

# 中小企業動向 トピックス

## 国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業の戦略 ～成功の鍵は「3Q + C」～

経済のグローバル化に伴い、海外展開を進める下請中小企業が増えています。しかしながら、多くの下請中小企業は経営資源の制約やリスク要因等から国内生産拠点のみで事業を行っているのが現状です。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業だけでなく、大企業にもインタビュー調査を行い、「国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業の戦略」というテーマでレポートをとりまとめました。

本号では、国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業が取り組むべき事業戦略をご紹介します。

### 大企業に比べて遅れている中小企業の海外展開

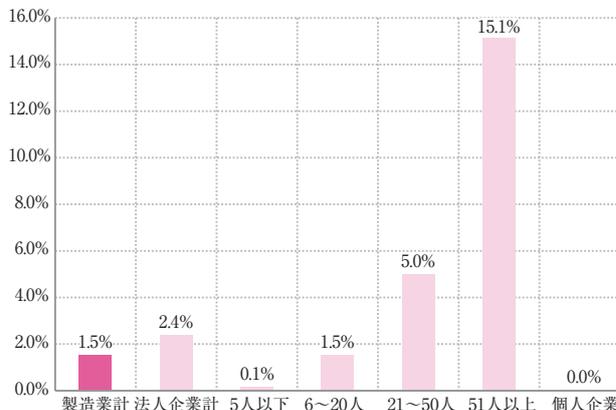
内閣府「企業行動に関するアンケート調査」によると、大企業（製造業）の海外現地生産比率は年々増加し、平成12年度には11.1%であったのが、平成24年度の実績見込値は17.7%となっています。業種別に見ると、電気機器及び輸送用機器の平成24年度の海外現地生産比率（実績見込値）は、それぞれ26.8%、25.8%であり、製造業全体における平均を大きく上回っています。

一方で、中小企業庁「中小企業実態基本調査」によると、海外に子会社・関連会社又は事業所を有している中小製造業の割合は、平成19年度から1.5%前後でほぼ横ばいに推移しています。電子部品等及び輸送用機械器具では、製造業の平均を上回る割合で推移していますが、平成23年度の割合はそれぞれ4.2%、3.2%にとどまっています（図-1）。中小製造業について、従業員規模別に詳細にみると格差がみられ従業員51人以上の層では15.1%と高くなっていますが、法人企業全体では2.4%と低調であり、中小企業の殆どは国内拠点のみで事業を行っているのが現状です（図-2）。

図-1 中小製造業の海外展開率の推移



図-2 中小製造業の従業員規模別海外展開の状況（平成23年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 1 全て確報値。

2 海外展開率 = 海外に子会社、関連会社または事業所がある社数 / 全体の社数であり、サンプル調査に基づく推計値。

## 大企業の調達方針の変化

今後も引き続き国内拠点のみで事業を行っていく場合、発注元である大企業の今後の調達方針や下請中小企業に対するニーズの把握が極めて重要です。これらを探るために大企業3社にインタビューを行いました。

この結果、大企業は、中国・韓国等の新興国のメーカーが台頭する中で、日本の製造業の国際競争力が低下しつつあるという危機感を強く持っていること、海外生産に活路を見出していることが判明しました。海外生産重視の背景には、より需要地に近いところで生産しようとする「地産地消」の戦略があります。また、新興国が開発に成功しているような成熟した技術を国内で開発する必要はなく、むしろ国内で開発しているのは現地企業のスピード感についていけないことから、開発機能の一部についても海外への移転を検討しています。当面は国内に残す技術開発機能、試作機能、マザー工場機能などについても、再考する必要があるとのことで、現状は国内にとどまっている試作などの開発機能も将来的には海外へ移転していく可能性も考えられます。

大企業は、生産機能を海外に移すにとどまらず、海外生産拠点における調達方針も変えつつあり、海外拠点における調達先が、これまでは日本からの輸入や日系企業の現地法人中心であったものから、現地のローカル企業に変わりつつあります。この背景には、日本の製造業の国際競争力の要である「品質」の意味が変化していることが挙げられます。つまり、完成品の品質については国内市場も海外市場と同水準で十分ではないかとの考え方が出てきており、こうした状況が進めば、国内市場向けの製品についても海外で生産した製品を輸入すればよいこととなります。また、新興国企業の技術向上や品質基準の国内・海外統一といった動きにもともなって、大企業は国内生産においても海外からの調達を拡大することが考えられます。

これらの結果、下請中小企業にとっての国内市場は今後縮小する可能性が高いと思われます。

## 大企業が下請中小企業に求める能力

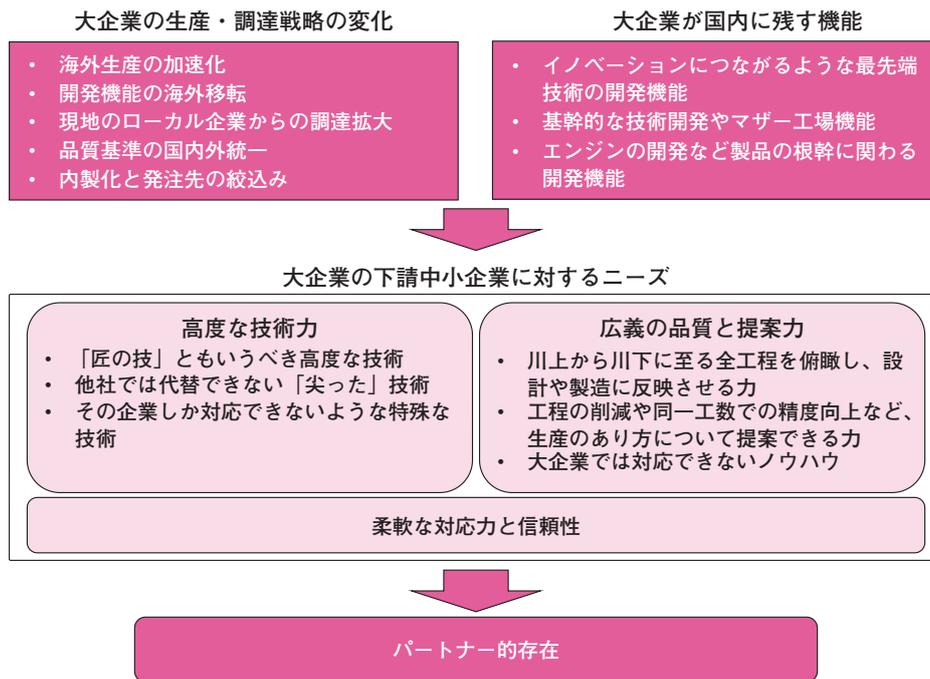
下請中小企業に求められている基本要件はしばしばQ (Quality)、C (Cost) 及びD (Delivery) といわれます。まず、Quality (品質) は、日本のものづくりの強みの本質ですが、これまで低価格で勝負していた新興国メーカーの技術力が向上し、低価格のままに高品質のものを生み出しつつあることから、大企業の下請中小企業の技術力や品質に対する要求水準が上がってきています。つまり、下請中小企業は単なる「技術力」を持っているだけでは不十分であり、新興国メーカーでは対応できないような真に固有の「尖った」技術、他社ではできない特殊技術を持つことが求められています。Quality (品質) について大企業が重視しているもう一つの側面は、単なる「狭義の品質」ではなく、企業の総合的な技術力によって生み出される品質、換言すれば、総合的な視点から品質を高めるような大企業に対する「提案力」や「柔軟性」をも包含する「広義の品質」です。

Cost (コスト) 面で下請中小企業に求められているのは、ただ安い単価で納入するというだけでなく大企業の生産の合理化を促すことができるような力であり、「提案力」と重なるものといえます。Delivery (納期) については、単に品物を期日に納めるというだけでなく、設計変更にも短期間に柔軟に対応できるような、より広い意味での納期短縮の力を求めています。

また、以上のQCDではカバーできない点として、「企業としての信頼性」があり、具体的には、情報セキュリティ面の信頼性や、難しい、面倒なことを着実にやってくれる対応力であり、これらは先端的な分野であるほど重要になります。

以上を整理すると、国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業にとって、今後重要なことは、大企業に頼るのではなく頼られる存在、すなわち、大企業の「パートナー的存在」となることです。これらの概念を整理したのが、図-3であり、こうしたニーズを満たすことが、国内下請中小企業が今後、生き残る条件といえます。

図-3 インタビュー調査にみる大企業が下請中小企業に求める能力



資料：日本政策金融公庫総合研究所「国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業の戦略」以下同じ。

### 海外の調達先に対して競争優位を発揮し得る「3Q + C」領域

これらを踏まえると、国内の下請中小企業が海外の調達先に対して競争優位を発揮するには、第1に、極めて高い技術力を有することで海外企業を圧倒するという方法が考えられます。例えば、海外企業では対応できないような超精密・高精度な加工や、一流の検査装置を多数揃えることで、品質保証ができることなどです。また、設計変更への柔軟な対応や、設計図面への逆提案を行うことで品質の向上に貢献することも国内下請中小企業ならではの強みであり、これらは、広義での「高品質」が求められる領域です。

第2に、大企業は、川上から川下まで全工程を俯瞰した上での工程数削減や精度向上を重視しており、こうしたトータルコスト削減を実現できるような力を備えれば、海外企業に対する競争優位を発揮し得ます。国内の人件費が高くとも、工程数の削減を行い、あるいは産業集積等を活用した他社との連携によるユニット納品等でトータルコストが削減できれば、国内下請中小企業がコスト競争力を持ち得るといえます。

第3に、海外で量産することによるコスト削減効果が出にくい、手間のかかる少量多品種生産についても、国内下請中小企業が競争優位を発揮しやすいといえます。

第4に、海外に発注していたのでは間に合わない極めて短い納期が要求される製品や、顧客からの仕様変更要求などに迅速に対応することが求められる製品についても、国内の下請中小企業が競争優位を発揮し得ます。

以上をまとめると、国内下請中小企業が海外の調達先に対して競争優位を発揮し得る領域としては、

- ①狭義及び広義での高品質が求められる領域 (high quality)、
- ②少量多品種生産の領域 (small quantity)、
- ③短い納期が求められる領域 (quickness)、
- ④トータルでみたときのコスト削減が可能となる領域 (low cost)

の4つの領域が考えられ、これらを総称して「3Q+C」と名付けました(図-4)。

実際、国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業9社にインタビュー調査を行った結果、各社とも3Q+Cのいずれかの領域で強みを有していることが判明しました。

図-4 下請中小製造業が国内生産拠点で競争優位を発揮し得る「3Q+C」領域



### 経営資源の有効活用+「2S」

ただし、海外の調達先に対して強みを発揮し得る領域を選んでも、しばらくすれば他の企業が参入し、競争が発生することから十分とは言えません。競争優位性を発揮・維持するためには、企業の有する限られた経営資源を最大限に活用して、その企業に特有の組織能力を高めていく必要があります。

これは、経営学における経営戦略論の考え方とも一致しています。経営戦略論の考え方には、大きく分けるとポジショニング (SP: Strategic Positioning) の戦略論と、組織能力 (OC: Organizational Capabilities) に注目した戦略論とがあります。SPの戦略論が、なるべく競争に巻き込まれない領域を選択しようとするのに対して、OCに注目した戦略論は、競争力を確保するために独自の組織能力を強化しようとする考え方です。今回インタビュー調査を行った下請中小企業は、いずれも限られた経営資源を上手く有効活用していました。

更に、今回調査した下請中小企業のほとんどが、社長の強いリーダーシップの下で、業態の転換や特定分野への特化を決断し、自社の強みを構築していました。また、経営者がリーダーシップを発揮し易いように、経営者の決断に柔軟に対応していける組織風土 (経営理念の確立や組織としての一体感、前向きな社風など) が築き上げられている企業も多く見られました。これらは眼に見えない「気」とも言うべきものですが、実は、このように眼に見えない「気」が中小企業経営においては極めて重要です。

このような「気」(Spirit) が企業の隅々まで浸透するには適正規模 (Suitable Scale) の組織の方が相性は良く、今回調査した企業でも、総じて企業規模の拡大を迫わずに適正規模を志向しているケースが目立ちました。「3Q+C」領域に加えて、この「2S」とも総称すべき要素も、国内拠点のみで生き残りを図るうえで重要な鍵を握ると考えられます。(森岡 功)

<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が㈱日本総合研究所に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2013-5「国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業の戦略」(2013年7月)をご参照ください。  
ホームページ [http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_07\\_10.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_07_10.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～