

## 第3部

# 事業再構築に挑む中小企業の現状と課題

---

2023年11月9日

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy

主任研究員 越村 惣次郎

## 【 調査 A 】

調査名	大阪府内企業経営実態調査
実施主体	大阪府政策企画部・商工労働部
調査目的	新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加え、物価の高騰等による、経済への影響が続く中で、新たな支援策等の検討に活かすため、府内企業の経営状況等を把握するため調査を実施
調査対象	総務省「事業所母集団データベース（令和2年次フレーム）」において、大阪に本社を置く民間企業（農業、林業、漁業除く）の約28万社から常用従業者数に基づく層化抽出法により抽出した1万社
調査方法	調査票は郵送し、回答は郵送とインターネットを併用
実施期間	2022年7月11日～2022年7月29日
回収率	35.3%（有効発送数9,322、有効回答数3,291）

## 【 調査 B 】

調査名	府内企業の事業再構築に関する調査
実施主体	大阪府商工労働部
調査目的	事業再構築にチャレンジする府内中小企業の現状や課題を把握することにより、府内中小企業による自律的な事業再構築の推進をめざした効果的な政策実施に資することを目的として実施
調査対象	中小企業庁が公表する2021年度事業再構築補助金（第1回公募から第5回公募）採択結果に掲載された事業者のうち、大阪府内に本社を有する法人の全て
調査方法	郵送自記式
実施期間	2022年9月1日～2022年9月22日
回収率	30.8%（有効発送数3,364、有効回答数1,035）

### ◆事業再構築の定義

「事業再構築とは、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換又は事業再編のいずれかを行う事業活動」

(中小企業庁「事業再構築指針」の一部抜粋)

一般的に用いられている経営革新や事業変革、ビジネスイノベーション等と類似した概念と考えられる。

### ◆企業の存続において事業再構築は必須要件

企業は、時の流れとともに変化する外部環境や競争条件に対応しなければ市場価値を失い存続することができない

例えば、カメラ市場では時代とともに主要製品が変化し、その都度、関連事業者は対応が求められてきた。

(変遷:フィルムカメラ用カメラ ➡ フィルム一体型の使い切りカメラ ➡ デジタルカメラ ➡ スマートフォン)

また80年代に開発された新興住宅地は、当初、子育て世帯中心であったが、現在では高齢者が中心になり、求められる商品・サービスの需要も変化

- 1 今なぜ事業再構築か？
- 2 府内中小企業の実組状況は？
- 3 6つの仮説の検証
- 4 どのような政策が有効か？

## コロナ禍以降、中小企業、特に小規模企業で業績が悪化

- ◆ 大企業の売上高指数(※)は上昇しているが、中小企業、特に小規模企業では低下し、回復にも遅れがみられる
- ◆ ほとんどの業種で売上高指数は低下しており、特に「宿泊業」、「飲食サービス業」で顕著

※売上高指数:2019年度の売上高を「100」とした時の20年度、21年度の値。

図1 売上高指数の推移(企業規模別)

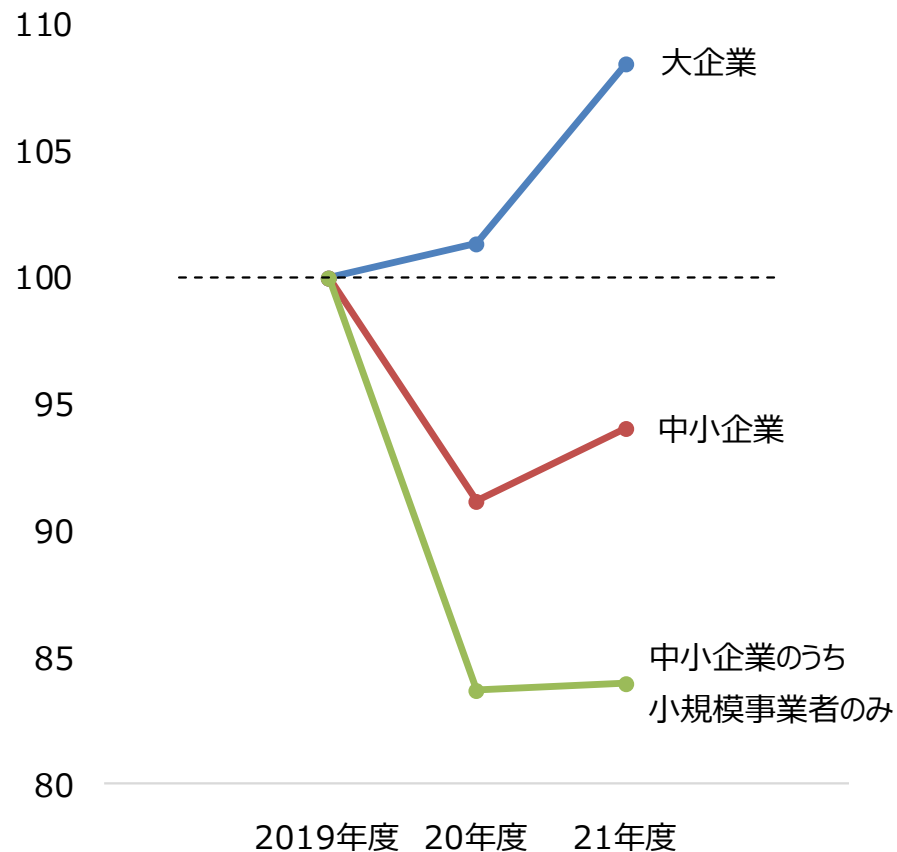
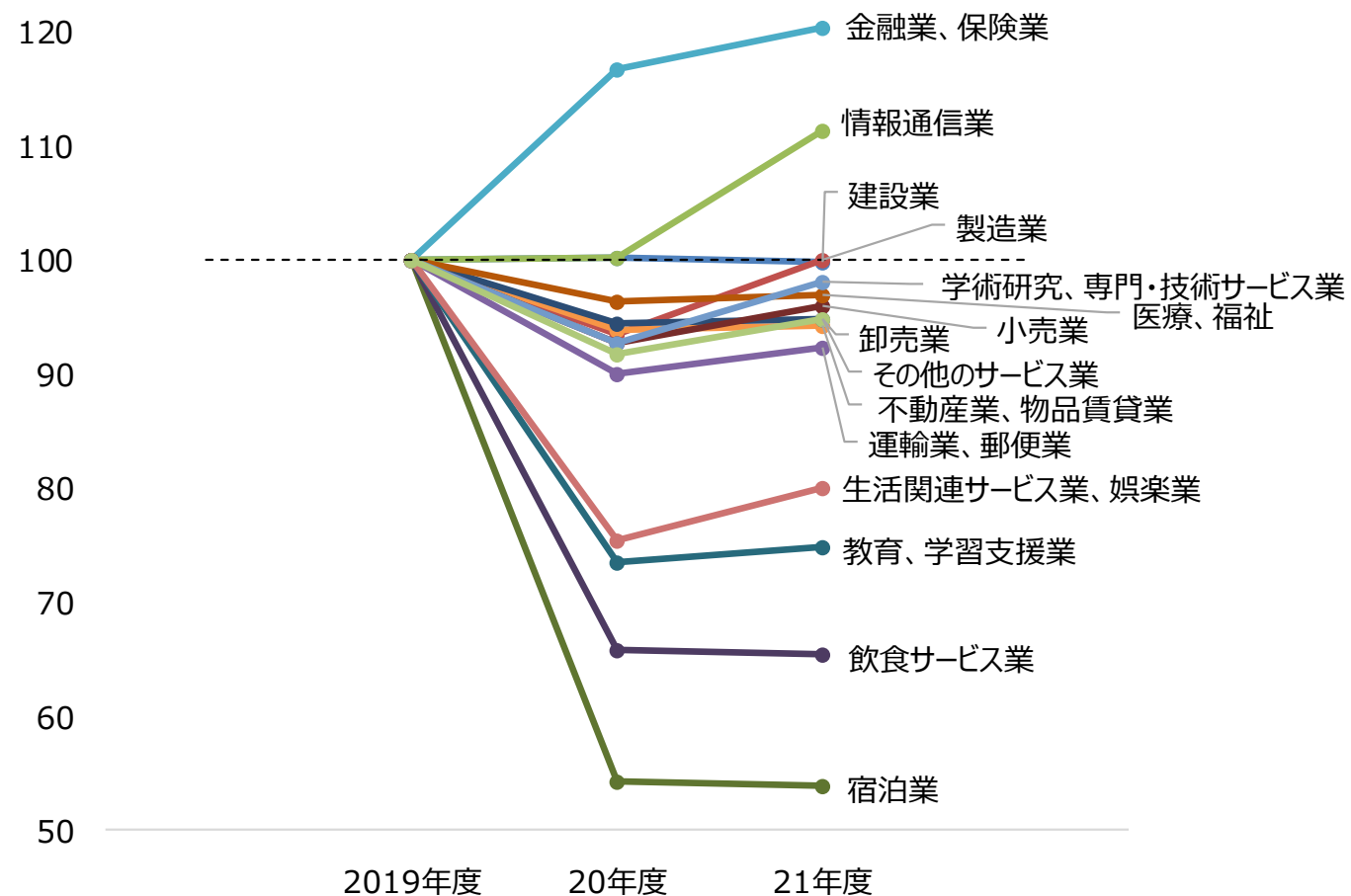


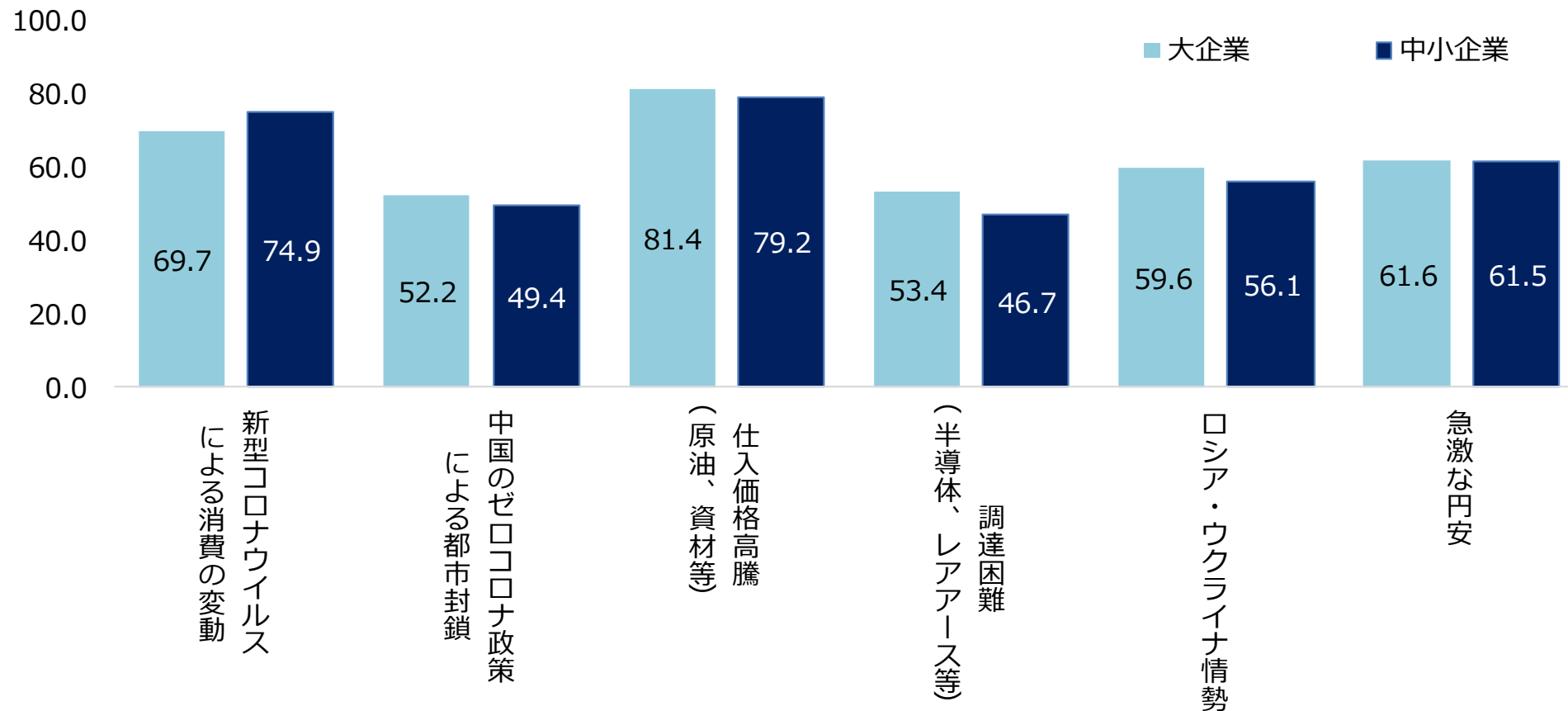
図2 売上高指数の推移(業種別)



## コロナ禍以降の各種の社会事象は企業規模に関係なく経営に悪影響を及ぼした

- ◆ コロナ禍による消費変動や仕入価格高騰は、いずれの企業規模でも7~8割の企業が悪影響を受けている。
- ◆ それ以外の4つの社会事象も概ね4~6割の企業が悪影響を受けている。

図3 各種の社会事象によって経営に悪影響を受けた割合(※) (単位:%)



出所:調査A。※影響に関する5段階(好影響、やや好影響、特に影響はない、やや悪影響、悪影響)の回答のうち、「やや悪影響」又は、「悪影響」の割合。

## 中小企業の事業再構築をサポートする主な政策

### 【政府】

#### ◆事業再構築補助金

新分野展開、業態転換等の事業再構築に挑戦する中小企業等への経費補助。

#### ◆中小企業生産性革命推進事業

(①ものづくり補助金、②小規模事業者持続化補助金、③IT導入補助金、④事業承継・引継ぎ補助金)

中小企業・小規模事業者の生産性向上等に向けた各種の取組への経費補助。

### 【大阪府】

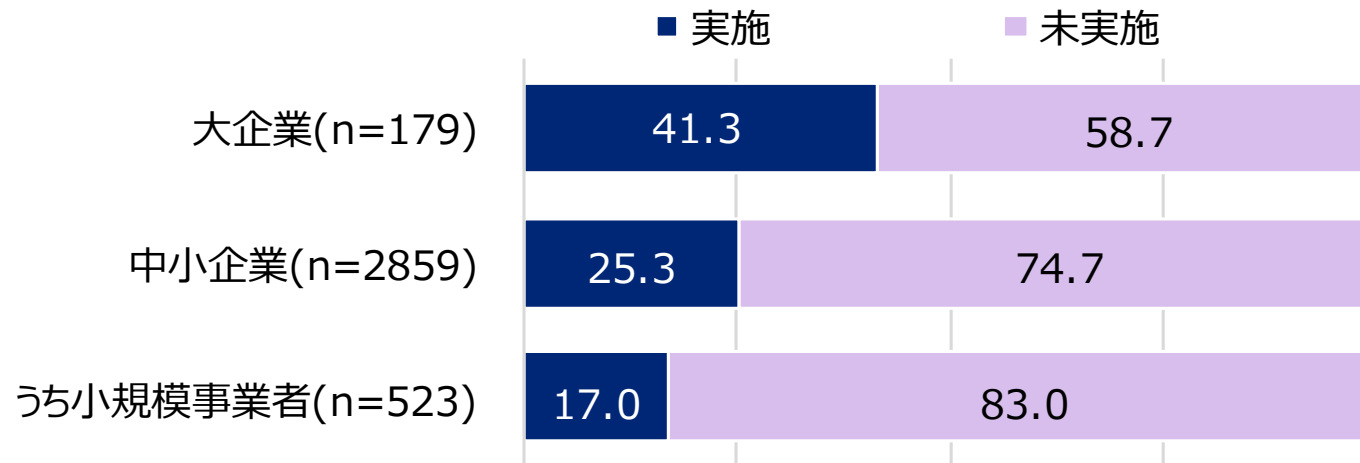
#### ◆新事業展開テイクオフ支援事業

新事業展開にチャレンジする府内中小事業者に対し、経費補助及び支援機関による伴走支援を提供。

# 府内中小企業の約25%がコロナ禍以降に事業再構築に着手

※ 2020年4月以降に、「新分野進出（新市場参入、新商品・製品・サービスの導入）」、「業種の転換」、「業態の転換」、「事業の再編」のいずれかを実施した場合を「実施」したとして集計。

図4 府内企業の事業再構築の実施状況



出所：調査A。



## 多くが今回初の取組となるが、ハイリスク・ハイリターンな多角化戦略を採る企業が多い

- ◆ 事業再構築補助金の採択を受けた大阪の企業（以下、採択企業）のうち、初めて事業再構築に取り組む企業は78.0%を占める
- ◆ 事業再構築の内容では、多角化戦略を選択する企業が74.1%と多数を占める

図5 事業再構築経験 (n=1043)

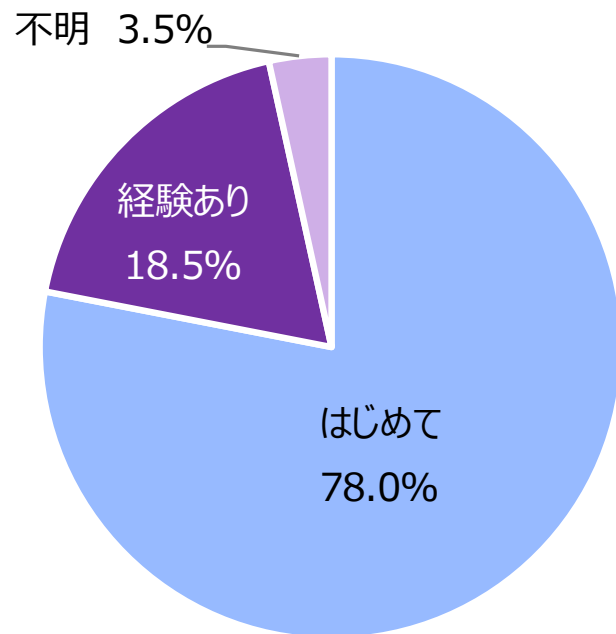


表1 事業再構築のタイプ (n=991、単位:%)

		製品・商品・サービス	
		既存	新規
市場	既存	«市場浸透戦略» 7.2	«新製品開発戦略» 13.2
	新規	«新市場開拓戦略» 5.5	«多角化戦略» 74.1

◆各社の事業再構築計画をイゴール・アンゾフが提唱したフレームワークである成長マトリクスに従い、「製品」と「市場」の2軸をそれぞれ「既存」と「新規」に分けた場合の組み合わせから4つ成長戦略に分類した。4つの戦略には、それぞれ特徴があり、取るべき手段が異なるとされるが、いずれも新規となる多角化戦略は最もハイリスク・ハイリターンになると考えられている。

## 目標では、規模拡大の意識もあるが、収益性向上を目指す企業が多い

- ◆ 計画上の目標売上高は、「既存以上(36.0%)」よりも「既存以下(53.9%)」の方が多く、収益率は「既存以上(51.8%)」が多数
- ◆ 計画上の売上高と収益性の関係では、売上高と収益率が共に既存以上とする企業が多いが、収益性は既存以上だが、売上高は既存以下とする企業も多い

表2 計画上の売上高と収益性 (n=983、単位:%)

		収益率			計
		既存以下	同等	既存以上	
売上高	既存以下	14.9	16.6	<b>22.5</b>	<b>53.9</b>
	同等	1.5	4.2	4.4	10.1
	既存以上	1.7	9.4	<b>24.9</b>	36.0
	計	18.1	30.1	<b>51.8</b>	100.0

出所:調査B。

## 採択企業の約6割で計画の進展に遅れ

◆ 採択企業の計画の進展状況では、「概ね計画通り(35.9%)」を含め、**計画以上に進展している企業は約4割で、逆に「やや遅れている(41.1%)」をはじめ、約6割の企業では計画に遅れがみられた。**

※ 以下の推進要因分析では、計画以上に進展している【順調群】と、遅れている【遅延群】の2群に分け、比較分析する。

表3 府内企業の事業再構築の進展状況

項目	企業数	割合	
大幅に計画を上回る	10	1.0%	【順調群】 40.8%
やや計画を上回る	29	2.9%	
概ね計画通り	374	36.9%	
やや遅れている	429	42.3%	【遅延群】 59.2%
大幅に遅れている	160	15.8%	
計画は中止（予定含む）	11	1.1%	
<b>合計</b>	<b>1013</b>	<b>100.0%</b>	

出所：調査B。

## 中小企業の事業再構築に関する6つの仮説

仮説1：外部環境の影響を強く受けている企業は事業再構築を実施している

仮説2：事業再構築を実施する企業の方が将来に明るい見通しを持っている

仮説3：経営者のリーダーシップが発揮されている企業は、計画を円滑に進展している

仮説4：推進担当者や専門人材などの人材が充実している企業は、計画を円滑に進展している

仮説5：ダイナミック・ケイパビリティ(DC)能力(\*)が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している

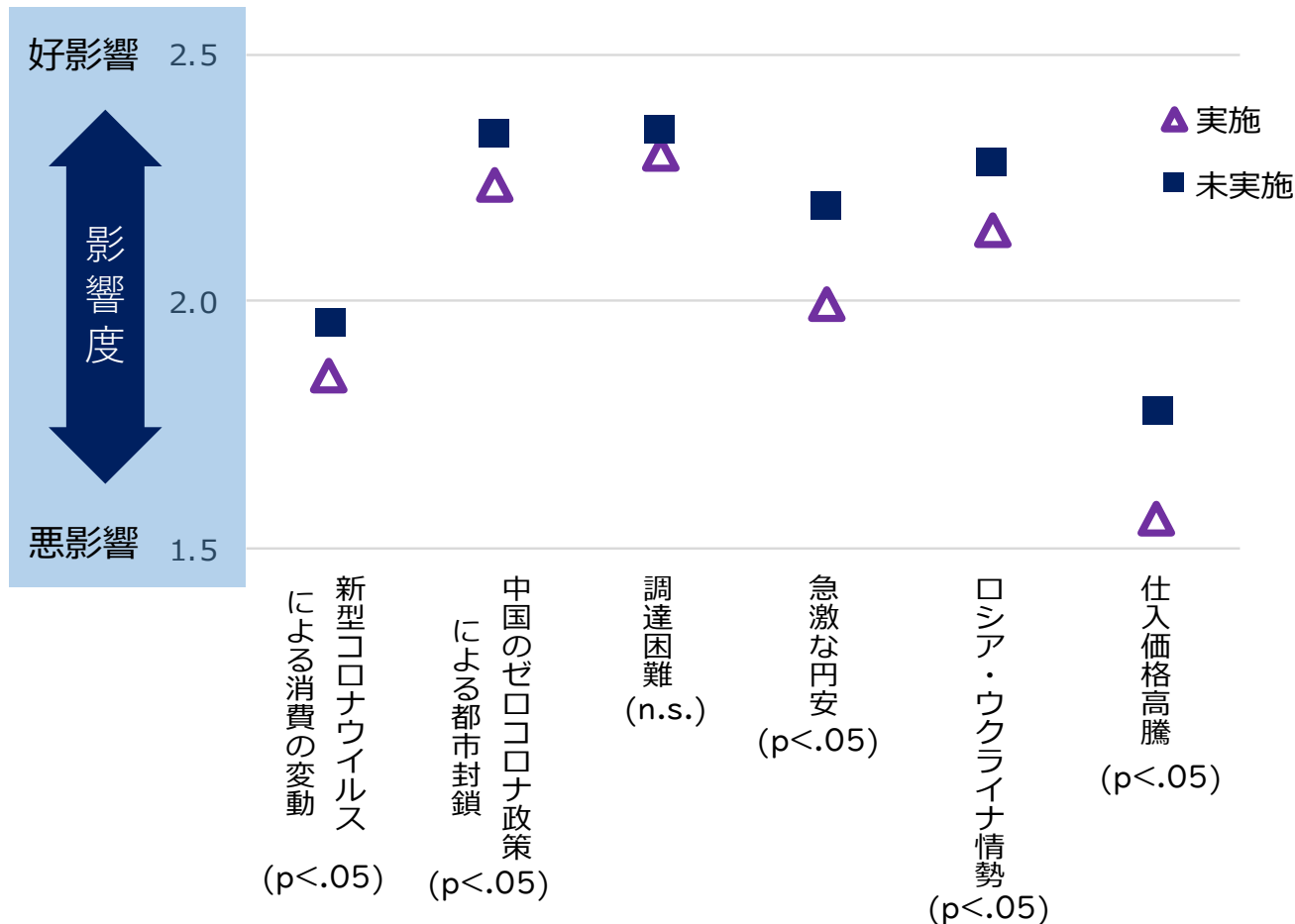
\*急激な環境変化に対処するために組織内外の資源を統合、構築し、再構成する能力。

仮説6：事業再構築を経験することで、DC能力が向上し、次の事業再構築に意欲的になる

## 各種社会事象から悪影響を受けている企業は事業再構築に取り組んでいる傾向

- ◆ 調達困難を除く5つの社会事象で、影響度の値は実施企業の方が有意に低い（悪影響を受けている）傾向があった。
- ◆ 仮説1の通り、コロナ禍や国際情勢などの社会事象から悪影響を受けている企業は事業再構築に取り組んでいる傾向がある。

図6 各種社会事象の影響と事業再構築実施の関係



◆回答企業を事業再構築の実施有無で2区分し、各種社会現象の影響度の平均値の差を統計的に検定。

◆各種社会現象の影響度は、5段階で得た回答結果を以下の方法で数値化した。

「好影響」=5、「やや好影響」=4、「特に影響はない」=3、「やや悪影響」=2、「悪影響」=1

◆有意確率は、1%水準でその差に有意性が認められた場合には「 $p < .01$ 」、同様に5%水準では、 $p < .05$ 、10%水準では $p < .10$ とそれぞれ表示し、有意性が認められない場合はn. s. (Not Significant)と表示。

## 事業再構築を実施する企業は、業績見通しが明るい傾向

- ◆ 事業再構築を実施する企業は実施しない企業よりも、業績の見通しとして売上高増加や黒字企業の割合が高い傾向がある。
- ◆ 仮説2の通り、事業再構築を実施しない企業に比べ、実施する企業は、業績に明るい見通しを持っている傾向がある。

図7 実施と売上高見通しの関係 (n=1043)

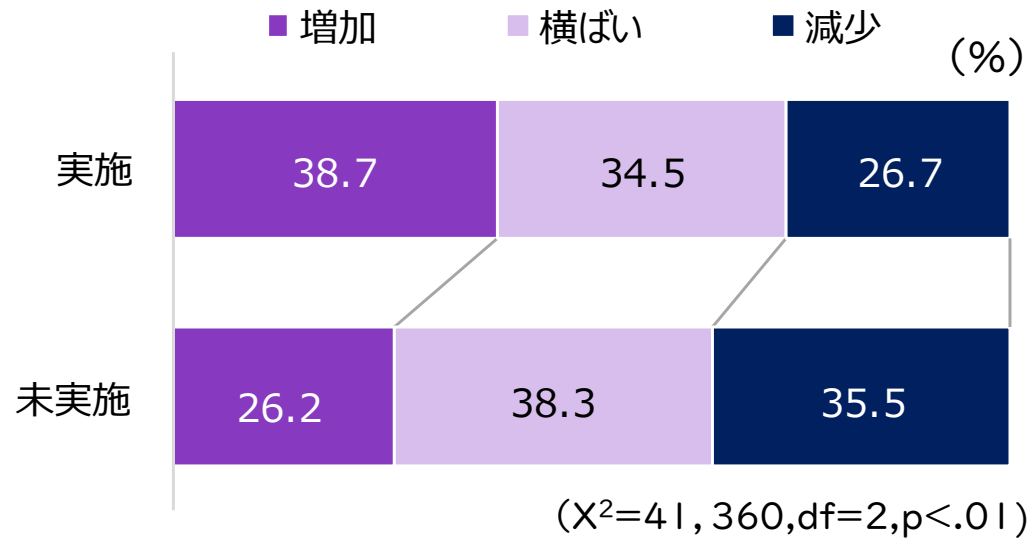
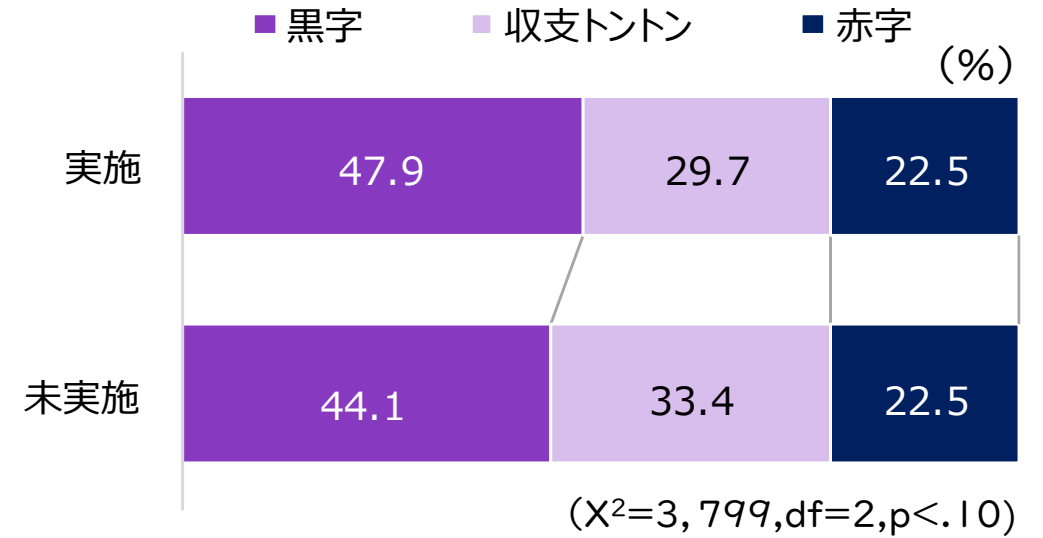


図8 実施と収益見通しの関係 (n=1043)



出所:調査A。

注) カイニ乗検定を用いて分析し、検定結果はクロス集計図の下に、カイニ乗値 ( $X^2$ )、自由度 (df)、有意確率 (p) を表示。

有意確率は、1%水準でその差に有意性が認められた場合には「 $p<.01$ 」、同様に5%水準では、 $p<.05$ 、10%水準では $p<.10$ とそれぞれ表示。

## 事業再構築の推進において新組織を設置するケースは少なく、経営者が担当者として関与

- ◆ 採択企業の計画推進では、約4割は既存組織が担っており、また2割超は担当する組織がない
- ◆ 採択企業の計画推進では、7割以上で経営者が主担になるなどに直接関与

図9 組織体制 (n=1043)

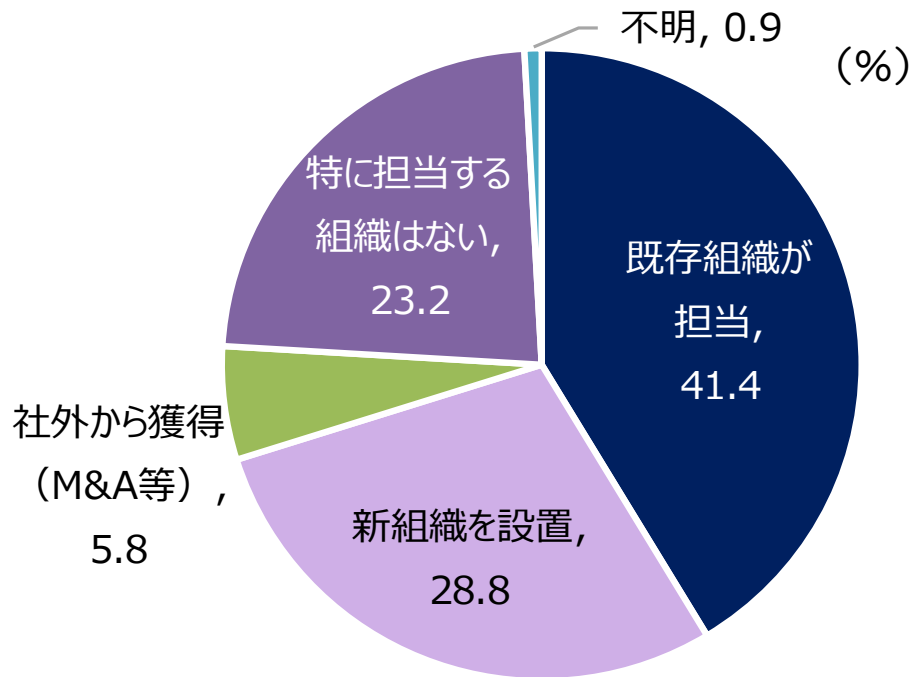
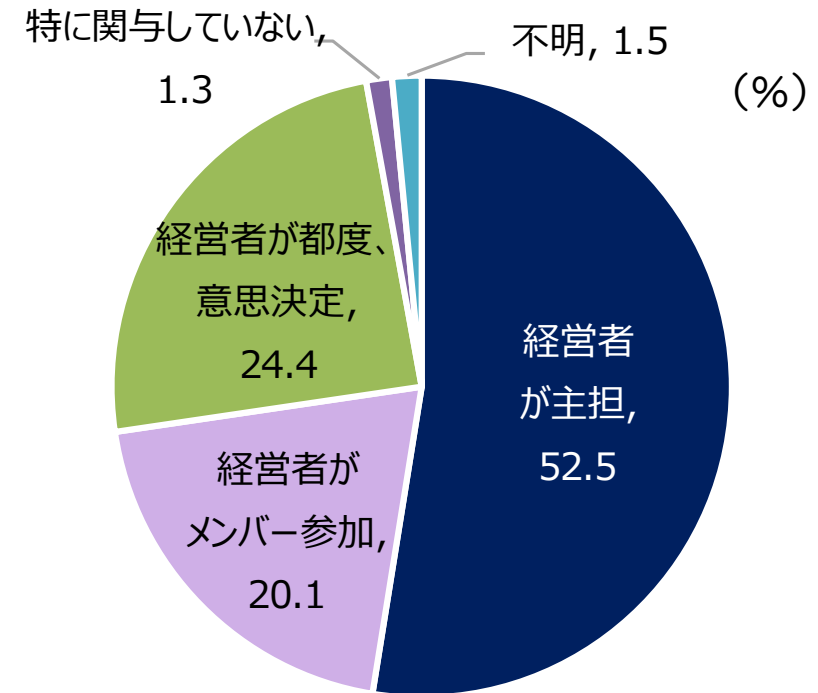


図10 経営者の参画状況 (n=1043)

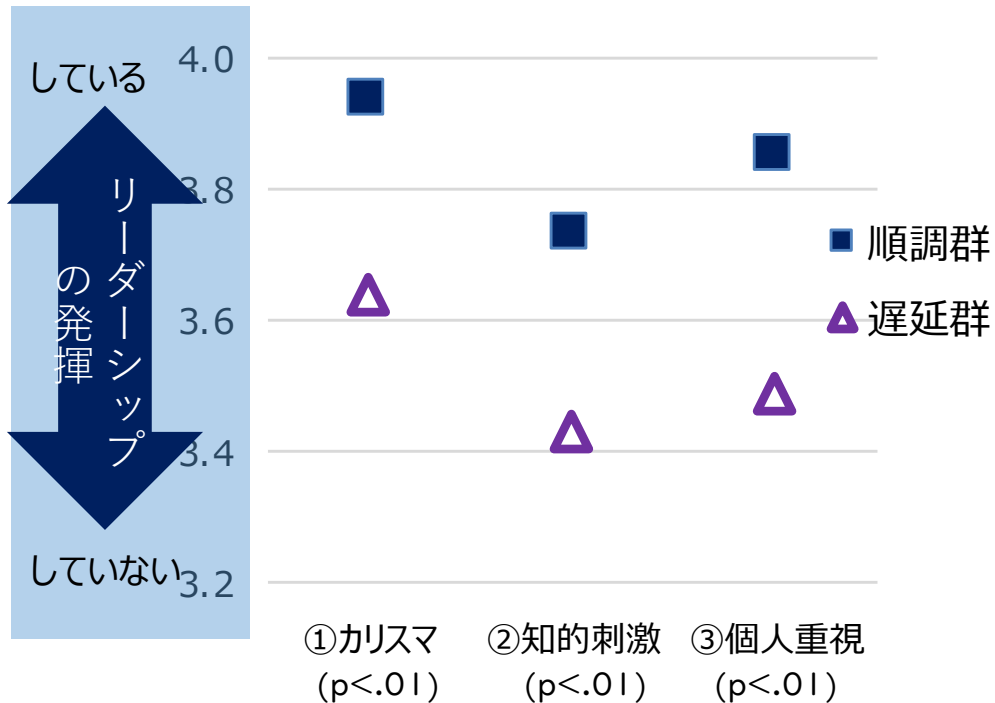


出所:いずれも調査B。

## 中小企業では、経営者のリーダーシップが計画進展の鍵を握っている

- ◆ リーダーシップに係わる3つの資質の平均値は、順調群の方が遅延群よりも有意に高い傾向があった
- ◆ 仮説3の通り、経営者のリーダーシップが発揮されている企業は、計画を円滑に進展している傾向がある

図11 計画進展とリーダーシップの関係



◆調査では、経営者のリーダーシップを評価するため、不確実性の高い環境に適していると考えられている「変革型リーダーシップ」の概念を参考に以下の3資質について、それぞれどの程度当てはまっているかを5段階で回答を得た。

①カリスマ:全ての従業員(担当者以外を含む)が新事業のビジョン・目的を理解し、事業推進に協力する姿勢を持っている

②知的刺激:従業員が新しい視点や発想を持ち、その意味や問題解決策を深く考え行動することができている

③個別重視:経営層が従業員一人ひとりと向き合い教育するなど、学習による成長を支援している

◆分析では、リーダーシップに関する3資質を以下の方法で数値化し、平均値を比較した。

「大いに当てはまる」=5、「やや当てはまる」=4、「どちらとも言えない」=3、「あまり当てはまらない」=2、「全く当てはまらない」=1



C社は、複数の飲食店経営に加え、飲食店向けの企画・コンサルティング業務を行ってきたが、新たに店舗設備の余剰を利用したレンタルキッチンサービスに乗り出した。経営者は「例えば百貨店の催事だと、カセットコンロを使って調理することが多いが、レンタルキッチンを使うことで本格的な料理が提供できるようになる」と、その事業趣旨を説明する。また、もともとコンサルティング業務としてメニュー開発を請け負っていたこともあり、キッチンを貸すだけでなく、飲食店向けに多様なサービスが提供できる。例えば、秘伝のタレを作ってほしいという店舗もある。従業員には教えられないが、コロナ禍で人が減り、店主の仕事が増えているためにこうした依頼もあるとのことだ。新事業は、経営者を中心に社員全員で情報共有しながら進めている。経営者によると、「創業当時からずっとそうしてきたから、お金のこと、人のことなど任せられる人が育っている」とのことである。今回の新事業も、着手する時から全従業員と情報を共有し、全員で進めている。またコロナ禍で少し時間が出来た時は、助成金を活用して従業員を休ませるよりも、専門家を呼んで語学や経済、金融などの勉強会をしてきたという。このようにOJTだけでなく、外部講師を招いたセミナーなどの学びの機会を用意している。こうして同社では、経営者が示した新事業に対し、各従業員がそれぞれの能力を発揮して役割を果たす、全社一丸となった事業展開を行えている。

## 推進担当人材や新事業に必要な専門人材の不足が計画進展の課題

- ◆ 事業再構築推進の課題は、推進担当者の不足と専門知識の不足
- ◆ 計画推進において、設備等よりも人材面に不足感を感じている企業が相対的に多い

図12 事業再構築推進の課題

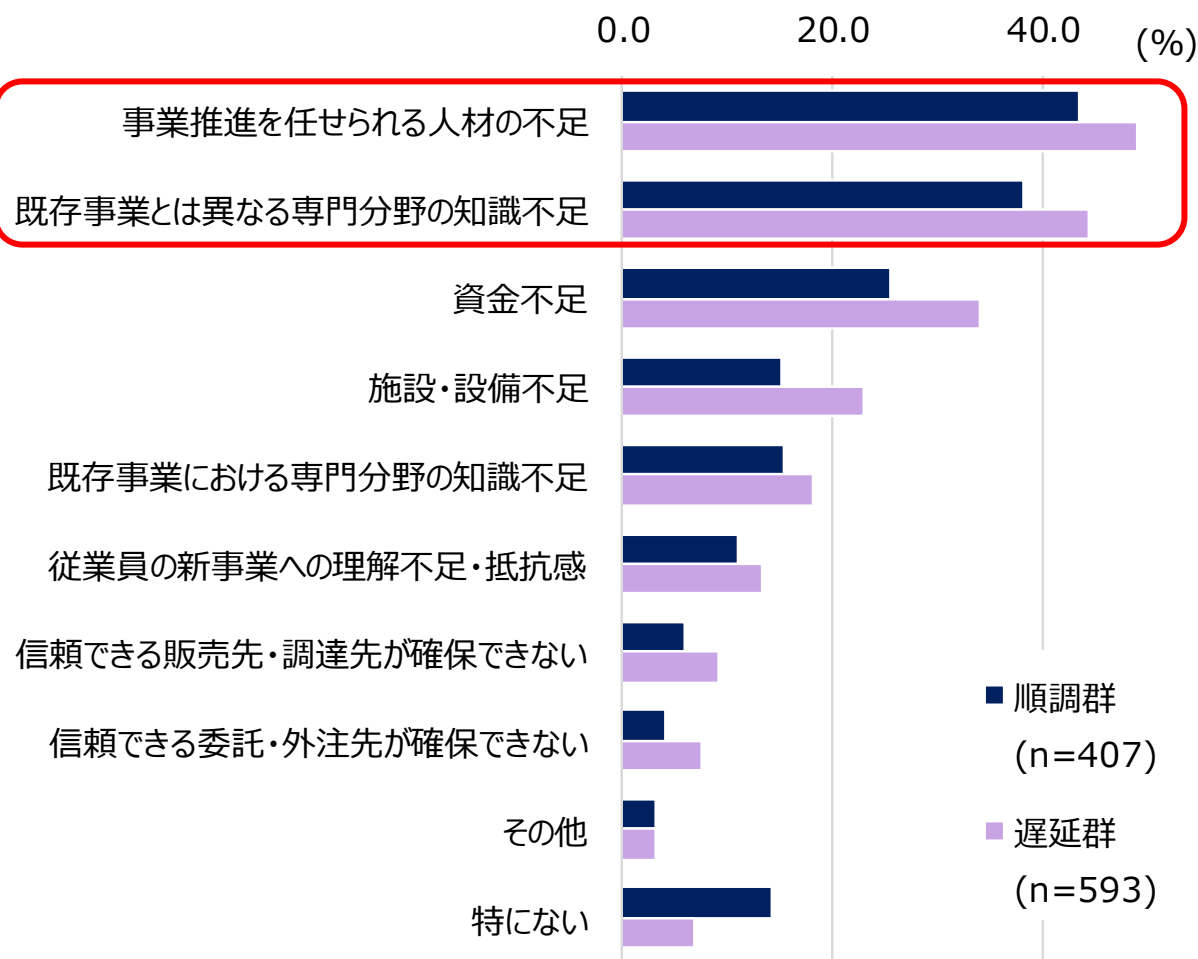
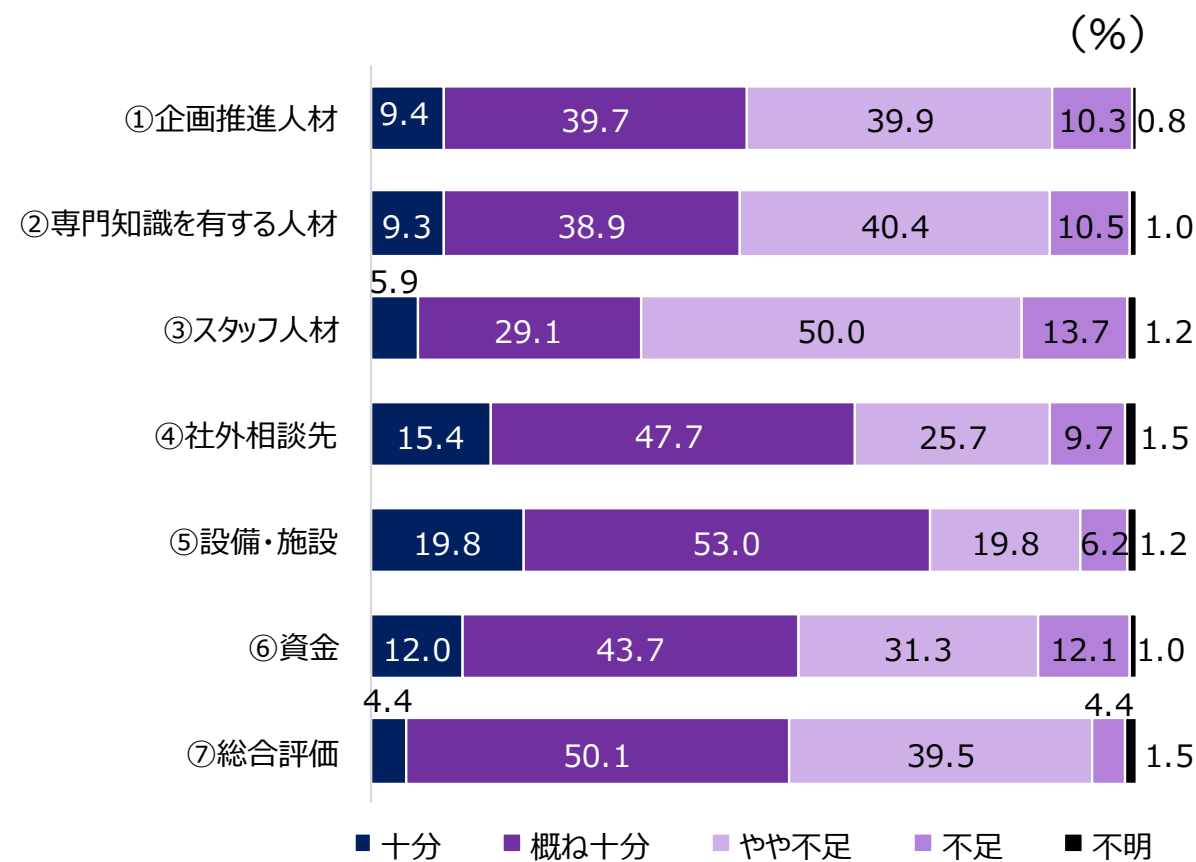


図13 人材・設備等の整備状況 (n=1043)



## 計画進展には人材整備や人材育成が重要

- ◆ 遅延群に比べ、順調群の方が人材の充足感が有意に高い傾向があった
- ◆ 仮説4の通り、推進担当者や専門人材などの人材が充実している企業は、計画を円滑に進展している傾向がある

図14 計画進展と人材整備状況の関係

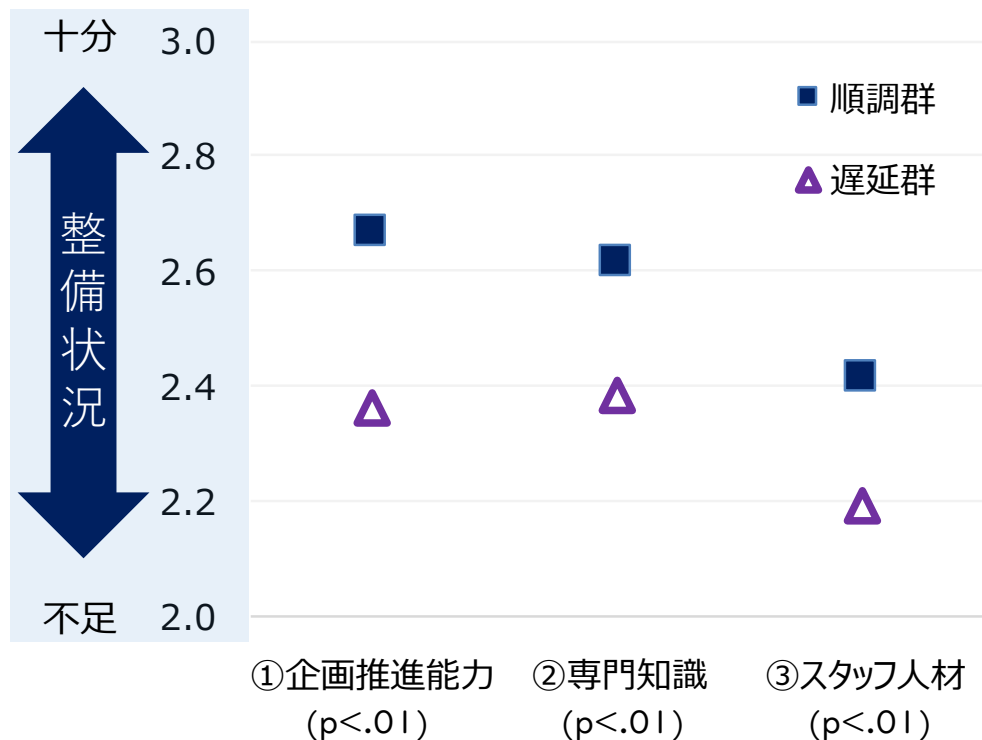
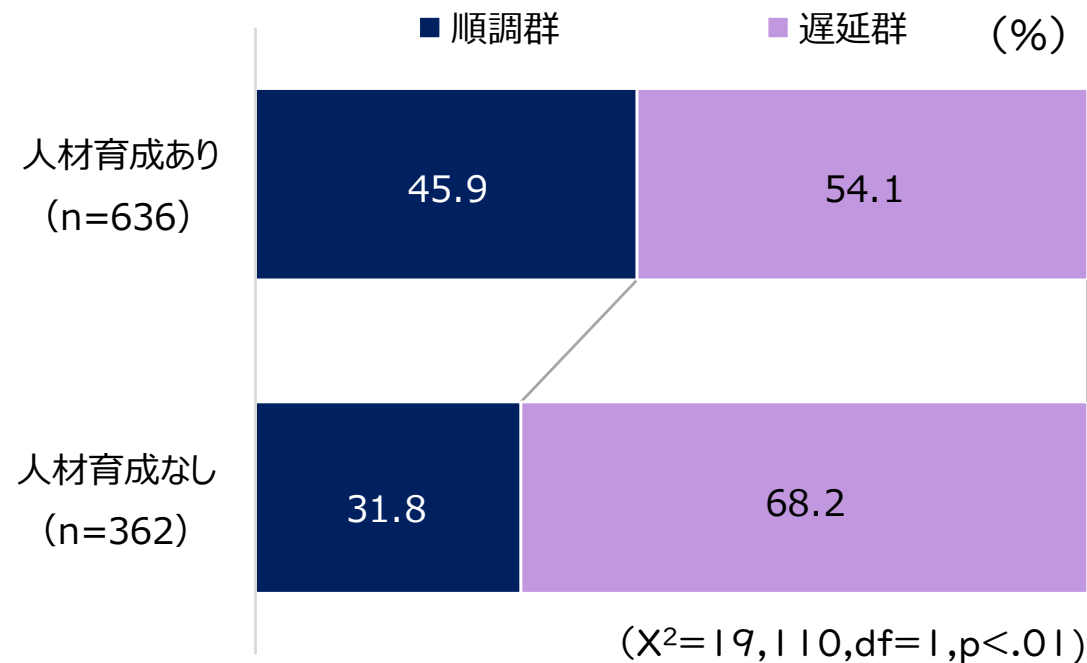


図15 計画進展と人材育成の関係



- ◆ 人材整備状況の各項目は以下の方法で数値化し、平均値を比較した。  
「十分」=4、「やや十分」=3、「やや不足」=2、「不足」=1

D社は、工業用布製品を製造してきたが、今回、取引先の大手企業が事業整理を進める中で撤退を決めた事業を譲り受ける形で新分野に参入した。その分野は、以前から参入したいとの思いはあったが、中小企業では実現が難しい分野であった。新事業は、当初、経営者が先頭に立ち、必要となる特殊な原材料の確保や新たな製造ラインの立ち上げを行った。しかしそれ以降は、一歩引いて従業員に任せているという。経営者によると「企業が大きくなるには人が育たないといけないため、新事業を従業員に任せるのは人材育成も兼ねている」という。主担当者に抜擢したのは、以前はあまり評価が高くなかった人材であった。「もともとコミュニケーション能力が高いので、機会があれば伸びる人材」と、経営者は考え、新事業に先立ち、取引先に1人で修行にいかせたという。その人材は、経営者の期待に応え、自分しか頼れない状況の中で仕事を進めるためにしっかりとネットワークを築いて帰ってきた。今は、その経験を活かして新事業を進めている。

このように同社は、新事業でのOJTや社外への出向という形で、計画推進を担当する人材を育成している。

## ダイナミック・ケイパビリティの能力が高い企業は比較的計画を円滑に推進している

- ◆ 計画時のDC能力の平均値は順調群の方が、遅延群よりも有意に高い傾向があった
- ◆ 仮説5の通り、DC能力が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している傾向がある

図16 DCの3能力による自律的循環のイメージ

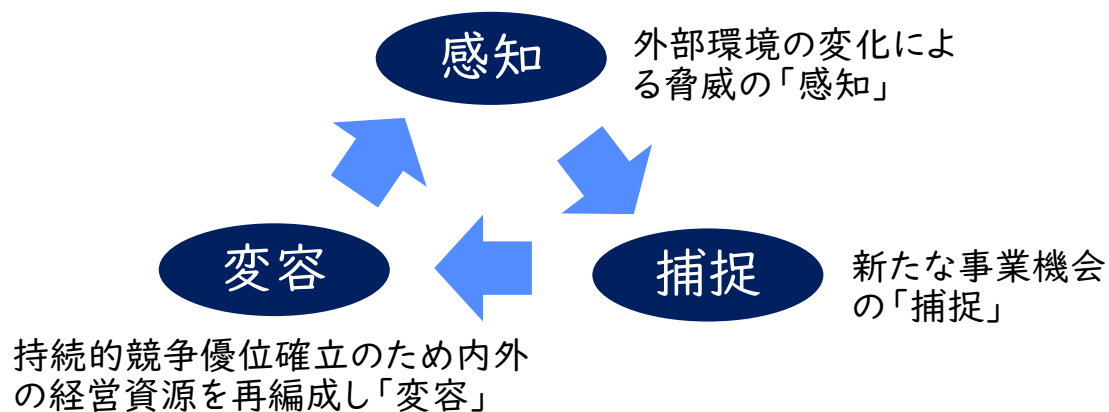
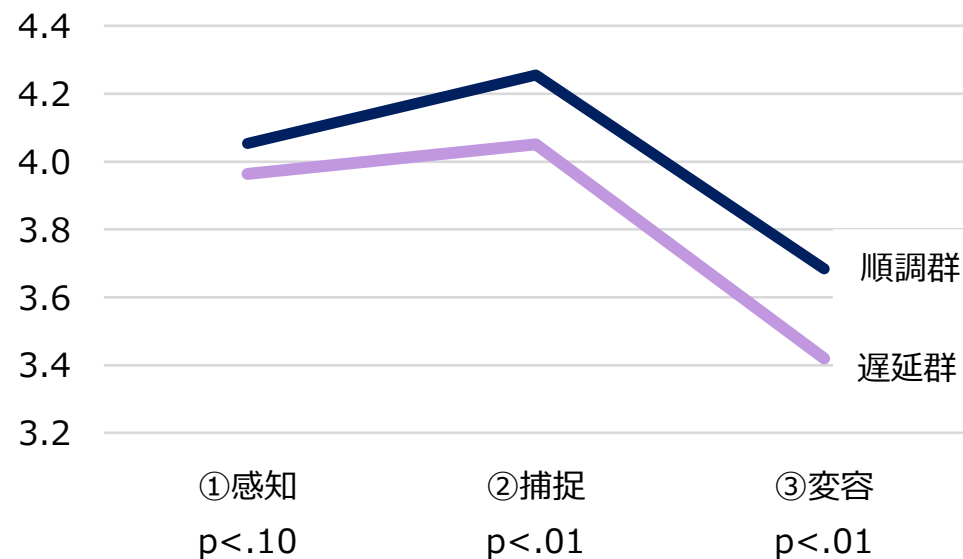


表4 計画時DC能力 (%)

	大いに当てはまる	やや当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
①感知	26.6	51.0	19.4	2.3	0.7
②捕捉	31.6	52.3	14.3	1.1	0.7
③変容	17.7	37.6	28.5	11.6	4.5

図17 計画進展と計画時DC能力の関係



注 「大いに当てはまる」=5、「やや当てはまる」=4、「どちらとも言えない」=3、「あまり当てはまらない」=2、「全く当てはまらない」=1として平均値を算出。

出所:いずれも調査B。

B社は、店舗や個人住宅のリノベーションなどについて、企画から内装デザイン、設計、施工に至るまでの一貫したサービスを提供してきた。しかしコロナ禍により受注が減少したことで、かねてから経営者が考えていた高級家具などの販売事業に乗り出した。新事業の対象となる顧客は、既存事業における店舗やリノベーション住宅を求める富裕層など、既存事業と共通点は多く、市場に関する情報はある程度把握できており（感知）、それらの情報を基に事業計画を立案した（捕捉）。新たに設置する小売店舗の開発は、各部署から適宜、人材が参加し進められたが、同社には小売業の経験はなかった。そのため店舗販売の経験者を中心に数名を新たに採用したが、その中に小売事業をゼロから立ち上げた経験を持つ者はいなかった。そのため、現在、同社では販売計画やブランディングなどを戦略的に進められる体制整備が必要となっている（変容）。

このようにB社では、感知と捕捉については既存事業で培ってきた能力を発揮し、計画を順調に進めているが、変容については、新たな人材の確保はできているが課題が残っている状態である。

## 経験によりDC能力は向上し、次の取組に意欲的になる

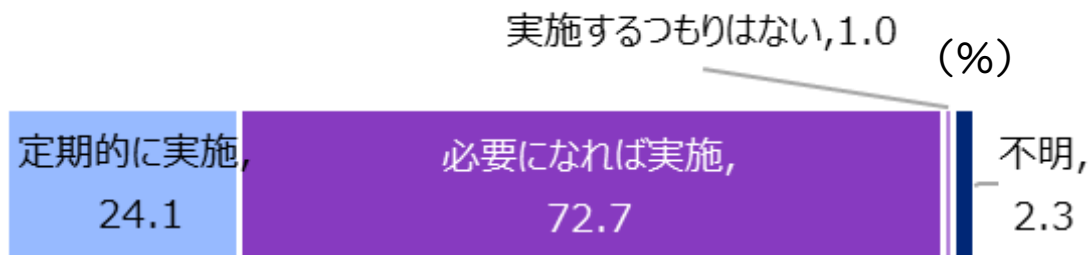
- ◆ DC能力に関する3つの能力は、事業再構築を経験することで高まったとする企業が多数を占めている
- ◆ 仮説6の通り、事業再構築を経験することで、DC能力が向上し、次の事業再構築に意欲的になる傾向がある

表5 経験によるDC能力の変化

(%)

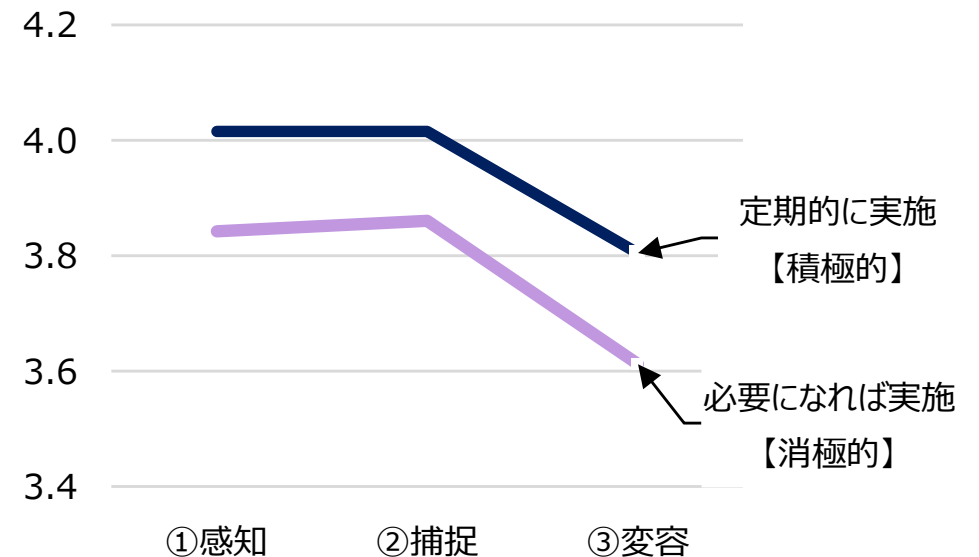
	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
①感知	15.2	57.5	27.1	0.2	0.0
②捕捉	13.3	62.9	23.6	0.1	0.0
③変容	10.8	45.1	43.2	0.7	0.2

図18 今後の事業再構築の実施意向 (n=1043)



出所: いずれも調査B。

図19 今後の事業再構築の実施意向とDC能力変化



注 「高くなった」=5、「やや高くなった」=4、「変わらない」=3、「やや低くなった」=2、「低くなった」=1として平均値を算出。

## 専門家による事業戦略に関する計画時から実施に至るまでの継続的支援が有効

- ◆ 採択企業のうち、約6割は申請時に専門家から事業戦略に係わる支援を受けており、約4割は資料作成支援のみであった
- ◆ 申請時に事業戦略に踏み込んだ支援を受けている企業の方が計画を円滑に推進している傾向がある

図20 申請時の専門家による支援内容 (n=1024)

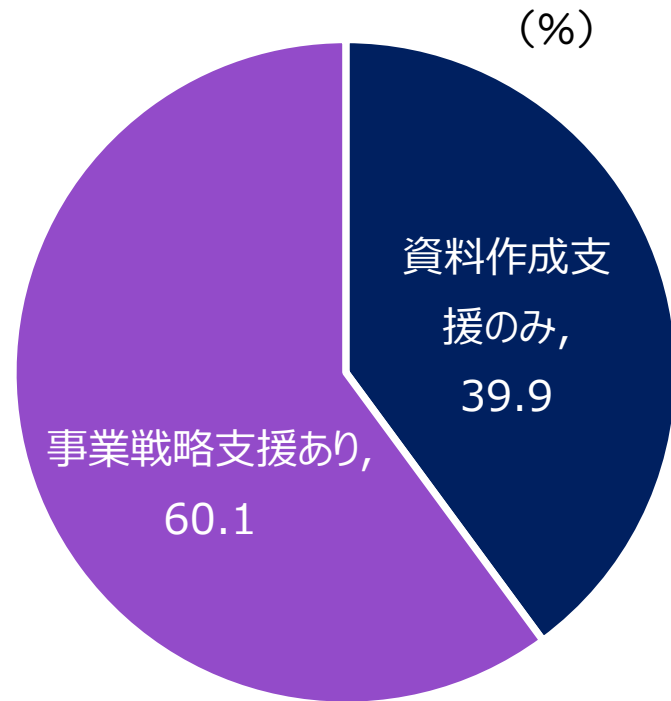
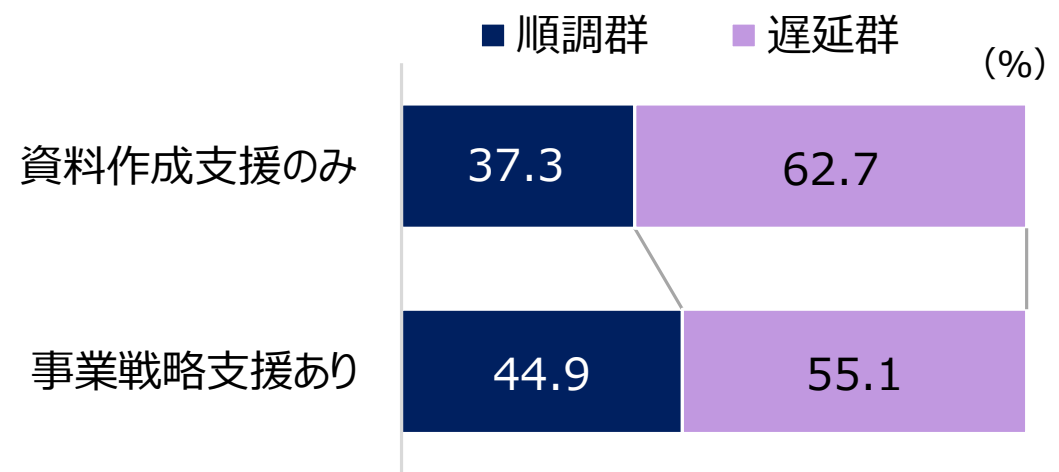


図21 計画進展と専門家による支援内容の関係



出所:いずれも調査B。



### 1. 政策の意義

- ✓ 不確実性が高い状況において企業の事業再構築の重要性は高まっており、計画に遅れもみられる実施企業の計画促進、また未実施企業の実施を促す政策の意義は高い。
- ✓ 加えて中小企業は、事業再構築を経験することで、次の事業再構築実施に意欲的となる。そのため促進政策は、将来に向けて中小企業による事業再構築の自律的な循環創出にも繋がると期待できる。

### 2. 実施・計画段階の中小企業向け

- ✓ 実施企業の多くは、推進担当者や専門人材の不足を感じており、また人材育成を実施する企業は、計画の進展が良好であるが、実施企業の3分の1以上は人材育成を行っていない。そのため、不足する社内人材を確保・育成する支援が有効と考えられる。
- ✓ (ホームページやSNSといったインターネットを使った販路開拓など) 専門的な知識・ノウハウが不足している企業がいることから、専門家等の活用支援が効果的と考えられる。

### 3. 未計画の中小企業向け

- ✓ 中小企業では経営者のリーダーシップが事業再構築実施の鍵を握っていることから、経営者の思考様式(マインドセット)の変化を促す政策が効果的と考えられる。
- ✓ 経営者を補佐する専門家等は、計画書作成のみならず、戦略面を含めた実施に至るまでの継続的支援が重要と考えられる。

## ご清聴ありがとうございました

調査報告書の全文は当センターのウェブサイトにて、ご覧いただけます。

報告書：「事業再構築に挑む中小企業の現状と課題(No.194)」

URL： <https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>