

中堅・中小ものづくり中小企業における 新規事業開発の要諦(概要版)

令和5年3月

なぜ、「新規事業開発」が必要なのか

- ものづくり中小企業の多くは、取引先のサプライチェーンの中、大企業の契約条件を受け入れる代わりに、取引先から一定の発注量を確保してもらうことにより成長を遂げてきたほか、取引先が要求する品質にんえていなかで自社の技術力を磨き高めてきた。
- しかしながら、近年では、カーボンニュートラル実現やDXに向けた技術革新、AIの進化、エンジン車から電動車へのシフト、消費者ニーズの多様化に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響による人々の価値観や行動の変容などもあり、取引先といえども経営環境は厳しさを増している。
- このような経営環境にあることから、取引先は、サプライチェーンの見直し、再構築を進めており、ものづくり中小企業においては、取引先からの突如の発注打切りを受ける等のリスクが高まっている。
- また、特定の取引先に依存するあまり、適正な利益を確保できていないケースも見受けられ、これらの経営リスクをヘッジするためには、両利きの経営における「主力事業の絶え間ない改善（知の深化）」と「新規事業に向けた実験と行動（知の探索）」を実践することにより、常に、事業ポートフォリオの状況を見ながら、事業の組み替えを進め、成長分野へ事業をシフトさせていく必要となっている。
- しかしながら、「新規事業に向けた実験と行動（知の探索）」（新規事業開発）に取り組むことは、経営資源の限られている中小企業にとっては、人的、金銭的な負担が大きいため、まずは、知の探索である新規事業開発の必要性を認識し、できるところから徐々に取り組んでいくことが求められている。

【新規事業開発の定義】

既存事業で培った技術、設備、人材、ネットワーク等の経営資源を有効活用しつつ、新たな経営資源の獲得を通じて、既存事業とは一線を画す新たな事業を立ち上げること。

新規事業開発のメリット

- ① 新たな経営資源の獲得 「取引先からの要求に応える中で技術が磨かれ新たな経営資源を獲得、人材雇用や外部資源の活用により新たな技術を獲得」
- ② 新たな収益源の確保 「取引先からの要求に応える中で新たな事業が生まれ、結果として販路を拡大、確保した収益を更なる成長投資へ」
- ③ リスクの分散 「既存事業が停滞したとしても、新規事業の収益によってカバーすることができるなど、リスクを分散」

新規事業開発のデメリット

- ① 先行投資が必要 「設備投資や人材確保、研究開発費などの投資が先行、リターンを得るまでに時間を要する」
- ② 管理負担の増加 「事業拡大に伴うマネジメント負担の増加」
- ③ ランニングコストの増加 「組織拡大やマネジメント負担増に伴いランニングコストも増加」

新規事業開発事例・電動化対応事例

新規事業開発に成功した事例（11事例）・電動化対応事例（7事例）を調査し、その活動内容を取りまとめた。

A社（長野県）

- 取引先メーカーの生産拠点の海外シフトに伴い経営危機を契機に新規事業開発を推進
- リスクをとって技術開発に邁進し、コイル業界の常識を打ち破る技術を確立
- 半導体製造装置メーカーからの高い要求に応えるべく新製品のコイルを開発
- 高性能なコイルの開発に成功したことで、コイルメーカーへと転身、下請け脱却に成功

B社（東京都）

- 顧客からの要求に真摯に対応することで、コア技術を磨く
- コア技術を基に、既存の自動車用熱交換機系部品関連から医療機器及び半導体関連まで事業分野を拡大
- 従来の自動車分野よりも品質保証の範囲がミリ単位からミクロン単位へとなり対応に苦労するも、精密加工が可能なレーザー設備を導入し解決

C社（長野県）

- スキーブームの衰退により経営的に苦しい局面にあったものの、2001年にアメリカで起きた9.11同時多発テロが契機となり、新規事業開発に着手
- スキーリフト券改札システムで培った技術を基にセキュリティゲートの開発に着手
- コア技術を活用するも当初はユーザーニーズを掴み切れず、実質ゼロからのスタート
- 大手企業も参入しないニッチな市場で、セキュリティゲート専門メーカーとしての営業基盤を確立

D社（栃木県）

- 大手自動車メーカーからも高い評価を受けるコア技術であるすずめつき加工技術を武器にEV用部品のめつき加工に進出
- 開発上の最大の難関を外部の学識者や薬品メーカー等と協力し克服、大学との共同研究なども
- 常に新しい事業展開を模索し、鉄めつき技術を応用することで、プラスチック表面に鉄と同様の金属感・重厚感・錆感を付与するめつきの開発に成功、プラモデルに本物の質感を演出することに成功し、新たな事業転換も視野に

「新規事業開発」にどのように取り組んでいるのか

収集した18事例について、「アンゾフの成長マトリクス」及び「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」のフレームワーク、「両利きの経営」及び「ダイナミック・ケイパビリティ」の経営理論に基づき、整理分析した。

●「アンゾフの成長マトリクス」を用いた整理分析結果

- ・「①市場浸透戦略」2事例、「②新製品開発戦略」3事例、「③新市場開拓戦略」12事例、「④多角化戦略」1事例。
- ・自社が提供する既存の製品・サービス等を活用し、新規市場を開拓する「③新市場開拓戦略」が全事例の6割以上を占めた。
- ・この結果は、ものづくり中小企業が、取引先の要求に真摯にこたえてきた実績から裏打ちされた技術力（コア技術）に対する信用によって、取引先等からの新たな依頼が舞い込み、この依頼にこたえていくうちに、いつの間にか新規事業開発に繋がっているケースが多いことが要因と推察される。
- ・一方で、外部企業との事業連携により新たな経営資源を手に入れ、「②新製品開発戦略」や「④多角化戦略」に乗り出す事例も確認された。

●「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント」を用いた整理分析結果

- ・「①花形」8事例、「②問題児」2事例、「③負け犬」1事例、「④金のなる木」7事例。
- ・市場成長率及び市場シェア率ともに高い「①花形」が全事例の4割強を占め、市場成長率は低くとも市場シェア率が高い「④金のなる木」が約4割を占めた。
- ・今後、成長が見込める自動車の電動化市場へ参入する事例が複数散見され、取引先からの要請に対応するために技術を磨き、いつの間にか新規事業開発に繋がった事例が多数確認された事が要因と考えられる。
- ・ものづくり中小企業が成長を継続するには、大企業の参入しにくい分野であり、資本力に駆逐されるリスクが低い「④金のなる木」を目指すことも有効。
- ・また、「④金のなる木」は、いずれ衰退期に移行するので、次の「①花形」や「②問題児」に向けた投資を行うことも有効。

●「両利きの経営」を用いた整理分析結果

- ・「両利きの経営」を実践できていると考察される事例は5事例、他の13事例では、実践できていないと考察される。
- ・従来から強みとして有していたコア技術に取引先が目を止めたことで、新規事業に繋がった事例が多く、ものづくり中小企業自らが「知の探索」を行うことにより新規事業を進めたとは言い難く、むしろ技術の磨き込みによる「知の深化」の影響が大きいものと考えられる。
- ・また、「両利きの経営」を実践できている企業のうち3事例では、他社との連携が確認された。

●「ダイナミック・ケイパビリティ」を用いた整理分析結果

- ・「①感知」については、顧客の要求に応える中で自社の機会や脅威を特定した事例が8事例、経営不振や経営危機に端を発した事例が5事例、自動車の電動化等に伴う市場環境の変化を予見した事例が5事例。
- ・「②捕捉」についても、顧客の要求に応える中で自社の技術を磨き、経営資源を再構築し社内体制を整えた事例が10事例、事業連携や共同開発などで新たな経営資源を入手し体制を整えた事例が4事例、自らの発案や気付きにより体制を整えた事例が4事例となった。
- ・いずれの企業も、「①感知」や「②捕捉」を経て「③変容」し、社内外資源の再編成を通じて新規事業開発に取り組んでいる。

「新規事業開発」を成功させるために乗り越えなければならないこと

新規事業開発に取り組むきっかけ

- 取引先からの要請に応えるために技術を磨いてきた中で、いつの間にか新規事業開発に繋がっていた
- 取引先メーカーの海外への生産拠点の移転、主力取引先との取引解消、ブームの衰退による市場環境の激変
- 現在の事業を継続しているだけでは、いずれ淘汰されてしまうといった危機感
- 自動車の電動化シフトの進展に伴う危機感

陥りやすい課題

- 技術・製品の開発過程「自動車業界から医療機器への参入に伴うミリ単位からミクロン単位への品質保証対応など」
- 人材確保「質・量の両面における技術・ノウハウを持つ人材の不足、確保難など」
- 資金調達「新規事業開発に伴う先行資金負担の手当など」
- 販路開拓「取引先に依存し待ちの姿勢に陥るなど」

また、自社のコア技術や最新の技術環境についての認識が浅いため技術革新に取り組めない。外部とのネットワーク力が弱く最新の情報収集ができていない。自社の夢（中長期計画）が描けないために補助金などにチャレンジできないなどの課題も

成功要因

- 技術・製品の開発過程「品質保証対応として精密加工が可能なレーザー設備導入など」
- 人材確保「開発経験のある定年退職者や専門人材などの経験者採用、外部支援機関からの専門家等の活用など」
- 資金調達「地域金融機関との関係構築、ものづくり補助金や事業再構築補助金の活用など」
- 販路開拓「展示会、既存ユーザーからの紹介による販路の確保など」

また、成功に近づくための視点として、（１）ビジョンとギャップの明確化（成熟組織の意識と行動の変革）（２）非技術的な経営資源の棚卸しが必要であるほか、不足する経営資源を補完するためには、連携先や共同開発先、取引先など外部関係者との連携も有効

新規事業開発に取り組む中小企業へのメッセージ

自社のコア技術の可能性を把握する

- ・経営資源の限られるものづくり中小企業は、取引先からの要求に応えることで精一杯であり、「待ちの姿勢」にならざるを得ない状況
- ・「待ちの姿勢」により、自社の「コア技術」が持つ市場価値や新たな産業分野への展開の可能性について、自ら考える機会を喪失している状態にあり、取引先からその価値を指摘されるなどの契機がないと、自社の持つ「コア技術」の可能性に気付きにくい状況
- ・ものづくり中小企業の成長をより促すためには、「待ちの姿勢」だけでなく、いち早く自社の持つ「コア技術」の可能性に気付き、その可能性に基づいて新規事業開発に挑戦することが成功の近道

市場ニーズを把握する

- ・新規事業開発に挑戦するためには、自社の技術力や強みを認識するとともに、認識した強みが発揮できる市場を見出すことも重要
- ・こうした市場を見出すためには、まずは、市場ニーズを把握し、誰にどのような価値を提供するかなど自社の強みが置かれている状況を分析する必要がある
- ・自社の強みが置かれている状況を分析するためのマーケティングにおける代表的なフレームワークを提示

ものづくり中小企業が進むべき方向性

- ・既存事業のみを手掛けているだけでは、自社を取り巻く環境の変化に対応できず、特定の市場や取引先に依存するリスクを抱え込むため、「新規事業開発」、「事業ポートフォリオの組換え」、「成長分野への事業シフト」に取り組む必要性が増している
- ・下請け企業としてサプライチェーン上必要不可欠な存在となることや、地域経済を牽引する役割、地域の生活・コミュニティを支える役割など進むべき方向は多様
- ・いずれにしても、まずは、新規事業開発に取り組む必要性を認識し、自社の強みに対する気付きを得ることから始め、自社のコアコンピタンス（他社に真似できない核となる能力）は何かということに対する呼びかけを自ら行い、自社の強みを認識することから始めることが重要

新規事業開発に取り組む中小企業へのメッセージ

- ・企業は、必ず特殊な技術を持っているはずだが、自覚していない。意識が低すぎる。ほとんどの会社が自社の光る技術に気が付かず、または磨けばかなりの強みになる技術を放置している。下請が嫌なら自分にしかできないコア技術を磨き、特許を取るなどし、メーカーの下請でなくパートナーとならないといけない
- ・マーケットの規模が小さく、大手企業が参入してこない分野を見つけ出して参入注力すること。大きいマーケットでは、何年かすれば大手企業に市場を取られてしまう。ニッチ分野で自社の技術を磨き、ユーザーと対等に商談できるメーカーとなることが成功の近道である
- ・これからは、同じ仕事がずっと続くことはないし、ずっと同じ事をやること自体がリスク。変化をしていく必要があることを経営者・社員ともに考える必要がある。そのためには、経営者・社員ともに危機感を持ちつつ、変化することを重く考えずに業務ができる環境作りも重要