

# 中小企業の成長を 実現するための スキルアップ講座

---

～社長の参謀になろう！～

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

Office IP Edge  
代表 原田 正純

# 中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

## ～イントロダクション～

---

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

# 講師紹介

---

## 座間 正信

- 東京工業大学修士課程卒  
(工学修士・専攻：高分子化学)
- 昭和電工(株)：汎用プラスチックの用途開発
- デュポン(株)：エレクトロニクス材料の開発・  
営業支援
- 専門：特許情報を活用した販路開拓・  
新商品開発支援

# 中小企業とは

---

平たく言うと儲かってない会社

中小企業が儲かっていないとは偏見だと思います。文言に注意された方がいいです。

# 中小企業の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金（出資総額）：3億円以下、 従業員数：300人以下
卸売業	資本金（出資総額）：1億円以下、 従業員数：100人以下
小売業	資本金（出資総額）：5千万円以下、 従業員数：50人以下
サービス業	資本金（出資総額）：5千万円以下、 従業員数：100人以下

金額（資本金）  
従業員数 } が小さい（少ない）企業

# 儲かるとは

## 1. 儲かる量（金額）

### 5つの利益

1. 粗利
2. 営業利益
3. 経常利益
4. 税引前利益
5. 税引き後利益

## 2. 儲かる期間

- 1年
- 5年
- 10年

毎年2倍の利益すべて  
を投資に回すと  
5年で32倍  
10年で約1,000倍

大企業とは長期間儲けが続いた結果の姿である

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

～イントロダクション～

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 (1) 中小企業の概要

---

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

# 1. 中小企業の概要（中小企業の実態を知る）

---

企業の経営は・・・

• ヒト

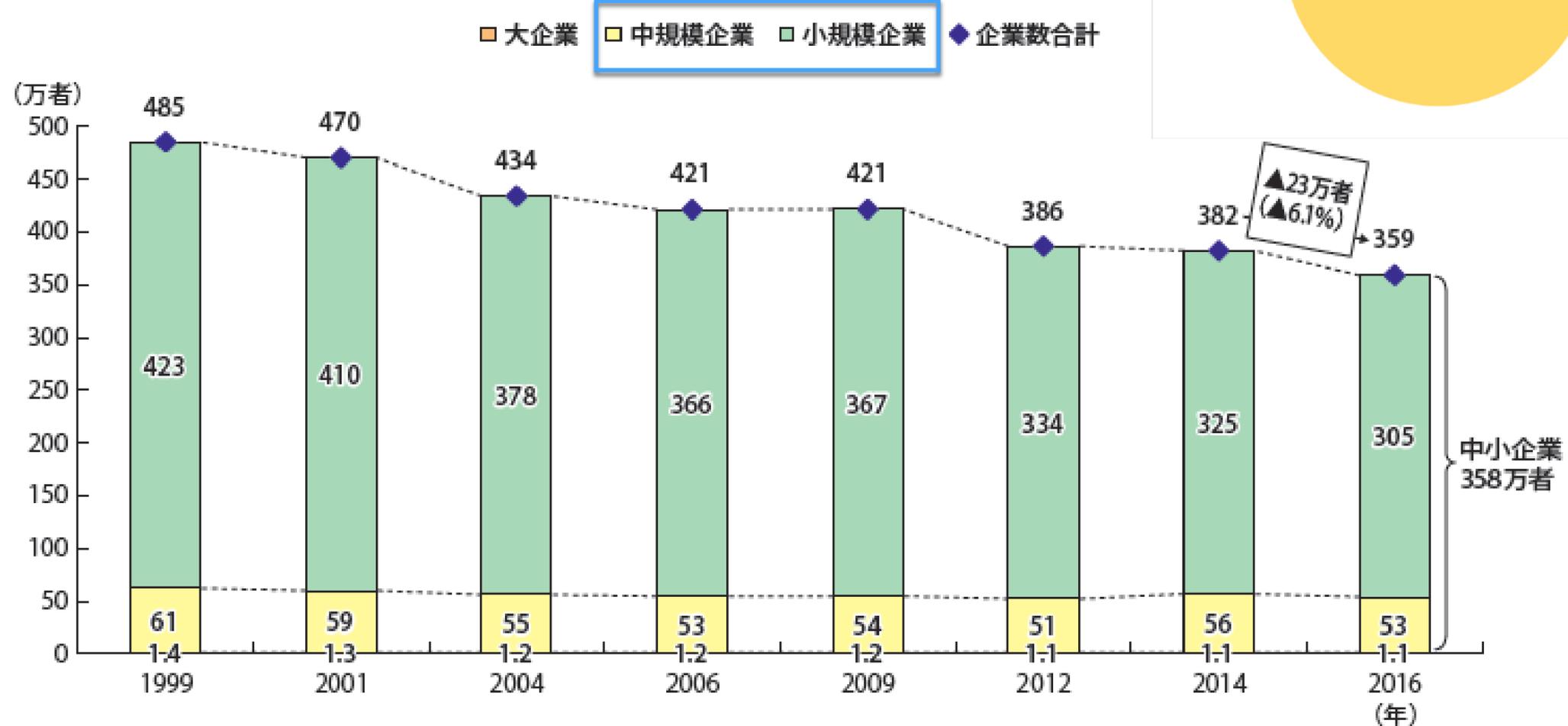
• モノ

• カネ

これらの状況を理解する

# 大企業と中小企業の数

第1-2-1図 企業規模別企業数の推移 (中小企業)

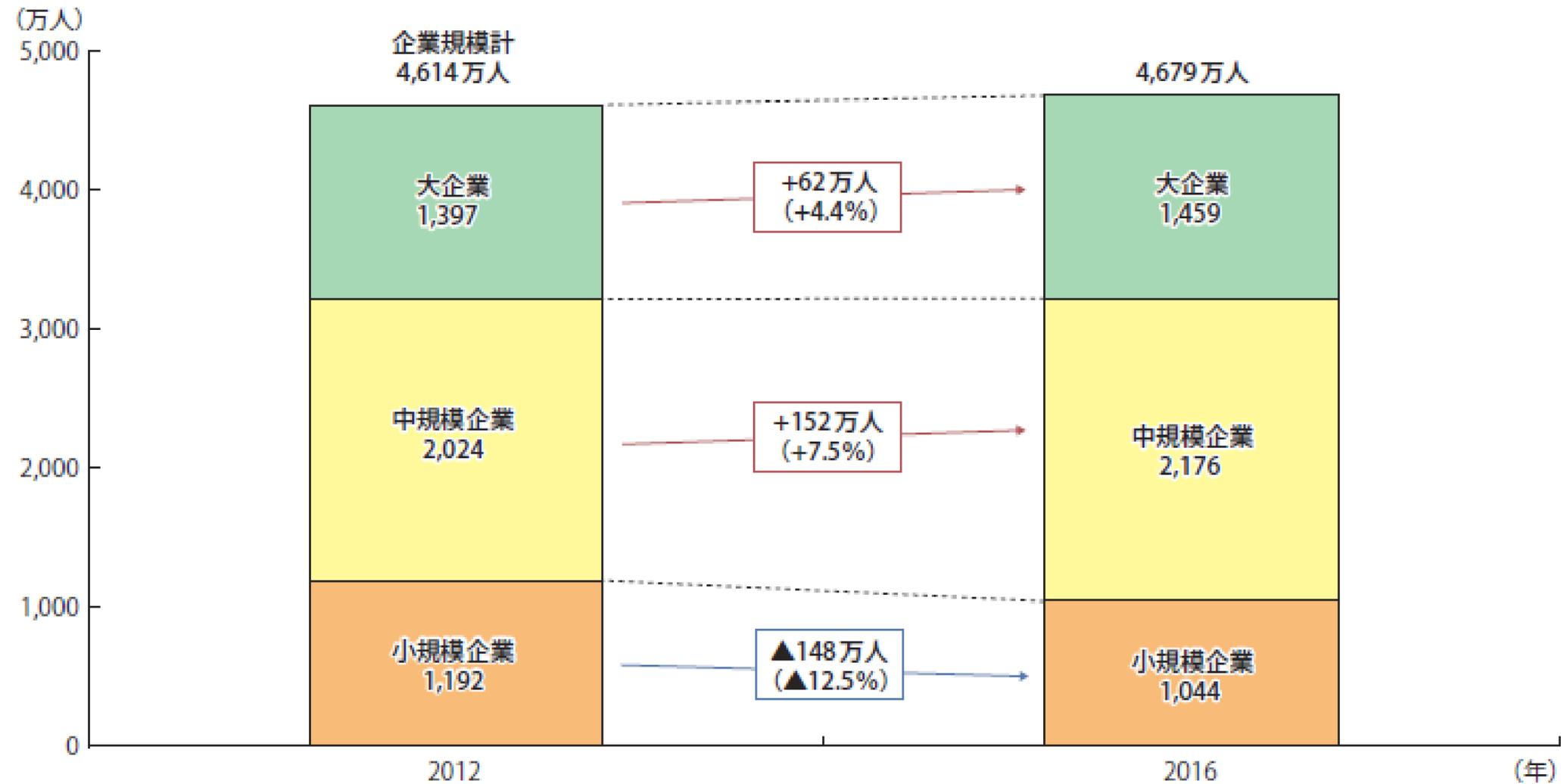


資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス - 活動調査」再編加工

中小企業白書2019年版 第二章中小企業の構造分析 (P25)

# 大企業と中小企業の従業員数

第1-2-8図 企業規模別従業者数の変化（2012年～2016年）

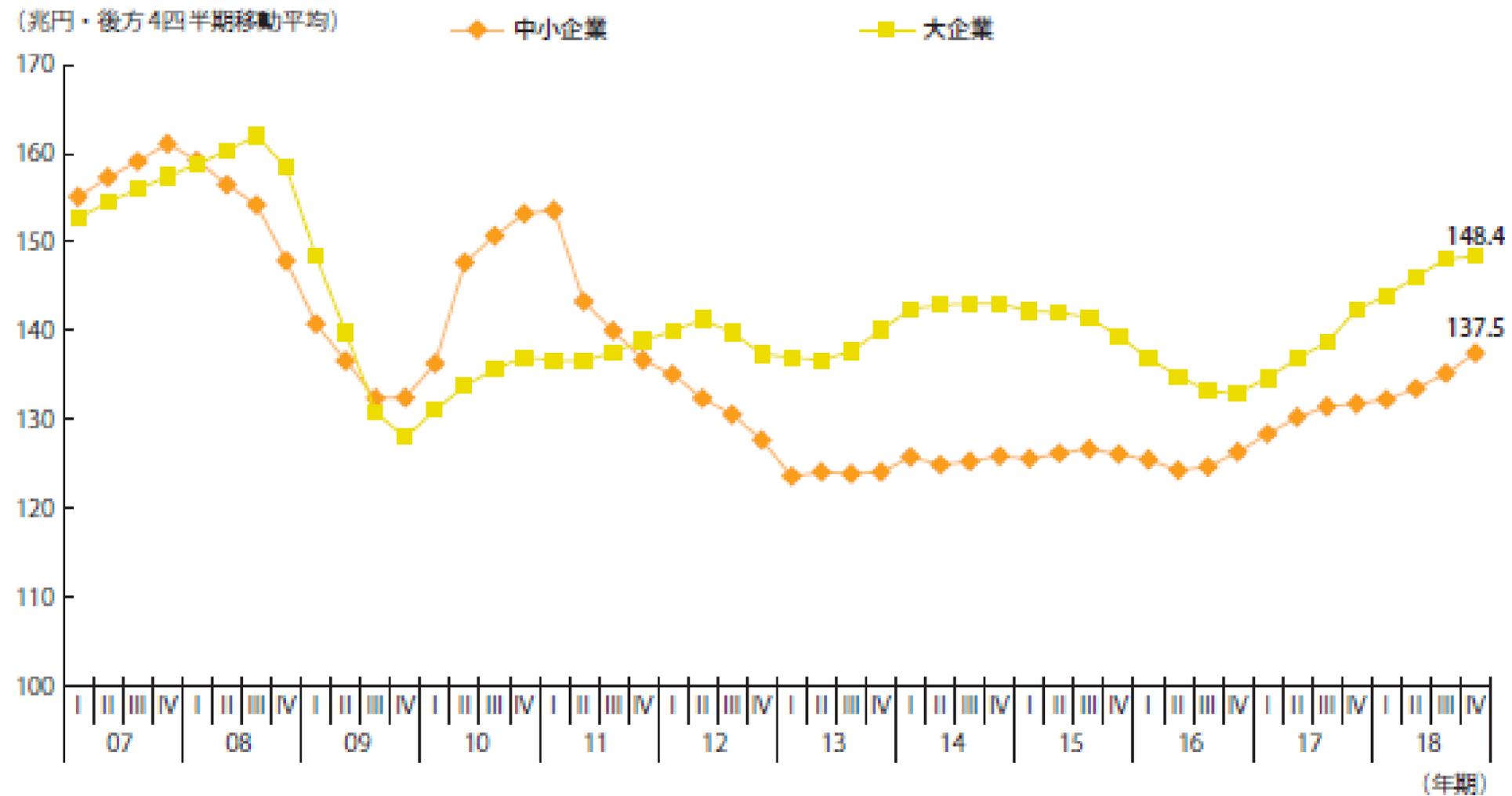


中小企業白書2019年版 第二章中小企業の構造分析 (P30)

# 中小企業の概要

売上高は大企業の80~90%程度

第1-1-7図 企業規模別売上高の推移



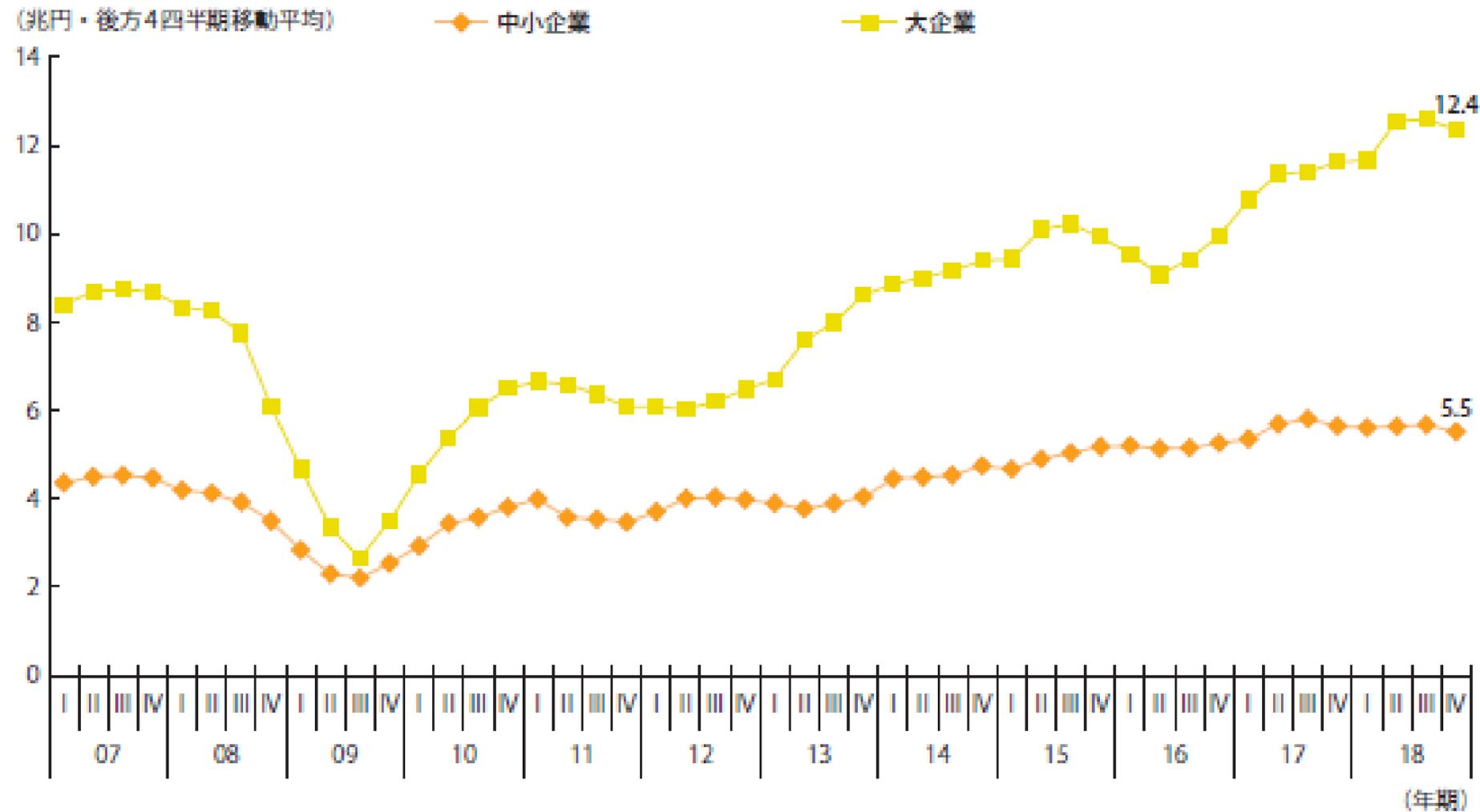
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

# 中小企業の概要

中小企業の利益は半分以下。その差は広がっている。

第1-1-9図 企業規模別経常利益の推移



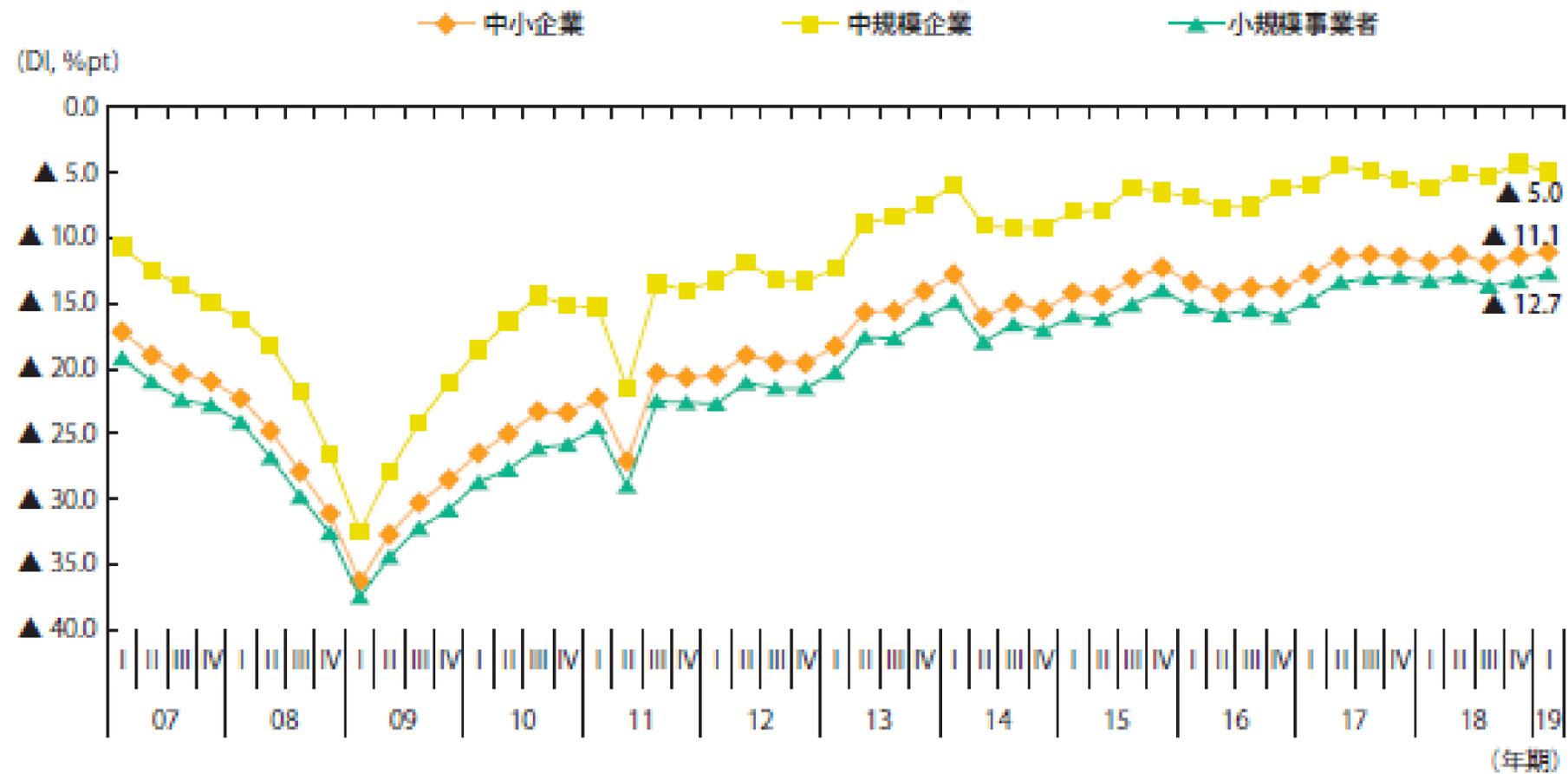
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

# 中小企業の概要

## 企業規模が小さいほど資金繰りが厳しい

第1-1-17図 企業規模別資金繰りDIの推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

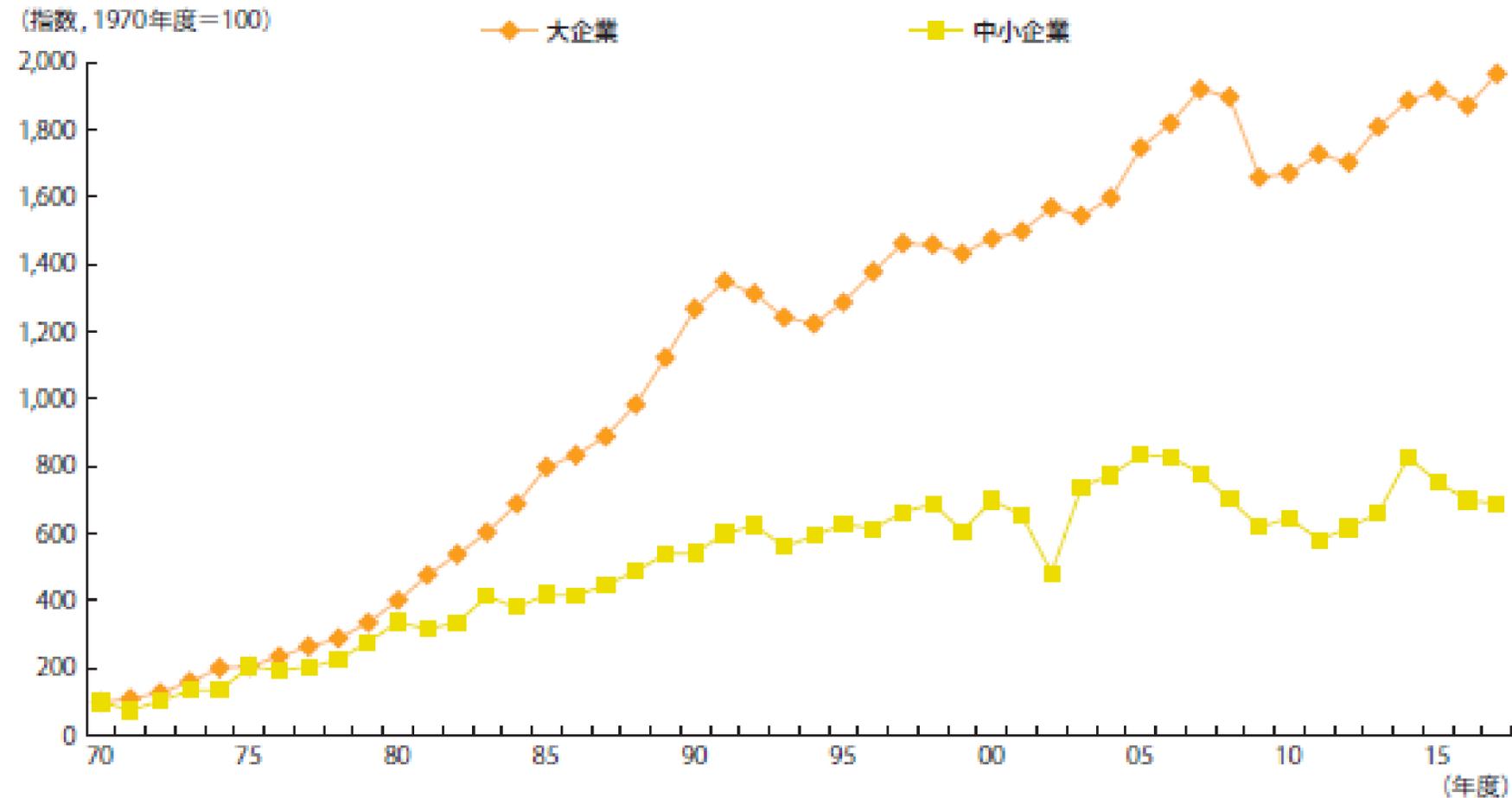
(注)1. 景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

# 中小企業の概要

研究開発費は開く一方 ➡ 商品の質に差が開く

第1-1-13図 製造業における研究開発費の推移（大企業及び中小企業）



資料：総務省「科学技術研究調査」を基に作成

(注) 1. 従業員数1～299人の企業を中小企業、300人以上を大企業としている。

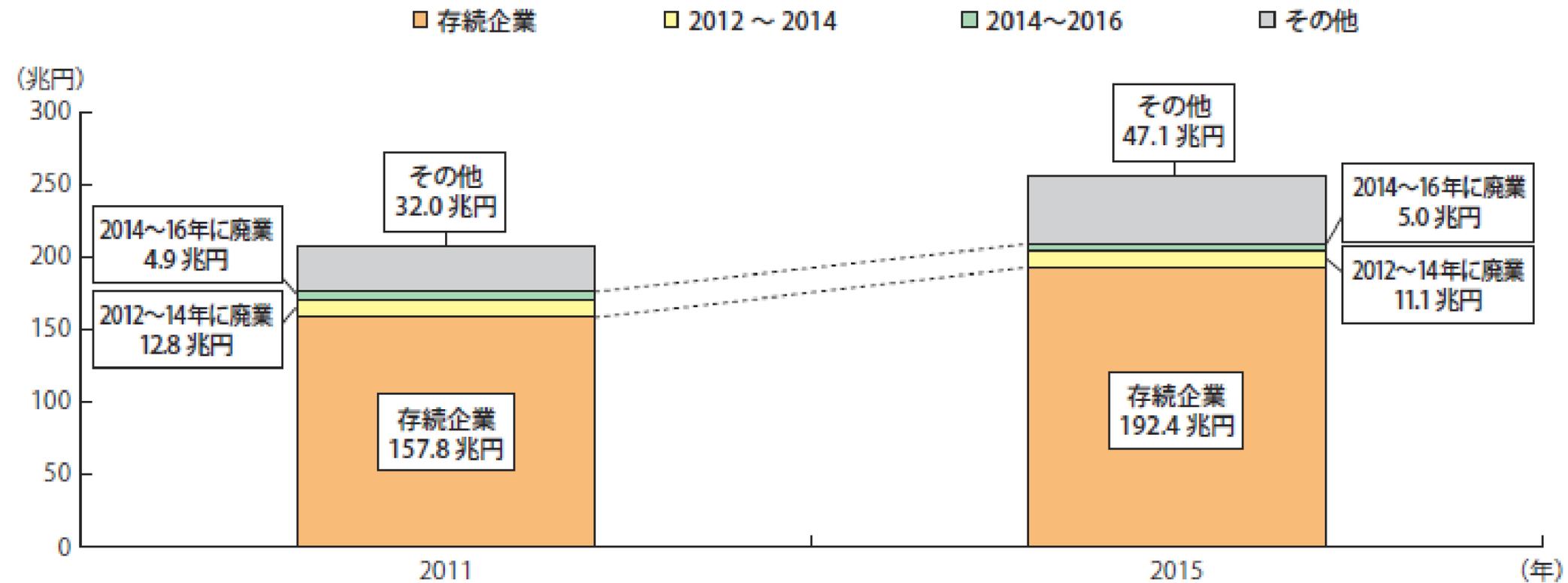
2. 研究開発費は、社内使用研究費と社外支出研究費の合計。

3. 数値は、1970年度を100とする指数値。

# 付加価値額の変化

- ・ 廃業企業により失われた付加価値額は微差
- ・ 存続企業の付加価値額は157.8兆円から192.4兆円へと増加

第1-2-10図 付加価値額の変化の内訳（2011年～2015年）



中小企業白書2019年版 第二章中小企業の構造分析 (P30)

# まとめ

---

- 小規模企業数が減少  
(全体として企業数が減少)
- 小規模企業の従業員数の減少  
(大企業、中規模企業は増加)
- 存続企業の付加価値額が増加

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

## 第1部 (1) 中小企業の概要

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 (2) 中小企業の個別課題

---

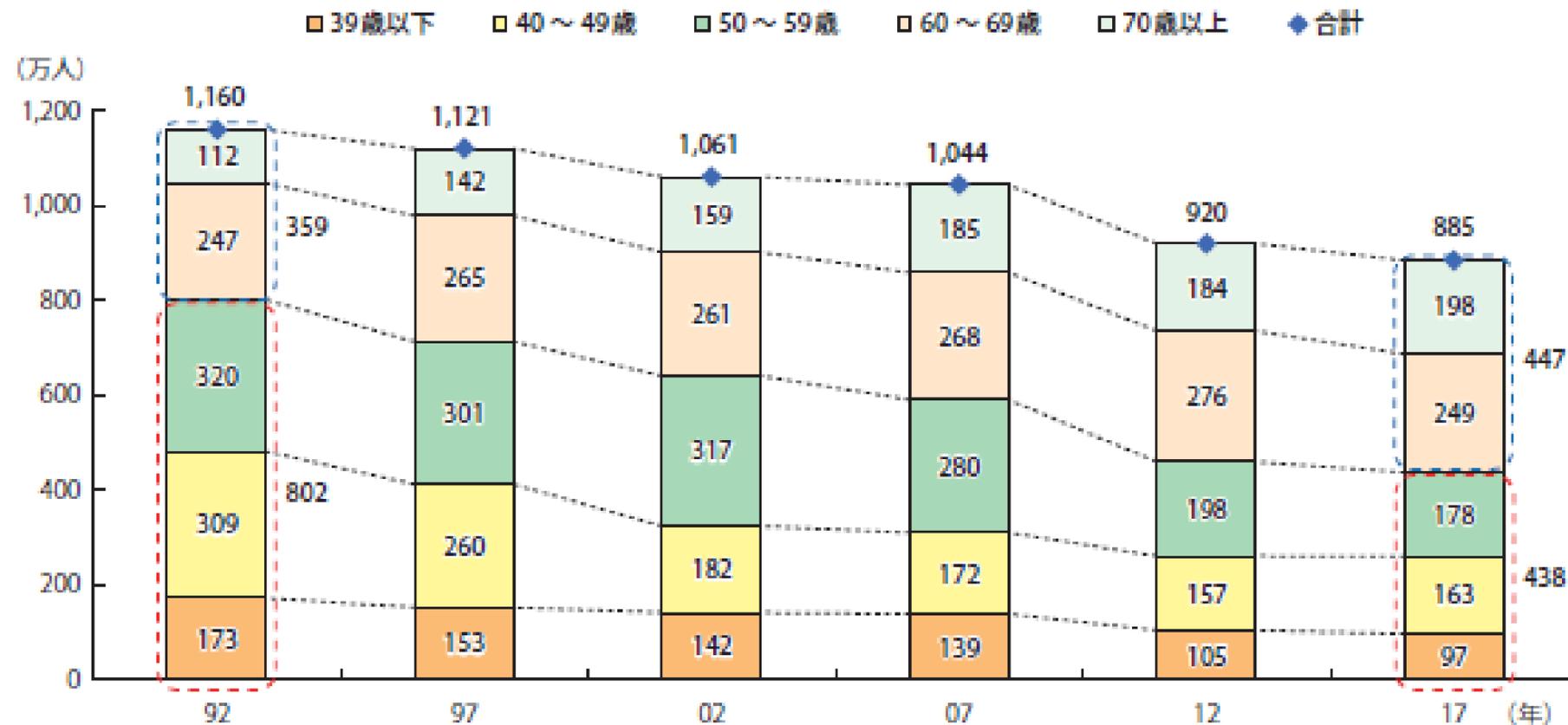
～①ヒトの問題～

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

# ① (ヒト) 人材・組織について知る

社長の平均年齢が上昇中  
事業承継が最近の大きな問題

第2-1-2図 経営の担い手の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1. ここでいう経営の担い手とは、会社などの役員又は自営業主と回答した者をいう。

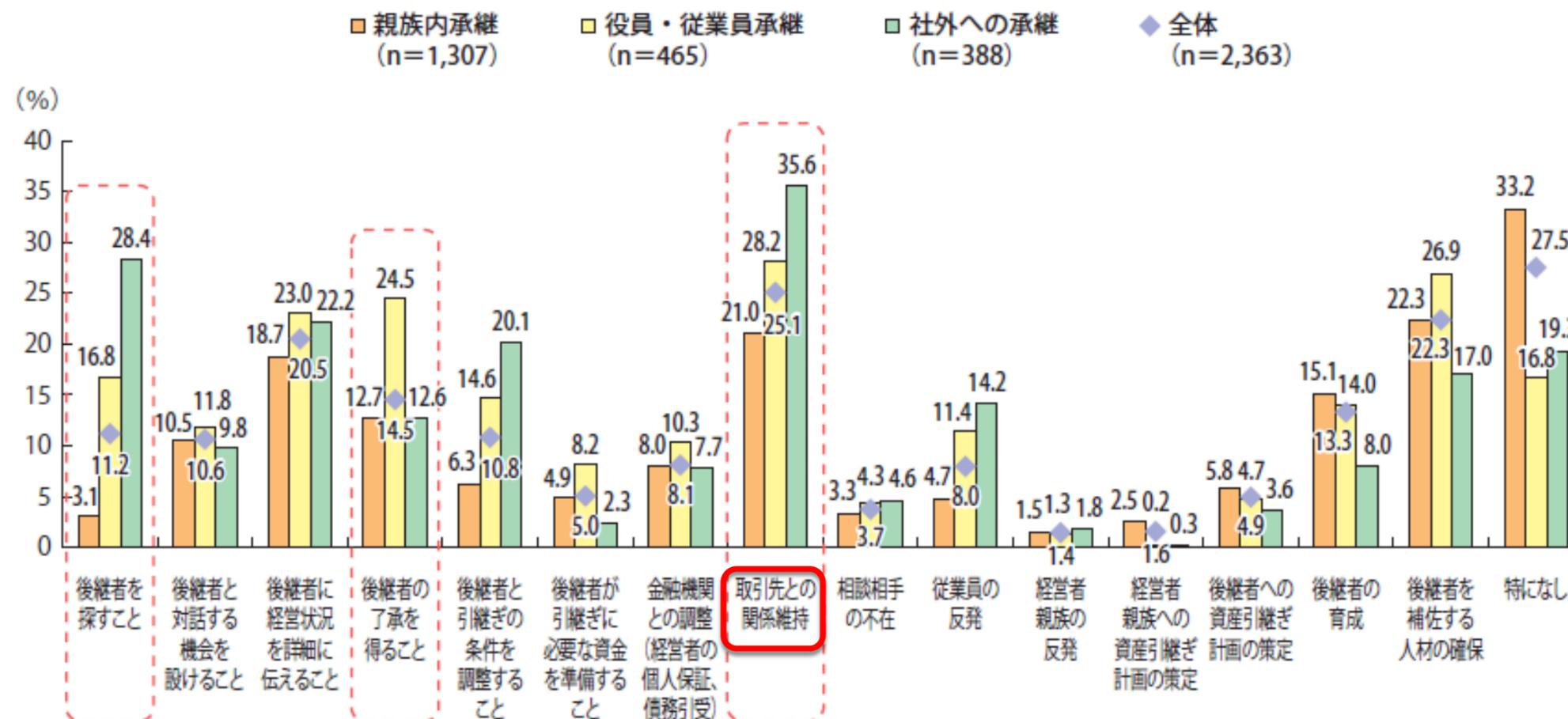
2. 会社などの役員には、法人の代表者でない者も含まれるため、企業数よりも多い数となる。

3. 全産業を対象としている。

# ① (ヒト) 人材・組織について知る

## 後継者選びに苦勞する会社の多くは業績不振

第2-1-8図 事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦勞した点



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

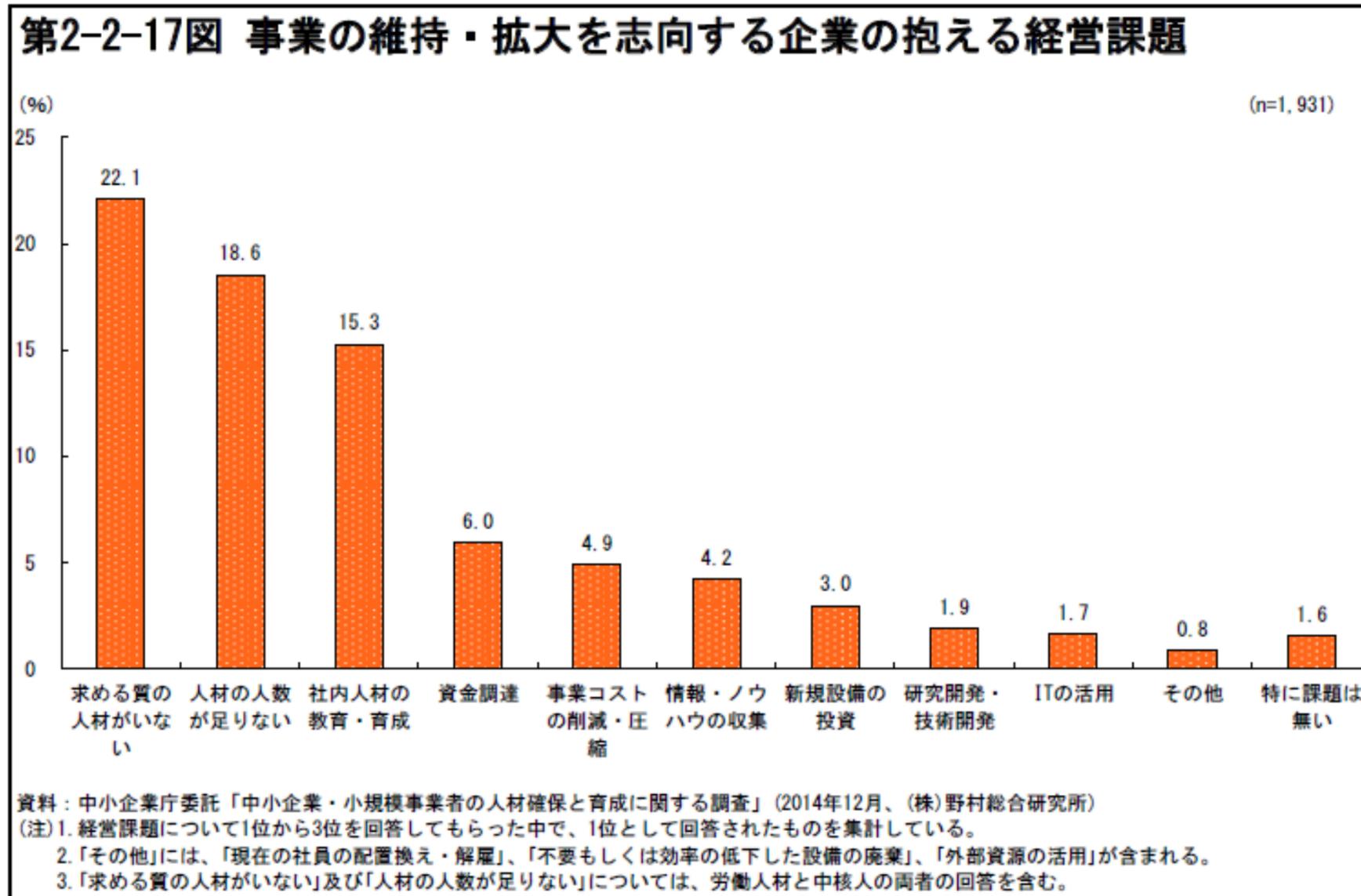
2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。



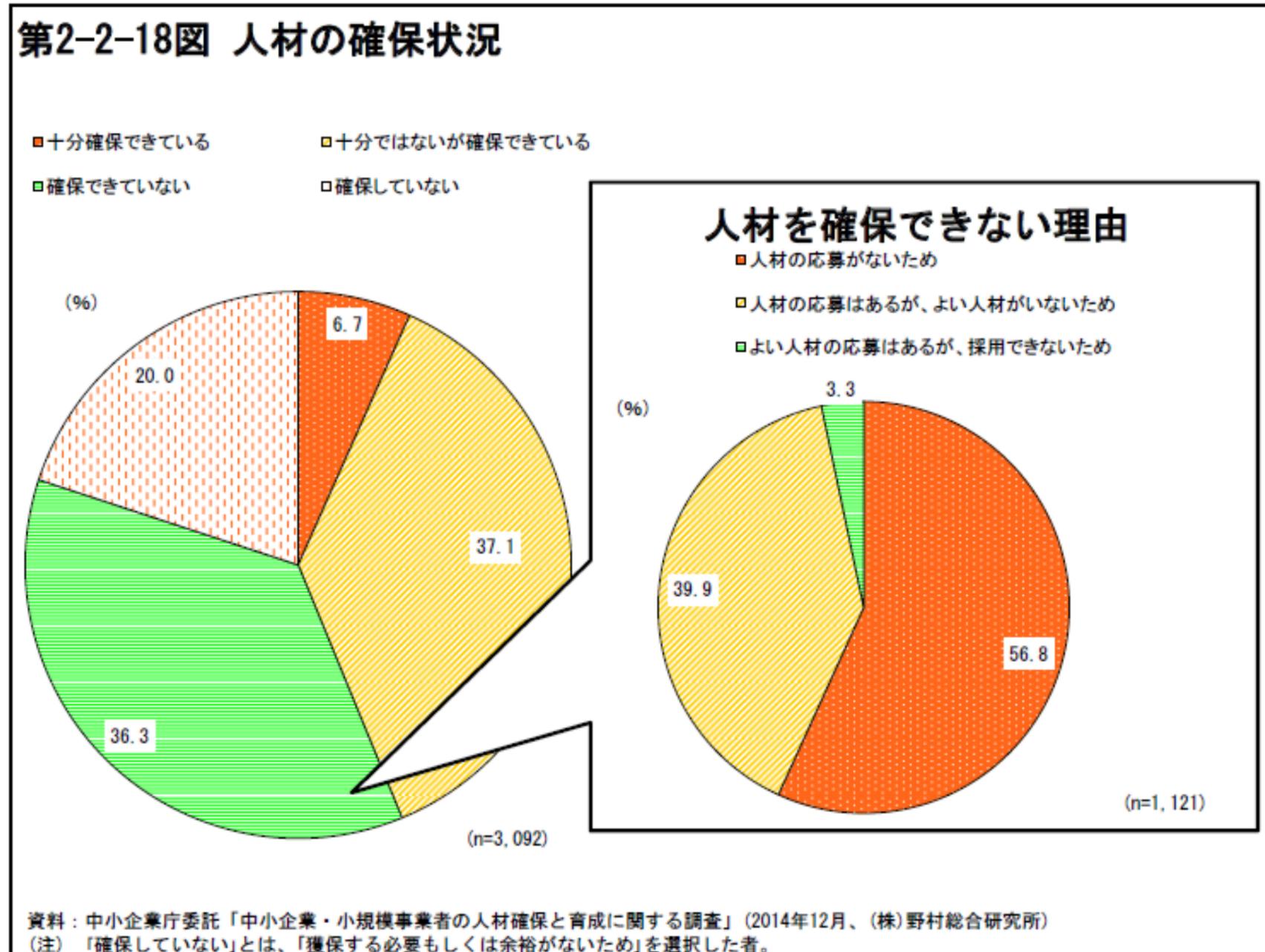
# ①人材の能力開発

## 人材教育の基本はOJT 育てる経営者は極めてまれ



# ①人材の能力開発

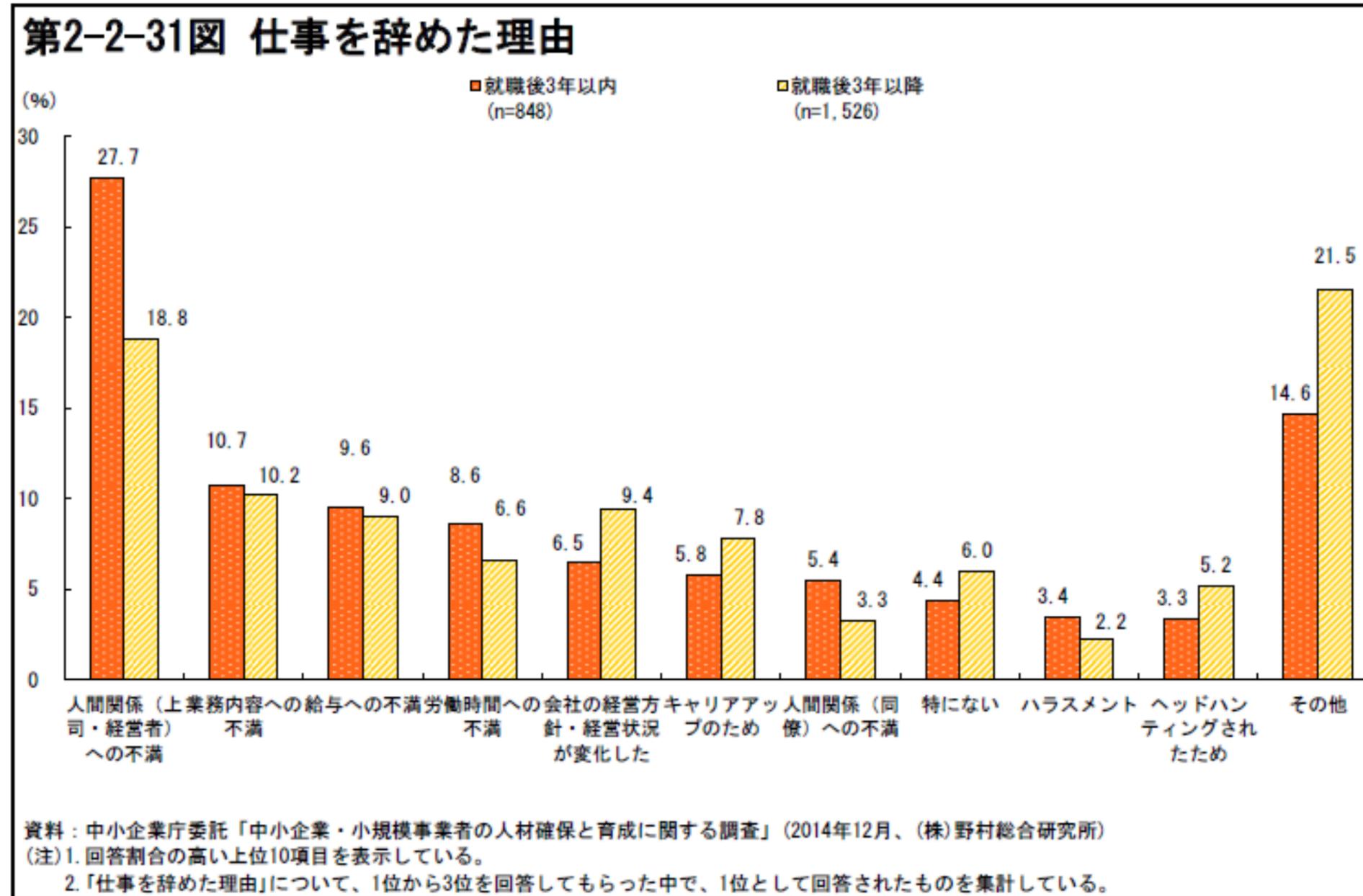
## 人材の採用難はいい条件を提示できないこと



(2019年版中小企業白書より)

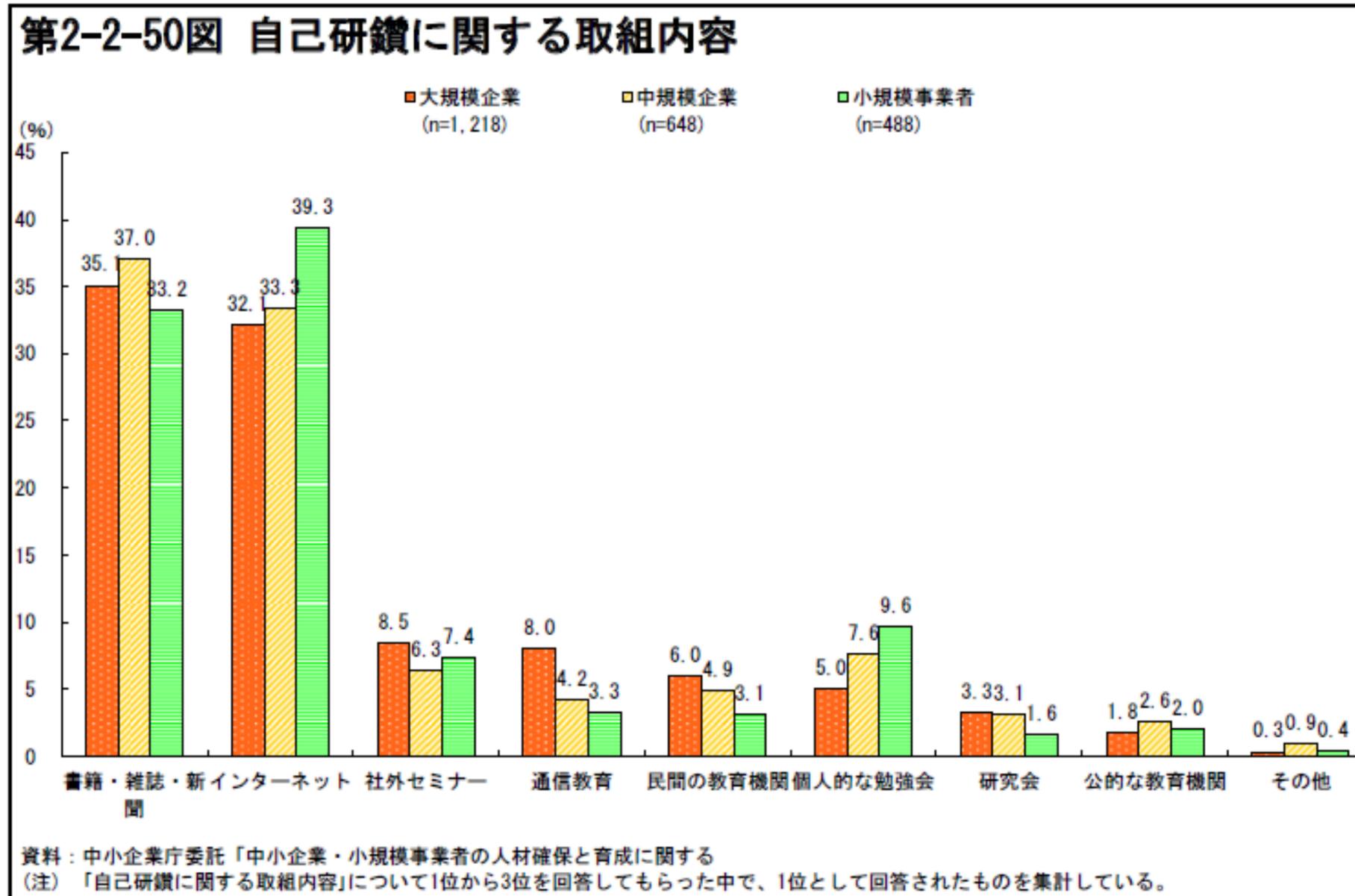
# ①人材の能力開発

## 人材不足の原因は人材が定着しないこと



# ①人材の能力開発

## 自己研鑽（能力開発）の計画が貧弱



# ①まとめ

---

## 中小企業は人材不足

- 良い人材を採用することが困難
- 人材を育成する手法が未確立
- 権限が一部のヒトに集中  
(人間関係の問題が生じやすい)

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

## 第1部 (2) 中小企業の個別課題

～①ヒトの問題～

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 (2) 中小企業の個別課題

---

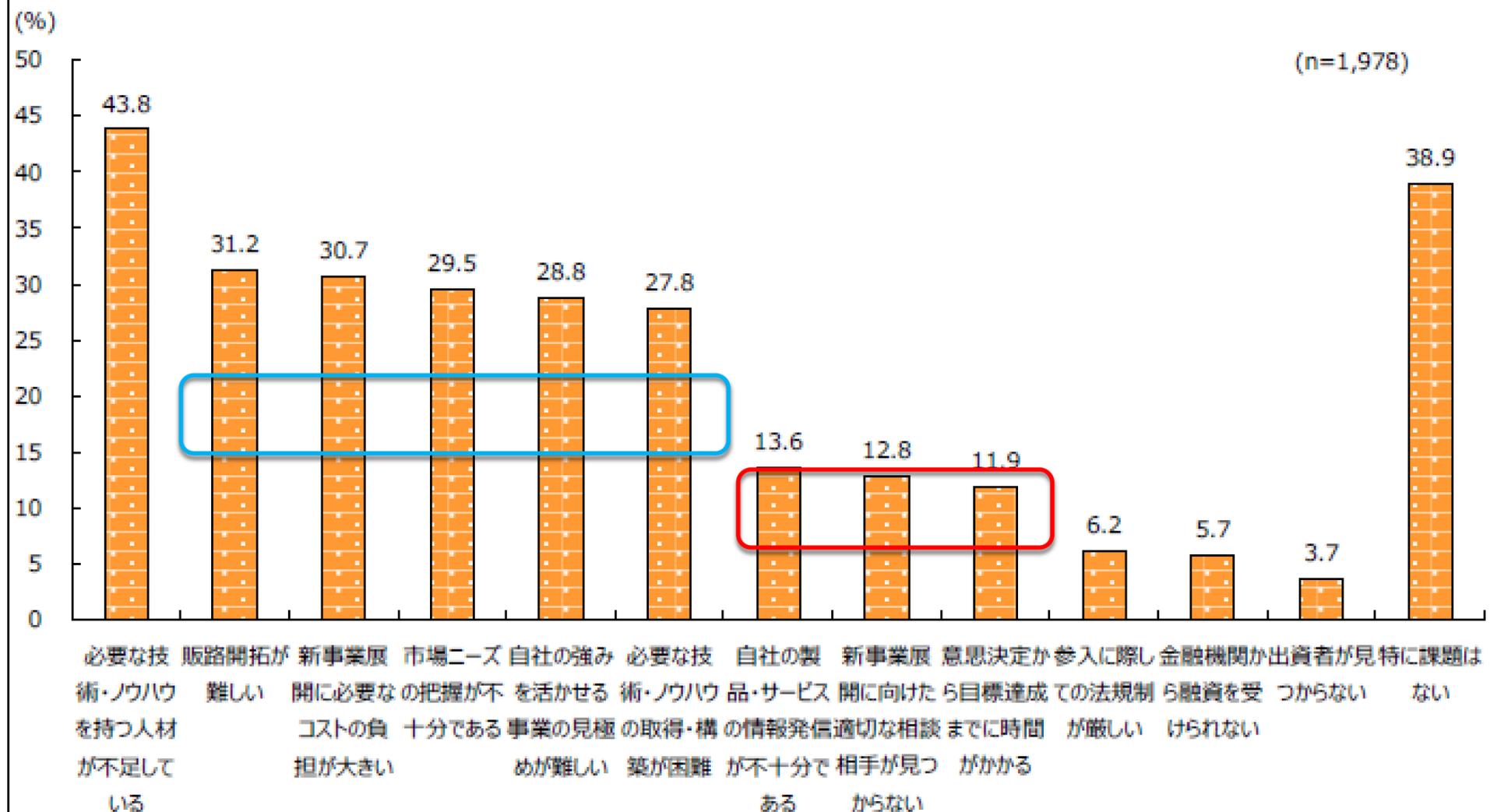
～②モノの問題～

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

## ② (モノ) 新規事業の課題

人材不足が大きな課題となっている

第2-3-4図 新事業展開を実施していない企業の課題



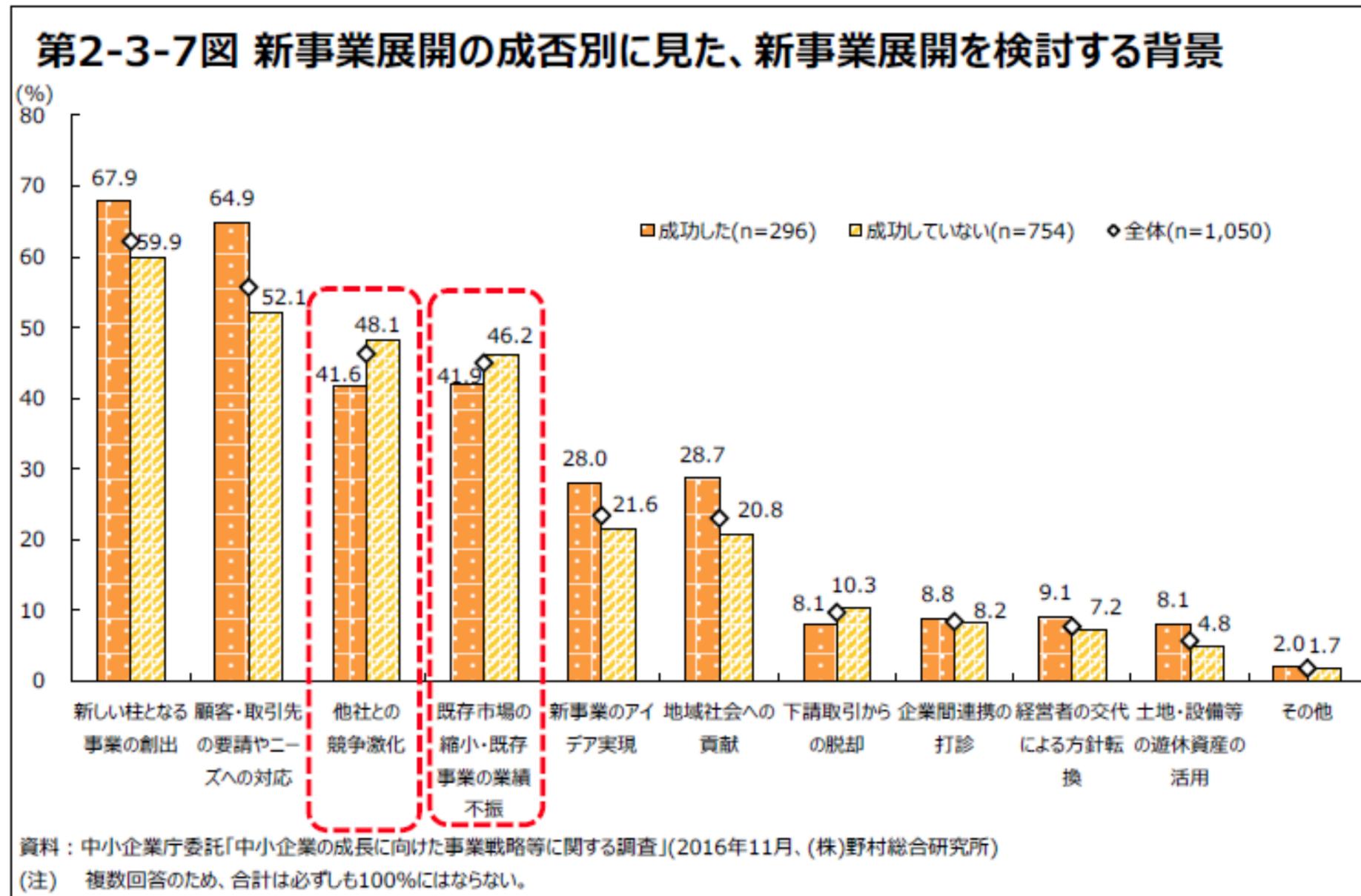
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

(2017年版中小企業白書より)

## ② (モノ) 新規事業への取り組み

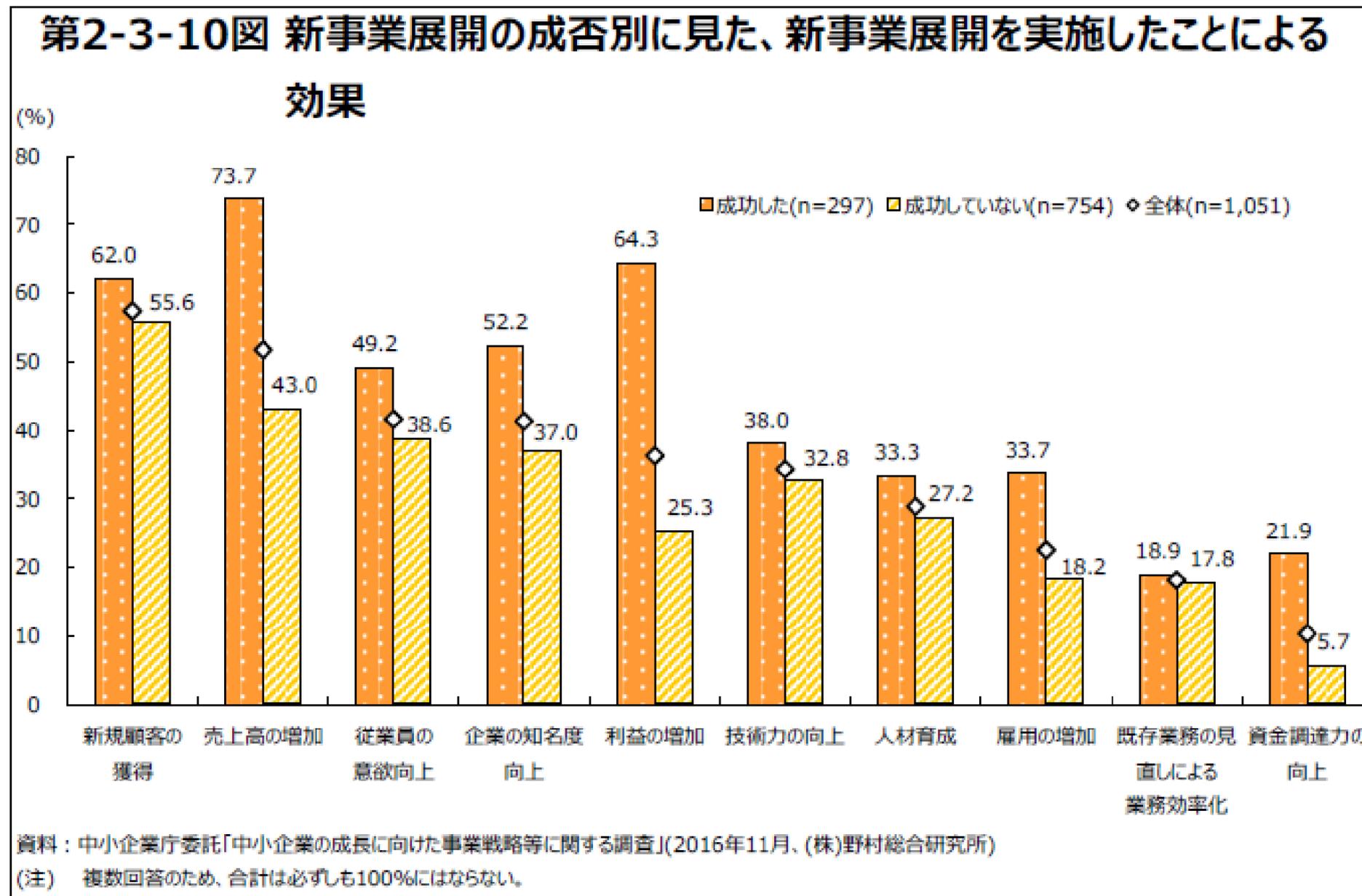
新事業の成功企業は自発的な要因で事業を検討



(2017年版中小企業白書より)

## ② (モノ) 新規事業の効果

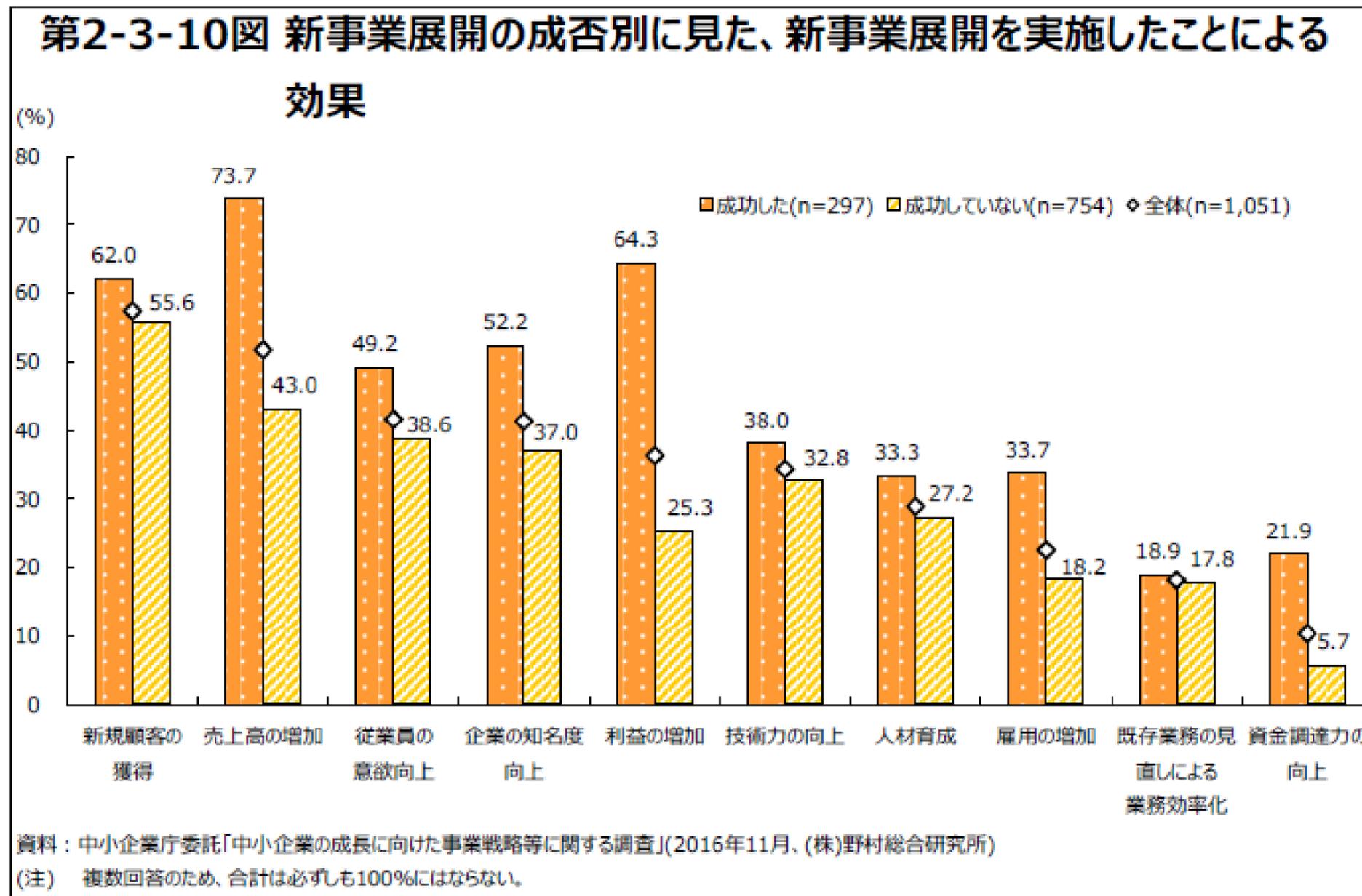
新規事業を成功させると企業が活性化する



(2017年版中小企業白書より)

## ② (モノ) 新規事業の効果

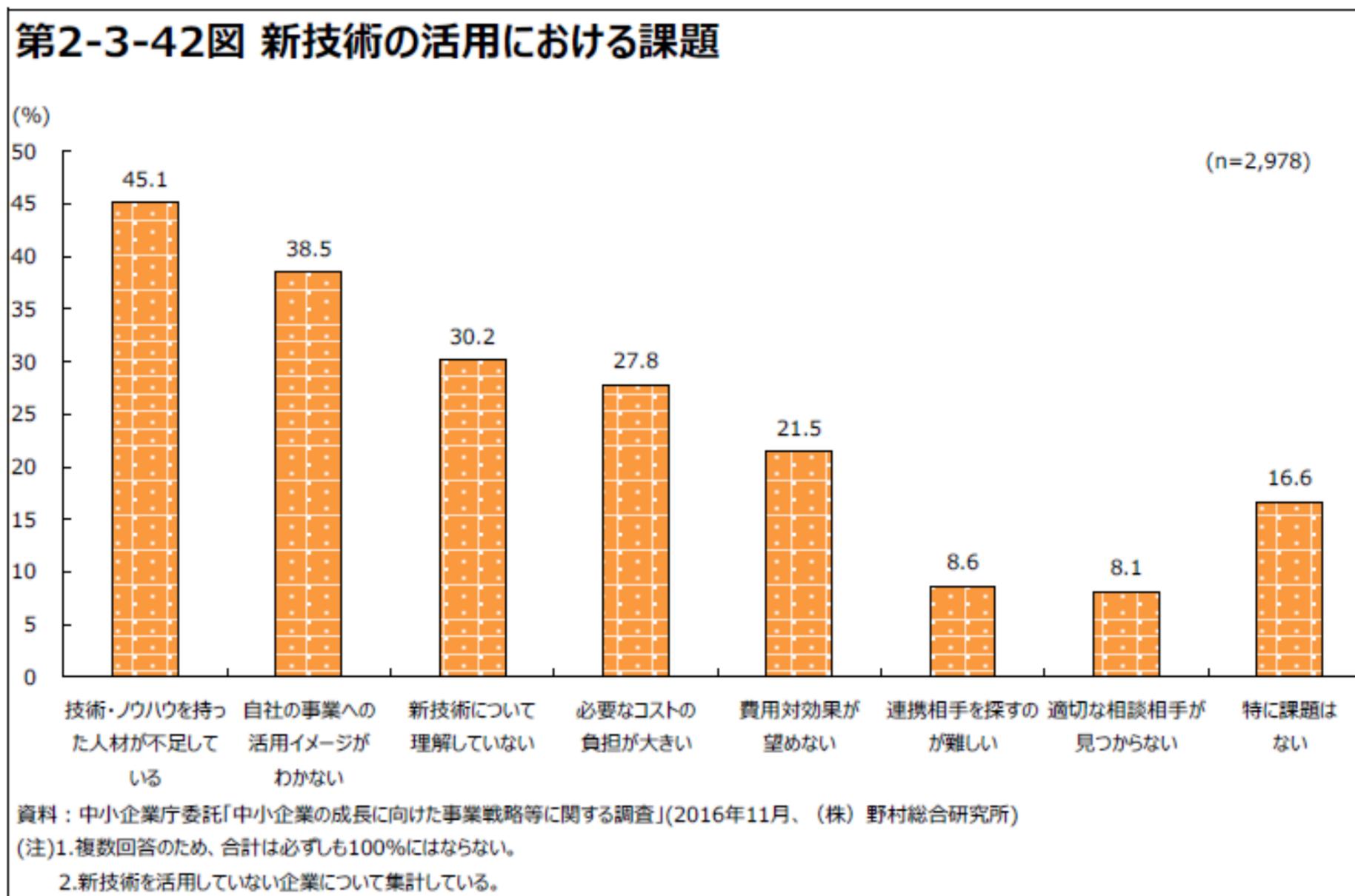
新規事業を成功させると企業が活性化する



(2017年版中小企業白書より)

## ② (モノ) 新技術の課題

期待する公的支援は人材紹介か専門家の助言



(2017年版中小企業白書より)

# 中小企業に不足する力

	製品	商品
特徴	特注品、専用品	汎用品
使用者	専門家	一般消費者
名前・番号	番号あり 名前無し	名前あり
デザイン性	通常は不要	必要
マニュアル	不要	必要な場合

商品化をする力・企画力が  
不足している場合が多い

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 (2) 中小企業の個別課題

～ ②モノの問題～

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 (2) 中小企業の個別課題

---

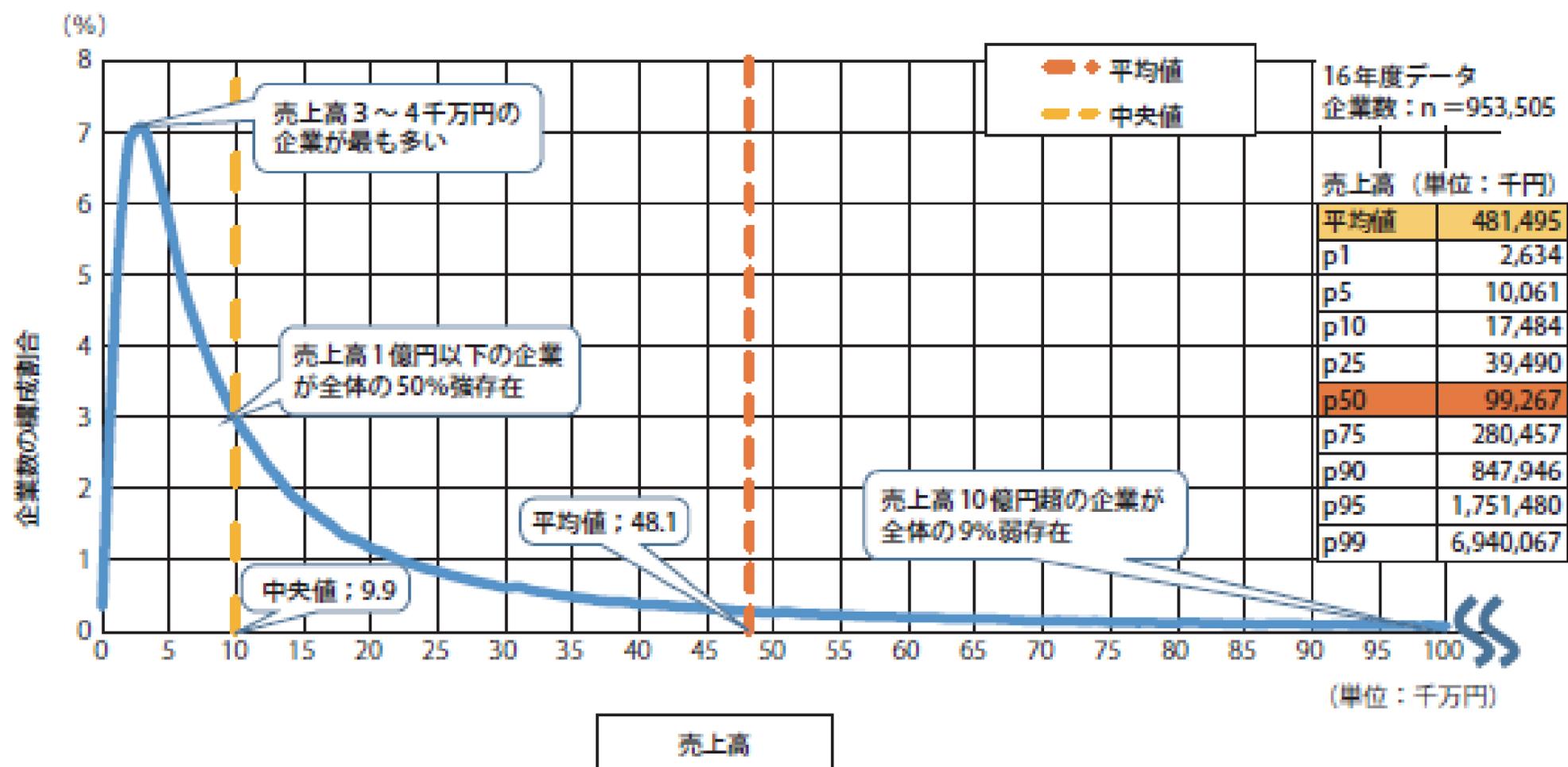
～③カネの問題～

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

### ③ (カネ) 財務状況 (財務諸表) をよむ

売上高1 億円以下の中小企業が全体の50%強

第1-3-1図 CRDデータから見た、中小企業の売上高の分布 (2016年度)

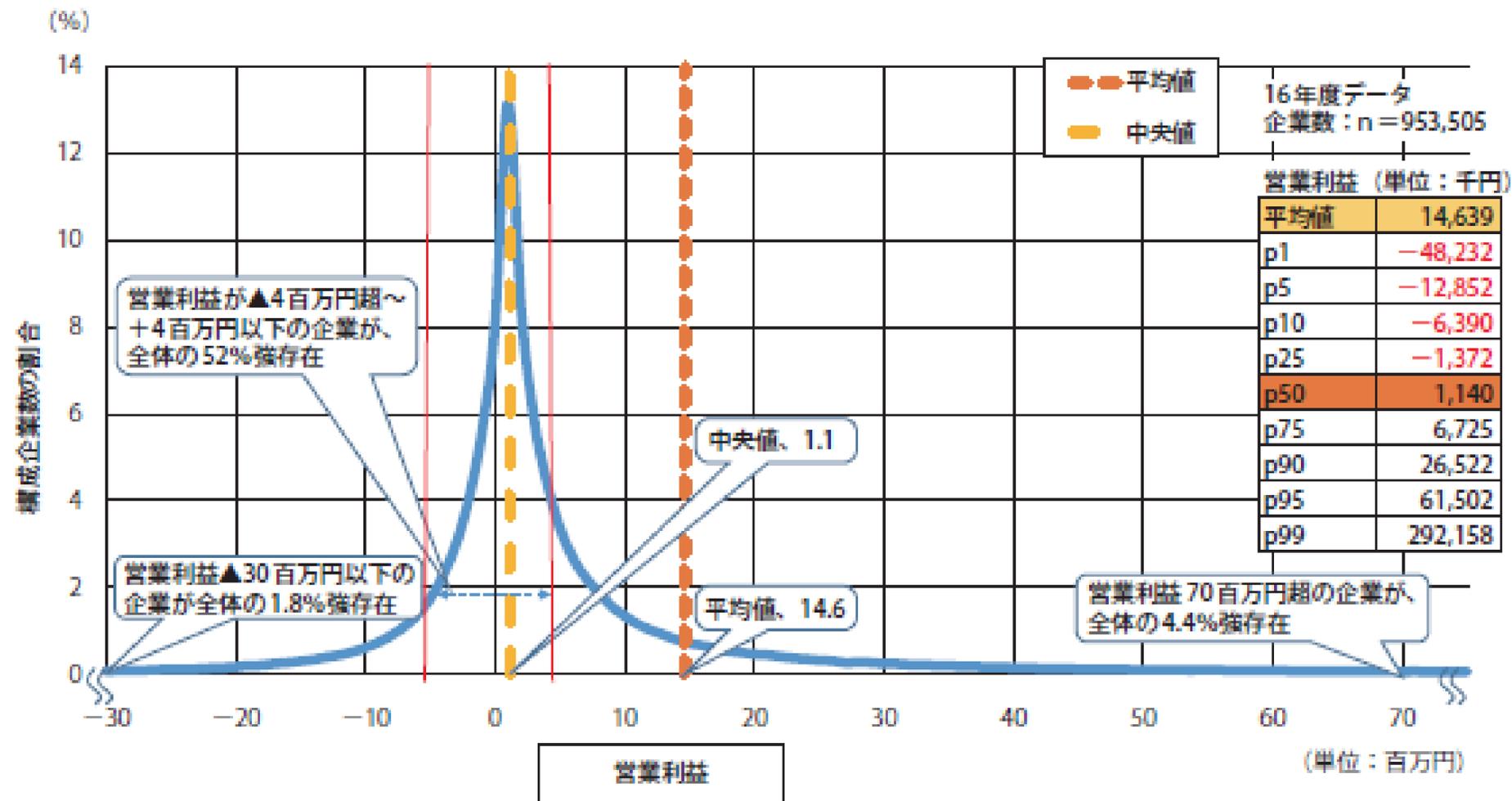


資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)

### ③ (カネ) 財務状況 (財務諸表) をよむ

営業利益は中央値である1 百万円近傍に企業が集中

第1-3-2図 CRDデータから見た、中小企業の営業利益の分布 (2016年度)

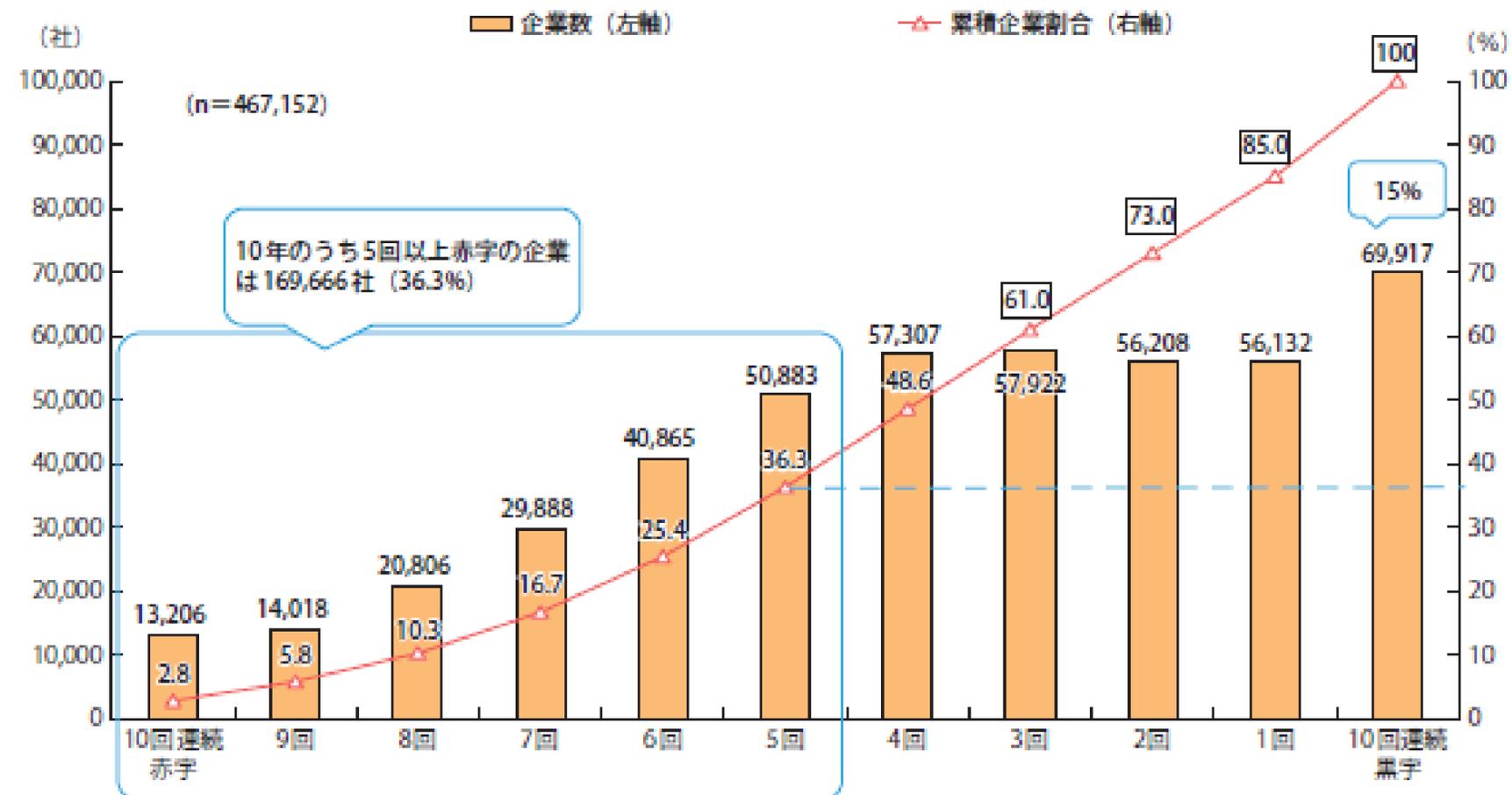


資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)

### ③ (カネ) 財務状況 (財務諸表) をよむ

5 回以上赤字を記録した企業は約17 万社 (全体の36%)

第1-3-6図 CRD データから見た、10年間の営業赤字の回数



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」(2019年3月)  
(注) CRD データにおいて、10年間連続でデータが確認できる約47万社を集計したものである。

# 5つの利益の意味

売上

製造原価・・・作るためのコスト

① 粗利・・・付加価値の高低

一般経費・販売管理費・・・売るためのコスト

② 営業利益・・・製品・商品の利益

営業損益・・・借金の金利、営業外利益

③ 経常利益・・・事業の利益

特別損益

④ 税引前利益

税金

⑤ 税引き後利益・・・借金の返済、投資資金

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

## 第1部 (2) 中小企業の個別課題

～③カネの問題～

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 個別課題解決に向けて

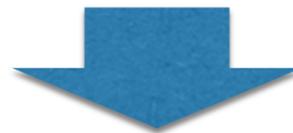
---

～社内コンサルタントのすすめ～

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

# 社長の相談相手になるために

- ① 社長の右腕がない  
➡社長の右腕になる（信頼される）
- ② 商品開発、人材育成、事業計画について相談できる人がいない  
➡相談・提案できる人材になる
- ③ 経営戦略を立てられない  
➡経営戦略を立案する（相談相手）



社内コンサルタントになる

# 社内コンサルタントになるために

---

- ① ビジネスの流れ（ビジネスモデル）がわかる
- ② 自社の強み・特徴を把握できる
- ③ 事業計画・経営計画を作成できる
- ④ お金の流れ・性質がわかる
- ⑤ 新しい商品・サービスが提案できる
- ⑥ 知財・法務などがわかる

# 知財・法務がわかる社内コンサルタント

---

## ① 知的財産権

ノウハウ・営業秘密も含む

## ② 契約

相手の言いなりにならない

## ③ 仲間づくり

自社の成長に向けて、柔軟に仲間を見つける

# まとめ

---

- 中小企業とは  
～社長が経営に専念できていない～
  - ヒト・モノ・カネが少ない
  - 右腕が不在である
  - 利益が安定しない
- 中小企業の課題
  - 経営改善
  - 経営拡大・充実
  - 技術・事業承継

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

# 第1部 個別課題解決に向けて

～社内コンサルタントのすすめ～

お終い

株式会社アイピーアトモス  
代表取締役 座間正信

# フォローアップ講座

## 知財・法務・財務・新商品開発がわかる 社内コンサルタントになるための講座

1. 中小企業を知るための財務諸表の読み方、  
分析の仕方  
【演習】財務諸表演習
2. 中小企業の経営を知る  
【演習】事業計画の作成演習
3. 知財の専門家としてのアドバイス  
【演習】知財に関する問題解決

## 第2部 知財・法務がわかる 社内コンサルタント

---

Office IP Edge

代表 原田 正純

(はらだ まさずみ)

# 自己紹介

原田 正純（はらだ まさずみ）

弁理士

M & Aスペシャリスト（日本経営管理協会認定）

- 京都大学工学部工業化学科卒
- 宇部興産(株)：  
工場の開発、欧州の営業、環境安全、知的財産
- 専門：  
製造業のM & A、知財部のコンサルティング

### 3. 知財の専門家としての留意点・アドバイス内容

---

#### ① 知的財産権

ノウハウ・営業秘密も含めて、社長の頭を整理する

#### ② 契約

相手の言いなりにならないために契約の重要性を知る

#### ③ 仲間づくり

自社の成長に向けて、柔軟に仲間を見つける

# ① 知的財産権

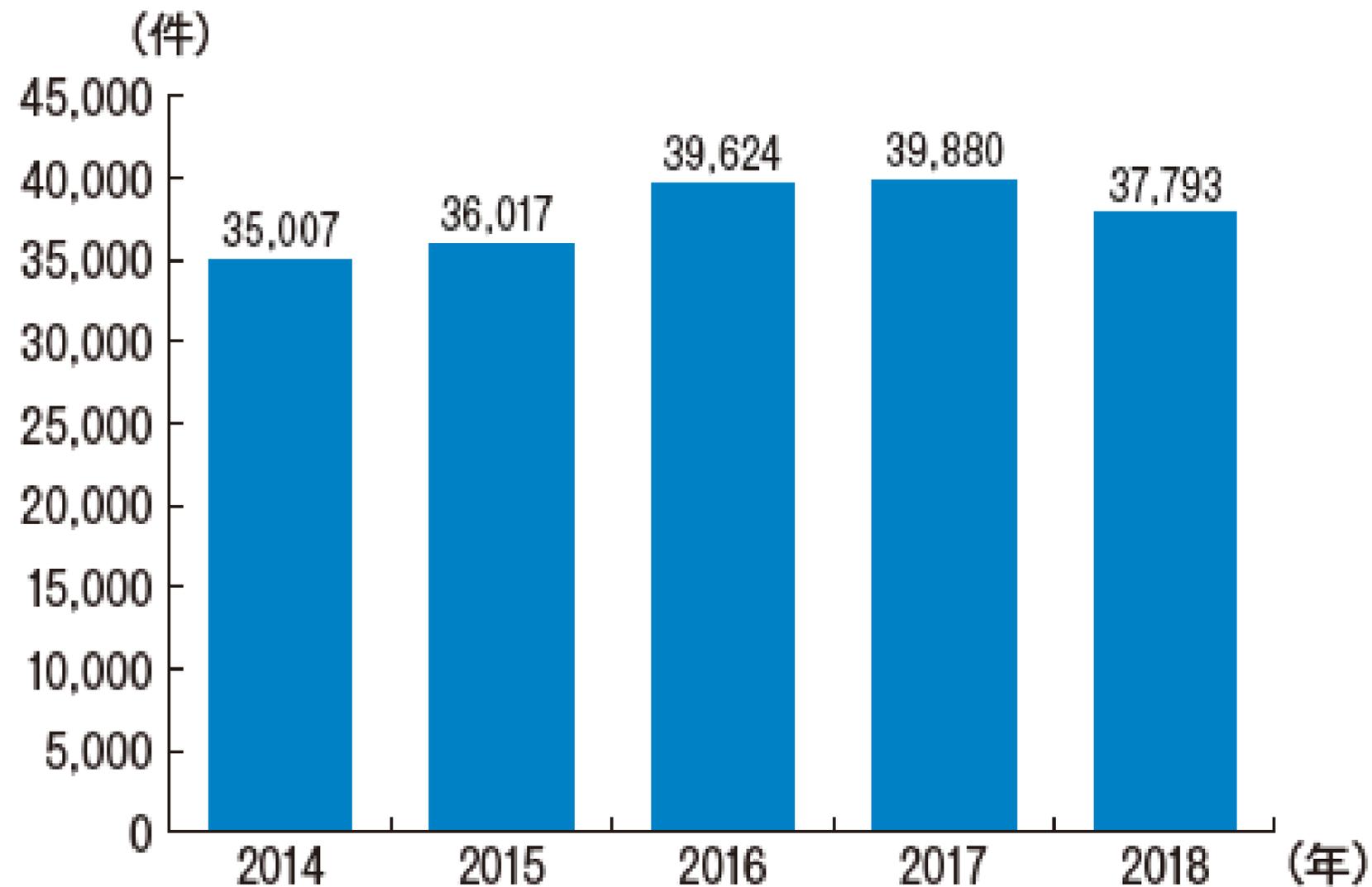
～社長の頭を整理する～

# ① 知的財産権

## 特許出願は**微増**傾向

1-3-2図

中小企業の特許出願件数の推移



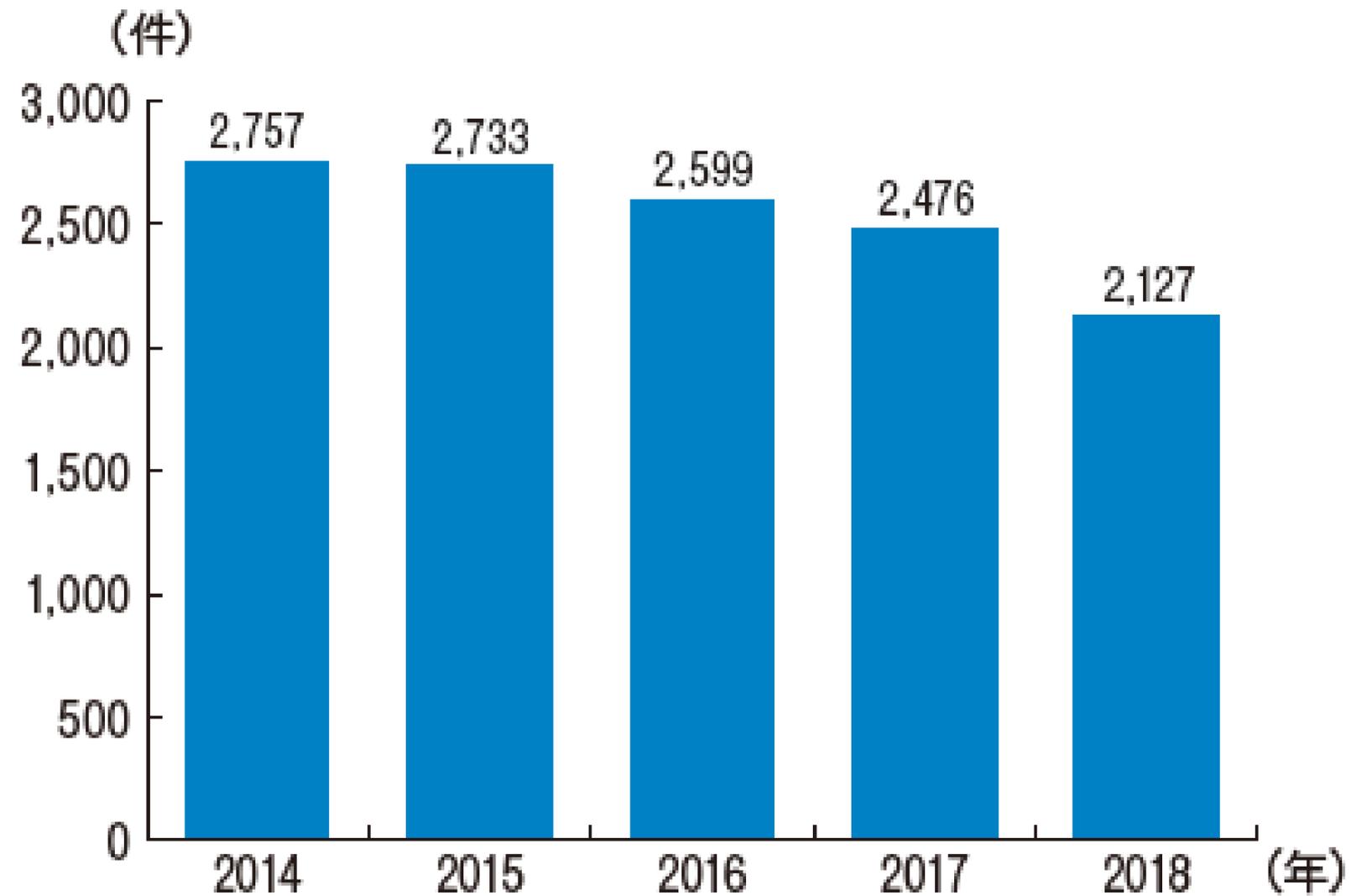
出典：特許行政年次報告書2019年版（特許庁）

# ① 知的財産権

## 実用新案登録出願は減少傾向

1-3-3図

中小企業の実用新案登録出願件数の推移



出典：特許行政年次報告書2019年版（特許庁）

# ① 知的財産権

---

特許・実用新案に関するアドバイス

特許権を**取得**した**だけ**で**満足**していないか

費用対効果を考え、**最大限**特許権を**取得**する**努力**をしているか

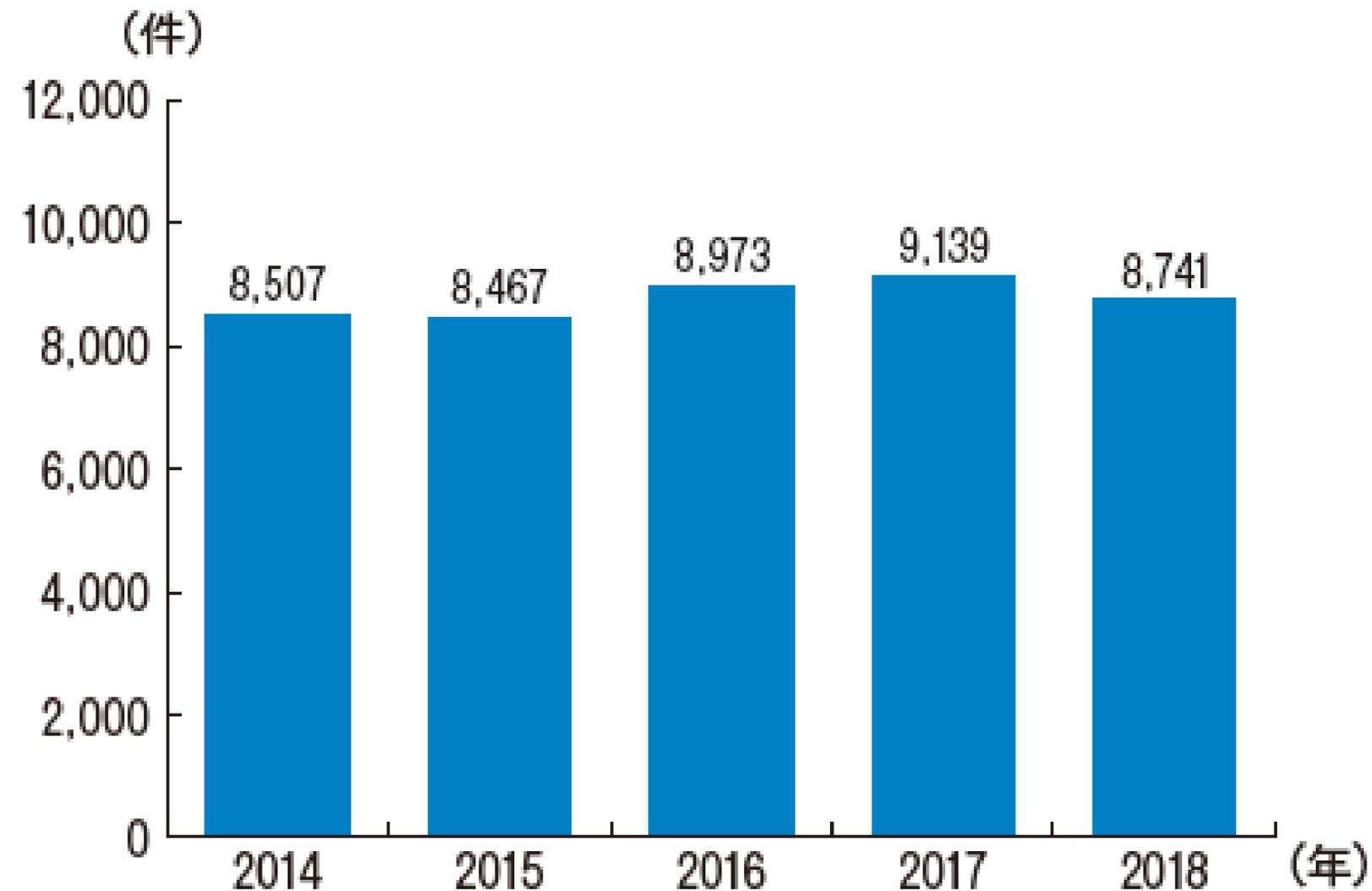
**実用新案権**の**性質**がわかっているか

# ① 知的財産権

意匠登録出願は**横ばい**傾向

1-3-4図

中小企業の意匠登録出願件数の推移



出典：特許行政年次報告書2019年版（特許庁）

# ① 知的財産権

## 意匠に関するアドバイス

意匠権を取得・活用できる業種は限られる

生産量が少ない製品やトレンドが変わりやすい製品の意匠権を多く取っていないか

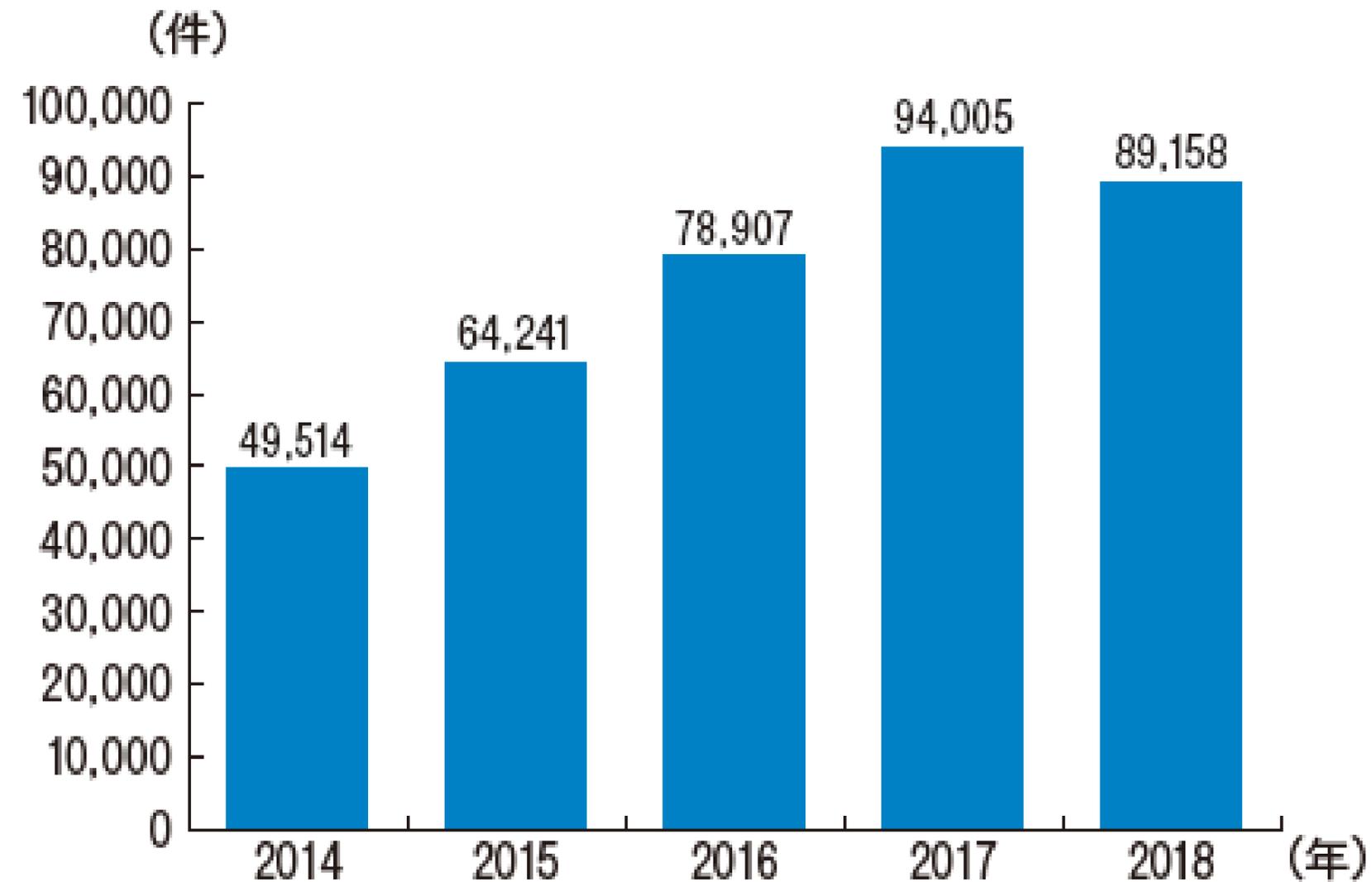
法改正により、意匠権活用の業種が広がる  
(建築物、画像)

# ① 知的財産権

## 商標登録出願は増加傾向

1-3-5図

中小企業の商標登録出願件数の推移



出典：特許行政年次報告書2019年版（特許庁）

# ① 知的財産権

## 商標に関するアドバイス

屋号や製品名等、重要な商標権を取得しているか

出願の際、商品・役務の分類を十分に検討しているか

インターネット上で完結する、安かろう悪かろうの専門家に注意する

# ① 知的財産権

---

産業財産権全般に関するアドバイス

権利取得後の**年金管理**を適切に行っているか

**減免**や**助成金**を利用しているか

**出願**するものと**ノウハウ**・**営業秘密**の区別が  
できているか

## ① 知的財産権

終り

## ② 契約

～契約の重要性を知る～

## ② 契約

---

中小企業は契約で痛い目にあうことが多い

公正取引委員会

「製造業者のノウハウ・知的財産権を対象とした優越的地位の濫用行為等に関する実態調査」  
(2019年6月14日公表)

## ② 契約

---

### 調査結果の例

ノウハウの開示

無償の技術指導・試作品製造

名ばかりの共同研究開発契約

知的財産権の無償譲渡・無償ライセンス

## ② 契約

---

契約に関する中小企業側の課題

そもそも契約するという概念がない

取引先の要求をすべて受け入れる

契約をチェックできる人材がない

## ② 契約

---

### アドバイス

自社の**重要な情報が漏れないか**  
知的財産権、ノウハウ、営業秘密

自社から**雛形**を提示

重要な契約は必ず**専門家のチェック**

## ② 契約

---

知財の主な契約書

秘密保持契約書

共同研究開発契約書

共同出願契約書

ライセンス契約書

# 中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

## ② 契約

終り

## ③ 仲間づくり

～柔軟に仲間を見つける～

# ③ 仲間づくり

---

なぜ「仲間づくり」か

自社でリソースを賄うことの限界

「仲間」とは、

顧客、共同研究開発先、事業承継先など

### ③ 仲間づくり

---

「仲間」は、知財情報やインターネットの  
情報からも探せる

j-PlatPat

Baseconnect

イプロスものづくり

# ③ 仲間づくり

---

## 例1

自動車部品メーカー

### 顧客

二輪車、自動運転、ドローン

### 共同研究開発先

切削、研磨、NC（数値制御）、通信

### 事業承継先

機械部品

# ③ 仲間づくり

例2

スーパーマーケット

課題：弁当や惣菜の廃棄率が高い

共同研究開発先

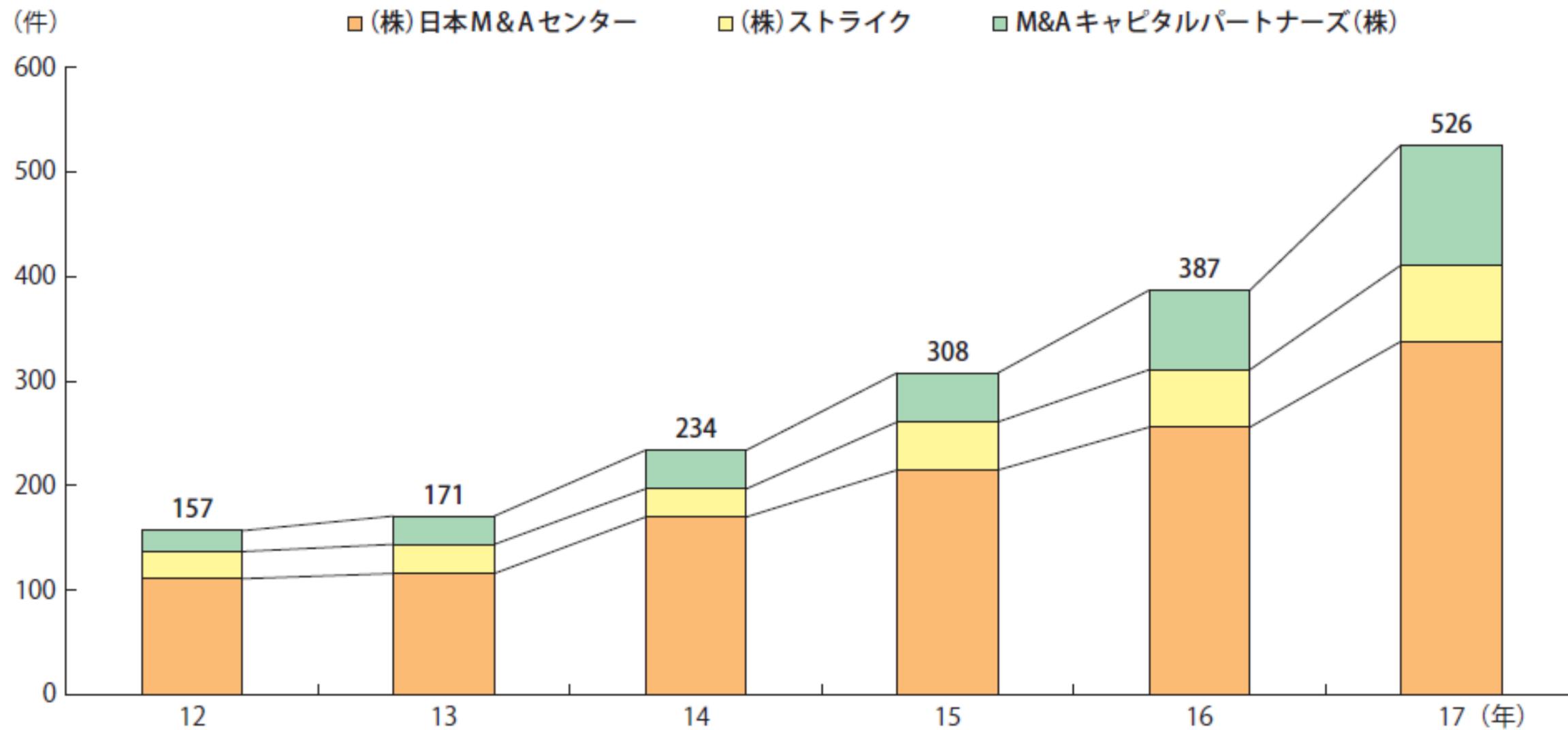
IT

どの時刻でどのくらい値下げすると利益率が一番高くなるか  
気象条件との関係性

# ③ 仲間づくり

## M & Aの傾向

第2-6-7図 中小企業のM & A仲介を手掛ける上場3社の成約組数



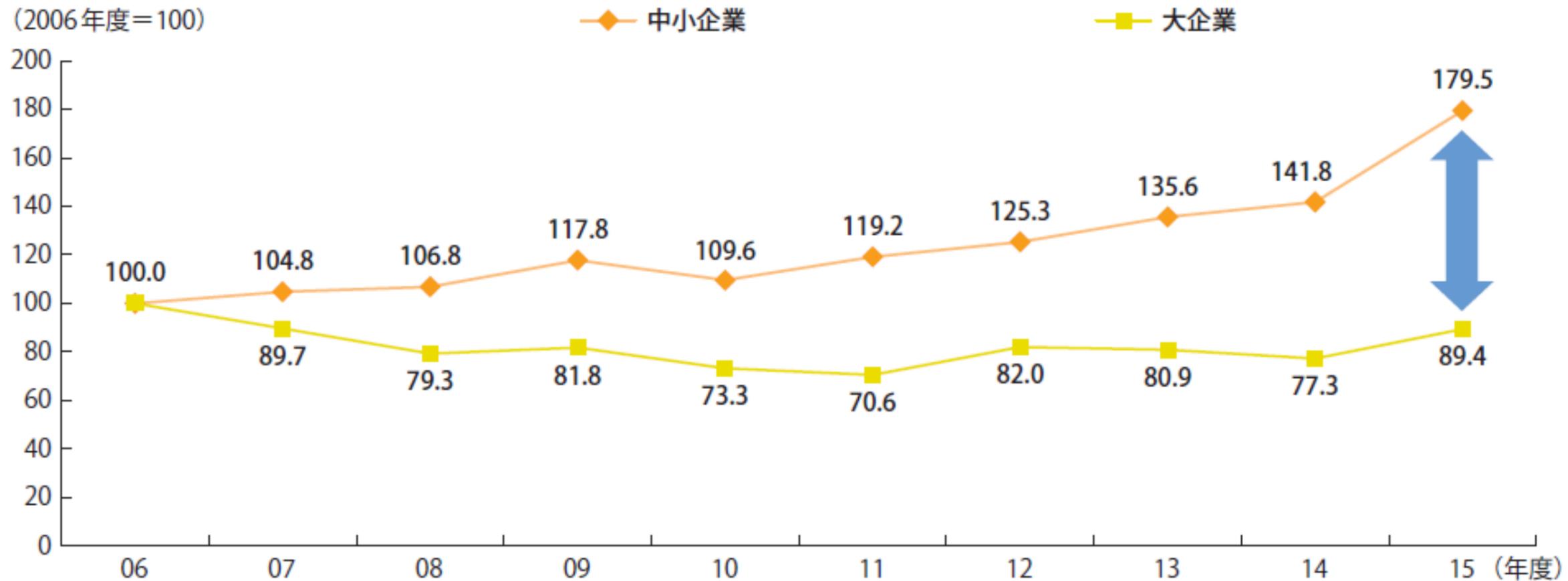
資料：東証1部上場の中小企業向けM&A仲介企業3社の公表値等より中小企業庁作成

出典：中小企業白書2018（中小企業庁）

# ③ 仲間づくり

## 中小企業も買収に積極的

第2-6-9図 企業規模別に見た、買収により子会社・関連会社が増加した企業数の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。

2. それぞれ国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業数を示している。

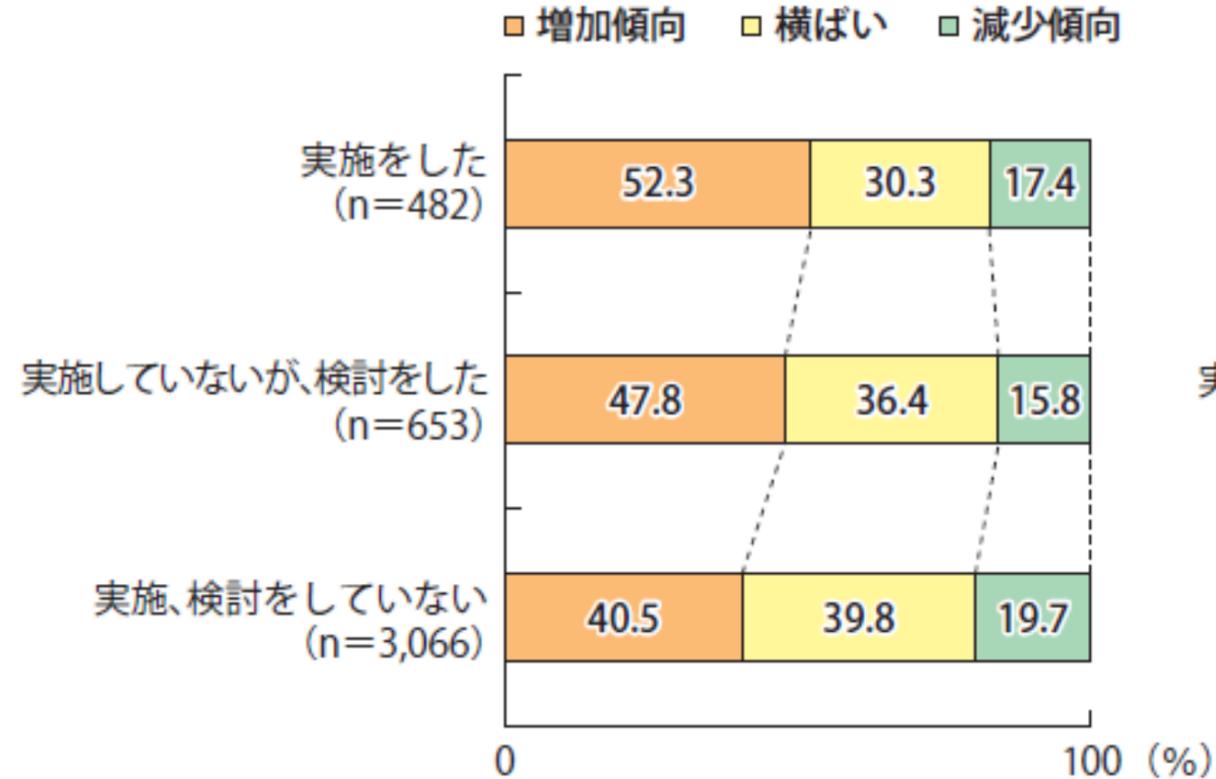
出典：中小企業白書2018（中小企業庁）

# ③ 仲間づくり

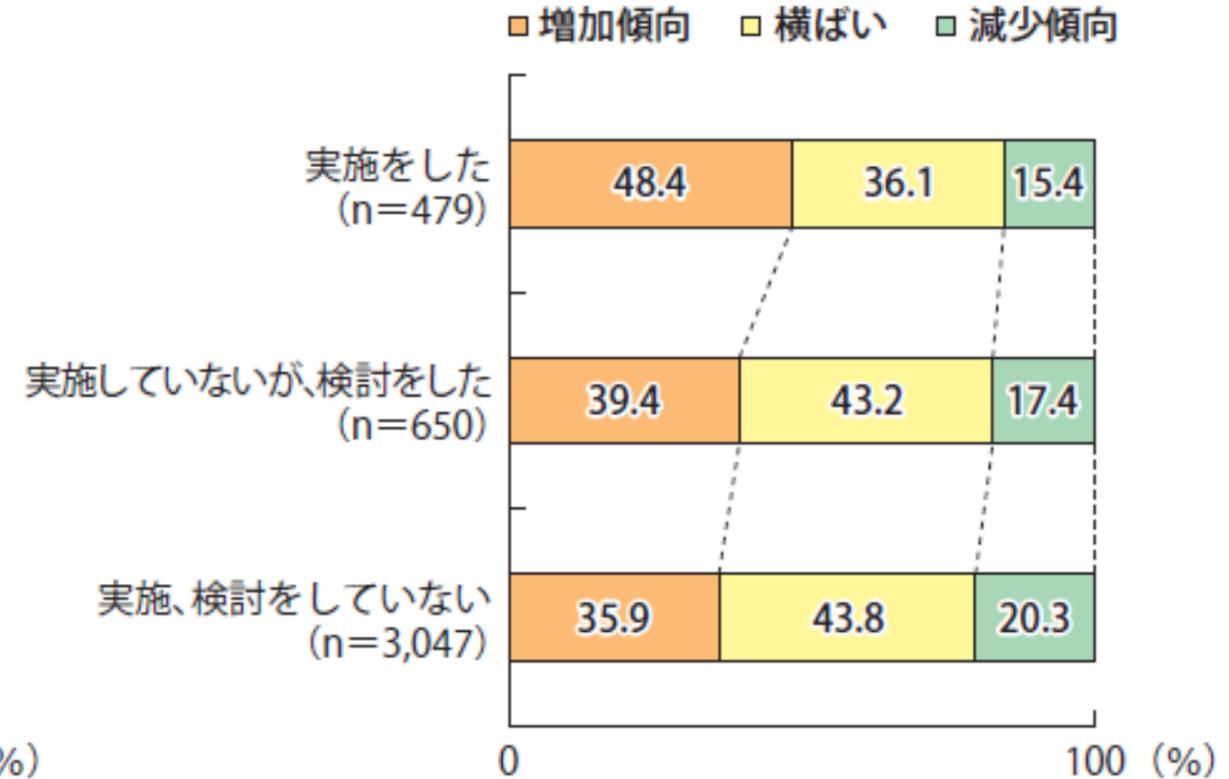
## 買収の効果あり

第2-6-29図 M & Aの実施状況と業績推移

(1) 直近3年間の売上高（実績）



(2) 直近3年間の経常利益（実績）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

出典：中小企業白書2018（中小企業庁）

# 中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

お終い

---

中小企業の成長を実現するためのスキルアップ講座

～社長の参謀になろう！～