

令和元年度 関西高成長中小企業の新事業展開事例
に関する調査研究

令和2年2月

近畿経済産業局

【目 次】

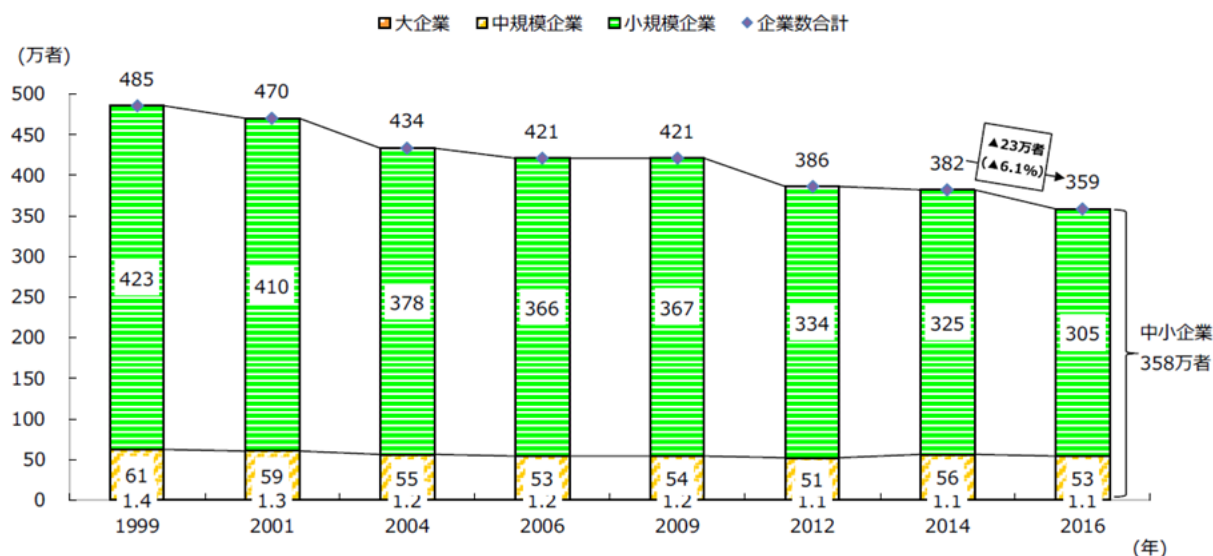
はじめに.....	1
I 本調査における高成長中小企業の定義.....	6
1 関西高成長中小企業の定義.....	6
(1) 中小企業の定義.....	6
(2) 高成長の定義.....	6
2 関西高成長中小企業の抽出.....	8
II アンケートによる高成長中小企業の新事業展開に関する実態把握	9
1 アンケートの概要.....	9
(1) アンケートの目的.....	9
(2) アンケート対象.....	9
(3) アンケート時期.....	9
(4) アンケートの手法.....	9
(5) アンケート項目.....	9
2 アンケート結果.....	10
(1) アンケート結果の概要.....	10
ア 回答企業の業種.....	10
イ 回答企業の会社設立年.....	11
ウ 回答企業の会社所在地(都道府県)	11
エ 資本金.....	11
オ 従業員数.....	12
カ 現経営者の就任年.....	12
キ 何代目の経営者か.....	12
ク 現経営者の年齢.....	13
(2) 新事業の実施に関して.....	13
ア 新事業の実施状況.....	13
イ 新事業にあたっての課題.....	14
(3) 新事業展開を実施している企業について.....	16
ア 実施している新事業の内容	16
イ 実施した新事業の現在の状況.....	16
ウ 新事業を実施したことによる効果	17
エ 新事業検討に至った背景について	18
オ 新事業展開に関するアイデア・契機について	19
カ 新事業展開の際に実施した取組について.....	20
(4) 新事業展開の分類における分析.....	25
ア 取り組んでいる新事業展開の分類と外部環境の関係.....	26

イ 取り組んでいる新事業展開の分類とアイデアの生まれた要因の関係.....	27
ウ 取り組んでいる新事業展開の分類と効果の関係.....	28
エ 取り組んでいる新事業展開の分類と取組の効果の関係.....	30
(5) 利益が出ている新事業展開の分析.....	31
ア 外部環境の変化と利益の増加の関係.....	31
イ 新事業に関するアイデアの生まれた要因と利益の増加の関係.....	32
III ヒアリング調査による高成長中小企業の実態把握	33
1 ヒアリング調査の概要	33
(1) ヒアリング調査の目的.....	33
(2) ヒアリング対象の選定方法.....	33
(3) ヒアリング項目	33
(4) ヒアリング対象企業の概要.....	34
2 ヒアリング調査の結果	35
(1) 成長中小企業の新事業展開の傾向.....	35
ア 顧客ニーズをきっかけとした新事業	35
イ 社内ビジョンの共有・社内コミュニケーションの推進.....	36
(2) その他特徴的なヒアリング結果.....	37
ア 新事業展開の実施に至った経緯.....	37
イ 新事業展開による効果.....	38
ウ 新事業展開に係る取組	39
IV 本調査による新事業展開に関する考察.....	41
1 新事業展開による企業成長サイクルモデル.....	41
(1) 新事業展開による企業成長サイクル仮説.....	41
ア 日頃の顧客対応サイクル.....	43
イ 新事業ニーズに気付く力.....	44
ウ 事業化へのスムーズな対応	44
エ 新事業の成功からさらなる信頼関係の構築へ.....	45
(2) サイクルの回転を加速させる要因.....	45
(3) 新規顧客との新たなサイクルの開始.....	46
(4) 考察のまとめ	48
V 企業事例集の作成.....	50
1 事例集の作成の目的	50
2 企業の選定	50
3 事例集.....	51
(1) 事例集の構成.....	51
(2) 事例集本編.....	51

はじめに

人口減少・少子高齢化や IT の技術進歩、国際競争の激化等を背景に、中小企業を取り巻く環境は近年劇的に変化している。中小企業数は 1999 年の 484 万社から 2016 年は 358 万社にまで減少し、それぞれの企業が抱える経営課題も複雑化かつ高度化している。

図表 0-1 企業規模別企業数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

(資料)中小企業白書 2019 年版(中小企業庁)

しかしながら、このような厳しい環境下においても、関西では、環境変化に対応し、新商品開発・新市場開拓や新事業展開等(以下、これらをまとめて「新事業展開」と言う。)を行うことで業績を伸ばしている中小企業(以下、「高成長中小企業」と言う。)が存在している。これらの企業においては、従来には無かった新たな事業が取り入れられ始めており、そうした取組が中小企業の更なる成長発展につながっている事例が散見される。

こうした成長発展の具体例については、本報告書の中でも個別に紹介するが、まず関西の中小企業の経営者が新事業展開を重視していることを示しておく。

大阪商工会議所が実施した「中堅・中小企業の経営課題に関するアンケート調査」(2019 年 4 月実施、回答者数 263 社)によれば、「重点的に取り組みたい経営課題」について、「既存事業の販路・市場拡大(57.0%)」、「人材の確保・育成(55.5%)」とならび、「新分野への参入・新しい収益源の確立(42.6%)」、「既存製品・サービスの高付加価値化(36.5%)」が上位を占めている。

経営者は、日々の業務に追われる中で、「既存事業の販路・市場拡大」や「人材の確保(人手不足)・育成」といった、目の前の経営課題に対峙すると同時に、企業家精神を発揮し、「新分野への参入・新しい収益源の確立」についても、貪欲に追い求めている様子がうかがえる。

図表 0-2 重点的に取り組みたい経営課題



（資料）「中堅・中小企業の経営課題に関するアンケート調査」（大阪商工会議所、2019 年 4 月実施、回答者数 263 社）

また、「2017 年版 中小企業白書」では、「起業・創業の実態に関する調査¹」において、起業後の企業を、創業からの年数、従業員規模、売上高の伸び率により、高成長型、安定成長型、持続成長型の三つの成長タイプに類型化し、さらに起業後のライフステージを創業期、成長初期、安定・拡大期の三段階に分類した上で、成長タイプごとに、各成長段階で直面する課題や利用した支援施策等について分析している。

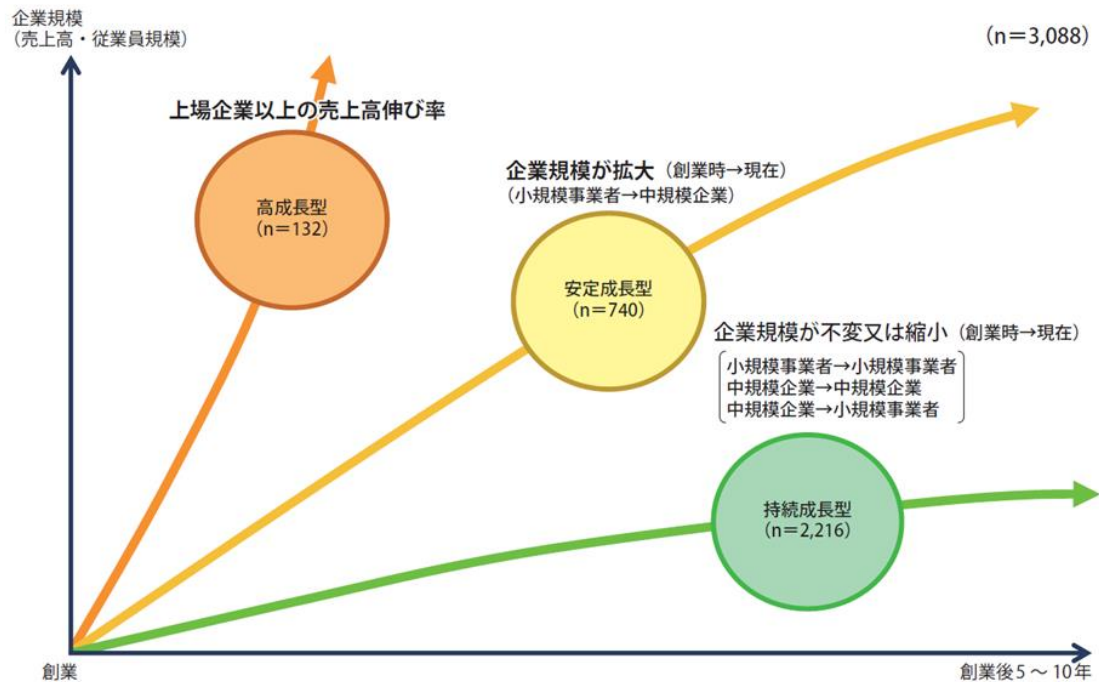
企業の成長段階で直面している課題をみると、企業の成長タイプごとに大きな違いがあるというよりは、人材、資金、販路といった多くの企業に共通する要素が経営課題となっている。

一方、安定・拡大期になると、「新たな製品・商品サービスの開発」が課題として登場してきており、新事業展開が、企業の成長タイプにかかわらず、重要な課題と認識されていることがわかる。

¹ 中小企業庁の委託により、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)が 2016 年 11 月に実施したアンケート調査。創業年月 2006 年 1 月～2011 年 1 月の法人及び個人事業者 30,000 社（うち、特定非営利活動法人 1,000 法人）を対象に郵送で実施したアンケート調査。回収率 10.9%。

つまり、創業期や成長初期を過ぎた企業であれば、あらゆる企業が新事業展開に課題を抱えているはずであり、本調査研究において、新事業展開を高成長に結びつけている中小企業の実例を明らかにすることは、中小企業経営者にとって大いに参考になるものと考えられる。

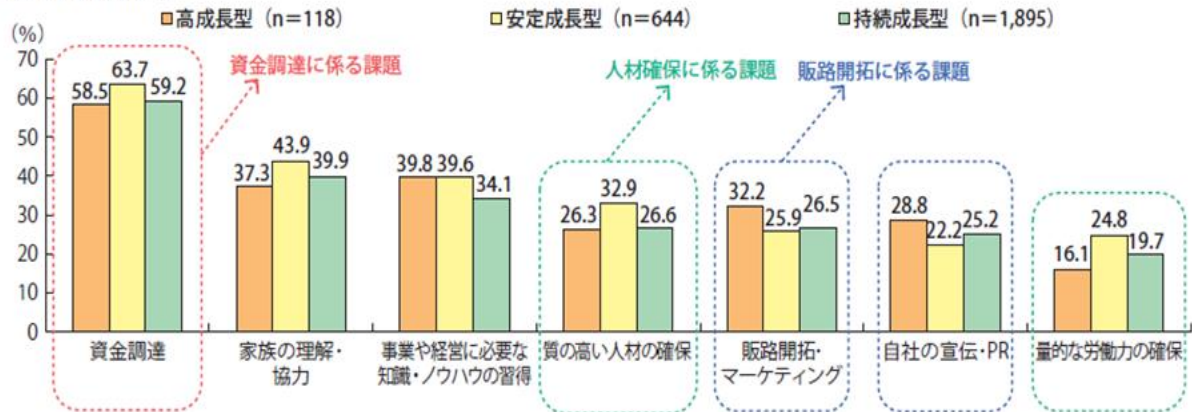
図表 0-3 起業後の成長タイプのイメージ



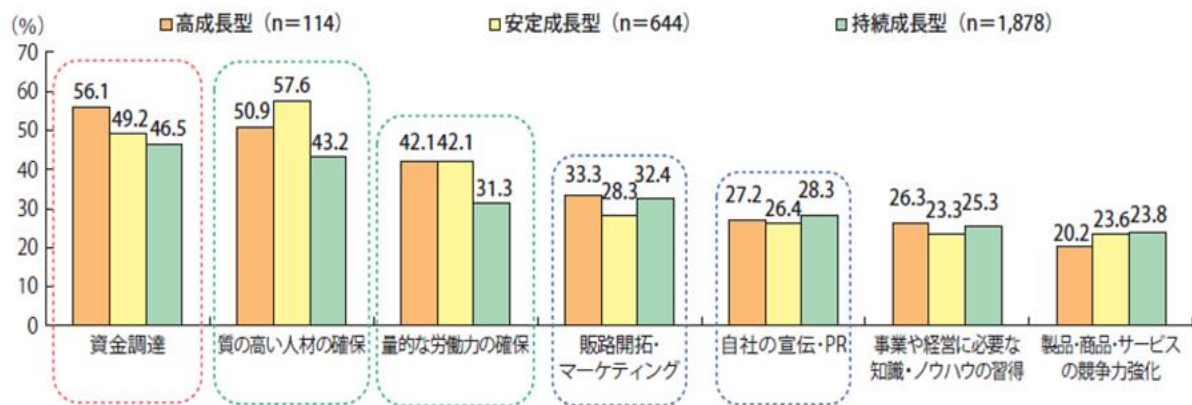
(資料)中小企業白書 2017 年版(中小企業庁)

図表 0-4 成長タイプ別に見た、各成長段階で直面している課題

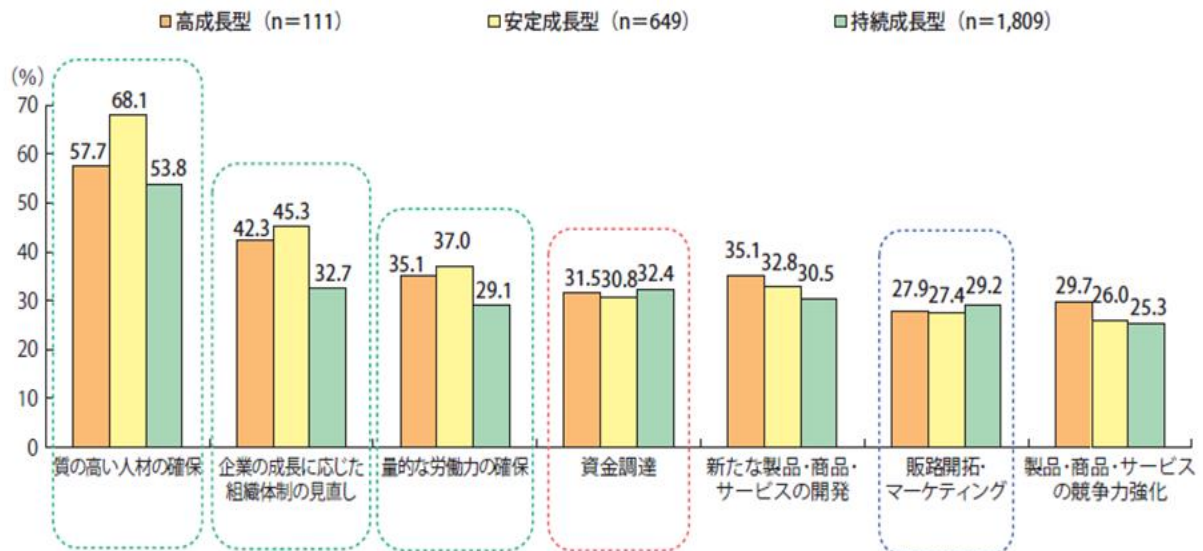
(1) 創業期の課題



(2) 成長初期の課題



(3) 安定・拡大期の課題



(資料) 中小企業白書 2017 年版(中小企業庁)

今後、中小企業を取り巻く環境はグローバル規模でさらに大きく変化することが見込まれており、我が国の産業競争力の源泉である中小企業こそ新事業展開を積極的に取り組み、環境変化に対応していくことがますます重要となる。

このような観点から、本調査研究では、関西の高成長中小企業の新事業展開に関する事例研究を行い、これらの企業が行っている新たな取組の特徴、効果、課題等を明らかにすることで、関西はもとより全国の中小企業の成長発展につながる新事業展開のポイントを明らかにする。

これにより、多くの中小企業経営者に対して、新事業展開に関する「気づき」を促し、具体的な経営改善の取組やイノベーションを促進するとともに、複雑化する経済社会を前提とした今後の我が国の中小企業政策立案の基礎とすることを目指す。

I 本調査における高成長中小企業の定義

1 関西高成長中小企業の定義

本調査の対象となる「高成長中小企業」について、「中小企業」及び「高成長」の定義を定める。

(1) 中小企業の定義

中小企業の定義は中小企業基本法に従うものとする。詳細は以下のとおりであり、これらいずれかを満たすものを本調査の中小企業として定義する。

図表 1-1 中小企業の定義

業種	項目	内容
製造業、建設業、運輸業、 その他の業種	資本額または出資額の総額	3 億円以下
	従業員数	300 人以下
卸売業	資本額または出資額の総額	1 億円以下
	従業員数	100 人以下
サービス業	資本額または出資額の総額	5,000 万円以下
	従業員数	100 人以下
小売業	資本額または出資額の総額	5,000 万円以下
	従業員数	50 人以下

出所：中小企業基本法より作成

(2) 高成長の定義

企業の成長を考える上では、売上や従業員数、事業対象、事業内容など様々な切り口を考えることができるが、本調査では、「売上」と「利益」の伸長をベースに高成長の定義を考える。

売上及び利益の伸長期間は、3 期前と 2 期前、直前期の 3 点を比較してその伸長について検討することにより、安定的に成長している企業を抽出する。

具体的には、以下の条件1または条件2を満たす企業を高成長企業として抽出した。

図表 1-2 「売上」と「利益」に基づく高成長企業の定義

条件1	売上伸長率及び利益伸長率が 2 期連続 105%以上でかつ、2 期連続で売上伸長率よりも利益伸長率が高い企業
条件2	利益伸長率が 2 期前と比較して 110%以上の企業

売上伸長率を中心に検討した場合、市況の影響を受けて売上が伸長した企業が多く含まれる可能性が高くなるため、売上伸長率よりも利益伸長率の高い企業を高成長として条件1で定義づけた。

また、取引先の業況や設備投資など内外を問わず一定の影響を受けて、1期のみ売上または利益が落ち込んだ結果、条件1の高成長の要件から外れてしまう企業が想定される。そこで2期前と直前期を比較して利益伸長率が高い企業も高成長として条件2で定義づけた。

また先述の条件に加え、「地域未来牽引企業²」や「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社³」に選定されている企業についても、新事業や特筆的な取組の元で高成長を遂げている可能性が大いに考えられるため、本調査の高成長中小企業として取り扱うこととする。

² 経済産業省ホームページ「地域未来牽引企業」

”https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html”

³ 中小企業庁ホームページ「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」

“<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/index2019.htm>”

2 関西高成長中小企業の抽出

企業データベースやホームページを用いて、条件1及び条件2に合致する関西⁴の中小企業を抽出したところ、条件1及び条件2の両方で、業況の良い建設業界が特に多く抽出されていたため、抽出数の補正を検討することとした。

補正値は、建設業において関西の全事業所数に対する割合が「7.70%」⁵となっていることから、条件1及び条件2に合致した事業所数の合計にこの数値を乗じることで算出した。なお、建設業の中で対象外となった企業は利益伸長率の低い順に選定を行った。

その結果、条件1では1,499社、条件2では4,933社を抽出することができた。

図表 1-3 売上及び利益伸長率の条件別企業数

	条件1	条件1 (補正)	条件2	条件2 (補正)
A.農業、林業	3	3	21	21
B.漁業	0	0	1	1
C.鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	1	1
D.建設業	625	152	2,430	526
E.製造業	496	496	1,503	1,503
F.電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	4	4
G.情報通信業	47	47	150	150
H.運輸業、郵便業	73	73	263	263
I.卸売業、小売業	423	423	1,399	1,399
J.金融業、保険業	5	5	21	21
K.不動産業、物品賃貸業	110	110	442	442
L.学術研究、専門・技術サービス業	69	69	234	234
M.宿泊業、飲食サービス業	13	13	56	56
N.生活関連サービス業、娯楽業	12	12	35	35
O.教育、学習支援業	1	1	1	1
P.医療、福祉	12	12	35	35
Q.複合サービス事業	0	0	1	1
R.サービス業（他に分類されないもの）	83	83	240	240
S.公務（他に分類されるものを除く）	0	0	0	0
T.分類不能の産業	0	0	0	0
合計（重複削除）	1,972	1,499	6,837	4,933

さらに、直近2年分の「地域未来牽引企業」及び「はばたく中小企業・小規模事業者300社」から関西に本社を持つ企業として、それぞれ601社、101社の抽出を行った。

これらの合計から重複企業を削除し、最終的に関西の高成長中小企業として5,519社を抽出した。

⁴ 関西は、福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県の2府5県を指す。

⁵ 経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」より

II アンケートによる高成長中小企業の新事業展開に関する実態把握

1 アンケートの概要

(1)アンケートの目的

本調査の目的に沿い、事業環境の変化に対応して新事業展開を実施し、かつ、高成長を遂げている中小企業について、新事業展開に際し実施している取組や背景、課題、効果の個別事例を収集するために実施する。また副次的に有用なデータについて集計結果を算出する。

(2)アンケート対象

先述の「I 本調査における高成長中小企業の定義」で抽出した高成長中小企業を調査対象とする。対象の 5,519 件(うち 22 件は住所不明で送付できず)に対し 1,129 件の回答があった。(回収率 20.5%)

(3)アンケート時期

令和元年 8 月(アンケート配布)～令和元年 9 月 6 日

(4)アンケートの手法

各企業に対し郵送し、代表者または担当者により回答が記載された調査票を回収し集計した。

(5)アンケート項目

アンケート項目は以下のとおりである。

なお、アンケートの中では、「新事業展開」を「新商品・サービスの利用」もしくは「国内外の新市場への進出」の一方または両方を満たす事業として定義している。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 貴社の概要等について<ol style="list-style-type: none">問1 社名、所在地等問2 経営者の概要問3 直近5年間における売上及び経常利益2. 新事業展開の状況とその効果について<ol style="list-style-type: none">問4 新事業展開の状況<ol style="list-style-type: none">(1)過去5年間における新事業展開の有無(2)実施した新事業展開の内容(3)実施した新事業の現在の状況問5 新事業展開を実施したことによる効果3. 新事業展開の背景やきっかけについて<ol style="list-style-type: none">問6 新事業展開を検討する背景となった外部環境の変化問7 事業継承が新事業展開の契機となったかどうか |
|--|

問8 新事業に関するアイデアはどのように生まれたか

4. 新事業展開の際に実施した取組について

問9 新事業展開を進める上で実施した取組

問10 問9で答えた取組のうち、重要であった取組の具体的な内容(2つまで)

5. 新事業展開に当たっての課題について、その他

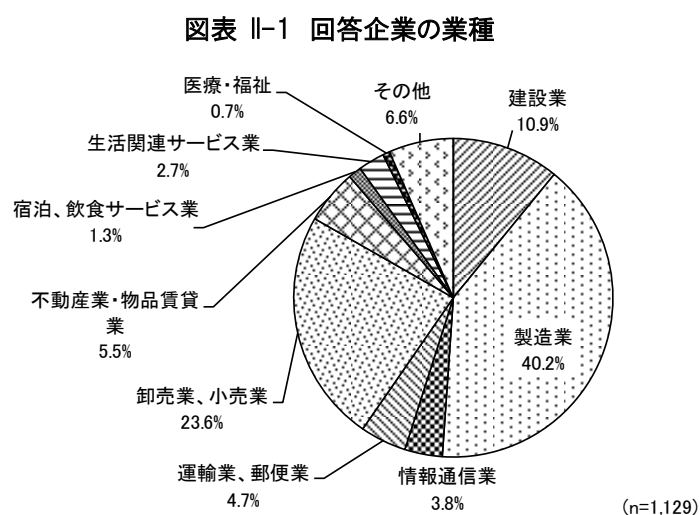
問11 新事業展開に当たっての課題

問12 その他ご意見、政策に関するご要望等

2 アンケート結果

(1)アンケート結果の概要

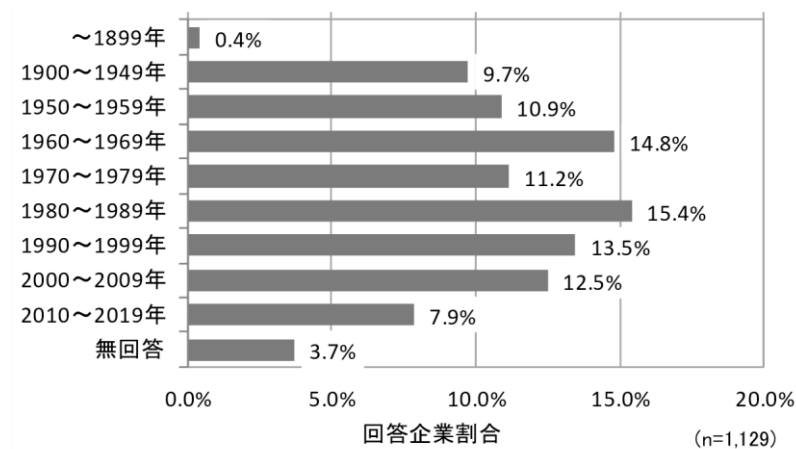
ア 回答企業の業種



回答企業の約40%を「製造業」が占め、次いで「卸売業、小売業」、「建設業」の割合がそれぞれ約20%、10%という結果であった。その他の業種は全て10%未満の割合であった。

イ 回答企業の会社設立年

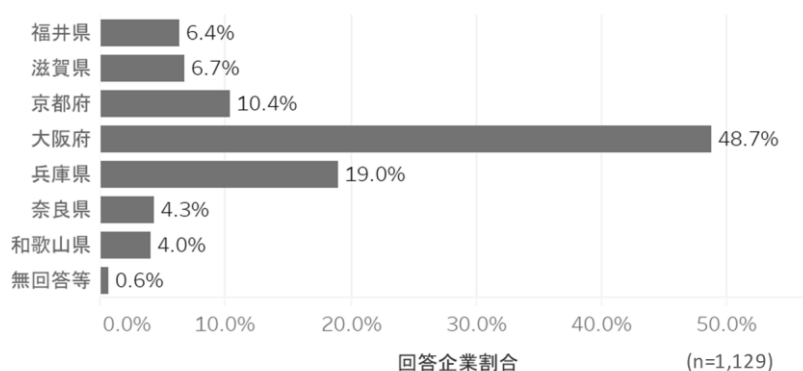
図表 II-2 回答企業の会社設立年



1950 年以前に設立された企業が約 10%存在し、1950 年以降に設立された企業は、2010 年代を除いて、各年代で 10～15%程度を占めていた。

ウ 回答企業の会社所在地(都道府県)

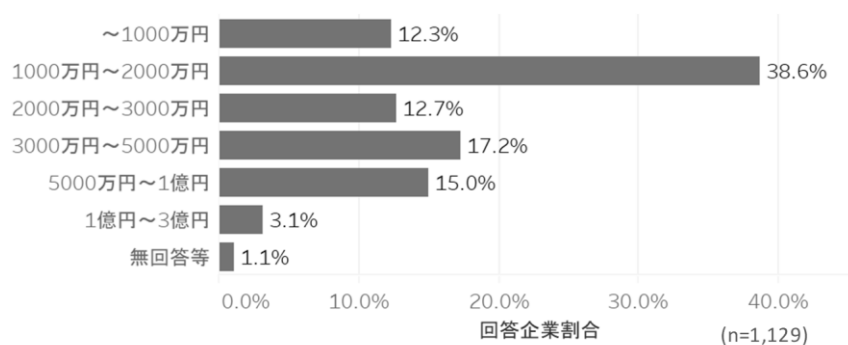
図表 II-3 回答企業の会社所在地



回答企業のうち、大阪府に本社を置く企業が約半数を占め、次いで兵庫県、京都府と続いた。

エ 資本金

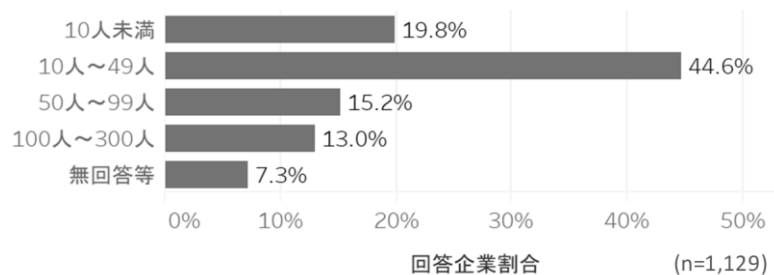
図表 II-4 回答企業の資本金



アンケート回答企業の資本金の分布をみると、1000～2000 万円の企業が多かった。

オ 従業員数

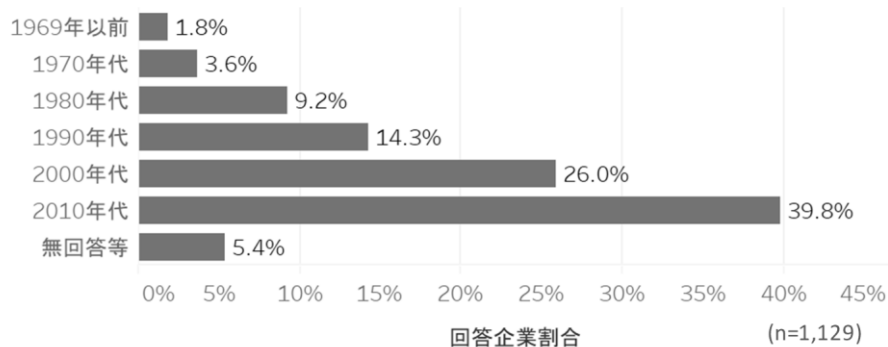
図表 II-5 回答企業の従業員数



従業員数は、100 人未満の企業が約半数を占めた。10 人未満の小規模な企業も約 2 割を占めている。

カ 現経営者の就任年

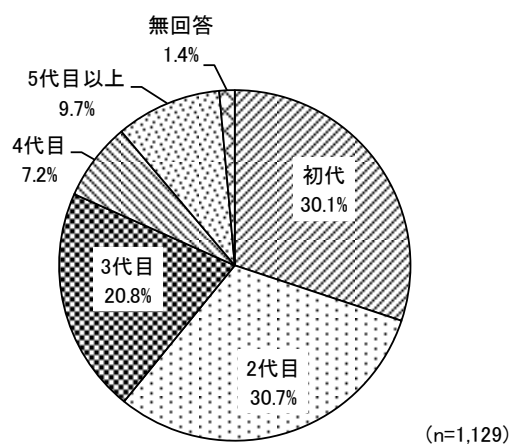
図表 II-6 回答企業の現経営者の就任年



アンケート回答企業の経営者就任年度をみると、2010 年以降が 40%近くに上った。

キ 何代目の経営者か

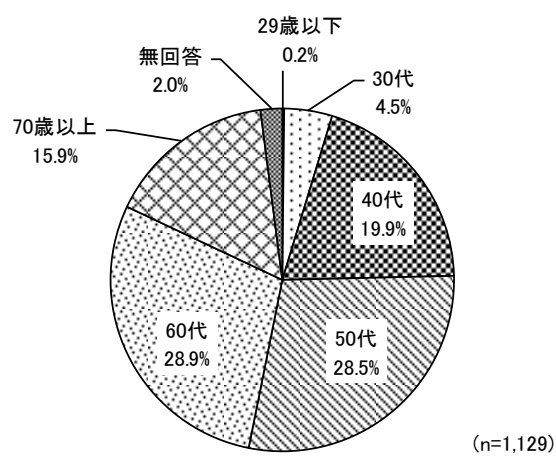
図表 II-7 何代目の経営者か



経営者の代は、初代及び 2 代目がそれぞれ約 30%を占め、5 代目以上の企業も少数だが確認された。

ク 現経営者の年齢

図表 II-8 回答企業の現経営者の年齢

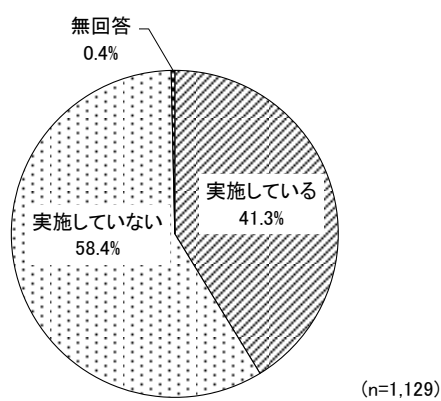


経営者の年齢は、60代が最多という結果であった。次いで50代、40代となっており、70歳以上も15%を占めた。

(2)新事業の実施に関して

ア 新事業の実施状況

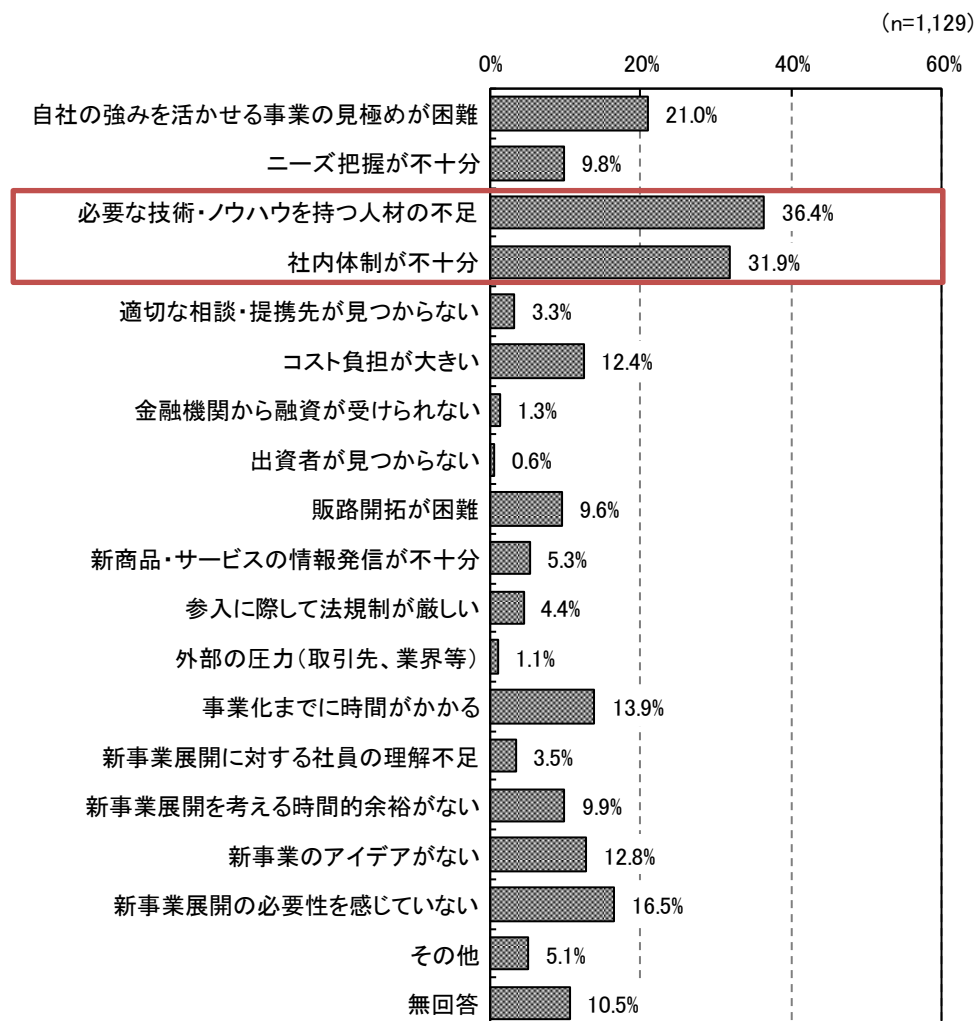
図表 II-9 回答企業の新事業の実施状況



アンケート回答企業のうち、約4割が新事業を実施しているという結果が得られた。

イ 新事業にあたっての課題

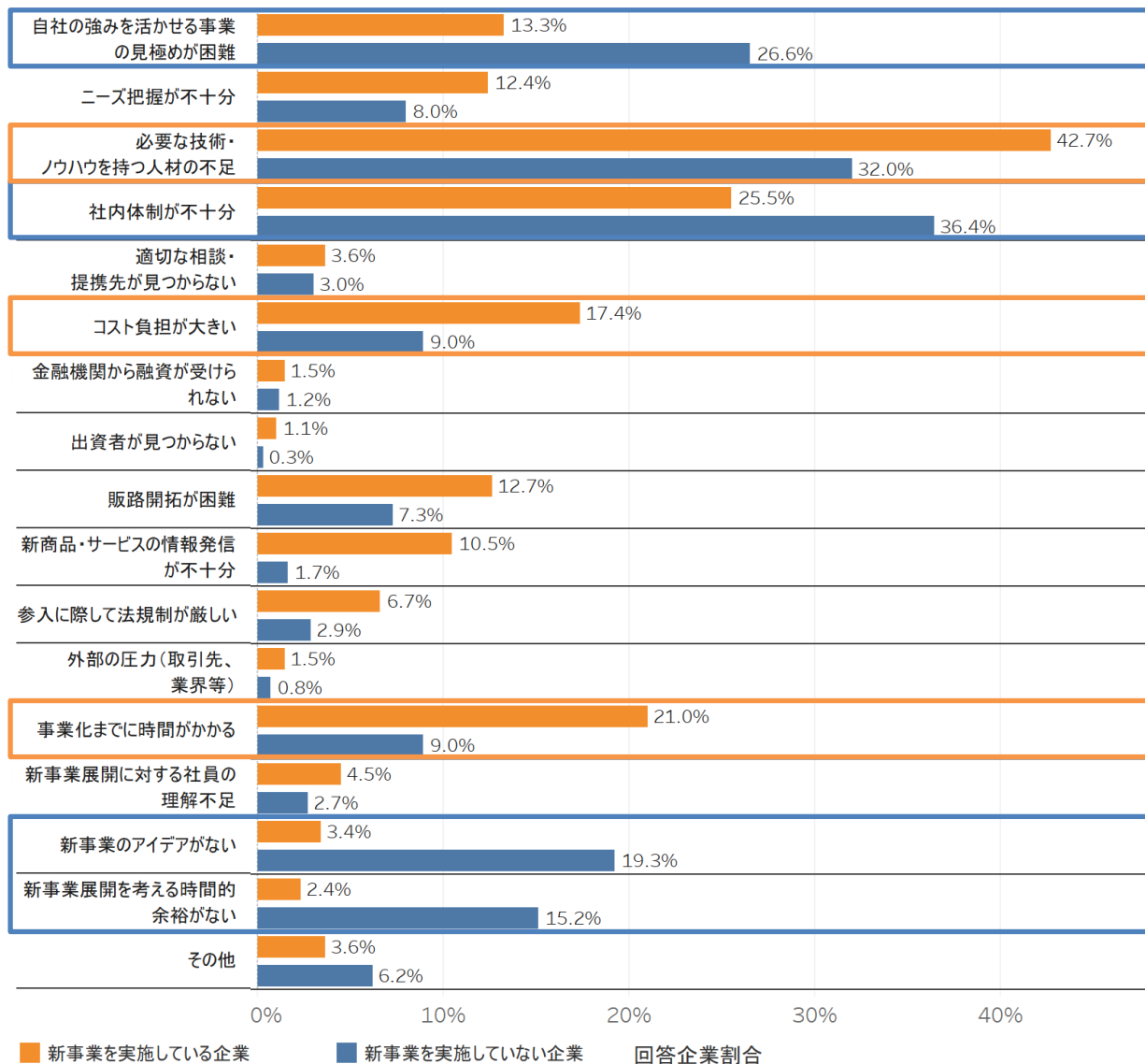
図表 II-10 回答企業の新事業の展開に当たっての課題(複数回答・3 つまで)



新事業展開にあたっての課題としては、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足」、「社内体制が不十分」の2項目の回答割合が3割を超えていた。次いで、「自社の強みを活かせる事業の見極めが困難」といった項目の回答数も多かった。

さらに、新事業の実施企業と未実施企業において、新事業展開における課題の違いについて集計を行ったところ、新事業の実施状況によって、抱えている課題には大きな差異が確認された。

図表 II-11 新事業の実施状況と課題の関係



新事業を実施していない企業は、「社内体制が不十分」の課題が最も多く、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足」、「自社の強みを活かせる事業の見極めが困難」、「新事業のアイデアがない」、「新事業を考える時間的余裕がない」と続く。

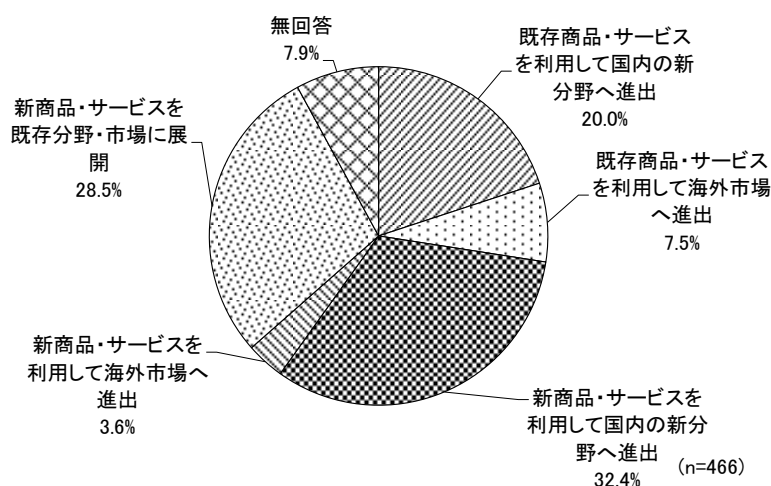
一方、新事業を実施している企業は、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足」の課題が最も多く、「社内体制が不十分」、「事業化まで時間がかかる」、「コスト負担が大きい」、「自社の強みを活かせる事業の見極めが困難」と続く。

これらを比較すると、新事業を実施していない企業では新事業の事業内容を検討する段階での課題が大きな障壁となっている一方で、新事業を実施している企業では新事業を実施・拡大する段階の課題に困っていることが判明した。

(3)新事業展開を実施している企業について

ア 実施している新事業の内容

図表 II-12 実施している新事業(主たる新事業 1 つ)の内容

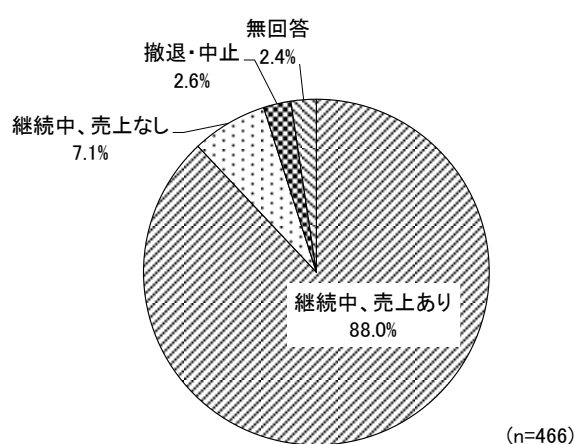


実施している新事業の内容は「既存商品・サービスを利用して国内の新分野へ進出」、「新商品・サービスを利用して国内の新分野へ進出」、「新商品・サービスを既存分野・市場に展開」、の 3 つのパターンが 20～30%強の割合であり、大きな差が出なかった。

海外市場への進出も 2 パターン合計で 10%前後の企業が実施していることが判明した。

イ 実施した新事業の現在の状況

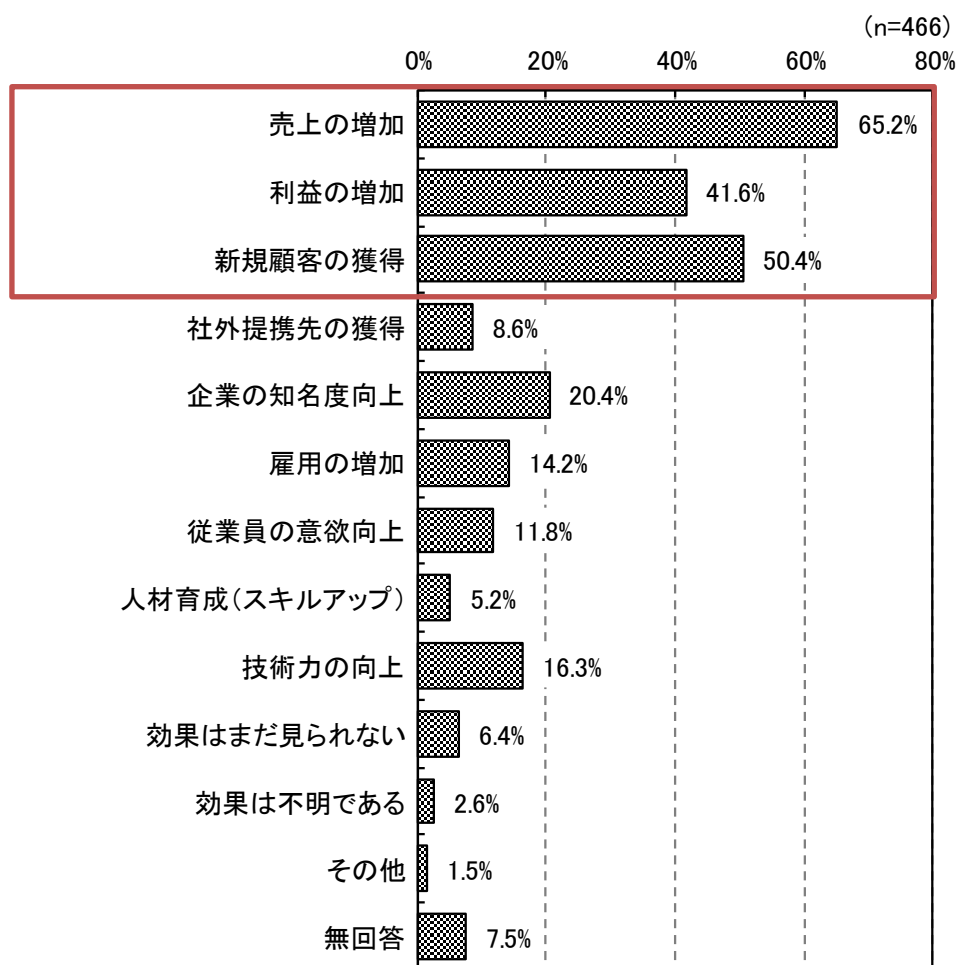
図表 II-13 実施した新事業の現在の状況



新事業は、現在も継続しており売上が出ていると回答した企業の割合が 9 割近いという結果であった。

ウ 新事業を実施したことによる効果

図表 II-14 新事業実施の効果(複数回答・3 つまで)



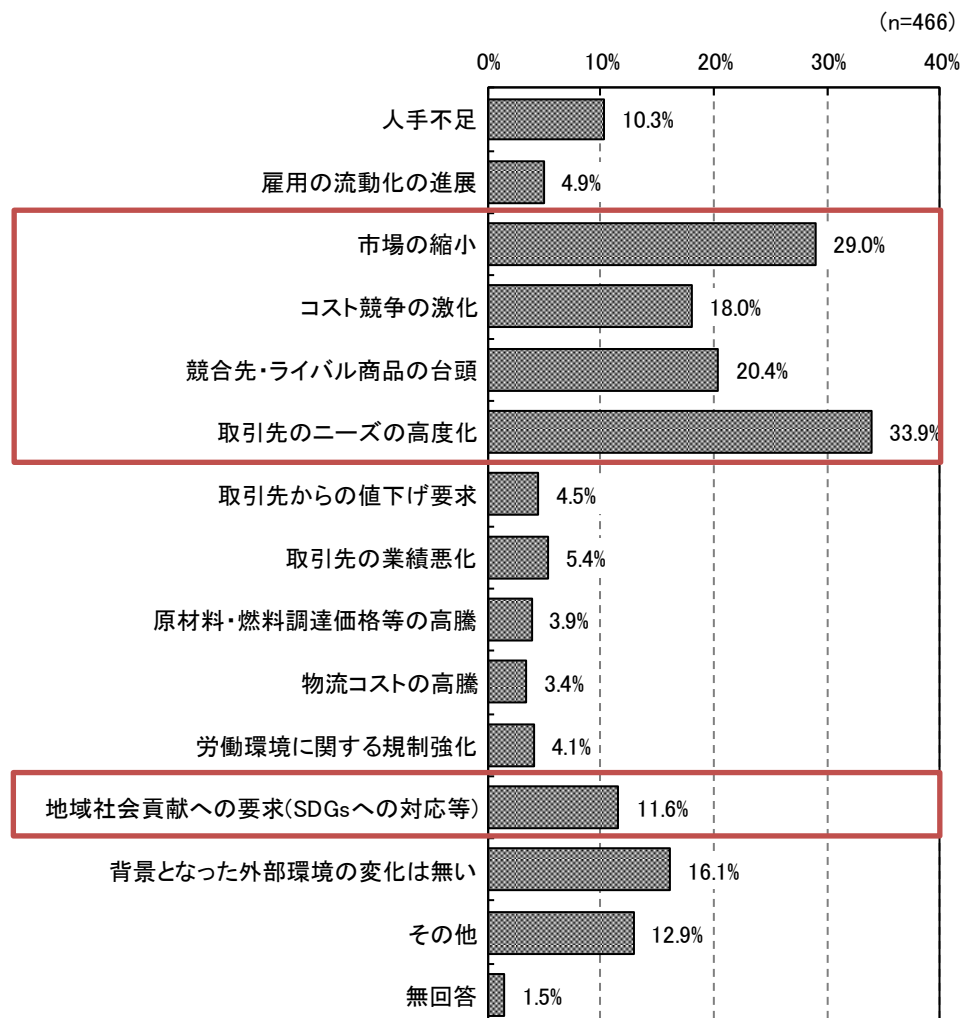
新事業を実施したことによる効果は「売上の増加」、「新規顧客の獲得」、「利益の増加」と回答した企業が多く、それぞれ約 65%、50%、40%という結果であった。

これらの売上や利益に関する効果の回答割合が高いことから、**高成長中小企業は新事業に成功している企業が多い**と言える。

また、約 2 割の企業が「知名度が向上した」と回答しており、「技術力の向上」や「雇用の増加」についても新事業実施の効果を感じている企業が一定程度見られることは注目される。

エ 新事業検討に至った背景について

図表 II-15 新事業検討の背景となった外部環境の変化について(複数回答・3 つまで)

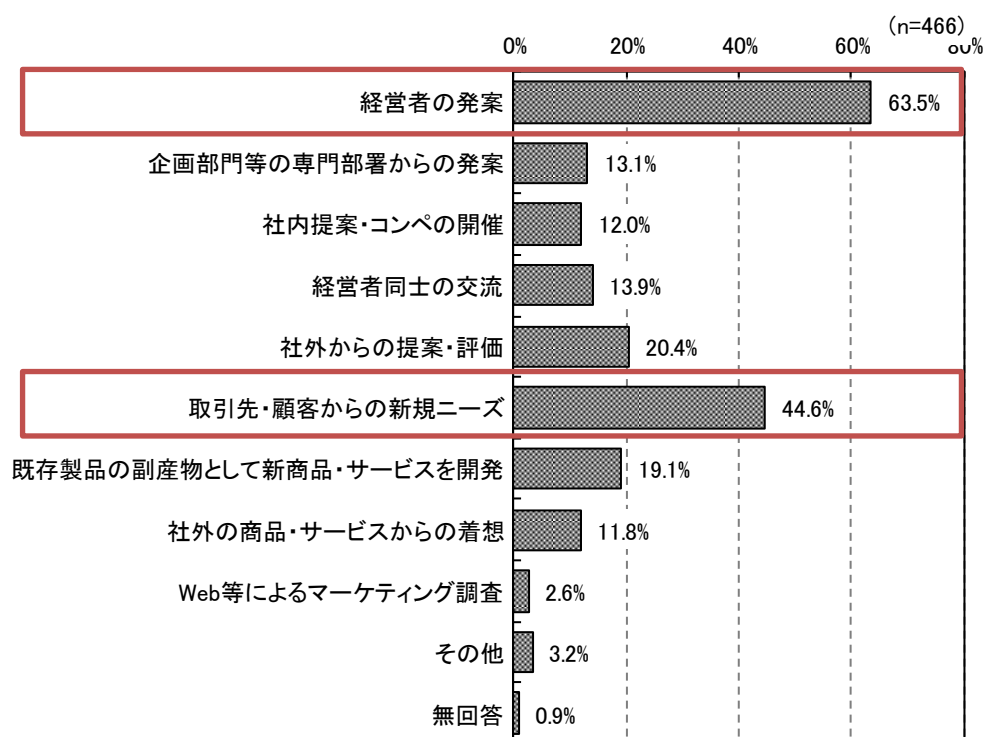


新事業検討の背景としては「取引先ニーズの高度化」と回答した企業の割合が最も高かった。また、「市場の縮小」、「競合先・ライバル商品の台頭」、「コスト競争の激化」という3つの回答の割合も高く、これらは事業環境が悪化していることを示す内容であり、**既存事業が厳しい環境の中、新事業を実施している企業が多い**と捉えられる。

また、「地域社会貢献への要求(SDGs への対応等)」という回答も一定数確認できた。

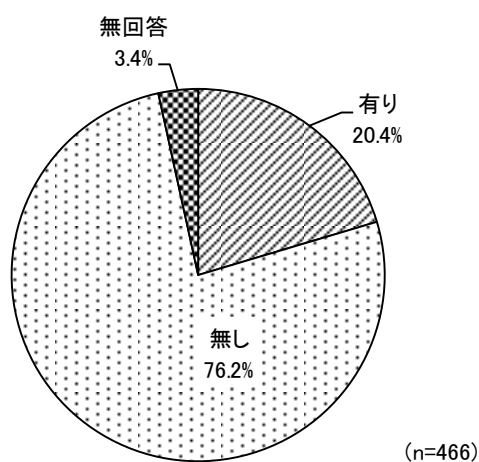
オ 新事業展開に関するアイデア・契機について

図表 II-16 新事業に関するアイデアの生まれた要因(複数回答・3 つまで)



アイデアが生まれた要因としては、「経営者の発案」と回答した企業が全体の 6 割強に上った。次いで、「取引先・顧客からの新規ニーズ」が約 45%に上った。

図表 II-17 事業承継が契機となった新事業展開の有無

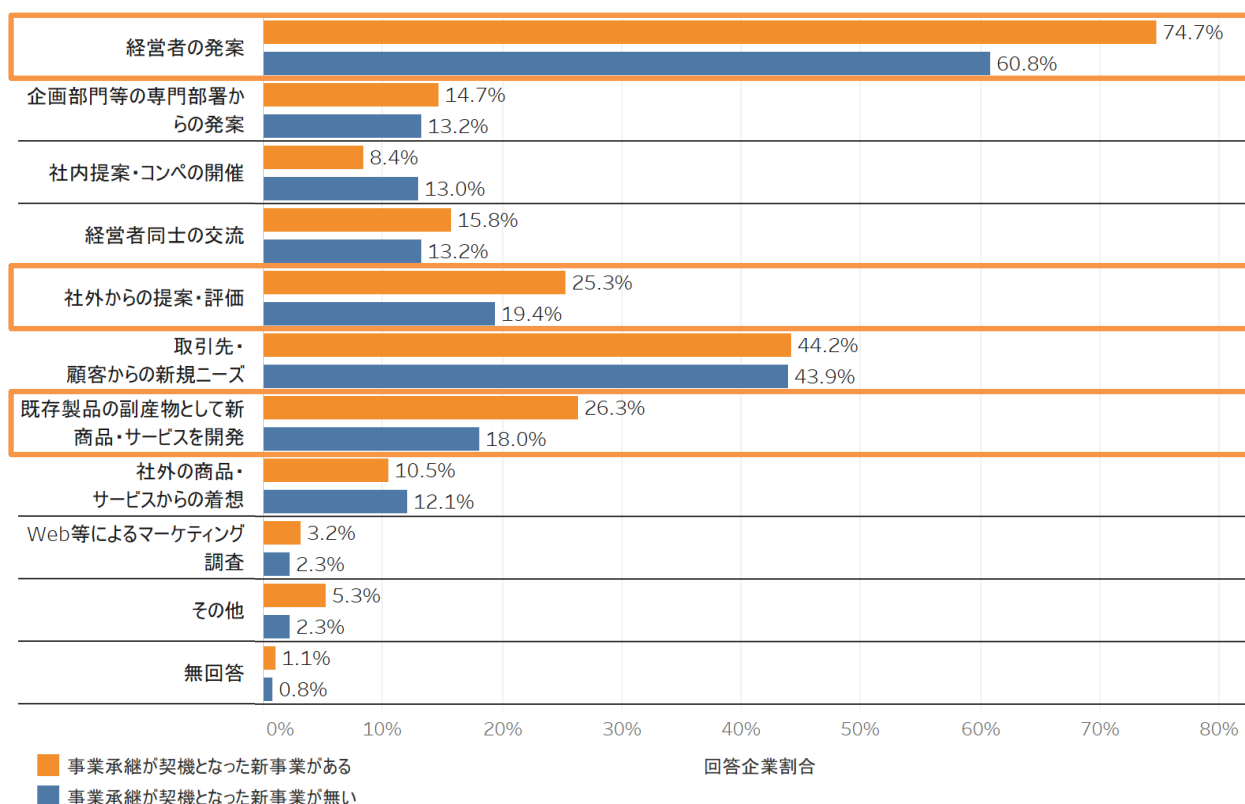


新事業展開を実施している企業のうち約 20%が、事業承継を契機として新事業を行っていると回答した。

事業承継が契機となった新事業展開について、そのきっかけとなるアイデアが生まれた要因の特徴を分析すると、事業承継が契機となった新事業を実施している企業は、新事業のアイデアが「経営者の発案」による割合が非常に高いことが判明した。

また、「社外からの提案・評価」や「既存製品の副産物として新商品・サービスを開発」についても、事業承継が契機となった新事業では高い傾向が見られた。

図表 II-18 新事業に関するアイデアの生まれた要因と事業承継の関係



カ 新事業展開の際に実施した取組について

次に、新事業展開の際に実施した取組の結果について整理する。

アンケートでは、提示した 29 項目の取組内容について、「1. 取り組んでいて大きな効果があった」、「2. 取り組んでいて少しは効果があった」、「3. 取り組んでいるが効果はなかった」、「4. 取り組んでいるが効果は現時点で不明」、「5. 取り組んでいない」の 5 つの選択肢からいずれかを選択してもらった。「29. その他」については、28 の取組以外に実施した取組について内容を自由回答で記載する形式とした。

それぞれの回答数及び 1. ～4. の回答数の合計を図表 II-19 に示した。なお図表 II-19 では、5 つの選択肢及び回答数の合計それぞれにおいて、回答数が多い取組については濃く、回答数が少ない取組については薄く着色している。

図表 II-19 新事業展開を進める上での取組の実施状況及びその効果

取組の分類	取組の内容	全体	1	2	3	4	1~4	5	無回答
			大きな効果があつた	少しは効果があつた	効果はなかった	効果は現時点で不明	の取り組んでいる企業数の合計	取り組んでいない	
組織体制の 変革	1 M&A等による経営資源の獲得	534	20	22	9	17	68	374	24
	2 新事業部署・専任チームの設置・強化	761	87	145	17	46	295	157	14
	3 経営者等から現場への意思決定の権限を移譲	749	48	162	14	59	283	163	20
	4 既存事業の整理	656	32	95	14	49	190	257	19
社内提案 制度の構築	5 業務改善アイデアの公募・活用	746	34	150	32	64	280	163	23
	6 商品開発や改良に関するアイデアの公募・活用	742	42	130	37	67	276	170	20
社員採用・ 教育	7 特定分野に専門性の高い人材を採用	753	82	132	34	39	287	158	21
	8 社員に対する会社理念・ビジョンの共有	852	94	204	27	61	386	60	20
	9 研修プログラムの整備	741	27	148	37	63	275	169	22
	10 社員の社外交流の促進	739	29	149	26	69	273	175	18
外部企業・ 機関の活用	11 他企業・他機関との連携による製品改良・技術開発・ニーズ発掘	760	90	129	29	46	294	156	16
	12 大学・公設試験研究機関等との共同研究による製品改良・技術開発・ニーズ発掘	619	37	54	29	33	153	295	18
	13 販売・流通を外部企業に委託	579	23	64	12	14	113	334	19
	14 外部の専門家やコンサルタントの活用	687	47	111	19	44	221	228	17
設備投資	15 生産設備の新設	720	114	101	13	26	254	195	17
	16 生産設備の高度化・効率化	722	87	114	17	38	256	188	22
知的財産権	17 特許等の取得	642	52	64	20	40	176	272	18
	18 知財専任者の配置	542	13	32	10	21	76	369	21
	19 弁理士等の社外専門家と連携	640	43	77	18	36	174	273	19
ITの利活用	20 AI（人工知能）の利活用	531	5	21	12	27	65	379	22
	21 ITツールの活用・新規社内システムの構築による業務改善（生産工程の改善等）	695	43	115	20	51	229	218	19
資金調達	22 金融機関からの融資	753	125	126	11	25	287	167	12
	23 投資家等からの出資	492	8	8	5	5	26	417	23
	24 補助金や助成金の活用	749	125	109	27	22	283	168	15
情報収集・ 情報発信	25 展示会への出展	699	91	100	22	20	233	214	19
	26 マーケット調査	704	36	116	29	57	238	207	21
	27 クラウドファンディングの活用	506	3	18	7	12	40	402	24
	28 広告（新聞、雑誌、テレビ、SNSなど）	683	39	91	29	58	217	230	19
その他	29 その他	485	11	5	2	1	19	149	298

取り組んでいる企業数の合計についてみると、「社員に対する会社理念・ビジョンの共有」が突出して多いことが判明した。

さらに、新事業に取り組んでいる企業の中での各取組の効果を明らかにするため、以下の数式により、各取組の効果を数値化した。

式 1 取組の効果の変換式

(取組における効果)	$\begin{aligned} &= (\text{大きな効果があったと回答した企業の割合}) \times 1 \\ &+ (\text{少しは効果があったと回答した企業の割合}) \times 0.5 \\ &+ (\text{効果は現時点で不明と回答した企業の割合}) \times 0 \\ &+ (\text{効果はなかったと回答した企業の割合}) \times (-1) \end{aligned}$
------------	---

この条件式により、便宜的に各取組の効果は－1～1 の値に変換され、値が 0 より大きければ効果が認められ、大きくなればなるほど効果があった取組である。一方で、値が小さい場合は、直接的な効果が不明な場合や、効果がなかったと感じる企業が多い取組であると分かる。

図表 II-20 に、その結果を示す。なお、「その他」については、既に述べたとおり、取組内容を自由回答形式としており、回答企業によって取組内容が異なっているため、本分析の対象外とした。

図表 II-20 新事業展開を進める上での取組の効果(その他を除く)

取組の分類	取組内容	取組における効果	効果の順位
組織体制の 変革	M&A 等による経営資源の獲得	0.32	17
	新事業部署・専任チームの設置・強化	0.48	6
	経営者等から現場への意思決定の権限を移譲	0.41	9
	既存事業の整理	0.34	16
社内提案制 度の構築	業務改善アイデアの公募・活用	0.27	19
	商品開発や改良に関するアイデアの公募・活用	0.25	23
社員採用・ 教育	特定分野に専門性の高い人材を採用	0.40	10
	社員に対する会社理念・ビジョンの共有	0.44	7
	研修プログラムの整備	0.23	25
	社員の社外交流の促進	0.28	18
外部企業・ 機関の活用	他企業・他機関との連携による製品改良・技術開発・ ニーズ発掘	0.43	8
	大学・公設試験研究機関等との共同研究による製品改 良・技術開発・ニーズ発掘	0.23	26
	販売・流通を外部企業に委託	0.38	11
	外部の専門家やコンサルタントの活用	0.38	12
設備投資	生産設備の新設	0.60	2
	生産設備の高度化・効率化	0.50	5
知的財産権	特許等の取得	0.36	14
	知財専任者の配置	0.25	24
	弁理士等の社外専門家と連携	0.36	13
IT の利活用	AI（人工知能）の利活用	0.05	28
	IT ツールの活用・新規社内システム構築による業務改 善（生産工程の改善等）	0.35	15
資金調達	金融機関からの融資	0.62	1
	投資家等からの出資	0.27	21
	補助金や助成金の活用	0.54	3
情報収集・ 情報発信	展示会への出展	0.51	4
	マーケット調査	0.27	20
	クラウドファンディングの活用	0.13	27
	広告（新聞、雑誌、テレビ、SNS など）	0.26	22

※新事業を実施した企業のみを対象に取組の効果を数値化

取組の効果が 0.5 以上を赤、0.4 以上をオレンジで示し、高い順に順位付けを行った結果を右の列に示す。

大きな効果があった取組は「生産設備の新設」、「金融機関からの融資」、「補助金や助成金の活用」といった事業の実現に直結すると思われる取組ばかりだが、これら3つの取組に次いで高い効果が出ていると示唆されたのが、「展示会への出展」であった。他の「情報収集・情報発信」に分類される取組の効果がいずれも低いことを勘案すると、**顧客と直接対面する機会として展示会が有効活用されている**と推測される点は特筆すべきである。

続いて、効果が0.4以上の取組について確認すると、「組織体制の変革」、「社員採用・教育」といった企業内部の強化に資すると考えられる取組が多いことが明らかとなった。

さらに詳細に見ていくと、「新事業部署・専任チームの設置・強化」、「経営者等から現場への意思決定の権限を移譲」、「特定分野に専門性の高い人材を採用」といった新事業の実施に直結する取組と、「社員に対する会社理念・ビジョンの共有」の効果が比肩している可能性が示唆された。

また、「外部企業・機関の活用」に分類される取組の中で、「他企業・他機関との連携による製品改良・技術開発・ニーズ発掘」は効果が一定数認められた一方で、「大学・公的試験研究機関等との共同研究による製品改良・技術開発・ニーズ発掘」は効果が低いという、対照的な結果が得られた。これは、大学との共同研究は、基礎的な内容の研究が多く、事業実施に至るまでに追加的な取組が必要など、効果が現れるまで時間を要することが原因として考えられる。

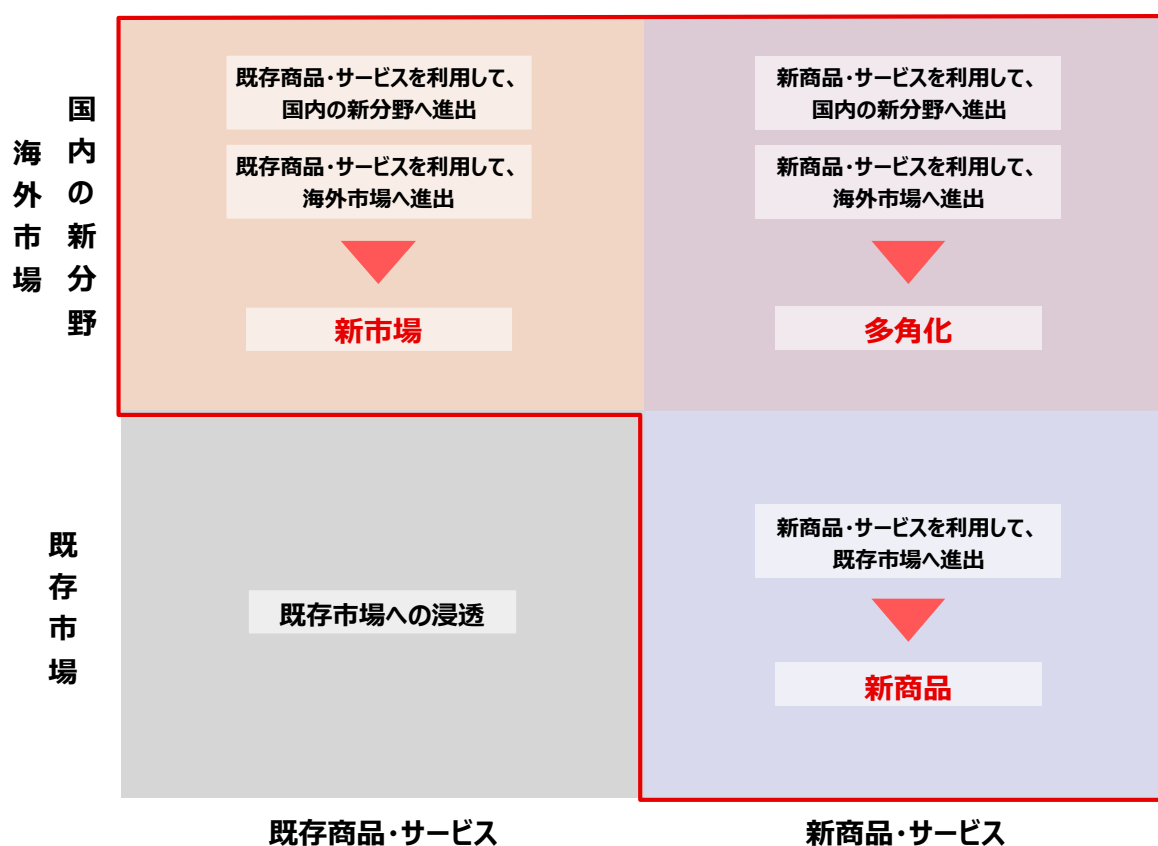
(4)新事業展開の分類における分析

成長要因を分析するフレームワークであるアンゾフのマトリクスを用いると、下図に示すとおり「市場」、「製品(サービス)」の2軸に「既存」、「新規」という基準を重ね合わせ、4つの分類で新事業展開の内容を整理することができる。

2013年版中小企業白書に「新事業展開:既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ることをいう。(後略)」と定義されていることを参考にすると、「新市場への進出」「事業の多角化」「新規商品・サービスの開発」の3つの象限に分類される事業が新事業に該当するものであると考えられる。

実施している新事業の内容、具体的には、図表 II-12 の回答内容を、アンゾフのマトリクスに分類し、以下のように再整理を行った。

図表 II-21 アンゾフのマトリクスと図表 II-12 の回答内容の関係

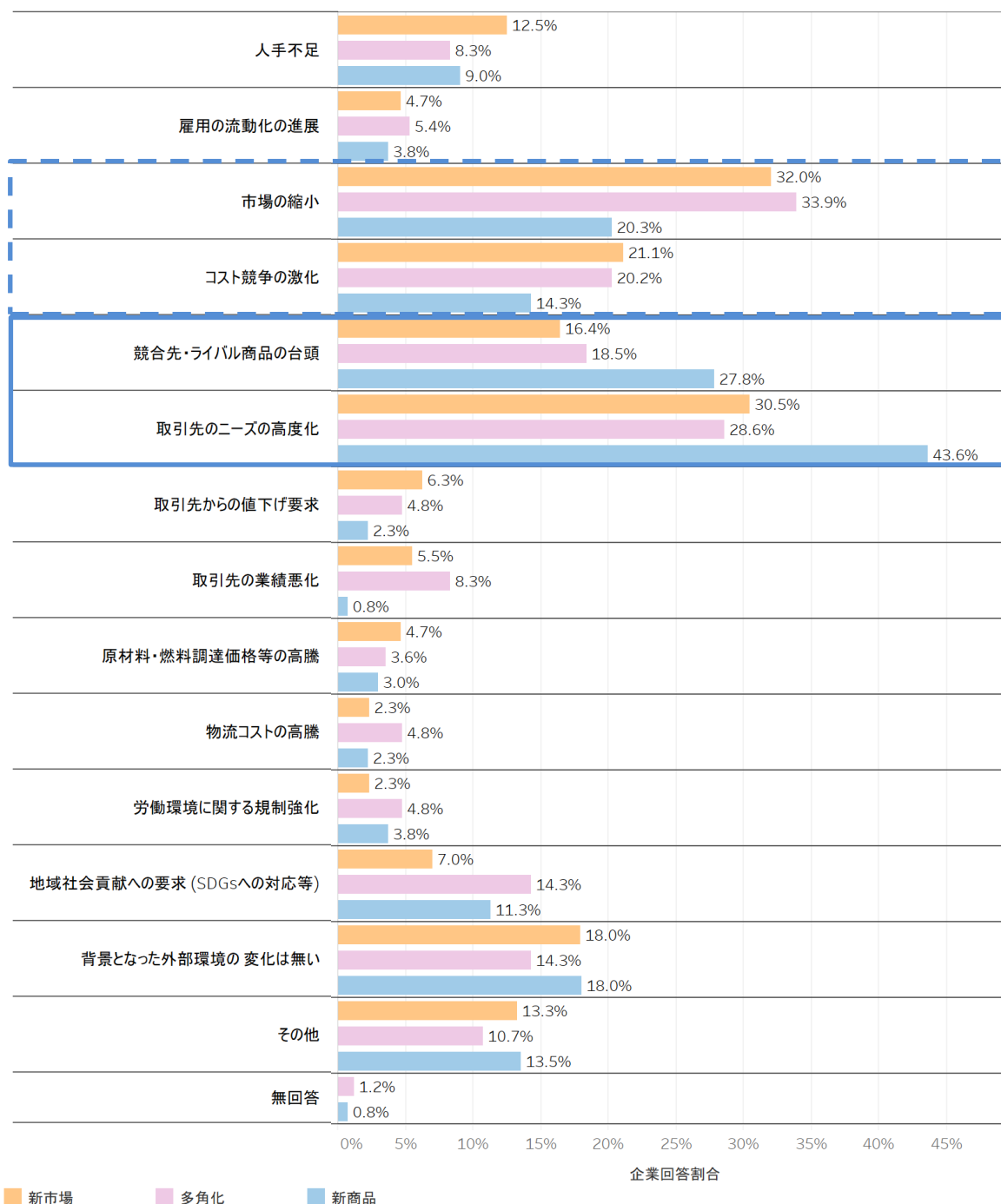


出所:「Corporate Strategy」Ansoff(1965)(広田寿亮訳(1969))を参考に三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社が作成

ア 取り組んでいる新事業展開の分類と外部環境の関係

前述の「新市場への進出」、「多角化」、「新商品開発」の新事業展開3分類と外部環境との関係性について分析を行う。

図表 II-22 取り組んでいる新事業展開の分類と外部環境の関係

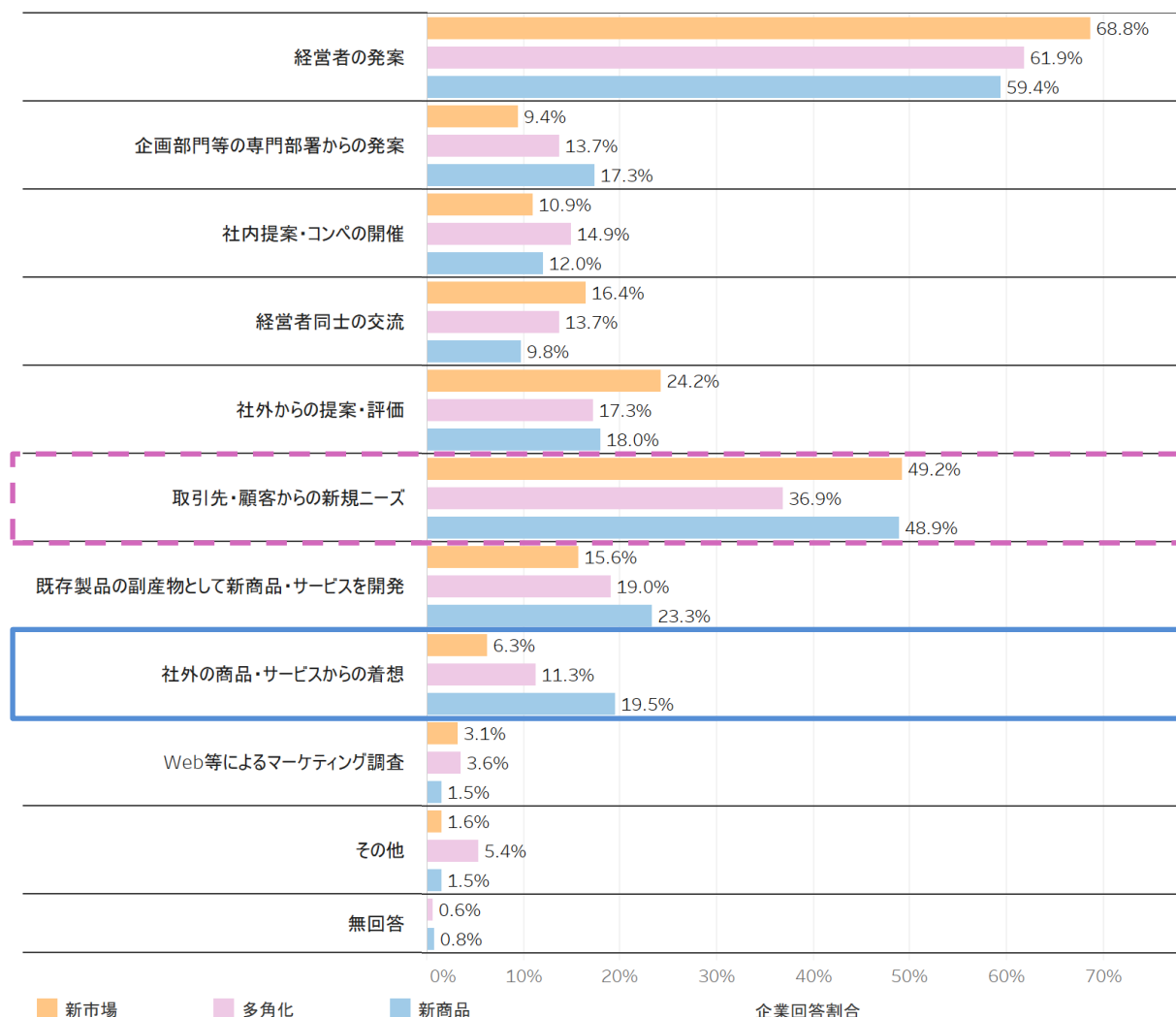


「新市場への進出」や「多角化」の背景としては「市場の縮小」、「コスト競争の激化」などの、**既存市場の事業環境の悪化を示す**ような外部環境の変化に関する回答が多い。一方で、「新商品開発」の背景としては、「競合先・ライバルの台頭」や「取引先のニーズの高度化」など、**既存商品・サービスの競争力**についての外部環境の変化の回答割合が高い傾向が確認できた。

イ 取り組んでいる新事業展開の分類とアイデアの生まれた要因の関係

続いて、新事業展開 3 分類とアイデアの生まれた要因との関係性について分析を行う。

図表 II-23 取り組んでいる新事業展開の分類とアイデアの生まれた要因の関係



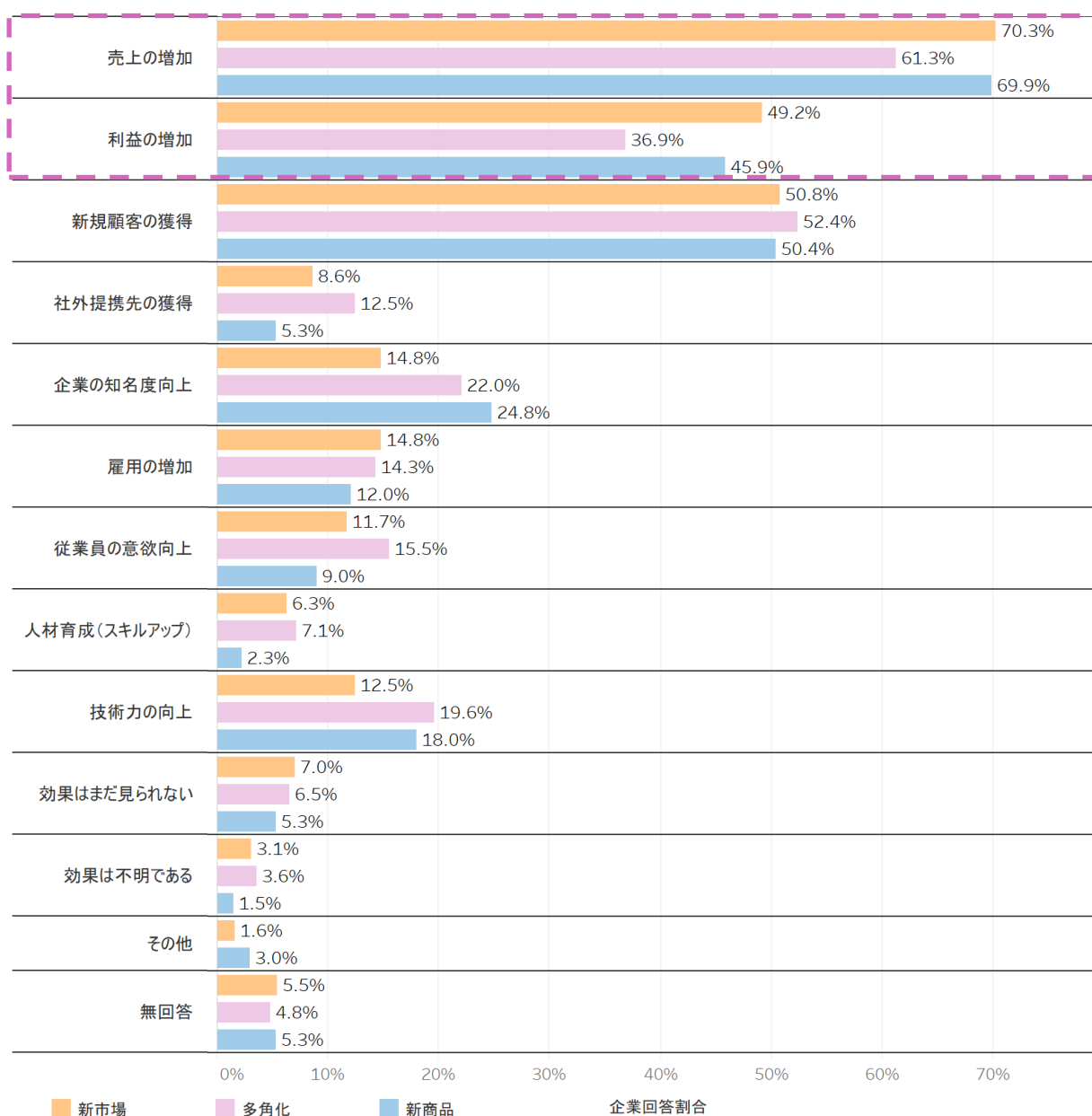
「新市場への進出」や「新商品開発」を行っている企業は、「取引先・顧客からの新規ニーズ」によって実施している割合が「多角化」を実施している企業に比べて高いという傾向が確認できた。

また「社外の商品・サービスからの着想」については、「新商品開発」を実施した企業の回答割合が高いという結果も得られた。

ウ 取り組んでいる新事業展開の分類と効果の関係

さらに、新事業展開 3 分類と効果との関係性について分析を行う。

図表 II-24 取り組んでいる新事業展開の分類と新事業の効果の関係



「新市場への進出」や「新商品開発」を行っている企業に比べ、「多角化」を行っている企業では売上や利益に効果が出た割合が低いという傾向がみられた。「多角化」については、分野、製品・サービス共に新しい環境であり、**既存事業の強みなどを活かすのが困難である**ことが示唆される。

一方で、「技術力の向上」、「新規顧客の獲得」、「従業員の意欲向上」では、多角化に取り組んだ企業の方が高い割合となっており、新しい分野にチャレンジすることで得られる効果があることが確認できた。

その他の項目では、「企業の知名度向上」を回答した企業の割合に一部差が出ていたものの、新事業の内容に関わらず概ね同様の効果が得られた。

エ 取り組んでいる新事業展開の分類と取組の効果の関係

新事業展開 3 分類と取組の関係性を明らかにするために、取組の効果を数値化する式 1 を再度用い、3 つの新事業展開ごとに実施している取組の効果の順位付けを実施した。結果は以下に示す。

図表 II-25 新事業内容(アンソフのマトリクス)と取組の効果の順位の比較

取組の分類	取組内容	新事業実施企業 (全体)	新事業実施企業 (新市場)	新事業実施企業 (多角化)	新事業実施企業 (新商品)
組織体制の 変革	M&A等による経営資源の獲得	17	25	14	11
	新事業部署・専任チームの設置・強化	6	11	4	3
	意思決定の権限を移譲	9	6	15	16
	既存事業の整理	16	12	18	20
社内提案制 度の構築	業務改善アイデアの公募・活用	19	13	26	23
	アイデアの公募・活用	23	23	19	24
社員採用・ 教育	特定分野に専門性の高い人材を採用	10	14	11	10
	会社理念・ビジョンの共有	7	10	8	12
	研修プログラムの整備	25	21	20	25
	社員の社外交流の促進	18	18	22	21
外部企業・ 機関の活用	他企業・他機関との連携	8	7	16	7
	大学・公設試験研究機関等との共同研究	26	17	24	27
	販売・流通を外部企業に委託	11	15	9	5
	外部の専門家やコンサルタントの活用	12	8	17	13
設備投資	生産設備の新設	2	3	3	1
	生産設備の高度化・効率化	5	1	6	9
知的財産権	特許等の取得	14	16	12	8
	知財専任者の配置	24	27	23	15
	弁理士等の社外専門家と連携	13	9	13	17
ITの利活用	AI（人工知能）の利活用	28	28	27	28
	ITツールの活用	15	20	10	14
資金調達	金融機関からの融資	1	2	1	2
	投資家等からの出資	21	24	5	26
	補助金や助成金の活用	3	4	2	6
情報収集・ 情報発信	展示会への出展	4	5	7	4
	マーケット調査	20	22	21	22
	クラウドファンディングの活用	27	26	28	19
	広告（新聞、雑誌、テレビ、SNSなど）	22	19	25	18

※5 位以上：橙色、6 位～10 位：薄い黄色、20～24 位以下：薄い青色、25 位以下：青

効果の順位が概ね同じであることから、**新事業の内容に関わらず、取組の効果はおおよそ一定であることが確認できる。**

なお、「投資家からの出資」については図表 II-19 で示したとおり、取り組んだと回答した企業が少ないため傾向に差が出た可能性が高く、注意が必要である。

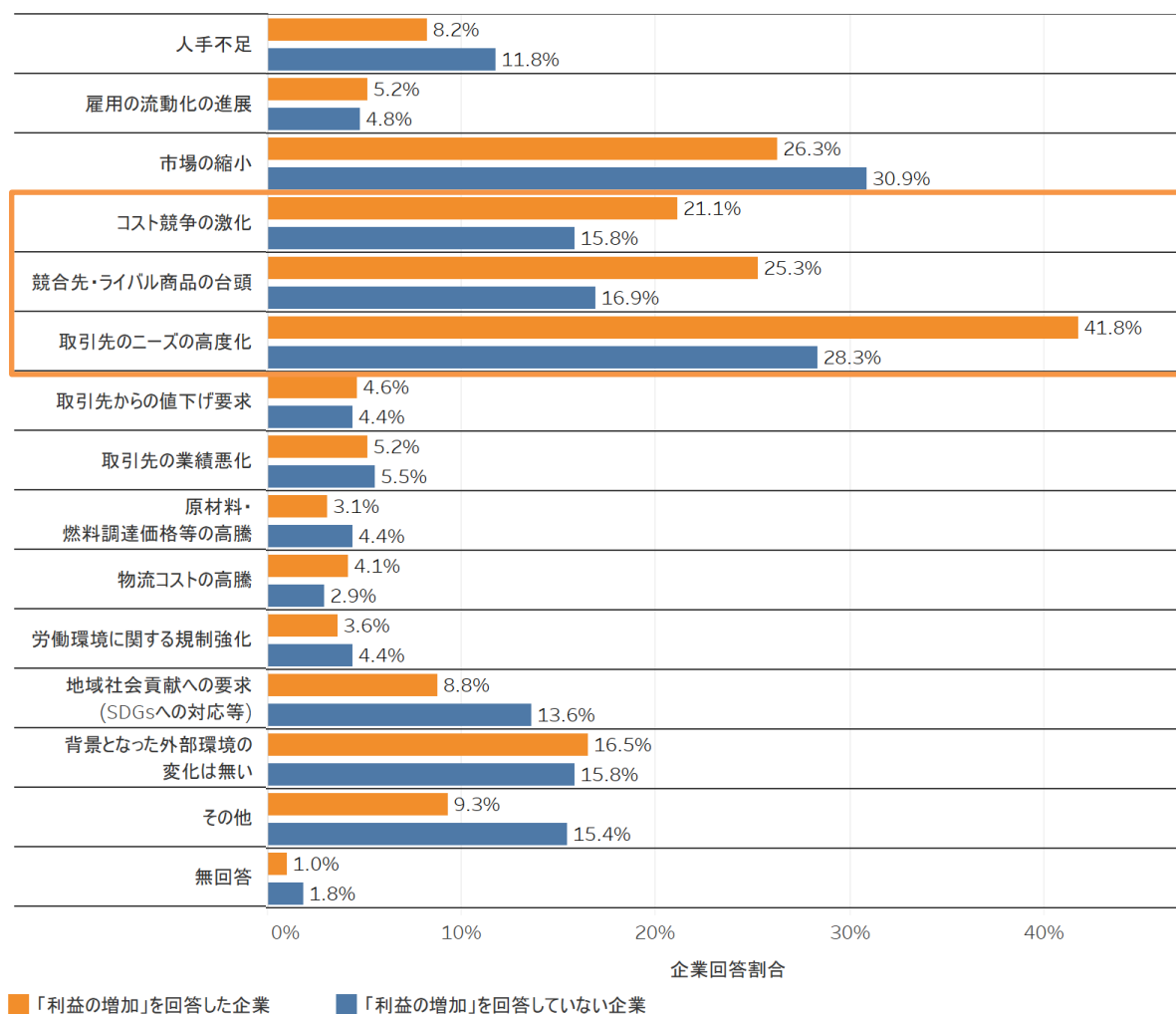
(5)利益が出ている新事業展開の分析

新事業成功の要素を明らかにするため、新事業の効果(図表 II-14)のうち、「利益の増加」に焦点を当てて分析を行う。

ア 外部環境の変化と利益の増加の関係

利益の増加に寄与した新事業について、外部環境の変化の特徴を分析する。

図表 II-26 外部環境の変化と利益の増加の関係

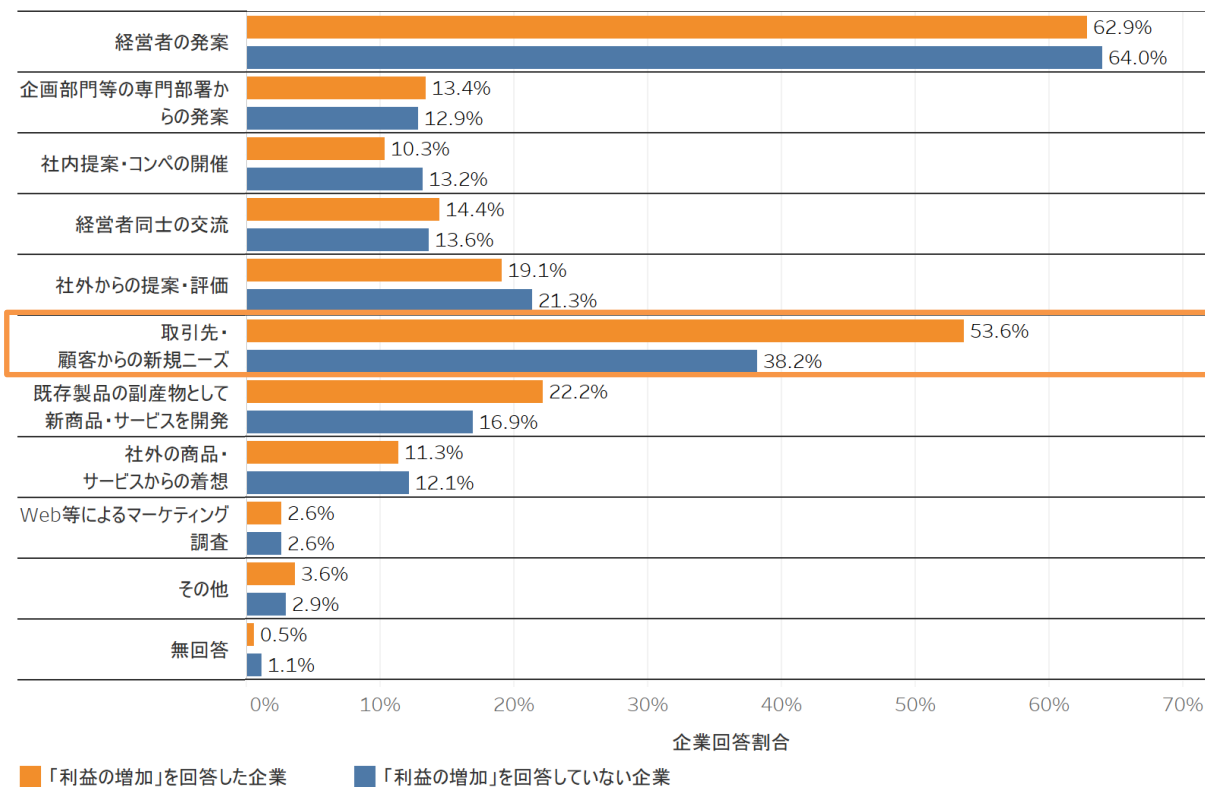


外部環境の変化に関しては「コスト競争の激化」、「競合先やライバル商品の台頭」、「取引先のニーズの高度化」の3項目について、利益が出ていると回答した企業の回答割合が大きい傾向がみられた。「取引先のニーズの高度化」に関しては、**新事業実施前から顧客ニーズが把握できていた結果、想定通り売上や利益が出たのではないかと推測される**。その他の2つの選択肢については、市場環境に関する項目であり、**市場変化を的確に捉えた上で新事業を展開していることで、利益に繋がっている可能性がある**と言える。

イ 新事業に関するアイデアの生まれた要因と利益の増加の関係

利益の増加に寄与した新事業について、アイデアの生まれた要因の特徴を分析する。

図表 II-27 新事業に関するアイデアの生まれた要因と利益の増加の関係



新事業の効果において、利益が出ていると回答した企業は、回答がなかった企業と比較して、「取引先・顧客からの新規ニーズ」からアイデアが生まれたと回答している割合が高い。取引先ニーズに関しては、外部環境の変化においても、回答割合が高いという結果が得られており、同様の傾向がアイデアの生まれた要因からも確認できたと言える。

III ヒアリング調査による高成長中小企業の実態把握

1 ヒアリング調査の概要

(1)ヒアリング調査の目的

第Ⅱ章のアンケート調査では、新事業展開に成功している中小企業において、新事業展開の契機や取組の内容、新事業展開による効果等について事例収集と分析を行った。これらの結果を踏まえつつ、個社における具体的な成長ストーリーをヒアリングにより補完することで、新事業に係る特徴的な取組や新事業展開に有効な取組の傾向等を明らかにするために実施した。

(2)ヒアリング対象の選定方法

ヒアリング対象は、「新事業展開を進める上で実施した取組のうち重要であった取組」の回答結果を基に、これらの項目が可能な限り網羅的で、かつ、アンケート調査の傾向に合うような企業を選定した。なお、アンケート結果では、新事業展開を実施する上で高い効果が確認できた取組は以下のとおりである。

- 新事業部署・専任チームの設置・強化
- 経営者等から現場への意思決定の権限を委譲
- 特定分野に専門性の高い人材を採用
- 従業員に対する会社理念・ビジョン共有
- 他企業・他機関との連携による製品改良・技術開発・ニーズ発掘
- 生産設備の新設、高度化・効率化
- 金融機関からの融資
- 補助金や助成金の活用
- 展示会への出展

また、アンゾフのマトリクスにおける「新市場」、「新商品」、「多角化」の分類も可能な限り均衡の取れるような形で選定した。

(3)ヒアリング項目

アンケート調査を基に新事業実施前後のフェーズを明確化し、以下の項目についてヒアリングを実施した。

1. 貴社で近年実施している新事業について
 - (1) 近年実施している新事業の内容
新事業の具体的な内容
 - (2) 新事業の実施に至った経緯
新事業を行う前に直面していた課題、問題

新事業を実施するきっかけとなった出来事
(3) 新事業展開による効果
売上や利益への寄与
その他新事業実施による効果・変化(社内の雰囲気向上、宣伝効果 等)
(4) 新事業展開に係る取組
新事業に関するアイデア発案に向けた取組
新事業を実現(形に)するための取組
新事業を拡大するための取組
2. 貴社における今後の事業展開について
(1) 現在行っている新事業の今後の展望について
(2) 今後実施したいと検討している新事業について
3. その他
(1) 昨今感じておられる、事業環境の変化・事業における課題
(2) 実施して欲しい支援策 等

(4)ヒアリング対象企業の概要

本調査では、合計 28 社に対してヒアリングを行った。
ヒアリング対象企業の業種分類は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-1 ヒアリング対象企業の業種分類

業種	企業数
製造業	13 社
卸売業、小売業	7 社
生活関連サービス業	2 社
情報通信業	2 社
医療・福祉	1 社
不動産業・物品賃貸業	1 社
宿泊、飲食サービス業	1 社
運輸業、郵便業	1 社
合計	28 社

また、ヒアリング対象企業の新事業の分類の内訳は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-2 ヒアリング対象企業における新事業の分類の内訳

新事業の内容	企業数
新市場への進出(以下、「新市場」)	9 社
事業の多角化(以下、「多角化」)	10 社
新商品・サービスの開発(以下、「新商品」)	9 社

2 ヒアリング調査の結果

(1)成長中小企業の新事業展開の傾向

28 社に対して実施したヒアリングから、高成長中小企業の新事業展開の傾向として確認できたことは、以下の2点である。

ア 顧客ニーズをきっかけとした新事業

ヒアリングの中で、新事業展開の実施に至った経緯として多く挙げられていた内容は**顧客のニーズに応えること**であった。ユーザーやサービス提供者から製品の改善やサービスの向上に関する依頼を受け、それを契機に新事業として展開していった事例が多く見られた。

さらに、顧客ニーズを経緯とした新事業について、ニーズの由来やニーズ把握の方法を整理したところ、ニーズの発信者を見ると、**既存顧客**がそのほとんどを占めていた。既存顧客のニーズが多様化、または高度化したことを受け、新製品の開発や複合的な取組による多角化によって対応するケースが多く見られた。また一部では、取材を受けた TV 局からの紹介や展示会で知り合った全く新しい方がニーズの発信者として挙げられていた。

なお、新事業の顧客は、ニーズが既存顧客に由来しているため、新事業の開始当初は既存顧客が対象となるケースが多いが、後に新事業の対象が**既存顧客から新規顧客に拡大する**ケースも多く存在していた。

次にニーズの受領者については、**社長と営業担当のどちらか**であるケースが大半であった。社長がニーズを受領するケースは、最短で意思決定ができるため早期の新事業展開に繋がっていた。営業担当が受領している場合では、展示会や修理訪問との組み合わせなど、積極的に営業方法を工夫しているケースが多く、一定の権限が現場に委譲されている企業も存在した。

ニーズを把握するための取組として、特徴的な事例は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-3 顧客ニーズの把握する流れ

業種	新事業の分類	ニーズの把握方法	ニーズの発信者	ニーズの受領者
製造業	新市場	営業担当による展示会での積極的な営業を実施している。	新規顧客	営業担当

業種	新事業の分類	ニーズの把握方法	ニーズの発信者	ニーズの受領者
製造業	新商品	製造担当の技術系従業員が研究開発も兼任していたことで、顧客ニーズと新技術がうまくマッチングした。	既存顧客	技術系従業員
製造業	新商品	営業担当が機器のメンテナンスを兼ねて定期的な訪問を実施する際に、自社商品の情報を提供し、設備更新の発注を受ける。	既存顧客	営業担当
製造業	新商品	ブランド浸透のために、SNS を通じて中国や台湾の顧客と密にコミュニケーションをとっている。	既存顧客	社長
卸売業、小売業	新市場	顧客・取引先と密なコミュニケーションをとり、メーカーのニーズとサプライヤーのシーズを理解し、自社アイデアを加えて提案・開発型の営業を実施している。	既存顧客	営業担当（社長）
運輸業、郵便業	新商品	社長自ら顧客や協力会社に営業訪問する。	既存顧客	社長

イ 社内ビジョンの共有・社内コミュニケーションの推進

また、新事業展開に係る取組として、ヒアリング企業の多くで社内ビジョン(方針)の共有や社内コミュニケーションの推進が挙げられていた。

これらの取組は、各企業において企業のベースを形作る取組として日頃から実施されている取組ではあるが、新事業展開においても様々な効果を生み出していた。

例えば、企業理念への共感を重視した人材採用・育成を行うことで、経営陣の従業員に対する信頼が高まり、円滑な社内コミュニケーションや現場への権限委譲につなげることができた結果、新事業を考案し取り組むための土壌を作る取組となっている例が見られた。現場への権限委譲を行っている企業の中には、従業員が入手した情報を経営者が速やかに把握できるよう、情報のフィードバックの仕組みを構築している企業も存在していた。

この他にも、社内理解の促進に関する取組として、営業担当者が技術面の理解を深めるケースがあった。技術面の理解が深まることで、商談の場で顧客からの要求に即答でき、効果的な営業につながっているようであった。

社内ビジョンの共有や社内コミュニケーションの推進を行うための取組として、特徴的な事例は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-4 社内ビジョンの共有や社内コミュニケーションの推進を行うための取組

業種	新事業の分類	取組内容
製造業	新市場	製造担当の技術系従業員に、自身の働きぶりが評価されることで顧客の信頼の獲得につながると伝えている。さらに、個人の成長が企業の成長につながるとの考えから、日々成長を目指す意識を従業員に習慣づけている。
製造業	新商品	売上より利益を重視した経営方針。それを徹底するために、営業担当者に販売価格を決める規定を渡し、製品の値下げができないような仕組みにしている。その一方で権限委譲を進め、それ以外の部分については現場で判断しやすくしている。
卸売業、小売業	新市場	働き方改革やホワイト企業としての取り組みを行い、積極的にそれらの認定などを得ることで、従業員の自社に対するロイヤルティを高めている。
生活関連サービス業	多角化	「やってみなはれ」の企業家精神を持ち、風通しの良い職場環境となっている。この職場環境を作り出すために、企業理念の理解度を重視した採用方針を立てており、円滑な現場への権限委譲にもつながっている。
宿泊、飲食サービス業	新市場	月に1回全体会議を開催し、自社の経営状況や今後について話し合う機会を設けることで、積極的に経営者と従業員がコミュニケーションを取ることができ、社内ビジョンの共有や経営理念の浸透につながっている。

(2) その他特徴的なヒアリング結果

上記2点以外のヒアリング結果は多様であり、各社ごとの特徴が見られた。

ここでは、ヒアリング項目のうち、「新事業展開の実施に至った経緯」、「新事業展開による効果」、「新事業展開に係る取組」の3点について、特徴的なヒアリング結果を以下に整理する。

ア 新事業展開の実施に至った経緯

顧客のニーズ以外の新事業展開のきっかけとしては、**外部環境の変化**が挙げられた。外部環境の変化としては、**人手不足や市場の縮小、連携企業の後継者問題など**に対応するために新事業が始められているケースが多く確認された。

その他、**リスク管理の観点**から事業モデルの転換を検討し新事業に至ったケースもあった。顧客が特定の企業や分野に偏っている状態から、できるだけ売上を分散することを目指している例が見られた。

また**経営者のアイデアが新事業につながる**ケースもあった。このようなケースでは、経営者の「面白い」という感覚をもとに試作品を作成した後、上手く情報開示(営業)することで顧客ニーズをつかみ、新事業を進めている例が見られた。

これらの特徴的な事例は以下のとおりである。

図表 III-5 新事業展開の経緯

業種	新事業の分類	経緯
製造業	新市場	既存事業において取り扱う金属の種類を増やすことが困難となり新分野への展開について検討を始めた。 また、連携企業が後継者不足に悩まされていたため、買収し内製化するに至った。
製造業	新商品	建設機械業界に対する売上が6割程度を占め、業界の景気に売上が左右されることに危機感を抱いていた。
製造業	新商品	市場全体が縮小しているため、市場拡大や取引量の増加を目指し、顧客が取り扱いやすい製品の開発を行った。
情報通信業	多角化	新事業を考えつき、事業化のための勉強を行い、アイデアを具現化して情報発信したところ、HPに問合せがあり事業の拡大に繋がった。
運輸業、郵便業	新商品	業界全体が人手不足の中、顧客の要望への対応も兼ねて、職場環境や待遇を改善することで従業員規模を拡大した。

イ 新事業展開による効果

新事業展開による効果は多様であるが、**対外的効果と対内的効果**の大きく2つに分けられた。

対外的効果としては、特に**新事業により高まった技術力が既存事業の競争力向上に寄与**する例が多く見られた。この技術力は製品の製造のみならず、品質管理やメンテナンスなど多岐に渡っていた。また新事業が新聞などのメディアに露出することや、大手企業との連携につながることで、**知名度が向上する**ケースもあった。

一方で対内的効果としては、**社内雰囲気やモチベーションなどに高い効果**が生まれていた。新事業を展開するために従来とは趣向の異なる人材を採用することで、**従業員同士の情報交換に対する意識の向上**や、より**柔軟な社風を形作る**ケースが見られた。さらに、新事業に関連して社屋や工場が新設されたことが従業員のモチベーションや人材採用に好影響を与えている例も見られた。

また、知名度の向上により、販路の拡大といった対外的効果に加え、人材採用や従業員モチベーションの向上など、社内向けの効果を副次的に生んでいるケースもあった。

これらの特徴的な事例は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-6 新事業による効果

業種	新事業の分類	効果の内容
製造業	新市場	新工場立ち上げにより見学依頼が増え、取引の増加につながった。 別会社の合併により、従業員同士の情報交換に対する意識が高まり、製造工程などにおける横のつながりが活性化された。
製造業	多角化	生産性が高く使い勝手の良い安全装置により、既存製品の競争力が向上した。 従来では取引がなかった企業と取引が生まれ、業績が安定した。
製造業	多角化	既存製品の IoT 化により取引先の増加につながった。 業界の安全管理の標準化に寄与した。 新規人材の確保により柔軟な社風に変化した。
製造業	多角化	新事業により新たな業界とのネットワークを構築できた。 自社の開発した設備が大手飲食チェーンに導入され、知名度が上がり、人材採用への好影響や納品先の拡大へと繋がった。
製造業	新商品	新事業を行うことにより人材への投資が積極的にできた。 高い技術力が認められ新製品の設計協力を依頼されるようになった。 工場見学の依頼数が向上した。
生活関連サービス業	多角化	新事業展開を契機に社屋を新設した所、従業員のモチベーションの向上や新卒採用の一助となった。

ウ 新事業展開に係る取組

まず、新事業を進めるために**新事業開発部門を新たに立ち上げる**ケースがあった。社内で一から技術開発を行い**専門性の高い人材を育成**することや、**優秀な人材を新事業担当に充てる**ような例が見られた。

一方で組織内の変革だけではなく、**新規人材の獲得**や**社外との連携**により、自社の不足する技術や知識を補うケースがあった。社外との連携では、外部委託として連携するほかに、**買収による内製化**や**人材の受入れ**を行うケースがあり、そのような例では、より近い存在として関係性を構築し密なコミュニケーションを取ることができ、新事業を促進することができていた。他にも、新事業を進める上で、顧客からの信頼度を高め、取引を実施するために外部連携を行っているケースや、新分野進出のために海外の認証機関の認証を受ける必要があり、外部の専門家と連携して、品質管理の高度化に取り組んだ例も見られた。

人材への投資の他に**生産設備へ投資**するケースも多く挙げられていた。特徴的な事例としては、最新設備を揃えることで高い技術力を保つことを目指す例や、機械メーカーとコミュニケーションを密に取り量産機ではなく新事業に適する新規設備の開発を実施する例が見られた。

これらの特徴的な事例は以下のとおりである。

図表 Ⅲ-7 新事業を展開するための取組

業種	新事業の分類	取組内容
製造業	新市場	組立工程を請け負うグループ会社を M&A により内製化することで、従来の部品製造から完成品の製造まで事業領域を拡大している。
製造業	新市場	既存事業の研究職のエースを新事業の担当者に抜擢した。新事業は 10 年以上かかる長期投資案件として位置づけ、短期間の赤字は覚悟の上で方針を立てた。
製造業	多角化	新事業である IoT 化を進めるにあたり、当該技術に関して専門性の高い人材の採用や専門業者と連携により事業を進めている。
製造業	新商品	既存製品の製造でも関係性の深い製造機械メーカーと密にコミュニケーションを取り、射出成形技術確立した。技術確立後は、連携先の企業を会社に招き入れ、設備の高度化に力を入れている。
製造業	新商品	積極的な設備投資により高い技術力を保つことができおり、この高い技術力により付加価値の高い製品を販売することができている。さらにこの技術力が認められて他企業からの依頼が生まれる好循環ができています。
卸売業、小売業	新市場	従来の製品を新たな分野である航空機産業に導入するために、米国の認証制度に登録する必要があるため、既存の品質管理体制を強化した。
生活関連サービス業	多角化	新事業開発部を立ち上げ、事業計画の検討から開始した。また自治体の事業化プログラムを利用して産学連携により事業化を進め、海外における導入実績を作ることができた。

IV 本調査による新事業展開に関する考察

1 新事業展開による企業成長サイクルモデル

本章では、新事業展開を実施している高成長中小企業が、なぜ新事業を自社の成長につなげることができているのか、その要因（以下、「新事業の成功要因」と言う。）について、アンケート結果及びヒアリング結果を踏まえて考察する。

考察に先立ち、アンケート結果とヒアリング結果を改めて整理する。

まず、I-1-(2) 高成長の定義で売上伸長率よりも利益伸長率に着目して高成長の定義を検討したのと同様に、「成長」を「利益の増加」と読み替えて、新事業と利益の増加との関係についてアンケート結果から整理すると、背景や契機について以下の結果が見られた。

- 「取引先のニーズの高度化」という外部環境の変化を背景として検討した新事業は利益の増加につながりやすい傾向が見られる。
- 「取引先・顧客の新規ニーズ」を契機とした新事業は利益の増加につながりやすい傾向が見られる。

また、ヒアリング結果からは、顧客から「新事業に落とし込めるようなニーズ」（以下、「新事業ニーズ」と言う）を入手できたことが、新事業の成功の大きな要因となっている事例が多く確認された。既存顧客の要望から新事業ニーズを抽出している企業が多く存在しており、加えて、既存顧客からの紹介や展示会で知り合った新規顧客等から得た新事業ニーズをもとに、新事業を展開している事例も見られた。

これらのことから、**新事業の成功要因の1つとして「新事業ニーズを顧客から入手すること」が重要であることが推察される。**

新事業ニーズの顧客からの入手方法について、ヒアリングを行った企業のほとんどが「新事業に落とし込めるようなニーズ」の入手に直結するような取組が明確ではなく、多くの企業が「顧客や関係機関等との日頃の付き合いの中でたまたま得たニーズが新事業につながった」と述べている。一見すると、新事業ニーズを「偶然」入手できたことが新事業の成功につながっているようにすら見える。

しかし、他社との比較において、今回調査対象とした企業の多くが新事業展開を成長に結びつけられている事実に鑑みると、単なる偶然では片付けられない要因が存在するように思われる。少なくとも「偶然」の確度を上げる何らかの要因はあるのではないだろうか。

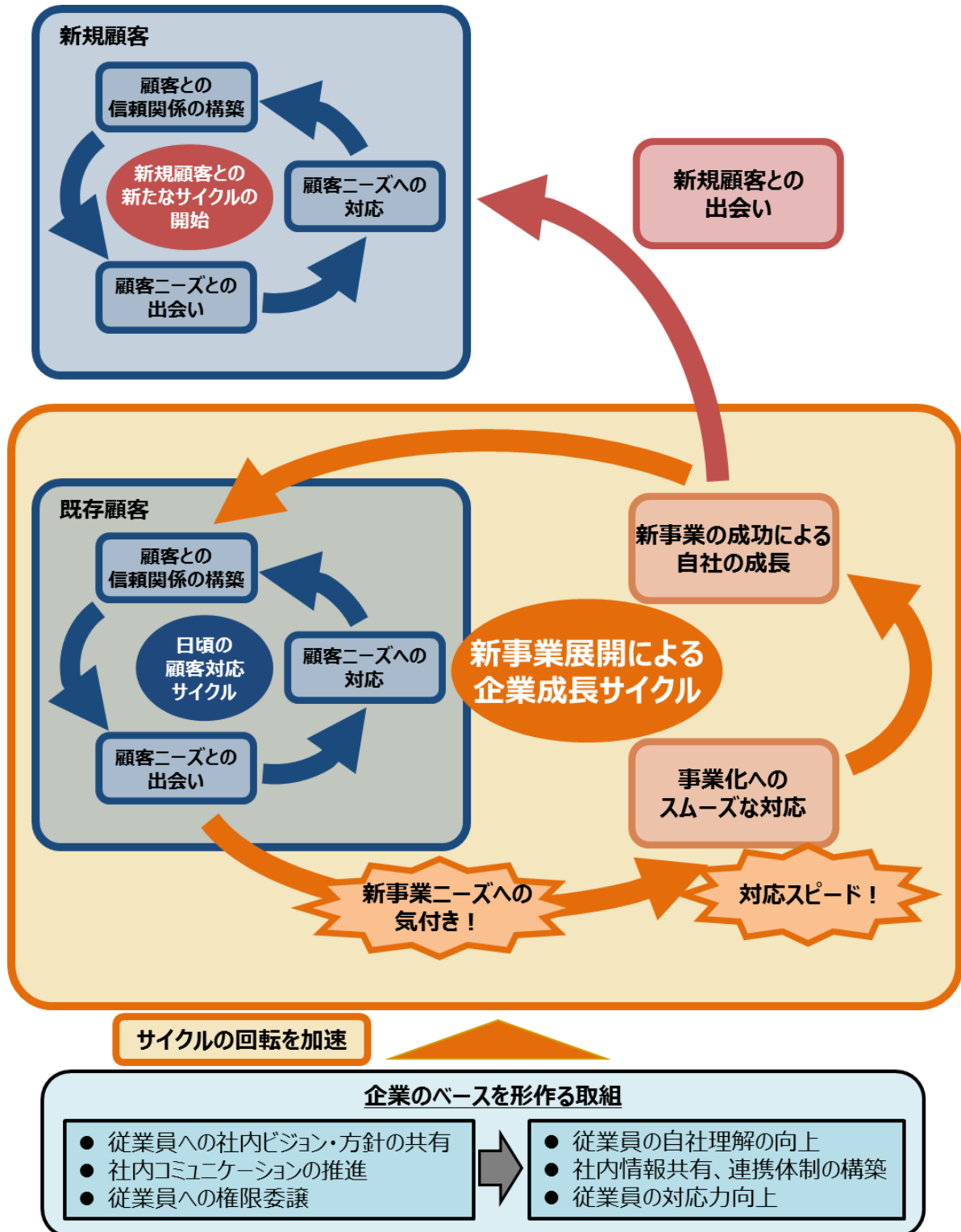
そこで、高成長中小企業がどのように新事業ニーズを顧客から入手しているのか、その手法に注目し、そこから「新事業の成功要因」を考察していくこととする。

(1) 新事業展開による企業成長サイクル仮説

前述のような観点からさらなる検証を行った結果、新事業展開を行っている高成長中小企業では、図表 IV-1 に示すような「**新事業展開による企業成長サイクル**」が機能しており、このサイクルの回転を

加速させる取組とあいまって新事業の成功要因となっているという仮説にたどり着いた。以下、このサイクルについて詳細を説明する。

図表 IV-1 新事業展開による企業成長サイクル



ア 日頃の顧客対応サイクル

顧客のニーズから新事業ニーズを抽出するためには、まずは顧客からのニーズを数多く入手する必要がある。ニーズを数多く入手することで、新事業ニーズを抽出できる確率は向上する。

加えて、既存事業の範囲にとどまらないより高度なニーズや、明確なニーズとしては現れないが、新事業につながる顧客の抱える重要な課題や悩みなど、質の高い顧客ニーズを入手することも必要である。

そのためには、「日頃から顧客のニーズに丁寧に対応し、顧客との信頼関係を構築する」ことが有効であると推察される。

顧客のニーズ(要望)に丁寧に対応することで顧客との信頼関係を構築できれば、顧客からの新たなニーズを受け取る機会が増えると考えられる。さらには、顧客との信頼関係をより一層深めることで、既存の事業の延長に限らない要望やニーズを聞く機会が現れ、新たなビジネスチャンスが転がりこむ可能性が増えることも想定される。

つまり、「顧客ニーズへの対応」、「顧客との信頼関係の構築」、「顧客ニーズとの出会い」のサイクルを繰り返しながらより質の高い顧客ニーズの入手に近づいていくことが、新事業ニーズに出会う機会を得るために必要であり、この日頃の顧客対応サイクルを回していくことが「新事業展開による企業成長サイクル」の入り口であると言える。

また、顧客との信頼関係の構築には、**顧客との対面でのコミュニケーションが効果的**である。

その中でも、特に信頼関係の構築に有効であると考えられるコミュニケーションの方法は「経営者による顧客とのコミュニケーション(トップセールス)」である。自社の中で最も重要な人物である経営者によるコミュニケーションは、顧客との信頼関係を構築するのに非常に有効であると考えられる。ヒアリングを行った企業の中でも、経営者自身が積極的に顧客とのコミュニケーションを行っている事例がいくつか見られた。

ただし、経営者自身によるコミュニケーションは手数が限られる。より多くの顧客ニーズを得るためには、より多くの顧客と信頼関係を構築する必要があり、そのためには、従業員による顧客とのコミュニケーションが重要となる。

従業員と顧客とのコミュニケーションによって信頼関係を構築するためには、従業員が「自社の理解」及び「顧客の理解」の両方を十分に備え、顧客とのコミュニケーションの中で即座に適切な対応を行うことが必要であると考えられる。

ヒアリング企業の中で、従業員が顧客とのコミュニケーションを行っている企業では、従業員の顧客対応力を高めることにつながる取組として、例えば以下のような取組が見られた。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 営業担当に対する自社技術に関する知識の共有(自社理解につながる取組)● 顧客への定期的な営業訪問(顧客理解につながる取組) |
|--|

ヒアリングを行った高成長中小企業では、これらの取組などを通じて従業員の顧客対応力を高め、顧客との信頼関係の構築に寄与しているケースが多く見られた。

イ 新事業ニーズに気付く力

顧客との信頼関係を構築し、より多くのニーズを入手することができたとしても、入手したニーズの中にある自社にとっての新事業ニーズに気づくことができなければ、そもそも新事業の着手にさえ至らない。

ヒアリングを行った高成長中小企業の中には、この点においても経営者だけではなく従業員にまで広がる取組を行っている企業が存在していた。

具体的には、先に述べた顧客との信頼関係を構築する取組と同様に、従業員の自社の理解の向上に取り組む企業が多く存在していた。自社についての理解が深まることで、自社にとっての新事業ニーズがどういったものであるかを認識することができ、顧客から得た情報が新事業ニーズであると気づきやすくなることが期待される。

また、従業員が入手した情報を経営者が速やかに把握する仕組みを構築することで、企業としての新事業ニーズへの気付きの確率を上げている企業も存在していた。現場から経営者への情報のフィードバックの仕組みを構築することで、従業員が新事業ニーズであると気づいていなかった場合でも、経営者が情報を知れば新事業ニーズであると判断して新事業につなぐことができる可能性が高まると考えられる。

最終的に事業を判断する経営者の視野の拡大に取り組む企業も多く、経営者の判断能力の向上につながる取組も新事業ニーズへの気付きにおいては効果的ではあるが、ヒアリングを行った高成長中小企業の中では、上記のように、**組織全体としての「新事業ニーズに気付く力」を高めている企業**が多く見られた。

ウ 事業化へのスムーズな対応

新事業ニーズに気づくことができれば、企業としてそのニーズの事業化を進めていくこととなるが、新たな事業に対応できる力が企業内に無ければ、新事業の成功には至らない。

事業化への対応においては、**会社としての対応スピードを高めることが重要である**。新事業ニーズを他社に先駆けて事業化し新事業として展開することが、新事業の成功においては重要である。

そして、新事業の事業化においては、既存の体制では対応できない状況も想定されるため、新事業の実施体制を整え、**役割分担を明確にすることが求められる**。役割分担を明確にすることで、意思決定や事業化までの展開が円滑に進み、結果として会社としての事業化の対応スピードの向上にも寄与すると考えられる。

ヒアリング企業の中では、役割分担を明確にするための取組として、例えば以下のような取組が見られた。

- 専門チームの設置
- 専門人材の採用
- 外部機関や専門家との連携
- M&A による外部技術等の取得・内製化

役割分担という観点で言えば、中小企業の場合は、自社内で新事業のすべてに対応することは困難である場合も多く想定されるため、他社や支援機関等の外部機関や専門家との連携も有効と考えられる。ヒアリングの中では、社外のリソースを有効に活用している企業が多く存在した。これらの企業では、新事業を実施するにあたり自社で不足しているリソースやそれを補うことのできる外部の企業や支援機関を正確に見極め、連携する機関との十分なコミュニケーションにより、的確に役割を分担できていた。社外のリソースを活用するためには、この点にも留意する必要があると思われる。

さらには、M&A で外部の技術等を取得し体制を強化している事例も存在した。ヒアリングの中で見られた M&A のきっかけは取引先等の後継者不在であるケースが多く、そのような企業を引き受けることで、地域内で長年育まれた優れた技術の存続や雇用の維持に貢献していた。加えて、引き受けた企業の事業を内製化することで、新事業展開のスピードを向上させており、「自社の新事業展開の加速」と「地域経済の持続的成長」の両方に寄与する取組であると言える。

エ 新事業の成功からさらなる信頼関係の構築へ

新事業ニーズへの気付き、事業化へのスムーズな対応を経て、新事業展開に成功し企業として成長することで、顧客からの信頼はさらに増すことが期待される。

顧客のニーズを起点として新事業を展開しているケースでは、対応スピードが向上し早期にニーズへの対応ができれば、顧客からの信頼が向上し、それにより顧客から新たなニーズ(新事業ニーズにつながるような質の高いニーズ)を入手することができる。それらが事業の拡大やさらなる新事業展開につながり、新事業展開による企業の成長の好循環(サイクル)が生まれることが推察される。

以上の一連が、「新事業展開による企業成長サイクル」である。

なお、ヒアリングを行った企業によって取組の内容は様々であり、各企業が上記取組のすべてを行っているというわけではない。従って、**新事業の成功のために上記取組を全て行う必要があるというわけではなく**、上記サイクルについて理解した上で、自社の状況に応じた適切な取組を行うことが重要であると言える。

(2)サイクルの回転を加速させる要因

第3章で触れたとおり、ヒアリングを行った高成長中小企業の多くでは、以下のような取組が実践されていることが確認できた。

- 従業員への社内ビジョン・方針の共有
- 社内コミュニケーションの推進
- 従業員への権限委譲

これらの取組は、「**新事業展開による企業成長サイクル**」の回転を加速させる**要因**となっていることが推察される。

例えば、従業員への社内ビジョン・方針の共有を十分に行うことで、従業員の自社理解が向上し、顧客との信頼関係の構築につながるとともに、自社にとっての新事業ニーズの認識力が高まり、新事業ニーズへの気付きにもつながると推察される。

また、社内コミュニケーションの推進については、他部署の社員との交流・対話の促進により従業員の自社理解の向上や社内対応スピードの向上につながるとともに、経営者と従業員の円滑な意思疎通は、従業員が入手した情報を経営者が速やかに把握することにつながり、新事業ニーズへの気付きを促す効果があると考えられる。

経営者から従業員への権限の委譲を行うためには、前提として従業員が会社としての理念や方針等を十分に理解することが必要であると考えられるが、従業員に一定程度の意思決定の権限を委譲することができれば、顧客と接する場でのファーストリアクションの質が高くなり、信頼関係の構築に効果があると考えられる。加えて、会社としての対応を示すスピードも向上することが想定される。

これらの取組は、「新事業の成功」までの各サイクルの場面で効果的に働く取組であり、サイクルの回転を加速させる効果があると考えられる。

ここで留意しておくことは、ヒアリングを行った企業において、これらの取組は新事業を展開するために特別に実施している取組ではなく、**企業のベースを形作るために日頃から実施している取組である**、ということである。

つまり、これらの取組が日頃から当たり前のように実践されることで、新事業を実施する場合においても、結果的に上記サイクルの回転を加速させる効果を生み出している。

(1)の冒頭で、新事業ニーズの入手について「直結するような取組が明確ではなく、顧客や関係機関等との日頃の付き合いの中でたまたま得たニーズが新事業につながっている」という結果を示したが、この結果も「新事業展開のための取組ではなく、企業として日頃から当たり前に実践されている取組が結果的に新事業ニーズの入手にも効果を及ぼしている」として説明することができる。

(3)新規顧客との新たなサイクルの開始

前項までで記載した「新事業展開による企業成長サイクル」は、「顧客ニーズへの対応」、「顧客との信頼関係の構築」、「顧客ニーズとの出会い」の日頃の顧客対応サイクルを繰り返すことがベースとなっており、この取組は既存顧客に対して実践されることが想定されるものである。

一方、ヒアリングを行った高成長中小企業の中では、このサイクルが新規顧客にも広がっているケースが多く存在した。そのような企業では、既存顧客との顧客対応サイクルをベースとした新事業展開の成功が、新たな顧客との出会いにもつながり、そこから新規顧客との顧客対応サイクルを開始していくことで事業を拡大させていた。

このように、新事業展開による企業成長サイクルは、既存顧客内のみならず新規顧客にも広がる可能性を秘めている。既存顧客との顧客対応サイクルを入り口として新事業展開に成功し、企業として成長を続け、業界内での地位向上、オンリーワン企業としての地位の獲得に至れば、業界内外の様々な情報が企業に集まることにつながり、新たな顧客との出会いにつながることが期待される。そうして出会うことのできた新規顧客との間で新たな顧客対応サイクルを回し始めることで更なる事業の拡大、企業の成長につながっていく。

また、アンケートにおいて「効果が非常に高い」という結果が見られた「展示会への出展」も、新規顧客に顧客対応サイクルを広げているケースと見ることができる。

展示会は多くの新規顧客と出会うことのできる場であり、対面で直接コミュニケーションを取ることが可能であることから、新規顧客との信頼関係を構築することのできる場であると考えることができる。すなわち、展示会は数多くの新規顧客との間で顧客対応サイクルを回し始めるきっかけとなり得ると言える。

ただし、展示会をきっかけに顧客対応サイクルを回し始めるためには、展示会という短時間の出会いの中で信頼関係を構築する必要があり、既存顧客に対する場合に比べて、より顧客へのファーストリアクションが重要になると考えられる。

従って、アンケートに回答いただいた高成長中小企業の多くは、(1)の①で述べた顧客との信頼関係を構築する取組や、(2)で述べたそのベースとなる日頃の取組を十分に行っているため、展示会の場で新規顧客との信頼関係を構築することができ、その結果「新事業展開による企業成長サイクル」の入り口となる顧客対応サイクルを多くの新規顧客に広げる場として展示会を効果的に活用できているのではないかと推察される。

(4)考察のまとめ

以上をまとめると、中小企業が新事業展開により企業を成長させるためのポイントは以下の2点である。

図表 IV-2 中小企業が新事業展開により企業を成長させるためのポイント

- 新事業展開による企業成長サイクルを理解し、企業の状況に応じて、サイクルを回転させる取組を実践する。
- 企業のベースとなる取組を日頃から実践することで、新事業展開による企業成長サイクルを加速させる。

新事業展開の入り口となる顧客との信頼関係の構築ができていない中小企業であっても、その後の新事業ニーズへの気づきや事業化へのスムーズな対応まで進めていなければ、新事業展開による企業成長サイクルを回すことができない。まずは新事業展開による企業成長サイクルを理解し、新事業を推進する過程で成長サイクルを回転させる取組を意識し実践することが大切である。

そして、企業のベースを形作る取組がサイクルの回転を加速させる効果を生み出すことがもう1つのポイントである。

企業のベースを形作る取組として、(2)では「従業員への社内ビジョン・方針の共有」、「社内コミュニケーションの推進」、「従業員への権限委譲」の3つを例としてあげたが、これらは、**経営者と社員の距離が近い中小企業においてよりスムーズに実践できる取組**であると考えられる。

すなわち、中小企業こそ、「新事業展開による企業成長サイクル」の回転を加速させ、新事業展開を企業の高成長につなげることのできる可能性を秘めているとすることができる。

(1)の冒頭で「新事業ニーズを「偶然」入手できたことが新事業の成功につながっている」と述べたように、ヒアリングを行った企業の中には、新事業の成功を「**偶然な幸運である**」というニュアンスで説明されるケースもあったが、そういった企業においても新事業ニーズの気づきやスムーズな対応の段階において効果的な取組が自然とできている場合が多い。すなわち、「新事業展開による企業成長サイクル」が機能しているにも関わらず、日頃から当たり前実践される取組の中でその**サイクルが表面的に見えない**ために「偶然な幸運」と感じられているのではないだろうか。

このような「偶然に価値のあるものを見つけることやその能力」は一般に「セレンディピティ」と言われている。

高成長中小企業では、中小企業だからこそ当たり前に行える日頃の取組を通じて、明確に意図していなくとも「新事業展開による企業成長サイクル」を回し、「偶然な幸運」を見出す能力である「セレンディピティ」を高めることで新事業に成功していると言える。

冒頭に述べたとおり、人口減少・少子高齢化やITの技術進歩、国際競争の激化等を背景に、今後、中小企業を取り巻く環境はさらに大きく変化することが想定される。そのような厳しい環境下におい

でも、関西の中小企業が新事業展開の成功という「幸運」をつかんで成長を遂げられることを期待する。

V 企業事例集の作成

1 事例集の作成の目的

本事例集は、これから新事業を始めようと考えている企業の方や、既に新事業を始めた企業の方のために、具体的な事例をふまえて新事業展開における成功のポイントを紹介するものである。本事例集を参考にさせていただくことで、新事業の取組に成功する企業が増えることを期待する。

2 企業の選定

訪問ヒアリングを行った 28 社の中から 14 社を選定し事例集を作成した。事例集で紹介する企業は図表 V-1 のとおりである。近畿経済産業局が管轄する 2 府 5 県から、製造業を中心として卸売業、小売業、運輸業、通信業、医療・福祉、サービス業等の幅広い業種から選定した。選定に際して、新事業の実施時期が比較的近年である点、および新事業が売り上げに一定程度寄与している点を基準として検討した。

図表 V-1 事例集に掲載した企業

番号	企業名	府県	業種
1	株式会社ヴァイオス	和歌山県	生活関連サービス業
2	株式会社オーサカステンレス	大阪府	卸売業、小売業
3	オーティス・ショーワ株式会社	大阪府	製造業
4	株式会社春日野運送	福井県	運輸業、郵便業
5	関西ロール株式会社	大阪府	製造業
6	極東産機株式会社	兵庫県	製造業
7	株式会社シーナ	兵庫県	医療・福祉
8	株式会社繁原製作所	大阪府	製造業
9	株式会社トモエシステム	兵庫県	卸売業、小売業
10	細田工業株式会社	大阪府	製造業
11	丸三八シモト株式会社	滋賀県	製造業
12	株式会社都給食	京都府	宿泊、飲食サービス業
13	株式会社山崎機械製作所	滋賀県	製造業
14	株式会社ルビー	奈良県	生活関連サービス業

3 事例集

(1)事例集の構成

事例集は4段構成とし、各項目の内容は以下のとおりである。

1. 本事例のポイント…新事業成功のポイントを簡潔に記載した。
2. 新事業の内容…新事業の具体的な内容を、背景知識も交えて解説した。
3. 新事業の効果…新事業を実施したことで得られた効果を記載した。効果としては売り上げの増加などに代表される直接的な効果と、新事業開始当初には予想されなかった副次的な効果を記載した。
4. 新事業の実現に至った経緯…新事業を着手するきっかけから実現するまでの経緯に加え、今後の展望までを含めて詳しく説明した。

図表 V-2 事例集の構成

1.新事業成功のポイントを簡潔に記載

8 株式会社シーナ

1. 本事例のポイント

- ✓ 自社事業を補完するM&A
- ✓ オフィスを工夫することによるM&A先社員との相互理解の向上

事業概要

- 「あまのりない介護」「明るい老後」「望まれる結果」をキーワードに、地域密着型のデイサービスやサービス付き高齢者向け住宅事業などを主に展開している。
- システム会社である株式会社システムプラネット、介護業界専門の人材派遣会社である株式会社アーチスタッフサービスを傘下に置く。

2. 新事業の内容

介護保険支援システムなどを開発するシステム会社「株式会社システムプラネット」をM&Aにより子会社化したことで、介護施設運営のシステム開発・保守体制を構築した。

例えば、一般的な介護施設では給食事業を外部に委託している一方、自立へのケアは現場の介護職員に任せられるため改善が難しいが、同社が開発した単立の調理システムでは、累計結果を給食事業部の責任者が早く把握できる。

また、介護施設では、どの業務も担当者や司事従事していたが目を付けられており、業務の遂行にその記録を提出する必要がある。この業務もシステム開発により効率化した。

3. 新事業の効果

介護保険支援システムを普及させたことで、介護施設に活用するシステムを低コストで開発できるようになった。

また、今後介護保険の介護施設において提供予定である、IoTを活用した高度で効率的な介護サービスの開発につながった。

なお、M&Aの効果としては、両社がシステムプラネットが従来から販売していた介護保険支援システムのクラウド版をリリースするにあたって、介護現場で働く同社職員の使用の手間などの意見を反映できるという点もあげられた。

4.実現への経緯を「①着手した背景・きっかけ」、「②実現への具体的な取り組み」、「③今後の展開」の順に詳しく説明

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

代表の橋谷氏は、同社を創業する前に介護ソフトシステム会社の営業としての勤務経験があり、介護事業のシステム化の重要性を認識していた。取引先の金融機関には、事業拡大のために介護事業会社を買収する意欲があることや、将来的には介護ソフトウェアを商品化したいことを日頃から相談していた。一方、同じ神戸市内に拠点を置く株式会社システムプラネットは、後継者不在により神戸商工会議所経由で譲渡先を探索していた。両社の意思が合致し、M&Aによる事業譲渡が始まった。

② 新事業を形にするまで

システムプラネット社の経営状態は非常に良好であり事業譲渡の準備も整っていたため、M&A自体はスムーズに進んだ。しかし、当時のシステムプラネット社の社員の中には、シーナのグループ会社になることを望んでいないものも多く、同社がグループ会社になることで相乗効果を生まれるには、システムプラネットの開発技術者と同社の介護職員の距離を近づける必要があった。物理的な意味でも心理的な意味でも両社の距離を近づけるため、オフィスを移転して、同じフロアで両社の職員が働く環境を構築した。

③ 今後の事業展開

代表の橋谷氏は、システム開発会社を子会社化した効果も、介護保険ソフトウェアの開発だけではなく、高度で効率的な介護施設の提供につながる考えである。今後展開する介護施設では、ベッドや出入口にセンサーを設置し、IoTで管理することで、認知症の方が職員を目を遠くで外に出してしまうことを防ぐなど、入居者の管理を情報システムで高度化することを目標としている。

企業情報

所在地 : 〒652-0803 神戸市兵庫区大開通5丁目2-22シーナ神戸大開ビル
電話 : 078-511-0417
URL : <https://cinea.co.jp>
代表者 : 代表取締役 橋谷 有彦 設立 : 2001年
資本金 : 2,400万円 従業員数 : 125名(グループ全体) 代表取締役 橋谷 有彦 氏

2.新事業の具体的な内容を背景知識も交えて解説

3.新事業を実施したことで得られた直接的な効果と間接的な効果を記載

(2)事例集本編

次ページ以降に事例集本編を記載する。

1 株式会社 ヴァイオス



1. 本事例のポイント

- ✓ 外部環境の変化を的確につかんだ新事業を展開
- ✓ 公的な支援プログラムの有効活用で効率的に事業を展開
- ✓ 現地の大学との連携により海外進出に成功

事業概要

- ・ 浄化槽メンテナンス業者として1967年に創業し、2003年に汚泥リサイクルを、2007年に水処理事業を開始し、浄化槽のし尿処理事業を展開している。
- ・ 近年、汚泥を発酵させるコンテナ型のバイオガス発酵槽を開発し、国内外に導入実績がある。
- ・ 下水汚泥処理後の残渣やメタン発酵後の残渣を肥料として、にんにく等の青果物を生産する農業法人ヨシムラファームを立ち上げ、無駄がなく環境に優しいし尿処理事業を展開している。

2. 新事業の内容

創業当初は浄化槽のメンテナンス業者であったが、**下水汚泥のリサイクルや水処理事業を新事業として展開**している。

処理後の汚泥を有効活用するため、**バイオガス発酵槽を新規開発**し、国内外で導入実績がある。自社工場では発生したバイオガスを用いて発電することで、下水汚泥のエネルギーを余す所なく有効活用する環境に優しい事業を展開している。

また、**処理の際に発生する残渣を安定的に肥料として利用**するため、**農業法人ヨシムラファーム**を立ち上げ、にんにく等の青果物を生産している。

3. 新事業の効果

下水汚泥処理後の残渣は、以前は肥料として近隣農家に無料で配布していたが、**農家の後継者・人材不足**により持続可能な引き取り手の確保が難しくなった。引き取り手がいなくなると、産業廃棄物の処分には相応の費用が発生するため、**自社工場や農場で有効利用**することで安定的で堅実な経営が実践できるようになった。

新事業への取り組みを積極的に行うことは効果的な採用にも繋がっている。プロジェクトを立ち上げて、補助事業として予算がつくことで、産学連携で関わった先生方の学生を筆頭に**専門性の高い方々が自然と集まり、連携・協働**することができた。



下水汚泥のリサイクル設備



汚泥処理の残渣を堆肥として利用

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

下水汚泥のリサイクルは、2007年に**海洋汚染防止法が施行され下水汚泥の海上投棄業者が廃業**したことにより、清掃連合会会長を務めていた当時の代表が**陸上処理の依頼を受けて開始**した。

メタンガスの発酵槽は、**東日本大震災後に再生可能エネルギーが注目を浴びたこと**で、汚泥を発酵させて発生したメタンガスを有効利用することに着想した。

青果物の生産は、**肥料の引き取り手となる農家の減少に伴い、自社で持続可能的に処理する仕組みを作るために事業実施に至った**。

このように、外部環境の変化を的確につかみ、**時代に応じた新事業を展開**している。

② 新事業を形にするまで

メタンガスの発酵槽は**社内で新事業推進課を立ち上げて製品開発を行った**。**県の事業支援プログラム**において**大学技術とのマッチングによる産学連携、新産業支援の補助金を活用した製品開発、開発後の商談会への出展**など、外部と上手く連携して事業を推進した。

海外進出においては、**国内大学のネットワークを活用してタイに進出**している。現地で事業を浸透させるために**タイの大学と連携**し、メタンガス発電を活用したお風呂を現地の方々に体感してもらうなど、ユニークな方法を実践した。**現地大学との連携により事業に対する信頼が高まり**、現在では**タイ国政府も巻き込み発電施設の導入拡大**を目指している。

③ 今後の事業展開

し尿処理事業において、下水汚泥のリサイクルや発電、農作物の肥料など、**無駄のない持続可能なモデルが構築**できたため、**公営機能が移譲された民設民営のし尿処理事業の展開**を目指している。

企業情報

所在地 : 〒640-0112 和歌山県和歌山市西庄295-9

電話 : 073-452-9356

URL : <https://vioce.jp>

代表者 : 代表取締役 吉村 英樹

資本金 : 3,000万円

設立 : 1978年

従業員数 : 56人



代表取締役
吉村 英樹 氏

2 株式会社オーサカステンレス



1. 本事例のポイント

- ✓ より高い認証基準を設定し、品質管理レベルを向上
- ✓ 高齢化した地域の協力工場を内製化

事業概要

- ・ ニッケル合金を中心とした42種もの幅広い金属材料の卸売と、金属加工事業を展開している。アジアNo.1レベルの豊富な在庫と、国内外からの材料調達機能、自社での切断や加工設備によって、顧客からのニーズに迅速に答えることができるのが大きな強みである。
- ・ 取り扱っている金属材料の半数以上は競合がないニッチな商材であるため、堅調に売上を保っている。販路は、国内のみならずアジア圏を中心に広く海外に展開している。

2. 新事業の内容

同社の強みであるニッケル合金の在庫を生かして、新たに航空宇宙分野に販路を拡げた。

新たに商材を仕入れることなく、**既存の製品の仕様を航空宇宙産業向けにマイナーチェンジ**する事で対応できたため、**事業リスクが小さい状態で新事業に取り組む**ことができた。

また、地域の協力工場から設備を譲り受けると同時に、**ベテラン技術者から指導を受ける体制を構築し、加工業務の一部内製化を図ることにより、自社で材料調達から加工まで一気通貫して対応できる体制を強化した。**

3. 新事業の効果

航空宇宙産業に進出するにあたり、すでに取り得しているISO認証に比べて**より要求基準の高いAS9120認証を受けることが必要**となった。

認証活動を通じて従来の品質管理基準を見直すことは、既存の製品に対する品質管理レベルを高めることに繋がった。

また、加工部門の内製化の強化によって、**これまで以上に加工事業の存在感を高めることができ、材料販売と加工品製造の相乗効果で販路を拡大できる体制が整いつつある。**



加工製品の一部



展示会会場の様子

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

創業から前社長までの3代に渡り、「他社にない金属種」の在庫を拡げることによって事業を拡大してきたが、競合他社も出現する中で**金属種の増加だけで事業の拡大を図ることに限界**を感じるようになっていた。2015年の**原油価格の暴落の際、石油・ガス関連分野への販売が大きく減少**したことも同社の強みを生かして新しい分野（販路）に進出し、売上確保を目指す後押しとなった。

また、地域の協力加工工場の経営者が**後継者不在により廃業**を考えているとの話を聞き、設備を譲り受けると共に、**ベテラン技術者から指導を受け、技術力の向上を図る**こととなった。

② 新事業を形にするまで

航空宇宙分野への進出は、2016年に「なにわあきんど塾」（大阪産業創造館）に1年間通った際、卒業制作として会社の中期経営計画を作成することになり、**同社の課題を洗い出す中で生まれた案**である。航空宇宙分野に既に参入している取引先に、既存事業との親和性について相談したところ、**既存の材料がほぼそのまま使える**ことが分かり、新事業として取り組むことを決めた。米国の認証制度（AS9120）に登録するため、**コンサルタントを活用し品質管理レベルの高度化**に取り組んだ。

金属加工技術の継承においては、**設備を譲り受けた工場の社長を技術顧問として迎え、週に3～4日、2名の若手オペレーターへの技術承継を進めている。**

③ 今後の事業展開

アジア圏で開催される展示会及び国内展示会に、それぞれ年間1～2回出展するなどし、新規顧客の開拓を進めている。インターネットによる宣伝は費用対効果が大きく有効であるが、同時に**直接対面での新規客先開拓**を行い、航空宇宙分野を中心に事業拡大を目指している。

企業情報

所在地 : 〒550-0022 大阪市西区本田3-2-4

電話 : 06-6582-6660

URL : <http://www.osc21.co.jp>

代表者 : 代表取締役 矢賀 亘

資本金 : 5,000万円

設立 : 1973年

従業員数 : 60人



代表取締役
矢賀 亘 氏

3 オーティス・ショーワ株式会社



1. 本事例のポイント

- ✓ 取引先の開発情報および顧客ニーズの高度化の情報を把握
- ✓ 既存事業で培った独自の加工技術を活かして新製品を開発

事業概要

- ・ スマートフォン・パソコン・プリンター等に使用するフィルムや両面テープ等の高機能な部材を製造販売している。
- ・ 株式会社昭和電材工業所が前身の企業である。当時から製造している樹脂製のワッシャーは今でも同社の主力製品の一つである。
- ・ 2010年にオーティス株式会社のグループ会社になったことを機に、製品の幅が広がり、業績も向上した。

2. 新事業の内容

従来から製造販売していた電子機器用の放熱シートについて、**新しい素材を使った高性能な新製品を開発**した。

放熱シートとは、PC・ゲーム機・スマートフォン・タブレット等の電子機器に使用されている、熱を外部に逃がす部材であり、グラファイト（黒鉛）やシリコンが素材として多く使用される。

同社は、**近年の電子機器の高性能化による放熱シートへのニーズの高度化**に应运、放熱性能の高い放熱シートを開発して製造販売した。

3. 新事業の効果

オーティス株式会社のグループ会社になったことで、新規顧客の獲得、生産ラインの効率化、製造商品の多品種化など、経営に様々な好影響が出ており、**グループ会社化する前と比較して経営状態は大きく好転した**。放熱シートの販売も多品種化の効果の1つである。

新製品の放熱シートそのものの売上が拡大しただけではなく、放熱シートの用途である自動車パネル、カメラ及びパソコンに使われる様々な機能材と放熱シートを組み合わせた提案もしやすくなったことで、**機能材事業部門の収益は新製品を販売する前と比較して大幅に拡大した**。



放熱部材



自動貼り合わせ装置（自社開発）を含む連結プレス機

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

同社は従来からシリコン素材の放熱シートを製造していた。2014年頃に同社の取引先である素材メーカーから、シリコンに変わる、**熱伝導率の高い新素材を開発した**という情報を同社の社員が**入手**した。その頃、電子機器が高性能化して発生する熱量が増え、高性能な放熱シートのニーズが高まっていた。**調達先の素材メーカーの技術力を活用**して、顧客ニーズの高度化に対応できると考え、従来より高性能な放熱シートの開発に着手した。

同社では研究開発の専任職は設けておらず、**製造を手掛ける技術系社員が研究開発も兼任**している。今回も**製造現場と研究開発を兼任する社員が技術情報を入手**したことが、新事業のきっかけとなった。

② 新事業を形にするまで

新素材の性能を活かした商品を開発するには、新製品用の加工技術を確立する必要があった。放熱材を放熱シートに加工するには、**単に素材を切り抜くだけでなく、素材を多層化するための両面テープを貼り付けるなどの加工技術が必要**である。多層化する際に障壁となる、材料がばらける、ほつれる、位置がずれるといった問題を、**従来の放熱シートの製造で培った加工技術を活かして**解決した。

③ 今後の事業展開

今後もパソコンやタブレット市場は伸びると予想されるので、引き続き放熱シートの販売を伸ばしていく一方、次世代通信システムである**5Gに対応する製品を開発**するなど、さらなる製品開発を今後も展開していく考えである。

企業情報

所在地 : 〒570-0042 大阪府守口市寺方錦通3-7-6

電話 : 06-6997-1085

URL : <http://www.otisshowa.co.jp>

代表者 : 代表取締役 佐山 修一

資本金 : 5,000万円

設立 : 1968年

従業員数 : 42人



代表取締役
佐山 修一 氏

4 株式会社春日野運送



1. 本事例のポイント

- ✓ 社員の待遇や職場環境の改善による従業員拡大
- ✓ 顧客からの要望に応える形で業績を拡大

事業概要

- ・ 大手運送会社に勤めていた現代表の春日野敏久氏が1987年に独立して創業した運送会社。軽貨物での宅配サービスから事業を始め、信頼を積み重ね、徐々に関西や北陸圏へ事業規模を拡大した。
- ・ 主要な顧客は大手輸送業者。敦賀を拠点として、敦賀・舞鶴・新潟港を発着するフェリーを利用し、北海道向けの貨物を中部、関西、関東から幹線輸送するネットワークを展開している。
- ・ フェリー事業者と積極的に連携することで、効率的な貨物輸送を実現している。

2. 新事業の内容

同社の事業は、**大手輸送業者の拠点間の長距離定期輸送**である。大手輸送業者は自社の物流網の一部を協力企業に委託することで巨大な物流網を構築している。同社も他の協力企業と連携しながら、大手輸送業者の長距離拠点間輸送を担っている。

同社の**新事業は、運送ルートの拡張**である。従来は、敦賀を拠点としながら北海道・関西・中京を主要な運送エリアとしていたが、**2016年頃から運送エリアを九州にも拡大し、北海道と新潟にも営業所を開設した。**

3. 新事業の効果

運送エリアの拡張に成功したことで、従来よりも**運送ルートが増え、業績の拡大に直結した。**

運送ルートの拡大に伴い、従業員規模や保有車両数を拡大したことで、繁忙にに合わせて業務の融通を社内調整しやすくなったという効果も表れた。

従業員規模を拡大したことで、社屋の建て替えや食堂の運営や社員交流などの定着率向上のための取組をしやすくなり、さらに従業員を拡大しやすくなったという好循環が生まれた。



春日野運送の本社社屋



春日野運送の保有車両

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

運送業界が人手不足であることを背景に、主要顧客である大手運送会社から同社の担当ルートを従来よりも拡張して博多拠点と他拠点間の運送も依頼したいという要望が入り、この要望に応える形で事業拡大に至った。同社がこのような要望に応えられたのは、過去に効率的な物流方法の提案などで信頼を獲得してきたこともさることながら、従業員規模の拡大に成功したことが大きな要因である。従業員規模を拡大できた理由の一つは、高待遇で求人広告を出して採用を増やしたこと、もう一つは社屋に食堂を併設して居心地の良いロッジ風の空間に建て替えたり、様々なイベントなどで従業員の交流を促進したりして、離職率を低下させたことである。一つ一つの取組自体は目新しいことではなくとも、従業員を大切にする一貫した社長の想いが従業員規模の拡大に繋がってきた。

② 新事業を形にするまで

働き方改革の意識が高まる近年、トラック運転手の労働時間の削減が求められており、運送ルートの拡張を実現するには、フェリー事業者との連携をさらに強化するとともに、他の運送会社との連携が不可欠であった。同社では、例えば敦賀から九州へ貨物を運ぶ際には岡山付近で協力会社と中継する輸送形態を運用して、トラック運転手が日帰り出来るコース作りをしている。同社社長自ら他の運送会社を訪問して多くの協力関係を築いてきた。

③ 今後の事業展開

同社社長は、さらなる運送ルートの拡大に意欲的である。2019年に始まった敦賀～博多間の定期運航を機に、博多エリアの運送をさらに拡張する予定である。また、関東エリアにも営業所を構え、関東エリアと日本各地をつなぐ物流網も構築しようとしている。同社は今後も物流網の拡大や効率的な運送ルートの提供を目指して、事業を発展させていく考えである。

企業情報

所在地 : 〒914-0823 福井県敦賀市杓見164号16番2

電話 : 0770-23-5153

URL : <https://kasugano-exp.com>

代表者 : 代表取締役 春日野 敏久

資本金 : 1,000万円

設立 : 1987年

従業員数 : 60人



代表取締役
春日野 敏久 氏

5 関西ロール株式会社



1. 本事例のポイント

- ✓ 顧客の声から新事業のニーズを察知
- ✓ 大企業の特許をもとに新製品を開発

事業概要

- ・主に自動車用タイヤの製造に利用する金属ロールを使ったゴム混練機を製造。国内タイヤメーカーが主な顧客。中国、台湾のゴム混練機メーカーが低価格で市場参入し、競争が激化している。
- ・ゴム混練機での作業中の事故を無くすことが求められている中で、新事業であるゴム混練機の安全装置を製造販売。また、安全装置そのものを販売したり、ロール混練機に後付けするタイプなど、新事業の幅を広げている。

2. 新事業の内容

主力製品である金属ロールを使ったゴム混練機を安全に利用するための安全装置を製造。

大企業の「ロール混練装置の安全装置」の特許の独占使用権を得て、**ゴム混練機用の安全装置を製造した**。自社のゴム混練機に安全装置を付加して販売するほか、様々な機器に安全装置として後付けすることが可能であるという特徴を活かして、**ゴム混練機以外の機器の安全装置としても販売**。

新事業が既存の主力製品の付属装置になるとともに、従来とは異なる業界への新規開拓を実現している。

3. 新事業の効果

従来の安全装置や安全を確保する方法に比べ、安全性、生産性や使い勝手の面でも高い機能を有する安全装置を製造できた。この装置を自社のゴム混練機に付加することで、**海外の安いゴム混練機に対する競争力の確保につながっている**。また、他社も含めた**既存のゴム混練機に後付けすることもでき、販路が拡大**できた。

さらに、ゴム混練機に限らず、様々な機械に後付けすることもできるため、**安全装置を従来は全く付き合いのなかった取引先にも販売**することができるようになった。そして、安全装置の利益率は高く、業績安定にも寄与している。



安全装置の標準装備



安全装置付きの研究開発用高性能ロール混練機

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

主力製品である金属ロールを使ったゴム混練機での作業中に、金属ロール部分に手指を挟む事故が起きることがあり、顧客の中には、事故を起こさないためには、ロールゴム混練機の使用をやめるべきという意見さえあった。

また、主要取引先である国内タイヤメーカーが海外進出していくなかで、**中国や台湾の海外のゴム混練機メーカーの技術力が高まり、低価格の製品によって、国内のゴム混練機メーカーの市場を奪っていくようになった。**こうしたことが重なり、自社の業績が悪化し、**市場縮小や海外メーカーに対抗するためにも、新事業である安全装置の開発に乗り出すこと**にした。

② 新事業を形にするまで

大企業が社内の工場で使用している「ロール混練装置の安全装置」があることを知った。ただし、その大企業は、安全装置を他社に販売して万が一事故が発生した場合の製造物責任（PL）のリスクを考慮し、社内利用にとどめていた。そこで、**大企業との交渉の末、その装置の特許の独占使用権を得て、ゴム混練機用の安全装置を製造**することができるようになった。

③ 今後の事業展開

安全装置の需要は、国内にとどまらない。例えば、日本企業が中国に進出した場合、工場で事故があると、現地の行政から厳しい指導を受けることになる。そのため、**安全装置への投資に積極的であり、海外へ販路も広がっている。**また、従前から経営コンサルタントに様々な面からアドバイスをもらっており、その結果、社内技術部門の整備など**社内体制を充実させることができたことで、低価格ロール機の開発にも乗り出すなど、積極的に新事業展開につながっている。**

企業情報

所在地 : 〒551-0002 大阪市大正区三軒家東3丁目11番54号

電話 : 06-6552-7171

URL : <http://kansai-roll.co.jp>

代表者 : 代表取締役 高木 康彦

設立 : 1949年

資本金 : 3,000万円

従業員数 : 55人

6 京都機械工具株式会社



1. 本事例のポイント

- ✓ 顧客ニーズを既存製品のIoT化に活用
- ✓ 専門人材の採用や外部企業との連携を推進

事業概要

- ・ 自動車整備用工具、医療用工具及び関連機器の製造販売を行っている。主な市場は自動車のアフターマーケット（維持管理、修理等）である。
- ・ 近年では自動車整備機器のIoT化や、整備点検用アプリを開発しており、計測管理や作業履歴のデータを用いて、人的なミスを減らし現場の安全性を高めることに一役買っている。

2. 新事業の内容

人作業のIoT化をテーマにIoTツールとソフト開発を新事業として展開している。特に**無線通信式トルクレンチ「トルクル」**については、既存のレンチに取り付けるだけでIoT化が可能であり、電子端末の専用アプリと連携させることで測定結果を簡単に記録することができる。

また、次世代作業トレーサビリティシステムである「作業支援ソフトウェア」を開発すると共に、作業工具メーカーの強みを活かし、受託アプリや作業内容に応じた測定具などハードの受託開発もしている。さらに、他社との協業により、**ARやRFIDを活用したソリューションの提供**も行っており、**メンテナンスの効率化**に大きく貢献している。

3. 新事業の効果

機器のIoT化による計測管理や作業履歴に関するシステム開発を展開したことにより、**取引先や引合いの増加に繋がった**。特にトルク管理においては、勘やコツに頼る側面が強く、数値を残す事は少なかったが、品質管理の高度化を提案することで、**ものづくりやメンテナンスの品質並びに、安全管理のレベルアップに寄与し、社会に対して大きな貢献ができています**。

また、新事業を展開する上で、IT機器やシステム管理、アプリ開発などを得意とする**人材を雇用したことにより、多様な考えを持つ人が増え、これまでにない発想や柔軟な考え方で物事に対応できる社風に変化してきている**。



4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

自動車の電動化により、従来の自動車と比較すると部品数や作業工程が減り、**工具需要が縮小**することが見込まれることや、整備事業者も高齢化などを要因として減少することが考えられるため、**自動車業界以外への進出も含めた新規事業を検討**する必要が生じた。

また、整備に起因する事故など、**メンテナンスの社会的責任**が高まる中、トルク管理においては、**勘やコツに頼った定量的でない整備手法が浸透**しており、**高い安全性が保てている**とは言い難い状況であったため、より高い安全性を提供する必要性を感じていた。安全性に対する**顧客ニーズ**を吸い上げることで、顧客の求める既存製品のIoT化に取り組んだ。

② 新事業を形にするまで

IoT関連の技術開発は**専門の部署を新たに立ち上げて**実施した。技術開発においてはIT機器やシステム管理などの**専門性が高い人材の中途採用**や、これらの技術に強みを持つ**外部企業と連携**することで従来の社内にはなかったアイデアや手法を用いて新事業を推進した。

また、古くより特殊工具の販売を現場に向けて行っていたため、工具を利用する**現場ニーズを的確に把握**できていたことから、**利用者目線に立った技術開発**により事業展開が円滑に進んだ。

③ 今後の事業展開

IoT関連製品の販売は現在は国内が主であるが、今後の**海外への進出を見据えて海外の見本市に出展**している。ヨーロッパを中心に生産工程のIoT技術導入が進められているため、まずは**ヨーロッパでの販売展開を想定**している。国内外における生産・販売の仕組みが構築され、安定的に経営ノウハウを身につけた後には、**世界各国へ販路を拡大**することも検討している。

企業情報

所在地 : 〒613-0034 京都府久世郡久御山町佐山新開地128番地

電話 : 0774-46-3700

URL : <https://ktc.co.jp>

代表者 : 代表取締役社長 田中 滋

資本金 : 103,208万円

設立 : 1950年

従業員数 : 219人



代表取締役

田中滋 氏

7 極東産機株式会社



兵庫県

1. 本事例のポイント

- ✓ 社長がトップとなり、コア技術を産業機器として外販するプロジェクトを推進
- ✓ 人手不足を背景とした、自動化・省力化投資に対応した製品を開発
- ✓ 本業の畳関連ビジネスにおいても、変化に対応した新ビジネスを展開

事業概要

- ・ コンピュータ式畳製造装置のトップシェアメーカーであり、全国の畳店を顧客としている。畳製造装置以外にも、建物の内装工事に使用する壁紙の自動糊付機もトップシェアを誇る。
- ・ 自社のコア技術を活用した、オーダーメイドの産業機器、食品機器を開発・販売。また、市場縮小が続く畳業界においては、畳店のコンサルティングも含めた生き残り戦略の提案を行っている。

2. 新事業の内容

本業である畳製造装置、内装工事用機械の設計・開発・生産を通じて培ってきた**自社のコア技術**を、オーダーメイドの産業機器の設計・開発・生産に生かし、産業機器分野を成長させた。今では、リチウムイオン電池製造装置（スリッター等）は、電池需要の拡大により、主力製品に成長した。

また、食品機器では、**だしやみそ汁の定量供給機（マルチディスペンサー）**が、大手飲食チェーンに採用されたことで、主力製品となった。

ほかにも、既存の畳関連ビジネスでは、畳市場の縮小や畳に対するニーズの変化に対応し、様々な機能性を持った特殊畳などの新製品を開発している。

3. 新事業の効果

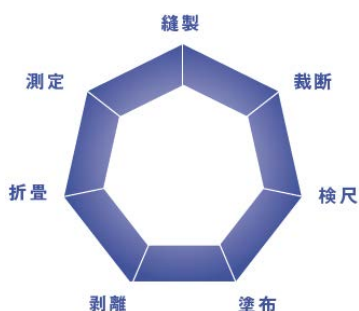
従来は、売上高の大半を畳製造装置や内装機器・工具関連の製品が占めていたが、**新事業の製品の売上が伸びてきたことで、収益の柱として成長している。**

また、**利益率は従来の製品群を上回っており、業績が安定するようになった。**

それとともに、新事業実施による効果として、従来は付き合いのなかった業界とのつながりができたり、**大手飲食チェーンに自社のロゴが入った製品が置かれることで、知名度が高まるという効果もあった。**それらは人材採用にもつながり、本業と新事業の両輪がうまく組み合わせることでこれらの効果が得られた。



リチウム電池製造用産業機械



新事業を支える7つのコア技術



だし・みそ汁兼用卓上ディスペンサー

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

住宅着工戸数が減少とともに畳・内装関連市場が縮小してきたことに加え、リーマン・ショック後の業績回復をめざす中で、**社長をリーダー、研究開発本部の開発者をメンバーとするプロジェクトを設置し**、自社の強みを洗い出した。すると、既存の事業で培ってきた「裁断・検尺・塗布・縫製・剥離・折畳・測定」の7つのコア技術を有することが明らかとなった。自社の得意分野であるコア技術を生かすことで、オーダーメイドの産業機器の設計・開発・生産を新事業として成長させるため、**コア技術をホームページへ掲載、カタログ化し、社外に積極的に売り込むこと**にした。

② 新事業を形にするまで

コア技術を社外にPRしたことで、ホームページからの問い合わせや、既存取引先や金融機関からの紹介などにより、**産業機器分野での新規受注先を獲得**することができた。

また、食品関連機器の製造も手掛けており、**著しい飲食業界の人手不足による自動化・省力化機器が求められる背景から、だしやみそ汁の定量供給機（マルチディスペンサー）が大手飲食チェーンへ納入されるとともに市場への浸透が進んでいる。**

③ 今後の事業展開

コア技術を生かした産業機器分野の売上・利益ともに拡大しているが、**本業である畳関連の事業においてもネットを活用し、JA・ホームセンター等と提携した畳表替え事業の仲介ビジネスを行ったり、高齢化や防災などの社会的ニーズに対応した機能性畳製品を次々に生み出すなど、変化への対応を続けている。**今後も新事業分野をさらに成長させ、それらの売上高比率を40～50％程度まで拡大させていくことで、同社全体の売上拡大をめざしている。

企業情報

所在地 : 〒679-4195 兵庫県たつの市龍野町日飼190番地

電話 : 0791-62-1771

URL : <https://www.kyokuto-sanki.co.jp/>

代表者 : 代表取締役社長 頃安 雅樹

資本金 : 6億3,111万円

設立 : 1948年

従業員数 : 275人



代表取締役社長
頃安 雅樹 氏

8 株式会社シーナ



1. 本事例のポイント

- ✓ 自社事業を補完するM&Aを実施
- ✓ オフィスを工夫することによるM&A先社員との相互理解の向上

事業概要

- ・ 「あきらめない介護」「明るい老後」「望まれる給食」をキーワードに、地域密着型のデイサービスやサービス付き高齢者向け住宅事業などを主に展開している。
- ・ システム会社である有限会社システムプラネット、介護業界専門の人材派遣会社である株式会社アーチスタッフサービスを傘下に置く。

2. 新事業の内容

介護保険業務支援システムなどを開発するシステム会社「有限会社システムプラネット」をM&Aにより子会社化したことで、**介護施設運営のシステム開発を行う体制を構築した。**

例えば、一般的な介護施設では給食事業を外部に委託している一方で献立へのクレームは現場の介護職員に寄せられるため改善が難しいが、**同社が開発した献立の評価システムでは、集計結果を給食事業部の責任者が早く確認できる。**

また、介護施設では、どの資格を持つ者が何名従事していたかを日々記録しておき、行政指導の際にその記録を提出する必要がある。この業務も**システム開発により効率化した。**

3. 新事業の効果

介護事業とシステム事業が一体化したことで、**介護施設運営用のシステムを低コストで開発できるようになった。**

また、今後開業する予定の介護施設において提供予定である、**IoT技術を活用した高度で効率的な介護サービスの開発**にもつながった。

なお、M&Aの効果としては、有限会社システムプラネットが従来から販売していた**介護保険業務システムのクラウド版をリリースするにあたって、介護現場で働く同社職員の使い勝手などの意見を反映できる**という点もあげられる。



シーナが提供する介護施設の風景



シーナが提供する介護施設の風景

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

代表の糟谷氏は、同社を創業する前に介護ソフトシステム会社の営業としての勤務経験があり、介護事業のシステム化の重要性を認識していた。取引先の金融機関には、**事業拡大のために介護事業会社を買収する意欲があることや、将来的には介護ソフトサービスを商品化したいことを日頃から相談していた。**一方、同じ神戸市内に拠点を置く有限会社システムプラネットは、**後継者不在により神戸商工会議所経由で譲渡先を探索していた。**両社の思惑が合致し、M&Aによる事業譲渡が始まった。

② 新事業を形にするまで

システムプラネット社の財務状態は非常に良好であり事業譲渡の準備も整っていたため、M&A自体はスムーズに進んだ。しかし、当時のシステムプラネット社の社員の中には、シーナのグループ会社になることを聞いて驚いたものも多く、**両社がグループ会社になることで相乗効果を生み出すには、システムプラネットの開発技術者と同社の介護職員の距離を近づける必要があった。**物理的な意味でも心理的な意味でも両社の距離を近づけるため、オフィスを移転して、同じフロアで両社の職員が働く環境を構築した。

③ 今後の事業展開

同社代表は、システム開発会社を子会社化した効果を、**介護保険ソフトウェアの開発だけではなく、高度で効率的な介護施設の提供につなげる**考えである。今後開業する介護施設では、ベッドや出入口にセンサーを設置し、IoTで管理することで、認知症の方が職員の目を盗んで外に出てしまうことを防ぐなど、**入居者の管理を情報システムで高度化することを目指している。**

企業情報

所在地 : 〒652-0803 神戸市兵庫区大開通5丁目2-22シーナ神戸大開ビル
 電話 : 078-511-0417
 URL : <https://cina.co.jp>
 代表者 : 代表取締役 糟谷 有彦
 資本金 : 2,400万円

設立 : 2001年
 従業員数 : 125名（グループ全体）



代表取締役
糟谷 有彦 氏

9 株式会社繁原製作所



1. 本事例のポイント

- ✓ 付加価値・収益性の高い小ロット対応への転換
- ✓ 積極的な設備投資と人材育成

事業概要

- ・ 本社を東大阪に置く、試作品や小ロットの部品の製造に特化したメーカーである。
- ・ 高い歯車加工技術や3D加工技術を保有しており、同社で設計・製作・検査の全工程を一貫して請け負っている。
- ・ 最新鋭の設備を数多く揃え、様々な顧客のニーズに迅速に対応できる体制を整えている。

2. 新事業の内容

電気自動車向けの多段減速機の製作販売を行っている。減速機というのは、従来のガソリン車のトランスミッションに相当し、**電気自動車では一般的な部品**となっている。

電気自動車であっても、発車や坂道を登る際の推進力は当然求められ、高出力のモーターを搭載する必要があった。しかし、そういった**モーターは高価でかつ、低速走行時の消費電力が大きい**という欠点があった。その問題を解決するのが減速機である。減速機を用いることで、**消費電力やモーターの費用を同時に抑える**ことが可能となった。

同社は電気自動車に**多段減速機を搭載すること**を提案し、**市場のパイオニア**となった。

3. 新事業の効果

多段減速機は、高い歯車加工技術が求められるため**付加価値が高い**。同社で従来行ってきた試作品製作とも親和性が高く、**収益を最新設備の投資に回す**ことができている。また、大企業OBの採用や社員の技能検定の取得支援といった**人材への投資も積極的に行っている**。さらに高い技術力が認められたことで、他企業から**新製品の設計への協力**を依頼される機会も生まれた。

また、同社の減速機を搭載した電気自動車が**レースで好成績**を得ており、**メディアにも取り上げられる**といった広告効果も得られている。

他にも、最先端分野の製品を取り扱っていることは**工場見学の依頼**にも繋がっており、**国内外から年間計1,000人程度の見学**を迎えている。



同社で保有する数多くの最新設備



非常に高精度な歯車加工技術を持つ

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

以前同社では、**歯車部品の量産を主に手掛けていた**。しかし、1社への売上の依存度が高いという課題があったため、**商品の多角化・高付加価値化を進めていく**と決めた。その中で高い精度・単納期が求められる、試作部品やレーシングカー向け部品の製作を手掛けるようになった。その流れを加速しようと**大枠の設備投資を実施した直後にリーマンショックが発生し、一時は廃業も検討していた**。その危機を救ったのは、**試作品製作で培った高い技術力**であり、複数の大企業からの声かけにより、無事乗り越えることができた。

② 新事業を形にするまで

2010年に、おおさか地域創造ファンドの「**大阪産EV開発プロジェクト助成金**」を活用して電気自動車の部品製作にとりかかった。電気自動車に搭載する軽量化された小さいモーターでは、十分な推進力を得られないと考え、**同社のもつ歯車加工技術を活用した多段減速機の開発に成功した**。

しかし、当時「**電気自動車に多段減速機は不要**」と言われていた。そこで**実証実験車両を同社で製作し、実際の走行テストを行い有効性をアピールした**。すると、減速機の有効性が認められるようになった。さらに、走行テストのデータを基に改良し、**日本の電気自動車のレースに出場したところ、好成績を連発**。2014年度からはシリーズチャンピオンを3連覇し、業界での地位を確立した。

③ 今後の事業展開

今後は電気駆動の小型モビリティへの展開を考えている。また、技術力もさらに磨き続け、電気自動車、エンジン自動車を問わず**国内でトランスミッションを供給し続けることができるサプライヤーとなることを目指している**。さらに、**再生可能エネルギー分野の進出に向け、排熱発電機エンジンに関する設計・製造**を行っており、実証実験に参画している。

企業情報

所在地 : 〒578-0973 大阪府東大阪市東鴻池町5-2-7

電話 : 072-962-8411

URL : <http://www.shigehara.co.jp/>

代表者 : 代表取締役 繁原 秀孝

資本金 : 3,800万円

設立 : 1981年

従業員数 : 48人



代表取締役
繁原 秀孝 氏

10 株式会社トモエシステム



1. 本事例のポイント

- ✓ 顧客との共通価値を創造、開発・提案型営業を実施
- ✓ 「つなぐ力」を発揮し、世界動向の変化を見据えてグローバル展開

事業概要

- ・ 創業70余年、神戸に本社を有する建設、農業、工場などの現場で使われている産業機械部品の専門商社。中でも建設機械（以下「建機」）に強く、油圧ショベル市場では世界のメーカー70%以上、国内メーカーのほぼ100%と取引している。また、信用の歴史に基づいた「つなぐ力」で国内外のサプライヤー約800社から約5,000アイテムを調達し、メーカーの生産ラインへ納入中。
- ・ 「ともに創る」を旗印に商社でありながらサプライヤーとメーカー両者の意向をくみ取った提案力と開発力を併せ持ち、他社にはない付加価値を顧客である建機メーカーへ提供している。

2. 新事業の内容

国内外の人口構成や経済成長見通しなどのマクロ経済社会の環境変化を基にした経営判断のもと、海外での需要拡大に対応して、グローバル展開を強化した。

拠点づくりは、まず海外展開に必要な人材の積極的な人材採用をし、2009年に中国に進出。次いでタイ、アメリカへ進出している。現在は海外拠点に20数名近くの現地スタッフを配置し、順調に海外需要の取り込みが図られている。

商品政策としては、海外サプライヤーとの積極的な取り組みを図り、その構成比は年々拡大を続けている。

3. 新事業の効果

建機市場は、景気連動型産業でありながらも右肩上がりの成長は間違いなく、一方で、中長期的には「少子高齢化による労働力人口の大幅減少」「ボーダレスな競争社会の激化」が現実となった。会社の最大の財産である「社員一人ひとりが生産性を向上し、イキイキと安心して働ける環境づくり」と「グローバル化に対応できる多様な人材の確保」が急務の課題となった。

そこで「ダイバーシティ経営」と「働きやすさと働きがい追求」を推進。これが評価され、兵庫県初のホワイト企業アワード受賞を始めとする多くの受賞・認定の運びとなった。



多数の各種認証・表彰等の実績

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

経営上の意思決定は、国内外の人口構成や経済成長見通しなどのマクロ経済社会の環境変化と顧客動向を基にし、**外資系企業のマーケットの経歴を有する現社長の知見**をいかしている。**建機部品というニッチ分野で国内需要が僅かな市場に反し、間違いなく需要が拡大する海外市場に対応するよう拠点づくり、政策的な海外仕入先拡大などグローバル展開を図った。同時にこれに必要な人材確保に取り組むために、積極的に人材を採用、教育を実施した。**

② 新事業を形にするまで

専門商社であるが、**顧客・取引先との密なコミュニケーション**によって、メーカーニーズとサプライヤーシーズを理解し、そこに自社アイデアを加えるなど提案型・開発型の営業を行っている。**リーマン・ショック直後の2009年に中国に進出。**中国政府の公共投資拡大の波に乗り、活況な業界に支えられ、こうした営業スタイルを強みとして、全社の業容が近年大きく拡大した。中国での成功を受けて、2012年にタイに進出し、2014年にアメリカへ進出。**世界の大手建機メーカーとの取引も拡大しつつある。**

③ 今後の事業展開

建機市場の中心的市场は、中国であるが、**政策的に中国国内メーカーが優遇されると見込まれる。**メーカー、サプライヤー、自社の三位一体となり、「**ともに創る**」ビジネスモデルの強みを**発揮し同市場の拡大を図る**ほか、未開拓な海外市場の攻略も進める。また、ショベルカー部品取扱いの圧倒的な商流の強さを活かして、**他の建機への横展開も進める。**これらの源は社員であり、**お取引先との信頼関係を高め、自社のプレゼンスが少しでも上がるよう引き続き取り組みたい。**

企業情報

所在地 : 〒652-0803 神戸市兵庫区大開7丁目1番17号
 電話 : 078-576-1088
 URL : <http://www.tomoe-system.co.jp>
 代表者 : 代表取締役社長 柳瀬 秀人
 資本金 : 1,000万円

設立 : 1951年
 従業員数 : 80人



11 細田工業株式会社



1. 本事例のポイント

- ✓ 技術と営業の両方を兼ね備えた社員の育成
- ✓ 徹底したマニュアル化と現場への権限委譲で生産性向上
- ✓ アフターフォローの充実とブランドの確立

事業概要

- ・ 主にもやし、麺類、野菜・カット野菜の食品関連の自動化機器の製造・メンテナンスを行っている。
- ・ 特許取得数は香港・タイ・韓国・中国など国内外合わせて42である。顧客のニーズに合わせて機器の設計を行う開発力に強みを持つ企業である。

2. 新事業の内容

創業以来、顧客のニーズにスピーディにこたえる形で機器の開発・更新に係る性能アップに取り組んできている。

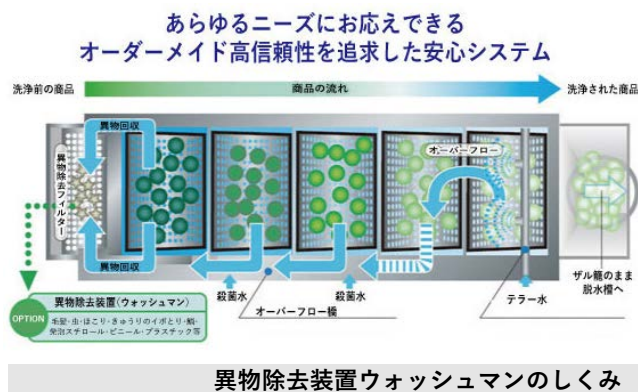
近年、混入している虫を除去できる装置を開発している。カット野菜用機器は異物（主に虫）の除去が開発上の大きな課題であり、特に足があるタイプの虫は、野菜にしがみついたため非常に除去が困難である。光学除去など様々な技術を駆使し、混入した虫を除去する機能を有する装置を開発し、間もなく製品化予定である。

3. 新事業の効果

ある有名企業への納入にあたり他社と競合した際に、メンテナンス等の対応力が高く、顧客の要求に応える姿勢が評価され、価格面で劣勢だったにもかかわらず受注できた。

この経験もあり、各装置について原価を把握の上、現場で安易に値下げしない方針を社内で徹底している。

顧客が求める品質の良い機器を、同社が求める価格で提供することで利益につながっている。



4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

過去に開発計画に基づいた開発を行ったこともあるが成功せず、基本姿勢としては**顧客が困っていること・ニーズを起点に開発**している。ニーズの獲得では**現場の社員が顧客の要望を掘り上げる**という形で行っている。そのため、**営業と技術を両立している社員が多く**、そのような社員には“営業技術”という肩書がつけられている。営業が技術面の対応（メンテナンスなど）を行い、社内打合せにも出席するので**他社よりも専門的な知識が身につく**、**商談の場で顧客からの要求に即答できる**という仕組みであり、競合他社に差をつけることができています。

② 新事業を形にするまで

開発にあたっては、大阪産業技術研究所等**外部の研究機関とも積極的に協働**している。基本姿勢としては**社員を活用し**、それでも**対処できないときは外部機関も利用する**という方針である。

新商品の開発に関しては**開発や営業に社長が口出しをすべきでない**という考えのもと、**現場に権限委譲**しており、現場から経営層への顧客ニーズや開発状況の**フィードバックの仕組み**があり、**人事考課の査定時に新装置開発の状況報告**をさせている。また、売れる見込みや市場規模の調査をしながら開発を行っている。

③ 今後の事業展開

新事業を会社の成長につなげるために、**売上より利益を目標にして経営**している。各装置について**原価を元に販売価格を設定し**、**自社の利幅を明確に社内ルール化**することで**現場で安易に値下げできないように**している。

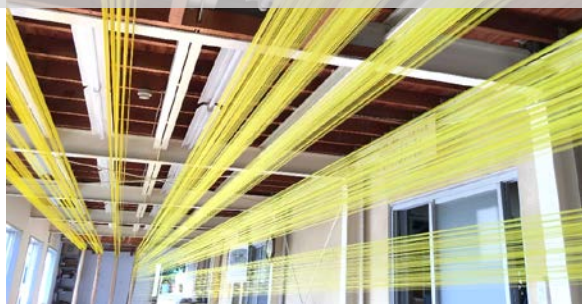
企業情報

所在地 : 〒581-0063 大阪府八尾市太子堂2-2-38
 電話 : 072-994-1684
 URL : <https://www.hosoda.jp/>
 代表者 : 代表取締役社長 細田 信昭
 資本金 : 5,750万円

設立 : 1970年
 従業員数 : 94人



12 丸三ハシモト株式会社



1. 本事例のポイント

- ✓ 需要調査を行った上で自社製品を海外展開
- ✓ SNSを活用した細やかな情報発信・交換によるブランドの構築
- ✓ 時間をかけて、持続可能な事業展開を推進

事業概要

- ・ 邦楽器を中心とした国内外の楽器の絹弦の研究開発・製作を行う。近年は、邦楽器弦製作で培ってきた技術力を活かし、中国や台湾向けの楽器弦の製造を行っている
- ・ 邦楽器の弦製造会社は日本国内に7社のみという状況下で、業界全体で技術の保存・継承に取り組むことも念頭に研究活動を行っている。
- ・ 定番製品に加え、オーダーメイドの弦製作や文楽等の伝統芸能に使われる糸の製作も行っている。

2. 新事業の内容

絹弦は中国楽器でも使用されていた事実がありながらも、**2011年当時、現地では生産者がいない**ことを知り、既存の技術力を活かし補助金等も活用しながら**1年間かけて商品開発**を行った。**現地の楽器店への市場調査**や、東京の**東洋音楽研究家**に協力を仰ぎ古い文献資料を収集しながら2012年に試作品を完成させ、**中国で開催された国際楽器展示会に出展**し、現地の顧客を獲得した。

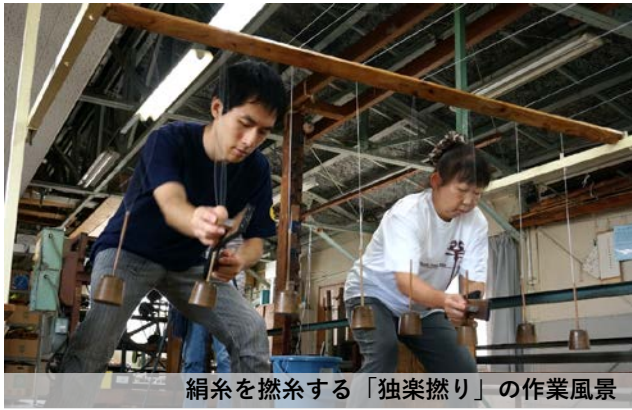
展示会以後も**SNS等を通じて情報交換や製品のフォローアップ**を継続し、顧客からの**要望に細やかに対応**することで**ブランドへの信頼感を構築**し安定的な受注につなげている。

3. 新事業の効果

中国の新たな顧客からの大量のリピート購入につながった。

また、中国・台湾両国で、伝統楽器関係者の間で絹弦のことは丸三ハシモトに聞けば分かるという認識が広がり、**伝統楽器全般に関する様々な情報が入るようになり、データの蓄積**につながった。

さらには、中国での新しい取組をメディアやSNS等で発信すると、事業のヒントをもらおうと邦楽業界から相談を持ち掛けられるようになり、**技術向上や保存のための情報交換が活性化**してきている。



絹糸を撚糸する「独楽撚り」の作業風景



中国で開催された展示会に出展したときの様子

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

会社としてTV局の取材を受けた際に、中国では文化大革命頃より、**絹弦を制作できる技術者が皆無**ということを知った。アジア圏の楽器は元々絹弦が用いられているものが多く、需要調査を行ったところ、**製作できる製品と市場の需要が適合していることが分かった。**

また、同社の絹弦は**競合製品と比較すると高単価**ではあるものの、中国人は**日本ブランドに対する安心感が絶大**であり、品質にこだわりを持つ人も多いため購入する層は確実にいると考え、1年かけて製品開発を行った。上海には**信頼できる現地代理人を設置**しており、**現地での営業活動を任せる**ことで、スムーズに事業を進めることができています。

② 新事業を形にするまで

ブランドの浸透をじっくりと促すために、現地に出向き数多くのトッププロ演奏家と交流を持ち信用と信頼を得た。その後は**SNSを通じて中国・台湾の顧客とのコミュニケーション**を取り続けている。また、新事業に取り組む際には、**補助金を有効に使うが頼りきりにならないよう会社の通常業務の継続と両立しながら時間をかけて実施**することを心掛けている。

③ 今後の事業展開

情勢の変化等により海外取引が中止になった場合も鑑み、**国内での売上比率は8～9割を維持**していくのが目標である。メディア等には中国での取引を取り上げられることが多いものの、**基本的な立場はあくまでも和楽器の弦メーカーでありたい**と考えている。邦楽器弦製造会社は廃業が相次ぎ、国内では7社のみとなっているため**別会社の製品も研究し、業界全体で技術を守っていく使命**を強く感じている。

企業情報

所在地 : 〒 529-0425 滋賀県長浜市木之本町木之本1427
 電話 : 0749-82-2167
 URL : <http://www.marusan-hashimoto.com/>
 代表者 : 代表取締役社長 橋本 英宗
 資本金 : 1,000万円

設立 : 1958年
 従業員数 : 12人



代表取締役社長
橋本 英宗 氏

13 株式会社都給食



1. 本事例のポイント

- ✓ ターゲットを絞ってニーズに応えることで事業を拡大
- ✓ 社員へのビジョンの共有や風通しの良い職場環境づくりに注力

事業概要

- ・ 事業所や厚生施設、官公庁の庁舎、研修所における社員食堂及び、大学や高等学校専門学校の学生食堂を運営している。2018年には食堂の運営数が100を超え、北は福知山、西は伊丹、東は名古屋、南は岸和田まで関西から中部エリアにかけて事業を展開している。
- ・ 上記食堂事業の他にデイサービス施設におけるケータリングなどの給食事業も展開している。

2. 新事業の内容

中小企業（30～40人の小規模事業所等）の社員食堂事業が新事業である。食堂事業者は頻繁に入れ替わるようなものではなく、既に大手企業も参入していることから、競合が多い業界ではあったが、集中仕入とセントラルキッチン方式を採用し、現場での加工を可能な限り減らすことにより、小規模事業所でも利益を上げることができた。事業開始から20年程度が経過し、現在運営している事業所数は100を超えており、様々な企業や事業所に展開している。

またインドネシアのボゴール農科大学とタイアップし、2019年8月よりインドネシア国内で健康食を中心とした社員食堂やレストランを展開している。

3. 新事業の効果

運営する社員食堂の数は年々増加しており、売上げ増加につながっている。近年は多くの中小企業が人手不足に悩まされており、その対策として福利厚生の実装に取り組んでいる企業が多く、小規模であっても食堂の設置を検討する企業が増えている。このような背景も関係して、マーケットが拡大することが見込まれている。

また、新事業が新聞に取り上げられたことにより、会社の認知度が高まった。

インドネシアでは現地の新聞に取り上げられたことで問合せが増加し、さらなる事業拡大が見込まれる。



4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

社員食堂以前は弁当の訪問販売を行っていたが、**事業環境が厳しかったため社員食堂事業に参入した**。当初は小規模をターゲットとしていなかったが、関係性の深い会社の社長から新設する小規模工場**で社員食堂の運営を依頼されたこと**をきっかけに、小規模事業所における食堂事業を始めた。

海外事業については、過去に委託したコンサルティング会社より海外展開に関する紹介を受け事業を始めた。日本食レストランを工業団地でオープンし、日本人向けにお弁当のサービスを実施していたところ、**国際会議に採用されることとなり**、これをきっかけに**社員食堂事業に拡大した**。

② 新事業を形にするまで

新メニューの考案は商品開発グループが行っており、**1週間に2～3回の試食会**を開催している。食堂運営はセントラルキッチン方式を採用することで作業の効率化を図り、社員には**頭を使う仕事を意識させることで質の高い人材育成**ができています。また**毎月全体会**を開催することで**会社のビジョンや業況を共有**し、食事会で社員同士の交流を深めるなど、**風通しの良い職場環境づくり**を進めることで、積極的な意見交換の元で新事業を展開できた。

海外事業を展開する上では、**現地のボゴール農科大学とタイアップ**して、**現地の食材を活用したヘルシーなメニューを開発**した。現在、インドネシアでは女性を中心に健康への意識が高まっており、ヘルシーメニューは**社会ニーズにも合致**していることから、多くの方が同社の食堂を活用している。

③ 今後の事業展開

国内事業については**今後も小規模事業所を中心に事業拡大を進める**。海外事業については始まったばかりだが、**うまく行けば国を変えて事業を展開することを目指している**。

企業情報

所在地 : 〒610-0102 京都府城陽市久世荒内177-6

電話 : 0774-53-6001

URL : <https://www.miyakog.co.jp/>

代表者 : 代表取締役 西島 週三

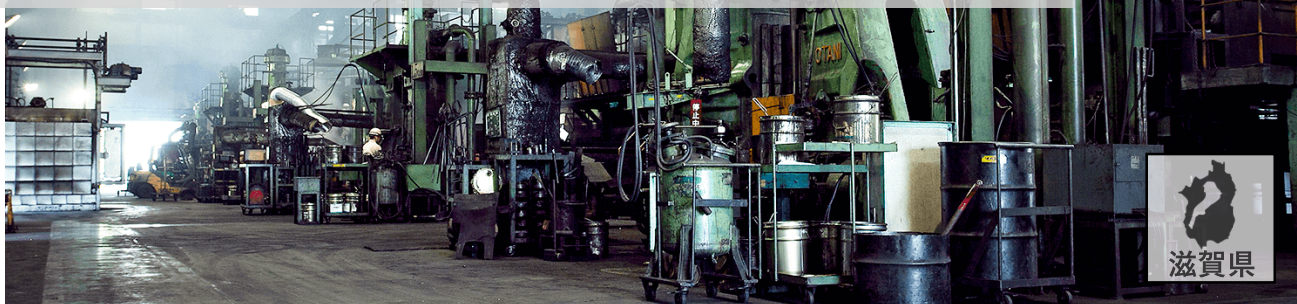
資本金 : 4,000万円

設立 : 1973年

従業員数 : 450人



14 株式会社山崎機械製作所



1. 本事例のポイント

- ✓ M&Aによる生産体制の補完・強化
- ✓ 社員への経営方針の浸透・実行
- ✓ 他業界企業の設計・開発部門への営業

事業概要

- ・ 滋賀県湖南市、高知県室戸市に5つの事業所を持つ型打鍛造品メーカーである。
- ・ マーケットの約8割が自動車業界とされる型打鍛造業界において、自動車業界以外への販売に注力している。同業他社が100社以上存在するなか、1社で約1割のシェアを誇る。
- ・ 従来は鍛造で製造されていなかった製品を、同社の技術力を活かして鍛造で製造することで、新たなマーケットの開拓を積極的に実施している。

2. 新事業の内容

2017年4月、創業70周年を機に事業コンセプトを再定義し、グループ会社の機械加工メーカー、井上マシンリー株式会社を吸収合併した。

合併前は、主に素材製品を小ロット多品種生産することで収益を生み出していたが、合併により、機械加工を内製化し、同社で完成品を製造する体制を構築できた。素材製品の製造に比べると、完成品製造は付加価値が高く、収益性の高い事業モデルを実現した。

従来手掛ける型打鍛造は「金型」を使用した成形法のため、ロット数が多い製品の製造法として採用されている。そのため、機械加工を内製化する際にも一定の取引量を見込んでいる。

3. 新事業の効果

旧井上マシンリー株式会社を移転・新築したところ、その新工場に対する見学依頼が数多く寄せられた。

実際に見学した顧客からの評価は非常に高く、新たな機械加工の引き合いも数多く寄せられた。その甲斐もあり、1年間で立ち上げた製品は87種に達し、売上拡大に寄与した。

加えて、元は別の事業を行っていた別会社を合併したことにより、異なる視点・考え方を持つ社員同士の活発な情報交換が実施できるようになった。特に製造上における互いの分野の知識の向上や、安全・環境面に関する意見交換が活発に行われている。



鍛造を行う機械ハンマー



新事業遂行に伴い導入した無人加工ライン

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

売上高の6割程度が建設機械業界向けの製品で占められていたため、業界の景気に売上が左右されることが課題であり、10年以上前から社内でも危機感を抱いていた。

特に、2009年のリーマンショック、2012年の鉱山機械バブル終焉等で、取引先である建設機械業界の景気が低迷した際には、受注が落ち込み、売上高が大きく下がる経験もした。

② 新事業を形にするまで

建設機械業界に左右されない企業へと変換することを目指し、事業コンセプトを「鍛造と機械加工のBEST MIX」と再定義して、リスタートすることを決定。グループ会社である井上マシナリー株式会社を吸収合併し、2018年11月に竣工した新工場に全面移転を行った。これにより、加工工程の内製化を実現し、付加価値の高い製品を製造する体制が整った。

③ 今後の事業展開

新たな顧客の獲得に向け、展示会で出会った企業への営業を実施している。営業の社員は営業対象を業界で絞らず、鍛造以外で製造されている製品を鍛造での製造に代替する提案を行っている。技術をアピールしやすい設計・開発の担当者に対して営業を行うといった工夫も行っている。この営業を支えているのは、あらゆるニーズに対応する同社の高い技術力である。一例として、新たな素材の加工にも挑戦しており、ハンマー鍛造によるチタン加工技術を習得している。

社員の技術力を高めるため、日々業務を振り返り、成長を目指す意識を習慣づけている。加えて、顧客に稼働中の工場を見せる機会もあるため、工場社員には自らの働きぶりが営業に繋がると指導している。実際に工場社員の働く様子が顧客から評価され、受注に繋がった事例も数多くある。

企業情報

所在地 : 〒520-3203 滋賀県湖南市日枝町3-2
 電話 : 0748-75-1187
 URL : <https://www.yamazaki-kikai.co.jp/>
 代表者 : 代表取締役 井上 寿一
 資本金 : 8,795万円

設立 : 1948年
 従業員数 : 205人



代表取締役
井上 寿一 氏

15 株式会社ルビー



1. 本事例のポイント

- ✓ 顧客の要望を起点に新たなサービスモデルを確立
- ✓ HPを活用し、新たな顧客の獲得に成功
- ✓ 共通の価値観を持つ社員が新事業の原動力

事業概要

- ・ スーパーマーケット等へ200店舗以上出店している、関西最大級のインショップ型クリーニング店である。
- ・ クリーニングを通じて『感動を届ける』を同社の理念としており、高品質なサービスを提供している。
- ・ 10年以上前から同業他社の営業譲渡を積極的に実施しており、業界内の事業継承に寄与している。

2. 新事業の内容

コートなどの使用時期が限られる衣類のクリーニングに、衣類の保管・宅配を加えたサービスを開始した。

例えば、冬物コートの場合、不要になる春先にクリーニングをお預かりし、同社の倉庫で保管して必要になる初秋以降に宅配でお届けするサービスである。

このサービスは既存の店舗からは受け付けておらず、全てHPから注文を受け付けている。また保管サービスはあくまで宅配クリーニングのオプションサービスと位置付けられており、保管自体の料金は無料であることも大きな特徴の一つである。

3. 新事業の効果

新事業である保管・宅配サービスはHPによるサービス展開を行ったため、既存店舗の顧客とは異なる新たな顧客の獲得に繋がった。特に大都市圏の顧客の割合が高く、関東圏の顧客が7割弱となっており、地域の壁の打破にも成功した。多くの顧客を獲得できた結果、保管倉庫がいっぱいになるほどの注文を得られた。

また、保管倉庫も兼ねた社屋を新たに建てたことで、綺麗なオフィスを構えることができた。オフィスが綺麗なことは、社員のモチベーションアップに繋がるとともに、採用面でもプラスに働いており、特に新卒採用の一助にもなっていると考えている。



クリーニング工程における作業



店舗での様子

4. 新事業の実現に至った経緯

① 新事業前の状況～新事業の着手へ

店舗の面積を最小限に抑え、固定費を削減するため、顧客にはクリーニング後に早く取りに来ると次回以降に利用できるクーポンを配布するといった工夫で、高回転率を実現していた。

ところが、冬から春にかけての衣替えの時期には、**クリーニングを頼まれたコートがすぐに使われないため、受け取りに来るのが遅い傾向**があり困っていた。顧客からもクリーニングに出した衣類を預かってくれるサービスはないのか、という要望があった。そこで、同社が立地する奈良は土地代が安く、保管サービスを行うには向いていると考えたのが新事業のきっかけの1つである。

② 新事業を形にするまで

保管業務とともに、新たにWebを活用したサービスを開始しようと考えていたが、**Webであっても、同社の企業理念である『【ぶらす♥One】のサービスで～感動を届ける～』の実現を目指した。**

しかし、Web展開の事業ノウハウも乏しいことから、まずは習うのが一番よいと考え、**Webパッケージ導入を専門のコンサルタントに外注した。**Webに対応できる体制づくりに3年を要したが、同社の持つブランドイメージを損なわない体制が構築できたため、新事業を始めることができた。

③ 今後の事業展開

事業を行うには**同社の価値観に共感できる人財が最も大切だ**と考えており、**人材の採用や育成においては、特に価値観の共有を重視している。**共通の価値観を持った人材が個性を発揮することが、新たな事業アイデアを生み出す原動力にもなっている。

今後は、クールビズやオフィスカジュアルの推進といった、クリーニング業界にとって**逆境となるような時代変化にも対応**できるよう、新たな事業の検討を進めている。

企業情報

所在地 : 〒634-0833 奈良県橿原市忌部町164-6

電話 : 0744-23-5213

URL : <https://www.rby.jp>

代表者 : 代表取締役社長 辻本 龍晃

資本金 : 3,500万円

設立 : 1976年

従業員数 : 355人



代表取締役社長
辻本 龍晃 氏