

経 営 情 報

営業推進部

2009.6.25

NO.365

2009年版 中小企業白書のポイント ～イノベーションと人材で活路を開く～

2008年度における中小企業の業況は、世界的な金融危機の発生による世界経済の減速等により、かつてない厳しい状況となりました。

こうした中、今回の白書では、中小企業が直面する苦境を乗り越えていくための視点として、中小企業が取り組む「イノベーション」と「人材の確保・育成」を採り上げています。

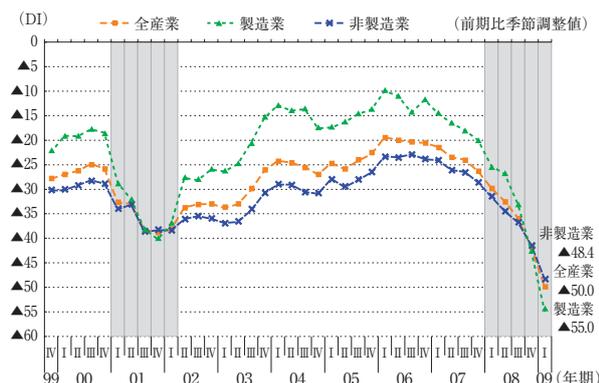
「イノベーション」では、厳しい経済情勢の下、中小企業が売上の維持・拡大を図るために、変化する市場のニーズを把握し、イノベーションを実現していくための課題について分析しています。また、「人材の確保・育成」では、雇用情勢が厳しさを増す中、中小企業の雇用動向や中小企業で働く人材の現状を示すとともに、中小企業を支える人材の確保・育成に向けた課題について分析しています。

2008年度における中小企業の動向

中小企業の動向を表す業況判断DI（※1）を見ると、12四半期連続で業況の悪化が続いています（図表1）。特に08年以降の落ち込みが激しくなっています。この要因のひとつとしては、04年頃から上昇し始めた原油・原材料価格が、07年後半から急騰したため、自社の製品やサービスの価格への転嫁が十分にできなかった中小企業の収益を圧迫したことが挙げられます。さらに、08年9月に米国の大手投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻したことを契機とした世界経済の減速により外需が縮小したことから、日本の景気回復期の牽引役であった輸出が大幅に減少し、中小企業の業況にも大きな影響を及ぼしました。図表2を見ると、中小製造業の生産や出荷が08年秋頃から急速に減少しており、売上や受注の減少を踏まえて大幅な生産調整に取り組んでいたことがわかります。09年に入ってからでは、在庫水準が減少に転じており、在庫調整が進展していることがうかがわれます。

（※1）前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合から、「悪化」と答えた企業の割合を引いたもの。

図表1 中小企業の業況判断DIの推移



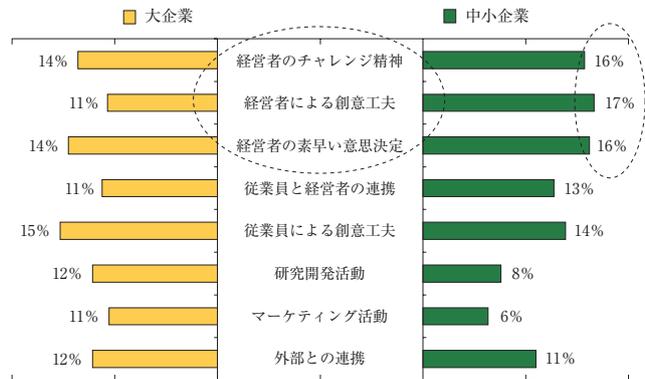
図表2 中小製造業の生産指数・出荷指数・在庫指数



1. 中小企業のイノベーション

「イノベーション」とは、一般的に、企業による新製品の開発や生産工程の改善といった「技術革新」ととどまらず、新しい販路の開拓や、新しい組織形態を導入することなども含むものであり、広く「革新」を意味する概念です。特に、中小企業にとっての「イノベーション」は、継続的な研究開発活動以外の創意工夫や、アイデアのひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発など、自社事業の進歩を実現することを広く包含するものです。また、こうした「イノベーション」を、経営者がリーダーシップを発揮して実現を目指していることも、中小企業の特徴です。図表3をみると、中小企業者はイノベーションの実現のために「経営者による創意工夫」に最も力点を置いており、また、大企業に比べて「経営者のチャレンジ精神」や「経営者の素早い意思決定」と回答した割合が高くなっています。

図表3 イノベーションに向けた具体的な取組の実施状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」(2008年12月)
 (注) 1. 2003年から2007年までの5年間におけるイノベーションの実現に向けた具体的な取組を示している。
 2. イノベーションの実現に向けて何らかの活動を行ったとする企業について集計。
 3. 複数回答において各々の項目で「有」と答えた回答数を累計し、全項目の合計が100%となるよう各項目間で比例配分している。
 4. 棒グラフは少数点以下の数値を反映している。

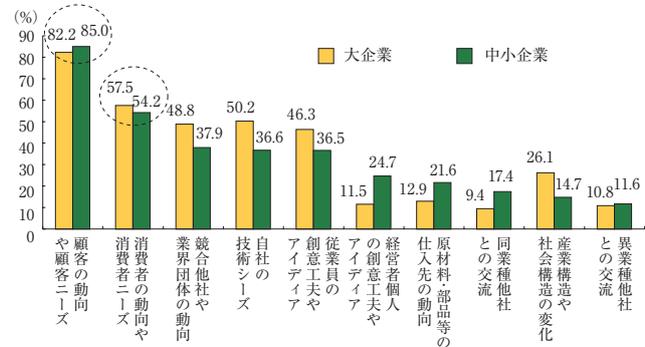
2. 中小企業によるイノベーションと技術・アイデアの源泉

厳しい経営環境にある中で、中小企業が活路を見だし、難局を乗り越えていくためには、イノベーションの実現に取り組むことが重要です。そのためのアイデアや発想の源泉として中小企業が重視しているポイントとしては、「顧客の動向やニーズ」や「消費者の動向やニーズ」が上位となっています(図表4)。

注目すべきは、これら2項目が「自社の技術シーズ」を重視するとした回答数を大きく上回っていることです。これはイノベーションにおいて、シーズ以上に顧客や消費者のニーズを把握することの重要性を示唆しています。また、これら顧客ニーズの把握に当たって重視する情報収集手段としては、上位から「日常的な取引業務」、「新規顧客開拓の訪問営業」、「見本市や展示会への参加」となっています(図表5)。

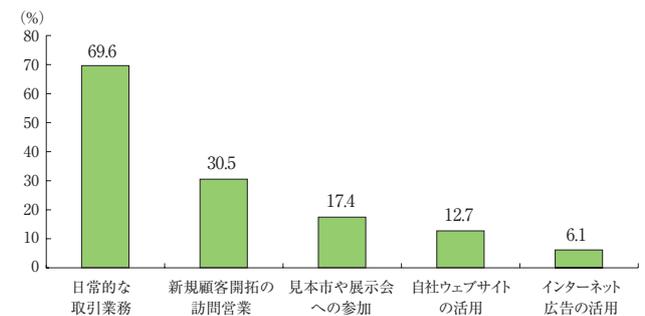
このほかでは、製造業からサービス分野への「川下展開」や、非製造業からモノ作り分野への「川上展開」といった「モノ作りとサービスの融合」も、従来の業種の枠にとらわれずに顧客との接点を増やす手段として考えられます。

図表4 アイデアや発想の源として重視する項目(規模別、中小企業での上位10項目)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場戦略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
 (注) 1. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

図表5 中小企業が顧客ニーズや消費者ニーズの把握に当たって重視する情報収集手段(上位5項目)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場戦略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
 (注) 1. 中小企業のみ集計。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

3. 売れる商品作りに向けた中小企業の取組み

把握した顧客ニーズを活かしつつ、売れる商品を作る上で、他社との差別化は重要な要素の一つと考えられます。図表6を見ると、ヒット商品を生み出している企業は、生み出していない企業と比較して、「儲ける仕組み（ビジネスモデル）」、「ブランド力」、「企画提案力」などを差別化のポイントとしている割合が高くなっています。

一方で、「技術力」では差は見られません。こうしたことから、中小企業は、技術力のみを同業他社との差別化の決め手とすることは難しく、いかにして「ビジネスモデル」や「ブランド力」といった付加的な要素を加えられるかがポイントとなっていると考えられます。

4. 技術・技能承継とイノベーション人材

中小企業がイノベーションを推進していく人材を育成し、絶え間なく技術革新を実現していくためには、自社が有する高水準の技術・技能を次世代に承継していくことが必要と考えられます。しかしながら、そこには「教育のための時間がない」、「指導する人材がない」といった課題が見られます（図表7）。

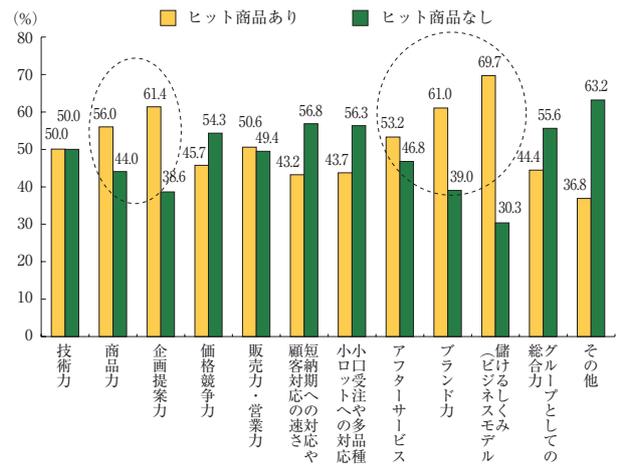
こうした課題解決のために中小企業が実施している方策としては「OJT（※2）によるマンツーマン指導の実施」や「熟練技術・技能人材の定年延長・継続雇用等による活用」が多く取り組まれています（図表8）。

また、技術・技能が「うまく承継されている」と感じている企業については、そうでない企業と比べて、技術・技能のIT化・マニュアル化やOff-JT（※3）による指導を行っている企業の割合が高いという調査結果もあります。

（※2） On the Job Training：実際に仕事をしながら、仕事を覚えていく訓練（教育）を指します。

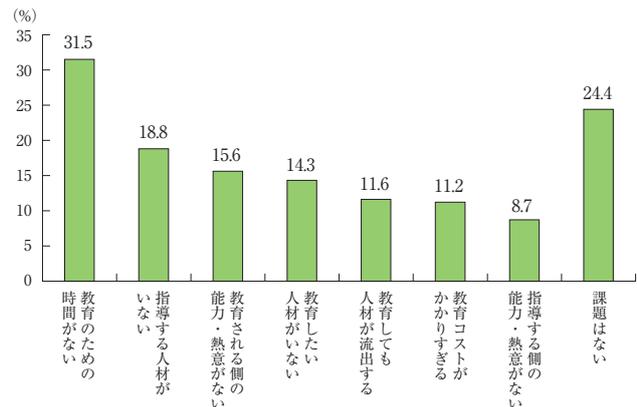
（※3） Off the Job Training：社内研修など、仕事の間を離れて行う研修の実施等の訓練（教育）を指します。

図表6 中小企業におけるヒット商品の有無別商品差別化要素



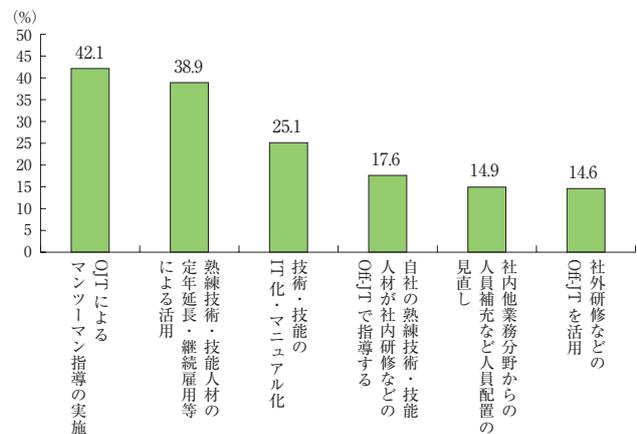
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「市場戦略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）
 （注）1. ここでいうヒット商品とは、「過去10年以内に企画・開発に着手した案件の中で、貴社の収益に大きく貢献した新技術・新商品・新サービス」のことをいう。
 2. 中小企業のみ集計。
 3. 複数回答のため合計は100を超える。

図表7 中小企業における技術・技能承継の課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」（2008年11月）
 （注）1. 中小企業のみ集計。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

図表8 技術・技能承継のために行っている具体的な取組（上位6項目）



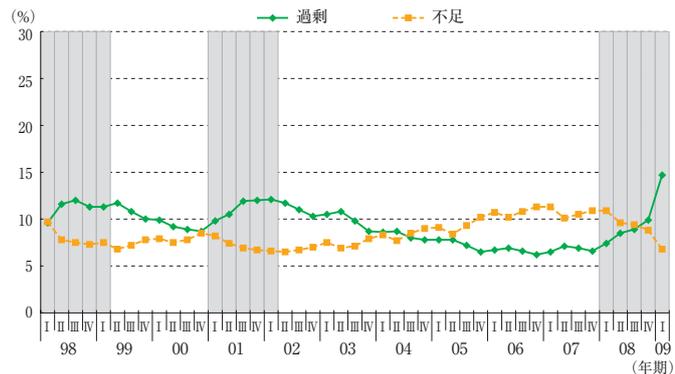
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」（2008年11月）
 （注）1. 中小企業のみ集計。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

1. 中小企業の雇用動向

中小企業の雇用動向は、世界経済の減速の影響を受け、悪化してきています。中小企業の雇用の過不足感を見ると、08年10-12月期には「過剰」が「不足」を上回り、09年1-3月期には「過剰」と「不足」の差が更に拡大しています（図表9）。ただし、製造業や卸売業では過剰感が強い一方で、小売業やサービス業では過剰感と不足感が均衡しているという「業種間のミスマッチ」が見られるほか、一般事務の職業では過剰感がある一方で、技術者や医療福祉関係の専門的な職業での求人が多いといった「職種間のミスマッチ」が生じているなどのばらつきが見られます。

また、景気に関わらず、「不足」と考える中小企業も、常に一定程度（09年1-3月期で約7%）存在しており、こうした中小企業は、「景気後退はむしろ優秀な人材を確保する好機」と考えています。将来的には、国内の少子高齢化により生産年齢人口（15～64歳）は大幅に減少すると予測されていることから、中小企業は、今この時期に中長期的なビジョンを踏まえた人材の確保・育成を行うことが重要です。

図表9 中小企業における雇用の過不足感の推移

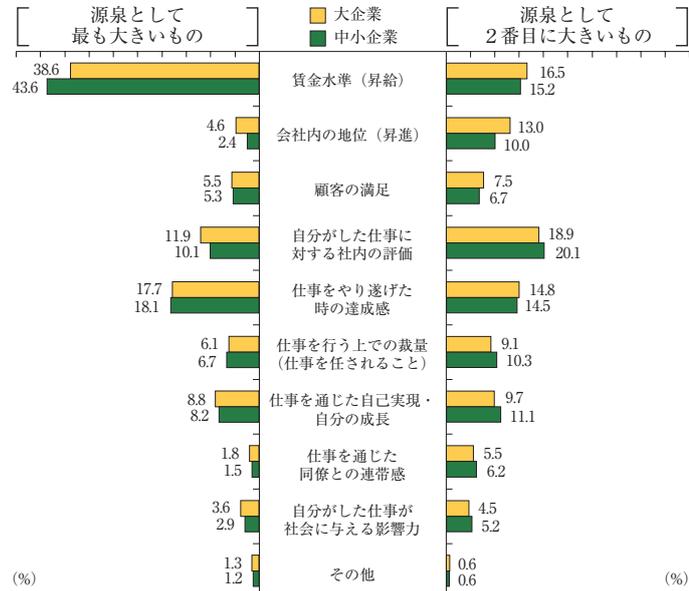


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

2. 中小企業で働く人材の仕事のやりがい

仕事のやりがいの源泉については、企業規模を問わず、「賃金水準」が最も重視され、次いで、「自分がした仕事に対する評価」や「仕事をやり遂げた時の達成感」となっています（図表10）。賃金水準については、生産性の格差等から、大企業に比べて中小企業は低くなりがちです。しかしながら、従業員数が比較的少ない中小企業においては、経営者と従業員の間や従業員間のコミュニケーションを活発に図りやすいと考えられます。こうした利点を活かして従業員が取り組んだ仕事の成果を評価する体制を整備し、その体制を継続していくことが、従業員の仕事のやりがいを高め、仕事に取り組む意欲を引き出すにあたって効果的であると考えられます。

図表10 正社員における仕事のやりがいの源泉



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
(注) 正社員のみ集計している。

詳しくは下記のHPをご参考にしてください。

・中小企業庁「中小企業白書」 <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>

(中小企業庁調査室 遠藤 淳史)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業 営業推進部 ホームページ <http://www.cjfc.go.jp/>