

産開研資料 No.105

平成19年3月

経営革新に挑戦する大阪の中小企業

— 新事業活動促進法(旧経営革新支援法)における計画承認

及び支援策と企業経営との関連実態調査—

大阪府立産業開発研究所

まえがき

中小企業の支援施策として平成 11 年 7 月より「中小企業経営革新支援法」が施行され、大阪府では、その承認事務や各種支援施策など、法運営の中心的機関として積極的に取り組みを行い、多くの企業の経営革新計画の承認を行ってきました。

そのなかで同法は、平成 17 年 4 月に中小企業支援の施策体系の整理を目的として「中小企業新事業活動促進法」として統合されたことから、それに対応して、地域中小企業支援センターなど関係機関との連携の下、効果的かつ効率的な業務推進への取り組みに努力してきました。

このような状況にあって、計画承認企業の計画への取組状況や支援施策の利用状況などの実態を明らかにするとともに、その効果を検証することにより、一層の業務改善や新たな支援施策の検討を行うために、本調査を実施しました。

調査にあたりましては、経営革新計画承認企業をはじめ多くの中小企業者や、兵庫県、岡山県、広島県、山口県、また大阪府商工労働部経営支援課経営革新グループの業務担当者など、多くの方々にご協力いただきましたことを、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

なお、本調査を担当した職員と執筆分担は次のとおりです。

小野 顕弘 第 2 章～第 4 章、第 7 章

松下 隆 第 1 章、第 4 章～第 6 章

山本 桂宏 資料編

平成 19 年 3 月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋本 介三

新事業活動促進法（旧経営革新支援法）における計画承認
及び支援策と企業経営との関連実態調査

目 次

要約	1
第1章 はじめに	6
1 調査事業の概要	6
2 調査の枠組	8
3 既存調査のレビュー	10
4 中小企業新事業活動促進法について	15
5 大阪府の中小企業新事業活動促進法の実体について	19
第2章 アンケート調査結果1（経営革新計画承認企業の業種別比較分析）	21
1 事業概要について	21
2 経営革新計画について	30
3 公的支援施策の利用について	38
第3章 アンケート調査結果2（経営革新計画承認企業と一般企業の比較分析） ..	47
1 企業概要について	47
2 新事業への取組状況について	57
3 新事業活動促進法について	63
第4章 アンケート調査結果3（経営革新計画及び支援施策の効果分析）	68
1 経営革新計画の承認有無と企業業績との関係について	68
2 経営革新計画の取組方法と企業業績との関係について	69
3 支援施策の利用有無と企業業績との関係について	70
第5章 ヒアリング調査結果1（計画承認企業）	72
1 経営革新企業の計画遂行状況について	72
2 経営革新企業の個別詳細内容について	73
第6章 ヒアリング調査結果2（自治体）	86
1 自治体の取組状況について	86
2 自治体の承認事務に関する詳細内容について	89
第7章 むすび	99
1 経営革新計画の申請及び承認企業の増加のために	99
2 経営革新計画の円滑な達成のために	100
資料編	
1 アンケート調査結果	
2 アンケート票	

要約

本章では、以下の調査分析について、各章毎のまとめを整理する。

第1章 はじめに

1 調査事業の概要

本調査の目的は、一般企業などとの比較により、経営革新計画承認企業の実態や課題、及び支援施策の有効性を検証することにある。

2 調査の枠組

本調査は、既存調査のレビューから、アンケート調査分析、自治体・企業へのヒアリング調査分析を行い、最後にまとめとして提言を行う。

3 既存調査のレビュー

これまでに実施された経営革新に関する調査分析については、静岡県、財団法人中小企業総合研究機構、中小企業庁、大阪府立産業開発研究所がそれぞれ実施した調査があるが、今回の調査のように、経営革新企業に対して、経営革新への取組実態や施策の利用状況・効果などを総合的に調査し、かつ一般企業との比較を試みている調査はない。

4 中小企業新事業活動促進法について

中小企業新事業活動促進法は、「中小企業経営革新支援法」を中心に、「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」と「新事業創出促進法」が整理統合された法律で、平成17年4月に施行された。その内容は、「創業支援」「経営革新支援」「新連携支援」に整理されており、目的は、今日的な経営課題に対して創意工夫により挑戦する中小企業の活動への支援である。その「経営革新支援」に関しては、中小企業等が策定する「経営革新計画」と特定業種に属する組合が策定する「経営基盤強化計画」がある。計画承認は都道府県知事が実施し、計画承認を得ることにより、各種支援策が利用可能となる。

5 大阪府の中小企業新事業活動促進法の実態について

承認手続きは都道府県により異なり、大阪府では、地域中小企業支援センターなどで事前調整を行った後、大阪府商工労働部商工振興室経営支援課経営革新グループが計画申請の受付から計画調査を行い、審査会でその内容を審査する流れとなっている。承認実績は、年平均200～300件程度となっている。

第2章 アンケート調査結果1（経営革新計画承認企業の業種別比較分析）

1 事業概要について

アンケート回答企業の業種は製造業と非製造業がそれぞれ約半数となっているため、それらを比較することにより、それぞれの特徴を分析した。保有機能は、いずれも企画・開発機能を保有している企業が多く、外注活用は、いずれも製造機能に集中している。業種別の特徴としては、製造業の方が事業年数が長く、売上高や従業員数といった事業規模も大きく、自己資本比率も高くなっているなど、事業基盤が強い傾向がみられる。また近年の業績面でも、売上高や経常利益の推移からみると、製造業の方が好調となっている。この他、経営戦略や経営計画の策定レベルや教育体制についても、製造業の方がより長期的計画的に行っているが、計画管理の程度については、業種に関係なくいず

れも過半数が実施している。

2 経営革新計画について

経営革新計画への取組のきっかけは、将来への不安よりも、新たな技術・方法の開発が中心となっている。経営革新計画の内容は、いずれも販売先や技術・方法などに新規性が強いが、その傾向が強いのは非製造業で、外部連携にも積極的に取り組んでいる。経営革新計画の成果としては、計画期間中の企業が過半数となっていることもあり、具体的な成果である業績の向上よりも、技術力や対外的信用・評価の向上、社員の事業意欲の向上などの抽象的な内容の方が強く意識されており、営業利益で目標以上の成果を実現しているのは半数にも満たない。経営革新計画への取組課題は、技術開発と販路開拓が資金調達よりも多くなっている。ただし、経営革新計画に対する満足度は高い。

3 公的支援施策の利用について

支援施策へのニーズは資金支援が中心で、利用実績も政府系金融機関からの融資と保証協会の保証特例に集中しており、前者は製造業、後者は非製造業が多くなっている。支援施策の情報取得先としては、製造業は政府系金融機関、非製造業は商工会・商工会議所が中心で、ホームページという回答も多い。また支援施策に関しては、煩雑な手続きの改善ニーズが強い。計画承認の再申請や他社への紹介に対する意向は強く、経営革新計画への満足度の高さの裏づけとなっている。新事業分野については、健康福祉機器・サービスへのニーズがいずれの業種でも高く、他では製造業は新金属材料、非製造業はコンテンツへの関心が強い。

第3章 アンケート調査結果2（経営革新計画承認企業と一般企業の比較分析）

1 企業概要について

経営革新企業は、製造業が過半数となっているのに対して、一般企業は製造業、卸売業、サービス業など業種が分散傾向にある。保有機能は、全体的に経営革新企業の方が各機能の保有比率が高いが、企画・開発や製造機能の保有比率において、その差が大きい。一方で、外注機能はいずれも製造機能に集中している。一般企業は、事業年数や資本蓄積が経営革新企業より大きく、販売先の変動や売上高実績なども安定的な傾向が強い。一方で、経営革新企業は、販売先の変化も大きく、売上高や経常利益など業績も好調な企業比率が高い。一般企業で新たな取組を行っている企業は、年間計画を中心に計画管理を着実に実施している企業が多い点に特徴がある。

2 新事業への取組状況について

一般企業の内、新たな取組を行っている企業は約半数で、そのテーマは80%程度が経営革新計画の対象となるようなものである。ただし、その内容は販売先や技術など既存事業のノウハウを応用したものが中心で、取組のきっかけも既存事業の将来性の不安や競合企業の取組への対応など、既存事業との関係性を重視している傾向が強い。その成果としては、経営革新企業は多様な内容に対する評価を行っているのに対して、一般企業は具体的な業績を中心に評価する傾向がみられ、課題面では情報収集や人材の不足と取組初期の課題が多くなっている。一方で、新たな取組を行っていない課題は、業務の多忙さや人材の不足で、既存事業が好調な企業が多い。

3 中小企業新事業活動促進法について

一般企業では過半数が新事業活動促進法を全く知らない状況となっており、例え知っていても支援施策の具体的な内容までは認識していない。その情報収集先は、商工会・商工会議所と民間金融機関が中心となっており、経営革新企業の情報収集先として多い政府系金融機関や地域中小企業支援センターは少なくなっているなど、両者には微妙な違いがみられる。支援施策への希望は、資金支援希望が多いが、その内容は経営革新企業の希望の多い融資よりも税制優遇を重視しており、両者間の差がみられる。また、支援施策に対する感度は経営革新企業の方が高く、一般企業のニーズは資金支援や情報提供など一般的な公的支援施策の内容に集中している。

第4章 アンケート調査結果3（経営革新計画及び支援施策の効果分析）

1 経営革新計画の承認有無と企業業績との関係について

売上高、経常利益の推移のいずれについても、経営革新企業の方が新たな取組を行う一般企業よりも優れている。

2 経営革新計画の取組方法と企業業績との関係について

経営革新企業の内計画達成企業は、未達成企業と比較すると、経営計画や人材育成について、計画管理を着実に実施している。その計画内容は、販売先、技術・方法のいずれも新規性が高い傾向にあり、また販売先の傾向としては、取引先数、最大販売先シェアをともに増加させている傾向がある。

3 支援施策の利用有無と企業業績との関係について

経営革新企業において、支援施策を利用している企業は、利用していない企業に比べて、売上高、営業利益ともに優れている傾向がある。

第5章 ヒアリング調査結果1（自治体）

1 自治体の取組状況について

自治体により、申請件数や県内担当機関の組織体制が異なることから、承認事務の業務実施方法が異なり、県で受付から承認まで一貫実施することで期間短縮や業務の効率化を目指す「自治体一貫実施型」、県と財団で業務分担を行うことにより、業務負荷の分散と業務効率向上の両立を目指す「自治体・財団分割実施型」の2つに分かれる。審査会についても、自治体中心と財団中心に分かれ、申請企業の参加有無でも取組が異なっている。

2 自治体の承認事務に関する詳細内容

兵庫県は、県と財団が連携して実施しており、審査会に企業が出席している。岡山県は、財団を中心に実施しており、企業の掘り起こしから、承認後の支援まで一貫して対応している。広島県は、中小企業診断士の資格を有する県職員が一貫して業務実施を行っている。山口県は、担当の県職員を中心に実施しており、企業調査は外部の中小企業診断士を活用している。

第6章 ヒアリング調査結果2（計画承認企業）

1 経営革新企業の計画遂行状況について

計画申請のきっかけは、金融機関や地域中小企業支援センターなどから支援施策情報とともに経営革新計画についての情報を得、計画申請に至った企業が多い。ホームページは、その後の申請書式の取得などに利用されている。計画作成については、既存事業の業務量の問題もあるが、計画作成能力が大きな課題となっている。経営革新計画については、定期的に進捗確認を行っている企業は多くはないが、特に実施予定内容などについては、一定の目安として多くの企業で活用されている。支援施策については、計画承認時に資金面の支援を受ける企業が多く、その後の計画推進にプラスの効果を得ている企業が多いが、その後の施策利用は多くはない。

2 個別企業事例について

企業事例1は、学習教材の開発製造販売事業者が、教材のマルチメディア化などの新事業に取り組むもので、資金支援施策や信用付与効果などの承認メリットにより新事業を順調に実施している。企業事例2は、金型製造事業者が、シリコンウェハー切断用ローラーの開発などに取り組むもので、技術開発が完了して本格的に事業展開するタイミングでの計画申請であり、その後も順調に業績拡大を実現している。企業事例3は、OA機器販売事業者が、社内営業システム構築などに取り組むもので、システムの構築を完了し、随時改良を進めている。企業事例4は、各種商品輸出入事業者が、メープルシュガーの新たな販売方法の開発に取り組むもので、業界企業への認知度向上に成功し、企業規模を年々拡大している。企業事例5は、シルク印刷事業者が、新たな自社商品開発で本格的に自社企画商品事業に取り組むもので、企業提携などにより事業化に成功し、現在は新事業が中心的事業となっている。企業事例6は、金属加工事業者が、自社商品開発に取り組むもので、開発は完了し、各種支援施策の活用などにより販売数も順調に伸ばしている。

第7章 むすび

1 経営革新計画の申請及び承認の増加のために

PR活動は、既存の商工会・商工会議所や金融機関など企業と直接接することのできる機関を中心に実施することが重要で、今後は市町村などとの積極的な連携が望まれる。情報提供はホームページや一般書籍など、幅広い方法で情報提供を行うことが重要である。手続きは、業務のマニュアル化と、関係者間での実質的なレベルでの認識統一を図り業務を効率化することが望まれる。支援施策については、融資以外の支援施策を検討することにより、そのメリットを享受できる新たな対象企業の申請の増加を目指すべきである。

2 経営革新計画の円滑な達成のために

経営革新企業へのPR活動は、支援施策の定期的な情報提供と、具体的な成功事例の情報提供が重要と考えられる。また、業務的な負荷は増加するが、経営革新企業と定期的に関係を持ち、その取組状況を詳細に把握すれば、支援施策の開発にも有効となるため、インターネットを活用するなどして効率的に実施できる方法の開発が重要となる。また、支援施策については、計画承認時以降はあまり活用されていないので、支援施策

の活用パターンの整理などにより、複数の施策を活用しやすくする工夫が求められる。支援施策としては、販路開拓の充実が引き続き求められるが、承認企業は製造業が多いことから、技術開発支援などそれに絞った施策開発も検討が求められる。

第1章 はじめに

1 調査事業の概要

(1) 調査の目的

本調査では、大阪府における中小企業新事業活動促進法（旧中小企業経営革新支援法）の承認企業を対象として、それら企業の事業概要、経営状況、経営革新計画の実施状況、および施策の利用状況などに関する実態を把握し、今後の大阪府の施策検討の資料とすることを目的としている。

その特徴は以下に示すとおりである。

- 経営革新計画の効果や経営革新計画承認企業の特徴を明確にするため、一般の企業（計画承認を受けていない企業）を対象とする調査も併せて実施し、比較分析を行う。
- 大阪府の経営革新事業の運営を担当している商工労働部商工振興室経営支援課経営革新グループの調査意向に最大限配慮して調査票の設計を行い、支援施策の利用や運用の際の課題といった政策面での実態まで踏み込んだ内容の調査を行う。
- 他の都道府県や財団等にヒアリング調査を行い、事業の実施方法や状況について把握し、大阪府との相違点を明確にすることにより、効果的な業務推進方法の分析を行う。

(2) 調査の対象

大阪府に本社登記を行う企業で、経営革新計画承認を受けた企業群と、それら企業群と同様の業種構成で総務省の事業所統計からランダム選出した一般の企業群をアンケート調査対象とした。また、他都道府県からは、兵庫県、岡山県、広島県、山口県を調査対象とした。その選定理由は、大阪府と地理的に近く各企業の本支店や工場がお互いの地域に立地されることがあること、また事務方法等が大阪府と異なっており比較分析に適していることによる。

(3) 調査方法

郵送自記入式のアンケート調査と現地ヒアリング調査を実施した。

(4) 調査の実施時期

アンケート調査は、経営革新計画承認企業を対象とするものを平成18年5月、一般企業を対象とするものを、同7月に実施した。

また、ヒアリング調査は、都道府県を対象とするものを同11月、アンケート回答企業を対象とするものを同11月～平成19年1月に訪問調査を行った。

(5) アンケート回収企業数及び有効回答率

アンケートの送付企業数、回答企業数、及び有効回答率は図表1-1のとおりである。

図表 1-1 アンケート調査実績データ

	法律承認企業 群	一般企業 群
総送付数 (票)	1,117	1,994
有効送付数 (票)	1,062	1,920
有効回答数 (票)	536	382
有効回答率	50.5%	19.9%

	法律承認企業 群	一般企業 群	備考
製造業	298 (55.8%)	132 (34.6%)	
製造業以外	236 (44.2%)	250 (65.4%)	
合計数	534 社 (他 2 社欠損)	382 社	
製造業 (産業財)	41.4%	19.9%	業種構成は経営革新 計画承認企業群と一 般企業群とは相違し ている。
製造業 (消費財)	14.4%	14.7%	
卸売業 (産業財)	6.7%	7.3%	
卸売業 (消費財)	7.1%	10.7%	
小売業	3.0%	9.4%	
建設業	3.9%	17.8%	
情報通信業	5.4%	2.4%	
運輸業	—	4.5%	
教育、学習支援業	—	1.0%	
サービス業 (事業所向)	10.7%	8.6%	
サービス業 (消費者向)	4.7%	3.7%	
その他	2.6%	—	

2 調査の枠組

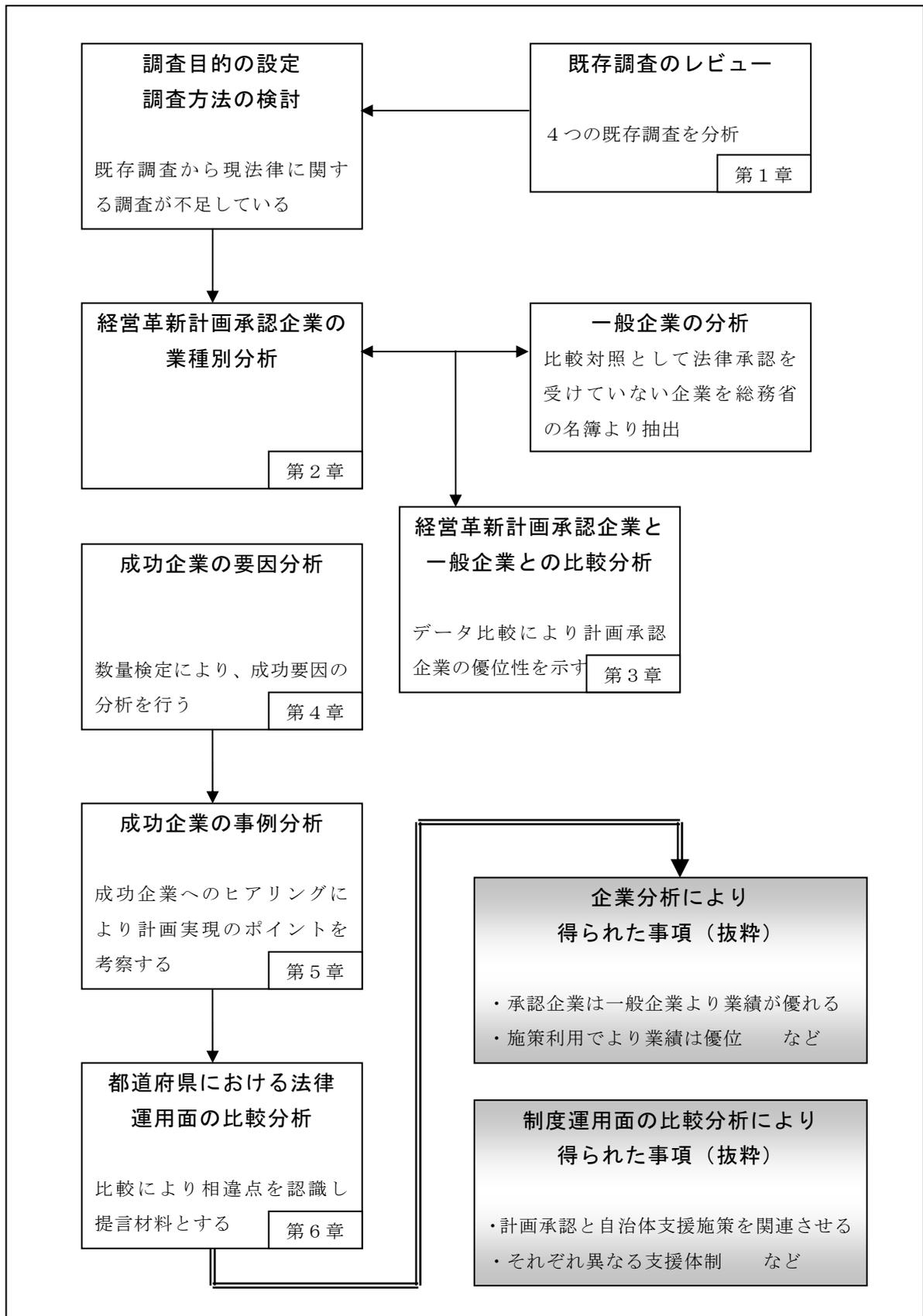
まず、これまで国内において実施された経営革新に関連する調査について、それらの特徴や分析結果についてとりまとめる。

次に、調査の主たる対象である経営革新計画承認企業について業種別の特徴を明確にし、それらと計画の承認を受けていない一般企業との比較により経営革新計画の意義や効果などを分析する。さらに、承認企業の具体的な実態を把握するために、経営革新計画数値(付加価値額や営業利益額)をクリアする実績を実現している企業6社を選定し、詳細に経営革新計画の取組内容をヒアリングし、計画実現の要因を分析した。

また、大阪府の近隣自治体である兵庫県、岡山県、広島県、山口県の計画承認事務やその実態について、業務担当者にヒアリング調査を実施し、それらとの比較により大阪府の取組内容をさらに改善する方向性を分析した。

これら考え方にに基づき本調査の分析枠組みを図表 1-2 に示す。

図表 1-2 本調査の枠組み



3 既存調査のレビュー

ここでは、今回の調査に関連する経営革新に関する企業行動やそれを支援する自治体の取組などをテーマに、これまでに実施された既存調査についての分析を行う。本調査において確認できたものは以下の4つで、その詳細は図表 1-3 のとおりである。

各調査の大まかな特徴としては、『中小製造業における経営革新等実態調査』は、一般企業向けのアンケート調査により事業経営の実態と経営革新への取組意向等の状況を分析している。『中小企業の経営革新の具体的展開と政策活用に関する調査研究』は、中小企業経営革新支援法の計画承認企業と承認事務を実施している自治体に対するヒアリング調査により、施策の方向性を分析している。『中小企業の経営革新に関する調査報告書』は、中小企業経営革新支援法の計画承認企業を含む公的支援を受けている企業へのアンケート調査によって、企業活動の実態を分析している。『経営革新支援法活用実態調査報告書』は、各都道府県が実施した計画承認企業に対するフォローアップ調査や終了企業調査のデータを全国で一括して取りまとめ、企業活動の実態や支援施策の利用状況等について分析している。

図表 1-3 各調査内容の比較表

1 静岡県、財団法人しずおか産業創造機構（静岡県中小企業支援センター） 『中小製造業における経営革新等実態調査』（平成 14 年 2 月）			
目的（資料より引用）	調査方法	調査サンプル	分析の特徴
<p>・中小製造業の経営革新に対する考え方や取組（原文そのまま）をアンケート調査し、その実態を把握することによって、当機構の事業展開の基礎資料とし、今後の新規支援施策の参考とするとともに、売上や収益を大きく伸ばした企業が実施している経営活動にスポットを当て、中小企業の経営革新活動への取組みの指針として、本報告書を作成する。</p>	<p>a) 「アンケート調査」 b) 「インタビュー調査」</p>	<p>a) 静岡県の中堅・中小製造業を無作為抽出 ・532社/1500社（回答率35.5%） b) アンケート回答先から成果をあげている企業を選出 ・9社</p>	<p>・静岡県に所在する中小製造業の現況を明らかにするとともに、経営革新支援法の認知度を把握している。 ・行政へ期待する支援要望を集計している。 ・業績好調の基準は、売上と収益の推移を用いる。</p>
調査結果（報告書を基にして筆者作成）			
<p>・経営革新の方向として、①オリジナリティの創出、②早まる製品の成熟化や技術革新への対応、③市場ニーズに関する情報収集、④優秀な人材の確保・育成を挙げている。 ・好調企業の特徴としては、前に掲げた事項を目指して自社の強みである資源の活用強化に集中し、外部との連携も進めていること。 ・これら経営革新企業を支援するには、自治体等が資金面を中心とした公的な支援策を利用しやすい環境を一層整備すること、技術指導などで技術シーズを強化し、それを効果的に活用する仕組みづくりを支援することが求められる。</p>			

2 財団法人中小企業総合研究機構

『中小企業の経営革新の具体的展開と政策活用に関する調査研究』（平成16年3月）

目的（資料より引用）	調査方法	調査サンプル	分析の特徴
<p>・新商品の開発や販路拡大等の経営革新に積極的に取り組んでいる中小企業者の事例を調査分析することを目的としている。（中略）同法の承認に至る経緯、経営革新計画の概要と実施状況等をケーススタディするとともに、政府系金融機関による低利融資等、同法に基づく支援策の活用状況についても併せて調査している。</p>	<p>a) 「インタビュー調査」 b) 「インタビュー調査」</p>	<p>a) 東京、大阪等に所在する小規模企業23社を選出 b) 東京都、静岡県、大阪府</p>	<p>・施策の利用に関する効果や課題について、企業事例を通じて詳細に分析している。 ・自治体の体制を比較している。</p>

調査結果（報告書を基にして筆者作成）

- ・事例調査より、調査企業は共通して事業意欲が高いことが認められるが、経営革新計画の進捗にはばらつきがあり、これらは経営革新計画の実効性や企業の財務体質における格差が要因となっていることが考えられる。
- ・経営革新支援制度の効果的運用に向けて、承認への取組前に本法律の趣旨を企業向けに徹底指導すること、承認審査と財務内容調査とを承認審査の段階から各種金融機関等と連携して実施すること、企業の個別ニーズに対応した総合的な支援体制を確立することの3点を重要としている。

3 大阪府立産業開発研究所 『中小企業の経営革新に関する調査報告書』（平成 15 年 3 月）			
目的（資料より引用）	調査方法	調査サンプル	分析の特徴
<p>・公的支援を活用し、他社に先駆けて経営革新を計画・実施している府内中小企業の取組から、経営戦略や自社内外の資源活用のあり方が、経営革新の成果・企業の業績や競争力に、いかなる影響を与えているのかを探ること、併せて、今後必要とされる施策・支援のあり方について検討する。</p>	<p>a) 「アンケート調査」 b) 「インタビュー調査」</p>	<p>a) 経営革新承認企業 218 社、中創法認定企業 174 社、フォレックス投融資対象企業 35 社、テイクオフ大阪 21 認定企業 9 社 ・ 356 社/985 社 (36.1%) b) アンケート回答先から数社選出</p>	<p>・経営戦略や資源活用のあり方が、経営革新の成果、企業業績等に与える影響を探る。 ・経営戦略と売上等の業績に関する検定分析により、一定の示唆を与えている。</p>
調査結果（資料より引用）			
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営革新による雇用創出効果が認められる。 ・ 経営革新活動の効果は業績（数値）面と業績以外の両面にわたって現れている。 ・ 自社の強みが必ずしも実際に役立つとは限らず、また役立った強み自体も全てが業績向上をもたらすとは限らない。 ・ 成果が上がっている企業の経営戦略は、計画性重視と長期志向。 ・ 外部連携の意義は大きい。 ・ 大阪に立地するメリットは、「調達の容易さ」と「交通アクセス」。 ・ 金融・販売面のニーズを念頭に置きつつ、個々の戦略に沿う支援施策体系が重要。 			

4 経済産業省 中小企業庁経営支援課
『経営革新支援法活用実態調査報告書』（平成17年3月）

目的（資料より引用）	調査方法	調査サンプル	分析の特徴
<p>・経営革新計画を活用するに至った経緯や、その成果を上げるためにどのような方策が有効に機能したのか等を把握することで、経営環境の変化に対応して自助努力を重ねる中小企業に対して、状況に応じて実施している指導・助言や更なる施策の充実へ向けた検討資料とする。</p>	<p>a)「アンケート調査」 都道府県にて実施分を集計・分析 b)「インタビュー調査」</p>	<p>a)経営革新終了企業504社、経営革新フォローアップ企業1,790社 b)成功企業10社 *「成功企業」とは付加価値額または一人当たり付加価値額の法定基準をクリアした企業</p>	<p>・成功企業と非成功企業との比較により、成功要因を導き出している。</p>

調査結果（資料より引用、一部修正）

- ・計画の達成状況は、「成功企業」は49.2%で、雇用促進にも効果を発揮している。
- ・計画承認の効果は、「政府系金融機関からの融資が受けられた」、「知名度向上に活用している」ことが効果として挙げられる。
- ・支援策活用状況と今後の課題については、「政府系金融機関からの低利融資」が最も多く、また活用できなかったとするのは「経営革新支援対策費補助金」であった。
- ・アドバイス機関の利用状況と今後の課題については、「都道府県の窓口」は最も頼りなるアドバイス機関であり、今後は計画実施期間中の企業相談にも応じる体制作りが必要である。
- ・付加価値額からみた成功企業の特徴については、人件費や減価償却費とも年々増加しているが、その増加率を上回る営業利益が出ていることである。
- ・非成功企業については、投資活動を抑制する中で、積極的な事業展開が図れず、結果として収益力の低下を招いている。

これらを分析した結果、経営革新をテーマとした調査で未だ明確となっていない部分としては、施策の利用と経営革新への取組や業績との関係などであり、これらを明確にすることによって新たな施策の検討などにおいて示唆を提供することが可能で、調査の必要性が高いと判断した。

そこで本調査では、施策内容と利用実態及び業績との関係性の分析、施策の利用促進や利便性向上のための方策について、企業および行政担当者の両側面から分析を進めることを重点に、前掲の枠組みをもって調査を実施することとした。

次に新事業活動促進法などの法律内容についてまとめる。

4 中小企業新事業活動促進法について

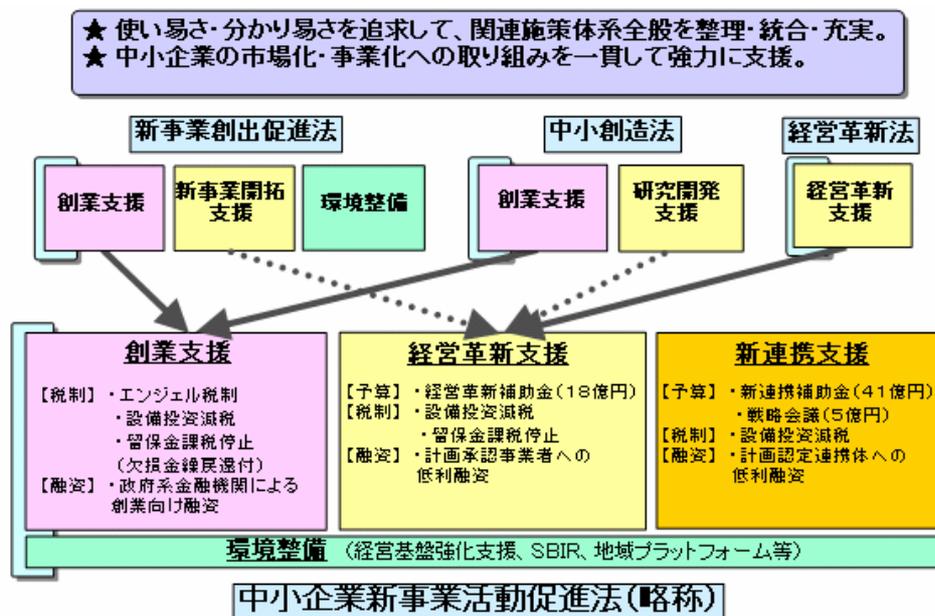
(1) 法律の歴史的経緯

中小企業の支援を目的とする法律としては、平成7年4月施行の「中小企業創造活動促進法」（正式名称：中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法、10年間の時限立法）、平成11年2月施行の「新事業創出促進法」、そして平成11年7月施行の「中小企業経営革新支援法」があった。各法律は、それぞれ異なる目的をもって施行されており、「中小企業創造活動促進法」は中小企業の研究開発や創業支援を目的として、中小企業の研究開発活動の支援施策の重要な役割を担っていた。また、「新事業創出促進法」は地域における新事業創出のために、産学連携など企業間ネットワークを促進する総合的な役割を担っていた。そして、「中小企業経営革新支援法」は、中小企業の創意ある取組による経営基盤の強化の支援を目的とし、幅広い業種を対象としていた。

しかし、これら法律は内容として重複する部分があったことから、施策体系の整理を目的として平成17年4月に上記3法を統合して、新たに「中小企業新事業活動促進法」（正式名称：中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律）として施行し、各法律は廃止された。

この3法統合については、各法律の役割を残しつつ、中小企業経営革新支援法の主要な枠組みを存続させる形となっているが、複数企業のグループ化による連携推進を促進するために「新連携支援」制度を拡充した点に、中小企業経営革新支援法との大きな違いがある。中小企業新事業活動促進法の概要は、図表1-4のとおりである。

図表 1-4 中小企業新事業活動促進法のイメージ図



引用：全国中小企業団体中央会のホームページ

(2) 目的と特徴

中小企業新事業活動促進法の目的は、中小企業者等が行う、経営基盤の向上発展を目指す創意ある取組に対し、様々な支援策を講じることで、その実現を支援し、国民経済の健全な発展に資することとなっており、その特徴は、以下のような点にある。

○ 全業種に対する幅広い支援

同法は、今日的な経営課題に対して創意工夫により挑戦する中小企業の活動を支援するもので、業種に関してはほとんど限定せず、幅広く対象としている。

○ 柔軟な連携体制で実施

経営資源・得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他社との柔軟な連携関係を最大限に活用することが不可欠である。このため同法では、中小企業単独のみならず、異業種交流グループや組合など、多様な形態による取組を支援している。

○ 経営目標の設定

同法は、事業者が経営の向上に関する目標値を設定し、その経営目標を達成するための経営努力を促す制度であるため、支援する行政側も計画実施中にフォローアップ調査を行い、計画遂行上のアドバイスを行っている。

(3) 法律の体系

同法の経営革新支援については、中小企業者やそのグループが計画策定主体となる「経営革新計画」と、特定業種に属する商工組合等が計画策定主体となる「経営基盤強化計画」を区別し、これらをとともに対象としている。

経営革新計画は、「中小企業が単独、または共同で、必要に応じて組合や共同出資会社等を用いつつ、新商品の開発や、商品の新たな生産・販売の方式の導入などの事業活動を実施することを通じて、相当程度の経営の向上を図る」計画である。

他方、経営基盤強化計画は、競争条件、環境・安全に係わる規制、貿易構造などの著

しい経営環境の変化により、業況の悪化がみられる業種に属する中小企業が経営基盤を強化するための取組を、商工組合が主体となって策定する計画となっている。

以下では「経営革新計画」に限定して、みることにする。

(4) 承認の手続き・要件

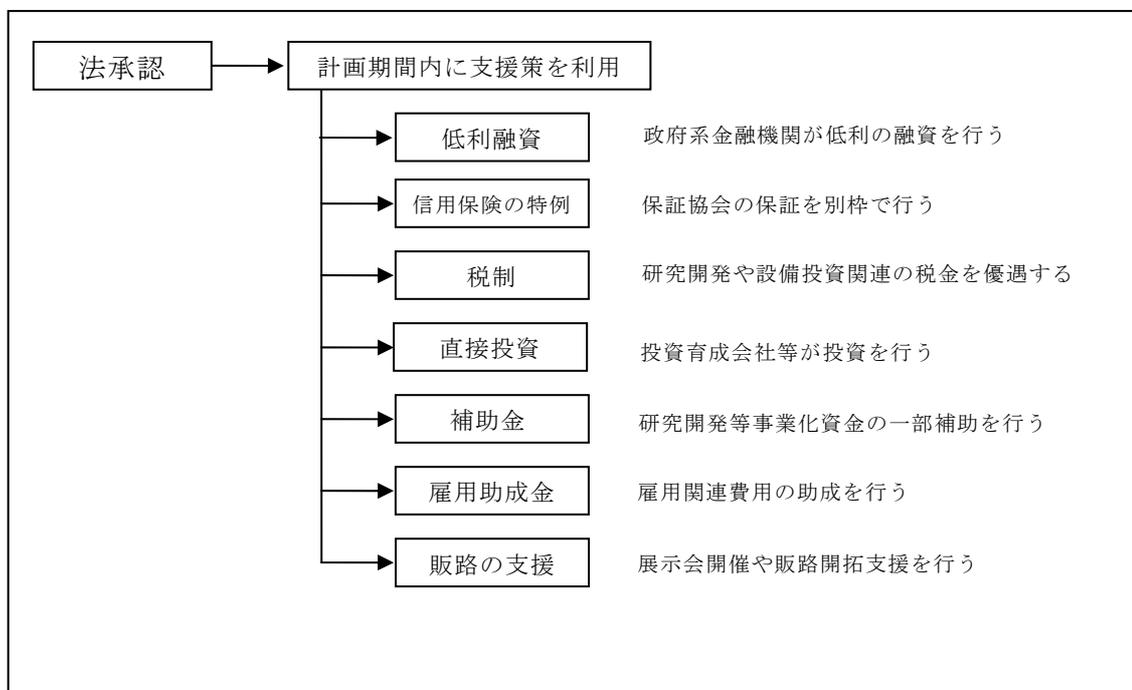
承認の手続きは、計画策定主体となる中小企業等が「経営革新計画」を作成して、都道府県知事等に提出し、承認を得るというもので、計画承認後の計画期間内に各支援施策を利用することが可能となる。

承認の要件は、革新性があり、かつ実現可能な取組を行うことにより相当程度の経営向上を目指す計画を立案することであり、計画期間は3年～5年である。経営向上の目標値は、中小企業経営革新支援法時には、付加価値額(営業利益+人件費+減価償却費)または、一人当たりの付加価値額(付加価値額÷従業員数)について、年率3%以上の向上のみであったが、現法では、それに加え経常利益額(営業利益-営業外費用)について年率1%以上の向上が条件として追加された。

(5) 支援施策の内容・推移

支援施策の内容を示したものが図表 1-5 であるが、大別すると、融資制度、税制優遇、直接投資、補助金制度、販売支援などとなる。これらの支援策の具体的内容については、平成 11 年度から平成 18 年 11 月現在までの約 7 年間において、図表 1-6 に示すとおり、年度ごとに若干の内容変更がなされている。

図表 1-5 各種支援策



(注 1)上記内容はこれまでの支援策を総じて記載しており、現在実施されていない支援策も含まれる。

(注 2)各支援施策の利用は、各支援策を実施する金融機関等が別途審査等を行い、決定している。

図表 1-6 支援施策の推移

	平成 11 年	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年	平成 17 年 *新法	平成 18 年
政府系金融機関の低利融資*1	→						→	
信用保証の特例	→						→	
高度化融資	→						→	
小規模企業設備資金*2	→						自治体別対応 大阪府は廃止	
設備投資減税	→						→	
試験研究関連税制	→						—	—
欠損金の繰り戻し還付	→						—	—
留保金課税の停止措置	—	—	—	—	—	—	→	
特許申請料の減免	—	—	—	—	—	→		
投資の特例	→						→	
補助金*2	研究開発を中心に販路支援も含む						自治体別対応 大阪府は現在販路のみ	
雇用関連の助成金	—	—	—	→			—	—
販路開拓コーディネート	—	—	—	—	—	—	→	

*1：政府系金融機関とは、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫、国民生活金融公庫である。

*2：いずれも都道府県により実施状況が異なる。

*新法：中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）

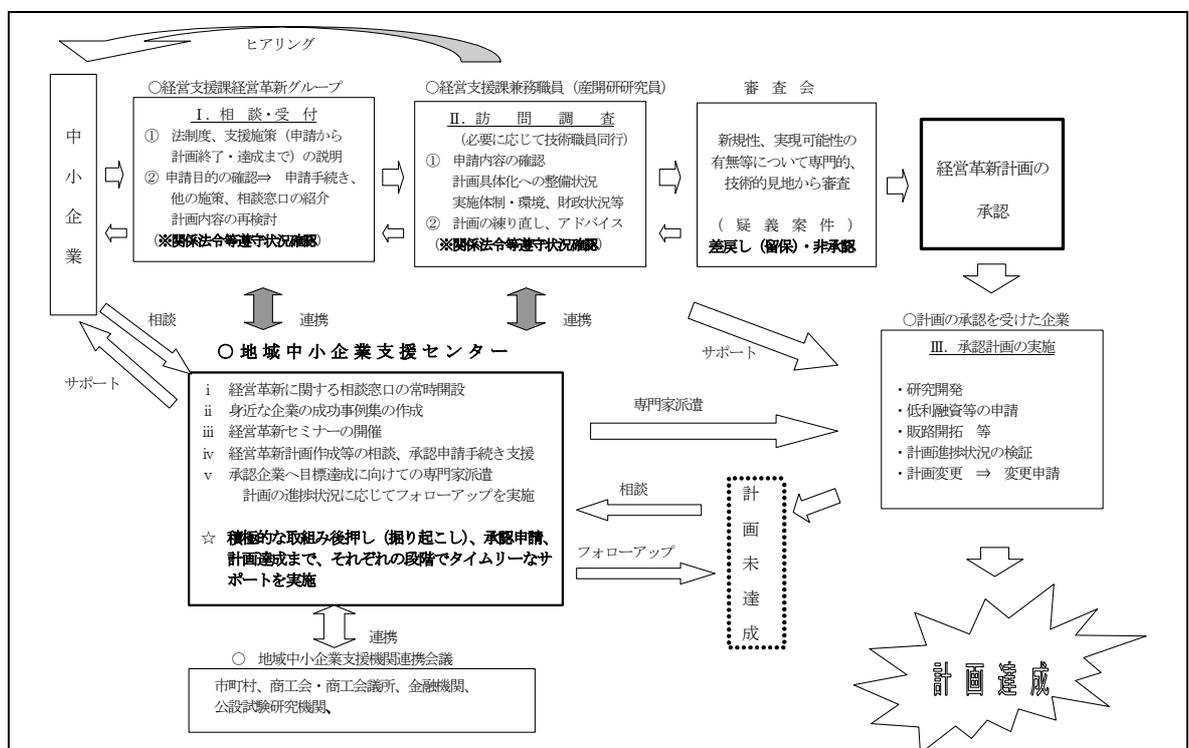
各年度の中小企業施策総覧より作成した

5 大阪府の中小企業新事業活動促進法の実態について

(1) 承認手続きについて

承認の手続きの基本的な流れは、各都道府県いずれも同様であるが、詳細にみると若干内容が異なる。これは法律の運用として、国の定めた規定に基づいて、各都道府県が、自らの体制面等を勘案し独自の方法で実施していることが原因となっている。そのため、ここでは大阪府の承認事務手続きについてまとめることとし、第4章において、今回ヒアリング調査を実施した他県の状況について整理する。大阪府の承認手続きは、図表 1-7 のとおりで、平成 11 年度当初から大きな変更はないが、平成 18 年度の変更点としては、地域中小企業支援センターとの連携の強化が挙げられる。

図表 1-7 大阪府の中小企業新事業活動促進法の事務の流れ



(2) 大阪府の承認実績件数の推移

大阪府の承認実績の推移は図表 1-8 のとおりであるが、平成 11 年度から平成 18 年 11 月現在までで、延べ 1858 件の承認を行ってきた。承認件数は、年度により若干の増減はあるものの平均で約 200~300 件/年の承認を行ってきている。また、法の施行から 7 年を経過しているが、平成 18 年度はこれまでで最高のペースで承認件数を増加させている。

図表1-8 大阪府の計画承認件数の推移



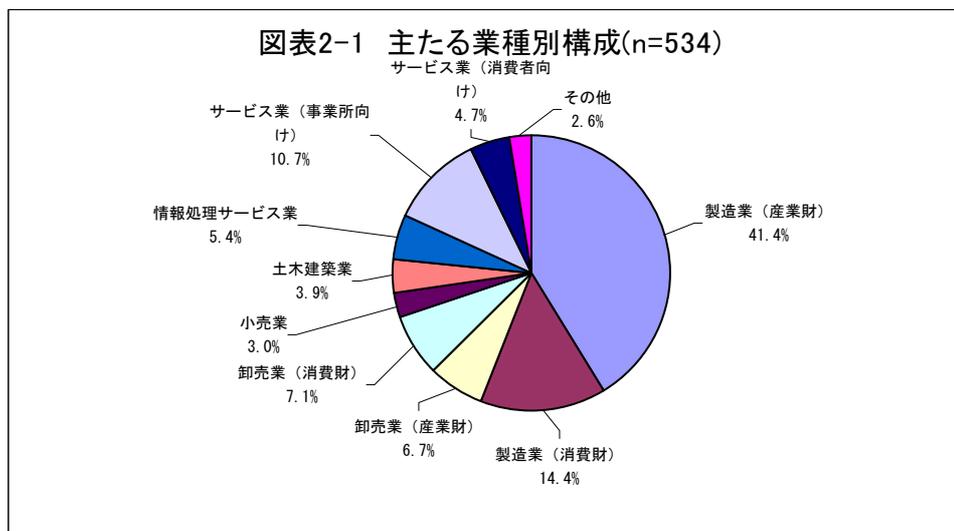
第2章 アンケート調査結果1（経営革新計画承認企業の業種別比較分析）

本章では、経営革新計画承認企業を対象に実施したアンケート調査結果について、製造業と非製造業の差異を中心に分析を行う。

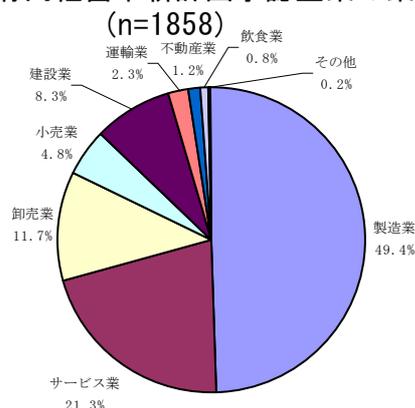
1. 事業概要について

(1) 主要な業種について

回答企業の業種については、売上高構成の最も多い事業の該当する業種について解答を得、その結果は図表 2-1 のとおりである。これをみると、「製造業（産業財）」が 41.4% と最も多く、以下、「製造業（消費財）」が 14.4%、「サービス業（事業所向け）」が 10.7% と上位を占めている。一方で、これを産業大分類別にみると、製造業が 55.8% と突出しており、この他サービス業が 15.4%、卸売業が 13.8% となっている。これに対して、アンケートの母集団である経営革新計画承認企業の業種別構成（平成 18 年 11 月現在）を示したものが図表 2-2 であるが、「製造業」が 49.4%、「サービス業」が 21.3%、「卸売業」が 6.7% となっており、若干の違いはあるが、業種構成としては近いものと考えられる。この違いについては、アンケートでは上記のとおり売上高比率で業種を規定しているが、計画承認時では申請者の自己申告としていることや、計画承認時とアンケート時で業務内容の構成が変化したことなども一因と考えられる。



図表2-2 大阪府内経営革新計画承認企業の業種別構成

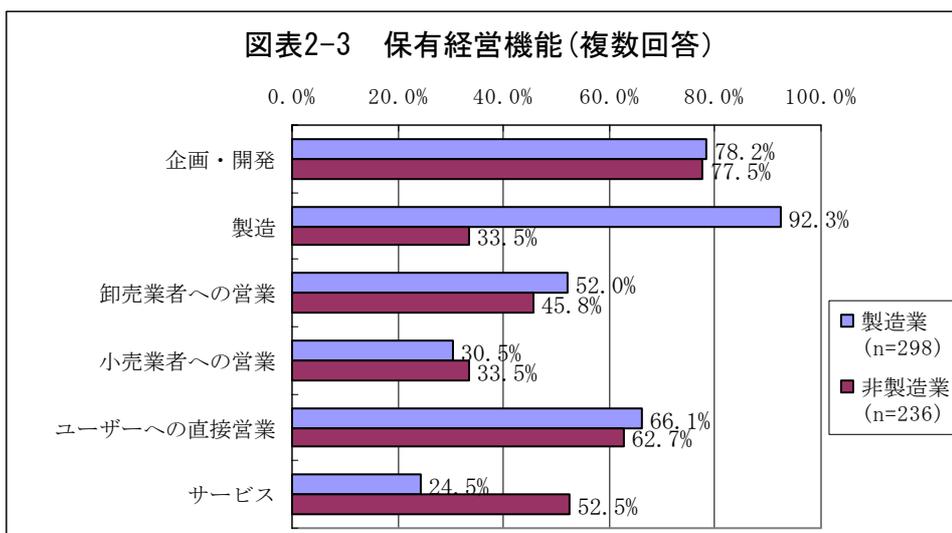


(2) 企業の保有する経営機能について

自社内で保有する経営機能について分析したものが、図表 2-3 である。ここからは、製造業・非製造業いずれも「企画・開発機能」を保有している企業が多いことがわかる。これは、経営革新計画が何らかの革新的内容の取組に関する事業計画を要件としていることから、それに対応するためには「企画・開発機能」を有している方が実施しやすいことが考えられる。また、「ユーザーへの直接営業」も多いが、これは近年インターネット通販などにより取り組みやすい環境となっていることも影響しているものと考えられる。

また、製造業においては、「製造機能」を保有する企業の比率が 92.3%と高く、ファブレス型の事業形態を持つ企業は少ない。また「サービス機能」を有する企業は 24.5%と少なく、本業である製造機能に集中している傾向が現れている。

一方で、非製造業においては、業種内容が商業やサービス業、建設業など多様な内容を包括しているという特徴があるが、その中でも「サービス機能」を有する企業が 52.5%と多い。また、「製造機能」を有する企業も 33.5%と一定の比率を占めており、製造機能を有する企業を製造業とすると、全体に占める製造業の比率はさらに高まるものと考えられる。

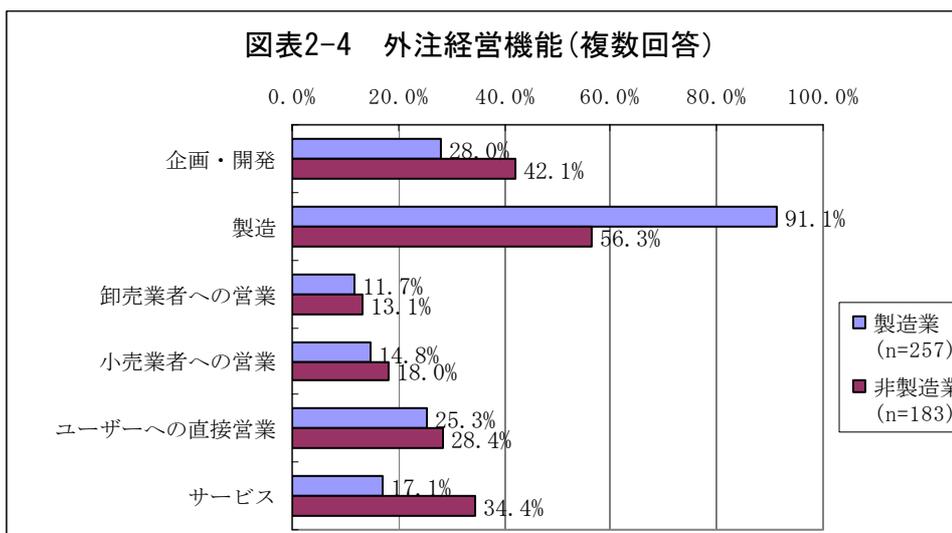


(3) 外部活用している経営機能について

外部機能を活用している経営機能についてみたものが、図表 2-4 である。ここからは、製造業、非製造業のいずれも「製造機能」を活用している企業がそれぞれ 91.1%、56.3% と多く、一方で「営業機能」を活用している企業は少ないことがわかる。これは、製造機能はあらゆる業種で関わる可能性が高いが、営業機能は、業種や企業により販売方法が異なり、また関わりの程度も様々となることが考えられる。

また、製造業は、「サービス機能」を活用している企業が 17.1% と少なくなっており、一方で自社でもその機能を保有している企業が少ないことから、「サービス機能」の実施には消極的であると考えられる。

非製造業は、製造業と比較すると製造機能以外の外部機能を活用している比率が高く、外部機能活用により積極的であると考えられる。

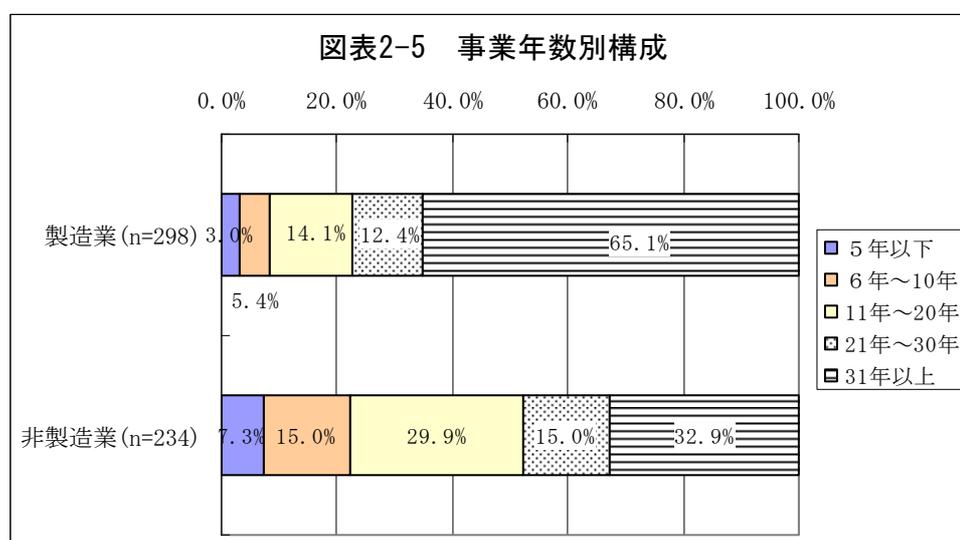


(4) 事業年数について

創業から現在までの事業歴について分析したものが、図表 2-5 である。ここからは、業種に関係なく「31年以上」と事業歴の長い企業が多くなっている。これは、経営革新

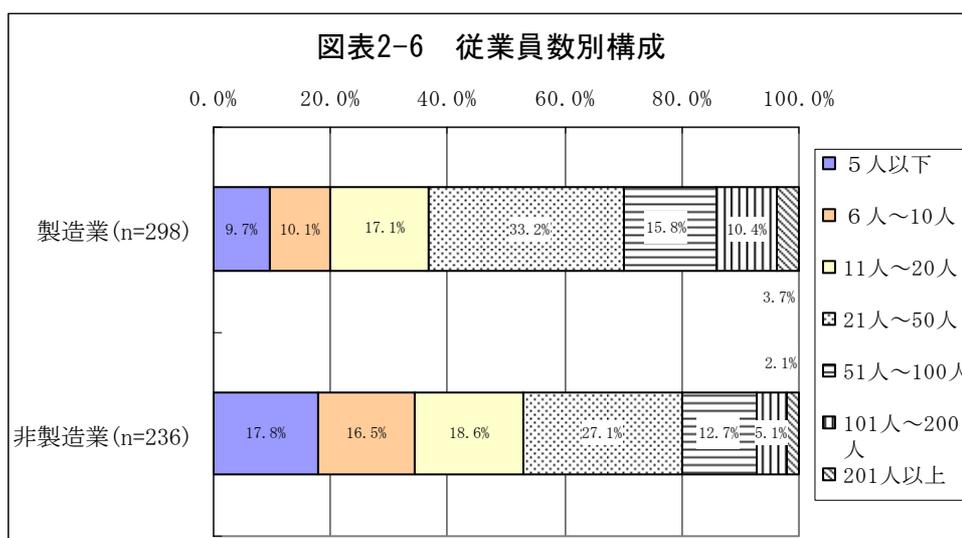
計画の立案については、何らかの既存事業が必要で、財務面などの数値データや実施体制が求められることもあるが、歴史のある企業は公的支援機関である商工会・商工会議所や金融機関などとの関係が深く、そこから情報を入手しやすいことも考えられる。さらに、経営革新という言葉から来るイメージが第二創業に近く、創業期のイメージとは重なりにくいことも考えられる。

また業種別でみると、「31年以上」の企業が製造業の65.1%に対して非製造業は32.9%となるなど、製造業の方が非製造業よりも事業歴が長い企業が多くなっている。これは近年、製造機能の海外移転の進展という環境や、設備投資など比較的初期費用が必要となるなど製造業の創業は、非製造業と比較すると近年障壁がさらに高くなっていることも要因と考えられる。



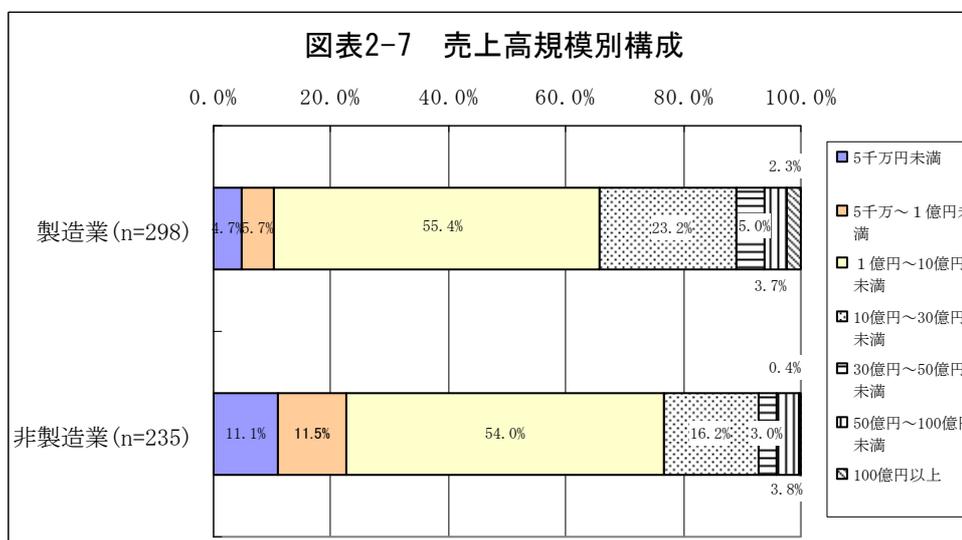
(5) 従業員規模について

事業規模を把握する一つの基軸として、従業員規模について分析したものが、図表 2-6 である。ここからは、非製造業よりも製造業の方が従業員数の大きい傾向がみられるが、いずれも 11 人～50 人程度の規模の企業が 70% 超で中心となっている。これは、経営革新計画を作成するに当たっては、ある程度の業務負荷があるため、一定の事業規模がある方が取り組みやすいことも一つの要因と考えられる。



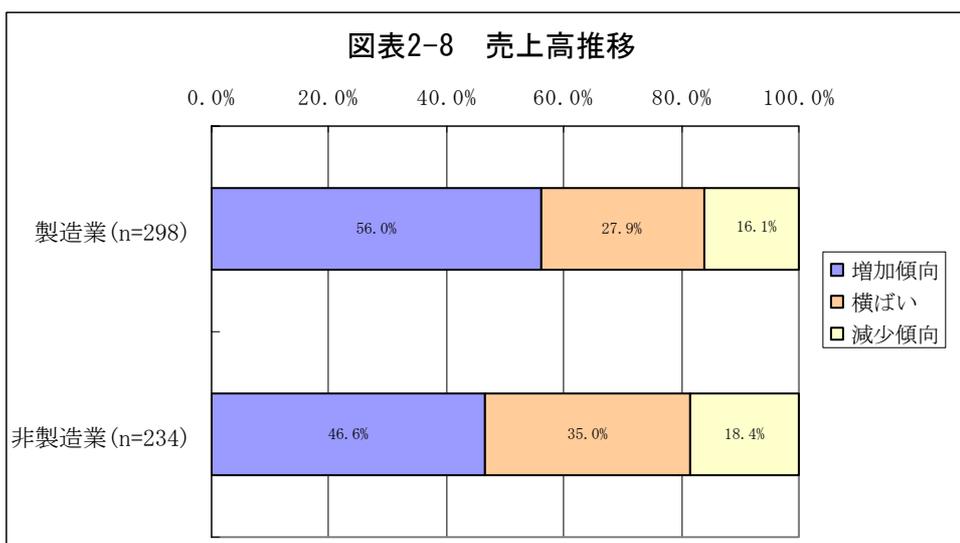
(6) 売上高規模について

事業規模を把握する基軸の一つである売上高規模について分析したものが、図表 2-7 である。ここからみると、「1 億円から 10 億円未満」の企業が、製造業で 55.4%、非製造業で 54.0%と過半数を占めているが、10 億円以上（「10 億円~30 億円未満」、「30 億円~50 億円未満」、「50 億円~100 億円未満」、「100 億円以上」の合計）の割合が、製造業の 34.2%に対して、非製造業は 23.4%であり、両者を比較すると製造業の方が売上高規模の大きな企業が多い。



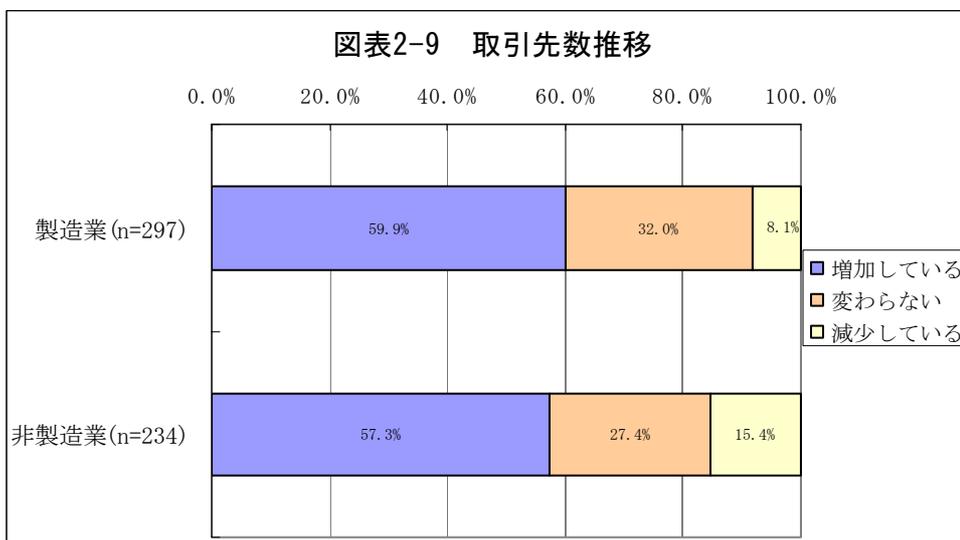
(7) 売上高の推移について

近年の売上高推移の状況について分析したものが、図表 2-8 である。ここからみると、増加傾向の企業が製造業の 56.0%に対して、非製造業は 46.6%となっているが、減少傾向はいずれも 20%以下と少なく、概ね業績は順調に推移していると考えられる。その要因としては、近年企業の経営環境が好転しているということもあるが、経営革新計画の成果が現れていることも要因の一つと思われる。



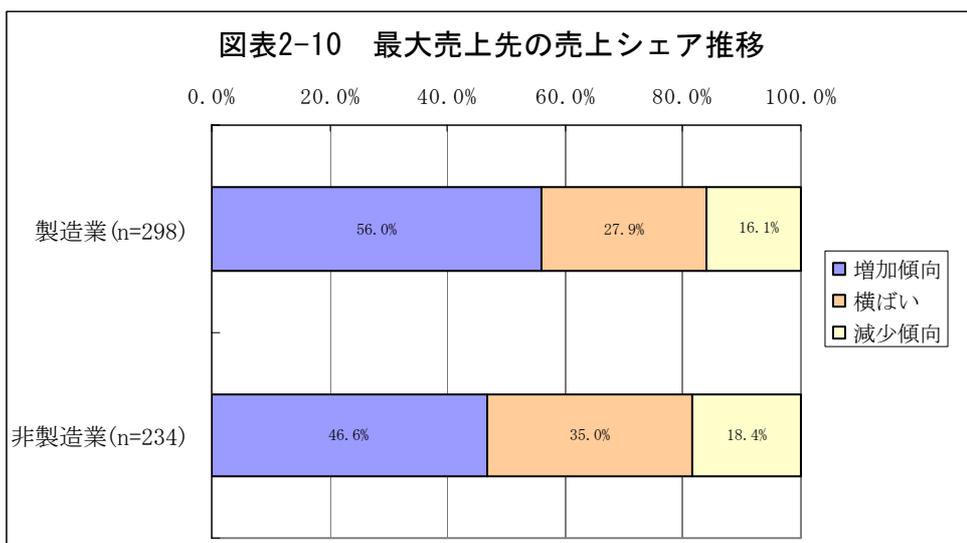
(8) 取引先数の推移について

近年の取引先数の推移状況について分析したものが、図表 2-9 である。ここからみると、製造業が 59.9%、非製造業が 57.3%といずれも過半数の企業は取引先数が増加しており、経営革新計画など新たな取組を進めていることに対する一つの成果と考えられる。また製造業の方が非製造業よりも取引先数の増加傾向が強くなっており、これが製造業の売上高の増加傾向が強いという結果の一つの要因と考えられる。



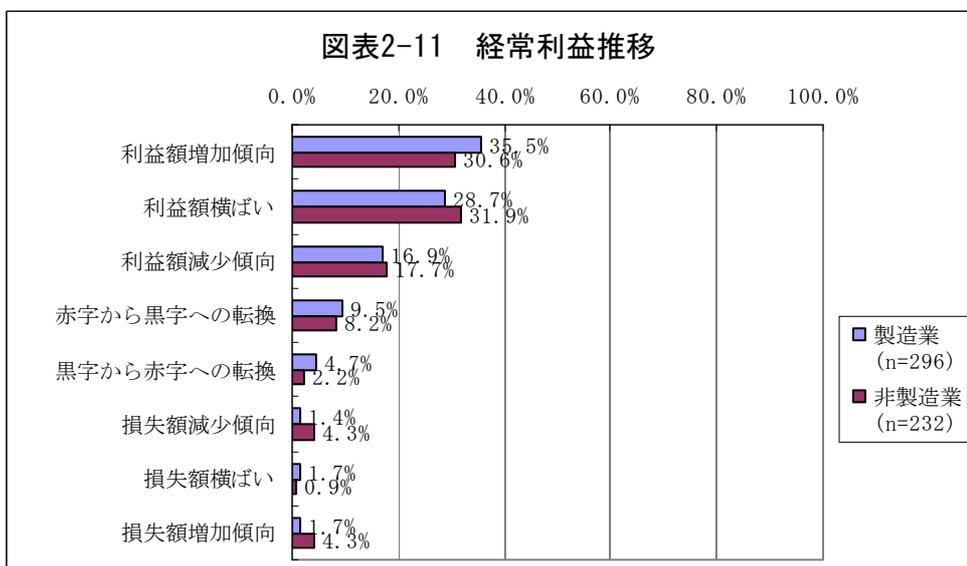
(9) 最大売上先に対する売上高シェアの推移について

全売上高に占める最大売上先の売上高比率の推移について分析したものが、図表 2-10 である。これをみると、製造業が 56.0%、非製造業が 46.6%と約半数の企業がシェアを伸ばしている状況となっている。ここでも、製造業の方が非製造業よりも最大売上先への売上高比率を拡大している傾向がみられ、これも製造業の売上高増加傾向が強いという結果との関連性が考えられる。



(10) 経常利益の推移について

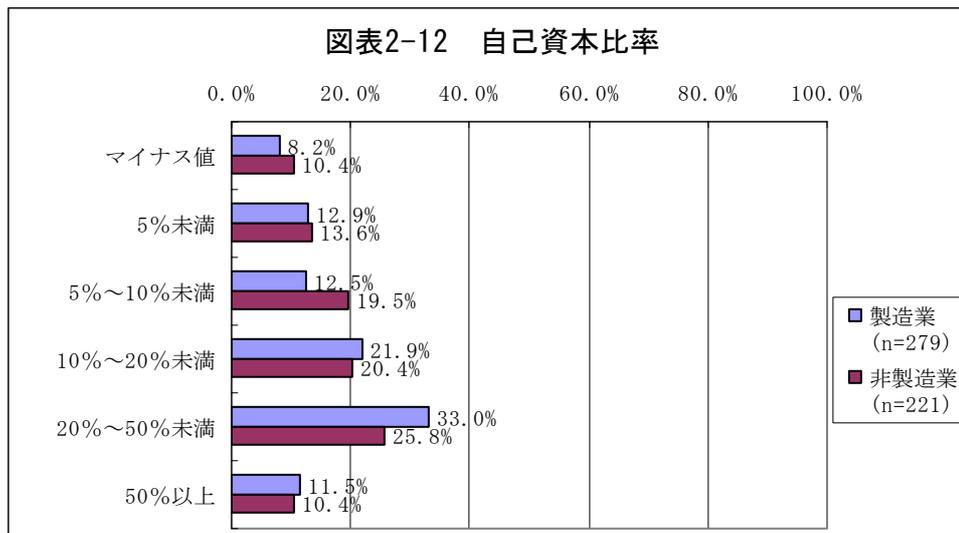
近年の経常利益の推移状況について分析したものが、図表 2-11 である。ここからは、全体的に製造業の方が好業績の傾向が認められるが、製造業が 81.1%、非製造業が 80.2%と業種に関係なく経常利益を計上している企業（「利益額増加傾向」、「利益額横ばい」、「利益額減少傾向」の合計）が約 80%となっており、中でも「利益額増加傾向」にある企業が製造業で 35.5%、非製造業で 30.6%という比率を占めているなど全体的にみても概ね順調な業績を取めている企業が多くなっている。



(11) 自己資本比率について

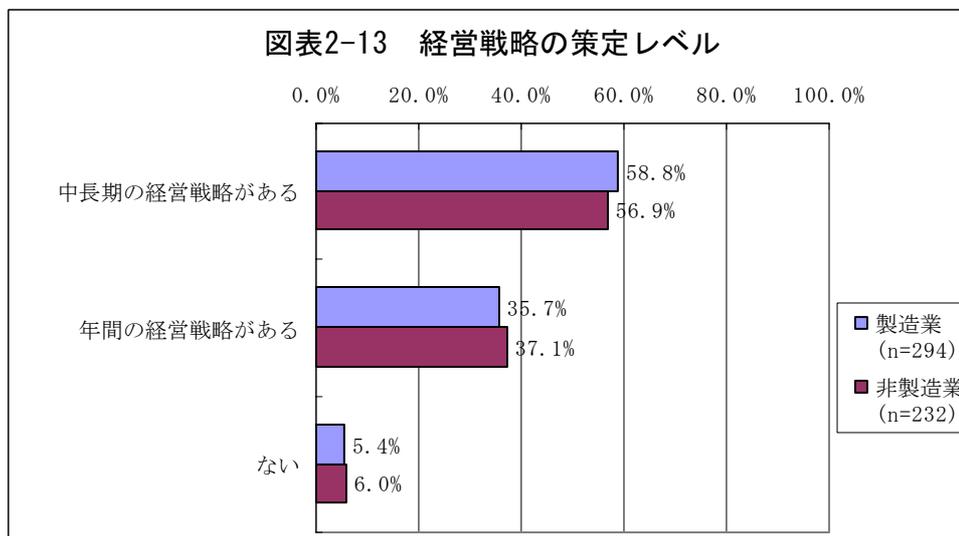
企業の財務的評価の一指標である自己資本比率について分析したものが、図表 2-12 である。これをみると、「20～50%未満」が製造業で 33.0%、非製造業で 25.8%と、業種に関係なく最も多く、「50%以上」の企業も全体の 10%程度を占めているなど、一定の資本蓄積のできている企業が多い。ただし、10%以上の回答（「10%～20%未満」、「20%～50%未満」、「50%以上」）は製造業が多いが、逆に 10%未満の回答（「マイナス値」、「5%未満」、「5%～10%未満」）は非製造業が多くなっており、事業歴の長さなどの関連性が

予想される。



(12) 経営戦略の策定について

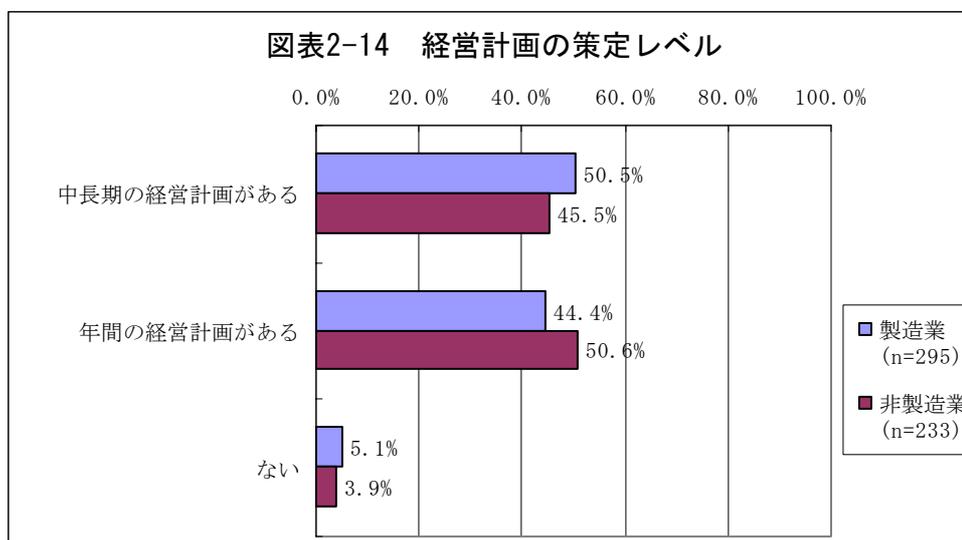
経営戦略の策定程度について分析したものが、図表 2-13 である。これをみると、経営革新計画を策定した企業が対象であることから、経営戦略が「ない」企業は、製造業が 5.4%、非製造業が 6.0%と少数で、これは計画期間を終了した企業や計画を中止した企業など特殊な事情によるものであると考えられる。それ以外では業種に関係なくほとんどの企業が年間もしくは中長期の経営戦略を策定している。このうち、「中長期の経営戦略がある」企業は製造業で 58.8%、非製造業で 56.9%と共に半数を超えている。



(13) 経営計画の策定について

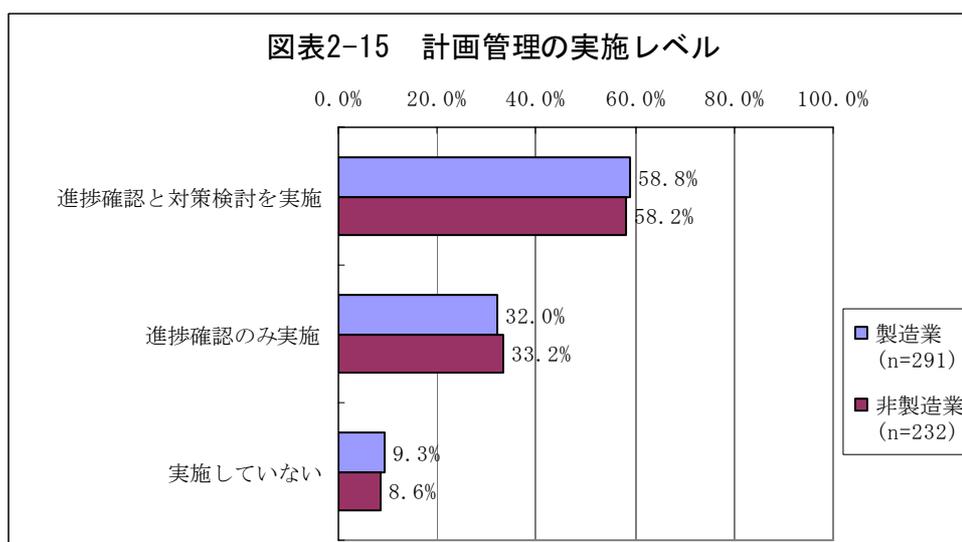
経営計画の策定程度について分析したものが、図表 2-14 である。ここからは、経営戦略と同様に、経営計画が「ない」企業は製造業 5.1%、非製造業 3.9%と少なく、ほとんどの企業が年間もしくは中長期の経営計画を策定している。業種別では、製造業は「中長期の経営計画がある」企業が 50.5%と多いが、非製造業は「年間の経営計画がある」企業が 50.6%と多くなっている点に違いがみられる。これについては、製造業は、設備

投資や技術開発などある程度の期間に亘った取組が多いが、非製造業においては、市場動向に合わせてフレキシブルに対応を行うような取組が多いなど、業種的な事業の特徴が影響しているものと思われる。



(14) 計画管理の実施レベルについて

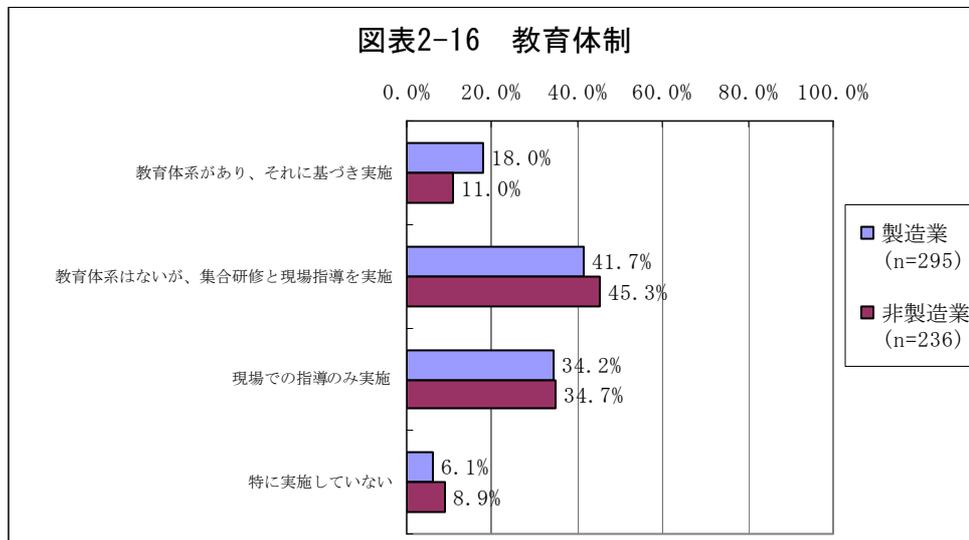
前述したとおり、ほとんどの企業が経営戦略や経営計画を策定しているが、その計画管理の実施レベルについて分析したものが、図表 2-15 である。これをみると、業種的傾向はなく、「進捗確認と対策検討を実施」している企業が最も多く、製造業が 58.8%、非製造業が 58.2% となっており、「進捗確認のみ実施」している企業、それぞれ 32.0%、33.2% も加えると、いずれも約 90% 超の企業が計画の進捗管理程度は取り組んでいることがわかる。



(15) 教育体制について

企業能力の基本である従業員の能力向上に向けた取組の程度について分析したものが、図表 2-16 である。これをみると、業種別に大きな違いはなく、「教育体系があり、それに基づき実施」している企業は、製造業が 18.0%、非製造業が 11.0% と少ない一方で、

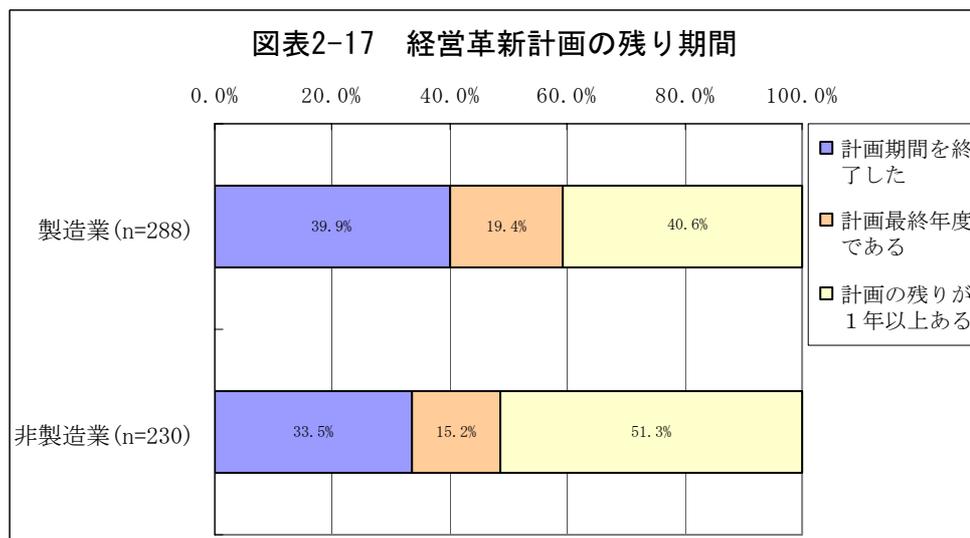
「教育体系はないが、集合研修と現場指導を実施」している企業が、それぞれ 41.7%、45.3%と最も多くなっている。その実施レベルや頻度など具体的な取組の程度にはある程度のばらつきはあると考えられるが、相対的にみると製造業の方が計画的に取り組む傾向がやや強いといえる。



2 経営革新計画について

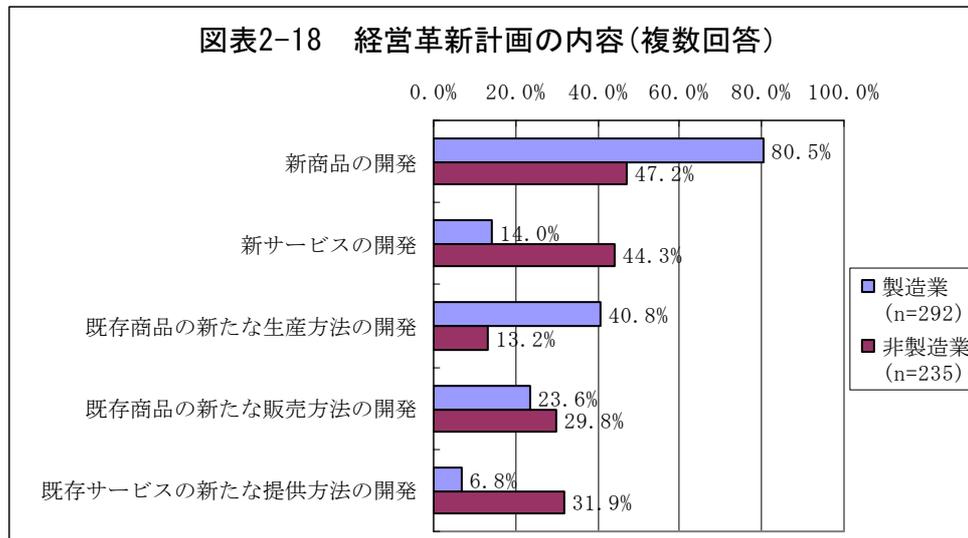
(1) 経営革新計画の残り期間について

経営革新計画の残り期間について分析したものが、図表 2-17 である。ここからは、業種に関係なく計画期間中の企業（「計画最終年度である」、「計画の残りが 1 年以上ある」の合計）が過半数を占めていることがわかる。一方で「計画期間を終了した企業」は、製造業が 39.9%、非製造業が 33.5%と、製造業の方が多くなっていることから、承認企業の業種別傾向が、製造業中心ではあるが、近年製造業以外の業種にも広がっている傾向が見受けられる。



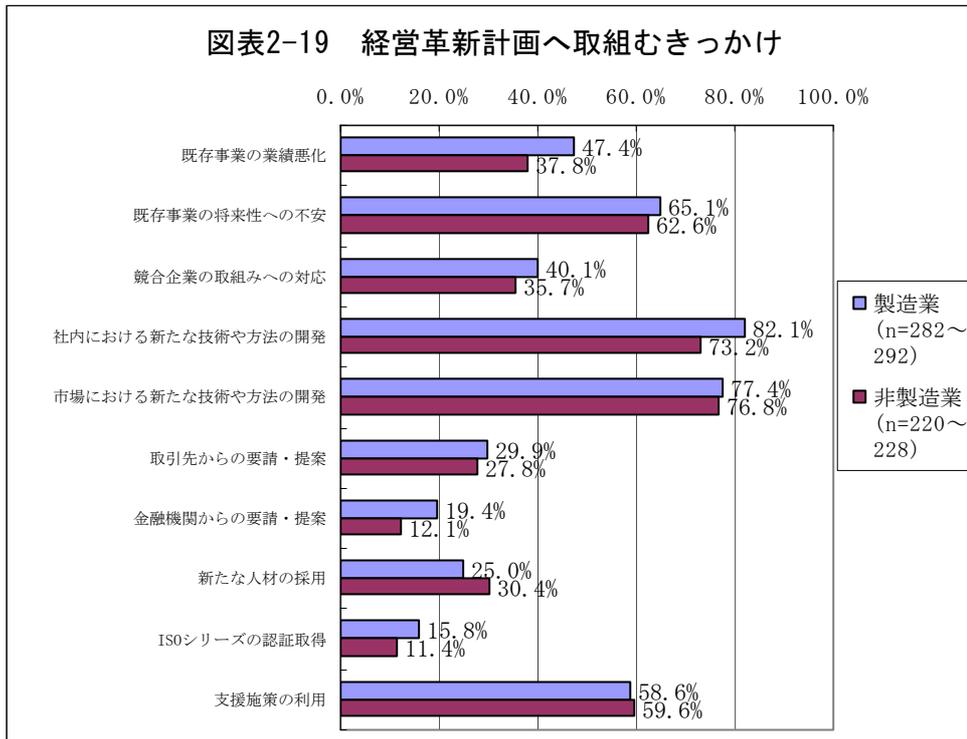
(2) 経営革新計画の内容について

経営革新計画の内容について分析したものが、図表 2-18 である。これをみると、「新商品の開発」が製造業で 80.5%、非製造業で 47.2%といずれも最も多くなっている。ただし、特に製造業はその集中度が高い反面、非製造業はその他のテーマにも分散している点に両者の相違が認められる。



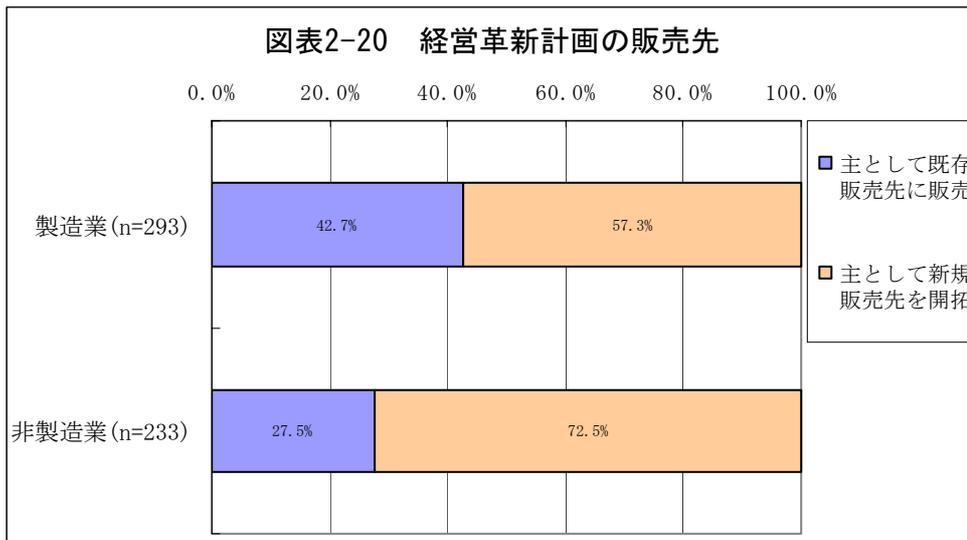
(3) 経営革新計画に取り組むきっかけについて

経営革新計画に取り組むきっかけについて分析したものが、図表 2-19 である。これをみると、業種的な違いはほとんどなく、「社内」または「市場で新たな技術や方法の開発」されたことをきっかけとする企業が、製造業、非製造業ともに最も多く、「既存事業の業績悪化」や「既存事業の将来性への不安」などよりも多くの企業が回答している。これは、経営革新計画の条件として革新性が求められていることが影響しているものと思われる。また、「支援施策の利用」も過半数を超えており、施策の活用を目的として計画承認取得する企業は多いことがわかるが、一方でそれ以外の要因への回答も多く、必ずしも目的は施策利用に集中しているともいえない。



(4) 経営革新計画の販売先について

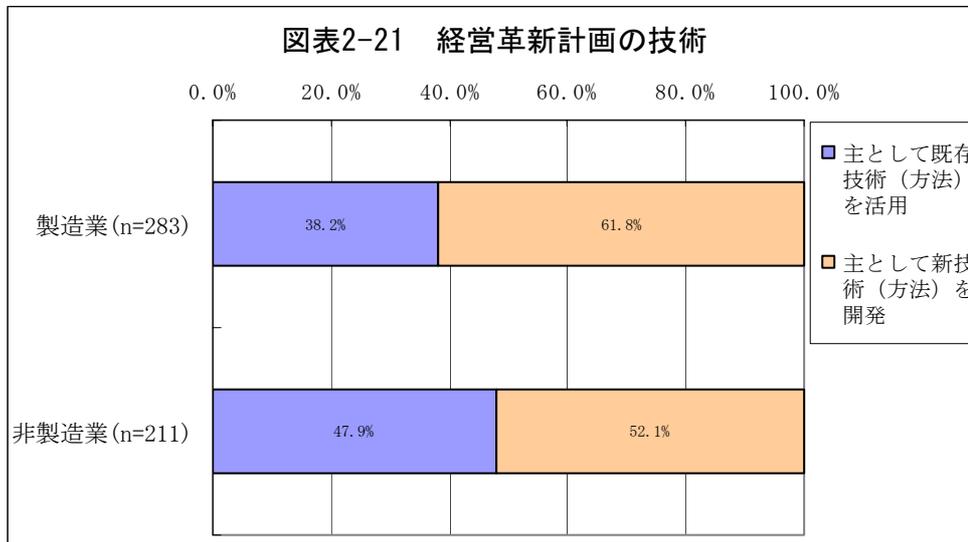
経営革新計画の販売先について分析したものが、図表 2-20 である。これをみると、新事業ということもあって、販売先は既存販売先よりも新規販売先のほうが中心となっており、製造業 57.3%、非製造業 72.5%と、特に非製造業でその傾向が強い。これは、非製造業の方が経営革新計画の内容として、「既存商品の新たな販売方法の開発」、「既存サービスの新たな提供方法の開発」など新規取引先開拓を伴うテーマに取り組む企業が多くなっていることが要因と考えられる。



(5) 経営革新計画の技術について

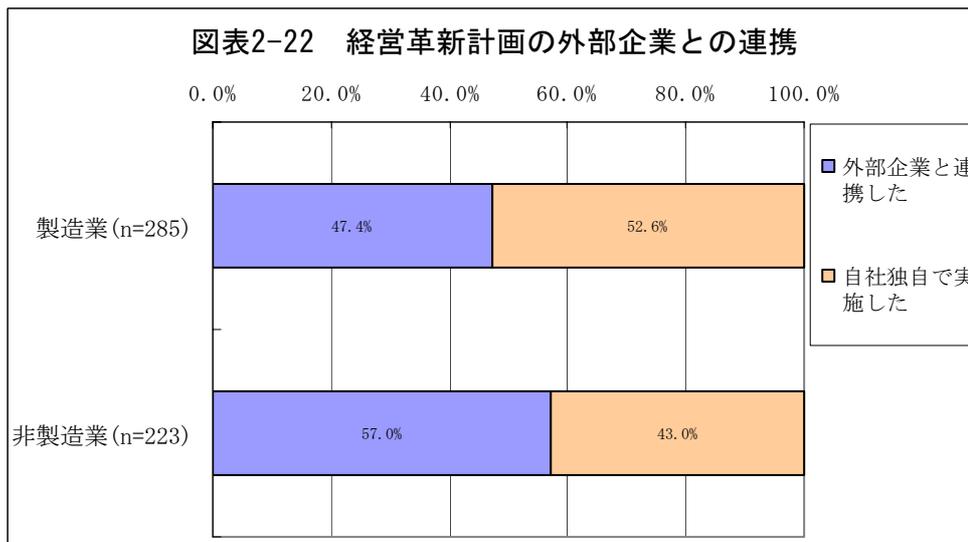
経営革新計画の技術（方法）について分析したものが、図表 2-21 である。これをみると、いずれも新技術の開発が多くなっており、製造業が 61.8%、非製造業が 52.1%

と、その傾向は製造業でより強く現れている。これは、製造業の経営革新計画の内容として、「新商品の開発」はもちろん「既存商品の新たな生産方法の開発」に取り組む企業が多く、そのテーマでの計画承認に際しては技術の新規性がより強く求められることが要因と考えられる。



(6) 経営革新計画の技術開発時の外部企業との連携について

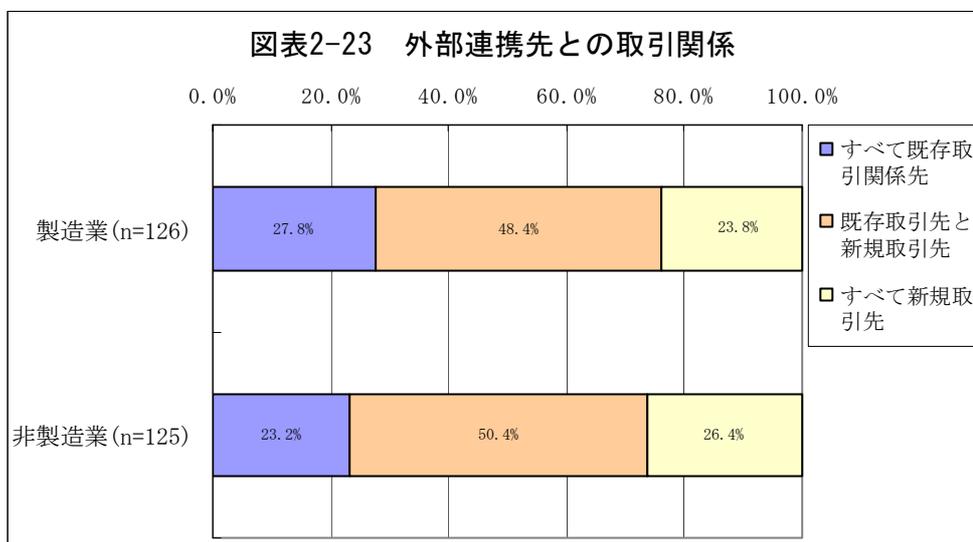
経営革新計画の技術開発を実施するにあたって、外部企業との連携有無について分析したものが、図表 2-22 である。これをみると、製造業は「自社独自で実施した企業」が 52.6%、非製造業は「外部企業と連携した」企業が 57.0%と多く、両者の回答が異なっている。この要因としては、製造業は自社の保有技術の応用展開から事業化を検討するが、非製造業は市場ニーズから対応できる技術を検討するといった取組方法の違いなどによるものと考えられる。



(7) 外部連携先との取引関係について

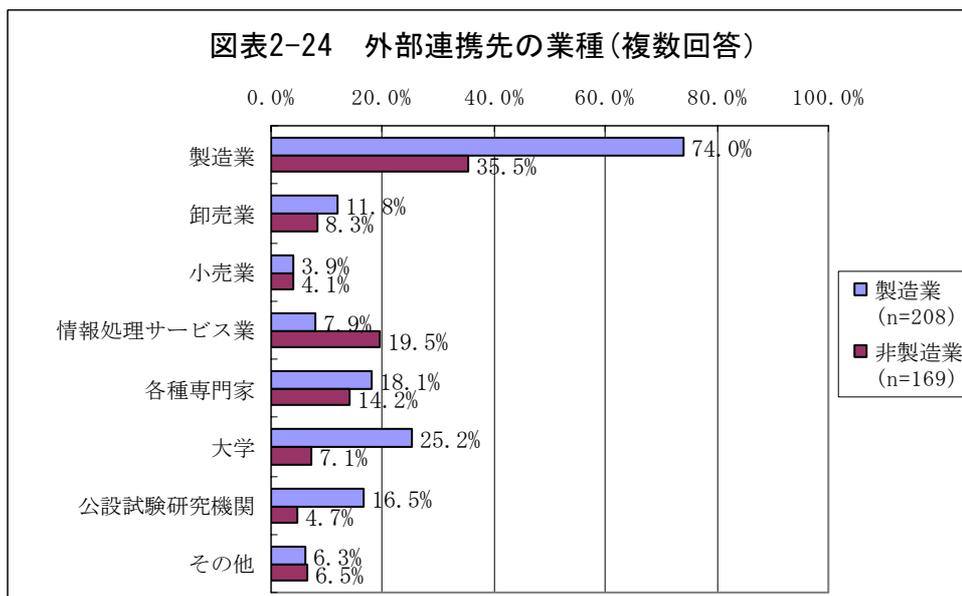
外部連携を行っている企業について、その連携先企業との従前の取引関係の有無について分析したものが、図表 2-23 である。ここからは、既存取引先と新規取引先の両方

と取り組んでいる企業が製造業で 48.4%、非製造業で 50.4%と最も多くなっており、以下製造業は「すべて既存取引関係先」が 27.8%、非製造業は「すべて新規取引先」が 26.4%と多くなっていることから、どちらかという製造業は既存取引先、非製造業は新規取引先との取引を重視している傾向があると考えられる。



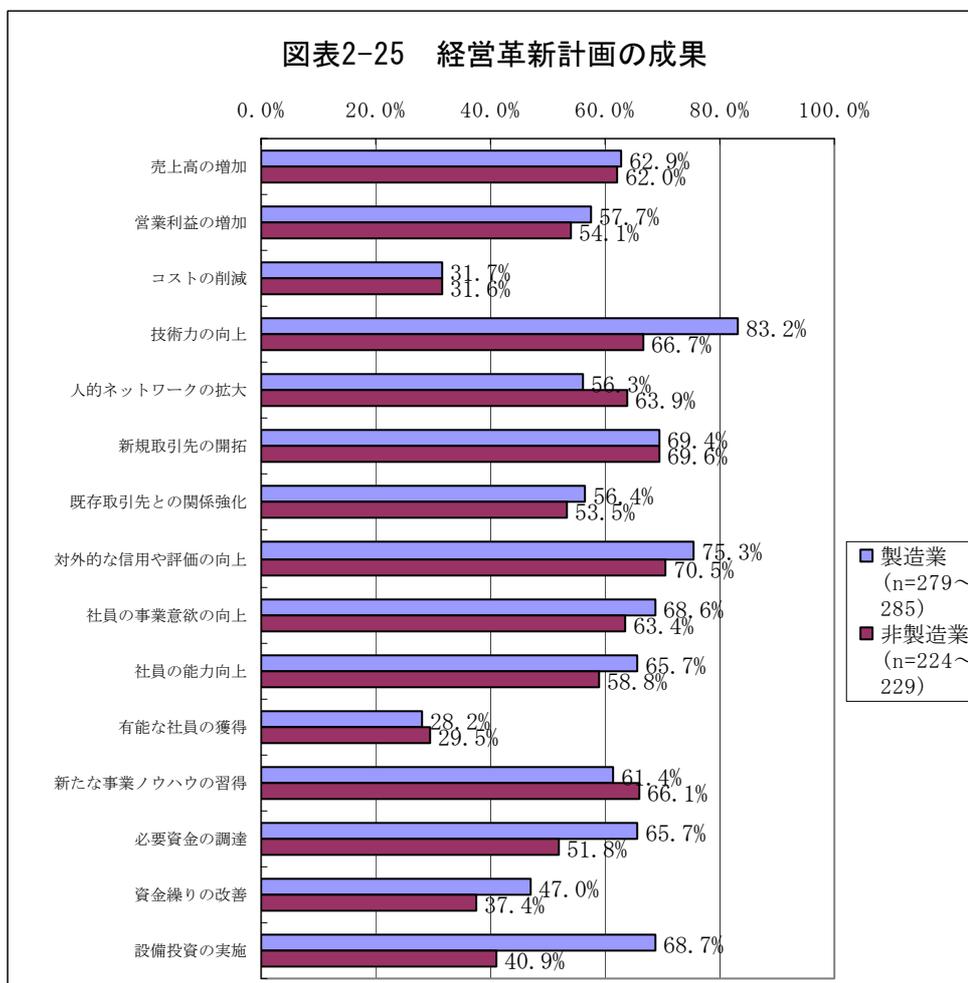
(8) 外部連携先の業種について

外部連携を行っている企業について、その連携先の業種について分析したものが、図表 2-24 である。これをみると、連携先としては「製造業」とした企業が製造業で 74.0%、非製造業で 33.5%と最も多く、その傾向は製造業において強く現れている。また製造業では、「大学」や「公設試験機関」との連携が多くなっているが、非製造業では少ない。一方、非製造業では「情報処理サービス業」が 19.5%と多くなっており、これは業種分類上情報処理サービス業を含んでいることや、新たな販売方法やサービス方法の開発において、インターネットを活用するケースが多いことなどが要因として考えられる。いずれにしても、両者の連携先には明らかな違いがあると考えられる。



(9) 経営革新計画の成果について

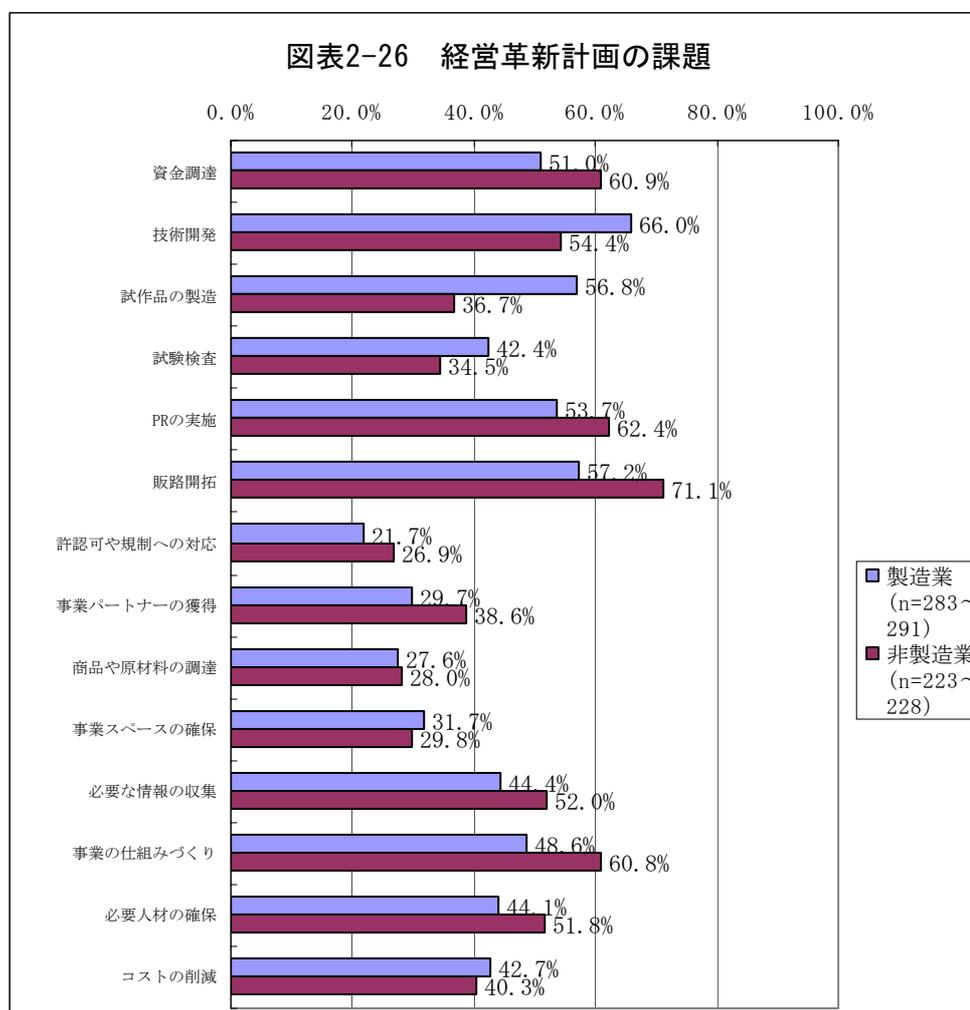
経営革新計画の具体的な成果について分析したものが、図表 2-25 である。これをみると、業種に関係なく、業績や社内能力の向上など多様な成果を実現していることがわかる。中でも「対外的な信用や評価の向上」に効果を見出す企業が製造業で 75.3%、非製造業で 70.5%と多くなっており、一方で「コストの削減」や「有能な社員の獲得」を実現できている企業は約 30%と少ない。業種別にみると、製造業は「技術力の向上」の 83.2%や「設備投資の実施」の 68.7%など生産技術面の向上効果を実感する企業が多く、非製造業は「新規取引先の開拓」の 69.6%をはじめ、「新たな事業ノウハウの獲得」の 66.1%、「人的ネットワークの拡大」の 63.9%など、新たな事業の仕組みやネットワークの構築に効果を認める企業が多くなっている。また、「売上高の増加」「営業利益の増加」などの業績面や、「必要資金の調達」「資金繰りの改善」など資金面に関しては、製造業の方が効果を感じる企業が多くなっており、相対的にみると製造業は実利面、非製造業はソフト面に計画の効果を強く感じる傾向にあるといえる。



(10) 経営革新計画の課題について

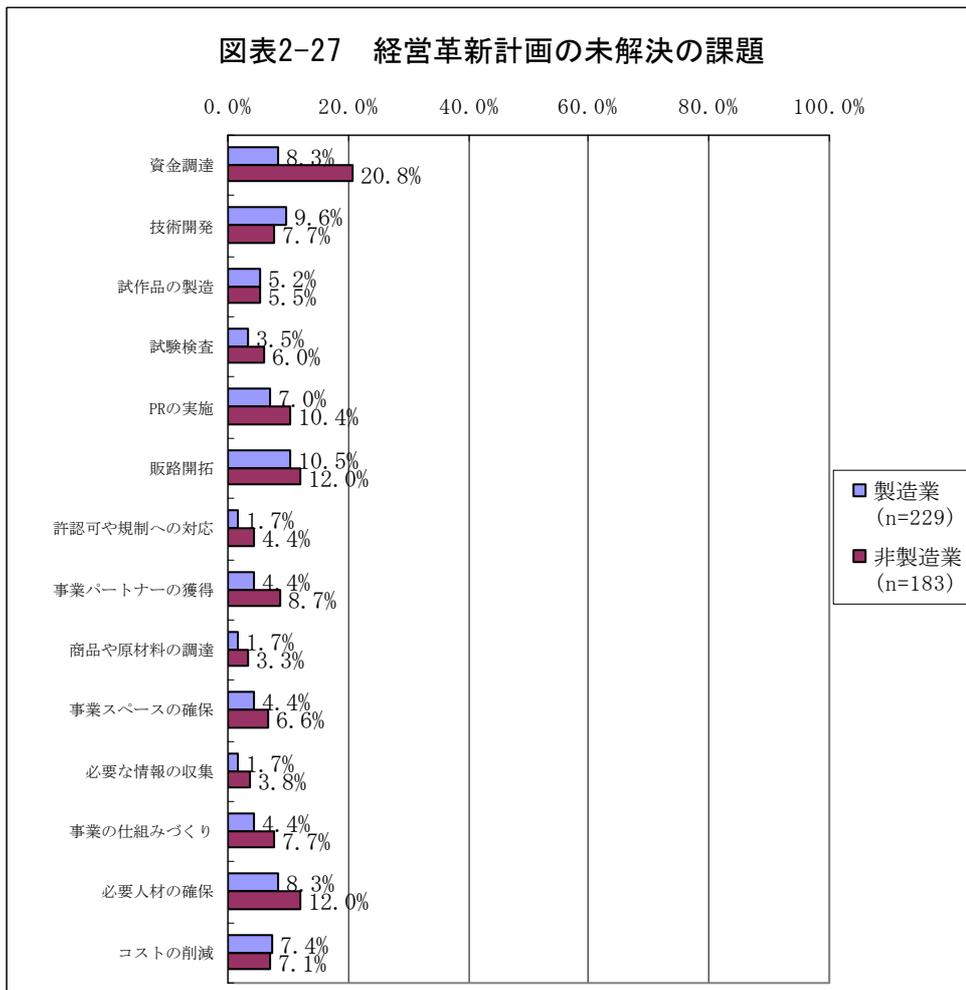
経営革新計画に取り組むうえでの課題について分析したものが、図表 2-26 である。これをみると、製造業は「技術開発」の 66.0%や「試作品の製造」の 56.8%など技術開発面の課題が多く、一方で非製造業は「販路開拓」の 71.1%や「PRの実施」の 62.4%など営業面の課題が多くなっている。それ以外では、事業の仕組みづくりや資金調達に

ついて課題とする企業が多い。これら上位回答の課題に対しては、これまで何らかの形で公的支援施策として実施しているものが多くなっていることから、施策の利用率を一層向上できれば、ある程度改善される可能性があると思われる。



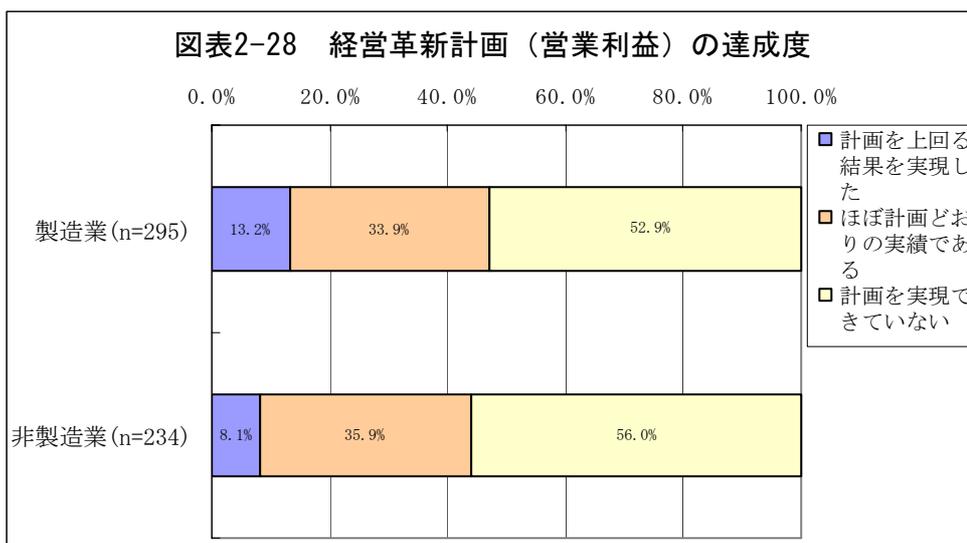
(11) 経営革新計画の未解決の課題について

前問の経営革新計画に取り組む際の課題のうち、現在でも解決できず、依然として課題となっているものについて分析したものが、図表 2-27 である。この質問への回答は基本的に少ないため、ほとんどの企業では発生した課題は何らかの方法で解決しているものと考えられるが、そのなかでも、解決が難しい課題としては、製造業・非製造業とも「販路開拓」がそれぞれ 10.5%、12.0%、「資金調達」が同 8.3%、20.8%、「必要人材の確保」が同 8.3%、12.0%となっている。これについては支援施策として実施しているものが多いことから、それら施策を利用すれば、一定改善の可能性があると思われるため、今後は一層の支援施策の認知度向上や利用しやすさの向上などが対策として考えられる。



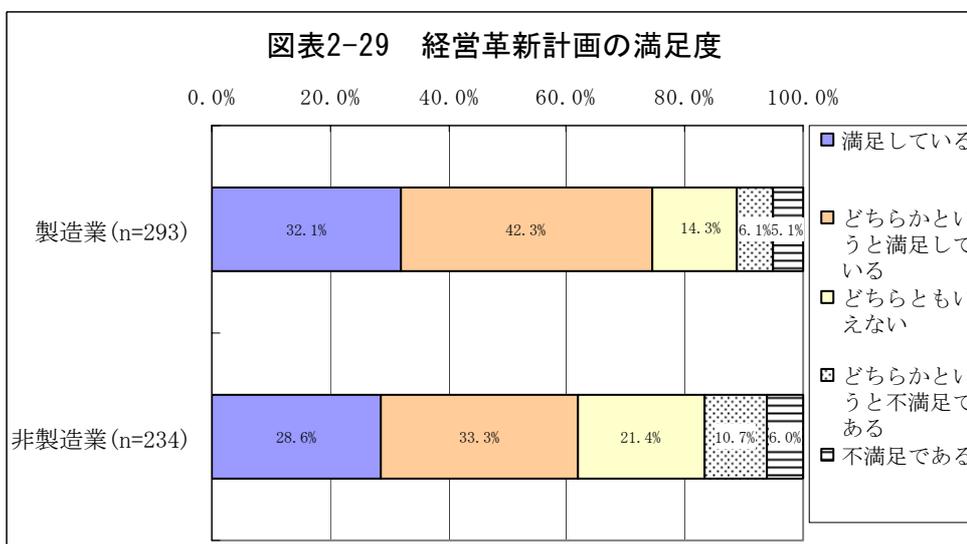
(12) 経営革新計画の達成度について

経営革新計画の達成度について、営業利益を評価軸として分析したものが、図表 2-28 である。これをみると、「計画を上回る結果を実現した」、「ほぼ計画どおりの実績である」とする企業が、製造業で 47.1%、非製造業で 44.0%を占めており、半数近い企業が計画と同等以上の成果を挙げていることがわかる。この結果から、一般的な新規事業のリスクを考慮すると、経営革新承認企業の成功確率は決して低くはないと評価でき、計画を立案して新たな取り組みを進めることについて、一定の効果が認められる。



(13) 経営革新計画の満足度について

経営革新計画に取り組んだ結果として、その満足度について分析したものが、図表2-29である。これをみると、「満足している企業」は製造業が32.1%、非製造業が28.6%で、「どちらかという満足している」を含めるといずれも過半数の企業が満足を感じており、概ね経営革新計画に関する満足度は高いといえる。また、この傾向は製造業の方が強く、業績や支援施策の活用程度などとの関連性が予想される。

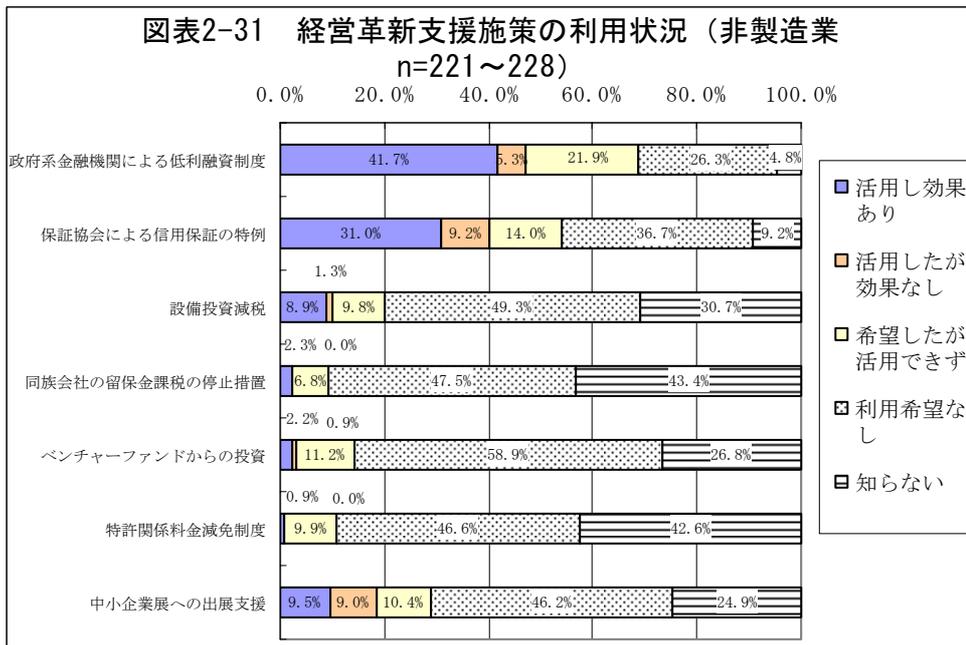
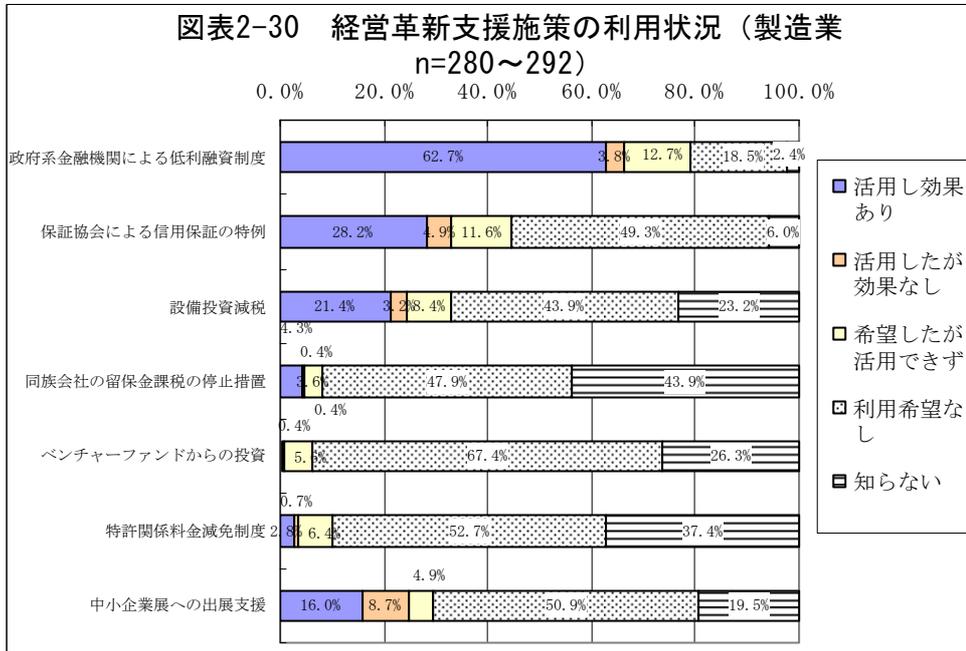


3 公的支援施策の利用について

(1) 経営革新支援施策の利用状況について

経営革新支援施策の利用状況について分析したものが、図表2-30・31である。これをみると、「政府系金融機関による低利融資制度」の利用率（「活用し効果あり」＋「活用したが効果なし」）が製造業で66.5%、非製造業で47.0%と高く、次いで「保証協会による信用保証の特例」がそれぞれ33.1%、40.2%と多くなっており、それ以外は「利用希望無し」や「知らない」との回答が多いなど、支援施策の利用は資金支援の集中し

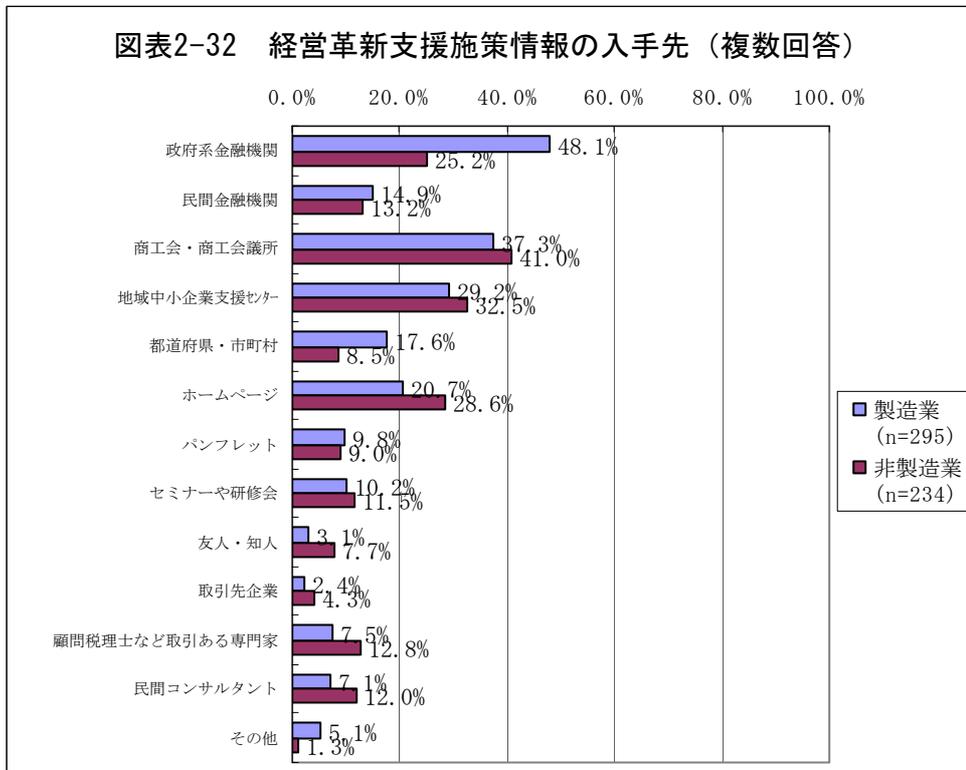
ている。またそれ以外では、「中小企業展への出展支援」は、活用している企業に対する「効果なし」の回答比率が、他の資金支援施策に比べてやや多くなっており、活用効果が実感しにくい面が見受けられる。



(2) 経営革新支援施策情報の入手先について

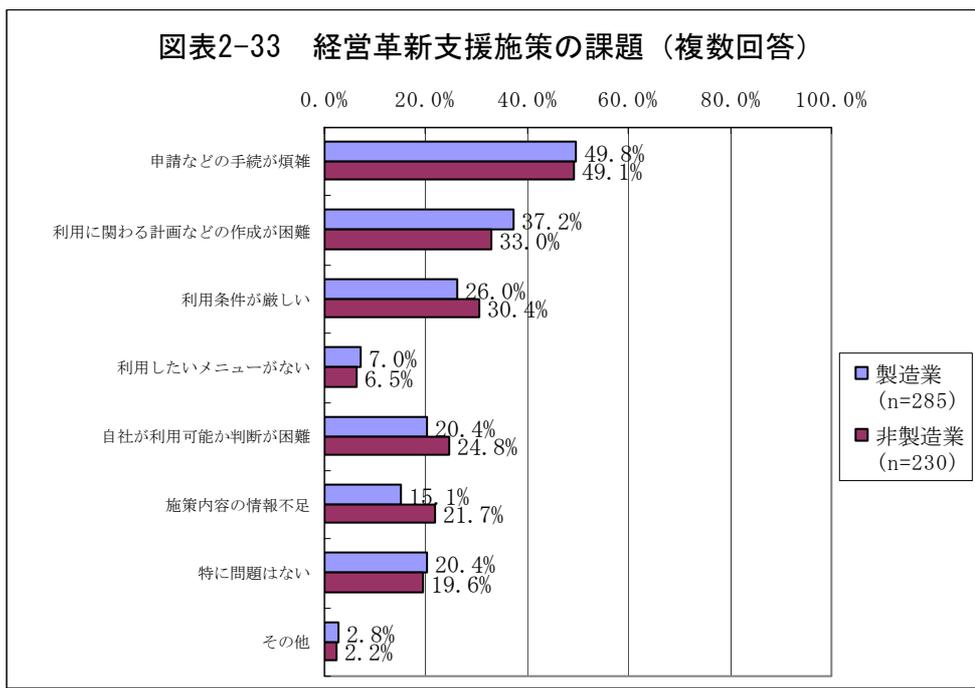
経営革新支援施策情報の利用状況について分析したものが、図表 2-32 である。これをみると、製造業、非製造業とも「商工会・商工会議所」がそれぞれ 37.3%、41.0%、「地域中小企業支援センター」が 29.2%、32.5%と多い。また、製造業では「政府系金融機関」が 48.1%と半数近くを占めており、非製造業では「ホームページ」も 28.6%と比較的多く挙げられている。なお、「都道府県・市町村」は、これらと比較すると利用率が低くなっている。ここからは、各企業に対して支援施策の利用条件やメリットな

ど具体的な情報を個別に提供することと、常時情報取得が可能なホームページの活用を上手く組み合わせれば、効率的な情報提供方法の構築が可能と考えられる。



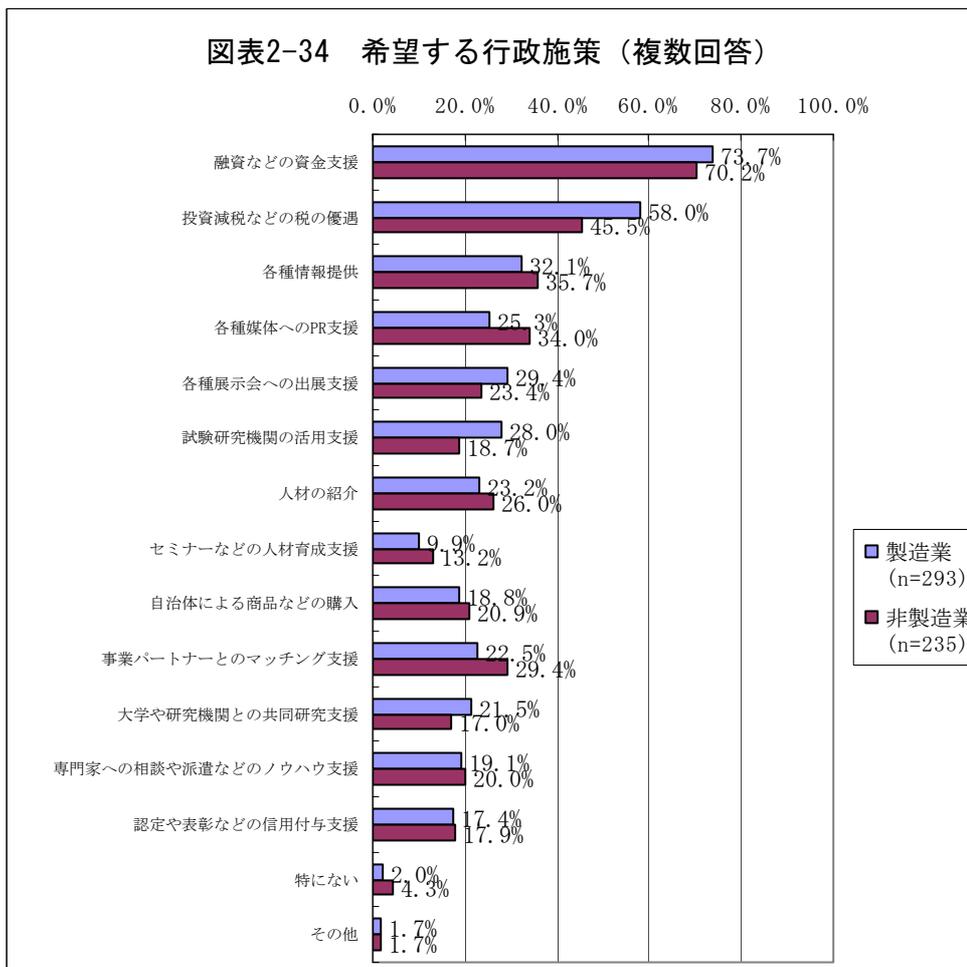
(3) 経営革新支援施策の課題について

経営革新支援施策を利用するにあたっての課題について分析したものが、図表 2-33 である。これをみると、「申請などの手続が煩雑」が製造業で 49.8%、非製造業で 49.1%、「利用に関わる計画などの作成が困難」がそれぞれ 37.2%、33.0%と多くなっており、申請時の書類作成や手続対応が大きな課題と認識されている。特に、手続面については、約半数の企業が課題と感じており、手続の簡素化に対するニーズが強くなっていることから、今後も改善の重要テーマと考えられる。



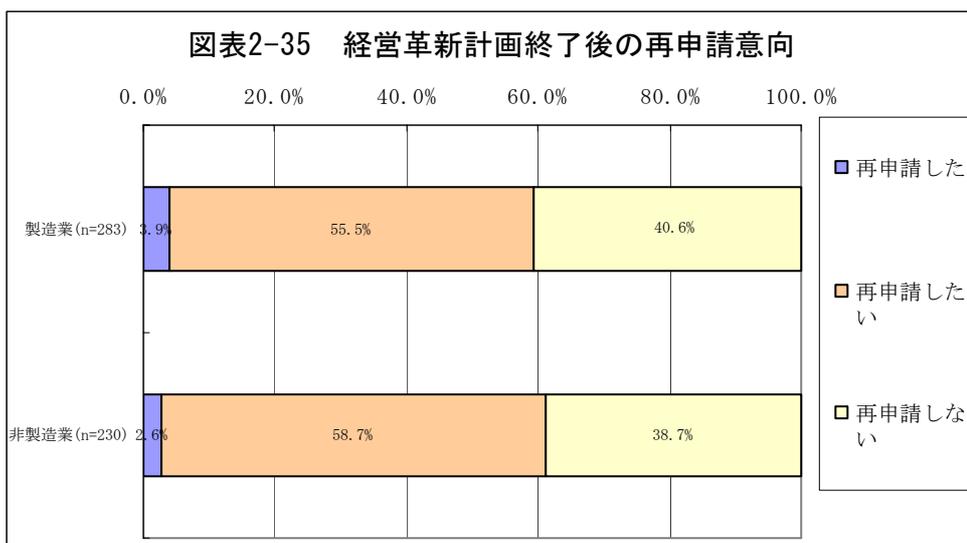
(4) 希望する行政支援施策について

経営革新計画に取り組むうえで希望する支援施策について分析したものが、図表 2-34 である。これをみると、製造業、非製造業とも「融資などの資金支援」がそれぞれ 73.7%、70.2%、「投資減税などの税の優遇」が同 58.0%、45.5%というように資金支援への希望が非常に多い。以下、「各種情報提供」がそれぞれ 32.1%、35.7%、「各種媒体への PR 支援」が同 25.3%、34.0%となっている。このように、上位回答はいずれも一般的な行政支援施策としてイメージされやすいものとなっており、中でも資金支援へのニーズは多くなっている。その他は、製造業では「各種展示会への出展支援」が 29.4%、「試験研究機関の活用支援」が 28.0%と多く、非製造業は「事業パートナーとのマッチング支援」が 29.4%、「人材の紹介」が 26.0%と多くなっているなど業種別に傾向の違いがみられる。



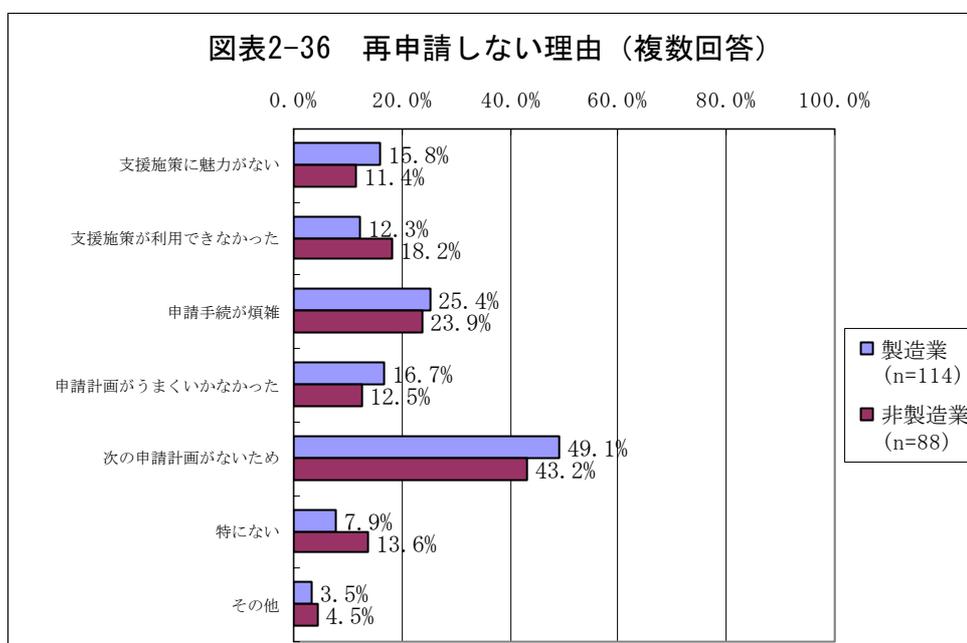
(5) 経営革新計画終了後の再申請意向について

経営革新計画終了後の再申請の意向について分析したものが、図表 2-35 である。これをみると、「再申請したい」が製造業で 55.5%、非製造業で 58.7%と過半数となっており、これに「既に再申請した」をあわせるといずれも約 60%の企業が再申請に前向きな姿勢を示している。ここから、概ね経営革新計画に対する満足度の高さとの関連性が考えられる。



(6) 経営革新計画を再申請しない理由について

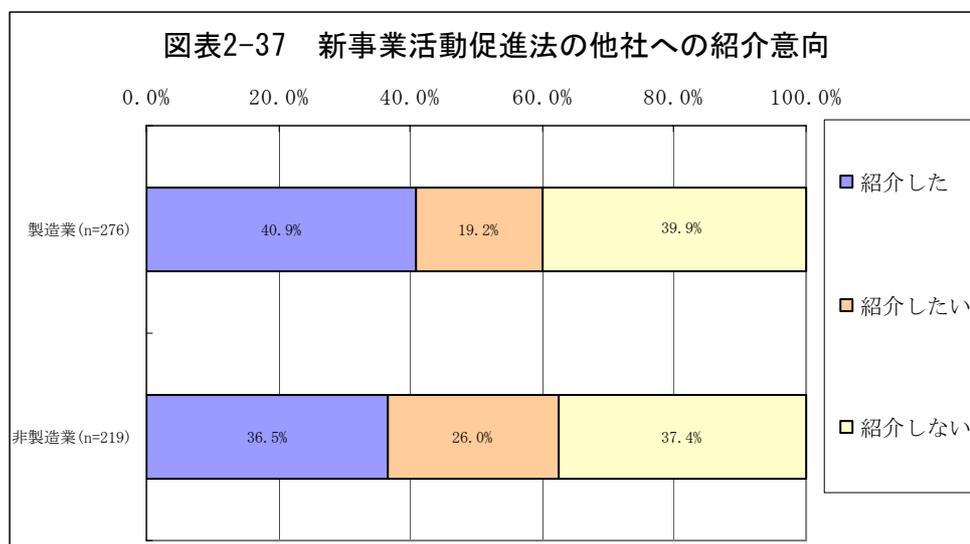
経営革新計画を「再申請しない」と回答した企業に対してその理由を分析したものが、図表 2-36 である。これをみると、最も大きな理由は「次の申請計画が無いため」で、製造業が 49.1%、非製造業が 43.2%となっており、多くの企業は経営革新計画に対して必ずしも否定的な評価をしていないことがわかる。またそれに次いで、「申請手続きが煩雑」が同 25.4%、23.9%と多くなっており、計画を作成し承認を得た企業であっても申請手続きを問題視する企業が一定以上あり、「申請計画がうまくいかなかった」との回答よりも多くなっている。



(7) 新事業活動促進法の他社への紹介意向について

中小企業新事業活動促進法を他社に紹介する意思について分析したものが、図表 2-37 である。これをみると、業種的な違いはなく、「紹介した企業」が製造業で 40.9%、非製造業で 36.5%と最も多く、紹介したい企業も含めるといずれも約 60%の企業が他社

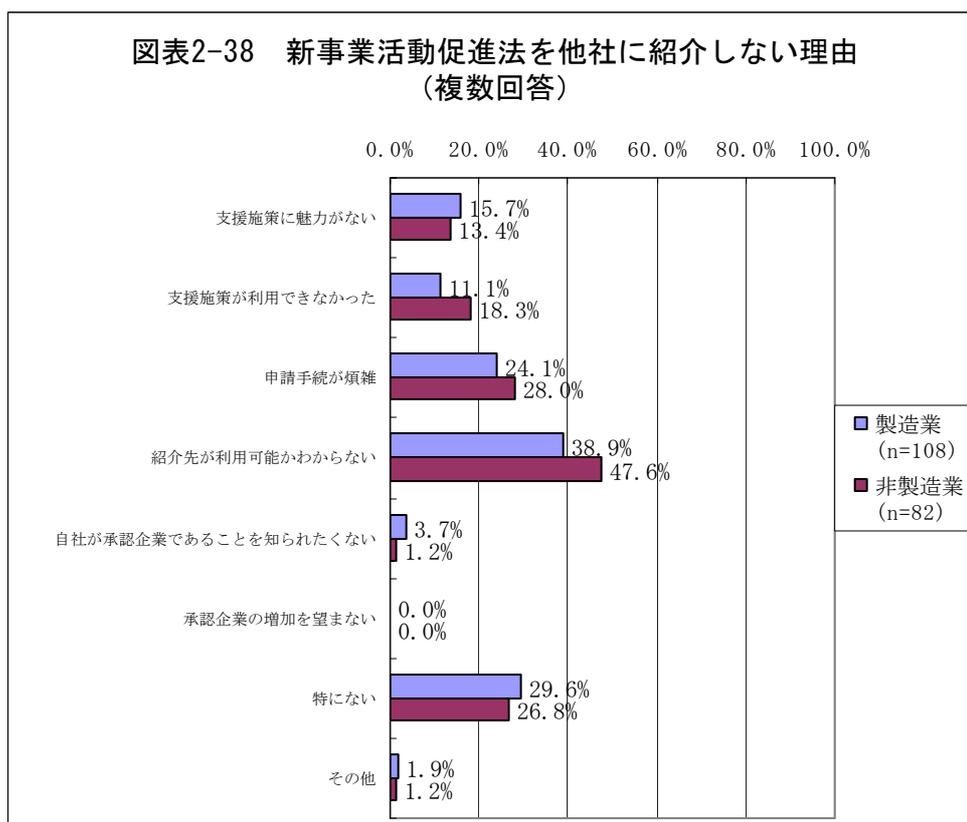
への紹介を肯定的に認識しており、ここからも経営革新計画の満足度が高いことが理解できる。一方で、このような紹介による PR 方法は、一般的に認知度向上への有効な方法となっていることから、積極的に活用していくことが望まれる。



(8) 新事業活動促進法を他社に紹介しない理由について

中小企業新事業活動促進法を他社に紹介しないと回答した企業に対してその理由を分析したものが、図表 2-38 である。これをみると、「紹介先が利用可能かわからない」が、製造業で 38.9%、非製造業で 47.6%と最も回答が多くなっている。しかし、それに次ぐのは「申請手続きが煩雑」で、それぞれ 24.1%、28.0%となっており、ここからも申請手続きは一つの課題となっていることがわかる。

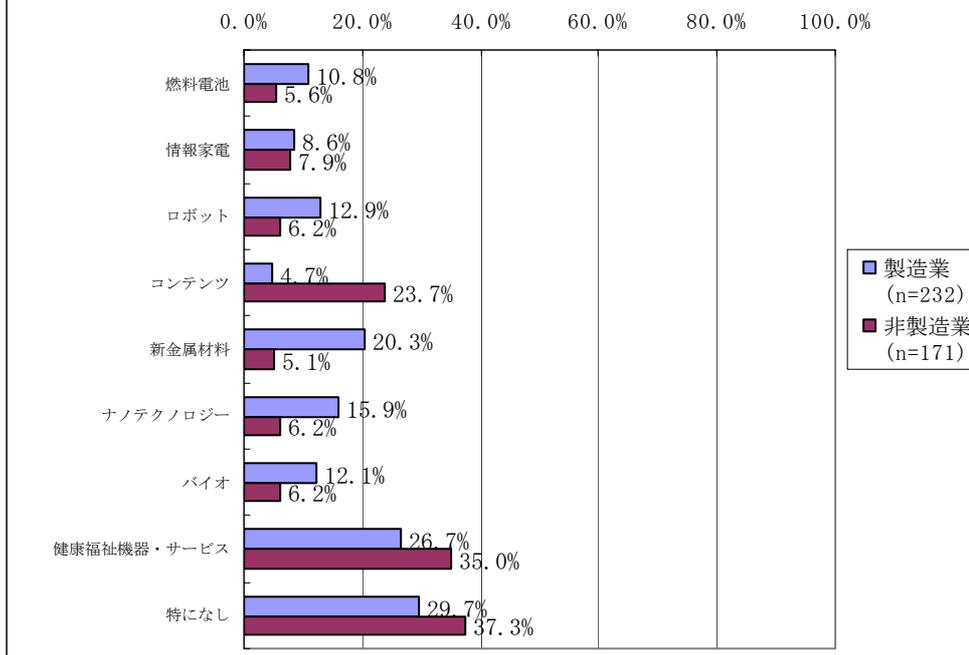
図表2-38 新事業活動促進法を他社に紹介しない理由
(複数回答)



(9) 関心の高い新事業分野について

一般的に新分野とされるものに対する取組状況および取組意向について分析したものが、図表 2-39 である。これをみると、「特になし」との回答も一定あるが、最も多いのは「健康福祉機器・サービス」で、製造業が 26.7%、非製造業が 35.0%となっており、この分野は対象領域が広いこともあり、業種に関係なく多くの企業が関心を持っていることが伺える。以下業種別にみると、製造業では「新金属材料」が 20.3%、非製造業では「コンテンツ」が 23.7%と多くなっており、これら分野の回答率には差がみられることから、両者の関心分野は大きく異なっているものと考えられる。

図表2-39 現在取組中（取組意向のある）新事業分野
（複数回答）



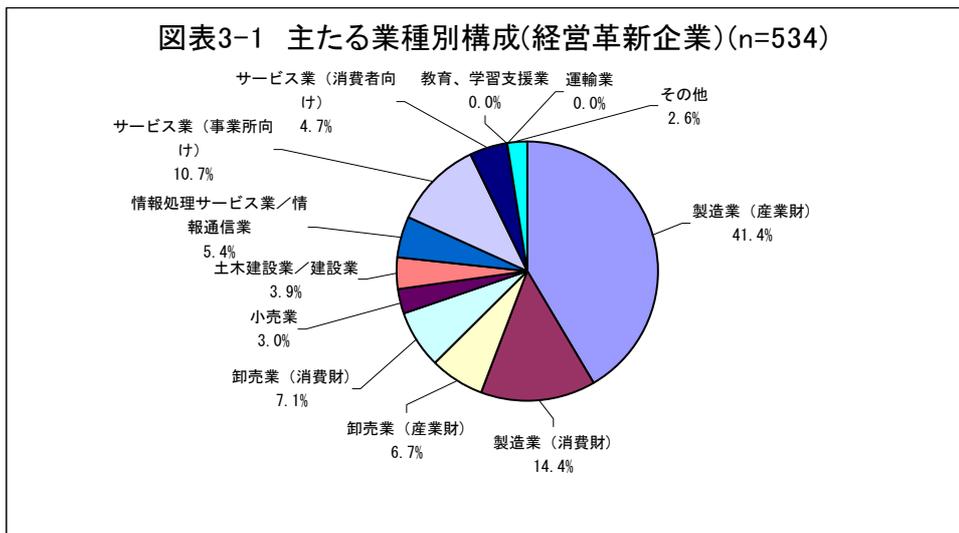
第3章 アンケート調査結果2（経営革新計画承認企業と一般企業の比較分析）

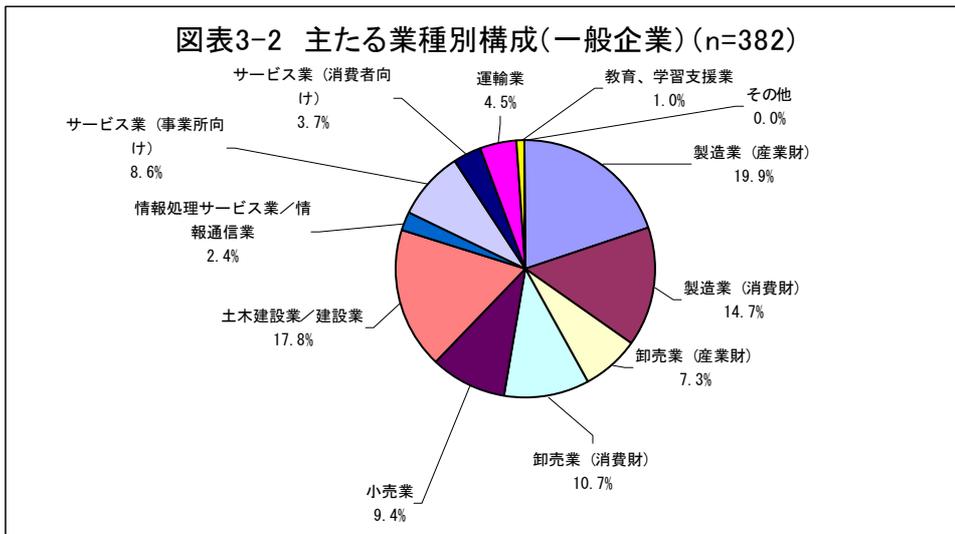
本章では、経営革新計画承認企業を対象としたアンケート結果（以下、「経営革新企業」）と一般企業を対象としたアンケート結果（以下、一般企業）を比較し、その差異を中心に分析する。また、一般企業の中から新たな取組を実施している企業群（以下、「新事業取組企業」）を抽出し、経営革新計画承認企業と比較することにより、新たな取組を実施する中で経営革新計画の承認有無による差異の分析も併せて実施する。

1 企業概要について

(1) 主要な業種について

アンケート回答企業の業種については、複数の事業分野に進出している企業もあるため、いずれも最も売上高の多いものについて解答を得たが、両アンケートの回答選択肢は多少異なっており、一般企業は「運輸業」「教育、学習支援業」が追加されている。その分析結果が図表 3-1・2 である。これをみると、製造業(産業財)が経営革新企業は41.4%、一般企業は19.9%と最も多いが、経営革新企業はその比率がかなり高くなっていることが大きな特徴となっている。一方で、一般企業は、「土木建設業/建設業」が17.8%、「小売業」が9.4%となっており、経営革新企業の3.9%、3.0%を大きく上回っているなど、全体的に業種が分散している傾向がある。

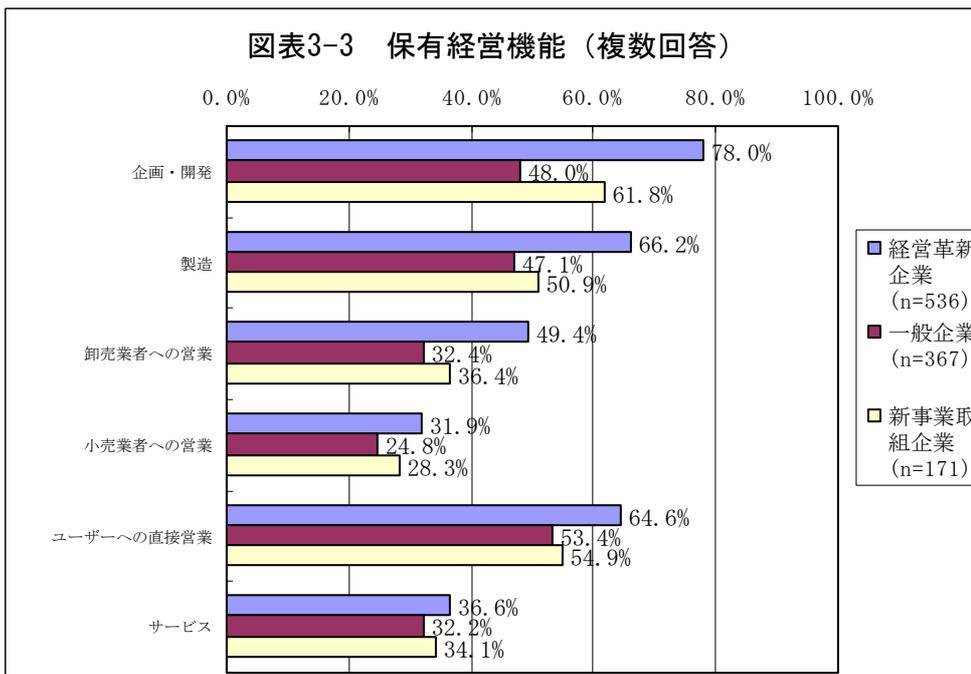




(2) 企業の保有する経営機能について

自社内で保有する経営機能について分析したものが、図表 3-3 である。これを見ると、すべての経営機能について、経営革新企業は一般企業よりも保有比率が高くなっているが、ともに上位は「企画・開発」、「製造」、「ユーザーへの直接営業」となっている。この結果については、アンケート回答企業の業種構成でいずれも製造業が多いことが影響しているものと考えられる。

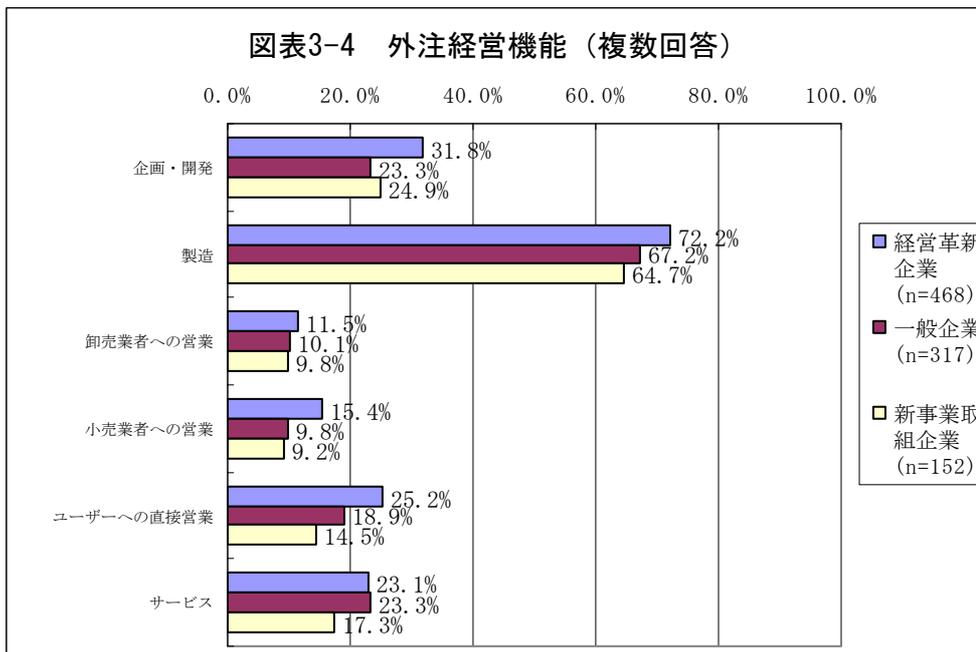
一方で、新事業取組企業も経営革新企業と同様の傾向がみられるが、各保有比率は経営革新企業よりも劣る。その中で、「企画・開発」機能を保有している企業は経営革新企業ほど高くはないが、61.8%と過半数を占めており、単純な下請事業ではなく、社内で何らかの企画・開発事業を実施している企業が多くなっており、これが一つの特徴となっている。



(3) 外部活用している経営機能について

外部機能を活用している経営機能について分析したものが、図表 3-4 である。これを見ると、経営革新企業の外注活用比率は、一般企業と比較すると全体的に高いが、機能別ではいずれも「製造」が経営革新企業で 72.2%、一般企業で 67.2%と突出して高くなっている。これは、「製造」機能は幅広い業種に関係するものである反面、営業やサービス機能については業種により関係の程度が異なることが大きな要因であると考えられる。

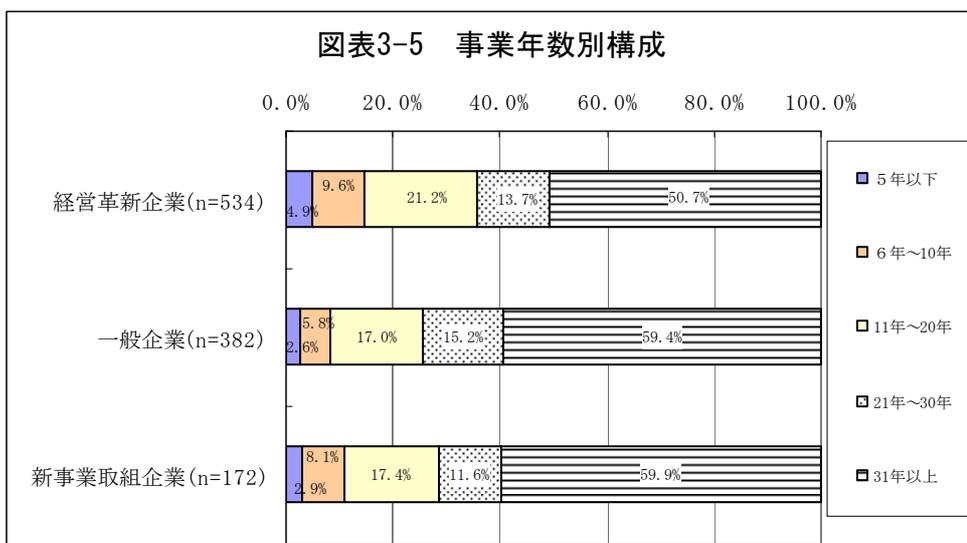
一方で、経営革新企業と新事業取組企業を比較すると、傾向は同様であるが、自社保有比率の高い「企画・開発」、「製造」、「ユーザーへの直接営業」の各比率において、両者の比率差が大きく、比較的风险の大きい取組を進める経営革新企業の方がより積極的に外部企業と連携して事業運営を行っている傾向があることがわかる。



(4) 事業年数について

創業から現在までの事業歴について分析したものが、図表 3-5 である。これを見ると、経営革新企業が 50.7%、一般企業が 59.4%といずれも過半数の企業が「31 年以上」となっており、一般企業の方が事業歴の長い企業の比率が高い。一般的に事業歴が長くなると保守的になりやすいことから、この点がリスクの高い経営革新へ取り組むか否かの一つの要因となっていることが予想される。

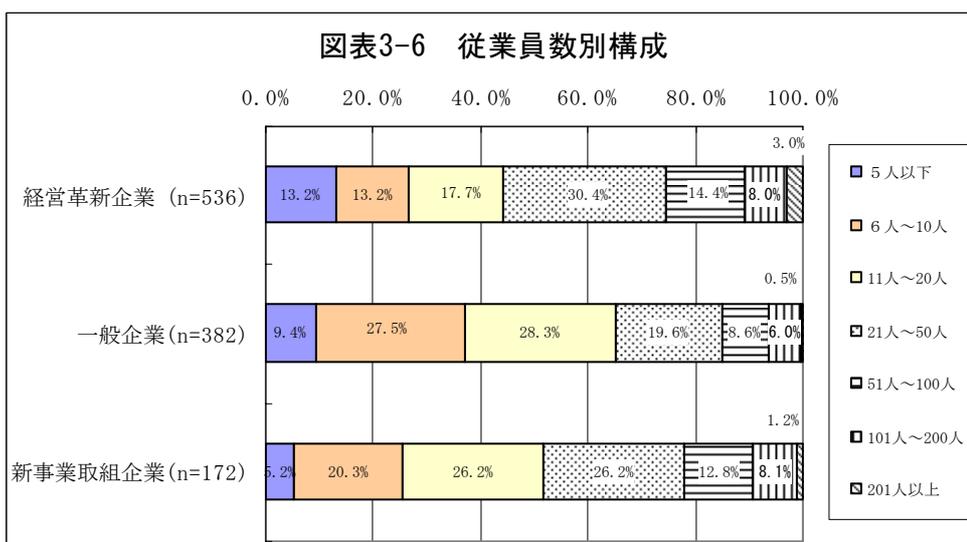
一方で、新事業取組企業も「31 年以上」の比率が 59.9%と最も多く、経営革新企業との差は大きい。ここから、新事業取組企業と経営革新企業は、企業体質に違いがあることが考えられ、そこから新たな取組の要因や内容なども異なっていることが予想される。



(5) 従業員規模について

事業規模を把握する際に一つの基軸となる従業員規模について分析したものが、図表3-6である。これをみると、経営革新企業は「21人～50人」が30.4%と最も多く、次いで「11人～20人」が17.7%を占めている。一方、一般企業においては、「11人～20人」が28.3%、「5人～10人」が27.5%と多くなっており、両者を比較すると経営革新企業の方が従業員数規模が大きい傾向がある。これは経営革新企業が、業種的に従業員規模の大きい製造業が多いことも影響しているものと思われる。

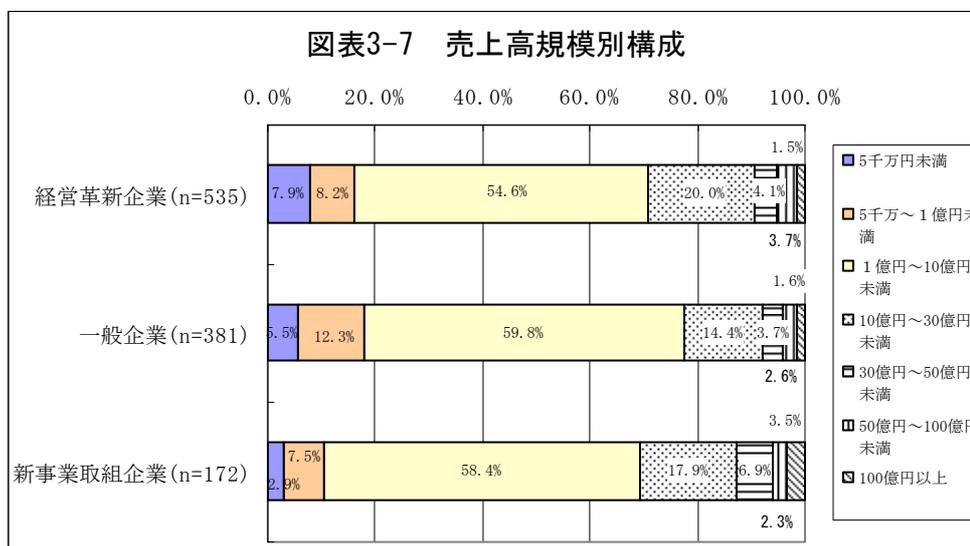
一方で、新事業取組企業は、「11人～20人」と「21人～50人」が共に26.2%と多くなっているが、「5人以下」は5.2%とかなり少なく、経営革新企業と比較すると、一定の組織規模を有している企業が多い点に特徴がみられる。



(6) 売上高規模について

事業規模の判断指標の一つである売上高規模について分析したものが、図表3-7である。これをみると、「1億円～10億円未満」が経営革新企業で54.6%、一般企業で59.8%といずれも過半数を占めているが、一般企業の方がその集中度が高い。

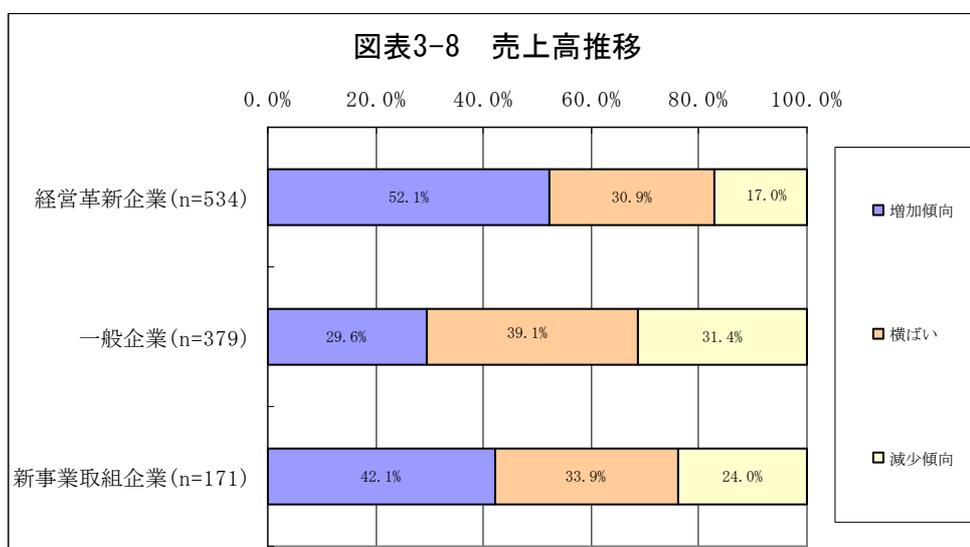
一方で、新事業取組企業も、同様に「1億円～10億円未満」が58.4%と最も多いが、1億円未満（「5千万円未満」と「5千万円～1億円未満」の合計）が10.4%となっており、経営革新企業の16.1%より小さくなっている。ここから、新事業取組企業は売上高規模においても、比較的規模の小さい企業比率が小さくなっていることがわかる。



(7) 売上高の推移について

近年の売上高推移の状況について分析したものが、図表3-8である。これをみると、「増加傾向」の企業は、経営革新企業が52.1%、一般企業が29.6%となっており、経営革新企業の増加傾向が強くなっている。これについては、業種構成が異なるため、それぞれの業界の景気動向の相違もあるが、経営革新への取組の有無が一定の影響を及ぼしているものと思われる。

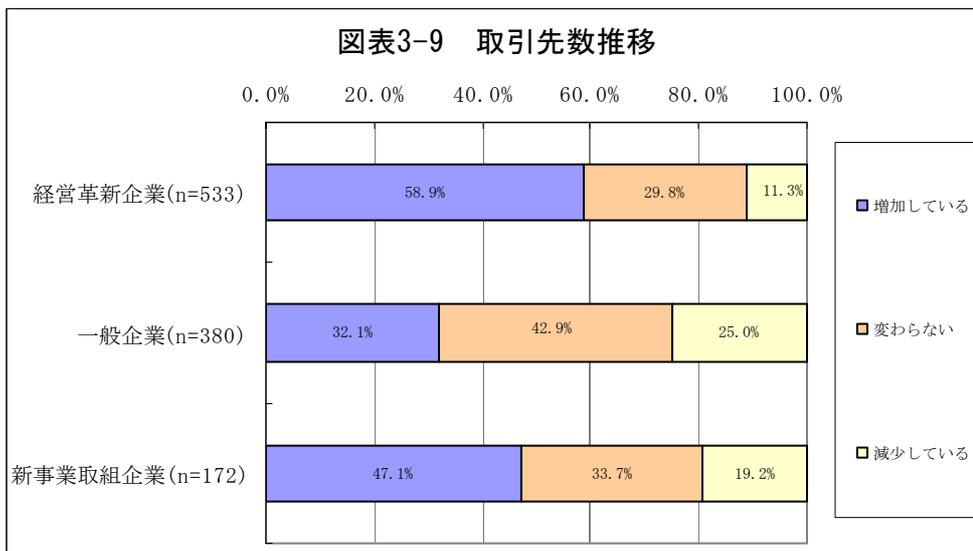
一方で、新事業取組企業は「増加」が42.1%と最も多いが、その比率は経営革新企業と比較すると劣ることから、いずれも新たな取組に取り組んでいるが、その成功率に違いがあるか、または、既存事業の業績傾向について差があることなどが要因として考えられる。



(8) 取引先数の推移について

近年の取引先数推移の状況について分析したものが、図表 3-9 である。これをみると、「増加している」企業が、経営革新企業で 58.9%、一般企業で 32.1%となっており、経営革新企業の方が取引先増加企業が多くなっている。これについては、新たな取組には新規取引先開拓を伴うことが多く、それに取り組んでいる経営革新企業の方が取引先増加企業が多くなっているものと思われる。

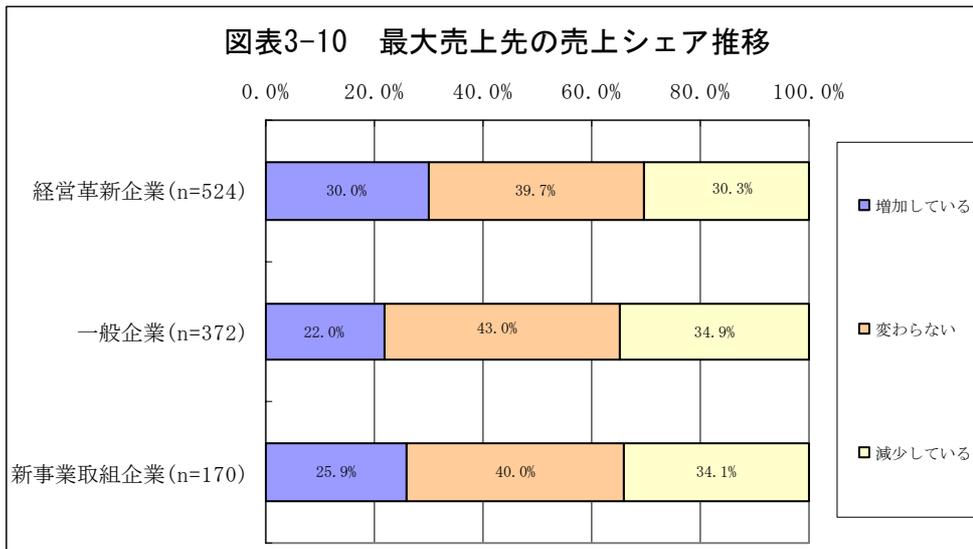
一方で、新事業取組企業も「増加している」企業が 47.1%と多くなっているが、経営革新企業よりは劣る。これは、新事業取組企業の取組が既存事業中心であることなどが影響しているものと考えられる。



(9) 最大売上先に対する売上高シェアの推移について

全売上高に占める最大売上先の売上高比率の推移について分析したものが、図表 3-10 である。これをみると、「変わらない」が経営革新企業は 39.7%、一般企業は 43.0%とそれぞれ最も多いが、「増加している」企業の比率をみると、経営革新企業が 30.0%、一般企業が 22.0%となっていることから、経営革新企業の方が最大売上先への集中度が高まっていることが考えられる。これらから、売上高、取引先数、最大取引先シェアすべてについて同様の傾向がみられることから、これらの数値間には関係性があり、経営革新企業はすべてにおいて一般企業よりも優れているといえる。

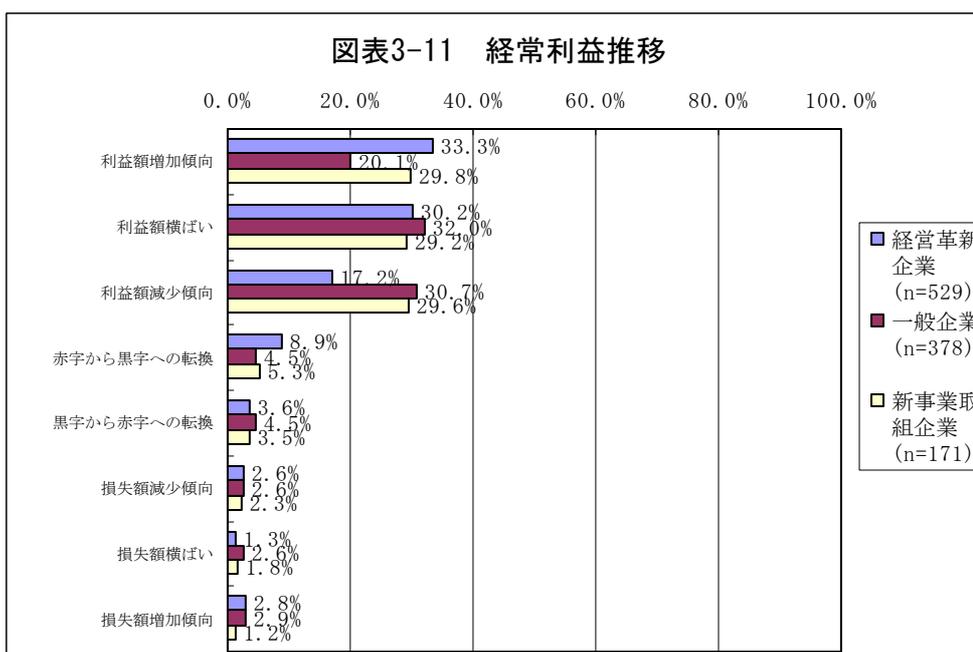
一方で、新事業取組企業は、「変わらない」が 40.0%、「増加している」が 25.9%となっており、経営革新企業より増加の比率が低くなっていることから、既存取引先中心に取り組んでいる新事業取組企業の取組は特定取引先への売上高比率の集中ではなく、取引の分散化を目指すものであるといえる。



(10) 経常利益の推移について

近年の経常利益の推移状況について分析したものが、図表 3-11 である。これをみると、経常利益を計上している企業（「利益額増加傾向」＋「利益額横ばい」＋「利益額減少傾向」）は、経営革新企業が 80.7%、一般企業が 82.8%といずれも多数を占めている。その中で、経常利益額の増減傾向をみると、経営革新企業は増加との回答が多い反面、一般企業は横ばい又は減少が多くなっていることから、経営革新企業の方が利益面での業績が優れていることがわかる。ここから、経営革新への取組が業績へプラスの効果を持っていることが理解できる。

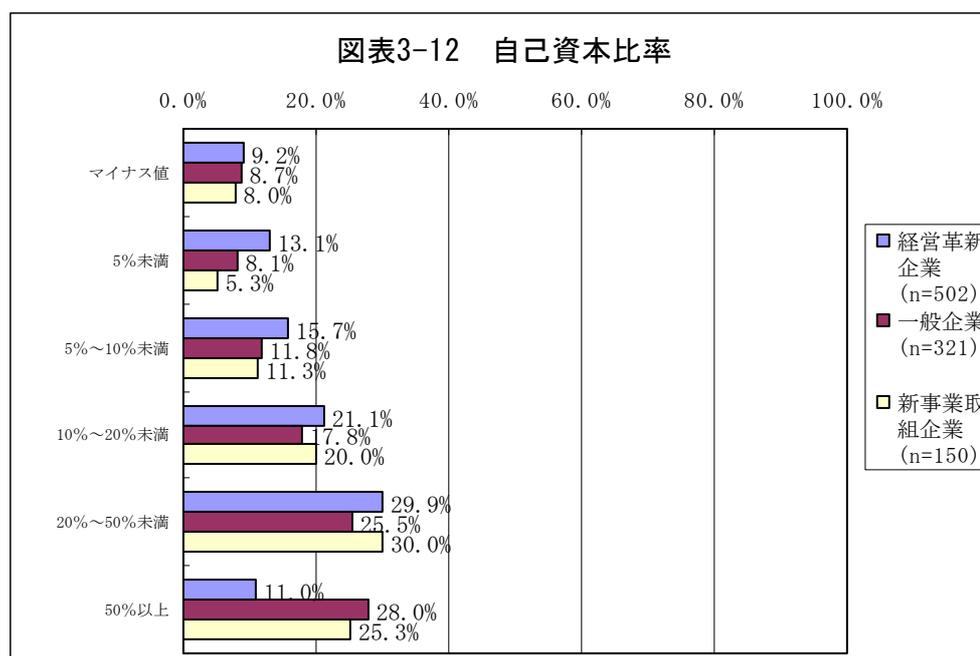
一方で、新事業取組企業は、利益額の増加が 29.8%、横ばいが 29.2%、減少が 29.6% とほぼ 3 等分されており、増加傾向の強い経営革新企業と比較すると、やはり業績面での差が出ている。これは、新たな取組の内容や成功率における差が要因として考えられる。



(11) 自己資本比率について

企業の財務的評価の一指標である自己資本比率について分析したものが、図表 3-12 である。これをみると、経営革新企業は「20%～50%未満」が 29.9%と最も多い一方で、一般企業では「50%以上」が 28.0%と多くなっていることからみて、自己資本比率は一般企業の方が高い傾向にあることがわかる。

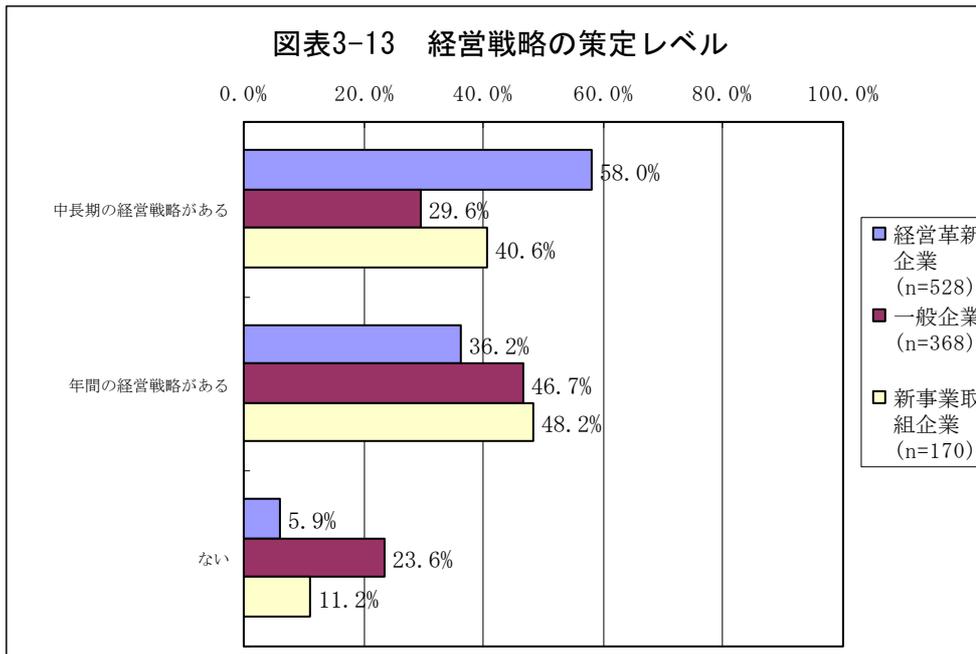
また、経営革新企業と新事業取組企業の比較では、自己資本比率が「50%以上」の企業が、経営革新企業は 11.0%に対して、新事業取組企業は 25.3%と大きな差があることから、経営革新企業の自己資金比率の低さが明確となっており、新規性が高くよりリスクの高い経営革新に対しては、あまり財務的に安定していない企業の方がより挑戦的に取り組む傾向があると考えられる。



(12) 経営戦略の策定について

経営戦略の策定程度について分析したものが、図表 3-13 である。これをみると、経営革新企業は「中長期の経営戦略がある」企業が 58.0%と最も多いのに対して、一般企業では「年間の経営戦略がある」企業が 46.7%と最も多くなっており、経営革新企業の経営戦略はより長期的に指向していると言える。また、一般企業は経営戦略が「ない」企業の比率が 23.6%と高く、新事業への取組有無との関連性が予想される。

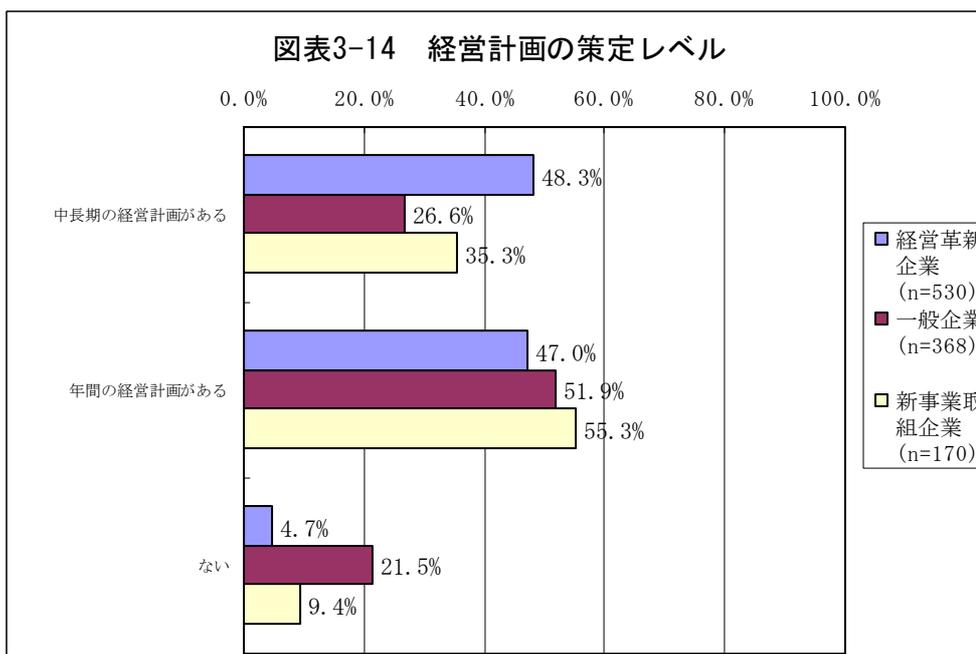
一方で、新事業取組企業も、「年間の経営戦略がある」企業が 48.2%と最も多くなっており、経営革新企業との比較では、経営革新企業の方がより長期的な取組を指向していると考えられる。



(13) 経営計画の策定について

経営計画の策定程度について分析したものが、図表 3-14 である。これをみると、経営戦略と同様の傾向があり、経営革新企業は「中長期の経営計画がある」企業が 48.3% と多いが、一般企業は「年間の経営計画がある」企業が 51.9% と多くなっている。これらから、総じて経営革新企業は、より長期的な経営戦略・計画を立案する傾向が強く、一般企業は経営計画が「ない」企業が 21.5% と一定比率を占めるなど、経営戦略や計画の立案に対してやや消極的な姿勢がうかがえる。

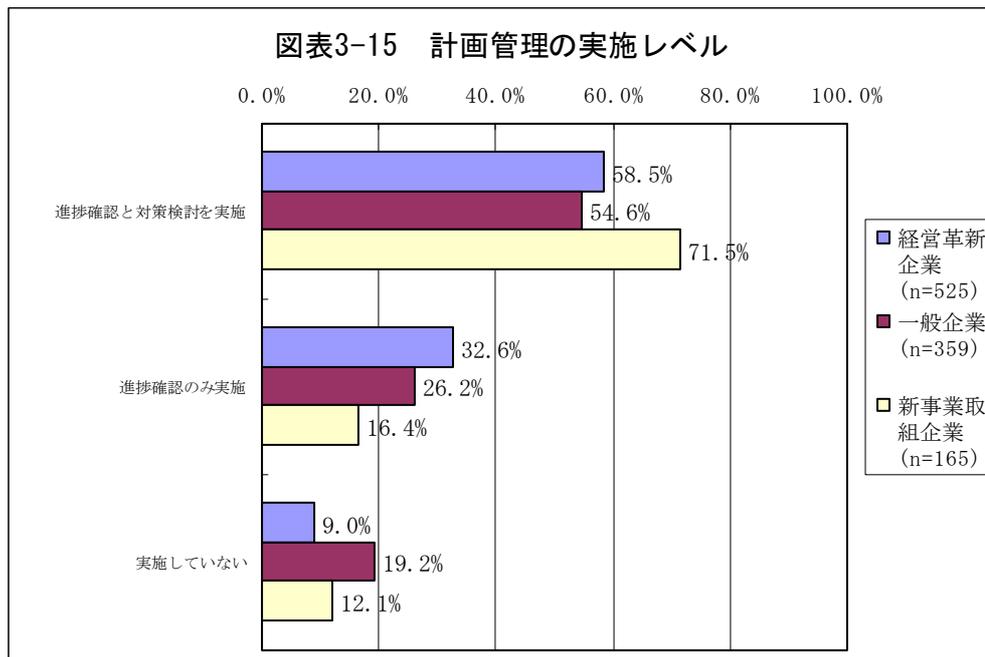
一方で、新事業取組企業は「年間の経営計画がある」企業が 55.3% と集中しており、その新たな取組は経営革新企業の取組よりも短期指向が強くなっている。ただし、経営計画が「ない」企業は 9.4% と少なく、事業計画の立案に取り組む企業は多いといえる。



(14) 計画管理の実施レベルについて

前述したとおり、多くの企業が経営戦略や経営計画を策定しているが、その計画管理レベルについて分析したものが、図表 3-15 である。これをみると、経営革新企業、一般企業のいずれも「進捗確認と対策検討を実施」している企業が最も多く、その比率も経営革新企業が 58.5%、一般企業が 54.6%と大きな差はない。一方で、「実施していない」企業は、経営革新企業が 9.0%に対して、一般企業は 19.2%と多くなっていることから、計画管理には経営革新企業の方が積極的に取り組んでいると考えられる。

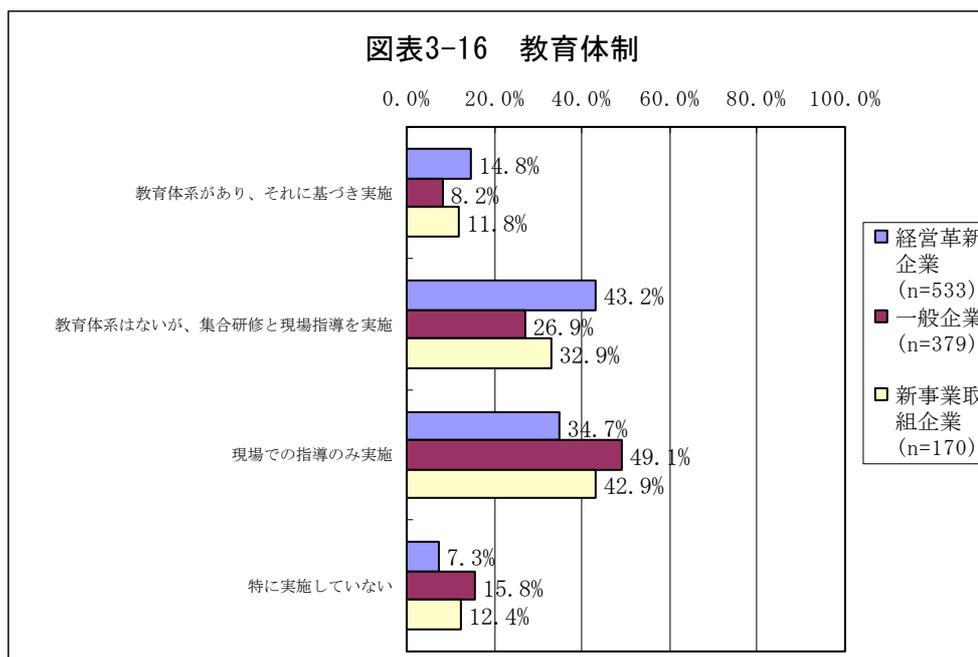
一方新事業取組企業は、「進捗確認と対策検討を実施」している企業が 71.5%と経営革新企業の 58.5%より非常に多くなっており、計画管理への取組レベルは高くなっていることがわかる。



(15) 教育体制について

従業員教育の実施体制について分析したものが、図表 3-16 である。これをみると、「教育体系があり、それに基づき実施」している企業は経営革新企業が 14.8%、一般企業は 8.2%といずれも 10%程度しかなく、最も多いのは、経営革新企業は「教育体系はないが、集合研修と現場指導を実施」している企業が 43.2%、一般企業は「現場での指導のみを実施」している企業が 49.1%となっている。ここから、全体傾向としては、教育計画の立案まで取り組んでいる企業は少ないが、経営革新企業の方が一般企業よりも従業員教育に積極的に取り組んでいる傾向がみられる。

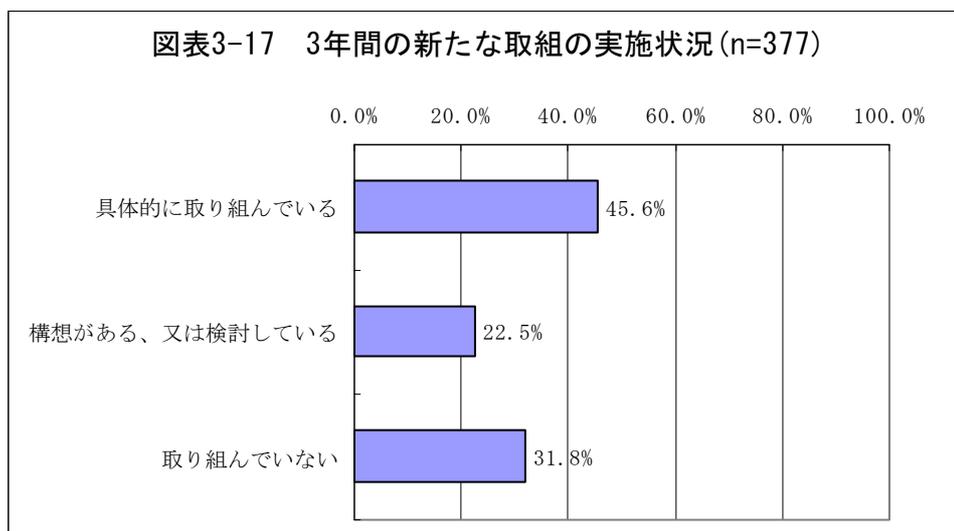
一方で、新事業取組企業も、「教育体系があり、それに基づき実施」している企業は、11.8%にとどまり、「現場での指導のみ実施」している企業が 42.9%と最も多くなっていることから、経営革新企業との比較においては、集合研修の実施有無に関して差異が認められる。



2 新事業への取組状況について

(1) 新たな取組の実施状況について

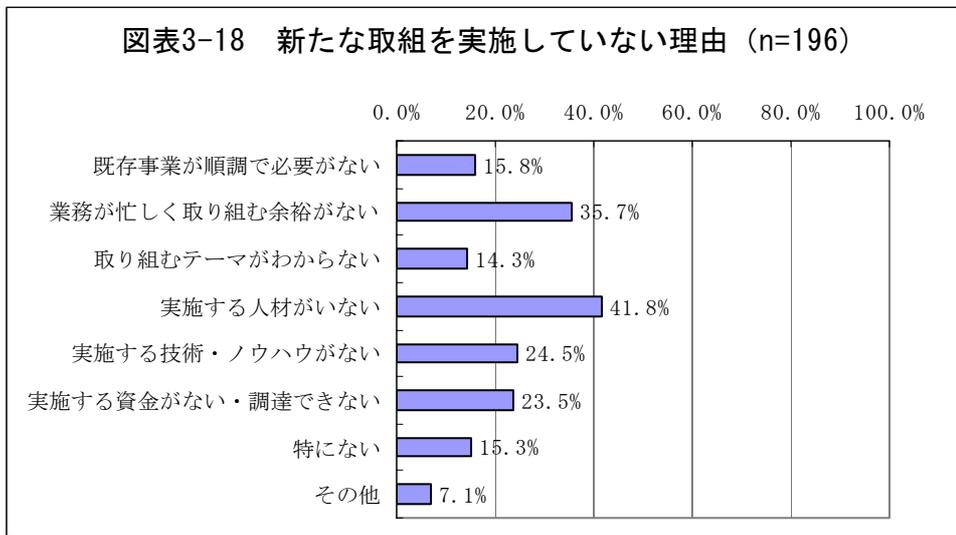
一般企業について、何らかの新たな取組の実施状況について分析したものが、図表3-17である。これをみると、「具体的に取り組んでいる」企業が45.6%と最も多く、「取り組んでいない」企業は31.8%でしかない。したがって、経営革新計画に取り組む可能性のある企業群としては相当数の企業が存在すると考えられる。



(2) 新たな取組を実施していない理由について

「具体的に取り組んでいる」企業以外を対象に、取り組んでいない理由について分析したものが図表3-18である。これをみると、上位は「実施する人材がない」が41.8%、「事業が忙しく取り組む余裕がない」が35.7%となっており、体制面の課題が大きな問題となっている。一方で、「既存事業が順調で必要がない」企業は15.8%、「取り組むテ

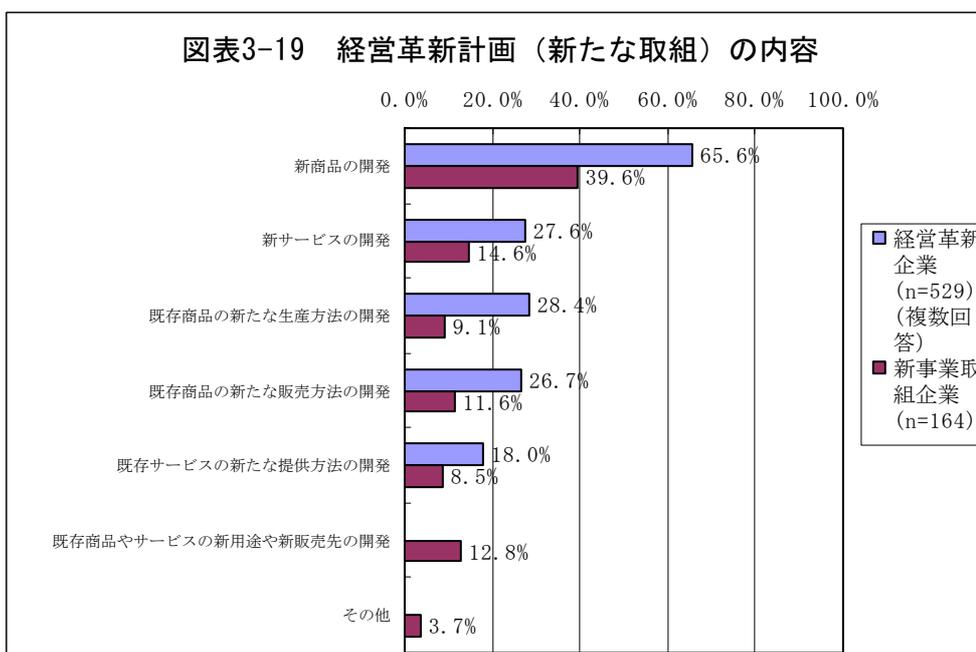
「テーマがわからない」企業は14.3%と多くはないことから、多くの企業は新たな取組に対して必ずしも否定的な姿勢ではないことがわかる。



(3) 経営革新計画（新たな取組）の内容について

新事業取組企業の新たな取組の内容と経営革新企業の計画内容について分析したものが、図表3-19である。これをみると、新事業取組企業の実施している新たな取組は83.4%が経営革新計画の内容に合致するもの（「新商品の開発」＋「新サービスの開発」＋「既存商品の新たな生産方法の開発」＋「既存商品の新たな販売方法の開発」＋「既存サービスの新たな提供方法の開発」）であり、その意味で多くの企業が経営革新計画の対象となり得ると考えられる。

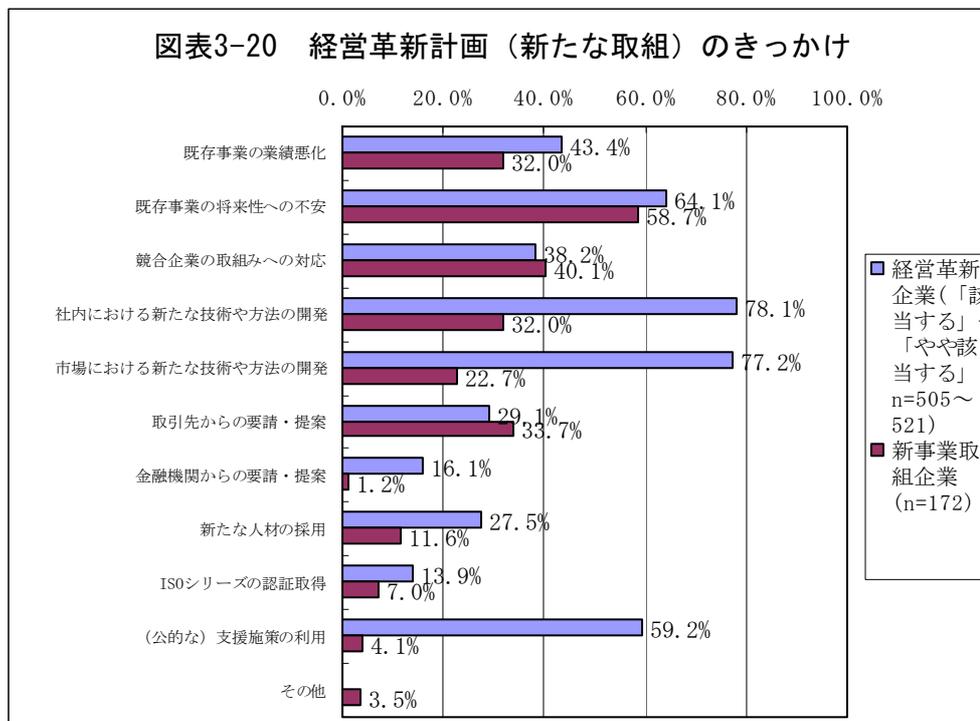
さらに、取組内容について細かくみると、経営革新企業、新事業取組企業のいずれも「新製品の開発」が中心で、それ以外の内容は分散しており、全体的な傾向はほぼ同様である。



(4) 経営革新計画（新たな取組）のきっかけについて

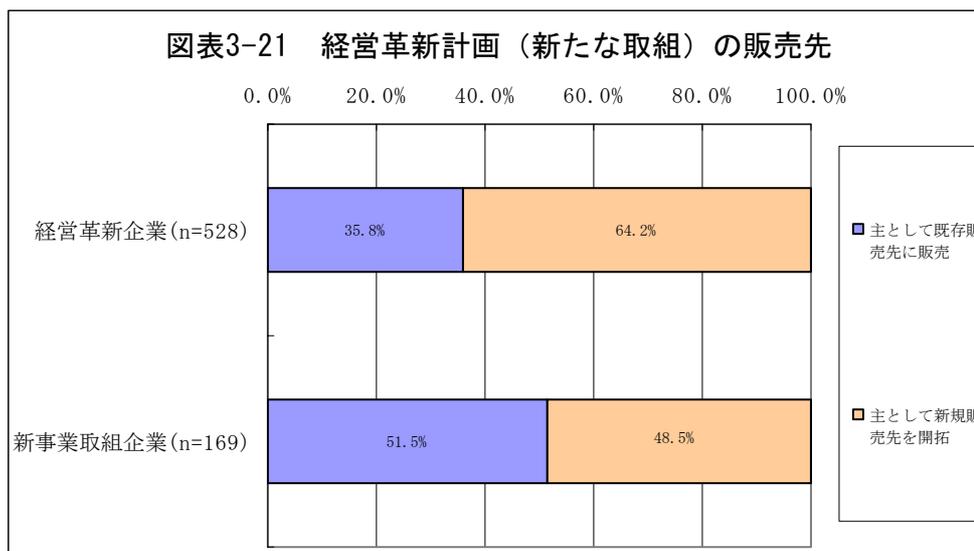
経営革新計画及び新たな取組を実施する際のきっかけについて分析したものが、図表3-20である。これをみると、新事業取組企業は「既存事業の将来性への不安」が58.7%と最も多く、次いで「競合企業の取組への対応」が40.1%となっており、既存事業の環境変化が大きなきっかけとなっている。一方で、経営革新企業は、「社内」及び「市場における新たな技術や方法の開発」がそれぞれ78.1%、77.2%と最も多く、次いで「(公的な)支援施策の利用」が59.2%となっている。この要因としては、経営革新計画は、革新性などの計画の要件があり、また公的支援施策等のメリットもあることが一つの要因と考えられるものの、それ以上に経営革新企業は新事業取組企業よりも新技術や新たな方法に積極的に挑戦しようとする意欲が高いことが考えられる。

また、いずれの企業も「既存事業の業績の悪化」より「既存事業の将来性への不安」が強く、業績が悪化する前に対策を講じることにより、業績向上につなげようとしている傾向もみられる。



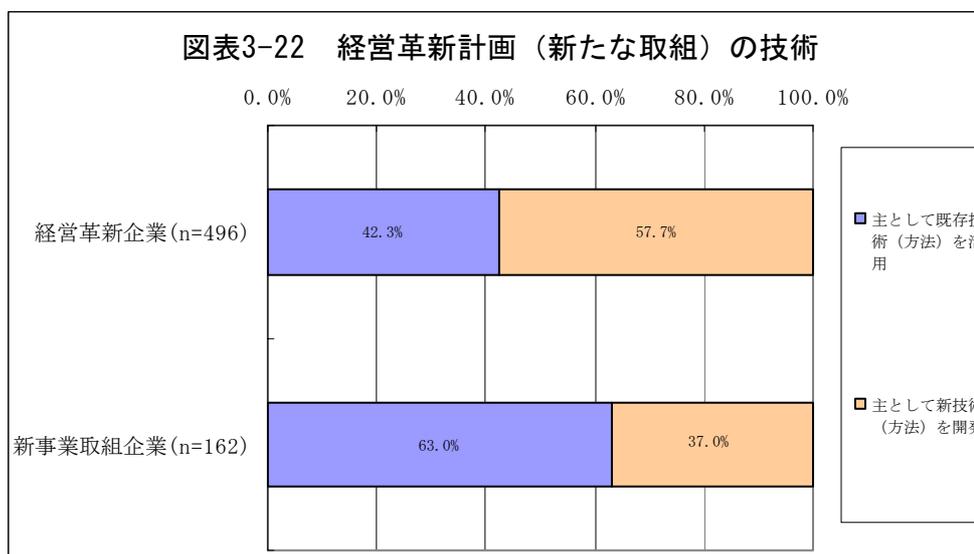
(5) 経営革新計画（新たな取組）の販売先について

経営革新計画及び新たな取組における販売先について分析したものが、図表3-21である。これをみると、経営革新企業は「主として新規販売先を開拓」する企業が64.2%と多いが、新事業取組企業は「主として既存販売先に販売」する企業が51.5%とやや多くなっている。ここからも、新事業取組企業は既存事業中心に事業推進しているのに対して、経営革新企業はより積極的にリスクに挑戦する姿勢が見受けられる。



(6) 経営革新計画(新たな取組)の技術について

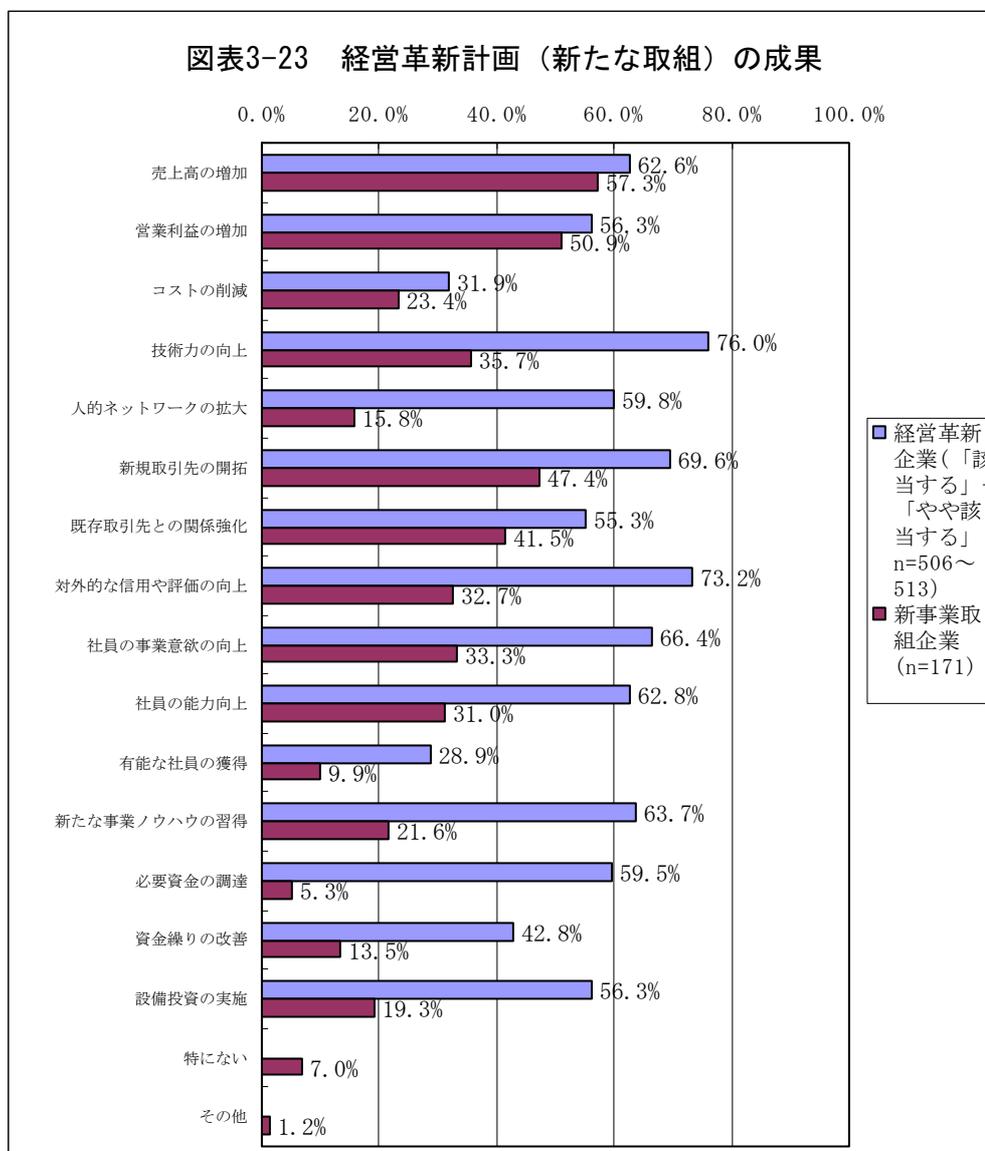
経営革新計画及び新たな取組における技術内容について分析したものが、図表 3-22 である。これをみると、経営革新企業は「主として新技術（方法）を開発」する企業が 57.7%と多いのに対して、新事業取組企業は「主として既存技術(方法)を活用」する企業が 63.0%と過半数を占めている。ここからも新事業取組企業は既存事業を中心に取組を進めていることがわかる。



(7) 経営革新計画(新たな取組)の成果について

経営革新計画及び新たな取組の具体的な成果について分析したものが、図表 3-23 である。これをみると、経営革新企業は「技術力の向上」が 76.0%、「対外的な信用や評価の向上」が 73.2%と抽象的な内容が、具体的な業績を示す「売上高の増加」の 62.6%、「営業利益の増加」の 56.3%より上位となっている。これについては、計画終了前の企業が多く、具体的実績まではあげられていないことや、基本的に取引先や技術面など経営革新企業の方がリスクの大きい取組に積極的にチャレンジしているため、具体的な実績をあげることが難しいことなども考えられる。また、全ての項目で経営革新企業の方

が回答率が高くなっており、これは経営革新企業は、フォローアップ調査など取組成果を問われる機会が多いことから、多様なものを取組成果と認識しているのに対して、新事業取組企業は、具体的な実績をより重視していることが考えられる。

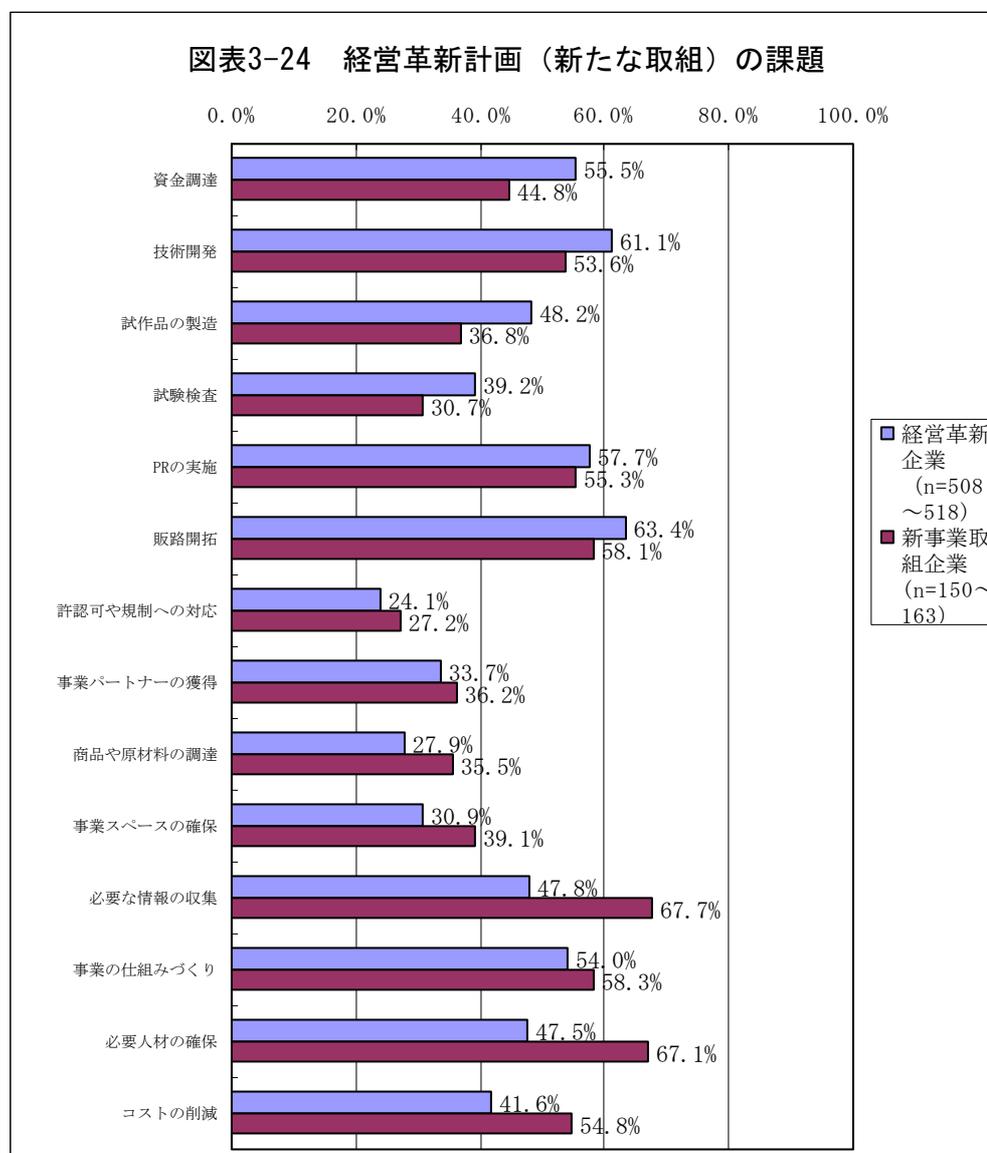


(8) 経営革新計画（新たな取組）の課題について

経営革新計画及び新たな取組を実施する上での課題について分析したものが、図表3-24である。これをみると、経営革新企業は「販路開拓」が63.4%、「技術開発」が61.1%、「PRの実施」が57.7%と上位になっているが、新事業取組企業は「必要な情報の収集」が67.7%、「必要な人材の確保」が67.1%、「販路開拓」が58.1%と多くなっている。ここからは、それぞれ異なる内容を課題としているが、その中でも販路開拓はいずれも上位となっており、これは新たな取組の重要課題となっていることがわかる。

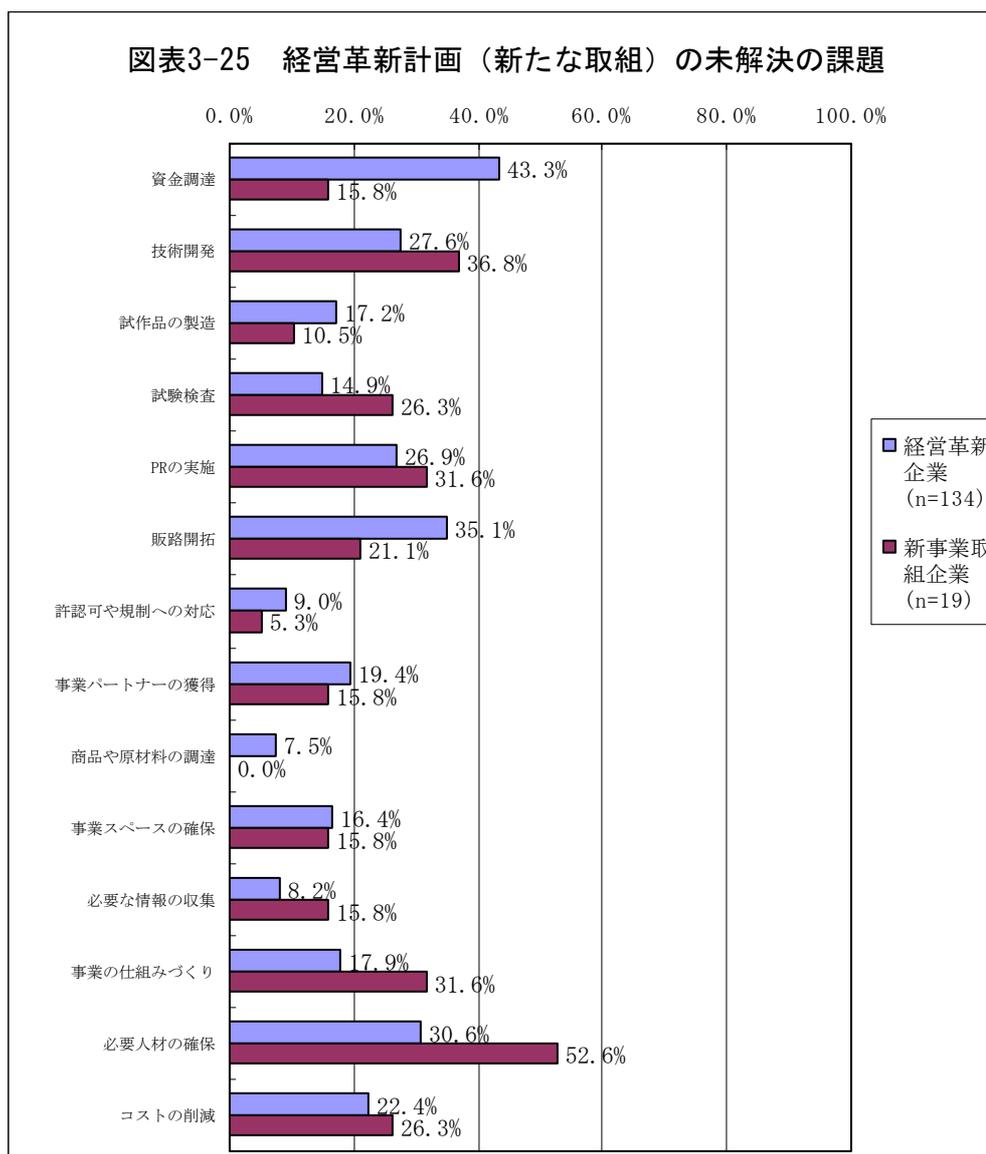
その他には、新事業取組企業は情報収集や人材の確保など取組の初期段階の課題が上位となっている反面、経営革新企業は技術開発など具体的な取組を進めた上での課題が上位となっており、経営革新企業の方が取組レベルとして進んでいる可能性が考えられる。また、「資金調達」については、経営革新企業の55.5%に対して、新事業取組企業

は44.8%と低くなっており、事業歴が比較的短く、資本蓄積も少ない経営革新企業がよりリスクのある取組を進めるためには、資金調達により重要な課題となるものと思われる。



(9) 経営革新計画（新たな取組）の未解決の課題について

経営革新計画及び新たな取組において発生した課題で、現在でも未解決のものについて分析したものが、図表3-25である。これをみると、経営革新企業は、「資金調達」が43.3%、「販路開拓」が35.1%、「必要人材の確保」が30.6%と上位となっており、新事業取組企業は「必要人材の確保」が52.6%、「技術開発」が36.8%、「PRの実施」「事業の仕組みづくり」がそれぞれ31.6%と多くなっている。ここから、いずれも人材面や販売面の課題の解決に苦勞しており、特に経営革新企業はそれに加えて資金調達にも課題がみられる点に特徴が認められる。

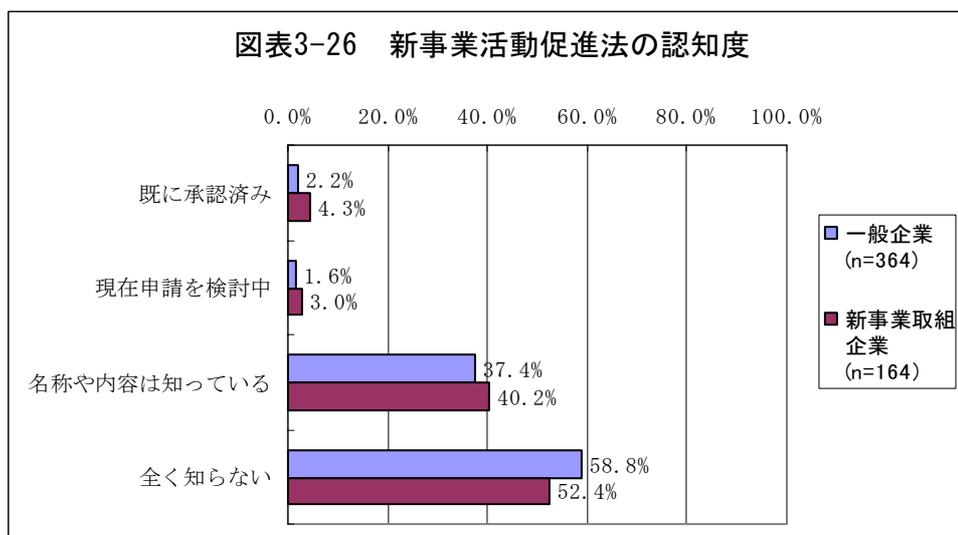


3 中小企業新事業活動促進法について

(1) 中小企業新事業活動促進法の認知度について

一般企業における中小企業新事業活動促進法（以下、「新事業活動促進法」という）の認知度について分析したものが、図表 3-26 である。これをみると、「名称や内容は知っている」企業は 37.4%と一定比率を占めるものの、「全く知らない」企業が 58.8%と過半数を占めており、「既に承認済み」、「現在申請を検討中」は数%と極めて少ない。これについては、一般企業から新事業取組企業を取り出してみても、ほぼ同様の傾向を示している。

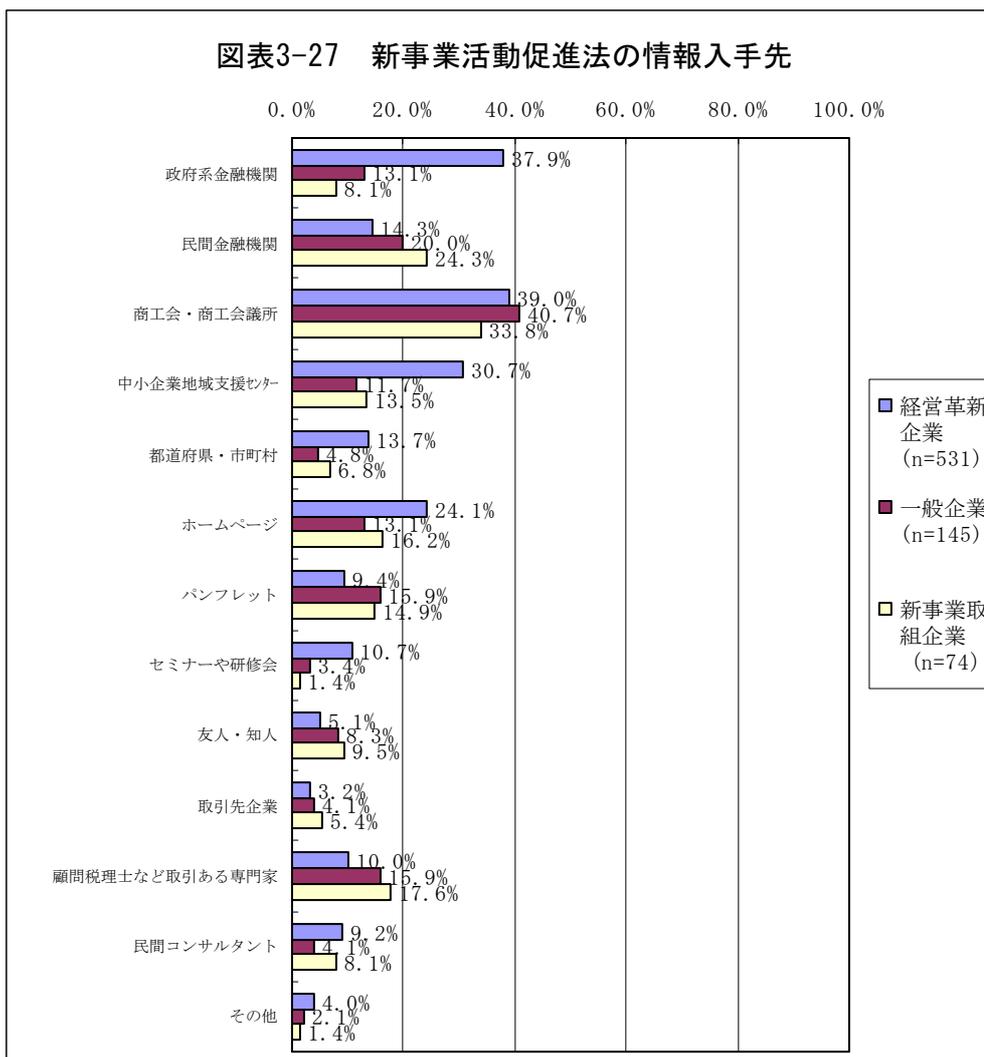
このことから、法律施行後、一定年数を経過しているものの、依然として認知度レベルは高くはなく、今後も PR 活動を継続して実施する必要性がみて取れる。



(2) 新事業活動促進法の情報入手先について

新事業活動促進法の情報入手先について分析したものが、図表 3-27 である。これを見ると、経営革新企業は「商工会・商工会議所」が 39.0%、「政府系金融機関」が 37.9%、「地域中小企業支援センター」が 30.7%と上位を占めているが、一般企業は「商工会・商工会議所」が 40.7%と最も多く、以下「民間金融機関」が 20.0%、「顧問税理士など取引ある専門家」が 15.9%となっている。ここからみると、いずれも「商工会・商工会議所」を中心に、窓口相談や融資担当者など、人を介した情報収集方ほうが中心となっている。ただし、経営革新企業は公的機関等が上位となっているのに対して、一般企業は民間企業などが上位となっている点に差異がみられる。また、「都道府県・市町村」はいずれにおいても高くはなく、そのルートを通じた情報提供の強化は今後の課題と考えられる。

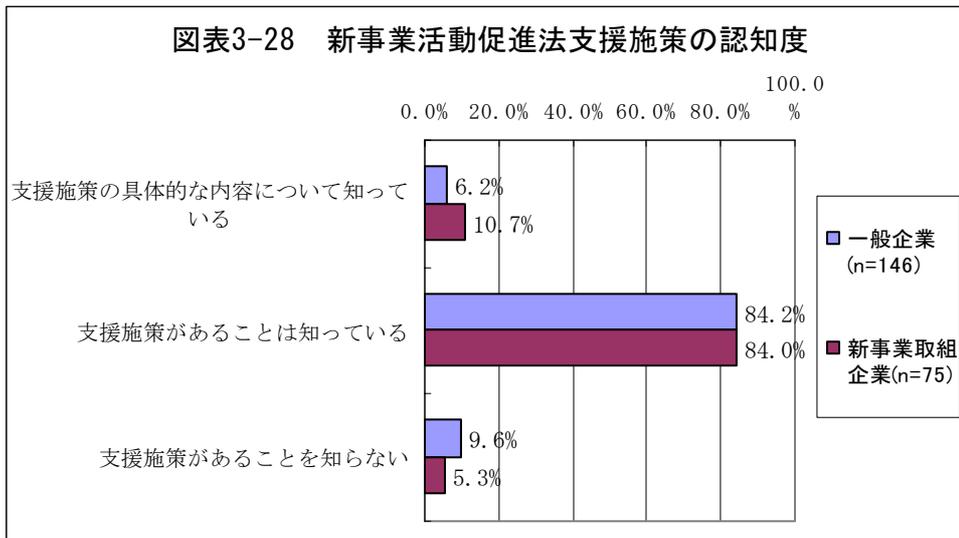
一方、新事業取組企業も、「商工会・商工会議所」が 33.8%と最も多く、「民間金融機関」の 24.3%、「顧問税理士など取引ある専門家」の 17.6%がそれに続いており、「ホームページ」も 16.2%と比較的多く利用されているが、「政府系金融機関」は 8.1%と少なくなっている。ここから、経営革新計画の対象になると考えられる新事業取組企業への PR 方法としては、商工会・商工会議所に加え、民間金融機関や税理士などの専門家に対する情報提供の充実と、ホームページへの誘導が有効であると考えられる。



(3) 新事業活動促進法支援施策の認知度について

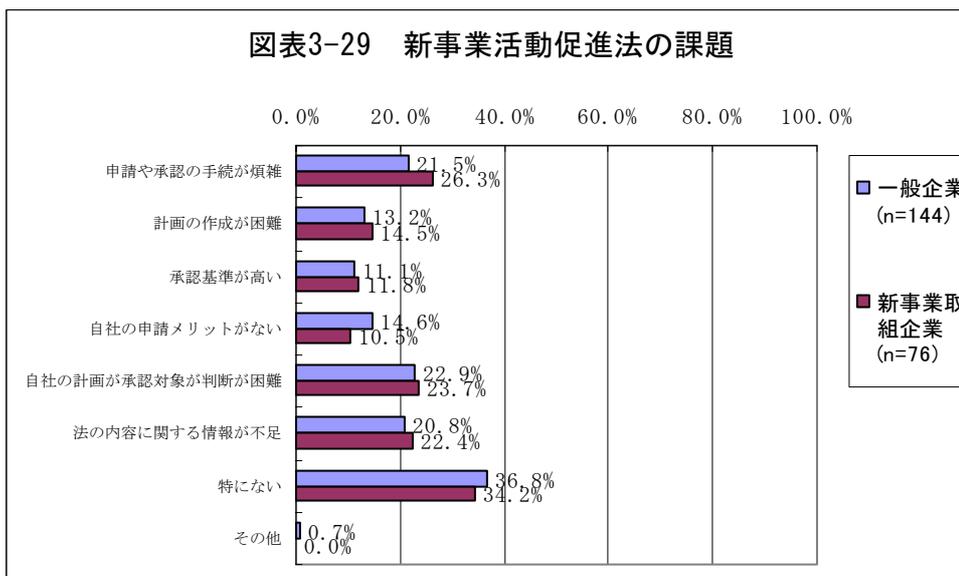
一般企業及びその内訳の一つである新事業取組企業において、新事業活動促進法を知っている企業を対象にその支援施策の認知度について分析したものが、図表 3-28 である。これをみると一般企業では、全体の 9 割に当たる企業が新事業活動促進法の支援施策を「知っている」と答えているものの、「支援施策の具体的な内容について知っている」企業は 6.2%にとどまる。また、新事業取組企業についても、一般企業とほぼ同様の傾向となっている。

したがって今後も支援施策について、より具体的な情報をわかりやすく提供することが重要であるといえる。



(4) 新事業活動促進法の課題について

一般企業で、新事業活動促進法を知っている企業を対象にその課題について分析したものが、図表 3-29 である。これをみると、「特にない」企業が約 35%と多いが、その他には、「自社の計画が承認対象か判断が困難」、「申請や承認の手続が煩雑」、「法の内容に関する情報が不足」が上位となっている。さらに、一般企業から新事業取組企業を取り出してみても全体の傾向は同様となっているが、「申請や承認の手続が煩雑」については、新事業取組企業の方がより課題としている企業が多くなっている。そのため、これが新事業取組企業が経営革新計画にチャレンジしない一つの要因と考えられ、承認件数増加には手続の簡素化は重要テーマと考えられる。また、これを含め回答が上位の課題については、いずれも具体的かつ十分な情報が提供できれば一定解決する課題であると考えられるため、ここからも情報提供の重要性が理解できる。

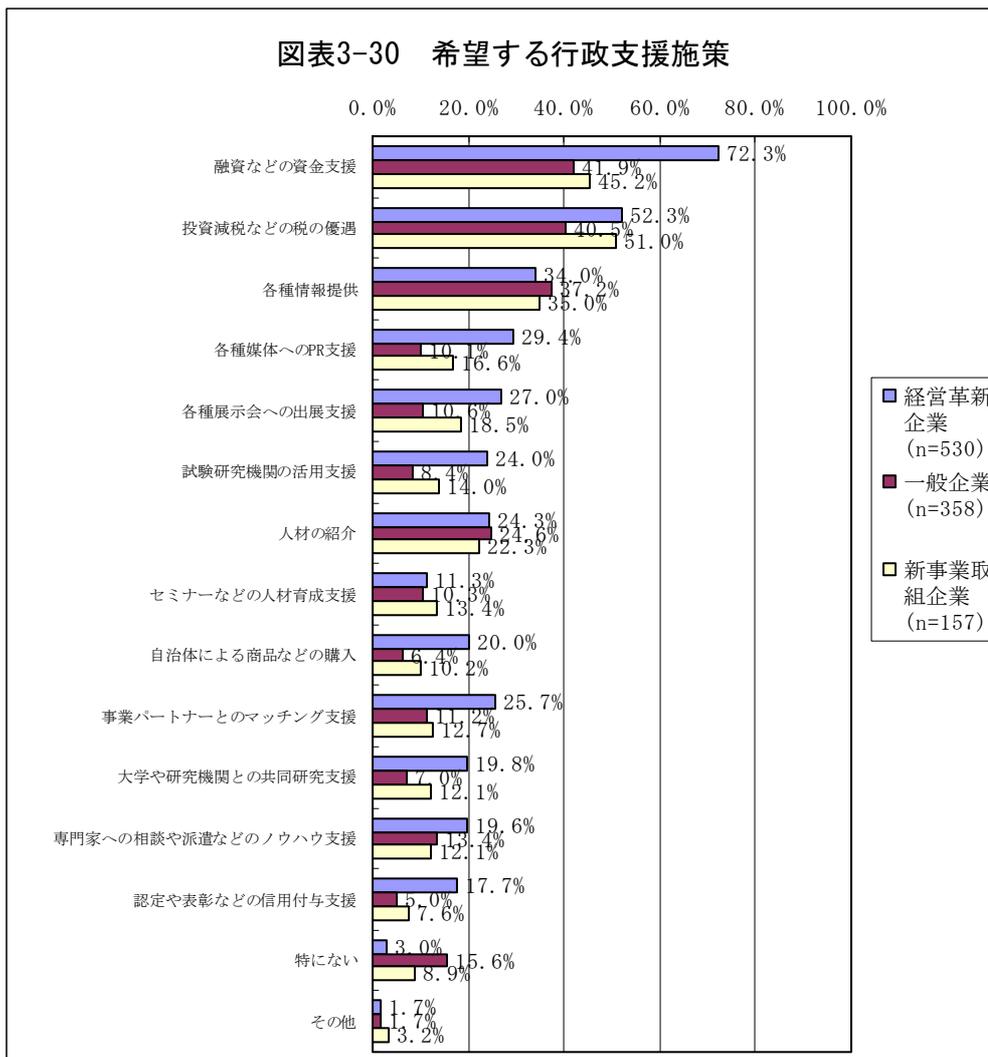


(5) 希望する行政支援施策について

経営革新企業のほか、一般企業及びその内訳としての新事業取組企業が希望する行政支援施策について分析したものが、図表 3-30 である。これをみると、上位は「融資などの資金支援」が経営革新企業は 72.3%、一般企業は 41.9%あり、「投資減税などの税の優遇」が同 52.3%、40.5%、「各種情報提供」が同 34.0%、37.2%と、いずれも同様の項目となっており、一般的に支援施策としてイメージされやすい内容が並んでいる。また行政との関係がより薄いと思われる一般企業の方が、情報提供ニーズへの希望は多くなっている。またそれ以外については、一般企業は「人材の紹介」のニーズが高く、既存事業の業務量増加などによる人材不足感が強いことが考えられる。

一方で、新事業取組企業についても、資金支援への希望が多くなっているが、具体的にリスクの高い取組を進める経営革新企業は融資という方法での直接的資金支援に対するニーズが高い一方で、比較的事業体として安定的な新事業取組企業では税の優遇による利益蓄積の推進という意味での間接的資金支援の希望が多く、内容に違いがみられる。

また、概して経営革新企業は、一般企業や新事業取組企業と比較すると、各支援施策への希望が多く、支援施策に関する意識が高くなっていると考えられる。



第4章 アンケート調査結果3（経営革新計画及び支援施策の効果分析）

本章では、

「経営革新企業は、一般企業よりも業績に優れる」

「経営革新企業において、取組の差により業績が異なる」

「経営革新企業の支援施策利用企業は、未利用企業よりも業績が優れる」

との3つの仮説について、統計的手法を用いて検証を行う。

1 経営革新計画の承認有無と企業業績との関係について

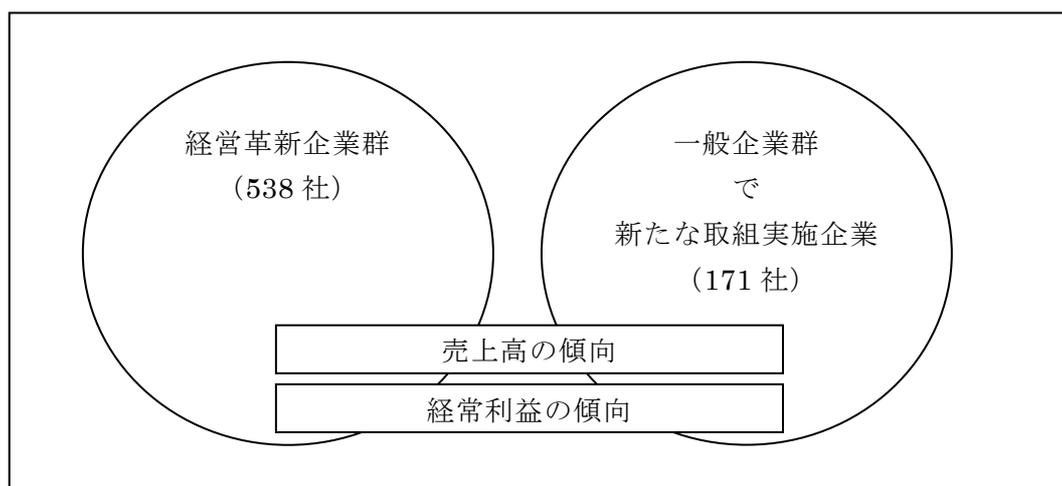
本節では「経営革新企業は、一般企業よりも企業業績に優れる」という仮説について、検証した結果をまとめる。

検証方法としては経営革新企業群（以下、経営革新企業）538社と、一般企業の内、新たな取組を行う企業群（アンケートの問13「最近3年間の新たな取組の実施状況」の質問で「1. 具体的に取り組んでいる」と回答した企業、以下、新事業取組企業）171社の2つの母集団において、企業業績に関する回答の平均値の差の検定（T検定）を行うこととした。

比較対象を新事業取組企業としたのは、一般企業の中で、新事業取組企業は業績が優れたグループであり、これらとの比較で、経営革新企業の優位性が認められれば、一般企業に対する優位性は自明であるからである。また、新事業取組企業は何らかの新たな取組を行っている企業群であるため、経営革新企業との差異は、経営革新計画の承認有無に起因するものであり、それらを明確にする意図もある。

企業業績の評価項目は、問7「売上高の傾向」と問9「経常利益の傾向」の2項目とした。

図表 4-1 経営革新計画承認有無と企業業績の関係の検定イメージ



検定結果は、図表 4-2 のとおりであるが、売上高傾向、経常利益傾向のいずれも2つの母集団の平均値は経営革新企業の方が新事業取組企業よりも平均値が小さいことから、その増加傾向が強くなっていることがわかり、かつ両者には検定の結果「有意な差

がある」(有意確率<0.05)との結果が得られた。よって、新たな取組を行う場合、経営革新計画の承認を得た企業は、そうでない企業と比較すると業績が優れているといえる。

図表 4-2 経営革新計画承認有無と企業業績の関係の検定結果

		平均値	有意確率 (両側)
売上高傾向	経営革新企業	1.65	0.012*
	一般企業	1.82	
経常利益傾向	経営革新企業	1.79	0.031*
	一般企業	1.94	

* $\alpha=0.05$ で判定

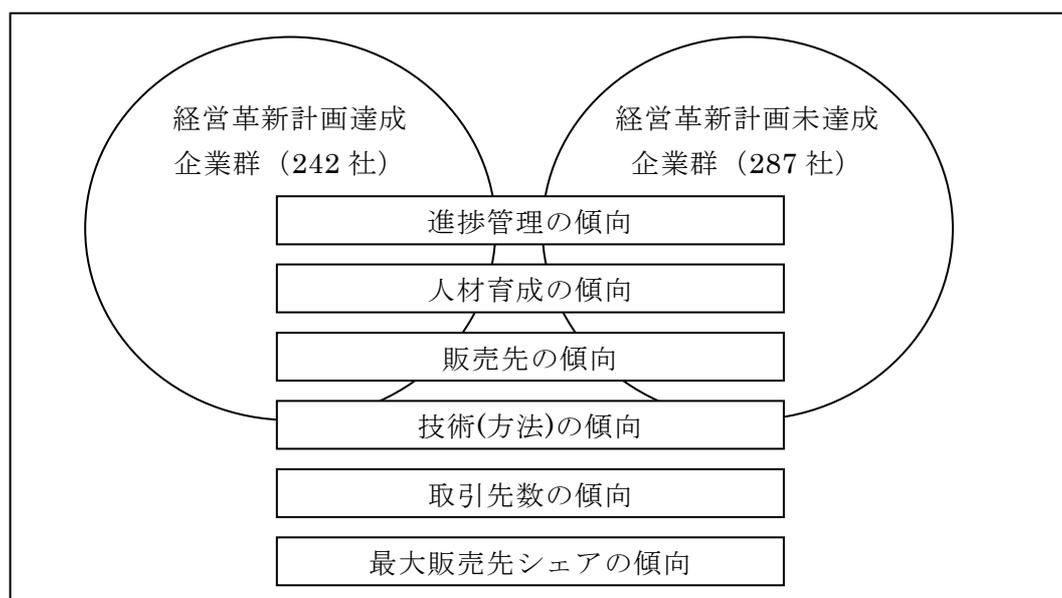
2 経営革新計画の取組方法と企業業績との関係について

本節では「経営革新企業において、取組の差により業績が異なる」という仮説について、検証した結果をまとめる。

検証方法としては、経営革新企業を計画達成企業群 (アンケート問 21「経営革新の達成度 (営業利益)」の質問で「1. 計画を上回る結果を実現した」と「2. ほぼ計画通りの実績である」と回答した企業) と計画未達成企業群 (同「3. 計画を実現できていない」に回答した企業) に分け、2つの母集団による取組内容に関する回答の平均値の差を検定 (T検定) することとした。

取組内容の検定項目は、問 11「計画の進捗管理の状況」、問 12「人材育成の状況」、問 16「経営革新の販売先」、問 17「経営革新の技術 (方法)」、問 8「①取引先の数」「②全売上高に占める最大取引先の売上高比率」の 6 項目とした。

図表 4-3 経営革新への取組方法と企業業績の関係の検定イメージ



検定結果は、図表 4-4 のとおりである。ここからは、「技術 (方法) の傾向」以外については、2つのグループの回答に有意差が認められた (有意確率<0.05)。その内容に

ついて具体的にみると、計画達成企業の場合、「進捗管理」は「進捗管理と対策の検討を実施」しており、「人材育成」は「教育体系に基づき実施している」傾向が強い。ここから、計画管理の実施程度が優れていれば、業績が優れるといえる。また、「販売先」は、「既存販売先を中心」に販売しており、「取引先数」及び「最大販売先シェア」はいずれも増加傾向にある。ここからは、販売面については既存取引先を中心に取り組む方が業績向上に結びやすいといえる。

よって、経営革新への取組方法により差異は発生し、そのポイントは積極的な販売活動と計画管理の徹底であるといえる。

図表 4-4 経営革新への取組方法と企業業績の関係の検定結果

		平均値	有意確率（両側）
進捗管理傾向	計画達成企業	1.38	0.000*
	計画未達成企業	1.60	
人材育成傾向	計画達成企業	2.22	0.001*
	計画未達成企業	2.45	
販売先傾向	計画達成企業	1.55	0.000*
	計画未達成企業	1.71	
技術(方法)傾向	計画達成企業	1.57	0.742
	計画未達成企業	1.58	
取引先数傾向	計画達成企業	1.41	0.001*
	計画未達成企業	1.61	
最大販売先シェア傾向	計画達成企業	1.94	0.050*
	計画未達成企業	2.07	

* $\alpha=0.05$ で判定

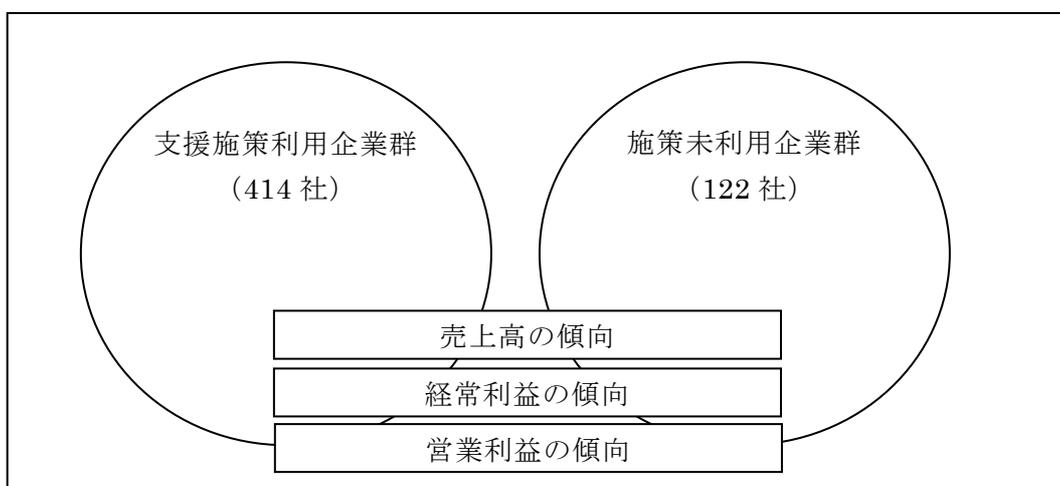
3 支援施策の利用有無と企業業績との関係について

本節では「経営革新企業の支援施策利用企業は、未利用企業よりも業績が優れる」という仮説について、検証した結果をまとめる。

検証方法としては、経営革新企業を支援施策利用企業群（アンケート問 23「経営革新支援施策の利用状況」の各質問で1つ以上「1. 活用し効果があった」または「2. 活用したが効果なし」と回答した企業）と未利用企業群(同いずれも「3. 希望したが活用できず」、「4. 利用希望なし」、「5. 知らない」と回答した企業)に分け、2つの母集団による企業業績に関する回答の平均値の差を検定（T検定）することとした。

企業業績の検証項目は、問 7「売上高の傾向」と問 9「経常利益の傾向」、問 21「営業利益の傾向」の3項目とした。

図 4-5 支援施策利用有無と企業業績の関係の検定イメージ



検定結果は図表 4-6 のとおりであるが、「売上高の傾向」と「営業利益の傾向」については、2つのグループの回答に有意差が認められた。一方で、それぞれの平均値は支援施策利用企業群の方が小さいことから、支援施策利用は業績向上に効果があるといえる。これについては、各支援施策別の利用状況を考慮すると、融資制度の活用が多くなっていることから、資金調達の実現有無が計画の推進に影響を及ぼし、結果として企業業績差となって現れていることが予想される。

図 4-6 支援施策利用有無と企業業績の関係の検定結果

		平均値	有意確率（両側）
売上高傾向	支援施策利用企業群	1.61	0.013*
	支援施策未利用企業群	1.80	
経常利益傾向	支援施策利用企業群	1.76	0.131
	支援施策未利用企業群	1.89	
営業利益傾向	支援施策利用企業群	2.37	0.000*
	支援施策未利用企業群	2.64	

* $\alpha=0.05$ で判定

第5章 ヒアリング調査結果1（計画承認企業）

本章では、経営革新計画承認企業に対して、計画への取組状況などについて実施したヒアリング調査結果について、詳細に分析する。

1 経営革新企業の計画遂行状況について

(1) 計画申請のきっかけについて

経営革新計画の申請のきっかけは、アンケートでも回答の多かった金融機関、外部専門家、地域中小企業支援センターなどからの情報提供が多くなっており、最初に具体的な公的支援施策の利用を勧められ、その手続きとして経営革新計画を申請するケースが見受けられた。また、他の公的支援施策を利用する中で、経営革新計画の情報を得、計画申請に至った企業もあり、他施策や他の行政機関との連携も有効な一つの情報伝達方法と考えられる。

一方、ホームページも活用されているが、企業が自ら公的支援施策などの情報収集方法として活用しているケースに加え、上記方法やセミナーなど何らかの方法で経営革新計画についての情報を得た後に、詳細情報の確認や申請書類の取得などを目的に活用されるケースも多くなっていた。

しかし、いずれの企業も公的支援施策の活用に関心がある姿勢が見受けられ、そのため様々な手段で得た情報を基に、具体的な申請という手続きに至っている。そのため、経営革新計画に限らず、広く公的支援施策の有用性に関する認識を高めるための取組が今後も必要と考えられる。

(2) 申請手続きについて

計画作成から申請までの期間では、1～3ヶ月程度と比較的短期間の企業と、6ヶ月程度と長期間要した企業に分かれる。この要因としては、既存事業などの業務量の程度、社長を中心とする計画作成への意欲の程度、さらに計画作成ノウハウの保有の程度などによるものと考えられる。

このうち、計画作成ノウハウについては、従来から企業として独自の経営計画を作成している企業は比較的問題は少ないが、そのような取組を行っておらず、初めて経営計画を立案した企業には、大きな問題となっているようである。実際、近年実施されている計画作成支援セミナーにおいても、当初参加者のうち、最終的に計画作成に至る企業数が限られることもあり、その面での丁寧な支援が必要と考えられる。

また、申請様式については、専門用語やフォーマットへの記入内容がわかりにくいなどの意見があったことから、今後も申請様式や手続面の改善への取組が求められていると考えられる。ただし、窓口担当者や調査担当者、地域中小企業支援センターの専門家などの対応は概ね良好との回答が多く、その面での満足度は高いといえる。実際、計画受付から承認までの期間は、調査企業ではすべて2ヶ月以内となっており、それを問題視する企業はなかった。

(3) 計画の実施状況について

計画遂行にあたって、経営革新計画自体を企業目標としてすべて社員に開示し、全社的にそれに基づき取り組んでいる企業は、少ないようである。例えば、企業としての経営計画が経営革新計画とは別にある場合などは、それは年度単位などで実際の進捗に合

わせて更新を行っているケースが多く、経営革新計画との乖離がでてくると活用しにくい面が見受けられる。ただし、経営革新計画を全く活用していないわけではなく、特に取組の内容については、不定期ながら着実に確認を行っている企業は少なくない。もちろん、企業によっては4半期に一度程度、別表2の評価欄（実施状況、効果、対策）を見直しているなど経営革新計画について、進捗管理に積極的に利用している企業も確認できた。

以上から、程度には差があるものの、経営革新計画は計画管理の推進には積極的な効果が認められる。

(4) 支援施策について

ヒアリング企業では、公的支援施策を利用している企業が多く、その内容は政府系金融機関からの融資や保証協会の信用保証、補助金など、資金支援施策が多くなっていた。また、ある企業は、計画承認取得時には体外的な信用力が高くなかったが、経営革新計画の承認により信用保証協会の保証付融資が利用でき、その確実な返済による信用度の向上から、民間金融機関からのプロパー融資を受けられるようになるなど、信用力の付与効果が得られたとの意見も聞かれた。

いずれにしても、当初予定していた支援施策をうまく活用できた企業は、計画遂行上に何らかのプラスの成果を得ているものと考えられる。また、支援施策の活用には偏りがあり、アンケート分析にも結果が出ているように金融面の支援以外の活用は比較的低調であることがうかがえた。また、施策の利用時期は、計画承認当初に集中しており、その後の計画期間中での利用は多くはなかった。

また、展示会への出展支援補助制度については、複数回利用している企業があり、その企業からは「大変有効で、今後も利用したい」との意見が聞かれた。ただし、この施策は今年度開始されたところであり、十分に認知されていない企業もあったことから、積極的なPRが望まれる。

2 経営革新企業の個別詳細内容について

次頁以降に、6件の経営革新企業の計画への取組内容についてまとめる。

企業事例 1

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 57 年に小中高校生向けの学習塾で創業（2 ヶ所、平成 2 年まで）する。 ・平成元年から学習塾向けの学習教材の製造販売事業に進出する。 ・平成 10 年頃から教材のマルチメディア化に取り組み、合わせて生涯学習などコンテンツの拡大を図っている。
---------	--

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関などの対外的信用を獲得するために、IPA 支援事業認定、創造法認定、FORECS 事業認定などの公的認定の取得を行うとともに、債務保証など資金支援を受けて事業を拡大していった。 ・その中で、取引民間金融機関から紹介を受け、中小企業経営革新支援法の計画申請を行った。
申請時での取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・構想段階において申請を行った。 ・教材のマルチメディア化を進める中で、コンテンツ事業の拡大を目指し、「生涯学習事業」と「海外展開事業」を計画した。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画などの申請経験があったことや、専門家の支援を受けたことなどから、比較的スムーズに申請・承認に至った。 ・承認までの期間は、構想段階からは 3 ヶ月程度、申請後は 1 ヶ月程度を要した。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・生涯学習事業は、順調にコンテンツ開発及び事業化を図っており、現在全社売上の 10% 程度を占めている。 ・海外展開事業は、コンテンツ類の整備は完了しているが、現在すべての業務をインターネット経由で行う仕組みづくりを行っている段階で、売上は計上できていない。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・生涯学習事業は、個人運営などのパソコン教室や英語会話教室などがターゲットで、新たな市場開拓となること、また市場規模が学習塾と比較すると小さいことなどから、売上高は大きく伸びていない。 ・また、海外事業も、技術的な開発が遅れており、まだ事業化を図れていない。ただし、両事業ともマルチメディア化戦略の一事業という意味から取り組んでいるもので、コンテンツの充実や事業ノウハウの蓄積などその戦略自体は順調に進んでいる。 ・企業業績としては、事業構成を教材の売り切り中心からリース中心に変更しているため、全社売上高はほとんど変わらないが、利益率は向上している。 ・また、コンテンツの開発整備が進んでいるため、人材も横ばいからむしろ減少に転じている。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・教材のマルチメディア化の取り組みは、コンテンツの作成とそれを提供する IT 技術の開発が必要で、人的ノウハウが求められるので採用と育成に力を入れている。 ・また、事業開始当初は企業としての信用以上の資金調達が必要となったため、中小企業経営革新支援法などの公的承認による支援施策を活用して、資金調達を行った。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・技術やコンテンツの開発などの資金調達を計画当初に民間金融機関から借り入れて調達できたことにより、事業が順調に進んだ。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・新たに経営革新のテーマがあれば再申請したい。 ・計画承認は企業の信用になり、特に金融機関からの評価にはつながるため、さらなるPR支援があれば好ましい。 ・計画の開始時期は、資金需要が豊富なため、融資支援はとても好ましい。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・コンテンツとシステムをすべて社内で作成しており、教材の導入時の丁寧な指導などから、多様な商品開発ができており、また顧客の信頼につながっている面もある。

4 事例から得られる事項

<ul style="list-style-type: none"> ・事例企業は個人塾に対して、教材を提供することをビジネスモデルとしている。本事業の発展部分が本計画である。製品開発を主とした計画で、製品開発は実現できた様子でさらに事業の領域が拡大している。販路開拓にも積極的で新規取引先も増加するなど着実に成果を挙げている。

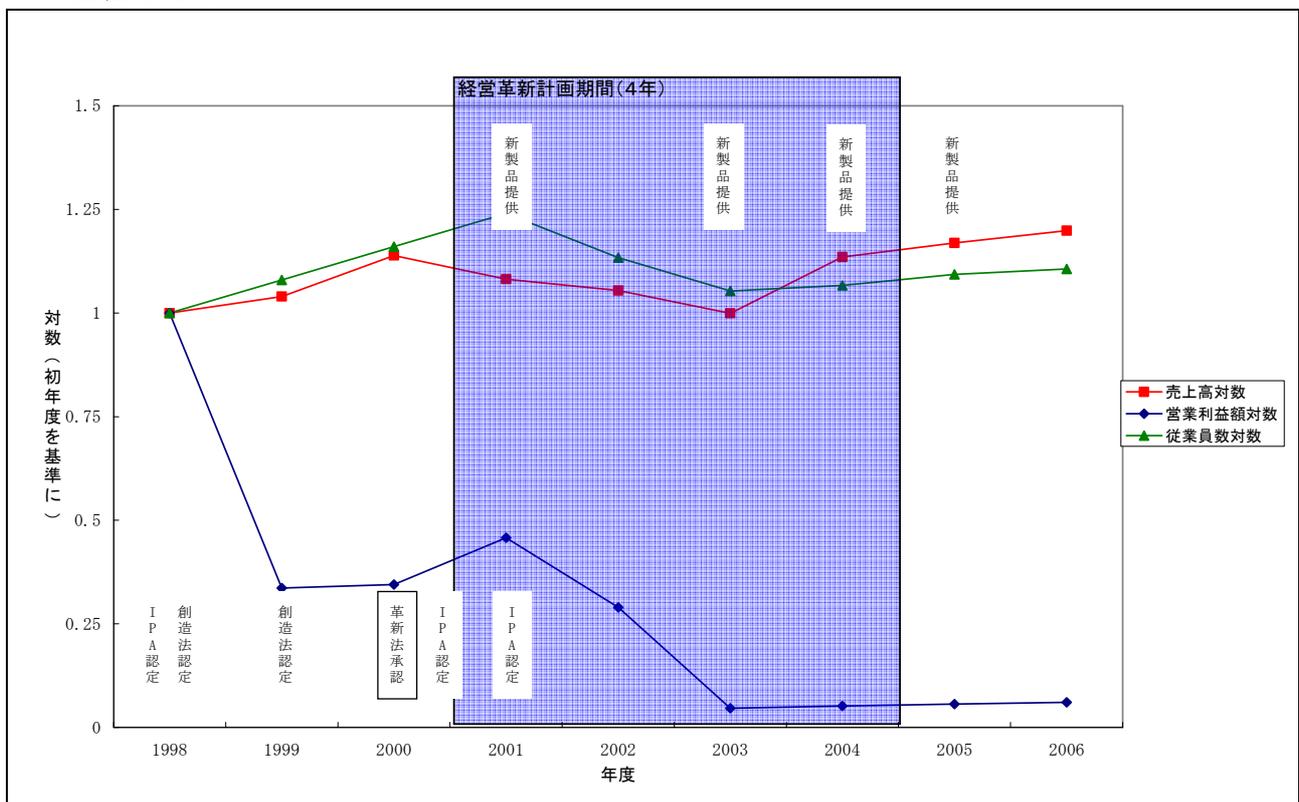
5 社長コメント

『弊社は公的な支援を積極的に活用し、対外的信用の向上と支援施策面からのメリット享受を受けるよう努力し、これらをうまく実行できたと考えている。』

6 計画遂行による変化

【データ変化】		
	法律承認直近期 (2000年12月)	計画終了期 (2004年12月)
売上高	8億2,600万円	8億2,300万円
営業利益額	1,000万円	153万円
従業員数	87人	80人

7 成長グラフ



企業事例 2

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・個人事業として遊具メーカーを運営していたが、近隣の取引先から伝動ベルト用金型の受注を行うことにより、会社設立した。 ・以後、その事業を中心に事業展開してきたが、近年その取引先から新たな取引先の紹介を受け新たにシリコンウェハー切断用ローラーの事業化に取り組み、現在は2本の柱で経営している。
---------	--

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・岸和田商工会議所（大阪泉南地域中小企業支援センター）による紹介や、インターネット情報から、中小企業経営革新支援法についての情報は得た。 ・新事業への取組に際する補助金の活用を目的に申請を行った。
申請時での取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・新製品の開発に数年取り組み、取引先でのテストに合格し、サンプル受注を終えて、受注が開始されるタイミングにおける申請であった。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・申請に当たっては、社内で計画を作成し、大阪泉南地域中小企業支援センターに1回相談して、申請に至ったもので、概ね2ヶ月程度である。申請後は1～2ヶ月程度で承認に至った。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・社内には別途中長期（3～5年）の経営計画があり、それに基づき計画を進めている。 ・革新計画は目標値が低めの設定で、社員には見せておらず、工場長や部長といった経営幹部が決算時に確認を行っている。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的に業績は拡大しており、新事業の売上比率も平成14年の6%から平成18年の34%に増加しており、当初想定していた33%をクリアしている。ただし、既存事業の電動ベルト用金型は今後横ばいから減少傾向と予想され、新事業の拡大により、全社業績の向上を計画している。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・品質管理レベルが、従来事業と新事業では異なるため、品質管理体制を見直すとともに、ISO9001の取得を目指して取り組みを進めており、工場の移転完了後に取得を予定している。 ・また、従来の一品受注からセット受注となり、セット品については品質が全く同じでなければならないため、検査や品質保証の体制整備を行っている。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金は、開発設備を事業で使用することができないことから、申請を断念した。 ・ISO取得については支援センターから専門家派遣を受けている。 ・融資利用も予定していたが、業績が順調で企業体力がついたことから、すべて自己資金で対応した。その後の取組のなかで、工場をりんくうタウンに移転集約することとなり、その際補助金や融資については、革新承認の優遇措置を利用する予定である。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金制度は、研究開発目的など好ましいが、その際開発した設備を事業で利用できるようにするなど、柔軟な活用が望まれる。 ・また、従来からの減税や融資などの資金支援策は今後も有効と思われ、無担保枠の増加など、より使いやすくなれば良い。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・計画期間がまもなく終了することから、施策利用のために計画の延長などを検討している。

4 事例から得られる事項

・本事例からは将来の動向を見事に経営計画に織り込んだ企業管理者の計画性の高さが伺える。経営革新計画と経営計画が完全に一体となって予定されているため、将来に渡って支援策を享受することが可能となる。

5 社長・革新担当者コメント

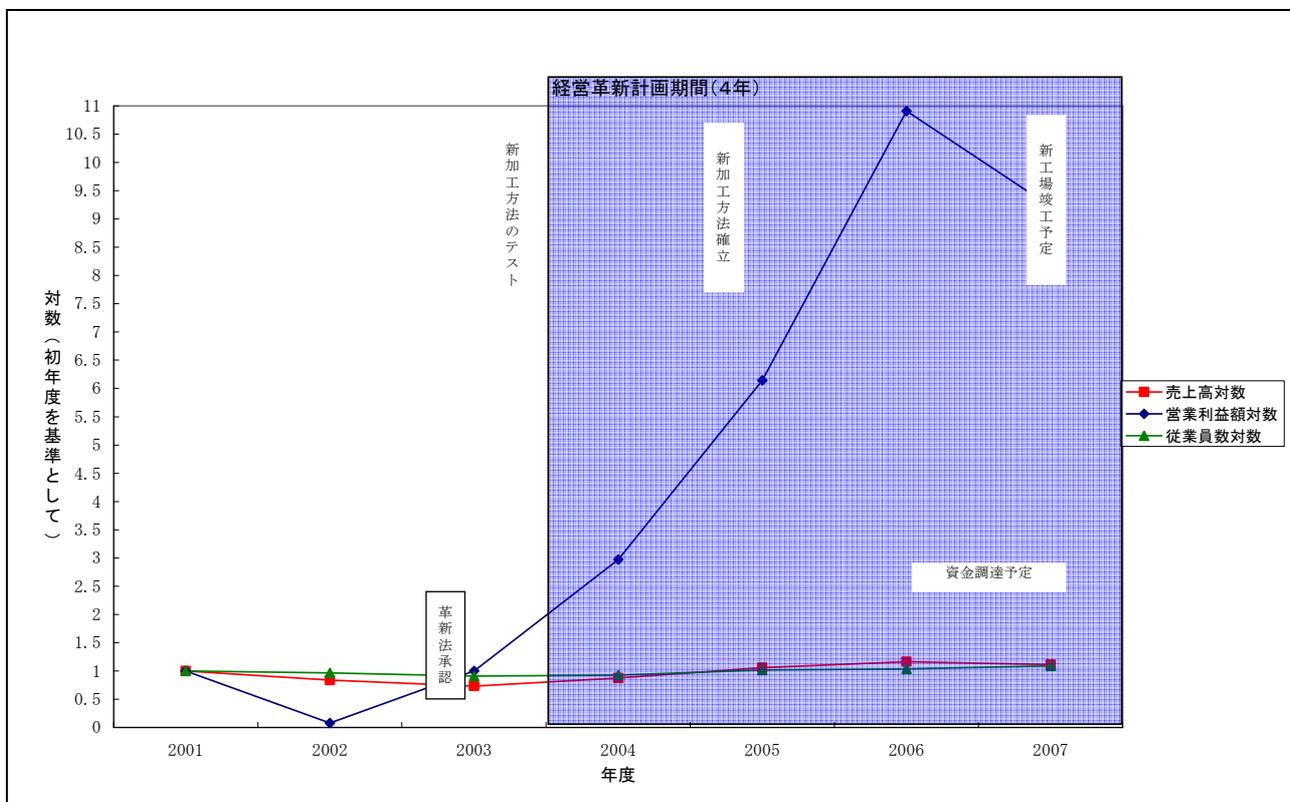
『弊社は、承認時に特に施策は活用していませんが、今後新工場竣工のために資金調達面で活用する予定です。社内向けに承認の重要性を示し、士気向上に役立てています。』

6 計画遂行による変化

【データ変化】

	法律承認直近期 (2001年2月)	計画中間期 (2006年2月)
売上高	4億7,400万円	7億5,600万円
営業利益額	1,150万円	1億1,700万円
従業員数	51人	58人

7 成長グラフ



企業事例 3

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 35 年にカメラ販売・DPE 事業で創業する。 ・昭和 40 年に複写事業に進出する。 ・昭和 45 年に OA 機器販売事業に進出、以後その事業を中心に事業展開している。 ・近年は平成 14 年大阪中小企業投資育成(株)からの増資、平成 15 年 ISO14001 取得、平成 16 年中小企業経営革新支援法承認、平成 18 年 P マーク取得と、公的認定などの取得を進めている。
---------	--

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットで社長が情報収集する中で、中小企業経営革新支援法の情報を得て、申請に至った。
申請時の取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動の効率化と実績の向上に向けて、NDSS（営業業務システム）の構築に向けて取組を開始し、情報システムについて検討段階での申請となった。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・従来から中長期計画などを作成しており、それを基本に計画策定に取り組んだが、計画の革新性の設定において担当窓口と調整・書き換えなどを行ったため、申請までは 8 ヶ月程度を要した。申請後はスムーズであった。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・NDSS については、既に完成しており、バージョン変更を進めている。SFA は導入後 1 年半が経過し、データの蓄積もできたことから、最近では情報分析・業務改善につなげている。CTI は販売されているソフトに適切なものが無く、現状検討段階にある。 ・社内では従来から中長期の経営計画を作成し、それを年 1 回提示し、毎月進捗を確認する形で事業を進めており、その数値目標は革新計画よりも高いものとなっているため、経営革新計画は経営幹部が確認を行っている程度である。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・平成 18 年度は売上目標 9 億 6,000 万円に対して 10 億 8,400 万円、営業利益目標 5,500 万円に対して 6,600 万円を実現している。今期も横ばいから微減程度で推移している。これは、営業の効率化や従業員の増加（33 人から 42 人）などによる。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・CTI は SFA との連動を図ることを計画しており、有効なソフトを探求している段階にある。 ・新規開拓については、企業のセキュリティ対策が高くなり、受付を通過することが困難となっているため、外部企業のテレポを活用して、対応を進めている。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・計画当初の平成 17 年度に国民生活金融公庫から 1,000 万円の融資を利用したほか、計画承認により金融機関や評価会社の評価レベルが向上したことから、プロパー融資や私募債も受けやすくなった。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営革新企業の交流会などで、お互いの取組内容をヒントとしたり、直接的なビジネスとできたら好ましい。 ・ 税制の優遇措置なども好ましい。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 留保金課税の停止措置などの優遇措置の利用に向けて、新たに計画申請を計画している。 ・ 再リースの増加やメーカーの設備レンタル事業への進出などから、市場環境は厳しく、今後の事業の方向性を検討している。

4 事例から得られる事項

<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部のサービス品質改革への取組で健闘している事例である。サービス業でも経営革新施策をうまく利用でき、うまく効果を得られている。 ・ 社長が率先垂範し、自社計画に革新計画を取込んだ形でうまく進行できている。

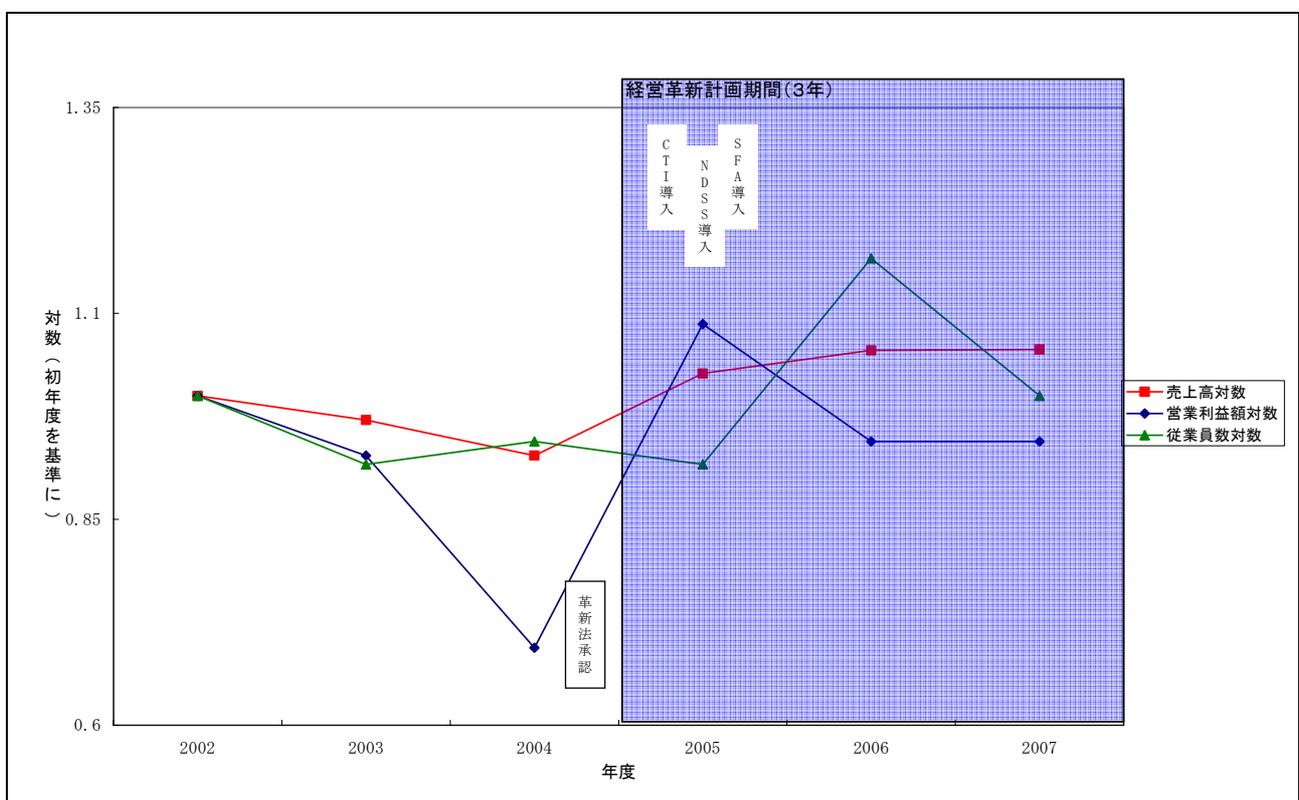
5 社長コメント

『弊社はサービス業として、サービスの質の向上を目的に顧客満足度の向上を目指している。その一貫として経営革新に取り組み、一定の成果を得られた。特に社員の意識改革が実施できたと考える。』

6 計画遂行による変化

【データ変化】		
	法律承認直近期 (2005年2月)	計画中間期 (2006年2月)
売上高	9億5,200万円	9億6,000万円
営業利益額	4,840万円	5,500万円
従業員数	34人	33人

7 成長グラフ



企業事例 4

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・包装機材の販売事業で創業後、商社として石材の輸入やステンレス鋼材の輸出など事業を拡大する中で、メープルシュガーの輸入販売事業に取り組み、その事業の一層の拡大に向けて、平成 12 年に法人を設立している。
---------	--

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・公的機関のセミナーで、中小企業経営革新支援法について知り、講師や専門家の支援を受け、計画を自ら作成して申請に至った。
申請時の取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・メープルシュガーについての情報発信を行うための様々な情報収集を行っている段階で申請を行った。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・計画書の記入方法の資料などに専門用語がいくつかあり、理解しにくかったことなどから、申請書受理までに 6 ヶ月程度かかった。ただし、その間の担当者の対応は好ましいものであった。申請後はスムーズに承認に至った。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・経営環境は日々変化し、特に為替の変化などは大きく事業へ影響するため、中長期の計画となる経営革新計画は直接活用していない。 ・別途 1 年の目標を設定し取組を進めている。 ・市場の状況については、無料サンプルの請求状況、楽天での取扱店舗数、関連商品数などの変化で把握している。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・メープルシュガーを原料として使用したヒット商品などにより、認知度が向上し、ここ数年毎年 10% 程度の受注増加を実現しており、利益も増加している。 ・今期も増収増益の見込みで、現在取引業者数は 200 件程度で安定しているが、最終ユーザーが増加している状況にある。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・メープルシュガーの業界企業への認知度は高まったが、今後は一般消費者への認知度向上が課題となっている。 ・そのためには、今後もメープルシュガーの特性について大学等との共同研究で明らかにし、その情報提供を進めていく。これまでは香川大学との共同研究や、東京でのユーザー調査などを実施している。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・事業開始当初、保証協会の保証付融資を利用したが、現在は業績の向上により、金融機関からのプロパー融資での調達を行っている。 ・商品のパッケージデザインなどで大阪府の D-パイロット事業を活用し、そこで知り合ったデザイナーに商品パッケージやパンフレットなどのデザインを委託している。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・大学との研究開発やデータ収集のための助成金制度は好ましい。 ・低利融資も事業開始当初は特に有効である。 ・支援機関の有効利用を進めているため、そのような支援施策情報のメールなどでの提供は重要である。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・近畿大学や京都薬科大学などとの共同研究で、銀行主催の研究開発助成金事業に申請している。

4 事例から得られる事項

<ul style="list-style-type: none"> ・メープルシュガーの特性研究に取り組むことで、新たな発見ができ、セールスポイントが明確になっている。メーカーとして商品にこだわりを追求する取組みは非常に得られるものが多い。
--

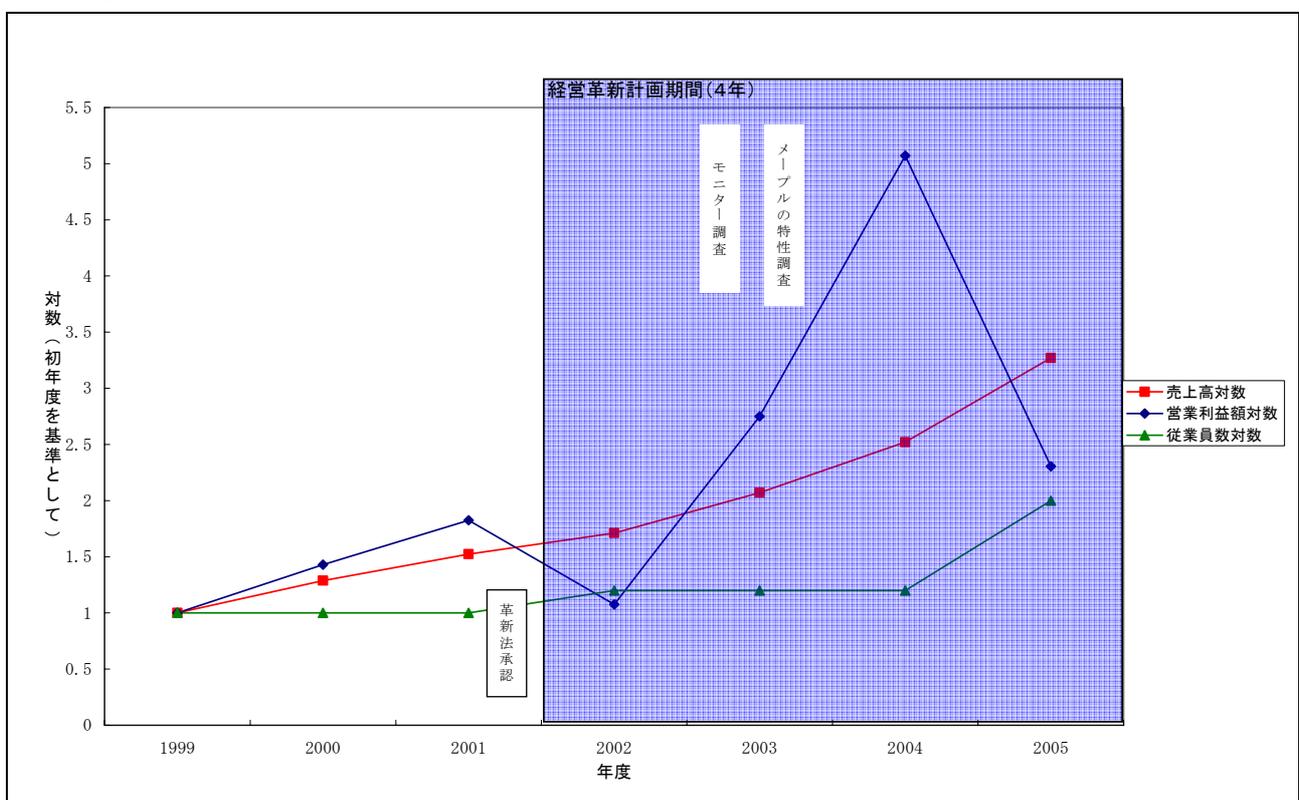
5 社長コメント

『弊社はメープルシュガーの知られていない特性を明らかにするため、ある大学との共同研究を進め、様々なデータ検証を実施した。これにより、販路開拓でより確たるデータを提供し、さらなる市場開拓が行えるなど革新計画への取組みは大きな成果が得られた。』
--

6 計画遂行による変化

【データ変化】		
	法律承認直近期 (2001年6月)	計画終了期 (2005年6月)
売上高	2億2,700万円	4億8,900万円
営業利益額	665万円	840万円
従業員数	5人	10人

7 成長グラフ



企業事例 5

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 62 年に、車のステッカーやリモコンなどのボタン、各種商品の名入加工などシルク印刷下請け加工事業で創業する。 ・その後受注の減少などから、蓄積技術を活用して携帯電話用「電磁波ブロックイヤーパード」を開発し、初の自社企画商品事業に進出する。 ・現在は、携帯電話用装飾シート「マジカルアートシート」や車装飾用シート「マジカルカーボン」などの商品を展開している。
---------	--

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の経営コンサルタントから紹介を受け、中小企業経営革新支援法の計画申請を行った。 ・その後、補助金活用を目的として、法人化後に再申請を行った。
申請時の取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・初回は商品開発を完了し、拡販を行う段階で申請を行った。 ・2回目はそこから次期商品の開発試験段階にあった。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・経営コンサルタントの支援を受けたこともあるが、手続きは比較的スムーズであった。特に、2回目の申請は、補助金申請と同時申請を行っていたため、期間も2ヶ月以内であった。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・「マジカルアートシート」は、市場環境が携帯電話の普及拡大時期であったこともあり、展示会等への出展による認知度向上とキャラクターの版權元との契約ができたことでキャラクター商品を販売し、順調に事業拡大している。 ・「マジカルカーボン」は、本物のカーボンを使用し、かつ装着が容易という商品の特徴が評価され、大手小売業者との直接取引等により、近年受注が増加している。 ・経営革新計画とは別に社内の年間計画があり、それについては半年に1度進捗管理を行っているが、経営革新計画は大阪府から実績報告要請がある際に見直す程度である。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・計画は終了済みだが、当初計画を大幅に上回る実績を実現している。 ・新事業は順調に拡大し、「マジカルアートシート」が売上高の60%、「マジカルカーボン」が40%を占めるなど現在は主力事業となっており、当初の中心事業であるシルク印刷事業は現状特定の受注を実施している程度である。 ・ただし、シルク印刷技術を活かして独自技術を開発し、携帯電話や車の分野に展開しているなど、一定の相乗効果は認められる。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の立上期は、知名度向上に課題があったが、展示会への出展と、大手企業のキャラクター版權を確保することにより、実績を増大し、課題を解決した。特に大手企業との取引は、その後、品質試験などで連携先の紹介を受ける等多様な効果を実現した。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金を活用し、販路開発や商品開発が進展した。 ・融資は公的制度を利用できず、民間金融機関から調達した。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・補助金制度は2回目の利用ができなかったことから、各種支援施策は必要があれば複数回でも利用できるようにしてほしい。 ・試験研究や資材調達・加工など取引先とのマッチングなどは、具体的なものであれば利用したい。
----------	--

4 調査から得られる事項

事例企業は下請事業から自社企画商品事業に移行する取組を行っており、技術・市場とも既存事業で関連性ある分野への進出で、成功を収めている。ポイントは以下の点である。

- ・ 大規模展示会への出展と大手企業との提携により事業拡大を進めていること
- ・ 特許により技術保護を行うことで、競合対策と大手企業との提携に取り組んでいること

5 社長コメント

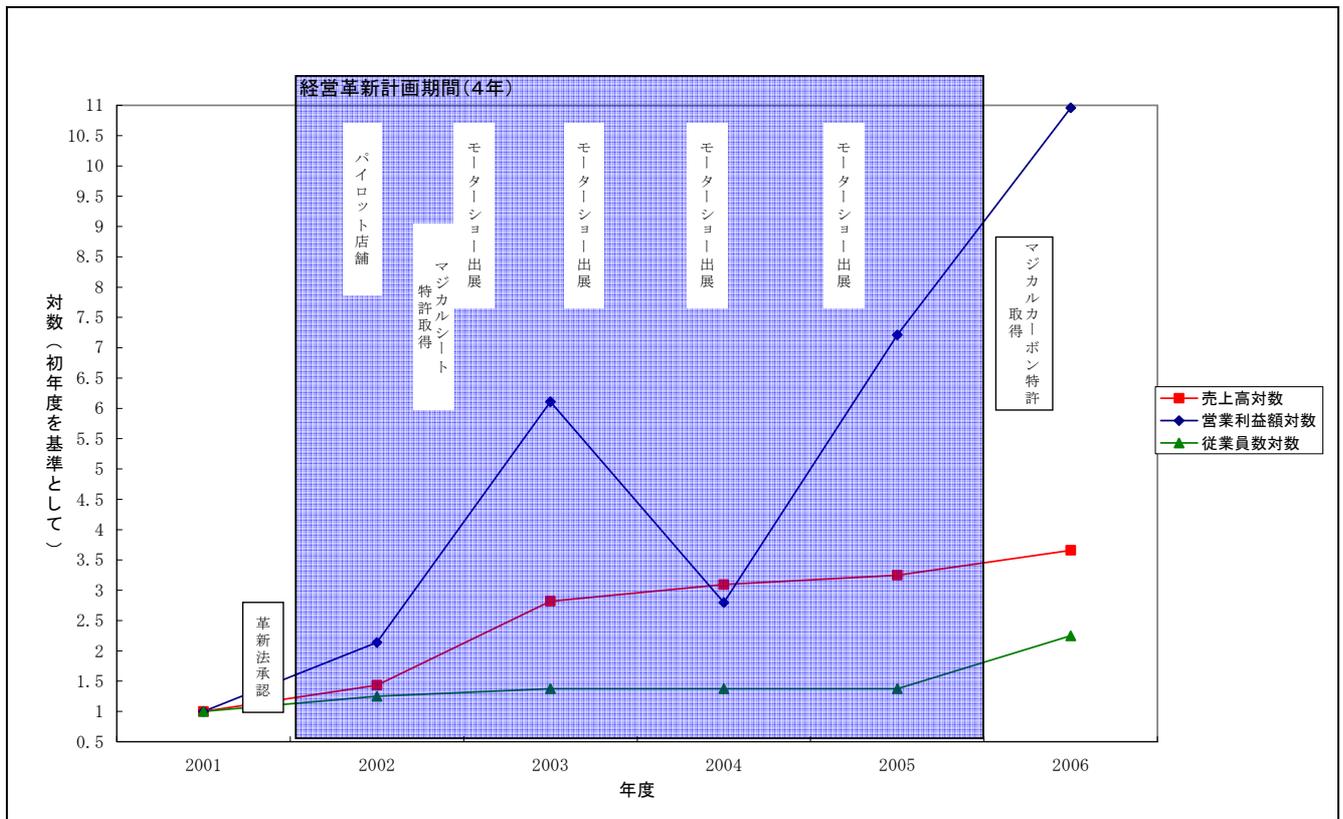
『弊社は、大手企業と違い開発部に対する開発資金を従来の運転資金から流用しなければならず、資金繰りが厳しくなる状況が多々発生します。そのため、運転資金が苦しい状況となり開発が進まず苦勞した経験が何度かありました。しかし、製品普及に信念をもって、開発を継続し、モーターショー等に出展し続けた結果、特許等も取得できて宣伝効果も発揮でき成長する事ができたと思います。幸いその際に大阪府から補助金を頂いたことで開発を継続することができ、大変役に立ちました。』

6 計画遂行による変化

【データ変化】

	法律承認直近期 (2001年8月)	計画終了期 (2005年8月)
売上高	1億6,200万円	5億2,600万円
営業利益額	264万円	1,900万円
従業員数	8人	18人

7 成長グラフ



企業事例 6

1 企業概要

企業概要と沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 42 年に金属加工事業で創業し、原子力関係の金属部品製造事業を中心に展開してきたが、近年は半導体・光デバイス関係の事業にも進出している。 ・ステンレスを中心とする難作材の精密加工技術ノウハウに強みがあり、量産までの開發生産を中心に受注している。
---------	---

2 革新計画に関する事項

情報取得方法と申請のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・申請担当者が前職で経営革新計画に関する知識を保有しており、当社への入社当初に留保金課税の停止措置や低利融資などの支援施策の利用を目的として、計画申請を行った。
申請時の取組状況	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体・光デバイス業界の受注が急減し、業務余力があった時期に「微細バリ取り機」の試作機を開発していたが、品質面の課題があったことやその後の受注の増加による業務量の増加などからその際は事業化しなかった。 ・その後、業務量が一層拡大するなかで、社内で高品質な「微細バリ取り機」が必要となり、再度開発を進め、ほぼ完成した時期にその事業化に関する計画を作成した。
手続き・期間などの問題の有無	<ul style="list-style-type: none"> ・申請担当者が一定の知識ノウハウを保有していたため、計画作成は自社で行い、申請から承認までも比較的順調で、期間も1ヶ月半程度であった。 ・申請書類はホームページからダウンロードしたが、当初中小企業庁の書式を使って作成したが、大阪府の様式とは異なったことから、書き換えるという手間があった。
実施状況と計画活用有無及びその方法	<ul style="list-style-type: none"> ・「微細バリ取り機」は完成し、商社経由で営業を行っているが、販売は前期 20 台/年と順調で、今期は 30 台/年ペースで推移している。 ・既存事業を含めた経営状況については月次で確認しているが、経営革新計画は申請担当者が都度確認をしている程度である。
成果・業績と既存事業との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業も順調であるが、既存事業の半導体・光デバイス関係の受注が順調に推移しているため、業績は順調に推移している。 ・新事業の販路は、一部は既存事業での取引先を含むが、「微細バリ取り機」の用途が多様であるため、新規取引先も多い。 ・展示会への出展なども既存事業と一体的に出展することもあるが、「微細バリ取り機」単体で出展することも多い。
課題と解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ・当初から課題となっていた工場移転については、近隣に土地を確保できたことから、年度内に移転を予定している。 ・新事業の営業方法については、展示会やホームページなどで認知度を高め、サンプルテストを実施して、販売を行う形態を取っているが、サンプルテストから販売につなげる部分での効率化が課題となっている。 ・またコストダウン対策も今後の課題としている。
支援施策の活用状況とその理由・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・留保金課税の停止措置は前期活用し、一定の効果はあった。 ・展示会への出展補助制度は今期 5 回使用し、メリットはあった。 ・工場移転に関する資金調達については、工場建屋部分を中小企業金融公庫から調達予定となっている。

3 その他

希望する支援施策	<ul style="list-style-type: none"> ・現状使用できる支援施策は利用しており、特別な希望はない。 ・ただし、展示会への出展補助制度については、出展後報告期間が短いなど、手続き面には改良すべき部分もある。
その他	特になし

4 事例から得られる事項

<ul style="list-style-type: none"> ・加工業から自社企画品事業へ挑戦する際、販売面に工夫し、大阪府の展示会出展補助金を上手く活用することで当初から販売実績を得られたもので、多くの中小製造業の事例にふさわしいものである。 ・コストダウン要請が強く業績維持に厳しい業界であるが、経営革新計画の取組みで一定の希望を見出せている。
--

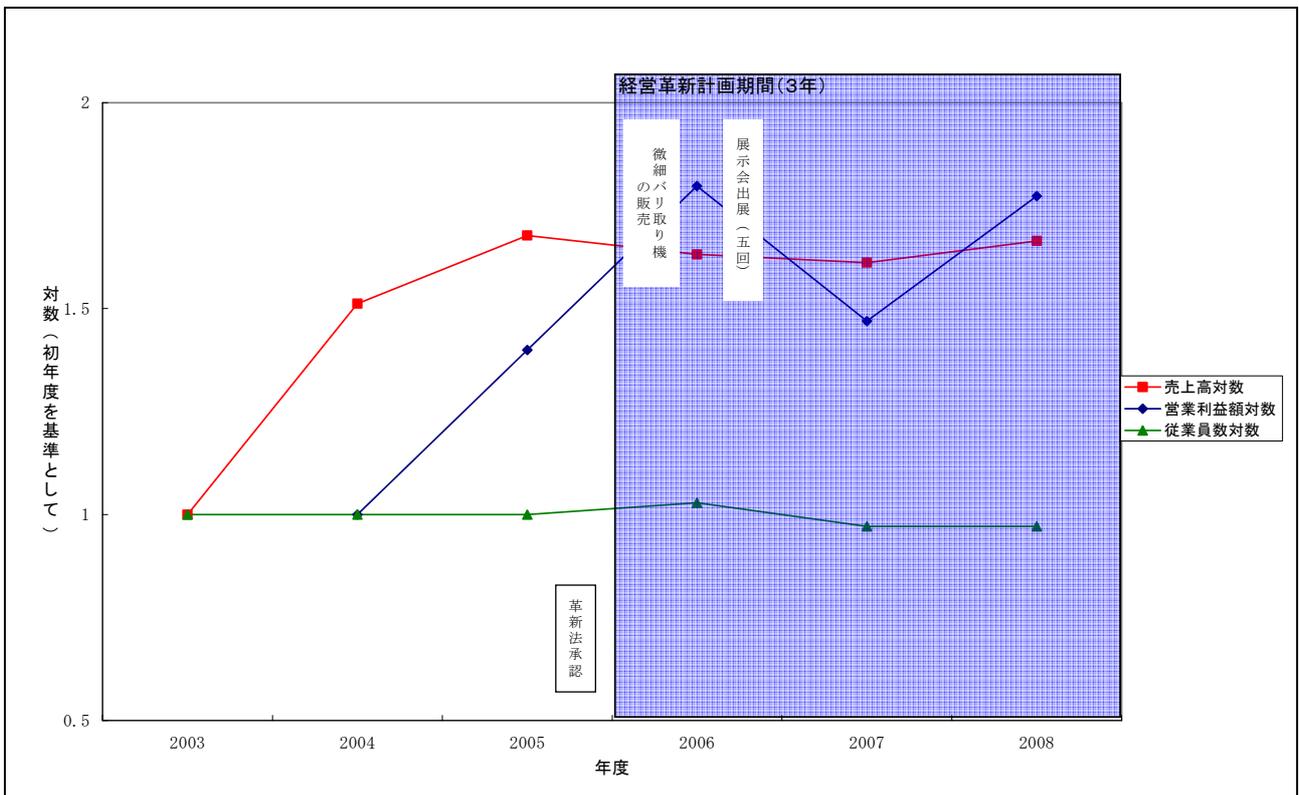
5 社長コメント

『弊社は難作材などの加工が大変なものに特化していますが、自分たちが困っているバリ取り加工の機械化に取り組み、それとともに販売も計画したのが始まりです。最終製品の販売は初めてだったので、多数の展示会に出展し大きな反響を得ました。その際に大阪府の展示会出展費補助金を活用させていただきました。』

6 計画遂行による変化

【データ変化】		
	法律承認直近期 (2005年7月)	計画中間期 (2006年7月)
売上高	6億4,000万円	6億3,500万円
付加価値額	6,000万円	7,600万円
従業員数	35人	36人

7 成長グラフ



第6章 ヒアリング調査結果2（自治体）

本章では、今回調査を実施した兵庫県、岡山県、広島県、山口県の行政事務担当者へのヒアリング調査結果について、詳細に分析する。

1 自治体の取組状況について

新事業活動促進法の承認手続は、窓口対応や審査会、フォローアップの方法など多くの面で自治体毎にアプローチが異なっている。そのため本節では、前掲の大阪府以外の自治体におけるそれら内容に関して比較分析を行い、各自治体の特徴を明らかにしたい。

調査は、承認事務の中心的に実施している組織に対して、現地ヒアリング形式にて担当者に対して詳細内容の聞き取りを行った。調査先は、兵庫県、岡山県、広島県、山口県の4県とした。

詳細な比較結果は図表 6-1 に示しているが、その特徴をまとめると、以下のとおりである。

(1) 実施体制について

「実施体制」は受付・調査・審査・フォローアップ調査の各ステージをどの機関が担うかで分類できる。具体的には、受付からフォローアップ調査まで自治体が一貫して行う「自治体一貫実施型」、受付及び承認実務、フォローアップ調査を自治体を実施し、調査と審査を財団等が担う「自治体・財団分割実施型」の2つの実施体制がある。各自治体はそれぞれの状況や体制に合わせた方式で運営されているが、財団が関与している場合は自治体主体で実施している場合よりも、企業支援を重視している傾向があった。

それについて、今回の調査対象を分類すると「自治体一貫実施型」は広島県、山口県（ただし、調査については一部外部中小企業診断士を活用）及び大阪府で、「自治体・財団分割実施型」は兵庫県、岡山県である。

(2) 事前アドバイス体制について

承認事務を効率的に行うため、申請書類の受付前に、企業に対して事前相談やアドバイスを行っているが、各自治体によってその実施体制が異なっている。これを大別すると、窓口にて自治体の担当者が報告書の要件確認とともに、計画内容の詳細なヒアリングを行い、計画の修正等を行う方式である「窓口アドバイス型」、自治体の支所や地域支援センターなどの外部機関が計画内容のヒアリングや計画修正アドバイスなどを行う「外部機関アドバイス型」に分かれる。

「窓口アドバイス型」は広島県、山口県であり、「外部機関アドバイス型」は岡山県、兵庫県、大阪府に分類できる。

この方式選別に当たっては、申請件数が影響しているものとみられ、申請件数が多い場合は「外部機関アドバイス型」が多く、組織間で業務分担を行うことにより受付窓口の業務負担を減らすとともに、外部機関の企業ネットワークを活用して一層の申請件数の増加を図ることを目指している。一方、申請件数が限定的な場合は「窓口アドバイス型」が多く、受付窓口で受付と事前調整を一括して行うことにより、業務を効率的に実施し、承認までの期間の短縮を目指している。

(3) 企業調査の実施について

計画受付後審査会前に、計画内容に関する企業調査を実施している自治体は今回の調査では岡山県、山口県、大阪府のみとなっており、他の県では実施していない。岡山県は、財団職員が企業の現地調査及びレポート作成を行っている。山口県は、県内の中小企業診断士と自治体職員が企業の現地調査を行い、前者がレポートを作成している。一方、大阪府では、兼務職員である大阪府立産業開発研究所の職員が企業の現地調査とレポート作成を行っている。

(4) 申請書類について

法律承認に必要な申請資料は、法律に規定された別表類（別表 1：経営革新計画、別表 2：実施計画と実績、別表 3：経営計画及び資金計画、別表 4：設備投資計画・運転資金計画など）である。しかしながら、これら書類だけでは計画の内容を十分把握し、適正な審査を行うことが難しい。そのため多くの自治体では事前ヒアリングなどで一定の内容把握に努めているが、担当者の業務負荷が高まるとともに、そのレベルが担当者により不均一となる課題がある。このことから大阪府では別表類を補完する内容（競合製品等との存在、製品単価やサービス基本価格、新事業と既存事業との売上高・利益の区分等）についての説明資料を別途添付書類として求めており、今回の調査では山口県が同様の項目について添付書類の提出を求めている。

(5) 審査会の運営形式について

審査会の運営主体は、大別すると、審査会の運営主体が自治体である「自治体運営型」と財団など外部機関に委託する「財団運営型」がある。

今回の調査では、「自治体運営型」は岡山県、広島県、山口県、大阪府であり、「財団運営型」は兵庫県となっている。ただし、審査会の運営を外部機関に委託しているケースでも、承認書発行事務は自治体が行う必要性があるため、審査会に自治体職員が参加するなど自治体の意向は伝えられるようにしている。

さらに、審査会の運営方法については、申請企業の審査会への参加有無に違いがあり、参加しているのは兵庫県と山口県のみで、いずれもプレゼンテーションと質疑応答を実施している。この方法の利点は、申請企業が自ら計画についての説明や質疑応答を行うため、具体的な計画内容や担当者の人柄・取組意欲など幅広く理解できることがあげられる。一方で、審議時間が長時間必要で、参加者の説明や質疑応答のレベル差が審査に影響する可能性があるなどの課題もある。そのため、上記 2 県以外はすべて調査担当者が予め調査した内容を説明し質疑応答を行う方法を採用している。

図表 6-1 ヒアリングを実施した自治体の承認・支援状況

	大阪	兵庫	岡山	広島	山口
調査・審査実施 機関	大阪府庁商工労働部 商工振興室 経営支援課 経営革新グループ	財団法人ひょうご産業活性化センター	財団法人岡山産業振興財団	広島県庁商工労働部 総務管理局 経営支援室	山口県庁商工労働部 経営金融課 経営支援班長
担当者の体制	受付：6名 調査：6名（大阪府立産業開発研究所職員）	受付：1名×10ヵ所（県民局商工労政課） 調査：2名（財団）	受付・調査：5名	受付・調査：5名	受付：1名 調査：外部診断士数名
特徴	・自治体が受付から調査・審査まで一貫実施 ・審査も細かに評価している	・審査は財団が実施する ・審査会は申請企業立会形式	・受付から調査・審査まで財団で一貫実施 ・承認後のフォローが充実	・自治体専門職員（診断士資格を保有する）による受付型	・外部診断士から診断レポートを得る ・審査会は申請企業立会形式
実施のタイプ	自治体一貫実施型	自治体・財団分割実施型	自治体・財団分割実施型	自治体一貫実施型	自治体一貫実施型
事前のアドバイス等	地域中小企業支援センターによる事前アドバイスを実施	地域中小企業支援センターなどが実施する場合があります	財団職員による事前アドバイスを実施	地域中小企業支援センターなどが実施する場合があります	地域中小企業支援センターなどが実施する場合があります
受付時のアドバイス等	受付担当者から一定のアドバイスを実施	受付担当者から一定のアドバイスを実施	受付時のアドバイスはなし	受付担当者から一定のアドバイスを実施	受付担当者から一定のアドバイスを実施
外部診断士の活用	なし	なし	あり	なし	あり
添付書類の要請	あり	なし	あり	なし	あり
フォローアップの状況	外部診断士を地域支援Cから派遣	独自のものは実施していない	ほぼすべての企業を訪問調査	実施していない	・診断士と協力して訪問調査
審査会での外部審査員起用	外部起用	外部起用	外部起用	自治体職員のみ	自治体職員のみ
審査会の企業立会い	なし	あり（プレゼンあり）	なし	なし	あり（プレゼンあり）

2 自治体の承認事務に関する詳細内容について

本節ではヒアリングを実施した各自治体の承認事務の詳細な内容について整理する。

(1) 兵庫県について（ヒアリング先：財団法人ひょうご産業活性化センター）

① 承認事務上の外部機関との連携について

受付・承認書作成交付、フォロー調査など、企業との窓口業務はすべて県にて実施し、計画の調査や審査会、フォロー調査分析など審査業務は財団が実施している。この体制は平成16年度から実施している（図表6-2参照）。

② プロモーション活動について

県や財団など関係機関でのチラシ配布と商工会議所などと連携したセミナー、財団での毎月の説明会などを実施している。

③ 申請手続きについて

受付は県内10カ所にある県民局商工労政課にて担当職員が実施し、書類の法律要件及び革新性等を判断し受理している。その後、書類を財団に送付し、財団職員（1名）が内容の確認を行い、疑問があれば県民局を通じて企業に問い合わせを行っている。審査会ではプレゼンテーションと質疑応答をもって審議している。

④ 審査方法について

審査会は月1回開催し、メンバーは全5人で、進行は財団の職員が実施する。企業は審査会に参加し、プレゼンテーション、質疑応答を行う。外部コンサルタントなどは審査会への出席は許可されているが、発言はできない。審査委員の質問に対して十分な回答ができない場合は保留となるケースもある。

⑤ 承認・非承認について

通常案件については、承認されるケースが多いが、革新性が乏しい場合や内容不備の場合は、保留になったケースもある。

⑥ 承認後のフォローについて

年間の承認件数が増加しており、現在現地調査によるフォローアップはほぼ未実施である。ただし、法定のアンケート調査は県がアンケート票を送付し、集計を財団が実施している。

⑦ 支援施策内容について

「中小企業経営革新企業支援資金貸付制度（1年据え置き6年返済、最大10,000千円、予算額1億円）」を県単独予算で今年度から実施している。

⑧ 外部コンサルタントへの対応について

特にない。

⑨ 企業からの要望について

書式を簡便化して欲しいとの要望があるが、法律要件であることを主張し、納得してもらっている。追加資料は任意提出としている。

⑩ 今後の検討施策について

特にない。

図表 6-2 兵庫県の事務の流れ

フロー	申請企業	兵庫県 経営支援課 および県民局	財団法人 ひょうご産業活性化 センター	商工団体 シニアアドバイ ザー等
プロモーション	情報収集	ホームページに て広報	—	パンフレ ット配布 等
企業発掘	—	—	経営革新説明会の開 催(月1回)	巡回によ る
申請書作成	申請書作成	—	—	シニアア ドバイザ ー、指導員 による申 請書作成 支援
窓口相談	申請書持参	窓口で形式要件 確認	—	—
受付	提出	受理	—	—
現地調査	ヒアリング への対応	—	—	—
調書作成	—	—	事前質疑などの資料 整理	—
審査会	—	—	実施、進行	—
承認事務	—	承認書作成	—	—
交付手続き	承認書受領	郵送配布	—	—
フォローアップ 調査	アンケートに 回答	企業へアンケー ト配布	結果の集計	—
終了企業の調査	—	—	—	—

*兵庫県は審査を財団に委託している

(2) 岡山県について（ヒアリング先：財団法人岡山県産業振興財団）

① 承認事務上の外部機関との連携について

県と財団が連携して実施しているが、承認書の作成送付やフォローアンケート票の送付などは県が行い、それ以外の企業調査など企業と直接やりとりする部分はすべて財団が実施している（図表 6-3 参照）。

② プロモーション活動について

財団が発行する機関紙「おかやま産業情報」（毎月発行）とメールマガジンが中心で、セミナーなども実施しているが、財団自身で多くの企業ネットワークを保有しているため、県内企業についてはかなり情報が行き渡っている。

③ 申請手続きについて

財団が企業発掘から計画書作成支援を行い、申請書の受付、企業調査まで全て実施している。財団の体制はプロパー職員でマネージャーを含み全 10 人である。

④ 審査方法について

審査会は月 1 回の開催で、メンバーは会計士、診断士、県の職員、財団職員、調査担当者など全 10 人、司会進行は県の課長が実施する。審査会に申請企業は参加せず、調査担当者が内容を報告する。審査基準は第 1 が革新性、第 2 が実現性としているが、革新性は厳格には判断しにくいとの考えを持っている。経営環境も変化しているため、審査の方法等もそれに合わせて柔軟に対応している。

⑤ 承認・非承認について

財団が計画書の作成から支援しているため承認するケースが多くなっているが、経営面の内容が悪い場合は経営改善融資など同グループの再生協議会を通じた支援で対応している。

⑥ 承認後のフォローについて

財団が企業の掘り起こしや事前相談から対応しており、また承認件数も限られるので、むしろ承認後の計画実現支援に注力し、専門家派遣などを行っている。また、マネージャーや担当者も毎年企業訪問しており、場合によって決算書も入手する。法定のフォロー調査は県がアンケートを実施し、企業訪問は財団が担当している。

⑦ 支援施策内容について

経営革新計画承認企業等の中（年間 100 社程度）から毎年 10 社程度を抽出し、「チャレンジ支援ネット」として 2 年間重点支援しており、個別に担当者をつけて、県及び財団の様々な支援メニューを活用し、総合的な支援を行っている。

⑧ 外部コンサルタントへの対応について

計画策定段階で外部コンサルタントの関わっている案件が 10%程度あり、特に好ましいとは感じないが、必ずしも否定はしていない。

⑨ 企業からの要望について

「計画の策定が難しいので、簡単に作成できる内容にして欲しい」との意見があるが、財団職員が丁寧に相談や支援を行っているため、概ね企業からの評判は良い。

⑩ 今後の検討施策について

国際化（工場の海外進出など）の支援を検討したい。

補足

- ・ 他府県企業との接触もあり、工場進出の支援も行っている。
- ・ これら企業を軸に、企業のグループ化を促し、地域活性化を図ることを検討している。
- ・ 業種的には、県として機械金属加工業の支援に力点をおいている。
- ・ 自治体の枠にとらわれず、広域連携（新連携）への取組も積極的に実施している。

図表 6-3 岡山県の事務の流れ

フロー	申請企業	岡山県 経営支援課	財団法人 岡山県産業振興財団	商工団体 シニアアドバイザー等
プロモーション	情報収集	← ホームページにて広報	関与企業への情報伝達	パンフレット配布等
企業発掘	—	—	企業巡回による候補企業発掘	企業巡回を実施
申請書作成	申請書作成	← —	申請書作成支援	申請書作成支援
窓口相談	申請書持参	—	窓口で相談	—
受付	提出	—	→ 形式要件の確認後、受理	—
現地調査	ヒアリング対応	—	訪問調査により実態把握	—
調書作成	—	—	調書作成	—
審査会	—	実施、進行	調査担当と財団マネージャーが出席	—
承認事務	—	承認書作成	—	—
交付手続き	承認書受領	← 郵送配布	—	—
フォローアップ調査	アンケート回答、 現地調査対応	← 企業へアンケート配布	現地調査を担当	—
終了企業の調査	—	—	—	—

*岡山県の場合、財団法人が主体的になって実施している

(3) 広島県について（ヒアリング先：広島県商工労働部）

① 承認事務上の外部機関との連携について

全て県職員（全員中小企業診断士資格を有する）が担当しているため、具体的な外部連携はしておらず、一部紹介案件がある程度である（図表 6-4 参照）。

② プロモーションについて

県の単独セミナーは年間 3 回、商工会関連との連携事業は 20 回程度実施している。今年度はシニアアドバイザーセンターからの紹介案件が増加している。

③ 申請手続きについて

受付は県で実施しており、書類の要件確認と内容についてのヒアリングを実施している。その後、場合によっては現地調査を実施している。受付段階では風俗営業法、マルチ商法等の特定案件を排除する程度で、計画に論理性があれば幅広く受理している。

④ 審査方法について

審査会は月 1 回開催しており、メンバーは県庁職員 4 名（技術などの各課課長職）であり、司会進行は経営支援室長が実施している。審査会に企業は参加せず、受付・調査担当者が内容を報告する。審査会までに調査担当者間で計画内容の調整を行っている。審査基準は計画に具体性があり、論理的であれば良く、革新性はあまり重視していない。資金調達可能性も企業の申告により、特別な裏づけはとっていない。

⑤ 承認・非承認について

これまでに非承認は多くはなく、その後の再申請により承認した企業もある。

⑥ 承認後のフォローについて

計画承認後半年から 2 年の間に、アンケートと訪問調査を実施しているが、それ以後の調査は原則として実施しておらず、今後もその予定はない。

⑦ 支援施策内容

研究開発補助制度と販路補助制度があり、前年度実績で採用件数はそれぞれ 5 件で、申し込みは各 14 件、17 件という状況で、年々予算は減少している。また承認企業には専門家派遣を 2 回まで無料にて実施しており、年間 40 日の予算は毎年完全消化している。派遣内容は販路支援、店舗・工場レイアウト作成支援が多い。

⑧ 外部コンサルタントへの対応について

計画策定において外部のコンサルタント等が支援したものについては、計画内容が整っているため、その後の対応がスムーズと考えている。

⑨ 企業からの要望について

特に把握していない。

⑩ 今後の検討施策について

今後の施策等に関しては従来どおりの運用にとどまる。

補足

- ・ 財団と県庁との事業連携は薄い。
- ・ 近年、承認件数の増加はシニアアドバイザーセンターの活躍によるところ大きく、地域の支援センターの貢献度は低い。

図表 6-4 広島県の事務の流れ

フロー	申請企業	広島県 経営支援室	財団法人 ひろしま産業振興機構	商工団体 シニアアドバイザー等
プロモーション	情報収集	ホームページにて広報	関与企業への情報伝達	パンフレット配布等
企業発掘	—	—	巡回による企業発掘	巡回による企業発掘
申請書作成	申請書作成	—	—	—
窓口相談	申請書持参	窓口で相談	—	—
受付	提出	形式要件の確認後、受理	—	—
現地調査	ヒアリングがあれば対応	場合によりヒアリング実施	—	—
調書作成	—	ヒアリング有無に関係なく実施	—	—
審査会	—	実施、進行	—	—
承認事務	—	承認書作成	—	—
交付手続き	承認書受領	郵送配布	—	—
フォローアップ調査	アンケートに回答	企業へアンケート配布・訪問	—	—
終了企業の調査	—	—	—	—

* 広島県の場合、県が主体となって実施している

(4) 山口県について（ヒアリング先：山口県商工労働部）

① 承認事務上の外部機関との連携について

受付から審査、承認まですべて県で実施しているが、企業調査においては山口県中小企業診断士会から紹介を受けた中小企業診断士と県担当者が同行し、前者にレポート作成を依頼している。地域中小企業支援センターや中小企業金融公庫からの企業紹介などの連携を行っている（図表 6-5 参照）。

② プロモーション活動について

県のホームページと商工会等を通じたチラシの配布、セミナーの開催などである。また、中小企業金融公庫主催のセミナーが年 6 回程度あり、そこで県職員が説明を行うなどの連携は行っている。

③ 申請手続きについて

受付は県の担当職員 1 人が行っており、この担当職員が承認手続まで一貫して実施している。受付時は法律要件と追加資料の確認を行い、後日県の担当職員と中小企業診断士が企業ヒアリングを実施し、後者がレポートを作成している。ただし、中小企業金融公庫の支店長からの紹介案件については、現地調査を省略している。

④ 審査方法について

審査会は月 1 回開催しており、審査委員は県職員、財団職員、調査担当者の全 5 人で、県担当課の調整監が司会進行を務める。審査会では、事前に審査資料を審査委員に配布しており、当日は企業がプレゼンテーションと質疑応答を行う。審査基準は革新性を重視し、実現性は大きな問題がなければ承認としている。審査結果は審査会後 2 日程度で FAX 通知をし、その後書面を郵送する。

⑤ 承認・非承認について

非承認についての取扱いは、年により運用に差があり、辞退や非承認としている。その際の課題は、財務面など実現性に関するものが多い。

⑥ 承認後のフォローについて

県新産業課が承認企業の中から数件選定し、承認後 6 ヶ月までの早期フォロー調査を行った後、「成長支援企業」として県の重点育成企業として育成（補助、投資など）している（Vプロジェクト）。その対象は、別途財団が実施している事業可能性委員会で選出されるケースもある。それら企業については、毎年決算書にて計画推移を把握している。それ以外の通常のフォローアップ調査は承認後 1 年程度にて実施している。

⑦ 支援施策内容について

3 年間の限定施策であるが、補助金（県単費）事業を実施している。その対象は、4 分野（IT、環境、福祉医療、生活文化）に該当する計画であり、資金使途は新商品開発と市場調査が主である。

⑧ 外部コンサルタントへの対応について

外部コンサルタントが関与した案件は少なく、税理士が関与している案件がある程度で、企業自身がプレゼンテーションなどを行っているため、特に問題は起こっていない。

⑨ 企業からの要望について

「融資が下りなかった」、「サービス業にはメリットが少ない」などの意見がある。また、計画変更の範囲に制限を設けているため、その柔軟対応を求めるケースもある。

⑩ 今後の検討施策について

補助金制度など昨年度施策や体制の変更を行ったため、現在は特にない。

補足

- ・ 終了企業調査を毎年実施している、一部現地ヒアリングもしている。
- ・ 今期の承認件数増加はシニアアドバイザーセンターの活動によるところが大きい。
- ・ 地域中小企業支援センターは担当指導員による取組姿勢や能力面の差が大きい。

図表 6-5 山口県の事務の流れ

フロー	申請企業	山口県 経営支援班	財団法人 やまぐち産業振興財団	商工団体 シニアアドバイザー等
プロモーション	情報収集	ホームページにて広報	関与企業への情報伝達	パンフレット配布等
企業発掘	—	—	巡回による企業発掘	巡回による企業発掘
申請書作成	申請書作成	—	—	—
窓口相談	申請書持参	窓口で相談	—	—
受付	提出	書式要件の確認後、受理	—	—
現地調査	ヒアリング対応	—	—	診断協会 診断依頼
調書作成	—	—	—	診断調書 作成、報告
審査会	—	実施、進行	—	—
承認事務	—	承認書作成	—	—
交付手続き	承認書受領	郵送配布	—	—
フォローアップ調査	アンケートに回答	企業へアンケート配布・訪問	「成長支援企業」として重点支援	—
終了企業の調査	アンケートに回答	企業へアンケート配布	—	—

*山口県の場合、県が主体となって実施している

第7章 むすび

本章では、これまでの調査分析結果を踏まえて、中小企業新事業活動促進法について、より有効に、かつ効率的に運用していくための提言を行いたい。

1 経営革新計画の申請及び承認企業の増加のために

(1) PR活動について

中小企業経営革新支援法の施行からすでに7年を経過し、承認件数も順調に増加しているとはいえ、府内企業総数から考えれば、それはまだごく一部となっている。

本調査からも、中小企業新事業活動促進法の認知度はまだかなり低い状況にあることが明らかとなった。そのため、PR活動の重要性は依然として高いものと考えられる。

しかし、中小企業新事業活動促進法は、計画を作成し、その承認から支援施策を利用するという手続が多少複雑で、対象企業に対して個別具体的に説明しないとその理解が進まず、申請という行動にもつながりにくい傾向がみられる。そのため、アンケート結果からみても、商工会・商工会議所や地域中小企業支援センター、政府系や民間の金融機関といった企業と直接関係を持つ機関の担当者による紹介や説明が有効となっている。したがって、今後もこれら機関との連携が重要で、これまで以上に各機関の担当者に対して承認要件や支援施策などの具体的な内容や情報を詳細に伝達し、特にどのような企業がどのようなメリットを享受できるのかという点について、十分理解を進めることが大切となっている。また、アンケート結果からは経営革新企業自身の経営革新計画に対する満足度は比較的高くなっていることから、イベントの開催などでこれら企業とのコミュニケーションの機会を増加させ、その際に他社への紹介を依頼していくのも一つの方法と考えられる。

また、これまでとは異なる対象への認知度を高めるためには、上記以外で独自に企業などとの関係を持つ機関、例えば府の経営支援課以外の部署や市町村との関係を強化することも方法となる。具体的には、ベンチャー新技術率先発注モデル事業などのように、支援施策での連携ができれば、お互いに取組を行いやすくなると思われる。ただし、その際には承認企業のレベルの維持向上が求められるため、特に計画承認後の実態把握は重要と考えられる。

一方で、企業に対する情報提供方法としては、現在チラシや成功事例集、ホームページなどを活用しており、特にホームページはいつでも情報収集できるツールであることから、活用度も高くなっている。また、チラシや成功事例集は配布ルートが官公庁関係の機関が中心で配布先が限定されるため、例えば一般の書店で販売できる書籍を発行できれば、より広く普及を図れる可能性がある。大阪府では、(社)大阪能率協会発行の『産業能率』に毎月事例を掲載している他、各地域中小企業支援センターなどが地元の企業事例集などを発行しているため、それらの情報を整理して一般書籍として発行するのも一つの方法と考えられる。

さらに、経営革新への取組メリットとして、支援施策の活用はもちろんであるが、今回の調査から経営革新企業の業績が一般企業より良いとの結果が出ていることから、新事業に取り組む際の成功確率を高める方策としての経営革新計画の活用を訴求することも有効と考える。

(2) 手続の効率化について

本調査からは、申請手続の簡素化に対するニーズが、一般企業はもちろん経営革新企業からもあることが明らかとなっている。そのため、申請から承認までの手続の簡素化に対する取組は必要とは考えられるが、法律で規定されている部分もあるため、運用面を中心に工夫していくべきであろう。そのためには、申請書類の作成段階において、現状は大阪府の窓口や地域中小企業支援センターなどで支援しているため、それぞれが業務マニュアルを保有しているが、それらについての情報を持ち寄り、企業が自分で作成できるわかりやすい統一マニュアルを作成整備することが必要と思われる。それにより、ある程度パターン化した計画の申請が増える可能性は否定できないが、従来から事業計画を作成している企業が少ない現実を考えると、計画作成という段階をいかに取り組みやすくするかという観点の方が重要であろう。それにより、企業が自分で計画策定できるとの認識をもてれば、外部コンサルタントの支援による複雑な案件も、多少は減少することが期待できる。

また、受付窓口、調査担当者、審査委員を始め、地域中小企業支援センターなどの連携先まで、承認基準について具体的なレベルでの認識を統一することが重要と考える。

そのためには、これもマニュアル化と会議などでの具体的なレベル合わせの機会を設定することが大切と考える。

(3) 支援施策について

支援施策については、その利用が業績向上に影響しており、また、申請企業の計画申請の目的としても重要なものである。その内容は、現在融資などによる直接資金支援策が中心となっている。

これについては、実際、経営革新企業のニーズも利用率も高いことから、今後も継続して、より充実する方向での取組が求められる。ただし、まだ計画申請を行っていない一般企業においては、支援施策のニーズは多少異なり、税制優遇などによる間接資金支援に対するニーズの方が大きくなっていることから、この方向での新たな支援施策の検討が求められる。それについては、これまでに留保金課税の停止措置という支援施策を実施した際に、従来とは異なる特徴を有する企業の申請が増加した例もあることから、新たな対象の申請増加には一定の有効性が認められる。またそれにより、施策を実施する機関の保有するネットワークによる PR の充実という効果も期待できることから、できるだけ積極的に他機関と連携した施策内容の増加を図ることが重要と考える。

2 経営革新計画の円滑な達成のために

(1) PR 活動について

本調査において、経営革新計画の成功には支援施策の活用が有効との結果が出ているが、経営革新企業の支援施策の利用時期は、承認直後に集中しており、その後の活用が少ないことから、今後は継続的な支援施策の PR 活動の実施が求められる。そのためには、担当者の業務負荷は増大するが、企業に対して計画の進捗状況や財務実績などに関する報告を毎年求め、それと併せて支援施策についての情報提供も行うなどの方法をとれば、計画の進捗状況の把握と支援施策の情報提供が同時に行え、効率的と考えられるため、一つの方法として検討が望まれる。

その際には、経営革新企業自身で施策の利用可能性について判断できるような、理解しやすい資料の作成が必要となる。また、現在実施しているフォローアップ調査の際にも、アンケート票の送付や企業訪問の際に、確実に支援施策情報を伝達し、支援施策の活用を促進することが重要と考える。なお、新たな支援施策情報については、適宜メールなどで情報提供を行っているが、その対象を計画終了企業まで広げて情報提供を行えば、計画の再申請につながることも期待できるため、より有効と考える。

一方、計画の成功確率を高めるためには、成功企業の取組内容などの情報提供を行えば、計画実施上のヒントの取得などの効果が期待できる。そのためには、成功事例集などの資料を一般企業だけでなく、承認企業にも配布するとともに、成功事例の普及を図るイベントなどで企業に広く情報提供することも一つの方法と考える。

(2) 手続の効率化について

計画の成功確率を向上させるためには、計画管理を着実に実施することが効果的であるとの結果がアンケート調査から明らかとなったが、計画管理の推進に当たっては、ISOなどのように定期的な外部機関からのチェックは重要となる。そのため、例えば大阪府から毎年取組実績についての情報を求めることも方法と考える。その際、企業側はもちろん、大阪府の担当者の負担も考慮して、なるべく数値データではなく、○付け方式のアンケート的なものとしたり、メールでの返答を可能とするなどの工夫が求められる。このデータは、他の機関と連携して新たな支援施策を検討する際などにも有効な資料となると思われる。

また、支援施策のスムーズな実行は、その後の計画の進捗に少なからず影響を与えるものであることから、特に計画の承認直後の対応は重要である。そのため、従来以上に関係機関と連携を進めることが重要と考えられ、大阪府の受付担当者においては、各種支援施策の内容や手続など具体的な情報についても把握しておき、企業側に、より適切な案内を進めることが大切と思われる。そのためには、支援機関の連携会議などでそれら情報交換を行うだけでなく、具体的な手続面の連携方法などの調整が行えれば、よりスムーズに取り組みが進むものとする。

さらに、支援施策については、現在でも多様なメニューがあるが、それぞれの施策の実施先が異なることもあり、複数の施策を利用している企業が多くはないことから、企業の業種や取組内容別に支援施策の活用パターンを整理して、複数施策の活用を提案することも方法と思われる。それについては、パンフレットなどわかりやすい資料を作成し、受付時に配布するか、または、近年地域中小企業支援センターが計画作成時に積極的な企業支援を展開しているため、その中で同時に展開すれば効率的に行えると思われる。

(3) 支援施策について

経営革新企業の支援施策のニーズについては、融資等の直接的資金支援が中心となっており、また利用企業も多くなっている。このことから、融資メニューの充実は重要なものとする。特に、計画の初期段階は開発費用や商品・原材料の調達費用などで資金需要が多くなるが、必ずしも財務状況が安定的とはいえない企業も一定あることから、それら企業への資金支援が課題となる。そのため、これまでの経営革新企業の実績や状況などの情報を整理し、それらデータを基に政府系金融機関や中小企業信用保証協会な

どの他、地元の金融機関などとも広く調整を行い、支援施策の充実に努めることが大切である。

また、販路開拓に関してもニーズが高く、特に非製造業においては複数企業が連携して事業化に取り組む傾向が強いことから、企業間マッチングは重要な施策と考えられる。ただし、一般的なイベント方式であれば、具体的なマッチングの実現には効率が悪いことから、その方法には工夫が求められる。例えば、インターネットなどを活用して、それぞれがニーズやシーズを登録し、お互いに自由に連絡を行えるマッチングサイト事業などが考えられるが、それについては登録時の技術やサービスなどのレベルの統一やその後の状況変化のフォローなどが課題となると思われる。もちろん、今年度実施し応募の多かった展示会への出展補助事業は、活用企業の評価も良いことから、今後も充実させることが望まれる。

さらに、経営革新企業は業種別では製造業が圧倒的に多く、その取組内容も新商品開発が多いことを考えると、商品開発や技術開発に関する支援策の充実は重要と考える。

大阪府には産業技術総合研究所や公衆衛生研究所、食とみどりの総合技術センターなど技術系の研究所があることから、それらと連携した支援施策も方法であろう。もちろん、その対象を大学などの研究機関にまで広げて良い。具体的には、品質試験の費用減免や共同研究制度の開発などが考えられ、それにより研究機関は利用率の向上などのメリットも期待できる。

いずれにしても、今後は経営革新企業はもちろん、経営革新業務の担当課、支援施策実施機関などの関係機関全てが、メリットを享受できる仕組みづくりを念頭に検討を進めることが重要である。

資料編

1 アンケート調査結果
経営革新計画承認企業に対するアンケート調査結果

問1 主たる事業種別(n=534)

	度数	%
製造業(産業財)	221	41.4
製造業(消費財)	77	14.4
卸売業(産業財)	36	6.7
卸売業(消費財)	38	7.1
小売業	16	3.0
土木建築業	21	3.9
情報処理サービス業	29	5.4
サービス業(事業所向け)	57	10.7
サービス業(消費者向け)	25	4.7
その他	14	2.6
合計	534	100.0

問2 保有経営機能(n=534)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
企画・開発	233	78.2	183	77.5
製造	275	92.3	79	33.5
卸売業者への営業	155	52.0	108	45.8
小売業者への営業	91	30.5	79	33.5
ユーザーへの直接営業	197	66.1	148	62.7
サービス	73	24.5	124	52.5
合計	1,024		721	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は298、非製造業の割合は236で算出。

問3 経営機能の外注(n=534)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
企画・開発	72	28.0	77	42.1
製造	234	91.1	103	56.3
卸売業者への営業	30	11.7	24	13.1
小売業者への営業	38	14.8	33	18.0
ユーザーへの直接営業	65	25.3	52	28.4
サービス	44	17.1	63	34.4
合計	483		352	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は257、非製造業の割合は183で算出。

問4 事業年数(n=532)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
5年以下	9	3.0	17	7.3
6年～10年	16	5.4	35	15.0
11年～20年	42	14.1	70	29.9
21年～30年	37	12.4	35	15.0
31年以上	194	65.1	77	32.9
合計	298	100.0	234	100.0

問5 従業員数(n=534)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
5人以下	29	9.7	42	17.8
6人～10人	30	10.1	39	16.5
11人～20人	51	17.1	44	18.6
21人～50人	99	33.2	64	27.1
51人～100人	47	15.8	30	12.7
101人～200人	31	10.4	12	5.1
201人以上	11	3.7	5	2.1
合計	298	100.0	236	100.0

問6 売上高(n=533)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
5千万円未満	14	4.7	26	11.1
5千万～1億円未満	17	5.7	27	11.5
1億円～10億円未満	165	55.4	127	54.0
10億円～30億円未満	69	23.2	38	16.2
30億円～50億円未満	15	5.0	7	3.0
50億円～100億円未満	11	3.7	9	3.8
100億円以上	7	2.3	1	0.4
合計	298	100.0	235	100.0

問7 売上高の傾向(n=532)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
増加傾向	167	56.0	109	46.6
横ばい	83	27.9	82	35.0
減少傾向	48	16.1	43	18.4
合計	298	100.0	234	100.0

問8-① 取引先数の推移(n=531)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
増加している	178	59.9	134	57.3
変わらない	95	32.0	64	27.4
減少している	24	8.1	36	15.4
合計	297	100.0	234	100.0

問8-② 最大売上先の売上シェア推移(n=522)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
増加している	84	28.6	72	31.6
変わらない	122	41.5	85	37.3
減少している	88	29.9	71	31.1
合計	294	100.0	228	100.0

問9 経常利益の推移(n=528)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
利益額増加傾向	105	35.5	71	30.6
利益額横ばい	85	28.7	74	31.9
利益額減少傾向	50	16.9	41	17.7
赤字から黒字への転換	28	9.5	19	8.2
黒字から赤字への転換	14	4.7	5	2.2
損失額減少傾向	4	1.4	10	4.3
損失額横ばい	5	1.7	2	0.9
損失額増加傾向	5	1.7	10	4.3
合計	296	100.0	232	100.0

問10 自己資本比率(n=500)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
マイナス値	23	8.2	23	10.4
5%未満	36	12.9	30	13.6
5%～10%未満	35	12.5	43	19.5
10%～20%未満	61	21.9	45	20.4
20%～50%未満	92	33.0	57	25.8
50%以上	32	11.5	23	10.4
合計	279	100.0	221	100.0

問11-① 経営戦略(n=526)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
中長期の経営戦略がある	173	58.8	132	56.9
年間の経営戦略がある	105	35.7	86	37.1
ない	16	5.4	14	6.0
合計	294	100.0	232	100.0

問11-② 経営計画(n=528)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
中長期の経営計画がある	149	50.5	106	45.5
年間の経営計画がある	131	44.4	118	50.6
ない	15	5.1	9	3.9
合計	295	100.0	233	100.0

問11-③ 進捗管理(n=523)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
進捗確認と対策検討を実施	171	58.8	135	58.2
進捗確認のみ実施	93	32.0	77	33.2
実施していない	27	9.3	20	8.6
合計	291	100.0	232	100.0

問12 人材育成体制(n=531)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
教育体系があり、それに基づき実施	53	18.0	26	11.0
教育体系はないが、集合研修と現場指導を実施	123	41.7	107	45.3
現場での指導のみ実施	101	34.2	82	34.7
特に実施していない	18	6.1	21	8.9
合計	295	100.0	236	100.0

問13 計画残り期間(n=518)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
計画期間を終了した	115	39.9	77	33.5
計画最終年度である	56	19.4	35	15.2
計画の残りが1年以上ある	117	40.6	118	51.3
合計	288	100.0	230	100.0

問14 革新の態様(n=534)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
新商品の開発	235	80.5	111	47.2
新サービスの開発	41	14.0	104	44.3
既存商品の新たな生産方法の開発	114	39.0	31	13.2
既存商品の新たな販売方法の開発	69	23.6	70	29.8
既存サービスの新たな提供方法の開発	20	6.8	75	31.9
合計	479		391	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は292、非製造業の割合は235で算出。

問15 経営革新計画に取り組むきっかけ(製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない群	合計	D.I.
既存事業の業績悪化	度数	136	44	107	287	
	%	47.4	15.3	37.3	100.0	10.1
既存事業の将来性への不安	度数	190	33	69	292	
	%	65.1	11.3	23.6	100.0	41.4
競合企業への取組みへの対応	度数	113	60	109	282	
	%	40.1	21.3	38.7	100.0	1.4
社内における新たな技術や方法の開発	度数	239	21	31	291	
	%	82.1	7.2	10.7	100.0	71.5
市場における新たな技術や方法の開発	度数	222	32	33	287	
	%	77.4	11.1	11.5	100.0	65.9
取引先からの要請・提案	度数	85	50	149	284	
	%	29.9	17.6	52.5	100.0	-22.5
金融機関からの要請・提案	度数	55	30	199	284	
	%	19.4	10.6	70.1	100.0	-50.7
新たな人材の採用	度数	71	58	155	284	
	%	25.0	20.4	54.6	100.0	-29.6
ISOシリーズの認証取得	度数	45	31	208	284	
	%	15.8	10.9	73.2	100.0	-57.4
支援施策の利用	度数	167	33	85	285	
	%	58.6	11.6	29.8	100.0	28.8

* D.I.は(該当する群)の%-(該当しない群)の%

問15 経営革新計画に取り組むきっかけ(非製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない群	合計	D.I.
既存事業の業績悪化	度数	85	40	100	225	
	%	37.8	17.8	44.4	100.0	-6.7
既存事業の将来性への不安	度数	142	29	56	227	
	%	62.6	12.8	24.7	100.0	37.9
競合企業への取組みへの対応	度数	79	49	93	221	
	%	35.7	22.2	42.1	100.0	-6.3
社内における新たな技術や方法の開発	度数	167	29	32	228	
	%	73.2	12.7	14.0	100.0	59.2
市場における新たな技術や方法の開発	度数	175	29	24	228	
	%	76.8	12.7	10.5	100.0	66.2
取引先からの要請・提案	度数	62	30	131	223	
	%	27.8	13.5	58.7	100.0	-30.9
金融機関からの要請・提案	度数	27	28	169	224	
	%	12.1	12.5	75.4	100.0	-63.4
新たな人材の採用	度数	68	45	111	224	
	%	30.4	20.1	49.6	100.0	-19.2
ISOシリーズの認証取得	度数	25	24	171	220	
	%	11.4	10.9	77.7	100.0	-66.4
支援施策の利用	度数	134	26	65	225	
	%	59.6	11.6	28.9	100.0	30.7

* D.I.は(該当する群)の%- (該当しない群)の%

問16 革新計画による製品等の販売先(n=526)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
主として既存販売先に販売	125	42.7	64	27.5
主として新規販売先を開拓	168	57.3	169	72.5
合計	293	100.0	233	100.0

問17 革新計画の技術(n=494)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
主として既存技術(方法)を活用	108	38.2	101	47.9
主として新技術(方法)を開発	175	61.8	110	52.1
合計	283	100.0	211	100.0

問18 外部企業等との連携(n=508)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
外部企業と連携した	135	47.4	127	57.0
自社独自で実施した	150	52.6	96	43.0
合計	285	100.0	223	100.0

問18-1 外部連携先と従来取引実績(n=251)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
すべて既存取引関係先	35	27.8	29	23.2
既存取引先と新規取引先	61	48.4	63	50.4
すべて新規取引先	30	23.8	33	26.4
合計	126	100.0	125	100.0

問18-2 外部連携先の業種(n=377)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
製造業	94	74.0	60	35.5
卸売業	15	11.8	14	8.3
小売業	5	3.9	7	4.1
情報処理サービス業	10	7.9	33	19.5
各種専門家	23	18.1	24	14.2
大学	32	25.2	12	7.1
公設試験研究機関	21	16.5	8	4.7
その他	8	6.3	11	6.5
合計	208		169	

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
製造業の割合は127、非製造業の割合は118で算出。

問19 経営革新計画に取り組んだ成果(製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない 群	合計	D.I.
売上高の増加	度数	176	54	50	280	
	%	62.9	19.3	17.9	100.0	45.0
営業利益の増加	度数	162	67	52	281	
	%	57.7	23.8	18.5	100.0	39.1
コストの削減	度数	89	100	92	281	
	%	31.7	35.6	32.7	100.0	-1.1
技術力の向上	度数	237	35	13	285	
	%	83.2	12.3	4.6	100.0	78.6
人的ネットワークの拡大	度数	157	70	52	279	
	%	56.3	25.1	18.6	100.0	37.6
新規取引先の開拓	度数	197	54	33	284	
	%	69.4	19.0	11.6	100.0	57.7
既存取引先との関係強化	度数	159	70	53	282	
	%	56.4	24.8	18.8	100.0	37.6
対外的な信用や評価の向上	度数	213	50	20	283	
	%	75.3	17.7	7.1	100.0	68.2
社員の事業意欲の向上	度数	194	65	24	283	
	%	68.6	23.0	8.5	100.0	60.1
社員の能力向上	度数	186	70	27	283	
	%	65.7	24.7	9.5	100.0	56.2
有能な社員の獲得	度数	79	116	85	280	
	%	28.2	41.4	30.4	100.0	-2.1
新たな事業ノウハウの習得	度数	172	68	40	280	
	%	61.4	24.3	14.3	100.0	47.1
必要資金の調達	度数	186	44	53	283	
	%	65.7	15.5	18.7	100.0	47.0
資金繰りの改善	度数	133	78	72	283	
	%	47.0	27.6	25.4	100.0	21.6
設備投資の実施	度数	195	32	57	284	
	%	68.7	11.3	20.1	100.0	48.6

* D.I.は(該当する群)の%-(該当しない群)の%

問19 経営革新計画に取り組んだ成果(非製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない 群	合計	D.I.
売上高の増加	度数	142	44	43	229	
	%	62.0	19.2	18.8	100.0	43.2
営業利益の増加	度数	124	55	50	229	
	%	54.1	24.0	21.8	100.0	32.3
コストの削減	度数	71	65	89	225	
	%	31.6	28.9	39.6	100.0	-8.0
技術力の向上	度数	150	43	32	225	
	%	66.7	19.1	14.2	100.0	52.4
人的ネットワークの拡大	度数	145	48	34	227	
	%	63.9	21.1	15.0	100.0	48.9
新規取引先の開拓	度数	158	40	29	227	
	%	69.6	17.6	12.8	100.0	56.8
既存取引先との関係強化	度数	121	62	43	226	
	%	53.5	27.4	19.0	100.0	34.5
対外的な信用や評価の向上	度数	160	41	26	227	
	%	70.5	18.1	11.5	100.0	59.0
社員の事業意欲の向上	度数	144	50	33	227	
	%	63.4	22.0	14.5	100.0	48.9
社員の能力向上	度数	133	65	28	226	
	%	58.8	28.8	12.4	100.0	46.5
有能な社員の獲得	度数	66	82	76	224	
	%	29.5	36.6	33.9	100.0	-4.5
新たな事業ノウハウの習得	度数	150	48	29	227	
	%	66.1	21.1	12.8	100.0	53.3
必要資金の調達	度数	118	49	61	228	
	%	51.8	21.5	26.8	100.0	25.0
資金繰りの改善	度数	85	70	72	227	
	%	37.4	30.8	31.7	100.0	5.7
設備投資の実施	度数	92	44	89	225	
	%	40.9	19.6	39.6	100.0	1.3

* D.I.は(該当する群)の%- (該当しない群)の%

問20 経営革新計画上で発生した課題(製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない 群	合計	D.I.
資金調達	度数	147	45	96	288	
	%	51.0	15.6	33.3	100.0	17.7
技術開発	度数	192	47	52	291	
	%	66.0	16.2	17.9	100.0	48.1
試作品の製造	度数	163	49	75	287	
	%	56.8	17.1	26.1	100.0	30.7
試験検査	度数	120	65	98	283	
	%	42.4	23.0	34.6	100.0	7.8
PRの実施	度数	153	61	71	285	
	%	53.7	21.4	24.9	100.0	28.8
販路開拓	度数	166	59	65	290	
	%	57.2	20.3	22.4	100.0	34.8
許認可や規制への対応	度数	62	74	150	286	
	%	21.7	25.9	52.4	100.0	-30.8
事業パートナーの獲得	度数	85	59	142	286	
	%	29.7	20.6	49.7	100.0	-19.9
商品や原材料の調達	度数	79	73	134	286	
	%	27.6	25.5	46.9	100.0	-19.2
事業スペースの確保	度数	91	66	130	287	
	%	31.7	23.0	45.3	100.0	-13.6
必要な情報の収集	度数	128	71	89	288	
	%	44.4	24.7	30.9	100.0	13.5
事業の仕組みづくり	度数	140	74	74	288	
	%	48.6	25.7	25.7	100.0	22.9
必要人材の確保	度数	127	84	77	288	
	%	44.1	29.2	26.7	100.0	17.4
コストの削減	度数	122	78	86	286	
	%	42.7	27.3	30.1	100.0	12.6

* D.I.は(該当する群)の%-(該当しない群)の%

問20 経営革新計画上で発生した課題(非製造業)

		該当する群	どちらとも いえない	該当しない 群	合計	D.I.
資金調達	度数	137	32	56	225	
	%	60.9	14.2	24.9	100.0	36.0
技術開発	度数	123	51	52	226	
	%	54.4	22.6	23.0	100.0	31.4
試作品の製造	度数	83	48	95	226	
	%	36.7	21.2	42.0	100.0	-5.3
試験検査	度数	77	54	92	223	
	%	34.5	24.2	41.3	100.0	-6.7
PRの実施	度数	141	51	34	226	
	%	62.4	22.6	15.0	100.0	47.3
販路開拓	度数	160	35	30	225	
	%	71.1	15.6	13.3	100.0	57.8
許認可や規制への対応	度数	60	49	114	223	
	%	26.9	22.0	51.1	100.0	-24.2
事業パートナーの獲得	度数	88	52	88	228	
	%	38.6	22.8	38.6	100.0	0.0
商品や原材料の調達	度数	63	54	108	225	
	%	28.0	24.0	48.0	100.0	-20.0
事業スペースの確保	度数	67	51	107	225	
	%	29.8	22.7	47.6	100.0	-17.8
必要な情報の収集	度数	118	53	56	227	
	%	52.0	23.3	24.7	100.0	27.3
事業の仕組みづくり	度数	138	45	44	227	
	%	60.8	19.8	19.4	100.0	41.4
必要人材の確保	度数	118	49	61	228	
	%	51.8	21.5	26.8	100.0	25.0
コストの削減	度数	91	71	64	226	
	%	40.3	31.4	28.3	100.0	11.9

* D.I.は(該当する群)の%-(該当しない群)の%

問21 経営革新計画の達成度(営業利益)(n=529)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
計画を上回る結果を実現した	39	13.2	19	8.1
ほぼ計画通りの実績である	100	33.9	84	35.9
計画を実現できていない	156	52.9	131	56.0
合計	295	100.0	234	100.0

問22 経営革新計画取組みについての満足度(n=527)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
満足している	94	32.1	67	28.6
どちらかという満足している	124	42.3	78	33.3
どちらともいえない	42	14.3	50	21.4
どちらかという不満足である	18	6.1	25	10.7
不満足である	15	5.1	14	6.0
合計	293	100.0	234	100.0

問23 経営革新支援施策の利用状況(製造業)

	政府系金融機関による低利融資制度		保証協会による信用保証の特例		設備投資減税		同族会社の留保金課税の停止措置		ベンチャーファンドからの投資	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
活用し効果あり	183	62.7	80	28.2	61	21.4	12	4.3	1	0.4
活用したが効果なし	11	3.8	14	4.9	9	3.2	1	0.4	1	0.4
希望したが活用できず	37	12.7	33	11.6	24	8.4	10	3.6	16	5.6
利用希望なし	54	18.5	140	49.3	125	43.9	134	47.9	192	67.4
知らない	7	2.4	17	6.0	66	23.2	123	43.9	75	26.3
合計	292	100.0	284	100.0	285	100.0	280	100.0	285	100.0

	特許関係料金減免制度		中小企業展への出展支援	
	度数	%	度数	%
活用し効果あり	8	2.8	46	16.0
活用したが効果なし	2	0.7	25	8.7
希望したが活用できず	18	6.4	14	4.9
利用希望なし	148	52.7	146	50.9
知らない	105	37.4	56	19.5
合計	281	100.0	287	100.0

問23 経営革新支援施策の利用状況(非製造業)

	政府系金融機関による低利融資制度		保証協会による信用保証の特例		設備投資減税		同族会社の留保金課税の停止措置		ベンチャーファンドからの投資	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
活用し効果あり	95	41.7	71	31.0	20	8.9	5	2.3	5	2.2
活用したが効果なし	12	5.3	21	9.2	3	1.3	0	0.0	2	0.9
希望したが活用できず	50	21.9	32	14.0	22	9.8	15	6.8	25	11.2
利用希望なし	60	26.3	84	36.7	111	49.3	105	47.5	132	58.9
知らない	11	4.8	21	9.2	69	30.7	96	43.4	60	26.8
合計	228	100.0	229	100.0	225	100.0	221	100.0	224	100.0

	特許関係料金減免制度		中小企業展への出展支援	
	度数	%	度数	%
活用し効果あり	2	0.9	21	9.5
活用したが効果なし	0	0.0	20	9.0
希望したが活用できず	22	9.9	23	10.4
利用希望なし	104	46.6	102	46.2
知らない	95	42.6	55	24.9
合計	223	100.0	221	100.0

問24 情報の入手元(n=529)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
政府系金融機関	142	48.1	59	25.2
民間金融機関	44	14.9	31	13.2
商工会・商工会議所	110	37.3	96	41.0
中小企業地域支援センター	86	29.2	76	32.5
都道府県・市町村	52	17.6	20	8.5
ホームページ	61	20.7	67	28.6
パンフレット	29	9.8	21	9.0
セミナーや研修会	30	10.2	27	11.5
友人・知人	9	3.1	18	7.7
取引先企業	7	2.4	10	4.3
顧問税理士など取引ある専門家	22	7.5	30	12.8
民間コンサルタント	21	7.1	28	12.0
その他	15	5.1	3	1.3
合計	628		486	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は295、非製造業の割合は234で算出。

問25 課題(n=515)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
申請などの手続きが煩雑	142	49.8	113	49.1
利用に関わる計画などの作成が困難	106	37.2	76	33.0
利用条件が厳しい	74	26.0	70	30.4
利用したメニューがない	20	7.0	15	6.5
自社が利用可能か判断が困難	58	20.4	57	24.8
施策内容の情報不足	43	15.1	50	21.7
特に問題はない	58	20.4	45	19.6
その他	8	2.8	5	2.2
合計	509		431	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は285、非製造業の割合は230で算出。

問26 希望する支援(n=528)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
融資などの資金支援	216	73.7	165	70.2
投資減税などの税の優遇	170	58.0	107	45.5
各種情報提供	94	32.1	84	35.7
各種媒体へのPR支援	74	25.3	80	34.0
各種展示会への出展支援	86	29.4	55	23.4
試験研究機関の活用支援	82	28.0	44	18.7
人材の紹介	68	23.2	61	26.0
セミナーなどの人材育成支援	29	9.9	31	13.2
自治体による商品などの購入	55	18.8	49	20.9
事業パートナーとのマッチング支援	66	22.5	69	29.4
大学や研究機関との共同研究支援	63	21.5	40	17.0
専門家への相談や派遣などのノウハウ支援	56	19.1	47	20.0
認定や表彰などの信用付与支援	51	17.4	42	17.9
特になし	6	2.0	10	4.3
その他	5	1.7	4	1.7
合計	1,121		888	

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
製造業の割合は293、非製造業の割合は235で算出。

問27 現計画終了後の再申請の意向(n=513)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
再申請した	11	3.9	6	2.6
再申請したい	157	55.5	135	58.7
再申請しない	115	40.6	89	38.7
合計	283	100.0	230	100.0

問27-1 再申請しない理由(n=202)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
支援施策に魅力がない	18	15.8	10	11.4
支援施策が利用できなかった	14	12.3	16	18.2
申請手続きが煩雑	29	25.4	21	23.9
申請計画がうまくいかなかった	19	16.7	11	12.5
次の申請計画がないため	56	49.1	38	43.2
特になし	9	7.9	12	13.6
その他	4	3.5	4	4.5
合計	149		112	

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
製造業の割合は114、非製造業の割合は88で算出。

問28 本法律を他社に紹介したか(n=495)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
紹介した	113	40.9	80	36.5
紹介したい	53	19.2	57	26.0
紹介しない	110	39.9	82	37.4
合計	276	100.0	219	100.0

問28-1 紹介しない理由(n=190)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
支援施策に魅力がない	17	15.7	11	13.4
支援施策が利用できなかった	12	11.1	15	18.3
申請手続きが煩雑	26	24.1	23	28.0
紹介先が利用可能かわからない	42	38.9	39	47.6
自社が承認企業であることを知られたくない	4	3.7	1	1.2
承認企業の増加を望まない		0.0		0.0
特になし	32	29.6	22	26.8
その他	2	1.9	1	1.2
合計	135		112	

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
製造業の割合は108、非製造業の割合は82で算出。

問29 希望分野(n=403)

	製造業		非製造業	
	度数	%	度数	%
燃料電池	25	10.8	10	5.6
情報家電	20	8.6	14	7.9
ロボット	30	12.9	11	6.2
コンテンツ	11	4.7	42	23.7
新金属材料	47	20.3	9	5.1
ナノテクノロジー	37	15.9	11	6.2
バイオ	28	12.1	11	6.2
健康福祉機器・サービス	62	26.7	62	35.0
特になし	69	29.7	66	37.3
合計	329		236	

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
製造業の割合は232、非製造業の割合は171で算出。

経営革新企業と一般企業、新事業取組企業に対するアンケート調査結果

主たる事業種別

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
製造業(産業財)	221	41.4	41	23.8	76	19.9
製造業(消費財)	77	14.4	22	12.8	56	14.7
卸売業(産業財)	36	6.7	19	11.0	28	7.3
卸売業(消費財)	38	7.1	20	11.6	41	10.7
小売業	16	3.0	18	10.5	36	9.4
土木建築業/建設業	21	3.9	21	12.2	68	17.8
情報処理サービス業/情報通信業	29	5.4	2	1.2	9	2.4
サービス業(事業所向け)	57	10.7	16	9.3	33	8.6
サービス業(消費者向け)	25	4.7	5	2.9	14	3.7
運輸業	-	-	5	2.9	17	4.5
教育、学習支援業	-	-	3	1.7	4	1.0
その他	14	2.6	-	-	-	-
合計	534	100.0	172	100.0	382	100.0

保有経営機能

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
企画・開発	418	78.0	107	62.6	176	48.0
製造	355	66.2	88	51.5	173	47.1
卸売業者への営業	265	49.4	63	36.8	119	32.4
小売業者への営業	171	31.9	49	28.7	91	24.8
ユーザーへの直接営業	346	64.6	95	55.6	196	53.4
サービス	196	36.6	59	34.5	118	32.2

* 複数回答のため、合計が100%とならない。

経営革新企業は536、新取組企業は171、一般企業は367をそれぞれ分母として算出。

経営機能の外注

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
企画・開発	149	31.8	43	28.3	74	23.3
製造	338	72.2	112	73.7	213	67.2
卸売業者への営業	54	11.5	17	11.2	32	10.1
小売業者への営業	72	15.4	16	10.5	31	9.8
ユーザーへの直接営業	118	25.2	25	16.4	60	18.9
サービス	108	23.1	30	19.7	74	23.3

* 複数回答のため、合計が100%とならない。

経営革新企業は468、新取組企業は152、一般企業は317をそれぞれ分母として算出。

事業年数

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
5年以下	26	4.9	5	2.9	10	2.6
6年～10年	51	9.6	14	8.1	22	5.8
11年～20年	113	21.2	30	17.4	65	17.0
21年～30年	73	13.7	20	11.6	58	15.2
31年以上	271	50.7	103	59.9	227	59.4
合計	534	100.0	172	100.0	382	100.0

従業員数

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
5人以下	71	13.2	9	5.2	36	9.4
6人～10人	71	13.2	35	20.3	105	27.5
11人～20人	95	17.7	45	26.2	108	28.3
21人～50人	163	30.4	45	26.2	75	19.6
51人～100人	77	14.4	22	12.8	33	8.6
101人～200人	43	8.0	14	8.1	23	6.0
201人以上	16	3.0	2	1.2	2	0.5
合計	536	100.0	172	100.0	382	100.0

売上高

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
5千万円未満	42	7.9	5	2.9	21	5.5
5千万～1億円未満	44	8.2	13	7.6	47	12.3
1億円～10億円未満	292	54.6	101	58.7	228	59.8
10億円～30億円未満	107	20.0	31	18.0	55	14.4
30億円～50億円未満	22	4.1	12	7.0	14	3.7
50億円～100億円未満	20	3.7	4	2.3	10	2.6
100億円以上	8	1.5	6	3.5	6	1.6
合計	535	100.0	172	100.0	381	100.0

売上高の傾向

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
増加傾向	278	52.1	72	42.1	112	29.6
横ばい	165	30.9	58	33.9	148	39.1
減少傾向	91	17.0	41	24.0	119	31.4
合計	534	100.0	171	100.0	379	100.0

取引先数の推移

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
増加している	314	58.9	81	47.1	122	32.1
変わらない	159	29.8	58	33.7	163	42.9
減少している	60	11.3	33	19.2	95	25.0
合計	533	100.0	172	100.0	380	100.0

最大売上先の売上シェア推移

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
増加している	157	30.0	44	25.9	82	22.0
変わらない	208	39.7	68	40.0	160	43.0
減少している	159	30.3	58	34.1	130	34.9
合計	524	100.0	170	100.0	372	100.0

経常利益の推移

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
利益額増加傾向	176	33.3	51	29.8	76	20.1
利益額横ばい	160	30.2	50	29.2	121	32.0
利益額減少傾向	91	17.2	46	26.9	116	30.7
赤字から黒字への転換	47	8.9	9	5.3	17	4.5
黒字から赤字への転換	19	3.6	6	3.5	17	4.5
損失額減少傾向	14	2.6	4	2.3	10	2.6
損失額横ばい	7	1.3	3	1.8	10	2.6
損失額増加傾向	15	2.8	2	1.2	11	2.9
合計	529	100.0	171	100.0	378	100.0

自己資本比率

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
マイナス値	46	9.2	12	8.0	28	8.7
5%未満	66	13.1	8	5.3	26	8.1
5%～10%未満	79	15.7	17	11.3	38	11.8
10%～20%未満	106	21.1	30	20.0	57	17.8
20%～50%未満	150	29.9	45	30.0	82	25.5
50%以上	55	11.0	38	25.3	90	28.0
合計	502	100.0	150	100.0	321	100.0

経営戦略

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
中長期の経営戦略がある	306	58.0	69	40.6	109	29.6
年間の経営戦略がある	191	36.2	82	48.2	172	46.7
ない	31	5.9	19	11.2	87	23.6
合計	528	100.0	170	100.0	368	100.0

経営計画

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
中長期の経営計画がある	256	48.3	60	35.3	98	26.6
年間の経営計画がある	249	47.0	94	55.3	191	51.9
ない	25	4.7	16	9.4	79	21.5
合計	530	100.0	170	100.0	368	100.0

進捗管理

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
進捗確認と対策検討を実施	307	58.5	118	71.5	196	54.6
進捗確認のみ実施	171	32.6	27	16.4	94	26.2
実施していない	47	9.0	20	12.1	69	19.2
合計	525	100.0	165	100.0	359	100.0

人材育成体制

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
教育体系があり、それに基づき実施	79	14.8	20	11.8	31	8.2
教育体系はないが、集合研修と現場指導を実施	230	43.2	56	32.9	102	26.9
現場での指導のみ実施	185	34.7	73	42.9	186	49.1
特に実施していない	39	7.3	21	12.4	60	15.8
合計	533	100.0	170	100.0	379	100.0

革新計画(新たな取り組み)の態様

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
新商品の開発	347	65.6	65	39.6
新サービスの開発	146	27.6	24	14.6
既存商品の新たな生産方法の開発	150	28.4	15	9.1
既存商品の新たな販売方法の開発	141	26.7	19	11.6
既存サービスの新たな提供方法の開発	95	18.0	14	8.5
既存商品やサービスの新用途や新販売先の開発	-	-	21	12.8
その他	-	-	6	3.7
合計	-	-	164	100.0

* 経営革新企業は複数回答のため、合計が100%とならない。
経営革新企業は529を分母として算出。

革新計画(新たな取り組み)の販売先

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
主として既存販売先に販売	189	35.8	87	51.5
主として新規販売先を開拓	339	64.2	82	48.5
合計	528	100.0	169	100.0

革新計画(新たな取り組み)の技術

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
主として既存技術(方法)を活用	210	42.3	102	63.0
主として新技術(方法)を開発	286	57.7	60	37.0
合計	496	100.0	162	100.0

経営革新計画(新たな取り組み)のきっかけ

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
既存事業の業績悪化(n=514)	223	43.4	55	32.0
既存事業の将来性への不安(n=521)	334	64.1	101	58.7
競合企業の取組みへの対応(n=505)	193	38.2	69	40.1
社内における新たな技術や方法の開発(n=521)	407	78.1	55	32.0
市場における新たな技術や方法の開発(n=517)	399	77.2	39	22.7
取引先からの要請・提案(n=509)	148	29.1	58	33.7
金融機関からの要請・提案(n=510)	82	16.1	2	1.2
新たな人材の採用(n=510)	140	27.5	20	11.6
ISOシリーズの認証取得(n=505)	70	13.9	12	7.0
(公的な)支援施策の利用(n=512)	303	59.2	7	4.1
その他	-	-	6	3.5

* 経営革新企業は、「該当する」、「やや該当する」と回答した合計数で表示。
 ()内は、経営革新企業の分母数、新取組企業は172を分母として算出。

経営革新計画(新たな取り組み)の成果

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
売上高の増加(n=511)	320	62.6	98	57.3
営業利益の増加(n=512)	288	56.3	87	50.9
コストの削減(n=508)	162	31.9	40	23.4
技術力の向上(n=512)	389	76.0	61	35.7
人的ネットワークの拡大(n=508)	304	59.8	27	15.8
新規取引先の開拓(n=513)	357	69.6	81	47.4
既存取引先との関係強化(n=510)	282	55.3	71	41.5
対外的な信用や評価の向上(n=512)	375	73.2	56	32.7
社員の事業意欲の向上(n=512)	340	66.4	57	33.3
社員の能力向上(n=511)	321	62.8	53	31.0
有能な社員の獲得(n=506)	146	28.9	17	9.9
新たな事業ノウハウの習得(n=509)	324	63.7	37	21.6
必要資金の調達(n=513)	305	59.5	9	5.3
資金繰りの改善(n=512)	219	42.8	23	13.5
設備投資の実施(n=512)	288	56.3	33	19.3
特にない	-	-	12	7.0
その他	-	-	2	1.2

* 経営革新企業は、「該当する」、「やや該当する」と回答した合計数で表示。
 ()内は、経営革新企業の分母数、新取組企業は171を分母として算出。

経営革新計画(新たな取り組み)上で発生した課題

			該当する群	どちらともいえない	該当しない群	合計
資金調達	経営革新企業	度数	286	77	152	515
		%	55.5	15.0	29.5	100.0
	新取組企業	度数	73	18	72	163
		%	44.8	11.0	44.2	100.0
技術開発	経営革新企業	度数	317	98	104	519
		%	61.1	18.9	20.0	100.0
	新取組企業	度数	82	21	50	153
		%	53.6	13.7	32.7	100.0
試作品の製造	経営革新企業	度数	248	97	170	515
		%	48.2	18.8	33.0	100.0
	新取組企業	度数	56	20	76	152
		%	36.8	13.2	50.0	100.0
試験検査	経営革新企業	度数	199	119	190	508
		%	39.2	23.4	37.4	100.0
	新取組企業	度数	46	23	81	150
		%	30.7	15.3	54.0	100.0
PRの実施	経営革新企業	度数	296	112	105	513
		%	57.7	21.8	20.5	100.0
	新取組企業	度数	84	24	44	152
		%	55.3	15.8	28.9	100.0
販路開拓	経営革新企業	度数	328	94	95	517
		%	63.4	18.2	18.4	100.0
	新取組企業	度数	90	25	40	155
		%	58.1	16.1	25.8	100.0
許認可や規制への対応	経営革新企業	度数	123	123	265	511
		%	24.1	24.1	51.9	100.0
	新取組企業	度数	41	25	85	151
		%	27.2	16.6	56.3	100.0
事業パートナーの獲得	経営革新企業	度数	174	111	231	516
		%	33.7	21.5	44.8	100.0
	新取組企業	度数	55	24	73	152
		%	36.2	15.8	48.0	100.0
商品や原材料の調達	経営革新企業	度数	143	127	243	513
		%	27.9	24.8	47.4	100.0
	新取組企業	度数	54	20	78	152
		%	35.5	13.2	51.3	100.0
事業スペースの確保	経営革新企業	度数	159	117	238	514
		%	30.9	22.8	46.3	100.0
	新取組企業	度数	59	17	75	151
		%	39.1	11.3	49.7	100.0
必要な情報の収集	経営革新企業	度数	247	125	145	517
		%	47.8	24.2	28.0	100.0
	新取組企業	度数	107	24	27	158
		%	67.7	15.2	17.1	100.0
事業の仕組みづくり	経営革新企業	度数	279	119	119	517
		%	54.0	23.0	23.0	100.0
	新取組企業	度数	91	25	40	156
		%	58.3	16.0	25.6	100.0
必要人材の確保	経営革新企業	度数	246	133	139	518
		%	47.5	25.7	26.8	100.0
	新取組企業	度数	104	17	34	155
		%	67.1	11.0	21.9	100.0
コストの削減	経営革新企業	度数	214	150	150	514
		%	41.6	29.2	29.2	100.0
	新取組企業	度数	86	34	37	157
		%	54.8	21.7	23.6	100.0

* 該当する群とは「該当する」、「やや該当する」と回答した合計数。

経営革新計画(新たな取り組み)上で発生した課題(未解決)

	経営革新企業		新取組企業	
	度数	%	度数	%
資金調達	58	43.3	3	15.8
技術開発	37	27.6	7	36.8
試作品の製造	23	17.2	2	10.5
試験検査	20	14.9	5	26.3
PRの実施	36	26.9	6	31.6
販路開拓	47	35.1	4	21.1
許認可や規制への対応	12	9.0	1	5.3
事業パートナーの獲得	26	19.4	3	15.8
商品や原材料の調達	10	7.5	0	0.0
事業スペースの確保	22	16.4	3	15.8
必要な情報の収集	11	8.2	3	15.8
事業の仕組みづくり	24	17.9	6	31.6
必要人材の確保	41	30.6	10	52.6
コストの削減	30	22.4	5	26.3

経営革新企業は134を、新取組企業は19をそれぞれ分母として算出。

情報の入手元

	経営革新企業		一般企業(法認知企業)	
	度数	%	度数	%
政府系金融機関	201	37.9	19	13.1
民間金融機関	76	14.3	29	20.0
商工会・商工会議所	207	39.0	59	40.7
中小企業地域支援センター	163	30.7	17	11.7
都道府県・市町村	73	13.7	7	4.8
ホームページ	128	24.1	19	13.1
パンフレット	50	9.4	23	15.9
セミナーや研修会	57	10.7	5	3.4
友人・知人	27	5.1	12	8.3
取引先企業	17	3.2	6	4.1
顧問税理士など取引ある専門家	53	10.0	23	15.9
民間コンサルタント	49	9.2	6	4.1
その他	21	4.0	3	2.1

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
 経営革新企業は531、一般企業(法認知企業)は145をそれぞれ分母として算出。

希望する支援策

	経営革新企業		新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%	度数	%
融資などの資金支援	383	72.3	71	45.2	150	41.9
投資減税などの税の優遇	277	52.3	80	51.0	145	40.5
各種情報提供	180	34.0	55	35.0	133	37.2
各種媒体へのPR支援	156	29.4	26	16.6	36	10.1
各種展示会への出展支援	143	27.0	29	18.5	38	10.6
試験研究機関の活用支援	127	24.0	22	14.0	30	8.4
人材の紹介	129	24.3	35	22.3	88	24.6
セミナーなどの人材育成支援	60	11.3	21	13.4	37	10.3
自治体による商品などの購入	106	20.0	16	10.2	23	6.4
事業パートナーとのマッチング支援	136	25.7	20	12.7	40	11.2
大学や研究機関との共同研究支援	105	19.8	19	12.1	25	7.0
専門家への相談や派遣などのノウハウ支援	104	19.6	19	12.1	48	13.4
認定や表彰などの信用付与支援	94	17.7	12	7.6	18	5.0
特になし	16	3.0	14	8.9	56	15.6
その他	9	1.7	5	3.2	6	1.7

* 複数回答のため、合計が100%とにならない。
 経営革新企業は530、新取組企業は157、一般企業は358をそれぞれ分母として算出。

最近3年間の新たな取組みの実施状況

	一般企業	
	度数	%
具体的に取り組んでいる	172	45.6
構想がある、又は検討している	85	22.5
取り組んでいない	120	31.8
合計	377	100.0

新たな取組みを行っていない理由

	一般企業(新取組企業以外)	
	度数	%
既存事業が順調で必要がない	31	15.8
業務が忙しく取り組む余裕がない	70	35.7
取り組むテーマがわからない	28	14.3
実施する人材がいない	82	41.8
実施する技術・ノウハウがない	48	24.5
実施する資金がない・調達できない	46	23.5
特になし	30	15.3
その他	14	7.1

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
196を分母として算出。

新事業活動促進法について

	新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%
既に承認済み	7	4.3	8	2.2
再申請を検討中	5	3.0	6	1.6
名称や内容は知っている	66	40.2	136	37.4
全く知らない	86	52.4	214	58.8
合計	164	100.0	364	100.0

新事業活動促進法の認知度(法認知企業のみ)

	新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%
支援施策の具体的な内容について知っている	8	10.7	9	6.2
支援施策があることは知っている	63	84.0	123	84.2
支援施策があることを知らない	4	5.3	14	9.6
合計	75	100.0	146	100.0

新事業活動促進法の承認取得に関する課題(法認知企業のみ)

	新取組企業		一般企業	
	度数	%	度数	%
申請や承認の手続きが煩雑	20	26.3	31	21.5
計画の作成が困難	11	14.5	19	13.2
承認基準が高い	9	11.8	16	11.1
自社の申請メリットがない	8	10.5	21	14.6
自社の計画が承認対象か判断が困難	18	23.7	33	22.9
法の内容に関する情報が不足	17	22.4	30	20.8
特になし	26	34.2	53	36.8
その他	0	0.0	1	0.7

* 複数回答のため、合計が100%とならない。
新取組企業は76、一般企業は144を分母として算出。



秘 経営革新計画への取組状況に関する調査

(平成18年5月1日現在)

【調査情報の取扱い】

大阪府立産業開発研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】

この調査は、大阪府内の中小企業新事業活動促進法(旧中小企業経営革新支援法)の計画承認企業を対象に、経営革新計画への取組状況とその効果や課題について明らかにすることにより、今後の支援施策の検討など有効な公的支援策の立案に資することを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料として使用されます。

【ご記入方法】

ご回答は、**平成18年5月1日現在**の状況でご記入ください。

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

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが**6月9日(金)までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

[お問い合わせ先・ご返送先]

大阪府商工労働部
商工振興室経営支援課
経営革新グループ

大阪府立産業開発研究所

担当者：小野、松下、山本

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4385 (直通)

FAX 06-6947-4369

URL <http://www.pref.osaka.jp/aid/>

<記入不要>

(整理番号)

--	--	--	--

貴社名			
貴社の所在地	(〒 -)		
ご記入者	TEL		
	所属部署・役職名		

問 11 貴社の経営戦略（方針）や経営計画（実施時期や目標数値、担当者など）の立案状況及び進捗管理の状況について、該当するものそれぞれ1つに○印をお付けください。

- ① 経営戦略 1. 中長期の経営戦略がある 2. 年間の経営戦略がある 3. ない
 ② 経営計画 1. 中長期の経営計画がある 2. 年間の経営計画がある 3. ない
 ③ 進捗管理 1. 進捗確認と対策検討を実施 2. 進捗確認のみ実施 3. 実施していない

問 12 貴社の人材育成体制について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 教育体系があり、それに基づき実施 2. 教育体系はないが、集合研修と現場指導を実施
 3. 現場での指導のみ実施 4. 特に実施していない

II 貴社の経営革新計画について

問 13 貴社の経営革新計画の残り期間について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 計画期間を終了した 2. 計画最終年度である 3. 計画の残りが1年以上ある

問 14 経営革新計画の内容について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 新商品の開発 2. 新サービスの開発 3. 既存商品の新たな生産方法の開発
 4. 既存商品の新たな販売方法の開発 5. 既存サービスの新たな提供方法の開発

問 15 経営革新計画に取り組むきっかけについて、a～jの各項目について、解答欄の1～5の選択肢の1つに○印をお付けください。

きっかけとなった事項	解答欄				
	該当する	やや該当する	どちらともいえない	あまり該当しない	該当しない
a. 既存事業の業績悪化	1	2	3	4	5
b. 既存事業の将来性への不安	1	2	3	4	5
c. 競合企業の取り組みへの対応	1	2	3	4	5
d. 社内における新たな技術や方法の開発	1	2	3	4	5
e. 市場における新たな技術や方法の開発	1	2	3	4	5
f. 取引先からの要請・提案	1	2	3	4	5
g. 金融機関からの要請・提案	1	2	3	4	5
h. 新たな人材の採用	1	2	3	4	5
i. ISO9001 や ISO14001 などの認証取得	1	2	3	4	5
j. 支援施策の利用	1	2	3	4	5
その他（右欄に内容を記入ください）					

問 16 経営革新計画の販売先について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 主として既存販売先に販売 2. 主として新規販売先を開拓

問 17 経営革新計画の技術（方法）について、該当するもの1つに○印をお付けください。また、その技術（方法）の具体的な内容について（ ）にご記入ください（例：チタンの精密切削加工）。

1. 主として既存技術（方法）を活用 2. 主として新技術（方法）を開発
 （具体的に

問 18 上記技術（方法）開発時の外部企業等との連携について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 外部企業と連携した【問 18-1 へ】 2. 自社単独で実施した【問 19 へ】

問 18-1 上記外部連携先との従来の取引関係について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. すべて既存取引関係先 2. 既存取引関係先と新規取引先 3. すべて新規取引先

問 27 現計画の承認期間終了後の再申請の意向について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 再申請した【問 28 へ】 2. 再申請したい【問 28 へ】 3. 再申請しない【問 27-1 へ】

【上記問 27 で「3. 再申請しない」と回答された方のみお答えください。】

問 27-1 再申請しない理由について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 支援施策に魅力がない 2. 支援施策が利用できなかった 3. 申請手続きが煩雑
4. 申請計画が上手くいかなかった 5. 次の申請計画がない 6. 特にない
7. その他（ ）

問 28 新事業活動促進法（旧経営革新支援法）を他社へ紹介されましたか。該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 紹介した 2. 紹介したい 3. 紹介しない【問 28-1 へ】

【上記問 28 で「3. 紹介しない」と回答された方のみお答えください。】

問 28-1 紹介しない理由について、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 支援施策に魅力がない 2. 支援施策が利用できなかった 3. 申請手続きが煩雑
4. 紹介先が利用可能かわからない 5. 自社が承認企業であることを知られたくない
6. 承認企業の増加を望まない 7. 特にない
8. その他（ ）

-----設問は以上です。よろしければ以下にもお答えください。-----

○ 大阪府に対する要望などありましたら、以下にご記入ください。

○ 下記の中で、貴社が現在取り組んでいる、または今後取り組む（可能性がある）分野・技術として該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 燃料電池（水素と酸素を反応させて電気と熱を得る発電装置及びその部品の開発・加工）
2. 情報家電（DVDレコーダー、フラットパネルテレビなどのデジタル家電及び部品の開発・加工）
3. ロボット（産業用や生活支援などのロボット及びその部品の開発・加工）
4. コンテンツ（映像、音楽、ゲーム、文字情報などの各種ソフトや素材の開発・加工）
5. 新金属材料（鉄、銅、鉛などの従来金属材料と異なる新しい機能を有する金属材料の開発・加工）
6. ナノテクノロジー（超微細加工用機器及び部品などの開発・加工）
7. バイオ（生命工学を用いた創薬、試薬、機能性食品、化成品などの開発・加工）
8. 健康福祉機器・サービス（医療や健康維持、福祉などに関する商品やサービスの開発・加工）
9. 特になし

回答ご記入の上は、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

***** ご協力ありがとうございました *****

秘 新事業への取り組み状況に関する調査

(平成18年7月1日現在)

【調査の届出】この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、大阪府内の中小事業者における新たな取り組みの実施状況を分析し、その課題と対策を明確化することにより、有効な公的支援策の立案に資することを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策の基礎資料として使用されます。

【ご記入方法】ご回答は、平成18年7月1日現在の状況でご記入ください。

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

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが7月28日(金)までに、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

[お問い合わせ先・ご返送先]

大阪府商工労働部 大阪府立産業開発研究所

担当：調査研究部
企業調査研究グループ 山本
松下
小野

〒540-0029
 大阪府中央区本町橋2-5
 マイドームおおさか5階
 TEL 06-6947-4385 (直通)
 FAX 06-6947-4369
 URL <http://www.pref.osaka.jp/aid/>

<記入不要>

(整理番号)

--	--	--	--

貴社名			
貴社の所在地	(〒 -)		
ご記入者	所属部署・役職名		
	TEL	()	-
ご連絡先	FAX	()	-
	メールアドレス		
ホームページ	http://www.		

(整理番号)

--	--	--	--

I 貴社の事業概要について

問1 貴社の主要な事業（最も売上高の多いもの）の業種について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | | |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 1. 製造業（産業財※） | 2. 製造業（消費財※） | 3. 卸売業（産業財） |
| 4. 卸売業（消費財） | 5. 小売業 | 6. 建設業 |
| 7. 情報通信業 | 8. 運輸業 | 9. 教育、学習支援業 |
| 10. サービス業（事業所向） | 11. サービス業（消費者向） | |

※ 産業財とは、主として事業所向けの装置や部品、原材料など、消費財とは、主として消費者向けの商品のことを指します。

問2 貴社の経営機能について、自社で保有しているものすべてに○印をお付けください。

- | | | |
|-------------|---------------|-------------|
| 1. 企画・開発 | 2. 製造 | 3. 卸売業者への営業 |
| 4. 小売業者への営業 | 5. ユーザーへの直接営業 | 6. サービス |

問3 貴社の経営機能について、外注など外部活用しているものすべてに○印をお付けください。

- | | | |
|-------------|---------------|-------------|
| 1. 企画・開発 | 2. 製造 | 3. 卸売業者への営業 |
| 4. 小売業者への営業 | 5. ユーザーへの直接営業 | 6. サービス |

問4 貴社が事業をはじめてから何年になりますか。該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 5年以下 2. 6年～10年 3. 11年～20年 4. 21年～30年 5. 30年以上

問5 貴社の従業員規模について、該当するもの1つに○印をお付けください（パート、アルバイトについては8時間換算としてください）。

- | | | | |
|-------------|--------------|------------|------------|
| 1. 5人以下 | 2. 6人～10人 | 3. 11人～20人 | 4. 21人～50人 |
| 5. 51人～100人 | 6. 101人～200人 | 7. 201人以上 | |

問6 貴社の直近期の年間売上高規模について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | | |
|----------------|------------------|-----------------|
| 1. 5,000万円未満 | 2. 5,000万円～1億円未満 | 3. 1～10億円未満 |
| 4. 10億円～30億円未満 | 5. 30億円～50億円未満 | 6. 50億円～100億円未満 |
| 7. 100億円以上 | | |

問7 貴社の最近3年間の売上高の傾向について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 増加傾向 2. 横ばい 3. 減少傾向

問8 貴社の最近3年間の取引先の状況について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | | | |
|--------------------------|-----------|----------|-----------|
| ① 取引先の数 | 1. 増加している | 2. 変わらない | 3. 減少している |
| ② 最大取引先の全取引に対する比率（売上ベース） | 1. 増加している | 2. 変わらない | 3. 減少している |

問9 貴社の最近3年間の経常利益の傾向について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | | |
|---------------|---------------|------------|
| 1. 利益額増加傾向 | 2. 利益額横ばい | 3. 利益額減少傾向 |
| 4. 赤字から黒字への転換 | 5. 黒字から赤字への転換 | |
| 6. 損失額減少傾向 | 7. 損失額横ばい | 8. 損失額増加傾向 |

問 10 貴社の直近期の自己資本比率（自己資本／総資本×100）について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | | | |
|--------------|--------------|-------------|--------------|
| 1. マイナス値 | 2. 5%未満 | 3. 5%～10%未満 | 4. 10%～20%未満 |
| 5. 20%～30%未満 | 6. 30%～50%未満 | 7. 50%以上 | |

問 11 貴社の経営戦略（方針）や経営計画（実施時期や目標数値など）の立案及び進捗確認の状況について、該当するものそれぞれ1つに○印をお付けください。

- ① 経営戦略（方針） 1. 中長期の経営戦略がある 2. 年間又は年度の経営戦略がある 3. ない
- ② 経営計画 1. 中長期の経営計画がある 2. 年間又は年度の経営戦略がある 3. ない
（目標値・担当者・実施時期などを明示したもの）
- ③ 進捗確認 1. 進捗の確認と対策の検討を行っている 2. 進捗の確認のみ行っている
3. 実施していない

問 12 貴社の人材育成体制について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. 教育体系があり、それに基づき実施 | 2. 教育体系は無いが、集合研修と現場指導を実施 |
| 3. 現場での指導を実施している | 4. 特に実施していない |

II 貴社の新たな取り組み※について

※ 新たな取組とは、貴社にとって最近 3 年間に新たに取組まれたこと全般を指し、具体的内容は問 14 の選択肢を参考にしてください。

問 13 最近 3 年間の新たな取組の実施状況について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. 具体的に取り組んでいる | 2. 構想がある、又は検討している【問 20 へ】 |
| 3. 取り組んでいない【問 20 へ】 | |

上記問 13 において、「1・具体的に取り組んでいる」とお答えの方のみ問 14 から問 19 にご回答ください（現在複数の事業に取り組まれている場合、取組を最も重視するものについてご回答ください）。

問 14 新たな取組の内容について、当てはまるもの1つに○印をお付けください。

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. 新商品の開発 | 2. 新サービスの開発 |
| 3. 既存商品の新たな生産方法の開発 | 4. 既存商品の新たな販売方法の開発 |
| 5. 既存サービスの新たな提供方法の開発 | 6. 既存商品やサービスの新用途や新販売先の開発 |
| 7. その他（ ） | |

問 15 新たな取組の販売先について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 主として既存販売先に販売 | 2. 主として新規販売先を開拓 |
|-----------------|-----------------|

問 16 新たな取組の技術（方法）について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. 主として既存技術（方法）を活用 | 2. 主として新技術（方法）を開発 |
|--------------------|-------------------|

問 17 新たな取組を行うきっかけについて、該当するものすべてに○印をお付けください。

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. 既存事業の業績悪化 | 2. 既存事業の将来性への不安 |
| 3. 競合企業の取組への対応 | 4. 社内における新たな技術や方法の開発 |
| 5. 市場における新たな技術や方法の開発 | 6. 取引先からの要請・提案 |
| 7. 金融機関からの要請・提案 | 8. 新たな人材の採用 |
| 9. ISO9001 や ISO14001 などの認証取得 | 10. 公的な支援施策の利用 |
| 11. その他（ ） | |

問 18 新たな取り組みの成果について、該当するものすべてに○印をお付けください。

- | | | |
|----------------|-----------------|------------------|
| 1. 売上高の増加 | 2. 営業利益の増加 | 3. コストの削減 |
| 4. 技術力の向上 | 5. 人的ネットワークの拡大 | 6. 新規取引先の開拓 |
| 7. 既存取引先との関係強化 | 8. 対外的な信用や評価の向上 | 9. 社員の事業意欲の向上 |
| 10. 社員の能力向上 | 11. 有能な社員の獲得 | 12. 新たな事業ノウハウの習得 |
| 13. 必要資金の調達 | 14. 資金繰りの改善 | 15. 設備投資の実施 |
| 16. 特にない | 17. その他 () | |

問 19 新たな取組の実施上発生した課題について、a～nの各項目について、解答欄の1～5の選択肢の1つに○印をお付けください。また、現在でも解決していない課題は、右欄に○印をお付けください。

新たな取組の実施にあたって発生した課題	課題の有無（解答欄）					
	該当する	やや該当する	どちらともいえない	あまり該当しない	該当しない	現在でも未解決
a. 資金調達	1	2	3	4	5	
b. 技術開発	1	2	3	4	5	
c. 試作品の製造	1	2	3	4	5	
d. 試験検査	1	2	3	4	5	
e. PRの実施	1	2	3	4	5	
f. 販路開拓	1	2	3	4	5	
g. 許認可や規制への対応	1	2	3	4	5	
h. 事業パートナーの獲得	1	2	3	4	5	
i. 商品や原材料の調達	1	2	3	4	5	
j. 事業スペースの確保	1	2	3	4	5	
k. 必要な情報の収集	1	2	3	4	5	
l. 事業の仕組みづくり	1	2	3	4	5	
m. 必要人材の確保	1	2	3	4	5	
n. コストの削減	1	2	3	4	5	
その他（右欄に内容を記入ください）						

【問 13 において、「2. 構想がある、または検討している」又は「3. 取り組んでいない」とお答えの方のみご回答ください。】

問 20 新たな取り組みを行っていない理由について、該当するものすべてに○印をお付けください。

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. 既存事業が順調で必要が無い | 2. 業務が忙しく取り組む余裕が無い |
| 3. 取り組むテーマがわからない | 4. 実施する人材がいない |
| 5. 実施する技術・ノウハウがない | 6. 実施する資金がない・調達できない |
| 7. 特にない | 8. その他 () |

【以下はすべての方がご回答ください。】

問 21 新たな取り組みを実施する上で希望する行政支援施策について、該当するものすべてに○印をお付けください。

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. 融資などの資金支援 | 2. 投資減税などの税の優遇 |
| 3. 各種情報提供 | 4. 各種媒体などへのPR支援 |
| 5. 各種展示会への出展支援 | 6. 試験研究機関の活用支援 |
| 7. 必要人材の紹介 | 8. セミナーなどの人材育成支援 |
| 9. 自治体による商品などの購入 | 10. 事業パートナーとのマッチング支援 |
| 11. 大学や研究機関との共同研究支援 | 12. 専門家への相談や派遣などのノウハウ支援 |
| 13. 認定や表彰など信用付与支援 | 14. 特にない |
| 15. その他 () | |

大阪府立産業開発研究所 平成 19 年 3 月発行

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階 / 電話 06(6947)4360(代)