

中小企業による「新事業戦略」の展開 －実態と課題－

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

深 沼 光

日本政策金融公庫総合研究所研究員（現・千葉支店 課長代理）

松 井 雄 史

日本政策金融公庫総合研究所研究員

藤 田 一 郎

要 旨

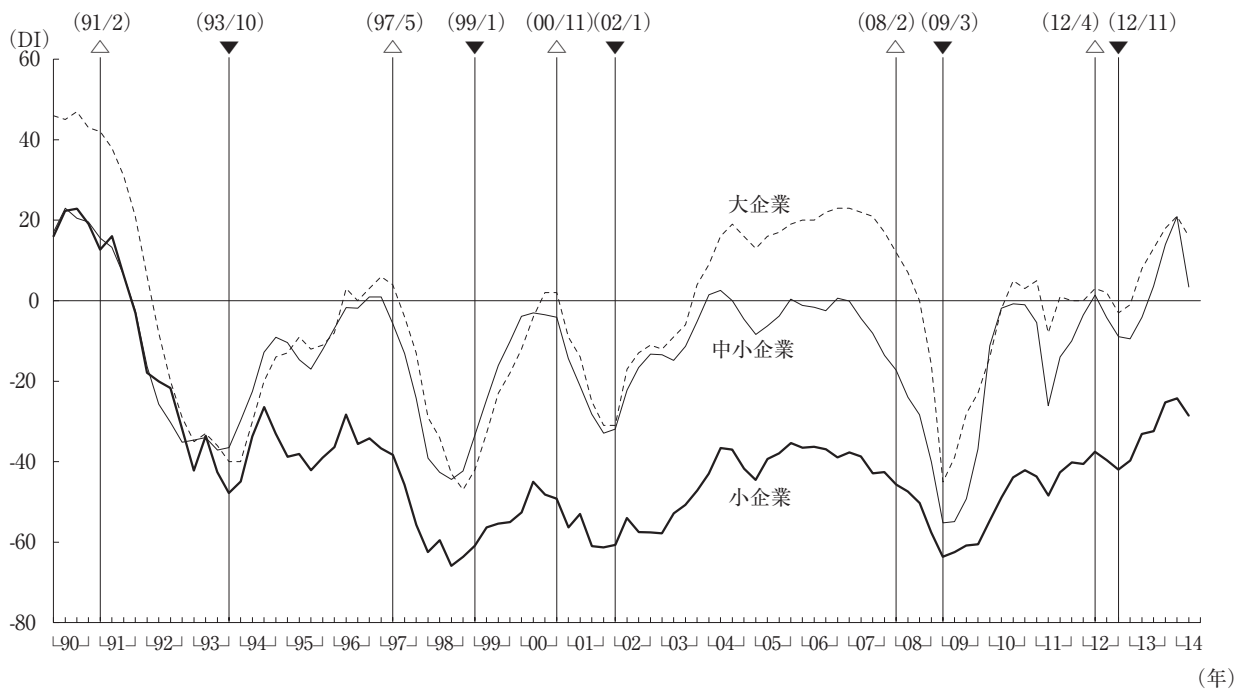
バブル崩壊以後、日本経済は長期にわたる停滞状態にあり、企業は従来と同じような経営を続けるだけでは生き残りが難しくなっている。しかし、この「失われた20年」ともいわれる厳しい市場環境を生き抜き、さらなる成長を遂げている中小企業も多数存在する。こうした企業の多くにみられる特徴は、他社には容易にまねできない製品やサービスを生み出す「新事業」を展開し、特定分野の市場で高い優位性を確保しているからではないだろうか。

日本政策金融公庫総合研究所ではこうした仮説のもと、2013年8月に「中小企業の新事業展開に関するアンケート」を実施した。本稿では、アンケートの分析と企業ヒアリング調査から、中小企業による新事業展開の現状を示すとともに、業績に与える効果や、新事業のプロセスを探った。

その結果、最近10年の間に新事業に取り組んだ中小企業の割合は43.1%と、決して少なくはないこと、新事業展開を行った中小企業は売上高を伸ばしている割合が高いなど新事業展開と中小企業の業績には正の相関があること、などが明らかになった。また、こうした新事業展開を成功させるためには、社内の組織を整備して最適な組織に変化させる、既存の経営資源を活用する、外部の力を適切に取り入れる、といった取り組みが重要となることも示された。

新事業展開は困難を伴うものであり、必ずしも成功するわけではない。しかし、市場が変化していくなか、中小企業にとって新事業への取り組みは、避けては通れないのではないかと。そうした新事業に積極的にチャレンジする中小企業をサポートする仕組みを作っていくことも、今後の課題となるだろう。

図-1 業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」（小企業、中小企業）、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（大企業）

- (注) 1 小企業と大企業は「良い」企業割合－「悪い」企業割合。
 2 中小企業は「好転」－「悪化」企業割合（季節調整値）。
 3 データは1990年1－3月期から2014年4－6月期まで。
 4 △は景気の山、▼は景気の谷、（）内はその年月を表す。

1 問題意識

バブル崩壊以降、日本経済は長期にわたる停滞状態に陥った。1990年に前年比プラス6.2%を記録した実質GDP成長率は、しばしばマイナスを記録するようになった。

日本政策金融公庫総合研究所の「全国中小企業動向調査」から業況判断DIをみると、1990年前半に大きく低下している（図-1）。特に、原則従業員数20人未満を調査の対象としている小企業のDIは、1991年にマイナスに転じて以来、その後は一度もプラスを記録していない。市場環境が厳しかったということは、こうしたDIの推移からも読みとれる。

他方、こうした「失われた20年」ともいわれる厳しい市場環境を生き抜き、さらなる成長を遂げ

た企業も多数存在する。こうした企業の多くにみられる特徴は、他社には容易にまねできない製品やサービスを生み出す「新事業」を展開し、特定分野の市場で高い優位性を確保しているからではないだろうか。

こうした仮説のもと、日本政策金融公庫総合研究所では2013年8月に「中小企業の新事業展開に関する調査」（以下、アンケートという）を行った。本稿では、アンケートの分析と、併行して実施した企業ヒアリング調査から、中小企業による新事業展開の現状や実態を探るとともに、業績に与える効果やプロセスなどを明らかにしていく。

先行研究をみると、中小企業庁（2013）では、新事業展開を実施した企業と、実施・検討したことがない企業の業績の見通しを比較し、新事業展開を実施した企業の方が、売上高見通し・経常利益見通しともに増加傾向の企業が多いという結果

表-1 用語の定義

(1) 新事業関連

出所	用語	定義
中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）	新事業活動	新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動
(財) しずおか産業創造機構（2010）	①新市場開拓 ②新製品開発	「既存事業の市場とは異なる新市場」を開拓すること 「既存事業の市場」において、「従来製品・技術とは異なる新製品・技術」を開発すること
藤田（2013）	新事業	最近5年の間に、既存事業の改良や発展ではなく、これまで自社でまったく扱っていなかった分野の製品やサービスを開発・提供することで、経営の多角化や事業転換を図ること
中小企業庁（2013）	新事業展開	既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ること
	事業転換	過去10年の間に新事業展開を実施し、10年前と比較して主力事業が変わった場合
	多角化	過去10年の間に新事業展開を実施した場合で、事業転換以外

(2) イノベーション関連

調査機関著者	用語	定義
西岡（2012）	広義のイノベーション	新たな顧客価値を創造する製品やサービスを生み出し提供するための企業内のあらゆる活動
	狭義のイノベーション	新たな顧客価値を創造するために生み出された「成果としての製品やサービス」
武石・青島・軽部（2012）	イノベーション	新しいものを生み出す研究開発活動を通じた発見や発明、技術開発活動を通じた実用化、生産体制や販売サービス体制の構築を通じた事業化、そして市場取引を通じた社会への普及、という一連のプロセスを経て経済成果が求められる革新
(独) 中小企業基盤整備機構（2012）	プロダクト・イノベーション	競合他社に先がけ、市場にとって画期的な新製品や新サービス（または大きく改善された新製品や新サービス）
	プロセス・イノベーション	新しい製造方法や生産方法、あるいは、大きく改良された製造方法や生産方法
	マーケティングに関するイノベーション	調査対象先が提供する製品やサービスで、デザインやパッケージに於ける大きな変更

資料：筆者作成。

を得ている。

また、新事業に取り組んだ企業の経営者の半数超が、その新事業に前向きな評価をしているという分析もある（藤田、2013）。業績が上向けば新事業展開に対してポジティブになるのはもちろんのことだろうし、企業の知名度や評判が向上するなど、業績以外の面でも良い影響が出ていることが背景にあると指摘している（中小企業庁、2013）。

ところで、新事業展開について分析するにあたって気をつけなければならないのは、新事業という言葉の定義である。新事業はイノベーションと同義で語られることも、しばしばある。

ただ商品やサービスがどの程度新しいか、あるいは、どのくらいイノベティブなのかは、捉え方によって異なる。そのため、定義によって、観測される新事業の範囲が大きく変わる点に、注意する必要があるだろう。

そこでまず、既存調査等の定義を確認しておく。「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（中小企業新事業活動促進法）では、新事業活動を「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動をいう」としている（表-1）。

また、(財) しずおか産業創造機構（2010）では、

図-2 アンゾフの製品-市場成長マトリックス

		製品 (Product)	
		既存 (Present)	新規 (New)
市場 (Market)	既存 (Present)	市場浸透 (Market Penetration)	製品開発 (Product Development)
	新規 (New)	市場開拓 (Market Development)	多角化 (Diversification)

出所：北嶋 (2012)

新規事業・新分野進出の定義として、最近10年間に①「既存事業の市場とは異なる新市場」を開拓すること（新市場開拓）と、②「既存事業の市場」において、「従来製品・技術とは異なる新製品・技術」を開発すること（新製品・技術開発）の2つを挙げている。これはアンゾフのマトリックスをもとに、新事業を定義しているケースであろう。

アンゾフのマトリックスとは、縦軸に市場、横軸に製品をとり、それぞれを既存と新規で区分した4象限からなるマトリックスである（図-2）。

そのほか、表-1に示したように、捉え方によっていくつかの定義がなされている。

アンケートでは、これらの先行研究を踏まえ、より広く中小企業の新事業展開を捉えるため、「新商品の提供」と「新分野への進出」の2つに分けて、新事業を定義した。

「新商品の提供」とは、従来の市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供することとした¹。ただし、サイズ・形状・色・オプションなど、仕様の軽微な変更は含まない。

「新分野への進出」とは、従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供することである。この2つについて、それぞれ実施の有無などを尋ね、分析の切り口としている。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、中小企業の新事業展開の実態や業績に与える効果などを、主にアンケートの結果からみていく。第3節では新事業展開のプロセスと業績の関係から、新事業展開を成功させるための課題について、アンケートの分析に加え、企業ヒアリングも交えながら明らかにする。第4節では本稿全体を総括する。

なお、補論では第2節と第3節で紹介したアンケート結果を用いた二項ロジスティック分析の結果を掲載している。本論に示す、各データの傾向から導かれる結論は、統計的手法をもって分析しても支持される。

2 新事業に取り組む中小企業の実態と業績に与える効果

(1) 分析のフレームワーク

アンケートの実施要領は表-2のとおりである。調査対象は創業後25年以上経過している中小企業1万社である²。帝国データバンクが保有する企業データベースから、総務省統計局の「経済センサス」（2009年）の業種分布に準じて、サンプルを抽出した。

¹ 商品には製品・サービスを含む。

² いわゆるバブルの絶頂期であった1990年よりも前に創業し、現在も事業を継続している企業である。当然ではあるが、倒産・廃業したために現在では存在しない企業は、調査対象には含まれていない。そのためアンケート結果にはサバイバルバイアスが存在することに留意する必要がある。

表-2 アンケートの実施要領

名 称	中小企業の新事業展開に関する調査
調査時点	2013年 8 月
調査対象	創業後25年以上経過している全国の中小企業 1 万社
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名
回 収 数	1,665社（回収率16.7%）

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

図-3 分析対象企業の属性

(1) 従業者数

(単位：%)

	1～4人	5～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
(n=1,533)	6.0	13.6	15.7	37.1	16.4	11.2

(2) 既存事業の業種

	製造業	建設業	卸売業	小売業	サービス業	飲食・宿泊業	情報通信業	その他
(n=1,665)	30.6	15.2	10.1	13.6	18.9	3.9	2.6	5.2

(注) 1 「サービス業」には、「医療・福祉」「教育・学習支援業」「物品賃貸業」を含む。

2 「その他」には、「運輸業」を含む。

回答企業の従業者の平均は49.1人であった。カテゴリー別では、「1～4人」が6.0%、「5～9人」が13.6%、「10～19人」が15.7%で、19人以下の企業が35.3%となっている（図-3(1)）。比較的規模の小さい企業も多く含まれている。

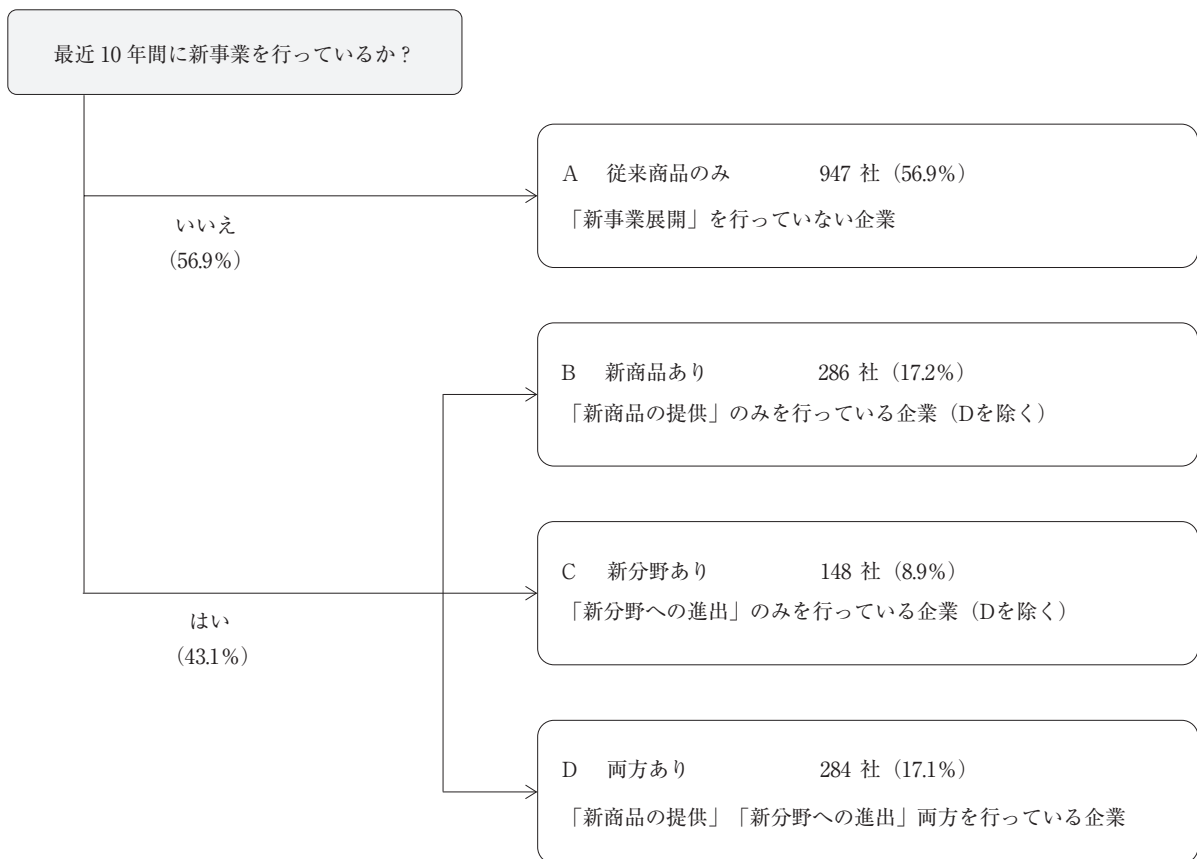
業種は、「製造業」が30.6%、「サービス業」が18.9%、「建設業」が15.2%などとなっている（図-3(2)）。アンケートの回答企業には、製造業以外の幅広い業種が含まれている。

次に、分析のフレームワークを確認しておこう。本節では、分析の対象である1,665社を最近10年間の新事業の実施状況をもとに4つのカテゴリーに分類した。新事業を行っていない「A 従来商

品のみ」の企業、「新商品の提供」のみを行っている「B 新商品あり」の企業、「新分野への進出」のみを行っている「C 新分野あり」の企業、そして「新商品の提供」「新分野への進出」どちらも行っている「D 両方あり」の企業である（図-4）。

最も多いのは「A 従来商品のみ」の947社で、分析対象全体の56.9%を占めるが、逆にいえば718社（同43.1%）は新事業に取り組んでいるということである。内訳をみると、「B 新商品あり」が286社（同17.2%）と最も多く、次いで「D 両方あり」が284社（同17.1%）、「C 新分野あり」が148社（同8.9%）となっている。

図-4 分析のフレームワーク



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」（2013年）、以下同じ。

（注）四捨五入のため、合計は100にならない場合がある（以下同じ）。

(2) 新事業に取り組む企業の属性

新事業に取り組む企業の属性からみていこう。図-5は従業員数別にみた新事業展開の状況である。新事業に取り組む企業の割合が最も高いのは従業員数「100人以上」の企業で、「B 新商品あり」が22.7%、「C 新分野あり」が9.3%、「D 両方あり」が27.3%と、合わせて59.3%が新事業に取り組んでいる。以下、従業員数が少なくなるとつれて、新事業を展開する企業の割合は低下していくが、最も規模の小さい「1～4人」の企業でも、29.3%が新事業に取り組んでいる。小規模でも新事業展開を行う企業は存在する。

次に、新事業に取り組む企業を、既存の業種ご

とにみたのが図-6である。最も取り組んでいる企業の割合が高いのは「情報通信業」で、以下、「飲食・宿泊業」「卸売業」「製造業」などが続く。

業種について、既存の業種と新事業の業種の対応をみてみよう。縦軸に既存の業種、横軸に最も売上の大きい新事業の業種を取ってマトリックスにしたのが表-3である。

まず「新商品の提供」をみると、「情報通信業」から「情報通信業」、「製造業」から「製造業」と、同一の業種内での新事業展開が多い。

他方「新分野への進出」についてみると、「新商品の提供」と比べて、異分野に進出しているパターンが相対的に多い。なかでも「卸売業」や「小売業」は、むしろ他の業種に進出しているケース

図-5 従業者数別新事業展開の状況

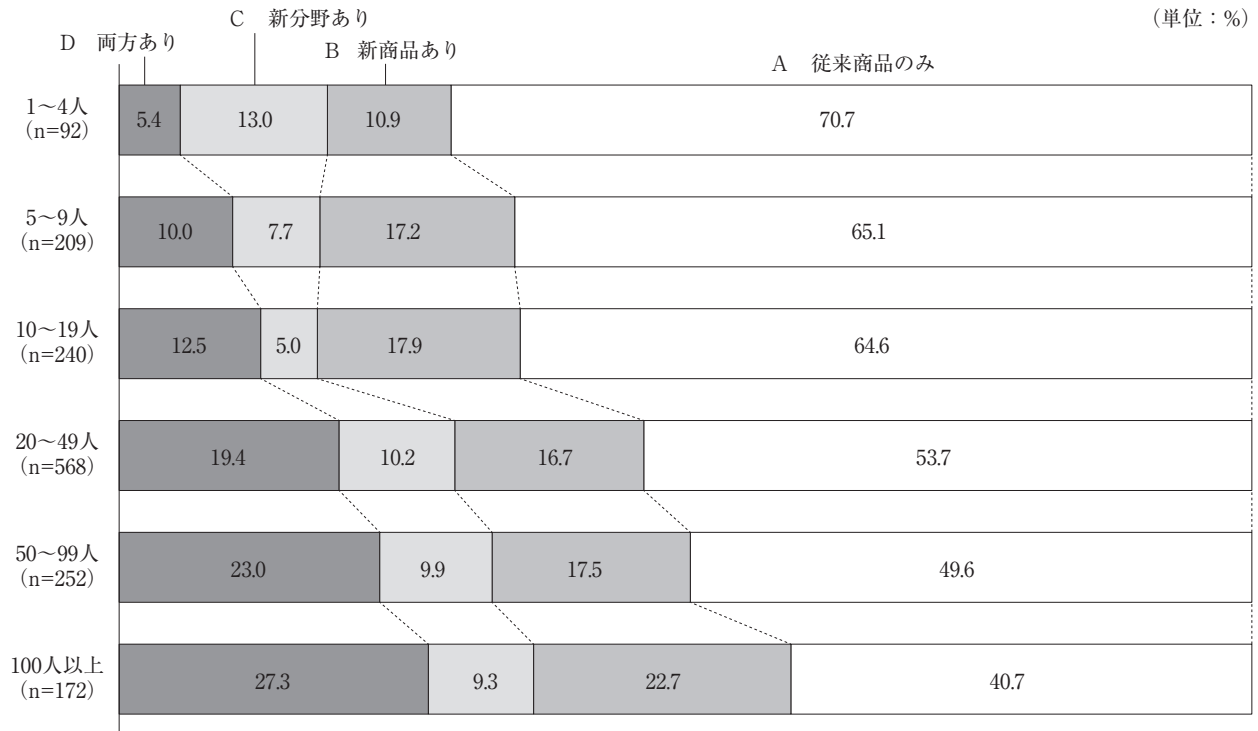


図-6 既存の業種別みた新事業展開の状況

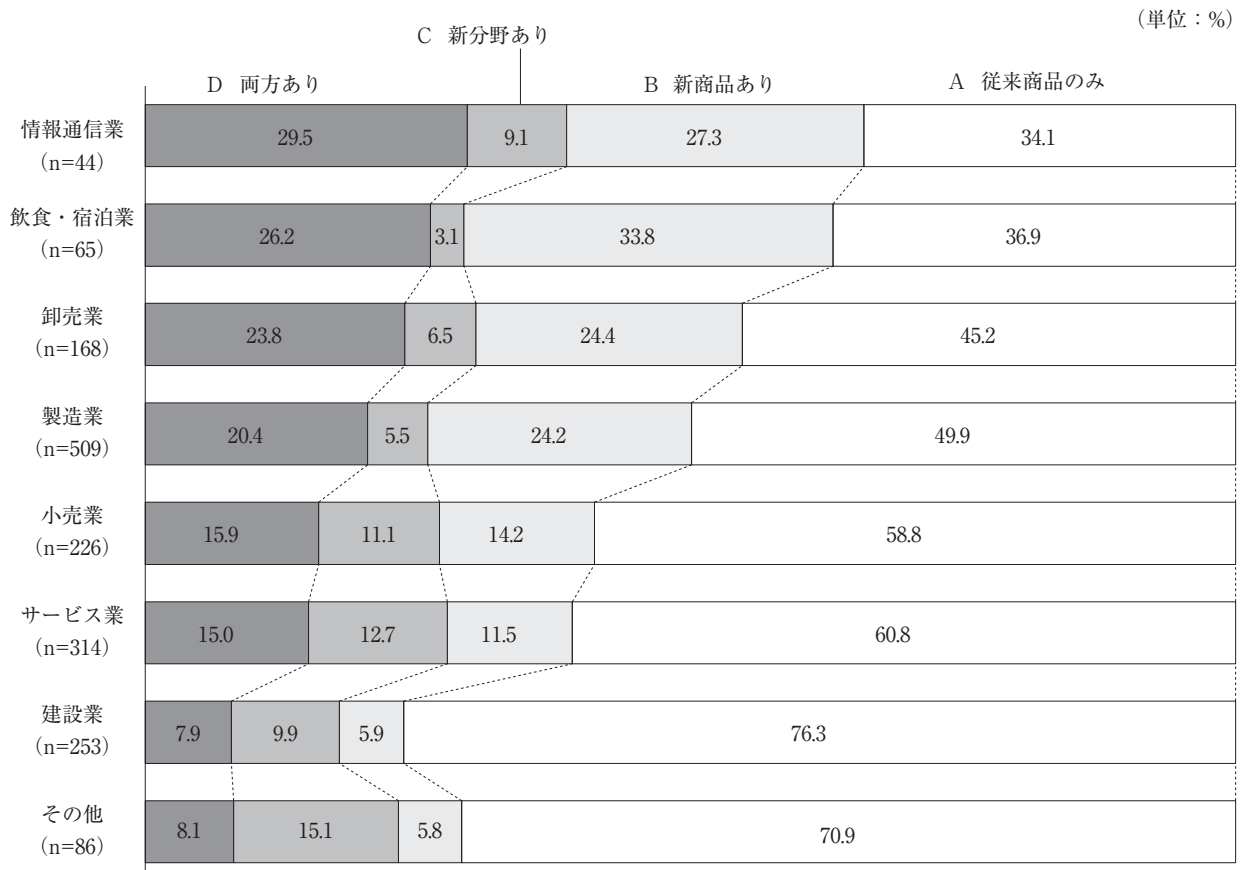


表-3 既存の業種別にみた新事業の業種分布

(1) 「新商品」

(単位：%)

		新事業の業種								
		情報 通信業	飲食・宿 泊業	卸売業	製造業	小売業	サービ ス業	建設業	その他	農林 水産業
既存の 業種	情報通信業 (n=14)	57.1	0.0	7.1	0.0	7.1	21.4	0.0	7.1	0.0
	飲食・宿泊業 (n=21)	0.0	61.9	0.0	0.0	14.3	19.0	0.0	4.8	0.0
	卸売業 (n=44)	0.0	0.0	68.2	11.4	9.1	4.5	4.5	2.3	0.0
	製造業 (n=131)	3.1	0.8	1.5	84.0	4.6	2.3	1.5	2.3	0.0
	小売業 (n=25)	0.0	0.0	0.0	0.0	92.0	0.0	4.0	4.0	0.0
	サービス業 (n=47)	2.1	0.0	0.0	4.3	0.0	83.0	4.3	6.4	0.0
	建設業 (n=19)	0.0	0.0	0.0	15.8	0.0	0.0	84.2	0.0	0.0
	その他 (n=6)	0.0	0.0	0.0	16.7	33.3	16.7	0.0	33.3	0.0

(2) 「新分野」

		新事業の業種								
		情報 通信業	飲食・宿 泊業	卸売業	製造業	小売業	サービ ス業	建設業	その他	農林 水産業
既存の 業種	情報通信業 (n=10)	60.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	0.0	20.0	0.0
	飲食・宿泊業 (n=13)	0.0	53.8	0.0	0.0	7.7	23.1	0.0	15.4	0.0
	卸売業 (n=25)	0.0	4.0	20.0	20.0	16.0	16.0	12.0	8.0	4.0
	製造業 (n=79)	1.3	2.5	3.8	67.1	1.3	8.9	2.5	8.9	3.8
	小売業 (n=55)	0.0	12.7	5.5	5.5	38.2	18.2	9.1	9.1	1.8
	サービス業 (n=69)	0.0	1.4	0.0	1.4	4.3	71.0	8.7	11.6	1.4
	建設業 (n=39)	5.1	2.6	0.0	5.1	2.6	10.3	48.7	17.9	7.7
	その他 (n=18)	0.0	0.0	5.6	5.6	5.6	16.7	0.0	66.7	0.0

- (注) 1 最も売上の大きい新事業の業種を示した。
 2 「サービス業」は「医療・福祉」「教育・学習支援業」「物品賃貸業」を含む。新事業の「その他」には「運輸業」に加え、「不動産業」「不動産賃貸業」を含む。
 3 既存の業種が「農林水産業」「不動産業」「不動産賃貸業」の企業は、サンプルに含めていない。
 4 濃い網掛けは50%以上、薄い網掛けは10%以上50%未満。

の方が多くなっている。

(3) 新事業にみられる高い優位性

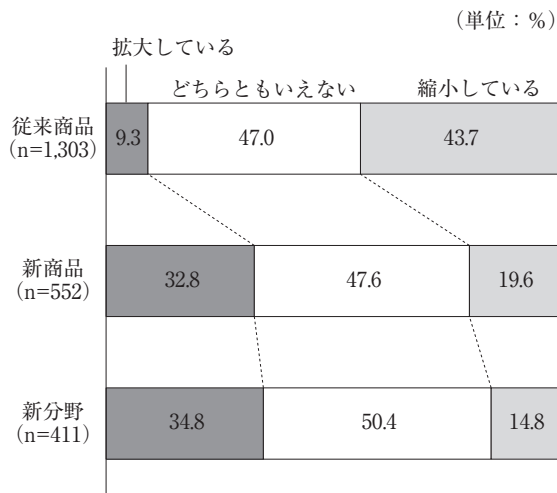
新事業に取り組んでいる企業は、どのような市場をターゲットとし、そこでどのような商品や

サービスを提供しているのだろうか。

現在売上が発生している「従来商品」「新商品」「新分野」の商品ごとに、それぞれの市場の動向を尋ねたのが図-7である。

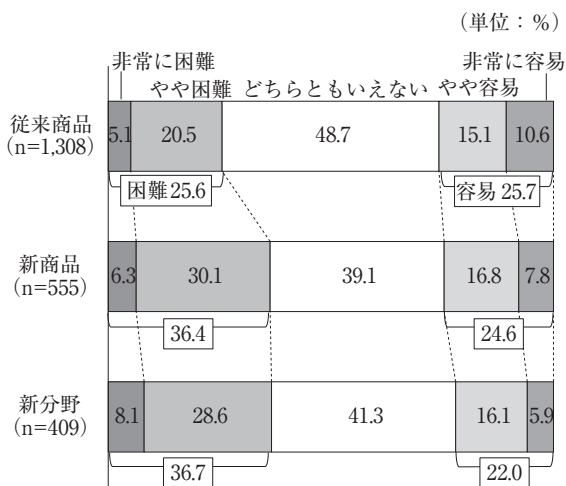
まず「従来商品」の市場の動向をみると、「縮

図-7 商品ごとの市場の動向



(注) 現在売上げが発生している「従来商品」「新商品」「新分野」の商品について、それぞれ尋ねたもの。

図-8 商品ごとの模倣容易性

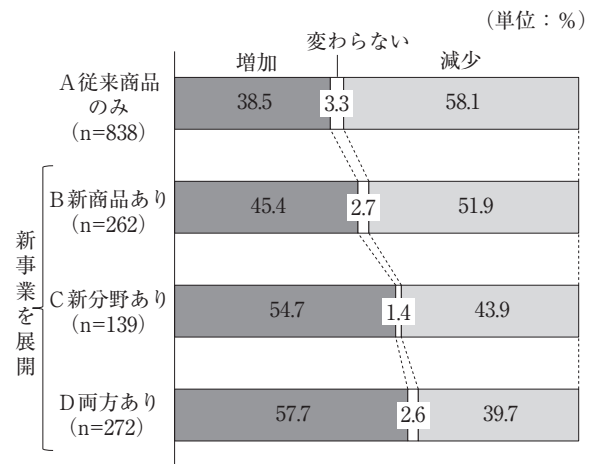


(注) 図-7に同じ。

小している」との回答割合が43.7%と最も高く、「拡大している」の9.3%を大きく上回っている。

他方、「新商品」「新分野」では違った傾向がみられる。「新分野」の市場の動向は、「拡大している」との回答割合が34.8%と、「縮小している」の14.8%を大きく上回っている。「新商品」についても、「新分野」ほどではないものの、「拡大している」との回答が「縮小している」よりも、多い。「従来商品」の市場が厳しい状況に置かれて

図-9 10年前と比べた売上高の増減



いる一方、新事業を展開している市場は成長しているということがわかる。あるいは、成長が見込まれる市場を狙って新事業を展開しているという見方もできるだろう。

次に、それぞれの商品の特性をみるために、「従来商品」「新商品」「新分野」の商品について、模倣容易性を尋ねたところ、「従来商品」では、「非常に困難」と「やや困難」を合わせた「困難」との回答割合が25.6%となっており、「非常に容易」と「やや容易」を合わせた「容易」の25.7%とはほぼ同じ割合になっている(図-8)。

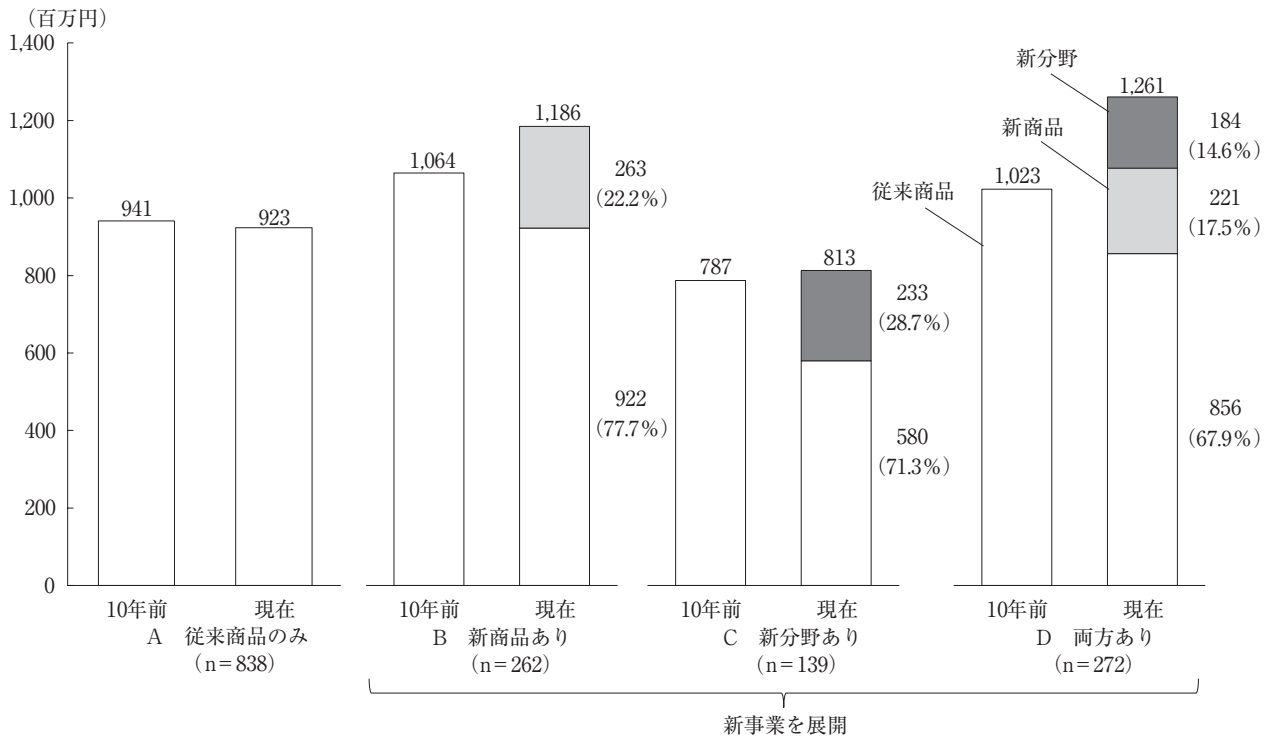
他方、「新分野」では、「困難」との回答割合が36.7%と、「容易」の22.0%を上回っている。「新商品」でもやはり同じ傾向となっている。

従来商品を投入している市場の拡大が見込めないなか、新事業に取り組んでいる企業では、拡大している、あるいは、今後拡大が見込まれる市場をターゲットにして、他社がまねしにくい商品を投入することで、高い優位性を確保しているといえる。

(4) 新事業が業績に与える効果

新事業が業績に与える効果について詳しくみる。アンケートでは、10年前と現在の売上高について実数を尋ねている。両者を比較したのが図-9で

図-10 10年前と現在の商品ごとの売上高 (平均額)



ある。この10年の間に新事業に取り組んでいない「A 従来商品のみ」の企業では、売上高が10年前よりも「増加した」企業の割合は38.5%で、「減少した」企業の58.1%を下回っている。他方、「D 両方あり」の企業では、売上高が10年前よりも「増加した」企業の割合が57.7%と、「減少した」企業の39.7%を大きく上回っている。

10年前と現在の売上高の平均を示したのが図-10である。新事業に取り組んでいない「A 従来商品のみ」の企業の売上高は9億4,100万円から9億2,300万円へと減少している。一方、「B 新商品あり」は10億6,400万円から11億8,600万円、「C 新分野あり」は7億8,700万円から8億1,300万円、「D 両方あり」は10億2,300万円から12億6,100万円へと、いずれも増加している。売上高の内訳をみると、それぞれ「従来商品」の売上は減少しているものの、「新商品」「新分野」と

合わせれば、全体の売上高は増加していることがわかる³。

従業者数はどうだろうか。10年前と比べた従業者数の増減をみると、「増加した」企業の割合は「A 従来商品のみ」が34.5%、「B 新商品あり」が40.9%、「C 新分野あり」が48.1%、「D 両方あり」が54.6%となっており、売上高と同様、新事業に取り組んでいる企業の方が、従業者数を増やしている (図-11)。

拠点数についても、同様の傾向がみられる。10年前と比べた自社の拠点数の増減をみると、「増加した」企業の割合は「A 従来商品のみ」が12.3%、「B 新商品あり」が21.1%、「C 新分野あり」が26.5%、「D 両方あり」が31.3%となっている (図-12)。

このように、新事業展開は売上高や利益額の増加といった企業のパフォーマンス向上に寄与して

³ 従来商品の売上高が減った理由としては、従来商品に投下していた経営資源を新事業にシフトさせたため、あるいは、新事業が従来商品を代替したため、といったことも考えられる。

図-11 10年前と比べた従業者数の増減

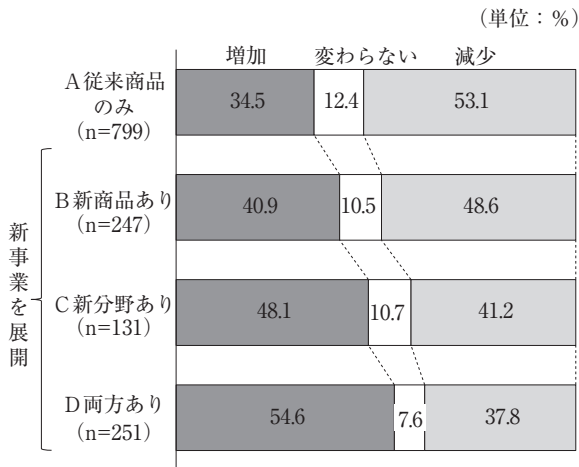
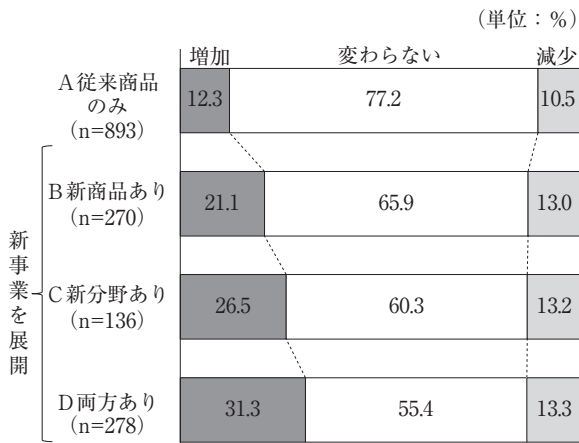


図-12 10年前と比べた拠点数の増減



(注) 拠点数とは本社・本店、支社・支店・営業所、工場などの数のこと(海外含む)。

いることがわかる。また、従業者数や拠点数の増加など、会社の規模拡大にもつながっている⁴。

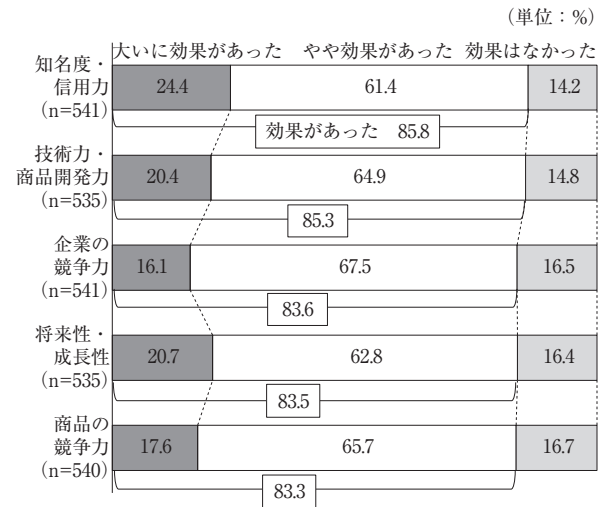
(5) 新事業が定性面に与える効果

数字には表われない、定性的な効果はどうだろうか。

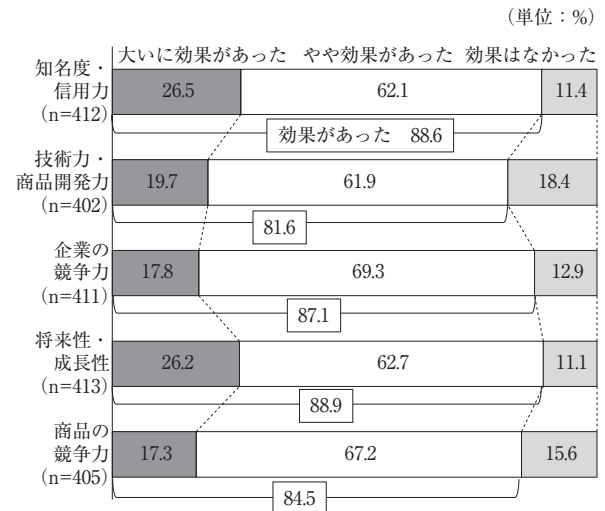
「新商品の提供」を行っている企業では、自社の「知名度・信用力」に対して「効果があった」とした割合が85.8%となっている(図-13(1))。「技

図-13 定性的な効果

(1) 「新商品の提供」



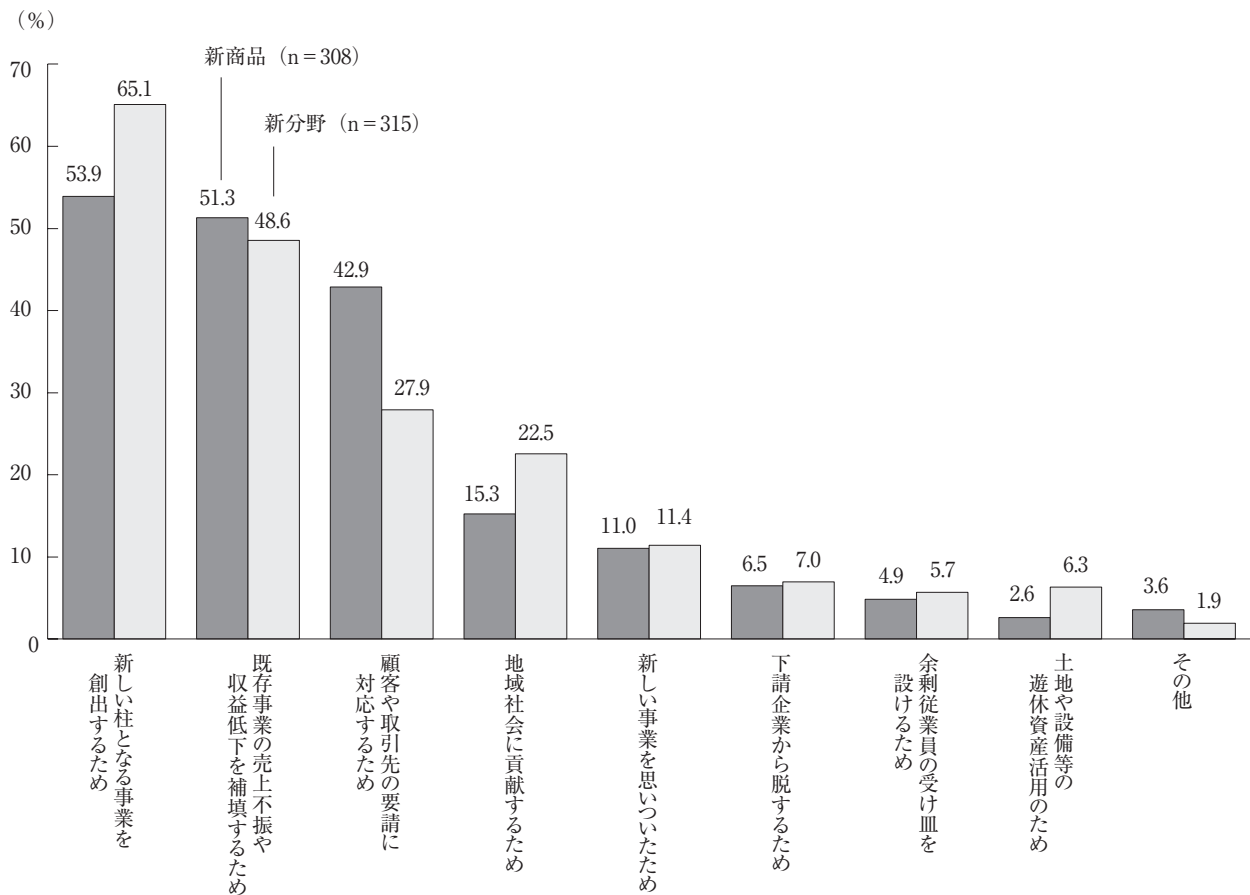
(2) 「新分野への進出」



術力・商品開発力」「企業の競争力」といった項目についても、8割以上の企業が「効果があった」と回答している。「新分野への進出」を行っている企業でも同様の傾向がみられ、特に「将来性・成長性」の項目は9割弱の企業が「効果があった」と回答している(図-13(2))。このように、新事業展開は売上高や従業者数といった定量面だけではなく、数字にはみえない定性面にもプラスの影響を与えている。

⁴ 新事業を効果的、効率的に実施するために、新たな従業員や拠点を増やしたとも考えられる。

図-14 新事業に取り組んだ動機 (複数回答)



(注) 「新商品」「新分野」のうち、最も売上の多い商品についての回答割合。

「横ばい」「減少傾向」の3区分を用いた。

3 新事業成功のポイント

本節ではアンケートと企業事例から、中小企業がどのように新事業を進めたのか、その取り組みのプロセスを確認したうえで、新事業を成功させるためのポイントを探る。

分析では、新事業の形態によって結果が異なる可能性があるため、該当する新事業のうち最も売上の多い商品をもとに、「新商品」の提供を行うケースと、「新分野」への進出を行うケースに企業を分けた。新事業が成功したかどうかの尺度には、該当する新事業の売上高⁵について「増加傾向」

(1) 新事業に取り組む動機

まず、既に新事業を行っている企業が、どのような動機で取り組んだのかをみたのが、図-14である。「新商品」では、「新しい柱となる事業を創出するため」(53.9%)が最大の動機となっており、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」(51.3%)、「顧客や取引先の要請に対応するため」(42.9%)がそれに続いている。

「新分野」でも、「新しい柱となる事業を創出するため」(65.1%)、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」(48.6%)、「顧客や取引先

⁵ 企業全体の売上高ではない。

の要請に対応するため」(27.9%)と同様の傾向となっている。

次に紹介する太盛工業(株)【事例1】は、新事業に取り組んだ時点では、既存事業の売上不振や収益低下には陥っていなかったが、取引先の海外進出などによる将来への危機感を背景に、「新しい柱となる事業を創出するため」新事業に取り組んだ。

【事例1】太盛工業(株)

代表者 : 田中 茂雄
所在地 : 大阪府寝屋川市
既存事業 : プラスチック射出成形
新事業 : 金属粉末射出成形
従業員数 : 41人

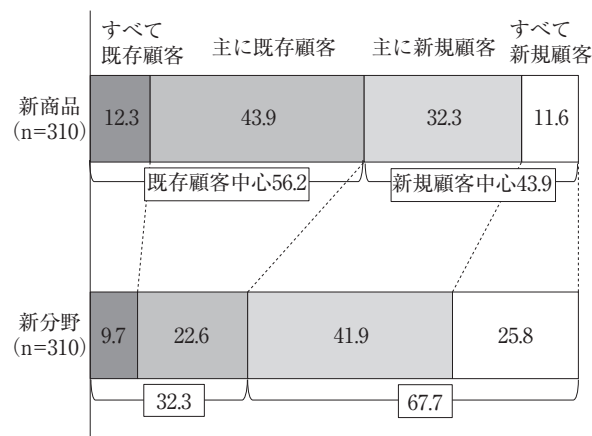
太盛工業(株)の主力事業は、プラスチック部品の射出成形である。浄水器などの水関連商品の製造に特化し、部品の設計から最終製品の組み立てまで一貫生産できることが特徴である。現在でも、この分野が売上の約8割を占めている。

新事業の金属粉末射出成形に取り組んだきっかけは、1990年代に入り、取引先企業が海外移転を進め、部品や製品を現地で調達する動きが出てきたことである。その時点では売上が減少しているわけではなかったが、中長期的には受注が減少するという危機感を強く感じたため、新しい柱となる事業の創出を目指すことにした。

同社では日ごろから、プラスチック成形加工学会などに参加して新しい技術などに関する情報を収集していた。そこで、金属射出成形に関する論文が発表されていた。金属粉末射出成形⁶は、金属粉末とプラスチック粒を混ぜて射出成形した後、プラスチック成分を取り除いて金属部品を造

図-15 新事業の顧客

(単位: %)



る技術である。

同社では、今までプラスチックで培ってきた射出成形技術が応用できるのではないかと考え、研究開発を始めた。大きな部品加工は既に技術を実用化している企業があったため、他にない1ミリメートル以下の微細な部品製造の技術開発に特化した。

開発にあたっては、技術研究チームを設置して、金属粉末などの研究や製品化に向けての試作を行った。その際留意したのは、既存事業と新事業で軋轢が生じることを防ぎ、それぞれの事業に専念できるように、人員と拠点を切り離したことである。

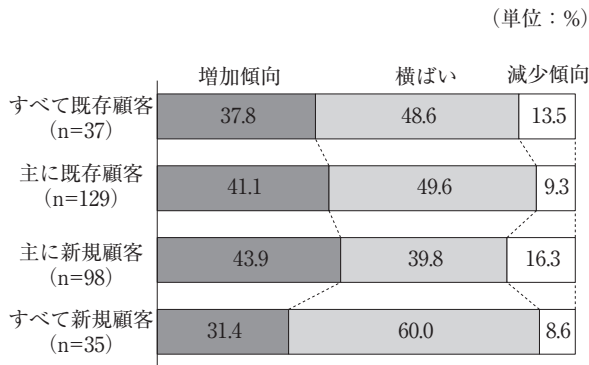
その結果、現在では、内視鏡の先につけるマイクロ鉗子など、微細かつ複雑な三次元形状の部品を製造している。この分野で同社の売上の約20%を占める。

(2) 顧客

新事業は、販売を実現して初めて成功といえる。図-15で、新事業の顧客についてみると、「新商品」では「既存顧客中心」が56.2%と半数を超えた一

⁶ プラスチック射出成形と類似の製造方法で、機械加工が難しい複雑な形状の金属部品を、低コストで、大量生産できるという特徴がある。

図-16 新事業の顧客と売上高 (新商品)



方、「新分野」では「新規顧客中心」が67.7%となった。「新分野」に進出する方が、新しい顧客に販売している割合が高いことが分かる。ただし、「新商品」の顧客でも「新規顧客中心」は43.9%に達しており、新しい顧客をつかんでいるケースも少なくない。

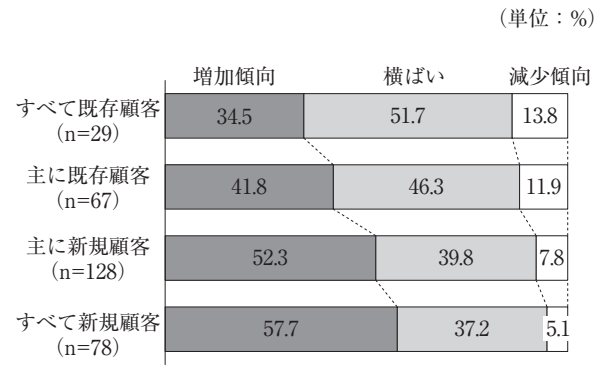
顧客の属性と売上高の関係をみると、「新商品」では、「主に新規顧客」に販売している企業は売上高が「増加傾向」にある割合が相対的に最も高く、43.9%となった(図-16)。ただ、「すべて新規顧客」に販売している場合には31.4%と最も低くなっている。

一方、「新分野」では、「すべて新規顧客」に販売している企業では、売上高が「増加傾向」にある割合が57.7%と最も高くなった(図-17)。新しい顧客をつかむことが、売上の増加に結びついているといえよう。

新事業展開にあたっては、ターゲットとする顧客を定め、顧客を開拓することが重要であると考えられる。

次に紹介する(株)レック【事例2】は、創業の貸衣装業から結婚式のデザインアルバム制作、小規模結婚式場と新事業を展開するに伴い、カジュアルなアルバムを求める若い女性や、それまで結婚式を行わなかった人にターゲットを定めて新規顧客の開拓を行い、いずれの事業も全国展開にまで至った。

図-17 新事業の顧客と売上高 (新分野)



【事例2】(株)レック

代表者：高橋 泉

所在地：兵庫県神戸市中央区

既存事業：エステサロン、結婚衣装レンタル

新事業：結婚式のデザインアルバム制作、
小規模結婚式の運営

従業員数：550人(グループ計)

(株)レックは、1989年に婚礼用の貸衣装業として創業した。当初は、美容室やエステティックサロンも神戸市内などで4~5店舗展開していた。しかし、95年に阪神淡路大震災が発生。神戸市内の店舗が壊滅状態となり、事業継続も困難な状態に陥った。

そうしたときに、社長は今までとは全く違う婚礼アルバムに出会う。従来のスタジオで記念的に撮るという堅苦しいものではなく、新郎新婦に密着して数百枚の写真を撮影し、厳選した数十枚をドキュメンタリー風に編集するものである。ターゲットを、カジュアルなアルバムを求める若い女性に定めて広告を出したところ、狙い通りヒット。結婚式写真のスタンダードとなり、現在では、全国でトップシェアを獲得しているという。

続いて2000年に、同社は小さな結婚式事業をスタートさせた。挙式、レンタル衣装、ヘアメイク、小物一式、写真をつけて4万8千円という低価格

図-18 新事業の発案者（発案した当時の役職）

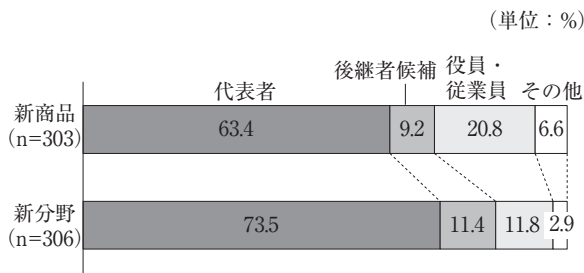
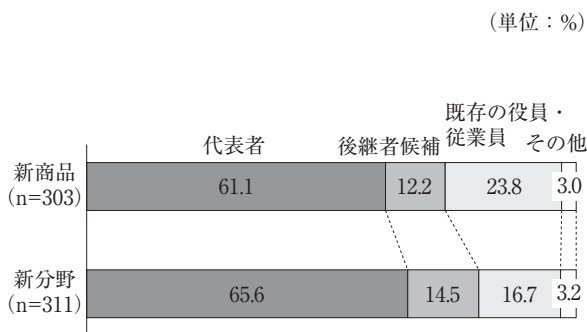


図-19 新事業の主導者



に抑えた結婚式を提供するものである。ターゲットを、入籍だけで済まそうとしていたカップルに定めて営業活動を行ったところ、狙い通り、多くの人々に受け入れられ、現在では年間約9,000組が利用するまでに成長した。

(3) 新事業を推進する体制

ここからは、社内でのどのように新事業展開を推進したか、内部状況を確認する。

まず、誰が新事業を発案したのかをみたのが図-18である。「新商品」「新分野」とともに最も多いのは「代表者」となっている。事業の主導者についても同様に、「代表者」が最も高い割合となった（図-19）。ただし、発案者、主導者と売上高の相関関係は、いずれも明確にはみられない。

一方、組織面についてみると、新事業展開を行う際に社内組織を「変更した」割合は、「新商品」で37.6%、「新分野」で51.0%となっている（図-20）。「新分野」の方がやや高いが、「新商品」で

図-20 社内組織の変更の有無

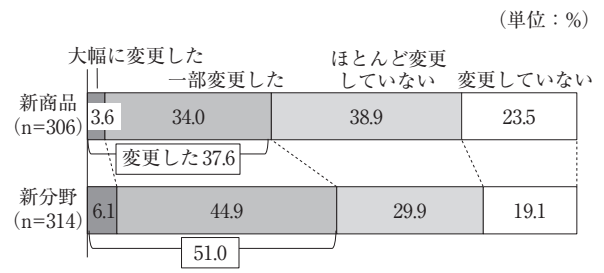
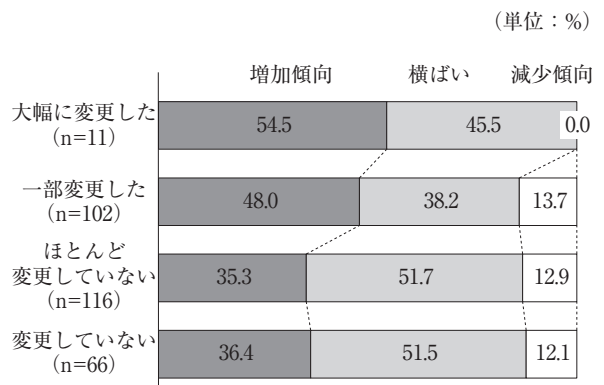


図-21 社内組織変更と売上高（新商品）



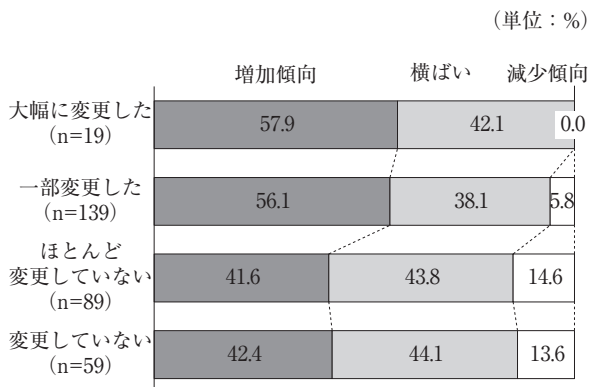
も4割弱が組織を変更していることがわかる。

社内組織変更の有無と売上高の関係をみると、「新商品」で組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が最も高く、54.5%となっている（図-21）。「一部変更した」がそれに続き、「増加傾向」にある割合が48.0%となっている。一方、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業は、「横ばい」にある割合が相対的に高く、「増加傾向」は40%弱にとどまっている。

「新分野」でも同様に、組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が最も高く、57.9%となっている（図-22）。「一部変更した」がそれに続き、「増加傾向」にある割合が56.1%となっている。これに対し、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業は、「横ばい」にある割合が相対的に高く、「増加傾向」は40%程度にとどまっている。

こうした結果から、新事業を誰が発案し、主導

図-22 社内組織変更と売上高 (新分野)



するかということより、むしろ社内体制をどう整備するか、必要に応じて最適な組織にいかに変化させるかということの方が、新事業の成功要因として重要であると推測される。

次に紹介するコマ (株)【事例3】は、高機能のスポーツ用靴下開発にあたり、既存の組織を一部変更してプロジェクトチームを結成した。

【事例3】コマ (株)

代表者 : 吉村 盛善
 所在地 : 大阪府松原市
 既存事業 : 靴下の製造販売
 新事業 : 高機能ソックスの製造販売
 従業員数 : 98人

コマ (株) は、1922年に創業した老舗の靴下製造業者である。「開発に生きる」という基本理念のもと、常に時代に先駆けた高機能の靴下をつくり続けている。デザインに優れた日常用靴下から、サッカー用、スキー用ストッキングなどスポーツ用靴下まで幅広く手掛けてきた。

当社では、靴下づくりの全工程を自社工場で一貫して行ってきた。前後の工程と調整しながら開発を進めることが容易であることが、全社的な技術力の向上に寄与しているという。最近では、制

御用自社ソフトの導入による高度な編み上げ技術など、様々な先進的な製造技術を開発、蓄積してきた。

90年代に入り、靴下業界では海外生産、特に中国での生産が本格化してきた。その結果、価格競争が激化して、価格引き下げの圧力が強まっていた。このままでは、いずれ立ち行かなくなると考えた当社は、当時製造していたスポーツ用靴下をさらに高機能にすることで、新たな市場を確保しようと考えた。

開発にあたっては、足が本来持っている能力を最大限に発揮させることを目指した。スポーツ用靴下は、それまで左右同じ形状であるのが普通だったが、同社では、親指や小指の部分を膨らませたり、かかとをボール状にしたりするなど、左右の足の各部位にフィットする立体的な設計を取り入れた。さらには、ゴムの量や織り方を変えることで靴下に足の形をサポートする機能を持たせた。

こうして出来上がったのが、新製品「3D SOX」である。この開発を行ったのは、工場長、製造技術担当者、設計担当者など7人で構成されたプロジェクトチームである。中心となったのは、以前メガネの製品企画をしていた中途採用の設計者である。機能デザインが重要であるという点で、メガネと靴下は似ているところがあり、前職の経験が役立っているという。求められる形状を実現するには、様々な技術的障害があったが、設計担当者と製造現場が一体となることで克服することができた。現在は、主力商品の一つになりつつあるという。

同社のほか、前述の太盛工業 (株)【事例1】でも、新事業進出にあたって、既存事業とは切り離れたチームを設けて研究開発に専念させた。

組織体制を整備しているケースもある。(株)レック【事例2】では、複数の事業を展開するに

図-23 既存の経営資源の活用状況（新商品）

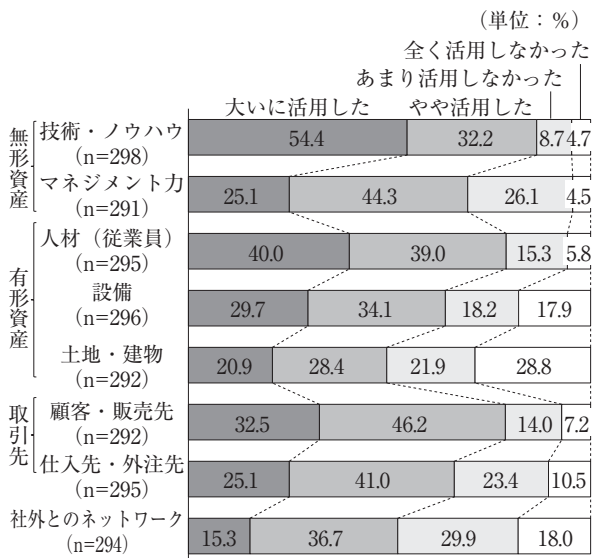
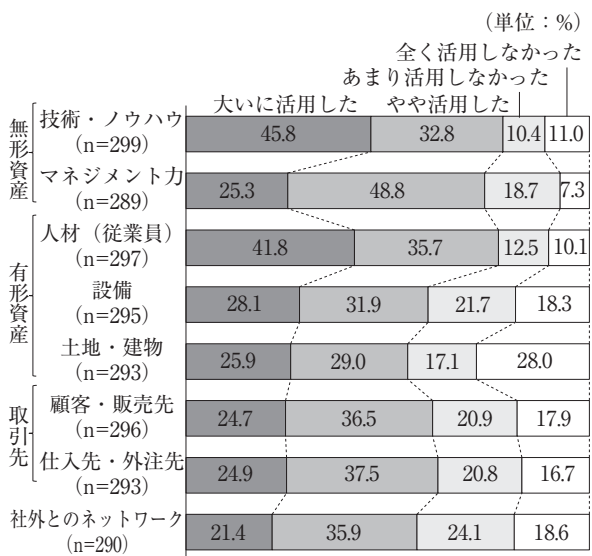


図-24 既存の経営資源の活用状況（新分野）



あたって、事業部制をとっている。各事業部にはそれぞれ責任者を任命して、できるだけ権限移譲を行うことで、現場の課題に素早く対応することが可能となっている。

このように組織を変更したケースはヒアリングでも数多くみられた。

(4) 経営資源の活用

企業内部の様々な経営資源を活用することも、

図-25 経営資源の活用と売上（新商品）

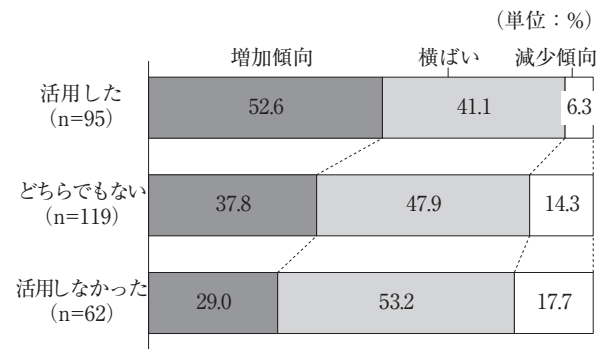
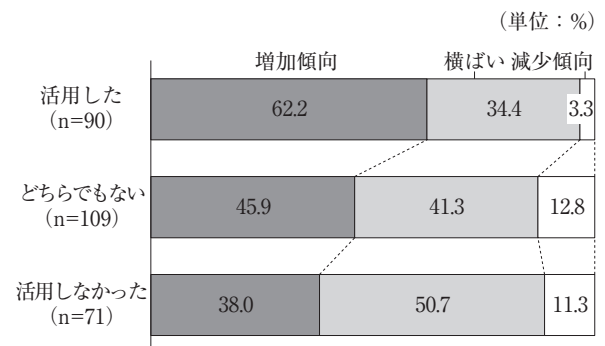


図-26 経営資源の活用と売上（新分野）



重要である。新事業展開にあたって、既存の経営資源を活用したか尋ねたところ、「新商品」では「大いに活用した」「やや活用した」を合わせて80%前後が「技術・ノウハウ」「人材」「顧客・販売先」を活用したと回答している（図-23）。その他の経営資源についても、50%から70%程度が活用していると回答しており、多くの企業が様々な既存の経営資源を活用していることがわかる。

また、「新分野」でも「技術・ノウハウ」「人材」「マネジメント力」を活用したとの回答割合が、いずれも80%弱となっている（図-24）。その他の項目についても、過半の企業が既存の経営資源を活用したと回答しており、多くの企業が様々な既存の経営資源を活用していることがわかる。

つづいて、図-25と図-26で既存の経営資源の活用状況と売上高の関係をみる。経営資源の活用状況を点数化して、「活用した」「どちらでもない」「活用しなかった」に分けて売上高の傾向をみる

と、「新商品」で売上高が「増加傾向」の企業の割合は、既存の経営資源を「活用した」企業で52.6%、「どちらでもない」企業で37.8%、「活用しなかった」企業で29.0%と、明確な違いが出ている。

同様に、「新分野」でも、既存の経営資源を「活用した」企業の方が、「活用しなかった」企業と比べて、売上高が増加傾向である割合が高くなっている。

【事例4】(株)ハセ・プロ

代表者 : 長谷川 智秀

所在地 : 大阪府大阪市

既存事業 : シルク印刷

新事業 : 携帯電話関連用品
自動車装飾関連用品

従業員数 : 30人

(株)ハセ・プロのはじまりは、現社長である長谷川智秀氏が製版業界で職人として修業をしたのちに独立し、1987年に個人創業したシルクスクリーン印刷業である⁷。当初は、ライター、ボールペン等のノベルティグッズへの名入れ印刷を受注していた。当時のシルクスクリーン印刷は半自動機までしか実現していないなど、手刷りが主流であったという。社長は、技術を磨くことで写真レベルの印刷を実現するなどして、多くの顧客から高い評価を得ていた。

90年代後半になると、印刷業界におけるオートメーション化が進展し、熟練した職人でなければできない仕事が少なくなってきた。また品質よりも価格が重視されるようになり、中国をはじめとした海外事業者との価格競争が起きるようになってきた。シルクスクリーン印刷業界でも、いずれ

同様の自動化や価格競争が起こり、仕事がなくなるのではないかと社長は強い懸念を抱いていた。

そうした危機感から、既存技術で何かできないかと模索。シルクスクリーン印刷の何でも印刷できるという技術を応用して、「糊を刷る」という新事業の根幹となる技術の開発に着手した。工夫してブレンドした糊により、剥がしても跡が残らない、ドライヤーなどによる熱処理なく伸びるといった特徴を有する、表面にシルクスクリーン印刷を施したシート状のシールを開発した。

このシート状のシールが当社オリジナル商品の根幹技術になり、携帯電話の装飾用シール「マジカルアートシート」、カーボン繊維を伸びるシート状に成型した、自動車用のドレスアップシート「マジカルカーボン」に発展している。

(株)ハセ・プロ【事例4】は、シルクスクリーン印刷で培った、何でも写真レベルの印刷を実現できるという技術を活用して「糊を刷る」という新事業の根幹となる技術を開発し、シート状のシールを製品化した。これまでみたケースでも、太盛工業(株)【事例1】は、既存事業のプラスチック射出成形技術を、コマ(株)【事例3】は、創業以来培ってきた高度な靴下製造技術を、それぞれ新製品の開発に活用するなどしている。

事業に必要な経営資源を既に持っているということは、新規開業のベンチャー企業にはない、既存事業者の大きな強みといえる。その強みである自社の経営資源のうち、何が活用できるか、それをどのように使っていくのか見極めることが新事業成功のポイントであろう。

(5) 情報収集・業務連携

新事業展開にあたって必要な経営資源のすべてを、自社でまかなうのは簡単ではない。そこで、

⁷ シルクスクリーン印刷とは、版材にインクを乗せることで印刷する技法。素材を選ばず紙から鉄まで何にでも印刷できるという特徴を有し、他の印刷方法と比べて鮮やかな色彩を表現することができる。また曲面にも印刷可能である。多品種少量生産に向いている。

図-27 新事業展開にあたっての情報収集先
(複数回答)

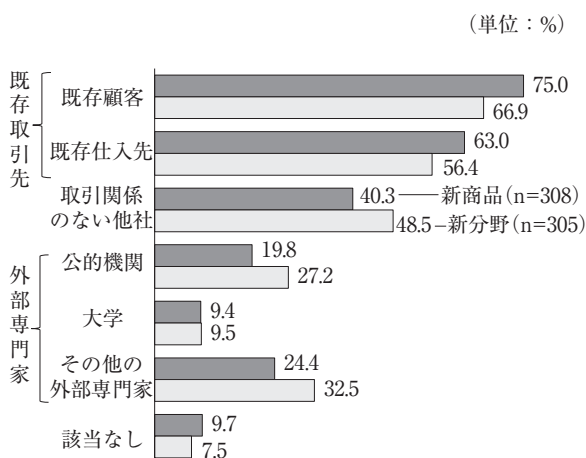
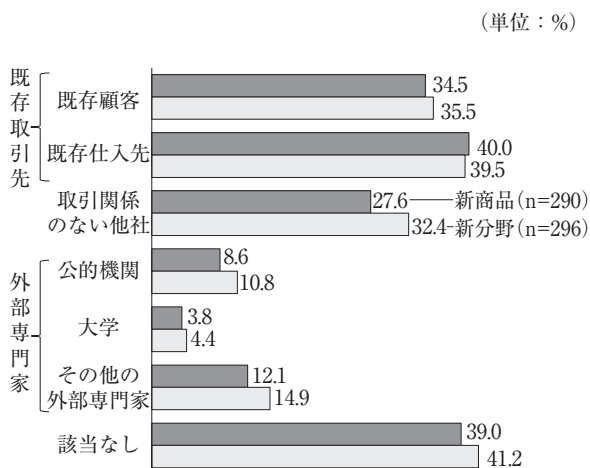


図-28 新事業展開にあたっての業務連携先
(複数回答)



重要になるのが情報収集や業務連携である。新事業展開にあたってどのようなところから情報収集をしたのかをみたのが、図-27である。

「新商品」では、「既存顧客」から情報収集している割合が75.0%、「既存仕入先」から情報収集している割合が63.0%と「既存取引先」から情報収集しているとの回答割合が高くなった。続いて、「取引関係のない他社」が40.3%となった。一方で、「該当なし」、つまり図-27にあげた機関からは情

報収集していないのは、9.7%となっており、大部分の企業は何らかの情報収集をしたといえる。

「新分野」でも同様に、「既存顧客」から情報収集している割合が66.9%、「既存仕入先」から情報収集している割合が56.4%と、「既存取引先」との割合が高い。ただし、それに続く「取引関係のない他社」(48.5%)など、「既存取引先」以外から情報収集を行っている割合が、「新商品」と比べて相対的に高くなっている。

次に、どのような相手先と業務連携をしたかをみたのが図-28である。これも「新商品」「新分野」とも、「既存顧客」や「既存仕入先」といった「既存取引先」と業務連携している割合が高くなっている。一方、ここに挙げた相手先のいずれとも業務連携していない企業は、それぞれ40%程度となっている。情報収集と比べると、業務連携については行っていない割合が比較的高いということが分かる。

業務連携の有無と売上高の傾向をみると⁸、「新商品」「新分野」とも、業務連携を「行った」企業のほうが「行わなかった」企業と比べ、売上高は「増加傾向」にある割合が高いという結果になった(図-29、図-30)。

【事例5】(株)木村技研

代表者：木村 朝映

所在地：東京都世田谷区

既存事業：給排水設備工事

新事業：節水型自動洗浄装置・
トイレシステム製造

従業員数：50人

(株)木村技研は、配管工事業として1948年に創業。70年代からトイレの節水型自動洗浄装置の

⁸ 情報収集の有無と売上高の関係については、情報収集を行っている割合が「新商品」で90.3%、「新分野」で92.5%とほとんどを占めるため、分析を省略した。

図-29 業務連携と売上 (新商品)

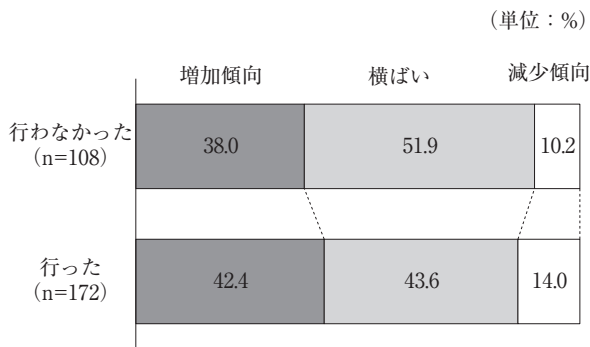
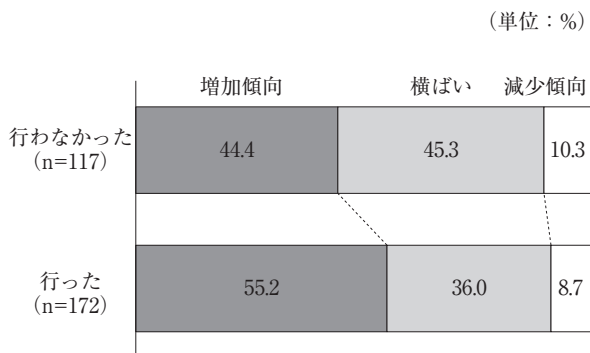


図-30 業務連携と売上 (新分野)



製造に進出した。

新事業に参入した当時、既存の給排水衛生設備は故障することが多く、ランニングコストが高かった。また、一般に節水という意識があまりなく、施設の水道代が高んでいた。そこで、壊れにくく節水効果のある装置を自社で設計・製造し取引先に提案していった。

その事業が発展し、現在では、多くの人を利用するパブリックトイレを専門に様々なトイレのシステムを製造している。最近の新製品に、世界に先駆けた遠隔トイレ管理システム「AQUA-Remoni」がある。これは、トイレの使用状況に応じて水量を自動的にコントロールするものである。トイレの使用データは同社に送られリアルタイムで管理できる。

当社の製品開発は、すべて顧客ニーズから始まっている。例えば、「トイレが汚れて困る」「掃

除をしても悪臭がする」などといった声をもとに現場を徹底的に調べ、顧客と常に相談しながら開発を進めてきた。

その積み重ねで、各電鉄会社の駅舎、空港施設、商業施設、オフィスビルなど多くの場所で同社のトイレシステムが導入されるようになっている。

【事例6】(株) 型善

代表者：近藤 駆米雄

所在地：愛知県大府市

既存事業：プラスチック金型、成形品

新事業：ノーパンクタイヤの開発・製造・販売

従業員数：50人

(株) 型善は1982年に樹脂成形金型の製造業として創業。その後、主に自動車向けの樹脂製部品の製造に携わってきた。

新事業は、自転車・車椅子用のノーパンクタイヤである。知り合いの自転車車輪メーカーにパンクしないタイヤを探してほしいと頼まれたことがきっかけである。調べてみると、自転車用のノーパンクタイヤは実用化されていないことがわかった。そこで、既存の樹脂製部品の製造技術を生かせると考え、開発に着手することとした。

2008年に完成したのが、注入方式の「AFGチャージシステム」である。エア・フリー・ゲル (AFG) という特殊な弾力性樹脂をチューブに注入して固めるものだ。それを改良して2009年に開発したのが、「e-コアフィットインシステム」である。「e-コア」という微細発泡弾力性樹脂でできた芯材をタイヤの内側にはめ込んだもので、軽量で簡単に施工できるという特徴がある。

開発・販売にあたっては、最終ユーザーのニーズを探るとともに販路を確保する地元の自転車メーカー、適切な原材料を選択して提供する化学製品専門商社の計3社で協力している。

現在、ノーパンクタイヤの売上は、同社全体の3割を超えている。自動車関連以外の新たな事業の柱ができたことで、景気変動によるリスクの分散にも成功している。

このように、顧客、仕入先、販売先など、目的にあった情報収集先・業務連携先の選択、情報収集・業務連携による外部の力の活用が、新事業成功の鍵の一つであると、ケースからも推測される。

4 まとめ

本稿では、新事業展開を行う中小企業の実態と業績への影響、新事業を成功させるためのポイントを探った。

まず明らかになったのは、新事業展開している中小企業は決して少なくないこと、新事業展開と業績には正の相関があることである。そして、新事業を成功させるためには、社内の組織を整備し最適な組織に変化させる、既存の経営資源を活用する、外部の力を適切に取り入れる、といった取り組みが重要となることが示された。

新事業展開は困難を伴うものであり、必ずしも成功するわけではない。しかし、市場が変化していくなか、中小企業にとって新事業への取り組みは、避けては通れないのではないか。そうした新事業に積極的にチャレンジする中小企業をサポートする仕組みをつくっていくことも、今後の課題となるだろう。

補論 統計的手法による検証

(1) 問題意識

本論では、アンケート結果を主にクロス集計によって分析した。クロス集計は、データの分布を

そのままに示したものであるため、傾向がつかみやすいというメリットがある。一方で、みかけ上の関係性が表われてしまうという可能性もある。

そこで補論では、まず、第2節で示した新事業の取り組み状況ごとに、パフォーマンスに違いがあるのかどうか、さらに、第3節で示した新事業の取り組みプロセスと新事業の業績の間に関係があるのかを、統計的手法を用いて検証する。

(2) 新事業の取り組み状況と業績の関係

①データと推計モデル

データは本論と同じく日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関するアンケート」を用いた。使用する変数は補論表-1（後掲、以下同じ）の記述統計量のとおりである。

被説明変数については、10年前と比べた売上・従業員数の増減、現在の利益額の動向をそれぞれ「売上ダミー」「従業員数ダミー」「利益額ダミー」として採用した。これらの変数はいずれもアンケートの回答から作成したもので、増加（「利益額ダミー」は増加傾向）ならば1、横ばい・減少（同減少傾向）の場合には0をとるダミー変数である。また、現在の採算状況については、「採算ダミー」を採用した。「採算ダミー」は黒字のときに1、赤字のときに0をとるダミー変数である。

これらの被説明変数はいずれも2区分であるため、推計には二項ロジスティック回帰モデルを採用する。

説明変数は「従来商品のみ」を基準として、新事業を実施している「新事業ダミー」、さらにそれを形態別に「新商品あり」「新分野あり」「両方あり」に分類したダミー変数を用意した。それぞれ該当する場合は1、該当しない場合は0をとる。その他のコントロール変数は既存事業の業種、従業員数（対数）、業歴（対数）である⁹。

⁹ そもそも業歴25年以上の企業をアンケートの対象としている点には注意を要する。

②推計結果

まず10年前と比べた売上の増減についてみると、説明変数である「新事業ダミー」の係数の符号は有意にプラスとなった。さらに新事業の形態別にみると、「新商品あり」「新分野あり」「両方あり」いずれも係数の符号は統計的に有意にプラスであり、オッズ比 ($\text{Exp}(\beta)$) も1を上回っている(補論表-2(1))¹⁰。本論でみたように、新事業展開は売上の増加と正の相関があるということが、推計結果からも示された。また、「新商品あり」「新分野あり」「両方あり」の順で係数、オッズ比ともに大きくなっている。

10年前と比べた従業者数の増減についても、売上の増減とおおむね同様の結果が得られた(補論表-2(2))。新事業を展開している企業は、そうでない企業よりも従業者数を増やしているといっ

てよいだろう。採算は、「新事業ダミー」の係数の符号が有意にプラスとなった(補論表2-(3))。形態別にみると、「新商品あり」「新分野あり」の係数は統計的に有意とはならなかったものの、符号はプラスとなった。「両方あり」は有意にプラスとなった。

「利益額ダミー」を被説明変数とした推計をみると、「新事業ダミー」の係数は有意にプラスとなった(補論表2-(4))。

形態別にみると、「新商品あり」の係数は統計的に有意とはならなかったものの、符号はプラスとなった。「新分野あり」「両方あり」はともに有意にプラスとなった。

このように、推計結果からも、新事業展開が中小企業の業績と正の相関があるということが、おおむね支持された。

(3) 新事業の取り組みプロセスと

新事業の業績の関係

①データと推計モデル

データは引き続き日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関するアンケート」を用いる。使用する変数は補論表-3の記述統計量のとおりである。

被説明変数は、新事業の売上高の傾向をもとにした「売上ダミー」を採用する。この変数もアンケートの回答から作成したもので、新事業の売上高が「増加傾向」ならば1、「横ばい」・「減少傾向」の場合には0をとるダミー変数である¹¹。

説明変数については、四つのダミー変数を用意した。一つ目は「新事業の顧客」ダミーである。新事業の顧客について主に新規顧客であれば1、主に既存顧客であれば0をとる¹²。二つ目は「組織変更」ダミーである。新事業に取り組むにあたって社内組織の変更を行った場合に1、行っていない場合に0をとる¹³。三つ目は「経営資源」ダミーである。新事業に取り組むにあたって既存の経営資源を活用したならば1、活用しなかったならば0をとる¹⁴。四つ目は「業務連携」ダミーで、新事業に取り組むにあたって他の企業や外部機関と業務連携を行っているのであれば1、行っていないならば0をとる¹⁵。

¹⁰ オッズ比とは、説明変数の変化によって被説明変数が1になる確率の違いを示したものである。たとえばオッズ比が2であれば、説明変数が1単位増えると被説明変数が1になる確率が2倍になり、オッズ比が0.5であれば0.5倍になるということである。

¹¹ 推計を単純化するため、ここでは回答を2つにまとめた。以下の説明変数についても同様である。

¹² 新事業の顧客について、「すべて新規顧客」「主に新規顧客」と回答したケースを「主に新規顧客」とし、「すべて既存顧客」「主に既存顧客」と回答したケースを「主に既存顧客」と定義した(本論図-16・17参照)。

¹³ 社内組織の変更の有無について、「大幅に変更した」「一部変更した」と回答したケースを「変更を行った」とし、「変更していない」「ほとんど変更していない」と回答したケースを「行っていない」と定義した(本論図-21・22参照)。

¹⁴ 経営資源の活用について、「活用した」と回答したケースを「活用した」とし、「活用しなかった」「どちらでもない」と回答したケースを「活用しなかった」と定義した(本論図-25・26参照)。

¹⁵ 業務連携の有無の定義については本論図-29・30と同様である。

以下では、説明変数間の相関による多重共線性の影響を避けるため、四つの説明変数それぞれ別々に推計を行った。コントロール変数は新事業の業種、従業者数（対数）、業歴（対数）である。

なお、本論第3節と同様、ここでは、該当する新事業のうち最も売上の多い商品をもとに、「新商品の提供」を行うケースと、「新分野への進出」を行うケースに企業を分けた。

②推計結果

推計結果は補論表－4のとおりである。

第一に「新事業の顧客」を説明変数とした推計をみると、「新商品の提供」を行うケースでは、統計的に有意な結果とはならなかった¹⁶。一方、「新分野への進出」のケースでは、係数は有意に

プラスとなった。

第二に「組織変更」を説明変数とした推計をみると、「新商品の提供」「新分野への進出」とともに係数は有意にプラスとなった。

第三に「経営資源」を説明変数とした推計をみると、「新商品の提供」「新分野への進出」とともに係数は有意にプラスとなった。

第四に「業務連携」を説明変数とした推計をみると、「新商品の提供」を行うケースでは、統計的に有意な結果とはならなかった¹⁷。「新分野への進出」を行うケースでは、係数は有意にプラスとなった。

以上のとおり、これら四つの推計結果は、本論の分析結果をおおむね支持するものといえる。

<参考文献>

- 北嶋守（2012）「産業セクター融合の時代とものづくり企業の新事業展開」小川正博・西岡正・北嶋守編著『現代日本企業のイノベーションⅡ ネットワークの再編とイノベーション－新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』同友館、pp.191-215
- しずおか産業創造機構（2010）「県内中小製造業における新規事業・新分野進出への取り組み状況に関する実態調査報告書」
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由－資源動員の創造的正当化』有斐閣
- 中小企業庁『中小企業白書 2013年版』佐伯印刷
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2012）「中小製造業における先端技術開発とイノベーションに関する調査研究」『中小機構調査研究報告書』第5巻第6号（通巻25号）
- 西岡正（2012）「中小企業におけるイノベーション創出と持続的競争優位」小川正博・西岡正編著『現代日本企業のイノベーションⅢ 中小企業のイノベーションと新事業創出』同友館pp.183-210
- 藤田一郎（2013）「新事業に取り組む中小企業の経営戦略」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.58、pp.4-15

¹⁶ 本論図－16では「新商品の提供」を行うケースについて、「すべて既存顧客」「主に既存顧客」「主に新規顧客」「すべて新規顧客」の4区分でクロス集計を行っている。これを脚注12のとおり2区分で再集計すると、売上高が増加傾向の割合は、「主に既存顧客」では40.4%、「主に新規顧客」では40.6%と、ほとんど違いはみられない。推計結果は、このデータと整合的である。

¹⁷ 係数の符号はプラスであり、本論図－29のデータと整合的である。

補論表－1 記述統計量

変数	定義	度数	最小値	最大値	平均値	標準誤差
売上ダミー	「増加」= 1、「変わらない」「減少」= 0	1,782	0.00	1.00	0.442	0.497
従業者数ダミー	「増加」= 1、「変わらない」「減少」= 0	1,831	0.00	1.00	0.416	0.493
採算ダミー (新事業のみ)	「黒字」= 1、「赤字」= 0	1,945	0.00	1.00	0.685	0.465
利益額ダミー (現在)	「増加傾向」= 1、「横ばい」「減少傾向」= 0	1,945	0.00	1.00	0.174	0.379
「新事業」ダミー	「新事業展開している」= 1	1,665	0.00	1.00	0.431	0.495
「新商品あり」ダミー	「新商品の提供」のみ実施	1,665	0.00	1.00	0.172	0.377
「新分野あり」ダミー	「新分野への進出」のみ実施	1,665	0.00	1.00	0.089	0.285
「両方あり」ダミー	「新商品の提供」「新分野への進出」両方実施	1,665	0.00	1.00	0.170	0.376
「従来商品のみ」ダミー	「従来商品」のみ (新事業展開を行っていない)	1,665	0.00	1.00	0.569	0.495
既存の業種ダミー01	製造業	2,022	0.00	1.00	0.278	0.448
既存の業種ダミー02	建設業	2,022	0.00	1.00	0.158	0.365
既存の業種ダミー03	卸売業	2,022	0.00	1.00	0.099	0.299
既存の業種ダミー04	小売業	2,022	0.00	1.00	0.137	0.343
既存の業種ダミー05	サービス業	2,022	0.00	1.00	0.192	0.394
既存の業種ダミー06	飲食店・宿泊業	2,022	0.00	1.00	0.048	0.213
既存の業種ダミー07	情報通信業	2,022	0.00	1.00	0.028	0.164
既存の業種ダミー08	その他業種	2,022	0.00	1.00	0.061	0.239
LN従業者数 (10年前)	10年前の従業者数の対数	1,835	0.00	7.13	3.149	1.106
LN業歴	業歴の対数	2,022	3.22	6.31	3.866	0.382

補論表－2 推計結果

(1) 10年前と比べた売上の増減

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業」ダミー ※基準は「従来商品のみ」ダミー	0.549	1.732	0.000 ***			
「新商品あり」ダミー				0.341	1.407	0.026 **
「新分野あり」ダミー				0.550	1.734	0.004 ***
「両方あり」ダミー				0.746	2.108	0.000 ***
製造業 (既存) ダミー ※基準は建設業 (既存) ダミー	0.062	1.064	0.719	0.078	1.081	0.656
卸売業 (既存) ダミー	0.285	1.329	0.201	0.294	1.342	0.190
小売業 (既存) ダミー	-0.091	0.913	0.659	-0.090	0.914	0.662
サービス業 (既存) ダミー	0.331	1.392	0.076 *	0.328	1.388	0.080 *
飲食店・宿泊業 (既存) ダミー	-0.435	0.647	0.169	-0.412	0.662	0.197
情報通信業 (既存) ダミー	0.475	1.608	0.196	0.482	1.619	0.192
その他業種 (既存) ダミー	0.195	1.215	0.470	0.197	1.218	0.465
LN従業者数 (10年前)	0.168	1.183	0.001 ***	0.163	1.177	0.002 ***
LN業歴	-0.009	0.991	0.000 ***	-0.009	0.991	0.000 ***
定数	-0.633	0.531	0.007 ***	-0.622	0.537	0.008 ***
Cox&SnellR2乗	0.044			0.048		
NagelkerkeR2乗	0.059			0.064		

(注) ***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%で有意であることを示す (以下同じ)。

(2) 10年前と比べた従業員数の増減

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業」ダミー ※基準は「従来商品のみ」ダミー	0.546	1.726	0.000 ***			
「新商品あり」ダミー				0.251	1.286	0.092 *
「新分野あり」ダミー				0.576	1.779	0.002 ***
「両方あり」ダミー				0.815	2.259	0.000 ***
製造業（既存）ダミー ※基準は建設業（既存）ダミー	0.364	1.439	0.035 **	0.388	1.473	0.026 **
卸売業（既存）ダミー	0.168	1.183	0.447	0.181	1.199	0.417
小売業（既存）ダミー	0.096	1.100	0.641	0.095	1.099	0.645
サービス業（既存）ダミー	0.590	1.804	0.002 ***	0.586	1.797	0.002 ***
飲食店・宿泊業（既存）ダミー	0.209	1.232	0.493	0.248	1.281	0.420
情報通信業（既存）ダミー	0.849	2.337	0.019 **	0.852	2.344	0.019 **
その他業種（既存）ダミー	0.356	1.427	0.186	0.355	1.426	0.189
LN従業員数（10年前）	0.054	1.056	0.283	0.048	1.049	0.344
LN業歴	-0.003	0.997	0.118	-0.004	0.996	0.111
定数	-0.900	0.406	0.000 ***	-0.886	0.412	0.000 ***
Cox&SnellR2乗	0.034			0.041		
NagelkerkeR2乗	0.046			0.055		

(3) 採算

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業」ダミー ※基準は「従来商品のみ」ダミー	0.233	1.262	0.052 *			
「新商品あり」ダミー				0.207	1.230	0.205
「新分野あり」ダミー				0.132	1.142	0.522
「両方あり」ダミー				0.323	1.381	0.053 *
製造業（既存）ダミー ※基準は建設業（既存）ダミー	-0.171	0.843	0.342	-0.179	0.836	0.323
卸売業（既存）ダミー	0.218	1.244	0.359	0.208	1.231	0.384
小売業（既存）ダミー	-0.189	0.828	0.368	-0.193	0.825	0.359
サービス業（既存）ダミー	0.166	1.180	0.406	0.164	1.179	0.410
飲食・宿泊業（既存）ダミー	-0.859	0.424	0.006 ***	-0.871	0.419	0.005 ***
情報通信業（既存）ダミー	0.781	2.184	0.101	0.764	2.148	0.109
その他業種（既存）ダミー	0.034	1.035	0.909	0.041	1.042	0.891
LN従業員数（10年前）	0.409	1.505	0.000 ***	0.406	1.501	0.000 ***
LN業歴	-0.001	0.999	0.568	-0.001	0.999	0.547
定数	-0.449	0.638	0.055 *	-0.433	0.648	0.065 *
Cox&SnellR2乗	0.050			0.051		
NagelkerkeR2乗	0.071			0.072		

(4) 利益額

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業」ダミー ※基準は「従来商品のみ」ダミー	0.623	1.864	0.000 ***			
「新商品あり」ダミー				0.212	1.236	0.299
「新分野あり」ダミー				0.500	1.649	0.031 **
「両方あり」ダミー				1.000	2.717	0.000 ***
製造業 (既存) ダミー ※基準は建設業 (既存) ダミー	-0.400	0.670	0.079 *	-0.388	0.678	0.091 *
卸売業 (既存) ダミー	0.110	1.116	0.689	0.111	1.118	0.689
小売業 (既存) ダミー	-0.154	0.858	0.561	-0.161	0.851	0.545
サービス業 (既存) ダミー	0.088	1.092	0.709	0.080	1.083	0.734
飲食・宿泊業 (既存) ダミー	-0.165	0.848	0.664	-0.143	0.866	0.710
情報通信業 (既存) ダミー	0.499	1.647	0.213	0.487	1.627	0.228
その他業種 (既存) ダミー	0.276	1.318	0.394	0.290	1.336	0.373
LN従業者数 (10年前)	0.227	1.255	0.001 ***	0.219	1.245	0.001 ***
LN業歴	-0.001	0.999	0.614	-0.002	0.998	0.554
定数	-2.439	0.087	0.000 ***	-2.402	0.091	0.000 ***
Cox&SnellR2乗	0.030			0.039		
NagelkerkeR2乗	0.049			0.064		

補論表-3 記述統計量

変数	定義	度数	最小値	最大値	平均値	標準誤差
売上ダミー	「増加傾向」= 1、「横ばい」「減少傾向」= 0	649	0.00	1.00	0.441	0.497
「新事業の顧客」ダミー	「新規顧客中心」= 1、「既存顧客中心」= 0	635	0.00	1.00	0.561	0.497
「組織変更」ダミー	「組織変更あり」= 1、「組織変更なし」= 0	641	0.00	1.00	0.443	0.497
「経営資源」ダミー	「経営資源活用あり」= 1、「経営資源活用なし」= 0	559	0.00	1.00	0.338	0.473
「業務連携」ダミー	「業務連携あり」= 1、「業務連携なし」= 0	587	0.00	1.00	0.600	0.490
新事業の業種ダミー①	「建設業」	629	0.00	1.00	0.938	0.292
新事業の業種ダミー②	「製造業」	629	0.00	1.00	0.304	0.460
新事業の業種ダミー③	「卸売業」	629	0.00	1.00	0.073	0.261
新事業の業種ダミー④	「小売業」	629	0.00	1.00	0.115	0.319
新事業の業種ダミー⑤	「サービス業」	629	0.00	1.00	0.215	0.411
新事業の業種ダミー⑥	「飲食・宿泊業」	629	0.00	1.00	0.056	0.229
新事業の業種ダミー⑦	「情報通信業」	629	0.00	1.00	0.037	0.188
新事業の業種ダミー⑧	「その他業種」	629	0.00	1.00	0.108	0.311
LN業歴		2,022	3.22	6.31	3.866	0.382
LN従業者数 (10年前)		1,835	0.00	7.13	3.149	1.106
「新商品の提供」	「最も売上高の大きい新事業が「新商品の提供」」= 1	658	0.00	1.00	0.517	0.500
「新分野への進出」	「最も売上高の大きい新事業が「新分野への進出」」= 1	658	0.00	1.00	0.483	0.500

補論表-4 推計結果

(1) 「新商品の提供」を行うケース

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業の顧客」ダミー	0.006	1.006	0.982									
「組織変更」ダミー				0.600	1.822	0.026 **						
「経営資源」ダミー							0.834	2.303	0.003 ***			
「業務連携」ダミー										0.251	1.285	0.357
製造業（新事業）ダミー ※基準は建設業（新事業） ダミー	0.067	1.069	0.887	0.078	1.081	0.869	-0.029	0.971	0.953	-0.061	0.940	0.900
卸売業（新事業）ダミー	0.130	1.139	0.823	0.221	1.248	0.708	0.253	1.288	0.676	0.015	1.016	0.980
小売業（新事業）ダミー	-0.566	0.568	0.320	-0.674	0.509	0.240	-0.667	0.513	0.271	-0.741	0.477	0.213
サービス業（新事業）ダミー	0.153	1.165	0.771	0.029	1.029	0.956	0.039	1.040	0.945	-0.101	0.904	0.852
飲食・宿泊業（新事業） ダミー	-0.495	0.610	0.513	-0.353	0.702	0.649	-0.406	0.666	0.607	-0.532	0.587	0.494
情報通信業（新事業）ダミー	-0.693	0.500	0.396	-0.668	0.512	0.415	-1.405	0.245	0.138	-0.747	0.474	0.375
その他（新事業）ダミー	-0.767	0.465	0.340	-0.853	0.426	0.293	-0.596	0.551	0.473	-0.957	0.384	0.239
LN業歴	-0.514	0.598	0.136	-0.514	0.598	0.146	-0.464	0.628	0.195	-0.580	0.560	0.102
LN従業者数（10年前）	-0.022	0.979	0.858	-0.038	0.963	0.762	-0.070	0.932	0.589	-0.026	0.975	0.836
定数	1.812	6.121	0.195	1.653	5.220	0.244	1.558	4.749	0.285	2.080	8.007	0.146
Cox & Snell R2乗	0.030			0.052			0.065			0.033		
Nagelkerke R2乗	0.040			0.070			0.087			0.044		

(2) 「新分野への進出」を行うケース

	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率	β	Exp (β)	有意確率
「新事業の顧客」ダミー	0.527	1.694	0.057 *									
「組織変更」ダミー				0.685	1.984	0.007 ***						
「経営資源」ダミー							0.765	2.150	0.008 ***			
「業務連携」ダミー										0.481	1.617	0.067 *
製造業（新事業）ダミー ※基準は建設業（新事業） ダミー	-0.355	0.701	0.429	-0.178	0.837	0.691	-0.530	0.589	0.272	-0.382	0.682	0.416
卸売業（新事業）ダミー	-0.533	0.587	0.457	-0.215	0.806	0.763	-0.374	0.688	0.638	-0.588	0.556	0.415
小売業（新事業）ダミー	-0.284	0.753	0.597	-0.074	0.928	0.889	-0.350	0.705	0.550	-0.214	0.808	0.698
サービス業（新事業）ダミー	-0.304	0.738	0.494	-0.147	0.864	0.736	-0.150	0.861	0.749	-0.276	0.759	0.547
飲食・宿泊業（新事業） ダミー	-0.349	0.705	0.592	-0.055	0.947	0.932	0.071	1.074	0.917	-0.265	0.767	0.686
情報通信業（新事業）ダミー	-0.674	0.510	0.408	-0.472	0.624	0.562	-0.745	0.475	0.394	-0.568	0.567	0.490
その他（新事業）ダミー	-0.720	0.487	0.134	-0.470	0.625	0.325	-0.584	0.558	0.252	-0.673	0.510	0.179
LN業歴	-0.520	0.595	0.099 *	-0.525	0.592	0.096 *	-0.723	0.485	0.033 **	-0.545	0.580	0.084 *
LN従業者数（10年前）	0.080	1.084	0.515	0.095	1.100	0.442	0.122	1.129	0.345	0.160	1.173	0.209
定数	1.733	5.656	0.167	1.527	4.606	0.220	2.426	11.317	0.073 *	1.650	5.210	0.198
Cox & Snell R2乗	0.035			0.048			0.060			0.039		
Nagelkerke R2乗	0.047			0.065			0.081			0.053		