pwc

「中堅・中核企業成長戦略フォーラム」

中堅企業 日本を元気にする要

PwCコンサルティング

PwCコンサルティング（東京都千代田区）は、都内で「中堅・中核企業成長戦略フォーラム」を開いた。企業の成長や変革に向けて六つのソリューションを示し、経営者らと交流した。

我々は中堅・中核企業が、日本を元気にする要だと思っています。県内総生産を見ると、伸びている県は産業構造が入れ替わっている。また、明らかに中堅企業の層が厚い。だからこそ、政府は中堅企業を伸ばして日本経済を底上げする政策を打ち出しています。

では、どのように中小企業を中堅企業に成長させるのか、中堅企業の層を厚くするのか、中堅企業を大企業に成長させるのか。これを考えると、いくつかの型があります。

その一つが「グローバルニッチトップ」です。汎用技術でスタートし、異業種連携などによって独自性を出していく。金融機関や支援機関と海外販路を開拓し、ニッチな分野で世界トップシェアを獲得する。海外売上高が高く、利益率も高いのが特徴です。

もう一つが「ローカルゼブラ」です。地元に根を張り、経済性を追求しながら、社会課題も解いていく。スタートアップの子ゼブラ、地場産業のリーダーである兄ゼブラ、全国展開もしている親ゼブラなどのパターンがあり、地元に必要な企業です。

本日は皆さんが直面している課題を乗り越えるためのヒントを持ち帰り、業務をより良くする一助にしてほしいと思います。

開会のご挨拶

代表執行役CEO **安井 正樹**

基調講演 PwCが目指す「中堅企業支援」とは

事業承継、異分野進出や新規分野開拓、海外展開といった成長ステージの新たな課題は「屈曲点」と呼ばれます。成功体験が通用しないこともあり、どう乗り越えるか、頭を悩ませている経営者の方は少なくないでしょう。こうした中、PwCは「グローバルニッチトップ」と「ローカルゼブラ」という成長の方向性に応じた支援策を提供しています。

まず、クライアントのパートナーになって一緒に成長戦略を推進する「直接支援」です。戦略を策定し、対話からニーズやシーズを把握してさまざまなソリューションを提供するアプローチとなります。もう一つが、地域エコシステムを形成する「間接支援」です。我々が架け橋になってネットワークを形成するハブ、地域課題の解決に向けて共創関係を築くラボラトリー、地域企業のリソースやデータを連携させて相互利用できるようにするフュージョンの三つの機能を備えています。

パートナー **大橋 歩**

事業承継を起点としたM&A（合併・買収）が増えていたり、AI（人工知能）の導入費用が低額化したりしていることは、中堅企業にとって事業を拡大する機会になっています。二つの支援策を組み合わせて、1社でも多くの成長を支えたいと思っています。

「屈曲点」をどう乗り越えて成長してきたのか、外部連携の重要性などを紹介した

パネルディスカッション

成長実現のために必要なこととは

大橋 成長過程で生まれる「屈曲点」を、どう乗り越えて成長してきましたか。

高山氏 地図情報がアナログからデジタルに変わったのが、屈曲点でした。カーナビゲーションシステムが登場し、当初は住宅地図用とカーナビ用の二つのデータベースを管理していましたが、アプリケーションに利用するため、思い切って統合しました。現在はAI（人工知能）などに利用するため、高度な時空間データに進化しています。

大橋 高山さんは成長をどう捉えていますか。

高山氏 安定と成長が対になっていないとダメだと思っています。安定は具体的な案件が多く、売り上げにも直結しますが、成長は時間がかかるし、投資が先行します。このバランスをどう取るかが課題になります。

大橋 小野さんはいかがでしょうか。

小野氏 不満を満足に、不便を便利にと、顧客の「不」を取り除くことが成長につながると考えています。また、主力のスマートメーター（通信機能付き電力量計）を突き詰めると、コアコンピタンスは「見えないものを見える化する」ことだとわかりました。これらにより、成長に向けた新ブランド「ウォッチシリーズ」を立ち上げました。

大橋 NTTドコモビジネスは中堅企業を支援していますね。

蛭間氏 全社共通のICT（情報通信技術）インフラパッケージや生成AIエントリーモデルを提供しています。7月に社名変更し、グループの一体感が強まったので、スマートフォン関連サービスも向上しました。

大橋 デジタルツールを上手に使って成長している企業に共通項はありますか。

蛭間氏 一つはデジタル変革（DX）化をドライブする方がいることです。経営者も新しいことやる、やり切るといった熱意のある方が多いですね。

大橋 成長するには、外部連携も重要ですね。

高山氏 シナジーが高い企業に少額出資して連携しています。相手の困り事を知ることで、生産性が高いものが生まれたり、俯瞰（ふかん）する目が養われたりしています。

小野氏 新たな付加価値を共同開発する「BアンドBツーX」のビジネスモデルで、一緒に「不」を解決できる企業・大学と連携しています。

蛭間氏 最初に「皆で目指すのはこれだよね」といった目線、コンセプトを合わせることが連携のポイントだと思っています。

大橋 本日はありがとうございました。

蛭間氏

小野氏

高山氏

登壇者

ゼンリン代表取締役会長 **高山 善司氏**

大崎電気工業執行役員 ソリューション事業部 副事業部長兼事業統括部長 **小野 信之氏**

NTTドコモビジネス 執行役員北海道支社長 **蛭間 武久氏**

モデレーター **大橋 歩**

M&A・PMI動向および成長実現に向けた方策

①成長戦略＋M&A・PMI

岡山 成長を実現するには、自力成長だけではなく、人的・知的・製造資本をM&A（合併・買収）で獲得していく「非連続な成長」が求められます。

ディレクター **岡山 健一郎**

河西 連続的なM&Aは効果が大きく、ファンド出資や税制優遇という追い風も吹いています。成功させるには、目的の明確化、対象企業の課題把握とともに、この段階で信頼関係の構築といったPMI（M&A後の統合プロセス）も意識して計画することが重要です。実践で得た学びを通じ、次に向けて組織能力を高めていく。M&A実行力を強化するサイクルを回すことが欠かせません。

シニアマネージャー **河西 信幸**

高いグローバル競争力：中堅・中核企業の海外展開〝次の一手〟

②海外展開

海外事業は、国内事業に比べて難しいだけに、多角的な視点が求められます。この視点には、国内事業の製品・サービスを海外展開する「イン・アウト」、海外展開地域・国を水平拡大する「アウト・アウト」、海外事業で培ったアセットで国内外事業を昇華する「アウト・イン」の三つの型があります。そして、海外展開を成功させるには「戦略の策定」「専門チームの整備」「資金の確保」が3本柱です。戦略は三つの型のすべて、撤退や連携相手も視野に入れて中長期的に描きます。専門チームには、情報集約して意思決定できる統括部門や事業部横断組織などがあります。資金は国内外の金融機関のほか、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）によるコストカットで捻出することも検討してください。

シニアマネージャー **川埜 裕介**

サイバー攻撃・脅威の動向と企業が実施すべき対策

③サイバーセキュリティ

情報処理推進機構（IPA）がまとめた「情報セキュリティ10大脅威2025」によると、1位がランサムウェア攻撃でした。約3年で1.5倍に増加し、被害件数の6割は中小企業です。もはや大企業だけがターゲットではなく、中堅・中小企業も対策を講じる必要があります。

対策として「ソフトウェアの最新化」「IDガバナンス管理と特権管理」「退職者・委託事業者（サプライチェーン）の管理」「インシデント発生を見据えた対応ルールの整備・訓練」「サイバーセキュリティーBCP（事業継続計画）の策定」の五つを再確認してください。特にBCPは、攻撃を受けることを前提とし、ビジネスプロセスのうち、どこがクリティカルパスで、どう防御しているのかを把握することが最重要となります。

パートナー **小林 公樹**

特別講演 加速する日本経済の環境変化と成長志向の中堅・中小企業支援について

日本企業は国内の既存設備を有効活用しながら、海外投資を拡大してきました。いわば、リスクを抑えて利益を拡大するコストカット型が中心になっていると思います。また、日本の労働生産性は過去30年で年率1%以上伸びているものの、実質賃金は横ばいです。

投資によって賃金が上がり、消費が増え、消費増に伴って投資が増え、また賃金が上がる。このような投資と賃上げによる成長型経済に移行させるため、政府は2040年に国内総生産（GDP）1000兆円を目標とする成長戦略と構造改革を推し進めています。この中で、「地域の成長と賃上げを牽引する中堅・中小企業の成長支援」を重視し、柱の一つに位置付けております。

日本の企業分布は大企業が約1300社、中堅企業が約9000社、中堅企業への成長が見込まれる売上高100億円の中小企業が約4500社で、100億円を目指せる10億から100億円未満の中小企業が約9万1000社あります。

中堅企業の過去10年間の国内・海外法人売上高、国内投資の伸び率は、いずれも大企業を上回っています。従業員数と給与総額の伸び率も上回っており、雇用創出において大きな役割を果たしています。この層の企業の挑戦をどう後押しして成長につなげるか、この層にステップアップしてくる企業をどう支援し、成長の源泉になる企業群に厚みを持たせるかが、日本経済の持続的な成長を実現させるカギになります。

このため、中堅企業の役割や課題、官民で取り組むべき事項をまとめた「中堅企業成長ビジョン」を策定しました。このビジョンでは「資金調達・設備投資」「人材確保」「M&A、専門家活用」「イノベーション」「海外展開」「GX・DX」を重点6本柱とし、13府省庁の全155件・総額1兆4000億円の施策をまとめた「中小企業成長促進パッケージ」を展開しています。このほか、「中堅・中核企業支援プラットフォーム」によるハンズオン支援などを実施しています。

成長企業の経営者の皆さんは、経営方針やビジョンを示し、課題も全社的に共有しました。従業員を巻き込む力があり、従業員の挑戦も支えていました。さらに、いろいろな人と出会って、経営者同士でつながっていました。

やはり、人と人のつながりの中で、企業は成長していくのだと感じます。我々は経営をサポートする施策をしっかりとつくり、中堅企業の成長、そこを目指す100億企業の創出に取り組みます。

経済産業省 関東経済産業局長 **佐合 達矢氏**

ファミリー企業の成長ステージにおける課題とその対応策

④ファミリービジネス

ファミリー企業は、家族の理念や価値観が企業文化に色濃く反映されており、短期的な利益追求よりも持続的成長を重視する傾向が強いです。地域経済や雇用の基盤として重要な役割を果たしています。半面、閉鎖性や硬直化などのリスクがあります。こうしたファミリー企業が次の成長を目指す上での重要なテーマが、株式上場（IPO）と次世代経営者育成です。

IPOは、準備を通じてガバナンスや経営管理体制が強化されるほか、資金調達などで持続的成長を加速できます。一方、次世代育成は経営知見や価値観の伝承が課題になります。PwCは次世代が経営者としての考えを整理するのを促し、具体的なアクションを後押しします。また、現世代がバトンを渡せるように支援します。

PwC Japan有限責任監査法人 パートナー **本多 守**

理想から現実へ―サステナビリティ経営を成功に導く視点

⑤SX

サステナビリティ経営は、理想だけでは難しいとの認識が広がり、経済合理性を担保しながら具体的な施策を実践することが求められています。個別最適から全体最適の時代となり、新たなアプローチとして「ホリスティックに考え、決める」「システミックに動き、実現する」ことを提唱しています。

ホリスティックは、多様な課題を総合的に評価して意思決定します。システミックは、意思決定の実行にあたって全体最適を意識し、国・業界を超えて連携します。この根幹になるのが、財務と非財務の「統合思考経営」です。非財務を含めて資本を循環させて、稼ぐ力につなげます。PwCはこうした取り組みを可視化し、環境価値や優位性を定量的に評価して包括的に支援しています。

ディレクター **齊藤 三希子**

中堅・中核企業のためのDX・AI活用：どこから始め、どう成果を出すか

⑥DX・AI

中堅企業のデジタル変革（DX）は進展しているものの、人材確保が課題です。リソースを有効活用するため、まず言いたいのが「やめることから始める」ということです。

DXを成功させるには、IT資産と投資状況を可視化した上で、事業戦略に基づいて優先順位を下げたり、プロジェクトの中止を決めたりして原資を捻出し、やるべきことに投入することが求められます。このためには、重複契約などの無駄なコストをカットする「やめる」、ITベンダーなどにインフラ管理を「任せる」、標準的なシステムに「変える」の三つのアプローチがあります。

何より、DXは経営層のコミットメントが大切です。技術は日進月歩ですが、PwCには皆さんを支援する準備が整っています。

パートナー **上野 康寛**

閉会のご挨拶

中堅企業の成長に向け、最新のトレンドや事例を交えながら、さまざまな領域の課題解決策を、現役のコンサルタントから提案させていただきました。またパネルディスカッションでは、成長の屈曲点を乗り越えてきた企業と成長を支える企業の経営陣から貴重な話を伺いました。さらに特別講演では、政府の支援策を紹介していただきました。ぜひ皆さまが成長するための一助にしてください。PwCは、引き続き成長に役立つ情報を発信し、交流の場を提供いたします。本日はありがとうございました。

パートナー **山口 政敏**