

第3章 アンケート調査結果についての考察

バブル経済の崩壊から20年超が経過した。しかしこの間、日本経済は成熟した国内市場における消費の飽和感や、15年の長きにわたるデフレ基調などに悩まされてきた。また、海外市場に目を転じて、米国発の金融危機や欧州債務危機等が発生するなか、新興国の台頭でグローバル競争は熾烈化し、さらに歴史的な円高や東日本大震災等に見舞われるなど、日本企業は苦しい局面に立たされてきた。

こうしたなか、新たな収益源を模索する企業の間では、異業種への積極的な進出や成長分野への戦力的投資など、新たな事業展開に踏み出そうとする動きがみられてきた。新聞報道によれば、例えば自動車や製紙、鉄鋼、卸売・小売、通信など様々な業種から、電力（発電）事業に参入しようとする動きがある。また、インターネット広告会社による医療関連事業の展開や、通信会社からの旅行事業進出など多角化の動向もあり、「定款を変更する上場企業が相次いでいる」（日本経済新聞）状況にあるという。

企業における事業展開は今、どう変わろうとしているのか。また、経営環境が変化するなか、人材の採用・活用、育成戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。本章では、本調査の最大命題であったそうした課題意識について、主な業種や規模別に掘り下げながら若干の考察を試みたい。

第1節 企業における事業展開は今、どう変わろうとしているのか

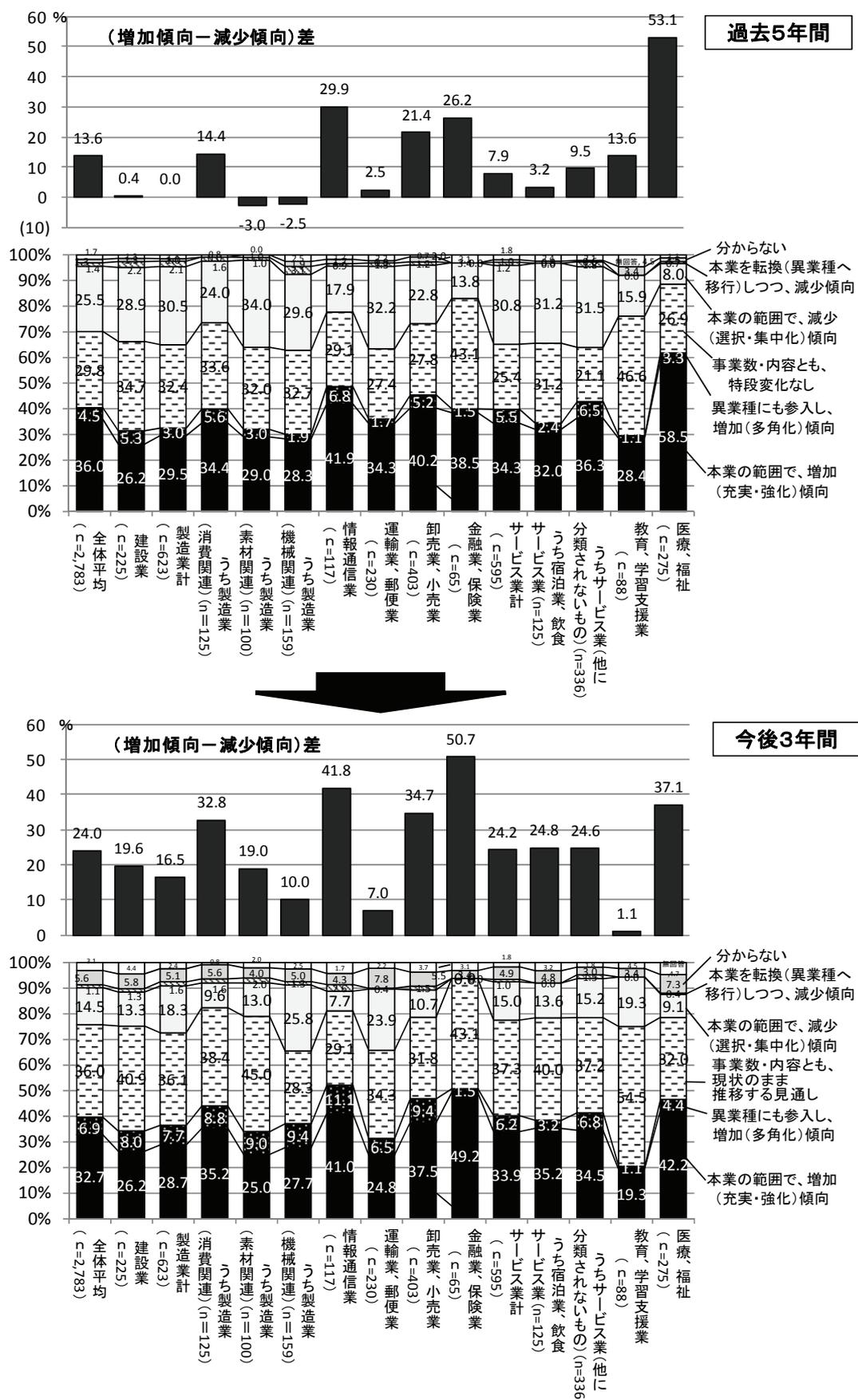
（1）事業展開の方向性

リーマンショックを契機とした金融危機以降、企業はどのような事業展開を行ってきたのだろう。本調査では、過去5年間における事業展開の全般的な推移を尋ね、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」にあった企業が36.0%、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が4.5%と、事業の拡大傾向にあった企業が合わせて4割を超え、全体として横ばい（「事業数・内容とも特段変化なし」29.8%）から、やや増加傾向で推移したことを報告した（5～6頁参照）。

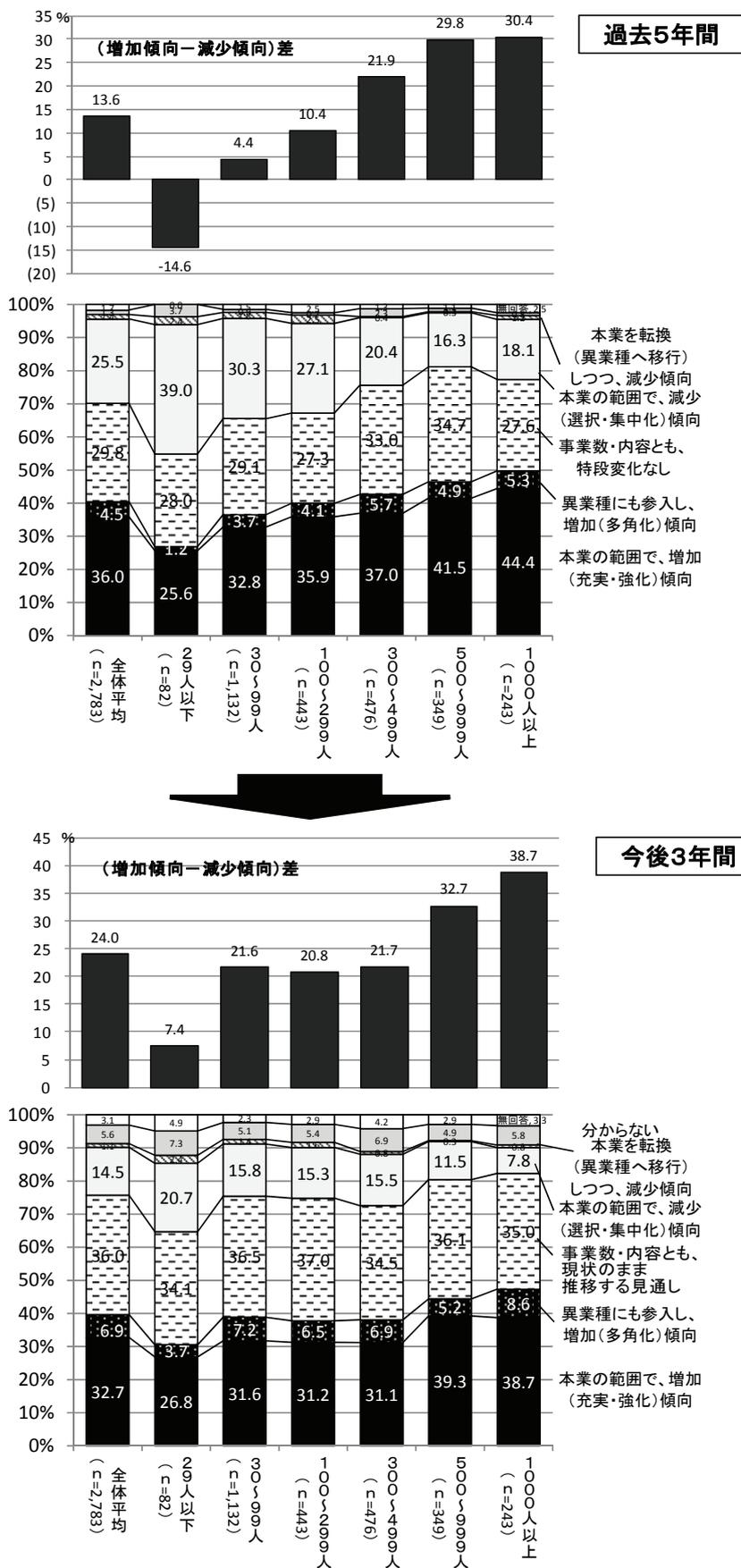
これを業種・規模別にみると、過去5年間は「製造業（素材関連）」や「製造業（機械関連）」で事業縮小傾向が優勢だったものの、これら以外は総じて、事業を拡大した企業割合が縮小した企業割合を上回っており、「医療、福祉」をはじめ「情報通信業」や「金融業、保険業」「卸売業、小売業」などで事業の拡大傾向が強かったことが分かる（図表28）。

また、（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間は「29人以下」で事業の縮小傾向が優勢だったほかは総じて事業拡大傾向にあり、その傾向は大規模企業ほど強くなっている（図表29）。

図表 2 8 業種別にみた過去5年間および今後3年間における事業展開の推移



図表 2 9 規模別にみた過去 5 年間および今後 3 年間ににおける事業展開の推移



一方、今後の見通しはどうか。全般的な傾向としては、「事業数・内容とも特段変化なし（現状のまま推移する見通し）」（36.0%）が厚みを増しているが、「本業の範囲で減少（選択・集中化）傾向」（14.5%）が11割低下する一方、「本業の範囲で増加（充実・強化）傾向」（32.7%）は引き続き約3社に1社にのぼり、さらに「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」（6.9%）が微増するなど、事業の拡大傾向がさらに強まる見通しであることを報告した（6頁参照）。

これを業種別にみると、今後3年間については事業の縮小割合が抑制され、すべての業種で事業拡大傾向が優勢となる見通しである。過去5年間にとりわけ事業拡大傾向が強かった「医療、福祉」はやや収束するが、「情報通信業」「金融業、保険業」「卸売業、小売業」ではさらに拡大する見通しとなっている。加えて、「製造業（消費関連）」（増加傾向－減少傾向の差が14.4%→32.8%へ上昇）をはじめ、「建設業」（同0.4%→19.6%）や「宿泊業、飲食サービス業」（同3.2%→24.8%）など多様な業種にわたり、事業拡大傾向が強まる見通しである（図表28）。こうしたなか、今後の3年間については過去5年間に比べ、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が、「製造業（機械関連）」（1.9%→9.4%）、「情報通信業」（6.8%→11.1%）、「卸売業、小売業」（5.2%→9.4%）などほぼすべての業種で厚みを増している点が特徴である。（直接）雇用者の規模別にみると、「29人以下」も事業拡大傾向に転じるほか、とりわけ300人未満の中小規模で今後事業拡大傾向が強まっている。また、「異業種にも参入し、増加（多角化）傾向」が、いずれの規模でも厚みを増している（図表29）。

（2）事業の再編状況

それでは、企業はこの間、事業をどのように再編してきたのだろうか。本調査では全体として、過去5年間に何らかの事業再編を「実施した」企業が半数を超え（51.3%）、具体的には（複数回答）、「既存事業の拡大」（53.6%）のほか、「新規事業の開始」（28.8%）、「既存事業の縮小」（15.9%）、「子会社・関連会社の吸収」（12.3%）、「不採算事業の廃止」（9.0%）、「他社の事業の買収」（7.5%）などの順に多かったことを報告した（8～9頁参照）。

事業再編を実施した理由（複数回答）としては、「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」がもっとも多く（39.8%）、次いで「業況の変動（業績の悪化・改善）」（35.6%）、「顧客ニーズの変化」（26.8%）などの順に多かった。

一方、事業再編の今後の見通しはどうか。本調査では全体として、向こう3年間についても4割弱（38.6%）の企業が、何らかの事業再編の「実施予定がある」とし、3割弱（28.3%）が「方針は未定・分からない」とする回答を得た。具体的な内容をみると（複数回答）、今後の3年間は過去5年間と比較して、「既存事業の縮小」（8.5%）や「子会社・関連会社の吸収」（2.1%）などが低下し、「既存事業の拡大」（68.7%）に打って出る企業が増大する見通しである。

実施理由（複数回答）についても、引き続き「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」

(44.9%)、「業況の変動（業績の悪化・改善）」(37.9%)、「顧客ニーズの変化」(35.4%)が上位を占めるものの、過去から今後では「人件費の削減」（過去 16.5%→今後 12.7%）が減少し、「顧客ニーズの変化」(8.6 増)や「成長分野への戦略的な投資」(7.3 増)、「市場の成熟（需要の頭打ち）」(6.1 増)、「(自社にない技術・ノウハウを持つ)人材の確保」(5.7 増)などが軒並み厚みを増している。

本調査の実施は2月だったが、アベノミクス²⁶による経済の活性化に向けた明るい兆しを捉え、企業が今後、積極的な事業展開に打って出ようとする姿勢を浮かび上がらせたと言えるだろう。

こうした一連の結果を業種別にみると、過去5年間における事業再編は「情報通信業」や「卸売業、小売業」「医療、福祉」などで相対的に多く行われたことが分かる（図表30）。一方、過去5年間に事業再編を実施していない企業割合は、「教育、学習支援業」や「金融業、保険業」「製造業（素材関連）」「建設業」などで相対的に多くなっている。

一定の回答数が得られた主な業種で、具体的な内容（複数回答）の違いをみると、いずれの業種も「既存事業の拡大」が最多である。これに「新規事業の開始」が続くが、ともに「医療、福祉」が突出して高い。また、業種相対的な特徴として「卸売業、小売業」や「製造業」では「子会社・関連会社の吸収」が、「サービス業」では「既存事業の縮小」もやや多くなっている。

過去5年間における事業再編の実施理由としては（複数回答）、製造業を除くすべてで「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」がもっとも多い。これに次ぐのは「業況の変動（業績の悪化・改善）」で、製造業はこれらが逆順となっている。このほか、「製造業」では「海外企業や製品等との競争関係の変化」や「取引先企業の海外展開状況（進出・撤退）」「技術革新への対応」「急激な為替変動（円高等）」など、「卸売業、小売業」では「市場の成熟（需要の頭打ち）」や「企業間競争関係の変化」など、「サービス業」では「東日本大震災の発生」など、「医療、福祉」では「顧客ニーズの変化」や「成長分野への戦略的な投資」「公的助成や税制メリット」「内部留保資金の活用」なども、業種相対的に高い結果となっている。

一方、事業再編の今後の見通しはどうか。「方針は未定・分からない」割合が各3割程度と厚くなっているが、今後3年間における事業再編は「情報通信業」や「製造業（機械関連）」「医療、福祉」「卸売業、小売業」などで相対的に多く行われる見通しである（図表30）。なお、今後3年間に事業再編を実施する予定がない企業割合は、「金融業、保険業」のほか「教育、学習支援業」や「運輸業、郵便業」「建設業」などで相対的に多い。

²⁶ 2012年12月に発足した第二次安倍内閣が推進する経済政策を指す。デフレと円高からの脱却、名目3%以上の経済成長の達成などを目標に、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」という基本方針（「3本の矢」）を掲げている。

主な業種で具体的な内容（複数回答）の違いをみると、いずれも最多は「既存事業の拡大」であり、これに「新規事業の開始」が続く。だが、「新規事業の開始」については、製造業を除けば実施割合が低下しており、その分、「既存事業の拡大」が厚みを増す結果となっている。このほか、「既存事業の縮小」や「子会社・関連会社の吸収」「事業の売却・営業譲渡」などが軒並み割合を低下させる中であって、「異業種他社との事業交流」などについては微増する見通しとなっている。

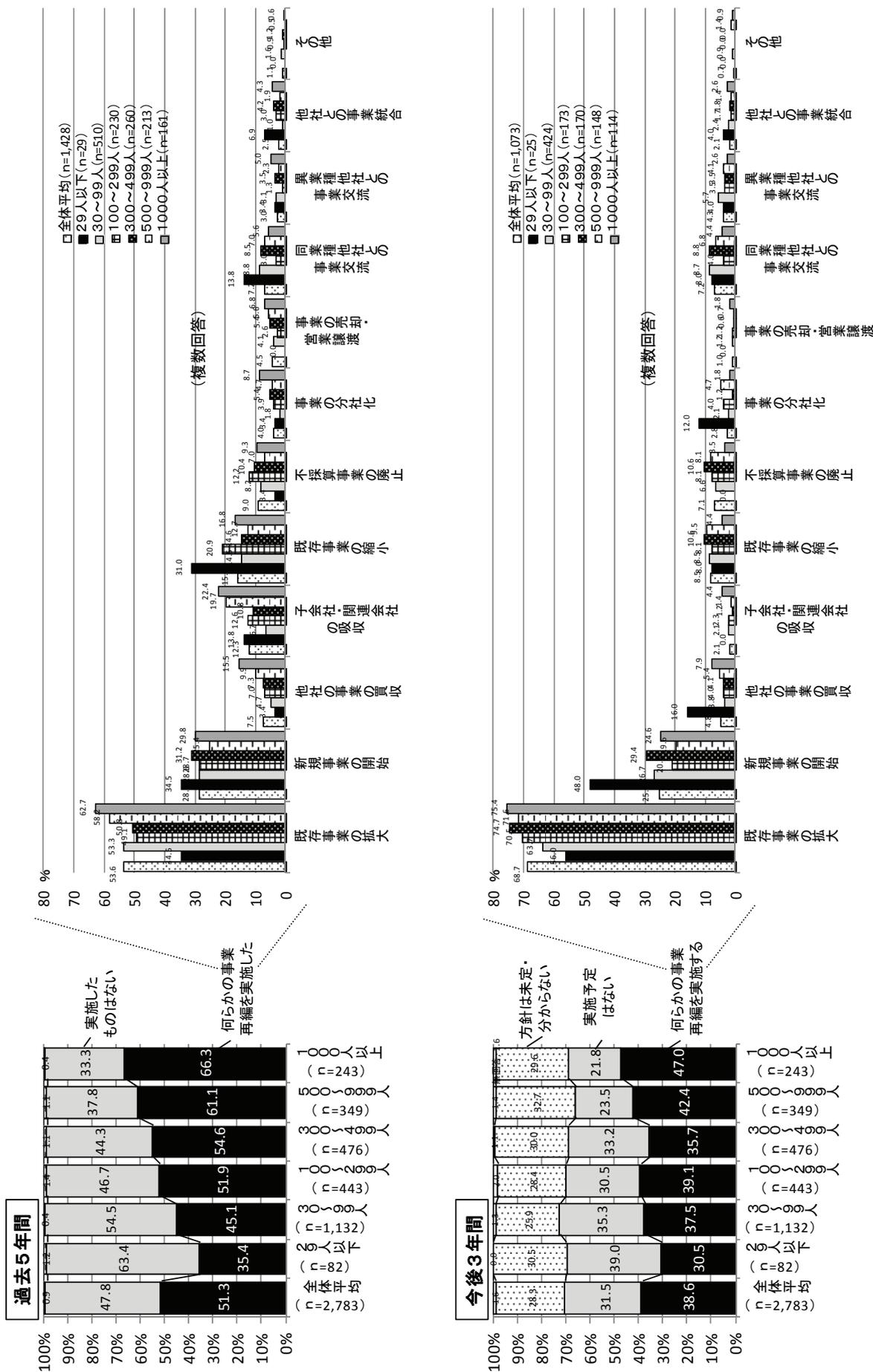
今後3年間における事業再編の実施理由（複数回答）を過去5年間との比較でみると、いずれの業種でも「成長分野への戦略的な投資」や「顧客ニーズの変化」「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」などの伸び代が大きい（図表31）。また、業種相対的な特徴をみると、「製造業」で「人件費の削減」を理由とする事業再編が減少し、「取引先企業の海外展開状況（進出・撤退）」や「財務体質の改善」などを理由とする事業再編が増加する見通しである。また、「卸売業、小売業」では「成長分野への戦略的な投資」や「企業間競争関係の変化」などの理由が増加しており、「サービス業」では「余剰労働力の活用」、「医療、福祉」では「財務体質の改善」も相対的には多くみられる。

同様に（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間に何らかの事業再編を実施した割合は、大規模企業ほど多くなっている（図表32）。具体的には（複数回答）、規模を問わずもっとも多いのが「既存事業の拡大」であり、これに「新規事業の開始」が続く。「新規事業の開始」が規模に係わらず一定程度なのに対し、「既存事業の拡大」や「子会社・関連会社の吸収」「他社の事業の買収」などについては、規模が大きいほど多くなる傾向がみられる。

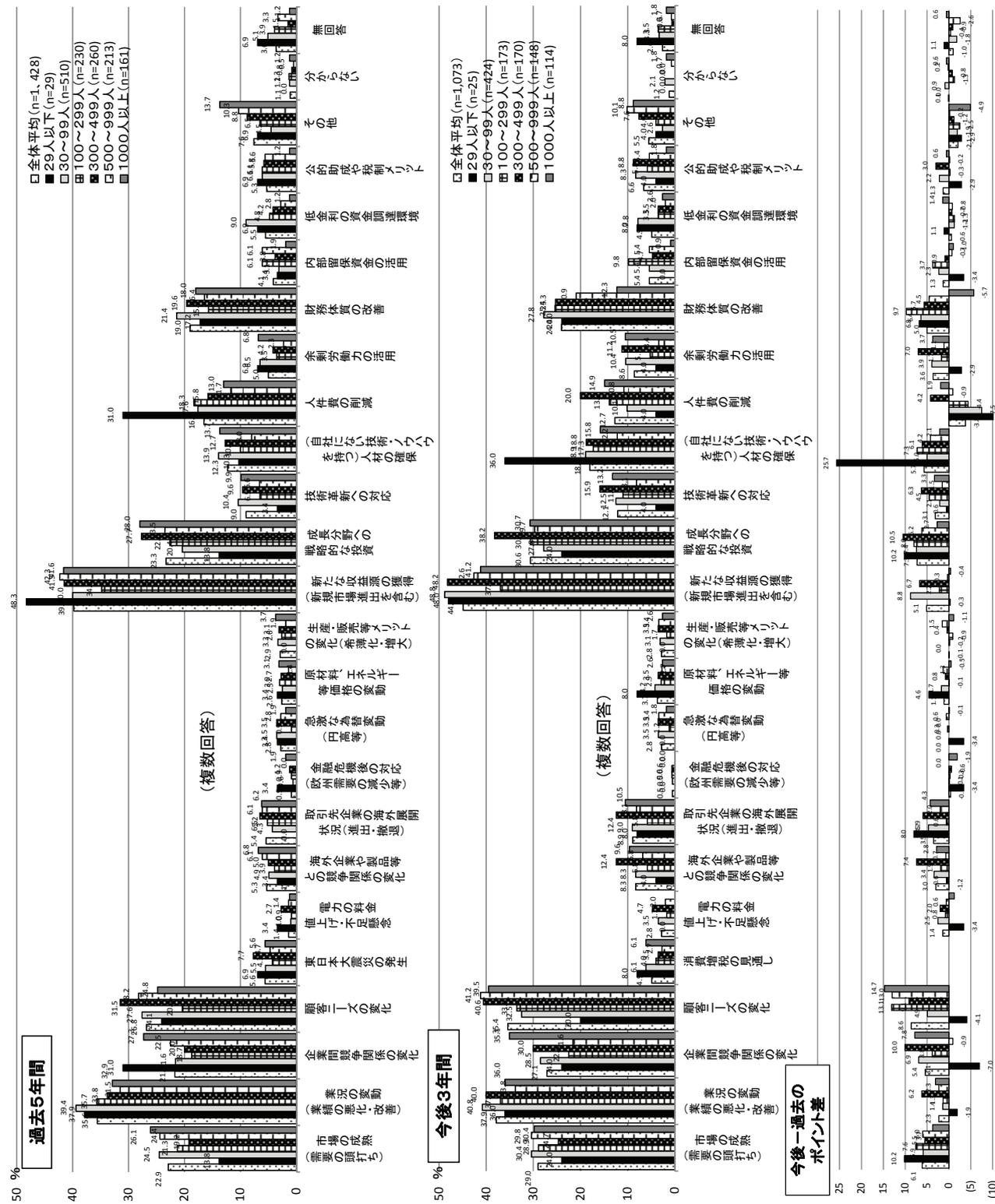
事業再編を実施した理由としては（複数回答）、100～299人規模を除き軒並み「新たな収益源の獲得（新規市場進出を含む）」が最多である（図表33）。これに次ぐのが「業況の変動（業況の悪化・改善）」で、100～299人規模では逆順となっている。「業況の変動（業況の悪化・改善）」のほか、「人件費の削減」や「低金利の資金調達環境」などについては、小規模企業ほど多くなっている。これに対し、「成長分野への戦略的な投資」などについては、大規模企業ほど多い傾向が見て取れる。

一方、今後の3年間についても、何らかの事業再編を実施する企業割合は、規模が大きいほどやや多くなる傾向がみられる。具体的な内容（複数回答）としては、規模を問わず「既存事業の拡大」がもっとも多く、過去5年間に比べて軒並み上昇しているほか、規模が大きくなるほど実施割合が高まっている。これに次ぐのは「新規事業の開始」であり、過去5年間に比べて「29人以下」で大きく上昇する分、「既存事業の縮小」が低下している。今後3年間における事業再編の実施理由（複数回答）を過去5年間との比較でみると、いずれの規模でも伸びているのは「成長分野への戦略的な投資」や「（自社にない技術・ノウハウを持つ）人材の確保」「市場の成熟（需要の頭打ち）」「財務体質の改善」などとなっている。

図表 3-2 規模別にみた過去5年間および今後3年間に於ける事業の再編状況



図表 3-3 規模別にみた過去5年間および今後3年間における事業再編の実施理由

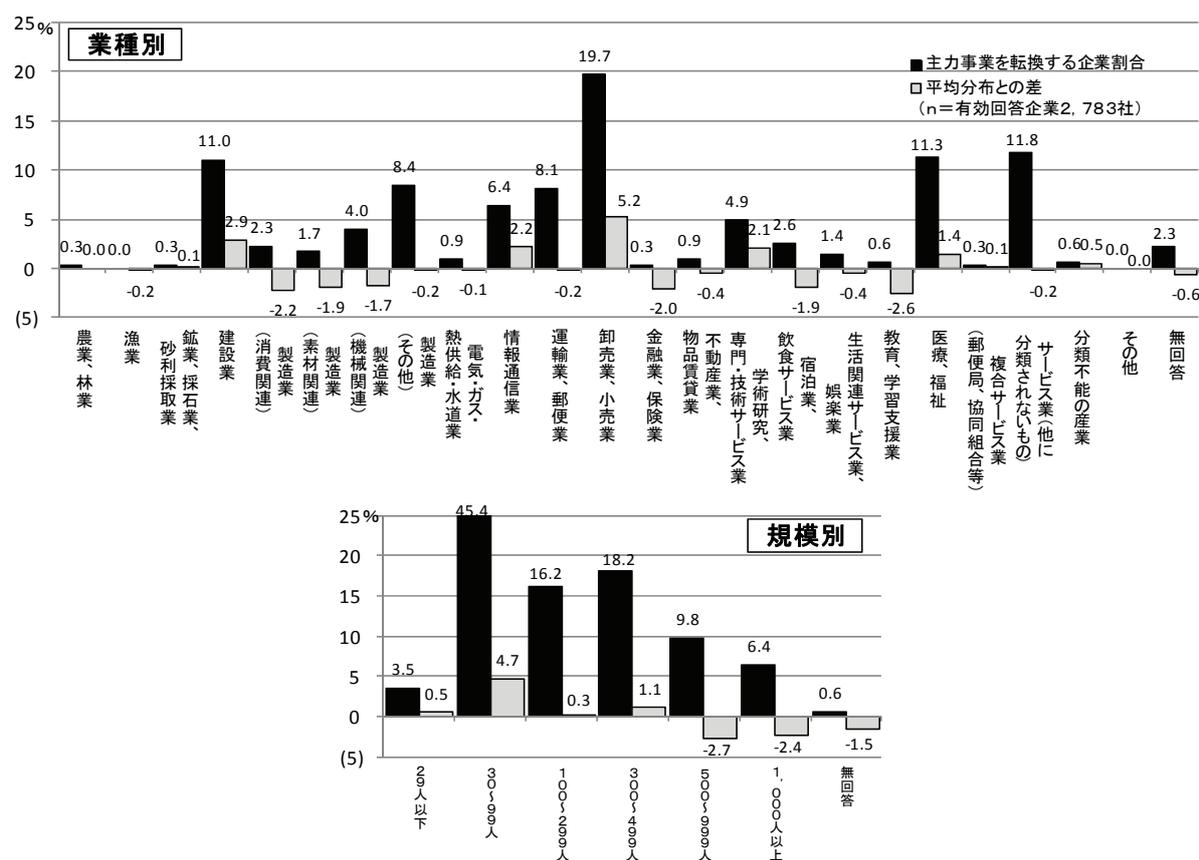


こうしたなか、取り巻く環境変化に適応するため、主力事業の転換を含め、事業構造を抜本的に見直そうとしている企業も少なくない。本調査では、現在と今後の主力事業を尋ね、両方に有効回答のあった企業（2,027社）の集計で、主力事業に「変化なし」が82.9%と大勢を占める一方、主力事業を今後、現在のものから「転換する」とした企業も17.1%にのぼることを報告した（6～7頁参照）。

これを業種別にみると、主力事業を転換する企業割合が相対的に多いのは、「卸売業、小売業」（19.7%、業種の平均分布との差で5.2ポイントプラス）、「建設業」（11.0%、同2.9ポイントプラス）などとなっている（図表34）。

また、（直接）雇用者の規模別にみると、主力事業を転換する企業割合は「30～99人」規模で45.4%（雇用者規模の平均分布との差で4.7ポイントプラス）から、「1,000人以上」で6.4%（同2.4ポイントマイナス）まで、小規模ほど多く大規模ほど少ない状況である。

図表34 業種別および規模別にみた今後、主力事業を転換する企業割合



(3) 事業再編が国内雇用に及ぼす影響

それでは、事業再編は国内の雇用者総数にどのような影響を及ぼすのだろうか。本調査では、全般的な傾向として過去、今後を問わず「増加に寄与」がもっとも多く、過去5年間で46.5%、今後の見通しでは55.8%にのぼっていることを報告した（13頁参照）。事業再編はさまざま

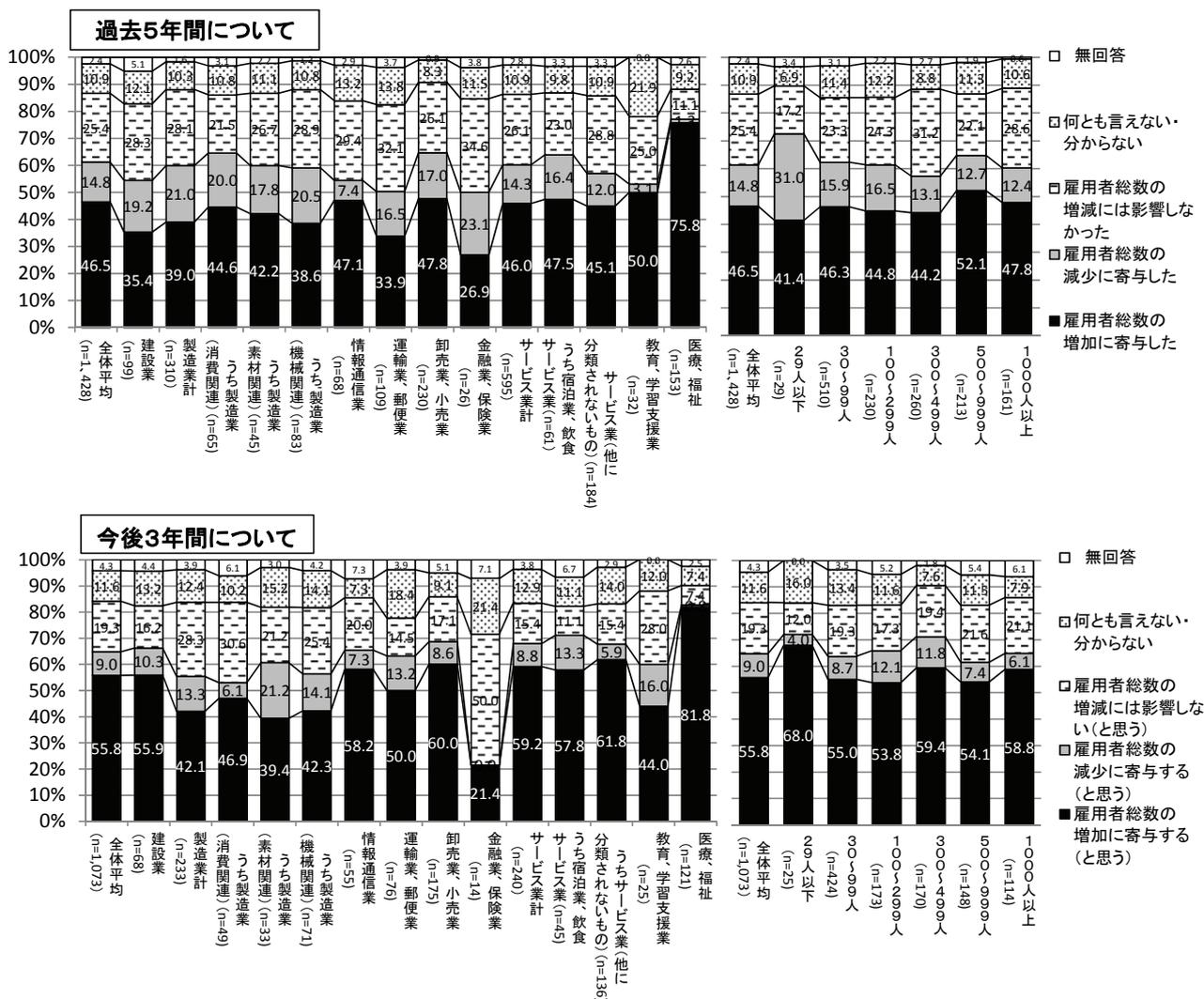
な労働力調整を伴うが、全体としてみれば、国内の雇用者総数にプラスの影響を与える可能性が示唆されている。

これを業種別にみると、過去5年間は軒並み「雇用者総数の増加に寄与した」企業割合が、「減少に寄与した」のそれを上回っており、とりわけ「医療、福祉」で増加傾向が強くなっている（図表35）。今後の3年間については、「製造業（素材関連）」や「教育、学習支援業」「金融業、保険業」を除くすべての業種で、「雇用者総数の増加に寄与する（と思う）」企業割合が大幅に増加し、増加傾向が優勢となっている。

（直接）雇用者の規模別にみると、過去5年間は規模を問わず、「雇用者総数の増加に寄与した」企業割合が優勢である。さらに、今後の3年間についても同様の傾向で、いずれの規模でも「雇用者総数の増加に寄与する（と思う）」企業割合が上昇している。

（2）でみたように、事業再編を実施する理由として、今後は「新たな収益源の獲得（新規事業進出含む）」や「成長分野への戦略的な投資」が増大していることを反映した結果と言えるだろう。

図表35 業種別および規模別にみた事業再編が国内雇用に及ぼす影響

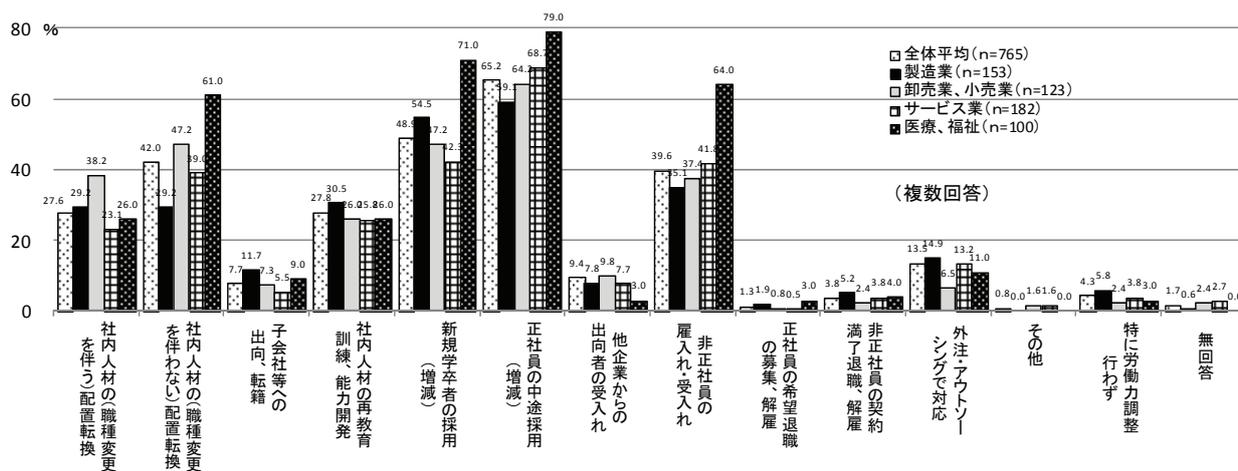


(4) 事業再編に伴う労働力の調整状況

事業再編に伴い、具体的にはどのような労働力調整が行われるのだろうか。本調査では、事業再編の種類別に具体的な労働力の調整状況を尋ね、例えば、過去5年間における「既存事業の拡大」については、何らかの労働力調整を行った企業割合が94.0%にのぼり、具体的（複数回答）には約3社に2社（65.2%）が「正社員の中途採用」を、半数弱（48.9%）が「新規学卒者の採用」を行っていることなどを報告した（9～10頁参照）。

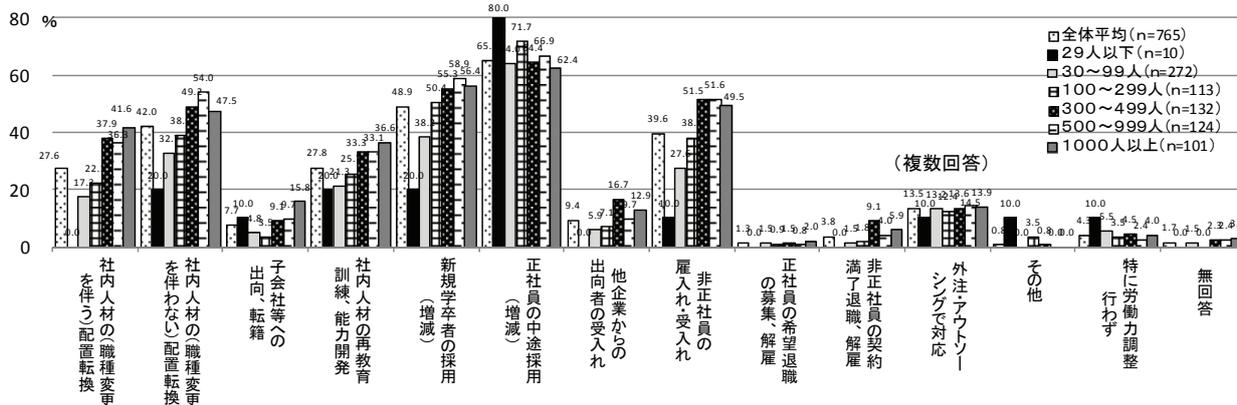
これを主な業種別にみると、「既存事業の拡大」に伴う労働力調整の具体的な方法としては（複数回答）、いずれも「正社員の中途採用」がもっとも多く、次いで「新規学卒者の採用」となっている（図表36）。これに「製造業」や「サービス業」「医療、福祉」では「非正社員の雇入れ・受入れ」が、「卸売業、小売業」では「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」や「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」が続く。主な業種の中では、「医療、福祉」の（正社員・非正社員問わず）新規採用への依存度合いがとりわけ高くなっている。

図表36 主な業種別にみた既存事業の拡大に伴う労働力の調整状況



一方、これを（直接）雇用者の規模別にみると、既存事業の拡大に伴う具体的な調整方法は、いずれの規模でも「正社員の中途採用」が最多であり、これに「新規学卒者の採用」が続く（図表37）。小規模企業ほど「正社員の中途採用」への依存度合いが高く、規模が大きいほど「新規学卒者の採用」割合が高まっている。また、大規模企業ほど「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」や「非正社員の雇入れ・受入れ」「社内人材の再教育訓練、能力開発」なども高く、多様な手法を組み合わせる様子が見て取れる。

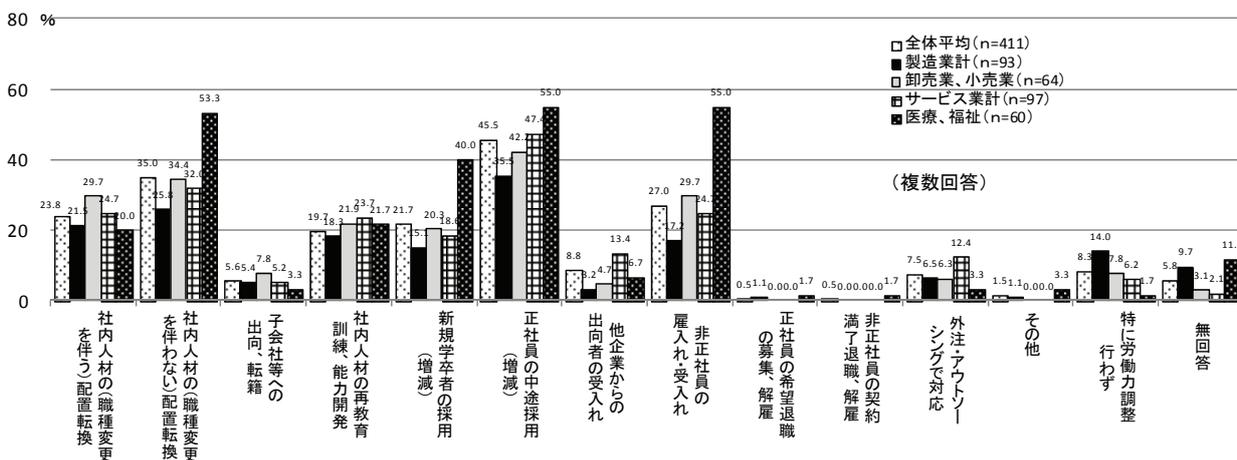
図表 3 7 規模別にみた既存事業の拡大に伴う労働力の調整状況



次に、「新規事業の開始」に当たっては、全般的には何らかの労働力調整を行った企業割合は85.9%で、具体的には「正社員の中途採用」(45.5%)や「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」(35.0%)などで対応する企業が多いことを報告した(10~11頁参照)。とはいえ、「新規事業の開始」に伴い労働力を調整する企業割合は「既存事業の拡大」より10%弱下回っており、具体的な内容(複数回答)でも「正社員の中途採用」が最多であることに変わりはないが、「新規学卒者の採用」より「社内人材の配置転換」で賄おうとする企業割合が相対的に高い点が特徴である。「既存事業の拡大」に比べれば、先行きの見通しに不安のある「新規事業の開始」に際して、できるだけ社内人材で融通しようとする傾向があるのは合理的と言えるだろう。

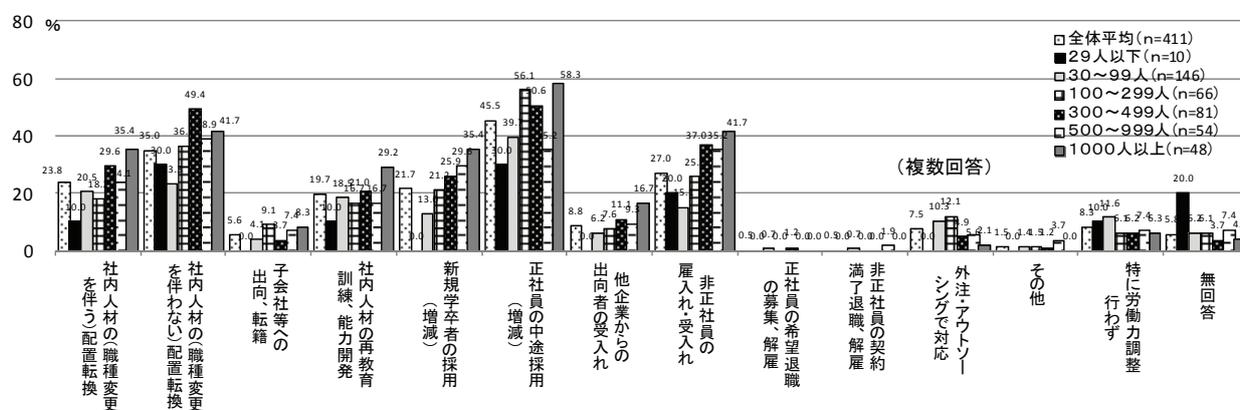
これを主な業種別にみると、「新規事業の開始」に伴う労働力の調整方法として(複数回答)、いずれも「正社員の中途採用」がもっとも多い(図表38)。次いで、「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」「非正社員の雇入れ・受入れ」「新規学卒者の採用」などの順となっており、いずれの業種も「新規学卒者の採用」が「既存事業の拡大」に比べて後退している。一方、「社内人材の再教育訓練、能力開発」については「既存事業の拡大」同様、業種に係わらず一定程度となっている。

図表 3 8 主な業種別にみた新規事業の開始に伴う労働力の調整状況



同様に（直接）雇用者の規模別にみると、「新規事業の開始」に際しても、規模を問わず「正社員の中途採用」が最多である（図表39）。だが、「既存事業の拡大」に当たっては、小規模企業ほど「正社員の中途採用」への依存度合いが高かったのに対し、「新規事業の開始」では減退している。「正社員の中途採用」に次いで多いのは、「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」や「非正社員の雇入れ・受入れ」「新規学卒者の採用」などであり、これらはおおむね大規模企業ほど多くなっている。一方、「既存事業の拡大」では業種を問わず一定程度みられた「外注・アウトソーシングで対応」する割合が、「新規事業の開始」では大規模企業で減少している。

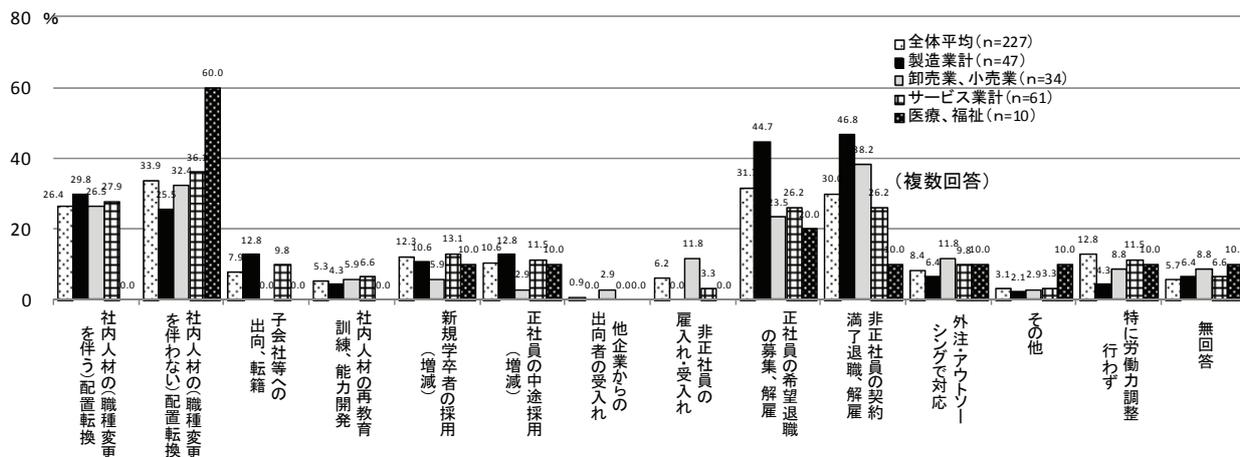
図表39 規模別にみた新規事業の開始に伴う労働力の調整状況



「既存事業の縮小」については、全般的には何らかの労働力調整を行った企業割合が81.5%であり、具体的には「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」や「正社員の希望退職の募集、解雇」「非正社員の契約満了退職、解雇」などがいずれも3割超となっていることを報告した（12頁参照）。

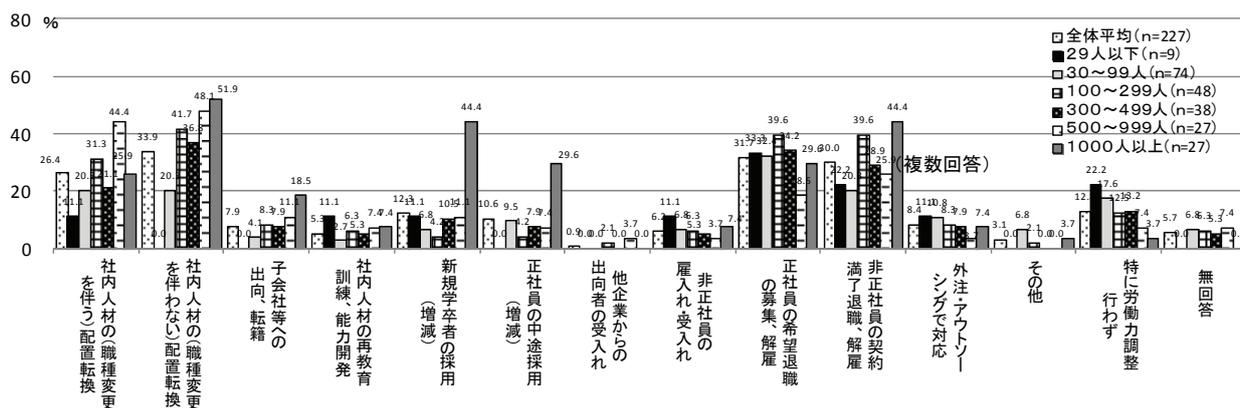
主な業種別に労働力調整方法（複数回答）の違いをみると、「製造業」では「非正社員の契約満了退職、解雇」がもっとも多く、次いで「正社員の希望退職の募集、解雇」「社内人材の（職種変更を伴う・伴わない）配置転換」などの順となっている（図表40）。対して「卸売業、小売業」でも「非正社員の契約満了退職、解雇」が最多だが、これに「社内人材の（職種変更を伴わない・伴う）配置転換」が続き、そのうえで「正社員の希望退職の募集、解雇」となっている。一方、「サービス業」で最多は「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」であり、「社内人材の（職種変更を伴う）配置転換」のほか、「正社員の希望退職の募集、解雇」と「非正社員の契約満了退職、解雇」が続いている。「製造業」に比べて非正社員比率の高い「卸売業、小売業」や「サービス業」では、正社員の雇用調整を行う企業割合が抑えられ、その分、「社内人材の（職種変更を伴わない）配置転換」などで回避しようとする傾向がみられる。また、非正社員の雇用調整についても、製造業→卸売業、小売業→サービス業の順に実施する企業が少ない結果となっている。

図表 4 0 主な業種別にみた既存事業の縮小に伴う労働力の調整状況



同様に、(直接)雇用者の規模別にみると、「既存事業の縮小」に伴う労働力の調整方法(複数回答)でもっとも多いのは、100人未満の企業では「正社員の希望退職の募集、解雇」、100人以上は「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」となっている(図表41)。また、大規模企業では「新規学卒者の採用減」や「正社員の中途採用減」を行う企業割合が突出して高いほか、規模が大きくなるほど「社内人材の(職種変更を伴わない)配置転換」や「子会社等への出向、転籍」などの実施割合が高まる傾向もみられる。なお、「既存事業の縮小」に際して「特に労働力調整を行わなかった」割合や、「外注・アウトソーシングで対応」した割合は、規模が小さいほど多くなっている。

図表 4 1 規模別にみた既存事業の縮小に伴う労働力の調整状況



(5) 海外事業の展開状況

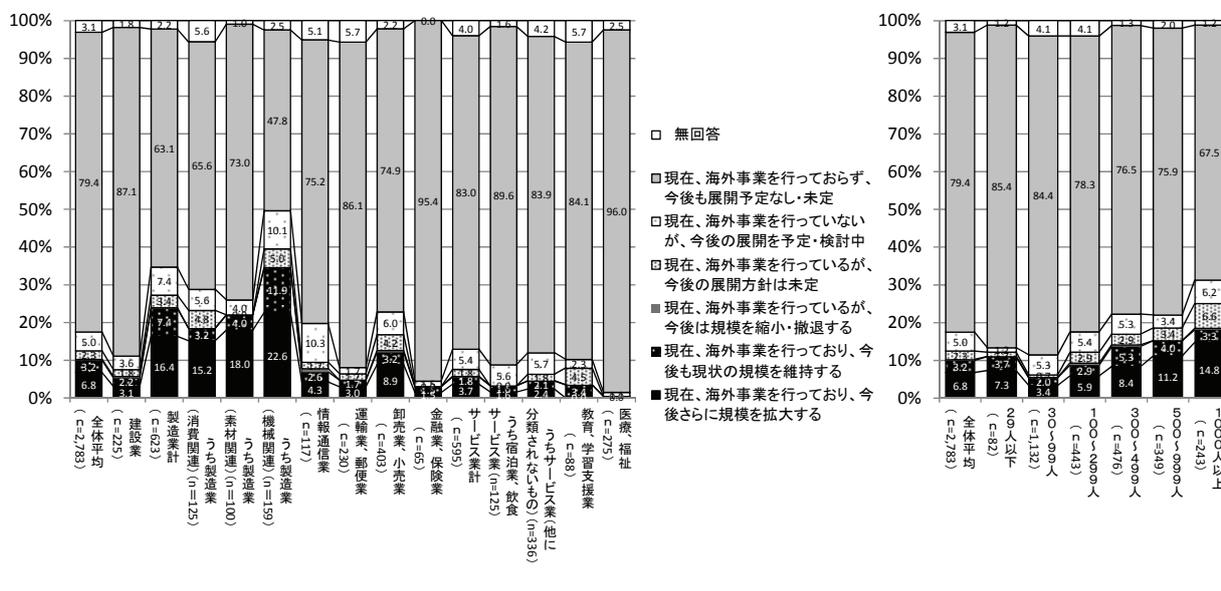
事業展開の一環として、本調査では海外事業の展開状況と今後の戦略についても尋ねている。全般的には「現在、海外事業を行っておらず、今後も展開予定なし・未定」の企業が約8割(79.4%)を占め、海外事業を「現在、展開中」の企業は12.5%にとどまったことを報告した(14~15頁参照)。

今後の展開見通しと組み合わせてその内訳をみると、「現在、海外事業を行っており、今後さらに規模を拡大する」が6.8%、「現在、海外事業を行っており、今後も現状の規模を維持する」が3.2%、「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の企業は5.0%だった。

これを業種別にみると、「現在、海外事業を行っている」企業は、やはり「製造業」系で抜きん出て多く、最多の「製造業（機械関連）」で5社に1社を超えている（図表42）。また、それぞれ「現状の規模を維持する」割合より「さらに規模を拡大する」割合が上回っており、とりわけ「製造業（機械関連）」では、「今後の展開を予定・検討中」を含めると、半数弱（49.6%）の企業が海外事業を行おうとしている現状にある。このほか、海外事業の実施割合は「卸売業、小売業」などでも業種相対的には高くなっている。海外事業の展開はもはや製造業にとどまらない拡がりが見て取れる。

これを（直接）雇用者の規模別にみると、「現在、海外事業を行っている」企業は大規模ほど多くなっているが、「現在、海外事業を行っていないが、今後の展開を予定・検討中」の割合は、規模を問わず一定数あり、海外事業の展開は今後、中小規模企業に徐々に広がっていくことが予想される。

図表42 業種別および規模別にみた海外事業の展開状況



(6) 小括一事業再編は、企業の経営指標や雇用にどのような効果をもたらすか

政府は2013年6月、「日本再興戦略」を策定した。日本経済の再生に向けた「三本の矢」を示し、その一つに「民間投資を喚起する成長戦略」を掲げた。「止まっていた経済が再び動き出す中で、新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を加速することができれば、企業の収益も改善し、それが従業員の給与アップ、雇用の増大という形で国民に還元される」

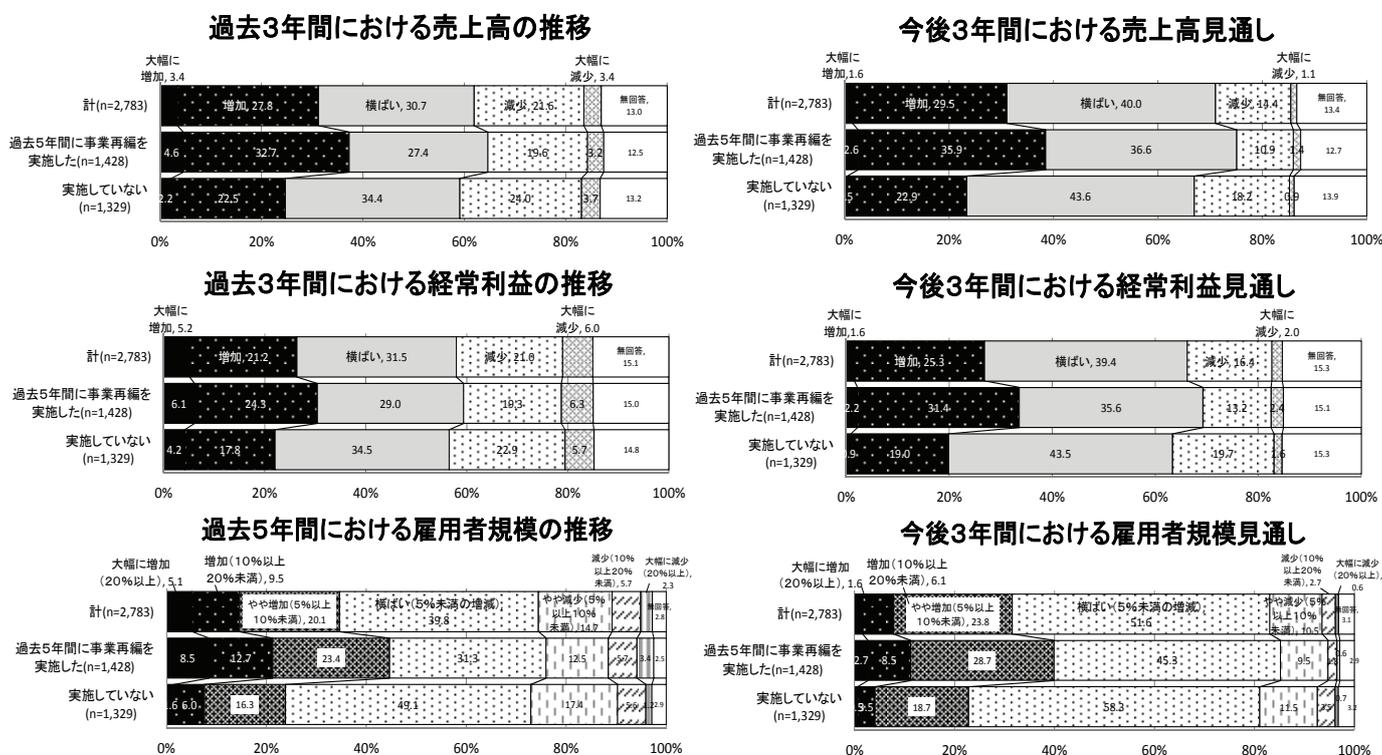
と謳い、直ちに取り組むべき必達計画の中で「事業再編・事業組換の促進」や「グローバルトップ企業を目指した海外展開促進」などをあげた。

そしてその中では「国内の過当競争構造を解消し、思い切った投資によりイノベーションを起こし、収益力を飛躍的に高めることなどを通じて、例えば技術でもビジネスでも世界で勝ち抜く製造業の復活を目指す。このため、事業再編や事業組換を促進し、経営資源や労働移動の円滑化を支援する」方針も示され、「産業競争力強化法」²⁷が2013年12月、第185回国会（臨時会）で制定されたところである。

企業における積極的な事業展開と、これに伴う人材の移動、活用・育成が今、重要な政策課題として注目されている。ここで肝心なのは、事業再編や海外事業展開を含む新規事業が、経営指標の改善や雇用・賃金の増加に波及するかどうかであろう。そこで、過去5年間における事業再編の実施別にみた、過去および今後の3年間の売上高、経常利益、（直接）雇用者規模の増減推移・見通しも紹介したい。

結果は図表4-3の通りである。何らかの事業再編を行った企業は行っていない企業に比べ、過去3年間に売上高や経常利益が「増加した」、あるいは今後3年間に「増加する」割合が相対的に高い傾向がみられる。

図表4-3 事業再編が売上高、利益、雇用に及ぼす影響



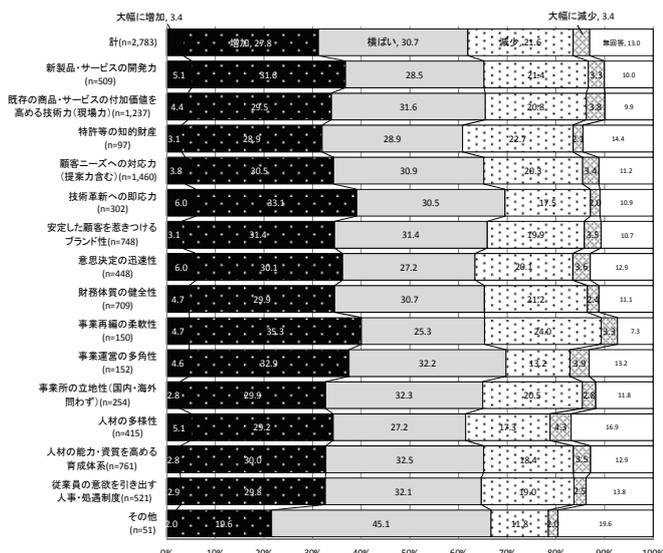
²⁷ 2013年度以降の5年間を、産業競争力の強化に関する施策を集中的かつ計画的に実施する期間と位置づけ、重点施策の内容等を定めた実行計画を策定するもの。新たな事業活動を実施しようとする事業者に、規制の特例措置を認める制度（企業実証特例制度）を創設するほか、現行規制の適用範囲が不明確な分野について、具体的な事業計画に則し、あらかじめ規制の適用有無を確認できる制度（グレーゾーン解消制度）も創設する。また、ベンチャーファンドに出資する事業者支援措置を講じることや、事業再編を促進するための措置を講じること、さらに、リスクの高い先端設備投資を促進するための措置を講じることなども盛り込まれている。

そしてその傾向は、(直接)雇用者規模についてさらに顕著であり、過去5年間に事業再編を実施した企業群における雇用者の「増加」計が44.6%なのに対し、事業再編を実施していない企業群におけるそれは23.9%にとどまっている。

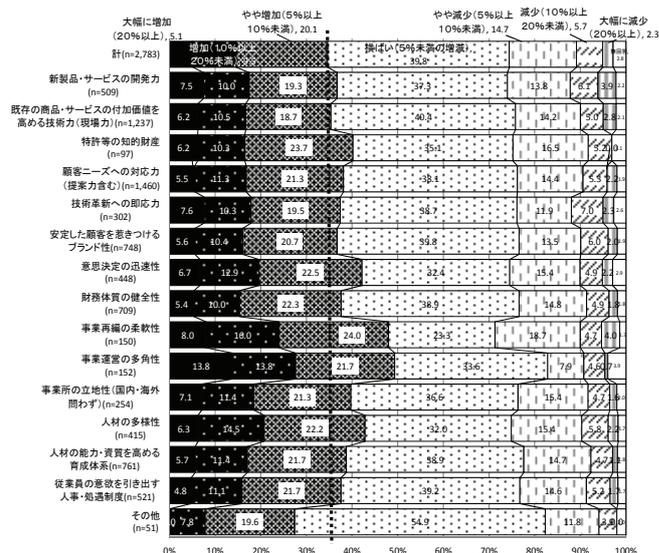
また、競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「技術革新への即応力」「新製品・サービスの開発力」「事業運営の多角性」と考える企業は、売上高や経常利益が増加傾向で推移した企業の割合が、相対的に多い傾向がみられる(図表4.4)。例えば、売上高についてみると、全体平均の増加計が31.2%なのに対し、競争力の源泉が「事業再編の柔軟性」にあると考える企業の増加計は40.0%であり、同様に「技術革新への即応力」では39.1%、「事業所の立地性(国内・海外問わず)」では37.5%「新製品・サービスの開発力」では36.7%、などとなっている。

図表4.4 競争力の源泉や能力発揮に重要なものと経営指標の関係

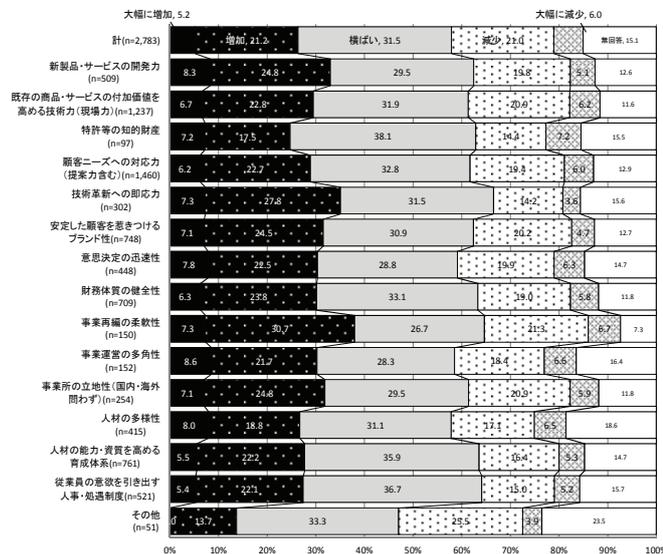
過去3年間ににおける売上高の推移



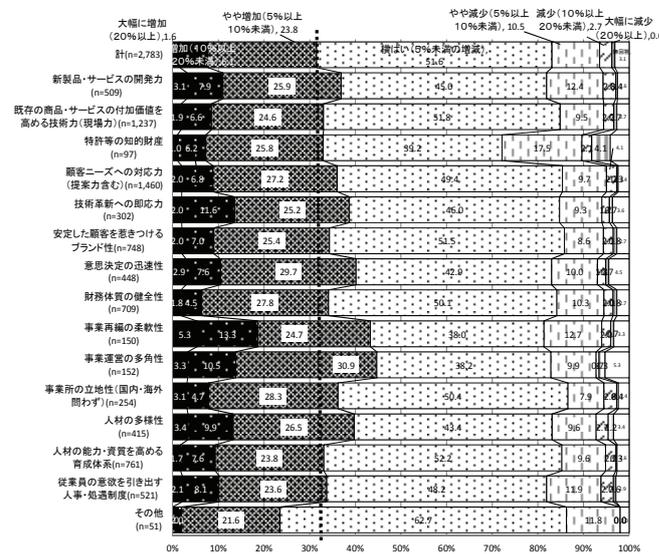
過去5年間ににおける雇用者規模の推移



過去3年間ににおける経常利益の推移



今後3年間ににおける雇用者規模の見通し

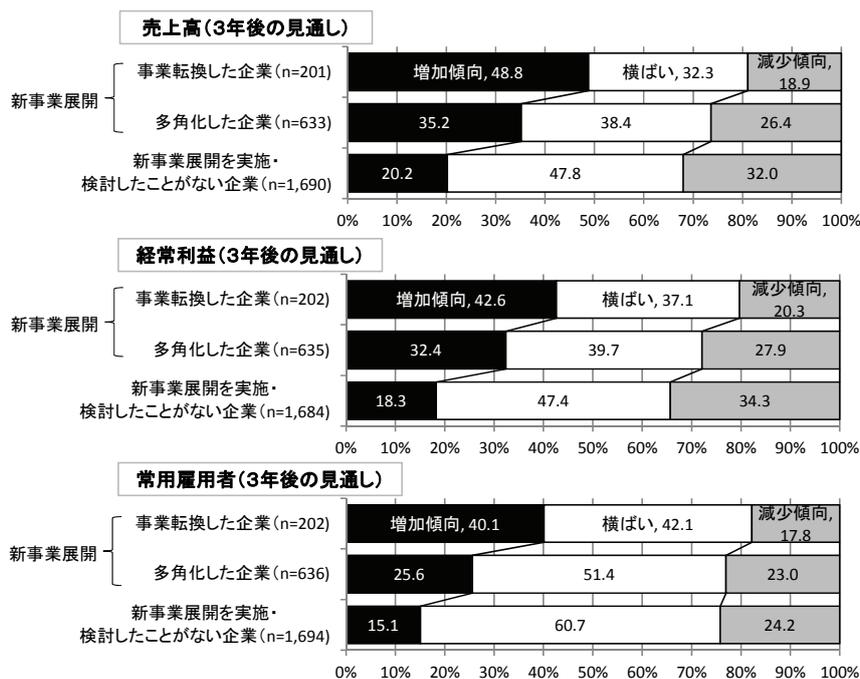


競争力の源泉を「事業再編の柔軟性」や「事業運営の多角性」「意思決定の迅速性」「人材の多様性」「技術革新への即応力」などと考える企業では、今後3年間における雇用者規模についても増加傾向が強い。全体平均の増加計が31.5%なのに対し、競争力の源泉が「事業再編の柔軟性」にあると考える企業の増加計は43.3%であり、同様に「事業運営の多角性」では44.7%、「意思決定の迅速性」では40.2%、「人材の多様性」では39.8%、「技術革新への即応力」では38.8%などとなっている。

総じて、積極的な事業展開は、企業の経営指標にプラスに寄与し、結果として雇用増にもつながる可能性があると言えるだろう。

なお、こうした可能性は、2013年版中小企業白書でも示唆されている。中小企業庁が委託で実施した「中小企業の新事業展開に関するアンケート調査」（2012年11月に1.5万社を対象に実施。回収率20.9%）によれば、過去10年間に事業転換や多角化といった新事業展開を行った企業と、そうした実施・検討をしたことがない企業の間で比較すると、3年後の見通しとして、売上高、経常利益、常用雇用者でそれぞれ「増加傾向」が強いのは「新事業展開を行った」企業であるという。すなわち、事業転換した企業においては、売上高の「増加傾向」を見込む割合が48.8%、同・経常利益が42.6%、同・常用雇用者が40.1%である（図表45）。同様に、多角化した企業で売上高の「増加傾向」を見込む割合は35.2%で、同・経常利益が32.4%、同・常用雇用者が25.6%となっている。これらは総じて、新事業展開を実施・検討したことがない企業のそれ（売上高の「増加傾向」が20.2%、同・経常利益が18.3%、同・常用雇用者が15.1%）を上回る結果となっている。

図表45 新事業展開と売上高、経常利益、常用雇用者の関係（2013年版中小企業白書）



積極的な事業展開が、企業の経営指標や雇用にプラスの影響を与えるのはなぜだろう。同調査では、過去10年間に新事業展開を実施したことによる効果も尋ねている。それによると、「良い影響があった」とする回答割合が多かった順に「企業のPR・知名度の向上」(64.7%)、「企業の信用力向上」(60.7%)、「企業の将来性・成長性」(60.7%)、「従業員の意欲や能力の向上」(53.3%)、「技術力や製品開発力の向上」(51.8%)、「企業利益の増加」(51.0%)などがあげられている。

なお、新事業展開は検討を始めた当時の業績が好調だった企業だけによるものではないことも、同白書は確認している。すなわち、事業転換の検討を始めた当時、業績が「好転していた」企業割合は35.5%に過ぎず、「あまり変わっていなかった」(34.0%)や、むしろ「悪化していた」(30.5%)と同程度の割合になっている。また、同様に多角化の検討に関しては、「好転していた」が21.1%に対し、「悪化していた」が20.4%で、「あまり変わっていなかった」が58.6%と過半数である。

第2節 人材の採用・育成、雇用管理戦略の現状と変容

(1) 変わる企業競争力の源泉

第1節でみたように、企業を取り巻く事業環境が変化するなか、人材の採用・育成、雇用管理戦略はどのような変容を遂げようとしているのだろうか。

今回の調査で今後、自社の競争力として強化すべき要素をあげてもらおうと(複数回答)、全体としては「人材の能力・資質を高める育成体系」がトップで52.9%にのぼり、以下、「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が45.5%、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が39.5%などとなったことを報告した(16頁参照)。また、自社の競争力の現状と、これをさらに高めるため強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」が25.6ポイント増、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」が20.8ポイント増と大幅に上昇している。企業の競争力を高めるため、人材育成や人事・処遇等のあり方に今、注目が集まっていることが分かる。

それでは「人材の能力・資質を高める育成体系」や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」を強化すべきと考えているのはどのような企業だろう。自社の競争力として強化すべき要素を主な業種別にみると、いずれの業種でも「人材の能力・資質を高める育成体系」が最多である。次いで、「製造業」では「新製品・サービスの開発力」が、「卸売業、小売業」と「サービス業」では「顧客ニーズへの対応力(提案力含む)」が、「医療、福祉」では「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」があげられている(図表4.6)。また、企業が今後、強化すべきと考えている競争力について現在、競争力だと考えている要素との差を算出すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」と「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」に限っては、すべての業種で現状より今後さらに、強化すべきと考えている企業が多いことが分かる(図表4.7)。