

## 第2部

2015 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

# 中小企業・小規模事業者の さらなる飛躍

# 第1章 中小企業・小規模事業者のイノベーションと販路開拓

第1部で見てきたとおり、経済のグローバル化、人口減少等といった、我が国における中長期的な経済・社会構造の変化の中で、我が国の中小企業・小規模事業者の経営環境は、ますます厳しいものとなっている。こうした構造的な変化の下で、中小企業・小規模事業者の取引構造も変化しており、中小企業・小規模事業者は市場に直接向き合う必要性が拡大しつつある。本章では、こうした中小企業・小規模事業者が直面する状況や事業者が抱える課題を確認しつつ、その課題を解決する方策としてのイノベーションや販路開拓の取組について分析していく。

## 第1節 大企業と中小企業の取引構造の変容

第1部第3章第1節において、中小企業の中で収益力の差が広がっており、高収益の中小企業では高収益の大企業と同程度の収益率を実現している一方で、低収益の中小企業における収益悪化が、中小企業全体の収益を下押ししていることを確認してきた。こうした現象の背後にある構造的な要因として、大企業と中小企業・小規模事業者の間の取引構造の変容があるものと考えられる。

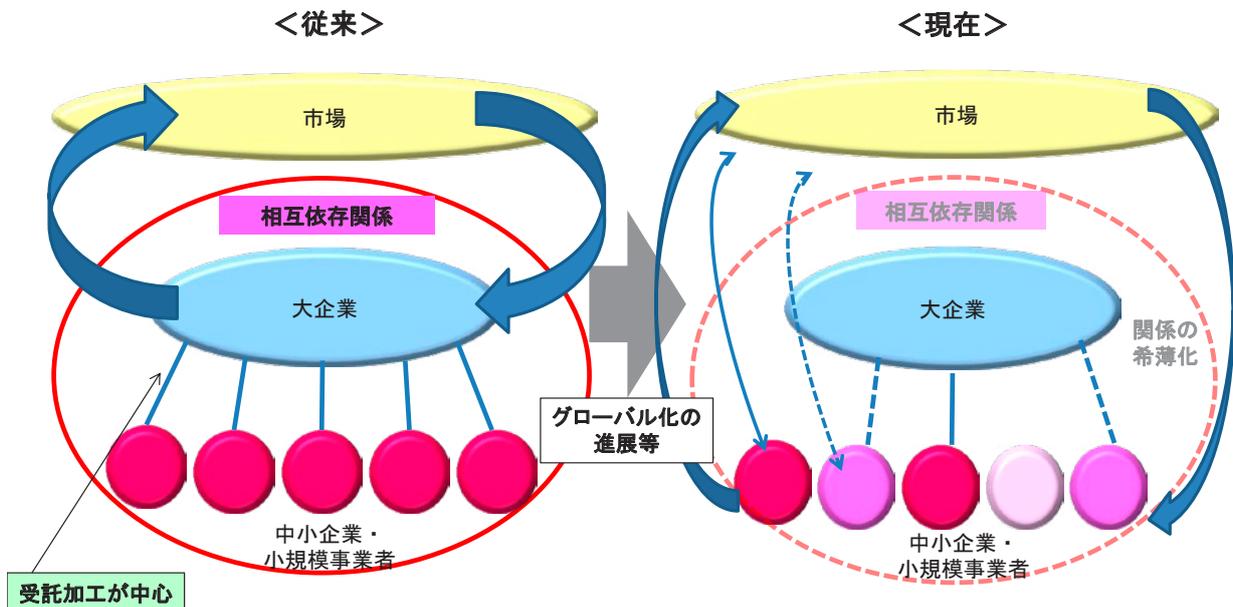
ここで、製造業における大企業と中小企業・小規模事業者の取引関係を考えてみると、従来から、大企業と中小企業・小規模事業者との間は、「系列」構造に代表される下請取引構造が存在し、大企業の下請を行う中小企業・小規模事業者は、単工程の受託加工を中心とした生産活動を行っていた。そして、このような強固な産業構造に組み

込まれた中小企業・小規模事業者は、発注スペックに従い納期とコストを遵守して加工するというビジネスモデルの中で、技術やノウハウを磨いてきた。また、こうした企業には、独自の営業活動が不要で、広告宣伝等の販売促進活動に経営資源を注力しなくてもよいといったメリットがあった<sup>1</sup>。しかし、グローバル化の進展、不況の長期化等を背景とした、大企業の海外生産移転の進展、業績悪化等により、大企業側から見て強固な下請構造を維持していくメリットや体力が失われ、下請企業から見ても下請であるメリットは失われてきた<sup>2</sup>。この結果、大企業と中小企業・小規模事業者の間の取引関係が希薄化していったと考えられる（第2-1-1図）。

1 詳細の分析については、中小企業白書（2003年版）を参照。

2 詳細の分析については、中小企業白書（2003年版、2005年版）を参照。

第2-1-1図 企業の取引構造の変容



第2-1-2①図は、下請関係にある取引に関して、委託した事業者を親事業者、受託した事業者を下請事業者とし<sup>3</sup>、下請事業者における取引額が最も大きい親事業者への売上の依存度を示したものである。リーマン・ショック発生直後の2009年には、取引額の最も大きい親事業者への依存度が一時的に急上昇しているものの、1991年に依存度が30%を超えている中小企業・小規模事業者は77.0%であったが、2013年には61.0%に減少している。

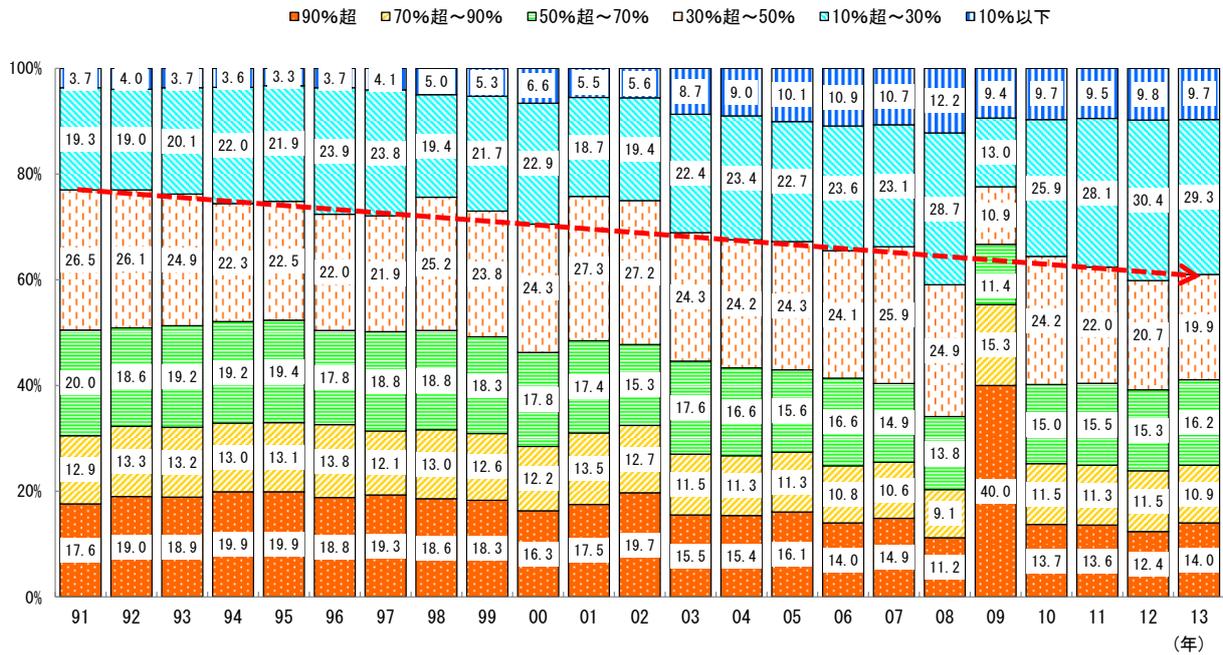
また、第2-1-2②図は、下請事業者が常時取引をしている親事業者数の推移を見たものである。

1995年には親事業者の数が5社以内であった中小企業・小規模事業者は68.9%となっているが、2013年には53.7%となっている。

以上から、下請企業が常時取引している親事業者の数は増加傾向にあり、また、取引額の最も大きい親事業所への依存率は低下傾向にあり、企業間の取引関係は、少数の取引先に密接に依存したことから、多数の取引先との多面的な取引関係へと緩やかに変化している。その結果、従来の固定的な取引関係が、緩やかになってきているといえよう。

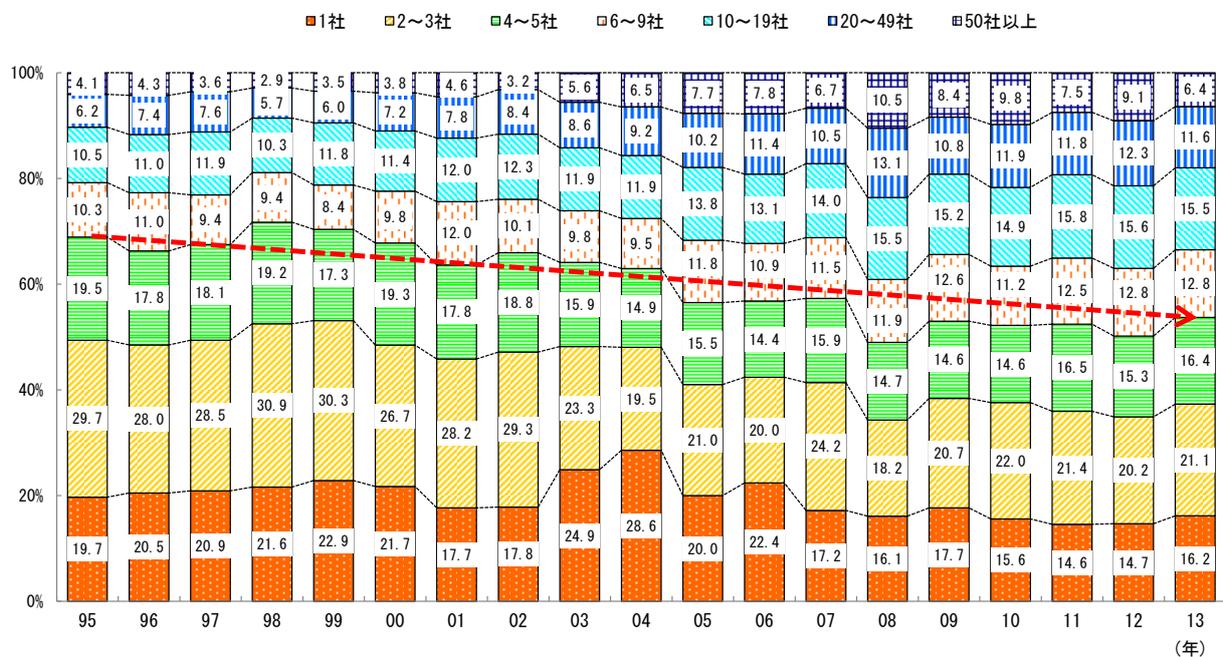
<sup>3</sup> 下請取引に関する詳細は付注2-1-1を参照。

第2-1-2①図 取引額の最も多い親事業者への依存度



資料：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査」

第2-1-2②図 下請事業者の常時取引している親事業者の数



資料：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査」

また、こうした取引構造の変容により、大企業と中小企業の成長の仕方にも大きな変化が見られ

た。第2-1-3図は、大企業と中小企業の実質付加価値額の指数の推移を示したものである。これを

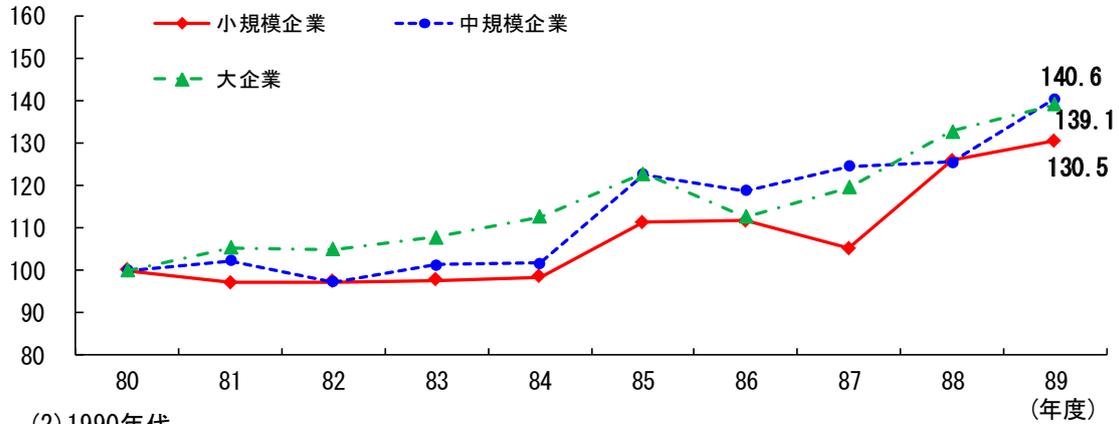
見ると、1980年代は下請構造の下、大企業とともに中小企業も成長していたが、1990年代に入り、大企業と中小企業の間取引関係の希薄化が進む中、大企業が底堅く推移する一方で、中小企業は大きくマイナス成長となったが、2000年代以降は、再び大企業、中小企業ともに成長している。ただし、第1部第3章で確認したとおり、1980年代と2000年代以降とでは大企業と中小企業の状況が大きく異なっている。1980年代の中小企業は大企業の下請として存在しており、市場

の不確実性に晒される機会が少なかったため、全体の収益率のばらつきも小さかった。これに対して、2000年代以降の中小企業は、大企業との取引関係の希薄化が進んだため、市場と直接向き合わなくてはならない状況にあり、市場の不確実性の下、高い収益率を実現する企業とそうでない企業の収益率の差が拡大し、特に小規模になるほど企業全体の収益率のばらつきも大きくなっている(第2-1-4図)。

第2-1-3図 企業規模別に見た1社当たり平均の実質付加価値額の推移（製造業）

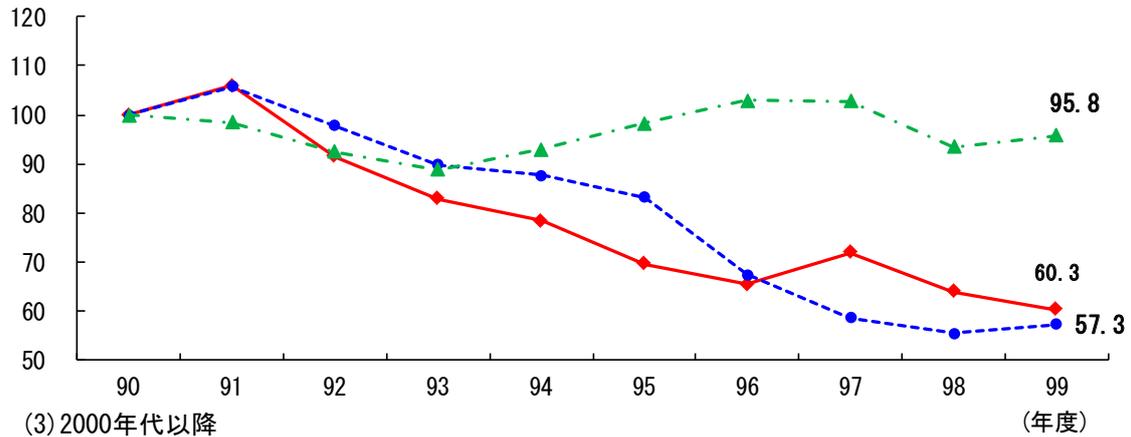
(1) 1980年代

(1980年=100)



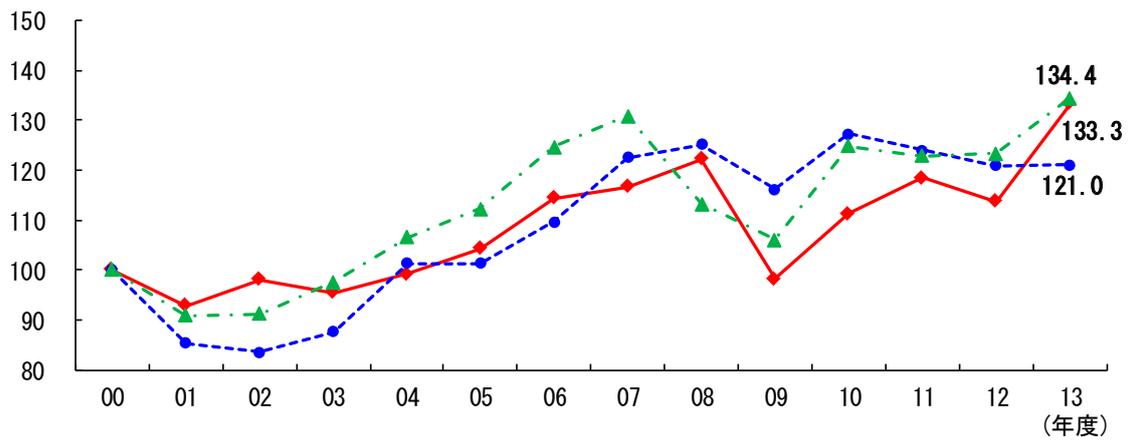
(2) 1990年代

(1990年=100)



(3) 2000年代以降

(2000年=100)

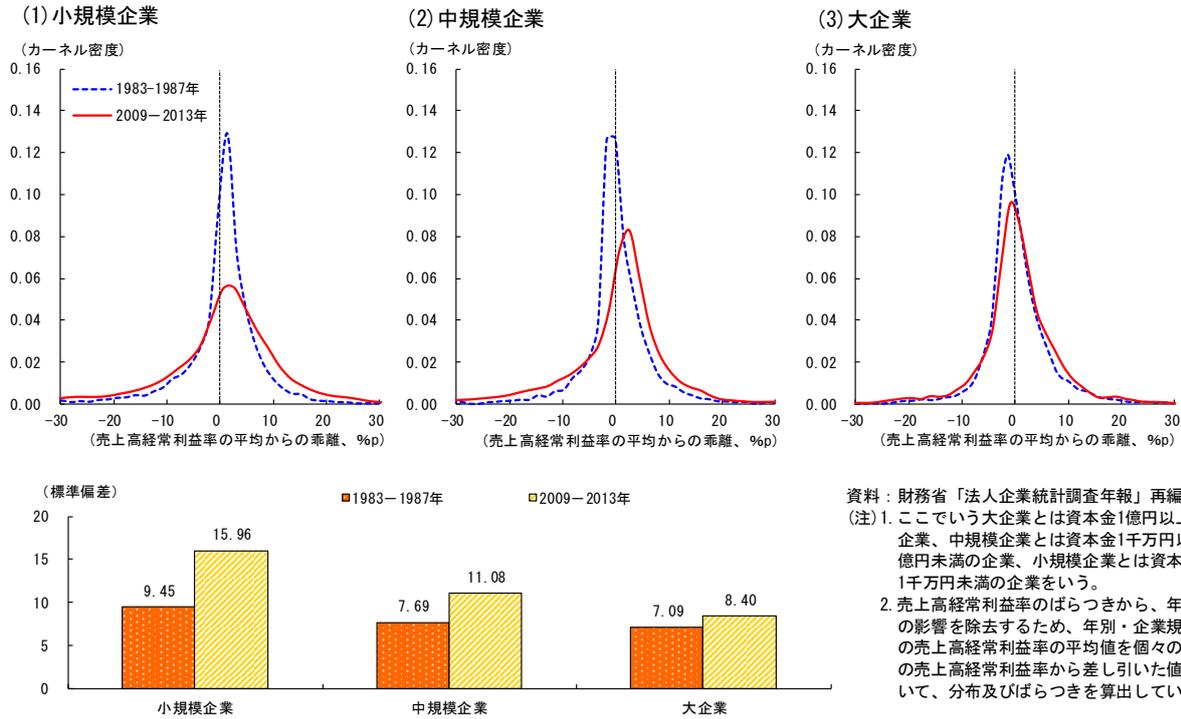


資料：財務省「法人企業統計調査年報」、(独)経済産業研究所「JIPデータベース2014」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金1億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業をいう。

2. JIPデータベースの付加価値デフレーターを用いて実質化している。

## 第2-1-4図 売上高経常利益率のばらつきの変化



以上で見えてきたとおり、中小企業間における収益力の差の広がり背景には、下請取引構造の変容があり、これによってもたらされた大企業との取引関係の希薄化によって、中小企業・小規模事業者は市場と直接向き合い、自ら市場から需要を獲得しなければならない状況となり、市場からの需要の獲得に成功した企業とそうでない企業との間で収益力の差が生まれているものと考えられる。このような新しい環境の中で、中小企業・小規模事業者に求められるイノベーションや販路開拓の在り方が変わり、さらにはそれを担う人材に

求められるものが、質・量ともに変わってきていると考えられる。

以降では、上記の問題意識に基づき、中小企業・小規模事業者自らが市場と向き合う中で、いかにして市場から需要を獲得し、収益力を高め、成長発展につなげていくかについての具体的方策を示すため、①需要志向に応じたイノベーションの実現、②市場のニーズを踏まえた販路開拓、③中核的な役割を果たす人材が不足している問題を中心として、分析を行っていくこととする。

## 事例

## 2-1-1

## 株式会社TOP

## 厳しいグローバル競争に翻弄され、苦難の中で大手電機メーカーの子会社から自立し、起死回生を成し遂げた企業

福井県越前市の株式会社TOP（従業員380人、資本金1,800万円）は、自動車向け、家電向けの小型モーターの製造を主力としている企業である。

同社の前身は、大手電機メーカーが100%出資する子会社であり、家電用・自動車電装用モーター等を生産してきたが、中国製品との競合や取引先メーカーの海外シフトが重なって業績が悪化。これを受け親会社は、2003年に当該子会社の清算を決断した。しかし、当時、当該子会社の社員だった山本恵一代表取締役社長には、「自社でこれまで培ってきたモーター製造技術は今後も必ず必要となるため、国内家電メーカーの調達を受け皿を担いたい」という思いがあり、そして何よりも、会社清算時点における従業員数は600人を超えており、「地域の雇用を支えなければならない」という強い思いがあった。こうした思いから、山本社長を含む当時の社員3人が資金を持ち寄り、当該子会社の事業を引き継ぐ形で、同年に新会社の株式会社TOPを設立した。なお、社名は、当該子会社が立地していた武生（現在の越前市になる前は武生市であった）の地にモノづくりを残す決意を込め、“Takefu Original Production”から名付けられている。

設立後も当面は部品仕入から製品納入まで元親会社の協力を得る形で事業を行ってきたが、いずれは自前による開発や営業体制を整えることで、元親会社からの脱却ができなければ自社に活路はないという強い危機感を抱いていた。実際に、元々親会社の下請として生産を行っていたらよかったため、自らが積極的に営業や開発を行う気風は薄く、新規取引先の開拓への対応は難しく、あてがあるわけでもなかった。同社の転機は、2年後の2005年に、新事業展開の必要性から開発部隊を同社に新設した時期に訪れた。自動壁紙糊付機のメーカーから機械の軽量化の相談を受け、自社のモーター製造技術を活かし、当時重量にして100キロを超えていた機械を約28キロまで軽量化することに成功、この開発をきっかけに様々な分野の開発に乗り出した。

同社の開発の中でも新事業展開の鍵となったのが、電気自動車用モーターの開発である。大手自動車メーカー

の依頼により、電気自動車用モーターを数年がかりで開発した。そのモーターを搭載した電気自動車は2008年の洞爺湖サミットでも披露され、注目を集めた。これで軌道に乗ったかと思われた矢先、リーマン・ショックによって電気・自動車産業は大きく生産を縮小したため、同社も会社存続の危機に陥ったが、大手自動車メーカーから今度はハイブリッドモーターの開発の依頼が舞い込み対応したところ、当該モーターを搭載した自動車は予想以上のヒット商品となり、苦境を乗り越えた。

こうして、独自の開発部隊を持ち、新事業展開に取り組んだ結果、自動車向けモーターへと事業領域が広がり、現在では自動車向けモーターは8割を占めている。また、独自商品は売上の半分を占めるまでになっており、自立の道を歩んでいる。2013年には、設立10年ということもあり、将来に向けた発信ができないかと模索し、他社と共同で小型電気自動車の開発をし、その成果としてコンセプトカーを東京モーターショー2013に出展している。山本社長は、「東京モーターショーでの出展の反響は大きく、これまで取引がなかった企業からも問合せを受けるようになった。また、モーター製造という部品屋としてだけでなく、モーターを応用したアイデア提供も可能な複合的なデバイスメーカーとして社会からの見方も変わってきたように思う。」と語った。



東京モーターショー2013に出展したコンセプトカーを囲む山本社長（右から2番目）と若手従業員

## 事例

## 2-1-2

## 日伸工業株式会社

## ブラウン管テレビと時代を共にしてきた下請企業から自立し、グローバル企業へと躍進した企業

滋賀県大津市にある日伸工業株式会社（従業員430人、資本金9,000万円）は、自動車関連部品の加工を中心に行う企業である。

同社は、元々、ブラウン管テレビ用部品の製造を主力としていた企業であり、最盛期には売上の約9割をブラウン管部品関連が占めていた。しかし、世界的なブラウン管テレビの需要減少に伴い、同社も薄型テレビ用部品の製造に関わったものの、他社との厳しい競争もあり、2010年にはテレビ関連事業から撤退している。

同社の事業形態は元々、電機メーカーが製造するブラウン管テレビの一部の部品を、メーカーの指導を受けながら製造するというものであったため、自ら新たな事業を開拓していくという意識は薄かったが、ブラウン管テレビの製造停止が予測できた時期から、自社の売上の大部分が近い将来消失するという危機意識が芽生え、新たな事業分野への開発に着手し始めるようになった。こうした動きが奏功し、現在ではハイブリッド車用の電池部品やABS<sup>4</sup>、エアバック等の部品を中心とした自動車関連の売上を大きく伸ばしている。

しかし、同社が自動車分野に参入し、売上を伸ばすことができたのは、同社の技術力に加えて、同社の持つグローバルなネットワーク力があったからである。同社は、国内電機メーカーの海外進出に合わせて世界各地に拠点を置いており、現地で生産を行ってきた基盤があった。同じく海外に拠点を置く自動車メーカーは、各国の規制から現地での調達を高めることを求められていたことから、現地での部品調達が可能な同社に白羽の矢が立ち、自動車業界に参入できたという経緯がある。また、海外における顧客からの評価が、国内での新規の相談や取引につながっていることもあるという。こうした同社の技術力、

ネットワーク力から、2014年には海外大手自動車部品メーカーからの受注をはじめ、直近におけるABS等のブレーキ分野では、同社が世界シェアの20%を占めるまでに至っている。

今後について、清水貴之代表取締役社長は、「自動車関連事業の売上を更に伸ばし、ハイブリッド自動車・電気自動車向けの電池部品やブレーキ関連部品を中心に世界シェアを更に高めていくことを考えており、そのために、部品別、国別の取引状況を『戦略マップ化』し、拡大できるマーケットを探っているところである。」と語る。さらに、「現在、世界各地で展開している拠点が、それぞれ個別にノウハウを持っているケースもあり、これを全社で集約し、共有していく必要があると考えている。現在、この取組を実行中であり、これにより更に強固な営業、開発体制が構築できる。」と力強く語った。



自社製品の前でグローバル経営について語る清水社長

4 Antilock Brake Systemの略。急ブレーキや滑りやすい道路におけるブレーキ操作において、車輪のロックによる滑走発生を低減する装置をいう。

## 第2節 中小企業・小規模事業者におけるイノベーションへの取組

前節では、中小企業の取引構造が変化しており、そうした中で、中小企業・小規模事業者と大企業の成長パターンには違いがあることが示された。こうした変化の中、中小企業・小規模事業者においては、急速に変化する顧客ニーズに応えるために、市場の動向等の多様な需要を見据えた新たな商品・サービスの開発や、新規性に富んだア

イデアの発案や技術の開発を行い、需要の創造や掘り起こしを行う必要性が増している。本節以降では、こうした中小企業・小規模事業者が新たな商品・サービスや新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションや、そうした商品・サービスを活用した販路開拓について、取組の現状と課題を分析していく。

### 1 中小企業・小規模事業者のイノベーションの取組状況

#### ■イノベーション活動の状況

まず、我が国の中小企業・小規模事業者のイノベーションの取組状況について具体的に見ていく。本節以降では、「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査<sup>5</sup>に基づき、中小企業・小規模事業者の取組についての分析を行う。なお、イノベーションとは一般的に新しい製品やサービスを生み出すことを指すが、本章においては、①プロダクト・イノベーション（自社の商品・サービスについて、新たなものを開発・提供することや、既存のものを大幅に改善すること）、②プロセス・イノベーション（商品の製造方法やサービスの提供方法について、新しい方法を導入することや、既存のものを大幅に改善すること）に区分している<sup>6</sup>。

また、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションをより具体的に、「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい取組」、「競合他社では既に扱っているが、自社にとっては画期的な取組」、「既存のものを大幅に改善した取組」に分類し、このような取組を行うことを、「イノベーション活動」とする。さらに、イノベーション活動の結果、収益性の向上、生産性の向上、新しいノウハウの獲得、従業員の能力向上等、具体的な成果を得られることを「イノベーションの達成」としている。

#### ■プロダクト/プロセス別に見たイノベーション活動の状況

第2-1-5図は、中小企業・小規模事業者のイノベーションについて、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションごとに、活動した企業の割合を表したものである。

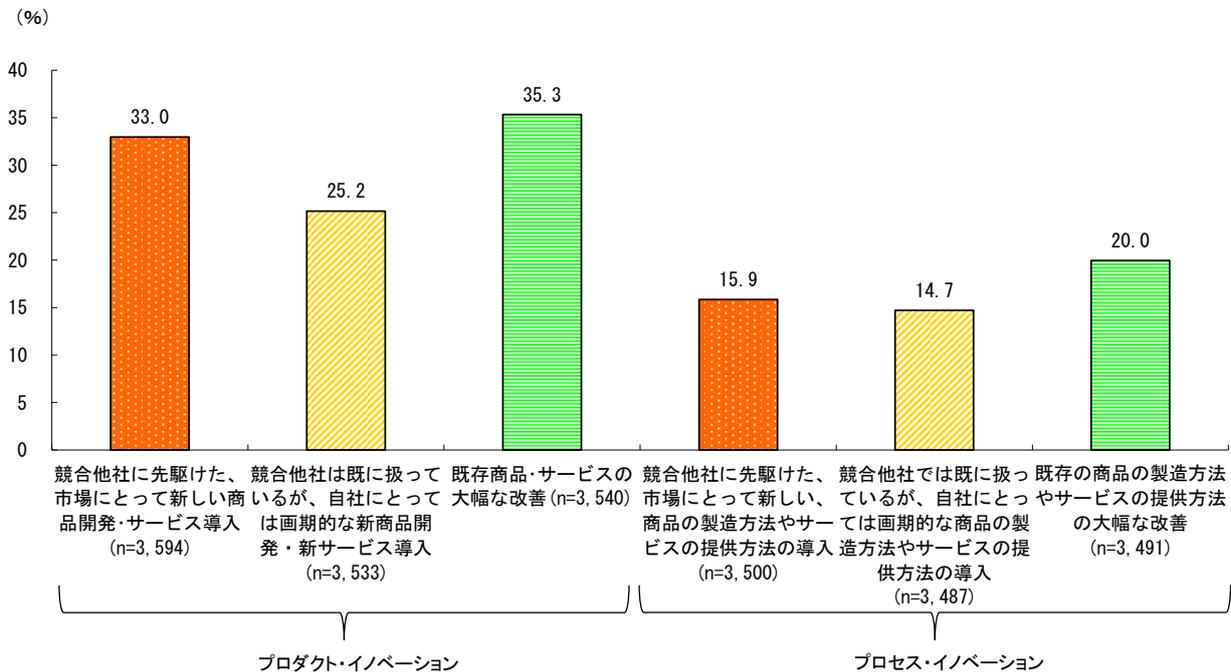
プロダクト・イノベーションの内訳を見ると、「既存のものを大幅に改善した取組」が最も多く、次いで「他社に先駆けた取組」、「他社では扱っているが、自社にとっては新しい取組」となっている。既存商品・既存サービスの大幅な改善に取り組む割合が最も多くなっているが、新商品開発・新サービス導入については、自社にとって新しいものにとどまらず、市場にとっても新しいものまでを求める者の方が多い。これは、人口減少や少子高齢化等の社会構造の変化によって、市場の縮小や市場ニーズの変化が生じていることから、新しいものを市場に投入していかなければならない我が国の市場の動向が表れているともいえよう。

また、「他社に先駆けた取組」と「他社では扱っているが、自社にとっては新しい取組」を比較すると、プロダクト・イノベーションにおける差は7.8%だが、プロセス・イノベーションにおける差は1.2%であり、プロセス・イノベーションでは、他社の手法を自社に導入する企業が相対的に多いことが分かる。

<sup>5</sup> 中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が2014年12月に企業30,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率13.9%。

<sup>6</sup> イノベーションの定義の詳細については、後述のコラム2-1-1を参照。

第2-1-5図 イノベーションの類型別に見たイノベーション活動の状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

### ■ 需要志向とイノベーション活動の状況

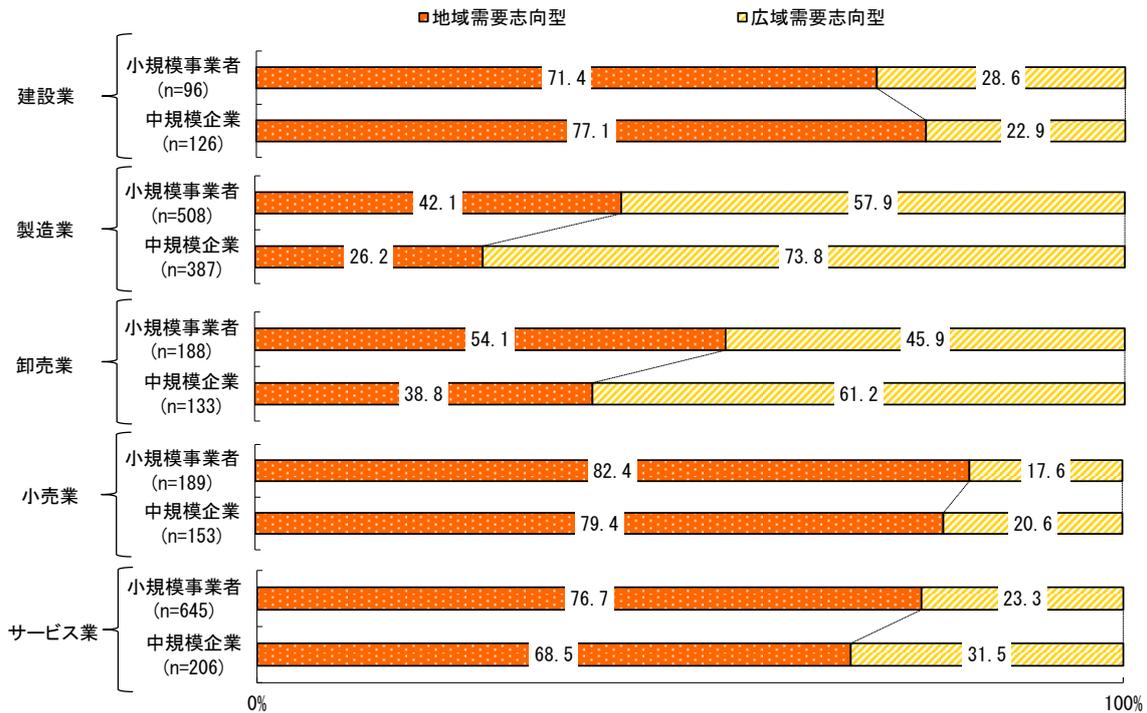
以降では、中小企業・小規模事業者のイノベーション活動について、詳細に見ていく。イノベーション活動は、企業の事業活動の内容によって異なってくると考えられるが、ここでは、中小企業白書（2014年版）の分析結果を踏まえ、今後企業が目指す市場別のイノベーション活動について見てみる<sup>7</sup>。

第2-1-6図は、広域需要志向型か地域需要志向型かの違いを業種別、企業規模別に見たものである。業種別に見ると、建設業、小売業、サービス

業は、70%～80%の企業が地域需要志向型となっている。また、製造業、卸売業では、他の業種に比べて広域需要志向型の企業が多くなっており、製造業ではその割合が50%を超えている。企業規模別に見ると、建設業、小売業は、企業規模が変化しても、それほど需要志向が変化していないが、製造業、卸売業は、企業規模が大きくなるほど、「全国」、「海外」への需要志向が強くなっていることが分かる。サービス業では、製造業や卸売業ほど顕著ではないものの、企業規模が大きくなると需要志向が広域になっている。

<sup>7</sup> ここでは中小企業白書（2014年版）の第2部にならない、今後最も重視する市場について、「同一市区町村」、「同一都道府県」と回答した者を「地域需要志向型」とし、「全国」、「海外」と回答した者を「広域需要志向型」としている。

第2-1-6図 企業規模別、業種別に見た需要志向の違い

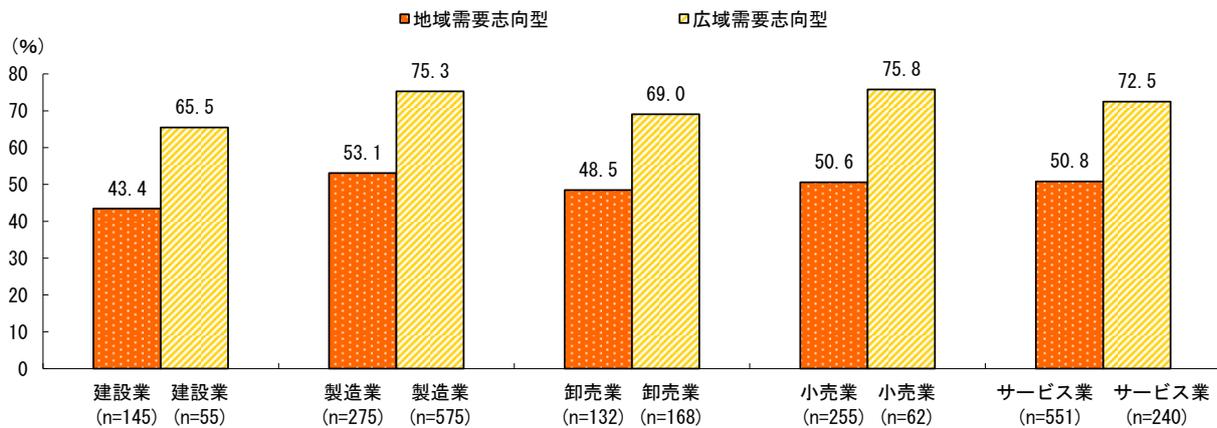


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

第2-1-7図は需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に見た、イノベーション活動の状況を示したものである。全ての業種において、広域需要志向型の企業の方が、地域需要志向型の企業に比べ、イノベーション活動が活発であることが分かる。これは、広域な需要をターゲットにした場合、多様なニーズに応える必要性が増え、また、競合他社も増加し、他社との差別化を図るために

新しい商品・サービスの提供、あるいは大幅な改善が必要になることから、イノベーション活動を行う動機が生まれやすい傾向にあるためと考えられる。他方、地域需要志向型の企業は、広域需要志向型の企業と比べて競争が激しくないと考えられ、このようなイノベーション活動を行う動機が、生まれにくい状況になっていると思われる。

第2-1-7図 需要志向型別に見たイノベーション活動の状況



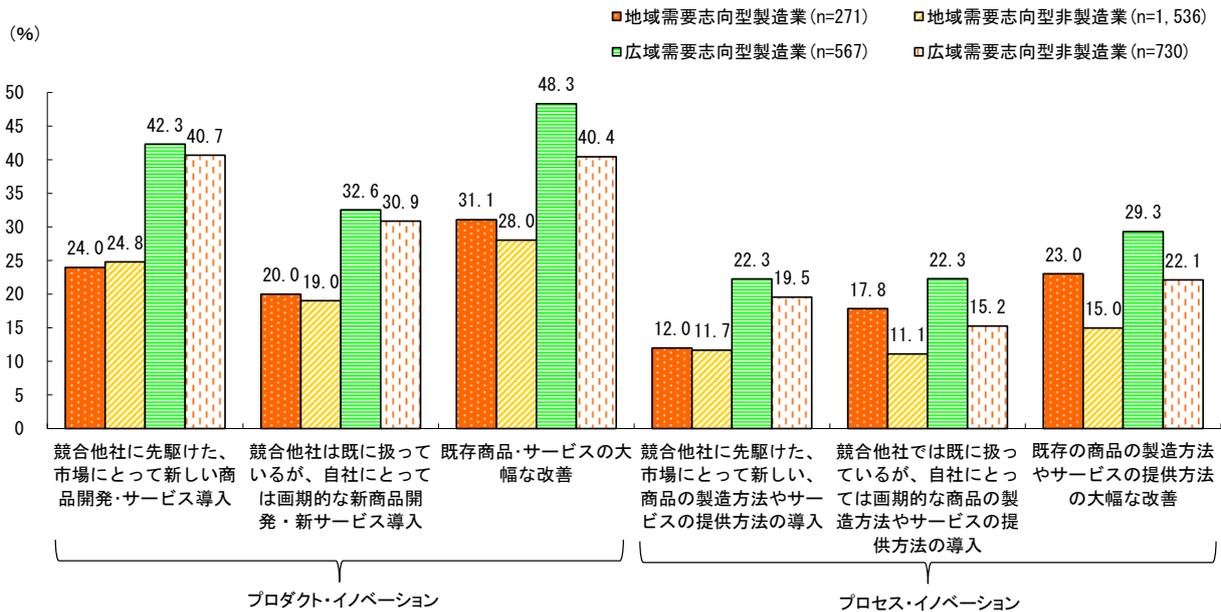
資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 「イノベーション活動の状況」とは、過去3年間に第2-1-5図で示したプロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションのいずれかの項目の実現に向けたイノベーション活動を行った者を集計している。

第2-1-8図は、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションの活動状況を、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別、製造業・非製造業別に見たものである。プロダクト・イノベーションを見ると、広域需要志向型の企業のイノベーション活動が活発であり、特に、広域需要志向型の製造業の活動が最も活発である。プロセス・イノベーションを見ると、広域需要志向型の製造業の活動が最も多くなっているが、「競合他

社では既に扱っているが、自社にとっては画期的な商品の製造方法やサービスの提供方法の導入、「既存の商品の製造方法やサービスの提供方法の大幅な改善」は、地域需要志向型の企業の製造業が2番目に多くっており、地域需要志向型の製造業では、他社では既に扱っている方法の導入や、既存の方法を大幅に改善する手法に積極的に取り組んでいることが分かる。

第2-1-8図 需要志向別、製造業・非製造業別、イノベーションの類型別に見たイノベーション活動の状況



資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

■イノベーション活動を促進するための取組

イノベーション活動を促進するために、具体的に取り組んでいることについて尋ねたものが第2-1-9図である。企業規模別に見ると、「部署を越えた協働や社内のコミュニケーションの活性化を行う」、「中途採用を行い新しい空気を取り込む」等、組織や人材を活性化させる取組については、中規模企業で活発であることが分かる。また、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に見ると、より広域の需要を志向する企業ほど、社外との協働が増える取組を活発に行っている。これは、事業の活動範囲の広がりや、社外での連携に繋がっていることが推察される。他方、全ての企業において、「常に新市場開拓を意識した情報収集・分析をしている」、「市場での差別化をするための研究・開発をしている」等の取組が活発であり、中小企業・小規模事業者も、販路開拓を意識しながらイノベーション活動を行っていることが

分かる。

第2-1-10図は、イノベーションを促進するために取り組んでいることの中で、「常に新市場開拓を意識した情報収集・分析」に取り組んでいる企業と、そうでない企業の経常利益の傾向を比較したものである。情報収集や分析を実施している企業では、47.4%の企業が増益傾向であるのに対し、実施していない企業では、増益傾向の企業は35.2%となっている。イノベーション活動を行う企業の中でも、市場開拓を意識した情報収集・分析を行うことが重要であることが分かる。第2-1-1図で示したとおり、下請構造が変化する中で中小企業・小規模事業者は、イノベーションや販路開拓の必要性が強まっているが、こうした市場のニーズや、競合他社との差別化を意識した上でイノベーションに取り組んでいる中小企業・小規模事業者は、生産性や収益力を向上させることに成功しているといえる。

第2-1-9図 イノベーションの活動を促進するために取り組んでいること

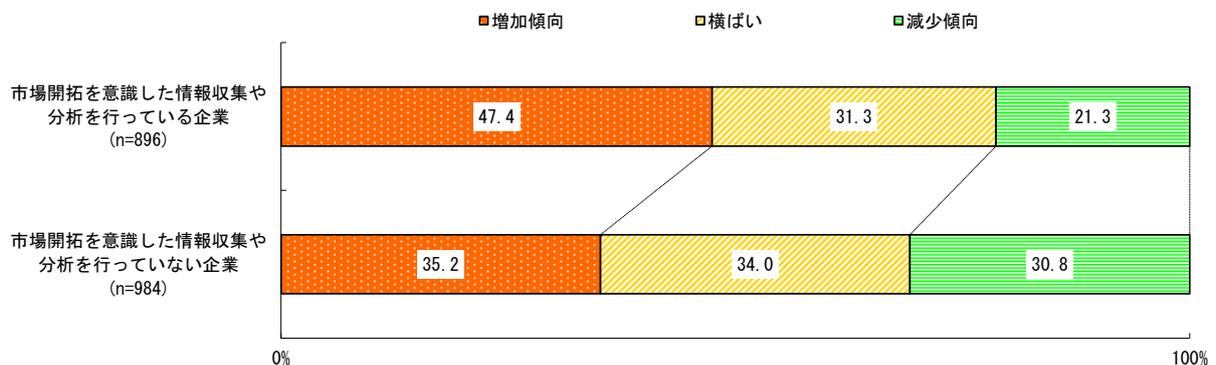
回答数が1番目に多い項目
  回答数が2番目に多い項目
  回答数が3番目に多い項目

(%)

		地域需要志向型 小規模事業者 (n=294)	地域需要志向型 中規模企業 (n=512)	広域需要志向型 小規模事業者 (n=251)	広域需要志向型 中規模企業 (n=605)
		組織・人材に関する項目	部署を越えた協働や社内コミュニケーションの活性化を行う	30.6	55.7
中途採用を行い新しい空気を取り込む	19.4		41.8	21.1	40.8
人材採用の際に多様性を重視して採用する	9.5		13.1	10.0	13.6
景況に関わらず、一定の予算を割いている	22.8		17.4	19.5	27.1
商品・サービスに関する項目	常に新市場開拓を意識した情報収集・分析をしている	35.7	45.7	45.0	54.0
	商品を安価に提供するための情報収集・分析をしている	38.8	33.2	31.9	36.9
	市場での差別化をするための研究・開発をしている	38.1	41.0	51.0	45.6
社外連携に関する項目	社外との協働が増えるような取り組みをしている	24.5	30.5	33.5	42.6
	社外とのコミュニケーションを増やすため、便利な場所に立地している	13.3	13.9	10.8	11.9
	特に取り組んでいることはない	5.1	2.7	4.8	2.0

資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-10図 「市場開拓を意識した情報収集・分析」の取組状況別に見た経常利益の傾向



資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) イノベーションを促進するために取り組んでいる項目のうち、「市場開拓を意識した情報収集・分析」の項目を選択した企業を「市場開拓を意識した情報収集や分析を行っている企業」とし、選択していない企業を「市場開拓を意識した情報収集や分析を行っていない企業」としている。

## 2 イノベーションの達成とイノベーション達成への課題

前項までは、イノベーション活動の状況に着目したが、本項では、イノベーションの達成状況

と、その具体的な内容、そしてイノベーションの達成に向けた課題について取り上げる。前項の冒

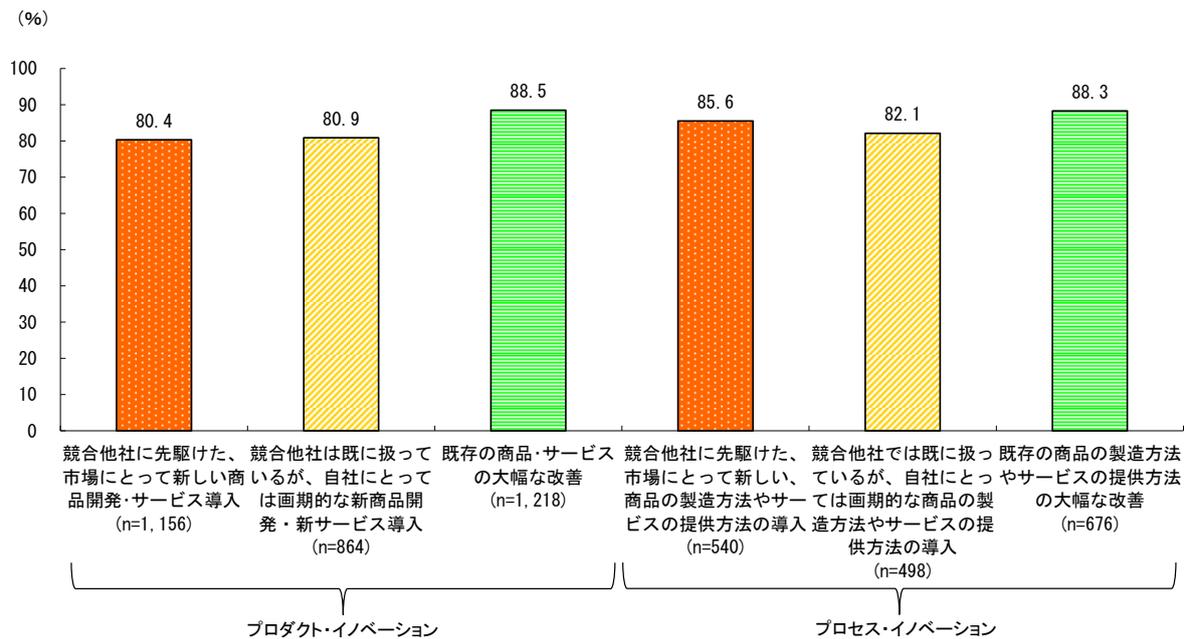
頭に記載したとおり、ここではイノベーション活動の結果、収益性の向上、生産性の向上、新しいノウハウの獲得、従業員の能力向上等、具体的な成果を得られることを「イノベーションの達成」としている。

■イノベーションの類型別に見たイノベーションの達成状況

イノベーション活動を行った企業が、イノベーションを達成した割合を示したものが、第2-1-11図である。プロダクト・イノベーションでは、「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい商品開発・サービス導入」を達成した企業の割合は80.4%、「競合他社は既に扱っているが、自社にとっては画期的な新商品開発・新サービス導入」は80.9%、「既存の商品・サービスの大幅な改善」は88.5%となっている。プロセス・イノベーショ

ンでは、「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい、商品の製造方法やサービスの提供方法の導入」を達成した企業の割合は85.6%、「競合他社は既に扱っているが、自社にとっては画期的な商品の製造方法やサービスの提供方法の導入」は82.1%、「既存の商品の製造方法やサービスの提供方法の大幅な改善」は88.3%となっている。イノベーション活動を実施した企業の中で、イノベーションを達成することで収益力の拡大や生産性の改善等の効果を得た企業の割合は、全ての項目で80%を超えており、さらに、既存の商品・サービスを大幅に改善する取組を達成している企業の割合は88%を超えており、イノベーション活動を行ったが、何の効果も得られず、イノベーションの達成に至らなかった企業の割合は少ないことが分かる。

第2-1-11図 イノベーションの類型別に見た、イノベーション活動をした企業がイノベーションを達成した割合



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) それぞれの項目別に、イノベーションの実現に向けた活動を実施した者のうち、成果があったと回答した者を集計している。

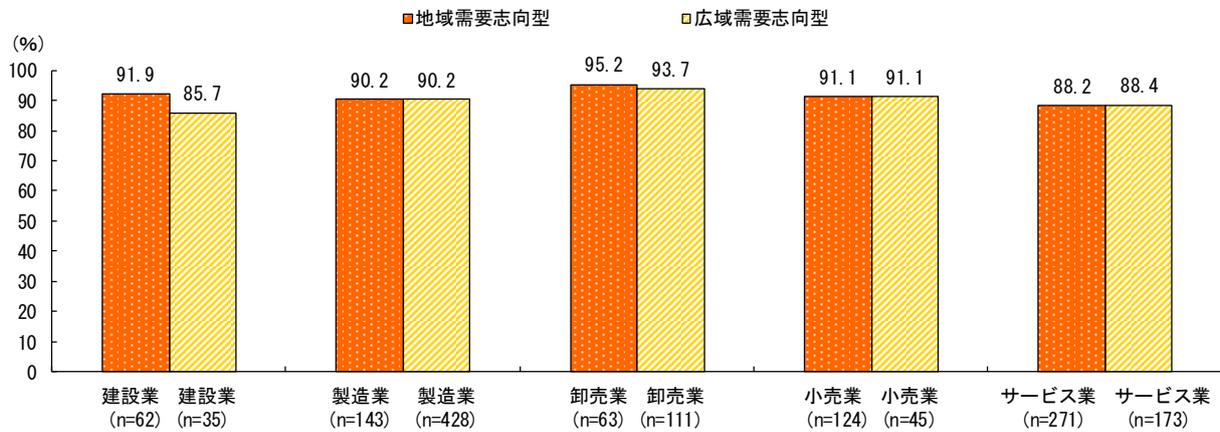
■需要志向別に見たイノベーションの達成状況  
 第2-1-12図は、需要志向（広域需要志向/地域

需要志向）別に見たイノベーションの達成状況である。需要志向や業種によらず、イノベーション

活動を行った企業のうち、イノベーションを達成した企業の割合は90%近くになっており、何の

効果も得られず、イノベーションを達成できなかった企業の割合は少なくなっている。

第2-1-12図 需要志向型別に見たイノベーションの達成の状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 「イノベーション活動状況」は、過去3年間に、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションのいずれかの項目の達成に向けたイノベーション活動を行った者を集計している。

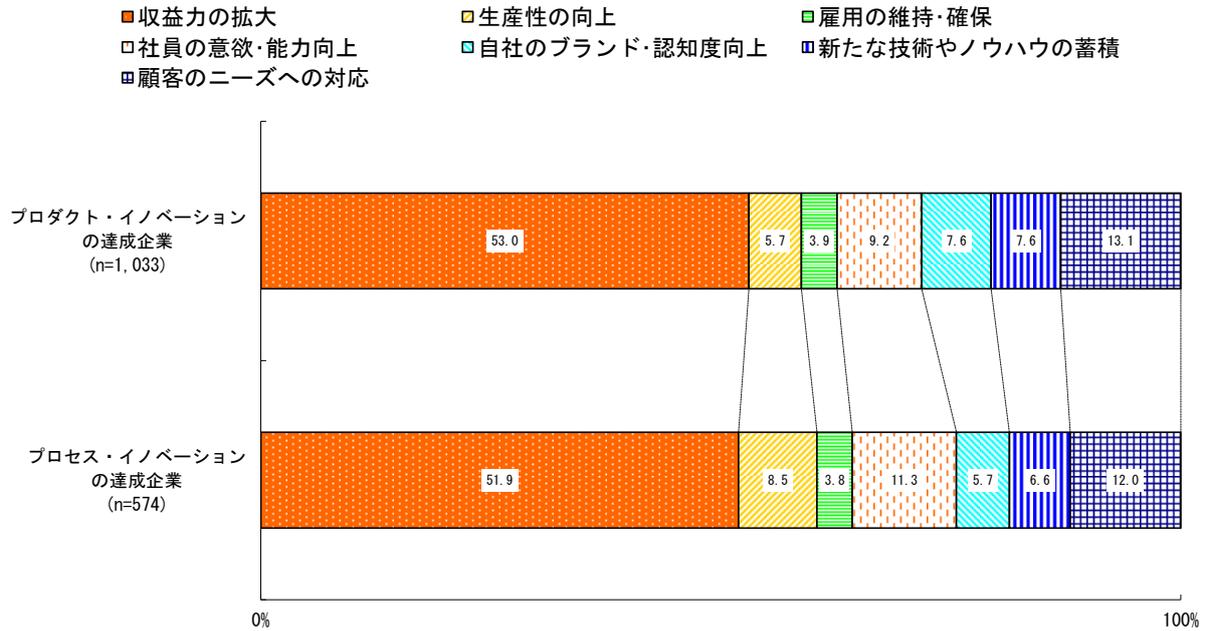
### ■イノベーションの達成による成果

次に、イノベーションを達成した際の具体的な成果について見ていく。

第2-1-13図は、達成したイノベーションの類型別に見た、最も重視するイノベーションの成果

である。プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションともに、50%超の企業が、収益性の向上を最も重視しており、次いで、顧客ニーズへの対応を重視している。

第2-1-13図 イノベーションの類型別に見た最も重視するイノベーションの成果

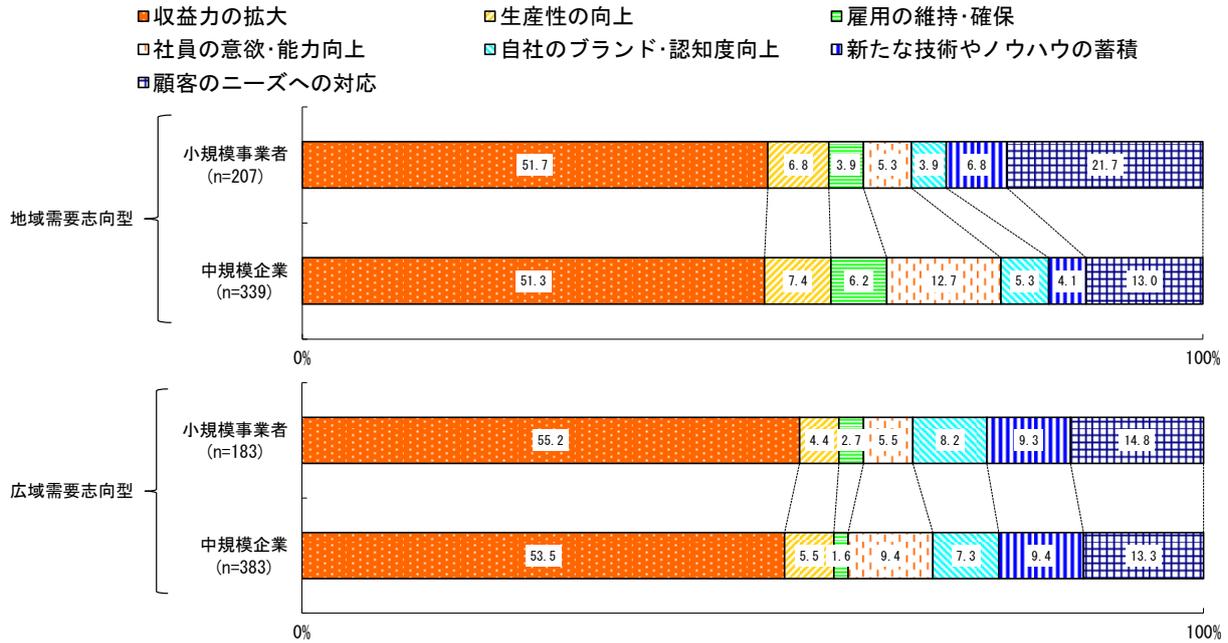


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

第2-1-14図は、最も重視しているイノベーションの成果を、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別、企業規模別に示したものである。全体としては、「収益力の拡大」と回答した企業が約半分となり、最も多くなっている。中小企業・小規模事業者においては、イノベーションによる生

産性を向上させることによって、収益性を向上させることを最も重視していることが分かる。また、企業規模別で見ると、中規模企業の方が小規模事業者と比較して「社員の意欲・能力向上」を重視していることが分かる。

第2-1-14図 需要志向別に見た最も重視するイノベーションの成果



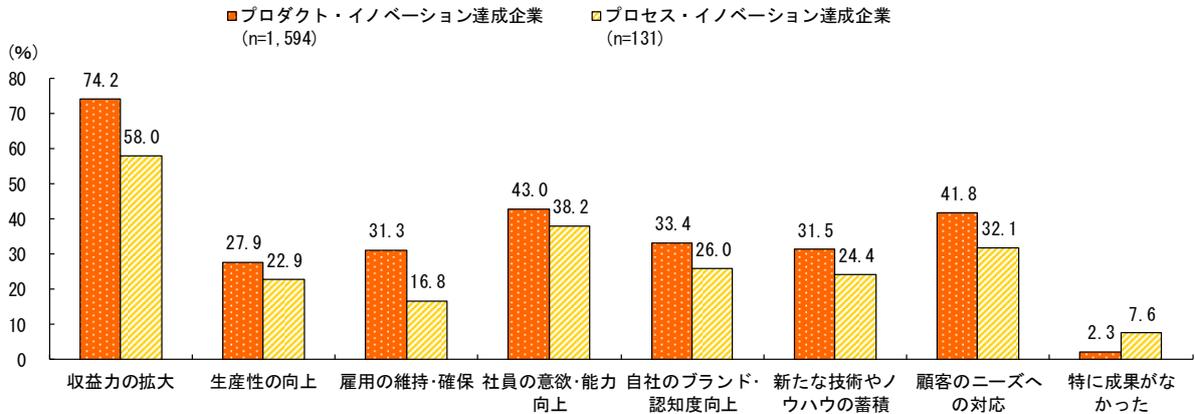
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

次に、中小企業・小規模事業者がイノベーションの達成によって実際に得られた成果を、それぞれイノベーションの類型別、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別、企業規模別に見たものが第2-1-15図である。全体としては、「収益力の拡大」と回答した企業が最も多くなっている。イノベーションの類型に注目すると、プロダクト・イノベーションを達成した企業の方が、全ての項目において総じて成果が出ていることが分かる。需要志向に注目すると、広域需要志向型の企業の方が「自社のブランド・認知度向上」、「新たな技

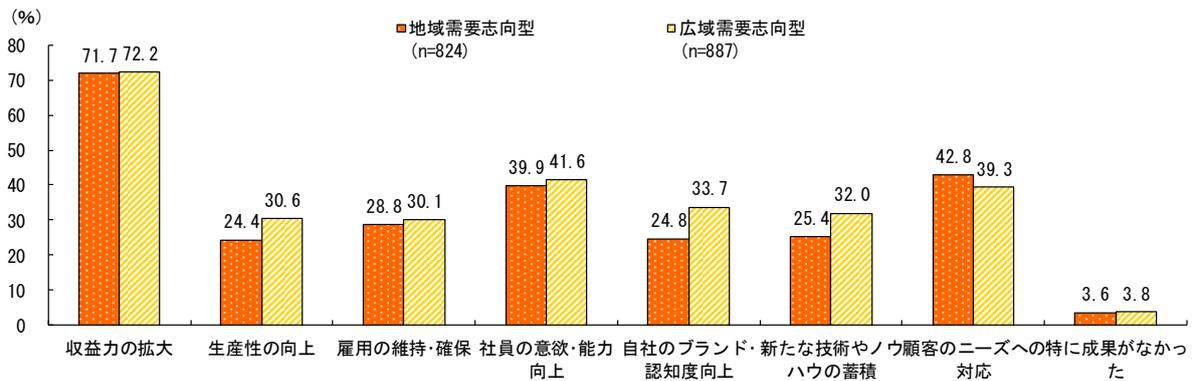
術やノウハウの蓄積」等、知的資産に関する項目への成果を得ている企業が多い一方で、地域需要志向型の企業の方が、「顧客のニーズへの対応」をイノベーションの成果として得ている割合が高い。また、企業規模に注目すると、中規模企業では、「雇用の維持・確保」、「社員の意欲・能力向上」等、人材面への効果を感じている企業が多い。これは、第2-1-9図にて示したとおり、イノベーションを推進するための取組として、中規模企業は人材を意識した取組が活発であることによるものと考えられる。

第2-1-15図 イノベーションの達成によって得られた成果

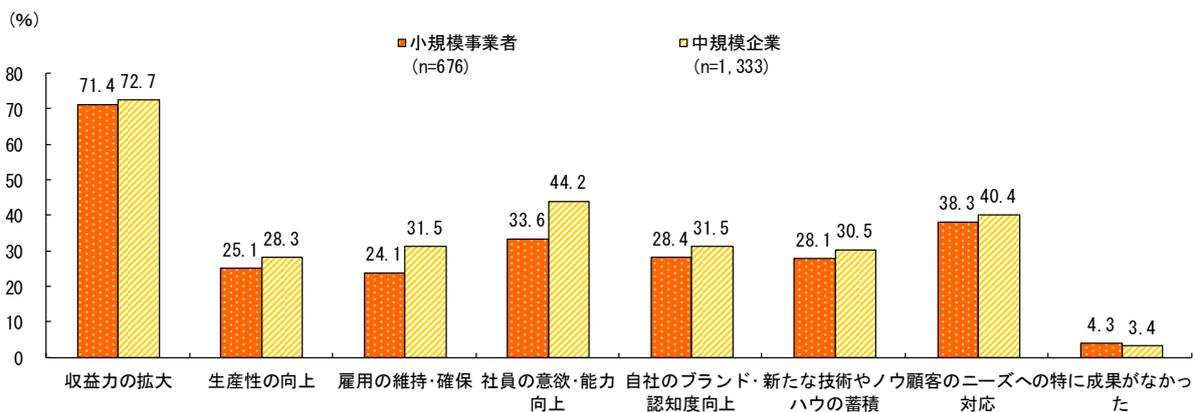
(1) イノベーションの種類別に見た成果



(2) 需要志向別に見た成果



(3) 規模別に見た成果



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

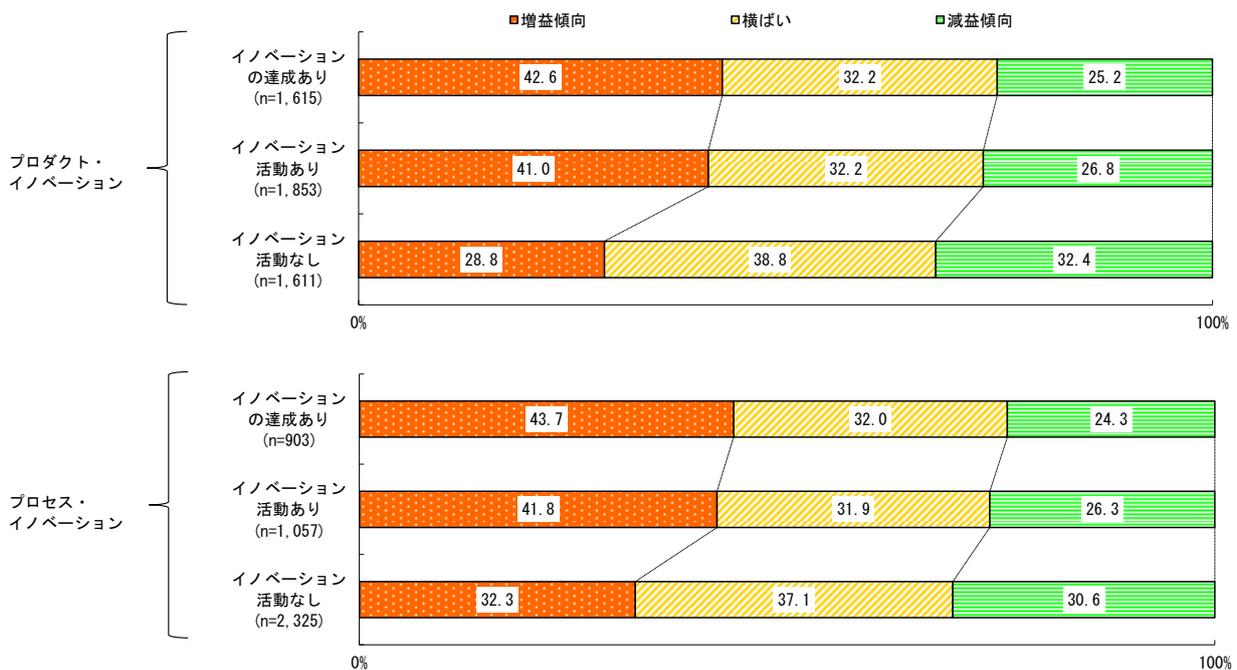
次に、イノベーションの種類別、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に見た、イノベー

ション活動の状況と収益の関係を見ていく。第2-1-16図は、企業が達成したイノベーションの

類型別に、経常利益の傾向を示したものである。プロダクト・イノベーションを達成した企業と、プロセス・イノベーションを達成した企業ともに、経常利益が増益傾向にあると回答した企業は、40%を超えている。イノベーション活動を行っていない企業、イノベーション活動を行った

企業、イノベーションの達成をした企業の順に経常利益が増益傾向にある割合が増加しており、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションともに中小企業・小規模事業者の収益性を向上させる効果があると考えられる。

第2-1-16図 イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））  
 （注）直近3年間の経常利益の傾向に関して、「大幅な増益傾向」、「若干の増益傾向」と回答した企業を「増益傾向」とし、「大幅な減益傾向」、「若干の減益傾向」と回答した企業を「減益傾向」としている。

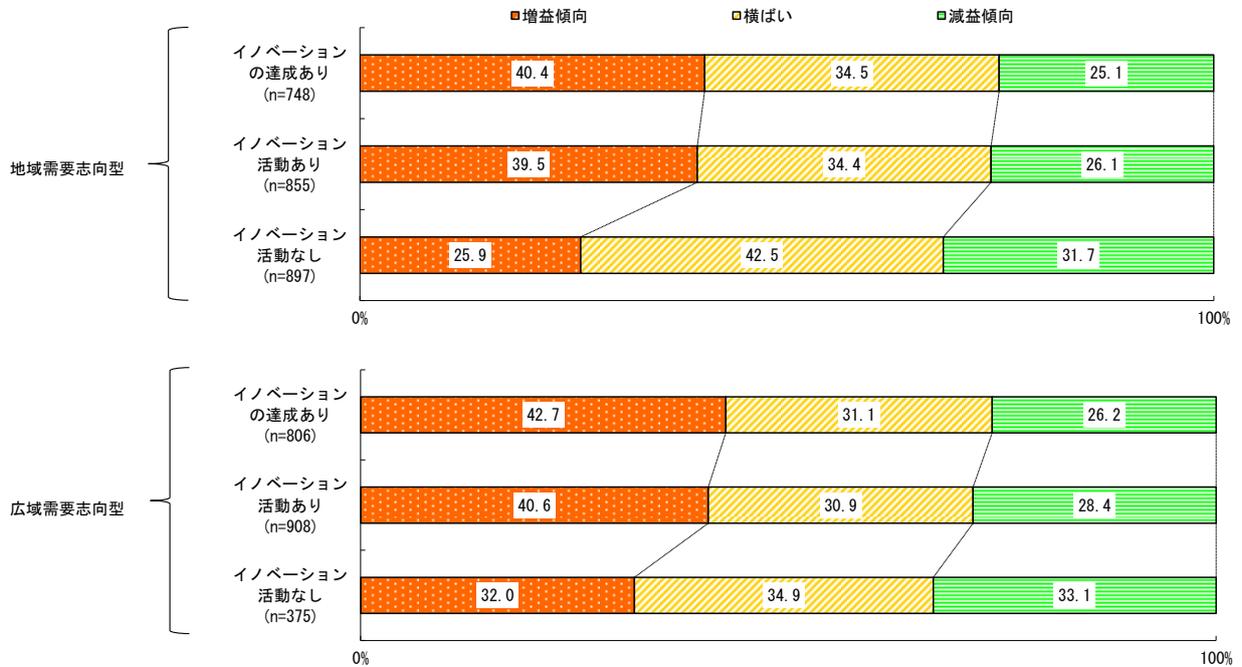
第2-1-17図は、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に、イノベーション活動の状況と経常利益の傾向の関係を示したものである。地域需要志向型の企業、広域需要志向型の企業ともに、イノベーション活動を行っていない企業、イノベーション活動を行った企業、イノベーションを達成した企業の順に、経常利益が増益傾向にある割合が増加している。また、イノベーション活動の有無による、経常利益が増益傾向にある企業の割合の差は、地域需要志向型の企業では13.6%、広域需要志向型の企業では8.6%となっており、地域需要志向型の方がその差は顕著になっている。このことから、広域需要志向型の企業と比較

して相対的に安定している地域の需要を志向する企業は、イノベーション活動を行うインセンティブが弱いゆえに、イノベーション活動を行った企業は、むしろ収益が上がりやすい傾向にあるといえる。つまり、地域需要志向型の企業は「伸び代」があり、地域需要志向型の企業だからこそ、イノベーション活動による収益力が向上する余地があると考えられる。また、第2-1-6図で示したとおり、小売業・サービス業は地域需要志向型の企業が多いが、こうした非製造業においては、イノベーションによる伸び代が大きく、収益力を高める余地があるといえよう。

以上より、我が国の中小企業・小規模事業者の

収益力のより一層の向上を図るためには、こうした地域需要志向型の企業にも着目し、その活動を支援していくことも重要と考えられる。

第2-1-17図 需要志向別、イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 直近3年間の経常利益の傾向に関して、「大幅な増益傾向」、「若干の増益傾向」と回答した企業を「増益傾向」とし、「大幅な減益傾向」、「若干の減益傾向」と回答した企業を「減益傾向」としている。

## 事例

## 2-1-3

## 株式会社諏訪商店

## 地域の需要を志向する製造卸売業が、小売業へ参入して業績を向上させた事例

千葉県市原市の株式会社諏訪商店（従業員83名、資本金1,000万円）は、地元、千葉県の観光土産・名産物を中心とした製造卸販売業、小売業、各種企画等を手がける企業である。

同社は、1969年の創業以来、製造卸販売業を営み、対事業者（BtoB）向けのビジネスを行ってきたが、二代目である諏訪社長が、1996年に入社した頃には、同業他社との競争も激化し、事業への閉塞感が社内に漂い始めていた。

諏訪社長は、入社後、ドライブインで試験販売をした際、直接顧客と接する小売業の楽しさに気づき、対消費者（BtoC）向けのビジネスに大きな可能性を感じるようになった。そして、1997年にまずは通信販売事業を開始。1990年代後半の不況の影響により売上が減少する中で、事業への危機感が募ったこともあり、2002年に「房の駅」を出店し、小売業に本格的に参入した。

卸売業から小売業への本格参入したのは、卸売業として得意先の商品を取り扱うだけでなく、独自性のある売り場を設け、地元である千葉県を自由に表現することで、業績の改善や新たな事業の拡大につながると考えたからである。

同社では、農家や漁師との直接のつながりを活かし、年間500アイテムに上る新商品を開発し、地域の需要をふまえた、こだわりの商品と品揃えを意識している。こう

した取組が奏功し、房の駅の顧客層は、県内の地元顧客が8割を占めるようになっている。東日本大震災の影響で、卸売業の売上が減る中でも、「房の駅」は、地元の顧客で賑わっていた。

なお、現在、売上の内訳は、卸売業が6割、小売業が4割となっている。以前は、売上等の変動に翻弄されていたが、小売業に参入してから、卸売業とのバランスも取れ、業績も安定している。また、「房の駅」で商品を見てから、卸売業に引き合いがくるようになるなど、小売業と卸売業の相乗効果も大きいという。

同社の諏訪社長は、「将来、『房の村』として、房の駅を中心に、宿泊施設等も備えた、食のテーマパークをつくりたい。県内の観光地は、点在しているが、それらを結び、拠点にすることが夢。県内を中心にした地元の顧客で賑わっていて、観光客がその賑わいに目を留めて、そこに自然と引き寄せられることが理想である。」と力強く語った。

このように、地域の需要に着目し、顧客のニーズを踏まえた商品を提供することで売上が好調に推移するとともに、地域需要志向型の企業がイノベーションを達成し、収益性を改善させた事例といえよう。また、小売業への参入により経営の軸を複線化したことが、経営上のリスクのヘッジに繋がり、経営力が強靱になっているという点からも、イノベーションに成功している事例といえよう。



県観光土産・名産物の小売店「房の駅」の店舗



## ■イノベーション達成に向けた課題

次に、中小企業・小規模事業者のイノベーションを達成させるための課題を整理する。イノベ

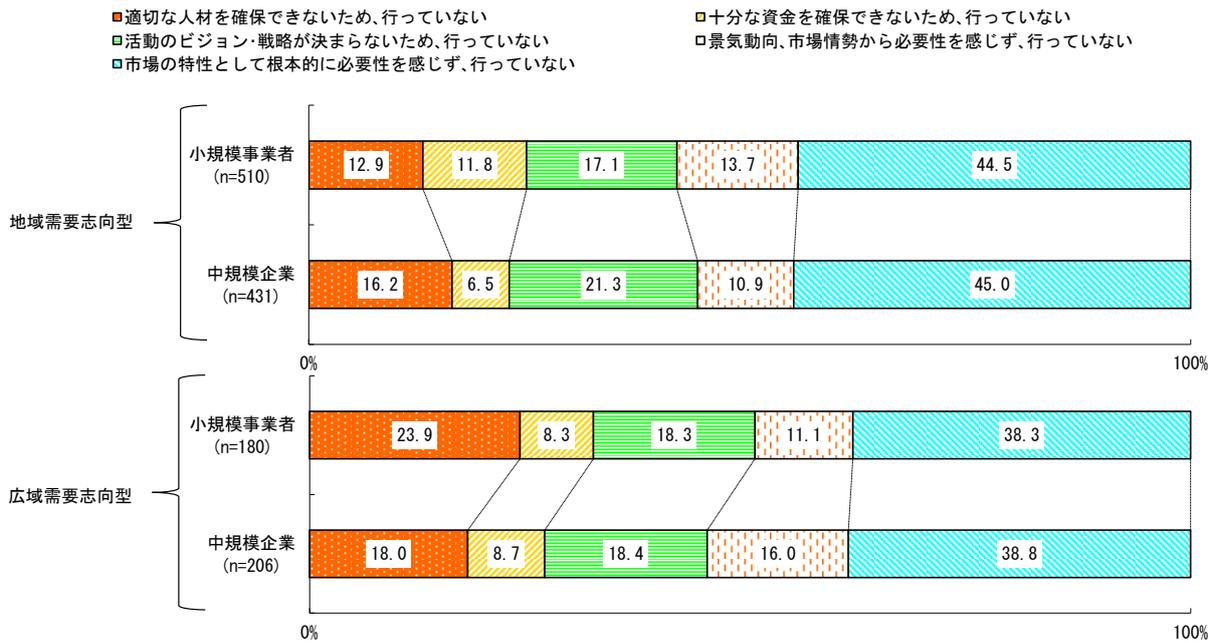
ーションを達成させるための課題には、①そもそもイノベーション活動を行っていない点、②イノベーション活動を行っているが達成に至っていない

い点の二つの視点からの分析が考えられる。

第2-1-18図は、イノベーション活動を行っていない理由を示したものである。「市場の特性として根本的に必要性を感じず、行っていない」と回答した企業と、「景気動向、市場情勢から必要性を感じず、行っていない」と回答した企業を合わせると50%超となり、過半数の企業は、イノベーション活動に取り組む必要性を感じていない。市場の特性や市場動向等の理由によりイノベーション活動をしていないものの、人口減少等により域内需要の減少が加速する可能性もあるため、こうしたイノベーションの必要性を感じていない企業であっても、成長の源泉と言えるイノ

ベーションに取り組み、競争力を高めていく必要があると考えられる。他方で、約半数の企業はイノベーションの必要性を感じながらも、人材面や資金面の理由により、取り組めていないことが分かる。また、広域需要志向型の企業では、地域需要志向型の企業と比べると、人材の不足が原因と答えた企業が多くなっており、特に広域需要志向型の小規模事業者では、20%超の事業者が人材の問題によりイノベーション活動ができないと回答している。広域の需要をターゲットにすることで事業拡大の意思が強いものの、人材不足という問題に直面していることが分かる。

第2-1-18図 需要志向別、規模別に見たイノベーション活動を行わない理由



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

■イノベーションに一步踏み出すきっかけとなる取組

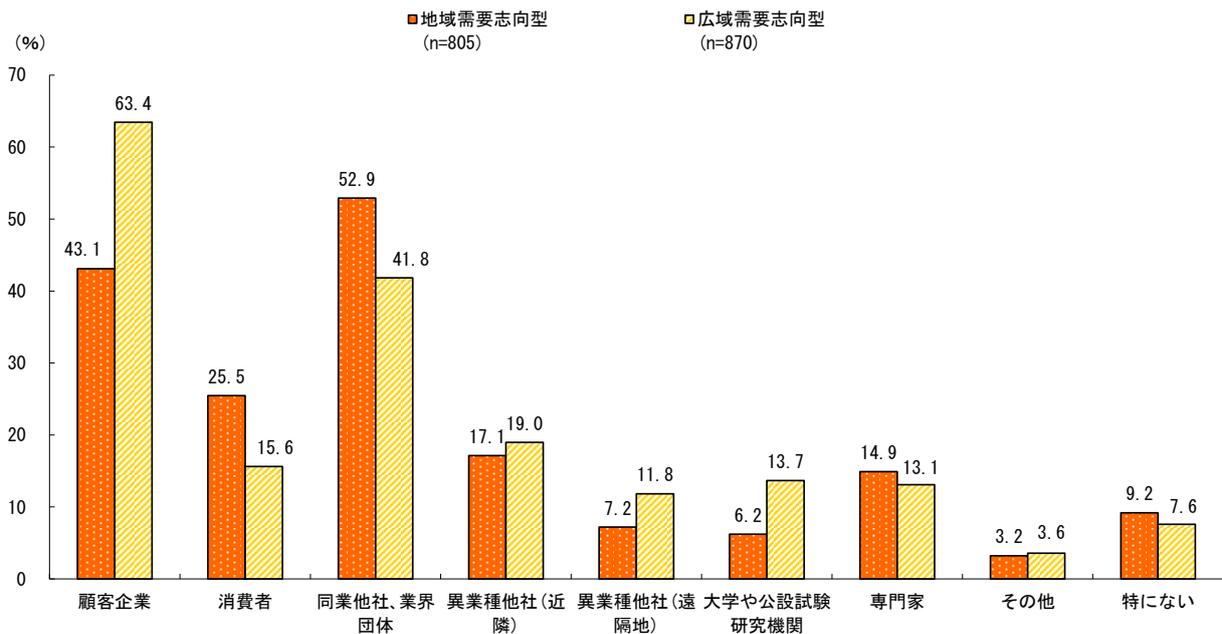
第2-1-9図で示したように、広域の需要を志向するほど、社外との協働が増える取組を活発に行っている一方で、地域需要志向型の企業では社外との協働に課題を抱えていると考えられる。第

2-1-19図は、イノベーションに一步踏み出すきっかけとして、重要と考えている意見交換先を、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に見たものである。地域需要志向型の企業では、「同業他社、業界団体」と回答する企業が最も多く、次いで「顧客企業」となっている。広域需要志向型

の企業では、「顧客企業」と回答する企業が多く、次いで「同業他社、業界団体」となっている。地域需要志向型の企業、広域需要志向型の企業ともに、顧客企業や同業他社等の経営上の接点が多い事業者等との意見交換を最も重視していることが

分かる。また、広域の需要を志向するほど、遠隔地の異業種企業や、大学や公設試験研究機関等との意見交換を重視する傾向にあり、広域需要志向型の企業は幅広い意見交換先も重要と考えている。

第2-1-19図 イノベーションに一步踏み出すきっかけとなる意見交換先



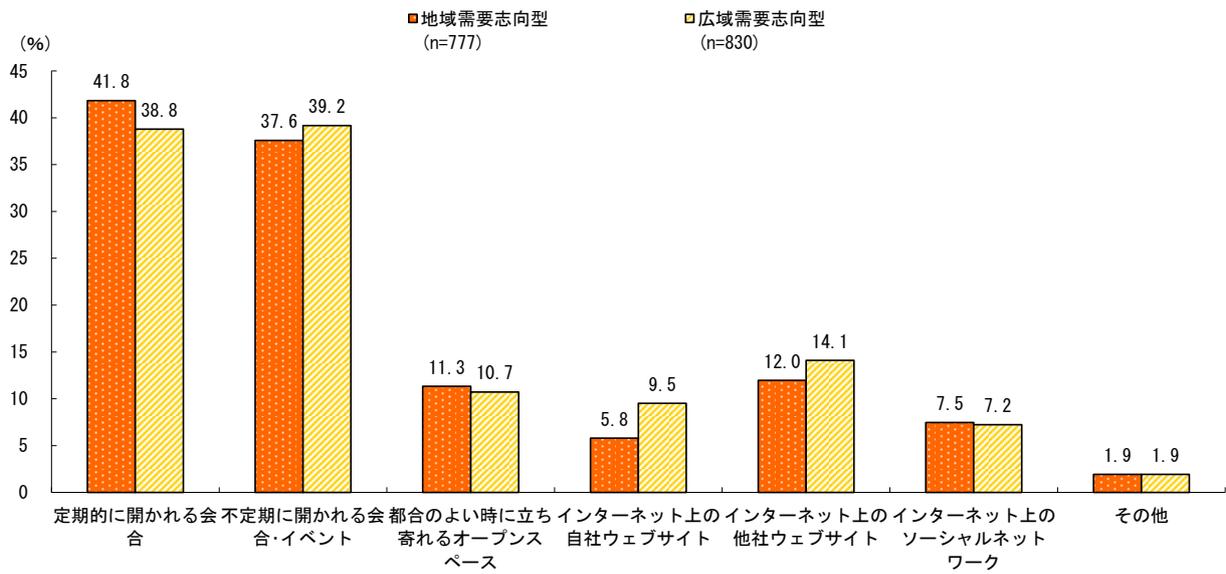
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-20図は、イノベーションに一步踏み出すために必要としている意見交換の場を、需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に示したものであるが、需要志向の違いによらず、「定期的にかかれる会合」、「不定期にかかれる会合・イベント」と回答する企業が多くなっている。他方で、インターネット上のウェブサイトやソーシャルネットワーク等の、インターネットを通じた意見交換については重視していない傾向にあること

が分かる。情報技術の進展により、コミュニケーション手段に変化が発生しているものの、イノベーションを推進するための意見交換としては、顔と顔を突き合わせる手法を重視する傾向にあることが分かる。

以下では、地域の企業同士が意見交換の場を持つことにより、イノベーションを推進している事例を紹介する（事例2-1-4）。

第2-1-20図 イノベーションに一步踏み出すきっかけに必要な意見交換の場



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 事例

## 2-1-4

## 村式株式会社

## 地域での連携によりイノベーションを起こした事例

神奈川県鎌倉市の村式株式会社（従業員16名、資本金1,000万円）は、ウェブサイトの企画・構築やマーケティング支援のためのシステム開発やコンサルテーション<sup>8</sup>等のサービスを主力事業としている。中でもeコマース<sup>9</sup>やクラウドファンディング<sup>10</sup>のプラットフォーム構築を得意としており、大手広告代理店と協業運営するeコマースサイトや、鎌倉を盛り上げるためのクラウドファンディングサイトを運営している。

住吉ユウ社長は、2006年に大手印刷会社の同期入社エンジニア5人で東京都内に創業したが、2年後には鎌倉に移転している。移転当時、鎌倉にはITの産業集積はわずかであり、経済合理性や効率性の観点からいえば都内のほうが圧倒的に立地は良かったが、歴史や地域の雰囲気惹きつけられ、協働する顧客や社員との関係性を重視して、最終的には直感を信じて移転を決断した。

鎌倉を盛り上げたいとの思いがあった住吉社長は、鎌倉に本社をおくIT企業の経営者らとカマコンバレー有限責任事業組合を設立し、鎌倉を盛り上げるための活動を行っている。月に一度開催される定例ミーティングでは、NPO法人等の団体や商店主、学生など、鎌倉をよりよくするための活動をしている人の話を聞き、100人程度の参加者が課題を解決するためのブレインストーミングをすることで、多種多様なアイデアが生み出されるとともに、参加者はその活動や地域の課題を「自分ゴト」として捉え、各自が自発的に支援をするようになっている。この取組によって培われる地域内の信頼関係や、思いのある人を応援しようとする関係性が広がっていくことで、参加者同士の仕事にも発展している。また、カマコンバレーで

は個別のプロジェクトも進められており、鎌倉をよりよくするために活動する人たちのためのクラウドファンディングサイト「iikuni」、建長寺で禅の体験とハッカソン<sup>11</sup>を組み合わせて成果を目指す「ZenHack」等が企画されている。さらに、地域の経営者が10人程度集まって詳細な事業計画を公開し合う会議を開くことで、互いに真剣なアドバイスや厳しい指摘をする関係性が生まれ、協働への発展や、経営の決断のスピードが格段に速まる成果も生じている。

住吉社長は、「カマコンバレーでは参加企業同士が競合にもなり得るが、互いに仲が良いので、地域全体で共生して成果を出すという価値観が共有できている。そのため、互いにノウハウやビジョン、スキルを共有し合える関係性ができており、それがイノベーションの源泉となっている。」と話している。



カマコンバレーの定例ミーティングの様子（2014年11月）

### ■イノベーションのプロセス別に見た課題

次に、イノベーションを達成させるために活動している企業が抱えている課題について見ていく。第2-1-21図、第2-1-22図は、イノベーションの活動のプロセスを、「検討開始の判断の段階」、「投資の判断の段階」、「事業化の判断の段階」の三つの段階に分解し、それぞれのプロセスごとに抱

える課題を企業規模別に示したものである。

中規模企業の課題は、検討開始の判断の段階では「イノベーションの取組の必要性の見極めが難しい」、投資の判断の段階では「投資時期・必要性の見極めが難しい」、事業化の判断の段階では「事業化の時期の見極めが難しい」と回答した企業が多くなっており、自社の経営資源への課題よ

8 「コンサルテーション」とは、異なる専門性をもつ複数の者が、援助対象である問題状況について検討し、よりよい援助の在り方について話し合うプロセスをいう。

9 「eコマース」とはインターネット等のネットワークを利用して、契約や決済等を行う取引形態をいう。

10 「クラウドファンディング」とは、インターネットを介して不特定多数の人々から資金調達をすることをいう。詳細は中小企業白書（2014年版）第3部第5章を参照。

11 「ハッカソン」とは、ソフトウェア開発者が、一定期間集中的にプログラムの開発やサービスの考案等の共同作業を行い、その技能やアイデアを競う催しをいう。

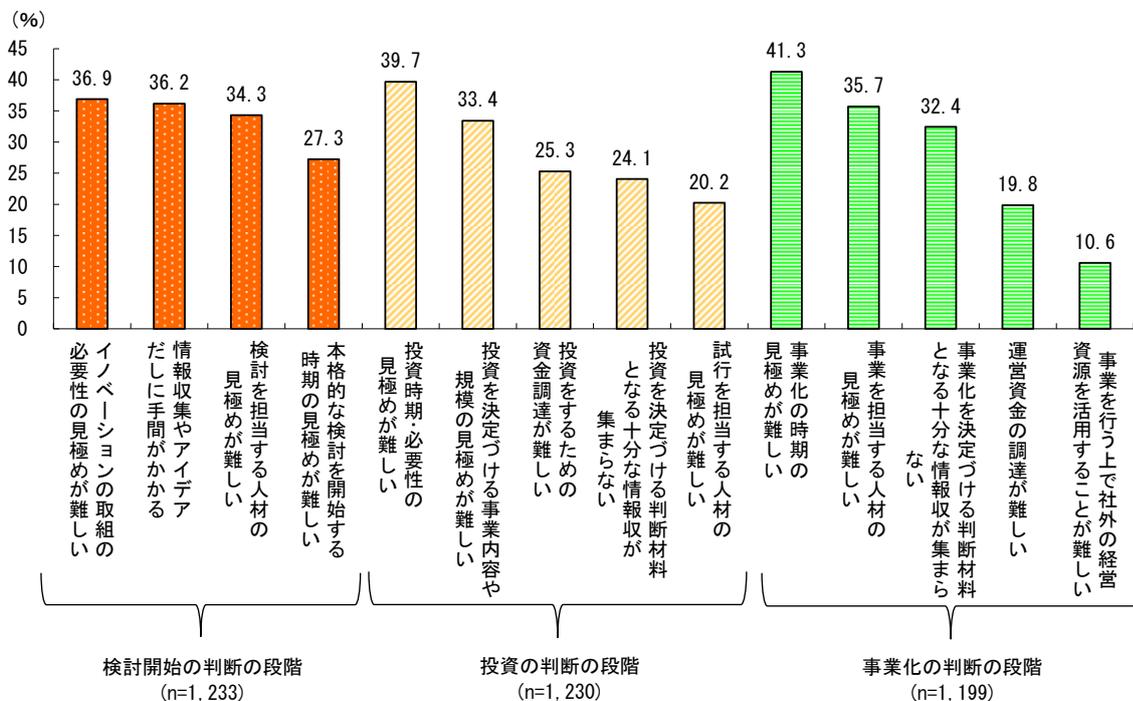
りも、市場の動向を見極めた上での経営上の決断に最も多くの課題を抱えている傾向にある。これは、グローバル化の進展による市場の変化や、リーマン・ショック等の景気変動を経験し、市場動向や景気の先行きを見極めることがより難しくなっていることが原因として推察される。また、事業化の判断の段階では「事業を担当する人材の見極めが難しい」と回答した企業も多く、事業としてイノベーションを推進していくための適正な人材の配置等に課題を抱えていることが分かる。

小規模事業者の課題は、検討開始の判断の段階では「イノベーションの取組の必要性の見極めが難しい」、事業化の判断の段階では「事業化の時期の見極めが難しい」と回答した事業者が多く、中規模企業と同様、経営上の決断に大きな課題を抱えている。また、投資の判断の段階では「投資をするための資金調達に難しい」と回答した事業者が最も多く、また、事業化の判断の段階でも

「運営資金の調達が難しい」と回答した事業者も多いことから、資金面での課題も大きいことが分かる。他方で、「人材」に関する課題はどの段階でも下位であり、経営資源の中でも資金面での課題、すなわち、資金繰りの課題により、イノベーション活動が停滞する要因があると考えられる。

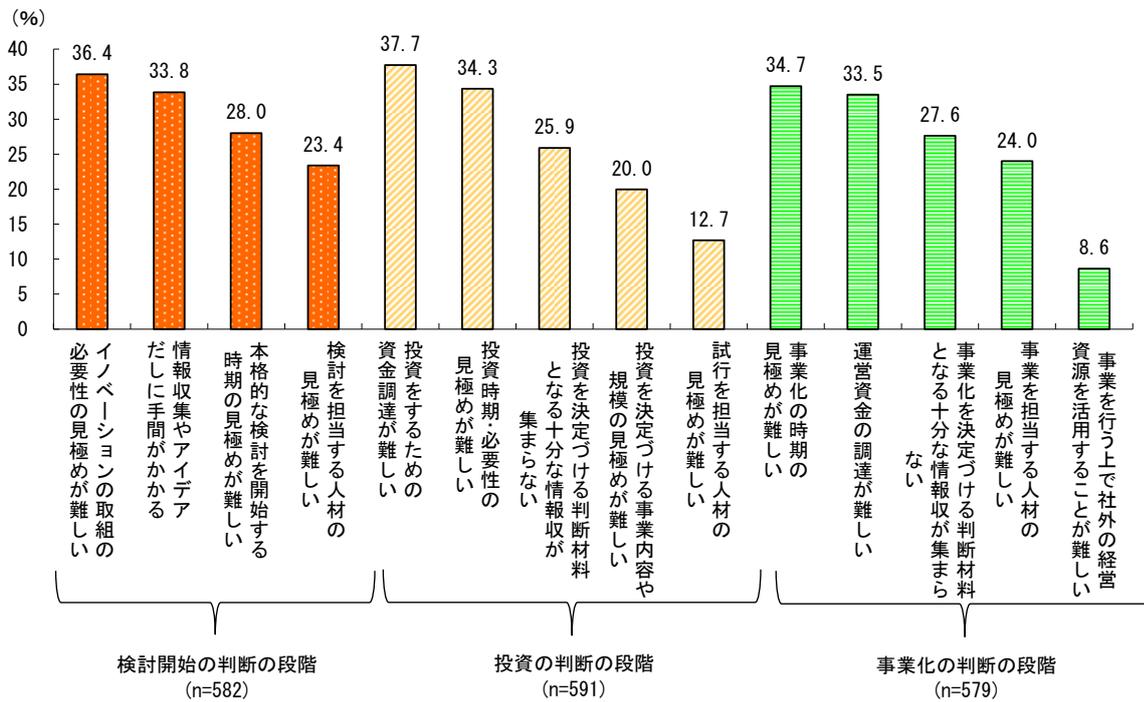
このように、中小企業・小規模事業者は、イノベーションを取り組むにあたり、市場動向を見極めた上での経営上の判断に課題を多く抱えている傾向にある。これは、本章の冒頭でも示したとおり、中小企業・小規模事業者が大企業と異なる成長パターンを歩む中で、自社の技術面のみならず、市場を意識した経営の重要性が増していることが原因として考えられる。このように、市場を意識した経営に注力していくことが、中小企業・小規模事業者のこれからの発展の鍵になるであろう。

第2-1-21図 中規模企業のイノベーションのプロセス別に見た課題



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 第2-1-22図 小規模事業者のイノベーションのプロセス別に見た課題



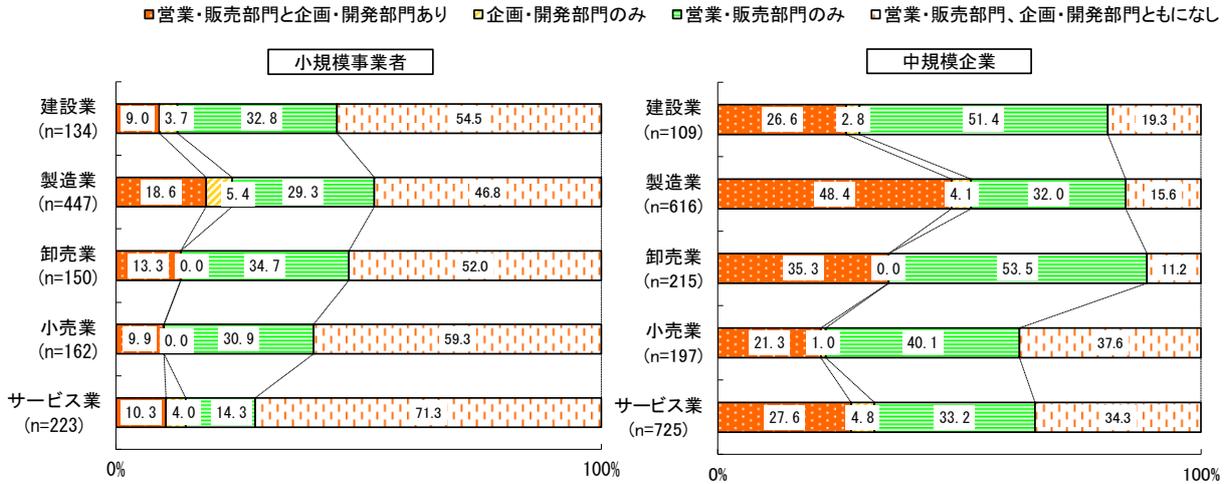
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## ■組織体制とイノベーション活動の状況

イノベーション活動を自社で行っていくためには、会社としての体制の整備や、専門部署の設置が必要と考えられるが、中小企業・小規模事業者の組織体制の整備状況はどうなっているのだろうか。第2-1-23図は、「営業・販売部門」と、「企画・開発部門」に関して、それぞれの部門の設置状況を、企業規模別、業種別に見たものである。「企画・開発部門」のみを設置している企業が少ないことから、組織の成長・発展の過程では、まず「営業・販売部門」が置かれ、その後「企画・開発部門」が置かれると考えられる。業種別に見

ると、小規模事業者では、組織体系に業種別の差異は大きく見られないものの、中規模企業では業種ごとの特徴が見られる。例えば、製造業において企画・開発部門を設置している企業が50%超となっており、商品開発に力を入れている企業が多いことが分かる。また、卸売業では、88.8%の企業が営業・販売部門を設置しており、販売力の強化に力を入れていることが分かる。他方、小売業、サービス業では、どちらの部門も設置していない企業が30%を超えており、他の業種と比べると、体制の整備や専門部署の設置が進んでいないことが分かる。

第2-1-23図 企業規模別、業種別に見た組織体制の状況

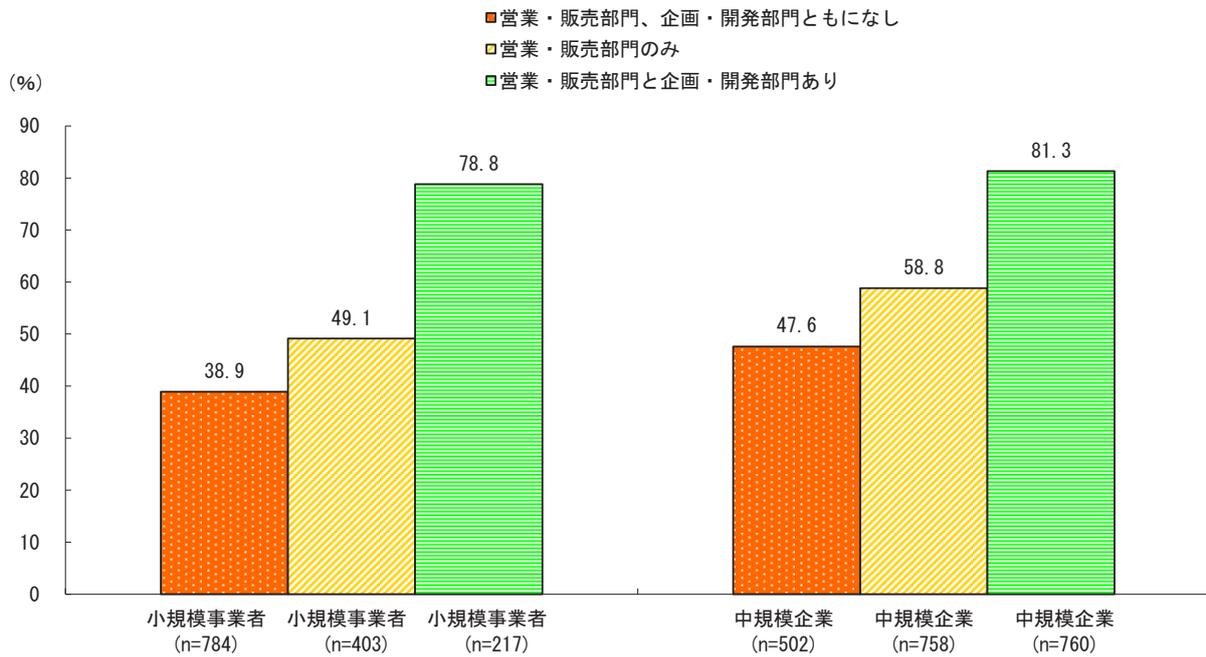


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

こうした組織の体制別に見たイノベーションの活動状況を企業規模別に表したものが、第2-1-24図である。中規模企業・小規模事業者のいずれにおいても、営業・販売部門も企画・開発部門も設置していない企業は、イノベーション活動を行っている割合が50%を切っているが、その両方の部門を設置している企業は、イノベーション活動を行っている割合は80%近くとなっている。組織の成長につれてイノベーション活動が活発になっており、その傾向は企業規模に関わらず同様である。つまり、イノベーション活動には組織体制が重要な要素となっているといえよう。第2-1-

23図でも見たとおり、小規模事業者は経営資源が限られており、全ての企業が販売・営業部門、特に企画・開発部門を保有することは困難であることから、イノベーションの取組状況に差が出てしまうのはやむを得ない面もあり、イノベーション活動における「小規模の壁」があると考えられる。しかし、こうした小規模事業者ならではの課題を、他者との連携によって克服したり、ITによってその代替となる仕組みを構築したりすることができれば、イノベーション活動を活発化させ、収益を伸ばしていく事も可能であると考えられる。

第2-1-24図 規模別、組織形態別に見たイノベーション活動の状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

このように、本節では、中小製造業の下請構造の変化に焦点を当て、その変化への対応として、中小企業・小規模事業者のイノベーションの取組について見てきたが、限られた経営資源の中でも、特定の技術に特化した技術力の高い企業同士が連携することで、イノベーションを達成し、新規の販路開拓を行っている企業もある。以下では、特定の技術に特化した企業が連携することでイノベーションを達成し、大手企業への販路開拓

等に成功した事例を紹介する（事例2-1-5）。この事例では、中核となる機能を持った企業等が企業連携の中心に存在し、その企業間ネットワークの軸となることで全体の調整機能を果たし、川下企業からの受注を獲得しやすい状況が生まれている。このように、中小企業・小規模事業者の企業連携においては、ネットワークの軸となる機能が必要だと考えられる。

## 事例 2-1-5

### 企業間連携を行う4グループ

#### 中核企業等が中心となって企業連携を果たすことで受注を拡大している例

中小企業・小規模事業者の企業連携の成功のためには、中核となる企業や機能が存在していることが重要であると考えられる。中核機能という軸が全体を調整する役割

を果たし、川下企業からの受注を獲得しやすい状況を生むと考えられる。以下では、こうした中核となる企業や機能を中心に、企業が連携している事例を紹介する。

大阪市に本社を置く由良産商株式会社は、航空機部品の完成品を一貫生産する体制を目指し、大手精密機器メーカーの協力を得て、石川県で同様の取り組みを目指していた企業と連携した4社のコア企業を中心に、東北から九州に全国に点在する優良な機械加工の中小企業とのネットワークを形成し、共同で航空機部品を供給するワンストップサービス体制を立ち上げた。

由良産商株式会社はこの取組の中核企業として、①契約の窓口、②エンジニアリング（受注内容の工程分解、メンバー企業への工事表作成等）③品質管理、④納期管理、⑤非破壊検査を担い、川下企業が求めるJIT（Just in Time）、KIT（キット化納入）に対応している。由良産商株式会社が中核企業としての役割を果たすことで、この取組では、最適LOT生産の実現、材料の一括購入、間接費の削減、物流費の削減、在庫圧縮によるコストダウンでの受注競争力アップ及び加工企業群が製造のみに集中できる体制が構築されている。さらに、川下企業側は、調達コストの削減、低コスト安定調達、KIT/JITによるリードタイム短縮等の受注メリットを享受している。

また、平成25年には、コア企業の4社がグループ企業間でのイコール・パートナーシップを維持するために、コンサルティング機能を担う法人「JAPAN AERO NETWORK株式会社」を設立し、大手精密機器メーカーのOBを招き入れ、グループの戦略・方針を立案、決定している。こうした活動を通じ、参画企業の技術力・組織力の向上及び川下メーカーとの調整機能等を強化した結果、平成25年12月には大手メーカーと完成品部品の長期供給契約締結を実現した。

京都府精華町に本社を置くゼネラルプロダクション株式会社は、精密機械部品の製造・販売を行っている。高度な加工技術を持つ中堅・中小企業、特に単工程（鋳造、鍛造、加工、熱処理、表面処理、プレス、成形、金型等）で日本、若しくは世界でトップレベルの位置にある会社をまとめ、工程間の管理をしながら製造し、最高品質の部品やユニットを世界中に販売することを目標としている。同社は株式会社タカコの石崎社長が中心となって設立したが、設立の背景には、各社が単工程に特化しているために、海外メーカーが発注しづらい状況となっていることに問題を感じたことにあった。こうした問題意識から、同社が中核会社として受注の統括を行い、川下企業の受注を引き受けている。そして、受注アイテム別に約150社の中からサプライヤーを選定し、工程設計を行い、材料調達から鍛造・鋳造、加工、熱処理、研磨、表面処理、検査といった品質・工程管理等を行い完成品の納品をしている。こうした活動の結果、平成24年には、大手自動車会社の一次サプライヤーに認定され、Tier1として部品

を生産・納入することを実現した。

京都府にある京都試作ネットは、京都府南部の機械金属関連の29社の中小企業で構成された、部品加工から装置開発まで「試作に特化したソリューション提供」を行っている専門サイトである。

参加する企業各社が、「切削」、「プレス板金」、「樹脂加工」、「表面処理」等のコア技術を持っており、企業同士のネットワークを形成することで、単独の企業では不可能な複数工程を実現し、難度の高い試作の依頼も引き受けている。こうした部品加工から装置開発まで一貫した体制整備を行ったことで、現在では、全国から月100件程度の問い合わせがあり、そのうち単工程での試作を含め、2~3割程度の受注に至っている。

顧客からの試作依頼はホームページを通じて行われる仕組みが構築されており、2時間以内に見積りを返し、顧客の製品開発を効率化することに注力しており、「コスト」ではなく、開発段階で最も重要視される「スピード」を最優先としている。なお、参加企業自らがビジネスを積極的に取りに行くという意識を維持・向上するとともにメンバー企業間の連携を促進するため、輪番制で事務局機能を担っている。また、ブランド化戦略の一環として、「京都」に拘り、京都を一大「試作加工集積地」にすることを目標としている。

京都市にある株式会社CAPABLEは、半導体封止プロセス用金型を製造できる全国の精密金型加工事業者約50社と連携し、世界の半導体メーカーや半導体部品メーカーからの受注を拡大している。半導体封止プロセス用金型は、ITバブル崩壊後、高品質なものについては高価格化、納期の長期化が進む一方で、低価格、短納期のコピー金型メーカーが台頭したが、品質面での問題があった。もともと大手商社のIT部門から半導体装置メーカーの社長を務めた経験のある同社の河原社長は、日本の精密金型の新たなビジネスモデルを構築するため、同社がマーケティングやユーザーのニーズの把握を行い、受注した際には、設計や連携する精密金型メーカーに対してその加工技術レベルに応じて適したパーツの加工指示を出し、最終的に同社での検査・品質保証を経て、納品し、代金回収まで行うことで、市場のニーズに則した高品質、適正価格、短納期を実現する仕組みを構築した。この仕組みにより、参加する金型メーカーは、製造に特化することが出来るとともに、他の受注とのバランスを保ちながら新規のビジネスを手がけることが可能となる。設立3年目の現在は、半導体封止プロセス用金型を中心にビジネス展開を行い、年間4億円程度の売上が上がっているが、将来的には自動車・産業機械の研究開発型の金型分野への進出を目指している。

## コラム

2-1-1

全国イノベーション調査から見る  
我が国のイノベーション

本コラムにおいては、民間企業のイノベーション活動の実態や動向を把握する目的で、文部科学省が実施している「第3回全国イノベーション調査」に基づき、我が国のイノベーションの実態を国際比較も含めて概観したい。

まず、本調査におけるイノベーションの定義について、イノベーションという言葉の意味する内容の歴史的な変遷を踏まえて概説する。

イノベーションの概念が生まれたのは1912年に遡る。オーストリアの経済学者J.シュンペーターにより提唱され、イノベーションとは“既成の概念を覆すような新規の技術や材料、生産手段、産業や組織の再編等によってもたらされる革新”と定義された。この定義からも分かるように、イノベーションとは広い概念であり、一般には新しい技術の発明を指す言葉であると誤解されているが、それだけでなく新しいアイデアから価値を創造し、社会に変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。こうしたイノベーションの意味するところは、現在、経済成長に不可欠なイノベーションという概念について整理する必要性、また、グローバルにイノベーションに関する調査を行う必要性から、経済協力開発機構（OECD）<sup>12</sup>が中心となってオスロ・マニュアルをまとめている。オスロ・マニュアルの初版が発行された1992年当初は、製造業を中心とした技術に関するイノベーションについて議論がなされていたが、現在では、サービス業を含む非製造業におけるイノベーションの重要性が認識され、非技術的なイノベーションも加えた、四つのイノベーション（プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーション）が定義されている。

それぞれの意味するものは、新製品・サービスの市場への導入をプロダクト・イノベーション、製品・サービスを生産・配送する新しい方法の導入をプロセス・イノベーション、業務慣行・職場組織・対外関係に関する新しい方法の導入を組織イノベーション、製品の外見を新しくすることや販促/販路/価格設定に関する新しい方法の導入をマーケティング・イノベーションとしている（詳細についてはコラム2-1-1①図を参照）。

12 OECDは「Organisation for Economic Co-operation and Development」の略で、本部をフランスのパリに置く、先進国間での先進国間の自由な意見交換・情報交換を通じて、1) 経済成長、2) 貿易自由化、3) 途上国支援に貢献することを目的とした組織のこと。

コラム2-1-1①図 オスロ・マニュアルによるイノベーションの4類型

イノベーションの類型	イノベーションの定義
プロダクト・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社にとって新しい商品・サービスを市場へ導入することを指す。</li> <li>➢ 新しい商品・サービスとは、機能・性能・技術仕様・使いやすさ・原材料・構成要素・中身のソフトウェア・サブシステム・提供方法(サービスの場合のみ)について新しくしたものだけでなく、既存の商品やサービスを大幅に改善したものも指す。</li> <li>➢ 既存の知識や技術を組み合わせたり、新しい用途へ転用したものも含まれる。</li> <li>➢ 新しい商品の転売、単なる外見だけの変更、定期的に行われる変更やアップデートは除く。</li> <li>➢ 自社にとって新しいものを指し、自社の市場において新しいものである必要はない。</li> <li>➢ 他社が既に導入している商品・サービスを自社が導入する場合も、それが自社にとって新しければ、プロダクト・イノベーションと呼ぶ。</li> <li>➢ 商品とはスマートフォン、家具、パッケージソフト等といった有形物だけでなく、ダウンロードによって取得されるソフトウェア、音楽、映画等も含む。また、サービスとは、小売、保険、教育、旅客輸送、コンサルティング等の無形物を指す。</li> </ul>
プロセス・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動(プロセス)について、新しいもの又は既存のものを大幅に改善したものを導入することを指す(技法、装置、ソフトウェア等の変更を含む)。</li> <li>➢ 自社にとって新しいものを指し、自社の市場において新しいものである必要はない。</li> <li>➢ 他社が既に導入している新しい生産工程・配送方法・それらを支援する活動を自社が導入する場合も、それが自社にとって新しければ、プロセス・イノベーションと呼ぶ。</li> </ul>
組織イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 業務慣行(ナレッジ・マネジメントを含む)、職場の組織編成、他社や他の機関等社外との関係に関して、自社がこれまでに利用してこなかった新しい組織の管理方法の導入を指す。</li> <li>➢ 管理方法の導入は、マネジメントによる戦略的な意思決定に基づくものでなければならない。</li> <li>➢ 自社にとって初めてのことで、M&amp;A(合併と買収)の実施そのものは除く。</li> </ul>
マーケティング・イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社の既存のマーケティング手法とは大幅に異なり、なおかつこれまでに利用したことのない新しいマーケティング・コンセプトやマーケティング戦略の導入を指す。</li> <li>➢ 具体的には商品・サービスの外見上のデザイン、販売促進方法、販売経路、価格設定方法に関する大幅な変更を指す。</li> <li>➢ 自社の既存のマーケティング手法で、定期的に行われている変更は除く。</li> </ul>

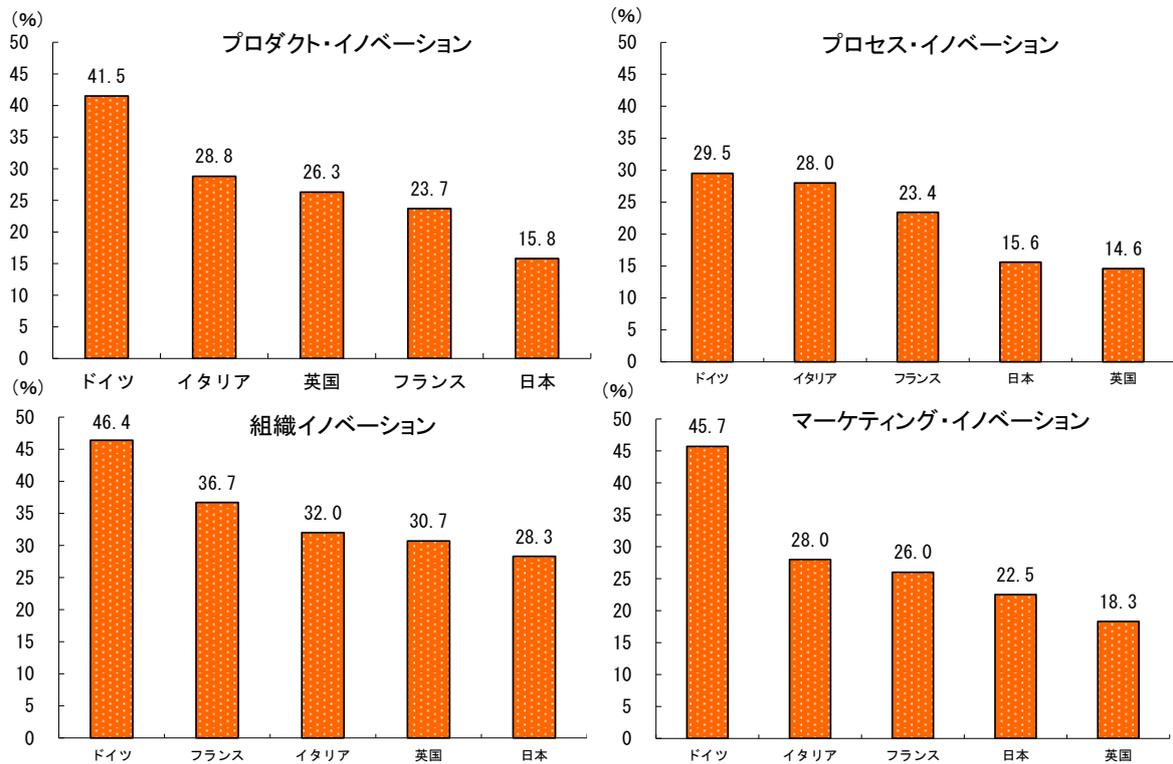
資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」より中小企業庁作成  
(注) ここで示されているイノベーションの定義は「オスロ・マニュアル」に準拠して作成されている。

こうした、イノベーションの定義に基づき、現在では世界約80ヶ国・地域で、オスロ・マニュアルに準拠したイノベーションに関するデータの収集が行われており、日本においては、全国イノベーション調査がそうした役割を担っている。以下では、2013年に行われた第3回全国イノベーション調査に基づき、我が国のイノベーションの実態を概観する。

コラム2-1-1②図は、欧州諸国のイノベーションの状況を上記の4類型に基づき、その実現企業の割合を比較したものである。プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーションのいずれを見ても、我が国のイノベーション実現の割合は低くなっていることが分かる<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> ここでいう「イノベーションの実現」とは、コラム2-1-1①図で示した新しい商品・サービスの市場投入や、生産プロセスや組織形態、マーケティング手法の画期的な改善を自社に導入することを指す。

コラム2-1-1②図 プロダクト／プロセス／組織／マーケティング・イノベーションの実現企業割合

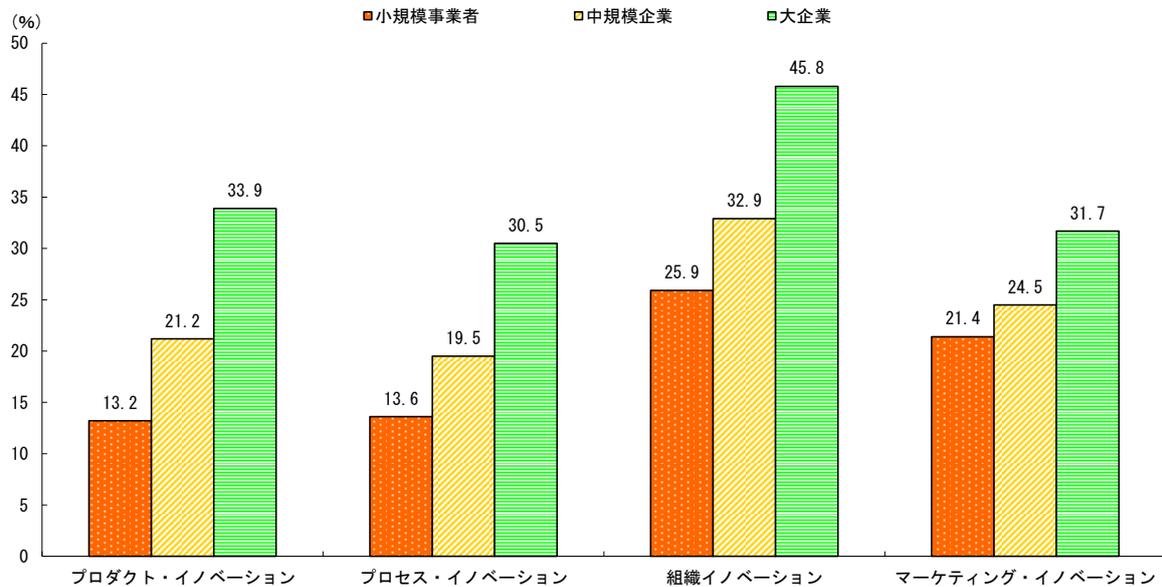


資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」

(注) ここでいう「実現」とは、コラム2-1-1①図で示した、新しい商品・サービスの市場投入や、生産プロセス、組織形態、マーケティング手法の画期的な改善を自社に導入することを指す。

コラム2-1-1③図は、我が国のイノベーションの実現状況を、企業規模別に見たものである。企業の規模ごとにイノベーションを実現した企業の割合に顕著な違いが見え、大企業から中規模企業、中規模企業から小規模事業者と規模が小さくなるに従い低くなっている。こうした傾向は、イノベーションの四つのタイプのいずれにおいても見て取れる。

コラム2-1-1③図 規模別に見たイノベーションを実現した企業の割合



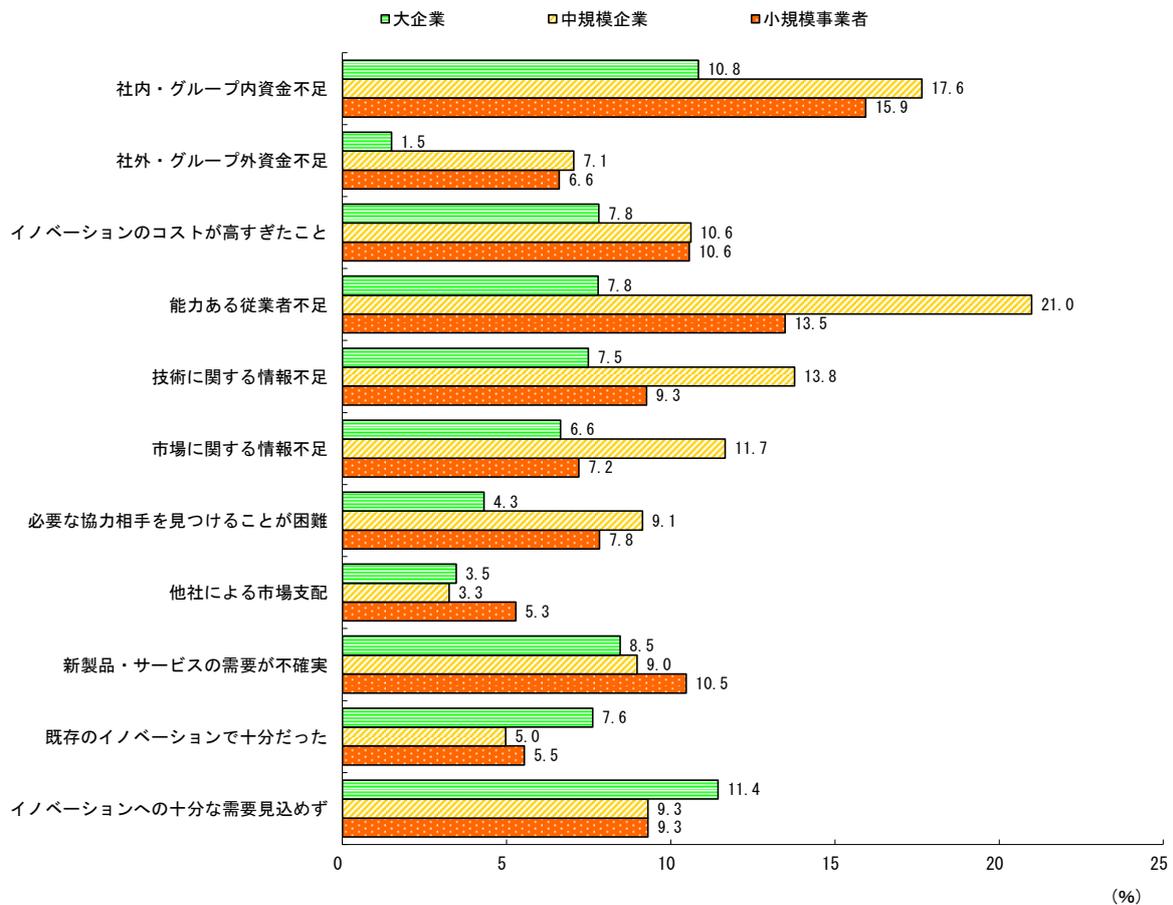
資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査」

(注) 小規模事業者とは常用雇用者数(国内及び海外)10人以上49人以下の企業、中規模企業とは同50人以上249人以下の企業、大企業とは同250人以上の企業を指す。

こうした状況を踏まえて、イノベーションの実現に向けた阻害要因を、「イノベーションの実現に向けた活動を実施する段階」、「活動を実施してから実現する段階」の二つの段階に分けて、企業規模別に見ていく。

まず、イノベーション活動を実施しない企業が経験した阻害要因について、コラム2-1-1④図から見ていく。大企業においては、「イノベーションの十分な需要見込めず」といった市場環境に基づく経営判断としてイノベーションを実施していない理由が最も高く、また、「社内・グループ内資金不足」が続く。次に、中規模企業や小規模事業者においては、全体として、阻害要因としての回答割合が高くなっており、また、中規模企業では「能力ある従業者不足」、小規模企業では「社内・グループ内資金不足」といった、経営資源の不足に関する要因が高い割合となっていることが分かる。

コラム2-1-1④図 イノベーション活動を実施しなかった企業が経験した、イノベーションの阻害要因

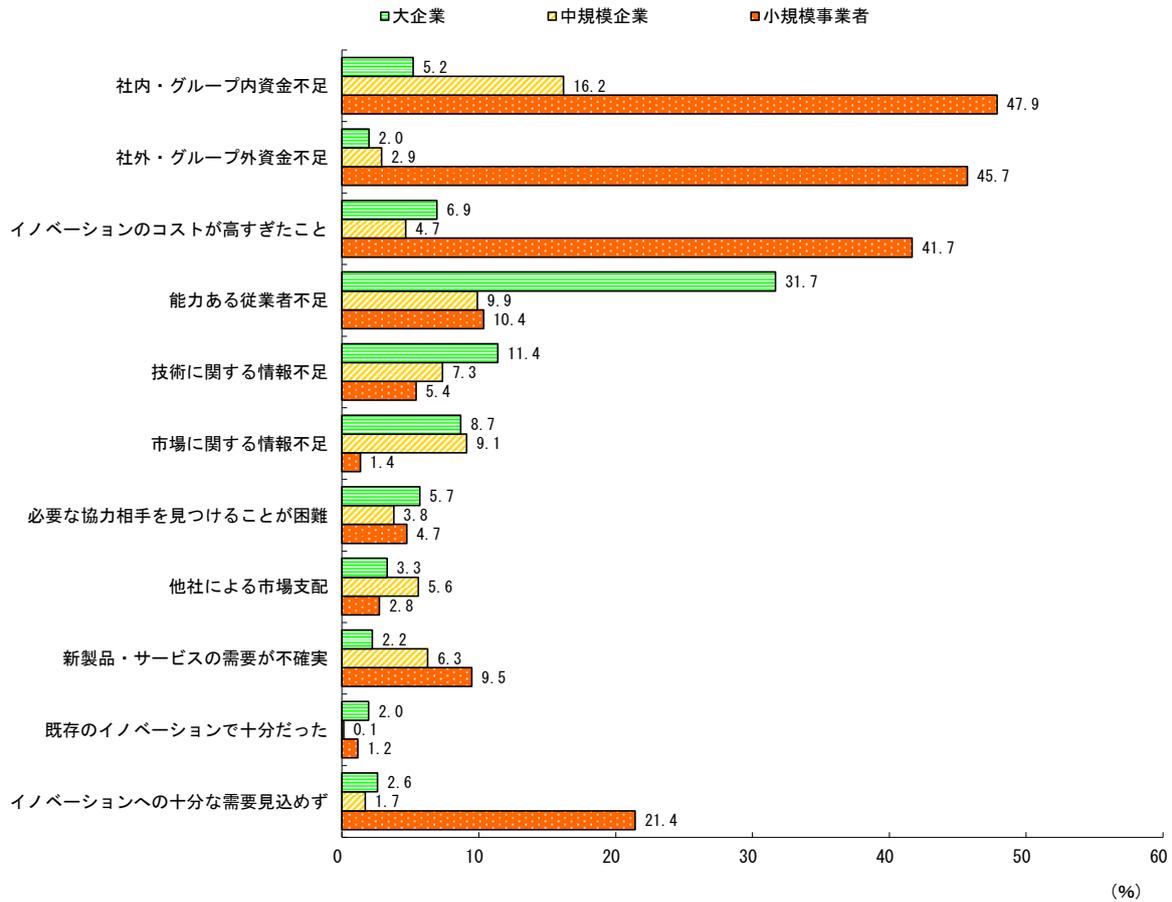


資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」

(注) 小規模事業者とは常用雇用者数(国内及び海外)10人以上49人以下の企業、中規模企業とは同50人以上249人以下の企業、大企業とは同250人以上の企業を指す。

次に、イノベーション活動を実施した企業が、実現に至るまでの阻害要因について見ていく(コラム2-1-1⑤図)。大企業においては、「能力ある従業員不足」が突出して高く、一般的には大企業は優秀な人材を確保・育成しているイメージがあるものの、実際には、時代の最先端の技術等を扱いイノベーションを担う人材等に課題を抱えていることが分かる。他方で、中規模企業においては、「社内・グループ内資金不足」が最も高く、次いで、「能力ある従業員不足」となっている。最後に、小規模事業者については、「社内・グループ内資金不足」や「社外・グループ外資金不足」、「イノベーションのコストが高すぎる」といった、資金に関する項目が顕著に高いことが分かる。この点に関しては、オスロ・マニュアル内の中小企業のイノベーションに関して、「金融」が大きな課題であるという記載があるように、中小企業、特に、小規模事業者のイノベーションの活発化に向けた資金調達の重要性が浮き彫りになった。

コラム2-1-1⑤図 イノベーション活動を実施した企業が経験した、イノベーションの阻害要因

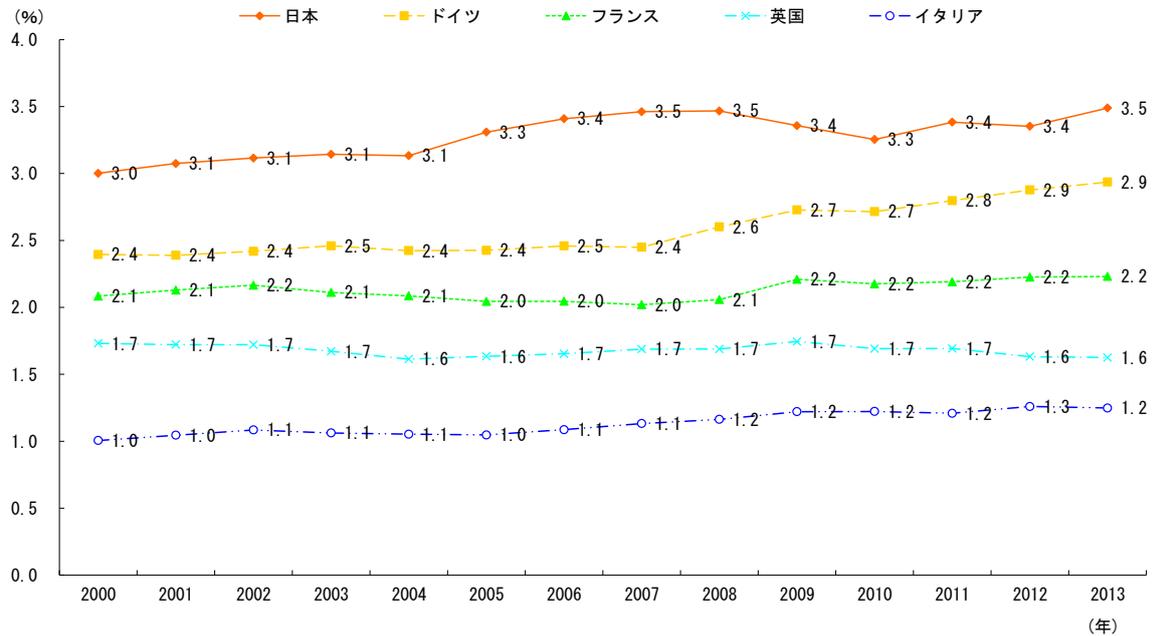


資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「第3回全国イノベーション調査報告」

(注) 小規模事業者とは常用雇用者数(国内及び海外)10人以上49人以下の企業、中規模企業とは同50人以上249人以下の企業、大企業とは同250人以上の企業を指す。

では、イノベーションと関係性の高い、研究開発に投じる資金として、我が国の研究開発費の実態を以下で見ていく。コラム2-1-1⑥図から、我が国のGDPに占める研究開発費の割合の推移を国際比較すると、欧州諸国に比べて我が国ではGDPに占める研究開発費が高い水準で推移していることが明確に分かる。

コラム2-1-1⑥図 GDPに占める研究開発費の割合の推移



資料：OECD「Main Science and Technology Indicators」

しかしながら、コラム2-1-1⑦図から従業員規模別の売上高研究開発費を見ると、規模が大きくなるにつれて売上高に占める研究開発費の割合が高くなっていることが分かり、我が国の研究開発は規模の大きな企業が担っているという様子がうかがえる。

コラム2-1-1⑦図 従業員規模別に見た売上高研究開発費率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

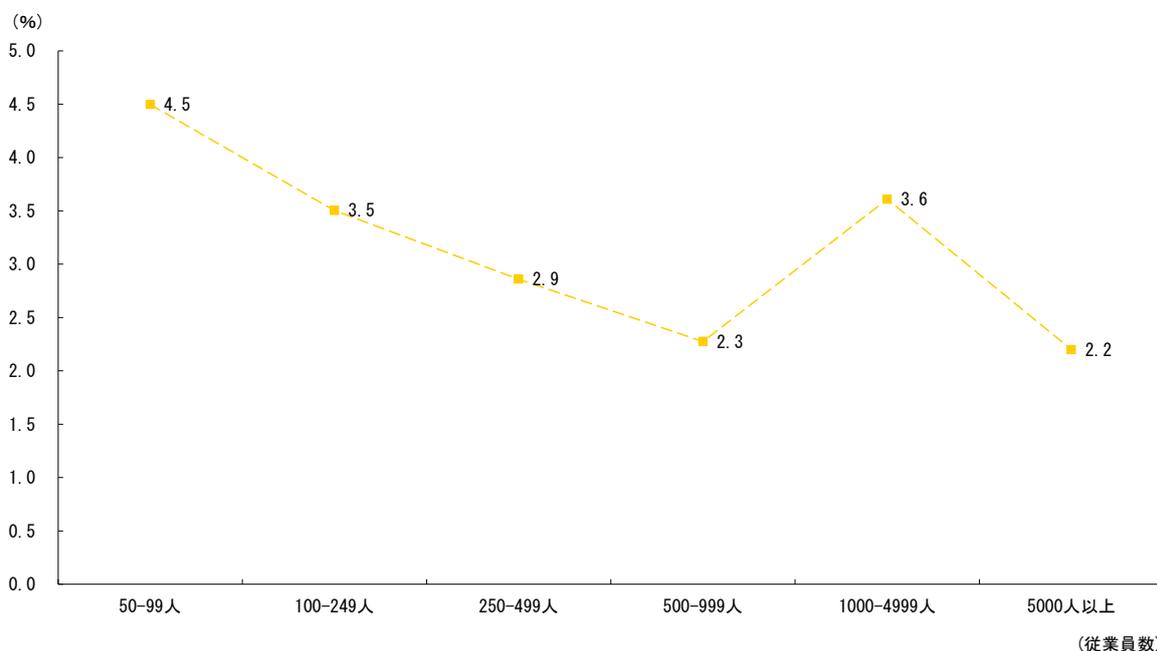
(注)1. 製造業について単純平均により集計した。

2. 研究開発費は、委託研究開発費を加え、受託研究開発費を控除している。

他方で、海外に目を向け、アメリカの企業規模別の売上高研究開発費率を見てみると（コラム2-1-1⑧図）、むしろ規模の小さな企業ほど売上高研究開発費率は高く、規模が大きくなるにつれてその割合は低くなっており、我が国とは異なり、規模の小さな企業が研究開発を積極的に行っている現状が明らかになった。

このように、我が国における研究開発を伝統的に担っているのは、規模の大きな企業であり、中小企業、特に、小規模事業者は経営資源、とりわけ資金面で大きな課題を抱え、イノベーションが十分に行えていない実態を見てきた。昨今では、本章の冒頭で見てきたように、製造業を中心に、規模の大きな企業から安定的な受注を受けて事業を行うといった、中小企業・小規模事業者の産業構造が変化しつつあり、そうした庇護に預かっていた中小企業・小規模事業者が自らの足で立ち、主体的な研究開発を行う必要性が出てきている。今後、こうした動向を後押しするとともに、我が国のイノベーションを活発化するためには、志ある中小企業・小規模事業者（ベンチャー企業も含む）において十分な経営資源の利活用が可能な環境を整備することが重要と考えられる。

コラム2-1-1⑧図 米国における企業規模別の売上高研究開発費比率



資料：U.S. Census「Business R&D and Innovation Survey」

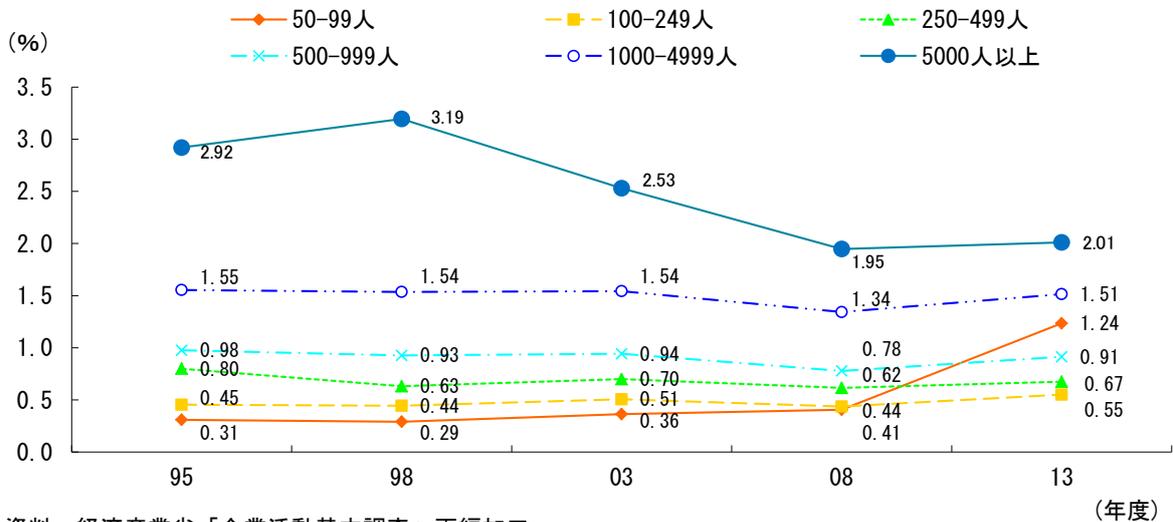
（注） 研究開発費については、自社が負担した費用のみを集計している。

コラム2-1-1⑨図（1）は、製造業の従業員規模別に見た売上高に占める研究開発の割合を示したものである。企業規模が大きくなるほど、研究開発費の売上高に占める割合が上昇していることが分かる。また、経年での変化を見ると、従業員数が5,000人以上の企業においては、売上高に占める研究開発費は減少傾向にある一方で、従業員50人以上99人以下の規模の小さな企業においては、その比率が徐々に上昇していることが分かる。我が国の産業構造が変化する中で、中小企業・小規模事業者にも主体的に研究開発に取り組むようになり、研究開発費を投じるようになってきている様子がうかがえる。

また、コラム2-1-1⑨図（2）は、中小製造業における売上高が研究開発費に占める割合と営業利益率の推移を見たものである。リーマン・ショック付近での特異的な動きはあるものの、総じて、売上高に占める研究開発費率が高い企業ほど、営業利益率も高い水準で推移しており、中小企業の研究開発活動が営業利益率の向上に好影響を与えていることが分かる。

コラム 2-1-1 ⑨ 図 製造業における研究開発費の動向

## (1) 製造業の規模別にみた売上高研究開発費率の推移

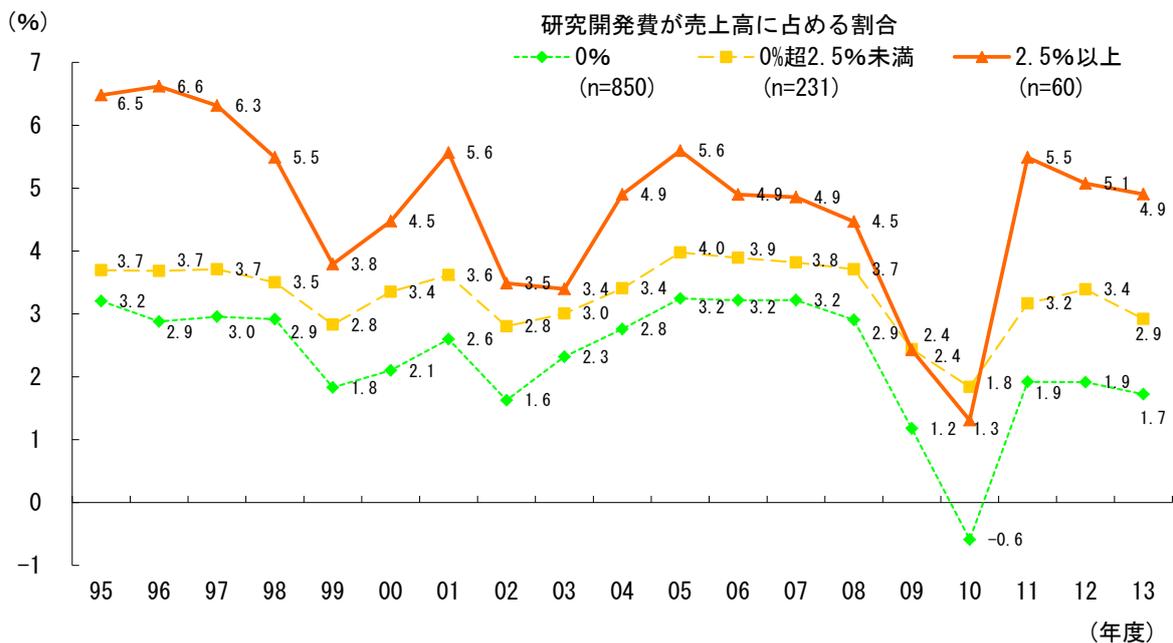


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 製造業について単純平均により集計した。

2. 研究開発費は、委託研究開発費を加え、受託研究開発費を控除している。

## (2) 中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合別に見た、営業利益率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1995年度と2013年度の2時点での中小企業基本法の中小企業の定義を満たし、かつ1995年度から2013年度までの全ての年度において、同じ凡例の区分に該当する企業について集計している。

### 第3節 中小企業・小規模事業者における販路開拓

前節において、中小企業・小規模事業者は収益性を重視してイノベーションに取り組んでおり、販路開拓を意識した情報収集・分析を重視してイノベーションを推進することが、中小企業・小規模事業者の収益力の向上に寄与することが分かった。また、第1部3章で見たとおり、収益性の向上のために必要なことの一つには、「新規の販路

開拓」が挙げられている。本節では、イノベーションの取組に必要とされる「市場の情報収集・分析」に加え、中小企業・小規模事業者の収益性向上のための最大の課題である販路開拓の側面から、中小企業・小規模事業者の実態について分析する。

#### 1 中小企業・小規模事業者の販路

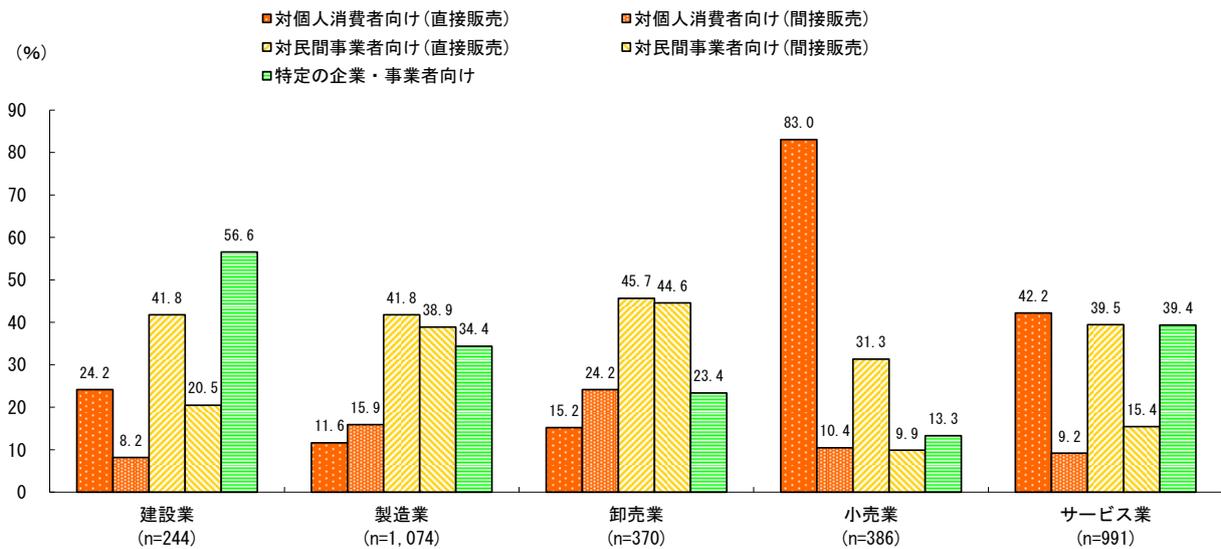
##### ■ 販売対象と重視する市場

まず、中小企業・小規模事業者の販路開拓の取組<sup>14</sup>について見ていく。第2-1-25図は、業種別に見た自社の商品・サービスの販売対象である。ここでは、販売対象を①個人消費者、②民間事業者、③特定の企業・事業者に区分し、さらに①個人消費者と②民間事業者については、自社の商品・サービスをユーザーやサービスを受ける者へ直接販売・提供する「直接販売」と、自社の商品・サービスを卸売業や小売業等の流通業を通じて販売・提供する「間接販売」に区分し、計五つ

に区分している。建設業は、特定の企業・事業者の割合が56.6%と最も高くなっている。製造業と卸売業は、民間事業者への直接販売が最も多くなっているが、他の業種と比較すると、民間事業者への間接販売も多くなっていることが分かる。小売業は、個人消費者への販売が83.0%と圧倒的に多くなっている。サービス業は、個人消費者及び民間事業者への直接販売、特定の企業・事業者への販売が多く、間接販売の割合は低くなっている。これはサービス業の業種特性である「生産と消費の同時性」が示されていると考えられる。

14 ここでいう販路開拓の取組とは、新規の顧客獲得を目指した活動のことをいう。

## 第2-1-25図 自社の商品・サービスの販売対象



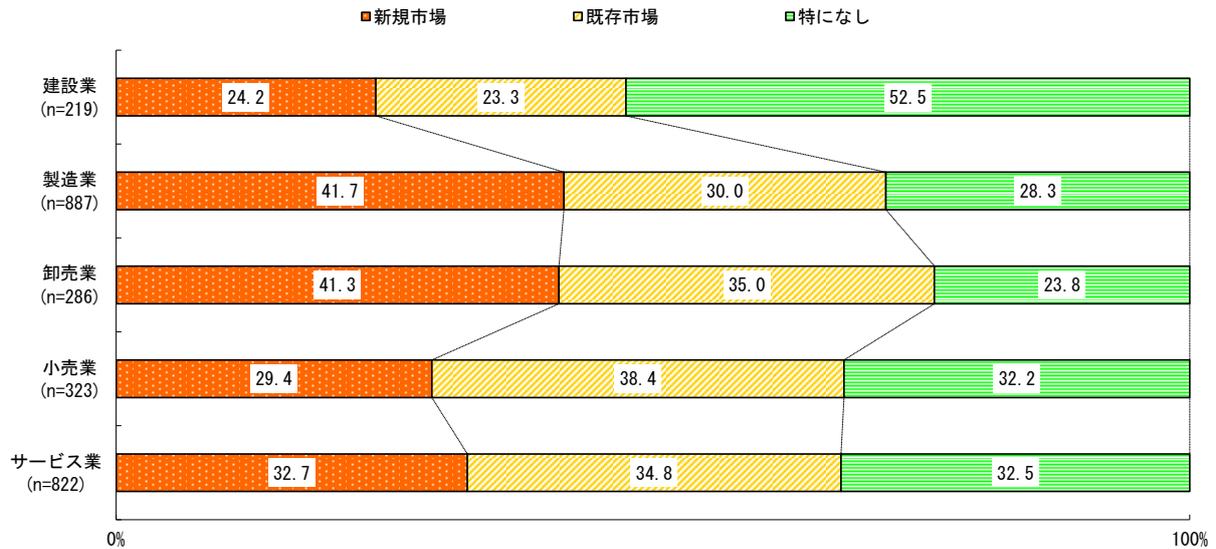
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注)1. ここでいう「直接販売」とは、自社の商品・サービスを、ユーザーやサービスを受ける者へ、直接販売・提供することをいう。  
 また、「間接販売」とは、自社の商品・サービスを、卸売業や小売業などの流通業を経由して販売・提供することをいう。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-26図は、販路開拓する市場のうち、最も重視している市場を示したものである。ここでは、開拓する市場を、新規市場と既存市場に分類している。新規市場とは、事業者が今まで自社の市場と認識していなかった市場を指し、既存市場とは、事業者が現在自社の市場と認識している市場を指している。

製造業及び卸売業は、40%を超える企業が新規市場の開拓を最も重視している。他方、小売業、

サービス業に関しては、新規市場開拓を重視する企業が30%近くいるものの、地域需要志向型の企業が多いこともあり、既存市場の開拓を重視する企業の方が多くなっている。また、建設業に関しては、取り組んでいないと回答する中小企業・小規模事業者が50%を超えているが、これは特定の企業や事業者との取引が多く、新規顧客獲得活動を行う動機が弱くなっているためであると考えられる。

第2-1-26図 販路開拓において最も重視している市場



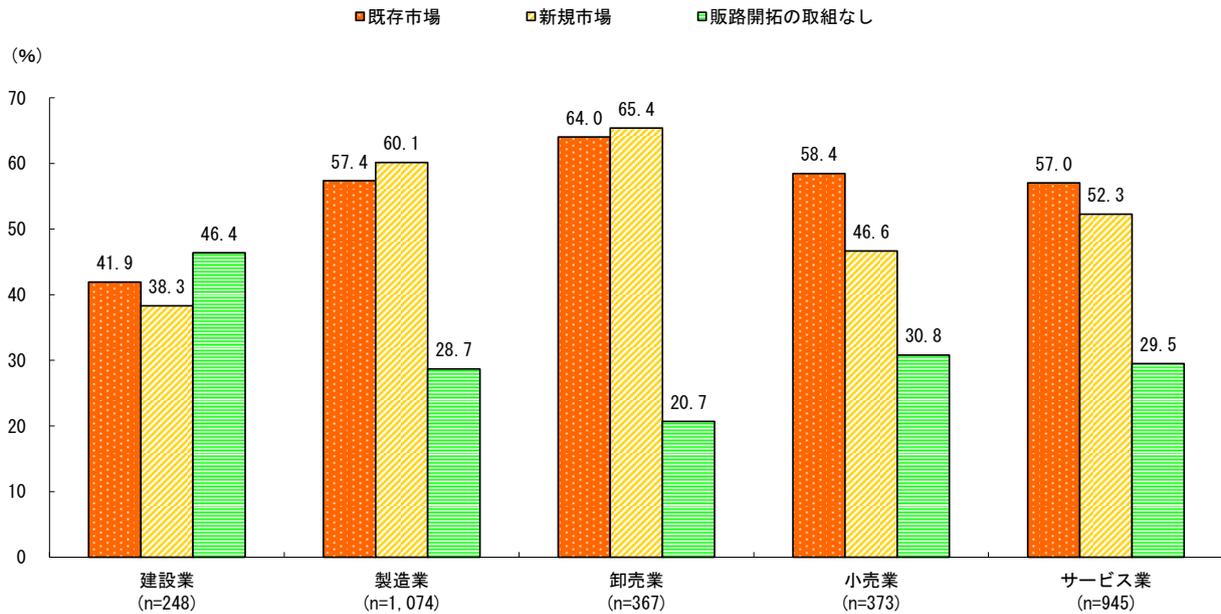
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

### 市場別、商品・サービス別に見た販路開拓の取組状況

次に、中小企業・小規模事業者の具体的な販路開拓の取組状況について見ていく。第2-1-27図は、新規顧客の獲得のための市場の開拓の取組について、開拓する市場別に示したものである。製造業と卸売業は、新規市場開拓を実施している割合が60%を超えており、既存市場の販路開拓よ

りも新規市場の販路開拓に取り組む割合が高くなっている。小売業とサービス業は、既存市場の販路開拓に取り組む割合が60%近くあり、新規市場よりも既存市場の販路開拓に取り組む割合が高くなっている。建設業は、既存市場及び新規市場の販路開拓に取り組む者もいるが、販路開拓に取り組んでいない者の割合が最も高くなっている。

## 第2-1-27図 業種別、市場別に見た販路開拓の取組状況



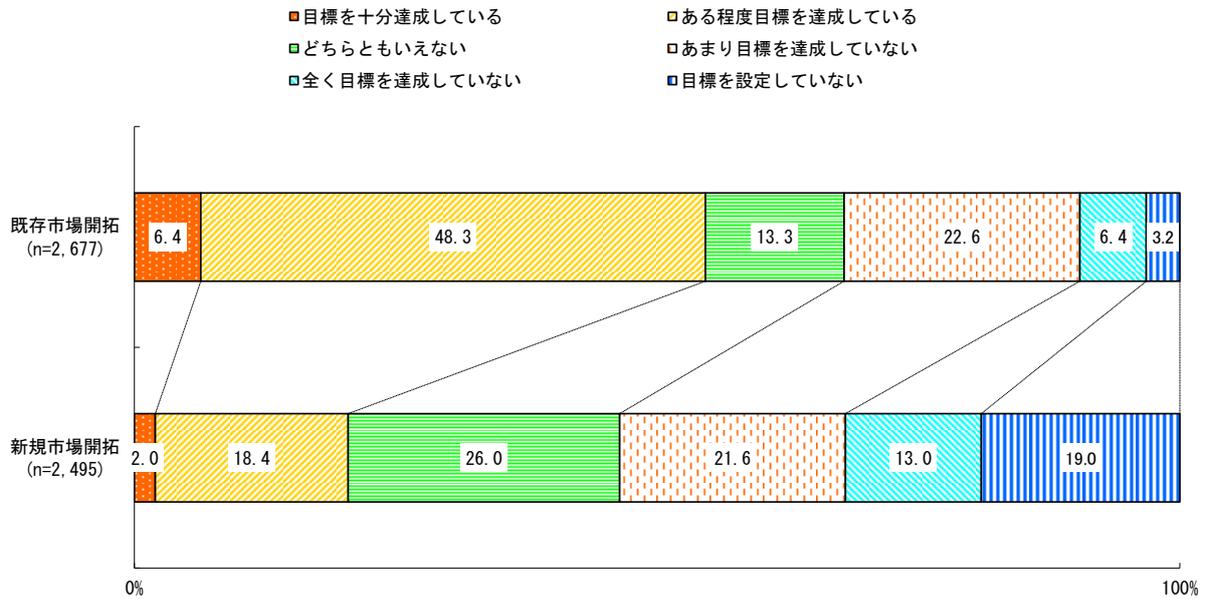
資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## ■ 販路開拓における売上目標達成状況

次に、販路開拓に取り組んだ結果として、売上や利益の目標達成状況を見ていく。第2-1-28図は、開拓する市場別に見た、売上・利益の目標達成状況を表したものである。既存市場の開拓においては、売上目標を達成している企業は50%を超えているが、新規市場の開拓では、売上目標を達成している企業は20%近くにとどまっている。また、新規市場の開拓については、そもそも売上

目標を設定していない企業が20%近く存在する。売上の「目標」を設定することは、事業の進捗管理や取組内容の課題を把握することでも重要であるが、こうした目標を設定できていないのは、新規の市場の把握ができていないため、売上の見込みを立てられないことが要因として考えられる。売上の目標を設定する上でも、市場を調査し、市場を把握することが重要であると考えられる。

## 第2-1-28図 開拓する市場別に見た売上目標達成状況

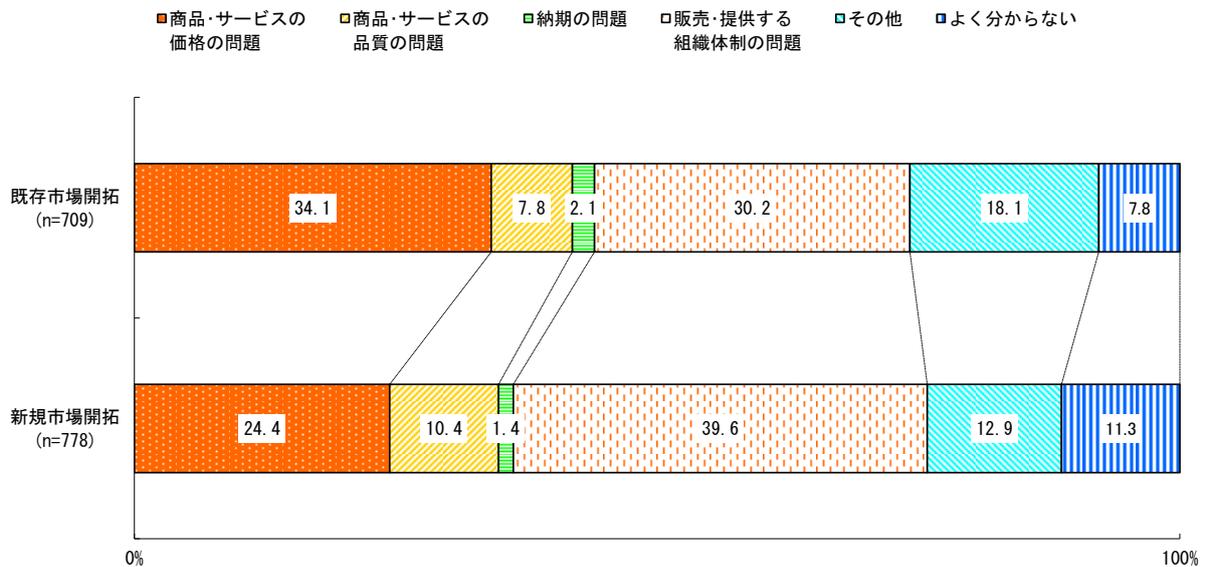


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

売上の目標を達成できなかった理由を、開拓する市場別に見たものが第2-1-29図である。既存市場の開拓では、「商品・サービスの価格の問題」が最も多く、次いで「販売・提供する組織体制の問題」となっている。新規市場の開拓では、「販売・提供する組織体制の問題」が最も多く、次いで「商品・サービスの価格の問題」となっている。

このことから、既存市場の開拓では、売上目標は達成しやすいが、商品・サービスの価格の問題、つまり市場での競合他社との競争により売上目標が未達成となる傾向にあるといえる。また、新規市場の開拓においては、売上目標を達成することが難しく、その理由は人材の不足等の組織体制の問題が大きいといえる。

## 第2-1-29図 開拓する市場別に見た売上目標が未達成の理由



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

### ■ 販路開拓における課題

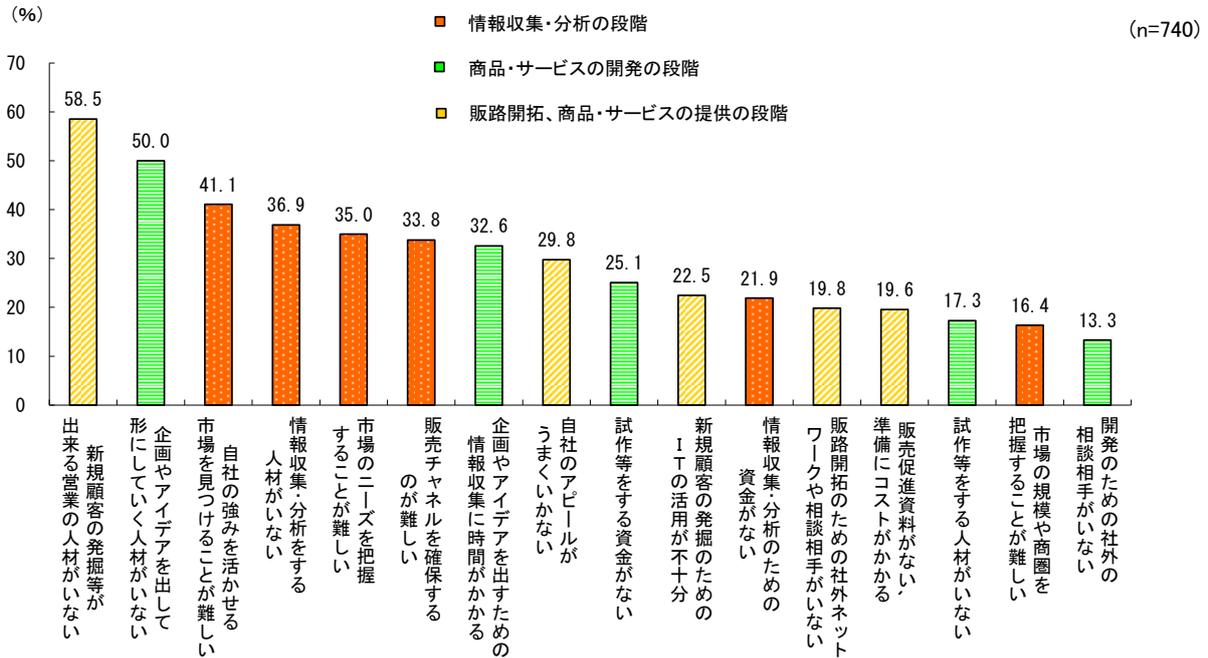
販路開拓は、「情報収集・情報分析の段階」、「商品・サービスの開発の段階」、「販路開拓・商品サービスの提供の段階」の三つの段階に分けて考えられる。第2-1-30図は、既存市場開拓の売上目標が未達成となった企業の、販路開拓の各段階における課題を示したものである。「販路開拓、商品・サービスの提供の段階」、「商品・サービスの開発の段階」における人材に関する問題が上位2項目となり、その割合も50%以上となっており、人材不足の問題が最も大きいことが分かる。また、「情報収集・分析の段階」に関する項目が3位から6位となっており、多くの企業が自社の強みを活かす市場の調査や、市場の把握、販売チャ

ネルの選定等に課題を抱えていることが分かる。

また、第2-1-31図は新規市場開拓の売上目標が未達成となった企業の、販路開拓の各段階における課題を示したものである。既存市場開拓時の課題と同様の傾向であるが、「企画やアイデアを出すための情報収集に時間がかかる」と回答した企業も多く、新規販路開拓では顧客のニーズを満たす新しいアイデアを出すことにも課題を抱えている状況にある。

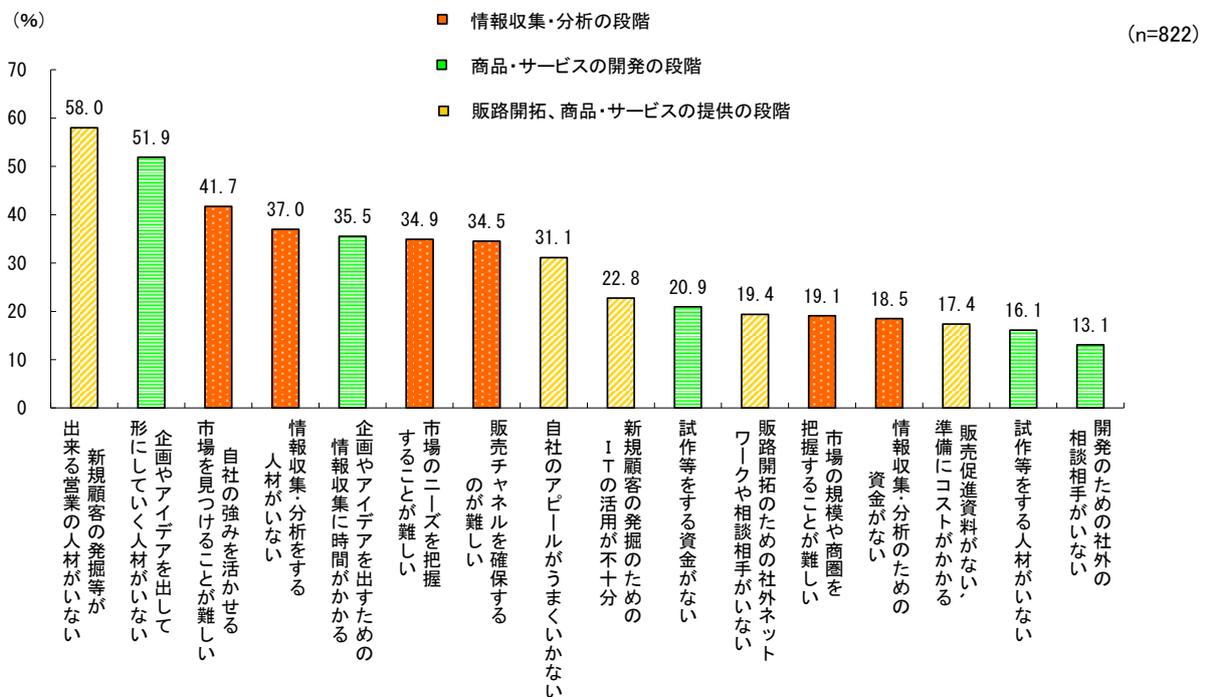
このように、中小企業・小規模事業者の産業構造が変化する中で、中小企業・小規模事業者が直接市場に向き合う必要性が増し、こうした市場を把握するための人材の確保等、これまでになかった新たな課題に直面していると考えられる。

第2-1-30図 既存市場開拓の売上目標未達成企業が抱える課題



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-31図 新規市場開拓の売上目標未達成企業が抱える課題



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 2 中小企業・小規模事業者の販路開拓における課題

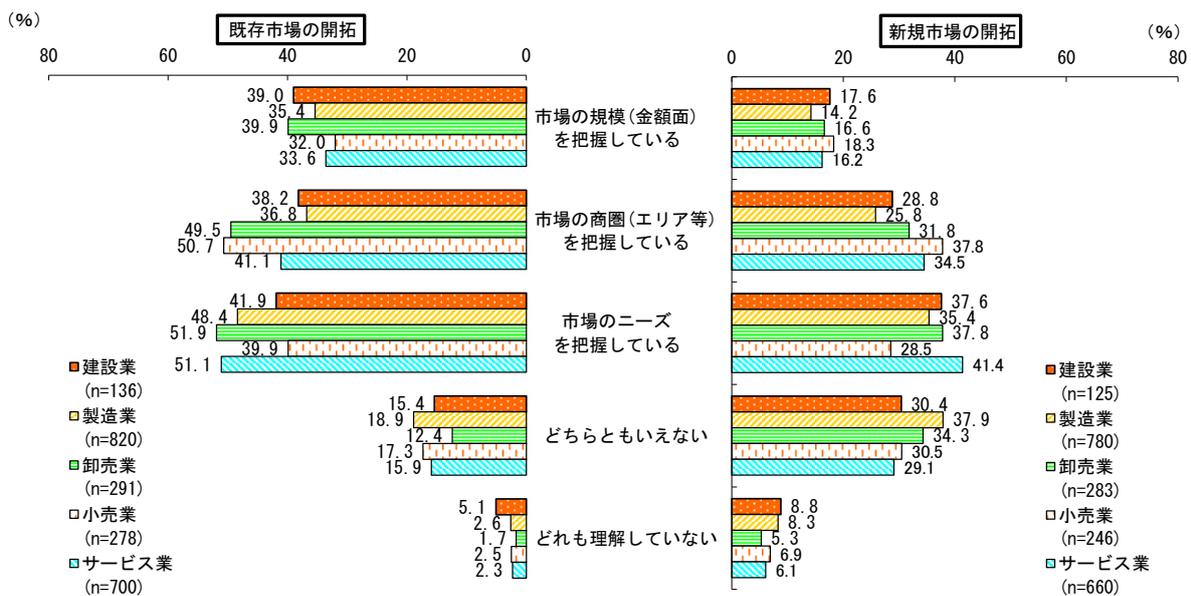
## ■ 市場の調査・分析

まず、市場の把握状況について見ていく。前述のとおり、市場を開拓する際には、開拓する市場を把握することが必要であるが、ここでは市場の要素を「規模（金額面）」、「商圈（エリア、対象顧客等）」、「顧客のニーズ」の三つの要素に分類する。第2-1-32図は、開拓する市場を既存市場と新規市場の二つに分類し、市場を開拓する際にどの程度市場を把握しているかを尋ねたものである。卸売業、小売業は商圈を把握していると回答した企業が他の業種に比べて高く、業種特性上、商圈の把握が重視されることが示されている。ま

た、小売業は、他業種に比べて市場のニーズを把握できていると回答した者の割合が、既存市場の開拓、新規市場の開拓ともに低くなっている。

既存市場の開拓時と、新規市場の開拓時の市場の把握度合いを比較すると、新規市場の開拓時は、既存市場の開拓時に比べ、全般的に市場の把握度合いが低くなっている。これは、既存市場については普段の経営の中で、取引先から情報を得るなどして、市場を把握していくことができるが、新規市場を把握するためには、一定の人員やコストをかける必要があるため、市場を把握しづらい状況にあるのではないかと考えられる。

第2-1-32図 開拓する市場別に見た業種別の市場把握状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

では、市場の把握を行うことが、どの程度売上目標の達成に寄与するのであろうか。第2-1-33図は、市場の把握状況別に見た、売上目標を達成した企業の割合を示したものである。既存の市場の開拓では、「市場のニーズの把握」、「市場の商圈（エリア等）」、「市場の規模（金額等）」のどの

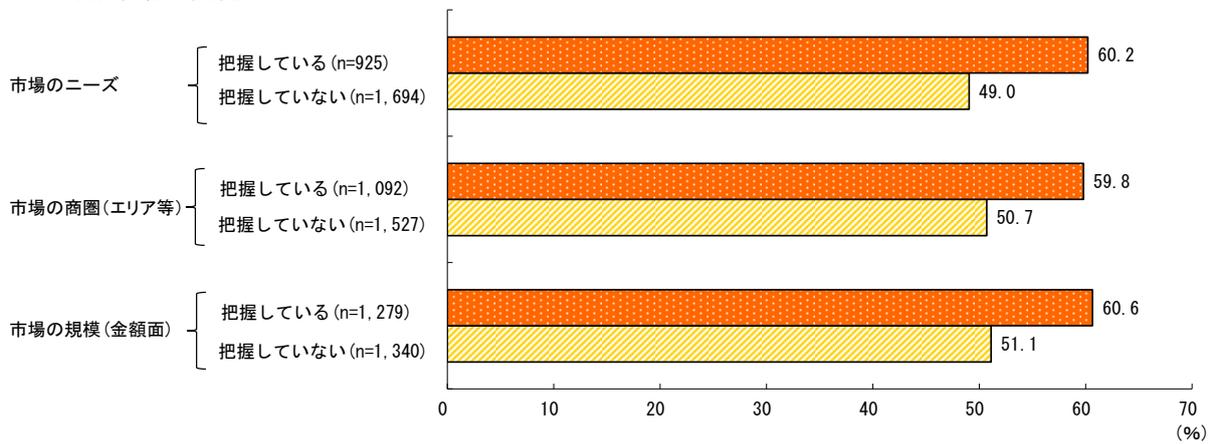
項目においても、市場を把握していると回答した企業が売上目標を達成している割合は、60%近くになっており、把握していないと回答した企業が売上の目標を達成した割合を上回っている。また、新規の市場の開拓では、既存の市場開拓時に比べて売上目標を達成している割合が少ないもの

の、市場を把握している企業の方が、把握できていない企業と比べ、総じて売上目標を達成している割合が高くなっている。このことから、市場の

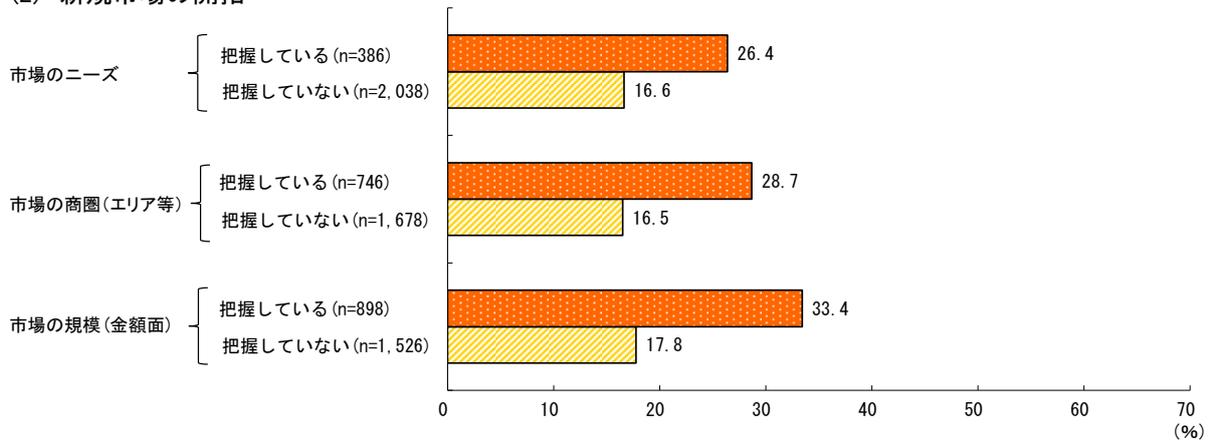
ニーズ、市場の商圈、市場の規模等を把握している企業ほど、売上目標は達成できている傾向にあることが分かる。

第2-1-33図 市場の把握状況別に見た売上目標の達成状況

(1) 既存市場の開拓



(2) 新規市場の開拓



資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 事例

## 2-1-6

## クリーン・ブラザーズ株式会社

## 自社の事業の強みと弱みを見極め、販路開拓に成功した事例

大阪府大阪市のクリーン・ブラザーズ株式会社（従業員26名、資本金1,000万円）は、飲食店の企画・運営、美術展の企画・運営、デザイン事業等の多種多様な事業を手がける企業である。

同社は、1998年にアーティストが自給自足のために、空きビルや施設の清掃をするプロジェクトから活動を始め、これまで様々な人と現場を繋げ、多様性を生かした多くの事業を生み出してきた。

2002年、大阪市西区の南堀江に缶詰とお酒を楽しめるお店として「mr.kanso（缶詰バー）」を開店。大手倉庫会社より、「地区の開発のために一時的に空き地がでる。この空き地を貸すので、何か事業をやってみてはどうか。」と提案され、様々なアイデアを考案した。通常の飲食店では、食材のロスが出たり、調理が必要になると調理する従業員の人件費もかさざりすると考え、調理が不要な「缶詰バー」に辿りついた。また、缶詰のラベルやデザインは、アートとしての価値もあり、世界各国の缶詰を並べると、かなりのインパクトがあった。

第1号店の開店当時は、屋根さえなく、テーブルもドラム缶だったが、ユニークな取組としてメディア等の取材や口コミでも取り上げられるようになり、徐々に顧客が増えていった。自社の強みと弱みを冷静に分析した上で、口コミ等も上手く活用したマーケティングが奏功し、2015年3月末時点で、全国に直営店8店舗、フランチャイズ店も35店に上っている。また、缶詰バーは、食材の在庫ロスがなく、1人で小さなスペースで始められるので、初期投

資が少なく、フランチャイズとしても気軽に始めやすい利点があるため、今後も国内外への出店攻勢が続くと見込まれる。

同社の川端社長は、「新たな販路を開拓する際は、人と人とのつながりが果たす役割も大きい。今後は、缶詰バーを起点にした地域のコミュニティづくりに貢献もしたい。バーには様々な人が来るので、多様なつながりが生まれコミュニティの活性化に役立つ。また、缶詰は備蓄が可能である点を活かすことで、地域の防災対策にも一役を担うことができるのではないか。」と話している。

このようにアート分野に携わってきた自社の強みを活かしたことが、マーケティングに成功し、新たな販路の開拓に繋がったといえよう。



mr.kanso（缶詰バー）

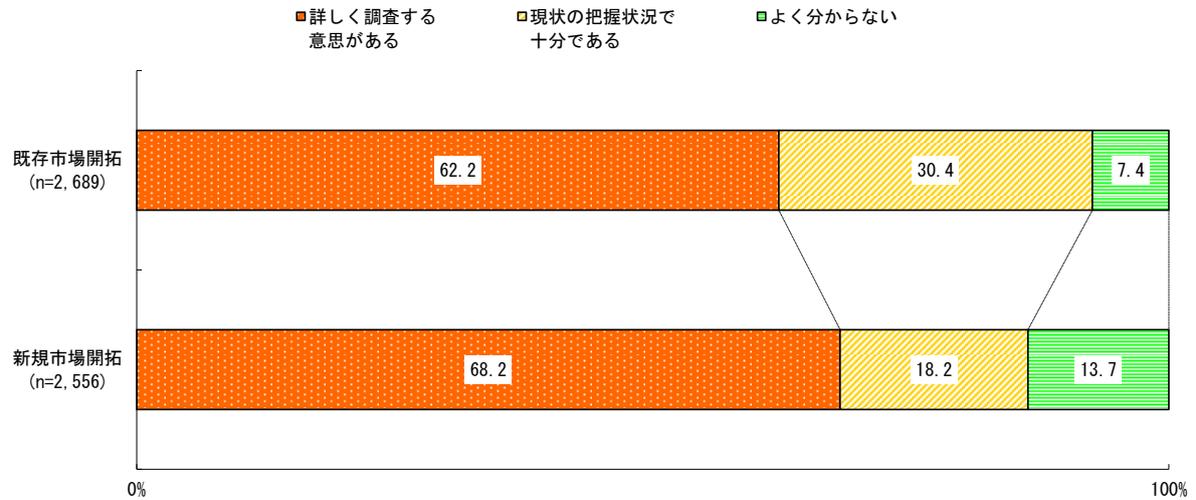
### ■市場の調査に対する意識

次に、今後の市場調査に対する意識について見ていく。第2-1-34図は、今後の市場調査の意識に関して、開拓する市場別に尋ねたものである。既存の市場及び新規の市場の開拓の双方において、60%超の企業が更なる市場調査を行う意思があることが分かる。現状の市場把握で十分であると考えている企業は、既存市場開拓においては30.4%、新規市場の開拓においては18.2%となっている。第2-1-32図で見たとおり、新規市場の把握度は低い状況にあるが、その状況に満足して

いる企業は比較的少ないといえる。

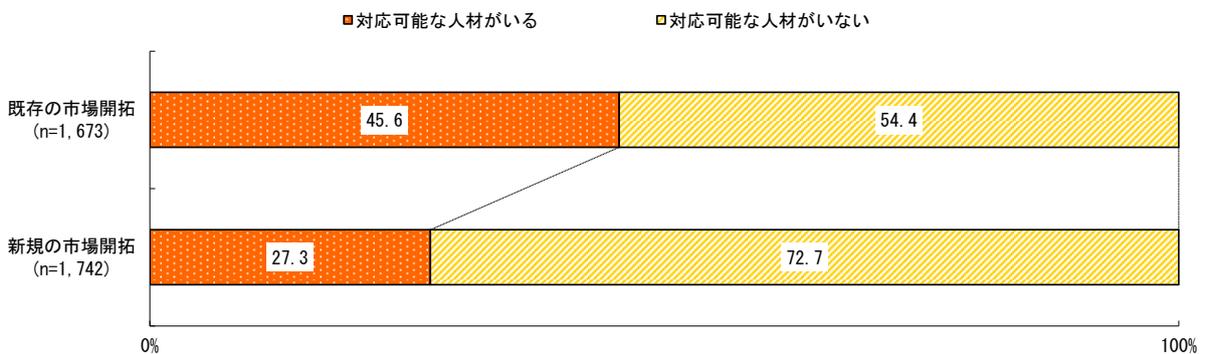
第2-1-35図は、市場を調査する意思はあるが、対応できる人材がいるかどうかを表したものである。既存の市場開拓においては、40%超の企業には対応可能な人材がいるが、新規の市場開拓においては、対応可能な人材がいる企業は30%を下回っている。つまり、中小企業・小規模事業者も、販路を開拓していくために、新規市場も含めた市場調査を実施する意思はあるものの、人材不足等の要因から、十分な調査ができていない状況にあるといえる。

第2-1-34図 開拓する市場別に見た今後の市場調査の意識



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

第2-1-35図 開拓する市場別に見た市場調査に対応できる人材状況



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

### ■ 販路開拓の人材が不足している企業の課題

第2-1-30図、第2-1-31図では、販路開拓における課題として、「新規顧客の発掘等が出来る営業の人材がない」と回答した企業が最も多く、市場に直接向き合うことが必要な企業には、人材不足の問題が深刻であるといえよう。第2-1-36図は、販路開拓において人材に関する問題を抱え

ている企業において、外部からの人材の獲得<sup>15</sup>に対する状況と、人材が獲得できていない場合のその理由である。「既に獲得している」と回答した企業は11.0%おり、「獲得したいが、実現できていない」と回答した企業が50.8%、「獲得の意向はない」と回答した企業が38.2%となっている。そして、外部人材が獲得できない理由は、「コス

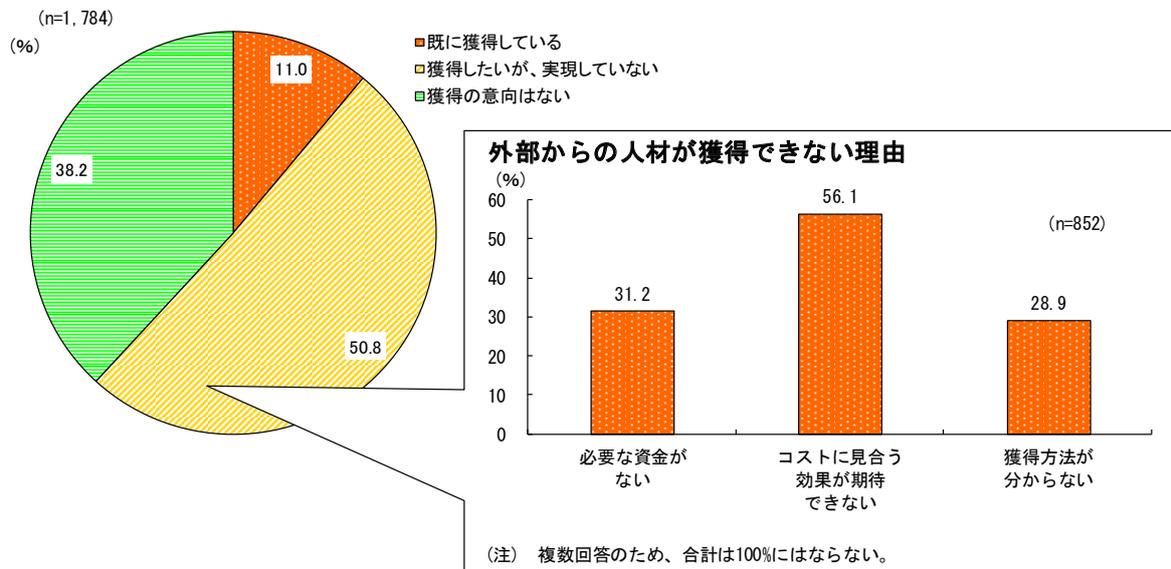
<sup>15</sup> ここでいう「外部からの人材の獲得」とは、販路開拓を行うための人材を中途採用等により獲得することに加え、アウトソーシング等により一時的に外部の人材を利用することも含める。

トに見合う効果が期待できない」と回答した企業が56.1%あり、希望している人材を獲得するにはコストが高すぎると考えていることが分かる。また、「獲得方法が分からない」と回答した企業も28.9%存在する。

第2-1-37図は、人材に関する問題を抱える企業に対し、その育成状況について示したものである。「社内のプログラム等を使い社内で育成できる」と回答した企業と、「社外のプログラム等を使い社内で育成できる」と回答した企業を合わせると30.1%になる一方で、「社内にプログラムが

ないために育成ができない」と回答した企業が33.9%、「そもそも育成することが難しい」と回答した企業が27.5%となっている。人材の育成に関する解決策がない企業が30%近くおり、何らかの支援を行う必要があると推察される。こうした人材の獲得、育成に関しては、第2章にて詳細に分析していく。他方で、中小企業・小規模事業者は経営資源に乏しく、従業員の採用や教育にコストがかげられない事業者も多い。こうした企業におけるイノベーションや販路開拓の在り方は、次節以降で詳細に見ていく。

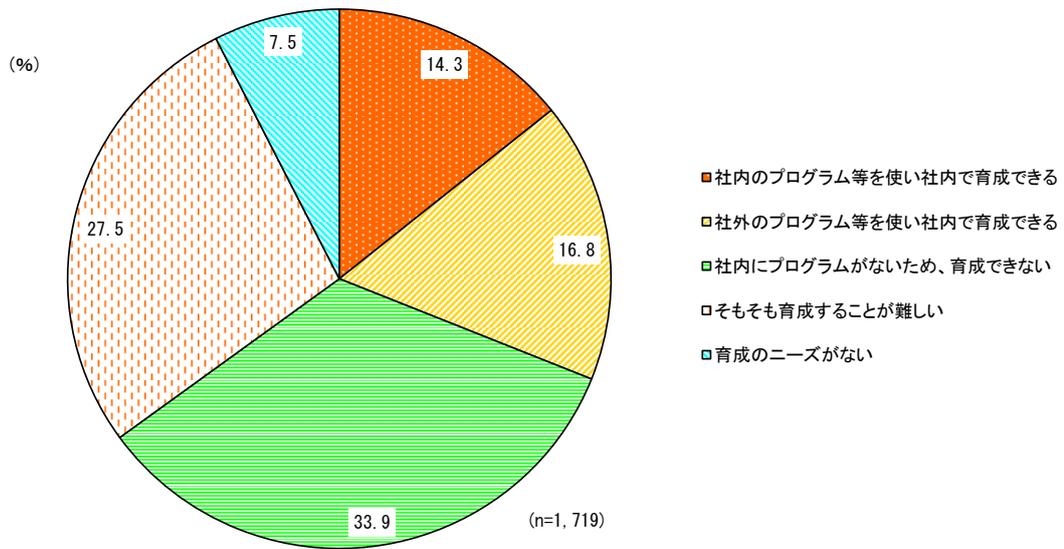
第2-1-36図 人材に関する問題を抱えている企業の外部人材の獲得に対する意向



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 販路開拓における課題のうち、人材に関する課題を抱えている企業について集計している。

第2-1-37図 販路開拓において人材に関する問題を抱える企業の人材育成状況



資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 販路開拓における課題のうち、人材に関する課題を抱えている企業について集計している。

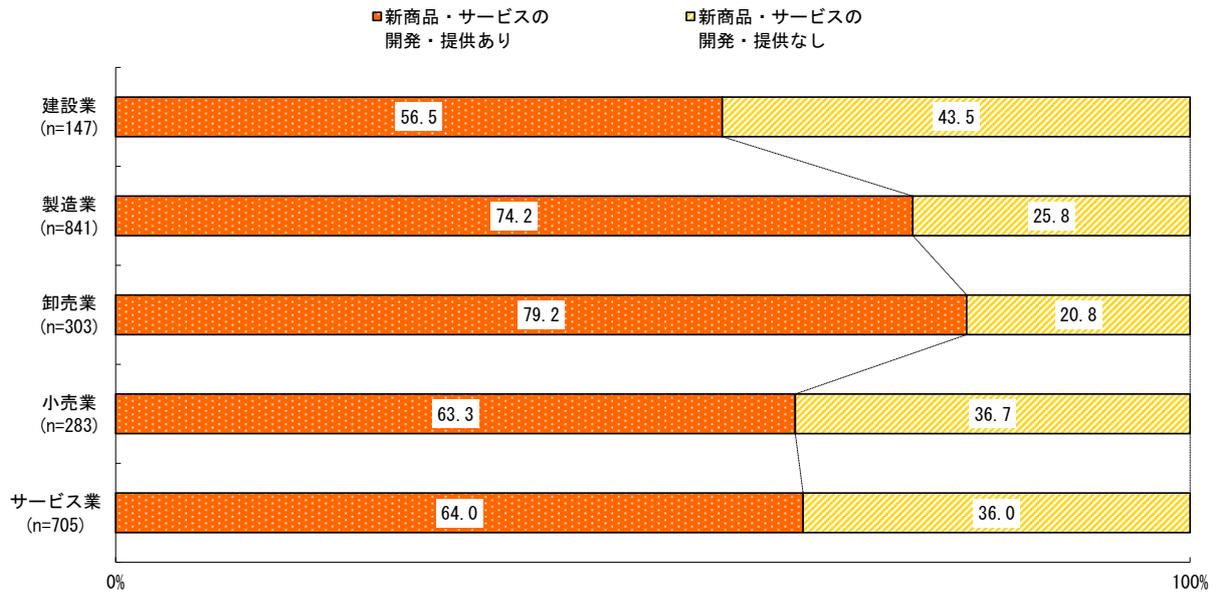
### 3 中小企業・小規模事業者の商品・サービスの開発と価格決定力

#### ■ 新商品・新サービスの開発状況

次に新しい販路を開拓していくための新商品の開発の状況を見ていく。第2-1-38図は、業種別に見た、過去3年間における新商品・新サービス

の開発・提供の状況を示したものである。製造業や卸売業では70%超の企業が新商品・新サービスの開発を行っており、新しいものへの関心が他の業種に比べ高くなっていることが分かる。

第2-1-38図 業種別に見た新商品・新サービスの開発・提供状況

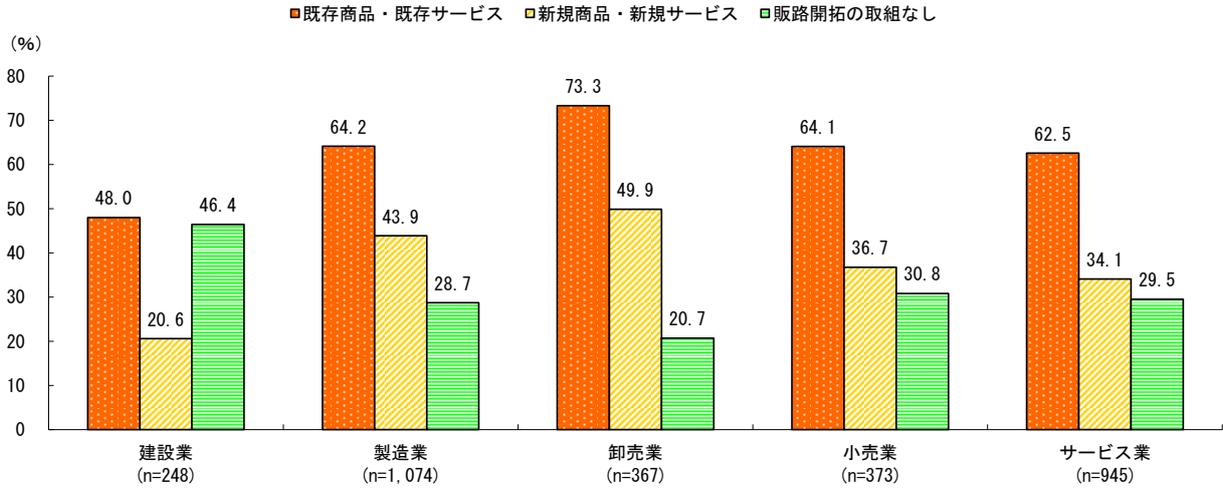


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

では、こうした新規の商品・サービスの開発状況は、販路開拓に影響するのでしょうか。第2-1-39図は、事業者が販売・提供する商品・サービスを、「既存商品・既存サービス」と「新規商品・新規サービス」に区分し、その区分別に販路開拓の取組状況を示したものである。全ての業種において、既存の商品・サービスを使った販路開拓を取り組む割合が最も高くなっているが、製造

業と卸売業では、他の業種に比べて新規の商品・サービスでの販路開拓に取り組んでいる割合が高くなっている。これは、第2-1-38図で見たとおり、製造業、卸売業では、新規の商品・サービスの開発・提供に取り組む企業の割合が高いことから、新規の商品・サービスでの販路開拓も活発になっていると考えられる。

第2-1-39図 業種別、商品・サービス別に見た販路開拓の取組状況

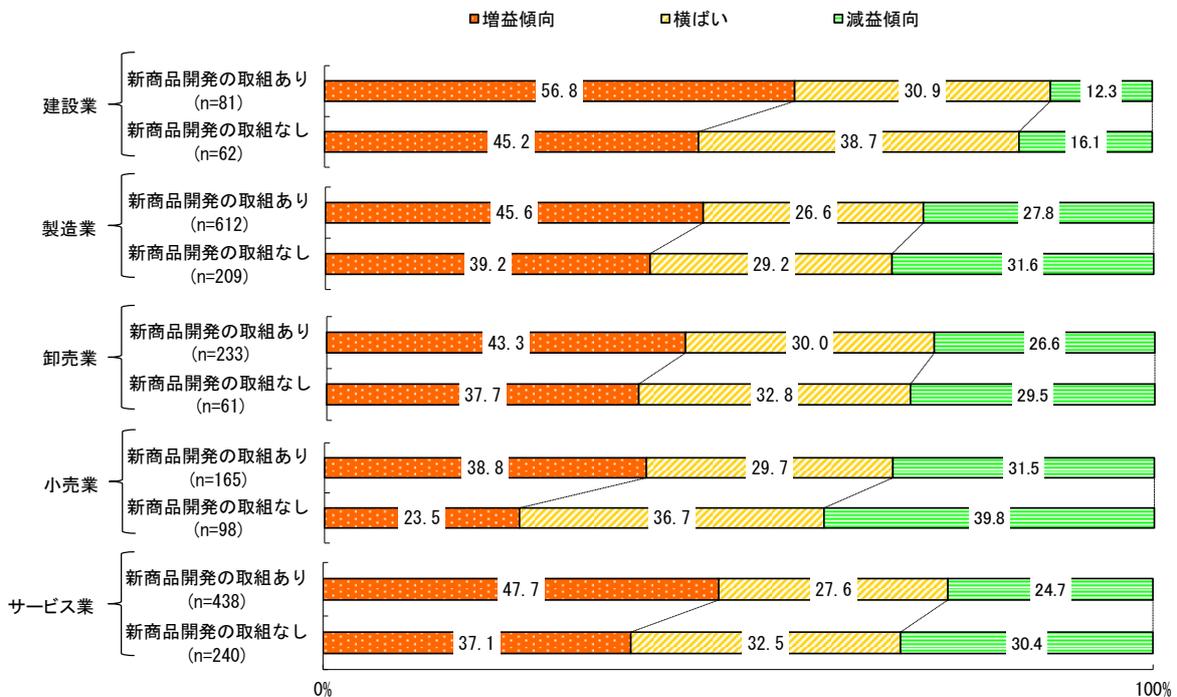


資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-40図は、新商品・新サービスの開発・提供状況別に経常利益の傾向を見たものである。全ての業種において、新商品・新サービスの開発・提供を行った企業の方が、経常利益は増益傾

向にあることが分かる。新商品・新サービスを提供していくことで、変化する顧客のニーズに応えることができ、収益性も向上していくと推察される。

第2-1-40図 業種別、新商品開発の取組状況別に見た経常利益の傾向



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

## 価格決定力

販路開拓において、適正な収益を獲得できるかは、価格決定力が自社にあるかどうかが重要である。第2-1-41図は、価格決定力を有している先を業種別に示したものである。自社にあると回答した先は小売業が70%超と最も多く、次いで卸売業、サービス業、建設業、製造業と続く。製造業、卸売業、小売業と、顧客が消費者に近づくにつれ、価格決定力が自社にある割合が高まっていることが分かる。

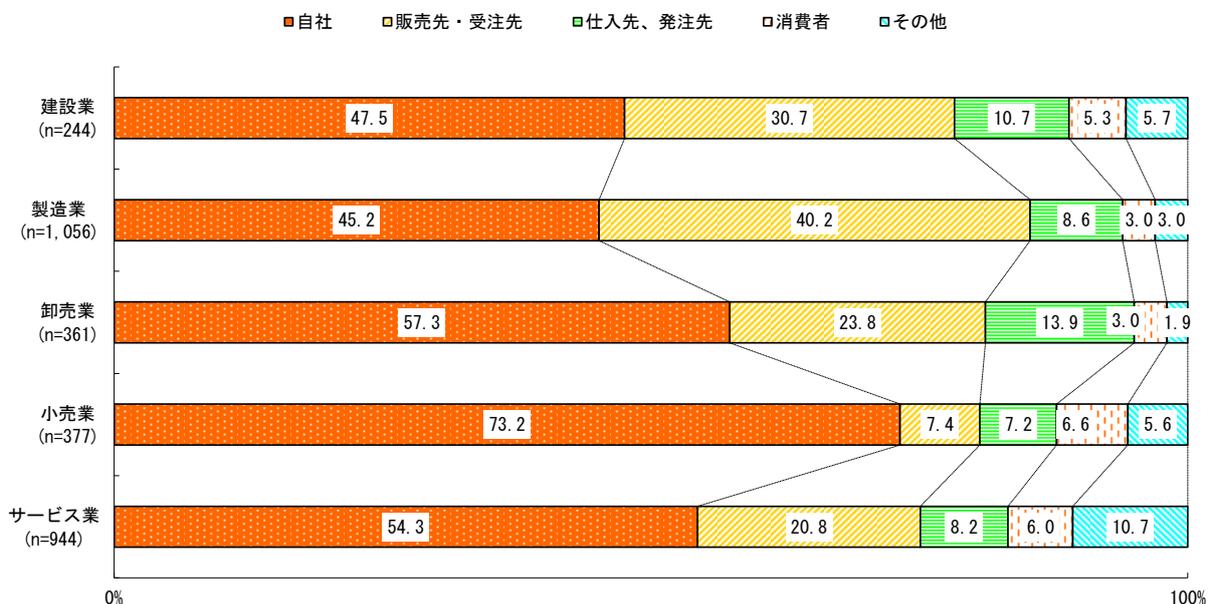
次に、価格決定力が自社にないと回答した企業に対し、自社に価格決定力がない理由を尋ねたものが、第2-1-42図である。卸売業、小売業に関しては、「商品・サービス市場の競争が激しいため」と回答する企業が圧倒的に多くなっている。過度な市場競争に巻き込まれることにより、価格

決定力を失っている状況にあるといえると同時に、他の追随を許さない商品・サービスを継続的に提供していくことができれば、価格決定力を保持することができるといえよう。

建設業、製造業は、「下請の業務のため」と回答した企業が50%近くになっている。競合他社による価格競争に加え、下請業務という取引構造の性質により、発注者からの価格提示や、値下げ要請を受けざるを得ない状況にあると考えられる。

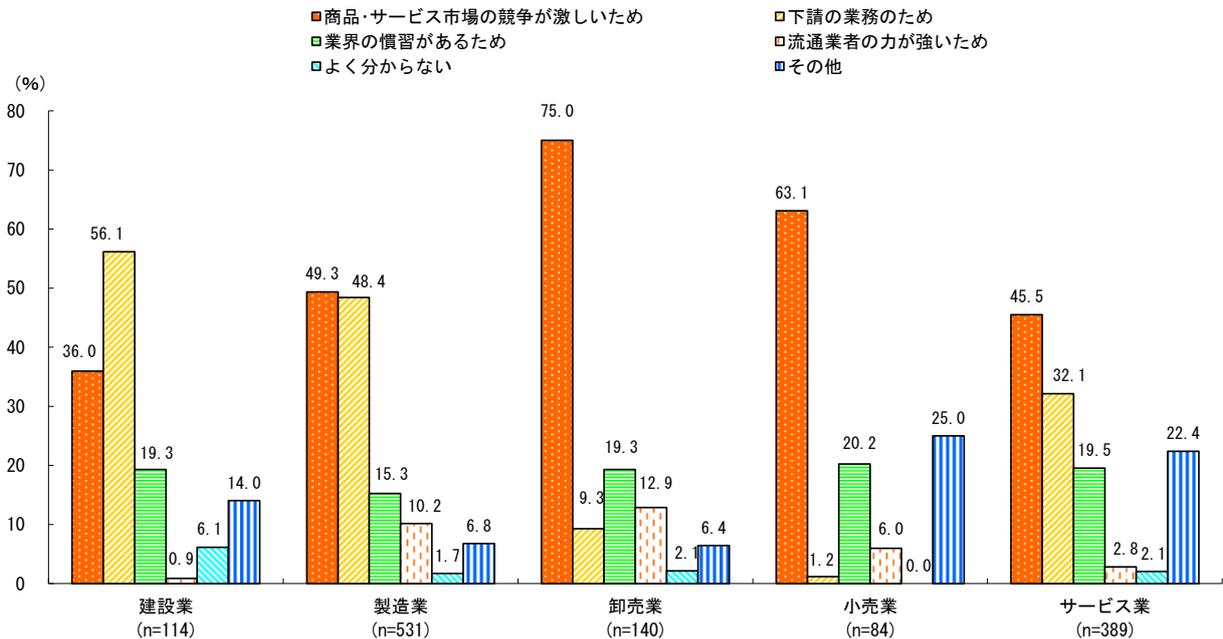
このように、取引構造や業種によって違いがあるものの、自社に価格決定力を持つことで、収益性は向上することから、新商品・新サービスの開発を継続的に行い、価格の決定力を高めていくことが重要である。

第2-1-41図 業種別に見た価格決定力をもつ先



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

## 第2-1-42図 業種別に見た自社に価格決定力がない理由



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 4 販路開拓のプロセスにおける中小企業・小規模事業者が抱える課題

## ■ 販路開拓における支援策

第2-1-43図は、中小企業・小規模事業者が販路の開拓に向けた支援として期待するものである。「市場に関する情報提供」が最も多く、次いで、「取引先候補の紹介」、「補助金・助成金等」となっている。40%超の中小企業・小規模事業者が市場把握のための情報を望んでいることが分かる。市場の把握を行う意思はあるものの、自社だけでは市場の情報収集や市場の分析ができない状況にあるといえよう。

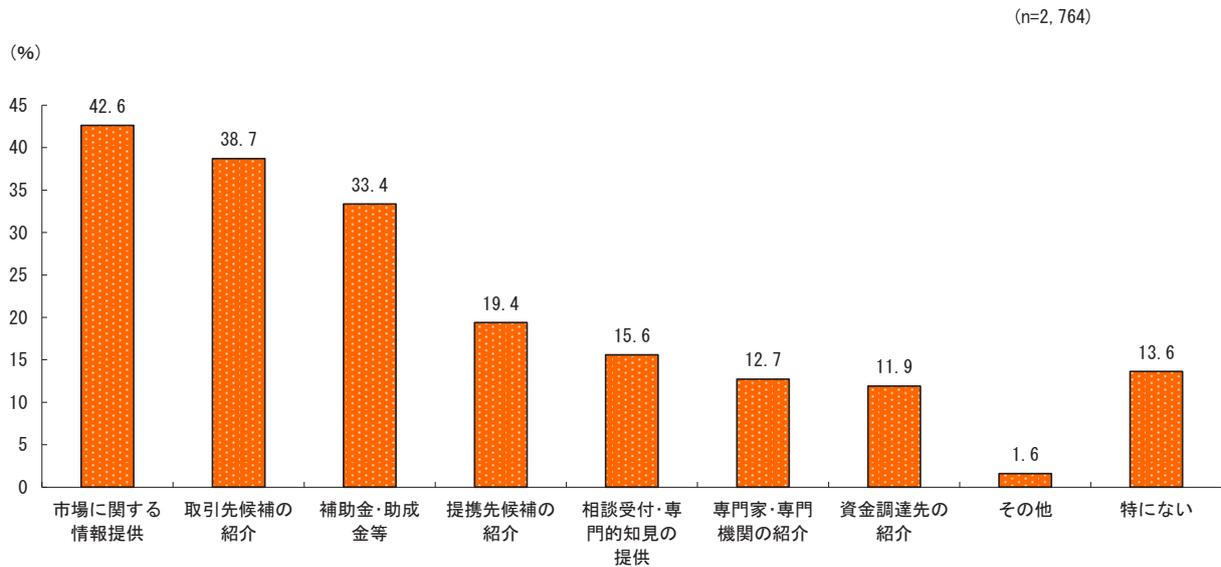
販路開拓において、多くの企業が市場動向の把握に関して問題を抱えており、また、その市場の把握を行うための支援を必要としているが、市場の把握を行うためには何が必要であろうか。まずは、再度自社の商品・サービスのコンセプトに立ち返り、「誰に」、「何を」、「どのように」販売するのか、明確にしていくことが重要である。この

「誰に」を明確にするためには、市場のニーズを把握する必要があり、市場のニーズが無ければ、いくら商品やサービスを提供しても売れることはない。こうした市場のニーズに関する情報も含め、販路開拓の支援を（独）中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）が「販路開拓コーディネート事業」（コラム2-1-2を参照）にて支援を行っている。また、中小機構では、販路開拓のため、新しい顧客とのマッチングサービスを行うため、ウェブマッチングサイトである「J-GoodTech（ジェグテック）<sup>16</sup>」を開設している。

このような支援事業を活用することで、中小企業・小規模事業者が市場に関する情報の収集能力を高めることができ、市場のニーズを満たす商品・サービスを提供し、販路開拓を推進していくことが可能になると考えられる。

<sup>16</sup> <https://jgoodtech.smrj.go.jp/>

## 第2-1-43図 販路開拓に向けた支援として期待するもの



資料：中小企業庁委託「「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査」（2014年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## コラム

2-1-2

## 販路開拓コーディネーター事業

独立行政法人中小企業基盤整備機構では、中小企業・小規模事業者の販路開拓を支援するため、販路開拓コーディネーター事業を行っている。

事業では、優れた新商品（新製品・新技術・新サービス）を持ちながら、新規性が高く具体的な市場が顕在化していない、また広域的な販路開拓を行いたいが手がかりがないなど、単独での販路開拓が困難な中小企業・小規模事業者を対象とし、首都圏市場や近畿圏市場へのアプローチを支援している。

事業の対象となる事業者は、①中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新計画の承認を受けた中小企業、②首都圏・近畿圏を市場とする、優れた新商品・新技術・新サービスを活用して、販路開拓を目指す中小企業となっている。

事業では、商社・メーカー等の出身者からなる販路開拓の専門家（販路開拓コーディネーター）を配置し、マーケティングの企画から、テストマーケティング<sup>17</sup>まで行っている。

マーケティング企画の段階では、顧客対象や販売市場の絞り込みや、競合商品の確認、商品の優位性の確立をアドバイスしている。テストマーケティングの段階では、事前準備として、市場投入の適否、商品の最終仕様、説明資料等を検討するなどし、商品化までの評価を行っている。また、テストマーケティングの実施段階では、販売を想定している市場の企業とのマッチングを行い、その企業へ同行訪問を実施している。販路開拓コーディネーターの支援は、複数名で対応することもあり、企業へのアプローチに関しても、複数の企業にわたって行うこともある。

平成25年度の実績は126件あり、また、支援をした企業が1年以内に具体的な商談に至ったマッチング率は72.1%となっており、過去5年間の実績を見ても、支援企業数は毎年100件を超え、マッチング率は70%以上と高い水準を維持し、中小企業・小規模事業者にとって効果的な支援がなされている。

17 テストマーケティングとは、新しい商品や新しいサービスの販売にあたり、限られた地域で少数に対して販売するマーケティングの手法をいう。

中小企業・小規模事業者にとっては、経営資源が乏しく、こうした市場開拓に費やすコストや人員に制約があり、自社のみで満足のいく販路開拓を行うことは難しい。こうした事業を通じて、中小企業・小規模事業者の販路が開拓するとともに、販路開拓の専門家と一体になって販路開拓を実施する中で、中小企業・小規模事業者のマーケティングの能力が向上し、中小企業・小規模事業者の更なる自立が達成されるといえる。

## コラム

2-1-3

### 海外への販路開拓とその実現に向けた支援策

本節では中小企業・小規模事業者の販路開拓について扱っているが、中小企業・小規模事業者の開拓すべき市場として、海外の市場も大きな選択肢の一つである。我が国では少子高齢化による社会構造の変化により、需要が減少傾向にある一方で、海外の市場に目を向けると、アジアをはじめとする新興国では人口増加や所得水準の向上等により市場が拡大傾向にある。こうした状況の下、本コラムでは中小企業・小規模事業者の最近の海外展開の現状について、2014年10月に公表された「海外進出に関する企業の意識調査<sup>18</sup>」に基づいて概観した上で、中小企業・小規模事業者の海外への販路開拓に対する支援策について概略を述べていく。

#### 1. 海外への展開状況

まず、海外への展開に際し、中小企業が重視している国・地域について見ていく。コラム2-1-3①図は、中小企業が生産拠点・販売先として重視している国・地域である。生産拠点としては、ベトナムが11.0%と最も高く、次いで中国、タイ、インドネシア、ミャンマーと続く。販売先としては、中国が11.7%と最も高くなっており、次いで米国、タイ、ベトナム、インドネシアと続く。また、上位10か国を見ると、生産拠点・販売先ともに、米国以外は全てアジアの国・地域が占めている。このように、中小企業においても、拡大傾向にあるアジアの市場を視野に入れた海外展開の展望を有しているが、生産拠点として重視する国、販売先として重視する国が異なってきている点は、注目に値するであろう。

18 (株)帝国データバンクが、平成26年9月に企業23,561社を対象に実施したアンケート調査。回収率46.6%。

コラム2-1-3①図 中小企業が生産拠点・販売先として最も重視する国・地域

(n=10,085)

生産拠点として重視する国			販売拠点として重視する国		
順位	国	割合	順位	国	割合
1	ベトナム	11.0	1	中国	11.7
2	中国	6.6	2	アメリカ	4.1
3	タイ	4.7	3	タイ	3.8
4	インドネシア	2.7	4	ベトナム	3.6
5	ミャンマー	1.9	5	インドネシア	3.4
6	台湾	1.9	6	インド	3.1
7	その他のアジア	1.5	7	台湾	2.3
8	インド	1.1	8	シンガポール	2.0
9	韓国	0.6	9	その他のアジア	1.5
10	アメリカ	0.6	10	韓国	1.1
11	シンガポール	0.6	11	香港	1.0
12	その他の中南米	0.2	12	ミャンマー	0.6
13	香港	0.1	13	中東（トルコ含む）	0.5
14	アフリカ（エジプト含む）	0.1	14	その他の欧州	0.5
15	ドイツ	0.1	15	ドイツ	0.4
16	その他の欧州	0.1	16	フランス	0.3
17	ブラジル	0.1	17	ロシア	0.2
18	フランス	0.1	18	ブラジル	0.2
19	中東（トルコ含む）	0.0	19	その他の中南米	0.2
20	イタリア	0.0	20	アフリカ（エジプト含む）	0.2
21	ロシア	0.0	21	オーストラリア	0.1
22	オーストラリア	0.0	22	その他の大洋州	0.1
23	その他の大洋州	0.0	23	イギリス	0.1
24	イギリス	0.0	24	イタリア	0.1
25	カナダ	0.0	25	カナダ	0.0
	海外進出しない	52.2		海外進出しない	48.4
	未回答	13.6		未回答	10.6

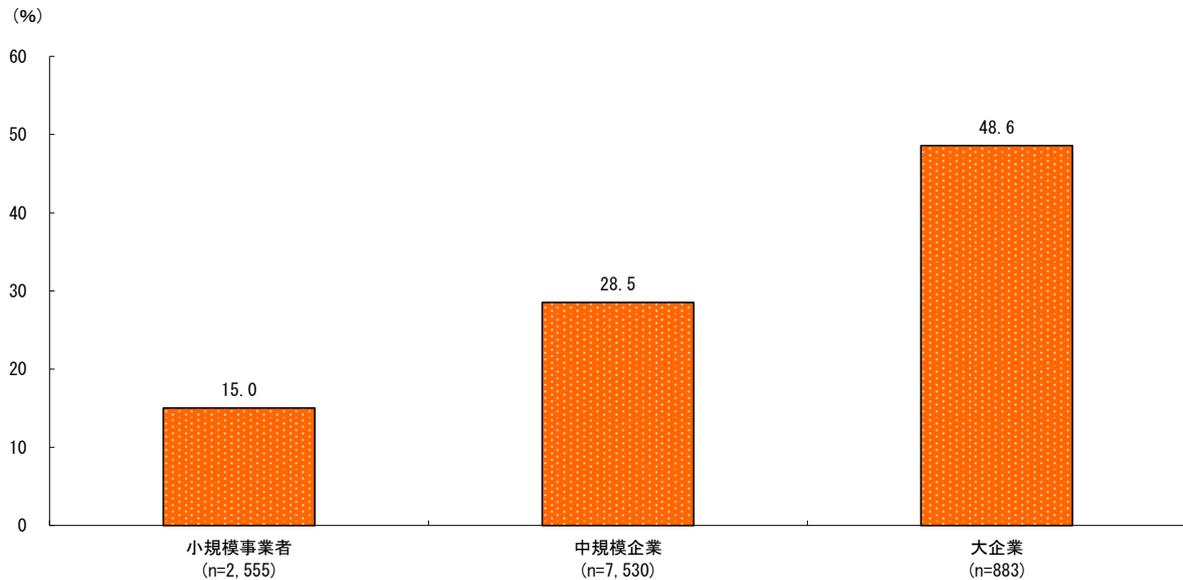
資料：(株)帝国データバンク「海外進出に関する企業の意識調査」

(注) 「その他のアジア」、「その他の中南米」、「その他の欧州」、「その他の大洋州」とは、それぞれの地域において、上記に記載されている国・地域を除いたものを指す。

次に、実際に海外展開<sup>19</sup>している企業の割合を企業の規模別に見ていく（コラム2-1-3②図）。小規模事業者では15.0%の事業者が海外展開をしており、中規模企業では28.5%、大企業では48.6%が海外展開をしている。このことから、企業の規模が大きくなるにつれて、海外展開する企業の割合が上昇していることが分かる。

<sup>19</sup> ここでいう「海外展開」とは、現地法人や生産・販売拠点の設置等の直接的な海外展開と、間接的な輸出や業務提携等の間接的な海外展開を包含した概念のことをいう。

コラム2-1-3②図 企業規模別に見た海外展開している企業の割合



資料：(株)帝国データバンク「海外進出に関する企業の意識調査」より中小企業庁作成

次に、海外展開を、直接的な海外展開と、間接的な海外展開に分けて見ていく。ここでいう直接的な海外展開とは、現地法人の設立、生産拠点や販売拠点等の拠点の設置、M & Aによる資本提携、商社等の経由をしない直接輸出のことをいい、間接的な海外展開とは、商社や取引先等を通じた間接的な輸出、生産委託等の業務委託、技術提携等の業務提携のことをいう。

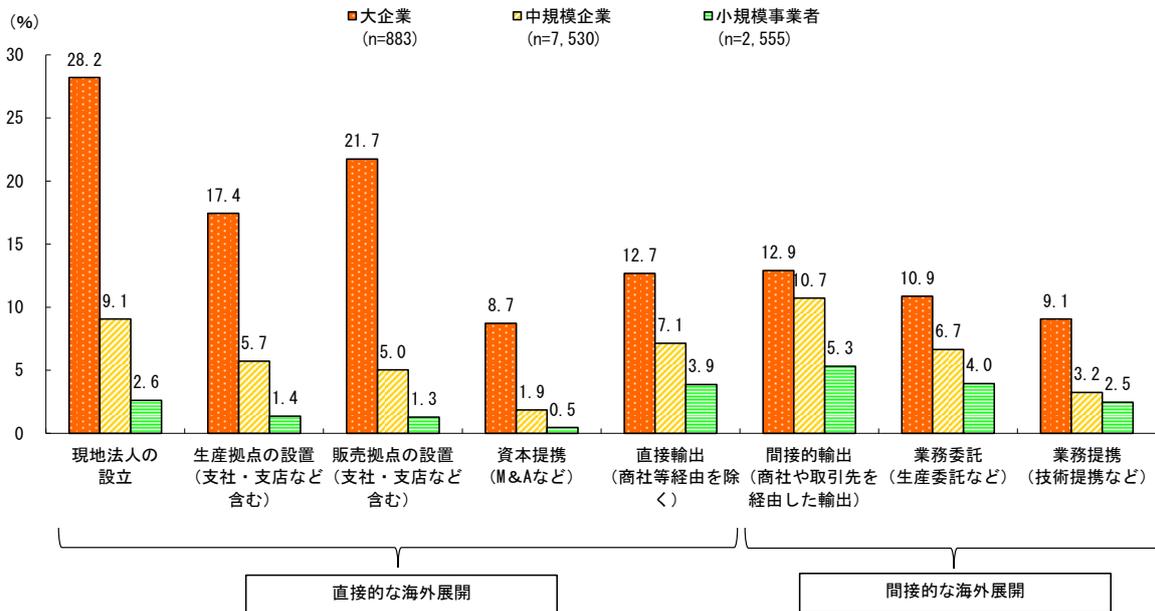
コラム2-1-3③図は、企業規模別に海外展開の具体的な取組状況を見たものである。直接的な海外展開を見ると、大企業と中規模企業では「現地法人の設立」を実施している企業の割合が最も多くなっており、小規模事業者では「直接輸出（商社等経由を除く）」を実施している企業の割合が最も多くなっている。

間接的な海外展開を見ると、全ての規模の企業で「間接的な輸出（商社や取引先を経由した輸出）」を実施している企業の割合が最も多くなっている。

企業規模別に見ると、全ての項目において、大企業の取組状況が最も高く、次いで中規模企業、小規模事業者となっている。また、大企業と中規模企業との差を見ると、「現地法人の設立」は19.1%、「生産拠点の設置」は11.7%、「販売拠点の設置」は16.7%となっており、10%を超えている項目が多く見られる。他方で、「間接的な輸出」は2.2%、「業務委託」は4.2%、「業務提携」は5.9%となっており、間接的な展開の項目は、大企業と中規模企業の差は大きくない。このことから、企業の規模が大きくなるにつれて、間接的な海外展開を中心として海外展開が進むが、一定以上の規模まで成長すると、より高い収益性を求めて、直接的な海外展開にも力を入れていることが推察される。

また、中規模企業、小規模事業者では「間接的な輸出」が最も多くなっており、海外展開を進める最初のきっかけとして、商社や取引先を経由した間接的な輸出を行っていることが考えられるが、より高い収益性を確保するためには、直接的な輸出や、現地法人の設立や生産・販売拠点の設置等、直接的な投資を進めていくことが重要であるといえよう。また、そうした海外展開を進めるためにも、今後こうした企業への支援がより一層重要になっていると考えられる。

コラム 2-1-3 ③ 図 企業規模別に見た海外展開の状況



資料：(株)帝国データバンク「海外進出に関する企業の意識調査」より中小企業庁作成  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 2. 海外展開に向けた支援策

ここからは、中小企業の海外展開に向けた支援策について見ていく。海外展開の支援をしている機関は、(独)中小企業基盤整備機構(以下、「中小機構」という。)、(独)日本貿易振興機構(以下、「ジェトロ」という。)、商工会・商工会議所等、数多く存在する。ここでは、海外への販路拡大や現地拠点設立を、最終的に実現に至るまでのプロセスに分解し、それぞれのプロセスごとに応じた支援策の概要を紹介していく。

まず、海外展開の実現までのプロセスを、①海外展開の目的を明確化するための「情報収集の段階」、②国内での準備・計画を策定する「海外への事業展開の計画を立てる段階」、③海外の取引先・提携先等を開拓する「海外展開に向けた具体的な準備を行う段階」、④海外への販路拡大や現地拠点設立を行う「開拓した事業を安定・拡大させていく段階」の四つに分類する。以下では、この四つのプロセス毎に、その段階で発生する課題と、その課題への支援策を紹介していく。

### ①「情報収集の段階」

海外展開を考える場合、海外進出への目的や、その方法等に関して、情報を収集する必要がある。具体的には、各国の概況、政治・経済、ビジネス動向や、貿易為替制度や投資制度、統計データや調査レポート等である。こうした情報収集のための支援策としては、ジェトロ海外情報ファイル(ジェトロ)、中小企業国際化支援ナビゲーター(日本商工会議所)等がある。

### ②「海外への事業展開の計画を立てる段階」

必要な情報を収集した次の段階は、海外への事業展開の計画を立てる必要がある。

具体的には、輸出入や現地法人を設立する際の手続きや法規制等は、国内での手続きとは異なっている場合があり、こうした各国の事情に応じた計画を策定する必要がある。また、策定する計画の実現可能性についても、専門家によるアドバイスを踏まえて事前に評価することが有効である。

具体的な支援施策としては、貿易投資相談(ジェトロ)、事業可能性調査(F/S)支援(中小機構)、中小企業海外展開支援弁護士紹介制度(日本弁護士連合会)等がある。

③「海外展開に向けた具体的な準備を行う段階」

海外展開の事業計画の策定が終われば、具体的な準備を進める段階になる。ここでは、販路を開拓するためのマーケティングや展示会への出展、さらには海外展開に対応する人材の教育・研修等が想定される。

具体的な支援策としては、CEOネットワーク強化事業（中小機構）、輸出有望案件発掘支援（ジェットロ）、国際即戦力育成インターンシップ事業（（一財）海外産業人材育成協会/ジェットロ）等がある。

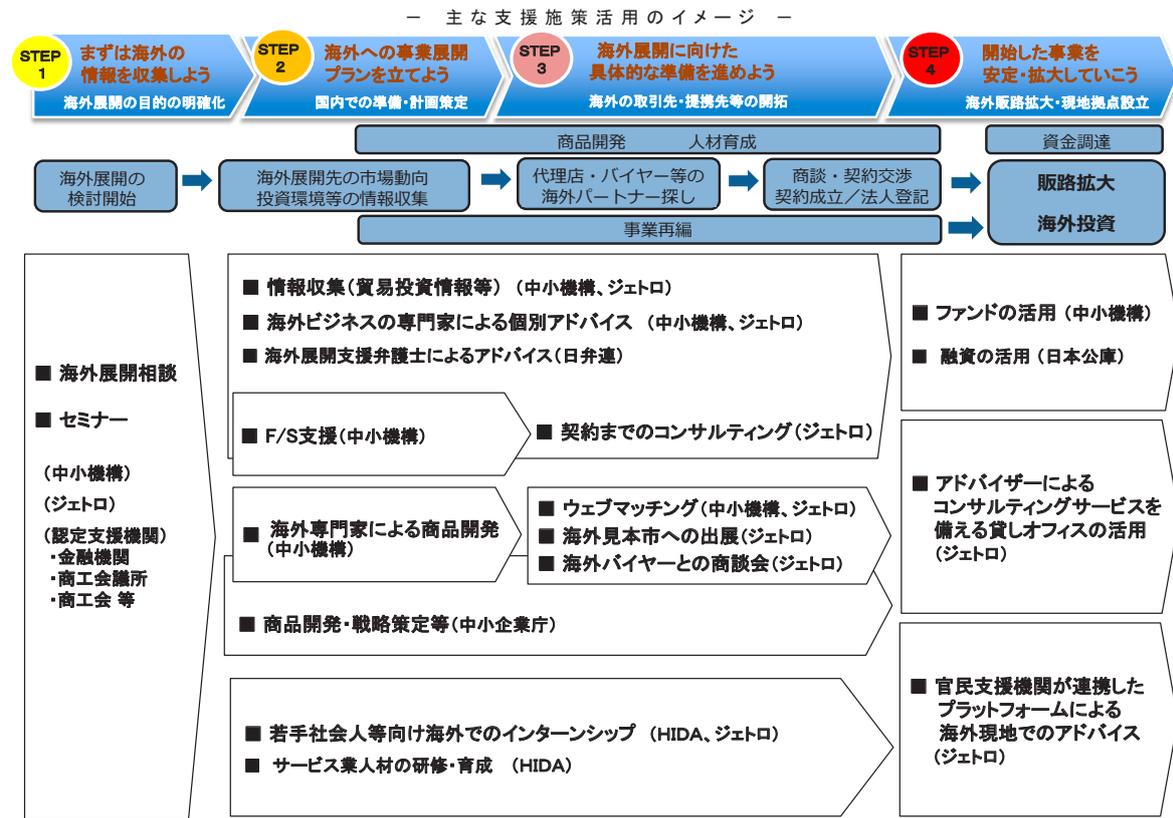
④「開拓した事業を安定・拡大させていく段階」

海外展開を開始した後も、その事業を安定・拡大していく必要がある。この段階では、事業拡大に向けた資金調達や海外関連保険、知的財産権・法律問題への対応、現地スタッフの採用等が考えられる。

具体的な支援策としては、中小企業海外展開現地支援プラットフォーム（ジェットロ）、中小企業輸出代金保険（（独）日本貿易保険）、海外展開・事業再編資金（（株）日本政策金融公庫）等がある。

以上、中小企業・小規模事業者の海外展開に関して、その実現までのプロセスごとに支援策の概略を見てきたが、詳細については、中小企業庁が作成しているポータルサイト「ミラサポ<sup>20</sup>」や、「中小企業海外展開支援施策集」を参照されたい。これらの施策集では、更に細かな目的別に見た、海外展開の施策が記載されており、中小企業・小規模事業者は自らのニーズに合った支援策を探ることが可能である。

コラム2-1-3④図 海外展開実現までのロードマップ



第4節 IT、外部資源、デザインを活用したイノベーションと販路開拓

前節までに見てきたとおり、イノベーションを達成することで生産性を向上させ、また、市場の

ニーズに合った商品・サービスを開発し、販路開拓を行うことで、収益性を高めることが可能であ

20 <https://www.mirasapo.jp/>

ることが示された。しかし、中小企業・小規模事業者においては、その達成に向けた人材やノウハウが不足していることも課題として挙げられている。また、少子化に伴う労働人口の減少により、人材の確保も簡単ではない状況であるといえよう。こうした経営資源に制約がある中で、中小企

業・小規模事業者がイノベーションを達成するには、近年加速度を増すIT技術を効果的に取り込むことも重要であると考えられる。本節では、ITを活用したイノベーションや販路開拓について、事例を交えながら見ていきたい。

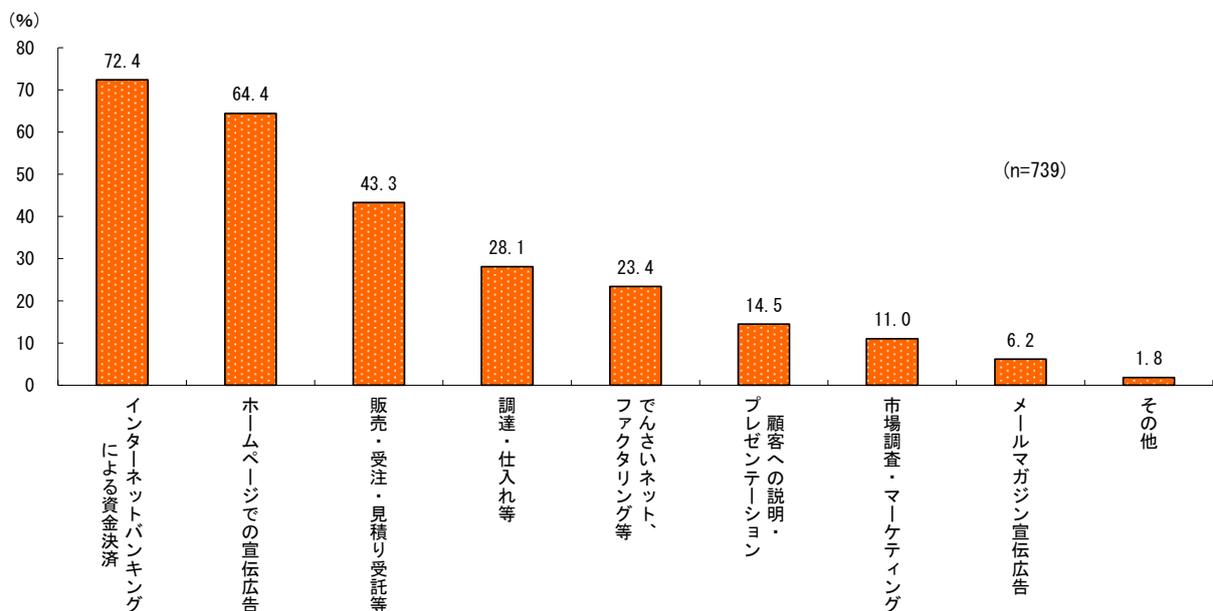
## 1 ITの活用による販路開拓

### ■ インターネットの活用状況とホームページの活用状況

まずは、中小企業におけるインターネットの利用状況を見ていく。なお、本項では、「中小企業と地域との関わりに関する調査<sup>21</sup>」を中心に見ていく。第2-1-44図は、どのような業務にインターネットを活用しているかを示したものである。最も多いのは、「インターネットバンキングによる資金決済」であり72.4%の事業者が利用していることが分かる。また、次いで「ホームページでの

宣伝広告」と回答した企業が64.4%となり、「販売・受注・見積り受託等」、「調達・仕入等」となっている。但し、本調査の調査対象の中小企業は売上高10億円超の企業となっていることから、比較的規模の大きい企業であることには注意が必要であるが、インターネットを経常的な業務に利用していることが分かる。他方で、「市場調査・マーケティング」のような、市場の把握に関する項目に関しては、インターネットの利用が低い状況である。

第2-1-44図 中小企業におけるインターネットの利用状況



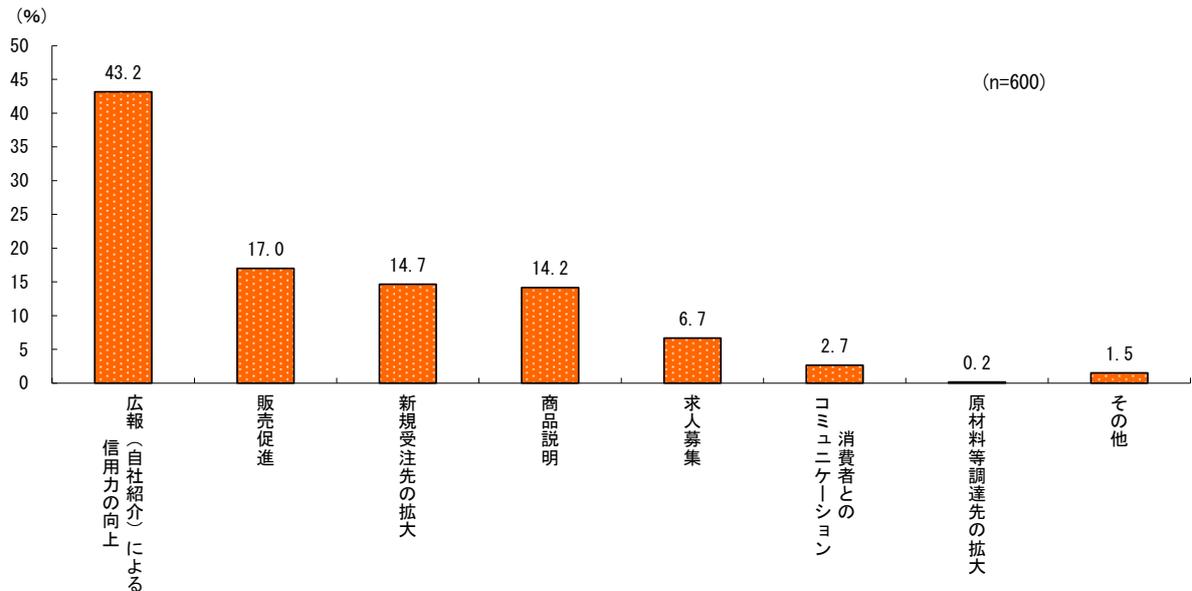
資料：中小企業庁委託「中小企業と地域との関わりに関する調査」（2014年12月、ランドブレイン(株)）  
 (注) 本調査は、売上10億円超の企業を対象としている。

21 中小企業庁の委託により、ランドブレイン(株)が、平成26年12月に全国の中小企業5,000社(売上高10億円以上)を対象に実施したアンケート調査。回収率15.5%。

第2-1-45図は、ホームページの開設目的や用途を示したものである。中小企業の60%超の企業がホームページを保有している状況であるが、その目的としては、「自社紹介による信用力の向上」が最も高く、次いで「販売促進」、「新規受注

先の拡大」、「商品説明」となっている。このような、自社の紹介や商品紹介、販路拡大の項目を合計すると、90%近くの企業が情報発信、販路開拓目的にホームページを利用していることが分かる。

第2-1-45図 ホームページの開設目的

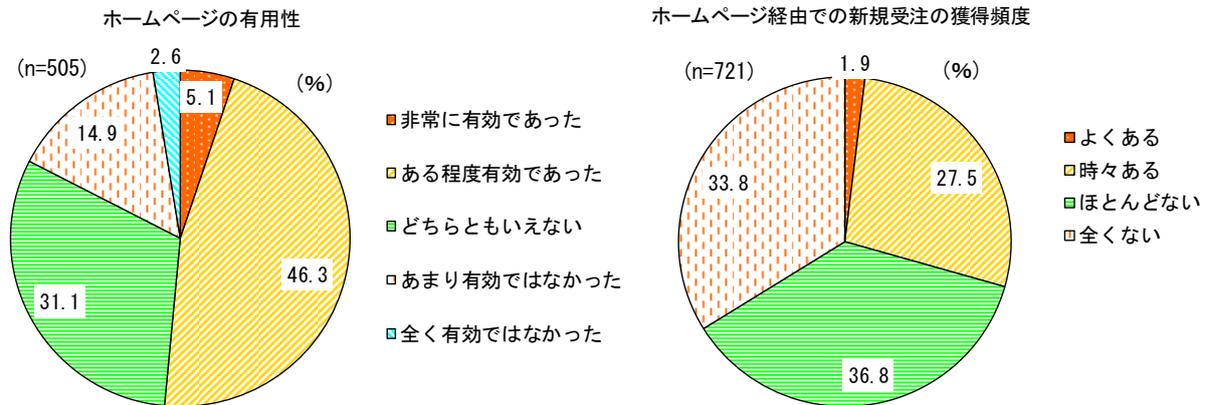


資料：中小企業庁委託「中小企業と地域との関わりに関する調査」(2014年12月、ランドブレイン(株))  
 (注) 本調査は、売上10億円超の企業を対象としている。

では、ホームページ開設による効果はどうだろうか。第2-1-46図は、ホームページ開設企業に、ホームページ作成目的の達成状況を尋ねたものである。「非常に有効であった」と回答した企業と、「ある程度有効であった」と回答した企業を合わせると、51.4%となっているが、「どちらともいえない」、「あまり有効ではなかった」、「全く有効ではなかった」と回答した企業を合わせると48.6%となっており、半数の企業が効果を感じていないことが分かる。他方、ホームページによる

新規受注の獲得頻度に関しては、「よくある」と「時々ある」と回答した企業を合わせると29.4%おり、ホームページから新規顧客との接点が発生するケースが少なからずあることが分かる。ホームページを活用することで情報発信を行うことは重要であるが、こうした新規受注に結び付けるためには、閲覧者の気を引く工夫も必要である。以下では、ホームページを活用することにより新規顧客への販路が開拓した事例を紹介する(事例2-1-7)。

第2-1-46図 ホームページの有用性と新規受注獲得の頻度



資料：中小企業庁委託「中小企業と地域との関わりに関する調査」（2014年12月、ランドブレイン（株））  
 （注）本調査は、売上10億円超の企業を対象としている。

## 事例

## 2-1-7

## 三郷金属工業株式会社

## ITを活用した営業活動による一社依存からの脱却

大阪府守口市・門真市はパナソニック株式会社の企業城下町として知られている。三郷金属工業株式会社（従業員120名、資本金2,600万円）は1946年に創業し、パナソニックの協栄会社として電池の二次加工を中心に取り組んできた。5～6年前までは、パナソニックからの受注生産の繰り返しだったが、徐々に仕事が減ってきており、「共汗共育共創（共に汗をかき、共に育ち、共に創る）」によって世に打って出る会社に踏み出した。

今まで取り組んできた電池という「製品」にフォーカスするのではなく、0.2mmで溶接できる「技術力」にフォーカスして、業態を変革してきている。その結果、自動車向けや社会インフラ向けの溶接に、その事業範囲が拡大してきている。現在は、溶接屋（つなぎ屋）としての第二創業を目指している。「つなぎ屋」とはモノとモノをつなぐことを意味している。モノとは「物（製品）」でもあり「者（人）」でもあるため、物×者をつなぐことも含意している。

改革の一環として、ホームページやソーシャルメディアを通じた新しい営業活動を展開している。近年の営業は、プッシュ型からプル型に変わってきている。児島貴仁社長は「製造業は自社の技術や品質に自惚れ、「良いモノさえ作ってれば売れる」と思っているが、きちんと発信をしなければならない」と話している。同社では、検索サイト、ソーシャルメディア、製造業専門サイト、外国雑誌等、すべてを会社のホームページに誘導するようにしている。ホームページには「静のコンテンツ」と「動のコンテンツ」がある。前者は会社概要等の固定したコンテンツで、後者はブログ等のコンテンツである。社外パートナー（ウェブの専門家）を交えたホームページ改善会議を毎月開催し、「どういった内容だとアクセスが高いのか」、「どんな検索ワードからホームページにアクセスしてきているのか」等を分析し、日々の改善に活かしているため、アクセスは伸び続けている。

こうした取組の結果、同社は対事業者向け（BtoB）の企業であるにも関わらず、顧客からの問い合わせの50%はホームページを介したものになっている。2014年度も48件の新規顧客を獲得している。



同社ホームページのトップページ



同社社長 児島貴仁氏

この事例では、主要な取引先からの受注が減少する中で販路開拓の必要性に迫られ、社内改革を進める中で、自社のホームページを活用し、発信力を高めている。ホームページ内の内容を、「静のコンテンツ」と「動のコンテンツ」とに分け、アクセス数等を分析し、毎月見直しをしていくことで、自社のホームページを通じた情報発信力を

向上させている。こうした努力が、ホームページ経由での新規販路開拓に結びついているといえよう。

### ■クラウド・コンピューティングの活用

ITの利用は生産性の向上に役立つものであるが、中小企業・小規模事業者では経営資源が限ら

れており、サーバーやソフトウェアを自社で全て調達することは、コストに見合わない可能性もある。こうした経営資源の制約を克服するものが、クラウド・コンピューティング<sup>22</sup>である。

以下の事例は、地域需要志向型の小規模事業者

が、クラウド・コンピューティングを導入することにより、イノベーションを達成し、業務の効率化を図ることで収益性が改善した事例である（事例2-1-8）。

## 事例

## 2-1-8

## 株式会社スリーオーク

## クラウドの利用により情報共有と業務の効率性を進めた事例

東京都大田区の株式会社スリーオーク（従業員8名、資本金300万円）は、不動産・宅建業を手がける企業である。2000年に創業し、地域に根づいた不動産業として、地元を回って、物件情報を収集することで、きめ細かな対応をしている。

これまで、地元の不動産業というと、紙で物件情報を示し、ファクシミリでやりとりをすることも多かったが、近年、大手による不動産のポータルサイトも増え、膨大な物件情報が流通し、自由に検索が出来るようになっていく。以前は、不動産業者として、物件情報を自社で抱えている方が有利な面もあったが、現在は需給が逆転しており、市場を取り巻く環境も大きく変わっている。

こうした中、2009年に同社もいち早く、大手IT企業が提供しているクラウド・コンピューティングを導入。物件情報や経営情報等の重要な情報は、自社の専用の情報システムで管理をしているが、クラウドを用いた、データ管理やカレンダー機能等を活用することで、社内の情報共有と業務の効率化を進めることに成功した。

また、家主をはじめ関係者との信頼関係を築くため、家賃情報等をリアルタイムで更新することで、正確かつ迅速な情報共有を徹底している。少人数で事業をしているうちは問題がなかったが、従業員が増えてくると、こうしたIT活用による情報共有が不可欠になったという。こ

した取組の結果、同社では業務効率が改善し、収益性が向上している。

中小企業によるクラウド等のIT活用について、塩澤社長は「当社が所属する東京都不動産協同組合でも、大手IT企業と連携し、クラウド・コンピューティングを提供しており、中小企業にも利用しやすい環境が整いつつある。中小企業単独では大手と勝負することは難しいが、やる気がある20社ぐらいが集まれば、IT活用も含めて様々な可能性が出てくる。」と話している。



クラウド・コンピューティング活用イメージ

この事例では、従業員の増加に伴い、社内の情報共有の重要性が増したことから、クラウド・コンピューティングを導入し、正確かつ迅速な情報共有が可能となっている。こうした、業務効率が改善することで収益性が向上しており、ITによりイノベーションを達成し、生産性を向上させた事例といえよう。

## ■ EC市場を活用した販路開拓

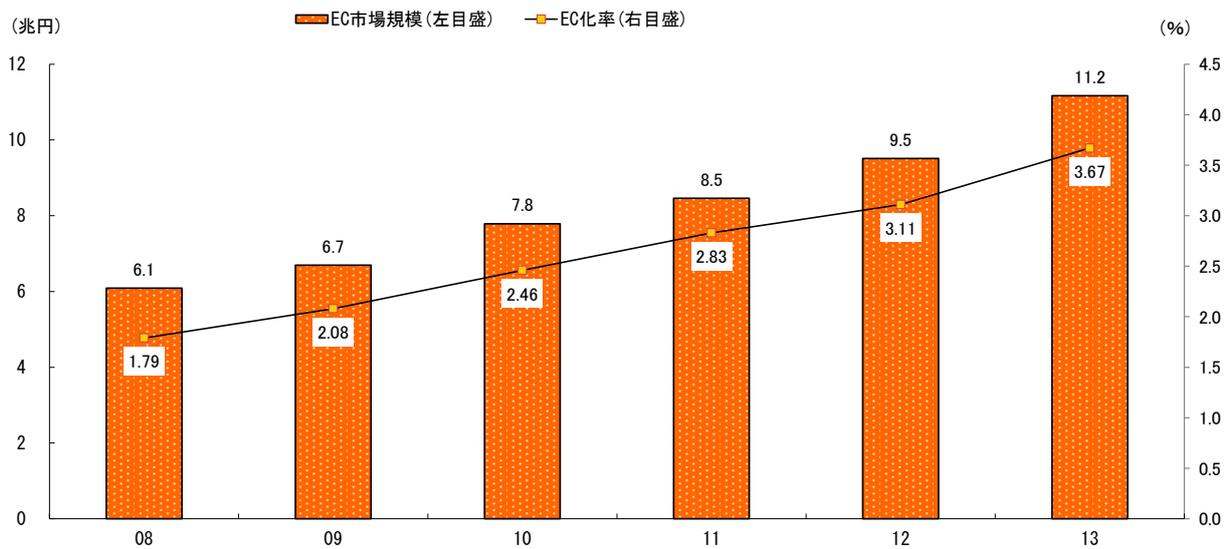
情報化の進展により、企業間の取引や、企業と消費者との取引にもITが導入され、EC市場も拡大傾向にある。第2-1-47図は、対個人向けEC市場規模の推移を示したものである。対個人向けのEC市場は2008年には6.1兆円であったが、2013年には11.2兆円にまで増加し、5年間で2倍近い伸びとなっており、また、EC化率も増加傾向に

22 「クラウド・コンピューティング」とは、共有化されたコンピュータリソース（サーバー、ストレージ、アプリケーション等）について、利用者の要求に応じて適宜・適切に配分し、ネットワークを通じて提供することを可能とする情報処理形態のことをいう。

あり、EC市場が拡大しており、今後も増加することが予想される。こうした拡大するEC市場に着目し、海外の消費者向けのECサイトを開設し、販路を開拓している事例（事例2-1-9）と、中小

企業・小規模事業者がEC市場に参入するための支援を行う事業者の事例を紹介する（事例2-1-10）。

第2-1-47図 対個人向けEC市場規模の推移



資料：経済産業省「平成25年度我が国経済社会の情報化・サービス化にかかる基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」

(注)1. 「EC化率」とは、全ての商取引金額に占める電子商取引金額の割合のことをいう。

2. EC市場規模及びEC化率は小売業・サービス業における数値。

## 事例

## 2-1-9

## 株式会社ナビバード

日本の衣服、雑貨、工芸品などをまとめて配送するため  
配送費を大きく抑制したサービスを展開する海外向け専門のオンラインショップ

大阪市内の中心部、船場郵便局の向かいにある配送センターからは毎日大量のEMS<sup>23</sup>が船場郵便局に運び込まれている。ここが世界の120カ国70万人のユーザーに日本の商品を送り届ける、EMSの年間取扱量が日本一のベンチャー企業、株式会社ナビバードの本社である。

大手通販会社の社員であった山中和也氏は、社内ベンチャーとして立ち上げたインターネット海外専門通販事業を引継ぎ、2004年に独立し、海外在住の女性向けファッションや雑貨を取り扱う「JSHOPPERS.com」事業を開始した。海外通販事業への参入を考える複数の通販カタログ会社を束ね、各社の商品をワンストップで購入できるサービスを提供した。また、日本語、英語、中国語等の多言語対応のサイトにし、日本で流行している商品を海外の消費者に販売を行った。当時はインターネット通販の黎明期で、オンラインでのクレジット決済も普及していなかった。独立当初、プロモーションには非常に経費がかかり苦しい時期もあったが、大手通販会社と資本・業務提携をしてからは営業もしやすくなり、順調に売上を伸ばしていった。

ところが、2011年に出資会社と袂を分かち、独立系の通販サイトとして再出発することとなった際、全売上の7割を占めていたそのECサイト事業の一部を分割譲渡したため、それまで9億円あった売上が3億円に減少した。

この苦境を乗り越えるべく、山中社長は新しい展開に力を入れた。まず、個人的に関心を持っていた日本の伝統工芸品を専門に扱うサイト「JCRAFTS.com」を2012年に別サイトとして立ち上げた。そして、海外発送に対応していない日本のショッピングサイトの商品を海外へ転送する「転送JAPAN」を2013年に立ち上げることにより、徐々に売上も伸び、利益が回復しつつある。また、2014年にはJR西日本と提携して「JAPAN SQUARE」をオープンし、西日本を中心とした食品・工芸品・地域情報を世界中の顧客に発信する事業を開始するなど異業種他社との連携も開始した。こうした取組が奏功し、現在ではファッショ

ンから食品・伝統工芸まで幅広い商品ラインナップを取りそろえることができています。

ファッション中心の「JSHOPPERS.com」は、顧客の8割が女性で、年齢層は20代～30代、販売地域はアジア・北米・豪州が中心であったが、「JCRAFTS.com」や「JAPAN SQUARE」がオープンすることで、顧客の年齢層が5才アップし、男女比が5対5となり、欧州向けの販売も増加するなど、商圏が拡大し、新規顧客の獲得につながった。また、フェイスブック等のSNSを利用した情報発信のほか、現地の新聞・雑誌、ポータルサイトを使ったプロモーションも功を奏し、2014年度の売上は12億円、売上高、経常利益とも増加傾向にある。

ナビバードの強みは、様々な商品をまとめて配送するため、配送費を大きく抑えられる点にある。また、商品のメーカーや販売会社は、煩雑な輸出手続きをすることなく同社に商品を卸すだけで海外に商品を売ることができ、このように売側、買側双方にメリットを提供できるビジネスモデルを展開したことが、販路開拓に成功した秘訣の一つであろう。



同社の海外消費者向けのサイト

23 「EMS」とは、国際スピード郵便のことをいう。

## 事例

## 2-1-10

## 株式会社オープンロジ

## 中小企業や個人事業主の物流業務のアウトソーシング支援をする企業事例

東京都豊島区の株式会社オープンロジ（従業員5名、資本金6,500万円）は、物流業務のアウトソーシング支援事業を手がける企業である。電子商取引の市場が成長を続ける中、中小企業や小規模事業者を主なターゲットとして事業を展開している。

中小企業や小規模事業者は、商品の梱包から発送作業までを自社で行っていることが多いが、同社はこのような物流業務を受託している。大手の物流サービスでは、見積りから契約まで時間がかかり、料金体系が複雑だが、同社では分かりやすい料金体系にしている。そのため、中小企業・小規模事業者は、同社のサービスを利用することで、物流業務の負担軽減に繋がり、商品・サービスの開発やマーケティング、仕入・販売等の本業に専念でき、また、コストの削減にも繋がっている。

こうしたサービスが提供できている背景には、商品の倉庫への入庫から保管、出庫までを一元的に管理が出来るウェアハウス・マネジメント・システム（WMS）の構築が大きな役割を果たしている。このシステムは、同社の伊藤社長が、前職で出版業界の電子商取引の立ち上げに関わり、そこで培った物流業務の経験やシステム運用のノウハウを活かして構築した。自社では倉庫を持たず、ITシステムを活用し、他社の稼働していない「空き倉庫」等の遊休スペースと利用者とをマッチングすることで、信頼性が高く、安価な料金体系のサービスを実現している。

現在は、常温の倉庫の活用が中心で、カタログ、アパレル、小物等の配送が主要な業務となっているが、今後は、保冷等にも対応した倉庫を活用するサービスも検討している。また、近年、国内の事業者による海外への個別発送も増えているため、その手続の代行を支援する業務も強化している。

伊藤社長は、「当社のミッションは、社名が示すとおり、物流をオープンにし、新しい時代の商流に対応するモノの流れが最適化された社会の創造にある。物流はわかりにくいというイメージを変え、誰も解決ができていない課題に挑みたい。」と力強く語った。

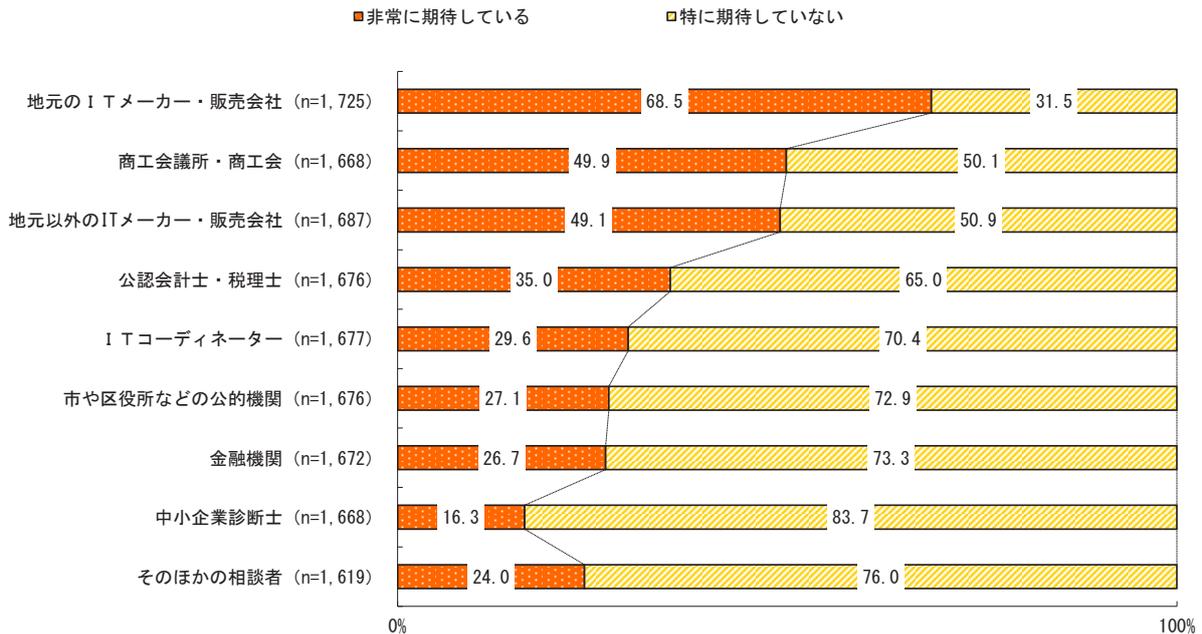


株式会社ナビバードの事例では、海外も含めたEC市場の拡大に商機を見出し、商品の売り手と買い手の双方にメリットが発生するプラットフォームを構築することで、販路開拓に成功したと考えられる。また、株式会社オープンロジの事例では、EC市場に参入する際に中小企業・小規模事業者のネックになっている、梱包から発送作業までを請け負うことで、事業者が抱える課題を解決している。こうしたサービスを利用することで、一定の地域でしか販売されていない高付加価値の商品を、域外への販路を開拓することが可能

となる。このように中小企業・小規模事業者が、ITを活用できるための支援の必要性が今後更に拡大することが予想される。

第2-1-48図では、中小企業・小規模事業者がITを導入する際に期待している外部専門家や外部専門機関を示しているが、この中では、「地元のITメーカー・販売会社」への期待が最も高くなっている。こうしたITを導入するためのノウハウや、人材が不足している企業は、地場のITベンダーが積極的にサポートすることが求められていると考えられる。

## 第2-1-48図 ITを導入する際に期待している外部専門家や外部専門機関



資料：(独)情報処理推進機構「中小企業等のIT活用に関する実態調査」(2012年)

## ■ ITを活用した新しい市場への挑戦

ここまでは、既存の商品をITの活用により販路開拓する事例を見てきたが、ITを活用することで、新たなサービスを生み出し、イノベーショ

ンを達成している中小企業・小規模事業者も存在する。以下では、こうしたITを活用したからこそ達成できた、新しい市場の創造に取り組んでいる事例を紹介する(事例2-1-11、事例2-1-12)。

## 事例 2-1-11

## 株式会社スペースマーケット

## 需要サイドと供給サイドをつなげるCtoCのサービスに着眼し、空きスペースを利用した事業の立ち上げに成功した事例

東京都新宿区の株式会社スペースマーケット(従業員12名、資本金63,826,900円)では、一時的にレンタルスペースを使いたいという利用者(需要サイド)のニーズと、空きスペースを有効活用したいというオーナー(供給サイド)のニーズをマッチングするサービスを提供している。同社のウェブサイトでは、レンタルスペースの内装・設備や可能なアクティビティ等の利用者が求める情報が網羅されていることに加え、オーナーと利用者がメッセージをやり取りできる機能や決済機能も整備されており、ウェブサイト上ですべてが完結する利便性が強みである。

同社が提供しているようなCtoC<sup>24</sup>型のサービスを通じ

た、利用者同士による所有物の共有化は「シェアリングエコノミー(共有型経済)」と呼ばれている。同社の重松大輔社長は海外の成功事例に着目し、国内でもいずれ本格的にシェアリングエコノミーの波が到来するとの確信を持っていた。前々職での大手電気通信事業者でのPR業務、前職での結婚式場等への営業訪問を通じて、世の中の様々なスペースが時間帯によって有効活用できていないことや、PRイベントや打ち合わせのスペース確保に担当者が苦慮する状況を目にしており、事業の立ち上げを決意した。

24 「CtoC」とは、「Consumer to Consumer」の略であり、一般消費者間の取引のことをいう。

現在、スペースマーケットのウェブサイトでは、飲食店、一軒家、寺院等、通常の会議室用以外のスペースも多く取り扱っている。これらのスペースの利用者がソーシャルメディアに写真を添付して投稿することで、視覚的なインパクトが強い情報が拡散するため、サービスの拡大に大きく寄与している。また、情報がインターネット上に蓄積されてサービスの可視化が進むことにより、その情報を見た利用者のサービスへの要求水準が高まる。その結果、オーナーがサービスを向上させるインセンティブが生まれ、サービス改善の好循環を生み出している。

非日常的なスペースを提供していることについて、重松社長は「イベントを開催する際、場所や食事をいつもと違ったものにするだけで、参加者は本気になるし、メディアの反応も良くなり、盛り上がる。ユニークなレンタルスペースを提供することによって、今までにない新しい出会いを生み出していきたい。」と話している。

こうしたシェアリングエコノミーによる市場の創造は、

ITが普及する中で生まれたものであり、今後もこうした新しい市場が、形成されていくことが予想される。



鎌倉の古民家で行われたアプリケーション開発の合宿の様子

## 事例

2-1-12

### 株式会社ジモティー

#### CtoCの取引仲介ビジネスの新しい形を示したベンチャー企業

株式会社ジモティー（東京都渋谷区）は、2011年に設立されたIT系のベンチャー企業であり、「クラシファイドサイト」と呼ばれるジャンルのWEBサイトを我が国で初めて軌道に乗せ、「CtoCの取引仲介ビジネス」の新しい可能性を示した企業として注目されている。

クラシファイドサイトとは、居住地域や利用目的によって分類された掲示板の集合体のようなWEBサイトで、個人を中心に誰でも手軽に広告を掲載できる場として、米国をはじめ世界中で利用が広がっている。実際に、米国の最大手のクラシファイドサイトである「Craigslist」は、毎月の閲覧数が30億回とも言われ、個人間での物品の売買等、フリーマーケットやガレージセールに近い感覚で利用されている。

しかし、ジモティーがこの事業を開始した当初、我が国においてはクラシファイドサイトの認知度は極めて低く、WEBサイトの立ち上げには大変な苦労があったという。広告の投稿者を募るため、実際のフリーマーケットに足を運び一人ひとりに説明して回った時期もあった。幸い同社の将来性を評価する出資者は多く、ベンチャー企業がスタートアップ期に直面しやすい資金難に陥ることなく、同社のクラシファイドサイト「ジモティー」は月間利用者数約400万人を超える規模にまで拡大している。

同社のWEBサイトは、現在では「地元の掲示板」として積極的に活用され始めており、特に、引っ越し時の家具・家電等、不要になったものを近隣に住む人に無料ま

たは格安で譲るといったタイプの取引が活発に行われている。また、直接会っての取引がジモティーの基本であり、利用者に安心感を与えている。このように、ジモティーは個人から個人へのモノの流れをスムーズにすることで、ごみの減量やリサイクルに係る社会的コストの低減に貢献しているという点でも注目に値する。

また、同社のWEBサイトはモノのやりとりだけではなく、例えば地域のイベント告知や困りごとの相談等にも活用されており、将来的には地域住民間でのあらゆるコミュニケーションを仲介するインフラとして成長していく可能性を秘めている。



「ジモティー」のWEBサイト

この二つの事例では、商品やサービスを提供する側と受け取る側をマッチングさせていることが事業のポイントであるが、消費者のニーズが多様化する中で、消費者のニーズを満たすには、ITを活用して情報を集約することで、このようなマッチングを推進していくことが重要であると考えられる。また、こうした市場は、情報化の進展

により急速に発達するものであり、このような市場に対応するにはスピードを重視した経営が必要である。中小企業・小規模事業者の長所の一つに迅速な経営判断が可能な点が挙げられ、まさにこうした市場を牽引できるのは、中小企業・小規模事業者といえるだろう。

## 2 他者との連携によるイノベーションの達成・販路開拓

前項では、限られた経営資源を補完する要素として、ITの活用による中小企業・小規模事業者の生産性の向上、販路拡大の手法を見てきた。他方、第1節で見てきたとおり、イノベーションの活動を活性化させるためには、「企画・開発部門」の部門を設け、イノベーションのアイデアを出し、そのアイデアを形にしていく組織機能が重要であることを示しているが、中小企業・小規模事業者の限られた資源の中では、全ての企業がその機能を自社で賄うことは難しい。そのため、こうした機能を代替するための、他者との連携が必要

であると思われる。本項では、このような他者との連携により、イノベーションや販路開拓を進める取組を見ていく。

### ■製造業と非製造業のそれぞれの強みを活かした連携

製造業と非製造業の連携により、それぞれの製造機能、販売機能の強みを活かすことで、イノベーションを達成し、販路開拓につなげることも可能である。以下では、中小製造業者と中堅商社との連携による事例を紹介する（事例2-1-13）。

## 事例 2-1-13

### 株式会社内村

#### 地域中小企業と強力タッグにより、東南アジア市場を切り開いた中堅商社

大阪市西区立売堀にある株式会社内村（従業員90名、資本金9,600万円）は、創業70年の中堅商社である。1939年に工業用ゴム製品の専門商社として創業して以来、顧客の要望に見合う製品等を的確に提供するため、積極的な海外展開<sup>25</sup>を図ると同時に技術部門の強化に努め、高圧ホース金具等のメーカー機能も備えるようになった。現在では高圧ホースをはじめとする建設用機械部品、産業用機械部品等の各種工業製品を扱うとともに、国際物流ソリューション提案や環境・資源循環分野でのマーケティングまで、幅広く事業を展開している。

特に環境分野においては、近年、奈良県斑鳩町の東洋スクリーン工業株式会社（従業員70名、資本金2,000万円）の排水処理部品「wedge wire screen」を東南アジア市場で切り拓いたことが注目されている。

東洋スクリーン工業株式会社の分級用スクリーンは、スリット幅5マイクロメートルから制作可能で、分離対象物

の固体サイズ、液質等にあわせて一品一様で制作できる優れた品質のものであるが、当時、東南アジアにおける直接的な拡販活動は行っていなかった。また、同種の商品は、すでに世界中で販売されているが、ユーザーのニーズに合わせた仕様打合せ等が都度必要な場合も多く、大手商社ではなかなか採算が取れないニッチな市場となっていた。

そこで同社は、大手建設機械向け部品の販売拠点としての現地法人を既に東南アジアに持っていたことから、その拠点を活かした販路開拓の取組を始めた。具体的には東洋スクリーン工業株式会社と強力なタッグを組み、現地拠点を上手く活用しながら製品のフレーム部を現地生産することでコスト削減に成功し、競合メーカーとも価格で対抗できるようになり、タイ、インドネシア、ベトナム等の販路を開拓した。

25 2015年2月末時点で、アジアを中心に7カ国9拠点に展開している。

また、経済産業省やJETROの支援策も積極的に活用し、各地の環境関連の展示会に数年継続して出展することで、アジア諸国での同社の知名度も上がり、また、販売実績が増えたことで、大手エンジニアリング会社からも認知され、その後の拡販につながっている。

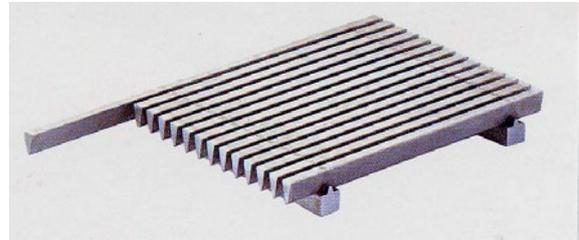
この様に、東洋スクリーン工業株式会社の海外販路開拓成功の裏には、顧客の望むモノを「的確に提供」するポリシーのもと、顧客と堅い信頼関係を構築し、展示会等での素早いフォローと適切なスクリーニングや、各国で異なる商習慣を踏まえた的を射たビジネス交渉を展開するなど、同社の徹底したきめ細やかなサポートがあった。

こうした技術力を持った中小企業と中堅商社のタッグに



株式会社内村のタイ現地法人 (Uchimura (Thailand) Co.,Ltd)

よる海外販路開拓の事例は、地域の関係者の間では「内村・東洋モデル」として有名である。東南アジアでの今後の環境意識の高まりとともに、関西からアジアへ、中小企業と中堅商社の強力タッグによる更なる躍進が期待される。



東洋スクリーン工業株式会社のwedge wire screen



東洋スクリーン工業株式会社のウルトラTNスクリーン (wedge wire screenを使用した傾斜式の固液分離装置)

この取組では、大手では採算がとれないニッチな市場に着目した中堅商社が、技術力のある中小製造業と連携し、製品の製造工程に工夫をすることで、販路開拓に成功したといえる。製品そのものの改良ではなく、製造工程の一部を海外に移すものであり、海外拠点を有する商社との連携なしには達成できなかつたと考えられる。このように、海外での販路開拓に知見のある中堅商社と、技術力のある中小製造業者という自社の強みを活かすことで、中小企業・小規模事業者であっても、大企業に劣らない販路開拓が実現できるものと考えられる。

#### ■ 中小企業・小規模事業者の最大の特徴を共有することで強まる連携

ここまで中小企業・小規模事業者の連携事例を見てきたが、こうした企業間の連携を推進するには、参加する企業の相互理解を深めることが必要であると考えられる。以下では、企業の理念を映像化することで物語を作ることで、企業間の連携を強め、新商品の開発や人材育成によるイノベーションを達成している事例を紹介する（事例2-1-14）。

## 事例

2-1-14

## 株式会社大阪ケイオス

## 映像を通じた企業の「ものがたり」の発信と企業間連携の推進

大阪府大阪市の株式会社大阪ケイオスは（従業員6名、資本金190万円）は、東大阪市の中小企業・小規模事業者の企業間連携に取り組む企業である。株式会社新日本テック（大阪府大阪市）の和泉康夫社長の、「ものづくり」企業は製品の性能ばかりを語っているが、むしろ、企業の「ものがたり」を映像化することによって、作り手の思いを理解してもらい、心に響かせたい」という思いが発端となり、東大阪の中小企業の経営者に声をかけ、2010年に大阪ケイオスを設立した。名前の由来は「chaos（混沌）」だが、参加各社の元気なエネルギーが満ちた状態をイメージしており、一人ひとりがその中から新しいものを創造していきたいという思いが込められている。

同社が取り組んだ映像作成は、合同会社アースボイスプロジェクト（神奈川県鎌倉市）の榎田竜路氏がプロデュースしたものであり、製品のみで紹介ではなく、社長の思いや職場の雰囲気等、企業の個性がストーリーとして語られており、映像を見た人にインパクトを与えるものとなっている。

このような「ものがたり」の映像化から始まった大阪ケイオスだが、人材採用・育成、共同受注、製品開発等、さまざまな企業間連携の場として発展してきている。例えば、大阪ケイオス参加企業は、1社あたり毎年1〜5名程度の新卒採用を行っているが、その規模では個社で人材育成を行うことが難しい。そのため、参加企業全体で内定者

研修・新入社員研修を行っている。企業間で連携して研修を行うことによって、効率的な人材育成ができるだけでなく、企業の垣根を越えて「同期の絆」が生まれ、社員同士の横のつながりが企業力の連携に繋がっている。またこうした取組を通じた知名度の向上により、採用段階で応募者が増え、多様性も高まっている。

また、参加企業内での共同製品開発も進んでいる。兵庫県のソフトウェア会社が、パンをスキャンして値段を表示する機器を開発したが、そのデザインを大阪ケイオス参加企業で行った。通常は設計から試作品の製造まで行うと非常に時間がかかるが、協働作業によって非常に早い期間で試作品が完成した。こうした新商品開発の機会得られたのも、大阪ケイオスのホームページで各社が映像を公表し知名度が向上したことや、大阪ケイオスでの活動を通じて企業間連携が進んだことによる影響が大きい。

和泉社長は、「各社が得意なものを持ち寄って、ひとつのチームを作ると、各企業のストライクゾーンを外れた新しい仕事にも対応できるようになる。新しい仕事に貢献していくのが生きる道である」と話している。

こうした企業の思いを映像によって形にし、企業間で共有することも企業の連携を推進するためには必要と考えられる。



展示会に出展時の様子

## 映像一覧



参加企業の映像の例

この事例では、中小企業・小規模事業者の最も大きな特徴である、社長の思いや職場の雰囲気等、定性的な要素を映像にして発信することで、企業の知名度も向上し、また、それを連携している企業間で共有することで、企業間の結束が高ま

り、人材の育成や商品の共同開発等の新しい取組を実現できたといえよう。企業間の連携をする上では、こうした企業理念等の定性面も共有し、親交を深めることが重要であるといえよう。

### 3 デザイン・ブランドの活用

#### ■デザイン性の活用

イノベーションの達成には商品・サービスの付加価値を高めることが重要であるが、商品・サービスのデザインやブランドにも戦略的に取り込む必要がある。デザインやブランドは、顧客に対し、商品・サービスの存在力を示すものであり、顧客に対する商品・サービスの説明を補強するものである。しかし、中小企業・小規模事業者の限られた資源では、こうしたデザインやブランドを自社のみで作りに出すことは困難である。中小企

業・小規模事業者がデザイン性やブランド力を高めるためには、他者との連携をすることも重要であると考えられる。

以下の事例は、製造業の集積地として知られている東大阪市において、東大阪市が主体となつて、デザイン性に注力しているプロジェクトの事例（事例2-1-15）と、デザインとコンセプトに徹底的なこだわりを持ち、製品開発をしている事例（事例2-1-16）を紹介する。

## 事例

### 2-1-15

#### 東大阪市

#### 世界的工業デザイナーによるデザインの資源価値向上について

東大阪市は大阪府の東部に位置し、「モノづくりのまち東大阪」として全国的に知られている。工場密度は全国第1位<sup>26</sup>であり、日本でも有数の中小企業集積地である。東大阪市内の製造業は20人未満の小規模事業者が9割を占めており、ものづくりの基盤となる技術を得意とする企業が集積している。他方、東大阪市には大企業が少なく、系列に属さない企業が約9割を占めており、各企業の特化した技術力をつなぎあわせて製造していくところから、「横受け」、「仲間受け」という言葉が生まれている。

昨今、新興国の台頭により我が国の製造業の経営環境は厳しさを増し、我が国のものづくりを支えている中小企業は技術力だけで戦うことが困難になってきている。東大阪市では、このような状況の中で、下請企業からの脱却を掲げ、これまで高めてきた技術力を最大限に活かすため、「デザイン」という資源に着目し、より付加価値の高い独自性の高い製品を世界に送り出すため、「東大阪デ

ザインプロジェクト」を始動させた。同プロジェクトでは、デザインと技術力を融合させるため、世界的な工業デザイナーの喜多俊之氏が市のデザインクリエイティブアドバイザーに就任し、市内企業にデザインの重要性等について指導を行っている。

具体的には、東大阪市がデザインに関するセミナーを開催。喜多氏が諸外国でのデザインの動向やデザイン性を高めることによる効果等を解説。また、セミナーの中で企業が実際に製品を持ち込み、喜多氏より直接アドバイスを受ける。アドバイスは公開方式を採用し、他社のアドバイスの内容も共有できる仕組みとなっている。このような取組を通して、東大阪市としては、市内企業のデザイン開発のきっかけとなる素地づくりを進めており、同プロジェクトを通じて誕生した製品の中には、海外へ販路を広げたものもある。

26 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」。可住地面積1キロ平方メートルあたりの製造業の事業所数。工場数が4,000以上の市区町村を集計。

株式会社オーシン（従業員15名、資本金800万円）が開発した「COOKPOT」は、ガスとIHの両方で使える土鍋で、熱伝導プレートと土鍋を分離させる新しい発想を取り入れ、現代の食卓にフィットする機能的なデザインとなっている。また、世界でも使える土鍋とするため、「蒸す」「煮る」「炊く」「焼く」に対応する機能を有している。2010年にパリで行われた展示会で、喜多氏のブースに同社の製品を出展したことがきっかけとなり、2011年2月にフランスでの販売を開始し、着実に販路を拡大している。さらには、このアイテムの開発をヒントに、新たな製品開発にも着手している。

株式会社ユーコン（従業員4名、資本金1,000万円）では、LEDの特性を活かした薄型照明を開発した。この照明は、面発光のパネル照明で、喜多氏のアドバイスにより光源を和紙で柔らかく包み、デザイン性の高い空間を演出する。また、天井からの全面照明や壁面での照明と

しても使用でき、大手百貨店等で使用されている。

日本化線株式会社（従業員20名、資本金1,000万円）の「曲げロック」、「曲げフック」は製品を変えず、パッケージの力で高付加価値化に成功。自由自在に曲げることができる商品の特徴を活かし、防災用品としても使用できるという、これまでとは異なる用途を前面に押し出したパッケージデザインにしたところ、メディアでも取り上げられ、大手雑貨店等への販路が拡大し、売上が増加した。

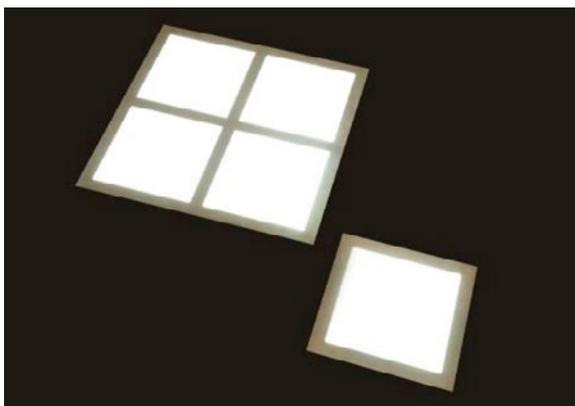
また、プロジェクトの一環として、デザイン会社とのづくり企業とのマッチング会も実施している。デザイナーと企業の一対一ではなく、東大阪市内のデザイン会社と複数の中小企業が連携し、新たな東大阪発のブランドを立ち上げて活動を行っている。東大阪市内では、こうしたプロジェクトを通して、「モノづくりのまち」としての優位性を更に高めていく方針である。



株式会社オーシンの「COOKPOT」



IH加熱ユニット



株式会社ユーコンのLEDパネル証明



日本化線株式会社の「曲げロック」、「曲げフック」

## 事例

## 2-1-16

## 株式会社ヴェルト

デザインエンジニアとの連携により、デザイン性が高く、  
コンセプトを確立した商品を生み出した事例

東京都世田谷区の株式会社ヴェルト（従業員1名、資本金7,650万円）は、「腕時計型」のウェアラブル製品の企画・製造販売をする企業である。2012年に創業した企業で、我が国のものづくりの最先端の技術と熟練技能の強みを融合できるウェアラブル製品を開発し、我が国を代表する企業を目指している。

ウェアラブル製品は、リストバンド、眼鏡、指輪等の身につけるデジタル製品で、様々な形態があるが、同社は、より自然なふるまいで必要な情報を確認できると考える「腕時計型」に着目した。また、カメラ内蔵など相手に対するプライバシー侵害にならないよう、利用者に敬意を払い、十分な配慮をしている。カメラ機能を搭載することは技術的に可能だが、あえて「やらないこと」の意味も重視する。こうした本当に必要な機能を厳選することで、他のウェアラブル端末に比べ、シンプルなデザインかつ洗練されたデザインとなっている。

このようなデザイン性が高く、独自のコンセプトやブランドが確立した商品を生み出すために、同社は、デザインエンジニア<sup>27</sup>と連携をしている。連携先の企業は、デザインと技術、ファッションと機能のバランスを考え、かつ既存の発想の枠を超えることができる技術者集団であり、これらの戦略的な連携により、同社は、商品のコンセプトを固め、具体的な製品の形状・デザインも首尾一貫している。例えば、同社のロゴには、過去と未来、人と人、モノとコトをつなぐ存在を象徴する六角形の唐草文様が施しており、そのコンセプトを反映すべく、製品の文字盤も六角形にしている。こうした抽象的なコンセプト（思想）

に具体性を持たせ、製品に落とし込んでいくには、デザインにも技術にも精通したデザインエンジニアの存在が非常に重要になると同社は考えている。

野々上CEOは、時計型のウェアラブル製品をさりげなく手に取り、「我々は、技術そのものではなく、技術との付き合い方を考える会社。技術が飽和する中では、気づきを与える商品が求められる。近頃、携帯電話やスマートフォン等は、確かに便利だが、あらゆる場所で、誰もがずっと画面を見続けている。電車の中で、目の前にお年寄りも立ち立っていても全く気づかない。偶然や新たな気づきを失い、何か大切なことを忘れていないだろうか。」と、現代社会の技術との付き合い方に疑問を抱いている。こうした状況を改善したいという思いが、同社の製品に込められているといえよう。



腕時計型のウェアラブル製品

## ■ブランドの確立

このようなデザイン性に着目し、持続的にコンセプトを打ち出していく中で、そのコンセプトが会社の基盤となり、ブランドが確立していくと考えられる。以下では、知名度は低いが伝統のある刃物製造の産業をブランド化させ、販路を拡大させた事例（事例2-1-17）と、伝統産業の和紙を用いた新しい製品による新事業の展開に可能性を感じ、工業デザイナーと連携することでブランドを確立し、海外販路展開に成功している事例（事例2-1-18）を紹介する。

こうしたデザイン性や、ブランドを活用した商品・サービスの高付加価値化を推進するために、経済産業省では、特定ものづくり基盤技術に「デザイン開発に係る技術」を追加するとともに、「特定ものづくり基盤技術高度化指針」の内容を改訂している。これにより、デザイン性の向上やブランドの創出等に係る技術開発を行う場合において、その計画が特定研究開発等計画の認定を受けることで、戦略的基盤技術高度化支援事業や政府系金融機関による低利融資制度等の、様々な支援を受けることができる。このような支援を活用

<sup>27</sup> 「デザインエンジニア」とは、デザイナーとしての能力と、エンジニアとしての能力の両方を備えている設計職のことをいう。

することで、特定の領域において強みを持っていた中小企業・小規模事業者が、市場分析や知的財産権の取得等の、製品設計を総合的に実施する体

力を備え、市場での存在感を示すことが可能となるといえよう<sup>28</sup>。

## 事例 2-1-17

### 小野金物卸商業組合（播州刃物）

#### 若手デザイナーが250年続く刃物産地を世界に通用するブランドへと進化させた事例

小野市を含む兵庫南西部は播州地方と呼ばれ、約250年前に刃物製造が始まったとされる。しかし、世界に誇る匠の技と歴史はあるものの、家庭用の刃物としての知名度は低く、安い海外製品の普及や職人の高齢化等の課題に直面し、同市の出荷額は50年前の約半分にならなくなった。

「このままでは生き残れない。伝統的な職人の手仕事の良さを伝えよう」との思いから、小野金物卸商業協同組合の若手メンバーが中心となり、ばらばらになっていた鍛冶屋を一つにまとめ、「播州刃物」というブランドを立ち上げた。そして、2013年6月に東京で開催された国際見本市「インテリアライフスタイル」で商品を発表したことがきっかけとなり、国内外のメディアに複数取り上げられたほか、フランスの流通仲介人の目にも留まり、2013年9月のパリデザインウィークへ出展を果たした。

その後も播州刃物の販路は広がっていく。盆栽用のハサミ等、昔ながらの刃物が「日本らしい」と好評を得て、パリやベルリンのセレクトショップでの販売が決まり、さらにシンガポールのインターネットショップ、ニューヨークの雑貨店や文具店での取扱いが決まった。職人が手作業で仕上げる製品ならではの切れ味や、研直しが利く点が買い手に評価されているという。

こうした播州刃物の躍進においては、地域が一丸となって海外展開を目指した点に加え、「デザイン」や「ブランディング」への視点が欠かせない。ブランドのデザインを手掛けたのは、同市のデザイン業を営む合同会社「シー

ラカンス食堂」の代表を務める小林新也氏である。播州刃物プロジェクトの中心人物でもある小林氏はブランドのイメージや商材の魅力を効果的に伝えるためのリーフレットをデザインし、自らが各国を飛び回り、海外への販路拡大を推進した。さらに、2014年2月には、東京のデザイナーである辰野しずか氏と共同で、播州刃物に彩りを加えた、美しくデザイン性の高い「BANSHU HAMONO 101」シリーズも始めた。101というネーミングには、積み重ねてきた伝統に1%の新しい彩りを加えることで、次の歴史を作るといった思いが込められている。

また、服飾、美容師、造園等のハサミを使う業界のプロフェッショナルと対話を重ね、使い手の要望を聞きだし、その要望を基に新しいデザインを起し、地域の鍛冶屋が製造を担い、商品の改良を進めた。こうした、中小企業だからこそできる密なコミュニケーションと地道な商品の改善が、長い歴史を持つ刃物を現代の市場のニーズに合った魅力ある商品へと進化させている。同時に、このようなプロフェッショナルとの対話が、「播州刃物」を各業界へ効果的にPRすることに繋がっている。

こうした取組の背景には、小林氏の「美術大学で学んだことを活かして、地元の産業を活性化し、後継者に悩む産地の問題を解決したい」という強い意志が原動力であり、若いデザイナーの熱意と行動力が、今まで実現に至らなかった産地の結束を生み、海外への販路を切り開いた好例といえる。



播州刃物の製品



展示会のブースの様子

28 特定ものづくり基盤技術に関する詳細は、後述のコラム2-1-4を参照。

## 事例

2-1-18

## 株式会社大直 (SIWA)

新素材開発と外部デザイナーとの連携により、  
世界に通用するブランドを立ち上げた和紙メーカー

山梨県の甲府盆地南西に位置する市川三郷町は、1,000年以上続く和紙の産地として知られている。この土地で古くから障子紙の製造・販売等を営んできた株式会社大直(従業員50名、資本金1,000万円)は、近年、和紙の新しい可能性を切り開いた和紙メーカーとして注目されている。

同社が2008年に発表したブランド「SIWA|紙和」は、同社が開発した破れにくい障子紙「ナオロン」を布や革等のように縫い上げて、バッグや財布等様々な商品に仕立てたものである。紙ならではの質感の良さや、丈夫で軽く水にも強いという素材の特徴、そして洗練されたデザイン等が評価され、我が国を含む世界18カ国で販売され人気を博している。

同社のSIWA事業は、和紙という伝統的な産業において、画期的な新素材の開発によりイノベーションを起こした事例として興味深い。それだけではなく、外部のプロダクトデザイナーとの連携により「デザイン」や「ブランディング」という視点を取り入れ、高い成果を上げているという点も重要である。

「SIWA」というブランド名やそのコンセプト、そして各プロダクトのデザインは、山梨県出身の著名なプロダクトデザイナーである深澤直人氏が手掛けている。深澤氏は、同社の「ナオロン」の持つ「一度シワが入ると戻らない

という欠点に着目し、それを素材の魅力として捉え直して「SIWA」のコンセプトを作り上げていった。このような「欠点」を「魅力」に変えるような逆転の発想は社内からは発生しづらく、まさに外部との連携によって初めて達成できたイノベーションだといえる。

また、深澤氏はこうしてできたSIWAのコンセプトやプロダクトを「ブランド」に昇華させるうえでも重要な役割を果たしてきた。同社は、2008年の「インテリアライフスタイル展」にてSIWAを発表したが、その展示会でのブース設計や陳列の仕方、資料のデザインにいたるまで、深澤氏が細部まで深く関わっている。その結果、SIWAのブースは中小企業が発表するブランドとしては異例の完成度となり、大いに注目を集めた。広告費をそれほどかけられない中小企業にとって、新商品を販売する際の販路開拓は悩みの種となることが多いが、SIWAに関してはこの展示会をきっかけに知名度が高まり、販売開始と同時に多数の引き合いが入ったという。

このように、大直とSIWAの成功は、自社開発の新素材と外部デザイナーとの出会い、そのチャンスを活かすための社員の並々ならぬ努力の末に実現したものであり、中小企業による新規事業開発、イノベーションの好事例ともいえよう。



「SIWA|紙和」のプロダクト

## コラム

2-1-4

## 特定ものづくり基盤技術について

経済産業省では、ものづくり基盤技術振興基本法に規定するものづくり基盤技術のうち、それを活用する事業活動の相当部分が中小企業・小規模事業者によって行われるものであり、中小企業・小規模事業者がその高度化を図ることが我が国製造業の国際競争力の強化や新たな事業の創出に特に資するものを、特定ものづくり基盤技術と定めている。

2014年6月の日本再興戦略において、地域の中小企業・小規模事業者の革新に向け、特定ものづくり基盤技術にデザイン等を追加するなどの支援制度を見直すよう指摘がなされ、その指摘を受ける形で2015年2月、特定ものづくり基盤技術に、「デザイン開発に係る技術」が追加され、「特定ものづくり基盤技術高度化指針」の内容も同時に改訂された。

同指針によると、デザイン開発技術とは、「製品の審美性、ユーザーが求める価値、使用によって得られる新たな経験の実現・経験の質的な向上等を追求することにより、製品自体の優位性のみならず、製品と人、製品と社会との相互作用的な関わりも含めた価値創造に繋がる総合的な設計技術」と定義されている。具体的には、①製品の形状、色彩、質感、装着性の向上、構造の最適設計、感性価値・ブランドの創出等、審美性向上に係る技術開発、②ユーザーエクスペリエンスや人間工学への配慮、ユーザビリティの向上、安全設計等、ユーザー価値・経験に対応した技術開発に分類されている。

この「特定ものづくり基盤技術高度化指針」に照らし、経済産業大臣が特定研究開発等計画の認定を行うこととしている。この認定を受けた中小企業・小規模事業者は、様々な支援を受けることができる。具体的には、(1) 戦略的基盤技術高度化支援事業、(2) 特許料及び特許審査請求料の軽減、(3) 政府系金融機関による低利融資制度、(4) 中小企業信用保険法の特例、(5) 中小企業投資育成株式会社法の特例、等の支援策がある。

こうした支援策を通じて、加工技術や成形技術の保有、審美性の追求等、単一領域における強みを持っている中小企業・小規模事業者が、市場分析から周辺技術の調査・課題発見、様々な領域における必要な研究開発、試作、知的財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権等）の取得及び取扱い等、製品設計を総合的に実施する体力を備えることが期待されている。さらに、消費者や川下事業者等に対して製品の魅力を独自に提案できる企画力・提案力を身に付け、市場で存在感を示し、市場での競争力を高めることができると考えられる。

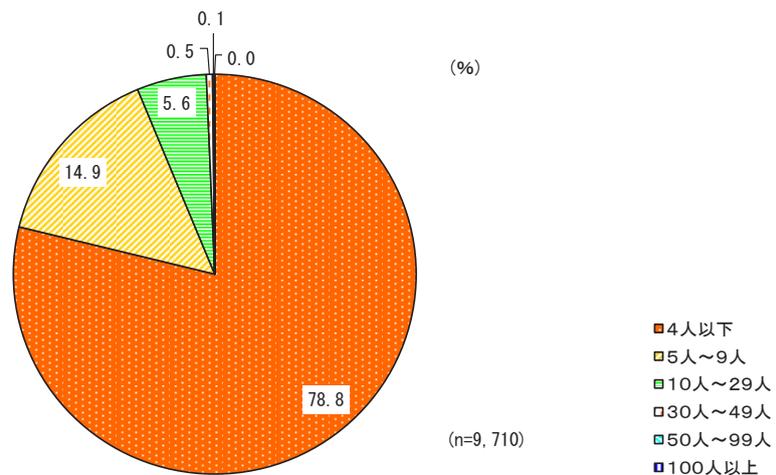
## コラム

2-1-5

## デザイン業界の動向

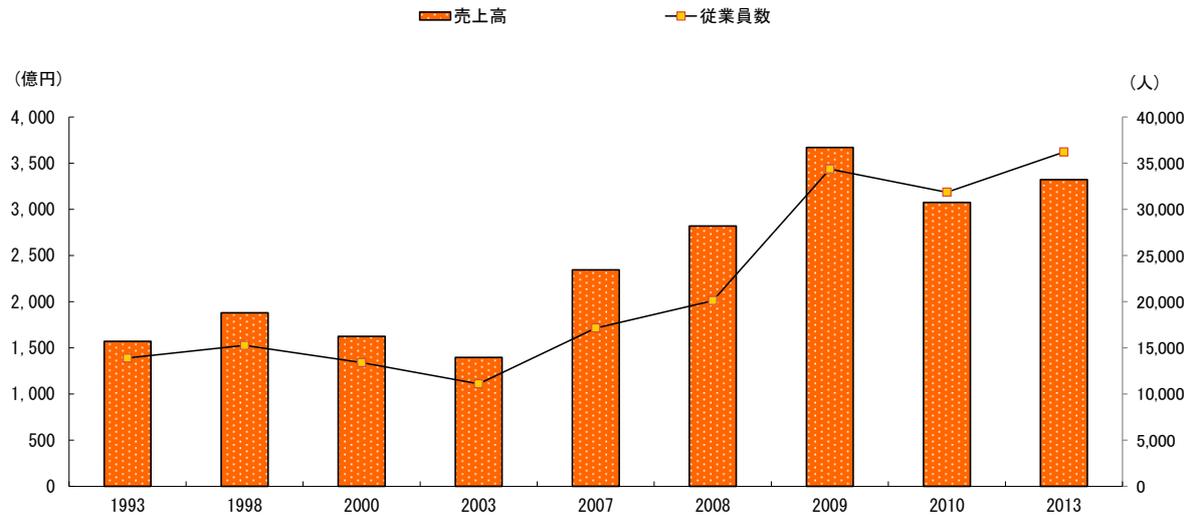
我が国において、デザイン業界の分類は、学術研究、専門・技術サービス業の中の小分類「デザイン業」に区分されている。経済産業省が実施している、「特定サービス産業実態調査」によると、デザイン業に分類される事業所は9,710あり、そのうち、従業員規模が100人未満の事業所が9,707であることから、ほぼ100%近い事業者が中小企業・小規模事業者であることが分かる（コラム2-1-5①図）。従業員規模の推移を見ると、2003年には11,113人であったが、2013年には36,220人となっており、3倍超と急増している。また、年間の売上高は3,322億円となっており、2003年の1,396億円と比較すると、10年間で2倍以上に増加しており、市場規模が拡大していることが分かる（コラム2-1-5②図）。さらに年間の売上高を業務種類別に見ると、グラフィック部門は2003年では46.0%であったが、2013年には59.3%となっており、グラフィック関連のニーズが増加していると考えられる（コラム2-1-5③図）。このことから、デザイン業においては、情報化の進展によるグラフィック関連の需要増加が牽引し、市場が拡大しているといえよう。また、特定サービス産業実態調査が把握しているのは、「デザイン業」を主業としている事業者であり、製造業における社内デザイナー（インハウスデザイナー）は含んでいない。このような企業内に存在するデザイン業務の従業員を含めれば、デザイン業界の市場規模は更に拡大傾向にあることが推察される。

コラム2-1-5①図 従業員規模別に見たデザイン業の事業所数の割合



資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」

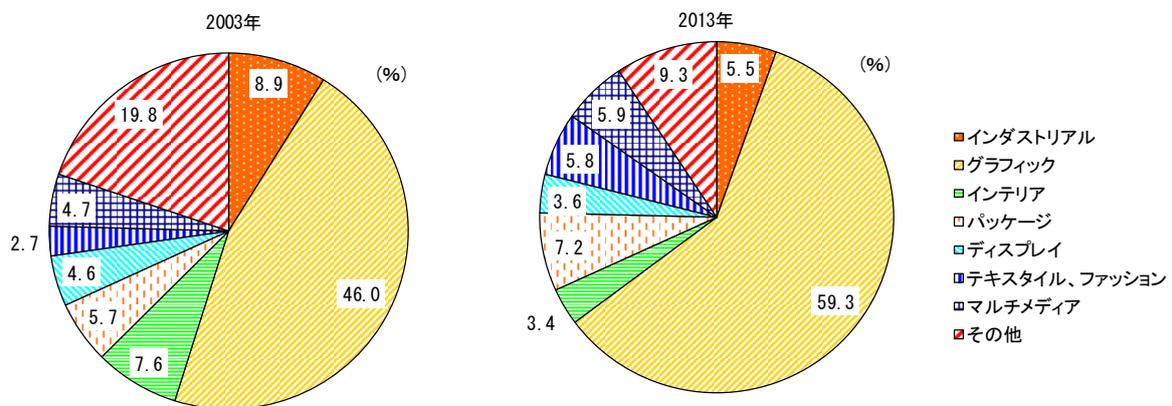
コラム2-1-5②図 デザイン業の売上高と従業者数の推移



資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」

(注) ここでいう従業者数とは、デザイン業の従業者のうち、デザイン業務に従事している従業者のことをいう

コラム2-1-5③図 デザイン業務の業務種類別割合



資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」

(注) 2013年の内訳は、従業者5人以上の事業者の年間売上高を業務種類別に算出している。

## ■まとめ

以上、本章では、中小企業・小規模事業者のイノベーションと販路開拓について、その取組の状況と事業者が直面する課題について分析してきた。イノベーションについては、イノベーション

の類型別や需要志向（広域需要志向/地域需要志向）別に分析を行い、地域需要志向型のイノベーションによる収益性拡大の可能性について触れた。また、中小企業・小規模事業者がイノベーションを促進させるには、市場のニーズを見据え

た取組が重要であることを示した。さらに、組織形態に着目すると、企画・開発部門のような専門の部門を設けることが有効であり、そこには小規模事業者にとって、ある種の「小規模の壁」が存在することが分かった。

販路開拓に関しては、販路開拓する市場を既存市場・新規市場に分け、市場分析の状況や売上目標の達成状況等を分析した。その中で、販路開拓における課題は、新規市場の開拓、既存市場の開拓のどちらにおいても、情報収集等のマーケティングに関するものや、販路開拓に対応する人材の不足が大きいことが分かった。

こうした分析を受け、ITの活用や、企業間連携、デザイン・ブランドの活用によるイノベーションの実現や販路開拓の取組について、事例を

中心に紹介をしてきた。経営資源に制約のある中小企業・小規模事業者であっても、このような取組を行うことで、イノベーションを達成し、また、販路開拓を行うことで、収益力を強化していくことは十分に可能である。経済構造の変化や社会構造の変化により、我が国中小企業・小規模事業者の経営環境は依然厳しい状況にあるが、市場のニーズを踏まえた上で、こうしたイノベーションや販路開拓を推進することは、今後の中小企業・小規模事業者が発展していくための鍵ではないだろうか。なお、本章において中小企業・小規模事業者において人材の不足に関する課題が挙げられているが、こうした人材に関する課題とその解決のための方策については、次章以降にて詳細に分析していく。