

同時資料提供
大阪商工記者会

お問い合わせ
大阪府商工労働部 商工労働総務課 (大阪産業経済リサーチセンター) 経済リサーチグループ 越村
TEL : 06-6210-9474
e-mail : <a href="mailto:shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp">shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp</a>
URL : <a href="https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/">https://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/</a>

## 『事業再構築に挑む中小企業の現状と課題』

近年の日本経済は、コロナ禍以降、悪化する国際情勢や、それらに伴う資材調達難、価格高騰、さらには円安など、予測困難かつ複合的な環境変化に翻弄され続けてきました。そのため企業では、急激な環境変化に適応するための事業再構築が喫緊の課題となっており、とりわけ、経営基盤が脆弱な中小企業では、その重要性は高いものとなっています。

こうした事態を鑑み、現在、中小企業による事業再構築を促進する政策が展開されていることから当センターでは、効果的な政策の立案・実施に資することを目的に調査を実施し、『事業再構築に挑む中小企業の現状と課題』(資料No.194)として、結果をとりまとめました。

### ○ 調査結果のポイント

#### 1. 中小企業による事業再構築の促進を目的とした政策の意義

経営環境の不確実性が高まるなか、実施する計画の進展や、新たな実施を促す政策の意義は大きく、中小企業による事業再構築の自律的な循環創出にも期待できる。

《主な調査結果》

- ① 府内中小企業の事業再構築実施率は約25%、実施企業の約6割で計画が遅延。
- ② 事業再構築を推進する能力は、実施によって向上し、能力が向上した企業は次の事業再構築に意欲的。

#### 2. 支援の方向性(実施中の中小企業向け)

推進担当者など不足する社内人材の確保・育成に関する支援が有効。またインターネットを使った販路開拓などの知識を持つ専門家の活用支援も効果的。

《主な調査結果》

- ③ 推進担当人材や専門人材の不足を課題とする企業が多い。また実施企業で人材育成を行う企業は計画通りに進展しているが、3分の1以上は人材育成を未実施。
- ④ 実施企業の多くが、ホームページやSNSによる広報について専門家等の支援を期待。

#### 3. 支援の方向性(未実施の中小企業向け)

実施の鍵を握る経営者の思考様式(マインドセット)の変化を促す政策が効果的。また人材不足を補完するため、専門家等による計画立案から実施までの継続的支援が重要。

《主な調査結果》

- ⑤ 計画推進のために新たに組織的な体制を築くケースは少なく、7割以上の企業は、経営者自らが推進担当者。また経営者がリーダーシップを発揮しているほど計画が進展。
- ⑥ 中長期的な視点に基づいた計画の方が、また計画時に専門家等から事業戦略面での支援を受けている方が、計画が進展。

## ○調査結果の概要

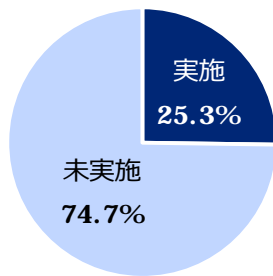
### 1. 中小企業による事業再構築の促進を目的とした政策の意義

経営環境の不確実性が高い状況において企業の事業再構築の重要性は高まっており、計画に遅れがみられる実施企業の計画進展、また未実施企業の実施を促す政策の意義は大きい。加えて中小企業は、事業再構築を経験することで、その推進能力が向上し、次の事業再構築に意欲的となる。そのため促進政策は、将来、中小企業自らが状況に応じて事業再構築を実施する、自律的な循環の創出に繋がると期待できる。

《主な調査結果》

①府内中小企業の事業再構築実施率は約25%（図表1）、実施企業の約6割で計画に遅れがみられる（図表2）。

図表1 府内中小企業の事業再構築の実施状況（n=2859）



出所：大阪府〔2022〕「大阪府内企業経営実態調査」。

図表2 実施する事業再構築の進展状況

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

出所：大阪府〔2022〕「府内企業の事業再構築に関する調査」。  
※以下の資料の出所は同じ。

②事業再構築を推進する能力は、実施により向上し（図表3）、能力が向上した企業は次の事業再構築に意欲的となる傾向がある（図表4）。

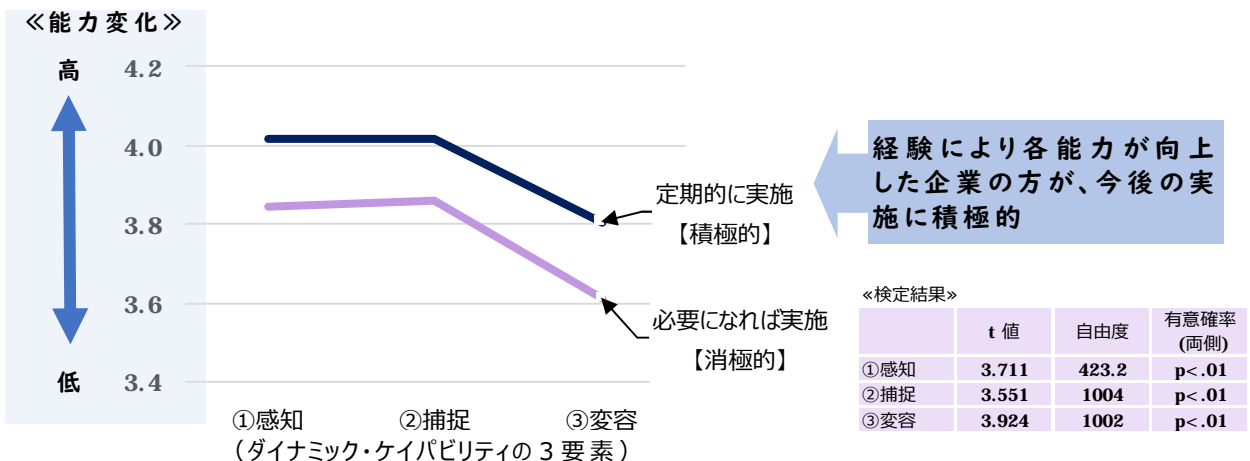
図表3 事業再構築実施によるダイナミック・ケイパビリティ能力（注1）の変化（単位：%）

	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

（注1）調査では、企業が事業再構築を推進する能力として、ダイナミック・ケイパビリティ論を参考とした。ダイナミック・ケイパビリティとは「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」を意味し、その能力は以下の3要素からなる。

- ①感知＝自社経営に影響を及ぼす外部環境の変化を把握する能力
- ②捕捉＝外部環境変化に対し、新たな事業機会を見出し、それに合った事業を構築する能力
- 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する能力

図表4 事業再構築の今後の実施意向と経験によるダイナミック・ケイパビリティ能力変化



## 2. 支援の方向性（実施中の中小企業向け）

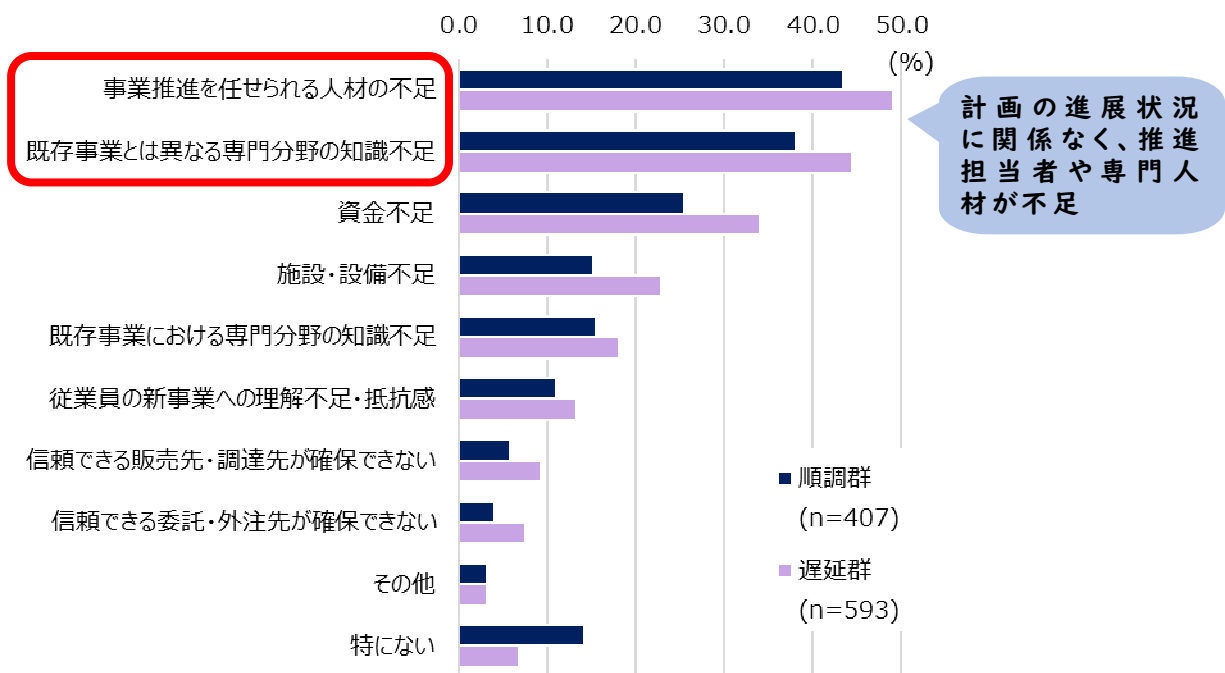
計画の進展状況とは関係なく、推進担当人材や専門人材に不足を感じる企業が多い。また人材育成を実施する企業は、計画進展は良好であるが、実施企業の3分の1以上は人材育成を行っていない。そのため、不足する社内人材の確保・育成に関する支援が有効と考えられる。

ホームページやSNSといったインターネットを使った販路開拓などについて専門家に期待する企業が多く、そうした専門家の活用支援も効果的と考えられる。

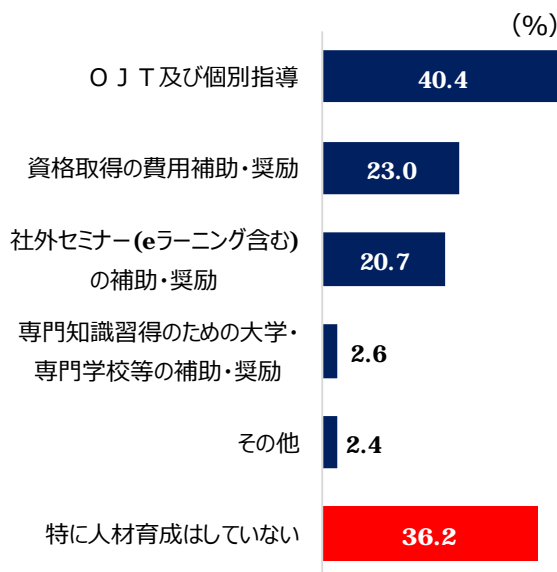
《主な調査結果》

③実施企業では、計画の進展に拘わらず推進担当人材や専門人材の不足を課題とする企業が多い（図表5）。また実施企業で人材育成を行う企業は計画通りに進展しているが、3分の1以上（36.2%）は人材育成を行っていない（図表6、図表7）。

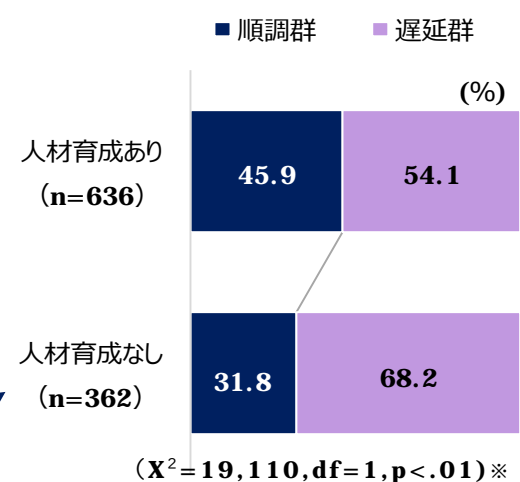
図表5（進展別）事業再構築推進の課題



図表6 人材育成の実施状況（n=1019）



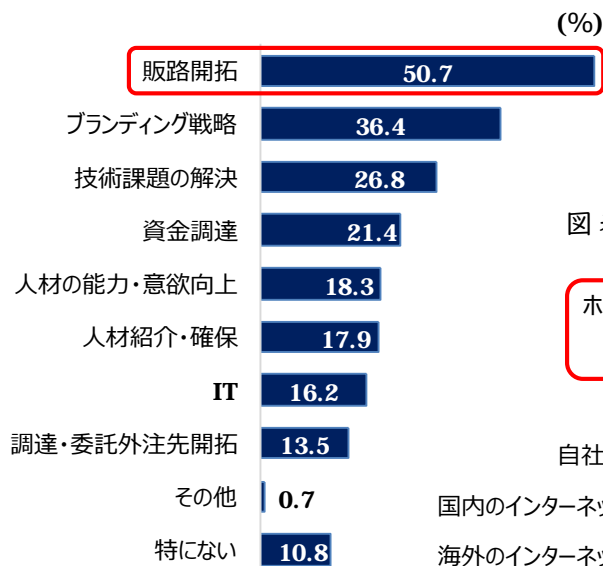
図表7（進展別）人材育成の実施状況



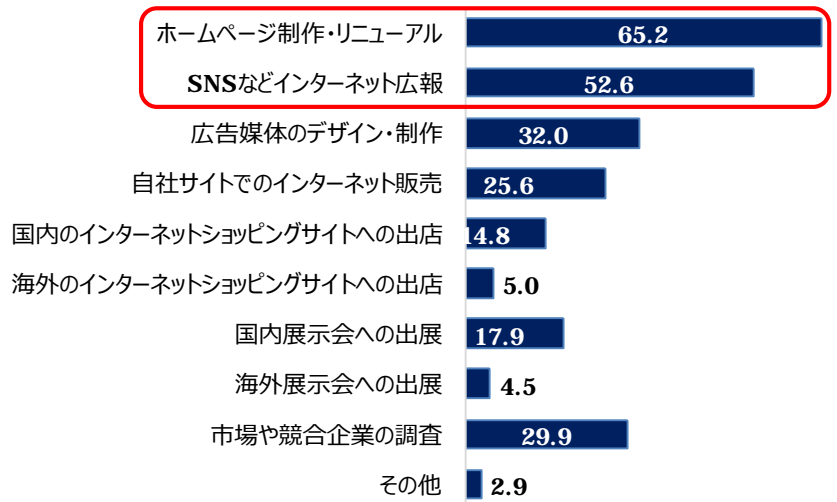
※カイニ乗検定の結果として、( $X^2$ =カイニ乗値,  $df$ =自由度, 有意確率)を表示。以下、同じ。

④実施企業の多くが、販路開拓について専門家から支援を受けることに期待している。販路開拓の内容では、ホームページやSNSなどのインターネットを使った広報に対する支援に期待する企業が多い(図表8, 図表9)。

図表8 専門家等に期待する専門知識・ノウハウ (n=1021)



図表9 期待する販路開拓支援の内容 (n=515)



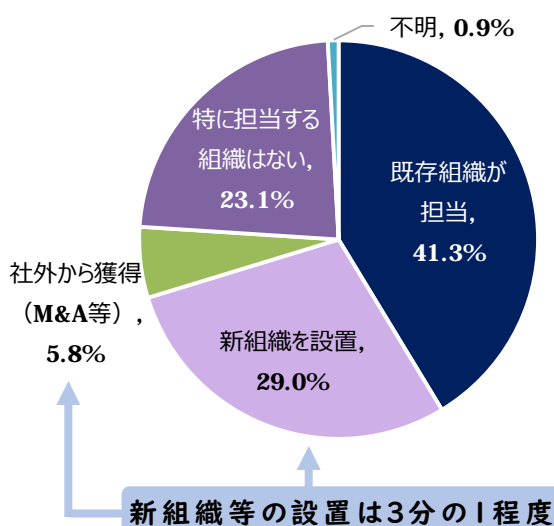
### 3. 支援の方向性 (未実施の中小企業向け)

中小企業では経営者が事業再構築実施の鍵を握っていることから、既存事業に固執することなく、新たな事業にも目を向ける様に、経営者の思考様式(マインドセット)の変化を促す政策が効果的と考えられる。また人材不足を補完するため、専門家等による計画から実施までの継続的支援が重要と考えられる。

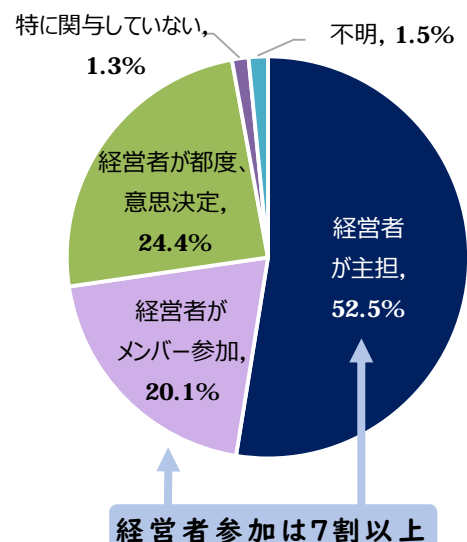
《主な調査結果》

⑤府内中小企業では、計画推進のために新たに組織体制を築くケースは少なく(図表10)、7割以上の企業は、経営者自らが推進担当者として事業再構築に直接関与している(図表11)。経営者がリーダーシップを発揮している企業は、計画が進展している傾向がある(図表12)。

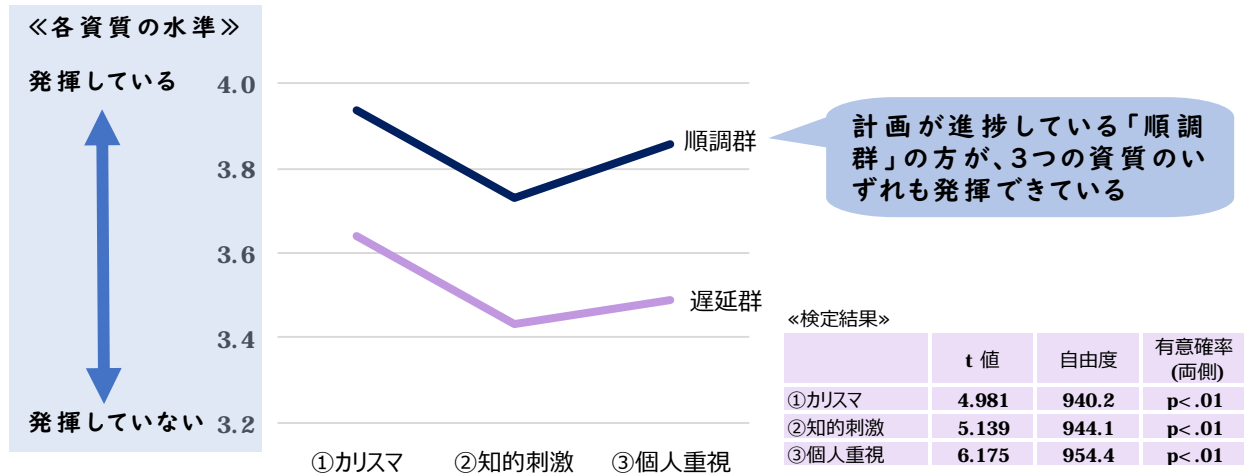
図表10 組織体制 (n=1043)



図表11 経営者の参画状況 (n=1043)



図表 12 (進展別) 社内のリーダーシップの3つの資質(注2)の発揮状況

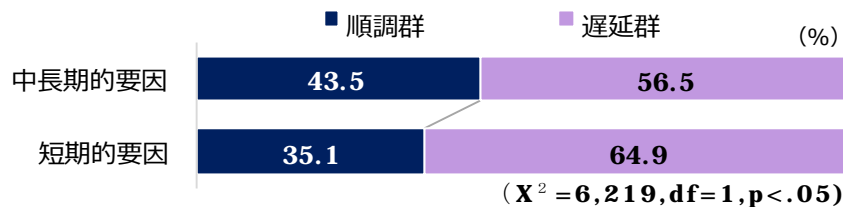


(注2) 経営者のリーダーシップの在り方には諸説あるが、本調査では不確実性が高い環境に適した変革型リーダーシップの概念を参考とした。この変革型リーダーシップには、以下の3つの資質があると考えられている。

- ①カリスマ: 全従業員に新事業のビジョン・目的を理解させ、事業推進への協力姿勢を持たせる
- ②知的刺激: 従業員が新しい発想を持ち、その意味や解決策を深く考え行動できるようにする
- ③個別重視: 従業員と個別に向き合い教育するなど、学習による成長を支援する

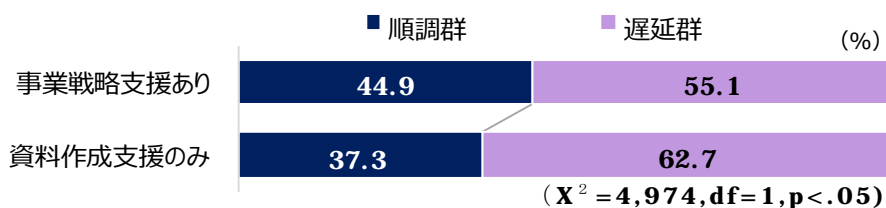
⑥短期的な視点よりも、中長期的な視点に基づいて立てられた計画の方が円滑に進展している傾向がある(図表13)。また計画時に専門家等から資料作成だけでなく、事業戦略面にまで踏み込んだ支援を受けている企業は、計画が進展している傾向がある(図表14)。

図表 13 (進展別) 実施に至った要因



「中長期的要因」とは、「新ビジネスチャンスの発見」、「既存事業の将来不安解消」、「余剰資金・資源の活用」を実施の要因とするもの。  
「短期的要因」とは、「事業再構築補助金がきっかけ」、「既存事業の業績悪化」を実施の要因とするもの。

図表 14 (進展別) 申請時の支援機関の支援内容



「事業戦略支援あり」とは、支援内容に「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」のいずれかが含まれる場合。  
「資料作成支援のみ」とは、支援内容が、「申請書・計画書等の資料作成」のみの場合。