

# 中小企業における新事業展開に 関する実証的研究

— ヤヌスの視点からのアプローチ —

川 上 義 明

はじめに

1. 研究視点と研究方法
2. 中小企業における新事業展開の概要
3. 中小企業における新事業展開と研究開発
4. 中小企業の新事業展開における外部資源の利用  
むすび

## はじめに

前稿（川上義明 [2019年]）においても述べたことだが、今日、国際的には東西冷戦構造崩壊後に始まった経済のグローバル化によって市場をめぐる競争の激化がみられる。逆に保護主義・反グローバリズムの動き（ちなみに米中間の貿易摩擦、英国のEUからの離脱、米欧間の貿易摩擦）もみられる。

国内では、これまで技能実習生に認められていた外国人労働力（単純労働力・未熟練労働力）の導入について、2019年4月から新しい制度（在留資格「特定技能1号・2号」）が設けられたとはいえ、分野にもよるが中小企業にとって労働力不足の問題は、依然、深刻である。

このほか、人口減少や少子高齢化がみられ、低い経済成長率が続いていく中、技術革新による製品ライフサイクルの短縮化や情報・通信技術の進歩、

消費者行動の変化や既存の製品・サービスに対する需要の変化がみられる。

さらには、企業の開業率がなかなか高まらず、一方、廃業率が高い中、中小企業数は年々減少している。次なる経営者がみつからず、業績は黒字なのに廃業を余儀なくされる中小企業も少なくはない。中小企業の事業承継の問題である。

こうした困難な経営状況の中で、既存の事業にこだわらず、さらに「新しい事業」（＝新事業）の展開に取り組んでいく中小企業がみられる。

筆者はそうした問題状況を前稿で確認し、単なる類型化に留まらない中小企業における新事業展開のフレームワークを構築した。これを基に、本稿では中小企業による新事業展開の現象をみ、その上で考察を加えてみることにしたい。

中小企業が新事業を展開するに当たって、経営者（陣）のみならず、管理者や作業現場まで「ヤヌスの視点」から取り組むことが緊要であると思われる。

以下、本稿では中小企業の新事業展開の全般的な動向をみた上で、新製品開発と外部資源の利用に焦点を当て、検証してみたい。

## 1. 研究視点と研究方法

### (1) ヤヌスの二面性

前稿で述べたごとく、われわれが住んでいる社会には様々な組織体（organization）が存在する。その中の1つが企業である。

企業が学校、病院、宗教団体等々、その他の組織体と異なるのは、単に製品やサービスを生産し、流通させるのみならず、利潤の獲得をなす組織体であるという点である。その際、企業においては、①外部環境と②内部環境をバラバラにみるのではなくて、同時にみて経営（run）される必要があるであ

ろう。特に、経営資源に限界がある中小企業においては然りであろう。

つまり、古代ローマの神であるヤヌス（Janus）のような視点が必要であると考えられるのである。ヤヌスとは1つの頭に前方を見る前向きの顔と後方を見る後ろ向きの顔の2つを持つ双面神で、門の守護神だという。その門でヤヌスは神殿の外側と内側を同時にみていたとされる<sup>1)</sup>。

今日、中小企業の経営を検討する場合に、ヤヌスのように企業の外部環境をみ、同時に企業の内部環境をみる視点が必要なのではないだろうか。

## (2) 中小企業における新事業展開検討のフレームワーク

前稿でみた通り、中小企業の新事業展開に関する研究の方法は、多かれ少なかれアンゾフ（Igor H. Ansoff）の「製品－市場マトリクス」（アンゾフ・マトリクス）にルーツを持つことが諒解された。アンゾフは「製品－市場マトリクス」において、企業成長の視点から「拡大化」（①市場浸透から②市場開発と③製品開発に向かうベクトル）と④多角化を単に類型化するのではなく、動的に分析する方法を提示しており、筆者の視点からは企業の外部環境と内部環境を見据えた研究方法であるということが確認できた。

アンゾフの成長ベクトルについては、これまで経営学や経営戦略論のテキストで必ずと言ってよいほど取り上げられている。だが、筆者が知る限り、実証されたことがあっても、例を少数挙げる研究が多いように思われる。ちなみに、石井淳蔵教授たちも米国・3M社（3M Company）の例や米国ITT社（International Telephone and Telegraph Inc.）の例を挙げるなど、言わば断片的である<sup>2)</sup>。アンゾフ自身、多数の事例を検証しているわけではない。何社かの航空機製造企業の例を挙げるに留まっている。

これに対して、中小企業庁では、中小企業における市場浸透、新市場開発、

---

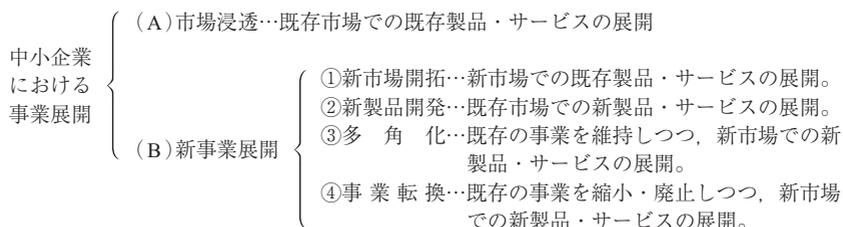
1) コトバンク：「世界大百科事典」第2版および「大辞林」第3版による。

2) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1985年]、110～112ページ。

新製品開発、多角化等について、実態調査としてはかなり大規模な調査を行い（委託調査し）、取りまとめている。「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。以下「実態調査（2016年11月）」と言う）である<sup>3)</sup>。

アンゾフもみているように、企業成長においては「新しい製品－市場の追加」が行われる——「拡大化」と「多角化」。だが、それだけに留まらず、「古い製品－市場の放棄」が行われる。つまり、市場浸透が縮小し、やがて（あるいは急に）廃棄されることがあるであろう。

『中小企業白書』では、新事業展開の概念の中に「市場浸透の縮小・廃棄」を入れ、実態調査を行っている<sup>4)</sup>。



### (3) 新事業展開と中小企業の事業部門

アンゾフは、「製品－市場マトリクス」における成長ベクトルの「拡大化」と「多角化」の場合、「新しい製品－市場の追加」と古い製品－市場の放棄」が行われるとするが、このことは①事業部門レベルで行われたり、②事業部門内で行われたりするであろう。

①の場合、「古い製品－市場の放棄」が1事業部門の売却として行われたり、

3) 中小企業庁の委託により、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。回収率は15.1%——中小企業庁編 [2017年], 343ページ。

4) 中小企業庁編 [2017年], 343ページ。

「新しい製品－市場の追加」が事業部門の新設やあるいは買収で行われたりすることを意味する。

②の場合、事業部門内部で「古い製品－市場の放棄」が行われたり、「新しい製品－市場の追加」が行われたりすることを意味する。

ところが、小稿で検討する中小企業の場合、製品ないしは製品ライン別にいくつもの事業所を持つ企業はそう多くはないであろう。予めこのことを断っておきたい。

## 2. 中小企業における新事業展開の概要

### (1) 新事業展開に取り組んでいる中小企業の割合

従来からの製品やサービスの需要が縮小するか消滅する際、中小企業が企業であり続けようとするならば、その企業は新事業展開に乗り出さざるをえないであろう。消費者が何を求めているのかを探り、優れた技術に裏打ちされた新製品や新サービスを開発・生産し消費者に売り込んでいくことになる。

【事例①】ある中小企業SK社では、2008年のリーマンショック後、国内企業の設備投資意欲が急速に低下し、同社の売上も大きく落ち込んだ。そこで同社は不況に影響されない新しい事業を探り始め、廃発泡スチロール再資源化システムに辿り着いた<sup>5)</sup>。(SK社－本社所在地：静岡県浜松市。設立：1955年。資本金：1,000万円。従業員数：10人。事業内容：産業用機械・設備の設計・製造)

【事例②】また、別の中小企業AS社は、紙・プラスチック板プレスメーカーとして成長していた。プラスチック板の加工機を納入していた

---

5) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 74ページ。

大手印刷企業から、同社の技術力を見込んで開発を依頼されたのが、新事業—半導体フィルムのパンチング機器分野への進出の契機になっている<sup>6)</sup>。(AS社—本社所在地：大阪府八尾市。設立：1975年4月—創業：1968年6月。資本金：9,880万円。従業員数：130人。事業内容：カードラベルのパンチング機器等。事業内容：半導体フィルムのパンチング機器)

リスクが大きいと予想される新事業への中小企業の取組の実態はどうなっているだろうか<sup>7)</sup>。中小企業の新事業展開をより動態的に理解すべく、筆者が「製品—市場マトリクス」を手掛かりに整理し直し、中小企業の新事業展開を鳥観図的にみるべく、「実態調査(2016年11月)」から、新事業展開を行っているとする中小企業数を入れたのが下の図表2-1である。

この図表2-1から分かるように、新事業展開のうち①新市場開発に取り組んでいる中小企業は5社に1社強程度(22.3%)、また②新製品開発に取り組んでいる中小企業は4社に1社足らず(23.7%)、となっていることが分かる。③多角化に取り組んでいる中小企業は6社に1社程度(16.0%)、④事業転換に取り組んでいる企業の比率はさらに低く20社に1社弱(4.9%)となっている。

加えて、「実態調査(2016年11月)」から新事業展開の各カテゴリーの中で、成功した中小企業の比率と成功していない中小企業の比率をみると図表2-2のようになっている。

これからみて、新事業展開の各カテゴリーとも取り組んだすべての中小企

---

6) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 81ページ。

7) 少し古い調査結果であるが、比較のために日本政策金融公庫総合研究所の中小企業の新事業展開に関する調査をみると、有効回答数1,665社のうち「最近10年間に新事業を行っている中小企業」は、43.1%、行っていない企業は56.9%であった—日本政策金融公庫総合研究所 [2013年]。調査時点：2013年8月。調査対象中小企業：創業後5年以上経過している全国の中小企業10,000社。有効回答数：1,665社(回収率：16.7%)。

図表 2-1 新事業展開のカテゴリー（分析フレームワーク）

		製 品	
		既存	新規
ミッション (市場・顧客)	既存	《 拡 大 化 》	
	新規	《 拡 大 化 》	
		市場浸透 → ↓ ①新市場開発 [ n = 2,959 ] 既 22.3% 未 77.7%	②新製品開発 [ n = 2,928 ] 既 23.7% 未 76.3%
			③多角化 [ n = 2,959 ] 既 16.0% 未 84.0%
			④事業転換 [ n = 2,875 ] 既 4.9% 未 95.1%

注 (1) 事業転換とは、多角化の結果、①市場浸透がなくなるか縮小した場合。

(2) 「既」とは、すでに取り組んで中小企業の割合。

「未」とは、いまだ取り組んでいない中小企業の割合。

(原資料) 数値は、「実態調査 (2016年11月)」による。

(資 料) 前稿の図表3-7および中小企業庁編 [2017年], 344ページより筆者作成。

図表 2-2 新事業展開に取り組んでいる中小企業の事業の成否

(単位：企業数。括弧内は%)

カテゴリー	新事業展開に取り組んでいる中小企業		
		うち成功した中小企業	うち成功していない中小企業
①新市場開拓	643 (100.0)	196 (30.5)	447 (69.5)
②新製品開発	671 (100.0)	194 (28.9)	477 (71.1)
③多角化	460 (100.0)	141 (30.7)	319 (69.3)
④事業転換	137 (100.0)	49 (35.8)	88 (64.2)

(原資料) 「実態調査 (2016年11月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017年], 350ページより作成。

図表2-3 新規事業展開をしていない企業が課題としている事項  
(単位：% n=1,978)

事 項	比 率
必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している	43.8
販路開拓が難しい	31.2
新事業展開に必要なコストの負担が大きい	30.7
市場ニーズの把握が不十分である	29.5
自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい	28.8
必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難	27.8
自社の製品・サービスの情報発信が不十分である	13.6
新事業展開に向けた適切な相談相手が見つからない	12.8
意思決定から目標達成までに時間がかかる	11.9
参入に際しての法規制が厳しい	6.2
金融機関から融資を受けられない	5.7
出資者が見つからない	3.7
特に課題はない	38.9

(原 注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(原資料) 「実態調査(2016年11月)」。

(資 料) 中小企業庁編「2017年」, 345ページによる。

業がうまくいっているわけではない。3割内外の中小企業が成功しているにすぎない。

いま、端的に言ってなぜ多くの中小企業が新事業展開に取り組まないのかその理由を中小企業庁の調査からみたのが、図表2-3である。

これから、新事業展開に必要な技術・ノウハウが不足していることや市場・販路、コスト等が課題としてみえてくる。

## (2) 中小企業が関心のある新事業分野

中小企業にとって、新規事業展開に乗り出す場合、どのような製品-市場分野を手掛けていくのかがまず課題となるであろう。

かつて、アンゾフは20世紀の企業の経営環境は次第に「乱気流」が大きくなったと言った<sup>8)</sup>。21世紀も20年代の今日では20世紀とは比べものにならないほど企業の内部環境と外部環境は大きく変化している。

図表2-4 中小企業が関心を持つ新事業分野（単位：％）

関心を持つ分野	すでに新事業を展開している企業 (n=2,054)	今後、関心があると する企業 (n=2,782)
1 環境・エネルギー	16.1	19.9
2 医療機器・ヘルスケア	13.8	16.0
3 観光	10.7	11.6
4 農業	9.3	17.3
5 既存住宅流通・リフォーム	7.7	6.6
6 AI・ロボット	5.7	13.9
7 スポーツ・文化	3.9	4.9
8 航空・宇宙	2.8	4.7
9 自動運転	2.7	6.8
10 シェアリングエコノミー	0.8	2.6

（原 注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

（原資料）「実態調査（2016年11月）」。

（資 料）中小企業庁編 [2017年]、349ページ。

小稿の「はじめに」で多少述べておいたように、日本で考えられるのは、人口減少・少子高齢化社会や経済の成熟化、情報技術の発達や経済のグローバル化によって一段と国境という垣根が低くなった結果、もたらされるであろう先端的な製品および市場分野である。

実際、こうした分野に関心を示す中小企業が少なくない。この点を図表2-4からみてみると、「環境・エネルギー」や「医療機器・ヘルスケア」と回答している企業の比率がやや高い。最近一般的にも注目されている「AI・ロボット」、「航空・宇宙」に取り組んでいる中小企業も、あるいは関心があるとする中小企業もある。100年に1度の大転換期にあると言われる自動車産業では「CASE」が話題に上っている<sup>9)</sup>。そこで、「自動運転」そして「シェアエコノミー」に取り組んでいる企業もみられる。

8) Ansoff [1979], p.31. 邦訳書, 41 ページ。

(3) 新事業分野において中小企業が重視する点

中小企業が新事業を展開していく場合、これまでの経験や直感が活かさないことも少なくはないであろう。あるいは不確定な事柄も少ないであろう。では、中小企業が新事業展開に取り組む狙いや重点とする事項は何なのだろうか。

すでに新事業展開に乗り出している中小企業が新事業展開の各カテゴリーにおいて何を重視しているか、調査結果をみたのが図表2-5である。

これから、新事業展開への取組（カテゴリー）の違いにもかかわらず、「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」といった点を中小企業は重視していることが分かる。

図表2-5 新事業展開に乗り出している中小企業が重視する点（単位：％）

	既存事業の技術・ノウハウが活かされる	市場規模が大きい・成長性が見込まれる	多額の投資を必要としない	競合が少なく、価格競争に陥りにくい	製品・サービスを提供するチャンネルがある	知名度・信用力が活かされる	連携相手がいる	必要な認可等を取得している
①新市場開拓 (n=196)	67.9	50.5	3.7	33.2	30.1	29.1	16.8	10.2
②新製品開発 (n=194)	77.3	48.5	34.0	36.1	36.6	29.9	18.0	14.4
③多角化 (n=141)	66.7	49.6	41.8	37.6	29.8	33.3	21.3	12.1
④事業転換 (n=49)	69.4	51.0	40.8	46.9	28.6	30.6	24.5	10.2

(原 注) 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にはならない。

(原資料) 「実態調査 (2016 年 11 月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017 年], 350 ページより抜粋・作成。

9) CASE とは、Connected (つながる車：コネクテッド・カー)、Autonomous (自動運転、自動運転車)、Shared (カーシェアリング、ライドシェア)、Electric (電気自動車) の頭文字をとった造語である。ダイムラーの元ツェッチ (Dieter Zetsche) 社長が最初に言ったとされる — 「日経ビジネス」, 10 月 19 日による。

(4) 中小企業における新事業展開の一般的な成果と課題

(a) 中小企業の新事業展開の成果

では、中小企業が新事業展開を実施したことでどのような経営上の成果(効果)がみられたでしょうか。

図表2-6をみてみると、新事業展開に成功した企業297社は、「売上高の増加」(73.7%)や「利益の増加」(64.3%)といった業績面で成果が上がったとしている。また、「従業員の意欲向上」(49.2%)や「企業の知名度向上」(52.2%)といった点も約半数の企業が成果があったと回答している。

なお、中小企業が新事業展開を実施したことによる成果として、図表2-6の中で「利益の増加」を挙げている企業(成功した企業)が3分の2近い比率(64.3%)と、比較的高い比率となっている。

さらに、新事業展開に取り組んでいる企業の利益率(経常利益率)は新事業展開のカテゴリー別にはどのようになっているでしょうか。新事業展開に取

図表2-6 中小企業が新事業展開を実施したことによる効果

(単位：%)

	新事業展開に	
	成功した企業 (n=297)	成功していない企業 (n=1,051)
新規顧客の獲得	62.0	55.6
売上高の増加	73.7	43.0
従業員の意欲向上	49.2	38.6
企業の知名度向上	52.2	37.0
利益の増加	64.3	25.3
技術力の向上	38.0	32.8
人材育成	33.3	27.2
雇用の増加	33.7	18.2
既存業務の見直しによる業務効率化	18.9	17.8
資金調達力の向上	21.9	5.7

(原 注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

(原資料) 「実態調査(2016年11月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017年], 351ページより筆者作成。

図表 2-7 新事業展開を行っている中小企業の利益率（経常利益率）

（単位：％）

	増加	横ばい	減少
①新市場開拓（n=638）	39.7	37.9	22.4
②新製品開発（n=670）	36.0	37.8	26.3
③多角化（n=458）	40.2	35.4	24.5
④事業転換（n=136）	40.4	32.4	27.2

（原資料）「実態調査（2016年11月）」。

（資料）中小企業庁編 [2017年]，343 ページ。

り組んでいない企業と比較してみよう。図表 2-7 にみるように、新事業展開の各カテゴリーのいずれも、取り組んでいる中小企業の方が取り組んでいない中小企業よりも、経常利益率が「増加」しているとする企業の割合が高くなっている。

#### (b) 新規事業展開において中小企業が抱える課題

次いで、新事業展開に乗り出している中小企業が抱えている課題をみてみよう（図表 2-8）。

新事業展開の各カテゴリーともそれぞれ少なからず課題を抱えていることが分かる。人材不足、コストの負担、販路開拓の難しさといった課題である。

①新市場開拓においては、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さ、自社の強みの活用の見極めの難しさを課題と回答している企業の比率が大きい。

②新製品開発においては、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を課題とする企業の比率が高い。

③多角化や④事業転換においても、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さ、自社の強みの活用の見極め、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<sup>（補注）</sup>。

図表 2-8 中小企業の新事業展開における課題 (単位：%)

	必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足	販路開拓が難しい	新事業展開に必要なコストの負担が大きい	市場ニーズの把握が不十分	自社の強みを生かせる事業の見極めが難しい	自社の製品・サービスの情報発信が不十分	必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難
①新市場開拓 (n=288)	32.6	26.7	24.7	18.1	12.5	10.8	9.4
②新製品開発 (n=281)	31.7	14.9	19.6	14.9	11.0	8.5	14.6
③多角化 (n=282)	34.8	22.3	20.6	18.1	15.6	9.6	18.8
④事業転換 (n=269)	24.5	16.0	15.8	15.6	16.0	7.4	16.7

(原 注) 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

(原資料) 「実態調査 (2016 年 11 月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017 年], 356 ページより抜粋・作成。

【事例①】中小企業 KM 社では、開発から 2 年間は販売ルートを確立することができなかった。販路獲得の契機は社長自らが旧知のスポーツアパレルメーカーに技術提案し、実際に商品を見てもらい、高い評価が得られ、そのメーカーとの OEM 契約の締結に漕ぎ着け、その後徐々に販売網が広がった。展示会で百貨店の目に留まり、売り上げを伸ばしている。同社製品は、現在、百貨店、スポーツ用品店を中心に 150 店舗以上で販売されている<sup>10)</sup>。(KM 社 一本社所在地：大阪府松原市。設立：1951 年 3 月一創業 1922 年 11 月。資本金：1,800 万円。従業員数：98 人。事業内容：靴下の製造・販売。高機能靴下の製造・販売。)

【事例②】別の中小企業 SM 社では、メディアを通じた広告宣伝には大きなコストがかかるので、材料メーカーや工作機械メーカー等とタイ

10) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 52 ページ。

アップして、既存顧客に限らず、タイアップメーカーの顧客を対象にした自社工場見学や技術セミナーを行っている<sup>11)</sup>。(SM社 一本社所在地：福岡県筑紫野市。設立：1972年3月。資本金：8,500万円。従業員数：123人。事業内容：産業用機械器具、小ロット製造代行サービス)

(補注) なお、中小企業のうち下請中小企業においては、よく脱下請化が説かれる。

その意味では、下請中小企業と新事業展開が取り沙汰されてもよい。より立ち入った調査・研究が必要となろう。断片的ではあるが、下請企業(製造業)が新事業展開に際して直面した調査結果があるので、それを見てみよう。

下の図表をみると、下請比率が高い中小企業(25%以上)の方が「販売先の開拓・確保が困難」と回答する割合が高くなっている。親事業者との取引の依存度が高い下請中小企業にとっては、新たに販路を確保することが厳しい状況にある。また、新規事業を担う人材の確保が困難とする下請企業の割合も3分の1以上みられる。今後はさらに新事業展開においてさらに人材不足がみられるかもしれない。

#### 新事業展開に際して下請中小企業が直面した課題

(複数回答。単位：%)

項 目	下請比率 25% 未満 の企業 (n=237)	下請比率 25% 以上 の企業 (n=139)
販売先の開拓・確保が困難	38.0	44.6
新事業を担う人材の確保が困難	35.4	37.4
新事業経営に関する知識・ノウハウの不足	35.0	31.7
製品開発力、商品企画力が不足	32.1	33.8
自己資金が不足	19.8	21.6
情報収集力が不足	16.0	25.2
有望な事業の見極めが困難	15.2	12.2
資金調達が困難	12.2	13.7
新事業分野の参入障壁	9.3	9.4
安定的な仕入れ先の確保が困難	5.1	7.9
業務提携先の確保が困難	4.6	10.1
既存事業の経営がおろそかになる	2.1	7.2

(原 注) 過去10年の間に新事業展開を実施した製造業の企業を集計している。

(原資料) 中小企業庁委託「中小企業の新事業展開に関する調査」(2012年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱)。

(資 料) 中小企業庁編 [2013年]、108ページより抜粋・作成。

11) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a]、65ページ。

### (5) 小 括

本節では、「実態調査（2016年11月）」から中小企業の新事業展開の各カテゴリー（新市場開発，新製品開発，多角化，事業転換）別に，まずはどれくらいの中小企業が新事業展開に取り組んでいるのか，概要を検証した。

3,000社弱の中小企業が回答しているが，各カテゴリーとも新事業展開に取り組んでいる中小企業よりも取り組んでいない企業の方が多いことが分かった。

新しい規事業分野に他に企業に先駆けて取り組んでいくのか二番手になるのか，それとも取り組まないのか，中小企業にとっては難しい課題となるであろう。従来 of 事業分野で競争力を維持ないしは競争力を高め，順調に利潤が得られている中小企業の場合——市場浸透に取り組んでいる中小企業の場合——，あえて新事業の展開に取り組まない選択も当然あり得る。新規事業に乗り出そうという動機が生じず，新事業へ乗り出していこうという意思決定はなかなかされないかもしれない。

「実態調査（2016年11月）」で新規市場に乗り出してはいない中小企業の中には，新事業に乗り出すのか，乗り出さないのか板挟みになって，新事業展開に乗り出すのか否か，岐路に立たされている中小企業も少なくないであろう。いまこの点について，イノベーション論でいう「イノベーターのジレンマ」<sup>12)</sup>を敷衍して「新事業展開における中小企業のジレンマ」と呼ぶことができるであろう<sup>(補注)</sup>。

(補注) なお，経営者によって「新事業展開における中小企業のジレンマ」の受け止め方は異なるであろう。

①革新的経営者…経営者によっては，「新しもの好き」で新規性の高い事業に乗り出す者もいるであろう。

---

12) 安田聡子 [2017年 a]，14～16 ページを参照。

②また、新事業に乗り出す場合、①革新的経営者のように即座に判断を下すことはないが、それでも他に先駆けて先駆的であろうとする者もいるであろう。

③新規事業に乗り出さない経営者…新しいことを決断する際に、過去の経緯や先例を判断基準とするために新しいことを受け入れない経営者もいるであろう。彼らの企業の経営資源は多くなく、それを失うわけにはいかないため、不確実性が高い新事業には乗り出さないのである<sup>13)</sup>。

新事業展開に取り組み、うまくいっている中小企業は各カテゴリーとも3割前後である。新事業展開に当たって、必要な技術・ノウハウを持つ人材や、コストの問題、販路開拓（マーケティング）等々の問題を抱える中小企業も少なくない。

すでに新事業を展開している中小企業が関心を持つ領域は環境・エネルギーや医療機器・ヘルスケア、観光、AI・ロボット、自動運転等の分野である。自動車分野ではCASEに関連して完成品企業の動き（再編成等を巡る動き）が活発である。サプライチェーンを構成する中小企業にとってもソフトウェアの開発等、従来からのネットで繋がる分野や自動運転、シェアリング、電気自動車（EV）等に関連した新しい分野を手掛ける中小企業が出現してくるであろう。

新事業展開に乗り出している中小企業が重視する点は、新事業展開のいずれのカテゴリーにおいても既存技術・ノウハウや市場規模の大きさ、市場の成長性が見込まれ、競合企業がなく価格競争に陥りにくいことである。また、大きな投資を必要としないことも中小企業は重視している。

中小企業が新事業を実施したことによる効果（成果）としては、売上高が増加し、利益も増加したとする中小企業の割合が高い。新規顧客を獲得した中小企業の割合も高い。従業員の意欲向上や人材育成につながったとする中小企業もある。新事業展開への取組が活発な中小企業ほど、一定に、利益率

---

13) 安田聡子 [2017年b], 54~55ページを参照。

が高いという相関があるとみてよいであろう。

新事業を展開していくに当たって中小企業が抱える課題は人手不足や、コストの負担、販路開拓の難しさである。その他、問題点としては新事業展開に当たっての技術・ノウハウ習得の困難等が挙げられている。市場ニーズの把握や情報発信の不十分さ、自社の強み（コンピテンス）の把握の難しさ等であるが、いずれも中小企業一般についても言えることであろう。

### 3. 中小企業における新事業展開と研究開発

#### (1) 日本の産業部門における研究費

##### (a) 日本の研究開発費

一般的に、企業は新製品や新サービスの開発・生産や製造コストの削減、生産効率の改善を目的として研究開発投資を行う。もう1つの目的としては、企業はいくつかの事業に乗り出していけば好調な事業部が不調なそれを補ってくれるのでリスクが分散されるということである<sup>14)</sup>。中小企業にとっても然りであろう。

**【事例】**印刷業から携帯電話関連用品や自動車装飾関連用品分野に進出した中小企業のHP社では、新事業展開によって複数の分野を手がけている。幅広い顧客層を捉えるとともに、需要のバラツキを軽減している<sup>15)</sup>。(HP社 本社所在地：大阪府大阪市。設立：2000年9月。操業：1987年4月。資本金：4,910万円。従業員数：30人。事業内容：シルク印刷、携帯電話関連用品、自動車装飾関連用品。)

---

14) 宮田由紀夫 [2017年], 100ページを参照。

15) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 48~49ページ。

中小企業が新事業を展開していく際にも当然研究開発投資を行うであろう。特に新製品開発、多角化、事業転換に乗り出す場合、製品そのものに関する技術革新（製品イノベーション）はもとより生産工程の技術革新（工程イノベーション）なしには新製品が生み出せないことも多い。そこで、中小企業における新事業展開と研究開発との関りをみておくことにしよう。

まず一般的に日本の研究開発について、研究費の点から見ておこう。

日本の2015年の研究開発費（1,700億ドル）は米国（5,029億ドル）、中国（4,088億ドル）について世界第3位となっている。日本の全産業の研究費は13.7兆円と総額（日本円で18.9超円）の72.5%を占めている<sup>16)</sup>。

#### (b) 日本の産業部門における企業規模別研究費

企業規模別に日本の産業部門に占める比率は、2016年度には、資本金「100億円以上」の企業が圧倒的に多く、9.5兆円と産業全体の71.4%を占めている。次いで、「10億円～100億円」の企業が2.5兆円（18.8%）、「1億円～10億円」の企業が0.9兆円（6.8%）となっている。

中小企業に入れてよいであろう資本金「1,000万円～1億円未満」の企業は0.4兆円と低い比率（3.0%）に留まっている（図表3-1）。

#### (c) 研究開発活動への中小企業の取組状況

中小企業はどれくらいの割合で研究開発を実施しているだろうか。大企業と比較してみたのが図表3-2である。

研究開発に取り組んでいる中小企業の割合は製造業で11.5%（大企業は60.6%）、非製造業では0.9%（大企業では20.4%）となっており、中小企業は大企業に比べて低い水準になっている。

ところで、研究開発の状況を比較するのに「売上高に対する研究開発費」（＝売上高研究開発費比率）がよく使われる。

---

16) 経済産業省産業技術環境局技術政策企画室 [2018年]、2ページおよび8ページによる。

図表3-1 日本の産業部門における企業規模別研究費の推移

(単位：兆円。括弧内は%)

年 度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
資 本 金 規 模	100億円以上	8.8 (72.7)	9.1 (74.6)	9.0 (74.3)	9.4 (74.0)	9.7 (71.9)	9.8 (72.1)	9.5 (71.4)
	10億円～ 100億円未満	2.2 (18.2)	2.1 (17.2)	2.1 (17.4)	2.2 (17.3)	2.4 (17.8)	2.5 (18.4)	2.5 (18.8)
	1億円～ 10億円未満	0.7 (5.8)	0.7 (5.7)	0.7 (5.8)	0.8 (6.3)	0.9 (6.7)	0.9 (6.6)	0.9 (6.8)
	1,000万円～ 1億円未満	0.4 (3.3)	0.3 (2.5)	0.3 (2.5)	0.3 (2.4)	0.5 (3.7)	0.4 (2.9)	0.4 (3.0)
	合 計	12.1 (100.0)	12.2 (100.0)	12.1 (100.0)	12.7 (100.0)	13.5 (100.0)	13.6 (100.0)	13.3 (100.0)

(原資料) 総務省科学技術研究調査（企業／第1表産業，資本金階級別研究関係従業員数，社内使用研究費，受入研究費及び社外支出研究費（企業）／社内使用研究費／総額）を基に経済産業省作成。

(資 料) 経済産業省産業技術環境局技術政策企画室「我が国の産業技術に関する研究開発活動の動向——主要指標と調査データ——」，2018年2月，32ページより筆者作成。

図表3-2 大企業と中小企業における研究開発の実施割合

(単位：%)

規模・業種		研究開発有り	研究開発無し
中小企業	製造業	11.5	88.5
	非製造業	0.9	99.1
大企業	製造業	60.6	39.4
	非製造業	20.4	79.6

原注 (1) 資本金1千万円以上の企業から抽出した約13,800社を対象に調査。回収率は約76%。調査特点是2008年3月31日現在。

(2) 社内（内部）で研究費を使用又は外部に研究費を支出したと回答した企業を「研究開発有り」としている。

(3) 従業員1～299人を中小企業，300人～を大企業としている。また，ここでの非製造業は，当該調査における「全産業」から「製造業」を除いた産業を指す。

(原資料) 総務省「科学技術研究調査」（2008年）。

(資 料) 中小企業庁編 [2009年]，65ページ。

図表 3-3 売上高研究費比率 (単位：%)

	全体の売上高に占める 研究開発費の比率	研究開発を実施している 企業の売上高に占める研 究開発費の比率
中小企業	0.3	2.4
大企業	2.4	3.5

原注 (1) 資本金 1 千万円以上の企業から抽出した約 13,800 社を対象に調査。

回収率は約 76%。調査特点是 2008 年 3 月 31 日現在。

(2) 従業者 1~299 人を中小企業, 300 人~を大企業としている。

(3) 研究開発費は社内使用研究費 (支出額) と社外支出研究費の合計。

(原資料) 総務省「科学技術研究調査」(2008 年)。

(資 料) 中小企業庁編 [2009 年], 65 ページ。

ある調査によると、米国の売上高研究開発費比率は上昇傾向にあり 6%台に達するという。これに対して日本のそれはやや低く約 4%になっている (『日本経済新聞』, 2019 年 9 月 14 日付)。

大企業と中小企業とで国内の売上高研究開発費比率を比較してみると図表 3-3 の通りである。これから、大企業全体の売上高に占める研究開発費の比率は 2.4%、中小企業全体の売上高に占める研究開発費の比率は 0.3%となっており、大企業に比較して中小企業の研究開発は低調なようにみえる。

ところが、研究開発を実施している大企業の売上高に占める研究開発費の比率は 3.5%となっており、研究開発を実施している中小企業の売上高に占める研究開発費の比率は 2.4%となっている。実際に研究開発を行っている企業に限定すれば、売上高に占める研究開発費の割合は中小企業と大企業の間ではそう大差はない。これから研究開発に積極的な中小企業の様子がみえてくる。

#### (d) 業種別・規模別比率

産業部門のうち研究開発費が最も多いのが、輸送用機械器具製造業であり、第 2 位が情報通信機械器具製造業、第 3 位が医薬品製造業、第 4 位が電気機械器具製造業、第 5 位が業務用機械器具製造業、第 6 位が化学工業である<sup>17)</sup>。

図表3-4 業種別・従業員別にみた研究開発を行っている中小企業の割合  
(単位：%)

業 種	従 業 員 規 模				
	個人企業	5人以下	6～20人	21～50人	51人以上
建設業	0.0	0.0	1.6	1.3	5.3
製造業	0.8	2.7	6.5	14.4	29.6
情報通信業	2.6	3.7	6.2	6.5	12.1
卸売業	0.3	2.2	3.9	7.4	11.1
小売業	0.2	0.5	3.8	2.7	1.7
飲食・宿泊業	1.9	0.9	2.2	0.8	4.0
サービス業	0.6	0.3	1.2	0.9	1.7

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。

(3) 値は「新製品または新技術の研究開発を行った」と回答した企業の割合。

(原資料) 中小企業庁「中小企業実態基本調査」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017 年], 357 ページより筆者作成。

では、中小企業の場合はどうか。中小企業庁の調査によれば、研究開発を実施している企業の比率が高いのは製造業、情報通信業、卸売業である。規模別には、規模が小さくなるほど研究開発を行っている中小企業の比率が低くなっている（図表3-4）。

## (2) 新事業展開における研究開発

### (a) 新事業展開における研究開発の実施比率

中小企業が新事業を展開していく場合、製品においても製造工程においても研究開発が重要となり、しかるべく研究開発体制を整える必要が生じて来るであろう。

17) 経済産業省産業技術環境局技術政策企画室 [2018 年], 32 ページ。

【事例①】ある中小企業 HP 社は消費者に受け入れられる商品を市場に投入し続けなければならないので、絶え間ない技術開発が必要であると考えている。これまで、社長1人が開発を行っている。複数人で開発すると意見の相違が生じ、うまくいかないと考えたからである。しかし、商品の幅が広がり、社長が持つ技術・ノウハウには限界があるので、社内体制で開発することになっている<sup>18)</sup>。

【事例②】今後、開発を進めていくためには、それを担う人材が欠かせない。そこで、ある中小企業 KM 社では新卒の学生を採用し技術を学ばせる一方で、デザインや機能の設計に長けた人材を中途採用し、メンバー7人で開発している<sup>19)</sup>。

【事例③】別の中小企業 SC 社では、レーザー関連機器の開発経験のある技術者をヘッドハンティングし、機械設計に強みを有する社長と共同開発したことで製品開発力を高めた<sup>20)</sup>。(SC 社 本社所在地：静岡県浜松市。設立：1987年。資本金：5,000万円。従業員数：22人。事業内容：FA の設計・製造、計測ユニットの製造)

では、中小企業の新事業展開において研究開発はいかなる重要性を持つであろうか。「実態調査 (2016年11月)」から新事業展開に乗り出している中小企業の状況を見ておこう。

図表3-5は新事業展開を各カテゴリー別に、そして新事業展開に成功しているかどうか別に、研究開発の実施割合を示している。各カテゴリーとも新事業転換に「成功した企業」の方が「新事業展開に成功していない企業」よりも実施割合は高くなっている<sup>21)</sup>。

---

18) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 48ページ。

19) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 51ページ, 53ページ。

20) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 86ページ。

図表 3-5 中小企業の研究開発実施比率（単位：％）

	新事業展開に 成功した企業	新事業展開に 成功していない企業
①新市場開拓の場合（n=621）	38.4	36.2
②新製品開発の場合（n=645）	47.3	43.6
③多角化の場合（n=437）	42.9	37.2
④事業転換の場合（n=128）	47.7	34.5

（原資料）「実態調査（2016年11月）」。

（資料）中小企業庁編 [2017年]，359ページより筆者作成。

#### (b) 中小企業の新事業展開における研究開発上の成果と課題

以上、中小企業の新事業展開における研究開発の意義と取組状況を観察した。「実態調査（2016年11月）」から算出したところでは<sup>21)</sup>、「研究開発費が売上高に占める比率」が高い企業ほど営業利益率も高くなっていることが分かった。

次に、中小企業が新事業展開を行うに当たって抱える研究開発上の課題はなにか。中小企業庁の委託調査からみてみよう（図表3-6）。

まず、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」とする企業の比率が最も高い（成功した企業で64.0%、成功していない企業で68.1%）。

今日、中小企業にとって一般的に人材不足・労働力不足が大きな問題とされるが、新事業展開においてもそのことが指摘できよう。

**【事例①】** 中小企業の場合、事業性が不明な段階で、広く社会から開発資金を集めるといふわけにいかない。HP社では、ベンチャーキャピ

21) なお、「実態調査（2016年11月）」によれば、新製品開発においては43.6%の企業が（同様に多角化においては37.2%の企業が、新市場開拓においては36.2%の企業が、事業転換においては34.5%の企業が）研究開発を実施しているのに新製品開発に失敗していることになり新事業展開の厳しさを物語っていると言えよう。

22) 中小企業庁編 [2017年]，358ページによる。

図表 3-6 中小企業の新事業展開の成否別にみた研究開発における課題

(単位：% n=776)

	必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している	研究開発に多額の費用がかかる	研究開発で得た成果を新製品・サービスの実用化に結びつけられない	研究開発に時間がかかり、市場の変化のスピードに合わない	研究開発で得た成果をコストの削減に結びつけられない	特に課題はない	研究開発についての適切な相談相手がみつからない	資金調達が難しい
新事業展開に成功した中小企業 (n=211)	64.0	25.1	20.4	21.3	11.4	16.6	10.4	8.1
新事業展開に成功していない中小企業 (n=565)	68.1	35.4	29.4	26.5	17.2	10.3	10.6	10.4

(原 注) 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にはならない。

(原資料) 「実態調査 (2016 年 11 月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017 年], 360 ページより抜粋・作成。

タルらから出資を受けることは難しかったので、開発資金は借入で賄った<sup>23)</sup>。

【事例②】産業用機械を製造している別の中小企業 SM 社では、ベンチャーキャピタル (VC) からの出資を受けていたが、さらに転換社債も引き受けてもらった。これで同社の信用力も上がった。加えて、ベンチャーキャピタルの情報ネットワークにも期待している<sup>24)</sup>。

【事例③】さらに、中小企業 SC 社では公的資金を得るべく、静岡県や経済産業省、文部科学省など、利用可能な補助金の情報を積極的に集め、応募している。合計 3 億円近い資金の獲得に成功し、開発のスピードアップに大きく寄与している<sup>25)</sup>。

23) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 48 ページ。

24) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 64 ページ。

### （3）小 括

日本の研究開発費は、米国、中国に次いで世界第3位であり、7割以上が産業部門で使用されている。しかも圧倒的に大企業の比率が高く、7割以上を占めている。一方、中小企業に占める研究開発費は4,000億円程度である。したがって新事業展開においても中小企業が使用する研究開発費は少ないことが予想された。実際、中小企業が使用する研究開発費は全体の3%程度であることが確認できた。

さらに、研究開発を実施している企業は、大企業・製造業で50.6%、中小企業・製造業で11.5%と、中小企業の方が研究開発を行っている企業の比率は低くなっている。

研究開発の状況をみるのによく「売上高研究費比率」が使われる。本節で確認した大企業全体の売上高研究費率は2.4%であり、中小企業全体に占めるその比率は0.3%となっている。中小企業の比率が言ってみれば極端に低い。ところが、「大企業の中で研究開発を実施している企業」の売上高研究開発費比率は3.5%、「中小企業の中で研究開発を実施している企業」の売上高研究開発費比率は2.4%とその差は縮まっている。

また、中小製造企業において、「新製品または新技術の研究開発を行った企業」は、「従業員数51人以上」で29.6%、同「21～50人」で14.4%という比率になっている。

新事業展開を行っているあらゆる中小企業が研究開発を行っているのではないが、分かったことは研究開発活動が活発な中小企業ほど利益率が高いということである。研究開発と利益率の間には相関関係があるとみてよいであろう。

中小企業の新事業の展開に関してどのような課題があるのかも検証した。

---

25) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 86ページ。

言い換えれば、当然のこととしてうまく新事業を展開している中小企業の方が抱える課題は小さい。

新事業展開に当たって、特に必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足を課題とする中小企業が多く、また、研究開発に多額の費用がかかるとする中小企業も少なからずみられた。研究開発では効果（成果）が上がったのだが、新製品・サービスの実用化に結び付けられなかったとする中小企業も少なくはない。

よく中小企業は小回りが利くと言われる。ところが、そうはいかず研究開発に時間がかかり、市場の変化の速さについていけないことが課題だとする中小企業も少なくはない。

#### 4. 中小企業の新事業展開における外部資源の利用

##### (1) 中小企業の新事業展開における外部経営資源の利用

中小企業が新事業を展開していく中で抱える課題は、持てる経営資源に制約があることから生じているかもしれない。そこで、すぐに想定されるのは社外資源の利用である。以下、みてみよう。

企業外部にある経営資源を利用することは、新事業展開に限らず、一般的にもアウトソーシングやファブレス企業（ファブレス経営）といった論脈で語られることが多い。

アウトソーシングとは、企業が自社の製品・部品、サービス等を他企業に外注・委託することと言ってよいであろう。技術・ノウハウが少ないかまったくそれを持たない中小企業も他企業にその開発や生産を任せることによって、自社が持たない専門性の高い製品・部品、サービスの生産に乗り出すことが可能になるであろう。アウトソーシングをすることによって、新事業展開が可能となる場合があるであろう。また、アウトソーシングによって、

リードタイムの短縮や低コスト化が可能となることも多い<sup>26)</sup>。

また、「ファブレス」とは、fabrication（組み立てて製造する）が-less（…のない。…を欠く）という意味である。つまり、ファブレス企業とは自社では工場を持たず製品・部品の生産は他企業に任せて、企画・開発・販売だけを自社で手がける企業のことである。したがって、自社の得意分野への経営能力の集中が可能となる<sup>27)</sup>。

では、新事業展開と関わって中小企業の外部資源の利用はどのようになっているであろうか。中小企業が新事業展開に乗り出す際、課題となっていたのは、技術やノウハウを持った人材の不足である。この人材の不足を自社内で確保する取り組みも欠かせないが、それには時間がかかり、またコストもかかる。新しい人材の採用に当たっての体制整備や採用担当者を設ける必要があるであろう。

したがって、中小企業においては、外部資源を利用していくことが業績向上に向けて有効な方策になり得るであろう。そこで、新事業展開と関わって資源の利用状況を「実態調査（2016年11月）」からみてみよう（図表4-1）。

これからみて、全体的には1割から2割の間の比率の企業が外部資源を利用していることが分かる。

【事例①】先にも事例としてあげた中小企業HP社では、商品企画から製造、販売まで一貫して行い、受注企業から脱却したが、その後多くの企業と企画、製造、販売契約を締結するようになり、売上高を伸ばした<sup>28)</sup>。

---

26) 川上義明 [2016年], 109ページも参照。

27) 川上義明 [2016年], 150ページも参照。

28) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a], 46ページ。

図表 4-1 中小企業の新事業展開の成否別に見た外部資源の利用状況

(単位：%)

	外部資源を活用している企業	外部資源を活用していない企業
市場ニーズの把握 (n=276)	17.8	82.2
自社の強みの把握 (n=274)	17.5	82.5
情報戦略の実施 (n=274)	15.3	84.7
マーケティング活動の評価・検証 (n=274)	14.6	85.4

原注 (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) 外部資源の活用状況として、「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。

(原資料) 「実態調査 (2016年11月)」。

(資 料) 中小企業庁編 [2017年], 383 ページより抜粋・作成。

【事例②】別の中小企業 SS 社の強みは、長年に亘って培ってきたガラス切断技術とそれを支える人材であった。当初、ガラス分断装置は自社内で開発し、製造していたが、今はガラス分断装置の製造はほとんどの工程を外注している。すなわち、同社で概要設計した後に、機械の詳細設計、製造、現場据え付けは機械製造に詳しい協力会社に委ね、ガラス分断技術のノウハウを持つ同社の技術者が最終調整を行い、装置を完成している。機械製造に当たって、これら協力会社の存在は不可欠となっている<sup>29)</sup>。(SS 社—本社所在地：大阪府摂津市。設立：1936年10月。資本金：4,150万円。従業員数：374人。事業内容：ガラス切り工具の製造・販売、太陽光発電パネル加工装置、各種電子部品基盤分断装置等)

ところが、これとは逆にアウトソーシングしないことによって、製品の性能の向上や納期の短縮、コストの削減、技術力の向上をはかろうとする中小企業がある。

29) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年 a], 79 ページ。

【事例①】従来の産業用機械製造に関わった過程で開発・設計、部品加工、溶接、塗装、最終組立を自社内で一貫生産体制を整えていることが中小企業 SM 社の強みである。川上部門と川下部門を強化し、特に SWOT 分析を行い小ロット生産を可能ならしめてきた。同社では、自社内だけで生産が完結するので、設計と製造現場のすり合わせや工程間の調整が容易となっている。そのため小ロット生産での性能の向上や納期の短縮、コスト削減が行いやすくなっている<sup>30)</sup>。

【事例②】また、別の中小企業 KM 社では、染色から編み込み、つま先の縫い合わせ、刺繍、プレス、検品、包装まで、靴下づくりの全工程を自社工場で一貫して行ってきた。このように自社内で一貫生産することによって、前後の工程を含めて開発を進めることができ、技術力の向上が容易になっている<sup>31)</sup>。

これとは別に外部資源を利用する例としては、また M&A による場合がある。

【事例①】各種電子部品基盤（LED を含む）分断装置メーカーの SS 社は、海外企業のレーザー部門への M&A を行い、レーザーカット装置に関するコア技術を取得している<sup>32)</sup>。

【事例②】1970 年代に入ると、海外から国内に新しいタイプの外食チェーンが国内に進出してきた。これら外資系外食チェーンは国内では調達できない食材を海外から持ち込んでいたが、日本国内での展開が進むにつれて、これら外資系企業は日本国内での原材料の獲得を模索する

---

30) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 64 ページ。

31) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 50 ページ。

32) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a], 79 ページ。

ようになった。そうした折、ある外食企業が食材メーカー MG 社をパートナーとして選んだ。具体的には、MG 社はその海外企業と合併で食材輸入会社を設立した。そうなると MG 社は海外情報を他社より早く入手でき、次々と取引先を獲得していった。さらには、海外からの食材輸入に留まらず、業務用飲料や食材の製造を手掛けるようになり、MG 社はその後外食産業向けの食材メーカーに転換していった<sup>33)</sup>。(MG 社 本社所在地：東京都墨田区。設立：1947 年 7 月 — 創業：1916 年 6 月。清涼飲料水の製造。業務用飲料・食材製造)

## (2) 中小企業による外部資源の活用による成果と課題

### (a) 中小企業による外部資源の活用による効果 (成果)

中小企業が外部資源を利用することによって、どのような成果 (効果) が得られたのだろうか。いま「実態調査 (2016 年) からみておこう (図表 4-2)。

**図表 4-2 中小企業による外部資源の利用による効果**

(単位：% n=73)

効 果	比率 (%)
必要な技術・ノウハウや人材の補完	63.0
必要な人材、体制を確保するコストの削減	35.6
既存業務の見直しによる業務効率化、コストの削減	32.9
自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中	32.9
効果はなかった	4.1

(原資料)「実態調査 (2016 年 11 月)」。

原注 (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。

(資 料) 中小企業庁編 [2017 年]、385 ページ。

33) 日本政策金融公庫総合研究所 [2014 年 a]、59 ページ。

これからみて、外部資源利用による「効果はなかった」とする中小企業もないわけではないが（4.1%）、「必要な技術・ノウハウ人材の保管」に効果があったと回答する中小企業の比率は高い（63.0%）。次いで「必要な人材、体制を確保するコストの削減」に効果があったと回答する中小企業が3分の1強みられる（35.6%）。

(b) 中小企業による外部資源の活用することで生じる課題

先にみたように、中小企業の新事業展開における外部資源の利用は、全体的には1割台であり、そう高いとはいえない（図表4-1）。

では、中小企業が外部資源を利用する上で何か課題があるのだろうか。「実態調査（2016年11月）」からみておこう（図表4-3）。

これから分かるように、「外部資源を利用していない企業」は（「特に問題は生じなかった企業」を除いて）各項目とも「外部資源を利用している企業」

図表4-3 外部資源の利用状況別に見た中小企業の課題

（単位：％）

	外部資源を利用している企業 (n=49)	外部資源を利用していない企業 (n=582)
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	26.5	39.7
適正な契約金額の相場が分からない	26.5	36.9
アウトソーシングの成果が対価に見合わない	18.4	29.4
競合他社等への技術・ノウハウ等の流出が心配	8.2	18.2
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	8.2	33.5
アウトソーシング先との契約手続きが面倒	6.1	12.0
特に問題は生じなかった	40.8	6.2

（原注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

（原資料）「実態調査（2016年11月）」。

（資料）中小企業庁編 [2017年], 384ページ。

よりも多くの課題を抱えていることが分かる。

加えて、外部資源を一度使用した企業は、さほど課題を感じることなく外部資源を有効に活用し、自社で注力すべき業務領域に経営資源を集中でき、効果を感じているのかもしれない<sup>34)</sup>。

### (3) 小 括

一般的に言って、大企業においても中小企業においても、企業外部にある経営資源を利用することが多い。

外部資源の利用としては、M&Aを行ったり、合併会社を設立したりする場合もある。

何故に、新事業に成功した中小企業は外部資源を利用するのか、具体的にみると、6割上の中小企業が必要な技術・ノウハウや人材の補完ができたとし、種々コストの削減につなげるためとする中小企業が30%台であった。中には、外部資源は利用したが、効果はなかったとする中小企業もみられた。

新事業展開における各カテゴリーとも、利益率（経常利益率）が増加した企業もあるが、横ばいかあるいは減少したとする中小企業も少なくはなかった。

では、新事業展開に当たって、課題は何か。それは必要な人材、体制を自前で確保する場合と比較して、コストが割高なことである。また、適正な契約金額の相場が不明で（おそらくは割高であり）、アウトソーシングの成果が対価に見合わないこともある。

---

34) 中小企業庁編 [2017年], 384 ページ。

## む す び

今日、中小企業が置かれた厳しい経営状況の下で、困難な状況を乗り切るべく、新事業展開に乗り出している中小企業も少なくない。だが、課題を抱え新事業に乗り出せない中小企業も多い。種々その理由を考えることはできるが、「新事業展開における中小企業のジレンマ」を考えることもできるであろう。また、新事業に乗り出したとしてもうまくいかないことも多い。小稿では中小企業の外部環境と内部環境を見据えた（ヤヌスの視点に立った）事業活動が緊要ではないかと考えた。

そこで、新事業展開の研究についてはどのように整理すればよいのか、前稿で先行研究を渉猟した。そこで分かったことは、研究方法としては「アンゾフ・マトリクス」にルーツがあるということである。

小稿では、この「製品－市場マトリクス」を掘り下げたが、結局はアンゾフの研究もヤヌスの視点において理解できるということである。データとしては、比較的大きい中小企業庁の委託調査やその他の調査結果を利用して、具体的に事例も取り上げ、中小企業の新事業展開状況を観察した。

中小企業が中小企業たる所以は、持てる経営資源が少ないということである。特に中小製造業企業の場合、新事業展開と研究開発の関りにおいて、必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足に悩まされていることが理解できた。そこで、企業外部の経営資源の利用が考えられるのだが、実際多くの中小企業が外部の経営資源を利用している。だが、そこから新たに生じる課題に中小企業は悩まされている。逆に、自社で開発から完成品まで外注・アウトソーシングをしないで競争力が獲得できている中小企業もある。

新事業展開の結果、新規顧客の獲得や売上高の増加、従業員の意欲向上に繋げている企業も少なくはない。だが、利益率が上昇するどころか、よくて横ばい、あるいは逆に減少している中小企業もみられる。なおも、必要な技

術・ノウハウを持つ人材の不足や販路開拓、コストの負担等に悩まされている中小企業もある。市場ニーズの不足や自社の強みを生かせる事業の見極めができていない中小企業もみられる。

新事業展開についてのみならず中小企業においては企業内外の環境を見据えた企業家や経営者の役割がそうとう強調される<sup>35)</sup>。だが、ひとり（「ファースト・ペンギン」<sup>36)</sup>のような）経営者が有望とみられる新しい事業を見出したとしても、実際に展開していくのは管理層、現場作業者である。これらの人々がそれぞれ新事業展開に当たってヤヌスの視点を持たねば、投下資本の回収すらできなくなってしまうであろう。

## 引用・参考文献

### 1. 和文

- [1] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1985年] 『経営戦略論』、有斐閣。
- [2] 伊藤嘉浩 [2013年] 『新規事業開発のマネジメント』、白桃書房。
- [3] 川上義明 [2008年] 「中小企業研究における科学性と実践性のジレンマ——パトスの領域とロゴスの領域：試論的アプローチ——」 『福岡大学商学論叢』、第52巻第3・4号、福岡大学研究推進部。
- [4] 川上義明 [2016年] 『中小企業経営研究のフロンティア』、梓書院。
- [5] 川上義明 [2019年] 「中小企業における新事業展開研究に関する課題と分析フレーム——ヤヌスの視点からのアプローチ——」 『福岡大学商学論叢』、第64巻第3号、福岡大学研究推進部。
- [6] 経済産業省産業技術環境局技術政策企画室 [2018年] 「我が国の産業技術に関する研究開発活動の動向——主要指標と調査データ——」。

---

35) 「中小企業にとって重要なのは人的資源、特に起業者や経営者…である」と言われることがある——商工組合中央金庫編・岡室博之監修 [2016年]、148ページ。

また、ある実務家は次のように言っている。「どのような新事業開発であれ、それを…推進する企業家個人の資質や能力に負うところ大である…。とくに企業家の『育ち』、『先見力』、『決断力』、『実行力』といった属人的な資質と能力は新事業開発の成否を左右する最大の要因」であると——宮澤政夫 [1996年]、2ページ。

36) 集団で行動するペンギンの群れの中から、天敵がいるかもしれない海へ、餌の魚を求めて最初に飛び込むペンギンのことである。転じて、リスクを恐れず、初めてのこと（ここでは初めての事業）に挑戦するベンチャー精神の持ち主を米国では「ファースト・ペンギン」と呼ぶ——Weblio 辞書：「人事労務用語辞典」に加筆。

- [7] 商工組合中央金庫編・岡室博之監修 [2016年]『中小企業の経済学』, 千倉書房。
- [8] 商工総合研究所 [2015年]『中小企業の新事業展開』(平成26年度調査研究事業報告書)。
- [9] 中小企業庁編 [2009年]『中小企業白書』(2009年版), 経済産業調査会。
- [10] 中小企業庁編 [2013年]『中小企業白書』(2013年版), 佐伯印刷。
- [11] 中小企業庁編 [2017年]『中小企業白書』(2017年版), 日経印刷。
- [12] 中小企業庁編 [2018年]『中小企業白書』(2018年版), 日経印刷。
- [13] 中小企業庁編 [2019年]『中小企業白書』(2019年版), 日経印刷。
- [14] 飛田幸広 [2000年]「新規事業創造の企業戦略に関する一考察——新規事業創造における社内ベンチャーの意義を中心に——」『高崎経済大学論集』第43巻第3号。
- [15] 日本政策金融公庫総合研究所 [2013年]『中小企業の新事業展開に関する調査』結果, 日本政策金融公庫総合研究所。
- [16] 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年a]『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。
- [17] 日本政策金融公庫総合研究所 [2014年b]「中小企業による『新事業戦略』の展開——実態と課題——」, 『日本公庫総研レポート』, No.2014-2。
- [18] 深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年a]「中小企業による新事業成功のポイント」『調査月報』(日本政策金融公庫) August, No.071。
- [19] 深沼 光・松井雄史・藤田一郎 [2014年b]「中小企業による『新事業戦略』の展開——実態と課題——」『日本政策金融公庫論集』, 第24号。
- [20] 宮沢政夫 [1996年]「新事業開発の成功と失敗の要因に関する一考察」, 『経済・政策レポート』, 日本総合研究所, 7月号を参照。
- [21] 宮田由紀夫 [2017年]「イノベーションと企業戦略」土井教之・宮田由紀夫編著『イノベーション論入門』, 中央経済社, 第6章所収。
- [22] 安田聡子 [2017年a]「イノベーションと社会」, 土井教之・宮田由紀夫編著『イノベーション論入門』, 中央経済社, 第1章所収。
- [23] 安田聡子 [2017年b]「イノベーションの普及」, 土井教之・宮田由紀夫編著『イノベーション論入門』, 中央経済社, 第3章所収。
- [24] 山田幸三 [2000年]『新事業開発の戦略と組織——プロトタイプ構築とドメインの変革——』, 白桃書房。
- [25] 山本公平 [2009年]「中小企業の成長と新事業開発戦略」, 井上善海編著『中小企業の経営戦略——競争優位の中小企業経営論——』, 同友館, 第5章所収。

## 2. 英文

- [1] Ansoff, H. Igor [1957]. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct.
- [2] Ansoff, H. Igor [1965], *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill. 廣田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版社, 1969年。
- [3] Ansoff, H. Igor [1979], *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd. 中村元一監訳/田中英之・青木幸一・崔 大龍訳『アンゾフ戦略経営論 [新訳]』, 中央経済社。

〔4〕 Ansoff, H. Igor [1988], *The New Corporate Strategy*, Wiley. 中村元一・黒田哲彦訳  
『最新・戦略経営』, 産能大学出版部, 1990年。

\*前稿〔5〕および本稿は, 2019年7月27日に, 福岡大学2号館で行われた, 日本中  
小企業学会九州部会で報告した内容を基に執筆したものである。報告の際, 質問や  
コメント等をいただいた学会会員の皆様には感謝の意を表したい。