

経済産業省  
近畿経済産業局

# 関西企業フロントラインNEXT Vol.19

～「成長する」関西の中小企業が取り組む新事業展開の成功ポイント～

令和2年4月15日

近畿経済産業局

総務企画部中小企業政策調査課  
2025NEXT関西企画室



# 構成

はじめに

1. 「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」の概要
2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性
3. 新事業展開による企業成長サイクル
4. 企業成長サイクルを加速させる要因
5. 事業承継時の新事業展開

おわりに

【参考資料】 [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](#)

# 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ます。中小企業数は360万社を割り込むまでに減少し、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ます。

このような変化の激しい環境においても、新商品開発や新市場開拓などの「**新事業展開**」を行うことで業績を伸ばし、企業のさらなる成長発展につなげている「**高成長中小企業**」の事例が関西には数多く見られます。

今回の関西企業フロントラインNEXTでは、令和元年度に実施した「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」の結果を基に、中小企業における新事業展開の成功要因を分析するとともに、**持続的な成長をもたらす企業成長サイクル**と事業承継時への応用等について考察します。

我が国の産業競争力の源泉である中小企業が、どのように新事業展開を進め環境変化に対応しつつ成長していくのか、地域を牽引し持続的に発展していく企業の成長モデルを探ります。

# 1. 「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」の概要

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」

- 調査時期：2019年7月～2020年2月
- 実施主体：近畿経済産業局
- 受託機関：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）
- 調査方法：民間の企業データからの事例抽出とアンケート及びヒアリング（本調査は個別事例の収集が目的であるが、副次的に、有用なデータについて集計結果を算出した。）

# 1. 「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」の概要

- 近畿経済産業局は、令和元年度に「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」※を実施した。 ※以降のページでは、本調査を「新事業展開に関する調査」と記載。
- 関西の高成長中小企業を対象に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、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し、複雑化する経済社会を前提とした我が国中小企業政策立案の基礎とすることを目的に実施した。
- 調査結果の概要は以下のとおり。

## 本調査における「高成長中小企業」の定義

以上3つのいずれかの条件を満たす企業

- 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
- 条件3：過去2年間に「地域未来牽引企業」、「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選定されている企業

※調査結果の詳細は、以下の調査報告書を参照。

<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/frontline/R1houkokusho.pdf>

# 1. 「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」の概要

- **新事業展開を実施し、かつ、高成長を遂げている中小企業**の個別事例をアンケートにより収集し、個社の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した。

## アンケートの概要

- 対象  
関西の高成長中小企業5,519社
- 回答数  
1,129件（回収率20.5%）
- 実施時期  
令和元年8月～令和元年9月6日
- 手法  
各企業に対し郵送

## ヒアリングの概要

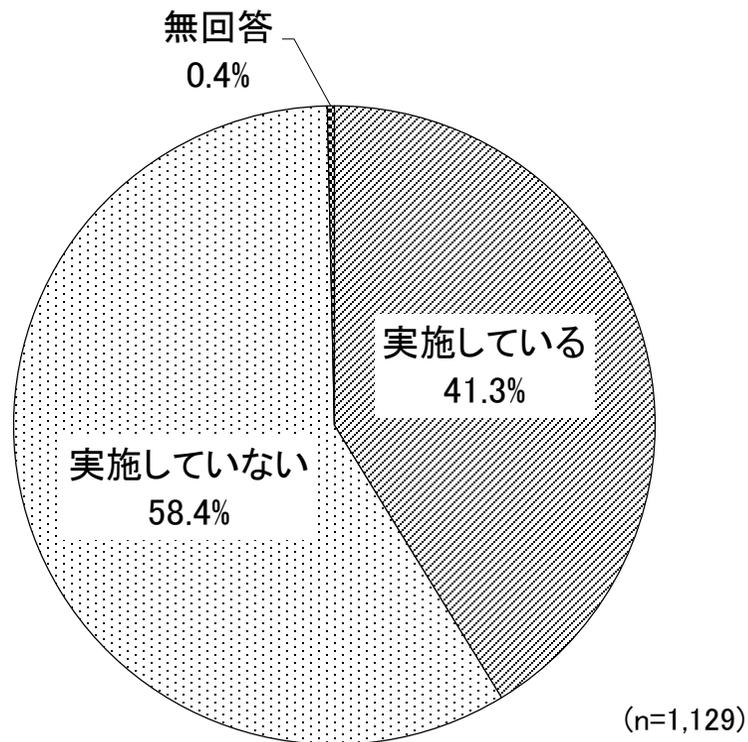
- 対象：28社 ※業種内訳は以下のとおり

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

# 1. アンケート結果① ～新事業の実施有無～

- アンケート回答企業のうち、約4割の企業が過去5年のうちに新事業を実施しているという結果が得られた。

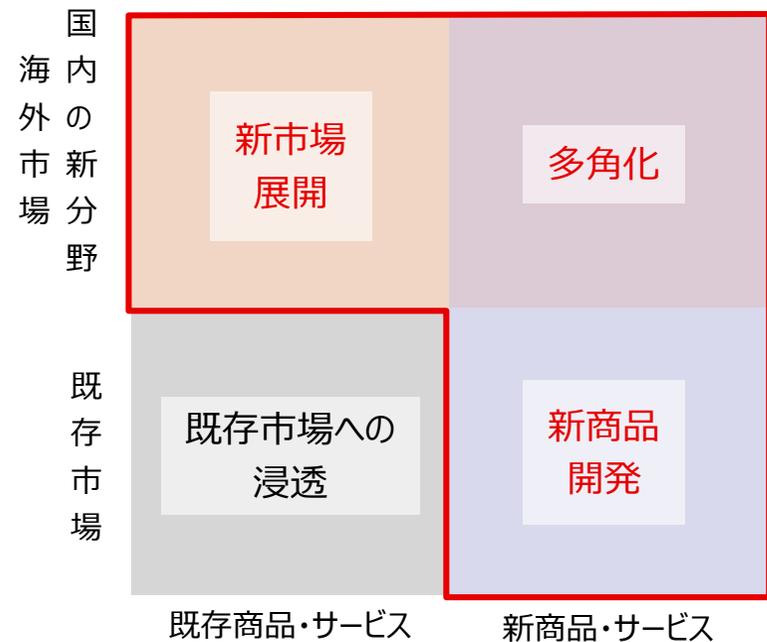
新事業の実施状況



※補足：「新事業展開」の定義

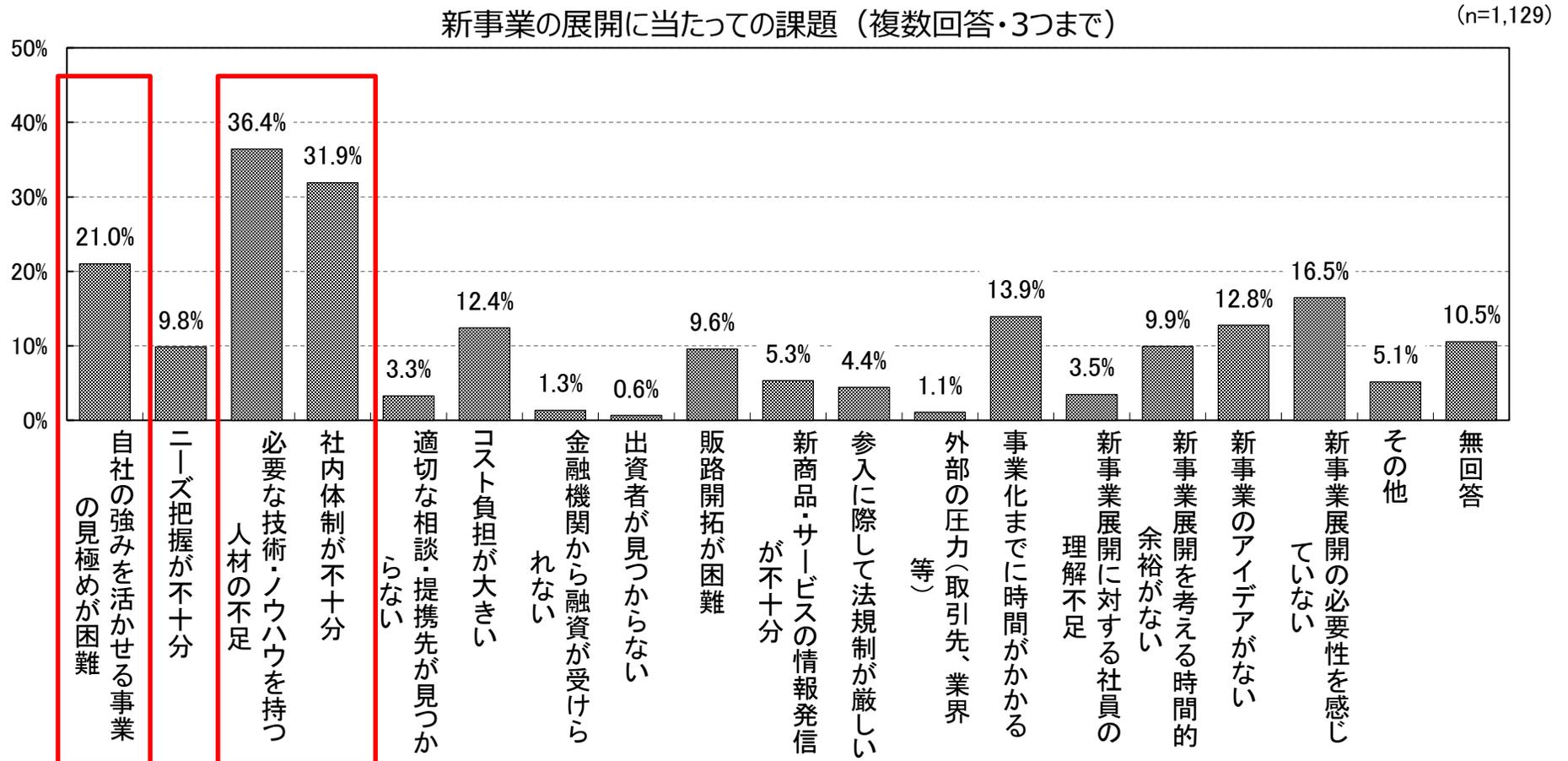
本調査では、「新事業展開」を「新商品・サービスの利用」もしくは「国内外の新市場への進出」の一方または両方を満たす事業として定義。成長要因を分析するフレームワークであるアンゾフのマトリクスを用いると、以下の赤囲みの部分が本調査の「新事業展開」の対象となる。

アンゾフのマトリクス



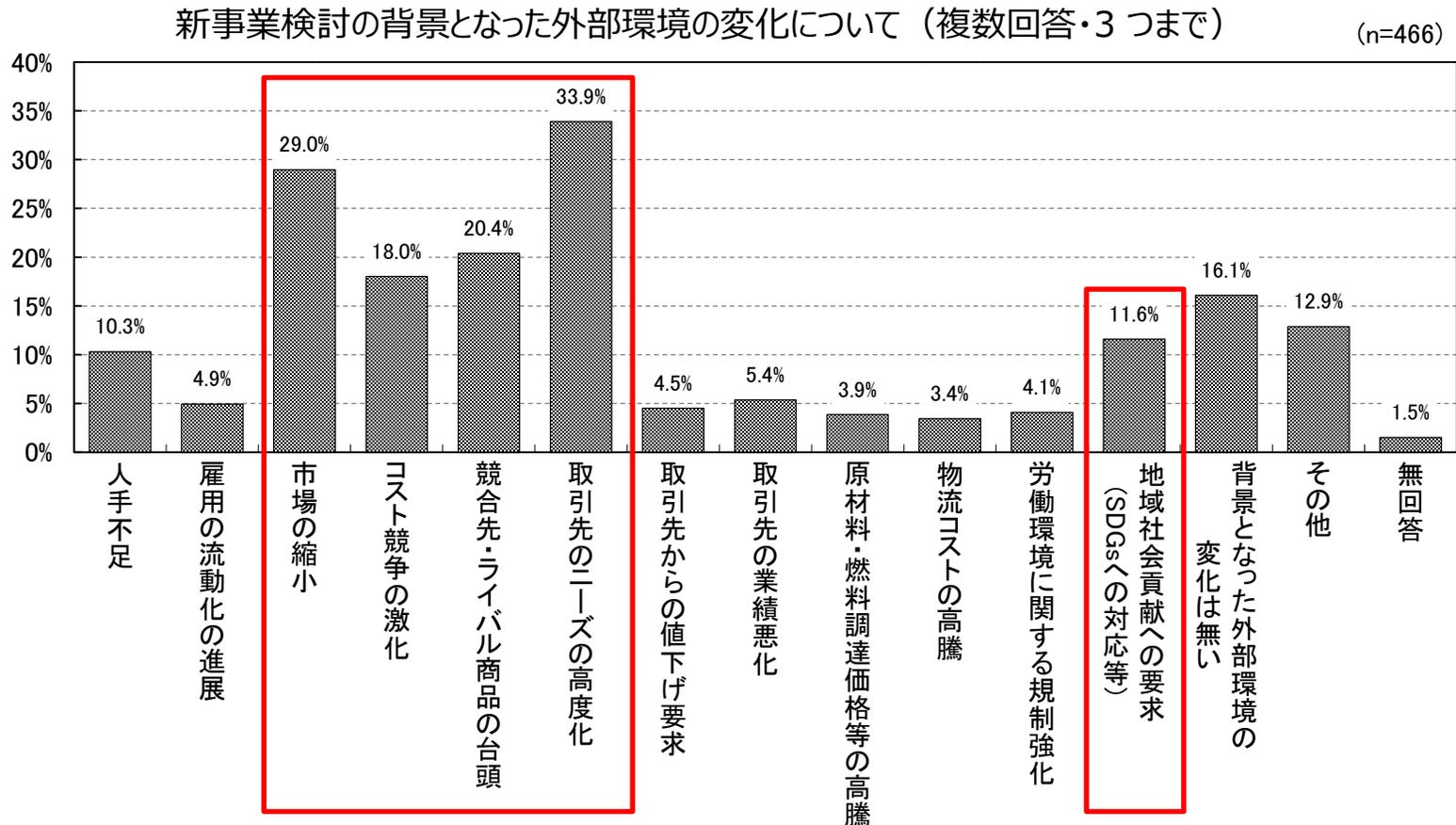
# 1. アンケート結果② ～新事業展開にあたっての課題～

- 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割合も高かった。



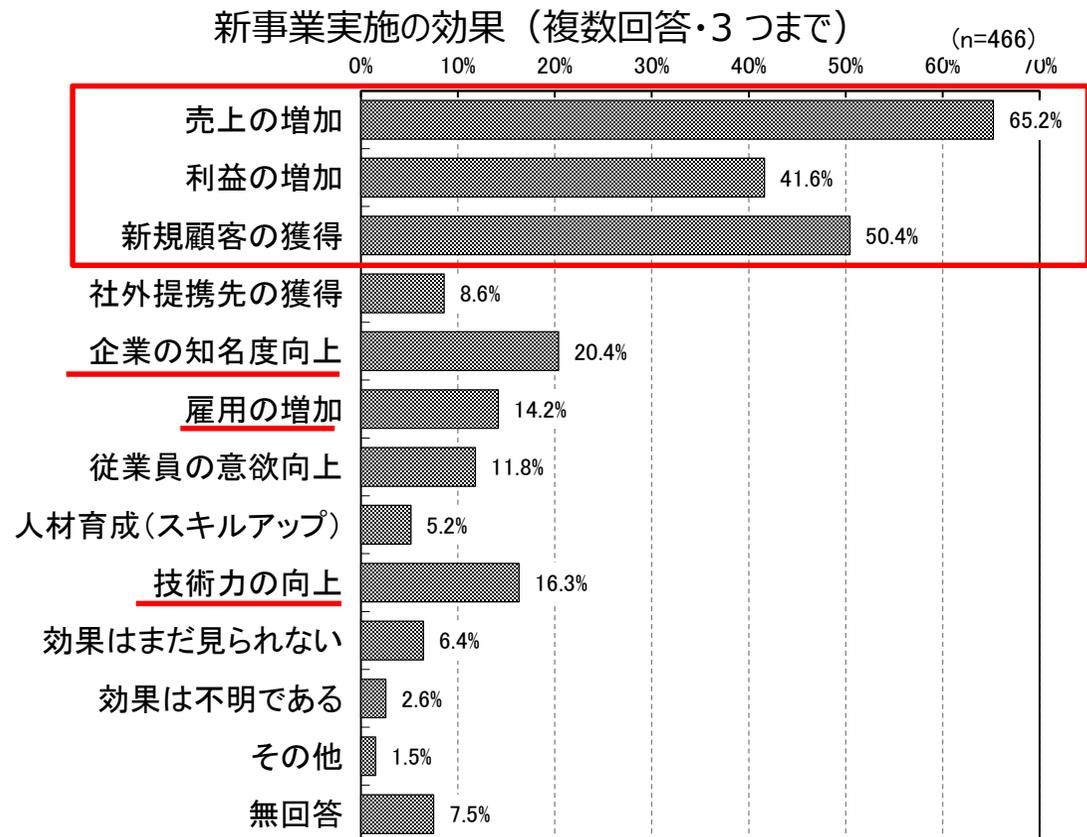
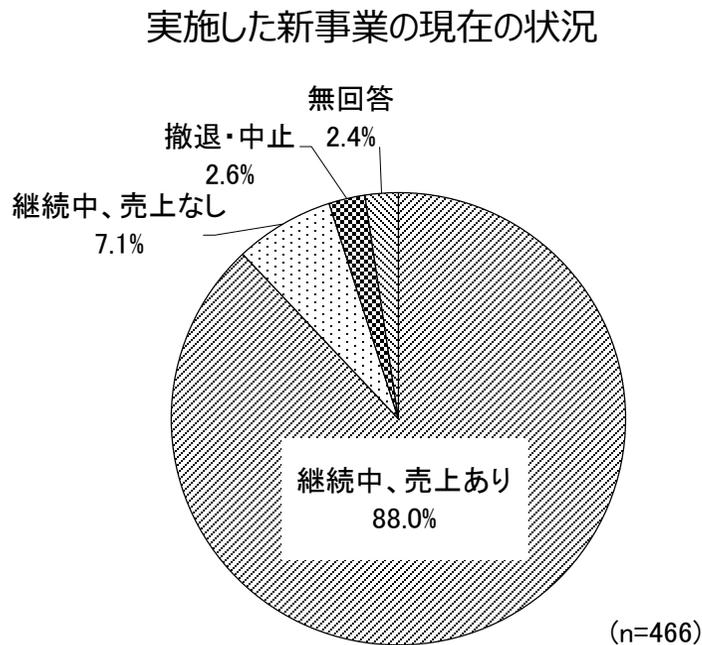
# 1. アンケート結果③ ～新事業検討の背景～

- 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。



# 1. アンケート結果④ ～新事業の効果～

- 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。
- 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。
- 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。



# 1. アンケート結果⑤ ～新事業展開にあたり効果的であった取組～

- 新事業展開を進める上で実施した取組について、その効果を明らかにするため、数式(※)により各取組の効果を数値化した。結果は下図のとおり。

新事業に係る取組の効果

(n-466)

取組の分類	取組内容	取組における効果	効果の順位	回答企業数(※)
組織体制の 変革 ③	M&A等による経営資源の獲得	0.32	17	68
	新事業部署・専任チームの設置・強化	0.48	6	295
	経営者等から現場への意思決定の権限を移譲	0.41	9	283
	既存事業の整理	0.34	16	190
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	280
	商品開発や改良に関するアイデアの公募・活用	0.25	23	276
社員採用・ 教育 ③	特定分野に専門性の高い人材を採用	0.4	10	287
	社員に対する会社理念・ビジョンの共有	0.44	7	386
	研修プログラムの整備	0.23	25	275
	社員の社外交流の促進	0.28	18	273
外部企業・ 機関の活用 ④	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	294
	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	153
	販売・流通を外部企業に委託	0.38	11	113
	外部の専門家やコンサルタントの活用	0.38	12	221
	生産設備の新設	0.6	2	254
設備投資 ①	生産設備の高度化・効率化	0.5	5	256

取組の分類	取組内容	取組における効果	効果の順位	回答企業数(※)
知的財産権	特許等の取得	0.36	14	176
	知財専任者の配置	0.25	24	76
	弁理士等の社外専門家と連携	0.36	13	174
ITの利活用	AI(人工知能)の利活用	0.05	28	65
	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	229
資金調達 ①	金融機関からの融資	0.62	1	287
	投資家等からの出資	0.27	21	26
	補助金や助成金の活用	0.54	3	283
情報収集・ 情報発信 ②	展示会への出展	0.51	4	233
	マーケット調査	0.27	20	238
	クラウドファンディングの活用	0.13	27	40
	広告(新聞、雑誌、テレビ、SNSなど)	0.26	22	217

※効果を計る数式

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

※「回答企業数」は、各取組について「取り組んでいる」と回答があった企業数。

この数式により、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。

# 1. アンケート結果⑤ ～新事業展開にあたり効果的であった取組～

## 新事業展開を進める上で実施した取組の効果（前ページ結果まとめ）

- ① 大きな効果があった取組として「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」といった事業の実現に直結すると思われる取組が上位を占めた。
- ② 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。
- ③ また、「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は多くの項目で高い効果を示している。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。
- ④ 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。

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

第1章では、新事業展開に関する調査のアンケート結果から、多くの高成長中小企業が厳しい環境下においても新事業を展開しており、様々な取組を行いながら新事業による効果を生み出していることが確認できた。

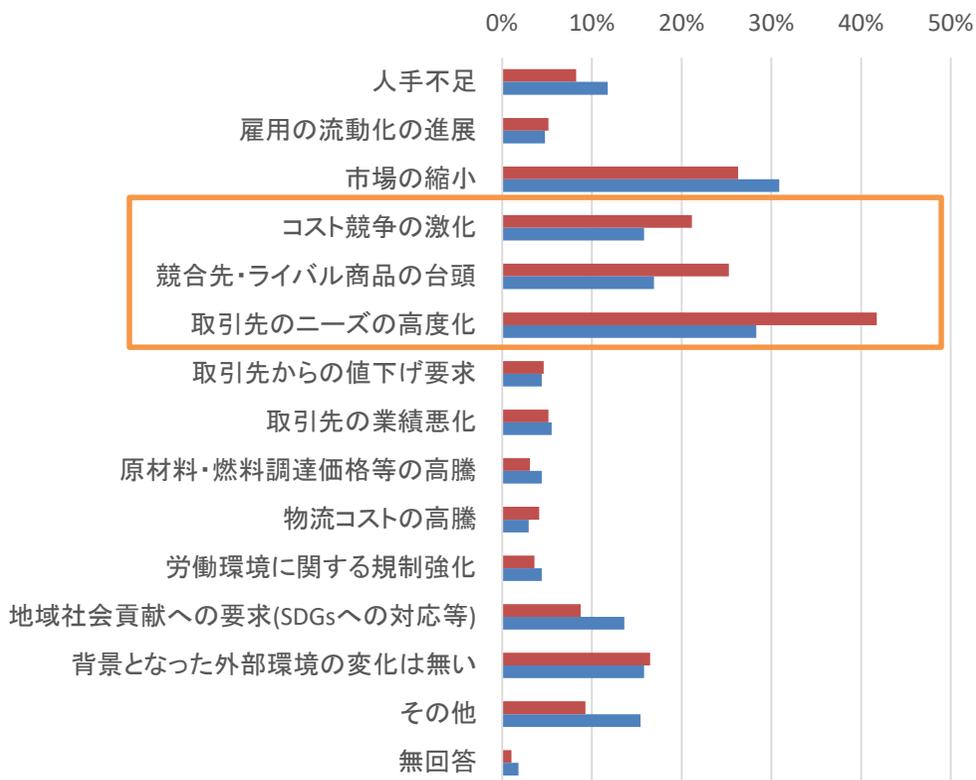
本章では、アンケート及びヒアリング結果をもとに、これらの高成長中小企業の新事業展開の成功要因について検証する。

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

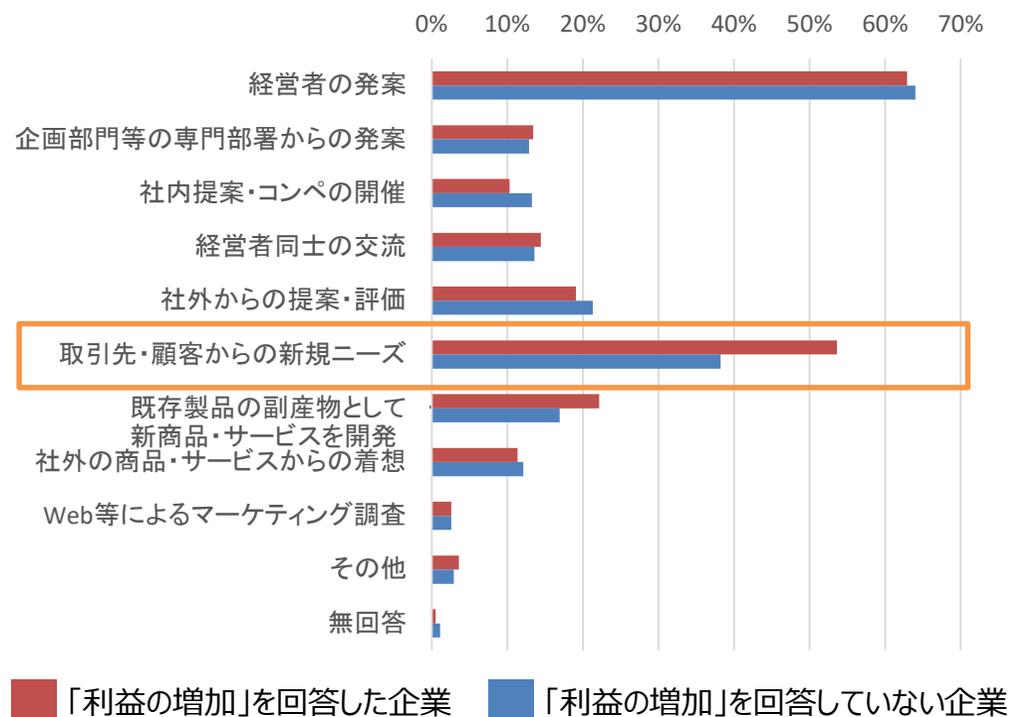
### ～高成長中小企業の新事業展開の特徴①～

- 新事業展開に関する調査のアンケート結果の中で、「利益の増加につながった新事業」の特徴を分析したところ、「取引先のニーズの高度化」や「競合先やライバル商品の台頭」、「コスト競争の激化」という外部環境の変化を背景として検討した新事業や、「取引先・顧客の新規ニーズ」を契機とした新事業が利益の増加につながりやすい傾向が見られた。

①外部環境の変化と利益の増加の関係



②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」を回答した企業 ■ 「利益の増加」を回答していない企業

※「新事業の効果」において「利益の増加」との回答があった新事業に着目し、クロス集計により分析。

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

### ～高成長中小企業の新事業展開の特徴①～

- アンケート結果のうち「顧客ニーズ」の重要性について、ヒアリングにおいてさらなる検証を行ったところ、新事業展開の実施に至った経緯として「顧客のニーズに応えること」が多く挙げられており、その結果「**新事業に落とし込めるようなニーズ**（※）を顧客から入手できたこと」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。

※以降では、新事業に落とし込めるようなニーズを「新事業ニーズ」と記載。

#### 顧客ニーズをきっかけとした新事業展開例（ヒアリング企業の生声）

- 運送業界の人手不足により、大手流通会社（主要顧客）から担当ルートの拡大について依頼があり、その要望に応える形で新事業を展開した。（運輸業）
- 顧客からのニーズを吸い上げて研究開発に活かしており、ニーズを受けて商品化している製品も多い。（製造業）
- 調達先の材料メーカーが高性能な素材を開発したというシーズ情報と、顧客がより高性能な製品を望んでいるというニーズ情報を掴み、新商品を開発することとなった。（製造業）
- 販売製品での事故危険が多く、取引先から改善の依頼を受け、安全装置を開発することとなった。加えて市場の縮小や海外メーカーの台頭も新事業展開の後押しとなった。（製造業）

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

### ～高成長中小企業の新事業展開の特徴②～

- また、顧客ニーズを起点とした新事業は、**既存事業から派生した事業**として**既存事業と同一、もしくは周辺の分野に展開**することが多く、既存事業と全く異なる分野への展開は少なかった。新事業が既存顧客やその周辺の顧客に対するものであるため、全く異なる分野への展開に比べ**販路開拓が容易**であり、この点が企業の成長につながる要因となっていることが推察される。
- ヒアリングの中では、既存事業を高付加価値化して新たな事業として展開するなど、既存顧客やその周辺の顧客に対して新事業展開を行っている事例が多く見られた。

#### 既存事業の周辺分野への新事業展開例（ヒアリング企業の生声）

- 主に素材製品を小ロット多品種生産していたが、グループ会社の機械加工メーカーを吸収合併することで、機械加工を内製化し、付加価値の高い完成品を製造する体制を構築した。（製造業）
- 金属材料の卸売業を主な事業として行っていたが、地域の協力工場から設備を譲り受け、加工業務の一部内製化を図ることにより、材料販売と加工品製造の相乗効果で販路を拡大した。（卸売業）
- 以前は部品の量産を主に行っていたが、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き、その中で高い精度・短納期が求められる試作部品等の製作を手掛けるようになった。（製造業）

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

### ～高成長中小企業の新事業展開の特徴③～

- さらに、顧客ニーズを起点とした新事業は、既存事業から派生した事業であるため**既存事業のリソースを活用して事業を進める**ことができるケースが多いことも特徴として挙げられる。このため、**コスト負担・リスクが少なく、短期間で事業化が行える**などのメリットがあり、この点も企業の成長につながる要因の1つであると考えられる。
- ヒアリングの中では、既存事業のリソースを活用して効果的に新事業展開を行っている事例が多く見られた。

#### 既存事業のリソースを活用した新事業展開例（ヒアリング企業の生声）

- 新たな分野に事業を展開するに当たっては、既存の製品の仕様を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。（卸売業）
- 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が、従来の商品の製造で培った加工技術を活かして解決した。（製造業）
- 本業としてこれまで扱っていた機械の設計・開発・生産を通じて培ってきた自社のコア技術を、新たな分野であるオーダーメイドの産業機器の設計・開発・生産に活かし、産業機器分野を成長させた。（製造業）

## 2. 新事業の成功における顧客ニーズの重要性

- 以上、新事業展開に関する調査のアンケート及びヒアリング結果から、高成長中小企業の新事業展開の特徴として以下の3点が確認できた。これらから、**新事業の成功における顧客ニーズの重要性**がうかがえる。

### <高成長中小企業の新事業展開の特徴>

- ① 顧客ニーズに応える中で、**顧客から新事業ニーズ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。
- ② 顧客ニーズを起点とした新事業は、既存事業から派生した事業として**既存事業と同一、もしくは周辺の分野に展開**されるため、販路開拓が比較的容易である。
- ③ 既存事業のリソースを活用して新事業を進めることができ、**コスト負担・リスクが少なく、短期間での事業化**が行える。

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

第2章では、アンケート及びヒアリングの結果から、新事業の成功における顧客ニーズの重要性について確認した。

これを踏まえ、本章では、高成長中小企業が行う新事業展開に共通する成功要因についてさらなる分析を行い、企業の成長につながる新事業展開のメカニズムを考察する。その結果について、特徴的な事例とともに紹介する。

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

- 顧客ニーズを起点に新事業展開を行っている中小企業を中心に、新事業の成功要因についてさらなる検証を行った結果、これらの企業では、下図に示すような**日頃の顧客対応サイクルの繰り返し**を入り口とした「**新事業展開による企業成長サイクル**」が機能していることが新事業の成功要因となっていると推察された。
- 以下、このサイクルの各要素について、特徴的な事例と併せて説明する。

事例①：大王電機(株) (p20,21)  
「出張サービスの開始により顧客と接する機会が増加」

事例④：関西ロール(株) (p26,27)  
「他社製品にも展開できる新商品開発により新規顧客を開拓」



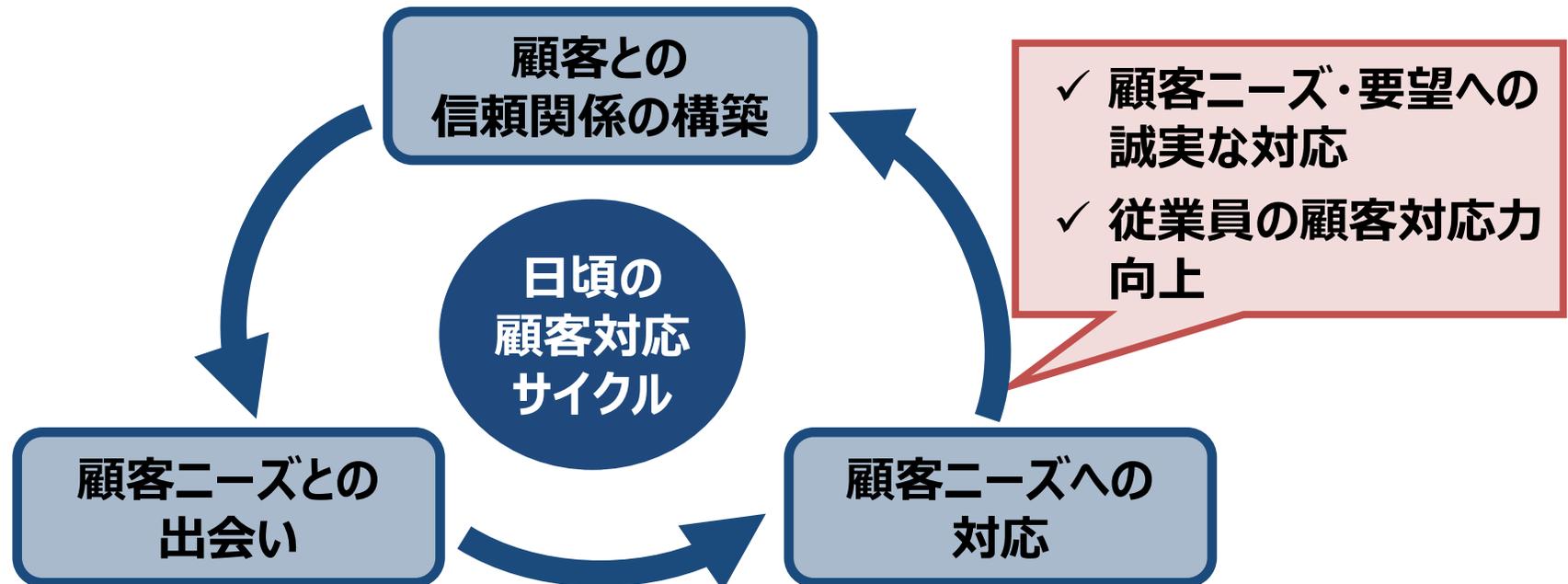
事例②：(株)トモエシステム (p22,23)  
「『ともに創る』を基本姿勢に、顧客との共通価値を創造」

事例③：(株)シーナ (p24,25)  
「M&A先との距離を近づけ相乗効果を発揮」

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

#### ①顧客対応サイクル

- 「顧客ニーズとの出会い」、「顧客ニーズへの対応」、「顧客との信頼関係の構築」のサイクル（顧客対応サイクル）を日頃から繰り返し行い、顧客の信頼を高めていくことで、既存事業の範囲にとどまらないより高度なニーズなど、質の高い顧客ニーズの入手に近づいていくことができる。
- 顧客ニーズ・要望への誠実な対応に加え、従業員の顧客対応力を高めることで、顧客とのコミュニケーションの中で適切な対応を行うことができ、顧客からの信頼を高め、顧客対応サイクルを円滑にすることができる。



# 新事業展開の成功事例①（顧客対応サイクル）

## 出張サービスの開始により顧客と接する機会が増加

### 大王電機株式会社（兵庫県）

#### 新事業展開の概略

- 計測システム開発、計測器校正、LSIテストプログラム開発の3事業を主要事業とする企業。独自の技術やノウハウを強みに、顧客の「モノづくりの現場（工場等）」や「開発の現場（研究所）」を支える企業として技術の向上や研究開発に取り組んでいる。
- 校正部門は、ISO9001/JCSSの認証を受け各種メーカーの計測器・プラント設備用フィールド機器も含むあらゆる計測器の校正に対応している。
- 新事業として、機械・電気・環境系といったあらゆる系統の計測器を設備に付帯したまま一括で行う「設備まるごと現場出張校正サービス」を開始した。
- 同サービスは「計測器の取外しや復旧の手間削減」「製造ラインの休止期間短縮」など生産効率の維持・向上といった顧客の声に応えたものであり、他社との差別化に繋がっているほか、顧客からのリピート率も増加している。現在では、年間4万件の校正、取引先数も2000社を超えるに至るまでに部門が成長している。

#### 顧客対応サイクルへの取組

- 1976年に主要顧客より、計測器管理・校正業務の移管を受けたのを皮切りに校正サービスに取り組む中で、**顧客の声に耳を傾け、顧客目線に応じたサービスの提供**に取り組んでいる。
- 新たに開始した現場出張校正サービスにより、**顧客と面と向かってコミュニケーションを行う機会がさらに増加した。**
- 現場に同社の社員が出向くことから、校正の依頼を受けた設備・機器のみならず、他の計測器も含めたトータルサポートを提案できる機会も増加しており、**顧客満足度のさらなる向上につながっている。**

**DAIHOH**  
Cheer Up Your Quality



社内の様子

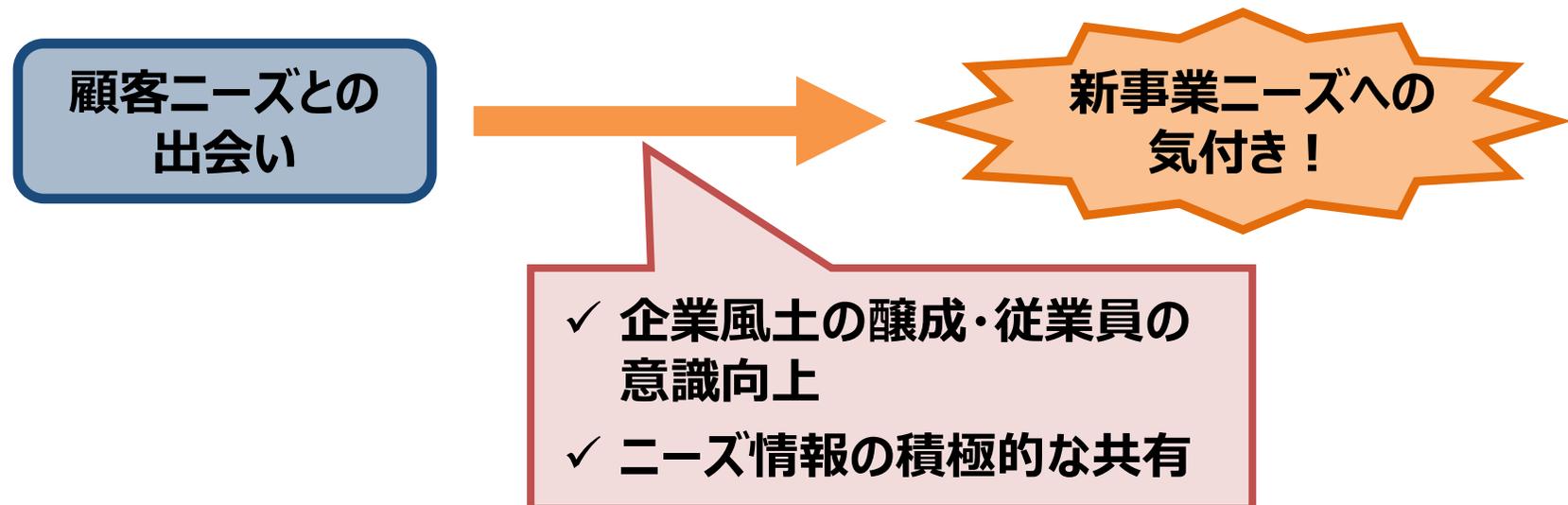


校正作業(社内)

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

#### ② 新事業ニーズへの気付き

- 「新事業展開による企業成長サイクル」を機能させるためには、「日頃の顧客対応サイクル」の中で得られた「顧客ニーズ」の中から「**新事業ニーズ**」に気づくことが必要。
- **新事業に取り組む企業風土の醸成**や、**従業員の新事業に対する意識向上**を行うことで、経営者のみならず**組織全体として「新事業ニーズに気づく力」**を高めることができる。
- また、社内で**ニーズ情報の共有を積極的に行う**ことで、情報の取得者が気づいていなかった「新事業ニーズ」に他の社員が気づくなど、**組織内で「新事業ニーズ」気づく可能性を高める**ことができる。



# 新事業展開の成功事例②（新事業ニーズへの気づき）

「ともに創る」を基本姿勢に、顧客との共通価値を創造

## 株式会社トモエシステム（兵庫県）

### 新事業展開の概略

- 創業70余年、建設機械部品の取り扱いに強みを持つ産業機械部品の専門商社。
- 「ともに創る」を基本姿勢に、メーカーである顧客の開発・企画段階から関与し、顧客ニーズとサプライヤーズ、さらに自社独自のアイデアも練りこんで付加価値の高いソリューションを提供している。
- 生産・販売拠点として成長著しい海外市場、顧客の要請に呼応し、中国・タイ・アメリカに現地法人を設立。順調にその役割を強化している。
- 海外展開に当たっては世界の人口構成や経済成長の見通しなどのマクロ経済の変化を分析し、積極的な投資を進めた。

  
株式会社 トモエシステム

### 顧客対応の取組、新事業ニーズを掴む取組

- 70余年の実績による**信用、知見・ノウハウ・経験**による**信頼**により、顧客となる建機メーカーの**開発段階でのニーズを把握できる体制を構築**している。
- 業界を絞り作り上げたきめの細かいネットワーク、開発から品質管理に至るまでの事業領域をカバーすることで**顧客満足度の最適化**を図っている。
- 顧客の問題解決に対し、**サプライヤーを巻き込み共通価値の創造**を実践している。
- ボーダレスな競争社会の激化に対し、顧客ニーズに基づき海外の調達先を拡充。これを担う**希少性の高い人材確保**に努めている。



販売している建設機械部品の例



社内の雰囲気

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

#### ③事業化へのスムーズな対応

- 得られた新事業ニーズを元に事業化を進めるにあたっては、会社としての**対応スピードを高め**、他社に先駆けて事業化し新事業として展開することが重要。
- また、既存の体制では新事業に対応できない部分がある場合は、新事業の実施体制を整え、各部署・各機関での**役割分担を明確**に行う必要がある。

新事業ニーズへの  
気付き！

事業化への  
スムーズな対応

- ✓ 対応スピードの向上
- ✓ 役割分担

#### <他者との連携による体制整備の例>

##### 【例1：外部機関や専門家との連携】

他社や支援機関等の外部機関や専門家など、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、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、的確に役割分担を行っていた。

##### 【例2：M&A】

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。これらは、引き受けた企業の事業の内製化による「自社の新事業展開の加速」と、後継者不在企業の引受けによる「地域経済の持続的成長」の両方に寄与する取組であった。

# 新事業展開の成功事例③（事業化へのスムーズな対応（M&A））

## M&A先との距離を近づけ相乗効果を発揮

### 株式会社シーナ（兵庫県）

#### 新事業展開の概略

- 「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。
- 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。
- 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。



#### M&Aをスムーズな事業化につなげる取組

- M&Aを行った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人が多かった。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**。
- **両社の社員間の交流の時間**もなるべく設けるようにしながら、時間をかけて両社の距離を近づけることができ、効率的な介護システムの開発を行うことができた。



介護施設の風景①

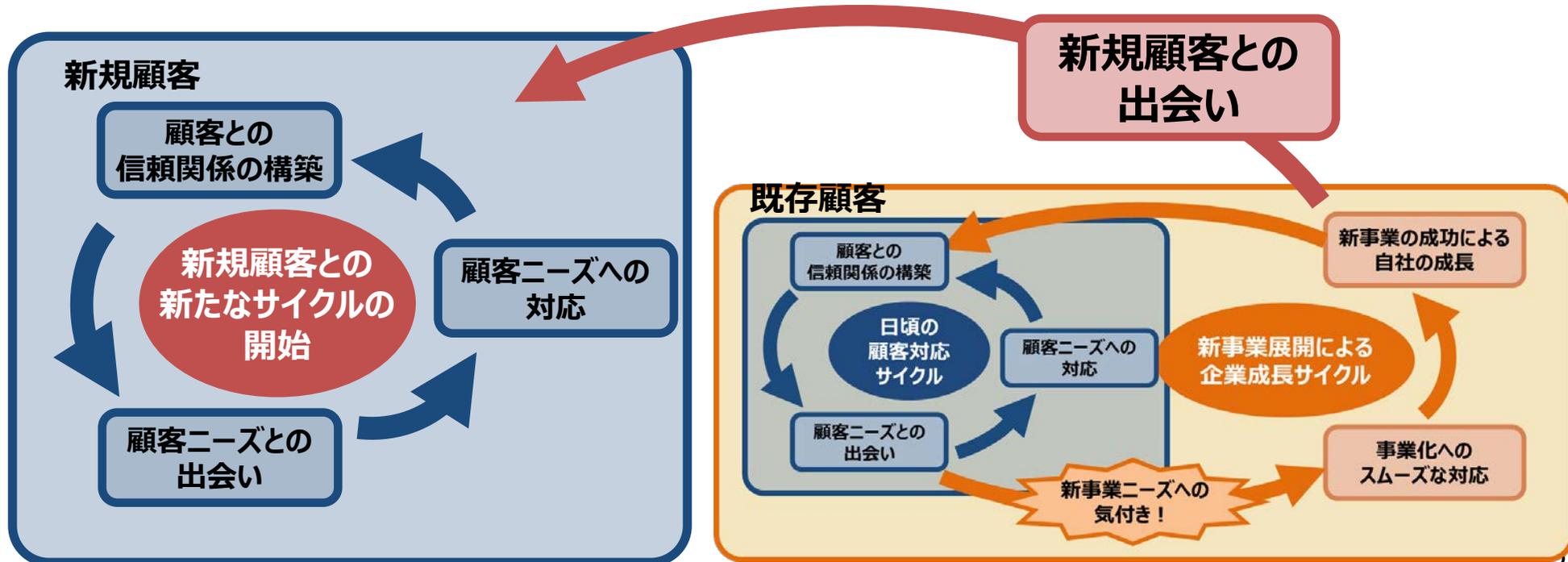


介護施設の風景②

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル

#### ④ 新事業の成功から新規顧客との出会い

- 顧客ニーズを起点とした新事業展開の成功が、既存顧客のさらなる信頼につながるのみならず、**新たな顧客との出会い**につながり、そこから**新規顧客との顧客対応サイクルを開始**していくことでさらに事業を拡大させることができる。
- 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知名度の向上などに至れば、**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を期待される。



# 新事業展開の成功事例④（新事業の成功から新規顧客との出会い）

## 他社製品にも展開できる新商品開発により新規顧客を開拓

### 関西ロール株式会社（大阪府）

#### 新事業展開の概略

- 工業用ゴムや樹脂の混練に用いられる産業用機械（ロール機）を製造する企業。
- 以前より、作業員がロール機に巻き込まれる事故が発生しており、顧客が悩んでいるとのニーズを把握していた。
- 取引先の大手企業が持つ「ロール混練装置の安全装置」の特許の独占使用権を得ることができ、作業員がロール機への巻き込みの危険を察知し機械を自動停止させる安全装置を開発した。
- 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。

RUBBER & PLASTIC MCHINERY

KK 関西ロール株式会社

#### 新規顧客との出会いを生む取組

- 開発した安全装置は、自社ロール機のみならず他社ロール機への取り付けも可能であるため、これまで**取引のなかった企業からの受注**もある。
- さらには、ロール機以外の巻き込み事故の発生が起きる装置への取り付けも可能であるため、**既存顧客とは別の業界の顧客の開拓も可能**となった。**他業種の新規顧客からの問い合わせにも柔軟に対応**することで着実に新規顧客の開拓を行っている。
- 経営コンサルタントのアドバイスを参考に、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、**積極的な新事業展開**につながっている。



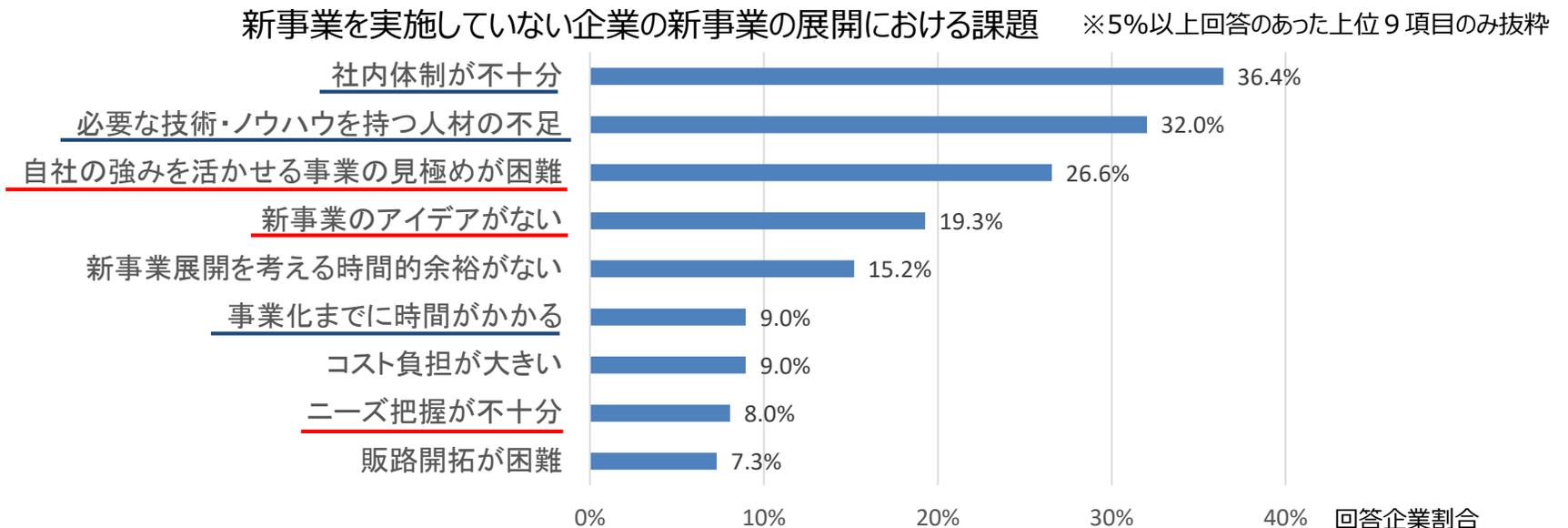
安全装置の標準装備



安全装置付きの研究開発用  
高性能ロール混練機

### 3. 新事業展開による企業成長サイクル ～参考：新事業展開における課題～

- 新事業展開に関する調査のアンケート結果の中で、新事業を実施していない企業の「新事業の展開における課題」を整理したところ、下図の結果となった。
- 上位を占める項目のうち、「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」、「ニーズ把握が不十分」はサイクルの「**新事業ニーズへの気付き**」に係る課題であり、「社内体制が不十分」、「必要な技術・ノウハウを持つ人材の不足」、「事業化までに時間がかかる」はサイクルの「**事業化へのスムーズな対応**」に係る課題と言える。
- サイクルにおいて、特にこれら2つの要素が新事業展開を実施できていない企業のネックとなっていると考えられる。



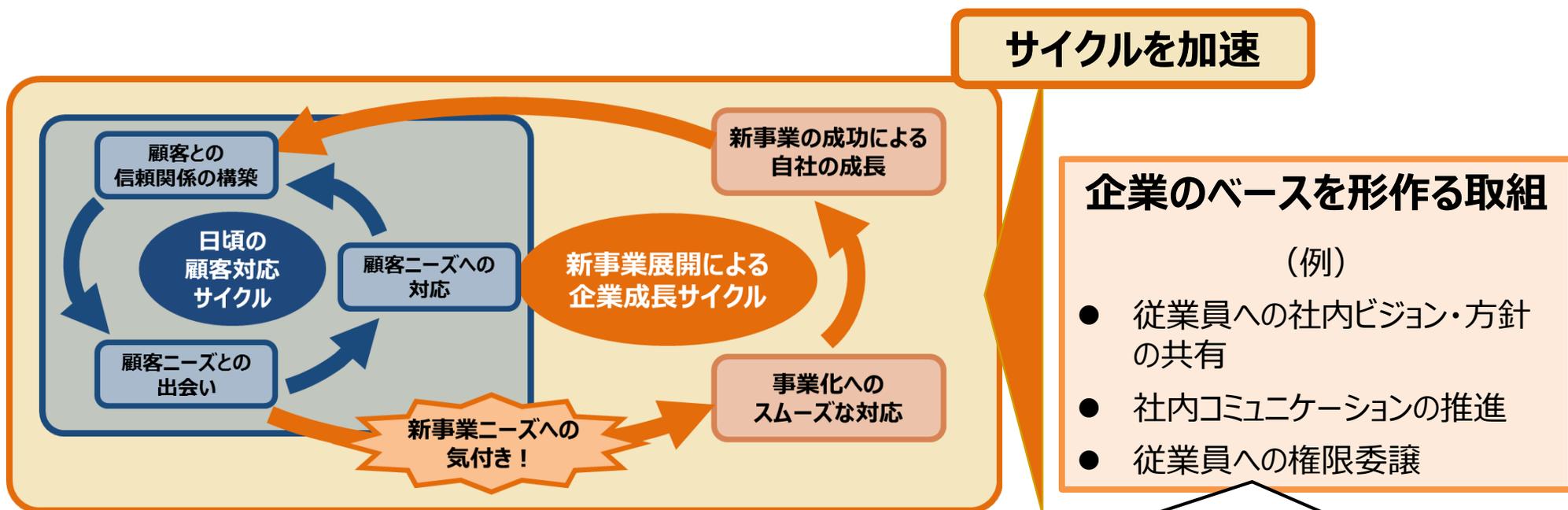
## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因

第3章では、新事業の成功モデルとして、日頃の顧客対応サイクルの繰り返しを入り口とした「新事業展開による企業成長サイクル」を提示した。

本章では、ヒアリング結果を基に、高成長中小企業の取組についてさらなる検証を行い、この企業成長サイクルを加速させる要因となっている取組について考察する。その結果について、特徴的な事例とともに紹介する。

## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因 ～企業のベースを形作る取組～

- 高成長中小企業の多くでは、「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」などの「**企業のベースを形作る取組**」が日頃から実践されている。
- これらの取組は、新事業を展開するために特別に実施されている取組ではないものの、結果的に「**新事業展開による企業成長サイクル**」を加速させる要因となっている。



- 事例⑤：(株)ルビー (p35) 「共通の価値観を持つ社員が自由な発想で新事業を展開」  
事例⑥：(株)都給食 (p36) 「フリーアドレス等の取組により社内コミュニケーションを促進」  
事例⑦：細田工業(株) (p37) 「権限委譲を進めて現場主導で新商品開発」

## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因 ～企業のベースを形作る取組の効果～

各取組の「新事業展開による企業成長サイクル」への効果

### (1) 従業員への社内ビジョン・方針の共有

- ① 従業員の自社理解の向上 → 従業員の顧客対応力向上
- ② 従業員の新事業展開に関する認識の向上 → 企業風土の醸成・従業員の意識向上

### (2) 社内コミュニケーションの推進

- ① 他部署との情報共有による従業員の自社理解の向上 → 従業員の顧客対応力向上
- ② 組織内での連携促進 → 社内対応スピードの向上、役割分担
- ② 経営者と従業員の円滑な意思疎通
  - 従業員が入手した情報に対する経営者の速やかな把握
  - ニーズ情報の積極的な共有

### (3) 経営者から従業員への権限の委譲

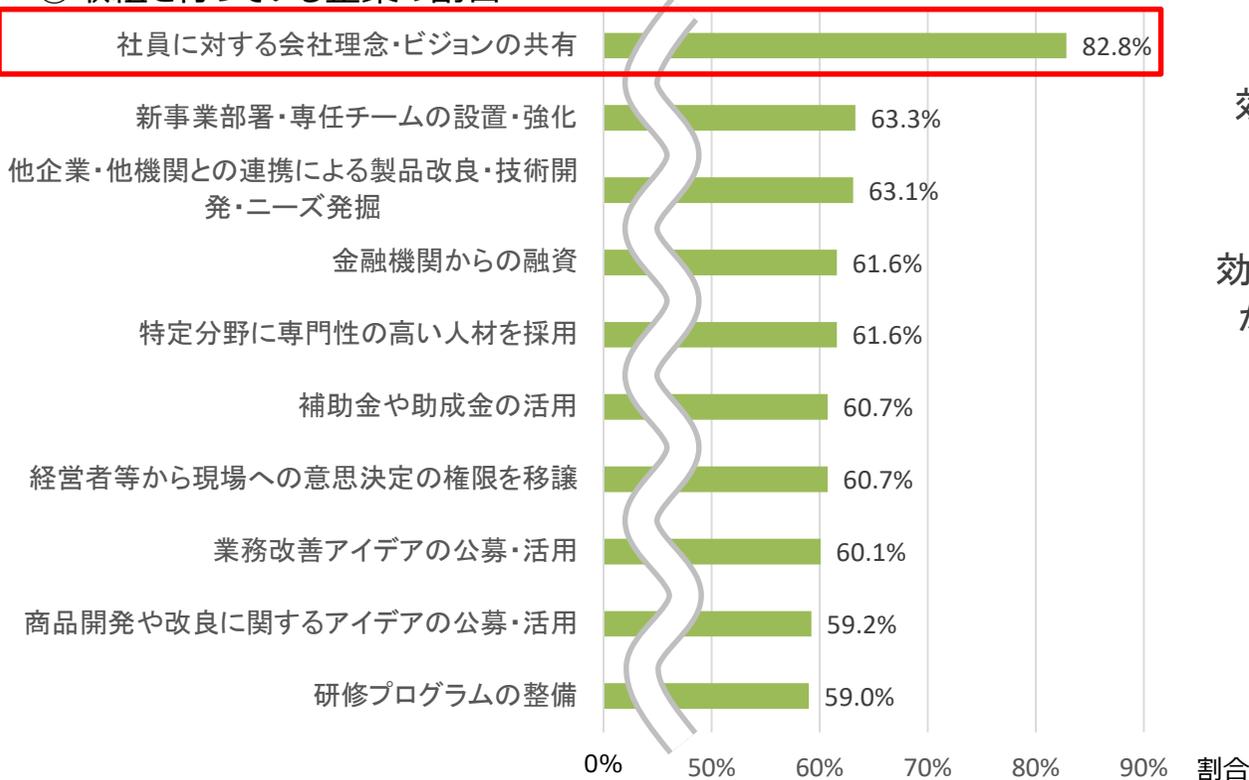
- 顧客と接する場でのファーストリアクションの質の向上
- 従業員の顧客対応力向上、会社としての対応スピードの向上

## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因

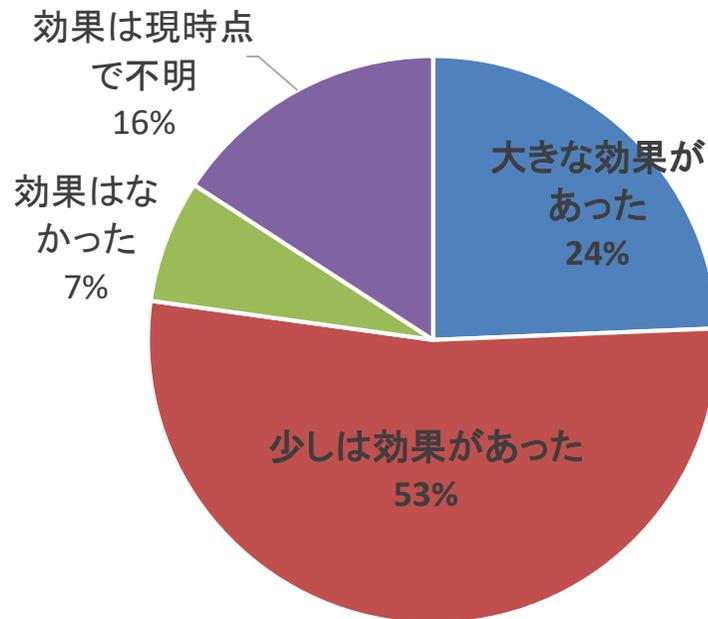
～参考：企業のベースを形作る取組の実施状況～

- 新事業展開に関する調査のアンケート結果の中で、新事業展開の際に実施した取組について整理すると、取り組んでいる企業数は「社員に対する会社理念・ビジョンの共有」が突出して高く、新事業展開を行う高成長中小企業の8割以上で取り組まれていることが判明した。
- 「社員に対する会社理念・ビジョンの共有」に取り組んでいる企業の新事業展開に対する効果を見ると、「大きな効果があった」「少しは効果があった」を合わせ、8割近くの企業が効果があったと回答している。

①取組を行っている企業の割合 ※全29の項目中、上位10項目のみ抜粋



②「社員に対する会社理念・ビジョンの共有」の効果



## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因 ～参考：長寿企業の事業革新～

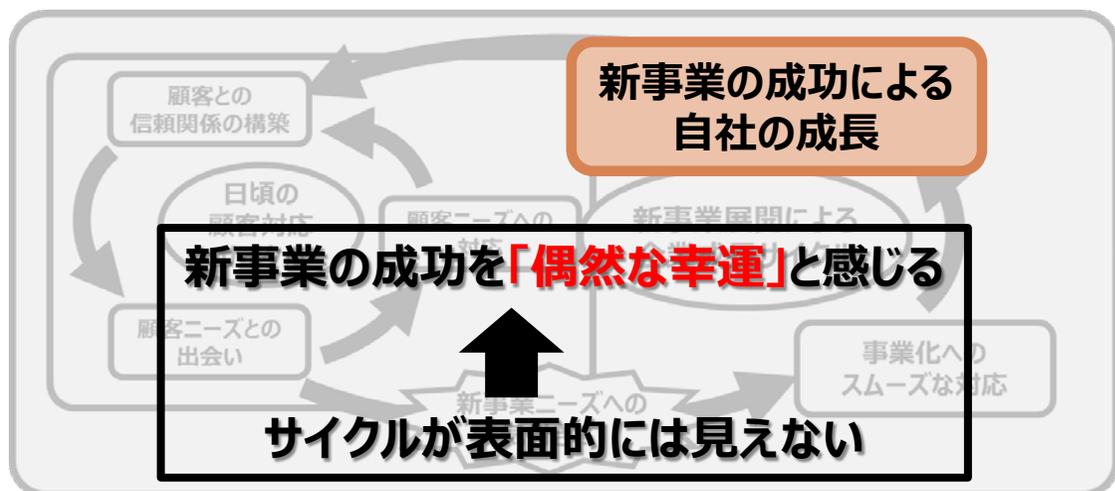
- 第2回関西企業フロントライン「関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長」では、「環境の変化を先取りし、不断の革新を繰り返してきたこと（事業革新の連続）」に注目し、関西の長寿企業の特徴を以下のとおりまとめている。
- 長寿企業において、**社員への理念の浸透、社風の形成を行った上で新事業展開が行われている**ことが読み取れ、これらは**企業の持続的成長**につながるものであることがうかがえる。

### 第2回関西企業フロントライン「関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長」 要旨

- ①長寿企業は社長の在任期間が比較的長く、長期的な事業戦略のもと、繰り返し事業革新を起こしている。特に事業承継時には、問題意識の高い後継者（外部で経験を積む者が多い）が、外部の新しい知見を活かしながら、新事業展開や海外展開等のダイナミックな事業革新を起こしている。また、事業革新を継続することで、顧客や地域社会との信頼関係を構築し、その結果、ブランド力を向上させ、企業価値を高めている。
- ②事業革新の“礎”は、企業理念を土台とした“強固なガバナンス”。強いガバナンス体制のもと、自社技術・商品をベースに、顧客ニーズや社会の変化に柔軟かつ徹底的に対応し、新商品開発や新事業展開に取り組む。
- ③企業理念を土台とした強固なガバナンス体制を構築するには、社長自らが、企業理念を解き明かした上で、社員一人一人に浸透を図り、社風を形成する必要がある。
- ④一方、長寿企業と言えども、事業承継には苦勞している。しかしながら、社員や取引先に迷惑を掛けないという意識が強く、早い段階から後継者の確保・育成に取り組み、所有と経営を分離しても構わないと考える企業も多い。

## 4. 企業成長サイクルを加速させる要因 ～日頃から当たり前実践される取組～

- 調査の中では、新事業の成功要因を、「新事業展開による企業成長サイクル」の各要素ではなく「**たまたま運がよかった**」というニュアンスで説明される企業が存在していた。
- そのような企業では、サイクルを加速させる効果的な取組が**日頃から当たり前実践**されているために、**サイクルが機能しているにも関わらず表面的に見えず**、成功の要因を「**偶然な幸運**」と感じられているのではないか。
- また、これらの取組は、**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。高成長中小企業は、**日頃から当たり前に行われるこれらの中小企業ならではの取組**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、新事業を企業の成長につなげている。



### 企業のベースを形作る取組

#### <日頃から当たり前実践>

(例)

- 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

# 新事業展開の成功事例⑤（従業員への社内ビジョン・方針の共有）

## 共通の価値観を持つ社員が自由な発想で新事業を展開

### 株式会社ルビー（奈良県）

#### 新事業展開の概略

- 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。
- 新規事業としてWebによるクリーニングの受注サービスを開始した。
- 併せて、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実施した。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である。
- 顧客から、衣類の保管サービスへの要望があり、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。
- Web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。

CLEANING STATION  
クリーニング Ruby

#### 企業のベースを形作る取組

- 同社の理念は「感動を届ける」。この**理念を共通の価値観（コアバリュー）**として大切にし、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。
- 一方で、“**やってみなはれ**”の精神が**企業風土として根付いており**、社員が考えた新しい事業を社長に「やってみたい」と言えるような風土がある。価値観の共有ができていたため、社員からの新事業の発想も企業理念とズれることはない。
- 価値観を共有できているというからこそ**社員へ権限委譲**することができている。**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なっている。



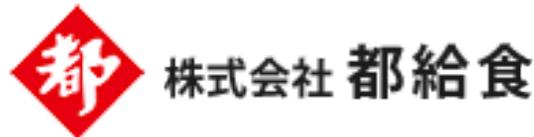
# 新事業展開の成功事例⑥（社内コミュニケーションの推進）

## フリーアドレス等の取組により社内コミュニケーションを促進

### 株式会社都給食（京都府）

#### 新事業展開の概略

- 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。
- 中小企業（30～40人の小規模事業所等）の社員食堂事業を新事業として展開。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を可能としている。
- 社員食堂事業開始から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月からは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。



#### 企業のベースを形作る取組

- 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、**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。
- 毎月の全体会議の開催は、**風通しの良い職場環境づくり**にもつながり、**事務所内のコミュニケーションが活発**になっている。加えて、スペースコストの削減のためフリーアドレスを導入したところ、**社長と従業員のコミュニケーションも増えて社内が明るくなった。**
- 風通しの良い職場環境により、**社員同士が積極的に意見交換**を行いながら、効果的に新事業を展開することができた。



インドネシア事業所における様子



社内全体会議の様子

# 新事業展開の成功事例⑦（経営者から従業員への権限の委譲）

## 権限委譲を進めて現場主導で新商品開発

### 細田工業株式会社（大阪府）

#### 新事業展開の概略

- 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・メンテナンスを行う産業機械メーカー。
- 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おり、その中で数多くの新商品が生まれている。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。
- 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。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。

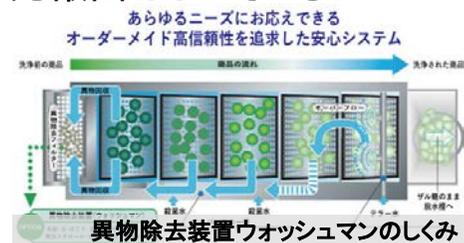


#### 企業のベースを形作る取組

- 常に新商品の開発をする会社という経営方針を社員には示している。
- 加えて、売上より利益を重視した経営方針を示し、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、現場で判断しやすくしている。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、**現場に開発を任せている**。
- 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**を設け、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。



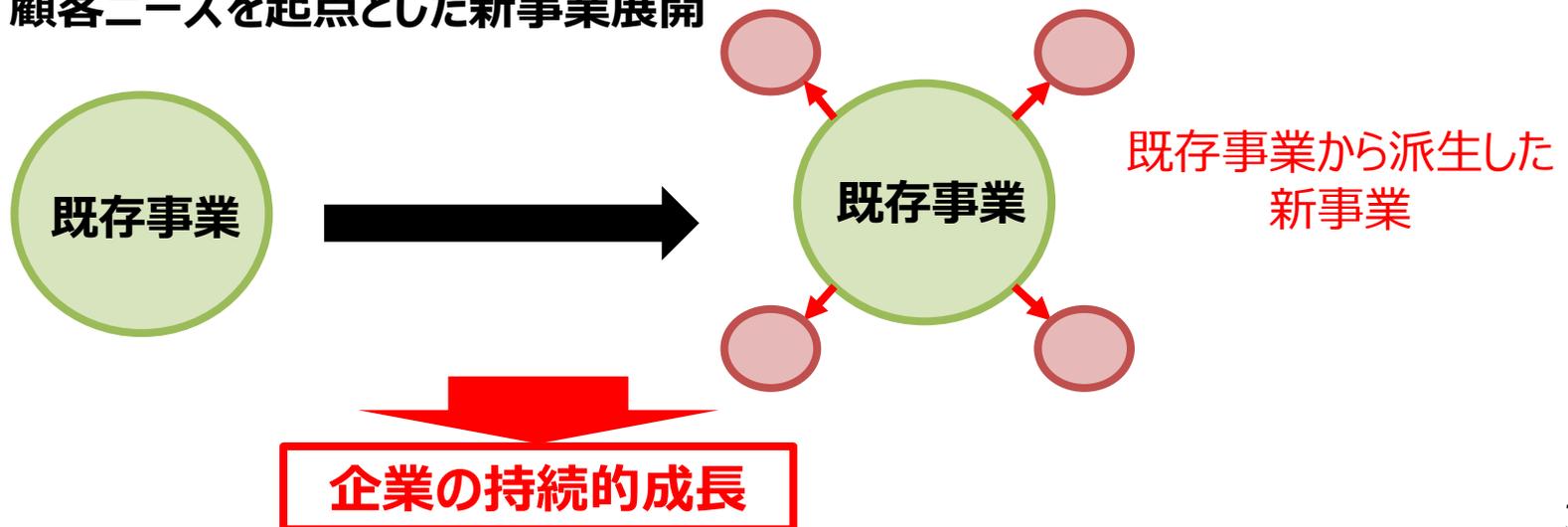
野菜洗浄ライン



## まとめ ～中小企業を持続的成長に導く「新事業展開による企業成長サイクル」～

- 日頃の顧客対応サイクルの繰り返しを入り口とした「新事業展開による企業成長サイクル」では、顧客ニーズを起点として既存事業から派生した事業が展開されており、「**既存の事業をベースとした上で、時代の変化に即した事業展開が行われている**」とすることができる。
- すなわち、顧客ニーズを起点とした「新事業展開による企業成長サイクル」は「**企業の持続的成長**」につながると言える。
- 「新事業展開による企業成長サイクル」を踏まえ、既存の事業をベースとした新事業に取り組むことで、**長きにわたり地域を支える企業として持続的に成長していくことが期待される**。

### 顧客ニーズを起点とした新事業展開



## 5. 事業承継時の新事業展開 ～企業成長サイクルの応用可能性～

第3章及び第4章では、広く高成長中小企業の新事業展開について考察を行い、新事業展開の成功モデルとして「新事業展開による企業成長サイクル」を提示し、それは「企業の持続的成長」につながるサイクルであることを示した。

一方、事業承継は、**後継者の新たな知見を活用した新事業展開を行いやすいタイミング**であると考えられる。

そこで本章では、「新事業展開による企業成長サイクル」を事業承継に応用することの効果について検証する。

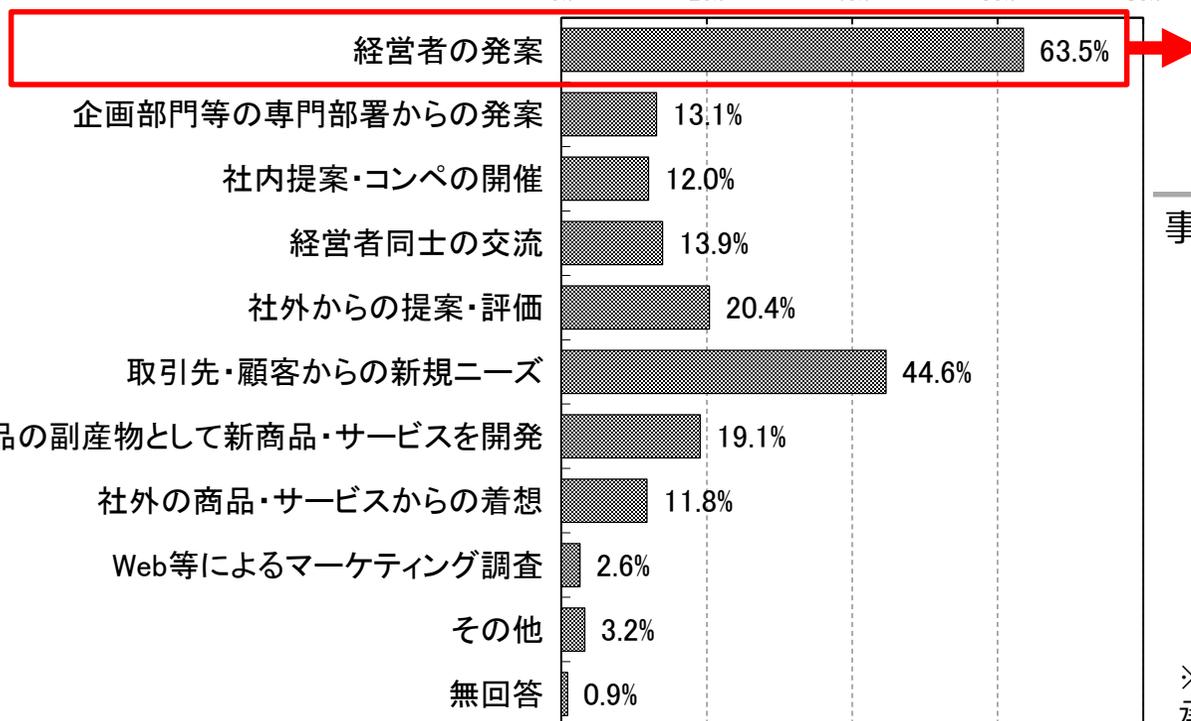
## 5. 事業承継時の新事業展開

- 新事業展開に関する調査のアンケート結果では、新事業に関するアイデアの生まれた要因として「経営者の発案」が最も多く64%となっており、さらに事業承継が契機となった新事業展開では75%となっている。新たな経営者に交代する事業承継の機会は、**新事業のアイデアが生まれやすいタイミング**であると言える。
- 新事業展開を実施している企業のうち、過去に事業承継を行った企業（※）の約24%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。

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）

(n=466)

0% 20% 40% 60% 80%



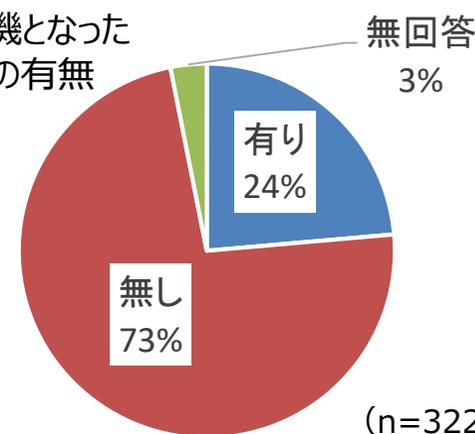
事業承継が契機となった  
新事業展開の有無

経営者発案  
の回答割合

有り  
無し

74.7%  
60.8%

事業承継が契機となった  
新事業展開の有無



(n=322)

※「現経営者が2代目以上の企業」を「過去に事業承継を行った企業」とし、当該企業のみを抜粋。

## 5. 事業承継時の新事業展開

- 一方、後継者が新事業に取り組む際の課題の1つとして、既存の社員の間で企業風土がすでに形成されているなど、後継者が取り組みたいと考える新事業が既存社員に受け入れられないケースが考えられるが、既存の顧客ニーズを起点として、既存事業の周辺分野に展開する新事業については、**既存の社員からの理解を得やすい**と推察される。
- すなわち、日頃の顧客対応サイクルの繰り返しを入り口とした「新事業展開による企業成長サイクル」は、**事業承継時に取り組みやすい新事業展開の1つのモデル**であると考えられる。

### 顧客ニーズ起点の新事業展開の特徴（第2章より）

- ✓ 既存事業から派生した事業として**既存事業と同一、もしくは周辺の分野に展開**される。
- ✓ 既存事業のリソースを活用して事業を進めることができ、**コスト負担・リスクが少なく、短期間での事業化**が行える。



**既存の社員からの理解を得やすい新事業**

## 5. 事業承継時の新事業展開

- また、**事業承継は企業の改革期であり企業のベースを見直す有効な機会**ととらえることができる。
- 前ページのように、既存の社員からの理解を得て、既存事業から派生した新事業を展開することで、新事業に取り組む企業風土を醸成するなどの効果を及ぼすことが期待され、**新事業展開とともに企業のベースを新たに形作っていくことが可能**であると考えられる。
- こうして形成された新たな企業のベースにより、「**新事業展開による企業成長サイクル**」が加速され、さらなる新事業展開につながることを期待される。

「新事業展開による  
企業成長サイクル」を  
加速

既存事業  
から派生し  
た新事業  
展開

企業の  
ベースの  
形成

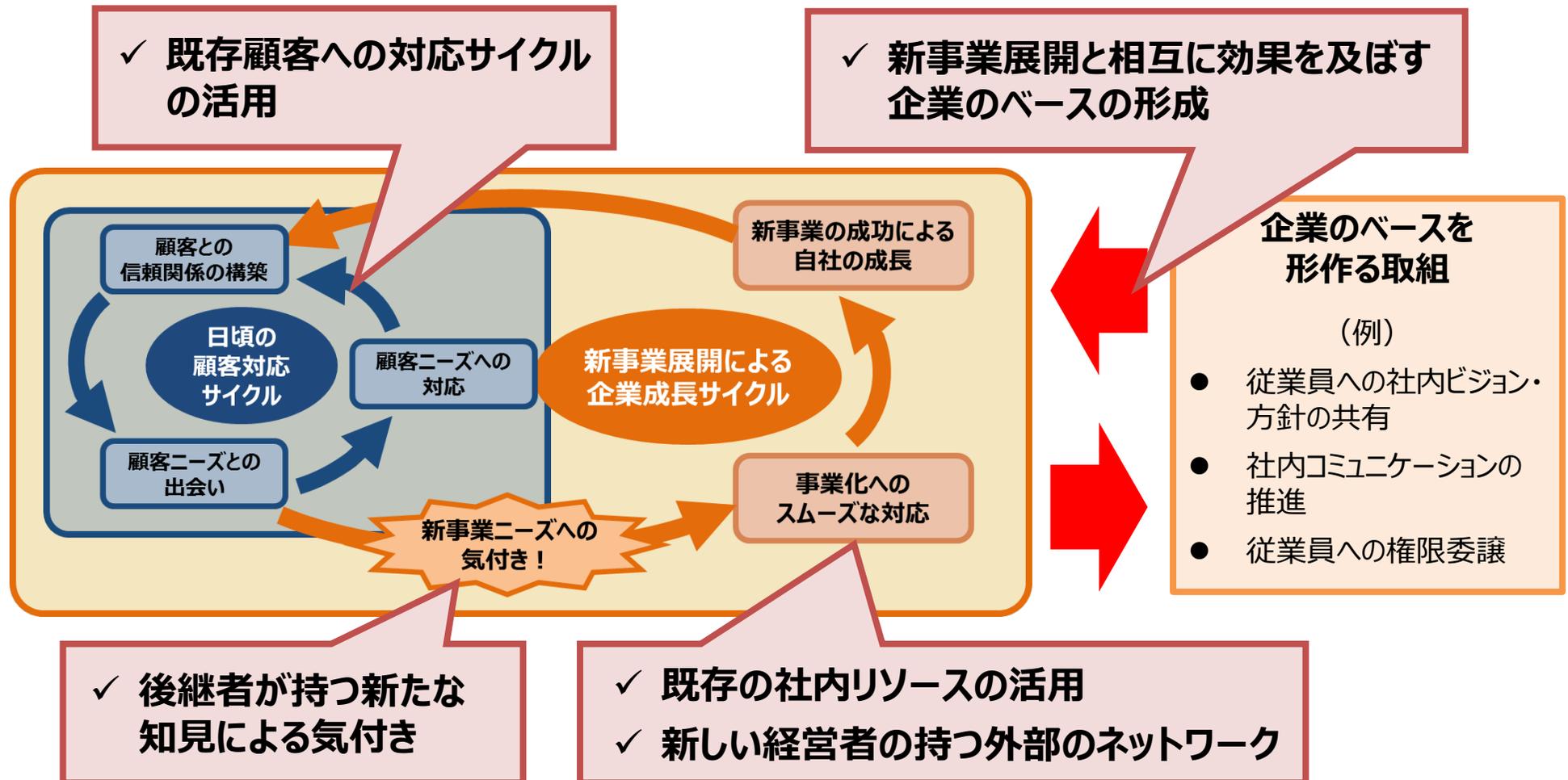
企業風土を醸成

【参考】事業承継時にかかわらず、ヒアリングを行った企業からは、新事業展開が企業のベースの形成に寄与しているという声が聞かれた。

- 新事業を展開する上で専門人材を雇用したことにより、多様な考えを持つ人が増え、これまでになかった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。（製造業）
- 元は別の事業を行っていた別会社を合併して新事業を展開したことにより、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。（製造業）

## 5. 事業承継時の新事業展開

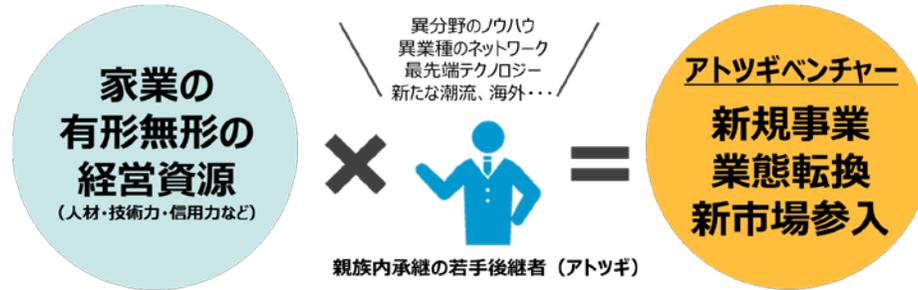
- 事業承継時の新事業展開に「新事業展開による企業成長サイクル」を応用すると、以下のとおりまとめることができ、サイクルが円滑に機能して、事業承継時の新事業展開を企業の持続的成長につなげることができると期待される。



## 5. 参考：事業承継に関する支援体制

- 「ベンチャー型事業承継」ポータルサイト <https://next-innovation.go.jp/renovator/>

若手後継者が先代から受け継いだ有形・無形の経営資源を活用し、永続的な経営を実現するために新たな領域に果敢に挑戦し、社会に新たな価値を生み出すことを「ベンチャー型事業承継」として定義し、ベンチャー型事業承継に関心がある若い世代に向けて、先進事例やイベント情報を発信していきます。



- 事業承継ネットワーク <https://shoukei.go.jp/>

都道府県単位で、商工会・商工会議所、金融機関等の身近な支援機関から構成されるネットワークです。早期・計画的な事業承継の準備に対する経営者の「気付き」を促すため、「プッシュ型」の「事業承継診断」により、経営者の事業承継に係る悩み、課題、ニーズを掘り起こし、適切な支援機関に取り次ぐとともに、必要に応じて地域の専門家による支援も実施しています。

- 事業引継ぎ支援センター <https://shoukei.smrj.go.jp/>

事業の継続や承継、売却・買収に関するご相談に、専門家によるきめ細かな対応と支援を行っています。また、相談案件がM&A支援につながると判断される場合は、その案件を登録機関に橋渡し等を行います。

# おわりに

本レポートでは、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、中小企業における新事業展開の成功要因について検証しました。

その結果、新事業に成功している高成長中小企業の多くが、日頃から当たり前に行われる「企業のベースとなる取組」を通じて、「新事業展開による企業成長サイクル」を自然と回転させ、新事業を企業の持続的成長につなげていることがうかがえました。

特に、地域において経営者の高齢化が進む中、次代を担う後継者が既存事業をベースとした新事業展開に取り組むことが期待され、その結果企業が持続的に成長し、地域を牽引する企業として発展していくことが望まれます。

「偶然に価値のあるものを見つけることやその能力」を表す「セレンディピティ」という言葉がありますが、フランスの科学者ルイ・パスツールの言葉「観察の領域において、偶然は構えのある心にしか恵まれない」を引用し、「セレンディピティ」のポイントは「構えのある心」だと論ぜられることがあります。

中小企業の新事業展開の成功は、「素晴らしい新事業ニーズとの出会い」という意味でまさに「セレンディピティ」であり、それは、当たり前に行われる日頃からの取組を通じて企業のベースを形作り、「新事業展開の成功」という「幸運」をつかみ取るための入念な準備ができているからこそ出会うことができると言えるのではないのでしょうか。

最後になりますが、ヒアリングにご協力いただきました事業者の皆様にご心より御礼申し上げます。 45

## ～これまでの「関西企業フロントライン」の調査項目～

- |   |               |
|---|---------------|
| 第1回：大手家電・電機メーカーの構造変化を受けた関西中小企業の事業転換の実態    | (平成29年6月30日)  |
| 第2回：関西長寿企業に学ぶ中小企業の持続的成長                   | (平成29年9月13日)  |
| 第3回：関西中小企業の事業承継時におけるM&Aの活用の実態             | (平成29年10月19日) |
| 第4回：関西ベンチャー企業の創業・成長環境における資金調達の実態          | (平成30年1月17日)  |
| 第5回：人手不足下における関西中小企業の人材確保の実態               | (平成30年2月21日)  |
| 第6回：関西中小企業における外部人材の要職への活用実態               | (平成30年3月28日)  |
| 第7回：関西中小企業における売上拡大を目指す設備投資の原動力の実態         | (平成30年5月16日)  |
| 第8回：関西企業を取り巻く「新しい働き方」普及の実態                | (平成30年7月18日)  |
| 第9回：地域産業の持続的成長に寄与する関西中小企業の事業統合の実態         | (平成30年9月20日)  |
| 第10回：【データ編】最新の経済データから見た関西中小企業の動向          | (平成30年10月17日) |
| 第11回：関西における「中小企業の頼りになる支援人材」と支援機関の活用・評価の実態 | (平成30年11月29日) |
| 第12回：関西における外国人起業家の動向                      | (平成31年1月24日)  |
| 第13回：関西中小企業における外国人材の雇用・活躍の実態              | (平成31年2月20日)  |
| 第13回：別冊：関西におけるベトナム人増加の実態                  | (平成31年3月20日)  |
| 第14回：「人材」が育つ関西のオープンファクトリー                 | (令和元年6月17日)   |
| 第15回：関西における「キャッシュレス」の取組実態と新たな兆し           | (令和元年8月28日)   |
| 第16回：新しいつながりが仕事を生みだす～中小企業「コネクター」の機能       | (令和元年11月20日)  |
| 第17回：ブランドを確立した中小企業が取り組む新たなコラボレーションの潮流     | (令和2年2月28日)   |
| 第18回：食品ロス問題から捉える企業のビジネスチャンス               | (令和2年3月18日)   |

※各レポートは、下記当局ホームページからご覧頂けます。

<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/report.html>