

「稼げる企業」とは

～『中小企業白書(2016年版)』を読んで～



プロフィール

1990年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。常磐大学短期大学部専任講師を経て1994年桜美林大学経済学部専任講師。2003年より現職。日本中小企業学会理事。日本経済政策学会理事。著書に『地域インキュベーションと産業集積・企業間連携』（三井逸友編著：御茶の水書房）『日本と東アジアの産業集積研究』（渡辺幸男編著：同友館）など。

桜美林大学経済・経営学系教授 堀 潔

I. はじめに

平成27年度『中小企業白書』（以下、『白書』）は本年4月22日に閣議決定され、公表された。昨年度から公表されるようになった『小規模企業白書』も同日、併せて公表された。今回のキーワードは「中小企業の『稼ぐ力』」。「白書」全体を読んでみて、わが国の中小企業の経営者、中小企業で働く人々、及びすべての中小企業関係者へのメッセージをギリギリまで要約すると、おそらく以下の2点に集約される。

●わが国経済は、一部に弱さは見られるものの、緩やかな回復基調にあり、企業収益の拡大や賃金の上昇、雇用の拡大に見られるように、消費の拡大や投資の増加が更なる企業収益の拡大に結びつくという、「経済の好循環」が生まれ始めている。

●上場企業のみならず中小企業においても経常利益は過去最高水準に達し、倒産件数が減少し、中小企業の事業者数の減少のペースは緩やかなものとなった今こそ、個々の企業が「稼ぐ力」を

高めるための「未来に向けた投資」を決断し、「攻めの経営」を展開していくことが不可欠である。

これは、昨年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2015「未来への投資・生産性革命」に述べられている内容と一致した内容であり、今回の『白書』の内容は現在の安倍政権の経済政策の考え方を基本的に踏襲したものとなっている。

『白書』は第1部と第2部からなり、第1部では日本経済の現状と中小企業のおかれた状況について概説される。「経済の好循環」が生まれ始めているとはいえ、中小企業にとってはまだまだ厳しい状況が続いている。しかし、厳しい状況のなかでも業績のよい企業や成長している企業は一定程度存在する。第2部ではそのような好業績企業はどのようなことをしているのか、好業績企業とそうでない企業との差はどのようなところにあるのか、をとくに「IT化」「国際化」に焦点を当てて説明している。

国外では、中国経済の成長に陰りが見え、原油価格の下落による新興国経済の動向にも不透明な部分が多い。欧州では移民・難民の

増加やテロへの脅威が各国および欧州全体の政治・経済・社会状況を混乱させている。国内に目を転じれば、今年4月の熊本地震をはじめとする自然災害の頻発や、有名大企業による不正行為の発覚などもあり、政府の楽観的な見通しとは裏腹に、先行き不透明な要素は増える一方である。現実にはこうした不確実な要素への対応、という意味でのリスクマネジメントが極めて重要になってくる。『白書』ではこうした点についても分析と先進事例の紹介が行われている。

以下、本稿では『白書』の内容を簡単に説明した後、『白書』から学ばべき点などについていくつかコメントすることとしたい。

Ⅱ. 緩やかな景気回復を好機に

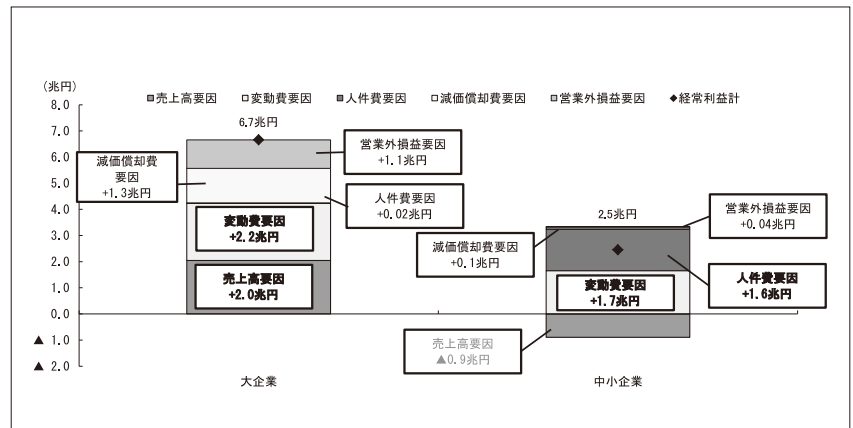
〔『白書』第1部〕

2015年度のわが国経済は全体として、2012年末からの緩やかな回復基調が続いているものの、設備投資や個人消費等の支出面の回復には遅れがみられる。個人消費は、2014年4月の消費税増税の影響や、消費者物価の上昇に伴う実質賃金の低下もあって

伸び悩んでおり（『白書』第1-15図）、民間企業設備投資も未だリーマン・ショック前の水準に達していない（『白書』第1-110図）。その一方で、雇用環境は改善を続け、国民全体の稼ぎである雇用者報酬も増加しており、企業の経常利益も過去最高水準にあるなど、消費、投資を取り巻く環境は改善している部分もある。今後は、個人消費は持ち直しに向かい、設備投資は増加し、景気は緩やかな回復に向かうことが期待される。

中小企業の状況は、足下では業況判断D-の動きに弱さも見られるものの、経常利益は過去最高水準に達し、倒産件数は25年ぶりの低水準にあるなど、改善傾向にある。しかしながら、経常利益の増加は、人件費や原油・原材料費等の低下に伴うところが大きく、売上の拡大を伴っていない（図1）。そのため、設備投資額はリーマン・ショック前の水準に達しておらず、設備の老朽化が進み、また、人手不足は深刻化してきている。しかし『白書』は、「中小企業が過去最高の経常利益をあげているいま、生産年齢人口の減少を背

図1 経常利益の要因分解（2009年と2015年の第1-4四半期の平均増加分）



出所：『白書』第1-2-12図

景とした人手不足、設備の老朽化といった課題に向き合い、「稼ぐ力」を強化することが重要である」としている。

Ⅲ. 「稼ぐ力」を高める「IT化」「国際化」

〔『白書』第2部第5章まで〕

「稼ぐ力」を強化することはすなわち生産性を改善することである

る。平均値で見れば中小企業の生産性は大企業のそれを下回るが、業種別にみれば同業大企業の平均を上回る中小企業が一定程度存在する（『白書』第1-314図）。必ずしも「規模が大きければ生産性は高くなる」というわけではない。『白書』第2部においては、中小企業が雇用全体の7割を担う現状をも考慮して、生産性の高い中小企業をどう増やしていくかという観点で、「稼ぐ力」のある中小企業がどのような活動を行っているのか、企業の具体的な取組みに焦点を当てて分析を進めている。

1. 長期的な「右肩下がり」の下で「稼ぐ力」をどう高めるか

〔『白書』第2部第1章〕

言うまでもないが、「稼ぐ」、つまり利益を獲得するためには売上を増やすか支出を減らすか、少なくともどちらか一つが必要である。全体的な傾向としては、まずはこの先、これまでやってきた事業をこれまでのようにやっても売上は伸びない。業種や規模等によって違いがあると思われるが、むしろ右肩下がりになっていくと考えたほうがいいだろう。人口減

少の影響で中長期的には国内市場は縮小が見込まれるし（『白書』第2-1-5図）、大企業の事業転換や海外展開等にもなっていない。下請け取引への依存度は低下する一方である（『白書』第2-1-2図および第2-1-1-3図）。中小企業といえども売上拡大のためには外需獲得を何らかの視野に入れざるを得なくなるであろう。また、労働力の確保も困難になることから、情報通信技術（IT）の利活用による生産性の向上が欠かせない。

2. 現場の声を重視したIT化で「稼ぐ力」アップ

（『白書』第2部第2章）

そこで、中小企業が「稼ぐ力」を高めていくための重要な一手が「IT投資」ということになる。「IT投資」と聞いて読者のなかには、「いまどきどこの会社でも社員のデスクにコンピュータくらいあるだろう」とか、「自社のウェブサイトを持たない企業なんてあるのか」と考える方もいるかもしれないが、持っていない企業は意外に活用できていない企業は意外にある。例えば「自社の経理財務に

関する管理状況」について見ると、

全体の4分の1強の中小企業が記帳すら会計専門家に外注しており、自社の経営の実態を自ら把握することが難しい状況にあることがうかがえる（『白書』コラム2-2-1①図）。IT投資を行った企業のほうがそうでない企業に比べて売上高も利益率も高くなっているのだが（『白書』第2-2-1図）、それがわかつていてもIT投資を行わない企業には「人材がない」「導入効果がわからない」「評価できない」という企業が多い（『白書』第2-2-11図）。同じことをやってもうまくいく企業とそうでない企業があるかもしれないが、稼げる企業はIT投資の効果を得るために「業務プロセスや社内ルールの見直し」「目的・ビジョンの明示」「各事業部門、従業員からの声の収集」を行っている（『白書』第2-2-14図）、という指摘は興味深い。中川（株）（『白書』事例2-2-1）や（有）吉花（『白書』事例2-2-5）などいくつかの事例も、経営者からのトップダウンでなく現場の声に耳を傾けたボトムアップ型のIT導入で成果を上げる「稼げる企

業」の姿を表している。

3. 目的意識を持った「国際化」で「稼ぐ力」アップ

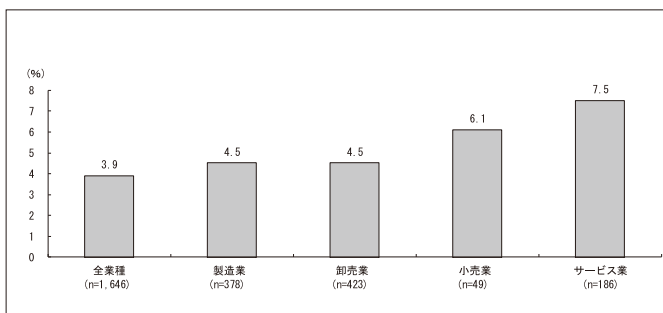
（『白書』第2部第3章）

次の一手が「国際化」である。より具体的に『白書』が着目しているのは「輸出」「直接投資」「インバウンド対応」の3つの側面。輸出や直接投資を行う中小企業はまだまだ少数派だが、10年ほど前と比べれば着実に増えている（『白書』第2-3-7図）。多くの企業は「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」「人材を確保できない」「現地パートナー、商社等が確保できない」「国内業務が手一杯で考えられない」などの理由で国際化には消極的なのだが（『白書』第2-3-19図）、海外展開投資により得られる効果については高収益企業と低収益企業とは違いがあり、高収益企業の方が「売上の拡大」「海外の新市場・顧客の開拓」といった効果を実感していることがわかる（『白書』第2-3-24図）。

近年の訪日観光客の増加により注目されているのがインバウンド対応である。国内にいながら訪日

外国人旅行客の需要を取り込むものであるため、輸出や直接投資に比べて取り組みやすい投資であると考えられる。また、輸出や直接投資が製造業、とくに機械金属関連の製造業中心で行われているのに対し、インバウンド対応では店舗や宿泊施設など、小売業やサービス業がより中心的役割を果たしている企業は小売業で6.1%、サービス業で7.5%にとどまるが、より多くの中小企業がこの機会を活かし、インバウンド対応に

図2 業種別に見たインバウンド対応実施企業の割合



出所：『白書』第2-3-17図

取り組みことで、海外需要の獲得による売上拡大を図ることができ
る(図2)。

異なる言語、文化、制度の国や地域の企業や人々と一緒にビジネスを行うことはさまざまな予想外の困難が伴う。必ずうまくいくとは限らないが、海外展開投資によって高収益を上げている企業はそうでない企業に比べて、いくつかの点で特徴がある。例えば、自社製品や自社技術などに自信があったり、海外展開の目標や計画が明確になっていたり等が『白書』に紹介されている(『白書』第2部第3章第3節「海外展開投資に係る課題と高収益企業の取組」参照)。

4. 不測の事態への対応も視野に入れて、将来への備えを

『白書』第2部第4～5章) ビジネスにはさまざまな不確定要素がある。思わぬ追い風が吹いて事業がうまくいくこともあるが、自然災害や事故、海外での突然の政変や経済危機などで事業が立ち行かなくなることもしばしばある。そうした不測の事態に備えて、BCP(事業継続計画)や情報セ

キュリティ対策など各種リスクマネジメントも今後の中小企業経営には不可欠となる(『白書』第2部第4章)。また、クラウドファンディングなど新たな資金調達手段が注目を集めるなか、中小企業を支える金融機関の果たす役割もまた多様化が見られ、中小企業と金融機関との金融面以外での関係もまた発展してきている(『白書』第2部第5章)。内容の紹介は紙幅の関係で省略するが、海外進出に際し事前に想定していた許容範囲をもとに撤退を決定し影響を抑えることができた川上機工(株)(『白書』事例2-4-3)や、リスクマネジメントを平時時の経費削減や社員教育へとつなげている大成フラインケミカル(株)(『白書』事例2-4-5)、クラウドファンディングにより新製品開発を進める(株)ニットー(『白書』事例2-5-7)など、興味深い事例が多く紹介されている。

IV 「稼げる企業」とは

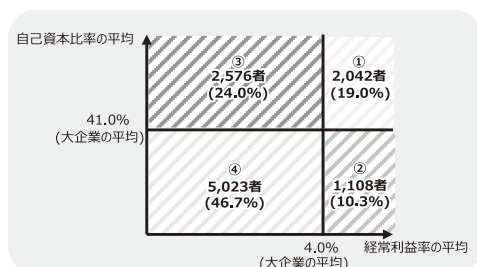
『白書』第2部第6章

これまでの分析を踏まえ、『白書』第2部第6章では、企業の経営力

に着目し、稼げる企業とそうでない企業との差がどこにあるのか、という意欲的な問題意識で分析を進めている。『白書』第2部第1章でもあったとおり、中小企業と言ってもそのパフォーマンスは様でなく、なかには平均的な大企業を上回る業績を上げている企業もある。

このことに着目し、『白書』では売上高経常利益率と自己資本比率の2つの指標で大企業平均を上回るかどうかで中小企業全体を4つのカテゴリーに分類、両指標とも大企業平均を上回る企業を「稼げる企業」と呼んだ(図3)。経済

図3 経常利益率、自己資本比率に基づいた中小企業の分類



出所:『白書』第2-6-5図

【企業分類】
①稼げる企業
②経常利益率の高い企業
③自己資本比率の高い企業
④その他の企業

産業省「企業活動基本調査」のデータを用いたサンプル企業のうち「稼げる企業」の割合は19.0%。経常利益率のみ高い「経常利益率の高い企業」は10.3%。自己資本比率のみ高い「自己資本比率の高い企業」24.0%、という構成となった。どちらの指標でも大企業平均以下の「その他の企業」46.7%を加えた4つのカテゴリーで、2004～2013年度の従業員1人当たり売上高、売上高経常利益率、自己資本比率それぞれの推移を見ると、どの指標においても2009年度を境にして「経常利益率の高い企業」の業績が相対的に上向き、「自己資本比率の高い企業」が相対的に低下する結果が見られた。

また、設備投資、人材育成投資、情報化投資に関しても「経常利益率の高い企業」が「自己資本比率の高い企業」に比べて積極的に行っていること、高収益企業は計画的かつ積極的に投資を行い、また、リスクへの備えにも取り組んでいること、経営者年齢が上昇するほど投資意欲が低下しリスク回避性向が高まることや、経営者が交代した企業の方が僅かながら利

益率が上昇していることなどが示された。

V. 『白書』から学ぶこと ～まとめに代えて～

1. 危機感、目標をもって一歩を踏み出す

「無借金企業」と間くと財務的にも健全な優良企業のイメージを持ちやすいが、『白書』では借入があっても負担の軽い企業のほうがまったくの無借金企業に比べて経常利益率が高くなっているという分析結果も示された（『白書』第215～60図）。不透明感が強い現代ではあるが、守り一辺倒の経営では将来展望が見出しにくく、かえってある程度リスクを負いながら積極的に成長の可能性を模索する企業に「稼げる企業」への展望が開ける可能性があるということが『白書』全体のメッセージとしても示されたものと思う。そして、わが国にはすでに少なからぬ「稼げる企業」が存在し、「稼げる企業」に成長する潜在的成長可能性の高い企業が多数存在することも示された。

その一方で、前述のとおり、経理財務管理をほぼ外注している企

業が4分の1強あるとか、中小企業にとつての海外展開投資が「重要でない」と考える企業が8割にも及ぶ（『白書』第213～18図）など、自社の成長発展についてあまり積極的でない企業も少なからず存在することもまた事実のようである。わが国の現在の経済社会状況を危機感を持つて理解し、IT化や国際化などを通じて、明確な目標を持つて「稼ぐ力」の獲得に向けて一歩を踏み出してほしい。

2. 同業他社、地域の仲間たちとともに

今回の『白書』は個別企業の経営戦略に焦点を当てた内容であったが、言うまでもなく、中小企業は保有する経営資源に限りがあるので、お互いに足りない資源を補うような形で「相互扶助」は重要であり、「稼ぐ力」を獲得するための中小企業組合の役割もまた重要になってくるものと思われる。同業者や同じ地域の異業種事業者の連携に期待したい。

関連して、地方自治体や関連の中小企業支援機関、地域金融機関の役割も重要であろう。『白書』

にも多くの参考になる取組み事例が掲載されている。例えば、〈公財〉ひょうご産業活性化センターが取り組む「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」を利用して資金調達の幅を広げた（株）森田工務店（『白書』事例21513）、勉強会などの取組みを通じて企業経営者の育成に力を注ぐことで地域企業のみならず地域の会計事務所や中小企業診断士などの信頼関係を深めて地域中小企業を支援する豊川信用金庫（『白書』事例21510）は興味深い。

内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）及び経済産業省が、地方自治体によるさまざまな取組みを情報面から支援するため、2015年4月より提供している「地域経済分析システム（通称：RESAS）（リーサス）」を活用することで、さまざまな地域経済動向等を把握することが可能である（『白書』コラム21311）。こうした分析ツールも、自社や周囲の地域の動向を把握し、将来に向けた戦略を考えていくうえでぜひ利用したい。

3. グローバルに活躍する次世代経営者の育成を

本稿の最後に、『白書』では明確に述べられていない事柄を一つ指摘しておきたい。

中小企業の国際化の必要性はすでに『白書』を通じて十分に指摘されているが、中長期的な視点に立てば、今後必要と思われるのは中小企業経営者自身の国際化である。海外の事情についての見識を深め、国際的な動向を考慮に入れたうえで自らのビジネスをどう進めていくかを考え実行していくことが今後の経営者には求められる。突拍子もないアイデアかもしれないが、例えば、後継経営者となりうる人々に、海外の大学でのサマースクールへの参加や海外企業での研修などの機会を政策的に与えられないか。他国の同業他社経営者との交流や幅広い国際的人脈づくりによって、今後の経営展開にさまざまな選択肢を与えてくれるに違いない。

