

## 「中小企業の新事業展開に関する調査」結果

- I 調査目的と実施要領
- II 調査結果
  - 1 新事業展開の効果
  - 2 新事業展開のプロセス
  - 3 新事業への今後の取り組み
- III まとめ

<問い合わせ先>  
日本政策金融公庫総合研究所  
小企業研究第一グループ  
Tel 03-3270-1687  
担当 松井、藤田、深沼

## I 調査目的と実施要領

### 1 調査目的

バブル崩壊以後、わが国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経営環境を生き抜き、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の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点である。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業による新事業展開の現状を探るとともに、新事業展開が中小企業の業績に与える効果や、そのプロセスなどを明らかにするため、アンケートを実施した。

### 2 実施要領

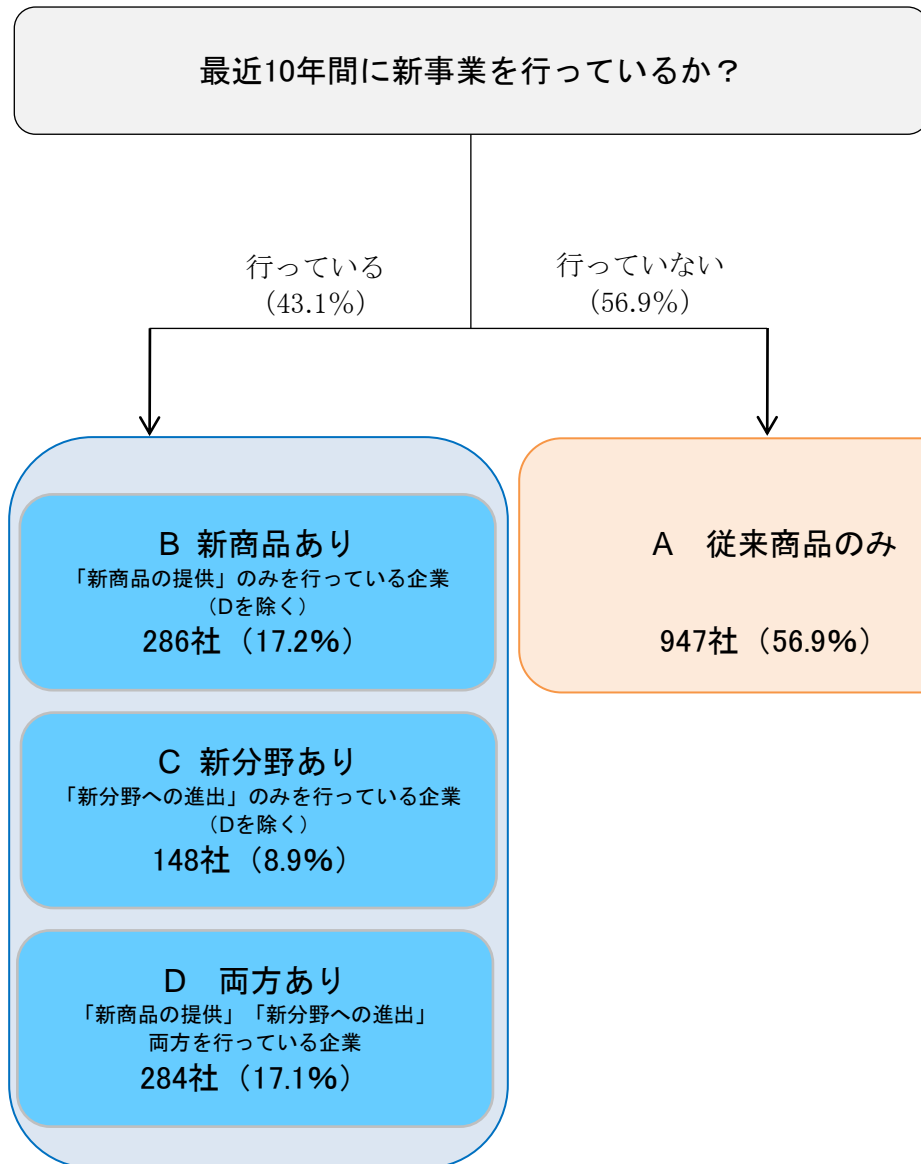
- (1) 調査時点 2013年8月
- (2) 調査対象 創業後25年以上経過している全国の中小企業1万社  
(株)帝国データバンクの企業データベースから、「従業者数20人未満」「同20人以上300人未満」の企業を5,000社ずつ抽出)
- (3) 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名。
- (4) 有効回答数 1,665社 (回収率16.7%)

### 3 新事業の定義

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

※ 商品には製品・サービスを含む。

#### 4 分析のフレームワーク



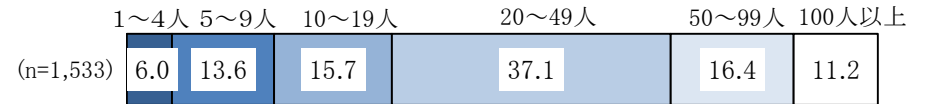
(注) 四捨五入のため、合計は100にならない場合がある (以下、同じ)。

#### 5 分析対象企業の概要

##### (1) 従業者数

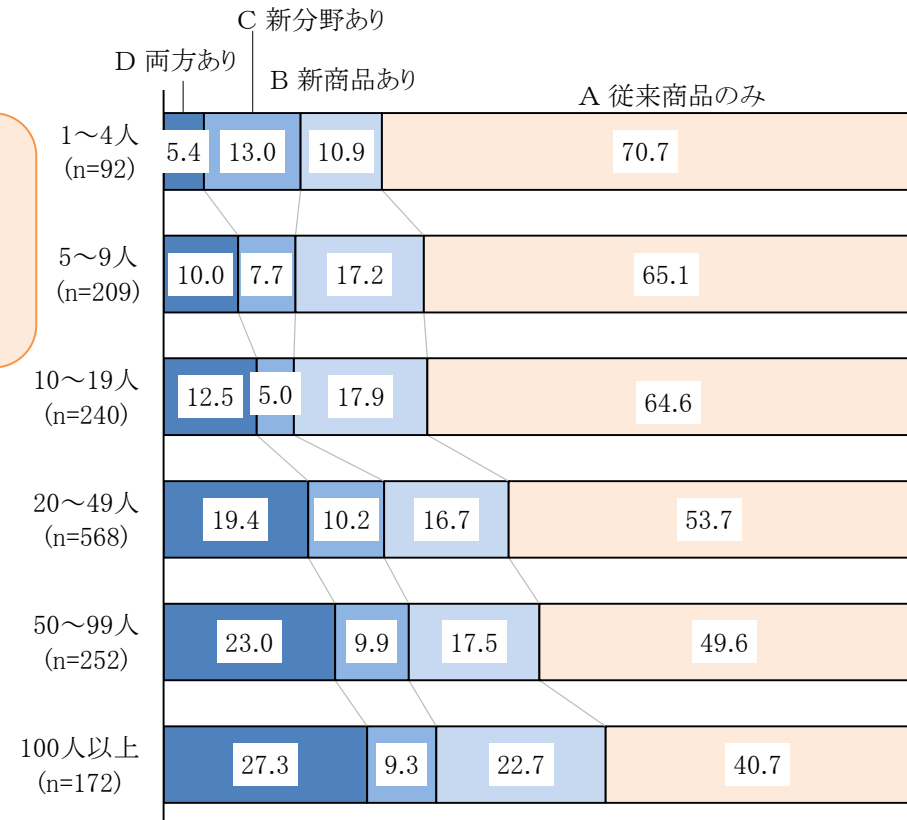
##### ① 分析対象企業

(単位:%)



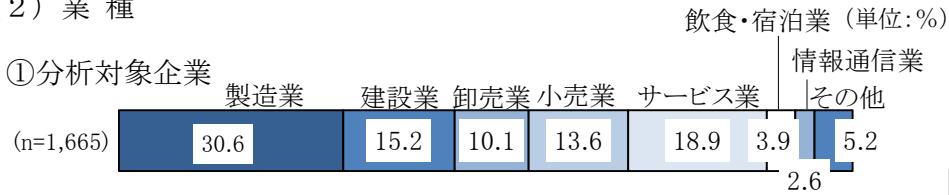
##### ② 従業者数別新事業展開の状況

(単位:%)

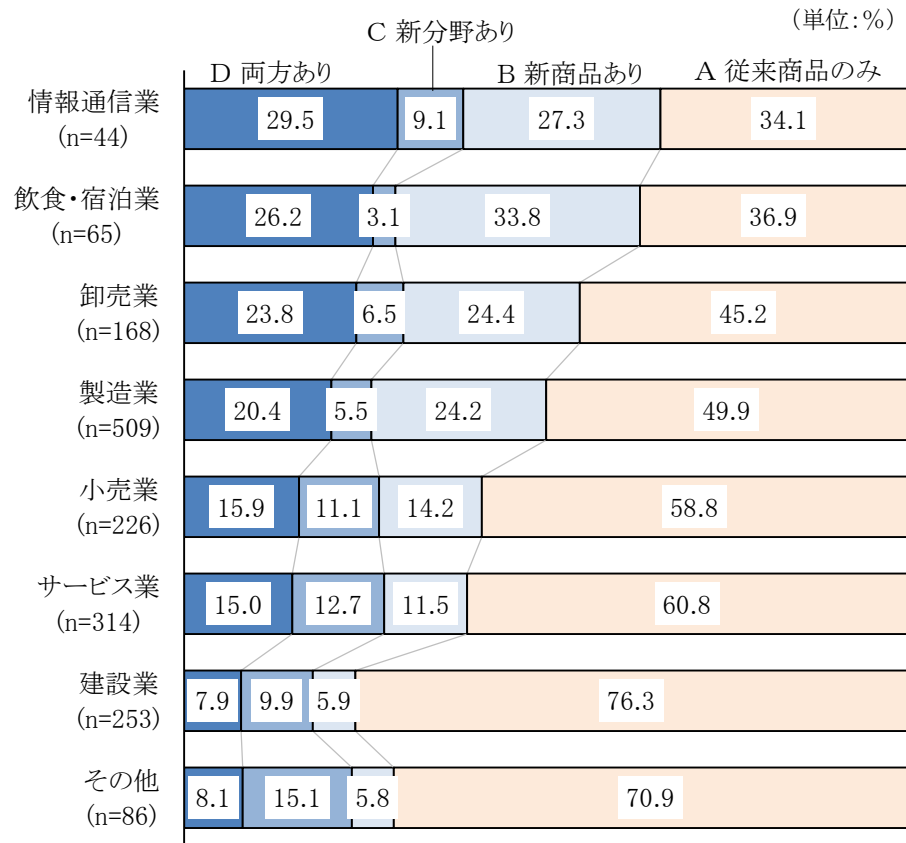


(2) 業種

①分析対象企業



②業種別新事業展開の状況



(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。

<参考> 新事業の業種の分布 (既存の業種別)

(i) 「新商品」

既存の業種	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
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

(ii) 「新分野」

既存の業種	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
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 最も売り上げの大きい新事業の業種を示した。  
 2 「サービス業」は左図に同じ。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。

## II 調査結果

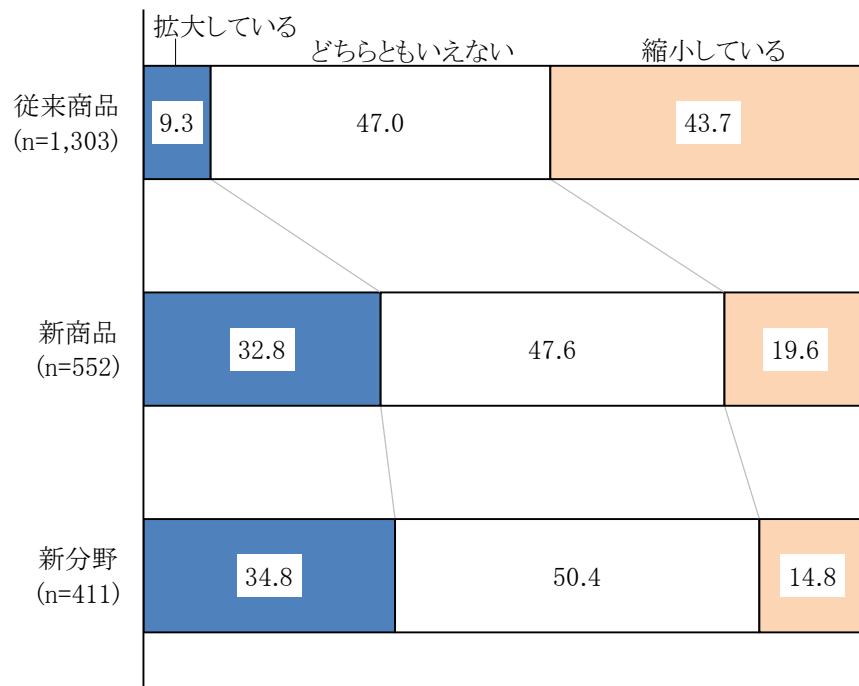
### 1 新事業展開の効果

～新事業に関する商品は従来商品より市場が拡大～

- 現在売り上げが発生している商品について、商品ごとの市場の動向を尋ねたところ、「拡大している」と回答した割合は、「新商品」が32.8%、「新分野」が34.8%と、「従来商品」の9.3%を大きく上回っている（図－1）。
- 商品ごとの模倣容易性を尋ねたところ、「困難」と回答した割合は、「新商品」が36.4%、「新分野」が36.7%と、「従来商品」の25.6%をやや上回っている（図－2）。

図－1 商品ごとの市場の動向

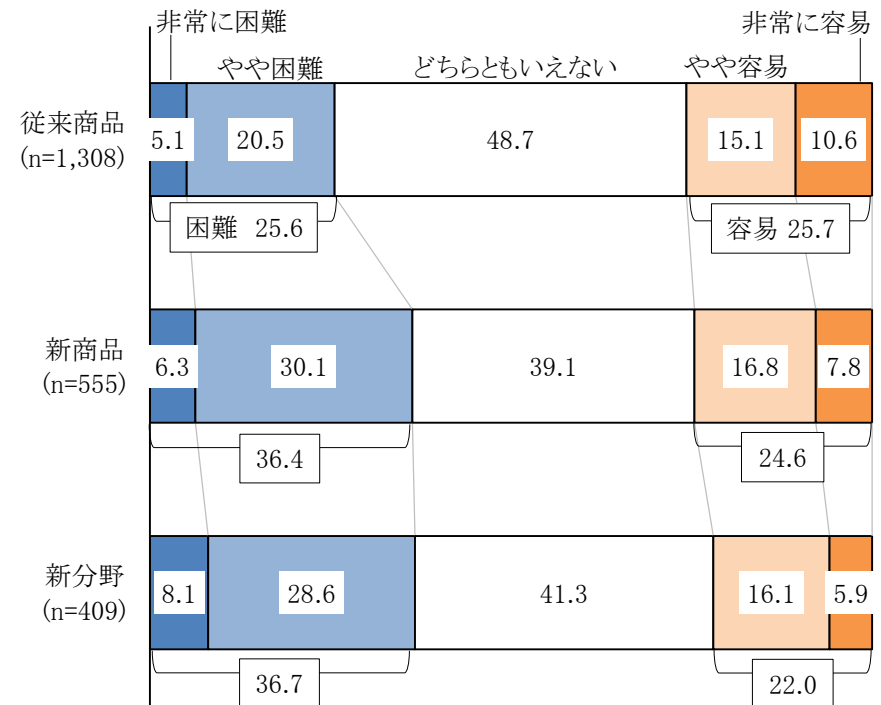
(単位:%)



(注) 現在売り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－2 商品ごとの模倣容易性

(単位:%)



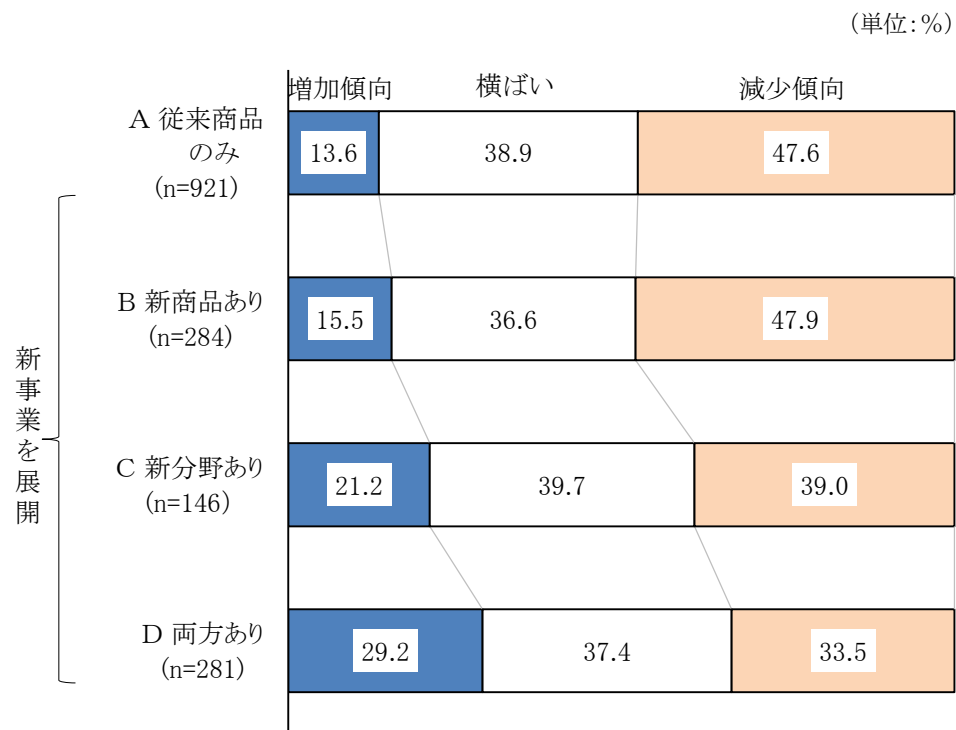
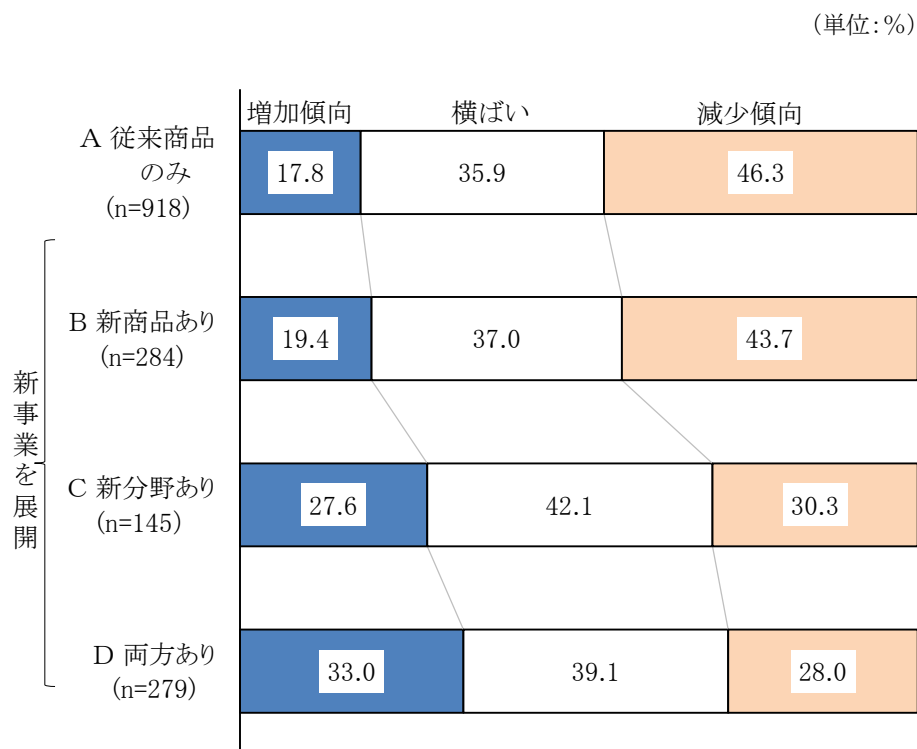
(注) 図－1に同じ。

～新事業を展開している企業の方が現在の業績は好調～

- 現在の売上高の傾向をみると、「増加傾向」と回答している割合は、「A 従来商品のみ」が17.8%であるのに対し、「B 新商品のみ」は19.4%、「C 新分野のみ」は27.6%、「D 両方あり」は33.0%と、新事業を展開している企業の方が高くなっている（図－3）。
- 現在の利益額が「増加傾向」と回答している割合も、「A 従来商品のみ」の13.6%に対し、「B 新商品のみ」は15.5%、「C 新分野のみ」は21.2%、「D 両方あり」が29.2%となっている（図－4）。

図－3 現在の売上高の傾向

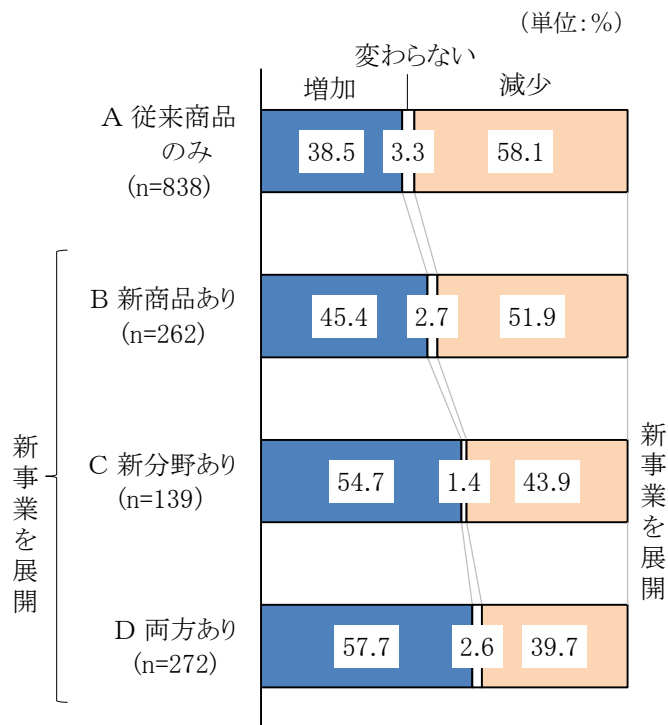
図－4 現在の利益額の傾向



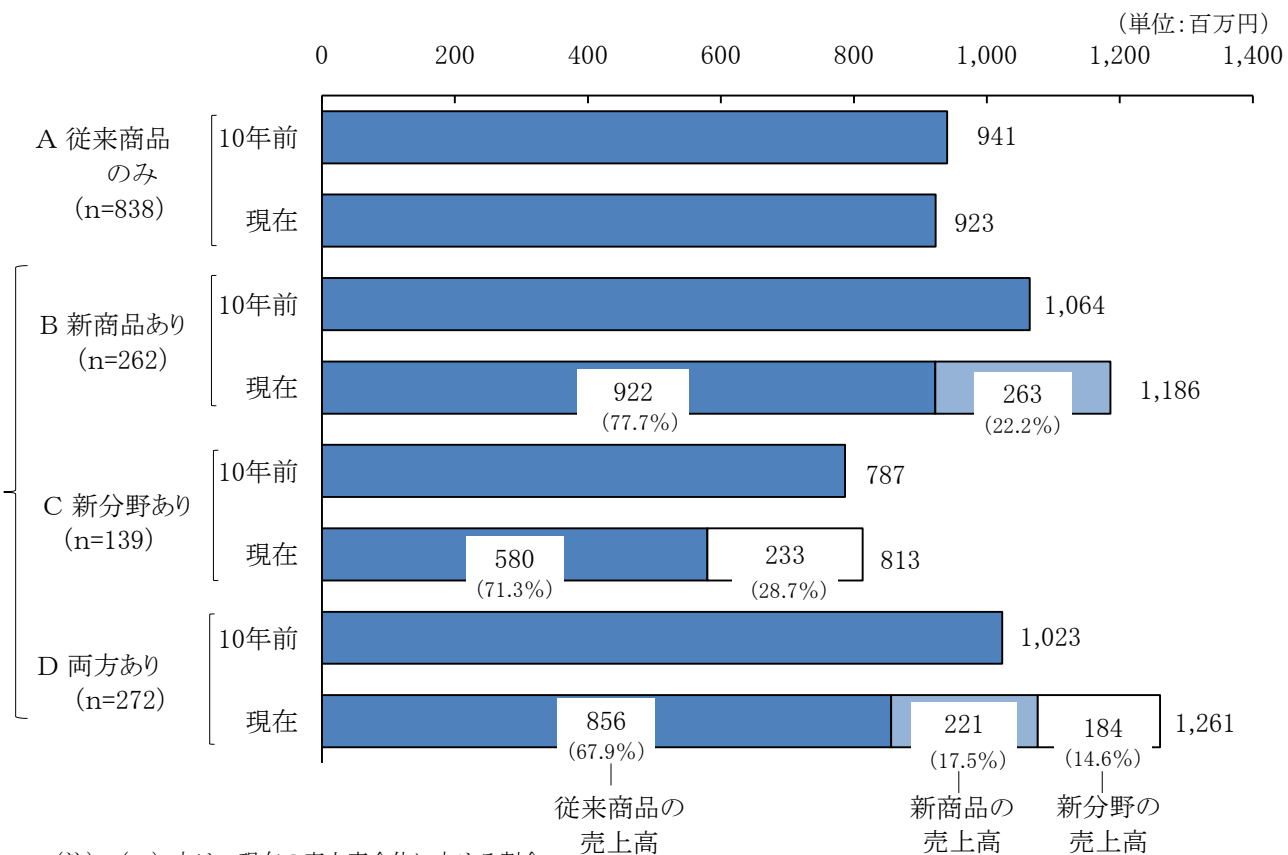
～新事業を展開している企業の方が売り上げは増加～

- 10年前と比べた売上高が「増加」した割合は、「A 従来商品のみ」が38.5%であるのに対し、「B 新商品あり」が45.4%、「C 新分野あり」が54.7%、「D 両方あり」は57.7%と、新事業を展開している企業の方が高くなっている（図－5）。
- 10年前と現在の売上高を比較すると、「A 従来商品のみ」の売上高は、941百万円から923百万円へと減少している（図－6）。一方、「B 新商品あり」は1,064百万円から1,186百万円、「C 新分野あり」は787百万円から813百万円、「D 両方あり」は1,023百万円から1,261百万円へと、いずれも増加している。

図－5 10年前と比べた売上高の増減



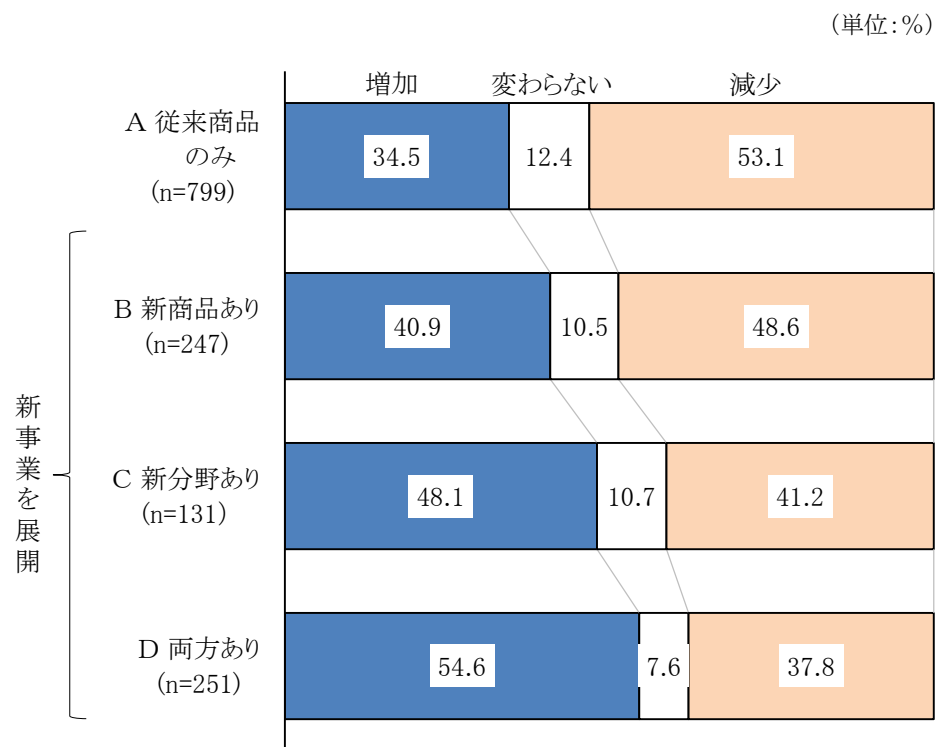
図－6 10年前の現在の商品ごとの売上高（平均額）



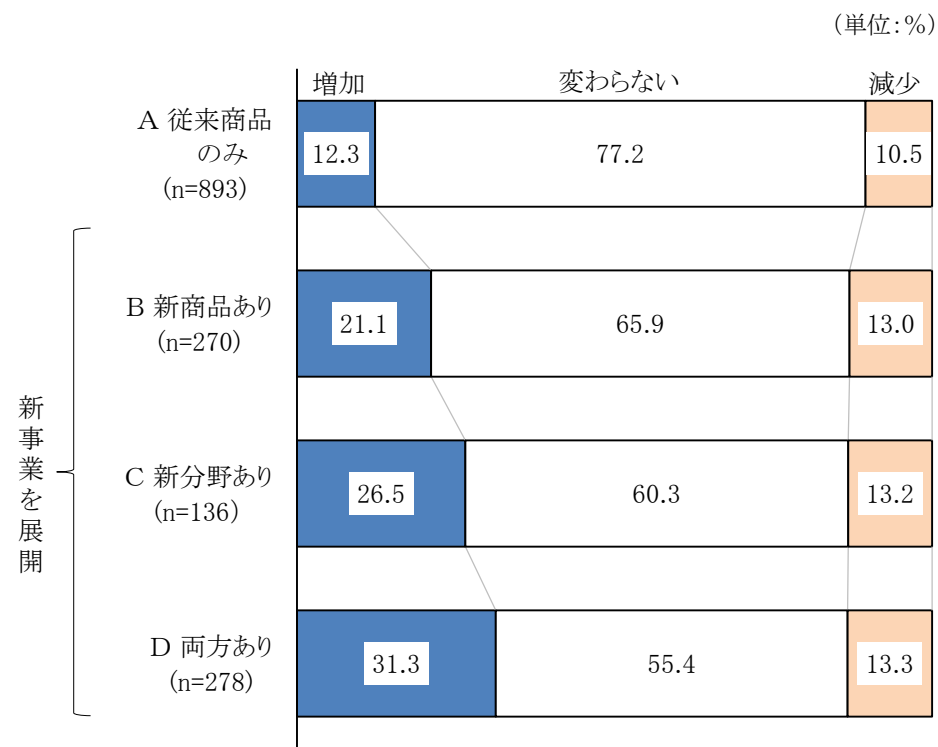
～新事業を展開している企業の方が従業員数が増加～

- 10年前と比べた従業員数が「増加」と回答した割合は、「A 従来商品のみ」が34.5%であるのに対し、「B 新商品あり」が40.9%、「C 新分野あり」が48.1%、「D 両方あり」が54.6%と、新事業を展開している企業の方が高くなっている（図－7）。
- 10年前と比べた自社の拠点数が「増加」と回答した割合も、「A 従来商品のみ」が12.3%であるのに対し、「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－8）。

図－7 10年前と比べた従業員数の増減



図－8 10年前と比べた自社の拠点数の増減



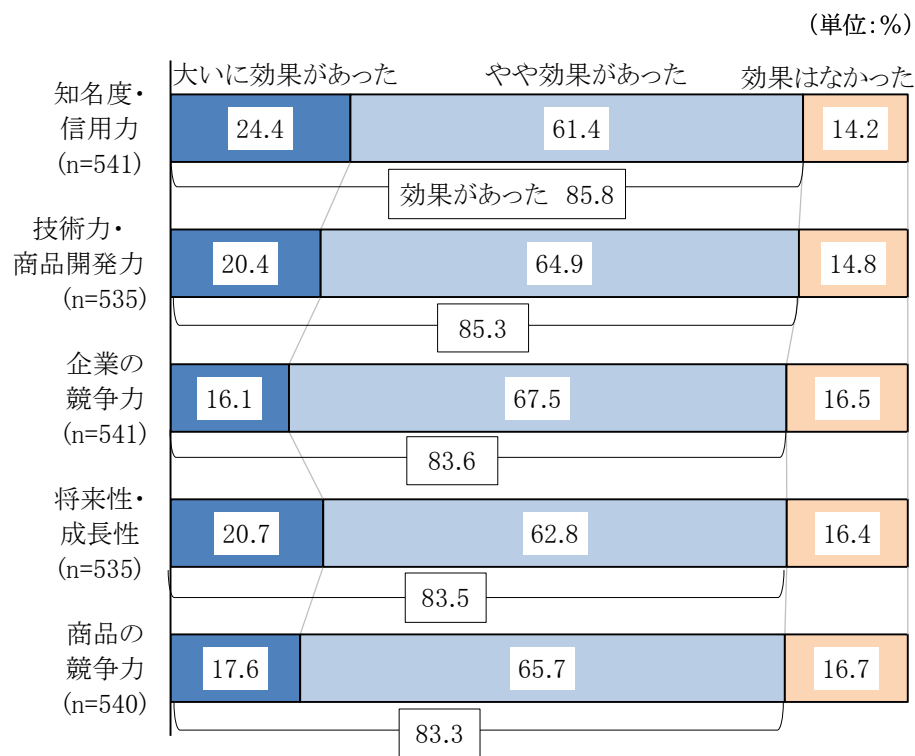
(注) 拠点数とは本社・本店、支社・支店・営業所、工場などの数のこと（海外含む）。



～新事業展開は知名度・信用力などの向上にも効果～

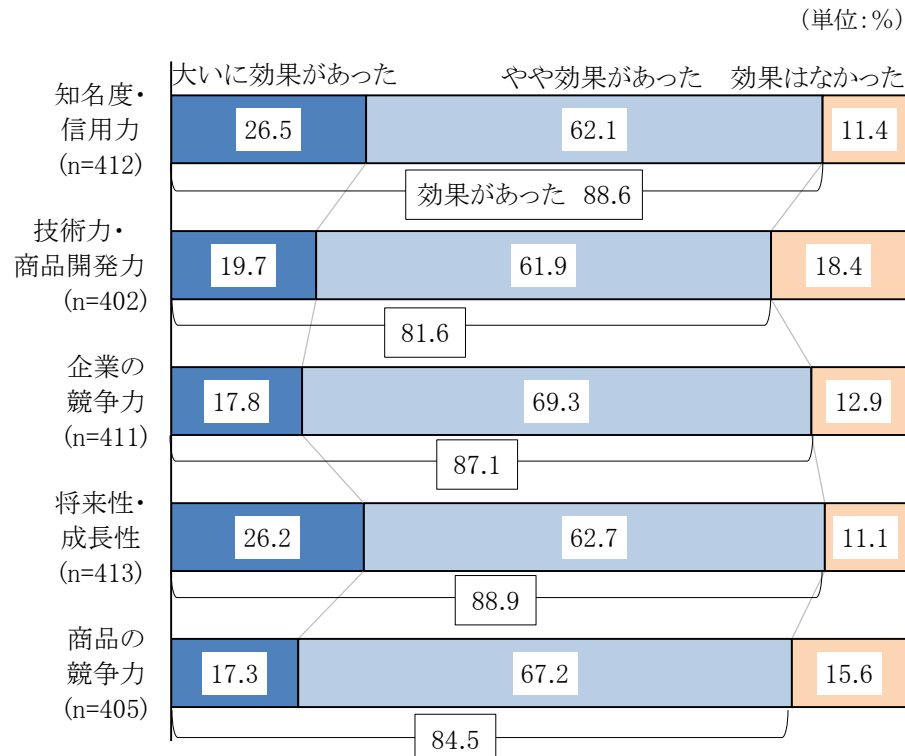
- 新商品の提供を行ったことによる、業績以外の効果の有無を尋ねたところ、「効果があった」割合は「知名度・信用力」で85.8%、「技術力・商品開発力」で85.3%、「企業の競争力」で83.6%などとなっており、売上高、利益額などに対する定量面の効果だけではなく、さまざまな定性面の効果もあったことがわかる（図-9）。
- 新分野への進出を行ったことによる業績以外の効果についても、「効果があった」割合が「将来性・成長性」で88.9%、「知名度・信用力」で88.6%、「企業の競争力」で87.1%などとなっている（図-10）。

図-9 新事業展開のプラスの効果（新商品）



(注) 現在売り上げが発生している「新商品」について、それぞれ尋ねたもの。

図-10 新事業展開のプラスの効果（新分野）



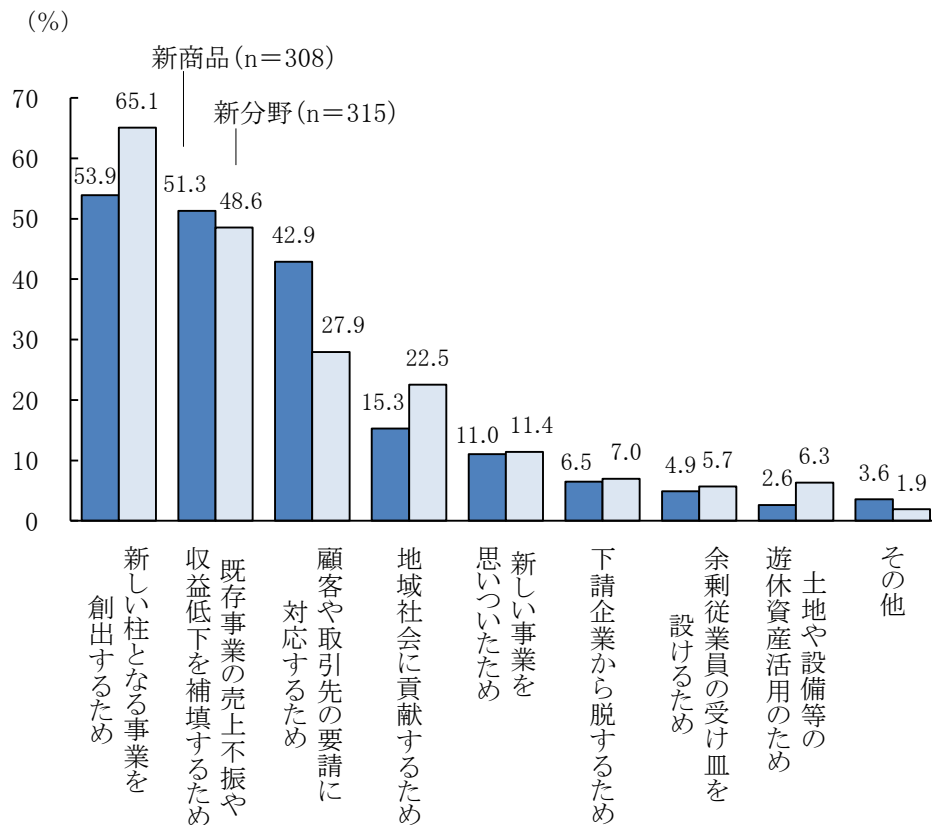
(注) 現在売り上げが発生している「新分野」について、それぞれ尋ねたもの。

## 2 新事業展開のプロセス

～代表者が新事業を発案するケースが多い～

- 新事業に取り組んだ動機をみると、「新しい柱となる事業を創出するため」が「新商品」で53.9%、「新分野」で65.1%、「既存事業の売上不振や収益低下を補填するため」が「新商品」で51.3%、「新分野」で48.6%などとなっている（図-11）。
- 新事業の発案者は、「代表者」が「新商品」で63.4%、「新分野」で73.5%と、それぞれ最も高い割合となっている（図-12）。
- 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、「新分野」の方がやや高くなっている（図-13）。

図-11 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、最も売上げの多い商品についての回答割合。(以下、図-15まで同じ)。

図-12 新事業の発案者（発案した当時の役職）

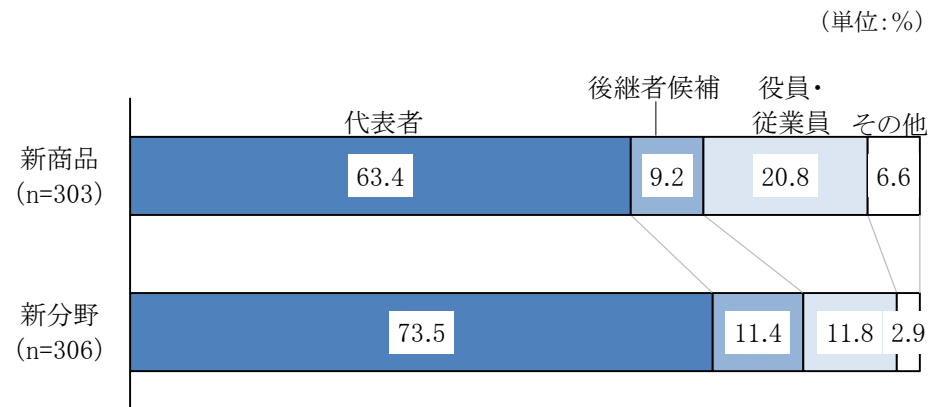
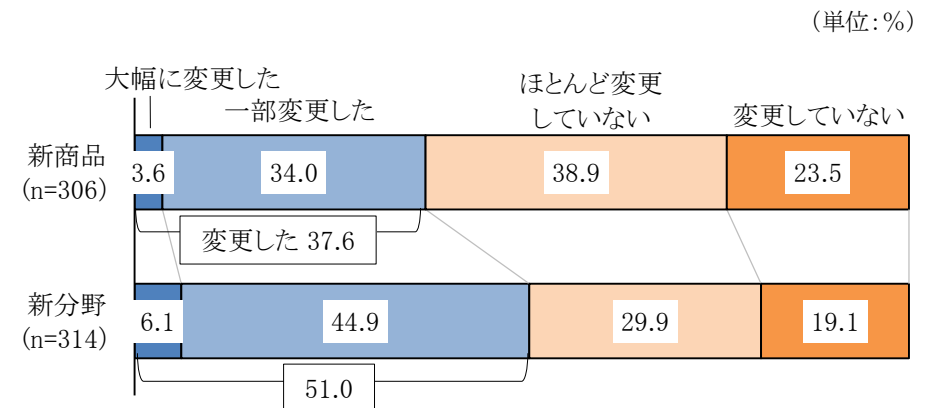


図-13 社内組織の変更の有無



～取引先などから積極的に情報収集～

- 新事業展開にあたっての情報収集先を尋ねたところ、「既存顧客」が「新商品」で75.0%、「新分野」で66.9%、「既存仕入先」が「新商品」で63.0%、「新分野」で56.4%と、既存取引先の割合が高い（図-14）。一方、「該当なし」は「新商品」で9.7%、「新分野」で7.5%にとどまっている。
- 新事業の顧客について尋ねたところ、「新商品」では「既存顧客中心」が56.2%と過半を占めるものの、「新規顧客中心」も43.9%に達している（図-15）。一方、「新分野」では「新規顧客中心」が67.7%、「既存顧客中心」が32.3%となった。

図-14 新事業展開にあたっての情報収集先（複数回答）

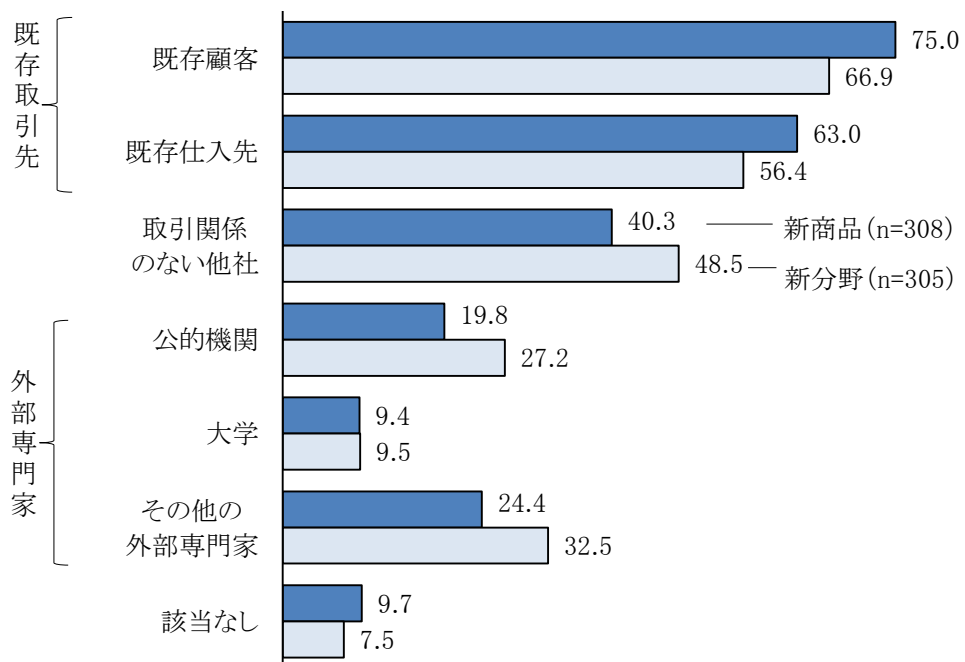
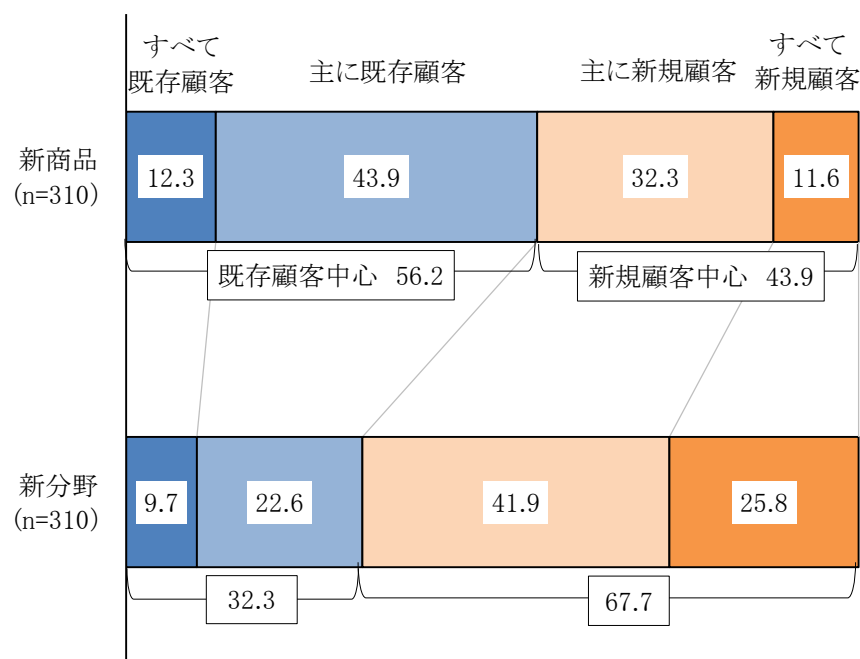


図-15 新事業の顧客

(単位:%)

(単位:%)



### 3 新事業への今後の取り組み

～今後の取り組み意欲は高い～

- 新商品の提供に対する今後の取り組み方針を尋ねたところ、「取り組みたい」とする割合は、「B 新商品あり」が93.2%、「C 新分野あり」が76.7%、「D 両方あり」が95.9%となった（図-16）。これらと比べてやや低い割合ではあるが、「A 従来商品のみ」でも60.2%が「取り組みたい」と回答している。
- 新分野への進出に対する今後の取り組み方針も、「B 新商品あり」が67.7%、「C 新分野あり」が84.2%、「D 両方あり」が93.7%と比較的高い割合となった（図-17）。また、「A 従来商品のみ」でも、55.1%が「取り組みたい」と回答している。

図-16 新事業展開への今後の取り組み方針（新商品）

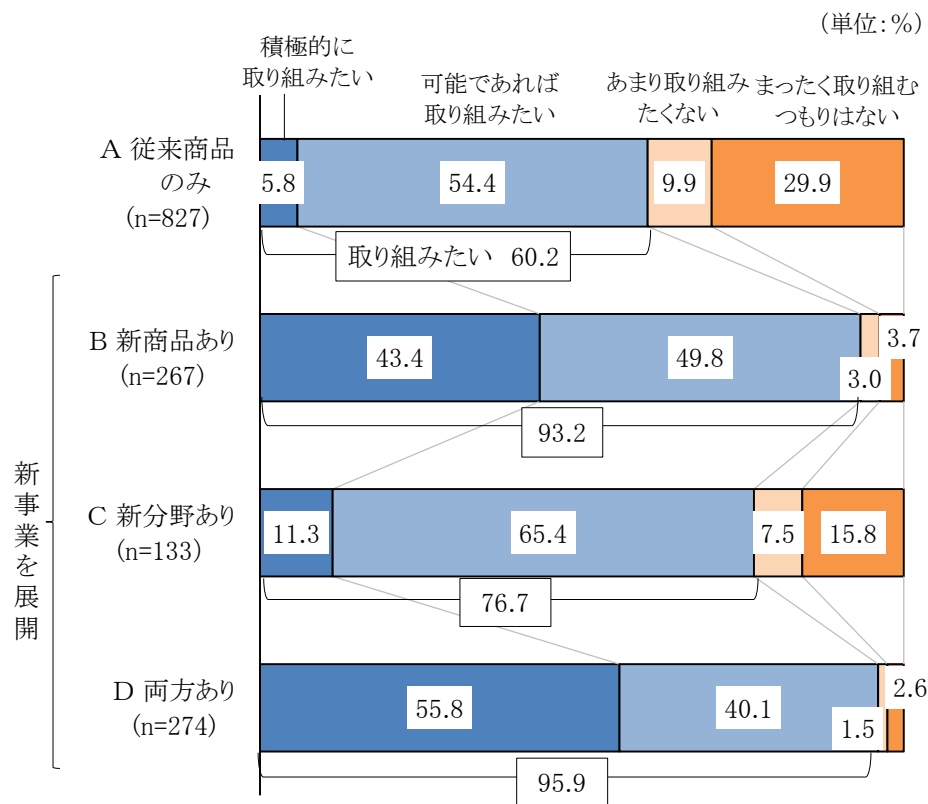
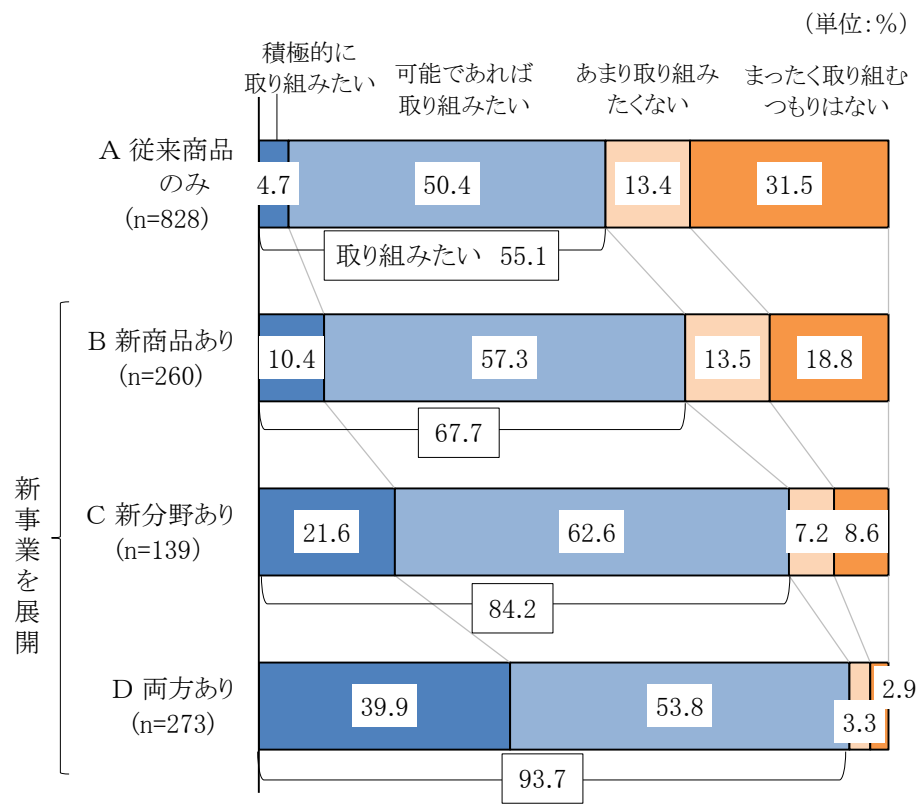


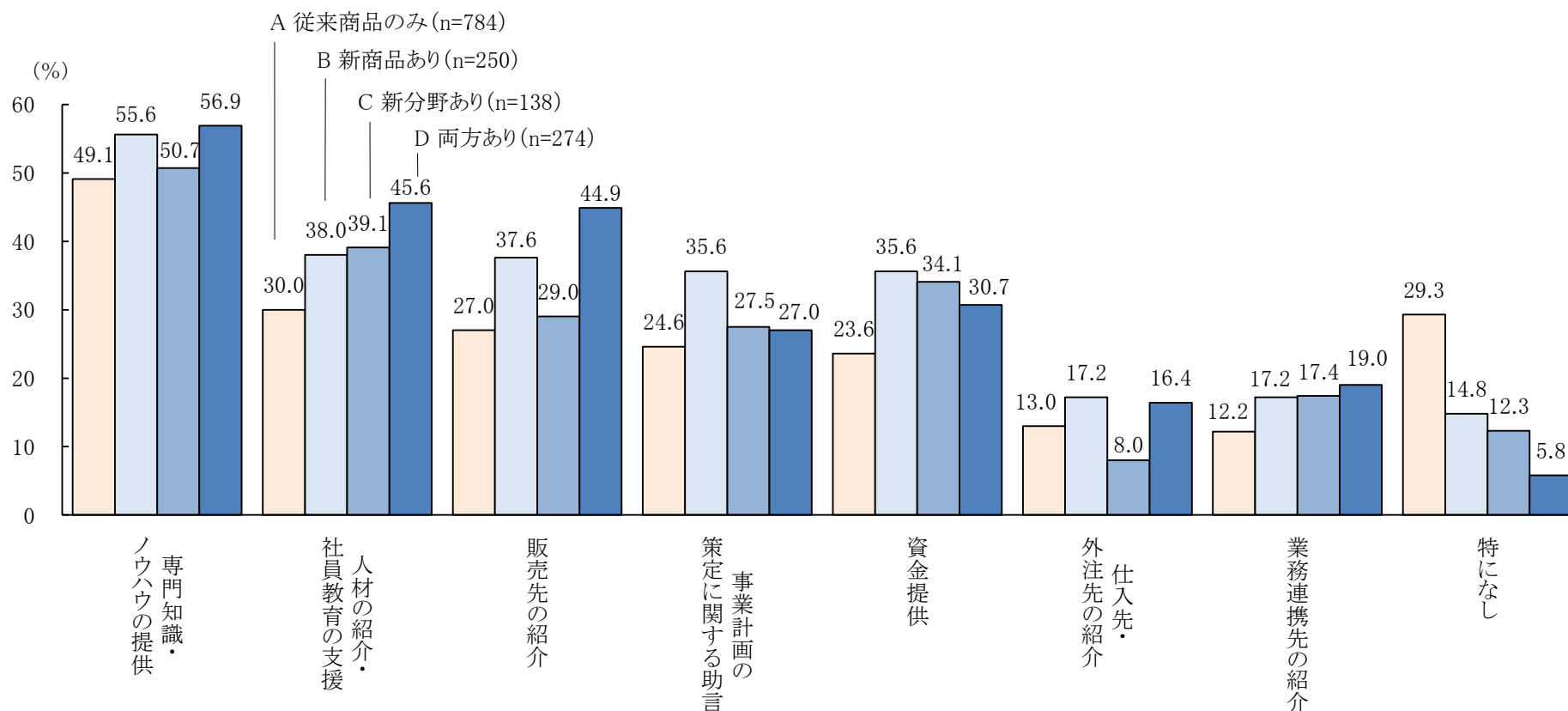
図-17 新事業展開への今後の取り組み方針（新分野）



～さまざまな支援が求められる～

- 今後、新事業に取り組む際に有効な支援策を尋ねたところ、「専門知識・ノウハウの提供」と回答した割合が「A 従来商品のみ」で49.1%、「B 新商品あり」で55.6%、「C 新分野あり」で50.7%、「D 両方あり」で56.9%と、それぞれ最も高くなっている（図-18）。
- そのほか、新事業展開の有無にかかわらず、「人材の紹介・社員教育の支援」「販売先の紹介」「事業計画の策定に関する助言」「資金提供」など、さまざまな支援が有効と考えていることがわかる。

図-18 今後新事業に取り組む際に有効な支援策（複数回答）



(注) 「A 従来商品のみ」の回答割合が高い順に並べた。

### Ⅲ まとめ

#### 1 新事業展開を行っている中小企業の割合は43.1%

最近10年間に新事業展開を行った中小企業の割合は43.1%であった。新事業の内容をみると、「新商品の提供」のみを行っている企業が17.2%、「新分野への進出」のみを行っている企業が8.9%、「両方を行っている企業」が17.1%となっている。従業者数別にみると、規模の大きい方が割合は高いものの、小さい企業でも新事業を行っているケースは少なくない。業種別にみても、さまざまな業種で新事業が行われている。

#### 2 新事業展開を行っている企業は成長性が高い

新事業展開を行っている企業は、行っていない企業に比べて、売上高や利益額が現在、増加傾向である割合が高い。売上高の平均を10年前と比較すると、新事業展開を行っていない企業では減少しているのに対し、行っている企業では増加している。

#### 3 代表者が発案し積極的な情報収集を実施

新事業展開にあたっては、「新分野」で63.4%、「新商品」で73.5%の企業が「代表者」が発案したと回答している。また、ほとんどの企業が「既存顧客」「既存仕入先」などから積極的に情報収集を行っている。

#### 4 新事業に対する今後の取り組み意欲は高い

今後、新事業に取り組むたいとする中小企業は、現在の新事業展開の有無にかかわらず多い。取り組みに際しては、「専門知識・ノウハウの提供」「人材の紹介・社員教育の支援」「販売先の紹介」など、さまざまな支援が求められている。