

記者配布資料

大阪経済記者クラブ会員各位

大阪商工会議所
日本銀行大阪支店

中小企業が前向きな一歩を踏み出すために アンケート調査等を踏まえた中小企業経営の現状と課題

大阪商工会議所と日本銀行大阪支店は、中小企業の経営上の課題を把握するため、大商会員企業 2,946 社を対象に4月上旬から中旬にかけて「中小製造業の経営課題に関するアンケート調査」を実施（回答企業数 392 社 <有効回答率 13.3%>）するとともに、これをフォローする形でヒアリング調査を行った。以下は、それを取りまとめたレポートの概要。

【レポートの概要】

1 自社経営 ~強みは「技術力」、弱みは「市場開拓力」~

多くの企業が「技術力」(58.9%)を強みと考える一方、弱みとしては「市場開拓力」(45.7%)、「人材育成・確保」(44.6%)を挙げる企業が多い。

また、自社の業績向上に必要な要素については、「市場開拓力の向上」(71.4%)に次いで、「技術力の向上」(54.1%)が過半数を超えた。「技術力」を強みとする企業が多い中での、こうした結果には「常に技術力を磨き上げていかないと流れについていけない」といった危機意識があるように感じられた。

2 中小企業支援策 ~「利用している」「利用したい」が6割以上、関心高い~

企業支援制度の利用状況をみると、「利用している」(24.0%)あるいは「利用したい」(40.6%)が6割を超え、関心の高さがうかがわれた。一方、企業支援策の予定がない3割強(34.2%)の企業は、「自社で対応可能」(49.3%)をはじめ「制度を知らない」(26.1%)「必要なメニューがない」(22.4%)などを、その理由に挙げている。

3 成長の秘訣 ~被害者意識からの脱却、社員教育の徹底、事業に対する貪欲さ~

アンケートとあわせてヒアリング調査も実施。近い将来株式公開を検討している企業は、「成長の秘訣」として 被害者意識からの脱却、社員教育の徹底、事業に対する貪欲さの3つを指摘。目新しさはないが、中小企業の課題解決を図る上での本質を突いている。

以上

【お問合せ先】大阪商工会議所経済産業部 大西 (06)6944-6304
日本銀行大阪支店営業課調査グループ 植木 (06)6206-7751

中小企業が前向きな一步を踏み出すために アンケート調査等を踏まえた中小企業経営の現状と課題

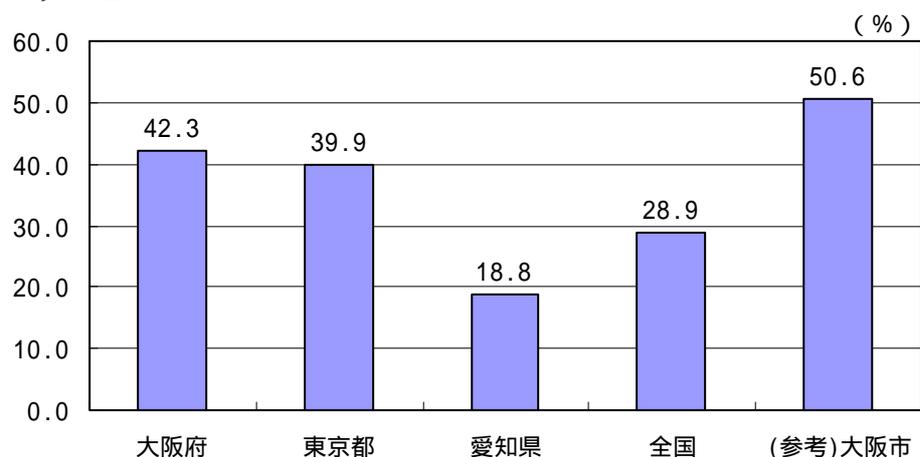
大阪商工会議所
日本銀行大阪支店

1. はじめに

わが国の中小企業は、全企業数の9割超に達し、労働力人口でも約7割を占めるなど、まさに「経済の屋台骨」とも言える役割を担っています¹。もっとも、かつて金融機関の破綻が相次いだ1990年代後半には、多くの中小企業が大企業と比べ金融面で非常に厳しい状況に置かれ、景況感も大きく落ち込みました。その後、景気の持直しに伴い、中小企業の景況感も相応に改善をみていますが、様々な中小企業対策が繰り返し打ち出されていることは、中小企業の経営環境には引き続き厳しさが残ることを物語っています。

一方、大阪は、古くから「中小企業の街」として知られています。実際、モノ作りを例にとり、事業所の規模別に製造品出荷額等²をみると(図表1)、大阪府では中小規模事業所(従業員数4~99人)の出荷額が全体の42.3%を占めています。また、大阪市では、同比率が5割を超えています。これらは、全国はもとより、同じく中小企業が多いと言われる東京都の比率も上回る高い水準です。

(図表1) 製造品出荷総額に占める中小規模事業所の割合



(資料) 経済産業省「工業統計表(平成15年、産業編)」

このような大阪の中小企業の現状を踏まえると、最近の経営実態や経営者の意

¹ 詳しくは、「2005年版中小企業白書」をご参照下さい。

² 生産された製品の出荷額(製造品出荷額)、加工賃収入額、修理料収入額およびその他の収入額の合計額。

識などを改めて整理し、そこから中小企業の健全な育成に向けた含意を導き出すことは、大阪経済の活性化や今後の中小企業育成のあり方を考えるうえで、有用と思われます。もちろん、この分野では、既に様々な機会に、多くの調査・提言が公表されてきました。しかし、過剰雇用、過剰設備、過剰債務の解消が進み、企業部門全体として目立って改善をみている中で、中小企業固有の問題に改めて焦点を当てることには、それなりの意義があるように考えられます。

そうした問題意識に立ち、今般、会員に多数の中小企業を持つ大阪商工会議所と、企業ヒアリングに重点を置いて景気の動向調査に当たっている日本銀行大阪支店では、中小製造業を対象とする共同調査を実施しました。具体的には、大商会員企業を対象としてパイロット的なアンケート調査³を実施するとともに、それをフォローする形でヒアリング調査を行いました。以下、アンケート調査の回答結果と、ヒアリングから得られた情報に基づき、中小企業経営の現状を概観するとともに、今後の発展に向けた課題を整理します。

なお、調査自体は中小製造業を対象とするものですが、そこから導き出される含意は中小企業全般に広く当てはまる、とみられます。

2. 中小企業経営の実態

足許の景況は踊り場的な局面にあります。2002年春をボトムとする今回の景気回復は3年余りに及んでいます。ボトムから3年の間に、どの程度景況感が変化したかを日銀短観〈近畿地区〉でみると(図表2)次の特徴が分かります。

(図表2) ここ3年間における業況判断DIの推移

	2002/3月	2005/3月	(%ポイント) 改善幅
全産業	-43	5	48
大企業	-32	14	46
中小企業	-50	-3	47
製造業	-48	10	58
大企業	-35	16	51
中小企業	-56	5	61
非製造業	-39	0	39
大企業	-26	12	38
中小企業	-44	-9	35

(資料) 日本銀行大阪支店「全国企業短期経済観測調査〈近畿地区〉」

(注) 業況判断DIは、「良い」と回答した社数構成比の百分率から「悪い」と回答した社数構成比の百分率を差し引いたもの。なお、04/3月調査から対象企業等の見直しを行っています。

³ 「中小製造業の経営課題に関する調査」。大阪商工会議所の会員企業2,946社を対象として、4月上旬から中旬にかけて実施(回答企業数392社<回答率13.3%>)。本稿の図表の中で、出所の記載がないものは、このアンケート調査より転用したものです。

改善幅でみると、中小企業も大企業と遜色はない。

特に製造業では、中小企業の改善幅が大企業を上回っている。

ただし、これはボトムの水準が低かったことによる面が大きく、水準としては大企業に及ばない。

非製造業の改善は、全体として製造業より小幅に止まり、特に中小企業の改善幅が小さい。

以上のように、マクロ的な統計でみる限り、中小企業の景況感も、ここ3年の間に相応に好転しているのですが、「なかなか実感にそぐわない」との声を漏らす企業も少なくありません。また、最近、所謂「オンリーワン企業」と称される独自技術を持った中小企業が注目を集めています。しかし、そうした企業の数を決して多くはなく、中小企業全体の業績が大企業並みに回復している訳ではありません。例えば、「オンリーワンの街」とも言われる東大阪地区でも、「東大阪の中小企業の業績は全体として非常に厳しい」との指摘が経営者自身から聞かれます。

このように、一言に中小企業の景況感と言っても様々です。実際、中小企業には、継続的・安定的な経営を目指す伝統的中小企業、世界に通用する独自技術を持ったオンリーワン企業、さらにはIT・バイオなど最先端ないしニッチ分野に取り組むベンチャー企業等、実に色々なタイプがあります。中小企業経営のあり方を考える場合には、このように一括りにはできない種々の特性を有していることに留意する必要があります。

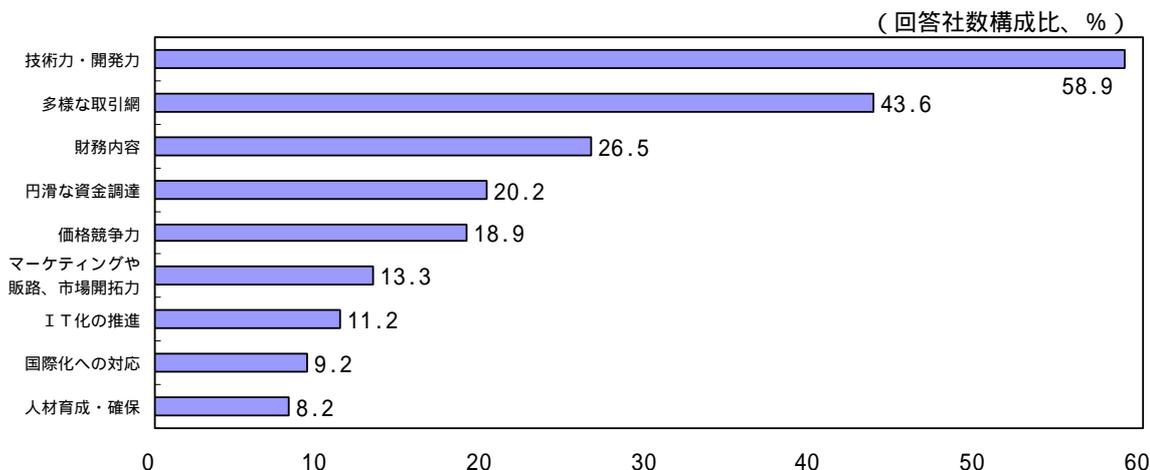
3．中小企業が考えていること ～ アンケート調査と訪問ヒアリングから

(1) 業務運営について

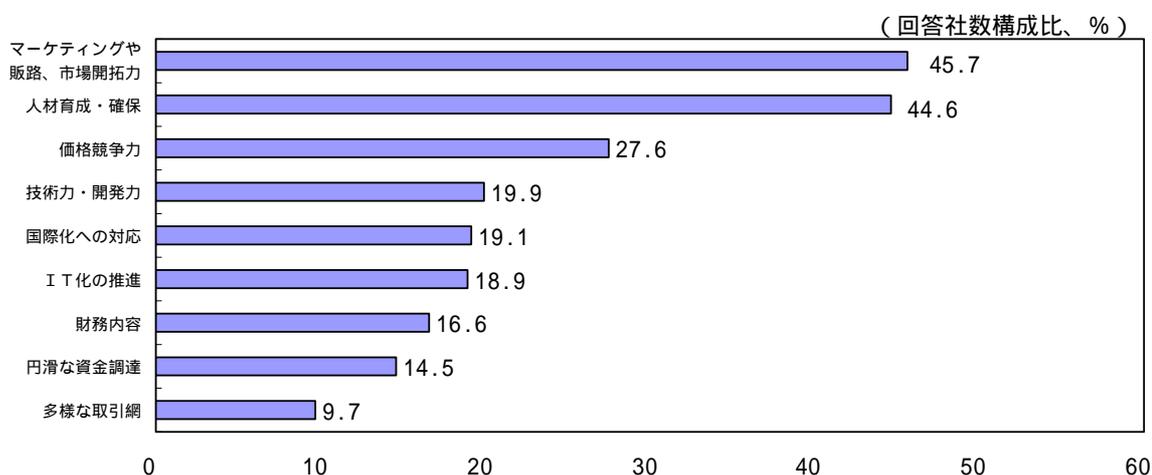
以上の観点を踏まえ、最初に今般のアンケート結果から、中小企業が「自社のどの点を強み・弱みと考えているか」を確認することにします(次頁図表3)。まず、強みとしては「技術力・開発力」が最も多く、これに「多様な取引網」が続きます。一方、弱みとしては、約半数の企業が「マーケティングや販路、市場開拓力」、「人材育成・確保」と回答しています。この点、中小企業の再生支援に携わる関係者からも、「関西の中小企業には、モノ作りに長ける一方で、これを事業化してキャッシュフローを生み出していく能力が弱い先が多い」との指摘が聞かれ、中小企業自身の認識と外部の見方も概ね一致しているようです。

(図表 3) 中小企業が考える自社の強み・弱み：複数回答

自社の強み



自社の弱み



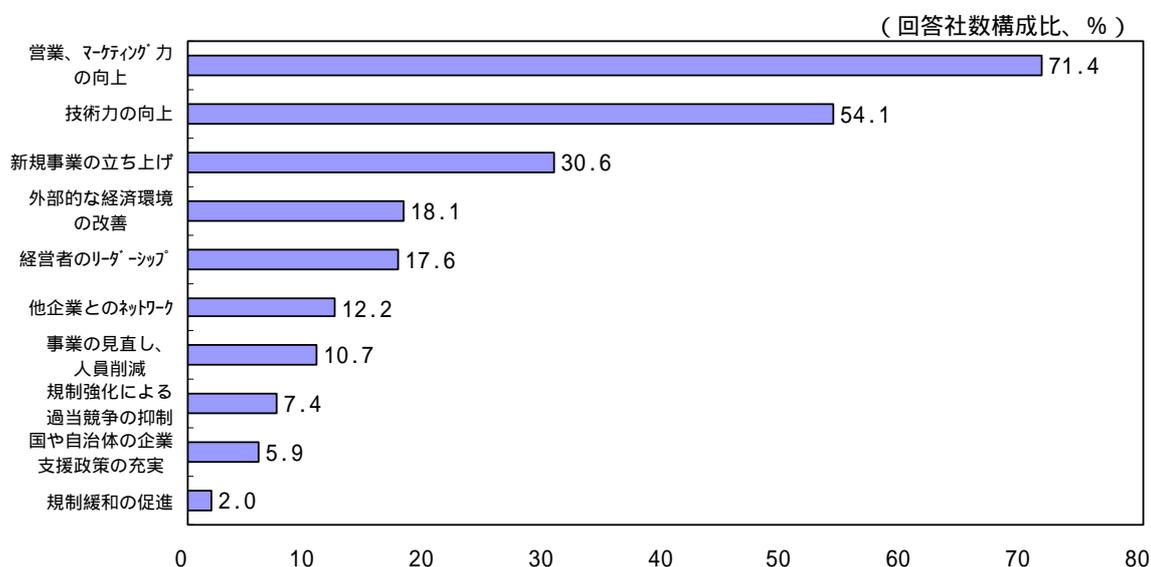
一方、企業ヒアリングからは、自社の課題として「消費者ニーズの多様化」、「製商品サイクルの短期化」への対応を挙げる先も目立っています。ある企業経営者は、「商品サイクルが短期化する中、新商品全てをヒットさせていかなければ経営が成り立たない。このため、技術力があってもモノ作りに余裕を失いがちになる」としていました。こうした企業では、消費者ニーズの確りとした見極めができるか否かが経営を左右することになります。この点、アンケート結果で、多くの企業が「マーケティングや販路、市場開拓力」を弱みと指摘しているのは、ヒアリングでも聞かれたとおり、それが重要でありながら十分に対応できていない、と感じる企業が多い事情を反映したものとされます。

また、「自社の業績向上にとって何が重要であるか」という質問に対しては、最も多くの企業が「営業、マーケティング力の向上」を挙げ、これに「技術力の向上」が続きます(次頁図表 4)。この「技術力・開発力」については、図表 3

でみたとおり、約6割の企業が自社の強みとする一方で、過半の先が業績発展のためには更なる向上が必要と考えています。この点には、「日進月歩で技術革新が進む今日、常に技術力を磨き上げていかなければ流れについていけない」、「中国などアジア諸国の技術水準が急速に高まってきている」といった危機意識が底流しているように考えられます。

なお、図表4の回答全体を眺めると、「外部的な経済環境の改善」、「規制強化による過当競争の抑制」など、自社の経営を巡る外部環境の改善を求める回答は比較的少数に止まり、企業自らが努力すべき課題が多く挙げられています。一面で中小企業経営者の主体性・自立性の高さを示すものと言えましょう。

(図表4) 業績を向上させる上で必要な要素：複数回答

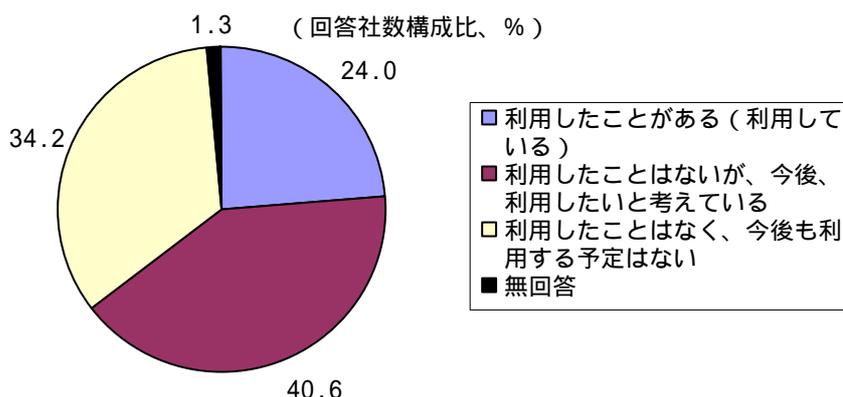


(2) 中小企業支援策について

上述のような中小企業の経営課題克服に向けては、既に地方自治体や各種団体、金融機関等による様々な支援策が展開され、成果を挙げています。例えば、ビジネスマッチングフェア(異業種交流会)への出展を通じて商談が成立したケースが増えているほか、本年2月には、人材が不足しがちな中小企業と大手・中堅企業等の経験豊富なOB人材を効率的に橋渡す「企業等OB人材マッチング大阪協議会」も設立されました。

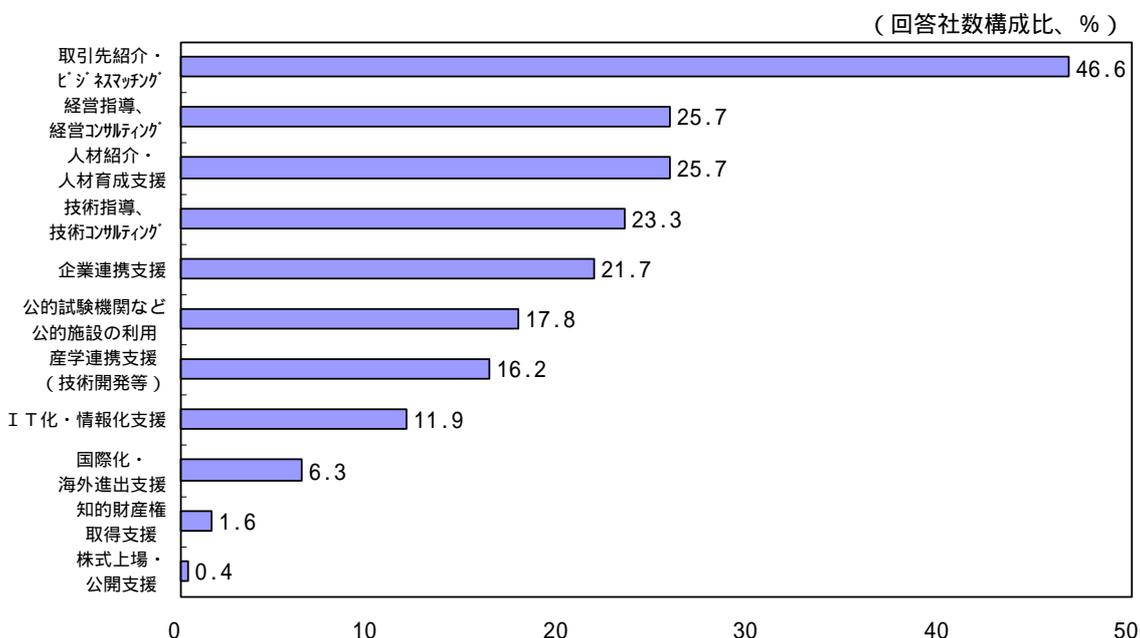
実際に、アンケート調査で企業支援制度の利用状況をみると(次頁図表5)、「利用したことがある(利用している)」ないし「今後、利用したい」とする企業がおよそ65%を占めており、サポート事業に対する関心の高さが窺われます。

(図表5) 企業支援制度の利用状況



具体的に「どのような企業支援策を利用したか(利用しようと考えているか)」をみても(図表6)、「取引先紹介・ビジネスマッチング」を筆頭に、販路・取引先開拓や人材育成、各種コンサルティングに関するものが上位を占めます。すなわち、先にみた「自社の弱み」や「業績向上に必要な要素」から窺われるニーズに合致するものが選好される回答結果となっています。

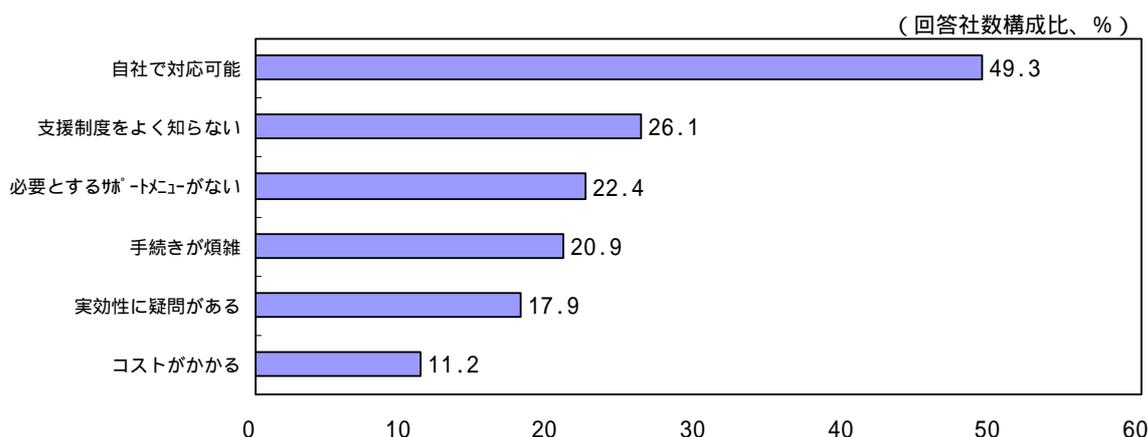
(図表6) 中小企業が利用した(利用したいと考えている)企業支援策：複数回答



他方、3割強の企業では、企業支援策について、「利用する予定がない」と回答しています。その理由については(次頁図表7) 約半数の企業が「自社で対応可能」とする一方で、「支援制度をよく知らない」、「必要とするサポートメニューがない」、「手続きが煩雑」との回答も目立っています。特に、各種法令に基づく

企業認定制度⁴や助成金の受給等に関しては、手続きの煩雑さが大きなネックになっているとみられます。この点について企業経営者からは、「制度の中身自体は非常に魅力的だが、膨大な書類提出が必要となるなど、自社単独での対応は困難」、「中小企業を対象にした制度でありながら、中小企業にはハードルが高い」といった声が聞かれます。

(図表7) 企業支援策を利用する必要がないと考える理由：複数回答



従って、今後、企業支援制度を展開していくうえでは、こうした点の改善、すなわち、「制度やサポートメニューの周知」、「マーケティング、市場開拓支援策の充実」、「手続きの簡素化、手続き支援」といった面で工夫を凝らしていく必要があるように思われます。

一方で、支援制度を利用する企業サイドの視点として、「何度も何度も支援制度にチャレンジし、そこでの議論を足掛かりにビジネスモデルを磨き上げ、成長を遂げてきた」との指摘があることも付け加えておきたいと思います。支援制度が単なる慈善事業ではない以上、企業サイドにも確りとした努力が求められることは当然です。支援制度は、受け身ではなく前向きな努力を続ける企業のためにある、と言っても過言ではないように思われます。

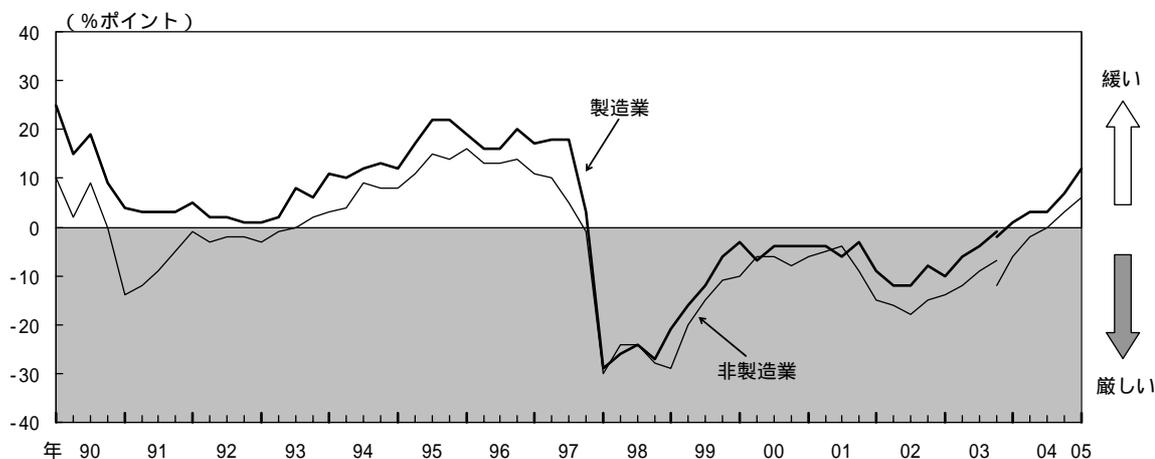
(3) 企業金融について

中小企業の資金調達環境については、少なくとも全体としては、改善の方向にあるとみられます。実際、中小企業からみた金融機関の貸出スタンスは、日銀短観〈近畿地区〉における金融機関の貸出態度判断DIをみても(次頁図表8)緩和してきていることが窺えます。すなわち、1997年央から長らく「厳しい」との

⁴ 例えば、中小企業が経営向上を図るための事業計画等を作成し、中小企業創造活動促進法や中小企業経営革新支援法などに基づく知事の認定を受けると、融資、課税の特例などの各種支援措置を利用することが可能となります。

判断が多い状況が続いていましたが、2004年には、水面上、すなわち「緩い」との判断が「厳しい」を上回る状態に復しています。

(図表8) 中小企業における貸出態度判断 DI の推移

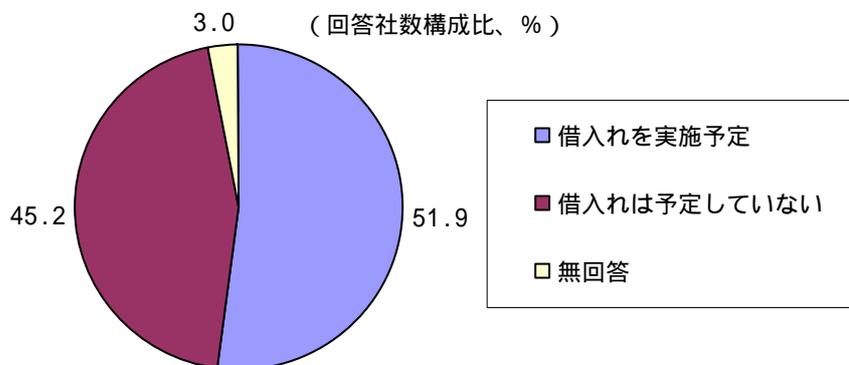


(資料) 日本銀行大阪支店「全国企業短期経済観測調査<近畿地区>」

(注) 貸出態度判断 DI は、「緩い」と回答した社数構成比の百分率から「厳しい」と回答した社数構成比の百分率を差し引いたもの。なお、04/3月調査から対象企業等の見直しを行っています。

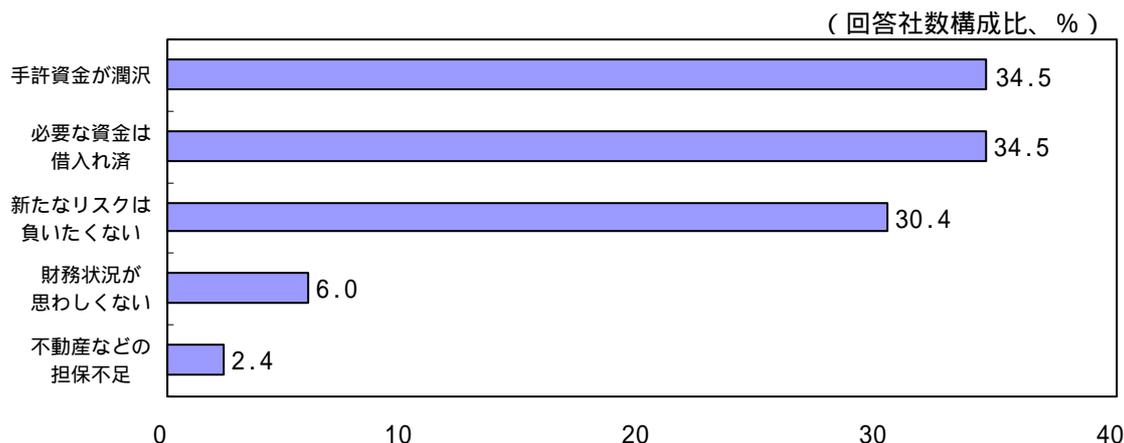
また、別途、大阪商工会議所が、本年3月中旬から下旬にかけて実施したアンケート調査をみると、2005年度に新たな資金借入れを予定していない企業は、約半数に及びます(図表9)。その理由としては、多くの先が「手許資金が潤沢」あるいは「必要な資金は借入れ済」とし、「財務状況が思わしくない」、「不動産などの担保不足」を挙げる企業、すなわち「借りたくても、借りられない」状況にあるような企業は少数に止まっています(次頁図表10)。

(図表9) 中小企業における新たな資金借入れの予定(2005年度)



(資料) 大阪商工会議所「中小企業の業況と施策ニーズに関するアンケート調査」

(図表 10) 借入れを予定していない理由：複数回答



(資料) 大阪商工会議所「中小企業の業況と施策ニーズに関するアンケート調査」

このように中小企業金融が緩和してきている背景には、不良債権処理に目処を付けた大手行が、収益力の強化を図るべく、スコアリングモデル等を活用した中小企業向け融資を積極化させている事情が絡んでいるように見受けられます。また、大手行だけでなく、リレーションシップバンキング⁵を標榜する地域金融機関も、中小企業に対してより前向きな融資姿勢を示し、事業・財務面でのアドバイスといったきめ細かな金融サービスの提供に努めるようになってきました。加えて大阪では、「金融新戦略検討委員会」⁶等での議論を踏まえ、自治体と民間金融機関が共同して中小企業に対する新たな資金供給スキームが構築されています。そこにおける1つの眼目は、無担保・第三者保証人不要の貸出商品の導入です。もちろん、財務状況が芳しくない先からは、引き続き銀行のスタンスが厳しいといった声があることも事実ですが、中小企業を取り巻く金融環境は、全体として目にみえて改善しているように判断されます。

なお、中小企業金融に関連し、今回のアンケート調査では、中小企業における株式公開の検討状況についても確認しました。それによると(次頁図表 11)、全体の約3%の企業(13先)が株式公開を検討しています。

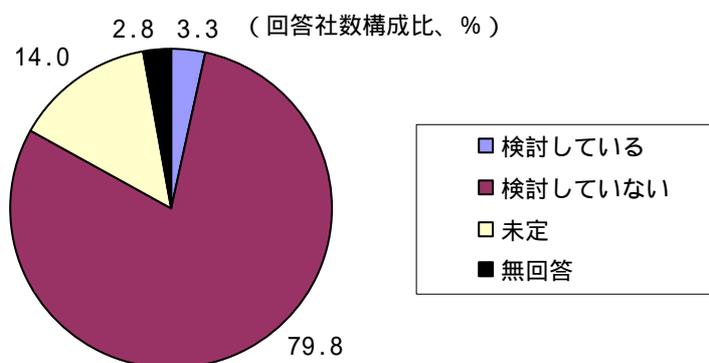
企業ヒアリングでは、株式公開の狙いにつき、大きく分けて、信用力向上に伴う各種取引コストの低減、海外展開など業容拡大のためのエクイティ調達、間接金融への依存度の引下げ、社員の「誇り」や「自信」の高揚、の4点が挙げられました。このうち に関しては、「金融機関の経営が苦しい時に、銀行の融資姿勢が随分と厳しいものとなり、資金調達を銀行に依存することの怖さを

⁵ リレーションシップバンキングとは、長期継続する取引関係の中から、借り手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、この情報を基に融資を実行する金融機関の経営手法を意味します。

⁶ 大阪府では、太田府知事の選挙公約(2007年度までの任期中に中小企業に対し1兆円を資金供給)を受け、04/4月、実務レベルの検討の場として「金融新戦略検討委員会」を設置し、04/6月には「大阪金融会議」を開催。

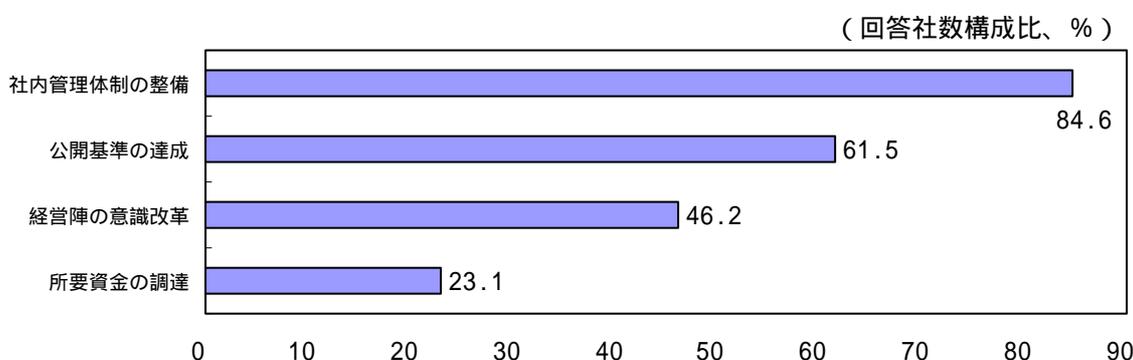
痛感した」、「振れの大きい金融機関のコントロールから逃れたい」といった声が聞かれます。足許の金融環境が改善しても、金融システムが不安定な時期における、所謂“貸渋り”や“貸剥し”の経験が、引き続き資金調達手段の多様化に向けた取組みへのインセンティブとなっていることが窺われます。

(図表 11) 株式公開の検討状況



この間、公開準備を進めていくうえでの課題をみると(図表 12)、公開基準⁷の達成以上に、社内管理体制の整備(意思決定プロセスを明確にするための稟議制度や、監査役制度の整備等)を挙げる企業が多くなっています。

(図表 12) 株式公開検討企業における公開に向けた課題：複数回答



4. 終わりに

冒頭でも指摘したように、中小企業と一口に言っても様々な類型があり、一括りに捉えるのは難しい面もあります。しかし、今回のアンケート調査では、業務運営面での課題として、多くの先が「営業、マーケティング力の向上」と回答するなど、ある程度、各社に共通する問題が浮き彫りになったように思われます。幸い、企業がそうした課題の解決に向けて各種の取組みを図る際、中小企業を取

⁷ 株式を公開するためには、総資産の額、時価総額、利益の額など、証券取引所が定めた各種の数値基準をクリアすることが前提となります。

り巻く金融環境は一頃に比べかなり改善し、中小企業に対する各種支援施策も相応の整備が図られてきています。

従って、今後肝心なのは、中小企業自身が主体性・自立性を持って経営に臨んでいく、そうした企業を後押しできるような側面支援体制を更に充実させていく、この2点にあるように考えられます。その意味で、前向きな一步を目指す中小企業へのメッセージとして、近い将来に株式公開を検討している企業から聞かれた「成長の秘訣（他の中小企業との違い）」を最後に3つ程、紹介します。

被害者意識からの脱却

例えば、中小企業が大手の取引先などから価格引下げ要請を受けると、当の企業は「中小企業イジメ」といった被害者意識を抱きがちですが、「ここで前向きな意識を持てるかどうか大きな違い」という指摘が聞かれます。ある企業経営者は、「そうした状況の中でも、『まだやれることがある、やってやろう』という機運が高まる点が、当社の大きな強み」としていました。

社員教育の徹底

また、ある経営者は、「苦しい時に如何に社員教育に力を注いできたかが、企業の成長・衰退を分ける大きなポイント」と語っていました。技術力や営業力等、企業の成長には様々な要素が必要ですが、それらを担うのが社員である以上、社員教育の徹底による「人財」の確保が大切、という指摘です。

事業に対する貪欲さ

さらに、ヒアリングからは、「経営者の事業に対する『欲』の差が、企業業績の明暗を分ける」という指摘が聞かれました。企業経営者であれば、「例えば、『設備の稼動に繋がるのであれば何でもやる』といった貪欲な姿勢こそ肝要」という訳です。

これら「成長の秘訣」は、決して目新しいものではありません。しかし、逆に、その単純明快さゆえに、中小企業の課題解決を図るうえでの本質を突く指摘であるように思われます。冒頭で述べたように、大阪経済の礎は中小企業が担っています。このようなメッセージも踏まえつつ、多くの中小企業が前向きな一步を踏み出し、地域経済を盛り上げていくことを期待したいと思います。

以 上

本稿に関するご意見・ご質問は、日本銀行大阪支店営業課調査グループ（植木：06-6206-7751）または大阪商工会議所経済産業部経済担当（大西：06-6944-6304）までお寄せ下さい。