

# これからの中堅・中小企業

Small and Medium Enterprises in the Future

2006年版の中小企業白書では、『地域や業種によりばらつきはあるが、バブル崩壊後の十数年という時間を経て中小企業における債務、設備、雇用のいわゆる「3つの過剰」を克服し、「攻めの経営」に転じる端緒をつかみつつある』とある。

一方、大企業においては自動車産業を筆頭に業績は改善しているが、株式公開企業の約4,000社は、2006年に証券取引法を改正する形で制定された「金融商品取引法（いわゆる日本版SOX法）」により「攻めの経営」ではなく「守りの経営」への対応が迫られている。

このような環境の中で、国内における中堅・中小企業はどのような対応をしているか、これからの中堅・中小企業を考えると、国内を取り巻く環境は大きく変化しており、これらの変化を踏まえて経営のやり方を変えていく必要がある。

本稿では、まず中堅・中小企業とは何かを定義する。その上で日本経済の現状を分析し、その中で、環境変化に対して中堅・中小企業がどのような影響を受けているのか、これからの中堅・中小企業を考える上での課題を提起する。IMD<sup>1)</sup>によると、日本経済の国際競争力は1992年から10年間にわたり落ちてきた。その原因としては、「不良債権処理の遅れ」、「市場におけるゲームのルール変更」、「日本企業と政府の対応の遅れ」、「労働の生産性の低さ」ということである。そして最後に「人口減少」、「グローバル化」、「IT革命」という3つの切り口で、これからの中堅・中小企業の対応について探してみる。



The 2006 version of the White Paper on Small and Medium-sized Businesses points out that "...although it depends on locations and industries, more than ten years after the end of Japan's bubble economy, small and medium companies have overcome the so-called 'three excesses' in debt, equipment, and employment; and have prepared starting points for Japanese business to 'be aggressive.'"

While Japan's large companies, headed by the automobile industry, are improving their business performance, about 4000 publicly held companies are put under pressure to "protect their business," rather than to "be aggressive." The Financial Products Exchange Law, or the Japanese version of the SOX Act, enacted in 2006 as a revision of the Securities Exchange Law, caused the situation.

Under such a business environment in Japan, how can small and medium-sized companies steer the right course for them? One says that company operations require handling of the variations in the business climate. However, the circumstances of Japanese companies are changing significantly, and there is a need for business approaches adequate for such changes.

This article first defines what the small and medium-sized companies are. Secondly, it analyzes current developments in the Japanese economy, discusses how the small and medium-sized companies are affected by the changes in the business environment, and presents tasks necessary for their future. IMD<sup>1)</sup> suggests that the competitive position of the Japanese economy in the international market declined for over ten years after 1992. The IMD determines the reasons of the degradation: "delayed settlement of bad loans," "changes in the market's rules of the game," "delayed introduction of measures by Japanese companies and the government," and "low labor productivity." Finally, the article seeks how the small to medium companies of the future should deal with the "population decrease," "globalization," and "IT revolution."

<sup>1)</sup> A leading business school in Switzerland, International Institute for Management Development, Head office: Lausanne, Switzerland

# 1 | はじめに

まず「中堅・中小企業」とはどういった企業に対する定義であろうか。「中小企業基本法」（1999年改正）によれば、「中堅企業」という定義はなく、「中小企業者」の定義が存在するのみである。「中小企業者」とは製造業であれば、資本金3億円以下か、常時雇用する従業員の数が300人以下の会社を指す。また、「小規模企業」、「零細企業」という企業は同法律の規定によれば「小規模企業者」となり、「中小企業者」に含まれることになる。ただ、業種によってこれらの質的定義は変わり、具体的には以下の通り（図表1-1参照）。

では「中堅企業」とはどういう定義になるであろうか。1957年の経済白書によれば「今後10年位は零細規模の経営までを対象として二重構造を解消することはむずかしい。したがって、この間における非近代部門の近代化方策としてはわが国においてとくに比重の低い中規模の経営を採算にのるようにし、育成強化することに重点を

置くべきであろう」という記載があり、1960年代において大企業と中小企業の格差是正のために中小企業の中で上層部に位置する企業の育成強化が図られた結果、「中堅企業群」が出現したとされる。これらのことから「中堅企業」とは、中小企業の上層部に位置する企業群ということができる。

本稿では、定義が明確な「中小企業」を対象として記述していくが、「中小企業」というと一般的には暗いイメージが先行しており<sup>2</sup>、中小企業の上層部に位置する中堅企業も含め「中堅・中小企業」という表現とする。

次に「中堅・中小企業」は日本においてどのような割合を占めているのであろうか。まずは産業別にみた中堅・中小企業の企業数を見てみる。（図表1-2参照）表では産業別に製造業、卸売業、小売業、サービス業、非一次産業を中堅・中小企業と大企業に区分しているが、いずれの産業においても、中堅・中小企業の占める割合は全企業数の99%を超えていることが分かる。

次に中堅・中小企業で働く従業員を見てみる。（図表

図表1-1 中小企業者（小規模企業者を含む）の定義

業 種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		うち小規模 企業者
	資本金	常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出典：2007年版中小企業白書

図表1-2 産業別企業数（2004年）

産 業	中堅・中小企業		大企業	
	(企業数)	構成比	(企業数)	構成比
製造業	489,115	99.6%	1,941	0.4%
卸売業	252,390	99.2%	2,130	0.8%
小売業	90,879	99.7%	2,659	0.3%
サービス業	763,773	99.8%	1,875	0.2%
非一次産業計	4,326,342	99.7%	11,793	0.3%

出典：2007年版中小企業白書 付属統計資料に一部加筆

図表 1-3 常用雇用者・従業員数（2004年）

産 業	中堅・中小企業 会社常雇数＋個人従業員者総数		大企業 会社常雇数＋個人従業員者総数	
	(人)	構成比	(人)	構成比
製造業	5,958,655	65.4%	3,156,185	34.6%
卸売業	2,326,957	69.7%	1,009,349	30.3%
小売業	4,521,911	67.1%	2,221,987	32.9%
サービス業	4,451,660	77.5%	1,289,735	22.5%
非一次産業計	28,086,554	71.0%	11,466,209	29.0%

出典：2007年版中小企業白書 付属統計資料に一部加筆

1-3参照) 産業別に若干のばらつきはあるものの、平均して約7割の従業員を雇用していることが分かる。

これらのデータから、中堅・中小企業は企業数においても雇用している従業員数においてもわが国における重要な位置を占めていることがわかる。

## 2 | 日本経済の現状・構造変化と 中堅・中小企業の課題

### (1) わが国の経済

わが国の経済は2002年第1四半期を「景気の谷」とする景気の回復局面にあり、2006年についても景気は着実に回復している。現在の景気拡張局面は、内閣府の「景気基準日付」によれば2006年11月には、戦後最長となる「いざなぎ景気（57ヵ月）」を、景気拡張期間（58ヵ月）において超えることとなった。ただ、過去の景気（いざなぎ景気）に比べて、回復力の力強さが乏しいことに加えて、名目経済成長率が実質経済成長率より低いなど、デフレの影響が色濃く残る景気回復であることから、景気回復を実感できないという側面がある。

バブル景気崩壊後、「設備、債務、雇用」といういわゆる「3つの過剰」が大企業だけではなく中堅・中小企業の経営において大きな重荷になっていたが、1990年代には過剰感が高かったものの、16年を経てその過剰感も解消してきたといえる。（図表2-1参照）

ただ、雇用環境においては、団塊の世代が一斉に退職したり日本の総人口が減少したりしていくという「2007年問題<sup>3</sup>」があり、大企業を中心として新規雇用を増やしている現実がある。

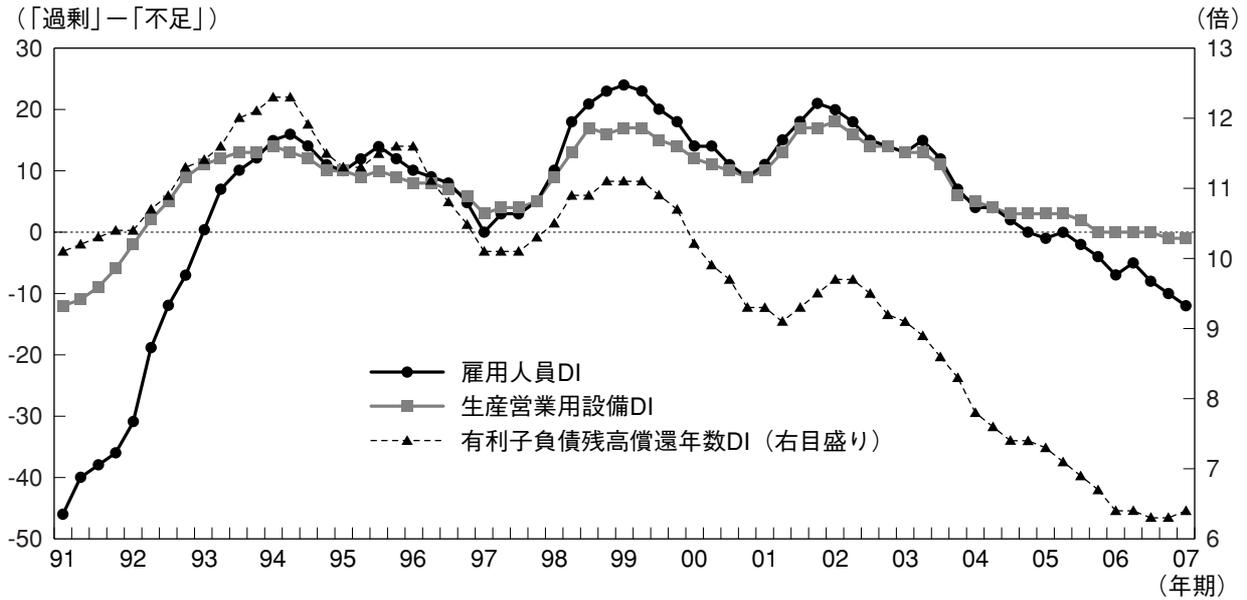
2030年までの日米中印のGDP推移を予測したデータであるが（図表2-2）これを見ると、米国は毎年成長を続け2030年には20兆ドルを超えることになっている。2015年頃には日本のGDPは中国に抜かれ、2030年過ぎ頃にはインドに接近されている。この際、中国やインドの経済成長を脅威と捉えるのではなく、巨大な市場が出現したこれらの国とどのように協同していくのか、企業はどのような対応をとればよいかを考えるべきである。経済産業省が公表している「新経済成長戦略」によれば、改革が実行され、諸施策が講じられることを前提とすれば、今後10年間で年率2.2%程度の実質成長（GDP）が可能であると試算している。その場合、2004年度と比較して2015年度の1人当たりの所得は約3割増加することになる。

### (2) 日本の人口

日本の総人口はこれからどうなるかという、減っていくのである。具体的な数値はどうなっているのだろうか。人口減少の予測は、国立社会保障・人口問題研究所が推計値を発表している。（図表2-3参照）

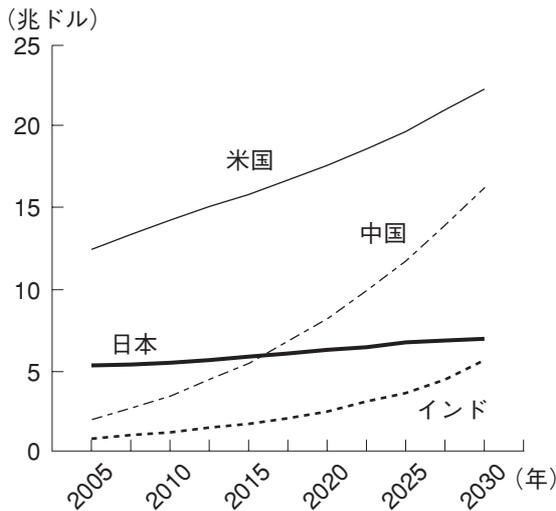
平成12（2000）年の日本の総人口は同年の国勢調査によれば1億2,693万人であった。中位推計の結果に基づけば、この総人口は今後も緩やかに増加し、平成18（2006）年に1億2,774万人でピークに達した後、以後長期の人口減少過程に入る。平成62（2050）年にはおよそ1億60万人になるものと予測される。高位推計によれば、総人口は、中位推計よりやや遅れて、平成21（2009）年に1億2,815万人でピークに達する。そして、

図表 2-1 企業の3つの過剰



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、財務省「法人企業統計季報」  
 (注) 1. 有利子負債残高償還年数=有利子負債残高/キャッシュフロー  
 2. 有利子負債残高=短期借入金+長期借入金+社債  
 3. キャッシュフロー=経常利益×0.5+減価償却費  
 4. 有利子負債残高償還年数は後方4期移動平均値を使用。

図表 2-2 日米中印4カ国のGDPの推移



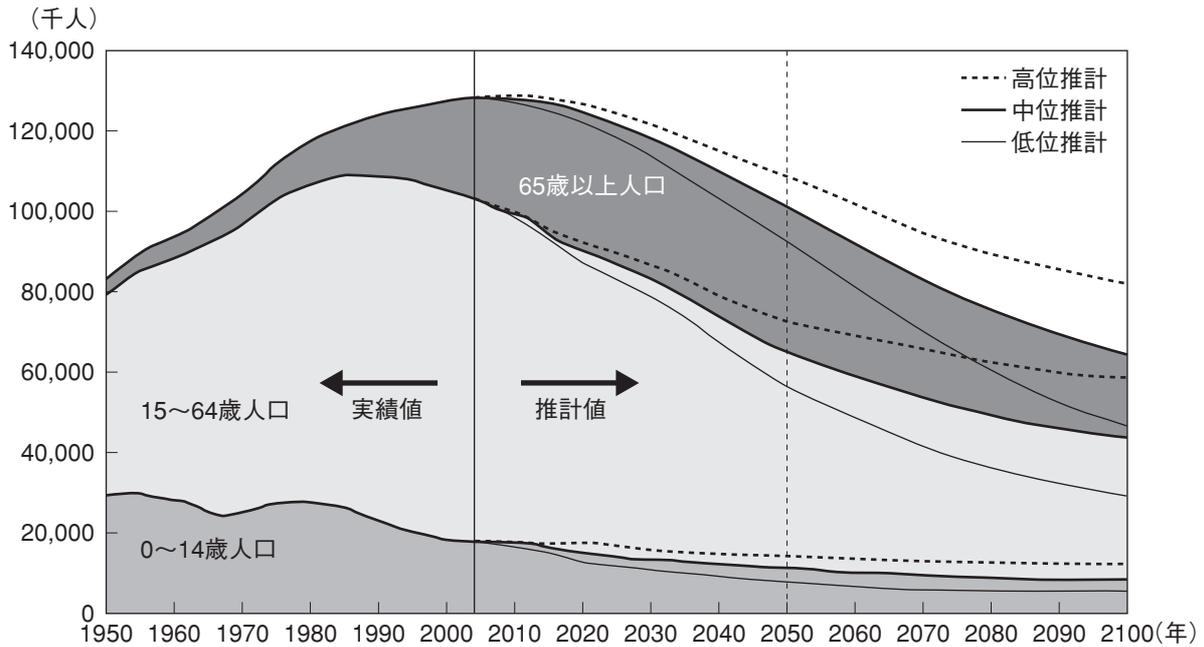
資料：The Goldman Sachs Group, Inc.  
 「Global Economics Paper No.134」より作成

それ以降は減少に転じ平成62(2050)年には1億825万人に達するものと見込まれる。一方、低位推計では平成16(2004)年に1億2,748万人でピークに達し、以後減少して平成62(2050)年には9,203万人に達する。

総務省統計局の発表資料によれば、平成18年11月1日現在(確定値)の日本の総人口は1億2,778万人で、平成19年4月1日現在(概算値)は1億2,775万人となっており、平成18(2006)年が日本の人口のピークとなった。このように日本の人口は2006年をピークに人口減少時代に突入し、右肩上がりの人口増加の趨勢は終焉する。日本の出生率が1970年代半ばから人口を一定の規模で保持する水準(人口置換水準、合計特殊出生率で2.08前後の水準)を大きく割り込んでいる。このような過去四半世紀続いた低出生率水準のため、今後の見通しでは今世紀初頭から始まる人口減少はほぼ避けることのできない現象となっている。

前記した「2007年問題」に対して大企業は新規採用を増やしており、この影響を受け、中堅・中小企業においては、雇用に関しては過剰感どころか、不足感が著しく高くなっており、技術の継承問題や後継者問題等につながっているといえる。ただ、原田[2005]によれば、人口減少は必ずしも悪いことばかりではないという。団塊の世代は1990年代後半以降、日本型年功賃金カーブのほぼピークに位置しており、人数が多だけでなく賃

図表 2-3 日本の総人口の推移：中位・高位・低位



資料：2000年までには総務省統計局「我が国の推計人口」、2001～2004年までは「人口推計年報」  
 (注) 1950年～1971年は沖縄県を含まない。

金も高いため企業からみれば人件費負担の原因となっており、内閣府によれば、団塊世代が若年雇用を抑制していた可能性を指摘している。このことから、団塊の世代が大量に退職することにより、人件費が下がり、若年雇用が増加する。浮いた人件費を設備投資に回せば、就業者数は減っても1人当たりの資本設備が増え、1人当たりの生産性は向上する可能性があるというのである。また、人数が多い団塊の世代はこれまでの消費構造やライフスタイルの変化をリードしてきたことから、高い購買力を持つと思われる団塊の世代は新しい需要を起すかもしれないとも言っている。中小企業白書（2006年版）でも「総人口が減少した場合、それが国民総生産（GDP）全体に対し減少方向に寄与することは間違いないが、個々の国民や中小企業の立場に立てば、国民個々人の豊かさ（例えば1人当たりのGDP）が維持されれば、人口減少社会は必ずしも悪いことではないといえる」と書いている。

とはいえ、中堅・中小企業として何も対策をとらないでよいということではない。人口減少（高齢化を含む）は近い将来を高い確率で予想できることから、中堅・中

小企業にとっては、労働市場や需要市場の変化を的確に捉え、対策を取っていく必要がある。

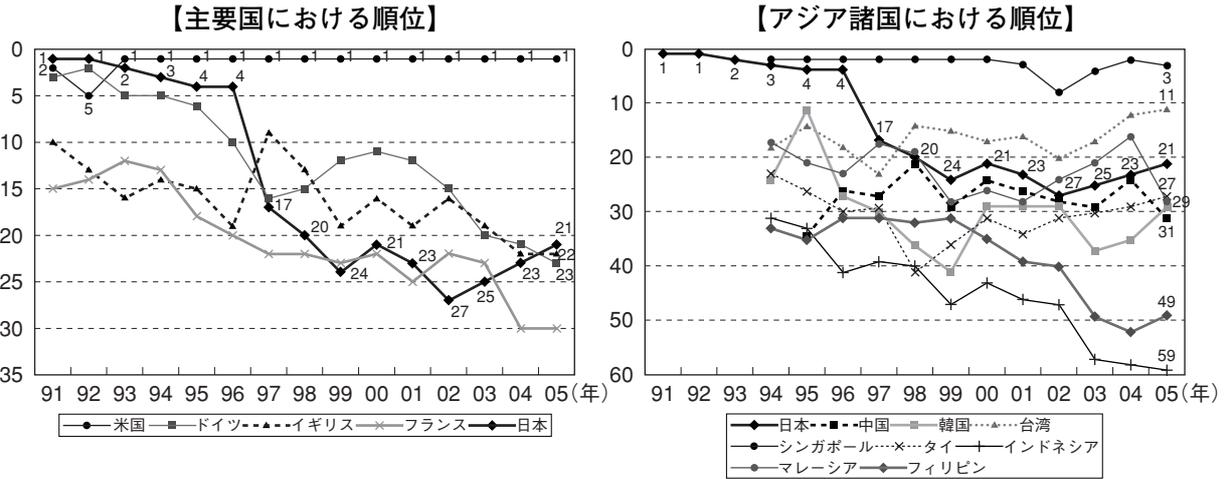
### (3) わが国の競争力

国際経営開発研究所（IMD）による国際競争力に関する調査によると、わが国の総合順位は、1980年代後半から1990年代初期にかけてはランキング1位を維持していたが、バブル崩壊以降（1993年以降）大きく低下しており、アジア諸国における相対的な順位も低下していたが、近年（2002年以降）は僅かではあるが、改善している。（図表2-4参照）

このような日本の産業競争力低下の原因として、経済産業省編「競争力強化のための6つの戦略」によれば、

わが国の産業競争力が低下してきた原因としては、不良債権問題処理の遅れ等による国内経済の長期低迷が大きいことはもちろんであるが、他方で、製造業を始めとする産業を取り巻く「ゲームのルール」が変わったことも大きな要因と考えられる。具体的には世界の市場が一体化し、国際経済の構造変化が進む中で、小さな国内市場での競争を前提とした従来の企業経

図表 2-4 国際競争力の現状



実施主体：国際経営開発研究所（IMD：International Institute for Management Development）。スイスのローザンヌに本部を置くヨーロッパ有数の独立非営利研究機関。  
 評価対象：60カ国・地域（2005年版）  
 実施方法：各種の統計数値、評価対象国の企業人（経営幹部）に対するアンケート調査。1989年以来毎年1回実施。  
 評価内容：統計数値、アンケート結果を基に、各国の「経済状況」、「政府の効率性」、「ビジネスの効率性」、「ビジネスインフラ」を評価。これらを元に、総合順位を算出。  
 （注）00～03のデータは04年以降の新調査方法を元に再算出しており、それ以前の順位との厳密な経年変化を表すものではない。

営・産業政策が機能しなくなってきたにもかかわらず、企業経営、産業政策の両面でこれら変化への対応が遅れ、あるいは中途半端となっていることが、産業競争力の低迷をもたらした大きな要因といえよう

ということである。また、「日本企業と政府の対応の遅れ」も原因のひとつであると指摘されている。考えてみれば、右肩上がりに価格上昇する土地資産の担保力を重視して事業資金が融資されることを前提に事業計画を立てていた企業や、国内の携帯電話市場を重視するあまり、世界市場に対する戦略を持って経営を行っていたとはいえなかった電機メーカーなど、環境変化に迅速に対応できていたとはいえない。ただ、前記した通り、この時期は企業においては「三つの過剰」を抱えており、「戦略性ある自己改革」に十分に踏み出せなかったという側面もある。

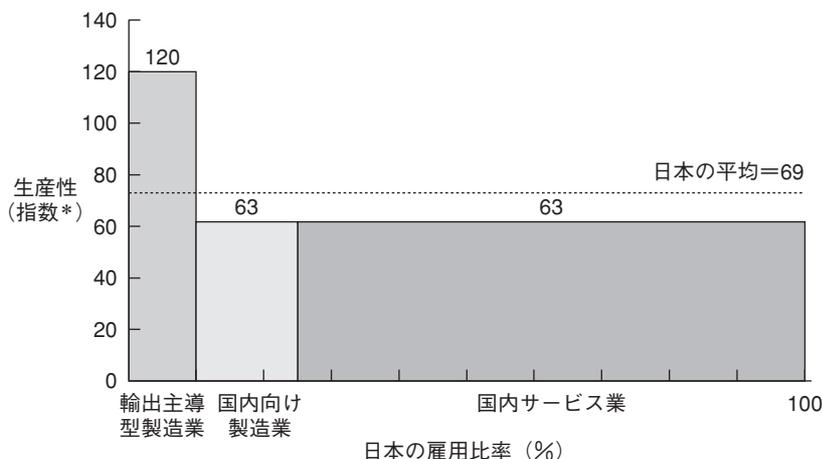
McKinsey Global Instituteのレポート「日本経済の成長阻害要因－ミクロの視点からの解析－」（2000）によれば、1990年代に日本経済が低迷していた真の原因は労働の生産性の低さにあると指摘している。（図表2-

5参照）その中では特にサービス業における労働生産性が低く、1999年の米国を100とするならば、日本におけるサービス業の生産性は63と米国と37ポイントもの大きな差があるということである。日本は経済のサービス化が進んでいることから考えると大企業、中堅・中小企業を問わず国内サービス産業における生産性向上が大きな課題といえる。

（4）グローバル化の進展

1990年から2003年にかけてグローバル化が大きく進展している。東アジア経済における中間財貿易のデータからもそのことは裏づけできる（図表2-6）。1990年から2003年にかけて、日本と中国においては、一般機械の日本からの輸出額で約10倍、輸入額にいたっては約100倍にもなっている。それ以外にもNEIS諸国やASEAN諸国との貿易額も同様に拡大していることがわかる。日本における中小企業性製品<sup>4</sup>の輸出先別シェアの推移を見てみると2004年でアジア68.8%、北米15.4%、欧州・ロシア10.2%、その他5.7%となっており、中堅・中小企業におけるグローバル化とは主にアジアを中心としたグローバル化といえることができる。

図表 2-5 日本経済の二重構造



\* 1999年の米国を100としたもの

※輸出型製造業：自動車、電子機械、工作機械、鉄鋼等  
国内向け製造業：食品加工、繊維製品、家具等  
国内サービス業：小売、建設、医療、経営サービス等

資料：McKinsey global institute 「日本経済の成長阻害要因－ミクロの視点からの解析－」

米国の著名なジャーナリストである、トーマス・フリードマン氏の書いた「フラット化する世界 (The World Is Flat, A Brief of the Twenty-first Century)」は、現在世界で起こっている仕組みの急激な変化を提示した。個人や小集団がグローバル化することを可能にした要素として、パソコン（誰でも自分のコンテンツをデジタル形式で生み出すのを突然可能にした）、光ファイバー（個人がほとんどただ同然で世界中のデジタル・コンテンツにアクセスするのを突然可能にした）、ワークフロー・ソフトウェアの発達（世界中の個人が、距離に関係なく世界のどこからでも同じデジタル・コンテンツの共同作業ができるようにした）を挙げている。世界がフラット化する10の要因を次のように書いている。

- ①1990年にベルリンの壁が崩壊し、同じ年マイクロソフトのWindows3.0が発売されパソコンが普及した。
- ②1990年代の半ばにはインターネットが普及し、接続の新時代を迎えた。
- ③どんなコンピュータでもやりとりできるソフトウェア (SMTP、HTTP、HTML、TCP/IP、XML、JPEG等) が開発された。
- ④個人もしくはコミュニティによるアップローディングの実現 (事例としてはネット百科事典のウィキペディア<sup>5)</sup>)。
- ⑤

アウトソーシングによるインドの目覚め。⑥中国のWTO加盟とオフショアリングの新段階。⑦サプライチェーンの実現 (事例としてウォルマート)。

⑧全く新しい共同作業 (インソーシング) の進展 (事例としてUPS)。

⑨グーグルを代表としたWeb検索 (インフォォーミング)。

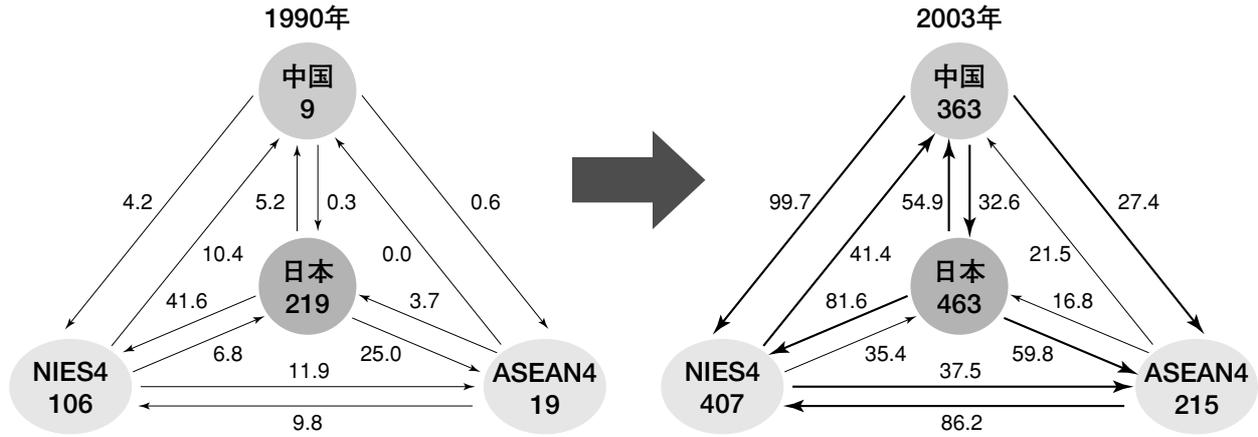
⑩これまでの⑤から⑨までのフラット化要素をターボチャージャーよろしく加速 (ステロイド)。

これらの要素が重なって世界はフラット化されたということである。トーマス・フリードマンの言っている要因は全て個人でも利用できることから、中堅・中小企業においても同様に利用することができる。世界がフラット化＝グローバル化したということは、全ての人や組織にとってチャンスが広がったといえる。

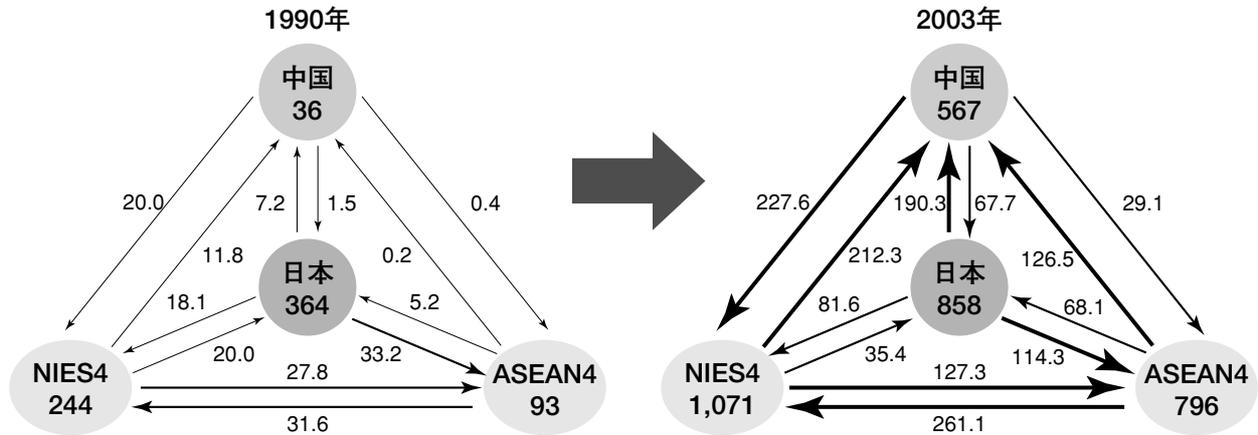
### (5) IT革命

わが国では2001年に「2005年までに世界最先端のIT国家となる」と掲げたe-Japan戦略により世界最先端というべき水準の低廉かつ高速なブロードバンドネットワーク環境が実現した。その後、2003年にはe-Japan戦略が見直され、利活用促進に重点がシフトし、ユビキタスネットワークの形成が新しい社会基盤整備の目標として位置づけられている。総務省では2004年には

図表 2-6 中間財貿易の拡大  
一般機械 (億ドル)



電気機器(家電含む) (億ドル)



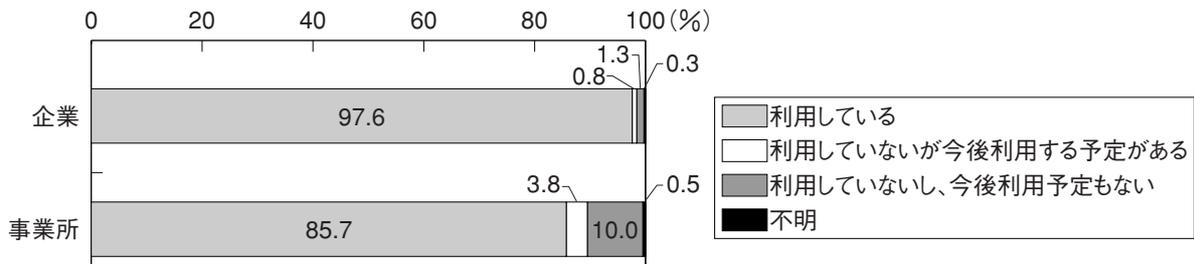
資料：(独) 経済産業研究所「RIETI-TID」  
(注) 上記表の円内の数字は総輸出額

2010年を目処に「いつでも、どこでも、何でも、誰とでも」ネットワークにつながり、情報の自在なやりとりを行うことのできるユビキタスネット社会 (u-Japan) の実現を目指すu-Japan政策の取りまとめを行った。

分かりやすいデータでは、インターネットの利用状況をまとめたものがある。(図表2-7参照) 企業におけるインターネットの利用状況については、2005年で97.6%の企業、85.7%の事業所においてインターネットを導入済みと回答している。中堅・中小企業の企業数は約430万社(2004年)であるので単純計算すると、420万社もの中堅・中小企業はインターネットにつながっているということである。

インターネット利用者は8,259万人(2005年)を超え、インターネットにおける広告費も2,800億円を超え(2005年)、消費者向け電子商取引の市場規模も5兆6,430億円(2005年)になり、国内における携帯電話の世帯普及率も85.3%(2005年)となるなど、ITに関わるデータは分野を問わず急成長をしてきた。これらを総称して「IT革命」と言っている。ただまだIT革命はこれで終わったわけではなく、始まったばかりだという議論もある。また、2005年位から言われている「Web2.0」という新しい概念も出てきた。「Web2.0」の定義はまだ明確になっていないとはいえないが、「利用者参加」と「オープン志向」がキーワードである。

図表 2-7 企業・事業所におけるインターネットの利用状況



資料：総務省「平成17年通信利用動向調査（企業編・事業所編）」

Web2.0では、サービス提供者は利用者をサービスの開発に積極的に参加させる。代表的な例はウィキペディアがある。またサービス提供者が自ら保有する情報（データベース等）を積極的に広く公開し、他社による利用を促すというオープン志向が強く見られる。代表的な例ではGoogleやamazon.com等である。このような企業、商品、サービスはまだ始まったばかりであるということである。

2000年頃にはASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）と呼ばれるモデルが脚光を浴びたが、急速に沈静化した。理由としては、①カスタマイズに制約があった、②他のアプリケーションとの連携が難しかった、③ネットワーク環境が十分ではなかった、などであるが、現在のIT革命後（終わりではないという意見もあるが）においてはこれらの課題がほぼ解決され、ASPIに変わるモデルとしてSaaS（Software as a Service）という概念が浸透してきた。ソフトウェアはパッケージで購入するのではなく、必要なソフトを必要なときに必要なだけ使うというもので、代表的な例としては、米国のセールスフォース・ドット・コムという企業のCRM（顧客関係管理）ソフト「Salesforce」がある。「Salesforce」のユーザは全世界で29,800社／646,000ユーザ／14言語対応（2007年5月現在）となっており、米国ではメリルリンチやシスコシステム、シマンテックといった大手企業と数千ユーザ規模の大口契約を結び、日本国内においても新生銀行、損保ジャパン、三菱UFJ信託銀行など大企業ユーザを獲得している。「Salesforce」がなぜこんなにユーザに受け入れられ

ているかといえば、ASPモデルの弱点をことごとく克服した上でソフトを提供しているからである。導入の大きな要因としてはTCO<sup>6</sup>の削減と激変するビジネスへの対応が機敏にできることである。これらの概念のソフトウェアは大企業だけではなく、中堅・中小企業にも大きなメリットがある。具体的な対応方法については次の章で記述することとする。

中堅・中小企業においては、インターネットや携帯電話の利活用といっても自社のホームページを立ち上げたり、商品情報の掲載やリクルート用のページを作ったりする程度の企業が多いといえる。せっかく作ったホームページだが、更新するのは年に数回程度という企業も多いのではないだろうか。電子メールもFAXの代替として使っているのみかもしれない。少し進んでいる企業では自社のホームページ内などに、社長や社員のブログ<sup>7</sup>を書いて情報を発信したりしている。ブログの機能では、閲覧した人がコメントを書き込んだり、トラックバック<sup>8</sup>を残したりすることもできる。残念ながら中堅・中小企業の経営者にはIT（情報技術）に関しては分からない、というか分かってほしい人が多いと感じる。世界最先端というべき水準の低廉かつ高速なブロードバンドネットワーク環境があるにも関わらず、そのインフラを十分利活用している企業は、中堅・中小企業においては少ないという課題がある。

### 3 | これからの経営

「日本経済の現状・構造変化と中堅・中小企業の課題」を踏まえて、これからの中堅・中小企業はどのような対

応をとればいいのであろうか。大企業を含む中堅・中小企業を取り囲む外部環境の変化を次の3つの切り口で考えてみたい。ひとつめは「人口減少」、そして「グローバル化」、「IT革命」である。

### (1) 人口減少への対応

企業の経営資源としてよく言われるのは「ヒト・モノ・カネ」であり、この中でヒトにあたる部分が企業にとって最重要であるといえる。このヒトが国内の人口減少によって確保できないという事態になれば中堅・中小企業にとって大きな問題となる。具体的な対応策として考えられるのは新規採用が厳しい現状を考えると、まずは現在社内にいる従業員をどのように維持・成長させるかにかかっている。維持という観点で見れば、前記した退職を控えた団塊の世代に対する対応である。中小企業白書によれば、退職する高齢層従業員の継続勤務については、「働き続けることを期待し、実現可能」とする企業は70%を占め、多くの企業が高齢層従業員を引き続き活用することを想定していることが分かる。(図表3-1)

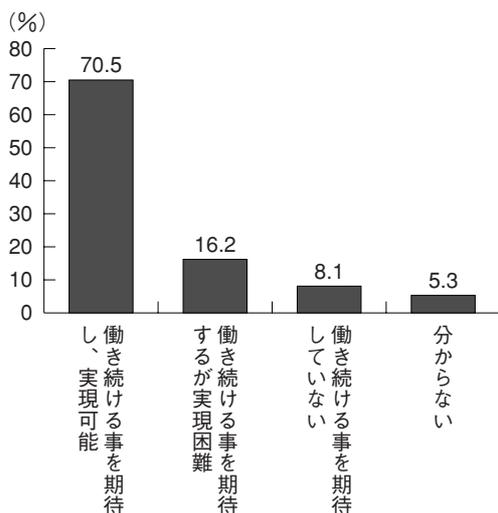
他には従業員を適材適所に配置するということがある。大企業のリストラクチャリングでよく見られるのが、管

理部門人員を営業部門もしくは製造部門に配置転換するというものであるが、中堅・中小企業の場合、そもそも管理部門の人員は少ない企業が多く、同じような対応は取ることが難しい。従業員の成長を考えた技能継承などについての対応については、同じ職場内もしくは新人の教育をベテラン社員によるOJT教育としたり、企業の成長の源泉である部門(たとえば研究開発部門)への人材配置をしたりといったことが考えられる。全体の従業員数が変わらないという前提であれば、後半に記載するが、IT化による省力化を行い各職場の生産性を上げた上で人員配置を実施するなどといった方法もある。また、マニュアル化による暗黙知の形式知化も検討する必要がある。日本の企業は大企業においても暗黙知が明文化されておらず、現在法制化された日本版SOX法対応ではあわてて文書化をする企業が多くなっている。中堅・中小企業においても技能継承という意味でもノウハウ等をマニュアル化することは必要になるといえる。ISOの対応をした中堅・中小企業の中にはマニュアル化等は規格認証するためだけに行うところもあり、単にマニュアル化するというのであれば無駄な作業になる可能性があるのではやめるべきである。本当に明文化・形式知化が必要と思われる業務やノウハウを選別した上で作業に着手することを推奨する。またマニュアル化のための基本ルールも決めておく必要がある。業務分類のやり方や表現の仕方、記号の使い方などである。文書化よりもフローチャート化した方が分かりやすい場合もあり、適宜選定してマニュアル化することとしたい。

中堅・中小企業が新規に従業員を採用する場合の対応を考えてみる。経済産業省「人材ニーズ調査」(2004年)によると、企業が人材を調達する際に活用する方法(採用ルート)は平均1.7種類と非常に少なく、特に中途採用においては、ハローワークを中心に限られた方法のみに依存して募集を行っている企業が多いことが分かる。企業の労働力としては女性やフリーター等の若年者も積極的に活用を検討すべきではないであろうか。

日本の女性の労働力率は米国や北欧に比べて低いと言

図表3-1 退職する従業員の継続勤務可能性及び期待度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「事業承継」「職業能力承継」アンケート調査(2005年12月)

(注) 高齢層従業員を対象に「定年の延長」「再雇用制度」「嘱託制度」「パート制度」「早期退職制度」などの制度を導入している企業のみ集計している。

われている。日本の女性の有業率はM字カーブと言われ、年齢が上がると有業率が上がるが、20歳後半から30歳前半で低下する。これは女性のライフコースの中で出産育児の時期にあたることから、この年齢層の有業率が低くなる。

そのカーブがアルファベットのM字に似ていることからM字カーブと呼ばれる。働きたい女性と人を採用したい中堅・中小企業がマッチングできることができれば両者にとってハッピーである。

また、フリーターと言われる人の数は2004年に213万人にもなっている。フリーターとは労働経済白書の定義によると、年齢が34歳以下で、就業者のうち勤め先で「アルバイト」や「パート」と呼ばれている人や、無業者のうち家事も通学もせずに「アルバイト・パート」の仕事を希望している人をいう。さらにニートと呼ばれる若年無職者の数は2004年には国内においては64万人と言われている。このようなフリーターやニートの若年者の中にも企業の採用抑制で採用機会を逃した人がいると考えられる。

これら女性やフリーターやニートといった若年者に対して企業は採用情報を届ける努力をするべきではないだろうか。自社インターネットの活用はもちろん、フリーペーパーや新聞のチラシ等は費用もそんなにかからず中堅・中小企業でも対応できるといえる。

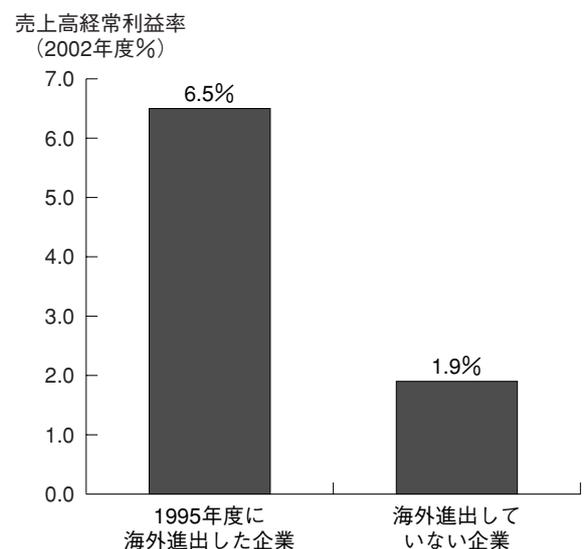
## (2) グローバル化への対応

グローバル化への対応というと〈すぐに、海外進出〉となるわけではないが、海外進出は企業にとって国内部門にプラスの影響を与えているという調査結果がある。(図表3-2) これは1995年度に海外展開した中小製造業を対象にして、海外展開が国内部門の業績に与える影響を分析した結果である。進出前年度(1994年度)の時点で、売上高経常利益率、企業規模、企業年齢、総資産に占める有形固定資産比率が全サンプルの中央値である仮想的な企業を考え、2002年度の売上高経常利益率について、「海外進出した場合」と「海外進出しなかった場合」に分けて、それぞれシミュレーションを行った。

その際、「海外進出するような企業は元から経営能力が高いために、海外進出の有無にかかわらずパフォーマンスが高く出る」という結果を招かないよう、純粋な海外進出の効果を測定するための推計方法に工夫を加えている。シミュレーションの結果、1995年度に海外進出した企業の7年後の売上高経常利益率は6.5%となった一方、海外展開を行わなかった企業のそれは1.9%に留まり、海外進出をした企業の方が国内部門の収益力向上にも大きな効果を与えていることがいえる。こうした結果は、海外展開による事業の最適配置の実現や、本社と海外拠点の機能分担体制が全社的効率性向上に寄与していること、また新たな顧客獲得に成功していることなどが考えられる。

海外展開はしないが、グローバル化に対応したいという中堅・中小企業はどうしたらよいであろうか。まず、中堅・中小企業の経過年数についてであるが、開業後年数が経っていればいるほど企業の生存率は高まると言われている。(開業後10年経過後であれば、平均91.8%が生存：2006年データ)そして国内の中堅・中小企業の

図表 3-2 海外進出が企業の国内部門のパフォーマンスに与える影響



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 中小企業製造業のうち、海外進出企業(1995年度)と海外未進出企業(1994~2002年度)を対象とした。

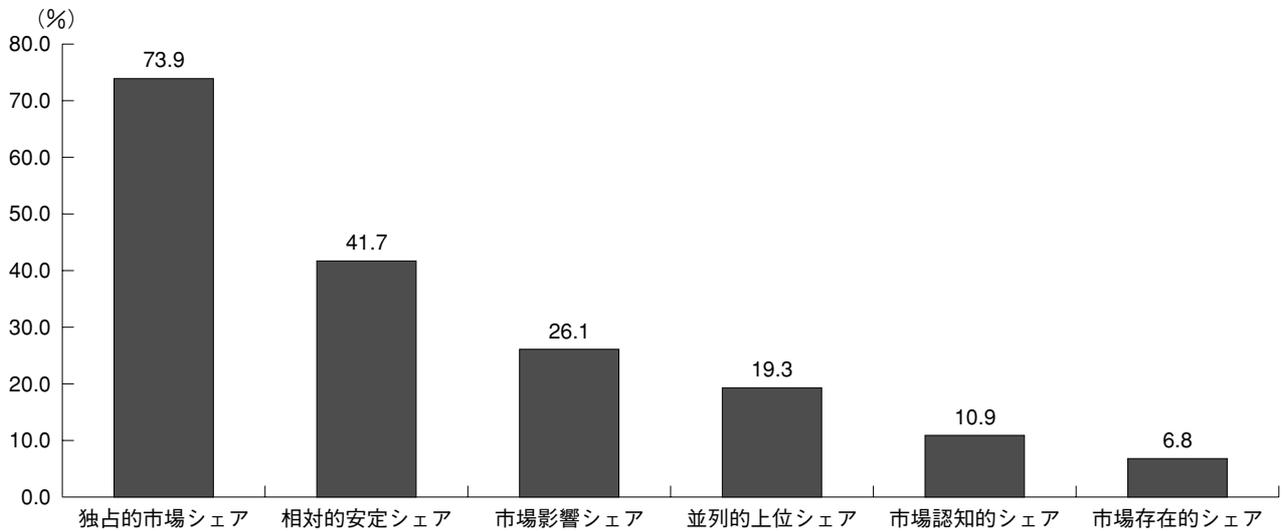
2. 推定方法の詳細は、付注2-2-1参照。

図表 3-3 高い世界シェアを確保し、高収益を上げている中堅・中小企業の例

企業名	製品の概要	世界シェア
(株)鈴木製作所	小型ロックミシン (3、4糸)	約100%
ナミティ(株)	光海底ケーブル耐圧層用の異型線 (日本タイプ)	約100%
(株)林原	高純度トレハロース	約100%
石塚電子(株)	超薄型サーミスタ	約80%
北日本精機(株)	小径ベアリング	約80%
(株)昭和真空	真空蒸着装置	約80%
タツモ(株)	液晶用カラーフィルター・レジスト塗布装置	約80%
岡本硝子(株)	デンタルミラー (歯科用反射鏡)	約70%

資料：(株)産業立地研究所調べに基づき経済産業省作成

図表 3-4 クープマンの目標値



出展：「ランチェスター戦略の基本がわかる本」p39資料に一部加筆

経営者の後継者問題がクローズアップされているということは経営者の年齢が高いということであり、開業後経過年数が経っている企業が多いということでもある。企業の生存年数が長いということはなんらかの専門性を持った企業が多いのではないだろうか。ある製品・サービスについては高いシェアを保っている中堅・中小企業も多くひとつのモデルとして検討すべきである（図表3-3参照）。

これらの中堅・中小企業は世界的に高いシェアを確保し高い収益を上げている。シェアの数値についてはクーブマンの目標値という指標がある。これは米国のコロンビア大学の数学者であるB・O・クーブマン教授が提唱したもので、市場の中でどれくらいの占拠率（シェア）を取っていけばいいのかという、シェア獲得数値の目安を

示したものを指す。（図表3-4参照）

市場シェアが6.8%あってはじめて存在しているといえ、10.9%でやっと市場で認知してもらえらる程度、19.3%あると並列的な上位のポジションを与えられ、26.1%あれば市場に影響を与えることができるという。41.7%あれば、相対的に安定したシェアとなり、よほどのことがない限り2位に抜かれることはない。そして73.9%あれば、市場を独占できると言われている。

市場シェアが高いと価格決定のパワーを持つことができ、交渉相手に対して自社を優位なポジションに置くことができる。そういう意味では前記した中堅・中小企業は市場シェア70%以上を確保していることから、その市場では独占的なポジションを獲得し、高収益企業であることは想像に難しくない。

中堅・中小企業においては、自社のドメインにおいて専門性を高め、その市場シェアを高める努力をしていく必要がある。現在は顧客ニーズが複雑化しており、市場が細分化される傾向にあることから、中堅・中小企業にとっては有利な環境変化になってきたといえる。ただし、市場はグローバル化しているという前提がつくので、国内の市場だけに目を向けるのではなく、グローバルな視点で市場を分析して対応することを念押しさせていただく。

グローバル化にうまく対応している事例として、弊社がお手伝いした中堅・中小企業を紹介する。この企業は、エアコンや航空機の部品を製造し、創業から40年近く金属部品のものづくり1本でやってきた企業（年商15億円、従業員140名）である。金属部品の製造において、特殊な技術を持っていることから国内からだけではなく世界中から注文をもらい、特定の市場においてはかなり高いシェアを持っている。特に航空機関係の部品製造は特殊な技術（溶接技術など）が必要である。また「ISO9100<sup>9</sup>」や、「NADCAP<sup>10</sup>」といった認証取得もしており、世界標準への対応をしっかりと行っている。NADCAPは、航空宇宙製品の特殊工程を含む製造に携わるためには、この認証が必須条件になっているものである。この企業は金属部品のものづくりをコアな技術とし、航空宇宙部品という特殊な市場にターゲットを絞り、設備投資や従業員教育、技術伝承に愚直に取り組み現在の地位を築いている。

このように国内の中堅・中小企業は社歴が長ければ長いだけの技術・ノウハウがあり、自分では普通だと思っただけでも、世界からの視点で見れば大きな強みとなるのではないかと。そういうことに気がつくべきである。更には、リアルな市場だけではなくバーチャルな世界の市場も対象として検討をしていきたい。

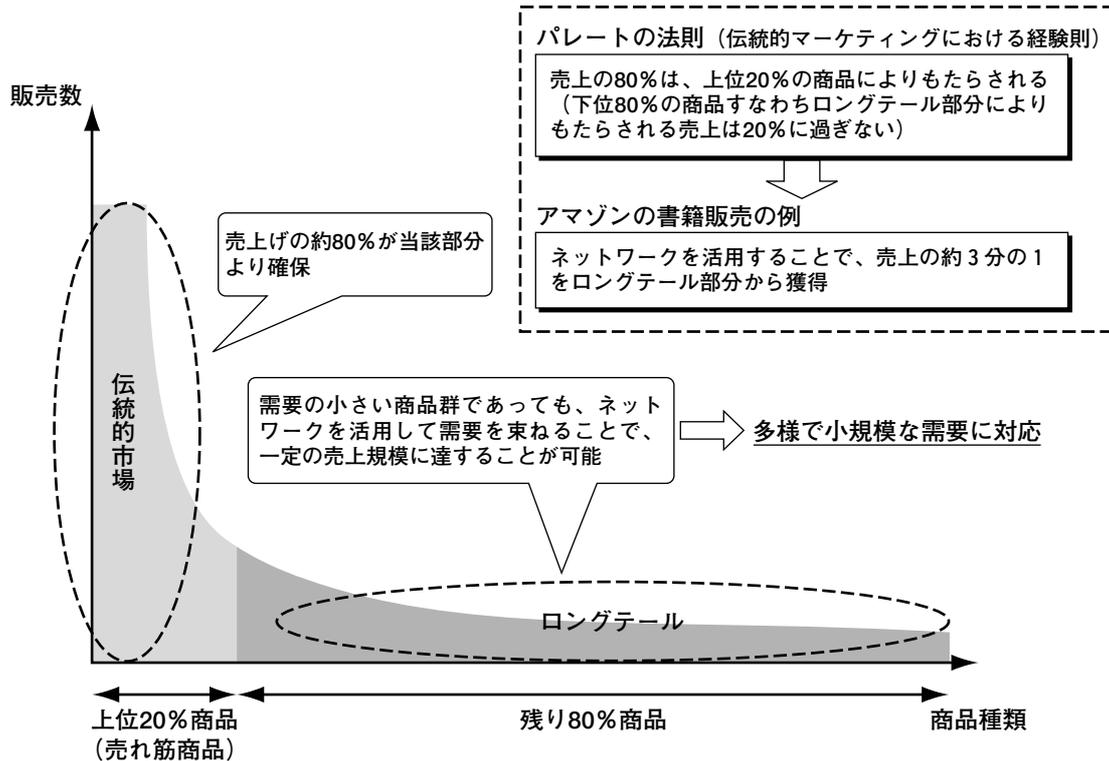
### （3）IT革命への対応

前記「IT革命」のところでも記載したが、Web2.0の進展は中堅・中小企業にとってもチャンスがある。それは「ロングテールの法則」と呼ばれるものである。「ロング

テールの法則」についての定義としては多様で小規模な商品需要であっても広く消費者が集まれば、魅力ある市場として成り立つというものであり、ビジネスとしても成立する可能性が高まってきたということである。ロングテールの概念図を見て欲しいが（図表3-5参照）伝統的なマーケティングにおける経験則においては、パレートの法則が言われていた。それは売上の80%は上位20%の商品によりもたらされるというものであったが、このロングテールの法則においては、amazonの書籍販売が代表事例であるが、売上の3分の1をロングテール部分から獲得しているということである。通常の書店営業では売れない書籍を陳列するスペースはなるべく減らしたいが、ネット書店であれば、倉庫スペースさえあれば無限に書籍を展示することができる。ネットの利用者は米国だけでなく世界の消費者が対象となる。同じように中堅・中小企業においても、こだわりのある商品やサービスをネットで販売することができれば、今までの流通では収益が上げられなかったものがビジネスとして成り立つチャンスが出てきたということである。

例えば、スイスなどの機械式時計のネット販売はひとつの参考になるのではないだろうか。機械式時計はメンテナンスさえしっかりすれば、商品価値は大きく下がることはない。ただ、偽物も多いので本物を見極める力（真贋力）が必要である。本物であれば中古品であっても商品がしっかりしていれば価格も相場があるのでそれなりに決まっていく。機械式時計のファンは全国に点在しているが、地方には中古時計の品質も良く、品揃えの良い店は少ない。今までであれば、こういった中古品の時計を扱うビジネスはリアルの店舗でしかできなかった。ただ、ネットワーク基盤が整ったことで、企業の信頼性を確保し、時計のメンテもできる技術があり、時計相場が分かれば、ネットを活用することでビジネスにすることも可能である。実際私の知っている中堅・中小企業も質屋と小売り店舗を展開していたのであったが、ネット通販を始め、今は月商1,000万円を超えており、顧客は全国に点在している。

図表 3-5 ロングテール現象の概要



出展：平成18年度「情報通信白書」

もうひとつ言えるのは、企業が行うIT投資が売上に対してかなりの金額を占めるようになってきたことである。「情報通信白書」の2006年のデータでは、売上高に対するIT投資比率が0.5%~2%未満の企業は58.5%<sup>11</sup>となっている。100億円の売上があれば、企業は年間5,000万円~2億円もの資金をITに投資していると言える。TCOの削減が提唱されてはいるが、日本の場合、大企業を始め、中堅・中小企業においては、まだまだ効率的な投資ではない部分が多い。例えば、顧客管理システムを構築しようとした場合、従来のスクラッチ開発<sup>12</sup>であれば、開発規模にもよるが、要件を決め、開発に3ヵ月位かかったとして500万円~1,000万円位は費用がかかる。パッケージソフトであれば、数十万円~300万円位で購入することができるが、カスタマイズを実施した場合、スクラッチ開発品と余り変わらない費用になる。しかも毎年保守料という名目で初期投資した分（開発分）の約10%~15%の費用が発生するのが一般的で初期投資に

1,000万円かけたとしたら、毎年保守費用として15%かかるのであれば150万円がランニングコストとして企業の負担になる。更にソフトウェアを管理するサーバーや無停電電源装置やバックアップシステムも必要になる。この場合5年のTCOは1,000+150×5年で合計1,750万円となる。顧客管理ソフトなどはフロントの営業マンのニーズに合わせて変えたい部分があるが、変更するたびに費用とテストが発生し、結局営業マンが無理して使うか、ソフトそのものを使わなくなってしまうことが多い。そこで前記で紹介したSaaSの利用を検討してみよう。例えば、事例で紹介した「Salesforce」の場合、必要なライセンスを購入するだけで翌日から顧客管理ソフトを使うことができる。仕組みはソフトとデータは販売元であるセールスフォース社にあり、ユーザ企業はインターネットを介してソフトを使うということだ。ライセンスの形態は数パターンあるが、基本ライセンスであれば、1ライセンスあたり月額7,500円だけしか費

用はかからない。機能は全世界で約3万社、60万人以上のユーザが使っているのだから多くの機能の中から自社に合った機能を選んで使うことができ、ほとんどが設定という作業で使うことができる。例えば営業マン10人が5年間このソフトを使ったと仮定すれば、月7,500円×10人×12ヵ月×5年=450万円となり、スクラッチ開発したときの約4分の1で済む。しかもセキュリティレベルも相当高く、自社内にサーバーを置いたり、バックアップを取ったりといったことも必要ない。それはセールスフォース社が代行してくれるのである。現在はこういったサービス（SaaSやASP）が増えてきており、中堅・中小企業が会計システムのソフトと管理用サーバーなどのハードを購入することなく、ネットでライセンスあたり月1,000円位から使えることができるようになってきている。

IT投資額は米国に比べ日本はまだ低いと言われるが、最初は投資金額の大小ではなく中身を見直す必要があるのではないだろうか。このことが結果として、中堅・中小企業の生産性アップにつながっていく。

## 4 | おわりに

本稿は「これからの中堅・中小企業」というテーマで記述した。わが国に起こっている大きな環境変化には、中堅・中小企業にとっては必ずしもプラスとならない要因もあるが、全てがマイナス要因ということもない。その中で、「人口減少」、「グローバル化」、「IT革命」という大きな変化に対する対応策について事例を交えて探ってみた。中堅・中小企業数は毎年減ってはいるが、現在においてもわが国経済においては大きなウェートを占めており、中堅・中小企業の動向は我が国経済に対しては大きな影響がある。全ての中堅・中小企業の実産性を上げることができれば、前述したような世の中の環境変化があったとしても、国民1人当たりの豊かさは現在のレベルを維持するだけでなく、更に向上させることが可能ではないか。バブル崩壊から約15年、これから「攻めの経営」に転じていく段階である。本稿が「攻めの経営」に向かって転じていく中堅・中小企業の一助になることを願って本稿を締めたい。

### 【注】

- <sup>1</sup> スイスの有力ビジネススクール、経営開発国際研究所、本部ローザンヌ
- <sup>2</sup> 松井 [2004] の調査によれば中小企業という言葉は暗いイメージ（下請企業、資金調達が困難、倒産、知名度不足、個人企業、不安定等）が先行している。
- <sup>3</sup> 2007年における団塊の世代の一斉退職に伴い、発生が予想される問題の総称。
- <sup>4</sup> 中小企業性製品とは、日本標準産業分類細分類で中小事業所の出荷額が70%以上（平成12年基準）を占めるものをいう。
- <sup>5</sup> 非営利団体のウィキメディア財団（Wikimedia Foundation）が主催している、利用者が自由に執筆できるインターネット上のフリー百科事典。
- <sup>6</sup> コンピュータシステムの導入、維持・管理などにかかる費用の総額。
- <sup>7</sup> 日記形式のWebサイトの総称。
- <sup>8</sup> ウェブログ（ブログ）の機能の一つで、別のウェブログへリンクを張った際に、リンク先の相手に対してリンクを張ったことを通知する仕組みのこと。
- <sup>9</sup> JISQ9100とは、ISO9001に航空宇宙業界特有の要求事項をプラスした品質マネジメント規格。
- <sup>10</sup> Nadcapとは、ボーイング、エアバス、ロールスロイス、GE等の航空機メーカー及びエンジン・メーカーのプライム各社がメンバーとして参加し管理するPRI（Performance Review Institute）という機関が開発し、1990年から運用を開始した品質保証及び特殊工程の監査・認証プログラム。
- <sup>11</sup> 1%未満と回答した企業も50%近くいた。
- <sup>12</sup> スクラッチ開発とは、パッケージなどを使用せず、独自に一から行う開発をいう。

【参考文献】

- ・中小企業庁編[2006][2007]、「中小企業白書」株式会社ぎょうせい
- ・総務省編[2006]、「情報通信白書」株式会社ぎょうせい
- ・松井 敏彦[2004]、「中小企業論」晃洋書房
- ・経済産業省[2005]、「国際競争力強化と新産業創造戦略」（平成17年 8 月）
- ・経済産業省 産業競争力戦略会議[2002]、「競争力強化のための 6 つの戦略」（平成14年 5 月10日）
- ・McKinsey Global Institute[2000]、「日本経済の成長阻害要因—ミクロの視点からの解析—」
- ・原田泰・鈴木準[2005]、「人口減少社会は怖くない」日本評論社
- ・Thomas L.Friedman[2005]，“The World Is Flat” 伏見威蕃訳、日本経済新聞社
- ・経済産業省[2006]、「新経済成長戦略」財団法人 経済産業調査会
- ・ERP研究推進フォーラム[2006]、「ERP市場の最新動向」日経BPコンサルティング
- ・ランチェスター戦略研究会[1994]、「ランチェスター戦略の基本がわかる本」ビジネス社