

# 中小企業動向 トピックス

## 中小企業の成長につながる新事業展開

～「中小企業の新事業展開に関する調査」結果より～

バブル崩壊以降、「失われた20年」ともいわれる日本経済において、これまでと同じような経営を続けるだけでは、企業の生き残りは難しくなっています。こうしたなか、新事業を展開することで成長を遂げる中小企業が存在します。

そこで当研究所では、中小企業による新事業展開の現状を探るとともに、業績に与える効果などを明らかにするため、2013年8月に「中小企業の新事業展開に関する調査」を実施しました。新事業展開が業績に好影響を与えている企業は少なくありません。一方で、新事業を成功に導くために、検討すべきポイントも明らかになりました。

### 【調査の実施要領】

- (1) 調査時点 2013年8月
- (2) 調査対象 創業後25年以上経過している全国の中小企業10,000社  
(株帝国データバンクの企業データベースから「従業員数20人未満」「同20人以上300人未満」の企業を5,000社ずつ抽出)
- (3) 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名。
- (4) 有効回答数 1,665社 (回収率16.7%)

### 【新事業の定義】

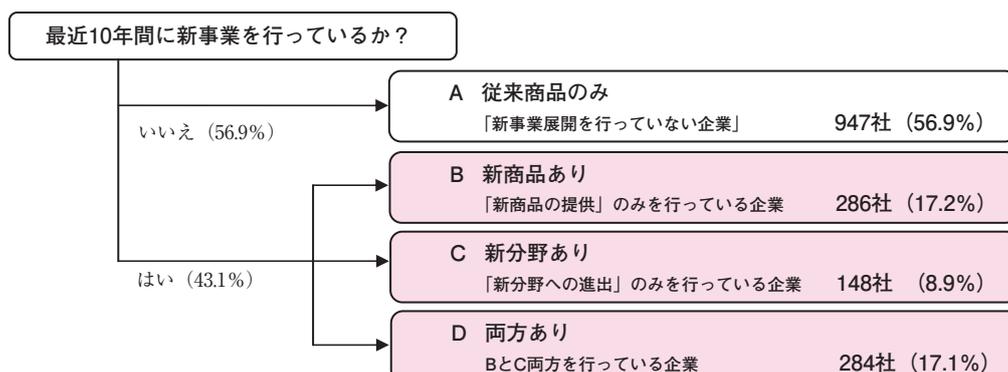
- (1) 新商品の提供…従来の市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供  
(サイズ・形状・色・オプションなど仕様の軽微な変更は含まない)
- (2) 新分野への進出…従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供

最近10年間に新事業に取り組んでいる中小企業は43.1%

新事業を「新商品の提供」「新分野への進出」の二つに分け、それぞれについて、最近10年間に行ったかどうかを尋ねたところ、「B新商品あり」が17.2%、「C新分野あり」が8.9%、「D両方あり」が17.1%と、新事業に取り組んでいる中小企業は43.1%存在することがわかりました(図表-1)。

従業員数別にみると、100人以上の企業では全体の59.3%が新事業に取り組んでいるなど、比較的規模の大きな企業では、取り組み割合が高くなっています。ただ、4人以下の小さな企業でも、29.3%が新事業に取り組んでいます。業種別では、最も取り組み割合が高い情報通信業の65.9%から、最も少ない建設業の23.7%まで、ばらつきはあるものの幅広い業種で新事業に取り組んでいます。

図表-1 新事業への取り組み状況



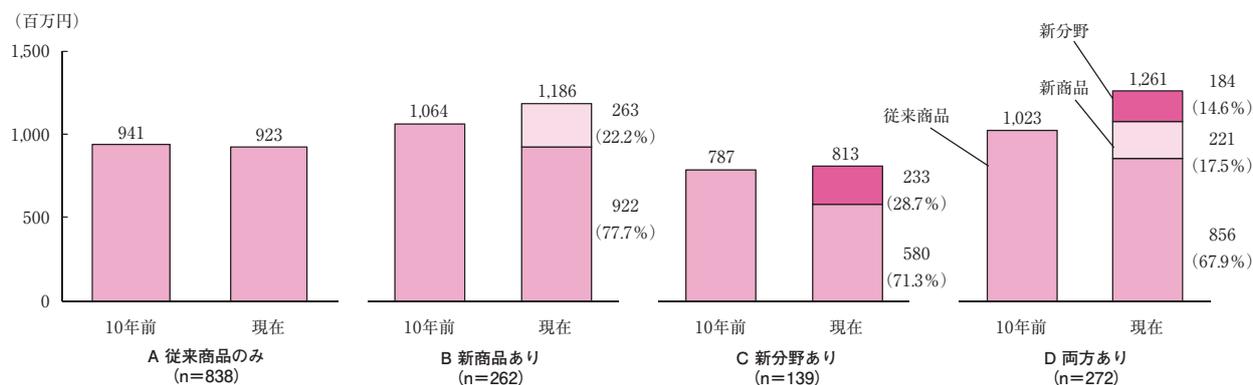
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」  
(注) 四捨五入のため、合計は100にならない場合がある(以下、同じ)。

## 新事業展開をしている企業の方が売り上げは増加

新事業に取り組んでいる企業の業績はどう変化したのでしょうか。10年前と現在の売上高の平均を示したのが図表-2です。新事業に取り組んでいない「A従来商品のみ」の企業の売上高は9億4,100万円から9億2,300万円へと減少しています。一方、「B新商品あり」は10億6,400万円から11億8,600万円、「C新分野あり」は7億8,700万円から8億1,300万円、「D両方あり」10億2,300万円から12億6,100万円へと、いずれも増加しています。それぞれ「従来商品」の売り上げが減少する一方、「新商品」「新分野」の売り上げが、全体の売上高増加に寄与していることがわかります。

10年前と比べた従業員数について「増加」と回答した割合も、「A従来商品のみ」が34.5%であるのに対し、「B新商品あり」が40.9%、「C新分野あり」が48.1%、「D両方あり」が54.6%と、新事業に取り組む企業の方が高くなっています。

図表-2 10年前と現在の商品ごとの売上高

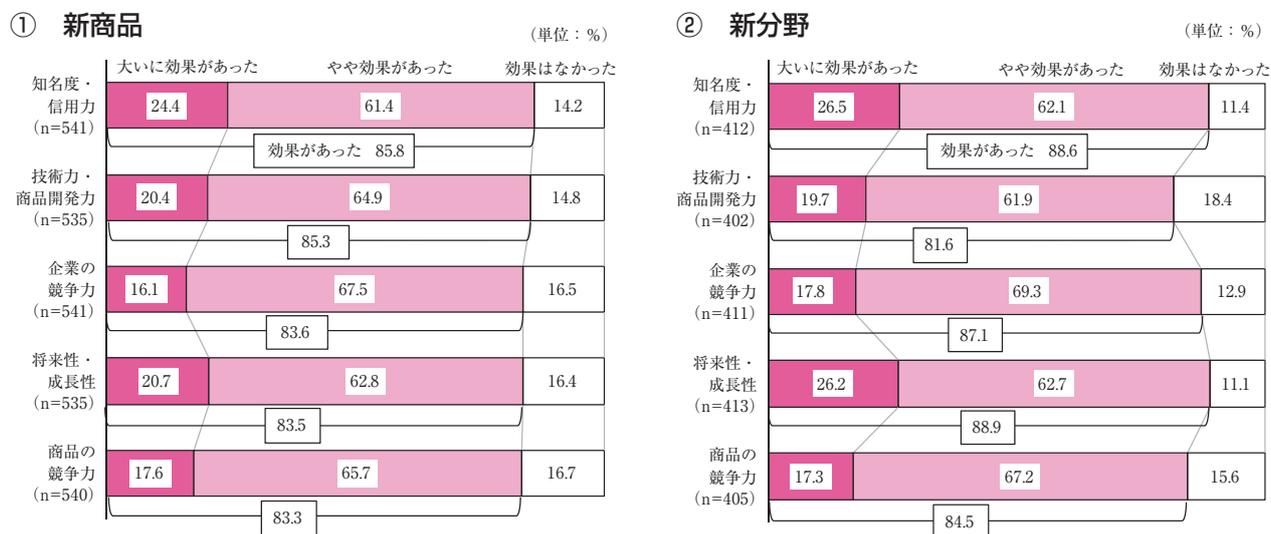


(注) ( ) 内は売上高全体に占める割合。

## 数字には見えない定性的な効果も

新事業に取り組んでいる企業では、売上高や従業員数などの数字では見えない、定性的な効果もあることがわかりました。「新商品の提供」を行っている企業では、自社の「知名度・商品力」に対して「効果があった」とした割合が85.8%となりました（図表-3）。「技術力・商品開発力」「企業の競争力」といった項目についても8割以上の企業が「効果があった」と回答しています。「新分野へ進出」している企業もほぼ同様の結果が得られました。こうした定性的な効果も、新事業展開による業績の向上につながっているといえるでしょう。

図表-3 新事業展開のプラスの効果



(注) 現在売上げが発生している「新商品」「新分野」それぞれについて尋ねたもの。

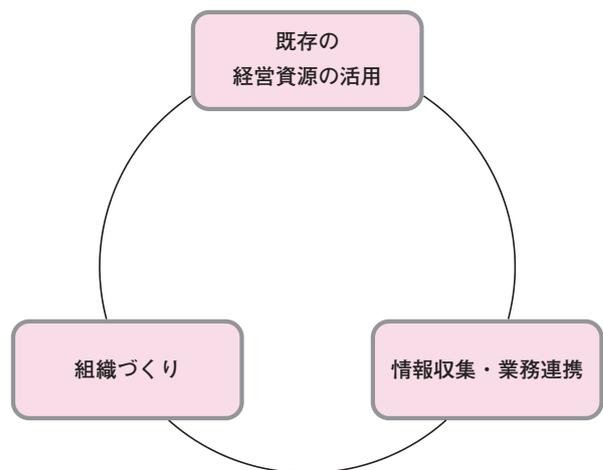
## 検討すべき“三つのポイント”

新事業展開に対する今後取り組みの方針を尋ねたところ、「新商品の提供」について「取り組みたい」とする割合は、「B新商品あり」で93.2%、「C新分野あり」で76.7%、「D両方あり」で95.9%と、既に新事業展開を行っている企業で高くなっています。他方、「A従来商品のみ」の企業でも60.2%が「取り組みたい」と回答しています。このように、これまでの新事業展開の有無にかかわらず、今後新事業に取り組みたいとする企業は多いといえるでしょう。

もっとも、新事業への取り組み意欲はあっても、なかなか実行するまでに至っていない、あるいは、何を行ってよいか分からない企業も多いのではないかと考えられます。そもそも新事業となる事業機会をどのように発見していくか、新事業のシーズにどう気付くかは、最初のハードルとなります。また、仮に新事業のチャンスを見つけることができたとしても、実際にビジネスとして成功させるのは容易ではありません。

アンケートでは、新事業への取り組み方法についても尋ね、新事業のうち最も売上げの多い商品をもとに企業を分類し、「新商品」の提供を行うケースと、「新分野」への進出を行うケースについて分析しました。その結果、新事業を成功させるために検討すべき“三つのポイント”がみえてきました（図表-4）。

図表-4 検討すべき“三つのポイント”



### 【検討のポイント①】既存の経営資源の活用

一つ目は、既存の経営資源の活用です。新事業の展開にあたって既存の経営資源を活用したかどうかをみると、「新商品」の提供や「新分野」への進出を行っている企業の8割前後が「技術・ノウハウ」「人材」「顧客・販売先」を活用したと回答しています。

さらに、「新商品」の提供を行っている企業について、既存の経営資源の活用状況ごとに新事業の売上高の傾向をみたのが図表-5です。「活用した」企業では売上高が増加傾向にある企業の割合は52.6%であるのに対し、「活用しなかった」企業では29.0%と、明確な違いが出ています。「新分野」への進出を行っている企業でも同じ傾向がみられました。

経営資源を既にもっていることは新規開業企業にはない、既存事業者の大きな強みといえます。その強みをどう活用するかを、見極めていくことが大切だと考えられます。

図表-5 既存の経営資源の活用状況と新事業の売上高の傾向（新商品）

	（単位：％）		
	増加傾向	横ばい	減少傾向
活用した (n=95)	52.6	41.1	6.3
どちらでもない (n=119)	37.8	47.9	14.3
活用しなかった (n=62)	29.0	53.2	17.7

（注）「技術・ノウハウ」「マネジメント力」「顧客・販売先」「仕入先・外注先」「社外とのネットワーク」「人材（従業員）」「設備」「土地・建物」の各項目について、「大いに活用した」1点、「やや活用した」2点、「あまり活用しなかった」3点、「全く活用しなかった」4点として点数化。総得点別に「活用した」（8～15点）、「どちらでもない」（16～20点）、「活用しなかった」（21～32点）に分類した。

## 【検討のポイント②】 情報収集・業務連携

二つ目のポイントは、情報収集や業務連携です。新事業展開にあたって必要な経営資源のすべてを、自社でまかなうのは簡単なことではありません。そこで重要になるのが、情報収集や業務連携です。「新商品」の提供や「新分野」への進出を行っている企業の多くで、既存の取引先などから情報収集を行っていることが明らかになりました。業務連携についても、同様の傾向となっています。

さらに、情報収集先や業務連携先の数と売上高の傾向をみると、情報収集や業務連携をより多く行った企業の方が、売上高が「増加傾向」の割合が多くなっています。経営資源の限られる中小企業にとって、情報収集や業務連携などによって、外部の力をうまく活用できるかどうか、新事業成功の鍵といえるでしょう。

## 【検討のポイント③】 組織づくり

三つ目のポイントは、新事業展開を行うための組織づくりをどうするかです。

「新商品」の提供を行っている企業について、新事業展開を行う際に社内組織を変更したかどうか、新事業の売上高の傾向との関係性をみると、組織を「変更していない」企業では、「新商品」の売上高が「増加傾向」にある割合は36.4%であるのに対し、「一部変更した」企業では48.0%、「大幅に変更した」企業では54.5%となっています（図表-6）。「新分野」への進出を行っている企業でも、同様の傾向がみられました。

新事業を展開するためには、従来の組織体制では不十分な場合もあると考えられます。「新商品」の提供や「新分野」への進出を実現していくためには、既存の体制にとらわれず、必要に応じて最適な組織に変化させていくことが重要ではないでしょうか。

このように、まず既存の経営資源を最大限に活用すること、そして足りない部分は外部の力を上手に取り入れること、さらには社内の組織を柔軟に見直すことが、新事業を成功させるために検討すべきポイントだといえるでしょう。

（深沼 光、松井 雄史、藤田 一郎）

### <参 考>

調査結果、本調査をもとに実施したシンポジウムの詳細を当公庫ホームページに掲載しています。  
『中小企業の新事業展開に関する調査』結果 [http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings131114.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings131114.pdf)  
第5回日本公庫シンポジウム『中小企業による「新事業戦略」の展開』  
～長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ～ <http://www.jfc.go.jp/n/findings/symposium.html>

図表-6 社内組織変更の有無と  
新事業の売上高の傾向（新商品）

	（単位：%）		
	増加傾向	横ばい	減少傾向
大幅に変更した (n=11)	54.5	45.5	0.0
一部変更した (n=102)	48.0	38.2	13.7
ほとんど変更 していない (n=210)	35.3	51.7	12.9
変更して いない (n=126)	36.4	51.5	12.1

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/>～