



モノづくり中小企業のための 「両利き経営」の手引き

一般財団法人 機械振興協会 経済研究所

モノづくり中小企業の「両利き経営」の背景と目的

<背景>

世界的な環境・資源・エネルギー問題の深刻化と日本国内の少子高齢化が進行する中、わが国の機械産業は大きな岐路に立たされています。そのため、わが国機械産業のリーディング産業である自動車・同部品産業では世界の EV 市場の獲得に向けて他分野との戦略的提携を含めて、従来のサプライチェーン構造の転換が急ピッチで進められています。

また、デジタル機器及び DX 関連ソフトの世界的普及はモノづくりの仕組み自体を大きく変化させています。

そのため、こうした機械産業を取り巻く事業環境や市場環境の流動的・加速的变化は、これまで日本の機械産業を支えてきた中小製造業にとっても大きな脅威となってきました。

そこで、機械振興協会経済研究所(以下、経済研究所)では、こうした大きな変化の中で機械金属部品加工等に携わっているモノづくり中小企業が如何にして既存事業の改善と新規事業の実践を両立させながら経営の失速を防ぐことができるのかといった問題意識に基づいて、「両利き経営」という手法に注目しました。

この「両利き経営」という手法は、スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・オリリー教授が提唱した経営手法で「主力事業の絶え間ない改善(知の深化)」と「新規事業に向けた実験と行動(知の探索)」を両立させる経営戦略を意味します。

<目的>

一方、従来の「両利き経営」の手法は、主に大企業の分析や欧米企業の研究に基づいているため、専門家の中には、「両利き経営」は中小企業には不向きであるといった意見も存在しています。しかしながら、日本の中小企業と欧米の中小企業のビジネススタイルは同じではありません。特に日本のモノづくり中小企業の多くは、受注型(下請け型)のモノづくりを実践しており、これは日本独特のビジネススタイルと言えます。

そこで、経済研究所では、企業16社を対象にした事例分析及びアンケートデータの統計解析に基づいて、「日本のモノづくり中小企業に役立つ『両利き経営』とは何か」といった問題について検討を重ねました。その具体的な成果は、機械振興協会経済研究所編『モノづくり中小企業における「両利き経営」の特質』(2024年3月)及び『モノづくり中小企業における「両利き経営」の実践』(2025年3月)に報告書としてまとめられています。

本「手引き書」は、以上の成果に基づいて、日本国内でモノづくりに携わっている中小企業の方々が自社の「両利き経営」を進める上での留意点を分かり易く整理したものです。是非、ご活用頂き、自社の経営戦略を考える上でのヒントにして頂ければ幸いです。

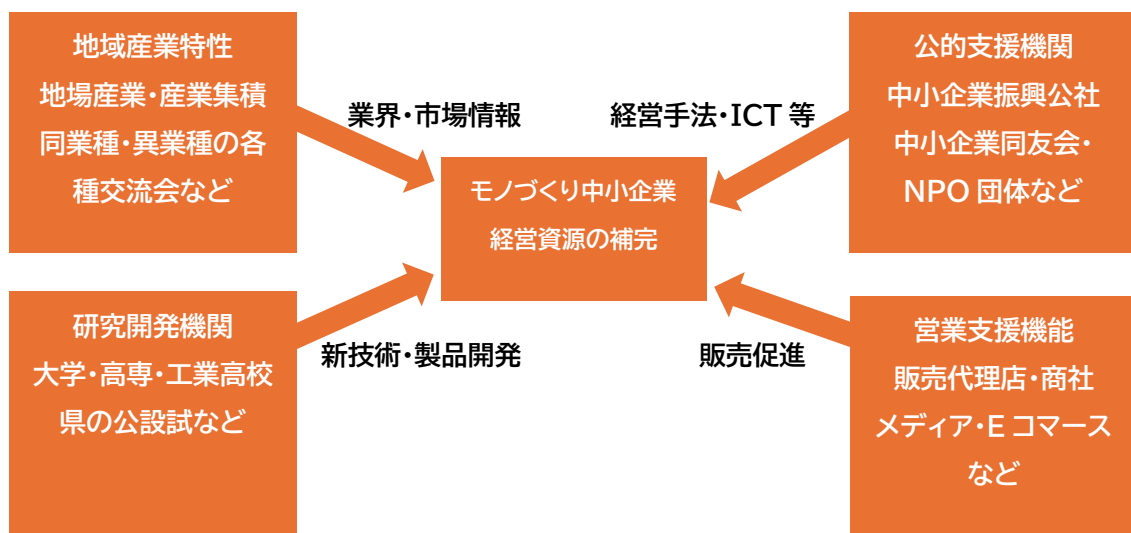
モノづくり中小企業の「両利き経営」への影響要因

<様々な影響要因>

モノづくり中小企業の「両利き経営」には、①経営資源要因、②外部資源要因、③事業展開要因といった複数の影響要因が存在していることが経済研究所の調査研究から明らかになっています。

- ① 経営資源要因とは、モノづくり中小企業の「両利き経営」における組織構造、組織活動、製品・サービス、人の能力やスキル等の状況を意味します。モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践しようとする場合、自社の組織がどのような構造(体制)になっているのか、各組織の活動はどのような状況なのか、自社が提供する製品やサービスの競争優位性はどの程度なのか、そして、それらを担当している各社員の能力はどの程度なのかといった**自社の経営資源の内容と水準が「両利き経営」そのものに影響を与えることになります。**
- ② 外部資源要因とは、モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践する場合に活用できる「外部資源」の状況を意味します。具体的には、図表1に示すような「外部資源」が存在していますが、これらの「外部資源」を**自社の経営資源の補完にどのように役立てることができるかが「両利き経営」の鍵になります。**

図表1 モノづくり中小企業の経営資源を補完する4つの外部資源



- ③ 事業展開要因とは、モノづくり中小企業のダイナミックな事業展開と両利き経営(深化・探索)との関係性を意味します。つまり、自社は、どの程度、ダイナミックな事業展開をしようとしているのか、あるいはしないのか、**これまでの事業とは全く異なる事業を展開しようとしているのか否かが、「両利き経営」のあり方に影響を与えることになります。**

モノづくり中小企業の「両利き経営」の3つの道筋

<「両利き経営」の3つの道筋>

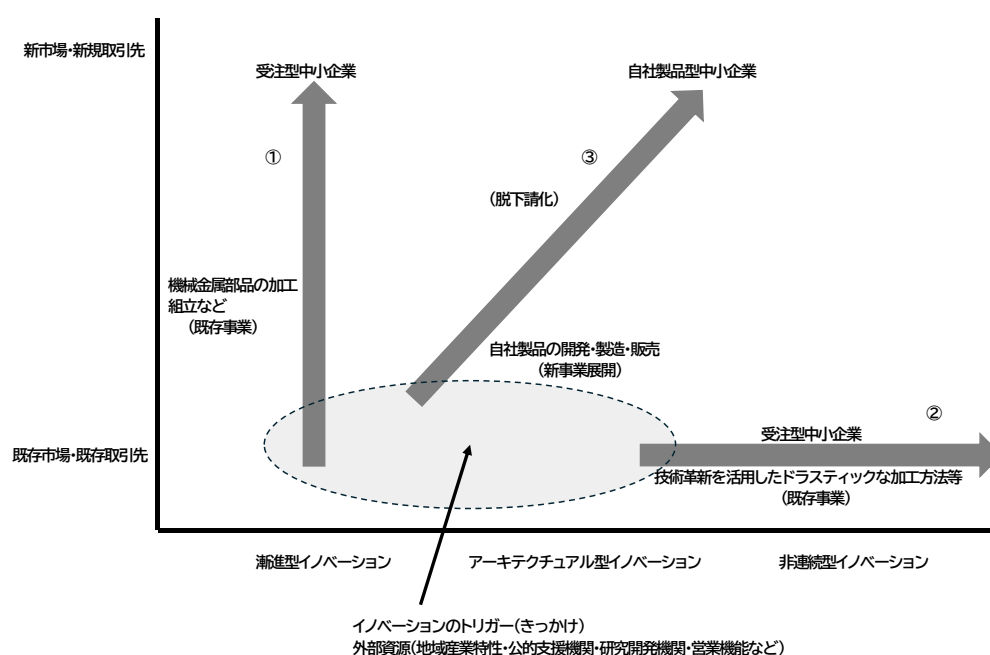
図表2に示すように、経済研究所が実施した事例分析では、モノづくり中小企業の「両利き経営」には、少なくとも3つの道筋が存在していることが確認されています。

第一の道筋は、既存事業の延長上で漸進的イノベーションを繰り返して新規取引先を開拓する場合です(図表中①)。これは「モノづくり中小企業の既存事業における知の深化」と呼ぶことができます。

第二の道筋は、既存事業の中にこれまでの能力を破壊する技術革新を取り込むといった非連続型イノベーションによって既存取引先に対して新たな加工方法等を提示する場合です(図表中②)で、これは「モノづくり中小企業の既存事業における知の探索」と呼ぶことができます。

第三の道筋は、脱下請化を指向しながら新事業展開の一環としてアーキテクチャル型イノベーション(システムの仕組みや基礎構造自体を変えるようなイノベーション)による自社製品開発に取り組み新規取引先を開拓する場合(図表中③)です。これは「モノづくり企業の新事業における知の探索」と呼ぶことができます。

図表2 モノづくり中小企業の「両利き経営」の3つの道筋



モノづくり中小企業の「両利き経営」の実践事例

<16事例の概要>

私たちは、2年間の調査研究の中でモノづくり中小企業の「両利き経営」について16社を対象にヒアリング調査しケーススタディを行いました。図表3はその一覧です。

図表3 モノづくり中小企業の16事例の概要

企業	資本金	従業員数	「両利き経営」の特徴
A 社	3,186 万円	38 名	システム開発技術を活用し自然エネルギー事業を展開
B 社	7,500 万円	49 名	電子機器分野を軸に福祉用具の製品化に挑戦
C 社	300 万円	9 名	機械加工技術を活かし美髪専用のチタン製櫛を製品化
D 社	3,000 万円	12 名	機械加工技術を活かしオーディオ機器市場に参入
E 社	1,700 万円	19 名	精密板金加工技術を応用しアクセサリ市場に参入
F 社	3,000 万円	60 名	FRP 成形・建築工事業に加えて金属事業を設立
G 社	2,000 万円	15 名	蓄積した技術を活かし薪ストーブや攪拌機を自社製品化
H 社	1,000 万円	53 名	機電事業を軸に多様な社会課題解決型事業に挑戦
I 社	5,000 万円	20 名	電子機器の設計・製造技術を活用して医療機器製造に参入
J 社	4,000 万円	20 名	精密部品加工技術を活かし小型コンプレッサーを自社製品化
K 社	3,800 万円	35 名	ロープ類の卸売業から自社製品(獣害防止ネット)に参入
L 社	9,600 万円	83 名	友禅型紙製造から建材製造、電子基板プリントに参入
M 社	900万円	54名	精密加工による BtoB を土台に関連会社と連携し BtoC にも挑戦
N 社	1,000万円	7名	精密機械加工による BtoB を土台に産学連携で4つの新事業に挑戦
O 社	3,000万円	140名	カシメ接合技術を活用し医療機器やゴルフ練習用器具を開発
P 社	2,400万円	240名	精密金属加工技術を活用しステント等の医療機器を製品化

この図表から明らかなように、資本金や従業員数の大きさに関わらず、各々の企業が「両利き経営」に挑戦しています。また、16事例の中には、受注型(下請け型)事業を既存事業として継続しながらも、自社製品化事業を新事業として位置づけ、探索的に脱下請け型の事業を展開する事例(前掲図表2の「道筋」②のパターン)も少なからず存在しています。

一方、これらの企業が「両利き経営」に取り組むきっかけ(契機)を従業員数の違いで見ると従業員数が少ない小規模企業では、経営者の個人的な発想やネットワークが「両利き経営」に繋がっている傾向が見受けられました。

そのため、小規模企業の場合、「両利き経営」は一種の“社長プロジェクト”として位置づけられがちで、経営資源の面では組織的な取り組みが困難であるといった問題が発生します。そこで、各企業は図表1に示した研究開発機関や営業支援機能など複数の「外部資源」を活用することで、「両利き経営」のための“組織体制”を代替的に構築しています。

モノづくり中小企業の「両利き経営」の統計分析結果

<123社から得られた傾向>

経済研究所では、モノづくり中小企業を対象に事業展開の方向性に関するアンケート調査を実施し123社の企業から貴重な回答を得ることができました。この調査では、モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践する上で、社内環境の整備、情報取得、ICT活用、脱炭素経営がどう関係しているかに焦点を当てました。そして、回答データの階層的重回帰分析からは以下のような傾向が導き出されました。

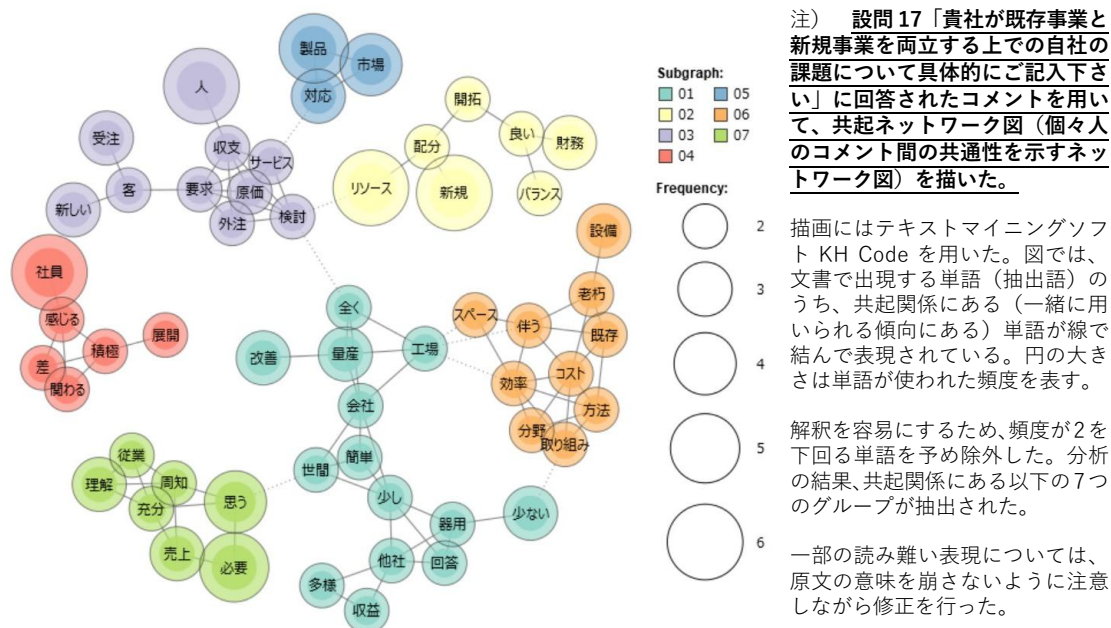
- モノづくり中小企業の「両利き経営」は、社内環境の整備、情報取得、ICT活用、脱炭素経営の実践と相関する。
- 集まり(各種展示会・学会や技術・業界関連団体)からの情報取得が、取引先(サプライヤーや取引先・顧客)からの情報取得や同業他社の動向を参考にすることよりも、「両利き経営」に有効である。
- コンサルタントや大学、研究機関などの専門家からの情報取得は、両利きを高めないばかりか、阻害する可能性がある。但し、その背景については、「中小企業が抱える、自社の技術が持つ強みや課題を言語化して相手に伝えることが出来る人材の不足」が専門家との有益な関係構築の阻害要因となっているものと考えられる。
- ICT活用は「両利き経営」に、また、脱炭素経営の実践が「知の探索」において効果的である。新しい製品やサービスの開発を行うには、既存のネットワークを超えた情報の収集が必要である。
- さらに、そうして得た情報を活用するには、組織内で情報が効率的に管理される必要がある。そのため、ICT活用に習熟している企業ほど、イノベーションのための情報への感度が高く、効果的に取得・活用している。
- 一方、脱炭素経営の実践は、従来の慣れ親しんだものとは異なる技術や資源へのアクセスが必要であり、そのような挑戦は、製品やサービスの幅を広げる可能性がある。
- ICT活用と脱炭素経営は、コロナ禍によるリモートワークの普及や近年の環境意識の高まりにより進展した領域であり、そのため、分析結果は、「両利き経営」の可能性において企業間で格差が生じていることを示唆している。
- 「知の深化」を戦略の中心に据えた経営は、短期的に高い確度でパフォーマンスをあげる上では適しているも、ICT 活用や脱炭素化などのグローバル化した社会で求められる要件を満たす可能性が低い。
- ICT活用を伴わない「知の深化」は、短期的には成果をあげるかも知れないが、長期的には、古い設備の放置や情報化の遅れにつながり、競争力を失うことになりかねない。
- 同様に、脱炭素化を伴わない「知の深化」もまた、短期的には成果をあげるかも知れないが、長期的には SDGs の流れの中で取引先からの信用を失い、競争力を失うことになりかねない。

モノづくり中小企業の「両利き経営」における自社の課題

< 自社の課題に関する共起ネット分析 >

アンケート調査では、モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践する上での自社の課題について自由記述形式で回答してもらいました。その内容を「共起ネット分析」した結果、以下の共起ネット図が描出され、7つの項目が抽出されました。

図表4 「両利き経営」を実践する上での自社の課題の共起ネット図



図表5 「自社の課題」として抽出された7項目 >

- ◆新事業で開拓した顧客の要求への対応の難しさ
- ◆新事業を行うための社員のモチベーションの不足
- ◆新事業を行うための社員への情報周知の不足
- ◆グローバル化、情報化、環境意識の高まりなどへの対応の難しさ
- ◆新事業に振り向けるためのリソースの不足
- ◆設備の老朽化に伴うコストアップ
- ◆精神面や技術面で充実した人材の不足

（備考）

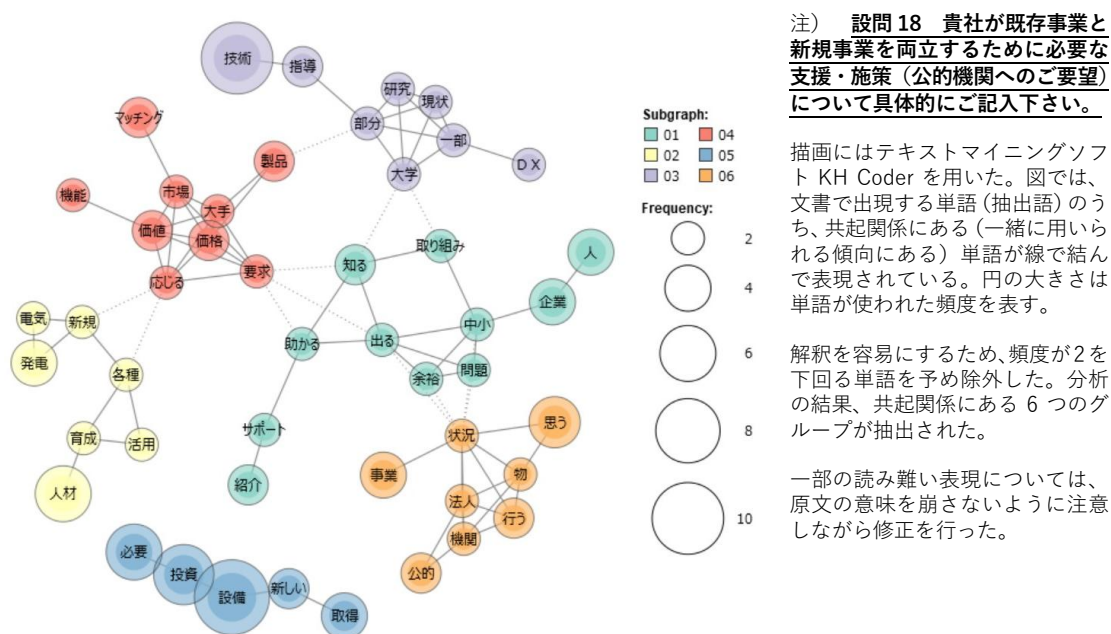
「共起ネット分析」とは、SNS 投稿や Web サイト、アンケート、書籍/論文、歌詞などの「文章」に含まれる「単語間の共通性」を見出し、図で表現する方法。

モノづくり中小企業の「両利き経営」のための支援・施策

< 必要な支援・施策に関する共起ネット分析 >

同様にアンケート調査では、モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践するために必要な支援・施策についても自由記述形式で回答してもらいました。その内容を「共起ネット分析」した結果、以下の共起ネット図が描出され、6つの項目が抽出されました。

図表6 「両利き経営」に必要な支援・施策の共起ネット図



図表7 「必要な支援・施策」として抽出された6項目>

- ◆ 価格や事業についてのマッチング支援
- ◆ 人材育成に向けた支援
- ◆ 設備投資に向けた支援
- ◆ 新規事業開拓に向けた技術指導
- ◆ 資金や技術、産官学連携に向けた支援
- ◆ 現場の課題に寄りそう支援

（備考）

「共起ネット分析」とは、SNS 投稿や Web サイト、アンケート、書籍/論文、歌詞などの「文章」に含まれる「単語間の共通性」を見出し、図で表現する方法。

モノづくり中小企業の「両利き経営」の実践ポイント①

<受注型モノづくり中小企業の「両利き経営」のポイント>

これまで述べてきたように、日本のモノづくり中小企業の多くは、受注型(下請け型)のモノづくりを行っていることを踏まえて、モノづくり中小企業の「両利き経営」の実践ポイントを整理すると以下ようになります(図表8参照)。

ポイント1:受注型のモノづくりの既存事業では「知の深化」が大前提である

モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践するためには、受注型のモノづくりとして、自社の受注活動に必要な技術や技能をより強化する「知の深化」が大前提となります。

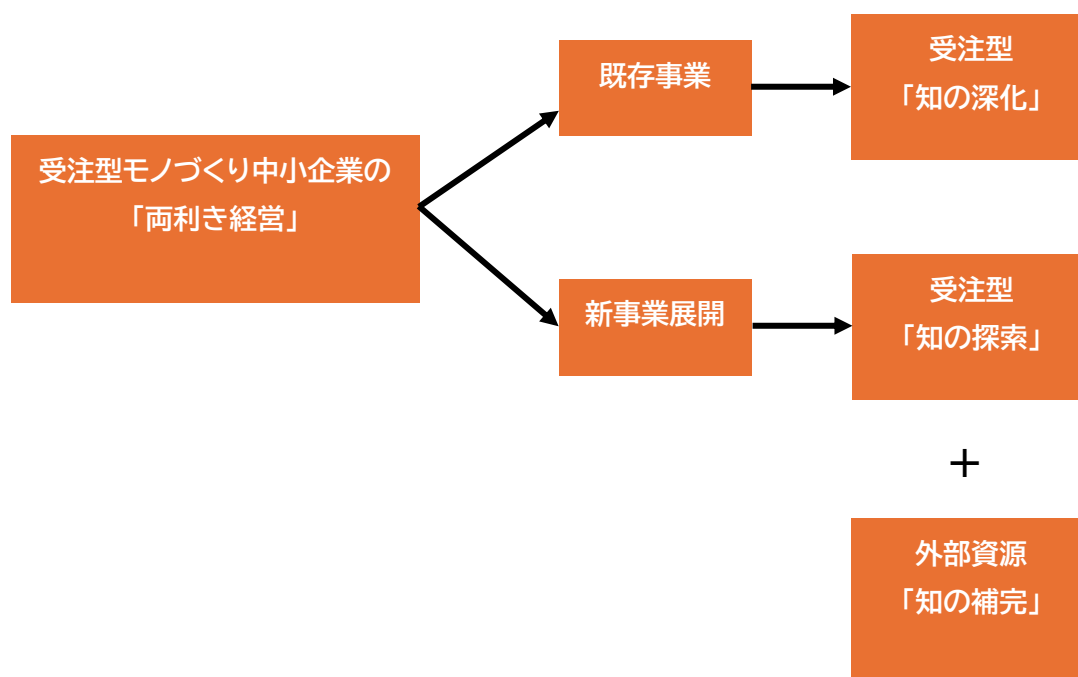
ポイント2:受注型のモノづくりの新事業展開では「知の探索」が必要になる

また、受注型のモノづくり中小企業が新たに取引先を開拓する場合には、新技術や新市場の関する知識や情報を収集し受注拡大に繋げるための「知の探索」も必要になります。

ポイント3:受注型のモノづくりの新事業展開における「知の補完」の意味

受注型のモノづくりの新事業展開では外部資源を活用した「知の補完」が重要になります。そして、この場合の外部資源とは、主に技術に関する「知の補完」を可能にしてくれる工学系の大学・高専、県の技術センター、関連学会、機械関連の展示会などを意味します。

図表8 受注型モノづくり中小企業の「両利き経営」のスキーム



モノづくり中小企業の「両利き経営」の実践ポイント②

<脱下請け型モノづくり中小企業の「両利き経営」のポイント>

前述のように、日本のモノづくり中小企業の多くは、受注型のモノづくりを行っていますが、自社製品を開発し自社で販売する脱下請け型モノづくり中小企業を指向する企業も増えています。そこで、この場合の「両利き経営」の実践ポイントを整理すると以下のようになります(図表9参照)。

ポイント1:脱下請け型のモノづくりの既存事業では「知の深化」が大前提である

脱下請け型のモノづくり中小企業が「両利き経営」を実践する上でも既存事業である「受注型」のモノづくりに必要な技術・技能の「知の深化」は大前提になります。なぜならば、新事業展開の原資は、既存事業の利益に委ねられているからです。

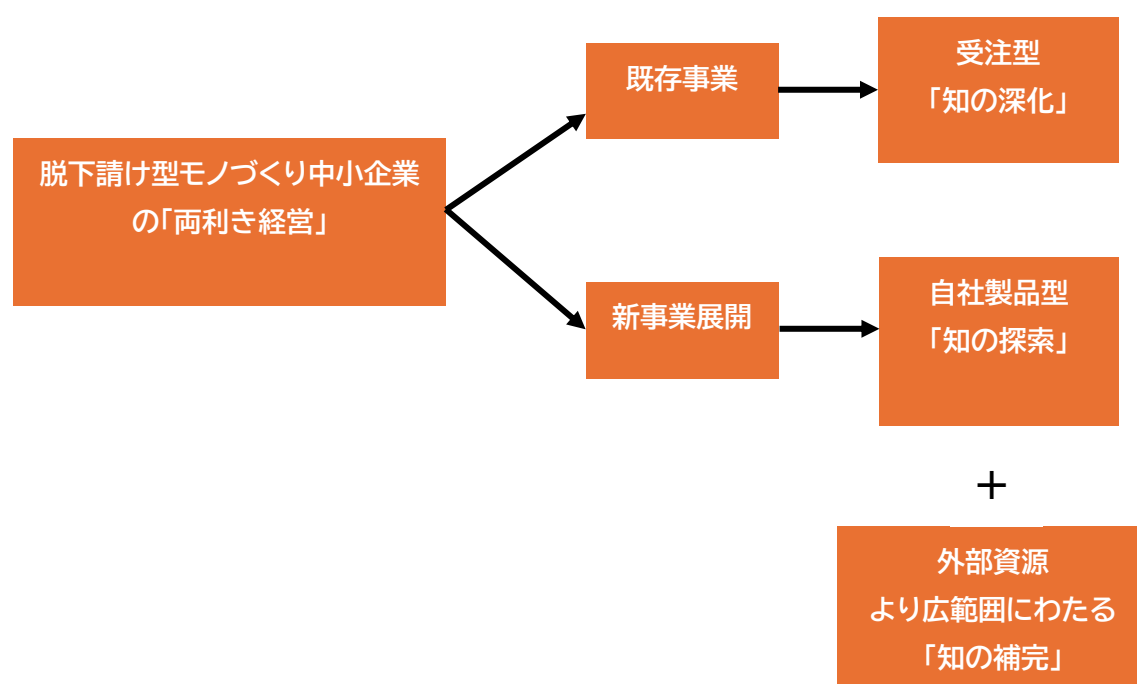
ポイント2:脱下請け型のモノづくりの新事業展開では「知の探索」が必要である

脱下請け型のモノづくり企業が自社製品を開発・製品化するためには研究開発に必要な知識や情報のほかにターゲット市場に関する「知の探索」が不可欠です。

ポイント3:脱下請け型のモノづくりの新事業展開における「知の補完」の意味

脱下請け型のモノづくりの新事業展開では外部資源を活用したより広範囲にわたる「知の補完」が必要になります。つまり、この場合の外部資源とは、製品化、販売促進等に関する情報や知識を提供してくれる外部資源を意味します。

図表9 脱下請け型モノづくり中小企業の「両利き経営」のスキーム



モノづくり中小企業の「両利き経営」の留意点

<モノづくり中小企業の「両利き経営」の留意点>

モノづくり中小企業を取り巻く事業環境や既存市場の変化が激しさを増す中、「両利き経営」はモノづくり中小企業にとっても魅力的な経営戦略と言えます。しかし、その実践にあたっては幾つか注意すべき点があります。そこで、最後にモノづくり中小企業が「両利き経営」に取り組む上での留意点を挙げておきます。

留意点1:「両利き経営」は手段でしかない

モノづくり中小企業にとって「両利き経営」は目的ではなく、自社の競争力を高めるための手段でしかありません。そのため、「両利き経営」に取り組む前に、モノづくり中小企業は、自社の経営ビジョンを明確にしておく必要があります。その結果、「両利き経営」の手段として合わなければ無理に取り組む必要はないのです。

留意点2: 自社の課題はイノベーションのヒントである

経済研究所が実施したアンケート調査では、モノづくり中小企業が「両利き経営」を実践する上での課題が抽出されました。すなわち、①新事業で開拓した顧客の要求への対応の難しさ、②新事業を行うための社員のモチベーションの不足、③新事業を行うための社員への情報周知の不足、④グローバル化、情報化、環境意識の高まりなどへの対応の難しさ、⑤新事業に振り向けるためのリソースの不足、⑥設備の老朽化に伴うコストアップ、⑦精神面や技術面で充実した人材の不足、以上の7項目です。しかし、見方を変えるとこれらの課題の解決に1つ1つ取り組むこと自体が、モノづくり中小企業のイノベーションを意味していると言えます。つまり、課題がわかっているのであれば、それを解決する工夫をひねり出すことこそ、自社のイノベーションそのものなのです。

留意点3: 公的支援機関のメニューを大いに活用する

同様に経済研究所が実施したアンケート調査では、モノづくり中小企業の「両利き経営」に必要な支援・施策についても複数の項目が抽出されました。すなわち、①価格や事業についてのマッチング支援、②人材育成に向けた支援、③設備投資に向けた支援、④新規事業開拓に向けた技術指導、⑤資金や技術、産官学連携に向けた支援、⑥現場の課題に寄りそう支援、以上の6項目です。しかし、実は、これらの項目は殆ど全て各都道府県の公的支援機関である中小企業振興公社(現在は、支援センター等名称が様々)の中小企業のための支援メニューとして用意されています。例えば製品開発には対して助成金・補助金だけでなく、伴走型の支援も始まっています。ですから、モノづくり中小企業の方々は、公的支援機関の相談窓口を通じて支援メニューをもっと積極的に活用してみることが肝要です。

(禁無断転載)

モノづくり中小企業のための「両利き経営」の手引き

令和7年3月

一般財団法人 機械振興協会 経済研究所
〒105-0011 東京都港区芝公園3丁目5番8号
TEL: 03-3434-8251
<https://www.jspmi.or.jp>

印刷所: 芝サン陽印刷株式会社