

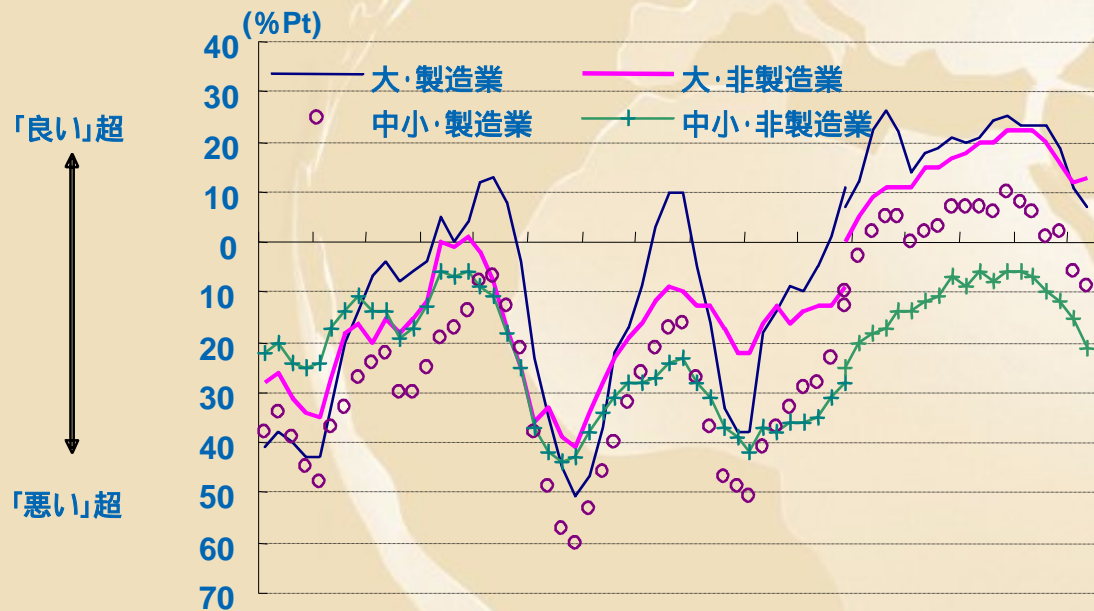
成長と収益 中小企業にとっての戦略とは？

みずほ総合研究所株式会社
専務執行役員 チーフエコノミスト
中島 厚志

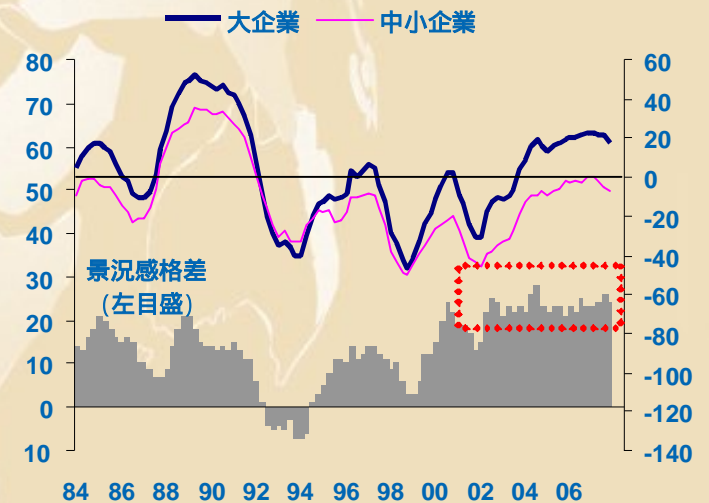
1. 業況厳しい中小企業

- 原油高・円高による収益の悪化を背景に、中小企業の景況感はさらに悪化
 - 中小企業はすでに「悪い」超になっていたが、さらに悪化
 - とりわけ、非製造業の景況感が悪く、大企業との景況感格差も拡大

【 日銀短観業況判断DI 】



93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08
 (注)03年12月より新ベース。08年6月は3月調査時点の見通し (年/四半期)
 シャドーは景気後退期
 (資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

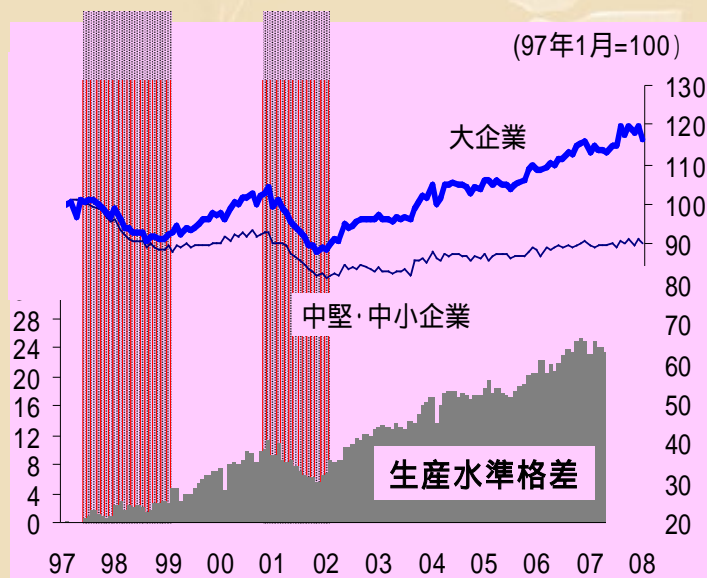


(注)2003年第3四半期以前は常用労働者基準。 (年/四半期)
 (資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

➤ 大企業との格差は生産水準から収益力まで拡大

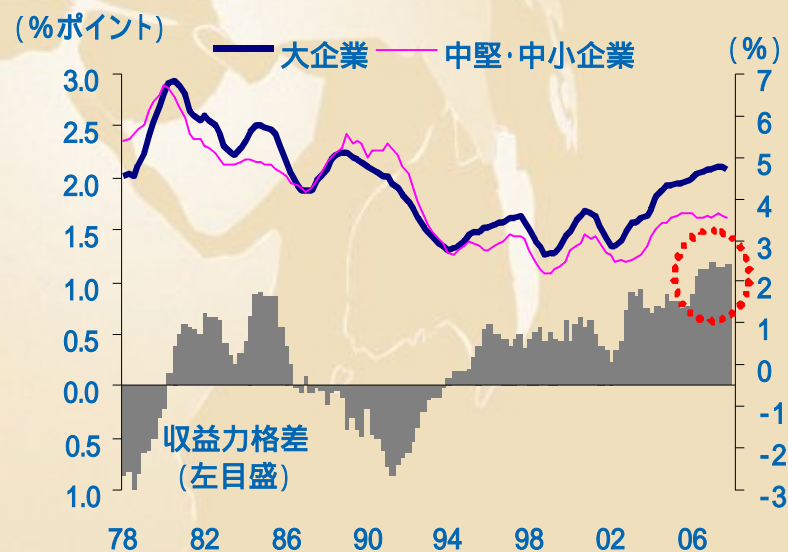
- とくに、収益力 (ROA) 格差は06年以降さらに拡大
- 政府は08年度一般会計予算で中堅・中小企業対策を重視する姿勢

【 企業規模別にみた生産格差 】



(資料) 中小企業庁「中小企業調査月報」

【 企業規模別の収益力 (ROA) 格差 】

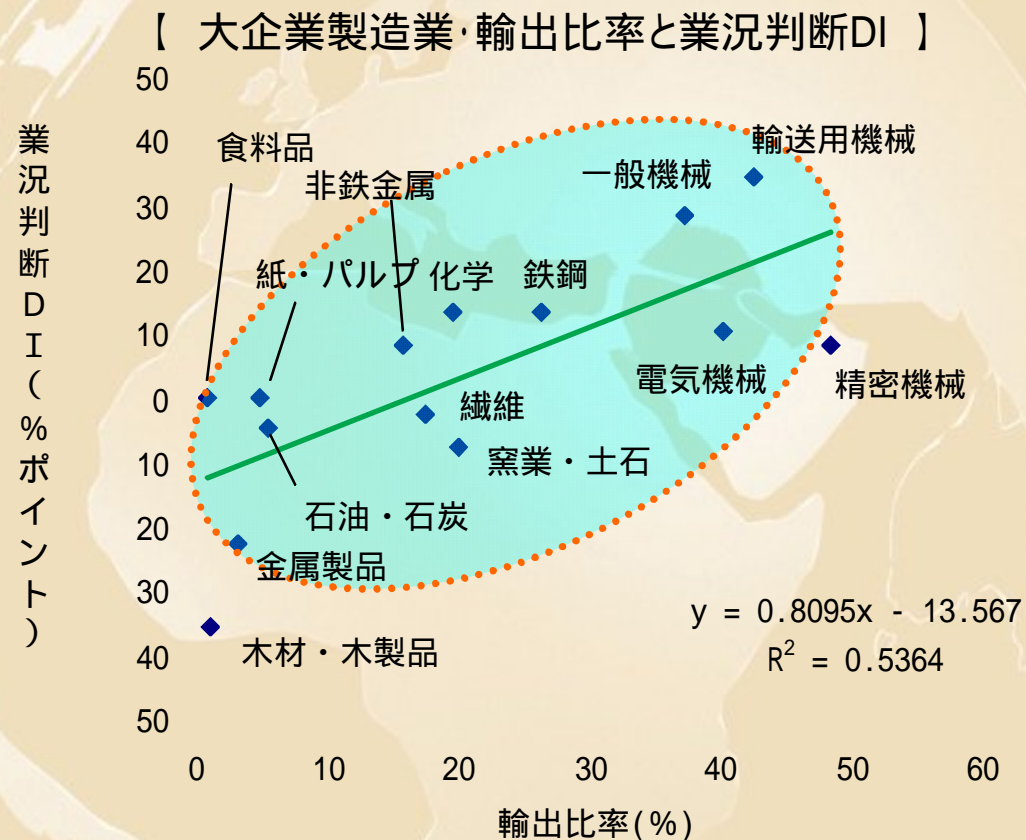


(注) 後方4期移動平均値。

(資料) 財務省「法人企業統計季報」

(年/四半期)

- 「輸出比率の高い業種ほど業況が好調」との関係があり、一般的には外需依存度の低い非製造企業の業況は相対的に悪いと見ることが可能



(注)輸出比率 = 輸出額 / 総売上高 (2006年度)
業況判断DIは2008年3月調査の水準
(資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

- とりわけ、中堅中小企業は大企業に比べて外需拡大メリットを享受しにくく(世界経済が5%弱で成長しているのに対し、日本の成長テンポは2%)、非製造業中小企業の業況が最も悪い

【 業種別・規模別の輸出比率 】

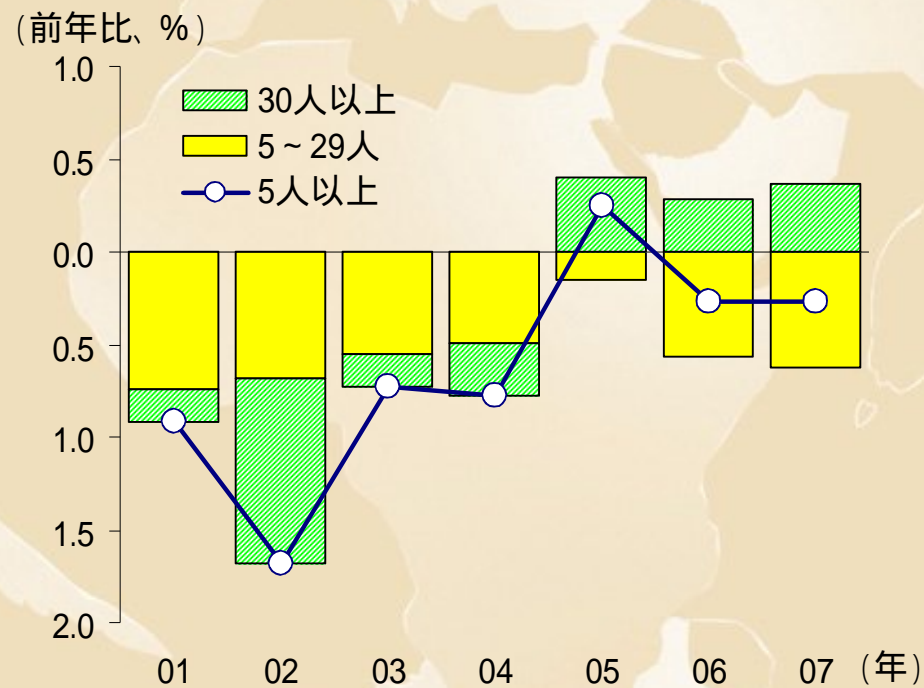
(単位:%)	全規模	規模別		
		大企業	中堅企業	中小企業
製造業	22.2	28.5	11.3	6.7
素材業種	13.7	16.6	10.7	3.7
紙・パルプ	3.6	4.9	4.4	0.7
化学	18.0	19.5	12.7	11.1
石油・石炭製品	5.3	5.4	4.6	3.7
窯業・土石製品	12.1	20.0	5.7	0.9
鉄鋼	20.9	26.3	17.2	1.5
非鉄金属	13.8	15.8	12.2	3.7
加工業種	25.9	33.9	11.6	7.9
一般機械	28.4	37.3	23.1	13.8
電気機械	34.2	40.3	14.4	9.9
輸送用機械	37.1	42.4	15.8	9.4
精密機械	40.7	48.4	21.2	39.8

(注)輸出比率 = 輸出 / 総売上高

(資料)日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(2007年12月調査)

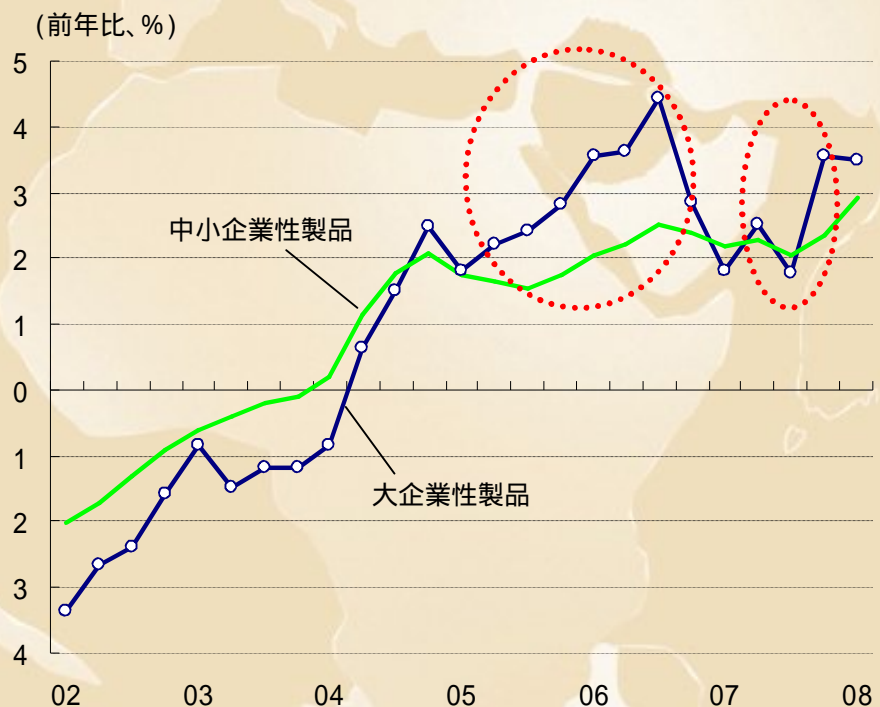
- 中小企業の業績悪化は賃金伸び悩みにつながっており、卸小売やサービス業などの中小消費関連では、「所得伸び悩み 消費低迷 中小企業での賃金低下 日本全体の所得伸び悩みと消費低迷」の悪循環がさらなる業績悪化と賃金伸び悩みを招いている可能性
 - 2007年の所定内給与は、5～29人規模の事業所で下落幅が拡大しており、卸・小売、サービス業での下落が顕著

【 所定内給与前年比に対する事業所規模別寄与度 】



- 人件費負担増にくわえて、原油・商品市況の高騰による採算の悪化も中小企業の業績を圧迫
 - 規模別企業物価(工業製品)をみると、商品市況が高騰していた2005～2006年および2007年半ば以降にかけて大企業性製品と中小企業性製品の上昇率に格差が存在しており、不十分な価格転嫁しかできない中小企業の姿を浮き彫りに

【 規模別企業物価(工業製品) 】

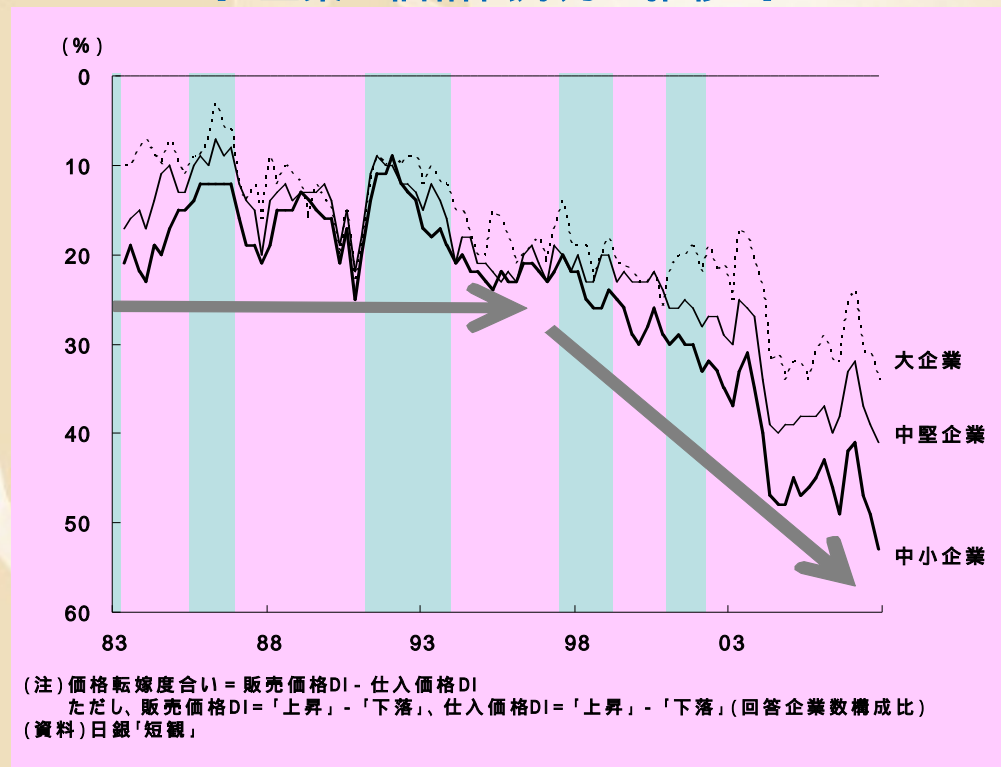


(注)2007年第4四半期まで2000年基準。2008年第1四半期は2005年基準指数の1,2月平均の前年比 (年/四半期)
 (資料)中小企業庁「規模別企業物価指数」

➤ 今回の景気拡大局面では経済成長に対する輸出寄与率が61.0% (70年代以降における拡大局面の単純平均:25.6%)と突出して高く、内需低迷・外需依存がより鮮明で、格差が拡大しやすい環境

- 一方、1997～98年以降製造業・非製造業ともに売上高営業利益率格差が拡大傾向にあり、価格競争激化に伴って価格転嫁力が低下し、規模が小さい企業ほどダメージが高まり易い要因も

【 企業の価格転嫁力の推移 】

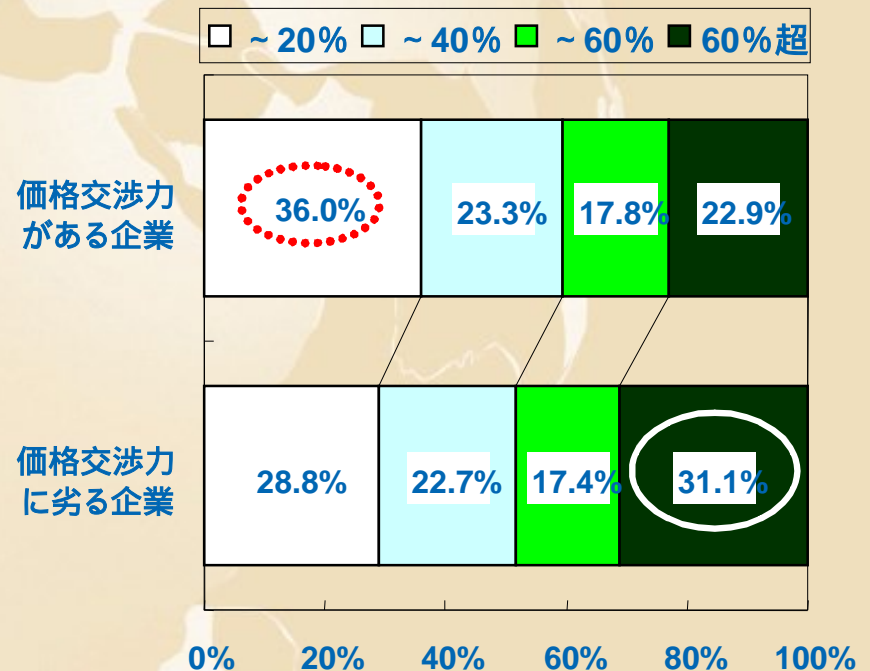
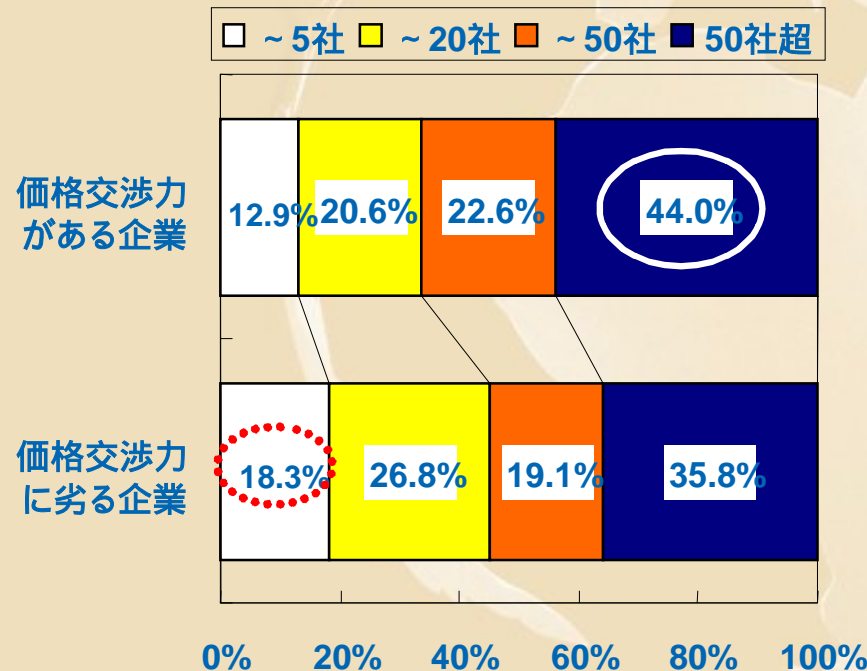


2. 必要な価格交渉力

- 価格交渉力(「価格転嫁を大部分できる」+「自社に価格決定権がある」)の有無別に販売先数を見ると、価格交渉力を有する企業では相対的に多くの企業と取引を行っており、主要販売先に対する売上高依存度も低い
 - 価格交渉力に劣る企業は特定の販売先と取引する企業が多く、主要販売先への依存度も高い

【 価格交渉力の有無別 × 販売先数 】

【 価格交渉力の有無別 × 主要販売先への依存度 】

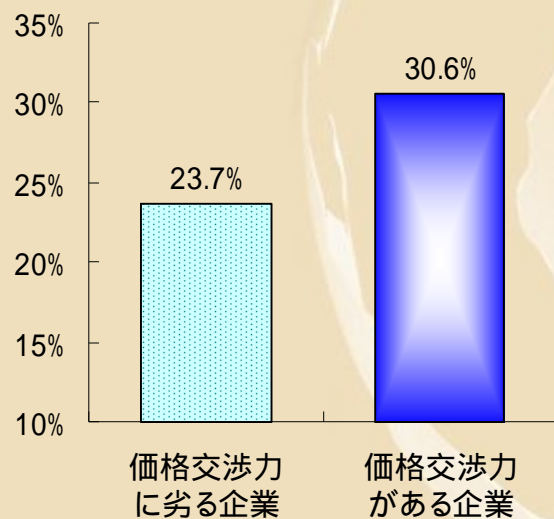


(資料)みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

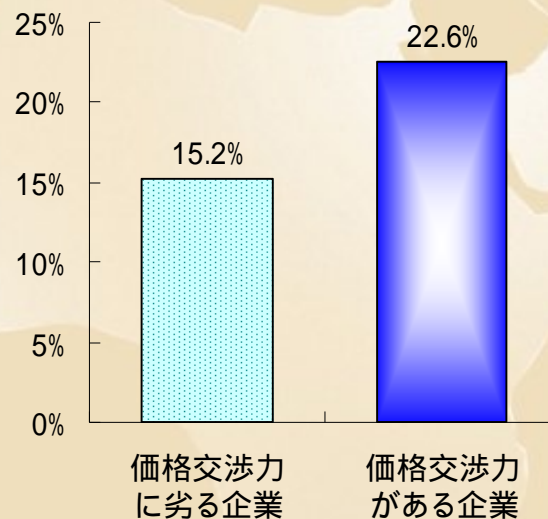
➤ 価格交渉力を有する企業は企業業績も概ね良好

- 売上高、営業利益ともに、価格交渉力を有する企業が価格交渉力に劣る企業を上回り、収益力の高さを裏付け

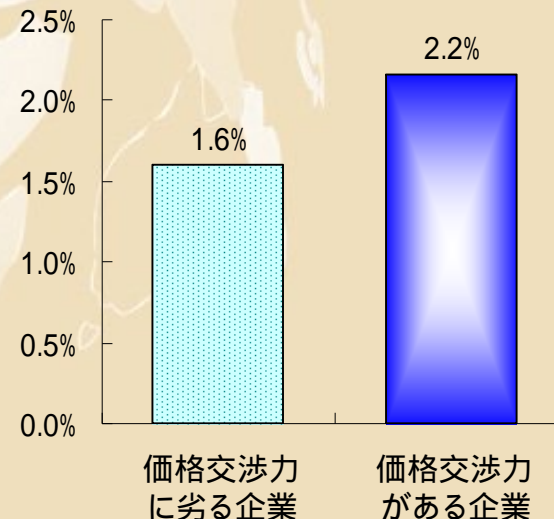
【 過去10年間で売上が増加した企業の割合 】



【 過去10年間で営業利益が増加した企業の割合 】



【 価格交渉力別にみた利益率 】



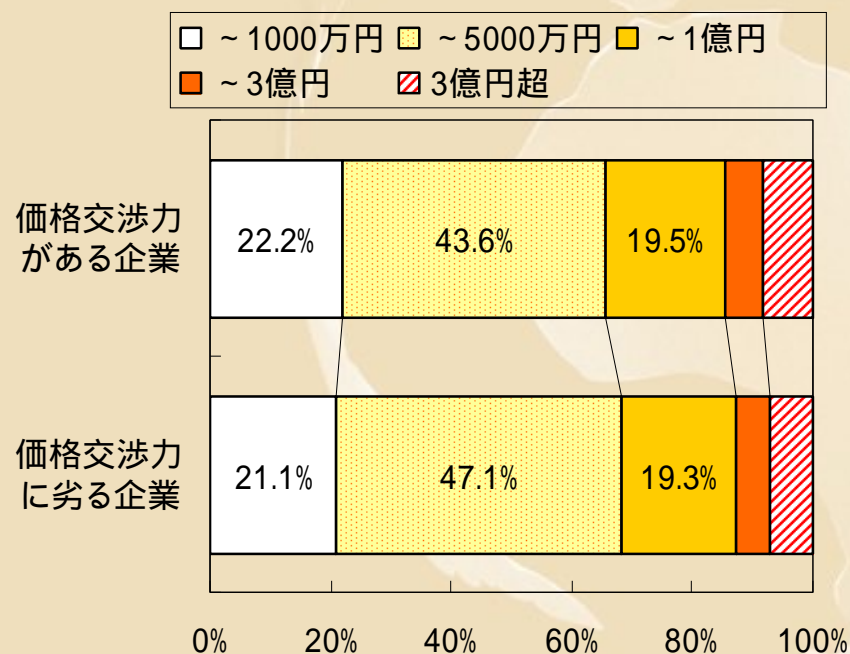
(注) 2006年度の売上高営業利益率の中心値

(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

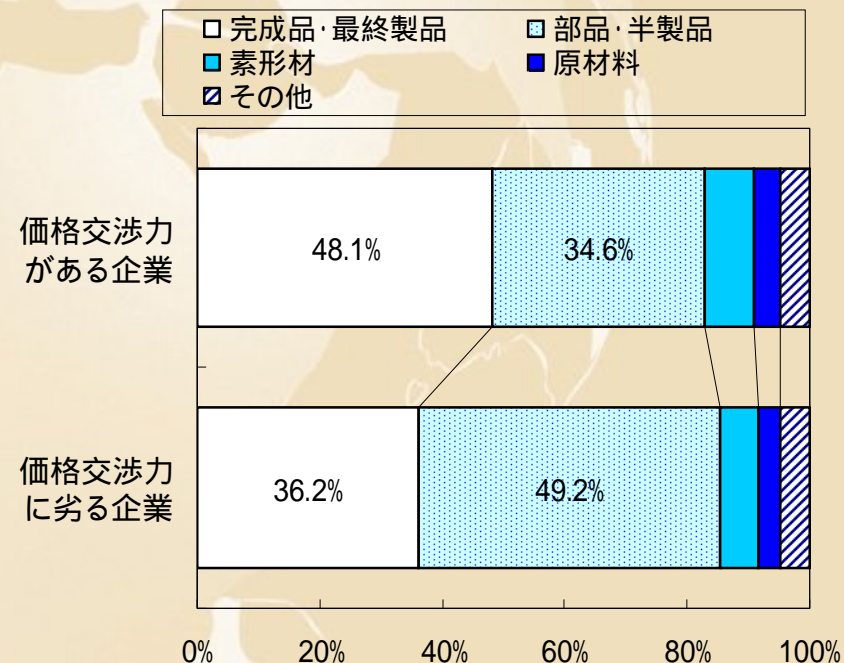
➤ 価格交渉力の有無別に企業規模の分布をみると、資本金、売上高、従業員数のいずれでも価格交渉力の有無による相違は確認されず

- 製造製品についてみると、価格交渉力を有する企業は完成品・最終製品の比率が高い。
一方、部品や半製品では相対的に価格交渉力の劣る企業が多く、部品や半製品を主力製品とする企業では依然として大企業を頂点とする系列取引が主流であることを示唆

【 価格交渉力の有無 × 資本金 】



【 価格交渉力の有無 × 製造製品 】



(資料)みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

3. 差別化の方向性

- 日本企業は財務体質を健全化させてきたが、今後は、世界経済の構造的な環境変化を意識して、新たな成長戦略を進めることが必要であり、新たな価値創造と差別化にまい進する局面

【 企業経営を取り巻く内外経済の環境変化 】

a) グローバル化

市場は日本から世界にシフト

b) 新興国の躍進

新興国は世界の工場のみならず、世界の市場に

c) 資源高と製品安の持続

先進国全体の所得伸び悩み(=低成長)と新興国の高成長が続き、成長市場はとりわけ新興国・資源国に

世界的なディスインフレ時代は終わりとなり、いかに価格転嫁を進められるか、生産性向上等で原材料高を吸収できるか、がポイント

d) 世界経済の対立と大競争の時代到来

官民合わせて、巨大技術、イノベーション、グローバルスタンダードや新産業の発展など、新たな価値創造と差別化を図ることが不可欠

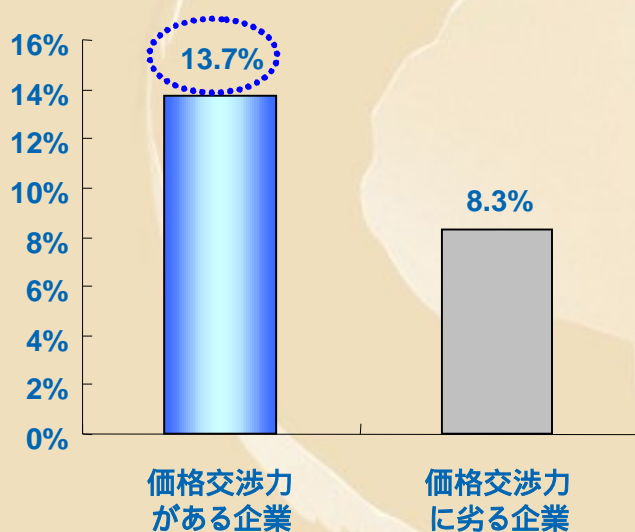
e) 日本の少子高齢化

成熟市場での企業生き残りには、不断の生産性向上策、規模の利益確保、成長分野取り込みと事業再構築などが不可欠

➤ 国内では、価格交渉力を強化するためにも、差別化戦略が必要

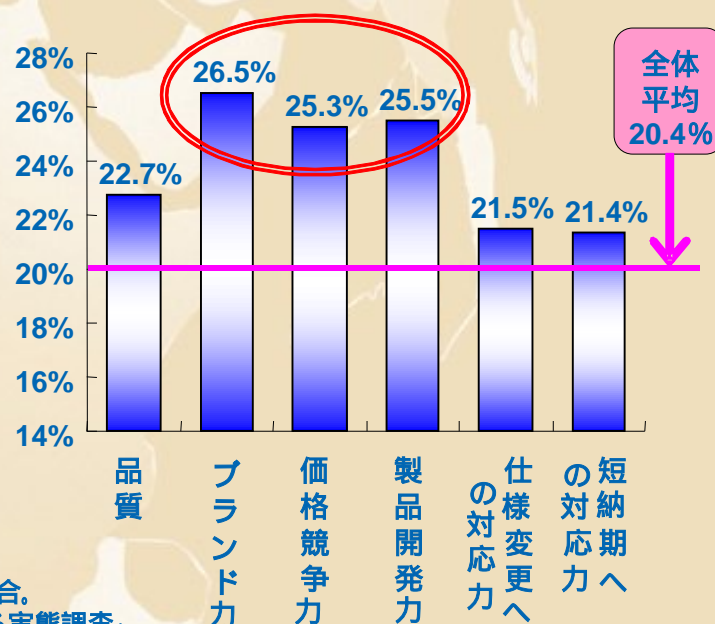
- 価格交渉力との関係では、ブランド力、価格競争力、製品開発力が優位性が高いとの調査結果
(「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」みずほ総合研究所・京都大学)
 - ✓ 価格競争力といっても値引き競争では意味がなく、生産性向上に裏づけられた競争力強化が不可欠で、相応の時間と投資を惜しんではならない
 - ✓ 同様に、規模拡大も経済規模の効果をもたらすために必要

【 価格交渉力別に見た製品の差別化度合い 】



(注) 他社製品に比べて「非常に差別化されている」と回答した企業の割合。
(資料) みずほ総合研究所・京都大学「中堅・中小企業の取引構造に関する実態調査」

【 差別化項目と価格交渉力の関係 】



- 一方、海外、とりわけ中国市場を例にとって優位性がある中堅・中小企業を見てみると、
独自の技術的優位性がある、
拡大する市場に浸透している、ことが共通点

【 中国で「成功している中堅・中小企業」の共通点 】

**特徴その 独自の技術
的優位性を有している**

加工技術、素材の調合や在庫管理などのノウハウで独自の優位性がある。

- ✓ 非価格面で差別化が可能
- ✓ 概してコスト上昇圧力に対する耐久力が高い

**特徴その 拡大する
市場に浸透している**

中国の国内市場など拡大している市場に向け、製造・販売活動を展開している。

- ✓ 日系組立メーカーの中国生産シフトへの対応から、非日系組立メーカーの部品需要にも対応

(資料)「中国における中小企業発展戦略」みずほ総合研究所

- 独自技術を持ち、拡大している中国市場に浸透している中小企業をセグメント化すると、「安定成長セグメント」に属すると見ることが可能
 - 他方、価格競争力を武器に中国市場に浸透している「量的成長セグメント」に属する中小企業は薄利多売体制によって経済規模効果を追求することが今後の存続の鍵

【 在中日系中堅・中小企業のポジショニング分析 】

