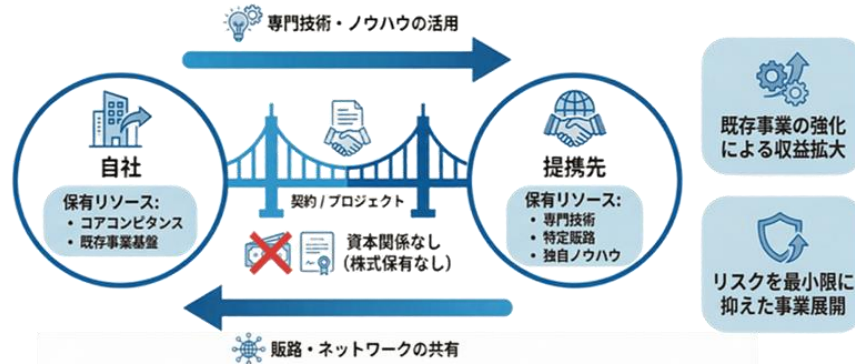
2. 各類型の特徴整理

(1) 業務提携（アライアンス）

<ガイドブックにおける整理>

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。



- 必要なリソース：契約書作成、信頼関係の構築
- 成功の要因：明確な役割分担、目標の共有

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て提案することで、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。

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(2)資本提携（出資モデル）

定義：経営支配権を伴わない範囲での出資や株式の持ち合いを通じて、中長期的な協力関係を築く企業連携の形態。

特徴：出資比率を戦略的に設計することで、パートナーシップを維持しつつ影響力を着実に高め、期待する変革を計画的に推進できる。



定義・狙い

- 中長期的な協力関係の構築を目的とする。
- マイノリティ出資（非支配持分）を通じた連携強化。

向く/向かない判断基準

✓ YES (向く場合)



長期安定取引の確保



共同投資・共同研究
開発（R&D）の必要性

✗ NO (向かない場合)



シナジー効果が不明確



将来のM&Aに向けた
資本政策リスク

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(2)資本提携（出資モデル）

メリット・デメリット：出資まで踏み込んだ関係性の構築により、関係安定化につながる。一方で、資本が拘束されることや、ガバナンス面に留意が必要。

主要論点：業務提携より強制力が強く、各社の出資比率や、拒否権・情報開示請求権の取り扱いに留意が必要。

メリット・デメリット

✔ メリット (Pros)

 関係安定化

 共同投資

✘ デメリット (Cons)

 資本拘束

 ガバナンス摩擦

設計の主要論点

株主間契約 (SHA)

議決権、取締役選任、株式譲渡制限

出口条項

IPO、M&A、プット/コールオプション

少数株主権

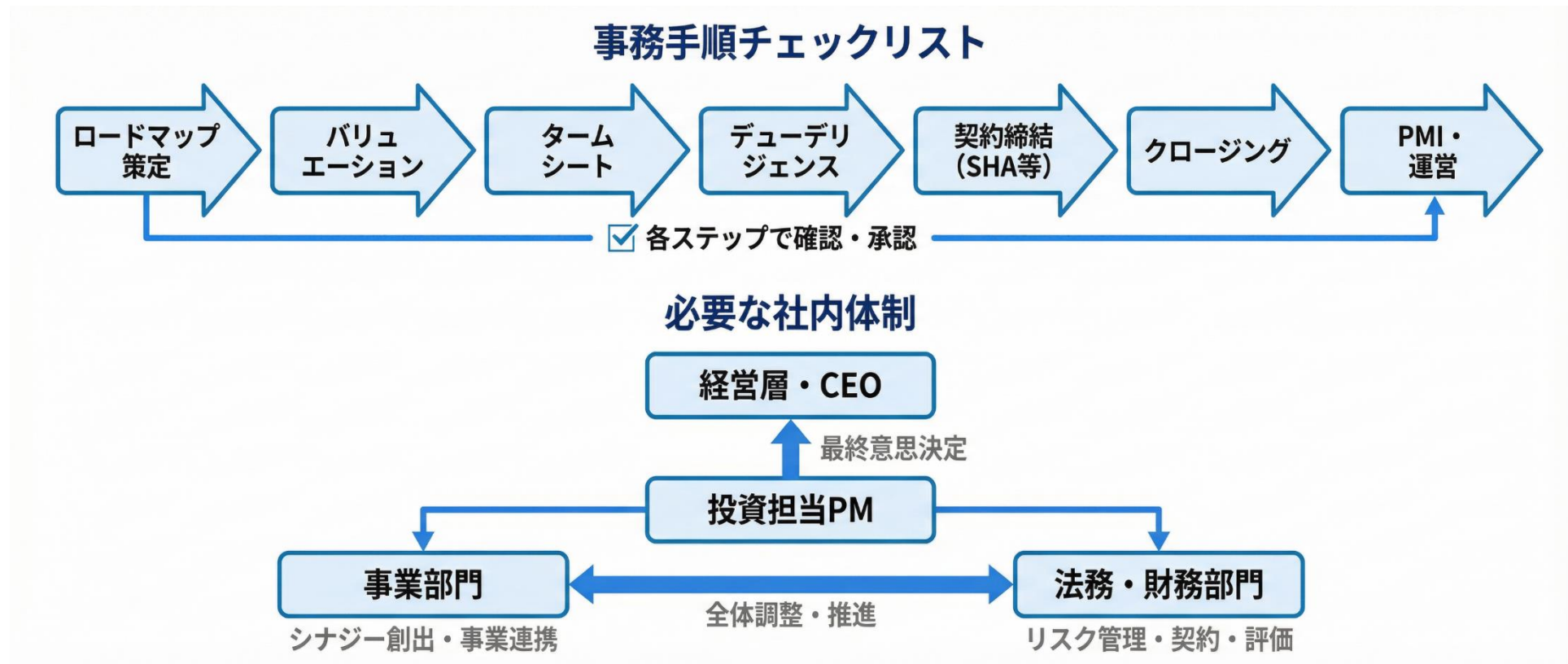
拒否権、情報開示請求権

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(2)資本提携（出資モデル）

社内体制：出資による期待値（シナジー創出等）とリスク管理のそれぞれの観点から、投資案件としての評価が必要。



II. 戦略的グループの類型化

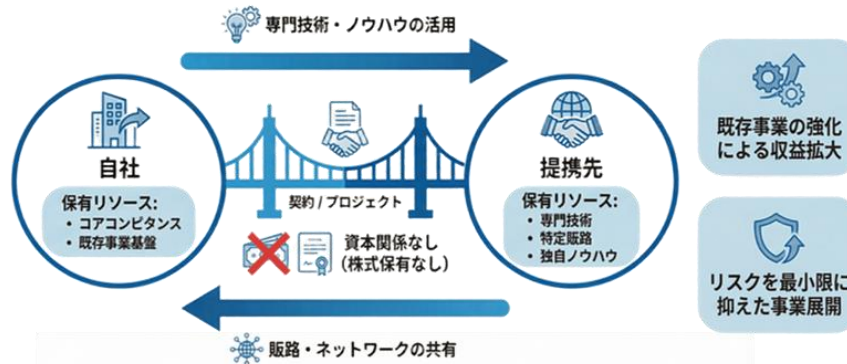
2. 各類型の特徴整理

(2)資本提携（出資モデル）

<ガイドブックにおける整理>

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。



- 必要なリソース：契約書作成、信頼関係の構築
- 成功の要因：明確な役割分担、目標の共有

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。

II. 戦略的グループの類型化


2. 各類型の特徴整理


(3)資本提携（M&A）

定義：支配権を伴う範囲で、一方の会社株式の取得、第三者割当増資の引受けなどを行う形態。



特徴：意思決定を一体化でき、改革の実行力が高いが、PMIやデューデリジェンスが必要であり、他グループ化と比較してハードルが高い。

定義・狙い

 **成長加速：時間を買ひ、事業拡大を迅速に実現**

 **リソース獲得：人材、顧客基盤、技術を即座に取得**

向く/向かない判断基準

 YES (向く場合)	 NO (向かない場合)
✓ 時間を買う必要がある (スピード重視)	✗ 特定のキーマンへの依存度が高すぎる
✓ 明確なシナジー仮説がある	✗ 統合計画が不明確である
✓ PMI (統合プロセス) の準備ができています	✗ 企業文化の衝突リスクが高い

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(3)資本提携 (M&A)

メリット・デメリット：新市場参入・プロダクト拡張を前倒しできる一方で、文化・制度・意思決定の相違により統合が計画通り進まないリスクもある

主要論点：財務/税務/法務/ビジネス/IT/セキュリティ/など、DDにおける十分な検討が必要。

また、何をいつまでに統合するかなど、PMIの緻密なスケジュールリングが求められる。

メリット・デメリット





メリット (Pros)

- ・時間短縮：迅速な市場参入・事業拡大
- ・即時支配：経営資源の完全掌握

デメリット (Cons)

- ・統合失敗リスク：文化・システムの不一致
- ・隠れた負債：事後発覚のリスク

設計の主要論点

-  ・デューデリジェンス (DD)：徹底的な調査
-  ・バリュエーション：適正な企業価値評価
-  ・SPA条件 (表明保証)：リスク分担の明確化
-  ・PMI (統合計画)：シナジー実現への道筋



KPIひな形

期間	主要指標 (例)
短期	<ul style="list-style-type: none"> ・PMI 30/60/90日計画の策定・実行率 ・キーマン残留率 (主要人材の離職率)
中期	<ul style="list-style-type: none"> ・既存売上/粗利の維持率 (買収前比) ・統合コストの進捗 (予算内/予実差)
長期	<ul style="list-style-type: none"> ・シナジー実現額 (累計) ・EBITDA (または営業利益) 成長率

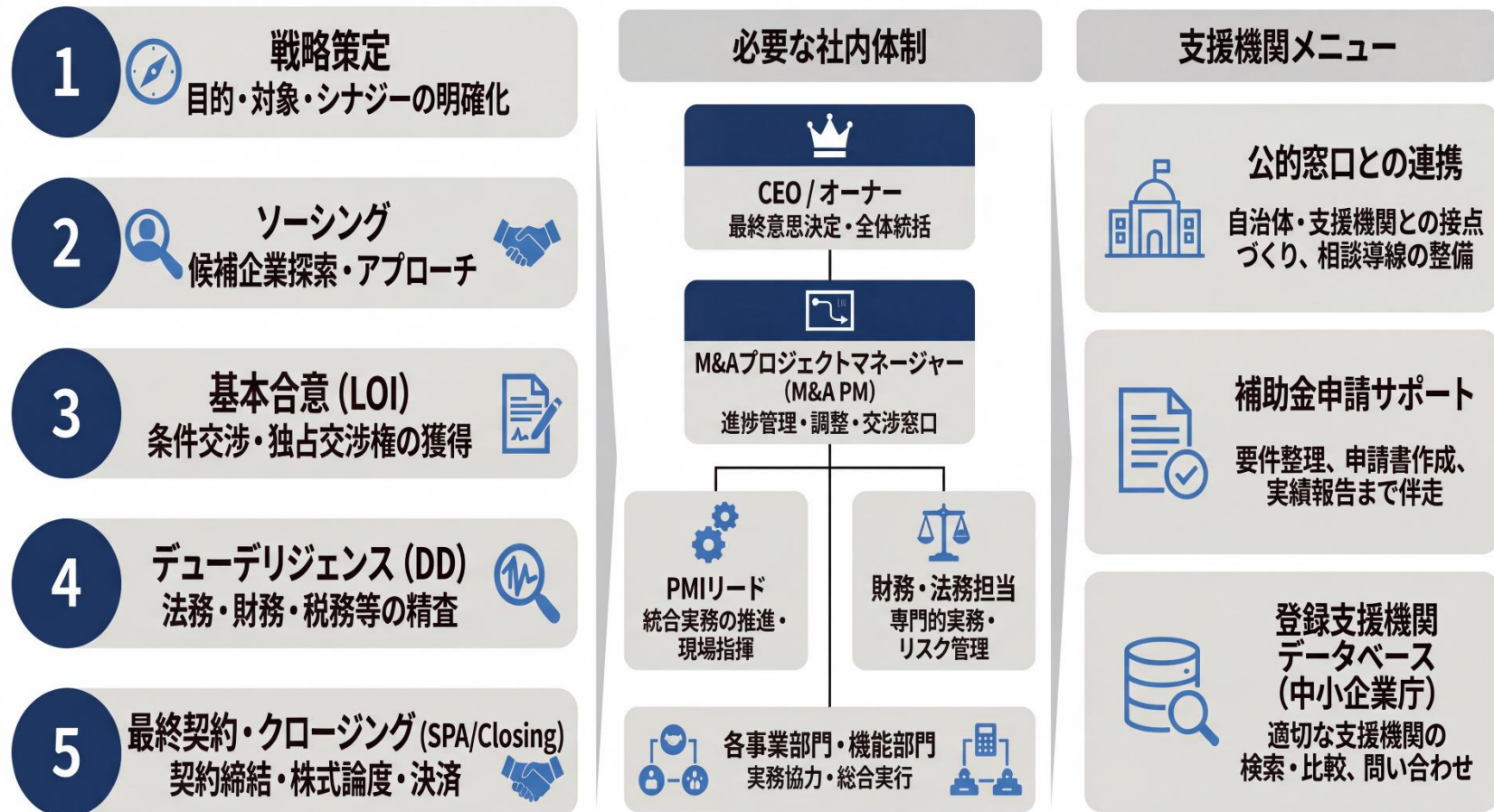
II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(3)資本提携 (M&A)

社内体制：PMI、リスク管理にかかる担当部門の役割が重要。戦略に適合したターゲティング、または選別が必要。

支援機関メニュー：地域金融機関（地銀・信金）は事業承継相談からマッチングを、公的支援機関（事業承継・引継ぎ支援センター等）は無料相談から登録M&A専門家への橋渡し、補助金申請支援を実施することが多い。



II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

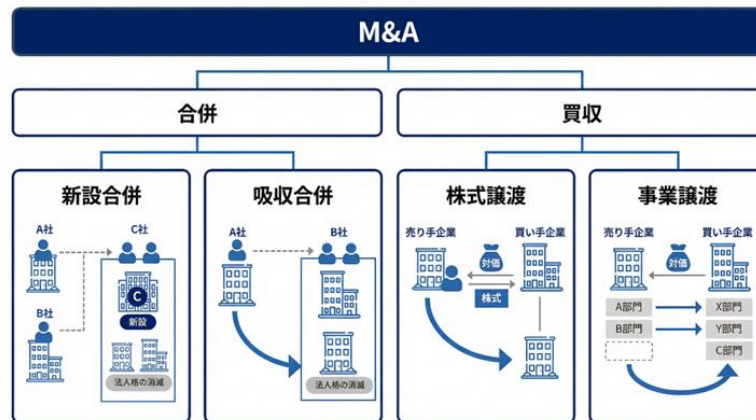
(3)資本提携 (M&A)

<ガイドブックにおける整理>

地域企業における資本提携(M&A)の意義



スキーム



- 必要なリソース：資金、M&A専門業者
- 成功の要因：統合計画の策定と実行

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。

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(4)新法人設立

定義：複数企業が新たに法人を設立し、特定機能や新規事業を切り出して共同運営する形態。

特徴：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。

間接機能の標準化が進めやすいが、ガバナンスや出口戦略が定義できない場合には向かない。

定義・狙い



複数の企業が資源・ノウハウを共有し、共通の目標達成を目指す。単独では困難なプロジェクト（共同物流、研究開発など）の効率化を狙う。

- ▶ 経営資源の補完とシナジー創出
- ▶ リスク分散と投資負担の軽減
- ▶ 新規事業や市場への迅速な参入

向く/向かない判断基準

☑ YES (向く場合)

- ✓ パートナー間でビジョンが共有されている
- ✓ リスクや投資を分担する必要性が高い
- ✓ 明確な活用コミットメントがある
- ✓ 相互の信頼関係が構築されている



☒ NO (向かない場合)

- ✗ 利害関係が対立している
- ✗ ガバナンスや出口戦略が定義できない
- ✗ 資産や知的財産の所有権が不明確
- ✗ 文化や価値観の不一致が大きい



II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(4)新法人設立

メリット・デメリット：リソース・ノウハウの共有によるシナジー創出が可能となる一方で、資本提携と比較して強制力は弱く、合意形成に時間がかかる可能性がある。

主要論点：意思決定プロセスの設計やノウハウ共有の方法が論点となる。

メリット・デメリット	設計の主要論点	KPIひな形												
<p>↑ メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 投資・リスク分担 <ul style="list-style-type: none"> ・複数社による資本・リソースの共有、リスク分散。 ✓ 専門性の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・各社の強み・ノウハウの融合によるシナジー創出。 <p>↓ デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ 意思決定の遅延 <ul style="list-style-type: none"> ・複数パートナー間の調整・合意形成に時間。 ✗ コントロールの喪失 <ul style="list-style-type: none"> ・単独での経営判断が難しく、影響力が限定的。 	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会構成、重要事項の拒否種 (Veto) の設定、意思決定プロセス。 <p>リソース貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知的財産 (IP)、技術、人材、現金 (Cash) の拠出割合と評価。 <p>エグジット戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・解散 (Dissolution)、持分譲渡・買取 (Buyout)、IPOの条件とプロセス。 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>KPI例</th> <th>説明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>短期 (1-2年)</td> <td>稼働率 (Utilization rate) 初期顧客獲得数 プロジェクト進捗率</td> <td>事業立ち上げの効率性、初期トラクションの確認。</td> </tr> <tr> <td>中期 (3-5年)</td> <td>収益性 (Profitability - ROI/ROE) 市場シェア 新規事業開発数</td> <td>事業の安定成長、財争力強化、財務健全性の評価。</td> </tr> <tr> <td>長期 (5年以上)</td> <td>地域シェア (Regional share) ブランド価値 持続可能な成長率</td> <td>長期的な市場位の確立、企業価値の最大化。</td> </tr> </tbody> </table>	期間	KPI例	説明	短期 (1-2年)	稼働率 (Utilization rate) 初期顧客獲得数 プロジェクト進捗率	事業立ち上げの効率性、初期トラクションの確認。	中期 (3-5年)	収益性 (Profitability - ROI/ROE) 市場シェア 新規事業開発数	事業の安定成長、財争力強化、財務健全性の評価。	長期 (5年以上)	地域シェア (Regional share) ブランド価値 持続可能な成長率	長期的な市場位の確立、企業価値の最大化。
期間	KPI例	説明												
短期 (1-2年)	稼働率 (Utilization rate) 初期顧客獲得数 プロジェクト進捗率	事業立ち上げの効率性、初期トラクションの確認。												
中期 (3-5年)	収益性 (Profitability - ROI/ROE) 市場シェア 新規事業開発数	事業の安定成長、財争力強化、財務健全性の評価。												
長期 (5年以上)	地域シェア (Regional share) ブランド価値 持続可能な成長率	長期的な市場位の確立、企業価値の最大化。												

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(4)新法人設立

社内体制：事業部門が新法人の事業計画・運営体制を協議し、財務・法務が出資比率・定款・株主間契約を策定。

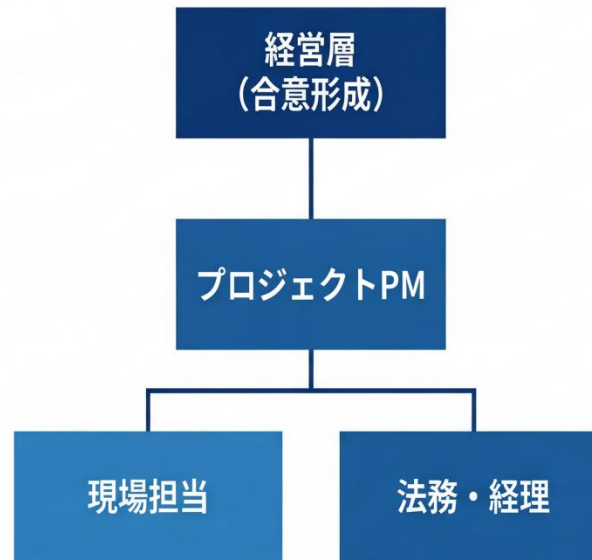
支援機関メニュー：パートナー探索に加え、共同出資ファンドの活用、補助金の申請支援などの支援メニューがある。

事務手順チェックリスト



JV/共同事業会社設立に向けた標準的な7つのステップ。各フェーズでのチェックポイントを明確化。

必要な社内体制



プロジェクトを牽引するPMを中心に、経営層のコミットメントと現場・専門部署の連携体制を構築。

支援機関メニュー



パートナー探索・マッチング

最適なパートナー候補の紹介、マッチング支援。



専門家派遣 (契約・ガバナンス)

契約書作成、ガバナンス体制構築への専門家による助言。



共有インフラ補助金

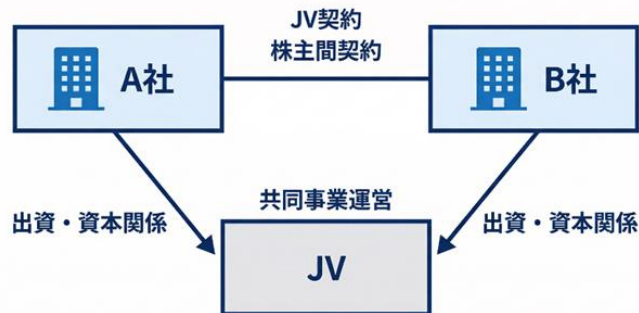
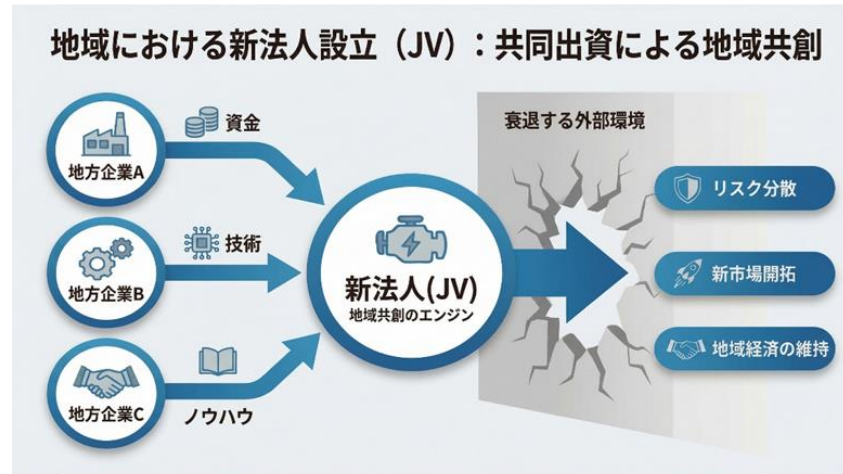
共同事業に必要なシステム・設備等の導入費用補助。

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(4)新法人設立

<ガイドブックにおける整理>



- 必要なリソース：資金、専門知識
- 成功の要因：明確な目標設定、役割分担

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。

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(5)持株会社化




定義：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。

特徴：ホールディングス傘下に事業会社が位置することで、戦略的（中長期的）な意思決定はホールディングスが行い、事業会社は事業に専念する体制を構築できる。









定義・狙い

持株会社（ホールディングス）を設立し、投資目的ではなく、戦略的な経営管理のために傘下の子会社を統括する体制。

主な狙い

-  ・グループ全体の資源最適化
-  ・M&Aの加速
-  ・責任の明確化

向く / 向かない判断基準

 YES (向く場合)	 NO (向かない場合)
 <ul style="list-style-type: none"> ・多角的な事業を複数展開している 	 <ul style="list-style-type: none"> ・単一事業に集中している
 <ul style="list-style-type: none"> ・継続的なM&A戦略がある 	 <ul style="list-style-type: none"> ・メリットに対して管理コストが高い
 <ul style="list-style-type: none"> ・事業単位での責任明確化が必要 	 <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体のガバナンスを管理できない











II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(5) 持株会社化

メリット・デメリット：事業ごとの収益性・成長性を可視化し、資源配分の最適化や不採算事業の切り離しが容易であるが、役員・管理部門の人件費、連結決算・税務対応などの間接コストが発生するデメリットもある。

主要論点：どの機能を持株会社に集約するか（経理・人事・IT・購買等）と、各事業会社に残す機能を明確化することが肝要。

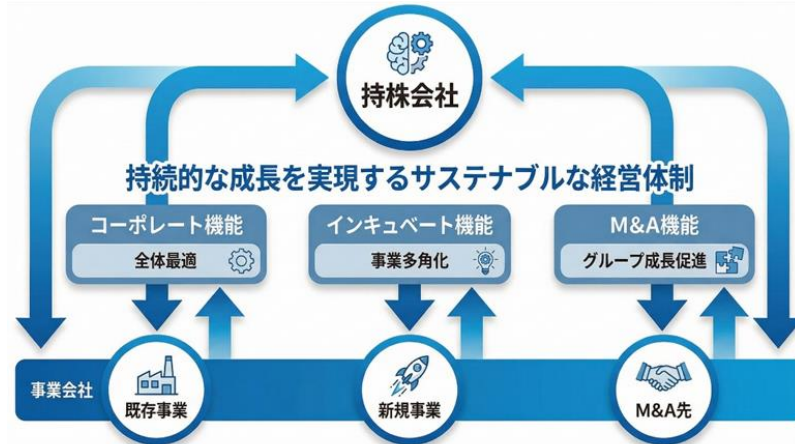
メリット・デメリット	設計の主要論点	KPIひな形																								
<p>メリット</p> <ul style="list-style-type: none">  ✓ ポートフォリオ管理の強化  ✓ リスクの分離  ✓ 事業承継の円滑化 <p>デメリット</p> <ul style="list-style-type: none">  ✗ 持株会社運営コストの増加  ✗ 官僚主義  ✗ 組織構造の複雑化 	<ul style="list-style-type: none">  権限委譲の範囲とルール 事業運営に必要な権限は事業会社に委譲し、スピード感のある意思決定を実現する  シェアードサービスの活用 事業会社に共通する業務（経理、人事、IT、購買など）を集約し、生産性を向上させる  グループガバナンスルールの策定 権限分掌と統制対象領域を明確化し、適切なコミュニケーションパイプを設計  共通KPIの導入 グループ全体が同じ視点で可視化され、経営判断の質を高める 	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>短期 (1-2年)</th> <th>中期 (3-5年)</th> <th>長期 (5年以上)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ROIC (投下資本 利益率)</td> <td>5-7%</td> <td>8-10%</td> <td>12%超</td> </tr> <tr> <td>間接費比率</td> <td>20%以下</td> <td>15%以下</td> <td>10%以下</td> </tr> <tr> <td>M&A成功 率・シナ ジー効果</td> <td>PMI計画 達成</td> <td>シナジー 創出額</td> <td>グループ 企業価値 向上</td> </tr> <tr> <td>グループ 連結売上高 成長率</td> <td>3-5%</td> <td>5-8%</td> <td>10%超</td> </tr> <tr> <td>新事業売 上高比率</td> <td>5%</td> <td>15%</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>		短期 (1-2年)	中期 (3-5年)	長期 (5年以上)	ROIC (投下資本 利益率)	5-7%	8-10%	12%超	間接費比率	20%以下	15%以下	10%以下	M&A成功 率・シナ ジー効果	PMI計画 達成	シナジー 創出額	グループ 企業価値 向上	グループ 連結売上高 成長率	3-5%	5-8%	10%超	新事業売 上高比率	5%	15%	30%
	短期 (1-2年)	中期 (3-5年)	長期 (5年以上)																							
ROIC (投下資本 利益率)	5-7%	8-10%	12%超																							
間接費比率	20%以下	15%以下	10%以下																							
M&A成功 率・シナ ジー効果	PMI計画 達成	シナジー 創出額	グループ 企業価値 向上																							
グループ 連結売上高 成長率	3-5%	5-8%	10%超																							
新事業売 上高比率	5%	15%	30%																							

II. 戦略的グループの類型化

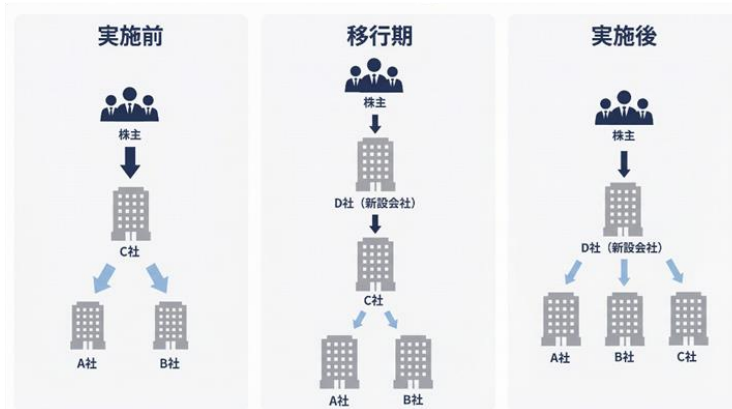
2. 各類型の特徴整理

(5) 持株会社化

<ガイドブックにおける整理>



スキームの流れ



- 必要なリソース：法務・財務の専門知識
- 成功の要因：規制対応、明確な経営戦略

Point1

コーポレート機能によるグループ全社最適

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。

Point2

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、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。

Point3

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。

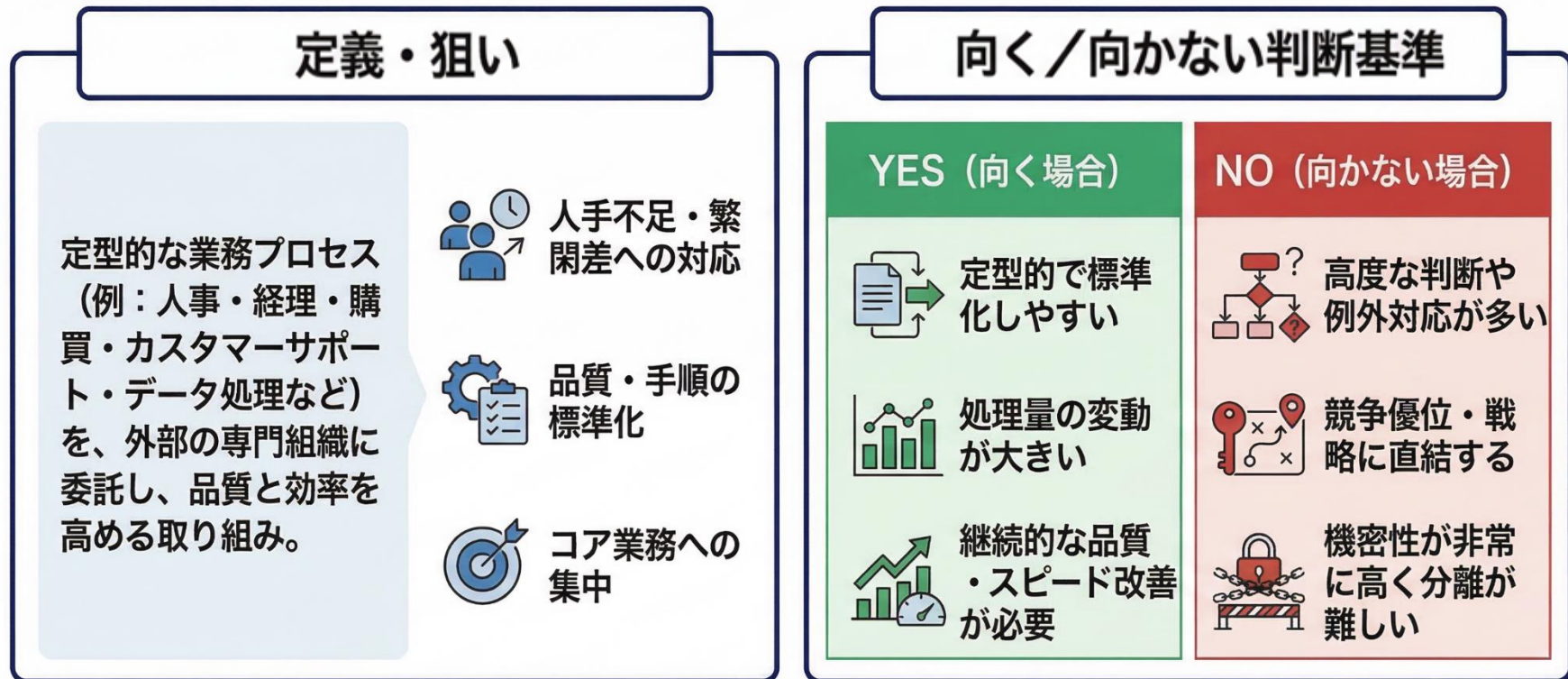
II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング

定義：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。

特徴：専門性の高い業務や自社で抱えきれない業務量を外部委託し、自社のリソースを本来の業務や付加価値業務に集中させたい場合に活用。





















II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング

メリット・デメリット：ノンコア業務を外部委託することで、業務効率化・コスト削減、経営資源の本業集中につながるが、ノウハウ流出・空洞化の危険性もある。

主要論点：委託の責任範囲の設計や、SLA（サービス・品質基準レベルの合意）が論点となる。

メリット・デメリット	設計の主要論点	KPIの例																
<p>✓ メリット</p> <ul style="list-style-type: none">  立ち上げが早い  品質の安定化  コスト最適化 <p>✗ デメリット</p> <ul style="list-style-type: none">  ノウハウの空洞化  委託先依存（切替コスト）  情報漏えいリスク 	<p>SLA（サービスレベル合意）</p> <p> 品質・納期・対応時間を明確化</p> <p>責任境界</p> <p> 内製と委託の役割・承認範囲を定義</p> <p>出口条項（Exit）</p> <p> 契約終了時の引継ぎ・データ返還・移行</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>指標</th> <th>説明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2"> 短期</td> <td>エラー率</td> <td>品質を把握</td> </tr> <tr> <td>処理リードタイム</td> <td>スピードを把握</td> </tr> <tr> <td rowspan="2"> 中期</td> <td>工数削減</td> <td>リソース再配分の効果</td> </tr> <tr> <td>コスト削減</td> <td>運用コストの最適化</td> </tr> <tr> <td> 長期</td> <td>顧客・利用部門満足度</td> <td>継続的な価値向上</td> </tr> </tbody> </table>	期間	指標	説明	 短期	エラー率	品質を把握	処理リードタイム	スピードを把握	 中期	工数削減	リソース再配分の効果	コスト削減	運用コストの最適化	 長期	顧客・利用部門満足度	継続的な価値向上
期間	指標	説明																
 短期	エラー率	品質を把握																
	処理リードタイム	スピードを把握																
 中期	工数削減	リソース再配分の効果																
	コスト削減	運用コストの最適化																
 長期	顧客・利用部門満足度	継続的な価値向上																

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

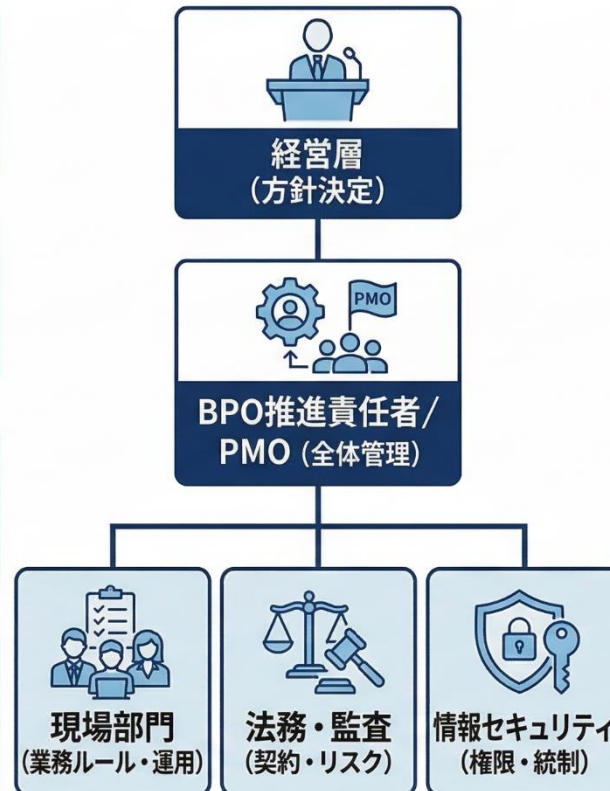
(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング

社内体制：自社業務を外部に移管するため、移行期の二重体制と委託後のモニタリング体制（定期レビュー・品質チェック）が必要。
 支援メニュー：経営効率化支援として情報提供が中心。また委託後のモニタリングを行う支援メニューもある。

導入手順チェックリスト



必要な社内体制



支援メニュー（例）

- 委託先比較・選定支援
- 業務整理・標準化支援
- SLA/KPI設計
- 移行計画・教育支援
- モニタリング・定着化支援

II. 戦略的グループの類型化

2. 各類型の特徴整理

(6) ビジネス・プロセス・アウトソーシング

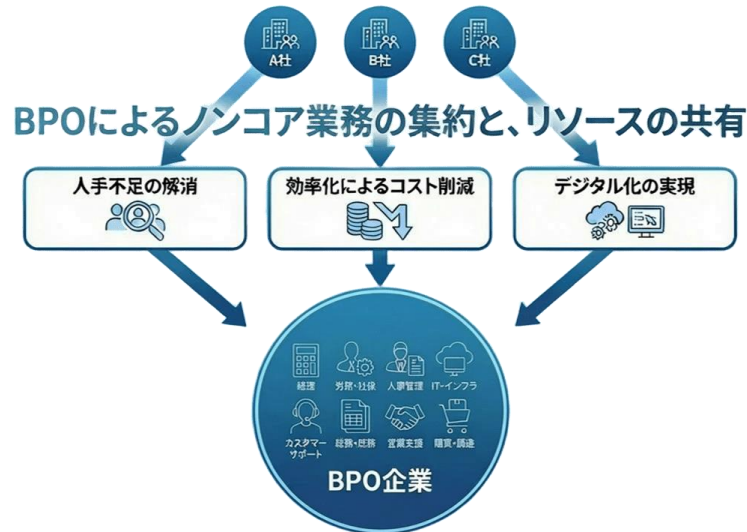
< 傾向 >

2015年以降、市場規模は上昇傾向にあり、今後も成長が期待される。DX技術の発達や、導入から運用までのワンストップソリューション化が進み、従来の効率化だけでなく質の高い業務推進を目的に導入する企業が増加。

< シェアードサービスとBPOの主な違い >

項目	シェアードサービス	BPO (アウトソーシング)
業務委託先	グループ内の共通組織	グループ外の専門業者
最大の目的	グループ全体のコスト最適化と品質統一	自社のコア業務への集中と専門性活用
主な利点	柔軟な対応、ノウハウがグループ内に蓄積	専門性が高い、管理コストがかからない
主な課題	人員異動の負担、業務負荷の集中リスク	柔軟性に欠ける、汎用性が低い場合がある

< ガイドブックにおける整理 >



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。

- 必要なリソース：信頼できる外部業者の選定
- 成功の要因：契約内容の明確化、モニタリング

Ⅲ. 企業ヒアリング

1. 中堅・中核企業ヒアリング先の候補・選定について

以下のポイント・選定方法にてヒアリングのご依頼、ヒアリングを実施した。

<ポイント>

- ・事業効果を高めるためのポイントは、ヒアリング対象とヒアリング項目であると想定。
- ・ガイドブックの読み手を意識し、**ヒアリングは経営者または役員**に実施。
- ・対象とした企業は、実際にグループ化を行っている企業で成功しており、その事例を他社も参考にできるような形で事例集の中に掲載できるような企業を選定した。
- ・ヒアリングには**弊社独自の「ヒアリング時チェックリスト」**を活用し、「意義と目的、手法と選択肢、成功要因、効果測定、将来展望」の観点で聞き込みを実施。

<中堅・中核企業ヒアリング先の選定方法（案）>

第1ステップ

- ①候補先を抽出
(弊社ネットワークを活用しリストアップ)
- ②**候補先の業種、企業規模、グループ化の類型の観点**で、貴局と調整



第2ステップ

項目	持ち株会社化	業務提携
企業名		
業種	地域バランスも鑑み 類型×業種×規模の 観点で対象先を決定	
売上規模		
従業員数		
企業所在地		
上場有無		
選定理由		



第3ステップ

- ①候補先へのヒアリング依頼
- ②ヒアリング実施先の決定
- ③ヒアリング実施
- ④ヒアリング議事録の整理
- ⑤ヒアリング先7社の進捗管理

Ⅲ. 企業ヒアリング

1. 中堅・中核企業ヒアリング先の候補・選定について

以下7社について、ヒアリング先の候補として選定し、ヒアリングを実施した。

※後頁の事例は、東北経済産業局による情報をもとに整理した事例も含めて掲載している。

NO.	企業名
(1)	FSX株式会社
(2)	上北農産加工株式会社
(3)	株式会社タッセイ
(4)	一般社団法人テトラソリューション
(5)	東北アライアンス建設株式会社
(6)	フィットコーポレーション株式会社
(7)	藤村機器株式会社

Ⅲ. 企業ヒアリング

2. ヒアリング内容

以下の質問項目を中心にヒアリングを実施した。

大区分	中区分	質問項目
戦略的グループ化の目的と方針	グループ化の目的	戦略的グループ化を検討・実施した背景や目的は何か。 グループ化によって達成したい具体的な目標は何か。 グループ化が企業全体の成長戦略にどのように位置付けられているか。
	グループ化の方針	資本提携、持株会社化、業務提携、BPOなど、どの手法を選択したか。その理由は。 グループ化の方針や計画は明確に定義されているか。 グループ化の実施において、どのような優先順位を設定しているか。
戦略的グループ化の実施状況	実施プロセス	グループ化の実施プロセスはどのように進められたか。 実施にあたり、どのような課題や障壁があったか。
	実施後の状況	実施プロセスにおいて、外部の専門家（コンサルタント、弁護士、金融機関など）を活用したか。 グループ化後の経営体制や組織構造に変化はあったか。 グループ化によるシナジー効果（売上増加、コスト削減、効率化など）は実現しているか。 グループ化後の課題や改善点は何か。
戦略的グループ化の選択肢	選択肢の検討	グループ化の手法（資本提携、持株会社化、業務提携、BPOなど）はどのように選定されたか。 他の選択肢（M&A、共同研究開発、共同マーケティングなど）を検討したか。
	選択肢の適合性	選択肢のメリット・デメリットをどのように評価したか。 選択した手法は、自社の経営資源や市場環境に適しているか。 選択肢の実行可能性（コスト、時間、リスクなど）はどのように評価されたか。
戦略的グループ化の効果	経営資源の補完	他の企業との親和性（文化、ビジョン、目標など）はどの程度考慮されたか。 グループ化によって、どのような経営資源（人材、技術、資金など）が補完されたか。 補完された経営資源は、どのように活用されているか。
	シナジー効果	経営資源の補完が、競争力強化にどのように寄与しているか。 グループ化によるシナジー効果（売上増加、コスト削減、効率化など）は具体的にどのようなものか。 シナジー効果を最大化するための取り組みは行われているか。
戦略的グループ化の課題	組織・文化の統合	シナジー効果が期待通りに実現していない場合、その原因は何か。 グループ化後の組織統合はスムーズに進んでいるか。 組織文化の違いによる摩擦や課題はあるか。
	リスク管理	統合後の従業員のモチベーションやエンゲージメントはどうか。 グループ化に伴うリスク（財務リスク、情報漏洩リスク、競争リスクなど）はどのように管理されているか。 リスク管理のための具体的な施策（契約管理、情報セキュリティ対策など）は実施されているか。
戦略的グループ化の将来展望	成長戦略との整合性	グループ化が失敗した場合の代替案や撤退戦略はあるか。 グループ化が、企業の中長期的な成長戦略にどのように寄与しているか。 グループ化を通じて、どのような新たな市場や事業機会を創出しているか。
	継続的な改善	グループ化の成功を次の成長戦略にどのように活かす予定か。 グループ化の効果を継続的にモニタリングする仕組みはあるか。 グループ化の課題を改善するための具体的な計画はあるか。 将来的に他のグループ化手法（M&A、業務提携の拡大など）を検討しているか。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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。
- 地域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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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 No300315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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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。



東京工業大学・
慶應義塾大学発の
合同ベンチャー



レンタルサービス
おしぼり/タオル

【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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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！**

Ⅲ. 企業ヒアリング

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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

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

BPO

ノンコア最適化

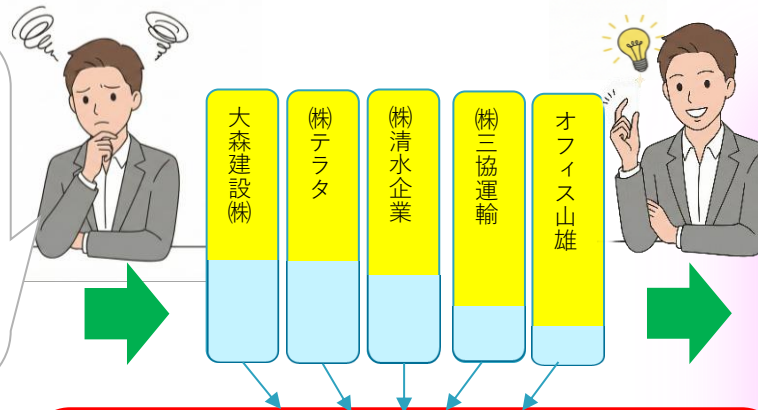
新法人設立

■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！

Ⅲ. 企業ヒアリング

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



Ⅲ. 企業ヒアリング

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。

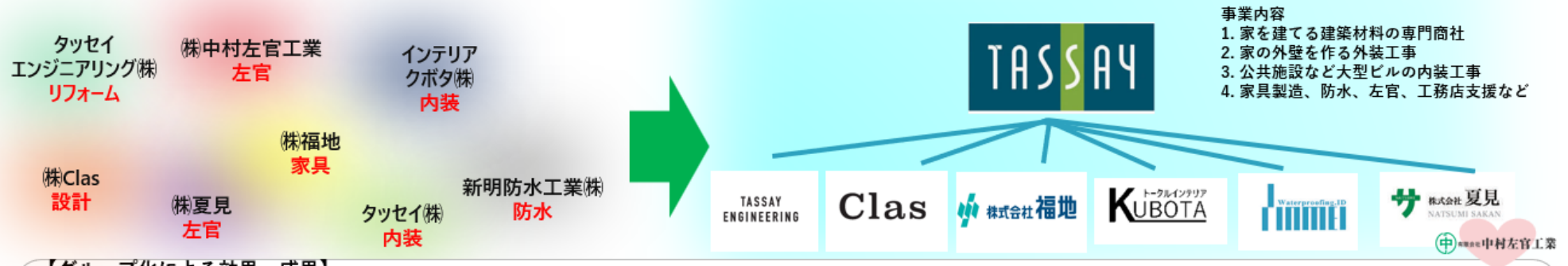
一方で建築業界は深刻な人材不足、人手不足であり、多くが零細。このままでは建物を建てる職人がいなくなってしまう…。



【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。

III. 企業ヒアリング

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。



Ⅲ. 企業ヒアリング

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

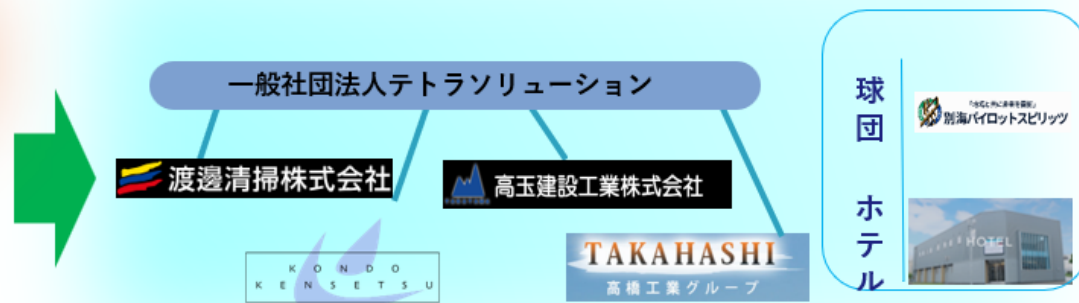
- ✓ 中心市街地の空き店舗を取得してホテルに改修。宿泊施設の運営ノウハウなどを生かし、出張者向けの「BPS HOTELS」を運営。
- ✓ 地域に根ざした新しいプロ野球球団「別海パイロットスピリッツ」を設立。

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】

- 町内の空き物件の利活用検討を契機に、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。



【グループ化による効果・成果】

新会社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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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、資金調達に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。**

Ⅲ. 企業ヒアリング

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。

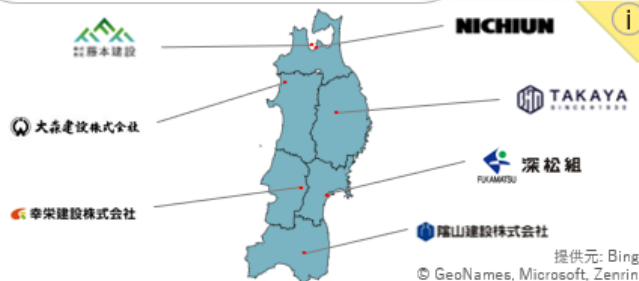
過去、東日本大震災時に県境が復旧・復興の壁となり、地場の建設会社が広域で機動的に動けなかったことを反省…。

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社へ声がけ。「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



伴走支援

MIZUHO



共創型オープンプラットフォーム

DX推進による
業務効率化

災害時の広域連携体制の確立

【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！

Ⅲ. 企業ヒアリング

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	福島県郡山市石淵町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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

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

既存事業強化

持株会社化

M&A

■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



事業承継

フィットコーポレーション

渡邊運輸

ディーケイ建材



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



CIテック株式会社



ディーケイ建材株式会社

【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**。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

既存事業強化

M&A

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

■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！

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

Ⅲ. 企業ヒアリング

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、福利厚生の実充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。

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を強力に支え合います。

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う。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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

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

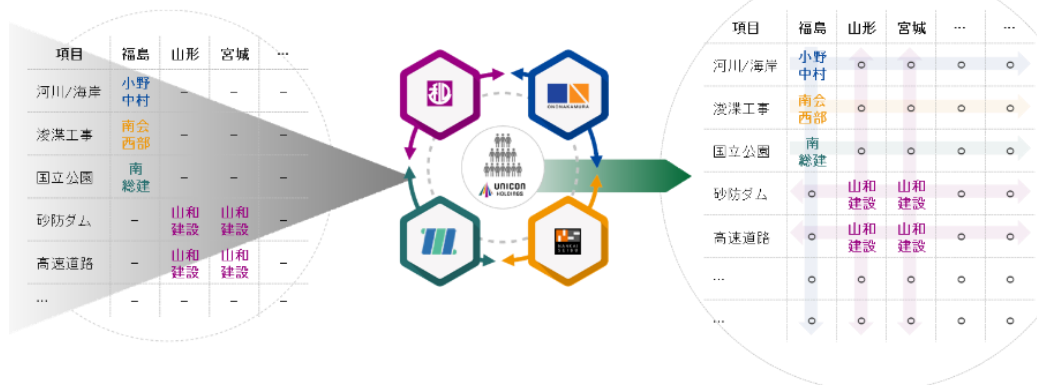
南会西部: 創業家の事業承継と民再スポンサーのEXITに伴う資本と経営の維持 (受注安定化+供給責任遂行)

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・ノウハウを相互角

ホールディングスとしての事業展開



【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。

Ⅲ. 企業ヒアリング

企業事例No.11 – 株式会社UNICONホールディングス②

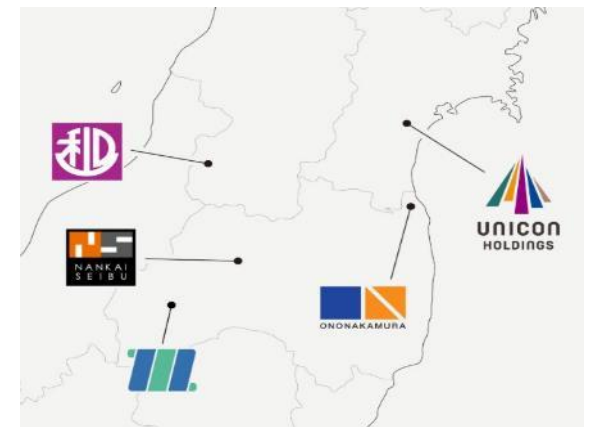
株式会社UNICONホールディングス 代表取締役社長 小山 剛 氏

- 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



IV. 有識者ヒアリング

1. 有識者選定

中小M&A市場の改革に向けた検討会の構成を参考に、グループ化戦略の成功要因や地域経済への影響について、実態に基づくグループ化に関する枠組みの整理、グループ化の成功要因、地域特有の課題・成功要因について整理するため、学術経験者2名、経営者2名、支援機関1名でヒアリングする有識者を選定。

経営者：調査結果の実効性を判断するための、現場の肌感覚、課題等を提供いただく。

東北経済同友会に所属している経営者から候補を選出。

支援機関：グループ化に対する金融・制度面での課題や必要な支援の具体的なあり方について提言をいただく。

学術経験者：最新の学術理論に基づき、類型に抜けがないか、グループ化の普遍的な成功要因や潜在的なリスクを構造的に分析する視点で提言いただく。

有識者の候補

	1	2	3	4	5
有識者	福留 秀基 氏	佐藤 文昭 氏	阿部 茂氏	松田 千恵子 氏	水沼 啓幸氏
専門性 (知見)	東北唯一のVC	事業承継の専門家	金融機関	学識経験者	地域の戦略的グループ化を進める実務の専門家
所属先	スパークル 株式会社 代表取締役社長	事業承継推進機構 株式会社 取締役 営業開発部長	株式会社 仙台銀行キャピタル& コンサルティング	東京都立大学 大学院 経 営学研究科 教授	作新学院大学 客員教授 株式会社サクシード 代表取締役

IV. 有識者ヒアリング

2. ヒアリング内容

以下の質問項目を中心にヒアリングを実施した。

大区分	中区分	質問項目
戦略的グループ化の意義と目的	戦略的グループ化の意義	戦略的グループ化が地域企業の成長にどのように寄与すると考えるか。 地域経済におけるグループ化の役割や重要性は何か。 グループ化が他の成長戦略（例：単独成長、外部資本導入）と比較して持つ優位性は。 地域企業がグループ化を進める際に、どのような目的を設定すべきか。
	グループ化の目的	目的達成のために必要な条件や前提は何か。 グループ化の目的が曖昧な場合、どのようなリスクが生じるか。
戦略的グループ化の手法と選択肢	手法の選択基準	資本提携、持株会社化、業務提携、BPOなどの手法の選択基準は何か。 各手法の適用において、企業規模や業種、地域特性がどのように影響するか。 手法選択において、どのようなリスク評価が必要か。
	手法の適用事例	国内外で成功している戦略的グループ化の事例は何か。 その事例から得られる教訓や成功要因は。 東北地域のような地方経済において、特に有効と考えられる手法は。
戦略的グループ化の成功要因	経営資源の統合	戦略的グループ化において、経営資源（人材、技術、資金など）の統合を成功させるためのポイントは。 経営資源の統合における障壁（例：文化の違い、利害の対立）をどのように克服すべきか。 経営資源の統合がシナジー効果を生むための条件は。
	組織文化の統合	異なる企業間での組織文化の統合を成功させるための具体的な方法は。 組織文化の違いが摩擦を生む場合、どのように対応すべきか。 統合後の従業員のモチベーションを維持・向上させるための施策は。
	地域特有の課題	東北地域のような地方経済において、戦略的グループ化を進める際の特有の課題は何か。 地域特性（人口減少、若者流出、産業構造など）がグループ化に与える影響は。 地域特有の課題を克服するための具体的な施策や支援策は。
	制度的課題	戦略的グループ化を進める上で、現行の法制度や政策における課題は何か。 制度的な支援（補助金、税制優遇、ガイドラインなど）の現状と改善点は。 政府や自治体が果たすべき役割は何か。
戦略的グループ化の効果測定	効果の指標	戦略的グループ化の効果を測定するための具体的な指標（例：売上増加率、コスト削減率、雇用創出数など）は。 効果測定において、短期的な成果と長期的な成果をどのように区別すべきか。 効果測定の結果を次の戦略に活かすための方法は。
	効果の最大化	戦略的グループ化の効果を最大化するために、どのような取り組みが必要か。 効果が期待通りにならない場合、どのように軌道修正すべきか。 効果を持続的に維持するための仕組みや体制は。
戦略的グループ化の将来展望	地域経済への影響	戦略的グループ化が地域経済全体に与える影響は。 地域企業の競争力強化や雇用創出にどのように寄与するか。 地域経済の持続可能性を高めるために、グループ化が果たすべき役割は。
	次世代のグループ化戦略	今後の経済環境や技術革新を踏まえた、次世代のグループ化戦略は。 デジタル技術やDX（デジタルトランスフォーメーション）がグループ化に与える影響は。 将来的に期待される新たなグループ化の形態や手法は。

IV. 有識者ヒアリング

3. 有識者ヒアリング結果

有識者からのご示唆

グループ化に関する有識者意見の総括

- ① キーマンが明確であること
- ② 場当たりの利益追求に抛らず、中長期ビジョンに基づいたグループ化を進めること
- ③ 資本提携（M&A）に近づくほど、PMIの重要性が増す

投資家



福留 秀基 氏

現状

- ・下請け中心でTier0が不在
- ・経営者が本音を語らない傾向

提言

- ・小型M&Aのロールアップと近接ドメインへの展開
- ・人(経営者)を最重要視
- ・PMI前にキーマンを把握
- ・オープンイノベーション税制の拡充

承継コンサル



佐藤 文昭 氏

現状

- ・保守的な県民性
- ・下請けマインドがある

提言

- ・段階的な出資比率の向上（後戻りできる設計）
- ・IPO等の明確なビジョン共有
- ・コア事業は資本提携で強固に、周辺事業は業務提携で緩やかに始める

金融機関



阿部 茂 氏

現状

- ・M&Aが選択肢として未浸透（特に東北地方）
- ・悪質な仲介による悪印象

提言

- ・同業・関連業種からグループ化を始める
- ・低めの定量目標設定
- ・マイナスイメージの払拭
- ・販路開拓・人材不足解消に重きを置く

学識経験者



水沼 啓幸 氏

現状

- ・人口減で単独成長が困難
- ・支援機関の認知不足
- ・事業承継が選択肢にない

提言

- ・「地域を守る」地域貢献型の事業承継の実施（利益を求めすぎない）
- ・従業員へメリットの提供
- ・長期視点を持つ
- ・行政によるメリットの可視化と発信

学識経験者



松田 千恵子 氏

現状

- ・市町村間の縄張り争いがグループ化の障壁となる。
- ・事業承継に悩む経営者の増加

提言

- ・産官学連携の強化と広域化
- ・グループ化等の組織変更は目的ではなく手段
- ・自社だけでなくバリューチェーン全体を考えた取り組みが重要

V. 総括

1. 本調査の包括的結論

(1) グループ化は「成長」かつ「持続」の現実解

本調査の包括的結論は、地域企業にとって戦略的グループ化が「成長戦略」であると同時に「持続戦略」であり、**今や必要不可欠な選択である**という点に集約される。地域では人口減少・人材不足・市場縮小が複合的に進行し、単独企業が自助努力だけで成長投資や事業承継を完遂することは、現実的に極めて困難になっている。さらに、後継者不足や専門人材の採用難は、企業の競争力強化だけでなく「存続そのもの」に直結する問題となっている。

この構造的課題に対して、**企業間連携によって資金・人材・技術・販路を補完し、規模の壁を越えることが最も現実的で、かつ唯一の実行可能な手段**である。グループ化は、単なる企業の選択肢ではなく、地域企業が生き残り、成長するための「実務的インフラ」である。特に地方では、市場規模が小さく人材流入も限られるため、単独成長の前提が崩れている。したがって、グループ化を「任意の選択肢」と捉えること自体が現実と乖離しており、むしろ**地域経済の持続性を守るための政策的・経営的必須手段**として位置づける必要がある。

さらに、グループ化は「既存経営資源の束ね直し」によって競争力を引き上げる効果がある。資金調達力の強化、人材確保の共同化、技術や販路の相互補完は、いずれも単独企業では実現が難しいが、グループ化によって初めて現実的となる。結果として、地方企業は地域に根ざしながら域外市場にも挑戦できる体制を構築できる。これは「縮小を防ぐ防衛策」に留まらず、「成長を生む攻めの戦略」としても不可欠である。

以上より、戦略的グループ化は地域企業にとって「選べる手段」ではなく、**選ばなければ成長も持続も難しいという必然性を持つ**。本調査はその必然性を裏付けるものであり、行政・支援機関がこれを地域政策の中核に据えて推進することの妥当性を強く示している。



V. 総括

1. 本調査の包括的結論

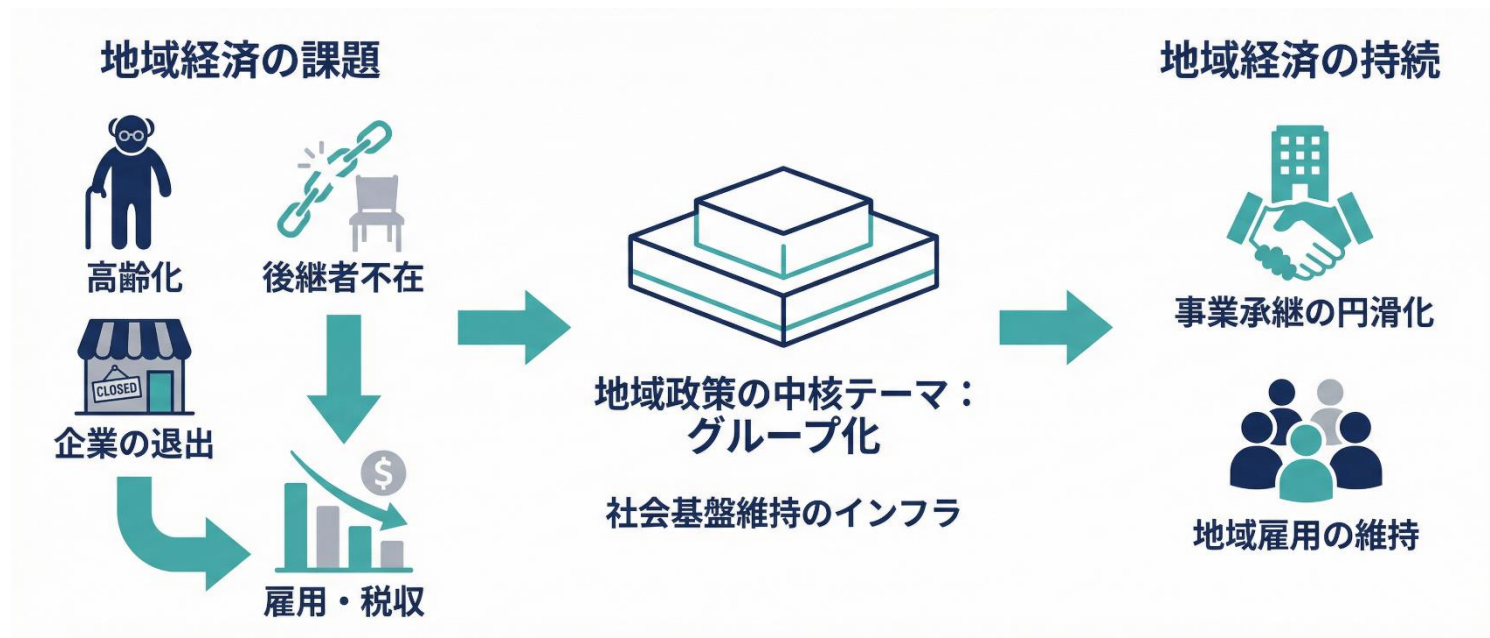
(2) 地域経済の持続性に直結する政策的テーマ

本調査の最重要な含意は、グループ化が「企業の経営判断」だけでなく、「地域の社会基盤維持」と強く結び付いている点である。企業が黒字であっても後継者不在で退出すれば、雇用・取引・税収・地域サービスが連鎖的に縮小する。これは地域経済の縮退を加速させる。

中小企業の経営者は高齢化が進み、60歳以上が過半を占めるという現実がある。高齢経営者からの事業承継には時間的猶予が少なく、適切な承継方法にアプローチし円滑に承継プロセスを進めていくことも求められる。ゆえに、行政がグループ化を後押しし、地域内における事業承継・企業統合のインフラを整備することは、政策的に必須の取り組みといえる。

(3) 調査成果の活用可能性

本調査は、グループ化の効果を単なる理論ではなく、実務上の有効性として整理している。グループ化は「企業の成長手段」から「地域政策の中核テーマ」へと位置づけを引き上げるべきであり、そのための情報基盤として本調査の成果が活用されることが期待される。



V. 総括

2. 戦略的グループ化の意義と有効性

(1) 経営基盤強化：規模の壁を越える実務的手段

地方企業が直面する最大の壁は「規模の壁」である。投資余力の不足、専門人材の確保困難、取引先依存、販路の限定が複合的に絡み、単独での取り組みは多大な時間とリソースを要する。グループ化は資金・人材・技術の相互補完を通じて、効率的に解決する実務的な手段の一つであり、経営基盤を強化することができる。

関東経済産業局の「令和6年度事業承継・M&Aによる中小企業等のグループ化を通じた生産性向上可能性調査」でも、グループ化の主要なメリットとして「経営基盤の強化」「シナジー効果の発揮」「技術・ノウハウ獲得」「雇用と事業の継続性確保」が明示されている。

(2) 事業継続性の確保：黒字廃業の抑制

地方では黒字であっても後継者不在により退出する企業が多い。中小企業白書によれば、休廃業・解散企業の過半数は黒字であり、2022年は54.9%に達している。

この事実は、企業の存続が「経営力」ではなく「承継力」に依存していることを示している。グループ化は、後継者不在企業をグループ内で受け皿化することで、効率的に雇用・顧客基盤・地域内サプライチェーンを維持する手段となる。結果として、地域の経済循環と税収基盤が守られる。

企業側が取り組むメリット



成長



信用・財務



人材確保



市場シェア



イノベーション



リスク管理

- ✓ 資金調達力向上
- ✓ 人材確保力向上
- ✓ 残存者利益の獲得



「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

V. 総括

2. 戦略的グループ化の意義と有効性

(3) 競争力向上と市場拡大

グループ化により、共同投資・機能集約が可能となり、コスト削減と品質向上が同時に進む。さらに、複数企業の強みを統合することで、新規市場や域外展開が現実的になる。地方企業が地域に根ざしながら外部市場で戦うためには、単独経営よりも連携による戦略的拡大が有効である。

この点は、地域経済の縮小に対する防御策だけでなく、地域経済を「拡張」する手段としての意味を持つ。

(4) 地域社会への波及：雇用・税収・レジリエンス

グループ化の有効性は企業の利益だけでなく、地域社会の持続性に波及する。雇用の維持は人口流出を抑制し、税収基盤を安定させる。さらに、複数企業が連携することで災害時の代替供給や相互支援体制が形成され、地域のレジリエンスが高まる。

行政にとっては、グループ化を「地域社会を守る政策的手段」として位置づける意義がここにある。

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

地域・行政の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企業依存からの脱却
- ⑦ 災害対応力・地域防災体制の強化

3. 支援機関・支援策活用のポイント

(1) 入口支援：課題整理と相性評価

近年、M&Aの支援は増えてきている一方で、企業のゆるやかな資本提携・業務提携に資する支援は不十分である。

企業が連携に踏み出す際、最初に必要なのは「目的の明確化」と「相性の見極め」である。支援機関は、中立的な立場で経営課題を整理し、目的に合った連携候補を探索・提示する必要がある。

企業は合理性だけで動くわけではなく、文化的な相性や信頼感が意思決定を左右する。したがって、支援機関による心理的ハードルの低減が不可欠である。

(2) 実行支援：合意形成・信頼形成の伴走

連携の実行段階では、契約、役割分担、責任範囲の設計が最大の難所となる。金融機関や専門家の仲介機能は、合意形成の速度と質を高める。関東経済産業局の調査でも、グループ化の利点として「親会社による資金・人材・技術の提供」が挙げられており、支援者の介入が成長を後押しする構図が示されている。

行政としては、連携候補のマッチングだけでなく、実行フェーズでの契約設計・運営設計の支援メニューを用意することが重要である。

(3) 定着支援：運営・成果測定の仕組み化

連携後の運営が不十分であれば、成果が形骸化する。ガバナンス体制、意思決定ルール、KPIの設定とレビューの仕組みが必要であり、支援機関がその設計をサポートすることが望ましい。

特に、統合後のマネジメントは人事・IT・会計といった基盤領域に関わるため、外部専門家を含む伴走支援が不可欠となる。

(4) 行政の役割：切れ目のない支援体制の構築

行政は「見守り」ではなく「推進者」として、入口・実行・定着を切れ目なく支える体制を設計すべきである。さらに、地域内で影響力のある企業に重点支援を行い、成功事例を可視化・横展開することで、企業の挑戦意欲を高める。

企業は「他社がやっているなら」と動く傾向があるため、機運醸成が極めて重要である。行政はこの心理的特性を踏まえ、成功モデルの発信と地域内ネットワーク形成を促進する必要がある。

V. 総括

4. 企業の成長段階に応じた課題解決

(1) 段階的成長の必然性

- ① 地域中小企業が持続的に成長するには、戦略的な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である。
- ② 10億円規模から30億円、50億円、100億円と成長の節目ごとに、資金力・人材力・経営管理力を同時に高める必要がある。
- ③ 行政が提供する支援施策を戦略的に活用し、各フェーズにおける制度的なメリットを最大限に享受することで、次なる成長ステージへの移行を加速させる。

課題と現状の整理

課題	現状	影響
市場縮小	2050年に生産年齢人口が7割に減少	国内市場の構造的衰退
人材不足	年商5億円以下企業の新卒採用成功率50%未満	成長投資の制約
案件規模拡大	製造業の工場の大規模化の傾向が顕著	企業規模が小さいと案件を受注できない
資金調達難	小規模事業者ほど設備投資実施率が低い	競争力低下
後継者不在	黒字廃業予定企業の3割が後継者不在	年間3.5万件の事業資産流出



成長の節目と必要な戦略転換（1・3・5の成長戦略）

売上高	戦略テーマ	主要課題	グループ化の手段
10億円	企業化戦略	属人経営からの脱却	 業務提携 資本提携 M&A 持株会社化
30億円	自社ブランド戦略	下請け体質からの脱却	
50億円	ニッチトップ戦略	市場ポジション確立	
100億円	ドメイントップ戦略	組織的経営への転換	



成功の3つの鍵

要素	内容
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

V. 総括

4. 企業の成長段階に応じた課題解決

(参考) 1・3・5の成長戦略

企業が持続的に成長していくためには、成長段階に応じた戦略の転換、条件整備が行われなければならない。十分な条件整備が行われない規模拡大は膨張に過ぎず、持続的成長を実現することができない。各成長段階に応じた適切な戦略を実行し、変化していくことが求められる。

中堅企業 成長の条件 ~1・3・5の成長戦略~

企業成長は竹の節のように

企業の成長は、スギの木のように直線的にまっすぐ伸びていくのではなく、竹のように節を重ねながら進んでいく。節とは単なる停滞ではなく、次の飛躍に向けた転換点であり、そこをどう乗り越えるかが企業の将来を大きく左右する。創業期に有効であった方法は、成長期や成熟期には通用しない。成長の各段階には独自の課題と戦略があり、それを適切に見極めることが不可欠である。

TCGでは、この「節」を売り上げ規模という指標で体系化してきた。10億円から3000億円に至るまでの成長ステージを定義し、規模別に必要な戦略を提示する「1・3・5の成長戦略」である。

これらの成長戦略は、まず経営者が向き合うべき経営課題を「トップマネジメント」として表現し、それを実現するための「重要経営指標」と、「事業」「経営」におけるより具体的な戦略で構成している。

さらに、外向きの事業戦略は固有技術と事業、マーケティングに、内向きの経営戦略は組織・人材と経営システム、財務・キャピタルに分解される。企業が成長するためには、「どの領域で競争し、どのように顧客価値を創造するか」という視点と、「経営基盤をどう整備し、持続的成長を支えるか」という視点の両方を持たなければならないからだ。



出典：タナベコンサルティング「中堅企業白書」より転載

V. 総括

4. 企業の成長段階に応じた課題解決

(2) 成長の各段階におけるポイント

①初期段階：連携の成功体験を作る

最初の段階では、協業による小さな成功体験の創出が重要である。連携効果が可視化されることで、企業間の信頼が高まり、次の深化フェーズに進む心理的障壁が下がる。行政は、初期成果を評価・発信する仕組みを整えるべきである。

②拡大段階：機能集約と投資促進

次の段階では、共同投資や機能集約を通じた規模の経済の獲得が鍵となる。これにより競争力が高まり、地域外市場への展開が可能となる。行政の役割は、設備投資・人材育成・DXなどの共同投資を促す補助・制度設計である。

③成長段階：統治と意思決定の高度化

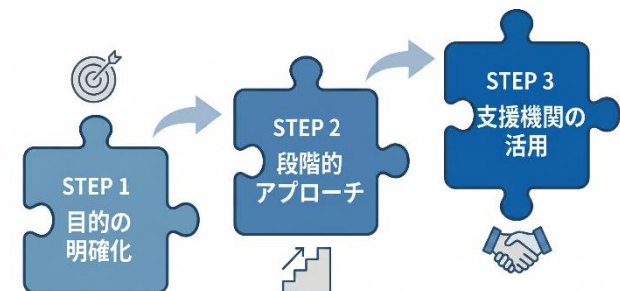
グループが拡大すると、経営管理や意思決定の複雑性が増す。そこで必要なのは、ガバナンス強化と迅速な意思決定体制の確立である。成長期の企業には、専門人材の登用や管理体制の高度化を支援する施策が求められる。

1つ目の鍵 「目的の明確化」
明確なビジョンとカルチャーの共有

3つ目の鍵 「支援機関の活用」
仲介役・専門家の活用

2つ目の鍵 「段階的アプローチ」
段階的アプローチとリスク管理
独立性と文化の尊重
PMI（統合後マネジメント）の徹底
明確な役割分担とガバナンス体制

成功の秘訣



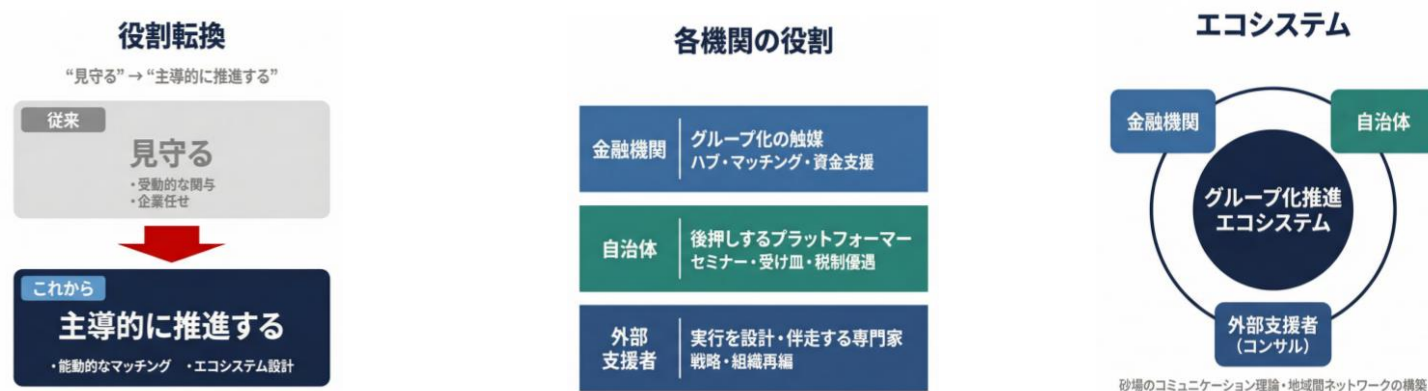
持続可能なグループ化への確実な道筋

V. 総括

4. 企業の成長段階に応じた課題解決

(3) 行政への提言：地域政策の中核テーマとして位置づける

- ①地域の中小企業によるグループ化は、単なる企業成長策ではなく、地域経済の自律性を高めるための有効な政策手段である。行政は支援機関と緊密に連携し、企業の成長段階に合わせた継続的かつ体系的な支援を主導的に提供することが重要といえる。その結果、地域内の雇用・税収・ブランド価値が維持・向上し、自治体の持続可能性が高まる。
- ②グループ化は、地域の未来を支える成長モデルとして位置づけるべきである。支援機関と行政は、企業の動きを「見守る」にとどめず、「推進する」役割を担う。金融機関は広域ネットワークを活かしたハブとして、企業間マッチング、資金支援、専門知識の提供を通じて触媒機能を果たす。一方、行政は金融機関には相談しづらい課題の受け皿となり、総合相談やコーディネート、関係機関連携を通じて企業を後押しするプラットフォームとなる。意欲ある経営者を支援するには、セミナーや勉強会、交流の場を継続的に設け、チャンスと出会いを生み続けることが不可欠である。
- ③企業は先行事例に触発されやすいため、地域で影響力のある企業を重点的に支援し、成功事例の創出と波及を図ることが効果的である。さらに、金融機関、商工団体、専門家、支援機関と行政が連携し、企画から実行・定着まで切れ目のない支援体制を整えるとともに、域内外をつなぐ地域間ネットワークを構築することで、グループ化に挑戦できるエコシステムを育む。これにより、事業承継や人材・資源の補完が進み、生産性と競争力が向上し、先行事例が連鎖する好循環が生まれる。行政は企業と金融機関・支援機関をつなぐ推進の要として、実行力ある仕組みと場づくりを持続的に提供し、地域のグループ化を戦略的に後押ししていくことが求められる。



支援機関の連携による“切れ目のない支援体制”が、グループ化に挑戦できるエコシステムを完成させる

