

平成29年度商業・サービス競争力強化連携支援事業

(成果に関する調査及び普及)

調査報告書

平成30年3月

株式会社野村総合研究所

目次

I.	競争力のある商業・サービスの構築に向けて.....	1
1.	業務の目的・方法	1
2.	競争力のある商業・サービスを構築する必要性.....	1
3.	中小企業が競争力のある商業・サービスを構築するための要素.....	3
4.	文章の監修	6
II.	ヒアリング調査	7
1.	業務の目的・方法	7
2.	ヒアリングの項目	7
3.	参考となるサービスモデル.....	9
III.	アンケート調査	13
1.	業務の目的・方法	13
2.	アンケートの概要	13
3.	採択企業の属性	14
4.	新連携支援事業における事業の内容.....	20
5.	連携状況	26
6.	研究開発活動	30
7.	事業化	33
8.	新連携支援事業を実施してみたの評価.....	37
9.	外部の支援	38
10.	新連携支援事業の制度に対する評価.....	40
参考)	商業・サービス競争力強化連携支援事業の取組状況に関するアンケート 調査票	44

I. 競争力のある商業・サービスの構築に向けて

1. 業務の目的・方法

新連携支援事業の意義を訴えるとともにそれを実現するためにどのようなものが必要かを整理するために、「競争力のある商業・サービスの構築」の意義を明らかにし、それを構築するための要素をとりまとめることを目的とした。

なお、その内容をブラッシュアップするために、複数の有識者に監修頂いた。

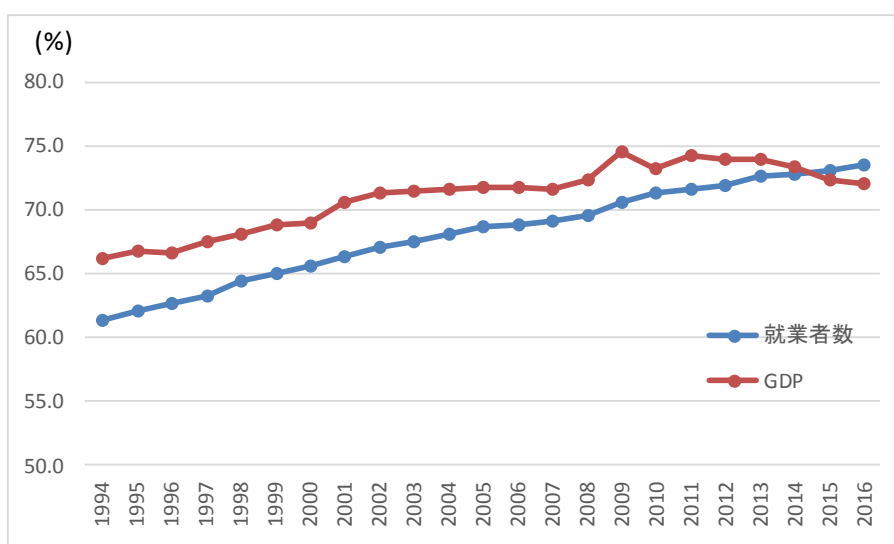
2. 競争力のある商業・サービスを構築する必要性

2.1. 経済のサービス化

サービス産業は、2001年以降 GDP において我が国経済の7割台を占めている。就業者数についても、2009年以降にサービス産業の割合は7割を超えており、近年においても増加傾向を示している。サービス産業の就業者の7割（全体の5割）は中小企業に勤務している。

このように、サービス産業は、GDP、就業者数ともに、我が国経済に占める位置付けが大きい産業となっている。

図表 1 サービス業の GDP、就業者数に占める構成比の推移



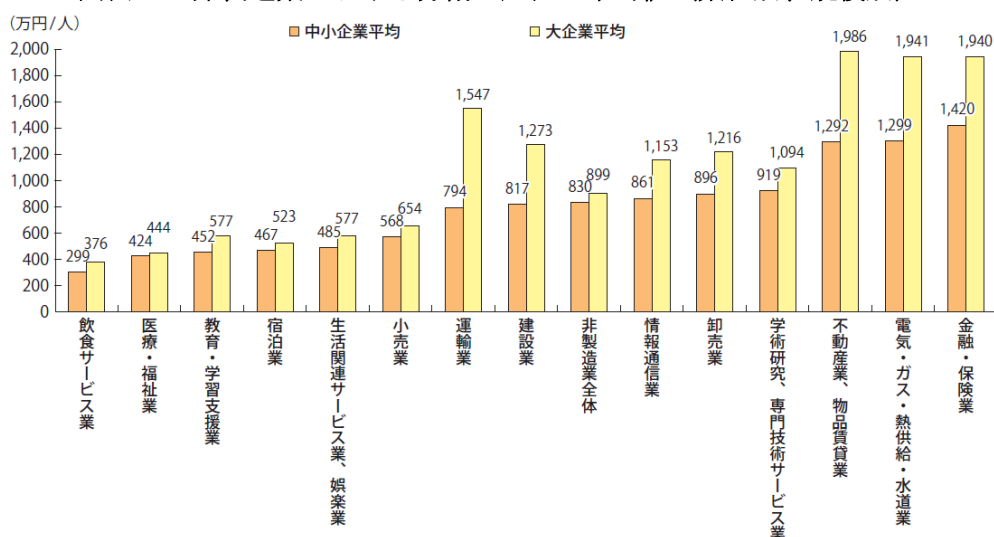
出所) 内閣府「国民経済計算」により作成

2.2. 中小企業のサービス分野の低い生産性

サービス産業は、我が国経済において重要な位置付けにあるにもかかわらず、その生産性は、我が国の製造業や海外諸国のサービス産業と比べて相対的に低いことが指摘されているところである。また、図表1のように、就業者数は増加しているが、GDPに占める割合では2009年以降は増加傾向が見られなくなり、就業者数一人あたりの付加価値額（労働生産性）は近年低下していると考えられる。

さらに、中小企業においては、大企業と比較して生産性が低い。中小企業白書（2016年度版）によると、特に「運輸業」、「不動産業、物品賃貸業」などにおいて、中小企業の生産性が低いことが指摘されている。

図表 2 非製造業における労働生産性の平均値（業種別、規模別）



資料：経済産業省「平成26年度企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 規模の区分は、基本法上の定義による。ただし、従業員数50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業は含まれない。

2. 労働生産性＝付加価値額（営業利益＋人件費＋租税公課＋動産・不動産賃借料）／総従業員数

3. 鉱業、農林水産業については十分な大企業のサンプルが得られなかったため、掲載していない。

出所) 中小企業庁「中小企業白書（2016年度版）」

サービス産業は、我が国経済においてGDPにおいても就業者数においても大きなウェイトを占めており、中小企業を中心にその生産性を高めていくことが我が国経済にとって必要不可欠である。生産性を高めるためには、競争力のある商業・サービスを構築する中小企業を多数輩出させることが求められている。

3. 中小企業が競争力のある商業・サービスを構築するための要素

サービス産業の中小企業が生産性を高めていくことを目的として、経済産業省は「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」（以下、「ガイドライン」と表記）を公表している。このガイドラインでは、生産性向上のための具体的な手法を、「付加価値の向上」と「効率の向上」に大別し、下記の通り示している。

図表 3 中小サービス事業者の生産性向上に向けた具体的な手法

1. 付加価値の向上	1) 誰に	(1)新規顧客層への展開 (2)商圏の拡大
	2) 何を	(3)独自性・独創性の発揮 (4)ブランド力の強化 (5)顧客満足度の向上 (6)価値や品質の見える化
	3) どうやって	(7)機能分化・連携 (8)IT 利活用(付加価値向上に繋がる利活用)
2. 効率の向上		(9)サービス提供プロセスの改善 (10)IT 利活用(効率の向上に繋がる活用)

出所) 経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」

より生産性を高い商業・サービスを中小企業が構築するためには、ビジネスモデルを変革することで、既存顧客だけでなく新たな顧客に対して、付加価値の提供とビジネスシステムの効率化向上を狙うこと、すなわち図表 3 の項目を含め「ビジネスモデルの変革等による新たなサービスモデルの構築」を検討することが求められる。その実施に向け、中小企業は自社の経営資源を念頭に置き、それを補完するための「連携による外部資源の活用」と、効果的なオペレーションを可能にする「革新的な情報技術の利活用」を検討しなければならない。以下において、これらの重要な 3 つの要素について言及する。

3.1. ビジネスモデルの変革等による新たなサービスモデルの構築

付加価値を高めていく方法として、ガイドラインでは、機能分化・連携や IT 利活用が挙げられている。自社の強みに特化するとともに、外部との連携と IT の利用により、単に製品やサービスを販売するだけでなく、製品とサービスを統合することが求められる。これにより、顧客に対し付加価値の高いサービスを提供するビジネスモデルの開発が可能となり、効率性の高いビジネスシステムの提供が期待できる。これには販売した製品やシステムを顧客がどのように利用しているのかを知ることがその第一歩になる。フィールドサービ

ス等により、納品したシステムのメンテナンスを通してこうした情報を得ることが重要となる。さらには製品の利用状況に関するデータを分析することで、顧客に対して効率の良い使い方を提案することは次のステップになるであろう。こうした取り組みによる顧客と長期的な取引関係を構築することの重要性が挙げられる。

製造業のサービス化（サービタイゼーション）や農林漁業の6次産業化といった取り組みも、「生産」を鍵とした既存のビジネスモデルをサービス化することで、新たなビジネス領域を開拓し、顧客価値を創造する取り組みと見ることができ。また、このようなビジネスシステムを大きく変革させることだけではなく、顧客企業の持つビジネスプロセスをITを用いて「見える化」し、これにより顧客のビジネス・オペレーションを効率化させるサービスの提供も生産性の向上につながる。

本調査では以下のような事例を収集した。

㈱wash-plusは、スマートフォンの活用によるユーザーの利便性を向上させるとともに、コインランドリーの稼働状況等から得られるビッグデータを解析し店舗の経営効率の向上を狙っているが、それだけに留まらず、こうしたデータを分析することで、顧客層を明確化でき、それに応じた効果的なプロモーションを行うなど、マーケティング施策による新たな顧客の獲得につながる。さらにはコインランドリー以外にもクリーニング等関連する新たなサービスの提供といった、顧客に対する新たな価値の提案が期待できる。

また、人手不足が顕著になる中、建造物の検査作業の効率化等のためにドローンの積極活用が期待されるが、ドローン飛行計画の作成は非常に労力と時間がかかり、熟練した作業が必要になってくる。ブルーイノベーション㈱の取組は、飛行計画作成をシステム化することで、熟練者でなくても、ある程度の経験がある作業であれば、安全な飛行計画を少ない労力で作成することができる。これにより、検査作業サービスの提供システムにおいて、時間的にも金銭的にもコストを削減させ、熟練者に依存しない効率的な業務オペレーションを実現することが期待される。

3.2. 連携による外部資源の活用

ビジネスモデルを変革していくためには、イノベーションのアイデアを出し、そのアイデアを形にしていくことが重要となるが、中小企業の限られた資源の中では、全てを単独で賄うことは難しい。特に、商業・サービス分野におけるユーザーは、ある一部の商品ではなく、全体をワンストップで提供されるサービス・商品を期待することもある。これに応えるためには、自社に不足する経営資源を補完するために異分野の他企業や外部専門家との連携が必要となる。

効果的な連携を進めるためには、まず、自社の経営資源とその強み・弱みの双方を的確に認識し、コア業務すなわち真に付加価値を創造できる業務に集中できるような連携体制を構想していくことが重要となる。

その上で、目的の実現のに向けた役割分担を明確化し信頼関係を築いていくために、連携体としての目的を共有し、相互理解を深めることが求められる。

本事例集でも、外部資源を効果的に補完した事例が紹介されている。(株)イヤホンガイドは、伝統舞台芸能解説サービスのノウハウを有するが、音響透かしによるデータ配信技術を有するエヴィクサー(株)等と連携し、より効果的な舞台解説サービスの開発を進めている。

また、(株)CAPABLEは、半導体封止金型の需要側にも供給側にもネットワークを有しており、両者のマッチングを促進するために、ポータルサイトを通じた受発注プラットフォームの構築を進めている。取引を円滑に進めることができようAIの活用を含めたシステムの開発を進めているが、関連の実績がある企業・大学と連携し、ソフトウェア関連の経営資源を補完している。

3.3. 情報技術の活用

情報技術の利活用は、前述のガイドラインにおいて、中小サービス業の付加価値と効率の双方の向上につながるものとして重視されている。昨今では、機器・システムの利活用を把握できるIoT（Internet of Things）の導入、他者のビッグデータの活用の促進、これらを解析できるAI（人工知能）の活用が進んできている。その結果、データの収集・解析に関する費用が大きく低下し、中小企業でも事業や消費者についての「見える化」が可能になり、事業の改善や新たなビジネスモデルの構築を行いやすい環境が整ってきている。

このような情報技術の急速な発展は、大きな社会変革をもたらすと考えられる。平成29年6月に政府が取りまとめた「未来投資戦略2017 ―Society5.0の実現にむけた改革―」では、第4次産業革命のイノベーションを、あらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決する「Society 5.0」目指すという方向性が示されている。「未来投資戦略2017」を受けて、経済産業省は平成29年10月に「Connected Industries 東京イニシアティブ2017」を発表した。これは、様々な業種、企業、人、機械等がつながることで、リアルデータが広く流通する産業社会への移行を目指したもので、新たな付加価値やサービスの創出が期待されている。さらに、データの収集・解析は、ロボット、ドローンのような機械と結びつくことにより、人間の作業の代替となり人手不足の解消につながるだけでなく、労働生産性の向上に寄与することが予想される。「Connected Industries 東京イニシアティブ2017」では、商業・サービスに関連性が高い重点取組分野としてとして、自動走行・モビリティサービスやスマートライフ（安全・家事・健康・医療・介護・子育て等）といった分野が挙げられており、情報技術を活用したサービスの高度化が望まれている。

本事例集でも、データを有効活用し新たな価値を創造するサービス事例が見受けられる。前述の(株)wash-plusのように、コインランドリーの稼働状況や消費者の利用状況のビッグデータの収集・解析を行い、店舗の経営効率の向上を狙った事例が存在する。また、ブルーイノベーション(株)の効率的なドローン飛行計画策定に関するシステムにおいては、高さの違いも考慮し空間の規制状況等を把握できるように、GIS（地理情報システム）のデータを取り込んで空間情報解析システムの開発を進めている。

また、昨今の情報技術を活用したビジネスモデルとして、インターネットにおいて需要側のニーズと供給側のシーズにマッチングする仲介のプラットフォームを形成され、取引の中核になる事例が多くなっている。代表的なものとしては、書籍からはじまり電子商取引全般に拡大したアマゾン・ドット・コムが挙げられる。また、Airbnbの民泊やUberのライドシェアのように、シェアリングエコノミーを実現するプラットフォームも存在する。

本事例集でも、(株)CAPABLEのように、高品質な日本製金型等に対するグローバル企業のニーズと日本の中小金型メーカーの優れた技術をマッチングさせるポータルサイトを構築している事例が存在する。

4. 文章の監修

前述の2.、3.の内容については、以下の有識者に監修頂きとりまとめた。

- 西岡 健一（関西大学教授）
- 中山 健（横浜市立大学教授）
- 坂下 哲也（一般財団法人日本情報経済社会推進協会 常務理事）
- 小林 義幸（中小企業基盤整備機構 経営支援部 地域活性化支援チーフアドバイザー）

II. ヒアリング調査

1. 業務の目的・方法

今後新連携支援事業に応募しようとする企業の参考となる優れた事例を抽出するために、いくつかの新連携支援事業の採択企業や採択企業ではないが連携して新たなサービスモデルを構築しようとしている企業に対し、ヒアリングを実施した。

2. ヒアリングの項目

ヒアリング対象の企業に対し、以下の項目を質問した。

2.1. 新事業のきっかけ

- ・新事業を構築しようとしたきっかけ（需要面）
- ・新事業を提案した個人、企業等
- ・新事業において目標、期待
- ・新事業の特徴、優位性等
- ・実施のための裏付けの検討（需要の市場調査、競合他社の調査、事例研究等）
- ・裏付け調査等の実施方法（マーケティング等の調査）
- ・社内における新規事業への合意形成

2.2. 体制（新連携の体制構築を含む）

- ・新連携の参加企業等との連携のきっかけ、企業等を見つけ出した方法（特に、音響透かし技術を有するエヴィクサー(株)との連携のきっかけ）
- ・連携における問題、苦勞、（克服した場合は）解決策

2.3. 資金

- ・必要資金の確保の方法（取引金融機関からの融資、ファンド等からの投資、手元資金の活用、等）
- ・必要資金に占める新連携支援事業の補助金の割合
- ・取引金融機関等からの新規事業に対する反応
- ・（新たに新規融資等を獲得した場合）金融機関等への相談・説得方法

2.4. 研究開発

- ・研究開発体制（社内的人员、連携先的人员）
- ・研究開発のスケジュール設定（研究開発の完了時期の設定）

- ・研究開発の進捗管理体制・プロセス（責任者の任命、レビュー体制、レビュー頻度）
- ・研究開発における問題、苦勞、（克服した場合は）解決策

2.5. 事業化・営業体制

- ・研究開発終了後の販売・営業の青写真・計画の有無
- ・事業化の体制の構築（カスタマイズのための組織・人員等、営業の組織・人員等）
- ・事業化・営業の管理体制・プロセス（責任者の任命、レビュー体制、レビュー頻度）
- ・体制構築や営業における問題、苦勞、（克服した場合は）解決策

2.6. その他

- ・新連携に対する自由意見
- ・新連携支援事業に対する自由意見

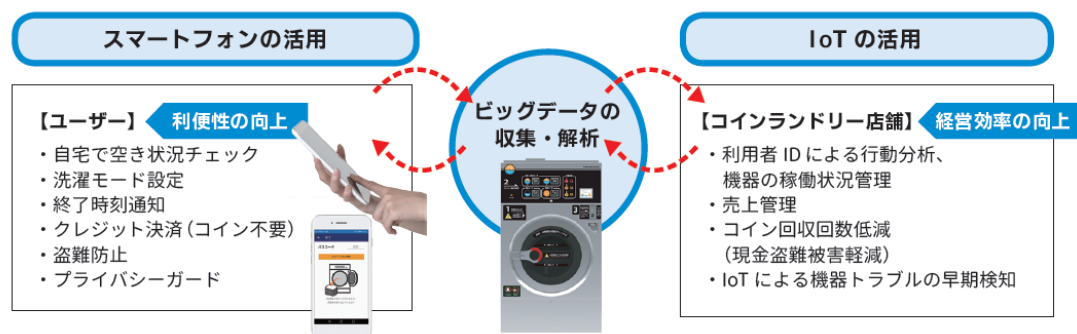
3. 参考となるサービスモデル

上記のヒアリングを実施した結果、以下のような参考とすべきサービスモデルを抽出した。

3.1. 新たな付加価値の創造のための大量のデータの収集・解析（株式会社 wash-plus）

（株）wash-plus は、ユーザーには、スマートフォンのアプリを活用してもらい、空き情報、終了時刻通知、クレジット決済、ステイタスによる特典等の利便性向上につながるサービスを提供する。コインランドリー店舗には、稼働状況等のデータを IoT（Internet of Things）により収集しその解析による店舗の経営効率向上につながるサービスを提供する。スマートフォンのアプリや IoT から得られる大量の情報を収集し、天候・時間帯による価格設定等の事業戦略につなげるために分析を行う。

図表 4 大量データの収集・解析による新たな付加価値の創造

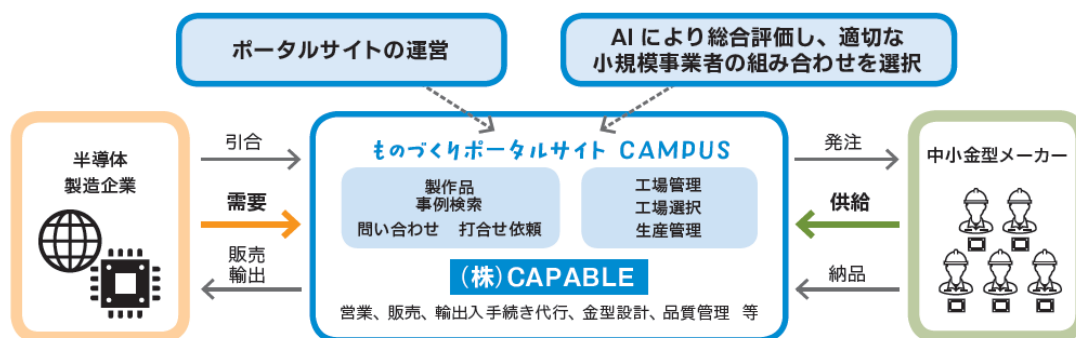


3.2. 金型取引に関するプラットフォーム（株式会社 CAPABLE）

（株）CAPABLE は、半導体、LED、電子部品の分野において、グローバル企業の高品質な日本製金型等に対する海外のニーズと日本国内の中小金型メーカーの優れた技術を仲介・マッチングさせるとともに円滑な取引を可能にするポータルサイトのプラットフォームを構築している。中小金型メーカーに関する情報はデータベース化し、空工数や得意加工技術等に応じて適切にその中から選択する。

このプラットフォームは、グローバル企業からの設計仕様の情報共有、それに対応可能な金型メーカーの選択、見積りの送付等の取引プロセスにおいて簡単でセキュアな電子的処理が可能となるように、設計される。また、一受注一社発注だけでなく、中小金型メーカーを連携させるバーチャルファクトリーでの生産を検討している。

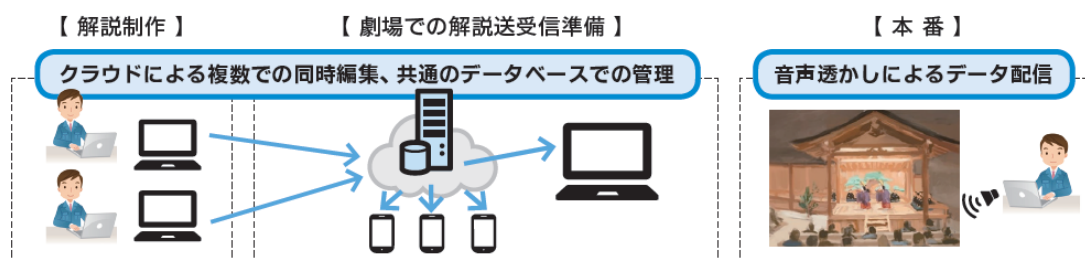
図表 5 金型取引に関するプラットフォームの構築



3.3. コスト削減のための新たな情報技術を活用（株式会社イヤホンガイド）

伝統芸能では時代背景、あらすじ、役者の所作、衣装等の解説サービスがないと観劇において十分に理解して楽しむことができないという声も大きい。従来の解説サービスは、個々の劇場ごとに設備投資を行って整備されていたため、多額の費用がかかったが、（株）イヤホンガイドは、音響透かし技術、クラウドでの編集・管理環境の整備等の情報技術を活用することにより、低コストで全国の劇場が活用できる仕組みを構築している。この仕組みでは、劇場における解説サービスを安定的に配信し、かつ導入コストを削減できる音響透かし技術に基づくシステムを開発している。また、解説コンテンツの複数制作者による同時編集や、どの劇場からでもダウンロードし容易に活用できるようにするため、クラウドにおける制作環境構築や、クラウドサーバーでのコンテンツ管理を進めている。

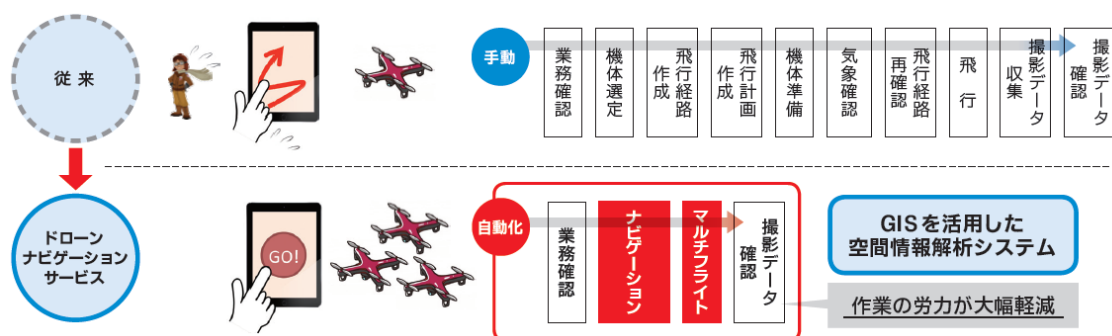
図表 6 コスト削減のための新たな情報技術の活用



3.4. 短時間にドローン飛行計画を策定できるシステム（ブルーイノベーション株式会社）

ドローンを飛行させる上で必須となる飛行計画の策定は、熟練したパイロットの経験則への依存が大きいことに加え、計画策定に長い時間を要することが問題となっている。ブルーイノベーション（株）は、この問題を解決するために、熟練したパイロットでなくとも、基本要件（日時、場所、方法、機体等）を入力するだけで短時間に飛行計画を策定可能なドローンナビゲーションサービスの開発に取り組んでいる。ちなみに、飛行計画策定の申請においては、飛行可能な経路に関連する情報を集め、3次元で整理して飛行可能かを検討しなければならないため非常に労力がかかる。ドローンナビゲーションシステムでは、この問題の解決のために地点及び高さを考慮し空間の規制等を把握することが求められており、GIS（地理情報システム）のデータを取り込んだ空間情報解析システムの開発を進めている。

図表 7 短時間にドローン飛行計画を策定できるシステム



III. アンケート調査

1. 業務の目的・方法

本アンケートは、平成 27 年度より実施している商業・サービス競争力強化連携支援事業（以下、新連携支援事業）を今後活用しようとする企業等の参考となるように、現在までの事業の成果をとりまとめ評価するとともに、今後の同事業の改善につなげることを目的としたものである。そのため、新連携支援事業の採択企業に対し、電子メールによるアンケート調査を実施した。

以降でその内容を紹介するが、サービスの新事業を検討したり、新連携支援事業に応募しようとする際に参照して頂ければ幸いである。

2. アンケートの概要

2.1. アンケート調査名

商業・サービス競争力支援事業の取組状況に関するアンケート調査。

2.2. 調査対象

平成 27 年度～平成 29 年度の「商業・サービス競争力支援事業（新連携支援事業）」の補助金を受けた企業（88 社）

2.3. 実施期間

平成 28 年 12 月 4 日から平成 30 年 2 月 8 日

2.4. 実施方法

調査票（MS ワードあるいは MS エクセル）を電子メールで送付しての調査

2.5. アンケート調査項目

1. 採択企業の属性：業種、従業者数、資本金、売上高、情報技術の活用状況、新連携支援事業の採択時期
2. 新連携支援事業における事業の内容：採択された事業を行おうとした問題意識、事業のきっかけ、事業を行うことにした裏付け、事業において活用する情報技術
3. 連携状況：連携先の属性、連携先の民間企業（中小企業）の業種、連携先との経営資源における補完関係、連携先を見つけ出した方法

4. 研究開発活動：プロジェクトチームの人数、プロトタイプの完成時期、研究開発において発生した問題
5. 事業化：事業化の時期、事業化による売上、労働生産性への寄与
6. 新連携支援事業を実施してみたの評価
7. 外部の支援：計画策定・計画段階での外部の支援、中小企業基盤整備機構の支援についての評価
8. 新連携支援事業の制度としての評価：新連携支援事業の制度としての評価、申請書類の提出方法、新連携支援事業に対する自由回答

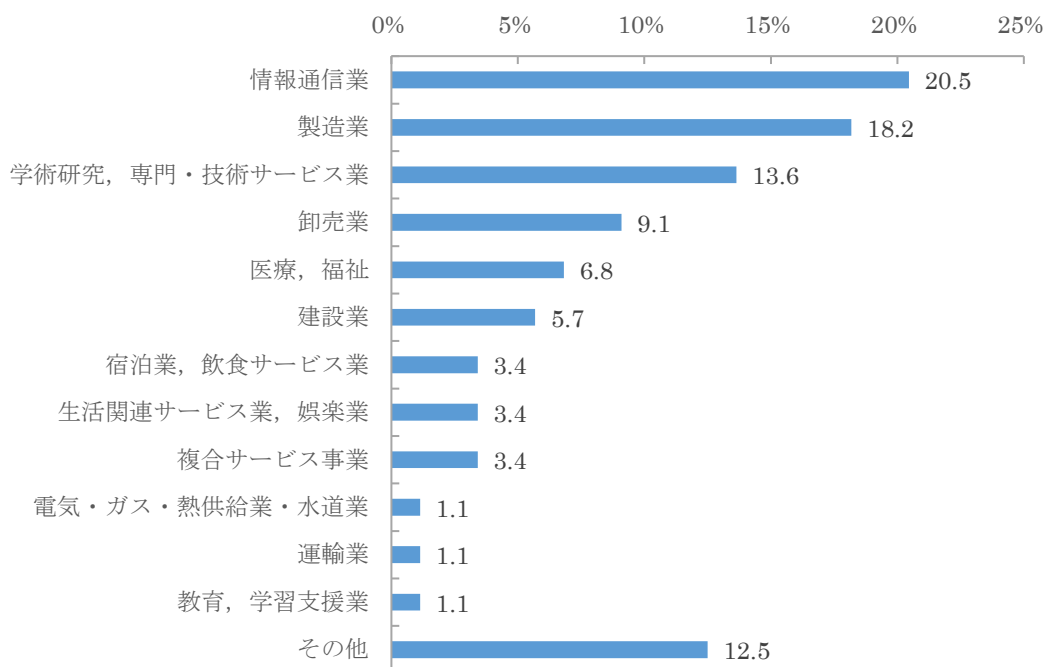
3. 採択企業の属性

3.1. 業種

採択企業のうち10%以上の割合の業種は、情報通信業（20.5%）製造業（18.2%）、学術研究、専門・技術サービス業（13.6%）である。

図表 8 採択企業の業種（単一回答）

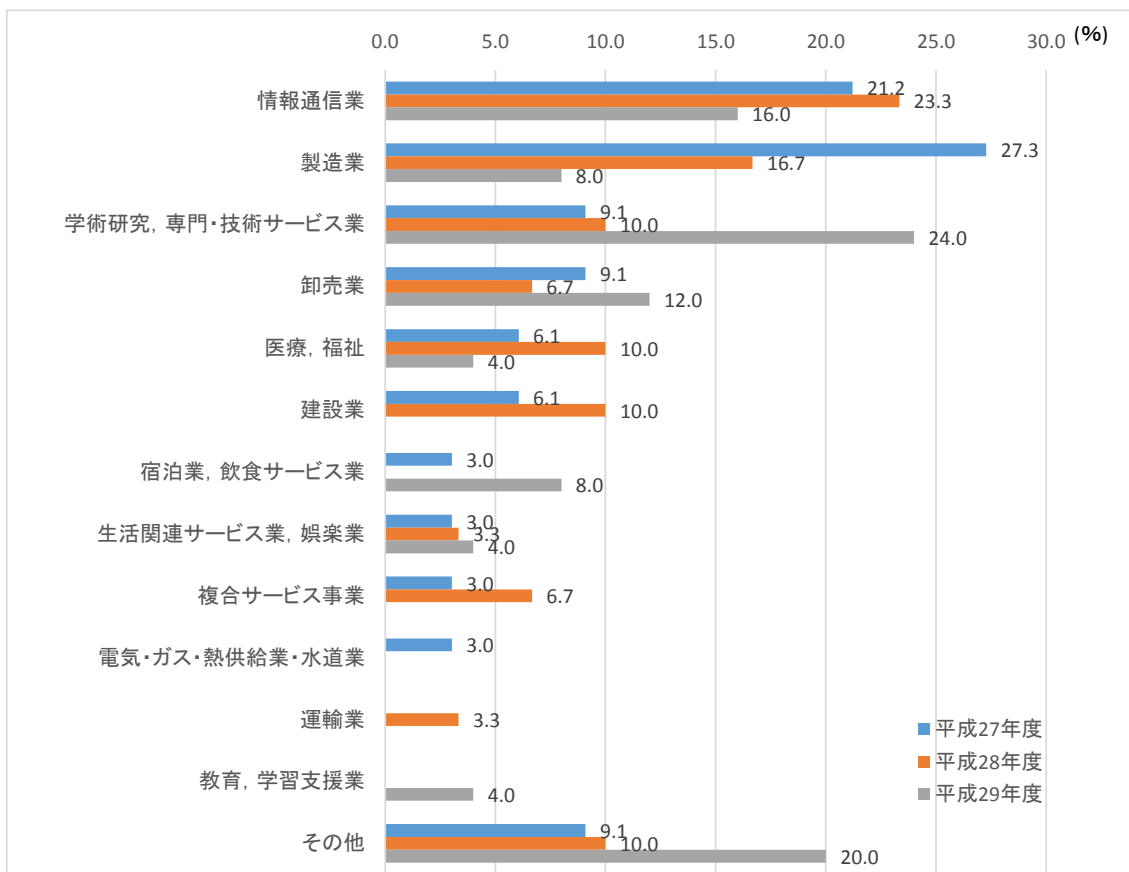
(n=88)



※「その他」には、専門サービス業（経営コンサルタント業、持株会社）、企画制作サービス業、医薬品開発業、情報サービス業、事業協同組合、等の記載があった。

採択年度別に見ると、製造業の割合が大きく減少する傾向にある一方、学術研究、専門・技術サービス業、その他が大きく増加する傾向にある。

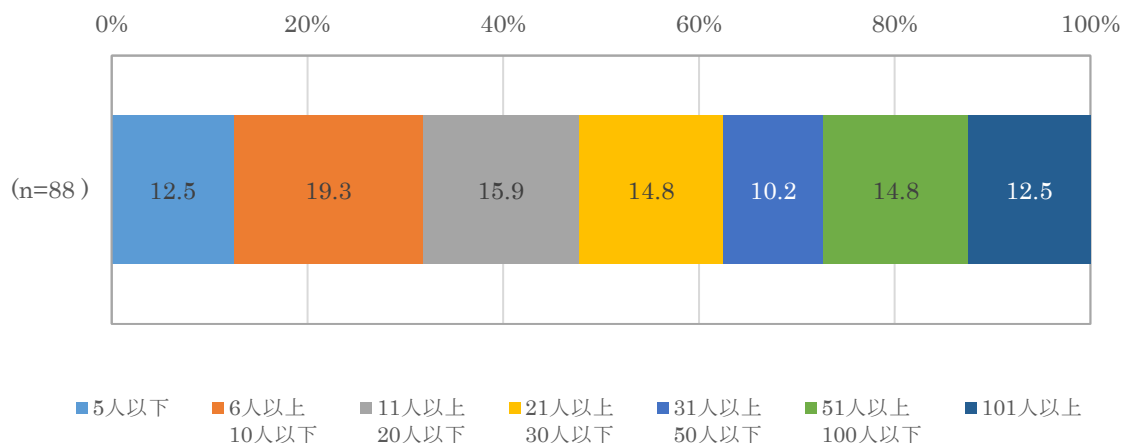
図表 9 採択年度による業種構成の変化



3.2. 従業者数

従業者数が10人以下の企業の割合は31.8%である。30人以下の割合は62.5%となっている。これに対し、101人以上の割合は12.5%である。

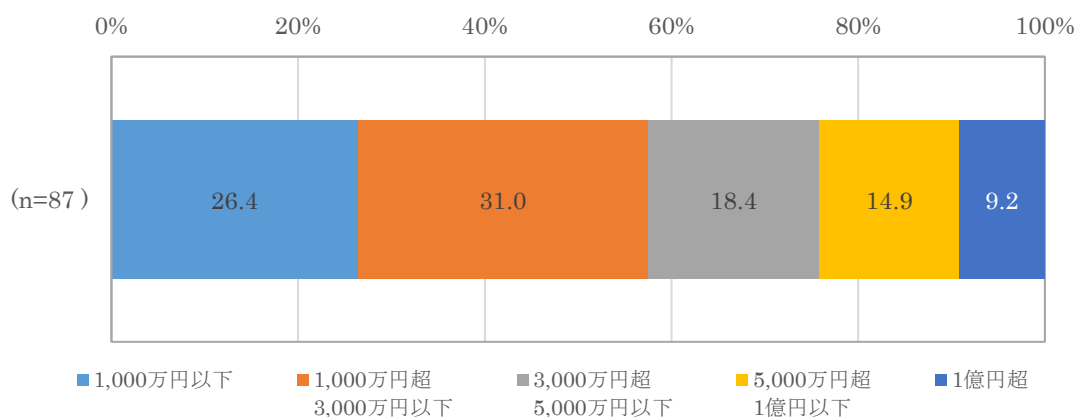
図表 10 採択企業の従業員数（単一回答）



3.3. 資本金

資本金が1,000万円以下の企業の割合は26.4%である。3,000万円以下の割合は56.7%を占める。これに対し、1億円超の割合は9.2%である。

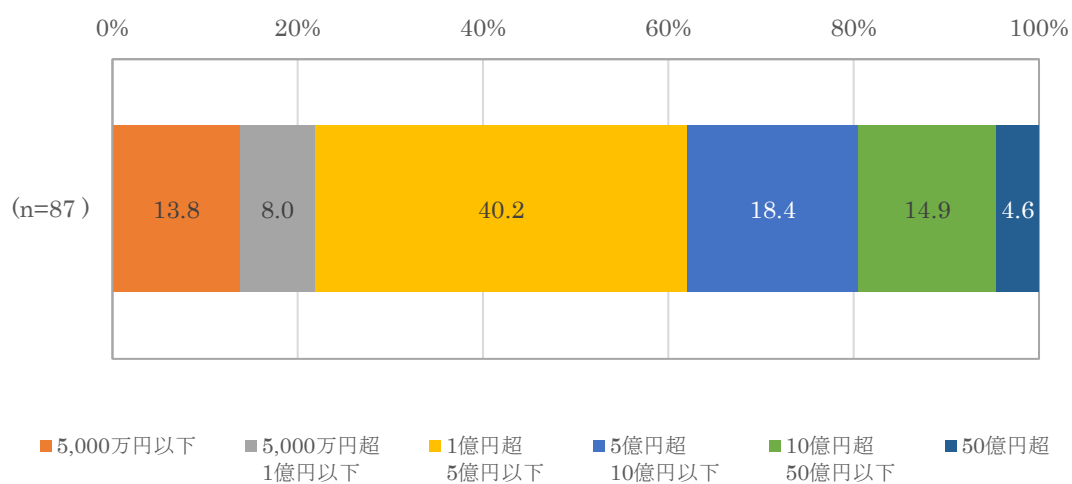
図表 11 採択企業の資本金規模（単一回答）



3.4. 売上高

売上高が 5,000 万円以下の企業の割合は 13.8%である。5 億円以下の企業の割合は 62.1%を占める。これに対し、10 億円超の割合は 19.5%である。

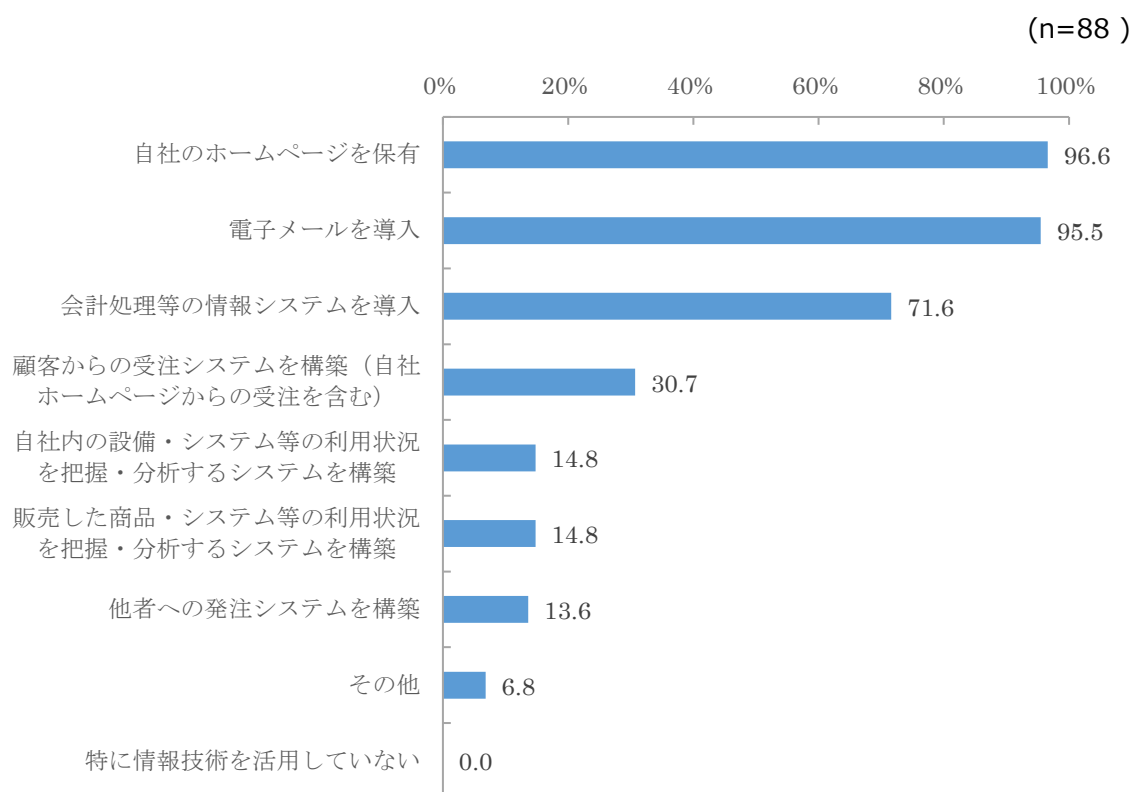
図表 12 採択企業の売上高（単一回答）



2.5 情報技術の活用状況

「自社のホームページを保有」(96.6%)、「電子メールを導入」(95.5%)は、ほとんどの企業で導入している。「会計処理等の情報システムを導入」も71.6%の企業が導入している。

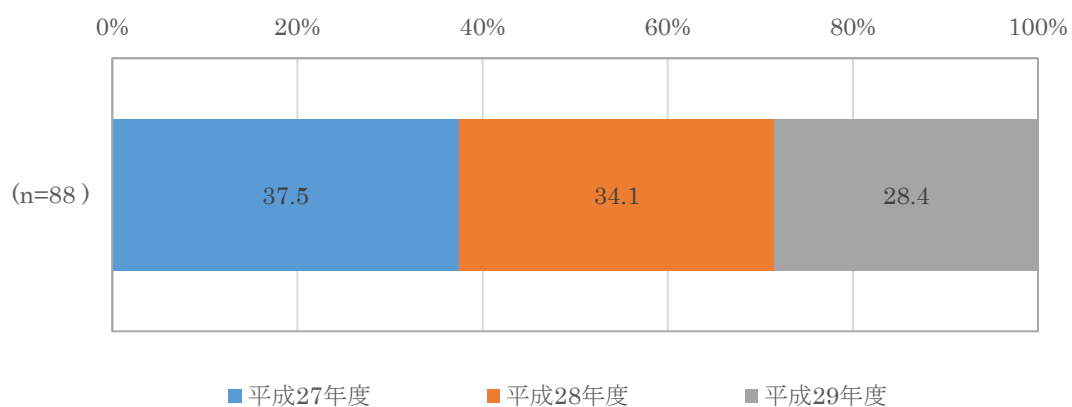
図表 13 採択企業の情報技術の活用状況 (複数回答)



2.5 新連携支援事業の採択時期

新連携支援事業の採択された時期の構成比は、平成 27 年度が 37.5%、平成 28 年度が 34.1%、平成 29 年度は 28.4%である。

図表 14 新連携支援事業の採択時期（単一回答）



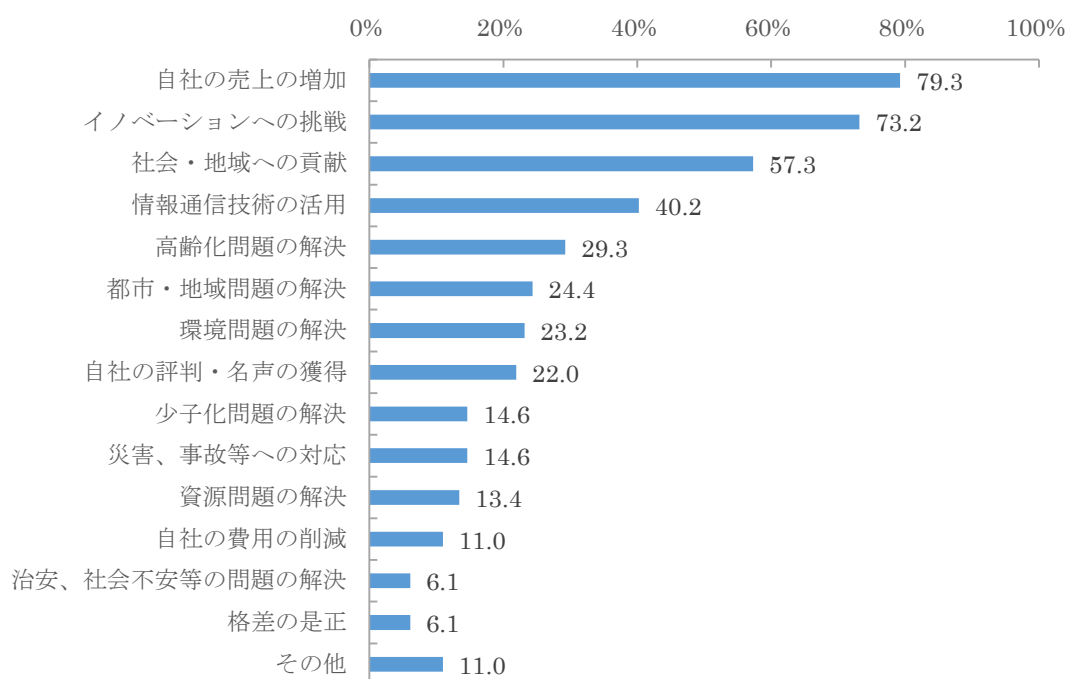
4. 新連携支援事業における事業の内容

4.1. 採択された事業を行おうとした問題意識

「自社の売上の増加」(79.3%)、「イノベーションへ挑戦」(73.2%)、「社会・地域への貢献」(57.3%)は、過半を占めており、重要な問題意識となっている。「情報技術の活用」という生産性向上につながる技術の活用も、40.2%となっている。

図表 15 新連携支援事業で採択された事業を行おうとした貴社の問題意識 (複数回答)

(n=82)



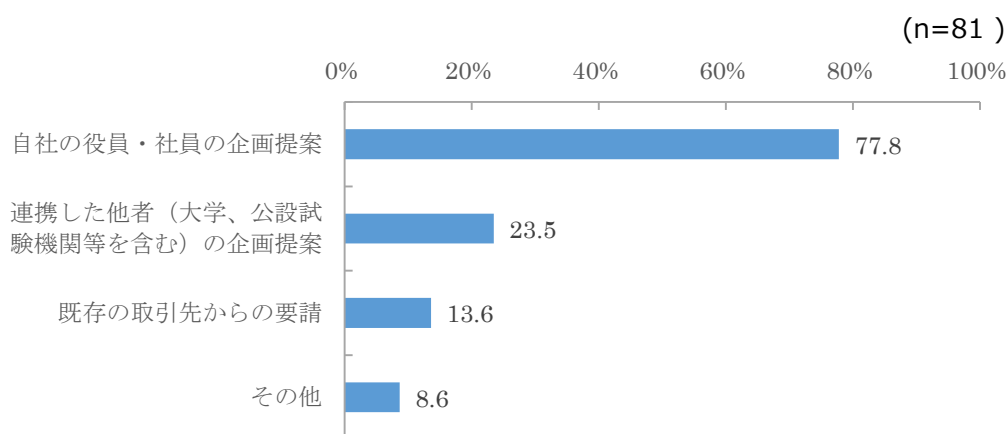
※「その他」には、「国内産業の強化」、「業界内のIT化の導入促進」、「利用者への新サービス提供」、「教育貢献」、「顧客の課題・問題解決」、等の記載があった。

4.2. 事業のきっかけ

事業のきっかけとしては、「自社の役員・社員の企画提案」の社内のきっかけが77.8%を占めている。

「連携した他者（大学、公設試験機関等を含む）の企画提案」（23.5%）、「既存の取引先からの要請」（13.6%）の社外がきっかけになった割合は少ない。

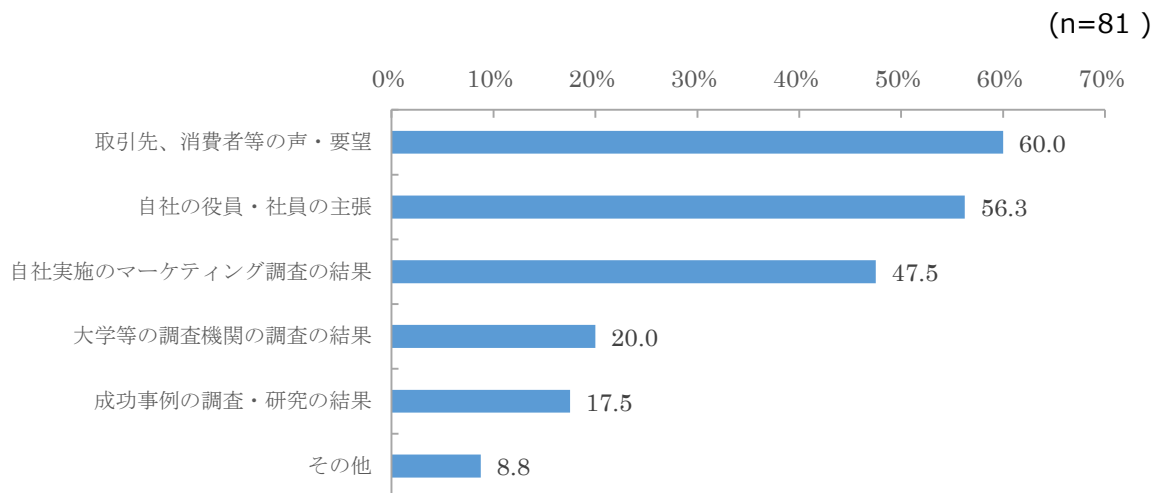
図表 16 事業のきっかけ（複数回答）



4.3. 事業を行なうことにした裏付け

事業を行うことにした裏付けとしては、「取引先、消費者等の声・要望」（60.0%）、「自社実施のマーケティング調査の結果」（56.3%）の需要側のニーズ把握の結果が多い。これに対し、「自社の役員・社員の主張」も47.5%と存在する。

図表 17 事業を行なうことにした裏付け（複数回答）

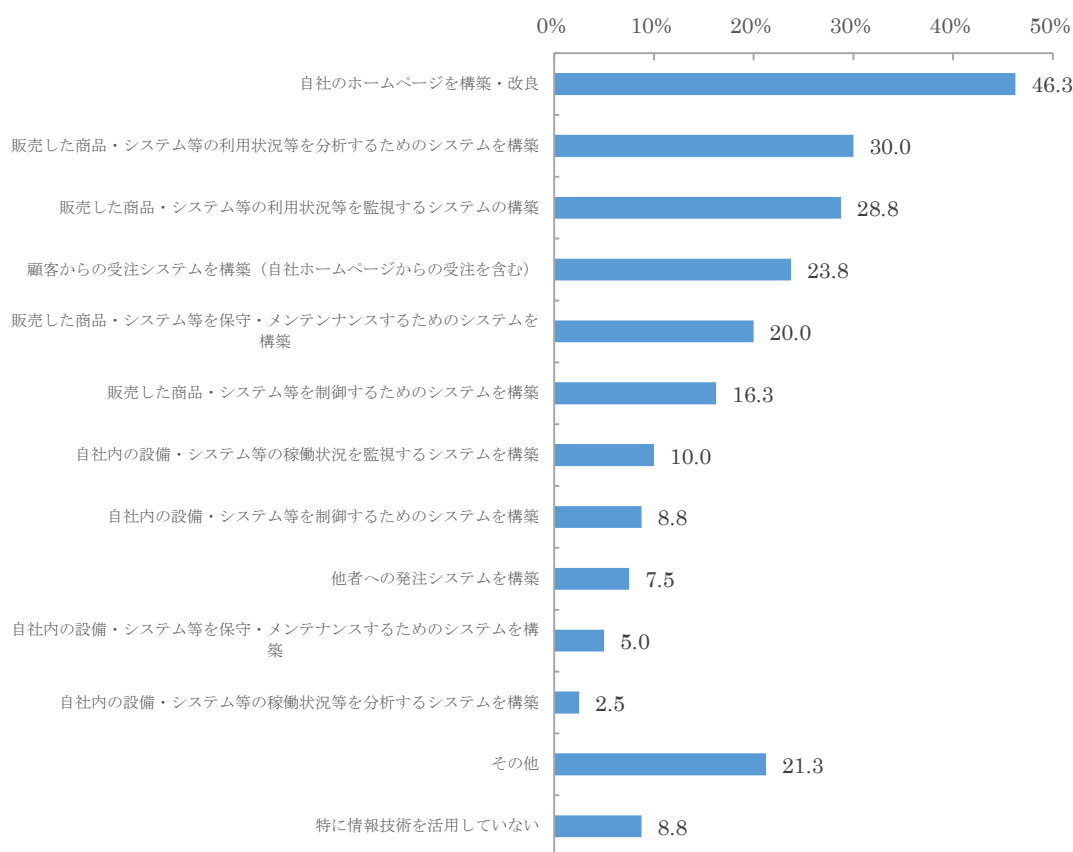


4.4. 事業において活用する情報技術

事業において活用する情報技術として最も多いのは、「自社のホームページを構築・改良」で46.3%となっている。「販売した商品・システム等の利用状況等を分析するためのシステムを構築」(30.0%)、「販売した商品・システム等の利用状況等を監視するシステムの構築」(28.8%)「顧客からの受注システムを構築(自社ホームページからの受注を含む)」(23.8%)、「販売した商品・システム等を保守・メンテナンスするためのシステムを構築」(20.0%)も2割以上となっている。

図表 18 事業において活用する情報技術（複数回答）

(n=80)



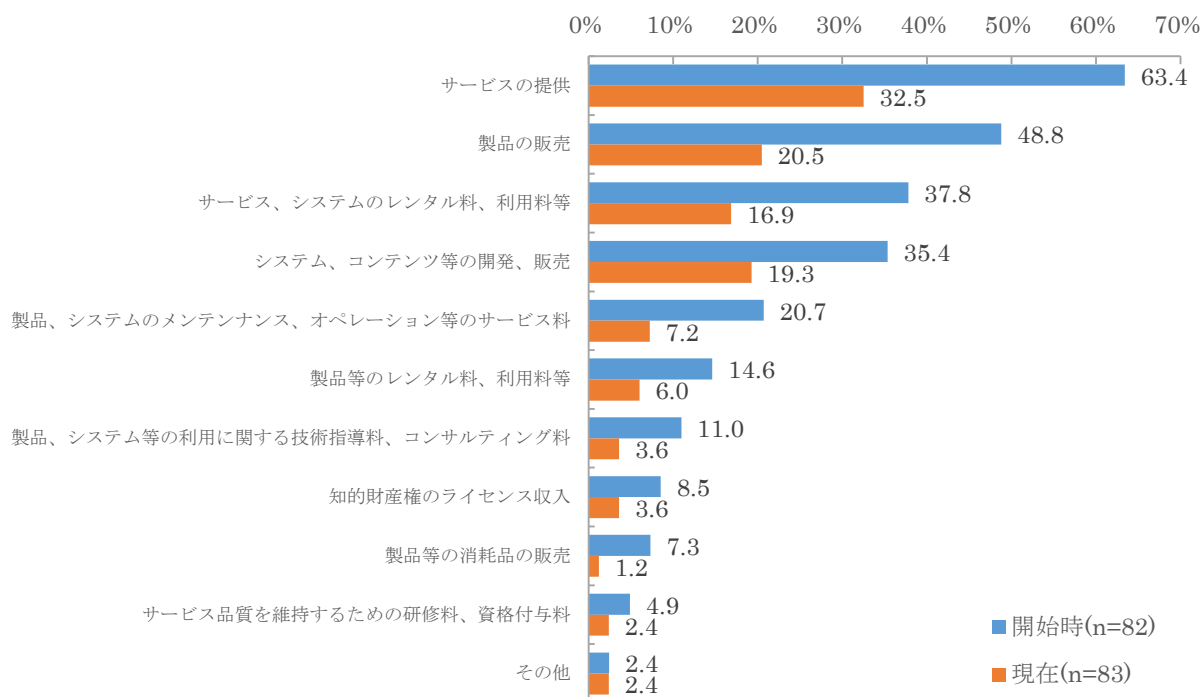
※「その他」には、「AI やアプリを活用したシステムの構築」、「利用者情報のデータベースを活用した新規ビジネスモデル構築」、「e ラーニングシステムの開発・運用」、「アセスメントシステムの開発・運用」、「顧客とのコミュニケーションシステム」、「既存システム強化による関連企業との情報連携システム構築」、等の記載があった。

4.5. 新事業で期待した収益源

開始時に新事業で期待した収益源としては、「サービスの提供」が63.4%で過半数を超えている。次は、「製品の販売」で48.8%である。「サービス、システムのレンタル料、利用料等」(37.8%)、「システム、コンテンツ等の開発、販売」(35.4%)も3割超となっている。

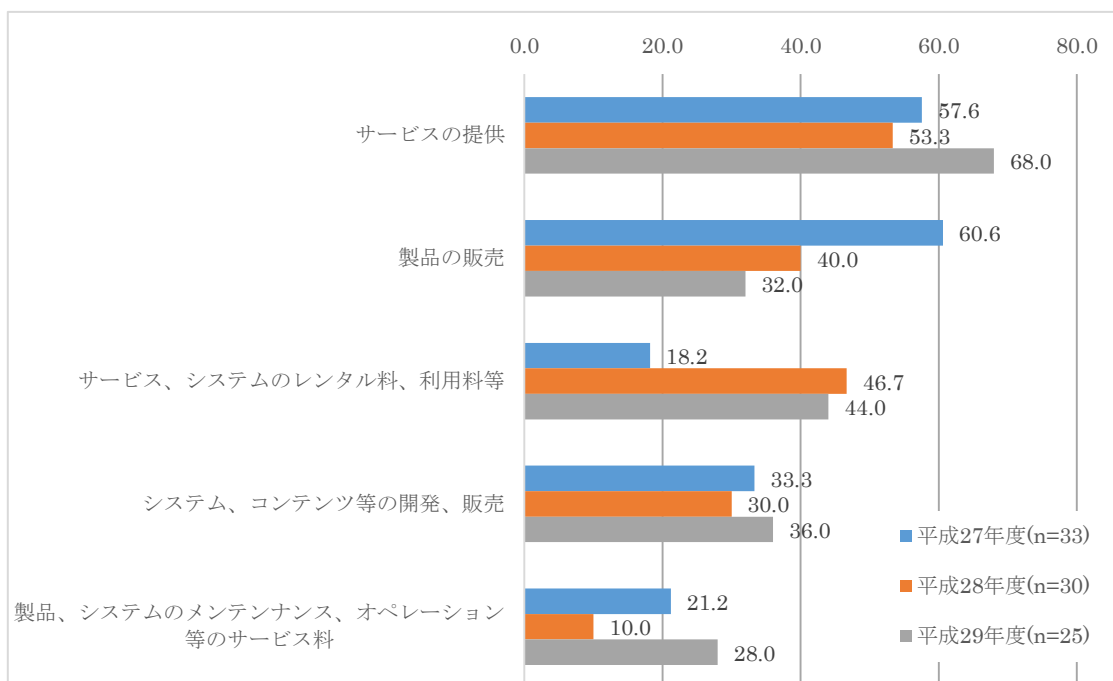
現在32.5%の企業では、「サービスの提供」が収益源となっている。

図表 19 新事業で期待した収益源（複数回答）



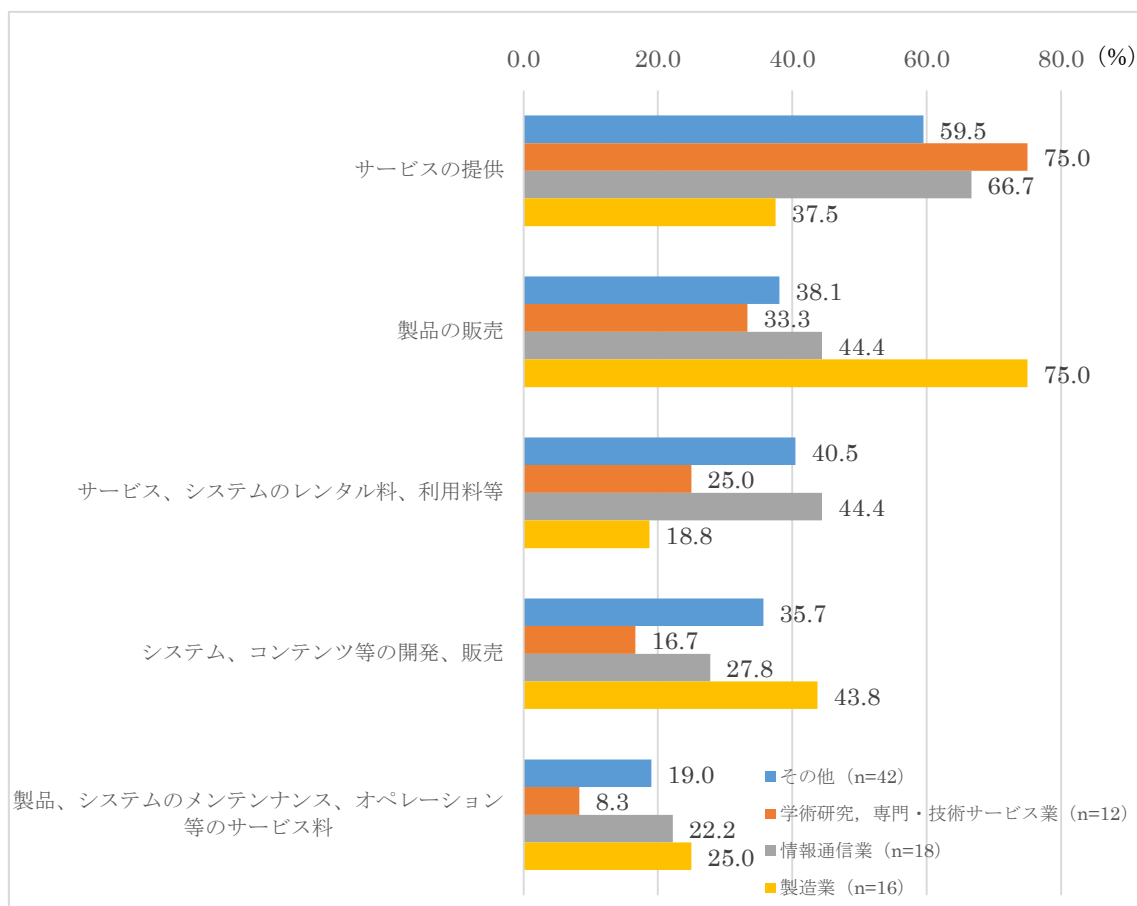
新連携支援事業の採択年度における割合の変化を上位5項目について見ると、「製品の販売」は減少傾向であるが、「サービスの提供」は平成29年度に68.0%にまで増加した。「サービス、システムのレンタル料、利用料等」は、平成28年度、平成29年度には4割超になり、平成27年度から大きく増加した。

図表 20 開始時に期待した収益源の上位5項目の採択年度における変化（複数回答）



新連携支援事業の業種による割合の違いを上位5項目について見ると、「サービスの提供」では、製造業以外の業種は過半となっている。逆に、「製品の販売」では製造業は75.0%となっているが、他の業種は50%未満である。「サービス、システムのレンタル料、利用料等」では、情報通信業とその他が4割超となっている。

図表 21 開始時に期待した収益源の上位5項目の業種別による違い（複数回答）

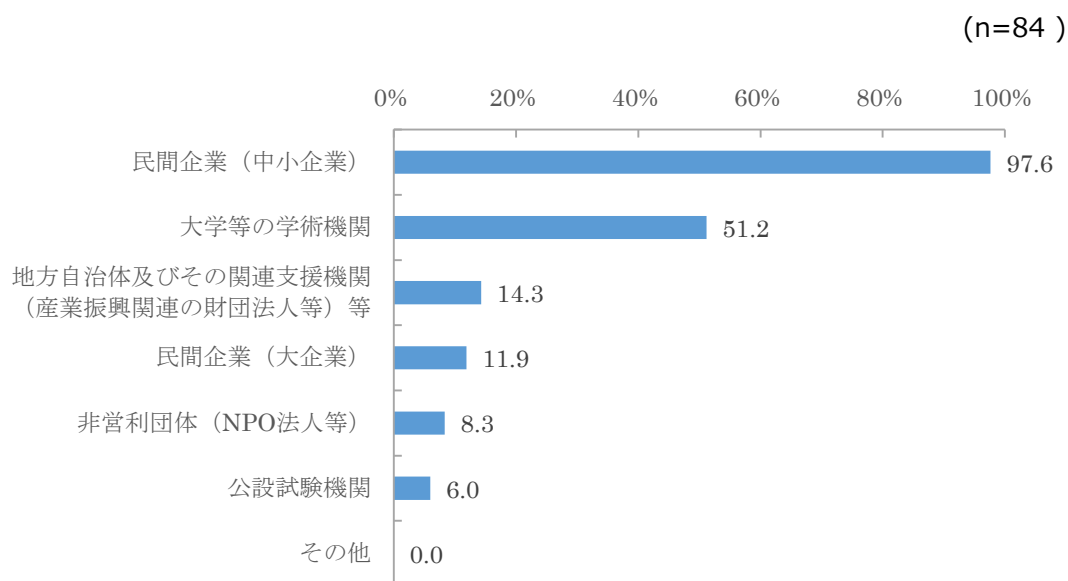


5. 連携状況

5.1. 連携先の属性

連携先は、「民間企業（中小企業）」（97.6%）が非常に多くなっている。次が「大学等の学術機関」（51.2%）で、過半となっている。「地方自治体及びその関連支援機関」（14.3%）、「民間企業（大企業）」（11.9%）との連携も1割を超えている。

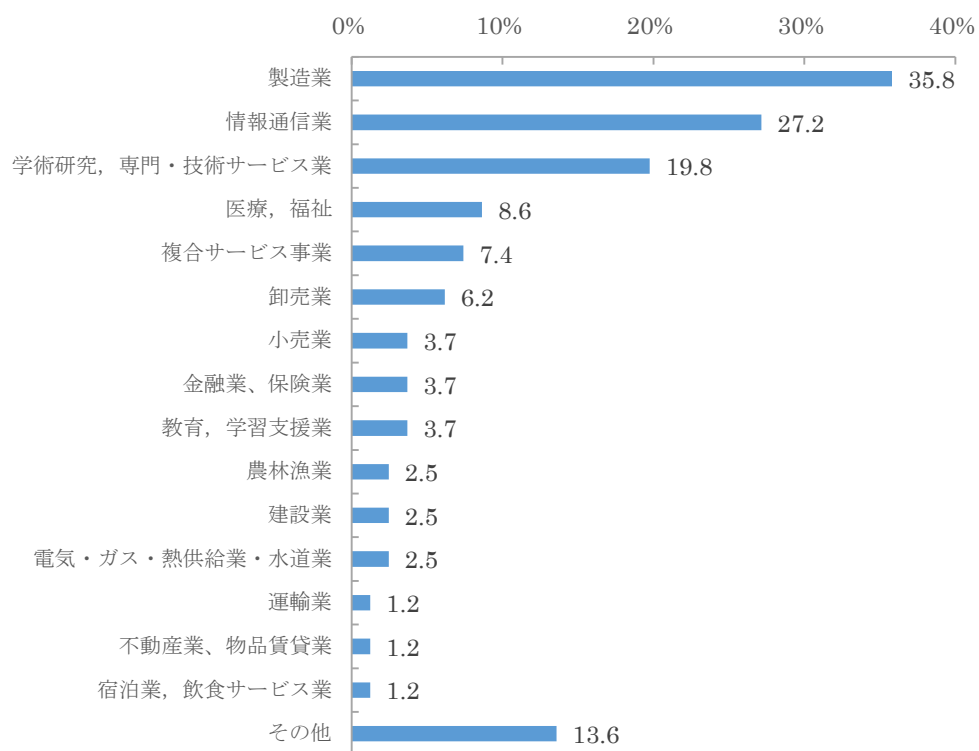
図表 22 連携先の属性（複数回答）



民間企業（中小企業）の連携先の業種は、製造業（35.8%）、情報通信業（27.2%）、学術研究、専門・技術サービス業（19.8%）が多くなっている。

図表 23 連携先民間企業（中小企業）の業種（複数回答）

(n=81)

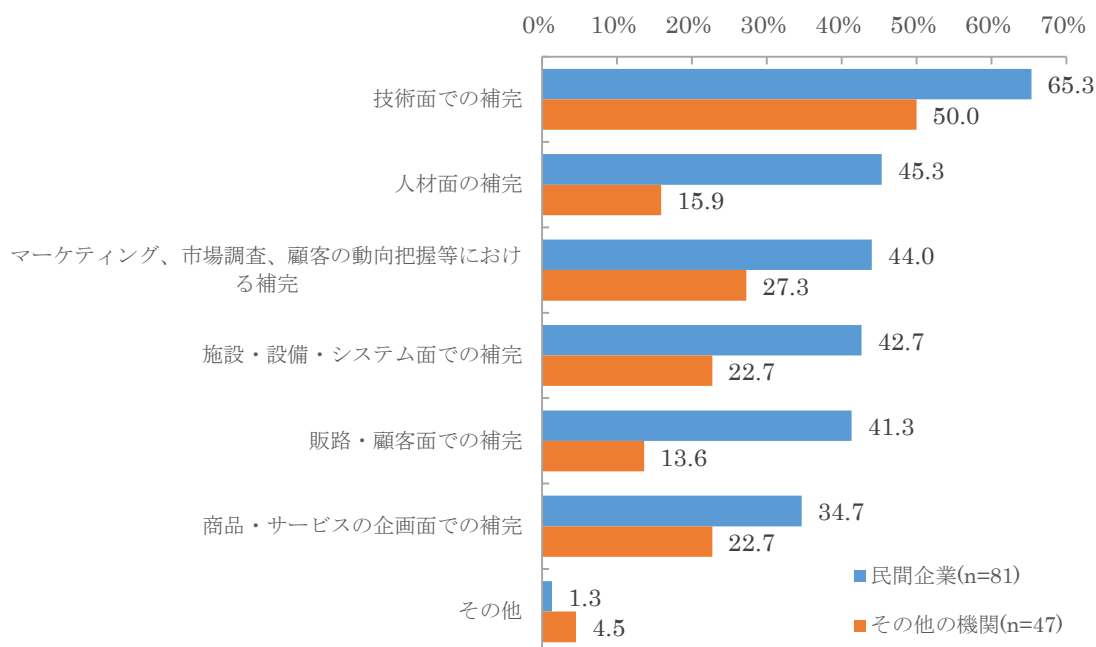


※「その他」は、専門サービス業（コンサルタント業）、旅行業、広告制作業、医薬品開発業、資材販売業、ソフトウェア開発、等の記載があった。

5.2. 連携先との経営資源における補完関係

民間企業、その他の機関（民間企業以外の属性の機関）のいずれにおいても、「技術面での補完」（民間企業 65.3%、その他 50.0%）が最も多くなっている。次は、民間企業では、「人材面の補完」（45.3%）、「マーケティング、市場調査、顧客の動向把握等における補完」（44.0%）、「施設・設備・システム面での補完」（42.7%）、「販路・顧客面での補完」（41.3%）が4割超となっている。

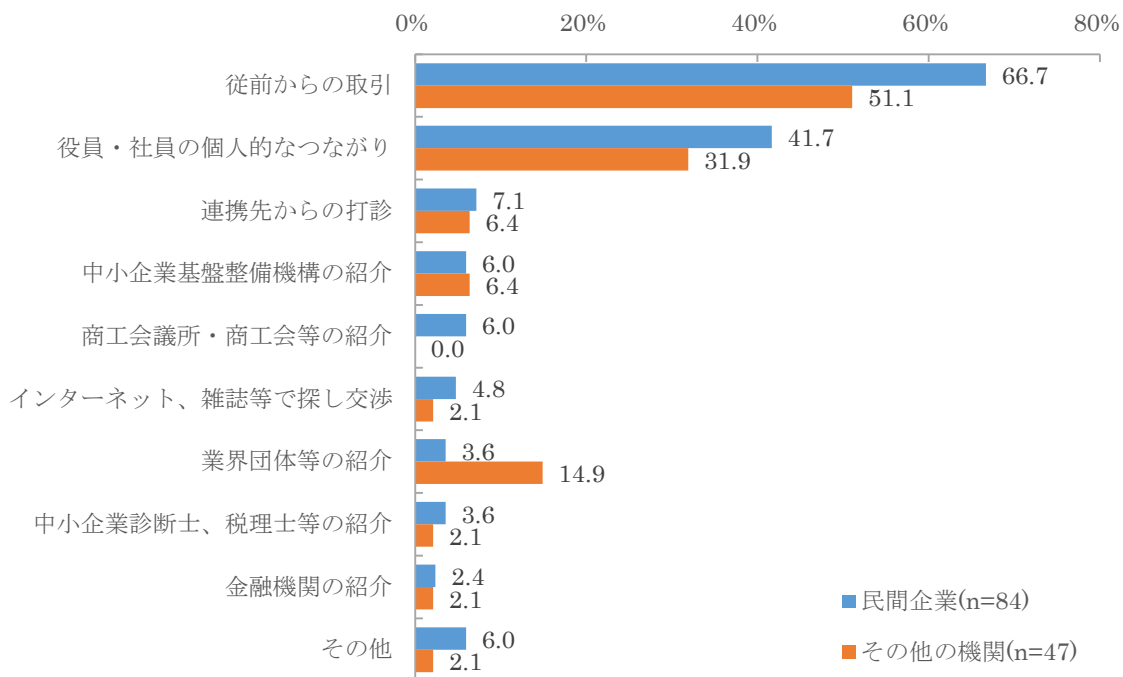
図表 24 連携先との経営資源における補完関係
（民間企業、その他の機関ともに複数回答）



5.3. 連携先を見つけ出した方法

連携先を見つけ出した方法については、「従前からの取引」（民間企業 66.7%、その他の機関 51.1%）、「役員・社員の個人的なつながり」（民間企業 41.7%、その他の機関 31.9%）を挙げる企業の割合が多い。

図表 25 連携先を見つけ出した方法（民間企業、その他の機関ともに複数回答）



6. 研究開発活動

6.1. プロジェクトチームの人数

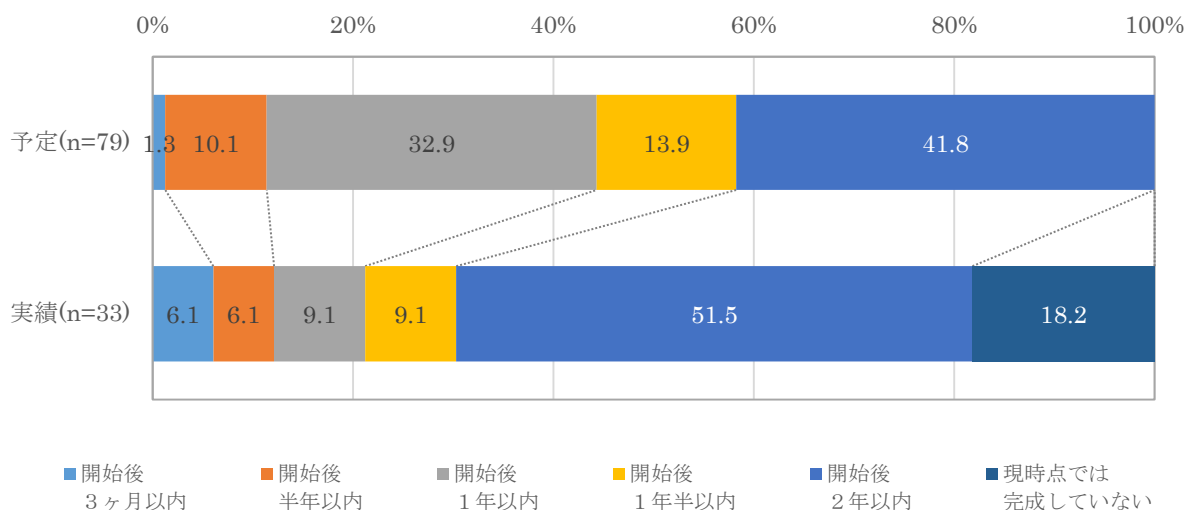
採択企業における研究開発のプロジェクトチームの平均人数は5.6人で、そのうち専任は2.0人となっている。

6.2. プロトタイプの完成時期

プロトタイプの完成の予定は、開始後1年以内が44.3%で、1年半以内が58.2%であった。

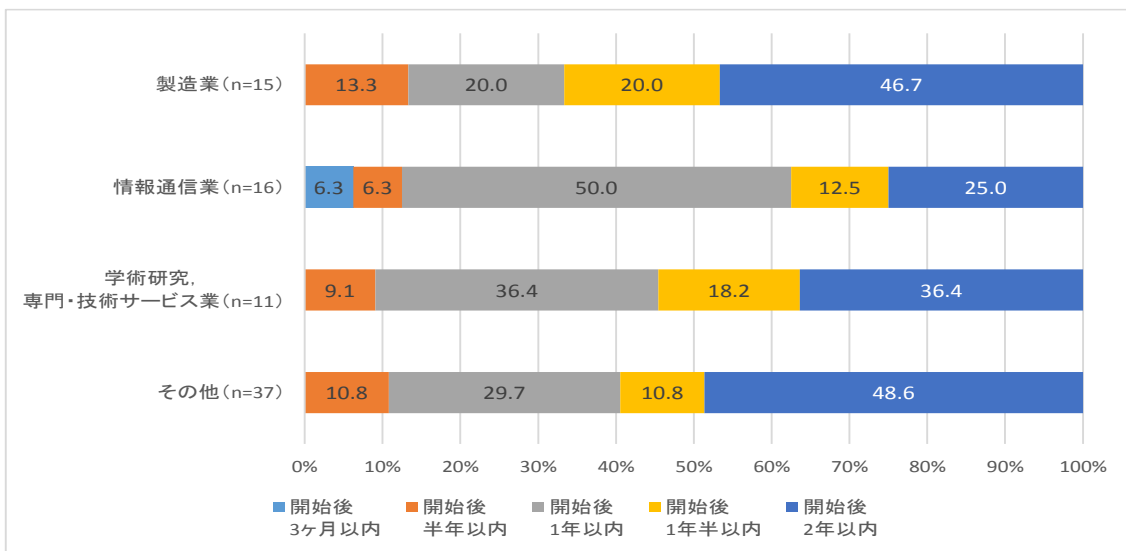
既に新連携支援事業が終了した平成27年度採択企業について完成時期を見ると、開始後1年以内が21.3%で、1年半以内が30.4%である。その一方、「現時点で完成していない」割合は18.2%である。

図表 26 プロトタイプの完成時期（予定・実績ともに単一回答）



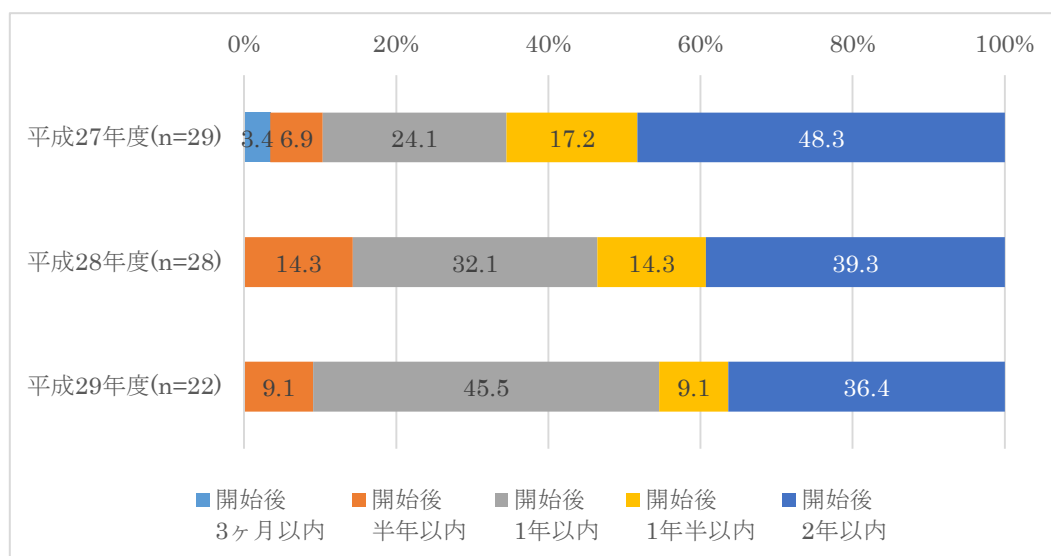
業種別にプロトタイプ completion 予定時期を見ると、情報通信業では短い時間に完成させようとする傾向にある一方、製造業では長めの研究開発期間を予定している。

図表 27 業種別のプロトタイプ completion 予定時期 (単一回答)



採択年度別にプロトタイプ completion 予定時期を見ると、最近になるほど開始後 1 年以内、1 年半以内の割合は多くなってきている。

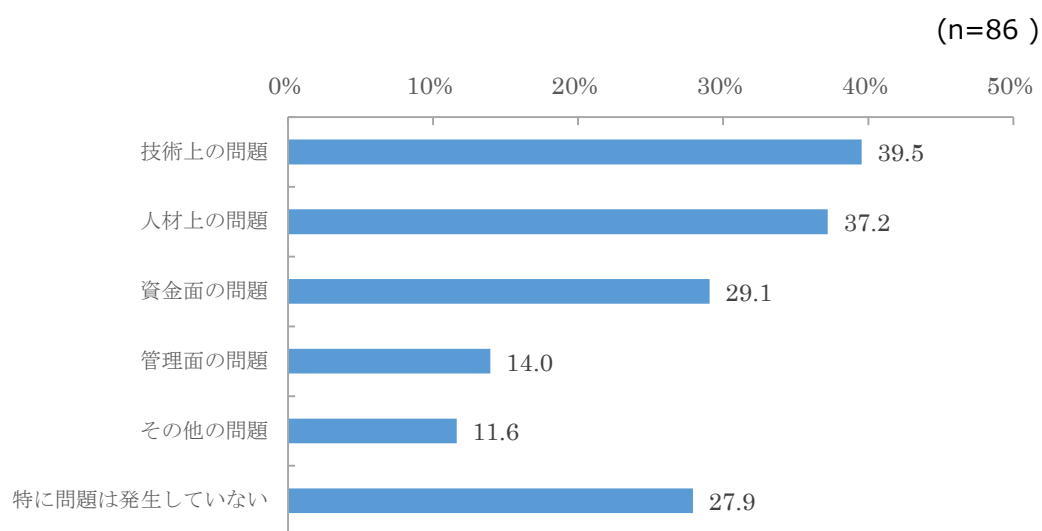
図表 28 採択年度別のプロトタイプ completion 予定時期 (単一回答)



6.3. 研究開発において発生した問題

「特に問題は発生していない」企業が27.9%存在しているが、技術（39.5%）、人材（37.2%）、資金（29.1%）の問題は4分の1以上の企業で発生している。

図表 29 研究開発において発生した問題（複数回答）



※「その他の問題」には「ブランド力の不足のためか、製品・サービス内容を理解し賛同頂くのに、時間がかかる」等の記載があった。

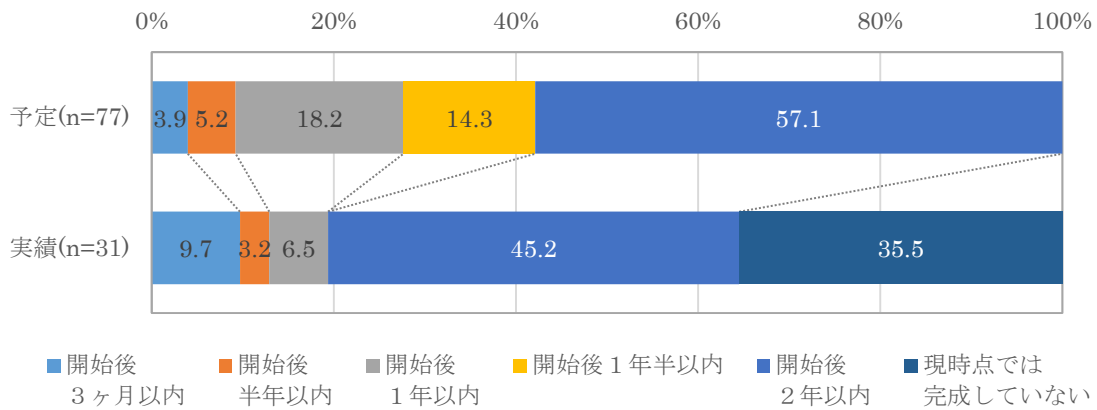
7. 事業化

7.1. 事業化の時期

事業化の予定は、開始後1年以内に設定した割合が27.3%で、1年半以内が41.6%である。

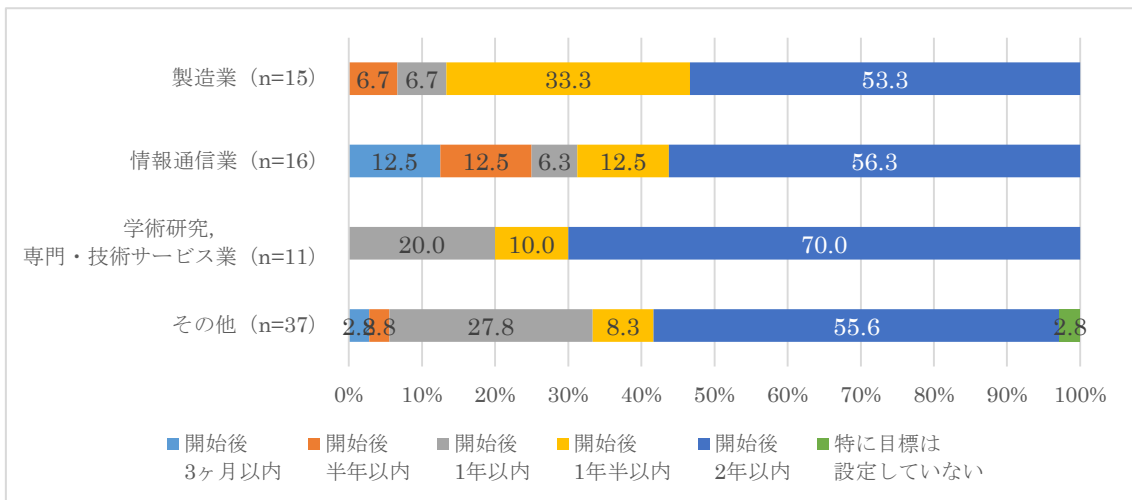
既に新連携支援事業が終了した平成27年度採択企業について事業化の時期を見ると、開始後1年以内が19.4%である。「現時点で事業化していない」割合は35.5%である。

図表 30 事業化の時期（単一回答）



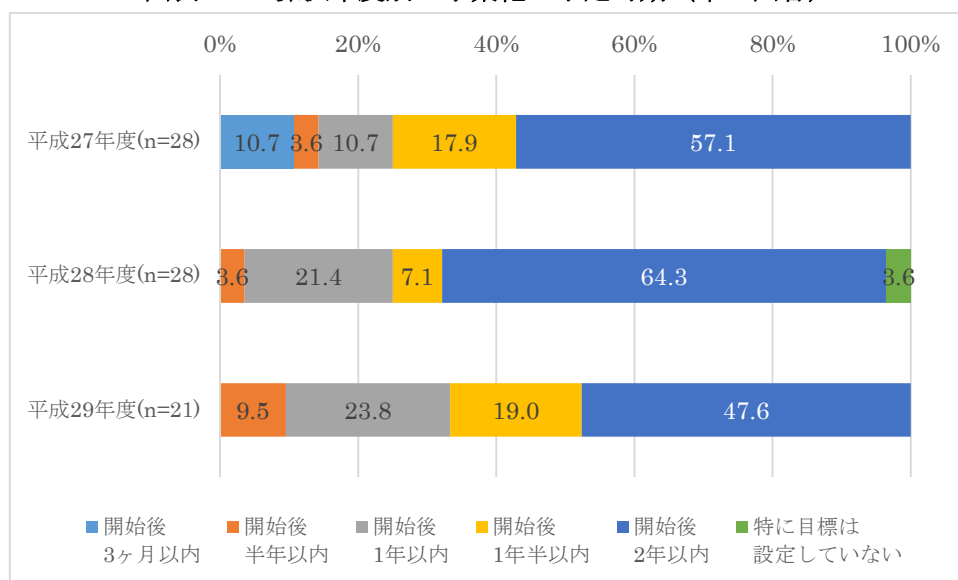
業種別に事業化の予定時期を見ると、情報通信業では短い時間に事業化させようとする傾向にある一方、学術研究、専門・技術サービスでは遅めの事業化を予定している。

図表 31 業種別の事業化の予定時期（単一回答）



採択年度別に事業化の予定時期を見ると、平成28年度採択企業は他の年度と比較して遅くなっている。

図表 32 採択年度別の事業化の予定時期（単一回答）



7.2. 事業化による売上目標と実際

事業化による売上目標（平均）は、補助事業開始1年目は5,000万円弱、2年目は1.48億円、3年目は3.6億円であった。実際の売上については、補助事業開始1年目は131万円、2年目は1,533万円であった

図表 33 事業化による売上目標（単位：万円）

	1年目	2年目	3年目
予定	4,989	14,738	35,555
実際	131	1,553	-

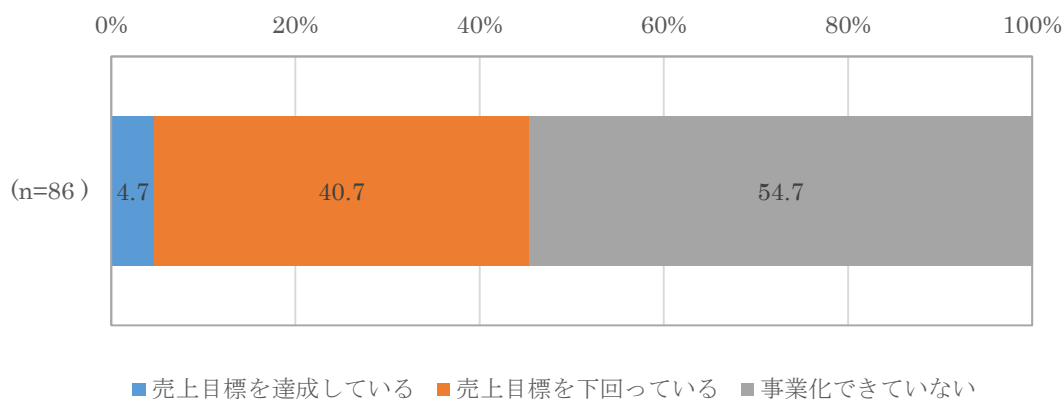
注) 標本数は売上の1年目84、2年目83、3年目80。

実際の1年目60、2年目30

7.3. 事業化による売上

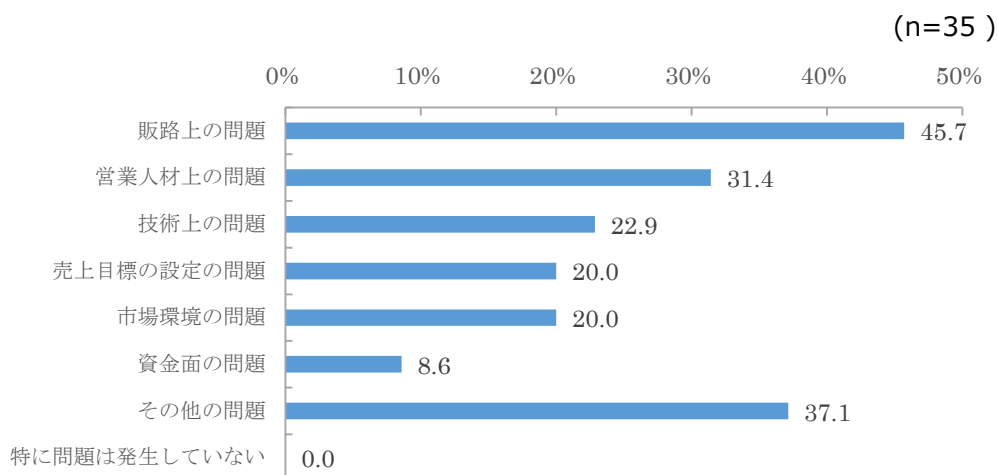
事業化による売上の目標を達成している企業の割合は4.7%である。目標を下回っている企業の割合は40.7%である。

図表 34 売上目標の達成状況（単一回答）



目標水準を下回った理由としては、「販路上の問題」（45.7%）、「営業人材上の問題」（31.4%）の販売・営業における課題が上位になっている。「技術上の問題」（22.9%）、「売上目標の設定の問題」（20.0%）、「市場環境の問題」（20.0%）が、2割台になっている。

図表 35 売上目標を下回った理由（複数回答）



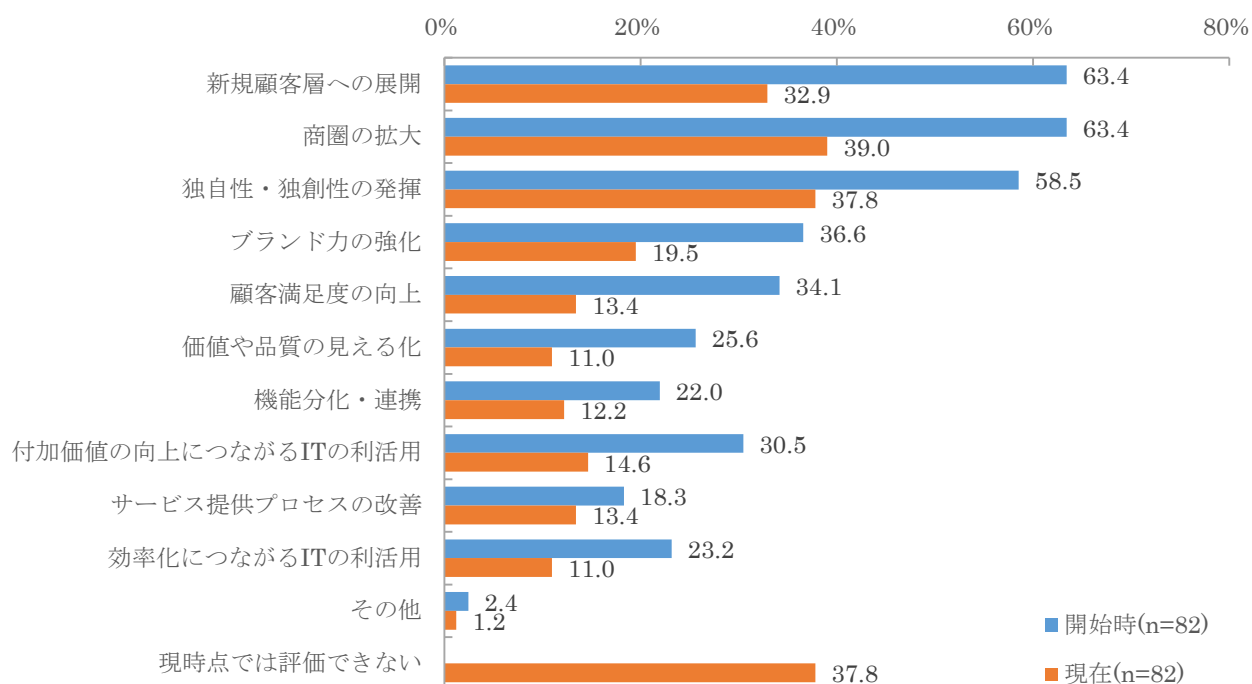
※「その他」には、「天災」、「コストダウンの要請」、「設計変更等の要請」等の記載があった。

7.4. 労働生産性の向上への寄与

新連携支援事業を通じて労働生産性の向上に寄与すると開始時に期待されていた項目は「新規顧客層への展開」(63.4%)、「商圈の拡大」(63.4%)、「独自性・独創性の発揮」(58.5%)であった。

現在労働生産性の向上に寄与している項目は、「商圈の拡大」(39.0%)、「独自性・独創性の発揮」(37.8%)「新規顧客層への展開」(32.9%)で、ともに3割台である。

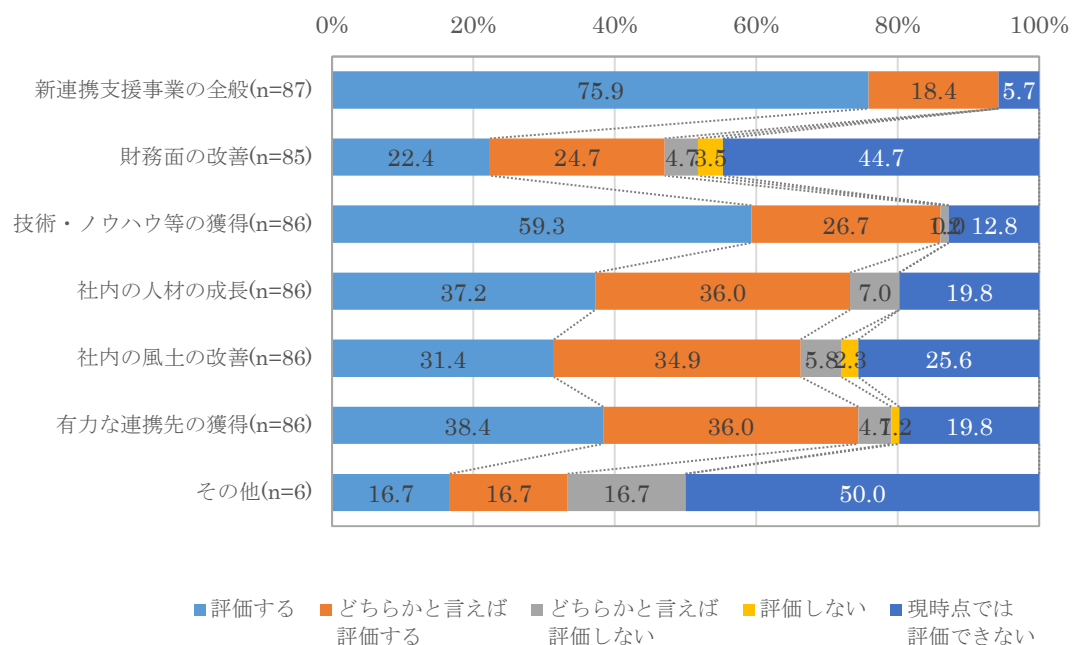
図表 36 労働生産性の向上への寄与（開始時、現在ともに複数回答）



8. 新連携支援事業を実施してみたの評価

新連携支援事業を実施してみたの評価は、「評価する」が 75.9%、「どちらかと言えば評価する」18.4%となっており、ほとんどの企業が評価している。個別の項目では、「技術・ノウハウ等の獲得」が高く、「評価する」が 59.3%、「どちらかと言えば評価する」が 26.7%となっている。

図表 37 新連携支援事業に対する評価（質問ごとに単一回答）

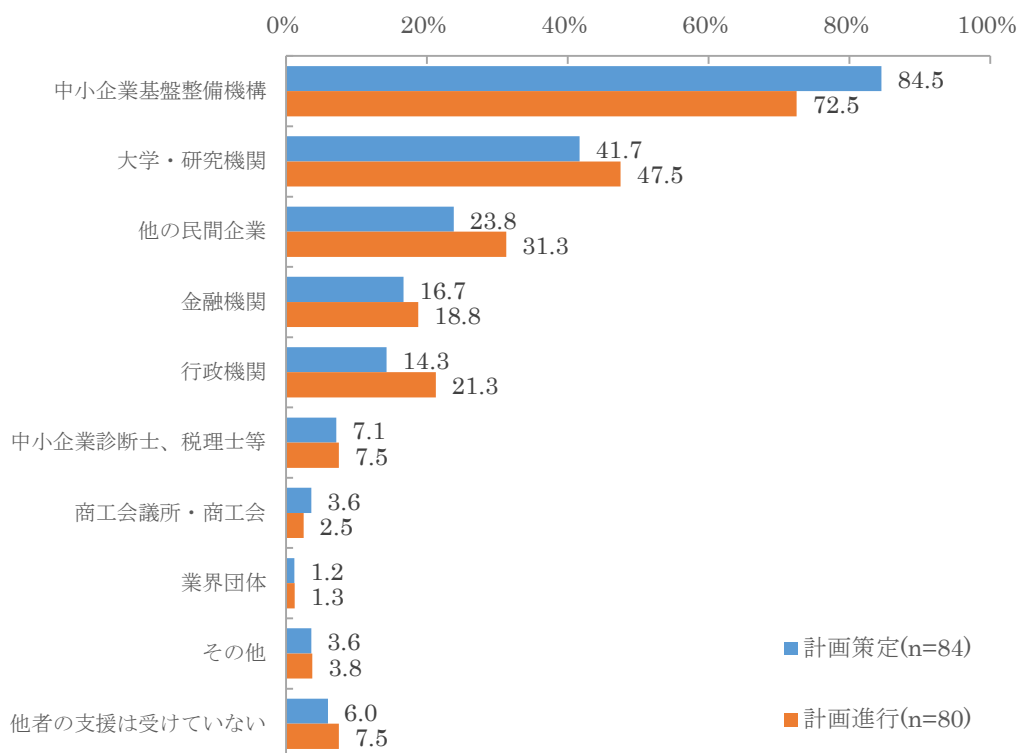


9. 外部の支援

9.1. 計画策定・計画進行段階での外部の支援

中小企業基盤整備機構の支援を受けている割合は、計画策定時 84.5%、計画進行時 72.5%と非常に高くなっているが、計画進行時は減少している。次は、大学・研究機関で、計画策定時 41.7%、計画進行時 47.5%となっている。

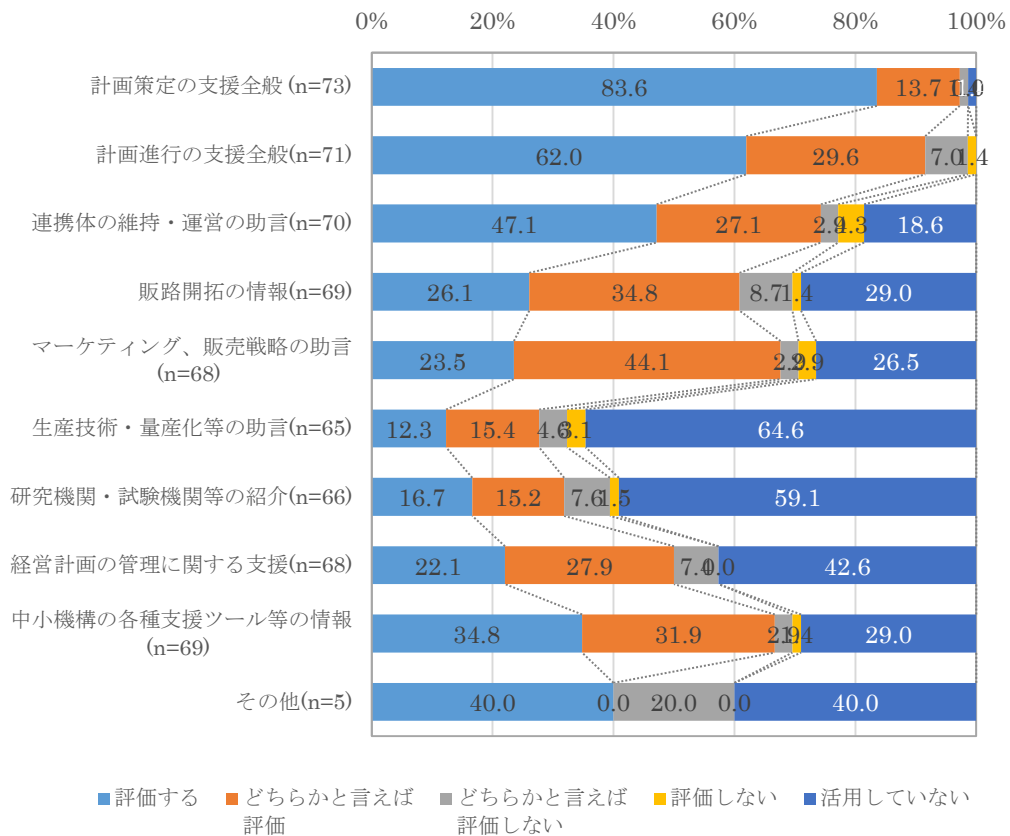
図表 38 認定前・後における外部の支援（計画策定、計画進行ともに複数回答）



9.2. 中小企業基盤整備機構の支援についての評価

中小企業基盤整備機構の計画策定の支援全般、計画進行の支援に全般に対する評価は高く、いずれも評価する割合が6割を超えている。「連携体の維持・運営の助言」についても、評価する割合は4割超となっている。

図表 39 中小企業基盤整備機構の支援についての評価（質問ごとに単一回答）



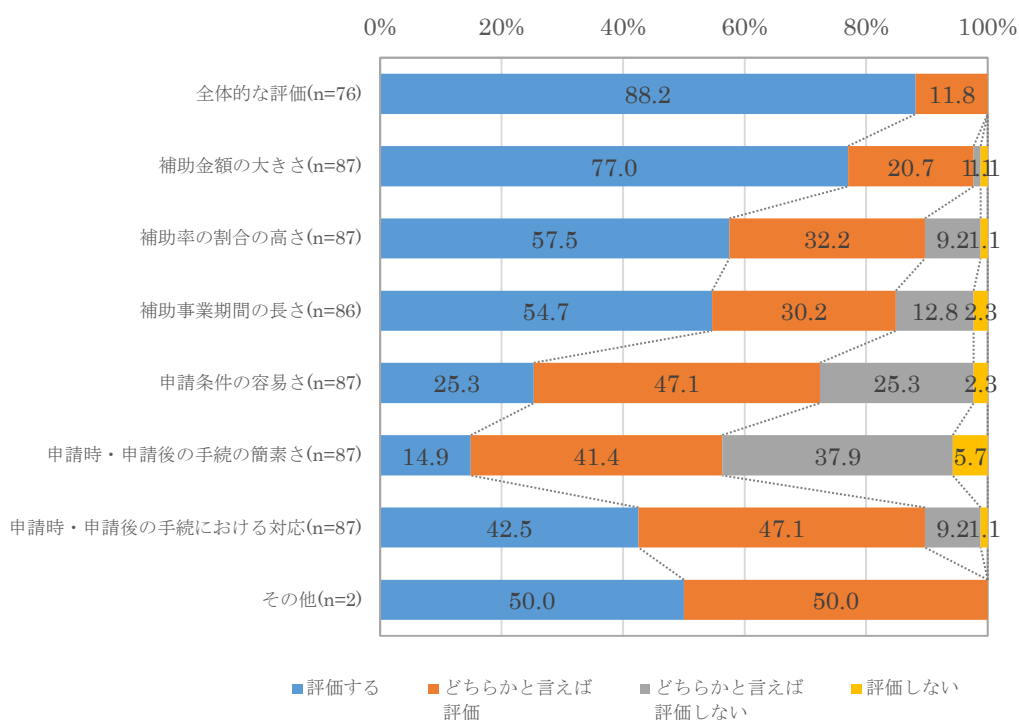
10. 新連携支援事業の制度に対する評価

10.1. 新連携支援事業の制度に対する評価

新連携支援事業の制度に対する全般的な評価は高く、88.2%の企業が評価し、「どちらかと言えば評価」を加えるとすべての企業が評価している。

個別の項目では、「補助金額の大きさ」、「補助率の割合の高さ」、「補助事業期間の長さ」を評価する割合は5割を超えている。この一方で、「申請時・申請後の手続の簡素さ」は「評価しない」、「どちらかと言えば評価しない」を加えた割合が4割を超えている。

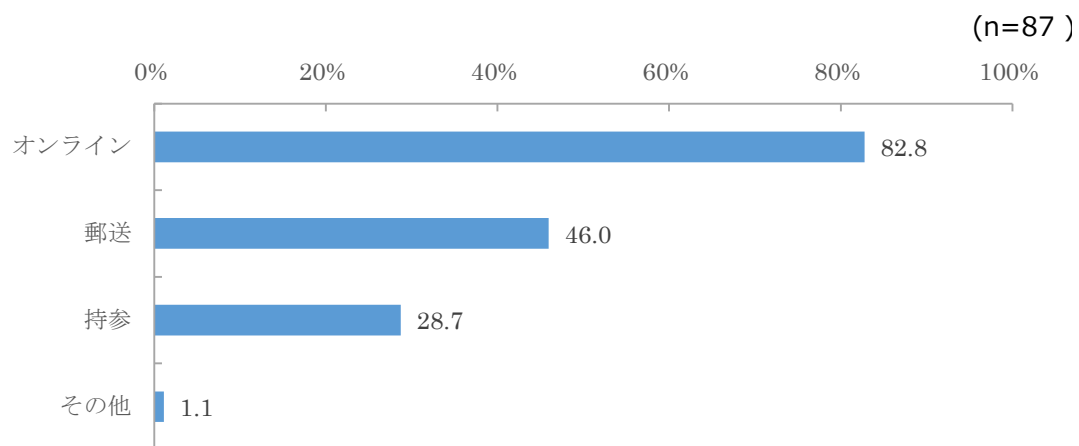
図表 40 新連携支援事業の制度に対する評価（質問ごとに単一回答）



10.2. 申請書類の提出方法

申請書類の提出方法としては、オンラインを希望する企業の割合が82.8%に達している。郵送は46.0%で、持参は28.7%となっている。

図表 41 申請書類の提出方法（複数回答）



10.3. 新連携支援事業に対する自由回答

最後に、新連携支援事業に対し、自由に回答してもらった結果を記載する。事業として評価されている一方で、企業連携の難しさや申請・報告時の資料整備などのコストに関して指摘された

- ・新しい事業に取り組んで行きたいときや販路開拓・試作開発等を実施していくときには、非常に重要であり、これからもいろいろな形で活用する。
- ・当社がベンチャー企業であり、連携という意味でも、この制度はベンチャー企業にはあっていると感じている。ベンチャー企業は戦略決定のスピードも速く、人員の入れ替わりも激しいので、ギャップはやや感じた。このあたりは様々な企業に伝わるようなモデルケースがあればうれしいと感じた。
- ・本事業に採択されたことで、事業の信用度や知名度がまし、また自己資金では難しかったシステム開発を行うことができ、本当に有難く感じている。一方で、申請書類もさることながら、採択後の中間報告関係の資料が複雑・煩雑で、その作成のためにかなりの時間を要してしまう。
- ・事業を遂行する上で必要な費用に対して、労務費、事業費と幅広い助成対象区分が用意されているので事業を進めやすい環境を提供してもらっている実感がある。
- ・計画段階では、予定していなかったことが結構でてくる。そのため、変更申請がもっと簡単にできるようになるとありがたいと思っている。
- ・連携体と試行錯誤しながら新しい商品を作りあげ販売していくことはやりがいのある充実した事業と感じている。
- ・連携体を築くいい機会となる事業で良かったと考える。また、認定を受けたことで一体感も高まり、認定を受けた事業であるということで、新たな協力体も現れることもあり、有効的な事業と思う。
- ・投資負担は連携体を含め、コア企業でありながら、連携体とは共同で推進という形で進めていくことになることの矛盾で、役割分担やスタンス、責任の取り方の難しさがある。また、業務における大きな文化、生産性、達成基準の違いの壁を感じ、それをフォローしたり、埋めるのには苦勞した。

- 申請時に提出した時に必要だった事業が、必要でなくなったり、また、事業自体が大きくなったりすることが多く、また、申請時の時の見積りと、大幅にかわることも多い。もう少し、フレキシブルに予算を使えるようにしてほしい。
- 公募発表⇒認定申請⇒交付申請の時間が短いので、なかなか申請書の作成が大変だ。もう少し余裕があると良いと思う。また決定してから1年目は残り半年くらいしかなく、製作に時間がかかるものは購入が難しいと思う。
- 支援期間が2年間であり、新規性のある事業を事業化するには短すぎると感じている。

参考) 商業・サービス競争力強化連携支援事業の取組状況に関するアンケート 調査票

平成 29 年 12 月

中小企業庁 委託先：株式会社野村総合研究所

○本アンケートの目的

本アンケートは、平成 27 年度より実施しております商業・サービス競争力強化連携支援事業（以下、新連携支援事業）を今後活用しようとする企業等の参考となるように、現在までの事業の成果をとりまとめ評価するとともに、今後の同事業の改善につなげることを目的としております。お忙しいところ大変恐縮でございますが、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

○本アンケートの実施要領

本アンケートの発送対象	本アンケートは、商業・サービス競争力強化連携支援事業に採択されたコア企業の皆様に送付させていただいております。
ご回答いただきたい方	貴社の商業・サービス競争力強化連携支援事業を担当されている部署の方にお答えいただくことを想定しております。
ご回答結果の取扱い	本調査票は、Ⅰ～Ⅷにおいて問 1～問 29 までございます。この回答内容は、統計的に処理し、個々の企業の情報を公表することはありません。
ご回答およびご返送期限	電子メールにて、MS ワード・MS エクセルの 2 種類のファイルをお送りしておりますが、どちらかにご回答頂き、そのファイルを ssi@nri.co.jp に書類添付にて <u>平成 29 年 12 月 18 日（月）</u> までにご送付下さい。
お問い合わせ先	本アンケートは、中小企業庁より委託を受けた（株）野村総合研究所が実施しております。本調査の内容及び回答方法等に関する疑問点、ご質問等がございましたら、（株）野村総合研究所の以下の担当者にお問い合わせ下さい。 （株）野村総合研究所社会システムコンサルティング部 山本、霜越、原田 〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2 大手町フィナンシャルシティグランキューブ TEL：03-5877-7349 FAX：03-3273-6529 E-mail: ssi@nri.co.jp （委託元） 中小企業庁経営支援部技術・経営革新課（イノベーション課） 〒100-8912 東京都千代田区霞が関 1-3-1 TEL：03-3501-1816

貴社名			
本社所在地			
部署・役職名		ご回答者名	
電話番号	() -		
E-mail			

I. 貴社の属性についてお伺いします。

問1 貴社の業種についてお答え下さい。(○は一つだけ)

1. 農林漁業	11. 金融業、保険業
2. 鉱業、採石業、砂利採取業	12. 不動産業、物品賃貸業
3. 建設業	13. 学術研究、専門・技術サービス業
4. 製造業	14. 宿泊業、飲食サービス業
5. 電気・ガス・熱供給業・水道業	15. 生活関連サービス業、娯楽業
6. 情報通信業	16. 教育、学習支援業
7. 運輸業	17. 医療、福祉
8. 郵便業	18. 複合サービス事業
9. 卸売業	19. その他 ()
10. 小売業	

問2 貴社の従業員数についてお答え下さい。(○は一つだけ)

1. 5人以下	6. 51人以上100人以下
2. 6人以上10人以下	7. 101人以上200人以下
3. 11人以上20人以下	8. 201人以上300人以下
4. 21人以上30人以下	9. 301人以上
5. 31人以上50人以下	

問3 貴社の資本金についてお答え下さい。(○は一つだけ)

1. 1000万円以下	4. 5000万円超1億円以下
2. 1000万円超3000万円以下	5. 1億円超3億円以下
3. 3000万円超5000万円以下	6. 3億円超

問4 貴社の売上高についてお答え下さい。(○は一つだけ)

1. 1000万円以下	5. 5億円超10億円以下
2. 1000万円超5000万円以下	6. 10億円超50億円以下
3. 5000万円超1億円以下	7. 50億円超100億円以下
4. 1億円超5億円以下	8. 100億円超

問5 貴社は、新連携支援事業の採択以前に、どのような情報技術を活用していたかについてお答え下さい。(○はいくつでも)

1. 電子メールを導入
2. 会計処理等の情報システムを導入
3. 自社のホームページを保有
4. 顧客からの受注システムを構築(自社ホームページからの受注を含む)
5. 他者への発注システムを構築
6. 自社内の設備・システム等の利用状況を把握・分析するシステムを構築
7. 販売した商品・システム等の利用状況を把握・分析するシステムを構築
8. その他 ()
9. 特に情報技術を活用していない

問6 貴社が新連携支援事業に採択された時期についてお答え下さい。(○は一つだけ)

1. 平成 27 年度
2. 平成 28 年度
3. 平成 29 年度

Ⅱ. 商業・サービス競争力強化連携支援事業(以下、新連携支援事業)において、貴社が行おうしている事業についてお伺いします。

問7 新連携支援事業において、貴社が行おうとしている事業の概要についてお書き下さい。

問8 新連携支援事業で採択された事業を行おうとした貴社の問題意識についてお答え下さい。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1. 自社の売上の増加 | 9. 高齢化問題の解決 |
| 2. 自社の費用の削減 | 10. 都市・地域問題の解決 |
| 3. 自社の評判・名声の獲得 | 11. 治安、社会不安等の問題の解決 |
| 4. イノベーションへの挑戦(新商品の創造) | 12. 災害、事故等への対応 |
| 5. 情報通信技術の活用 | 13. 格差の是正 |
| 6. 環境問題の解決 | 14. 社会・地域への貢献 |
| 7. 資源問題の解決 | 15. その他 () |
| 8. 少子化問題の解決 | |

問9 新連携支援事業で採択された事業を行おうと貴社が考えたきっかけについてお答え下さい。(○はいくつでも)

- | |
|-------------------------------|
| 1. 自社の役員・社員の企画提案 |
| 2. 連携した他者(大学、公設試験機関等を含む)の企画提案 |
| 3. 既存の取引先からの要請 |
| 4. その他 () |

問10 新連携支援事業で採択された事業を行うことにした貴社の裏付けについてお答え下さい。(○はいくつでも)

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. 成功事例の調査・研究の結果 | 4. 自社実施のマーケティング調査の結果 |
| 2. 大学等の調査機関の調査の結果 | 5. 自社の役員・社員の主張 |
| 3. 取引先、消費者等の声・要望 | 6. その他 () |

問 11 新連携支援事業で採択された事業において、貴社が考えた情報技術の活用について
お答え下さい。(○はいくつでも)

- | |
|---------------------------------------|
| 1. 自社のホームページを構築・改良 |
| 2. 顧客からの受注システムを構築 (自社ホームページからの受注を含む) |
| 3. 他者への発注システムを構築 |
| 4. 自社内の設備・システム等の稼働状況を監視するシステムを構築 |
| 5. 自社内の設備・システム等を保守・メンテナンスするためのシステムを構築 |
| 6. 自社内の設備・システム等を制御するためのシステムを構築 |
| 7. 自社内の設備・システム等の稼働状況等を分析するシステムを構築 |
| 8. 販売した商品・システム等の利用状況を監視するシステムの構築 |
| 9. 販売した商品・システム等を保守・メンテナンスするためのシステムを構築 |
| 10. 販売した商品・システム等を制御するためのシステムを構築 |
| 11. 販売した商品・システム等の利用状況等を分析するためのシステムを構築 |
| 12. その他 () |
| 13. 特に情報技術を活用していない |

問 12 新連携支援事業で採択された事業における収益獲得手段として、貴社が新連携支援
事業の開始時に想定していたもの、現時点で収益獲得手段となっているものについて
お答え下さい。(○は開始時、現在についてそれぞれ3つまで)

収益獲得手段	開始時	現在
製品の販売	1	1
サービスの提供	2	2
システム、コンテンツ等の開発、販売	3	3
製品等のレンタル料、利用料等	4	4
サービス、システムのレンタル料、利用料等	5	5
製品等の消耗品の販売	6	6
製品、システムのメンテナンス、オペレーション等のサービス料	7	7
製品、システム等の利用に関する技術指導料、コンサルティング料	8	8
サービス品質を維持するための研修料、資格付与料	9	9
知的財産権のライセンス収入	10	10
その他 ()	11	11
現時点で収益獲得手段となっているものはない	—	12

Ⅲ. 貴社の新連携支援事業における連携状況についてお伺いします。

問 13 貴社が新連携支援事業を進めるにあたって連携した機関のタイプについてお答え下さい。(○はいくつでも)

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| 1. 民間企業 (中小企業) | (問 13-1 にお進み下さい) |
| 2. 民間企業 (大企業) | |
| 3. 非営利団体 (NPO 法人等) | |
| 4. 大学等の学術機関 | |
| 5. 公設試験機関 | |
| 6. 地方自治体及びその関連支援機関 (産業振興関連の財団法人等) 等 | |
| 7. その他 (|) |

<問 13 で 1. を選択した方>

問 13-1 貴社の連携先民間企業の業種についてお答え下さい。連携している企業が複数の場合は、○を複数付けて下さい。

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. 農林漁業 | 11. 金融業、保険業 |
| 2. 鉱業、採石業、砂利採取業 | 12. 不動産業、物品賃貸業 |
| 3. 建設業 | 13. 学術研究, 専門・技術サービス業 |
| 4. 製造業 | 14. 宿泊業, 飲食サービス業 |
| 5. 電気・ガス・熱供給業・水道業 | 15. 生活関連サービス業, 娯楽業 |
| 6. 情報通信業 | 16. 教育, 学習支援業 |
| 7. 運輸業 | 17. 医療, 福祉 |
| 8. 郵便業 | 18. 複合サービス事業 |
| 9. 卸売業 | 19. その他 (|
| 10. 小売業 |) |

問 14 連携を通じて、貴社が補完した経営資源（リソース）について、民間企業とそれ以外のタイプ（非営利団体、学術機関、公設試験機関、地方自治体等）に分けてお答え下さい。（○は民間企業・その他についてそれぞれいくつでも）

	民間企業	その他
人材面の補完（例：事業に必要な人員の確保）	1	1
施設・設備・システム面での補完（例：自社にない設備の活用）	2	2
技術面での補完（例：自社にない技術の活用）	3	3
商品・サービスの企画面での補完	4	4
マーケティング、市場調査、顧客の動向把握等における補完	5	5
販路・顧客面での補完	6	6
その他（ ）	7	7

問 15 新連携支援事業における貴社と連携先（民間企業、非営利団体、学術機関、公設試験機関、地方自治体等）との分担について、連携先の名称を記入の上、新連携支援事業の開始時の役割と現在の役割についてお書き下さい。現在の役割が開始時と変化がない場合は、「同左」とご記入下さい。なお、連携先は4つ以上ある場合は、欄を追加してお書き下さい。

	開始時の役割	現在の役割
貴社		
連携先 1		
連携先 2		
連携先 3		
連携先 4		

問 16 貴社が連携先を見つけ出した方法についてお答え下さい。(○は民間企業・その他についてそれぞれいくつでも)

見つけ出した方法	民間企業	その他
従前からの取引	1	1
役員・社員の個人的なつながり	2	2
中小企業基盤整備機構の紹介	3	3
業界団体等の紹介	4	4
商工会議所・商工会等の紹介	5	5
金融機関の紹介	6	6
中小企業診断士、税理士等の紹介	7	7
インターネット、雑誌等で探し交渉	8	8
連携先からの打診	9	9
その他 ()	10	10

IV. 貴社の新連携支援事業における研究開発活動についてお伺いします。

問 17 貴社の研究開発におけるプロジェクトチームの人数をお答え下さい。

_____ 名 (うち専任 _____ 名)

問 18 新連携支援事業の研究開発におけるプロトタイプの完成時期について、新連携支援事業の開始時の予定と実際に達成した時期を新連携支援事業の開始時を起点にお答え下さい。なお、ここでのプロトタイプは、製品・サービス・システムが取引先の要望にそのまま対応できる、あるいは一定の追加的業務により対応できる状態にあるものを指します。(○は予定・実際についてそれぞれ1つずつ)

	予定	実際
開始後3ヶ月以内	1	1
開始後半年以内	2	2
開始後1年以内	3	3
開始後1年半以内	4	4
開始後2年以内	5	5
特に目標は設定していない	6	—
現時点では完成していない	—	7

問 19 貴社の新連携支援事業の研究開発において発生した問題についてお答え下さい。(○はいくつでも)

- | |
|--|
| 1. 技術上の問題 (例: 高度で挑戦的な技術を採用) |
| 2. 人材上の問題 (例: 研究開発に関与できる人員の不足) |
| 3. 資金面の問題 (例: 機械・システム等の購入、人員の確保・運営に必要な資金の不足) |
| 4. 管理面の問題 (例: 管理者の能力不足、レビューの不足、責任の所在の不明確さ) |
| 5. その他の問題 () |
| 6. 特に問題は発生していない |

V. 貴社の新連携支援事業で採択された事業の事業化についてお伺いします。

問 20 新連携支援事業で採択された事業の事業化(当該事業の営業開始)の時期について、新連携支援事業の開始時の予定と実際に達成した時期を、新連携支援事業の開始時を起点にお答え下さい。(○は予定・実際についてそれぞれ1つずつ)

	予定	実際
開始後3ヶ月以内	1	1
開始後半年以内	2	2
開始後1年以内	3	3
開始後1年半以内	4	4
開始後2年以内	5	5
特に目標は設定していない	6	—
現時点では事業化していない	—	7

問 21 新連携支援事業で採択された事業の事業化による売上について、新連携支援事業の開始時の目標と実際に達成した売上をお答え下さい。売上がない場合は0と記入して下さい。

	目標売上	実際の売上
補助事業開始1年目	_____万円	_____万円
補助事業開始2年目	_____万円	_____万円
補助事業開始3年目	_____万円	_____万円

問 22 貴社の事業化による売上の達成状況についてお答え下さい。(○は一つだけ)

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. 売上目標を達成している | |
| 2. 売上目標を下回っている | (問 22-1 にお進み下さい) |
| 3. 事業化できていない | |

<問 22 で 2. を選択した方>

問 22-1 どのような問題から売上目標を下回っているかについてお答え下さい。
(○はいくつでも)

- | |
|---|
| 1. 売上目標の設定の問題 (例: 高すぎる目標設定) |
| 2. 技術上の問題 (例: 顧客の要望に応じたカスタマイズのための技術の不足) |
| 3. 営業人材上の問題 (例: 営業人員の不足、営業人員のスキル不足) |
| 4. 資金面の問題 (例: カスタマイズのための資金の不足、調達の困難さ) |
| 5. 販路上の問題 (例: 需要先とのコネクションの不足) |
| 6. 市場環境の問題 (例: 有力な競合他社の存在) |
| 7. その他の問題 () |
| 8. 特に問題は発生していない |

問 23 新連携支援事業における事業が、貴社の労働生産性の向上に対しどのように寄与するか (または寄与したか) についてお答え下さい。(○は開始時、現在についてそれぞれいくつでも)

		開始時	現在
付加価値の 向上	新規顧客層への展開	1	1
	商圏の拡大	2	2
	独自性・独創性の発揮	3	3
	ブランド力の強化	4	4
	顧客満足度の向上	5	5
	価値や品質の見える化	6	6
	機能分化・連携	7	7
	付加価値の向上につながる IT の利活用	8	8
効率の向上	サービス提供プロセスの改善	9	9
	効率化につながる IT の利活用	10	10
その他 ()		11	11
現時点では評価できない		—	12

VI. 貴社の新連携支援事業を実施してみたの評価について伺います。

問 24 新連携支援事業を実施してみて、貴社の本事業に対する評価をお答え下さい。(○はそれぞれの評価項目について一つだけ)

	評価する	どちらかと言えば評価する	どちらかと言えば評価しない	評価しない	現時点では評価できない
新連携支援事業の全般	1	2	3	4	5
財務面の改善(例:売上増、利益率向上)	1	2	3	4	5
技術・ノウハウ等の獲得	1	2	3	4	5
社内の人材の成長	1	2	3	4	5
社内の風土の改善(例:挑戦の機運の醸成)	1	2	3	4	5
有力な連携先の獲得	1	2	3	4	5
その他()	1	2	3	4	5

VII. 貴社の新連携支援事業に認定の前・後における外部の支援について伺います。

問 25 新連携支援事業の認定前の計画策定、認定後の計画進行において、貴社が支援を要請した機関についてお答え下さい。(○は計画策定、計画進行についてそれぞれいくつでも)

	計画策定	計画進行
中小企業基盤整備機構(問 25-1にお進み下さい)	1	1
業界団体	2	2
商工会議所・商工会	3	3
金融機関	4	4
中小企業診断士、税理士等	5	5
大学・研究機関	6	6
行政機関(地方自治体及びその関連の支援機関、地方経済産業局等)	7	7
他の民間企業	8	8
その他()	9	9
他者の支援は受けていない	10	10

<問 25 で計画策定、計画進行のいずれかで 1 を選択した方>

問 25-1 中小企業基盤整備機構の計画策定の支援（ブラッシュアップ）、計画進行の支援（フォローアップ）について、貴社の評価をお答え下さい。（○はそれぞれの評価項目について一つだけ）

	評価する	どちらかと言えば評価する	どちらかと言えば評価しない	評価しない	活用していない	
計画策定の支援（ブラッシュアップ）全般	1	2	3	4	—	
計画進行の支援（フォローアップ）全般	1	2	3	4	—	
個別の助言・支援	連携体の維持・運営の助言	1	2	3	4	5
	販路開拓（取引先や商談会等）の情報	1	2	3	4	5
	マーケティング、販売戦略の助言	1	2	3	4	5
	生産技術・量産化等の助言	1	2	3	4	5
	研究機関・試験機関等の紹介	1	2	3	4	5
	経営計画の管理に関する支援	1	2	3	4	5
	中小機構の各種支援ツール等の情報	1	2	3	4	5
その他（ ）	1	2	3	4	5	

問 26 貴社が中小企業基盤整備機構の支援について希望すること、感じていること等を自由にお書き下さい。

Ⅶ. 貴社の新連携支援事業に対する評価についてお伺いします。

問 27 貴社の新連携支援事業に対する評価について、お答え下さい。(○はそれぞれの評価項目について一つだけ)

		評価する	どちらかと言えば評価する	どちらかと言えば評価しない	評価しない
全般的な評価		1	2	3	4
個別項目 の評価	補助金額の大きさ	1	2	3	4
	補助率の割合の高さ	1	2	3	4
	補助事業期間の長さ	1	2	3	4
	申請条件の容易さ	1	2	3	4
	申請時・申請後の手続の簡素さ	1	2	3	4
	申請時・申請後の手続における対応	1	2	3	4
	その他 ()	1	2	3	4

問 28 新連携支援事業の申請書類の提出について、貴社が希望する方法をお答え下さい。
(○はいくつでも)

1. 持参	3. オンライン
2. 郵送	4. その他 ()

問 29 貴社が新連携支援事業について希望すること、感じていること等を自由にお書き下さい。

アンケートは、以上でございます。ご協力ありがとうございました。