

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

平成 22 年 3 月

財団法人しづおか産業創造機構

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

1. 調査の目的

新規事業・新分野進出は、企業経営において常に重要なテーマであるが、特に、2008年秋のリーマンショックに端を発する世界同時不況以降、中小製造業者の間で、新規事業・新分野進出への関心が高まっている。世界同時不況に伴って、既存主力事業の売上高が急激に減少するとともに、今後の見通しについても必ずしも明るい展望が描けない中、既存事業の市場とは異なる新市場を開拓したり、従来製品・技術とは異なる新製品・技術を開発することで、難局を乗り越えていこうとする企業が増加しているからである。実際、今回のアンケート調査においても、回答企業の7割を超える企業が、「リーマンショック以降、新規事業・新分野進出の必要性が高まった」と回答しており、新規事業・新分野進出は、県内中小製造業における喫緊の課題といえよう。

一方、近年、公的機関や商工団体、金融機関などが主催する展示会や商談会が増加しているが、既存の取引関係の中では接点のない来場者・参加者に対して自社の製品・技術をPRする絶好の機会である展示会・商談会は、まさに新規事業・新分野進出のためのツールとして、大いに利用する価値があると考えられる。

そこで本年度は、県内中小企業の新規事業・新分野進出への取り組み状況を中心には、展示会・商談会の活用状況も含めてアンケート調査を通じて実態を把握し、当機構の事業展開の基礎資料として支援施策の参考に供することとする。それと同時に、新規事業や新分野進出に先進的に取り組んでいる県内中小企業の活動実態を紹介することで、中小企業の新規事業や新分野進出の指針となるよう本報告書を作成するものである。

2. 調査方法

- ①アンケート調査
- ②ヒアリング調査

3. 調査対象

静岡県内に所在する中堅及び中小製造業を無作為に抽出

4. 調査時期

- ①アンケート調査：平成21年12月
- ②ヒアリング調査：平成22年1～2月

5. 調査方法

- ①アンケート調査：郵送方式による
- ②ヒアリング調査：各社への訪問による聞き取り調査

6. 調査内容

調査目的に従い、次の観点から中小企業の新規事業・新分野進出への取り組みに関する現状や課題、今後の意向などについて収集した。(アンケート調査票巻末)

- ①経営状況（業績）
- ②新規事業・新分野への取組み状況（取組み内容、進捗状況、今後の方針、課題）
- ③ビジネスマッチング（展示会・商談会）への出展・参加状況
- ④公的支援（新規事業・新分野進出に関する相談相手、期待する支援策）

7. 調査データの収集・分析

調査データは、単純集計やクロス集計を行い、実態と傾向をより具体的に把握するための整理分析を行った。

8. 調査票の配布・回収

- ・調査票配布数 1,000社
- ・有効回収数 367社（有効回収率 36.7%）

9. 報告書を読む際の注意事項

- ・比率はすべて百分比で表し、小数点第2位を四捨五入している。このため、百分比の合計が100%にならないことがある。
- ・基底となる調査数は、「N=○○」と表示しており、回答比率は、これを100%として算出している。
- ・図表中の回答選択肢が長文の場合、簡略化している箇所がある。
- ・「○割強」等の表記については、以下のとおりとする。
例) 「3割弱」：27～29%、「3割強」：31～33%、「3割半ば」：34～36%

10. アンケート調査の回答企業の属性

●業種別

業種	(社)	(%)
食料品・飲料	29	7.9
繊維品	16	4.4
家具・木材・木製品	41	11.2
パルプ・紙・紙加工品	4	1.1
印刷	4	1.1
プラスチック・ゴム製品	29	7.9
鉄鋼・非鉄金属	13	3.5
金属製品	34	9.3
一般機械器具	35	9.5
電気機械器具	16	4.4
輸送用機械器具	72	19.6
精密機械器具	5	1.4
その他	55	15.0
不明	14	3.8
全体	367	100.0

●資本金別

資本金	(社)	(%)
1,000万円未満	53	14.4
1,000万円～5,000万円	240	65.4
5,000万円～1億円未満	37	10.1
1億円以上	18	4.9
個人事業主	4	1.1
不明	15	4.1
全体	367	100.0

●従業員数別

従業員数	(社)	(%)
20人以下	153	41.7
21～50人	105	28.6
51～100人	57	15.5
101～200人	23	6.3
201人以上	11	3.0
不明	18	4.9
全体	367	100.0

※集計・分析作業委託先 財団法人静岡経済研究所

目 次

I 全体要約	1
II アンケート調査結果	
1. 県内中小企業の現況	5
1-1 売上高・経常利益	5
1-2 リーマンショック以降の売上高の変化	6
1-3 景況回復時期の見通し	7
1-4 自社の主力事業に対する見通し	8
2. 新規事業・新分野進出への取組み状況	9
2-1 新規事業・新分野進出の検討または実施状況	9
2-2 新規事業・新分野進出への取組み開始時期	10
2-3 新規事業・新分野進出への取組みの進捗状況	11
2-4 新規事業・新分野進出への今後の見通し	12
2-5 新規事業・新分野進出を検討または実施している理由	13
2-6 リーマンショック以降の新規事業・新分野進出の必要性の変化	14
2-7 検討・実施している新規事業・新分野の形態	15
2-8 進出を検討・実施している市場	16
2-9 新市場の選択理由	17
2-10 既存事業分野の製品・技術と新市場との関連性	18
2-11 新規事業・新分野進出に際しての事業形態	19
2-12 新規事業・新分野進出に際しての外部との連携	20
2-13 連携を検討・実施している相手	21
2-14 新規事業・新分野進出に際しての課題点	22
2-15 新規事業・新分野進出を検討しない理由	23
2-16 新規事業・新分野進出において黒字化を達成した企業の特徴	24
3. ビジネスマッチング（展示会・商談会）への出展・参加状況	25
3-1 展示会への出展実績や商談会の参加実績	25
3-2 展示会・商談会への出展・参加の頻度	26
3-3 展示会・商談会の出展・参加場所	27
3-4 展示会・商談会への出展・参加による、新規事業・新分野進出の効果	28
3-5 展示会・商談会への出展・参加における効果的な工夫	29
3-6 展示会や商談会の主催者に期待すること	30
3-7 今後の展示会・商談会への出展・参加意向	31

3-8	展示会の出展や商談会への参加を減らすと考える理由	3 2
3-9	展示会・商談会において大きな効果を上げている企業の特徴	3 3
4.	公的機関の活用及び期待する施策	3 4
4-1	新規事業・新分野進出にあたり、相談している相手	3 4
4-2	新規事業・新分野進出に際して、期待する公的支援	3 5
4-3	既に活用している公的支援	3 6
III	ヒアリング調査結果	3 7
A社	自社の技術を活かし、水ビジネスに進出する	3 8
B社	“開発型”の強みを活かし、新分野を開拓	4 0
C社	消費者に直接アプローチして“こだわり”的家具を提案する	4 2
D社	高度な技術力を確立し、時代の変遷とともに新分野を切り拓く	4 4
E社	木型づくりで培った技術をベースに、自社製電気自動車を開発	4 6
IV	まとめ	
1.	必要性が高まる中小製造業の新規事業・新分野進出	4 8
2.	新規事業・新分野進出を成功させるポイント	4 9
3.	ビジネスマッチング（展示会・商談会）のポイント	5 1
4.	新規事業・新分野進出の推進のために求められる施策	5 2
V	参考資料	
	アンケート単純集計データ	5 3
	アンケート調査票	6 0

I

全体要約

I 全体要約

アンケート調査結果

県内中小企業の現況

- 県内中小企業の近年の業績は、減収企業が8割強となつたほか、経常利益の減益企業が8割弱にのぼるなど、売上・収益の両面において厳しい状況にある。
- リーマンショック以降の売上高の「最悪期の水準」は、前年同期比60%未満の企業が6割半ばを占める。また、「直近の水準」についても、最悪期に比べてほとんど回復していない。
- 自社の属する業界の景況が本格的に回復する時期を尋ねたところ、「2011年度」以降とする回答が過半数にのぼり、景況回復にはなお時間を要するという企業が大勢を占める。
- 自社の主力事業に対する見通しについては、「大幅な縮小を見込む」が1割半ば、「ある程度の縮小を見込む」が3割強と、半数近くの企業が、主力事業の縮小を見通している。

新規事業・新分野進出に関する取り組み状況

- 新規事業・新分野への進出を「実施済み、または準備中」とした企業は4割強。また、「検討中」が1割強、「検討を行つたことはないが、機会があれば行いたい」が2割強と、合わせて7割半ばの企業が、新規事業・新分野進出に意欲を示している。
- 新規事業・新分野進出の取り組み開始時期については、3年以上前に取り組みを開始した企業が過半数を占める。
- 新規事業・新分野進出への取り組みの進捗状況としては、「製品・技術の開発や商品化に取り組み中」とする企業が5割弱、「製品・技術の開発や商品化を実現し、初期投資を回収中」とした企業が3割半ばにのぼる一方で、「黒字化を達成済み」は1割に満たない。
- 新規事業・新分野進出の今後の見通しについては、「主力事業へと成長する見通し」とした企業が3割強、「一定規模に成長する見通し」が5割弱を占め、合わせて8割強の企業が明るい見通しを立てている。
- 新規事業・新分野進出を検討・実施している理由としては、「新たな収益源の獲得」が7割強で最も多い。一方、「既存事業の先行き不安」が5割強にのぼるなど、既存事業に行き詰まりを感じていることも要因となっている。
- リーマンショック以降の新規事業・新分野進出への必要性については、「必要性が高まった」が5割強、「どちらかといえば必要性は高まった」が2割強と、合わせて7割半ばの企業が必要性は高まったと認識している。
- 新規事業・新分野進出の形態については、「新製品・技術開発」が4割弱、「新市場開拓」が3割半ば、両方に取り組む企業も2割半ばを占める。
- 新市場開拓を検討・実施している企業の、具体的な進出市場としては、「既存事業分野以外の製造業」が4割弱で最も多く、その他では「卸・小売・飲食業」「農林水産業」「介護・福祉業」が1～2割程度である。

- 新市場開拓を検討・実施している企業の、新市場の選択理由については、「既存経営資源の活用可能性がある」が過半数を占める。
- 新市場開拓を検討・実施している企業の、新市場と既存事業分野の関連性については、「強い関連がある」が3割強、「部分的に関連がある」が5割弱と、合わせて8割弱の企業が既存事業とつながりのある分野を優先している。
- 新規事業・新分野進出に際しての事業形態は、「自社製品の開発」が6割弱と、「下請」の2割弱を大きく上回り、自社製品への志向が強い。
- 新規事業・新分野進出に際しての外部との連携については、「実施している」、「検討している」が過半数にのぼり、外部との連携に積極的な姿勢を示す企業が多い。
- 連携を実施・検討している相手先については、「異業種の企業」が4割半ば、「同業他社」が2割半ばで、企業同士の連携が中心となっている。
- 新規事業・新分野進出に際しての課題点としては、「販路開拓」が5割半ばで最も多く、「資金調達」や「人材の育成・確保」も半数近くにのぼる。
- 新規事業・新分野進出を検討しない企業に、その理由を尋ねたところ、「既存企業への経営資源の集中を優先」するという企業が6割半ばを占めた。
- 新規事業・新分野進出において黒字化を達成した企業をみると、「腰をすえて長期間取り組んでいる」、「資金調達と販路開拓の課題を解決している企業が多い」などの特徴がある。

ビジネスマッチングへの出展・参加状況

- ビジネスマッチングへの出展実績や商談会への参加実績については、「実績がある」が半数近く、「参加実績はないが、機会があれば参加したい」が2割強と、多くの企業が出展・参加に前向きである。
- 展示会・商談会への出展・参加頻度については、「年に2～3回程度」が3割半ばで最も多く、「年に4回以上」も1割強あった。
- 展示会・商談会の出展・参加場所については、「大都市圏開催中心」、「県内開催中心」の割合は、ほぼ拮抗している。
- 新規事業・新分野進出の効果については、「ある程度の効果があった」が5割弱、「大いに効果があった」が1割弱で、合わせて過半数の企業が効果を認めている。
- 展示会・商談会への出展・参加における効果的な工夫を上位3つまで尋ねたところ、「効果の高い展示会・商談会の見極め」が7割弱で最も多く、以下、「立ち寄りたくなるブース作り」が5割強、「出展後の素早いフォロー」が4割強となった。
- 展示会・商談会の主催者に期待することは、「来場者を集めるための努力」が4割弱で最も多い。
- 今後の展示会・商談会への出展・参加意向については、「今までと同様に参加したい」が6割強、「今まで以上に増やしたい」が1割半ばで、合わせて8割弱の企業が引き続き出展・参加に前向きな姿勢を示している。
- 展示会・商談会への出展・参加を減らす理由としては、「出展効果が薄い」が7割弱で最も多く、「資金不足」が2割で、これに次ぐ。
- 展示会・商談会において大きな効果を上げている企業の特徴をみると、「展示会・商談会への参加頻度が高い」、「出展・参加後の素早いフォローを重視している」などの特徴を有している。

公的機関の活用及び期待する施策について

- 新規事業・新分野進出に関する相談相手としては、「金融機関」が3割で最も多く、以下、「公的機関」が2割半ば、「商工団体」が2割強となった。
- 期待する公的支援については、「助成・融資制度の充実」、「情報収集・提供」が過半数を占め、資金面や情報面での手助けをしてほしいという声が多い。
- 既に活用している公的支援については、「助成・融資制度」と、「情報収集・提供」がともに2割強。一方、「活用していない」も4割弱にのぼる。

まとめ

必要性が高まる中小製造業の新規事業・新分野進出

- 外部環境の変化に合わせて事業内容を変革し、新規事業の創出や新分野の開拓に取り組んでいくことは、企業の存続にとって不可欠であるが、リーマンショックに端を発した世界同時不況の影響が直撃する中、特に、中小製造業において新規事業・新分野進出の必要性が高まっている。

新規事業・新分野進出を成功させるポイント

- 新規事業・新分野進出を成功させるポイントとしては、以下のようなことが挙げられる。
 - ①自社の核となる技術やノウハウの磨き上げ：自社の核となる技術やノウハウ（＝コア・コンピタンス）が新規事業・新分野進出の潜在的事業化シーズにつながるケースが多く、日頃から、自社の強みや弱みの分析を通じて自社のコア・コンピタンスを見極め、磨き上げていくことが必要である。
 - ②先手を打った取り組み：新規事業・新分野進出への取り組みにあたっては、既存事業が安定しており、企業体力に余裕のあるときに、先手を打って開始することが望まれる。先を見通した経営判断を下す上では、短期的な業績追求のほかに、マーケット環境の変化を踏まえながら、自社の事業展開に関する中長期的な計画を描くことが肝要である。
 - ③外部との連携：新規事業・新分野進出においては、自社の経営資源だけでは対応できないケースが多く、外部の企業や大学等研究機関などとの連携が有益である。外部との連携においては、お互いにとって利益となる「ワイン～ワイン」の関係をつくり上げることが重要であり、近年整備された「新連携」や「農商工連携」などの枠組みを積極的に活用していくことも必要な視点である。
 - ④マーケティング面の工夫：新規事業・新分野進出に意欲を示す企業は、自社製品開発への志向が強い。自社製品開発においては、「誰に向けてどのような価値を提供するか」というマーケティングの発想が問われ、その巧拙が新規事業・新分野進出の成否を分ける大きな要因になる。

ビジネスマッチング（展示会・商談会）のポイント

- 既存の取引関係の中では接点のない来場者・参加者に対して自社の製品・技術をPRする絶好の機会である展示会・商談会は、新規事業・新分野進出のためのツールとして、大いに利用する価値がある。展示会・商談会におけるポイントとしては、以下のようなことが挙げられる。

- ①出展・参加者側のポイント：「誰に何をアピールしたいのか」を明確にし、適切な展示会・商談会を選択することが最も重要である。そのほか、一度の出展・参加だけで効果を判断するのではなく、継続的な出展・参加を通じて自社製品や技術を浸透させていくという長期的な視野を持つことや、展示会・商談会への出展・参加後のアフターフォローを含めて、はじめて自社製品・技術のPRが完結するという発想に立つことが求められる。
- ②主催者側のポイント：集客力の向上が最大のポイントであるが、タイムリーな企画を立案したり、明確なコンセプトをつくり上げることで他の展示会・商談会との差別化を図り、集客力を高めることがカギとなる。

新規事業・新分野進出の推進のために求められる施策

- 新規事業・新分野進出の取り組みには不確実性が伴い、試行錯誤を重ねざるをえない。また、既存事業に比べて情報が乏しく、情報収集の方法についても悩んでいる企業が多いものと思われる。こうした事情から、「融資・助成制度」と「情報収集・提供」は、新規事業・新分野進出の支援策として、特に重要である。
- 「助成・融資制度」や「情報収集・提供」、「アドバイザー（専門家）派遣」は、期待の大きさに対して、実際の活用度合いが相対的に低い傾向がある。従来の方法のプラッシュアップや従来以上の積極的なPRにより、活用度合いを高めていくことが必要である。

II

アンケート調査結果

1. 県内中小企業の現況

1-1 売上高・経常利益

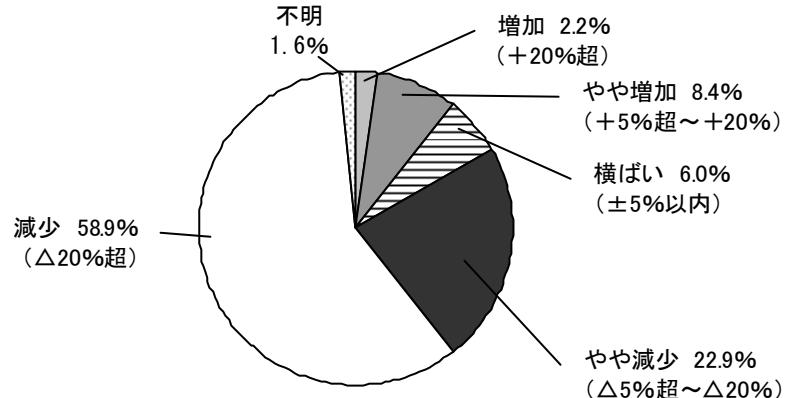
ポイント

売上高では減収企業が8割強、経常利益では減益企業が8割半ばにのぼる。

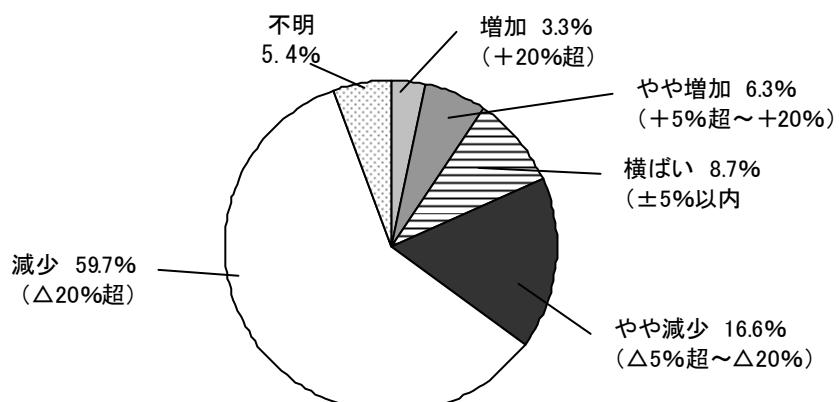
- 3年前と比較した売上高の推移をみると、“増加”した企業は10.6%にとどまり、“減少”した企業(81.8%)を大幅に下回っている。さらに、“△20%超減少”した企業が58.9%と、過半数を占める(図表1-1-1)。
- 経常利益については、“増加”した企業が9.6%にとどまる一方、“減少した”企業が76.3%を占める。さらに、“△20%超減益”した企業が59.7%と、業況の悪化が顕著である(図表1-1-2)

※増加・・・「増加 (+20%超)」+「やや増加 (+5%超～+20%)」の合計
減少・・・「減少 (△20%超)」+「やや減少 (△5%超～△20%)」の合計

図表1-1-1 3年前と比較した売上高 (N=367)



図表1-1-2 3年前と比較した経常利益 (N=367)



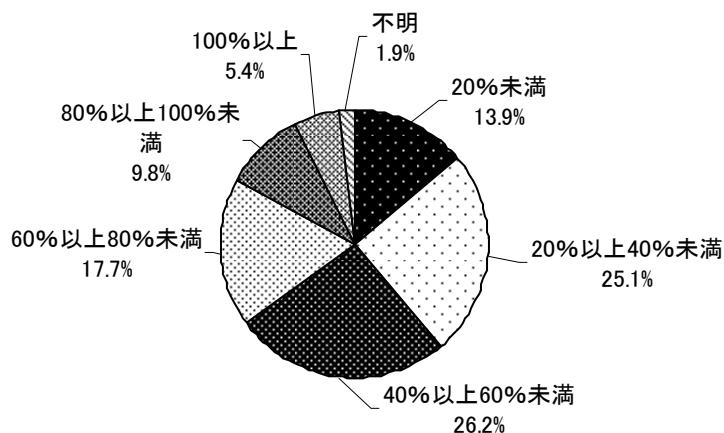
1-2 リーマンショック以降の売上高の変化

ポイント

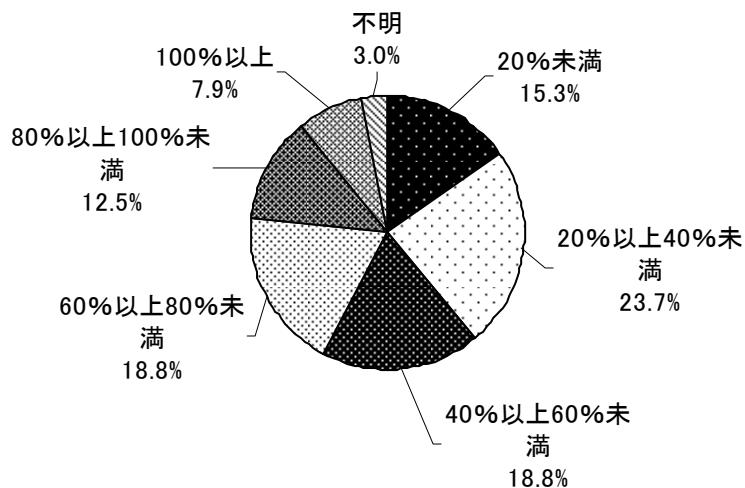
リーマンショック以降の『最悪期の水準』は、前年同期比60%未満の企業が6割半ば。『直近の水準』は、最悪期に比べてほとんど回復していない。

- ・「2008年秋のリーマンショック以降、自社の売上高がどのように変化したか」を尋ねたところ、『最悪期の水準』については、“前年同期比60%未満”の企業が65.2%にのぼり、大幅な売上低下に直面したことがわかる。詳しく見ると、“前年同期比40%以上60%未満”が最も多く(26.2%)、次いで“20%以上40%未満”が多かった(25.1%)（図表1-2-1）。
- ・一方、『直近の水準』については、“前年同期比60%未満”の企業が57.8%にのぼり、最悪期に比べてほとんど回復していない。詳しく見ると、“前年同期比20%以上40%未満”が最も多く(23.7%)、次いで“40%以上60%未満”と“60%以上80%未満”が多かった(いづれも18.8%)（図表1-2-2）。

図表1-2-1 最悪期の売上高水準(前年同期比)(N=367)



図表1-2-2 直近の売上高水準(前年同期比)(N=367)



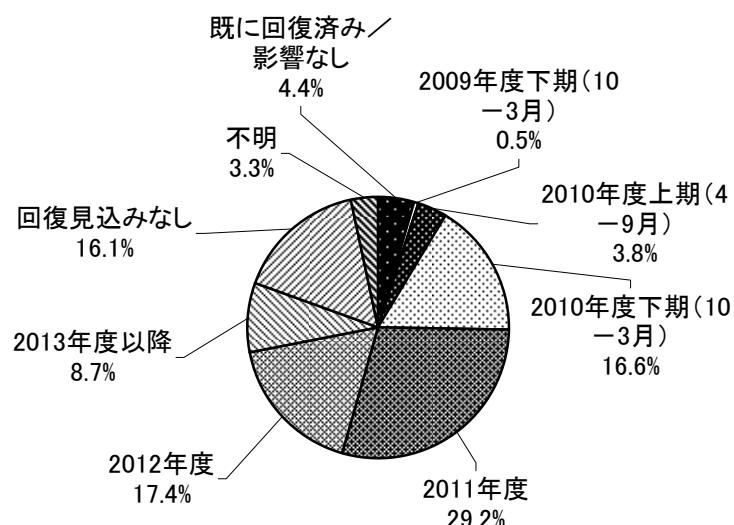
1－3 景況回復時期の見通し

ポイント

自社の属する業界の本格的な回復時期については、2011年度以降とする回答が過半数を占める。

- 「自社の属する業界の景況が本格的に回復する時期」について尋ねたところ、“2011年度”以降とする回答が55.3%にのぼり、景況回復にはなお時間を要するという企業が過半数を占める。詳しく見ると、“2011年度”とする回答が29.2%で最も多く、“2012年度”とする回答が17.4%でこれに続いた（図表1－3）。
- また、“回復する見込みがない”とする回答も16.1%あり、リーマンショックに端を発する世界同時不況の影響の深刻さがうかがえる（同）。

図表1－3 業界の本格的な回復時期(N=367)



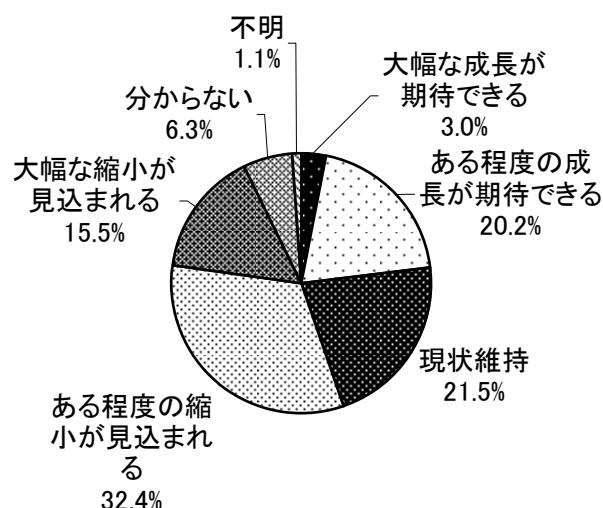
1-4 自社の主力事業に対する見通し

ポイント

主力事業の成長を期待する企業も2割強存在するが、主力事業を厳しく見通す企業が、半数近くを占めている。

- 「自社の主力事業について、中長期的にどのような見通しを立てているか」を尋ねたところ、“大幅な成長が期待できる”（3.0%）と、“ある程度の成長が期待できる”（20.2%）と回答した企業は、合わせて23.2%にとどまっている（図表1-4）。
- 一方、“大幅な縮小が見込まれる”（15.5%）と“ある程度の縮小が見込まれる”（32.4%）は、合わせて47.9%と、主力事業の先行きを厳しく見通す企業が半数近くを占めている（同）。

図表1-4 主力事業の見通し(N=367)



2. 新規事業・新分野進出への取り組み状況

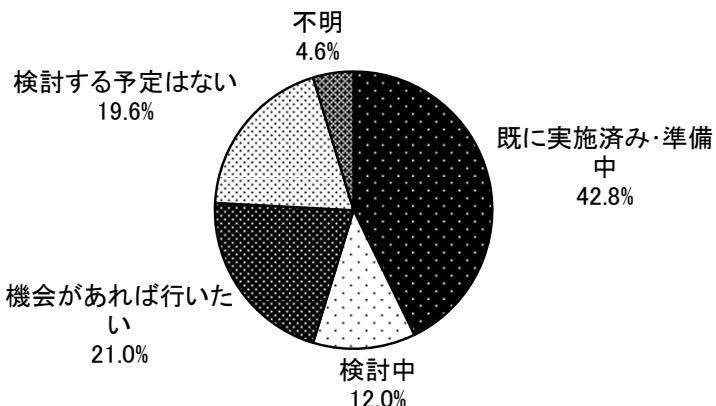
2-1 新規事業・新分野進出の検討または実施状況

ポイント

「実施済み、または準備中」が4割強、「検討中」が1割強、「機会があれば行いたい」が2割強と、新規事業・新分野進出への意欲は高い。

- 「最近10年間で、新規事業・新分野進出の検討または実施を行ったことがあるか」を尋ねたところ、“既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、新規事業・新分野進出のための準備中”とする回答が最も多く、42.8%にのぼった。“検討中”(12.0%)、“検討を行ったことはないが、機会があれば行いたい”(21.0%)と合わせると、75.8%の企業が、新規事業・新分野進出への意欲を示している（図表2-1）。

図表2-1 新規事業等の検討・実施状況(N=367)



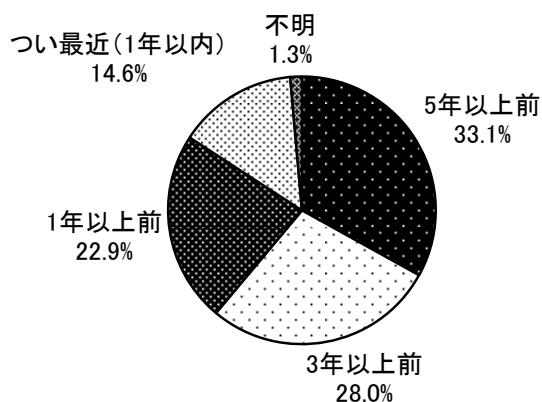
2-2 新規事業・新分野進出への取り組み開始時期

ポイント

取り組み開始時期は、「5年以上前」が3割強、「3年以上前」が3割弱と、取り組みを開始してから数年が経過している過半数を占める。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」とした企業157社に、「新規事業・新分野進出への取り組み開始時期」を尋ねたところ、“5年以上前”とする企業が33.1%と最も多く、“3年以上前”(28.0%)がこれに次いだ。一方、“つい最近（1年以内）”とする企業は14.6%にとどまり、取り組みを開始してから数年が経過している企業が過半数を占める（図表2-2）。

図表2-2 新規事業・新分野進出への取組み開始時期(N=157)



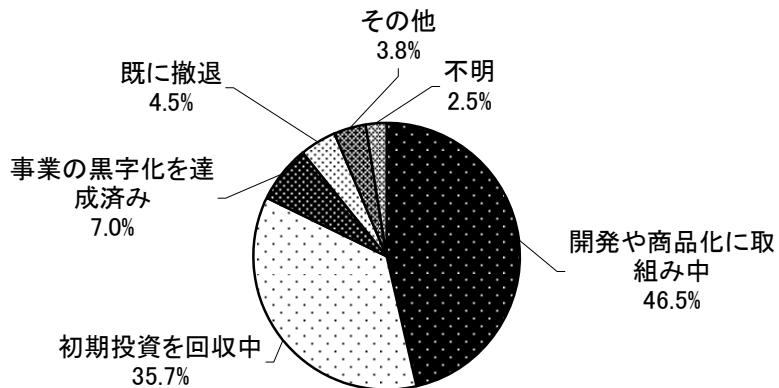
2-3 新規事業・新分野進出への取り組みの進捗状況

ポイント

事業化の初期ステップである「製品・技術の開発や商品化」の段階にある企業が5割弱にのぼり、「事業を黒字化」した企業は1割に満たない。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」とした企業157社に、「新規事業・新分野進出への取り組みの進捗状況」を尋ねたところ、事業化の初期ステップである“製品・技術の開発や商品化に取り組み中”の企業が最も多く、46.5%を占めた。それに続くステップである“初期投資を回収中”的企業も35.7%にのぼるが、さらに進んだステップである“事業の黒字化を達成済み”とする企業は7.0%にとどまった（図表2-3）。

図表2-3 新規事業・新分野進出への取組みの進捗状況(N=157)



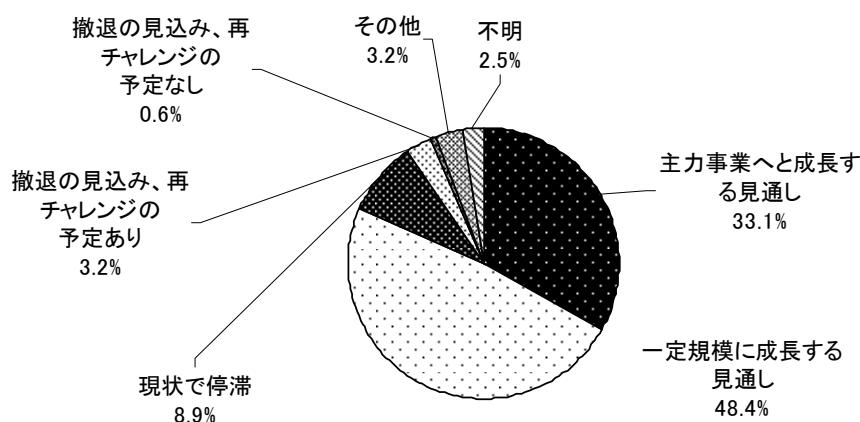
2-4 新規事業・新分野進出への今後の見通し

ポイント

「主力事業へと成長する見通し」が3割強、「一定規模に成長する見通し」が5割弱を占め、ほとんどの企業が明るい見通しを立てている。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」とした企業157社に、「新規事業・新分野進出への取り組みの今後の見通し」を尋ねたところ、“既存主力事業に及ばないが、一定の事業規模に成長する見通し”（48.4%）が最も多く、“既存主力事業に並ぶ事業へと成長する見通し”（33.1%）がこれに続いた。一方で、“現状で停滞しており、次のステップへと進むのは難しい見通し”は8.9%にとどまり、ほとんどの企業が明るい見通しを立てている（図表2-4-1）。
- また、「リーマンショック以降の必要性の変化」と「新規事業が主力にまで成長する見通し」についての関係をみると、“必要性が高まった”企業は、他と比べて“主力にまで成長する”ことを見込む割合が多く、4割を超えている（図表2-4-2）。

図表2-4-1 新規事業・新分野進出への取組みの今後の見通し(N=157)



図表2-4-2 「リーマンショック以降の新規事業・新分野進出の必要性の変化」と「今後の見通し」

(単位 : %)

	主力事業へと成長する見通し	一定規模に成長する見通し	現状で停滞	撤退の見込み、再チャレンジの予定あり	撤退の見込み、再チャレンジの予定なし	その他	不明
必要性が高まった	43.0	46.8	5.1	1.3	0.0	2.5	1.3
どちらかといえば必要性が高まった	26.5	52.9	11.8	5.9	0.0	2.9	0.0
特に変化なし	29.0	54.8	6.5	0.0	0.0	6.5	3.2
どちらかといえば必要性が低下した	0.0	50.0	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0
必要性が低下した	0.0	33.3	33.3	22.2	0.0	0.0	11.1
不明	0.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	25.0

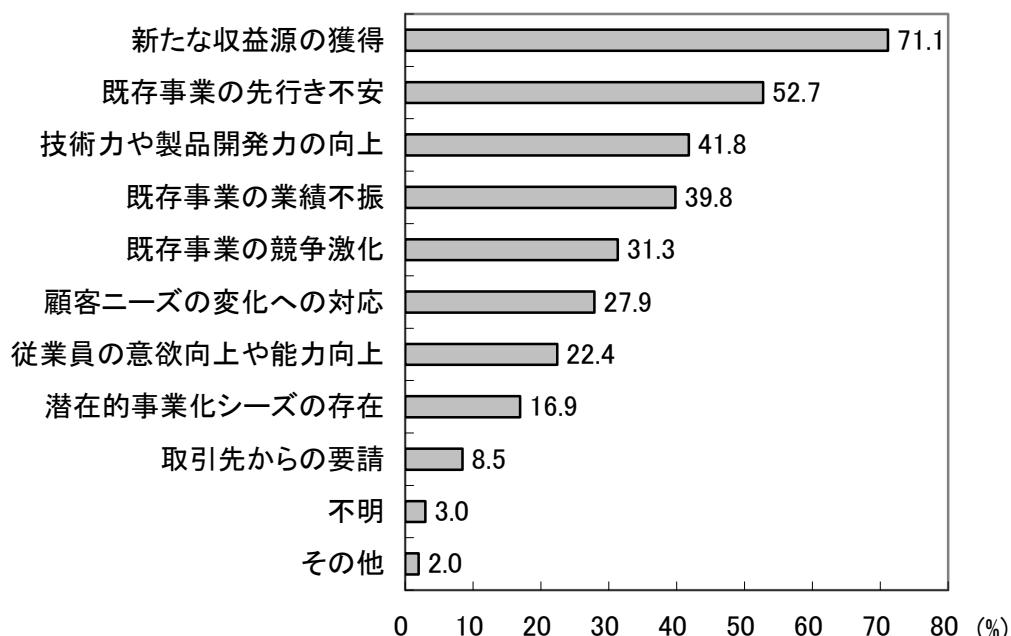
2-5 新規事業・新分野進出を検討または実施している理由

ポイント

「新たな収益源の獲得」が7割強。一方で、「既存事業の先行き不安」が5割強など、経営環境の変化が進出を後押し。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」および「新規事業・新分野進出を検討中」と回答した企業201社に、「新規事業・新分野進出を検討・実施している理由」を尋ねたところ、“新たな収益源の獲得”が最も多く、71.1%を占めた。一方で、“既存事業の先行き不安”が52.7%、“既存事業の業績不振”が39.8%にのぼり、既存事業の経営環境が変化していることも、新規事業・新分野進出を後押しする要因となっている（図表2-5）。

図表2-5 新規事業・新分野進出を検討・実施する理由（複数回答、N=201）



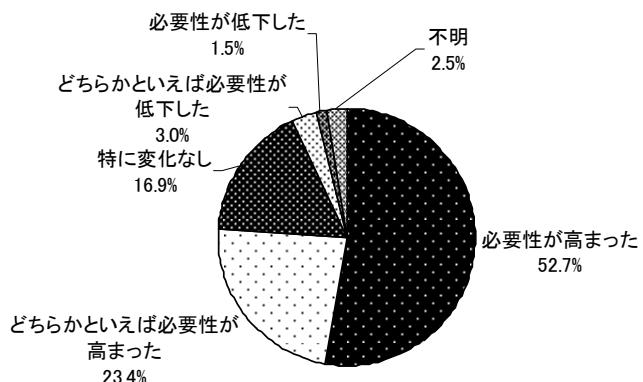
2-6 リーマンショック以降の新規事業・新分野進出の必要性の変化

ポイント

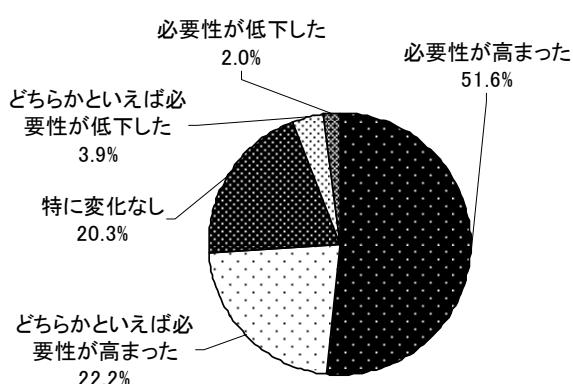
リーマンショック以降に新規事業・新分野進出の「必要性が高まった」と「どちらかといえば、必要性が高まった」が合わせて7割半ば。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」および「新規事業・新分野進出を検討中」と回答した企業201社に、「リーマンショック以降、新規事業・新分野進出の必要性について、どのような変化が生じたか」を尋ねたところ、“必要性が高まった”（52.7%）と“どちらかといえば、必要性が高まった”（23.4%）が合わせて76.1%にのぼり、リーマンショック以降の急激な景況悪化が、新規事業・新分野進出を促す要因となっていることがうかがえる（図表2-6-1）。
- また、新規事業・新分野進出を実施している企業のうち、7割強が“必要性が高まった（どちらかといえば必要性が高まった）”と回答しているが、“特に変化なし”も2割を占めている（図表2-6-2）。一方、新規事業・新分野進出を検討中の企業は、9割強が“必要性が高まった（どちらかといえば必要性が高まった）”と回答している。（図表2-6-3）。

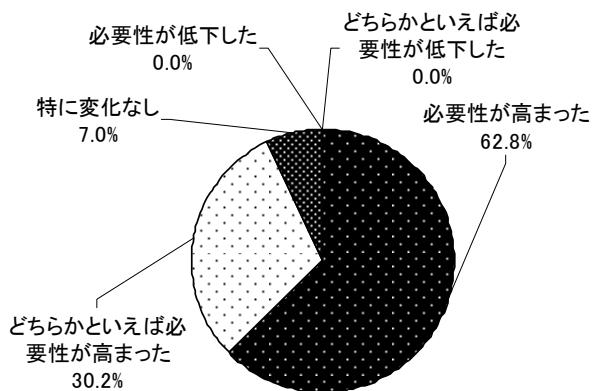
図表2-6-1 リーマンショック以降の新規事業・新分野進出の必要性の変化(N=201)



図表2-6-2 新規事業・新分野進出の取組みを実施済み・準備中の企業における必要性の変化(N=157)



図表2-6-3 新規事業・新分野進出への取組みを検討中の企業における必要性の変化(N=44)



2-7 検討・実施している新規事業・新分野進出の形態

ポイント

「新製品・技術開発」が4割弱、「新市場開拓」が3割半ば。両方に取り組む企業が2割半ば。

- 一般的に、新規事業・新分野進出は、「新市場開拓（既存事業の市場とは異なる新事業を開拓すること）」と「新製品・技術開発（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）」とに大別される。
- そこで、「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」および「新規事業・新分野進出を検討中」と回答した企業201社に、「新市場開拓」と「新製品・技術開発」のいずれを検討・実施しているかを尋ねたところ、“新製品・技術開発”（39.3%）が、“新市場開拓”（34.3%）を上回った。また、“新市場開拓と新製品・技術開発の両方”との回答も23.9%にのぼった（図表2-7）。

図表2-7 新規事業・新分野進出の種類（N=201）

		製品・技術	
		新製品・技術	既存製品・技術
市場	新市場	新市場開拓	
	既存市場	例) <u>機械メーカー</u> が産学連携で光技術を導入して <u>光通信システム市場</u> に参入 <u>自動車部品メーカー</u> が、既存加工技術を応用して <u>航空機部品市場</u> に参入 34.3%	

新市場開拓と新製品・技術開発の両方

23.9%

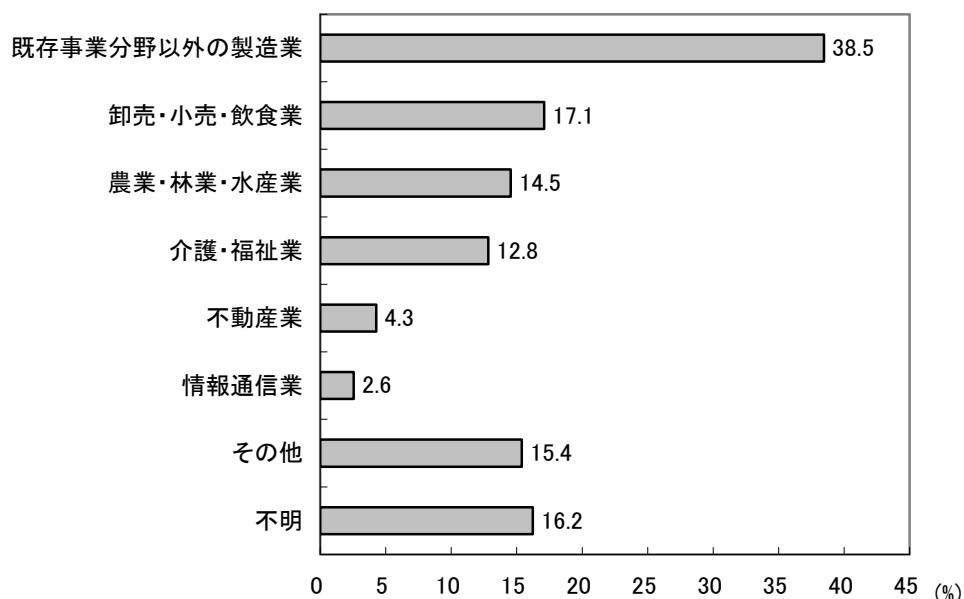
2-8 進出を検討・実施している市場

ポイント

「既存事業分野以外の製造業」が4割弱で最も多い。その他では、「卸・小売・飲食業」、「農林水産業」、「介護・福祉業」が1~2割程度。

- ・「新市場開拓（既存事業の市場とは異なる市場を開拓）を検討・実施している」と回答した企業117社に、「具体的にどのような市場への進出を検討・実施しているか」を尋ねたところ、“既存事業分野以外の製造業”(38.5%)が最も多く、以下、“卸売・小売・飲食業”(17.1%)、“農業・林業・水産業”(14.5%)、“介護・福祉業”(12.8%)が続いた（図表2-8）。
- ・一方、「不動産業」(4.3%)や、「情報通信業」(2.6%)への進出を検討・実施している企業は少数派にとどまった（同）。

図表2-8 進出を検討・実施している新市場(複数回答、N=117)



- ・“既存事業分野以外の製造業”については、具体的に下記のような回答があった。

既存分野以外の製造業一覧

IT産業向け	自動車業界（EV車両、トラック）
エネルギーに関する機器の開発	自動車部品以外の部品
ガラスの加工	食品（食品容器、食品機械）
表面処理	消費財
ガス器具部品から自動車部品へ	事務機器
家具から仏壇、建築への転換	環境分野（太陽電池関連）
電機業界（電気部品、家電製品製造業）	C F R P 製品製造
水道	新エネルギー
鉄道部品	高速鉄道
医療機器	薬品
建築（建材加工、住宅関連、住設機器、木造住宅施工）	医療・化学系
可搬式浄水機能付貯水タンク製造	マグネシウム原材料輸入及び部品製造

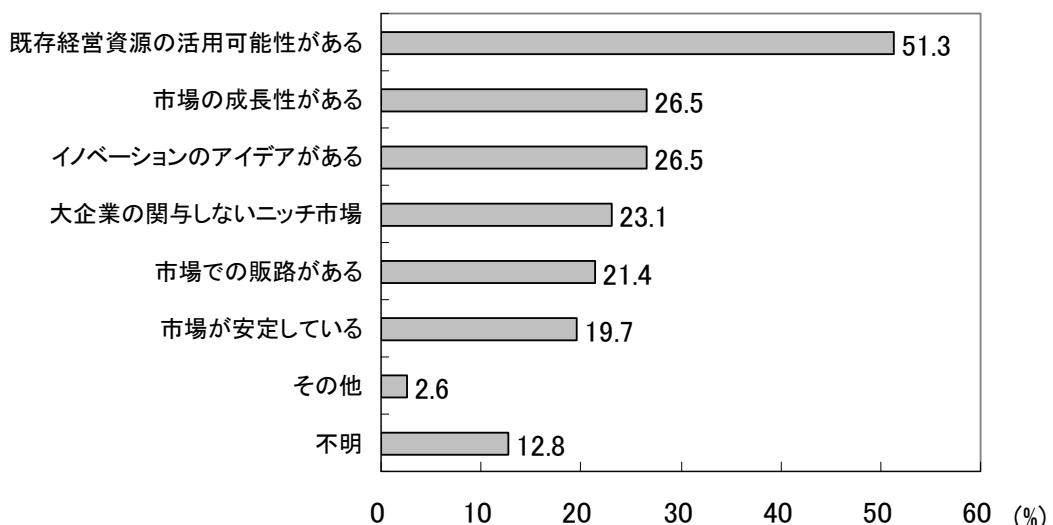
2-9 新市場の選択理由

ポイント

「既存経営資源の活用可能性がある」を挙げる企業が過半数を占める。

- ・「新市場開拓（既存事業の市場とは異なる市場を開拓）を検討・実施している」と回答した企業117社に、「進出を検討・実施している新市場の選択理由」を尋ねたところ、“既存経営資源の活用可能性がある”が51.3%と過半数を占め、自社の経営資源を活用して、新市場・新分野に進出したいと考える企業が多くかった（図表2-9）。
- ・このほかでは、“市場の成長性がある”（26.5%）、“既存参入企業と差別化できるイノベーションのアイデアがある”（26.5%），“大企業の関与しないニッチ市場”（23.1%）が上位に挙がった（同）。

図表2-9 新市場の選択理由(複数回答、N=117)



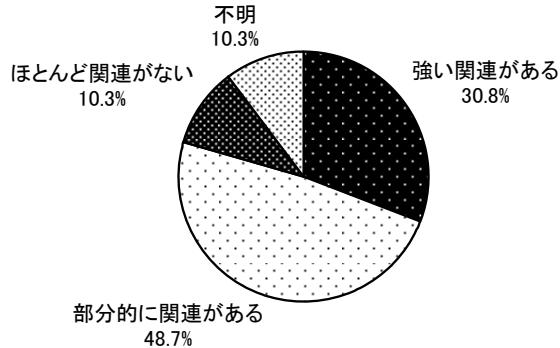
2-10 既存事業分野の製品・技術と新市場との関連性

ポイント

「強い関連がある」と「部分的に関連がある」が合わせて8割弱で、既存事業分野の製品・技術とつながりのある新市場を開拓する企業が多い。

- ・「新市場開拓（既存事業の市場とは異なる市場を開拓）を検討・実施している」と回答した企業117社に、「既存事業分野の製品・技術と新市場との関連性」を尋ねたところ、“強い関連がある”（30.8%）と“部分的に関連がある”（48.7%）が合わせて79.5%にのぼり、自社の既存事業分野の製品・技術とつながりのある新市場を開拓する企業が多いことがうかがえる。（図表2-10）。

図表2-10 既存事業と新市場の関連性（N=117）



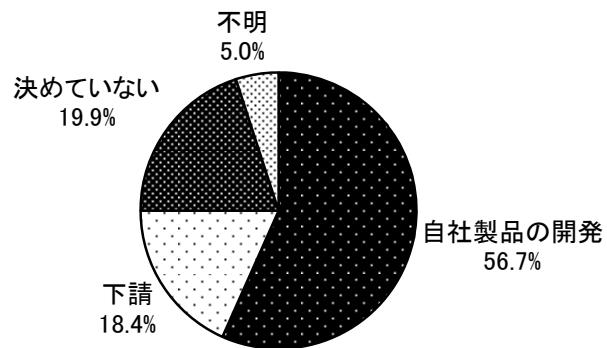
2-11 新規事業・新分野進出に際しての事業形態

ポイント

「自社製品の開発」が6割弱と、「下請」の2割弱を大きく上回る。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」および「新規事業・新分野進出を検討中」と回答した企業201社に、「新規事業・新分野進出に際して、“自社製品の開発”と“下請”的いずれの事業形態を検討・実施しているか」を尋ねたところ、“自社製品の開発”(56.7%)が、“下請”(18.4%)を大きく上回り、自社製品への志向が強いことがうかがえる(図表2-11)。

図表2-11 新規事業・新分野進出に際しての事業形態(N=201)



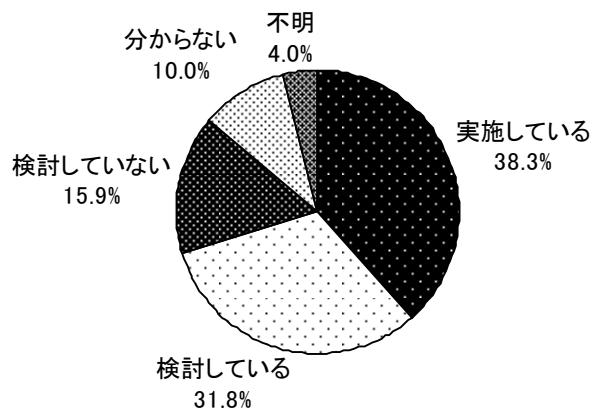
2-12 新規事業・新分野進出に際しての外部との連携

ポイント

外部との連携を「実施している」と「検討している」が合わせて7割にのぼり、外部との連携に積極な姿勢を示す企業が多い。

- 「既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、準備中」および「新規事業・新分野進出を検討中」と回答した企業201社に、「新規事業・新分野進出に際して、外部との連携を検討・実施しているか」を尋ねたところ、“実施している”とする企業が38.3%と最も多く、“検討している”という企業も31.8%にのぼり、合わせて70.1%を占める。一方で、“検討していない”という企業は15.9%にとどまり、多くの企業が外部との連携に積極的な姿勢を示している（図表2-12）。

図表2-12 新規事業・新分野進出に際しての外部との連携（N=201）



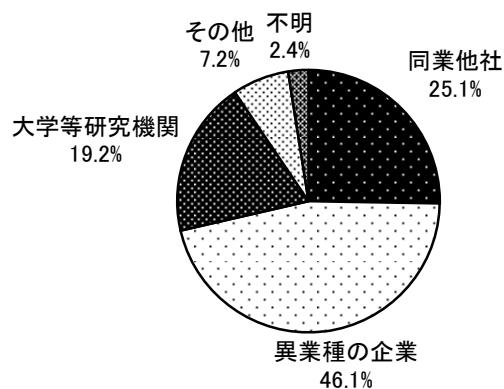
2-13 連携を検討・実施している相手

ポイント

「異業種の企業」が5割弱、同業他社が2割半ばで、企業同士の連携が中心となっている。

- ・「新規事業・新分野進出にあたり、外部との連携を検討・実施している」と回答した企業141社に、「どのような相手との連携を検討・実施しているか」を尋ねたところ、“異業種の企業”（46.1%）が最も多く、“同業他社”（25.1%）がこれに次ぎ、企業同士の連携が中心となっている（図表2-13）。
- ・一方、“大学等研究機関”を挙げた企業は19.2%にとどまった（同）。

図表2-13 連携を検討・実施している相手（N=141）



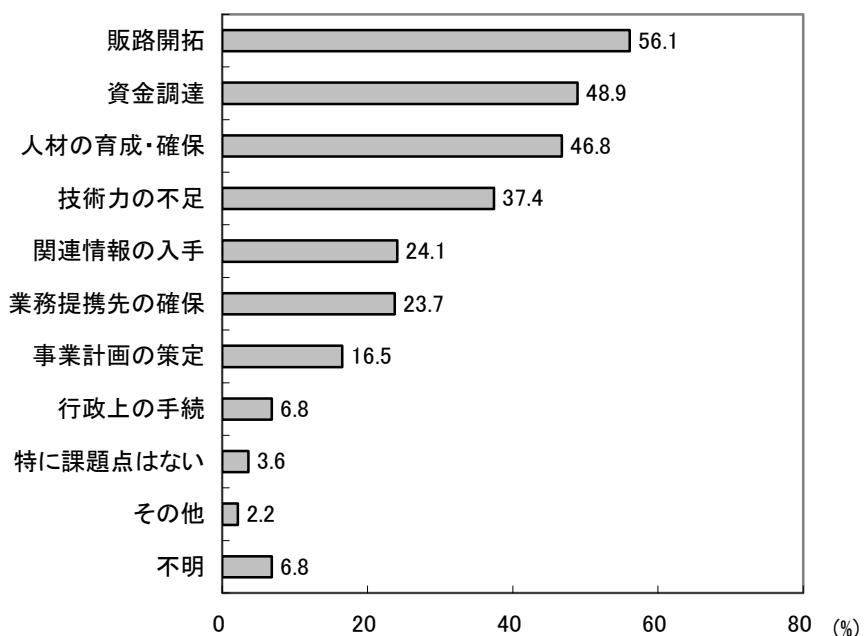
2-14 新規事業・新分野進出に際しての課題点

ポイント

「販路開拓」が5割半ばで最も多く、「資金調達」と「人材の育成・確保」を挙げる企業も半数近くにのぼる。

- 既に新規事業・新分野進出を「実施済み、または、準備中」、「検討中」、「検討を行なったことはないが、機会があれば行いたい」と回答した企業278社に、「新規事業・新分野進出に際して、どのような課題点があるか」を尋ねたところ、“販路開拓”（56.1%）が最も多く、過半数を占めた。このほか、“資金調達”（48.9%）や、“人材の育成・確保”（46.8%）を挙げる企業も半数近くにのぼった（図表2-14）。

図表2-14 新規事業・新分野進出に際しての課題点（複数回答、N=278）



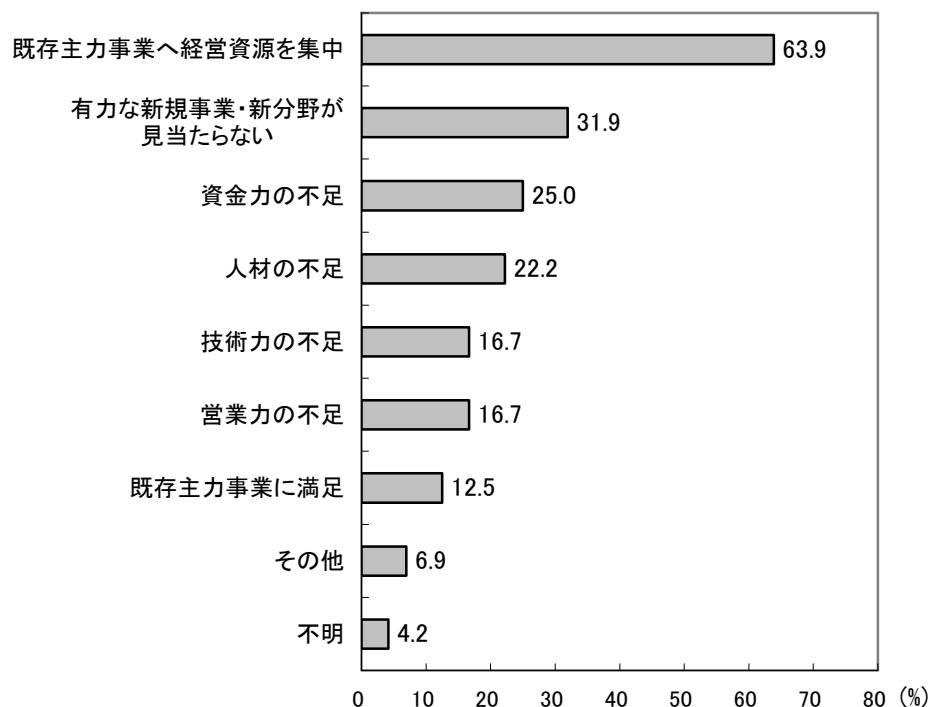
2-15 新規事業・新分野進出を検討しない理由

ポイント

「既存主力事業への経営資源の集中を優先」が6割強を占める。

- ・「新規事業・新分野進出を検討する予定はない」と回答した企業72社に、「新規事業・新分野進出を検討しない理由」を尋ねたところ、“既存主力事業への経営資源の集中を優先”するという企業が63.9%と、過半数を占めた。一方で、“有力な新規事業・新分野が見当たらない”という企業が31.9%にのぼるほか、“資金力の不足”(25.0%) や“人材の不足”(22.2%) など、経営資源の不足を挙げる企業も少なくない（図表2-15）。

図表2-15 新規事業・新分野進出を検討しない理由(複数回答、N=72)



2-16 新規事業・新分野進出において黒字化を達成した企業の特徴

- 「2-3 新規事業・新分野進出への取り組みの進捗状況」(11頁参照)において、「事業の黒字化を達成済み」とした企業(以下、黒字化企業:11社)は、それ以前のステップである「製品・技術の開発や商品化に取り組み中」(以下、開発・商品化中企業:73社)や「初期投資を回収中」(以下、投資回収中企業:56社)のレベルにとどまっている企業と比べて、どのような特徴があるのだろうか。以下では、いくつかの項目について比較検討してみる。
- 「取り組みの開始時期」が“5年以上前”と回答した企業の割合をみると、黒字化企業では72.7%にのぼり、開発・商品化中企業の20.5%や、投資回収中企業の37.5%を大幅に上回っており、取り組み期間が長いことがわかる。
- 「新規事業・新分野進出を検討する理由」をみると、黒字化企業は、開発・商品化中企業や投資回収中企業と比べて、“潜在的事業化シーズの存在”、“従業員の意欲向上や能力向上”、“取引先からの要請”を挙げる企業の割合が高く、逆に、“既存事業の業績不振”的割合が低い(図表2-16)。
- 「進出を検討・実施している市場」をみると、黒字化企業では、“農業・林業・水産業”や“既存事業分野以外の製造業”、“介護・福祉業”、“卸売・小売・飲食業”、“不動産業”など多岐にわたる。
- 「外部との連携」については、黒字化企業では、“連携している”が54.5%と過半数を超える。
- 「新規事業・新分野進出に際しての課題点」をみると、黒字化企業では、開発・商品化中企業や投資回収中企業が大きな課題として挙げる“資金調達”と“販路開拓”を課題に挙げる企業が少なく、これらの課題を解決している企業が多い。

・以上をまとめると、黒字化達成企業は、それ以外の企業と比べて、①新規事業・新分野進出の取り組みに腰をすえて長期間取り組んでいる、②潜在的事業化シーズの存在や、従業員の意欲・能力向上など、前向きな理由で取り組んでいる、③外部との連携に積極的、④新規事業・新分野進出に際して大きな課題となる資金調達と販路開拓を解決している企業が多い、といった特徴を有していることがうかがえる。

図表2-16 新規事業・新分野進出を実施・検討している理由 (単位: %)

	合計	新たな収益源の獲得	潜在的事業化シーズの存在	技術力や製品開発力の向上	従業員の意欲向上や能力向上	既存事業の業績不振	既存事業の先行き不安	既存事業の競争激化	顧客ニーズの変化への対応	取引先からの要請	その他	不明
事業の黒字化を達成済み(N=11)	100.0	54.5	36.4	27.3	36.4	9.1	54.5	36.4	27.3	18.2	9.1	0
初期投資を回収中(N=56)	100.0	73.2	17.9	41.1	25.0	41.1	46.4	23.2	32.1	7.1	1.8	1.8
開発や商品化に取り組み中(N=73)	100.0	72.6	16.4	47.9	19.2	42.5	52.1	39.7	32.9	9.6	0.0	2.7

3. ビジネスマッチング（展示会・商談会）への出展・参加状況

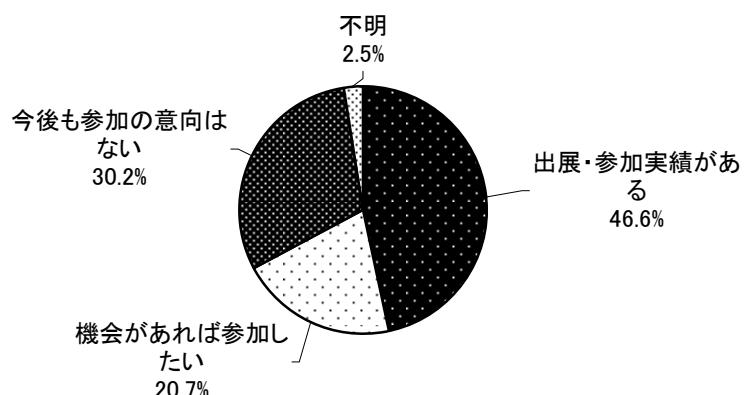
3-1 展示会への出展実績や商談会への参加実績

ポイント

半数近くの企業が「出展・参加実績がある」と回答。「参加したい」との回答と合わせて、7割弱の企業が出展・参加に前向きな姿勢を示す。

- 「公的機関や商工団体、金融機関などが主催する展示会への出展実績や商談会への参加実績」を尋ねたところ、“出展・参加実績がある”と回答した企業が46.6%にのぼり、“出展・参加実績はないが、機会があれば参加したい”(20.7%)と合わせると、7割弱の企業が出展・参加に前向きな姿勢を示している（図表3-1）。

図表3-1 展示会・商談会の出展・参加実績(N=367)



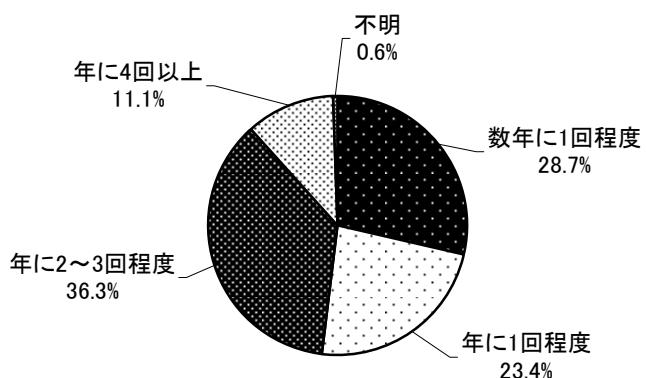
3－2 展示会・商談会への出展・参加の頻度

ポイント

出展・参加の頻度は、「年に2～3回程度」が3割半ばで最も多い。
「年に4回以上」も1割強にのぼる。

- ・「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「どの程度の頻度で出展・参加しているか」を尋ねたところ、“年に2～3回程度”とする企業が36.3%で最も多く、次いで“数年に1回程度”(28.7%)が多かった(図表3-2)。
- ・また、“年に4回以上”(11.1%)とした企業も1割強にのぼった(同)。

図表3-2 展示会・商談会への出展・参加の頻度(N=171)



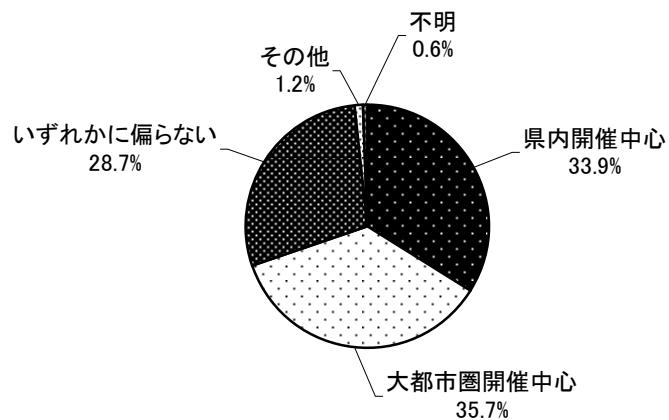
3-3 展示会・商談会の出展・参加場所

ポイント

「大都市圏開催中心に参加」、「県内開催中心に参加」の割合は、ほぼ拮抗している。

- 展示会・商談会は「県内での開催」と「首都圏などの大都市圏での開催」に大別される。
- そこで、「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「“県内での開催”と“首都圏など大都市での開催”的どちらを中心に出展・参加しているか」を尋ねたところ、「大都市圏開催中心」が35.7%、「県内開催中心」が33.9%と、ほぼ拮抗している。また、「いずれかに偏らない」も28.7%を占めた（図表3-3）。

図表3-3 展示会・商談会の出展・参加場所(N=171)



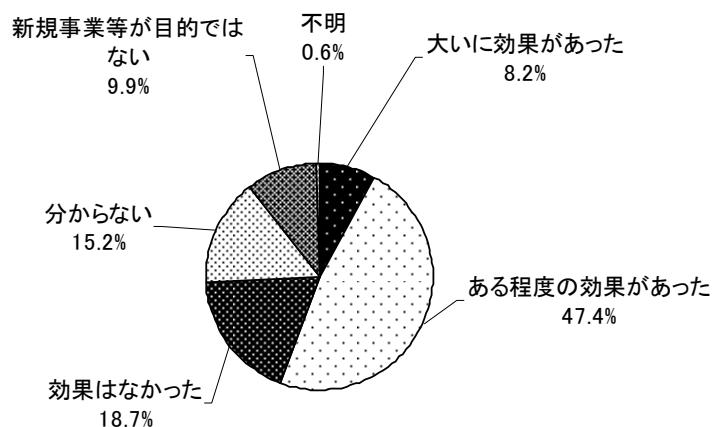
3-4 展示会・商談会への出展・参加による、新規事業・新分野進出の効果

ポイント

「ある程度の効果があった」が5割弱、「大いに効果があった」が1割弱で、合わせて過半数を占める。

- ・「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「展示会への出展や商談会への参加にあたり、新規事業・新分野進出への効果があったか」を尋ねたところ、“大いに効果があった”(8.2%)と“ある程度の効果があった”(47.4%)が合わせて55.6%と、効果のあった企業が過半数を占める（図表3-4）。

図表3-4 展示会・商談会への出展・参加による、新規事業・新分野進出の効果(N=171)



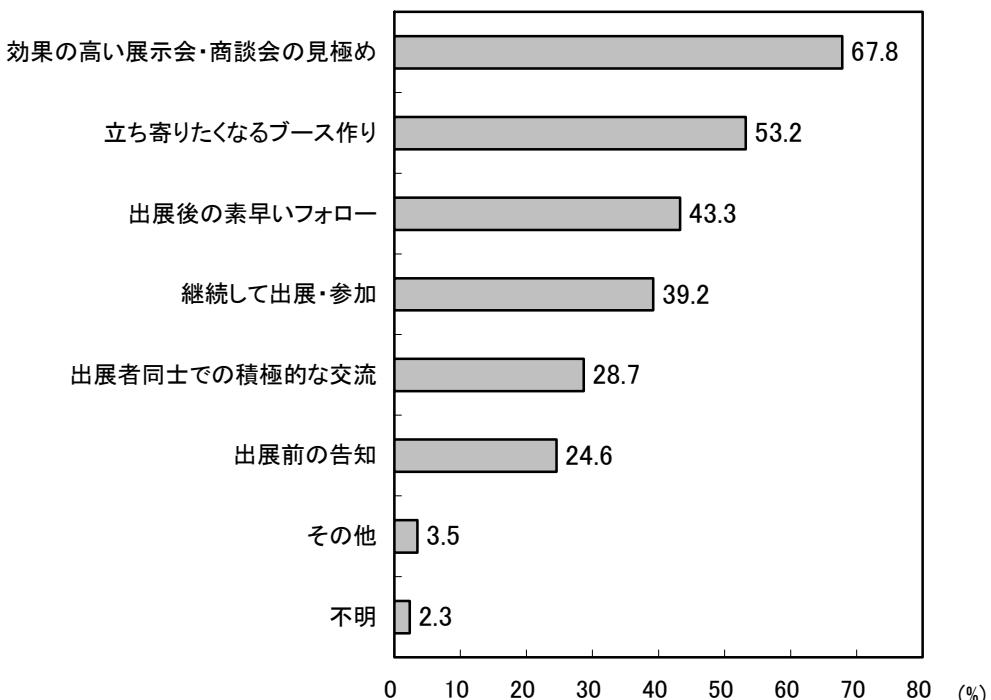
3-5 展示会・商談会への出展・参加における効果的な工夫

ポイント

出展・参加に当たっての効果的な工夫については、「効果の高い展示会・商談会の見極め」を挙げる企業が7割弱で最も多い。

- 「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「展示会・商談会への出展・参加においてどのような工夫が効果的だと考えるか」を尋ねたところ、“効果の高い展示会・商談会の見極め”が67.8%と最も多く、以下、“立ち寄りたくなるブース作り”(53.2%)、“出展後の素早いフォロー”(43.3%)が続いた（図表3-5）。

図表3-5 展示会・商談会への出展・参加における効果的な工夫(上位3つを回答、N=171)



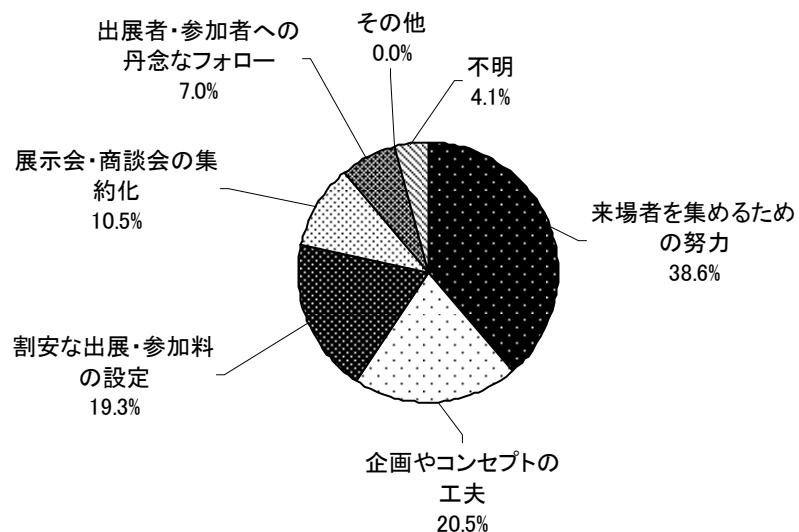
3-6 展示会や商談会の主催者に期待すること

ポイント

「来場者を集めるための努力」を主催者に期待する企業が4割弱で最も多い。

- ・「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「展示会や商談会の主催者に最も期待すること」を尋ねたところ、“来場者を集めるための努力”が38.6%と最も多く、以下、“企画やコンセプトの工夫”(20.5%)、“割安な出展・参加料の設定”(19.3%)が続いた（図表3-6）。
- ・一方、“展示会・商談会の集約化”(10.5%)と“出展者・参加者への丹念なフォロー”(7.0%)は、ともに1割程度にとどまった（同）。

図表3-6 展示会や商談会の主催者に期待すること(N=171)



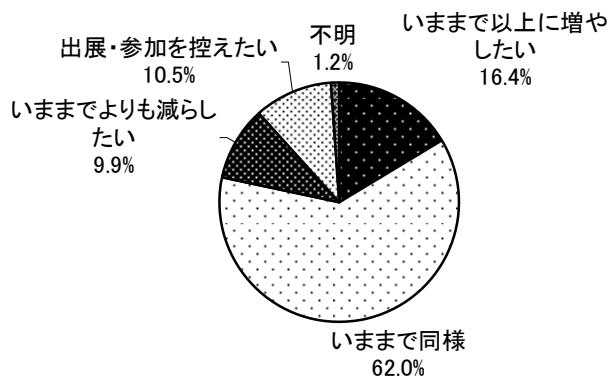
3-7 今後の展示会・商談会への出展・参加意向

ポイント

「今までと同様に出展・参加したい」が6割強、「今まで以上に出展・参加を増やしたい」が1割半ばで、出展・参加に前向きな企業が大勢を占める。

- ・「展示会・商談会への出展・参加実績がある」と回答した企業171社に、「今後の展示会・商談会への出展・参加意向」について尋ねたところ、“今までと同様に出展・参加したい”(62.0%)と“今まで以上に出展・参加を増やしたい”(16.4%)が合わせて78.4%と、出展・参加に前向きな企業が大勢を占める（図表3-7）。
- ・一方で、“出展・参加を控えたい”(10.5%)という企業は、1割にとどまった（同）。

図表3-7 今後の出展・参加意向(N=171)



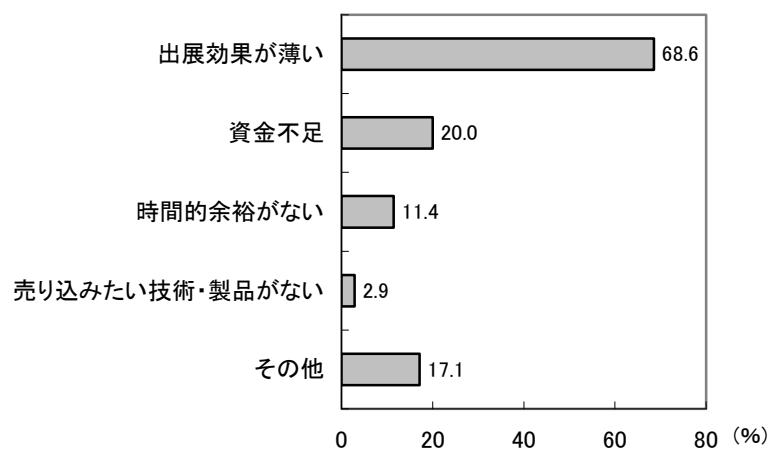
3-8 展示会の出展や商談会への出展・参加を減らすと考える理由

ポイント

「出展効果が薄い」が7割弱と最も多く、「資金不足」が続いた。

- ・「展示会・商談会への出展・参加を“減らしたい”もしくは“控えたい”」と回答した企業35社に、その理由を尋ねたところ、“出展効果が薄い”が68.6%と、過半数を占めた。このほか、“資金不足”(20.0%)や“時間的余裕がない”(11.4%)ことがネックとなっている企業も、一定割合みられる（図表3-8）。

図表3-8 出展・参加を減らしたい理由(複数回答、N=35)



3-9 展示会・商談会において大きな効果を上げている企業の特徴

- 「3-4 展示会・商談会への出展による、新規事業・新分野進出の効果」(28頁参照)において、「大いに効果があった」企業(以下、効果大:14社)は、「ある程度の効果があった」企業(以下、一定効果:81社)や「効果がなかった」企業(以下、効果なし:32社)と比べて、どのような特徴があるのだろうか。以下では、いくつかの項目について比較検討してみる。
- 「展示会・商談会への参加頻度」をみると、効果大では、“年に4回以上”が42.9%を占め、一定効果(9.9%)や効果なし(3.1%)を大幅に上回っている。
- 「展示会・商談会の開催場所」については、効果大では“大都市圏開催中心”(57.1%)が過半数を超え、一定効果(39.5%)と効果なし(25.0%)を上回っている。
- 「展示会出展・商談会参加における効果的な工夫」をみると、効果大では、一定効果や効果なしと比べて、“効果の高い展示会・商談会の見極め”や、“出展・参加後の素早いフォロー”、“継続して出展・参加”を挙げる企業の割合が高い(図表3-9)

・以上をまとめると、効果大の企業は、それ以外の企業と比べて、①展示会・商談会への参加頻度が高い、②大都市圏開催中心に出展・参加している、③効果の高い展示会・商談会の見極めや、出展・参加後のフォローなどを重視し、継続して出展・参加している、といった特徴を有していることがうかがえる。

図表3-9 展示会出展・商談会参加における効果的な工夫 (単位: %)

	合計	効果の高い展示会・商談会の見極め	立ち寄りたくなるブース作り	出展前の告知	出展後の素早いフォロー	継続して出展・参加	出展者同士での積極的な交流	その他	不明
効果大(N=14)	100.0	85.7	28.6	14.3	57.1	57.1	21.4	14.3	0.0
一定効果(N=81)	100.0	67.9	56.8	24.7	40.7	44.4	27.2	3.7	1.2
効果なし(N=32)	100.0	56.3	53.1	28.1	40.6	25.0	25.0	3.1	6.3

4. 公的機関等の活用、期待する施策

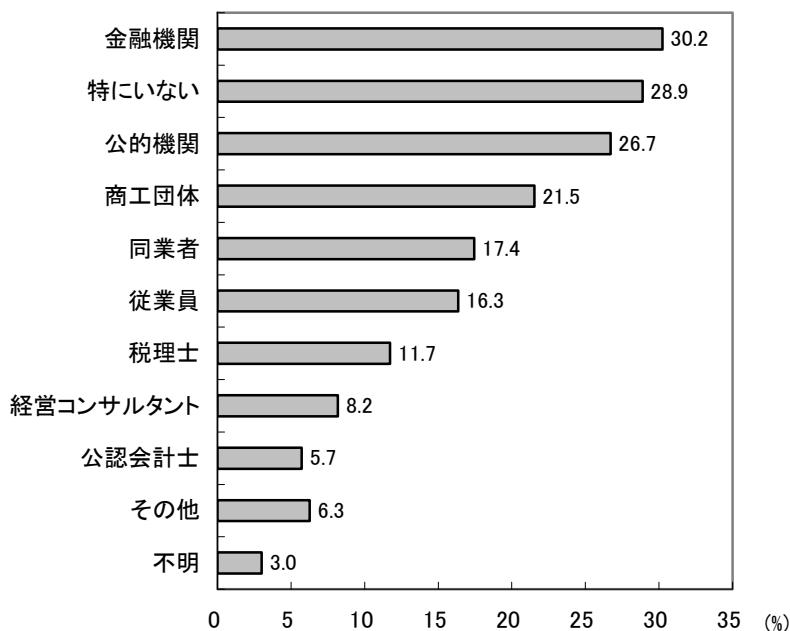
4-1 新規事業・新分野進出にあたり、相談している相手

ポイント

「金融機関」が3割と最も多い、以下、「公的機関」、「商工団体」が続く。

- ・「新規事業・新分野進出にあたり、相談している（するつもりの）相手」について尋ねたところ、“金融機関”とする企業が30.2%と最も多い、以下、“公的機関”(28.9%)、“商工団体”(21.5%)が続いた（図表4-1）。
- ・一方で、“税理士”(11.7) や “経営コンサルタント”(8.2%)、“公認会計士”(5.7%)などの専門家を相談相手としている企業は少数派にとどまった（同）。

図表4-1 新規事業・新分野進出の相談相手(複数回答、N=367)



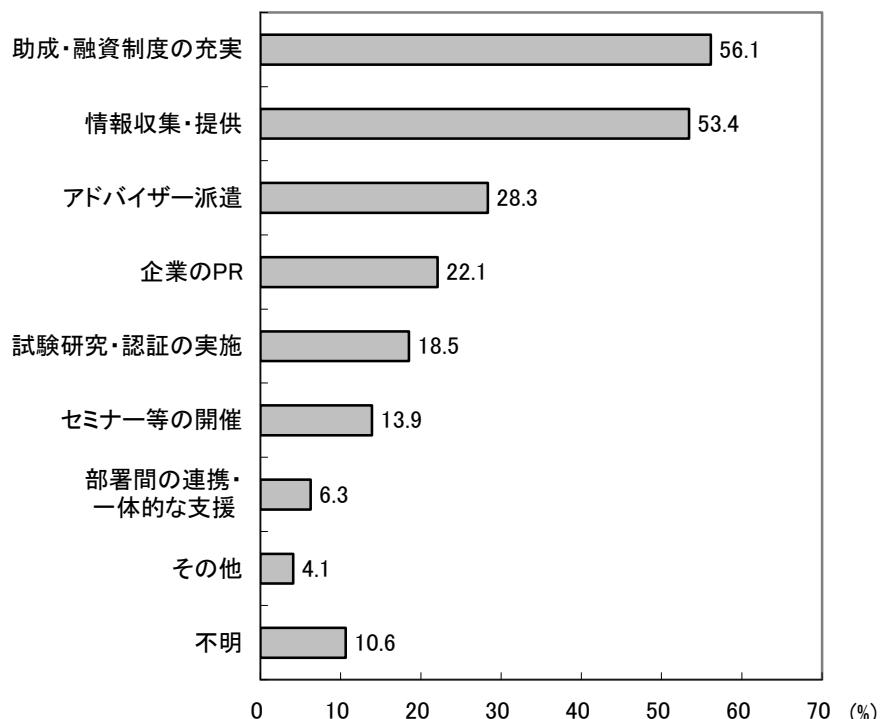
4-2 新規事業・新分野進出に際して、期待する公的支援

ポイント

「助成・融資制度の充実」や、「情報収集・提供」を期待する企業が過半数を超える。

- ・「新規事業・新分野進出へ取り組むために、どのような公的支援を期待するか」を尋ねたところ、“助成・融資制度の充実”（56.1%）が最も多く、“情報収集・提供”（53.4%）がこれに続き、いずれも過半数の企業が支援を期待している（図表4-2）。

図表4-2 期待する公的支援(複数回答、N=367)



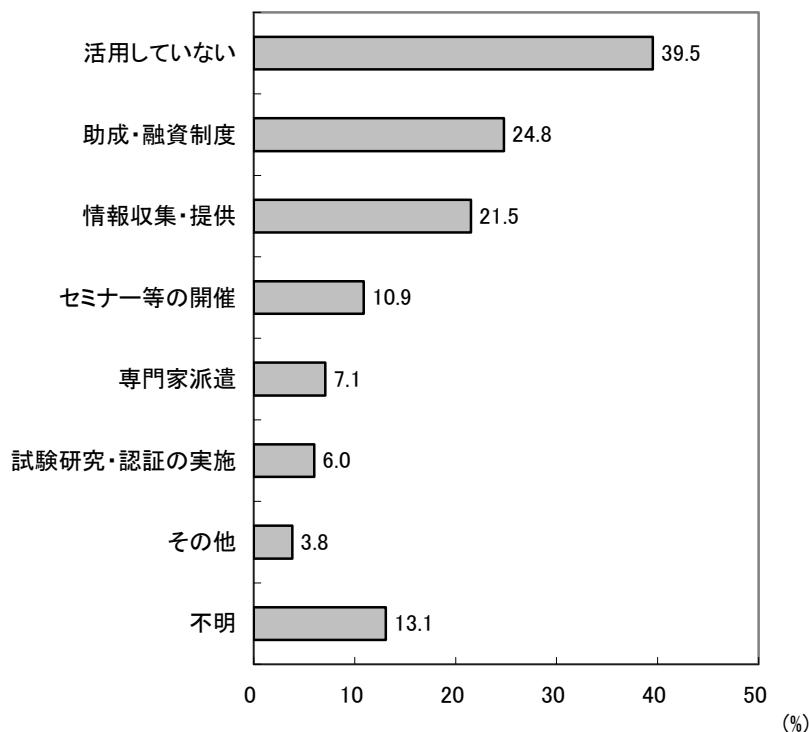
4－3 既に活用している公的支援

ポイント

「助成・融資制度」や「情報収集・提供」の活用が相対的に多い。一方で、「活用していない」企業が4割弱にのぼる。

- ・「新規事業・新分野進出へ取り組むために、既に活用している公的支援」を尋ねたところ、“助成・融資制度”(24.8%)が最も多く、“情報収集・提供”(21.5%)がこれに続いた。一方で、“セミナー等の開催”(10.9%)や“専門家派遣”(7.1%)、“試験研究・認証の実施”(6.0%)などの活用は低調である（図表4-3）。
- ・また、“公的支援は活用していない”という企業が39.5%にのぼった（同）。

図表4-3 活用している公的支援(複数回答、N=367)



III

ヒアリング調査結果

III ヒアリング調査結果

アンケート調査をみると、回答企業の過半数が、新規事業・新分野進出への意欲を示しており、その多くが、新規事業・新分野進出の今後について明るい見通しを立てている。しかし、実際には、新規事業・新分野進出において黒字化を達成した企業は1割に満たず、販路開拓や資金調達、人材の育成・確保などに課題を抱えている企業が多くみられる。

そこで、こうした課題点を克服しながら、新規事業・新分野進出に先進的に取り組んでいる県内企業に対してヒアリング調査を実施した。以下では、各社の具体的な取り組み状況をまとめてみる。

ヒアリング先

- | | | |
|----|---------------------------------------|------------|
| A社 | 自社の技術を活かし、水ビジネスに進出する | <プラスチック製品> |
| B社 | “開発型”の強みを活かし、新分野を開拓 | <プラスチック製品> |
| C社 | 消費者に直接アプローチして“こだわり”的家具を提案する | <木製家具製造> |
| D社 | 高度な技術力を確立し、時代の変遷とともに新分野を切り拓く<鉄工・非鉄金属> | |
| E社 | 木型づくりで培った技術をベースに、自社製電気自動車を開発<工業用模型設計> | |

既存技術を活かし、水ビジネスに進出する

- ・所在 地 磐田市
- ・業 種 プラスチック・ゴム製品製造
- ・主要品目 合成樹脂加工、金型設計
- ・従業員数 72人

◆水ビジネスの将来性を感じ、好調時にあえて新規事業に挑む

～材料特性に関する分析ノウハウや「樹脂成型」などの既存技術を活かす

A社は、樹脂関連の射出成形を主力事業として、大手自動車メーカー向けに自動車用内装部品を成型・加工しているが、5年前よりボトル事業（ガロンボトル、ガロンキャップ、ウォーターディスペンサーなどの宅配用飲料水の供給事業）に進出した。

当時、自動車産業はまだ活況を呈していた時期であり、自動車部品の受注は好調であったが、A社は、「オリジナルの自社製品を持ちたい」という長年に亘る強い「想い」があり、あえて新分野である宅配用飲料水のボトル事業に進出したのである。

ボトル事業に進出した直接のきっかけは、自動車部品の材料関係で取引があった大手商社が水ビジネスとして立ち上げた「水の宅配会社」の経営者と、A社の社長とが知り合いであったことによる。今でこそオフィス、飲食店、一般家庭など、あらゆる場所でみかけることが多くなったウォーターサーバーを使用した飲料水であるが、当時はまだ創成期であり、市場規模の小さなニッチ市場であった。しかし、クリーンで美味しい水の需要についての将来性を感じていたA社の社長は、会社の経営が安定している時期だからこそ新たな事業基盤を形成していくことが必要と考え、あえて同事業をスタートした。

新分野に進出した理由は、事業スタート時に「水の宅配会社」への製品供給量について、ある程度の目処がついていたこともあるが、なんといっても、A社が大手自動車メーカーの協力企業としてエンジニア部門で培ってきた「熱可塑性」などの樹脂特性に関する研究ノウハウの蓄積があったことや、「ブロー成形」などの既存技術を活かせたことが大きいとしている。

◆ボトル事業の展開

～予想を上回る成長をみせる

このボトル事業導入の時期は、既存事業が繁忙であり余裕がないなどの理由から、社内での反発もあったが、社長の決断で事業展開することとなった。初年度から黒字を確保したものの、その後は予想以上にボトル事業が成長したため、人員を増やし、設備を増設するものの、生産が追いつかない状況となった。1年目は、「想定外の展開で、残業の多い日が続いたこともある」という。そのため、2年目以降本格的に同事業をスタートした。

業の組織体制を整備し、現在ボトル事業部は30名体制となっている。

そして、2008年9月のリーマンショック以降、既存事業である自動車部品の成形が急激に落ち込む中で、同事業が成長し既存事業の落込みをカバーすることとなり、A社は毎期利益計上を続けている。現在では、「水の宅配ビジネス」を展開する会社が、全国で200社程度にまで急増しているが、A社は、そのボトル供給の約9割近いシェアを占めるに至っている。また、自動車部品の製造と同じ敷地内で生産している現有設備では今後のニーズに対応しきれないため、ボトル事業用の新工場を建設中であるとのことである。

◆ 3つの柱を構築し、安定経営を目指す

～常に新技術に挑み続けることで、確固たる事業基盤を築く

ボトル事業が急成長する中でも、A社は、常に新たな技術開発に挑み、この事業を確固たるものにすべく企業努力を続けている。たとえば、自動車部品製造の中で培ってきた「軽量化」や「コストダウン」への取り組みもそのひとつであるが、さらにボトルにダイヤモンドコーティングを施すことで、水の保存期間（現在、メーカー保証は1年）を5年まで延ばすことができる新たなボトル開発を展開している。

同事業については、平成21年12月に経営革新計画を承認されており、このボトルを使用することで、水の保存期間が長くなり、災害用ボトルとしての需要を見込んでいる。また、衛生管理はもちろんのこと、今後は、「水」の分析を探求していくなど、研究開発に余念がない。

「自動車」から「水」へといった、まったく異なる事業分野への進出は、納期調整やヒト、モノ、カネの経営資源の配分など非常に苦労も多いが、それだけに社員全員がやりがいを感じている。そして、成長している新事業ばかりに目を向けるのではなく、「既存取引についても今まで以上に注力していきたい」とA社専務は語る。自動車部品への軽量化のニーズは今後もさらに高まっていくとみられ、プラスチックの改良に努めていく方針である。

すでにボトル事業は、成長軌道に乗ってきたところではあるが、現在A社が持っているノウハウを活かしてさらなる事業展開を模索し、同社の事業の柱を3つにしたいと、経営陣は考えている。「1輪では立たない。2輪では風が吹くと倒れる。3輪でようやく安定する」という言葉をモットーに先行きの状況が不透明な現状においても、A社は明確な方針の下、着実に成長を続けている。

“開発型”の強みを活かし、新分野を開拓

- ・所在 地 浜松市
- ・業 種 プラスチック製品製造
- ・主要品目 自動車・モーターサイクル・船外機等工業用プラスチック製品
- ・従業員数 85人（パート、派遣社員等を含む）

◆業界でも珍しい開発型の樹脂成形メーカー

～樹脂への素材代替に関する試作開発能力を有す

樹脂成形メーカーのB社は、大手二輪メーカーからの受注を主体としているが、量産加工だけでなく試作開発も手がけていることが特長である。

具体的には、「軽量化のために部品の素材を金属から樹脂へ変更したい」といった顧客のニーズに応えて、要求仕様を実現する樹脂部品の成形方法を考案し、試作品を提供する「樹脂への素材代替」に関する開発案件を得意としている。こうした試作開発能力を持つ樹脂成形メーカーは珍しく、さらに、「顧客が困っている案件こそを受注する」というB社のチャレンジ精神や、粘り強く最後までやり遂げる姿勢が高く評価され、大手二輪メーカーとの共同開発も数多く実施しているほか、試作に携わった案件については、量産までを一貫して任せられている。

◆高度な試作開発能力を活かして、建設や鉄道関連などの新分野を開拓

～大手商社の仲介で案件を受注

B社は、主力事業である二輪部品で培った開発・試作能力を活かして、建設や鉄道関連などの新分野の案件にも積極的に取り組んでいる。

例えば、鉄道関連では、鉄道の枕木を安定させるための部材の樹脂化を大手鉄道会社から受注した。従来のダイカスト成形品では耐久性に問題があり、1年で交換しなければならなかつたが、ガラス繊維を45%配合した耐久性の高い樹脂成形品への代替を実現したことで、大幅なコスト削減に貢献している。

また、建設関連では、大手ゼネコンと共同でトンネルの壁面用コンクリートをつなぐ樹脂製の継ぎ手（ジョイント）を開発。従来の金属製ボルトを樹脂製ジョイントに代替することで、製造コストが低減する上、錆びが生じないというメリットが生まれている。加えて、最近では、建設作業者向けに、後頭部を保護するための樹脂製の保護帽子の開発にも取り組んでいる。

このほか、物流分野においては、ICタグの樹脂製カバーの成形加工を安定的に受注している。原料である樹脂に着色する工夫を凝らして、ICタグを付けた荷物をパレットに積み込む際に仕分け間違いが生じないようにしており、円滑な物流に一役買っている。

こうした新分野の案件は、樹脂材料の調達先である大手商社の仲介で受注するケースがほとんであるという。大手商社は、樹脂に関する顧客からの相談を受けた際に、「B社なら解決策を見出してくれるだろう」という期待のもと、案件を持ち込んでくるのであり、B社がこれまで困難な開発案件にあえて取り組み、実績を積み重ねてきたことが、新分野開拓にも結び付いていると考えられる。

◆今後の事業方針

～自社の試作開発能力のPRに注力

二輪部品を主力とするB社は、取引先の生産拠点の海外移転に伴う受注減少を補うべく、新規事業分野の開拓に取り組んできたが、一昨年のリーマンショック以降、「創業以来、最も厳しい」というほどの大幅な受注減少に直面しており、新規事業分野開拓への意欲はますます高まっている。

B社の樹脂成形に関する高度な試作開発能力は、これまで取り組んできた案件にとどまらない幅広い分野に応用できる可能性を秘めている。今後は、自社の試作開発能力をより多くの潜在顧客にPRしていきたいと考えであり、公的機関・支援機関にもそのための支援を求めている。

消費者に直接アプローチして“こだわり”の家具を提案する

- ・所在 地 静岡市
- ・業 種 木製家具製造、販売
- ・主要品目 木製家具全般
- ・従業員数 6人

◆消費者のニーズに合う商品を提案したい

～鏡台ドレッサーから住宅家具への転換

C社はドレッサー生地の製作所として事業を展開してきた。「満足と幸福感をお客様へ」という企業理念のもと、1947年の創業以来着実に成長を重ねてきた。しかし、時代の変遷とともに、消費者のニーズが変わっていく中で、C社では新たな商品を提供する必要があり、次第にドレッサーから住宅家具へと製品を転換し、1995年に「ウォームモダン」という新たなカテゴリーを創造している。これは、イタリアの家具にみられるシンプルモダンのクールなデザインに対して、日本的な温かみのあるテイストを付加したデザインをコンセプトとしたものである。

◆新規事業の展開

～プロダクトアウトからマーケットインへの方針転換

鏡台ドレッサーから住宅家具という新規事業への進出を機に、C社は自社製品に関しては、主として問屋や小売店に販売していたが、5年程前より、新築住宅取得者向けや、住宅ビルダーへの提案（分譲マンションのモデルルームにテーブルなど据付家具以外の商品を展示する）を行うといった、消費者に直接アプローチしていく手法を取り入れている。そのため、本社のショールームも当初は販売店向けであったが、エンドユーザーが来店しやすいように、レイアウトなど工夫をこらしている。C社が新事業である住宅家具の販売を改良した理由は、「家具屋と消費者のニーズが乖離てしまっている」ことを、C社の社長が危惧したからである。そして、消費者視点で家具を製作することを強く意識して、住宅家具も生活空間のシーンをコーディネートできる商品構成に変えていった。それは、消費者の家具購買行動として、住宅の新築やリニューアルをする際に購入することが多く、ニーズが高いからである。また、同時に住宅メーカーへの提案も行っている。通常、消費者はマンションなどを購入する際は、モデルルームを見学して物件を購入している。したがって、そこに合うような家具を置くことによって、購入後のイメージが具体化するため、トータルで購入するといった行動がみられるからである。

～徹底した差別化戦略を行う

住宅家具の製造・販売事業という新規事業について、C社ではさらに大手家具メーカーとの差別化を図るために、企画段階から力を入れていることに特徴がある。デザイナーと密接にコミュニケーションを図り、オリジナリティーのある家具の提案を目指している。また、現在消費者への直接販売を行っているものの、県内の消費者に限定している。これは、自社の製品は自ら設置する方針であるが、責任をもって対応できる範囲が県内だからということである。県外からも依頼がくるケースもあるが、現在は販売店を紹介することで対応しているという。その他、据付家具ではなく、食卓テーブルなどの置家具に特化していることも特徴の1つである。また、お客様のこだわりに対応するため、特注家具に要望にも対応している。こうした家具は大手ハウスメーカーが手を出さないニッチ市場であることから、価格競争に巻き込まれにくいとのことである。さらに、C社は“こだわり”を求める中間層（高額家具は購入できないが、自分のライフスタイルにこだわりを持ち、オリジナリティーのある家具を求める顧客）をターゲットとしていることも特徴であるなど徹底した差別化戦略を探っている。

◆今後の事業方針

～生き残るために3つの柱を構築する

今後のC社の方針としては、さらに住宅家具に注力しながら、3本の柱を構築したいとのことである。3つの柱とは、1. 既存販売店への売上げ、2. 消費者に直接販売する売上げ、3. OEM生産による売上げである。理想はそれぞれの売上げを3分の1ずつにすることであるという。現在は、既存販売店への売上げ比率が高いが、他の2つの比重を高めていきたいとのことである。

このように、独自性のある事業展開を行っているC社であるが、2009年9月のリーマンショックの影響は、少なからずあるという。「現在、家具業界は全体が冷え込んでいる状況であり、1社の努力では限界がある」とC社の社長は話す。また、「ものづくりに対して、国全体としての対策が必要である」ともいう。補助金などの施策は、物をつくることに対するものが多く、同時に売るための施策についてもセットで考えて行う必要があり、また、サプライチェーン全体での支援策を検討していく必要があるともいう。

厳しい現状であるが、「ユーザーに夢のある家具生活を提案できるよう努力していく」という方針のもと、C社のさらなる挑戦は続く。

高度な技術力を確立し、時代の変遷とともに新分野を切り拓く

- ・所在 地 駿東郡小山町
- ・業 種 鉄工・非鉄金属
- ・主要品目 宇宙衛星機器部品・航空機器部品・半導体検査装置部品・
液晶機器部品
- ・従業員数 20人（パート、派遣社員等を含む）

◆機械加工に関する高度な技術力を確立

～高度な技術力を発揮できる特殊部品や単品ものの加工に特化

昭和8年に創業したD社は、工作機械から子供向け自転車までの各種機械製作から出発し、その当時から取引の始まった大手電機メーカーの要望に応えて、時代の流れとともに、部品加工へと主力事業をシフトさせていった。

以来、大手電機メーカーからの受注を中心に、多様な素材の部品加工に携わってきたD社には、機械加工に関する高度な技術力が蓄積されている。その技術力を支えているのは人材であり、従業員には、「ものづくりのプロセスを最後まで完結させる」という考えのもと、「機械の性質や材料の性質がわかるようになってようやく一人前」というほどのハイレベルな技能を求めている。このため、特に若手社員には先輩社員のノウハウを積極的に盗むように働きかけており、さらには社長自らが率先してOJTでの指導を実施しているという。

また、D社では、こうした高度な技術力を発揮できる分野として、付加価値の高い特殊部品や単品ものの加工に特化している。薄利多売の量産品とは異なり、大きな売上は見込めないものの、現下の不況期にあっても比較的安定した受注を確保できているという。

◆航空宇宙部品などの新分野に進出し、従来の主力事業から撤退

～新たな加工技術に挑戦し、新分野の受注を獲得

主力取引先である大手電機メーカーからは、従来、通信機器部品を中心とする機械加工と磁性体材料の一貫生産（粉体のプレス、焼成から検査、アッセンブリまで）を受注していた。しかし、通信機器部品はアナログからデジタルへの転換に伴って、磁性体関連は生産コストの低い海外への移転によって、それぞれ撤退を余儀なくされることとなり、新規事業を創出する必要性が高まっていった。

そこでD社では、既存取引先からの新分野の受注に向けて、航空機器部品や宇宙衛星機器関連などに挑戦し、高精度加工技術や、軽量化につながる薄肉加工の技術などを取得、確立。こうして取得、確立した技術を活かして、液晶関連機器の受注にも結び付けることができたという。

このように、D社では高度な技術力を磨いて取引先からの高い評価を確立し、新分野の受注につなげることで、時代の変遷とともに主力事業を交替させていくことに成功しているのである。

◆今後の事業方針

～さらなる新規事業への展開をにらみ、積極的に設備投資を実施

高付加価値の部品加工に特化しているD社であるが、既存の受注品については絶えずコストダウンが要求されることから、収益基盤の強化のためには、今後、さらなる新規事業の創出が不可避であると考えている。現在、医療機器などの成長分野や、電力に関する事業へ進出する計画を立てており、厳しい景気情勢にあっても積極的に設備投資を実施している。一部では既に計画の進展がみられるという。

また、今後は、自社の対外的なPRにも注力していく方針である。D社では従来、機密性の高い分野や、特殊な素材加工を手がけてきたため、セキュリティーを確保することで顧客の信頼に応えるべく、あえて自社工場に社名看板を掲げないなど、自社のPRにはむしろ消極的であった。しかし、これからは、これまで蓄積してきた高い技術力やノウハウを積極的に示すことで、広く顧客を開拓していきたいと考えており、公的機関・支援機関に対しては、展示会への出展支援など、自社のPRのための支援を強く求めている。

木型づくりで培った技術をベースに、自社製電気自動車を開発

- ・所在 地 浜松市
- ・業 種 工業用模型設計
- ・主要品目 3次元データ、木型
- ・従業員数 8人

◆本業不振やB to Cへの進出意向を背景に、電気自動車の開発に挑戦

～大学教授の発案によるミニカー開発プロジェクトへの参加からスタート

木型メーカーとして培った技術をベースに自動車部品の試作開発に携わるE社は、自社製電気自動車（EV）の開発に乗り出している。

近年、国内での新車開発が減少する中、E社でも、3年ほど前から新車開発に伴う試作案件の受注が激減しており、新規事業の開拓が不可欠となっていた。また、同社では、以前から個人顧客を相手とする「B to C」ビジネスへの進出を模索していたことも、新規事業への進出を後押しした要因である。

こうした中、平成18年に、県内大学教授の発案による原付規格の1人乗り小型自動車（ミニカー）の開発プロジェクトに参加することとなり、ボディー製作を担当。このミニカーが展示会で大きな反響を集めたことをきっかけに、自社事業としてミニカー開発を手がけることを決意した。また、原油価格高騰を機に、電気モーターを動力源とするEVへの関心が急速に高まっていたことを背景に、EVミニカーの開発をターゲットとしたことにしたのである。

◆独自の工夫を凝らしてEVミニカーの開発に取り組む

～地元自動車部品メーカーとの連携や、マーケティング面での工夫で差別化

E社では現在、2011年春の発売開始を目指し、EVミニカーの開発を進めている。開発に当たっては様々な工夫を凝らしており、例えば、クルマの乗り心地を左右する足回り部品については、地元自動車部品メーカーに特注品の製作を依頼している。部品メーカー側は、EV向け部品のノウハウを蓄積したいという意向があり、部品開発費については部品メーカー持ちで対応しているという。

また、原付規格のEVミニカーは、既に複数の企業が市販化しているが、販売は伸び悩んでいる。E社では、その原因是、価格を抑えようとするあまり、初期顧客として想定されるカーマニアの志向とのズレが生じていることにあると考え、あえて高価格帯のスペシャリティーカーを目指している。例えば、ボディーに先端素材のCFRP（炭素繊維複合材）を使用するなど、カーマニアを満足させる本格的な仕様とすることで、高級ブランドイメージの確立を狙っているのである。

一方、E社は、EVミニカーの開発が自社の技術力のPRにもなると考えている。

E社の本業は、極秘で進められる試作開発であるため、部外者の目に触れる機会がほとんどない。そこで、自社製EVの開発を通じて、自社の技術力を対外的に示すことができれば、本業の受注にもつながると期待しているのである。

◆今後の事業方針

～連携の輪を広げることによるEVミニカー市場の活性化、地域活性化を志向

E社は、自社製EVミニカーの開発への取り組みと並行して、県内大学関係者などと共にNPO法人を立ち上げ、EVミニカーの標準プラットフォームづくりにも取り組んでいる。この取り組みの目的は、EVミニカーの開発に意欲を持つ企業を対象に、標準プラットフォームを広く公開することで、多くの企業がオリジナルボディーを乗せた多種多様なEVミニカーを比較的容易に開発できるようにすることにある。また、地元である浜松地域が「EV特区」の認定を受け、2人乗りのEVミニカーが地域内の公道を走行できるように、行政への働きかけも行なっている。

このように、E社では、自社単独ではなく、多くの企業を巻き込んで連携の輪を広げることによってEVミニカー市場を盛り上げ、さらには浜松地域のものづくりの活性化を図っていこうという考え方を抱いており、こうした取り組みに対する公的機関・支援機関への支援を強く求めている。

IV

ま と め

IV まとめ

1. 必要性が高まる中小製造業の新規事業・新分野進出

新規事業・新分野進出は、企業経営において常に重要なテーマである。よく言われるように、「“強い個体”ではなく“環境に適応できた個体”が生き残る」という生物進化の法則は企業経営にも当てはまり、外部環境の変化に合わせて事業内容を変革し、新規事業の創出や新分野の開拓に取り組んでいくことが、企業の存続にとって不可欠の条件となるからである。

一方、現在の企業経営を取り巻く環境をみると、経済の成熟化や少子高齢化の進展、新興国の台頭といった構造変化に加え、2008年秋のリーマンショックに端を発した世界同時不況が、外需にけん引される格好で再成長の軌道に乗りつつあった日本経済を直撃している。特にその影響を強く受けているのが中小製造業であり、今回のアンケート調査では、リーマンショック以降、最悪期の売上高が前年同期比60%未満に落ち込んだという企業が過半数を占め、直近の売上高の水準についても、ほとんど回復がみられない状況にある。さらには、今後の自社の主力事業の展望についても、半数近くの企業が事業の縮小を見通している。

このように、かつてなく大きな環境変化に直面する中、中小製造業においては、従来にも増して新規事業・新分野開拓への取り組みを進めなければ、生き残りが難しくなっている。そこで、政府で議論されている産業戦略（図表）なども参考にしながら、既存事業の市場とは異なる新市場の開拓（＝新市場創出）に取り組んだり、既存事業の市場においても、従来製品とは異なる新製品・新技術の開発（＝新製品・新技術開発）を進めていくことが求められているのである。

図表 政府で議論されている産業戦略

<u>(1) 新興国インフラ開拓</u> ・発電・総配電網 ・水ビジネス ・情報通信 ・都市開発・工業団地 ・鉄道 ・原子力発電 ・廃棄物処理・リサイクル等	<u>(2) 次世代エネルギー</u> <u>ソリューション</u> ・スマートグリッド、スマートコミュニティ、スマートハウス ・蓄電池、次世代自動車 ・太陽光 ・グリーンＩＴ（ＬＥＤ、有機ＥＬ等）等	<u>(3) 社会課題解決サービス</u> ・健康関連（医療・医療機器・医薬品・介護） ・子育て関連 ・生活インフラサービス（買物支援、防犯サービス） ・電子政府 ・循環型産業（都市鉱山）等
<u>(4) 感性・文化産業大国（地域の感性・文化を新興国市場につなげる）</u> ・コンテンツ ・農業・食料品 ・ファッション、デザイン ・中小企業の海外進出 ・流通業の海外進出 ・観光・医療ツーリズム ・日用品（伝統工芸品含む）等	<u>(5) 先端分野</u> ・宇宙 ・航空機 ・レアメタル ・ロボット ・高度ＩＴ（クラウド等） ・機能性化学 ・ナノテク ・超伝導	

出所：経済産業省「日本の産業を巡る現状と課題」

2. 新規事業・新分野進出を成功させるポイント

中小製造業における新規事業・新分野進出の必要性が高まる中、実際に、今回のアンケート調査においても、回答企業の約8割が新規事業・新分野進出への意欲を示している。しかし、新規事業・新分野進出において黒字化を達成した企業は1割に満たず、多くの企業が、新規事業・新分野進出を軌道に乗せるまでには至っていないのが実情である。

そこで以下では、アンケート調査にみる黒字化達成企業の特徴（24頁参照）や、先進事例へのヒアリング調査を踏まえて、新規事業・新分野進出を成功させるポイントを整理してみる。

①自社の核となる技術やノウハウの磨き上げ

黒字化達成企業の特徴をみると、新規事業・新分野進出の理由として、「潜在的事業化シーズの存在」を挙げる企業が多い。

事例のB社では、主力の二輪部品事業において樹脂への素材代替に関する高度な試作開発能力を磨くことで、取引先商社からの信頼を獲得し、商社経由で鉄道関連や建設関連の試作開発案件が持ち込まれるようになっている。また、D社では、徹底した人材育成や積極的な設備投資を通じて機械加工技術の高度化を図り、取引先大手電機メーカーからの受注品目を、航空機部品や人工衛星関連部品にまで広げている。

このように、自社の核となる技術やノウハウ（＝コア・コンピタンス）を磨き上げることが、新規事業・新分野進出の潜在的事業化シーズにつながるケースが多い。日頃から、自社の強み・弱みの分析を通じてコア・コンピタンスを見極め、そのレベルアップに取り組むことが、新規事業・新分野進出の突破口にもなるといえよう。

②先手を打った取り組み

黒字化達成企業のほとんどは、新規事業・新分野進出への取り組みを開始してから5年以上が経過しており、新規事業・新分野進出を軌道に乗せるまでには相応の時間を要することがうかがえる。

そこで、新規事業・新分野進出への取り組みにあたっては、既存主力事業が安定しており、企業体力に余裕のあるときに、先手を打って開始することが望ましい。実際、黒字化達成企業では、新規事業・新分野進出の理由として、「既存事業の業績不振」を挙げる企業は少なく、既存主力事業が安定している中で取り組みを開始していることがわかる。

事例のA社では、「会社の経営が安定している時期だからこそ新たな事業基盤を形成していくことが必要」という考え方のもと、主力の自動車部品事業が繁忙する中で、あえて新分野の水ビジネスに進出している。

こうした判断を下す上では、短期的な業績追求のほかに、マーケット環境の変化を踏まえながら、自社の事業展開に関する中長期的な計画を描くことが肝要であるといえよう。

③外部との連携

新規事業・新分野進出においては、自社の経営資源だけでは対応できないケースが多く、外部の企業や大学等研究機関などとの連携が必要となる。実際に、黒字化達成企業は、新規事業・新分野進出にあたって、外部との連携に積極的に取り組む傾向がみられる。

事例のE社では、EVミニカーの開発に際して、地元部品メーカーに足回り部品などの特注品の製作を依頼し、EV向け部品の経験を積みたい地元部品メーカーとの協力関係を築いている。また、EVミニカーの標準プラットフォームを開発・公開し、EVミニカーの開発に意欲を示す他社との連携の輪を広げることによって、EVミニカー市場の活性化を図ろうとしている。

このように、外部との連携においては、お互いにとって利益となる「ワイン～ワイン」の関係をつくり上げることがポイントである。また、近年では、「新連携」や「農商工連携」など、企業間連携や産学連携のための枠組みが整備されており、こうした枠組みも積極的に活用していくべきであろう。

④マーケティング面の工夫

アンケート調査から、新規事業・新分野進出に意欲を示す企業は、自社製品開発への志向が強いことがうかがえる。自社製品開発にあたっては、顧客のニーズを十分に理解し、それを製品に落とし込むマーケティング面の工夫が欠かせない。

事例のC社では、住宅家具への進出に際して、問屋や販売店を介さずに消費者へ直接アプローチしてニーズをつかみ、「生活空間のシーンをコーディネートできる住宅家具」という発想で商品開発を進めている。また、E社では、EVミニカーの初期顧客をカーマニアと想定し、価格を下げるに専念する先行メーカーとは異なり、カーマニアが満足する本格的な仕様のスペシャリティーカーを開発することを目指している。

このように、自社製品開発においては、「誰に向けてどのような価値を提供するか」というマーケティングの発想が問われ、その巧拙が新規事業・新分野進出の成否を分ける大きな要因になると考えられる。

3. ビジネスマッチング（展示会・商談会）のポイント

近年、公的機関や商工団体、金融機関などが主催する展示会や商談会が増加しているが、既存取引関係の中では接点のない来場者・参加者に対して自社の製品・技術をPRする絶好の機会である展示会・商談会は、まさに新規事業・新分野進出のためのツールとして、大いに利用する価値があると考えられる。そこで以下では、アンケート調査において、「展示会・商談会で大きな成果を上げている」とした企業の特徴（33頁参照）や、主催者側への要望などを踏まえて、ポイントを整理してみる。

①出展・参加者側のポイント

展示会・商談会で大きな成果を上げている企業は、「出展・参加効果の高い展示会・商談会の見極め」を最重要視している。どのような展示会・商談会が開催されているかの情報収集とともに、「誰に何をアピールしたいのか」を明確にし、適切な展示会・商談会を選択しなければ、いくらブースづくりなどを工夫しても、思うような効果を上げることは難しいといえる。

そのほか、「継続的な出展・参加」や「出展・参加後の素早いアフターフォロー」への重視度も高い。前者については、一度の出展・参加だけで効果を判断するのではなく、継続的な出展・参加を通じて自社製品や技術を浸透させていくという長期的な視野を持つことが必要である。また、後者については、展示会・商談会の当日だけでなく、その後のアフターフォローを大切にする発想に立つことが求められる。

以上をまとめると、出展・参加者のポイントとしては、適切な展示会・商談会の選択によって出展・参加の効果を上げ、それが継続的な出展・参加につながり、自社製品や技術の浸透が進むことで、さらに出展・参加の効果が高まるという好循環を生むことにあると考えられよう。

②主催者側のポイント

展示会・商談会の主催者側への要望としては、「集客力の向上」を求める声が圧倒的であり、主催者の役割としては、何をおいてもまずは多くの来場者を集めることが第一である。また、それに次いで「企画やコンセプトの工夫」への要望が大きいが、タイムリーな企画を立案したり、明確なコンセプトをつくり上げることは、集客力の向上に直結する事柄であり、展示会・商談会が数多く開催されるようになったいまこそ、他の展示会・商談会と差別化するための企画やコンセプトの練り上げが求められるといえよう。

4. 新規事業・新分野進出の推進のために求められる施策

最後に、県内中小製造業の新規事業・新分野進出への取り組みを推進していく上で、公的機関に求められる施策について考察しておきたい。

① 「助成・融資制度」と「情報収集・提供」を重点的に実施

アンケート調査の「期待する公的支援」で過半数を超える企業が選択したのが、「助成・融資制度」と「情報収集・提供」である。新規事業・新分野進出の取り組みには不確実性が伴い、試行錯誤を重ねざるをえない。また、既存事業に比べて情報が乏しく、情報収集の方法についても悩んでいる企業が多いものと思われる。こうした事情を鑑みれば、「融資・助成制度」と「情報収集・提供」が、新規事業・新分野進出の支援策として、特に重要であることが理解できる。

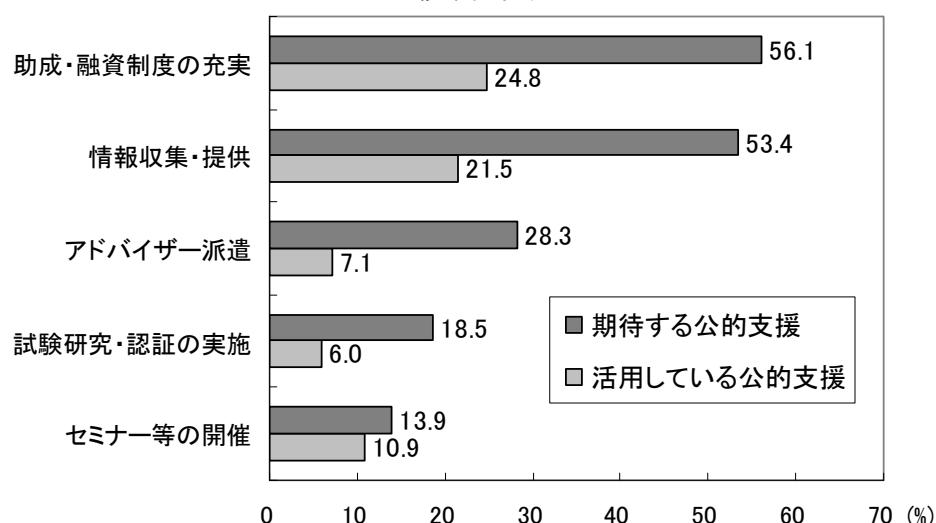
また、これらは、「既に活用している公的支援」でも上位2つを占めており、実際の活用の度合いも、他の支援メニューに比べて高いことから、今後とも重点的に実施していく必要があると考えられる。

② 「期待」と「実際の活用」との間にズレが大きい施策のブラッシュアップ

アンケート調査の「期待する公的支援」と「既に活用している公的支援」とを比較すると、「助成・融資制度」や「情報収集・提供」、「アドバイザー（専門家）派遣」においては、期待の大きさに対して、活用度合いが相対的に低いことがうかがえる（図表）。これらの支援策については、より活用度合いを高めていくことが必要であると考えられよう。

特に、「情報収集・提供」については、ヒアリングの中で、より深堀りの情報を提供してほしいとの声が寄せられた。また、「アドバイザー（専門家）派遣」についても、制度の存在自体が必ずしも十分に認知されていない面があり、従来以上に積極的なPRが期待される。

図表 「期待する公的支援」と「活用している公的支援」の比較
(複数回答、N=367)



V

參考資料

■アンケート単純集計データ

主たる業種

No.	カテゴリー名	社	%
1	食料品・飲料	29	7.9
2	繊維品	16	4.4
3	家具・木材・木製品	41	11.2
4	パルプ・紙・紙加工品	4	1.1
5	印刷	4	1.1
6	化学・石油製品	1	0.3
7	プラスチック・ゴム製品	29	7.9
8	窯業・土石製品	0	0.0
9	鉄鋼・非鉄金属	13	3.5
10	金属製品	34	9.3
11	一般機械器具	35	9.5
12	電気機械器具	16	4.4
13	輸送用機械器具	72	19.6
14	精密機械器具	5	1.4
15	その他	54	14.7
	不明	14	3.8
	全体	367	100.0

資本金

No.	カテゴリー名	社	%
1	1,000万円未満	53	14.4
2	1,000万円～5,000万円未満	240	65.4
3	5,000万円～1億円未満	37	10.1
4	1億円以上	18	4.9
5	個人事業主	4	1.1
6	不明	15	4.1
	全体	367	100.0

創業年

No.	カテゴリー名	社	%
1	昭和19年以前	47	12.8
2	昭和20年代	40	10.9
3	昭和30年代	57	15.5
4	昭和40年代	79	21.5
5	昭和50年代	46	12.5
6	昭和60年代以降	66	18.0
	不明	32	8.7
	全体	367	100.0

正社員数

No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	153	41.7
2	21～50人	105	28.6
3	51～100人	57	15.5
4	101～200人	23	6.3
5	201以上	11	3.0
	不明	18	4.9
	全体	367	100.0

主たる事業形態

No.	カテゴリー名	社	%
1	最終製品を生産し、自社ブランドで販売	91	24.8
2	最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）	22	6.0
3	自社の仕様で部品や材料を加工・生産	23	6.3
4	受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産	61	16.6
5	受注先の図面に基づき加工・生産	131	35.7
6	その他	21	5.7
	不明	18	4.9
	全体	367	100.0

Q 1 売上高			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加 (+20%超)	8	2.2
2	やや増加 (+5%超～+20%)	31	8.4
3	横ばい (±5%)	22	6.0
4	やや減少 (△5%超～△20%)	84	22.9
5	減少 (△20%超)	216	58.9
	不明	6	1.6
	全体	367	100.0

Q 1 経常利益			
No.	カテゴリー名	社	%
1	増加 (+20%超)	12	3.3
2	やや増加 (+5%超～+20%)	23	6.3
3	横ばい (±5%)	32	8.7
4	やや減少 (△5%超～△20%)	61	16.6
5	減少 (△20%超)	219	59.7
	不明	20	5.4
	全体	367	100.0

Q 1 売上規模			
No.	カテゴリー名	社	%
1	1億円未満	77	21.0
2	1億円～3億円未満	60	16.3
3	3億円～5億円未満	49	13.4
4	5億円～10億円未満	65	17.7
5	10億円～30億円未満	59	16.1
6	30億円以上	30	8.2
	不明	27	7.4
	全体	367	100.0

Q 2 リーマンショック以降の売上高の変化(最悪期の変化)			
No.	カテゴリー名	社	%
1	20%未満	51	13.9
2	20%以上40%未満	92	25.1
3	40%以上60%未満	96	26.2
4	60%以上80%未満	65	17.7
5	80%以上100%未満	36	9.8
6	100%以上	20	5.4
	不明	7	1.9
	全体	367	100.0

Q 2 リーマンショック以降の売上高の変化(直近の変化)			
No.	カテゴリー名	社	%
1	20%未満	56	15.3
2	20%以上40%未満	87	23.7
3	40%以上60%未満	69	18.8
4	60%以上80%未満	69	18.8
5	80%以上100%未満	46	12.5
6	100%以上	29	7.9
	不明	11	3.0
	全体	367	100.0

Q 3 景気回復の見通し			
No.	カテゴリー名	社	%
1	既に回復済み／影響なし	16	4.4
2	2009年度下期(10～3月)	2	0.5
3	2010年度上期(4～9月)	14	3.8
4	2010年度下期(10～3月)	61	16.6
5	2011年度	107	29.2
6	2012年度	64	17.4
7	2013年度以降	32	8.7
8	回復見込みなし	59	16.1
	不明	12	3.3
	全体	367	100.0

Q 4 自社の主力事業の見通し			
No.	カテゴリー名	社	%
1	大幅な成長が期待できる	11	3.0
2	ある程度の成長が期待できる	74	20.2
3	現状維持	79	21.5
4	ある程度の縮小が見込まれる	119	32.4
5	大幅な縮小が見込まれる	57	15.5
6	分からない	23	6.3
	不明	4	1.1
	全体	367	100.0

Q 5 新規事業・新分野進出の検討または実施			
No.	カテゴリー名	社	%
1	既に実施済み	157	42.8
2	検討中	44	12.0
3	機会があれば行いたい	77	21.0
4	検討する予定はない	72	19.6
	不明	17	4.6
	全体	367	100.0

Q 6 新規事業・新分野進出への取組み開始時期			
No.	カテゴリー名	社	%
1	5年以上前	52	33.1
2	3年以上前	44	28.0
3	1年以上前	36	22.9
4	つい最近（1年以内）	23	14.6
	不明	2	1.3
	全体	157	100.0

Q 7 新規事業・新分野進出への取組みの進捗状況			
No.	カテゴリー名	社	%
1	開発や商品化に取組み中	73	46.5
2	初期投資を回収中	56	35.7
3	事業の黒字化を達成済み	11	7.0
4	既に撤退	7	4.5
5	その他	6	3.8
	不明	4	2.5
	全体	157	100.0

Q 8 新規事業・新分野進出への今後の見通しについて			
No.	カテゴリー名	社	%
1	主力事業へと成長する見通し	52	33.1
2	一定規模に成長する見通し	76	48.4
3	現状で停滞	14	8.9
4	撤退の見込み、再チャレンジの予定あり	5	3.2
5	撤退の見込み、再チャレンジの予定なし	1	0.6
6	その他	5	3.2
	不明	4	2.5
	全体	157	100.0

Q 9 新規事業・新分野進出を検討または実施している理由（複数回答）			
No.	カテゴリー名	社	%
1	新たな収益源の獲得	143	71.1
2	潜在的事業化シーズの存在	34	16.9
3	技術力や製品開発力の向上	84	41.8
4	従業員の意欲向上や能力向上	45	22.4
5	既存事業の業績不振	80	39.8
6	既存事業の先行き不安	106	52.7
7	既存事業の競争激化	63	31.3
8	顧客ニーズの変化への対応	56	27.9
9	取引先からの要請	17	8.5
10	その他	4	2.0
	不明	6	3.0
	全体	201	100.0

Q10 リーマンショック以降の新規事業・新分野進出の必要性の変化

No.	カテゴリー名	社	%
1	必要性が高まった	106	52.7
2	どちらかといえば必要性が高まった	47	23.4
3	特に変化なし	34	16.9
4	どちらかといえば必要性が低下した	6	3.0
5	必要性が低下した	3	1.5
	不明	5	2.5
	全体	201	100.0

Q11 検討している新規事業・新分野進出の形態

No.	カテゴリー名	社	%
1	新市場開拓	69	34.3
2	新製品・技術開発	79	39.3
3	両方を検討・実施	48	23.9
	不明	5	2.5
	全体	201	100.0

S Q11-1 進出を検討・実施している市場（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	農業・林業・水産業	17	14.5
2	介護・福祉業	15	12.8
3	情報通信業	3	2.6
4	卸売・小売・飲食業	20	17.1
5	不動産業	5	4.3
6	既存事業分野以外の製造業	45	38.5
7	その他	18	15.4
	不明	19	16.2
	全体	117	100.0

S Q11-2 新市場の選択理由（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	市場の成長性	31	26.5
2	安定した市場	23	19.7
3	大企業の関与しないニッチ市場	27	23.1
4	既存経営資源の活用可能性	60	51.3
5	市場での販路があり	25	21.4
6	イノベーションのアイデアあり	31	26.5
7	その他	3	2.6
	不明	15	12.8
	全体	117	100.0

S Q11-3 既存事業分野の製品・技術と新市場との関連性

No.	カテゴリー名	社	%
1	強い関連がある	36	30.8
2	部分的に関連がある	57	48.7
3	ほとんど関連がない	12	10.3
	不明	12	10.3
	全体	117	100.0

Q12 新規事業・新分野進出に際しての事業形態

No.	カテゴリー名	社	%
1	自社製品の開発	114	56.7
2	下請	37	18.4
3	決めていない	40	19.9
	不明	10	5.0
	全体	201	100.0

Q13 新規事業・新分野進出に際しての外部との連携

No.	カテゴリー名	社	%
1	検討している	64	31.8
2	実施している	77	38.3
3	検討していない	32	15.9
4	分からない	20	10.0
	不明	8	4.0
	全体	201	100.0

S Q13-1 連携を検討・実施している相手

No.	カテゴリー名	社	%
1	同業他社	42	29.8
2	異業種の企業	77	54.6
3	大学等研究機関	32	22.7
4	その他	12	8.5
	不明	4	2.8
	全体	141	100.0

Q14 新規事業・新分野進出に際しての課題点（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	資金調達	136	48.9
2	技術力の不足	104	37.4
3	人材の育成・確保	130	46.8
4	販路開拓	156	56.1
5	業務提携先の確保	66	23.7
6	関連情報の入手	67	24.1
7	事業計画の策定	46	16.5
8	行政上の手続	19	6.8
9	その他	6	2.2
10	特に課題点はない	10	3.6
	不明	19	6.8
	全体	278	100.0

Q15 新規事業・新分野に進出しない理由（複数回答）

No.	カテゴリー名	n	%
1	既存主力事業に満足	9	12.5
2	既存主力事業へ経営資源を集中	46	63.9
3	有力な新規事業・新分野が見当たらない	23	31.9
4	資金力の不足	18	25.0
5	人材の不足	16	22.2
6	技術力の不足	12	16.7
7	営業力の不足	12	16.7
8	その他	5	6.9
	不明	3	4.2
	全体	72	100.0

Q16 展示会への出展実績や商談会への参加実績

No.	カテゴリー名	社	%
1	出展・参加実績がある	171	46.6
2	機会があれば参加したい	76	20.7
3	今後も参加の意向はない	111	30.2
	不明	9	2.5
	全体	367	100.0

Q17 展示会・商談会への参加の頻度

No.	カテゴリー名	社	%
1	数年に1回程度	49	28.7
2	年に1回程度	40	23.4
3	年に2~3回程度	62	36.3
4	年に4回以上	19	11.1
	不明	1	0.6
	全体	171	100.0

Q18 展示会・商談会の出展・参加場所

No.	カテゴリー名	社	%
1	県内開催中心	58	33.9
2	大都市圏開催中心	61	35.7
3	いずれかに偏らない	49	28.7
4	その他	2	1.2
	不明	1	0.6
	全体	171	100.0

Q19 展示会・商談会への参加による、新規事業・新分野進出の効果

No.	カテゴリー名	社	%
1	大いに効果があった	14	8.2
2	ある程度の効果があった	81	47.4
3	効果はなかった	32	18.7
4	分からない	26	15.2
5	新規事業等が目的ではない	17	9.9
	不明	1	0.6
	全体	171	100.0

Q20 展示会出展・商談会参加における効果的な工夫

No.	カテゴリー名	社	%
1	効果の高い展示会・商談会の見極め	116	67.8
2	立ち寄りたくなるブース作り	91	53.2
3	出展前の告知	42	24.6
4	出展後の素早いフォロー	74	43.3
5	継続して出展・参加	67	39.2
6	出展者同士での積極的な交流	49	28.7
7	その他	6	3.5
	不明	4	2.3
	全体	171	100.0

Q21 展示会や商談会の主催者に期待すること

No.	カテゴリー名	社	%
1	来場者を集めるための努力	66	38.6
2	企画やコンセプトの工夫	35	20.5
3	展示会・商談会の集約化	18	10.5
4	出展者・参加者への丹念なフォロー	12	7.0
5	割安な出展・参加料の設定	33	19.3
6	その他	0	0.0
	不明	7	4.1
	全体	171	100.0

Q22 今後の展示会・商談会への出展・参加意向

No.	カテゴリー名	社	%
1	いままで以上に増やしたい	28	16.4
2	いままで同様	106	62.0
3	いままでよりも減らしたい	17	9.9
4	出展・参加を控えたい	18	10.5
	不明	2	1.2
	全体	171	100.0

Q22 展示会の出展や商談会への参加を減らすと考える理由（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	出展効果が薄い	24	68.6
2	資金不足	7	20.0
3	時間的余裕がない	4	11.4
4	売り込みたい技術・製品がない	1	2.9
5	その他	6	17.1
	不明	0	0.0
	全体	35	100.0

Q23 新規事業・新分野進出にあたり、相談している相手（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	公的機関	98	26.7
2	商工団体	79	21.5
3	税理士	43	11.7
4	公認会計士	21	5.7
5	金融機関	111	30.2
6	経営コンサルタント	30	8.2
7	同業者	64	17.4
8	従業員	60	16.3
9	特にいない	106	28.9
10	その他	23	6.3
	不明	11	3.0
	全体	367	100.0

Q24 新規事業・新分野進出に際して、期待する公的支援（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	情報収集・提供	196	53.4
2	セミナー等の開催	51	13.9
3	アドバイザー派遣	104	28.3
4	助成・融資制度の充実	206	56.1
5	試験研究・認証の実施	68	18.5
6	部署間の連携・一体的な支援	23	6.3
7	企業のPR	81	22.1
8	その他	15	4.1
	不明	39	10.6
	全体	367	100.0

Q25 既に活用している公的支援（複数回答）

No.	カテゴリー名	社	%
1	情報収集・提供	79	21.5
2	セミナー等の開催	40	10.9
3	専門家派遣	26	7.1
4	助成・融資制度	91	24.8
5	試験研究・認証に実施	22	6.0
6	その他	14	3.8
7	活用していない	145	39.5
	不明	48	13.1
	全体	367	100.0



「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に関する実態調査」

平成21年11月
財団法人 しづおか産業創造機構

拝啓 時下ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

私ども、(財)しづおか産業創造機構は、静岡県産業部の外郭団体として県の中小企業支援事業である窓口相談、専門家による助言、調査分析、研究開発支援等を実施する機関です。

さて、昨秋のリーマンショック以降、中小製造業を取り巻く経営環境が激変する中、多くの企業が従来の主力事業に打撃を受けており、新規事業・新分野進出による経営革新や収益基盤再構築の必要性が高まっています。こうしたことを受け、当機構では、今回、「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」に関する現状と課題、今後の意向等についてアンケート調査を実施することと致しました。本調査結果は今後の中小企業支援施策の参考として活用させて頂く所存です。

つきましては、ご多忙中誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、同時に貴社の現状を確認して頂く意味からも、ご協力をお願い申し上げます。

敬具

- ◆調査票は、なるべく経営者ご自身がご記入ください。
- ◆調査票の中で回答しにくい設問がありましたら、ご回答いただける範囲内でお答えください。
- ◆ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成21年11月20日(金)までご回答をお願いします。

当調査は、無記名で実施させていただきますが、調査結果について報告書をご希望される方は8ページに連絡先についての記載をお願いいたします。

※当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いいたします。

財団法人しづおか産業創造機構 企業支援チーム
TEL. 054-273-4434 FAX. 054-251-3024

■貴社の概要等について、ご記入ください。

主たる業種 (1つに○)	1. 食料品・飲料 2. 繊維品 3. 家具・木材・木製品 4. パルプ・紙・紙加工品 5. 印刷 6. 化学・石油製品 7. プラスチック・ゴム製品 8. 窯業・土石製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 10. 金属製品 11. 一般機械器具 12. 電気機械器具 13. 輸送用機械器具 14. 精密機械器具 15. その他（具体的に：）		
資本金 (1つに○)	1. 1,000万円未満 2. 1,000万円～5,000万円未満 3. 5,000万円～1億円未満 4. 1億円以上 5. 個人事業主		
創業年	西暦_____年	正社員数	_____人
主たる事業形態 (1つに○)	1. 最終製品を生産し、自社ブランドで販売 2. 最終製品を生産し、他社へ製品供給(OEM) 3. 自社の仕様で部品や材料を加工・生産 4. 受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産 5. 受注先の図面に基づき加工・生産 6. その他（）		

◆貴社の現況について

Q1. 貴社の売上高・経常利益は、3年前に比べてどのように推移していますか。また、現在の売上規模はどのくらいですか。(それぞれ1つに○)

	増加 (+20%超)	やや増加 (+5%~+20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (△5%超~△20%)	減少 (△20%超)
売 上 高	1	2	3	4	5
経常利益	1	2	3	4	5
現在の 売上規模	1. 1億円未満 4. 5億円~10億円未満	2. 1億円~3億円未満 5. 10億円~30億円未満	3. 3億円~5億円未満	6. 30億円以上	

Q2. 貴社の売上高は、昨秋のリーマンショック以降、どのように変化しましたか。「最悪期の水準」と「直近の水準」を、前年同期比でお答えください。(それぞれ1つに○)

	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上 100%未満	100% 以上
最悪期	1	2	3	4	5	6
直近	1	2	3	4	5	6
減少						増加

Q3. 自社の属する業界の景況が本格的に回復する時期は、いつごろになると思いますか。(1つに○)

既に回復済み (または リーマンショック以降の影 響なし)	2009 年度			2010 年度			2011 年度	2012 年度	2013 年度 以降	回復の 見込み なし
	下期 (10~3月)	上期 (4~9月)	下期 (10~3月)							
1	2	3	4	5	6	7	8			

Q4. 自社の主力事業について、中長期的にどのような見通しを立てていますか。(1つに○)

- 1. 大幅な成長が期待できる
- 2. ある程度の成長が期待できる
- 3. 現状維持
- 4. ある程度の縮小が見込まれる
- 5. 大幅な縮小が見込まれる
- 6. 分からない

◆新規事業・新分野進出への意向・取り組み状況について

※ 「新規事業・新分野進出」とは、

- 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）
- 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）

を指すものとします（下図参照）

		製品・技術	
		新製品・技術	既存製品・技術
市場	新市場	①新市場開拓 例) <u>機械メーカー</u> が産学連携で光技術を導入して <u>光通信システム市場</u> に参入 <u>自動車部品メーカー</u> が、既存加工技術を応用して <u>航空機部品市場</u> に参入	
	既存市場	②新製品開発 例) <u>サンダル部材メーカー</u> が、外部デザイナーの活用により、 <u>自社ブランドのサンダル</u> を開発	

Q5. 最近10年間で、新規事業・新分野進出の検討または実施を行ったことがありますか。
(1つに○)

1. 既に新規事業・新分野進出を実施済み、または、新規事業・新分野進出のための準備中
2. 新規事業・新分野進出を検討中 → Q9 (次ページ) へ
3. 新規事業・新分野進出の検討を行ったことはないが、機会があれば行いたい → Q14 (5ページ) へ
4. 新規事業・新分野進出を検討する予定はない → Q15 (6ページ) へ

→ Q6. 新規事業・新分野進出への取り組みを開始したのはいつごろですか。(1つに○)

- | | |
|---------|---------------|
| 1. 5年以前 | 2. 3年以前 |
| 3. 1年以前 | 4. つい最近(1年以内) |

Q7. 新規事業・新分野進出への取り組みの進捗状況をお答えください。(1つに○)

1. 製品・技術の開発や商品化に取り組み中
2. 製品・技術の開発や商品化を実現し、初期投資を回収中
3. 初期投資を回収し、事業の黒字化を達成済み
4. 新規事業・新分野進出を実施したが、既に撤退
5. その他(具体的に:)

Q8. 新規事業・新分野進出への取り組みの今後の見通しについてお答えください。(1つに○)

1. 既存主力事業に並ぶ事業へと成長する見通し
2. 既存主力事業には及ばないが、一定の事業規模に成長する見通し
3. 現状で停滞しており、次のステップへと進むのは難しい見通し
4. 撤退の見込み(または撤退済み)だが、別の事業で再チャレンジする予定
5. 撤退の見込み(または撤退済み)であり、別の事業で再チャレンジする予定もない
6. その他(具体的に:)

Q9 (次ページ) へお進みください

以下のQ9～Q13は、Q5で「1. 既に実施済み、または準備中」、「2. 検討中」と回答された企業にお伺いします。

**Q9. 新規事業・新分野進出を検討（または実施）している背景には、どのような理由がありますか。
(あてはまるものすべてに○)**

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 新たな収益源の獲得 | 2. 潜在的事業化シーズの存在 |
| 3. 技術力や製品開発力の向上を図りたい | 4. 従業員の意欲向上や能力向上を図りたい |
| 5. 既存事業の業績不振 | 6. 既存事業の先行き不安 |
| 7. 既存事業の競争激化 | 9. 取引先からの要請 |
| 8. 顧客ニーズの変化への対応 | |
| 10. その他（具体的に：) | |

Q10.昨秋のリーマンショック以降、貴社における新規事業・新分野進出の必要性には、どのような変化が生じましたか。（1つに○）

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. 必要性が高まった | 2. どちらかといえば必要性が高まった |
| 3. 特に変化なし | |
| 4. どちらかといえば必要性が低下した | 5. 必要性が低下した |

**Q11.貴社が検討（または実施）している新規事業・新分野進出は、次のうちのどれですか。
(1つに○)**

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）
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）
3. 上記1. 2. の両方を検討（または実施）

◎Q11で「1. 既存事業の市場とは異なる新市場を開拓」と回答された企業にお伺いします。

SQ11-1.「既存事業の市場とは異なる新市場」について、具体的にどのような市場への進出を検討（または実施）していますか。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1. 農業・林業・水産業 | 2. 介護・福祉業 |
| 3. 情報通信業 | 4. 卸売・小売・飲食業 |
| 5. 不動産業 | |
| 6. 既存事業分野以外の製造業（具体的に：) | |
| 7. その他（具体的に：) | |

**SQ11-2.上記SQ11-1で回答された市場への進出を選択したのは、どのような理由ですか。
(あてはまるものすべてに○)**

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. 市場の成長性が高い | 2. 好不況の影響を受けにくい安定した市場 |
| 3. 大企業の関与しないニッチ市場 | |
| 4. 自社の既存経営資源が活用可能 | 5. 市場での販路がある |
| 6. 既存参入企業と差別化できるイノベーションのアイデアあり | |
| 7. その他（具体的に：) | |

SQ11-3.既存事業分野の製品・技術と新市場との関連についてお答えください。(1つに○)

- 1. 強い関連がある
- 2. 部分的に関連がある
- 3. ほとんど関連がない

Q12.新規事業・新分野進出に際して、「自社製品の開発」と「下請」のいずれの形態を検討（または実施）していますか。(1つに○)

- 1. 自社製品の開発
- 2. 下請
- 3. いずれか1つに決めていない

**Q13.新規事業・新分野進出に際して、外部との連携を検討（または実施）していますか。
(1つに○)**

- 1. 外部との連携を検討している
- 2. 外部との連携を実施している
- 3. 外部との連携は検討していない
- 4. 分からない

◎Q13で「1. 検討している」、「2. 実施している」と回答された企業にお伺いします。

SQ13.どのような相手との連携を検討（または実施）していますか。

- 1. 同業他社
- 2. 異業種の企業
- 3. 大学等研究機関
- 4. その他（具体的に：)

Q14へお進みください

以下のQ14は、Q5で「1. 既に実施済み、または準備中」、「2. 検討中」、「3. 検討を行ったことはないが、機会があれば行いたい」と回答された企業にお伺いします。

Q14.新規事業・新分野進出に際して、どのような課題点がありますか。

(あてはまるものすべてに○)

- 1. 資金調達
- 2. 技術力の不足
- 3. 人材の育成・確保
- 4. 販路開拓
- 5. 業務提携先の確保
- 6. 関連情報の入手
- 7. 事業計画の策定
- 8. 行政上の手続（許認可等）
- 9. その他（具体的に：)
- 10. 特に課題点はない

次ページのQ16へお進みください

以下のQ15は、Q5で「4. 新規事業・新分野進出を検討する予定はない」と回答された企業にお伺いします。

Q15.新規事業・新分野進出を検討しない理由をお答えください。

(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 既存主力事業に満足している | 2. 既存主力事業への経営資源の集中を優先 |
| 3. 有力な新規事業・新分野が見当たらない | |
| 4. 資金力の不足 | 5. 人材の不足 |
| 6. 技術力の不足 | 7. 営業力の不足 |
| 8. その他（具体的に：） | |

Q16へお進みください

◆ビジネスマッチング（展示会・商談会）への出展・参加状況について

すべての企業にお伺いします。

Q16.近年、公的機関や商工団体、金融機関などが主催する展示会や商談会が増加しており、新規事業・新分野進出などのツールとして注目されています。貴社では、展示会への出展実績や商談会への参加実績がありますか。（1つに○）

- | | |
|----------------------------|--------------|
| 1. 出展・参加実績がある | |
| 2. 出展・参加実績はないが、機会があれば参加したい | → Q23（8ページ）へ |
| 3. 出展・参加実績はなく、今後も参加する意向はない | → Q23（8ページ）へ |

→ **Q17.どの程度の頻度で展示会への出展や商談会への参加を行っていますか。（1つに○）**

- | | |
|-------------|-----------|
| 1. 数年に1回程度 | 2. 年に1回程度 |
| 3. 年に2～3回程度 | 4. 年に4回以上 |

Q18.展示会・商談会は「県内での開催」と「首都圏などの大都市圏での開催」に大別されますが、どちらを中心に出展・参加していますか。（1つに○）

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. 県内開催を中心に出展・参加 | |
| 2. 大都市圏開催を中心に出展・参加 | |
| 3. 県内開催、大都市圏開催のいずれかに偏らず出展・参加 | |
| 4. その他（具体的に：） | |

Q19.展示会への出展や商談会への参加にあたって、新規事業・新分野進出への効果がありましたか。（1つに○）

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. 大いに効果があった | 2. ある程度の効果があった |
| 3. 効果はなかった | 4. 分からない |

5. 新規事業・新分野進出を目的に出展・参加していない

Q20.展示会・商談会への出展・参加において、どのような工夫が効果的だとお考えですか。

(上位3つを下記から選び、□内に番号を記入)

- | | |
|--------------------------------|------------------|
| 1. 効果の高い展示会・商談会の見極め | 2. 立ち寄りたくなるブース作り |
| 3. 出展前の告知 | 4. 出展後の素早いフォロー |
| 5. 単発的な出展・参加ではなく、継続して出展・参加を重ねる | |
| 6. 来場者に加え、出展者同士での積極的な交流 | |
| 7. その他（具体的に： |) |

--	--	--

Q21.展示会・商談会の主催者に、最も期待することを1つお答えください。(1つに○)

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. 来場者を集めるための努力 | 2. 企画やコンセプトの工夫 |
| 3. 似たような展示会・商談会の集約化 | 4. 出展者・参加者への丹念なフォロー |
| 5. 割安な出展・参加料の設定 | |
| 6. その他（具体的に： |) |

Q22.今後の展示会・商談会への出展・参加意向をお答えください。(1つに○)

- | |
|----------------------|
| 1. 今まで以上に出展・参加を増やしたい |
| 2. 今まで同様に出展・参加したい |
| 3. 今までよりも出展・参加を減らしたい |
| 4. 出展・参加を控えたい |

◎Q22で「3. 出展・参加を減らしたい」、「4. 出展・参加を控えたい」と回答された企業にお伺いします。

SQ22.出展参加を減らしたい、または控えたいと考える理由をお答えください。

(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1. 出展効果が薄い | 2. 資金不足 |
| 3. 時間的余裕がない | 4. 売り込みたい技術・製品がない |
| 5. その他（具体的に： |) |

Q23 (次ページ) へお進みください

◆公的機関等の活用、および期待する施策について

すべての企業にお伺いします。

Q23.新規事業・新分野進出にあたり、相談している（するつもりの）相手は誰ですか。

（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. 公的機関 | 2. 商工団体 |
| 3. 税理士 | 4. 公認会計士 |
| 5. 金融機関 | 6. 経営コンサルタント |
| 7. 同業者 | 8. 従業員 |
| 9. 特にいない（分からぬ） | |
| 10. その他（
） | |

Q24.新規事業・新分野進出へ取り組むために、どのような公的支援を期待しますか。

（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 1. 情報収集・提供 | 2. セミナー等の開催 |
| 3. 新規事業・新分野進出のためのアドバイザー派遣 | 4. 助成・融資制度の充実 |
| 5. 試験研究・認証の実施 | 6. 部署間の連携・一体的な支援 |
| 7. 新規事業・新分野進出に取り組む企業のPR | |
| 8. その他（具体的に：
） | |

Q25.新規事業・新分野進出へ取り組むために、既に活用している公的支援はどれですか。

（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. 情報収集・提供 | 2. セミナー等の開催 |
| 3. 専門家派遣 | 4. 助成・融資制度 |
| 5. 試験研究・認証の実施 | |
| 6. その他（具体的に：
） | |
| 7. 公的支援は活用していない | |

- ・今回のアンケート調査においてご記入いただく個人情報は、今回の調査事業を遂行する際のご回答内容に関する質問やヒアリング調査、報告書の送付のみに利用します。
・ご本人様の同意のある場合や行政機関等から法令等に基づく要請があった場合を除いて、当該個人情報・企業情報を第三者（業務委託先を除く）に提供又は開示をいたしません。

★ご回答いただいた方で報告書をご希望される場合は、下欄をご記入いただきご返送下さい。

★報告書の発送は平成22年3月中旬以降となります。

会社名			
住所	〒（ ）	TEL（ ）	—
ご担当者名 (役職)	(お名前)		

～調査にご協力いただきありがとうございました～

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

□発行 〒420-0853 静岡市葵区追手町44-1
財団法人しずおか産業創造機構（静岡県中小企業支援センター）
創業・ベンチャー支援グループ 企業支援チーム
TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024