

第3章

新事業展開の促進

第1節 新事業展開の重要性

国内人口の減少や少子高齢化による国内需要の変容、また、グローバル化による国際競争の激化等、中小企業を取り巻く市場環境の変化は激しくなっている。既存の製品・サービスに対する需要は時間とともに変化し、中には、市場から淘汰される製品・サービスも存在する。加えて、技術革新による製品ライフサイクルの短縮化¹や情報技術の発展による消費者行動の変化²等、市場環境が大きく変化している。特に、IoT（Internet of Things）³、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等といった新技術が発展しつつあり、これ

により産業構造が急激に変化する可能性がある⁴。このような状況の中で、中小企業が継続して成長していくためには、既存の事業にこだわらず、時代の変化に対応し、積極的に新市場の開拓や新たな事業の展開に取り組んでいくことが重要である。

上記のような認識のもと、本章では、中小企業の新事業展開への取組実態を概観しながら、新事業展開に成功している中小企業の特徴や、課題等について見ていく。

1 新事業展開の重要性

上述したとおり、既存の製品・サービスの需要には変化があることから、中小企業が継続的に成長していくためには、第2-3-1図に示す②新市場開拓戦略、③新製品開発戦略、④多角化戦略、⑤

事業転換戦略の四つの取組が重要となる。本章では、この②から⑤を新事業展開として捉えて、分析を進める。

1 2016年版ものづくり白書では、製造業における製品ライフサイクルについて、10年前と比較してどのように変化しているかをアンケートした結果、「あまり変わっていない」という回答が多い中、全ての業種において「長くなっている」より「短くなっている」企業の方が多いという分析結果を掲載している。

2 平成27年版情報通信白書では、インターネットの普及に伴い、インターネットを通じた商品・サービスの購入も広がっている、と述べており、ネットショッピングを利用する世帯の割合は2002年には5.3%だったが、2014年には25.1%に達した、という分析結果を掲載している。

3 IoTとは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信等を介してインターネットにつながる仕組みのこと。詳細は第4節で述べる。

4 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会「新産業構造ビジョン」

第2-3-1図 企業の事業展開の戦略について

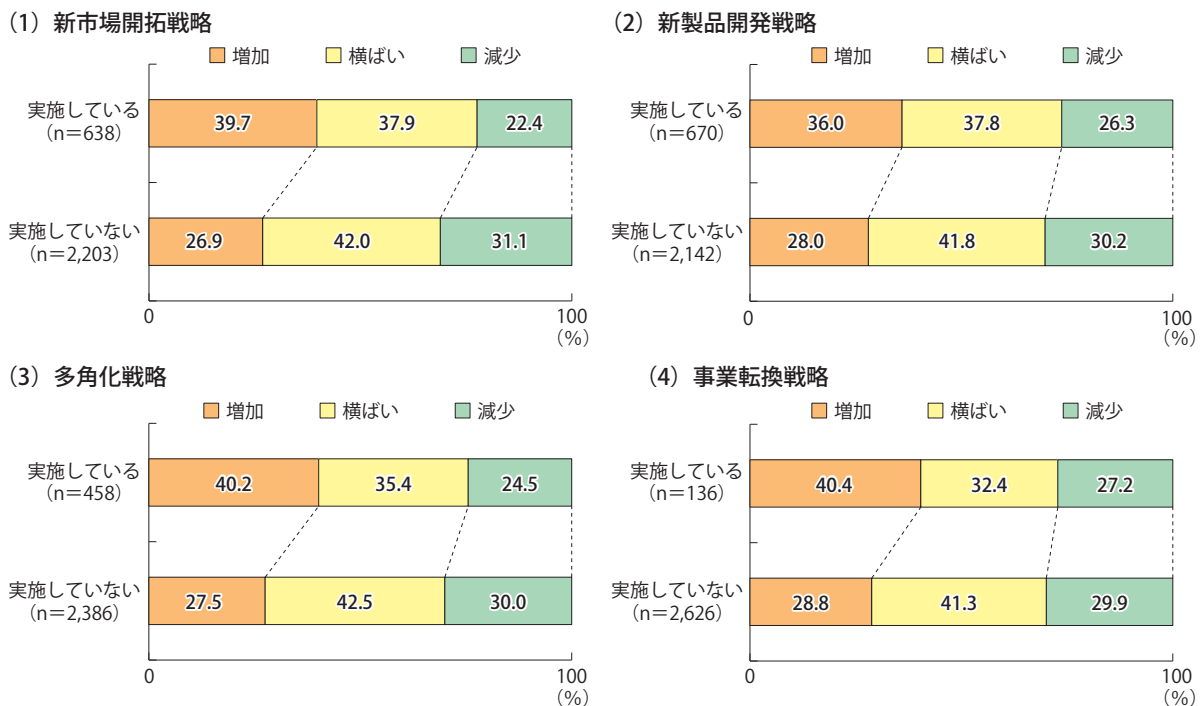
	戦略	説明
①	市場浸透戦略	・既存市場で既存製品・サービスを展開する戦略。競合他社との競争に勝つことにより、マーケットシェアを高めていくことが主となる。
②	新市場開拓戦略	・新市場で既存製品・サービスを展開する戦略。新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外展開を実施していくことが挙げられる。
③	新製品開発戦略	・既存市場で新製品・サービスを展開する戦略。既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまでも既存顧客への展開を目指す。
④	多角化戦略	・既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。新たな分野で成長を図る戦略であり、高リスクを伴う場合が多い。
⑤	事業転換戦略	・既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。多角化戦略よりも、高リスクとなる場合が多い。

資料：Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124を基に中小企業庁作成

第1部では、新事業展開の戦略の一つである事業転換が、生産性向上に及ぼす効果を見たが、改めて、新事業展開の効果を見ていく。ここからは「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査⁵」、「消費者行動の変化に関するアンケート⁶」により中小企業の新事業展開への取組について分

析する。第2-3-2図は、第2-3-1図で見た新事業展開の戦略と経常利益率との関係を見たものである。同図を見ると、いずれの取組においても、新事業展開を実施している企業は、実施していない企業と比べて、経常利益率が増加傾向にある。

第2-3-2図 新事業展開の取組別に見た、経常利益率の傾向



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

⁵ 中小企業庁の委託により、(株)野村総合研究所が2016年11月に25,000社を対象に実施したアンケート調査。回収率15.1%。

⁶ 中小企業庁の委託により、(株)野村総合研究所が2016年12月にインターネットモニター4,006名を対象に実施したアンケート調査。

第2節 新事業展開への取組及び成否の実態

本節では、はじめに、中小企業の新事業展開の実施状況と課題を把握する。そして、中小企業の新事業展開の成否実態を把握しながら、新事業展

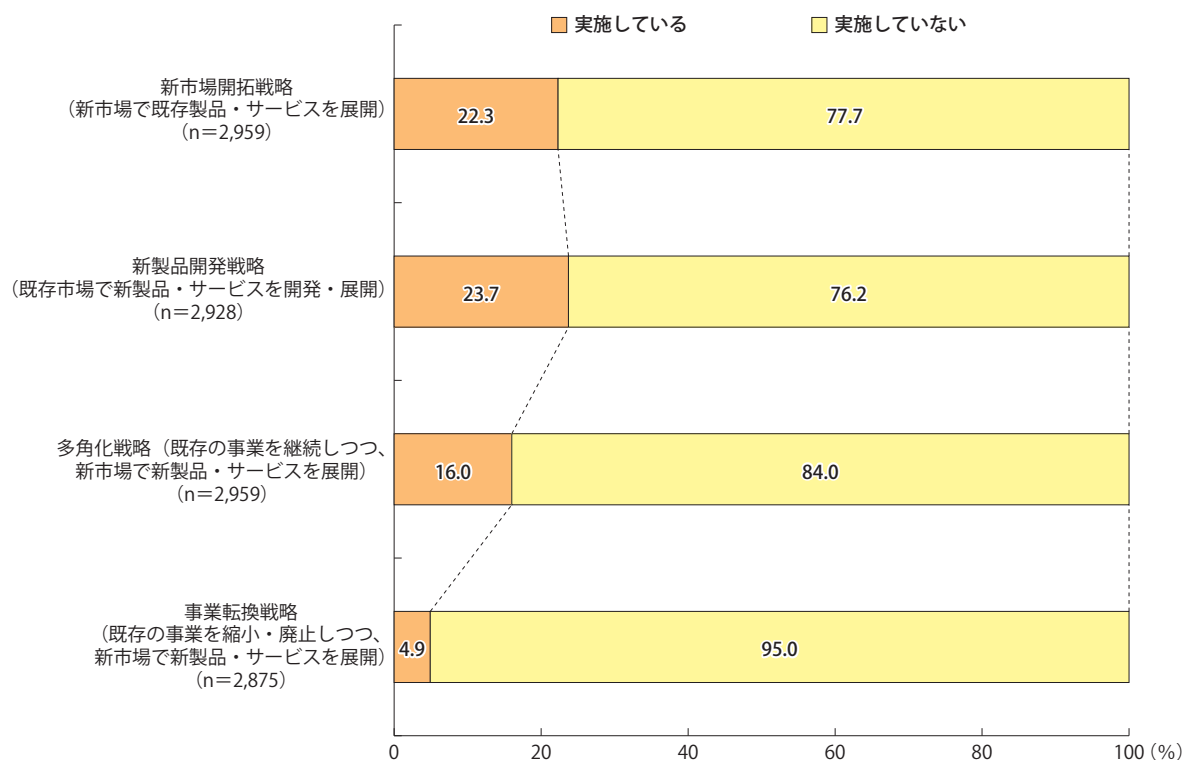
開に成功した企業と成功していない企業の取組の違いについて分析していく。

1 新事業展開への取組の実態

はじめに、中小企業の新事業展開の実施状況を見てみると、四つの戦略の中では、新製品開発戦

略の実施割合が最も高く、次いで、新市場開拓戦略となっている（第2-3-3図）。

第2-3-3図 新事業展開の実施状況

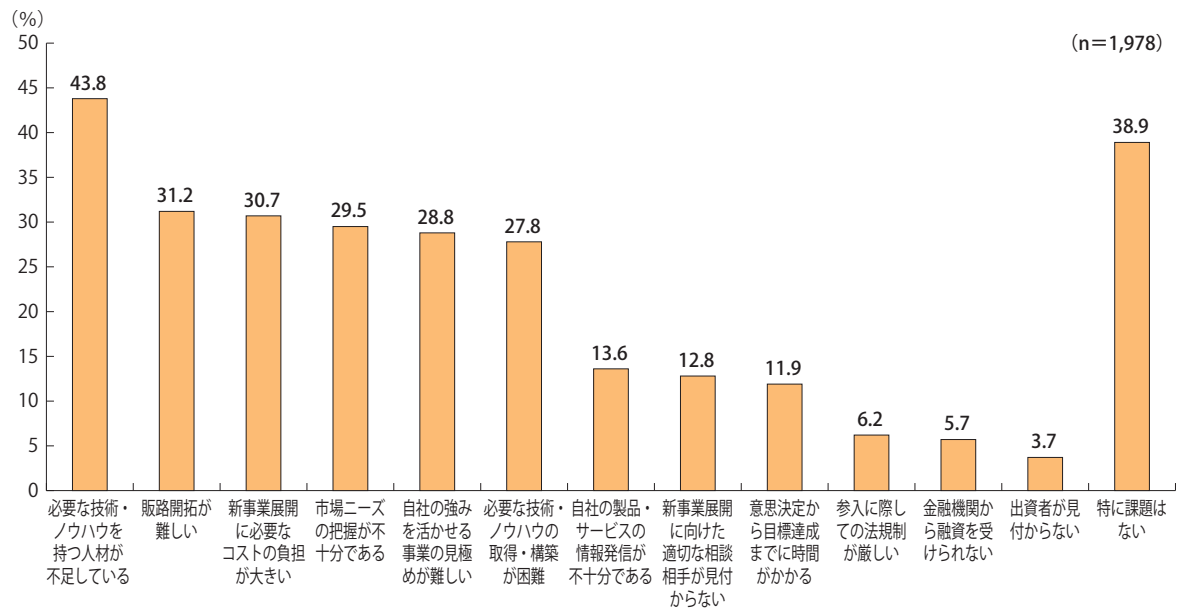


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

続いて、新事業展開を実施していない企業が、抱える課題を確認する。第2-3-4図を見ると、最も回答が多い課題は、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」であり、回答割合は

43.8%となっている。次いで、「販路開拓が難しい」が31.2%、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が30.7%となっている。

第2-3-4図 新事業展開を実施していない企業の課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

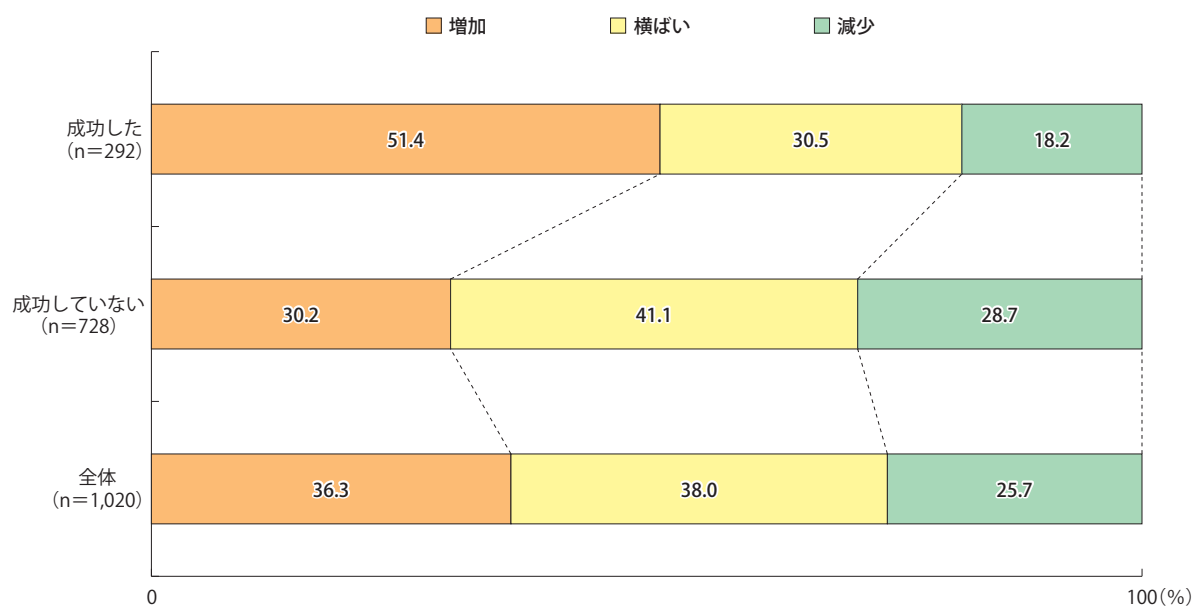
2 新事業展開の成否の実態

①新事業展開の成否に係る企業の動向

ここからは、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いについて焦点を当てて分析していく。はじめに、経常利益率の傾向から見ていく。第2-3-5図を見ると、新事業展開に成功し

た企業で経常利益率が増加傾向にあると回答した企業は51.4%となっている。他方で、新事業展開に成功していない企業では30.2%にとどまっており、新事業展開に成功した企業ほど、経常利益率も増加傾向にあることが見て取れる。

第2-3-5図 新事業展開の成否別に見た、経常利益率の傾向



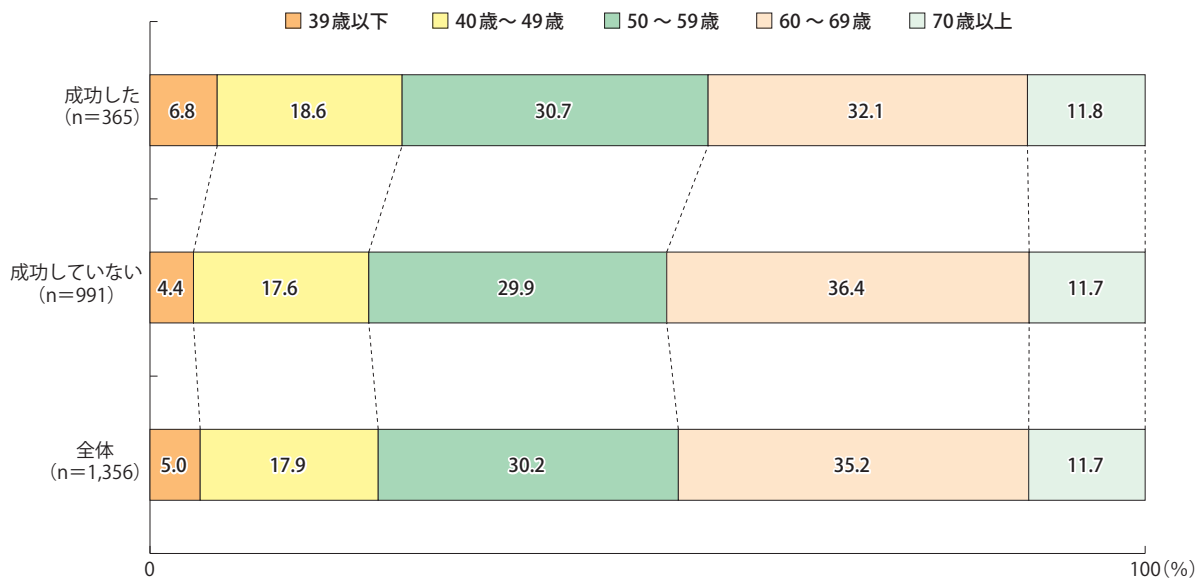
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

（注）新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、経営者の年代別に新事業展開の成否を確認してみる。第2-3-6図で、新事業展開に成功した企業と成功していない企業を比較すると、成功した企業の方が、若い経営者の比率が高い傾向に

ある。具体的には、新事業展開に成功した企業においては、59歳以下の経営者の割合は56.1%であるのに対して、新事業展開に成功していない企業では51.9%となっている。

第2-3-6図 新事業展開の成否別に見た、経営者年代



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

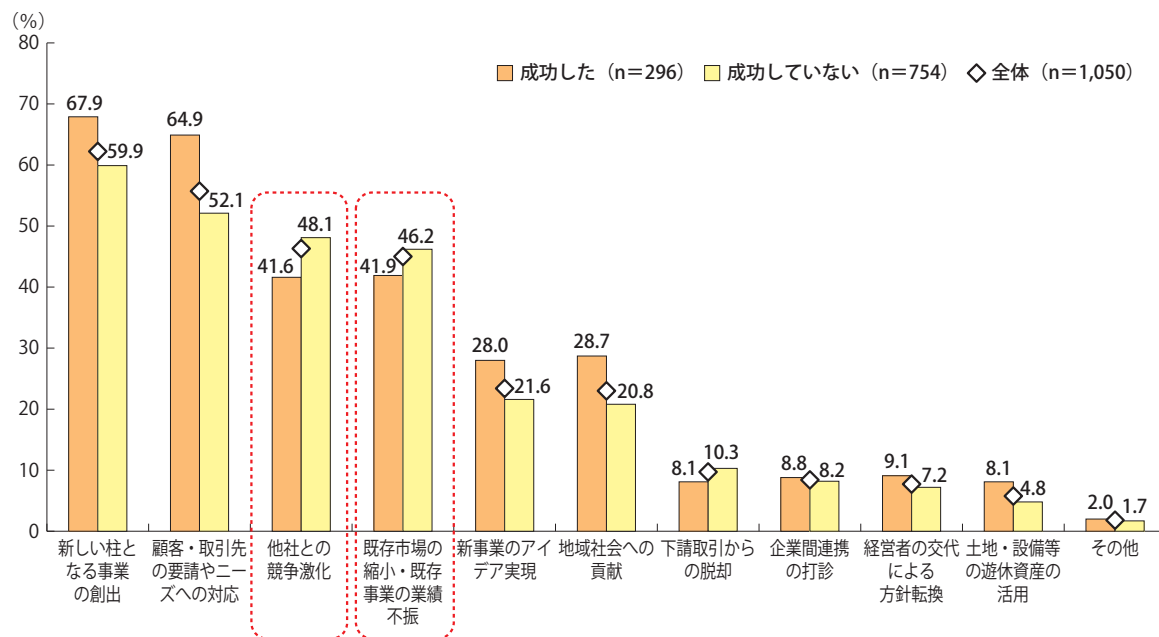
（注）新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

②新事業展開実施の背景と効果

続いて、中小企業が、どのような背景やきっかけで、新事業展開の実施を検討するのかを見てみる。第2-3-7図で、新事業展開に成功した企業と成功していない企業で、その背景を比較してみると、まず、新事業展開に成功している企業では、「新しい柱となる事業の創出」が67.9%、「顧客・取引先の要請やニーズへの対応」が64.9%となっており、新事業展開に成功していない企業よりも回答割合が高くなっている。他方で、新事業展開に成功していない企業に着目すると、「他社との

競争激化」が48.1%、「既存市場の縮小・既存事業の業績不振」が46.2%と、新事業展開に成功した企業よりも回答割合が高くなっている。新事業展開に成功していない企業は、市場の縮小や競争激化といった、自社の外部的要因から検討を始めている傾向にあるのに対して、新事業展開に成功している企業は顧客等の外部からの要請に加えて、新たな収益源の確保という自発的な要因により新事業展開を検討する傾向にあることが推察される。

第2-3-7図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開を検討する背景



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

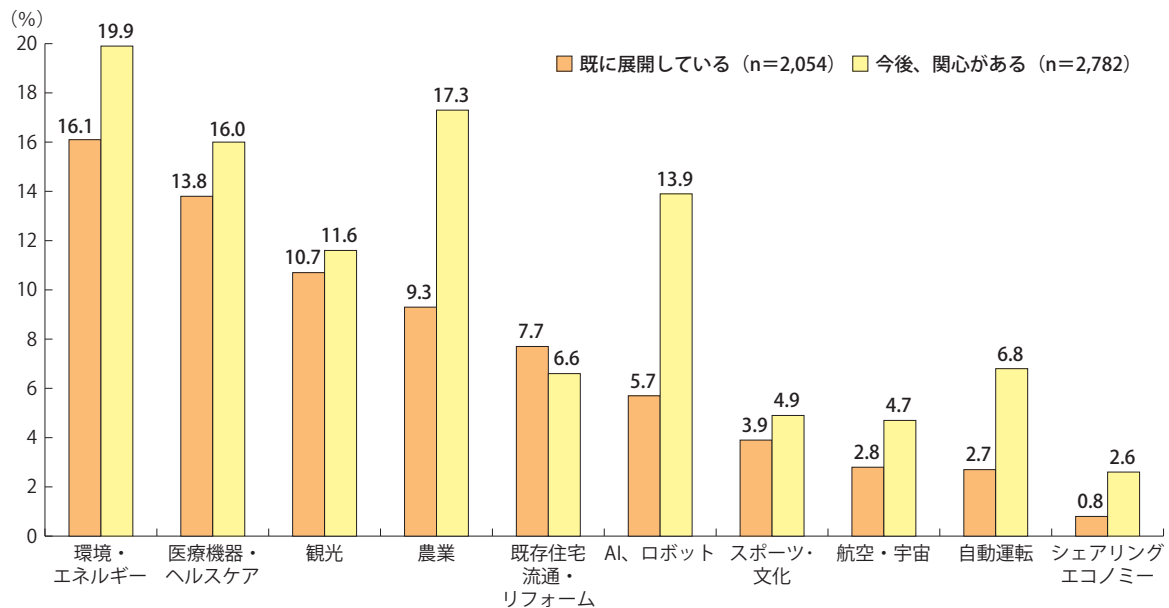
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、中小企業が新事業を展開する分野の選択の際、どのような点を重視しているかを分析する。

はじめに、新事業展開の成否別に関心のある新事業分野を見てみると、既に展開している分野と

しては、「環境・エネルギー」や「医療機器・ヘルスケア」が多い傾向にある。他方で、今後、関心のある分野としては、「AI、ロボット」や「自動運転」といった分野が多い傾向にある（第2-3-8図）。

第2-3-8図 関心のある新事業分野



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株) 野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-9図では、第2-3-1図で示した新事業展開の戦略別及び新事業展開の成否別に、新事業展開の事業分野の選択において重視する点を見ている。同図を見ると、新事業展開の戦略の違いにかかわらず、「既存事業の技術・ノウハウが活かされる」という点や、「市場規模が大きい・成長性が見込まれる」といった点を重視している傾向にある。特に、事業転換戦略においては、「市場規模が大きい・成長性が見込まれる」といった点に関して、新事業展開に成功した企業の方が重視していることが分かる。

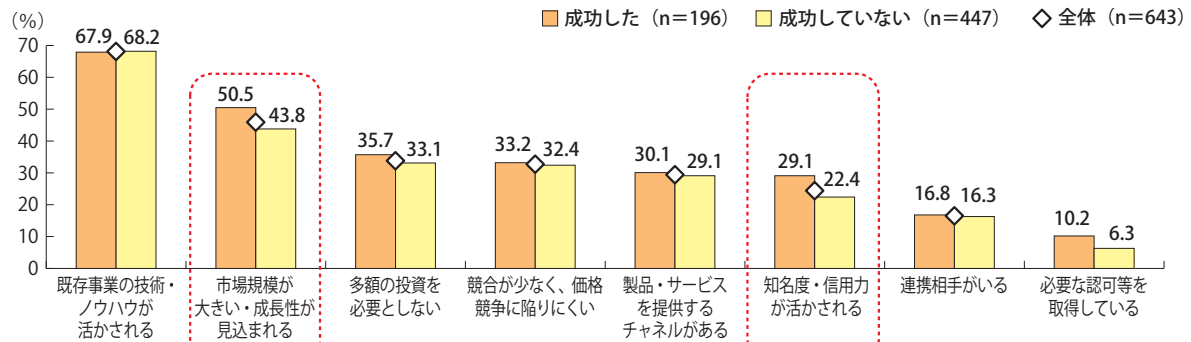
戦略別に特徴を見てみると、(1) 新市場開拓戦略においては、「知名度・信用力が活かされる」

といった点において、また、(2) 新製品開発戦略においては、(1)と同様の「知名度・信用力が活かされる」という点のほか、「必要な認可等を取得している」という点、続いて、(3) 多角化戦略においては、「多額の投資を必要としない」という点、(4) 事業転換戦略においては、「連携相手がいる」という点で新事業展開に成功した企業の方が重視している傾向にある。(3) 多角化戦略や(4) 事業転換戦略は、他の戦略と比較して、成功する割合が低い⁷ため、新事業展開の際には、投資額の抑制や連携相手を探すなど、慎重に検討する傾向にあることが示唆される。

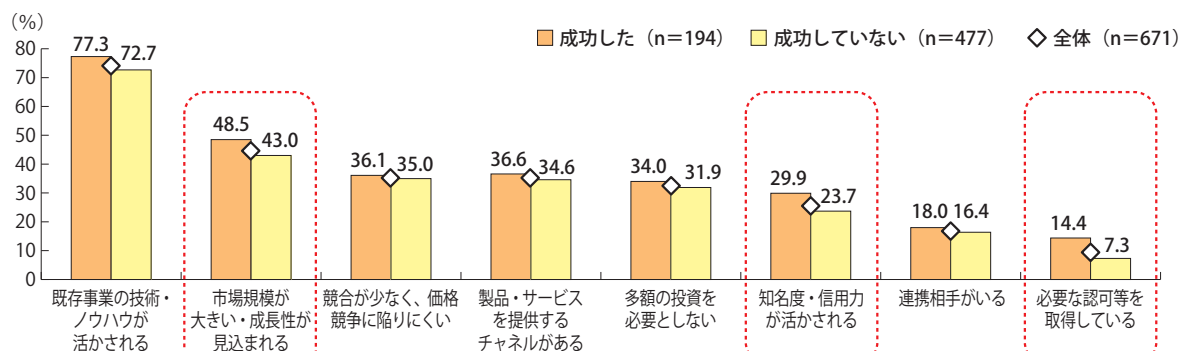
⁷ 2016年版中小企業白書では、「社内体制変更による異業種への参入」、「新規子会社設立を伴う異業種への参入」、「M & Aや他社からの事業譲渡を通じた新規事業への参入」の成功割合が他の戦略と比較して低いことを示している。

第2-3-9図 新事業展開の戦略別、成否別に見た、新事業分野の選択において重視する点

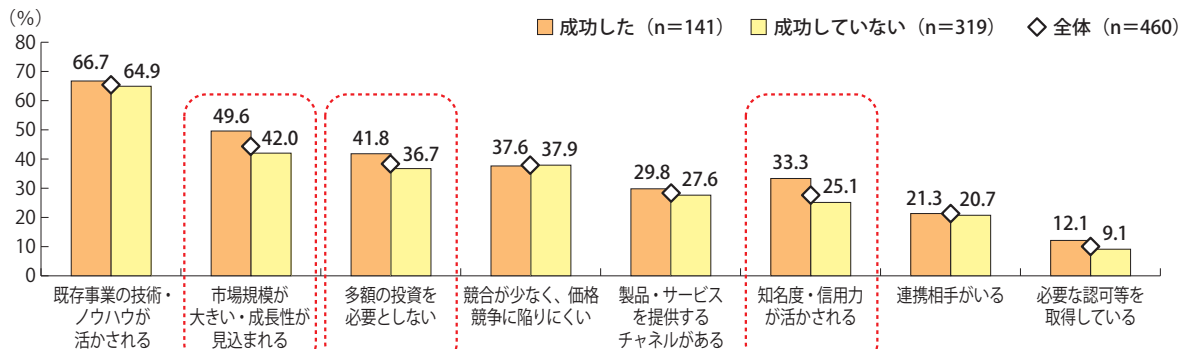
(1) 新市場開拓戦略



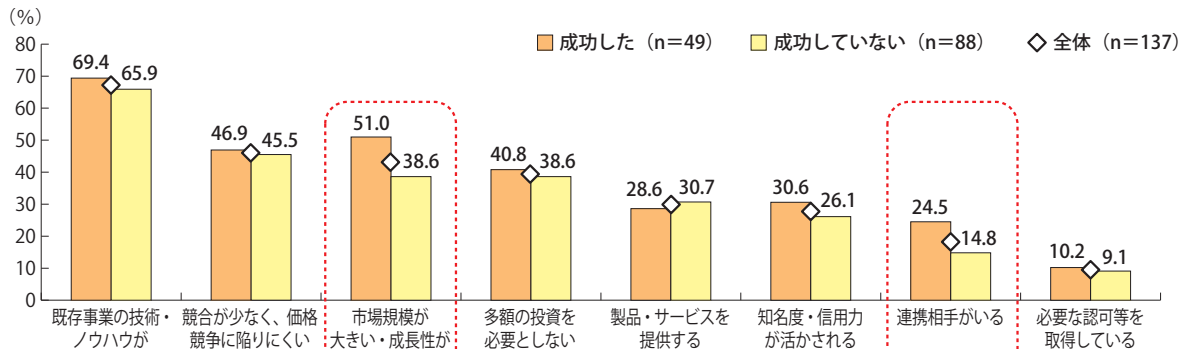
(2) 新製品開発戦略



(3) 多角化戦略



(4) 事業転換戦略



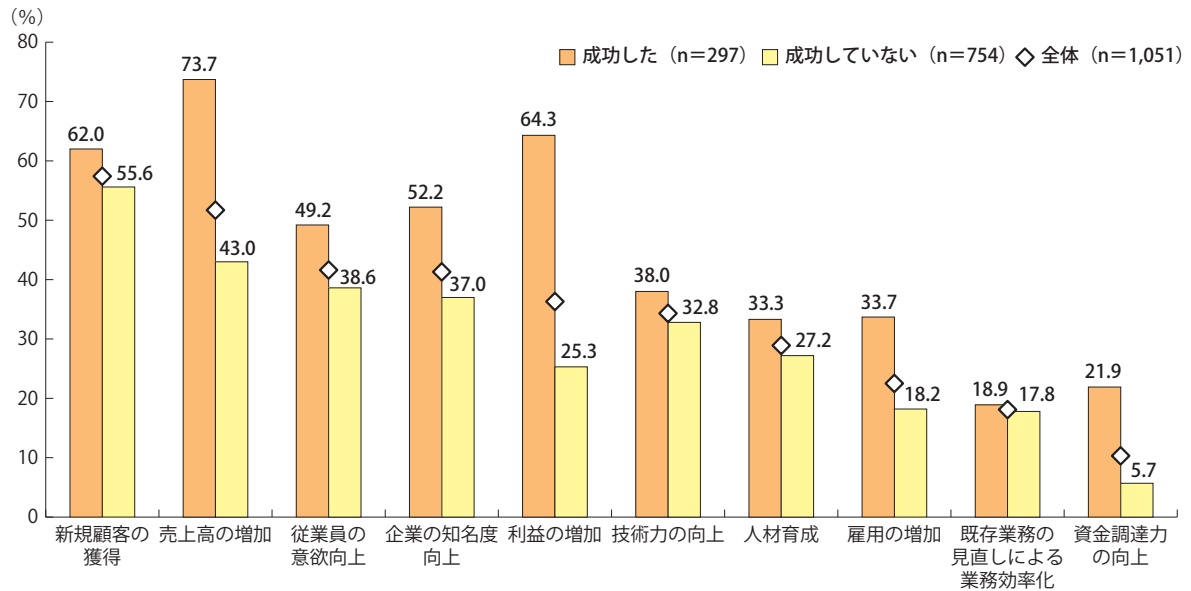
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-10図では、新事業展開を実施したことによる効果を見ている。同図を見ると、新事業展開に成功した企業は、「売上高の増加」や「利益

の増加」といった業績面での効果に加えて、「従業員の意欲向上」、「企業の知名度向上」といった点にも効果を感じていることが見て取れる。

第2-3-10図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開を実施したことによる効果



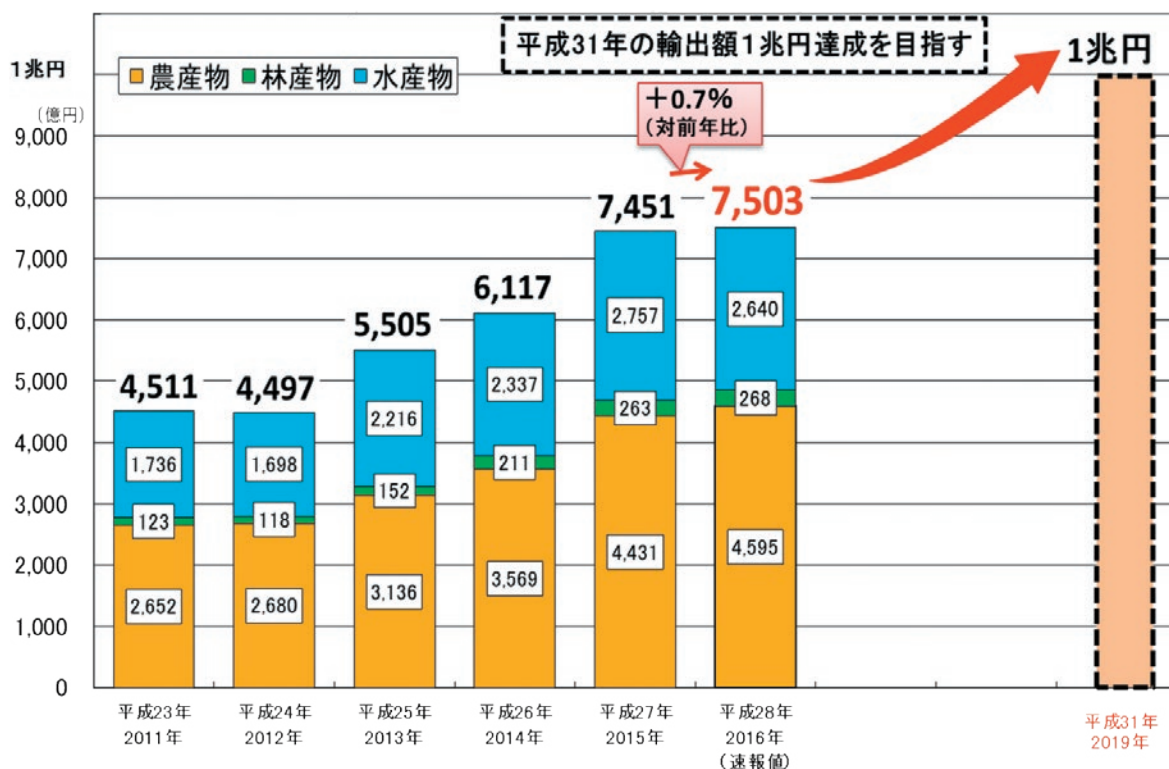
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-3-1

食文化と一体となった農水産品輸出

アジアを中心とした新興国では経済成長、人口増加が進んでおり、世界全体の食市場は2009年の340兆円から2020年には680兆円まで倍増すると推計されている⁸。この市場の獲得を狙い、2016年5月、政府は「農林水産業の輸出力強化戦略」をとりまとめ、官民を挙げて農林水産物・食品の輸出促進に取り組んでいる⁹。輸出額を2020年までに1兆円とする目標については、「未来への投資を実現する経済対策」（2016年8月閣議決定）において、目標達成時期を2019年に1年前倒しすることとした。

コラム2-3-1 ①図 農林水産物・食品の輸出額の推移



資料：財務省「貿易統計」をもとに農林水産省作成

同戦略では、海外における日本食の高い人気をてこに、食文化と一体的にプロモーションを図っていくことをアクションの一つに掲げている。地域の資源と文化を背景とした付加価値の高い食品の海外販路拡大につながれば、地方の中小企業にとっても大きなチャンスになり得る。

中小企業庁では平成28年度に食文化発信を販路拡大につなげている海外の取組について調査¹⁰を実施した。例えばイタリアは、地中海性気候を活かして生産したオリーブ油、ワインに加え、パスタ類等、「イタリア料理」として誰もが思い描く産品を中心に、食文化と一体となった輸出を推進している。また、食分野の産業連携により更なる輸出の促進につなげようとしている。

⁸ 農林水産省「日本食・食文化の海外普及について」（平成26年9月）。

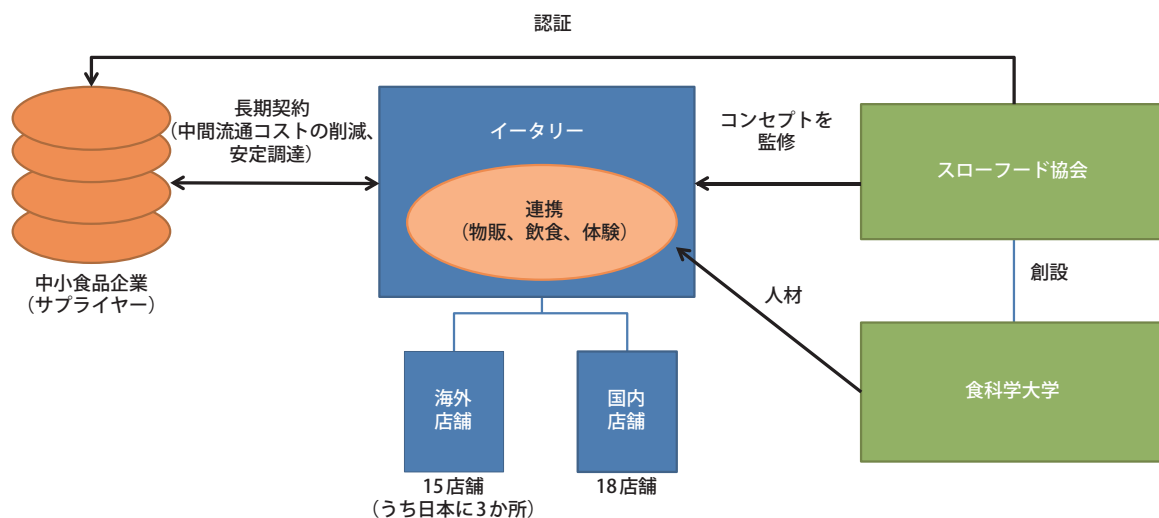
⁹ 農林水産省HP「平成27年農林水産物・食品の輸出実績」より。

¹⁰ 中小企業庁「平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査」（平成28年9月）。

その一つとして、イタリアの食文化を軸に、「買う（販売）・食べる（飲食）・学ぶ（体験）」の三つの事業を融合させた新たなビジネスモデルを展開するEATALY Distribution S.r.l.（以下、「イータリー」という。）（イタリア食材の小売・外食事業、従業員数約1,400人、資本金1,533万ユーロ、年商2.1億ユーロ）¹¹が注目されている。イータリーは2007年にトリノに1号店を開店した後、2008年には東京に、2010年にはニューヨークに進出。現在はイタリア国内に18店舗、海外に15店舗を展開している。

イータリーでは、国際NPOであるスローフード協会¹²の理念を取り入れ、その傘下の食科学大学から人材を受け入れている。また、スローフード協会の認定する産品をはじめ、地域性のある高品質な商品について、食品生産者と直接、長期契約を締結している。主要な加工食品はイータリーの海外店舗でも販売しており、海外での認知度・販売経験の乏しい食品生産者に輸出ノウハウの提供も行っている。

コラム2-3-1 ②図 イータリーにおける連携モデル



イータリーと取引をしている中小食品企業、Michelis Egidio S.n.c.（菓子・パスタ製造、資本金90,000ユーロ、年商1,300万ユーロ）では、売上の15～18%が海外での販売であり、2018年にはこれを20%まで、2020年には50%まで高めたいとの目標を立てている。現在の主な輸出先は米国、ドイツ、ブラジルであり、更に輸出先を増やすことを検討している。Michelis Egidio S.n.c.の経営者からは、中小企業にとって海外での販路開拓のハードルは高いが、イータリーの海外店舗に出店し、海外の顧客に商品の良さを対話と五感で訴える工夫を行ったことにより、海外での新たな取引の拡大につながったとの話が聞かれた。

日本文化・食文化と一体化した販売拠点に関しては、クールジャパン機構の出資を活用し、株式会社マエタクと長崎県の企業等によるコンソーシアムが米国カリフォルニア州に展開する「日本茶カフェ」が、三越伊勢丹グループがマレーシアに展開する「ジャパンモール」が、それぞれ2016年にオープンするなど、民間の動きが活発化している。今後、こうした拠点が海外でのブランド力を高めることにより、日本の中小食品企業にとってのプラットフォームとなることが期待される。

¹¹ 資本金は2013年末時点。2013年12月の平均為替レート1ユーロ＝1.37ドルで換算している。

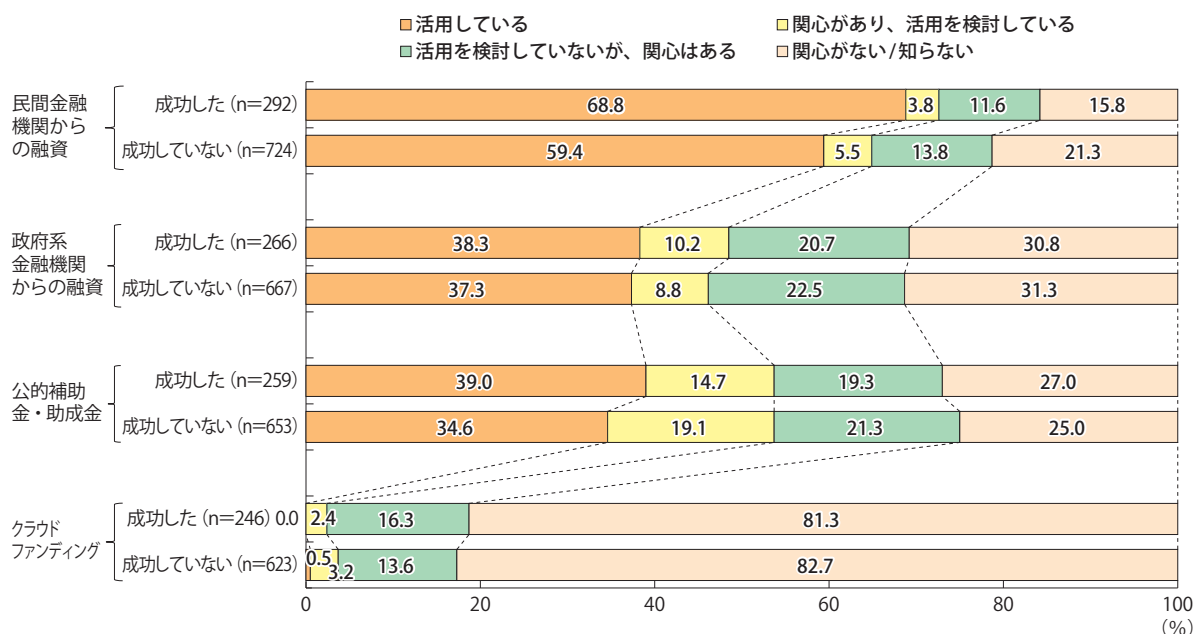
¹² スローフードという考え方は、1986年にイタリアのカルロ・ベトリニが提唱。ファーストフードに対して唱えられた考え方で、その土地の伝統的な食文化や食文化を見直す運動。スローフード協会はトリノに本部を持ち、現在150カ国以上10万人以上の会員を持つ。

③新事業展開の資金調達方法

ここからは、新事業展開に係る資金調達方法について確認してみる。第2-3-11図を見ると、民間金融機関からの融資が最も多く、続いて政府系金融機関からの融資、公的補助金・助成金となっている。近年、注目されているクラウドファン

ディングについては「活用している」及び「関心があり、活用を検討している」、の回答を合わせても3%程度であり、中小企業の新事業展開の際の資金調達手段としては活用されていないことが分かる。

第2-3-11図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開における資金調達方法



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

（注）新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

④新事業展開の成否別に見た課題

第2項の最後に、新事業展開の成否別及び戦略別に課題を見てみる（第2-3-12図）。全体的な傾向を把握すると、戦略にかかわらず、人材不足、コストの負担、販路開拓の難しさ¹³といった課題が多く挙げられている。続いて、戦略別に課題を見てみると、新市場開拓戦略においては、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さ、強みの活用の見極めの難しさ、といった課題が挙げられている。新製品開発戦略においては、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さのほか、必要な技術・ノウハウの習得の難しさ、といった課題が挙げられ

ている。また、多角化戦略や事業転換戦略においても、市場ニーズの把握及び情報発信の不十分さや、強みの活用の見極めや必要な技術・ノウハウの習得の難しさ、が課題となっている。

次に、新事業展開の成否別に見ると、新事業展開の戦略別に少しずつ傾向は異なるが、新事業展開に成功していない企業では、市場ニーズの把握や、自社の強みの活用、情報発信といった、マーケティングに関する項目で、課題と感じている割合が高くなっており、マーケティングに関する取組状況の違いが、新事業展開の成否の差につながっている可能性が示唆される。マーケティング

¹³ 2015年版中小企業白書では、販路開拓の課題は人材に関する課題に次いで、マーケティングに関する課題が多いと分析している。

活動については、第3節で詳しく分析する。次項では、マーケティングに関する取組のほかに、新事業展開に取り組む中小企業にとって課題となっ

ている、「必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難」という項目の解決策につながる、研究開発の実態について分析していく。

第1節

第2節

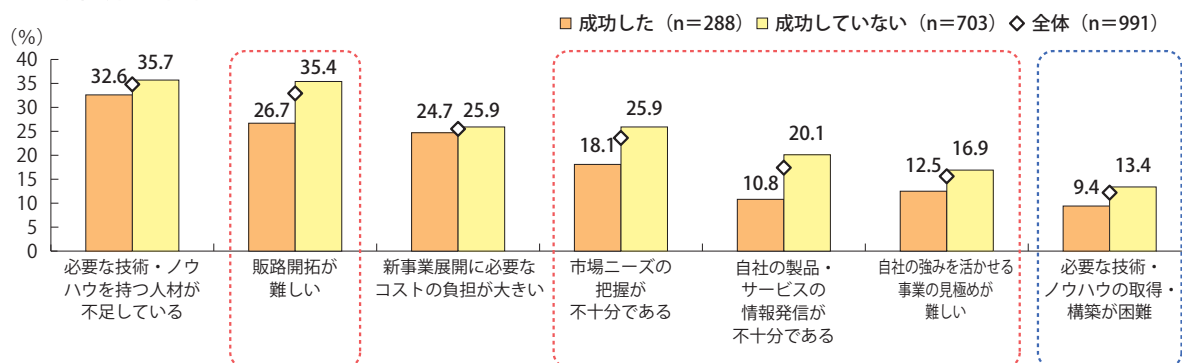
第3節

第4節

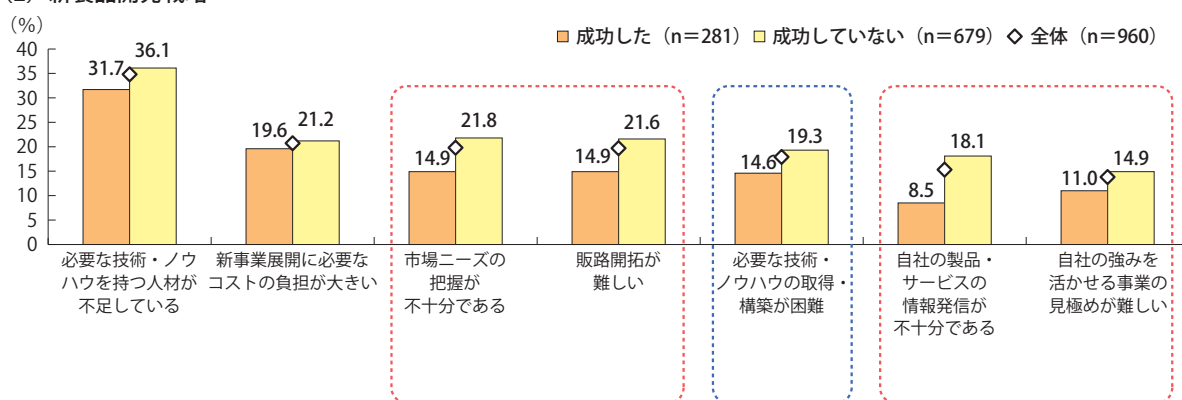
第5節

第2-3-12図 新事業展開の成否別に見た課題

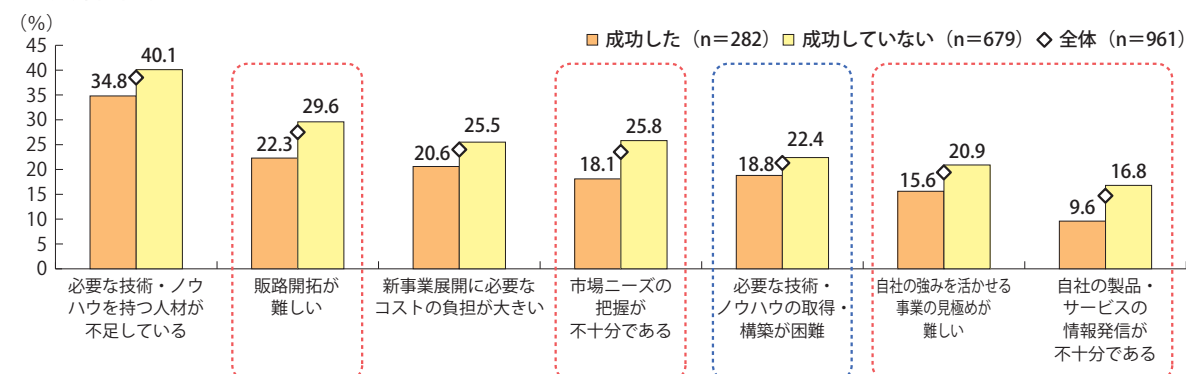
(1) 新市場開拓戦略



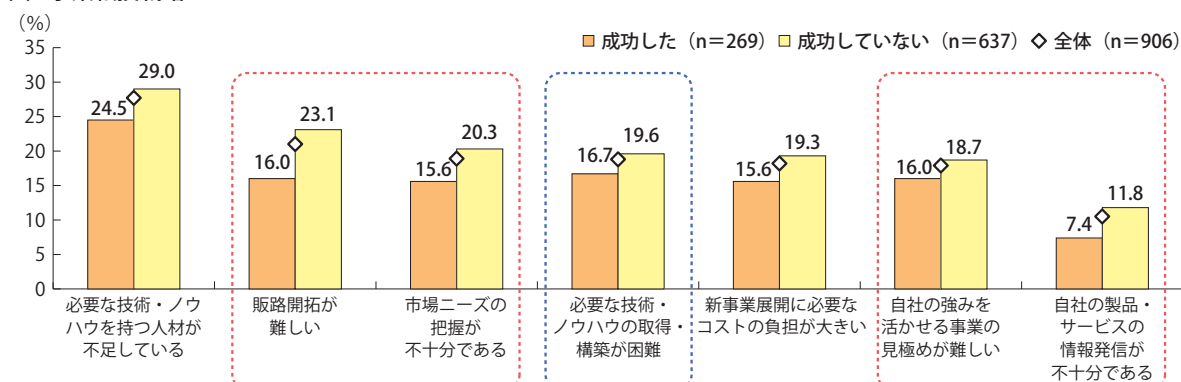
(2) 新製品開発戦略



(3) 多角化戦略



(4) 事業転換戦略



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

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

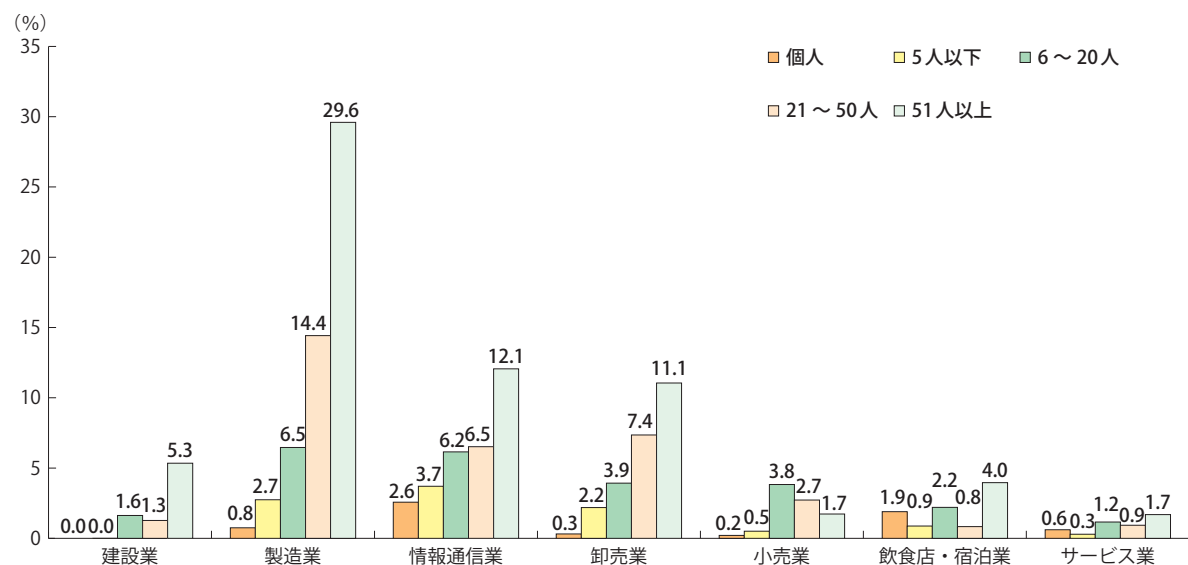
3 研究開発活動への取組と課題

① 研究開発活動への取組実態

第3項では、中小企業の研究開発活動について見ていく。はじめに、中小企業の研究開発活動への取組実態を概観する。第2-3-13図で業種別に見てみると、製造業、情報通信業、卸売業が相対的に割合の高い業種となっている。このうち、個

人企業では、いずれの業種でも研究開発を行っているのはごく僅かである。法人形態を取る中小企業について従業員規模別に見ると、従業員規模の大きな企業ほど、研究開発活動を実施している割合が高く、特に製造業においてはその傾向が顕著である。

第2-3-13図 業種別、従業員規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 1. 平成27年中小企業実態基本調査報告書（確報）による。

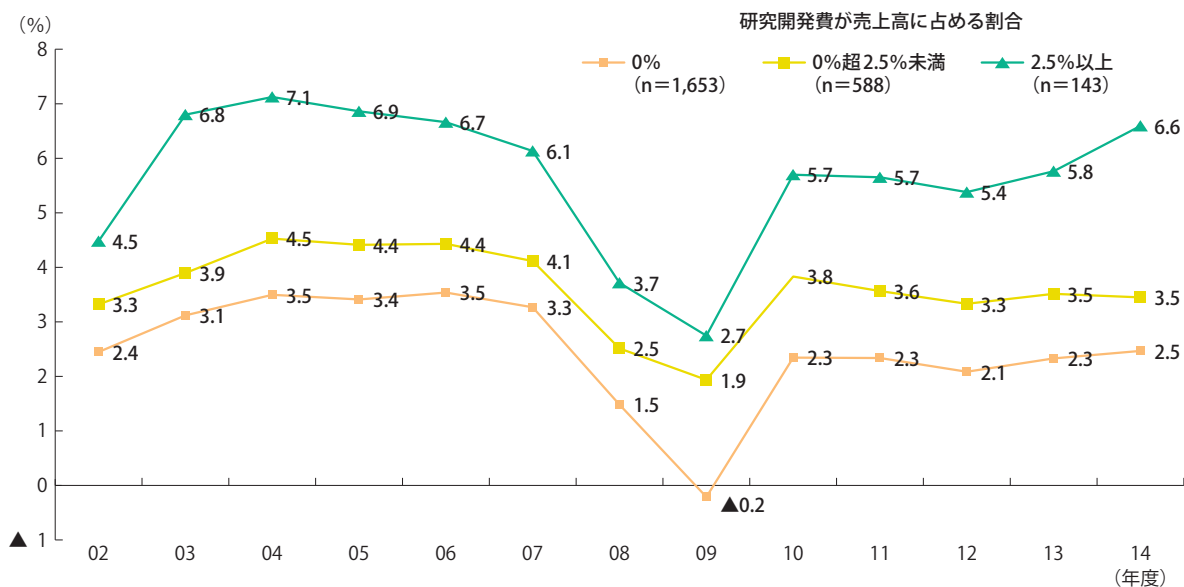
2. 「個人」は個人企業を指す。人数は従業員数。

3. 値は「新製品または新技術の研究開発を行った」と回答した企業数（拡大推計値）の割合。

次に、研究開発費と業績傾向の関係について確認してみる。第2-3-14図は、2002年度から2014年度までの各年度を通じた、研究開発費が売上高に占める割合が0%、0%超2.5%未満、2.5%以上の3区分に分類し、営業利益率の推移を見たもの

である。同図を見ると、売上高に占める研究開発費の割合が高いほど、営業利益率も高水準にあり、研究開発活動と営業利益率には相関があることが示唆される。

第2-3-14図 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

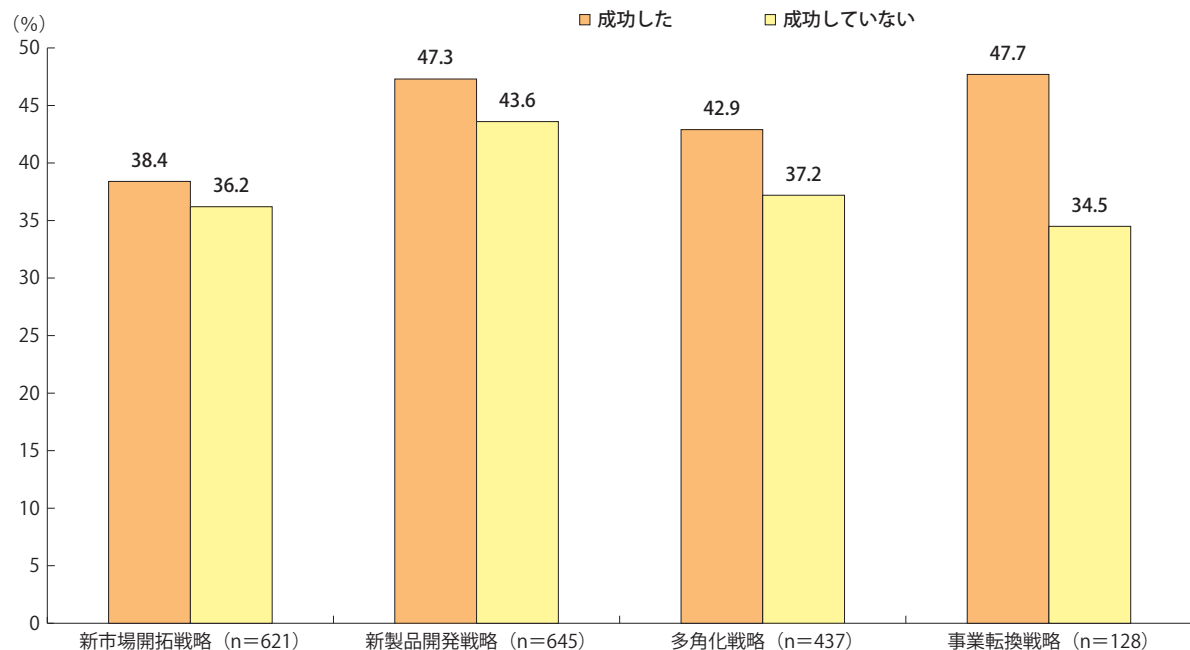
(注) 2002年度と2014年度の2時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たし、かつ2002年度から2014年度までの全ての年度において、同じ凡例の区分に該当する企業について集計している。

②研究開発活動に取り組む重要性

続いて、新事業展開における、研究開発活動の重要性を確認する。第2-3-15図で、新事業展開の戦略別及び成否別に研究開発の実施割合を見てみる。同図を見ると、販路開拓が重要な課題とな

る新市場展開戦略に比べて、新製品開発戦略や多角化戦略、事業転換戦略といった戦略においては、新事業展開に成功した企業ほど研究開発活動を実施しており、研究開発活動が重要な要素となっていることが見て取れる。

第2-3-15図 新事業展開の成否別に見た、研究開発の実施割合



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

③研究開発活動の課題

本項の最後に研究開発活動の課題について見てみる。第2-3-16図を見ると、新事業展開の成否にかかわらず、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」という課題が最も回答が多く、新事業展開に成功した企業では64.0%となっている。

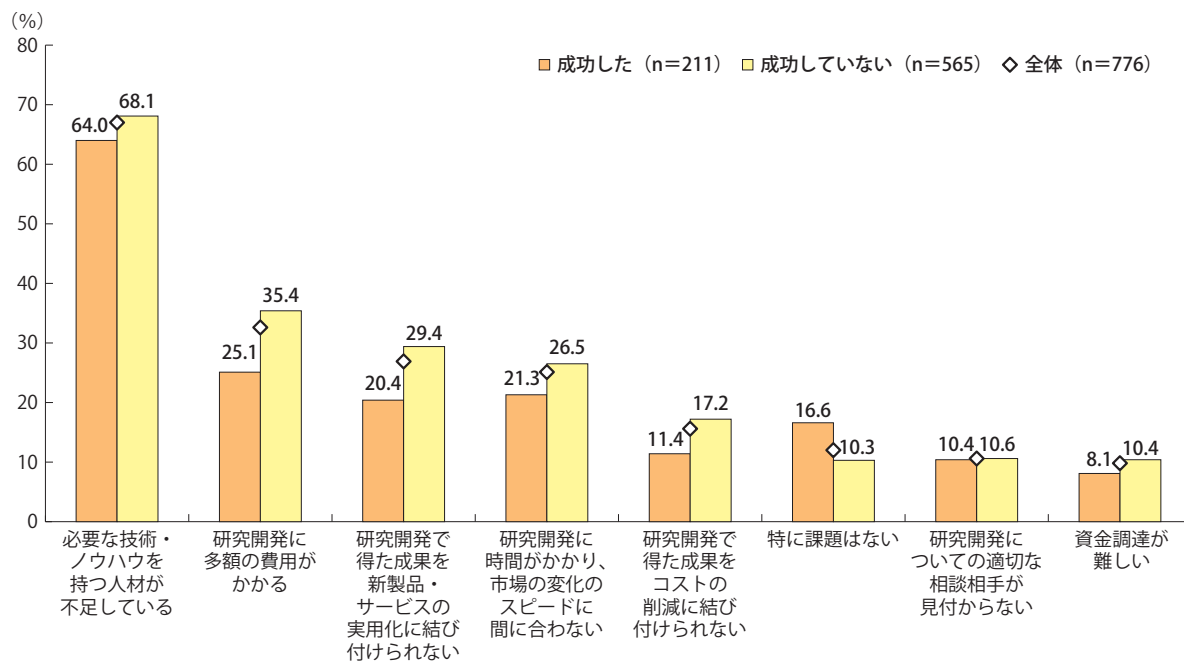
新事業展開に成功していない企業に着目すると、「研究開発に多額の費用がかかる」という費用面での課題が35.4%、「研究開発で得た成果を新製品・サービスの実用化に結び付けられない」という実用化に係る課題が29.4%、そして、「研究開発に時間がかかり、市場の変化のスピードに

間に合わない」という時間に係る課題が26.5%となっている。これら三つの課題においては、活用できる経営資源に限りがある中小企業が単独で解決するのは難しく、他の企業や専門機関との連携や外部委託等、外部の経営資源を活用していくことが一つの方策であるといえる。研究開発における外部の経営資源の活用としては、近年、オープンイノベーション¹⁴が重要視されており¹⁵、中小企業にとっても研究開発を進める上で有益な取組だと考えられる。オープンイノベーションについては、後述の外部リソースの活用において、中小企業の活用状況やその効果を分析する。

¹⁴ オープンイノベーションとは、企業内部と外部の技術、アイデア等を有機的に結合させることにより、革新的で新しい価値を作り出す活動を指す。

¹⁵ 経済産業省では、2016年に「オープンイノベーション白書」を公表した。同白書においては、自社のリソースのみで新たな顧客の価値を生み出すイノベーションを起こすことはもはや不可能であり、世界中に広がるリソースを活用するオープンイノベーションは、企業にとって必須の戦略である、と述べている。

第2-3-16図 新事業展開の成否別に見た、研究開発における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-3-2

戦略的基盤技術高度化・連携支援事業

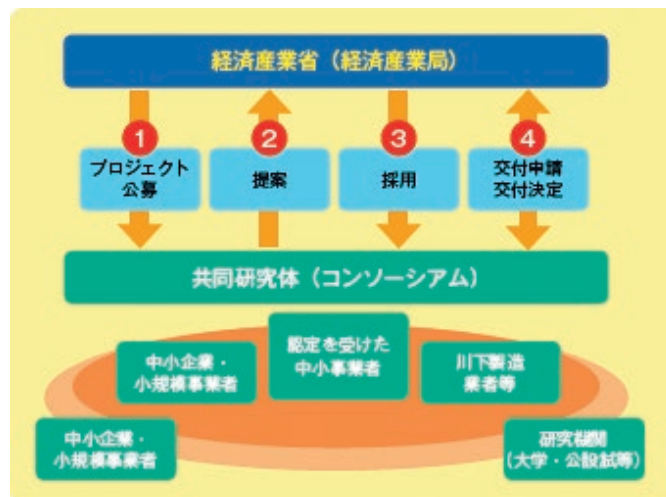
政府は、地域経済を支える中小企業におけるイノベーションの創出を図るため、中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組等（戦略的基盤技術高度化支援事業）及び中小企業等経営強化法「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定を受けた事業者が、「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿って行うサービス開発等（商業・サービス競争力強化連携支援事業）の支援をしている。

【戦略的基盤技術高度化支援事業】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓等の取組を支援している。

対象者	特定ものづくり基盤技術 ¹⁶ の高度化に向けた研究開発等に取り組む中小企業者で、経済産業大臣の認定を受けた者を含む共同体
支援内容	我が国製造業の国際競争力の強化と新たな事業の創出を目指し、中小企業者が特定ものづくり基盤技術（精密加工、立体造形等の12技術）の高度化に資する研究開発及び販路開拓への取組を一貫して支援する。特定ものづくり基盤技術高度化指針¹⁷に沿った研究開発計画（特定研究開発計画¹⁸）の作成が必要。 ●補助金額 初年度4,500万円以下/テーマ うち、大学・公設試等の初年度合計額1,500万円以下 2年目は初年度交付額の2/3、3年目は1/2を上限として補助 ●補助率 中小企業・小規模事業者等：2/3以内 ●事業期間 2～3年

コラム2-3-2①図 戦略的基盤技術高度化支援事業の対象者



16 「特定ものづくり基盤技術」（平成27年2月9日改正）とは、デザイン開発に係る技術、情報処理に係る技術、精密加工に係る技術、製造環境に係る技術、接合・実装に係る技術、立体造形に係る技術、表面処理に係る技術、機械制御に係る技術、複合・新機能材料に係る技術、材料製造プロセスに係る技術、バイオに係る技術、測定計測に係る技術、これら12の技術のことをいう。

17 「特定ものづくり基盤技術高度化指針」とは、特定ものづくり基盤技術それぞれについて、中小企業・小規模事業者のものづくり技術の高度化を促進するためのガイドラインとしての役割・機能を果たすもの。詳細は、中小企業庁ホームページで公開している。（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/shishin.html>）

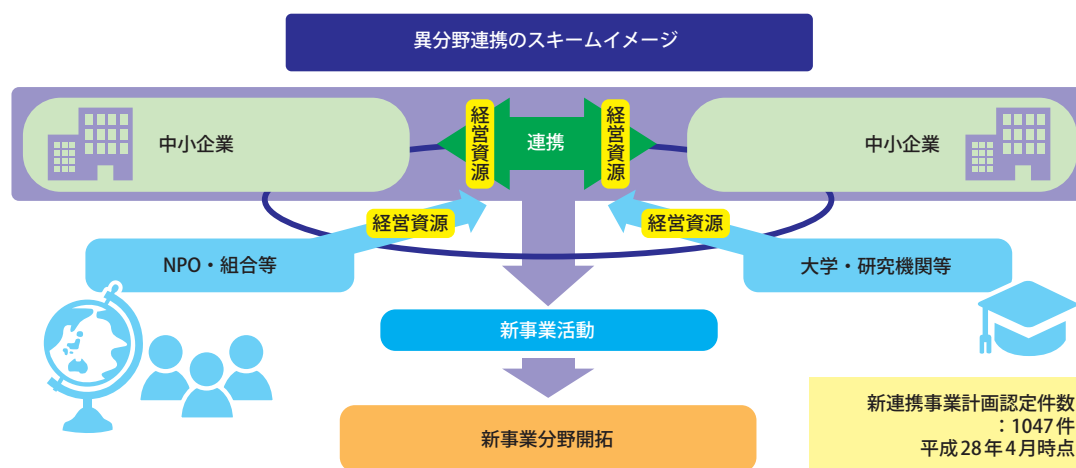
18 「特定研究開発計画」とは、特定ものづくり基盤技術に関する研究開発及びその成果の利用に関する計画のことをいう。

【商業・サービス競争力強化連携支援事業】

本事業は、異分野の中小企業者が連携して行う新しいサービスモデルの開発に係る取組について支援する。

対象者	以下の要件を満たす新しいサービスモデルの開発等を行う中小企業者。 ①中小企業等経営強化法に基づく「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」の認定 ¹⁹ を受けた取組 ②産学官で連携する取組 ③「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿った取組
支援内容	サービスモデルの開発等に係る経費（機械装置費、人件費、マーケティング調査費等）を補助する。 ●補助金額 初年度3,000万円以下 ●補助率 2/3以内 ●事業期間 2年 (2年目は、初年度補助金交付決定額と同額を上限として補助)

コラム2-3-2②図 異分野連携のイメージ



¹⁹ 「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」とは、中小企業等経営強化法に基づく計画認定制度のことをいう。異なる分野の中小企業が2社以上で連携し、それぞれが持つ「強み」を有効に組み合わせ、新商品、新サービスの開発を行うことで新しい事業分野の開拓を図る事業であることを要件とする。

事例 2-3-1 日東電化工業株式会社

メッキ事業の技術をもとにヘルスケア事業へ進出する企業

群馬県高崎市の日東電化工業株式会社（従業員50名、資本金1,600万円）は金属部品に防錆用のメッキ加工を行う事業者である。同社が防錆加工を行う金属部品は自動車のエンジンやブレーキを始め、OA機器・複合機器のシャフト等に用いられている。

1990年代から、将来的に自動車のエンジンが電動モーターへ取って代わられると予測していた同社では、主力事業の将来性に危機感を覚え、事業多角化の必要性を感じていた。メッキ事業で培った技術を他の分野で活用することを模索する中で、今後成長が期待されるヘルスケア領域に目をつけた。メッキ事業で用いていたボイラー・排水設備等のユーティリティやメッキ事業で培った排水中の微量金属の測定技術と、化粧品ブランドの立ち上げに関するコンサルティング業を経て入社した同社取締役の茂田正和氏の知識を活かし、2004年にヘルスケア事業部を立ち上げ、化粧品製造を開始した。化粧品は肌に直接触れるものであり、品質が重要との考えから、金属表面処理加工で培ったミネラルを活用する技術を応用して、ミネラルの肌への有効性を探求することで、同社のノウハウを活かした化粧品ブランドの立ち上げに成功した。

自社の化粧品を市場に浸透させてくために、同社は多種多様な化粧品ブランドを展開している。これは、様々な顧客ニーズに対応していく必要がある、という考えや、出来る限り販売チャネルを網羅したい、といった背景があるためである。例えば、販売チャネルに関しては、化粧品専門店とドラッグストアでは限定品を異なるものにしないと商品を扱ってもらえないため、ブランドを細分化し、商品を展開している。

また、自社の商品のPRに当たっては、雑誌広告への掲載やテレビショッピングへの出店を精力的に行い、自社ブランドの知名度を向上させていった。加えて、地元群馬のキャラクターである「ぐんまちゃん」とコラボし、子供向け商品の開発にも取り組んだ。商品の知名度向上に伴

い、販路も拡大させている。ネット通販やテレビショッピング、問屋を経由した小売店舗での店頭販売に加え、現在は、直営店の運営を行うまでになっている。

こうした取組の結果、ヘルスケア事業は同社の売上の18%を占めるまでに成長した。「ヘルスケア事業を、メッキ事業に次ぐ同社の二本目の収益柱として育てていきたい。」と茂田氏は語る。



化粧品の製造工程



ぐんまちゃんとのコラボ商品

第3節 中小企業における新事業展開の成功要因

1 マーケティング活動の実態と課題

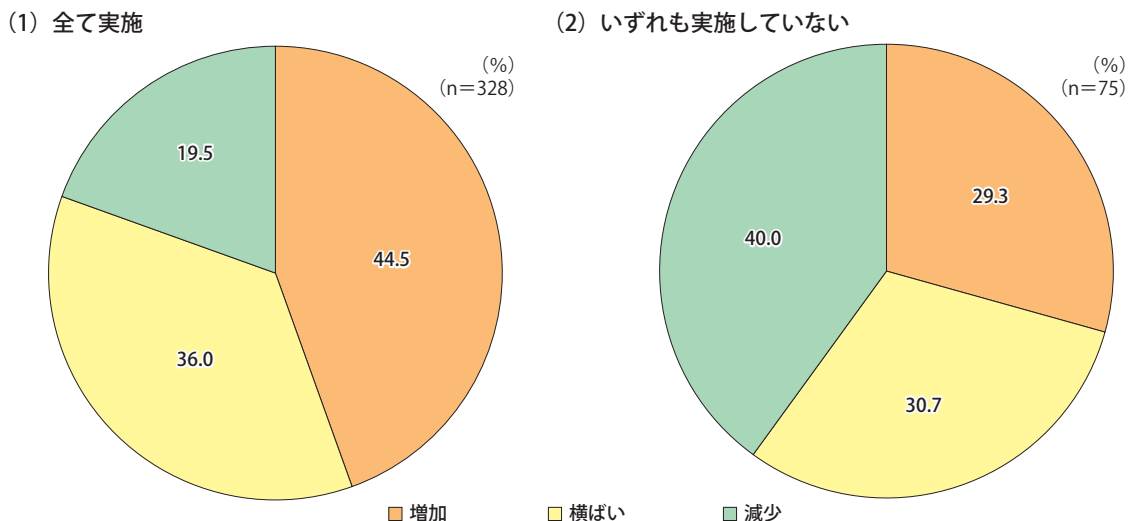
①マーケティング活動に取り組む重要性

本節では、新事業展開の成功要因としてマーケティング活動に焦点をあて、分析する。第2節で見たとおり、新事業展開の課題として、自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい、市場ニーズの把握が不十分、自社の情報発信が不十分である、という三つが挙げられていた。そして、新市場展開に成功している企業の方が、これら三つの取組について課題と感じる割合が低いことも分かった。そこで、本節では上記三つの課題に対する方策を考察していくため、①自社の強みの把握、②市場ニーズの把握、③自社の製品・サービスのPR活動²⁰を実施する情報戦略の立案・実行、をマーケティング活動の要素として捉える。加えて、事業の運営活動においては、実施したマーケ

ティング活動の評価・検証を行い、成功や失敗の原因を探っていき、改善につなげていくことが、今後の成長に向けて重要な取組になる。そこで、本節では、④マーケティング活動の評価・検証をマーケティング活動の項目として上述した三つのマーケティング活動に加え、本節ではマーケティング活動とは、これら四つの活動を指すこととする。

まず、マーケティング活動の重要性から確認していく。第2-3-17図は、四つのマーケティング活動を全て実施している企業と、いずれも実施していない企業とで、経常利益率を比較したものである。同図を見ると、マーケティング活動全て実施している企業の方が、経常利益率が増加傾向にあることが見て取れる。

第2-3-17図 マーケティング活動有無別に見た、経常利益率の傾向



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

(注) 1. 新事業展開を実施した企業のみ集計している。

2. マーケティング活動とは「自社の強みの把握」、「市場ニーズの把握」、「情報戦略」、「マーケティング活動の評価・検証」としている。

²⁰ PRとは「Public Relations」の略で、PR活動は、顧客や市場といった利害関係者に対して、自社及び製品・サービスに関する情報を収集・発信する活動を指す。単なる広告活動にとどまらず、自社への評価や市場ニーズの収集といった潜在需要の把握や、WEBページでの情報発信や各種メディア媒体の効果的な活用といった、利害関係者との良好な関係を築くことを目的とした戦略的な活動が含まれる。

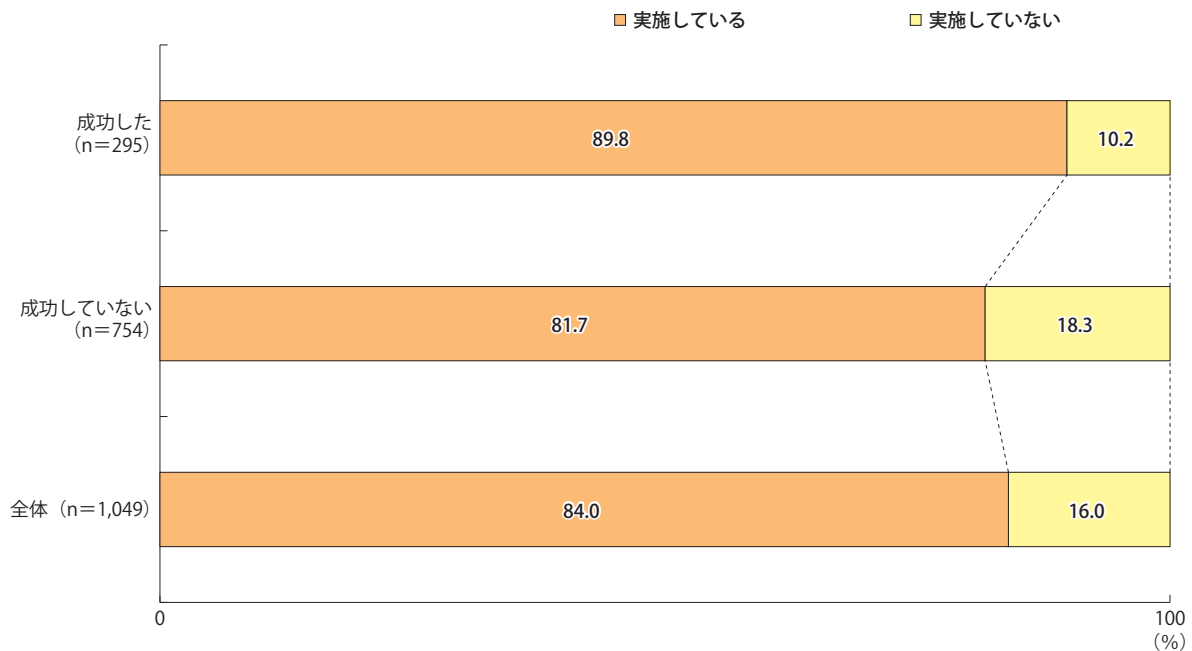
以下では、四つの活動それぞれについて、新事業展開の成否との関係について分析していく。

② 自社の強みの把握と活用に向けた取組と課題

まず、中小企業の自社の強みの把握に向けた取

組から見ていく。第2-3-18図では、新事業展開の成否別に自社の強みの把握に向けた取組状況を見ている。同図を見ると、新事業展開に成功している企業ほど、自社の強みの把握に向けた取組を実施している傾向にある。

第2-3-18図 新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握に向けた取組状況



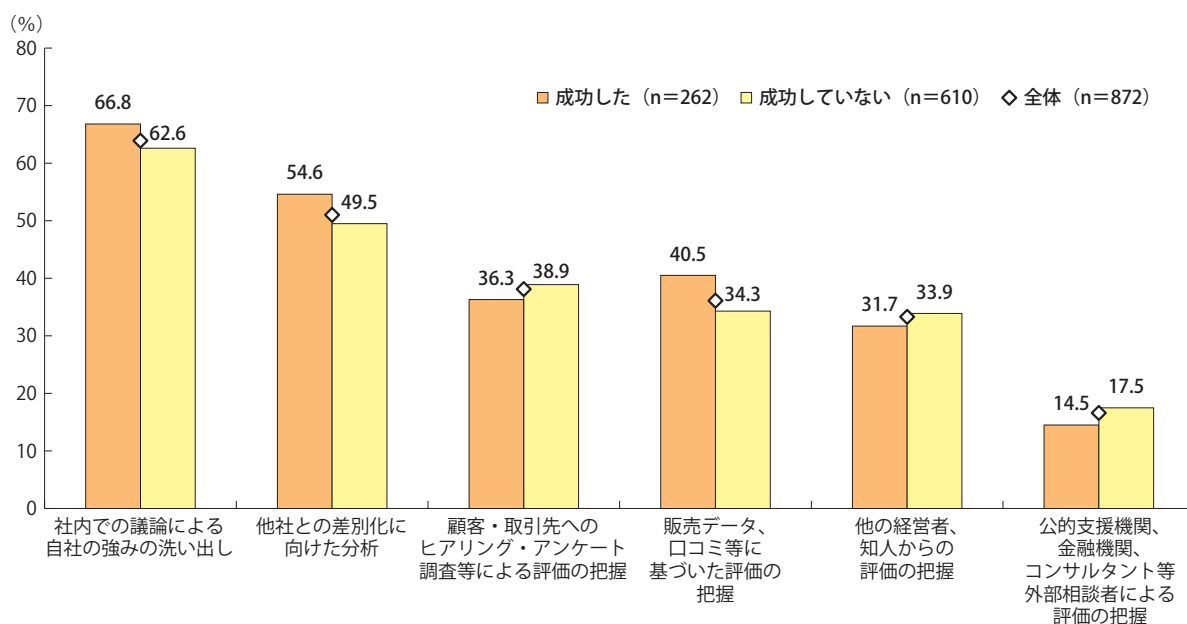
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、自社の強みの把握方法について見てみる(第2-3-19図)。同図を見ると、全体では、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」が最も多くなっており、新事業展開に成功した企業では66.8%、新事業展開に成功していない企業においても62.6%の回答割合となっている。続いて、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いを見ると、「他社との差別化に向けた分析」においては、新事業展開に成功した企業で54.6%であるのに対して、成功していない企業では

49.5%となっている。また、「販売データ、口コミ等に基づいた評価の把握」においては、新事業展開に成功した企業で40.5%であるのに対して、成功していない企業では34.3%となっている。新事業展開に成功している企業においては、自社内だけの分析にとどまらず、競合他社との違いを分析している傾向にあることや、外部から見た自社の評価等、定量的な分析を通じて自社の強みを把握している傾向にある。

第2-3-19図 新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握方法（自社の強みの把握実績あり）



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

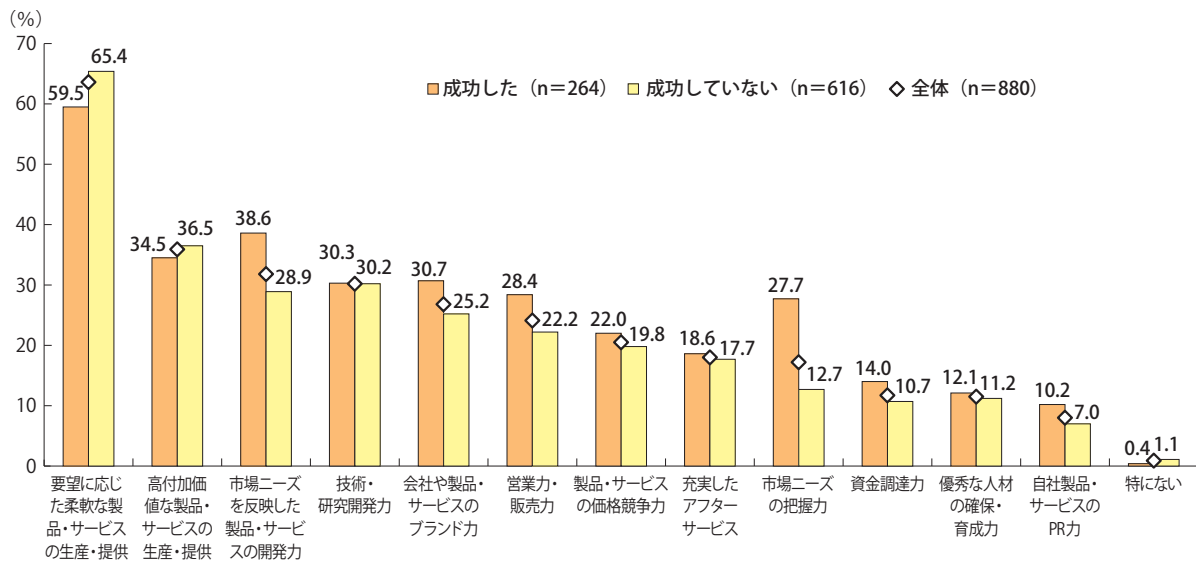
（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

ここで、自社の強みの具体的な内容について見てみる（第2-3-20図）。同図を見ると、「要望に応じた柔軟な製品・サービスの生産・提供」は、新事業展開の成否によらず、強みと感じている企業が多いことが分かる。他方で、「市場ニーズの把握力」や「市場ニーズを反映した製品・サービ

スの開発力」といった強みは、新事業展開に成功した企業と成功していない企業で差が生じている。市場のニーズを的確に把握できるような取組を行うことが、新事業展開の成功に影響していることが示唆される。

第2-3-20図 新事業展開の成否別に見た、自社の強み（自社の強みの把握実績あり）

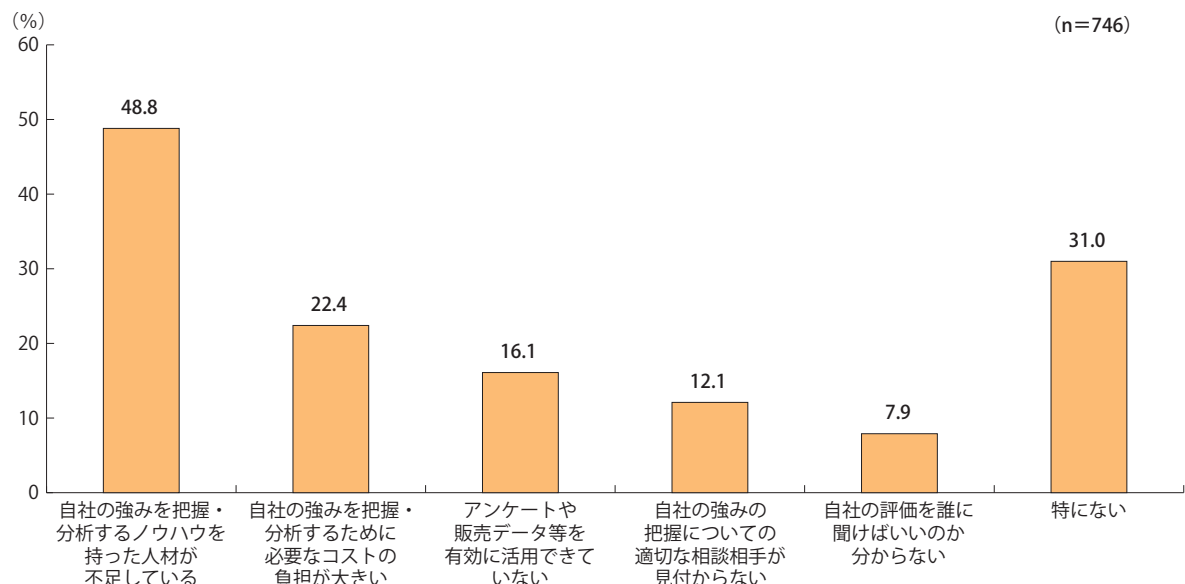


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、第2-3-21図では自社の強みの把握に係る課題を見てみる。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「自社の強みを把握・分析するノウハウを持った人材が不足している」

といった人材面での課題や、「自社の強みを把握・分析するために必要なコストの負担が大きい」という費用面の課題を抱えている状況が見て取れる。

第2-3-21図 新事業展開に成功していない企業の自社の強みの把握における課題

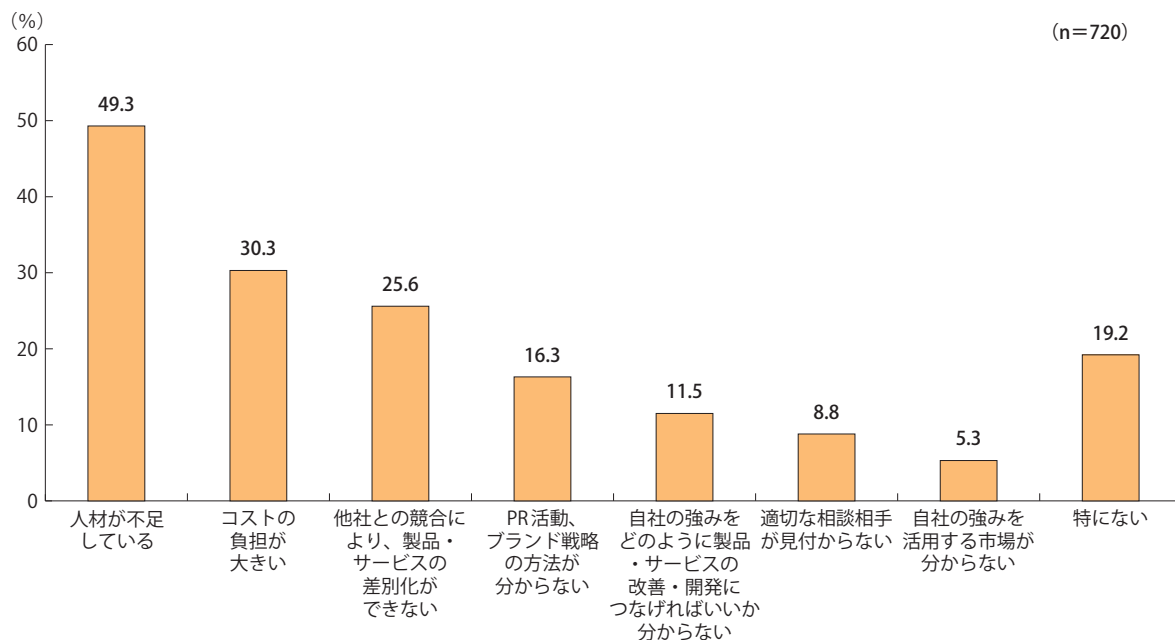


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、中小企業が自社の強みを活用する上での課題を把握するため、第2-3-22図を見ると、新事業展開に成功していない企業は、人材面での課

題が5割弱の回答となっている。加えて、コスト面や他社との差別化に関して、自社の強みの把握の際と同様の課題を感じていることが分かる。

第2-3-22図 新事業展開に成功していない企業の自社の強みを活用する上での課題



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

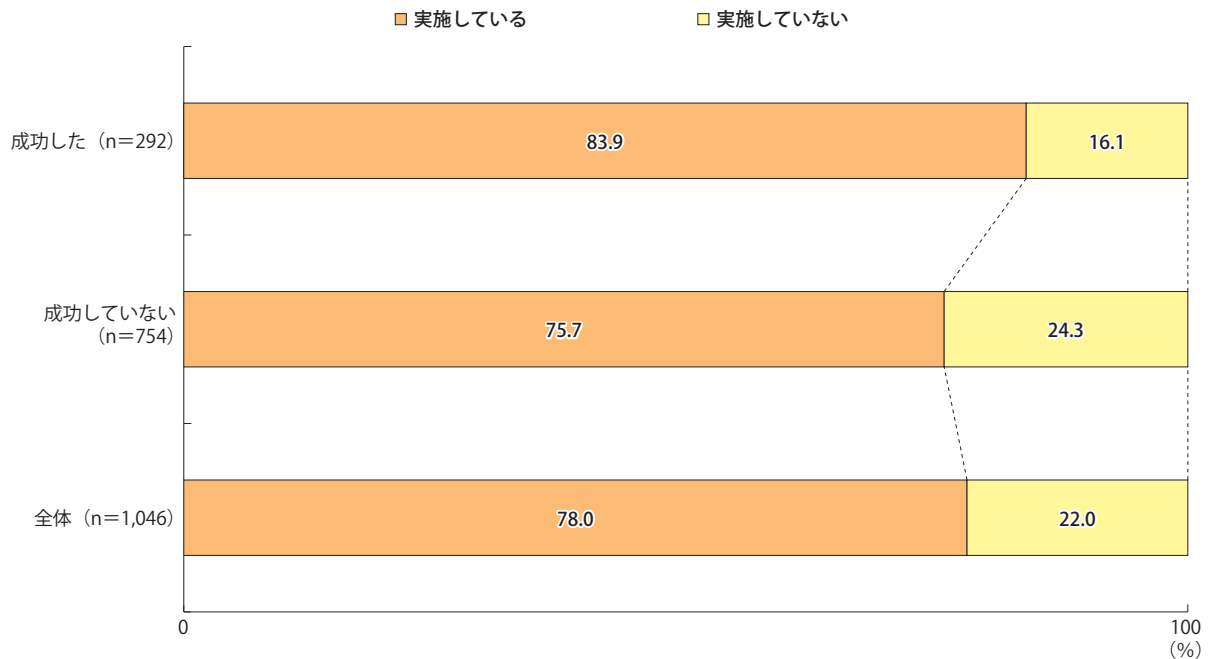
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③市場ニーズの把握に向けた取組と課題

続いて、市場ニーズの把握に向けた取組や課題を分析していく。はじめに、新事業展開の成否別に市場ニーズの把握に向けた取組状況を概観する

と、新事業展開に成功した企業と成功していない企業、いずれも実施割合は高いものの成功している企業の方が、取り組んでいる割合が高い（第2-3-23図）。

第2-3-23図 新事業展開の成否別に見た、市場ニーズ把握に向けた取組状況



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

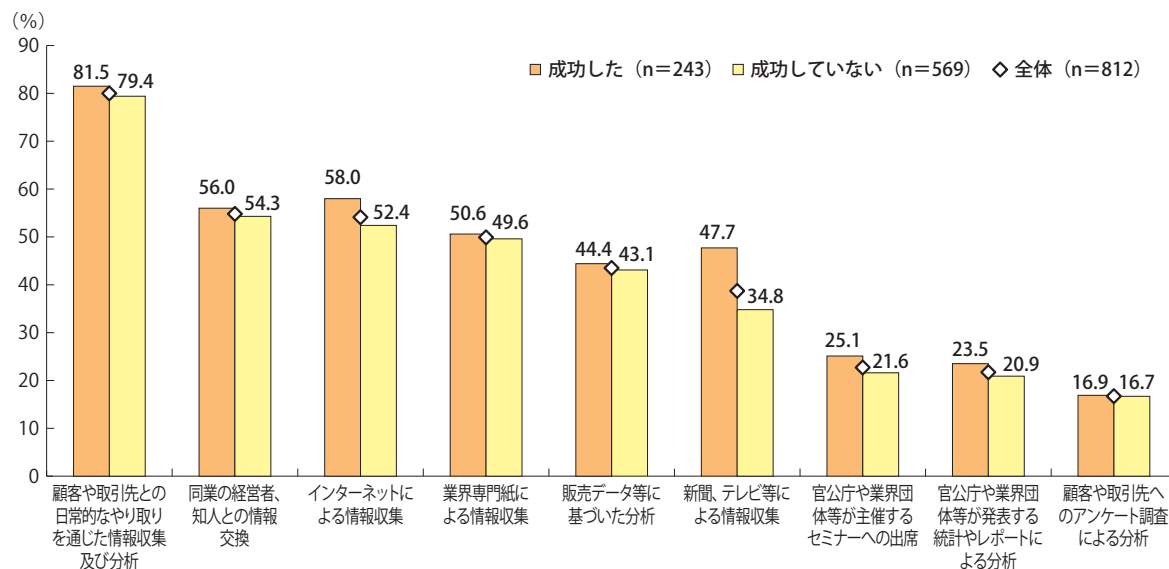
(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

前項でも述べたとおり、新事業展開に成功している企業は、市場ニーズの把握力を自社の強みと捉えている傾向にあった。そこで、新事業展開に成功している企業の市場ニーズの把握方法について見てみる。第2-3-24図を見ると、新事業展開の成否にかかわらず、「顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析」の回答割合が高いことが分かる。中小企業にとって、こうした日常的なやり取りは市場ニーズの把握に向け

て欠かせない情報収集源となっていることがうかがえる。

続いて、新事業展開の成否で回答に差が生じている取組について分析してみると、「インターネットによる情報収集」や「新聞、テレビ等による情報収集」といった取組を挙げることができるが、総じて、新事業展開に成功した企業とそうでない企業で取組には大きな差がない。

第2-3-24図 新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握方法（市場ニーズの把握実績あり）

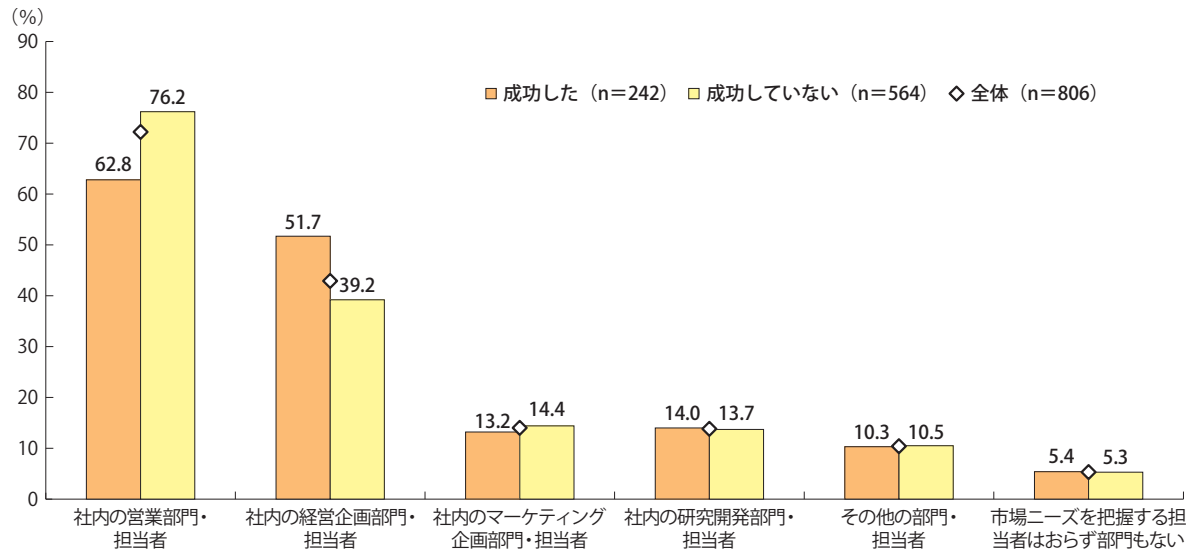


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

こうした市場ニーズの把握を、社内ではどの組織が担当しているのか、確認してみる。第2-3-25図で、市場ニーズの把握に向けた社内体制について見てみると、新事業展開の成否によらず、「社内の営業部門・担当者」が市場ニーズの把握を行っている傾向にある。他方で、新事業展開に成功した企業では、51.7%の企業が「社内の経営企画部門・担当者」が市場ニーズを把握している

と回答しているが、当該項目において、新事業展開に成功していない企業の回答割合は39.2%となっている。自社の事業運営の方向性を決定する「社内の経営企画部門・担当者」が市場ニーズの把握に関与することで、市場ニーズに合致した新製品・サービスを市場に投入することができ、新事業展開の成功につながっているものと推察される。

第2-3-25図 新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握を行う部門



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

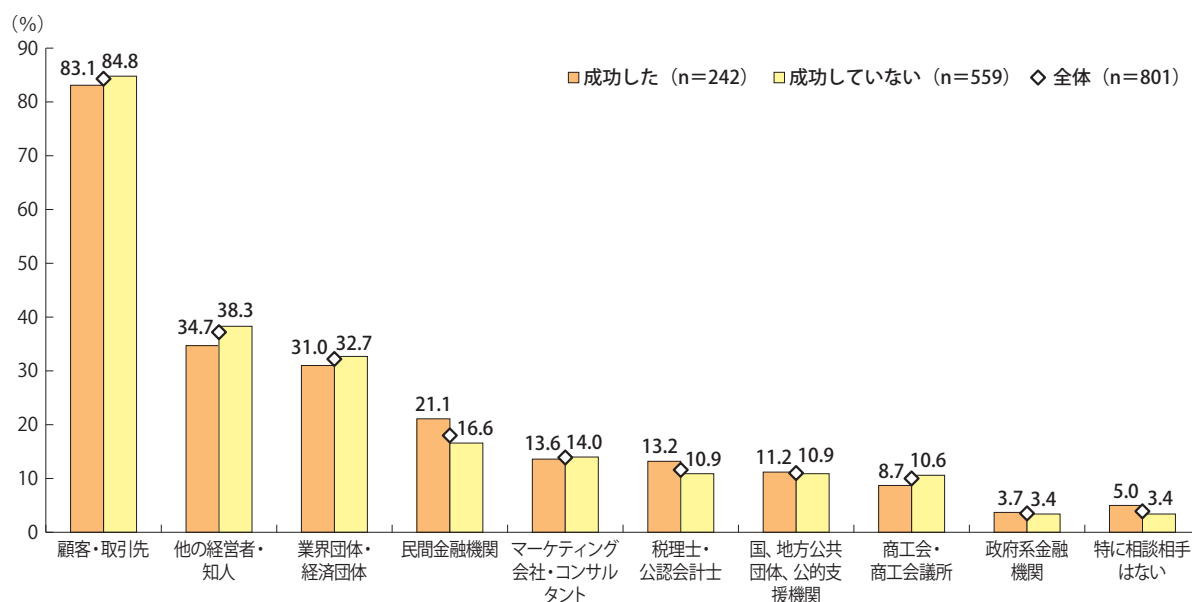
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「市場ニーズの把握」に向けた取組を実施した企業について集計している。

第2-3-25図で、市場ニーズの把握に向けた社内部門を明らかにしたが、経営資源に限りのある中小企業にとっては、適切な社内体制を構築できない場合も想定されることから、社外に相談を持ちかけることも、市場ニーズの把握に向けて重要な手段となり得る。第2-3-26図を見てみると、

新事業展開の成否によらず、顧客や取引先に相談する割合が高いことが分かる。次いで、他の経営者・知人や業界団体・経済団体が相談相手になる傾向にある。他方で、新事業展開に成功している企業では、上記の情報源に加えて、民間金融機関にも相談している傾向にある。

第2-3-26図 新事業展開の成否別に見た、主な相談相手（市場ニーズの把握実績あり）



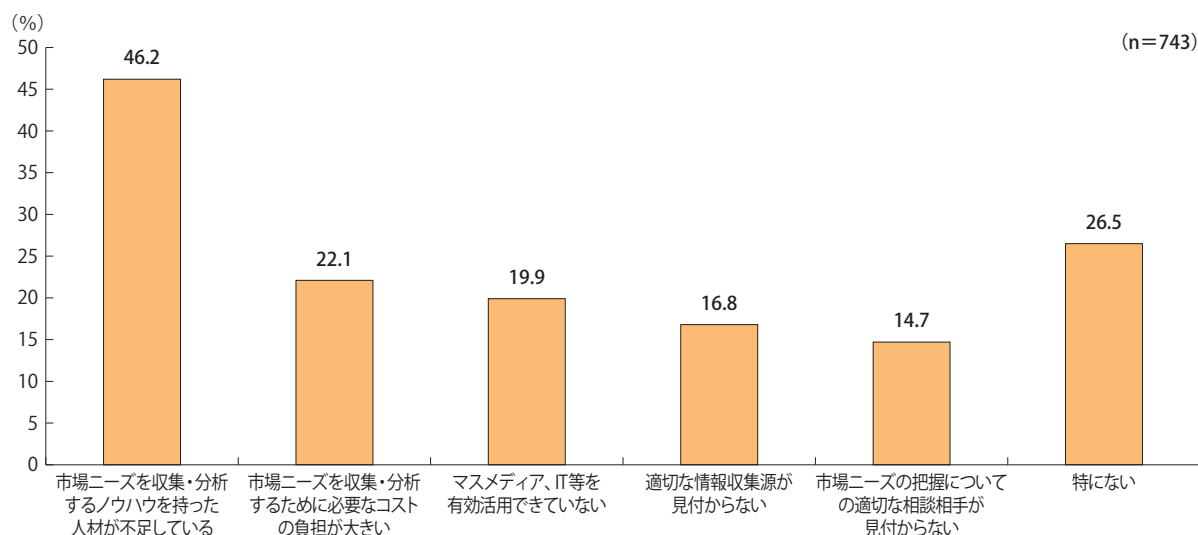
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、市場ニーズの把握に向けた課題を見てみる（第2-3-27図）。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足してい

る」という人材面での課題が46.2%、「市場ニーズを収集・分析するために必要なコストの負担が大きい」が22.1%となっている。

第2-3-27図 新事業展開に成功していない企業における市場ニーズを把握する上での課題



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

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

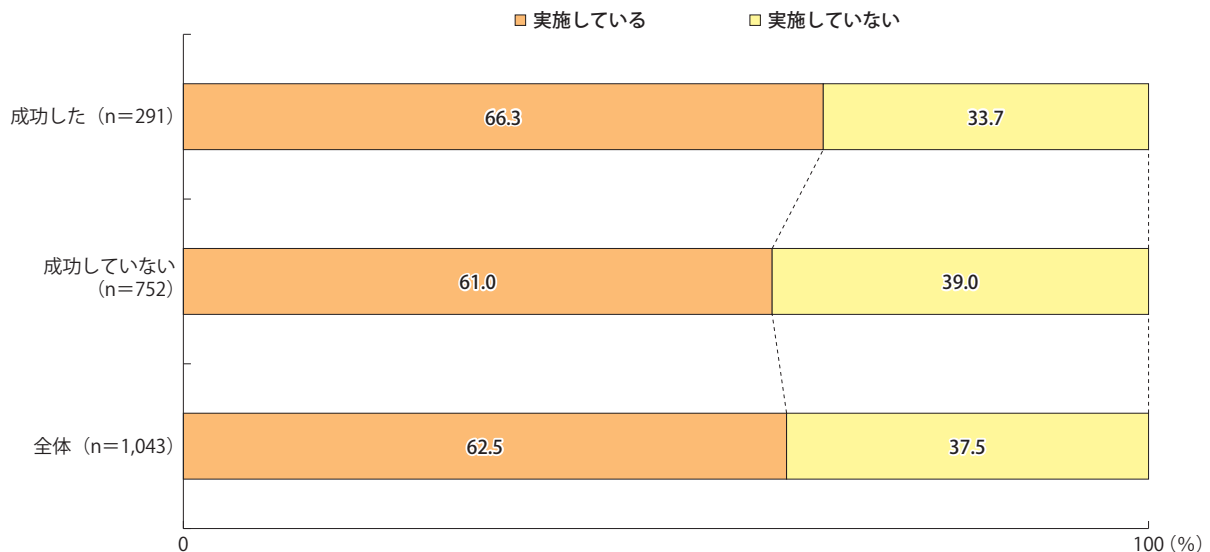
④情報戦略の立案と実行に向けた取組と課題

マーケティング活動の3番目の取組として、自社の製品・サービスのPRとして行う情報戦略の立案と実行に向けた取組や課題等について分析していく。

はじめに、情報戦略の立案・実行に向けた取組状況について、新事業展開の成否別に見てみる。

第2-3-28図を見ると、新事業展開に成功している企業ほど、情報戦略の立案・実行を実施している傾向にある。

第2-3-28図 新事業展開の成否別に見た、情報戦略の立案・実行に係る実施状況



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

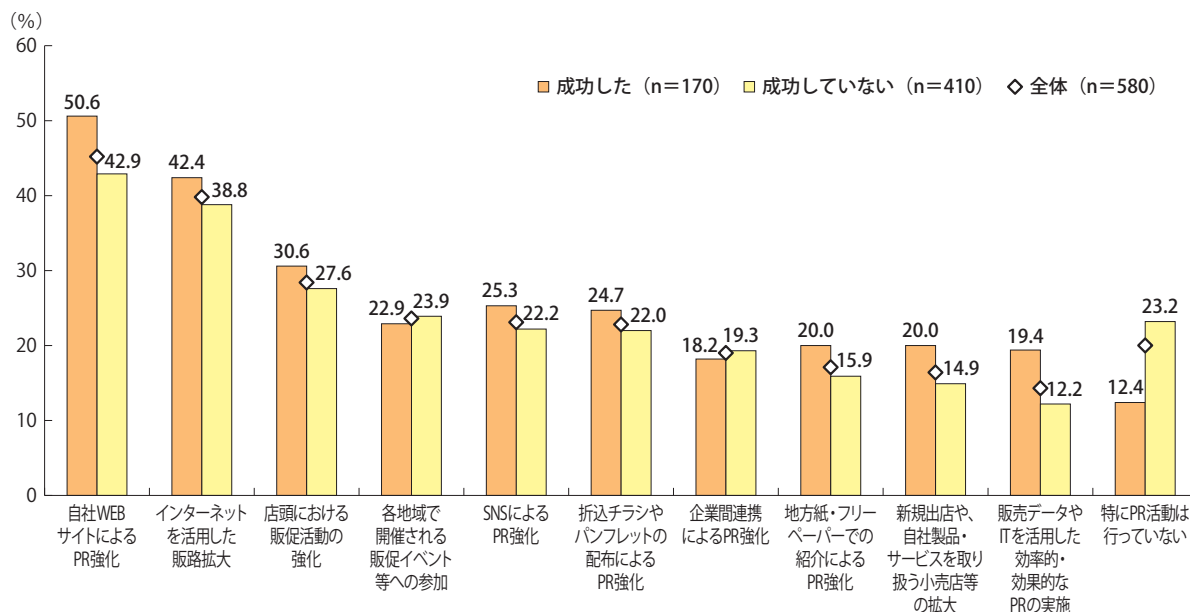
(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

続いて、情報戦略の具体的な取組について見ていく。第2-3-29図は、消費者に向けた自社製品・サービスのPR活動の取組状況について新事業展開の成否別に見たものであるが、同図を見ると、新事業展開に成功している企業では、「自社WEBサイトによるPR強化」が最も多く50.6%の回答割合となっており、次に「インターネットを活用した販路拡大」が42.4%、「店頭における販促活

動の強化」が30.6%となっている。

他方で、新事業展開に成功していない企業においては、「自社WEBサイトによるPR強化」が42.9%、「インターネットを活用した販路拡大」が38.8%、「店頭における販促活動の強化」が27.6%の回答割合となっており、「特にPR活動を行っていない」も23.2%となっている。

第2-3-29図 新事業展開の成否別に見た、一般消費者に向けたPR活動（情報戦略の立案・実行あり）

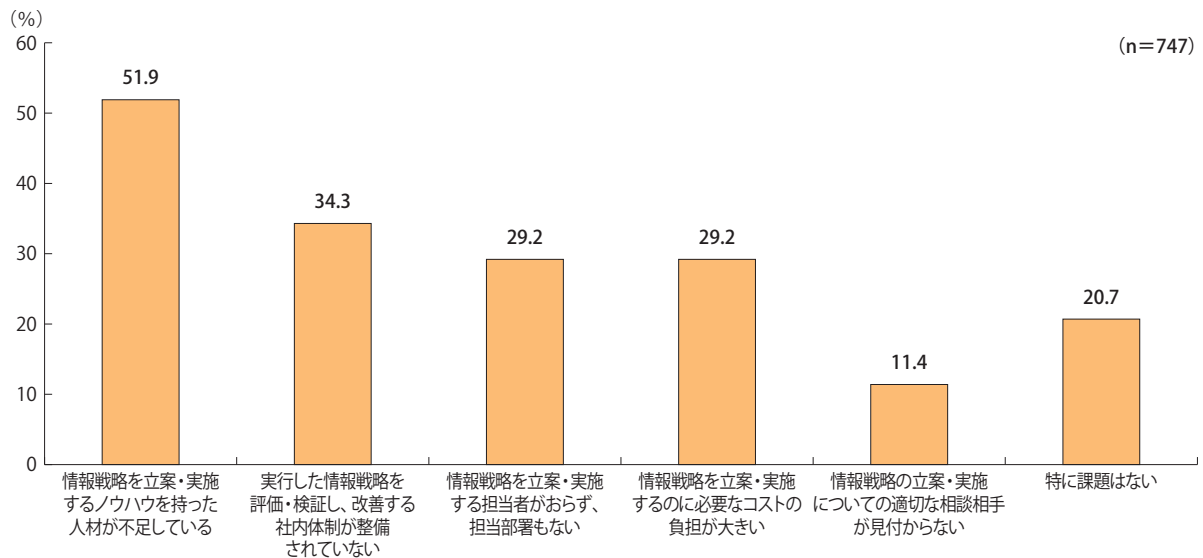


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、情報戦略の立案・実行に係る課題を見つめる。第2-3-30図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「情報戦略を立案・実施するノウハウを持った人材が不足している」という人材面での課題が51.9%と最も多く、次いで「実行した情報戦略を評価・検証し、改善する社

内体制が整備されていない」という評価・検証に係る取組への課題が34.3%となっている。人材面に係る課題の解決策は、次項の外部リソースの活用で見ていくこととし、次に、マーケティング活動の評価・検証を取り上げ、詳しく見ていくこととする。

第2-3-30図 新事業展開に成功していない企業の、PR活動における課題



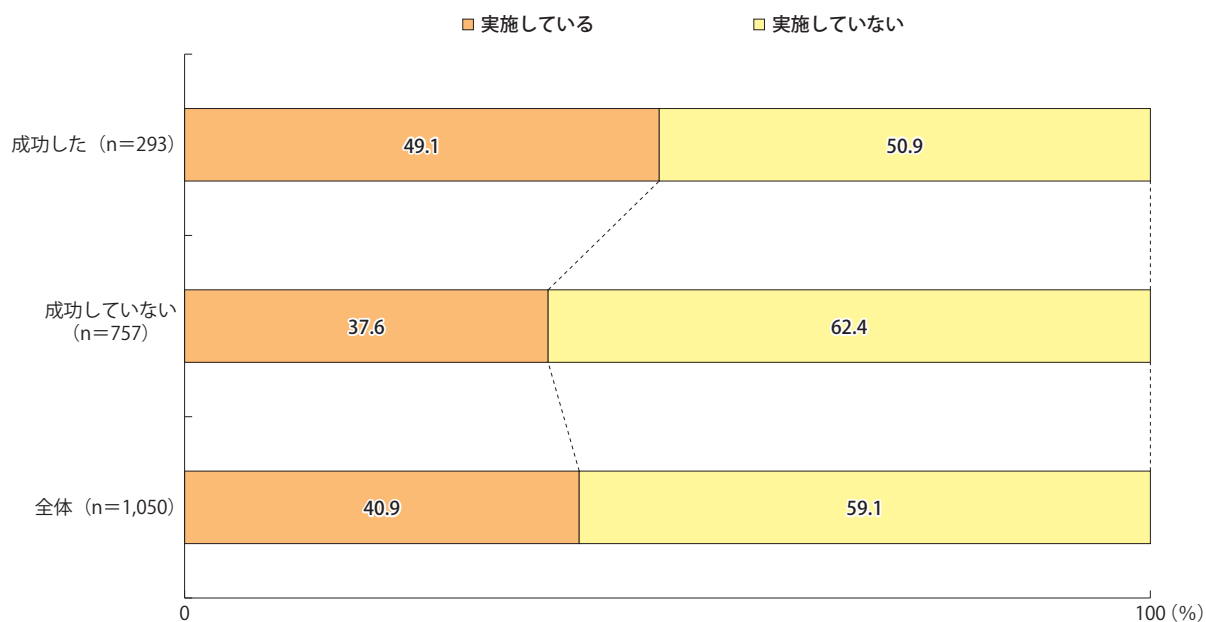
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤マーケティング活動の評価と検証

第3項の冒頭でも述べたとおり、企業の事業活動においては実施した取組の効果を評価・検証し、成功要因や失敗理由を明らかにして、次の事業活動に活かしていくことが重要となる。このような認識のもと、本項の最後に、マーケティング活動の評価・検証の実施状況及び課題を見ていく。

まず、マーケティング活動の評価・検証に係る取組状況について、新事業展開の成否別に分析してみると、成功した企業は半数近くがマーケティング活動の評価・検証に係る取組を行っているのに対して、成功していない企業は4割程度の実施状況となっている（第2-3-31図）。

第2-3-31図 新事業展開の成否別に見た、マーケティング活動の評価・検証に係る取組状況



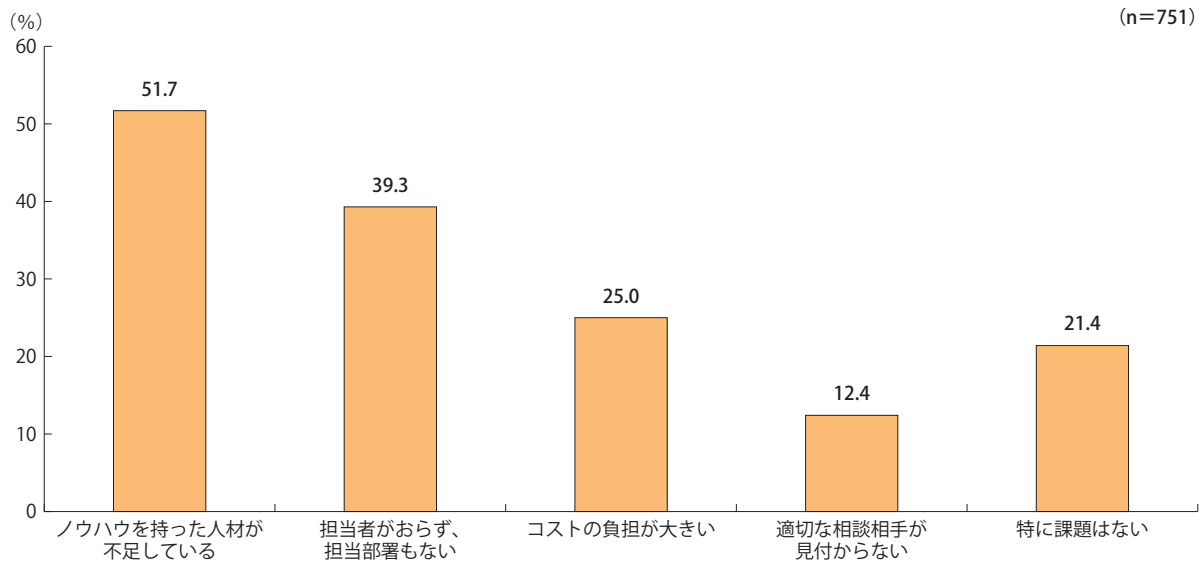
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

（注）新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、マーケティング活動の評価・検証に係る課題をしてみる（第2-3-32図）。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「ノウハウを持った人材が不足している」が51.7%、「担

当者がおらず、担当部署もない」が39.3%となっており、人材面での課題が多く挙げられていることが分かる。

第2-3-32図 新事業展開に成功していない企業の、マーケティング評価・検証における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株) 野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで、四つのマーケティング活動を取り上げ、それぞれの取組が新事業展開に与える影響やその重要性について確認してきた。これら四つの取組は、どれか一つのみを実施するのではなく、全ての活動を一貫して実施していくことが重要であると考えられる。このことを、第2-3-33図で確認してみる。

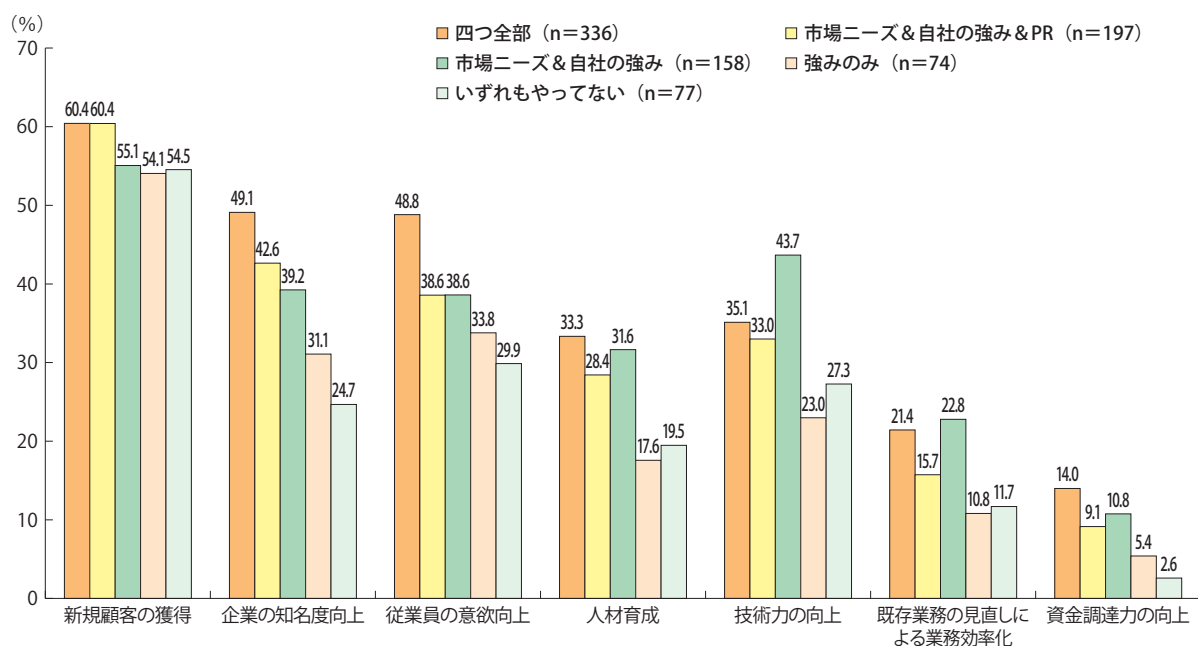
第2-3-33図では、新事業展開によって得られた効果を、マーケティングの実施状況別に見たものである。ここで、マーケティングの実施状況については、①四つのマーケティング活動全て実施している企業、②自社の強みの把握と市場ニーズの把握に向けた取組及びPRに係る取組を実施している企業、③自社の強みの把握と市場ニーズの把握に向けた取組を実施している企業、④自社の強みの把握に向けた取組のみ実施している企業、⑤いずれもやっていない企業、の五つに分けている。

同図を見ると、総じて、マーケティング活動の実施状況が高まるのに従い、新事業展開の効果を感ずる傾向にある。例えば、「新規顧客の獲得」

においては、③から⑤の企業では、55%程度の回答割合であるのに対して、①及び②では60%程度の回答割合となっている。特に、「新規顧客の獲得」においては、情報戦略活動の実施が好影響を与えていることが分かる。また、「企業の知名度向上」や「従業員の意欲向上」においても、⑤から①に推移するに従い、効果を感じている企業の割合が高まっていることが見て取れる。

本項では、マーケティング活動として四つの取組を取り上げ、新事業展開の成否との関係を見てきた。総じて、いずれの活動も新事業展開の成功に寄与していることを述べてきたが、これらの取組を単独で実施するのではなく、全てを一貫して実施することを目指すことで、新事業展開の成功や企業の業績の向上につながる傾向にあることも確認した。他方で、いずれの取組においても、人材の不足という課題が深刻であることもうかがえた。この課題については、次項で、中小企業における外部リソースの活用実態等を分析しながら、課題解決に向けた方策について考察していきたい。

第2-3-33図 マーケティング実施状況と新事業の効果との関係



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

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新事業展開の効果として、定性的な効果のみを集計している。

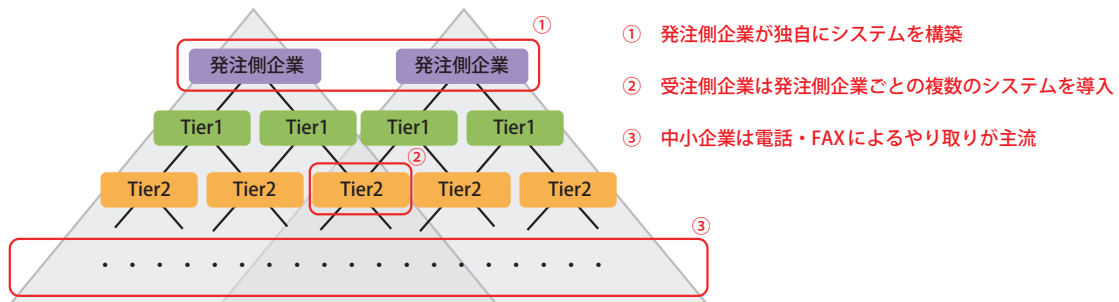
コラム 2-3-3 業界の垣根を越えたデータ連携のモデルプロジェクト

企業間の受発注業務を含むデータ連携については、FAX・電話等によりやり取りされているか、システム化されていても複数の独自システムが構築されるなどにより、業種の垣根を越えたデータ連携システムが存在しないことから、次のような問題が生じている。

- ①取引先ごとにシステムが異なるため、多画面（多システム）を使用しなければならず手間がかかる問題。
- ②取引形態の変化に応じて新たなシステム投資が必要となる問題。
- ③上記①及び②の結果として、例えば受発注業務において、生産管理システムや銀行口座への送受金の情報と受発注の情報が別のシステムで動いていて連携できないため、これらを手動でひも付ける作業をしなければならない上に、過去の受発注の情報が散逸してデータが蓄積されず、当該ビッグデータを経営に利活用できていない問題。

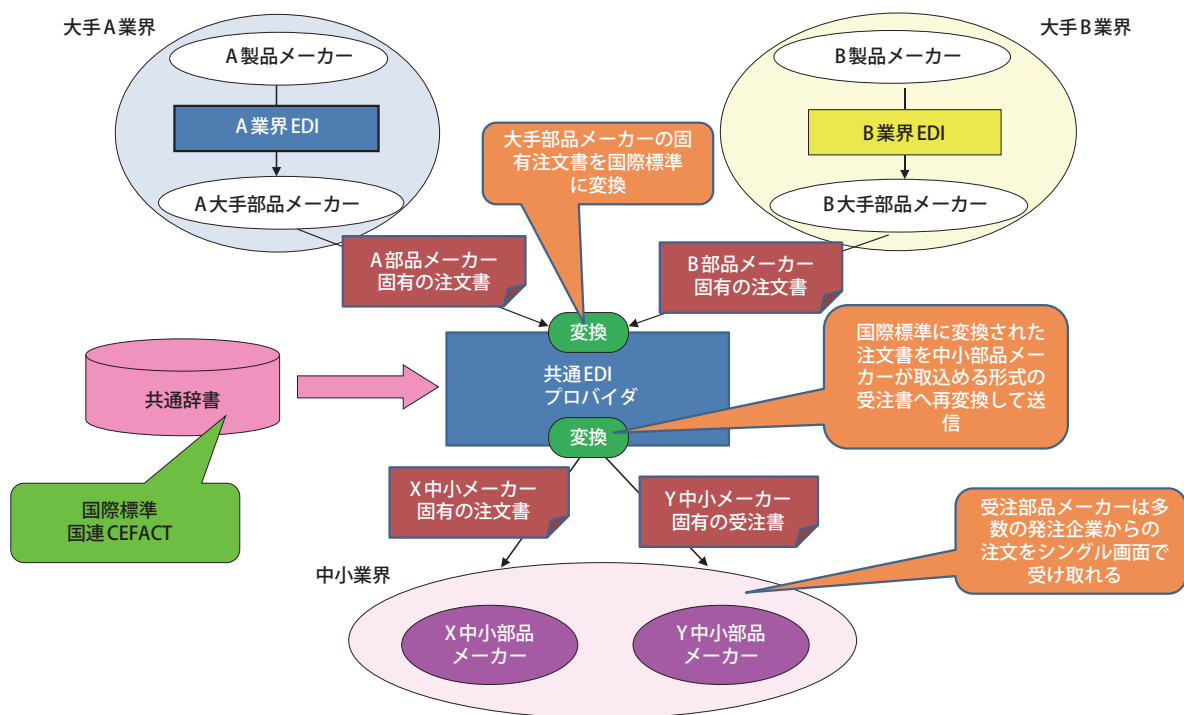
コラム2-3-3①図 データ連携システムが存在しないことによる問題点

○受発注業務のIT化の実態



このような問題を解決することによって中小企業の生産性をより一層向上させることが期待できる。企業間の受発注業務を含む業種の垣根を越えたデータ連携システムを整備し、中小企業の生産性をより一層向上させることを目的として、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」を立ち上げた。また、業種の垣根を越えたデータ連携システムを基盤とする新たなサービスモデルが創出されることを確認するため、システム連携調査実証のモデルプロジェクトを実施している。詳細については、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」ホームページ（<https://www.itc.or.jp/datarenkei/>）で公開している。

コラム2-3-3②図 データ連携システムの一例



事例 2-3-2 東海バネ工業株式会社

ITを活用した顧客対応力強化により、自社の付加価値を価格に反映し、高収益を実現できている企業

大阪府大阪市の東海バネ工業株式会社（従業員86名、資本金9,644万円）は、金属バネの設計・製造・販売を行う事業者である。同社のバネは、単品受注・オーダーメイドが特徴であり、用途は自動車部品の試作品から個人のライター用バネ等、多岐に渡る。

他社には作れないバネを少量受注生産するビジネスモデルでは、大量生産できる製品に比べて単価は決して安くはないため、納品先メーカーから値下げ要請を受けることも多く、付加価値に見合う価格をいかに維持していくかが同社の大きな課題となっていた。そこで、同社の渡辺良機社長が取り組んだのは、バネ職人の技術力を向上させるための人材育成の仕組みの構築と、顧客対応力向上のためのIT活用であった。

同社のビジネスモデルを維持していくためには、顧客から求められればどんなバネでも生産できることが不可欠であり、そのためにバネ職人の技術力を常に向上させていかなければならない。バネ職人の育成に最も重要なのは「自分が成長している実感が得られること」と考えた渡辺社長は、各職人の成長度を細かく記録するとともに、社長自ら全社員と面談を実施し、成長している点を積極的に評価するなど、職人のモチベーションを高めてきた。

また、同社の製品は、特殊用途で利用されることが多く、発注は不定期で少量だが、短納期を求められることが多い。従来は、注文を受けると過去の発注書や設計図をキャビネットから探し出し、そこから改めて納期を算定・提示するため、対応に時間がかかっていた。そこで、過去の受注情報をデータベース化することで、過去の取引履歴から顧客の要望をすばやく把握し、加えて生産現場との連携もITを活用して自動化することで正確な納期を迅速に回答する等、受注時の対応力を強化することで顧客からの信頼を徐々に獲得していった。同社にしか作れないバネの受注を、正確かつ迅速に対応し、加えて

99.9%と高い納期遵守率を達成することで、同社は「言い値」で販売することが可能になっていった。

さらに、2000年代のはじめに、基幹システムベンダーから提案され、紹介された外部コンサルタントのアドバイスを受けホームページをリニューアルした。リニューアル後のホームページでは、バネに関する情報を豊富に掲載し、「バネの“困った”」を抱える人に役立つホームページを目指した。同社が持つ技術情報を惜しみなく開示するなど、これまで一般には入手困難な情報まで掲載することでアクセス数が劇的に増加し、単品・小ロットでバネを調達したいものの発注先がなかった法人・個人から、多くの新規受注を獲得することができた。

今後の成長に向け、同社はグローバル市場にも目を向けている。渡辺社長は、「どんなバネでも、どんな小ロットでも注文を受けるという当社のビジネスモデルは、世界的に見ても珍しい。ホームページの英語化も進めており、海外からの受注も増えてきている。」と語る。



同社が提供するオーダーメイドのばね（竹の子ばね）

事例

2-3-3

株式会社ナカムラ

WEBを活用した市場分析や知名度向上により、新規顧客の開拓に成功する企業

愛知県名古屋市の株式会社ナカムラ（従業員8名、資本金1,700万円）は菓子の卸売業を営み、近年は組み飴²¹の企画・販売で注目されている。1980年代以降大手小売チェーンの物流網の発達により、菓子メーカーは大量生産・即日出荷を求められるようになってきた。しかし、伝統的な製法で少量生産を行い、大きな在庫を抱えられない中小の組み飴メーカーはその流れに対応できずにいた。中小メーカーが生産した商品の卸売りを手掛ける同社も、既存の事業だけでは成長が見込めない状況にあった。

同社の中村貴男社長は、中小菓子メーカーや問屋が生き残る手段として、顧客のニーズに合わせて受注の都度生産し、在庫を抱えないオーダーメイドに着目した。同社が組み飴の企画・販売を担い、以前から取引のある組み飴メーカー4社にて組み飴を生産する形で「まいあめ工房」を2007年に立ち上げた。さらに、中村社長は、経営資源に限りがある中小企業が効率的に販路を開拓するためにはWEBの活用が不可欠と考え、オンライン上で組み飴のオーダーメイド受注を開始した。

「まいあめ工房」では営業活動を行っておらず、主にWEBマーケティングの取組によりインバウンドでの受注を増やしている。検索エンジンの検索ログを分析し、ヒットしやすいワードを自社サイトの内容に反映する等、自社コンテンツが検索結果の上位に来るよう工夫を凝らしている。加えて、季節やニュースに合わせたデザイン飴を製作し、WEBニュースやSNSで注目を集め、自社製品の知名度を向上させている。

また、自社サイトへの訪問者からの受注確度を高めるため、ペルソナ分析²²を行っている。アクセスログ²³の解析を行ったところ、自社サイトに訪れる人は営業企画やCSR部門に所属する、28歳から35歳にかけての女性が多いことが分かった。以上のようなサイト訪問者の人物像を想定し、訪問者が販促・PRのためのデザイン飴を用いた企画を社内ですしやすいう、サイトに様々なオーダーメイド事例や大手企業との取引実績を掲載し、信頼性を

高めることで企業からの受注につなげている。

結果的に、現在「まいあめ工房」では企業からの受注がメインを占め、また全体売上の約9割を自社サイトと電話経由で受注している。中村社長は、今後、WEBマーケティングやECサイトの運営ノウハウ、オーダーメイドに特化したビジネスモデルを他の中小菓子メーカーに横展開していきたい、と語る。



組み飴のパーツ組みの様子



完成した組み飴

21 組み飴とは飴細工の一つで、棒状の飴のどこを切っても、同じ絵柄が出てくる飴のことをいう。

22 顧客の具体的な人物像を理解することで、マーケティング方針を決めていく手法。

23 WEBサーバへの通信記録。

2 外部リソースの活用実態と課題

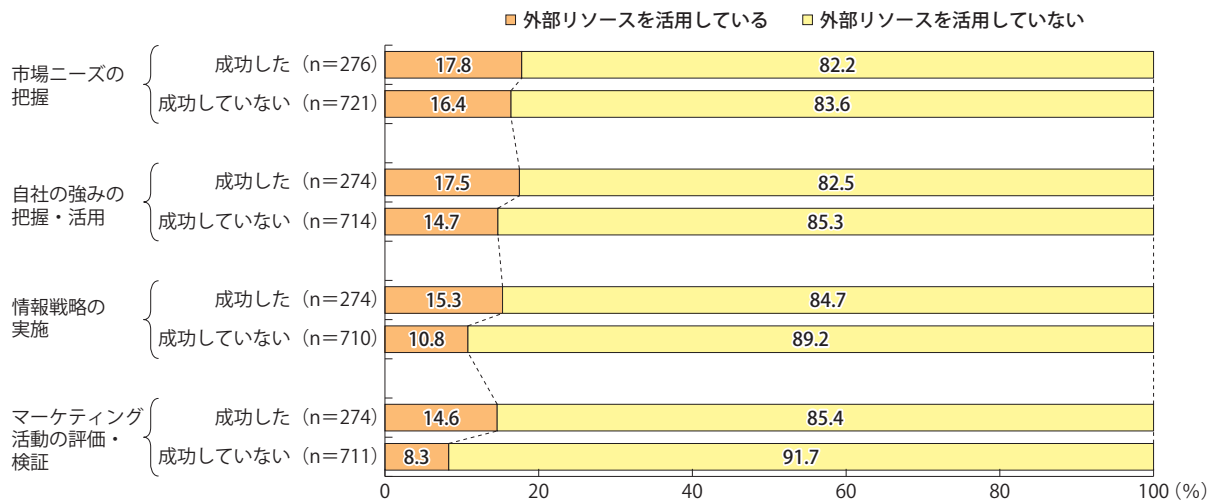
①外部リソースの活用による効果

本項では、中小企業における外部リソースの活用について見ていく。ここまで、研究開発活動や、マーケティング活動における課題を見てきたが、いずれも、技術やノウハウを持った人材の不足に係る課題が多く挙げられていた。自社で不足する人材を確保する取組も重要であるが、それには時間や費用を要することや、人材採用に当たっての体制整備や担当者を設ける必要があることか

ら、経営資源に限りのある中小企業においては、外部のリソースを積極的に活用していくことも、業績向上に向けて有効な方策になり得る。

まず、中小企業における外部リソースの活用状況を見てみると、マーケティングの各活動において、新事業展開に成功した企業は成功していない企業に比べて、外部リソースを活用している傾向にある²⁴（第2-3-34図）。

第2-3-34図 新事業展開の成否別に見た、外部リソースの活用状況



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

（注）1. 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

2. 外部リソースの活用状況として、「常時活用している」、「スポット的に活用している」を「活用している」、「検討しているが、活用していない」、「検討していない」を「活用していない」として集計している。

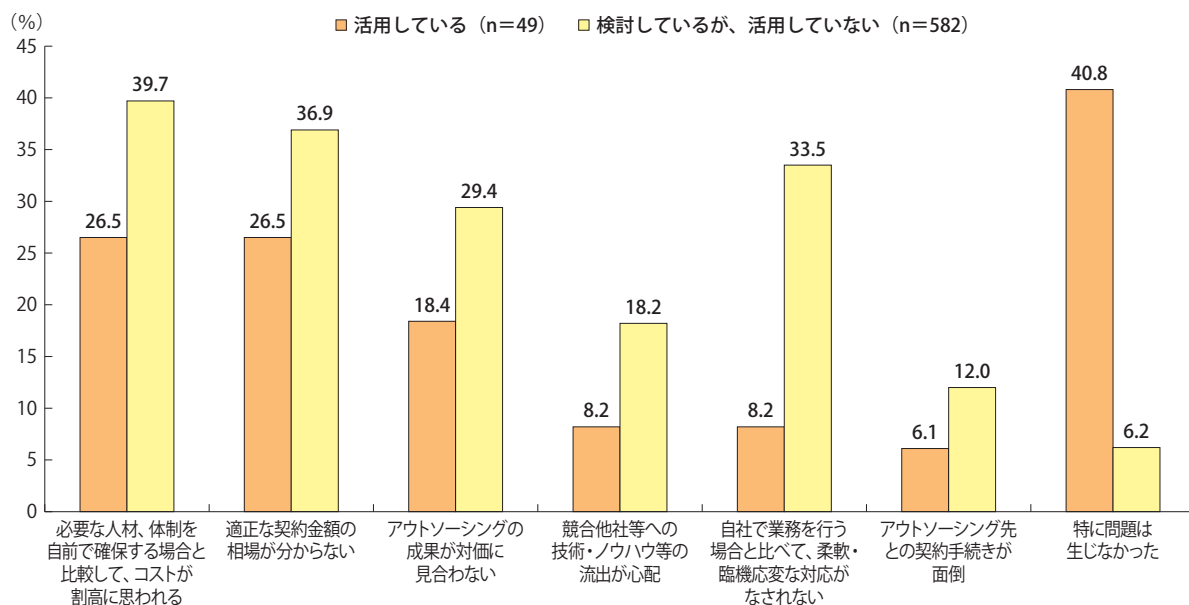
²⁴ 外部リソースの活用と経常利益率の傾向にも相関がある。これについては、付注2-3-1図を参照のこと。

②外部リソースの活用に向けた課題

続いて、外部リソースの活用に向けた課題を確認する。第2-3-35図は、外部リソースの活用状況別に課題を見たものである。同図を見ると、外部リソースを活用していない企業は、「必要な人材、体制を自前で確保する場合と比較して、コストが割高に思われる」や「適正な契約金額の相場が分からない」、「自社で業務を行う場合と比べて、柔軟・臨機応変な対応がなされない」、といった点に課題を感じている。他方で、実際に外部リソースを活用している企業は、「自社で業務

を行う場合と比べて、柔軟・臨機応変な対応がなされない」といった点には、ほとんど課題を感じていないことや、とりわけ、「特に問題は生じなかった」への回答割合が多数を占めている。外部リソースの活用は、未活用の企業にとっては、上記のように多くの課題を感じているものの、一度活用した企業は、さほど課題を感じることなく外部リソースを有効に活用し、自社で注力すべき業務領域に経営資源を集中でき、効果を感じていることが示唆される。

第2-3-35図 外部リソースの活用状況別に見た課題



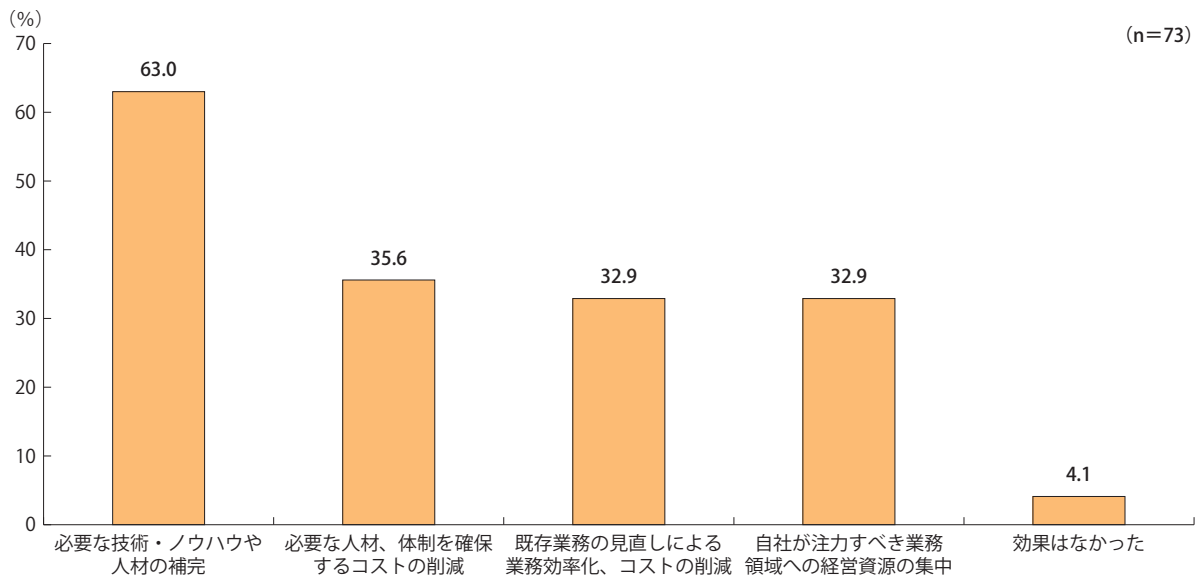
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③外部リソースの活用による効果

最後に、外部リソースの活用による効果を見てみる。第2-3-36図を見ると、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」が最も回答割合が高く、63.0%

となっている。次いで、「必要な人材、体制を確保するコストの削減」が35.6%、「既存業務の見直しによる業務効率化、コストの削減」が32.9%となっている。

第2-3-36図 外部リソースの活用による効果



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

(注) 1. 新事業展開に成功した企業のみ集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④オープンイノベーションの活用状況

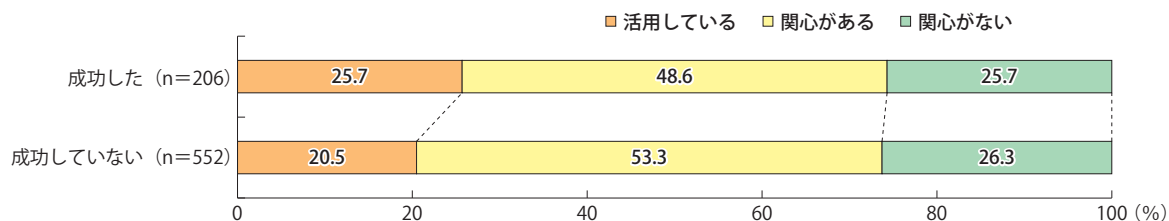
次に、外部リソースの活用の一環として、研究開発活動におけるオープンイノベーションの活用状況について見てみる（第2-3-37図）。第2-3-37図では、中小企業のオープンイノベーションの活用状況として、①技術・ノウハウを持った企業との提携・共同研究開発、②大学・研究機関との共同研究開発、③産学官連携による共同研究開発及

び④国・地方公共団体による技術支援の四つを取り上げる。

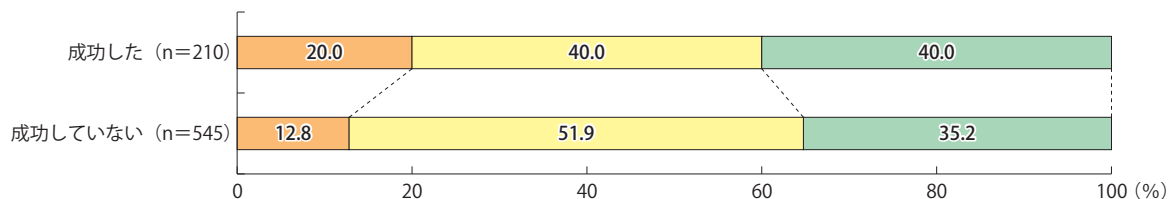
同図を見ると、新事業展開の成否に関わらず、技術・ノウハウを持った企業との連携・共同研究開発が多いことが見て取れる。また、新事業展開に成功した企業と成功していない企業を比較すると、成功した企業の方が、オープンイノベーションの活用割合が高いことが分かる。

第2-3-37図 新事業展開の成否別に見た、オープンイノベーションの活用状況

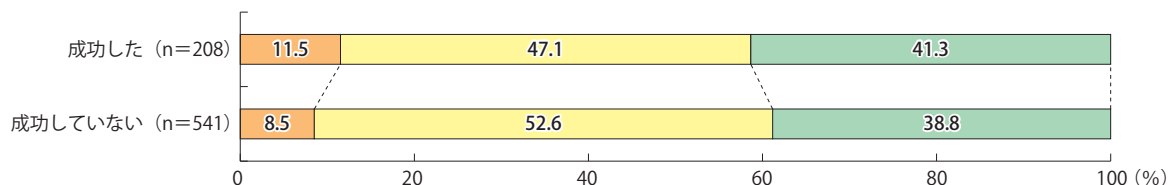
(1) 技術・ノウハウを持った企業との提携・共同研究開発



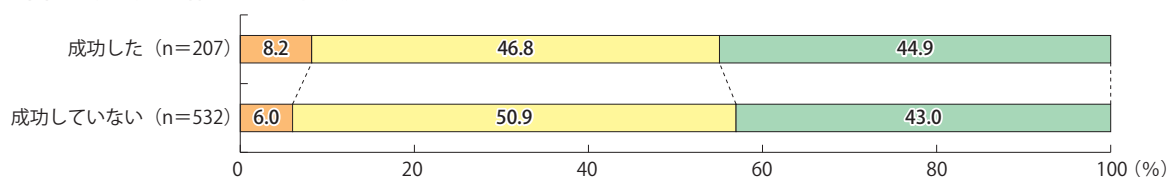
(2) 大学・研究機関との共同研究開発



(3) 産学官連携による共同研究開発



(4) 国・地方公共団体による技術支援



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

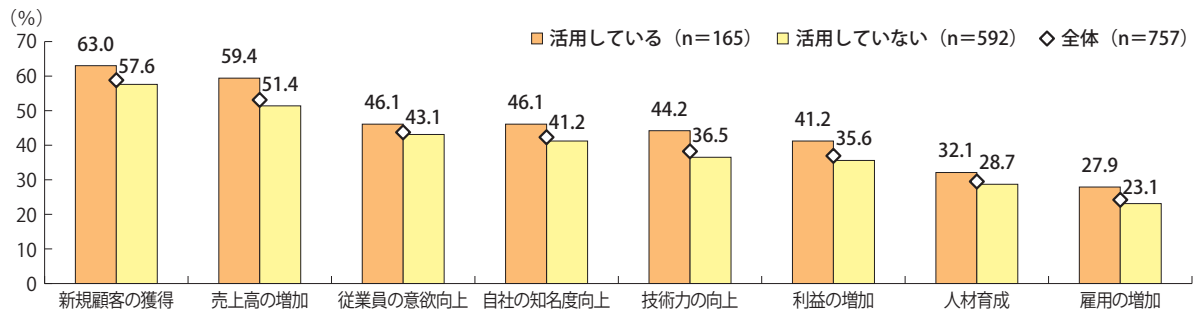
(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

また、第2-3-38図でオープンイノベーションの活用状況別に、新事業展開によって得られた効果を見てみると、総じて、オープンイノベーションを活用している企業は、活用していない企業よりも効果を感じている傾向にある。例えば、(3) 産学官連携による共同研究開発を実施した企業においては、「自社の知名度向上」や「技術力の向上」といった項目で、オープンイノベーションを

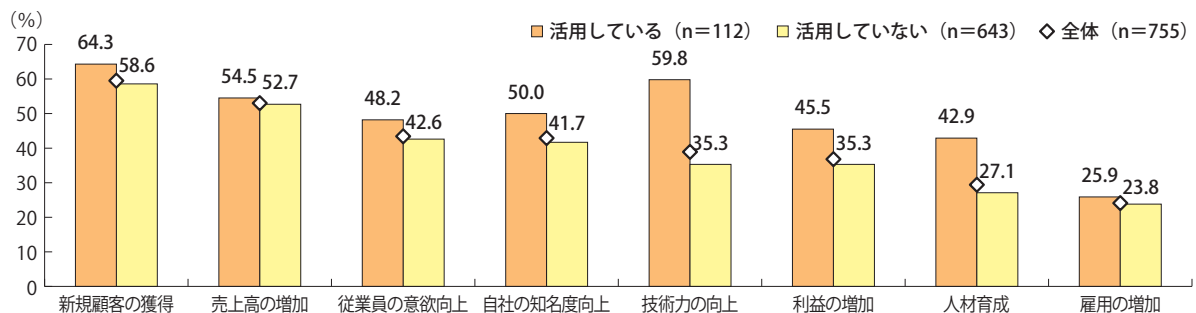
活用している企業と活用していない企業とで効果に差が生じている。このように、売上高の増加や利益の増加といった定量面での効果だけでなく、定性面での効果も得ることもできており、中小企業にとって、オープンイノベーションを活用していくことは、研究開発活動に好影響をもたらすのみならず、新事業展開の成功にも結び付いていく可能性があることが示唆される。

第2-3-38図 オープンイノベーションの活用状況別に見た、新事業展開によって得られた効果

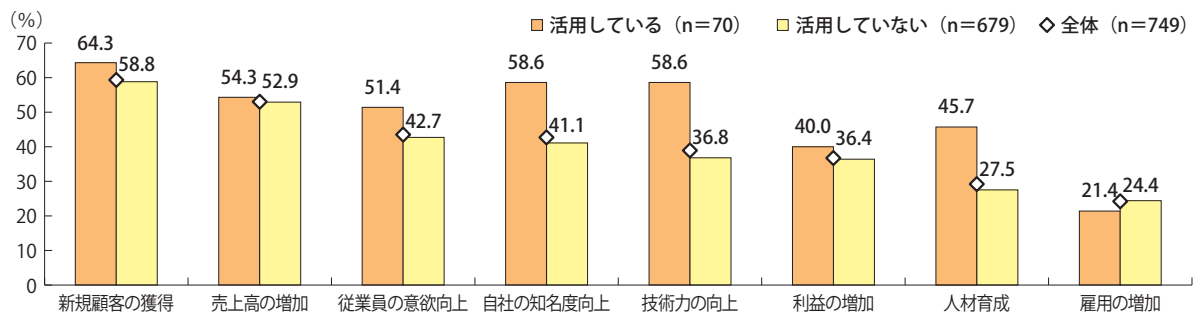
(1) 技術・ノウハウを持った企業との提携・共同研究開発



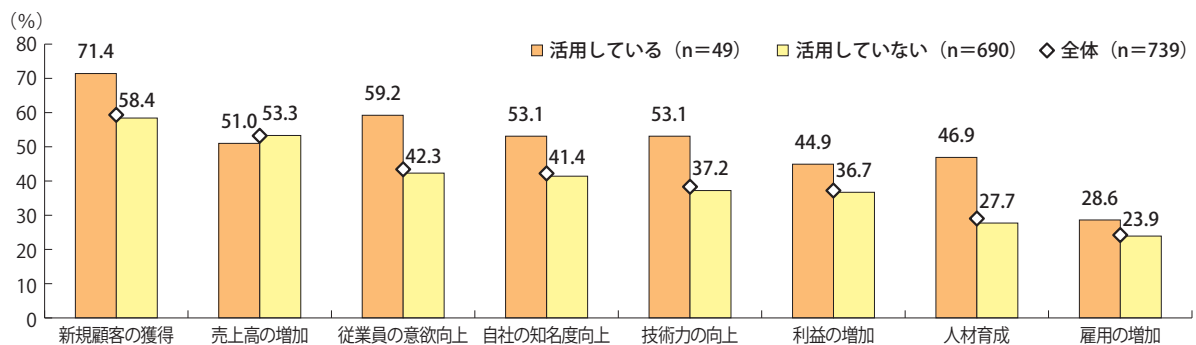
(2) 大学・研究機関との共同研究開発



(3) 産学官連携による共同研究開発



(4) 国・地方公共団体による技術支援



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

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-3-4 株式会社田中金属製作所

アウトソーシングを活用したブランド戦略でニッチ市場を創出

岐阜県山県市の株式会社田中金属製作所（従業員30名、資本金1,000万円）は、シャワーヘッドの開発、製造及び販売を行う事業者である。同社の製品は、マイクロナノバブル²⁵を生成する装置が組み込まれ、美容作用や洗浄作用が期待できるとして人気がある。

2003年頃まで、同社は下請メーカーとして水栓バルブ部品の製造を行ってきた。しかし、住宅着工の低迷による需要の停滞や価格競争の激化により、主要取引先の水栓バルブメーカーの廃業が相次いだことで、売上高が約10分の1まで落ち込んだ。そこで、下請取引に頼らない、自社製品の開発と販路開拓の必要性を感じた。

同社はシャワーヘッドに組み込まれる節水バルブを製造していたが、シャワーヘッドが高額で流通されていることを知り、自社でシャワーヘッドまで開発することを決意した。そこで、2003年に開発した特殊な節水用アダプタをシャワーヘッドに組み込んだ一般消費者向け商品「アリアミスト²⁶」の販売を、2005年に開始した。

「アリアミスト」の販売を開始したものの、販売代理店を募集しても集まらず、商社を通した販売も売行きは良くなかった。そこで、節水に加えて新たな付加価値を商品に付与することを考え、当時美容作用や高い洗浄作用を発揮するとして話題だったマイクロナノバブルに着目した。マイクロナノバブルを発生するシャワーヘッド「アリアミスト ポリーナ²⁷」の開発を進め、2011年に商品化にこぎ着けた。

「アリアミスト ポリーナ」の商品化後、田中社長自ら実演販売を行うなど、積極的に商品のPR活動を実施した。また、更なる商品の知名度向上を狙い、ブランディング戦略構築をブランディング・プロデューサーにアウトソー

シングした。「節水しながら美しくなる」といった製品のコンセプトを明確にすることで、顧客からの認知度を高めている。美容や健康志向に感度の高い30歳代の女性をターゲットとし、「保湿」や「温浴作用」等のヒットしやすいワードを広告で押し出すことで製品PRを図っている。

こうした取組により、自社製品のブランドや知名度を3年近くかけて確立してきた結果、売上高は2倍程度まで増加した。同社の田中社長は、自社製品の開発やブランディングによる販路開拓の経験とノウハウを活かして、中小企業の新製品開発やブランド戦略構築、販路開拓を支援する事業も拡大していきたいと考えている。



同社のシャワーヘッド商品「アリアミスト ポリーナ」

²⁵ 直径50 μミリ～0.1 μミリの超微細な気泡のこと。

²⁶ 2005年に販売した節水用シャワーヘッド。

²⁷ 同社の基幹商品で、2011年から販売。マイクロナノバブルを生成する発生装置を組み込んだシャワーヘッド。

第4節 新たな潮流

1 第4次産業革命と我が国の対応

①第4次産業革命のインパクト

近年、IoT²⁸、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等（以下、「新技術」という。）の革新が注目されている。自然や社会のあらゆる活動、情報がデータ化され、ネットワークで連携することによりリアルタイムでの情報のやり取りが可能となっている。また、集めた大量のデータを分析することで、これまでになかった新しいサービス、新しい価値が生まれることが期待されている。中小企業が新技術を活用するに当たっての課題も指摘されており、十分に対策をした上での活用が必要となる。本節では、このような先進的な技術の可能性と課題の両面について分析する。

②第4次産業革命による新たな成長と産業構造・就業構造の変革

IoT等の新技術の活用により、これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能になる一方で、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性がある²⁹。具体的には、大量生産・画一的サービスから、個々のニーズに合わせた製品・サービスのカスタマイズ化が進んでいき、新たな付加価値の源泉は「データ」となる。データの取得、ビッグ

データ化、分析、利活用のサイクルを回し潜在需要を獲得する企業・産業が成長していく一方で、達成できない企業・産業は厳しい状況となる。これまで業種、企業、事業の壁に隔てられ、囲いこまれてきたデータ・技術・人・資金を従来の壁を越えて融合させていくところで、新たな価値が生まれ出される可能性がある。このため、従来の同業種間での再編から、全く別の業種との再編や相互参入が生まれ、結果として、産業の壁を越えた大きな再編が起きる可能性がある。

第4次産業革命の基盤となる技術の進歩により、人に求められる仕事の内容、役割が変化し、一人一人の働き方や社会全体の就業構造にも大きな影響を及ぼす。AIやロボットの活用により定型労働のみならず非定型労働においても省力化が進み、人手不足解消の手段となることが期待される。また、AIやロボットを使いこなす業務や、人が直接関わることに価値がある業務等が新たに生まれる可能性もある。こうした状況下では、予見が難しいため急激な産業構造の変化が起こる可能性がある一方で、中小企業にとってもグローバルに成長する新たなチャンスにもなり得る。

²⁸ IoTとは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信等を介してインターネットにつながる仕組みのこと。

²⁹ 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会「新産業構造ビジョン」

2 IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等の新技術に係る活用実態

①新技術の活用状況

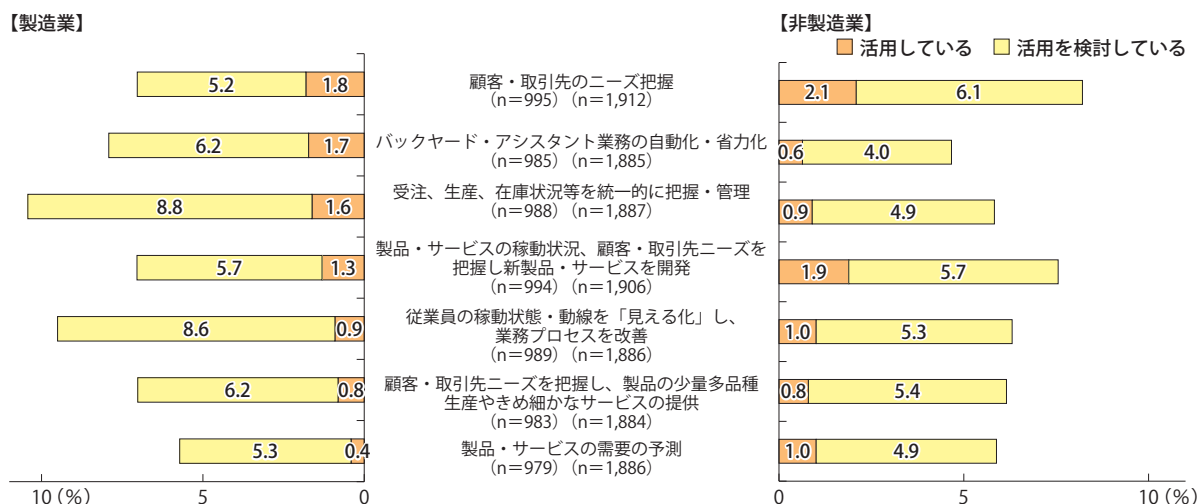
ここからは、中小企業における、新技術の活用の実態や課題等について見ていく。第2-3-39図は、業種別に新技術の活用状況について見たものである。同図を見ると、総じて新技術の活用状況は1割未満と低いものの、その中でも活用されている業務領域が存在していることが見て取れる。

製造業、非製造業別に詳細を見ていくと、製造業、非製造業共に、「顧客・取引先のニーズ把握」への活用が多く、製造業では1.8%、非製造業では2.1%となっている。活用を検討している者も

含めると、製造業では、「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管理」が10.4%となっている。続いて、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が9.5%、「バックヤード・アシスタント業務の自動化・省力化」が7.9%となっている。

非製造業に着目すると、「製品・サービスの稼働状況、顧客・取引先ニーズを把握し新製品・サービスを開発」が7.6%、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が6.3%となっている。

第2-3-39図 業種別に見た、新技術の活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）
 (注) IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

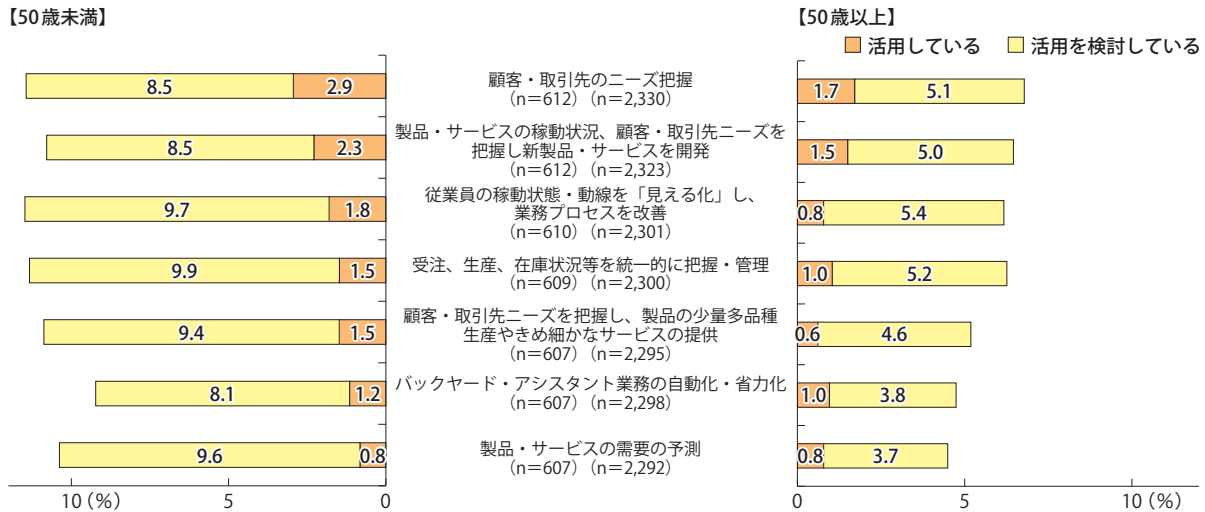
第2-3-40図は、経営者年代別に新技術の活用状況について見たものである。同図を見ると、総じて、50歳未満の経営者の方が活用している割合が高い。

50歳未満について見てみると、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が11.5%、「顧客・取引先のニーズ把握」及び「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管

理」が11.4%となっている。

50歳以上においては、「顧客・取引先のニーズ把握」が6.8%、「製品・サービスの稼働状況、顧客・取引先ニーズを把握し新製品・サービスを開発」が6.5%、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」及び「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管理」が6.2%となっている。

第2-3-40図 経営者年代別に見た、新技術の活用状況

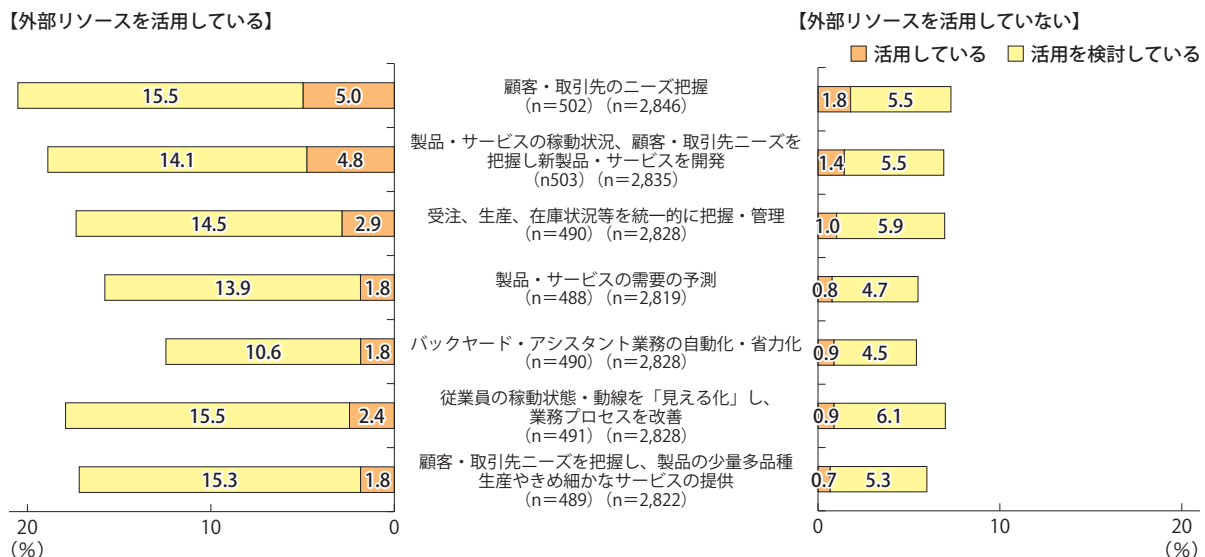


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

最後に、外部リソースの活用状況との関係について見てみる。第2-3-41図は、外部リソースの活用状況別に、新技術の活用状況を見たものである。同図を見ると、外部リソースを活用しているの方が、総じて、新技術の活用割合が高いこと

が分かる。新技術の活用の際、自社の経営資源に限られる場合でも、外部リソースの活用により経営資源の制約を克服し、積極的に活用するという側面が示唆される。

第2-3-41図 外部リソースの活用状況別に見た、新技術の活用状況



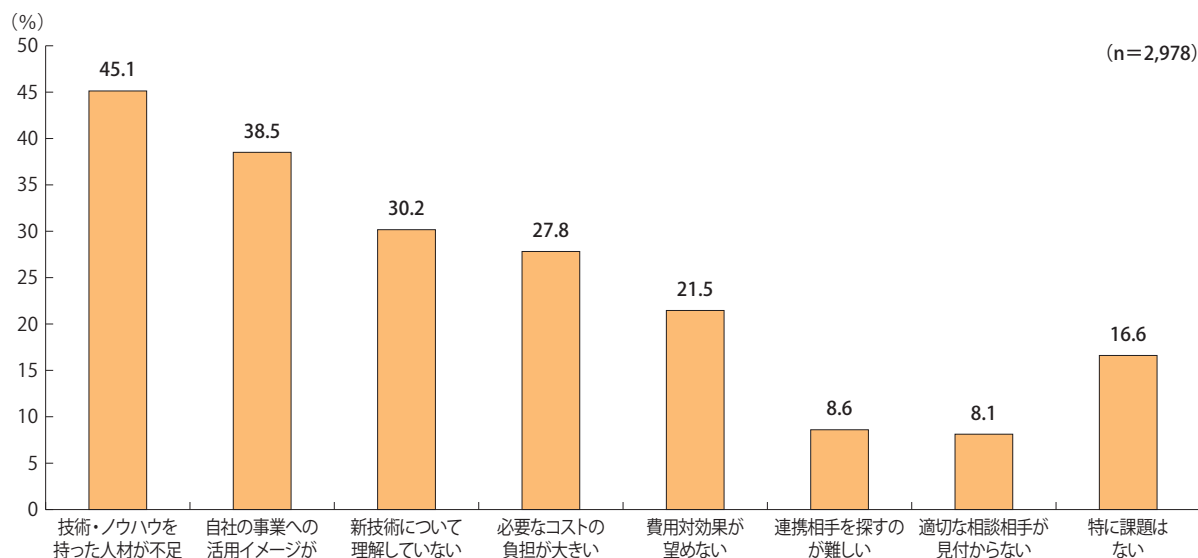
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

②新技術の活用に向けた課題

中小企業が新技術を活用するに当たって、課題はどこにあるのだろうか。第2-3-42図で新技術を活用していない企業が抱える課題について見ると、「技術・ノウハウを持った人材が不足してい

る」という課題が最も多く、45.1%となっている。続いて、「自社の事業への活用イメージがわからない」が38.5%、「新技術について理解していない」が30.2%となっている。

第2-3-42図 新技術の活用における課題



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

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新技術を活用していない企業について集計している。

こうした課題について、企業が期待する公的支援について確認してみる。第2-3-43図で、課題別に期待する公的支援を見てみると、総じて、「補助金・助成金制度の拡充」を求める声が多いことが分かる。

課題別に期待する公的支援を見ていくと、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」とい

う課題に対しては、「人材育成・人材紹介」が44.2%の回答となっており、続いて「専門家等による助言、技術的支援の提供」が37.3%となっている。また、「自社の事業への活用イメージがわからない」という課題については、「専門家等による助言、技術的支援の提供」が34.2%、「人材育成・人材紹介」が32.1%となっている。

第2-3-43図 新技術の活用における課題別に見た、期待する公的支援

	1	2	3	4	5
技術・ノウハウを持った人材が不足している (n=1,272)	補助金・助成金制度の拡充 (65.3%)	人材育成・人材紹介 (44.2%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (37.3%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (34.4%)	有効事例の紹介、横展開 (27.0%)
自社の事業への活用イメージがわからない (n=1,073)	補助金・助成金制度の拡充 (53.3%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (34.2%)	人材育成・人材紹介 (32.1%)	有効事例の紹介、横展開 (30.0%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (29.3%)
新技術について理解していない (n=835)	補助金・助成金制度の拡充 (60.0%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (39.3%)	人材育成・人材紹介 (37.8%)	有効事例の紹介、横展開 (30.2%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (29.7%)
必要なコストの負担が大きい (n=784)	補助金・助成金制度の拡充 (71.7%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (38.1%)	人材育成・人材紹介 (38.1%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (35.2%)	有効事例の紹介、横展開 (28.8%)
費用対効果が望めない (n=604)	補助金・助成金制度の拡充 (60.4%)	人材育成・人材紹介 (33.9%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (31.5%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (31%)	有効事例の紹介、横展開 (29.6%)
連携相手を探すのが難しい (n=246)	補助金・助成金制度の拡充 (67.1%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (47.6%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (46.7%)	人材育成・人材紹介 (45.1%)	有効事例の紹介、横展開 (39.8%)
適切な相談相手が見付からない (n=235)	補助金・助成金制度の拡充 (66.0%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (52.3%)	人材育成・人材紹介 (51.5%)	有効事例の紹介、横展開 (40.9%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (37.0%)

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

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新技術を活用していない企業について集計している。

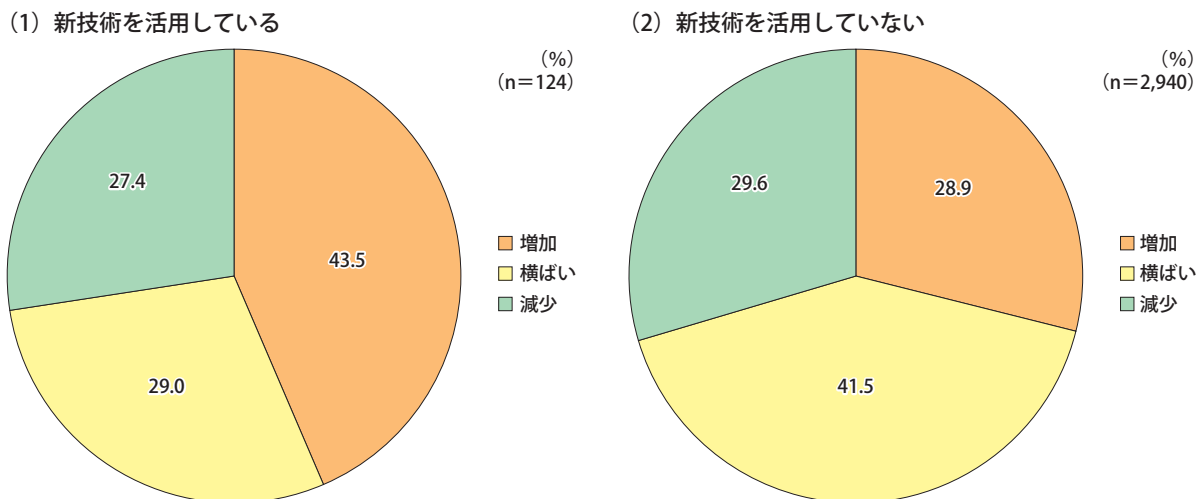
③新技術の活用による効果

ここで、新技術の活用による効果を確認する。

第2-3-44図では、新技術の活用状況と経常利益率の傾向との関係を見たものである。同図を見ると、新技術を活用している企業の方が、経常利益

率も増加傾向にあり、新技術を活用している者においては、経常利益率が増加傾向にあるのは43.5%であるのに対して、新技術を活用していない者においては、28.9%となっている。

第2-3-44図 新技術の活用状況別に見た、経常利益率の傾向

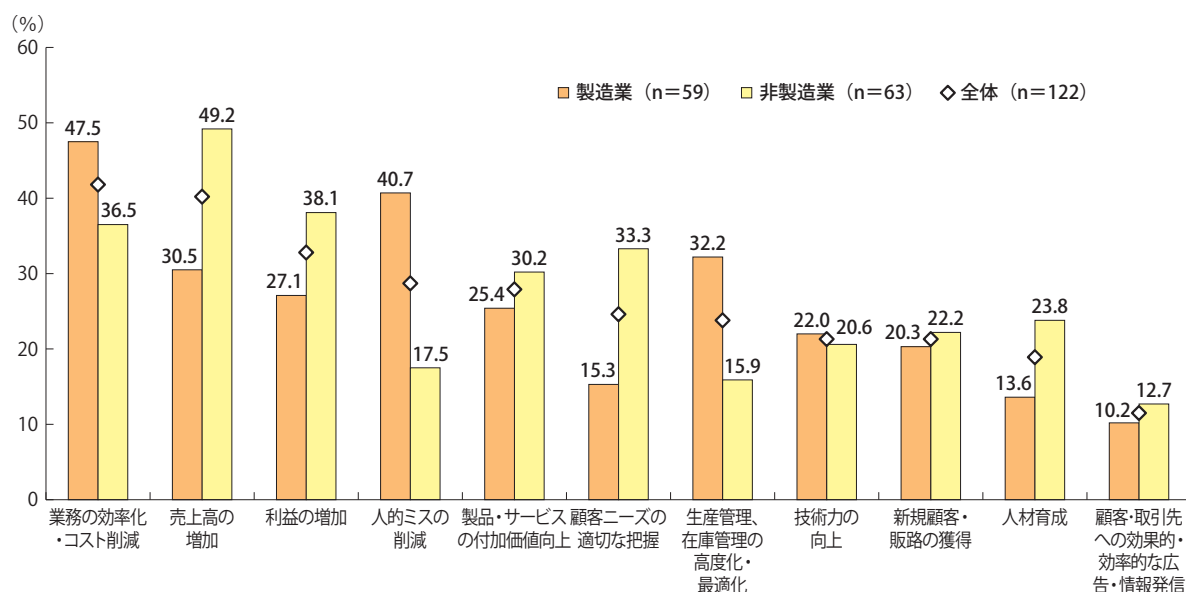


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

最後に、新技術を活用した効果を業種別に見てみる。第2-3-45図を見ると、製造業においては、「業務の効率化・コスト削減」が47.5%と最も多く、続いて、「人的ミスの削減」が40.7%、「生産管理、在庫管理の高度化・最適化」が32.2%となっている。他方で、非製造業においては、「売上高の増加」が49.2%と最も多く、次いで「利益

の増加」が38.1%、「顧客ニーズの適切な把握」が33.3%となっている。製造業においては、業務効率化や生産プロセス等への導入によるコストの削減が効果として期待されており、非製造業では、業績に結び付く効果が期待されている傾向にあることが分かる。

第2-3-45図 業種別に見た、新技術を活用した効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム 2-3-4 RRI（ロボット革命イニシアティブ協議会）における中堅・中小製造業へのIoT導入促進に関する取組

官邸に設置された「ロボット革命実現会議」でのとりまとめ文書である「ロボット新戦略」の実現に向けて、2015年5月、「ロボット革命イニシアティブ協議会（以下、「RRI」という。）」が設立された。同年7月にはRRI内にWG1（IoTによる製造ビジネス変革ワーキンググループ）が設立され、以後、国内製造業におけるIoTの取組が加速している。

その中でも、中堅・中小製造業へのIoT導入の促進を図る「中堅・中小企業AG（アクショングループ）」は、松島桂樹法政大学大学院客員教授を座長に、実際にIoTの実装に取り組む中堅・中小製造業の経営者、ITベンダー、各種の支援機関等の様々な関係者で構成。中堅・中小製造業のIoT実装やIoTツール導入を促進するための対処方針を整理し、具体的なアクションを定め、実行に移している。

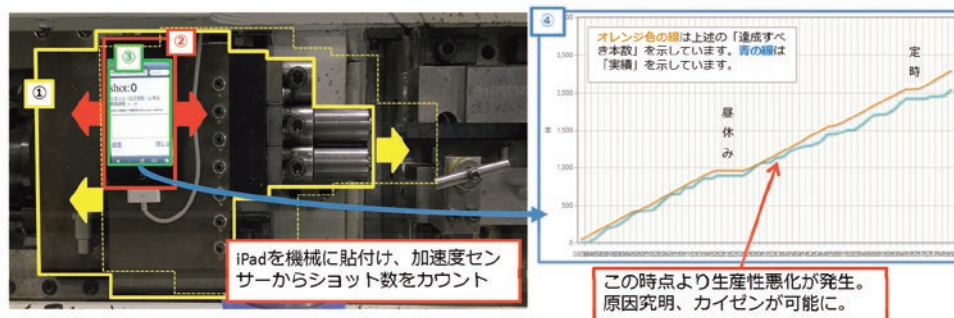
例えば、IoTツールは「高度で手の届かないツール」という中堅・中小製造業の認識を払拭し、それぞれの企業の身の丈に合った活用方法を見付けるために、「中堅・中小製造業向けのIoTツール募集イベント」を実施。募集があった中から、実際にIoTの実装に取り組む中堅・中小製造業の経営者の目線にて審査委員会を実施した上で、より簡単に低コストで使えるツールについて、計106件を「スマートものづくり応援ツール」として公表した。

また、IoTに取り組むことによって、何ができるのか、どんな効果があるのか知りたいという企業のために、「中堅・中小製造業のIoT活用事例の募集」を実施し、計40件を公表。さらに、国内大企業の実用事例も合わせて、計150件以上の事例をオンラインマップ（日本国地図上に事例の概要をプロット）で公開し、成果の可視化・ベストプラクティスの共有、更にはビジネス協力の促進を図っている。

さらに、月に1回程度の頻度で実施しているAGの場では、IoT実装に取り組む中小企業の実例を紹介し合ったり、説明会・相談会や政策支援情報の密な共有を図ったりすることで、ネットワークの確立を目指して取り組んでいる。

コラム2-3-4①図 中堅・中小製造業のIoT活用事例

【ツール例①：iPadやスマートフォンを利用した機械動作情報収集装置 …武州工業（株）】



【ツール例②：動画や画像を活用し、スマホでマニュアル作成 Teachme Biz…（株）スタディスト】

図：Teachme Bizはたった4ステップでマニュアルを作成・共有できる



コラム2-3-4②図 IoTユースケースオンラインマップ



コラム2-3-4③図 RRI/WG1 中堅・中小企業 AG 会議の様子



【参考】

- ・スマートものづくり応援ツール | 公表ページ

<https://www.jmfrri.gr.jp/info/314/>

- ・中堅・中小製造業のIoT活用事例の募集 | 結果公表ページ

<https://www.jmfrri.gr.jp/info/314/>

- ・IoTユースケースオンラインマップ | 公表ページ

<http://usecase.jmfrri.jp/#/>

事例 2-3-5

株式会社岐阜多田精機

IoTを活用し、生産プロセスの効率化と製品の高機能化に取り組む金型メーカー

岐阜県岐阜市の株式会社岐阜多田精機（従業員85名、資本金5,500万円）は、プラスチック射出成形用金型やダイカスト³⁰ 鋳造用金型の設計・製造を行う事業者である。同社の金型は、自動車のドアハンドル・ドアミラー等の製造に使用されている。

1995年頃から、海外との価格競争が激化したことを受け同社では、三次元CAD/CAMシステムをいち早く導入し、図面では対応が困難とされる曲面形状等も引き受け、差別化を図ってきた。その後、自動車業界からの軽量化やコスト削減の要求の高まりから金型部品の樹脂化が進み、同社では、経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業（以下、「サポイン事業」という。）」を通じて、技術交流等の社外のつながりを築き、最新技術の導入や耐熱性の高い樹脂性の金型開発を進めた。

同社は製品の開発に加え、生産効率を向上させるための技術開発にも取り組んだ。2012年に、複数の工作機械の運転状態を遠隔で一元管理する「アンドンロイド」と呼ばれるシステムを、支援機関や県内企業と共同開発した。

「アンドンロイド」は、工作機械のアンドン（稼動状態を表示する信号灯）の情報を、Android³¹ 端末に通じて集約し、遠隔で一覧表示することができるため、従来のパソコンを用いた遠隔監視システムと比較し、低コストで導入が可能となる。当システムの導入前は、メーカーや導入時期が異なる複数の工作機械が混在し、作業の合間に機械の稼動状態を一つずつ見て回っていた。導入後、加工終了後すぐに次の段取りを進められ、異常停止に素早く対応することで工作機械の稼働率を向上させることができた。

さらに、サポイン事業を通じて培った社外とのつながりを活用したセンサー技術等、「IoT」に関連した技術の研究に力を入れている。樹脂成形に利用する金型にセンサーを搭載し、温度や圧力の変化から成形状態をモニタリングしやすとした「スマート金型」を開発した。これまで、成形するのに最適な条件（温度、圧力、振動）を収

集できておらず、生産管理や不具合発生時の原因究明が曖昧だった。「スマート金型」により、製品を成形するのに最適な条件のデータをセンサーから抽出することで、自動で不具合を検出し、より精度の高い生産手段を提供することが可能となった。同社の多田社長は、今後、「スマート金型」の技術を活かして、メンテナンス等の保守サービスや製造条件のコンサルタント等、新たなビジネスモデルの構築も視野に入れている。



アンドンロイド端末



アンドンロイドシステムの表示画面

30 金型に溶融した金属を圧入することにより、高い寸法精度の鋳物を短時間に大量に生産する鋳造方式。

31 Google社が開発した、スマートフォンやタブレット等の携帯端末や組み込み機器に搭載されるOS及びプラットフォームのこと。

事例

2-3-6

十勝バス株式会社

IoTを積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業

北海道帯広市の十勝バス株式会社（従業員250名、資本金5,000万円）は、1926年創業の十勝管内1市13町村にてバス事業を運営する事業者である。同社は「一生涯利用していただける企業」を目指し、バス事業に加え、近年では高齢者向けの介護事業や学童保育事業にも展開している。

自家用車の保有台数増加を背景に、十勝管内のバス利用者数は、1969年の約2,300万人から、2010年までに約400万人に減少した。同社は利用客数の減少に危機感を覚え、2008年頃より一般住民向けの戸別訪問による営業活動を開始し、その際にバスを利用しない理由も調査した。すると、「バスでの移動が不便だから」ではなく、「バス停の場所や乗り方、運賃、どこを走っているのかなどが分からず不安だから」といった利用方法の分かりづらさが、利用しない大きな理由であることが分かった。

そこで、バス利用上の不安を解消するため、外部のITベンダーと共同で路線バスのルート検索アプリ「もくいく」を開発した。同アプリを利用すれば、目的地を入力するだけで最寄りの停留所や経路、所要時間に関する情報が提供され、利用者は停留所名が分からなくてもバスで目的地まで行くことができる。

また、十勝の冬は寒く、バスを極力外で待ちたくないという利用者からの意見を基に、IoT技術を応用したバスロケーションアプリ「バスロケ」を導入した。各バスに

GPS情報を発信するスマートフォンを搭載し、バスの位置情報をアプリ上で提供。これにより、利用者はバスの到着時刻を予測することができ、より一層の利便性の向上を図ることができた。さらに今後は、経験則に頼ってきた停留所ごとの乗降客数の把握を、カメラセンサーを用いて計測することで、ダイヤ改正等に活かす方針である。

十勝バスでは、以上のようなバスの利用者離れ対策の取組が奏功し、2011年からは前年対比で増収が続いている。また、「もくいく」の運営費用をすべて広告費で賄うなど、コストカットに頼らない経営を目指している。さらに、アプリ上で十勝管内の観光地情報を紹介するなど、観光客の増加による地域活性化にも積極的に取り組んでいる。



同社のバス

路線バスを気軽に！もっと便利に！

まず事前にアプリをダウンロードしてください。 [APP Store](#) もしくは [Google Play](#)

バスロケーションサービス〈PINA〉 検索キーワード：PINA



バスロケーションアプリの使用イメージ

3 シェアリングエコノミーの認知度と活用に向けた課題

①シェアリングエコノミーとは

近年、スマートフォンの普及等ITの活用環境の変化に伴い、シェアリングエコノミーが登場し、我が国経済の仕組みを変えつつある。シェアリングエコノミーについては、様々な分野で新たなサービスが開発されており、現時点で一義的に定義を行うことは困難であるが、本項では「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動³²」として捉えることとする。資産の提供者である貸主は個人のことが多いが、法人が貸主となることもあり、遊休資産の活用による収入を得ることができる。他方、借主は所有することなく利用ができることから既存のサービスと比較して利用コストを低く抑えることができるというメリットがある。将来的には「所有から利用へ」という発想転換が進み、新ビジネスが多数参画し産業の新陳代謝が促進される可能性がある。代表的なサービスとしては、他人が所有する空き部屋や不動産を利用希望者に提供する民泊サービス、個人の所有するモノを他人が利用するサービス、個人の専門的なスキルを空き時間に提供するサービス等が挙げられる（第2-3-46図）。

シェアリングエコノミーにおいては、①プラッ

トフォーム提供者³³（以下、「シェア事業者」という。）、②保有する遊休資産（場所・モノ・サービス等）の提供者（以下、「提供者」という。）及び③遊休資産（場所・モノ・サービス等）の利用者（以下、「利用者」という。）という三つの立場で関わるのが可能である。サービスの仕組み上、シェア事業者の存在は必須であるが、遊休資産を提供する主体は、シェア事業者ではなく提供者であり、サービスの品質につながる遊休資産の管理は提供者が行うことが基本である。また、シェアリングエコノミーの基本的な信頼メカニズムとしては、多くの場合、提供者や利用者について事後評価する機能がシェア事業者より提供されており、レビューで悪い評価を受けたモノがサービス提供や利用の機会を得にくくなるという仕組みが構築されている。

シェアリングエコノミーは、海外を中心に利用が進み市場が拡大傾向にある。各国合計の市場規模は2025年までに約3,350億ドルにまで拡大すると予測されている。

我が国でも今後の市場拡大が予想されており、シェアリングエコノミーの国内市場規模は2014年度に約233億円であったが、2018年度までに462億円まで拡大すると予測されている³⁴。

32 内閣官房IT総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」（平成28年7月）

33 インターネット上でマッチング機能を提供する事業者

34 平成28年版情報通信白書

第2-3-46図 シェアリングエコノミーの事例

	分野	サービス概要	事業者の例
1	家事代行	家事等のスキルを、家事を依頼したい個人に仲介するサービス	ANYTIMES 家事代行広場 タスカジ
2	子守り	子守りを仲介するサービス	AsMama キッズライン
3	スキル	様々なスキル提供を個人に仲介するサービス	ココナラ クラウドワークス
4	空間シェア	会議室、空き店舗等を、利用する個人に仲介するサービス	スペースマーケット Spacee SHOPCOUNTER スペースシェア
5	駐車場シェア	空き駐車場を、借りたい個人に仲介するサービス	トメレタ SKYZ
6	農地シェア	休耕地を、借りたい個人に仲介するサービス	シェア畑
7	車の共同使用	車の共同使用を仲介するサービス	Cafore Anyca
8	車の相乗り	車の相乗りを仲介するサービス	notteco Hitch me
9	食事	自宅での料理体験を、旅行者等に仲介するサービス	TADAKU キッチンハイク
10	外国人向けガイド	外国語での案内サービスを、外国人旅行者に仲介するサービス	Huber (TOMODACHI GUIDE) Voyagin

資料：内閣官房IT総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」平成28年7月8日より中小企業庁作成

②シェアリングエコノミーの認知度

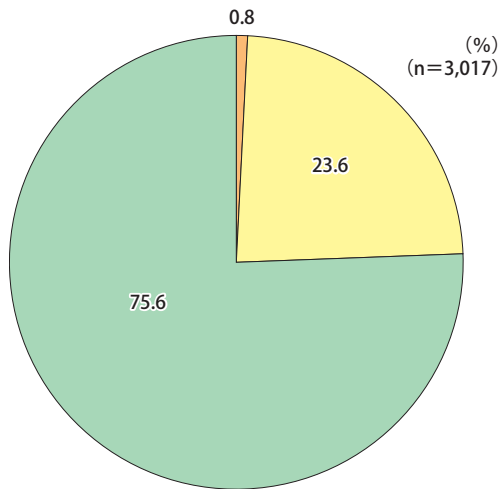
ここからは、中小企業のシェアリングエコノミーのサービスに対する認知度等について、消費者の視点も交えながら分析していく。まず、**第2-3-47図**は、シェアリングエコノミーに対する認知状況を企業と消費者に分けて見たものであ

る。(1) 企業においては、活用している割合は1%未満であるが、「知っているが、活用していない」を含めると約25%が認知している。

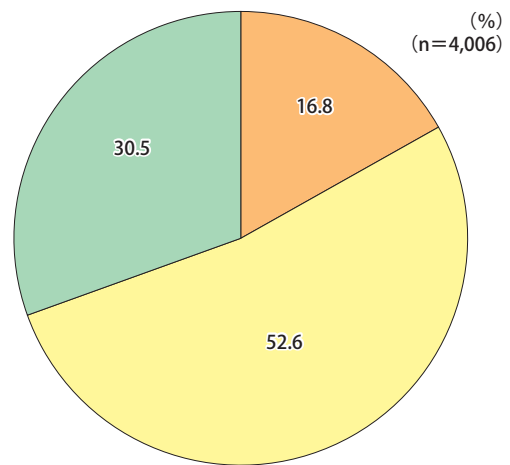
他方で、(2) 消費者では「活用している」が16.8%、「知っているが、活用していない」を含めると約70.0%と、関心が高いことが分かる。

第2-3-47図 シェアリングエコノミーの認知度

(1) 企業



(2) 消費者



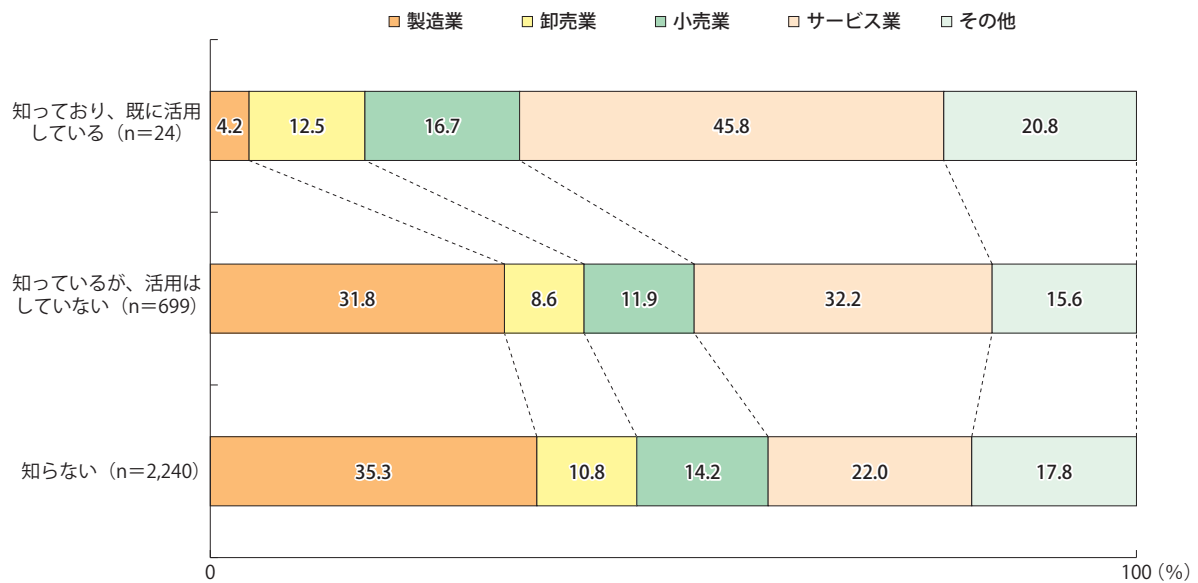
■ 活用している ■ 知っているが、活用していない ■ 知らない

資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
中小企業庁委託「消費者行動の変化に関するアンケート」(2016年12月、(株)野村総合研究所)

次に、業種別にシェアリングエコノミーの認知度を見てみる。第2-3-48図を見ると、シェアリングエコノミーを知っており、既に活用している割合は、サービス業が最も高く、45.8%となっ

ている。また、シェアリングサービスを知っているが、活用はしていない者においては、サービス業が32.2%となっており、次いで、製造業が31.8%となっている。

第2-3-48図 業種別に見た、シェアリングエコノミーの認知度



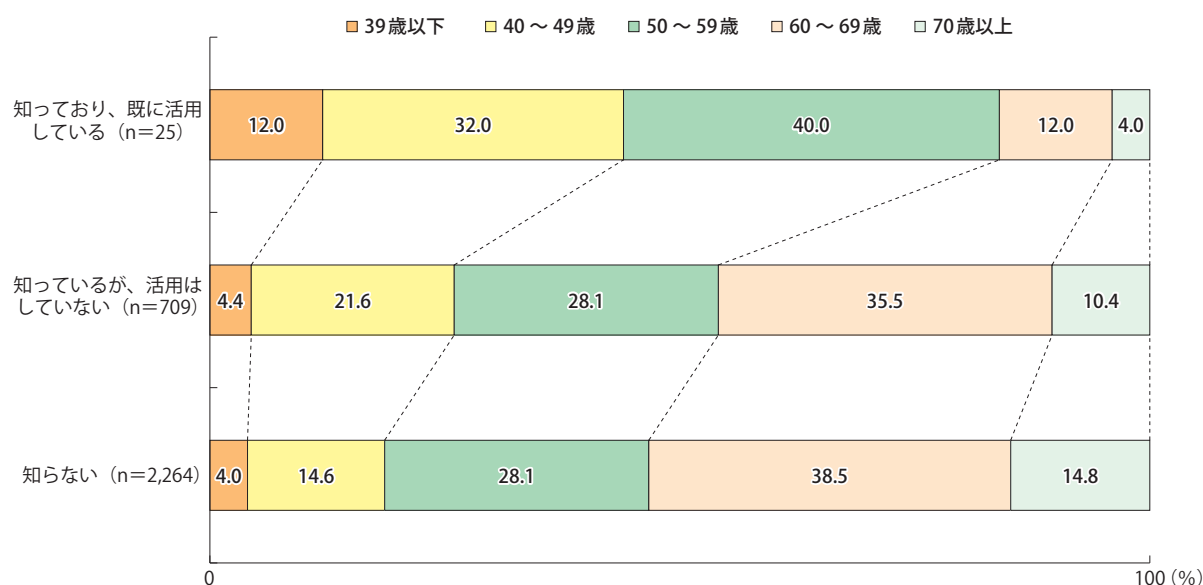
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

続いて、第2-3-49図では、経営者の年代別にシェアリングエコノミーの認知度を見てみる。同図を見ると、若い経営者ほど、シェアリングエコノミーの活用度や認知度が高い傾向にある。具体的に見てみると、シェアリングサービスを知っており、既に活用している者の中で50～59歳の割合は40.0%、40～49歳は32.0%となっている。

他方で、シェアリングエコノミーを知らない者の中で60～69歳の割合は、38.5%となっている。

このように、若い世代ほど、シェアリングエコノミーといったような新しい概念をビジネスに活用する傾向にあることが示唆される。

第2-3-49図 経営者年代別に見た、シェアリングエコノミーの認知度

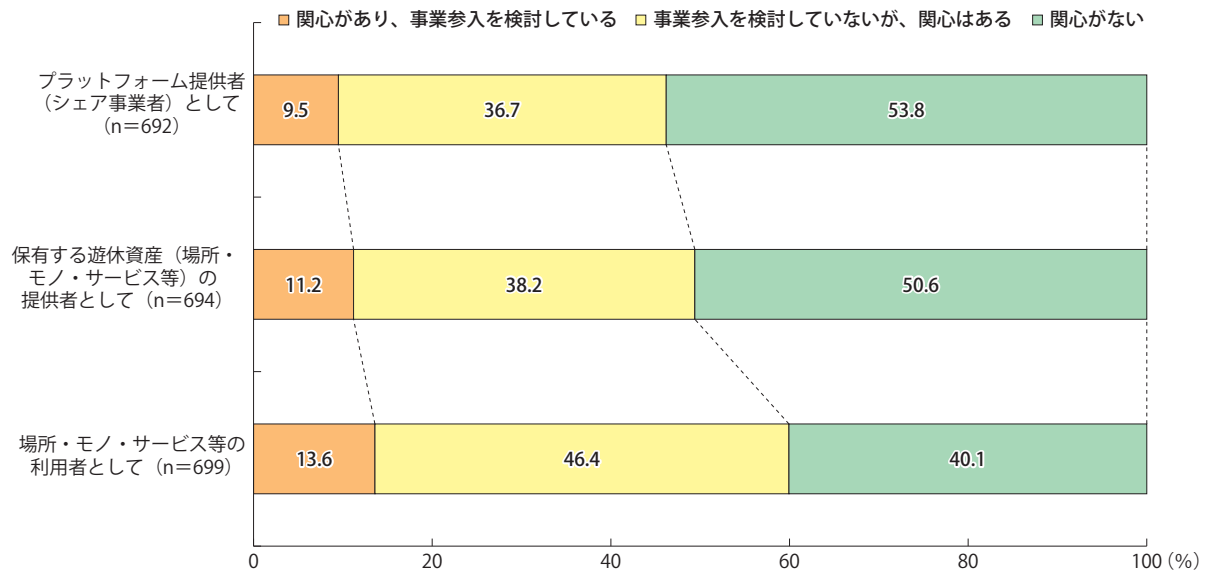


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、(株)野村総合研究所）

ここで、シェアリングエコノミーを認知している企業の事業参入への関心度を見てみる。第2-3-50図では、①シェア事業者、②提供者、③利用者の三つの立場から、シェアリングエコノミーへの

関心度を見ている。同図を見ると、シェアリングエコノミーに関心があり、事業参入を検討しているのは、場所・モノ・サービス等の利用者としての立場が最も高く、13.6%となっている。

第2-3-50図 シェアリングエコノミーへの関心度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
 (注) シェアリングエコノミーの認知度に関する設問で「知っているが活用はしていない」と回答した企業に尋ねたもの。

③シェアリングエコノミーの活用に向けた課題

ここからは、シェアリングエコノミーを活用していくための課題について見ていく。第2-3-51図では、シェア事業者、提供者及び利用者における、共通の課題と個別の課題を分析している。

まず、シェア事業者、提供者及び利用者の共通の課題から見てみると、事業参入を検討している企業、未検討の企業にかかわらず、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」という課題が多い。加えて、事業参入を検討している企業においては、「適切な相談相手が見付からない」という課題が33.0%、事業参入が未検討の企業においては、「ルールが明確でなく、参入しづらい」という課題が30.3%となっている。

次に、利用者の課題を見てみると、事業参入を検討している企業では、「利用する場所・モノ・サービス等の品質が不安」といった点が挙げられている一方で、事業参入を未検討の企業では、「面識のない相手とのやりとりが不安」という課題が56.9%となっており、事業参入への検討状況の違いにより、不安視する点が異なっていること

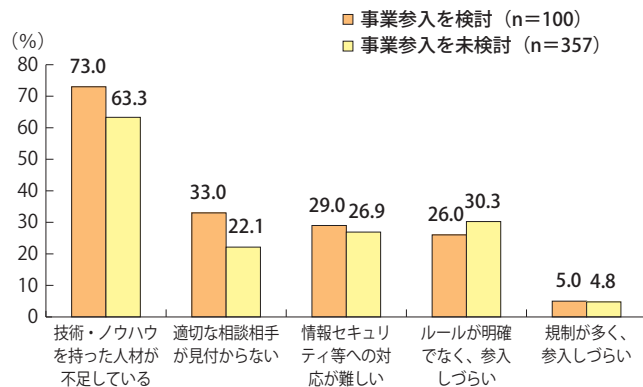
が分かる。

続いて、シェア事業者の課題を見てみると、総じて、「ビジネスモデルの構築が難しい」という課題が多く、事業参入を検討している企業で55.6%、事業参入を未検討の企業では、64.7%となっている。事業参入を検討している企業では、この課題のほか、「事故に備えた補償を十分に準備する必要がある」が44.4%、「事業立ち上げ等のコスト負担」が42.4%といったように、事業立ち上げ時の課題が多く挙げられている。

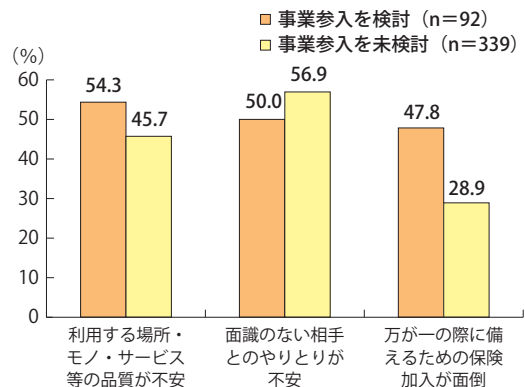
最後に、提供者の課題を見ると、事業参入を検討している企業では、「利用者の要求内容・水準とのミスマッチ」が最も多く58.0%となっている。また、「シェア事業者との信頼関係構築」も42.0%となっており、利用者との関係構築に努めるだけでなく、シェア事業者との関係構築にも課題を感じていることが分かる。他方で、事業参入を未検討の企業では、「面識のない相手とのやりとりが不安」という課題が最も多く42.1%となっており、利用者の課題と同様の傾向となっている。

第2-3-51図 シェアリングエコノミーを活用していない企業における課題

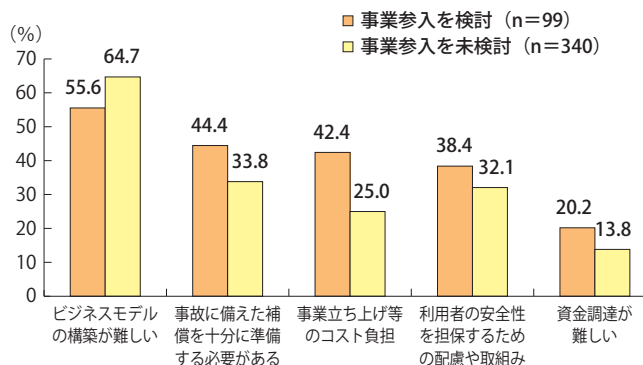
(1) 共通の課題



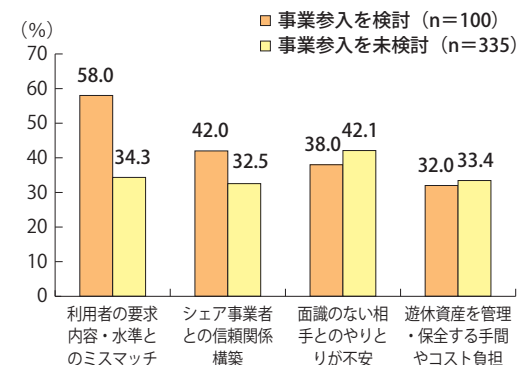
(2) モノ・サービス等の利用者として



(3) プラットフォームの提供者（シェア事業者）として



(4) モノ・サービス等の提供者として



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

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. シェアリングエコノミーへの関心度について、「関心がない」と回答した企業を除いて集計している。

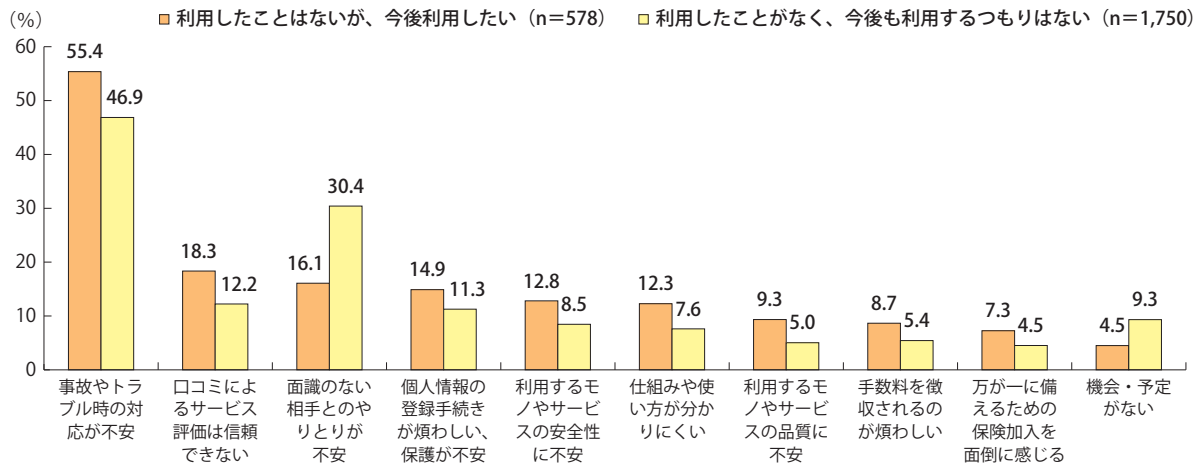
シェアリングエコノミーの活用に係る課題については、企業だけでなく個人の視点からも分析を試みる。第2-3-52図では、利用者としての課題と提供者としての課題を分けて見ていくとともに、個人の利用状況別にも課題を分析している。

まず、利用者としての課題は、「事故やトラブル時の対応が不安」が最も多く、「利用したことはないが、今後利用したい」という者の回答が55.4%、「利用したことがなく、今後も利用するつもりはない」という者の回答が46.9%となっている。

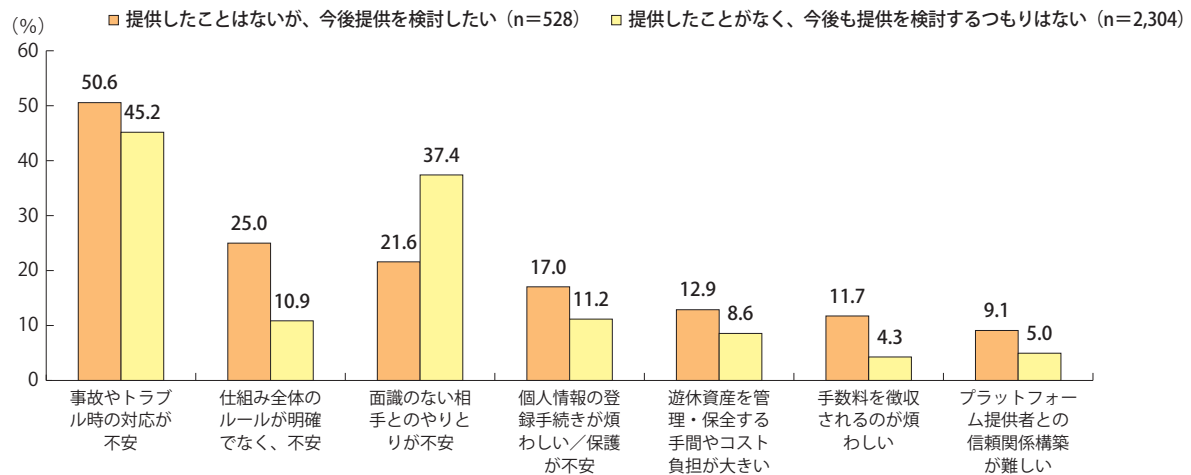
次に、提供者としての課題を見ると、利用者の課題と同様に「事故やトラブル時の対応が不安」という課題が多い。また、「提供したことはないが、今後提供を検討したい」者では、「仕組み全体のルールが明確でなく不安」という課題が25.0%となっている。「提供したことがなく、今後も提供を検討するつもりはない」という者では、「面識のない相手とのやり取りが不安」という課題が37.4%となっている。

第2-3-52図 個人におけるシェアリングエコノミーを利用する上での課題

(1) モノ・サービス等の利用者として



(2) モノ・サービス等の提供者として



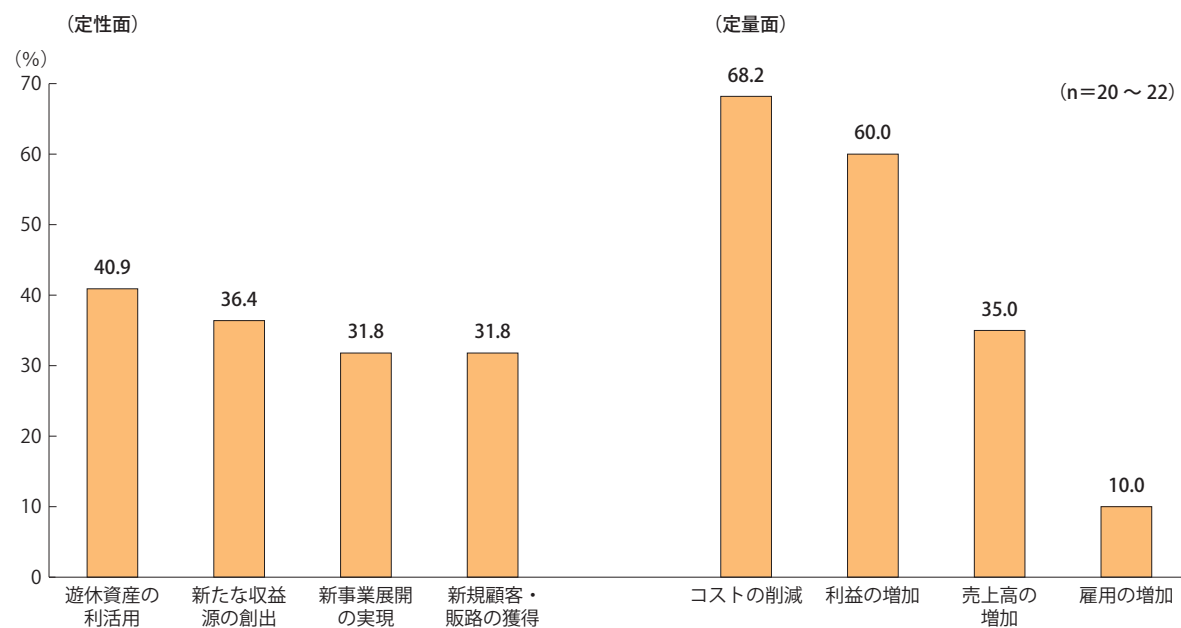
資料：中小企業庁委託「消費者行動の変化に関するアンケート」（2016年12月、(株)野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④シェアリングエコノミーの効果

最後に、シェアリングエコノミーを活用したことによる効果を定性面と定量面から見ていく（第2-3-53図）。定性面では、遊休資産の活用や新たな

収益源の創出といった点に効果を感じている企業の割合が高くなっている。他方で、定量面においては、コストの削減や利益の増加を感じている企業の割合が高くなっている。

第2-3-53図 シェアリングエコノミーの活用による効果



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

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-3-7 軒先株式会社

いつでも、どこでも、気軽に空きスペースを活用できるサービスを提供する企業

東京都千代田区の軒先株式会社（従業員17名、資本金1億8,770万円）は、物件や空きスペースの貸主と利用希望者をマッチングし仲介するWEBサービスを提供している。

同社では、「軒先ビジネス³⁵」というサービスを展開しており、従来の不動産市場に流通しないような店舗の軒先や屋上等の空きスペースを、既存サービスよりも短時間から利用することができる。同社のサービスは、「シェアリングエコノミー」と言われ、貸主はインターネットを介して遊休資産を手軽に貸し出すことができ、また、利用者は安価に遊休資産を活用できる、という双方にメリットがあるサービスとして注目されている新しいビジネスモデルである。

「軒先ビジネス」には、店舗の空きスペースや空き地等、全国約3,500箇所のスペースが登録されている。利用者はWEB上で空きスペースを検索し、利用したい日付を予約し、貸主から承諾を得ることで出店することができる。利用料金は貸主が設定するが、マッチング後に利用者と貸主で金額を交渉することもできる。

その手軽さ、便利さから、現在約4,000社以上が利用しており、その大半を個人事業主や中小企業が占めている。貸し出される空きスペースは、ランチの移動販売、雑貨・衣料品の出張販売、保険・不動産のプロモーション、あるいは、教室やサロンの開催等、様々な用途で活用されている。

同社では、利用者の会員登録時に資格や保険加入状況等の審査を実施したり、利用者がスペースの一部を損壊してしまうなどのトラブルに備え損害保険を契約したりするなど、利用者と貸主の双方が安心してサービスを利用できる仕組みを整えており、トラブルを未然に防いでいる。また、出店場所の相談や、集客・告知のサポート等、特にノウハウや人手不足に悩む中小企業にとって便利なサービスも提供している。

空きスペースに短期間出店し、お客様に商品体験してもらいつつ販売するビジネスモデルは大企業も展開しており、空きスペースの利活用はますます活発になると、同社の西浦明子社長は見ている。今後は、起業する前のお試し出店の希望者を支援するパッケージ商品の提供や、自治体と連携した地域の不動産活用の事業化も視野に入れている。



オフィスビル入口の空きスペースでの野菜販売



同社のホームページ

35 同社は駐車場のシェアサービスとして「軒先パーキング」も展開している。

第5節 まとめ

本章では、中小企業の新事業展開について見てきた。はじめに、新事業展開は中小企業の成長に寄与していることを確認し、新事業展開実施の重要性を述べた。そして、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いに焦点を当て、新事業展開を実施する背景やきっかけ、課題等を分析してきた。新事業展開の成否別に課題を見た際、課題の多くは「マーケティング活動」、「人材の不足」及び「必要な技術・ノウハウの取得」に関するものであった。第一に、新事業展開の成功要因として、マーケティング活動を取り上げ、新事業展開に成功した企業の取組や特徴を述べるとともに、新事業展開に成功していない企業の課題を見てきた。新事業展開に成功した企業では、市場ニーズの把握に強みを持っていることや、社内体制の特徴として、企画部門が市場ニーズを把握しているという点も見られた。また、マーケティング活動を部分的にではなく、評価・検証に至るまでを実施する企業は、実施していない企業と比較して利益率が増加傾向にあり、加えて、従業員の意欲向上や企業の知名度向上といった効果を得ていることが示された。

第二に、新事業展開の実施に係る課題として挙げられていた人材不足に対しては、課題解決に向けた一つの方策として、外部リソースの活用を示し、中小企業における外部リソースの活用状況を概観しながら、活用に向けた課題を見てきた。外部リソースの活用は、中小企業の利益に好影響を与えていることを確認できたほか、活用している中小企業は、実際には想定されたほどの課題を感じていないことも明らかにした。経営資源に限りのある中小企業においては、今後の成長に向けて、こうした外部リソースの活用も視野に入れながら新事業展開を積極的に実施していくことが、求められているといえよう。

第三に、必要な技術・ノウハウの取得に対して

は、中小企業における研究開発活動を取り上げた。研究開発活動においても、新事業展開に成功した企業は、成功していない企業よりも研究開発活動を実施している傾向が確認された。

また、第4節では、IoT等の新技術やシェアリングエコノミーという新たな経済の仕組みの台頭について触れた。現時点においては、中小企業における新技術やシェアリングエコノミーの活用度合いはまだ低いものの、活用している企業は売上高の増加や業務コストの削減等の効果を感じている傾向にあった。例えば、非製造業においては、業務プロセスを「見える化」し、業務の改善に結び付けることで、生産性向上につながる可能性もある。また、新しいビジネスチャンスとなり得るシェアリングエコノミーに関しても、中小企業の関心度は比較的高い。こうした新技術の導入やシェアリングエコノミーの活用に当たっては、様々な課題があるものの、新技術に関しては、**コラム2-3-4**で示したような中小企業が簡単に安価で使えるツールの提供も広がっている。こうしたツール等の活用が、中小企業にとっては、新技術の導入に有効な手段となり得る。

以上、本章では、中小企業の新事業展開への取組状況を概観しながら、新事業展開の成功要因について述べてきた。合わせて、新技術やシェアリングエコノミーへの活用に向けて、課題や効果等を分析してきた。人材不足という課題や市場の目まぐるしい変化等、中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況ではあるものの、中小企業が市場と向き合い、効果的なマーケティング活動を実施し、研究開発や新技術の活用などにより新しいビジネスモデルを追求し、必要に応じて、外部リソースも積極的に活用することで新事業展開を成功に導き、更なる成長を達成することを期待して、本章の結びとしたい。