

国立国会図書館 調査及び立法考査局

Research and Legislative Reference Bureau
National Diet Library

論題 Title	中小企業の新事業展開を通じた産業変革—経営資源を活用した事業転換の促進が必要—
他言語論題 Title in other language	Transforming the Industrial Structure through Developing SMCs' New Business: Promoting the Conversion of Core Business by Utilizing Management Resources
著者 / 所属 Author(s)	益田 安良 (Masuda, Yasuyoshi) / 国立国会図書館調査及び立法考査局専門調査員 経済産業調査室主任
雑誌名 Journal	レファレンス (The Reference)
編集 Editor	国立国会図書館 調査及び立法考査局
発行 Publisher	国立国会図書館
通号 Number	805
刊行日 Issue Date	2018-02-20
ページ Pages	39-64
ISSN	0034-2912
本文の言語 Language	日本語 (Japanese)
摘要 Abstract	産業の高度化による経済成長には、起業など企業の新規参入増のみならず、既存の中小企業の事業転換が必要である。特に既存技術・人材をいかした新事業展開を、政府が支援することが有効である。

- * 掲載論文等は、調査及び立法考査局内において、国政審議に係る有用性、記述の中立性、客観性及び正確性、論旨の明晰（めいせき）性等の観点からの審査を経たものです。
- * 意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であることをお断りしておきます。

中小企業の新事業展開を通じた産業変革 —経営資源を活用した事業転換の促進が必要—

国立国会図書館 調査及び立法考査局
専門調査員 経済産業調査室主任 益田 安良

目 次

はじめに

I 産業変革の状況と経路

- 1 産業変革の必要性
- 2 産業変革の2つの経路
- 3 新事業展開の定義

II 日本における新事業展開の状況

- 1 新事業展開の現状
- 2 新事業展開の意義・効果
- 3 新事業展開の決定要因

III 我が国における新事業展開促進のための施策

- 1 産業競争力強化法・小規模企業振興基本法
- 2 公的機関による支援策
- 3 地方自治体による支援策
- 4 中小企業が期待する支援策

IV 総括

要 旨

- ① 経済が成長するには、衰退産業から成長産業に、低生産性産業から高生産性産業に経済資源が移動し、産業が社会・経済の環境変化に適切に対応することが必要である。日本の産業構造は、第1次産業から第2次産業、第3次産業へと産業別比率の重点が変化し、近年はICT需要の増加、少子高齢化などを反映した第3次産業の伸長が顕著である。
- ② 産業変革は、起業や対日直接投資による有望産業への新規参入増を通じて実現することが可能である。しかし、新規参入増を通じた産業変革においては、不振な既存企業が退出し、新陳代謝が進むことが必要となる。不振企業の退出なしに新規参入のみが増加すると、供給過剰が発生し経済全体の生産性や収益力が低下するおそれがある。他方、既存企業の新事業展開（事業転換・多角化）による事業内容のシフトを通じて、産業変革は果たし得る。これは、既存企業の退出を前提とせず、雇用や経営者へのダメージが少ないという利点を持つ。
- ③ 中小企業庁調査によると、中小企業の新事業展開は大企業に比べて不活発である。中小企業は、小回りは利くが、新事業展開を実施するための資金調達力が乏しくリスクを許容できないからである。これまで日本の産業変革は、大企業における漸進的な事業比率の変化や、事業再生、M&Aによってなされ、企業数で圧倒的多数を占める中小企業の供給構造の変革は遅れている。特に、事業転換比率は、1999年以降長期低落傾向にあり2%前後にとどまる。
- ④ 新事業展開は、当該企業の売上高、利益（率）、雇用の増加を通じて、マクロ経済全体の生産性の向上、経済成長に寄与すると期待される。種々の企業アンケートを見ると、中小企業は主に既存事業の技術・ノウハウの活用、市場の成長性への期待から新事業展開に踏み切っている。他方、多くが必要な技術・ノウハウの不足を新事業展開の阻害要因として挙げる。なお、新事業展開の実施においては、既存の市場（販売先）の維持よりも、既存の経営資源（人材、技術など）を活用して新たな製品・サービスを提供する戦略が有効であると考えられる。
- ⑤ 我が国では、中小企業に対して政府機関や地方自治体が既に多様な公的支援を行っている。しかし、その中心は事業再生、事業承継の支援や起業促進であり、新事業展開に焦点を当てた支援は不十分である。再生、事業承継支援から新事業展開支援を切り離し、そこに注力することを検討すべきであろう。特に、中小企業の資金調達構造や財務構造の問題点を考慮すると、官民ファンドなどの公的部門による出資を通じて新事業展開を支援することが有効である。

はじめに

経済が成長するには、産業が社会・経済の環境変化に適切に対応することが求められる⁽¹⁾。すなわち、衰退産業から成長産業に、低生産性産業から高生産性産業に労働や資本などの経済資源を着実に移動させなければ、経済成長が低位にとどまることは避けられない。そうした問題意識から、政府も産業構造⁽²⁾の改革を志向してきた⁽³⁾。特に小泉純一郎内閣において掲げられた「構造改革」⁽⁴⁾は、少なくとも当初はこうした産業構造の変革を志向するものであった⁽⁵⁾。

産業構造の変革をもたらす経路としては、起業・ベンチャーの活発化や外資のグリーンフィールド投資⁽⁶⁾による有望産業への新規参入増を通じる経路を想起しやすい。しかし、そうした新規参入増を通じた産業変革においては、同時に不振産業において既存企業の退出が進み、新陳代謝が起こることが必要となる。不振企業の退出なしに新規参入のみが増加すると、供給過剰が発生し、経済全体の生産性や収益力が低下するおそれがある。

他方、特に不振企業の事業転換や多角化を通じて産業構造の変革を果たせれば、経済へのダメージはより少ないと考えられる。本稿では、日本企業、特に中小企業⁽⁷⁾の事業転換などの新事業展開に関し、その現状、効果、及びその促進のための方策について考察する。

* 本稿におけるインターネット情報の最終確認日は2018年1月5日である。

- (1) 経済成長と産業構造の変化の正の関係を確認し、「経済成長のためには産業の不断の変革が不可欠である」とする論考は多い。例えば、吉川洋・安藤浩一「経済成長と産業構造の変化」『RIETI Discussion Paper Series』17-J-042, 2017.7, p.19. <<http://www.rieti.go.jp/publications/dp/17j042.pdf>>
- (2) 国などの一定のくくりの経済における各産業の生産額や、就業者数などの生産要素の構成を指す。
- (3) 21世紀に入ってからの日本政府の産業政策の評価については、益田安良『「わかりやすい経済学」のウソにだまされるな！—経済学的思考を鍛える5つの視点—』ダイヤモンド社, 2013, pp.267-272を参照。
- (4) 例えば、小泉純一郎内閣における最初の骨太方針(2001年6月)の本文冒頭には「いかなる経済においても生産性・需要の伸びが高い成長産業・商品と、逆に生産性・需要の停滞する産業・商品とが存在する。停滞する産業・商品に代わり新しい成長産業・商品が不断に登場する経済のダイナミズムを「創造的破壊」と呼ぶ。これが経済成長の源泉である。創造的破壊を通して労働や資本など経済資源は成長分野へ流れていく。こうした資源の移動は基本的には市場を通して行われる。市場の障害物や成長を抑制するものを取り除く。市場が失敗する場合にはそれを補完する。そして知恵を出し努力した者が報われる社会を作る。こうしたことを通じて経済資源が速やかに成長分野へ流れていくようにすることが経済の「構造改革」にはほかならない。創造的破壊としての構造改革はその過程で痛みを伴うが、それは経済の潜在的供給能力を高めるだけではなく、成長分野における潜在的需要を開花させ、新しい民間の消費や投資を生み出す。構造改革はイノベーションと需要の好循環を生み出す。構造改革なくして真の景気回復、すなわち持続的成長はない。」との記述がある(「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」(平成13年6月26日閣議決定) p.7. 首相官邸ウェブサイト <<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/cabinet/2001/0626kakugikettei.pdf>>)。
- (5) 小泉純一郎内閣の構造改革における考え方に対する評価については、益田安良『反常識の日本経済再生論』日本評論社, 2003, pp.153-157を参照。
- (6) 対内直接投資(経営を目的とする海外からの投資)において、投資先に法人を新設し、設備や従業員、顧客などの確保を一から行う方式。これに対し、既存企業の株式を取得するM&A方式がある。
- (7) 中小企業基本法(昭和38年法律第154号)第2条では、中小企業者を製造業・建設業・運輸業ほかでは資本金・出資額3億円以下又は常用従業員300人以下、卸売業では資本金・出資額1億円以下又は常用従業員100人以下、小売業では資本金・出資額5000万円以下又は常用従業員50人以下、サービス業では資本金・出資額5000万円以下又は常用従業員100人以下と定義している。また、小規模企業者については、常用従業員が製造業・建設業・運輸業ほかでは20人以下、卸売業・小売業・サービス業では5人以下と定めている。本稿での中小企業、小規模企業の定義は、参照した諸調査や諸支援制度を含め、必ずしも上記の定義に厳格に沿ったものではないが、念頭にある概念は上記の定義におおむね合致している。(「中小企業・小規模企業者の定義」中小企業庁ウェブサイト <<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>>)

I 産業変革の状況と経路

1 産業変革の必要性

(1) 日本の産業構造の長期変化

日本の長期的な産業構造の変化を見ると、第1次産業（農林水産業）は戦前から一貫して縮小を続け、第2次産業（製造業、鉱業、建設業）は高度成長期（1955～1973年）までは拡大したがその後縮小している⁽⁸⁾。代わって第3次産業（商業、金融、サービス業など）の構成比は、一貫して上昇した。こうした経済発展に伴う産業構造変化は、「ペティ＝クラークの法則」⁽⁹⁾に沿った動きであり、先進国に共通するものである。

1980年以降について、名目GDP（国内総生産）に占める各産業の付加価値生産額構成比の変化をより詳しく見ると、1980～2015年の35年間に、第1次産業の比率は2.6ポイント低下し、第2次産業の同比率は11.8ポイント低下し、代わって第3次産業の同比率が9.3ポイント上昇している（表1）。

製造業では、1980～1995年の15年間では鉄鋼業など素材型製造業の中核である一次金属・金属製品の比率低下が顕著である。1995～2015年では、それ以前は好調であったICT（情報通信技術）産業の中核ともいえる電気・電子・情報通信機器の比率も低下が目立つ。これは半導体や液晶パネルなど、国際競争の激しい分野で日本の産業が劣後した結果、あるいは海外生産シフトの影響によるものであると推察される。自動車産業を含む輸送用機械の比率は、1980年代、1990年代には低下したが2000年代に入り高まっている。建設業の比率は1995年以降大きく低下している。

第3次産業では、バブル期を含む1980～1995年には不動産業（住宅賃貸業など）、金融・保険業の比率の上昇が目立つ。バブル崩壊後の1995～2015年には、専門・科学技術・業務支援サービス業、保健衛生・社会事業、情報通信業、不動産業のうち住宅賃貸業の比率上昇が顕著である。ICT需要の増加、高齢化、アウトソーシング（業務などの外部委託）の普及などを反映した変化である。第3次産業では、多くの業種の比率が上昇しているが、他方で卸・小売業、宿泊・飲食サービス業は低迷している。

産業別の就業構造からも、同様の変化が見てとれる。1980～2015年の間に、第1次産業の就業者の全産業に占める比率は8.8ポイント、第2次産業の同比率は10.5ポイント低下し、第3次産業の同比率は19.4ポイント上昇している（表2）。1995～2015年では、第2次産業の同比率は7.9ポイント低下し、第3次産業の同比率は11.0ポイント上昇している。

(8) 1950～1980年の産業構造変化とその背景については、金森久雄ほか編『日本経済読本 第18版』東洋経済新報社、2010、pp.148-153に詳しい。

(9) 経済発展、1人当たり所得の拡大につれて、就業人口や国内生産の産業別比率の重点が第1次産業から第2次産業、第2次産業から第3次産業へとシフトするという法則。ウィリアム・ペティ（Sir William Petty, 1623-1687）の指摘を基に、コーリン・クラーク（Colin Grant Clark, 1905-1989）が「ペティの法則」として提示したものであるため、この名称で呼ばれる。食料品より工業品の需要が、さらにサービスに対する需要の方が、所得弾力性（所得の増加率に対し需要の増加率がどの程度となるかを示す概念であり、その数値を所得弾力性値という。）が高いこと、モノの需要には物理的限界があるがサービス需要には限界があまりないこと、第1次産業が労働集約的であるのに対し、第2次産業や一部の第3次産業は資本集約的あるいは知識集約的であること、第1次産業よりも第2次産業や第3次産業の一部の方が労働生産性の上昇が容易であること、などが理由として挙げられる。（同上、pp.145-146などを参照。）

表1 名目国内総生産に占める産業別構成比 (生産構造の変化)

(%)

年	2000年基準 (1993SNA)					2011年基準 (2008SNA)					1995-2015	1980-2015
	1980	1985	1990	1995	1980-95	1995	2000	2005	2010	2015		
名目国内総生産 (全産業、兆円)	243	325	443	495		513	527	524	500	531		
第1次産業 (農林水産業)	3.6	3.1	2.5	1.9	-1.7	1.7	1.5	1.1	1.1	1.1	-0.6	-2.6
第2次産業	37.8	36.0	36.6	31.6	-6.2	31.4	29.5	27.3	25.7	26.0	-5.4	-11.8
鉱業	0.6	0.3	0.3	0.2	-0.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.5
製造業	28.0	28.1	26.5	23.2	-4.9	23.5	22.6	21.6	20.8	20.4	-3.1	-7.7
食料品	3.2	3.4	2.7	2.6	-0.6	2.5	2.7	2.5	2.5	2.4	-0.2	-0.8
化学	2.2	2.2	2.1	2.0	-0.2	2.1	2.0	2.0	2.1	2.1	0.0	0.0
一次金属・金属製品	5.0	3.8	3.8	3.0	-2.0	2.9	2.6	2.7	2.8	2.7	-0.2	-2.3
汎用・生産用・業務用機械	2.5	2.8	3.0	2.3	-0.2	2.7	2.7	2.8	2.6	2.9	0.2	0.4
電気・電子・情報通信機器	3.6	4.6	4.9	4.3	0.7	4.5	4.6	3.8	3.5	3.1	-1.4	-0.5
電子部品・デバイス						1.2	1.5	1.3	1.1	1.0	-0.2	
電気機械	3.0	4.1	4.4	3.9	0.9	1.8	1.6	1.4	1.3	1.4	-0.5	-1.6
情報・通信機器						1.5	1.5	1.1	1.1	0.8	-0.7	
精密機械	0.6	0.6	0.5	0.3	-0.2							
輸送用機械	3.0	3.1	2.6	2.2	-0.8	2.4	2.4	3.1	3.0	3.2	0.8	0.2
その他の製造業	5.0	3.5	2.7	2.5	-2.5	1.9	0.9	1.0	0.9	0.9	-1.0	-4.1
建設業	9.2	7.7	9.8	8.2	-0.9	7.8	6.9	5.6	4.8	5.5	-2.2	-3.6
第3次産業	62.8	64.0	64.2	70.5	7.7	66.2	69.1	71.9	73.0	72.1	5.9	9.3
電気・ガス・水道業他	2.7	3.2	2.5	2.7	0.0	3.0	3.2	2.9	2.8	2.7	-0.4	0.0
電気業	1.8	2.2	1.7	1.8	0.0	1.7	1.8	1.4	1.2	1.2	-0.5	-0.6
ガス・水道・廃棄物処理業	0.9	0.9	0.8	0.9	0.0	1.3	1.4	1.5	1.5	1.5	0.2	0.6
卸売・小売業	15.1	13.2	13.2	15.3	0.2	13.8	13.1	14.4	13.8	13.9	0.1	-1.3
卸売業	8.7	7.0	7.7	9.4	0.8	8.3	8.3	9.5	8.2	8.3	0.0	-0.4
小売業	6.5	6.2	5.4	5.9	-0.6	5.5	4.8	4.9	5.6	5.6	0.1	-0.9
運輸・郵便業	4.8	5.0	5.0	5.3	0.5	5.5	4.9	5.1	5.0	5.1	-0.4	0.3
宿泊・飲食サービス業						3.1	3.1	2.7	2.6	2.5	-0.6	
情報通信業						3.2	4.6	4.9	5.1	5.0	1.8	
通信・放送業	1.6	1.6	1.6	1.8	0.2	1.7	2.1	2.0	2.3	2.3	0.6	0.7
情報サービス・メディア業						1.5	2.5	2.9	2.8	2.7	1.2	
金融・保険業	5.4	5.4	7.0	6.5	1.1	5.0	4.9	6.0	4.8	4.4	-0.5	-0.9
不動産業	9.0	9.4	9.7	10.9	1.9	9.9	10.3	10.4	11.9	11.4	1.5	2.4
住宅賃貸業	6.8	7.1	7.5	9.0	2.2	8.1	8.9	9.2	10.3	9.9	1.7	3.1
その他の不動産業	2.2	2.3	2.2	1.9	-0.3	1.7	1.4	1.2	1.6	1.5	-0.2	-0.7
専門・科学技術・業務支援サービス業						4.8	5.8	6.4	7.0	7.3	2.5	
公務	5.1	4.8	4.6	5.0	-0.1	4.8	5.2	5.1	5.3	5.0	0.2	-0.1
教育						3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	0.0	
保健衛生・社会事業						4.4	5.3	5.5	6.4	6.8	2.5	
その他のサービス	19.2	21.4	20.7	23.1	3.9	5.2	5.2	4.9	4.7	4.4	-0.8	-14.8

(注1) 本表の各年の数値は、名目国内総生産に対する各産業の名目付加価値生産額の構成比。輸入関税、統計上の不突合等により各業の合計は100%とならない。

(注2) 1995年以前は旧系列(2000年基準、1993SNA)、1995年以降は新系列(2011年基準、2008SNA)であり、産業分類が異なり不連続。よって、個別業種の最右列「1980~2015(1980~2015年の構成比変化幅)」は参考値。なお、SNA(System of National Accounts)は、国民経済計算の意味。

(注3) その他の製造業、その他のサービスは新旧系列により内訳業種が異なる。

(出典)「2015年度国民経済計算(2011年基準・2008SNA)」内閣府ウェブサイト <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h27/h27_kaku_top.html>;「2009年度国民経済計算(2000年基準・1993SNA)」同 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h21/h21_kaku_top.html> を基に筆者作成。

第2次産業のなかでは、1995~2015年に製造業の比率は5.0ポイント下落し、建設業も2.8ポイント下落している。この間、第3次産業では、多くの業種で就業者比率が上昇しており、特に保健衛生・社会事業(同7.0ポイント)、専門・科学技術・業務支援サービス業(同1.5ポイント)の上昇が著しい。他方で、金融・保険業では同比率は0.5ポイント、卸売・小売業では0.3ポイント、宿泊・飲食サービス業、教育では0.2ポイント低下している。

表2 就業者数の産業別構成比 (就業構造の変化)

(%)

年	1980	1985	1990	1995	1980~95	1995	2000	2005	2010	2015	1995~2015	1980~2015
就業者数 (全産業、万人)	5,882	6,114	6,462	6,681		6,718	6,574	6,565	6,554	6,629		
第1次産業 (農林水産業)	12.8	10.7	8.6	7.1	-5.7	7.0	5.8	5.5	4.5	3.9	-3.0	-8.8
第2次産業	33.4	32.6	33.1	31.2	-2.2	30.8	28.4	25.8	24.0	22.9	-7.9	-10.5
鉱業	0.3	0.2	0.2	0.1	-0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-0.1	-0.2
製造業	23.1	23.4	23.2	20.7	-2.4	20.3	18.7	16.7	16.3	15.3	-5.0	-7.8
食料品	2.4	2.4	2.5	2.5	0.1	2.5	2.5	2.3	2.5	2.3	-0.1	0.0
化学	0.8	0.8	0.8	0.7	-0.1	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.0	-0.1
一次金属・金属製品	3.1	2.9	2.8	2.6	-0.5	2.5	2.3	2.1	2.1	2.0	-0.5	-1.0
汎用・生産用・業務用機械	2.2	2.3	2.4	2.1	-0.1	2.5	2.4	2.2	2.1	2.0	-0.5	-0.3
電気・電子・情報通信機器	3.3	4.1	4.1	3.6	0.3	3.2	2.9	2.4	2.3	2.0	-1.2	-1.3
電子部品・デバイス						1.2	1.1	1.0	0.9	0.7	-0.4	
電気機械	2.7	3.6	3.7	3.2	0.5	1.4	1.3	1.0	1.0	1.0	-0.4	-1.8
情報・通信機器						0.7	0.6	0.4	0.4	0.3	-0.4	
精密機械	0.6	0.5	0.5	0.4	-0.2							
輸送用機械	1.8	1.9	1.8	1.7	-0.1	1.7	1.6	1.9	2.0	2.0	0.3	0.2
その他の製造業	6.0	6.0	6.2	5.4	-0.7	3.7	3.4	3.0	2.8	2.5	-1.2	-3.5
建設業	10.0	9.0	9.7	10.4	0.4	10.4	9.6	9.0	7.7	7.5	-2.8	-2.5
第3次産業	53.8	56.6	58.3	61.7	7.9	62.2	65.7	68.7	71.4	73.2	11.0	19.4
電気・ガス・水道業他	0.6	0.6	0.6	0.7	0.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.0	0.3
卸売・小売業	17.8	18.0	17.1	17.6	-0.2	17.5	17.2	17.7	17.8	17.2	-0.3	-0.6
運輸・郵便業	5.8	5.7	5.6	5.8	0.1	5.6	5.5	5.9	6.2	5.9	0.3	0.2
宿泊・飲食サービス業						6.4	6.9	5.9	6.3	6.2	-0.2	
情報通信業						1.9	2.2	2.6	2.7	2.8	0.9	
金融・保険業	3.0	3.2	3.3	3.1	0.1	3.0	2.7	2.6	2.7	2.5	-0.5	-0.6
不動産業	1.1	1.2	1.5	1.5	0.4	1.5	1.6	1.5	1.5	1.6	0.2	0.6
専門・科学技術・業務支援サービス業						7.0	7.5	8.1	7.5	8.5	1.5	
公務	3.7	3.5	3.3	3.3	-0.3	3.0	3.2	3.1	3.0	2.9	-0.1	-0.7
教育						3.1	3.0	3.0	2.9	2.9	-0.2	
保健衛生・社会事業						5.5	7.0	8.8	10.6	12.5	7.0	
その他のサービス	21.9	24.5	26.9	29.6	7.7	7.0	8.1	8.7	9.3	9.4	2.4	

(注1) 本表の各年の数値は、就業者数(全産業)に対する各産業の就業者数の構成比。

(注2) 1995年以前は旧系列(2000年基準、1993SNA)、1995年以降は新系列(2011年基準、2008SNA)であり、産業分類が異なり不連続。よって、個別業種の最右列「1980~2015(1980~2015年の構成比変化幅)」は参考値。

(注3) その他の製造業、その他のサービスは新旧系列により内訳業種が異なる。

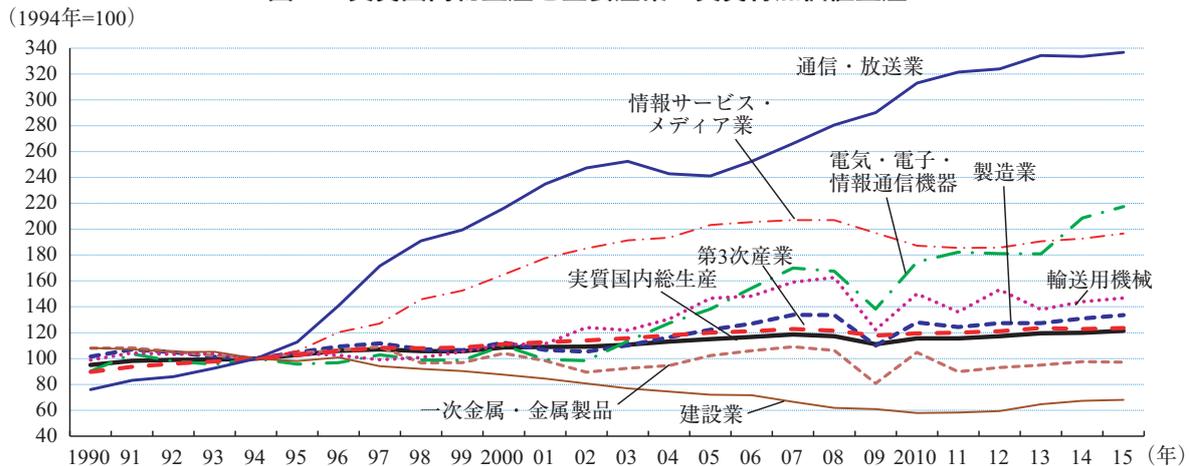
(出典) 「2015年度国民経済計算(2011年基準・2008SNA)」内閣府ウェブサイト <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h27/h27_kaku_top.html>; 「2009年度国民経済計算(2000年基準・1993SNA)」同 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h21/h21_kaku_top.html> を基に筆者作成。

(2) 技術革新・グローバル化・社会構造変化と産業構造

1980年代以降の産業構造変化は、ICTの発展とそれに伴う需要構造の変化、グローバル化(海外生産や海外アウトソーシングの拡大、新興国の発展など)やサービス化(国内アウトソーシングの拡大など)といった経済・社会構造の変化を反映しており、こうした産業構造変化の背景は世界に共通するものである。さらに日本では、少子高齢化の急速な進展に伴う消費構造の変化、1980年半ば以降の基調的な円高が、製造業を中心に多大な影響を及ぼしたこともある。また、不動産業、建設業、金融業の浮沈は、1980年代後半の資産バブルの発生と1990年代のバブル崩壊とそれに伴う金融危機によるところが大きい。

GDPや就業者数の構成比は産業間の相対的な変化の影響を受けるため、構成比の増減が必ずしも当該産業の盛衰を示すとは限らない。こうした観点から、主要産業について産業別の実質付加価値生産水準の推移を見た(図1)。第2次産業では電気・電子・情報通信機器(製造)、第3次産業では、通信・放送業、情報サービス・メディア業の成長が顕著である。他方、建設業、一次金属・金属製品の衰退も顕著である。輸送用機械は、2008年までは成長産業であったが、その後は低迷気味である。

図1 実質国内総生産と主要産業の実質付加価値生産



(注1) 実質付加価値生産の水準を、1994年=100として指数化した数値。1990～1993年は2000年基準(1993SNA)のデータを1994年のデータの比率を用いて2011年基準(2008SNA)に変換した数値による。1994年以降は2011年基準(2008SNA)の連鎖方式の数値による。
 (注2) 1993年以前は旧系列(2000年基準、1993SNA)、1994年以降は新系列(2011年基準、2008SNA)であり、産業分類が異なることなどにより不連続。
 (注3) 「電気・電子・情報通信機器」は1993年以前については電気機械、精密機械製造業の合計、1994年以降は電子部品・デバイス、電気機械、情報通信機器製造業の合計。「一次金属」は鉄鋼、非鉄金属製造業の合計。「情報サービス・メディア業」は情報サービス・映像音声文字情報制作業(1994年以降)。
 (出典) 「2015年度国民経済計算(2011年基準・2008SNA)」内閣府ウェブサイト <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h27/h27_kaku_top.html>; 「2009年度国民経済計算(2000年基準・1993SNA)」同 <http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h21/h21_kaku_top.html> を基に筆者作成。

今後についても、ICT化、グローバル化、サービス化はさらに進展する。また技術革新のスピードはさらに速まると予想される。IoT(モノのインターネット)、ビッグデータ、AI(人工知能)、ロボット、生命科学、宇宙開発などの分野では急速な技術革新が進み、財・サービスの需要構造や供給体制に多大な影響を及ぼし続ける。

欧米先進国に比べて、日本は第3次産業の比率が高い方ではない⁽¹⁰⁾ことを考えると、第3次産業の比率は今後さらに上昇していくであろう。他方で、第3次産業の生産性の低さもしばしば指摘される⁽¹¹⁾。第3次産業の生産性が低い状態で第3次産業比率が高まると、経済全体での成長力に下方圧力がかかる。そうした観点からは、生産性・収益性を高めるなどの第3次産業

(10) 主要国における第3次産業就業者数の就業者数全体に占める比率は、オランダ81.5%(2014年)、米国81.2%(2010年)、英国79.8%(2014年)、スウェーデン79.5%(2014年)など、日本の66.5%(2010年。定義の違いにより表2の数値とは一致しない)を上回る国が多い(「表8-7 産業(3部門)別就業人口および割合:1920~2010年」国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト <<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Data/Popular2017RE/T08-07.xls>>による)。

(11) 日本生産性本部の調査によると、2016年の日本の就業者1人当たり労働生産性は81,777米ドルであり、これはOECD35か国中21位、OECD平均の88.1%であった(「労働生産性の国際比較 2017年版」2017.12, p.3。日本生産性本部ウェブサイト <http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf>)。同年の日本の時間当たり労働生産性は46米ドルであり、これはOECD35か国中の20位、OECD平均の88.6%であった(同, pp.7-8)。他方で製造業については、2016年の日本の就業者1人当たり労働生産性は95,063米ドルであり、これはOECD35か国中の14位、OECD平均の110.7%であった(同, p.18)。これらから、日本の非製造業の生産性の低さが日本の産業全体の生産性の水準を落としている構図が読み取れる。また、滝澤美帆氏(東洋大学)は、日本の労働生産性(2010~2012年)は、製造業においては米国の約70%、第3次産業では米国の49.3%にとどまると推計している(滝澤美帆「日米産業別労働生産性水準比較」『生産性レポート』Vol.2, 2016.12, pp.3-5。 <<http://www.jpc-net.jp/study/sd2.pdf>>)。これも日本の第3次産業・サービス産業の生産性の低さを示す推計である。

の高度化が重要である⁽¹²⁾。その点でも、日本においては産業変革がより強く求められる。

なお、産業構造の変革を政府主導で進めることを「産業調整」と呼ぶことがある。日本は高度成長期や石油危機時に、政府主導の産業調整を実施し、これが功を奏したとの評価もある。しかし、そうした計画経済の色彩を持つ産業政策は、産業構造に対する政府の認識・展望が正しく、かつ適切に効果のあるアクションが採られることを前提とする。すなわち、産業政策に認知や執行における現実とのズレがないことを前提としている。しかし、技術革新やグローバル化の進展スピードは速く、社会・産業が複雑化する中で、政府が的確な認識のもとに機敏に対応できると考えるには無理がある。また補助金・助成金・金融支援などの公的支援は、受益者にとって既得権益となりやすく、後に縮小・廃止することが難しくなるという難点を持つ。

このため、産業調整は市場メカニズムに基づく調整に任せる方が良いという考え方もある。起業や倒産、M&A (Merger and Acquisition. 合併・買収) などによる市場メカニズムを通じた調整には公平感があり、画期的な新技術・新ビジネスモデルを取り込みやすいという利点がある。しかし、市場メカニズムを通じた調整は、2000年前後のITバブルに見られるように、しばしばブームの下での過剰な変化を導きやすい。その結果、バブル崩壊時に当該産業のみならず経済全体に多大なダメージが生じやすい。

このように、政府主導の調整と市場メカニズムによる調整には一長一短があり、現実には両者の利点をいかして使い分けることが必要である⁽¹³⁾。

2 産業変革の2つの経路

(1) 新規企業の参入による有望事業の拡大

新規企業の参入としては、国内での起業(創業)⁽¹⁴⁾によるものと、外国資本による対日直接投資(外資参入)⁽¹⁵⁾がある。起業・外資参入は、有望事業、有望産業を中心になされるため、一般的にこれら新規企業参入による産業変革は経済全体の成長への着実な効果が期待できる。しか

(12) サービス産業の育成については、近年の日本政府の方針の多くにうたわれている。直近では「未来投資戦略2017—Society5.0の実現に向けた改革—」(平成29年6月9日閣議決定) pp.138-139。首相官邸ウェブサイト <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2017_t.pdf> における「中堅企業・中小企業・小規模事業者の革新/サービス産業の活性化・生産性向上」において、以下の目標設定と進捗状況、そのための具体的施策が記されている。① KPI (重要業績評価指標) の主な進捗状況：サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0% (2013年：0.8%) となることを目指す⇒2015年：1.3% (2014年：1.0%) (同, p.138)、② 講ずべき具体的施策：「金融機能の活用や一貫した支援体制の構築を通じて、生産性向上の取組や円滑な事業再生・事業承継、適切な新陳代謝を促進する。2020年頃に到来する団塊世代経営者の引退期を円滑な事業承継により乗り越える。経営者の経営改善・生産性向上の意欲を高め、金融機関が事業性評価・経営支援を適切に行う動機付けになるよう信用保証制度を強化する。金融機関が事業性評価に基づく、担保・保証に過度に依存しない融資を促進し、成長資金の供給を加速する。これらを各種支援機関の相互連携・機能強化・質の向上を図りつつ推進する。」(同, pp.138-139.)

(13) 市場を通じた産業変革と政府の裁量による産業政策との関係に関する議論については、益田 前掲注(3), pp.265-267を参照。

(14) 我が国における起業・ベンチャーの動向及びその促進策については、益田安良「起業促進・ベンチャー育成における課題—労働市場柔軟化とM&A円滑化が鍵—」『レファレンス』799号, 2017.8, pp.31-55. <http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_10856647_po_079902.pdf?contentNo=1> に詳しい。

(15) 外資企業の参入(対日直接投資)の日本経済・産業への影響については、益田安良「対日直接投資の経済への影響—業種別の生産性向上・雇用創出効果の検討—」『レファレンス』787号, 2016.8, pp.75-95. <http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_10188916_po_078704.pdf?contentNo=1> に詳しい。また、対日直接投資促進のための方策については、同「日本の産業立地と対日直接投資促進策—外資参入の阻害要因の検討—」『レファレンス』792号, 2017.1, pp.3-31. <http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_10265297_po_079202.pdf?contentNo=1> に詳しい。

し、日本の年間の開業率は5.2%（2015年度）にとどまり、かつベンチャー企業は相対的に規模が小さい。仮に開業率が10%以上に倍増しても、その経済・産業に与える影響は限られている。対日直接投資は、1件当たりの金額は大きいものの、その多くが既存日本企業の買収であり、供給力追加に直結するグリーンフィールド投資は限られている。したがって、起業・外資参入による新規企業参入の経済成長への効果は、見えやすいものの存外に大きくない可能性がある。

また、起業、外資参入による産業変革は、産業全体に供給過剰が残る中では既存企業の廃業・倒産を前提にする議論であり、そこには痛みが伴う。起業、外資参入は、マクロ経済面では産業強化、経済成長にとってプラスに作用するが、個別企業にとっての悪影響の観点からは、既存企業の事業転換に劣る面があると考えられる。

(2) 既存企業の新事業展開（事業転換、多角化）

これに対し、既存企業の事業転換や多角化を通じて個別企業の事業内容がシフトすれば、産業構造全体が変化し、これは産業強化や経済成長にプラス効果をもたらすと期待される⁽¹⁶⁾。既存企業が事業転換・多角化を通じて再生を果たせば、既存企業の廃業・倒産を避ける形での産業変革が期待できる。その経済成長促進効果が企業の新規参入に比べて大きいか否かは不明ながら、既存企業の退出を前提とせず、雇用や経営者へのダメージが少ないことは利点である。

大企業、特に上場企業は常に株式市場の影響下にあるため、市場の要請に基づき事業の変革を迫られる。このため、事業の売却・購入を含むM&Aを通じて、比較的機敏に事業の再編がなされる。2014年に施行された後述の産業競争力強化法（平成25年法律第98号）は、世界の産業変革の中で日本の大企業が円滑に事業再編を図れる環境を整備することを中心的な目的としている。その中で、産業革新機構などの官民ファンド（国の政策に基づき政府・民間が出資する政

(16) 『中小企業白書 2017年版』では、2003～2007年、2007～2009年、2009～2013年の3期間について、日本産業の労働生産性、全要素生産性（TFP）の変化を、①内部効果（存続企業の生産性水準の変化による寄与）、②再配分効果（存続企業の市場シェアの変化による寄与）、③参入効果（開業企業の市場参入による寄与）、④倒産効果（倒産企業の市場退出による寄与）、⑤廃業効果（廃業企業の市場退出による寄与）、⑥業種転換効果（存続企業の業種転換による寄与）の6要素による要因分解を行った結果を示している（「第1部第2章 中小企業のライフサイクルと生産性」中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017.4, pp.45-50. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamfile/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf>）。このうちTFPに対する効果を企業規模別に見ると（「第1-2-25図 TFP伸び率の要因分解（大企業及び中小企業）」同, p.48）、⑥業種転換効果は、大企業では2009～2013年にマイナス効果となっているが、中小企業では大きくはないがプラス効果を示している。またこの分析では、業種転換効果を「産業分類が変化した企業」と、かなり限定的に捉えているため、産業分類の変化にまで至らない事業の転換や、本業を維持した上での新業種への展開（多角化）の効果は、①内部効果に織り込まれている可能性がある。それらを加えると、おそらく新事業展開は生産性の上昇にかなりの正の影響を及ぼしている可能性がある。なお、各要素のデータの定義・解説は以下のとおり。存続企業：基準年と比較年の両方にデータが存在し、経営破綻が確認されていない（実質破綻、破綻、代位弁済のいずれも比較年以前に発生していない）企業。開業企業：比較年にデータが存在し、かつ基準年にはデータが存在しない企業のうち、基準年時点で設立後3年以内の企業。退出企業：基準年にはデータが存在し、比較年にはデータが存在しない企業のうち、次の「大企業移行企業」及び「借入金完済企業」のいずれにも当てはまらない企業。大企業移行企業：回帰モデルによって予測される退出時点での従業者数又は資本金の額が中小企業の条件を超える企業（分析から除外）。借入金完済企業：回帰モデルによって予測される退出時点での借入金の残額が0以下の値をとる企業（分析から除外）。倒産企業：「退出企業」のうち、実質破綻、破綻、代位弁済のいずれかの発生が分かる企業。廃業企業：「退出企業」のうち、「倒産企業」の条件に当てはまらない企業（実質破綻、破綻、代位弁済のいずれも発生していない企業。本分析では、データの制約上、本社所在地が移転する場合、社名が変更される場合、回帰モデルによる予測を上回って企業が成長を遂げる場合及び企業がM&Aによって他企業の子会社になる場合は廃業企業となる。）業種転換企業：存続企業のうち、基準年から比較年にかけて「業種（JIP産業分類）」が変化した企業。

府系ファンド)の影響力が増す傾向にある。官民ファンドについては、その存在意義を疑問視する声もあるが、産業再編に一定の役割を果たしてきたことも事実であろう⁽¹⁷⁾。

他方で、中小企業の事業再編・事業変革はなかなか進まない。中小企業にとって、事業転換や多角化は、資金面、人材面などの制約により大企業ほど容易ではない。中小企業は、日本の企業部門において、事業所数では99.7% (2014年)、雇用者数では71% (同)、付加価値額では51.2% (2014年度)⁽¹⁸⁾を占める重要な部門であり、既存の中小企業の事業の変革が進むかどうかは日本の産業変革の鍵を握る。

3 新事業展開の定義

企業の事業展開の類型としては、イゴール・アンゾフ氏 (Harry Igor Ansoff, カーネギー工科大学) の「市場戦略マトリックス」が有名である (表3)。アンゾフは、横軸に市場 (Markets) の発展度、縦軸に製品 (Product Line) の発展度を取り、事業展開を既存商品の「市場浸透」、「市場開拓」、「製品開発」、「多角化」の4象限に分類して示した。本稿で取り上げる「新事業展開」とは、新たな製品・サービス (業種) に業務を移行することであり、アンゾフの分類では、「製品開発」、「多角化」がこれに該当する。

表3 アンゾフの「新事業展開の為の市場戦略マトリックス」

		市場 (Markets) →発展	
		a) 市場浸透 (Market Penetration)	b) 市場開拓 (Market Development)
製品 (Product Line)	↓ 発展	c) 製品開発 (Product Development)	d) 多角化 (Diversification)

(注) Harry Igor Ansoff の分類に、邦訳を当てはめた。

(出典) Harry Igor Ansoff, “Strategies for Diversification,” *Harvard Business Review*, Vol.35 Issue.5, Sep-Oct 1957, p.114, Exhibit1 を基に筆者作成。

経済産業省・中小企業庁は、アンゾフの類型を基に企業の事業展開を、①市場浸透戦略、②新市場開拓戦略、③新製品開発戦略、④多角化戦略、⑤事業転換戦略の5戦略に分類し⁽¹⁹⁾、このうち②～⑤を広義の「新事業展開」と位置付けている。また、一般に①から⑤の順に、リスクや負担が増すと考えられるが、逆にリターンも大きいと期待される。

①～⑤のうち、①・②は他の企業の市場を奪う戦略であり、これによりマクロ経済全体の付加

(17) 企業 (事業) 再生に官民ファンドがどのような役割を果たしたか、あるいは果たすべきかについては、益田 前掲注(3), pp.279-281 を参照。

(18) 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の現状と課題」(中小企業政策審議会基本問題小委員会 (第6回) 資料4) 2016.10, p.3. 経済産業省ウェブサイト <http://www.meti.go.jp/committee/chuki/kihon_mondai/pdf/006_04_00.pdf>

(19) 「第2部第3章 新事業展開の促進」中小企業庁 前掲注(16), pp.381-382.

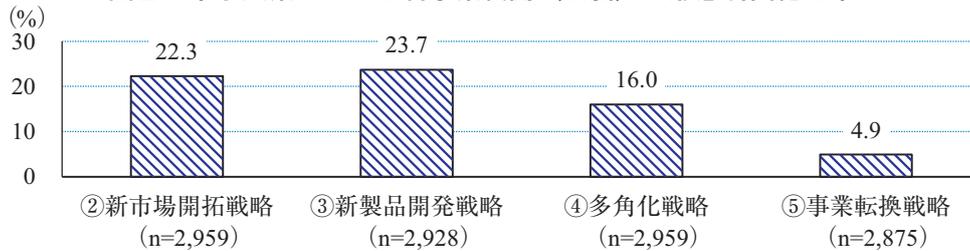
5つの戦略の定義・性格は以下のとおり。(「第2-3-1図 企業の事業展開の戦略について」同, p.382.)

- ①市場浸透戦略: 既存市場で既存製品・サービスを展開する戦略。競合他社との競争に勝つことにより、マーケットシェアを高めていくことが主となる。
- ②新市場開拓戦略: 新市場で既存製品・サービスを展開する戦略。新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外転換を実施していくことが挙げられる。
- ③新製品開発戦略: 既存市場で新製品・サービスを展開する戦略。既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまで既存顧客への展開を目指す。
- ④多角化戦略: 既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。新たな分野で成長を図る戦略であり、高リスクを伴う場合が多い。
- ⑤事業転換戦略: 既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。多角化戦略よりも高リスクとなる場合が多い。

価値が増すわけではない。また、③は付加価値を創出する展開ではあるが、産業変革を伴うものではない。このため、本稿では①～③については論じない。以下本稿では、④多角化戦略、⑤事業転換戦略を「新事業展開」⁽²⁰⁾と位置付け、その状況、意義・効果、変動要因などを観察する。⁽²¹⁾

『中小企業白書 2017年版』によると、中小企業における広義の新事業展開の実施比率（2016年11～12月）は、②新市場開拓が22.3%、③新製品開発戦略が23.7%、④多角化戦略が16%、⑤事業転換戦略は4.9%（図2）である。④・⑤の実施は他の事業戦略に比べて少ない。⁽²²⁾

図2 中小企業における新事業展開（広義）の形態別実施比率



(注1) 4つの展開形態の()内の数値は回答数。

(注2) 中小企業庁による事業戦略の5分類の①市場浸透戦略については、中小企業庁は新事業戦略に含めず、本図のアンケート調査においても対象としていない。

(出典)「第2-3-3 図 新事業展開の実施状況」中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017.4, p.384. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf> を基に筆者作成。

⁽²⁰⁾ 『中小企業白書 2013年版』では、本稿と同様に、新事業展開を「既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ること」と定義し、事業転換と多角化に分類している。そして、事業転換を「過去10年の間に新事業展開を実施し、10年前と比較して主力事業が変わった場合」とし、事業転換のうち「売上高構成比が最も高い業種が変化すること」を「業種転換」とし、総務省「日本標準産業分類」における大分類（2011年時点20業種）・中分類（同99業種）・小分類（同529業種）・細分類（同1,455業種）について、各分類間を移動した企業を業種転換企業とすると定義している。他方で、多角化は過去10年の間に新事業展開を実施し、事業転換以外の（10年前と比較して主力事業が変わっていない）場合としている。（「第2部第2章 新事業展開」中小企業庁『中小企業白書 2013年版』2013.3, p.91. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H25/PDF/0CHakusyo_part2_chap1_web.pdf>）

⁽²¹⁾ 事業再生、企業再生の手法として、事業転換とともにM&Aの一形態である事業譲渡がある。また、M&Aは多角化の手法としても重要である。このように、M&Aは事業（企業）再生における重要な手法である。しかし、M&Aは事業の所有・運営形態の変化を捉えた概念であり、M&Aにより事業そのものが生まれたり、変化したりすることはない。本稿は、事業の創造・変革に焦点を当ててその産業変革への影響を考えるものであり、その点でM&Aについては深く言及しない。

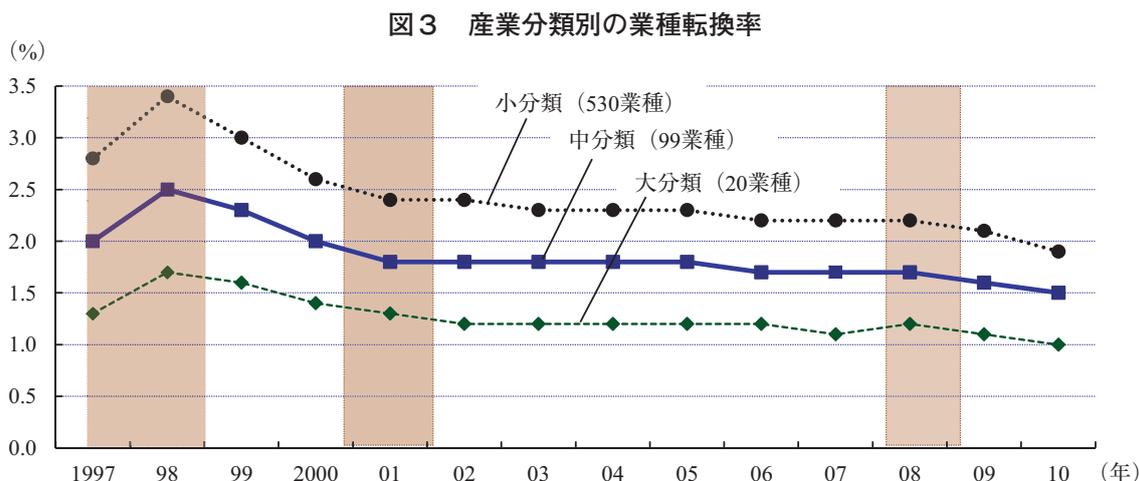
⁽²²⁾ 「第二創業」という語も、新事業展開との関連でしばしば用いられる。金融庁は、第二創業をa) 既に事業を営んでいる企業の後継者などが新規事業を開始すること、b) 既存の事業を譲渡（承継）した経営者などが新規事業を開始すること、c) 抜本的な事業再生によって企業が業種を変えて再建すること、と定義している（信金中央金庫地域・中小企業研究所「「創業・第二創業」と信用金庫—その支援のあり方は多種多様—」『産業企業情報』29-8, 2017.8.4, p.2. <<http://www.scbrj.jp/PDF/sangyoukigyoyou/scb79h29F08.pdf>>）。事業転換はc)に属すが、a)、b)には属す場合とそうでない場合がある。また中小企業庁の「創業・第二創業促進補助金」においては、第二創業を「事業承継を契機に既存事業を廃業し、新分野に挑戦すること」とし、適用要件として個人事業主、会社又は特定非営利活動法人であり、公募開始日の前後6か月以内かつ補助事業完了日までの間に事業承継を行った者又は行う予定の者、また、公募開始日から補助事業期間完了日までに既存事業以外の新事業を開始すること、を求めている（「平成28年度予算「創業・第二創業促進補助金」の募集を開始します」2016.4.1. 中小企業庁ウェブサイト <<http://www.chusho.meti.go.jp/keici/sogyo/2016/160401Sogyo.htm>>）。

II 日本における新事業展開の状況

1 新事業展開の現状

まず、新事業展開の実施状況を見る。企業規模別では、大企業に比べ中小企業の新事業展開は不活発である。2000年から2010年における製造業の新事業展開に関する中小企業庁調査によると、大規模事業所（従業員数300人超）では多角化の実施比率が38.8%、事業転換の実施比率が15.1%であるのに対し、中規模事業所（同21～300人）では多角化が18.6%、事業転換が11.0%、小規模事業所（同20人以下）では多角化が15.4%、事業転換が9.8%にとどまっている⁽²³⁾。一般に小規模企業ほど小回りは利くが、新事業展開を実施するための資金調達能力が乏しい、リスクを許容できない、廃業の選択をする傾向がある、といった理由により企業規模が小さくなるほど新事業展開が低調となる傾向があると推察される。

各年に業種転換した企業（含む大企業）の割合は、時系列では1999年以降長期低落傾向にある。総務省の日本標準産業分類（2013年10月第13回改定、2014年4月1日施行）における業種を各年に転換した企業の割合は、2010年には大分類（20業種）間で1.0%、中分類（99業種）間で1.5%、小分類（530業種）間で1.9%に低下している（図3）。



(注1) 帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル」を中小企業庁が再編加工したデータ。
 (注2) ここでいう業種転換は、売上高構成比の最も高い業種の転換をいう。
 (注3) 業種転換率 = 当該年の業種転換企業数 / 当該年の期首の企業数。
 (注4) 図中の網掛けは景気後退期。凡例の業種数は日本標準産業分類（第13回改定）による。
 (出典) 「第3-1-48 図 産業分類別の業種転換した企業の割合」中小企業庁『中小企業白書 2011年版』2011, p.220.
 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h23/h23_1/110803Hakusyo_part3_chap1_web.pdf> 等を基に筆者作成。

しかし、より長期間での転業（本業の変更）の比率はそれほど小さくはない。帝国データバンクの「創業（設立）以来の本業の変化」に関する調査を見ると、全国では「本業が変化した」企業の比率は47.7%、「変化なし」の比率は47.1%とほぼ拮抗している（表4）。各年の業種転換率は数%でも、日本の中小企業の半数近くが創業以来の歴史においては、少なくとも一度は業種を変更していることになる⁽²⁴⁾。

⁽²³⁾ 「第2-2-1 図 製造事業所の従業者規模別の新事業展開実施事務所数の割合（2000～2010年）」中小企業庁 前掲注(20), p.92.

調査を行った14地域内では、本業が変化した割合は埼玉県(51.7%)が最も高く、次いで中国地方(51.3%)、新潟県(51.2%)、東京多摩地区(51.0%)であった。

「今後10年間の本業の変化の可能性」については、全国では「可能性あり」が47.8%、「可能性なし」が33.1%であった。地域別には、山梨県(52.1%)が最も高く、次いで九州地方(50.4%)、埼玉県(49.6%)、東京多摩地区(49.5%)であった。

表4 本業の変化に関する調査(帝国データバンク調べ)

	調査対象 企業数	有効 回答率	創業以来の本業の変化			今後10年間の本業の変化の可能性		
			変化した	変化なし	不明	可能性あり	可能性なし	不明
全国	23,442	46.4%	47.7%	47.1%	5.2%	47.8%	33.1%	19.1%
北海道	1,188	48.6%	42.6%	51.1%	6.2%	43.8%	35.7%	20.5%
東北6県	1,425	48.1%	48.1%	45.9%	6.0%	48.5%	33.1%	18.4%
東京多摩地区	433	47.6%	51.0%	41.7%	7.3%	49.5%	28.6%	21.8%
神奈川県	1,016	45.1%	45.9%	49.6%	4.6%	48.0%	31.9%	20.1%
埼玉県	883	44.1%	51.7%	45.8%	2.6%	49.6%	32.6%	17.7%
山梨県	186	51.6%	47.9%	44.8%	7.3%	52.1%	29.2%	18.8%
静岡県	555	51.5%	47.9%	47.9%	4.2%	47.2%	31.5%	21.3%
新潟県	455	55.8%	51.2%	42.9%	5.9%	49.6%	35.8%	14.6%
長野県	479	49.7%	42.9%	52.1%	5.0%	45.4%	34.5%	20.2%
愛知県	1,435	44.5%	48.8%	46.0%	5.2%	47.1%	32.4%	20.5%
近畿地区	3,797	46.4%	48.7%	46.4%	4.9%	47.9%	33.4%	18.7%
中国地方	1,241	48.7%	51.3%	44.9%	3.8%	48.0%	32.9%	19.0%
九州地方	2,008	40.8%	49.6%	44.3%	6.1%	50.4%	30.4%	19.2%
沖縄県	173	34.1%	40.7%	49.2%	10.2%	35.6%	39.0%	25.4%

(注1) いずれも調査期間は2015年6月17日～6月30日。調査対象：23,442社、回答数：10,867社(回答率46.4%)。回答数の内訳は大企業21.8%、中小企業78.2%、うち小規模企業24.6%。
 (注2) 網掛けは、「創業以来の本業の変化」について「変化した」、「今後10年間の本業の変化の可能性」については「可能性あり」との回答が48%以上に上った地域。
 (注3) 各地域のデータは、それぞれ北海道は札幌支店、東北6県は仙台支店、東京多摩地区は東京西支店、神奈川県は横浜支店、埼玉県は大宮支店、山梨県は甲府支店、静岡県は静岡支店、新潟県は新潟支店、長野県は松本・長野・飯田支店、愛知県は名古屋支店、近畿地区は大阪支社、中国地方は広島支店、九州地方は福岡支店、沖縄県は沖縄支店の管轄地域の企業の回答による。全国はそれらの回答を合計したもの。
 (出典) 帝国データバンク「特別企画：“本業”の現状と今後に対する企業の意識調査」2015.7.14, p.2. <http://www.tdb-di.com/visitors/kako/1506/summary_2.cgi>; 帝国データバンク各支店の調査報告(2015.7.23～2015.8.25)を基に筆者作成。

「創業以来の本業の変化」について「変化した」企業の割合が相対的に高い地域(表4中の網掛け部分)は14地域の内8地域であり、そのうち6地域は「今後10年間の変化の可能性」につい

②4 「本業の変化」について、企業の創業時代別に「本業を変えていない企業の比率」を見ると、江戸期以前に創業した企業では56.3%、明治期創業では44.5%、大正期創業では44.1%、昭和(戦前)創業では42.5%、昭和期(戦中)創業では49.3%、昭和期(戦後・高度成長期)創業では46.1%、昭和期(戦後・安定成長期)創業では47.2%、平成期創業では51.8%であった。第2次世界大戦より前に創業した企業については、創業年が古い老舗ほど本業を守っていることが分かる。また、戦後の高度成長期に創業した企業は本業を変える企業の比率が高いことも分かる。(帝国データバンク「特別企画：“本業”の現状と今後に対する企業の意識調査」2015.7.14, p.6. <http://www.tdb-di.com/visitors/kako/1506/summary_2.cgi>) また、2016年10月の商工中金の調査(年商2億円以上の商工中金取引先中小企業10,369社、有効回答4,413社(回収率42.5%))によると、「創業以来事業転換(主力事業の変更)を実施した企業の割合」は、中小企業全体では13.3%であり、1946～1975年創業では14.7%、1976～2005年創業では9.7%、2006年以降創業では5.5%であった。「創業以来多角化(主力事業の変更無しで既存事業以外の分野・業種に進出)」を実施した企業の割合は全体では32.3%、1946～1975年創業では33.9%、1976～2005年創業では29.2%、2006年以降創業では22.1%であった。戦後の高度成長期に創業した企業は本業を変える企業の比率が高いことが分かる。(商工中金調査部「中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査」『情報メモ』No.28-85, 2017.2.16, pp.13, 16. <https://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb17other02_01.pdf>)

でも「可能性あり」の割合が48%以上となった。これらの地域は、サービス化の進展、新産業の勃興など地域内の産業構造変化を促す要因が強かった地域⁽²⁵⁾であり、この傾向は今後も続くことが予想されていることが分かる。

同じく帝国データバンクが、「今後どのような事業展開の実施・検討を想定しているか」を尋ねた回答（複数回答）⁽²⁶⁾では、販売・調達先など「本業の国内取引先を深める（深耕）」との回答が58.0%で最も高く、次いで「本業での新商品・サービスの展開」が57.5%であった。

他方で、新事業展開の中では「新規事業への参入（多角化）」が25.8%、「業種転換」が2.3%であった。また、消極的な展開として「本業の縮小」が7.5%、「本業の売却（M&Aなど）」が3.7%、「本業以外の既存の別事業の縮小」が1.7%であった。過半の企業が、本業を充実させる展開を希求するものの、本業以外の新事業展開を考える企業も20%以上存在することは注目に値する。

2 新事業展開の意義・効果

次に、新事業展開の意義と効果について考察する。新事業展開、特に事業転換は、停滞事業の縮小と成長事業の拡大を通じて、ミクロ面では新事業展開を実施する企業の売上高、利益額、雇用などを増加させ、利益率を高めると期待される。これを通じて、マクロ経済全体の生産性が高まり、経済成長に寄与することが期待できる。

野村総合研究所が、新事業展開の経常利益率への効果について尋ねた調査では、多角化戦略、事業転換戦略を「実施していない」企業では、経常利益率（直近5年程度）は「横ばい」が多いが、両戦略を「実施している」企業では経常利益率が上昇している企業が多い（表5）。

同調査によると、「新事業展開に成功した企業」（292社）では直近5年間の経常利益率が上昇した企業が51.4%（横ばいが30.5%、低下が18.2%）なのに対し、「成功していない企業」（728社）では利益率が上昇した企業は30.2%にとどまっている（横ばいが38.0%、低下が25.7%）⁽²⁷⁾。

表5 新事業展開の経常利益率（直近5年程度）への効果（回答構成比）(%)

	多角化戦略				事業転換戦略			
	回答数	上昇	横ばい	低下	回答数	上昇	横ばい	低下
実施している	458	40.2	35.4	24.5	136	40.4	32.4	27.2
実施していない	2,386	27.5	42.5	30.0	2,626	28.8	41.3	29.9

（注）野村総合研究所の調査による。調査期間：2016年11月28日～12月9日。調査対象：全国の大企業・中小企業25,000社（大企業20%、中小企業80%）。回答数：3,766社（回収率15.1%）。
 （出典）「第2-3-2 図 新事業展開の取組別に見た、経常利益率の傾向」中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017.4, p.383. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf> を基に筆者作成。

⁽²⁵⁾ 「過去に本業を変え、今後も変化する可能性がある」との回答の比率（全国）は、上位から①電気通信、②放送、③出版・印刷、④繊維・繊維製品・服飾品製造、⑤専門商品小売。逆に、「過去に本業を変えず、今後も変える可能性はない」との回答比率は、上位から①医薬品・日用雑貨品小売、②旅館・ホテル、③教育サービス、④各種商品小売、であった。技術革新と製品・サービスの形態変化が激しい業種、構造的に国内需要が縮小する業種では転業が多く、固有の技術・ノウハウや専用設備を要し、一定の需要がある業種では転業は少ない。（帝国データバンク 同上, p.3.）

⁽²⁶⁾ 同上, p.6.

⁽²⁷⁾ 野村総合研究所『平成28年度 中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に関する調査に係る委託事業報告書』2017.3, p.93. <http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000224.pdf>

さらに、日本政策金融公庫総合研究所の調査（2013年8月）⁽²⁸⁾によると、「従来商品のみ」で事業を行う企業では、10年前に比べて58.1%で売上高が減少し、53.1%で従業員数が減少しているのに対し、「新分野進出」企業では54.7%で売上高が増加し、48.1%で従業員数が増加している。さらに、「新分野進出と新商品提供の両方を実施」した企業では57.7%で売上高が増加し、54.6%で従業員数が増加している（表6）。また拠点数に関しては、「従来商品のみ」の企業では増加した企業13.3%であったのに対し、「新分野進出」企業では26.5%が増加し、「新分野進出と新商品提供の両方を実施」した企業では31.3%が増加している。

新事業展開、特に事業転換を実施した企業は、それらの展開が業績向上に結び付いた企業が多いことが確認できる。それが、マクロ経済の生産性向上、経済成長にどの程度寄与したかを計量することは困難であるが、新事業展開の場合は既存企業の倒産・廃業を呼び起こすことが少ないため、個別企業の業績向上はマクロ経済面でもプラス効果をもたらしたと考えることができよう。

表6 新分野進出・新商品提供の有無による売上高、従業員数への影響（回答構成比） (%)

	売上高				従業員数			
	回答数	増加	不変	減少	回答数	増加	不変	減少
A. 従来商品のみ	838	38.5	3.3	58.1	799	34.5	12.4	53.1
B. 新商品提供あり	262	45.4	2.7	51.9	247	40.9	10.5	48.6
C. 新分野進出あり	139	54.7	1.4	43.9	131	48.1	10.7	41.2
D. 両方あり	272	57.7	2.6	39.7	251	54.6	7.6	37.8

(注1) 10年前に比べた売上高、従業員数の増加、不変、減少の回答の比率。
 (注2) 日本政策金融公庫総合研究所の調査による。調査対象：創業後25年以上経過している全国の中小企業1万社（任意抽出）。調査時点：2013年8月。回答総数：1,665社（回収率16.7%）。
 (注3) 新商品提供とは、従来の市場・分野を狙った新たな商品（製品・サービス）の開発・提供（サイズ・形状・色などの軽微な変更は含まない）。新分野進出とは、従来と異なる市場・分野を狙った新たな製品の開発・提供。
 (注4) 網掛けは、回答比率が50%以上の項目。
 (出典) 深沼光ほか「中小企業による「新事業戦略」の展開—実態と課題—」『日本政策金融公庫論集』24号、2014.8、pp.9-11。<https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1408_01.pdf>を基に筆者作成。

3 新事業展開の決定要因

(1) 誘因

では、新事業展開における展開を左右する要因は何か。まず新事業展開に踏み切る「誘因」を見る。

野村総合研究所の新事業展開に成功した企業が戦略選択において重視した点についての調査⁽²⁹⁾によると、多角化戦略、事業転換戦略のいずれにおいても「既存事業の技術・ノウハウがいかされる」、「市場規模が大きい・成長性が見込まれる」との積極的な回答が上位となった（表7）。「競合が少なく、価格競争になりにくい」、「連携相手がいる」といった消極的な回答は中・低位にとどまった。

帝国データバンクの調査⁽³⁰⁾では、過去の本業の変更のきっかけの第1は「本業以外の事業の

(28) 深沼光ほか「中小企業による「新事業戦略」の展開—実態と課題—」『日本政策金融公庫論集』24号、2014.8、pp.10-11。<https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1408_01.pdf>

(29) 「第2-3-9図 新事業展開の戦略別、成否別に見た、新事業分野の選択において重視する点」中小企業庁 前掲注(16)、p.390。

(30) 帝国データバンク 前掲注(24)、p.4。

拡大」の50.4%であり、次いで「本業の競争激化・競争力低下」が43.9%、「本業の市場縮小」が41.8%であった(図4)。「親会社の意向」、「関連企業や取引先からの要請」がきっかけとなったとする回答は少ない⁽³¹⁾。この傾向は、大企業の方が中小企業より顕著だが、企業規模における違いはそれほどない。

表7 新事業展開に成功した企業が戦略選択において重視した点(複数回答・構成比) (%)

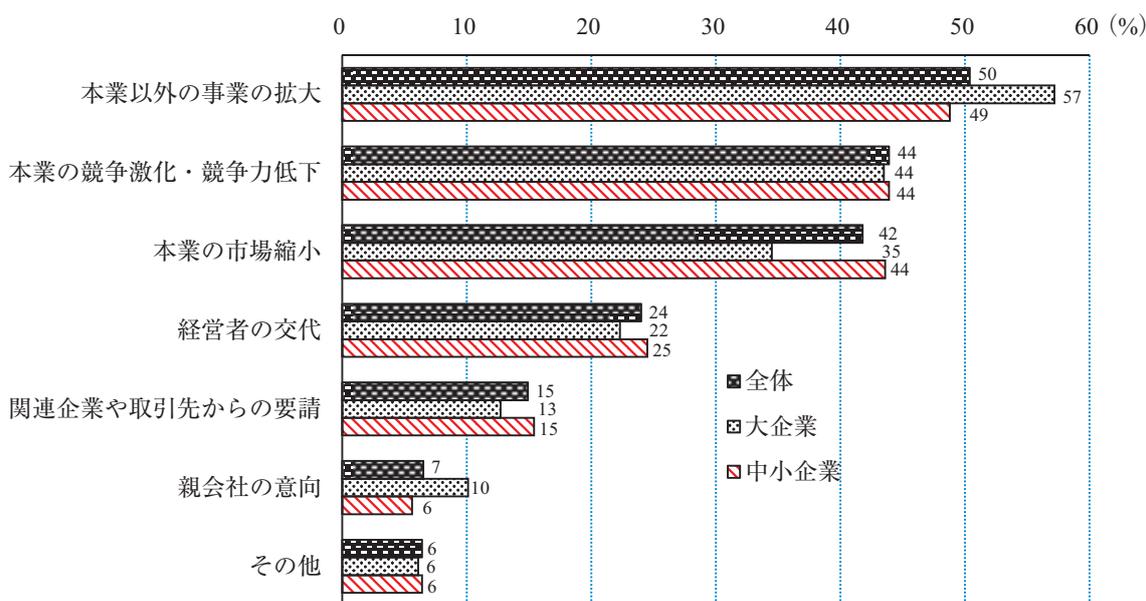
	多角化戦略(回答数141)	事業転換戦略(回答数49)
既存事業の技術・ノウハウがいかされる	66.7	69.4
市場規模が大きい・成長性が見込まれる	49.6	46.9
多額の投資を必要としない	41.8	51.0
競合が少なく、価格競争になりにくい	37.6	40.8
製品・サービスを提供するチャネルがある	29.8	28.6
知名度・信用力がいかされる	33.3	30.6
連携相手がいる	21.3	24.5
必要な許可等を取得している	12.1	10.2

(注1) 野村総合研究所の調査による。調査期間：2016年11月28日～12月9日。調査対象：全国の大企業・中小企業25,000社(大企業20%、中小企業80%)。回答数：3,766社(回収率15.1%)。

(注2) 網掛けは積極的な理由と考えられる項目。

(出典)「第2-3-9図 新事業展開の戦略別、成否別に見た新事業分野の選択において重視する点」中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017.4, p.390. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf> を基に筆者作成。

図4 本業を変更したきっかけ(複数回答)



(注1) 帝国データバンクの調査による。調査期間：2015年6月17日～6月30日。調査対象総数23,442社のうち、「創業以来、本業を変えたことがある企業」(有効回答5,179)について「変更のきっかけ」を尋ねた回答(複数回答)における各項目の比率。

(注2) 図中の数値は、本業を変更したきっかけの各項目の回答(複数回答)の比率(単位：%)。

(出典) 帝国データバンク「特別企画：“本業”の現状と今後に対する企業の意識調査」2015.7.14, p.4. <http://www.tdb-di.com/visitors/kako/1506/summary_2.cgi> を基に筆者作成。

(31) 野村総合研究所の調査における「新事業展開を検討・実施した背景と目的」という設問に対しても、同様の結果が得られた。新事業展開に成功した企業における各項目の比率(複数回答)は、高い順に①新しい柱となる事業の創出(67.9%)、②顧客・取引先の要請やニーズへの対応(64.9%)、③既存市場の縮小・既存事業の業績不振(41.9%)、④他社との競争激化(41.6%)、⑤地域社会への貢献(28.7%)、⑥新事業のアイデア実現(28.0%)であり、③・④を除き積極的な理由であった。逆に、消極的な理由は、⑦経営者の交代による方針転換(9.1%)、⑧企業間連携の打診(8.8%)、⑨土地・設備等の遊休資産の活用(8.1%)、⑩下請取引からの脱却(8.1%)であった。(「第2-3-7図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開を検討する背景」中小企業庁 前掲注(16), p.388.)

新事業展開の際に重視した点を見ても、本業を変更したきっかけを見ても、消極的理由よりも積極的理由による戦略選択が中心であったようである。

(2) 阻害要因・課題

逆に、阻害要因はどうか。表7と同じ野村総合研究所の調査によると、多角化戦略、事業転換戦略のいずれについても、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」が最大の課題に挙げられている(表8)。この点は、特に新事業展開に成功しなかった企業で大きな課題となったことが分かる。次いで、「販売開拓が難しい」、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が挙げられる。

「市場ニーズの把握が不十分である」、「自社の強みをいかせる事業の見極めが難しい」との点は、多角化戦略における不成功企業にとって大きな課題となったが、成功企業にとってはそれほど大きな課題ではなかったようである。

新事業展開に当たっては、人材・ノウハウの確保が最も重要であり、また市場ニーズをつかみ自社の強みをいかせる分野を見いだせるかどうか成否を分けることが分かる。

表8 新事業展開を検討・実施する上での課題 (複数回答・構成比) (%)

	多角化戦略		事業転換戦略	
	成功企業	不成功企業	成功企業	不成功企業
必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している	34.8	40.1	24.5	29.0
販売開拓が難しい	22.3	29.6	16.0	23.1
新事業展開に必要なコストの負担が大きい	20.6	25.5	15.6	20.3
市場ニーズの把握が不十分である	18.1	25.8	16.7	19.6
必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難	18.8	22.4	15.6	19.3
自社の強みをいかせる事業の見極めが難しい	15.6	20.9	16.0	18.7
自社の製品・サービスの情報発信が不十分である	9.6	16.8	7.4	11.8

(注1) 野村総合研究所の調査による。調査期間：2016年11月28日～12月9日。調査対象：全国の大企業・中小企業25,000社(大企業20%、中小企業80%)。回答数：3,766社(回収率15.1%)。

(注2) 網掛けは、回答比率が25%以上の項目。

(出典)「第2-3-12 図 新事業展開の成否別に見た課題」中小企業庁『中小企業白書 2017年版』2017.4, p.397. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf> を基に筆者作成。

(3) 有効な事業転換の手法への示唆

事業転換・多角化においては、以下の2つの方針あるいは手法が想定される。

第1は、「顧客(販売先)を変えずに、従来とは異なる製品・サービスの提供する」方針である。この場合、人材・技術などの既存の経営資源をいかすことは困難である。

第2は、「顧客(販売先)を変えて、従来の経営資源(人材、技術、ノウハウ、拠点立地など)をいかしつつ、従来とは異なる製品・サービスを提供する」方針である。

販路の新規開拓は容易でなく、特に日本企業は顧客との継続的取引を重視する傾向があるため、第1の方針を嗜好(しこう)する傾向が強いと推察される。しかし、上述の新事業展開への対応に関するアンケート調査の結果は、第2の方針の方が新事業展開の成功のためには適していることを示唆している。新事業展開に成功した企業の多くが「戦略選択において重視した点」として「既存事業の技術・ノウハウがいかされる」ことを挙げており(表7)、多角化戦略、事業転換戦略実施上の最大の課題として「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」を挙げている(表8)。顧客も重要であるが、経営資源をいかすことの方がより成功につながりやす

いと推察される⁽³²⁾。人材・技術・ノウハウをいかして競争力のある製品・サービスを提供できれば、新規に市場を獲得することも可能であろう。逆に、現状の顧客にこだわっても、消費者は移ろいやすく、価格に敏感になっているため、競争力のある製品・サービスを提供できなければ、従来の顧客とのパイプを維持することは難しいであろう。

こうしたことを踏まえると、後述する新事業展開の促進策を考える上でも、第1の方針の「販路拡大」よりも、第2の方針の「人材・技術・ノウハウの新製品・サービスへの活用」のサポートに重点を置くことが重要であると考えられる。

Ⅲ 我が国における新事業展開促進のための施策

本章では、新事業展開促進のための施策を考える。一般に、現代の中小企業政策は以下の5つに分類されることが多い⁽³³⁾。①創業・経営革新・再生・海外展開などに取り組む中小企業の経営支援、②金融支援（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫（以下「商工中金」）、地方自治体の貸出し、信用保証協会による保証など）、③税制支援、④商業活性化による商業地域支援（商店街支援）、⑤その他、相談、情報提供事業。

こうした分野において、公的部門は多様な支援を行い、様々な支援制度が配備されている。その根拠法の中心に位置するのが産業競争力強化法と小規模企業振興基本法（平成26年法律第94号）である。

1 産業競争力強化法・小規模企業振興基本法

産業競争力強化法は、産業競争力の強化のための総合的な施策を規定した法律である（平成25年12月11日公布、平成26年1月20日施行）。冒頭には「経済社会情勢の変化に対応して、産業競争力を強化する」、「中小企業の活力の再生を円滑化するための措置を講じ」とうたわれており⁽³⁴⁾、これは本稿の問題意識と合致するものである。

しかし、産業競争力強化法の内容の多くは、大企業の事業再生・再構築（リストラクチャリング）、特に2009年に設立された株式会社産業革新機構の機能拡充に関わる規定であり、中小企業に関わる規定は限られている（表9）。さらに事業承継や事業再生に関する規定を除き、本稿

⁽³²⁾ 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」（2013年8月）における、「新事業展開において大いに活用したこと」についての回答を見ると、新商品を提供した企業では、「技術・ノウハウ」が54.5%と最高であり、次いで「人材（従業員）」の40.0%、「設備」の29.7%であり、「顧客・販売先」は32.5%と高くない。新分野に進出した企業でも、「技術・ノウハウ」が45.8%と最高であり、次いで「人材（従業員）」の41.8%、「設備」の28.1%であり、「顧客・販売先」は24.7%と高くない。（深沼ほか 前掲注⁽²⁸⁾, pp.9-11.）

⁽³³⁾ 数井寛「第12章 中小企業政策」商工組合中央金庫編、岡室博之監修『中小企業の経済学』千倉書房、2016、p.264.

⁽³⁴⁾ 同法の第1章総則第1条に「この法律は、（中略）経済社会情勢の変化に対応して、産業競争力を強化することが重要であることに鑑み、産業競争力の強化に関し、基本理念、国及び事業者の責務並びに産業競争力の強化に関する実行計画について定めることにより、産業競争力の強化に関する施策を総合的かつ一体的に推進するための態勢を整備するとともに、規制の特例措置の整備等及びこれを通じた規制改革を推進し、（中略）中小企業の活力の再生を円滑化するための措置を講じ、もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。」とある。なお「産業活動における新陳代謝」については、同法第2条4項に「産業活動において、新たな事業の開拓、事業再編による新たな事業の開始又は収益性の低い事業からの撤退、事業再生、設備投資その他の生産性の向上又は需要の拡大のための事業活動が行われることをいう。」という記述がある。これは前述の経済産業省・中小企業庁における広義の新事業展開と事業再生を含む概念である。

で論じる中小企業の新事業展開に直接関わるのは、第6章第3節（第126～133条）「中小企業再生支援体制の整備」に織り込まれた、中小企業再生支援協議会⁽³⁵⁾の強化程度である。

中小企業の支援に関わる法律としては、中小企業等経営強化法（平成11年法律第18号）があるが、具体的な新事業活動促進策は記されていない。小規模企業の支援に関しては、平成26年6月27日に公布・施行された小規模企業振興基本法があり、同法に新事業展開促進を重視する姿勢は示されているものの⁽³⁶⁾、具体的な施策としては創業・事業承継の支援（第16条）、人材の育成・確保（第17条）に触れるにとどまっている。

表9 産業競争力強化法の体系

章	条数	概要・タイトル	主な対象
第1章 総則	第1～5条	目的、定義、基本理念ほか	
第2章 産業競争力の強化に関する実行計画	第6～7条	計画、担当大臣の責務	
第3章 新事業活動に関する規制の特例措置の整備等及び規制改革の推進	第8～9条	新規制の特例措置、解釈・適用	
	第10～11条	新事業活動計画の認定、変更	
	第12条	政令等で規定された規制の特例措置	
	第13条	中小企業基盤整備機構の行う新事業活動円滑化業務	中小企業
	第14～15条	規制の特例措置の見直し、規制改革の推進	
第4章 産業活動における新陳代謝の活性化			
第1節	第16～22条	特定新事業開拓投資事業、特定研究成果活用支援事業の促進	大企業
第2節	第23～50条	事業再編の円滑化（事業再編計画の認定ほか）	大企業
第3節	第51～60条	事業再生の円滑化	全企業
第4節	第61～74条	設備導入促進法人	大企業
第5節	第75条	事業活動における知的財産権の活用	全企業
第5章 株式会社産業革新機構による特定事業活動の支援等	第76～111条	設立、管理、業務ほか	大企業、新興企業
第6章 中小企業の活力の再生			
第1節	第112～119条	創業等の支援	新興企業
第2節	第120～125条	中小企業承継事業再生の円滑化	中小企業
第3節	第126～133条	中小企業再生支援体制の整備	中小企業
第7章 雑則	第134～143条		
第8章 罰則	第144～156条		
附則	第1～45条		

（注）網掛けは、中小企業の新事業転換、事業再生に関わる条項を含む部分。

（出典）経済産業省経済産業政策局産業再生課編『産業競争力強化法逐条解説』2014, pp.1-366. <http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaiei/kyousouryoku_kyouka/kommentar/other/book_skk.pdf> を基に筆者作成。

⁽³⁵⁾ 「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」（平成11年法律第131号）第41条に基づき、中小企業再生支援業務を行う者として認定を受けた商工会議所等の認定支援機関を受託機関として、2003年2月から全国に順次設置された。産業競争力強化法の施行とともに、同法第127条に基づく機関となった。現在は全国47都道府県に1か所ずつ設置されている。同協議会では、事業再生に関する知識と経験とを有する専門家（金融機関出身者、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士など）が統括責任者（プロジェクトマネージャー）及び統括責任者補佐（サブマネージャー）として常駐し、窮境にある中小企業者からの相談を受け、解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介や弁護士の紹介などを行い（第1次対応）、事業性など一定の要件を満たす場合には再生計画の策定支援（第2次対応）を実施する。（「中小企業再生支援全国本部」中小企業基盤整備機構ウェブサイト<<http://www.smrj.go.jp/supporter/revitalization/index.html>> による。）

⁽³⁶⁾ 同法第14条で「国内外の多様な需要に応じた商品の販売又は役務の提供」をうたっている。また、第15条で国が「新たな事業の創出又は事業の革新を図るとともにその事業の展開を図ることに資するため、小規模企業の経営の状況の分析並びにそれに基づく指導及び助言の促進、小規模企業が販売する商品又は提供する役務の需要の動向に関する情報の収集、整理、分析及び提供の促進、新たな需要の開拓に必要な資金の円滑な供給その他の必要な施策を講ずる」としている。

2 公的機関による支援策

既存中小企業の新事業展開の具体的な促進策は、独立した法律ではなく、むしろ政府機関の既存のスキームの中に散りばめられ、事業再生、事業承継、不振企業の支援あるいは起業促進などとともになされる施策が多い。このため、新事業展開促進策の全体像を捉えるのは容易でないが、各政府機関の施策から関連するものを抜き出したのが表10である。

新事業展開促進施策としては、まず融資、ファンドを通じた投資、信用保証などの金融支援がある。金融支援は、日本政策金融公庫、中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）、商工中金、各都道府県の信用保証協会が民間金融機関と連携しつつ提供している。情報・ノウハウの提供と相談受付も、中小機構や各都道府県の中小企業再生協議会が行っている。厳しい条件ながら、補助金も中小企業庁が交付している。

3 地方自治体による支援策

中小企業の新事業展開を促進する施策は、むしろ都道府県、市区町村などの地方自治体が担うものが多い。

中小企業の新事業展開に対して、融資、ファンドを通じた投資、信用保証などの金融支援、補助金・助成金の交付などの多様な施策を各自治体を実施している（表11）。ただし、自治体の新事業展開に対する支援策も、事業再生、事業承継、不振企業の支援、起業促進など他の目的の支援策とともに供される場合が多い。また、自治体の支援策については、適用対象を厳しく限定しているケースが多い。多くの自治体が地場の中小企業の事業転換、多角化の必要性を認識しているものの、フリーライド（制度のただ乗り）、不正受給、モラルハザード（倫理の欠如。支援を受けることにより無謀な事業を展開するなどの行為）といった問題点³⁷⁾を懸念しているからであろう。

37) 中小企業政策の専門家や政府は、信用補完制度などの中小企業向け金融支援について、モラルハザード問題、フリーライド問題が引き起こされる懸念をしばしば表明している。例えば、経済産業省・中小企業庁が中小企業政策審議会に提出した資料では、中小企業向け信用補完制度について「信用補完制度は、事業者の資金繰りを支える機能を有する一方で、現行の制度について以下のような副作用も指摘されている。（中略）事業者のライフステージ（創業・成長・安定・再生・撤退等）や融資の規模にかかわらず一律で融資の8割の回収が確保されることで、事業者の個々の事情やニーズを汲んだ融資、事業者へのモニタリングや経営支援といった取り組みが十分に行われていないのではないか。結果的に制度を利用する事業者も、経営改善の努力を行うモチベーションを持ちにくいケースがあるのではないか。（モラルハザードの問題）（中略）本来であれば、一部の事業者や金融機関が適切に負担すべき多くのリスクが、国の政策資源（国民負担）で負担されているのではないかと記されている（中小企業庁「信用補完制度をめぐる課題と対応の方向性（案）」（中小企業政策審議会・金融ワーキンググループ（第1回）資料5）2015.11.19, p.1. <http://www.meti.go.jp/committee/chuki/finance_wg/pdf/001_05_00.pdf>）。

表 10 中小企業の新事業展開（事業転換など）支援のための国・政府機関の主な施策

名称	提供主体	目的	対象	支援内容
【金融支援：融資・投資・信用保証】				
中小企業経営力強化資金融資事業	日本政策金融公庫	創業又は経営多角化・事業転換等の新事業活動の支援（融資）	中小企業・小規模事業者	設備資金・運転資金の融資 貸付限度：中小企業事業 7.2 億円（うち運転資金 2.5 億円）、国民生活事業 7200 万円（うち運転資金 4800 万円） 利率：基準利率 期間：設備資金 20 年以内、運転資金 7 年以内
新たな事業活動を支援する融資制度	日本政策金融公庫	新連携事業活動、経営力強化活動、地域資源活動、農商工連携、技術の事業化、第二創業等の支援（融資）	中小企業・小規模事業者	設備資金・運転資金の融資 貸付限度：中小企業事業 7.2 億円（うち運転資金 2.5 億円）、国民生活事業 7200 万円（うち運転資金 4800 万円） 利率：基準利率-0.4～0.9% 期間：設備資金 20 年以内、運転資金 7 年以内
新事業活動促進資金	商工中金	経営革新、第二創業（多角化、事業転換）への支援（融資）	多角化、事業転換実施中小企業等	融資対象：経営資源再活用事業、経営基盤強化、新連携事業、第二創業のための設備資金、運転資金
中小企業成長支援ファンド	中小機構	新事業展開、転業、事業再編、承継等による成長・発展に対するファンドによる資金提供（出資）、経営支援	中小企業（及び中小から中堅企業になって間もない企業）	民間の投資会社等が運営するファンドに対して、中小機構が出資（ファンド総額の 1/2 以内）を行い、ファンドの組成を促進し、当該企業への投資機会の拡大を図る 株式取得や新株予約権付社債等の資金提供、経営支援（ハンズオン支援）の提供 ファンド運営会社（民間）等の審査が必要
中小企業信用保険法の特例	信用保証協会	経営力向上計画（新事業活動）実行に当たっての民間金融機関融資における信用保証増額	中小企業・小規模事業者	信用保証協会の新事業開拓保険、海外投資保険の保証枠を 2 億円から 3 億円に増額
【情報・ノウハウ提供、相談受付】				
新事業創出支援事業	中小機構	新事業展開、転業、事業再編、承継等に対する総合支援	中小企業	相談対応、事業計画策定へのアドバイス、事業計画フォローアップ支援、各種専門家派遣
中小企業再生支援協議会	中小企業再生支援協議会	事業再生に関するアドバイスの供与、関連機関の紹介、再生計画の策定支援	事業再生を希望する中小企業	事業再生専門家（元金融機関、会計士、弁護士等）が統括責任者（補佐）として常駐 相談受付、助言、支援機関・弁護士の紹介（第 1 次対応）、一定要件を満たす場合には再生計画策定支援（第 2 次対応）を実施
【補助金】				
ふるさと名物等支援事業	中小企業庁	地域産業資源活用事業（中小企業地域資源活用促進法）、農商工等連携事業（農商工等連携促進法）に関わる新事業展開に対する補助	左記 2 法の認定を受けた事業を行う中小企業者等	補助上限：500 万円（農商工連携の機械化・IT 化の場合 1000 万円、地域資源 4 社以上の共同申請の場合 2000 万円） 補助率：1～2 回目 2/3、3～5 回目 1/2 対象経費：旅費、謝金、展示会等出展費、試作・実験費等
事業承継補助金（平成 28 年度までの創業・第二創業促進補助金）	中小企業庁	事業承継を契機とする経営革新等（ビジネスモデルの転換等）、事業転換に伴う費用に対する補助	代表者が交代し、経営革新・事業転換を実施する中小企業	ビジネスモデル転換（新商品、新分野への挑戦等）による市場創出、市場開拓、新規設備導入による生産性向上等の経営革新に要する費用の補助（上限 200 万円、費用総額の 2/3 以内） 経営革新や新事業の挑戦に伴う既存事業の廃業に要する費用の補助（上限 500 万円、費用総額の 2/3 以内）

（出典）中小企業庁『中小企業施策利用ガイドブック 平成 29 年度版』2017, pp.1-319. <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h29/>; 中小企業庁「最近の中小企業・小規模事業者政策について」2017.9, pp.1-108. <<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/160804seisaku.pdf>> 等を基に筆者作成。

表 11 中小企業の新事業展開（事業転換など）支援のための自治体の施策の例

名称	提供	目的	対象	支援内容
【金融支援：融資・投資・信用保証】				
新規事業展開支援資金（新事業展開支援枠）	富山県	新事業を実施する中小企業者に対する融資	現在の事業と分類が異なる事業を新たに行い、新事業の割合が5年以内に1/4以上となると見込まれる事業展開を行う県内の中小企業者又は出資法人	限度額：計4000万円（うち運転資金1000万円） 融資期間：設備資金7年以内（うち運転資金5年以内） 利率：年1.30%以内 保証料率：年0.35%～1.05%
事業転換多角化資金	東京都世田谷区	事業転換、多角化のための資金調達支援	事業転換、事業多角化を行う中小企業	資金使途：運転資金、設備資金 限度額：5000万円 利率：1.7%（名目2.2%、区負担0.5%）
創造支援資金融資	東京都中央区	創業資金、事業転換・多角化資金の指定金融機関融資のあっせん	創業者又は事業転換・多角化を行う中小企業者	限度額：1500万円（必要額の1/2以内） 利率：2% 融資期間：7年以内
新事業開拓支援資金（事業転換促進関連）	栃木県	金融機関、栃木県信用保証協会の協力下での事業転換等新事業開拓のための融資	現在の事業と異なる新規事業を実施し、（事業転換計画書において）新規事業の売上高が5年以内に全売上高の20%以上を占める企業	利率：年1.7～1.9% 融資期間：運転資金5年以内 設備資金10年以内 限度額：運転資金2000万円、設備資金5000万円
経営合理化資金	埼玉県熊谷市	中小企業の経営合理化・近代化・体質強化の支援（融資）	経営多角化・事業転換等により第二創業等を図り、市長による計画の承認・認定を受け、信用保証対象業務を営む中小企業者	限度額：7200万円 利率：日本政策金融公庫利率 融資期間：5～20年 資金使途：運転資金、設備資金 年間支払利息の25%以内を補助
茂原市中小企業融資制度	千葉県茂原市	中小企業者等の事業資金の融通、及び当該融資に係る利子の一部補給	市内の店舗、工場、事務所又は営業所に要する事業資金の融資。千葉県信用保証協会の信用保証の対象業種である中小企業	資金使途：運転資金、設備資金、事業転換資金、独立開業資金、創業支援資金等 制度融資利用者に融資利率の1/2（上限2%）の利子補給
人吉市中小企業開業・転業資金融資制度	熊本県人吉市	新規開業及び事業転換に要する資金に対する融資	市内で開業又は事業転換する、適正な事業計画書を有する、公的機関等が主催する開業・転業に関する研修を受講した中小企業	資金使途：運転資金・設備資金 融資期間：5年 限度額：事業転業者300万円 利率：固定年利2.5% 保証：法人代表者のみ
【補助金・助成金】				
新規事業開発補助金	岐阜県岐阜市	創業者、新たな事業分野にチャレンジする中小企業の支援	新事業（創業等）を目指し、岐阜市創業支援ルームに入居する（又は退去後5年以内）の中小企業等	補助金額：補助対象経費の1/2（上限100万円） 対象経費：原材料費、機械装置費、委託費、創業経費等
富県チャレンジ応援基金	宮城県仙台市	創業や中小企業等の新事業創出を助成	地域資源等の活用による創業や新事業展開に関わる事業を実施する者	補助金額：対象経費の1/2以内 対象経費：謝金、旅費、研究開発費、委託費、事務費
中小企業第二創業等促進事業補助金	新潟県	設備投資、業容拡大等の第二創業のための資金調達支援	事業転換、新分野進出、事業買収等のために保証協会の中小企業特定社債保証を利用して資金を調達する者	社債発行に関わる信用保証料の1/2以内の補助 限度：1企業当たり社債発行価額累計で5.6億円以内（保証限度額は4.5億円）
ニュービジネス雇用助成金	新潟県	戦略産業分野での新規雇用を伴う創業・第二創業に関わる人件費等の助成	県内に事業活動の本拠事務所を設置し、戦略産業分野において新規雇用を伴い創業、第二創業（事業転換・多角化）を行う者	助成金額：500万円以内（人件費の2/3以内） 対象経費：新規正社員の人件費、機器・物品のリース料、賃借料、原材料費、事務用消耗品の調達費、広告宣伝費等

（注）支援対象については、いずれの自治体も上記以外に行政区域内に事業所を有し事業を営む、地方税を完納している（滞納していない）、必要な許認可等を受けている、といった条件を付けている。

（出典）「施策マップ」ミラサポウェブサイト <<https://map.mirasapo.jp>> を基に筆者作成。

4 中小企業が期待する支援策

(1) 情報提供・人材紹介・資金支援に対するニーズが高い

では、中小企業はどのような公的支援を欲しているのか。中小企業に対し「新事業展開に当たって期待する公的支援」を尋ねた調査⁽³⁸⁾では、小規模企業の54.6%、中規模企業（中小企業のうち小規模企業以外）の56.5%が「助成、融資制度の充実」を、次いで小規模企業の33.8%、中規模企業の38.5%が「情報収集・提供」を挙げている（表12）。他方、アドバイザー派遣、セミナー開催などのニーズはあまり高くない。

表12 新事業展開に当たって期待する公的支援（複数回答・構成比） (%)

	回答数	合計	助成・融資制度の充実	情報収集・提供	アドバイザー派遣	企業のPR	試験研究・認証	セミナー開催	その他	特にない
中小企業計	2,963	100.0	56.1	37.6	12.5	8.8	12.6	12.6	1.3	24.1
小規模企業	597	100.0	54.6	33.8	13.4	7.0	12.2	11.7	1.7	26.5
中規模企業	2,366	100.0	56.5	38.5	12.3	9.3	12.6	12.8	1.2	23.5

(注1) 三菱UFJリサーチ & コンサルティングの調査による。調査期間：2012年11月30日～12月17日。対象は、設立1999年12月以前（設立後13年以上）の中小企業（従業員300人以下）15,000社。有効回答数は3,140社（有効回答率20.9%）。うち小規模企業（従業員20人以下）は644社、中規模企業（従業員21～300人）は2,496社。

(注2) 網掛けは、回答比率が30%以上の項目。

(出典) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング『平成24年度中小企業の経営課題に関する調査報告書』2013.3, p.25. 経済産業省ウェブサイト <http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E002798.pdf> を基に筆者作成。

また、日本政策金融公庫総合研究所のアンケート調査⁽³⁹⁾によると、新分野進出に取り組む中小企業（新分野あり、又は新商品・新分野ともありのカテゴリーの企業）は、第1に「専門知識・ノウハウの提供」（51%、57%）、次いで「人材の紹介・社員教育の支援」（39%、46%）、「資金提供」（34%、31%）を求める企業が多い（図5）。

他方で、「事業計画の策定に関する助言」（28%、27%）、「仕入先・外注先の紹介」（8%、16%）、「業務連携先の紹介」（17%、19%）を求める企業はさほど多くない（図5）。

政府機関や自治体などによる助言、アドバイザー派遣、外注先や業務連携先の紹介、セミナー開催などは、企業経営者や社員の通常の活動、あるいは民間コンサルタント、民間金融機関の助力により対応可能なことが多いのであろう。実際の公的支援と、中小企業のニーズとの間には、若干ミスマッチがあるように感じられる。新事業展開に関する公的支援は、むしろ人材紹介、ノウハウ提供、資金支援に集中しても良いと考えられる。特に、前述（Ⅱ3（3））の有効な事業転換手法に関わる示唆との対応では、既存の技術・人材などの経営資源をいかして新製品・新サービスに取り組む戦略を重点的にサポートするのが効果的であろう。

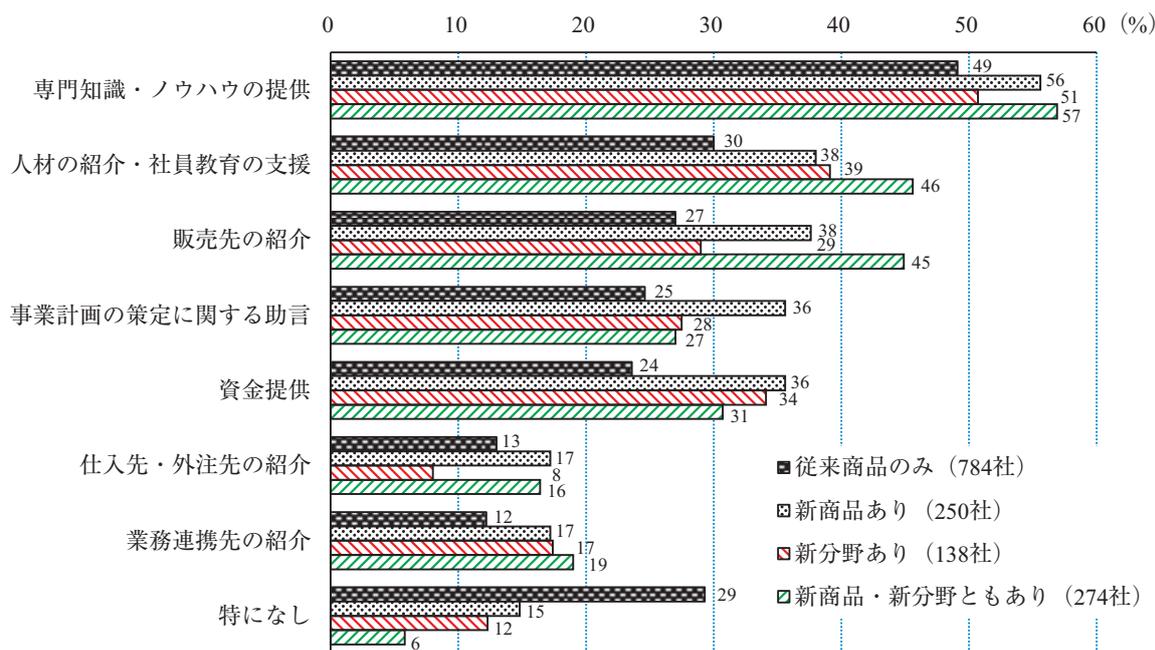
(2) 公的な資金支援における課題

日本政策金融公庫総合研究所の調査（2013年8月）⁽⁴⁰⁾によると、中小企業が新分野進出（新事業展開）を行う際の資金源（資金の調達先）は、利用度の高い方から順に①手持ち資金（59.9%）、

⁽³⁸⁾ 三菱UFJリサーチ & コンサルティング『平成24年度中小企業の経営課題に関する調査報告書』2013.3, p.25. 経済産業省ウェブサイト <http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E002798.pdf>

⁽³⁹⁾ 日本政策金融公庫総合研究所「「中小企業の新事業展開に関する調査」結果」2013.11.4, p.12. <https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings131114.pdf>

図5 今後、新事業に取り組む際に有効な支援策（複数回答）



(注1) 日本政策投資銀行の調査による。調査時点：2013年8月。調査対象総数1万社のうち有効回答は1,665社（有効回答率16.7%）。

(注2) 凡例の（ ）は、従来商品のみ、新商品あり、新分野あり、新商品・新分野ともありの総回答数（母数）。図の数値は、この母数に対する有効な支援策の回答（複数回答）の比率（単位：%）。

(出典) 日本政策金融公庫総合研究所「『中小企業の新事業展開に関する調査』結果」2013.11.4, p.12. <https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings131114.pdf> を基に筆者作成。

②民間金融機関借入れ（44.4%）、③政府系金融機関借入れ（24.2%）、④その他借入れ（12.3%）、⑤出資（6.5%）、⑥国・地方自治体からの補助金・助成金（4.0%）であった。前述の「期待する公的支援」においては、資金支援のニーズが高いにもかかわらず、政府系金融機関借入れや国・地方自治体からの補助金・助成金を利用した実績はさほど多くない。また政府系金融機関借入れは民間金融機関借入れよりも金利などの条件が良いにもかかわらず、実際の利用率が低いことから、新事業展開においては公的機関の金融支援が充分でない可能性がうかがわれる。公的部門による融資・保証については、その存在意義や与信形態が常に議論となる。公的金融支援を、中小企業のニーズが高く、経済成長に貢献するような新事業展開における支援を中心とすることは検討に値する。

もう1つ注目すべきは、新事業展開において「出資」を資金源とする比率が低いことである。事業転換、多角化は、重要な経営戦略の転換であり、その原資は借入れよりも出資で賄うのが妥当であると考えられる。また中小企業の過小資本体質（自己資本比率の低さ、過剰負債）を考慮すると、その点でも新規資金を出資の形態で調達することは、中小企業経営の健全性強化のためにも好ましい。しかし、実際には出資を資金源とする割合は低い。

また、中小企業も、新事業展開の資金を外部からの出資で賄うことには慎重である。「民間機関からの出資を受けたい」と思う中小企業は5.0%に過ぎず、「公的機関からの出資を受けたい」

40) 深沼光ほか「中小企業による「新事業戦略」の展開—実態と課題—」『日本公庫総研レポート』No.2014-2, 2014.7.28, p.34. <https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_14_07_28.pdf> による。「新事業展開に当たっての資金の調達先」に対する設問のうち、「新分野」についての各資金調達先の構成比（複数回答、回答総数は277）。

と思う中小企業も 6.8%にとどまる（表 13）。民間・公的を問わず、外部のファンドなどからの出資を受け入れることにより、経営に関与されることを嫌っているのであろう。

しかし、近代的な企業金融、事業経営という観点からは、ベンチャー企業だけでなく既存の中小企業も事業の再構築のためには外部の経営関与を嫌わず、ファンドなどの資金を積極的に受け入れることを検討すべきであろう。中小企業側の意識改革を前提とした上で、新事業展開に関する資金調達における出資の比率を高めるためには、公的部門の役割に期待するところは大きい。上記の調査において、中小企業は、相対的には民間機関よりも公的機関からの出資を歓迎している。公的機関からの出資の方が、経営への関与が低い、買収される懸念が少ない、ということが背景にあると推察される。

上記を総合すると、政府系金融機関や地方自治体などの公的部門は、中小企業の新事業展開を金融面で促進するに際し、出資を中心に支援するのが妥当であると考えられる。

近年、官民ファンドが多数誕生し、それらの資金量も増大している。これらの官民ファンドは、企業再生や起業促進に用いられることが多く、民間ファンドとの競合も指摘される。官民ファンドの投資対象を、既存の中小企業の新事業展開に振り向けることも 1 つの方法であろう。

表 13 新事業展開に当たり今後「出資」を受けたいか（回答構成比） (%)

従業員数	民間機関からの出資を			公的機関からの出資を		
	受けたい	受けたくない	分からない	受けたい	受けたくない	分からない
中小企業計	5.0	62.8	32.2	6.8	57.8	35.4
1～19 人	2.7	64.5	32.8	5.3	57.4	37.4
20～49 人	7.6	59.6	32.8	8.4	56.1	35.5
50 人以上	4.3	65.1	30.7	6.5	60.6	32.9

（注 1）民間機関は、民間金融機関、ベンチャーキャピタルなど。公的機関は、政府系金融機関、自治体が設立したファンドなど。

（注 2）日本政策金融公庫総合研究所の調査。調査対象：創業後 25 年以上経過している全国の中小企業 1 万社（任意抽出）。調査時点：2013 年 8 月。回答総数：1,665 社（回収率 16.7%）。

（出典）深沼光ほか「中小企業による「新事業戦略」の展開—実態と課題—」『日本公庫総研レポート』No.2014-2, 2014.7.28, pp.38-39. <https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_14_07_28.pdf> を基に筆者作成。

IV 総括

これまで我が国は、大企業の漸進的な事業比率の変化や、事業再生、M&A により産業変革を遂げてきた。技術革新や社会経済環境の変化は今後さらに加速することが予想され、一層スピーディな、ダイナミックな産業変革が求められる。それを実現するためには、起業や対日直接投資促進の重要性が増す。同時に、既存企業の事業転換などの新事業展開に対する要請も強まる。

我が国では、中小企業に対して政府機関や地方自治体が、多様な公的支援を既に行っている。しかし、中小企業の事業転換などの新事業展開にフォーカスした支援は不十分である。中小企業支援に関わる制度において、新事業展開に対する支援を再生、事業承継に対する支援などから切り離し、独立した制度として強化することを検討すべきであろう。その際には、特に、既存の技術・人材などの経営資源をいかして新製品・新サービスに取り組む方針での新事業展開を、重点的に促進する施策を充実させるのが適切である。

特に、現状の中小企業の資金調達構造や財務構造の問題点を考慮すると、公的部門による貸

出しよりも出資を通じて新事業展開を金融面で支援することは理にかなっている。

中小企業向けの公的部門の支援については、不断の見直しが求められている。中小企業に対する支援策を検討する際には、上記の観点を重視し、経済成長と産業変革に資する施策に集中する方向で整理・改編することが肝要であろう。

(ますだ やすよし)