

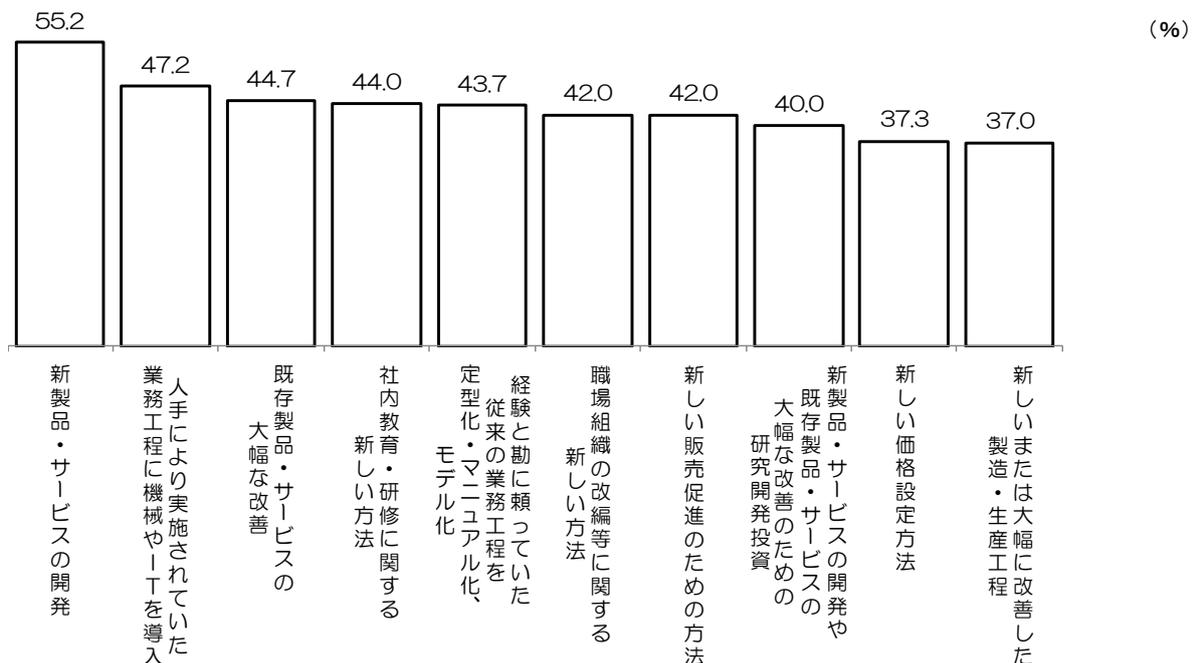
中小企業の経営の革新(イノベーション)に関する調査

2016年3月10日
商工中金 調査部
担当:百武 伸英
Tel:03-3246-9370

【調査結果の要旨】

1. 経営の革新(イノベーション)のうち、過去5年程度で実施した割合が最も高いのは「新製品・サービスの開発」(55.2%)、次いで「人手により実施されていた業務工程に機械やITを導入」(47.2%)。中小企業は広範に経営の革新(イノベーション)に取り組んでいる。但し項目や企業の属性によっては実施割合が低かったり、実施していても失敗やうまくいかない事例もある。
2. 経営の革新(イノベーション)の障害となっているものとしては68.9%の企業が「能力のある人材が不足」を挙げ、他の項目に比べ群を抜いて高い割合。次いで「既存の借入負担が重い」が23.6%、「競合企業が多く過当競争で儲からない」が21.2%と続く。各種外部機関に期待する支援策を聞いたところ、1位は「各種補助金」で49.3%の企業が挙げ、次いで「低利の制度融資」(49.1%)、「人材の紹介」(33.7%)と続く。
3. 回答先企業の現在の業況は69.1%の企業が「良い」(非常に良い+良い+やや良い)と回答している。業種別では製造業よりも非製造業で「良い」と回答する比率が高い。大都市圏の中心市街地に立地する企業で「良い」と回答する比率が高い一方、創業年数の長い企業ほど「良い」と回答する比率が低い。
4. 創業年数の長い企業については経営の革新への障害や期待する支援策についての回答から推し量ると、自社の位置する業界の需要が伸びにくくなっているなかで明確な将来像が描きにくくなっている可能性がある。支援策としては設備投資や研究開発投資等のための補助金、低利の制度融資、支援策全般に関する情報提供、事業計画に関する助言、コンサルティング、ビジネスマッチング・販路開拓等が比較的強く望まれている。企業のニーズに応じたきめ細かい支援が望まれる。

経営の革新(イノベーション)の実施割合(過去5年程度)
実施割合の高い10項目(複数回答)



【目次】

【はじめに】.....	3
【調査結果の概要】.....	3
【調査要領】.....	4
【調査回答企業の属性、業況】.....	5
【調査結果】.....	9
1. 経営の革新(イノベーション)の実施状況.....	9
1. 1. 新製品・サービスの開発(プロダクト・イノベーション).....	10
1. 2. 販売経路、販売促進方法、価格設定方法等に関する変更.....	17
1. 3. 自地域を活かした販売、国内他地域への販売、国外需要の取り込み.....	22
1. 4. デザインの変更、満足度調査・需要調査、苦情や問合せの窓口の設置.....	28
1. 5. 製造・生産、調達・購買.....	32
1. 6. 労務管理、職場組織の改編、教育・研修.....	36
1. 7. 外部との連携.....	41
1. 8. 業務の仕組みの改善(定型化・マニュアル化や機械化・IT化).....	44
2. 経営の革新(イノベーション)の障害と外部機関に期待する支援策.....	48
2. 1. 経営の革新(イノベーション)の障害.....	48
2. 2. 経営の革新(イノベーション)に取り組むに際し、外部機関へ期待する支援策.....	49
3. (参考)属性別の業況、創業年数の長い企業について.....	50
3. 1. 属性別の現在の業況.....	50
3. 2. 創業年数の長い企業の、経営革新の障害と外部機関に期待する支援策.....	53
【終わりに】.....	55

【はじめに】

わが国では人口が減少局面に入るなか、経済が成長していくためには、大きな比重を占める中小企業が限りある経営資源を効率よく活かし、生産性を上げていく必要がある。

そうした問題意識から当金庫では中小企業に生産性や業績の改善をもたらす「経営の革新（イノベーション）」について調査した。経営の革新（イノベーション）を「企業に飛躍的な発展をもたらし、かつ経済的な効果のある活動全般、但し世の中一般において新しくなくても、それぞれの企業にとって新しい取り組み」と定義、過去5年程度での実施の有無やその際の障害、期待する支援策等についてアンケート調査を実施した。

【調査結果の概要】

- 経営の革新（イノベーション）のうち、過去5年程度で実施した割合が最も高いのは「新製品・サービスの開発」（55.2%）、次いで「人手により実施されていた業務工程に機械やITを導入」（47.2%）。中小企業は新製品・サービスの開発や販売促進といった外から見えやすい項目のほか、機械化・IT化や業務工程の定型化・マニュアル化、人材教育や組織の見直し等、外から見えにくい項目についても広範に経営の革新（イノベーション）に取り組んでいる。但し項目や企業の属性によっては実施割合が低かったり、実施していても失敗やうまくいかない事例もある。
- 経営の革新（イノベーション）の障害となっているものとしては68.9%の企業が「能力のある人材が不足」を挙げ、他の項目に比べ群を抜いて高い割合。次いで「既存の借入負担が重い」が23.6%、「競合企業が多く過当競争で儲からない」が21.2%と続く。中小企業は自社の経営資源や外部環境等、様々な面で障害を感じている。各種外部機関に期待する支援策を聞いたところ、1位は「各種補助金」で49.3%の企業が挙げ、次いで「低利の制度融資」（49.1%）、「人材の紹介」（33.7%）となった。
- あわせて調査した回答先企業の現在の業況については、69.1%の企業が「良い」（非常に良い＋良い＋やや良い）と回答。業種別では製造業よりも非製造業で「良い」と回答する比率が高い。大都市圏の中心市街地に立地する企業で「良い」と回答する比率が高い一方、創業年数の長い企業ほど「良い」と回答する比率が低い。
- 創業年数の長い企業については経営の革新への障害や期待する支援策についての回答から推し量ると、自社の位置する業界の需要が伸びにくくなっているなかで明確な将来像が描きにくくなっている可能性がある。支援策としては設備投資や研究開発投資等のための補助金、低利の制度融資、支援策全般に関する情報提供、事業計画に関する助言、コンサルティング、ビジネスマッチング・販路開拓等が比較的強く望まれている。企業のニーズに応じたきめ細かい支援が望まれる。

【調査要領】

1. 調査内容	<p>○調査内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業概要 2. 経営の革新(イノベーション)について <u>経営の革新(イノベーション)を「企業に飛躍的な発展をもたらし、かつ経済的な効果のある活動全般、但し世の中一般において新しくなくても、それぞれの企業にとって新しい取り組み」と定義し、主に過去5年程度での実施の有無やその際の障害、期待する支援策について質問</u> <p>○補足</p> <p>企業のイノベーションに関する調査については国際的な基準としてOECDが定めている「オスロ・マニュアル」があり、それに準拠した調査としてわが国では「全国イノベーション調査」(文部科学省)が実施されている。調査票作成の際には両者を参考としたものの、中小企業の特性を考慮し、本調査独自の設問としている。</p>
2. 調査時点	平成27年11月
3. 調査対象先	<p>当金庫取引先中小企業 12,814 社、有効回答数 5,680 社(回収率 44.3%)</p> <p>◇ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」(会社法第2条6号に規定する「大会社」以外の会社)、または法定中小企業(中小企業基本法第2条に規定する中小企業者)、のいずれかに該当する非上場企業。</p> <p>◇本アンケート調査発送前の時点で2014年3月～2015年2月到来の決算期において年商5億円以上の企業に限定済。但しその後の決算で年商5億円を下回った等の理由で「年商5億円以下」と回答した企業(173社)は集計対象に含めている。</p>
4. 調査方法	調査票によるアンケート調査(郵送自記入方式)
5. その他	自由記載について、本編に掲載している以外のものも含めた自由記載集を別途当金庫ホームページに掲載予定(時期未定)。
□ご照会先	<p>商工中金 調査部 <small>ひゃくたけ</small> 百武伸英 TEL 03-3246-9370</p>

(注)各調査項目の構成比合計は、四捨五入の関係で100%とまらない場合がある。

【調査回答企業の属性、業況】

(1) 地域別 (本店所在地)

	回答企業数	構成比 (%)
北海道・東北	979	17.2
関東	1,232	21.7
北陸	607	10.7
中部	812	14.3
近畿	804	14.2
中国	535	9.4
四国	283	5.0
九州・沖縄	428	7.5
合 計	5,680	100.0

(注) 地域区分

東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島) 関東(茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)
 北陸(新潟、富山、石川、福井) 中部(山梨、長野、静岡、愛知、三重、岐阜) 近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)
 中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口) 四国(徳島、香川、愛媛、高知)
 九州(福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島)

(2) 立地別

	回答企業数	構成比 (%)
大都市圏の中心市街地 (東京都区部及び政令指定都市 の中心市街地)	1,189	21.7
大都市圏の郊外	660	12.0
その他中小規模の都市圏	2,398	43.7
上記以外 (都市圏に属さない地 域、山間部等)	1,235	22.5
合 計	5,482	100.0

(注) 無回答の198先除く

(3) 業種別

	回答企業数	構成比 (%)		回答企業数	構成比 (%)
製造業	2,187	38.5	非製造業	3,493	61.5
素材型計	1,156	20.4	建設	509	9.0
食料品	335	5.9	卸売	868	15.3
繊維	172	3.0	小売	512	9.0
木材・木製品	168	3.0	不動産	115	2.0
紙・パルプ	72	1.3	運輸	644	11.3
印刷	132	2.3	サービス	525	9.2
化学	127	2.2	情報通信	160	2.8
窯業・土石	64	1.1	飲食店・宿泊	160	2.8
鉄・非鉄	86	1.5			
加工型計	1,031	18.2			
金属製品	284	5.0			
一般機械	138	2.4			
電気機器	111	2.0			
輸送用機器	127	2.2			
精密機器	63	1.1			
その他製造	308	5.4			
全業種				5,680	100

(4) 資本金別

	回答企業数	構成比 (%)
1千万円以下	1,181	20.8
1千万円超～2千万円以下	1,296	22.8
2千万円超～3千万円以下	804	14.2
3千万円超～5千万円以下	1,173	20.7
5千万円超～1億円以下	965	17.0
1億円超	258	4.5
合 計	5,677	100.0

(注)無回答の3先除く

(5)年商規模別

	回答企業数	構成比(%)
5億円以下	173	3.0
5億円超～10億円以下	2,092	36.8
10億円超～20億円以下	1,698	29.9
20億円超～50億円以下	1,120	19.7
50億円超～100億円以下	377	6.6
100億円超	220	3.9
合 計	5,680	100.0

(注)本アンケート調査発送前の時点で2014年3月～2015年2月到来の決算期において年商5億円以上の企業に限定済。

上記のうち5億円以下を選択した企業(173社)はそれ以降の決算期で年商5億円を下回った企業とみられる。

(6)従業員規模別

	回答企業数	構成比 (%)
20人以下	848	14.9
21人～50人	1,822	32.1
51人～100人	1,501	26.4
101人～300人	1,162	20.5
301人以上	347	6.1
合 計	5,680	100.0

(7)同族出資別(資本金のうち、経営者とその親族の出資比率)

	回答企業数	構成比 (%)
10%以下	551	10.0
10%超～30%	277	5.0
30%超～50%	393	7.1
50%超	4,307	77.9
合 計	5,528	100.0

(注)無回答の152先除く

(8) 創業以来の年数別

	回答企業数	構成比 (%)
5年以下	40	0.7
5年超～10年	156	2.8
10年超～30年	1,239	21.9
30年超～50年	1,906	33.7
50年超～100年	2,030	35.9
100年超	288	5.1
合 計	5,659	100.0

(注)無回答の 21 先除く

(9) 経営者(代表取締役)の年齢

	回答企業数	構成比 (%)
20代以下	6	0.1
30代	232	4.2
40代	1,094	19.6
50代	1,530	27.4
60代	2,013	36.1
70代以上	708	12.7
合 計	5,583	100.0

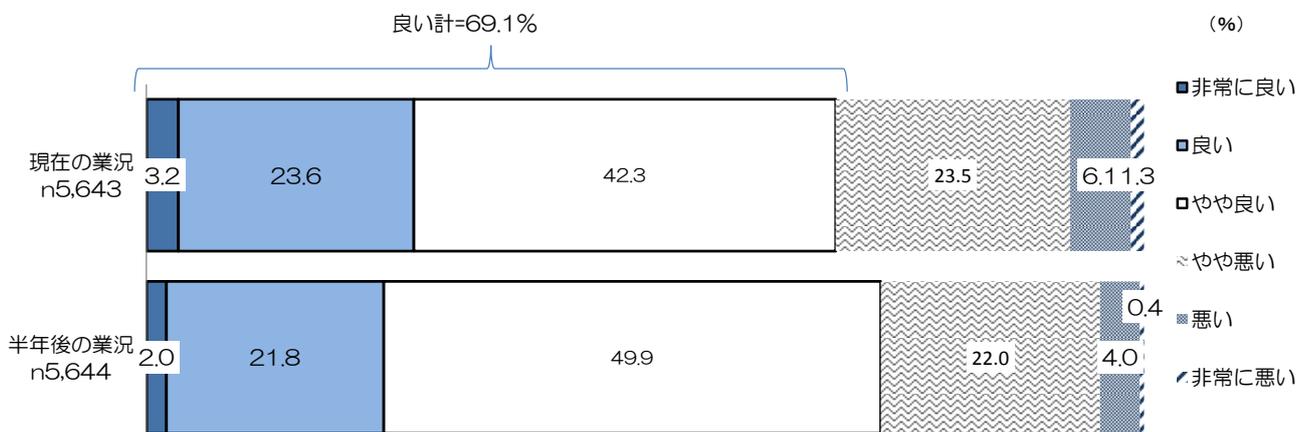
(注)無回答の 97 先除く

(10) 現在および半年後の業況

調査回答先中小企業の現在の業況は「非常に良い(3.2%)」、「良い(23.6%)」、「やや良い(42.3%)」で、これら 3 項目を「良い計」とすると 69.1% (図表 1-1-1、次項以降ではこの「良い計」を単に「良い」と表示)。

半年後の業況については同じく「非常に良い(2.0%)」、「良い(21.8%)」、「やや良い(49.9%)」となり、3 項目合計 73.7%となり、半年後はやや改善を見込んでいる。属性別の現在の業況は後掲3. 1. 項に記載。

[図表 1-1-1] 現在及び半年後の業況 (全産業)



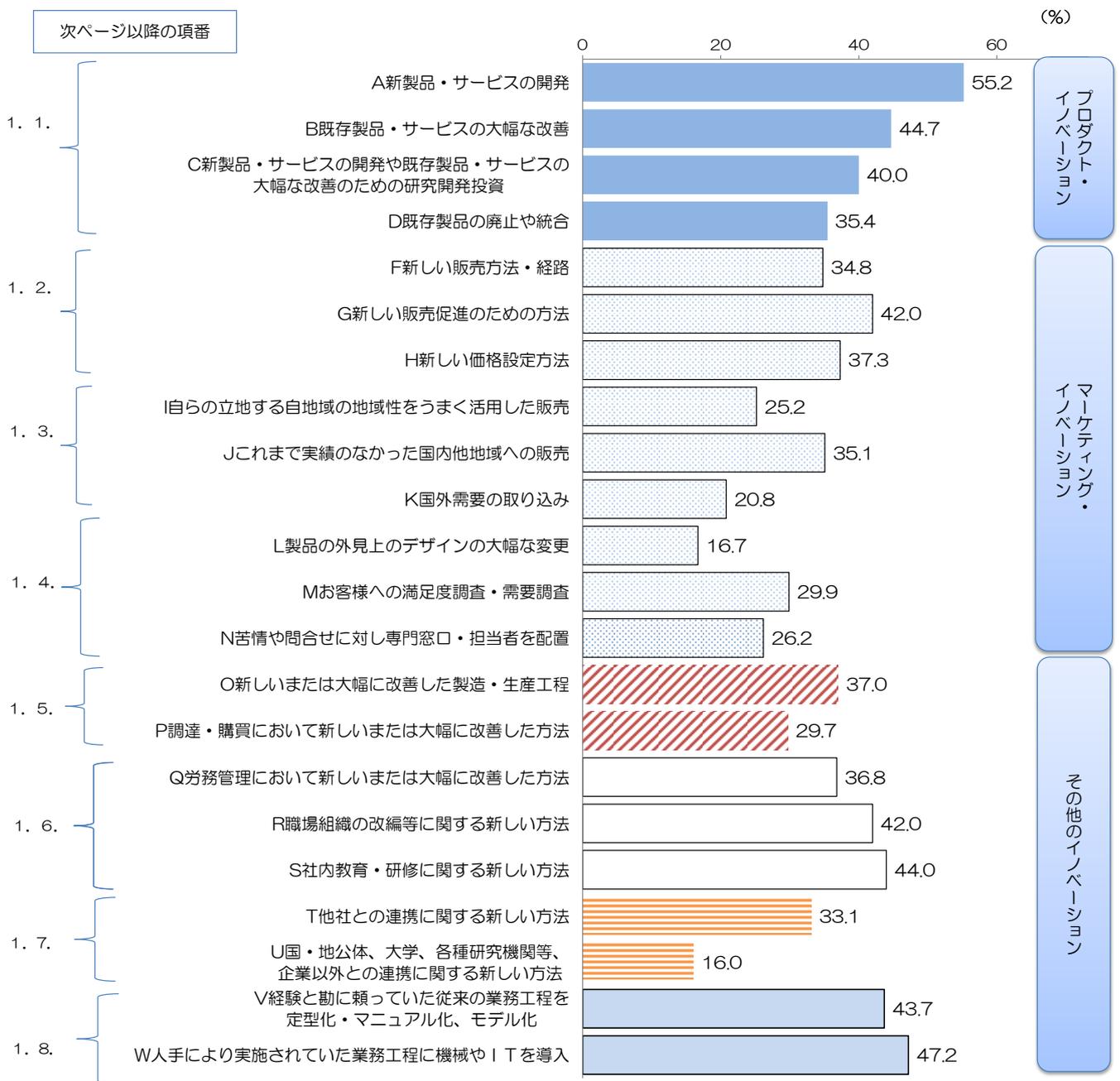
(注) nに続く数字はサンプル数。

【調査結果】

1. 経営の革新(イノベーション)の実施状況

経営の革新(イノベーション)に関する諸項目について、過去5年程度での実施の有無を尋ねた(定義は冒頭の【調査要領】に記載)。図表1-1-2はそれぞれの項目を「実施した」割合で、分類は新製品開発等のいわゆるプロダクト・イノベーション(項番1. 1.、記号A~D)、販売方法等に関するマーケティング・イノベーション(項番1. 2.~1. 4.、記号F~N)、及び業務工程等のプロセス・イノベーションや組織イノベーションを含めたその他(項番1. 5.~1. 8.、記号O~W)とした。全体ではAの「新製品・サービスの開発(55.2%)」の実施割合が最も高く、次いで「人手により実施されていた業務工程に機械やITを導入(47.2%)」となった。

【図表1-1-2】経営の革新(イノベーション)の実施状況(全産業、複数回答)



(サンプル数：A5,088 B5,035 C4,997 D4,930 F5,294 G5,308 H5,293 I5,187 J5,228 K5,233 L5,091 M5,249 N5,225 O4,894 P5,024 Q5,322 R5,318 S5,335 T5,268 U5,251 V5,213 W5,250)

(注) 項番Eは今後についての設問であるため本図表では省略(後掲)

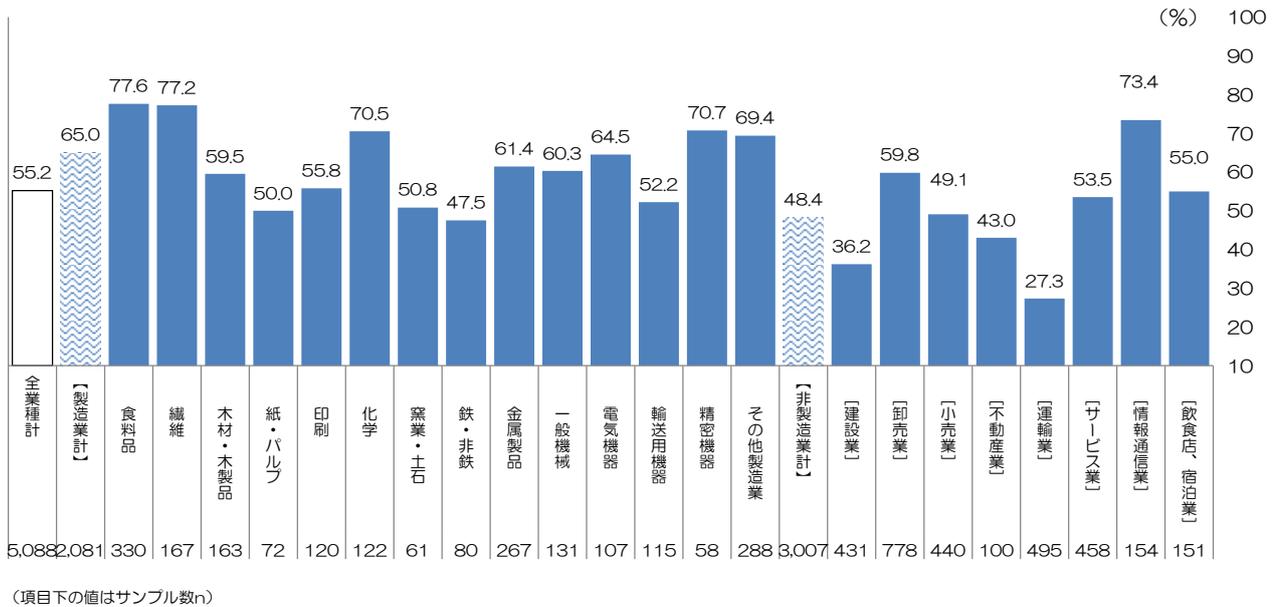
1. 1. 新製品・サービスの開発(プロダクト・イノベーション)

1. 1. 1. 業種別

A：新製品・サービスの開発

各項目別に詳しく実施割合をみる。新製品・サービスの開発を実施した割合は全体では 55.2%、うち製造業 65.0%、非製造業 46.4%。製造業の実施割合が高く、なかでも食料品製造業(77.6%)が最も高い(図表 1-1-3)。

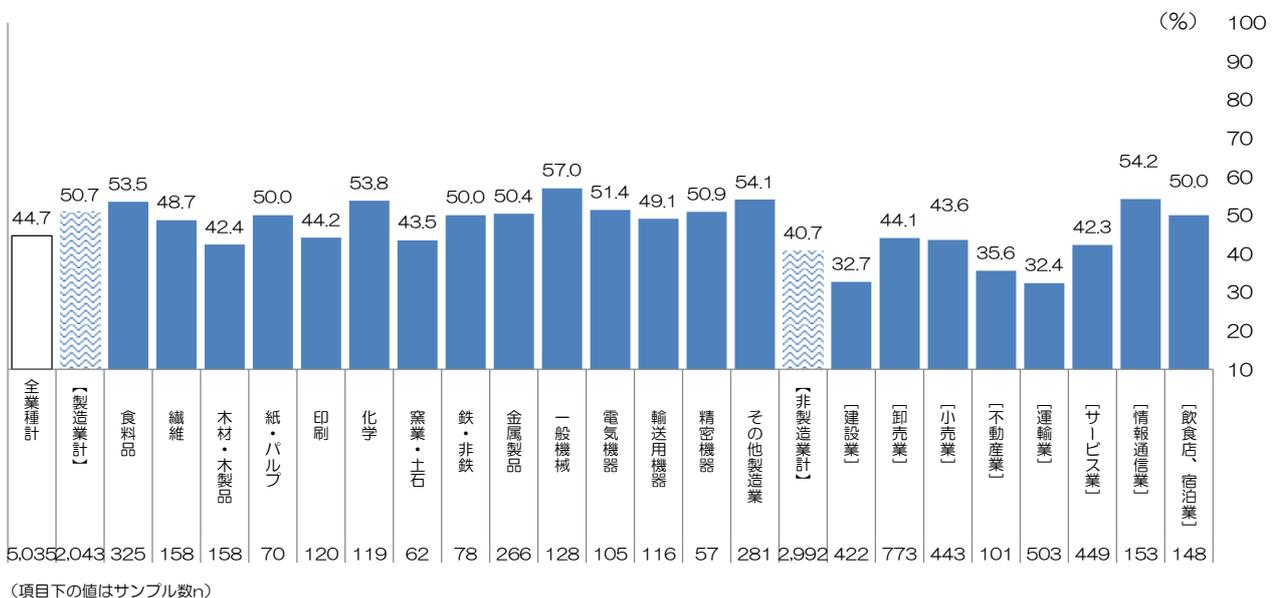
[図表 1-1-3]業種別 新製品・サービスの開発の実施割合



B：既存製品・サービスの大幅な改善

既存製品・サービスの大幅な改善を実施した割合は全体では 44.7%、うち製造業 50.7%、非製造業 40.7%とやはり製造業の実施割合が高い。なかでも一般機械製造業(57.0%)の実施比率が最も高い(図表 1-1-4)。

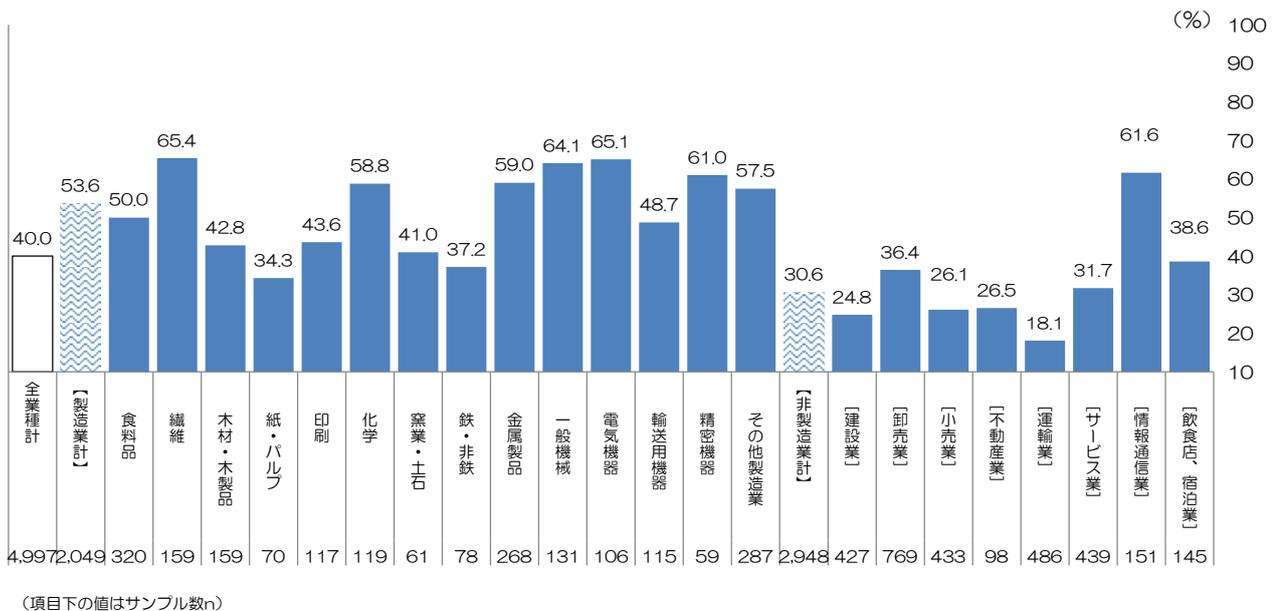
[図表 1-1-4]業種別 既存製品・サービスの大幅な改善の実施割合



C：新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善のための研究開発投資

前掲 AB のための研究開発投資を実施した割合は全体では 40.0%、うち製造業 53.6%、非製造業 30.6%とやはり製造業の実施割合が高い。なかでも繊維業(65.4%)の実施比率が最も高いほか、金属製品～精密機器のいわゆる加工型製造業で実施割合が比較的高い(図表 1-1-5)。

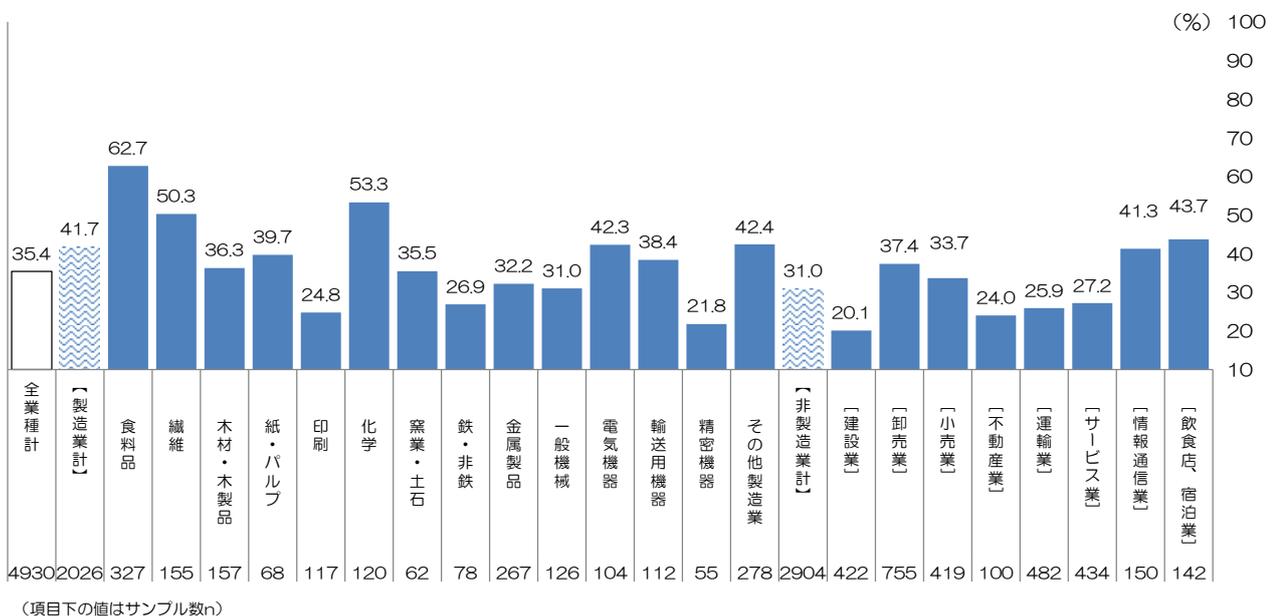
[図表 1-1-5]業種別 新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善のための研究開発投資の実施割合



D：既存製品の廃止や統合

既存製品の廃止や統合を実施した割合は全体では 35.4%、うち製造業 41.7%、非製造業 31.0%。製造業の実施割合が高く、なかでも食品(62.7%)が最も高い。先の A を踏まえると、食品製造業では新商品の開発と既存商品の廃止や統合が併せて比較的高い頻度で行われていることが窺われる(図表 1-1-6)。

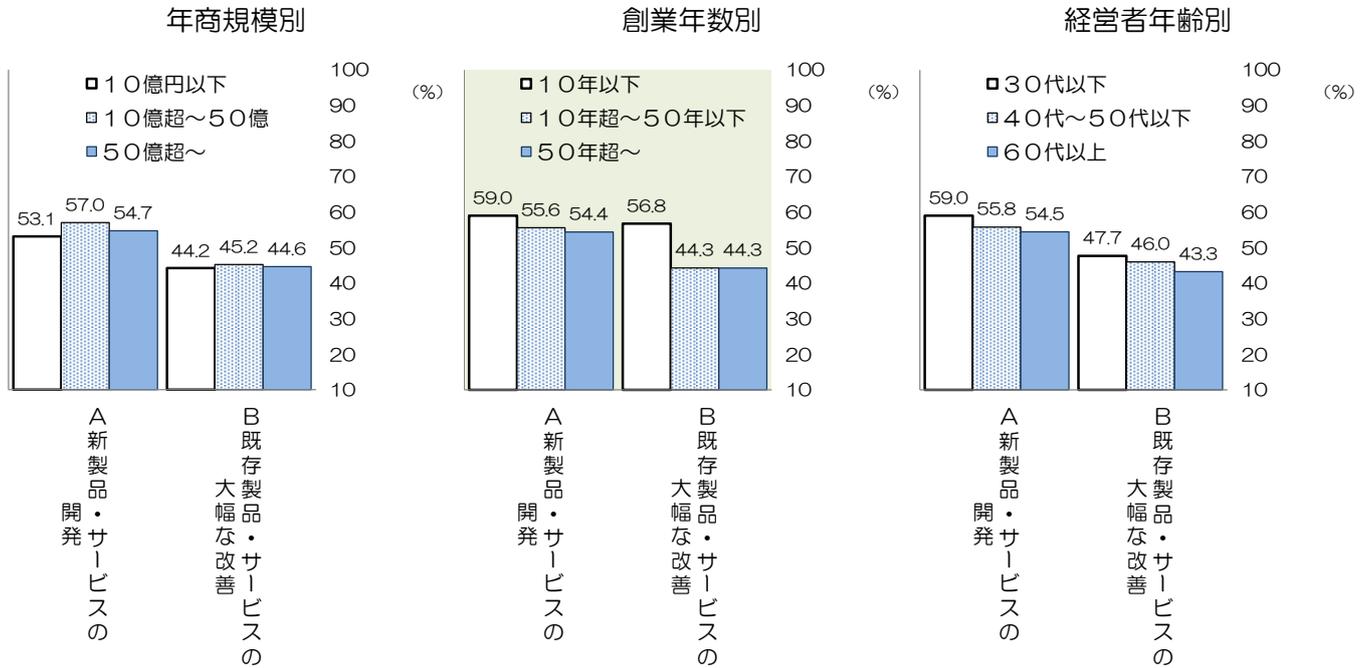
[図表 1-1-6]業種別 既存製品の廃止や統合の実施割合



1. 1. 2. その他属性別

その他属性別に前掲 AB をみた場合、年商規模別では大きな差はみられない。創業年数別では「10年以下」の企業の実施割合がいずれも高く、経営者年齢別では年齢の若いほど実施割合が高い(図表 1-1-7)。

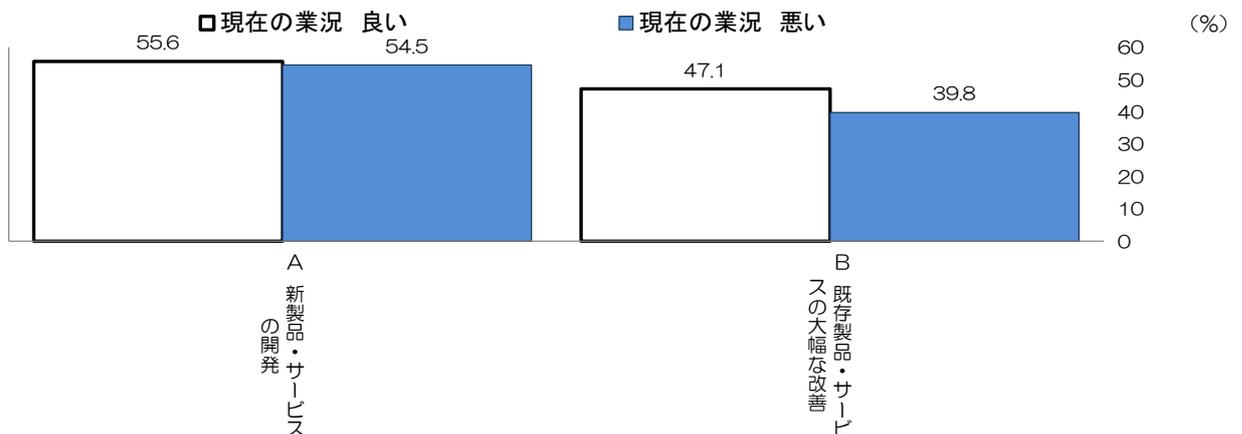
[図表 1-1-7]年商規模別等 新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善の実施割合



(サンプル数) A 10億円以下1,988 10億超～50億2,537 50億超～563 10年以下178 10年超～50年以下2,766 50年超～2,134 30代以下222 40代～50代以下2,389 60代以上2,400
B 10億円以下1,977 10億超～50億2,498 50億超～560 10年以下176 10年超～50年以下2,722 50年超～2,127 30代以下222 40代～50代以下2,374 60代以上2,363

現在の業況別に前掲 AB をみると、ともに現在の業況を「良い」(前掲図表 1-1-1 の「良い計」と同じ)と回答している企業のほうが実施割合が高いものの、A ではその差が小さい(図表 1-1-8)。本調査において各企業の業況と経営革新の実施有無の因果関係は明らかではないものの(例: 業況が良いから新製品を開発したのか、新製品を開発したから業況がよくなったのか)、A で差が小さいことの仮説としては新製品・サービスの開発はコストが大きく、開発を実施したにも関わらず、失敗やあまりうまくいかない場合にそれが業況の足を引っ張る、といったケースが一定程度あることが考えられる。回答企業の「失敗やうまくいかなかった事例」に関する自由記載によると、顧客のニーズを見誤ったり、競合企業や競合製品の影響でうまくいかなかった事例がある(後掲 1. 1. 3.)。

[図表 1-1-8]業況別 新製品・サービスの開発および既存製品・サービスの大幅な改善の実施割合



サンプル数 A 良い1,928悪い866 B 良い1,620悪い622

1. 1. 3. 項目A～Dについて既に取り組んだ事例(アンケート自由記載より)

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	自社店舗で30分しか形態を保てない、その場で食べるしかない商品を開発。年間4万人来店客が増え、自社を知って頂く「認知の拡大」につながった。▪
製造業：化学	利益率の低い商品群を、思い切って止めた。その結果、利益重視の経営が出来るようになった。▪
製造業：その他	弊社の主力製品である造作材の表面化粧は従来天然銘木であったが、それをいち早くシート化する事に成功し、今では我社の製品の中で60%を占めるまでになった。▪
サービス業：その他	今迄にない結婚式、披露宴スタイルの提案。型にはまったスタイルから欧米スタイルの様に全員で楽しむスタイルへと改良して、新規客や受注率を増やしている。▪
サービス業：その他	特殊シミヌキとして料金を別コースで2年前から実行。シミヌキ設備も追加して、新たに人も育ち売上が安定した。▪

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：紙・パルプ	現在の加工を基に新たな製品の開発を進めたが、目新しさはあるものの絶対優位性がないため、販売出来なかった。▪
製造業：化学	LED照明の開発に着手し製品を作りましたが、他社の製品コストが急激に低下した為、販売コストを設定出来ないまま中止しました。▪
製造業：鉄・非鉄	研究開発に時間が掛かり、商品化に漕ぎ着ける事が難しい。人手不足、人材不足、時間が足りない、技術力・情報量の不足。▪
製造業：その他	設備投資をして、リチウムイオン電池関連の製造を始めたが、量産案件がなくうまくいかなかった。▪
製造業：その他	新製品開発における製品精度と、顧客満足度にギャップがあり、思う様に販売が伸びなかった事例があります。▪
情報通信業：出版	書籍の電子化をすすめていたが、専門書に対する需要があまり伸びず、投資効率が心配。▪

1. 1. 4. 今後の新製品・サービスの開発や既存製品・サービスの大幅な改善の予定有無と、回答別の経営革新(イノベーション)への障害、期待する支援策

E: 今後の新製品・サービスの開発ないしは大幅な改善

前記 AB の項目について今後「実施意向有りがかつ予定有り」と回答した割合は全体では 43.3%、「実施したいが具体的予定無し」と回答した割合は 40.5%、「実施の意向も予定も無い」としたのは 16.1%。製造業で「実施意向有りがかつ予定有り」と回答した割合が 50%を超える一方、非製造業では「実施したいが具体的予定無し」および「実施の意向も予定も無い」の割合が高い。非製造業では製品・サービスにかかる革新(イノベーション)の必要性をそもそも感じていない企業、必要性を認識していても具体的計画の無い企業が多い(図表 1-1-9、同 1-1-10)。

[図表 1-1-9]業種別 今後の新製品・サービスの開発ないしは大幅な改善の予定 その1

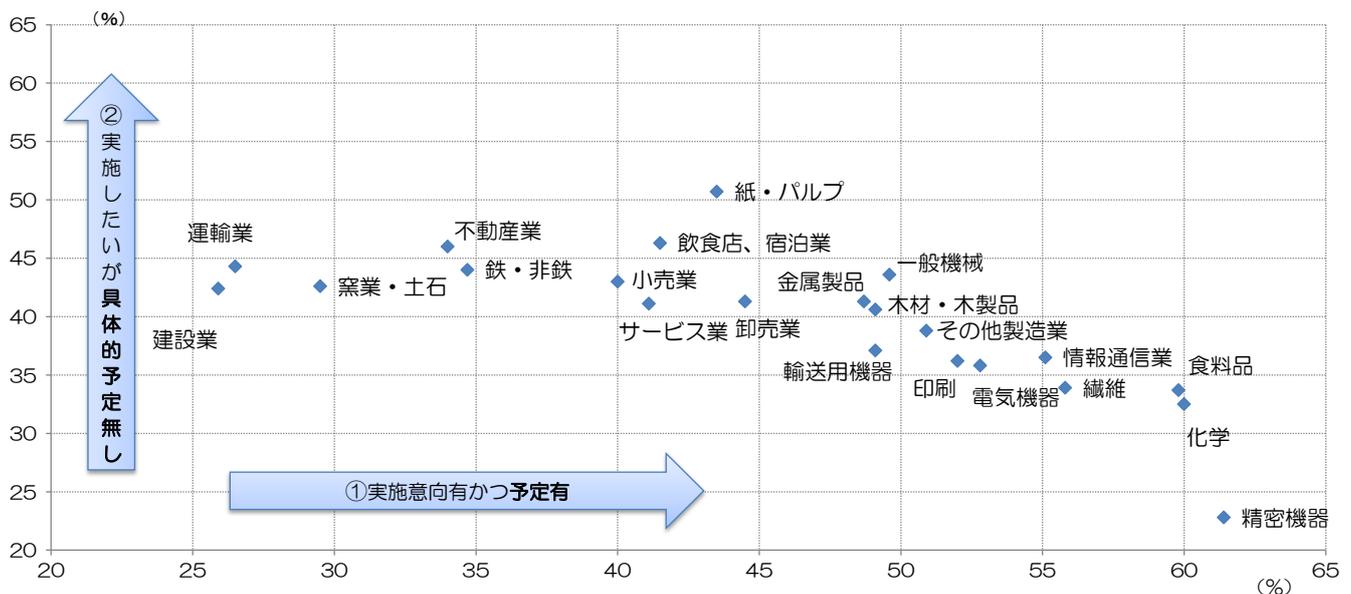
	全業種計	製造業計	食料品	繊維	木材・木製品	紙・パルプ	印刷	化学	窯業・土石	鉄・非鉄	金属製品	一般機械	電気機器	輸送用機器	精密機器	その他製造業
①実施意向有りがかつ予定有	43.3	51.6	59.8	55.8	49.1	43.5	52.0	60.0	29.5	34.7	48.7	49.6	52.8	49.1	61.4	50.9
②実施したいが具体的予定無し	40.5	37.9	33.7	33.9	40.6	50.7	36.2	32.5	42.6	44.0	41.3	43.6	35.8	37.1	22.8	38.8
実施の意向も予定も無い	16.1	10.6	6.5	10.3	10.3	5.8	11.8	7.5	27.9	21.3	10.0	6.8	11.3	13.8	15.8	10.4
サンプル数	5,096	2,075	323	165	165	69	127	120	61	75	269	133	106	116	57	289

	非製造業計	建設業	卸売業	小売業	不動産業	運輸業	サービス業	情報通信業	宿泊業、飲食店、
①実施意向有りがかつ予定有	37.7	25.9	44.5	40.0	34.0	26.5	41.1	55.1	41.5
②実施したいが具体的予定無し	42.3	42.4	41.3	43.0	46.0	44.3	41.1	36.5	46.3
実施の意向も予定も無い	20.0	31.7	14.1	16.9	20.0	29.2	17.9	8.3	12.2
サンプル数	3,021	432	786	437	100	510	453	156	147

(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。

[図表 1-1-10]業種別 今後の新製品・サービスの開発ないしは大幅な改善の予定 その2

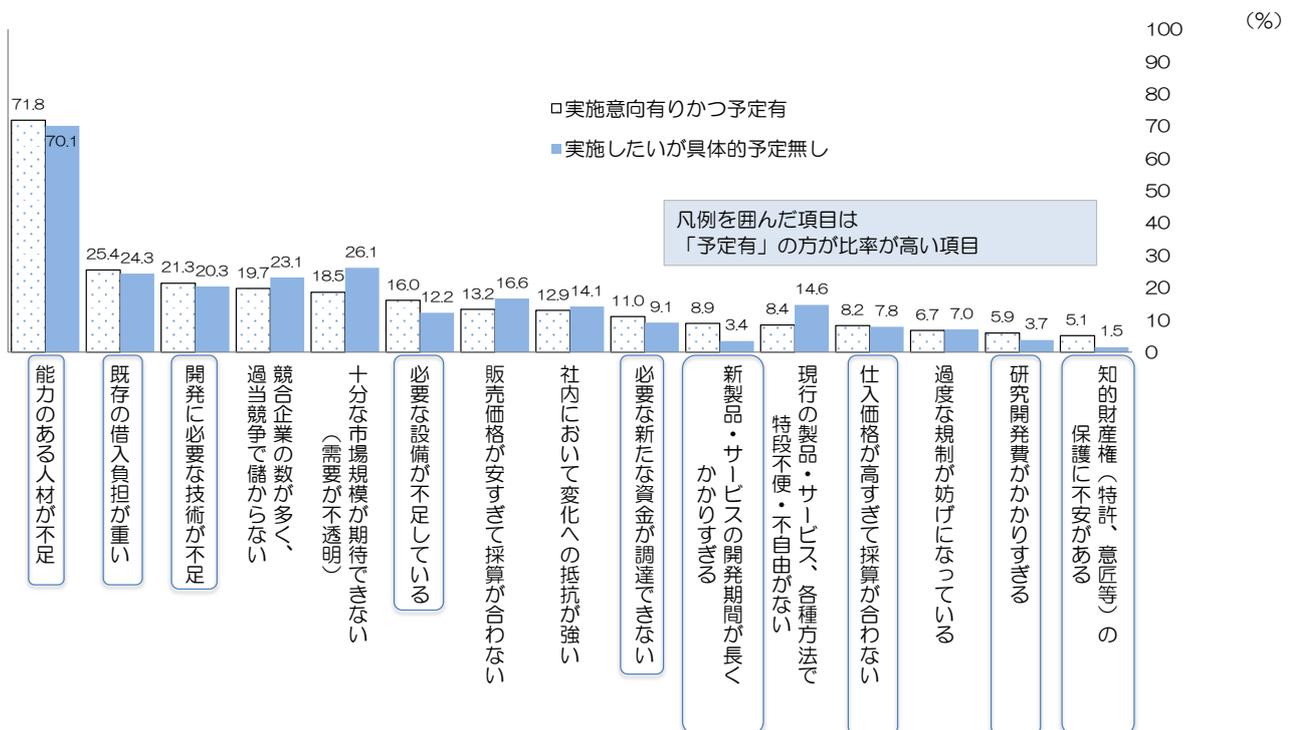
(図表 1-1-9 を一部図示)



(サンプル数は図表 1-1-9 に同じ)

次に「実施意向有りがかつ予定有り(以下「予定有」)」と回答した企業、「実施したいが具体的予定無し(以下「予定無」)」と回答した企業が、それぞれ経営の革新(イノベーション)に際してどのような障害があると考えているかをみると(障害について全体の結果は後掲2. 1. 項参照)、「予定有」「予定無」いずれも「能力のある人材が不足」をあげる企業の割合が最も高い(図表 1-1-11)。「予定有」と「予定無」を比べると、「予定有」では具体的な「ヒト・モノ・カネ、技術」を障害として挙げる割合が比較的高いのに比べて(図表の凡例を囲った項目)、「予定無」では「競合企業の数が多く過当競争で儲からない」、「十分な市場規模が期待できない」等、より広い業界環境や需要見通しに不安を感じる企業が多い。また、「現行の製品・サービスで特段不便・不自由が無い」、として差し迫った必要性を感じていない割合も高い。

[図表 1-1-11]新製品・サービスの開発、大幅な改善の予定有無別 経営の革新(イノベーション)への障害



(サンプル数：実施意向有りがかつ予定有2,099 実施したいが具体的予定無し1,990)

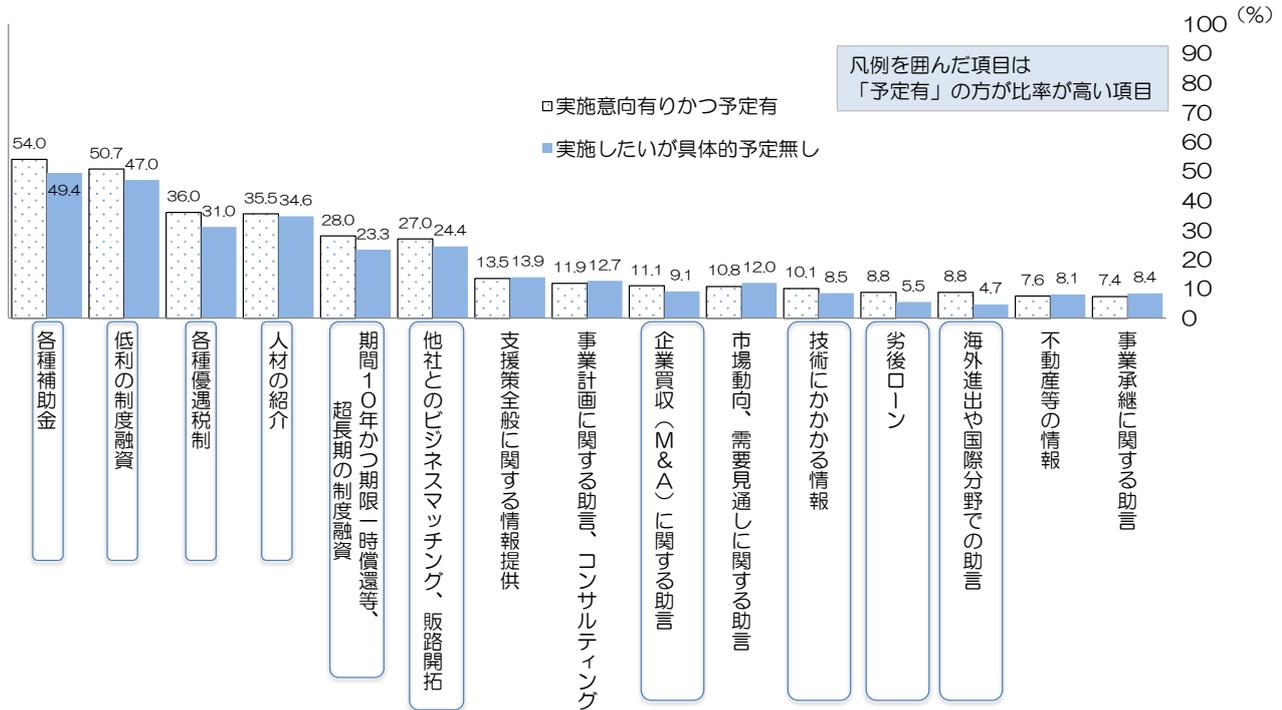
(注1) 障害については本項Eに限定して回答を得たものではなく、「経営の革新(イノベーション)の障害となっているもの」全般について回答を得、本項の「E」とクロス集計したもので、よってE以外の項目に取り組んだ際の障害についての回答も含まれる。

(注2) 比率の小さい3項目はグラフで非表示。値は協力相手(企業や研究機関等)を見つけることが困難「予定有」4.7、「予定無」4.8 市場が大手企業により支配されており見込みがない 同3.4,4.5 その他同2.0,1.7

「予定有」企業、「予定無」企業が外部機関に期待する支援策としては、「予定有」「予定無」いずれも「各種補助金」を挙げる企業の割合が最も高い(図表 1-1-12、支援策について全体の結果は後掲 2. 2. 項に記載)。総じて「予定有」企業のほうが具体的な各種支援策への期待が高く、「予定無」企業は支援策全般への情報提供等を期待する割合が高い(図表の凡例を囲った項目)。

それぞれが障害と感じる項目に対応して、「予定有」企業については目先の計画に対してより実効性のある支援策を、「予定無」企業については支援策全般や需要動向に関する情報提供、事業計画についての助言等を期待している。

【図表 1-1-12】新製品・サービスの開発、大幅な改善の予定有無別 外部機関に期待する支援策



(サンプル数：実施意向有りがつ予定有2,074 実施したいが具体的予定無し1,886)

(注1) 外部機関に期待する支援策については本項Eに限定して回答を得たものではなく、「経営の革新(イノベーション)に取り組むに際し外部機関に期待する支援策」全般について回答を得、本項の「E」とクロス集計したもの。

(注2) 比率の小さい2項目はグラフ上非表示。株式の取得(増資引き受け)「予定有」2.4、「予定無」1.2 その他同0.8,0.4

1. 2. 販売経路、販売促進方法、価格設定方法等に関する変更

(マーケティング・イノベーション①)

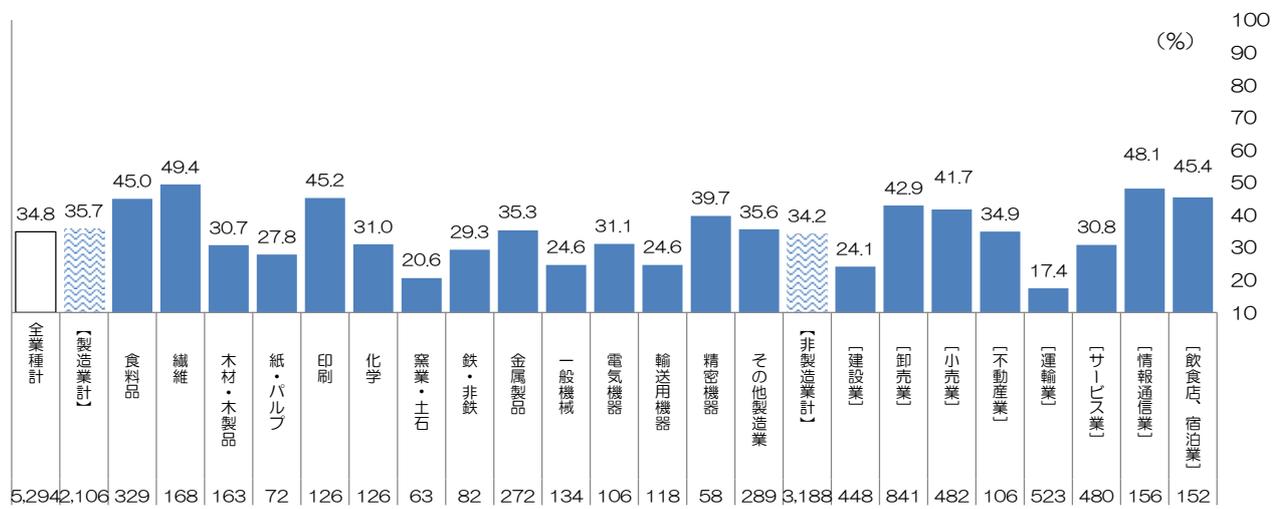
1. 2. 1. 業種別

F：新しい販売方法・経路

新しい販売方法・経路を実施した割合は全体では 34.8%、うち製造業 35.7%、非製造業 34.2%。繊維業 (49.4%) の実施比率が最も高い(図表 1-2-1)。

[図表 1-2-1]業種別 新しい販売方法・経路を実施した割合

例：インターネットを介した販売、商社・卸売を介さない直接販売、商品の独占供給契約(ライセンス供与)



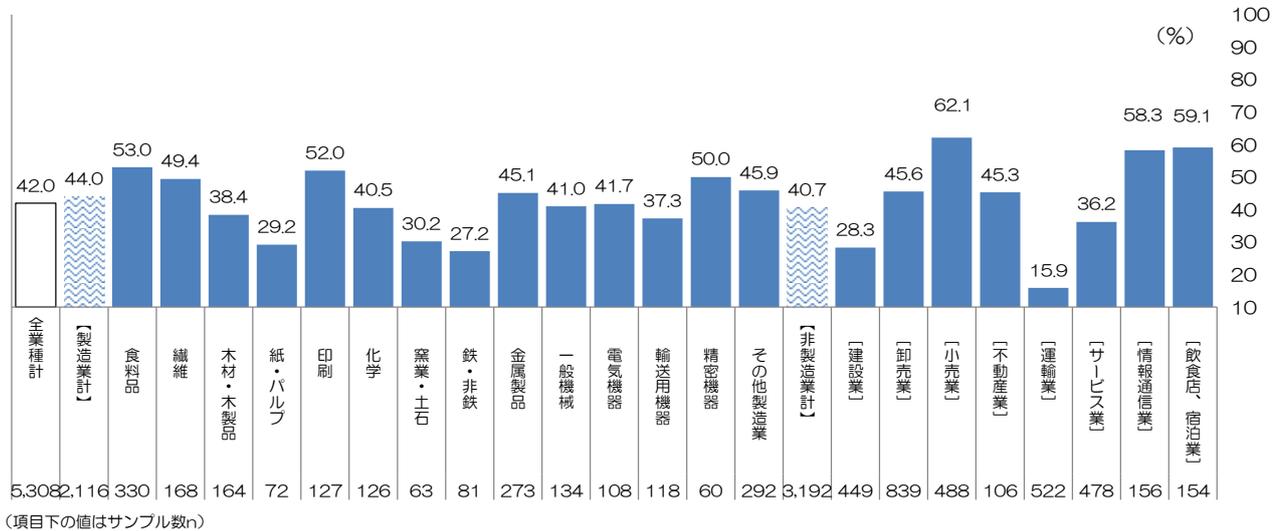
(項目下の値はサンプル数n)

G：新しい販売促進のための方法

新しい販売促進のための方法を実施した割合は全体では42.0%、うち製造業44.0%、非製造業40.7%。小売業(62.1%)の実施比率が最も高い(図表1-2-2)。

[図表1-2-2]業種別 新しい販売促進のための方法の実施割合

例：展示会出展、販売促進のための広告宣伝媒体の利用、ブランド設定、個人向けポイントカード等

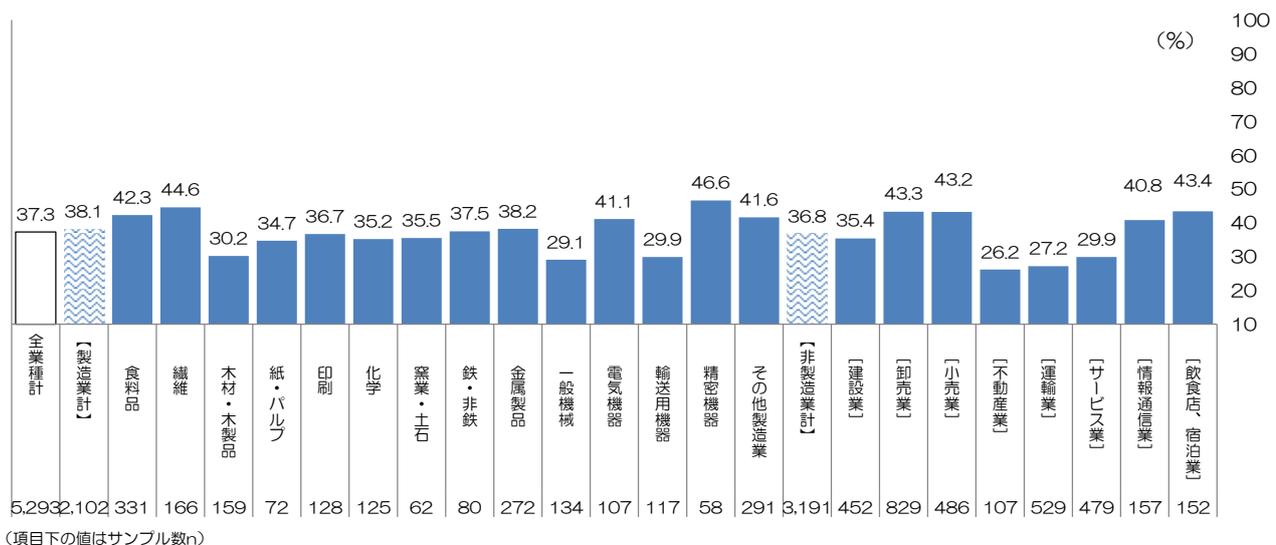


H：新しい価格設定方法

新しい価格設定方法を実施した割合は全体では37.3%、うち製造業38.1%、非製造業36.8%。精密機器(46.6%)の実施比率が最も高い(図表1-2-3)。

[図表1-2-3]業種別 新しい価格設定方法の実施割合

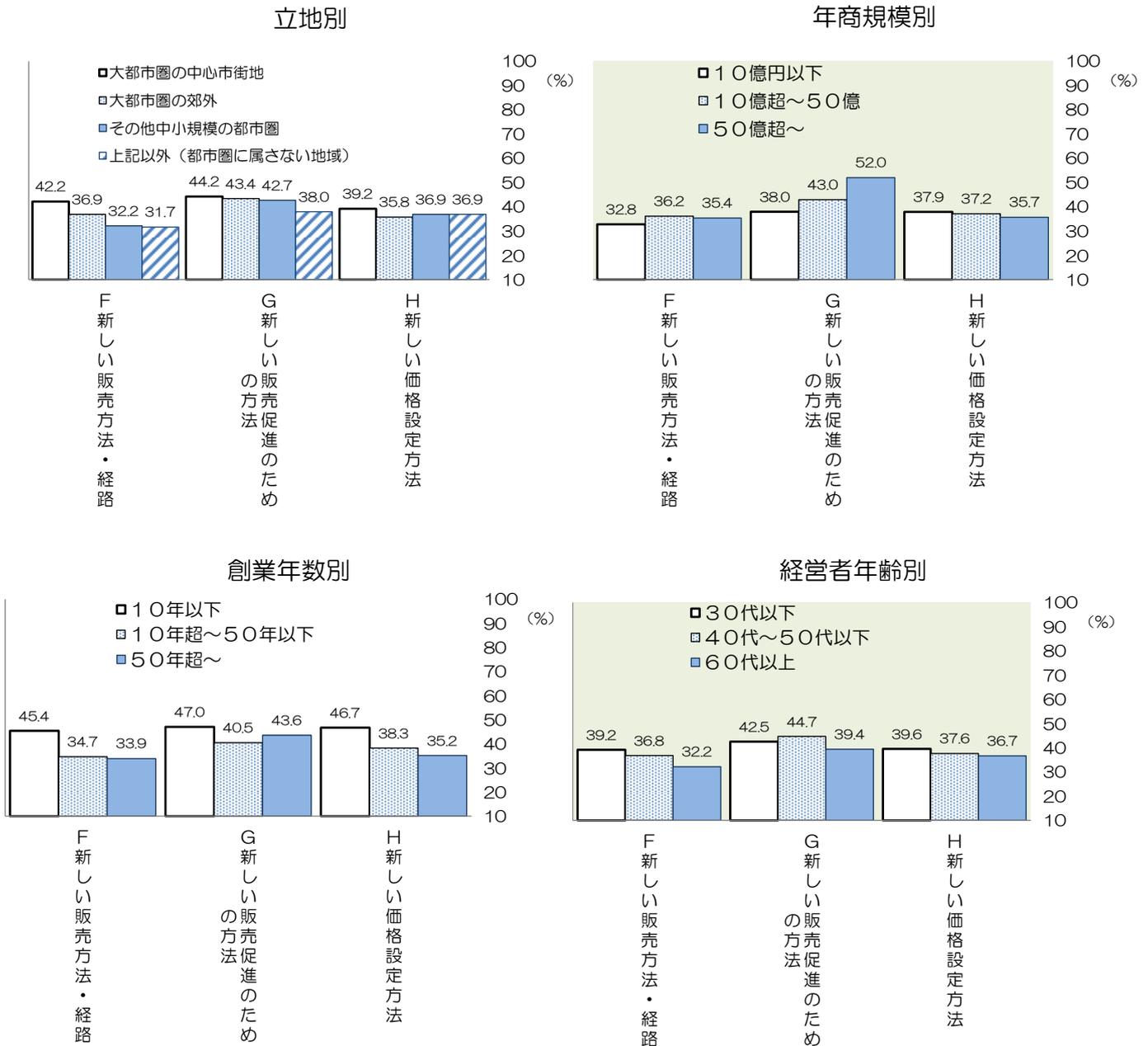
例：割引システム、精緻な原価計算により積上げた価格設定、競合他社や市場価格を基準にした価格設定、量により変動する価格設定等



1.2.2. その他属性別

その他属性別にみた場合、立地別では総じて「大都市圏の中心市街地」に立地する企業の実施比率が高い。年商規模別でみると、Gでは企業規模が大きいほうに取り組む比率が高い。創業年数別では「10年以下」がF～Hいずれにおいても実施比率が高く、経営者年齢別ではF～Hいずれも「60代以上」が最も低い(図表 1-2-4)。

【図表 1-2-4】立地別等 新しい販売方法・経路、販売促進方法、価格設定方法の実施割合

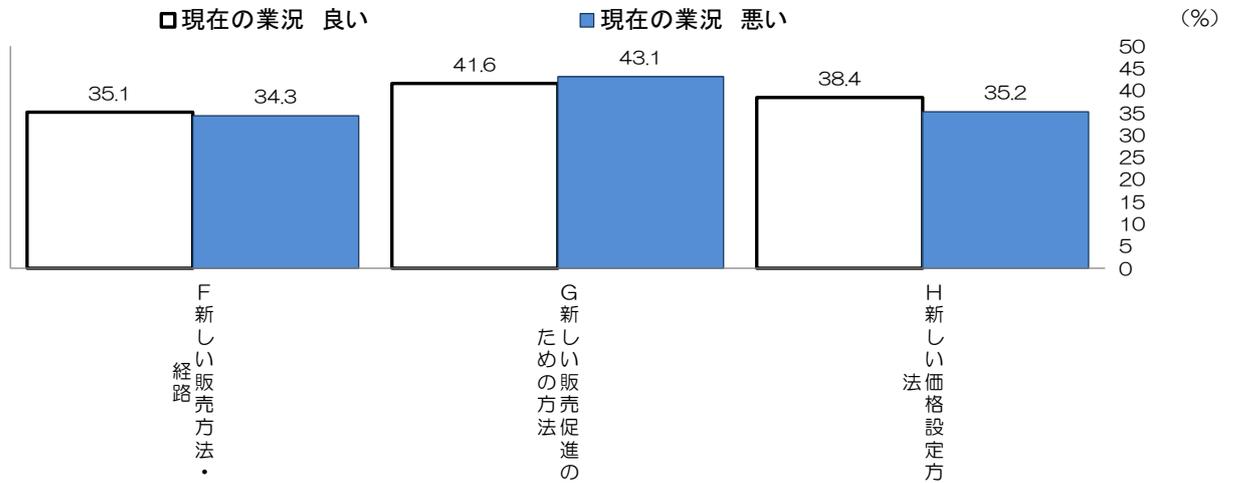


(サンプル数)

F 大都市圏の中心市街地1,119 大都市圏の郊外629 その他中小規模の都市圏2,234 上記以外(都市圏に属さない地域)1,130 10億円以下2,067 10億超～50億2,653 50億超～574 10年以下185 10年超～50年以下2,886 50年超～2,213 30代以下227 40代～50代以下2,482 60代以上2,506
G 大都市圏の中心市街地1,121 大都市圏の郊外629 その他中小規模の都市圏2,244 上記以外(都市圏に属さない地域)1,133 10億円以下2,073 10億超～50億2,660 50億超～575 10年以下183 10年超～50年以下2,895 50年超～2,220 30代以下226 40代～50代以下2,493 60代以上2,508
H 大都市圏の中心市街地1,120 大都市圏の郊外631 その他中小規模の都市圏2,232 上記以外(都市圏に属さない地域)1,129 10億円以下2,061 10億超～50億2,660 50億超～572 10年以下184 10年超～50年以下2,891 50年超～2,208 30代以下225 40代～50代以下2,483 60代以上2,504

現在の業況別にみると G では業況が「悪い」企業で実施割合が高くなっている(図表 1-2-5)。仮説としては業況が「悪い」ことへの挺入れとして販売促進を実施しているものの顕著な改善に至っていない企業があること、ないしは販売促進のコストが逆に足枷となっている企業があること等が考えられる(次頁の事例も参照)。

[図表 1-2-5]業況別 新しい販売方法・経路、販売促進方法、価格設定方法の実施割合



サンプル数 F良い3,617悪い1,645 G良い3,633悪い1,642 H良い3,632悪い1,630

1. 2. 3. 自由記載 (F~H)

成功、うまくいった事例

製造業：その他	香港での展示会（ジュエリーショウ）に参加することにより、中国でのブランド浸透に効果があり、これにより法人・個人双方への販売につながった。尚、展示会前に中国での商標登録を実施した。▪
卸売業：飲・食料品	グループ農場新設の際、立地が高速道路の傍のため、高速側建屋一面に我社のキャッチフレーズ及び製品の看板を設置したところ、県内外に対し我社の知名度が飛躍的に向上した。▪
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	販路開拓に関し、各種展示会等に積極参加し効果が有った。
小売業：衣服・身の回り品	今迄、インターネットのみの販売でしたが、知名度を活かして実店舗を数店オープンし大好評を頂いています。
小売業：自動車	ショールームを大きくして、来場客数が伸びている。▪
小売業：その他	インターネット販売は予想以上に月に70~80万円程の売上があり、需要を確認した。今後、どのように展開するか検討中。▪
運輸業：道路旅客運送	販売価格について、需要予測を伴った過去データに基づき価格設定、及び調整を行った事により、売上、稼働率、共に上昇し、利益も増加した。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

卸売業：繊維・身の回り品	思いつきで次々と手を出し、展示会等に出すものの継続性が一切無い。▪
卸売業：その他	他業種に販路拡大を試みましたが、現金取引を行なっている弊社と比べ支払いサイトが長い為、うまくいきませんでした。▪
小売業：その他	Web販売は一時拡大したが、Webモール出店コスト他を吸収出来ず、現在縮少し、自社の独自性を追求する形で継続予定。▪
飲食店、宿泊業：飲食店	業界で最も早くポイントカードの運用を始めたが、費用対効果の面で疑問あり。▪

1. 3. 自地域を活かした販売、国内他地域への販売、国外需要の取り込み

(マーケティング・イノベーション②)

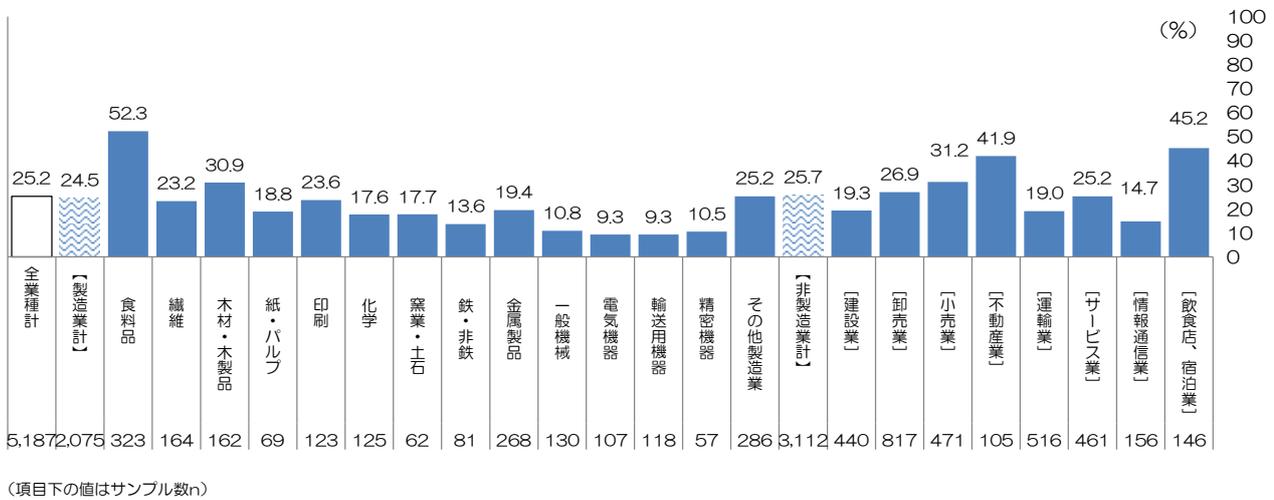
1. 3. 1. 業種別

I: 自地域の地域性をうまく活用した販売

自地域の地域性をうまく活用した販売を実施した割合は全体では 25.2%、うち製造業 24.5%、非製造業 25.7%。食料品製造業(52.3%)の実施比率が最も高く、次いで飲食店、宿泊業(45.2%)。地元産の食材等を活かした製品・サービスへの取り組みが進んでいることが窺われる(図表 1-3-1)。

[図表 1-3-1]業種別 自らの立地する自地域の地域性をうまく活用した販売の実施割合

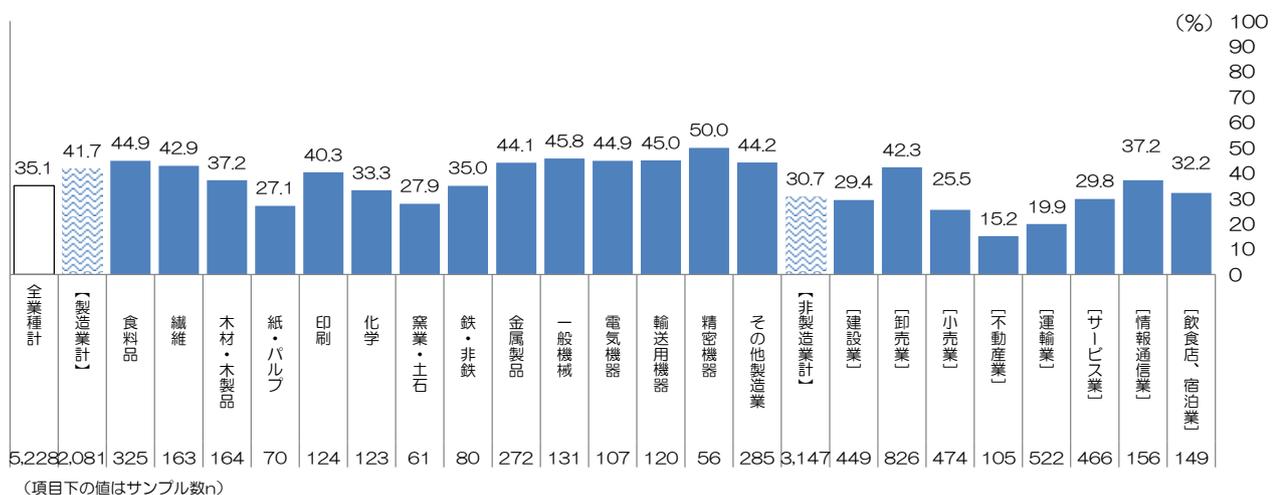
例: 自地域の産業集積の活用、地域ブランドの創出等



J: これまで実績のなかった国内他地域への販売

これまで実績のなかった国内他地域への販売を実施した割合は全体では 35.1%、うち製造業 41.7%、非製造業 30.7%。精密機器(50.0%)を筆頭に加工型製造業の割合が比較的高く、加工・組み立て等の国内での分業が広域化していることが窺われる(図表 1-3-2)。

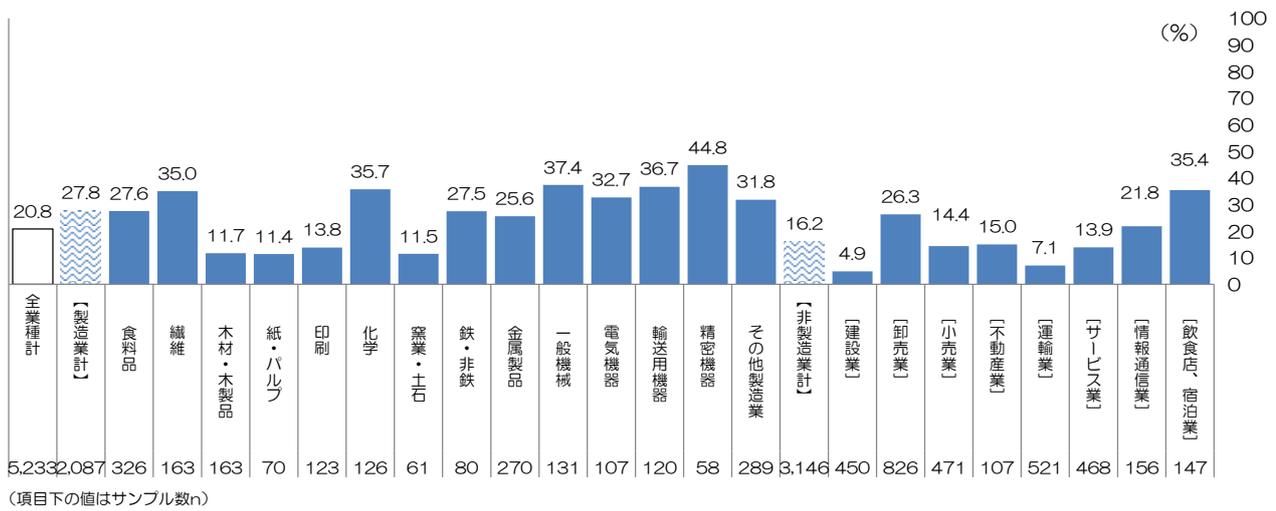
[図表 1-3-2]業種別 これまで実績のなかった国内他地域への販売の実施割合



K：国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込み

国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込みを実施した割合は全体では 20.8%、うち製造業 27.8%、非製造業 16.2%。精密機器（44.8%）を筆頭に、加工型製造業の割合が比較的高く、輸出への取り組みが窺われる。訪日外国人旅行客需要が増加している飲食店、宿泊業も 35.4%となっている（図表 1-3-3）。

【図表 1-3-3】業種別 国外需要（輸出や訪日外国人需要等）の取り込みの実施割合

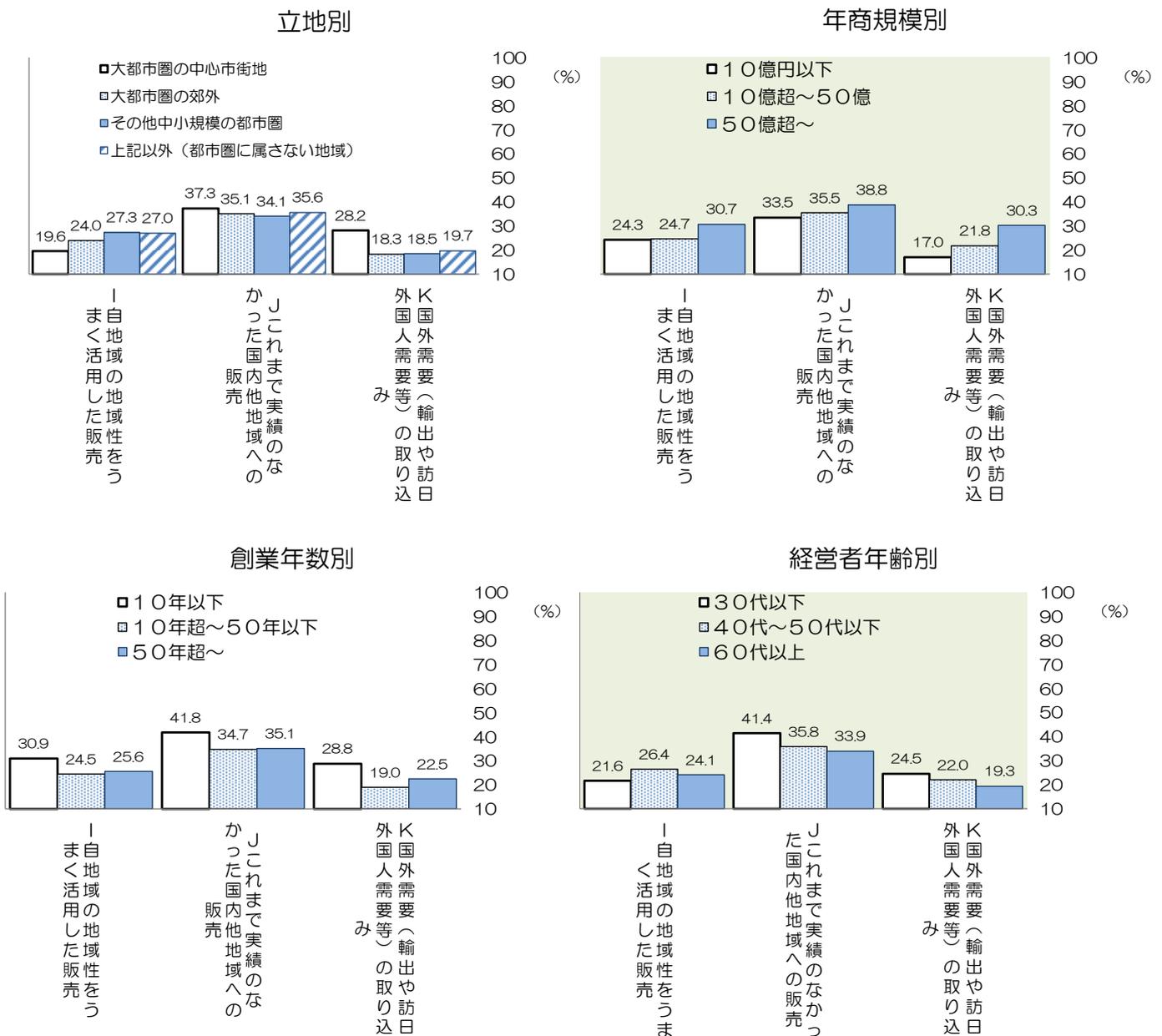


1.3.2. その他属性別

立地別にみるとIは「その他の中小規模の都市圏」の比率が最も高く、「大都市圏の中心市街地」が最も低い。いわゆる「ご当地商品」等は中小規模の都市や、都市圏に属さない地域の方が取り組みやすい、といったことが背景とみられる。Jでは顕著な差はみられない。Kをみると、外需の取り込みについては「大都市圏の中心市街地」に立地する企業を中心に進んでいる。

年商規模でみるとI~Kいずれも「50億円超」の企業の比率が最も高い。創業年数別では「10年以下」がI~Kいずれにおいても高い。経営者年齢別ではIで「30代以下」の比率が低いものの、J、Kについては年齢に従って実施割合が低下している(図表1-3-4)。

[図表 1-3-4]立地別等 自地域を活かした販売、国内他地域への販売、国外需要の取り込みの実施割合



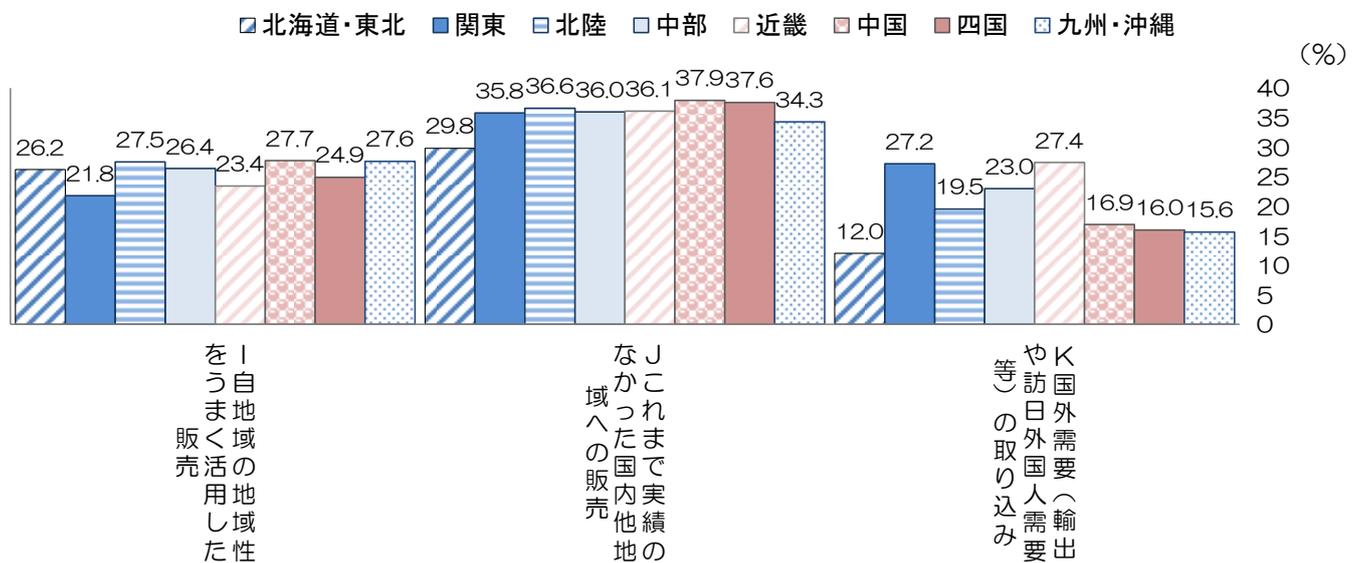
(サンプル数)

I 大都市圏の中心市街地1,086 大都市圏の郊外621 その他中小規模の都市圏2,197 上記以外(都市圏に属さない地域)1,114 10億円以下2,022 10億超~50億 2,598 50億超~567 10年以下175 10年超~50年以下 2,834 50年超~2,160 30代以下222 40代~50代以下2,436 60代以上2,440
 J 大都市圏の中心市街地1,104 大都市圏の郊外616 その他中小規模の都市圏2,214 上記以外(都市圏に属さない地域)1,118 10億円以下2,038 10億超~50億 2,625 50億超~565 10年以下177 10年超~50年以下2,850 50年超~2,182 30代以下220 40代~50代以下2,449 60代以上2,469
 K 大都市圏の中心市街地1,111 大都市圏の郊外618 その他中小規模の都市圏2,211 上記以外(都市圏に属さない地域)1,118 10億円以下2,045 10億超~50億 2,614 50億超~574 10年以下177 10年超~50年以下2,857 50年超~2,181 30代以下220 40代~50代以下2,452 60代以上2,471

地域別にみるとIについては「関東」、「近畿」の比率が低い。Jでは「北海道・東北」、「九州・沖縄」で比率が低く、仮説としては両地域はわが国の南北の端に位置するため、輸送費等が他地域への展開への障害になっている可能性が考えられる。Kについては「関東」、「近畿」の比率が高い一方で「北海道・東北」および「九州・沖縄」では比率が低く、これら地域では他地域への販売に加えて外需についても更なる取り込みの余地があることが窺われる(図表 1-3-5)。

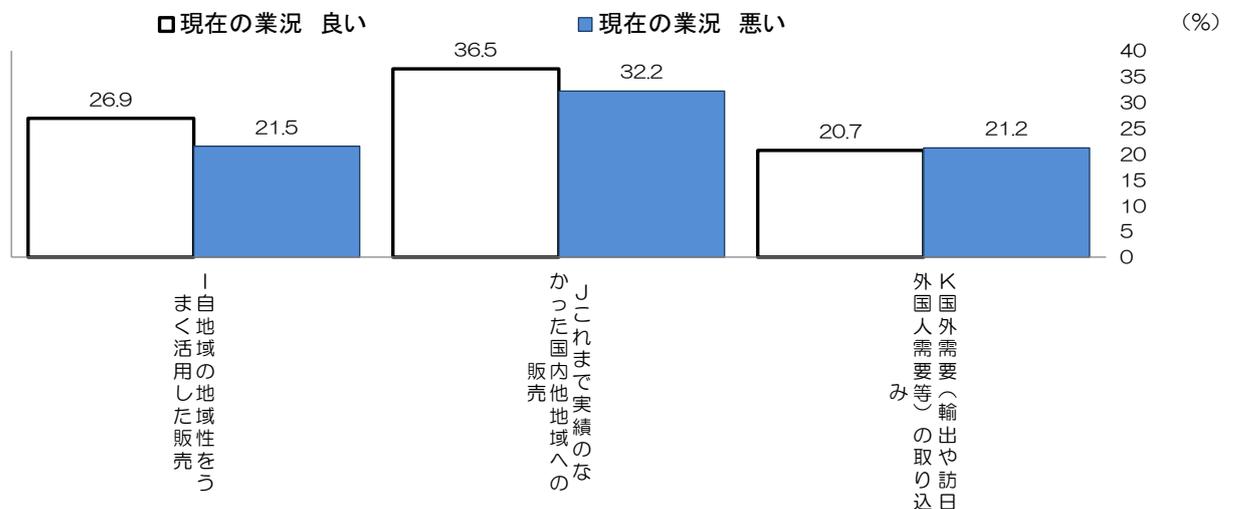
現在の業況別にみるとI、Jでは業況が「良い」企業の実施割合が高いものの、Kではほぼ差が無く、僅かながら業況が「悪い」企業で実施割合が高くなっている(図表 1-3-6)。仮説としては国外需要の取り込みについてはAの新製品・サービスの開発と同様、コストがかかる一方で難度が高く、失敗やあまりうまくいかない場合にそれが業況の足を引っ張る、といったケースがあることが考えられる(次頁の事例も参照)。

[図表 1-3-5]地域別 自地域を活かした販売、国内他地域への販売、国外需要の取り込みの実施割合



(サンプル数)
I北海道・東北889 関東1,127 北陸559 中部751 近畿740 中国487 四国257 九州・沖縄377
J北海道・東北894 関東1,138 北陸560 中部752 近畿747 中国491 四国258 九州・沖縄388
K北海道・東北890 関東1,146 北陸565 中部756 近畿748 中国486 四国257 九州・沖縄385

[図表 1-3-6]業況別 自地域を活かした販売、国内他地域への販売、国外需要の取り込みの実施割合



サンプル数 I良い3,553悪い1,603 J良い3,581悪い1,617 K良い3,580悪い1,621

1.3.3. 自由記載(I~K)

成功、うまくいった事例

小売業：飲・食料品	地産地消を食事業の柱として取組む中で、外食事業から地域農産物を活用した安心・安全な製菓事業を創業し、次の事業の柱を育成する取組を開始した。この取組により外食事業では得られない新しい事業展開の機会を獲得出来た。▪
卸売業：飲・食料品	地元の素材を使った商品（菓子）をOEMで開発し販売している。5年前から実施して、この度地元の貿易会社を通じて大手スーパーの海外店にて販売が出来ました。▪
卸売業：その他	道外在住者を本州の営業担当者として採用したところ、東京・大阪などの受注が増大し、経費効率もよくなった。▪
製造業：鉄・非鉄	海外市場（東南アジア）に拡販。少しずつ実績が出て来つつある。▪
製造業：金属製品	海外市場の開拓の為、昨年より海外の展示会へ2回出展し、行政からの支援もあり受注することができた。▪
飲食店、宿泊業：旅館・ホテル	世界的ホテルチェーングループとのフランチャイズ契約に成功し、訪日外国人の取り込みができた。▪
卸売業：自動車・同部品	インターネットを使った自動車販売システムを始めたこと。これにより世界各国の人が日本の中古車オークション会場から直接車を購入できるようになった。▪

失敗やあまりうまくいかなかった事例

運輸業：道路貨物運送	東京に営業所を開設したが家賃が高額かつ人手不足が深刻で、開設1年半になるが未だ軌道に乗っていない。▪
製造業：食料品	当社は納豆を製造している会社で、中国に販売をしているが、販売までに時間がかかりすぎて困っている。▪
建設業	ベトナムでの土木事業に進出を試み、直接投資を単独で行ったが、受注獲得計画が甘かった。日本のゼネコンと連携して進出するべきであった。▪

1.3.4. (補足) 国外需要の取り込み以外の観点で海外との関わりが記載された事例 (生産拠点として海外に進出した、等の事例)

成功、うまくいった事例

製造業：繊維	チャイナプラスワンとして、バングラデシュに100%出資の工場を設立した事で、他社との競争に残った。▪
製造業：輸送用機器	中国に進出、この10年は大変うまくいった。配当金等で今は助かっている。▪
製造業：輸送用機器	北京に設計事務所を開設。日本では集りにくい人材が確保できた。▪
製造業：その他	中国生産からベトナム生産に移行。当社の検品・生産直接指導により、順調にレベルの高い製品が上がり注文が増えている。▪

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：金属製品	OEMで商品を開発中に、中国の製造拠点を取引先と何度も訪問している内に、他の中国メーカーにこの商売の全てを取られてしまった。▪
卸売業：繊維・身の回り品	中国100%の仕入をバングラデシュに置き換えたが、商品にバラつきが多い。大失敗という程でもないが、大成功には程遠い。▪

1. 4. デザインの変更、満足度調査・需要調査、苦情や問合せの窓口の設置

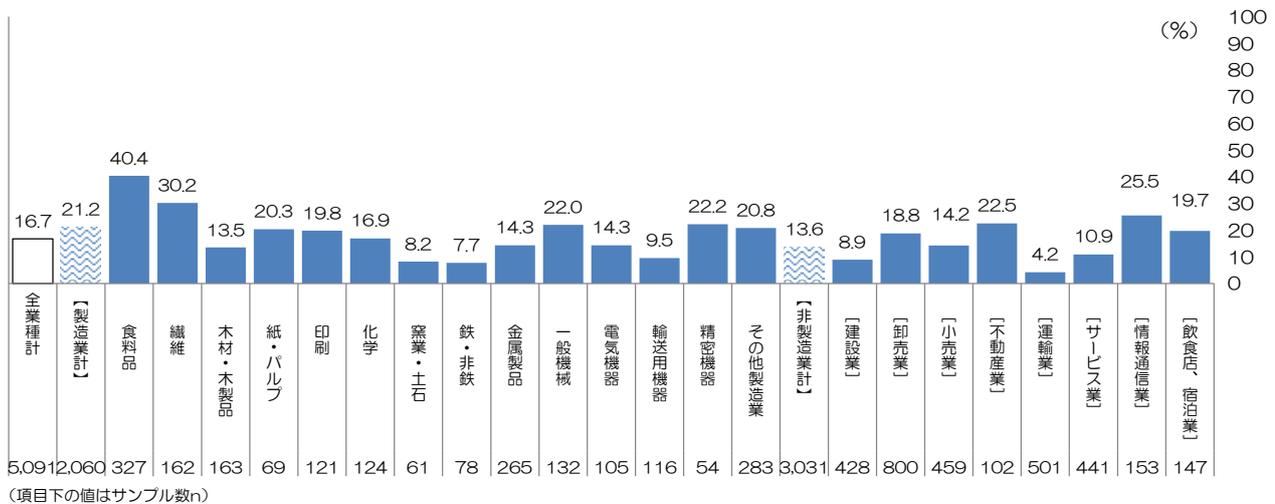
(マーケティング・イノベーション③)

1. 4. 1. 業種別

L：製品の見た目上のデザイン的大幅な変更

製品の見た目上のデザイン的大幅な変更を実施した割合は全体では 16.7%、うち製造業 21.2%、非製造業 13.6%。食料品製造業(40.4%)の実施比率が最も高い(図表 1-4-1)。

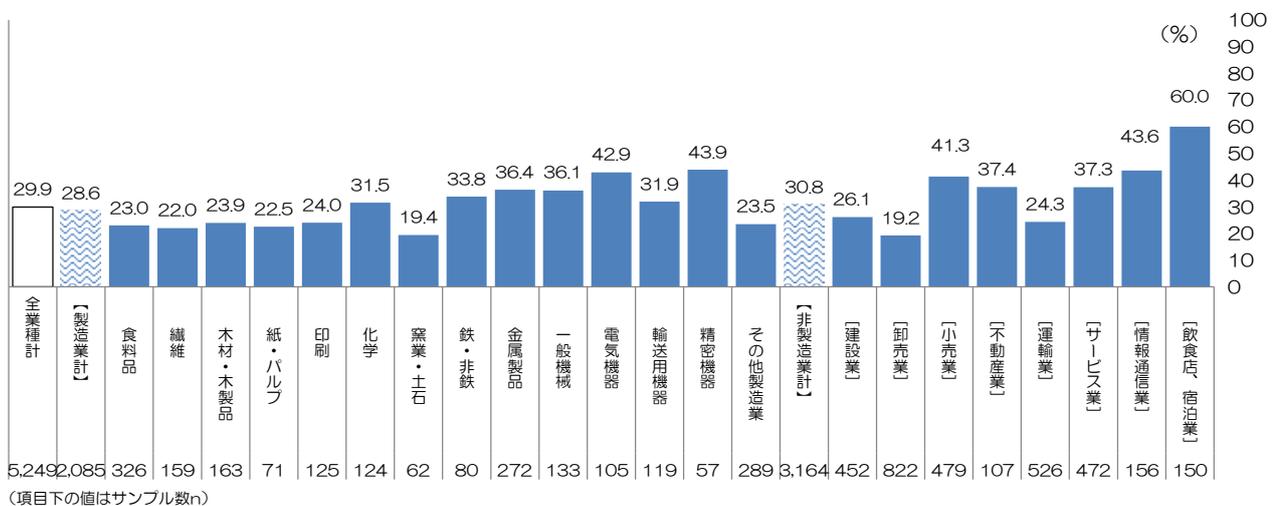
[図表 1-4-1]業種別 製品の見た目上のデザイン的大幅な変更を実施した割合



M：お客様への満足度調査・需要調査

お客様への満足度調査・需要調査を実施した割合は全体では 29.9%、うち製造業 28.6%、非製造業 30.8%。飲食店、宿泊業(60.0%)の実施比率が最も高い。消費者向けの事業を行う業種のみでなく、製造業でも広範に実施されている(図表 1-4-2)。

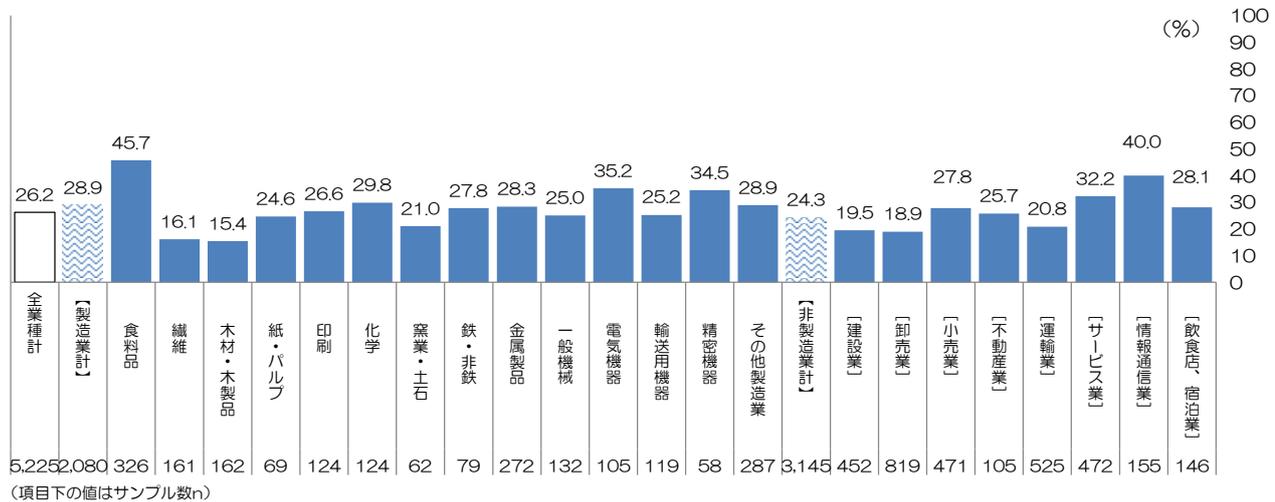
[図表 1-4-2]業種別 お客様への満足度調査・需要調査の実施割合



N：苦情や問合せに対し専門窓口・担当者を配置

苦情や問い合わせに対し専門窓口・担当者の配置を実施した割合は全体では26.2%、うち製造業28.9%、非製造業24.3%。食品製造業(45.7%)の実施比率が最も高い(図表 1-4-3)。

[図表 1-4-3]業種別 苦情や問合せに対し専門窓口・担当者を配置した割合

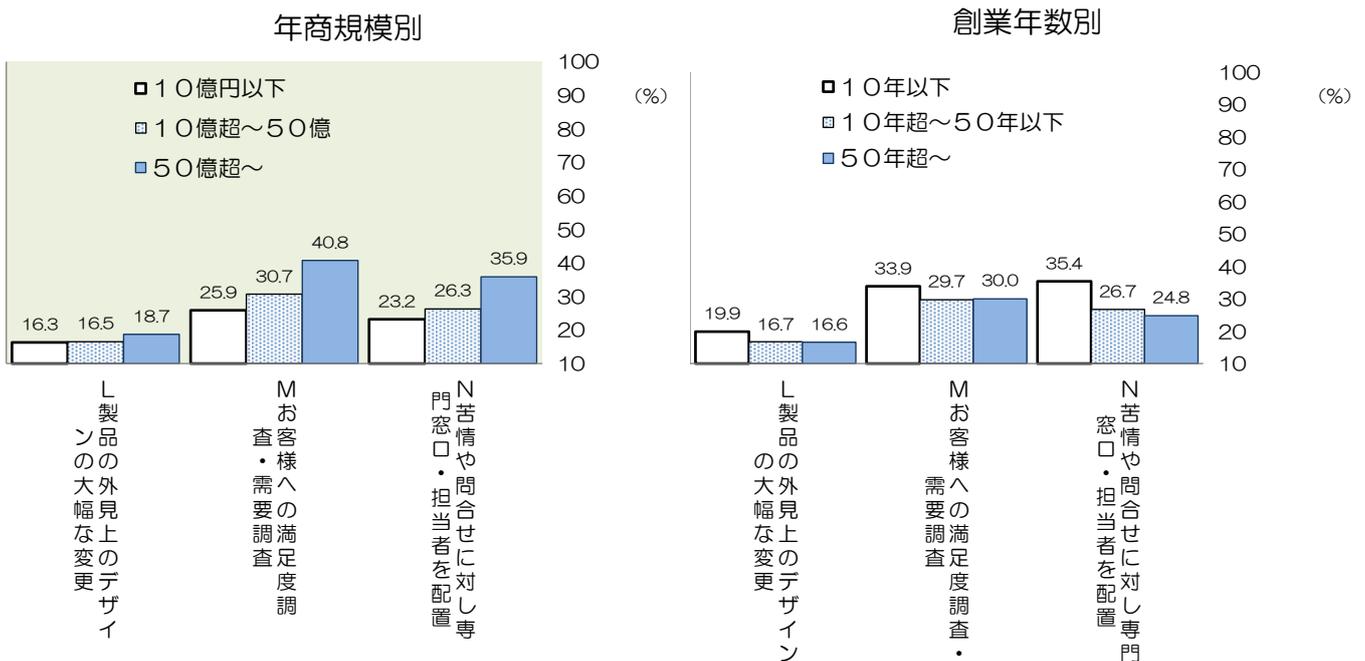


1.4.2. その他属性別

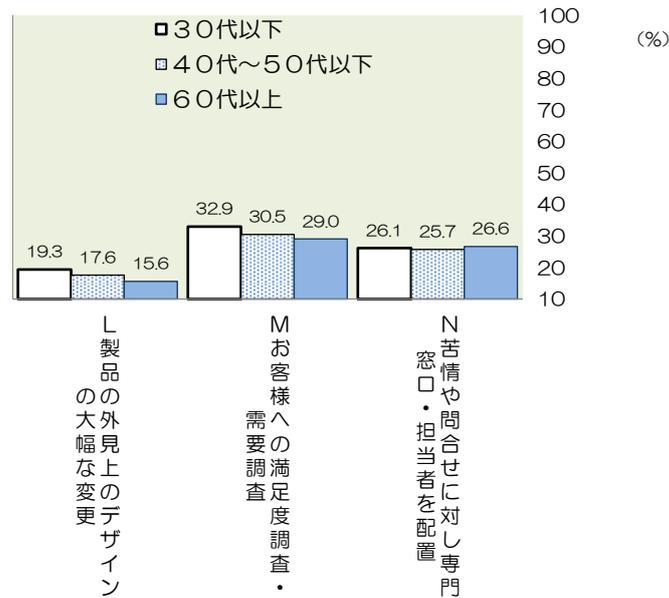
年商規模別にみると、L~Nいずれも年商の大きい順に実施割合が高い。創業年数別では「10年以下」がいずれも実施割合が高い。経営者の年齢別ではL,Mでは年齢の若い順に実施割合が高く、Nでは年齢区分を通じて概ね同割合(図表 1-4-4)。

業況別ではM,Nは業況が「良い」企業で実施割合が高い一方、Lではほぼ差が無い(図表 1-4-5)。

[図表 1-4-4]年商規模別等 デザインの変更、満足度調査・需要調査、苦情等への担当者設置等の実施割合



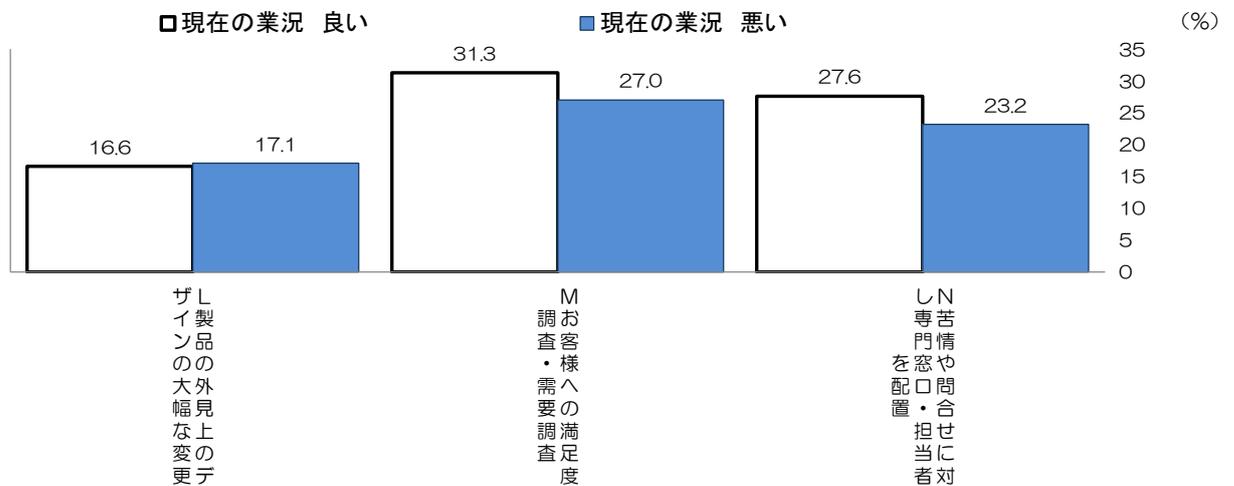
経営者年齢別



(サンプル数)

L 10億円以下1,985 10億超~50億2,545 50億超~56110年以下171 10年超~50年以下2,773 50年超~2,130 30代以下218 40代~50代以下2,388 60代以上2,399
M 10億円以下2,042 10億超~50億2,636 50億超~57110年以下180 10年超~50年以下2,866 50年超~2,185 30代以下219 40代~50代以下2,475 60代以上2,467
N 10億円以下2,036 10億超~50億2,624 50億超~56510年以下178 10年超~50年以下2,857 50年超~2,173 30代以下218 40代~50代以下2,461 60代以上2,458

[図表 1-4-5]業況別 デザインの変更、満足度調査・需要調査、苦情等への担当者設置等の実施割合



サンプル数 L良い3,483悪い1,576 M良い3,601悪い1,615 N良い3,584悪い1,609

1. 4. 3. 自由記載(L~N)

成功、うまくいった事例

製造業：紙・パルプ	酒類の化粧箱で、輸送と梱包とデザインを兼ね備えた斬新な製品の開発に成功し、ネット販売も取り入れ販路を全国に拡大中である。 ▽
製造業：金属製品	過去数件のグッドデザイン賞を受賞した。当社製品デザインの良さが客観的に評価され、それらの製品の受注増につながった。 ▽
飲食店、宿泊業：旅館・ホテル	ホテルのユニバーサルデザイン化に取り組み続け、全国表彰を頂いた。 ▽
製造業：印刷	サポートセンターを開設。土曜日のサポートを可能にした。 ▽

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：電気機器	新製品の開発・実用新案取得等行ったが、市場調査に甘さがあり、販売までには至らなかった。 ▽
運輸業：道路貨物運送	十分なリサーチなく、かつ顧客も集めないまま他地域へ進出した→結果徹退。 ▽

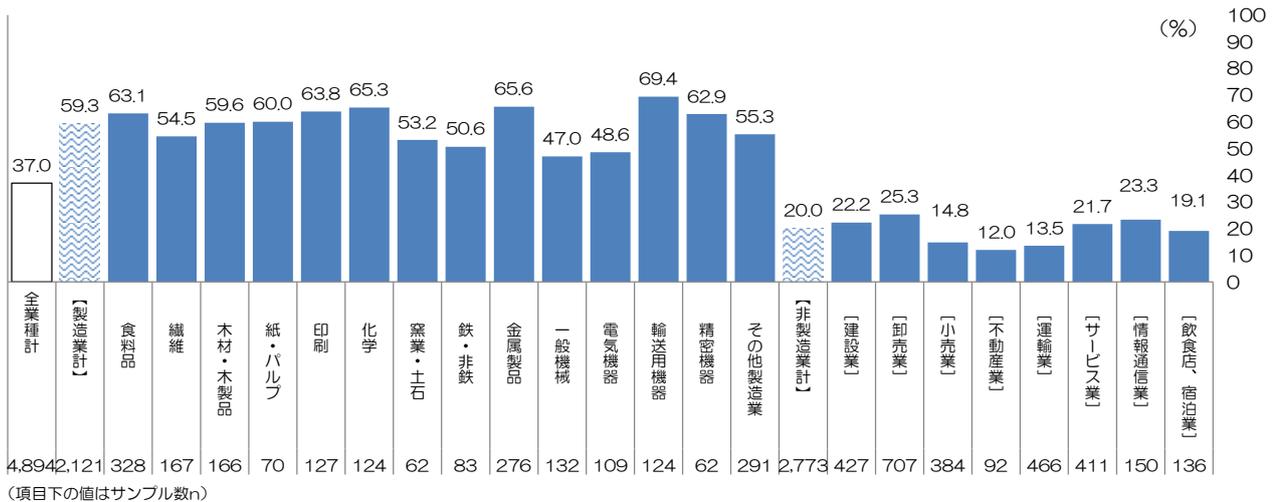
1. 5. 製造・生産、調達・購買

1. 5. 1. 業種別

○：新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程

新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程を実施した割合は全体では 37.0%、うち製造業 59.3%、非製造業 20.0%。輸送用機器(69.4%)の実施比率が最も高い。新製品の開発等と異なり、外面からは目立ちにくい項目ではあるが、製造業では広く取り組まれている様子が窺える(図表 1-5-1)。

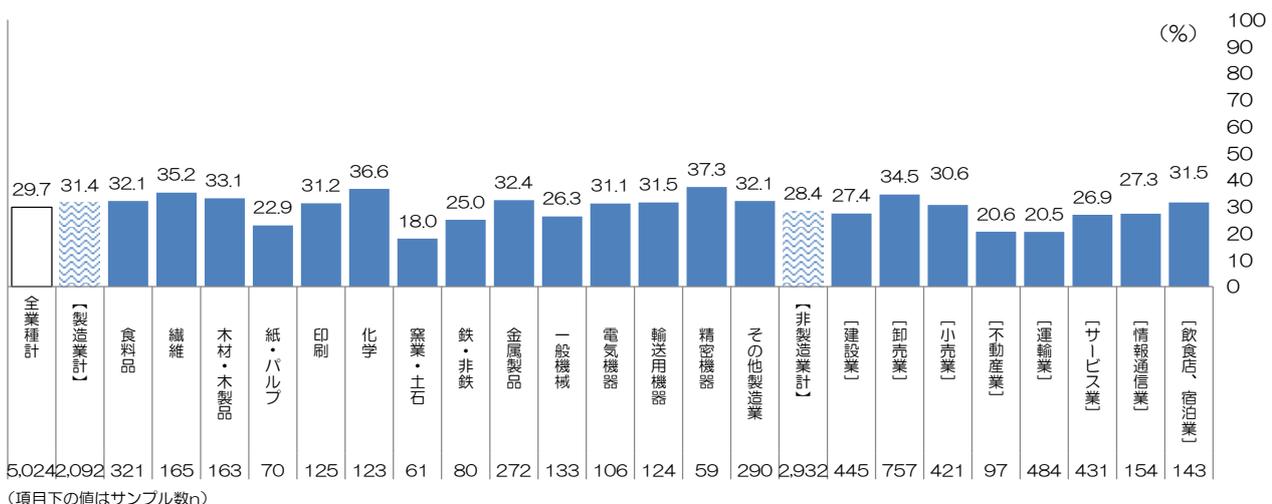
[図表 1-5-1]業種別 新しいまたは大幅に改善した製造・生産工程の実施割合



P：調達・購買において新しいまたは大幅に改善した方法

調達・購買において新しいまたは大幅に改善した方法を実施した割合は全体では 29.7%、うち製造業 31.4%、非製造業 28.4%。精密機器(37.3%)の実施比率が最も高い(図表 1-5-2)。

[図表 1-5-2]業種別 調達・購買において新しいまたは大幅に改善した方法の実施割合

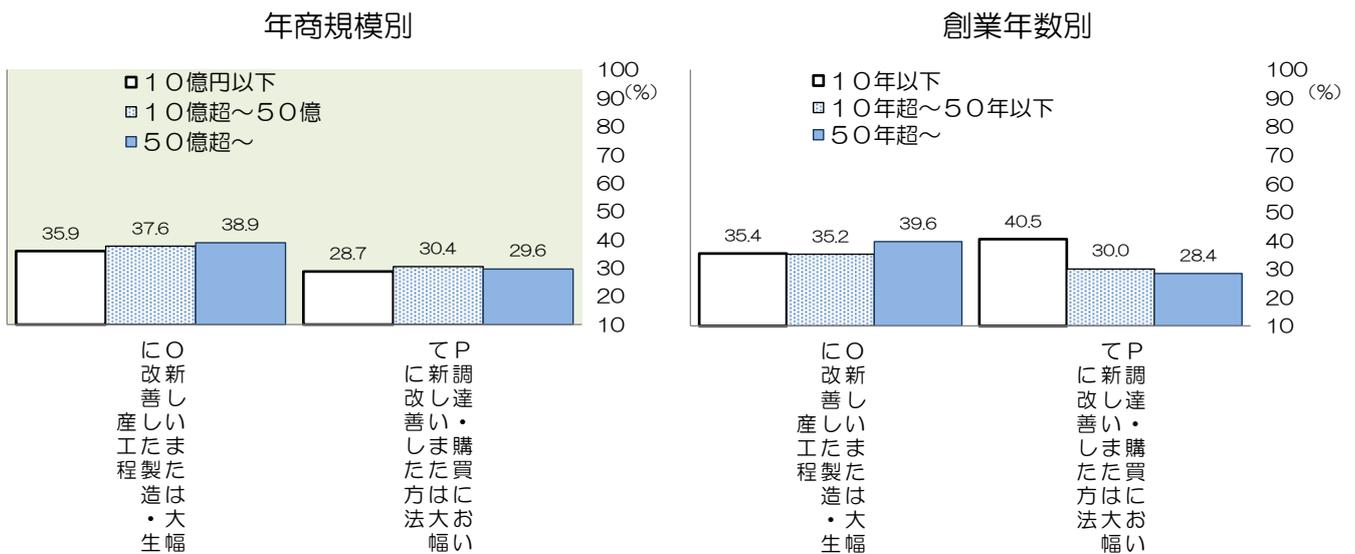


1.5.2. その他属性別

年商規模別にみると、Oでは「50億円超」の割合が最も高く、Pでは大きな差は無い。創業年数別でみるとOは「50年超」の企業で実施割合が最も高く、Pは反対に「10年以下」の割合がもっとも高い。経営者の年齢別ではO,Pともに年齢の若いほど実施割合が高い(図表1-5-3)。

業況別でみるとOは「良い」企業でより実施割合が低い(図表1-5-4)。但し図表1-5-1でみたように、製造業の実施比率が大幅に高い項目であるため、業種の違いによる影響が強い可能性がある(製造業の方が現在の業況を「良い」とする割合が低い。後掲図表3-1-5参照)。Pについては業況の良い企業で実施割合が高い。

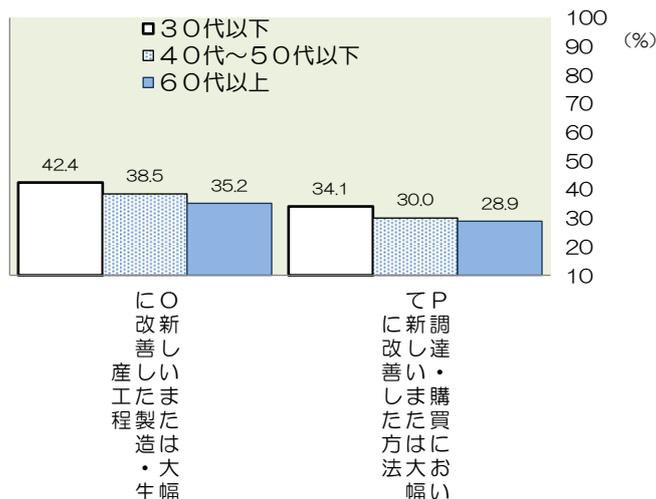
[図表1-5-3]年商規模別等 製造・生産工程、調達・購買で新しいまたは大幅に改善した方法を実施した割合



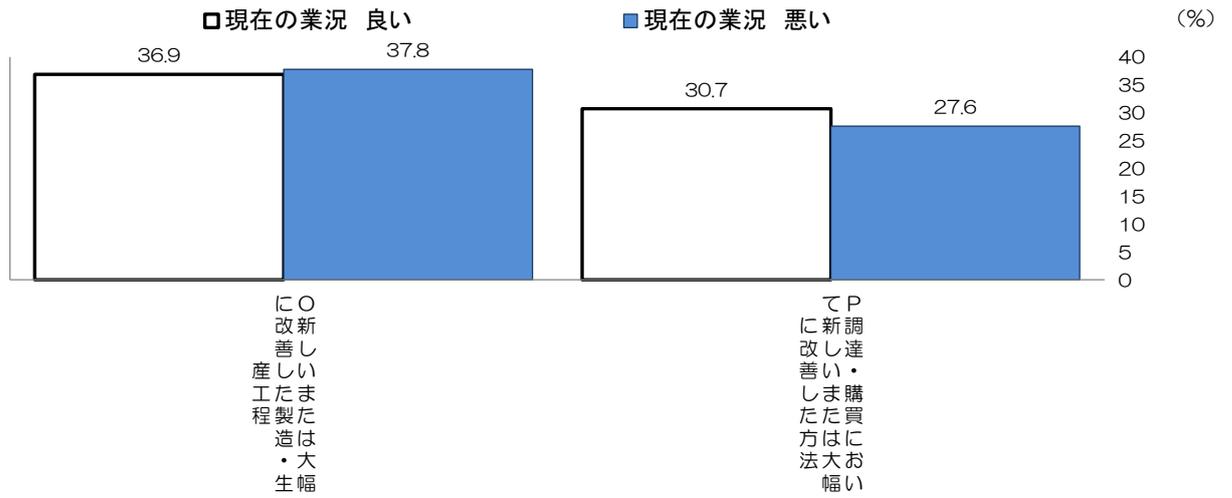
(サンプル数)

O10億円以下1,918 10億超～50億2,444 50億超～532 10年以下161 10年超～50年以下2,684 50年超～2,033 30代以下210 40代～50代以下2,309 60代以上2,290
P10億円以下1,961 10億超～50億2,513 50億超～550 10年以下168 10年超～50年以下2,740 50年超～2,099 30代以下211 40代～50代以下2,360 60代以上2,364

経営者年齢別



[図表 1-5-4]業況別 製造・生産工程、調達・購買で新しいまたは大幅に改善した方法を実施した割合



サンプル数 O良い3,340悪い1,524 P良い3,430悪い1,562

1.5.3. 自由記載(O、P)

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	最新鋭の設備の導入により、賞味期限の延長とロス率、歩留が改善し、さらに人員削減が出来た。 ▽
製造業：食料品	5S活動を毎月行い、業務のムダが少なくなり、コスト削減につながった。
製造業：繊維	新しい機械を導入したことで日本唯一の一貫工場となり、大幅な納期の短縮・生産管理の改善・運賃の節減が実現。販売促進に大きなプラスとなった。 ▽
製造業：鉄・非鉄	ステンレス溶接形鋼の原材料から製品へと一貫生産を目指し、外注していた生産を自社で生産する事による物流費の削減、製品の精度向上、社内技術の向上、コストダウン等、採算性の向上につながった。又、納期の短縮による客先の信頼度の向上になった。 ▽
製造業：金属製品	生産技術の革新と同時に製品の流れ（生産管理）の情報の把握と活用の革新に取り組み、効果をあげています。 ▽
製造業：その他	反射防止のためレンズ表面に3～5層の真空蒸着膜が必要である。真空蒸着工程は従来外注していたが内製化した。そのために大幅な原価低減が達成出来た。また真空蒸着膜内製化過程で多層膜生成技術を習得し、LED照明分野への進出が可能となった。 ▽
卸売業：繊維・身の回り品	調達先の中国から他のアジア諸国へのシフト。
運輸業：道路貨物運送	仕入先（燃料）について1社のみとの取引を5社に変更した事で担当者の交渉力が上がり、仕入価格が安定した。
飲食店、宿泊業：飲食店	菓子製造、原材料調達を海外で行い、生産も海外で行い輸入し販売。価格、品質とも今までになかった商品ができた。 ▽

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：一般機械	補助金を受けて製造方法の革新に取り組んだがうまく行っていない。
製造業：精密機器	ヨーロッパの会社から受注、その条件である工程の合理化を実施した。しかし、受注は期待通り伸びず業績が低迷した。 ▽

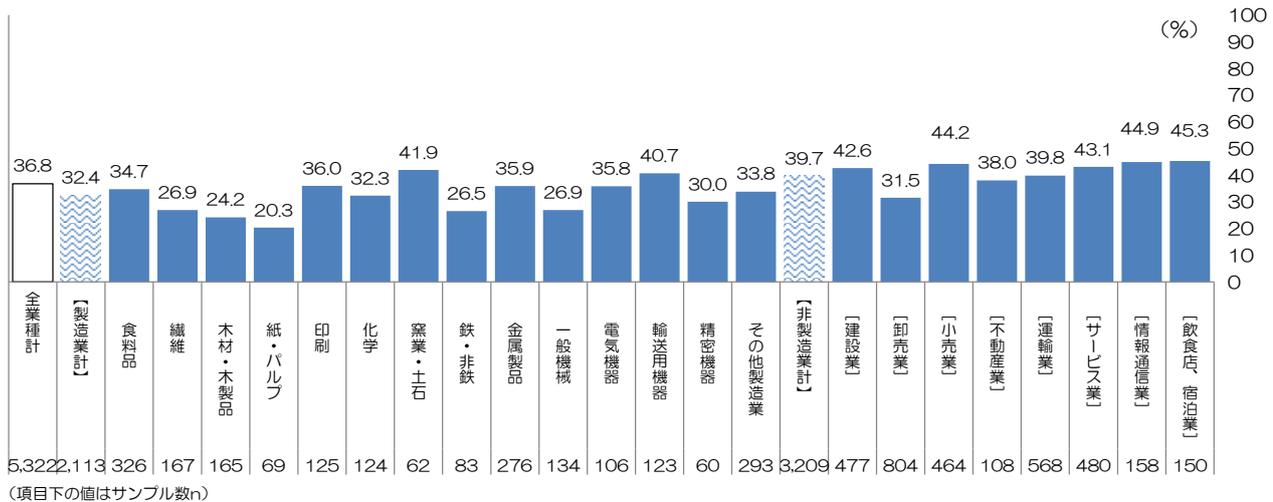
1. 6. 労務管理、職場組織の改編、教育・研修

1. 6. 1. 業種別

Q：労務管理（人事、賃金決定等）において新しいまたは大幅に改善した方法

労務管理（人事、賃金決定等）において新しいまたは大幅に改善した方法を実施した割合は全体では 36.8%、うち製造業 32.4%、非製造業 39.7%。飲食店、宿泊業（45.3%）の実施比率が最も高い。非製造業では労務管理に関する取り組みが広く行われていることが窺われる（図表 1-6-1）。

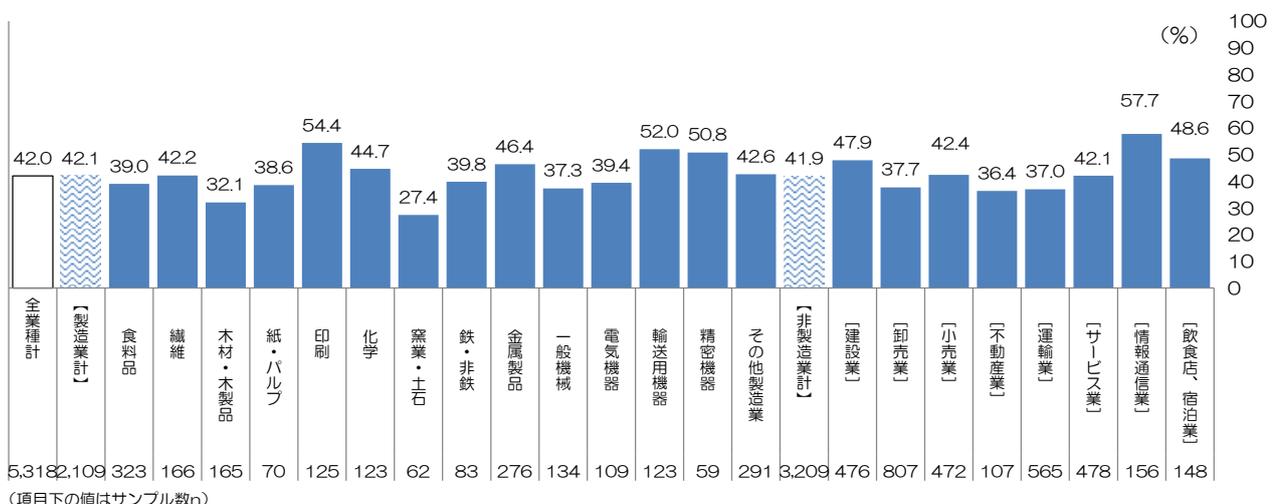
[図表 1-6-1]業種別 労務管理(人事、賃金決定等)において新しいまたは大幅に改善した方法を実施した割合



R：職場組織の改編等に関する新しい方法

職場組織の改編等に関する新しい方法を実施した割合は全体では 42.0%、うち製造業 42.1%、非製造業 41.9%。情報通信業（57.7%）の実施比率が最も高い（図表 1-6-2）。

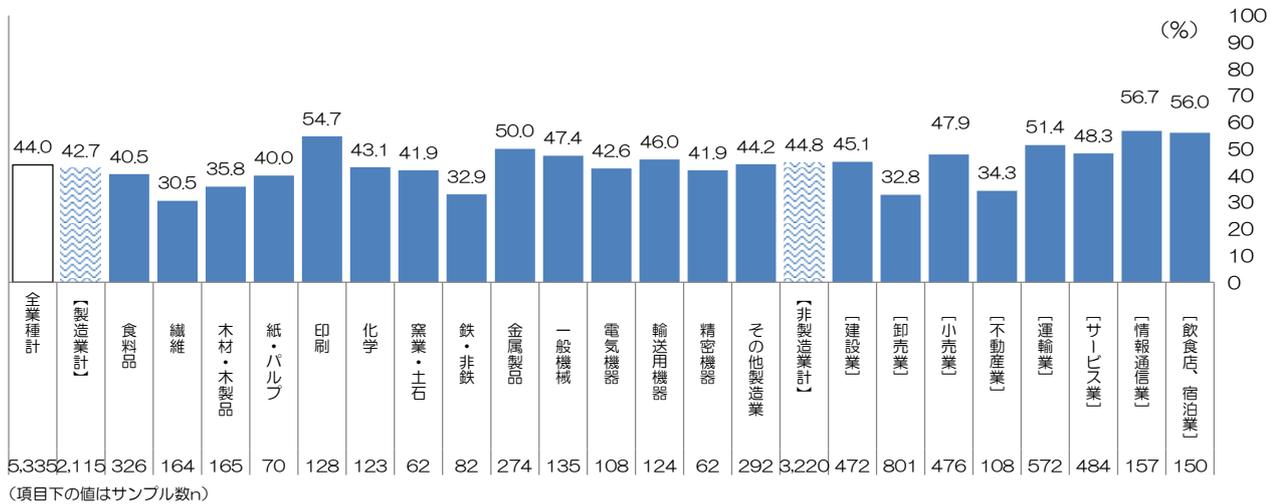
[図表 1-6-2]業種別 職場組織の改編等に関する新しい方法を実施した割合



S：社内教育・研修に関する新しい方法

社内教育・研修に関する新しい方法を実施した割合は全体では44.0%、うち製造業42.7%、非製造業44.8%。情報通信業(56.7%)の実施比率が最も高い(図表 1-6-3)。

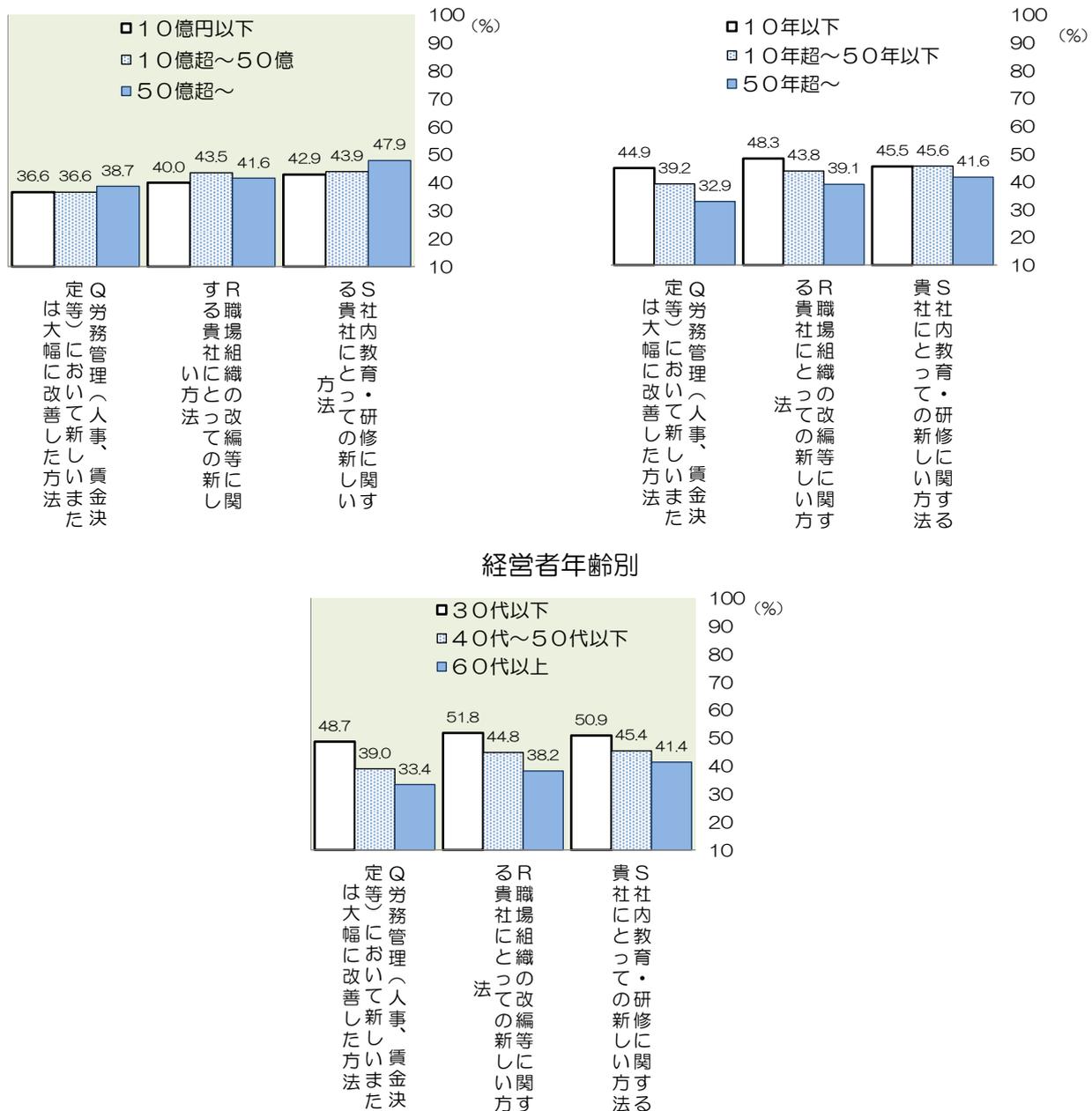
[図表 1-6-3]業種別 社内教育・研修に関する新しい方法を実施した割合



1.6.2. その他属性別

年商規模別にみると、Q,S では「50 億円超」で実施比率が高く、R では「10 億円超～50 億円」の実施比率が最も高い。創業年数別でみるといずれも「50 年超」の企業の実施割合が最も低い。経営者年齢別ではいずれも「60 代以上」の割合が最も低い(図表 1-6-4)。企業の創業以来の年数が長かったり経営者の年齢が高いほど、こうした労務管理、組織の改編、教育・研修についてやり方が確立していることを反映している可能性がある一方で、長年の「慣れ」から停滞に陥っている可能性もある。

[図表 1-6-4]年商規模別等 労務管理、職場組織の改編、教育・研修等で新しい方法を実施した割合



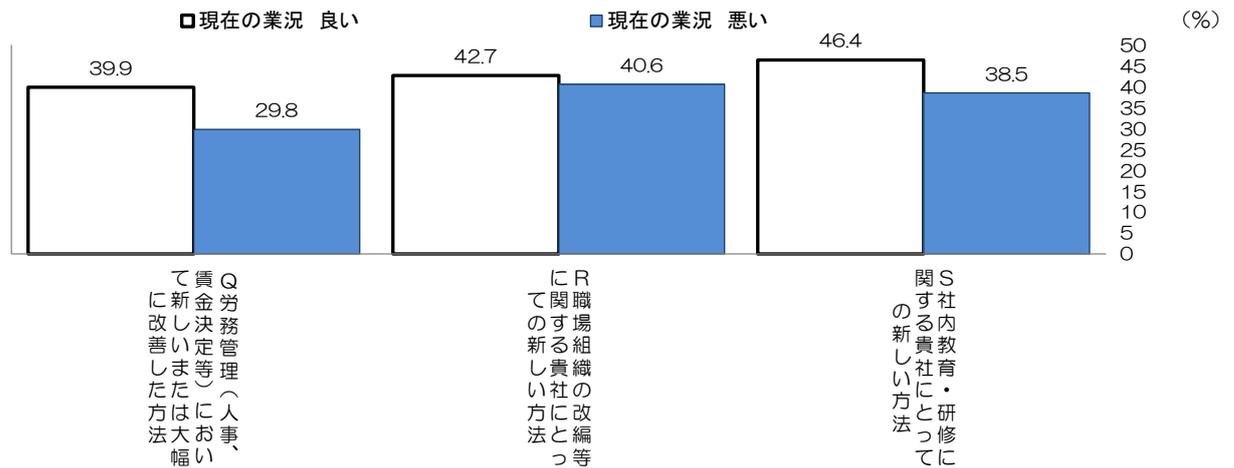
(サンプル数)

Q10億円以下2,080 10億円超～50億2,663 50億円超～579 10年以下176 10年超～50年以下2,918 50年超～2,210 30代以下224 40代～50代以下2,490 60代以上2,518
R10億円以下2,073 10億円超～50億2,665 50億円超～580 10年以下174 10年超～50年以下2,912 50年超～2,214 30代以下222 40代～50代以下2,494 60代以上2,511
S10億円以下2,090 10億円超～50億2,663 50億円超～582 10年以下176 10年超～50年以下2,924 50年超～2,216 30代以下220 40代～50代以下2,500 60代以上2,524

業況別でみるといずれの項目も業況が「良い」企業の実施割合が高い(図表 1-6-5)。Q は特に「良い」企業が 39.9%実施しているのに対し、「悪い」企業は 29.8%と比較的差が大きい。仮説としては賃上げを伴う賃金制度の変更等は業況の良い企業のほうが取り組みやすいことを反映していることが考えられる。

Q～S については他の項目に比べて比較的实施割合が高く(前掲図表 1-1-2)、中小企業がこうした労務管理、組織の見直し、教育・研修に不断に取り組んでいる様子が窺われる(次頁の自由記載参照)。

[図表 1-6-5]業況別 労務管理、職場組織の改編、教育・研修等で新しい方法を実施した割合



サンプル数 Q良い3,648悪い1,642 R良い3,644悪い1,642 S良い3,655悪い1,648

1. 6. 3. 自由記載(Q～S)

成功、うまくいった事例

製造業：金属製品	組織改革に伴い製造部への女性加工技術者の登用を実施。効果として（１）職場の5S推進の向上（２）職場環境の向上（明るさ：モチベーションup）が実現した。▪
建設業	地元の工業高校より4年連続してインターンシップを受け入れることを通じて、この求人難のなか、毎年新卒を採用することに成功している。▪
卸売業：機械・金属・鉱物・石油	年功序列の廃止を行ない、若手の活気が上がった。
小売業：衣服・身の回り品	同業者から良い人材（人財）が入社し、徹底した顧客管理など新しいイノベーションが起こりつつ有る。同業者より人材を採用したので、当たり前と思っていたことがそうでは無い事が分かりました。▪
不動産業	非正規雇用を正規雇用化することで、人材が定着しスキル向上が図られ顧客満足も深まった。▪
運輸業：道路貨物運送	賃金を改正した事で従業員が定着するようになった。▪
サービス業：その他	賃金制度・評価制度の改革を実施。リーマン・ショック後の合理化の際に複雑で運用困難だった制度をシンプルで社員に分かり易い制度に変更し、現状うまく運用出来ている。▪
サービス業：その他	外部のリーダー研修で責任の重要性を認識させることができた。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：印刷	人事評価制度の導入を果たしたが、従業員の意識とズレが生じプラスに働いていない。現在再検討中。▪
製造業：電気機器	賃金改訂において、人事制度とともに作った賃金テーブルがかえって硬直化を生み出した。▪
製造業：精密機器	新しい社内組織を取組んでみたが、何人か退社した為中止した。▪
卸売業：その他	女性社員（営業）の活用について。内勤は続くが、営業は続かない。▪
小売業：自動車	3年間講師を招き社員教育を実施しましたが、思うほど成果があがらない。▪

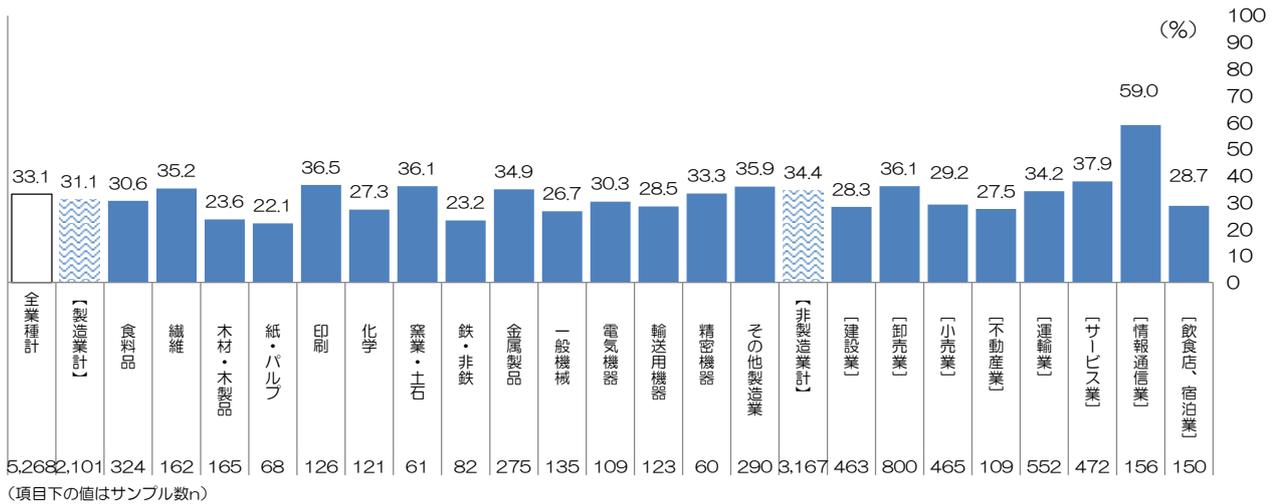
1. 7. 外部との連携

1. 7. 1. 業種別

T：他社との連携に関する新しい方法

他社との連携に関する新しい方法を実施した割合は全体では 33.1%、うち製造業 31.1%、非製造業 34.4%。情報通信業 (59.0%) の実施比率が最も高い (図表 1-7-1)。

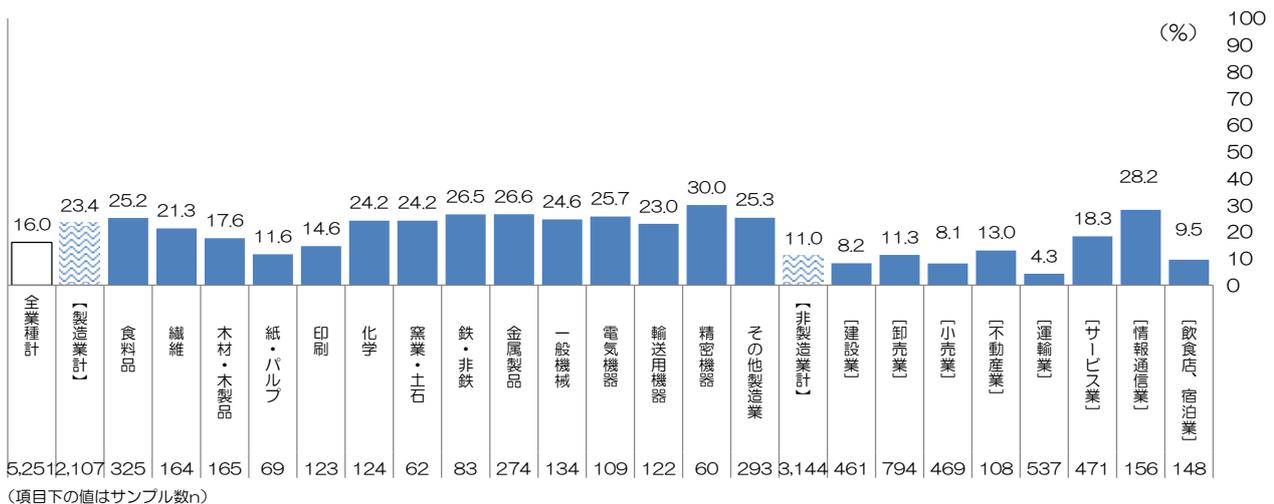
【図表 1-7-1】業種別 他社との連携に関する新しい方法を実施した割合



U：国・地公体、大学、各種研究機関等、企業以外との連携に関する新しい方法

国・地公体、大学、各種研究機関等、企業以外との連携に関する新しい方法を実施した割合は全体では 16.0%、うち製造業 23.4%、非製造業 11.0%。精密機器 (30.0%) の実施比率が最も高い (図表 1-7-2)。

【図表 1-7-2】業種別 国・地公体、大学、各種研究機関等、企業以外との連携に関する新しい方法の実施割合



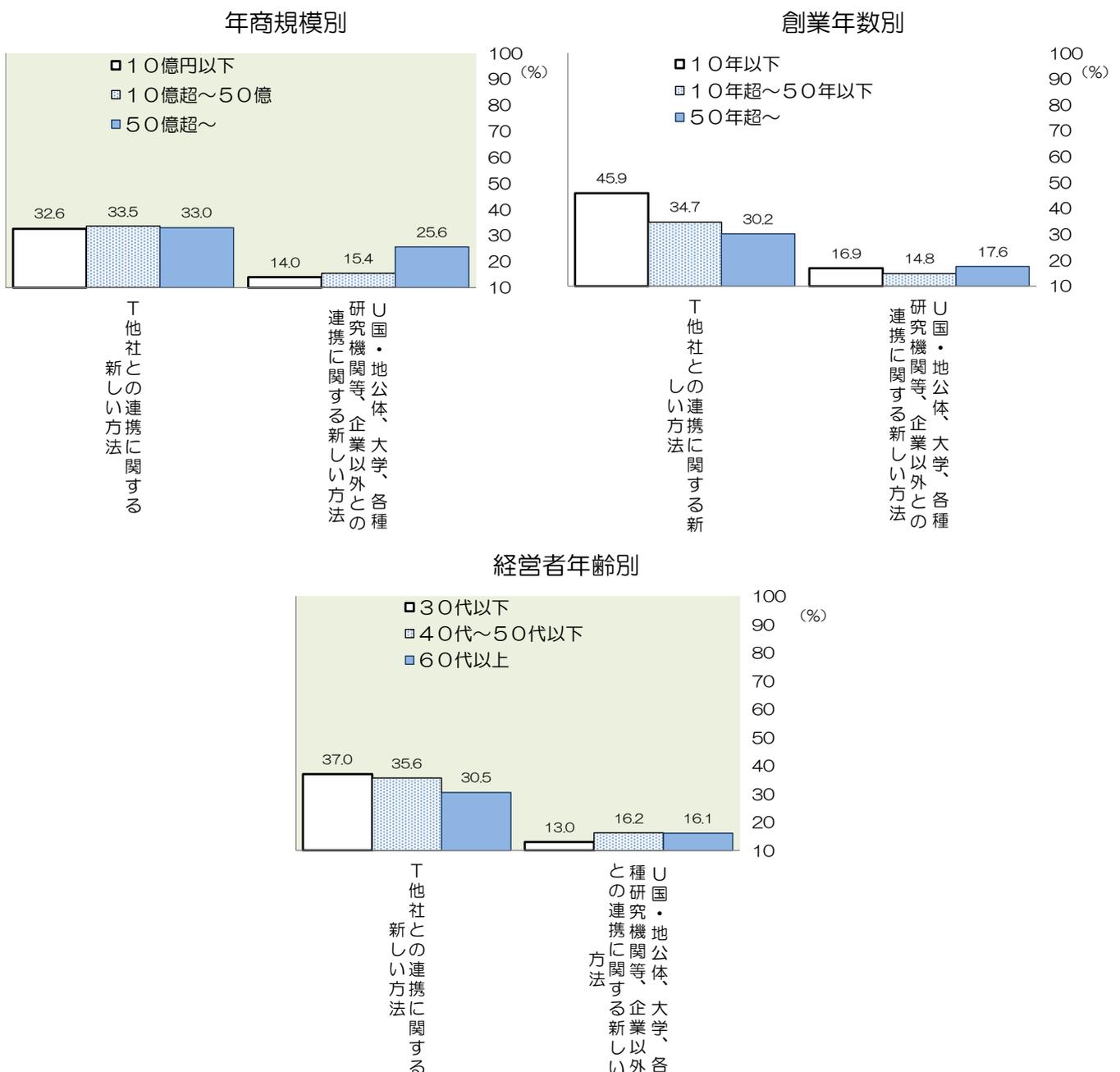
1.7.2. その他属性別

年商規模別にみると、T では大きな差は見られず、小規模な企業でも取り組まれている。U の企業以外との連携については規模の大きいほど実施されており、「50 億円超」の企業が 25.6%と他に 10%ポイント以上の差をつけて実施割合が高くなっている。

創業年数別でみると、T では年数の短いほど実施割合が高い一方、U では僅かながら 50 年超の企業の実施割合が高く、TとUで逆の傾向となっている。仮説としては企業以外との連携については地元での知名度等から、業歴の長い「老舗」企業でより実施しやすくなっている可能性もある。経営者年齢別では T については年齢の若い順に実施割合が高く、U では「40 代～50 代以下」と「60 代以上」ではほぼ差が無い(図表 1-7-3)。

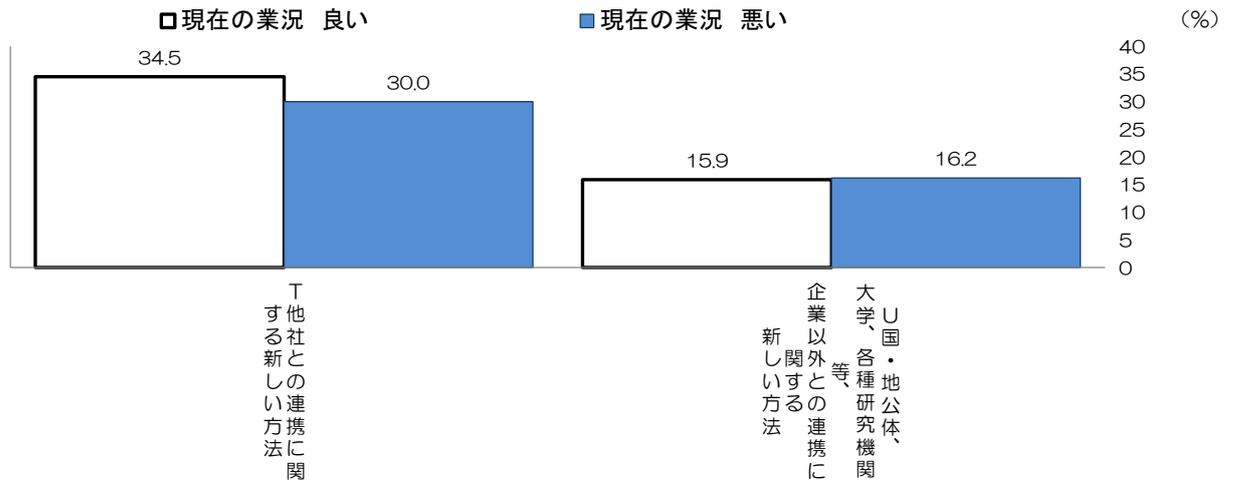
業況別でみると T では業況の良い企業の実施割合が高い一方、U ではほぼ差が無い(図表 1-7-4)。

[図表 1-7-3]年商規模別等 外部との連携実施割合



(サンプル数)
T 10億円以下2,060 10億超～50億2,642 50億超～566 10年以下170 10年超～50年以下2,895 50年超～2,186 30代以下219 40代～50代以下2,466 60代以上2,494
U 10億円以下2,051 10億超～50億2,629 50億超～571 10年以下172 10年超～50年以下2,876 50年超～2,186 30代以下215 40代～50代以下2,472 60代以上2,474

[図表 1-7-4]業況別 外部との連携実施割合



サンプル数 T良い3,600悪い1,635 U良い3,587悪い1,633

1.7.3. 自由記載(T,U)

成功、うまくいった事例

製造業：食料品	農商工連携で新商品を開発。未利用資源循環型として豆腐のオカラを利用し、畜産資料を開発した。
建設業	他企業との共同開発により新製品の完成に到り、公共工事へ採用され受注につながっている。
小売業：その他	他業種とコラボレーションした企画により、来店客数・販売実績が増加した。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

製造業：金属製品	大学と連携を目指したが、大学が求めている程高度な技術ではないと判断され、他の企業を紹介されたが結果としてうまくいかなかった。
----------	--

その他

製造業：食料品	地元県庁とのプロジェクトで輸出用製品の開発を実施した。売上は来年以降となるが、今後の海外販路に期待。
製造業：金属製品	金型部門を新たに立ち上げ、他地域の経験豊かな会社と昨年合併会社を立ち上げた。人材の研修を通じて技術移管を受けている。

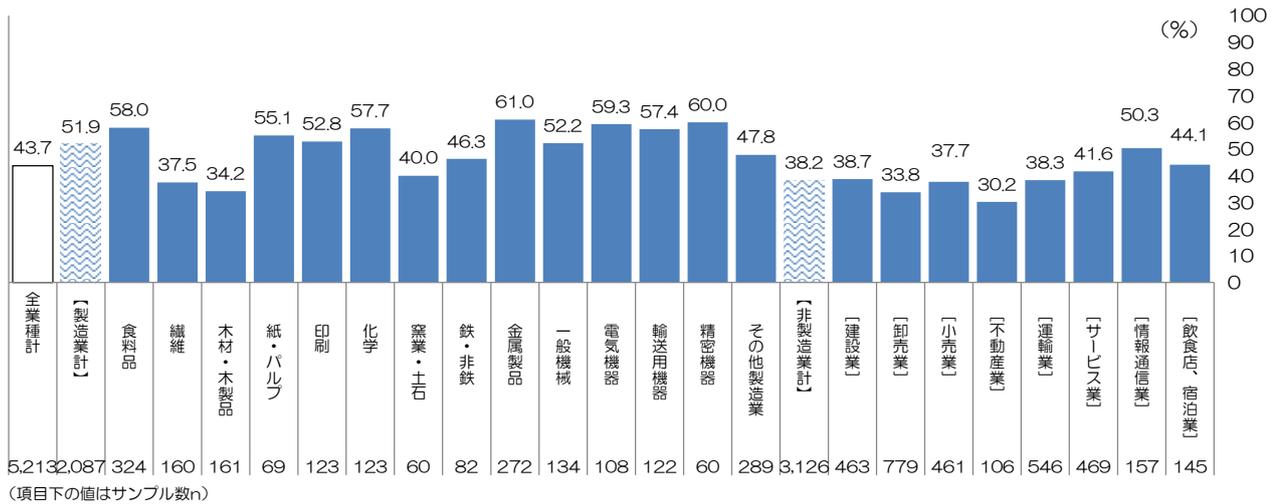
1. 8. 業務の仕組みの改善(定型化・マニュアル化や機械化・IT化)

1. 8. 1. 業種別

V: 経験と勘に頼っていた従来の業務工程を定型化・マニュアル化、モデル化

経験と勘に頼っていた従来の業務工程を定型化・マニュアル化、モデル化、を実施した割合は全体では43.7%、うち製造業51.9%、非製造業38.2%。金属製品(61.0%)の実施比率が最も高い(図表1-8-1)。

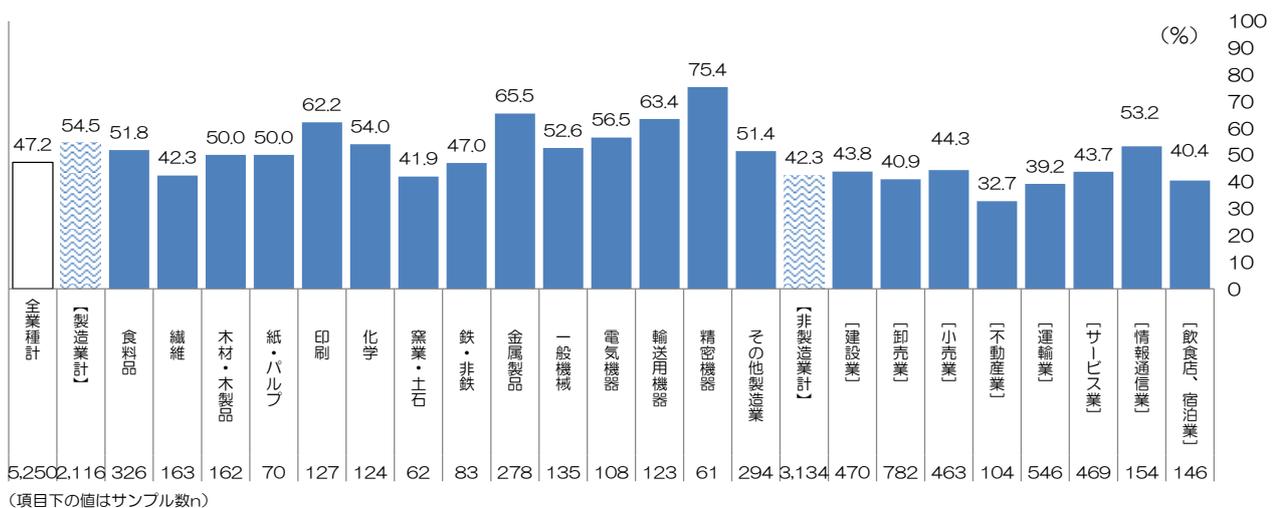
【図表1-8-1】業種別 経験と勘に頼っていた従来の業務工程を定型化・マニュアル化、モデル化した割合



W: 人手により実施されていた業務工程に機械やIT(システムやソフト等)を導入

人手により実施されていた業務工程に機械やIT(システムやソフト等)を導入、を実施した割合は全体では47.2%、うち製造業54.5%、非製造業42.3%。精密機器(75.4%)の実施比率が最も高い(図表1-8-2)。

【図表1-8-2】業種別 人手により実施されていた業務工程に機械やIT(システムやソフト等)を導入した割合



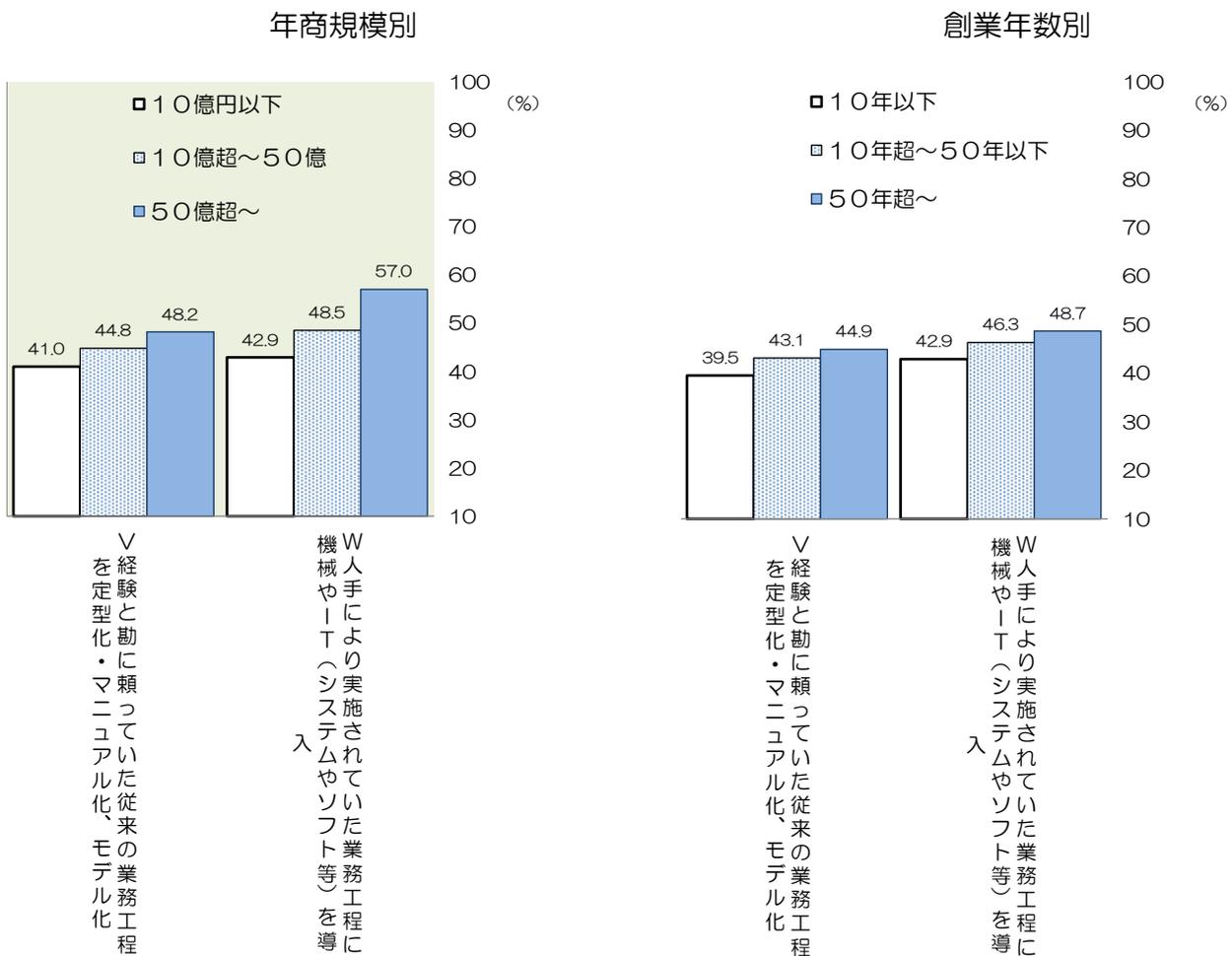
1.8.2. その他属性別

年商規模別にみると、V,Wともに年商規模の大きい企業で実施割合が高い。創業年数別ではいずれも創業年数が長いほど実施割合が高く、業歴が長い分、経験と勘や人手に頼る「古い」業務方法が残存しているため、それらの改善に取り組んでいるものとみられる。経営者年齢別ではいずれも30代以下の実施割合が高い(図表1-8-3)。

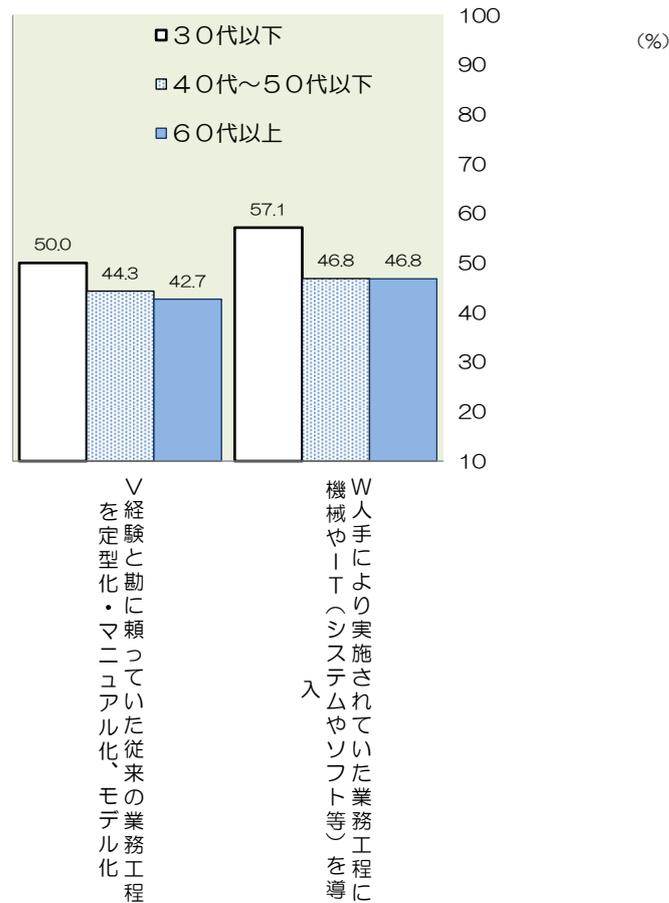
業況別でみると、V,Wともに「良い」企業の実施割合が高い(図表1-8-4)。

V,Wについても他の項目に比べて比較的实施割合が高く(前掲図表1-1-2)、中小企業がこうした業務工程の定型化・マニュアル化、機械化・IT化に不断に取り組んでいる様子が窺われる(次々頁の自由記載も参照)。

[図表 1-8-3]年商規模別等 業務の仕組みの改善(定型化・マニュアル化や機械化・IT化)の実施割合



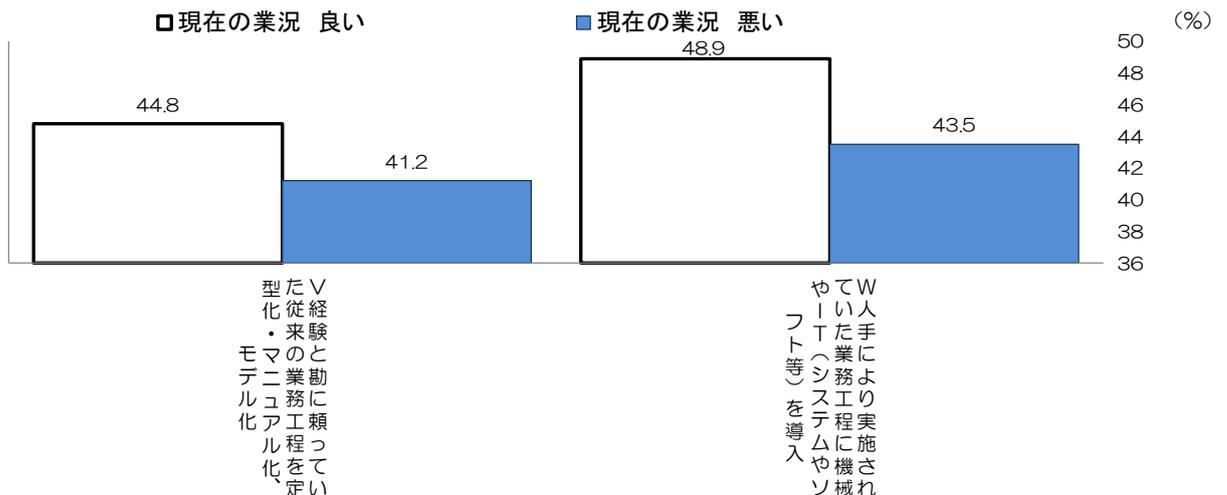
経営者年齢別



(サンプル数)

V10億円以下2,035 10億超~50億2,609 50億超~569 10年以下172 10年超~50年以下2,881 50年超~2,162 30代以下214 40代~50代以下2,453 60代以上2,457
W10億円以下2,053 10億超~50億2,625 50億超~572 10年以下170 10年超~50年以下2,889 50年超~2,173 30代以下217 40代~50代以下2,466 60代以上2,477

[図表 1-8-4]業況別 業務の仕組みの改善(定型化・マニュアル化や機械化・IT化)の実施割合



サンプル数 V良い3,570悪い1,612 W良い3,593悪い1,624

1. 8. 3. 自由記載 (V,W)

成功、うまくいった事例

製造業：金属製品	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の不良が多発した為、チェックシートを社内独自で作成し、その手順により製品を作り込むことによって、不良も含めその他クレームも激減した（作成前までは口答、経験、勘によるチェックが主流であった）。 ・製品製作前にミーティングを行うこととし、手順・必要な工具・注力する箇所しない箇所を明確にし、工程の後戻り等の目に見えなかったであろう損失を未然に防ぐ事を重視し実行した。それにより生産効率が向上した。▪
製造業：精密機器	社内工程を人のみでしていたが、PC化したことにより効率が上がり、見える化することが出来た。▪
製造業：その他	基幹システムの導入により、受注処理から出荷までコンピューター上で一元管理することができるようになり、今まで人手がかかっていた受注や納期回答、出荷指示などの作業を自動化できるようになった。今まで1人あたり12時間ぐらいかかっていた作業が3時間から4時間程度短縮されたため、残業を大幅に減らすことができた。
建設業	分散している事業所間のネットワーク化を図ったことで、情報の共有がなされるようになった。▪
卸売業：その他	コンピューターを使った伝票処理は前からあったのだが、近時POSシステムを導入し販売等がよりスムーズに行えるようになった。▪
卸売業：その他	管理部門において、ファイリングシステムを現在順次導入中です。既に賃料の減少や業務短縮が図れるようになり、他部門への応援が可能となるなどコスト削減が成功した。▪
サービス業：その他	クリーニング品紛失防止のため、店舗・工場内に全点トレースシステム（バーコードシステム）を導入した。紛失事故が無くなった。

失敗やあまりうまくいかなかった事例

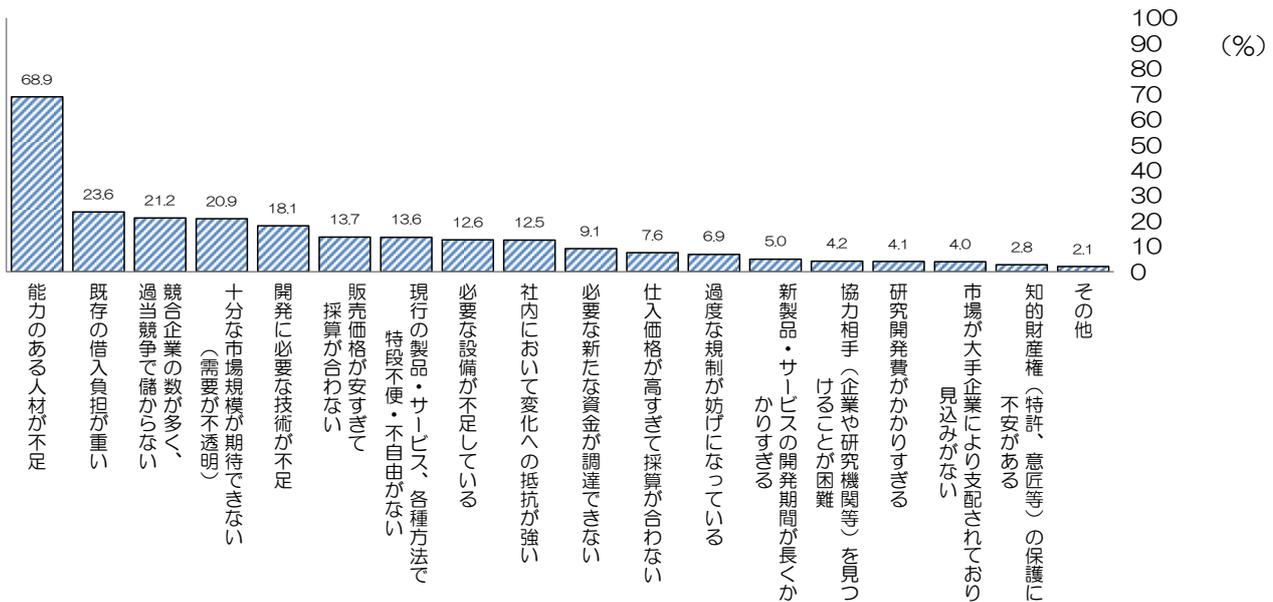
製造業：食料品	今まで人手（個人がノウハウを持っている）で行ってきた業務をIT化したいのだが、そのための正確な情報がなかなか出てこない。また、仕事の変化を嫌がる傾向があり進みにくい。▪
製造業：繊維	システム開発（在庫管理）など、プロが社内にはいないので業者の言いなりになってしまう。▪
製造業：金属製品	最新鋭の機械の導入を検討したものの、現場からの反発で中止。理由は社員が高度な技術の習得に難色を示したため。▪

2. 経営の革新(イノベーション)の障害と外部機関に期待する支援策

2.1. 経営の革新(イノベーション)の障害

経営の革新(イノベーション)の障害として挙げられる項目では「能力のある人材が不足」が68.9%と群を抜いて高い割合。次いで「既存の借入負担が重い」、「競合企業の数が多く、過当競争で儲からない」、「十分な市場規模が期待できない(需要が不透明)」が続く(図表 2-1-1)。製造業と非製造業を比べると、製造業は「既存の借入負担が重い」、非製造業は「競合企業の数が多く、過当競争で儲からない」、等の比率が比較的高い(図表 2-1-2)。

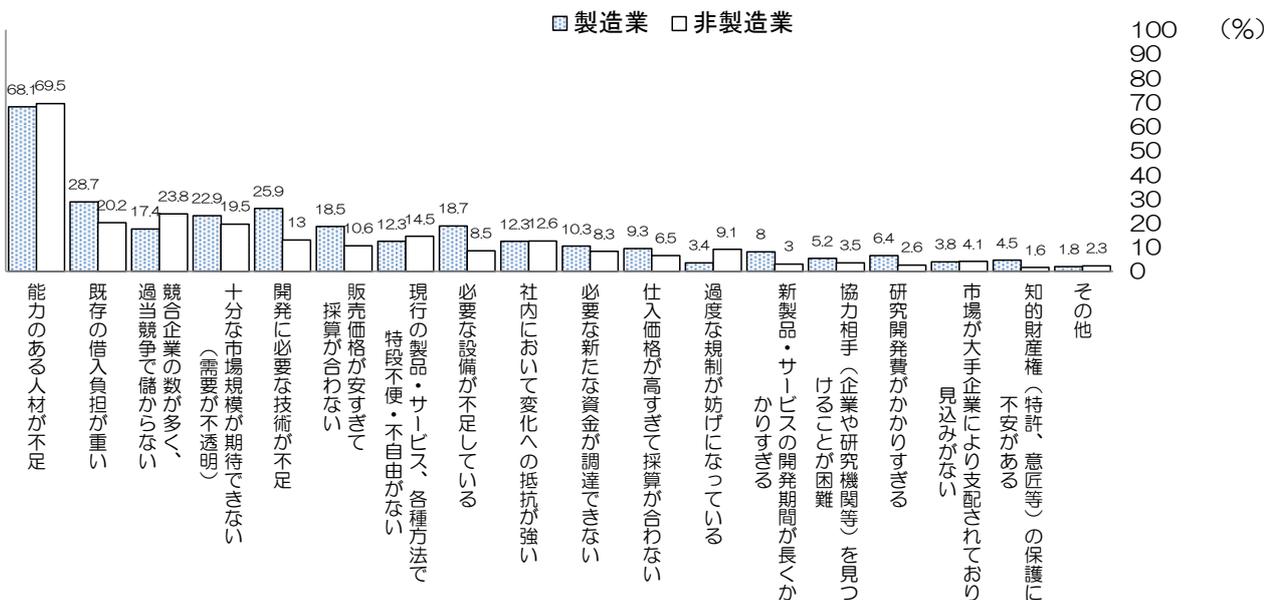
[図表 2-1-1]経営革新(イノベーション)の障害(複数回答)



(サンプル数 5,289)

(注) 障害の無い場合「現行の製品・サービス、各種方法で特段不便・不自由がない」を含む。

[図表 2-1-2]製造業・非製造業別 経営革新(イノベーション)の障害(複数回答)



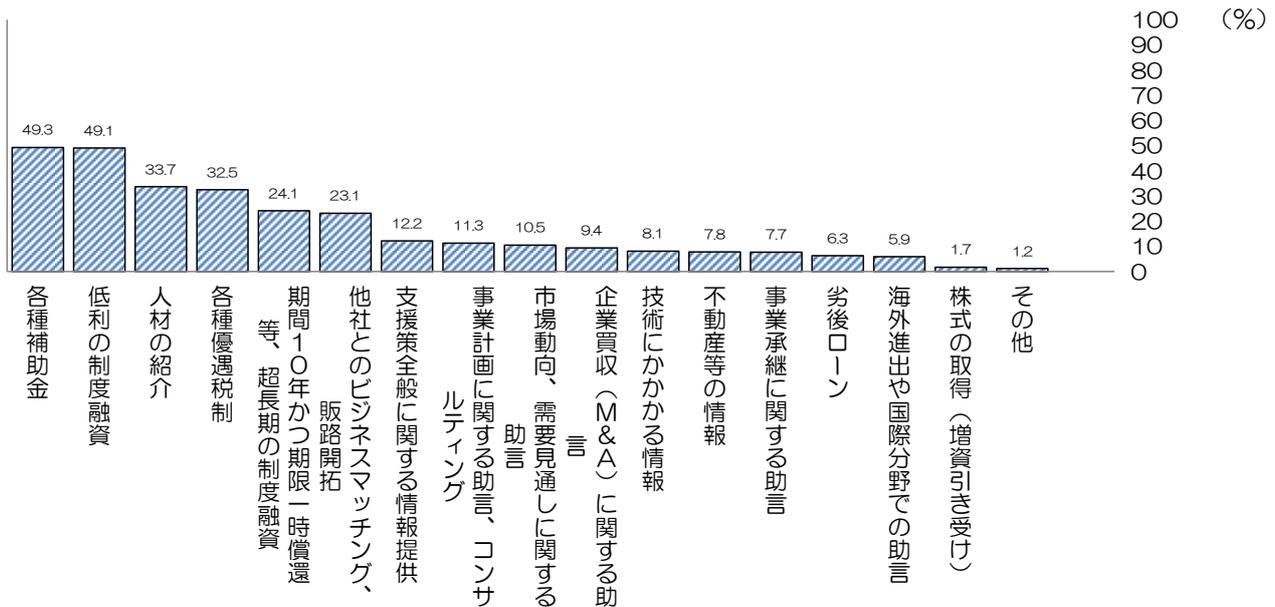
(サンプル数 製造業2,096 非製造業3,193)

(注) 障害の無い場合「現行の製品・サービス、各種方法で特段不便・不自由がない」を含む。

2. 2. 経営の革新(イノベーション)に取り組むに際し、外部機関へ期待する支援策

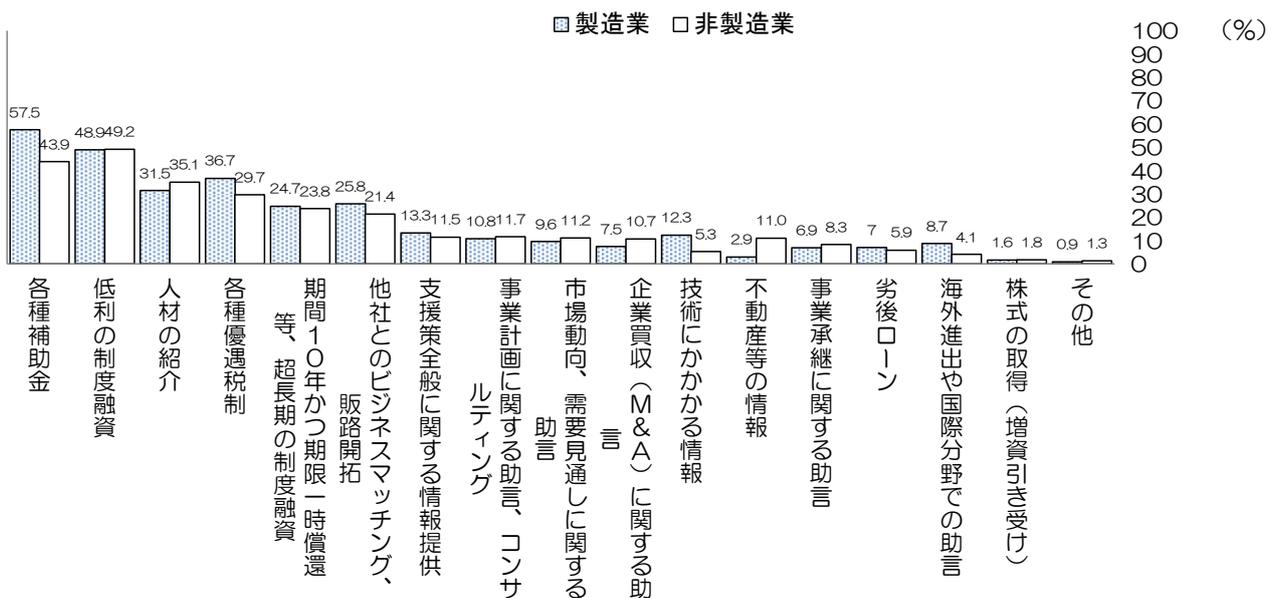
経営の革新(イノベーション)に際して各種外部機関に期待する支援策としては各種補助金(49.3%)、低利の制度融資(49.1%)の割合が高く、次いで人材の紹介(33.7%)、各種優遇税制(32.5%)が続く(図表 2-2-1)。製造業・非製造業別について製造業では各種補助金の割合が高く、非製造業では人材の紹介等へのニーズが強い(図表 2-2-2)。

[図表 2-2-1] 経営の革新(イノベーション)に取り組むに際し、外部機関へ期待する支援策(複数回答)



(サンプル数 5,061)

[図表 2-2-2] 製造業・非製造業別 経営の革新(イノベーション)に取り組むに際し、外部機関へ期待する支援策(複数回答)



(サンプル数 製造業2,006 非製造業3,055)

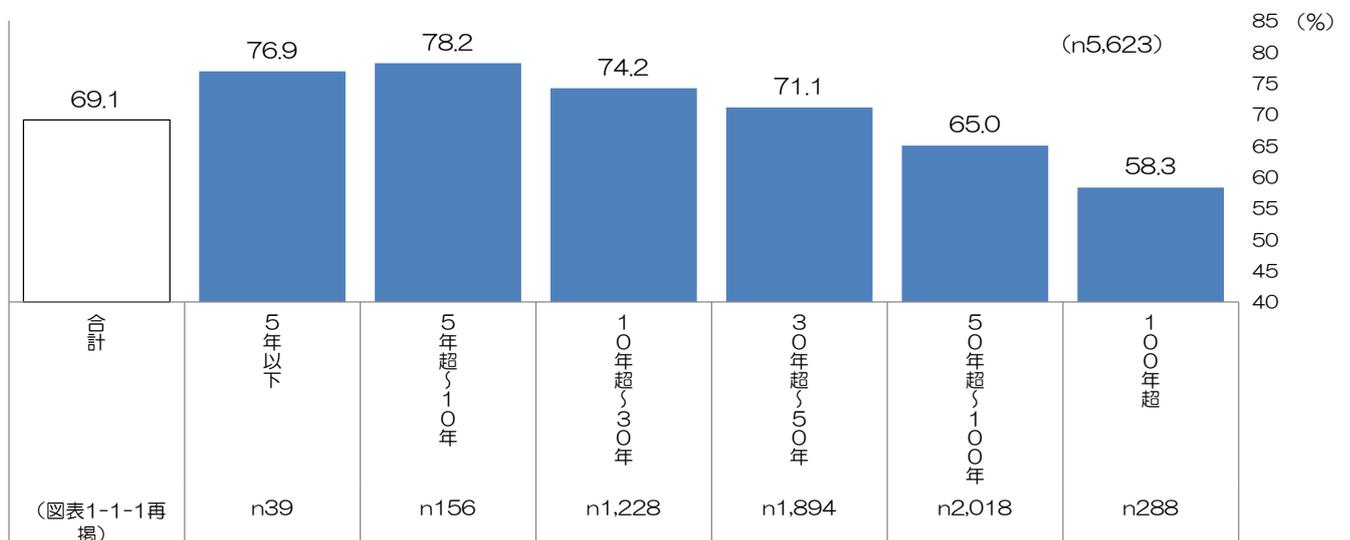
3. (参考)属性別の業況、創業年数の長い企業について

3. 1. 属性別の現在の業況

現在の業況の「非常に良い」「良い」「やや良い」を合わせた「良い計」(前掲図表 1-1-1 参照)について、対象企業の属性別の割合をみる。

まず創業以来の年数別にみると(図表 3-1-1)、「5年以下」から「100年超」までの6区分のうち、「5年超～10年(78.2%)」が最も高く、「100年超(58.3%)」が最も比率が低い。「5年以下」の企業を除くと、創業以来の年数が長い企業ほど、業況を良いと感じている割合が少ない。立地別にみると(図表 3-1-2)、もともと「良い計」の割合が高いのは「大都市圏の中心市街地(71.3%)」、最も比率が低いのは「その他中小規模の都市圏(67.7%)」(図表 3-1-2)。

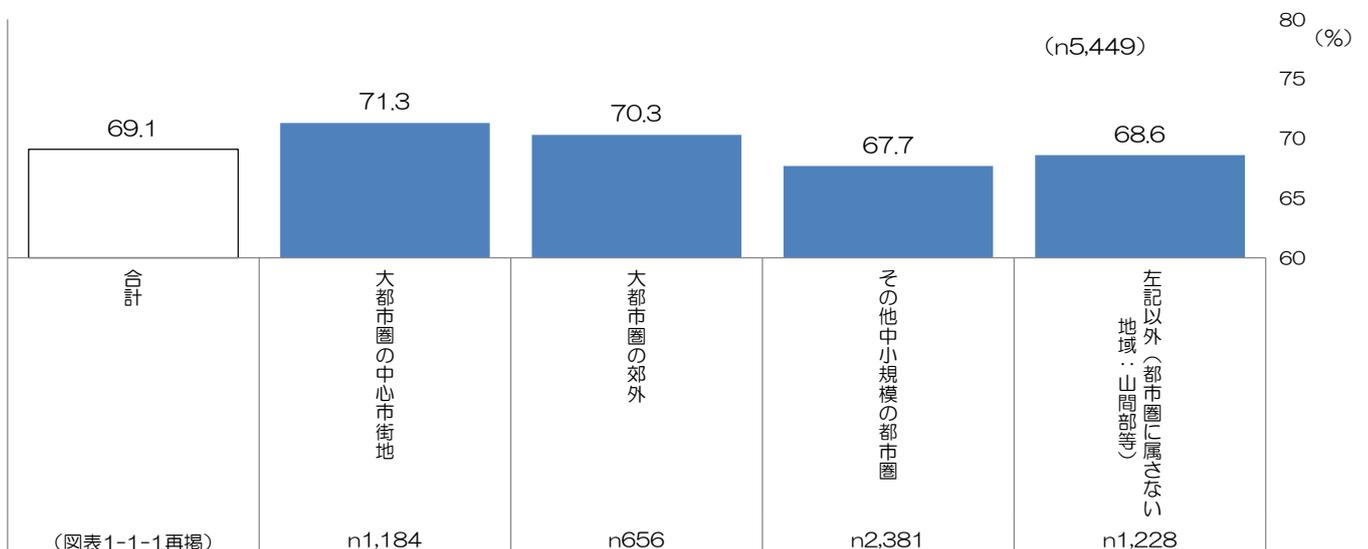
[図表 3-1-1]創業以来の年数別の業況(良い計の割合)



(注)厳密には図表 1-1-1 と同 3-1-1 以下ではサンプル数が異なるため、「良い計」の割合は完全には一致しない。

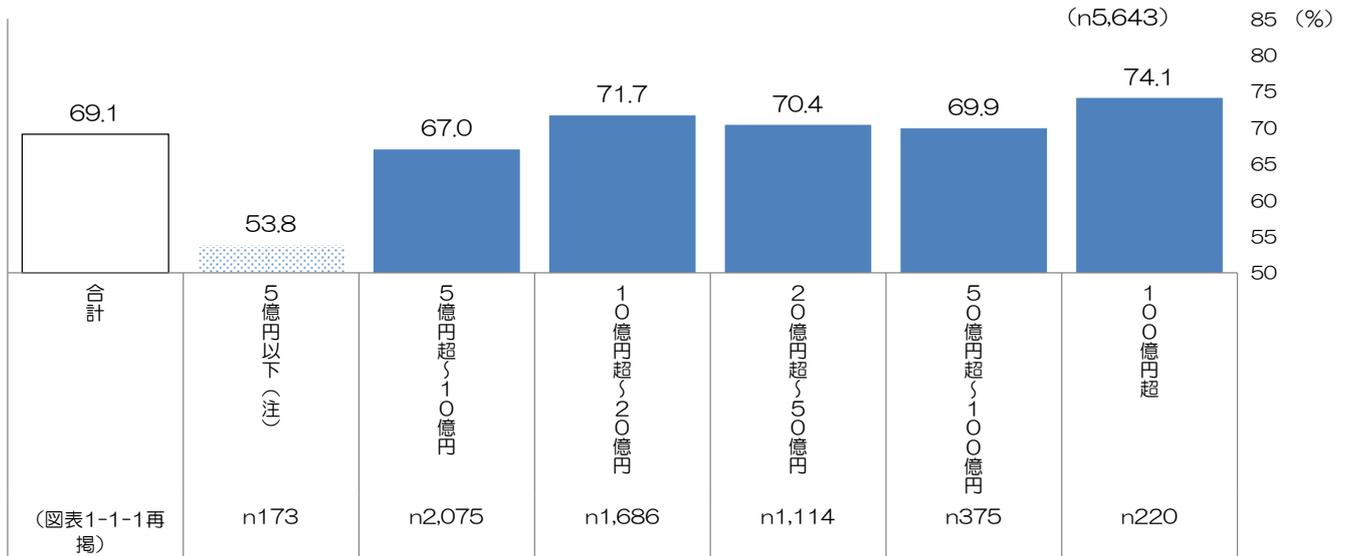
但しいずれもその差は僅かであるため図表 1-1-1 の 69.1%で統一している。

[図表 3-1-2]立地別の業況(良い計の割合)



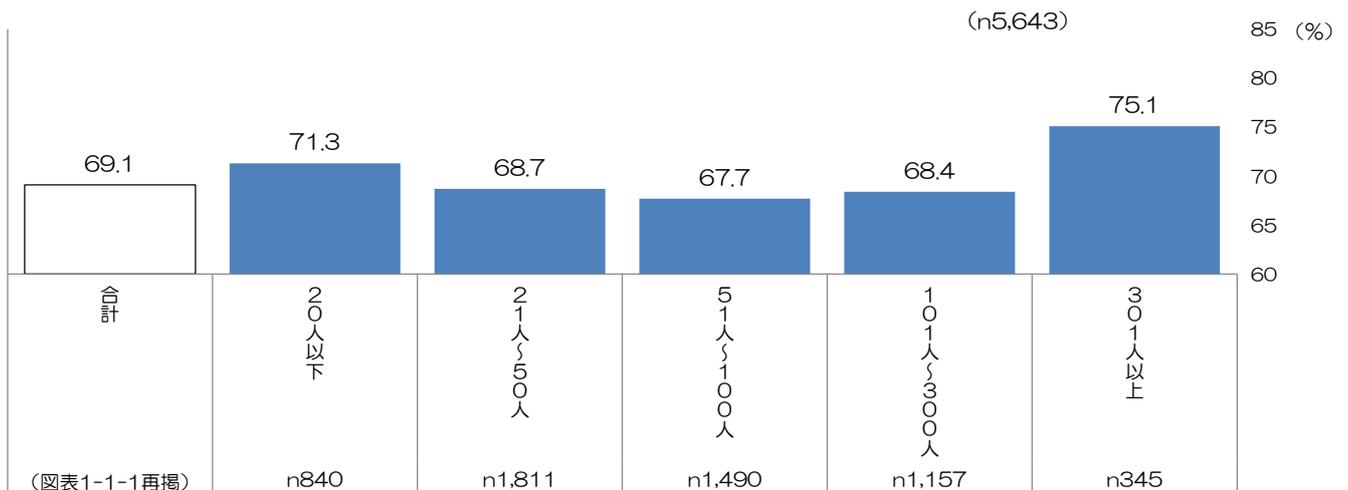
企業規模別にみると、年商規模別では「100 億円超 (74.1%)」で最も「良い計」の割合が高く(図表 3-1-3)、「5 億円以下」を除くと(図表 3-1-3 の注参照)、「5 億円超～10 億円 (67.0%)」が最も低い。従業員規模別では「良い計」の割合が最も高いのは「301 人以上 (75.1%)」で、規模の比較的大きな企業で現在の業況を良いと感じている点は年商規模別と同じ傾向であるものの、2 番目は「20 人以下 (71.3%)」となり、少人数の企業も健闘している (図表 3-1-4)。

[図表 3-1-3]年商規模別の業況(良い計の割合)



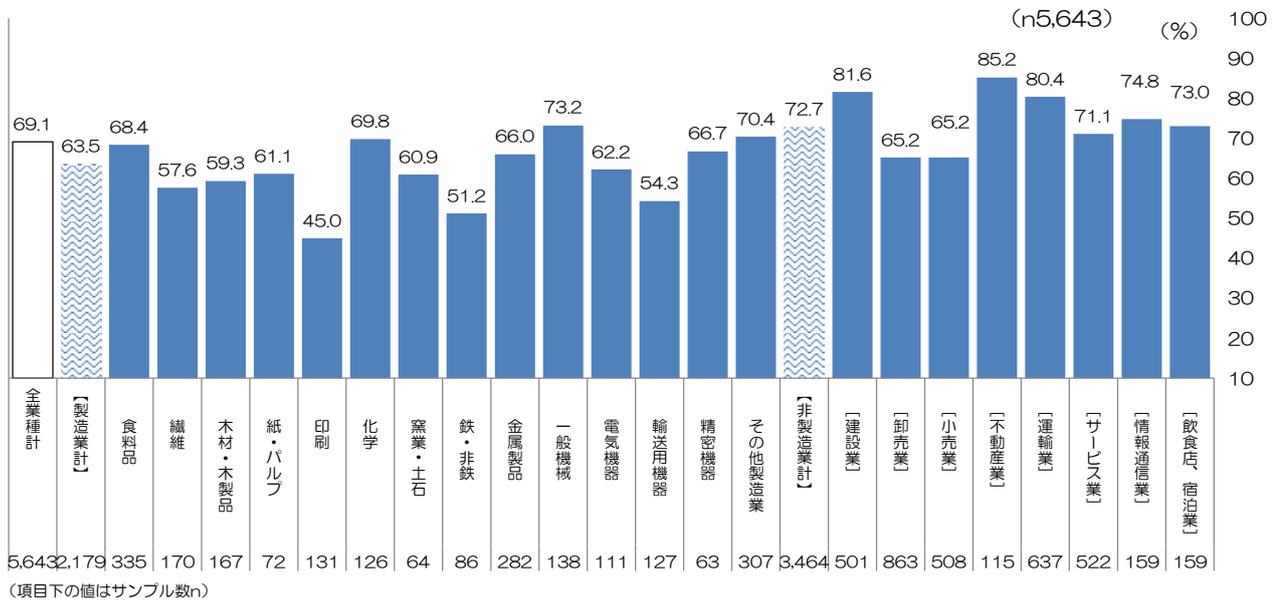
(注) 本アンケート調査発送前の時点で 2014 年 3 月～2015 年 2 月到来の決算期において年商 5 億円以上の企業に限定済。5 億円以下の企業 (173 社) は上記以降の決算で減収となったことが業況の判断に影響している可能性が高い点に留意が必要。

[図表 3-1-4]従業員規模別の業況(良い計の割合)



業種別にみると、「製造業(63.5%)」、「非製造業(72.7%)」となり、非製造業のほうが「良い計」の割合が高い。なかでも上位は「不動産業(85.2%)」、「建設業(81.6%)」、「運輸業(80.4%)」で 80%を超える。反対に「良い計」比率が低い業種は「印刷(45.0%)」、「鉄・非鉄(51.2%)」、「輸送用機器(54.3%)」(図表 3-1-5)。

[図表 3-1-5]業種別の業況(良い計の割合)

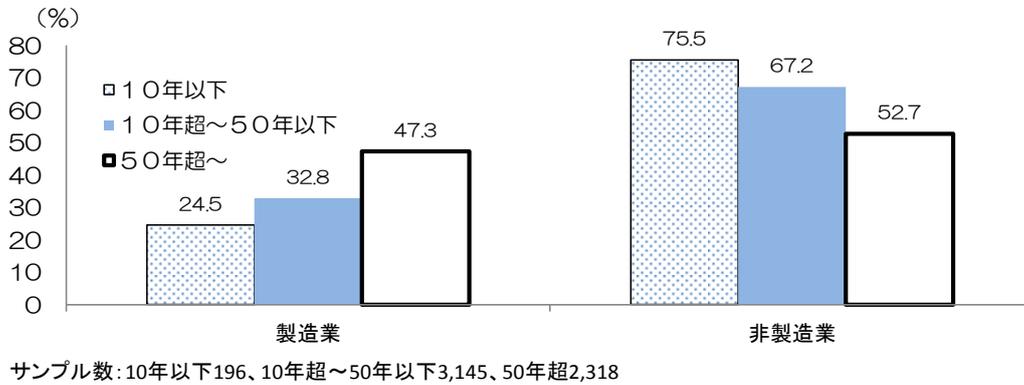


3. 2. 創業年数の長い企業の、経営革新の障害と外部機関に期待する支援策

前項で創業年数の長い企業ほど現在の業況を「良い」と回答する比率が低かった(図表 3-1-1)。ここではそうした創業年数の長い企業の経営の革新への障害や期待する支援策への回答から、要因と改善のヒントを探る。

業種では創業 50 年超の企業は製造業の比率が高く、47.3%を占める(図表 3-2-1)。

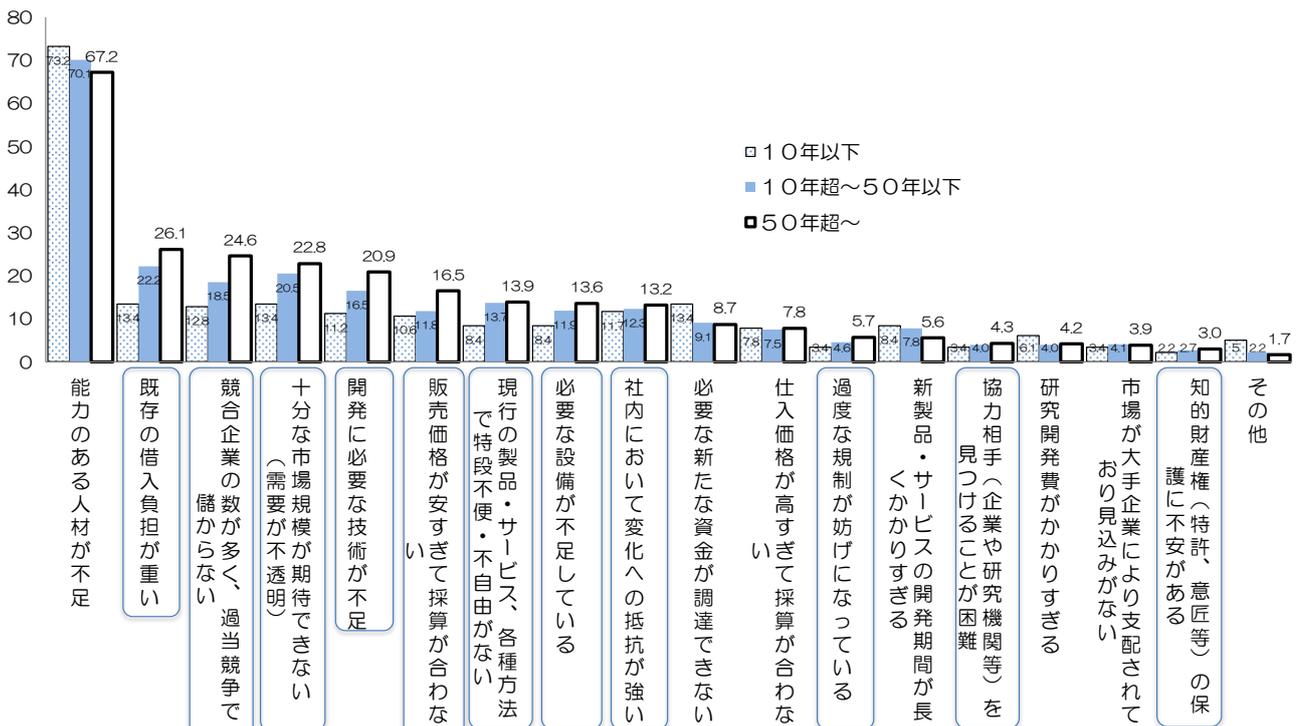
[図表 3-2-1]創業年数別 製造業・非製造業割合



創業 50 年超の企業が経営の革新(イノベーション)にどういった障害を感じているかをみると(図表 3-2-2)、「既存の借入負担が重い」、「競合企業が多く過当競争で儲からない」、「十分な市場規模が期待できない(需要が不透明)」等を挙げる割合が高い。「社内において変化への抵抗が強い」の比率が高い点も特徴的である(創業 50 年超の企業が最も高い割合となる項目を囲み表示)。

以上から創業年数の長い企業で業況が良くない企業の企業像については、「製造業等の需要の伸びが期待しにくい業界に位置しており、企業間の競争が激しく価格引下げ圧力も強い。既存事業に関する借入等の負担が重く、設備や技術が陳腐化している。長い業歴から変革に対する社内の抵抗も強く、既存製品である程度の営業が可能のため、事業の転換や革新に踏み切れず業績が伸び悩んでいる」といった姿を描くことができる。

[図表 3-2-2]創業年数別 経営の革新(イノベーション)の障害(複数回答)

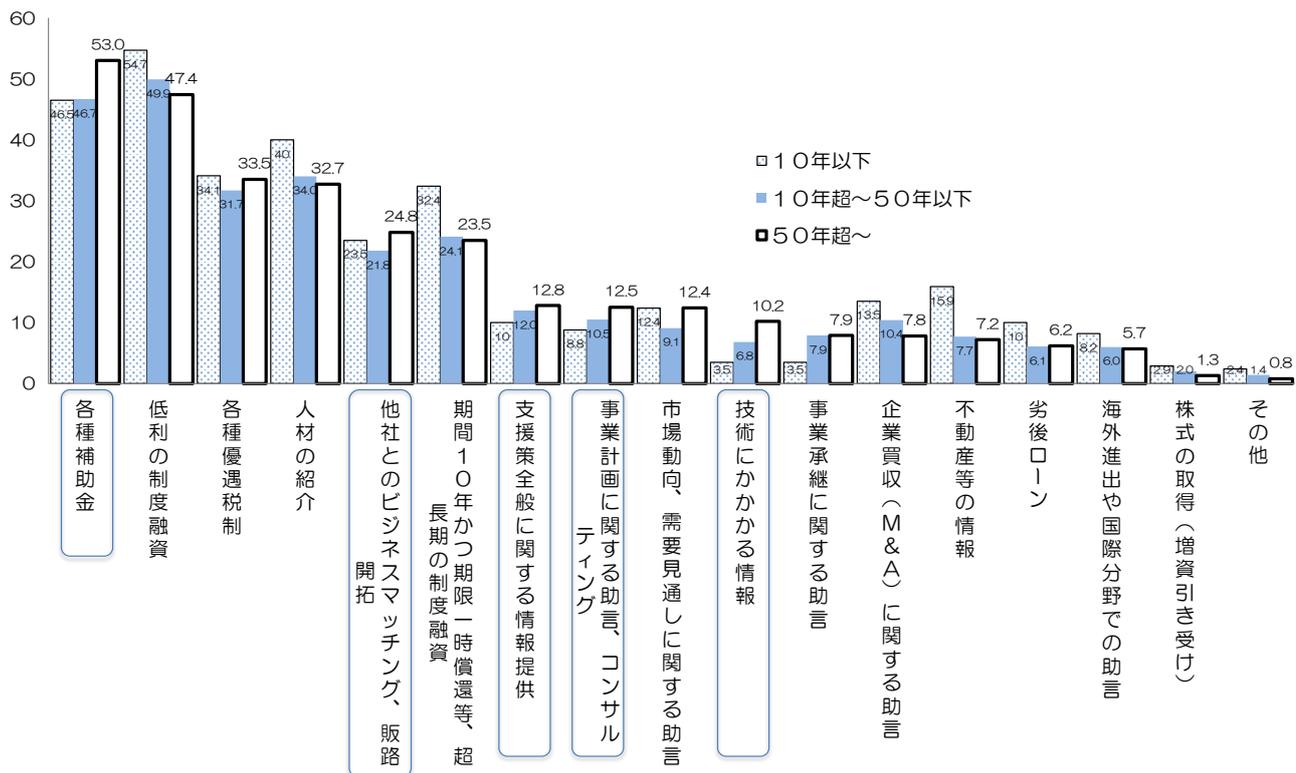


次に創業年数の長い企業がどのような支援策を外部機関へ期待しているかをみると、「各種補助金」、「他社とのビジネスマッチング・販路開拓」や、「支援策全般に関する情報提供」、「事業計画に関する助言、コンサルティング」の割合が高い（図表 3-2-3）。

これを業況や障害についての回答とあわせて解釈すると、収益が十分で無い中で設備投資や研究開発投資を実施するために補助金に、自社の位置する業界の需要が伸びない中でビジネスマッチング・販路開拓にそれぞれニーズが強い姿が窺われる。また、企業の明確な将来像が描きにくくなっていることが支援策全般に関する情報や、事業計画に関する助言、コンサルティングに対するニーズの強さに結びついているものと考えられる。

これらの視点を持って創業年数の長い企業を支援していくことが望まれる。

【図表 3-2-3】創業年数別 外部機関へ期待する支援策（複数回答）



サンプル数：10年以下170、10年超～50年以下2,769、50年超2,105

【終わりに】

本調査により中小企業が様々な経営の革新（イノベーション）に取り組んでいることがわかった。まとめ、考察は冒頭の【調査結果の概要】で述べたとおりである。

最後にアンケートの「今後実施したい経営革新」に関する自由記載を3つ挙げる。

個々の企業が、中小企業らしいやり方で、経営の革新（イノベーション）に日常のものとして取り組み、それを通じて成長していくことが求められている。

今後取組みたい経営の革新（イノベーション）に関する自由記載より

製造業：輸送用機器	国内、海外で最適な資材等調達が、中小企業でも図れるような、仕組・体制をつくりあげたい。
情報通信業：情報サービス	経営はイノベーションの連続ですから、取り立てて述べる様な事ではないと思っています。
運輸業：道路貨物運送	前向きに明るく先をしっかりと見て、小さくても内容のある企業として成長したい。

本資料は情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。投資判断の決定につきましては、お客様ご自身の判断でなされますようお願いいたします。