

府内製造業の環境変化への対応と 新事業への取組

「経営環境の変化と新事業に関する調査」

報告書

大阪府商工労働部

まえがき

国内外で新型コロナウイルス感染症の抑制対策として様々な行動や活動が制限されたことにより、人々の考え方や生活・行動様式などに大きな変容がみられた一方で、ウクライナ紛争やパレスチナ紛争などの国際問題、自然災害や地球温暖化などの自然環境問題、AI・DXをはじめとする新たなデジタル技術の開発・普及などもあり、現在の企業経営は大変難しい状況に置かれています。

このような環境下にあって、各企業では、従来の延長線上で経営を続けるだけでなく、技術や製品、事業の開発、営業方法や販路の開拓、働き方改革への対応や外部連携を含めた事業体制の改革など、多岐にわたる多様な対応を迫られています。中小製造事業者においては、これまでの大手企業等からの受託量産型の事業運営から、自社企画型の事業運営に転換が進んでいます。また、ECや催事などを活用したオリジナル商品の直販事業など、新事業への取組を目にする機会も目立ってきています。

そこで当センターでは、府と包括連携協定を締結している近畿大学と共同で、府内製造業を対象に経営環境変化の認識と、新事業やイノベーションへの取組状況についての実態調査を実施しました。本調査では、アンケート調査とともに、新たな取組を積極的に進める企業に対して、その実態や今後の取組に関するヒアリング調査を実施し、その結果をとりまとめています。

調査の実施に際しまして、ご多忙な中、快くご協力いただきました皆様に対して、心よりお礼を申し上げます。本報告書が、地域や産業の発展にご尽力いただいております企業経営者の方々や行政担当者、各種団体の方々など多くの関係者にとって一助となれば幸いです。

なお、報告書の執筆は、近畿大学 経営イノベーション研究所（経営学部） 文能照之教授、峰滝和典教授、当センター 小野顕弘主任研究員、工藤松太嘉主任研究員が担当しました。分担は以下の通りです。

第1章 文能照之 第2章・第5章 小野顕弘 第3章 工藤松太嘉
第4章 峰滝和典

令和7年3月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林伸生

目次

調査結果の概要	1
第1章 調査の目的と新事業やイノベーションへの取組の歴史	
1 調査の目的	2
2 新事業やイノベーションへの取組の歴史	2
3 今後成長が期待される分野	7
第2章 アンケート調査分析	
1 近年の環境変化とその対応について	8
2 新事業へ取り組んでいる企業の特性について	15
3 新事業への取組の実態について	29
4 公的支援施策について	39
第3章 ヒアリング調査分析	
1 最近の製造業の課題と対応について	41
2 ヒアリング事例	43
3 ヒアリング事例からのまとめ	47
第4章 テーマ分析	
1 分析の観点と方法	51
2 分析結果	51
3 まとめ	55
第5章 まとめ	
1 幅広い情報収集やネットワークづくりの重要性	56
2 販路開拓への積極的な取組	57
3 ユーザー目線でのものづくり	58
4 社内人材が積極的に活躍できる工夫	59
アンケート票	60

調査結果の概要

第1章 調査の目的と新事業やイノベーションへの取組の歴史

- 昨今の新型コロナウイルスの拡大や世界紛争、様々なコスト上昇など、様々な経営環境の変化に対する府内製造業の取組の実態を明らかにすることが調査目的。
- 高度経済成長期の製造技術の「キャッチアップ型」イノベーションからITを活用したオープンイノベーションへ、国内製造業は時代の変化に対応して新たな挑戦を進めており、現在では人工知能や自動化技術を活かした開発競争が加速している。

第2章 アンケート調査分析

- 近年、コスト上昇が大きな課題となっているが、受注価格への転嫁は多くの企業で実施されており、昨今の環境変化の評価はプラス・マイナスに二分されている。
- 経営環境の変化に対して、生産性向上や受注開発など多様な取組が実施されているが、ほとんどの取組が成果に結びついている。
- 新事業の進捗状況は、目標以上に取組が進んでいる企業は30.5%で、新規取引先開拓や売上高の増加など多様な成果を実現している。
- 新事業へ取り組む企業は、取組への従業員の関わりを重視しており、従業員のモチベーション向上に積極的に取り組んでいる。
- 新事業への取組のきっかけは、経営危機が中心であるが、新たなチャンスへの挑戦や外部企業からの要請での取組は成果に結びつきやすい。
- 成長分野への取組は、現状では限定的であるが、その取組は業績にプラスの影響が認められる。

第3章 ヒアリング調査分析

- 新事業の多様な課題に対して、企業連携や支援施策の活用で対応している。
- 中小企業では、販売や工場見学などの多様なイベントを上手く活用して、新事業、企業変革を進めている。
- 新事業に取り組む企業は、デジタル技術を活用した業務効率化にも合わせて取り組む企業が多い。

第4章 テーマ分析

- 新事業の成功には、多様なネットワークやニーズ対応力が求められるとともに、従業員のモチベーション対策が有効である。
- 成長分野への取組の成功には、従業員の事業への積極的な関わりが重要である。

第5章 まとめ

- 新事業には、事前準備が必要で、独自の情報収集方法を確立することが求められる。
- 新事業の成功には、早い時期での販売の実現が重要で、ユーザー目線での製品開発や取組推進がポイントとなる。
- 社内人材の活躍できる環境整備が、新事業、さらに今後の企業経営の核となる。

第1章 調査の目的と新事業やイノベーションへの取組の歴史

1 調査の目的

本調査は、昨今の様々な経営環境の変化に対して府内企業がどのような対応を図っているのか、その行動パターンを明らかにすることで、企業の今後の進むべき方向性を検討するための視点を提供するとともに、大阪府商工労働行政において有効な支援方策を検討することを目的として実施しました。

2019年末に端を発する新型コロナウイルスの世界的な流行は、人類に大きな影響を与えました。これに続き、ロシアとウクライナの紛争勃発、さらにはイスラエルとパレスチナにおける紛争の激化などにより、世界的に不安が広がっています。さらに、地球の温暖化に起因する異常気象や大規模災害が頻発し、消費者や企業は従来からの行動の見直しを余儀なくされています。

一方で、国内の経営環境に目を転じると、円安を背景にした海外の訪日旅行者の増加やインバウンド需要の拡大というプラス要素が存在するものの、原材料や物流など各種費用の高騰や、人材の高齢化や新規人材の確保など、様々な課題が深刻化しています。しかしながら、企業を取り巻く環境が如何に厳しさを増そうとも、各企業においては顧客への継続的なよりよい製品・サービスの提供を図るため、工夫を凝らした様々な取組がみられるようになってきました。

本調査では、昨今のこうした企業の最新の動きをアンケート調査で明らかにするとともに、特徴的な取組を行う企業を抽出し、それら企業へのヒアリングにより、その対応や方策を明らかにします。

以下、本章では、学術的研究結果などから、昨今の企業行動の概要を整理するとともに、今後の成長が期待される分野について示します。

2 新事業やイノベーションへの取組の歴史

まず、国内企業の新事業やイノベーションに向けた取組の歴史について整理し、現在の事業環境と求められる企業行動について分析を行います。

イノベーションは、経済学者のシュンペーターが提唱した概念です。既存の技術・資源・労働力などを従来とは異なる方法で新しく結合することを、彼は、新結合、すなわちイノベーションと定義しました。このことから、多様なものを組み合わせることによってイノベーションを創出しようとする動きや、新結合を実現するための方策についての研究や検討が行われるようになりました。とりわけ 1990年代以降、ICT (Information and Communication Technology (情報通信技術)) が企業や業種業界の枠を超えて活用されるようになり、コミュニケーションコストや情報探索コストが低減しました。これにより様々な分業や協業が進み、多様な組合せが可能となっています。また、ICTの発展により新しいサービスの誕生がみられるなど、イノベーション創出に向けた環境は進展しています。

ここでは、まず日本の高度経済成長以降、今日に至るまでの新事業やイノベーションへの取組を、いくつかの時期に分けて概観しておきます。

① 高度経済成長期(1955年～1973年):技術導入と改善による効率化

高度経済成長期以降、新事業やイノベーションの創出は、経済発展の重要な原動力として認識され、様々な取組が行われてきました。この時期は、海外からの技術導入と、それを国内の状況に合わせて改善する「キャッチアップ型」イノベーションが中心となりました。政府では、科学技術振興法(1959年)を制定し、大学や研究機関における基礎研究の振興を図るとともに、中小企業近代化促進法(1963年)などを通じて、中小企業の技術導入や設備投資を支援しました。

② 安定成長期(1974年～1990年):多角化と技術開発へのシフト

二度のオイルショック(1973年、1978年)を契機に経済成長が鈍化すると、企業は多角化を進めるとともに、自社での技術開発を強化するようになり、政府は、技術開発促進法(1979年)を制定し、民間企業の技術開発を支援するようになりました。また、新エネルギー開発促進法(1980年)を制定し、エネルギー政策の転換を図りました。その一方で、1970年代から1980年代にかけて、日本は半導体産業において世界的な競争力を獲得しました。この背景には、通商産業省(現:経済産業省)の「VLSI技術開発組合」に対する政策支援と、日本企業の技術力、生産能力の高さが上手く機能したことが挙げられます。この半導体産業にみられたエレクトロニクスの成長は、その後コンピュータ、通信機器、家電製品、自動車、医療機器など様々な分野へと広がり、新事業の創出につながりました。

③ バブル崩壊後(1991年～2000年):構造改革とIT革命への対応

バブル崩壊後の長期不況に対応するため、政府は「経済構造改革」を推進し、規制緩和や産業構造の転換が図られました。また、IT革命に対応するため、IT基本法(2000年)を制定し、情報通信インフラの整備やIT人材の育成が進められました。こうした取組が功を奏し、この時代において、インターネットを活用した新たな事業が数多く創出されるようになりました。

④ 2000年代以降:オープン・イノベーションとグローバル化

2000年代以降、企業は自社の内部資源だけでなく、外部の知識や技術を積極的に活用するオープン・イノベーションを重視するようになりました。また、グローバル化に対応するため、海外企業との連携や海外市場への進出を強化しました。そのため、政府は、産業クラスター計画(2001年)や科学技術基本計画(2001年)などを通じて、オープン・イノベーションやグローバル化を支援するようになりました。

⑤ 近年の取組:Society5.0とスタートアップ支援

近年では、政府は「Society5.0」を提唱し、AIやIoTなどの先端技術を活用した新たな社会システムの構築をめざしています。また、スタートアップの育成を強化するため、スタートアップ育成5か年計画(2022年)が策定され、資金調達や規制緩和などの支援策を講じることで、さらなるイノベーションの創出が期待されています。

次に、イノベーション創出に向けて企業はどのような活動を行ってきたのか、様々な観点からイノベーションを捉えた国内外の研究成果をもとに概観しておきましょう。

① プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーション

Abernathy & Utterback (1978)¹は、産業におけるイノベーションのパターンを分析し、プロダクト・イノベーションからプロセス・イノベーションへの移行を示すモデルを提案しています。製品ライフサイクルの概念を導入し、企業が競争力を維持するための戦略的示唆を提供しています。また、Teece (1986)²は、技術革新から利益を得るためのメカニズムを探求し、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの商業化戦略について論じています。そこでは、知的財産権や補完資産がイノベーションの創出に重要性であることが示されています。小沢 (2008)³は、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの相互作用が組織能力に与える影響を検討しています。特に、日本企業の事例を通じて、両者のバランスが競争優位性にどのように寄与するかについて分析されています。

② 破壊的イノベーションと漸進的イノベーション

Christensen (1997)⁴は、破壊的イノベーションの概念を提唱し、優良企業が顧客のニーズに応じて持続的イノベーションを追求する一方で、低価格・低性能の新技术（破壊的イノベーション）が市場の下位セグメントから浸透し、最終的に既存企業を脅かすプロセスを解明しました。また、Bower & Christensen (1995)⁵は、破壊的技術がどのようにして市場に浸透し、既存企業がそれにどのように対応すべきかを論じ、企業が破壊的技術を見逃さず、適切に活用するための組織的アプローチをとることが必要であるとしています。

③ イノベーション・マネジメント、組織学習

Chesbrough (2003)⁶は、オープン・イノベーションの概念を提唱し、企業が外部の知識や技術を積極的に活用することの重要性を指摘しています。クローズド・イノベーションでは、企業は自社の内部資源に依存してイノベーションを創出しますが、オープン・イノベーションでは、外部との連携を

¹ Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). "Patterns of Industrial Innovation." *Technology Review*, 80(7), 40-47.

² Teece, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy." *Research Policy*, 15(6), 285-305.

³ 小沢一郎 (2008). 「イノベーションと組織能力に関する考察(その2)」『専修大学経営学論集』, 86, 79-97.

⁴ Christensen, C. M. (1997). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail." Harvard Business School Press.

⁵ Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). "Disruptive Technologies: Catching the Wave." *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.

⁶ Chesbrough, H. W. (2003). "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology." Harvard Business School Press.

通じてイノベーションの可能性を広げることができるとされています。また、Teece (2010)⁷は、ビジネスモデルの重要性を論じ、ビジネスモデルがイノベーションの成功に不可欠であることを示しています。ビジネスモデルは、企業がどのように価値を創造し、顧客に提供し、収益を上げるかを定義するものであり、イノベーションの方向性や実現可能性に大きな影響を与えているとしています。Senge (1990)⁸は、学習する組織の重要性を指摘しています。学習する組織は、個人の学習、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習、システム思考という5つの規律を実践することで、持続的なイノベーションを達成できるとされています。

野中・竹内 (1996)⁹は、SECIモデルを通じて日本企業における知識創造とイノベーションの関係を論じています。SECIとは、共同化 (Socialization)、表出化 (Externalization)、連結化 (Combination)、内面化 (Internalization) の頭文字をとったもので、暗黙知を形式知に変換するプロセスを通じて新たな知識を創造することの重要性が指摘されています。また、藤本 (2003)¹⁰は、製品アーキテクチャのモジュール化がイノベーションに与える影響を組織学習の観点から分析しています。モジュール化は、組織内の専門知識を組み合わせやすくし、イノベーションを促進すると論じています。

この節の最後に、これまでの議論を踏まえ、日本の中小企業がイノベーション創出に向けて取り組むべき事柄についてみておきます。

日本企業は、戦後から今日に至るまで外部環境の変化など様々な苦難を乗り越え、成長・発展を遂げてきました。製造業の場合、欧米から先進の技術を導入し、研究・開発を進めることで、自らの新しい技術や仕組みに昇華させ、海外に輸出するまでに至りました。このプロセスは、シュンペーターが指摘した「新結合」、つまりイノベーションとして捉えることができます。イノベーションを実現するには、ヒトの知恵と、失敗したとしても幾度となくチャレンジして成功させようとする意欲、さらにはその過程としての学習が不可欠となります。ここに日本のモノづくりの真髓があると言えます。

こうした日本のモノづくりは、1985年のプラザ合意やその後のバブル経済の崩壊により、大きな変革を余儀なくされました。大手企業を頂点とした下請分業体制が綻び、その傘下にあった中小企業は自ら企業存続に向けた活動を行う必要に迫られたのです。こうして、既存中小企業の中から、事業転換や新事業の創出など、新たな取組が多くみられるようになりましたが、その数はまだ限定的といえるでしょう。

1990年代後半以降、インターネットをはじめIT技術が目覚ましい勢いで発展を遂げています。欧米や新興国の企業はいち早く、これを企業経営に活用し成長を遂げているのに対して、日本では大手企業も含めその対応に遅れをとっています。例えば、Chesbrough (2003) が指摘した「オー

⁷ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation, Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

⁸ Senge, P. M. (1990). "The fifth discipline: The art & practice of the learning organization." Doubleday.

⁹ 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

¹⁰ 藤本隆宏 (2003) 『モジュール化と製品アーキテクチャ』東京大学出版会。

「オープン・イノベーション」の概念は企業が内部リソースだけでなく、外部の知識や技術を活用することで、革新を加速させることを示しました。しかし、日本では自社内、もしくは特定の企業との関係の中で研究開発を行うことが主流のため、すぐには対応ができない状況にあります。ITは経営資源の脆弱な中小企業が主体的に活動することを容易にする機能を有しているものの、それを活用できる人材が社内に存在しないことなどから、多くの企業では取組が進展していません。また、Von Hippel (2005)¹¹は、ユーザーが新製品やサービスの開発において果たす役割を示しました。この「ユーザーイノベーション」研究は、特にクラウドソーシングや共同創造といった新しいビジネスモデルに影響を与えたものです。日本では、デジタル化への対応が遅れたことから、クラウドコンピューティングやビッグデータ分析を活用した事業創出の機会を得ることが困難な状況にあります。しかし、近年では、人工知能(AI)や自動化技術の進展が新たな顧客価値を生む可能性を有していることから、企業ではその開発競争が加速化しています。

上述のような国内製造業においては、大きな技術変革の真っただ中にあり、中小製造業者がこれらすべてに対応することは資金・人材の面からも難しいと考えられますが、来るべき時代に向けた準備と行動は必要です。辻・松崎(2023)¹²は、『ポストコロナ時代のイノベーション創出』をテーマにイノベーション創出に必要な要件を提示するとともに、幾つかの企業事例を紹介しています。重要なことは、自ら強みを持つ事業領域を明確にしたうえで、外部組織との連携を促進し、新たな知見・技術を社内に浸透させるとともに、企業内部の技術やノウハウなどを社員の誰もが利用でき、新たなことに挑戦できる風土を醸成することにあると言えます。

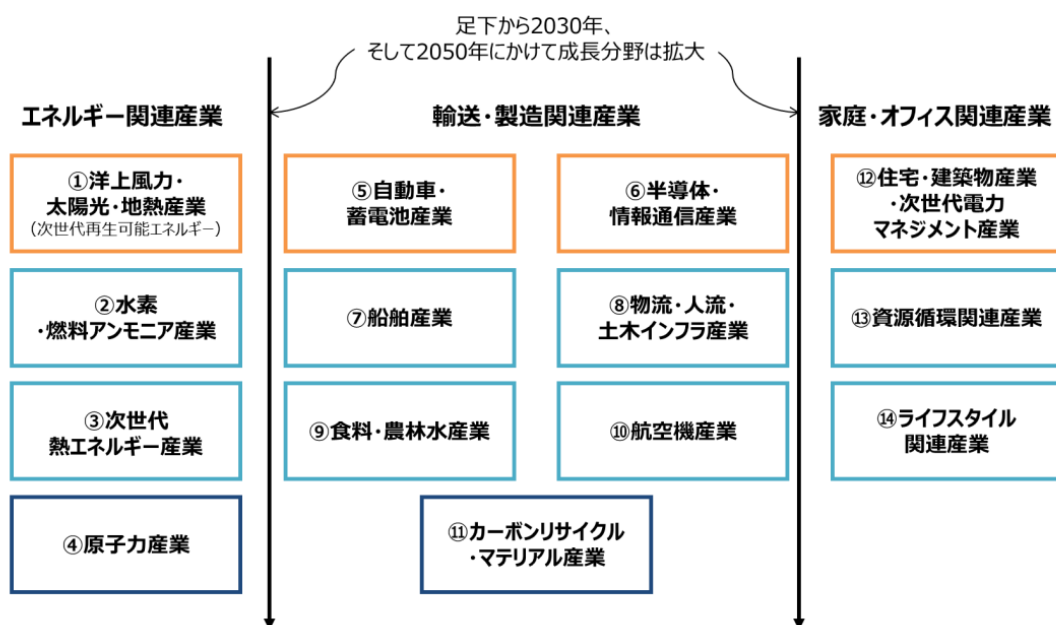
¹¹ Von Hippel (2005). "Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation." Journal für Betriebswirtschaft, 55, 63-78.

¹² 辻・松崎(2023)『ポストコロナ時代のイノベーション創出』中央経済グループパブリッシング。-

3 今後成長が期待される分野

近年、様々な環境変化が起こる中で、政府は、令和3年に内閣官房、経済産業省、内閣府、金融庁、総務省、外務省、文部科学省、農林水産省、国土交通省、環境省と幅広い省庁の参加により、「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を立案しました。そこでは、今後の成長が期待される分野として、エネルギー関連産業、輸送・製造関連産業、家庭・オフィス関連産業の3つの産業分野、14産業を選定し、実行計画を策定しています。図表1-1は、それを示したものです。これから、将来の新たな社会や生活の実現に向けて、それぞれの要素技術やITシステムの開発、さらに実施において、製造業の果たす役割は、これまで以上に大きなものになると考えられていることがわかります。

図表1-1 成長が期待される分野



出所：各省庁「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」令和3年6月18日

第2章 アンケート調査分析

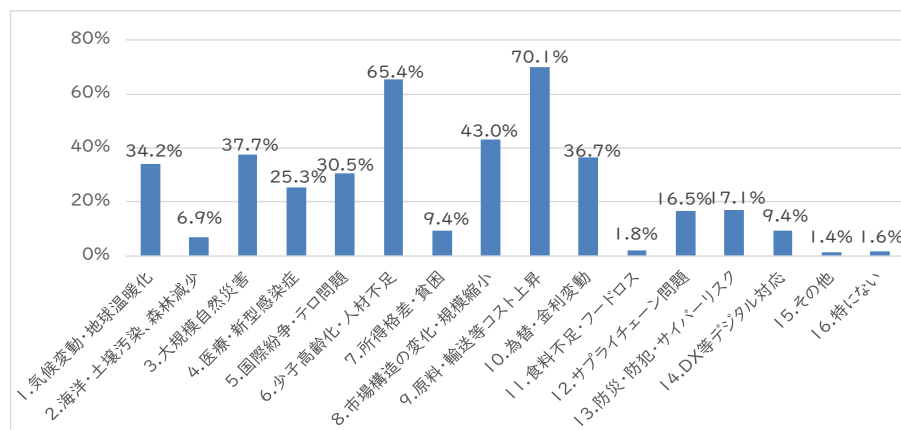
本調査では、府内製造事業者を対象に郵送方式でアンケート調査を実施しました。本章では、カテゴリーの回答数と理論的に計算した数の差についてカイ2乗検定を行い、統計的に有意であれば、「* 10%有意」「** 5%有意」「*** 1%有意」として示しました。*が多いほど、カテゴリーに偶然ではない差が生じている可能性が高くなります。なお、調査概要は以下の通りです。

発 送 数	2,800通	(1,000通 (近畿大学担当分 7月23日発送) 1,800通 (大阪府担当分 7月24日発送))
有効発送数	2,741通	(宛先不明数 59 通)
有効回答数	494通	
有効回答率	18.0%	

1 近年の環境変化とその対応について

ここでは、昨今の経営変化への各企業の認識とそれに対する経営行動について明らかにします。近年、新型コロナウイルス感染症の流行や国際紛争、大規模自然災害、さらに様々なコストの上昇など経営環境には大きな変化が生じていますが、それら環境変化の事業に及ぼすリスクへの認識を示したものが図表2-1-1です。ここで特に関心の高い項目は、「9. 原料・輸送等コスト上昇」(70.1%)と「6. 少子高齢化・人材不足」(65.4%)で、半数以上の企業が指摘しており、コストや人材など経営に直接的に関係するテーマが重要視されているといえます。また、「8. 市場構造の変化・規模縮小」(43.0%)への関心も高くなっていますが、2024年初に発生した能登半島地震など、国内では大規模自然災害が頻発していることもあり、「3. 大規模自然災害」(37.7%)、さらに「1. 気候変動・地球温暖化」(34.2%)など環境分野への意識も高くなっています。一方で、「11. 食料不足・フードロス」(1.8%)や「2. 海洋・土壌汚染・森林減少」(6.9%)などは経営への影響が間接的となることから、指摘する企業は少なくなっています。

図表2-1-1 国内外の環境変化の事業リスク(複数回答、n=491)



次に事業と関係性の深い取引環境の変化への認識についてみると(図表2-1-2)、受注量(生産量)は、増加した企業が42.2%(「増加した」(18.1%)+「やや増加した」(24.1%)の合計)、減少した企業は36.8%(「減少した」(15.0%)+「やや減少した」(21.8%)の合計)とやや増加企業が上回るものの、概ね二極化しています。同様に、メイン販売先の売上比率は、「変わらない」とする企業が49.3%と多くを占めていますが、上昇している企業(26.3%(同8.2%+18.1%))と減少している企業(24.4%(同8.7%+15.7%))はほぼ拮抗しています。

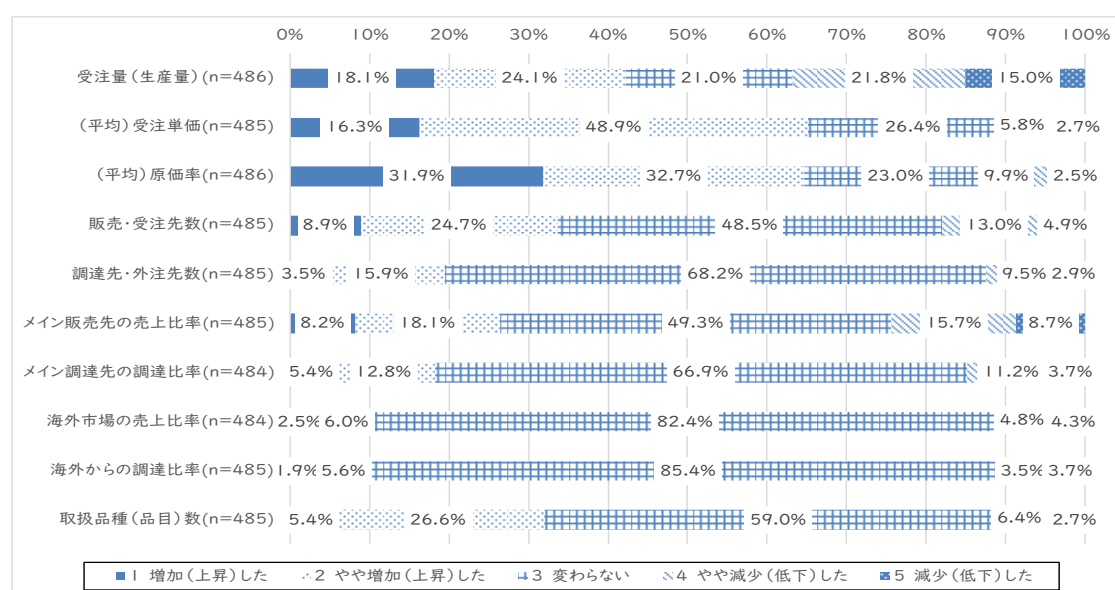
一方で、販売・受注先数は、「変わらない」企業が48.5%と最も多いのですが、増加している企業(33.6%(同8.9%+24.7%))が減少している企業(17.9%(同4.9%+13.0%))より多く、販売先はやや分散化傾向が強くなっています。

(平均)原価率は、上昇している企業が64.9%(同31.9%+32.7%)と、多くの企業がコスト上昇に直面していることがわかります。それに関連して、調達に関しては、状況が「変わらない」とする企業が68.2%と多くを占めていますが、調達先・外注先数では、増加している企業(19.4%(同3.5%+15.9%))が減少している企業(12.4%(同2.9%+9.5%))を上回っていることから、調達先・外注先においてもやや分散化傾向が認められます。

取扱品種(品目)数は、増加している企業が32.0%(同5.4%+26.6%)と、減少している企業の9.1%(同2.7%+6.4%)より多くなっており、このことが販売先や調達先・外注先の増加の一つの要因と考えられます。

海外取引については、海外市場の売上比率、海外からの調達比率はともに「変わらない」との回答がそれぞれ82.4%、85.4%と多くなっています。昨今、海外取引の重要性を指摘することがありますが、現在の企業活動の実態は、既に海外取引を実施している企業がその取引を継続する一方で、このタイミングで新たに取組を始める企業は限定的となっています。

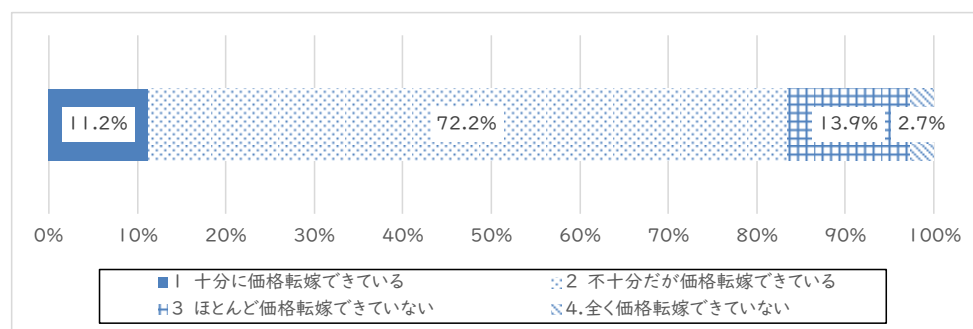
図表2-1-2 取引環境の変化



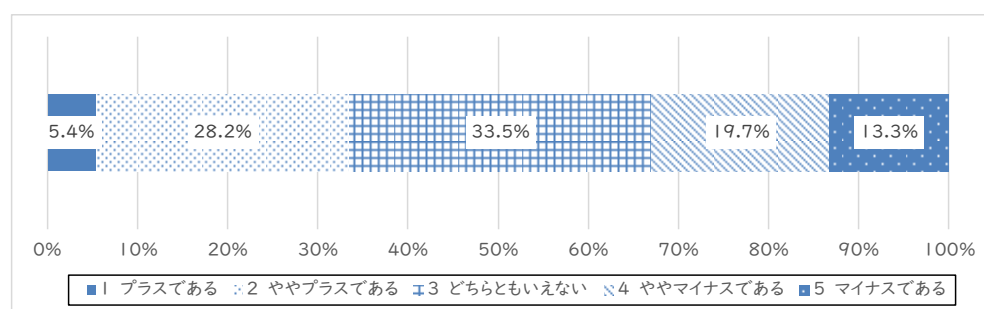
昨今の原価率の上昇に対して、受注や販売価格への転嫁状況を示したものが図表2-1-3です。これをみると、「十分に価格転嫁できている」企業は11.2%と限定的ですが、「不十分だが価格転嫁できている」企業は72.2%と多く、両者を合わせると83.4%の企業が価格転嫁を実施できていることがわかります。

これらの取引環境の変化についての各社の総合的な評価（図表2-1-4）は、プラスとする企業が33.6%（「1 プラスである」（5.4%）+「2 ややプラスである」（28.2%））に対して、マイナスとする企業も33.0%（「5 マイナスである」（13.3%）+「4 ややマイナスである」（19.7%））、どちらともいえないとする企業が33.5%とほぼ3等分されています。一般的に経営環境は厳しいと評されることが多い中で、原価の上昇に対して価格転嫁ができていることや受注の増加を実現している企業があることから、企業の取引環境の変化は必ずしもマイナスを評価する企業が多い訳ではなく、むしろ好意的にとらえている企業が多いといえます。

図表2-1-3 原価変動時の受注（製品）価格への転嫁（n=482）



図表2-1-4 取引環境の変化に対する総合的な評価（n=483）

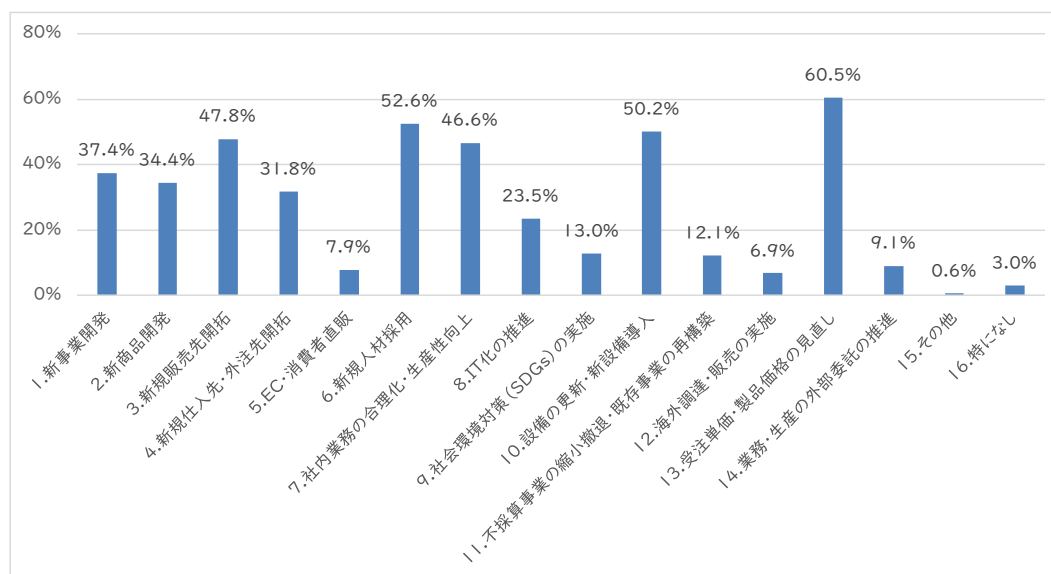


このような環境の変化に対して各社の取っている経営行動は、図表2-1-5にあるとおり、価格転嫁を含めた「13.受注単価・製品価格の見直し」を実施する企業が60.5%と多くなっており、「6.新規人材採用」（52.6%）や「10.設備の更新・新規設備の導入」（50.2%）など、人や設備への投資も積極的に実施されていることがわかります。また、「1.新事業開発」に取り組んでいる企業は37.4%、「2.新製品開発」への取組は34.4%と、新事業、新製品の開発への取組を進める企業は全体の1/3程度となっています。一方で、昨今世界的に関心の高まっている「9.社会環境対策

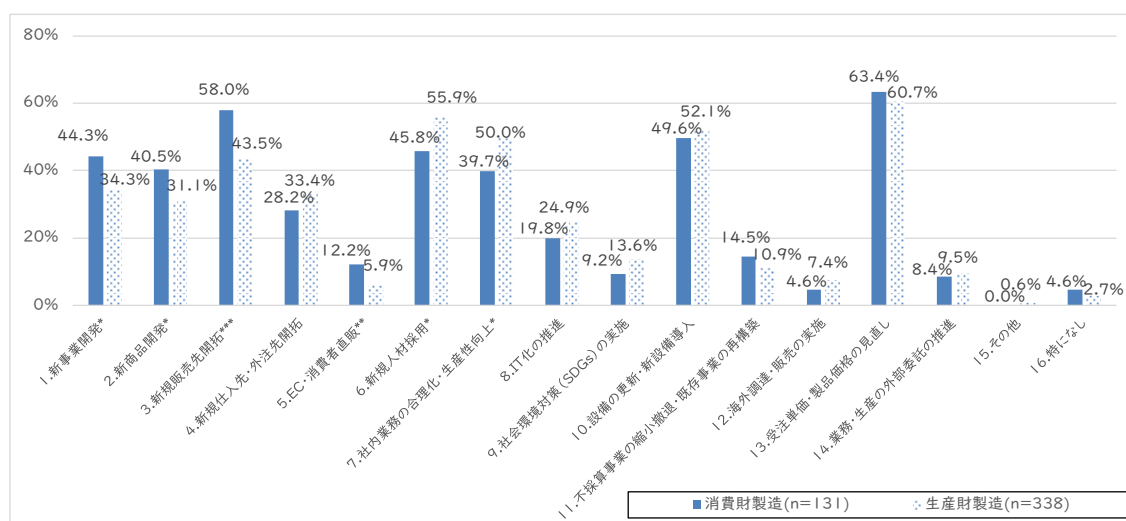
「(SDGs)の実施」は13.0%と、環境への意識は高いものの、具体的な取組を実施している企業は限定的となっています。

業種別に差が大きい項目は(図表2-1-6)、消費財製造業は「3. 新規販売先開拓」(58.0%)、「1. 新事業開発」(44.3%)、「2. 新商品開発」(40.5%)など、新たな取組に対しより積極的である一方で、生産財製造業は「6. 新規人材採用」(55.9%)や「10. 設備の更新・新設備導入」(52.1%)、「7. 社内業務の合理化・生産性向上」(50.0%)など、社内や生産体制の強化、整備への取組が中心となっており、取組内容には取り扱う製品の違いで明確な差がみられます。

図表2-1-5 最近実施した経営上の取組(複数回答、n=494)



図表2-1-6 業種別の最近実施した経営上の取組(複数回答)

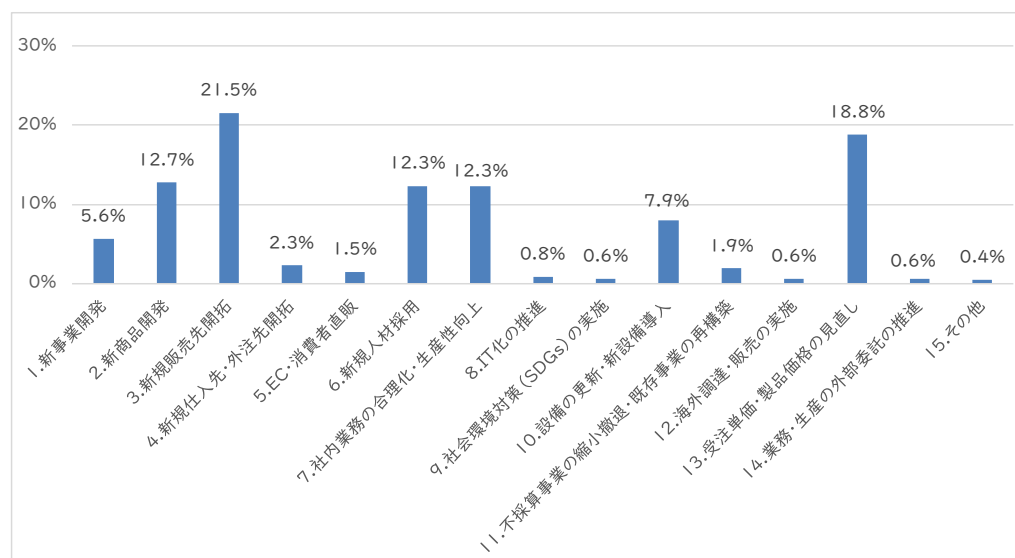


(注) 消費財製造業は、主要業種への回答における「1. 食料品・飲料製造業～4. 紙加工品・印刷業」

生産財製造業は「5. 化学工業～11. 各種機械器具製造業」としている。

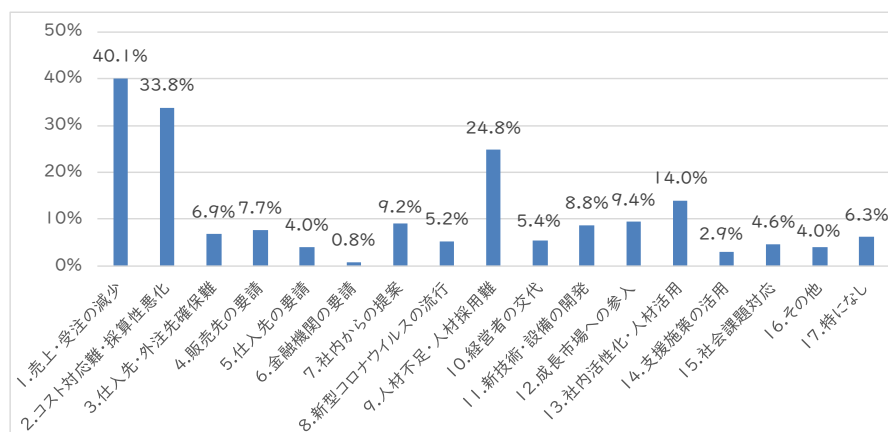
それら実施されている多様な取組の中で最も重要なものは(図表2-1-7)、「3. 新規販売先開拓」(21.5%)と「13. 受注単価・製品価格の見直し」(18.8%)が上位となっており、次いで「3. 新製品開発」(12.7%)や「7. 社内業務の合理化・生産性向上」(12.3%)など、新たな取組への挑戦と既存事業の改善が重視されており、前者を重視する企業がより多くなっているといえます。また、「6. 新規人材採用」(12.3%)など人的体制整備も重要な取組となっています。

図表2-1-7 実施した経営上の取組の内、最も重要なもの(n=479)



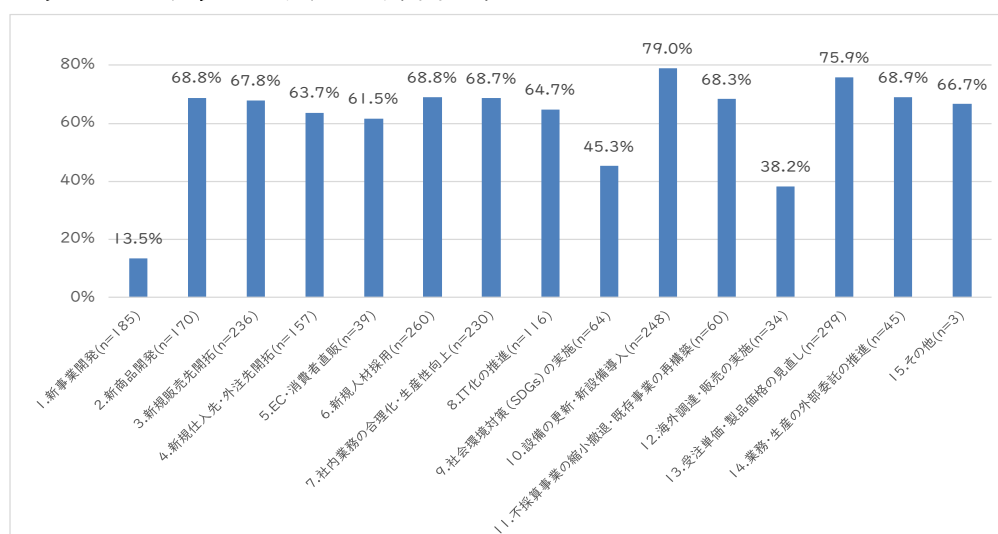
これらの取組の要因・きっかけ(図表2-1-8)は、「1. 売上・受注の減少」(40.1%)、「2. コスト対応難・採算性悪化」(33.8%)、「9. 人材不足・人材採用難」(24.8%)など、経営問題の発生や危機への認識から取組を実施する企業が多く、「13. 社内活性化・人材活用」(14.0%)の他、「12. 成長市場への参入」(9.4%)や「11. 新技術・設備の開発」(8.8%)など、将来の事業の発展に向けた取組がきっかけという企業もみられます。一方で、昨今の大きな出来事である「8. 新型コロナウイルスの流行」をあげる企業は5.2%と必ずしも多くはありません。しかし、受注環境の変化やコスト高などに対して大きな影響を与えていることや、ヒアリングにおいて、「コロナ禍での受注減少に対して様々な取組を進めた」との話も聞かれたことから、コロナ禍も間接的には重要なきっかけとなっているものと思われます。

図表2-1-8 経営上の取組の要因・きっかけ(複数回答、n=479)



経営上の取組をした企業の成果目標の実現状況を示したものが図表2-1-9です。これをみると「10. 設備の更新・新設備の導入」(79.0%)、「13. 受注・製品価格の見直し」(75.9%)、「14. 業務・生産の外部委託の推進」(68.9%)などをはじめ、それぞれの取組に挑戦した企業は概ね成果目標を実現できていることがわかります。中には「2. 新商品開発」(68.8%)や「3. 新規販売先開拓」(67.8%)、さらに「6. 新規人材採用」(68.8%)など一般的に実現が難しいといわれている取組も含まれており、府内製造事業者の課題対応力は高いといえます。その中で「9. 社会環境対策(SDGs)の実施」(45.3%)や「12. 海外調達・販売の実施」(38.2%)は成果目標実現率が比較的低く、このことが取組を少ない(図表2-1-5)要因の一つと考えられます。また「1. 新事業開発」は、取組としては比較的多いものの(図表2-1-5)、取組成果の実現率は13.5%と低くなっています。このことは、新商品開発や新規販売先開拓など新事業を構成する一部の取組については成果実現できても、それらすべての実現は難しいことや、異分野への挑戦など全く新しい事業への取組は経験やノウハウ不足などから実現が難しいことなどが要因と考えられます。

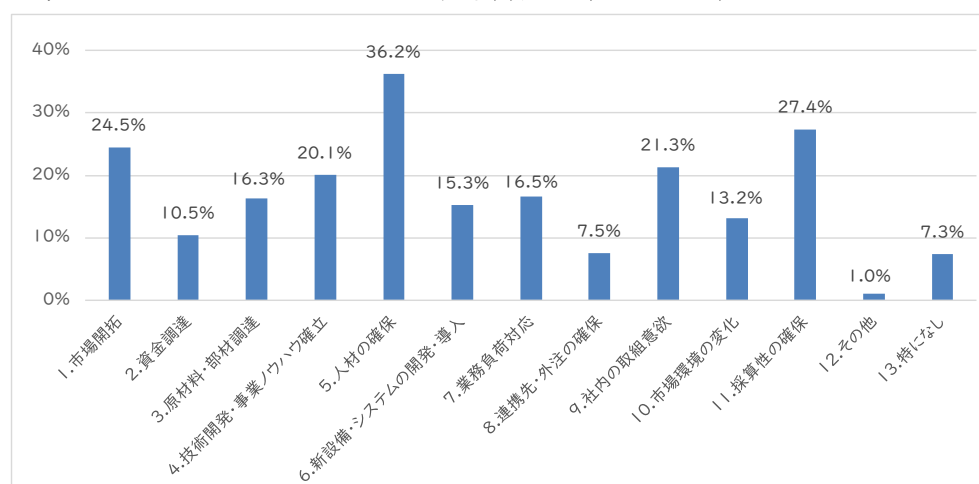
図表2-1-9 経営上の取組別成果実現率



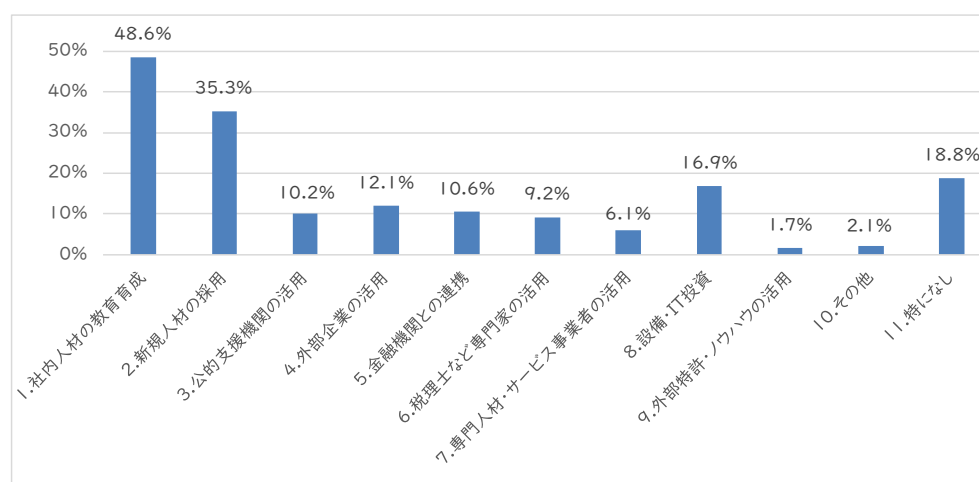
取組に関する課題としては(図表2-1-10)、「5. 人材の確保」が36.2%と最も多く、「9. 社内の取組意欲」も21.3%となるなど、人材面の対応が大きな課題となっていることがわかります。他では、「11. 採算性の確保」(27.4%)や「1. 市場開拓」(24.5%)など受注やコスト対応などを課題とする企業が多い他、「4. 技術開発・事業ノウハウ確立」(20.1%)を上げる企業も比較的多くなっています。一方で、「2. 資金調達」を課題とする企業は10.5%にとどまっています。

これらの課題に対する対応としては、図表2-1-11に示す通り、「1. 社内人材の教育育成」への取組が48.6%と最も多く、次いで「2. 新規人材の採用」も35.3%であるなど、社内体制の強化を進める企業が多く、「8. 設備・IT投資」も16.9%の企業に取り組まれています。一方で、外部機関の活用では、「3. 公的支援機関の活用」(10.2%)よりも「4. 外部企業の活用」(12.1%)に取り組む企業の方がやや多くなっていることがわかります。

図表2-1-10 取組を実施した際の課題(複数回答、n=478)



図表2-1-11 課題への対応(複数回答、n=479)



2 新事業へ取り組んでいる企業の実態について

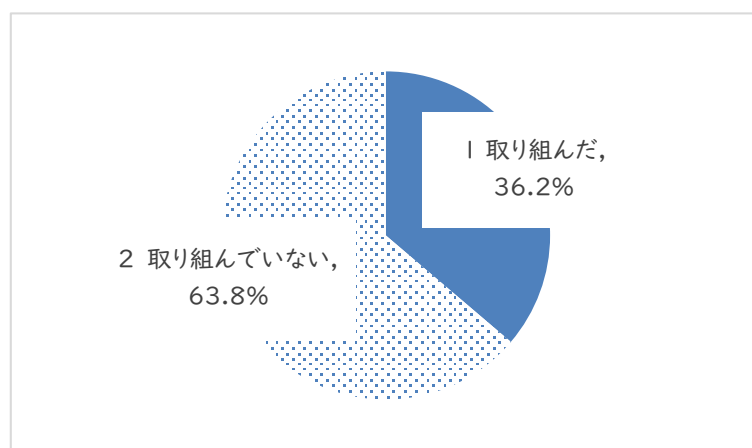
ここでは、企業の様々な取組の中で、新事業へ取り組む企業の実態や特徴について明らかにします。

まず、近年（過去3年間程度）の新事業への取組状況（図表2-2-1）をみると、取り組んでいる企業の比率は36.2%となっており、府内製造業の3社に1社は新事業に取り組んでいることがわかります。

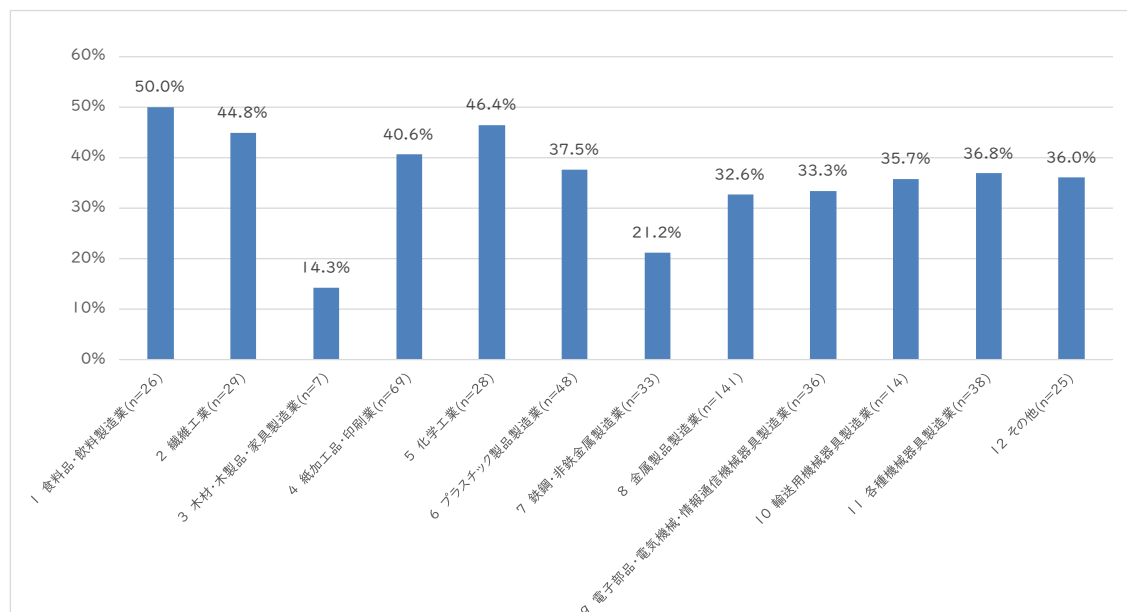
これを業種別にみたものが図表2-2-2です。業種により、回答数に差がある点に注意が必要ですが、最も取組比率の高い業種は「1. 食料品・飲料製造業」で、50.0%、以下「5. 化学工業」（46.4%）、「2. 繊維工業」（44.8%）など、消費財関係の企業が多くなっていることがわかります。一方で取組の少ない業種は、「4. 木材・木製品・家具製造業」（14.3%）、「7. 鉄鋼・非鉄金属製造業」（21.2%）の他、「8. 金属製品製造業」（32.6%）や「9. 電子部品・電気機械・情報通信機械器具製造業」（33.3%）となっており、概して産業財分野の企業は取組比率が低い傾向がみられます。

一方で新事業に取り組んでいる企業の比率を、各社の受注形態である自社企画事業と下請受託事業の売上構成別に示したものが図表2-2-3です。これをみると、取組割合が最も高いのは「4. 下請受託事業が多い」企業で48.7%、次いで「2. 自社企画事業が多い」企業で38.2%となっています。一方で、「5. すべて下請受託事業」とする企業、つまり自社企画事業のない企業は23.6%と他よりは明確にその比率が低いことから、自社企画事業への取組の有無が新事業への取組のポイントとなっていることがわかります。さらにみると、「1. すべて自社企画事業」とする企業は30.6%と自社企画事業への取組のある企業の中ではその比率が最も低くなっていることから、自社企画事業だけを実施している企業よりも、自社企画事業と下請受託事業も併せて実施している企業の方が、新事業への取組にはより積極的であることがわかります。

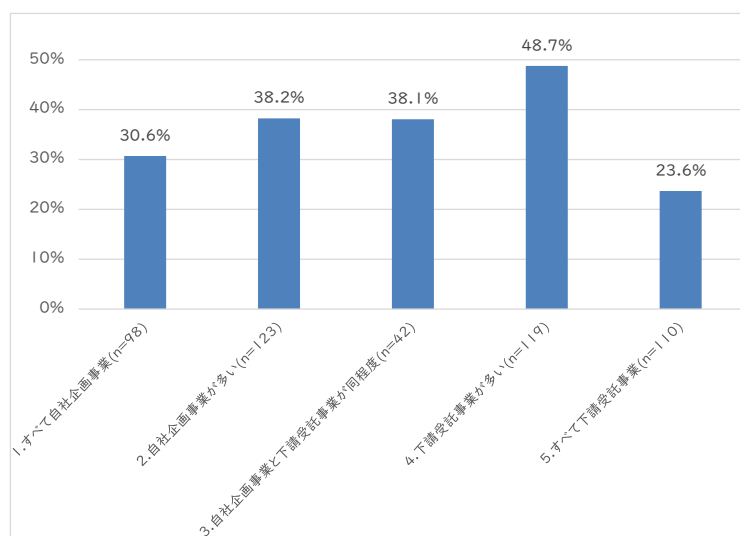
図表2-2-1 新事業への取組（n=494）



図表2-2-2 業種別の新事業取組比率

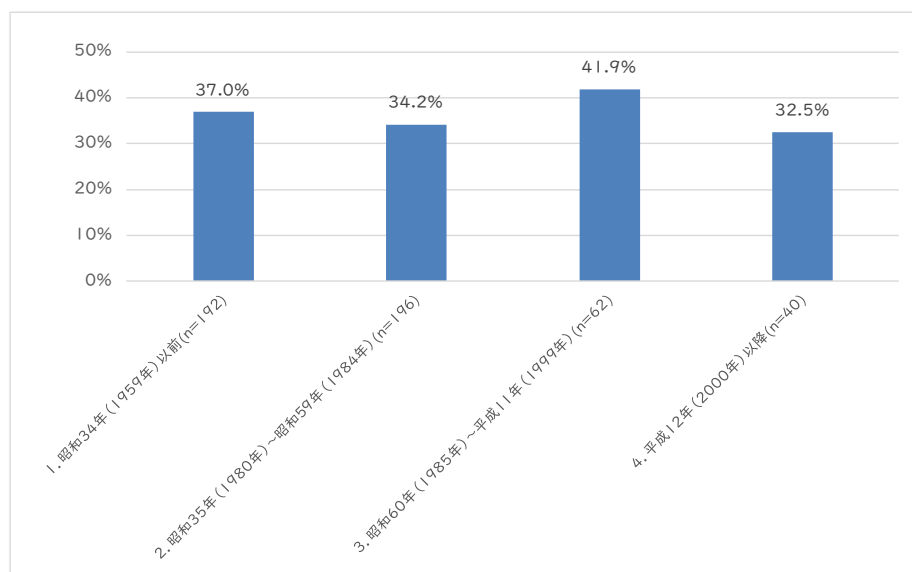


図表2-2-3 自社企画事業・下請受託事業の売上構成別の新事業取組比率***



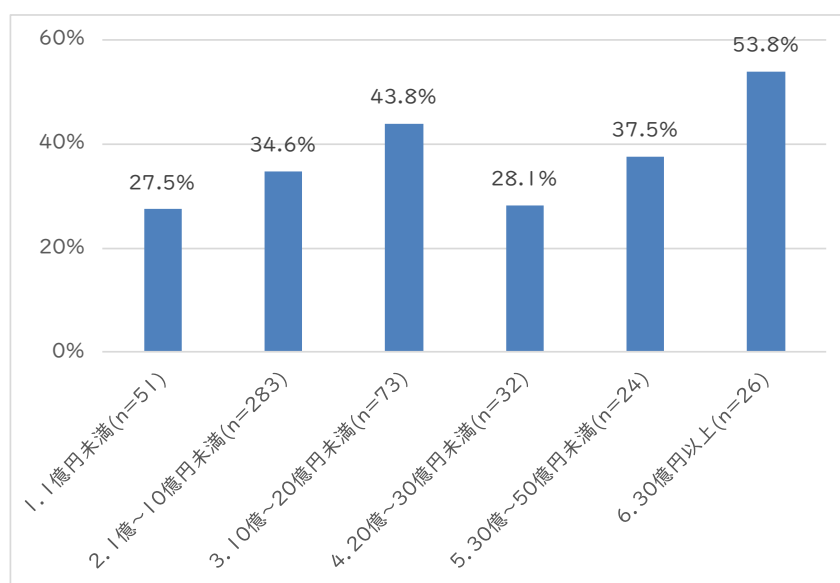
次に創業時期別に新事業への取組比率（図表2-2-4）をみると、「2. 昭和60年（1985年）～平成11年（1999年）」が41.9%、「1. 昭和34年（1959年）以前」は37.0%と取組比率が高い一方で、「4. 平成12年（2000年）以降」は32.5%とやや低くなっていることから、事業歴の長い企業の方が、新事業への取組が多くなっていることがわかります。これについては、事業歴の浅い企業は、本業での取組歴が浅いため、本業中心の事業運営がしやすいのに対して、事業歴の長い企業では、既存事業に課題が発生する可能性が高くなり、そのことが新事業への取組につながっているなどが要因として考えられます。

図表2-2-4 創業時期別新事業取組企業比率

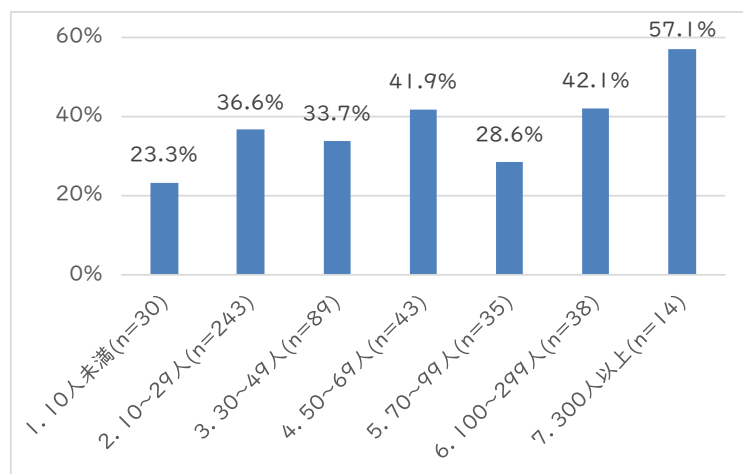


事業規模別に新事業への取組比率をみると、売上高(直近期)では(図表2-2-5)、最も取組比率が高いのは「6.50億円以上」の企業で53.8%となっており、次いで「3.10億～20億円未満」が43.8%であるのに対して、「1.1億円未満」は27.5%と最も低くなっています。また従業員数でも(図表2-2-6)、「7.300人以上」は57.1%と半数以上の企業が新事業に取り組んでおり、「6.100～299人」も42.1%と取組比率が高い一方で、「1.10人未満」は23.3%と低くなっていることがわかります。ここから、事業規模に関しては、小さな企業よりも大きな企業の方が、新たな取組を積極的に進めているといえます。

図表2-2-5 売上高(直近期)別新事業取組企業比率



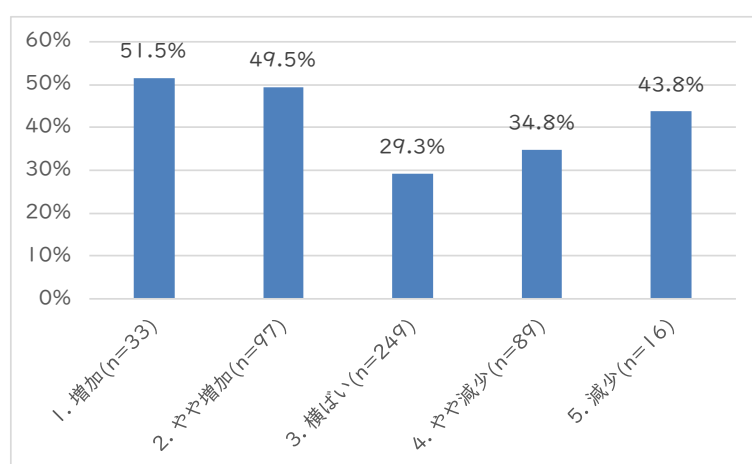
図表2-2-6 従業員数別新事業取組比率



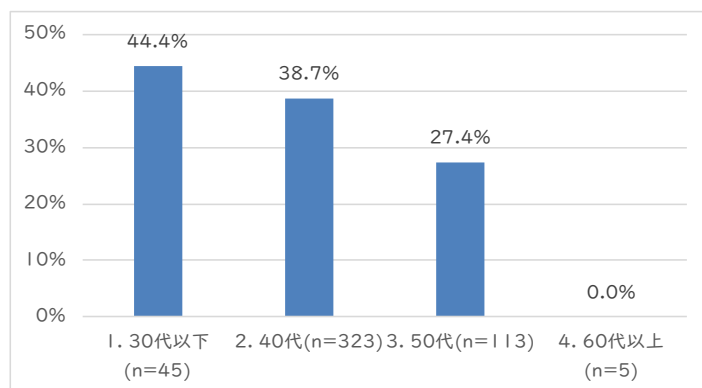
組織体制についてみると、従業員数の変化については(図表2-2-7)、「1. 増加(+5%超)」企業(51.5%)や「2. やや増加(+1%~+5%)」企業(49.5%)はほぼ半数が新事業に取り組んでいるのに対して、「3. 横ばい」の企業(29.3%)や「4. やや減少」企業(34.8%)は3割程度にとどまっていることから、従業員規模が増加している企業は新事業への取組により積極的であることがわかります。

さらに、従業員の平均年齢については、図表2-2-8に示す通り、「1. 30代以下」が44.4%と最も高く、以下、「2. 40代」が38.7%、「3. 50代」が27.4%と平均年齢が高くなるほど新事業への取組比率が低くなっていることから、社内の平均年齢が若い企業は新事業への取組が積極的であるといえます。

図表2-2-7 従業員数推移別新事業の取組比率***



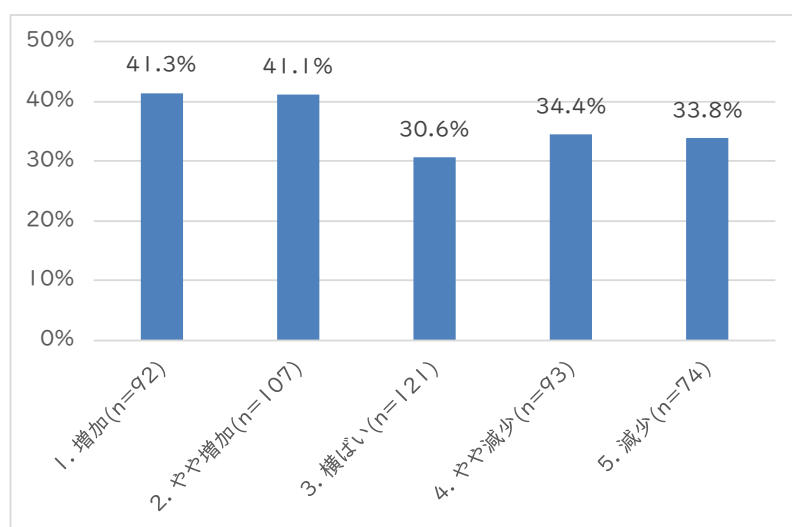
図表2-2-8 従業員の平均年齢別新事業の取組比率**



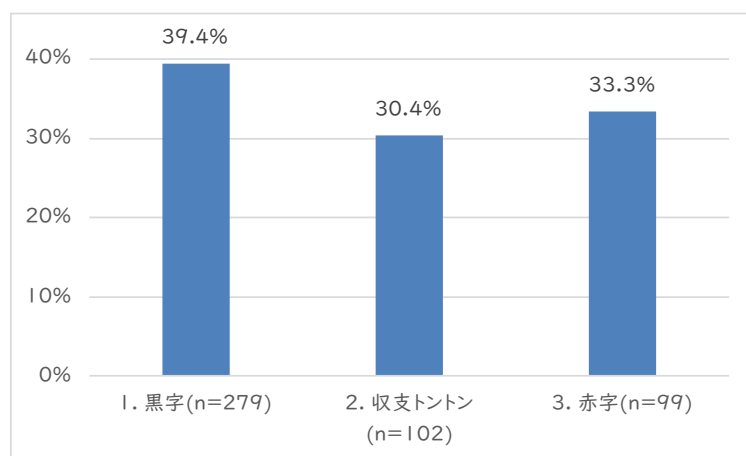
業績と新事業への取組の関係についてみると、売上高の推移に関しては、図表2-2-9に示す通り、売上高が「1. 増加」している企業（41.3%）や「2. やや増加」している企業（41.1%）の取組比率は40%超となっていますが、「5. 減少」している企業（33.8%）や「4. やや減少」している企業（34.4%）は30%台にとどまっており、売上規模が拡大している企業は新事業への取組に積極的な傾向がみられます。

経常利益（図表2-2-10）については、「1. 黒字」企業の新事業への取組比率は39.4%と、「3. 赤字」企業（33.3%）より高くなっています。さらに経常利益推移（図表2-2-11）でも、「1. 良化」企業の新事業への取組比率は43.1%で、「3. 悪化」企業の33.8%より高くなっていることから、概して財務状況の良化している企業は新事業への取組に積極的であるといえます。

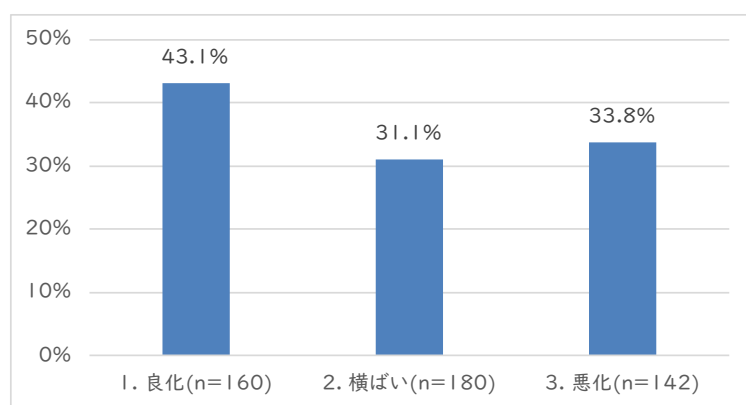
図表2-2-9 売上高推移別新事業の取組比率



図表2-2-10 経常利益別新事業の取組比率



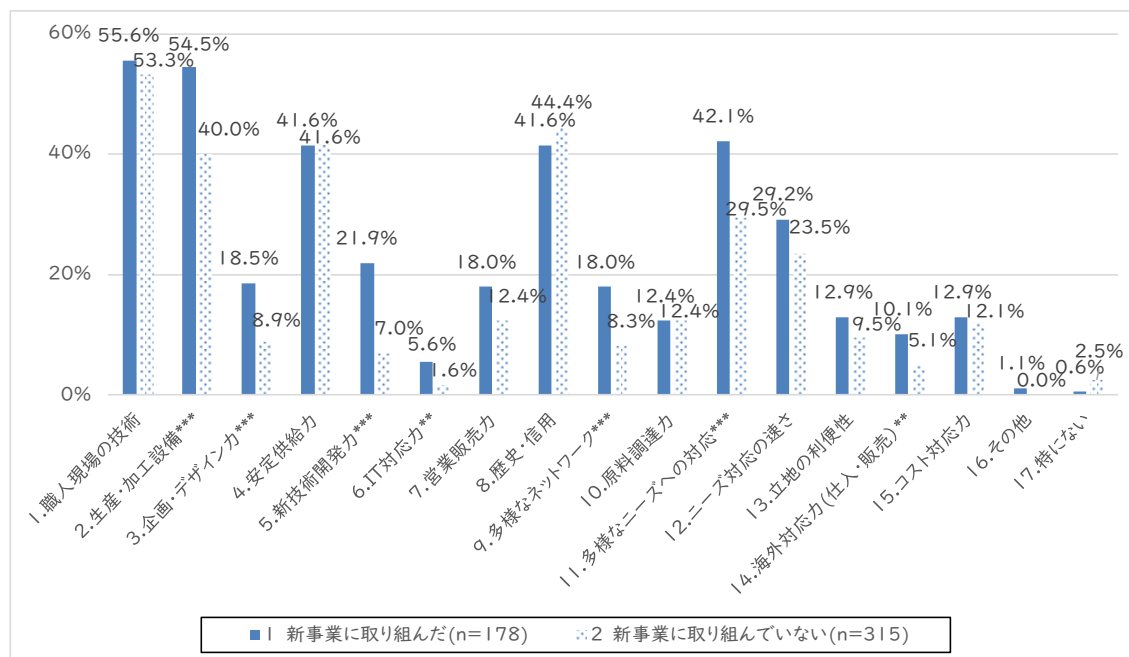
図表2-2-11 経常利益推移別新事業の取組*



新事業への取組と企業の強みとの関係について示したものが、図表2-2-12です。これをみると、「1. 職人現場の技術」、「2. 生産・加工設備」、「4. 安定供給力」などの生産能力や「8. 歴史・信用」は府内製造事業者全体の強みとなっていますが、特に新事業に取り組む企業では、生産能力の中でも「2. 生産・加工設備」(54.5%)を強みとする企業が多い他、「11. 多様なニーズへの対応」(42.1%)などニーズへの対応力、「5. 新技術開発力」(21.9%)、「3. 企画・デザイン力」(18.5%)などの企画開発力、「7. 営業販売力」や「9. 多様なネットワーク」(ともに18.0%)、「14. 海外対応力(仕入・販売)」などの独自ネットワークなどに強みを有する企業が多く、これらが新事業を展開する上で重要な能力であると考えられます。

国内の製造業は一般的に製造面に強みを有する企業が多いのですが、新事業への取組に関しては、製品やサービスの企画から製造、販売など多様な能力が求められることから、新事業に取り組む企業はそれら多様な機能を有し、その能力を活かして事業展開を進めているといえます。

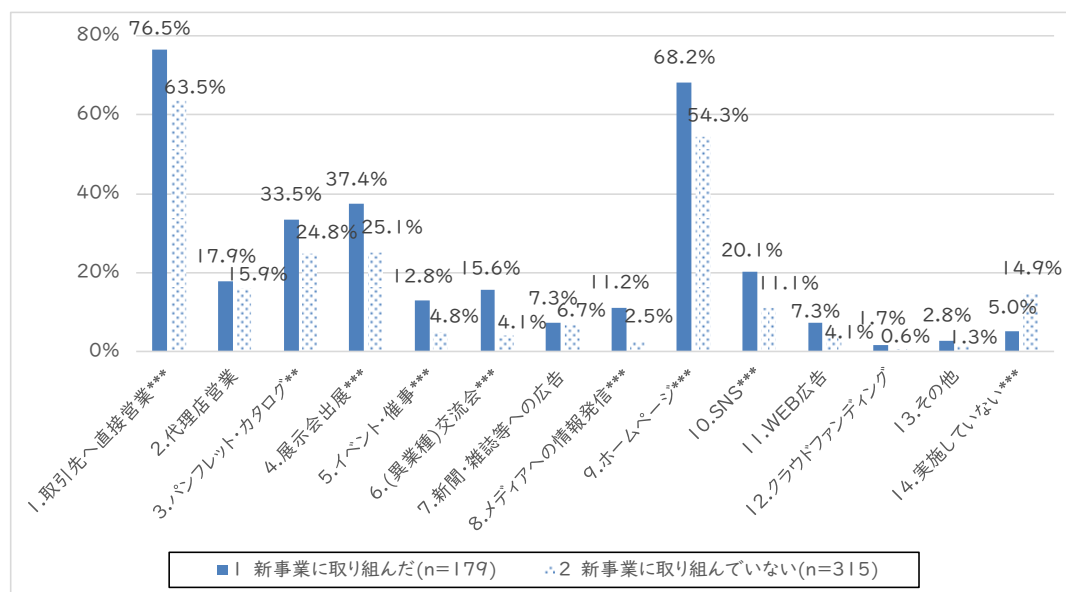
図表2-2-12 新事業への取組と企業の強み(複数回答)



新事業への取組有無別に営業活動や情報発信への取組状況を示したものが図表2-2-13です。これをみると、全体では「1. 取引先への直接営業」や「9. ホームページ」などへの取組が多いのですが、それらを含むすべての項目について新事業に取り組む企業は取り組まない企業よりも実施比率が高くなっています。また、「14. 取り組んでいない」とする回答は新事業に取り組んでいない企業の14.9%に対して、取り組んでいる企業は5.0%と低いことから、新事業に取り組む企業は、営業や情報発信への取組について積極的な姿勢がみられます。中でも、「1. 取引先への直接営業」(76.5%)や「9. ホームページ」(68.2%)への取組は7割の企業が取り組んでおり、「4. 展示会出展」(37.4%)、「3. パンフレット・カタログ」(33.5%)などへの取組も多く、さらに「10. SNS」(20.1%)や「6. (異業種)交流会」(15.6%)などへの取組もみられます。

さらにそれら営業活動や情報発信への取組と業績の関係を示したものが、図表2-2-14です。その取組が、売上高推移、経常利益、経常利益推移の業績面にプラスの傾向がみられるものは、「2. 代理店営業」、「3. パンフレット・カタログ」、「4. 展示会出展」、「7. 新聞・雑誌等への広告」、「9. ホームページ」、「10. SNS」、「12. クラウドファンディング」となっています。展示会出展やWEBに関する取組は成果に結びつきやすく、新事業に取り組む企業がそれらに積極的に取り組んでいること(図表2-2-13)は適切なことと考えられます。

図表2-2-13 新事業への取組とPR・情報発信への取組（複数回答）



図表2-2-14 PR・情報発信への取組と業績との関係

	売上高推移 (前年比)	経常利益 (直近期)	経常利益推移 (前年比)
1.取引先へ直接営業			
2.代理店営業			**
3.パンフレット・カタログ	*	*	
4.展示会出展	***	***	***
5.イベント・催事			
6.(異業種)交流会			
7.新聞・雑誌等への広告			*
8.メディアへの情報発信			
9.ホームページ	*	*	
10.SNS	**		
11.WEB広告			
12.クラウドファンディング		***	
13.その他			
14.実施していない			

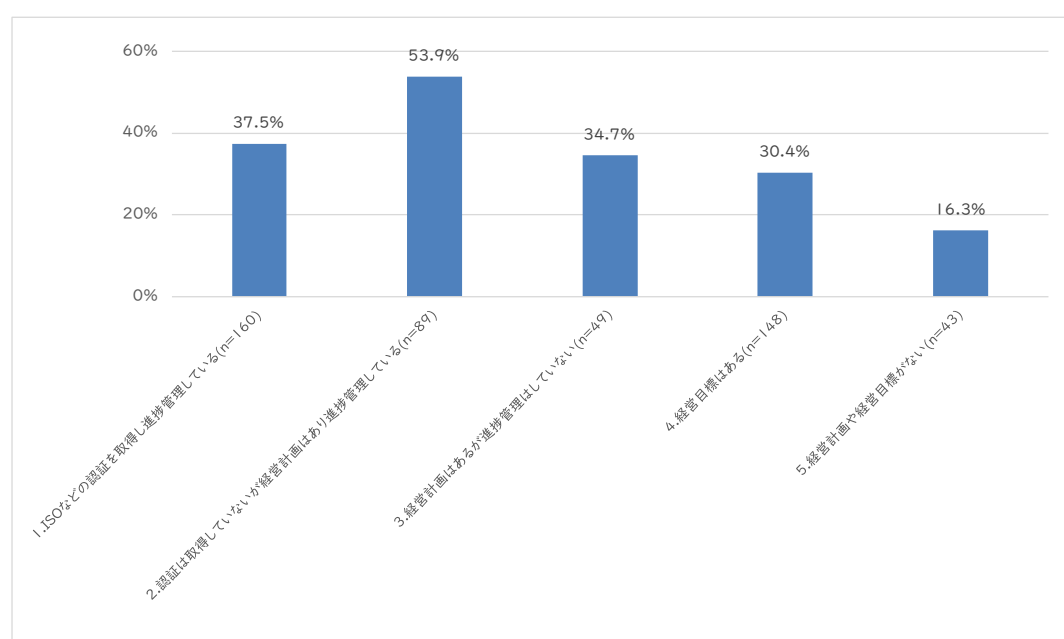
(注) PR・情報発信への取組有無と売上高推移、経常利益、経常利益推移との関係をカイ2乗検定で分析した。

関係性の認められたものは*で示しており、*はすべて正となっていることから、*の付く PR・情報発信への取組を行う企業は各業績が優れているといえる。

計画管理への取組と新事業の関係については(図表2-2-15)、「2. 認証は取得していないが経営計画はあり進捗管理をしている」企業の新事業への取組比率が53.9%と最も高く、次いで「1.ISO などの認証を取得し進捗管理している」企業(37.5%)となっていますが、「5. 経営計画

や経営目標がない」企業の新事業取組比率は16.3%と低くなっています。ここから、計画を立案し、かつ進捗管理を着実に実施している（PDCA（Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善））管理を実施している）企業は、新事業に取り組む企業の割合が高いといえます。新事業はリスクの高い取組であるため、そのリスクヘッジを図ることも、PDCA 管理への取組の多い要因の一つと考えられます。

図表2-2-15 経営計画の立案や進捗管理への取組別の新事業への取組比率***

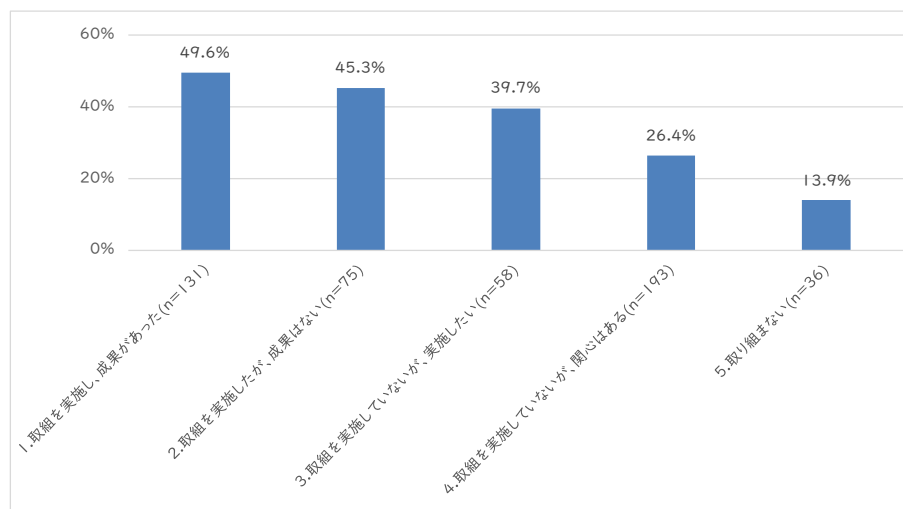


昨今世界的に推進されている環境や社会課題への取組と新事業への取組の関係性についてみます。まず SDGs (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)) に関しては(図表2-2-16)、「1. 取組を実施し、成果があった」企業は49.6%と、半数程度の企業が新事業に取り組んでおり、「2. 取組を実施したが成果はない」企業も45.3%の企業が新事業に取り組んでいますが、「5. 取り組まない」企業では新事業への取組は20.0%にとどまっています。

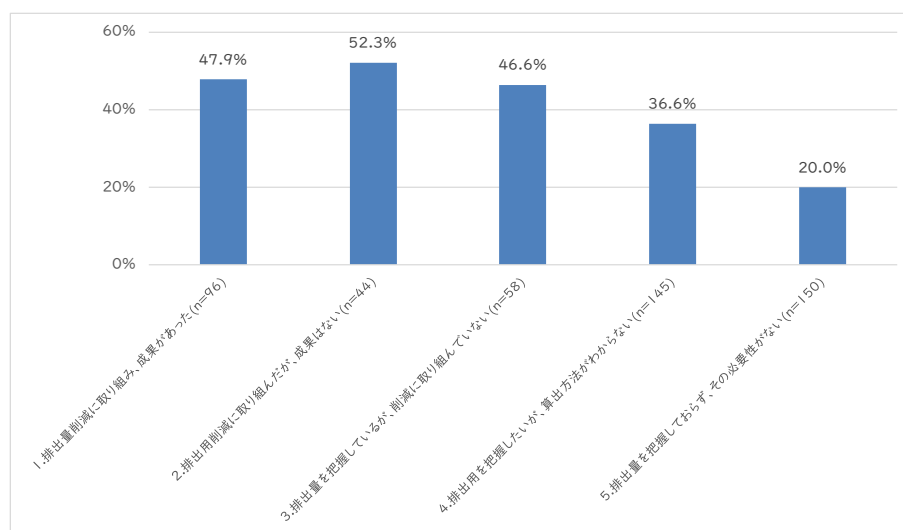
同様に、排出 CO2 削減(カーボンニュートラル)への取組と新事業への取組の関係性をみると(図表2-2-17)、「2. 排出量削減に取り組んだが、成果はない」企業は52.3%と新事業への取組比率が最も高く、次いで「1. 排出量削減に取り組み、成果があった」企業が47.9%と、カーボンニュートラルへの取組に関しても、SDGsへの取組と同様に、それらに取り組む企業は新事業にも積極的に取り組まれていることがわかります。

環境への取組は、地球温暖化や大規模自然災害を抑制する観点からも、その取組は世界的に求められていることから、環境対策そのものが新たなビジネスチャンスとなる可能性も見込まれることも、このような結果の一要因と考えられます。

図表2-2-16 環境や社会課題(SDGs)への取組別の新事業への取組比率***



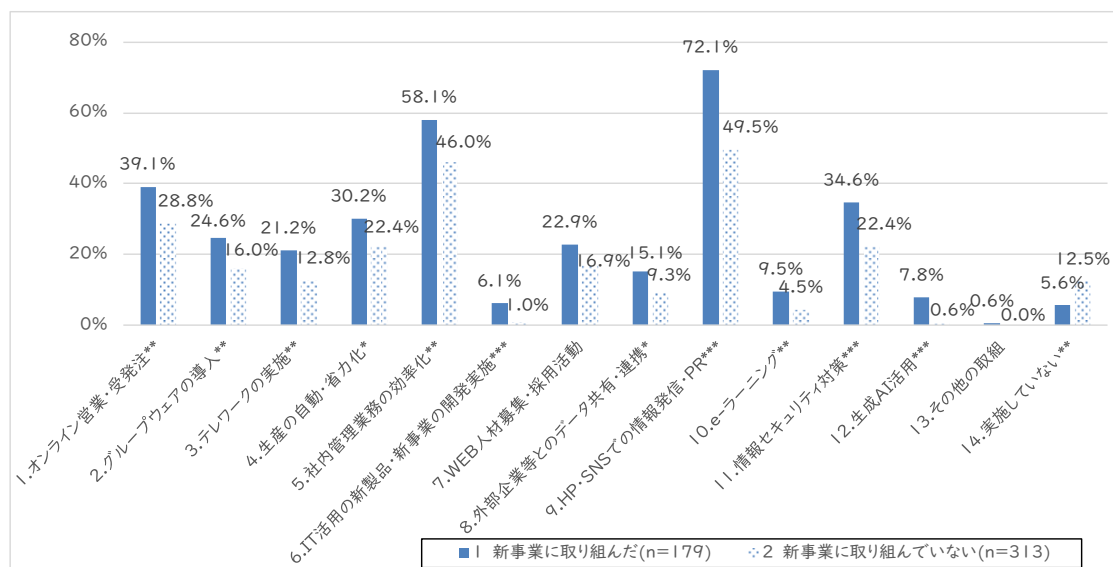
図表2-2-17 排出 CO2 削減(カーボンニュートラル)への取組別の新事業への取組比率***



IT活用と新事業への取組の関係性については、図表2-2-18に示しました。全体的に取組が多いのは、「9. HP・SNSでの情報発信・PR」や「5. 社内管理業務の効率化」で、それらを含めいずれの取組についても、新事業に取り組む企業は取り組まない企業よりも実施比率が高くなっています。また、新事業に取り組んでいる企業でIT活用を「14. 実施していない」企業の比率は5.6%と、取り組んでいない企業(12.5%)よりその比率が低くなっています。新事業に取り組む企業は、「9. HP・SNSでの情報発信・PR」(72.1%)や「1. オンライン営業・受発注」(39.1%)などの営業活動や「5. 社内業務の効率化」(58.1%)、「4. 生産の自動・省力化」(30.2%)、「2. グループウェアの導入」(24.6%)、「3. テレワークの実施」(21.2%)など業務効率化を中心に、「11. 情報セキュリティ対策」(34.6%)や「7. WEB人材募集・採用活動」(22.9%)など、幅広い内容に取

り組まれていることがわかります。ただし、その中でも「6. IT 活用の新製品・新事業の開発実施」は6.1%と低くなっており、府内製造事業者においては、ITを直接的に活用した事業への取組はあまり多くないことがわかります。

図表2-2-18 新事業への取組の有無別の IT 活用への取組と新事業への取組比率（複数回答）

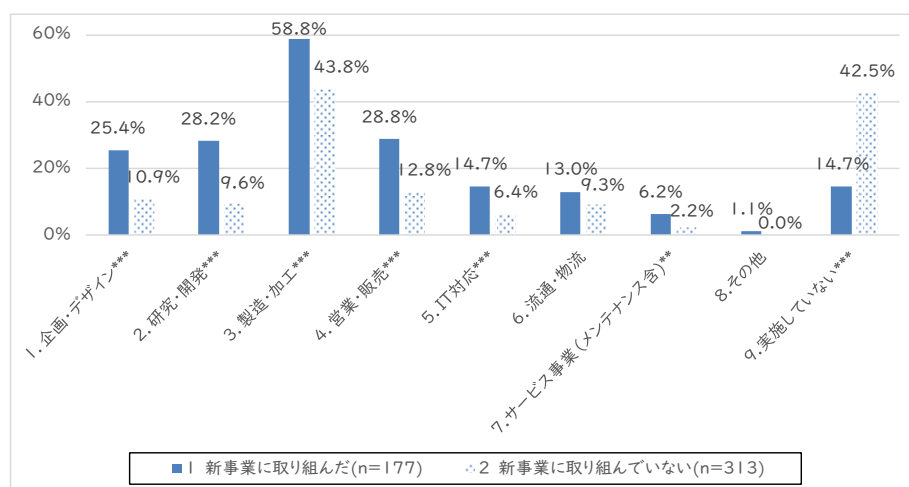


外部連携と新事業の取組との関係は図表2-2-19に示しますが、これをみると新事業に取り組んでいる企業で、外部連携を「9. 実施していない」企業の比率は14.7%にとどまっているのに対して、新事業に取り組んでいない企業は42.5%と高くなっていることから、新事業に取り組む企業は外部連携に積極的な取組姿勢があることがうかがえます。

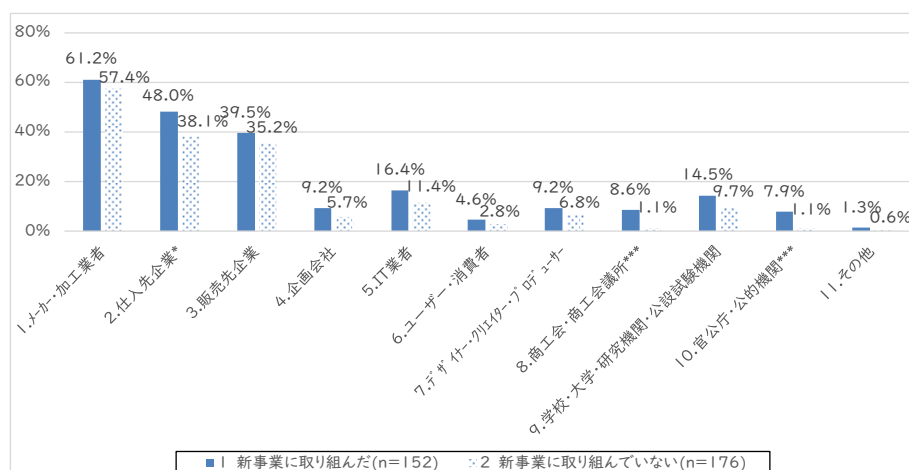
新事業に取り組む企業の外部連携の取組は、「3. 製造・加工」が58.8%と最も多く、「4. 営業・販売」(28.8%)や「2. 研究・開発」(28.2%)などについて3割程度の企業に取り組んでいます。一方、「6. 流通・物流」は13.0%、「7. サービス事業(メンテナンス含む)」は6.2%にとどまっています。

さらに外部連携に取り組んでいる機関についてみると(図表2-2-20)、新事業への取組有無に関わらず、「1. メーカー・加工業者」、「2. 仕入先企業」、「3. 販売先企業」など取引関係にある企業との連携が中心となっています。また、新事業に取り組む企業では、「5. IT 業者」(16.4%)の他、「9. 学校・大学・研究機関・公設試験機関」(14.5%)や「8. 商工会・商工会議所」(8.6%)、「10. 官公庁・公的機関」(7.9%)などの公的機関との連携取組が、新事業に取り組まない企業よりも多くなっており、外部連携にはより積極的な姿勢がみられます。

図表2-2-19 新事業への取組の有無別の各工程の外部連携実施比率

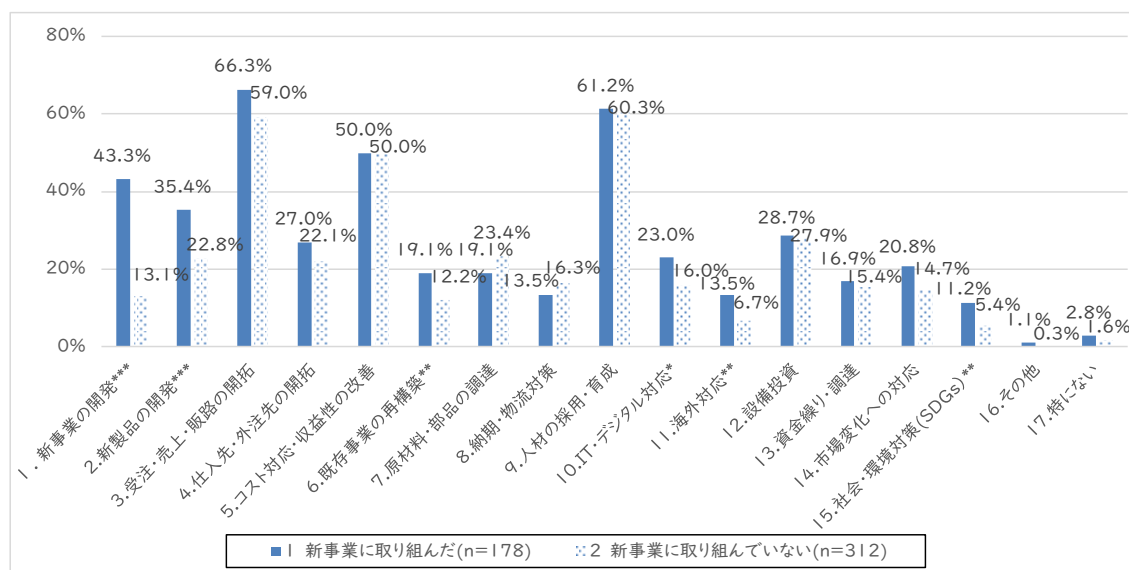


図表2-2-20 新事業への取組の有無別の各機関の外部連携実施比率



昨今の経営課題への認識と新事業への取組の関係をみると(図表2-2-21)、新事業への取組の有無に関わらず、「3. 受注・売上の確保・販路の開拓」、「9. 人材の採用・育成」、「5. コスト対応・収益性の改善」という製造業の基本的な経営課題である(受注・人材・コスト)が大きな課題となっていることがわかります。一方で新事業に取り組む企業は、「1. 新事業の開発」(43.3%)や「2. 新製品の開発」(35.4%)など新事業への取組そのものを課題として認識する企業が多くなっている他、「4. 仕入先・外注先の開拓」(27.0%)、「10. IT・デジタル対応」(23.0%)、「14. 市場変化への対応」(20.8%)など、より多様な課題を挙げています。これに対し、新事業に取り組んでいない企業では「12. 設備投資」(27.9%)や「7. 原材料・部品の調達」(23.4%)、「4. 仕入先・外注先の開拓」(22.1%)など生産・調達といった製造事業そのものに関連する課題に集中していることが特徴となっています。

図表2-2-21 新事業への取組の有無別の昨今の経営課題

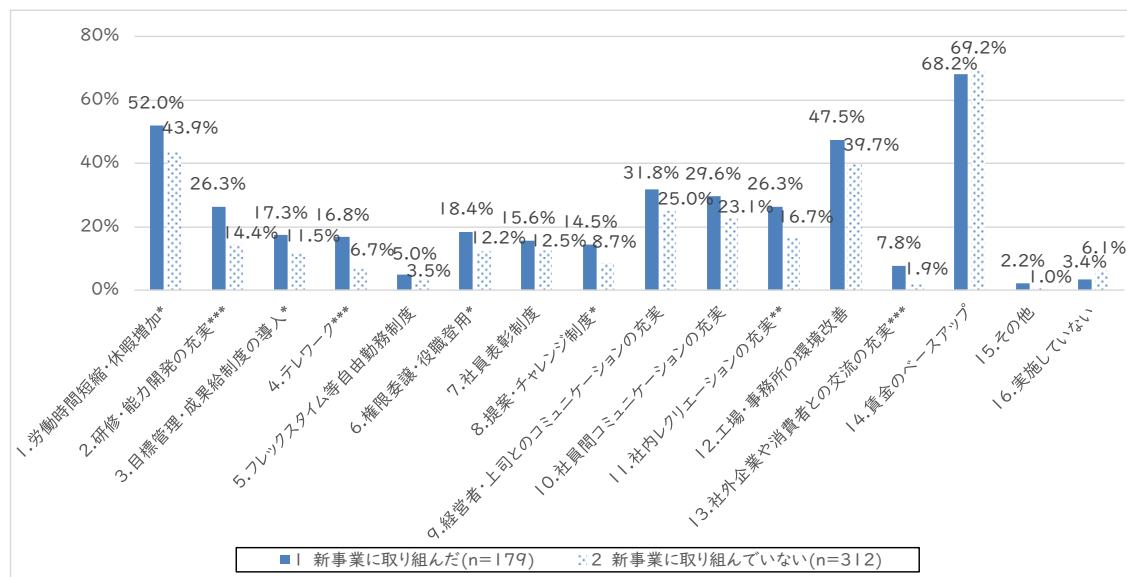


次に昨今、製造業で大きな課題となっている人材問題と関連して、従業員の意欲向上施策への取組についてみると(図表2-2-22)、従業員の最低賃金の切り上げが進んできていることもあり、「14. 賃金のベースアップ」は、新事業の取組有無に関わらず多くの企業で取り組まれていることがわかります。また「1. 労働時間短縮・休暇の増加」や「12. 工場・事業所の環境改善」も同様に全体に多くの企業で取り組まれています。新事業に取り組む企業は、「2. 研修・能力開発の充実」(26.3%)や、「10. 社員間コミュニケーションの充実」(29.6%)、「11. 社内レクリエーションの充実」(26.3%)といった社内コミュニケーションの充実など、より多様な取組を積極的に実施していることがわかります。

これら従業員の取組意欲向上施策と企業の財務状況との関係を見ると(図表2-2-23)、取組の多い「14. 賃金のベースアップ」は経常利益にプラスの関係が認められる他、「2. 研修・能力開発の充実」、「4. テレワーク」、「7. 社員表彰制度」、「8. 提案・チャレンジ制度」、「10. 社員間コミュニケーションの充実」、「11. 社内レクリエーションの充実」、「12. 工場・事務所の環境改善」などについても、その取組は売上や利益面にプラスとなっていることがわかります。

このことから、従業員の取組意欲向上施策の実施は、企業側にとっては費用面など負担を伴うものではありませんが、一方でその取り組みは業績面にもプラスの効果が期待されるものも多いことがわかります。ヒアリング調査でも「工場や事務所を改装することで、求職者の企業イメージが向上し、採用定着につながった」、「社内コミュニケーションの強化が社内の一体感ある取組につながっている」などの話も聞かれたことから、これら取組は、今後さらに積極的に進めることが期待されます。

図表2-2-22 従業員の取組意欲・モチベーション向上策と新事業への取組



図表2-2-23 従業員の取組意欲・モチベーション向上策と財務状況との関係

	売上高推移 (前年比)	経常利益 (直近期)	経常利益推移 (前年比)
1.労働時間短縮・休暇増加			
2.研修・能力開発の充実	**	*	**
3.目標管理・成果給制度の導入			
4.テレワーク		***	
5.フレックスタイム等自由勤務制度			
6.権限委譲・役職登用			
7.社員表彰制度	**		**
8.提案・チャレンジ制度		**	**
9.経営者・上司とのコミュニケーションの充実			
10.社員間コミュニケーションの充実			*
11.社内レクリエーションの充実		**	
12.工場・事務所の環境改善	***	***	***
13.社外企業や消費者との交流の充実			
14.賃金のベースアップ		***	
15.その他			
16.実施していない			

(注) 従業員の取組意欲・モチベーション向上策の実施有無と売上高推移、経常利益、経常利益推移との関係をカイ2乗検定で分析した。

関係性の認められたものは*で示しており、*はすべて正となっていることから、*の付く従業員の取組意欲・モチベーション向上策を実施する企業は各業績が優れているといえる。

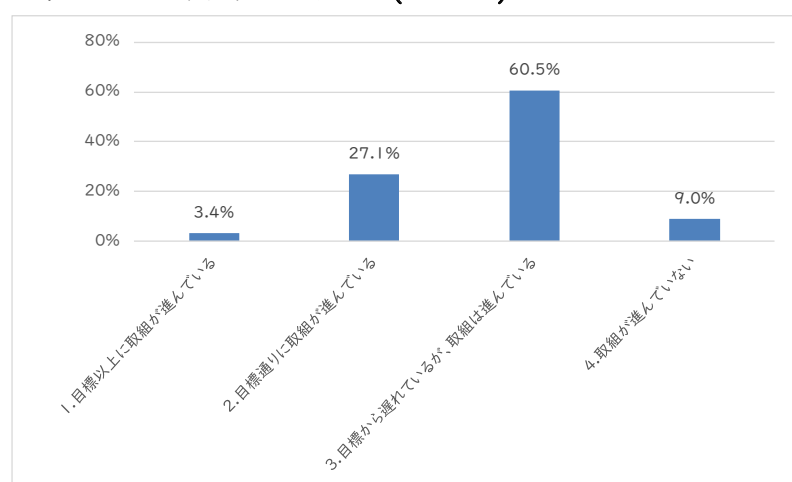
3 新事業への取組の実態について

本章では、新事業へ具体的な取組の実態について分析を進めます。

まず、新事業への取組の進捗状況は(図表2-3-1)、「3. 目標から遅れているが、取組は進んでいる」企業が全体の60.5%と多くを占めていることがわかります。それに対して、「2. 目標通りに取組が進んでいる」企業は27.1%、さらに「1. 目標以上に取組が進んでいる」企業は3.4%で、目標以上に取組が進んでいるのはこれらの合計で30.5%、それに対して「4. 取組が進んでいない」企業は9.0%となっています。このことから、新事業に取り組まれている企業では、ほとんどが取組としては進捗しているが、目標を達成できているのは3割程度にとどまっていることがわかります。

ではこのような取組進捗の差はどのような原因から起こるのでしょうか。以下では、「1. 目標以上に取組が進んでいる」企業と「2. 目標通りに取組が進んでいる」企業を目標達成企業、「3. 目標から遅れているが、取組は進んでいる」企業と「4. 取組が進んでいない」企業を目標未達成企業として、両者の違いを分析することで、その要因を明らかにします。

図表2-3-1 新事業の進捗状況(n=177)



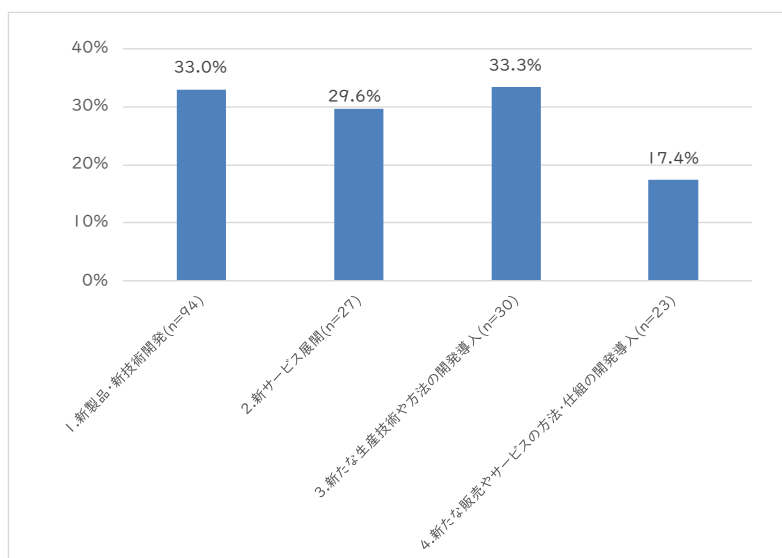
まず、新事業の具体的な内容をみると(図表2-3-2)、目標達成企業の比率が高いのは、「1. 新製品・新事業開発」と「3. 新たな生産技術や方法の開発導入」で、それぞれ33.0%と3割を超えています。それに対して「2. 新サービス展開」は29.6%、さらに「4. 新たな販売やサービスの方法・仕組の開発導入」は17.4%とその比率に差がみられます。製造業であることから、本業の製造事業とつながりの強い製品や技術の開発は比較的順調に実施できているのに対して、関連性が薄くなるサービス事業については目標の達成が難しいといえます。

同様に、新事業の対象市場についてみると(図表2-3-3)、既存事業で取引関係のある「1. 現在の市場分野」は目標達成企業の比率が38.0%と高い一方で、「2. 現在取引はあるが主要市場以外」は24.1%、「3. 現在取引のない新たな市場」も25.9%とその比率が低くなっています。成熟化の進む国内市場においては市場競争が厳しくなっており、また従来、国内製造業では、中小企業を中心に営業力の弱さが指摘されていることもあって、従来から取引関係にない新たな市場への

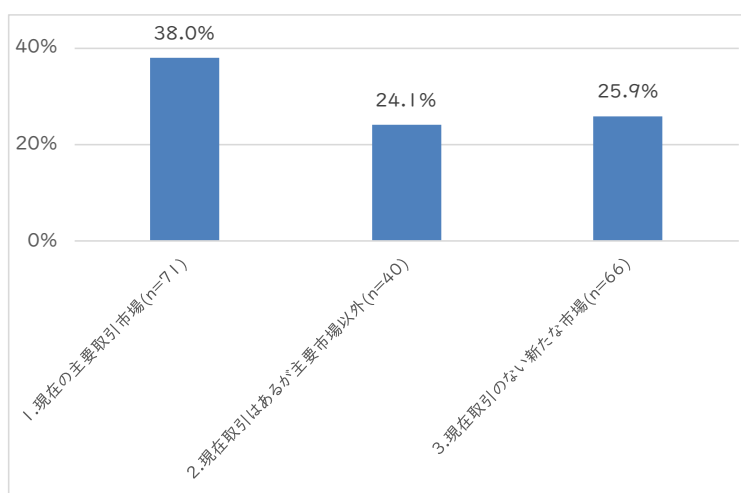
新事業展開は成功確率が低くなっていると考えられます。

また、新事業への取組方法についてみると（図表2-3-4）、「1. 自社単独で実施」している企業の目標達成企業の比率は30.8%で、「2. 外部企業と連携して実施」している企業（29.5%）との差はあまりありません。一方、「3. 大学・研究機関と連携して実施」している企業は33.3%、「4. 親企業やグループ企業と連携して実施」している企業は41.7%と、目標達成企業の比率が高くなっています。一般的に、外部連携は連携企業間相互の意見の調整や最終的な意思決定に時間がかかることから、計画通りの取組が難しいといわれますが、現実的にはむしろ外部と連携する方が、自社単独での取組よりも刺激がありモチベーションが高まることや、相互協力による取組の効率化効果も見込めることから、新事業に関してはむしろ有効な取組ともいえます。

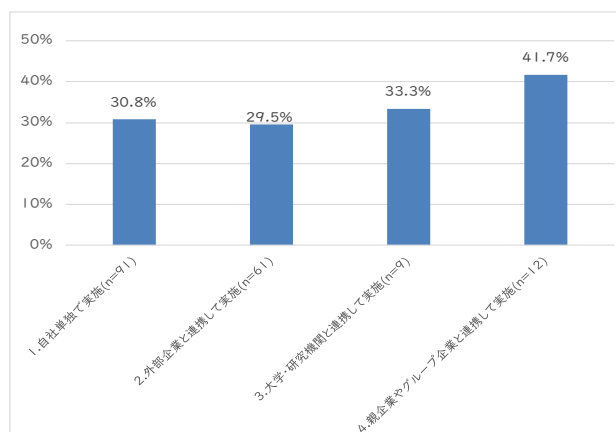
図表2-3-2 新事業の内容別の目標達成企業比率



図表2-3-3 新事業の市場分野別の目標達成企業比率*

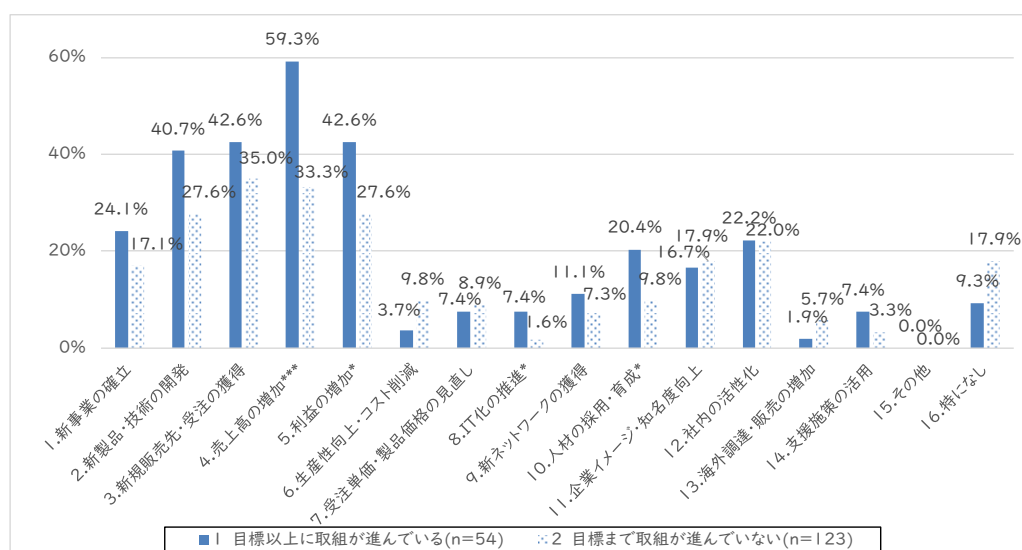


図表2-3-4 新事業の取組方法別の目標達成企業比率



新事業の成果は、図表2-3-5にある通りで、目標達成企業は、「4. 売上高の増加」が59.3%、「5. 利益の増加」も42.6%と多くの企業が業績面での成果を実現していることがわかります。さらに、「3. 新規販売先・受注の獲得」(42.6%)、「2. 新製品・技術の開発」(40.7%)、「1. 新事業の確立」(24.1%)などの具体的な成果を実現している企業も少なくありません。一方で目標未達成企業はそれぞれの比率が33.3%、27.6%、35.0%、27.6%、17.1%といずれも目標達成企業よりも水準が低くなっています。逆に、目標未達成企業は成果が「16. 特になし」とする企業の比率が17.9%と、目標達成企業(9.3%)より高いことから、取組の遅れは成果に確実に影響を与えているといえます。さらに製造業の重要課題である「10. 人材の採用・育成」についても、目標達成企業の20.4%に対して、目標未達成企業は9.8%とその差が大きくなっています。一方、「12. 社内の活性化」は、いずれも一定の成果を実現していることから(22.2%、22.0%)、新事業に取り組むことは、概して社内活性化につながりやすいといえます。

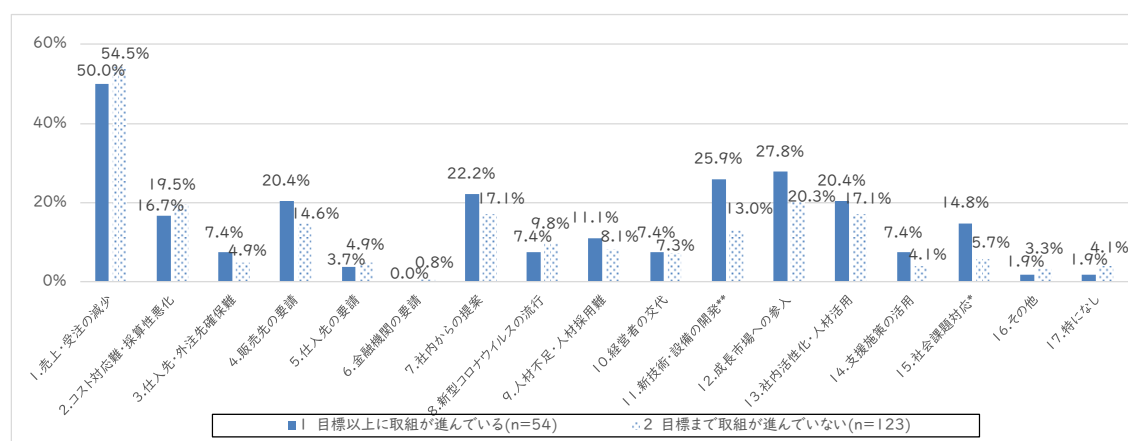
図表2-3-5 目標達成状況別の新事業の成果(複数回答)



新事業への取組のきっかけは、図表2-3-6に示す通り、「1. 売上・受注の減少」とする企業が最も多く、目標達成企業（50.0%）、目標未達成企業（54.5%）ともほぼ半数を占めています。また「2. コスト対応難・採算性悪化」も、それぞれ16.7%、19.5%となっていることから、既存事業への危機感が新事業の取組の主要なきっかけとなっており、その傾向は目標未達成企業の方が強くなっています。一方で目標達成企業においては、「12. 成長市場への参入」（27.8%）や「11. 新技術・設備の開発」（25.9%）、「13. 社内活性化・人材活用」（20.4%）など、新たなチャンスを求めて新事業に取り組む企業もあり、その比率は目標未達成企業（それぞれの比率が20.3%、13.0%、17.1%）と差がみられます。さらに、直接受注につながりやすい「4. 販売先の要請」をきっかけとする企業は、目標達成企業の20.4%に対して、目標未達成企業は14.6%であり、「15. 社会課題対応」も目標達成企業の14.8%に対して目標未達成企業では5.7%と差がみられることから、目標達成企業の新事業への取組のきっかけはより多様であるといえます。

次に取組のきっかけと新事業の主要な成果との関係を示したものが、図表2-3-7です。これを見ると、「1. 売上・受注の減少」や「2. コスト対応難・採算性悪化」という経営危機をきっかけに新事業に取り組んだ企業は受注の獲得やコスト削減など、「11. 新技術・設備の開発」は新製品や技術の開発、「13. 社内活性化・人材活用」は人材の採用や社内活性化など、それぞれのきっかけの内容に見合った成果を上げることができているといえます。さらに「4. 売上高の増加」や「5. 利益の増加」という業績の向上を実現できているのは「4. 販売先の要請」と「12. 成長市場への参入」をきっかけに取り組んだ場合となっており、これらをきっかけに新事業に取り組むことは成果に結びつきやすいといえます。

図表2-3-6 目標達成状況別の新事業への取組のきっかけ（複数回答）



図表2-3-7 新事業へのきっかけと成果の関係

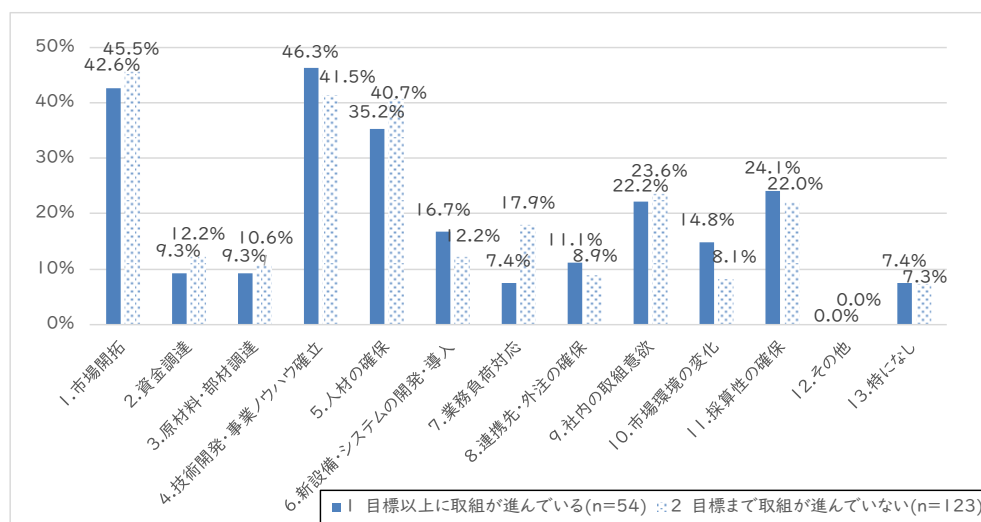
きっかけ \ 成果	1.新事業の確立	2.新製品・技術の開発	3.新規販売先・受注の獲得	4.売上高の増加	5.利益の増加	6.生産性向上・コスト削減	7.受注単価・製品価格の見直し	8.IT化の推進	9.新ネットワークの獲得	10.人材の採用・育成	12.社内の活性化	13.海外調達・販売の増加
1.売上・受注の減少	*		***									
2.コスト対応難・採算性悪化			***			**	**					
4.販売先の要請				**								
5.仕入先の要請									**	*		
11.新技術・設備の開発		**						*				
12.成長市場への参入				**	***							**
13.社内活性化・人材活用								*		**	***	**

(注) 新事業へのきっかけと新事業の成果との関係をカイ2乗検定で分析した。

関係性の認められたものは*で示しており、*はすべて正となっていることから、*の付くきっかけで新事業に取り組んだ企業は各成果の実現確率が高いといえる。

新事業の課題については、図表2-3-8に示す通りで、新事業の進捗に関わらず、「1.市場開拓」、「4.技術開発・事業ノウハウ確立」、「5.人材の確保」、「9.社内の取組意欲」、「11.採算性の確保」を挙げる企業が多くなっています。また、目標達成企業ではそれ以外に、「4.技術開発・事業ノウハウ確立」(46.3%)や「6.新設備・システムの開発・導入」(16.7%)という技術課題、「11.採算性の確保」(24.1%)、「10.市場環境の変化」(14.8%)という受注に関係する課題を挙げる傾向がみられます。目標未達成企業も多様な課題を認識しており、特に体制面の「5.人材の確保」(40.7%)や「7.業務負担対応」(17.9%)など、さらに「2.資金調達」(12.2%)を課題とする企業が目標達成企業よりも多く、それらが事業進捗の差の大きな要因の一つと考えられます。

図表2-3-8 目標達成状況別の新事業の課題(複数回答)

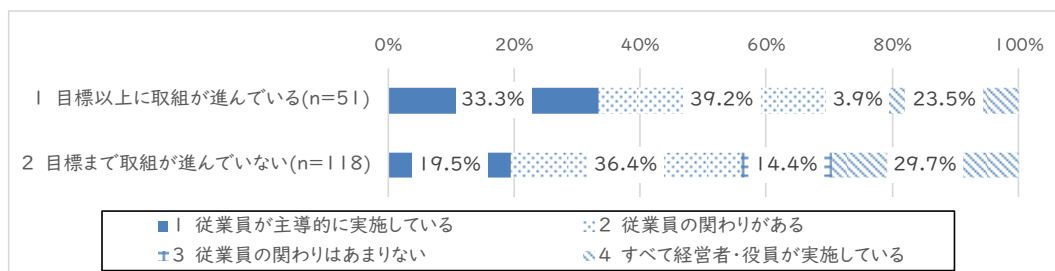


新事業への取組への従業員の関わりを程度を図表2-3-9(1)～(5)に示しますが、いずれの取組についても、目標達成企業は、「1.従業員が主導的に実施している」や「2.従業員の関わりがある」とする回答が、目標未達成企業よりも多く、新事業に従業員がより積極的に関わっていることが

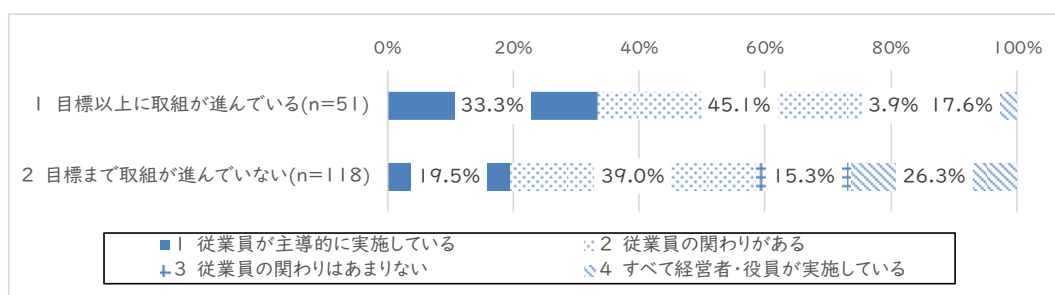
わかります。

また、従業員の関わりと取組成果の関係性をみたものが図表2-3-9(6)ですが、「2. 事業・製品・サービスの企画」以外の取組は、新事業の確立などの成果実現につながりやすく、かつすべての取組において従業員の関わりが少ない企業は、成果が「特になし」とする傾向が強くなっていることから、新事業への従業員の関わりは成果実現につながりやすいといえます。

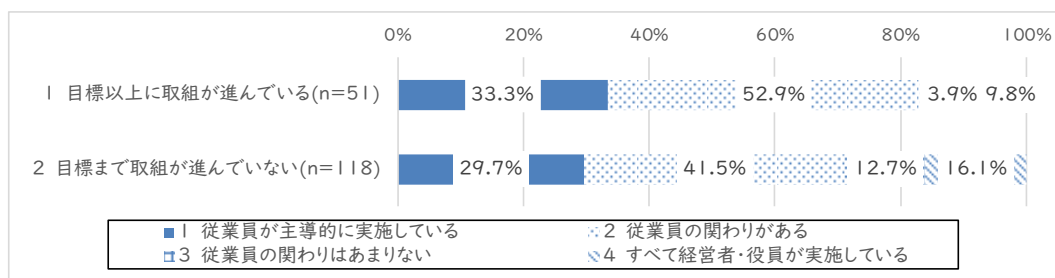
図表2-3-9(1) 目標達成状況別の新事業への従業員の関わり(市場動向・事業関連情報の収集)*



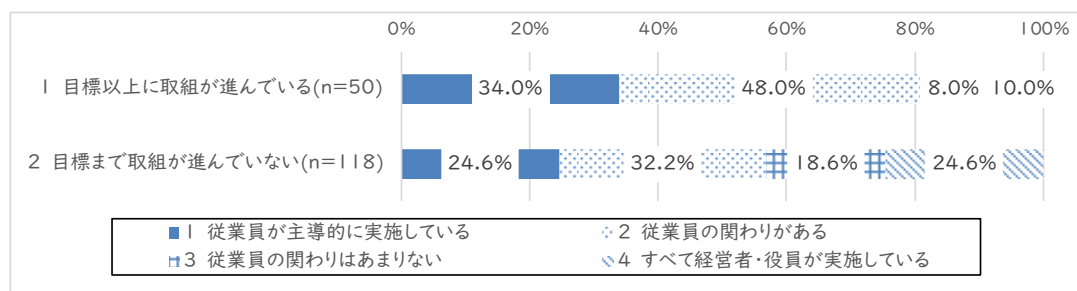
図表2-3-9(2) 目標達成状況別の新事業への従業員の関わり(事業・製品・サービスの企画)**



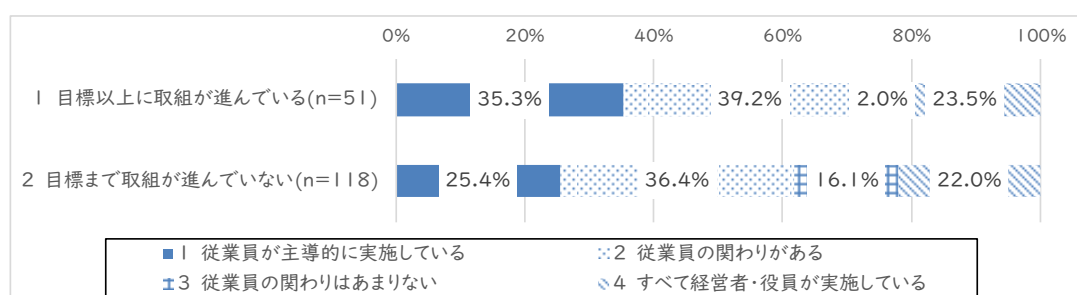
図表2-3-9(3) 目標達成状況別の新事業への従業員の関わり(事業・製品・技術・方法の開発)



図表2-3-9(4) 目標達成状況別の新事業への従業員の関わり(原材料・部品・外注先の開拓)**



図表2-3-9(5) 目標達成状況別の新事業への従業員の関わり(市場・販路の開拓・営業活動)*



図表2-3-9(6) 新事業への従業員の関わりと実現した成果

	新事業の確立	新製品・技術の開発	新規販売先・受注の獲得	売上高の増加	利益の増加	特になし
1. 市場動向・事業関連情報の収集	***		**	**		***(-)
2. 事業・製品・サービスの企画						***(-)
3. 事業・製品・技術・方法の開発	**	*	***	***	**	***(-)
4. 原材料・部品・外注先の開拓	**	**	***	**		*(-)
5. 市場・販路の開拓・営業活動	*		***	**		**(-)

(注) 新事業への従業員の関わりと新事業の成果との関係をカイ2乗検定で分析した。

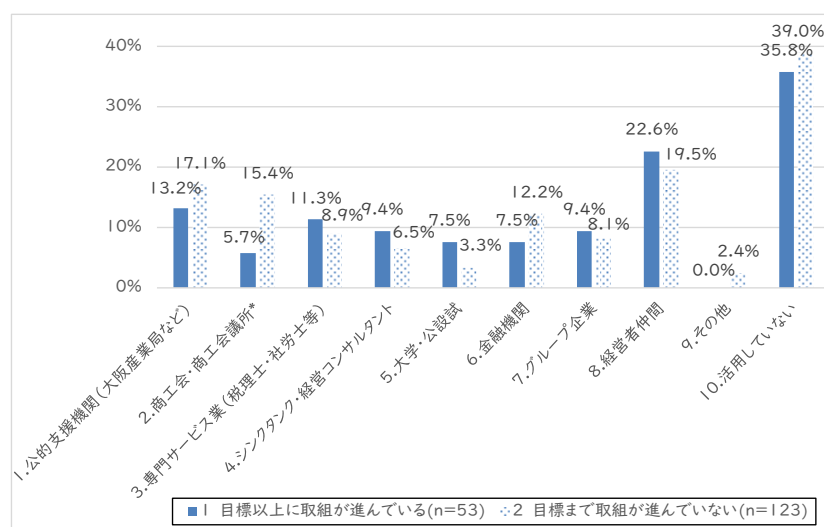
関係性の認められたものは*で示しており、*がマイナスとなっている「特になし」は、それぞれの取組への従業員の関わりが弱い企業の方が成果がないとする傾向が強いことを示している。

一方で、外部機関の活用と新事業の進捗の関係性をみると(図表2-3-10)、いずれの機関も「10. 活用していない」とする企業が4割程度で、全体の6割程度は新事業に外部機関を活用していることがわかります。活用している機関は、「8. 経営者仲間」が多く、目標達成企業で22.6%、目標未達成企業は19.5%といずれも最も多くなっています。一方で、目標未達成企業では、「1. 公的支援機関(大阪産業局など)」「17.1%」や「2. 商工会・商工会議所」(15.4%)、「6. 金融機関」(12.2%)との関わりが多くなっていますが、目標達成企業では、「3. 専門サービス事業者(税理士・社労士等)」「11.3%」や「4. シンクタンク・経営コンサルタント」(9.4%)など民間サービス事業者との関わりが多い点に両者の違いがみられます。

さらに活用機関と実現した成果との関係性をみると(図表2-3-11)、いずれの機関も「10. 活用していない」企業は、成果が出ていないとの結果が出ていることから、外部機関の活用は新事業には

有効な取組と考えられます。中でも「1. 公的支援機関（大阪産業局など）」、「2. 商工会・商工会議所」との連携は、「2. 新製品・技術の開発」や「3. 新規販売先・受注の獲得」をはじめ様々な成果の実現にプラスの関係性がみられ、新事業には有効であるといえます。また、「4. 売上高の増加」や「5. 利益の増加」の財務面の成果については、「6. 金融機関」と「7. グループ企業」が有効との結果が出ており、活用実績の多い「8. 経営者仲間」との連携は「9. 新ネットワークの獲得」や「10. 人材の採用・育成」、「11. 企業イメージ・知名度向上」など事業推進を実施しやすくする面で有効であることも注目すべき点と考えられます。

図表2-3-10 目標達成状況別の新事業取組で活用した機関



図表2-3-11 新事業で活用した機関と成果

	1.新事業の確立	2.新製品・技術の開発	3.新規販売先・受注の獲得	4.売上高の増加	5.利益の増加	6.生産性向上・コスト削減	7.受注単価・製品価格の見直し	8.IT化の推進	9.新ネットワークの獲得	10.人材の採用・育成	11.企業イメージ・知名度向上	12.社内の活性化	13.海外調達・販売の増加	14.支援施策の活用	特になし
1. 公的支援機関(大阪産業局など)		**						***	*	*	**		**		
2. 商工会・商工会議所			***				**			**	*				
3. 専門サービス業者(税理士・社労士等)															
4. シンクタンク・経営コンサルタント	一*									***				**	
5. 大学・公設試	***														
6. 金融機関				**	*								***	**	
7. グループ企業		一**		**											
8. 経営者仲間									*	*	**				
9. その他															
10. 活用していない					一**	**		一*							***

(注) 新事業への活用した機関と新事業の成果との関係をカイ2乗検定で分析した。

関係性の認められたものは*で示しており、*がすべてプラスとなっていることから、*のついた機関との連携はそれぞれの成果を実現できる傾向が強いことを示している。

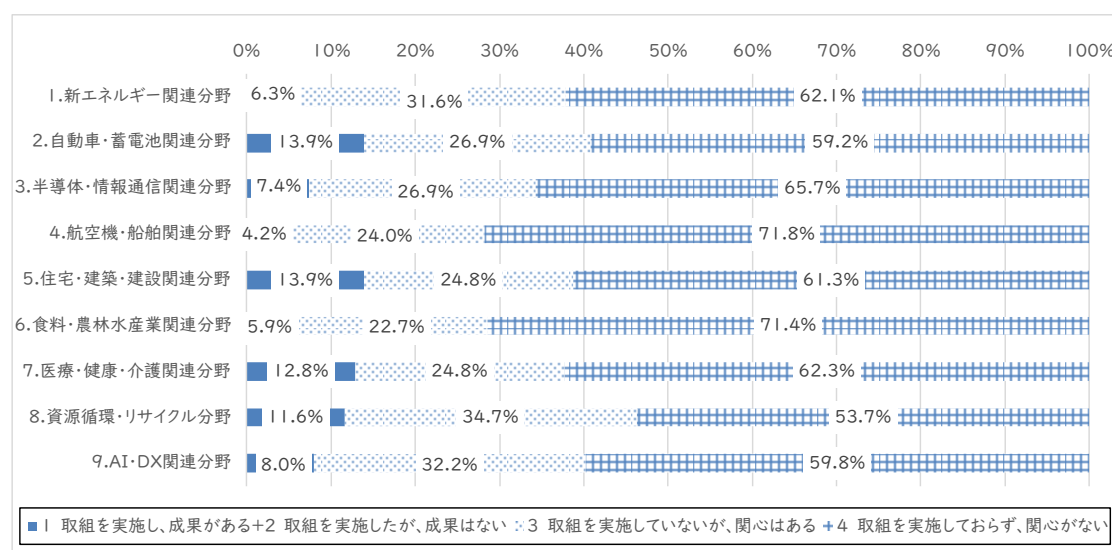
今後の成長分野とされる新エネルギーや電気自動車などの成長分野への取組の状況や意向についてみると(図表2-3-12)、既に取り組んでいる企業(「1. 取組を実施し、成果がある」+「2. 取組を実施したが、成果はない」)の比率が比較的高くなっているのは、「2. 自動車・蓄電池関連分

野」、「5.住宅・建築・建設関連分野」（ともに13.9%）、「7.医療・健康・介護関連分野」（12.8%）、「8.資源循環・リサイクル分野」（11.6%）などですが、その比率は10%程度にとどまっています。一方で、現在「3.取組を実施していないが、関心はある」分野としては、「8.資源循環・リサイクル分野」（34.7%）や「9.AI・DX 関連分野」（32.2%）、「1.新エネルギー関連分野」（31.6%）などへの回答が多くなっています。ただし、全ての分野で「4.取組を実施しておらず、関心がない」とする回答が半数を超えており、現状、成長分野へ関心を持つ企業があまり多くはないといえます。特に、「3.半導体・情報通信関連分野」（65.7%）や「4.航空機・船舶関連分野」（71.8%）、「7.医療・健康・介護関連分野」（62.3%）は関心なしとする企業の比率が高く、より高度な技術が求められる分野は、企業の関心も限定的となっていることがわかります。

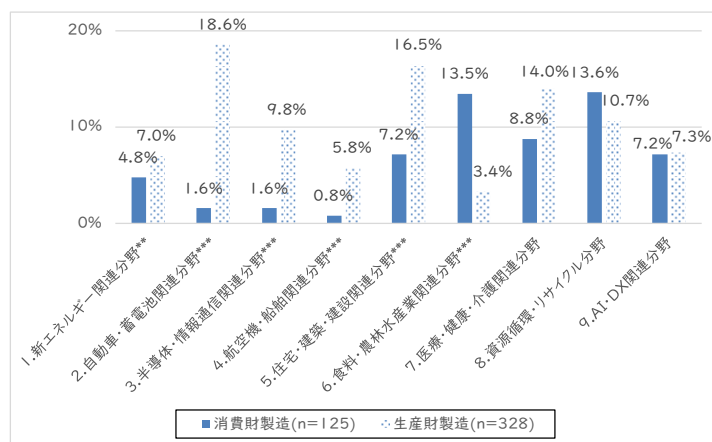
これら今後の成長分野への取組を業種別（図表2-3-12）にみると、生産財製造事業者は「2.自動車・蓄電池関連分野」（18.6%）や「5.住宅・建築・建設関連分野」（16.5%）などへの取組が比較的多い一方で、消費財製造事業者では「6.食料・農林水産業関連分野」（13.5%）への取組が多いなど、それぞれの事業と関係性が影響しています。一方で、「8.資源循環・リサイクル分野」（「消費財製造事業者」13.6%、「産業材製造事業者」10.7%）や「7.医療・健康・介護関連分野」（同8.8%、14.0%）は、いずれの業種でも一定の取組がみられる分野となっています。

さらに、これら今後の成長分野への取組と業績との関係をみたものが図表2-3-14です。これを見ると、「5.住宅・建築・建設関連分野」と「8.資源循環・リサイクル分野」は売上高推移、「3.半導体・情報通信関連」、「7.医療・健康・介護関連分野」、「9.AI・DX 関連分野」は経常利益や経常利益推移との関連性がみられることから、これら分野への取組は、業績面にプラスの効果が期待できるとわかります。これら分野は、「9.AI・DX 関連分野」を除き、すべて取組比率が10%を超える比較的取組の多い分野であることから、成長分野の中でも比較的成果に結びつきやすい分野から取組が進んできているともいえます。

図表2-3-12 今後の成長分野への取組



図表2-3-13 業種別今後の成長分野への取組



(注) 消費財製造業は、主要業種への回答における「1. 食料品・飲料製造業～4. 紙加工品・印刷業」
生産財製造業は「5. 化学工業～11. 各種機械器具製造業」としている。

図表2-3-14 今後の成長分野への取組と財務状況との関係

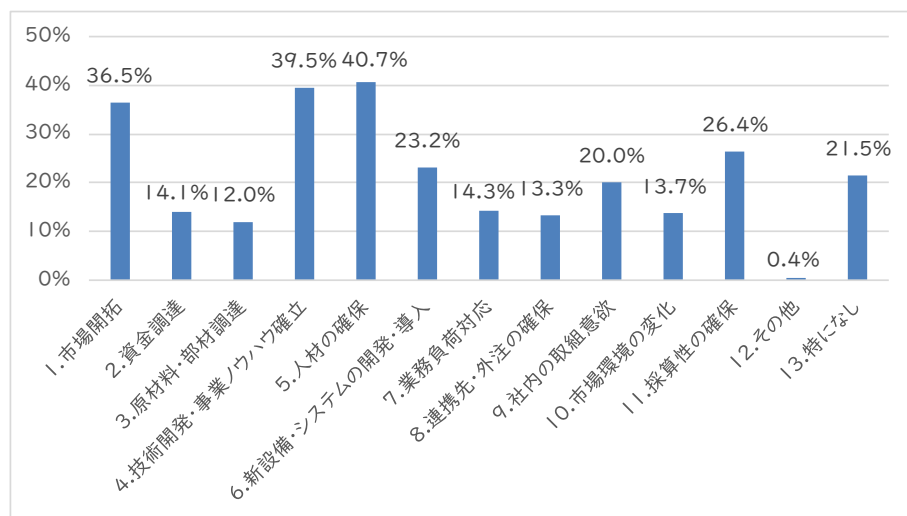
	売上高推移 (前年比)	経常利益 (直近期)	経常利益推移 (前年比)
1.新エネルギー関連分野(n=473)			
2.自動車・蓄電池関連分野(n=473)			
3.半導体・情報通信関連分野(n=473)		*	
4.航空機・船舶関連分野(n=473)			
5.住宅・建築・建設関連分野(n=473)	*		
6.食料・農林水産業関連分野(n=474)			
7.医療・健康・介護関連分野(n=473)		*	**
8.資源循環・リサイクル分野(n=473)	*		
9.AI・DX関連分野(n=473)		***	

(注) 今後の成長分野への取組と財務状況との関係をカイ2乗検定で分析した。

関係性の認められたものは*で示しており、*がすべてプラスとなっていることから、*のついた分野への取組はそれぞれの財務状況が優れる傾向が強いことを示している。

これら今後の成長分野への取組課題については、図表2-3-15に示す通りで、特に課題認識の強いものは、「1. 市場開拓」(36.5%)、「4. 技術開発・事業ノウハウ確立」(39.5%)、「5. 人材の確保」(40.7%)、「11. 採算性の確保」(26.4%)です。受注の確保、技術開発、実施体制の構築など、これらは事業運営上の基本的な課題であり、その点では成長分野への取組でも同様となっています。一方で「4. 技術開発や事業ノウハウの確立」を指摘する企業が特に多くなっており、この点は成長分野への取組を進める上では、特に重視される課題として注目すべき点と考えられます。

図表2-3-15 今後の成長分野への取組課題（複数回答）

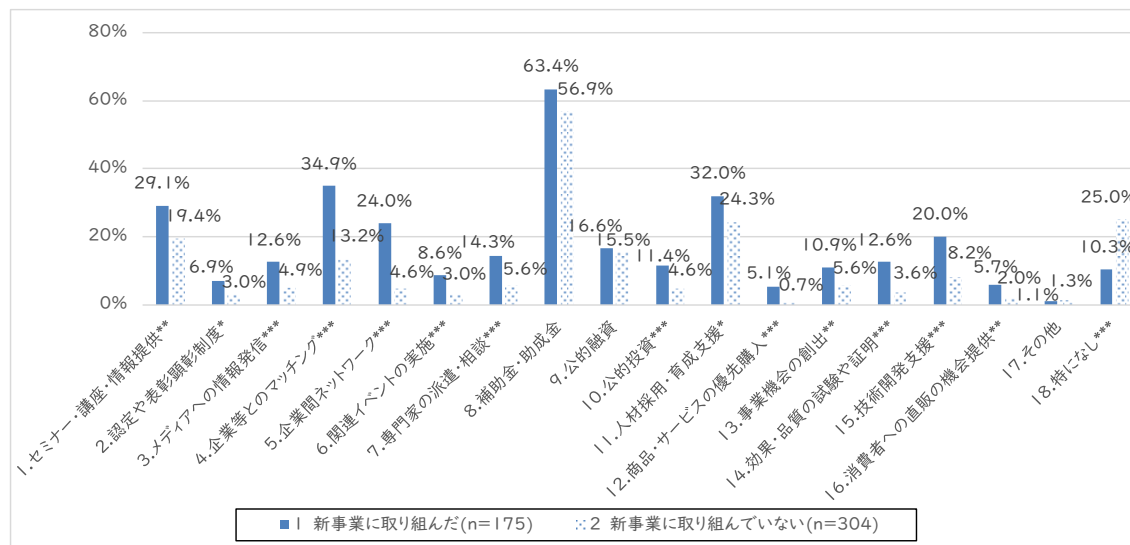


第4章 公的支援施策について

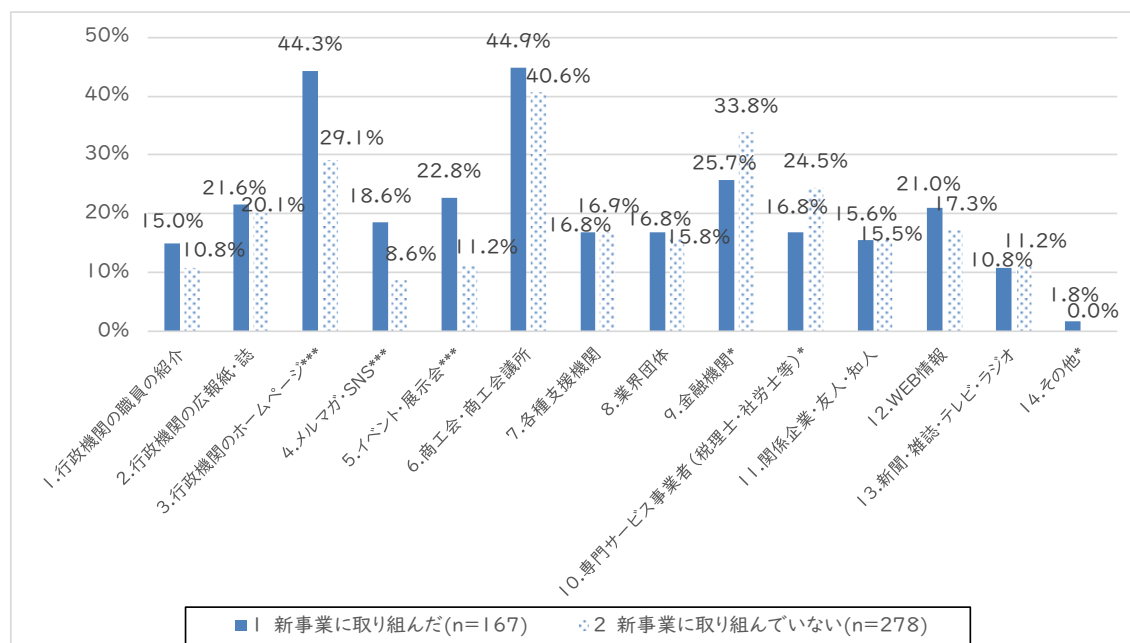
各社の公的支援施策への希望状況をみると（図表2-4-1）、すべての施策について、新事業に取り組む企業は取り組んでいない企業より回答比率が高く、「18. 特になし」との回答は、逆に新事業に取り組んでいない企業（25.0%）の方が、取り組んでいる企業（10.3%）より多いことから、新事業に取り組む企業は公的支援施策への関心度がより高いといえます。特に、新事業に取り組む企業の関心の高い支援施策は、「8. 補助金・助成金」（63.4%）の他、「1. セミナー・講座・情報提供」（29.1%）や「4. 企業等の紹介マッチング」（34.9%）、「5. 企業間ネットワーク」（24.0%）などのノウハウやネットワーク支援、さらに「11. 人材採用・育成支援」（32.0%）などであり、事業運営上必要とされるソフト面への支援にも関心が高いことがわかります。

これら公的支援施策の情報の入手先や方法をみたものが図表2-4-2ですが、新事業への取組に関わりなく、「6. 商工会・商工会議所」（新事業取組企業44.9%、新事業未取組企業40.6%）が重要な情報入手先となっていることがわかります。一方で、新事業に取り組む企業は、「3. 行政機関のホームページ」とする企業が44.3%と多い他、「4. メルマガ・SNS」（18.6%）や「5. イベント・展示会」（22.8%）も比較的多くなっています。それに対して、新事業に取り組んでいない企業は、「9. 金融機関」（33.8%）や「10. 専門サービス事業者（税理士・社労士等）」（24.5%）などが多くなっています。ここから、新事業に取り組む企業は、WEB、リアルに関わらず自ら主体的に支援施策情報を取得しようとする傾向が強い一方で、新事業に取り組んでいない企業は支援機関など外部からの情報を受動的に受けて支援施策を活用している企業が多い点に両者の支援施策活用への姿勢に違いがみられます。

図表2-4-1 新事業への取組別希望する公的支援施策



図表2-4-2 新事業への取組別公的支援施策情報の入手方法



第3章 ヒアリング調査分析

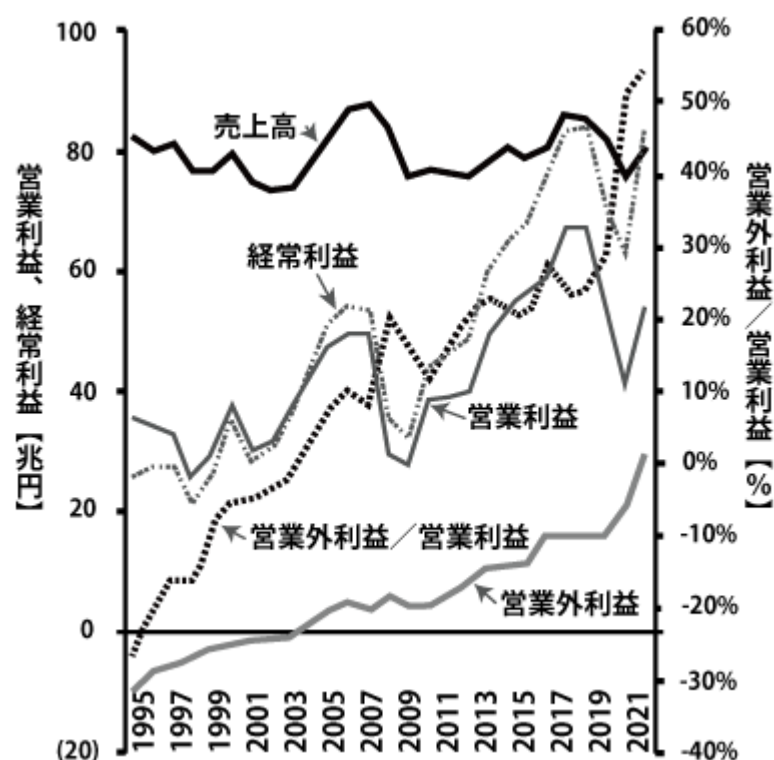
Ⅰ 最近の製造業の課題と対応について

経済産業省製造産業局（2024）「製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性」によると、過去25年間（1995年から2021年まで）にわたる日本の製造業の売上高は横ばい状態が続いていますが、本業の収益力を表す営業利益は増加しています（図表3-1参照）。これは、売上高が伸びない中でも、売上原価や販売及び一般管理費といったコスト削減を行い、過去25年間にわたって、収益の維持向上を図ってきたことを示唆しています。

また、経常利益も伸びているのですが、その要因について、①国内利益に加え、②現地法人からの受取収益、③輸出による利益が貢献しており、輸出や現地法人設立などの海外取引に積極的だった企業はその恩恵（営業外利益の増加）を手に入れていることがわかります。

以上から、国内市場が成熟または縮小していく中で、日本の製造業は国内市場ではコスト対応により利益を獲得しており、さらに、海外取引に活路を見出す製造業は、輸出や現地法人等からの受取利益の増加によって、収益性を高めてきたことがわかります。

図表3-1 売上高と利益の経年比較



（出所）財務省「法人企業統計」、経済産業省製造局「製造業を巡る現状と課題 今後の政策の方向性」（2024）

（注）売上高のスケールは表示していない

一方で、今回のアンケート調査から府内企業の状況をみると、受注や売上を増加させている企業と減少している企業の二極化が進行¹³していることが明らかとなりました。取引先の収益格差も広がる中で、販売先の分散化や調達手段の多様化¹⁴を進めるなど、外部環境の変化¹⁵への対応が一層求められているといえます。

また、我が国の製造業は過去25年間にわたって、「コスト対応」に注力し、収益性の向上に取り組んできたことを指摘しましたが、今回のアンケート調査でも、府内製造業では「コスト対応」を重視していることが明らかとなりました。一方で、従来はコスト削減に取り組むことで、得意先からのコスト削減要請があっても収益を確保することが可能だったのですが、近年のコロナ禍、ウクライナや中東の紛争など、様々な経営環境変化の中で、原材料やエネルギーコストの上昇が続き、コスト対応への取組が一層困難な状況となっており、各企業では従来の「コスト対応」を超えた多様な取組が鍵となっていると考えられます。

そのような事情もあって、府内製造業では、新規事業への取組が、アンケート調査では36.2%と全体の約1/3を占めており、経営危機に対して新分野への進出や事業の多角化を進めている実態¹⁶がわかりました。一方で、海外取引は進んでいないとの結果が出ていることから、その取組は国内市場を対象とした新製品や新分野進出が中心と考えられます。

また一方で、国内の製造業では従来コストとともに技術開発や革新を通じて競争優位性を確保してきましたが、それら活動を支える人材の確保や将来に向けての次世代への技術の継承が課題となっており、そのことから新たな取組を進め、事業体制の再構築を図ることの重要性が高まっているといえます。

そこで、本調査では、こうした課題にいち早く対応し、業績を伸ばしている企業へのヒアリングを通じて、その成功要因を分析し、将来に向けた持続可能な成長を実現するための具体的なアプローチについて考察します。ここでは、新事業開発の動機やきっかけ、価格戦略、外部連携への取組、さらには従業員満足度の向上、従来のものづくりから脱却した人材がいきいきと活躍できる新たなものづくりの場の構築などについて紹介します。

¹³ アンケート調査で明らかになった府内企業の「収益の二極化」を指す。調査時点である2024年は大企業でボーナス支給額が過去最高となる一方で、中小企業の倒産が増加。企業規模による賃金上昇の格差により個人消費の動きにも二極化の影響が指摘されている。

¹⁴ 特定の販売先や仕入先に依存しないよう、取引先の分散を図ることの重要性を指摘する府内企業が増えている。特定の販売先に依存することで、収益が特定取引先の業績や市場変動に大きく左右されるリスクを回避するために販路を分散する動き。また、コロナ禍で原材料や部品等の調達難を経験し、自社のサプライチェーンを見直し、調達先を多様化する動きも顕著。

¹⁵ 今回のヒアリング調査（2024年時点）では、原材料となる金属などの国際価格の大幅な上昇、円安の進行、ロシアやイスラエル等による地政学リスクの高まり、人材不足と賃金上昇、物価高の進行など複合的な回答をあげる経営者が多かった。

¹⁶ 「2021年版中小企業白書」では、経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組として「新事業分野への進出、事業の多角化」が第1位（24.2%）でした。https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/chusho/b2_1_3.html

2 ヒアリング事例

事例Ⅰ：藤田金属株式会社（八尾市／フライパン等の金属製品製造業／従業員数 17人）
「フライパンの可能性を開く事業展開―持続可能な未来と共に。」

経営危機をきっかけに、大阪府「展示会出展補助金」を活用

藤田金属株式会社は、アルミ製のカップや皿、ティーポット等をホームセンター等の量販店向けにOEM生産する会社でしたが、2010年頃に安価な海外製品との競合により、経営危機を経験しました。そこで、販路を開拓するために、大阪府の展示会出展補助金を活用して、「東京ギフトショー」に出展しました。

アルミから鉄への素材転換

東京ギフトショーで最初に反響があったのはアルミ製タンブラーで、飲酒時のひんやり感が人気となり、ヒット商品になりました。しかし、他社の類似品参入が増加し、価格競争を避けるため約2年で市場から撤退しました。次に、他社と競合せず、自社のオリジナル技術を活かせる商品として、既存製品の天ぷら鍋の鉄素材加工技術を活用して新製品開発を進めることとし、主力製品の素材をアルミから鉄にシフトしました。

製品価格の値下げ競争からの脱却をめざして

鉄素材への転換を図っていた当時、EC（ネット通販）やギフトカタログ向けの売上はありませんでしたが、結婚式用ギフトとして認められ、鉄製フライパン等の新規取引先の開拓に成功しました。しかし、その成功もつかの間、再びネット市場の価格競争に巻き込まれるようになり、さらに対策を検討しました。

自ら「値決め（利益確保）」ができる新製品の開発

そこで藤田社長は、「製品価格を守る」ために、自社ブランド製品として「フライパン物語」を立ち上げます。「フライパン物語」は、これまでの製品と異なり、個人のライフスタイルや食生活に合わせて、お客さん自身が自分に合ったフライパンを選べるようにしました。フライパンのサイズや形状、材質、加工方法、持ち手までを1480通りから選べるシリーズです。この自社ブランド戦略によって、同社は、製品価格を自ら決定できる（値決めてできる）メリットを得ることができました。

「売れすぎ」と町工場の生産能力とのジレンマ

この製品シリーズは大ヒットとなったのですが、工場の生産能力が受注に追いつかないという新たな問題が生じました。また、個人からの受注は不安定で、その納期対応は事業の継続には必須の課題でした。ここで藤田社長は、これまでの「個人向けのオリジナル製品」から、「法人向けオリジナル製品」の受注生産にビジネスモデルを再度転換しました。

小さなトライ&エラーを繰り返し、「販売力」をもつ得意先との直接取引に成功

法人需要への製品供給に切り替えたことで、ロット生産となり、納期が安定する一方で、テレビ局や食品会社等からの受注も増えてきました。また、有名人や料理系 Youtuber 等、販売力（ファン層）をもつ取引先の獲得にも成功しました。次々とトライ&エラーを繰り返すことで、販売数を伸ばし、製品への信頼だけでなく、販売供給面でも顧客から大きな信頼を築いていきました。

「外部連携」から生まれた「社会貢献」と「スタイリッシュなデザイン」

また、外部のデザイン会社と連携することで、顧客のライフスタイルに合わせた新製品提案が可能となりました。例えば、鉄フライパン「ジュウ」は、フライパンとお皿が一体になった製品で、「料理をすぐ作りたい」「アツアツのまま食べたい」「食器や調理器具のあと片付けの手間を省きたい」との消費者ニーズに対応した製品です。こうした新製品の成功から、外部企業との連携がさらに促進され、プロ野球で使用されたバットのグリップを取手にアップサイクルしたフライパンや、女性の鉄分補給をサポートするフェムテック製品として同社の鉄製フライパンが注目を集めるなど、新たな製品開発につながっていきました。

SDGsやフェムテック等の社会課題を解決する製品は自社単独ではなかなか生まれません。様々な企業との外部連携によって、時代にマッチした新しい価値をもつスタイリッシュな製品を生み出す企業に生まれ変わった良い事例といえるでしょう。

事例2:カネエム工業株式会社（八尾市／ジーンズボタン等の服飾副資材製品製造業／従業員数40人）

「無限の可能性をボタンに込めて ― 地域と共に未来を創る」

ファッション意識の高い顧客に訴求する多様な「加工技術」と「製造設備」

カネエム工業株式会社は、1947年に創業した、金属プレス加工を中心に、ジーンズボタン、リベット、ハトメ、アイレット等の金属製服飾副資材を製造・販売する会社です。自社で金型設計・製作からプレス加工、表面処理、組立、検査、在庫管理までの一貫生産できる体制を強みとしています。ジーンズボタンやリベット、ハトメ等の製品を中心に、独自の表面処理技術や高精度な加工技術と製造設備を組み合わせ、機能性とデザイン性を兼ね備えた製品群を提供しています。

顧客に選択肢を与えるパーツの存在感

同社の製品は、ジーンズやカバン等の完成品ではありませんが、それら製品にファッション性や機能性を付加する重要なパーツです。同社の提供価値は、「材質」×「商品」×「色」×「デザイン」の組み合わせによる多様な製品の提供であり、同社ではお客様の希望に合わせて独自の金型を製作することで「無限大」のオリジナルパーツを作れることを強みとしています。

世界情勢と国内需要の変化

コロナ禍や世界紛争等により、材料や製品の物流網がストップする等の影響が出ました。また、原材料となる銅、鉄、アルミ等のほとんどの金属価格が高騰するとともに、人件費の上昇や電気などの燃料費の値上げがコストを押し上げ、その対応に苦慮する状況となりました。

それに対して、同社では、自社オリジナル製品の開発に取り組みました。既存事業で培った技術ノウハウを活用して、「キーケース本体」と「鍵」をボタンで着脱できるオリジナルキーケース「鍵留」が誕生しました。

オープンファクトリーで広がる経営者仲間との出会い

新しい市場に進出するに際して、大きな突破口になったのは、経営者仲間との出会いです。八尾市が主催する「みせるばやお」やオープンファクトリーイベント「FactorISM」で出会った、お互いに刺激し合う仲間の存在が新たな事業展開のヒントとなっています。新製品はクラウドファンディングやイベント等で販売され、同社のマーケティング活動にも大きなイノベーションとなりました。

「工場(こうば)は最高のアソビ場」 — 地域の仲間とのつながりを生み出す「マルシェ」

同社では、工場見学やワークショップを中心とするイベント「やおきたマルシェ」を毎年開催しています。地元の高校生の研究発表会の開催や、地元有志による屋台の出店、魅力的なキッチンカーなどが集まり、地域住民に開かれたマルシェとして定着しています。

投資のタイミングと公的支援

同社では、自社の設備投資のタイミングに合わせて補助金等の公的支援施策の活用を推進しています。必要なタイミングで施策活用するために、「みせるばやお」や「FactorISM」で培った公的機関の職員との人間関係が役立っています。また、大阪関西万博では八尾市内の企業の一社として、「ボタン」と「おみくじ」を組み合わせた新たな取組をワークショップで紹介する予定です。

事例3:大阪錫器株式会社(大阪市東住吉区／大阪浪華錫器製造／従業員数 20 人)

「伝統と革新が交わる場所 — 錫が紡ぐ新たな価値」

江戸後期から続く大阪の伝統的工芸品「大阪浪華錫器」

大阪錫器株式会社は、伝統的工芸品である「大阪浪華錫器」を製造・販売する企業です。江戸後期に京都から大阪に普及した京錫の流れを汲む初代伊兵衛が大阪心斎橋に錫屋を開業したのが発祥であり、1983年に伝統的工芸品「大阪浪華錫器」の指定を受けました。2012年には、現代表者の今井達昌氏が厚生労働大臣より「卓越した技能者表彰(現代の名工)」を受賞しています。

多彩な錫製品

酒器、茶器、食器、花瓶などの定番品に加え、近年ではタンブラーやジョッキなど消費者の生活様式にあわせた新たな製品を開発製造しています。錫は融点の低い金属で、溶かした錫を型で鑄造し、ろくろと工具を使用して、形状を整えた後、表面を研磨し、模様付け等の仕上げを行います。現代の名工や伝統工芸士による伝統技術を基盤に、高品質の製品の開発製造に取り組んでいます。

新製品を生み出す全国各地の名工達とのコラボレーション

同社の新製品開発のカギの一つは、全国各地の名工達とのコラボレーションです。近年、備前焼や伊万里焼、信楽焼といった全国各地の産地に在籍する名工の技術と錫製品を組み合わせた新製品の開発に取り組んでいます。石川県輪島市で生産される伝統的工芸品である輪島塗と錫製品を組み合わせた「錫漆」は、地震や大雨で被災した地域の支援にも貢献しています。

伝統技術とデジタル技術との融合は、若手職人との共創、共育から

同社には、若い世代の職人が多く在籍しており、製品のデザイン開発にデジタル技術を活用しています。伝統技術は、熟練職人が若手職人に技術を伝承しているのですが、デジタル技術については若手職人が教師役になって社内に伝える役割を担っています。こうした若手職人と熟練職人の「共創」や「共育」から、伝統的な錫器の技術と現代的なライフスタイルに合わせた新たなデザインや機能性を追求した製品が生まれています。「カラーバリエーション」や「デザイン」の革新性が評価され、「大阪製ブランド」にも採択されています。

伝統工芸品の「魅せる場」づくり

同社の錫製品は全国の百貨店を中心に販売されています。同社の製品を実際に見たり、手にすることができる場所として、店頭を重視しており、通常は錫素材の高級感を訴求することの多い錫器ですが、あえてカラーバリエーションを増やすことで、店頭で目を惹く製品づくりに取り組んでいます。また、同社が過去に製造した製品は廃盤としないため、「おじいちゃんの思い出の品」といった世代を超えたレトロな製品の復刻生産ができることも強みとなっています。

鉄道会社との協力と感謝祭による「新しいファン」づくり

同社が力を入れている一つにユーザーの「製作体験」があります。それらは小学校や百貨店で行われていましたが、近年は鉄道会社のターミナル駅等でのワークショップ展開を拡げています。こうした取組の一環として、自社工場で毎年開催している「感謝祭」の情報が、鉄道会社の広報誌に掲載され、来場者の増加につながりました。また、今年の感謝祭では、恐竜のおもちゃの錫製品を「ガチャガチャ」で販売したところ大人気となり、「新しいファンづくり」につながっています。

若い世代を大切にし、利益を還元する

今井社長は、従業員への利益還元を社是とし、従業員を大切にすることに常に心を砕いています。

社員それぞれの技能水準や企業への貢献を給与に反映させる仕組みを構築するとともに、社員が働きやすい環境づくりにも積極的に取り組んでいます。今後は、次世代職人を育成するために、業界と行政が協力し合い、若い世代に伝統工芸品や職人の魅力を求職者に伝える場（イベントやWEBサイト等）を開催できればと検討しています。

3 ヒアリング事例からのまとめ

ヒアリング事例から、「現在の」「主要な」「大事な」「収益性の高い」顧客を重視し、それらのニーズに着実に対応することで、黒字経営を続けている企業が多いことがわかりました。一方で、新しい製品や市場の開拓に果敢に挑戦し、事業のイノベーションに取り組む企業が多いとの知見も得られました。

それら取組のきっかけは、既存事業の売上が大幅に減少するなど、将来の経営に危機を感じた時とする企業が多くなっていました。コロナ禍でも、受注の減少により生まれた余裕時間をうまく活用して新事業への取組を進めている企業もみられました。それら企業は必ずしもすべてが黒字企業や内部留保が豊富な企業ばかりではありませんが、タイミングよく、補助金などの公的支援を活用することで、新たな活路を見出していました。上手く支援制度を活用できたのは、日頃から支援機関等と顔の見える関係を構築していたこともその一つの要因と考えられます。

また、新規事業は既存事業とは異なり、予想できないことの多いリスクの高い取組となります。そのため、取組計画を整理し、進捗を確認しつつ取組を進めることで、環境変化にも対応でき、着実に取組を進めることが可能となります。従来、中小企業を中心に経営者の個人的な能力を活かして事業運営している企業は多いのですが、昨今の急激な変化に対応するためには、従業員や外部企業等を含め、ステークホルダーが経営に参画し、互いに協力関係を築きながら、スピーディーに進める取組が有効となっています。その場合、メンバー間で方向性の統一を図って取組をすすめることが必要で、明文化された目標や計画は極めて重要となります。今回のヒアリングでも、新規事業に成功している企業ほど、外部企業とも協力して、チームとして運営を進めていました。

今後の成長分野とされる新エネルギーや自動車・蓄電池、半導体・情報通信、医療、AI、DX等の新分野は、求められる技術水準が高く、さらに取組スピードも求められるため、自社だけではすべての物事に対応するのではなく、連携での取組が求められます。また、「SDGs」、「環境問題」、「カーボンニュートラル」をはじめ、その取組にエビデンス（科学的根拠）が重視される分野でも、それらへのスピード感ある対応のためにも、企業の連携や協力による取組が重要となります。

さらに新事業への取組は、社内の協力を得ることも重要です。変化する環境に対応するために、既存事業でも様々な対応が求められる中で、さらに新たな取組を進めることは、社員への負担を増大させます。しかし、昨今の労働市場では少子高齢化の影響を受け、必要な能力を有する人材を採用することは極めて難しく、概して大企業よりも中小企業においてその状況はより深刻となっています。それに対して事例企業では、従業員の賃金のベースアップや工場、事業所の環境改善、加えて研修や能力開発の充実（社員能力の向上）、社員間コミュニケーション、社内レクリエーションなどに投資を行い、社員の働きやすい環境づくりに積極的に取り組むことで、新規人材の確保や社員の

モチベーション向上に成功していました。こうした「社員への還元」を積極的に実施している企業では、企業内での「共育」や「共創」といった企業風土が生まれ、互いに支え合う関係が、新たな事業の推進にも効果的なものとなっていました。

最後に、新事業に取り組む際の重要なポイントとして、販売先の確保・受注の獲得が挙げられます。その方法は、これまでの販売先への直接提案だけでなく、販売力のある個人や企業との連携、社会実験プラットフォームへの参加、顧客と企業を結ぶクラウドファンディングやアプリケーションの活用など、多種多様なものがあります。そこから、自社に適したものを選択実施することが、新事業成功のカギとなっています。またそれに関連して、企業としてのコミュニケーション能力を高める工夫も各社の取組としてみられました。各種イベントや POPUP 販売などの機会を通じて、社員の対外的なコミュニケーション能力を高め、顧客視点の考え方を身に着けるとともに、伝えたいことを的確に伝える能力を高めることで、事業を発展させている事例がみられました。昨今、様々なコストが上昇する中で、既存事業においても、価格交渉など難しい取組が求められる中で、このようなコミュニケーション能力は益々重要となってきています。

以上から、支援機関の新事業支援に向けた知見をまとめます。

(1) 入口から出口までの支援の重要性

製造業が立案する計画は「新製品開発（製品イノベーション）」や「新たな生産技術や販売方法等の開発（プロセスイノベーション）」に重点が置かれています。これらの取組は、計画当初に取り組まれることが多いため、計画支援を行う支援機関においても支援ノウハウが蓄積されやすくなります。しかし、「営業販売（マーケティングイノベーション）」や「体制整備（組織イノベーション）」は、計画の遂行に伴い取組が進むものであるため、これらの支援ノウハウは、フォローアップや伴走支援を重点的に実施していかなければ蓄積が難しく、現状十分な支援ができていないケースがあると考えられます。事業の入口支援は充実していますが、出口の支援が不足すると、最終的な事業の成功には至らないことも起こりえます。

(2) 自立化のためには「利益」が必要であり、デジタル対応が奏功する

企業が新規事業を実施するためには、原資となる利益が重要です。この利益の獲得には、今後の成長分野の中でも「AI・DX 関連分野」への取組が有効との分析結果もありましたが、実際ヒアリング調査でもデジタル化への積極投資で、業務の効率化や新たな販路の構築を進めている事例があるなど、デジタル対応が重要と考えられます。現場の職人の持つ技術ノウハウの次世代への技術伝承にデジタル化は重要な方法ですし、もちろん社内の業務効率の向上にもデジタル技術は有効となります。さらに営業活動においても、デジタル技術を活用した多様な情報発信やユーザーコミュニケーションが重要となっていることから、将来に向けたデジタル技術の活用支援は府内企業の経営力強化につながるものです。

(3) 支援施策の活用推進には企業との関係性構築が重要

「大阪府の支援策は豊富ですが、自社に合った施策がどれかがわからない」との経営者の声がありました。国や都道府県、市町村や支援機関のホームページには多くの施策が掲載されていますが、企業はそこから自社に最適な、また活用可能な支援策を選択することに課題を抱えています。もちろん企業自身の情報検索能力の向上も重要ですが、ヒアリング企業では経営者仲間や支援機関の職員、税理士など人を介して情報を得ている事例が多く、実際の施策活用にもつながっていました。行政サイドにおいても、施策利用者との関係性を活かせば、施策内容や行政手続きの改善などについてもヒントを得ることが可能となるため、そのような多様なネットワークの構築は両者にとってメリットのある取組と考えられます。

(4) PDCA管理の定着が計画の実現率を高める

新事業への取組は、比較的予想がしやすい中短期計画を立案し、トライ&エラーを重ねることで、次の計画を検討するローリング型での取組が、最終的な取組の実現確率を高めます。そのため、計画立案から進捗の確認と対策の検討実施を継続して行うPDCA（Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善））管理を企業に定着させることが重要となります。それに対して、行政側からの進捗状況の確認を促す機会の提供や計画実現後のインセンティブの提案など、多様なアプローチを行うことは有効な方法と考えられます。

(5) 経営者仲間との連携、従業員の活躍を促す工夫

2023年版中小企業白書では経営者の成長意欲を高める要因として、経営者同士の交流の重要性が指摘され、成長企業の経営者は、他の経営者との交流により、自己変革力を高めている傾向があると分析されています。特に異業種の経営者との対話を通じて、新たな視点やアイデアを得ることが、企業の成長につながる¹⁷とされています。

事例企業でも、オープンファクトリーやマルシェ等のイベントを通じて、消費者だけでなく、多様な企業との連携を進め、そのネットワークを事業に活用していました。既存の売り場が販売力や魅力を失いつつある昨今において、製品や製造現場を魅せるリアル空間は、新しい販売の機会として改めてその価値を高めています。また、そのような機会が、企業のユーザーや消費者とのコミュニケーションの機会となるとともに、出展企業同士の出会いの場ともなり、従業員における、相互に語り合い、学び合い、教え合う機会ともなります。また求職者や学生などにも「働く場の理解」につながるもので、地域の賑わいづくりのいい機会ともなりえます。そのような取組や企画への取組支援は、多様な効果が認められることから、行政支援の取組としても効果的なものと考えられます。

¹⁷ <https://www.doyu.jp/topics/topics-14503> 中小企業家同友会。2025 年 1 月 22 日アクセス。

図表3-2 中小企業の新事業の課題

1 資金の課題
経営危機時に新規事業が求められるが資金確保ができない
2 販売の課題
販売力がない、値決めできない、採算が確保できない
3 連携の課題
自前主義、適切なパートナーが見つからない、意思決定の遅れ、意見の相違、優先事項の不一致
4 人材の課題
人材確保難、社員の定着難、企業と社員の目標の不一致
5 PDCA管理の課題
計画が作れない、進捗管理、遅延分析ができない
課題解決のための社内の組織風土の確立と実施体制の構築ができない
6 情報化の課題
情報発信、IT、DX に弱い、IT人材がいない
7 コストの課題
コストダウンには慣れているが、付加価値向上は苦手

(出所) アンケート調査、ヒアリング調査より大阪産業リサーチセンター作成

図表3-3 課題を乗り越えるための成功ポイント

1 デジタルツールの活用
SNS やデジタルプラットフォームを積極的に活用
2 外部リソースとの連携
地域の企業、大学、デザイナー、商工会議所、インフルエンサーなど外部との連携
3 ブランドの強化
自社の強みを明確化し、効果的なプロモーション戦略を展開
4 伝統と革新の融合
自社の技術や製品を軸に、現在の市場や顧客の感性に合わせた提案を実施
5 社員を巻き込む創意工夫
社員への利益還元の社風、共育・共創への積極投資

(出所) アンケート調査、ヒアリング調査より大阪産業リサーチセンター作成

第4章 テーマ分析

2024年版『中小企業白書』によると、現在の国内中小企業は新型コロナウイルス感染症による市場の停滞から回復が進む一方で、人手不足やコスト上昇といった課題に対して生産性向上への取組が重要となっており、省力化投資や価格改定など様々な対応を進めることで、国際競争力の維持向上を図ることが求められています。またデジタル技術については、現状は業務効率化やコスト削減に活用している企業が多くなっていますが、新規事業創出や付加価値向上を実現し、自社の成長にもつながり得る手段であることも示されています。

本章では、昨今の中小企業において、新市場開拓を模索する企業が多いことに鑑み、主に新事業の成果や進捗の要因に関する実証分析を行います。また、新分野に挑戦するためには、人手不足という量的な問題に加えて質的な面で人材の活用を検討する観点も重要となります。ヒアリングの結果からも、若手社員が意欲をもって働ける職場であることが企業の成長に繋がることがわかっていることから、今回はこうした人材の観点も分析に加えました。

1 分析の観点と方法

新規事業への取組に関する企業の内部要因として自社の強みや従業員のモチベーション向上対策、外部要因として外部連携に焦点をあて、新事業への効果を検証しました。方法は拡張的順序プロビットモデルで、二段階推計を順序データを用いて行いました。各推計式の主な説明変数は、第一段階では、業種、企業規模、従業員平均年齢とし、第二段階では第一段階で推計された主な説明変数を用いて、新規事業の成果・進捗といった被説明変数について推計しました。

新事業を行ったかどうかではなく成果や進捗状況に焦点を当て、新事業で成果を上げるにはどのような要因が重要であるかを検証しました。新事業の現在の進捗状況は、「目標以上に取組が進んでいる」、「目標通りに取組が進んでいる」、「目標から遅れているが、取組は進んでいる」、「取組が進んでいない」の4段階の変数となっています。また新事業の取組分野として、今後の成長が見込まれる分野のうち、「新エネルギー関連分野」、「医療・健康・介護関連分野」、「資源循環・リサイクル分野」、「AI・DX 関連分野」を取り上げ、取組の成果にも着目しました。

2 分析結果

図表4-1、2が自社の強み、図表4-3、4が従業員のモチベーション向上、図表4-5、6が外部連携の効果の分析結果です。また、図表4-1、3、5が新事業開発の成果、図表4-2、4、6が新商品開発の成果に関する分析結果となっています。自社の強みは、「企画・デザイン力」、「多様なネットワーク」、「多様なニーズへの対応力」、「ニーズ対応の速さ」について効果を検証しました。従業員のモチベーション向上は、「権限移譲・役職登用」と「社外企業や消費者との交流の充実」を取り上げました。外部連携は、「企画・デザイン」、「研究・開発」、「IT 対応」に着目しました。

自社の強みに関して、新事業開発の成果との関係では、「多様なネットワーク」と「ニーズ対応の速さ」についてプラスの効果が検証されました(図表4-1)。新商品開発の成果との関係では、「企

画・デザイン力」、「多様なネットワーク」、「多様なニーズへの対応力」にプラスの効果があることが検証されました(図表4-2)¹⁸。

従業員のモチベーション向上への取組に関しては、「社外企業や消費者との交流の充実」が、新事業開発・新商品開発のいずれにおいても成果につながり、「権限移譲」については、新商品開発の成果に結びつくことが検証されました(図表4-3、4)。

外部連携の効果については、弱いながら「企画・デザイン」が新規事業開発の成果に影響し、「研究・開発」、「IT 対応」が新商品開発の成果に繋がるということが検証されました(図表4-5、6)。

図表4-1 自社の強みが新事業開発の成果に与える効果の分析

	[1]		[2]		[3]		[4]	
被説明変数:新事業開発の成果	企画・デザイン力		多様なネットワーク		多様なニーズへの対応力		ニーズ対応の速さ	
自社の強み	1.4739		2.9096	***	1.4073		2.2734	***
	(1.5703)		(0.3208)		(0.8602)		(0.0561)	
Number of observations	468		468		468		468	
Wald chi2	0.88		82.26		2.68		1643.67	
Prob > chi2	0.35		0.00		0.10		0.00	

***:p<.01, **:p<.05, *:p<.1 以下同様

図表4-2 自社の強みが新商品開発の成果に与える効果の分析

	[5]		[6]		[7]		[8]	
被説明変数:新商品開発の成果	企画・デザイン力		多様なネットワーク		多様なニーズへの対応力		ニーズ対応の速さ	
自社の強み	3.1366	***	3.1151	***	2.0141	***	-2.2556	***
	(0.1962)		(0.1673)		(0.1717)		(0.0560)	
Number of observations	468		468		468		468	
Wald chi2	255.58		346.64		137.59		1622.21	
Prob > chi2	0.00		0.00		0.00		0.00	

¹⁸ニーズ対応の速さはマイナスの影響が有意になっており、考察が必要です。

図表4-3 従業員のモチベーション向上が新事業開発の成果に与える効果の分析

	[9]		[10]	
被説明変数:新事業開発の成果	権限移譲		社外企業や消費者との交流の充実	
モチベーション向上	1.4739		5.0673	***
	(1.5703)		(0.4934)	
Number of observations	465		465	
Wald chi2	0.05		105.48	
Prob > chi2	0.83		0.00	

図表4-4 従業員のモチベーション向上が新商品開発の成果に与える効果の分析

	[11]		[12]	
被説明変数:新商品開発の成果	権限移譲		社外企業や消費者との交流の充実	
モチベーション向上	2.7925	***	4.9121	***
	(0.1293)		(0.5300)	
Number of observations	465		465	
Wald chi2	466.56		85.89	
Prob > chi2	0.00		0.00	

図表4-5 外部連携が新事業開発の成果に与える効果の分析

	[13]		[14]		[15]	
被説明変数:新事業開発の成果	企画・デザイン		研究開発		IT対応	
外部連携	1.2067	*	0.1063		1.0310	
	(0.7277)		(0.9842)		(2.2751)	
Number of observations	464		464		464	
Wald chi2	2.75		0.01		0.21	
Prob > chi2	0.10		0.91		0.65	

図表4-6 外部連携が新商品開発の成果に与える効果の分析

	[16]		[17]		[18]	
被説明変数:新商品開発の成果	企画・デザイン		研究開発		IT対応	
外部連携	0.7578		2.0848	***	3.2379	***
	(1.6015)		(0.6010)		(0.4647)	
Number of observations	464		464		464	
Wald chi2	0.22		12.03		48.55	
Prob > chi2	0.64		0.00		0.00	

従業員の新事業への関わりは、「市場動向・事業関連情報の収集」、「事業・製品・サービスの企画」、「事業・製品・技術・方法の開発」、「原材料・部品・外注先の開拓」を取り上げました。従業員の新事業への関わりが新事業の現在の進捗状況に与える効果に関する分析結果が図表4-7で、「市場動向・事業関連情報の収集」が新事業の進捗にプラスの効果があることがわかりました。

図表4-8～11は、今後の成長分野への取組と従業員の新事業への関わりとの関係性をみたものです。ここから、「新エネルギー関連分野」では「原材料・部品・外注先の開拓」、「資源循環・リサイクル分野」及び「AI・DX 関連分野」については、すべての取組に関して従業員の新事業への関わりが今後の成長分野への取組にプラスの効果をもつことがわかりました。

図表4-7 従業員の新事業への関わりが新事業の現在の進捗状況に与える効果の分析

	[19]		[20]		[21]		[22]	
被説明変数:新事業の現在の進捗状況	市場動向・事業関連情報の収集		事業・製品・サービスの企画		事業・製品・技術・方法の開発		原材料・部品・外注先の開拓	
新事業への従業員の関わり	0.5140 (0.2300)	**	0.4225 (0.8605)		0.2210 (1.3133)		0.4502 (0.4205)	
Number of observations	166		166		166		165	
Wald chi2	4.99		0.24		0.03		1.15	
Prob > chi2	0.03		0.62		0.87		0.28	

図表4-8 従業員の新事業への関わりが成長分野への取組に与える効果の分析(新エネルギー関連分野)

	[23]		[24]		[25]		[26]	
被説明変数:今後の成長分野への取組(新エネルギー関連分野)	市場動向・事業関連情報の収集		事業・製品・サービスの企画		事業・製品・技術・方法の開発		原材料・部品・外注先の開拓	
新事業への従業員の関わり	0.3861 (0.2435)		0.4842 (0.4090)		0.6691 (0.6083)		0.5060 (0.2574)	**
Number of observations	165		165		165		164	
Wald chi2	2.51		1.40		1.21		3.87	
Prob > chi2	0.11		0.24		0.27		0.05	

図表4-9 従業員の新事業への関わりが成長分野への取組に与える効果の分析(医療・健康・介護関連分野)

	[27]		[28]		[29]		[30]	
被説明変数:今後の成長分野への取組(医療・健康・介護関連分野)	市場動向・事業関連情報の収集		事業・製品・サービスの企画		事業・製品・技術・方法の開発		原材料・部品・外注先の開拓	
新事業への従業員の関わり	0.3123 (0.2912)		0.4501 (0.4100)		0.6609 (0.4092)		0.3355 (0.4169)	
Number of observations	165		165		165		164	
Wald chi2	1.15		1.20		2.61		0.65	
Prob > chi2	0.28		0.27		0.11		0.42	

図表4-10 従業員の新事業への関わりが成長分野への取組に与える効果の分析(資源循環・リサイクル分野)

	[31]		[32]		[33]		[34]	
被説明変数:今後の成長分野への取組(資源循環・リサイクル分野)	市場動向・事業関連情報の収集		事業・製品・サービスの企画		事業・製品・技術・方法の開発		原材料・部品・外注先の開拓	
新事業への従業員の関わり	0.5559	***	0.7225	***	0.8240	***	0.6026	**
	(0.1454)		(0.1532)		(0.1790)		(0.2933)	
Number of observations	165		165		165		164	
Wald chi2	14.62		22.24		21.19		4.22	
Prob > chi2	0.00		0.00		0.00		0.04	

図表4-11 従業員の新事業への関わりが成長分野への取組に与える効果の分析(AI・DX関連分野)

	[35]		[36]		[37]		[38]	
被説明変数:今後の成長分野への取組(AI・DX関連分野)	市場動向・事業関連情報の収集		事業・製品・サービスの企画		事業・製品・技術・方法の開発		原材料・部品・外注先の開拓	
新事業への従業員の関わり	0.7438	***	0.8814	***	0.9765	***	0.9506	***
	(0.1640)		(0.0902)		(0.1043)		(0.0876)	
Number of observations	165		165		165		164	
Wald chi2	20.58		95.51		87.68		117.71	
Prob > chi2	0.00		0.00		0.00		0.00	

3 まとめ

新事業への取組は、今後の中小企業の成長を促す大きな要因です。それには現在の自社の強みを生かしつつ、その技術やノウハウを新しい分野に応用することが必要となります。こうした新事業への取組には、従業員への権限移譲や、社外の企業や消費者との交流を充実させることが、成果につながるということが分かりました。ヒアリング調査からも、他企業との出会いとなる外部勉強会に従業員を参加させたり、展示会で消費者の声に接する場を設けたりすることが効果的であるとの話があり、今回の分析結果とも合致しています。また、新エネルギー開発や資源循環・リサイクル、そしてAI・DXといった今後成長の見込まれる分野の新規事業に取り組む際にも、従業員を上手く巻き込んでいくことで成果に結びつくという分析の結果も、今後の中小企業の発展を考える上で重要と考えます。人手不足に悩む中小企業が多い中、従業員のモチベーション向上に取り組み、従業員自身がチャレンジできる場を提供する企業にこそ、優秀で意欲のある人材が集まるものと期待されます。

第5章 まとめ

本章では、これまでのアンケート調査、ヒアリング調査、テーマ分析の結果をとりまとめ、新事業への取組推進に関しての提案を行います。

Ⅰ 幅広い情報収集やネットワークづくりの重要性

新事業への取組は、企業経営を推進する上で重要な取組であり、今回の調査では全体の30%を超える企業が取組を進めていることがわかりました。その内容は、新製品開発など既存事業と関連した取組から、全く新しい事業分野への進出まで多岐にわたっています。取組のきっかけも、コロナ禍などによる経営危機への対応、経営者の交代に伴う取組、外部要請への対応、魅力的な製品や技術との出会いなど、様々なものがありました。一方で、それら取組の進捗については、事業として確立できたものもありますが、多くの企業では予定通り進められていない実情が明らかとなりました。その課題に対応するには、事業の実施に向けた経営者や事業担当者の意志や行動力が重要なものもちろんですが、PDCA管理に基づき取組を進めることが一つのポイントとなっていました。そのことについては、企業から、「様々なチャンスの活用や課題への対応ができたのは、事業に関する多様な情報の収集や検討を進めていたからである」との話が聞かれました。外部からの共同製品開発への提案、新規店舗への出店や新たなイベントへの出展の誘いなど、自社にとって有利な機会にタイミングよく対応できたり、また、事業の採算性の低下、新規参入による競争の激化、社内対応力の限界などの危機に際しても対応が行え、その影響を最小限に抑えることができたのは、そのような事態を予測し、事前に対策を検討していたことがポイントとなっています。

そのような対応を進めるためには、必要な情報の収集が重要となります。昨今、WEBを中心に多様な情報が氾濫する環境にあって、すべての情報の中から自社に必要な情報を選択取得することは簡単なことではありません。そのため、まずは企業として事業や取組の目的や問題への意識を明確にしておくことが重要です。例えば支援施策についても、官公庁や公的支援機関から様々な情報が発信されており、その内容は多種多様であるため、その中から自社で活用可能な情報を選別するには工夫が求められます。アンケート調査では、新事業に取り組む企業は自らホームページやイベントなどで主体的に情報取得に取り組んでいることが明らかとなっており、ヒアリング調査でも、行政担当者とお互いにコミュニケーションできる関係を活かして、施策活用につなげたとの話がありました。また最近では、生成 AI などの新しい技術開発も進んでおり、WEBでの情報収集が行いやすくなったとの意見も聞かれました。時代の変化が進み、事業活動についても、ますますスピード感ある対応が求められる中で、効率的効果的な情報収集の方法を確立することは重要なポイントとなると考えられます。

また、情報収集はもちろん、事業の実施にもプラスとなる、多様な人的ネットワークの構築も重要となります。アンケートでも外部連携が新事業に有効との結果が得られており、また企業からも「地域の企業交流会やイベントなどでの企業仲間との会話から有効な情報が得られたり、新たな取引や人材採用につながった」との話もありました。各社の事業内容や実施体制などはそれぞれ異なる

ため、一般的な成功方法を導入するだけでは、成功を実現するのは困難となるケースもあります。その際に重要なことは、自社に合った形で実施することであり、その方法の確立には具体的な企業の取組事例が参考になったり、企業の出会いが重要なきっかけとなったりします。人的なネットワークの構築は一朝一夕にできることはありません。そのため、常に意識して、取組を進めておくことが、新事業の実施にも必要なことと考えられます。

2 販路開拓への積極的な取組

新事業の課題は、新たな技術や製品の開発、許認可の取得や知財権の対応、事業運営体制の構築など様々なものがありますが、中でも重要なものが製品の販売や受注の獲得です。アンケート調査でも、新事業に取り組む企業は営業や販売力に強みを持つ企業が多く、営業活動に積極的に取り組まれている一方で、新事業の課題として「販路開拓」が挙げられており、そのことが重要なポイントとなっていることがわかります。ヒアリング企業でも、営業活動、特にユーザーとの接点を重視する姿勢が強く、事業の比較的初期の段階で既に販路を確立している企業が多くなっていました。

新事業における販路は、既存販路と新規販路に大きく分かれますが、特にコロナ禍により既存取引の減少に直面した企業も多く、新規販路開拓をめざすケースも少なくありません。実際、コロナ禍でECの普及がさらに進んでおり、BtoBビジネスが中心の製造事業者でも、消費者やユーザーへの直販に取り組む企業も増えてきました。

営業活動に成功している企業の取組にはいくつかのパターンがみられました。一つはマーケティングノウハウを有する専門家や具体的な販路を有する事業者との連携です。専門家は、市場トレンドや消費者行動の理解に長けており、具体的な販路ネットワークを構築し、新たな開発商品を販売に結びつけるノウハウを有しています。一般的に製造事業者は、営業や販路開拓を不得手とすることも多く、そのような専門人材のノウハウやネットワークを活用するのも有効な方法になると考えられます。ただし、それら専門家と連携するに際しても、事業を行うのは事業者本人となりますので、相互のコミュニケーションの徹底による信頼関係の構築が重要となります。

一方で、BtoB事業に取り組む企業では、自社企画事業での取組を、既存事業の受注開拓に活かす例もありました。自社企画事業は、特に当初は事業規模が小さく、採算性の確保が難しいのですが、自社開発の製品を基にしたOEMやODMの受注を確保できれば、一定の受注量を確保でき、事業運営がしやすくなります。また取引先企業においても、完全なオリジナル製品を自社で一から企画開発するよりは低コスト・短納期での取組が可能となることから、両者にメリットが見込まれる取組となります。この場合、自社企画事業とOEM・ODM事業とのバランスの検討は必要となりますが、多くの製造事業者にはより取り組みやすい方法と考えられます。

いずれの方法であっても、自社で主体的に販路を開拓することになるため、ユーザーや消費者、取引先企業のニーズを理解しておくことが重要です。そのため、特に製品を実際に使用するユーザーや消費者と直接コミュニケーションを取ることは重要なこととなります。それにより、自社が伝えたい情報を相手に直接伝えることで、相互の理解や関係づくりを進めることができる一方、ユーザーや消費者のリアルな意見は、製品の改善改良や、新製品開発の重要なヒントを得ることにつながり

ます。さらに、ユーザーや消費者との信頼関係は、ファン化につながり、それらファンの独自の情報発信などから、さらなる情報の広がりが期待できます。近年、催事や展示会、イベントなど、ユーザーや消費者との出会いの機会は多くあります。それは製品を取り扱う可能性のある小売店のオーナーやバイヤー、メーカーの発注者などとの出会いの機会ともなり、社員にとっても、改めて自社製品や自分の仕事の価値、意味の理解につながり、働くモチベーションの向上、社内の活性化にも効果が見込めます。営業活動は、社内合理化への取組と異なり、取り組めば必ず成果に結びつくものではありませんが、企業活動においては必須の取組であり、企業それぞれに自社に合った方法を開発し、着実に実施していくことが重要と考えられます。

3 ユーザー目線でのものづくり

国内市場は成熟化が進んでおり、既に多様な製品やサービスが存在しているため、市場への新規参入する際には、既存製品やサービスに対して何らかの優位性が必要となります。その中でも価格優位性は有効なものとなりますが、昨今、原材料や燃料費、人件費など様々なコストがさらに上昇する中で、事業立ち上げ当初は小ロット生産で量産によるコストダウンが実施しにくいこともあり、低コスト対応は難しくなりがちです。そこで価格以外の価値、例えば、高い品質や機能性、あるいは「取り扱いやすさ」、「親しみやすいデザイン」、「耐久性の高さ」、「複数用途に使える」、「安心安全」など、多様な製品の利用価値を訴求することが重要となります。

そのためには、自社の技術ノウハウで何ができるかというプロダクトアウトの視点ではなく、魅力的な価値を実現するために自社の技術ノウハウをどう活用するのかというマーケットインの発想でモノづくりを進めていくことが重要です。例えば、実現したい機能や価値を実現するために、製品の素材、構造をどうすべきか、サイズや形状に問題はないのか、機能は必要十分かといった、目的に合った情報の整理が必要となります。デザインについても、見た目の美しさに加え、使いやすさやわかりやすさなど、利用場面を意識した視点で検討することが重要です。ヒアリング調査でも、「ユーザーの使用シーンを想定し、調理や食事の際に使いやすいか、おいしく食事ができるかなど、提供する価値を明確にして開発を行いました」との話が聞かれ、実際、消費者目線を意識した多様な取組を積極的に進めていました。

また、そのような取組を進めていけば、ユーザーや消費者の理解が進むことから、適切は訴求内容や方法が明確となり、対外的に訴求がしやすくなります。従来メディアの発信力は、新事業の認知度向上に有効なものですが、そのようなメディアの記者に対しても、ユーザー視点での価値訴求は、理解を得られやすく、各種媒体への掲載の可能性も高まります。また、メディアへの訴求という観点では、様々な表彰制度や認定制度の活用、クラウドファンディングへの取組など、社会的に評価された実績も効果的であるため、それら取組も併せて検討すべきでしょう。実際、ヒアリング企業でも多様な認定や評価を取得し、それを企業や製品・事業のアピールに活用することで、事業の発展にかなげることに成功していました。

消費者やユーザー目線でのものづくりは、商品価値を高めるとともに、顧客やメディアなど幅広い関係者への理解を進め、事業を展開しやすくする重要な取組と考えられます。

4 社内人材が積極的に活躍できる工夫

新事業は、リスクのある取組であるため、当初は経営層が中心となって取り組まれることが多いのですが、事業の本格的な実施に当たっては社内で一体感を持って、取り組むことが極めて重要となります。このことは、アンケート調査でも「新事業の成功には従業員の関わりが重要」との結果が出ており、ヒアリング調査においても、各社では社員が積極的に新事業に関与できる工夫が行われていました。その中でも、店頭販売、工場見学会、イベントなど、消費者やユーザーと従業員の出会いの場が積極的に活用されていました。そのような機会に、消費者やユーザーから製品の満足感やさらに製品に対する喜びの言葉を得ることができれば、労働意欲の向上に効果が高いとの意見もありました。

また、昨今、中小企業を中心に従業員の採用環境が厳しくなっていますが、そのようなイベントなどは、求職者が製品や企業と出会い、関心をもつ機会ともなり、実際にその出会いがきっかけとなって採用につながったとの話も聞かれました。イベントなどで従業員が生き生きと働いている状況を目にすることは、求職者にとっても、募集要項や面談など一般的な就職活動で得られる以上の情報を得る機会となり、企業の本質の理解につながります。

さらに、採用された社員の定着に対しては、社内でのコミュニケーションの充実は重要な取組となります。そのことは、既存社員のモチベーション向上や社内の一体感ある取組の推進にも効果的となります。経営者と従業員、上司と部下、同僚同士など社内でのコミュニケーションが適切に行われていれば、働く意欲の向上につながる一方で、そこに問題があれば事業の停滞、また社員の退職につながることもあります。

併せて、社員の能力発揮ができる環境の整備、さらにその能力、特に企画提案能力の向上は、新事業を成功させるためには非常に重要です。新事業は、既存事業以上に、予想外の出来事に遭遇することが多く、その都度、経営者はもちろん、社員一人一人が、積極的に対応していかなければ、事業の成功は難しくなります。特に昨今のような変化のスピードが速く、また大きな変化の起こる時代にはその対応スピードが重要となります。そこで、社内での教育や外部研修への参加に加え、イベントの企画運営や改善活動など多様な機会を活かすことは、社員に自ら考え、実行し、結果に対して対応をするという経験機会を提供し、それぞれが自分で考えて働く能力を強化することが必要となります。このような企業能力の底上げは、昨今の変化の激しい時代を生き抜く力となるでしょう。

--	--	--	--



経営環境の変化と新事業に関する調査

(令和6年7月1日現在)

【調査の目的】2019年末から新型コロナウイルスの影響が拡大し、拡大抑制に向けた様々な活動制限の中で、人々の意識や行動が大きく変化し、企業においてもその対応が進んでいます。そこで、府内製造事業者における昨今の経営環境の変化への対応と新事業への取組、さらに昨今の経営行動とその成果や課題などを明らかにすることで、今後の大阪府における中小企業支援に対する有効な支援施策を検討し、地域の振興を図ることを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料及び近畿大学の学術研究資料として使用します。

なお、本調査は大阪府と近畿大学間での包括連携協定に基づき、共同で実施するものです。

【記入方法】回答は、**令和6年7月1日現在**の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【提出期限及び方法】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが、**8月9日(金)まで**に、同封の返信用封筒にて返信いただきますようお願いいたします。

【お問合せ先】【調査担当】

大阪府 商工労働部 商工労働総務課

大阪産業経済リサーチセンター

担当：企業リサーチグループ 小野・工藤

〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16

咲洲庁舎 24 階

T E L 06-6210-9938 (直通) F A X 06-6210-9940

U R L <http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>

近畿大学 経営イノベーション研究所

担当：文能・峰滝

〒577-8502 大阪府東大阪市小若江3-4-1

近畿大学東大阪キャンパス 21 号館 7 階

U R L

<https://www.kindai.ac.jp/rd/research-center/management-innovation/>

貴 社 名		
貴 社 の 所 在 地	(〒 —)	
ご 記 入 者		
	所属部署・役職名	
ご 連 絡 先	T E L	() —
	F A X	() —
	メールアドレス	

***** このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にもお答えください。*****

(整理番号)

--	--	--	--

問 1 事業概要に関する各項目について、それぞれ該当するもの 1 つに○印をお付けください。

問2 自社の強みとして認識しているものについて、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 問3 企業・製品のPRや情報発信、営業の方法として、実施しているものすべてに○印をお付けください。

- 問4 自社企画事業と下請受託事業の売上構成について、該当するものの1つの番号をご記入ください。

- 7

7

7

問7 排出CO₂削減（カーボンニュートラル）への取組について、該当するもの1つの番号をご記入ください。

1. 排出量削減に取り組み、成果があった
2. 排出量削減に取り組んだが、成果はない
3. 排出量を把握しているが、削減に取り組んでいない
4. 排出量を把握したいが、算出方法がわからない
5. 排出量を把握しておらず、その必要性がない

☐

問8 I T活用・デジタル化への取組について、実施しているものすべてに○印をお付けください。

1. オンライン営業・受発注
2. グループウェアの導入
3. テレワークの実施
4. 生産の自動化・省力化
5. 社内管理業務の効率化
6. I T活用の新製品・新事業の開発実施
7. WEB人材募集・採用活動
8. 外部企業等とのデータ共有・連携
9. HP・SNSでの情報発信・PR
10. e-ラーニング
11. 情報セキュリティ対策
12. 生成AI活用
13. その他の取組（ ）
14. 実施していない

問9 外部と連携した取組内容・取組先について、実施しているものすべてに○印をお付けください。

取組内容	1. 企画・デザイン	2. 研究・開発	3. 製造・加工	4. 営業・販売	5. I T対応
	6. 流通・物流	7. サービス事業（メンテナンス含む）	8. その他（ ）		
	9. 実施していない（→「取組先」の回答不要 問10へ）				
取組先	1. メーカー・加工業者	2. 仕入先企業	3. 販売先企業	4. 企画会社	5. I T業者
	6. ユーザー・消費者	7. デザイナー・クリエイター・プロデューサー	8. 商工会・商工会議所		
	9. 学校・大学・研究機関・公設試験機関	10. 官公庁・公的機関	11. その他（ ）		

問10 最近（過去3年間程度）従業員の取組意欲・モチベーション向上のために、実施したものすべてに○印をお付けください。

1. 労働時間短縮・休暇増加
2. 研修・能力開発の充実
3. 目標管理・成果給制度の導入
4. テレワーク
5. フレックスタイム等自由勤務制度
6. 権限委譲・役職登用
7. 社員表彰制度
8. 提案・チャレンジ制度
9. 経営者・上司とのコミュニケーションの充実
10. 社員間コミュニケーションの充実
11. 社内レクリエーションの充実
12. 工場・事務所の環境改善
13. 社外企業や消費者との交流の充実
14. 賃金のベースアップ
15. その他（ ）
16. 実施していない

問11 国内外の環境変化において、事業リスクと考えるものすべてに○印をおつけください。

1. 気候変動・地球温暖化
2. 海洋・土壌汚染、森林減少
3. 大規模自然災害
4. 医療・新型感染症
5. 国際紛争・テロ問題
6. 少子高齢化・人材不足
7. 所得格差・貧困
8. 市場構造の変化・規模縮小
9. 原料・輸送等コスト上昇
10. 為替・金利変動
11. 食料不足・フードロス
12. サプライチェーン問題
13. 防災・防犯・サイバーリスク
14. DX等デジタル対応
15. その他（ ）
16. 特になし

問12 現在の経営上の課題について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 新事業の開発
2. 新製品の開発
3. 受注・売上の確保・販路の開拓
4. 仕入先・外注先の開拓
5. コスト対応・収益性の改善
6. 既存事業の再構築
7. 原材料・部品の調達
8. 納期・物流対応
9. 人材の採用・育成
10. I T・デジタル対応
11. 海外対応
12. 設備投資
13. 資金繰り・調達
14. 市場変化への対応
15. 社会・環境対策（SDGs）
16. その他（ ）
17. 特になし

II 環境変化と対策について

問13 最近（過去3年間程度）の取引環境の変化について、該当するものそれぞれ1つに○印をお付けください。

※ 1～5%までの変化は「やや増加・上昇（減少・低下）」、5%以上の変化は「増加・上昇（減少・低下）」

項目	選択肢				
受注量（生産量）	1. 増加した	2. やや増加した	3. 変わらない	4. やや減少した	5. 減少した
（平均）受注単価	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
（平均）原価率	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
販売・受注先数	1. 増加した	2. やや増加した	3. 変わらない	4. やや減少した	5. 減少した
調達先・外注先数	1. 増加した	2. やや増加した	3. 変わらない	4. やや減少した	5. 減少した
メイン販売先の売上比率	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
メイン調達先の調達比率	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
海外市場の売上比率	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
海外からの調達比率	1. 上昇した	2. やや上昇した	3. 変わらない	4. やや低下した	5. 低下した
取扱品種（品目）数	1. 増加した	2. やや増加した	3. 変わらない	4. やや減少した	5. 減少した

原価変動時の受注 (製品) 価格への転嫁	1. 十分に価格転嫁できている 3. ほとんど価格転嫁できていない	2. 不十分だが価格転嫁できている 4. 全く価格転嫁できていない
上記すべての変化の 貴社にとっての評価	1. プラスである 4. ややマイナスである	2. ややプラスである 5. マイナスである
3. どちらともいえない		

問 14 最近(過去3年間程度)実施した経営上の取組について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 新事業開発 2. 新商品開発 3. 新規販売先開拓 4. 新規仕入先・外注先開拓 5. E C・消費者直販
6. 新規人材採用 7. 社内業務の合理化・生産性向上 8. I T化の推進 9. 社会環境対策(SDGs)の実施
10. 設備の更新・新設備導入 11. 不採算事業の縮小撤退・既存事業の再構築 12. 海外調達・販売の実施
13. 受注・製品価格の見直し 14. 業務・生産の外部委託の推進 15. その他() 16. 特になし

問 15 問 14 の取組の内、成果を実現した取組について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 新事業開発 2. 新商品開発 3. 新規販売先開拓 4. 新規仕入先・外注先開拓 5. E C・消費者直販
6. 新規人材採用 7. 社内業務の合理化・生産性向上 8. I T化の推進 9. 社会環境対策(SDGs)の実施
10. 設備の更新・新設備導入 11. 不採算事業の縮小撤退・既存事業の再構築 12. 海外調達・販売の実施
13. 受注単価・製品価格の見直し 14. 業務の外部委託の推進 15. その他() 16. 特になし

問 16 問 14 の取組の内、最も重要と位置付けている取組の番号1つを記入してください。

問 17 問 16 の取組を実施した要因・きっかけについて、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 売上・受注の減少 2. コスト対応難・採算性悪化 3. 仕入先・外注先確保難 4. 販売先の要請
5. 仕入先の要請 6. 金融機関の要請 7. 社内からの提案 8. 新型コロナウイルスの流行
9. 人材不足・人材採用難 10. 経営者の交代 11. 新技術・設備の開発 12. 成長市場への参入
13. 社内活性化・人材活用 14. 支援施策の活用 15. 社会課題対応 16. その他() 17. 特になし

問 18 問 16 の取組を実施した際の課題について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 市場開拓 2. 資金調達 3. 原材料・部材調達 4. 技術開発・事業ノウハウ確立 5. 人材の確保
6. 新設備・システムの開発・導入 7. 業務負荷対応 8. 連携先・外注先の確保 9. 社内の取組意欲
10. 市場環境の変化 11. 採算性の確保 12. その他() 13. 特になし

問 19 問 16 の課題への対応について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 社内人材の教育育成 2. 新規人材の採用 3. 公的支援機関の活用 4. 外部企業の活用
5. 金融機関との連携 6. 税理士など専門家の活用 7. 専門人材・サービス事業者の活用
8. 設備・I T投資 9. 外部特許・ノウハウの活用 10. その他() 11. 特になし

Ⅲ 新事業への取組について

問 20 最近(過去3年間程度)の新事業への取組について、該当するもの1つの番号をお書きください。

1. 取り組んだ 2. 取り組んでいない(問30へ)

問 21 問 20 で取り組んだ新事業について、該当するもの(最も重要なもの)1つの番号をお書きください。

1. 新製品・新技術開発 2. 新サービス展開 3. 新たな生産技術や方法の開発導入
4. 新たな販売やサービスの方法・仕組の開発導入 5. その他()

問 22 問 21 の新事業の主たる対象市場について、該当するもの1つの番号をお書きください。

1. 現在の主要取引市場 2. 現在取引はあるが主要市場以外 3. 現在取引のない新たな市場

問 23 問 21 の新事業の取組方法について、該当するもの1つの番号をお書きください。

1. 自社単独で実施 2. 外部企業と連携して実施 3. 大学・研究機関と連携して実施
4. 親企業やグループ企業と連携して実施 5. その他()

問 24 問 21 の新事業への取組のきっかけについて、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 売上・受注の減少 2. コスト対応難・採算性悪化 3. 仕入先・外注先確保難 4. 販売先の要請

5. 仕入先の要請 6. 金融機関の要請 7. 社内からの提案 8. 新型コロナウイルスの流行
9. 人材不足・人材採用難 10. 経営者の交代 11. 新技術・設備の開発 12. 成長市場への参入
13. 社内活性化・人材活用 14. 支援施策の活用 15. 社会課題対応 16. その他 () 17. 特になし

問 25 問 21 の新事業の現在の進捗状況について、該当するもの 1 つの番号を記入してください。

1. 目標以上に取組が進んでいる 2. 目標通りに取組が進んでいる
3. 目標から遅れているが、取組は進んでいる 4. 取組が進んでいない

問 26 問 21 の新事業の成果について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 新事業の確立 2. 新製品・技術の開発 3. 新規販売先・受注の獲得 4. 売上高の増加 5. 利益の増加
6. 生産性向上・コスト削減 7. 受注単価・製品価格の見直し 8. IT 化の推進 9. 新ネットワークの獲得
10. 人材の採用・育成 11. 企業イメージ・知名度向上 12. 社内の活性化 13. 海外調達・販売の増加
14. 支援施策の活用 15. その他 () 16. 特になし

問 27 問 21 の新事業を実施した際の課題として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 市場開拓 2. 資金調達 3. 原材料・部材調達 4. 技術開発・事業ノウハウ確立 5. 人材の確保
6. 新設備・システムの開発・導入 7. 業務負荷対応 8. 連携先・外注先の確保 9. 社内の取組意欲
10. 市場環境の変化 11. 採算性の確保 12. その他 () 13. 特になし

問 28 問 21 の新事業への従業員の関わりについて、該当するものそれぞれ 1 つに○印をお付けください。

項 目	選 択 肢
1. 市場動向・事業関連情報の収集	1. 従業員が主導的に実施している 2. 従業員の関わりがある 3. 従業員の関わりはあまりない 4. すべて経営者・役員が実施している
2. 事業・製品・サービスの企画	1. 従業員が主導的に実施している 2. 従業員の関わりがある 3. 従業員の関わりはあまりない 4. すべて経営者・役員が実施している
3. 事業・製品・技術・方法の開発	1. 従業員が主導的に実施している 2. 従業員の関わりがある 3. 従業員の関わりはあまりない 4. すべて経営者・役員が実施している
4. 原材料・部品・外注先の開拓	1. 従業員が主導的に実施している 2. 従業員の関わりがある 3. 従業員の関わりはあまりない 4. すべて経営者・役員が実施している
5. 市場・販路の開拓・営業活動	1. 従業員が主導的に実施している 2. 従業員の関わりがある 3. 従業員の関わりはあまりない 4. すべて経営者・役員が実施している

問 29 問 21 の新事業の取組に際して活用した機関について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 公的支援機関（大阪産業局など） 2. 商工会・商工会議所 3. 専門サービス事業者（税理士・社労士等）
4. シンクタンク・経営コンサルタント 5. 大学・公設試 6. 金融機関 7. グループ企業
8. 経営者仲間 9. その他 () 10. 活用していない

問 30 今後の成長分野への取組について、最も該当するものそれぞれ 1 つに○印をお付けください。

項 目	選 択 肢
1. 新エネルギー関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
2. 自動車・蓄電池関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
3. 半導体・情報通信関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
4. 航空機・船舶関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
5. 住宅・建築・建設関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
6. 食料・農林水産業関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない
7. 医療・健康・介護関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 2. 取組を実施したが、成果はない 3. 取組を実施していないが、関心はある 4. 取組を実施しておらず、関心がない

8. 資源循環・リサイクル分野	1. 取組を実施し、成果がある 3. 取組を実施していないが、関心はある	2. 取組を実施したが、成果はない 4. 取組を実施しておらず、関心がない
9. A I ・ D X 関連分野	1. 取組を実施し、成果がある 3. 取組を実施していないが、関心はある	2. 取組を実施したが、成果はない 4. 取組を実施しておらず、関心がない

問 31 上記問 30 の成長分野への取組の課題について、該当するものすべてに○印をおつけください。

1. 市場開拓 2. 資金調達 3. 原材料・部材調達 4. 技術開発・事業ノウハウ確立 5. 人材の確保
6. 新設備・システムの開発・導入 7. 業務負荷対応 8. 連携先・外注先の確保 9. 社内の取組意欲
10. 市場環境の変化 11. 採算性の確保 12. その他 () 13. 特になし

IV 公的支援施策について

問 32 希望する公的支援施策について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. セミナー・講座・情報提供 2. 認定や表彰顕彰制度 3. メディアへの情報発信
4. 企業等の紹介マッチング 5. 企業間ネットワーク 6. 関連イベントの実施 7. 専門家の派遣・相談
8. 補助金・助成金 9. 公的融資 10. 公的投資 11. 人材採用・育成支援
12. 商品・サービスの優先購入 13. 事業機会の創出 14. 効果・品質の試験や証明 15. 技術開発支援
16. 消費者への直販の機会提供 17. その他 () 18. 特になし

問 33 公的支援施策情報の入手方法について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 行政機関の職員の紹介 2. 行政機関の広報紙・誌 3. 行政機関のホームページ 4. メルマガ・SNS
5. イベント・展示会 6. 商工会・商工会議所 7. 各種支援機関 8. 業界団体 9. 金融機関
10. 専門サービス事業者（税理士・社労士等） 11. 関係企業・友人・知人 12. WEB 情報
13. 新聞・雑誌・テレビ・ラジオ 14. その他 ()

問 34 大阪府に対してご意見などございましたら、下記に自由にご記入ください。

(施策へのニーズや利用方法、施策を利用して良かった点、悪かった点など)

***** ご協力ありがとうございました *****



大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 令和7年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937