

新しい「儲け」を生む
特集 着眼点・改善点

調査分析と事例で読み解く

中小企業の収益改善

3つの糸口

いつまで経っても「景気回復の実感」
がないのはなぜなのか？
ヒアリング調査から得られた事例を
もとに、「収益低迷の要因」と
「高収益企業の成功例」を検証し、
中小企業の収益改善の糸口を
探してみたい。

株式会社ちばぎん総合研究所
経済調査部 研究員

嘉藤 桂子 かとう けいこ

2003年一橋大学社会学部卒業。同年株式会社千葉銀行入行。06年、株式会社ちばぎん総合研究所に外向、経済調査部配属。研究員として県内経済動向調査および機関誌「マネジメントスクエア」の編集業務などを担当する。07年10月より機関誌編集長。

日本の景気は、輸出関連の大企業製造業が牽引する形で、2002年2月から緩やかな回復が続いています。しかしその一方で、中小企業経営者の方々からは「景気回復の実感がない」との声も多く聞かれます。

これらを踏まえ、われわれは、6〜7月にかけて千葉県内中小企業の収益状況に重点を置いてヒアリング調査を実施しました。その結果、収益状況には業種や規模、企業間で「ばらつき」が出ていることがわかりました。

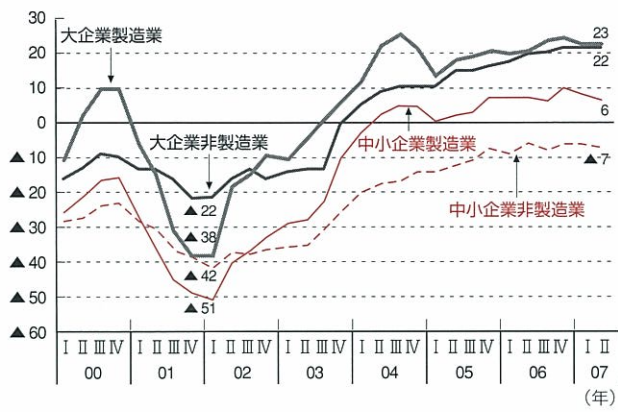
ここでは、これらのばらつきの性格と収益低迷の要因を明らかにするとともに、高収益を上げている企業の成功事例を読み解きながら、収益改善のための糸口を探ってみたいと思います。

今、なぜ企業間の「ばらつき」に
注目するのか

まず、中小企業の景況感を日本銀行「短観」^{※1}で見えておきましょう。業況判断DIの推移をみると、大企業、中小企業ともに02年1〜3月期を底に改善しています。一方、このDI値を規模ごとに比較すると、製造業、非製造業ともに中小

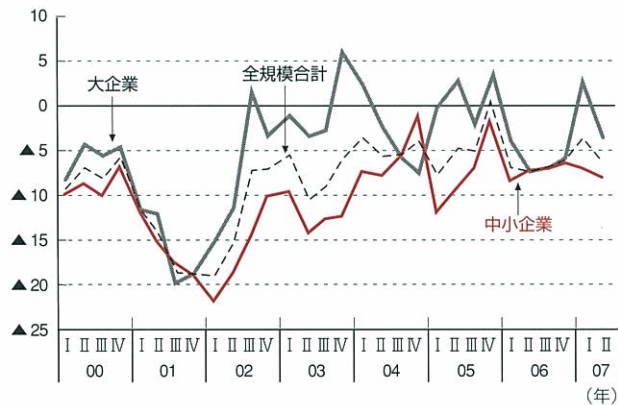
※1 日本銀行「短観」……全国の企業の業況感や設備・雇用の過不足などの判断を指数化したもの。業況判断DI=(「良い」と回答した企業の割合)-(「悪い」と回答した企業の割合)

図表1 業況判断DIの推移



出典：日本銀行「短観」

図表2 規模別収益BSIの推移



出典：千葉経済センター「千葉県企業経営動向調査」

企業が大企業を下回り、この差は今回の景気拡大期間を通して広がる傾向にあります。中でも、中小企業非製造業の回復の遅れが目立ちます。

次に、地方の中小企業の収益動向を、千葉経済センターの「千葉県企業経営動向調査」※2で見てください。収益BSI値（全産業・全規模合計）は、05年10～12月期（+0・1）を除いてゼロを下回っています。景気回復期に入るとされる02年以降も、ほぼ一貫して▲6～▲7程度の低水準で推移し、いま

だに回復の兆しうかがが窺われません。規模別にみると、ここでも中小企業は大企業を下回っています。このように、収益回復の実感、企業規模や業種によって格差のあることが、データの上からも示されています。

これから問題にする企業間の収益力の「ばらつき」そのものは、90年代以前の景気拡大期にもありました。ただ当時は、日本の実質経済成長率が年率4～7%と、成長のパイが大きかったため、その恩恵が多くの企業に行き渡っていました。し

たがって、「ばらつき」は成長ベースの程度差だったので。

ところが、経済成長率が、実質で平均年率2%、名目では同0・6%とゼロ近傍で推移している最近では、この「ばらつき」の質が変わってきているのです。

つまり、黒字ないし前年を上回る収益を確保している少数の企業が存在する一方で、大多数の企業では赤字ないし収益が前年を割り込むケースが目につくようになり、「ばらつき」は、90年代以前より深刻な「格差」として実感されやすくなっているのです。

ヒアリング調査から見る 中小企業の収益低迷の要因

2

中小企業の収益が低迷している要因をヒアリング結果から掘り下げると、以下のように整理できます。

1 ■ 大企業・中小企業間の収益格差

① 不利な取引条件下の下請構造
製造業の中でも、下請構造に組み込まれている中小企業は、立場上、どうしても大企業のしわ寄せを受けることになり、ピラミッドの下層部に位置している企業

※2 千葉経済センター「千葉県企業経営動向調査」……千葉県内の企業の業況判断や収益状況などの変化の方向を指数化したもの。収益BSI＝〔（「増加」と回答した企業の割合）－（「減少」と回答した企業の割合）〕×1/2

ほど、不利な取引条件や価格設定を受け入れざるを得ず、結果として収益が圧迫されやすい状況にあります。

とりわけ現在のように、ガソリン店頭価格や、鉄鋼製品、穀物など、幅広い品目にわたって素材・原材料価格が高騰すると、企業間の力関係による影響は、先鋭化してきます。企業物価指数（全国）のうち、素材・原材料（含む輸入品）の指数（00年＝100）は、04年ごろから年2～3割のペースで上昇を続け、07年6月には192・3と既往最高値をつけました（図表3）。

一方で、販売価格への転嫁は不十分です。最終財（同）は05年1月に底を打った後、回復に転じたものの、足元92・4と依然低い水準にとどまっています。価格交渉力の弱い中小企業の間では、大企業の効率化の煽りを受けて値上げに応じてもらえない、また、値上げを言い出すことすらできない、という声が高まってきました。

そのため、6月には中小企業庁も「下請適正取引等の推進のためのガイドライン」を策定し、経済産業大臣が経団連会長に大企業と中小企業間の取引の適正化を要請するという異例の事態にまで発展しました。大企業の業況が回復している

背景には、そのしわ寄せを中小企業が受けていることを見逃せません。

▶事例 **親会社が値上げに応じず**

A社（部品製造）は、売り上げの7割を占める親会社が仕入価格上昇分の転嫁をまったく受け入れなかったため、前年度比2～3割上昇した原料価格を丸々負担せざるを得なくなり、大幅な赤字計上となりました。

② アイテム数や取引先数に乏しくリスク分散ができない

中小企業製造業は、前述のように、取引上の立場が弱い下請構造にあったり、その資本規模から大企業に比べて参入分野に限界があったりします。しかも、主力製品や大口販売先への依存度が高い先が多く、当該部門の市況や取引先一社の業績・対応によって、売り上げを大きく左右されるケースもみられます。

▶事例 **絞ったアイテムの需要が落ち込む**

B社（鉄鋼製造販売）は、中小型物件向けの建材であるC型鋼に特化していたため、中小企業の設備投資需要の落ち込みに伴い、売り上げ、経常利益ともに前年度比約▲1割減少しました。

図表3 企業物価指数の推移（2000年平均＝100）



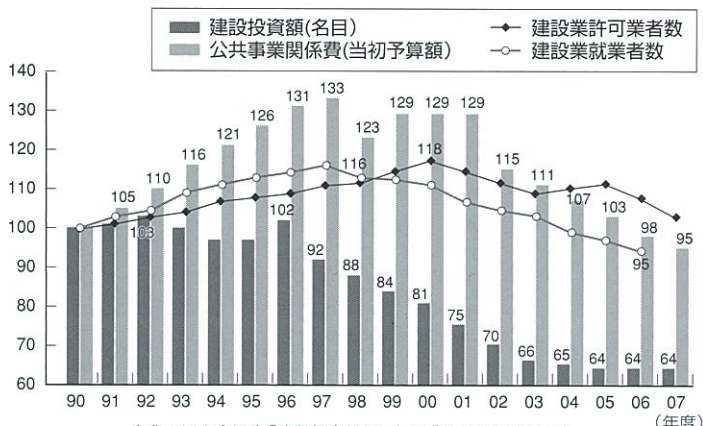
出典：日本銀行「企業物価指数」

大型物件の建設は堅調なもの、その鋼材は大企業同士が直接売買しているのです。

▶事例 **大口取引先の低迷の煽りを受ける**

C社（ゴム製品製造）は、売り上げの約75%を大手自動車メーカー社に依存していたため、販売先の業績低迷で工場稼働率が平均80%と低い水準に落ち込みました。その結果、売上高も前年度比▲6%減少しました。

図表4 建設投資額・公共事業関係費の推移(1990年=100)



出典：国土交通省「建設投資見通し」、同「許可業者数調べ」
財務省「平成19年度公共事業関係予算のポイント」、総務省「労働力調査」

③ 人材確保難から売り上げが頭打ち、人件費も増加
大企業に比べて知名度の低い中小企業では、業績好調な一部の大企業が大幅に採用人数を増やす中、人材不足が深刻化したり、人件費が増加したりするが、大跳ね返るケースがみられました。大型小売店の進出によって、パートの時給相場が引き上げられ、周辺の中小企業が業種を問わず収益を圧迫されている地域も

みられます。例えば千葉県柏地区では、04～06年にかけて大型小売店が3店出店し、各テナントが時給1000円前後で大量にパートを募集したため、それまで800円前後だった周辺企業の時給相場が一気に約2割も引き上げられました。

▶事例

求人強化するも人材確保できず

D社(ソフト開発)は、求人誌への掲載頻度や、採用ポータルサイトへの登録数を例年よりも増やして経費をかけたものの人材が確保できず、売り上げも頭打ちとなる状況が続いています。

2 ■ 製造業・非製造業間の収益格差

① 非製造業は消費低迷と競争激化に直面
世界経済がかつてない高い成長を続ける中で、輸出企業や海外進出企業は、大きく収益を拡大しています。この大半は、資金的な体力と人材に厚みがあった大企業製造業で、これら業績好調な企業との取引があった中小企業の一部でも、その恩恵を受けて受注を伸ばしています。
他方で、内需中心とならざるを得ない非製造業では、人口が減少し、市場が縮小していく中で、限られたパイの奪い合いから競争が激化し、右肩下りの経営となっている先が多く見られます。

▶事例

競争の激化で顧客の奪い合いに

E社(和食レストラン)は、外食チェーン店やレストラン街を持つ大型ショッピングセンター(SC)が近隣に相次いで進出した煽りを受けて、5年連続減収となりました。千葉県への大型SC進出件数は全国トップクラスで、顧客の奪い合いとなっています。06年には飲酒運転厳罰化による取り締まり強化から、宴会需要の伸び悩みも加わって、減収幅が一層拡大しました。

② 建設業は、公共事業の減少に苦慮

また、建設業では、公共工事への依存度が高い企業ほど売り上げ回復の兆しがみえませんが、公共事業の減少に加えて、談合廃止で受注単価も下落しているためです。帝国データバンクによれば、06年度の全国企業倒産件数のうち約3割は建設業に集中しています。

全国の建設投資額の推移をみると、92年度をピークに減少し、02年度以降はピークの6～7割の低水準が続いています(図表4)。92～98年度にかけては、景気対策として公共事業が増加(98年度は補正予算が成立)されましたが、景気回復は持続しませんでした。99年度以降は、財政悪化から公共事業関係費の削減が始

まり、小泉政権成立直後の02年度は緊縮予算に転じて、一気に前年度比▲10・7%減少(当初予算額)し、その後も継続して毎年度同▲3%以上削減されています。ここ数年、民間投資額は上向いていますが、公共投資の減少で相殺されています。

この間、07年度の建設業許可業者数は、ピーク比▲12・8%減少し、建設業就業者数も同▲18・4%減少しました。しかし投資額の落ち込みに比べると、収益環境が改善するほど淘汰やリストラが進展したとは言えず、存続企業の多くは、いまだに大幅な売り上げ減少に苦慮しているのが実情です。

中小企業の収益改善策 ——高収益企業の事例から

3

さて、ここまで中小企業の収益面での苦しい状況について見てきましたが、個別の企業間でも、収益面ではばらつきがみられます。厳しい経営環境下でも、利益体質を確立し、さらにそこに安住せず、一歩先を見据えた戦略をとり続けることで、成長をより強固なものにしている企業が存在していることも事実です。

ここからは、高収益企業の事例を読み解きながら、「今後、中小企業経営者が収益力を高めるためには、いったい何が求められている、何をしなければならぬのか」について、図表5に示すような「3つの糸口」を提示します。

1 ■ 下請構造に打ち勝つ

①利益率の高いオリジナル商品や高付加価値商品の開発が決め手

誰でも、どこでも造れる汎用品を扱うだけでは、価格競争に巻き込まれて大きな利益を上げることはできません。収益改善のためには、自社の核となる商品や技術、サービスを確立できるかどうかが大きな決め手になります。ただし、大企業に比べて経営資本に劣る中小企業は、社内に新製品開発やマーケティングの専門部署を設けて、長期にわたって大規模な投資を行うことは困難です。

新製品やサービスの立ち上げに成功している企業には、自ら開発の指揮をとり、取引先や同業者、大学などと緊密なネットワークを構築して、常に新しいものを生み出そうとする経営者の姿があります。また、取引先や地域に密着し、その声をくみ上げることで、ニッチなマーケットを的確に把握し、求められる商品やサー

図表5
収益向上の3つの糸口

1. 下請構造に打ち勝つ
2. 海外に活路を見いだす
3. M&Aによる経営の多角化

ビスを生み出す姿勢が見られます。小回りがきく中小企業の良さを發揮して、大企業では利益が出しづらい分野に特化し、「マイスター」となっていくことも戦略のひとつだと考えます。

▶事例 技術開発を社長が引っ張る

F社(冷凍装置製造販売)の社長は、冷凍技術に対する取引先ニーズが強いと感じ、書籍の購読や大学教授からの専門的な指導を通して勉強し、技術開発に成功しました。社長自らが、全国の大学を訪問して連携を取り付け、多くの大学教授と共同研究を進めています。今では、大学教員側からの共同研究の要請も増えているそうです。

▶事例 ニッチを狙い利用者と密な関係構築

G社(計測機器等製造販売)は、全国の大学や大手研究機関、メーカーの

開発部門向けの製品製造を担っていますが、実際の利用者である教官や研究担当者との協議しながら開発を進めています。そのため、大手メーカーでは採算のとれない、市場規模の小さい分野に最先端の技術を確立できており、粗利率も非常に高いそうです。また社長は、異業種交流会にも積極的に参加しており、国や県の中小・ベンチャー支援策を有効に活用しています。

オリジナル製品を武器に低コスト化

H社（化学加工品製造）は、社長が先頭に立って顧客の求めに応じたニッチな製品開発を続けており、数万種類に及ぶアイテムを生産しています。最近では原材料価格が3年前の2倍に跳ね上がったので、低価格帯の原料から同水準の製品を造る研究を行いました。値上げ幅を抑えた商品提案は、販売先にも歓迎されています。また、汎用品の価格転嫁率は70%程度ですが、売り上げの6割を占める自社オリジナル製品はほぼ100%転嫁できました。

②粘り強い粗利率改善策が奏功

粗利率が低ければ、わずかな売り上げの減少ですぐに経営は苦しくなります。

収益力を高めるためには、経営者自らが労力を割いても仕入価格を引き下げ、値崩れを起こさないような販売チャネルを確保する必要があります。

トップ主導で直接仕入れ

I社（建設機械製造）の開発・研究を指揮しているのは社長です。10年前に比較研究した結果、スウェーデン製の鋼が自社製品の原材料として最適という結論に達しました。日本の販売代理店から仕入れると、大幅なコスト増となるため、社長自らスウェーデンの本社に出向いて2日間粘り強く交渉し、直接販売を許可してもらいました。卸を経由しないため、市場よりも25〜30%安い仕入れができるようになり、現在まで毎期黒字計上を続けています。

社を挙げて経費削減を徹底する

J社（加工食品製造）では、食用油や小麦粉などの原材料費が1割程度値上がりする中、スーパーへの値上げを行わない代わりに、社を挙げて経費削減に取り組んでいます。06年は、仕入先の全国約20カ所の鶏肉処理場への指導体制を整えた結果、粗利率が飛躍的に改善し、増益となりました。この他

にも、原材料のロス率引き下げや、ヒューマンエラーの低減など、課題ごとにチームを組んで努力を続けています。

2 ■中小企業もグローバル化の時代

大企業製造業に留まらず、意欲ある企業の中には、今後、国内需要が先細りしていくことを考えて、海外に活路を見出すところが増えていくでしょう。

進出企業は、これまでは製造業のウエイトが高かったのですが、最近是非製造業の進出も目立ってきています。日本の建設市場の成熟を見越し、中国への事業展開に着手する総合建設業も現れています。また、サービス業でも、将来的な現地マーケットの開拓を見据えながら日系企業や現地日本人をターゲットに進出する企業が増えており、千葉県内でも、美容院、オフィス機器のリース業、広告代理店業、ベトナムの駐在邦人を対象としたクリニックなどの話が聞かれました。

海外取引を始める際は、経営者自らを中心となって、現地の商慣行や取引上の留意事項などの事前調査が重要なことはいまでもありませんが、人材や経験不足は、ジェットロなどの公的機関や取引銀行に相談し、支援制度を積極的に利用することを勧めます。

図表6 中小企業の収益向上のキーワード

経営戦略・体制

トップ主導、ニッチ狙い、公的支援の活用、練られた海外進出、企業連携、M&A

ものづくり

顧客密着の製品開発、産学連携での技術開発、原料の見直し・代替化、自社オリジナル製品、直接仕入れ、コスト削減、ロス率の低減

▶事例

この7月には、千葉銀行など地銀7行が共同して「日本食品展示商談会in上海」を開催しましたが、地方の中小企業88社の出展に対して、1200人の来場者を集める盛況ぶりでした。香港やチンタオの日系小売店では、これをきっかけに日本酒や菓子を取り揃えることを決めたところもありました。中国での日本食ブームも、ビジネスチャンスとなっっているようです。

ジョイントで中国での再開発に参加
K社（総合建設業）では、社長の縁もあってL社（建築資材専門商社）と共同で中国・瀋陽市に現地法人を設立しました。M&Aで再開発の土地使

用権を有する現地企業を買収し、デベロッパーとして参加していますが、同市で日系企業が主体となった再開発事業は、今回が初めてのことです。中国での施工実績を足がかりに、経験やノウハウを蓄え、今後は中国以外の国での取引拡大を目指しています。

3 ■ M & A で経営多角化

攻めのツールとしてM&Aを視野に入れる企業が増えています。買収が成功すれば、一気に規模を拡大させることができ、また新しい取引先や取り扱い品目を、スピーディーに獲得できるためです。親会社への依存度を低めるために、M&Aを急ピッチで進めている企業もあります。M&Aのメリットを十分引き出せるかどうかは、経営者の度量にかかる部分が大きいです。経営能力不足から新しい従業員を敵に回してしまったり、空箱を買ったことになってしまったり、資金計画を含めて、合併後の青写真を明確にイメージできた段階で、初めてM&Aに踏み切ることができるのです。また、M&Aには、大きな経営判断が伴うだけに、取引銀行や顧問税理士・会計士などから、専門知識やリスクの所在等のアドバイスを受けることが必須といえます。

▶事例

シナジーを生むM&Aで躍進

M社（鉄鋼製品加工販売）は、事業部門が鉄鋼の加工、販売、スクラップと3業務にわたる優良企業です。工場が隣接していたN社（同業種）の社長とは古い付き合いで、後継者不足から工場売却と従業員雇用の話を打診されました。取引銀行に相談し、05年に買収しましたが、N社の販売先や品揃えを一気に獲得できたシナジー効果は大きく、大幅な増収増益となりました。

最後に、これらの事例を振り返って、図表6に中小企業の収益向上のキーワードを列記しておきます。

*

これまで見てきたように、景気回復が続けばいつかは業績も右肩上がりになるという他力本願の考え方は、企業経営は立ち行きません。経営環境が厳しい中で、中小企業経営者が自社の収益改善を図っていくためには、新しい戦略を打ち立て、それを実践していくことが不可欠です。

これからの経営者に求められているのは、積極的なチャレンジ精神と目標達成のための地道な行動力の両方を兼ね備えることだといえるでしょう。