

令和7年度「調査・研究事業」

仮説指向計画法を活用した

中堅・中小企業向け経営支援ツールの研究開発

## 報 告 書

令和8年2月

一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会

## はじめに

本研究は、一般社団法人 日本中小企業診断士協会連合会の調査・調査研究事業として、一般社団法人東京都中小企業診断士協会の地方創生・グローバル研究会の有志メンバーが実施したものです。

中小企業政策は、コロナ禍を乗り越えるための事業継続支援に注力してきた時期を経て、近年は成長意欲を持った中小企業・小規模事業者の変革・挑戦を後押しする姿勢を鮮明に打ち出しており、中堅企業への政策支援の創設・拡充も進められてきています。

その背景には、日本経済の構造変化と成長力確保の必要性があります。国内では人口減少や市場縮小が進み、地域経済を支える企業の生産性向上と付加価値創出が急務となっています。特に中堅企業は海外展開や研究開発投資などで高い成長ポテンシャルを持つ一方、資金調達、人材確保、事業承継などの課題が大きい状況がありました。そこで政府は、中小企業が中堅企業へと成長する「ステップアップ」を後押しし、地域の中核企業を増やすことで産業競争力の底上げを行おうとしています。

今日の中小企業への成長支援においては、VUCA とも評される、変化が激しく先行き不透明で将来の予測が困難な社会情勢に適応することが求められます。不確実性の高い環境下における中堅・中小企業支援のありたい姿と現状とのギャップを把握し、その課題を構造化し、解決策へ向けての提言を行うことは、中小企業診断士をはじめとする中小企業支援者に強く期待されている提供価値の1つであると我々は考えました。そこで、当研究会は、「100億宣言」企業を一つの切り口として、成長局面における意思決定の実態と支援の在り方を整理し、中小企業支援に関わる担い手が検討すべき視点を提示することを目指しました。

本研究では、飛躍的な成長を目指す中小企業が求めている支援と、既存の支援とのギャップを「100億宣言」企業へのインタビューを通じて考察しました。そして、不確実性の高い事業の戦略構想立案手法として知られる仮説指向計画法（DDP ; Discover-Driven Planning）に着目し、これまでに中小企業診断士が活用してきた中小企業向けの診断方法論に、DDP のアプローチを取り込んだ新たな経営診断、事業計画立案の支援ツールを理論化することを試みました。本研究の成果が成長企業の支援に少しでも役立つとともに、中小企業診断士の活動機会の更なる広がりの一助となれば幸いです。

令和8年2月

地方創生・グローバル研究会有志メンバー代表

田中 元喜

## 目次

はじめに .....	1
目次 .....	2
第1章 中小企業政策の転換と「100億宣言」が問いかける支援の再設計 .....	4
1. なぜ今、「成長」を中小企業政策の中心に据えるのか.....	4
2. 「100億宣言」は何を象徴しているのか.....	5
3. 企業規模拡大の過程で生じる「支援の空白地帯」.....	7
4. 中小企業診断士は、この領域で何を期待されているのか.....	9
5. 地方創生グローバル研究会が本テーマに取り組む理由.....	10
6. 本調査研究が扱う問いと次章への視座 .....	11
第2章 100億宣言社の経営者インタビュー ～事例研究～ .....	13
事例研究1 株式会社NISSYO.....	14
1. 企業の概要と沿革.....	14
2. 「100億宣言」の背景 .....	15
3. ビジネスモデルと市場優位性（強み） .....	16
4. 経営戦略と成長シナリオ .....	18
5. インタビューで明らかになった経営課題（ボトルネック） .....	19
6. 支援ニーズと専門家への期待 .....	19
事例研究2 株式会社カネバン.....	21
1. 企業の概要と沿革.....	21
2. 「100億宣言」の背景 .....	22
3. ビジネスモデルと市場優位性（強み） .....	22
4. 経営戦略と成長シナリオ.....	24
5. インタビューで明らかになった経営課題（ボトルネック） .....	24
6. 支援ニーズと専門家への期待 .....	25
事例研究3 株式会社ライト製作所.....	27
1. 企業の概要と沿革.....	27
2. 「100億宣言」の背景 .....	27
3. ビジネスモデルと市場優位性（強み） .....	28
4. 経営戦略と成長シナリオ .....	28
5. インタビューで明らかになった経営課題（ボトルネック） .....	29
6. 支援ニーズと専門家への期待 .....	29
第3章 DDP と DDP に関わる先行研究の調査 .....	31
1. DDP 誕生の背景 .....	31
2. DDP の理論 .....	32
3. DDP の発展と他の経営理論への影響.....	35
4. DDP の国内研究と実践 .....	40
5. DDP の中堅・中小企業向け適用の課題と可能性 .....	41
第4章 中規模企業へ向けた経営理論及びDDP展開 .....	44
1. 情報収集・マクロ環境分析 .....	45

2. 仮説ストーリー分析.....	45
3. インフルエンスダイアグラム分析.....	46
4. 仮説一覧表作成.....	47
5. 感度分析.....	50
6. シナリオ分析.....	52
7. リスク分析.....	55
8. マイルストーン計画策定.....	58
9. 総括・残された課題.....	61
第5章 成長を目指す企業支援をどう判断し、どう関与するか.....	63
1. 成長支援を巡る論点の整理と本章の位置づけ.....	63
2. 成長支援が難しくなる理由とその構造.....	64
3. DDP が有効に機能する局面と、適用に慎重さを要する局面.....	65
4. 支援者はどの立ち位置で関与すべきか.....	65
5. 診断士が個人として関与することの可能性と限界.....	66
6. 残された課題と政策的含意.....	67
おわりに.....	69
参考資料.....	71

## 第1章 中小企業政策の転換と「100億宣言」が問いかける支援の再設計

近年、日本の中小企業政策は、従来の「存続を支える支援」から、企業の成長や規模拡大を後押しする支援へと、その重心を移しつつある。この政策転換は、人口減少や賃金停滞、地域経済の持続性といった構造的な課題への対応として進められており、その象徴的な取り組みの一つが「100億宣言」である。

### 1. なぜ今、「成長」を中小企業政策の中心に据えるのか

#### (1) 中小企業を取り巻く構造環境の変化

この背景には、日本経済が直面するいくつかの構造的課題がある。人口減少の進行により国内市場の縮小が避けられない中で、長期にわたる賃金停滞や生産性の伸び悩みが続いている。地域経済に目を向けても、事業承継の停滞や担い手不足により、産業基盤そのものの弱体化が懸念される状況にあるといえる。

#### (2) 「守る」政策の限界と成長への期待

こうした環境下では、個々の企業を「守る」ことに主眼を置いた政策だけでは、経済全体の持続性を確保することが難しくなりつつある。一定数の企業が成長し、付加価値を高め、雇用や賃金の原資を生み出す存在へと進化していくことが、地域経済や産業全体に波及効果をもたらすとの認識が、政策面でも共有されるようになってきたと整理できる。

#### (3) 政策スタンスの変化と成長志向企業の位置づけ

中小企業白書をはじめとする近年の政策文書を俯瞰すると、この変化は段階的に進んできたことが読み取れる。成長は従来、「将来的な理想像」として語られることが多かったが、近年では、成長志向を持つ企業を明確な政策対象として位置づけ、その挑戦を後押しする視点が前面に出てきている。特に、売上規模の拡大や中堅企業層への移行が、賃上げや地域経済への波及と結びつくことが強調されている点が特徴的である。

	キャッチフレーズ	政策スタンス
2022年	成長は「遠景」、焦点は自己変革	まず立て直す。成長はその先にある
2023年	成長を是認、変革の好機に位置づけ	変わる企業は、成長を目指してよい
2024年	成長が「有力な解」へ昇格	環境変化に適応するには、成長が現実解
2025年	100億企業が政策の中心へ	成長しない中小企業は構造的課題となる

表 1-1 中小企業政策スタンスの変遷（中小企業白書 2022～2025 より）

このように、中小企業政策は現在、存続支援を基盤としつつも、それにとどまらず、成長・スケールを志向する企業を政策の主役の一つとして捉える方向へと転換しつつあるといえる。

次節では、この政策転換を象徴的に示す取り組みとして位置づけられる「100億宣言」が、どのような意味を持つのかを整理していく。

## 2. 「100億宣言」は何を象徴しているのか

中小企業政策が成長志向へと重心を移しつつある中で、その変化を象徴的に示す取り組みとして位置づけられるのが「100億宣言」である。「100億宣言」は、単に売上規模の目標を掲げる制度ではなく、成長を志向する企業を明確に政策の射程に捉えようとする姿勢を、分かりやすい形で可視化した点に特徴がある。

### (1) なぜ「100億円」なのか

売上100億円という水準は、中小企業から中堅企業へと移行する一つの節目として、政策上も実務上も意味を持つ規模である。この規模に達する企業は、雇用創出や賃上げ、地域経済への波及効果といった観点から、経済全体に与える影響が相対的に大きくなる傾向がある。「100億」という明確な数値目標を掲げることで、成長を曖昧な理想論ではなく、具体的な到達点として共有する狙いが読み取れる。

図1-1に、企業規模の階層構造と100億宣言者の位置を示す。中小企業336.5万者の中で売上高100億円を実現した企業は4,500者、「100億宣言」の対象となる売上高が10億円以上100億円以下の企業は9.1万者ある。

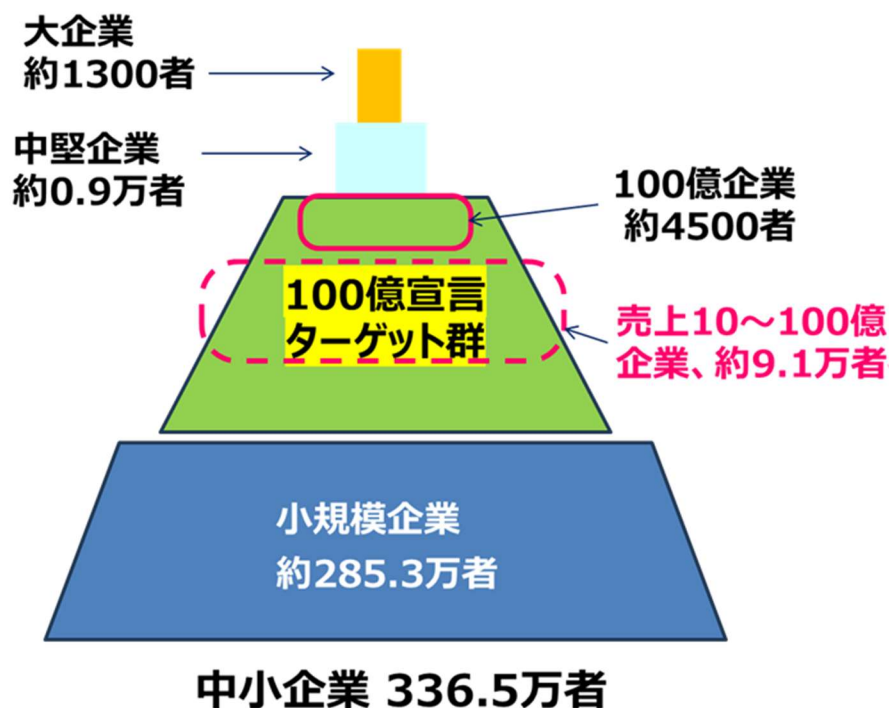


図1-1 企業規模の階層構造と100億宣言者の位置

また、100億宣言企業は表1-2に示すように北海道・東北から九州・沖縄までほぼ人口に比例する形で存在する。また、企業規模は特定層に偏っておらず、30億円以下が全体の43.2%を占めており、100億円を目指して果敢に挑戦する成長志向の企業群の存在がはっきりと見える。

エリア	企業数	割合	売上高	企業数	割合
北海道・東北	184	9%	10億-20億	559	26.2%
関東	339	16%	20億-30億	363	17.0%
東京	337	16%	30億-50億	489	22.9%
中部	438	21%	50億-100億	721	33.8%
近畿	425	20%			
中国・四国	217	10%			
九州・沖縄	196	9%			

表1-2 100億宣言企業の所在地と売り上げ規模（2026年1月12日現在）

## (2) 「宣言」という形式が持つ意味

「100億宣言」のもう一つの特徴は、企業自らが成長目標を「宣言」する点にある。これは、行政が一方的に選別するのではなく、企業自身の意思や覚悟を前提に支援の対象を位置づけようとする姿勢を示している。成長は外部から与えられるものではなく、経営者の意思決定と行動によって実現されるという前提が、制度設計の背景にあると考えられる。

## (3) 政策との連動と支援対象の明確化

近年の政策動向を見ると、「100億宣言」は単独の施策ではなく、補助金や税制、支援ネットワークといった他の政策手段と連動しながら、成長志向企業を明確な支援対象として位置づける役割を果たしている。これにより、従来は中小企業全体を一律に対象としていた支援の枠組みが、成長フェーズや志向に応じて整理されつつあることがうかがえる。

このように、「100億宣言」は、成長志向企業を政策の主役の一角として明確化し、支援の焦点を定めるための象徴的な枠組みと捉えることができる。次節では、この枠組みのもとで、成長を目指す企業が直面する意思決定の難しさや、従来の支援では捉えきれない課題について整理していく。

### 3. 企業規模拡大の過程で生じる「支援の空白地帯」

「100 億宣言」が象徴するように、成長を志向する企業が政策上明確に意識される一方で、実務の現場では、企業規模の拡大過程において支援が十分に行き届かない領域、いわば〈支援の空白地帯〉が存在していることが指摘される。

#### (1) 小規模企業向け支援の延長では捉えきれない課題

売上規模が 10～30 億円程度の企業は、一定の事業基盤や組織を有しながらも、さらなる成長に向けては、従来とは質の異なる意思決定が求められる段階にある。設備投資や新規事業への参入、組織再編や人材確保など、経営判断はより中長期的かつ不確実性の高いものとなる。しかし、この段階における課題は、小規模企業向け支援で主に扱われてきた個別課題の改善や部分最適の延長では十分に対応しきれない場合が多い。

#### (2) 大企業向け支援とのミスマッチ

一方で、こうした成長局面にある企業が、大企業向けに提供される高度なコンサルティングサービスをそのまま導入することにも、現実的なハードルが存在する。組織規模や経営資源の制約、費用対効果の観点から、大企業と同等の支援スキームを前提とした関与はなじみにくい。結果として、成長に必要な思考整理や意思決定支援が、十分に受けられない状況が生じやすい。

支援機関／企業規模	10 億円以下	10-30 億円	30-100 億円	100 億円以上
よろず支援拠点	◎			
商工会、商工会議所	◎	○		
金融機関	◎(信金・公庫)	◎(地銀)	◎(地銀・メガ)	◎(メガ)
税・法務関係士業	◎(個人)	◎(小規模)	◎(中規模)	◎(中・大規模)
中小企業診断士	◎	○	△	
小規模コンサル	◎	○	△	
大規模コンサル		△	○	◎

表 1-3 支援機関の特徴と企業規模との関係 (◎、○、△の順に強く関与)

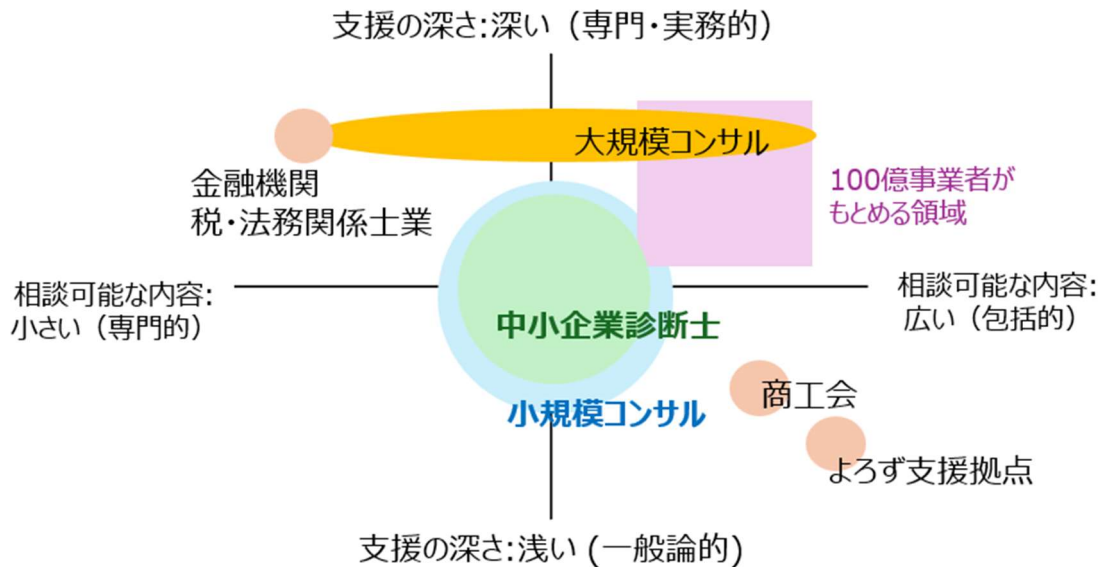


図 1-3 支援機関の得意とする領域の相関図

(3) 補助金政策から見える「100 億宣言」企業支援の必要性

図 1-3 に示すように、中小企業診断士は特に小規模～中小企業の経営改善・事業計画策定を主戦場として発展してきた。図 1-4 は経済産業省の補助金の体系概念図であるが、「100 億宣言」企業へ向けた中小企業成長加速化補助金の補助金額は最大 5 億円、投資規模は 10 億円を超える案件になる。この規模の事業支援では、小規模企業支援の延長では十分な支援が行き届かず、大規模コンサルタントを使うには規模も文化も合わないことが想定され、中小企業診断士が支援の担い手として活躍範囲を広げていくことが求められているといえる。

売上額	投資額	売上拡大	高付加価値	省力化・DX	新事業挑戦
100億以上	10億以上	中堅・中小成長投資補助金			
100億～10億	10億～1億	成長加速化補助金	事業承継M&A補助金		
10億～数千万	1億～5千万		ものづくり補助金	省力化投資補助金	新事業進出補助金
数千万	5千万～数百万	持続化補助金		IT補助金	持続化補助金創業型

図 1-4 経済産業省の補助金の体系 (概念図)

### (3) 成長局面特有の意思決定の難しさ

〈支援の空白地帯〉に位置する企業では、成長戦略の方向性そのものが確定していない場合も少なくない。将来の市場環境や競争条件が見通しにくい中で、どの仮説に基づき、どの程度のリスクを取るべきかを判断する必要がある。こうした意思決定は、単なる計画策定や助言にとどまらず、前提条件を含めた構造的な整理や、検証を伴う伴走的な関与を要する点に特徴がある。

### (4) 支援の在り方が問われる領域

このように、企業規模の拡大過程においては、既存の支援枠組みが十分に機能しない局面が存在している。〈支援の空白地帯〉は、特定の支援主体の不足を意味するというよりも、成長局面特有の課題に対して、どのような関与が適切なのかが必ずしも整理されてこなかったことの表れと捉えることができる。次節では、こうした空白地帯に対して、どのような役割や可能性が支援者に期待され得るのかについて、中小企業診断士を含む支援の担い手の視点から整理していく。

## 4. 中小企業診断士は、この領域で何を期待されているのか

前節で整理した〈支援の空白地帯〉においては、従来の支援手法や支援主体だけでは十分に対応しきれない局面が存在している。こうした領域において、中小企業診断士はどのような役割を期待され得るのだろうか。

### (1) 全体像を捉える支援者としての強み

中小企業診断士は、財務・事業・組織・市場といった複数の視点を横断し、経営全体を構造的に捉えることを専門性の一つとしている。個別課題の改善にとどまらず、経営者が直面している問題の背景や前提条件を整理し、論点を可視化する役割は、不確実性の高い成長局面において一定の有効性を持つと考えられる。とりわけ、10～30億円規模からさらなる成長を目指す企業では、「何が分かっているのかが分からない」状態に陥ることも少なくない。こうした状況において、思考の整理や選択肢の構造化を支援する存在への期待は自然に生じやすい。

### (2) 一方で顕在化する限界

しかしながら、中小企業診断士が担い得る役割には限界も存在する。成長局面では、長期的かつ高リスクな投資判断や、組織変革を伴う意思決定が不可避となるが、これらを単独で支え切ることが容易ではない。また、企業規模が拡大するにつれて、専門性の深さや実行リソースがより強く求められる場面も増えていく。加えて、診断士自身が個人として活動する場合、関与の継続性や対応可能な範囲には構造的な制約がある。この点は、診断士個人の能力の問題というよりも、支援の在り方そのものに内在する課題といえる。

### (3) 支援者像の再考を促す位置づけ

こうした可能性と限界を踏まえると、〈支援の空白地帯〉において診断士が果たし得る役割は、万能な解決者として振る舞うことではなく、経営者の意思決定を支える一つの重要な担い手として、どのように関与するかを見極める点にあると考えられる。

この整理は、中小企業診断士の役割を限定するためのものではなく、むしろ、成長を目指す企業に対してどのような関与が現実的かつ有効であるのかを考えるための前提である。次節では、本調査研究を通じて、なぜこのテーマに取り組む必要があるのか、その位置づけを改めて整理していく。

## 5. 地方創生グローバル研究会が本テーマに取り組む理由

前節までに整理したとおり、成長を志向する中小・中堅企業を取り巻く環境には、政策的な期待の高まりと、実務的な支援の難しさが併存している。とりわけ〈支援の空白地帯〉に位置する企業に対しては、個別事例の積み上げだけでなく、構造的な視点からの整理が求められている。地方創生・グローバル研究会は、地域経済と中小企業の関係性に着目し、現場に根差した課題を研究対象としてきた（図1-5）。

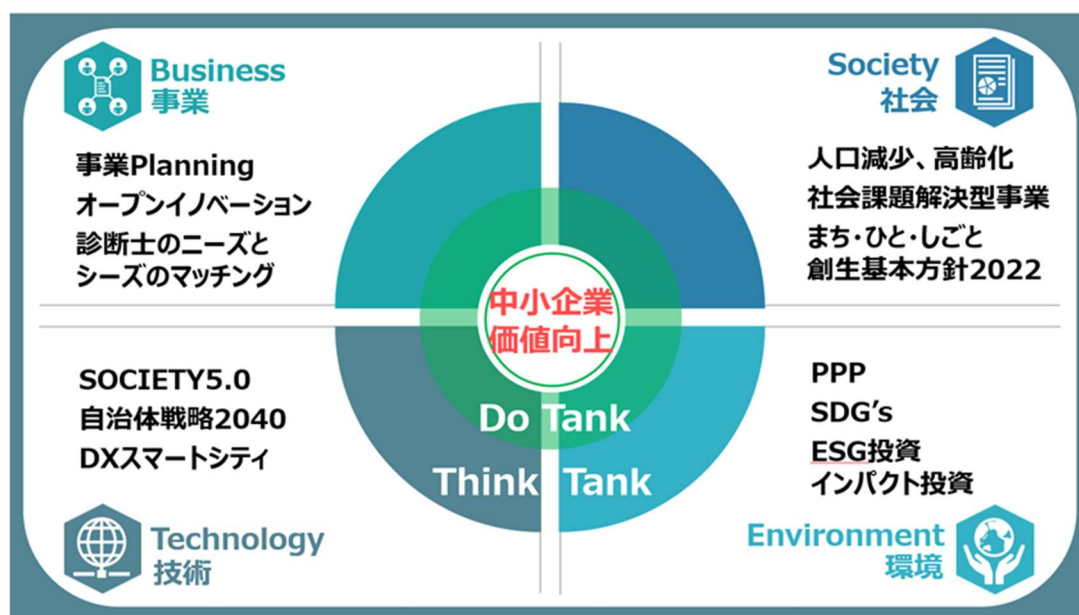


図 1-5 当研究会の活動ドメイン（概念図）

地域における中小企業の成長は、単一企業の成功にとどまらず、雇用、産業集積、取引ネットワークといった形で地域全体へ波及する可能性を持つ。この点において、成長志向企業の意思決定プロセスや支援の在り方は、地域経済の持続性を考える上でも重要な研究対象となる。また、本研究会は、政策動向や理論研究の整理にとどまらず、実務における意思決定や支援の

現場で生じる課題を、調査・分析を通じて可視化することを重視している。成長を目指す企業が直面する不確実性の下で、どのような判断が行われ、支援者がどのように関与しているのかを捉えることは、理論と実務をつなぐ試みとして位置づけられる。このような問題意識のもと、地方創生・グローバル研究会は、「100 億宣言」を掲げる企業を一つの切り口として、成長局面における意思決定の実態と支援の在り方を整理し、中小企業支援に関わる担い手が検討すべき視点を提示することを目的に、本調査研究に取り組むものである。

## 6. 本調査研究が扱う問いと次章への視座

本章では、中小企業政策が「存続の支援」から「成長を後押しする支援」へと重心を移しつつある背景を整理し、その象徴として「100 億宣言」が持つ意味を確認した。あわせて、売上 10～30 億円規模から 100 億円を目指す企業群においては、従来の小規模企業向け支援の延長でもなく、また大企業向けの高度なコンサルティングとも異なる、いわば「支援の空白地帯」が存在していることを示した。

この空白地帯に位置する企業では、大胆な投資判断や組織変革を伴う成長戦略が求められる一方で、将来の不確実性は高く、計画の前提条件そのものが揺らぎやすい。その結果、経営者は意思決定の難しさを抱え、支援者に対しても、単なる助言や部分最適の改善ではなく、より構造的な思考整理や判断の伴走を期待する傾向が見られる。

こうした問題意識のもと、本調査研究では、まず第 2 章において「100 億宣言」を掲げる企業への経営者インタビューを通じ、成長を目指す企業が実際にどのような意思決定を行い、どのような課題や支援ニーズを抱えているのかを具体的に観察する。事例を通じて、成長戦略の多様性と共通する難しさを浮かび上がらせることを目的とする。

続く第 3 章および第 4 章では、不確実性の高い環境下での意思決定を支える考え方の一つとして、仮説指向計画法（Discovery-Driven Planning : DDP）を取り上げる。第 3 章では DDP の理論的背景や先行研究を整理し、第 4 章では中規模企業への適用可能性を念頭に、具体的な支援プロセスとしての展開例を示す。

もともと、本調査研究の目的は、DDP を唯一の正解として提示することではない。重要なのは、どのような場面で、どのような支援の関与が適切なのかを見極めることであり、支援者が常に深く踏み込むことが最善であるとは限らない。理論やフレームワークは、あくまで判断を支えるための手段である。

これらを踏まえ、第 5 章では、第 1 章から第 4 章で得られた知見を手がかりに、成長を目指す企業に対する支援の在り方について、いくつかの視点から整理・考察を行う。とりわけ中小企業診断士をはじめとする支援者が、どのような場面で、どの程度関与することが望ましいのかについて、一つの考え方を提示することを試みる。あわせて、本章で指摘した「支援の空白

地帯」がなぜ生じるのかという点についても、支援者の関与の在り方という観点から改めて検討する。

## 第2章 100億宣言社の経営者インタビュー ～事例研究～

2025年10月7日(火)、イイノホール&カンファレンスセンターで開催された100億企業創出シンポジウムに参加し、登壇社長とコンタクトすることから経営者インタビューの企画、段取りをスタートした。

本調査研究においては、いずれも製造業である下記3社を選定した(表2-1)。株式会社NISSYO、及び株式会社カネバンは本社を訪問、社長へのインタビュー及び現場診断を実施した。また、株式会社ライト製作所は経営企画担当役員に対してZoomによる面談形式でインタビューを実施した。いずれも面談前には当研究会メンバーが「100億宣言」内容の事前調査を行い、当日質問ポイントを事前に送付することでヒアリング内容の質と量を充実させた。

	企業名	ヒアリング形式	対応者	アプローチ方法	売上高
1	(株)NISSYO	対面	代表取締役社長	第三者の紹介	38億円(2025.6)
2	(株)カネバン	対面	代表取締役社長	名刺交換 (100億シンポ)	19億円(2025.7)
3	(株)ライト製作所	Zoom	経営企画役員	名刺交換(展示会)	78億円(2025.6)

表2-1 経営者インタビューの基本情報

成長戦略軸に既存事業の拡大 vs 企業買収による拡大、企業支援軸にオペレーション支援 vs 戦略立案支援をおいた一枚のマップができ、売上高・企業規模の軸と東京中心か地方・全国展開の軸かでもう一枚のマップができる、そんな3社を偶然ではあるが選択できた(図2-1)。

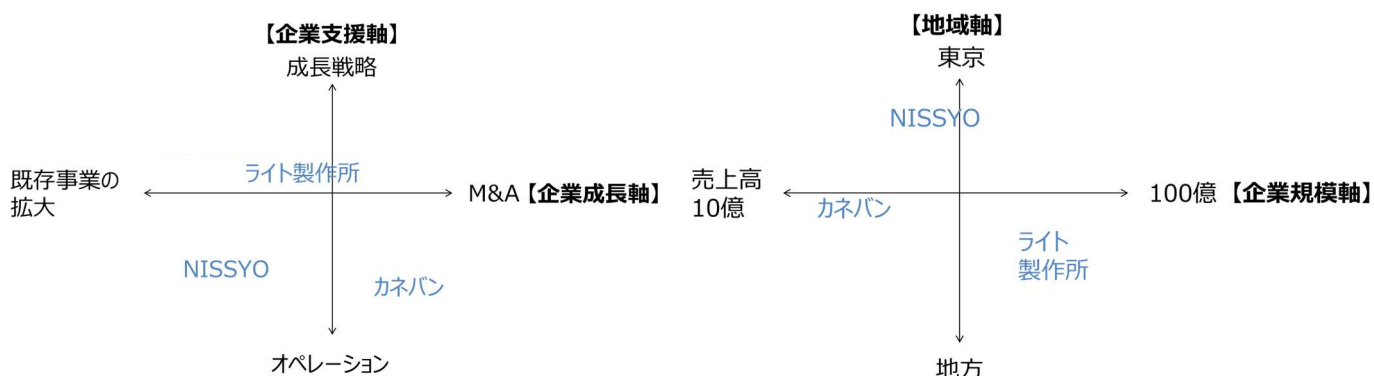


図2-1 経営者インタビュー企業のマッピング

## 事例研究 1 株式会社 NISSYO

### 1. 企業の概要と沿革

株式会社 NISSYO（以下当社とする）は 1967 年に創業した特注トランス、電源機器の開発メーカーである。現代表取締役の久保寛一氏は、父であり創業者でもある久保昭治氏から会社を引き継いだ二代目である。1993 年、社長就任時の売上高は 1.8 億円であったが現在は 20 億円まで成長。久保代表は社長に就任して間もないころから著名なコンサル会社より指南を受け勉学と実践に励んでいる。2020 年以前から売上高 100 億円を目標に掲げており、人材への投資や経営計画書の活用にも力を入れている。その結果として、「DX セレクション 2024」や「地域未来牽引企業」に選定されるなど多方面から注目を集めている。

100億宣言
株式会社 NISSYO（製造業）

本社 羽村工場

○本社所在地：東京都羽村市神明台 4-5-17

○事業概要：変圧器の設計・製造

○常時使用する従業員：210名 (2025年5月時点)

○現在の売上高：30億円 (2024年6月期)

○法人番号：3013101003917

○Web：https://www.nissyو.tokyo/

企業理念・100億宣言に向けた経営者メッセージ

私たちはお客様に喜ばれる仕事を通して人材を育成し、広く社会に貢献する。

私たちは、日本発の高品質なものづくりを通して社会を支え、未来を創る人材を育成し続けます。変化の激しい時代にも、学びと挑戦を重ね、お客様の期待を超える価値を提供し続けることで、地域・社会・社員と共に持続的な発展を実現します。100億円企業への成長を通じ、日本の製造業の新たな未来を切り拓く先導役を果たしてまいります。

売上高100億円実現の目標と課題

実現目標	課題
<p>2030年度までに売上高100億円を達成。年平均成長率は約15%。内訳は、自社事業による売上80億円に加え、周辺事業のM&amp;Aによる連結売上20億円を見込む。生産キャパシティは現在比2倍へ拡大予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 急増する半導体関連需要に対する製造キャパシティの確保</li> <li>・ 製品構成要素のうち唯一外注依存の「板金」工程がボトルネックとなっており、内製率を上げることで供給を安定</li> <li>・ 若手技術者の採用難と技術継承に向けた人材育成体制の構築</li> <li>・ 単一拠点リスクを分散させる多拠点体制の整備</li> <li>・ 品質・納期要求への対応強化に向けたDXの更なる推進</li> </ul>

売上高100億円実現に向けた具体的措置

目指す成長手段	実施体制
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 【新工場建設】羽村市に第2工場を建設する</li> <li>■ 【M&amp;Aによる垂直統合】板金加工企業との資本提携・買収を2030年までに実施。部品の安定供給を確保</li> <li>■ 【DX推進】工程可視化・業務効率化のためIoT、BIツール、Web図面等の導入。社員へのIT教育強化（IT/バスポート/G検定）</li> <li>■ 【人材戦略】毎年新卒セールスエンジニアの採用（5年で5名）、若手定着率向上と多能工化による現場力の向上</li> <li>■ 【顧客開拓】鉄道車両・半導体関連への販路拡大。高耐久・高効率トランス等で競争力のある高付加価値製品を拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長直轄のプロジェクト体制で100億円計画を牽引</li> <li>・ 経営計画書を活用したPDCAサイクル運用</li> <li>・ 新工場建設・M&amp;A・DX・人材開発の各分野で責任者を配置、外部アドバイザーや協力企業とも連携</li> <li>・ 金融機関・地域企業との連携による資金調達と地域貢献型経営の両立</li> </ul>

※本宣言は企業自身がその責任において売上高100億円を目指して、自社の取組を進める旨を宣言するものです

図 2-1 株式会社 NISSYO の 100 億宣言

会社名	株式会社 NISSYO（旧、日昭工業株式会社）
代表取締役	久保寛一
設立年月	1967年6月（昭和42年）
所在地	東京都羽村市神明台 4-5-17
資本金	2000万円
従業員数	200名

表 2-1 株式会社 NISSYO 会社概要

2025年	SBTiの中小企業向けSBT(SME)認定を取得	2006年	品質マネジメントシステムISO9001認証取得
2024年	「DXセレクション2024」の優良事例に選定	2005年	現だま大作戦(カイゼン活動)の開始
2023年	東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞	2002年	トランスUL認定取得
2022年	経済産業省の「DX認定」に選定	2000年	ジャンケン工場長制度開始
2020年	「ありえない!町工場」出版	1993年	久保寛一、社長就任
2019年	はばたく中小企業・小規模事業者300社に選定	1986年	半導体製造装置向け電源を製造開始
2018年	株式会社NISSYOに社名変更 MCPAward2018受賞 経済産業省の「地域未来牽引企業」に選定	1967年	日昭工業株式会社を創業 (久保新織物株式会社より転業) トランスの製造開始久保昭治、創業社長就任
2008年	経営計画発表会開催 環境マネジメントシステム KESステップ2認証取得 大卒採用開始		

表2-2 株式会社NISSYO 会社沿革

## 2. 「100億宣言」の背景

当社は2020年以前より売上100億円を目標に設定している。当初は売上10億円を目標としていたが、達成が見えてきた段階で視座を上げるため100億円を目標として再設定した。

非常に高い目標であるために従来のように現時点から積み上げるフォアキャストではなく、「100億円企業ならどうあるべきか」という未来からの逆算(バックキャスト)で判断するようになった。これによりリスクを取った大型投資が積極的に行われている。2017年の工場購入後も、隣接地の購入、工場の増築と、矢継ぎ早に投資を実行。累計投資額は数十億円規模に及ぶ。投資することで売上も伸びてきたことを久保代表は実感している。2025年には100億宣言および中小企業成長加速化補助金にも採択され、補助金を活用して更なる投資計画を進めている。

中期計画では、5年で売上2倍という目標に対し、実績は1.7倍(過去10年比)程度。未達ではあるが「高い目標を掲げたからこそ、ここまで来れた」と代表は前向きに評価。

当社の事例から、100億宣言をすることで宣言者はバックキャストにより戦略を考える習慣や大胆かつ一貫した投資を遂行する効果が期待できると推察される。

一方で、100億宣言における制度上の課題にも言及があった。申込みフォーマットの複雑さ、採択後に提出する膨大な数の資料を期限内にまとめて提出することの労力など事業者にとっての負担が大きい。このような事業者の事務的負担をいかに軽減できるかという点においても支援ニーズがあるように伺える。

### 3. ビジネスモデルと市場優位性（強み）

	事業 1 変圧器・リアクトルの 設計製造事業	事業 2 メンテナンス・修理・ 再現事業	事業 3 新規事業(板金加工)予定
市場顧客	高精度・特殊仕様を求める企業 (半導体、鉄道、データセンターなど)	変圧器でトラブルや老朽化 に直面した企業(鉄道など)	—
提供価値	短納期・高品質・完全特注対応	他社製品の修理・メンテにも 対応	—
事業システム	DX による納期の短縮、顧客要求 に合致するオーダーメイド設計	製品製造で培った技術力	周辺事業の M&A
収益	高単価の製造販売	サービスフィーと製造	—
2030 年 100 億円目標	現在 30 億円⇒80 億円		現在事業計画⇒20 億円
実施施策	①【新工場建設】羽村市に第 2 工場を建設 ②工程可視化・業務効率化のため IoT、BI ツール、Web 図面等 の導入、社員への IT 教育強化 ③【人材戦略】毎年新卒セールスエンジニアの採用 ④定着率向上と多能工化による現場力の向上 ⑤【顧客開拓】鉄道車両・半導体関連への販路拡大、高付加価 値製品拡充		M&A による垂直統合 板金加工企業との資本提携・買収 を 2030 年までに実施、部品の安 定供給を確保 ※製品構成要素のうち唯一外注依 存の「板金」工程が現在のボトルネッ ク

表 2-3 株式会社 NISSYO ビジネスモデル

当社は特注トランス、電源機器の開発メーカーとして、大手企業が参入できない汎用性の低い製品を中心に扱う多品種少量生産によってニッチトップ戦略を遂行している。競合他社との差別化を図り、QCT を向上するために久保代表自らが夢を描き、宣言して社内に浸透していくことで意識付けをすることによって会社としての基盤が形成されている。そして、久保代表の想いを実現するための具体的施策として(1)DX への投資、(2)社員教育への投資などの取り組みが行われている。

#### (1)DX への投資

当社は DX を積極的に推進しており 2022 年に経済産業省の「DX 認定」、2024 年には「DX セレクション 2024」の優良事例に選定されている。全社員にタブレットを支給。製造現場での図面確認、工程管理、勤怠入力などをデジタル化し、60 万枚のペーパーレス化を達成。84 歳のパート社員も「自分はアナログ人間だ」と言いながらもタブレットを使いこなしており、手厚い社員教育とマニュアル化によってツール導入における年齢の壁も打破している。生産工程はリアルタイムで可視化されており、生産システムも Google のサービスなどを活用して自作している。作業エリアの一角に作業管理端末があり、作業状況や作業予定などが表示されている。一

一般的な工場にあるホワイトボードを代替している。誰が何をやっていて、進捗はどの位で、残業が必要か、なども分かるようになっている。

コスト削減のため自分たちでできることを探して内製化する姿勢も学ぶ点が多い。例として、3Dプリンターで自作した小物を紹介していただいた。文具一点数百円の節約にしかならないが、「必要なモノは自分たちで作る」との姿勢が見られモノづくりをする者としての矜持が伺えた。

他の事例としては、自動車のキー管理である。自社制作のシステムで管理をしている。壁に自動車キーが掛けてありキーホルダに電子タグが付いている。タグをリーダーに読み込ませて利用者を登録すると、即座にシステムに反映される。このシステムにより総務担当者が台帳記入やキー受渡などの管理業務から解放されている。他にも現場で使用する消耗品の発注においても、作業者が総務部に連絡を取らなくてもその場ですぐに補充が出来るようにモニターとキーボード、読み取りカードがあった。補充したい消耗品の読み取りカードをリーダーにタッチすることで発注できる仕組みであり本システムも自作である。このように、日常的な業務を効率化するためにデジタルを徹底的に活用する姿勢が「DX セレクション 2024」に選定される所以である。



図 2-2 当社の DX の歩み (左) と自動車のキー管理 (右)

## (2) 社員教育への投資

「素直な人材を採用し、社内で育てる」方針を徹底しており年間 4,200 万円を教育費に投じている。多くの社員が外部講師の研修を受けており、現在は経営幹部が経営計画を毎年作成している。中期経営計画は毎年見直しをして軌道修正を行っている。経営計画書を軸に活動することが社内全体に浸透しており、経営計画書を作って終わりではなく実践でしっかり活用している。また、社員へ投資する姿勢は現場の至る所で見られた。

大会議室入り口前の手洗い場の掲示板に来春入社予定者の氏名などのプロフィールが掲示されていた。社員に対して、新人の名前を覚えてもらい馴染み安くさせるためと思われる。大卒3人、高卒4人、外国人実習生3人とのことだった。その下に昨年入社者の「親孝行」レポートが掲示されている。入社後初めての給料で、今までお世話になった人にお礼をしてレポート提出すると1万円の手当が出る。

社長席横の壁に社員全員の性格診断の結果が張り出されていた。報告等を行う際に、状況説明してから結論を言うタイプと、結論を言ってから状況説明するタイプがいることなどを図で示す。社員全員に1日掛けて研修しており、相手の特性を知ることによってコミュニケーションを取りやすくしている。

現場では、社員が被る帽子を赤黄青の3色で分けている。赤は初級者、黄色は中級者、青は上級者であり、赤黄の社員は慣れていないので皆で注視できるようにしている。1年経つと帽子の色が変わる。このように作業に不慣れな者も安心して作業が出来るような工夫をしている。清掃においても、社員全員に持ち場が決まっており毎日清掃する習慣が根付いている。そのためオフィス、工場内いずれも非常に清潔であった。



図 2-3 作業現場の様子（左）と清掃用具置き場（右）

#### 4. 経営戦略と成長シナリオ

100億円達成に向けた当社のロードマップにおいて、成長シナリオとしては、現在の工場の新設と外注依存している板金加工のM&Aによる垂直統合がある。これらに加えて、これまで解説した通りDXと人材投資が大きな柱となっている。他に注目したいポイントとしては資本・財務政策が挙げられる。

設備投資は自己資金（内部留保）を使わず、原則として金融機関からの「長期借入金」で賄う。手元キャッシュを厚くし、不測の事態に備えるとともに次の投資余力を残す戦略である。

工場購入等、これまでに約 25 億円の投資をしているが、これらは自己資金ではなく借入と補助金の活用によるものである。

当社では 1 年に 1 回、全社員集会を開催しており、取引のある金融機関 9 社も招待している。その場で経営成績、財務成績、今後の計画をすべてオープンにしている。金融機関に経営計画を積極的に開示することで金融機関と良好な関係を築いており、借入金はすべて長期借入金で行っている。

また、技術力と納期への対応力が秀でている為に川下との交渉力が強い。ある取引先とは手形サイト 120 日だったものを現金払いへの変更を交渉し成功させた事例がある。以上のように、積極的な投資を出来る仕組みを形成するための努力が伺える。

## 5. インタビューで明らかになった経営課題（ボトルネック）

経営課題は大きく 2 点、製造工程で唯一外注となっている板金工程と新規人材の採用である。当社では短納期かつ汎用化が難しい案件を多く受け持つ。外注依存の工程があると納期や設計の調整に時間が掛かり顧客の求める QCT を維持するための負荷が大きい。この課題を解決するために現在 M&A を活用して一気通貫による製造の実現を目指している。M&A においては、M&A センターや金融機関、コンサルタントに依頼をして情報を受け取っており、M&A のマッチングサイト等の活用はしていない状況である。

多くの中小企業と同様に新規人材の採用も当社の課題である。過去には、東京ビッグサイトの就職活動イベントでブース出展したが 1 日かけて 1 人も来なかったこともある。その後さまざまな創意工夫を経て、外国人を採用、社長自ら足を運んで学校へ説明をしに行く等の取り組みをすることで毎年 10 人程度採用できるようになった。また、前述の通り人材へ大きな投資をしており、コミュニケーションを重視した社風でもあることから離職率が低いことも、経営課題解決の一助になっている。

## 6. 支援ニーズと専門家への期待

インタビューを通して、久保代表は夢を語り社内へ浸透させることの大切さを一貫して主張していた。社内でビジョンを共有化して同じ方向へ向かう意識が形成されているからこそ、経営戦略の遂行および DX などの戦術的な施策が円滑に進行していると同氏は語る。ゆえに中小企業診断士などの支援者においては、細かい数字の整合性を突くような「監査的」なアプローチではなく、経営者が語る大風呂敷（夢・ビジョン）を肯定し、その実現方法を一緒に考える姿勢を求めたいと言及があった。具体的には、短期的かつ部分的に会社の支援をするのではなく会社の全貌を理解した上での長期的な伴走支援にニーズがあることが伺える。

当社では、久保代表が勉強熱心であり社員への教育もしっかりしていることから自分たちで経営計画を作成して実践していく能力が見られた。一方で、信金から第三者視点での財務分析レポートを貰った時は参考になったというお話もあり、第三者からの意見を参考にする姿勢も持ち合わせている。

不確実性の高い今の経済環境で、大型投資を積極的に行う計画を盛り込んでいる当社に対して、DDP を活用した戦略策定の提案・支援は、。にとっても今後の戦略を考えるうえでの判断材料になりニーズがあると思われた。

## 事例研究 2 株式会社カネバン

### 1. 企業の概要と沿革

株式会社カネバン（以下当社とする）は、1997年に創業したキャラクターグッズ・雑貨等の企画・製造・販売を主業とする企業である。代表取締役 CEO の金子弘行氏は、1997年にベスパ（オートバイ）専門の板金塗装店として起業し、自社の強みである高い塗装技術を応用可能な分野として2011年にキャラクターグッズの製造事業に参入した。2020年以降はM&Aを積極的に推進し、金型・造形などを専門とする国内製造会社を傘下に収めることで、プラモデルやフィギュアなどの立体キャラクター商品の完全国産化を実現している。

近年では金子社長がメディアを通じて経営思想を積極的に発信し、大きな注目を集めている。2025年11月には（独法）中小企業基盤整備機構が開催した「100億企業創出シンポジウム」に飛び入りで登壇し、「地方製造業の価値再構築」「内製化×DXによる成長」「M&Aによるスケールアップ」を三本柱としてIPOも視野に入れた事業モデルを構築中であることと、2～3年で売上高100億円を達成するという強い想いを語った。

100億宣言
株式会社 カネバン（製造業）





主力製品 キャラクターグッズ

- 本社所在地：東京都青梅市
- 事業概要：大手玩具/ゲームメーカーのOEM製造・販売（キャラクターグッズ）
- 常時使用する従業員：179名（グループ全体・2025年5月期）
- 現在の売上高：14.3億円（グループ全体・2024年7月期）
- 法人番号：3013102007446
- Web：https://www.kaneban.jp/

企業理念・100億宣言に向けた経営者メッセージ



キャラクターグッズの総合サプライヤーとして「製造業」を日本に取り戻す

カネバンは板金塗装で培った技術力をキャラクターグッズの製造にフィードバックを行うことで成長を続けてきました。この30年で日本の「ものづくり」力は大きく後退しました。一方でアニメ、漫画等のメイドインジャパンのコンテンツは大きく躍進をしました。それに伴い、国産コンテンツグッズのニーズも世界的に拡大しています。カネバンはキャラクターグッズの魅力を使い、日本の「ものづくり」力を再び世界に通用するレベルまで持ち上げ、多くの雇用を創出することを目標にしています。

代表取締役  
金子 弘行

---

売上高100億円実現の目標と課題

実現目標

2031年の売上103億円達成に向け、国内大手メーカー/IPホルダーとの連携を強め、年率平均33%の成長を目指す。



課題

- ・キャラクターグッズの総合サプライヤーとして、現状よりも幅広い商材のラインナップと量産ができる体制を構築
- ・新規メーカー、IPホルダーとの関係構築
- ・新規案件開拓のための先行投資費用の確保

---

売上高100億円実現に向けた具体的措置

目指す成長手段

顧客の獲得及び、商材の開発に今まで以上に注力し売上を向上させる。商材開発に関しては、今まで無かった商材の開発と共に、存在するグループ内で製造できなかった商材の製造ライン確保も併せて行う。売上を支える工場及び人員に関しては、都内工場をマスターラインとして、福島、栃木工場等の地方拠点や子会社を中心に生産力を確保。また、M&Aや空き工場の獲得により拠点増も併せて行う。製造フローも、今まで以上に拠点/工程/従業員が増える為、新たに社内システムの開発を行う。

実施体制

- ・小ロットにも対応する生産体制の構築
- ・爆発的な売上拡大に対する工場、人の確保
- ・案件の増加に対して、中間管理職を増加させる（採用及び社内教育強化）
- ・売上100億円に耐える社内製造システムの開発

※本宣言は企業自身がその責任において売上高100億円を目指して、自社の取組を進める旨を宣言するものです

図 2-4 株式会社カネバンの 100 億宣言

会社名	株式会社カネバン	所在地	東京都青梅市新町 6-15-20
代表取締役	金子弘行	資本金	300 万円
設立年月	1997 年 5 月	従業員数	179 名

表 2-4 株式会社カネバン 会社概要

2025年 7月	100億宣言公開	2020年 10月	株式会社ナガヨシを完全子会社化（2024年8月、カネバンと吸収合併により消滅）
2024年 11月	株式会社プロスリンクを完全子会社化	2020年 6月	株式会社澤村製作所を完全子会社化
2024年 10月	東京都立川市に新たに立川オフィスを開設（企画・営業・バックオフィス機能強化）	2020年 6月	IT/IP事業領域の拡大開始（デジタル配信など新規ビジネス連携）
2024年 5月	株式会社ちーのの株式を取得	2011年 8月	キャラクターグッズ製造事業に本格参入（塗装・製造ノウハウをコンテンツ製造に転用）
2023年 11月	青梅第二工場の稼働を開始し生産基盤を強化（彩色工程中心）	1986年 4月	日本初のアプリリア&ピアジオ専門二輪店を小金井市に開設
2022年 3月	会社名を有限会社から株式会社カネバンに変更、本社機能を青梅市へ移転・統合	1997年 5月	東京都西多摩郡奥多摩町にて「バスバ専門の板金塗装店」として起業（創業）

表 2-5 株式会社カネバン 会社沿革

## 2. 「100億宣言」の背景

金子社長は SNS を通して同施策を知り、よろず支援拠点での情報収集などを経て、自社の成長戦略と親和性が高いと判断したことから宣言に至った。

なお、当社は売上高 100 億円の達成はあくまで通過点と位置付けており、2030 年に売上高 300 億、25 社 M&A、グループで 2,000 名の雇用を KPI とした長期ビジョンを掲げている。

## 3. ビジネスモデルと市場優位性（強み）

当社はキャラクターホビー事業、バイオマス事業、モーターサイクル事業の 3 事業を展開しているが、主力はキャラクターグッズ・雑貨等の企画・製造・販売であるキャラクターホビー事業である。祖業であるモーターサイクル事業で培われた高品質な塗装・仕上げ技術に加え、設計から製造までを社内ですべて完結させる垂直統合型の生産体制を構築している点が、当社の競争優位性となっている。これにより、製品品質、納期遵守、IP セキュリティ管理能力面で高い評価を得ており、多くの国内有力メーカーが主要顧客として名を連ねている。

当社が本格的に製造業へ舵を切る契機となったのは、2011 年の東日本大震災後に経験した大量受注への対応である。自社の製造能力を超える数量を、当時東北地方から当社工場の近郊に避難されていた住民の協力も得ながら完遂した経験を通じて、金子社長は製造業の持つ可能性と社会的意義を強く認識するに至った。

現在、当社は M&A を通じて中小製造業を再生・統合することで事業規模を拡大している。技術力を有する企業群を束ね、「ものづくりのできる」「顧客にとって代替不可能な企業グループ」としてのポジション確立を志向している。将来的には、これらの製造能力を基盤としてドローン製造やロケット製造といった分野への進出も構想している。

	キャラクターホビー事業 【主力事業】	バイオマス事業	モーターサイクル事業
市場・顧客	IPホルダー企業：大手玩具・ゲーム・コンテンツメーカー 最終消費者：アニメ、ゲーム、特撮のファン層	環境配慮素材を求めるメーカー／小売、イベント運営、自治体・教育機関など	都市近郊のバイクユーザー
提供価値	企画・金型・成形・梱包・納品までをグループ内で完結させるワンストップ生産体制	バイオマス配合素材を用いたグッズ・パッケージ等の脱プラ対応の置換提案	バイク専門ショップ運営と用品販売
事業システム	垂直統合型製造体制：M&Aにより、設計、金型、射出成形といった核となる製造プロセスをグループ内に保有。	既存サプライチェーンに環境素材を組み込み、同一ラインでの切替生産や混植ライン活用。	実店舗、仕入・整備体制、パーツ在庫運用。グループ内の塗装ノウハウとの連携
収益	OEM、販売収益	OEM、販売収益	新車・中古車の売買マージン、整備工賃
100億円目標	キャラクターホビー事業 現在 19 億円(2025.5 月期)⇒100 億円 (2028.5 月期)		
実施施策	①顧客の獲得 ②商材獲得：新規商材開発と外部資源活用による商材ラインナップ拡充 ③工場・人材：都内工場をマスターラインとして、福島、栃木工場等の地方拠点や子会社を中心に生産力を確保。また、M&A や空き工場の獲得により拠点増も併せて行う。 ④拠点/工程/従業員拡大に対応した新規社内製造システムの開発		

表 2-6 株式会社カネバンのビジネスモデル

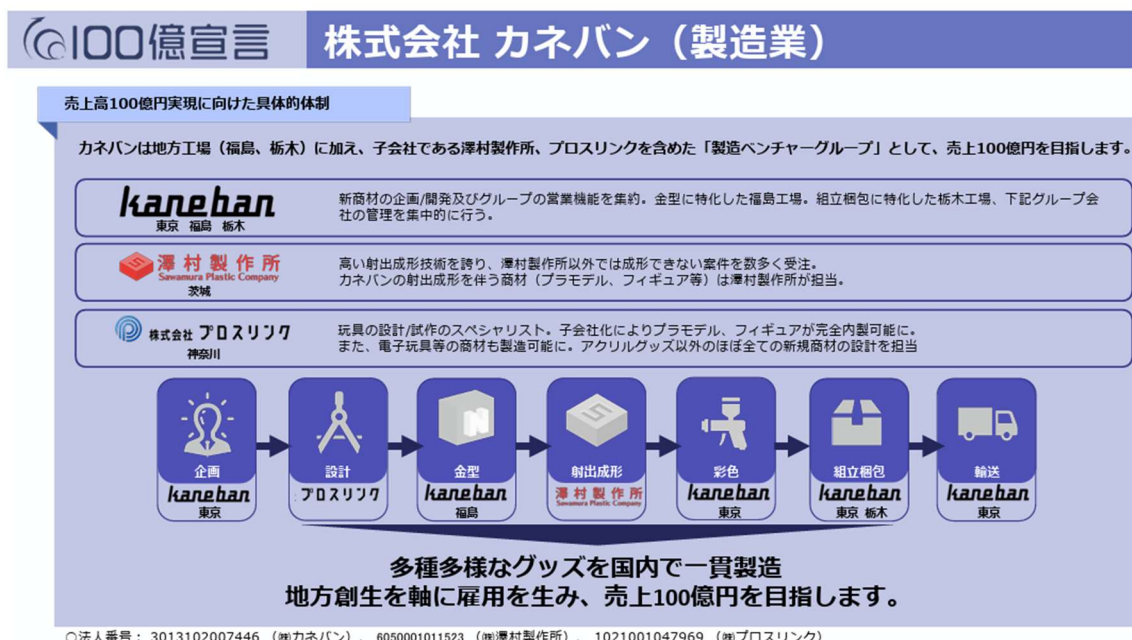


図 2-5 株式会社カネバンの 100 億宣言(2) M&A による一貫製造体制の確立

#### 4. 経営戦略と成長シナリオ

当社の経営戦略の中核は、M&A を積極的に活用した短期間での非連続的成長である。

当社は国内での一貫生産体制の構築を目指す中で、コロナ禍における金融環境の改善を機会と捉え、2020年以降に4社のM&Aを実施した(表2-7)。その結果、現在は売上高20億/従業員数200名/8工場によるキャラクターグッズの国内一貫生産体制を確立した。

買収企業	主な機能	戦略的意図
澤村製作所	射出成形・組立	生産キャパ拡大、外注依存脱却
ナガヨシ	金型製作	設計変更対応の柔軟性向
プロスリンク	設計・試作・原型	上流設計からの一貫化(ODM対応)
農業法人ちーの	国産素材(バイオマス樹脂)	サステナ素材による新市場対応

表2-7 株式会社カネバンのM&A対象企業

当社のM&Aの目的は以下の3点に整理できる。

① 技術・ノウハウの獲得による成長速度増大

自社の内部資源を活用した着実な事業成長(オーガニック成長)によれば6~7年で売上高100億円に到達するところを、外部資源の積極的な取り込みにより3年程度での達成を狙っている。

② 地域企業の雇用維持

全国に点在する優良な中小製造業の技術や人材を継承することで、結果として地域の雇用の維持、ひいては地方創生資するとの考えを金子社長は持っている。

③ 将来的な事業領域拡大とグループの“あるべき姿”の実現

技術を有する製造業の集合体としてワンストップサービスを提供し、「ものづくりの能力をもつ」「代えのきかない」企業グループを構築することを目指している。

当社は今後も技術力を有する小規模企業を傘下に収めた。それらを統合することで経営効率を向上させ、スケールメリットを実現するロールアップ戦略を推進していく考えである。

#### 5. インタビューで明らかになった経営課題(ボトルネック)

(1) ファイナンス(資金調達)

金子社長が最も重大な経営課題として認識しているのが、非連続な成長を支えるファイナンスである。特に売上高が20億円に達する過程で運転資金需要は拡大しており、これを確保しつつM&Aや研究開発といった成長投資を同時に行う必要があり、資金調達の難易度は高まっている。また、のれん償却に対する心理的・財務的負担も無視できない。

## (2) 規模拡大に伴う生産体制の最適化

キャラクターグッズ製造事業の拡大に伴い工場の拡張、製造設備の導入を積極的に進めてきた一方、主要拠点である青梅第二工場では敷地制約により増強余地が限定的である。この制約に対し、当社では金子社長主導で独自の製造技術の開発や海外での材料調達を進め、特定商品の製造能力を10倍以上に高めるなどの成果を上げている。

一方で、逐次的な能力増強の結果、工場の工程導線は必ずしも最適化されておらず、改善余地が残されている。現状は生産優先で対応できているものの、将来的な多工場展開を見据えると、デジタル技術を活用した生産管理体制の検討が必要になると考えられる。

## (3) 組織・人事体制の確立

金子社長は、売上高50億円規模を超えると、経営者個人による直接統制には限界が生じると認識している。今後はミドルマネジメント層を育成し、権限委譲を進めることが不可欠であり、内部昇格の仕組み化や報酬体系の整備も重要な課題として挙げている。

## 6. 支援ニーズと専門家への期待

中小企業診断士が支援できる内容として質問者が事前に例示した「成長戦略の立案」「事業計画の策定」「知的資産経営」「生産性向上・業務改善」「補助金・助成金申請」等については、金子社長から「支援の必要性は感じていない」との明確な回答があった。これは、100宣言企業として、これらは既に自社で検討・実行している前提事項であるという認識によるものであると考えられる。

一方で、「M&A」「デューデリジェンス」「資金調達」に関しては強い期待が示された。特にM&Aについてはビジネスデューデリジェンスに加え、買収対象企業、金融機関、支援機関等のステークホルダー間で十分な意思疎通が図れないケースもあり、全体を俯瞰し調整する役割として中小企業診断士が機能し得るとの評価を得た。

また、非連続な成長を目指す企業にとって取り巻く環境変化は激しい。そのため、顧問契に代表される月次ベースの形式的関与よりも、密な情報共有と実行支援を伴う関与形態を求めている点も特徴的であった。

100億宣言を通じて、当社の取り組みと金子社長の成長志向は全国的に認知されつつある。本事例は、中小企業が飛躍的成長を遂げるためには、経営者自身の強いコミットメントと、具体的かつ実行可能な戦略が不可欠であることを示している。

不確実性の高い環境下で、コア事業を明確にしたうえで短期・非連続成長を目指す企業にとって、課題の可視化と実行支援は中小企業診断士が価値を発揮し得る領域である。特に、非連続な成長であるがゆえに経営課題は多岐にわたり、また課題が刻々と変化していく状況を踏まえると、施策の提案に留まらず実行を伴走し、状況変化に応じてアジャイルに調整を行う支援

が求められる。当社のような成長志向企業の期待に応えるためには、支援時期・領域を明確にすることと、診断士個人ではなく、専門性を補完し合うチーム型支援の形式をとることが有効であると考えられる。

## 事例研究 3 株式会社ライト製作所

### 1. 企業の概要と沿革

株式会社ライト製作所（以下当社とする）は、1947年創業、精密メカトロニクス分野において医療機器・半導体製造装置等の受託開発・製造を主力とする中堅製造業である。単体売上は約50億円、グループ全体では70～80億円規模に達しており、東京本社・R&Dを起点に、埼玉、宮城、青森、秋田といった複数拠点を有する。

設計・開発から加工、組立までをグループ内で一貫して担える体制を強みとし、大手光学・医療機器メーカーとの長期取引を通じて事業を拡大してきた。現在は、医療機器分野が売上の6～7割を占める主力事業となっている。



図 2-6 株式会社ライト製作所の100億宣言

### 2. 「100億宣言」の背景

当社が「売上100億円超」を明確に掲げるようになった背景には、現状への危機意識と、次の成長段階に進むための社内外への強いメッセージがある。現状の売上はグループ全体で約80億円規模であるが、「まず100億円を超える」と明言することで、

- 従業員に対しては、守りではなく挑戦する会社であることを示し、ワクワク感とモチベーションにつなげたい
- 取引先に対しては、将来に向けた継続的な投資と成長を行う企業であるという安心感を提供したい

という意図があると整理できる。

三代目である津野田修社長の就任以降、「このままでよいのか」という問題意識のもと、事業の方向性として掲げられているのが「ハードからソフトへ」という転換である。単なるモノづくりではなく、システムや設計思想まで含めた付加価値提供へと進化しなければ、次の成長はないという明確な認識がある。

このビジョンは、毎年社長自らが各工場を回り、新年度事業計画を直接説明するタウンホールミーティングを通じて、全社員に共有されている。

### 3. ビジネスモデルと市場優位性（強み）

当社の事業展開は、当初から明確に狙って広げたというよりも、主要顧客の事業転換に寄り添いながら結果として拡張してきた側面が大きい。

主要顧客の事業領域拡大を背景に、当社は Tier1 サプライヤーとして設計能力と精密加工力、一貫生産体制を武器に対応領域を広げてきた。その結果、医療機器分野や半導体製造装置分野へと事業展開が進んでいる。

現在評価されている最大の提供価値は、

- ・ 設計・開発部隊が顧客の現場に足を運び、悩みを直接聞けること
- ・ 高難度案件に対して、一貫生産体制を背景に具体的な解決策を提示できること

である。

一方で、この強みは特定の人材に依存する側面もあり、今後の成長や事業拡大を見据えた場合、組織的な対応力の確保が課題となる可能性がある。

### 4. 経営戦略と成長シナリオ

#### (1) グループ体制と生産拠点戦略

現在のグループ構成は、自然拡張と M&A を組み合わせて形成されてきたが、現時点では機能分担が明確で、概ね最適な事業システムになっているとの認識である。

- ・ 本社：開発・顧客対応
- ・ 埼玉工場：半導体関連
- ・ 宮城工場：医療機器（主力）
- ・ 青森工場：加工
- ・ 秋田工場：板金機能（自社に不足していた機能）

特に医療機器が全体売上の 6~7 割を占める中、主力である宮城工場は増設を重ねた結果、生産非効率性が顕在化していた。これを抜本的に改善するため、新工場建設を進めており、スマート工場として設計段階から生産性向上を重視している。

## (2) 変革の5つの柱

100億円規模、その先を見据え、会社として以下の5つの改革を掲げている。

- ① 製品の魅力度アップ
- ② 業務フローのシンプル化
- ③ 生産活動のスマート化
- ④ それを支える育成・教育
- ⑤ 社員のマインド改革

「今まではこうしていた」という前例踏襲の慣習を見直し、自前の基幹システムに自社の強みが組み込まれる体制を構築している点も特徴である。

## 5. インタビューで明らかになった経営課題（ボトルネック）

### (1) 人材確保と配置

最大の悩みの一つが人材確保である。特に関東圏では人材の奪い合いが激しく、埼玉工場での採用は難易度が高い。一方、宮城・青森・秋田といった東北エリアでは相対的に優位性がある。宮城新工場の立上げにあたっては、県や地元自治体と人材採用に関する協定を結ぶなど、地域と連携した取り組みも進めている。また、海外からの技能実習生（主にインドネシア）も活用している。

### (2) 販売・サービス体制

事業領域拡大に対し、顧客視点でのサービス体制整備については、今後さらに検討が必要なテーマとして認識されている。

品質保証やトラブル対応を含めた体制づくりが、今後の成長に向けた重要なテーマとなっている。

## 6. 支援ニーズと専門家への期待

インタビューを通じて、ライト製作所では現在、外部専門家を既に活用しており、その有効性を一定程度認識していることが確認された。一方で、過去には「自前主義」に強くこだわってきた時期もあり、その結果として組織的な限界や意思決定の停滞を感じる局面があったことも率直に語られている。

現状では、外部コンサルタントの活用と社内人材による内製の双方を対立概念として捉えるのではなく、両者の適切なバランスを取ることが重要との認識に至っている点が特徴的である。特に、外部に委ねるにしても、要件定義や課題認識そのものを社内で主体的に整理できなければ、十分な成果にはつながらないという考えが示された。

こうした認識を踏まえると、今後の成長局面において外部専門家に期待される役割は、新工場立ち上げや事業領域拡大といった個別テーマへの実務代行ではなく、複数の重要テーマを俯瞰したうえで論点を整理し、社内での意思決定を支える役割にあると整理できる。

あくまで経営判断の主体は社内に置きつつ、その判断の質とスピードを高めるための「整理役・対話相手」としての関与が有効である可能性が示された。

本事例は、100億円規模への成長を目指す企業において、外部支援の活用が一様な解ではなく、関与の仕方そのものが問われることを示すケースである。

### 第3章 DDP と DDP に関わる先行研究の調査

仮説指向計画法 (Discover Driven Planning ; DDP) は、「不確実性が極めて高いプロジェクトにおいて、従来の『計画通りに実行する』アプローチを捨て、『学習しながら計画を精緻化する』ための規律ある手法」である。1995年に Rita Gunther McGrath (リタ・マグレイス；コロンビア・ビジネススクール) と Ian C. MacMillan (イアン・マクミラン；ペンシルバニア大学ウォートン・スクール) による論文 Discovery-Driven Planning (Harvard Business Review) で初めて体系的に紹介されたものである。DDP では、目標達成までの計画を固定的なものとするのではなく、事前に洗い出した仮説を検証する「学習」と、その結果に基づく計画の「修正」を繰り返しながら目標達成を目指すことを大きな特徴としている (図 3-1)。

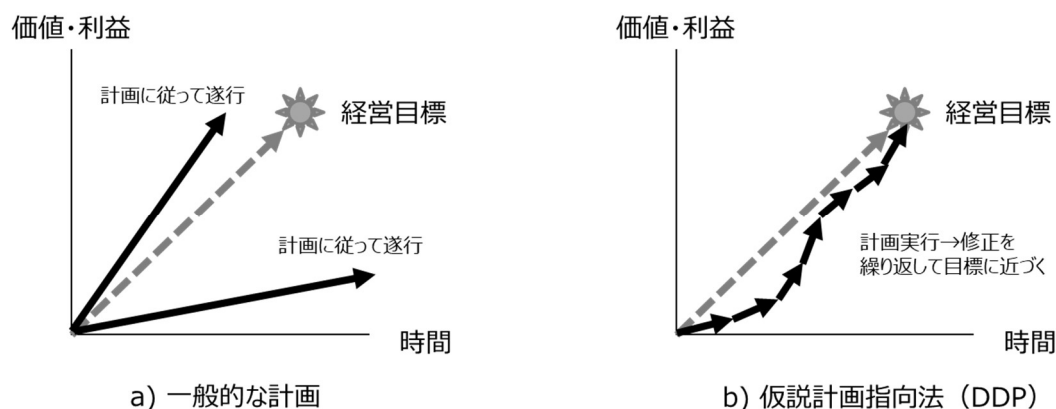


図 3-1 一般的な計画と DDP の違い※1

#### 1. DDP 誕生の背景

DDP は、1990年代前半における新規事業マネジメントの失敗に対する反省から生まれた計画理論である。当時、多くの企業は新規事業に対しても、既存事業と同様の従来型計画を適用していた。そこでは、過去データの外挿に基づいた線形的な成長予測や、詳細な財務計画が前提とされていた。

マグレイスは、新規事業において繰り返し巨額の失敗を生み出している事例を研究した結果、失敗したプロジェクトには共通して、①検証されていない仮定を事実として扱うこと、②初期段階での過剰投資、③学習や方向転換の欠如、④経営陣の過度なコミットメント、といった特徴が見られることを見出した。

※1 Discovery-Driven Planning (仮説指向計画法) の紹介～新規 R & D テーマの意思決定において 経営者が納得できる事業計画をどう作るか?～ (研究開発リーダー Vol.9, No.4 (2012) p.17-20)をもとに筆者作成

こうした背景のもと、マグレイスとマクミランは、不確実性下における計画と統制はいかにあるべきかという問題意識への解として DDP を発表した。DDP は、予測の精度を高める計画理論ではなく、仮定を発見・検証するための計画理論である点に最大の特徴がある。

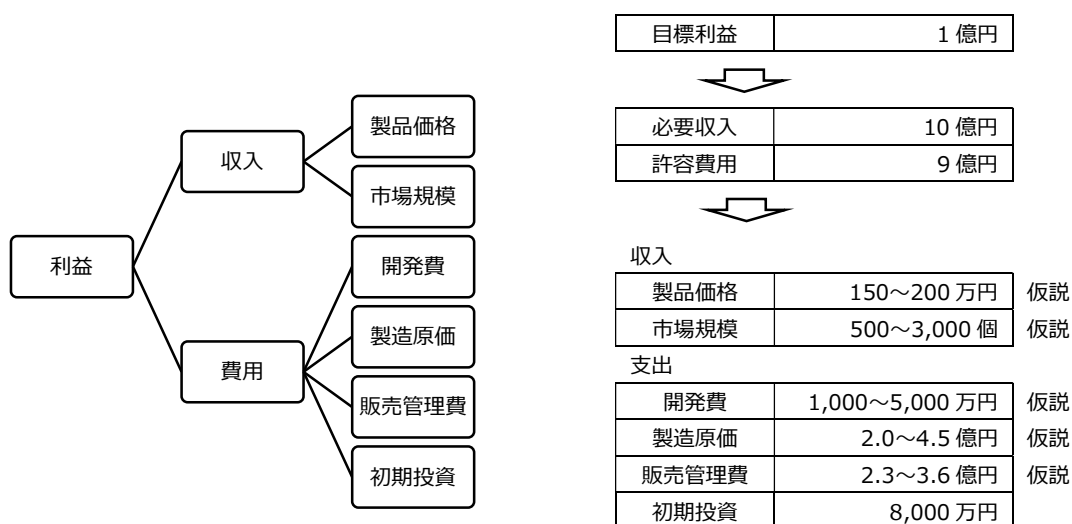
## 2. DDP の理論

DDP は、事業計画は多くの仮説で構成されており、その仮説は外れることがある、という前提のもとに、いつ・どうやって・どの仮説を検証するかを設計することが計画には不可欠である、という立場をとる。マグレイスらは、新規事業においては将来の予測精度を高めること自体が不可能であるとし、計画の役割を「コントロール」ではなく「学習」に置き換えた。一度立てた計画を変更せずに運用するのではなく、あらかじめ洗い出した仮説を検証する学習プロセスと、学習に基づいて修正を計画し、学習と修正を目標達成まで継続することが DDP の大きな特徴である。そのために、逆算型損益計算書、許容コスト、仮定の明文化、チェックポイント（マイルストーン）といった要素を DDP の手法に取り入れた（後述）。

マグレイスらは、DDP を以下の 5 つのステップで示した。

### (1) ステップ 1：成功を定義する

事業を立ち上げる前に、成功とは何かを具体的に定義する。そのために「逆算型損益計算書」を作成する（＝逆損益計算法）。逆損益計算法は、通常損益計算書が最後に利益を計算するのに対して、利益からスタートし、利益を因数分解することによって、利益を生み出す要素を洗い出す手法である。



◎値が確定しないものを、数値の幅を設けた「仮説」として示す。

図 3-2 逆損益計算法のイメージ

事業に対する具体的な利益モデルを逆損益計算法により明確にすることで、早い段階で計画が軌道から外れていないかを確認することを可能にする。

財務指標で成功を測定できない場合でも、ユーザー数、ネットワーク規模、新しいソリューションの採用状況などによって成功を定義し、それらの成果を生み出す要因と結び付ける必要がある。「求める成果を達成するために、何が真でなければならないのか」を自問することを重要視している。

#### (2) ステップ2：ベンチマーキングを行う

(1)で作成した逆損益計算書が、どの程度現実的であるかを精査する。ここでは主要な収益およびコストの指標を、市場全体や、最も類似した製品・サービスを提供している企業と比較する。こうしたベンチマーキングによって、前提条件が現実的かどうかを迅速に判断することができる。

#### (3) ステップ3：オペレーション要件を定義する

次に、製品やサービスを生産し、販売し、顧客に届けるために必要なすべての活動を洗い出す。そして利益目標を実現するために「何が真でなければならないか」を検討する。

営業担当者は何人必要か、何件の営業活動を行う必要があるか、どの程度の期間で何件の成約を獲得しなければならないか、といった点を具体的に検討する。

これらの活動を遂行するために必要な投資額から、その事業が十分なリターンを生み出すかどうかを確認する。

#### (4) ステップ4：仮定を明文化する

事業の成功に必要なすべての条件を「仮説」として洗い出し、それらが検証可能であることを確認する。結果をその事業計画を構成する仮説と、それぞれの仮説に幅が設定された一覧表として示す。

仮説	単位	基準値	最小値	最大値
市場規模（初年度）	台	1,200	500	3,000
製造原価	万円	20	18	24
製造要員数	人	6	4	7
製造人件費	万円	6.5	6.0	7.0
製造市場成長率（3年間）	%	5	2	7
メンテナンス費率	%	5	4.5	6
製品価格／台	万円	180	150	200
開発費	万円	2,400	1,000	5,000
営業員数	人	8	6	10
営業訪問回数／人・日	回	2	1	3
注文当たり訪問回数／人	回	6	4	12
営業人件費	万円	7	6.5	7.5

表 3-1 仮説一覧表の作成例

逆損益計算法では、利益や売上は単なる計算結果に過ぎないと考え、その構成要因に注目する。構成要因を考える因数分解と、値の幅を考えるプロセスを経ることは、事業構造の検討を深めるとともに、事業のリスクについて理解することにつながる。

(5)ステップ5：重要なチェックポイント（＝マイルストーン）を計画する

計画の策定においては一連のマイルストーンを設定し、それぞれの時点で仮定が成り立っているか、あるいは再定義が必要かを判断する。マイルストーンは、これまでに得られた内容＝学習に基づいて、事業を中止するか、方向転換するかを判断できるようにするためのものである。仮定が修正された場合には、逆損益計算書およびオペレーション要件も更新する。マイルストーンは、追加的な時間や資金を投入する直前に設定する。表 3-2 の例では、製品企画段階から 6 つのマイルストーンを設定し、それぞれの段階で検証する仮説を示している。

マイルストーン(MS)	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	MS6
仮説	製品企画	市場・顧客調査	製品開発	生産開始	販売開始	損益分岐点の到達
市場規模（初年度）	○	○			○	
製造原価	○		○	○		○
製造要員数			○	○		○
製造人件費	○		○	○		○
製造市場成長率（3年間）	○	○			○	○
メンテナンス費率				○		○
製品価格／台	○	○	○		○	○
開発費	○		○			○
営業員数		○			○	○
営業訪問回数／人・日		○			○	○
注文当たり訪問回数／人		○			○	○
営業人件費		○			○	○

表 3-2 マイルストーン一覧表の作成例

マグレイスは、DDP の活用において以下の 3 点を指摘している。

- ① DDP は、不確実性が高く、多くの仮定を置いて迅速に学習を進める必要がある新規事業に適している。一方で、最初に全額を投じて施設やインフラを建設しなければならないプロジェクトでは、途中で「学習してやめる」という選択肢が取りにくく、DDP の利点は薄れる。例えば、数千億円規模の半導体工場を建設する計画に DDP を用いることは適切ではない。さらに、DDP を活用して一定の成長を遂げた新規事業を、従来型の計画手法に移行する方が望ましい場合もある。
- ② 前述の(1)～(5)のステップを「繰り返し行う」ことが重要である。仮定とチェックポイントを継続的に更新していく点に DDP の価値がある。

- ③ 経営者は、仮定や前提条件を正しいと証明すべきものではなく、適切であるかを検証するものである、と考えるべきである。計画を立てた時点では、すべての要素は仮説に過ぎず現実とズレていて当然であり、実行と計画とのズレを検出し、その原因を学習することに DDP の本質がある。

### 3. DDP の発展と他の経営理論への影響

#### (1) DDP の発展

2014 年、マグレイスとマクミランは DDP の発表から 20 年間で事業環境の変化のスピードが著しく高まったことを反映して、DDP にいくつかの改良を加えた。

第一に、将来の競争環境をより精緻に見極める視点を取り入れた点である。具体的には、前提条件の設定段階および検証用のチェックポイント（マイルストーン）設計において、「新たな競合がいつ、どのように出現してくるのかを検証し、破壊的変化（ディスラプション）をより早期に予見できるようにする」ことを重視するようになった。たとえば、競合の新技术導入や市場シェアの急激な変動など、破壊的変化の兆候となる事象を観察ポイントとして明確化することで、環境変化を早期に察知し、迅速に対応できる体制を整える。これにより、従来の計画手法では見逃しがちなディスラプションの兆しを、仮説検証サイクルの中で素早く捉え、必要に応じて戦略や投資判断を柔軟に見直すことが可能となる。

第二に、「競争による攻撃や利益率の侵食がいつから始まるのか」という前提を明示的に置き、それが実際に起きていることを示す指標としてチェックポイントを設計することを提唱している。これにより、次の競争優位フェーズへ移行すべき最適なタイミングを判断できるようになる。

第三に、事業が誤りであると判明した場合には、より迅速に撤退すべきであると強調している。見込みのない事業に、これ以上の資金や資源を投入し続けるべきではないという考え方がある。

最後に、計画期間そのものを短縮することを勧めている。具体的には、マネジャーは 4 つ以上先のチェックポイントまでを想定すべきではなく、「次の 3 つのチェックポイントを乗り切るだけの資金が本当にあるのか」という問いを常に自らに投げかけるべきだとしている。

マグレイスは、事業環境のスピードが迅速化している結果として、初期段階の見積もりについては必ずしも厳密である必要はない（正確な数値ではなくレンジで捉える）という考え方が広まり、機会の規模についても「大きいことは分かっているが、どれほど大きいかはまだ分からない」といったレベルの把握で十分とされるようになった、としている。

## (2) DDP と関連の経営理論

DDP は、前提条件を仮説として明示し、学習を通じて前提を検証・更新しながら意思決定を行う計画アプローチである。この「計画＝予測」から「計画＝学習」への転換は、その後の不確実性下の経営理論に大きな影響を与えた。

### ① リアルオプション

リアルオプションとは、金融オプション理論を実物投資の意思決定に応用したものであり、不確実性の高い環境下で将来の意思決定の柔軟性（たとえば投資の延期・拡大・縮小・撤退など）に「経済的価値」を与え、数理モデルによってその価値を定量的に評価する考え方である。

単なる段階的投資判断や柔軟性の確保にとどまらず、将来の選択肢（オプション）が持つ価値を明示的に評価し、意思決定の際に「今すぐ実行するか否か」だけでなく、「状況が明らかになるまで待つ」「状況に応じて拡大・撤退する」といった複数の選択肢を戦略的に活用することができる。リアルオプション理論は、不確実性の価値を積極的に活かし、意思決定の柔軟性を経済的に評価することで、企業の投資判断をより合理的かつ戦略的なものにする枠組みであるといえる。

DDP から見ると、リアルオプションは「仮説検証型の計画を正当化・補強する理論的裏付け」と位置づけられる。DDP では、初期段階の仮説は必ずしも正解である必要はなく、むしろ検証を通じて修正されることを前提とする。そのため、初期投資は最小限に抑え、学習の進展に応じて意思決定を更新していくことが推奨されるが、この「小さく賭け、結果を見て次を選ぶ」行動様式こそがリアルオプションの実践そのものである。

一方で、両者の役割には明確な違いがある。リアルオプションは、主に投資行動の経済合理性を定量的に説明する分析理論であるのに対し、DDP は経営現場における計画立案・進捗管理・意思決定のプロセスについての実務的なフレームワークである。言い換えれば、リアルオプションは「なぜ段階的意思決定が合理的か」を説明するものであるのに対し、DDP は「それをどのように計画・運用するか」を示すものである。

中小企業診断士をはじめとした支援者にとっては、DDP を用いた計画設計を経営者に説明する際、リアルオプションの考え方を示すことで、不確実性下での「あいまいさを許容する計画」の合理性を、より説得力をもって示すことが可能となる。

### ② リーンスタートアップ

リーンスタートアップは、不確実性の高い新規事業やイノベーション創出を対象に、「計画よりも学習を重視する」ことを中核思想とする事業開発方法論である。仮説指向計画法の発想を原点に、それをより使いやすいフレームワークに落とし込んだものであるといえる。

リーンスタートアップでは、事業計画は事実ではなく仮説の集合であるという認識のもと、企業が事業開発を行う際の仮定をビジネスモデル・キャンパスなどのフレームワークを活用して整理する。ビジネスモデル・キャンパスで示された事業要素は、当初は検証されていない前提条件にすぎず、実証によってのみ妥当性が確認される。

<b>関係資本</b> 事業遂行に必要なパートナー	<b>主要活動</b> 価値を生み出す主な活動	<b>提供価値</b> 顧客に提供する製品・サービス	<b>顧客との関係</b> 顧客との関係性を築く手段	<b>顧客</b> 価値を提供する相手
	<b>リソース</b> 事業遂行に必要な資源		<b>販売チャネル</b> 製品・サービスの提供手段・接点	
<b>費用</b> 製品・サービスの提供に必要なコスト		<b>収入</b> 売上を上げる手段		

図 3-3 ビジネスモデルキャンパス

また、仮説検証を最小コスト・最短時間で回す仕組みとして、MVP (Minimum Viable Product) が提案されている。MVP は完成度の高い製品ではなく、最重要仮説を検証するために必要最低限の機能を実装したものである。顧客の実際の反応から学習を得る点に価値があり、主観的な意見や机上の分析は二次的に扱われる。

そして、リーンスタートアップでは Build-Measure-Learn に代表される反復的学習ループを提唱している。構築 (Build)、計測 (Measure)、学習 (Learn) を高速に循環させることで、検証→顧客の反応→検証→・・・のサイクルを繰り返す。仮説の修正を前提とした前進的失敗を可能にするとともに、仮説が成立しない場合にはピボットという戦略的方向転換を行い、学習を無駄にしない。

リーンスタートアップにおける進捗管理は売上や完成度ではなく、検証済み仮説の蓄積量 (Validated Learning) によって評価される。これにより、経営は不確実性を制御可能な学習プロセスへと転換する。

総じてリーンスタートアップとは、「不確実性を前提に、仮説を構造化し、実験によって学習し続ける」ための実践的フレームワークであり、DDP におけるマイルストーン管理や前提条件の段階的検証と本質的に同型であって、より現場実装に重きを置いた方法論と位置づけられる。

③ DDP と関連研究

海外における先行研究例を表 3-3 に示す。

研究者・執筆者	研究領域	概要	研究・論文名 (出典)
Rita Gunther McGrath, Ian C. MacMillan	DDP 理論	DDP の原典的論文。伝統的な予測ベースの計画が不確実性の高い新規事業に適さない点を指摘し、不確実性下で 仮説 (前提) を検証しながら計画を進める手法を提案する。逆損益計算法やマイルストーン計画など、仮説文書化と検証サイクルを組み込んだ計画プロセスを提示。初期目標から必要条件を仮説化し、逐次検証・修正することで、高い不確実性下でも投資のリスクを抑えることを目指す。	※2
Saras D. Sarasvathy	起業家理論・効果主義 (Effectuation)	著者は起業家の意思決定・認知プロセスで広く知られる研究者で、本論文では DDP を含む複数の起業方法論 (Effectuation、Lean Startup、Design Thinking など) と比較分析を行っている。各方法の理論的構造と背後にある不確実性対応の戦略を整理し、DDP の位置づけと他手法との違い・類似性を体系化している。	※3
Steve Blank	起業実践論	起業実践論の第一人者で、Lean Startup 手法の理論的ルーツとして DDP のアイデアを引用・位置づける研究・論説を多数発表。特に不確実性下での学習重視の計画・検証モデルとして DDP の概念を参照し、Lean Startup における「仮説検証」や「反復サイクル」に対する理論的背景を提供している。	※4 DDP との 関連で引 用
Eric Ries	起業管理・Lean Startup 理論	Ries の Lean Startup モデルは、DDP における仮説検証・最小投資での学習という原則を革新的に実装した代表例とされ、理論的・実務的両面で DDP の理論継承・発展に寄与している (Ries の著作は DDP の概念を基盤として引用されることが多い)。	※5 DDP との 理論的関 係で参照 多数
Jeremy Hope、Robin Fraser	予算管理・会計管理改革	固定的な予算管理を廃し、仮説検証型で柔軟に資源配分する管理会計モデルを提唱する。これは、前提条件を明示し学習しながら進める DDP と共通し、不確実性下での計画・評価の思想的基盤を共有している。	※6

表 3-3 海外の DDP 関連研究例

※2 Discovery-Driven Planning (Harvard Business Review, 1995)

※3 Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking (Small Business Economics, 2020)

※4 Why the Lean Startup Changes Everything, (Harvard Business Review, 2013)

※5 The Lean Startup (2011)

※6 Beyond budgeting to the adaptive organization Unifying Theory and Integrating Practice 2nd edition (Business Performance Measurement ; Cambridge University Press, 2007)

#### ④ 事業戦略実行プロセスにおける DDP の位置づけ

事業戦略実行プロセスにおける DDP の位置づけを、図 3-3 のように整理した。

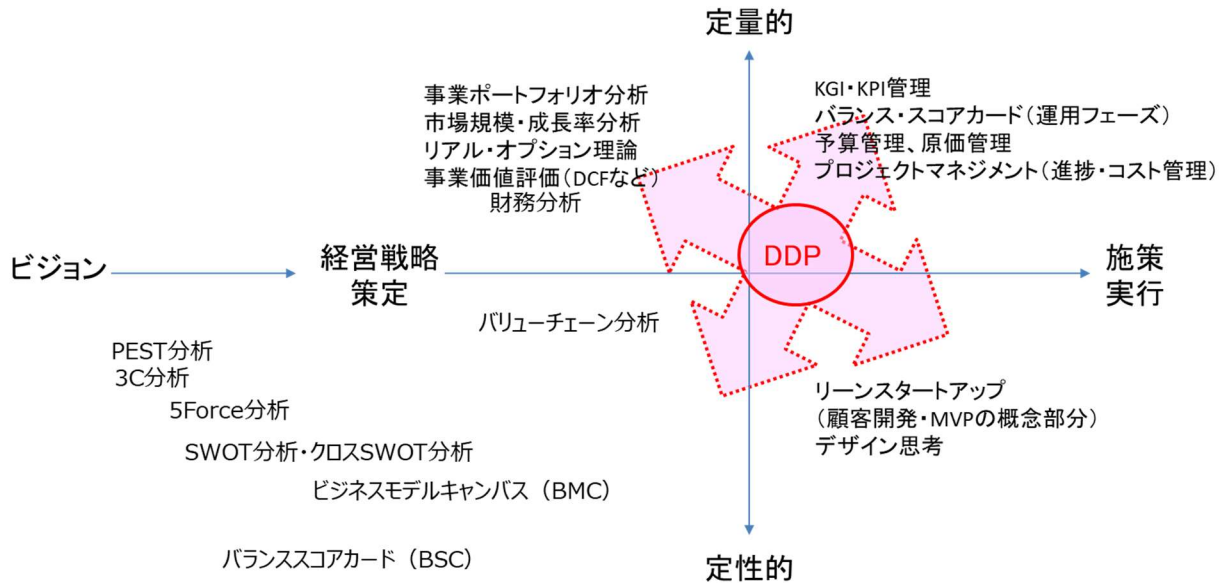


図 3-3 事業戦略実行プロセスにおける DDP とその他ツールの位置づけ

##### 1) 「プロセス上の位置づけ」軸

DDP は、「経営戦略策定」と「施策の策定・実行」を分離せず、仮説検証を通じて往復させる実行管理フレーム」と位置づけることができる。さらに、戦略策定そのものが、施策実行を通じて更新され続ける点において、従来の「戦略→実行」という直線的な実行プロセスとは異なる DDP の特徴である。

経営戦略策定段階では戦略を固定せず、前提条件・成功要因を仮説として扱い、明示化する。そして施策の策定～施策の実行段階では、仮説を検証するための最小限の施策を設計し、実行結果をもとに、戦略仮説・施策仮説を修正していくものである。

##### 2) 定量-定性軸

DDP では、戦略及び施策策定段階では“定量仮説を置くことが必須”であり、実行段階では前提とした仮説がどこまで支持・否定されたかを評価することとなる。評価には定量結果と定性学習の両方が用いられることになる。例えば、

- ・ 数値が未達であっても…重要仮説が否定された → 価値ある学習
- ・ 数値が達成されても…再現性がない、前提が崩れている → 戦略修正が必要

と判断される。

#### 4. DDP の国内研究と実践

2000 年代後半以降、DDP は日本企業を対象とした事例研究・実証研究の中で徐々に参照されるようになった。特に以下の領域において、DDP 的発想が用いられている。

##### (1) 新規事業開発プロセス研究

事業仮説の設定、段階的投資、検証結果に基づく方向転換といったプロセスが、日本企業の実務慣行とどのように適合・衝突するかが分析された。

##### (2) 研究開発マネジメント研究

探索型 R&D や用途探索型技術開発において、成果を事前に定義できない状況下での計画・評価手法として、DDP の考え方が参照された。

##### (3) 社内起業制度の研究

これらの研究では、DDP は「社内ベンチャーの暴走を防ぐ統制手法」としてよりも、「撤退判断を正当化する論理」として評価される傾向が見られた。

表 3-4 に国内の研究例を示す。

分類	研究/文献名	研究者・執筆者	概要	出典
マネジメント・ 管理会計への 応用	DDP 仮説指向計画法の意義	小川 康	管理会計の文脈で、DDP を 予実管理とリスク対応力強化の手法として位置付ける研究。企画・管理部門と事業部門間の継続的な問いと説明を通じた仮説管理プロセスの重要性を強調し、従来の短期志向計画の弱点を克服するための運用論を論じる。	※7
	仮説指向計画法 (DDP) が機能する要件：マネジメント・コントロールにおける「心理的安全性」に関する考察	伊藤克容	仮説指向計画法 (DDP) と心理的安全性の関連性について考察し、組織におけるマネジメント・コントロールの重要性を示す。	※8
DDP 周辺 手法・比較 研究	DDP (仮説指向事業計画) の導入効果に関する研究	伊藤克容 (研究代表者)	不確実性の高い新規事業環境において有効とされる仮説指向計画法 (DDP) を中心に、リーンスタートアップ等の試行錯誤型手法を整理し、伝統的事業計画との違いと意義を明らかにする研究。DDP をマネジメント・コントロールの中核技法として位置づけ、管理会計の更新方向を検討する。	※9
	【事例紹介】インテグレート社の仮説指向計画法 (DDP) の実践	春原易典	DDP の実務適用例として、企業の新規事業計画フォーラム運営・仮説管理の手法 (逆損益計算法・マイルストーン計画法) を紹介。理論を現場で実装し、継続的な仮説検証プロセスを設計して VUCA 対応を図る例。実践のプロセス設計や組織内共有の工夫を提示。	※10

表 3-4 国内の DDP 関連研究例

※7 日本管理会計学会誌 管理会計学 第 30 巻第 2 号 p75-85 (2022)

※8 成蹊大学経済経営論集 第 54 巻 1 号 p111-126 (2023)

※9 日本管理会計学会スタディグループ 2020-2022 年度 最終報告書

(<https://site.jama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2020-2022sg-report.pdf> 最終アクセス日：2026 年 2 月 21 日)

※10 インテグレート社 コラム <https://www.integratto.co.jp/column/163> 最終アクセス日：2026 年 2 月 21 日

国内における DDP の企業コンサルティングへの展開においては、インテグレート株式会社が積極的に推進をしてきた。同社代表取締役社長の小川康氏は、日本において DDP を最も体系的に紹介・理論化した研究者である。小川氏は、新規事業や成長戦略の研究において、マグレイスとマクミランの DDP を「仮説指向計画法」として翻訳・概念整理し、日本企業の文脈に導入した。

同社は、不確実な事業の経営管理手法として DDP をベースとした仮説検証型経営を提唱している。R&D ・新事業・設備・ M&A などの、より高い成長を追求する、リスクの高い事業に対して仮説検証の手法を提供することにより、これらの中長期事業の価値最大化を支援するとしている。

同社は表 3-5 にある仮説検証型経営プロセスに基づき、これを実践する Discovery-Driven Planning 実践用ソフトウェアツールを開発・販売するとともに、半年から 1 年程度の伴走型支援を提供している。各プロセスの内容については第 4 章を参照いただきたい。

No.	プロセス	
1	定性情報	情報収集
2		マクロ環境分析
3		仮説ストーリー分析
4		インフルエンスダイアグラム分析
5	定量化	定量評価モデル作成
6		仮説一覧表作成
7	リスクの 可視化・分析	感度分析
8		シナリオ分析
9		リスク分析
10		マイルストーン計画策定

表 3-5 インテグレート社の仮説検証型経営プロセス<sup>※11</sup>

## 5. DDP の中堅・中小企業向け適用の課題と可能性

DDP は「不確実性が高い」中での「大規模投資」の意思決定ツールとして、これまで主に大企業向けの製品開発、新規事業、設備投資、M&A などの支援で実績を重ねてきた。一方で、中堅・中小企業での適用についてはあまり議論されてこなかったのには、次のような背景があると考えられる。

※11 <https://www.integratto.co.jp/www/wp-content/uploads/2025/10/2341.jpg> 最終アクセス日：2026年2月21日

### (1) DDP の設計思想と中堅・中小企業の経営実態とのミスマッチ

DDP はもともと、不確実性が極めて高い投資規模が大きく意思決定の失敗が企業価値に重大な影響を及ぼすといった領域（新規事業、研究開発、大型設備投資、M&A など）を前提に設計されている。

一方、中堅・中小企業では、

- ・ 事業ドメインが比較的限定的で、探索よりも既存事業の延長線上での意思決定が中心
- ・ 投資判断の多くが短期的な資金繰り・回収可能性に強く制約される
- ・ 「計画を仮説として管理する」以前に、即断即決・現場対応が優先される

といった傾向があるため、結果として「DDP を使うほどの不確実性案件が少ない」「使うコストに見合わない」という認識が生じうる。

### (2) 組織能力・人的リソース面での制約

DDP の実践には、以下の能力・前提が暗黙的に要求される。

- ・ 仮説設定力（事業仮説・リスク仮説の言語化）
- ・ 定量・定性情報を横断した検証設計力
- ・ 複数シナリオを同時に管理するマネジメント能力
- ・ 仮説の修正・棄却を許容する組織文化

しかし中堅・中小企業では、

- ・ 経営判断が少数の経営者・役員に集中している
- ・ 専任の企画部門や PMO が存在しない、もしくは非常に小規模
- ・ 仮説検証を回すための時間・人員の余力が乏しい

といった状況が一般的であり、DDP を「方法論として理解しても、運用できない」ケースが多くなると考えられる。

### (3) 経営者の意思決定スタイルとの相性問題

中堅・中小企業の経営者には、

- ・ 経験則・直感・過去の成功体験を重視する
- ・ 「走りながら考える」意思決定を得意とする
- ・ 計画よりも現場情報・人間関係・取引先の反応を重視する

といったスタイルが多く見られる。DDP は、「直感を否定する手法」ではないが、「直感を“仮説として形式知化し、検証対象に置く”ことを求めるため、考えすぎに見えたり意思決定のスピードが落ちると感じられたりする可能性がある。

### (4) コンサルティング市場側の問題（供給側要因）

DDP は、もともと大企業向けの戦略・投資意思決定支援の文脈で発展してきた。そのため、DDP を体系的に使いこなせるコンサルタントが大企業案件に集中していると考えられる。ま

た、中堅・中小企業向けには、事業計画策定、補助金・資金調達支援、改善型コンサルティングといった、より即効性の高い手法が優先的に提供されてきた結果として、「中小企業×DDP」の成功事例が蓄積・可視化されにくかった。

#### (5) 投資回収ロジックの違い

DDP は、仮説検証のための「学習コスト」を正当化し、失敗を「将来の意思決定精度向上への投資」と捉える思想を含んでいる。しかし中堅・中小企業では、

- ・ 1回の失敗が財務的に致命傷になり得る
- ・ 「学習のための失敗」を許容しづらい
- ・ 成果が短期で見えない取り組みへの投資判断が難しい

という事情があり、DDP の思想自体が経営リスクとして認識されやすいのが実情である。

それでも近年は、中堅・中小企業においても

- ・ 事業承継後の第二創業
- ・ 中堅企業による、M&A を活用した非連続的成長
- ・ 脱下請け・新市場進出

といった局面で、不確実性下での投資の意思決定を求められる場面が確実に増えてきており、DDP を簡略化・軽量化して適用する余地は確実に広がっているといえる。

## 第4章 中規模企業へ向けた経営理論及びDDP展開

Discovery-Driven Planning (DDP：仮説指向計画法) を行う主な目的は、不確実性の高い現在のビジネス環境下において、致命的な失敗を避けながら、成功確率を高めることである。100億宣言の事業者は100億円を達成するために巨額の投資を行う場合も少なくない。

DDPでは、最初から巨額の投資をするのではなく、事業の存続に関わる重要な仮説を特定し、それを検証するための小さな実験（マイルストーン）にお金を使う。仮説が外れた場合、傷が浅いうちに撤退や方向転換ができるため、致命傷を負わずに済むメリットがある。また、DDPでは「検証すべき仮説」をリストアップし、計画的に事実確認を行うことで事業の解像度を高めることも可能である。

本章では、DDPによる経営支援プロセスを表4-1の手順で実施する。株式会社NISSYOをモデルとして作成したが、本章で現れる利益率や原価率などの数値はすべて架空のものであり実際のものではない。数値以外の情報もすべて公開情報のみで構成している為、情報に正確性はないことに留意願いたい。

プロセス	目的（なぜやるのか）	インプット	アウトプット
1.情報収集・マクロ環境分析	事業の前提となる市場規模や外部環境（法規制、技術動向、競合）を把握し、そもそもの事業機会の有無と限界を確認する。	・業界レポート、統計データ・ニュース、トレンド情報・PEST分析などのフレームワーク	・市場規模（概算）・市場の成長性・トレンド・主要な競合プレイヤー・機会と脅威のリスト
2.仮説ストーリー分析	数字を作る前に、「誰に、何を、どうやって提供し、どう儲けるか」というビジネスモデルの全体像（ロジック）を定性的に言語化する。	・新規事業のアイデア・顧客の課題・マクロ環境分析の結果	・ビジネスモデル・顧客の購買行動シナリオ・価値提供のストーリー
3.インフルエンスダイアグラム分析	仮説ストーリーを関係性（因果関係）として可視化する。最終的な目標がどのような要素（変数）で構成されているかを構造化する。	・仮説ストーリー（ビジネスモデル）・目標達成のロジック	・インフルエンスダイアグラム（利益＝売上－コスト、売上＝単価×数量…といった構成要素の連関図）
4.仮説一覧表作成	ダイアグラムの各要素に具体的な数値（目標値や想定値）を入れる。逆算の損益計算書の作成にあたる。	・インフルエンスダイアグラム・目標とする利益額・業界ベンチマーク	・逆算の損益計算書・仮説パラメータ一覧
5.感度分析	どの変数が収益に最も大きな影響を与えるか（重要管理点）を特定する。小さな変化で赤字転落を招くクリティカルな変数を見つけ出す。	・仮説一覧表（逆算PL）・各変数の変動幅の想定	・感度分析図・重要変数（KPI）のランキング
6.シナリオ分析	複数の変数が同時に変動した場合の「ベスト」「ベース」「ワースト」のケースを想定し、事業の振れ幅と撤退ラインの目安をつける。	・感度分析の結果（重要変数）・楽観・悲観のシナリオ条件	・各パターンの収益予測・ワーストケース時の損失額
7.リスク分析	感度が高く、かつ不確実性が高い変数について、「なぜ失敗するのか（リスク要因）」を具体化し、対策を検討する。	・重要変数（感度分析の結果）・ワーストシナリオの要因	・リスクマップ（発生確率×影響度）・リスク対応策
8.マイルストーン計画策定	「重要かつ検証可能な仮説」から順にテストを行うスケジュールを組む。投資（コスト）と学習（検証）を紐づけ、撤退基準を設ける。	・リスク分析結果（優先順位）・検証にかかるコスト見積もり	・マイルストーン計画表（検証ロードマップ）・チェックポイントごとの深耕・撤退判断基準・段階的な予算計画

表4-1 DDPによる経営支援プロセスの手順

## 1. 情報収集・マクロ環境分析

情報収集およびマクロ環境分析は中小企業診断士が得意とする所である。本支援ツールでも実務補習でも実施する公開情報の調査、経営者へのインタビュー、経営フレームワークによる分析を最初に行う。活用フレームワークとしては、PEST 分析、3C 分析、SWOT 分析、クロス SWOT 分析、ファイブフォース分析、バリューチェーン分析などがある。表 4-2 に SWOT 分析を示す。

	強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 15 万件の製品実績に裏付けされた品質・技術ノウハウ</li> <li>● 年間 50 万円/人以上の投資による人材育成能力</li> <li>● DX 優良企業に選定される程の DX の実践力</li> <li>● 高付加価値製品をオーダーメイドで設計可能な対応力</li> <li>● 品質マネジメントシステム ISO9001 等取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手に比べ研究開発や生産に割けるリソースが限定的</li> <li>● 板金工程が外注。価格交渉力にてボトルネック</li> <li>● 製造拠点が1か所に集中しており災害発生時のリスク大</li> <li>● 中小企業ゆえ営業リソースが限定。急成長を目指すうえで新規顧客開拓や海外市場展開において組織的対応力に懸念</li> </ul>
	機会(Opportunities)	脅威(Threats)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政府支援による半導体・データセンターの急成長</li> <li>● 鉄道インフラの老朽化による買い替え需要</li> <li>● 脱炭素社会に向けて高効率変圧器やスマート電力機器の需要増</li> <li>● 大手は量産標準品に経営資源を集中。このため小回りの利く特注メーカーへの需要が高まる余地あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 三菱電機・東芝・日立エナジーなど大手が強固なシェアを握る一方、海外勢の参入も含め競争が熾烈</li> <li>● 原材料価格の高騰</li> <li>● パワー半導体技術の進展により、一部の用途で変圧器を使用しない電力変換ソリューションが普及する可能性【不確実性】</li> <li>● 半導体やデータセンター向け需要は、景気後退期には投資縮小や設備過剰となり急減速する性質【不確実性】</li> </ul>

表 4-2 株式会社 NISSYO の SWOT 分析

## 2. 仮説ストーリー分析

情報収集、マクロ環境分析によって得られた情報をもとに仮説ストーリーを組み立てる。仮説ストーリーとは、目標達成に必要な条件（仮説）とゴールを結びつけ事業の成功に向けた道筋を明確にする分析手法である。100 億宣言者の支援においては、売上 100 億円が目標として設定されると考えられる。

100 億円を達成するためには、市場がどのようになっており、どのような製品・サービスをローンチしていけば良いか、それを実現するための社内体制として何が必要かなどを検討す

る。より精度の高い仮説ストーリーを検討するために目標から逆算して考えるバックキャスト思考が重要になる。また、さまざまな視点から仮説を立てることで、あらゆる可能性を模索できるために支援者と経営者だけではなく、支援事業者の社員を巻き込んだプロジェクトとして実施することも重要になると想定される。

カテゴリ	成功のための仮説ストーリー
外部要因	参入市場(半導体等)の景気が好調で 2030 年まで成長市場だった
外部要因	QCT を実現できる材料の仕入れ単価維持と必要数の確保ができた
外部要因	「2026 トップランナー」制や補助金制度により買い替え需要の恩恵を受けた
QCT	適切な板金業者を見つけ、適切な金額で買収できた
QCT	板金業者と NISSYO がシナジーを発揮できるような経営統合(PMI)を早期に実現した
QCT	属人化している職人技術を標準化・マニュアル化して新人でも品質を担保できるようにした
生産性	新規工場を適切な立地で、適切な金額で、スケジュール通りに建設できた
生産性	2030 年までに 200 人の人材を新規採用することで工場の稼働率を高めた
生産性	DX による業務効率化によって、事務的な作業や定量業務を効率化できた
営業力	原価高騰を適切に価格転嫁する金額設定に成功して売上と利益を適正に確保した
営業力	新規顧客を目標ベース通りに開拓した
営業力	海外市場へも参入し、海外顧客からの受注を促進した
独自性	ニッチ市場で誰が見ても NO1 なセグメントを確立した

表 4-3 売上 100 億円達成までの仮説ストーリー分析例

### 3. インフルエンスダイアグラム分析

作成した仮説ストーリー分析では、それぞれお互いに影響しあう要素が存在する。インフルエンスダイアグラム分析では、目標達成のために影響し合う様々な要素（意思決定、不確実な事象、価値基準など）の関係性を図式化し、各要素の構造を可視化する。本プロセスは、ステークホルダーの理解を促進し、意思決定に役立てることを目的として行う。

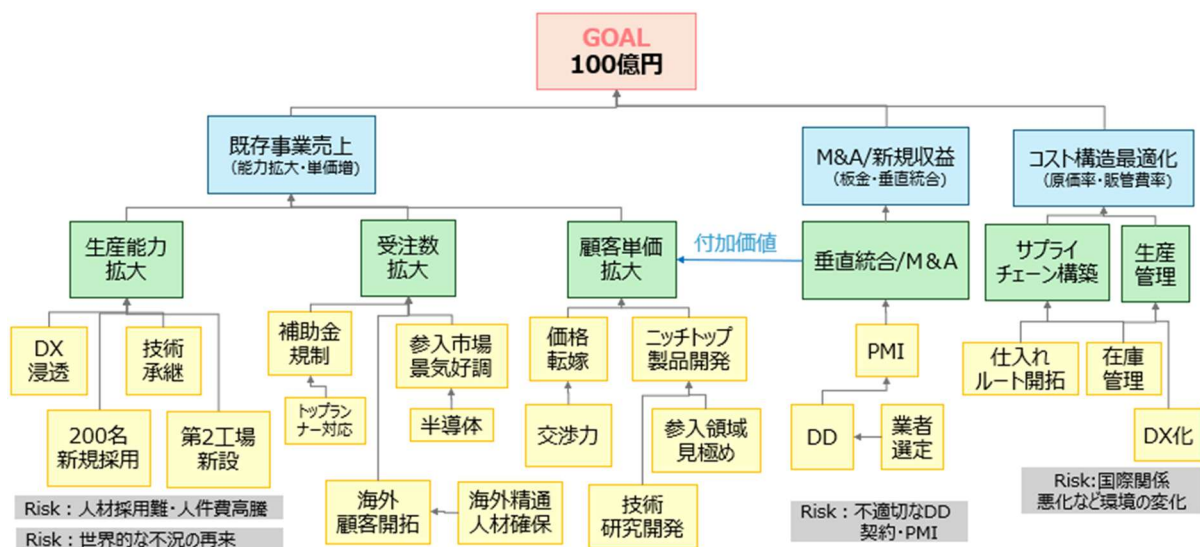


図 4-1 インフルエンシダイアグラム分析例

株式会社 NISSYO 久保代表とのインタビュー時に、インフルエンシダイアグラム分析の表を共有して意見交換が出来た。受注企業拡大・顧客単価拡大のウェイト、交渉力を得た事例や新規採用の方法論、DX化による生産効率など様々な論点が浮かび上がった。詳細は2章 事例研究1を参照頂きたい。このように実際のインタビュー時にインフルエンシダイアグラム分析をすることによって、経営者や各関係者との意見交換を活発化出来る効果を体感できた。

#### 4. 仮説一覧表作成

仮説一覧表作成で売上高 100 億円などの数値ゴールを設定し、ゴールで設定した金額を因数分解することによって得られる項目の数値を仮説設計する手法である。因数分解する項目の検討では、インフルエンシダイアグラム分析で算出した項目も参考になる。

仮説一覧表作成にあたっては逆損益計算方法を採用した。

##### (1) 逆損益計算法

逆損益計算法とは、損益計算書が最後に利益を計算するのに対して、利益からスタートし、利益を因数分解することによって利益を生み出す要素を洗い出す手法である。利益はまず売上と費用に因数分解される。因数分解によって得られた項目の内、値が確定していないものを仮説と呼び値の幅を考える。幅については基準値、最小値、最大値で定義をする。値を考える際には過去の事例や競合他社のベンチマークを実施して値の根拠を求める。

因数分解する粒度や項目数および基準値、最大値、最小値はどれくらいの幅を持たせて設定するのは事業者と特に議論が必要であり本フレーム活用の実践経験が必要な所である。

DDPの第一人者であるインテグレート株式会社の小川代表によれば、具体的に計画の実行活動と結び付くレベル、具体的に最小値・最大値を考えられるレベルが適切であると述べている。

逆損益計算法を経て作成した仮説一覧表を以下に示す。

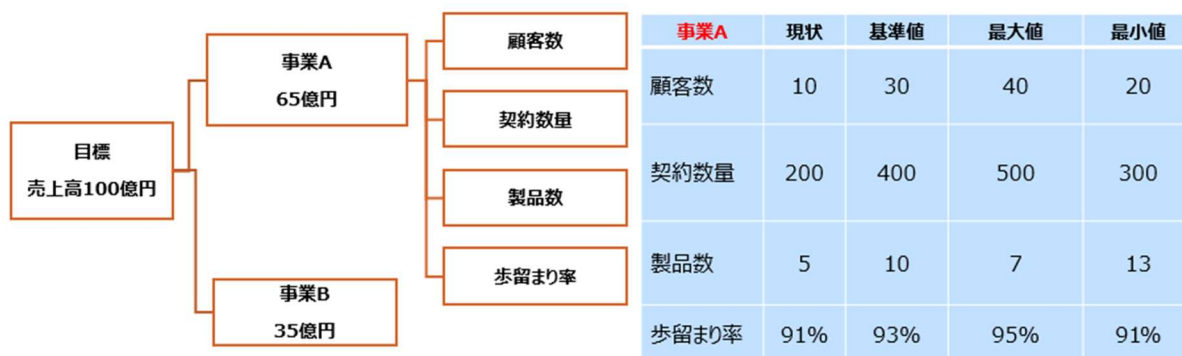


図 4-2 逆損益計算法による仮説一覧作成例

なお、本検証においては株式会社 NISSYO より財務表や財務目標などを共有頂いていない為に数値に根拠はなく仮置きで作成している。数値感に関して久保代表と議論も行っていない。あくまでも仮説一覧表分析の出力イメージに注目されたい。

仮説変数 (Input)	基準値 (Base)	最小値 (Min)	最大値 (Max)	設定根拠と検証ロジック
新基準価格転嫁率 (対 現行価格比)	150%	120%	200%	【根拠】 2026年トップランナー規制対応により、銅・鋼板の使用量増と高効率化設計で製造原価が上昇。業界予測では価格は1.5倍～2倍。 【リスク】 競合が安値攻勢をかけた場合、120%程度までしか上げられないと仮設定
市場成長率 (CAGR) (半導体・DC向け)	10%	3%	20%	【根拠】 半導体製造装置市場の予測 CAGR (約 7.5%) およびデータセンター電力需要予測 (2030年までに倍増) に基づく。 【リスク】 半導体不況になったリスク (3%) を考慮。
新規顧客開拓数 (年間・大口口座)	5社	0社	10社	【根拠】 売上30億→80億 (M&A除く) へ伸ばすには、既存客の増産だけでは足りない。半導体装置・データセンター関連の「年間億単位の取引が見込める大口顧客」を毎年5社ずつ積み上げる必要があると仮設定。【リスク】 営業リソース不足や、大手重電の囲い込みにより、口座が開けないリスク。
ニッチトップ新製品数 (年間)	2製品	0製品	4製品	【根拠】 単なる受託製造 (下請け) では価格競争に巻き込まれる。「2026新基準対応 DC用トランス」や「半導体向け超低ノイズ電源」など、指名買いはされる自社企画製品を市場投入し、利益率を高めることで付加価値をつける。【リスク】 開発遅延や、市場ニーズとの不一致により、ヒット製品が出ないリスク。
新工場稼働率	80%	50%	95%	【根拠】 仮入力。【リスク】 半導体市況の悪化や、人員採用の遅れにより稼働が上がらないケース (Min 50%) 仮で設定。
M&A 売上加算額 (2030年時点)	20億円	5億円	30億円	【根拠】 経営計画「100億宣言」における M&A 目標値。【リスク】 適切な買収先 (板金加工等) が見つからない、または買収価格が高騰して断念した場合、小規模な案件 (5億円) に留まると仮設定。
原価率改善幅 (板金内製化効果)	▲2.0%	0.0%	▲5.0%	【根拠】 外部委託の板金加工費を取り込むことによる原価率の低減効果で仮設定【リスク】 PMI (統合) の失敗により、かえって管理コストが増大し、改善効果がゼロになるリスク。
純増採用数 (年間)	+38名	+10名	+60名	【根拠】 2030年に400名体制 (現在約210名) にするため、今後5年間で約190名の純増が必要 (190÷5年≒38名)。退職者補充を含めると採用活動数はさらに多い。
大型投資総額 (工場+M&A)	30億円	20億円	45億円	【根拠】 第2工場建設 (建築費高騰込み) + M&A 資金 【変動要因】 補助金受け取りや M&A の買収マルチプル (相場高騰) により変動。

表 4-3 仮説一覧表作成例

## (2) 仮説一覧表作成における課題

仮説一覧の因数分解および数値の振れ幅の設定は実施者の知識と経験に大きく左右される。多くの中小企業支援者に本フレームワークを活用頂くために、どのように単純化かつ質の担保をするかにおいては現在課題が残る。

また、仮説一覧表の作成においては事業者と密な議論を複数回重ねる必要があると想定される。単に数値を設定するスキルだけではなく、いかに事業者との議論を活発化出来るかにおいても支援者に求められるスキルであると推察される。このようにファシリテートの方法論も残された課題であると認識している。

## 5. 感度分析

仮説一覧表によって基準値、最大値、最小値を設定した。不確実性が高いため全ての項目が最大値あるいは最小になることはなく、ある項目では最大値だったが別の項目では最小になる等さまざまな変化が考えられる。感度分析では、ゴール達成に向けて特に影響が強い項目を明らかにする。感度が高いほどゴールへの影響が強く、場合によっては当該項目の数値目標が未達であればゴール達成が不可能になることもあり得る。

### (1) 感度分析の計算ロジック例

本検証においては項目や数値に根拠はなく仮置きで作成しており、久保代表との議論も行っていない。あくまでも感度分析の出力イメージに注目されたい。

#### ① 目的関数の定義

本分析ではゴールの評価指標 (KGI) を 2030 年の「営業利益」で設定した。

#### ② 売上高の算出ロジック

営業利益を構成する要素を因数分解し、以下のロジックで結合した。本来、計算ロジックおよび変数には先述の仮説一覧表を活用して設定するものであるが今回は方法論を提示することが目的のため計算ロジックに反映する項目を絞り単純化して記載している。

$$\text{売上高}_{\text{TOTAL}} = A + B + C$$

	A：既存事業売上高	B：新工場売上高	C：M&A売上高
計算式	$A = \text{現在売上} \times (1 + \text{市場成長率})^{\text{経過年数}} \times \text{価格転嫁率}$	$B = \text{新工場最大キャパ} \times \text{新工場稼働率}$	$C = \text{M\&A獲得事業者の売上規模}$
変数	a. 市場成長率 b. 価格転嫁率	c. 新工場稼働率	d. M&A売上規模

表 4-4 売上を構成する各要素の計算式

#### ③ コスト・利益の算出ロジック

利益として売上総利益を、コストとして販管費を算出した。売上総利益は、売上に（1－原価率）を掛けて算出する。原価率は基準となる定数「基準原価率」と将来の企業努力で改善される可能性のある変数「原価改善率」を足したものである。販管費は「人件費」と「その他固定費」に分解し、人件費は「生産性」から逆算される必要人数で決定される。

	売上総利益	販管費
計算式	売上総利益 = 売上高 TOTAL × (1 - (基準原価率 + 原価改善率))	販管費 = (必要人員数 × 平均人件費) + 固定販管費
変数	e. 原価率改善幅	f. 1人当たり生産性 (DX効果)

表 4-5 コスト・利益の計算式

④ 各変数の数値設定

計算式にて変数として設定した各項目に対して基準値、最小値、最大値を設定する。変数は先述の仮説一覧表を活用して設定する。

変数名	基準値 (Base)	最小 (Min)	最大 (Max)
a. 価格転嫁率	1.50 倍	1.20 倍	2.00 倍
b. 市場成長率	10%	3%	20%
c. 新工場稼働率	80%	50%	95%
d. M&A 売上加算	20 億円	5 億円	30 億円
e. 原価率改善幅	▲2.0%	0.00%	▲5.0%
f. 1人当たり生産性	2,500 万円	1,800 万円	3,000 万円

表 4-6 コスト・利益の計算式

⑤ 感度分析の計算

各変数 (a. ~f.) が「最小値 (Min)」から「最大値 (Max)」まで変動した際、目的関数 (営業利益) がどれだけ変化するかを計算する。ある変数を変動させる際、他の変数はすべて「基準値」で設定する。

計算式 (感度幅  $\Delta Y$ )

$$\text{感度幅 } \Delta Y_x = | f(X_{\text{Max}}) - f(X_{\text{Min}}) |$$

順位	重要仮説 (変数)	下振れ時 (Min)	基準 (Base)	上振れ時 (Max)	変動幅 (リスク量)
1	f. 1人当たり生産性 (DX)	▲1.3億円	8.0億円	12.0億円	13.3億円
2	b. 価格転嫁率	2.5億円	8.0億円	11.5億円	9.0億円
3	e. 原価率改善幅	3.0億円	8.0億円	11.0億円	8.0億円
4	a. 市場成長率	4.5億円	8.0億円	10.5億円	6.0億円
5	c. 新工場稼働率	5.5億円	8.0億円	9.2億円	3.7億円
6	d. M&A 売上規模	6.5億円	8.0億円	9.0億円	2.5億円

表 4-7 感度分析結果例

分析結果（表 4-7）より、最もインパクトの大きい仮説は「1人当たり生産性（DX）」である。売上 100 億円を作るのに、1人当たり生産性が 1,800 万円のままだと、計算上約 555 名の従業員が必要になる（基準は 400 名）。この「基準との差分人員 155 名の人件費（約 10 億円）」が利益をすべて食いつぶし赤字転落を引き起こす変数であることが分かった。このように、どの仮説に注力すべきかを感度分析によって共通認識を形成することが可能になる。

## (2) 感度分析における課題

感度分析は計算ロジックの構築や実際の計算など知識が必要かつ煩雑で手間が多い。経営分析ソフトなどで計算が出来る場合もあるが金銭的負担が大きくなりがちである。多くの支援者に活用して貰う為には、この敷居を越えなければならない。

多くの支援者に感度分析を実施頂くことを想定して、今回は生成 AI（Gemini, ChatGPT）に仮説一覧までの情報を読み込ませた上で計算ロジックの構築および実際の計算を実施した。

一定の根拠の導出および数値の算出は比較的容易に行えるものと想定されるが、出力された条件や数値に整合性があるか確認する必要がある。出力結果の精度向上を実現するプロンプトの開発はもちろん、支援者に要求される分析条件と結果の整合性確認の負荷をいかに軽減したものであるかに課題があると考えている。

## 6. シナリオ分析

感度分析によって不確実性が高く影響の大きい要素を洗い出した。次に、不確実な未来が起きるか否かによって、どのようなビジネスストーリーが考えられるかをシナリオ分析で明らかにする。シナリオ分析は、シナリオプランニングを採用した。

## (1) シナリオプランニング

シナリオプランニングとは、将来起こりうる複数の未来の可能性（シナリオ）を描き出し、それぞれの状況に対応するための戦略を立てる計画策定手法である。不確実性の高い現代において、企業が柔軟な意思決定を行い変化に対応することを目的とする。

## (2) シナリオ分析の手順

### ① 環境分析

現在のビジネス環境や競争状況を理解し、将来起こりうる変化の要因を把握する。本手順では、これまで実施した環境分析や感度分析によって得られた情報を参照する。

### ② シナリオドライバーの選定

次にシナリオプランニングで重点的にシナリオを作成する軸を決定する。その要素は起きる可能性が高いか低いか、その要素が起きたときの影響は大きいか小さいかの四事象で分類をする。不確実性が高く、影響度が大きい要素をシナリオドライバー候補とする。候補の中から二点を選びシナリオプランニングをする。今回は外部環境（市場の追い風の強さ）と内部環境（社内構造改革の成否）の2つをシナリオドライバーとして選定した。

大 ↑  影 響 度  ↓ 小	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DC/AI 電力需要の増大</li> <li>● 労働人口の減少</li> <li>● トップランナー規制強化</li> </ul>	<b>【外部環境】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場成長率の持続性 (半導体特需はいつまで続くか?)</li> <li>● 価格転嫁の受容度 (顧客は値上げを飲むか、競合に流れるか?)</li> </ul> <b>【内部環境】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A の成否 (適切な板金企業を買収・統合できるか?)</li> <li>● DX による生産性向上 (現場はデジタル化に対応できるか?)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銅・鋼板価格の上昇基調</li> <li>● 金利の緩やかな上昇</li> <li>● 物流費の変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競合の動き</li> <li>● 為替レートの変動</li> <li>● 突発的な設備故障</li> </ul>

小← 不確実性 →大

表 4-8 シナリオドライバーの検討

### ③ シナリオストーリーの作成

選定したシナリオドライバーの要素それぞれが起きたか、起きなかったかで軸を作り四事象に分ける。事象ごとに想定されるシナリオストーリーを作成する。

大↑  
市場の「追い風」の強さ  
↓小

<p><b>シナリオC：繁忙貧乏の罠</b> 売上は100億届くが、利益が出ない。 「作れば作るほど忙しい」状態。 注文は山のように来る（売上100億達成）。しかし板金が内製化できていないため外注費が高騰し、納期遅延が多発。現場は残業続きで疲弊し、DXも進まず、利益率は低迷する。</p>	<p><b>シナリオA：黄金時代</b> 市場の波に乗り、最高の収益性を誇る。 目指すべき理想 市場はAI特需で沸き、NISSYOは新工場と板金内製化でその需要をフルに取り込む。「NISSYO」というブランドが確立し、高単価でも注文が殺到</p>
<p><b>シナリオD：想定される最悪の未来</b> 固定費を賄えず経営危機に。 原材料費が高騰する中、価格転嫁に失敗。さらに新工場の固定費が重くのしかかり、キャッシュが流出する。</p>	<p><b>シナリオB：強靱経営のニッチトップ</b> 売上は未達だが、高収益で生き残る。 半導体市況が冷え込み、トップランナー規制の特需も一巡したが、NISSYOはDXと内製化でコスト競争力を高めているため、競合他社が赤字で脱落する中で利益を確保する。売上目標（100億）には届かないが、財務体質は盤石。</p>

小← 社内構造改革（M&A・DX）の成否 →大

表 4-9 シナリオストーリー作成例

④ シナリオごとに実施施策を整理

各シナリオを深掘りして、より具体的なイメージを共有するためにシナリオごとの環境や施策を整理する。これによって将来起こるかもしれない未来に備えることが可能となる。事業者の経営陣が共通認識を持って取り組むことで強靱な経営を目指せるようになる。

	シナリオ1 黄金時代	シナリオ2 強靱経営の二ツチトップ <sup>o</sup>	シナリオ3 繁忙貧乏の罨	シナリオ4 想定される最悪の未来
発生条件	市場：◎ (追い風) 内部：◎ (変革成功)	市場：× (逆風) 内部：◎ (変革成功)	市場：◎ (追い風) 内部：× (変革失敗)	市場：× (逆風) 内部：× (変革失敗)
売上高 (2030 予測)	115~120 億円	80 億円	100 億円	60 億円以下
営業利益 (利益率)	12~13 億円 (10%以上)	6~7 億円 (約 8%)	1~2 億円 (1~2%)	赤字転落 (▲数億円)
ストーリー	<b>【理想の未来】</b> AI・半導体特需に加え、 板金内製化と DX が完 遂。高単価・短納期で他 社を圧倒し、業界のリーダ ーとなる。	<b>【現実的な勝ち筋】</b> 市場は停滞したが、徹底 したコスト削減（内製 化）と DX で利益を確 保。売上目標は未達だ が、財務体質は最強。	<b>【危険な罨】</b> 注文は殺到し売上 100 億は達成するが、外注費 と残業代が膨張。現場は 疲弊し、キャッシュが残ら ない状態。	<b>【最悪の結末】</b> コスト高を価格転嫁でき ず、新工場の固定費も重 荷に。資金繰りが悪化し、 事業縮小や身売りを迫ら れる。
価格転嫁・単価	<b>180% (高付加価値)</b> 「高くても NISSYO」と指 名買いされる。	<b>150% (適正価格)</b> 不況下でも選別受注を行 い、利益率を維持。	<b>120% (安値受注)</b> 「忙しいから」と安易な受 注を繰り返し、値上げ交 渉に失敗。	<b>100% (転嫁失敗)</b> 競合との価格競争に負 け、原価割れ寸前で受 注。
生産体制	<b>垂直統合・自動化</b> 板金～組立を一気通貫。 リードタイム最短。	<b>小回り・高効率</b> 損益分岐点を下げ、低稼 働でも利益が出る体質。	<b>外注依存・人海戦術</b> 板金がボトルネック。納期 遅延が常態化。	<b>稼働率低下</b> 新工場がガラガラ。固定 費が経営を圧迫。
組織の状態	<b>精鋭プロ集団</b> 1 人当売上 3,000 万 超。給与水準も業界トッ プ。	<b>少数精鋭</b> 無駄な採用をせず、DX で 事務工数を極小化。	<b>疲弊した現場</b> 「売上 100 億」のノルマに 追われ、離職率が増加。	<b>リストラ・混乱</b> 賞与カットや人員整理によ りモラルが崩壊。

表 4-10 シナリオごとの施策例

## 7. リスク分析

リスク分析では、事業に影響を及ぼす不確実な要素がランダムに変化した場合の事業目標の達成率を算出する。これによって事業の目標達成のリスク及び期待値を確認することが可能となる。あまりにも目標達成の期待値が低い場合は戦略あるいはこれまでの分析の見直しも検討する。リスク分析はモンテカルロ法により行う。

リスク分析においても株式会社 NISSYO と意見交換をしておらず、財務情報なども共有頂いていない。数値に根拠はなく、あくまでもリスク分析の方法論を論点としたい。

### (1) モンテカルロ法

乱数（ランダムな値）を繰り返し利用して、確率的な現象や複雑なシステムの振る舞いをコンピュータ上で再現・予測する計算手法である。サイコロを何度も振って確率を調べるように、数千～数万回もの試行を繰り返すことで、ある事象が起こる可能性（確率分布）や、起こ

りうる結果の範囲を近似的に求める。金融リスク分析、株価予測、プロジェクト管理、物理学など幅広い分野で活用されている。

今回は株式会社 NISSYO が掲げる「2030 年 売上高 100 億円」の達成確率およびリスク量を、10,000 回のモンテカルロシミュレーションにより算出した。算出までの流れを以下に示す。

## (2) リスク分析の手順

### ① シミュレーションモデルの定義

売上高は、既存事業売上×市場成長率×価格転嫁率+新工場売上+M&A 売上で算出し、100 億円到達時(2030 年)の営業利益を示す計算モデルを以下のように定義した。

計算式 (2030 年の営業利益)

$$\text{営業利益}_{2030} = (\text{既存事業売上} \times \text{市場成長率} \times \text{価格転嫁率} + \text{新工場売上} + \text{M\&A 売上}) \times (1 - \text{原価率}) - \text{販管費}$$

### (3) シミュレーションモデルの定義

計算モデルの中で不確実な変数に対して、どのように確率分布を設定するかを決める。今回は以下のように分布モデルを割り当てた。今回は、単純な足し算ではなく、「M&A が失敗する確率」や「価格転嫁がうまくいかないリスク」を数式に組み込む工夫を凝らした。これにより、「平均的には達成できそうだが、最悪の場合は赤字転落もあり得る」というリアルなリスク評価をしている。

変数名	分布モデル	営業利益計算式で影響を与える項目	設定値 (根拠)
① 半導体・DC 市場成長率 (年平均成長率 CAGR)	正規分布	市場成長率	平均 8.0% / 標準偏差 4.0% 半導体装置市場の予測 CAGR 7-10% およびポラリティを反映。
② トップランナー価格転嫁率 (対 2024 年比)	三角分布	価格転嫁率	最小 1.1 倍 / 最頻 1.35 倍 / 最大 1.6 倍 規制対応コスト増は 1.5-2.0 倍とされるが、顧客交渉による歩留まりを考慮し保守的に設定。
③ M&A 成功可否 (板金加工業買収)	離散分布	M&A 売上	成功(+20 億): 40% / 部分成功(+10 億): 30% / 失敗(0 億): 30% 日本の中小企業 M&A および PMI の難易度を考慮。
④ 連結原価率 (コスト構造)	正規分布	原価率	平均 70.0% / 標準偏差 2.0% 電磁鋼板・銅価格のポラリティと、内製化による低減効果の綱引き。
⑤ 販管費 (固定費) (人件費含む)	対数正規分布	販管費	平均 24.0 億円 賃上げ圧力 (2030 年最低賃金 1,500 円目標) による上振れリスクを考慮。

表 4-11 主要な確率変数の設定

#### (4) シミュレーションモデルの実行

スプレッドシートやエクセルなどを活用して計算を行う。上記の確率分布に従い、10,000 通りの「市場環境」「M&A 結果」「コスト状況」の組み合わせをランダムに生成する。次に、生成された組み合わせごとに、2030 年の売上高と営業利益を計算する。これを 10,000 回繰り返す。

得られた 10,000 個の利益データから以下の指標を導出する。

- ① 期待値 (Mean): 全シナリオの平均。
- ② 達成確率 (Probability): 売上 > 100 億円 となった回数の割合。
- ③ VaR (Value at Risk): 下位 5% (ワースト 500 番目) の利益額。これが「想定しうる最悪の損失」となる。

【基本設定】	設定値	単位	備考	ID	市場成長率	価格転嫁率	新工場売上	M&A売上	原価率	販管費	費用乱数(非表示推)	売上高(2030)	営業利益(2030)
現在売上高	30 億円		2024年実績	1	0.05219878224	1.348537382	24.54855852	10	0.6848857313	23.39146234	0.494166641	89.44839026	4.795001738
経過年数	6 年		2030年まで	2	0.07112359987	1.446636503	32.27587368	20	0.6868700816	20.81912328	0.8118371031	117.8176493	16.07310765
<b>【A. 市場成長率 (CAGR)】</b>				<b>正規分布</b>									
平均 (Mean)	8.00%	%	半導体市場予測	3	0.07716136542	1.36091096	31.15354705	0	0.6740767932	25.63269386	0.5426914478	94.92636026	5.306009888
標準偏差 (SD)	4.00%	%	変動リスク	4	0.1929792347	1.31984302	29.55522541	0	0.7298685969	25.51189815	0.3866476264	143.6960066	13.30490572
<b>【B. 価格転嫁率】</b>				<b>三角分布</b>									
最小 (Min)	1.1 倍		転嫁失敗	5	0.08201761924	1.326566045	27.20632881	10	0.7270391251	23.92473516	0.4106573808	101.0703305	3.663510692
最頻 (Mode)	1.35 倍		適正転嫁	6	0.1435978392	1.455179318	27.23354971	20	0.7038310729	21.87557799	0.832215761	144.8847813	21.03479223
最大 (Max)	1.6 倍		高付加価値化	7	0.0863973557	1.257084118	23.62032787	0	0.7165141675	22.58687594	0.197403362	85.62405461	1.686330463
<b>【C. 新工場稼働】</b>				<b>正規分布(制限付)</b>									
最大生産能力	35 億円		第2工場キャパ	8	0.06297706844	1.433518508	24.23893863	20	0.7219867615	23.00630642	0.7782713036	106.2783878	6.54049234
平均稼働率	80.00%	%	目標値	9	0.05591405128	1.192162853	23.42979413	0	0.7385385487	25.07989875	0.06795193159	73.00085976	-5.992988016
稼働率SD	10.00%	%	変動幅	10	0.09827604557	1.275386131	27.45252035	0	0.697344812	23.95874408	0.2460823587	94.60035505	4.67254416
<b>【D. M&amp;A成否】</b>				<b>離散分布</b>									
失敗確率 (0倍)	30.00%	%	閾値1 (0.3)	11	0.08241938121	1.131520861	29.41984989	10	0.7100213013	26.22402953	0.007948517448	94.01539156	1.038431372
部分成功 (10倍)	30.00%	%	閾値2 (0.6)	12	0.1067359893	1.465991505	29.06608217	10	0.6910252773	22.9912884	0.8563337869	119.8857209	14.05036899
成功 (20倍)	40.00%	%	残り	13	0.1288971118	1.436612217	25.03935944	0	0.6752212263	23.35828322	0.7864354598	114.2439043	13.74571192
<b>【E. コスト構造】</b>				<b>正規分布</b>									
原価率_平均	70.00%	%	内製化後目標	14	0.08668821055	1.230289219	27.87419832	10	0.6901358101	27.41652694	0.1358022445	98.65384983	3.152768312
原価率_SD	2.00%	%	原材料変動	15	0.153864176	1.250220648	31.77279253	20	0.700641304	24.84751125	0.1805299444	140.2917035	17.15003016
販管費_平均	24 億円		固定費	16	0.03854716648	1.354080851	32.06110383	20	0.7042327407	24.91811771	0.5161901754	103.0321095	5.555406921
販管費_SD	2 億円		売上アップリスク	17	0.1118762409	1.284385197	28.50093655	10	0.6808184035	22.56028336	0.2719832063	111.3049375	12.9662043
				18	0.08191394874	1.220351041	27.58034908	0	0.6656360459	25.40528845	0.1158749836	86.29714526	3.449366264
				19	0.06585108026	1.250875083	31.97405313	10	0.7209897913	25.1983043	0.1821063264	96.99326623	1.863807145
				20	0.06195095791	1.346672911	23.91721559	20	0.6897012348	27.04322709	0.4867802015	101.8614388	4.564251581

表 4-12 エクセルでのパラメータ入力(左)と  
10,000 回のランダムサンプリング作成の様子(右)

なお、本件のために作成したスプレッドシートを以下 URL から閲覧可能である。実際に計算を行うときのエクセル上での関数の設定方法など参考にされたい。

スプレッドシート: モンテカルロ法によるシミュレーション

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IGOB6ay8GwsinDbqxWN\\_p84B108g1U7NDviZ5oHKHdo/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IGOB6ay8GwsinDbqxWN_p84B108g1U7NDviZ5oHKHdo/edit?usp=sharing)

#### (5) シミュレーションの結果確認

試行回数 10,000 回のモンテカルロ法によるシミュレーションの結果、平均売上高 103 億円、平均営業利益 7 億円。売上 100 億円の達成確率は 55.4%、黒字確率は 88.6%という結果になった。

最大リスク (VaR 95%)は-2 億円であった。VaR95%とは、下位 5% (ワースト 500 番目) の利益額であり、これが想定しうる最悪の損失となる。この結果の通り、2030 年までに売上 100 億円は十分実現を目指せる水準ではあるが、最悪のケースでは利益が赤字になる可能性も含んでいることが分かった。

#### (6) リスク分析における課題

リスク分析は感度分析と同様にシミュレーションモデル構築や実際に計算する際のエクセルの関数などの知識が必要である。

多くの支援者にリスク分析を実施頂くことを想定して、感度分析と同様に生成 AI (Gemini, ChatGPT) にモデルの構築および実際の計算を実施した。加えて、上記参考に示すスプレッドシートも生成 AI によって作成したものである。このように単に計算結果を確認するだけではなく、スプレッドシート化により自分でパラメータを変えてシミュレーションする方法も確立出来た。しかし、作成する計算モデルの精度向上を実現するプロンプトの開発に課題があると考えている。

## 8. マイルストーン計画策定

マイルストーン計画書は、DDP において事業の成功に向けた仮説を検証するための具体的な節目 (マイルストーン) と、その検証方法・タイミングを時間軸に沿って明確にした計画書のことである。不確実の高い新規事業で「いつ、どの仮説を、どう検証するか」を事前に決め、失敗から学びながら計画を修正していく手法であり、その計画を担うのがマイルストーン計画である。

これまでの分析によって、売上 100 億円達成に向けて重要視すべき指標および目標数値が明確になっているはずである。その目標数値を時間軸に沿って段階的に設定する。

今回はマイルストーンを以下の 3 フェーズに分けて計画した。フェーズごとにチェックポイントと撤退を検討するラインを設定する。

(1) フェーズ1計画 (2025年12月～2026年12月)

カテゴリ	アクションアイテム	KPI / 必達目標	検証ポイント
営業・市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップランナー新基準 (2026/4) 対応 旧基準品の駆け込み受注のさばきと、新基準品 (単価 1.5 倍) への見積もり切り替えを完了する。</li> <li>● 不採算顧客の選別 値上げに応じない低収益案件の受注を停止し、キャパシティを成長分野へ空ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新基準品受注： 単価：1.5 倍</li> <li>● 価格転嫁率： 80%以上</li> </ul>	<p><b>【検証 1】価格受容性</b> 顧客は 1.5 倍の単価を受け入れたか？ (No ならフェーズ 2 投資縮小)</p>
生産・投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A ターゲット選定・交渉 売上 5-10 億規模の板金加工会社 (関東・東北圏) と基本合意に至る。</li> <li>● 第 2 工場 着工 「中小企業成長加速化補助金」を活用し、建設を開始する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A 基本合意： 1 社</li> <li>● 補助金採択： 5 億円確保</li> </ul>	<p><b>【検証 2】M&amp;A 進捗</b> 適切な買収先が見つかったか？ (買収価格は EV/EBITDA ○倍以内か?)</p>
組織・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材採用基盤構築 採用サイト刷新とリファラル採用の導入。年間 20 名採用の導線を作る。</li> <li>● 見積もり自動化 新基準対応の複雑な原価計算を自動化し、営業工数を削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用数： 20 名/年</li> <li>● 1 人当り売上高： 1,600 万円</li> </ul>	<p><b>【検証 3】生産性</b> 目標通りの 1 人当たり売上高になっているか？ (No ならフェーズ 2 を延期し生産効率を高める)</p>

フェーズ 1 では基盤構築に注力し、具体的には値上げの完遂と M&A の成立を目指す。価格転嫁、M&A 成約の成否を最初の検証ポイントとして設定する。期間中にこの二点を達成できなかった場合はフェーズ 2 での投資を縮小するか撤退を検討する。

(2) フェーズ 2 計画 (2027 年 1 月～2028 年 12 月)

カテゴリ	アクションアイテム	KPI / 必達目標	検証ポイント
営業・市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体/DC 市場本格参入 「Rapidus」等の国内新工場稼働 (2027 予定) に合わせ、装置メーカーへ短納期試作攻勢をかける。</li> <li>● 板金・筐体セット販売 トランス単体売りから、M&amp;A 先のリソースを活用した「筐体付き電源ユニット」販売へシフト。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体/DC 向け売上比率：30%超</li> <li>● セット販売比率：20%増</li> </ul>	<p><b>【検証 4】新工場稼働率</b> 稼働率が損益分岐点 (60%) を超えたか？ (No なら採用凍結・販管費圧縮)</p>
生産・投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第 2 工場 本稼働 生産能力を倍増させる。</li> <li>● PMI (統合プロセス) 実行 買収した板金工場と設計データを連携。リードタイムを短縮する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 納期遵守率：98%</li> <li>● 板金内製化率：50%</li> </ul>	<p><b>【検証 5】内製化効果</b> 連結原価率が改善したか？ (シナジーが出ているかの確認)</p>
組織・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動画マニュアルによる即戦力化 熟練工の技をデジタル化し、新卒・中途社員の習熟期間を半減させる。</li> <li>● 間接部門の RPA 化 売上倍増でも事務員を増やさない体制を確立。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1 人当り売上高：2,000 万円</li> <li>● 従業員数：300 名突破</li> </ul>	<p><b>【検証 6】生産性</b> 目標通りの 1 人当たり売上高になっているか？ (No ならフェーズ 3 を延期し生産効率を高める)</p> <p><b>【検証 7】従業員数</b> 目標通りの従業員数になっているか？ (No の場合、フェーズ 3 移行に耐えうる人的リソースが不足する場合はフェーズ 3 を延期して採用を強化する)</p>

フェーズ 2 では「作る力 (工場)」と「つなぐ力 (板金)」の融合をテーマとする。主に新工場の稼働率および板金工程の内製化によって連結原価率が改善したかを検証ポイントとする。これらの数値が目標値を下回る場合、人材採用数の縮小や販管費の圧縮を検討する。

(3) フェーズ 3 計画 (2029 年 1 月～2030 年 3 月)

カテゴリ	アクションアイテム	KPI / 必達目標	検証ポイント
営業・市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場（輸出）の拡大 UL/CE 規格対応品を武器に、海外の半導体工場・データセンターへの直接納入を増やす。</li> <li>● ニッチトップ製品の確立 「高効率・耐環境トランスといえば NISSYO」ブランドを確立し価格競争から脱却する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外売上比率：20%</li> <li>● 指名受注率：50%</li> </ul>	<p><b>【検証 8】海外売上比率</b> 目標通りの海外売上比率になっているか？ (No の場合、狙った市場のニーズを掴んだ製品開発、適切な営業ネットワークを構築出来ているか今一度確認。)</p>
生産・投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化・ロボット導入 量産ライン（第 2 工場）へのロボット導入で、さらなる原価低減を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結原価率：68%以下</li> </ul>	<p><b>【検証 9】連結原価率</b> 目標通りの原価率となっているか？ 自動化により更なる生産性向上を目指す余地はないか。</p>
組織・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データドリブン経営の完成 全社員 BI ツールを使い日次で採算管理</li> <li>● 400 名体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高：100 億円</li> <li>● 1 人当り売上高：2,500 万円</li> </ul>	<p><b>【検証 10】生産性</b> 目標通りの 1 人当り売上高になっているか？ 次の目標に向けて、より生産性を高める検証を行う</p>

フェーズ 3 では売上 100 億円を達成すると共に「高収益体質」の完成を目指す。検証ポイントを営業利益率 8% と設定する。マイルストーン計画により 100 億円までの道筋を策定できた。

## 9. 総括・残された課題

この章では中小企業支援に DDP を活用することを想定してインタビュー企業をモデルにシミュレーションをした。情報収集・マクロ環境分析から始まりマイルストーン計画を作成したことによって 100 億円までの道筋を明らかにした。

緻密な計算を必要とする箇所は部分的に生成 AI を活用したが、マクロ環境分析や情報収集も含めて多少の手直しは必要だが生成 AI は十分に機能する。言い換えれば、事業者自身だけで本ツールを活用することは可能である。しかし、実際にシミュレーションをするなかで、出力された結果の整合性の確認やデータの解釈、実行にあたっての留意点などにおいては中小企業診断士などの支援者による専門的な知識および客観的な視点からのフィードバックが必要不可欠である。

仮説一覧分析やシナリオプランニングを見て分かる通り、不確実性が高いビジネス環境下で適切な行動を取るために計画を作成して終わりではなく、作成したマイルストーンを社内の共通言語になるくらい使い込むことが重要である。具体的には、マイルストーンごとに外れた仮説を修正し、事業計画をアップデートする。成功の可能性が低い場合は撤退も視野に入れるな

どの仮説検証サイクルを繰り返すことである。支援者は計画を作成して終わりではなく、支援先の事業者が計画を遂行できるように伴走支援することが求められる。

なお、残された課題として以下が挙げられる。実際の企業支援を通じての課題抽出とブラッシュアップが最重要の課題になる。

- (1) インタビュー企業をモデルに DDP の実践を試みたものであるが、当該企業とは部分的な意見交換しか出来ておらず支援先企業の目線でのフィードバックは限定的。財務状況など実際の内容まで踏み込んだ内容にはなっていない。
- (2) 仮説一覧表の作成において、簡単化かつ質を担保する作成方法の開発および事業者との議論を活発化するファシリテートの方法論
- (3) 感度分析・リスク分析においては、生成 AI の活用を想定した場合、出力された条件や数値の整合性が取れているか確認する必要がある。また、出力結果の精度向上を実現するプロンプトの開発および出力結果の整合性を確認するための方法論が必要である。

## 第5章 成長を目指す企業支援をどう判断し、どう関与するか

本章では、第1章から第4章までの調査・考察を踏まえ、成長を目指す企業に対して、支援者は何を判断し、どこまで関与すべきかを検討する。

DDPを含む支援手法の有効性と限界を評価しつつ、読者自身が支援の在り方を考えるための視点を提示する。

### 1. 成長支援を巡る論点の整理と本章の位置づけ

本節では、第1章から第4章までで提示してきた調査結果および考察を踏まえ、成長を目指す企業支援を巡る主要な論点を整理する。そのうえで、本章全体が果たす役割を明確にし、以降の検討の前提を確認する。

第1章では、中小企業政策の転換や「100億宣言」の登場を背景として、成長を志向する企業に対する支援の在り方が改めて問われていることを示した。従来の支援は、課題解決や改善提案を主眼とするものが多く、成長局面にある企業が直面する意思決定の難しさや不確実性を十分に扱いきれていない可能性があることが問題提起された。

第2章の事例研究からは、100億円規模を目指す企業の成長プロセスが一様ではなく、業種、事業構造、経営者の志向性などによって課題の現れ方や意思決定のあり方が大きく異なることが確認された。また、成長の過程では、単一の正解を導くことが難しい局面が繰り返し訪れ、その都度、経営判断の質とスピードが企業の将来を左右していることが示唆された。

第3章および第4章では、こうした状況に対する一つのアプローチとしてDDPの考え方を整理し、中規模企業への適用可能性を検討した。DDPは、複雑な状況下において論点を整理し、意思決定を支援する枠組みとして一定の有効性を持つ一方で、すべての成長課題に対して万能に機能する手法ではないことも示された。

これらを総合すると、成長を目指す企業支援において重要なのは、特定の手法や解を当てはめることそのものではなく、どの局面で、何を判断し、支援者がどこまで関与すべきかを見極めることであると整理できる。本章では、この点に焦点を当て、DDPを含む支援手法の有効性と限界を評価しながら、支援者の関与の在り方について検討を進める。

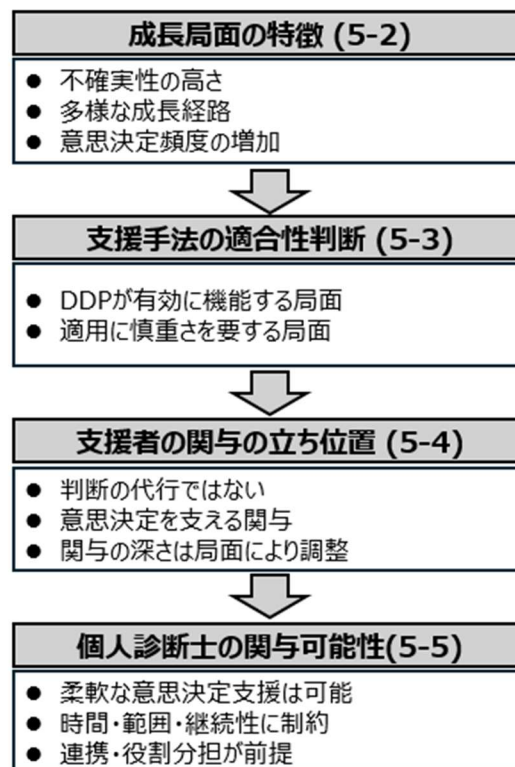


図 5-1 第 5 章における成長支援の判断フレーム

## 2. 成長支援が難しくなる理由とその構造

成長を目指す企業に対する支援が複雑化する背景には、単に支援手法の巧拙や支援者の能力の問題に還元できない、構造的な要因が存在している。本節では、これまでの調査・考察を踏まえ、成長支援が難しくなる理由を整理する。

第 2 章の事例研究が示すように、100 億円規模を目指す企業の成長プロセスは多様であり、成長の起点や速度、直面する課題は企業ごとに大きく異なる。市場環境や事業構造の違いに加え、経営者の意思決定スタイルやリスク許容度の差異も、成長の道筋に影響を与えている。その結果、過去の成功事例や一般化された成長モデルを、そのまま当てはめることは難しい。

また、成長局面にある企業では、事業の拡大に伴って意思決定の頻度と複雑性が高まる傾向にある。設備投資、人材採用、新規事業への展開など、判断の一つひとつが将来に与える影響は大きく、不確実性も高い。このような状況下では、課題を明確に定義し、解を提示することを主眼とした従来型の支援だけでは、対応しきれない場面が生じやすい。

さらに、支援者が外部の立場で関与する以上、企業内部の情報や文脈を完全に把握することには限界がある。とりわけ成長企業では、状況が短期間で変化するため、支援内容が現実の意思決定スピードに追いつかない、あるいは過度に介入的になってしまうといった問題も生じ得る。

これらを踏まえると、成長支援が難しくなる理由は、個別の課題や支援者の能力不足に帰するものではなく、成長局面特有の不確実性と多様性、そして外部支援として関与すること自体に伴う制約に起因していると整理できる。

### 3. DDP が有効に機能する局面と、適用に慎重さを要する局面

前節で整理したとおり、成長支援が難しくなる背景には、成長局面特有の不確実性や多様性、そして外部支援として関与すること自体に伴う制約が存在している。本節では、こうした前提を踏まえ、DDP が有効に機能する局面と、適用に慎重さを要する局面について整理する。

第3章および第4章で整理した DDP は、複数の課題や選択肢が並立し、前提条件も揺らぎやすいといった複雑な状況下において、論点を可視化し、意思決定に向けた思考を整理する枠組みとして位置づけられる。とりわけ、何を優先して検討すべきかが見えにくい局面では、DDP を用いることで議論の焦点が明確になり、経営者自身の判断を支える役割を果たし得る。

一方で、状況変化が極めて速い局面や、迅速な意思決定が強く求められる場面では、DDP の適用に慎重さを要する場合もある。論点整理には一定の検討時間と関係者の関与が必要となるため、DDP を丁寧に運用しようとするのが、結果として意思決定の遅れや、検討期間の長期化、関係者負荷の増大につながる可能性がある。

また、DDP はあくまで経営者の思考や判断を支援するための枠組みであり、判断そのものを代替するものではない。支援者が DDP の運用に深く関与し、結論の方向性にまで踏み込むと、経営者と支援者の間で判断プロセスや責任の所在が曖昧になるおそれがある。このような場合、DDP 本来の目的である「経営者自身の意思決定を支える」という機能が十分に発揮されなくなる。

以上を踏まえると、DDP が有効に機能するか否かは、手法そのものの優劣によって決まるのではなく、企業が置かれている局面や、支援者の関与の仕方によって大きく左右されると整理できる。次節では、この点を踏まえ、支援者はどのような立ち位置で関与することが望ましいのかについて検討する。

### 4. 支援者はどの立ち位置で関与すべきか

前節で整理したとおり、DDP が有効に機能するか否かは、企業が置かれている局面や、支援者の関与の仕方によって大きく左右される。したがって、成長支援（DDP を含む支援一般）においては、支援手法そのものの選択だけでなく、支援者がどの立ち位置で関与するのかを適切に設計することが重要となる。本節では、DDP の運用場面に限らず、成長支援全般に共通する「支援者の関与の在り方」という観点から整理する。

成長局面にある企業では、意思決定の主体はあくまで経営者であり、支援者はその判断を代替する立場にはない。一方で、経営者が複数の選択肢や将来の不確実性に直面する場面では、第三者として状況を整理し、思考を支える役割が有効に機能することも多い。支援者は、判断の「代行者」ではなく、経営者の意思決定を支える立場として位置づけられる。

具体的には、支援者の関与は、関連情報や選択肢の整理・提示、前提条件や論点の可視化、意思決定に際した問いかけなどにとどめる場合もあれば、経営者の考えを言語化し、判断プロセスを振り返るための対話相手として機能する場合もある。重要なのは、関与の深さを一律に定めるのではなく、企業の状況や経営者の意思決定スタイルに応じて、関与のレベルを柔軟に調整することである。

DDPは、このような関与の仕方を考えるうえで、支援者がどこまで踏み込むべきか、どこで一步引くべきかを考えるための共通言語として活用することができる。DDPを通じて論点や前提条件を可視化することで、支援者と経営者の間で役割分担を明確にしやすくなる点に、その意義がある。

以上を踏まえると、成長支援における支援者の関与は、固定的な役割として定義されるものではなく、局面に応じて設計されるべきものであると整理できる。次節では、こうした関与設計を前提とした場合に、診断士が個人として関与することの可能性と限界について検討する。

## 5. 診断士が個人として関与することの可能性と限界

前節までの検討を踏まえると、成長を目指す企業支援において、診断士が個人として関与することには一定の可能性がある一方で、成長局面特有のスピードや変化に対応するうえでは、限界が生じる場合があると整理できる。本節では、その可能性と限界の両面について確認する。

診断士が個人として関与する場合、企業の状況や経営者の考えに比較的近い距離で対話を行い、論点整理や意思決定支援に柔軟に関与できる点は大きな強みである。とりわけ、経営者の考えを言語化し、選択肢や前提条件を整理する役割においては、外部の第三者としての立場が有効に機能する場面も少なくない。

一方で、成長局面にある企業では、意思決定の頻度が高く、状況も短期間で変化するため、個人としての関与には制約が生じやすい。個人として関与する以上、時間や対応可能な範囲、継続的な関与の安定性には限界があり、これらは診断士個人の能力の問題というよりも、支援形態そのものに伴う構造的な制約として捉える必要がある。

このような支援者側の制約は、第1章で指摘した「支援の空白地帯」とも無関係ではない。企業が直面する課題の複雑性やスピードに対し、外部支援者が担える範囲との間にギャップが生じるとき、その間隙が空白地帯として現れる可能性がある。したがって、支援者の限界を自

覚し、どの局面でどのように関与するかを意識的に選び取ることは、空白地帯を縮減するうえでも重要な視点となる。

また、成長段階が進むにつれて、財務、人事、事業開発、組織運営など、同時に扱うべき論点や関係者が増えていく。このような局面では、診断士個人がすべてを担おうとするのではなく、財務や人事、事業分野ごとの専門家や、金融機関、支援機関などと連携し、役割を分けながら関与する形が現実的となる。もっとも、こうした連携は偶発的・属人的な協力関係に依存するものではなく、診断士個人があらかじめ連携可能な専門家との関係性を構築し、自らの関与範囲を意識的に設計する姿勢を前提とする。その意味で、個人としての限界は、単に能力の制約として受け止めるべきものではなく、どの領域に軸足を置き、どの領域を他者と分担するのかという役割選択の問題として捉え直される。こうした前提のもとで、診断士は経営全体の論点を俯瞰しつつ、必要に応じて専門家を結節する調整的役割を担うことが求められる。そのうえで、自らは意思決定支援や論点整理に軸足を置き、経営者の判断を支える立場を明確にすることが重要である。

以上を踏まえると、診断士が個人として果たし得る役割は、成長支援のすべてを担うことではなく、特定の局面において経営者の意思決定を支える点にあると整理できる。DDP は、その際に、どこまで関与するのが適切か、どのように関わるべきかを見極めるための補助的な枠組みとして活用され得る。本章全体の検討を通じて示したとおり、成長支援において重要なのは、手法や立場そのものではなく、局面に応じて関わり方を選び取ることである。

## 6. 残された課題と政策的含意

本章では、成長を目指す企業支援において、支援手法の有効性や限界、支援者の立ち位置、さらには個人診断士としての関与可能性と制約について整理してきた。しかし、本研究の整理は、成長企業支援のすべてを解き尽くすものではなく、いくつかの重要な論点は今後の検討課題として残されている。

第一に、DDP を含む意思決定支援手法の相対的位置づけである。本章では DDP の有効性と適用に慎重さを要する局面を示したが、他の支援アプローチとの体系的比較や、局面ごとの適合性を実証的に検証することまでは踏み込めていない。成長局面の多様性を前提とすれば、単一の手法で対応できる範囲には限界があり、複数の支援モデルをどのように組み合わせるかという観点も、今後さらに検討されるべき論点である。

第二に、支援者の関与水準を判断するための実践的基準の明確化である。本章では、支援者は経営判断を代替する立場にはなく、関与の深さは局面に応じて調整されるべきであることを示した。しかし実務においては、どの時点で踏み込み、どの時点で一步引くべきかを見極める

ためのより具体的な判断軸が求められる。この点については、事例の蓄積と検証を通じて、より精緻化していく必要がある。

第三に、公的支援との接続である。第1章で確認したとおり、成長志向企業への支援は政策上も重要なテーマとなっている。本章では主として支援者と経営者の関係に焦点を当てたが、実際の成長局面では、金融機関、自治体、支援機関、民間専門家など多様な主体が関与する。公的支援と民間支援がどのように役割分担し、相互補完的に機能し得るのかという視点は、制度設計上の重要な検討課題である。

以上のように、本章で提示した整理は、成長企業支援の最終解を示すものではない。しかし、成長支援を単なる手法論としてではなく、「誰が、どの局面で、どこまで関与するのか」という問いとして捉え直す視点を提示した点に、本章の意義があると考ええる。成長局面における支援の在り方は、企業の状況や経営者の志向性、さらには取り巻く制度環境によって変化するものであり、固定的に定義できるものではない。だからこそ、支援者自身が自らの立ち位置と関与の在り方を問い続ける姿勢が求められる。本章で整理した視点が、その再考のための一助となれば幸いである。

## おわりに

本調査研究の実施にあたり、3社の「100億宣言」企業の経営者、役員および社員の皆様にはインタビューの機会を賜り、各社が描く将来像や、その実現に向けた課題について率直なご意見を伺うことができました。また、3社以外の「100億宣言」企業の関係者からもお話を伺い、成長を目指す企業を支援するうえで、中小企業診断士をはじめとする支援者が向き合うべき課題の可視化を試みました。ご協力いただいた企業の皆様からは、多くの示唆に富むご助言を頂戴し、ここに深く感謝申し上げます。

本調査研究事業では、不確実性の高い環境下における経営戦略・事業戦略に関する共通言語およびツールを創造・提供することを通じて、

- ① 成長が期待される中堅・中小企業に対する経営戦略・事業戦略の立案支援ツールとして活用していただくこと、
- ② 中小企業診断士が地域企業の戦略構築を担うことによる、活躍の場の拡大と提供価値の向上、
- ③ 支援ツールの共有による、中小企業診断士をはじめとした中小企業支援者の戦略立案力の強化、
- ④ 地域経済において、構造的な底上げに加え、良質な雇用創出や域内調達の拡大などのインパクトをもたらす一定規模企業の創出支援、ならびに国の産業政策への提言等を通じた政策推進への寄与、
- ⑤ 地域行政・金融機関など関連機関との連携による中堅・中小企業支援事例の拡大、

といった成果の実現を目指し、地方創生・グローバル研究会の有志メンバーが取り組みを進めてまいりました。

ツールの創造にあたっては、不確実性の高い事業環境に向き合う手法として、仮説指向計画法（DDP）に着目いたしました。成長を志向する中堅・中小企業を支援するプロセスとして、DDPを活用したひな型を提示できたことは、本調査研究事業の成果のひとつであると考えております。一方で、このひな型を、実際の企業支援の現場でより有効かつ実践的に活用できるものへと磨き上げていくことは、今後の重要な課題であると認識しております。

「100億宣言」企業は、2025年5月の申請開始から9か月余で2,334社（2026年2月12日現在）に達しており、今後も増加が見込まれます。飛躍的な成長を目指す企業への支援ニーズは一層高まると考えられ、これに応えていくことは、中小企業診断士をはじめとした支援者にとって極めて重要であることは疑いありません。予測困難で複雑性の増す経営環境が今後も続くことが想定される状況下において、不確実性を適切に織り込んだ戦略・事業計画の立案を踏まえた支援・伴走のあり方について、今後もさまざまな取り組みが試行されていくものと考え

ております。そうした議論の深化に、本調査研究が少しでも寄与することができれば幸いです。

2026年2月

地方創生・グローバル研究会

<執筆者（※は本調査研究事業リーダー）>

田中 元喜※（東京都中小企業診断士協会 三多摩支部）

阿部 仁志（東京都中小企業診断士協会 三多摩支部）

奥寺 直樹（東京都中小企業診断士協会 城南支部）

具志堅 智彦（東京都中小企業診断士協会 中央支部／神奈川県中小企業診断協会）

栗本 裕樹（東京都中小企業診断士協会 城南支部）

<第2章 経営者インタビュー協力者>

海老原 浩（東京都中小企業診断士協会 城東支部）

岸田 幸宏（東京都中小企業診断士協会 城南支部）

## 参考資料

### 参考文献

- 《新装版》ケースで学ぶ意思決定の手法 不確実性分析 実践講座 福澤英弘、小川康  
ネクスプレス (2016)
- ディスカバリー・ドリブン戦略 かつてないほど不確実な世界で「成長を最大化」する  
方法 リタ・マグレイス 入山章栄監訳・解説 大浦千鶴子訳 東洋経済新報社  
(2023)
- 経営戦略原論 琴坂将広 東洋経済新報社 (2018)
- 世界基準の経営理論 入山章栄 ダイアモンド社 (2019)
- 100 億企業のつくり方 中堅企業にスケールアップするための 6 つの実践経営戦略 船  
井総合研究所編著 プレジデント社 (2025)
- Discovery-Driven Planning (仮説指向計画法) の紹介～新規 R & D テーマの意思決  
定において 経営者が納得できる事業計画をどう作るか?～ 小川康 研究開発リーダー  
Vol.9, No.4 p.17-20 (2012)
- Rita Gunther McGrath & Ian C. MacMillan, Discovery-Driven Planning. Harvard  
Business Review (1995)
- Saras D. Sarasvathy, Comparing effectuation to discovery-driven planning,  
prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design  
thinking. Small Business Economics (2020)
- Steve Blank, Why the Lean Startup Changes Everything. Harvard Business Review  
(2013)
- Eric Ries, The Lean Startup. Crown Currency (2011)
- Jeremy Hope & Robin Fraser, Beyond budgeting to the adaptive organization  
Unifying Theory and Integrating Practice 2nd edition. Business Performance  
Measurement ; Cambridge University Press (2007)
- Amy Gallo, A Refresher on Discovery-Driven Planning. Harvard Business Articles  
(2017)
- Harvard Business Review 73 (4): 44-54. (石川高明訳. 1995. 「未知の分野を制覇す  
る仮説のマネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』20(6):75-85.)
- DDP 仮説指向計画法の意義 小川康 日本管理会計学会誌 管理会計学 第 30 巻第 2 号  
p75-85 (2022)

- 仮説指向計画法（DDP）が機能する要件：マネジメント・コントロールにおける「心理的安全性」に関する考察 成蹊大学経済経営論集 第54巻1号 p111-126（2023）
- 新規事業のためのDDP（discovery driven planning）に関する考察 伊藤克容 成蹊大学経済学部論集 45(2) p.101-117（2014）

**参考Webサイト** ※最終アクセス日：2026年2月21日

- 中小企業白書 中小企業庁 ※2025年版，2024年版，2023年版，2022年版  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>
- 中堅企業成長ビジョン 首相官邸（経済産業省）  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku\\_kojyo/pdf/seichou\\_vision.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojyo/pdf/seichou_vision.pdf)
- 100億企業成長ポータル 中小機構 <https://growth-100-oku.smrj.go.jp/>
- 100億宣言
  - ・株式会社NISSYO <https://growth-100-oku.smrj.go.jp/companies/pdf/00145-00.pdf>
  - ・株式会社カネバン <https://growth-100-oku.smrj.go.jp/companies/pdf/01202-00.pdf>
  - ・株式会社ライト製作所 <https://growth-100-oku.smrj.go.jp/companies/pdf/01083-00.pdf>
- DDP（仮説指向事業計画）の導入効果に関する研究 日本管理会計学会スタディグループ 2020-2022年度 最終報告書  
<https://sitejama.jp/articles/docs/studygroup/JAMA2020-2022sg-report.pdf>
- 【事例紹介】インテグラートの仮説指向計画法（DDP）の実践  
春原易典（インテグラート（株）） <https://www.integratto.co.jp/column/163>
- 仮説検証型経営の標準プロセス策定 小川康（インテグラート（株））  
<https://www.integratto.co.jp/column/234>