

中小企業の生き残り戦略
～海外進出の要は、自社ブランド保有か?～

Survival Strategies for Small and Medium-sized Enterprises :
-Are having their own branded products key to overseas expansion?-

三村 孝雄
Takao Mimura

Abstract

Among small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry, larger companies have relocated their factories abroad and shifted to ordering parts from countries overseas. In order for them to develop sustainably, business transformation will be necessary.

I conducted an Internet survey of 500 small and medium-sized companies in the manufacturing industry and analyzed the actual state of management by focusing on 216 companies with less than 100 employees. I found that companies with overseas bases had larger sales, more employees, and more of their own brands than manufacturers with no overseas presence that rely on subcontracting to large companies.

1. 研究目的

三村〔2017〕の中小企業生き残り戦略の実体調査の中では、国内に工場を残しつつベトナムに販売拠点や製造拠点までも進出させ、現地で大量生産品を製造し、現地で納品し売り上げを伸ばしている企業と、一方では自社の固有技術力を高めながら、一社ではなく複数の大手企業の下請けとして国内残留をして売り上げを伸ばしている企業の2極化していることがヒアリング結果として分かった。また、三村〔2018〕の中小企業の生き残り戦略と経営者の属性の中では、海外に販売拠点や製造工場を展開している経営者と特徴としては、創業者から経営を引き継いだ2代目が多く、国内大手企業からの下請け業務だけに頼るビジネスには将来的に限界を感じ、海外拠点も国内拠点も経営者としてマネジメントする開拓者精神や外国人

に対する親近感が強いことが分かった。国内残留で成功している経営者は創業者が多く、経営資源を国内に集中させると共に単一業界からの下請けからの脱却を進めて、自社の固有技術の質を向上させ、従業員の生活の安定や地域貢献を大切にしていることが分かった。

中沢〔2014〕も中小企業研究の中で、中小企業でも大企業でも継続し利益をあげている会社は「なすべきこと」が社員に共有化されている。また逆に連続して大きな赤字をだしている企業は「コア」がなく、「何屋さん」なのか判然としていない。そして「何をしたいのか」もわからず、克服すべき課題や向かって行くべき方向が不明瞭であると言及している。三村〔2017；2018〕のヒアリング調査企業は、海外進出でも国内残留でもビジネスとしては成功しており、強い経営ポリシーが従業員に周知徹底され且つ率先垂範が経営マネジメントに功を奏している。

また高橋〔2015〕も大企業だけでなく中小企業においても、国内需要の減少に伴い、成長著しい東アジア新興国において、海外需要を取り込むことが命題であるものの、海外展開には様々な課題・リスクがあるため、中小企業はそれらを見極めつつ、支援施策等も活用することで、海外展開に取り組むことが求められると指摘している。

本論文の目的は、三村〔2017；2018〕のヒアリング結果をベースにしなが、日本の中小製造業におけるリーマンショック後の回復傾向や海外進出などの業況を量的に把握することである。

2. 分析結果と考察

2.1 インターネット調査対象企業の分析

本論文の中で言う「中小企業（製造業）」とは、三村〔2017;2018〕の調査内容と比較する為、常時雇用する従業員が100人未満の製造業者に限定し、中には常時雇用する従業員が20人以下の小規模企業者も含み、中小企業基本法第2条第1項の規定とは異なる。ただし、実際のインターネット調査時には常時雇用する従業員が300人未満の企業500社についてのデータを得た。

その500社の中から常時雇用する従業員が100人未満である製造業者の有効回答者は216社であり、その内訳は（図表1）（図表2）（図表3）に示す。

（図表1）分析対象企業216社の従業員数

従業員（人）	10未満	20未満	30未満	40未満	50未満	100未満	合計
会社数（社）	140	24	9	7	9	27	216
割合（％）	64.8	11.1	4.2	3.2	4.2	12.5	100

(図表2) 企業所在地と売上高との関係

売上高 (千万) エリア	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
関東	59	16	6	9	5	4	8	21	128
静岡	4	3	1	1	0	3	1	1	14
愛知	11	2	3	2	2	2	4	4	30
大阪	12	2	2	7	0	0	3	3	29
福岡	6	3	0	2	0	1	2	1	15
合計数	92	26	12	21	7	10	18	30	216

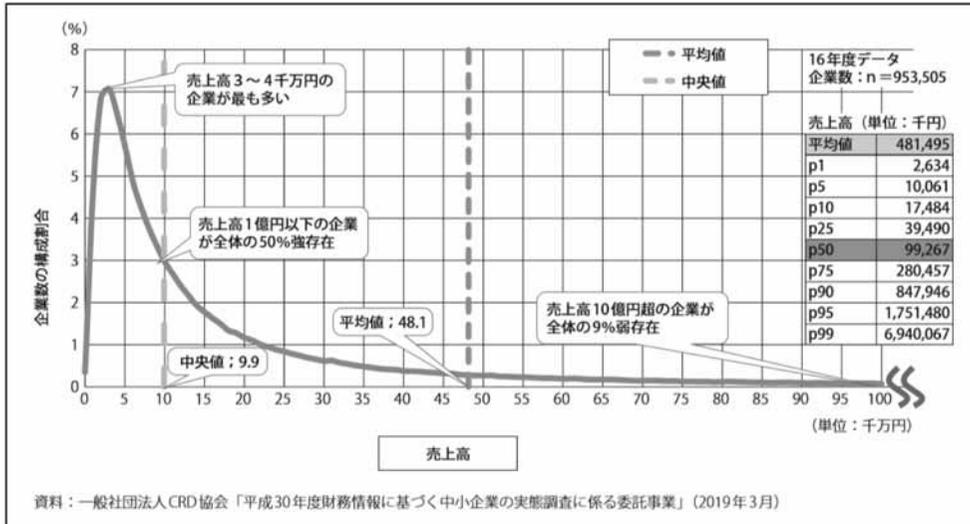
(図表3) 年間売上高と従業員数との関係

売上高 (千万) 従業員	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
10人未満	91	25	10	9	1	3	0	1	140
20人未満	1	1	2	10	3	1	3	3	24
30人未満	0	0	0	2	2	1	2	2	9
40人未満	0	0	0	0	0	2	4	1	7
50人未満	0	0	0	0	0	2	4	3	9
100人未満	0	0	0	0	1	1	5	20	27
企業数(社)	92	26	12	21	7	10	18	30	216

調査分析対象企業の64.8%が従業員10人未満の小規模企業であり、また年間の売上高が3,000千万円未満の企業割合が42.6%を占めている。また企業所在地と従業員数および売上高との関係には相関関係は無い。

本調査対象企業の企業数と売上高との傾向は(図表4)に示すように、一般社団法人CDR協会のデータと類似しているが、本調査企業が売上高3,000万円未満に集中している理由は、従業員数を100人未満に限定した為と推測される。なぜならば、(図表5)に示すように従業員数が多くなる企業ほど相対的に売上高も大きな企業数が増加している。

(図表4) 中小企業の売上高の分布 (2016年度)



出所：2019年度 中小企業白書

(図表5) 製造品目と売上高との関係

製造品種	売上高 (千万)									合計
	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上		
① 部品	13	2	2	2	0	1	4	2	26	
② ユニット	4	2	3	0	1	2	1	0	13	
③ OEM完品	10	7	0	5	0	2	0	5	29	
④自社ブランド(完)	33	8	3	8	3	2	8	12	77	
⑤自社ブランド(素)	32	7	4	6	3	3	5	11	71	
④&⑤の割合(%)	70.7	57.7	58.3	66.7	85.7	50	72.2	76.7	216	

【2.1章での調査データ分析結果のポイント】

- (1) 調査分析企業に関して、
1. 従業員数10人未満の企業が全体の約65%を占める (全140社)。
 2. 企業所在地と売上高との相関関係は見当たらない。
 3. 従業員数と売上高との関係は、売上高が大きな企業ほど従業員数も多い傾向がある。

2.2 製造品種と売上高との関係

調査対象企業の製造品種と売上高との関係を (図表5) に示す。製造品種の分類は、以下の

5セグメントに分類した。

- ① 部品（製造）：金属加工部品、プラスチック成型部品、電子部品などを製造し発注元に納品する企業
 - ② ユニット（製造）：自社および他社が製造した部品を組み立て、ユニット化して発注元に納品する企業
 - ③ OEM⁽¹⁾ 完品（製造）：発注元からの指示により、他社ブランド品を完成品にし、発注元に納品する企業
 - ④ 自社ブランド（完）＝（完成品製造）：自社ブランドで完成品にし、製造から販売までを行う企業
 - ⑤ 自社ブランド（素）＝（素材製造）：自社ブランドで素材⁽²⁾を製造し、販売までを行う企業
- その結果、(図表6) に大別すると自社ブランド商品の製造販売企業（④&⑤セグメント）が全体の68.5%（148社）を占め、またどの売上高セグメントにおいても半数以上を占める結果となった。

(図表6) 製造品種と企業数との関係

製造品種	①部品	②ユニット	③OEM 完成品	④自社ブランド 完成品	⑤自社ブランド 素材	合計
企業数(社)	26	13	29	77	71	216
割合(%)	12	6	13.4	35.6	32.9	100
企業数(社)	68 (他社仕様)			148 (自社仕様)		216
割合(%)	31.5			68.5		100

【2.2章での調査データ分析結果のポイント】

- (1) 調査分析企業に関して、
 - 1. 売上高に関わらず、自社ブランド製品の製造企業が多い（全148社）。
 - 2. ユニット製造企業の割合は、非常に少ない（13社）。
 - 3. 自社ブランドの完成品製造企業と完成品素材企業との割合はほぼ同じである（77社と71社）。
 - 4. 自社ブランドを持つ企業が、148社と全体の68.5%を占めて多い。

2.3 海外進出企業の分析

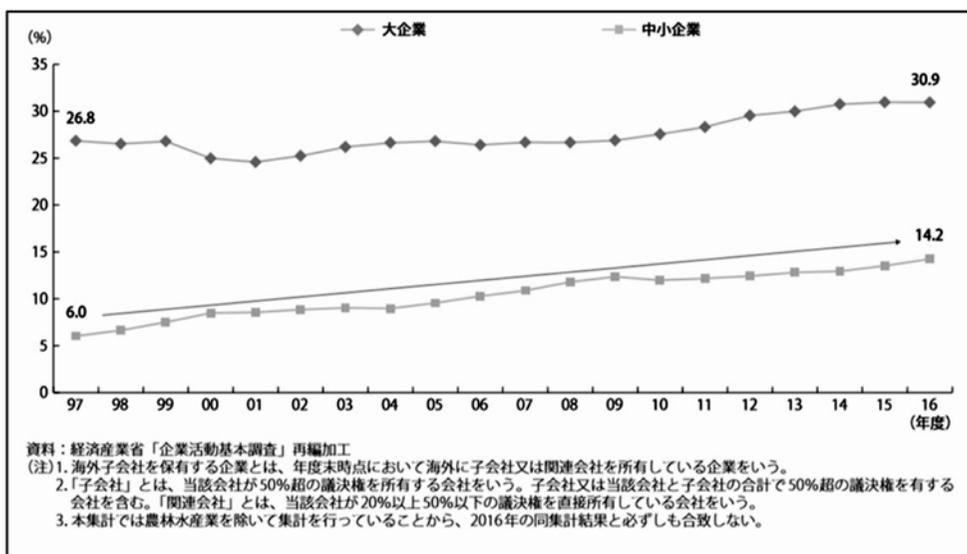
調査対象216社の中で海外進出企業における内訳を以下の3セグメントに分類した。

- ① 工場拠点のみ海外進出をしている企業
- ② 販売拠点のみ海外進出をしている企業
- ③ 工場拠点と販売拠点の両方を海外進出している企業

(図表7) 海外拠点の有無

海外拠点の有無	無し（国内のみ） （社）	有り（社）:16社		
		①工場のみ	②販売のみ	③工場と販売
企業数（社）	200	7	5	4
割合（％）	92.6	3.2	2.3	1.9
		7.4		

(図表8) 企業規模別に見た、海外子会社を保有する企業割合の推移



出所：2019年度 中小企業白書

(図表7) に示すように対象企業216社における海外拠点を有する企業数は16社に過ぎず全体の7.4%であった。しかし、(図表8)における中小企業（従業員300人未満）の海外進出率は毎年上昇傾向にあり、まだまだ大企業には及ばないものの2016年度で14.2%に達していることは、中小企業もグローバル化してきている証拠である。

更に、(図表6)と同様に製造品種別に分析すると(図表9)に示すように、自社ブランド商品を製造している企業の海外進出率が8.1%と他社からの請負による製造企業の海外進出率5.6%を上回っている。特に自社ブランドの完成品を製造販売している企業の海外進出率は11.7%であり、発注元企業動向に左右されずに独自に成長戦略が立案できる強みがあると推測できる。またユニット製造企業(図中②ユニット)は母数が少なく断定は出来ないが、一般的にユニット組み立て製造は、最終工程で品質確保の為に人的な細かなアナログ調整⁽³⁾が必要であり、国内に留まった方が日本人固有の職人技とも言える微調整が容易であり、全体効率の面で優位だと推測される。

(図表9) 製造品種分類別の海外進出企業の割合

製造品種分類	①部品	②ユニット	③OEM 完成品	④自社ブランド 完成品	⑤自社ブランド 素材	合計
企業数(社)	26	13	29	77	71	216
海外進出企業(社)	2	0	2	9	3	16
①工場のみ(社)	1		2	3	1	7
②販売のみ(社)	0		0	3	2	5
③両方(社)	1		0	3	0	4
割合(%)	7.7	0	6.9	11.7	4.2	7.4

次に海外進出企業16社に関する、海外工場拠点と海外販売拠点を分析する。(図表10)は海外に進出している企業の概要を示す。また(図表11)は工場拠点の場所と数、(図表12)は販売拠点の場所と数を示す。進出場所に関しては工場拠点、販売拠点共に東南アジアと中国が多い事が分かる。また、売上高が大きな企業ほど海外進出拠点数が増加しているのみならず、国内拠点数も増加している事が分かる。売上高を増やすには、自社のビジネスに見合った拠点を増やさなくてはならない事は必然だと言える。

海外進出企業16社の内11社(68.6%)は自社ブランドの完成品製造((図表10)製造品種④)および自社ブランドの素材製造((図表10)製造品種⑤)であることは特出すべき点であり、発注元の企業に左右される事無く業務拡大をするには自社ブランド商品を持つことが重要であると考えられる。また、内8社はリーマンショック前から海外進出しているが、業績回復が国内残留企業に比べて早いことが分かる(後述 2.7章(図表25)参照)。

中小企業の生き残り戦略～海外進出の要は、自社ブランド保有か？～

(図表10) 海外進出企業16社の概要

社名	売上高	従業員数	創業年	現社長	国内 所在地	製造 品種	海外拠点の設立年	
				(継承年)			①工場	②販売
A	①	①	1993	創業者	茨木	④	/	2009
B	①	①	1970	親族外 1996～	埼玉	⑤	/	2018
C	①	①	1998	創業者	東京	④	2004	2004
D	④	①	1997	二代目 2009～	神奈川	④	1997	/
E	⑤	①	1989	創業者	東京	④	1989	/
F	⑥	⑥	2007	創業者	東京	③	2009	/
G	⑦	⑤	2003	創業者	静岡	①	2003	/
H	⑦	④	2005	創業者	埼玉	④	/	2005
I	⑧	⑥	1967	親族外 2000～	神奈川	③	2000	/
J	⑧	⑤	1997	創業者	東京	③	2013	/
K	⑧	③	1955	三代目 2008～	大阪	⑤	2004	/
L	⑧	⑥	1915	三代目 1985～	東京	④	/	1990
M	⑧	⑥	1946	親族 2018～	埼玉	⑤	/	1997
N	⑧	⑥	1937	親族 2000～	神奈川	①	1995	1995
O	⑧	⑥	1961	三代目 2008～	神奈川	④	2009	2006
P	⑧	⑥	1989	親族外 2014～	東京	④	1980	1989

〔売上高(千万)〕 ①¥3未満 ②¥3-¥5未満 ③¥5-¥10未満 ④¥10-¥20未満 ⑤¥20-¥30未満
⑥¥30-¥50未満 ⑦¥50-¥100未満 ⑧¥100以上

〔従業員数(人)〕 ①10未満 ②10-20未満 ③20-30未満 ④30-40未満 ⑤40-50未満 ⑥50-100未満

〔製造品種〕 ①部品製造 ②ユニット製造 ③OEM完成品製造 ④自社ブランド完成品製造
⑤自社ブランド素材製造

(図表11) 海外進出企業の海外工場拠点場所と数

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
企業数(社)	3	0	0	1	1	1	2	8	16
拠点場所									
① 国内	1			0	2	5	1	10	19
② 東南アジア	1			0	1	0	1	4	7
③ 中国	1			2	0	1	0	3	7
④ 北米	0			0	0	0	0	2	2
⑤ 欧州	0			0	0	0	0	0	0
⑥ その他の国	0			0	0	0	0	0	0
無回答社数	2			0	0	0	1	2	5

(図表12) 海外進出企業の海外販売拠点場所と数

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
企業数(社)	3	0	0	1	1	1	2	8	16
拠点場所									
① 国内	5			0	0	0	1	17	23
② 東南アジア	0			0	0	0	0	7	7
③ 中国	0			0	0	0	0	4	4
④ 北米	2			0	0	0	0	3	5
⑤ 欧州	1			0	0	0	0	0	1
⑥ その他の国	1			0	0	0	0	0	1
無回答社数	0			1	1	1	1	3	7

【2.3章での調査データ分析結果のポイント】

(1) 海外拠点を有する企業に関して、

1. 海外拠点を有する企業は、全体の7.4%（16社）であった。
2. 自社ブランド製品を製造している企業の方が、海外進出企業数が多い（12社）。
3. 売上高の大きな企業ほど、海外進出企業数も多い傾向にある。
4. 売上高の大きな企業ほど、国内拠点数も多い傾向にある。
5. 海外拠点の場所（数）に関しては、東南アジア、中国、北米の順である。

2. 4 海外進出企業の海外進出理由の分析

今回のインターネット調査における海外進出16社の海外進出した理由を（図表13）に示す。売上高に関わらず以下のことが言える。

1. 国内での需要が伸びる期待が出来ないので市場を海外に求めた（図中①）。

2. 東南アジア諸国の人件費が国内に比べて安いのでコスト削減が出来る（図中②）。
3. 取引先が海外なので国内で製造するよりも物流費の削減が出来る（図中③）。

（図表13）海外進出の理由（複数回答）

売上高(千万)	Y3未満	Y3-Y5未満	Y5-Y10未満	Y10-Y20未満	Y20-Y30未満	Y30-Y50未満	Y50-Y100未満	Y100以上	合計
企業数(社)	3	0	0	1	1	1	2	8	16
理由									
① 国内で売上伸びず	1	0	0	0	0	0	1	5	7
② 海外人件費安い	0	0	0	1	1	1	1	3	7
③ 取引先が海外	2	0	0	0	0	0	0	5	7
④ 外資系企業	0	0	0	0	0	0	0	1	1

三村〔2017〕の海外進出で成功している中小企業（特に部品メーカー）のヒアリング調査結果では、経営者の海外進出決断のポイントは以下の通りであった。

【海外進出決断のポイント】

1. 中国製造現場では、日本部品メーカーの各社見積情報が多数流出していた。
2. 日本に居ても中小企業にはネットワークがなく、発注元の情報が入らない。
3. 海外に拠点があれば日本以上に発注元の情報が入ると感じた。
4. 円高により海外投資金額が安く、国内に投資するよりメリットを感じた。
5. 完成品まで一貫生産できる部品メーカーの仲間を日本で持っており、そのメーカーも海外進出すればビジネス成功のチャンスがあると感じた。
6. 社長自身が海外で指揮を取る覚悟があった。
7. 国内ビジネスのみでは3～5年先の売上見込みが立たなかった。
8. 先に海外進出を果たした他社の先行事例を応用でき、且つ現地に住む親族にサポートして貰えると思った。
9. 国内での人材不足（中小企業には人が集まらない）により発注元からの数量要求に対応できない。
10. 国内の人件費高騰により採算性が悪化している。

海外進出決断のポイント1～3および8は、中小企業ならではの情報の少なさによる、経営者としての孤立感を感じざるを得ない。ポイント4および10は、中小企業のみならず一般的な市場環境の変化から、固定費の安い国で製造しないとコスト競争力が低下する定石に他ならない。ポイント5～7および9は、大企業からの発注に自社の経営を頼わざるを得ない下請け企業の厳しい現状を表している。

今回の調査結果と共通する項目を大別すると「市場拡大を海外に求めた」「人件費の安い海

外で製品コスト低減を図った」ということが出来る。

【2.4章での調査データ分析結果のポイント】

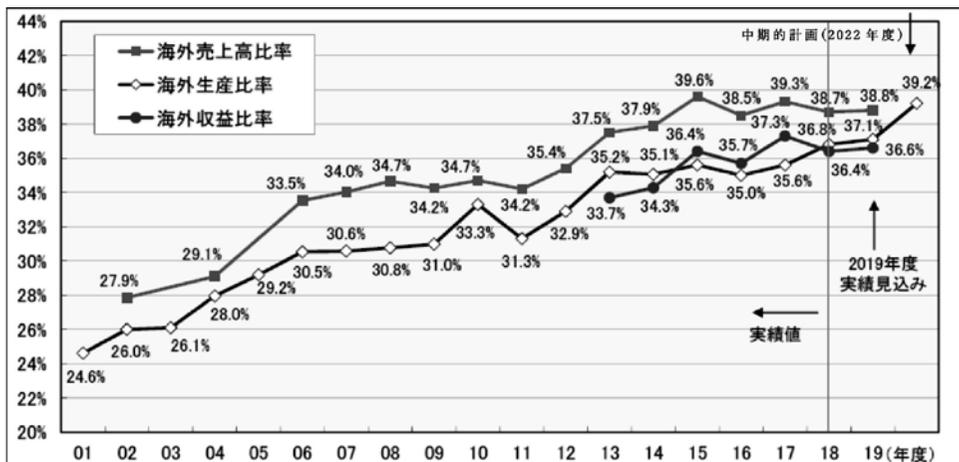
- (1) 海外進出した理由としては、
 1. 売上高に関係なく、新規市場を海外に求めた。
 2. 売上高に関係なく、海外の人件費が安いところに目を付けた。
 3. 取引先が海外なので、海外拠点を設立したという企業も多い。

2. 5 海外進出企業の海外売上高比率の分析

グローバル展開している製造企業の場合、海外売上高比率は毎年上昇しており40%に迫る勢いである（(図表14) 参照）。

(図表15) は海外進出企業16社における、国内売上高を「1」とした場合の海外売上高比率を示したものである。11社（68.7%）が国内売上高と同等以下であるが、逆に他の5社は海外売上高が国内売上高の3倍～6倍以上と圧倒的に上回っていることが分かる。この5社は（図表12）における「C社」「G社」「H社」「N社」「P社」でありG社以外は自社ブランド製造会社である。このことから自社ブランドをもっている企業は、海外での販売拡大の障壁は自社ブランドを持っていない企業に比較すると低いと言える。

(図表14) 製造業における海外売上高比率の推移



出所：「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」2019年12月6日

(図表15) 海外進出企業における海外売上高比率（国内売上高を「1」とする）

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
企業数(社)									
海外売上比率	3	0	0	1	1	1	2	8	16
① 0.5倍未満	1			1	1	1	0	3	7
② 0.5倍	1			0	0	0	0	2	3
③ 1倍	0			0	0	0	0	1	1
④ 2倍	0			0	0	0	0	0	0
⑤ 3倍	0			0	0	0	0	1	1
⑥ 4倍	0			0	0	0	0	1	1
⑦ 5倍	0			0	0	0	1	0	1
⑧ 6倍以上	1			0	0	0	1	0	2

【2.5章での調査データ分析結果のポイント】

(1) 国内売上高に対する海外売上高の比率は、

1. 過半数以上の企業で、国内同等以下である。
2. 売上高の多い企業ほど、海外売上高の比率が高まる傾向もみられる。

2. 6 国内残留企業の国内に留まる理由の分析

今回のインターネット調査における国内残留の理由を（図表16）に示す。売上高規模が少ない企業ほど以下のことが言える。

1. 現在の国内需要の売上高で充分企業の存続が可能である（図中①）。
2. 海外に進出した場合、経営者として国内と海外の両拠点をマネジメントすることが困難である（図中②）。
3. 海外進出に関する投資費用が高くて捻出できない（図中③）。

(図表16) 国内残留の理由 (複数回答)

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
企業数(社)	89	26	12	20	6	9	16	22	200
理由									
① 国内で売上充分	58	13	10	15	4	6	11	14	131
② 双方の管理困難	18	8	2	4	2	2	5	6	47
③ 海外投資費用高い	27	6	1	5	4	1	2	7	53
④ その他	2	1	0	1	0	0	1	2	7
④その他の理由(抜粋)									
1. 会社に海外進出するだけの能力が無い。 2. 食品加工なので国内で良い。 3. 会社規模が小さい。 4. 海外進出の必要性を感じない。 5. 海外でのリスク管理ができない。 6. 内需産業だから(和風)。									

三村〔2017〕の国内残留で成功している中小企業（特に部品メーカー）のヒアリング調査結果では、経営者の国内残留決断のポイントは以下の通りであった。

【国内残留決断のポイント】

1. 同業者が既に現地に進出している。また現地のお客様は既に現地企業の部品品質でも納得しており日本製部品の価値が薄れてきた。
2. 国内なら部品単体販売ではなく、ユニット部品化して付加価値をあげた販売が出来る。
3. ソフトウェア開発を含めると、東南アジア諸国の人材ではまだ対応できない。
4. 海外進出の仲介役と経営者としての自身の会社経営スタンスが異なった。
5. 経営者として、国内と海外の両拠点を均等に全力でマネジメントすることができない。
6. 自社の実力（人材、資金力）を考えると、海外も含めた全てのお客様の要望に对应していたら、自社が対応できる限界を超えていた。
7. 安定した売上高と利益を確保する為に、社長自らがマネジメント出来る範囲での国内新規市場開拓とビジネスに集中させた方が経営は安定すると判断した。

ポイント1は過去に比較して海外部品メーカーの品質が向上してきたことに起因する。例えば、日本企業の海外工場で働いてきた団塊の世代の生産技術者が定年を迎え、現地のローカル企業に高給で再雇用され、ローカル企業の生産技術力が日本品質に追いついてきたことなども考えられる。ただし、ポイント3のようにソフトウェア開発は、海外進出している大手企業であっても東南アジア諸国にはソフトウェア技術者の適正スキルを持った人材不足から国内開発部門に置く企業が多い。ポイント2,4,5および7は、三村〔2018〕で経営者の属性を分析しているように、経営者の経営方針に帰属する項目であり、市場経済に起因する要因ではない。

今回の調査結果と共通する項目を大別すると、

- (1) 付加価値のある商品なら国内需要だけでビジネスが成り立つ

- (2) 国内と海外と両拠点でのマネジメントに不安がある。
ということが出来る。

【2.6章での調査データ分析結果のポイント】

- (1) 国内残留企業の理由は、
1. 売上高の少ない企業ほど、国内の売上で充分であると認識している。
 2. 売上高の少ない企業ほど、国内と海外の両拠点でのマネジメントが困難であると認識している。
 3. 売上高の少ない企業ほど、海外投資費用が高いと感じている。

2.7 今後の海外進出の意向

2.3章以降、国内残留企業と海外進出企業に関して分析してきたが、今後海外拠点を設ける（もしくは増やす）意向に関して（図表17）および（図表18）に示す。現在、既に進出している企業も含めると、海外進出を考えていない企業数は211社（97.7%）と大多数を占めるが、自社ブランド製造企業の中の4社は5年以内に海外進出を考えており、ビジネス拡大の意向を感じ取る事が出来る。

また海外進出を考えていない企業でも、以下の条件が整えば考えられると回答している。

【海外進出の必要要件】

1. 国や公的機関のサポートが必要（4社）。
2. 優秀な日本人人材の確保が必要（3社）。
3. 優秀なローカル人人材の確保が必要（2社）。
4. 資金調達の面でのサポートが必要（2社）。

（図表17）売上高別企業における海外進出の意向（現在、海外進出している企業も含む）

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
企業数(社)	92	26	12	21	7	10	18	30	216
意向									
① 考えていない	90	26	11	21	7	10	18	26	209
② 3年以内	2	0	1	0	0	0	0	3	6
③ 5年以内	0	0	0	0	0	0	0	1	1

(図表18) 製造品種別企業における海外進出の意向 (現在、海外進出している企業も含む)

製造品種	①部品製造	②ユニット製造	③OEM完成品製造	④自社ブランド完成品製造	⑤自社ブランド素材製造	合計
企業数(社)	26	13	29	77	71	216
意向						
① 考えていない	26	13	28	74	70	211
② 3年以内	0	0	1	2	0	3
③ 5年以内	0	0	0	1	1	2
②+③の比率(%)	0	0	3.4	3.9	1.4	2.3

【2.7章での調査データ分析結果のポイント】

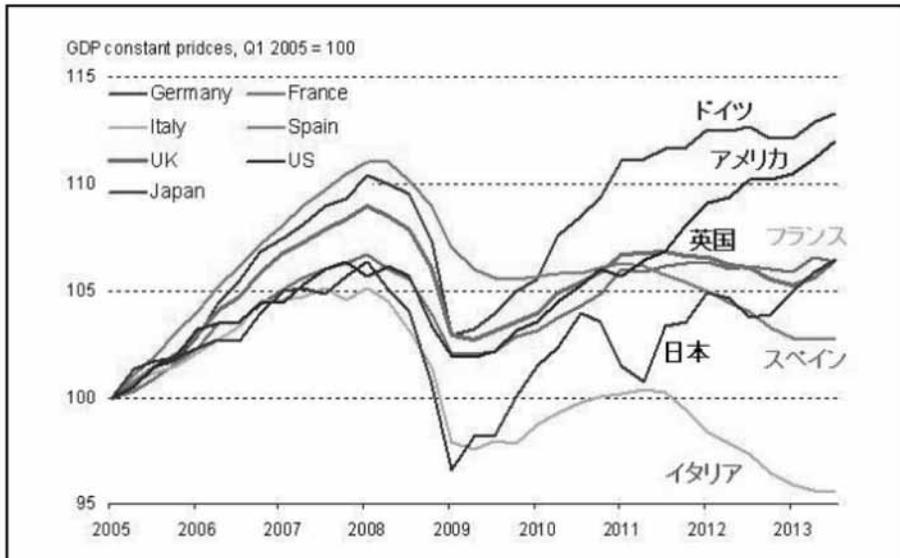
(1) 海外進出の意向に関して、

1. 売上高に関係なく、多くの企業は(211社)は海外進出を考えていない。
2. 海外進出のきっかけとなる条件は「国や公的機関のサポート」「優秀な人材の確保」「資金調達」などが必要とされている。
3. 自社ブランド製造企業の方が、今後の海外進出の意向は強い。

2.8 リーマンショックからの回復傾向

各国のGDPにおけるリーマンショックからの回復傾向は(図表19)に示すように、日本は2011年3月11日に発生した東日本大震災⁽⁴⁾による災害により他先進国よりも大幅に回復が遅れてしまった。

(図表19) 各国のリーマンショック以降のGDP回復傾向



出所：londonfxblog102.fc2,2013

リーマンショックと東日本大震災により大きな痛手を被った日本製造業は、(図表20)に示すように売上高規模によらず半数以上の企業が、売上高や利益の減少がみられる。更には(図表21)に示すように、インターネット調査時点(2019年7月)においてもリーマンショック以前の業績に回復していない企業の割合が、売上高の小さい企業ほど多いことが分かる。

(図表20) リーマンショック後の売上、利益の状況(売上高別)

業績	売上高(千万)								合計
	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	
①変化なし	35	3	1	9	1	2	3	10	64
②売上減少	15	4	4	2	2	3	3	3	36
③利益減少	3	1	1	2	0	0	0	2	9
④両方減少	22	10	3	6	4	4	11	11	71
⑤両方増加	1	0	2	2	0	0	1	4	10
⑥無回答	16	8	1	0	0	1	0	0	26
減少企業数	40	15	8	10	6	7	14	16	116
企業数計(社)	92	26	12	21	7	10	18	30	216
減少企業割合(%)	51.9	83.3	72.7	47.6	85.7	77.8	77.8	53.3	

(図表21) 現時点 (2019年7月) までにリーマンショック以前まで業績回復しない企業 (売上高別)

売上高(千万)	¥3未満	¥3-¥5未満	¥5-¥10未満	¥10-¥20未満	¥20-¥30未満	¥30-¥50未満	¥50-¥100未満	¥100以上	合計
減少企業数	40	15	8	10	6	7	14	16	116
業績									
① 回復せず	26	10	5	3	2	4	8	4	62
割合(%)	65	66.7	62.5	30	33.3	57.1	64.3	31.3	

次に製造品種別に同様の分析を実施した。(図表22) に示すようにリーマンショック後の落ち込みが多いのは「部品製造」や「ユニット製造」という発注元企業からの下請け企業の割合が70%以上と自社ブランド製造企業と比較して多いことが分かる。(図表23) に示すように、業績回復状況において自社ブランド製造企業の方が回復傾向が高いことが分かる。

(図表22) リーマンショック後の売上、利益の状況 (製造品種別)

製造品種 業績	①部品製造	②ユニット製造	③OEM 完成品製造	④自社ブランド 完成品製造	⑤自社ブランド 素材製造	合計
① 変化なし	1	1	11	31	20	64
② 売上減少	8	3	7	9	9	36
③ 利益減少	0	0	4	0	5	9
④ 両方減少	15	5	5	24	22	71
⑤ 増加	0	2	0	5	3	10
⑥ 無回答	2	2	2	8	12	26
①+⑤の企業	1	3	11	39	23	74
減少企業数	23	8	16	33	36	116
企業数計(社)	26	13	29	77	71	216
減少割合(%)	92	72.7	59.3	47.8	61	61.1

(図表23) 現時点 (2019年7月) までにリーマンショック以前まで業績回復しない企業 (製造品種別)

製造品種	①部品製造	②ユニット製造	③OEM 完成品製造	④自社ブランド 完成品製造	⑤自社ブランド 素材製造	全体合計
企業数(社)	26	13	29	77	71	216
業績						
① 回復せず	12	3	12	14	19	60
② 無回答	3	2	3	9	10	27
①の割合(%)	46.2	23.1	41.4	18.2	26.8	27.8
他社・自社(%)	39.7			22.3		

中小企業の生き残り戦略～海外進出の要は、自社ブランド保有か？～

また、国内残留企業と海外進出企業に関しても同様の分析を実施した。分析企業の母数の違いはあるが（図表24）に示すようにリーマンショック後の落ち込みが多いのは、国内残留企業で60%以上あり、海外進出企業の平均40%と比較すると海外進出企業の方がダメージは少なかったと言える。更に（図表25）に示すように、業績回復状況においても海外進出企業の方が回復傾向は高いことが分かる。特に国内残留企業における回復率は、リーマンショックから12年も経過した現在でも20%（無回答社を除く）しかないことは想定外であった。

（図表24）リーマンショック後の売上、利益の状況（国内残留企業と海外進出企業）

製造拠点 業績	国内のみ	海外拠点あり			全体合計
		①工場のみ	②販売のみ	③両方あり	
①変化なし	58	2	4	0	64
②売上減少	33	2	1	0	36
③利益減少	9	0	0	0	9
④両方減少	68	1	0	2	71
⑤増加	7	2	0	1	10
⑥無回答	25	0	0	1	26
①+⑤の企業	65	4	4	1	74
減少企業数	110	3	1	2	116
企業数計（社）	200	7	5	4	216
減少割合（%）	62.9	42.9	20	66.7	61.1
減少割合（%）	62.9	40			

（図表25）現時点（2019年7月）までにリーマンショック以前まで業績回復しない企業
（国内残留企業と海外進出企業）

海外拠点の有無 業績	国内のみ	海外拠点あり			全体合計
		①工場のみ	②販売のみ	③両方あり	
減少企業数	110	3	1	2	116
①回復せず	61	1	0	1	63
②無回答（社）	34	0	1	0	35
①の割合（%）	80.3	33.3	--	50	77.8
国内・海外（%）	80.3	40			

【2.8章での調査データ分析結果のポイント】

- (1) リーマンショック後の企業業績が悪化した企業は、
 1. 売上高が少ない企業ほど多い。
 2. 自社ブランド製品を持っていない企業ほど多い。
 3. 海外拠点を持っていない企業ほど多い。
- (2) リーマンショック後の企業業績が2017年7月時点でリーマンショック以前の水準まで業績が回復していない企業は、
 1. 売上高が少ない企業ほど多い。
 2. 自社ブランド製品を持っていない企業ほど多い。
 3. 海外拠点を持っていない企業ほど多い。

3. 本研究からの知見および今後の課題

中小企業庁は1999年10月に「中小企業基本法^⑤」の改正を実施した。改正の理由は「21世紀を見据えて、政策体系を抜本的に再構築し、今後の中長期的な政策展開の機軸を明確にする」ことであった。

「政策理念の転換」としては、従来は「経済の二重構造を背景とした非近代的な中小企業構造を克服するという「格差の是正」が政策目標であり、いわば「脱中小企業論」である」。改正後は「多様で活力ある中小企業こそが我が国の経済の発展と活力の源泉であり、中小企業の自助努力を正面から支援する」となっている。

また「重点政策の転換」としては、従来は「スケールメリットの追究（中小企業構造の高度化）が中心で、「創造」等の位置づけはしない」。改正後は「資金、人材、技術、情報等の経営資源の面での支援を基盤的な施策とし（「経済基盤の確保」、これに創業・経営革新等の前向きな事業活動を行う者への支援と大規模な金融危機等の場合のセーフティネットの整備を重点政策として位置付ける」としている。

要するに改正後の重点ポイントをまとめると、

- ①多様で活力のある中小企業者の育成と支援（結果として格差の存在は是認）
 - ②経営の革新および創業の促進
 - ③経済的社会的環境の変化への適応の円滑化（中小企業者の自主的な努力を前提）
- ということになる。

今回の中小企業調査において言える事は、従業員数が100人未満の小規模製造メーカーであっても「自社ブランド製品」を持ち、積極的に「海外進出」をしている企業の方がリーマンショックなどの社会的リスクからの回避が容易であり、且つ売上高も大きくなっている傾向がつかめた。

中小企業の生き残り戦略～海外進出の要は、自社ブランド保有か？～

今後の課題としては、前述の中小企業庁の指針どおりの経営をしても、競合企業と戦っていくには「企業の固有技術が競合他社よりも優れており、また顧客に受け入れられる物の製造やインフラ構築」をしなければ企業の継続的な発展は期待できない。その為、対象となる中小企業がどのような固有技術（企業の強み）を有するのかを調査する必要があると考える。

〔注記〕

- (1) Original Equipment Manufacturer の略。 他社ブランドの製品を製造すること、またはその企業のこと。
- (2) 食品製造、食品添加物製造、繊維製造、プラスチック素材製造、化学薬品製造、梱包資材製造、紙製品製造、医薬品製造、貴金属製造、家具製造、製缶、合板製造、ネジ製造など。
- (3) デジタル機器においても、部品の組み合わせによるユニット（機械ユニットや電子基盤ユニットなど）製造は、完成品に組み込まれた時の完成品の品質バラツキをユニット段階でアナログ的に部品修正を事前に行うことにより品質が安定する。アナログ微調整は日本人が得意とする分野でもある。
- (4) 東北地方太平洋沖地震およびこれに伴う福島第一原子力発電所の事故により、特に大手半導体メーカーの工場が被災し、自動車メーカーを筆頭に多くの完成品製造メーカーが製品を作れなくなった。復旧までには約1年を要した。
- (5) 中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めると共に、国および地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進し、もって国民経済の健全な発展および国民生活の向上を図ることを目的として制定された日本の法律。1999年に抜本的な改正がなされた。

〔参考文献〕

- 経済産業省／厚生労働省／文部科学省：ものづくり白書（2019年版）、経済産業調査会、
2019, pp.4-26, 191-192
- 国際協力銀行：わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告 -2019年度 海外直接投資アンケート結果（第31回）-、国際協力銀行 企画部門 調査部、2019, pp.3-11
- 高橋文行：東アジア新興国における中小企業の海外展開、日本経済大学大学院紀要、
2015, Vol.3, No.2, pp.83-92
- 中小企業庁：中小企業白書 2019年版、日経印刷、2019, pp.2-59, 313-395
- 中小企業庁：小規模企業白書 2019年版、日経印刷、2019, pp.30-35
- 中小企業庁：中小企業基本法、1999, 第二章 基本的施策
- 中沢孝夫：中小企業の底力、筑摩書房、2014, pp.23-24

三村孝雄：中小企業の生き残り戦略-海外進出か国内残留か-、産業能率大学紀要 第38巻
第1号、2017, pp.29-45

三村孝雄：中小企業の生き残り戦略と経営者の属性、産業能率大学紀要 第39巻 第1号、
2018, pp.23-43

〔インターネット調査の概要〕

1. 実施期間：2019年7月8日～7月19日
2. 対象企業数：中小企業500社（内、従業員数100人以下の企業数は216社）
3. 対象企業所在地：全国
4. 回答企業所在地：茨木県、栃木県、群馬県、千葉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、
大阪府、福岡県（1都1府8県）
5. 回答者：経営者（345名）、経営役員（155名）
6. 従業員数：1名～299名
7. 質問形式：選択式34問（一部、自由記述項目有り）

