



資料 No. 194

令和5年3月

事業再構築に挑む中小企業の現状と課題

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

まえがき

我が国の経済は、コロナ禍が招いた混乱から抜け出す間もなく、悪化する国際情勢やコスト高などの複合的かつ不可避な問題に立て続けに直面してきました。地域産業の基盤を成す中小企業も、その例に漏れず、急激に変化する経営環境に翻弄され続けています。未だなお、高い不確実性に包まれた現状において、各企業が事業を続けていくには、今の環境に適した事業へ変容させることが必要と考えられます。

大阪府では、中小企業における事業再構築を促進する政策検討に資するため、本調査を実施しました。調査では、現在、事業再構築を推進している中小企業を対象に、その実態や課題を明らかにすることで、政策の意義や方向性を示すためとりまとめました。

本調査に際しまして、ご多忙な中にもかかわらず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の振興に日々努力しておられる企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、報告書の執筆は、当センター主任研究員 越村惣次郎 が担当しました。

令和5年3月

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

センター長 小林 伸生

目次

要約	1
第1章 はじめに	
1 調査の背景・目的	5
2 中小企業の事業再構築に関する考察	5
3. 調査仮説	7
4. 調査概要と集計・分析方法について	8
第2章 府内企業による事業再構築の実施状況	
1. 府内企業を取り巻く経営環境の変化とその影響	10
2. 事業再構築の実施と期待	11
第3章 府内企業の事業再構築の特性	
1 採択企業の概要	14
2 業績	15
3 事業再構築計画の内容	16
第4章 事業再構築の推進要因分析	
1 分析軸とする指標	21
2 進展状況と経営状況及び計画内容との関係	21
3 進展状況とダイナミック・ケイパビリティとの関係	27
4 進展状況とリーダーシップ及び組織体制との関係	32
5 進展状況と人材・設備等の整備状況との関係	36
6 進展状況と外部専門家活用との関係	40
第5章 おわりに	
1. 事業再構築支援の政策的意義	46
2. 政策の方向性（実施中の中小企業向け）	46
3. 政策の方向性（未実施の中小企業向け）	47
参考文献	49

要約

1 調査の背景・目的

近年の日本経済は、コロナ禍以降、ロシアによるウクライナ侵攻や米中間の貿易摩擦などの国際情勢の悪化、それらに伴う資材調達難や価格高騰、さらには2022年に生じた歴史的な円安など、予測困難かつ複合的な外部環境の変化に翻弄され続けてきた。

企業経営において外部環境の変化は、新たな需要獲得の機会にもなりえるが、判断を誤った場合には事業価値喪失にも繋がるリスクを孕んでいる。特に外部環境の影響を受けやすい中小企業では、企業の存続にも影響を及ぼしかねない。今、多くの企業は、かつて経験したことがないほどの不確実性に直面しているが、企業によっては既存事業を抜本的に見直し、事業を再構築していくことも必要となる。

こうした状況を鑑み、政府は2021年に、企業が急激に変化する経営環境への適応を速やかに行うことを目的とした事業再構築補助金事業をスタートさせ、21年度には計5回の公募により、全国で約4万者、大阪府でも約4千者の中小企業等が採択を受けた。また大阪府は、事業再構築を実施する中小企業において知識・ノウハウ不足が課題となっていることを受け、22年度に中小企業の新事業を支援機関等が継続的に伴走支援する事業を実施した。

このように府内中小企業においても事業再構築の動きはみられ、それを支援する政策の整備も進められている。しかしながら現在の複雑な経営環境下において、事業再構築を実施する中小企業の実態や課題に関する詳細な情報は十分に得られているとは言い難い。現在、事業再構築を実施する企業が増えているなか、それぞれの計画実現に向けた課題や解決策の把握が一層重要となる。そこで効果的な政策の立案・実施に資するため、事業再構築を実施する府内中小企業の実態や課題を明らかにすることを目的として本調査を実施した。

2 主な調査結果と政策の意義・方向性

中小企業の事業再構築に関する主な調査結果とそれを踏まえて考察した政策の意義と方向性は次のとおりである。

(1) 事業再構築支援の政策的意義

① 不確実性の高い現状において、中小企業の事業再構築を促進する政策の意義は高い

《主な調査結果》

- ◆多くの府内中小企業が、コロナ禍や国際情勢などの社会事象から悪影響を受けており、業績悪化が長引く企業も多い(第2章)。
- ◆各種の社会事象の影響を強く受けている企業は事業再構築を実施している傾向があり、また事業再構築を実施する企業の方が将来に明るい見通しを持っている傾向があった(第3章)。
- ◆約6割の企業では、事業再構築の進展に遅れがみられる(第4章第1節)。

《調査結果を踏まえた考察》

未だ先の見えない不確実性が高い現状において、事業再構築を実施する中小企業は増えているものの、その計画の進展には遅れもみられる。そのため中小企業の事業再構築を促進する政策は、中小企業が新事業展開に着手し、将来に明るい展望を抱くことに貢献するものとして、その意義は高いと考えられる。

② 事業再構築を促進することで、中小企業による自律的循環を生み出すことに期待ができる

《主な調査結果》

- ◆ダイナミック・ケイパビリティ※（以下、DC）に関する能力（感知、捕捉、変容）が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している傾向がある（第4章第3節）。
- ◆DC能力は事業再構築を経験することで高くなる（学習効果）ことが期待できる。また計画を円滑に進展している企業はその効果が高くなる（第4章第3節）。
- ◆学習効果により、能力が向上した企業は、次の事業再構築に意欲的である傾向がある（第4章第3節）。

《調査結果を踏まえた考察》

中小企業の事業再構築を促進する政策は、現在の計画を進展させるだけでなく、企業による学習効果を高めることに貢献し、ひいては中小企業による事業再構築の自律的な循環を生み出すことにも繋がると期待できる。

※急激な環境変化に対処するために組織内外の資源を統合、構築し、再構成する能力。詳細は第1章第2節参照。

(2) 政策の方向性（実施中の中小企業向け）

① 推進担当者や専門人材など計画に必要な人材の確保や育成などの人材面の支援が有効

《主な調査結果》

- ◆推進の課題では、推進担当人材や専門人材の不足を挙げる企業が多い（第2章第2節）。
- ◆事業再構築の進展に影響するDC能力のうち、人材の確保に関する「変容」が「感知」、「捕捉」に比べ、計画時に低く、学習効果も低水準であった（第4章第3節）。
- ◆人材や設備などの推進体制が整備出来ている企業は、事業再構築が計画通りに進んでいる傾向があった。整備状況を個別にみると、設備・施設や社外相談先に比べ、社内人材の整備が遅れている企業が多い（第4章第5節）。
- ◆人材育成を実施する企業の方が、計画を円滑に進展しているが、採択企業の3分の1以上は人材育成を行っていない（第4章第5節）。

《調査結果を踏まえた考察》

事業再構築を実施する中小企業では、人材面に課題があると考えられるため、計画推進に必要な人材の確保や育成などの支援が有効であると考えられる。

② 専門家派遣等による支援においては、専門家等の選定や費用負担に配慮が必要

《主な調査結果》

- ◆事業再構築の計画内容として、新市場開拓と新製品（商品・サービス）開発を同時に行う多角化戦略を採る企業が多く、また販売先をBtoBからBtoCに移行する企業が多い（第3章）。
- ◆事業再構築を推進する中小企業では、専門家等に対して、販路開拓に関する知識やノウハウを期待しており、その中でもホームページの制作やSNSの活用など、インターネットを活用した広報の支援を望む企業が多い（第4章第6節）。

◆ 専門家等を活用する際の課題としては、6割超の企業が費用を挙げており、資金負担が大きな課題としており、その他、専門家の知識・ノウハウを評価できないことや信頼性を課題とする企業も多い(第4章第6節)。

《調査結果を踏まえた考察》

事業再構築を実施している企業には、専門家派遣等によって、インターネットによる広報などの専門知識やノウハウを提供する政策が有効であるが、その際には、費用の負担感や、専門家等の専門性や信頼性の評価への不安を軽減する一定の配慮が必要と考えられる。

(3) 支援の方向性(未実施の中小企業向け)

① 経営者のマインドセットを変化させることが重要

《主な調査結果》

◆ 企業は常に外部環境に適応することが求められているが、府内中小企業のうち、事業再構築を実施する企業が約25%であった(第2章)。

◆ 中小企業の事業再構築推進では、専任の担当者や新組織を置くことは少なく、7割以上の企業では、経営者自らが直接、計画に関わっており、その経営者のリーダーシップが計画進展にプラスの影響を及ぼしている傾向があった(第4章第5節)。

《調査結果を踏まえた考察》

未実施中小企業の中から新たに着手する企業を増やしていくには、経営者がその必要性に気付き、既存事業の維持のみにとらわれることなく、新たな事業に目を向けるような意識(マインドセット)の変化を促す政策が効果的と考えられる。

② 事業再構築実施の時期や内容は企業体力と照らして決めることも重要

《主な調査結果》

◆ 事業再構築を実施する企業の多くは、業績が悪化しているが、その中でも悪化の程度が比較的軽微な企業の方が計画を円滑に進展していた(第4章第2節)。

《調査結果を踏まえた考察》

業績悪化が長引く見通しのある場合は、企業体力があるうちに実施することが望ましく、逆に既に新事業を実施する余力が乏しい場合は、まずは体力を回復させることを優先し、またはリスクの少ない変革をめざすなど、各社の経営状況に応じて、事業再構築の実施時期や内容を決めていくことも必要であろう。

③ 専門家等が事業戦略に踏み込んだ支援を計画から実施まで継続的に実施することが重要

《主な調査結果》

◆ 計画立案時の視点として、短期的視点よりも中長期的な視点に基づいた計画の方がその後の進展が円滑であった(第4章第2節)。

◆ 中小企業では事業再構築の実施において、組織的な体制を築くことなく、経営者自らが担当するケースが多い(第4章第5節)。

◆申請時支援機関から申請書類作成のみを受けた企業よりも、事業戦略に踏み込んだ助言・指導を受けた企業の方が、その後の計画を円滑に進展している傾向があり、また8割近い企業は申請時支援機関をそのまま活用していた（第4章第6節）。

《調査結果を踏まえた考察》

新たに事業再構築を実施する中小企業を対象とした政策としては、専門家等の派遣などにより、中長期的視点からの計画立案を支援することが有効であり、その際に、計画時のみならず推進時も引き続き支援を行うことを前提とすることが重要と思われる。

第1章 はじめに

1 調査の背景・目的

日本経済はコロナ禍以降、社会活動が制約を受ける度にその動きを鈍らせてきた。またこの間、ロシアによるウクライナ侵攻や加熱する米中間の貿易摩擦などの国際情勢の悪化は経済にさらなる混乱を招き、国内企業は資材調達難や価格高騰などの問題にも直面することになった。加えて2022年に生じた歴史的な円安シフトなど、近年の日本経済は、予測困難かつ複合的な外部環境の変化に翻弄され続けてきた。

企業経営において、外部環境の変化は、新たな需要獲得の機会にもなりえるが、判断を誤った場合には事業価値を喪失するリスクも孕んでいる。ことさら経営資源に限りがある中小企業は、外部環境の影響を受けやすく、対応の遅れは企業の存続にも影響を及ぼしかねない。外部環境は常に変化するものであるが、変化のスピードが緩やかな場合であれば、既存事業のマイナーチェンジで対応もできよう。しかし、今、多くの企業は、かつて経験したことがないほどの急激な環境変化に直面している。そのため、企業によっては、既存事業を抜本的に見直し、新たな事業を再構築していくことも必要となる。

こうした状況を鑑み、政府は2021年に企業が急激に変化する経営環境への適応を速やかに行うことを目的とした事業再構築補助金事業をスタートさせた¹。21年度には、5回の公募があり、全国で約4万者、大阪府でも約4千者の中小企業等が採択を受けた。これに対し、大阪府が21年度に実施した調査では、府内中小企業の約3割が「新分野進出」に着手しており、また新事業を推進する企業は、「知識・ノウハウの不足」、「人材不足」に強い課題認識があることが明らかになった²。こうした事実を受け、大阪府は22年度に中小企業の新事業を支援機関等が継続的に伴走支援する「新事業展開チャレンジ支援事業」及び「新事業展開テイクオフ支援事業」を実施した³。

このように府内中小企業においても事業再構築の動きはみられ、それを支援する政策の整備も進められている。しかしながら現在の複雑な経営環境下において事業再構築を実施する中小企業の実態や課題に関する詳細な情報は十分に得られているとは言い難い。現在、事業再構築を実施する企業が増えていなか、各社の計画実現に向けた課題や解決策の把握が一層重要となる。そこで効果的な政策の立案・実施に資するため、事業再構築を実施する府内中小企業の実態や課題を明らかにすることを目的として本調査を実施した。

2 中小企業の事業再構築に関する考察

企業は社会に価値を提供することではじめて事業を継続することができる。そのため変化し続ける外部環境に対し、その状況に応じた価値を生み出せるように企業や事業を変容させることは、企業経営において不可避の命題といえよう。社会の変化が緩やかな状況であれば、既存事業をマイナーチェンジするだけの漸進的な変革で適応できるケースもあるが、今のように外部環境が大きく変化し、不確実性が高まった状況においては大きな変革が求められるケースが増えてくる。本調査では、変化の激しい状況における中小企業の事業再構築の解明を目的としているが、その参考とするために、こうした状況における企業行動を説明する理論をいくつかみておきたい。

¹ 詳細については、中小企業庁が運営する「事業再構築補助金」専用サイト(<https://jigyousaikouchiku.go.jp/about.php>, 2022. 12. 20)を参照。

² 大阪府・大阪産業局[2021]pp.50-53。

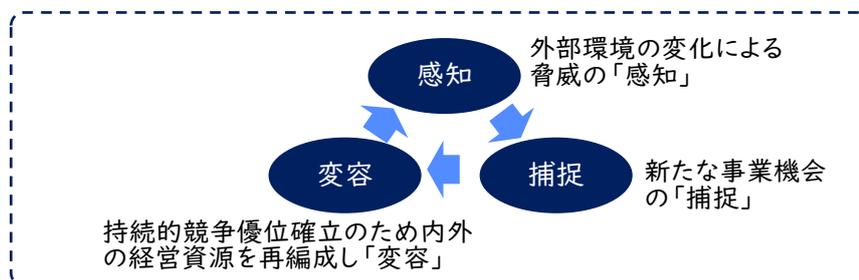
³ 「新事業展開テイクオフ事業」については、2023年度も継続して実施予定。

(1) ダイナミック・ケイパビリティ論

経営環境の変化が激しい状況における企業行動を説明する理論として、近年、ダイナミック・ケイパビリティ論に注目が集まっている⁴。ダイナミック・ケイパビリティ(以下、DC)とは、端的には「急激な環境変化に対処するために組織内外の資源を統合、構築し、再構成する能力」(Teece, Pisano, and Shuen [1997]、黄[2011])と説明できる。そもそも企業は、保有する人材や資金、ネットワーク、ブランドなどの経営資源を有機的に結び付けることで競争優位を確立していると考えられる⁵。そのため持続的に競争優位を維持するには、経営資源を結び付ける能力(ケイパビリティ)を発揮し、他社が模倣困難な事業を築き上げることが重要となる。しかし、その前提となる社会や市場などの外部環境自体が大きく変化するような状況では、市場の参加者や価値観、市場のルールなど市場そのものが変化するために、既存の経営資源に頼るだけでなく、社外を含めて動的(ダイナミック)に経営資源を再構築し続ける必要がある。この能力がDCである。

提唱者であるTeece [2007]は、DCの主要な要素として、感知(Sensing)、捕捉(Seizing)、変容(Transforming)の3つの能力を提示した。1つ目の感知は、環境変化に伴う脅威を感じ取る能力であり、2つ目の捕捉は、感知したのから見出せる機会を捉えて、既存の資源、ルーティン、知識を様々な形で応用し、再利用する能力である。そして3つ目の変容は新しい競争優位を確立するために組織内外の既存の資源や組織を体系的に再編成し、変革する能力である。そして、企業に感知、捕捉、変容の各能力が定着することで、外部環境の変化に直面する度に、自己変革を遂げ続けることが可能となる(図表1-1)。

図表1-1 DCの3能力による自律的循環のイメージ図



出所: Teece [2007]より作成。

またZollo and Winter [2002]は、DCは「学習により形成された集団活動パターン」であるとした。企業(組織)は、事業等の経験を通じて様々な能力を学習するが、DCに関する能力も経験によって高めることができる学習効果が期待できる。そのため、中小企業は事業再構築を経験することで、これらの能力を定着させていくと考えられる。

DC論については、まだ理論として確立されたものではないとの指摘もある⁶。しかし環境変化の激しい現状における中小企業の事業再構築を理解する上で大いに参考となる。そのため本調査では、事業再構築を推進する中小企業のDC能力を測定し、その現状や効果、また学習効果について確認していきたい。

⁴ カリフォルニア大学パークレー校のデイビッド・ティース教授らが1990年代に提唱。

⁵ Barney [2002]は、企業内部の経営資源を重視したリソース・ベース・ビュー(RBV)により、企業が保有する独自資源の結合により持続的な競争優位を生み出せることを説明している。

⁶ 菊澤[2018]では、DC論の歴史的背景や現在の論点について整理しており、その中で、「ダイナミック・ケイパビリティ論研究をめぐる状況は、今日、非常に錯綜した状況となっている(p.33)」と現状を評している。

(2) 変革型リーダーシップ論

企業が自らの事業を見直し、大きな変革を計画、実行していくには、企業の舵を握る経営者が重要と考えられるが、大企業に比べ組織を構成する人数が少ない中小企業では、経営者に期待される役割はさらに大きくなる。その理由の一つとして、所有と経営が一致しているケースが多い中小企業では、株主や他のステークホルダーの影響を受けにくいこと、経営者の決定が尊重されやすいことがある⁷。さらに中小企業では経営者個人が会社の連帯保証人となる経営者保証を提供するケースも多く、企業経営に対して多大な責任と義務を負っていることも理由の一つであろう⁸。このように中小企業では、経営者が重要な方針を決定し、実行する際に、大企業以上に強い権限と責任を有しているケースが多い。また大企業に比べ、経営資源の乏しい中小企業では、事業再構築を実施する上でも不利な点があると考えられがちであるが、高橋[2012]は、大企業と比較した中小企業におけるイノベーションの特徴について「肥大化した大企業では、組織の行動がルーティンに支配されることが多く、(中略)画期的なイノベーションに対して組織的な抵抗が生じやすい」として、画期的な変革は、小さな組織であり経営者の意思が通りやすい中小企業において有利な点があると指摘する。これらの中小企業の特性を鑑みると、事業再構築を企画、推進において経営者が果たすべき役割、つまりリーダーシップの重要性が浮き彫りとなる。

経営者のリーダーシップの在り方については、諸説あるものの、中でも不確実性が高い環境においては変革型リーダーシップが適していると考えられている⁹。この変革型リーダーシップには、3つの資質があると考えられているが、入山[2019]は、それらを次のように説明する。

- ①カリスマ:企業・組織のビジョン・ミッションを明確に掲げ、それが「いかに魅力的で」「部下のビジョンにかなっているか」を部下に伝え、部下にその組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え付ける。
- ②知的刺激:部下が物事を新しい視点で考えることを奨励し、部下にその意味や問題解決策を深く考えさせてから行動させることで、部下の知的好奇心を刺激する。
- ③個別重視:部下に対してコーチングや教育を行い、部下一人ひとりと個別に向き合い、学習による成長を重視する。

本調査では、以上の変革型リーダーシップに関する3つの資質を参考として、事業再構築を推進する中小企業における経営者のリーダーシップを測定し、その現状や効果について確認していく。

3. 調査仮説

現在の経営環境や既に実施済みの調査から得られた結果、または前節の理論的考察を踏まえ、本調査では以下の調査仮説を置いた。

- (仮説1) 各種社会事象の影響を強く受けている企業は事業再構築を実施している。
- (仮説2) 事業再構築を実施する企業の方が将来に明るい見通しを持っている。
- (仮説3) DC能力が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している。
- (仮説4) 事業再構築を経験することで、DC能力が向上し、次の事業再構築に意欲的になる。

⁷ 中小企業庁編[2018]では、中小企業の所有形態としてオーナー経営者の割合が約72%との報告がある。

⁸ 近年、経営者保証は中小企業金融を阻害する要因として問題視され、その改善として中小企業庁からは「経営者保証に関するガイドライン」が提供されているが、そのガイドラインでは、2020年度に経営者保証を提供する中小企業は8割にのぼると示されている。

⁹ リーダーシップは大きく、「交換型リーダーシップ(transactional leadership)」と「変革型リーダーシップ(transforming leadership)」に区分されるが、このうち後者は不確実性が高い環境のなかで、組織内の価値観や行動を変更させることに主眼を置いたものと考えられている(Bass[1985]、東[2005]、入山[2019])。

(仮説5) 経営者のリーダーシップが発揮されている企業は、計画を円滑に進展している。

(仮説6) 推進担当者や専門人材などの人材が充実している企業は、計画を円滑に進展している。

仮説1と仮説2は、現在の急激な環境変化に適応しようとする企業が多いこと、また環境適応に向かうことで将来見通しが改善されることを想定して設定した仮説である。仮説3と仮説4は、事業再構築を実施する企業ではDCの各能力が機能していること、また実施による学習効果があることを、それぞれ確認するために設定した。また仮説5は、変革型リーダーシップが事業再構築の進展に影響していることを確認するために設定した。そして仮説6は、大阪府の過年度調査で明らかになった課題を参考に、事業再構築の推進における人材の必要性を確認するために設定した。

4. 調査概要と集計・分析方法について

本調査において実施した調査の概要は以下の通りである。

(1) 大阪府内企業経営実態調査【調査a】

① 調査趣旨

新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加え、物価の高騰等による、経済への影響が続く中で、企業の経営の実態や取組等を把握し、新たな支援策等の検討に活かすため、府内企業の現状について調査を実施した。

② 調査対象

調査対象は府内企業10,000社である。標本企业は、総務省「事業所母集団データベース(令和2年次フレーム)」において、大阪に本社を置く民間企業(農業、林業、漁業除く)の約28万社から常用従業者数に基づく層化抽出法により抽出した。

③ 調査方法: 郵送自記式(但し回答はインターネットを併用)

④ 実施期間: 2022年7月11日(月)~7月29日(金)

⑤ 回答率: 35.3%(有効発送数 9,322、有効回答数 3,291)

なお、【調査a】では、事業再構築に留まらず、雇用や金融など幅広く質問しており、その結果については、別途、以下の大阪府のホームページにおいて公表している。

URL : <https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/topics-data.html>

資料: 大阪府政策企画部・商工労働部「2022年度大阪府内企業経営実態調査」2022.11.1

(2) 府内企業の事業再構築に関する調査【調査b】

① 調査趣旨

事業再構築にチャレンジする府内中小企業の現状や課題を把握することにより、府内中小企業による自律的な事業再構築の推進をめざした効果的な政策実施に資することを目的として実施した。

② 調査対象

中小企業庁が公表する2021年度事業再構築補助金(第1回公募から第5回公募)採択結果に掲載された事業者のうち、大阪府内に本社を有する法人の全て。

③ 調査方法: 郵送自記式

④ 実施期間: 2022年9月1日~2022年9月22日

⑤ 回収率: 30.8%(有効発送数3,364、有効回答数1,035)

(3) 集計及び分析結果の表示について

実施した2調査から得られたデータの集計及び分析方法については以下を参考にされたい。

①集計結果について

構成割合や平均等の値は四捨五入の結果、個々の合計値と全体を示す値が一致しないことがある。

②分析方法について

カテゴリ変数同士の場合は、カイニ乗検定を用いて分析し、検定結果はクロス集計図の下に、カイニ乗値(χ^2)、自由度(df)、有意確率(p)を表示する。また、カテゴリ変数と数量(平均値)変数を比較する際は、t検定を用いて分析し、分析結果の表中にt値、自由度、有意確率を表示する。

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

またカイニ乗検定において、カテゴリ数が3以上の場合に各カテゴリの評価を可能とするため、残差分析を行い、その結果を表示する。残差分析結果は、調整済み残差の値が ± 1.96 を超える場合に有意性が認められると判断する。

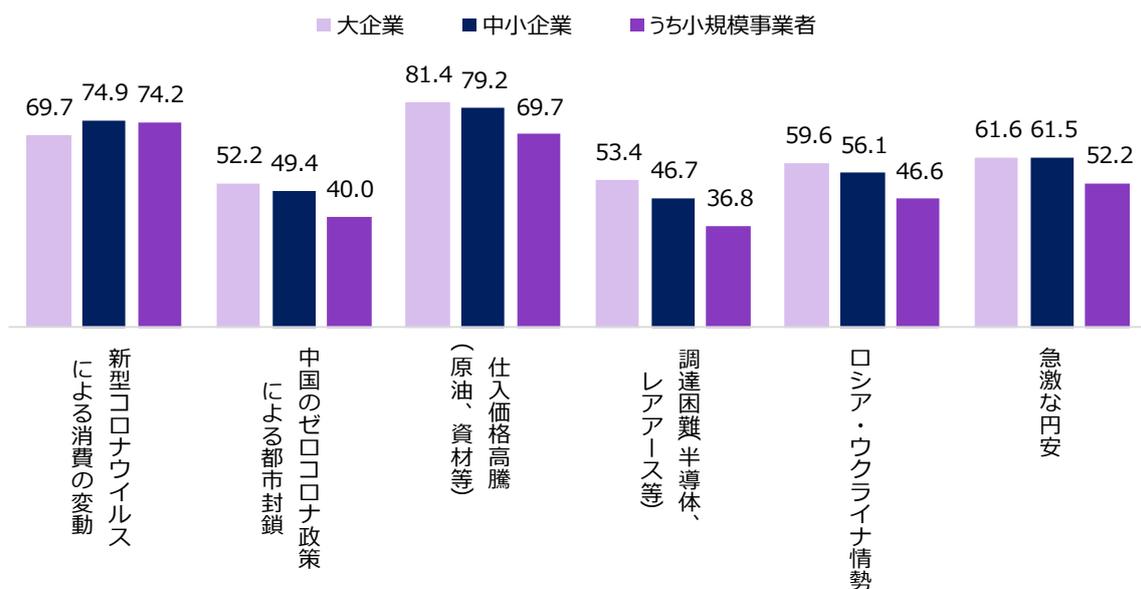
第2章 府内企業による事業再構築の実施状況

本章では、コロナ禍等の影響を受ける府内企業の経営実態の把握を目的とした【調査α】の結果から、事業再構築の実施の有無や実施企業の特性を明らかにしていく。

1. 府内企業を取り巻く経営環境の変化とその影響

まずはコロナ禍等の各種の社会事象が府内企業に及ぼした影響をみておきたい。図表2-1は、経済活動に影響を及ぼすと考えられる各種の社会事象について、それぞれ企業経営に悪影響が及んでいると回答があった割合を企業規模別に集計した結果である。これをみると「新型コロナウイルスによる消費の変動」や「仕入価格高騰(原油、資材等)」は、全ての規模で概ね7~8割の企業に悪影響が及んでいたことがわかる。そのほかの4つの社会事象でも、概ね4~6割の企業が悪影響を受けており、決して看過できない状況にある。これらの結果に対する評価は、【調査α】の実施時期が2022年7月であったことを考慮する必要があるが、いずれにしても各種の社会事象が多くの企業に負の影響を及ぼしていることが明らかになった。

図表2-1 各種の社会事象による経営への悪影響(単位:%)



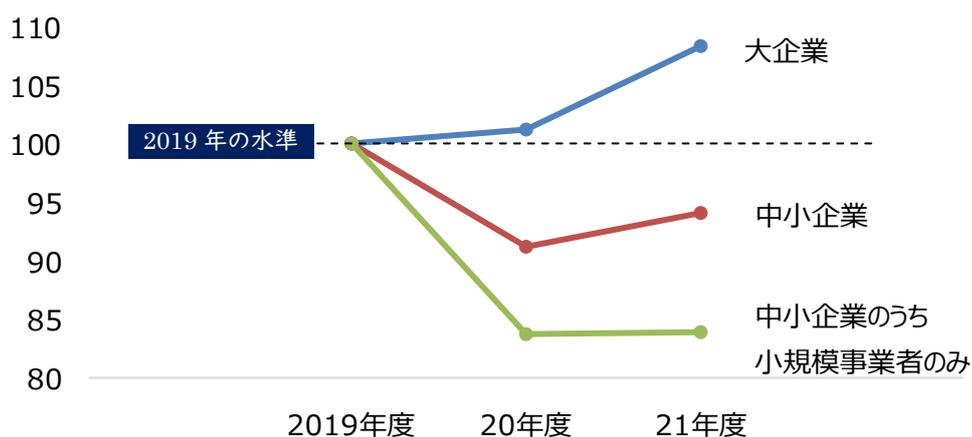
出所:大阪府[2022]「大阪府内企業経営実態調査」【調査α】。

※以下、本章において出所の表記がない資料は同じ。

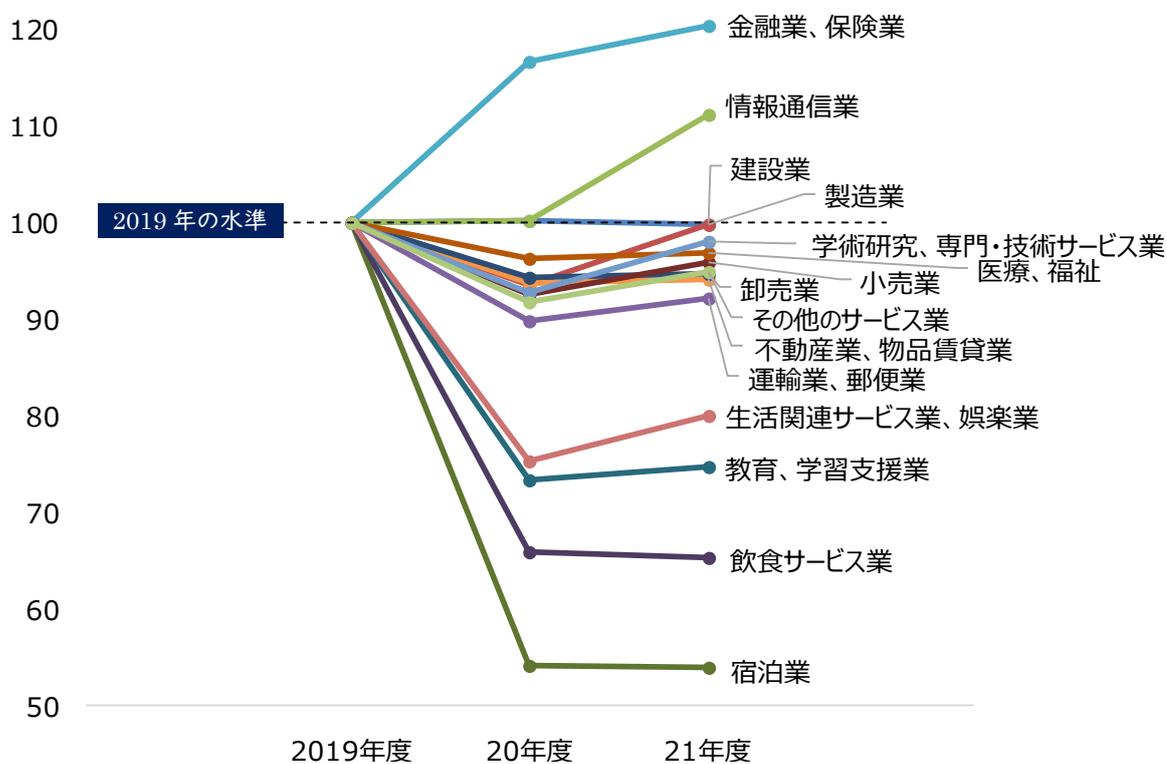
続いて、府内企業の業績の推移をみていく。図表2-2は、コロナ禍以前である2019年度の売上高を「100」とした時の20年度、21年度の各値(売上高指数)を企業規模別に集計したものである。これをみると、大企業の売上高指数は一貫して上昇しているが、中小企業では20年度に落ち込み、21年度はやや回復するも19年度の水準には戻っていない。さらに中小企業のうち小規模事業者のみのデータをみると、20年度に大きく落ち込み、21年度も回復の動きはみられない。

同様に業種別では、20年度はほとんどの業種で売上高指数は低下し、21年度も19年の水準に戻っていない業種が多数みられる。特に「宿泊業」、「飲食サービス業」、「教育、学習支援業」、「生活関連サービス業、娯楽業」は、大幅に低下しており、回復の遅れも目立つ(図表2-3)。

図表2-2 売上高指数の推移（規模規模別）



図表2-3 売上高指標の推移（業種別）

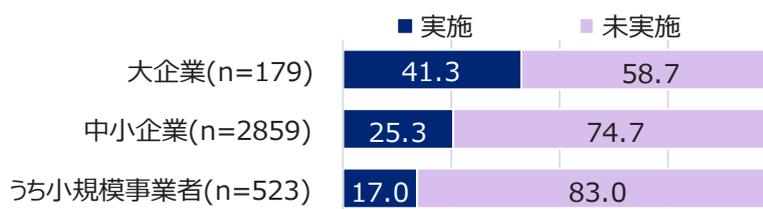


2. 事業再構築の実施と期待

以上のように、多くの府内企業が、コロナ禍などの社会事象から悪影響を受けており、業績は低迷している。こうした状況を踏まえ、府内企業の事業再構築の実施状況を確認していく。企業規模別で事業再構築の実施割合をみると、中小企業は25.3%と4社に1社が実施していることがわかる（図表2-4）¹⁰。

¹⁰ 調査では、2020年4月以降に実施した取組みとして、「新分野進出（新市場参入、新商品・製品・サービスの導入）」、「業種の転換」、「業態の転換」、「事業の再編」の4項目のいずれかを選択した場合に、「実施」として集計した。

図表2-4 府内企業による事業再構築の実施状況



ここで「(仮説1) 各種社会事象の影響を強く受けている企業は事業再構築を実施している」を検証するため、事業再構築の実施状況と各種社会事象の影響との関係について分析を試みた。調査では6つの社会事象が及ぼす影響度について5段階で回答を得ているが、分析ではその結果を以下の方法で数値化した。

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

分析の結果、6つの社会事象のうち「調達困難」を除く5項目で、社会事象の影響度の平均値は事業再構築を「実施」する企業群の方が低く、統計的検定においてその差の有意性が認められた(図表2-5)。つまり、仮説の通り、コロナ禍や国際情勢などの社会事象から悪影響を強く受けている企業は事業再構築に取り組んでいる傾向があることがわかった。

図表2-5 事業再構築実施有無と社会事象の影響との関係

	事業再構築の 実施有無	度数	社会事象の 影響度の平均値	t 値	自由度	有意確率
新型コロナウイルスによる消費の変動	実施	777	1.8	2.796	1279.3	p<.05
	未実施	2195	2.0			
中国のゼロコロナ政策による都市封鎖	実施	775	2.2	2.935	2954	p<.05
	未実施	2181	2.3			
調達困難	実施	766	2.3	1.553	2919	n.s.
	未実施	2155	2.4			
急激な円安	実施	771.0	2.0	5.481	1309.9	p<.05
	未実施	2173.0	2.2			
ロシア・ウクライナ情勢	実施	775.0	2.1	4.248	1374.9	p<.05
	未実施	2175.0	2.3			
仕入価格高騰	実施	782.0	1.6	6.493	1514.1	p<.05
	未実施	2183.0	1.8			

また調査では、各社の業績(売上高、経常利益)についての見通しを聞いているが、「(仮説2) 事業再構築を実施する企業の方が将来に明るい見通しを持っている」を検証するため、将来見通しと事業再構築の実施の関係について分析を行った。分析の結果、売上高の見通しについて、「実施」企業は、「未実施」企業に比べ「増加」の割合が高く、「減少」の割合は低い結果となり、その差に統計的な有意性も認め

められた(図表2-6)。また経常利益の見通しでも、「実施」企業の方が「黒字」とする企業の割合が有意に高い結果となった(図表2-7)。つまり、仮説の通り、事業再構築を実施する企業は、実施しない企業に比べ、業績に明るい見通しを持っている傾向があることが明らかになった。

図表2-6 事業再構築の実施有無別の売上高見通し

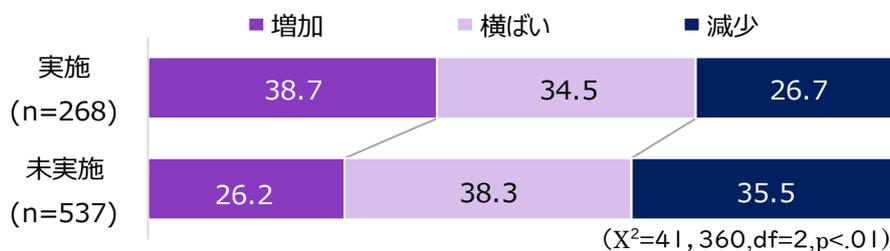
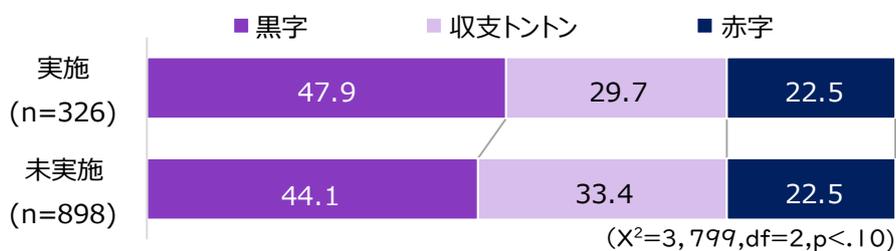


図2-7 事業再構築の実施有無別の経常利益見通し



《第2章の小括》

府内企業の多くは、コロナ禍や悪化する国際情勢などの社会事象から悪影響を受けていると感じており、中小企業、特に小規模事業者では売上高の低迷など、業績悪化が長引いている。こうしたなか、各種の社会事象から負の影響を強く受けている企業は、事業再構築を実施している傾向があった(仮説1)。これは外部環境の変化を強く感じる企業が、既存事業に留まることなく、新たな事業展開を模索した結果と考えられる。また事業再構築を実施する企業は、実施しない企業に比べ、業績の見通しが明るい傾向があった(仮説2)。つまり、府内中小企業は、厳しい環境変化のなか業績悪化に陥る企業が増えているものの、事業再構築を実施する企業では、将来に明るい見通しを持っている傾向がある。

第3章 府内企業の事業再構築の特性

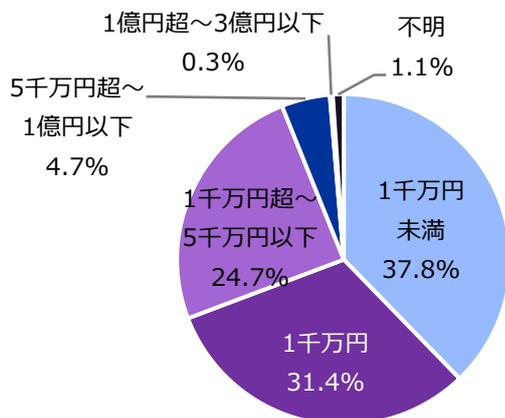
前章では、府内企業全体を対象とした調査結果から、事業再構築の実施状況やその有無による違いなどを分析してきたが、本章では、政府による事業再構築補助金事業の採択を受けた府内中小企業（以下、採択企業）を対象とした【調査b】の結果から、その企業概要や事業再構築計画の内容などを概観していく。なお本章において、特に出所の記載のない資料は【調査b】によるものである。

1 採択企業の概要

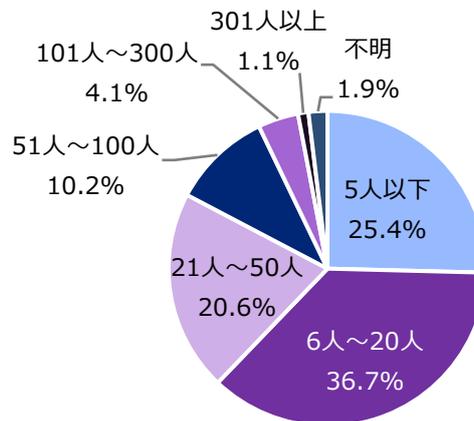
(1) 採択企業は多数の小規模事業者を含む中小企業

採択企業の企業規模は、資本金では、1千万円以下が7割弱、従業員数20人以下が6割超、また売上高では5億円以下が7割とそれぞれ小規模な事業者が多数を占めている（図表3-1、図表3-2、図表3-3）。府内企業全体に占める小規模事業者の割合は8割以上であり、それには及ばないものの、府内では多数の小規模事業者を中心とした中小企業が事業再構築に取り組んでいることがわかる¹¹。

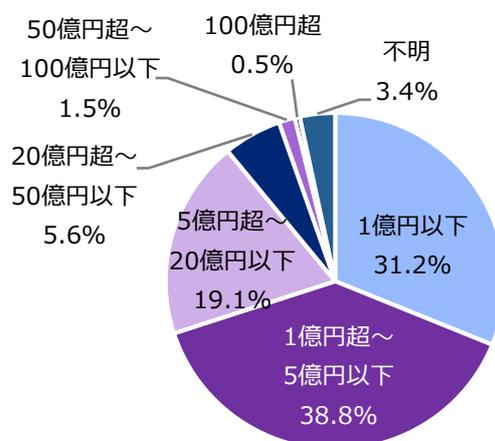
図表3-1 資本金 (n=1043)



図表3-2 従業員数 (n=1043)



図表3-3 売上高 (n=1043)



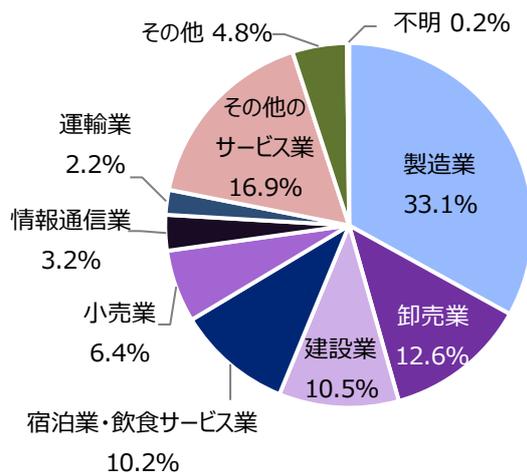
¹¹ 中小企業庁編「2022」の付属統計資料によると、2016年の小規模事業者の割合は全国で84.9%、大阪府は83.8%である。

(2) 採択企業は、製造業、卸売業、建設業などBtoB企業が多い

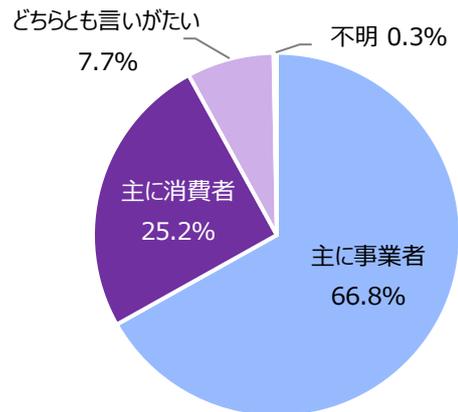
業種では、製造業が33.1%と全体の3分の1を占め、続いて卸売業(12.6%)、建設業(10.5%)、宿泊業・飲食サービス業(10.2%)がそれぞれ1割程度であった(図表3-4)。

主な販売先は、「主に事業者(以下、BtoB)」は66.8%、「主に消費者(以下、BtoC)」は25.2%と、BtoBの企業が多数を占めている(図表3-5)。この結果は、業種において製造業、卸売業といったBtoBの傾向が強い業種が多いことと整合する。

図表3-4 業種 (n=1043)



図表3-5 主な販売先 (n=1043)

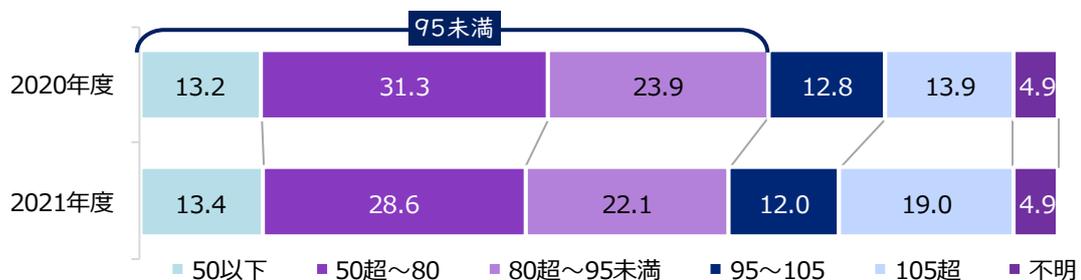


2 業績

(1) 採択企業には業績が悪化している企業が多い

次に、採択企業の業績をみていく。図表3-6は、第2章と同様に、2019年度の売上高を「100」とした際の20年度、21年度の売上高指数を集計したものである。これをみると、売上高指数が95未満の企業は、20年度は68.4%、21年度は64.1%といずれも6割超の企業で売上高が減少していることわかる。また売上高指数の平均値の推移をみると、20年度に84.3へと落ち込んだ後、21年度には91.5まで戻しているが19年度の水準には達していない(図表3-7)。事業再構築補助金の申請要件に売上高の減少があることを考慮する必要はあるが、府内の採択企業では、業績が悪化している企業が多い¹²。

図表3-6 売上高指数 (n=1043、単位:%)



¹² 中小企業庁が運営する「事業再構築補助金」専用サイトの必要申請要件では、「任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前(2019年又は、2020年1月~3月)の同3か月の合計売上高と比較して10%以上減少していること」とある。(http://jigyousaikouchiku.go.jp/about.php, 2022.12.20)。

図表3-7 売上高指数の推移



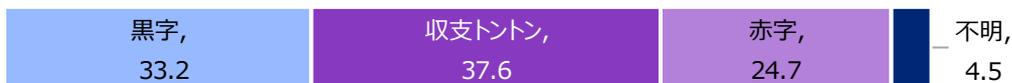
(2) 採択企業は、今後の業績に明るい見通しを持つ企業が多い

採択企業では、直近の業績が悪化している企業が多いが、今後の見通しについても確認しておきたい。売上高の見通しとして、「大幅に増加」と「やや増加」を合わせた増加とみる企業は45.8%であり、「やや減少」と「大幅に減少」を合わせた減少とみる企業の26.4%よりも多い(図表3-8)。また経常利益の見通しでは、「黒字(33.2%)」が「赤字(24.7%)」を上回っている(図表3-9)。このように近年の実績では業績が悪化している企業が多数であったが、今後については明るい見通しを持つ企業が多い。第1章では、事業再構築を実施する企業は、実施しない企業に比べ、業績の見通しが明るい傾向があることを確認したが、採択企業の結果もこれを裏付けるものとなった。

図表3-8 売上高の見通し (n=1043、単位:%)



図表3-9 経常利益の見通し (n=1043、単位:%)



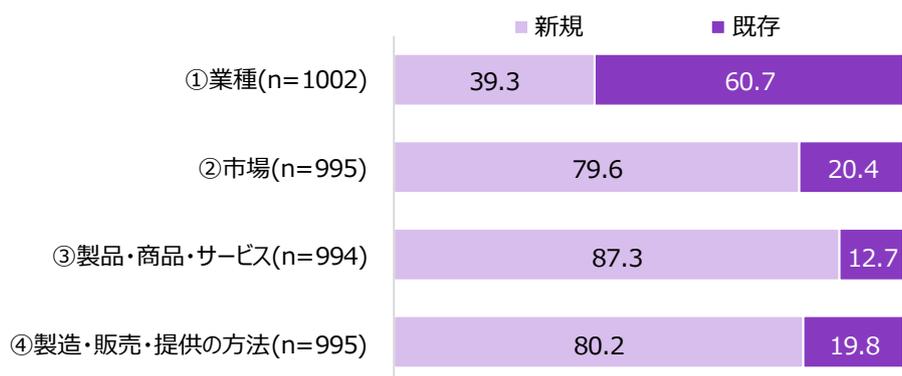
3 事業再構築計画の内容

続いて、採択企業の事業再構築計画の内容から特徴を見出していきたい。

(1) 計画内容の約4割は業種転換を含み、7割以上が多角化戦略を採用している

中小企業による事業再構築では、新たな業種への転換や新市場進出、新商品開発など多様な事業展開が想定される。これを踏まえ図表3-10は、①業種、②市場、③製品・商品・サービス、④製造・販売・提供の方法の4項目について、既存事業から変更がない場合を「既存」、新たな内容である場合を「新規」として集計した結果である。まず①業種については、「新規」が39.3%と、約4割の企業が業種の転換をめざしていた。また②市場、③製品・商品・サービス、④製造・販売・提供の方法の3項目については、「新規」がそれぞれ8割程度を占めており、多くの企業が新しい事業展開を計画していることがわかる。

図表3-10 事業再構築の内容(単位:%)



続いて、上記の①～④の4項目の組み合わせについてもみていきたい。図表3-11は、4項目の組み合わせを示すため、各項目について「新規」の場合に該当セルを「●」と表示し、それを一覧化したものである。これによると4項目の全てを選んだ企業は34.7%であり、また「①業種」を除いた3項目を選んだ企業は34.5%と、この2通りの組み合わせを選んだ企業で約7割を占めていた。この結果から、業種を変えるか否かは大きく異なるものの、多くの企業が市場や製品・商品・サービス、その製造・販売・提供の方法については同時に新たな内容に変更するような、大きな変革を計画していることがわかる。

図表3-11 事業再構築の事業内容の組み合わせ

事業再構築の内容				企業数	構成比(%)
①業種	顧客市場・販路	商品・サービス(技術)	提供の製造方法		
●	●	●	●	319	34.7
●	●	●		10	1.1
●	●		●	8	0.9
●	●			1	0.1
●		●	●	26	2.8
●		●		6	0.7
●			●	1	0.1
●				4	0.4
	●	●	●	317	34.5
	●	●		73	7.9
	●		●	30	3.3
	●			16	1.7
		●	●	61	6.6
		●		33	3.6
			●	15	1.6
合計				920	100.0

また別の視点として、アンゾフの成長マトリクスを参考に②市場と③製品・商品・サービスの組み合わせで集計したところ、いずれも新規である多角化戦略を採る企業が74.1%と多数を占めていた(図表3-12)¹³。この結果からも、多くの企業がリスク負担を厭わない大きな変革を計画していることが確認できる。

図表3-12 アンゾフの成長マトリクス(n=991、単位:%)

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

(2) 新規参入する業種では、小売業や宿泊・飲食サービスを含む各種のサービス業をめざす企業が多い。採択企業の約4割は新たな業種への参入を計画していたが、それら企業が新たにめざす業種について詳しくみていきたい。図表3-13は、表側に既存業種を置き、表頭に示した新規に参入する業種の割合を示したものである。表側の全体をみると、「その他のサービス業(33.2%)」や「小売業(18.2%)」、「宿泊業・飲食サービス業(15.5%)」など、小売業やサービス業に参入する企業が多い。既存業種別では、「製造業」は「小売業」への参入が多く、「卸売業」は、「製造業」や「小売業」への参入が多いなどの特徴がみられた。

図表3-13 業種転換企業の業種(単位:%)

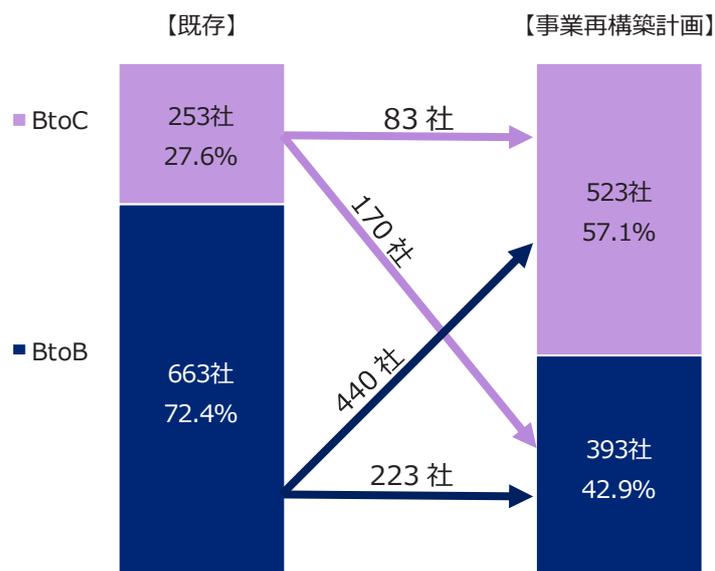
		新規参入する業種									合計
		建設業	製造業	卸売業	小売業	運輸業	情報通信業	宿泊業・飲食サービス業	その他のサービス業	その他	
既存の業種	建設業(n=58)	0.0	17.2	1.7	12.1	3.4	3.4	19.0	31.0	12.1	100.0
	製造業(n=31)	3.2	0.0	3.2	32.3	3.2	9.7	6.5	35.5	6.5	100.0
	卸売業(n=61)	3.3	23.0	0.0	29.5	0.0	8.2	6.6	24.6	4.9	100.0
	小売業(n=29)	0.0	6.9	0.0	0.0	0.0	6.9	31.0	44.8	10.3	100.0
	運輸業(n=19)	5.3	26.3	5.3	5.3	0.0	5.3	26.3	15.8	10.5	100.0
	情報通信業(n=15)	0.0	0.0	0.0	13.3	6.7	0.0	26.7	46.7	6.7	100.0
	宿泊業・飲食サービス業(n=42)	0.0	19.0	7.1	38.1	0.0	2.4	0.0	28.6	4.8	100.0
	その他のサービス業(n=91)	2.2	5.5	2.2	12.1	2.2	4.4	19.8	42.9	8.8	100.0
	その他(n=28)	3.6	10.7	0.0	10.7	3.6	10.7	17.9	21.4	21.4	100.0
	全体(n=374)	1.9	12.6	2.1	18.2	1.9	5.6	15.5	33.2	9.1	100.0

¹³ イゴール・アンゾフが提唱したフレームワークで、「製品」と「市場」の2軸をそれぞれ「既存」と「新規」に分けた4象限で、企業の成長戦略を説明したものである。区分された4つの戦略には、それぞれ特徴があり、取るべき手段が異なるとされるが、いずれも新規となる多角化戦略は最もハイリスク・ハイリターンになると考えられている。

(3) BtoBからBtoCをめざす企業が多い

続いて主な販売先についてみていく。図表3-14は、主な販売先が事業再構築の計画によってどのように変化するかをまとめたものである。これをみると【既存】では、BtoBは72.4%と、BtoCの27.6%よりも多い¹⁴。しかし【事業再構築計画】では、BtoBからBtoCに変更する企業の方が多く、その結果、BtoCは57.1%となり、BtoBの42.9%よりも多数を占めることになった。業種転換においても小売業や各種サービス業など、BtoCの傾向がある業種への参入をめざす企業が多いことから、府内企業では事業再構築により消費者を対象とした事業をめざす企業が多いことがわかる。

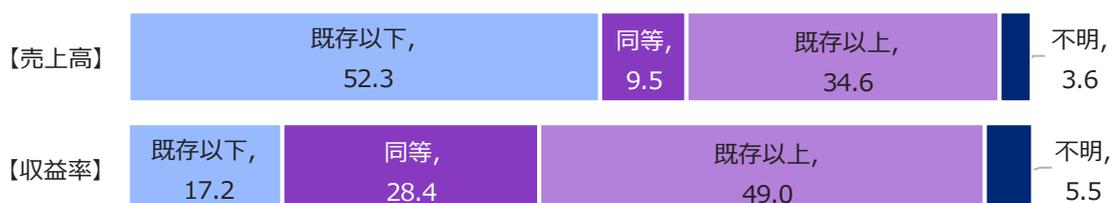
図表3-14 既存事業と事業再構築計画の主な販売先



(4) 規模拡大と収益性向上の両方をめざす企業が約25%、収益性向上をめざす企業が2割超

最後に採択企業が事業再構築計画において目標とする事業規模や収益性についてみていく。図表3-15は、計画上で目標とする売上高と収益率について、それぞれを既存事業と比較した結果である。これをみると、売上高は「既存以下(52.3%)」が過半数を占めており、収益率は「既存以上」が49.0%と最も多い回答となっている。また、これらの売上高と収益性に関する比較結果を組み合わせると、売上高、収益率ともに「既存以上」である企業は24.9%と、既存事業を上回る新たな経営の柱の実現をめざす企業が全体の4分の1を占めており、また売上高は「既存以下」であるが、収益率は「既存以上」とする企業は22.5%と、規模拡大よりも収益性向上を重視している企業も多いことがわかる(図表3-16)。

図表3-15 既存事業と比較した計画上の売上高と収益率(単位:%)



¹⁴ 既存及び事業再構築計画のいずれかで主な販売先について「どちらとも言いがたい」と回答した企業を集計から除いたため、第1章の主な販売先に関する値と、ここでの既存の値は異なる。

図表3-16 既存事業と比較した計画上の売上高と収益率の組み合わせ (n=983、単位：%)

		収益率		
		既存以下	同等	既存以上
売上高	既存以下	14.9	16.6	22.5
	同等	1.5	4.2	4.4
	既存以上	1.7	9.4	24.9

《第3章の小括》

採択企業は、小規模事業者を多数含む中小企業であった。業種では、製造業や卸売業、建設業などのBtoB企業が多いが、新規参入する業種では、小売業や宿泊業・飲食サービス業を含む各種サービス業が多く、またBtoBからBtoCに進出するケースも多いことなどから、新たに消費者に対する事業展開を計画する企業が多い。

採択企業は、直近では業績が悪化しているが、将来に明るい見通しを持つ企業が多い。こうした見通しを持つ採択企業が実施する事業再構築計画の内容をみると、業種転換は4割程度であるが、新市場参入と新製品・商品・サービスの開発を同時に行う多角化戦略を採る企業が7割以上と、一定のリスク負担を許容しながら、大きな変革をめざすものが多い。その計画目標では、事業規模拡大と収益性向上の両方をめざす企業が25%を占め、また事業規模は既存事業以下であっても収益性向上をめざす企業が2割超を占めていた。

第4章 事業再構築の推進要因分析

本章では、引き続き【調査b】の結果を用いて、事業再構築の推進要因について分析を試みる。

1 分析軸とする指標

事業再構築の推進に影響する要因を分析する際に用いる進展状況の評価指標としては、売上高などの業績が望ましい。しかし今回の調査対象は、2021年度に採択された企業であるため、調査時点（2022年9月）では計画が終了していない企業も含まれており、また業績への反映時期は計画内容によって異なることも考えられる。そのため業績が計画の進展状況を正しく示すものとは言い難い。そこで、本調査では、アンケート調査において各社から回答を得た計画の進展状況を評価指標とした。

計画の進展状況に関する回答結果をみると、「概ね計画通り（35.9%）」を含め、計画以上に進展している企業は約4割であり、逆に「やや遅れている（41.1%）」をはじめ、約6割の企業では、計画に遅れがみられた（図表4-1）。この結果を踏まえ、以後の分析を容易にするため、進展状況が計画以上である企業を「順調群」、遅れている企業を「遅延群」とし、「不明」を除き全体を2つに区分した。以後の分析では、順調群と遅延群に分けた進展別で、各種の内容を比較分析し、事業再構築の推進要因を明らかにしていく。

図表4-1 事業再構築の進展状況

項目	企業数	割合(%)	項目	企業数	割合(%)
大幅に計画を上回る	10	1.0	順調群	413	40.8
やや計画を上回る	29	2.8			
概ね計画通り	374	35.9			
やや遅れている	429	41.1	遅延群	600	59.2
大幅に遅れている	160	15.3			
計画は中止（予定含む）	11	1.1			
不明	30	2.9	合計	1013	100.0
合計	1043	100.0			

2 進展状況と経営状況及び計画内容との関係

まずは、採択企業の経営状況や計画内容と計画の進展の関係について分析していく。

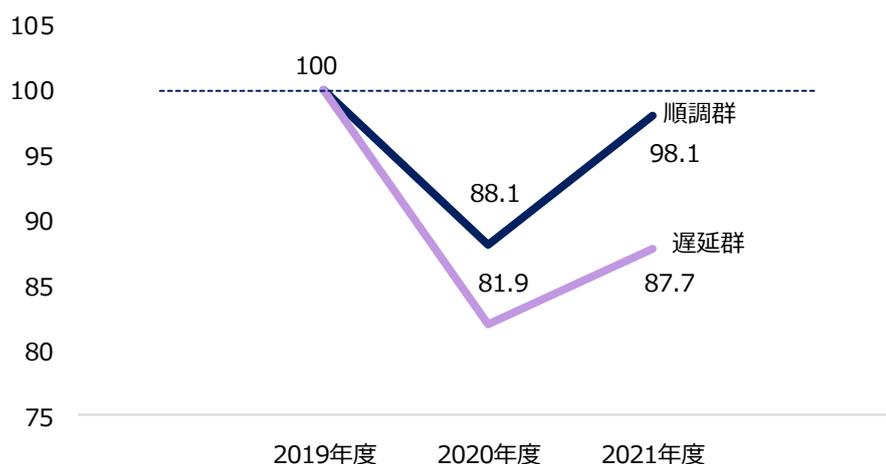
(1) 業績悪化が比較的軽微である企業は計画が進展している

進展別に2020年度および21年度の売上高指標の平均値を比較したところ、いずれも統計的に有意差があると認められ、順調群の方が高いことがわかった（図表4-2、図表4-3）。売上高指標の平均値はいずれの群も100を下回り業績は悪化しているものの、その中でも比較的その落ち込みが少ない方が、計画が円滑に進展している傾向があることがわかる。

図表4-2 進展別の売上高指標（2020年度・2021年度）の平均値の差の検定

		企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
2020年度	順調群	390	88.1	65.07	1.757	508.4	p<.10
	遅延群	574	81.9	30.80			
2021年度	順調群	390	98.1	81.31	1.833	962	p<.10
	遅延群	574	87.7	89.20			

図表4-3 進展別の売上高指標平均値の推移



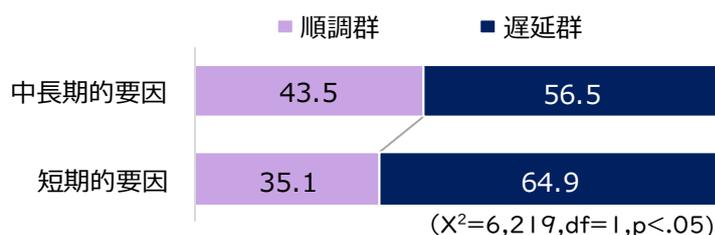
(2) 短期的よりも中長期的な視点に基づく計画の方が円滑に進展している

採択企業が事業再構築を実施するに至った直接的な要因としては、「新たなビジネスチャンスを見つけた(43.7%)」が最も多く、続いて「既存事業の業績が悪化したため(20.4%)」や「既存事業の将来に不安があるため(18.4%)」とする企業が多い(図表4-4)。続いて、これらの要因と進展状況との関係のみていきたい。分析にあたり、「新たなビジネスチャンスを見つけた」、「既存事業の将来に不安があるため」、「余剰資金・資源を活用するため」を中長期的な視点に立つ要因とし、「事業再構築補助金が考えるきっかけとなった」、「既存事業の業績が悪化したため」を短期的な視点に立つ要因として2カテゴリに区分した。分析の結果、統計的に有意な差があると認められ、中長期的要因の方が短期的要因に比べ、順調群の割合が高いことがわかった(図表4-5)。つまり、短期的視点より、中長期的な視点から事業再構築を計画し、実施する企業の方が、計画が円滑に進展している傾向があることがわかった。

図表4-4 事業再構築に取り組むことになった直接的な要因(n=994、単位:%)



図表4-5 進展別の直接的要因(単位:%)

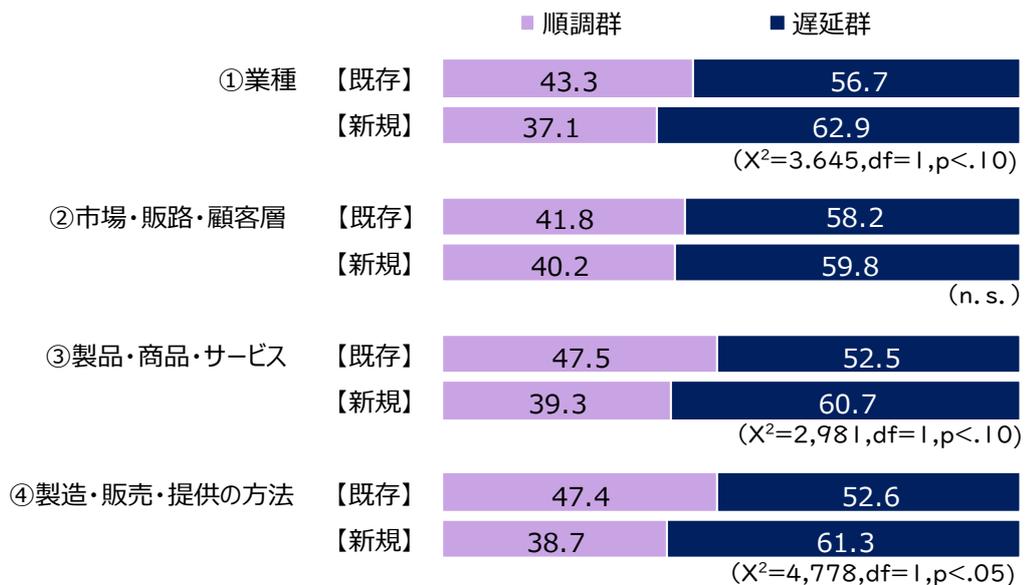


(3) 業種転換や新商品開発などの新たな取組みが計画の進展を遅らせている

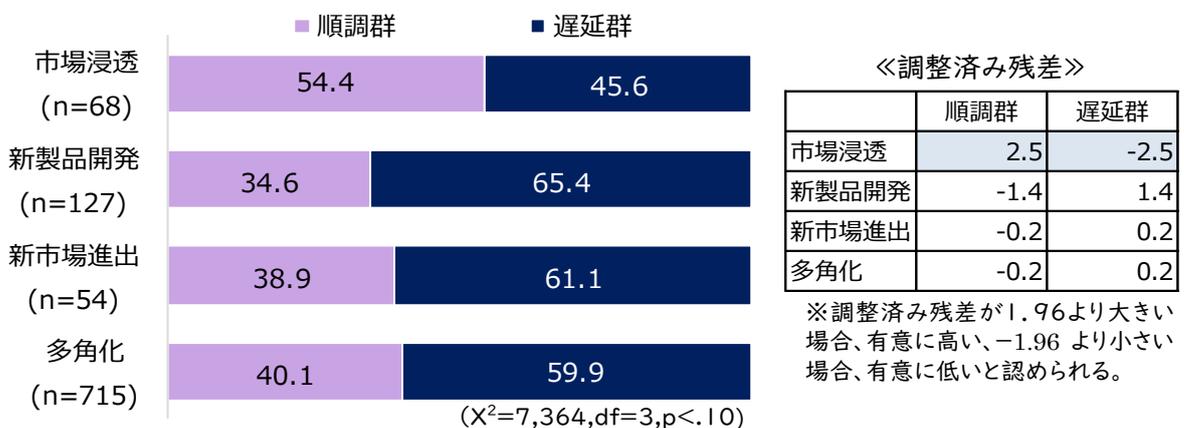
続いて、事業再構築の計画内容(①業種、②市場・販路・顧客層、③製品・商品・サービス、④製造・販売・提供方法)についての既存と新規の違いと、計画進展状況の関係を分析したところ、①業種、③製品・商品・サービス、④製造・販売・提供方法の3項目については、統計的に有意な差があることが認められ、「既存」の方が順調群の割合が高い傾向があることがわかった(図表4-6)。また図表3-12のアンゾフの成長マトリクスによる戦略別で計画進展の違いを分析した結果、統計的に有意な差があることが認められ、市場と製品・商品・サービスともに既存を選んだ市場浸透戦略である場合は、他の戦略に比べて計画が円滑に進んでいることがわかった(図表4-7)。

以上の結果はいずれも、計画内容が新たな取組みであることが、計画の進展を遅らせる原因となっていることを示唆している。しかしながらそもそも事業再構築は、変化する環境に適応するため、既存事業に留まることなく新たな事業展開をめざすものであることから、計画の進展が難しくなるという課題はある程度許容すべきものと考えられる。また第3章第3節では、採択企業の多くが新たな事業展開をめざしていることをみたが、それら企業がこうした課題に直面しつつ計画を推進していることが確認できた。

図表4-6 進展別の事業再構築の内容(単位:%)

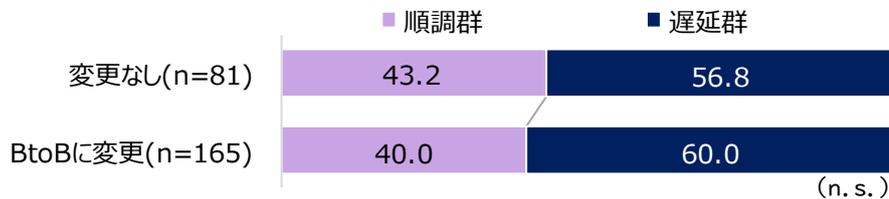


図表4-7 進展別の成長マトリクスによる戦略(単位:%)

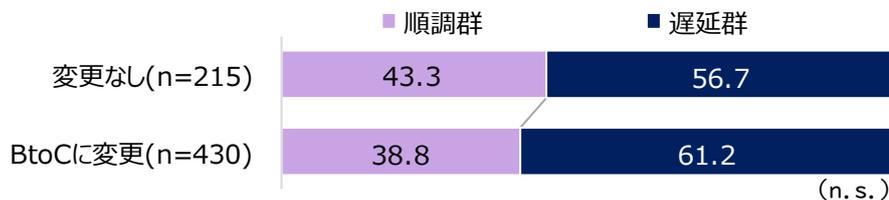


主な販売先の変更と進展状況の関係では、元々がBtoCないしBtoBのいずれの場合も、変更していない企業の方が順調群の割合が高くなるが、いずれも統計的な有意性は認められなかった(図表4-8、図表4-9)。

図表4-8 進展別のBtoC企業の主な販売先の変更有無(単位:%)



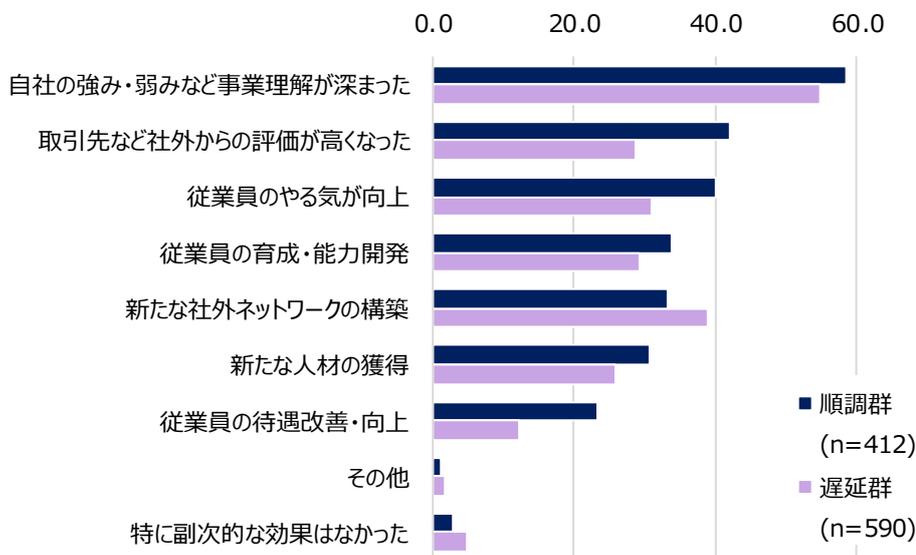
図表4-9 進展別のBtoB企業の主な販売先の変更有無(単位:%)



(4) 事業再構築実施の副次的効果として、事業理解や社外評価向上などを感じている企業が多い

次に、事業再構築を実施したことで企業が得られる事業収益以外の副次的効果についてみていきたい。進展別に副次的効果を集計したところ、全体的に順調群の方が回答率が高いが、「特に副次的効果はなかった」とする企業は、順調群、遅延群いずれも僅かであることから、企業は進展状況に関係なく、事業再構築を実施することで何らかの副次的効果を得ていることがわかる(図表4-10)。また効果の内容では、いずれの場合も「自社の強み・弱みなど事業理解が深まった」とする回答が最も高い。その他、順調群では、「取引先など社外からの評価が高くなった」、「従業員のやる気が向上」など、社外評価の向上や従業員のモチベーション向上に効果を感じている企業が多い。

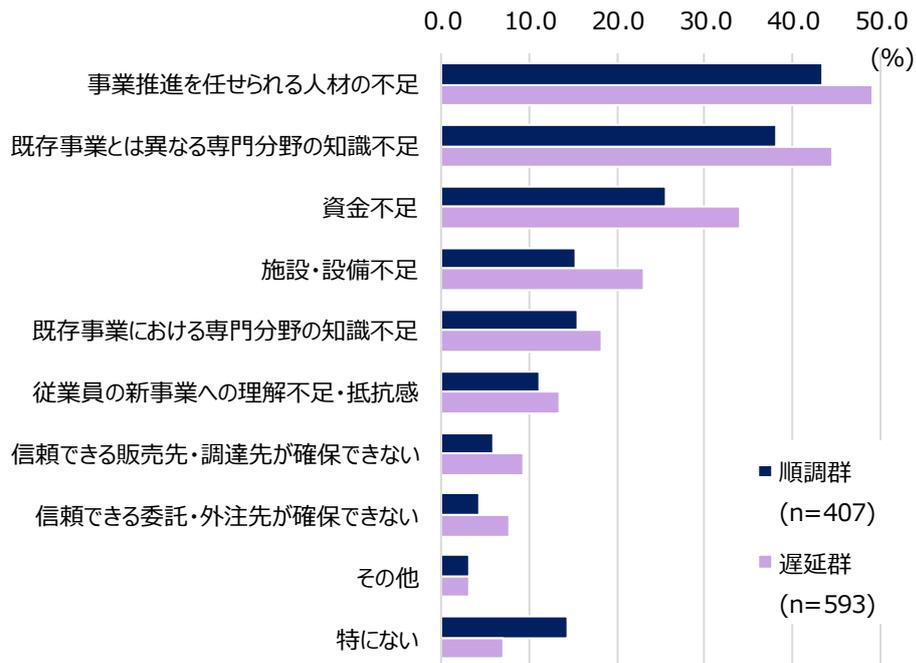
図表4-10 進展別の事業再構築実施による副次的効果(単位:%)



(5) 計画推進の課題は、推進担当者や専門知識の不足

続いて、計画推進時の課題を進展別に集計したところ、全ての課題で遅延群の方が回答率は高く、逆に「特になし」は順調群が高いことから、遅延群の方が多様な課題に直面している様子がうかがえる（図表4-11）。具体的な課題では、進展別のいずれでも「事業推進を任せられる人材の不足」、「既存事業とは異なる専門分野の知識不足」を挙げる企業が多く、事業を推進できる人材や新事業で必要となる専門知識を有する人材への課題認識が強い。また、これら以外では「資金不足」を挙げる企業も多い。

図表4-11 進展別の事業再構築推進の課題



《第4章第2節の小括》

経営状況と事業再構築の進展の関係では、全体としては業績が低迷している企業が多いなか、悪化の程度が比較的軽微な企業の方が計画は円滑に進展していることがわかった。この結果は、既存事業の業績悪化は企業を新事業に向かわせる要因になるが、悪化の程度によっては新たな事業の進展を妨げる要因にもなることを示唆している。

計画の内容と進展との関係では、短期的な視点よりも中長期的な視点に基づく計画の方が円滑に進展していることがわかった。この結果は、新たに事業再構築を企画する企業にとって参考となる情報であろう。また業種転換や新商品開発などの新たな事業が含まれている方が、計画の進展が遅れていた。第3章第3節のとおり、採択企業の多くは新たな事業展開を計画に織り込んでいることから、今後、新たに事業再構築に着手する企業は、こうした事実を前提として計画を立案、実行することが必要であり、政策立案においてもこの事実を踏まえたうえで検討することが必要と考えられる。

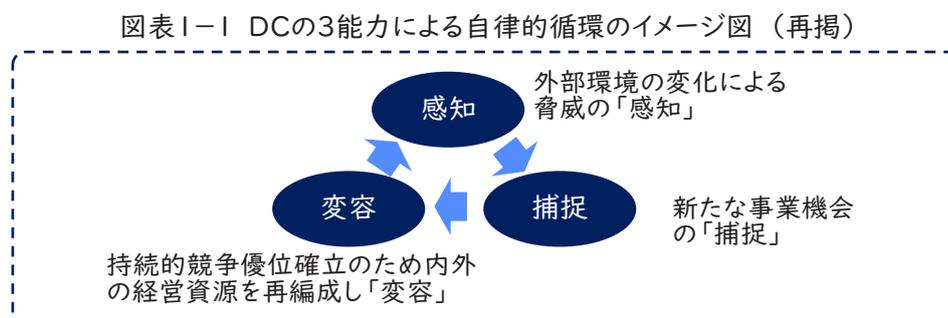
そのほか、計画推進による業績以外の副次的効果では、自社事業の理解が進んだことや対外的な評価が高まったことを挙げる企業が多い。また推進の課題としては計画を任せられる人材や推進に必要な専門知識を持つ人材の不足を挙げる企業が多い。

【参考事例①】

A社は、事業者向けの高級仕出し弁当を販売していたが、コロナ禍で会議やイベントがなくなったため、受注はほぼゼロとなった。同社はそうしたなか事業再構築に着手し、今、経営状況は改善に向かっている。一見、売上減少のために急遽実施した計画のように見えるが、その事業構想は以前から持っていたという。経営者によると、「仕出し弁当は、冷凍すると食品の鮮度や旨みが損なわれてしまうため、納品の前日から調理をはじめ、夜通し作業することも珍しくなかった。急速冷凍技術を使えば、品質を保てることはわかっていたが、設備が高額であり、なかなか実行には移せなかった。」という。また「冷凍できれば、物流の問題もなくなり、販売エリアの拡大や消費者向け販売にも乗り出せる上に、食品ロス削減にも繋がる」と、急速冷凍技術導入について、事業機会の拡大やSDGsの視点からの構想を持っていた。今、同社は、急速冷凍庫を導入し、東京や北海道などにも販売エリアを広げ、消費者向け販売にも乗り出している。それ以外にも冷凍弁当をみた企業から海外販売の要望が来るなど、想定外の新事業もみえてきた。また、深夜労働がなくなったことで、勤務時間が改善されただけでなく、経費節減分から従業員の時間単価を上げることができた。こうした労働環境の改善の結果、「以前は、公募を出しても中高年ばかりだったが、今は20代、30代が増えている」と、経営者が言うように、今の同社の平均年齢は30歳を切っている。この他、急速冷凍技術を使った新たな事業展開をベースとして、従来からめざしていたSDGsについても改めて整理し、ホームページ等で情報発信したところ、それに共感した学生から応募があり、創業以来初となる新卒採用も実現した。こうして採用した若い人材が、消費者向けのホームページ制作を担当するなど、新事業に貢献しているという。このように同社の場合、従来から抱いていた構想を、コロナ禍を契機に実行に移したことで、新たな事業展開や人材拡充などの経営向上に繋がっている。

3 進展状況とダイナミック・ケイパビリティとの関係

続いて、第1章で提示したダイナミック・ケイパビリティ(DC)が事業再構築の進展に及ぼす影響について分析していく。



(1) 計画時のDC各能力が高い企業は事業再構築を円滑に進展している

調査では、計画時における各社のDC能力を把握するため、第1章でみたDCの3つの能力を以下のように再定義し、それぞれについて計画当時の各社にどの程度当てはまっていたかについて5段階（「大いに当てはまる」～「全く当てはまらない」）で回答を得た。

- ①感知=自社経営に影響を及ぼす外部環境の変化（市場や顧客、社会問題など）を把握できた
- ②捕捉=変化する外部環境に対して、新たな事業機会を見出し、それに合った事業を構築できた
- ③変容=新事業に必要な人材を配置し、また外部関係者を確保できた

その結果、採択企業では3つのDC能力について、「大いに当てはまる」と「やや当てはまる」を合わせた割合を比較すると、①感知は77.6%、②捕捉は83.9%、③変容は55.3%といずれも過半数となっており、当てはまると回答した企業が多い（図表4-12）。また3つの能力について、当てはまるとする割合を比較すると、①感知、②捕捉に比べ③変容はやや低いこともわかった。

図表4-12 計画時のDC能力（単位：%）

	大いに当てはまる	やや当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
①感知 (n=1023)	26.6	51.0	19.4	2.3	0.7
②捕捉 (n=1024)	31.6	52.3	14.3	1.1	0.7
③変容 (n=1023)	17.7	37.6	28.5	11.6	4.5

この計画時のDC能力を用いて、「(仮説3) DC能力が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している」を検証する。分析にあたり、各能力の以下の方法で数値化した。

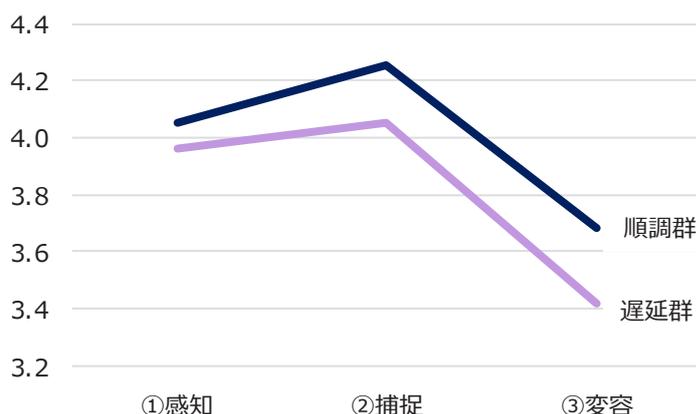
- 「大いに当てはまる」=5、「やや当てはまる」=4、「どちらとも言えない」=3、
- 「あまり当てはまらない」=2、「全く当てはまらない」=1

進展別に各能力の平均値を比較分析したところ、全ての能力で平均値の差に有意性が認められ、いずれの能力でも順調群の方が平均値は高い結果となった（図表4-13、図表4-14）。このことから、計画時のDC能力が高い企業は、その後の計画を円滑に進展していることがわかる。

図表4-13 進展別の計画時DC能力平均値の差の検定

		企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
①感知	順調群	408	4.1	0.73	1.813	929.5	p<.10
	遅延群	586	4.0	0.81			
②捕捉	順調群	408	4.3	0.68	4.304	993	p<.01
	遅延群	587	4.1	0.77			
③変容	順調群	408	3.7	1.00	3.979	909.6	p<.01
	遅延群	586	3.4	1.07			

図表4-14 進展別の計画時DC能力平均値



(2) 事業再構築を経験することでDCの各能力は向上する

第1章で触れたとおり、企業は事業再構築の推進を通じて得た知識や経験により、DC能力を向上させると考えられる。調査において事業再構築を実施したことによるDC能力の変化を聞いたところ、向上したと考えている企業が多いことがわかった(図表4-15)。また各能力について、「高くなった」と「やや高くなった」との割合の合計を比較すると、①感知は72.7%、②捕捉は76.2%であるのに対し、③変容は55.9%とやや低く、また「変わらない」が43.2%と他の能力よりも高い。このようにDCの能力のうち、③変容は、計画時の評価でも他の能力に比べ相対的に低く、経験による学習効果も低いことから、中小企業にとって課題となりやすい能力であると推察できる。

図表4-15 事業再構築実施によるDC能力の変化(単位:%)

	高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった
①感知 (n=1019)	15.2	57.5	27.1	0.2	0.0
②捕捉 (n=1020)	13.3	62.9	23.6	0.1	0.0
③変容 (n=1018)	10.8	45.1	43.2	0.7	0.2

(3) 事業再構築が進展している企業は、DCの学習効果が高い

先程と同様にDC能力の変化を以下の通り数値化し、進展別で分析した。

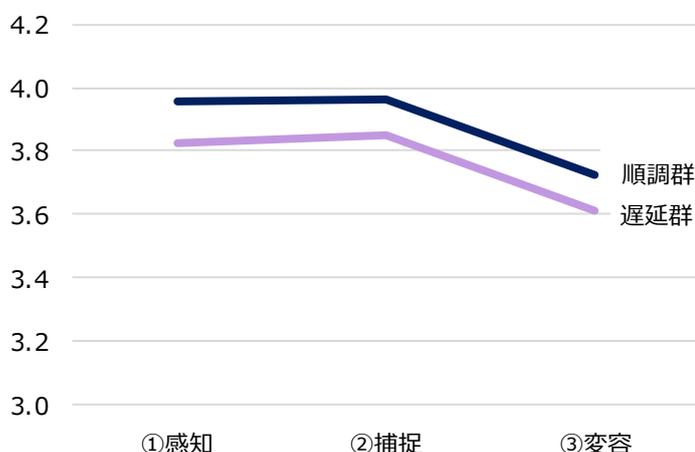
「高くなった」=5、「やや高くなった」=4、「変わらない」=3、「やや低くなった」=2、「低くなった」=1

分析の結果、全ての能力において統計的に有意性が認められ、全て順調群が遅延群の平均値を上回っていた(図表4-16、図表4-17)。このことから、計画を円滑に進展している企業は、DC能力の学習効果が高い傾向にあることがわかった。

図表4-16 進展別の事業再構築実施によるDC能力変化の差の検定

		企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
①感知変化	順調群	413	4.0	0.65	3.189	873.6	p<.01
	遅延群	597	3.8	0.64			
②捕捉	順調群	413	4.0	0.59	2.994	904.4	p<.01
	遅延群	598	3.8	0.61			
③変容	順調群	413	3.7	0.70	2.594	1007	p<.05
	遅延群	596	3.6	0.67			

図表4-17 進展別の事業再構築実施によるDC能力変化の平均値



(4) DC能力の学習効果が高い企業は、今後の事業再構築に積極的

DC能力の向上は、事業再構築の推進を円滑にするため、次の事業再構築への意欲にも影響すると考えられる。この考えに基づいた「(仮説4) 事業再構築を経験することで、DC能力が向上し、次の事業再構築に意欲的になる。」を検証するため、DC能力の学習効果と今後の事業再構築の実施意向について分析を試みる。まず今後の事業再構築の実施意向についてみると、最も積極的な「定期的実施」は24.1%であり、やや消極的な「必要になれば実施」は72.7%であり、「実施するつもりはない」とする企業は1.0%に留まっていた(図表4-18)。

図表4-18 今後の事業再構築の実施意向 (n=1043、単位:%)

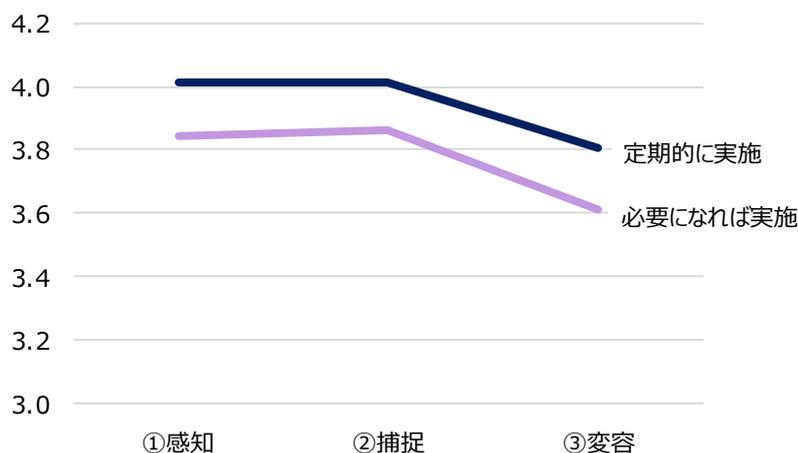


このように今後の事業再構築について、否定的な企業はほとんどいないが、積極性には差がみられた。そこで積極的な「定期的実施」と消極的な「必要になれば実施」に区分し、先程のDC能力の変化の平均値を比較したところ、いずれも「定期的実施」の方が有意に高い値となった(図表4-19、図表4-20)。この結果から、DC能力が向上した企業は今後の事業再構築に積極的である傾向があることがわかった。

図表4-19 今後の事業再構築の取組み意向別のDC能力変化の差の検定結果

		企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
①感知	定期的実施	251	4.0	0.64	3.711	423.2	p<.01
	必要になれば実施	754	3.8	0.64			
②捕捉	定期的実施	251	4.0	0.63	3.551	1004	p<.01
	必要になれば実施	755	3.9	0.59			
③変容	定期的実施	251	3.8	0.75	3.924	1002	p<.01
	必要になれば実施	753	3.6	0.65			

図表4-20 今後の事業再構築の取組み意向別のDC能力変化



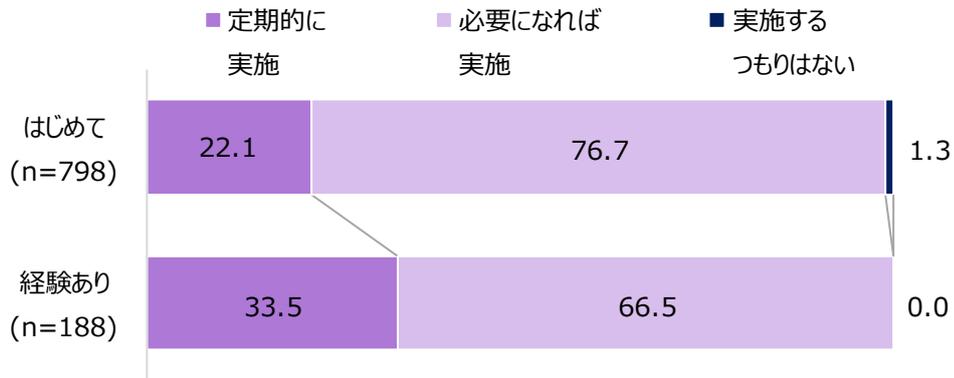
(5) はじめて事業再構築を実施した企業の多くが、次の実施に意欲を持つようになっている

最後に、採択企業の過去の事業再構築経験を確認しておく。これまでの事業再構築について、「経験あり」とした企業は18.5%であるのに対し、「はじめて」は78.0%と、ほとんどの企業に経験がないことがわかった(図表4-21)。この結果を用いて事業再構築の経験別に、今後の実施意向を比較したところ、「経験あり」に比べて少ないものの、「はじめて」の企業でも2割以上が「定期的実施」と回答しており、「必要になれば実施」を含めると、ほぼ全ての企業が実施の意向を持っていた(図表4-22)。業歴の長さは各社さまざまであるものの、これまで実施したことがなかった企業が、今回の経験により事業再構築への意識を変化させたように見える。

図表4-21 事業再構築の経験(n=1043、単位:%)

はじめて, 78.0	経験あり, 18.5	不明, 3.5
---------------	---------------	------------

図表4-22 事業再構築の経験別の今後の実施意向(単位:%)



《第4章第3節の小括》

DCの各能力(感知、捕捉、変容)が高い企業は、事業再構築を円滑に進展していた。そのため事業再構築を企画、推進する企業ではこれらの能力を高めていくことが重要と考えられる。また、これらの能力は、事業再構築を経験することで向上(学習効果)し、特に事業再構築を順調に進めている企業はその効果は高いことも明らかになった。加えて、事業再構築を経験することにより、DC能力の向上を実感した企業は、次の事業再構築に意欲的であった。

以上の結果を踏まえると、今、事業再構築を実施している府内中小企業の計画を促進することで、各社のDC能力が向上し、それが次の事業再構築への意欲へと繋がっていくと考えられる。そのため中小企業の事業再構築を促進する政策は、各社の目標達成を支援すると同時に、DC能力の向上を授け、ひいては中小企業による事業再構築の自律的循環の実現にも貢献するものと考えられる。また、DCの3つの能力のうち変容は、感知、捕捉に比べて計画時に低く、学習効果も低水準であった。このことから、中小企業の事業再構築においては、必要となる人材や外部機関連携について、特に支援が求められていると考えられる。

参考事例②

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

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

4 進展状況とリーダーシップ及び組織体制との関係

第1章の考察のとおり、中小企業の事業再構築において経営者が果たす役割は大きい。そこで採択企業における経営者のリーダーシップに焦点をあて、計画進展との関係をみていく。

(1) 経営者がリーダーシップを発揮している企業は、事業再構築が進展している

調査では、採択企業の計画推進において、経営者のリーダーシップがどの程度発揮されているかを把握するため、第1章で取り上げた3つの資質を参考に、以下の3項目を設定し、それぞれが各社にどの程度当てはまっているかについて、5段階（「大いに当てはまる」～「全く当てはまらない」）で回答を得た。

- ①カリスマ：全ての従業員（担当者以外を含む）が新事業のビジョン・目的を理解し、事業推進に協力する姿勢を持っている
- ②知的刺激：従業員が新しい視点や発想を持ち、その意味や問題解決策を深く考え行動することができる
- ③個人重視：経営層が従業員一人ひとりと向き合い教育するなど、学習による成長を支援している

その結果、3項目とも過半数の企業が「大いに当てはまる」もしくは「やや当てはまる」と回答していた（図表4-23）。つまり採択企業の多くは、事業再構築の推進において、経営者によるリーダーシップが発揮されていたと考えている。

図表4-23 リーダーシップの状況（単位：%）

	大いに 当てはまる	やや 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり当て はまらない	全く当て はまらない
①カリスマ (n=1037)	22.7	44.1	22.1	9.4	1.8
②知的刺激 (n=1036)	13.7	43.7	29.7	10.4	2.4
③個人重視 (n=1036)	17.4	44.0	27.1	8.4	3.1

続いて、「(仮説5) 経営者のリーダーシップが発揮されている企業は、計画を円滑に進展している。」について検証していく。分析のため、リーダーシップの3項目を以下の方法で数値化した。

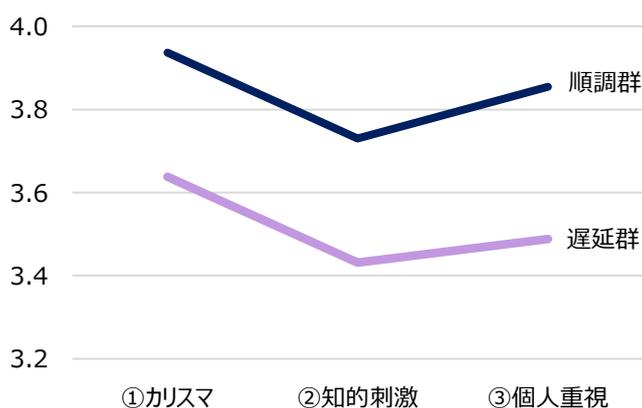
- 「大いに当てはまる」=5、「やや当てはまる」=4、「どちらとも言えない」=3、
- 「あまり当てはまらない」=2、「全く当てはまらない」=1

数値化した3項目の平均値を進展別に比較したところ、全項目で有意な差があることが認められ、いずれも順調群の方が平均値は高いことがわかった（図表4-24、図表4-25）。つまり、仮説の通り、経営者がリーダーシップを発揮している企業は、計画を円滑に進展している傾向があることが明らかになった。

図表4-24 進展別の社内のリーダーシップ発揮状況の差の検定

	企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
①カリスマ	順調群	412	3.9	4.981	940.2	p<.01
	遅延群	597	3.6			
②知的刺激	順調群	412	3.7	5.139	944.1	p<.01
	遅延群	596	3.4			
③個人重視	順調群	412	3.9	6.175	954.4	p<.01
	遅延群	596	3.5			

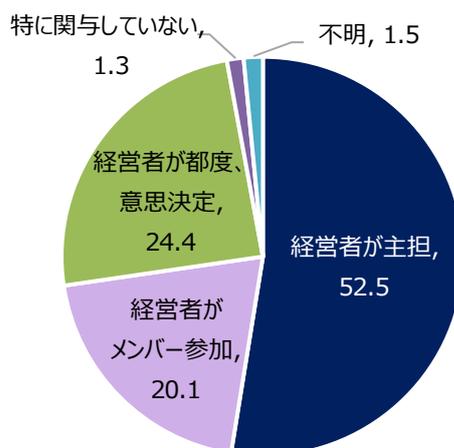
図表4-25 進展別のリーダーシップ発揮状況



(2) 採択企業の7割以上で経営者が計画推進に直接関与している

事業再構築の推進に関する経営者の参画状況をみると、「経営者が主担(52.5%)」と、経営者自らが主担となっている企業が過半数を占めており、これに「経営者がメンバー参加(20.1%)」を加えると、7割以上の企業で、経営者が計画推進に直接関与していることがわかった(図表4-26)。

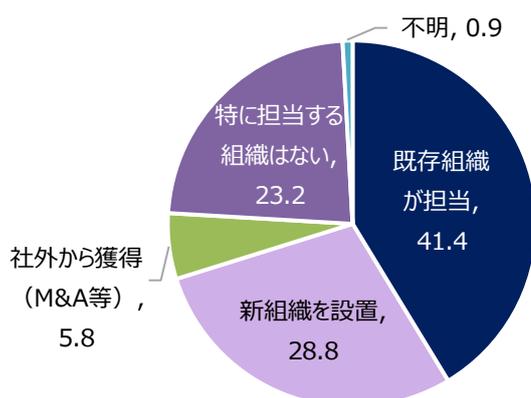
図表4-26 経営者の参画状況(n=1043、単位:%)



(3) 採択企業の約4割は計画推進を既存組織が担っており、2割超には担当する組織がない

計画を推進する組織体制では、「既存組織が担当(41.4%)」が最も多く、「新組織を設置(28.8%)」と「社外から獲得(M&A等)(5.8%)」を合わせた新組織を整備する企業は34.6%であった(図表4-27)。また2割超の企業は、「特に担当する組織がない」と回答しており、組織的な対応となっていない企業も少なくない。

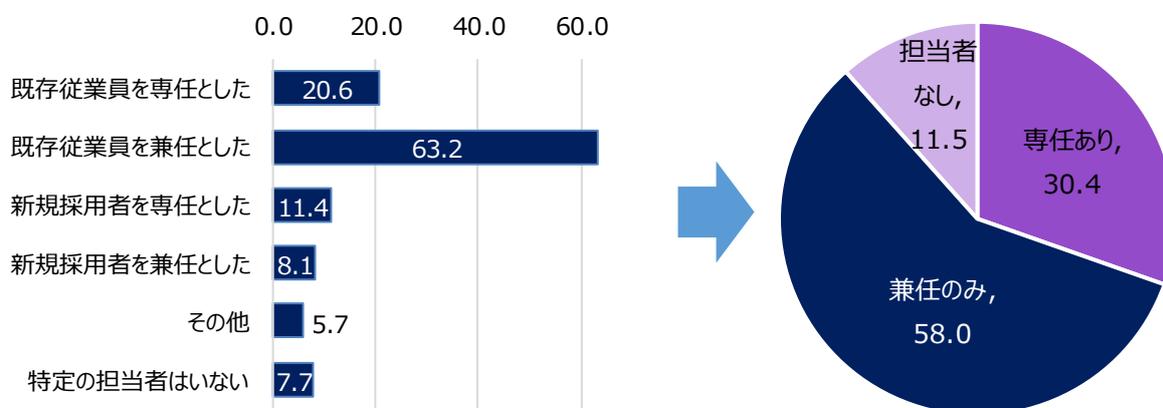
図表4-27 組織体制 (n=1043、単位:%)



(4) 採択企業の約7割は専任の担当者を置いておらず、約6割は兼任者のみで推進している

図表4-28左側は、計画の推進担当者に関する複数回答の結果であるが、「既存従業員を兼任とした (63.2%)」が最も多く、次に「既存従業員を専任とした (20.6%)」とする企業が多い。また図表4-28右側は、兼任の有無に関わらず専任を置いている企業を「専任あり」、専任がおらず兼任のみの企業を「兼任のみ」、担当者を置いていない企業を「担当者なし」として、「その他」を除外して再集計した結果である。これを見ると「兼任のみ (58.0%)」が過半数を占め、また1割超の企業は担当者を置いていないことがわかる。

図表4-28 担当者 (n=1039、単位:%)



《第4章第4節の小括》

経営者と進展状況の関係を分析した結果、経営者がリーダーシップを発揮している企業は、事業再構築を円滑に進展している傾向があることがわかった。また推進担当として専任者や新組織を置く企業は限られており、7割以上の企業では、経営者自らが直接、計画に関わっていた。

以上の結果の通り、中小企業の事業再構築では経営者の役割は、リーダーシップに留まらず、実行者としても極めて大きいことがわかった。そのため現在、事業再構築を実施する企業では経営者の能力向上が重要であり、まだ実施していない企業を実施に向かわせるには、経営者が必要に気づき、既存事業の維持のみにとらわれることなく、新たな事業に目を向けるように、経営者の意識 (マインドセット) の変化を促すことが効果的であると考えられる。

参考事例③

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

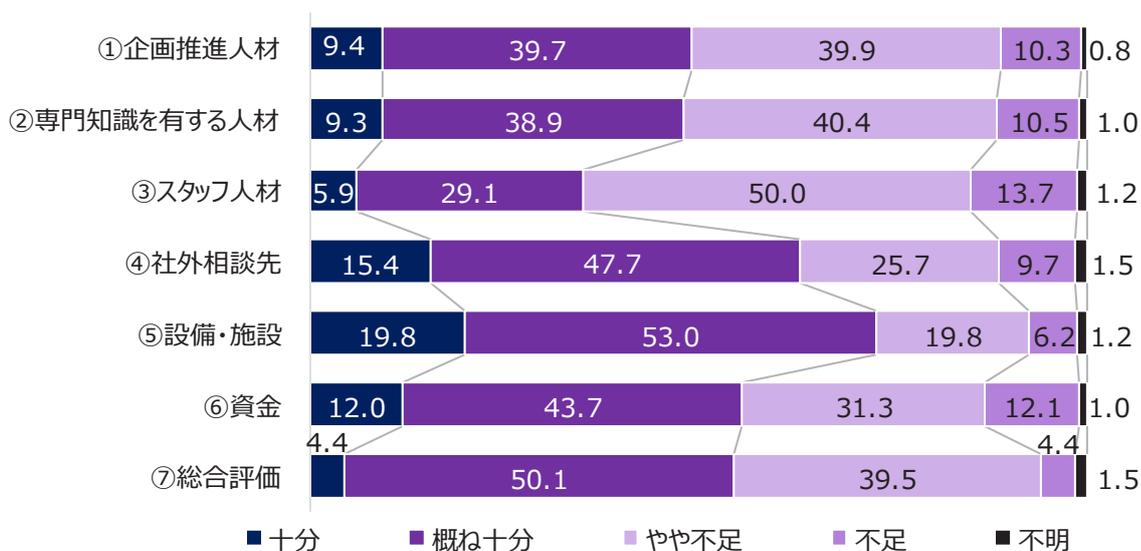
5 進展状況と人材・設備等の整備状況との関係

本章第3節では、DCの3つの能力のなかで、人材配置などに関する「変容」が他に比べて弱いことがわかった。また同第2節では、事業再構築の推進において、「事業推進を任せられる人材の不足」と「既存事業とは異なる専門分野の知識不足」が課題であることをみてきた。こうした結果を踏まえ、ここでは人材等の整備と進展状況の関係について分析を試みていく。

(1) 計画推進において設備等よりも人材面に不足感を感じている企業が相対的に多い

図表4-29は、事業再構築の計画推進における人材や設備等の整備状況を示したものである。調査では、①～⑥の個別項目と⑦総合評価について、それぞれ4段階（十分、概ね十分、やや不足、不足）で回答を得た。その結果、⑦総合評価については「十分」もしくは「概ね十分」を回答する企業が54.5%と過半数を占めていた（図表4-29）。同様に個別項目をみると、「⑤設備・施設」は72.8%、「④社外相談先」は63.1%、「⑥資金」は55.7%と、それぞれ一定の整備ができているとする企業が過半数を占めていた。一方、「①企画推進人材」、「②専門知識を有する人材」、「③スタッフ人材」の各社内人材については、いずれも「不足」と「やや不足」を合わせた割合が過半数となっていた。このように採択企業では、設備や資金よりも人材面に不足感を持つ企業が相対的に多い。

図表4-29 人材・設備等の体制整備状況 (n=1043, 単位%)



(2) 人材や設備が整備できている企業は、円滑に計画が進展している

続いて、「(仮説6) 推進担当者や専門人材などの人材が充実している企業は、計画を円滑に進展している。」の検証を試みていく。分析にあたり、人材・設備等の整備状況を以下の方法で数値化した。

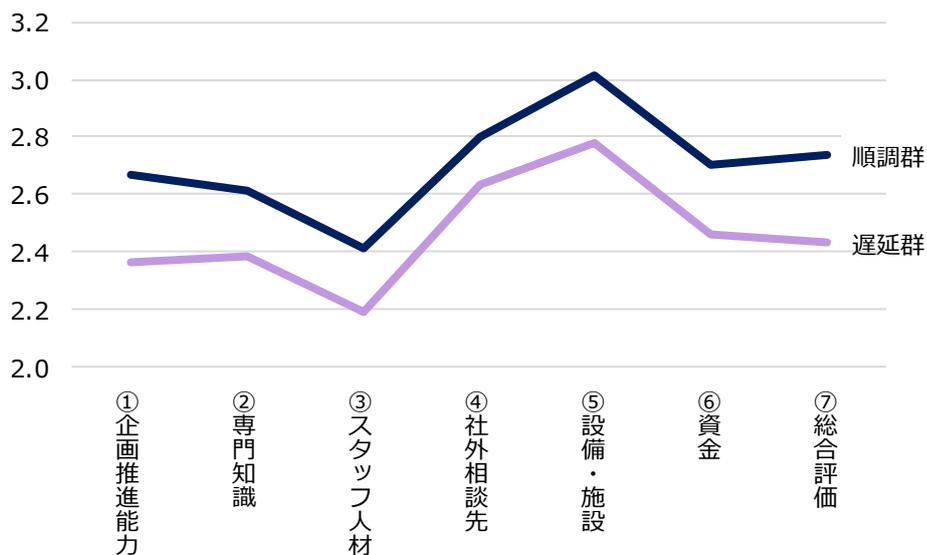
「十分」=4、「概ね十分」=3、「やや不足」=2、「不足」=1

分析の結果、総合評価を含む全ての項目で、進展別の差に有意性が認められ、順調群の平均値の方が高い傾向があることがわかった（図表4-30、図表4-31）。つまり各種人材や設備などの各項目について整備ができている企業は、計画を円滑に進展しているといえる。

図表4-30 進展別の人材・能力の整備状況の平均値の差の検定

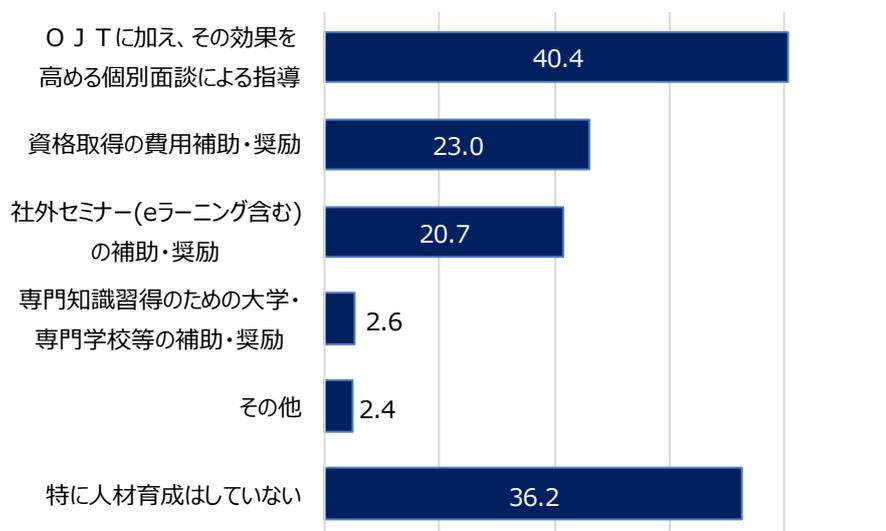
		企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
①企画推進能力	順調群	411	2.7	0.75	6.064	927.5	p<.01
	遅延群	596	2.4	0.82			
②専門知識	順調群	411	2.6	0.79	4.483	1004.0	p<.01
	遅延群	595	2.4	0.81			
③スタッフ人材	順調群	411	2.4	0.75	4.463	1000.0	p<.01
	遅延群	591	2.2	0.78			
④社外相談先	順調群	407	2.8	0.81	3.076	907.0	p<.01
	遅延群	592	2.6	0.86			
⑤設備・施設	順調群	409	3.0	0.72	4.767	945.6	p<.01
	遅延群	594	2.8	0.83			
⑥資金	順調群	411	2.7	0.77	4.663	951.5	p<.01
	遅延群	594	2.5	0.89			
⑦総合評価	順調群	408	2.7	0.61	7.576	914.2	p<.01
	遅延群	591	2.4	0.65			

図表4-31 進展別の人材・能力の整備状況の平均値(単位:%)



(3) 採択企業の多くは、OJTなどの人材育成を実施しているが、実施していない企業も3分の1を占める
 計画推進の課題として、人材面の整備があることを踏まえ、採択企業による人材育成の実施状況についてもみていく。採択企業の約4割は、個別指導を含むOJTを行っており、また約2割は「資格取得の費用補助・奨励」や「社外セミナー(eラーニング含む)の補助・奨励」といった支援を実施しているが、その一方で36.2%は「特に人材育成はしていない」と回答している(図表4-32)。このように採択企業では、事業再構築の推進において人材面の整備を課題とする企業が多いなか、OJTを中心に資格取得や社外セミナー受講の支援などを実施しているが、その一方で、3分の1以上の企業は、特に人材育成を行っていないことがわかった。

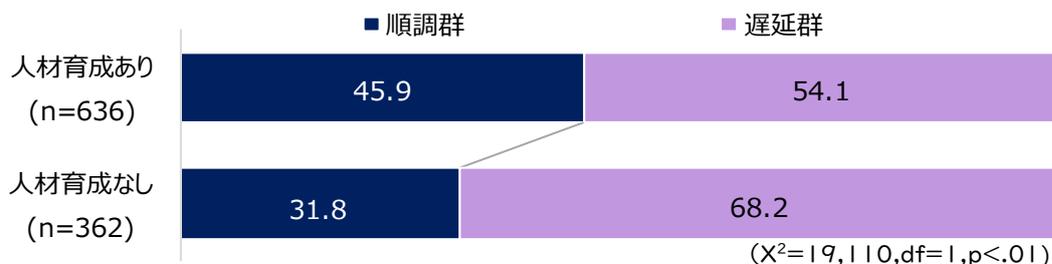
図表4-32 事業再構築の推進に向けた人材育成の実施状況 (n=1019, 単位:%)



(4) 人材育成を実施した企業は、計画を円滑に進展している

続いて、人材育成の実施と進展状況の関係を分析していく。分析のため図表4-32のうち、いずれかの人材育成を実施している企業を「人材育成あり」、「特に人材育成はしていない」を「人材育成なし」として再集計し、進展別にクロス集計した。その結果、「人材育成あり」の方が、有意に順調群が多いことがわかった(図表4-33)。この結果から、人材育成を実施している企業は、事業再構築を円滑に進展している傾向があることがわかる。

図表4-33 進展別の人材育成の実施状況 (単位:%)



《第4章第5節の小括》

人材や設備などの推進体制が整備出来ている企業は、事業再構築が計画通りに進んでいる傾向がみられたが、体制の整備状況を見ると、設備・施設や社外相談先に比べ、社内人材の整備が遅れている企業が多く、人材の育成・確保が課題になっている様子がうかがえた。この結果は、第2章第2節において、推進の課題として、推進担当人材や専門人材の不足を挙げる企業が多いことと整合する。また事業再構築の推進に向けた人材育成を実施する企業の方が、計画を円滑に進展しているが、全体の36.2%は人材育成を行っていないこともわかった。

以上の結果から、中小企業の事業再構築促進には、人材育成など社内人材の整備を促進する支援が効果的であると考えられる。

参考事例④

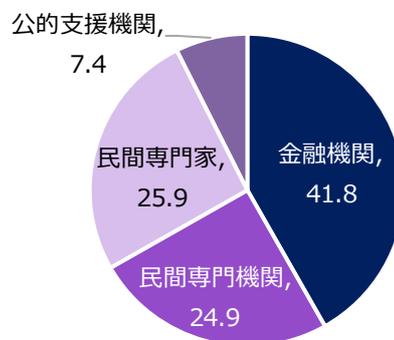
D社は、工業用布製品を製造してきたが、今回、取引先の大手企業が事業整理を進める中で撤退を決めた事業を譲り受ける形で新分野に参入した。その分野は、以前から参入したいとの思いはあったが、中小企業では実現が難しい分野であった。新事業は、当初、経営者が先頭に立ち、必要となる特殊な原材料の確保や新たな製造ラインの立ち上げを行った。しかしそれ以降は、一歩引いて従業員に任せているという。経営者によると「企業が大きくなるには人が育たないといけないため、新事業を従業員に任せるのは人材育成も兼ねている」という。主担当者に抜擢したのは、以前はあまり評価が高くなかった人材であった。「もともとコミュニケーション能力が高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

6 進展状況と外部専門家活用との関係

前節では社内人材の状況と計画進展との関係を見てきたが、続いて外部の専門家や支援機関等（以下、専門家等）について、その活用状況と計画進展との関係について確認していく。

(1) 申請時に活用した支援機関は金融機関が約4割、その他民間専門家は個人・法人を合わせ約5割
 事業再構築補助金の申請では、認定経営革新等支援機関（以下、申請時支援機関）と計画策定することが申請要件となっている¹⁵。そのため採択企業は申請時には必ず外部の支援機関を活用している。申請時支援機関の内訳は、「金融機関」が41.8%、会社等の組織を持つ「民間専門機関」が24.9%や個人などの「民間専門家」が25.9%となっており、地方自治体などの「公的支援機関」は7.4%であった（図表4-34）。

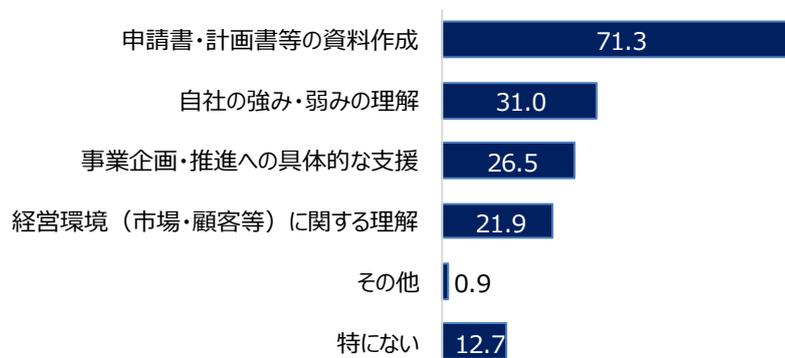
図表4-34 申請時支援機関の内訳（n=1043、単位：%）



(2) 申請時に事業戦略に踏み込んだ支援を受けている企業の方が計画を円滑に進展

申請時支援機関が申請時に行った支援内容では、「申請書・計画書等の資料作成（71.3%）」が最も多く、このほか「自社の強み・弱みの理解（31.0%）」、「事業企画・推進への具体的な支援（26.5%）」、「経営環境（市場・顧客等）に関する理解（21.9%）」と、2割～3割の企業が、事業戦略に関する支援を受けている（図表4-35）。

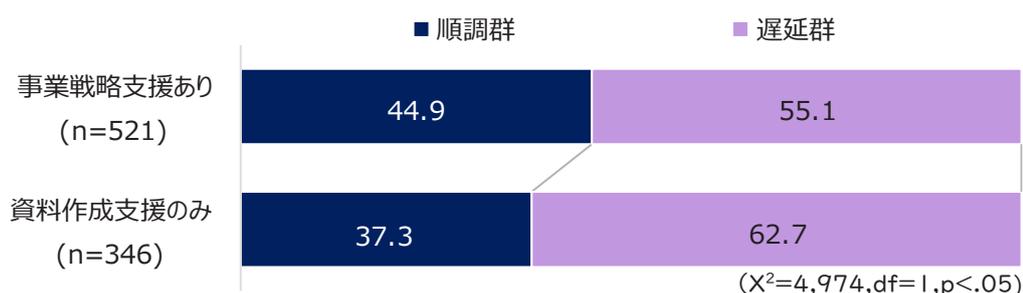
図表4-35 申請時支援機関による支援内容（n=1024、単位：%）



¹⁵ 中小企業庁が運営する「事業再構築補助金」専用サイトの必要申請要件に明記されている（<https://jigyousaikouchiku.go.jp/about.php>、2022.12.20）。なお認定経営革新等支援機関とは、中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、中小企業庁が専門性の高い支援を行う体制整備のため、一定レベル以上の専門的知識や実務経験を有すると認めた個人、法人、中小企業支援機関等であり、全国で39,234機関、大阪府で4,326機関が認定されている（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/index.htm>、2022年12月23日）。

続いて、申請時支援機関による支援内容と進展状況との関係を分析していく。分析にあたり、支援内容のうち「申請書・計画書等の資料作成」のみが選択されている場合を「資料作成支援のみ」とし、「自社の強み・弱みの理解」、「事業企画・推進への具体的な支援」、「経営環境(市場・顧客等)に関する理解」のいずれかが選択されている場合を「事業戦略支援あり」と2区分した上で再集計し、進展別でクロス集計した。分析の結果、「事業戦略支援あり」の方が順調群の割合が有意に高いことがわかった(図表4-36)。つまり、申請時において事業戦略支援を受けている企業は、書類作成のみの支援を受けた企業よりも、事業再構築を円滑に進展している傾向があると言える。

図表4-36 進展別の申請時支援機関から受けた支援内容(単位:%)



(3) 申請時支援機関への満足度は事業戦略にまで踏み込んだ支援の方が高くなる

また、申請時支援機関に対する満足度をみると、「大変満足」は29.8%、「やや満足」は37.8%と全体として満足度は高いことがわかる(図表4-37)。

図表4-37 申請時支援機関に対する満足度(n=1043、単位:%)



続いて、満足度を以下の方法で数値化した上で、支援内容別に平均値の差を比較した。

「大変満足」=5、「やや満足」=4、「どちらとも言えない」=3、「やや不満」=2、「不満」=1

その結果、「事業戦略支援あり」の方が、有意に満足度の平均値が高いことがわかった。この結果から、申請時支援機関への満足度は全体的に高いが、事業戦略にまで踏み込んだ支援を実施している方がより満足度が高い傾向があることがわかる(図表4-38)。

図表4-38 支援内容別の満足度(平均値)の差の検定

	企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率(両側)
事業戦略支援あり	512	4.2	0.81	-3.976	624.1	p<.01
資料作成支援のみ	337	3.9	0.97			

(4) 採択企業の8割弱は推進時も申請時の支援機関を継続して活用している

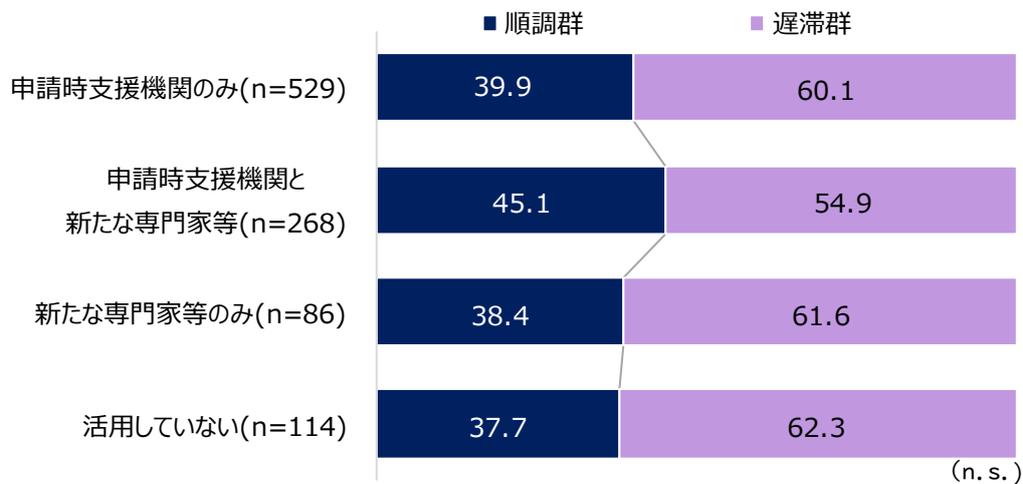
続いて、採択後の計画推進時における専門家等の活用状況についてみていく。最も多いのは、「申請時支援機関のみ(52.3%)」で、続いて「申請時支援機関と新たな専門家等(26.2%)」が多いが、約1割の企業は「活用していない」と回答している(図表4-39)。このように採択企業では、事業再構築の推進において、申請時支援機関を継続して活用する企業が78.5%と多数を占めていることがわかる。

図表4-39 推進時の専門家等の活用状況 (n=1043、単位:%)



次に、推進時の専門家等の活用と進展状況の関係について分析したところ、「申請時支援機関に加えて、別の専門家等を活用」は、他に比べ「順調群」の割合がやや高いが、その差について統計的な有意性は認められなかった(図表4-40)。

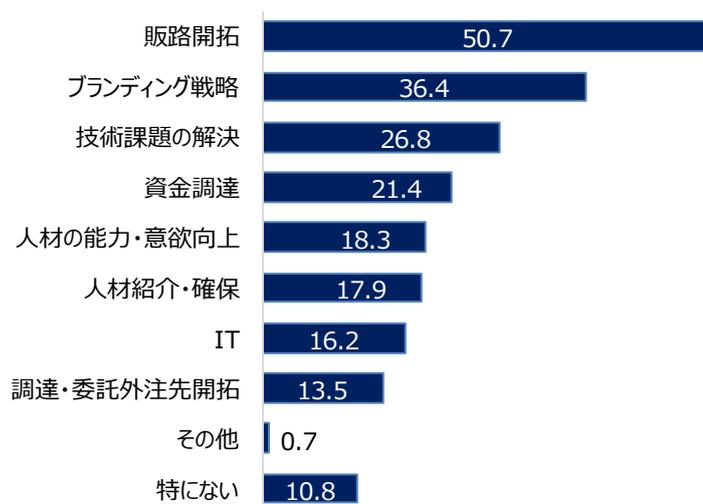
図表4-40 進展別の推進時の専門家等の活用状況 (単位:%)



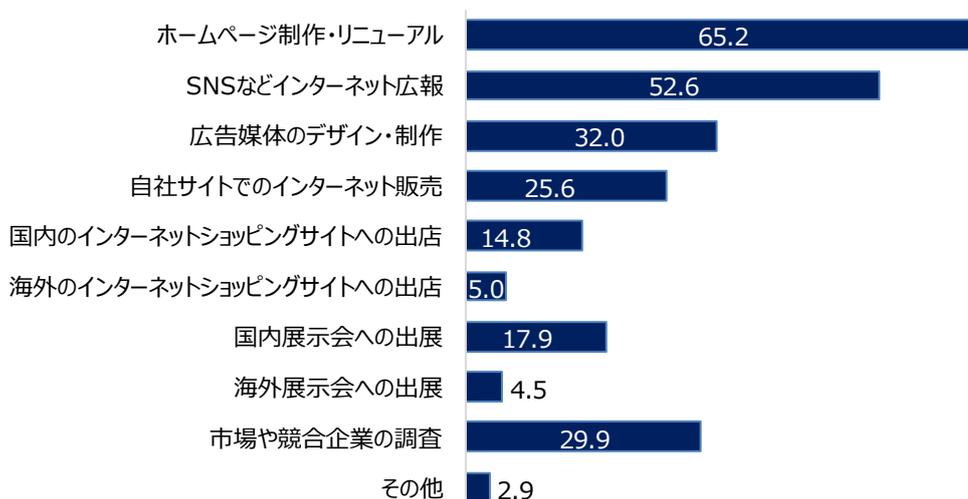
(5) 計画推進時に専門家等に期待するのは、ホームページ制作やSNSによる広報などの販路開拓支援

採択企業が事業再構築の推進において専門家等に期待する専門知識やノウハウとしては、「販路開拓(50.7%)」が最も多く、これに「ブランディング戦略(36.4%)」、「技術課題の解決(26.8%)」が続いている(図表4-41)。また採択企業が最も期待している販路開拓についての具体的な内容では、「ホームページ制作・リニューアル(65.2%)」や「SNSなどインターネット広報(52.6%)」といったインターネットを活用した広報に期待する企業が多い(図表4-42)。

図表4-41 専門家等に期待する専門知識・ノウハウ (n=1021 単位=%)



図表4-42 専門家等に期待する販路開拓の具体的内容 (n=515、単位=%)



(6) 申請時支援機関への満足度が高い企業は、今後の専門家等の活用に積極的

採択企業が、今回の事業再構築以前に専門家等を活用した経験を聞いたところ、約6割の企業は今回がはじめてであった(図表4-43)。また専門家等の今後の活用意向では、「活用したい」は41.6%であり、「どちらとも言えない」が46.4%であった(図表4-44)。

図表4-43 専門家等の活用経験 (n=1043、単位:%)



図表4-44 専門家等の活用意向 (n=1043、単位:%)



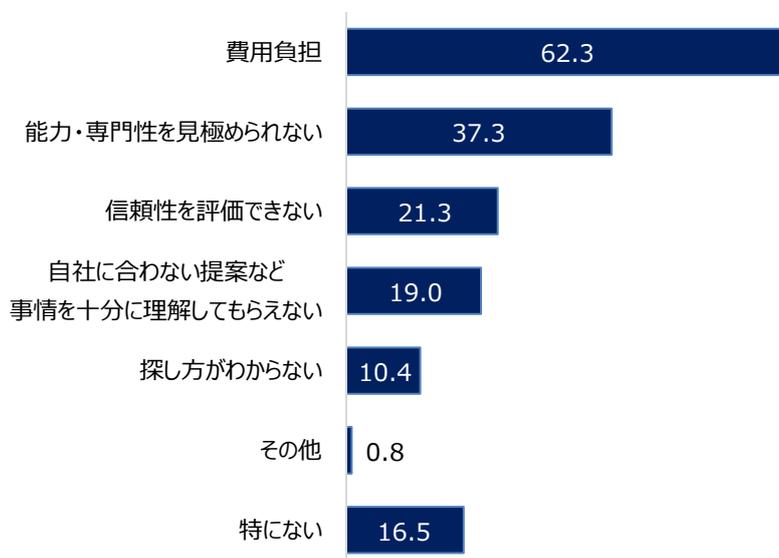
続いて、専門家等の今後の活用意向と申請時支援機関の満足度との関係について分析を試みた。分析にあたり、専門家等の活用意向について、「どちらとも言えない」、「わからない」、「活用したくない」のいずれかを選択した場合を「それ以外」とし、「活用したい」の2カテゴリで再集計した。その集計結果と、先程の申請時支援機関の満足度の平均値の差について分析したところ、「活用したい」の方が、有意に満足度の平均値が高いことがわかった（図表4-45）。つまり申請時支援機関の満足度が高い企業は、今後の専門家活用に積極的である傾向があることがわかった。

図表4-45 専門家等の活用意向別の満足度（平均値）の差の検定

	企業数	平均値	標準偏差	t 値	自由度	有意確率 (両側)
活用したい	408	4.1	0.94	5.072	974.0	0.000
それ以外	568	3.8	0.96			

最後に、専門家等の活用における課題では、「費用負担（62.3%）」が過半数を超えており、多くの企業が感じている課題であることがわかった（図表4-46）。その他では、「能力・専門性を見極められない（37.3%）」や「信頼性を評価できない（21.3%）」など専門家の評価に関することや、「自社に合わない提案など事情を十分に理解してもらえない（19.0%）」といった専門家との意思疎通を課題に挙げる企業が多い。

図表4-46 専門家等の活用における課題（n=1018、単位：%）



《第4章第6節の小括》

申請時に支援機関から受けた支援として、書類作成のみの場合に比べ、事業内容や外部環境などの事業戦略に関わる助言や指導を受けた企業は、その後の計画を円滑に進展していた。また8割近い企業が、採択後の計画推進時でも申請時支援機関をそのまま活用していた。推進時に新たな専門家等の活用が少ない理由としては明らかになっていないが、中小企業では、費用や専門家等の評価などに様々な課題を感じており、新たな専門家活用に踏み切れていない可能性があると考えられる。

こうした結果を踏まえると、中小企業の事業再構築の支援として、専門家等の活用を促進する場合には、計画時においては、資料作成の支援に終始することなく、事業戦略に踏み込んだ支援が必要であり、また計画時のみならず推進時も引き続き支援を行うことが重要と考えられる。加えて専門家等の活用において費用面や専門家等の専門性評価などについても、企業の負担感や不安を軽減する一定の配慮が必要であると考えられる。

参考事例⑤

急速冷凍庫を導入して新たな事業展開を図るA社の経営者は、「自分たちがやってきた専門分野については人に聞くことはあまりない。新事業のPRや消費者向けのマーケティングなどの未経験な分野なら聞きたいことはあるが、分からないことが何かがわからないので、誰に聞いていいかわからない」と、新事業で必要となる自社の専門分野以外の知識について、そもそもどんな分野の専門家等に何を聞くべきかわからないという意見があった。新事業の計画段階において課題の洗い出しが必要な事例といえよう。

また事業再構築補助金の採択を受けたが、最終的に計画を中止したE社の経営者は、「申請の時に専門家に依頼し、一緒に計画を作った。しかし計画が出来た時点で、新事業に不安があり、中止することを専門家に伝えたが、説得され実施することになった」という。しかし同社は一旦、計画を推進するものの、結果として中止することになった。この事例からは、企業と専門家等の双方が、計画立案時における事業可能性の評価を慎重に行い、状況によっては計画を実施しないと判断することの必要性が感じられる。

第5章 おわりに

本調査の報告を終えるにあたり、これまでの調査結果を振り返りつつ、中小企業の事業再構築促進に向けた政策の意義や方向性について述べておきたい。

1. 事業再構築支援の政策的意義

まずは調査結果を踏まえた、中小企業の事業再構築を促進する政策の意義について考察する。

1-1 不確実性の高い現状において、中小企業の事業再構築を促進する政策の意義は高い

第2章では、多くの府内中小企業が、コロナ禍や国際情勢などの社会事象から悪影響を受けており、業績悪化が長引く企業も多いことをみてきた。こうした現状に対し、本調査では、各種の社会事象の影響を強く受けている企業は事業再構築を実施している傾向があり(仮説1)、また事業再構築を実施する企業の方が将来に明るい見通しを持っている傾向がある(仮説2)ことを明らかにしてきた。しかしながら第4章のとおり、事業再構築を実施する企業の約6割では、その進展に遅れがみられ、特に多角化戦略など新たな事業展開を計画している企業はその傾向が強いことがわかった。

このように、未だ先の見えない不確実性が高い現状において、事業再構築を実施する中小企業は増えているものの、その計画進展には遅れもみられる。そのため中小企業の事業再構築を促進する政策は、中小企業が新事業展開に着手し、将来に明るい展望を抱くことに貢献するものとして、その意義は高いと考えられる。

1-2 事業再構築を促進することで、中小企業による自律的循環を生み出すことに期待ができる

第4章第3節では、DC能力(感知、捕捉、変容)が高い企業は、事業再構築を円滑に進展している傾向がある(仮説3)ことがわかった。そしてDC能力には事業再構築を経験することで高くなる学習効果が期待でき、計画を順調に進展している企業はその効果が高いことがわかった。また学習効果により能力が向上した企業は、次の事業再構築に意欲的である傾向がある(仮説4)ことも明らかとなった。

これらの結果を踏まえると、中小企業の事業再構築を促進する政策は、現在の計画を進展させるだけでなく、企業による学習効果を高めることに貢献し、ひいては中小企業による事業再構築の自律的な循環を生み出すことにも繋がると期待できる。

2. 政策の方向性(実施中の中小企業向け)

既に事業再構築を実施している企業に向けた支援の方向性について述べていく。

2-1 推進担当者や専門人材など計画に必要な人材の確保や育成などの人材面の支援が有効

第4章第5節では、人材や設備などの推進体制が整備出来ている企業は、事業再構築が計画通りに進んでいる傾向がある(仮説6)ことがわかったが、整備状況を個別にみると、設備・施設や社外相談先に比べ、社内人材の整備が相対的に遅れている企業が多い。この点に関連して、第2章第2節では推進の課題として、推進担当人材や専門人材の不足を挙げる企業が多いこと、さらに第4章第3節では、事業再構築の計画進展に影響するDC能力のうち、人材配置に関する「変容」が「感知」や「捕捉」に比べ、計画時に低く、学習効果も低水準であることがわかった。また第4章第5節では、人材育成を実施する企業の方が、計画を円滑に進展しているが、3分の1以上の企業は人材育成を行っていなかった。

これらの結果を踏まえると、事業再構築を実施する中小企業では、人材面に課題があると考えられるため、計画推進に必要なとなる人材の確保や育成などの支援が有効であると考えられる。

2-2 専門家派遣等による支援においては、専門家等の選定や費用負担に配慮が必要

第4章第6節では、事業再構築を推進する中小企業は、専門家等に対して、販路開拓に関する知識やノウハウを期待しており、その中でもホームページの制作やSNSの活用など、インターネットによる広報について支援を望む企業が多かった。この点について、第3章では、事業再構築の計画内容として、新市場開拓と新製品（商品・サービス）開拓を同時に行う多角化戦略を採る企業が多く、また販売先をBtoBからBtoCに移行する企業が多い。こうした従来と異なる市場、特に不特定多数となる消費者を対象とする企業が多いことが、販路開拓への支援を求める声大きい理由の1つと推察される。また専門家等を活用する際の課題としては、6割超の企業が費用を挙げており、その他では、専門家の専門性や信頼性を見極められないことを課題とする企業も多い。

こうした結果を踏まえると、事業再構築を実施している企業には、専門家等の派遣等によって、インターネットによる広報などの専門知識やノウハウを提供する政策が有効であるが、その際には、費用の負担感及び、専門家等の専門性や信頼性の評価への不安を軽減する一定の配慮が必要と考えられる。

3. 政策の方向性（未実施の中小企業向け）

最後に、未だ事業再構築を実施していない企業に向けた支援の方向性について述べていく。

3-1 経営者のマインドセットを変化させることが重要

第1章のとおり、企業は常に外部環境に適応することが求められているが、第2章では、府内中小企業のうち、事業再構築を実施する企業が約25%であることがわかった。事業再構築のような大きな変革は、必ずしも全ての企業が実施する必要はないが、府内中小企業の多くが近年の急激な環境変化の影響を受け、業績を悪化させていることを考えると、新たに実施すべき中小企業は少なくないと考えられる。未だ実施していない中小企業において、実施の鍵を握るのは経営者である。第4章第5節では、中小企業の事業再構築では、専任の担当者や新組織を置くことは少なく、7割以上の企業では、経営者自らが直接、計画に関わっており、その経営者のリーダーシップが計画進展にプラスの影響を及ぼしていることがわかった（仮説5）。また第1章で触れたように、経営者の意思決定を速やかに実行に移せることは、大企業に対する中小企業の強みでもある。

これらを踏まえると、未実施中小企業の中から新たに事業再構築に着手する企業を増やしていくには、経営者がその必要性に気づき、既存事業の維持のみにとらわれることなく、新たな事業に目を向けるような意識（マインドセット）の変化を促す政策が効果的と考えられる。

3-2 事業再構築実施の時期や内容は企業体力と照らして決めることも重要

第4章第2節でみたとおり、事業再構築を実施する企業の多くは、業績が悪化しているが、その中でも悪化の程度が比較的軽微な企業の方が計画を円滑に進展していた。確かに、既存事業の業績悪化は、企業を新事業に向かわせる要因になるが、その一方で、業績悪化の程度がその後の新事業の進展に影響している。この要因については、本調査では明らかになっていないが、業績悪化が著しい場合には、新事業の推進に必要な企業体力が残っていないことが要因の1つと推察される。

こうしたことを踏まえると、業績悪化が長引く見通しのある場合は、企業体力があるうちに実施することが望ましく、逆に既に新事業を実施する余力が乏しい場合は、まずは体力を回復させることを優先するか、もしくはリスクの少ない変革をめざすなど、各社の経営状況に応じて、事業再構築の実施時期や内容を決めていくことも必要であろう。

3-3 専門家等が事業戦略に踏み込んだ支援を計画から実施まで継続的に実施することが重要

第4章第2節では、短期的視点よりも中長期的な視点に基づいた計画の方がその後の進展が円滑であることがわかった。そのため、新たに事業再構築を企画する企業は、業績悪化のために急遽実施せざるを得ない状況であっても、可能な限り事業機会の探索や活用可能な余剰資源を踏まえ、中長期的な視点から計画を立案していくことが重要となる。しかし第4章第4節でみたとおり、中小企業では事業再構築の実施において、組織的な体制を築くことなく、経営者自らが担当するケースが多い。そのため、中長期的な視点からの計画立案を実現するにも人材が不足しがちとなるが、その対策として専門家等の活用も有効と考えられる。この点に関連して第4章第6節では、申請時に支援機関から申請書類作成のみを受けた企業よりも、事業戦略に踏み込んだ助言・指導を受けた企業の方が、その後の計画を円滑に進展している傾向があり、また8割近い企業は申請時支援機関をそのまま活用していた。

こうした調査結果を踏まえると、新たに事業再構築を実施する中小企業を対象とした政策としては、専門家等の派遣などにより、中長期的視点からの計画立案を支援することが有効であり、その際に、計画時のみならず推進時も引き続き支援を行うことを前提とすることが重要と思われる。

【参考文献】

- Bass, B., [1985] “Leadership and Performance beyond Expectations” Free Press
- Barney, Jay B., [2002] “Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition” Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論(上)』ダイヤモンド社、2003年)
- Teece, D. J. & Pisano, G., and Shuen, A., [1997] “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” Strategic Management Journal 18, No. 7, pp. 509-533
- Teece, D. J., [2007] “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” Strategic Management Journal 28 (13), pp. 1319-1350
- Zollo, M. & Winter, S. G., [2002] “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities,” Organization Science 13, No. 3, pp. 339-351
- 東俊之 [2005] 「変革型リーダーシップ論の問題点: 新たな組織変革行動論に向けて」、京都産業大学マネジメント研究会『京都マネジメント・レビュー』第8号、pp. 125-144
- 入山章栄 [2019] 『世界標準の経営戦略』、ダイヤモンド社
- 大阪府・大阪産業局 [2021] 「新型コロナウイルス感染症の影響下における府内企業の実態調査: 府内企業の経営状況とデジタル化・新事業の取り組み<速報>」、2022. 9. 15
- 菊澤研宗 [2018] 「第1章 戦略経営史: ダイナミック・ケイパビリティ論登場まで」、菊澤研宗『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』、中央経済社、pp. 1-40
- 黄雅雯 [2011] 「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」、早稲田大学大学院商学研究科、『商学研究科紀要』73、pp. 29-42
- 高橋美樹 [2012] 「イノベーション、中小企業の事業系速力と存立条件」、日本中小企業学会『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集』、同友館、pp. 3-15
- 中小企業庁編 [2018] 『中小企業白書』、日経印刷
- 中小企業庁編 [2022] 『中小企業白書・小規模企業白書 (2022年版上)』、日経印刷



大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 令和5年3月発行
〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937