

地域戦略研究所紀要

第 1 号

中小企業の今日的課題

坂本 隆行、吉村 英俊 …… 19

－下請中小企業の自立に関する一考察－

北九州市立大学
地域戦略研究所
2016.3

中小企業の今日的課題

—下請中小企業の自立に関する一考察—

坂本 隆行、吉村 英俊

はじめに

I 中小企業の置かれている現状と課題点

II 自立型中小企業経営

おわりに

<要旨>

本論文は、市場経済における中小企業とは、どのような存在で、どのような経営課題に直面しているのか、さらに中小企業の経営問題の克服に必要な経営戦略とは何かについて考察したものである。考察より、中小企業は大企業と比較して収益性が低く、自社の強みを活かした企業努力を行い、自立型中小企業に転換する必要があること、そのためにはコーポレート・ブランドを確立し、持てる強みを知る機会を消費者、発注企業、サプライヤーに与える必要があることが明らかになった。

<キーワード>

下請中小企業(subcontracting SMEs) 自立型中小企業(self-supporting SMEs) 経営戦略(management strategy) 選ばれる企業(chosen enterprise) コーポレート・ブランド(corporate brand)

はじめに

中小企業を論ずるにあたり、「中小企業が我が国経済を底支えしている」ということはすでに周知の事実であり、常に指摘され続けてきた事柄である。しかしながら、一部の例外を除き中小企業が我が国経済をけん引しているという社会貢献度の高さに対して、下請け問題や経済の二重構造問題等、中小企業が経済的に一向に報われない感があるのも、また事実である。

本稿は、このような中小企業の経営課題に対して、経営戦略の一例を導き出すことを研究目標とするものである。

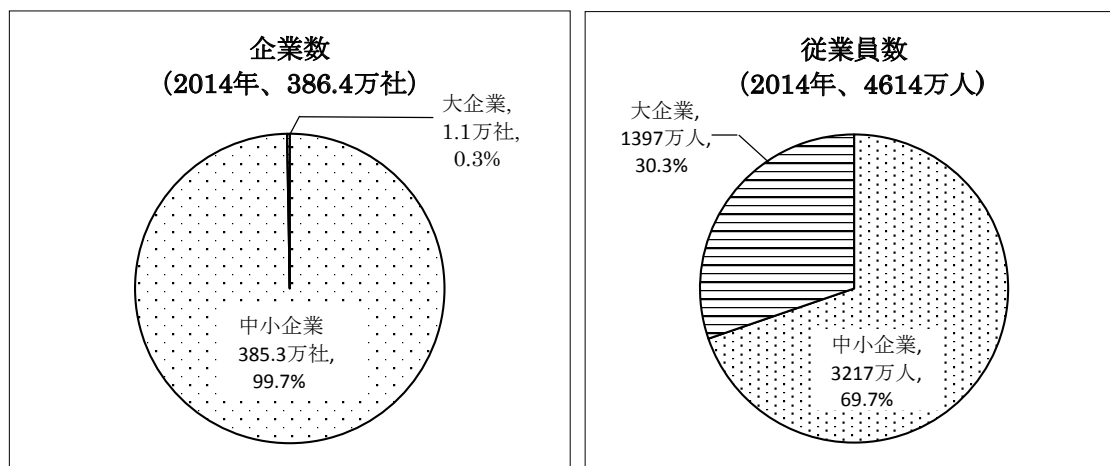
I 中小企業の置かれている現状と課題点

1 中小企業の現状と市場での位置づけ

2014年度における中小企業の企業数は385.3万社であり、これは我が国の全企業数の実に99.7%を占めている。また中小企業の従業者数は3,217万人であり、全従業員数の約7割を占めている（図1）。

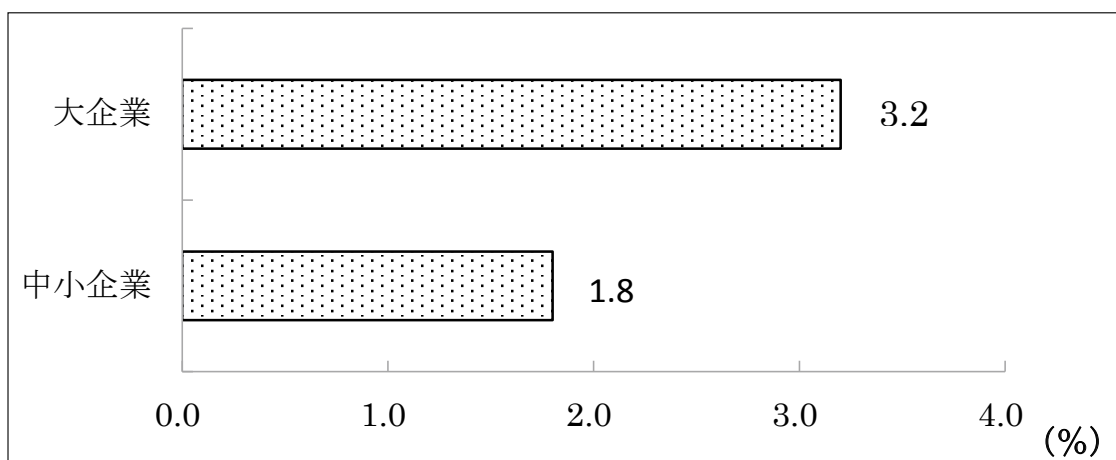
一方、収益性について見てみると、中小企業の「売上高経常利益率」は1.8%に止まり、大企業の3.2%と比べ約4割に過ぎない(図2)。中小企業白書では、「中小企業は産業の担い手であり、実質的に国民生活を支える我が国経済の母体である」[中小企業白書2011年版：59]と述べているものの、中小企業の従業員が、大企業に比して「売上高経常利益率」の低い環境下で働いているのである。中小企業の経営が、薄利経営による資金繰りの問題等、

図1 「中小企業数、従業員数、製造業付加価値額」



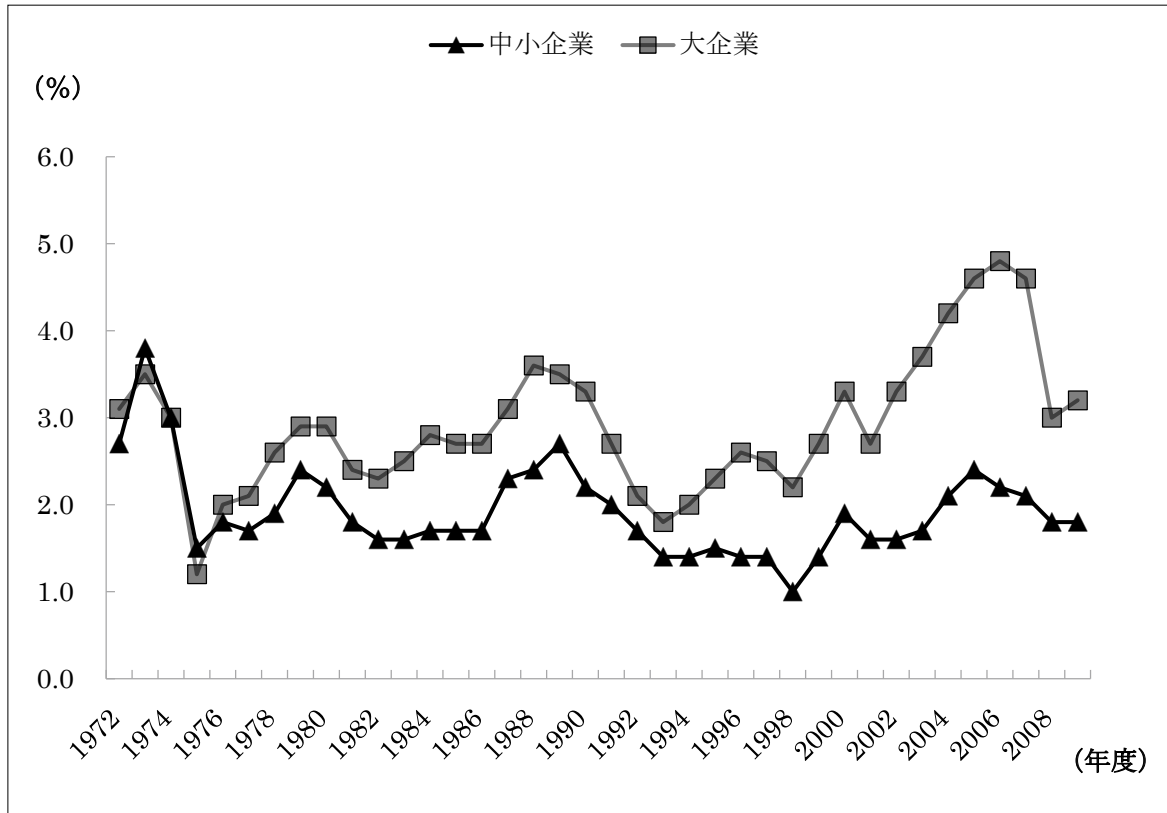
(出所) [中小企業庁HP「中小企業白書2014年版」] を元に筆者作成。

図2 「大企業と中小企業の売上高経常利益率の比較」



(出所) [中小企業白書2011年版] を元に筆者加筆修正。

図3 「大企業・中小企業の年度別売上高経常利益率平均値」



(出所) [中小企業白書2011年版：73] を元に筆者加筆修正。

倒産の危機と隣り合わせの緊迫した状況であるといわれるが、このデータからも見てとれる。

さらに長期的な視点で中小企業の収益構造を考察するため、過去37年間に及ぶ大企業・中小企業の年度別売上高経常利益率の推移（図3）を見てみると、1973年度から1975年度にかけて中小企業の値が大企業を上回るものの、それ以降の中小企業の値は約2.0%前後を上下しながら今日まで推移している。注目すべきは、1976年度以降、中小企業の売上高経常利益率が一度も大企業の値を上回ることが無かったことである。

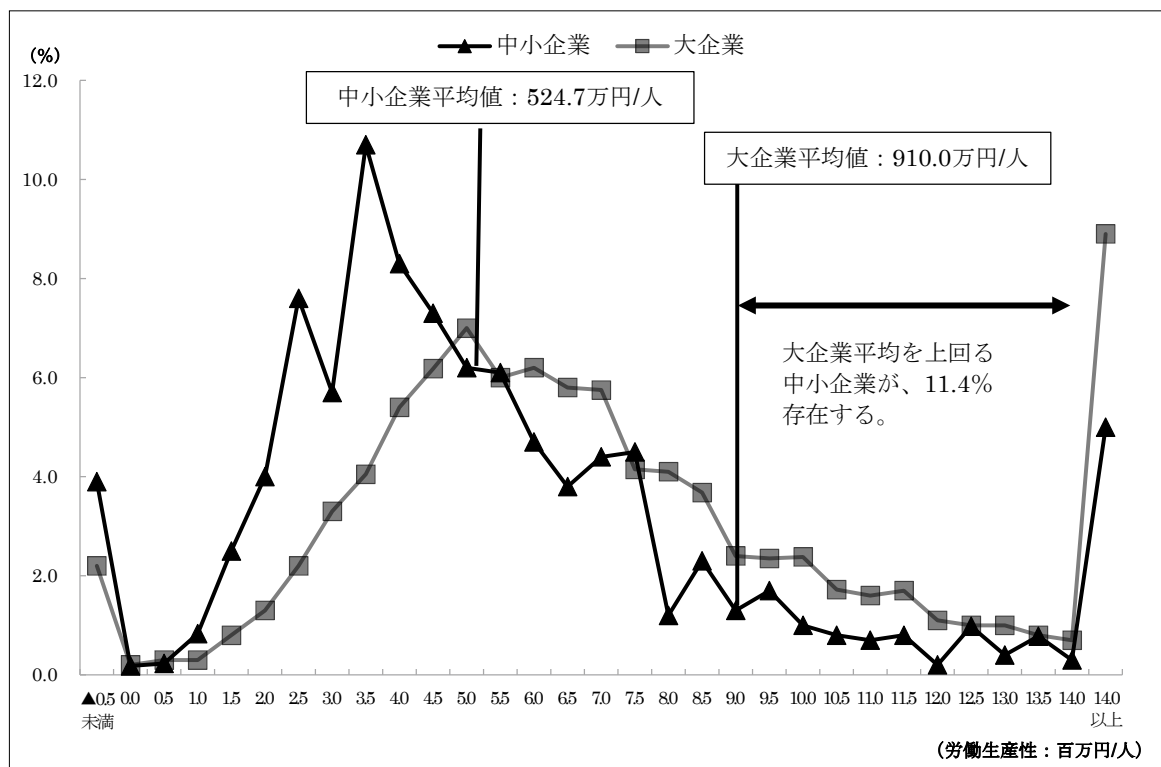
ここからも、総じて中小企業が大企業に比べ、慢性的に厳しい経営環境下で経営していることが分かる。

2 収益性の高い中小企業の存在

中小企業は総じて経済的に厳しい環境下で経営を行っているが、中小企業白書の指摘では、「中小企業全体のなかで約24.8%の中小企業が、売上高経常利益率において大企業の平均値を上回っている」ということも指摘されている [中小企業白書2011年版]。当然ではあるが、全ての中小企業が低収益構造では無いのである。

さらにこの傾向は、労働生産性においても同様の結果を示している。労働生産性とは、

図4 「労働生産性の分布（製造業）」



(出所) [中小企業白書2011年版] を元に筆者加筆修正。

付加価値額¹⁾を労働者数で除したものであるが、大企業の労働生産性が1人当たり平均910.0万円であるのに対して、中小企業の労働生産性は、1人当たり平均524.7万円と約6割に止まっている。しかしながら前述の売上高経常利益率同様に、大企業平均を上回る労働生産性を維持する中小企業が、少数ながら11.4%存在している(図4)。

3 下請中小企業の存在

ここまでで、中小企業が市場全体のなかで、総じて厳しい経営環境下で経営活動を営んでいること、しかしながら少数ではあるが一定数の中小企業が大企業を上回る付加価値を生みだしていることが、明らかとなった。

現在、中小企業の存在形態が多様化する中であって「下請中小企業」は、依然として中小企業特有の厳しい経営環境下にある。下請中小企業は、全中小企業数の約半数を占める代表的な経営形態となっている。とくに製造業における下請中小企業数の割合は、1981年の65.5%をピークにその後、減少傾向にあるものの、1998年においても未だ47.9%が下請の形態である(図5)。このことを鑑みれば、下請形態とは、中小企業特有の形態ともいえよう。

中小企業問題に於ける下請研究の重要性について、川上(2006)は「(下請制の研究視角が、旧来の「社会構造としての従属関係」から昨今の研究視角である「下請業の果たす役割の

強調」へと変化するも) 下請制や下請中小企業は、中小企業論における主要な検討課題であることに変わりはない」[川上、2006:2]と指摘している。

以上より、中小企業の特徴的な経営形態である「下請中小企業」に焦点を当て、中小企業の経営課題について論じることにする。

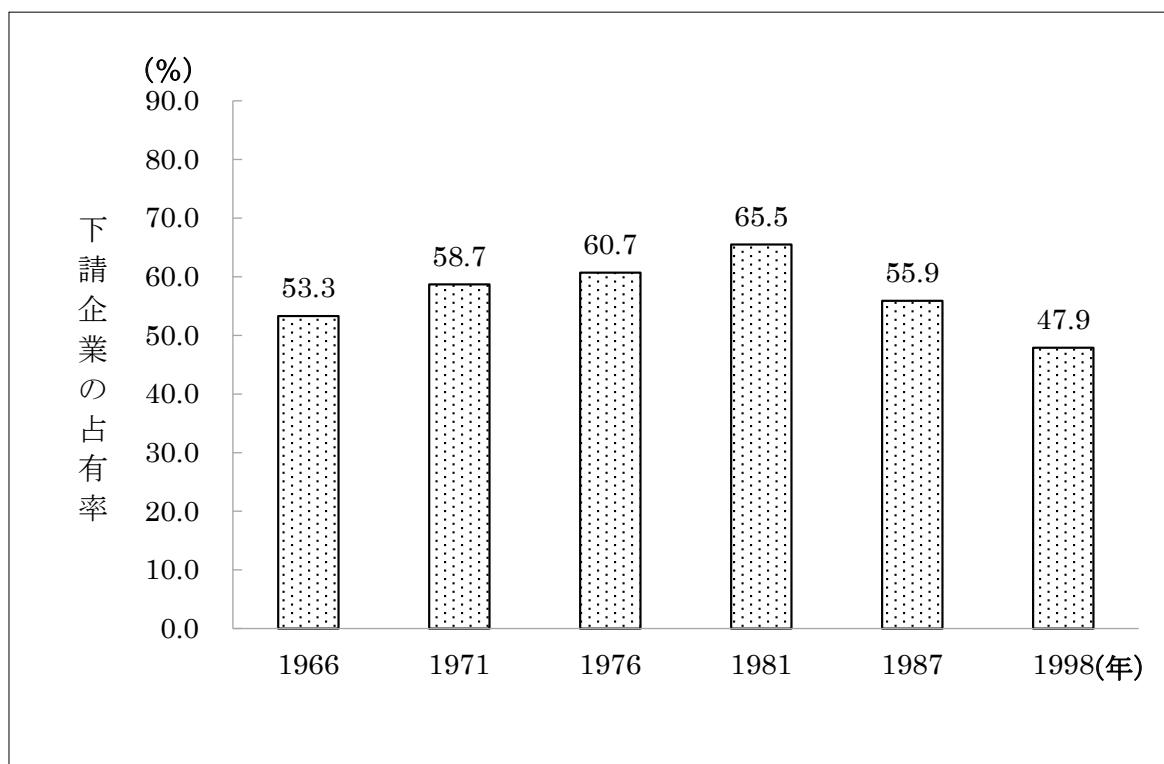
図6は、下請形態に依存する中小企業のメリットを心情面からアンケート調査したものである。下請中小企業は、系列企業に属することのメリットを「過去取引の経験やノウハウを活かせる」や「新たな販売活動等営業活動をしなくてもよい」など、仕事を安定的に確保できることを高い割合で挙げている [中小企業白書2011年版]。

一方、系列組織に属することのデメリットとしては、「価格条件等の取引条件の変更が難しい」「過去の経緯等から無理な注文等押し付けられる」といった、いわゆる従属的な立場に立たされることの不利益を高い割合で挙げている [中小企業白書2011年版]。

この2つの中小企業白書のアンケート調査(図6・図7)を総括すれば、下請形態に依存した経営を行っている中小企業の心情とは、「過去取引の経験やノウハウを使え、なおかつ新規営業販売活動を行わず発注企業より仕事を受注できるメリットがある代わりに、価格等の取引条件は発注企業に委ねられ、無理な注文を受けざるを得ないというデメリットがある」と解釈することができる。

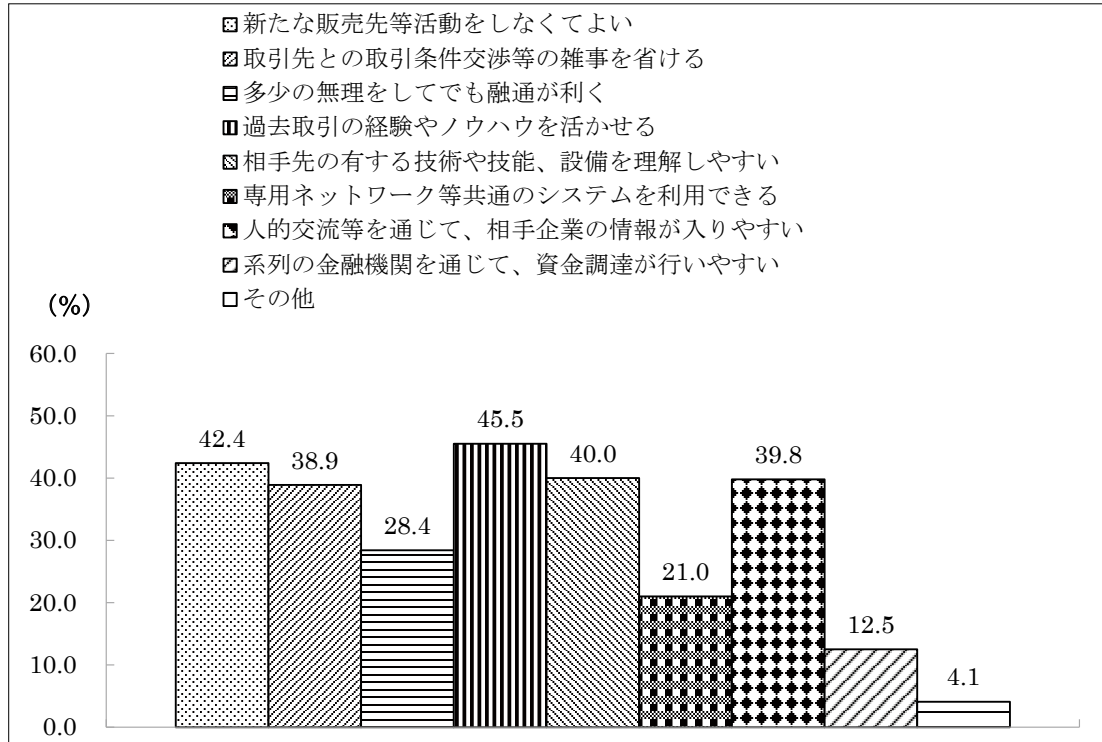
また上述の「下請形態」を大企業の立場から意識調査した結果を見てみると、約4割の

図5 「下請中小企業比率の推移」



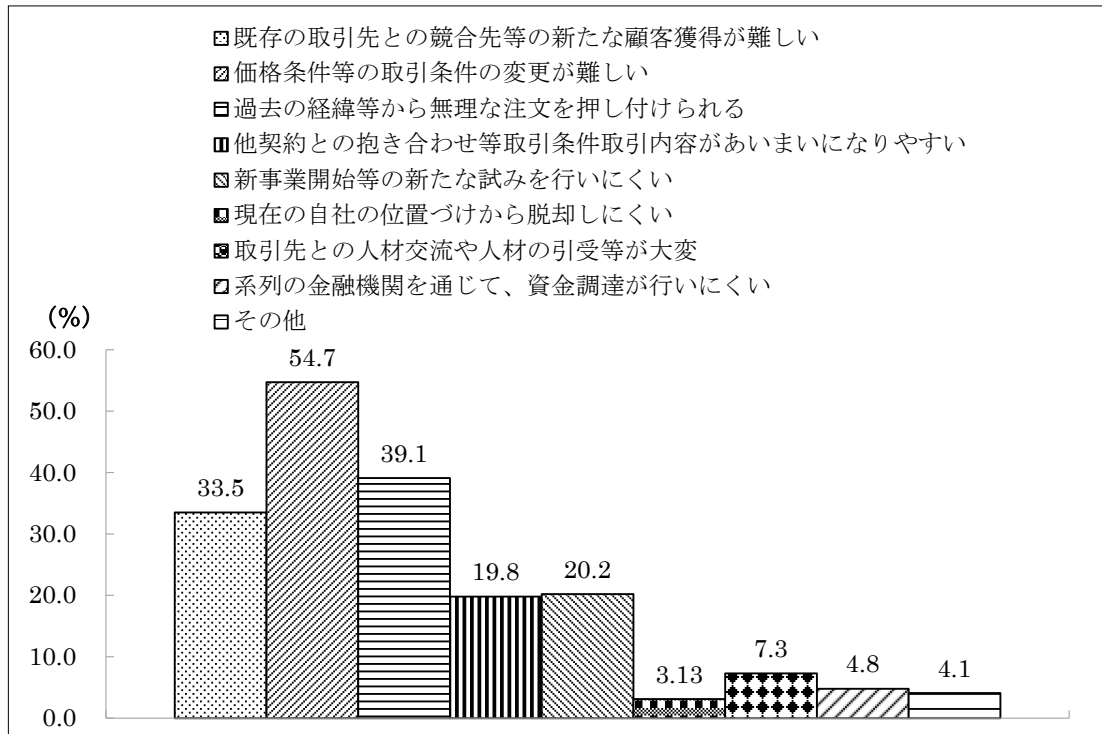
(出所) [中小企業庁HP『中小企業白書2005年版』「第2部 経済構造変化と中小企業の経営革新等」]を元に、筆者加筆修正。

図6 「系列組織に属することのメリット」



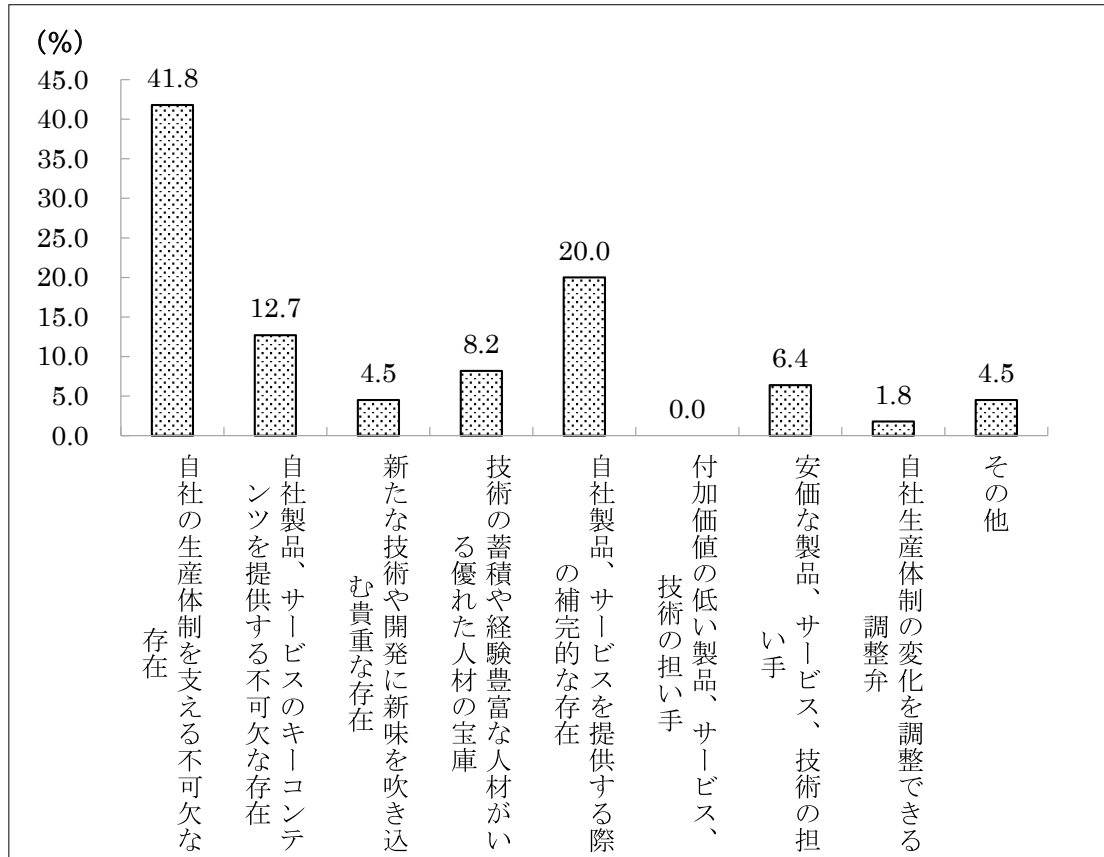
(出所) [中小企業白書2011年版] を元に筆者加筆修正。

図7 「系列組織に属することのデメリット」



(出所) 中小企業白書2011年版] を元に筆者加筆修正。

図8 「系列組織に属する中小企業の存在」



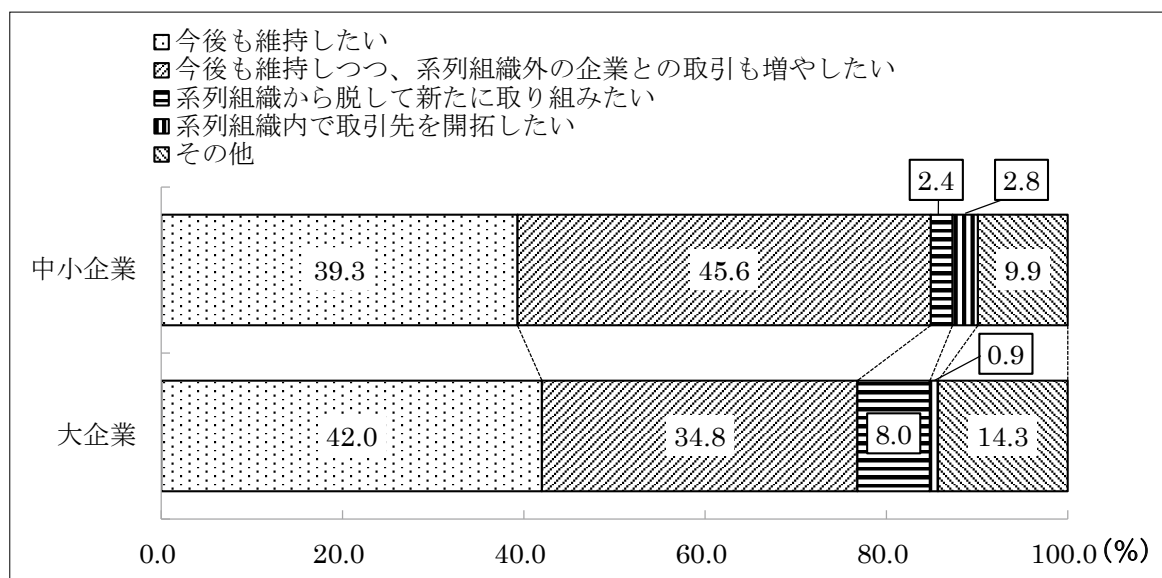
(出所) [中小企業白書2011年版：87] を元に筆者加筆修正。

大企業が「自社の生産体制を支える不可欠な存在」であるとしており、さらに約2割が「自社の製品・サービスを提供する際の補完的な存在」であると回答している（図8）。

さらに、中小企業白書には「系列組織内において、中小企業は大企業にとって無くてはならない存在」[中小企業白書2011年版] であると付記されている。しかしこの場合、大企業のメリットを鑑みれば、系列組織内に組み込まれた中小企業の存在とは、大企業の景気変動に対し大企業の経済的リスクの回避という側面、いわゆる「バッファー」として捉えている傾向もあると考えられる。だからといって発注企業である大企業と下請中小企業を「企業規模による搾取のメカニズム」と直ちに捉えることもまた、真相を見間違えることになる。

図9は、系列組織内の企業との取引の意向を、大企業・中小企業双方にアンケートを実施したものである。その中で、中小企業・大企業共に実に約4割の企業が、系列企業との取引を「今後も維持したい」と答えている。とくに中小企業側では、系列企業との取引を「今後も維持しつつ、系列組織外の企業とも取引したい」という下請企業が約5割存在しており、系列企業との取引を「今後も維持したい」という意向(約4割)と合わせると、実に9割もの下請中小企業が、下請形態を今後も継続することを自ら望んでいることになる。

図9 「系列組織内の企業との取引意向」



(出所) [中小企業白書2011年版] を元に筆者加筆修正。

II 自立型中小企業経営

1 活力ある中小企業像

中小企業を取り巻く経済環境は厳しいが、この様な中で生き抜く為には、立ち向かう中小企業の「活力」が必要である。

岡田(1999)は、中小企業の存立根拠として、次のような市場の実態を指摘する。

完成品・部分品なども含めたあらゆる製品市場において、ニーズが多様化・高度化する中で、多様なニーズに対応する技術力を一企業で常に確保し続けるには、研究開発費などコスト面からも不可能と言ってよく、さらに市場細分化の過程で、かつてのような大量製品・大量販売といったスケールメリットの追求がなされる範囲が縮小している現状がある[岡田、1999：78]。

この様な昨今の市場の現状から、岡田(1999)は、必然的に特定分野での専門的ノウハウを蓄積した中小企業の役割が期待されるとし、中小企業の存立根拠を指摘している。

さらに岡田(1999)の指摘は、アジア企業の脅威という新たな問題に対しても向けられることになる。つまりアジアの企業との間で技術格差が縮小し、競争範囲が拡大した分野では低コスト競争が熾烈となるため、国内企業の優位性を発揮できる分野への進出・開拓を図らなければならないとしている。

では「活力ある中小企業」とはどのような中小企業なのか。

図9で下請中小企業の約9割が今後も下請形態を望んでいたが、下請企業の中には下請からの自立化を図る動きもある。岡田(1999)は、多くの中小企業で下請的な形態での限界が見られるようになったことから、下請形態を脱却し自立化を図る中小企業が相対的に増加していることを挙げ、活力ある中小企業像と中小企業の自立化の関係を指摘している。

さらにこのような取り組みが、同時にいわゆるアジア企業との競合状態から脱出するすべ
 でもあると指摘する [岡田、1999：79]。

2 中小企業の進化目標としての「自立型中小企業」

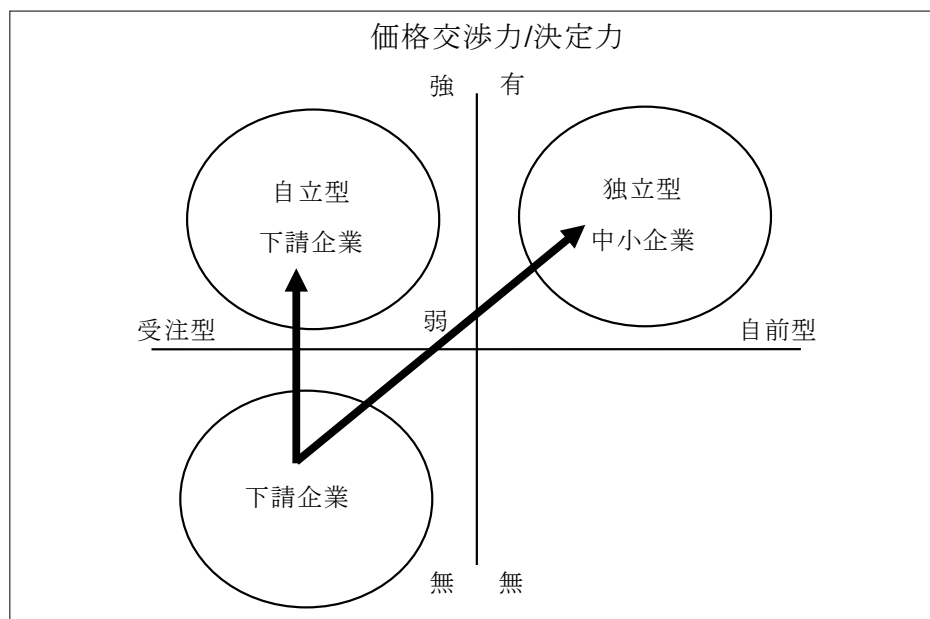
この岡田(1999)の「活力ある中小企業像」の見解を、池田(2007)も支持している。

図10は、池田(2007)による「自立型中小企業の位置と自立化への経路」を示している。
 縦軸は「価格決定力の有無」、あるいは「価格決定力はないが価格交渉力の強弱」のレベ
 ルであり、横軸は「自社製品を製造するのか」、「発注企業の指示・企画したものを製造す
 るのか」の度合いを示している [池田、2007：20]。

自立型中小企業について池田(2007)は、大きく2つのモデルを想定している。1つ目は、
 「独立型中小企業」である。これは、「自前で企画・開発を行うとともに、下請取引で見ら
 れるような発注業者との間で親企業²⁾が存在せず、市場において自由に価格を決定できる」
 [池田、2007：20] 企業である。2つ目は、「自立型下請企業」である。これは、「親企業か
 ら受注する点では下請企業と同じであるが、親企業に対して価格交渉力を有する」[池田、
 2007：20 - 21] 企業である。

池田(2007)は、自立型下請企業について次のように考察している。自社製品がなく、強
 力な価格決定力を持っていないという危惧すべき点を有するものの、「元請³⁾企業の言い
 なりにはならず、元請企業に対して“価格交渉力”を有している」ところに自立型下請企
 業の特徴がある。そのため、これまで下請企業の問題となっていた、「親企業の優位的地
 位の濫用による取引関係の非対称性が減少される」と考えられる [池田、2007：20]。

図10 「自立型中小企業の位置と自立化への経路」



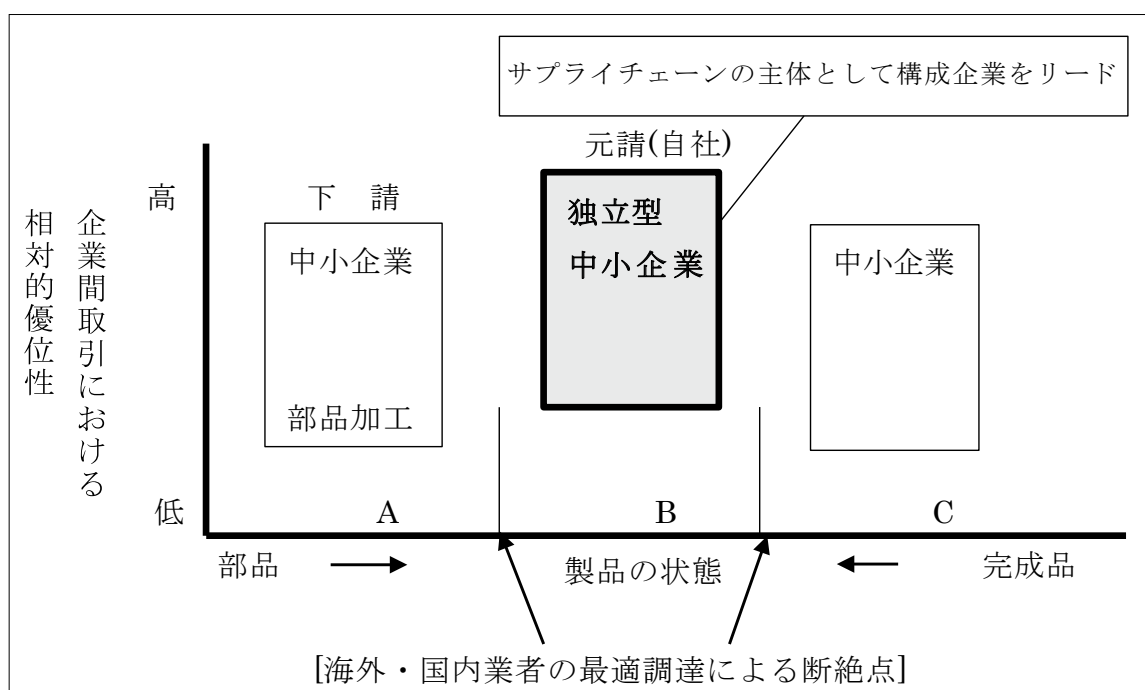
(出所) [池田、2007：21] を元に筆者加筆修正。

次に2つのモデルをサプライチェーンと自立型中小企業の関連性から見てみる。1つ目の「独立型中小企業」は、市場競争力を有した「強み」のある製品を自社生産することで、当該中小企業が主になって独自のサプライチェーンを構築する(図11)。2つ目の「自立型下請企業」は、形態こそ従来の下請中小企業と同じく発注企業のサプライチェーンに組み込まれているものの、特定分野での専門的ノウハウの蓄積で、発注企業と対等な関係を構築する(図12)。このように自立型中小企業は、サプライチェーンにおいて他のサプライヤーに対する優位性を持つのである。

これら自立型中小企業の進化の背景には、グローバル化やIT化の進展による発注企業側の世界最適調達という理由がある [池田、2007:18]。世界最適調達とは、サプライヤーの調達段階(図11・図12の図表下部A・B・C枠)で系列の有無を問わず、その都度条件に見合ったサプライヤーを世界中に求めて取引交渉を行うことである。このとき、自社独自の強みを顧客やサプライヤーに示すことができる自立型中小企業は、取引交渉でも優位性を発揮することができるのである。

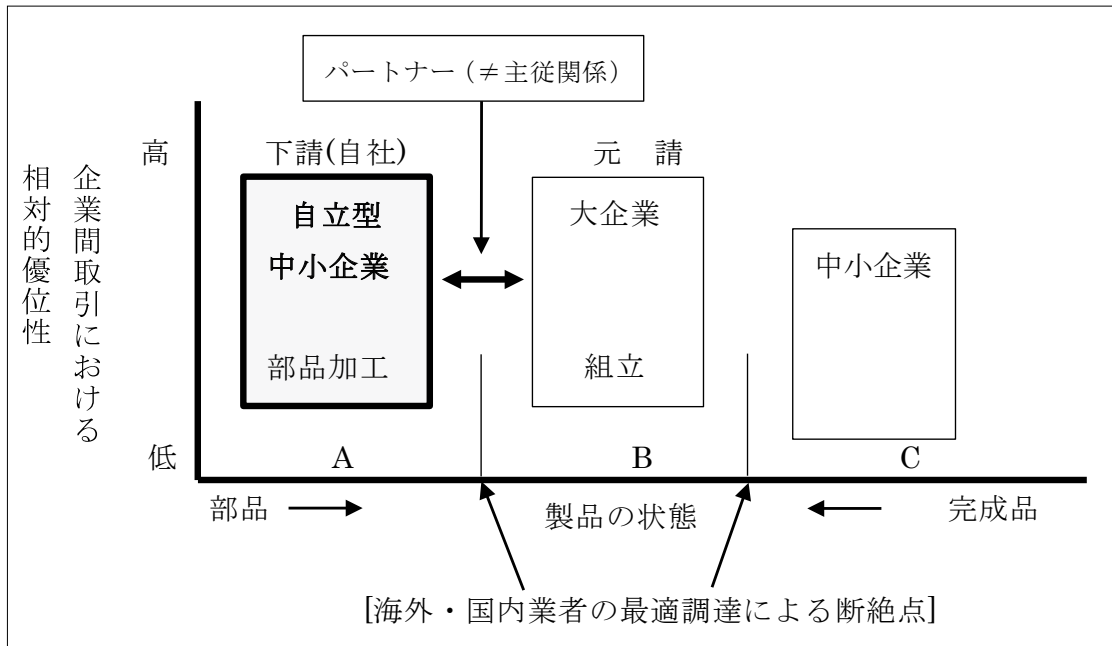
ここまでで、自立型中小企業の自社の経営努力による進化経路およびサプライチェーンでの優位性が明らかとなった。しかしながら、自社の経営努力にひたすら邁進し、上述の進化経路を辿る為には、企業を取り巻く環境要因を考慮しなければならない。先述の岡田(1999)による「アジア企業の脅威」や、池田(2007)による発注企業側での「世界最適調達の動き」は、市場環境の変化が常に流動的であり、企業経営に影響を与えるのである。

図11 「独立型中小企業の優位性」



(出所) 筆者作成。

図12 「自立型下請企業の優位性」



(出所) 筆者作成。

3 当該市場より選ばれる企業への進化

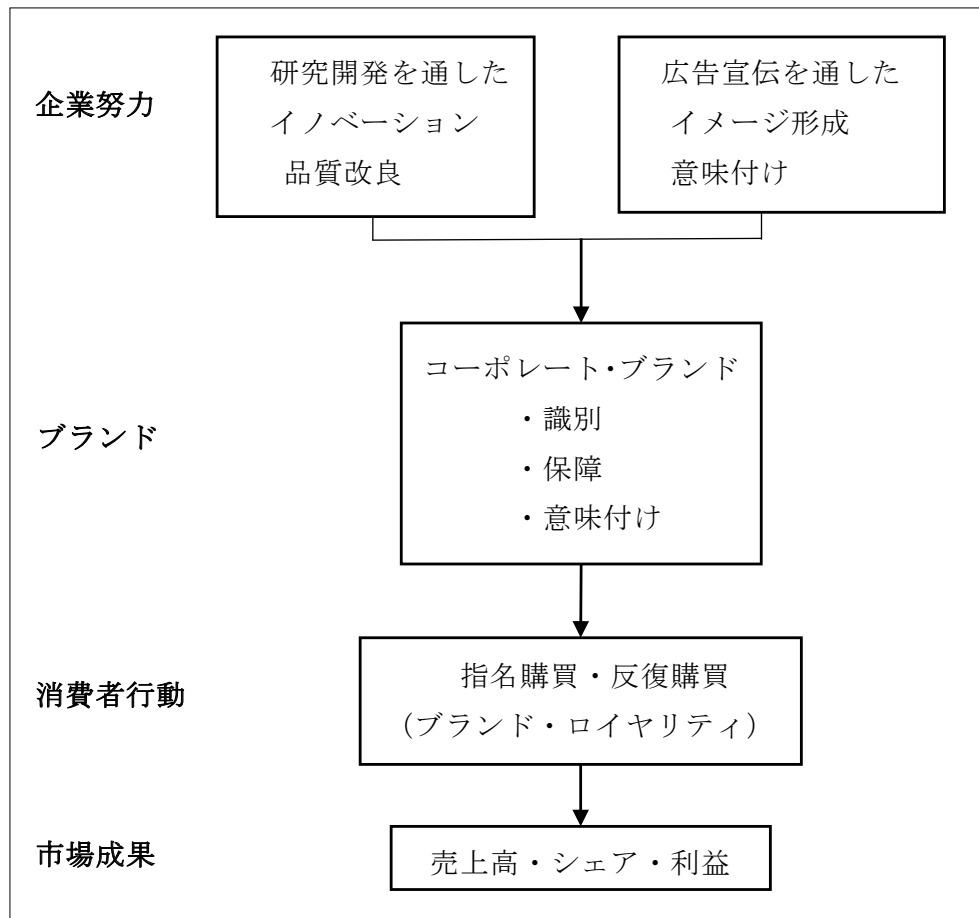
では、実力が備わった自立型下請企業が、これまで取引を行ったことのない新たな発注企業から選ばれる為に、また同じく独立型中小企業が新たなサプライチェーンを展開する際にサプライヤーの協力を得られる企業となる為に、どのような経営戦略を行えばよいのか。「選ばれる企業」となるには、「強み」の技術やノウハウを保持しており、それが自立型下請企業であれば対象となる新規取引先としての発注企業から、また独立型企業であれば対象となる新たな市場からビジネスパートナーとして懇願されなければならない、そのためには「認知」のステップが必要となる。

自社の強みを認知され、「指名」を受けるための経営方針を、青木（1999）は次の2通りをもって説明する。1つ目は、「研究開発を通じたイノベーション・品種改良等」であり、自社で市場競争力をつけた所謂「強みを持つ企業」になることである。2つ目は、「広告宣伝を通じたイメージ形成・意味付け等」である。青木（1999）は、この2つの企業努力が、「ブランド」となり、識別性が付与され、顧客の指名買い及び反復購買を誘発するという〔青木、1999：17〕。即ちブランドとは、「様々な企業努力を市場成果へと結び付け、変換する連結装置」〔青木、1999：17〕といえるのである。

青木（1999）の説明からもわかるように、当該中小企業が市場から選ばれ続ける為には、企業努力により生まれた経営資源としての自社の強みが、市場から認知を受け、新たな取引を対象市場の消費者、発注企業、サプライヤーから懇願されるというプロセス（しかけ）が必要となる。つまり、自社の強みを「知る機会（知らせる機会）」を対象市場の顧客、発

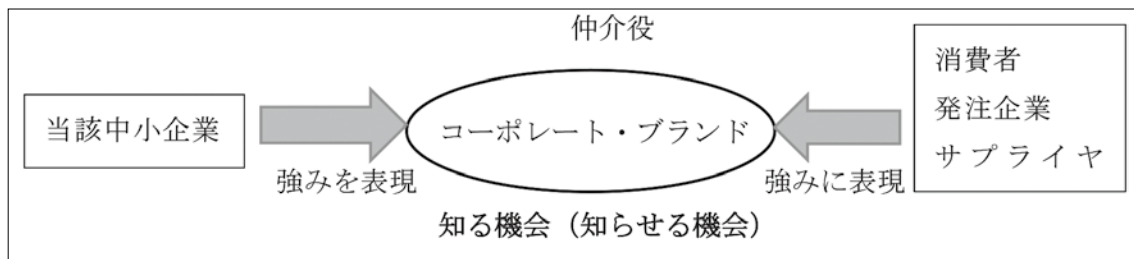
注企業、サプライヤーに与える必要がある。その仲介役こそが「コーポレート・ブランド」である(図14)。因みに、ブランドは製品名が差別化機能や保証機能を持つ印であるが[栗木、2004：115-116]、コーポレート・ブランドも企業名が同様の効果を持つものと考えられる。コーポレート・ブランドの効果は、当該中小企業と消費者、発注企業、サプライヤーの仲

図13 「企業努力と市場成果との連結装置としてのブランド」



(出所) [青木、1999：17] を元に筆者加筆修正。

図14 「中小企業と取引先を仲介するコーポレート・ブランド」



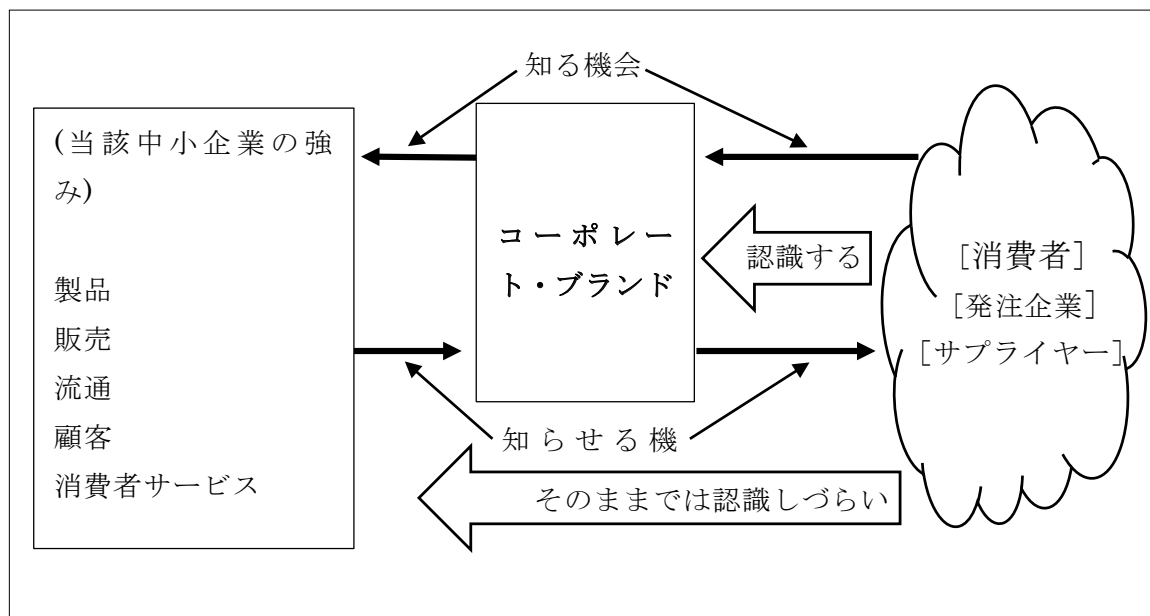
(出所) [青木、1999：23] を元に筆者加筆修正。

介役として表れる。

元請・下請間の系列関係の崩壊という市場環境において、中小企業の「強み」を訴求先である対象市場の顧客や発注企業が、強みとして認識できなければ、選ばれることはない。即ち、まず当該中小企業を知る機会「消費者、発注業者、サプライヤーに知らせる機会」が必要なのである。そもそも企業の内部構造としての企業活動やポテンシャルは、双方に密接な関係がなければ、外部からはかり知ることなどできない。このように、内部を理解させる仲介役(インターフェース)が存在しない状態で当該企業を外部から観測すれば、当然ではあるが企業活動やポテンシャルはクローズドの世界として映るのである。

また「選ばれる」ためには、企業活動を可視化させる必要がある。対象市場の顧客や発注企業が世界最適調達を行う経営環境の中で、中小企業が自社の「強み」を対象市場の顧客や親企業に対して可視化させ、自社の「強み」を訴求させる為には、中小企業の「強み」をコーポレート・ブランドとしてシンボル化させ、対象市場の顧客や発注企業に対し、シンボル化されたイメージを惹起させることが求められる。このようにコーポレート・ブランドを確立させることは、対象市場の顧客や発注企業が、当該中小企業の「強み」をシンボル化させることによる感情的・機能的ベネフィットのもたらす印象の蓄積を心情的な情感として惹起させ [Knapp, 2000 : 66]、対象市場の消費者、発注企業、サプライヤーと当該中小企業を連結する、中小企業の経営戦略の強力なツールとなるのである。

図 15 「選ばれる企業の仕組み」



(出所) 筆者作成。

おわりに

下請中小企業が、困窮する経営環境から脱し、収益性の高い企業へ転換するためには、自立型下請企業や独立型中小企業として進化する必要がある。この進化は、自社の持てる強みやポテンシャルを企業努力によってコーポレート・ブランド化させ、対象市場の消費者、発注企業、サプライヤーに「選ばれる企業」として認知されることによって可能となる。

今後、中小企業独自のコーポレート・ブランドの概念や生成メカニズムについて、研究を深化させていきたい。

(本学 大学院社会システム研究科博士後期課程 院生、本学 地域戦略研究所 教授)

〔注〕

- 1) 売上高－変動費＝限界利益で表される。
- 2) 主従関係にある取引の発注業者であり、価格交渉または決定において、強い立場にある。
- 3) 下請企業に対する発注業者(親企業)。

〔引用文献〕

- 青木幸弘(1999)『ブランドビルディングの時代－事例に学ぶブランド構築の知恵－』電通
- 池田潔(2007)「自立型下請企業のビジネスモデル分析」『北九州市立大学都市政策研究所 紀要』第1号
- 岡田浩一(1999)「中小企業を巡る環境変化とその対応－集積構造の変化という視点から－」前田重郎/石崎忠司編『中小企業の現状とこれからの経営』中央大学出版部
- 川上義明(2006)「下請中小企業の経営に関する一考察－新しい視点からの検討－」『福岡大学商学論叢 51号』
- 栗木契(2004)「ブランド価値のデザイン－ブランドを基軸とした売れる仕組みのメカニズム－」『製品・ブランド戦略〔現代のマーケティング戦略①〕』有斐閣
- 中小企業庁編(2011)『中小企業白書2011年』ぎょうせい
- Knapp,D,E (2000), *The Brandmindset,BrandStrategy* (阪本啓一訳(2000)『ブランド・マインドセット』翔泳社

URL

中小企業庁 HP 「中小企業白書2005年」、2015年12月15日参照

〈<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17211220.html>〉

中小企業庁 HP 「中小企業白書2014年」、2015年12月15日参照

〈<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/download/14042500h26Gaiyou.pdf#search='%E5%85%A8%E5%9B%BD%E3%81%AE%E4%BC%81%E6%A5%AD%E6%95%B0>〉

〔参考文献〕

- 伊藤邦雄(2000)『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社
- 伊藤昌直(2011)『中堅・中小企業の「事業シフト」戦略』ダイヤモンド社
- 岩田智(1994)『研究開発のグローバル化—外資系企業の事例を中心として—』文真堂
- 浦野恭平(2010)「中小企業と「個」を活かす経営 - 知識経営の実践に向けて - 」『北九州市立大学商経論集第45巻,第1・2・3・4合併号』
- 柿野鉄吾(1987)「わが国経済と中小企業」車戸實編『中小企業論』八千代出版
- 清成忠男(1997)『中小企業読本 第3版』東洋経済新報社
- 坂本隆行(2012)「中小企業におけるブランド創設のあり方」『日本商業施設学会第11回研究発表論集』
- 関満博(1995)『地域経済と中小企業』筑摩書
- 田中利見(1996)「中小企業の経営戦略」清成忠男/田中利見/港徹雄著『中小企業論』有斐閣
- 田中洋(2002)『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書
- 三井逸友(2002)『現代経済と中小企業—倫理・構造・実体・政策—』青木書店
- 四元正弘(2003)「ブランドを成立させる4つの基本要件と—落とし穴」『経営戦略者2003年10月号』TKC
- Aaker,D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press (陶山計介/中田善啓/尾崎久仁/小林哲訳(1994)『ブランドエクイティ戦略—競争優位を創りだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社)。
- Aaker,D.A. (1996), *Building Strong Brands*,The Free Press (陶山計介他訳(2001)『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践 第5版』ダイヤモンド社)
- Greiner,L.E. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, July-August.
- Keller,K.L. (2003), *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases, 2nd Edition*, Prentice Hall (恩蔵直人研究室訳(2003)『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー出版部)
- Mary, J.H.-Schult,M. (2001) “Are the Strategic Stars Alignedyou’re your CorporateBrand?” *Harvard Business Review 2003*, Harvard Business school Press (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳(2005)「コーポレートブランドの戦略的価値」『ブランディングは組織力である』ダイヤモンド社)

STUDIES
OF
INSTITUTE FOR
REGIONAL STRATEGY

CONTENTS

Current issues of small and medium-sized enterprises

–A Study on the independence of the subcontracting SMEs–

Takayuki SAKAMOTO, Hidetoshi YOSHIMURA …… 19

No. 1

March 2016

INSTITUTE FOR REGIONAL STRATEGY
THE UNIVERSITY OF KITAKYUSHU
KITAKYUSHU CITY, JAPAN