

平成 22 年度政策調査

企業における成長分野への進出状況と  
雇用創出の可能性に関する調査

報 告 書

平成 23 年 2 月



東京都産業労働局

## 目 次

I. 調査の概要 .....	1
1. 調査の背景と目的 .....	1
2. 調査の実施方法 .....	1
II. 調査結果 .....	3
<要旨> .....	3
1. 新規事業へ進出している企業の特徴 .....	6
2. 成功している新規事業進出企業の特徴 .....	16
3. 既存事業の分野に関わらず、プラス効果をもたらす新規事業 .....	29
4. 企業が注力する主な成長分野にみる特徴 .....	36

# I. 調査の概要

## 1. 調査の背景と目的

高齢社会・人口減少社会の到来、環境問題、安全・安心意識の高まりなど、日本を象徴する課題を数多く抱える東京には、これらの課題を克服する新しいビジネスの創造や、それを支える人材の育成といった役割が期待されている。

都内企業においても、将来の産業構造・社会構造の変化、環境制約やエネルギー制約等をビジネスチャンスと捉えて、今後成長が期待される産業分野への進出や、新たなニーズに対応した新規事業の立ち上げなどを行い、企業の存続・発展につなげていくことが重要となっている。

こうした都内企業の新規事業への進出を支援していくことは、中小企業の経営基盤の強化を実現し、もって雇用の維持・拡大を図ることにもつながり、産業政策、雇用政策上も重要な課題となっている。

このような課題意識を踏まえ、本調査は、都内企業における新産業・成長分野への進出状況を把握し、今後、都内企業の収益力強化・雇用機会拡大に関する総合的な企業支援施策を講じる際の資料として活用することを目的として実施した。

なお、本調査では、「新規事業」は、従来事業からみて新たな柱、新たな挑戦となった、過去 10 年以内に立ち上げた事業のことと定義しており、過去 10 年以内に新規創業した場合は、創業事業を新規事業とみなしている。したがって、既存事業での事業改善や製品ラインナップの増加、新規サービスメニューの追加など、企業が行っている様々な企業努力については、本調査における「新規事業」には含まれていないことに留意が必要である。

## 2. 調査の実施方法

### (1) 企業アンケート調査

#### ① 調査対象

##### i. 調査対象

東京都に本所・本社・本店がある 12,000 社

##### ii. 調査対象の抽出方法

「平成 18 年度事業所・企業統計調査」(総務省)リストから、次の条件の下、無作為抽出した。

(条件)

ア 農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業、複合サービス事業、政治・経済・文化団体、宗教を除く全産業

イ 個人経営、会社企業(外国の会社を除く)

ウ 常用雇用者規模 30 人以上の個人経営の本所・単独事業所及び会社企業の単独事業所、並びに企業常用雇用者規模 30 人以上の会社企業の本所

## ②調査方法

郵送等により発送、回収した。

## ③調査期間

平成 22 年 9 月 30 日に発送し、10 月 15 日を回答票の返信投函〆切とした。

## ④調査票回収状況

配布数	12,000
有効配布数(A)	10,279
回収数	2,253
集計対象数(B)	2,228
有効回収率(B/A)	21.7%

## (2) 企業ヒアリング調査

### ①調査対象

(1)の企業アンケート調査回答企業の中から 12 社を選定した。

### ②調査内容

- ・事業全体の概要
- ・新規事業への取組(概要、きっかけ、苦労した点、成功のポイント等)
- ・人材育成(新規採用の方法、新規事業に係る人材の確保・育成)
- ・行政に対する要望(支援策、制度の改善など)

### ③実施期間

平成 22 年 10 月～11 月

## ※ 利用上の注意

- 本調査では、小数点第 2 位を四捨五入しているため、合計が 100%にならない場合がある。
- 複数回答の場合、割合の合計が 100%を超える場合がある。
- グラフに表記されている N は、回答者数総数を示しており、n は、原則として、クロス集計における表側の回答者数を示している。
- 本調査では、原則として、クロス集計における表側の無回答について集計対象外としているが、回答者数総数には無回答の回答数も含んでいるため、回答者数総数と表側の合計が一致しない場合がある。

## II. 調査結果

### 〈 要 旨 〉

現在、日本では、高齢社会・人口減少社会の到来、環境問題、安全・安心意識の高まりといった課題が山積しているが、これらをビジネスチャンスと捉え、今後成長が期待される産業分野への進出や、新たなニーズに対応した新規事業の立ち上げなどを行い、企業の存続・発展につなげていくことが、都内企業にとって重要となっている。

東京都としても、中小企業の経営基盤の強化を実現し、もって雇用の維持・拡大を図るため、こうした都内企業の新規事業への進出を支援することは、産業政策・雇用政策上重要な課題である。

このような課題意識を踏まえ、本調査は、今後の都内企業の収益力強化・雇用機会拡大に関する総合的な企業支援施策を講じる際の資料として活用する目的で実施した。なお、本調査における「新規事業」とは、従来事業からみて新たな柱となった過去10年以内に立ち上げた事業と定義しており、過去10年以内に新規創業した場合は、創業事業も新規事業とみなしている。

調査結果から得られた知見は、以下のとおりである。

#### 1. 新規事業は業績にさまざまな効果をもたらす傾向がある

新規事業へ進出した企業は、進出していない企業に比べて、企業全体の年間売上高については増加傾向、経常損益については黒字基調、国内正社員数については増加傾向であることがみとめられる。

特に、最も注力する新規事業（以下、新規注力事業）の売上高が増加傾向の企業や、新規注力事業の売上高が企業全体の売上高の20%以上である企業において、業績面・雇用面で好影響をもたらしている。

#### 2. 新規事業への進出は近年活発化している

最も注力している新規事業への参入年をみると、直近4年以内の参入割合が比較的高い。一方で過年度の撤退企業は参入年のデータには含まれていないことから、こうしたことを割り引いてみていく必要があるが、データの伸びの大きさ等を勘案すると、近年、参入が活発化している傾向にあると考えられる。

#### 3. 既存事業の業績が良好な時こそ、新規事業等先手の対策に取組可能である

新規注力事業へ進出した企業の6割強は、既存事業の業績が良好な状態で進出している一方、既存事業の業績が悪化してから進出した企業は4分の1未満であった。

既存事業の業績が悪化してから新規注力事業に取り組む企業は比較的少ないことから、業績が良好なうちにこそ、企業は、将来を見通した経営方針を考えておく必要があることが推測される。

#### **4. 新規事業の効果は短期的にはあらわれにくく、中長期的に考える必要がある**

新規注力事業への参入年が古いほど、業績の向上や、雇用の維持・拡大について、新規注力事業の効果を認める企業割合が高くなっており、この結果から、新規事業の効果については、中長期的に考える必要があることがわかった。

#### **5. 直近10年以内の新規事業が、現在の収益の柱の一つとなった企業が多い**

新規注力事業の売上シェアが20%以上の企業は4分の1弱に上っており、10年以内に立ち上げた新規事業を、収益の柱の一つとして成長させている企業が多く、新規事業への参入が企業経営にとって有効であることを示唆している。

#### **6. 企業の業績向上には「顧客ニーズからの発想」が重要である**

新規注力事業の売上高が増加した企業は、売上高が横ばいもしくは減少した企業に比べて、顧客ニーズの把握、当該分野に詳しい社内人材や技術・ノウハウ、具体的な参入要請がきっかけとなって新規事業を開始している傾向がある。業績の向上効果があった企業についても、顧客ニーズの把握をきっかけとする傾向があり、「顧客ニーズからの発想」の重要性が示唆される。

#### **7. 新規事業開始にあたっては、役立つ相談相手がいたほうが有利である**

新規注力事業開始時に役立った相談相手が特になかった企業に比べて、何らかの相談相手がいた企業のほうが新規注力事業の売上高が増加傾向となっており、新規事業への進出にあたっては、有効な相談相手の存在が重要であることが推測される。

#### **8. 取組事項としては、特に「市場ニーズの的確な把握」、「顧客の新規開拓」、「人材の確保・育成」、「継続的なコスト削減」が重要である**

新規注力事業の売上高増減に関わらず、多くの企業が今まで「市場ニーズの的確な把握」と「顧客の新規開拓」に取り組んでおり、取組事項として重要となっている。

一方、新規注力事業の売上高が増加した企業は、「人材の確保・育成」、「継続的なコスト削減」について、今までも今後も、より多くの企業が取組事項としており、違いが大きくなっている。

## 9. 進出分野によって様々な特徴がみられる

新規注力事業へ進出した企業については、進出分野などによって、進出時の状況、取組内容、業績効果等さまざまな点で違いがみられる。したがって、新規事業への進出支援策を講じる際には、分野ごとに特性に応じた情報提供、人材育成支援、経済的支援などを一貫して行うことが重要と考えられる。

## 1. 新規事業へ進出している企業の特徴

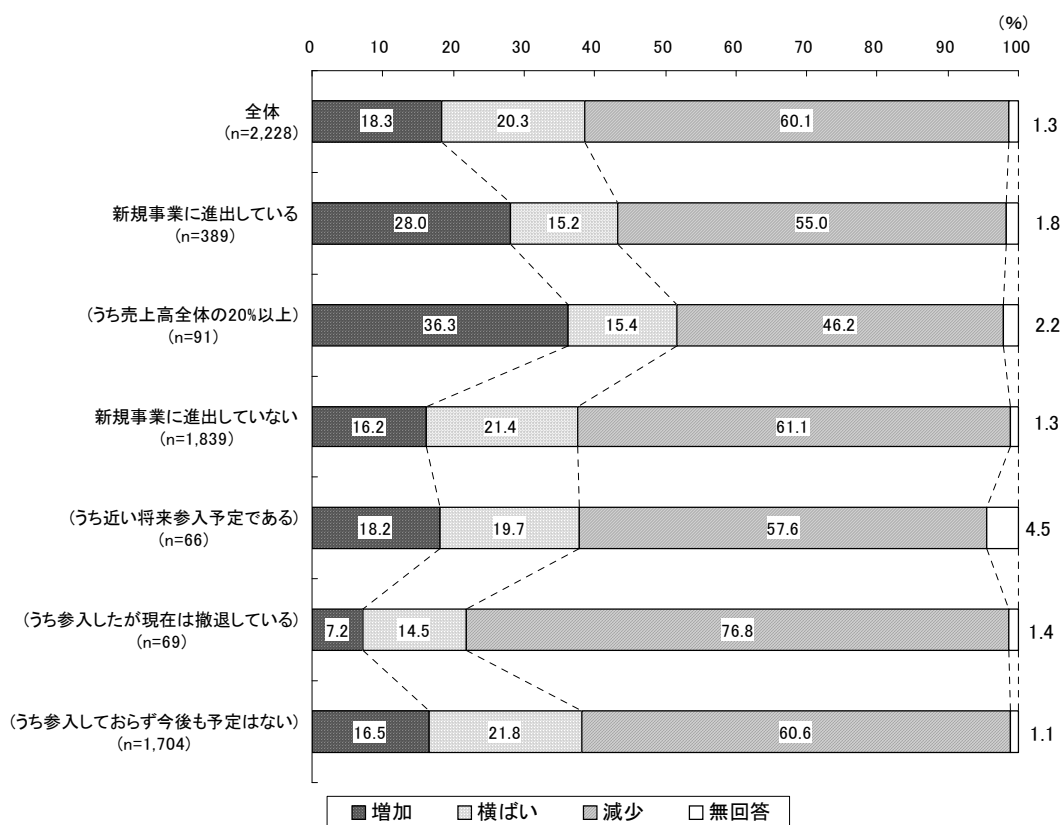
### (1) 業績にさまざまな効果をもたらす傾向がある新規事業

企業全体の年間売上高、経常損益、国内正社員数について3年前と比較すると、いずれも、増加や黒字拡大を示している企業は少なくなっている。これについては、リーマンショック以降の景気低迷等の影響が考えられる。

こうした状況のなか、今回の調査を通じて、過去10年以内に新規事業を立ち上げた企業（以下、新規事業進出企業）は、そうでない企業に比べて、業績等に比較的好影響が出ていることがわかった。

新規事業進出企業は、そうでない企業に比べて、企業全体の年間売上高および国内正社員数については増加傾向、経常損益については増益基調であることが認められる。特に、最も注力する新規事業の売上高が企業全体の売上高の20%以上である企業において、業績面・雇用面で好影響が顕著である。（図Ⅱ-1-1、2、3）

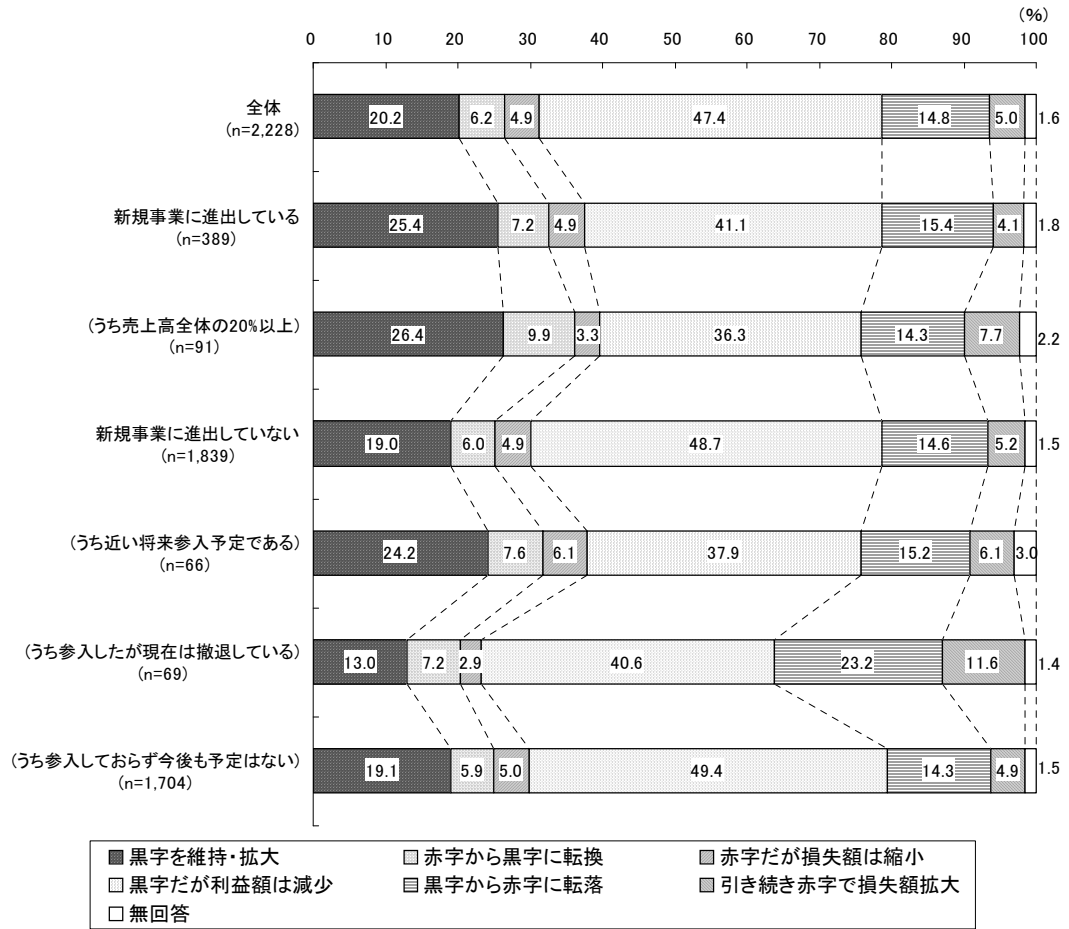
図Ⅱ-1-1 新規事業進出状況別 3年前と比較した年間売上高の変化



注：グラフ項目軸の「うち売上高全体の20%以上」における「売上」とは、新規事業のうち、最も注力する新規事業に関する売上高をさす。

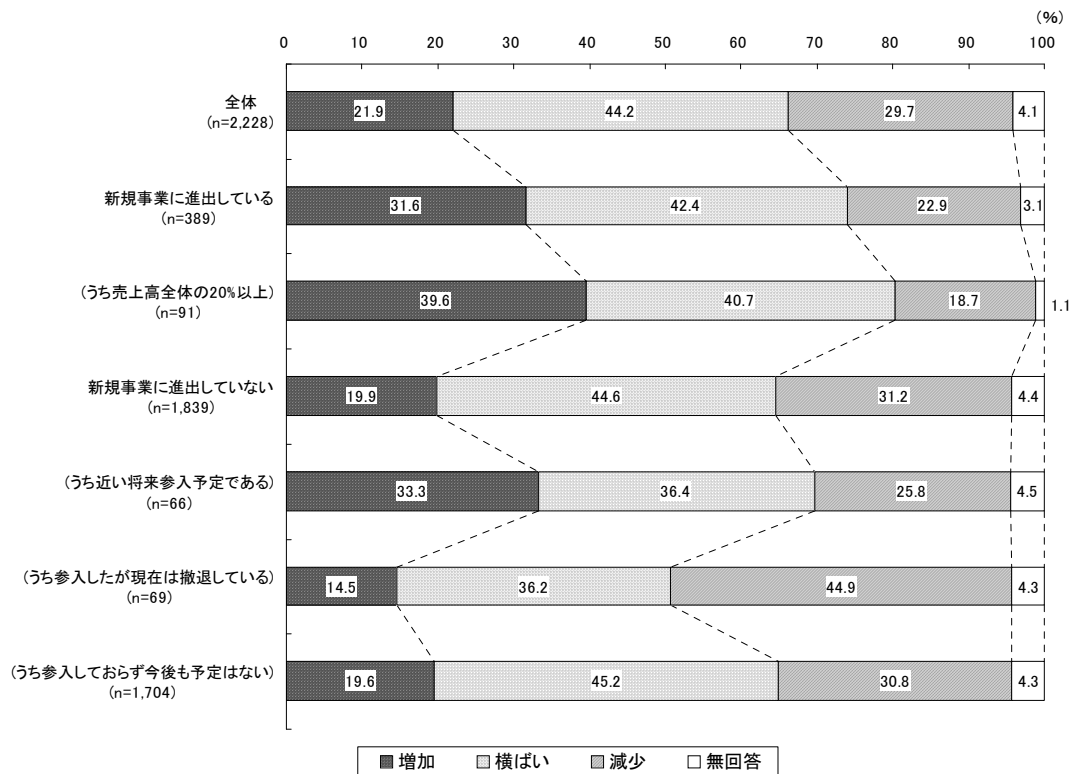


図Ⅱ－１－２ 新規事業進出状況別 3年前と比較した経常損益の変化



注：グラフ項目軸の「うち売上高全体の20%以上」における「売上」とは、新規事業のうち、最も注力する新規事業に関する売上高をさす。

図Ⅱ-1-3 新規事業進出状況別 3年前と比較した国内正社員数の変化



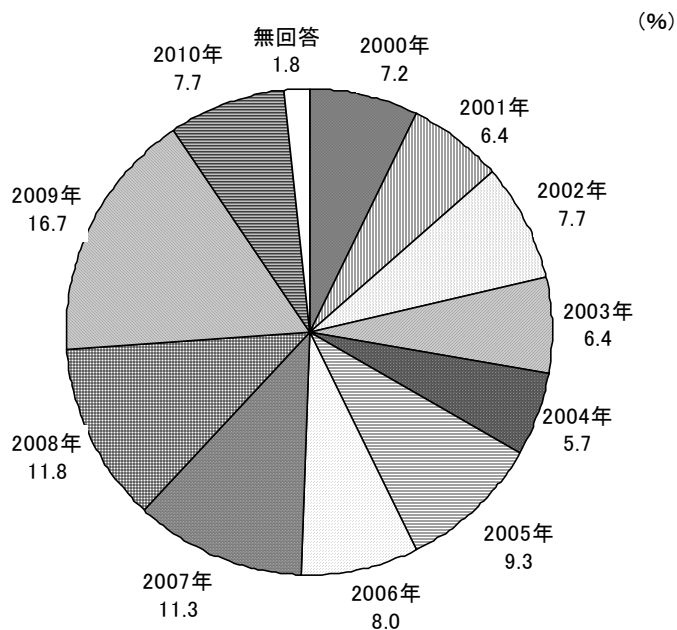
注：表側の「うち売上高全体の20%以上」における「売上」とは、新規事業のうち、最も注力する新規事業に関する売上高をさす。

次頁以降は、新規事業に参入した企業において、当該企業が新規事業のうち最も注力している事業（以下、「新規注力事業」）についてみていくことにする。

(2) 半数近くを占める直近4年以内の参入

新規注力事業へ進出した企業の参入年をみると、直近4年以内の参入割合が比較的高い。2010年は調査時点で年度途中にあった一方、過年度の撤退企業は参入年のデータには含まれていないことから、割り引いてみる必要があるが、データの伸びの大きさ等を勘案すると、近年、新規事業への参入が活発化している傾向にあることがうかがえる。(図Ⅱ-1-4)

図Ⅱ-1-4 新規注力事業への参入年



N=389

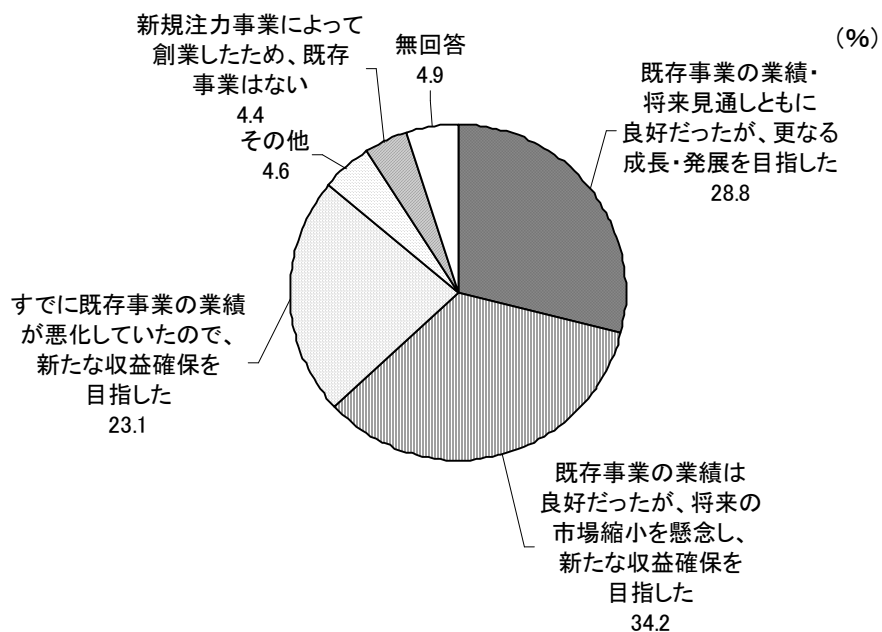
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

### (3) 既存事業の業績が良好な状態で新規注力事業へ進出した企業が6割強

参入を決めた時点での経営的背景についてみると、「既存事業の業績は良好だったが、将来の市場縮小を懸念し、新たな収益確保を目指した」企業が34.2%、「既存事業の業績・将来見通しともに良好だったが、更なる成長・発展を目指した」企業が28.8%であり、合わせてみると、既存事業の業績が良好な状態で新規注力事業へ進出した企業が6割強となっている。一方、「すでに既存事業の業績が悪化していたので、新たな収益確保を目指した」企業は23.1%と4分の1に満たない。

このことから、既存事業の業績が悪化してから新規注力事業に取り組むケースは比較的少なく、業績が良好なうちにこそ、企業は、新規事業への参入を含めた将来の方向性を検討していくことが重要であることが示唆される。(図Ⅱ-1-5)

図Ⅱ-1-5 新規注力事業参入時の経営的背景



N=389

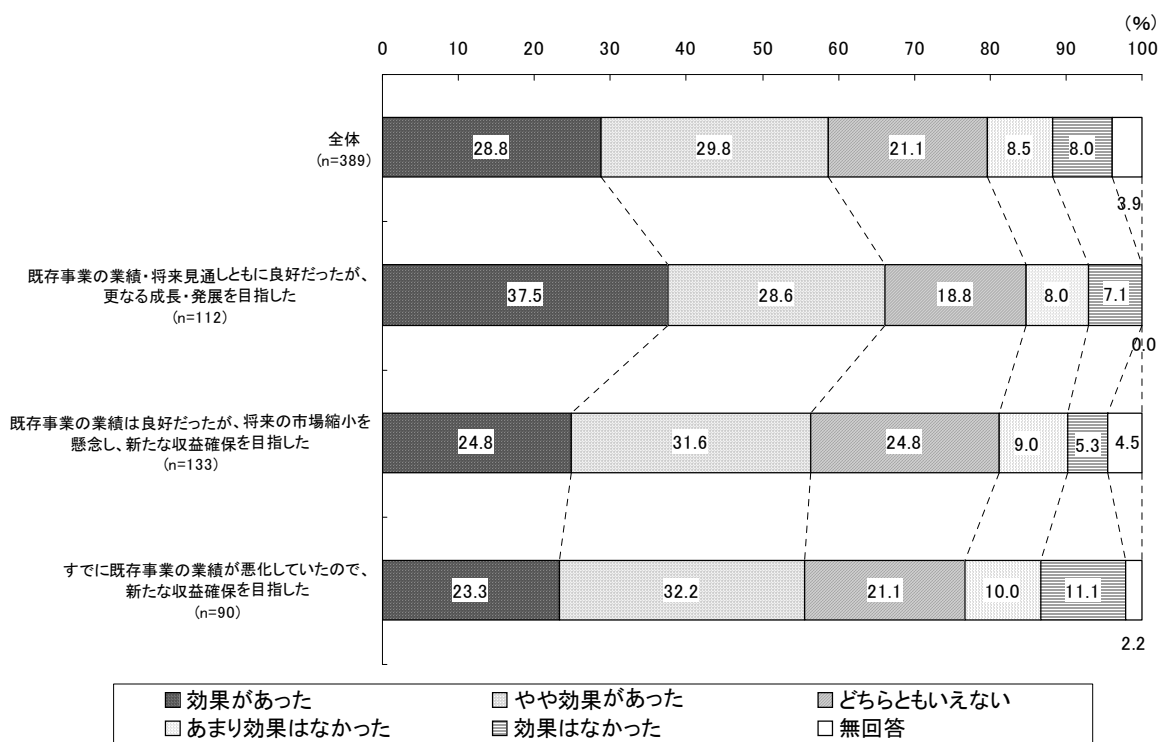
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

参入時における既存事業の業績状況別に、新規注力事業が業績の向上へ与えた効果をみると、「効果があった」もしくは「やや効果があった」企業割合は、いずれも過半数であり、新規事業は、既存事業の業績状況に関わらず、プラスの効果をもたらす傾向がみられる。なお、既存事業の業績・将来見通しともに良好である企業については、そうでない企業に比べて、「効果があった」もしくは「やや効果があった」とする企業割合が高くなっている。

また、雇用の維持・拡大への効果についてみると、既存事業の業績・将来見通しともに良好である企業については、「効果があった」もしくは「やや効果があった」とする企業割合が比較的高いものの、既存事業の業績は良好だが将来の市場縮小を懸念している企業および既存事業の業績が悪化していた企業については、「どちらともいえない」とする企業割合が比較的高くなっている。

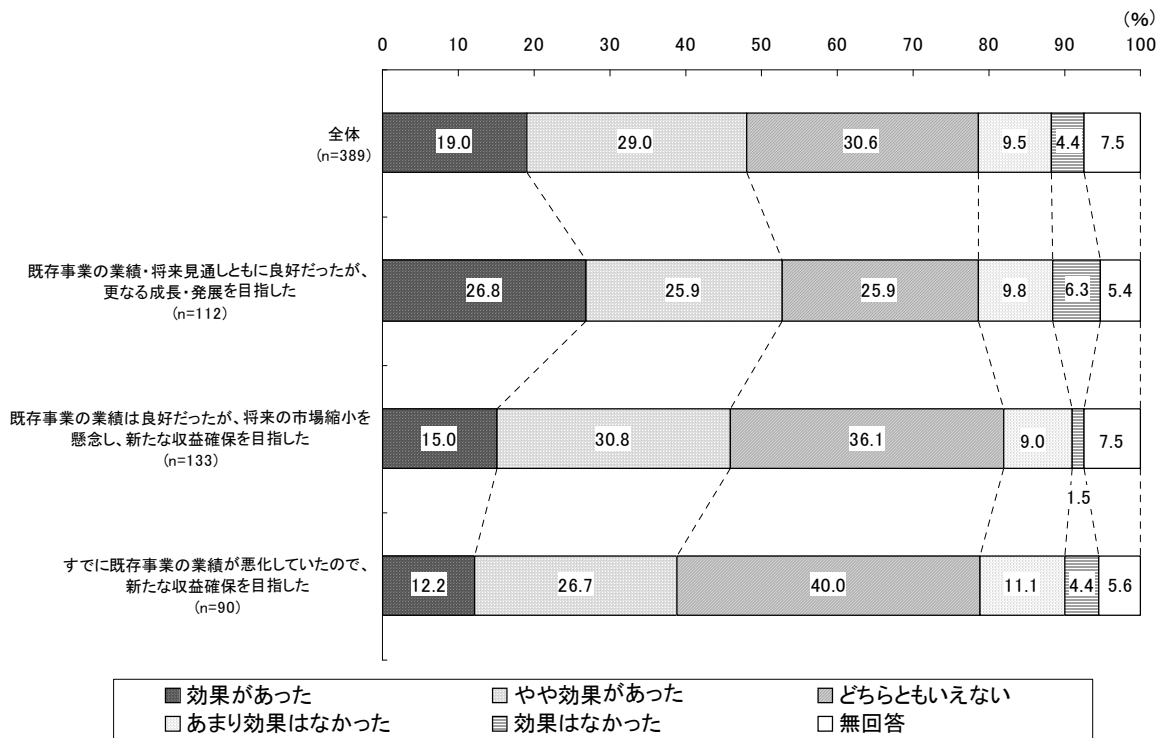
こうしたことから、業績が良好なうちに、新規事業への参入を行うほうが、業績の向上や雇用の維持・拡大などの効果が比較的得られやすいということが示唆された。(図Ⅱ-1-6, 7)

図Ⅱ-1-6 新規注力事業参入時の経営的背景別 業績の向上への効果



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上について掲載

図Ⅱ-1-7 新規注力事業参入時の経営的背景別 雇用の維持・拡大への効果



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上について掲載

**コラム：【既存事業の業績が良好な状態で異分野へ参入した A 社】**

食品輸入業を営む A 社は、徹底した品質管理や商品のブランド戦略により、本業である食品輸入業の業績が好調である。本業が順調であったからこそ、新規事業が失敗しても取り戻せる目算で、社長が長年温めていたアイデアをもとに、外食事業へ参入した。

異分野への参入にあたって、人材の確保、店舗作り、メニュー開発等、本業では経験しなかった業務にまい進した。A 社の強みは、本業でも重視しているブランド戦略、高級路線の追求、社長を含めた社内人材の発案、社長の人的ネットワークにあり、現在は、本業である食品輸入業のみならず、外食事業についても業績を伸ばし、雇用に拡大させている。

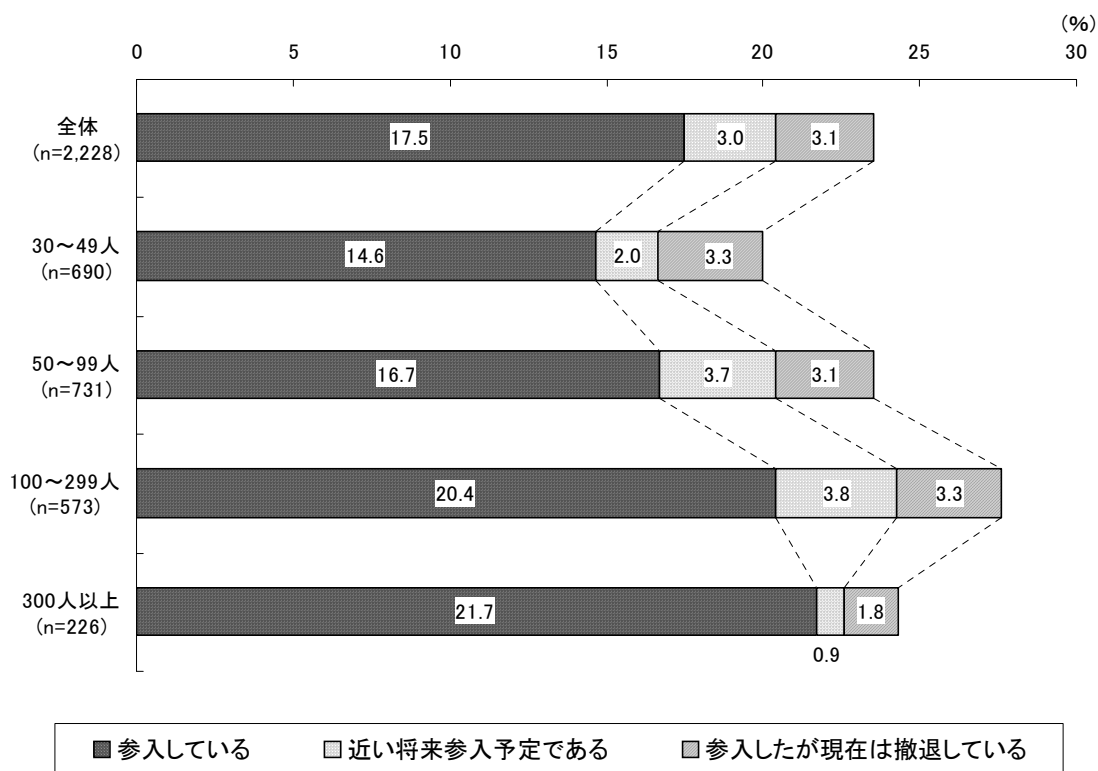
なお、国内市場が縮小するなか、A 社は、海外市場向けビジネスへ今後参入することを検討している。日本の食品は、安全性・高品質・美味などのイメージが高く、海外で人気があることを追い風に、A 社は、自社商品の高級食材を売り込む最適な方策を目下模索中である。

(4) 規模が大きくなるにつれて活発なもの、30～49人規模企業の約15%で実施している新規事業

新規事業への参入割合をみると、全体の17.5%が現在新規事業へ参入しており、3.0%が近い将来参入予定となっている。

常用雇用者規模別にみると、規模が大きくなるにつれて新規事業への参入が比較的活発となっているものの、30～49人規模でも14.6%の企業が新規事業に参入している。(図Ⅱ-1-8)

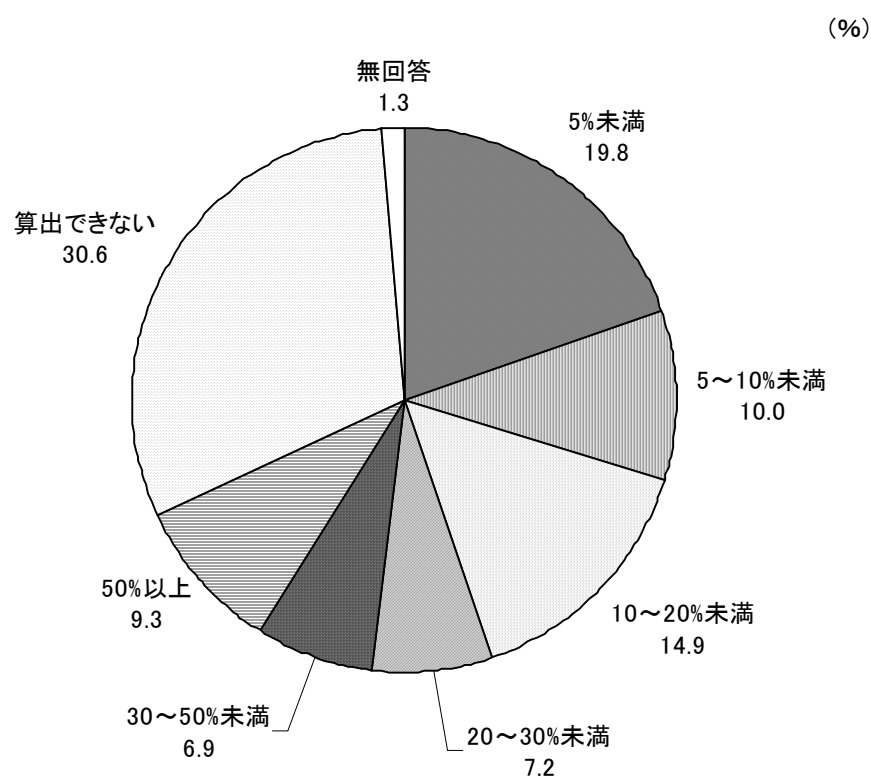
図Ⅱ-1-8 常用雇用者数別 新規事業参入割合



(5) 売上シェアを拡大させ、新規事業を収益の柱の一つとさせた企業は、規模にかかわらず一定以上存在

新規注力事業の売上高が企業全体の売上高に占める割合は、参入3年未満等の理由により「算出できない」企業が3割を占めるなか、売上シェア20%未満が4割強となっている。一方、新規注力事業の売上シェアが20%以上である企業も23.4%となっている。新規事業を立ち上げた企業のうち、10年以内に立ち上げた新規事業を収益の柱の一つとして成長させた企業が少なくとも4分の1弱存在していることがわかる。(図Ⅱ-1-9)

図Ⅱ-1-9 新規注力事業の売上シェア



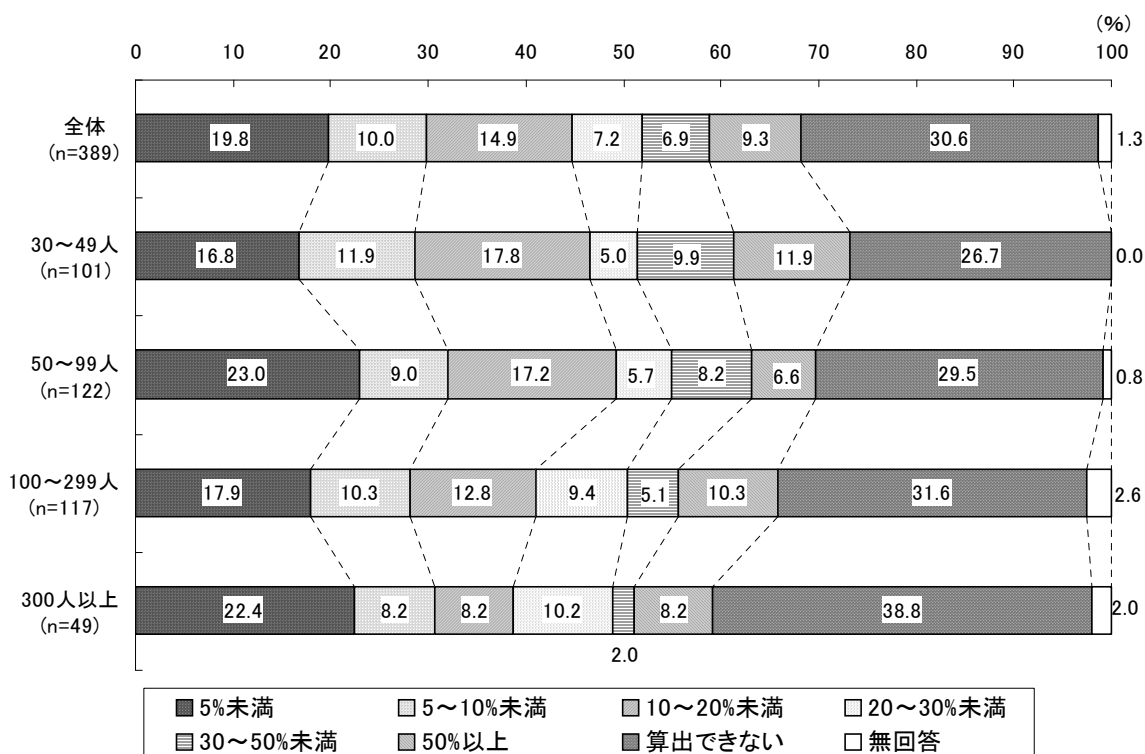
N=389

注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問



常用雇用者数別にみると、300人以上規模において「算出できない」が比較的多くなっているが、このほかには、規模による特段の違いはみられず、新規注力事業の売上シェアを20%以上に伸ばし、新規事業の拡大に成功した企業が、いずれの規模においても2割以上存在しており、従業者数30～49人といった規模の企業においても、10年以内に立ち上げた新規事業が収益の柱の一つになっていることがわかる。(図Ⅱ-1-10)

図Ⅱ-1-10 常用雇用者数別 新規注力事業の売上シェア



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

以上のことから、新規事業が収益の柱となった企業は、規模にかかわらず一定以上存在しており、ここからも、新規事業への参入が企業経営にとって重要な戦略の1つであることを示唆している。

## 2. 成功している新規事業進出企業の特徴

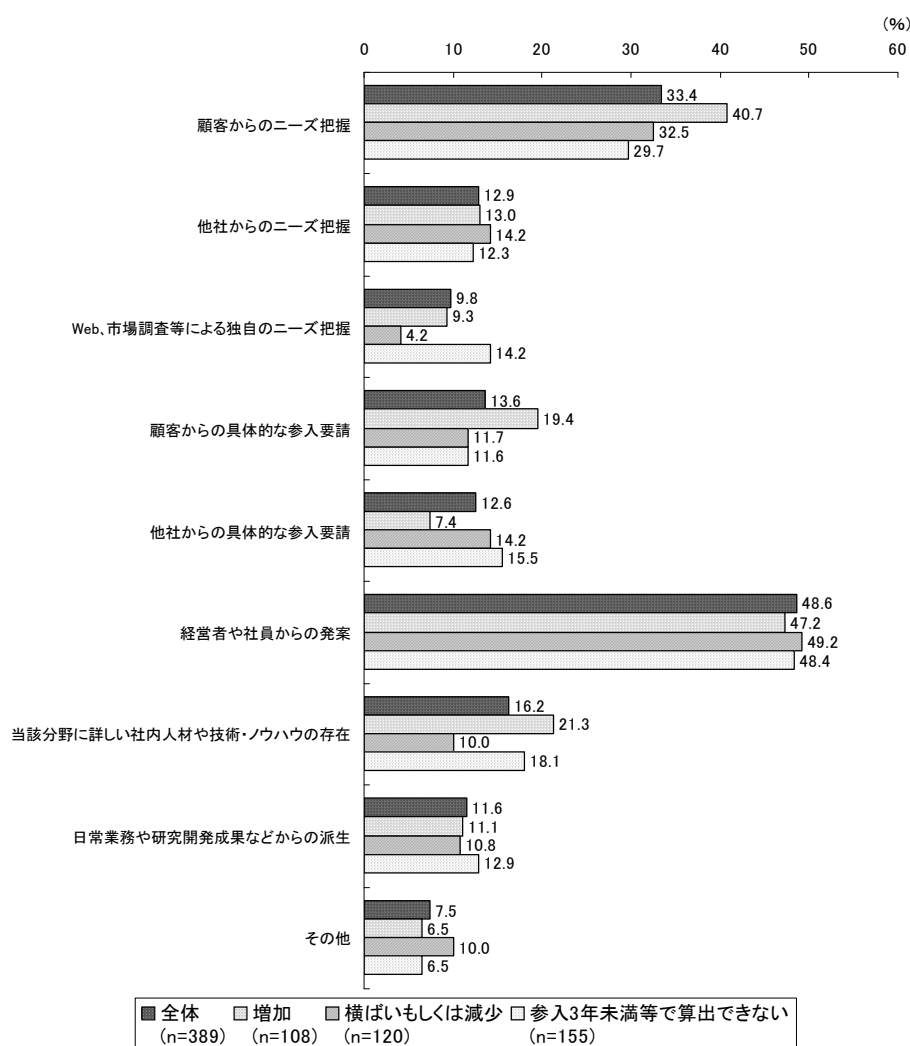
### (1) 「顧客ニーズからの発想」の重要性

新規注力事業の売上高変化別に新規注力事業開始時の最初の気づきが何であったかをみると、売上高の増減にかかわらず「経営者や社員からの発案」が半数近くの回答率で最も高いが、新規注力事業の売上高が増加している企業は、売上高が横ばいもしくは減少した企業と比べて、「顧客からのニーズ把握」、「当該分野に詳しい社内人材や技術・ノウハウの存在」、「顧客からの具体的な参入要請」について回答率が高くなっており、より多くの「気づき」をきっかけとして新規事業を開始したことが考えられる。

また、業績の向上効果があった企業については、「顧客からのニーズ把握」に気づいた割合が高くなっており、「顧客ニーズからの発想」の重要性が示唆される。

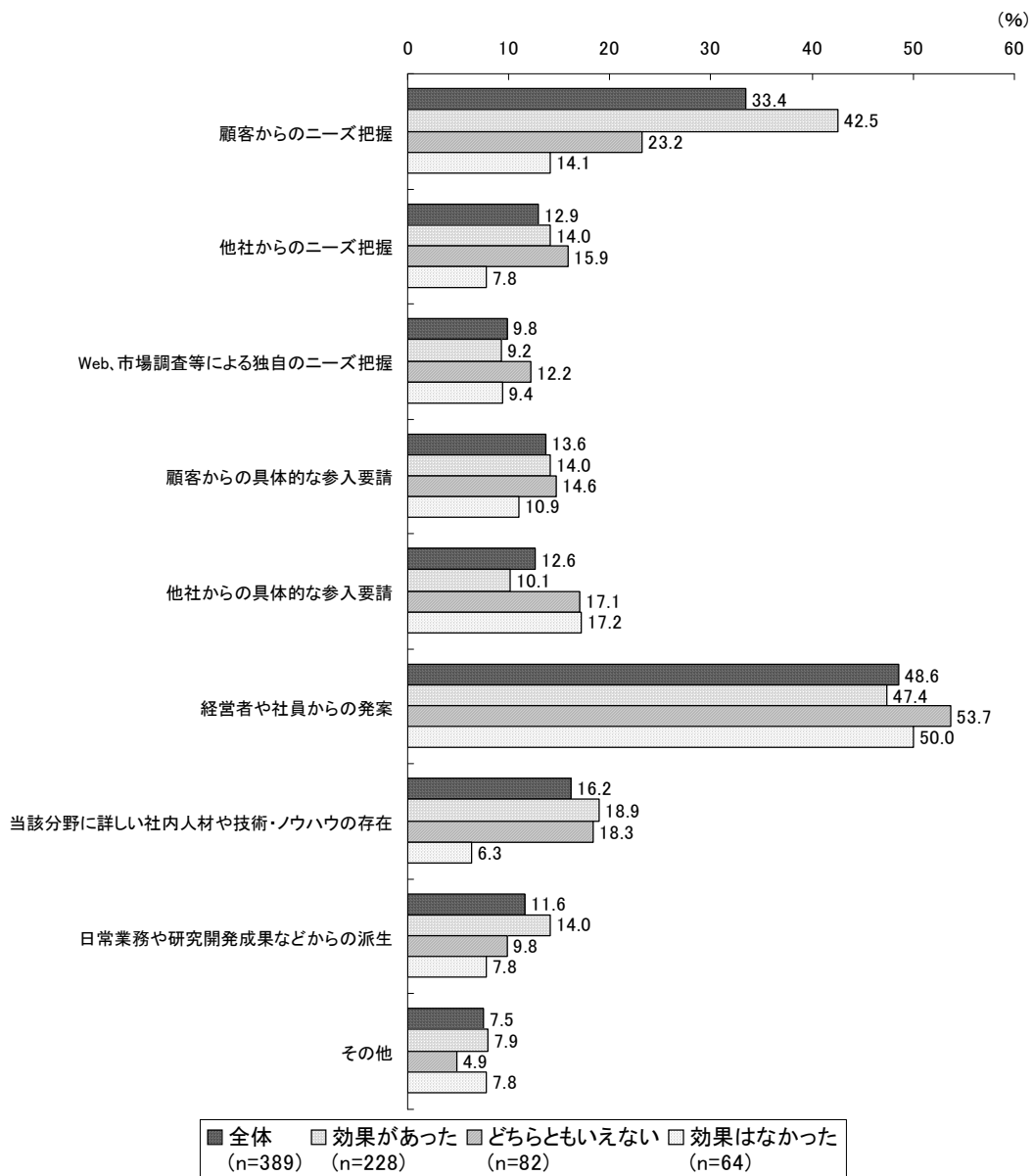
(図Ⅱ-2-1, 2)

図Ⅱ-2-1 新規注力事業の売上高変化別 新規注力事業開始時の最初の気づき



注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-2 業績の向上への効果別 新規注力事業開始時の最初の気づき



注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

### コラム：【顧客からの要望を応用・発展させた B 社】

システム開発を営む B 社は、顧客であった複数の病院から「放射線部門では、システム構築から障害発生時の保守サービスまで一括して行うシステムインテグレーターがほとんどない」との意見をきっかけに、医用画像診断支援システムのシステムインテグレーション（SI）事業を立ち上げた。

初めて行う病院での SI 事業については、顧客である病院に、要望を細かく聞きながら、最適な方法を模索していった。B 社の強みは、医療分野に長けたシステムエンジニアやノウハウを自社で持っていて、外注せずに自前でシステムの構築から保守まで行うことにあり、現在、黒字を維持拡大させている。

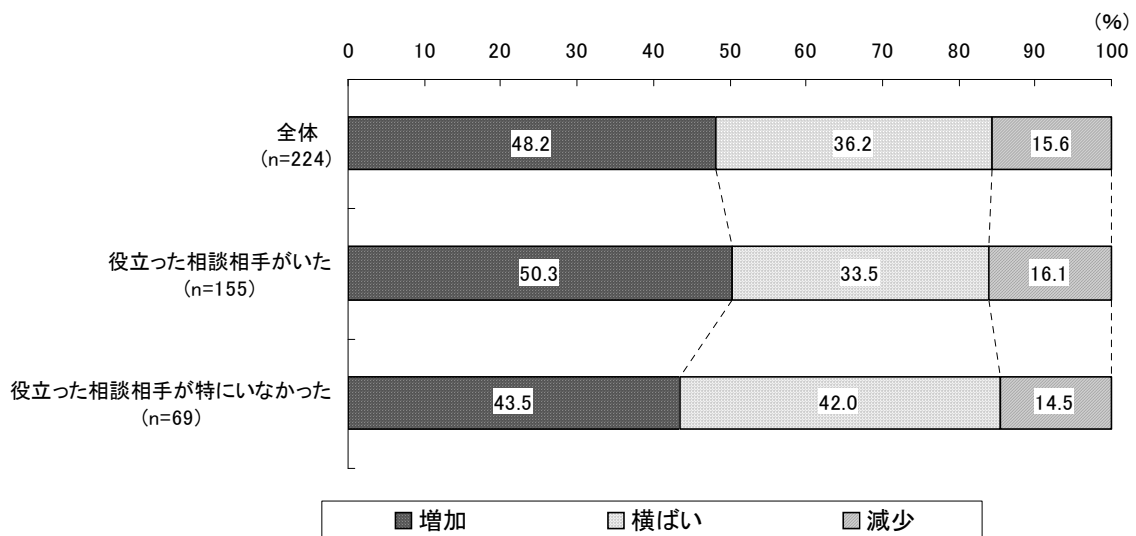
## (2) 有利と考えられる相談相手の存在

役に立った相談相手が「特になし」もしくは「無回答」の企業を除いた企業を、何らかの形で役立った相談相手がいたと考え、役に立った相談相手の有無別に、新規注力事業の売上高変化をみると、役に立つ相談相手がいた企業のほうが、相談相手が特にいなかった企業に比べて、新規注力事業の売上高が増加している傾向がみられる。一方、相談相手が特にいなかった企業は「横ばい」が42.0%と比較的高くなっており、役に立つ相談相手の存在は、売上拡大にも寄与する可能性を示唆している。

そうした有効な相談相手がどのような人物・機関であったかをみると、「当該分野の企業関係者」が、新規注力事業の売上高増減にかかわらず、約5割の回答率で最も多かった。

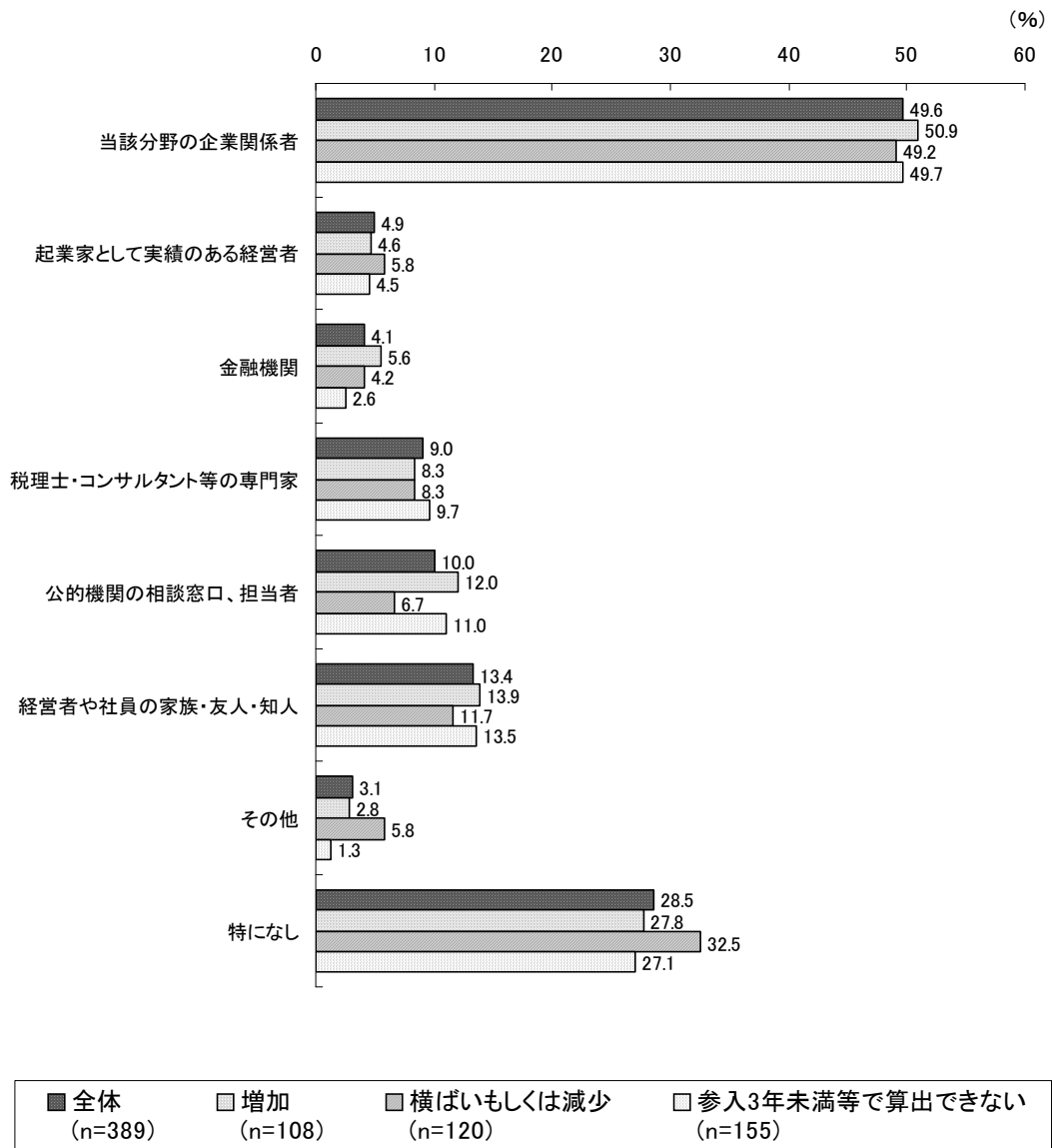
新規事業においては、いままでのノウハウだけでは十分な事業展開ができない場合があり、当該分野の企業関係者など、参入する事業についてよく知っている人物・機関に相談することが有効であることが示唆される。(図Ⅱ-2-3, 4)

図Ⅱ-2-3 新規注力事業開始時に役立った相談相手の有無別  
3年前と比べた新規注力事業の売上高変化



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
参入時に役に立った相談相手を「特になし」と回答した企業を「役に立った相談相手が特にいなかった」企業とし、「特になし」以外で1つでも回答のあった企業を「役に立った相談相手がいた」企業として加工。但し、「参入3年未満等で算出できない」または「無回答」と回答した企業を除く。

図Ⅱ-2-4 新規注力事業の売上高変化別  
新規注力事業開始時に役立った相談相手



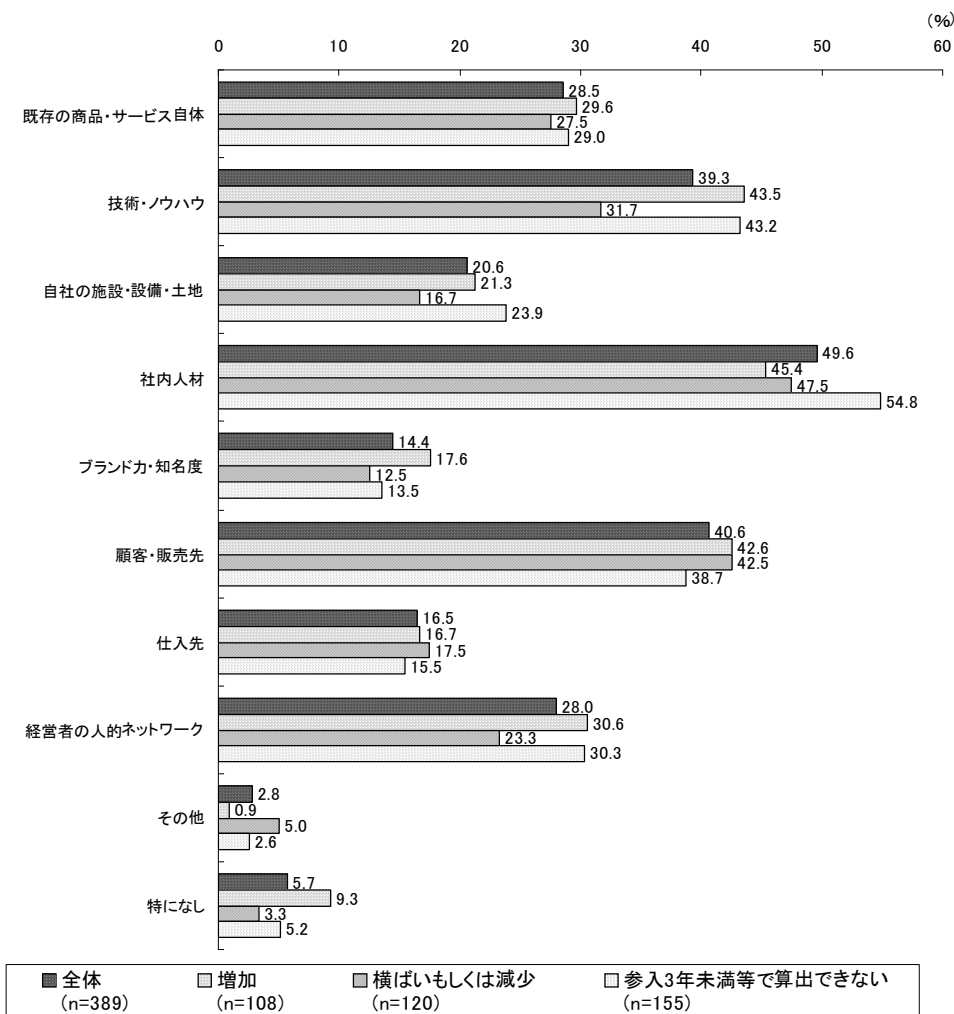
注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

(3)「社内人材」以外に、「技術・ノウハウ」・「経営者の人的ネットワーク」を活用  
 企業は一般に、新規事業について、人材、設備など既存事業における経営資源  
 を活用・転用しながら進めていく。

新規注力事業開始時に既存事業から活用した経営資源をみると、新規注力事業  
 の売上高の増減にかかわらず、「社内人材」を活用している企業が最も多くなって  
 おり、「社内人材」をいかに有効に活用していくかが重要といえる。

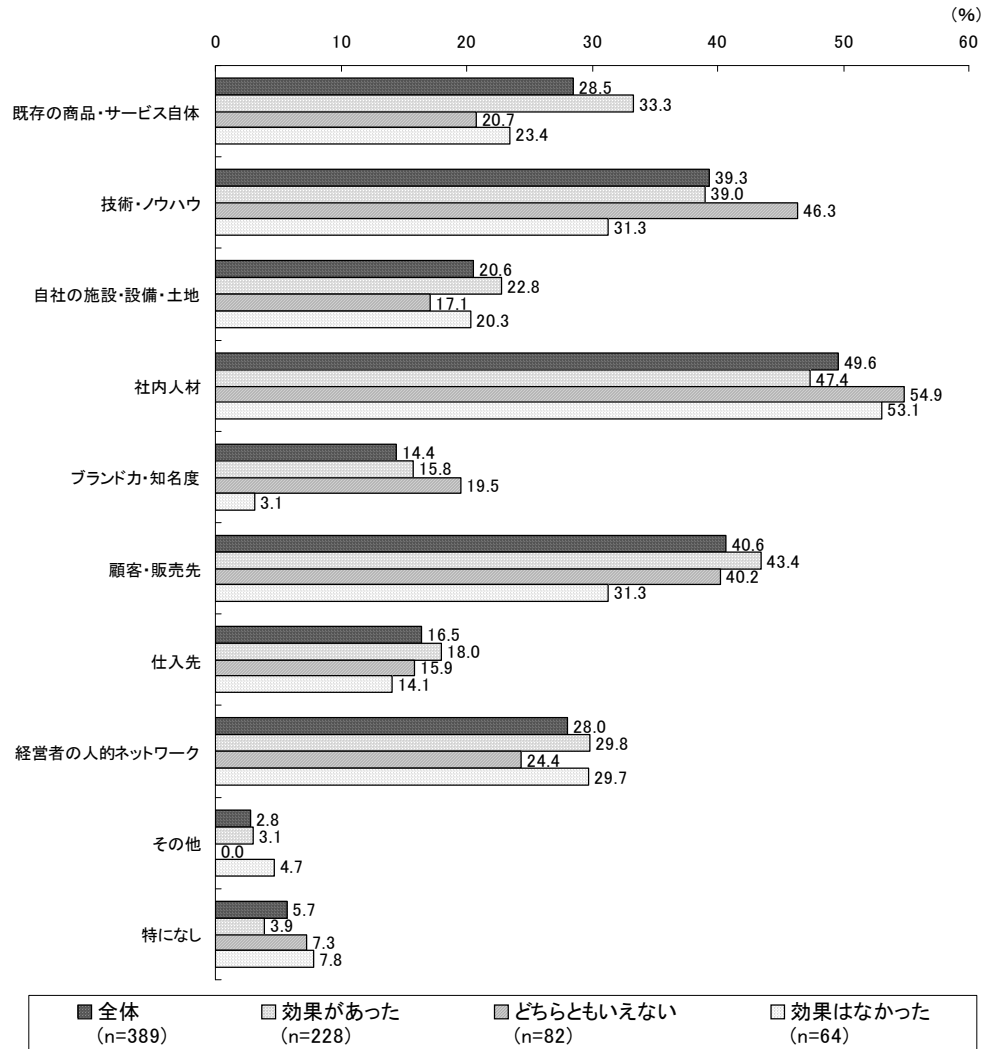
新規注力事業の売上高が増加した企業では、社内人材以外にも、「技術・ノウハ  
 ウ」や「経営者の人的ネットワーク」を駆使していた企業が多いことがわかる。  
 また業績の向上に効果があったとする企業のほうが、「顧客・販売先」、「既存の商  
 品・サービス自体」を活用した傾向があり、雇用の維持・拡大に効果があったとす  
 る企業のほうが、「社内人材」、「経営者の人的ネットワーク」を活用している。(図  
 II-2-5, 6, 7)

図 II-2-5 新規注力事業の売上高変化別  
 新規注力事業開始時に活用した資源やネットワーク



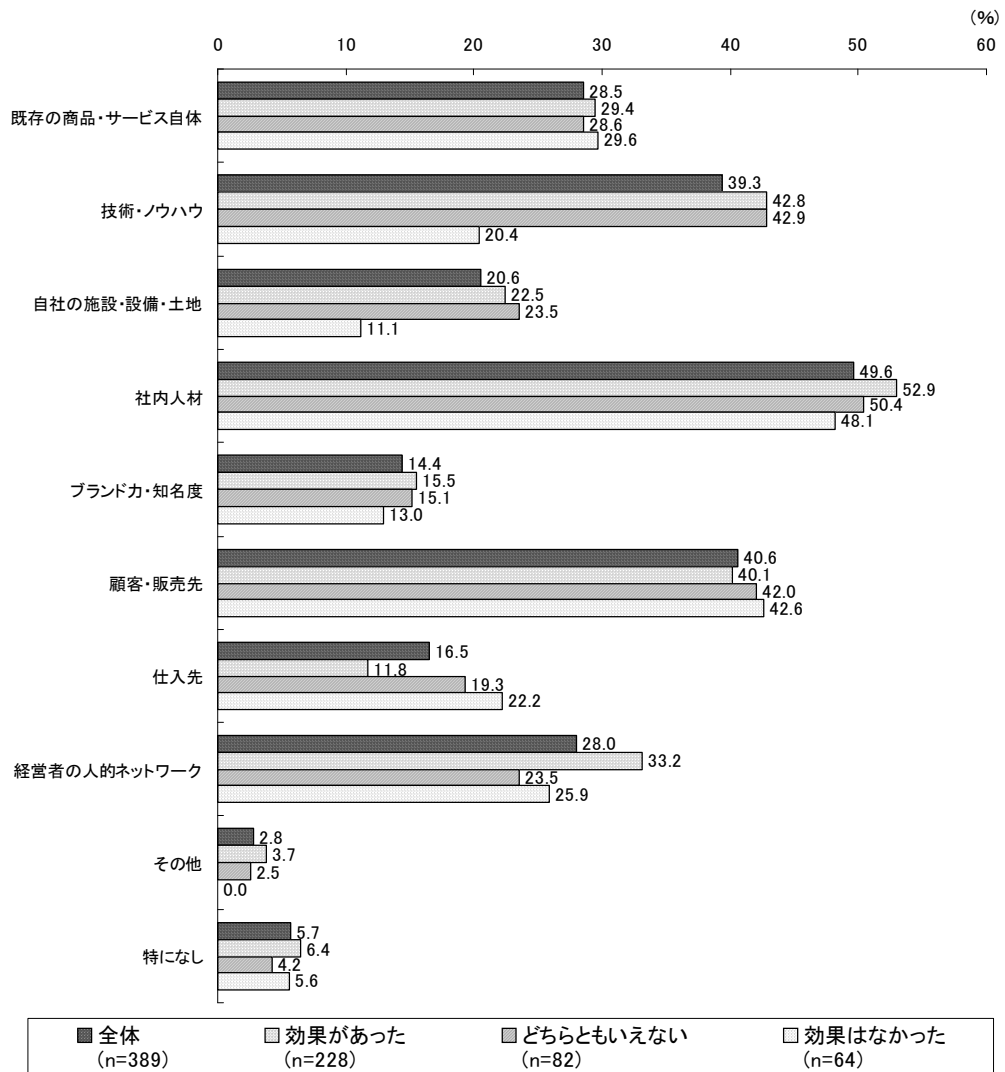
注：複数回答  
 現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-6 業績の向上に対する効果別  
新規注力事業開始時に活用した資源やネットワーク



注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-7 雇用の維持・拡大に対する効果別  
新規注力事業開始時に活用した資源やネットワーク

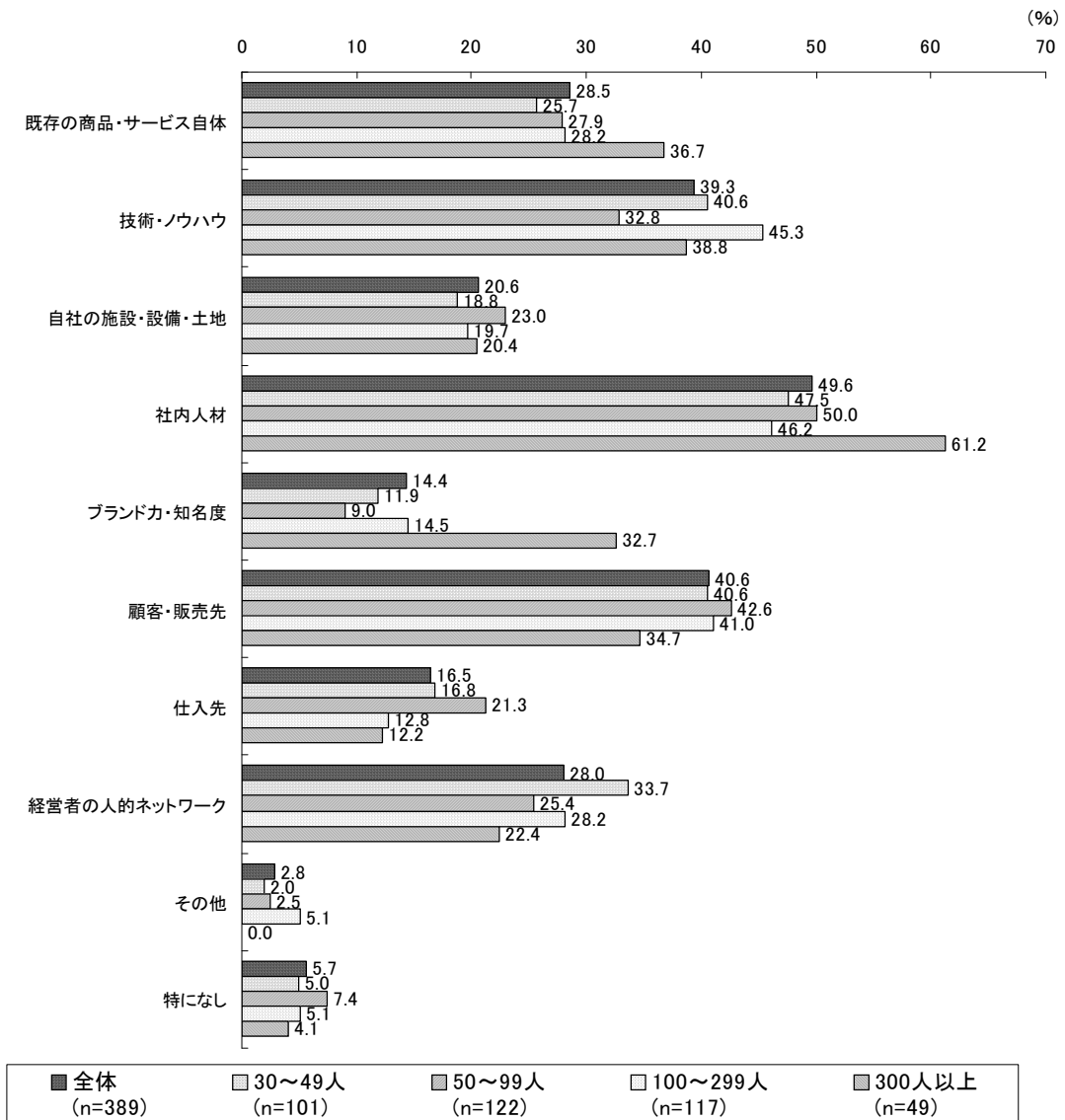


注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問



なお、常用雇用者数別に新規注力事業開始時に活用した資源をみると、いずれの規模においても「社内人材」が最も活用されているが、300人以上規模において突出して活用割合が高くなっている。一方、30～49人規模では「経営者の人的ネットワーク」が他の規模に比べて高い回答率となっている。（図Ⅱ-2-8）

図Ⅱ-2-8 常用雇用者数別  
新規注力事業開始時に活用した資源やネットワーク



注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

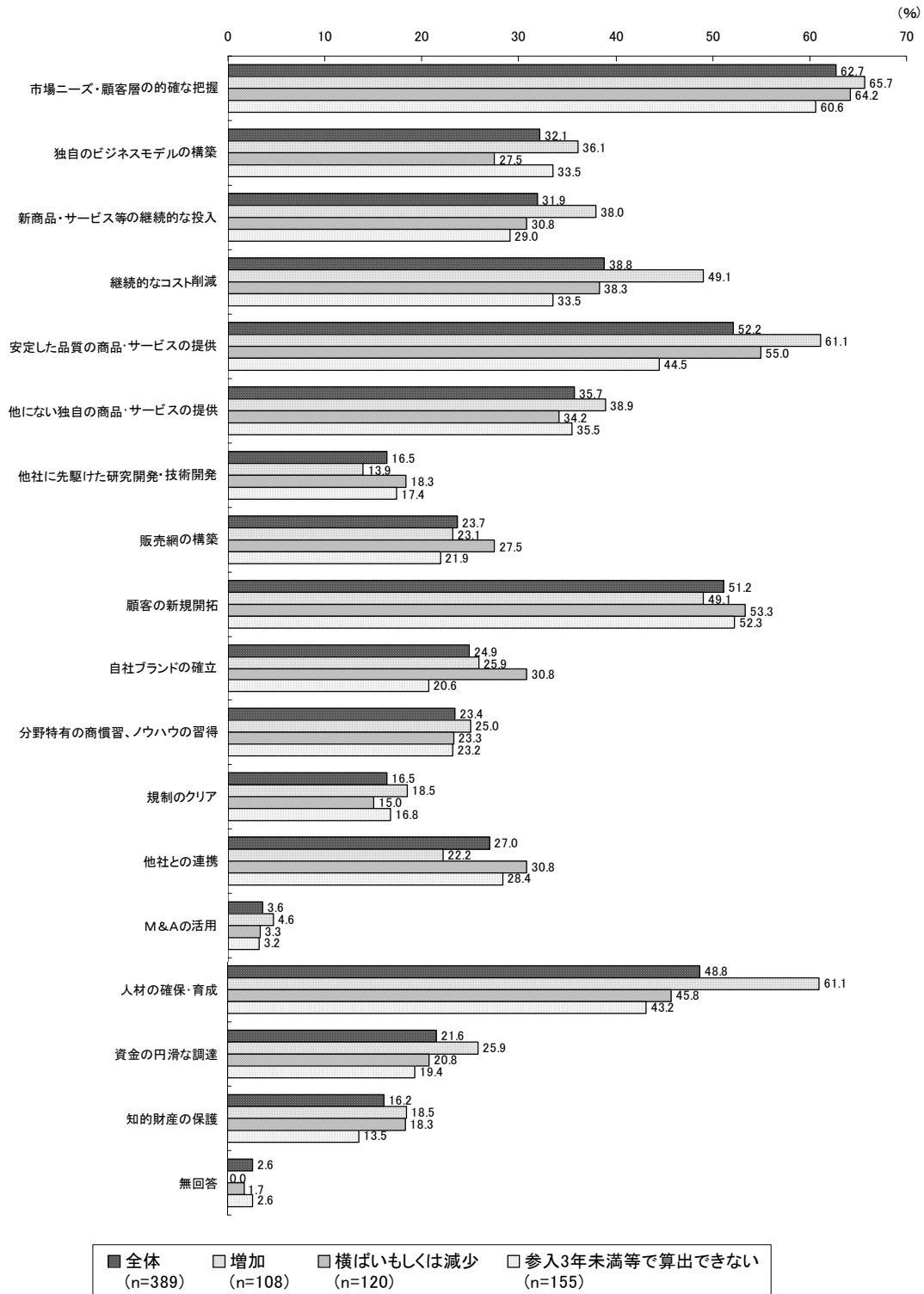
**(4) 取組事項としては、特に「市場ニーズの的確な把握」、「顧客の新規開拓」、「人材の確保・育成」、「継続的なコスト削減」が重要**

新規注力事業について今まで取り組んだことをみると、「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」、「安定した品質の商品・サービスの提供」、「顧客の新規開拓」の順に、取り組んでいる企業が多い。今後取り組むべきこととしては、「人材の確保・育成」、「顧客の新規開拓」、「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」について取り組もうとする企業が多くなっている。

新規注力事業の売上高変化別に、今まで取り組んだことをみると、売上高の増減に関わらず、多くの企業が今まで「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」、「顧客の新規開拓」に取り組んできており、重要事項となっているが、今後については、新規注力事業の売上高が増加した企業では「人材の確保・育成」が最も高い。一方、新規注力事業の売上高が横ばいもしくは減少した企業では「顧客の新規開拓」が最も高い回答率であるが、増加した企業に比べると低くなっている。

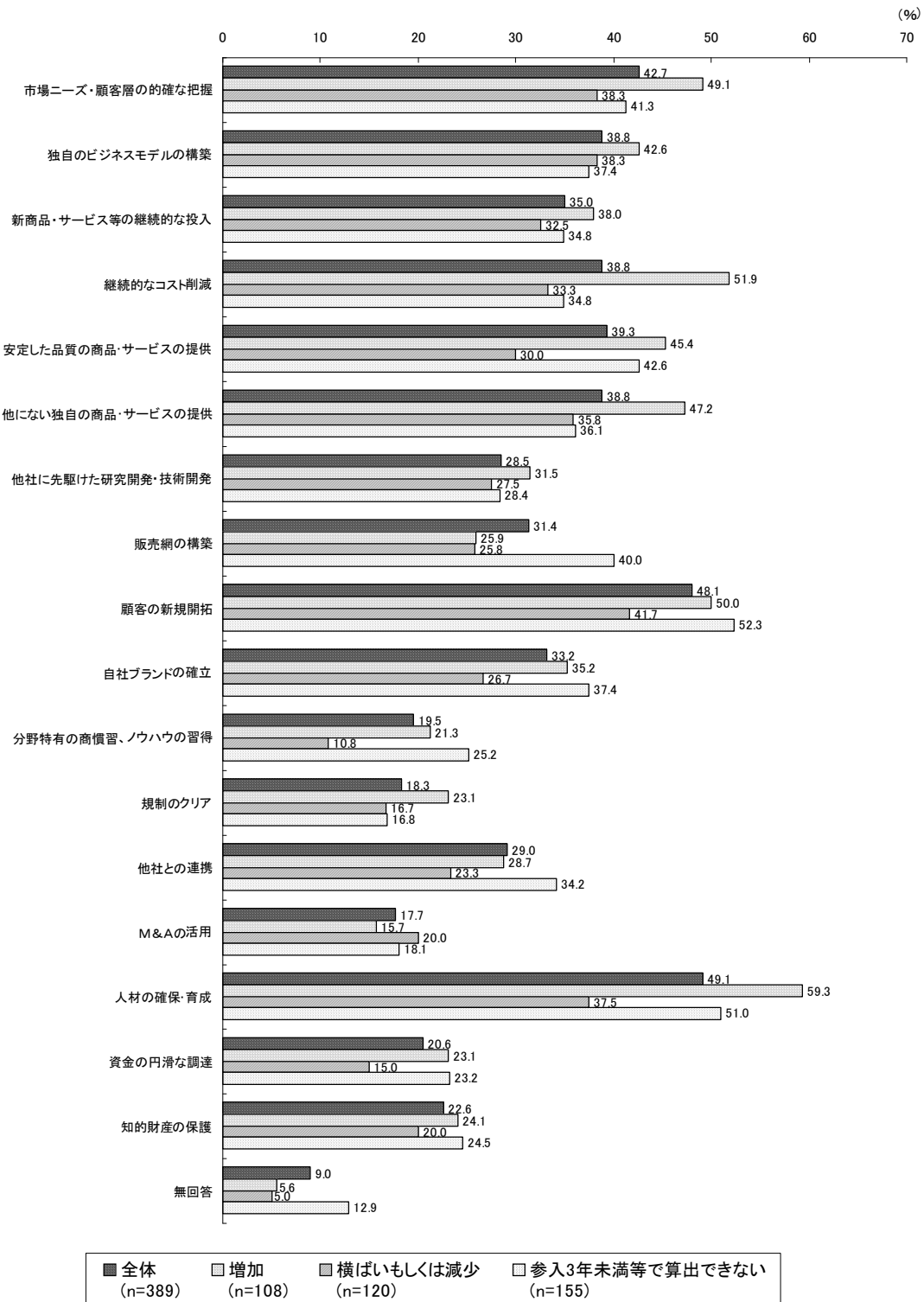
なお、新規注力事業の売上高が増加した企業は、横ばいもしくは減少した企業に比べて、「人材の確保・育成」、「継続的なコスト削減」について、今までも今後とも、より多くの企業が取組事項としており、違いが大きくなっている。(図Ⅱ-2-9, 10)

図Ⅱ-2-9 新規注力事業の売上高変化別 新規注力事業について今まで取り組んだこと



注：複数回答  
現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-10 新規注力事業の売上高変化別 新規注力事業について今後取り組むべきこと



注：複数回答  
現在新規事業に参加している企業に対する限定設問

(5) 参入後一定期間の継続的な取組が効果につながる

企業全体の売上高に占める新規注力事業の売上シェアについて、新規注力事業への参入年別にみると、2007年以降参入の企業では売上シェア20%未満が多い。

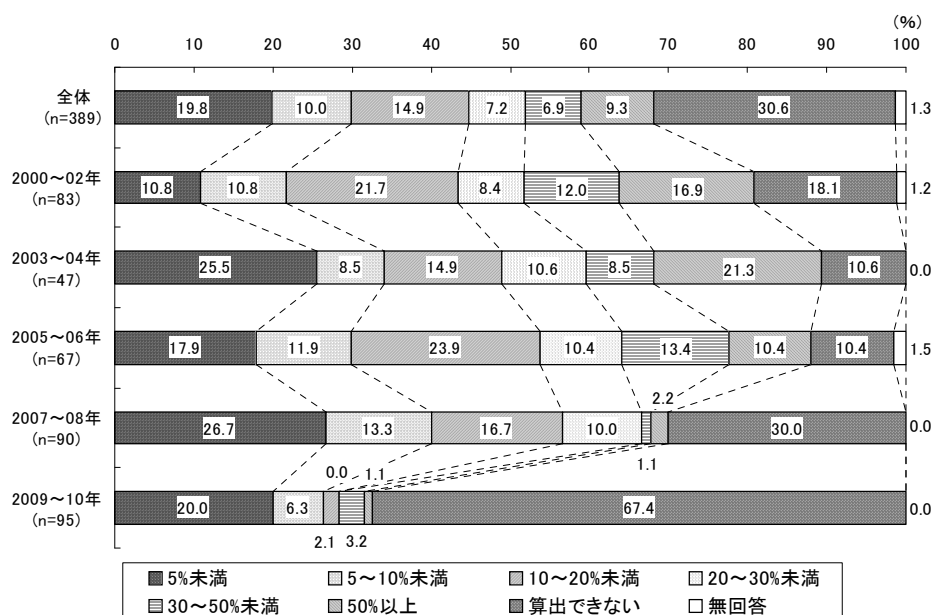
一方、2006年以前に参入した企業をみると、参入年によってややばらつきがあるものの、売上シェア20%以上の企業は、2000～02年参入では37.3%、2003～04年参入では4割、2005～06年参入では3分の1強を占めている。

したがって、参入期間が4年未満では新規注力事業がまだ事業の柱として確立されていない企業が多いと考えられる反面、参入期間が4年以上であれば新規注力事業を売上シェア20%以上へと拡大させ、新たな収益の柱とした企業が一定程度いると考えられることから、新規事業の参入の重要性がうかがえる。

なお、参入年別に、業績向上への効果について、「効果があった」と「やや効果があった」を合わせた企業割合をみると、参入年が古いほど、高くなっている。これには、時間の経過とともに業績への効果が徐々にあらわれることと効果のない企業が徐々に撤退していることの両方が背景にあると推測できる。特に参入後2年以内の企業においては「どちらともいえない」とする企業が約3分の1と多いことをみると、新規注力事業への参入が、業績へ効果を及ぼすには、少なくとも2～3年程度は必要であると考えられる。

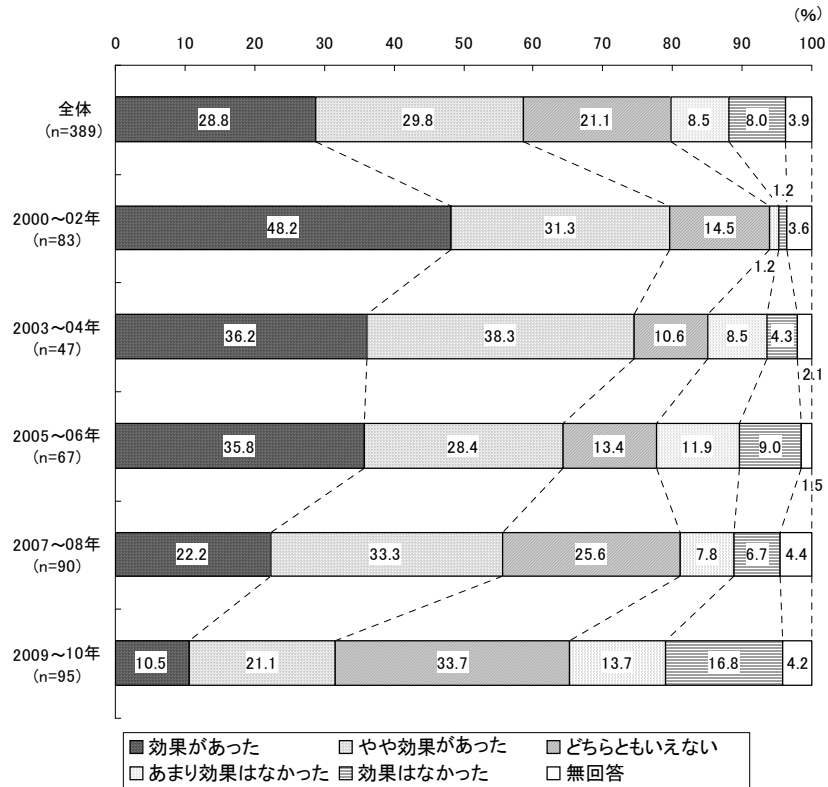
次に、雇用の維持・拡大への効果をみると、2003～04年に参入した企業では「やや効果があった」とする企業割合が若干低くなっているものの、2006年以前に参入した企業は、過半数が「効果があった」もしくは「やや効果があった」としており、2007年以降に参入した企業よりも、何らかの効果があったとする企業が多くなっている。また、2007年以降に参入した企業は、効果について「どちらともいえない」とする割合が比較的高くなっていることから、新規注力事業への参入が、雇用の維持・拡大についてプラスの効果をもたらすには、業績よりも若干長く、参入後4年程度が必要であると推測される。(図Ⅱ-2-11, 12, 13)

図Ⅱ-2-11 参入年別 新規注力事業の売上シェア



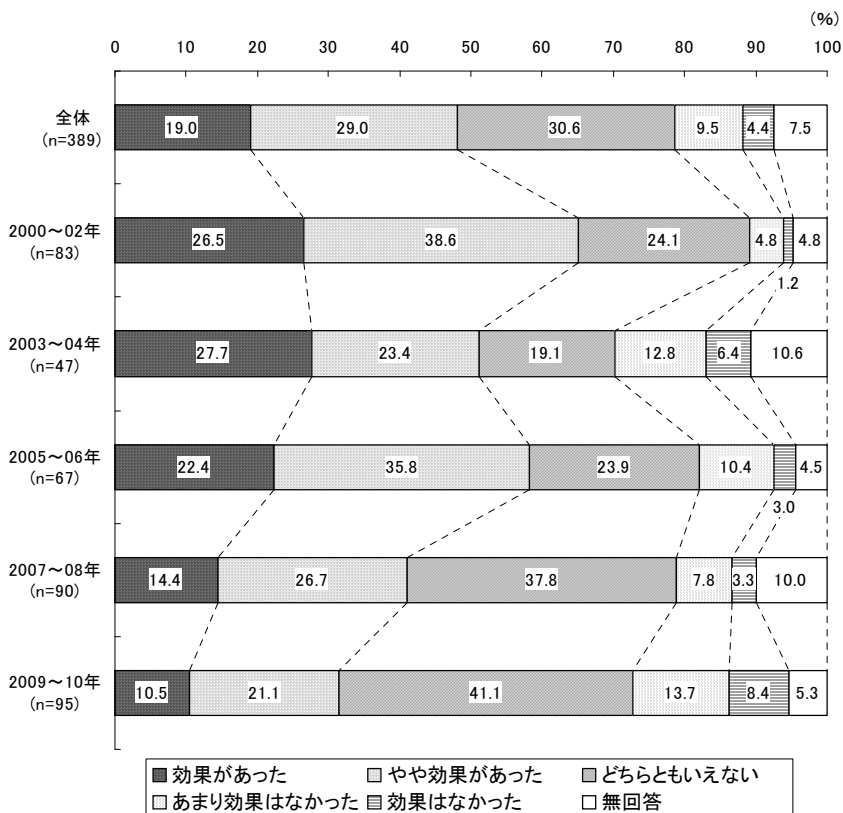
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-12 参入年別 新規注力事業の業績の向上への効果



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-2-13 参入年別 新規注力事業の雇用の維持・拡大への効果



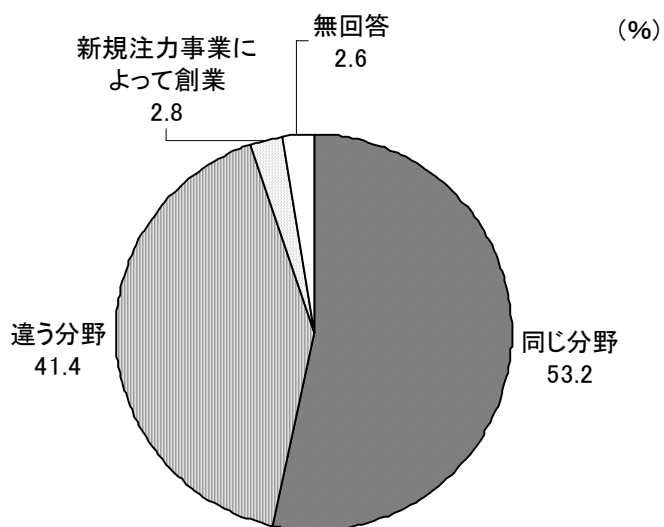
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

### 3. 既存事業の分野に関わらず、プラス効果をもたらす新規事業

#### (1) 異分野への参入も4割強

従来事業からみて新たな柱となった新規事業のうち、最も注力している事業が、既存事業と同じ分野であったか、違う分野であったかについてみると、「同じ分野」が53.2%、「違う分野」が41.4%となっている。(図Ⅱ-3-1)

図Ⅱ-3-1 新規注力事業と既存事業との関係



N=389

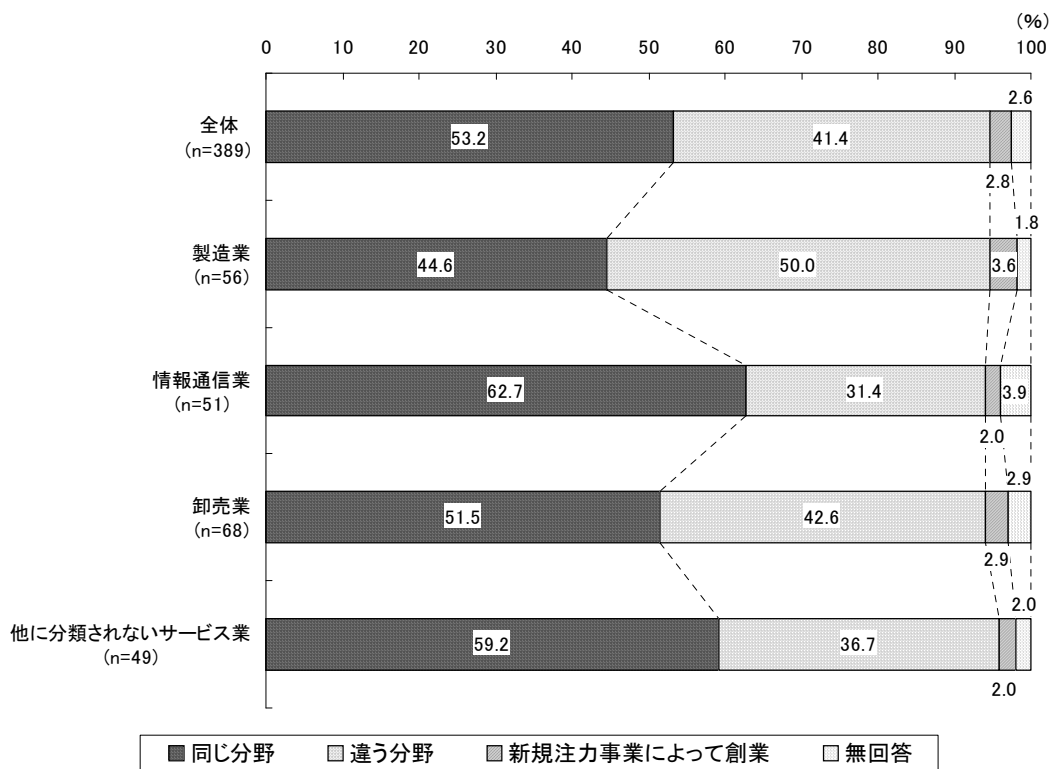
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

以下では、企業が既存事業と異なる分野へ新規事業を立ち上げた場合、同じ分野だった場合に比べて、特に課題となっていることに焦点をあてて分析する。

## (2) 製造業で比較的高い異分野参入

新規注力事業と既存事業との関係について業種別にみると、情報通信業、他に分類されないサービス業では既存事業と同じ分野への参入割合が高い一方、製造業では異分野への参入割合が5割と比較的高くなっている。製造業では、技術や部品の他分野への用途開発などを含む異分野への参入が、他業種に比べて活発に行われていることが推測される。(図Ⅱ-3-2)

図Ⅱ-3-2 主たる業種別 新規注力事業と既存事業との関係



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上の業種について掲載



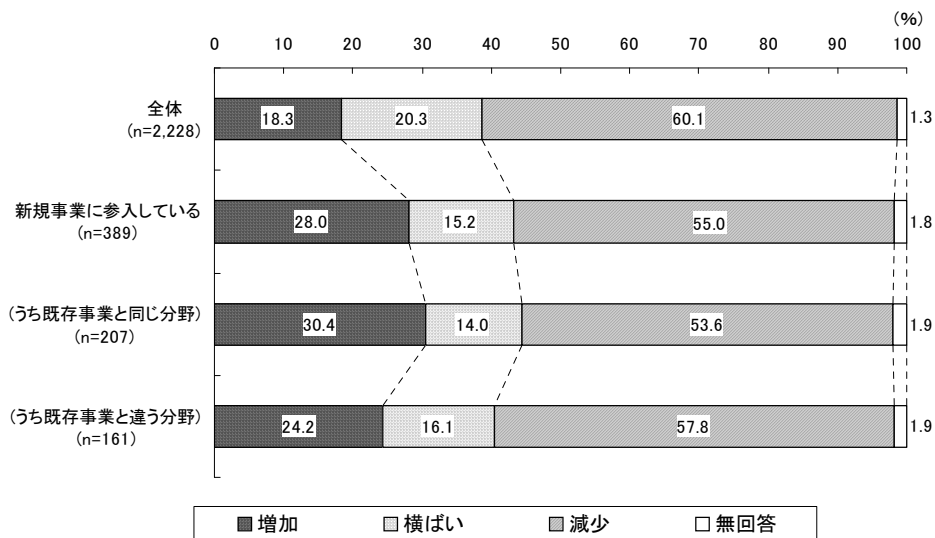
(3) 既存事業と同分野か異分野かによる違いに大差なく、プラス効果をもたらす新規事業

新規注力事業が既存事業と「同じ分野」か「違う分野」かの区分によって、業績や国内正社員の変化等の違いをみると、国内正社員数変化については大差ないが、売上高変化、経常損益変化については、既存事業と同じ分野へ参入した企業のほうが、異分野へ参入した企業に比べて、やや増加傾向となっている。

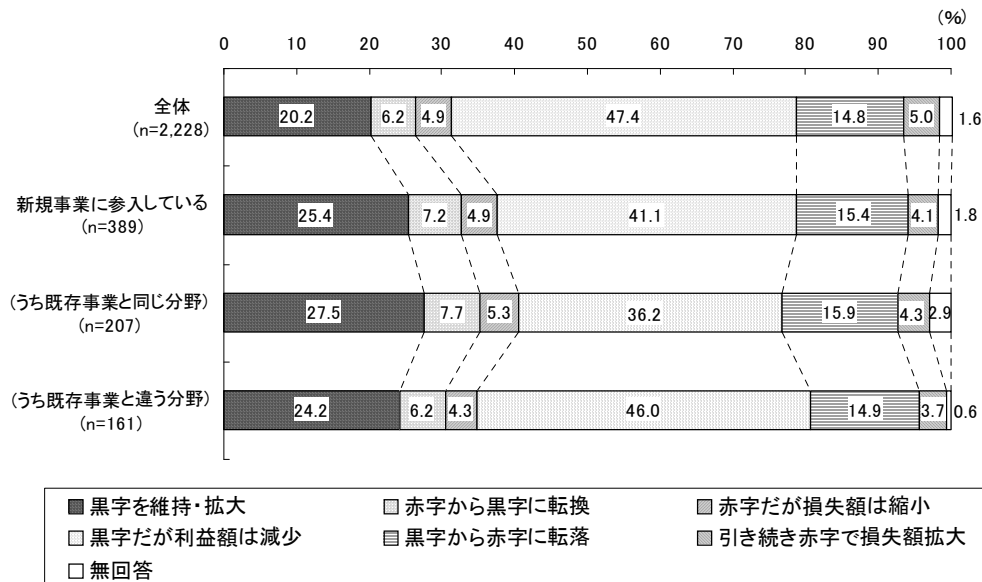
一方、異分野に参入している企業であっても、参入していない企業も含めた全体に比べれば、売上高変化、経常損益変化、業績についても増加傾向の企業が多くなっており、新規事業への参入は、自社の分野と同じ分野であるか、異分野であるかに関わらず、業績や雇用にプラスの効果をもたらしていることがわかる。

(図Ⅱ-3-3, 4, 5)

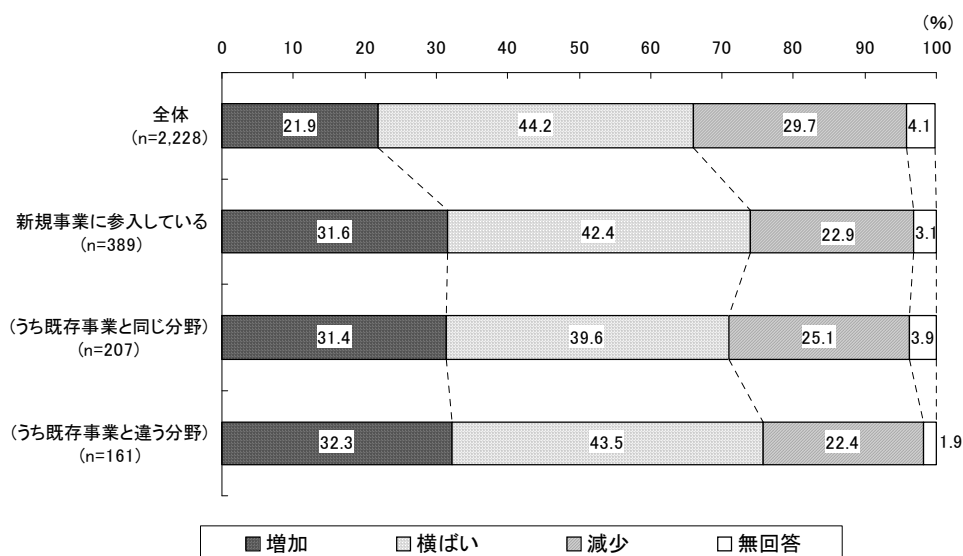
図Ⅱ-3-3 新規注力事業と既存事業との関係別 売上高変化



図Ⅱ-3-4 新規注力事業と既存事業との関係別 経常損益変化



図Ⅱ-3-5 新規注力事業と既存事業との関係別 国内正社員数変化

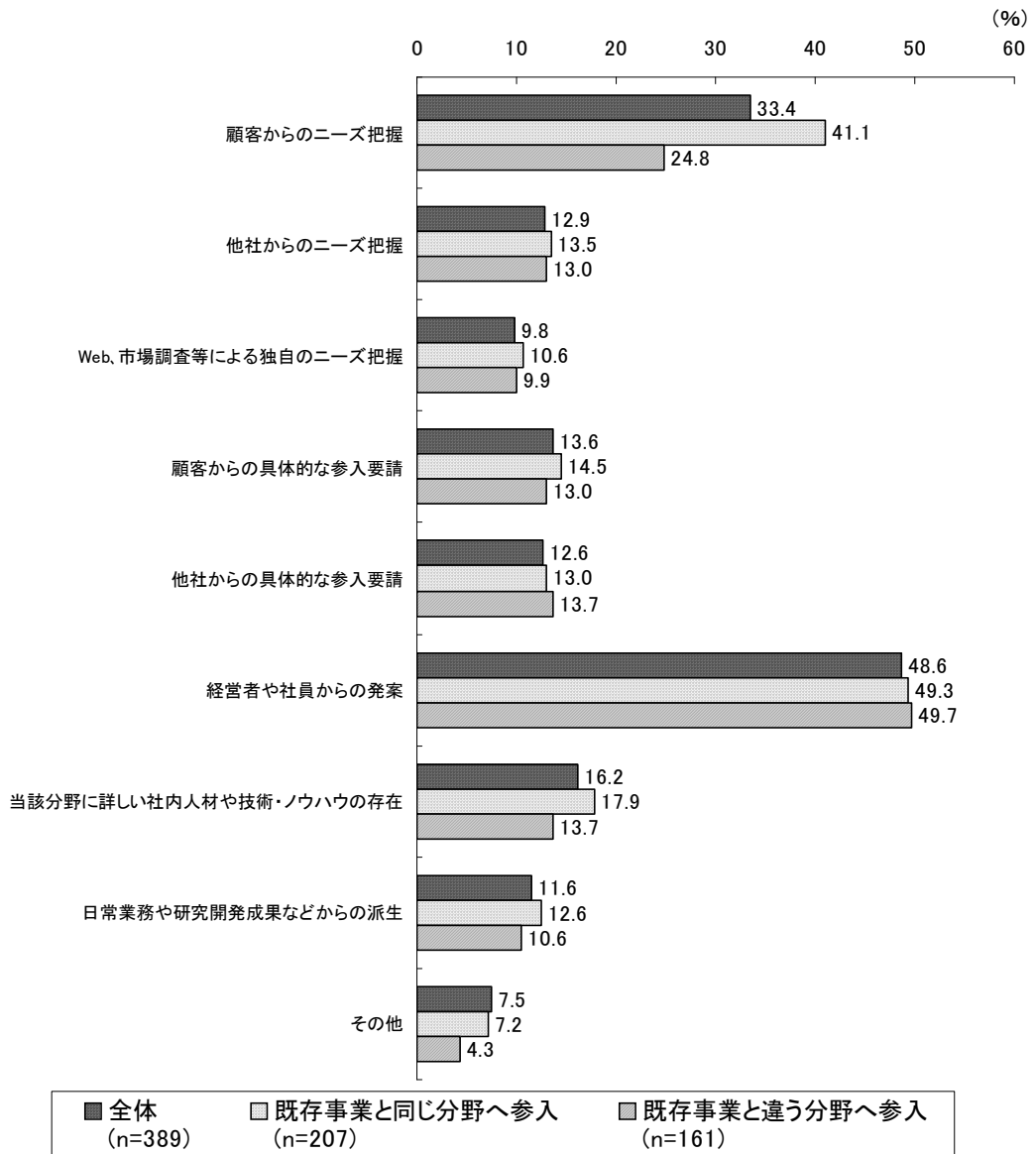


#### (4) 顧客ニーズの把握が課題

既存事業と異なる分野の事業へ参入した企業の半数近くでは、全体傾向と同様、「経営者や社員からの発案」が新規注力事業開始時の最初のきっかけであったことがわかるが、既存事業と同じ分野の新規注力事業を立ち上げた企業に比べて、「顧客からのニーズ把握」がきっかけとなった企業割合が低くなっている。

先の分析において、「顧客ニーズからの発想」が必要であることが示唆されたが、新規事業への参入において、既存事業と異なる分野へ参入した企業では、顧客ニーズが把握しにくい状況にあるため、顧客ニーズの情報について、当該分野に詳しい相談相手から把握するなど、顧客の目線を意識したニーズ把握が重要であると考えられる。(図Ⅱ-3-6)

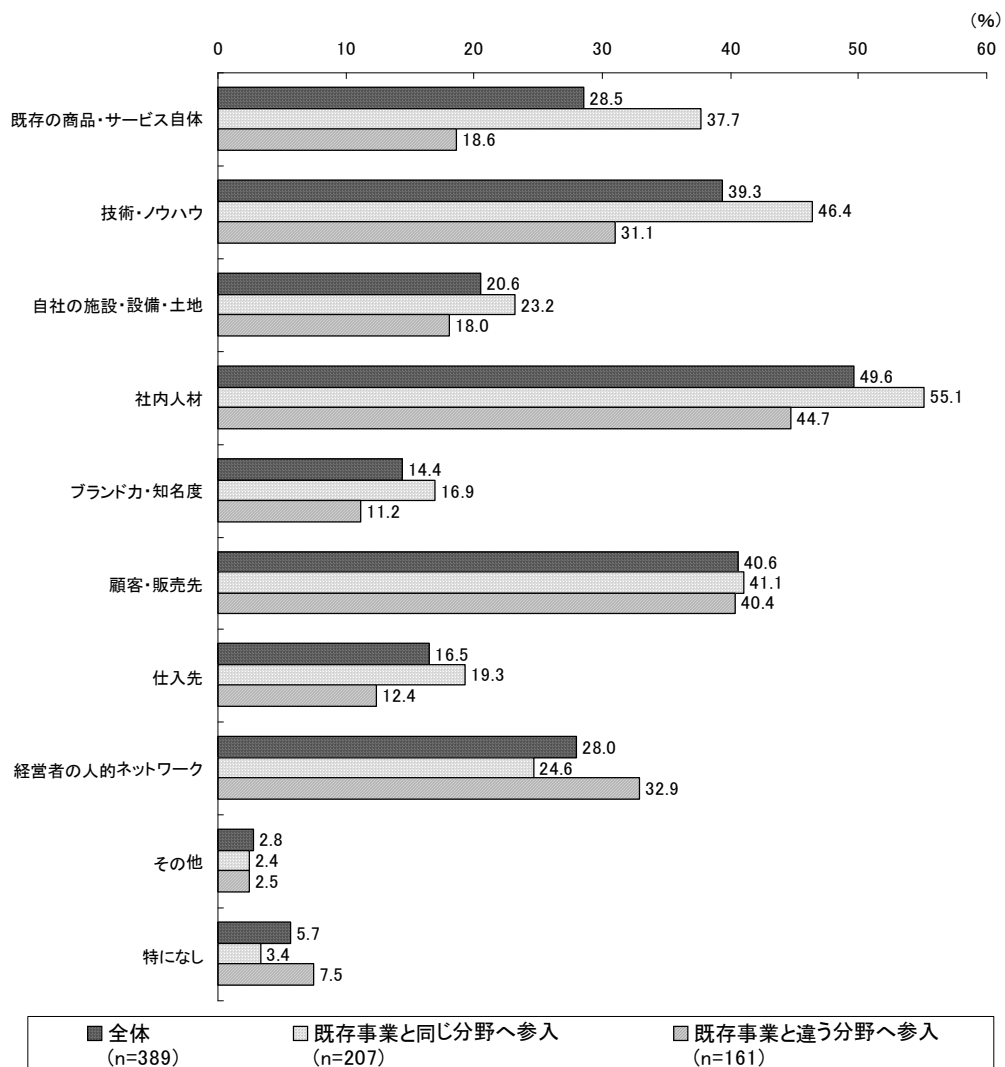
図Ⅱ-3-6 新規注力事業と既存事業との関係別 最初の気づき



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上について記載

また、活用した資源やネットワークの違いをみると、既存事業と異なる分野の事業へ参入した企業は、既存事業と同じ分野の新規注力事業を立ち上げた企業に比べて、新規注力事業開始時に「既存の商品・サービス自体」、「技術・ノウハウ」を活用したという企業も比較的少なくなっている。これは、既存事業とは異なる分野への進出にあたっては、新しい技術・ノウハウ等が必要になり、当然のことながら、既存事業の資源を活用できないケースも生じるからであると推測される。一方、既存事業と異なる分野へ進出した企業は、経営者のネットワークを活用している割合が比較的高い。(図Ⅱ-3-7)

図Ⅱ-3-7 新規注力事業と既存事業との関係別  
新規注力事業開始時に活用した資源やネットワーク

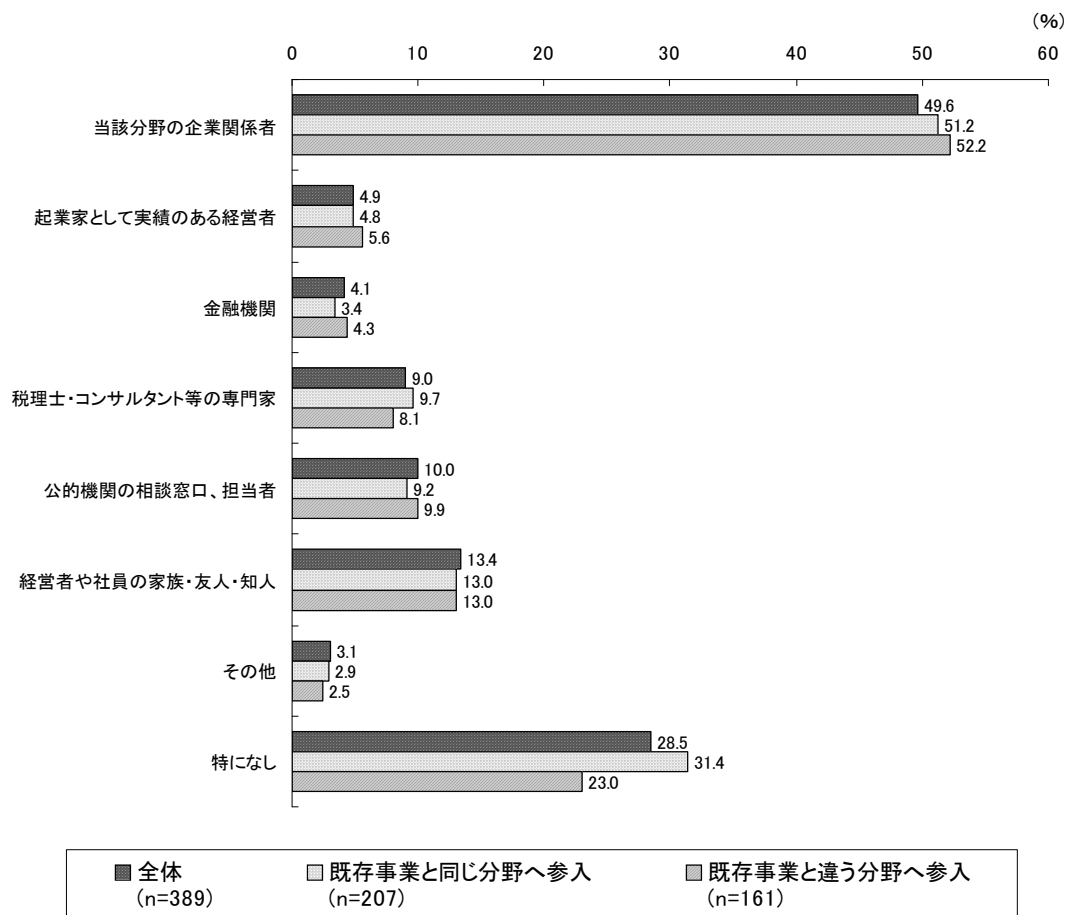


注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上について記載

(5) 新規注力事業開始時に必要とされる相談相手

既存事業と異なる分野の事業へ参入した企業においては、新規注力事業開始時に役立った相談相手が特にいなかった割合が23.0%と比較的低くなっており、裏を返せば、役立った相談相手がいた企業が多かったことが読み取れる。異なる分野への参入の場合は、既存分野における新規事業に比べて、相談相手の存在は、より重要となることが考えられる。(図Ⅱ-3-8)

図Ⅱ-3-8 新規注力事業と既存事業との関係別  
新規注力事業開始時に役立った相談相手



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上について記載

## 4. 企業が注力する主な成長分野にみる特徴

### (1) 健康・医療・福祉関連分野

健康・医療・福祉関連分野は、新規注力事業参入経験もしくは予定がある企業のうち18.3%が参入しており、現在参入している企業の20.8%が最注力分野としていることから、参入率が最も高い分野となっている。(図Ⅱ-4-1, 2)

新規注力事業が売上高全体に占める割合をみると、健康・医療・福祉関連分野の場合、「5%未満」が22.2%である一方、「50%以上」が14.8%と比較的高く、既に収益の柱として展開している企業が比較的多いことがわかる。3年前と比較した新規注力事業の売上高変化については、「増加」が34.6%と他の分野に比べて突出して高く、比較的順調な企業が多いことがうかがえる。(図Ⅱ-4-3, 4)

業績の向上については、「効果があった」または「やや効果があった」とする企業が、全体同様、合わせて約6割である。雇用の維持・拡大については、「効果があった」企業が25.9%と比較的多くなっているが、「やや効果があった」を合わせ、何らかの効果があった企業としてみると、平均並みである。(図Ⅱ-4-5, 6)

鍵となる人材が不足と感じる企業については64.2%、人材の主な確保方法としては「社内人材の育成」が35.8%、「中途採用」が33.3%と、いずれも全体と同様の傾向である。(図Ⅱ-4-7, 8)

### (2) 新エネルギー・環境関連分野

新エネルギー・環境関連分野は、新規注力事業参入経験もしくは予定がある企業のうち13.5%が参入しており、現在参入している企業の16.2%が最注力分野としていることから、参入率が比較的高い。(図Ⅱ-4-1, 2)

新規注力事業が売上高全体に占める割合をみると、新エネルギー・環境関連分野の場合、「算出できない」が46.0%と高くなっているが、これは参入間もない企業が多いことも一因であると考えられる。3年前と比較した新規注力事業の売上高変化についても、「参入3年未満等で算出できない」が54.0%と比較的高く、参入間もない企業が多いことがうかがえる。(図Ⅱ-4-3, 4)

業績の向上、雇用の維持・拡大への効果については、ともに「どちらともいえない」とする企業が比較的多いが、これは参入間もない企業が多いことも一因として考えられる。(図Ⅱ-4-5, 6)

鍵となる人材が不足と感じる企業については66.7%が不足を感じている。人材の主な確保方法としては「社内人材の育成」(42.9%)、「中途採用」(19.0%)であり、他の分野に比べて、中途採用より社内人材の育成を重視する企業が多くなっている。(図Ⅱ-4-7, 8)

### (3) 情報通信技術関連分野

情報通信技術関連分野は、新規注力事業参入経験もしくは予定がある企業のうち9.5%が参入しており、現在参入している企業の7.7%が最注力分野としている。

(図Ⅱ-4-1, 2)

新規注力事業が売上高全体に占める割合をみると、情報通信技術関連分野の場合、「算出できない」が43.3%と最も高くなっているが、これは参入間もない企業が多いことも一因であると考えられる。一方、売上シェア20%以上の企業が36.6%と、全体に比べて多くなっているのも特徴である。3年前と比較した新規注力事業の売上高変化についても、「参入3年未満等で算出できない」が50.0%と比較的高く、参入間もない企業が多いことがうかがえる。(図Ⅱ-4-3, 4)

業績の向上については、「効果があった」または「やや効果があった」とする企業割合は全体と同様の傾向である一方、「効果がなかった」または「あまり効果がなかった」とした企業が合わせて23.3%と比較的高い。これについては、参入間もない企業が多いことも一因として考えられる。なお、雇用の維持・拡大効果については、「やや効果があった」(36.7%)企業が比較的多く、「効果があった」企業と合わせると50.0%と、全体と同様の傾向である。(図Ⅱ-4-5, 6)

鍵となる人材が不足と感じる企業については56.7%と、おおむね全体と同様である。人材の主な確保方法としては「社内人材の育成」(46.7%)、「中途採用」(26.7%)であり、他の分野に比べて、社内人材の育成を重視する企業が多くなっている。(図Ⅱ-4-7, 8)

### (4) フードビジネス関連分野

フードビジネス関連分野は、新規注力事業参入経験もしくは予定がある企業のうち7.6%が参入しており、現在参入している企業の8.2%が最注力分野としている。(図Ⅱ-4-1, 2)

新規注力事業が売上高全体に占める割合をみると、売上シェア20%未満の企業が53.2%と、全体に比べて多くなっている。3年前と比較した新規注力事業の売上高変化については、「減少」が25.0%と比較的高い。(図Ⅱ-4-3, 4)

業績向上の効果については、「効果があった」または「やや効果があった」を合わせた企業割合がおおむね全体と同様であるが、雇用の維持・拡大の効果については、「どちらともいえない」とする企業割合が比較的多くなっている。(図Ⅱ-4-5, 6)

鍵となる人材については、充足している企業が53.1%と比較的多い。人材の主な確保方法としては「中途採用」(37.5%)、「社内人材の育成」(28.1%)であり、他の分野に比べて、社内人材の育成より中途採用を重視する企業が多くなっている。(図Ⅱ-4-7, 8)

### (5) アウトソーシング関連分野

アウトソーシング関連分野は、新規注力事業参入経験もしくは予定がある企業のうち9.4%が参入しており、現在参入している企業の9.3%が最注力分野として

いる。(図Ⅱ-4-1, 2)

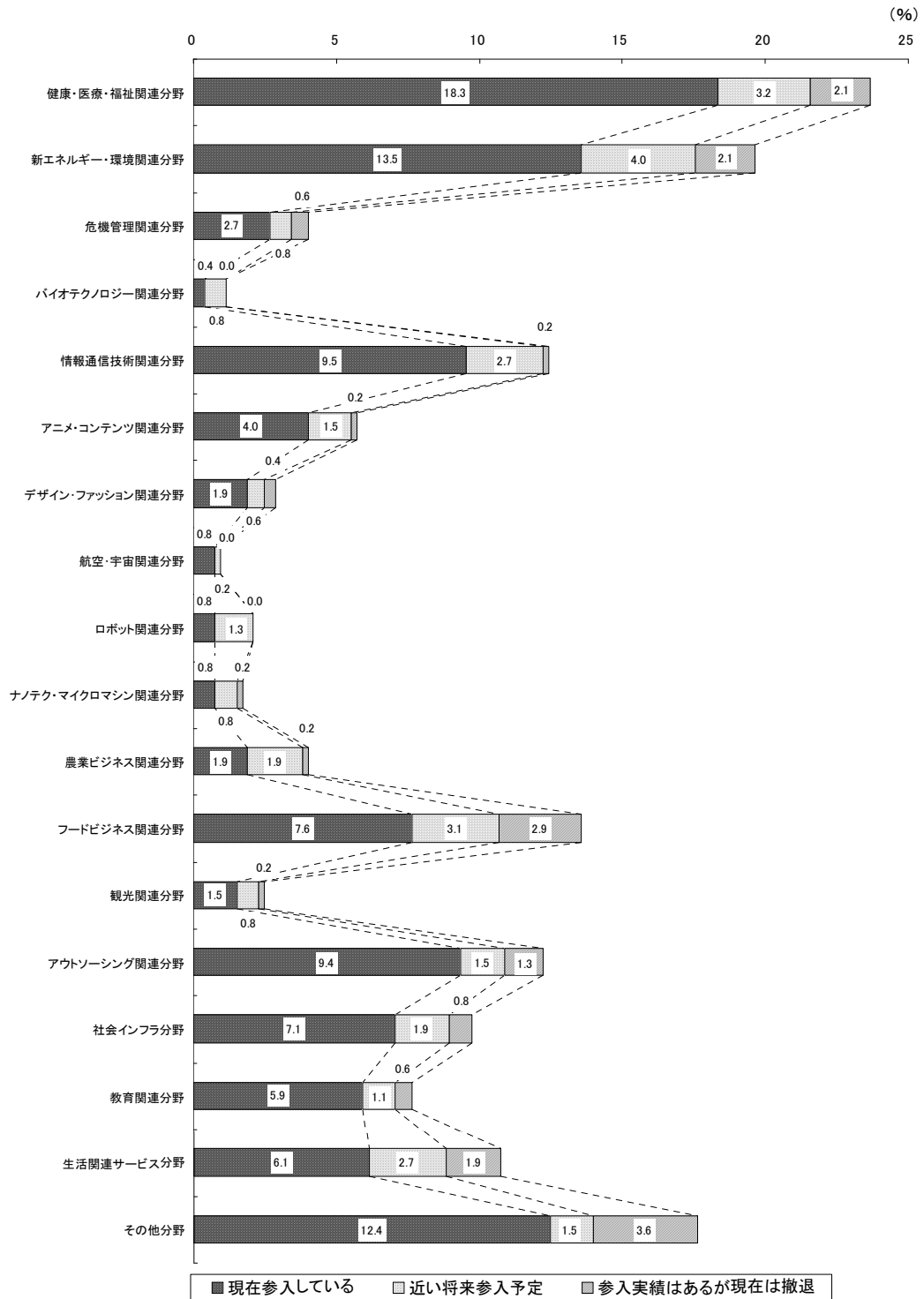
新規注力事業が売上高全体に占める割合をみると、「30～50%未満」、「50%以上」が各 19.4%と最も高く、かつ全体と比べても高い。したがって、アウトソーシング事業が企業における収益の柱の一つとなっているケースが比較的多いと考えられる。3年前と比較した新規注力事業の売上高変化については、「増加」および「横ばい」が各 30.6%であり、全体と比べて、横ばいの企業割合が比較的高い。(図Ⅱ-4-3, 4)

業績向上および雇用の維持・拡大の効果については、「効果があった」または「やや効果があった」を合わせた企業割合が、いずれも全体を大きく上回っており、効果があったとする企業が他分野に比べて多いことがわかる。(図Ⅱ-4-5, 6)

鍵となる人材については、全体と同様、不足を感じる企業が 6 割強である。人材の主な確保方法としては「中途採用」(41.7%)、「社内人材の育成」(30.6%)であり、他の分野に比べて、社内人材の育成より中途採用を重視する企業が多くなっている。(図Ⅱ-4-7, 8)



図Ⅱ-4-1 新規事業への参入割合

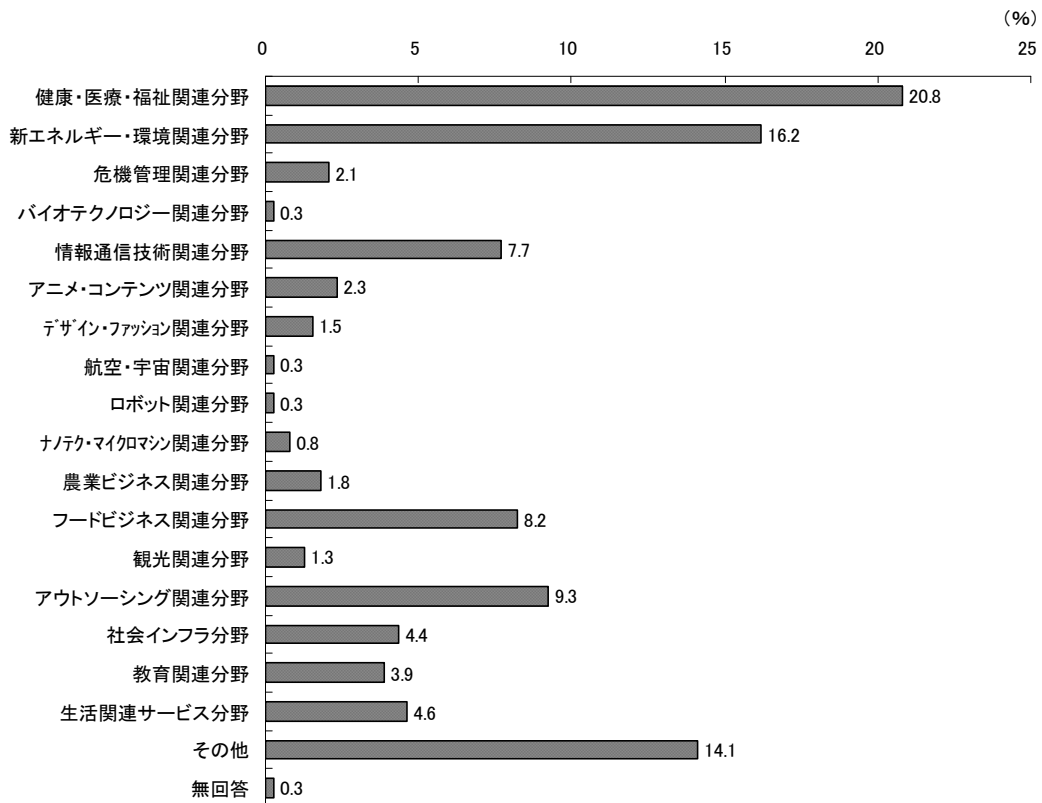


N=524

注：複数回答

新規事業に「参入している」「近い将来参入予定である」「参入したが現在は撤退している」と回答した企業に対する限定設問

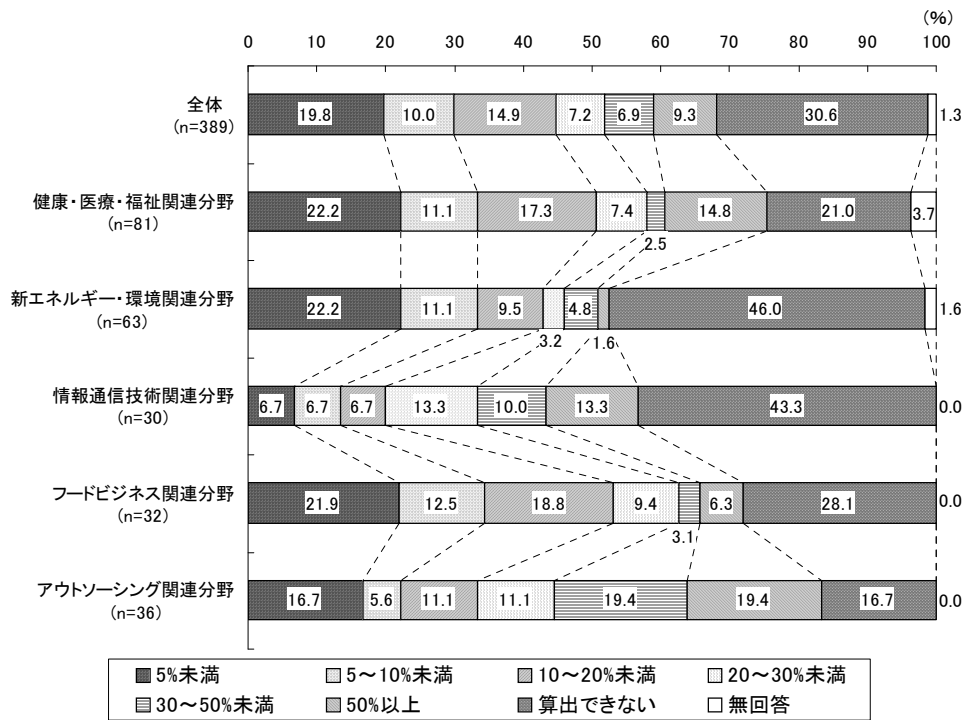
図Ⅱ-4-2 現在最も注力している分野



N=389

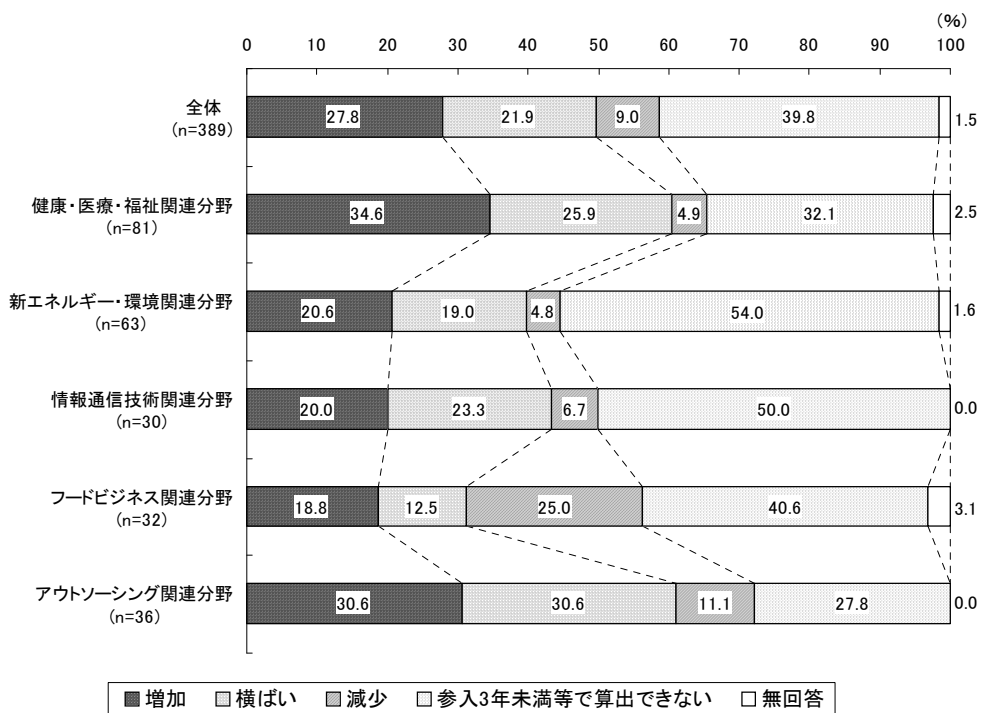
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問

図Ⅱ-4-3 最も注力している新規事業の対象分野別  
新規注力事業の売上高シェア



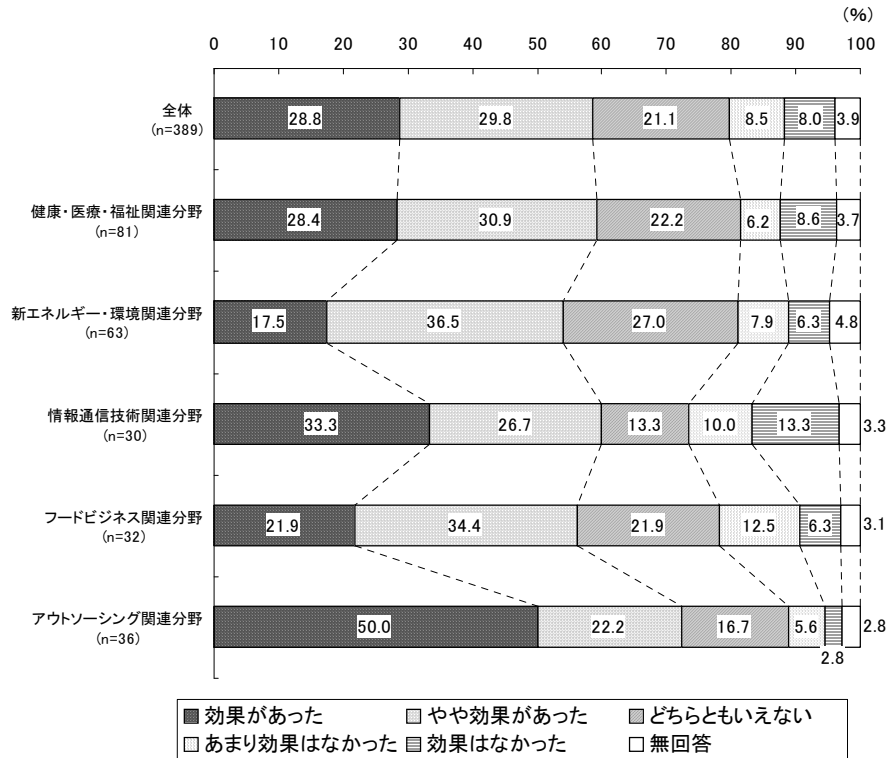
注：現在新規事業に参加している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について記載

図Ⅱ-4-4 最も注力している新規事業の対象分野別  
3年前と比較した新規注力事業の売上高変化



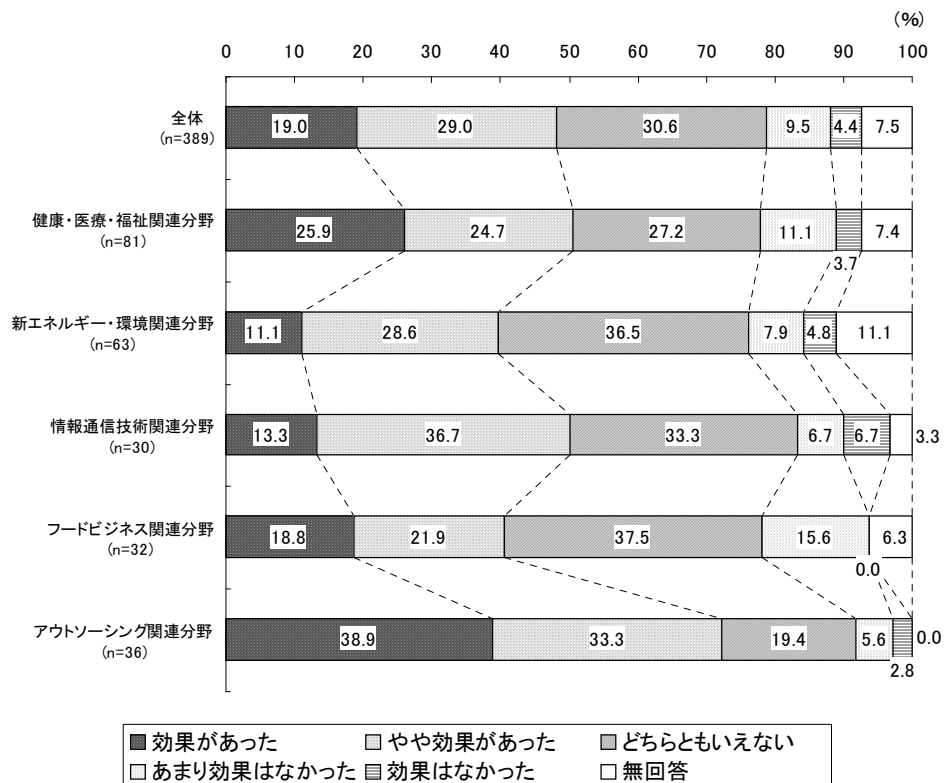
注：現在新規事業に参加している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について掲載

図Ⅱ-4-5 最も注力している新規事業の対象分野別 業績の向上への効果



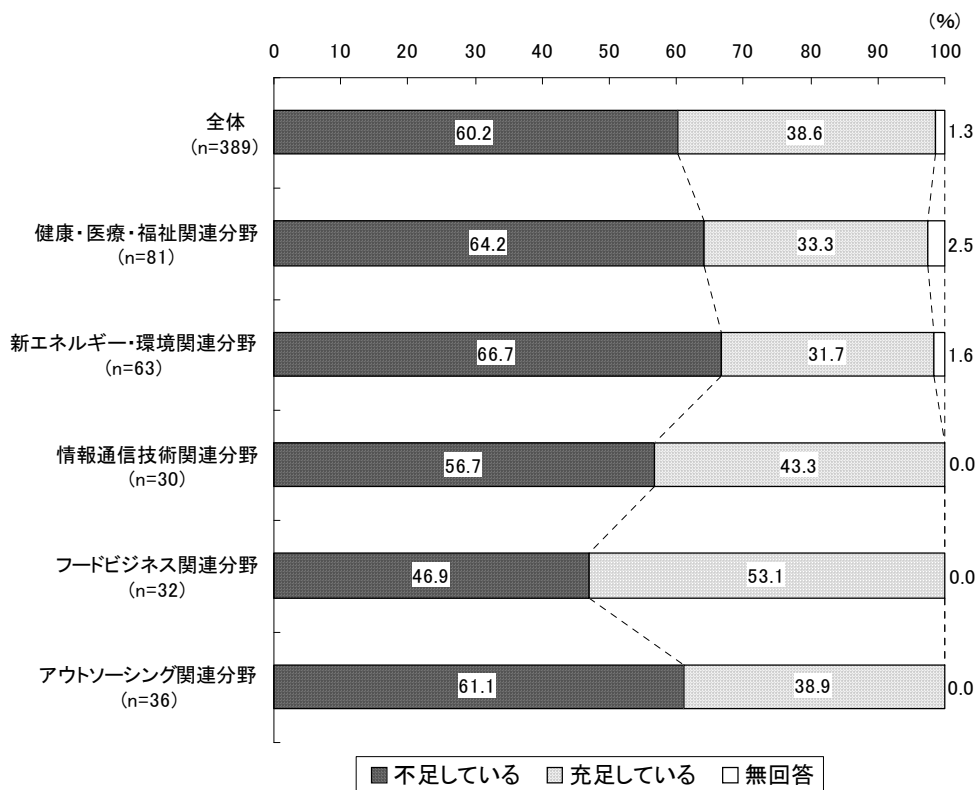
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について掲載

図Ⅱ-4-6 最も注力している新規事業の対象分野別 雇用の維持・拡大への効果



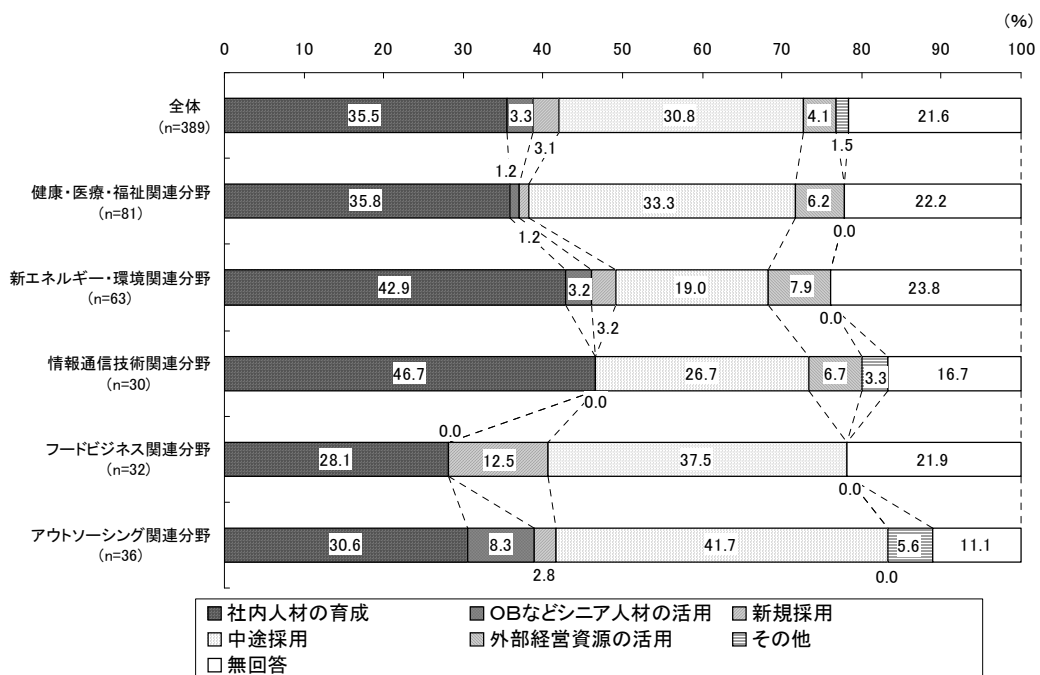
注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について掲載

図Ⅱ-4-7 最も注力している新規事業の対象分野別 鍵となる人材の過不足感



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について掲載

図Ⅱ-4-8 最も注力している新規事業の対象分野別 鍵となる人材の確保の方法



注：現在新規事業に参入している企業に対する限定設問  
回答数30以上の分野について掲載



登録番号 (22)34

平成 22 年度 政策調査

**企業における成長分野への進出状況と雇用創出の可能性に関する調査報告書**

平成 23 年 2 月 発行

編集・発行 東京都産業労働局総務部企画計理課

東京都新宿区西新宿 2-8-1

電話 03(5320)4685

**R70**

古紙配合率70%  
白色度70%再生紙を使用しています