



JRI news release

ビジネス環境レポートNo.2008-1

中小企業活性化の課題

～「海外」、「価格」、「人材」戦略の再構築が急務～

2008年6月6日

株式会社 日本総合研究所

調査部 ビジネス戦略研究センター

<http://www.jri.co.jp/thinktank/research/>

【ポイント】

- 1) 中小企業の財務健全化は、今般の景気回復局面において相当程度進展したものの、わが国経済の先行き不透明感が高まるなか、業況感の悪化、大企業との格差拡大が顕著。
- 2) 大企業との業況格差拡大の背景として、中小企業の海外市場への対応の遅れが重要ファクター。輸出や海外生産の比率が低い中小企業は、有望な海外市場での収益機会を逸している可能性。さらに、バーゲニング・パワーが弱い中小企業は、原材料費の高騰を価格に転嫁できず、収益圧迫に拍車。
- 3) このような状況のもとで中小企業が取り組むべき課題は、経営戦略の重点をコストダウンから付加価値創造力強化・販路拡大へシフトすること。そのためには、グローバルな視点に基づく販売市場の拡大、販売価格の維持・引き上げに向けた差別化路線の明確化、人材育成への注力の3点がポイント。

(会社概要)

株式会社 日本総合研究所は、三井住友フィナンシャルグループのグループIT会社であり、情報システム・コンサルティング・シンクタンクの3機能により顧客価値創造を目指す「知識エンジニアリング企業」です。システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供に加え、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、経営戦略・行政改革等のコンサルティング活動、新たな事業の創出を行うインキュベーション活動など、多岐にわたる企業活動を展開しております。

(ご案内)

当社は、主として三井住友フィナンシャルグループ関連企業以外のお客さまに向けたITソリューション提供力の一層の強化を図るため、「お客さま向けIT事業」に特化する100%子会社「株式会社日本総研ソリューションズ」を、会社分割により2006年7月に設立いたしました。

名称：株式会社 日本総合研究所 (<http://www.jri.co.jp>)

創立：1969年2月20日

資本金：100億円

社長：木本 泰行

理事長：門脇 英晴

東京本社：〒102-0082 東京都千代田区一番町16番

TEL 03-3288-4700 (代)

大阪本社：〒550-0013 大阪市西区新町1丁目5番8号

TEL 06-6534-5111 (代)

本件に関する照会等は調査部・小西 (Tel: 03-3288-4523) または
山田 (Tel: 03-3288-4245) 宛にお願いいたします。

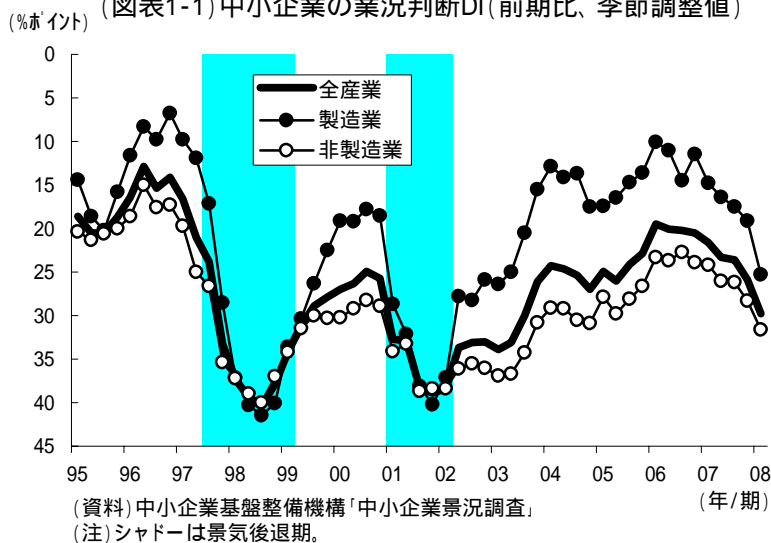
深刻化する中小企業の業況悪化

1. はじめに

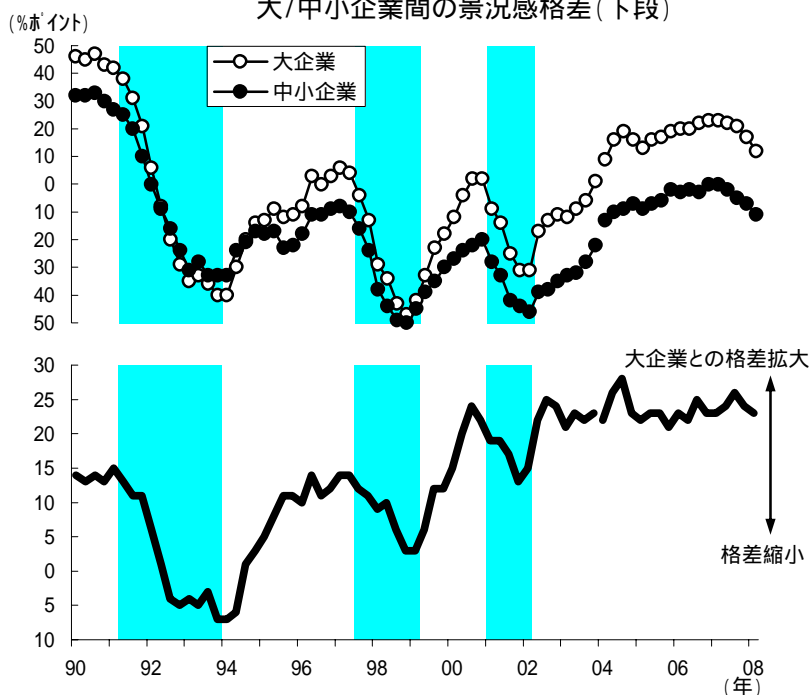
サブプライム問題の発生を契機とした金融市場の不安定化や、原油をはじめとする一次産品価格の高騰を背景に、わが国企業の景況感が悪化。とりわけ、中小企業の落ち込みが大きい。中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」によると、全産業の業況判断DI（「好転」 - 「悪化」）は、2006年4-6月期以降、8四半期連続で悪化。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」をみても、中小企業の低迷が顕著。加えて、ここ数年、大企業との業況格差（「大企業業況判断DI」 - 「中小企業業況判断DI」）は、既往最大レベルで推移。

このような中小企業の景況感悪化、大企業との業況格差拡大の背景にあるものは何か。本レポートでは、大企業との比較を通じてその要因を明らかにしたうえで、中小企業が目指すべき方向性を提示し、中小企業の自助努力を支援する政策プランを提言する。

(図表1-1) 中小企業の業況判断DI(前期比、季節調整値)



(図表1-2) 業況判断DI(上段)と
大/中小企業間の景況感格差(下段)



進む財務体質の改善

2. 財務体質の改善は相当程度進展

財務省「法人企業統計季報」を用いて大企業と中小企業の財務体質の違いを検討してみる。

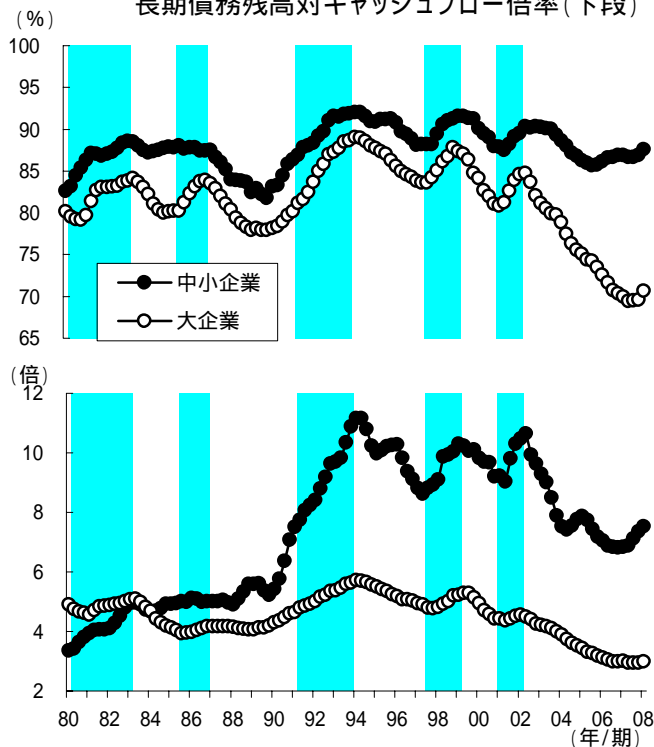
まず、損益分岐点売上高比率の動きをみると、今般の景気回復局面において、大企業では順調に低下しており、足元では70%とバブル期を下回る水準にまで達している。一方、中小企業では低下したとはいえ、依然として80%台後半と高水準にあり、大企業と比べると改善が遅れている。

また、長期債務残高対キャッシュフロー倍率の動きをみても、大企業では足元3倍にまで低下しているのに対して、中小企業では8倍と、最悪期からは改善がみられるものの、依然として高い水準にある。

一方、単位当たりの数値で両者を比較すると、中小企業の財務体質改善が浮き彫りに。例えば、足元の一社当たり長期債務残高の水準を、バブル崩壊直後のピーク時と比較すると、大企業の3.5割減に対し、中小企業では半減。また、人件費の推移をみても、中小企業の一人当たり水準はこの10年で1割以上低下。同時期の大企業の数値がほぼ横ばいで推移していることを勘案すると、むしろ、行き過ぎた財務リストラが、従業員のモラル低下を招く恐れすらある状況。

このように、中小企業の財務体質の改善は一般的なイメージに反して相当程度進んでおり、業況悪化の主因が財務面にあるとは言い難い。

(図表2-1) 損益分岐点売上高比率(上段)と
長期債務残高対キャッシュフロー倍率(下段)



(資料)財務省「法人企業統計季報」をもとに作成

(注1)資本金1千万円以上1億円未満を中小企業、10億円以上を大企業とした。

(注2)損益分岐点売上高比率 = 損益分岐点売上高 / 売上高 × 100、
後方4期移動平均値。

(注3)損益分岐点売上高 = 固定費 / (1 - 売上高変動費比率)

(注4)固定費 = 人件費 + 支払利息等 + 減価償却費

(注5)変動費 = 売上高 - 固定費 - 経常利益

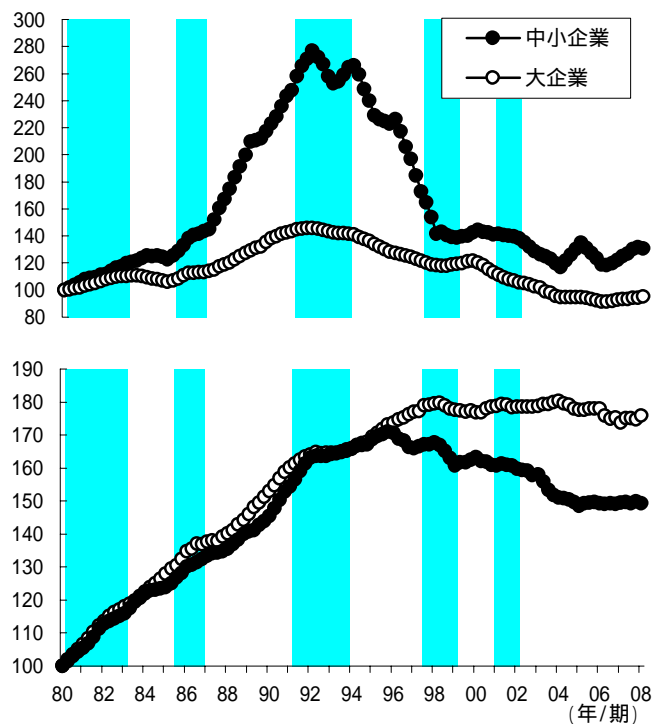
(注6)長期債務残高対キャッシュフロー倍率 = 長期債務残高 / キャッシュ
フロー、後方4期移動平均値。

(注7)長期債務残高 = 社債 + 長期借入金

(注8)キャッシュフロー = (経常利益率 × 0.5 + 減価償却費) × 4

(注9)シャドーは景気後退期。

(図表2-2) 一社当たりの長期債務残高(上段)と
一人当たりの人件費(下段)



(資料)財務省「法人企業統計季報」をもとに作成

(注1)1980年1-3月期を100とした指数、後方4期移動平均値。

(注2)シャドーは景気後退期。

背景に海外市場対応の違い

3. 業況格差の背景に海外市場対応の遅れと価格コントロール力の弱さ

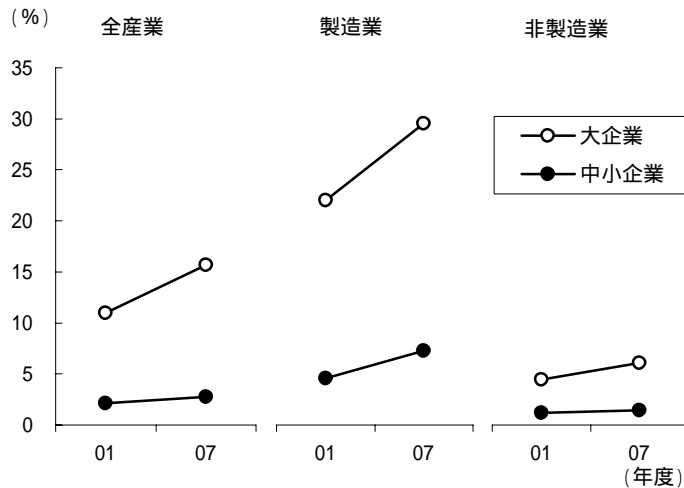
(1) 海外市場への対応に遅れ

では、大企業との業況格差拡大はどこに起因するのか。

第1に、海外市場における売上高の違いが指摘可能。まず、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」により、輸出比率（売上高に占める輸出額の割合）を確認すると、そもそも中小企業は大企業と比べて低い。加えて、その格差は近年拡大しており、製造業においては足元20ポイント以上の開きがみられる。

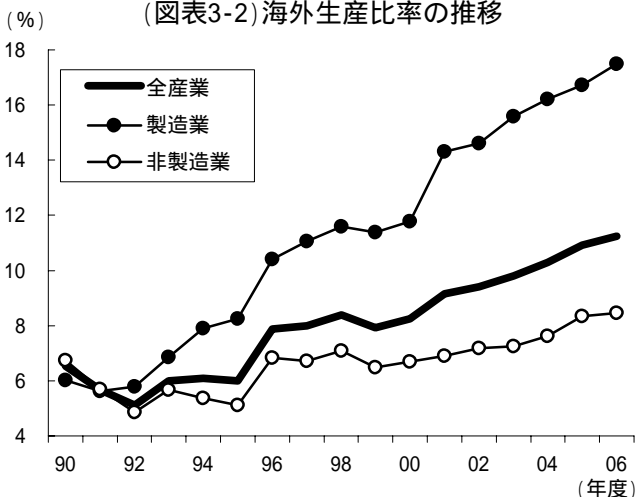
また、経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、海外生産比率（現地法人と国内法人の売上高総額に占める現地法人売上高の割合）は、製造業を中心として上昇傾向にあるが、現地法人企業数を親会社の企業規模別にわけてみると、9割近くを大企業が占めていることがわかる。つまり、海外進出は大企業が圧倒的な状況にあり、海外生産比率の上昇は、主に大企業を中心とした動きを反映した結果と推測できる。

(図表3-1) 企業規模別・業種別にみた輸出比率の推移



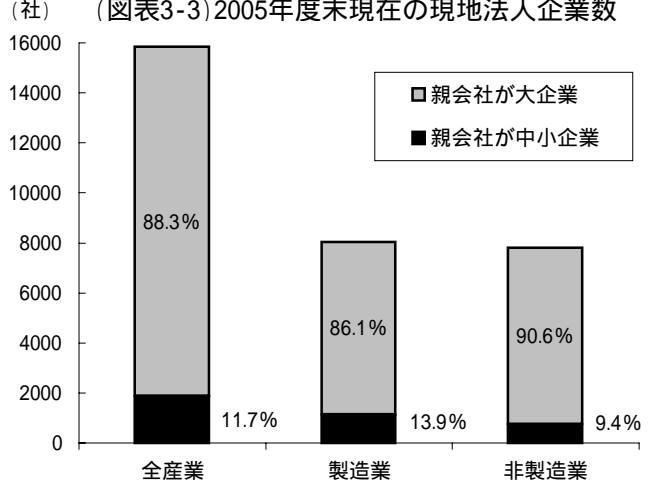
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
 (注1) 輸出比率 = 輸出額 / 売上高 × 100
 (注2) 2007年度は、2008年3月調査時の実績見込。

(図表3-2) 海外生産比率の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計年報」をもとに作成
 (注1) 海外生産比率 = 現地法人売上高 / (現地法人売上高 + 国内法人売上高) × 100
 (注2) 2006年度の海外生産比率の算出には、現地法人売上高に見込み額を使用。

(図表3-3) 2005年度末現在の現地法人企業数



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」
 (注) 資本金3億円以下を中小企業、3億円超を大企業とした。

価格コントロール力の弱さが収益圧迫に拍車

さらに、企業規模別に海外投資決定時のポイントを比較しても、大企業では“海外市場志向”、中小企業では“国内市場志向”が看取可能。すなわち、大企業が進出先やその周辺国を「販売市場」として重視し、海外市場を積極的に開拓する一方、中小企業は進出先をあくまで「低コストの生産拠点」として位置づけており、“国内市場志向”から脱していない。

つまり、国内市場が伸び悩むなか、海外市場の開拓が遅れがちな中小企業は、売上の低迷を余儀なくされている構図。一方、大企業は、有望な販売市場の確保を目指して海外に進出しており、その結果として、中小企業への発注量は一段と減少。さらには、大企業の海外進出に伴う「逆輸入」の増加も、中小企業の受注減の一因になっている可能性。

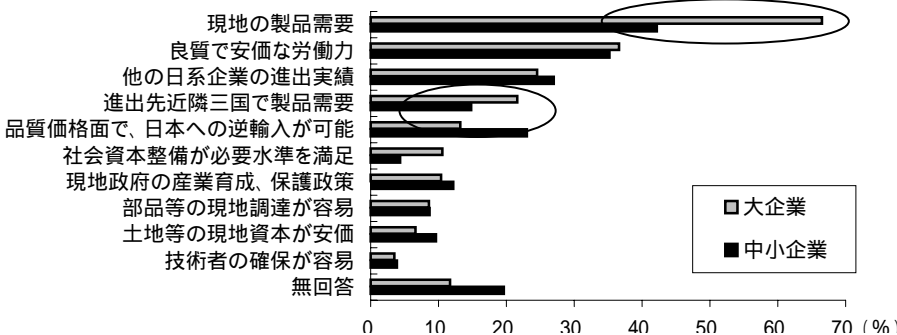
(2) 価格コントロール力の弱さが収益圧迫の一因

第2に、価格コントロール力の違いが指摘可能。すなわち、一般的に中小企業は大企業に比べて価格転嫁のバーゲニング・パワーが弱く、結果として交易条件（仕入価格に対する販売価格の比率）が悪化。この背景として、中小企業では、製品に汎用品が多いことに加え、同業者数も多く、供給過剰に陥りやすい市場構造をもつことが指摘可能。

実際、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を用いて、「仕入価格判断DI（「上昇」 - 「下落」）」から「販売価格判断DI（同）」を差し引いた数値を確認すると、相対的に中小企業は大きく、仕入価格の上昇分を販売価格へ転嫁できていない状況がうかがわれる。

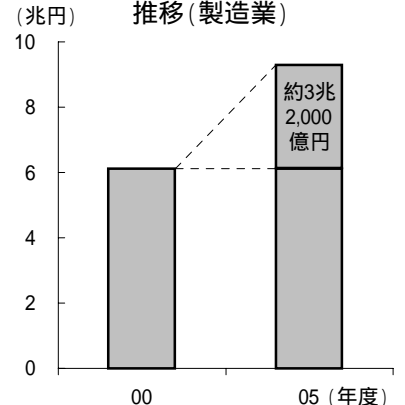
また、財務省「法人企業統計季報」で製造業の売上高原価比率の動きをみても、2000年以降、大企業に比して中小企業の上昇が目立つ。当面、一次産品の高止まりが予想されるなか、中小企業の一段の収益低下が懸念される状況。

(図表3-4) 企業規模別にみた海外投資決定ポイント(製造業)



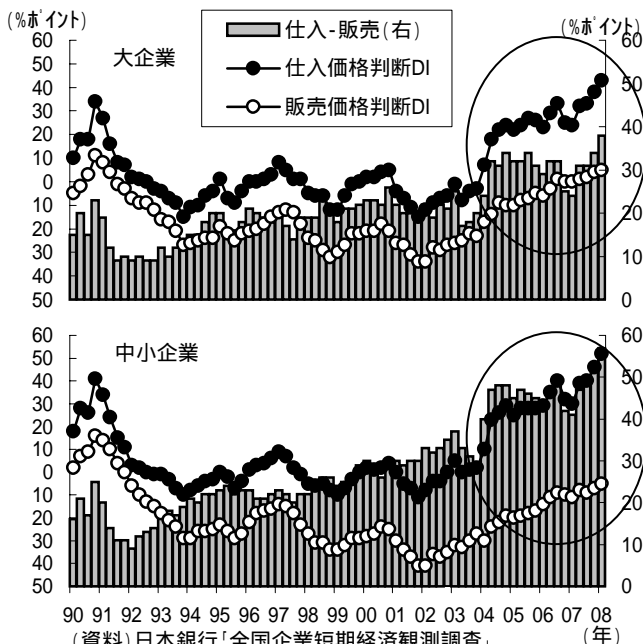
(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」をもとに作成
 (注1) アンケート対象は、2005年度に海外現地法人に新規投資または追加投資を行った本社企業。
 (注2) 数値は、対象企業が投資を決定した際のポイントについて、該当項目を選択(3つ)した割合。

(図表3-5) 現地法人の日本向け輸出額の推移(製造業)



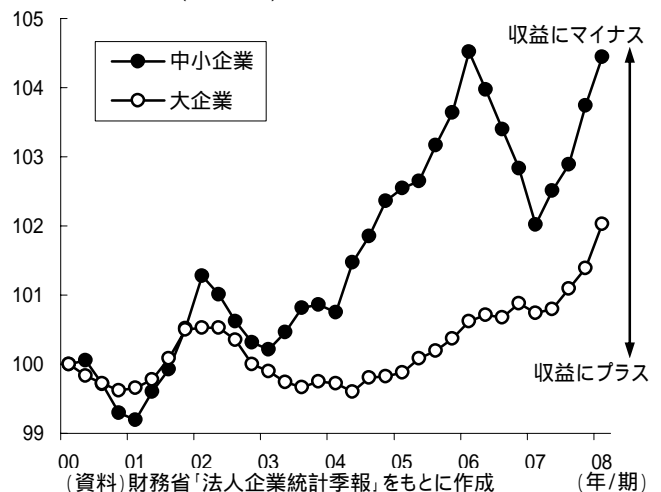
(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

(図表3-6) 企業規模別にみた交易条件の違い



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
 (注) 直近は、2008年3月調査時の値。

(図表3-7) 企業規模別にみた売上高原価比率(製造業)の推移



(資料) 財務省「法人企業統計季報」をもとに作成
 (注1) 売上高原価比率 = 売上原価 / 売上高 × 100、後方4期移動平均値。
 (注2) 2000年1-3月期を100とした指数。

「海外」、「価格」、「人材」戦略の再構築が急務

4. 付加価値創造力強化・売上増強に向けた戦略の再構築が必要

こうしてみると、中小企業が取り組むべき課題は、経営戦略の重点を「コストダウン・財務スリム化」から「付加価値創造力強化・売上増強」へシフトすること。

第1に、グローバルな視点に基づく販売市場の拡大。今後、人口減少に伴う国内市場の伸び悩みと新興国を中心とした海外市場の高成長が見込まれるなか、中小企業としても大企業依存型でない、独自のグローバル化戦略をもつ必要があると考えられる。

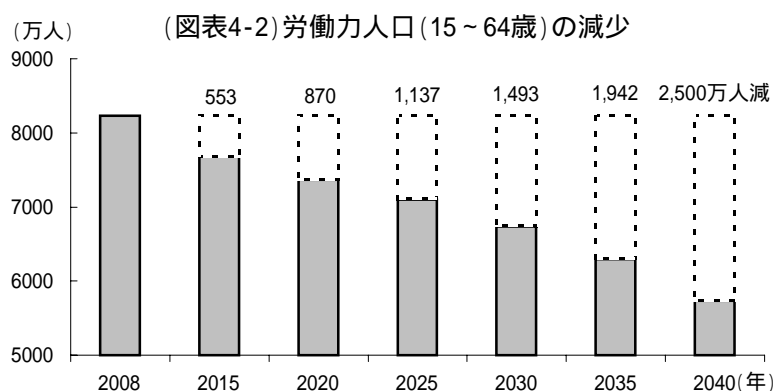
第2に、販売価格の維持・引き上げに向けた差別化路線の明確化。付加価値の高い製品・サービスを提供することで、高い水準で価格を安定させることが可能。例えば、ニッチ市場に特化した「オンリーワン製品」を開発することや、地域の中小企業が連携する形で、高くても売れる「ブランド」を確立することなどが効果的と考えられる。

第3に、人材育成への注力。付加価値創造力を左右するのは、最終的には人材の質。今後、少子高齢化の進行で労働力人口の減少が避けられないなか、人材を確保・育成することは、中小企業にとって最重要課題の一つ。そのためには、中小企業の「柔軟性」を活かしたユニークな人事制度を設計するとともに、経営者自らが「人材育成」に積極的に関与することが必要。

(図表4-1) 具体的好事例の紹介

<p>(事例1) グローバル化戦略の構築</p> <p>金箔製造業のカタニ産業(石川県金沢市)は、1959年に転写箔製造へと業容を拡大し、急成長。1980年代後半に大口顧客である大企業が相次いで海外進出したことをきっかけに、アジア各国に積極的に海外展開。現在では売上高70億円超のうち、外資企業向けが過半を占めるに至っている。</p>	<p>(事例2) オンリーワン製品の開発</p> <p>金属用食器の製造・販売をメイン事業とする山崎金属工業(新潟県燕市)は、1991年、ノーベル賞受賞式の晩餐会用カトラリーセットの製作を受注し、ブランドを確立。同社の商品づくりに一貫する思想は、「本物志向」。徹底した品質へのこだわりが、他社にまねできない製品を生み出している。</p>
<p>(事例3) 強気の価格設定</p> <p>醤油・味噌等を製造する七福醸造(愛知県安城市)は、白だしでトップシェアを有する中小企業。大手メーカーの追従に対して同社が採った戦略は、高価格・高付加価値商品への特化。「本物をつくっている自信があるからこそ、値引きは一切していない」と、強気の価格設定を貫いている。</p>	<p>(事例4) 地元企業の連携</p> <p>メガネフレーム産地の福井県鯖江市では、統一ブランド「THE291」が立ち上がった。地元各社は、自らに課した高いブランド認定基準のもと、脱OEM(相手先ブランドによる製造)と海外の低価格商品との差別化を進める。下請け業者としての「汎用品」づくりから脱却し、高くても売れる「ブランド」の確立を目指し、連携を進める。</p>

(資料) 各社ホームページ等をもとに日本総合研究所作成



(資料) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」をもとに作成

(注1) 各年10月1日現在人口。出生中位(死亡中位)仮定に基づく推計。

(注2) 数値は、2008年10月1日の労働力人口からの減少数。

求められる事業環境の整備

5. 政策提言

中小企業に自助努力が求められる一方で、原材料費の高騰に歯止めが掛からないことに加え、景気減速懸念から個人消費、法人投資のマインドが冷え込みつつあるなど、マクロ環境が悪化の一途をたどっていることも事実。その意味で政府には、厳しい財政事情に配慮しつつ、メリハリの利いた政策資源の配分が求められる。具体的には、中小企業が既述の3つの戦略を実行しやすくするような、以下の事業環境の整備が望まれる。

(1) 海外市場開拓の支援

イ) 現地ビジネスパートナーとのマッチング支援

海外進出の第一歩としての貿易を成功させるためには、現地事情に精通するビジネスパートナーとの連携が有効。公的機関が主催する海外展示会や見本市については、参加企業の費用対効果を意識した、質の高い内容が必要。開催目的をより明確化し参加企業を絞り込むことで、「出会いの場の提供」から「取引成約率の向上」へと転換を図ることが望まれる。

ロ) 現地即戦力人材を斡旋

中小企業基盤整備機構が行ったヒアリング調査によると、海外直接投資を行っている企業が最も多く挙げた課題は、人材に関するもの。現地における労働者の確保や日本から派遣する人材の育成等について、問題を抱える企業が多い。これから海外進出を行う中小企業を増やすためにも、現地経験の豊富な企業OBや日本への留学生を企業へ斡旋することなどが求められる。

(2) 販売価格の維持・引き上げに向けた取組みの支援

イ) 高付加価値製品開発の支援

ブランド育成の支援

ブランドの確立は、必ずしも知名度が高くない中小企業にとって売上増強に即効的ではあるものの、ノウハウ不足等により実現の難度も高い。市場調査やコンセプトの開発を支援するため、商工会・商工会議所や中小企業基盤整備機構等から大企業のOB等、専門人材を中小企業に派遣することが求められるが、人材ストックの層に厚みをもたせることが必要。

研究開発の促進

イノベティブな製品開発には継続的な研究開発投資が欠かせないものの、事業環境の悪化により中小企業の投資余力は低下。真に有望な研究開発に対して、補助金の助成や税制面での優遇等によって負担の軽減を図ることが望まれるが、申請手続きの簡素化や省庁別の補助金の統合、複数年契約の助成など、「使い勝手の良い」制度とすることが前提。

減価償却制度の不断の見直し

売上増強には生産設備への投資が不可欠。平成19、20年度の税制改正により、わが国の減価償却制度が約40年ぶりに見直され、償却可能限度額の廃止、耐用年数区分の簡素化等が実現。国際比較においても、制度上の不利はほぼ解消。もっとも、生産技術がめまぐるしく進歩する中、国際競争力を維持するためには、今後とも減価償却制度の不断の見直しが必要。

ロ) 下請適正取引等の推進

親事業者が下請事業者と取引する際、その優越的立場を利用して不公正な取引を強要する恐れも。とりわけ中小企業において価格転嫁が進んでいない現状を踏まえ、公正取引委員会は、下請取引の公平性の確保を一段と強化する必要。現在、政府により策定が進められている「業種別の下請取引適正化ガイドライン」の完成を前倒しすることも望まれる。

(3) 人材育成の支援

イ) 人材投資の促進

中小企業の内部人材育成コストを軽減するため、教育訓練に掛かる費用を補助金の助成や税制優遇措置で軽減。また、実施時間帯の工夫や参加費用の抑制などにより、公的機関による教育機会をより利用しやすい形で拡大。

ロ) 企業、業界の垣根を越えた人材育成

中小企業が外部の高度人材を活用しやすい環境を整備。業界内や業界間で共通とされるスキル標準および能力評価制度を構築するため、現在、政府で検討されている「共通人材育成プラットフォーム」の早期実現が望まれる。

(補論) 戦略の明確化で飛躍する中小企業(事例紹介)

(事例1) グローバル化戦略の構築(カタニ産業)

石川県金沢市に所在するカタニ産業株式会社は、1899年に金箔製造業として創業。昭和30年代の「鍋底不況」を乗り越えるため、転写箔製造に取り組んだことが同社の転機となる。

転写箔とは基材上に金属箔を薄く貼り付けたもので、金属箔単体よりも強度が高い「高付加価値製品」。化粧品や菓子のパッケージの装飾に使用されるほか、最近では家電製品や建材、自動車部品にも採用されるなど、応用範囲が広い。同社は化学メーカーと共同で、転写箔を大量生産できる製造法を1959年に確立。産業用資材として事業展開する体制を整えた。

1980年代後半には、円高の進展を契機に、大口顧客である大企業が相次いでアジアへ進出。「狭い日本市場に留まっていることのリスク」を考え、87年にシンガポールに販売会社を設立。91年にはマレーシアに自社工場、2004年には香港に販売会社を設立するなど、積極的に海外展開を進めた。海外拠点では現地や近隣諸国の企業への営業に力を入れており、現在の売上高70億円超のうち、外資企業向けは過半を占めている。

(資料) 日経ビジネス2008年1月14日号 第2特集、同社ホームページを参考に、日本総合研究所作成

(事例2) オンリーワン製品の開発(山崎金属工業)

新潟県燕市に所在する山崎工業株式会社は、金属用食器の製造・販売をメイン事業とする中小企業。1919年に創業した同社は、現在ではデザインと品質の高さで世界に認められる企業に成長。そのきっかけは、1991年にノーベル賞受賞者を讃える晩餐会用のオリジナルカトラリーセットの製作を依頼されたこと。

本場ヨーロッパの企業ではなく、同社が選ばれた背景には、研磨技術などへの高い評価があった。晩餐会では女王陛下を始め出席者がデザイン、使いやすさ、高品質を絶賛。世界各国から注文が殺到し、「山崎ブランド」を確実なものとした。

一般の人も購入可能なノーベルデザインカトラリーセットは、数万円から十数万円と高額。「芸術品とよべるほどの最高級品も『使うこと』を第一に作っているのである。それが本物の追求であり、さらにハイクオリティな製品づくりへとつながる」というのが、一貫する商品づくりの思想。品質面での差別化により、海外の低価格商品との競合を避け、コモディティ化を防いでいる。2007年現在、同社は高級洋食器メーカーとして欧米への輸出を中心に、世界15カ国に事業展開している。

(資料) 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社2007」ホームページ、同社ホームページを参考に、日本総合研究所作成

(事例3) 強気の価格設定(七福醸造)

愛知県安城市に所在する七福醸造株式会社は、1950年、醤油・味噌等の製造業として創業。現在、白だしではトップシェアを有し、また、白醤油業界で日本発の有機JAS認定を本社工場で取得している。1978年に白醤油にだしを合わせた「料亭白だし」の販売を開始し、多くのホテルや料亭に利用されるヒット商品となった。開発に4年を要した同商品は、現在でも同社の主力商品である。

その後、大手メーカーの追随に対して同社が採った戦略は、本物志向・高価格・高付加価値商品への特化。原料を40%増量した「特選」商品を、価格も40%アップで販売。顧客には既に定番商品が「ブランド」として浸透しており、高価格になっても比較的高いリピート率を得ることができた。

「他社が追いつけないほどの商品をつくっていくことが必要。本物をつくっている自信があるからこそ、値引きは一切していない。取引が終了になる場合もあるが、当社の製品を安売りするつもりはない」と同社。高級・高付加価値ブランドの確立があってこそ、強気の価格設定が成り立っているといえる。

(資料) 財団法人あいち産業振興機構ホームページ、同社ホームページを参考に、日本総合研究所作成

(事例4) 地元企業の連携(産地ブランド「THE291」)

メガネフレームの国内生産の95%を占める福井県鯖江市では、福井県眼鏡協会が2003年に産地統一ブランド「THE291」を立ち上げた。背景には、1990年代後半以降、顧客である大手メーカーが労働コストの安い中国へと発注先の移転を進めたことがあった。年々売上が減少するなか、再生をかけて地元メーカーが連携した。

地元各社が自らに課したブランド認定基準は、高品質で高級品であり、独創性があること、世界に通用する洗練されたデザインと機能美を備えていること、世界に誇る新素材や加工技術が盛り込まれていること、の3点。脱OEM(相手先ブランドによる製造)と海外の低価格商品との差別化の試みを支えるのが、マーケティング活動の共同実施。

広告・宣伝、展示会、商品開発など各社個別のマーケティング機能を統合し、「範囲の経済」を実現。また、独自のオンライン販売支援システムの利用で全国各地の小売店へ直接販売することで、コスト抑制と売上拡大を図っている。同業他社との連携によって、下請け業者としての「汎用品」づくりから、高くても売れる「ブランド」づくりへと、ビジネスモデルのシフトを目指す。

(資料) 「THE291」ホームページ、「JAPAN BRAND」ホームページを参考に、日本総合研究所作成