

# 中小企業経営の現状と経営力強化に向けた展望

Small and Medium-Sized Companies: Current Conditions and Prospects of Improved Management

中小企業の収益力は低迷が続き、大企業との格差は拡大傾向にある。輸出の増強を通じて海外経済の成長の恩恵を享受しやすい大企業と比較して、中小企業は個人消費等伸び悩みが続く国内需要に依存している度合いが強いこと等が背景にある。バブル期に積み上げた過剰借入の圧縮をこれまで進めてきた結果として、投資不足が中小企業の収益力向上を阻んできた可能性が高いことには留意する必要がある。

中小企業の財務体質はかなり改善しており、融資を担う金融機関の財務安定化や制度面での方針転換もあって、中小企業金融の安定度も高まっている。中小企業は、バブル崩壊後の長く続いたバランスシート調整を概ね終え、新しいフロンティアの開拓へ向かっていく体制が整いつつあるといえる。中小企業の先行きを占ううえで、国内外のマクロ的な環境変化によって生まれてくる新しい需要を、中小企業がその持ち味を生かしていかにつけていくかがポイントになるだろう。

中小企業が新しい需要を捉え付加価値創出力を高めていくためには、それぞれの企業が自らの経営力を強化していくことが前提となる。中小企業の経営力強化に特效薬はなく、企業経営者、取引金融機関、働き手それぞれが自助の精神に基づいてやるべきことをやるしかない。政府はそうした努力を後押しすること、そうした努力を促す条件整備を進めることに専念するべきだ。中小企業が、小粒でも得意分野で独自の存在感を発揮し、新たな需要のフロンティアを拡大させることができれば、日本経済の先行きも明るいものとなるだろう。



Small and medium-sized companies continue to produce low profits and see a growing gap between them and large corporations. This can be attributed to the fact that small and medium-sized companies rely heavily on domestic demand (notably, private consumption), which has been barely growing, whereas large corporations are more likely to receive the benefit of growth in foreign economies through increased exports. Moreover, it is highly possible that a lack of investment has hindered small and medium-sized companies' profitability as a result of their continued reduction of debt that had accumulated excessively during the bubble period. The financial condition of small and medium-sized companies, however, has substantially improved. Financing to them has also become stabilized due to the fact that banking institutions, which are the major lenders, have become financially stable, and that changes have been made in the financial system. It can be said that small and medium-sized companies have mostly finished their balance sheet adjustments, which have lasted for a considerable time since the burst of the bubble, and are now ready to explore new frontiers. Their future will hinge on how they take advantage of their strengths in capturing new demand emerging from domestic and foreign macroeconomic changes.

In order to capture new demand or increase the ability to produce added value, each small or medium-sized company must strengthen its own management capability. As no quick solution exists, company executives, relevant financial institutions, and employees must independently do what they can, and the government should focus on supporting their efforts and create conditions that promote such efforts. If small and medium-sized companies can show, however small, their unique presence in their field of specialty and create new demand, the future will be bright for the Japanese economy.

# 1 | はじめに

政府は2010年6月に「中小企業憲章」を閣議決定した。その前文では、「政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。これにより、中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める」と謳われている。政府は、中小企業を停滞する日本経済に変革をもたらす担い手と位置づけたうえで、中小企業の活性化を図るために今後さまざまな支援を行っていく方針である。

実際、中小企業の企業部門全体に占めるウエートは大きい(図表1)。売上高や経常利益、設備投資に占める中小企業のシェアは3割前後にとどまっており、これらの項目では大企業のシェアが高いが、従業員数では5割以上が中小企業で雇用され、企業数でも4割程度が中小企業に属している。また、金融機関による貸出も4割以上が中小企業向けとなっている<sup>1</sup>。新聞やテレビ等マスコミ

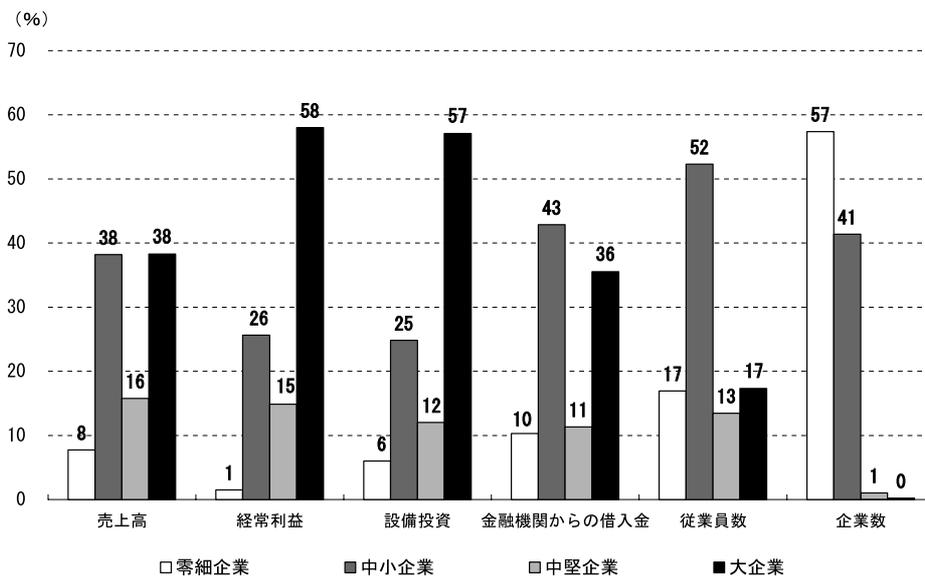
報道は上場している大企業が中心であり、中小企業は普段あまり目立つ存在ではないが、中小企業の動向が日本経済に与える影響はかなり大きいといえる。また、従業員に占めるウエートが非常に高いため、人々の景気実感に与える影響も大きい。

中小企業の行方は日本経済や国民生活の将来と密接に関連しており、政府が述べているように、中小企業の活性化は日本経済にとって重要な課題であると考えられる。本稿では、中小企業経営の現状をいくつかの点について概観し、銀行や金融規制の現状等、中小企業金融を取り巻く環境についても触れていく。そのうえで、中小企業の経営力強化に向けた取り組みについて展望したい。

# 2 | 中小企業経営の現状

まず、中小企業経営の現状をいくつかのポイントについてみていこう。分析にあたっては、時系列での比較や大企業との比較を中心に行った。なお、分析のためのデータとして財務省「四半期別法人企業統計調査」を利用する場合は、資本金1千万円以上1億円未満の企業を中小企業(資本金10億円以上を大企業)とした。また、日本

図表1 中小企業のウエート



注：2003年度から2009年度までの平均値。零細企業は資本金1千万円未満、中小企業は1千万円以上1億円未満、中堅企業は1億円以上10億円未満、大企業は10億円以上。金融・保険業を除く。  
出所：財務省「年次別法人企業統計調査」

銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」を利用する場合は、資本金2千万円以上1億円未満の企業を中小企業（資本金10億円以上を大企業）とした。

本章の結論を先に述べると、中小企業の収益力は低迷が続く、大企業との格差は拡大傾向にある。輸出の拡大を通じて海外経済の成長の恩恵を受けやすい大企業と比較して、中小企業は個人消費等、伸び悩みが続く国内需要に依存している度合いが強いことが背景にある。また、中小企業は資源価格の上昇等を背景とした交易条件の悪化等の影響を受けやすい立場にあり、コスト削減余地も大企業と比べて限られる。一方、財務体力は着実に向上している。それは、バブル期に積み上げた過剰借入の圧縮を進めてきたことが背景にある。もっとも、中小企業が借入返済を進めてきたことには、融資を担う金融機関の財務体力、融資余力の低下も影響しており、借入返済を優先してきたことの裏返しとして、投資不足が中小企業の収益力向上を阻んできた可能性が高いことには留意する必要がある。

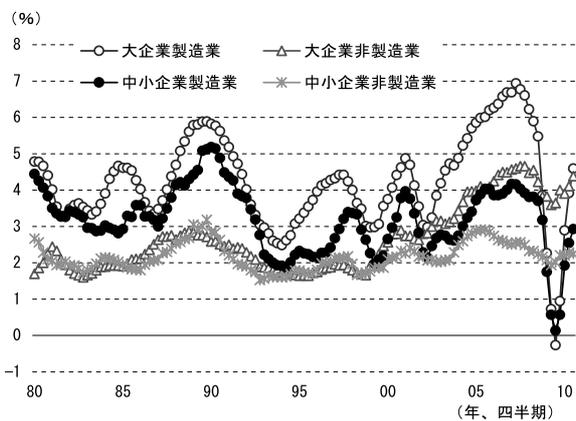
**(1) 大企業との収益力の格差拡大**

中小企業と大企業の収益力格差は拡大傾向にある。企業収益の推移を売上高経常利益率でみると、1980年代後半のバブル期までは日本経済全体の高い成長を背景に大企業、中小企業ともに概ね同じような上昇傾向を辿っていた（図表2）。経済全体のパイが拡大する中で、規模

に関わらず収益の拡大を享受することができたといえる。その後、バブル経済が崩壊し、大企業、中小企業ともに過剰となった借入の圧縮やリストラによるコスト削減に努めたが、その過程で企業規模による収益力格差が徐々に目立つようになってきた。大企業製造業の経常利益率は、世界経済の拡大を背景とした2002年からの戦後最長の景気拡大期において、バブル期を超える7%にまで上昇した一方、中小企業製造業についてはバブル期を下回る4%程度にまでしか上昇しなかった。また、非製造業については、かつては大企業と中小企業の間で経常利益率の格差はほとんど存在していなかったが、近年は明確な格差が存在するようになっている。

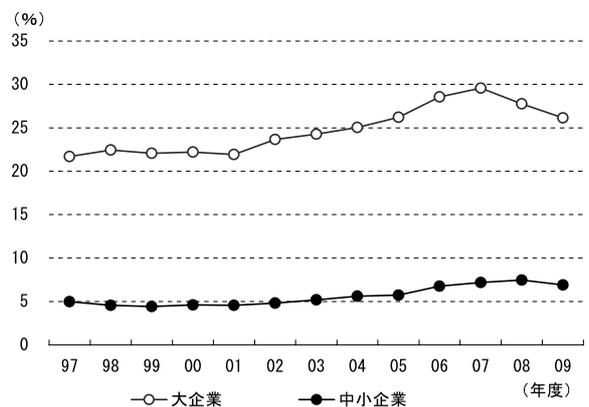
大企業と中小企業の格差拡大の背景には、大企業には間接部門を国内外の企業へアウトソースする余地が大きいこと等、コスト削減余地の大きさの違いはあるが、最も大きい要因は海外経済の需要拡大の恩恵を享受できたか否かであると考えられる。バブル経済が崩壊した1990年代初め以降、労働力人口の頭打ち等も影響して個人消費を中心とした内需の低迷が恒常化し、景気の牽引役は次第に輸出へとシフトしていった。自動車や一般機械、電気機械等、国際競争力のある業種のウエートが高い大企業製造業は、世界経済の拡大を背景とした輸出増加の恩恵を享受しやすいものの、一方で厳しい国際競争にさらされているため、人件費を中心としたコスト抑

図表2 売上高経常利益率



注：後方4期移動平均値  
出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

図表3 売上高に占める輸出額の割合（製造業）



注：輸出額/売上高  
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

制姿勢を緩めることは難しくなった。大企業製造業の好況が家計の所得拡大を通じて内需型の非製造業へと波及するルートがあまり働いておらず、内需型の中小企業の業況は恒常的に低迷するようになったと考えられる。また、同じ製造業でも大企業と中小企業では売上高に占める輸出の割合に差があるため、直接海外市場にアクセスしやすい大企業の収益力の方が高まりやすいといえる(図表3)。

### (2) 価格転嫁力が弱い中小企業

大企業と中小企業の収益力格差を生み出しているもうひとつの大きな要因として、中小企業の相対的な価格決定力の弱さが挙げられよう。中小企業の価格決定力の弱さは主に規模の小ささに起因しており、文字通り中小企業の宿命といえる。

日本の交易条件(輸出物価/輸入物価)は長期的にみて悪化傾向にあるが、近年その傾向が強まっている。2000年代に入ってから資源価格の上昇や新興国の台頭による価格競争の激化等が背景にある。ここで、短観で企業全体の販売価格DI(販売価格が「上昇」と回答した企業の割合から「下落」と回答した企業の割合の差)と仕入価格DI(「上昇」-「下落」)の差をみると、交易条件の推移と概ね連動しており、企業が仕入価格の上昇を販売価格へ転嫁しにくくなってきていることがうかが

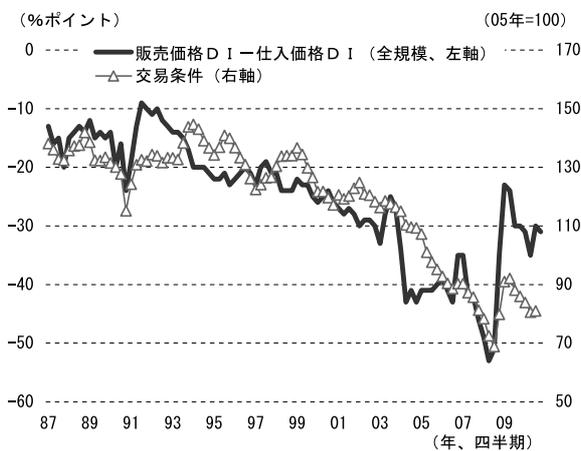
える(図表4)。交易条件の悪化が、企業部門の収益率を押し下げる要因として働いていることが分かる。

次に、大企業と中小企業の「販売価格DI-仕入価格DI」の推移を見比べると、1990年代まで両者は概ね同じような動きをしていたが、2000年に入ったあたりから大企業よりも中小企業の方が低下幅が大きくなり、両者の乖離が拡大する傾向にあることが分かる(図表5)。財やサービスの販売シェアが大企業に比べ総じて低い中小企業は、仕入価格等のコスト上昇分を販売価格へ転嫁する力が大企業に比べて弱い。原油等原材料価格の高騰を背景とした交易条件の悪化により所得が海外へ流出すると、価格転嫁力の弱い中小企業にしわ寄せされやすいといえる。

### (3) 着実に改善する財務体力

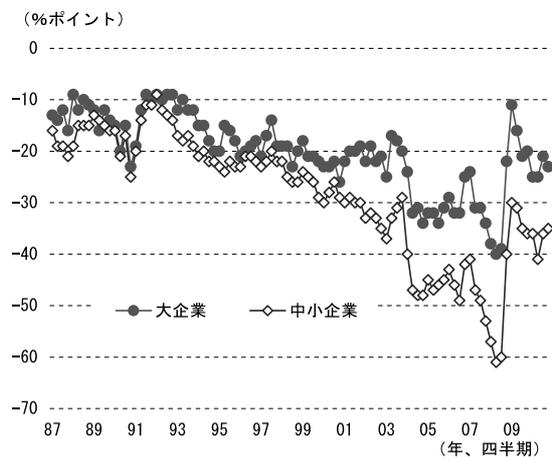
中小企業と大企業との収益力格差は拡大傾向にあるが、バブル期に積みあがった過剰な借入の圧縮を進めることで、企業規模に関わらず財務体質の改善は進んでいる。企業にとっての借入負担の大きさを表す債務償還年数(有利子負債/年率換算のキャッシュフロー)の推移をみると、バブル期には本業のキャッシュフローをとまなわぬ借入を増やした中小企業非製造業では20年を越える水準にまで長期化していたが、足元では12年程度にまで短縮されている。また、大企業については、製造業、非

図表4 交易条件と全規模の「販売価格DI-仕入価格DI」



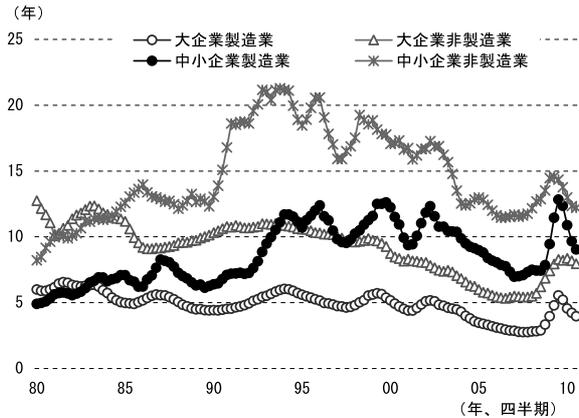
注：交易条件=輸出物価/輸入物価  
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

図表5 大企業と中小企業の「販売価格DI-仕入価格DI」



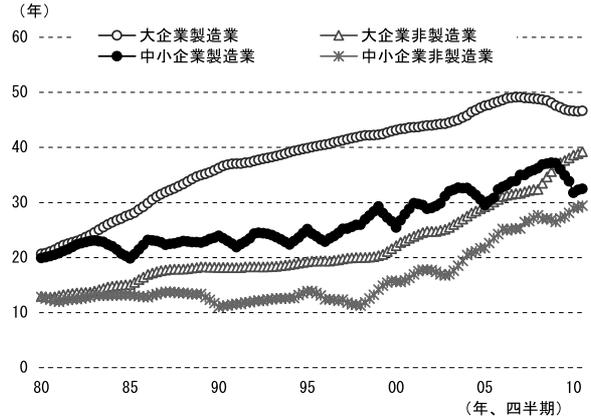
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

図表6 債務償還年数



注：後方4期移動平均値  
出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

図表7 自己資本比率



注：後方4期移動平均値  
出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

製造業ともにバブル期においてもそれほど償還年数の長期化はみられなかったが、それでも緩やかな短期化が進んでいる（図表6）。借入の削減が進んでいることを反映し、自己資本比率は1990年代終わり頃から企業規模、業種を問わず上昇傾向にある（図表7）。中小企業は、大企業に比べるとまだ見劣りするものの、かつてに比べ財務の安定性はかなり増してきているといえ、バブル崩壊後、長年続いたバランスシート調整は概ね完了したと考えられる<sup>2</sup>。

**(4) 低迷する設備投資**

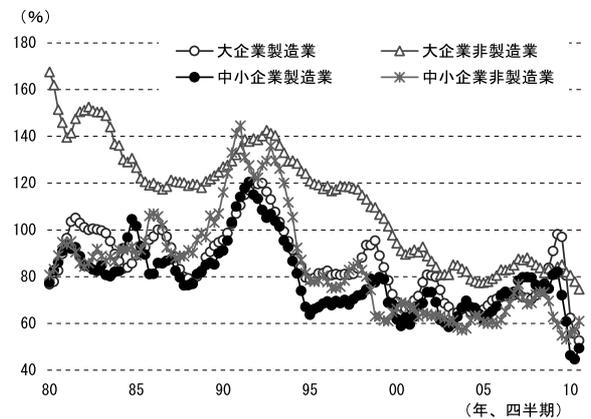
次に設備投資の動向をみていこう。企業の投資性向（設備投資額／キャッシュフロー）の推移をみると、1980年代中頃までは90%前後で推移していたが、バブル期になると企業の投資ブームを反映して、一気に120～140%にまで上昇した（図表8）。これは、企業が借入を大きく増やして、設備投資を積極的に行ったことを示している。バブルが崩壊すると投資性向は急速に水準が低下し、その後も総じてみると緩やかな下降線を辿っている<sup>3</sup>。

バブル崩壊後に行われた企業によるバランスシート調整の裏返しであるが、中小企業は借入圧縮を優先する姿勢を強め、その分、設備投資はかつてのような勢いを欠いている。2002年からの輸出主導の景気回復期においては、好調な企業収益を背景に大企業製造業を中心に設

備投資が堅調に増加したが、中小企業ではかつてみられたような借入を増やして投資をするという企業行動はあまりみられなかった。また、製造業を中心に国内への投資よりも最終需要地に近い海外の生産拠点への投資を優先する動きも強まっていることも、国内投資を抑制する要因になっているといえる。

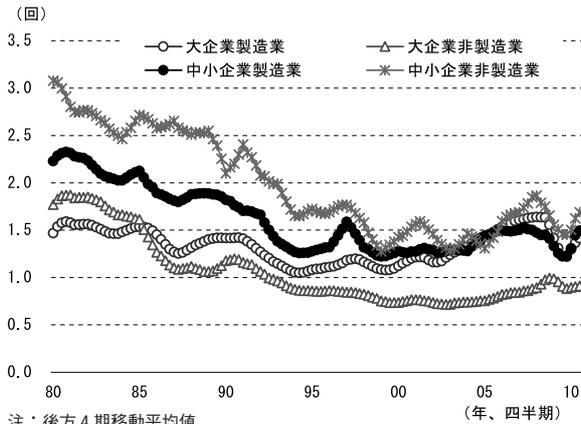
設備投資の抑制は過剰借入、過剰設備の解消のために必要なことではあったと考えられるが、結果として設備の陳腐化や老朽化を招くと同時に、需要の変化に対応した新規投資が十分になされず、企業の収益力の向上を妨げた可能性がある。有形固定資産回転率（売上高／その他有形固定資産）をみると、バブル崩壊以降、大企業製

図表8 投資性向



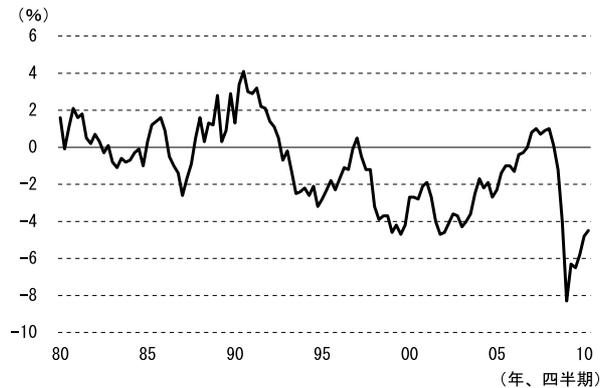
注：後方4期移動平均値  
出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

図表9 有形固定資産回転率



造業を除いて概ね低下傾向にあることが分かる（図表9）。この指標の低下は、機械や建物等保有する設備が売れにうまく結びついていなくなっていることを示している。また、GDPギャップの長期的な推移をみても、バブル崩壊以降、ほとんどの時期でマイナスとなっており、企業全体が持つ生産手段が付加価値の創出に十分結びついていないことを物語っている（図表10）。設備投資の低迷と既存設備の効率性の低下は、設備のスクラップ&ビルドがうまく進んでいないことを示唆しているといえるだろう。

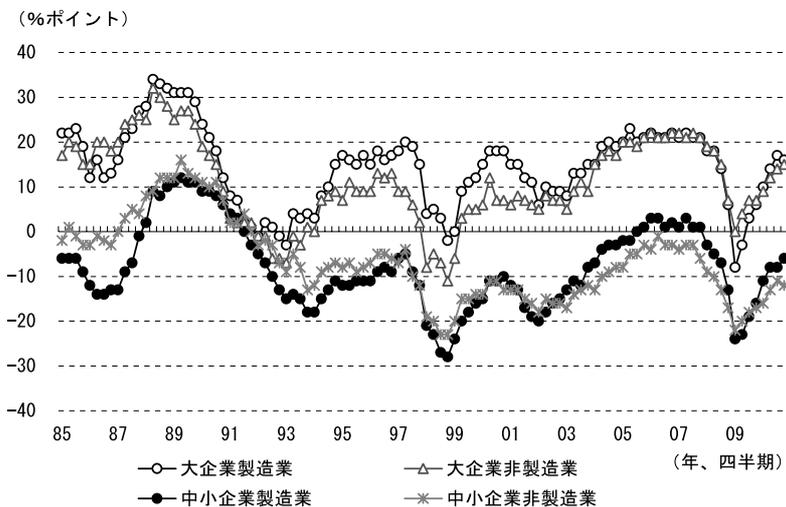
図表10 GDPギャップ



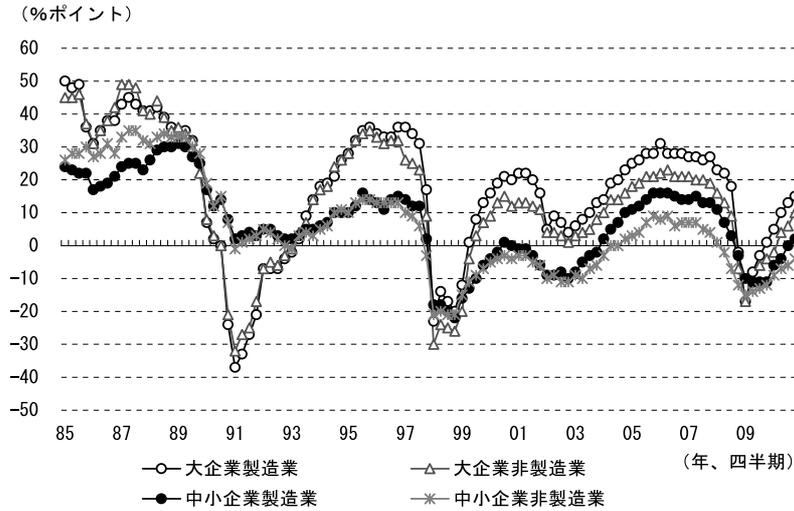
(5) 中小企業金融は厳しいが変化の兆しも

ここで中小企業金融の状況をみていきたい。短観の資金繰り判断DI（「楽である」－「苦しい」）をみると、まず、大企業よりも中小企業の資金繰りの方が、ほぼすべての期間にわたってより厳しい状態にあることが分かる（図表11）。また、中小企業のDIの水準はほとんどの時期でマイナス圏内にあり、全体としてみると資金繰りは常に苦しい状態にあるといえる。背景には、先に述べたように大企業に比べ収益率が低いことや、財務体質の相対的な弱さゆえに金融機関等外部からの資金調達を機動的に行えないこと等があると考えられる。同じく短観で金

図表11 資金繰り判断DI



図表12 金融機関の貸出態度判断DI



注：貸出態度判断DI：「緩い」－「厳しい」  
出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

金融機関の貸出態度判断DI（「緩い」－「厳しい」）をみると、多くの期間で中小企業が大企業を下回っており、中小企業の資金調達の相対的な難しさを物語っている（図表12）。

バブル期に本業と比較して過大に積み上がった借入の削減のために、中小企業は多くのキャッシュフローを借入返済に充当した。その結果、財務の足を引っ張ってきた過剰借入の解消はかなり進んだが、その半面として設備投資が十分に行われなくなった影響で企業の収益力の改善が進まなかった。中小企業の収益力の低迷は金融機関による融資を慎重化させ、それがまた中小企業の投資不足を引き起こした。バブル期の過剰借入が出发点となって、「借入返済の優先→投資の不足→収益力の低下→金融の抑制→投資の不足→……」という負の連鎖ともいえるべき状況もたらされたと考えられる。

もっとも、リーマンショック以降の中小企業金融の状況については、様相が変わってきていることには注目すべきだ。中小企業の資金繰り判断DIは依然としてマイナス圏内にあるものの、マイナス幅は縮小傾向にある。リーマンショック後の実体経済の落ち込みがかってない大幅なものだったことを考えると、中小企業の資金繰りはそれほど大きく悪化することはなく、概ね安定を維持し

たといえる。実際、リーマンショック後の企業の倒産件数は一時期を除き、低水準で安定している。

景気悪化時には赤字になりやすく、外部資金調達をほぼすべて金融機関からの融資に依存している中小企業にとって、金融機関による融資姿勢が安定し、機動的に資金調達できるかどうかは、経営にとって死活問題となるほど重要である。リーマンショック後に未曾有の経済危機が発生したにも関わらず、最近の中小企業金融が比較的安定している背景には、先ほど述べたように中小企業の財務体力がかなり向上していることに加え、融資を担う金融機関の財務内容が改善し、貸出を安定的に行う体制が整ったこと、リーマンショック以降に政府が中小企業金融の円滑化を図るべくさまざまな施策を実施してきたこと、があると考えられる。中小企業金融の改善は、中小企業の財務体力の改善と相俟って、先ほど述べたような負の連鎖を断ち切る力になる可能性がある。次章ではこうした中小企業金融を取り巻く環境にスポットをあて、どのように変化しているのかを具体的にみていきたい。

### 3 | 中小企業金融を取り巻く環境

#### (1) 改善する銀行の財務体質と収益力

まず、銀行の財務体力の改善は中小企業金融の安定化

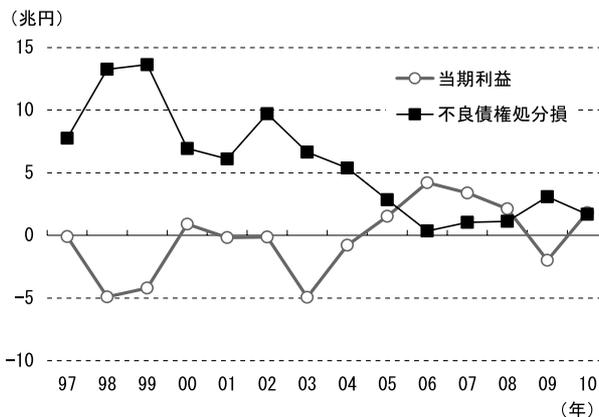
に寄与している。

1980年代後半のバブル期に、銀行は担保不動産の価格上昇をあてにした過剰な融資を行った。その後、バブルが崩壊し不動産価格が下落に転じると、本業のキャッシュフローをとまなわない貸出資産は、すぐに脆さを露呈することになる。景気の低迷で貸出先の企業倒産が増加し、銀行は多額の不良債権を抱えることになった。全国銀行ベースの不良債権処分損は1997年度から2003年度にかけて年間5兆円から14兆円もの多額にのぼり、当期利益は2000年度を除いて赤字に陥った(図表13)。その間、多額の赤字計上により自己資本不足に陥った銀行には公的資金が注入され、その額は合計12兆円にまで

達した。

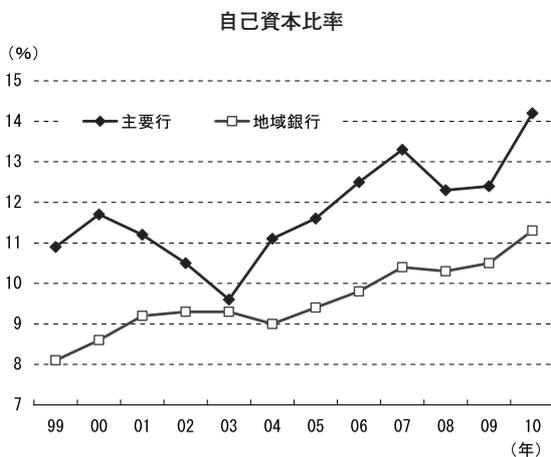
その後、2002年から始まった戦後最長の景気拡大は銀行の財務体質の改善に大いに貢献した。不動産価格の下落はまだ続いていたが、貸出先企業の業績改善により不良債権処理損が大幅に減少した。また、株価の上昇も、銀行が保有する株式の含み損を縮小させることで財務内容の改善に寄与した。好況を背景にベースとなる収益の改善も続いたため、銀行の自己資本比率は上昇傾向が続き、不良債権比率は大きく低下した(図表14)。また、バーゼルIIの導入等もあって、財務の透明性も向上した。当期利益は、リーマンショックが起きて景気が大きく悪化した2008年度を除き、2004年度から2010年度ま

図表13 全国銀行の当期利益と不良債権処分損



注：各年3月末の決算  
出所：全国銀行協会 金融庁

図表14 全国銀行の自己資本比率と不良債権比率



注：単体ベース。各年3月末時点。  
出所：金融庁 日本銀行



注：各年3月末時点  
出所：金融庁

で1.5兆円から4兆円程度で推移している。また、大手行を中心に、リーマンショック後に自力増資を行うことができたが、これはかつての金融危機時にはみられなかったことである。逆説的ではあるが、財務体質が向上していたことが自力増資を可能にしたといえる。バブル崩壊後の危機的な状況への対応が完了し、銀行は金融の安定確保という本来果たすべき役割を果たせるようになっていくという見方も可能だろう。

**(2) 中小企業金融に対する新たな施策**

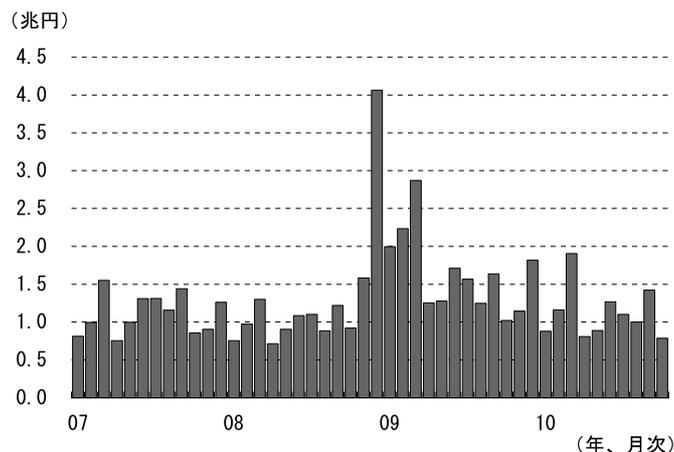
中小企業金融に対する行政のスタンスも変化している。リーマンショック直後から、企業金融の安定化を図るべく、さまざまなルール変更や新しい施策の導入が行われたが、その中で特に中小企業金融の安定化に大きな効果を発揮したのは、信用保証協会による緊急保証制度の創設と中小企業金融円滑化法の施行である。

信用保証協会による緊急保証制度とは、通常の保証枠とは別に、総額5兆円の保証枠を新たに設けるものである。本制度は2008年10月に導入されたが、その後、保証枠は36兆円にまで段階的に増額され、対象業種も拡充されている。景気の大幅な悪化により、銀行がリスクを取りにくくなっていった中で、中小企業向け融資の維持、ひいては企業の資金繰りの確保に役立ったといえる。現在までの保証承諾実績は24兆円程度に達している。もっとも、中小企業の資金繰り安定化を背景に、最近では信

用保証協会の利用状況は落ち着いた動きとなっており(図表15)、この別枠保証制度は2011年3月末をもって終了する予定である。

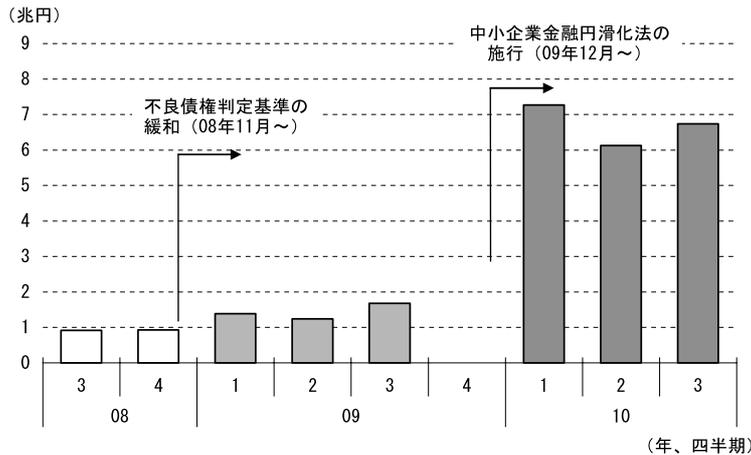
2009年12月には中小企業金融円滑化法が施行され、銀行の融資行動が大きく変化している。同法施行により、銀行は中小企業からの返済猶予の求めにできるだけ応じるように努力する義務を負うことになった。また、制度の実効性を高めるために、銀行が貸出条件を緩和しても不良債権としない扱いが拡充<sup>4</sup>され、金融庁が銀行の返済猶予実施状況を定期的に公表し、金融検査でも返済猶予要請への対応状況を重点的にチェックする枠組みも構築された。実際、銀行による中小企業向け融資の返済条件の見直しが急増している。2010年1～3月期(正確には法が施行された2009年12月4日から2010年3月31日まで)に銀行は貸出元本ベースで約7兆円分もの返済条件の変更に応じ、続く4～6月期も約6兆円分、7～9月期も約7兆円分と高水準で推移している(図表16)。それ以前は、不良債権の判定基準が一部緩和された2008年11月以降でも四半期ベースで2兆円以下だったのと比較するとその急増ぶりがよく分かる。また、返済条件の見直し実行率(実行件数/(実行件数+謝絶件数))はこれまでの累計で97%に達しており<sup>5</sup>、余程の理由がない限り、銀行は返済猶予要請にほぼすべて応じていると考えられる。实体经济が大きく落ち込む中で、同法は企業

図表15 信用保証協会による保証承諾額



出所：全国信用保証協会連合会

図表16 中小企業向け貸出の条件緩和実施額（貸出元本ベース）



注：対象は国内銀行。09年第4四半期のデータは公表されていない。  
10年第1四半期は09年12月4日から10年3月31日までの数値。  
出所：金融庁ホームページ

の資金繰りの緩和に寄与している。

これまでは、景気が悪化し業績が厳しくなったために当初の契約通りに返済ができなくなった企業向けの貸出は、原則として不良債権と判定されていた。また、不良債権は早期にバランスシートから落とすことを銀行は求められていた（2001年のいわゆる「2年3年ルール」）。既存の不良債権は2年以内、新規に発生した不良債権は3年以内にオフバランスすることを金融庁が銀行へ要請した。しかし、2009年12月から施行されている中小企業金融円滑化法やそれに先立つルール変更により、金融行政は、業況が厳しい企業向け債権を「早期に処理すること」を強く促すものから、「なるべく保有すること」を促すものへと大きく転換し、銀行の融資姿勢もそのように変化している。1997年の終わりからの時期には、銀行の不良債権の多さや財務内容の不透明さが問題視されたため、景気が悪化していた中で金融行政はむしろ厳格化される方向に進んで行き、銀行融資が強く抑制されたひとつの大きな要因になったと考えられる。一方、リーマンショック後には、銀行の財務の健全性が高まっておりその透明性も増していたのに加え、景気の急速な悪化に応じて金融行政も緩和的に運営されたため、銀行融資の安定が維持されたといえる。

### （3）新しい国際金融規制～バーゼルⅢ

国際的な金融規制も信用供与の安定を重視する方向に変化し始めていおり、中小企業金融の円滑化につながるものと期待される。

リーマンショックをきっかけに、欧米を中心に金融市場が大混乱に陥り、世界的な経済危機へと発展した。こうした事態を受け、2009年4月のG20ロンドン・サミットでは、銀行の健全性規制の基準を強化していくことが合意されるとともに、金融危機に対応するために主要国の金融当局や国際金融機関等で構成される金融安定理事会の設立が決まった。その後、各国の銀行監督当局でつくるバーゼル委員会において、金融危機の再発を防ぐべく、国際的な新しい金融規制（バーゼルⅢ）の策定に向けた作業が急ピッチで進んだ。2010年11月にソウルで開かれたG20で、バーゼルⅢの大枠について最終合意がなされたところである。

バーゼルⅢによる規制は広範かつ細部にわたるが、規制の大枠は4つに整理できる。すなわち、①自己資本の質の強化、②レバレッジ比率規制の導入、③資本バッファの活用、④流動性規制の導入、である。それぞれの規制についての具体的な説明は本稿では割愛するが<sup>6</sup>、全体として、銀行の資本政策や投融資活動に一定の制限を加えることで、銀行による信用供与を、景気の状態に関

ならず安定させることを目指しているといえる。

バーゼルⅢによる規制は長めの移行期間を経て、段階的に導入されることになっており、銀行経営のあり方がすぐに大きく変わるわけではない。とはいえ、世界の潮流は大きく変化し始めており、主要国の銀行は長期的にはビジネスモデルの転換を迫られる可能性が高い。バーゼルⅢとは別に、米国では、銀行本体でのリスクの高いデリバティブ取引の禁止や「ボルカー・ルール」と呼ばれる、銀行による高リスク投資の制限等を盛り込んだ金融規制改革法が成立し、これまでの規制緩和路線から転換し始めている。また、EUでは、金融機関の破綻処理費用にあてるための銀行税や、銀行の従業員への報酬規制の導入が検討されている。さらには、金融安定理事会とバーゼル委員会では、金融システムの安定を図るうえで重要となる大規模な金融機関に対して、一般の金融機関よりも上乗せした規制をかけるべく、その具体策について議論が続いている。金融機関はこれまでのような高リスク取引の拡大等による収益重視の経営から、安定的な信用供与を重視する経営へと今後大きく舵を切るようになると思われる。

#### (4) 安定重視の金融の課題

これまで日本の銀行は「雨が降ると傘を貸さない」と揶揄されることも多かったが、リーマンショック後の金融行政の方針転換や銀行の財務体力の向上等により、「雨が降ったときこそ傘を差し出す」銀行へと変化しつつある。そこへ、バーゼルⅢという信用供与の安定性を重視する新しい規制が、日本を含め主要国の銀行に今後段階的に課されることになる。中小企業は、金融の安定化により、必要な資金を必要なときに必要なだけ調達できる可能性がかつてに比べ高まっているといえる。

もっとも、安定重視の金融には大きな課題もある。中小企業金融の安定が一時的な資金繰り支援、または延命策にとどまってしまう、企業の倒産や市場からの退出によって新陳代謝を促す効果を損なう可能性もある。金融が安定しても企業の活力が損なわれてしまえば元も子もない。こうした課題を克服していくためには、銀行が

企業に対してコンサルティング機能を十分に発揮していくことが重要だと考える。日本振興銀行の経営破綻や新銀行東京の低迷や業務の縮小等からも、スコアリングモデルに依存した融資の限界が次第に明らかになってきている。すなわち、融資活動を貸出実行から回収までと捉えると、貸出を行うことだけでなく、貸出実行後の企業に対するモニタリングにも、相応の経営資源を投入する必要があるということである。安定重視の金融を実のあるものにするためには、企業だけでなく銀行も相応の努力をしていく必要がある。

## 4 | 2つの切り口から見る中小企業の変化の方向

リーマンショック後の景気の大規模な悪化の影響はまだくすぶっているが、中小企業の財務体質はかつてに比べかなり改善しており、金融機関の財務安定化や制度面での方針転換もあって中小企業金融の安定度も高まっている。中小企業は、バブル崩壊後の長く続いたバランスシート調整を概ね終え、新しいフロンティアの開拓へ向かっていく体制が整いつつあるといえる。本章からは、国内外のマクロ的な環境変化によって生まれてくる新しい需要を、中小企業がいかに捉えていくかについて考えていきたい。まず本章では、「グローバル化」と「少子高齢化」という2つのマクロ的な環境変化を切り口に、今後顕在化してくると思われる新しい需要について検討したい。

### (1) グローバル化

2000年代に入って以降、経済のグローバル化のテンポが速まり、貿易や投資の活発化を通じて新興国経済の成長が強く促された。世界のGDPに占める新興国の割合は2005年頃から上昇を続けており、今後さらに高まっていく見通しである(図表17)。国民の所得水準の向上により、新興国は日本製品にとって消費市場としての魅力が今後ますます高まっていくことになる。日本の中小企業は、地理的に近いアジアでの需要拡大をいかに取り込んでいくかが問われることになる。

中小企業製造業が持てる技術力を活かして国内生産を維持し、輸出を増やすためには価格競争力を高める必要

がある。グローバル化の進展により、天然資源を世界のどこで仕入れても同じような価格になるため、製品の価格競争力を大きく左右するのは人件費を中心とした他のコストとなる。先に触れたように、2002年から始まった景気拡大期において、大企業製造業は労働分配率（人件費／付加価値総額。付加価値総額＝人件費＋経常利益＋支払利息等－減価償却費）を押し下げることで企業への分配を増やし、それを設備投資に充てた（図表18）。そして、設備投資を行うことで生産性や価格競争力を高め、輸出の拡大につなげることができた。中小企業製造業も輸出を拡大させていくためには、大企業と同様に人件費を中心としたコストを抑制し、他方で収益力の引き上げに必要な投資をきちんと行っていく必要がある。新興国の所得水準の向上は、これまで欧米でしか売れなかったような日本の製品やサービスへの需要を高める面があり、中小企業が国内で作る製品もやり方次第では十分に競争力を維持することは可能である。

もっとも、新興国の台頭は新興国企業の生産能力向上も意味している。規模が小さくスケールメリットが働きにくい中小企業は、特色のある技術をベースにニッチな市場で高いシェアを取れる製品でないと、人件費の高い国内で作る続けるのはますます難しくなっていくのが現実であろう。新興国で作られた輸入製品の国内への浸透も、中小企業の国内生産を維持することを難しくしてい

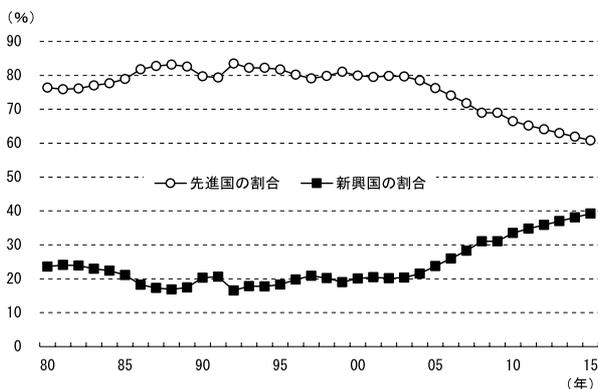
く要因になる。中小企業製造業が生き残っていくためには、生産コストが低く、需要地にも近い新興国へ進出していくことはやはり重要な戦略となる。

製造業の海外進出の動きが強まると、そこで働く従業員の雇用が失われることが懸念される。また、製造業が国内の生産を維持できたとしても、人件費は抑制せざるをえず、雇用の拡大はあまり望めない。国内でのサービス需要を掘り起こすことで、雇用の受け皿を確保することが今後一層重要になってくる。サービス業の場合、基本的には日本という同じ土俵での戦いになるので、新興国に比べて高い人件費は、製造業ほど大きなネックにはならない。中小企業非製造業のように、労働分配率の高い企業が生産力、付加価値創出力を拡大していくことは、生産増と所得増の好循環を生み出す可能性が高く、国内経済の活性化に有望だとも考えられる。サービス業拡大のカギを握るのは、グローバル化と並ぶもうひとつのマクロ的な環境変化である「少子高齢化」である。

(2) 少子高齢化

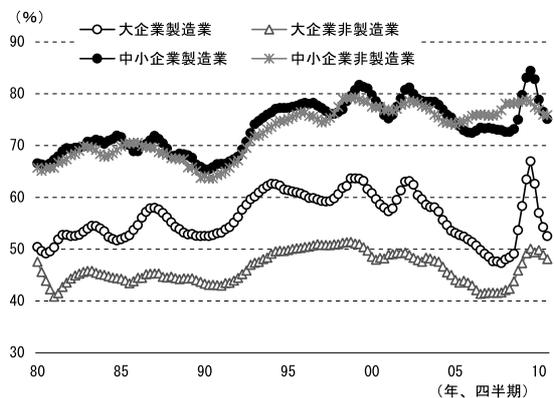
少子化の進展を背景に、日本の総人口は2008年を境に減少に転じている。その結果、生産年齢人口に占める65歳以上人口割合（65歳以上人口／15～64歳人口）は、1985年時点では2割弱だったのが、現在から10年後の2020年には約5割にまで上昇する見通しである（図表19）。こうした急速な高齢化やそれにともなう経済

図表17 先進国と新興国のGDPシェア



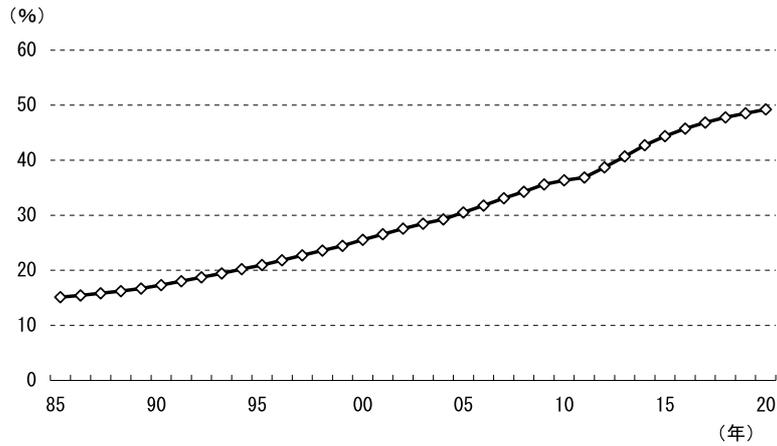
注：世界のGDPに占める先進国、新興国それぞれのGDPの割合。米ドル建て。出所：IMF

図表18 労働分配率



注：後方4期移動平均値。出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

図表19 生産年齢人口に占める65歳以上人口の割合



注：09年以前は総務省による実績値、10年以降は国立人口問題研究所による出生中位（死亡中位）推計を元に、当社により推計した値。  
 出所：総務省「人口推計」「国勢調査」、国立人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）—出生中位（死亡中位）推計」

の成熟化にともない、マクロ的な需要は変化していくことになる。

まず、高齢者向けの商品やサービスに拡大余地がある。余暇とお金と健康を持ち合わせた高齢者の増加は、生活の質を高めるのに役立つ教育や旅行等への需要を高めることになるだろう。家事労働の一部を家事代行サービスへ任せ、余った時間を自らの楽しみのために使いたいニーズや、より安全で栄養面にも配慮が行き届いた外食への需要も拡大する余地がある。高齢化の必然として、医療や介護に対するニーズも当然高まっていく。さらに、少子化は労働の担い手不足を招く可能性があり、これまで以上に女性の社会進出を促す面もある。女性の社会進出にともなうサービス需要の拡大も十分に見込まれる。保育施設の不足は子供を持つ女性が仕事を続けるのをやむをえず断念させる要因となっており、今後政府、民間が一体となって整備していく必要がある。高齢化と同様に少子化も、これまで家庭の主婦が担ってきた家庭向けのさまざまなサービス需要を拡大させることになるだろう。

こうした高齢化、少子化にともなって新しく生まれてくるサービス需要は、それぞれ多様であり、細分化され、移ろいやすい点に特徴がある。中小企業は、小回りが良く、地域に密着している、顧客との接点を多く持つこと

できめ細かくニーズを把握することができる、等の大企業にはない利点を生かして、こうした需要を取り込んでいくことができるだろう。たとえば、食品スーパーでは、商品販売に「御用聞き」というサービスを組み合わせることで付加価値を高め、常連客を増やすことに成功している事例がある。また、街の電気店が、商品の販売だけでなく、商品の据え付けやアフターサービスに地域密着かつ臨機応変に対応して成功している事例もある。価格は大企業より多少高くても、行き届いたホスピタリティ、サービス提供者の顔が見える安心感等があれば、中小企業が新たなニーズを捉え、大企業との競争に打ち勝っていくことは十分に可能だろう。

## 5 中小企業の経営力強化に向けた取り組み

中小企業がマクロ環境の変化に応じて生まれてくる新しい需要を捉え、付加価値創出力を高めていくためには、それぞれの企業が自らの経営力を強化していくことが前提となる。本章では、企業経営者、取引金融機関、政府、働き手それぞれが、中小企業の経営力強化のためにどのような役割を果たすべきかについて考えていきたい。

### (1) 企業経営者

中小企業の経営力の強化を図るうえでもっとも重要なのは企業経営者自身の意識改革だろう。マクロ的な経済

状況が大きく変化している中で、現状維持を目指すだけではジリ貧になってしまう可能性が高い。経営体力が不足していて、持てる技術やサービスが十分に収益化できないのなら、事業承継やM&Aを通じた企業規模の拡大が必要だし、製造業であれば需要の伸びる余地が大きい新興国へ積極的に打って出る必要もあるだろう。言わずもがなだが、環境変化に応じて、どうしたら顧客の新しいニーズを捉えることができるかを真剣に考えなければならない。経営者が変わらなければ、そこで働く従業員も変わらないし、企業全体も変わらない。

米国のように新しい企業が次から次へと誕生し、経済成長の原動力になるのは望ましいことであり、日本でも新規起業を促すような制度面の整備、たとえばベンチャー企業への投資にメリットを与えるエンジェル税制の拡充等は必要かもしれない。ただ、日本では新規起業が少ないといわれて久しく、制度的な問題というよりは、社会風土等文化的な側面が新規起業の少ない要因になっている可能性もある。新規起業を増やすのが難しいのであれば、既存の企業の新しい事業への展開、業種の転換というルートの方が経済を活性化させる方法として日本では現実的かもしれない。すでにある企業間のネットワークや信頼関係を有効に活用できる利点もある。これからは、需要の変化に応じた大胆な事業転換も必要になってくるだろう。たとえば、地方の建設業が観光や福祉、農業へと進出する事例も出てきている。事業を軌道に乗せるのは簡単なことではないが、需要の変化に対応した前向きな動きであり、こうしたチャレンジが多くの業種で出てくるのが望ましい。

また、優れた人材の確保は中小企業の大きな課題であるが、課題克服のためには企業経営のあり方自体を見直す必要があるかもしれない。創業者一族が代々経営を受け継いでいく家族経営には、当然よさもあるが、ややもすると風通しの悪い経営になり、経営者の独善で重要な意思決定がなされてしまう場合がある。そうになると、従業員の士気が低下し、それが業績の悪化につながり、優れた人材が会社を離れてしまう悪循環がしばしば起きる。

そうならないためには、経営の意思決定に業界動向に精通した外部の人材を関与させたり、従業員に責任と権限を相応に与えたりすることが重要であろう。中小企業にとっては、大企業のように高い賃金で従業員を処遇することは現実的には難しいので、仕事のやりがいやスキルの向上につながるような仕事を与えることで、優れた従業員を確保していく体制を経営者は整える必要があるだろう。また、知見や経験が豊富な大企業を退職した人材を再雇用することは、中小企業の人材難を解消するひとつの有効な手段となりうる。

## (2) 取引金融機関

金融機関自身の財務体力は向上しており、中小企業の経営力改善に向けて金融機関が果たせる役割は多いはずである。融資先の中小企業の収益力向上は金融機関にとっても望ましいことであり、金融機関は中小企業に対してもっと能動的に働きかけを行う必要があるだろう。ほとんどがオーナー企業である中小企業においては、株式会社組織で本来期待される株主による経営チェック機能はあまり働かない。代わって、最大の債権者としての金融機関が、融資の実施とその後の回収という一連の行動を通じてその機能を果たすことができる。

先ほども述べたが、現在中小企業向け貸出について金融機関が返済猶予を行うケースが急増している。こうした機会を捉え、金融機関の責任者や担当者が経営者ときちんと面談し、危機感を持って企業の再生に取り組む覚悟を持ってもらうことが、金融機関がすべき融資先企業の経営力強化に向けた重要な第一歩である。そのうえで、取引先紹介、事業承継やM&A等、膨大な顧客基盤を生かしたコンサルティングを積極的に推進していく必要がある。特に、これまで遅れていた中小企業製造業の海外進出を支援することは大切であろう。先に触れたように中小企業の海外進出のニーズは今後一層強まってくるだろう。金融機関であれば、現地での企業の新規資金需要にも応えられるはずだ。金融機関は文字通りお金を融通することだけがその存在意義ではない。金融機関は、必要な情報を取捨選択しそれを必要なところにスムーズ

に流すことで、経済全体に新たな付加価値を生み出す可能性を高めることができるだろう。

中小企業向け事業計画の策定をパッケージ化し安価に提供することもひとつの方法だろう。三菱東京UFJ銀行が税理士・公認会計士の組織を運営するTKCと提携し、全国約50万社の取引先の中小企業を対象に事業計画作りを支援する事業を始めたと報道されている。経営管理手法の見直しや事業計画の策定をコンサルティング会社に依頼すると、多額の費用がかかる場合があり、中小企業、とりわけ業況の悪化した企業にとっては負担が重い。費用面がネックとなり、事業計画の策定という外部の目で事業全体のあり方を見直す大事な機会を逃してしまうことになる。事業計画の策定は金融機関による返済猶予実施の条件となっているが、それを形だけのものにしてはならない。事業計画の策定とその後の進捗フォローは、中小企業経営の向上のために不可欠な作業であり、企業経営者と取引金融機関が今後の進むべき道を確認し、しっかりと議論する手段としたい。

また、企業再生支援機構や中小企業再生支援協議会のような公的な組織を活用し、中小企業の再生・再編の呼び水にするのも効果的である。金融機関が企業再生に取り組むには相応のマンパワーが必要であり、大企業であろうと中小企業であろうと1社にかかるコストは実はあまり変わらない。そのため、再生支援先を選定する際に民間の金融機関は規模の大きな企業を優先しがちになり、中小企業の再生に腰を据えて取り組むのが難しい面がある。本来、企業再生は早期に着手することが大事であり、遅れば遅れるほどその間に企業価値が劣化し、手遅れになる場合が多い。また、企業再生に不可欠な融資取引の見直しに際しては、取引金融機関の間（たとえばメインバンクと下位取引行）での利害が衝突しがちとなり、それが本業の建て直しに向けた取り組みに着手するのを遅らせる要因になる場合もある。公的で中立的な立場の組織が民間の金融機関では手がけにくい案件にも積極的に取り組み、金融機関の間の利害調整を行うことで、中小企業の再生がよりスムーズに進むことになるだろう。

実際に、3メガバンク、政策投資銀行、ドイツ銀行等が出資し、1,000億円規模の企業再生ファンドを設立する動きがある。また、規模は小さいが地域の複数の金融機関と中小企業基盤整備機構が共同出資する中小企業再生ファンドの設立もこのところ相次いでいる。こうしたファンドは取引金融機関の間の利害調整をスムーズにし、中小企業と取引金融機関が一体となって再生を目指す仕組み作りにも貢献する可能性があり、注目される。

### (3) 政府

政府には「新成長戦略（2010年6月18日閣議決定）」を着実に実行することが求められる。成長戦略の内容は多岐に渡るが、かつて欧米の先進国にキャッチアップすることが目標となりえた時代にあったような、政府が個別の業種を指定して、優先的に振興を図るものではないと考える。政府が事前にこれから伸びていく産業や製品、サービスを見つけ出すのは不可能に近い。経済が成熟化した日本においては、政府は、民間企業が試行錯誤しながら新しい需要を見つけ出すのを妨げる要因を除去していくことに、まずは注力すべきだろう。たとえば、保育や医療、介護等の分野では、一部ではサービスの提供を多数の者が受けられずに待機する等、超過需要が発生しているが、他方では十分な売上が確保できず経営難に陥る事業者も出ている。規制緩和によって、こうした潜在需要の顕在化と供給力の整備を同時に促すことが必要だ。もちろん、社会保障制度の再構築等、セーフティネットの拡充は企業が思い切った試行錯誤を行うための前提となるものであり、政府は腰を据えて取り組む必要がある。

また、天然資源に乏しい日本は、世界との貿易を活発に行うことができなくなると衰退の道を歩まざるをえなくなるのは明白である。世界で日本が孤立しないためには、主要国との自由貿易協定（FTA）や経済連携協定（EPA）の締結は不可避であろう。FTAやEPAの締結を前提に、農業等不利益を被りそうな国内産業向けに、受け入れのための条件整備を進めていく必要がある。世界がFTAやEPAを通じて貿易の自由化を進めていくのであ

れば、日本だけがその埒外にいる選択肢は採りたくても採れない。政府は覚悟を決めて事前の準備を怠りなく進めるときである。また、国際的なヒト・モノ・カネの自由化は、日本企業の変革を迫る起爆剤にもなりうる。日本には外部からの圧力を受けるとそれを国内の改革へと結びつけてきた歴史があり、それはなんら悪いことではないはずだ。

労働者が新しい職種の仕事に就くのを支援する職業訓練の拡充も必要である。産業構造が変化する過程では、成長する企業が求める人材と仕事を失った人々が持つ技能がマッチしない場合が多い。個々人の努力にのみ委ねていては、労働力を企業間、職種間で円滑に移動させるのは難しい。新しい職種で必要な技能を人々が身につけるのを支援するのは、政府の大事な役割である。

**(4) 働き手**

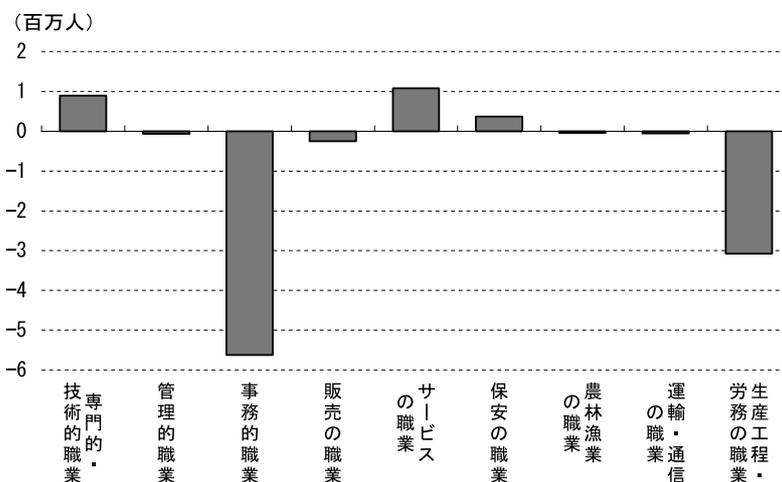
雇用に関して、企業側と求職者側でのニーズのミスマッチが起きている。有効求人数と有効求職者数の動向(2000年度から2009年度の平均値)をみると、「事務的職業」や「生産工程・労務の職業」は求職者数が求人数を大きく上回っている一方、機械・電気技術者や情報処理技術者、保健・助産・看護師等が含まれる「専門的・技術的職業」、生活衛生や家庭生活支援等の「サービスの職業」は逆に求人数が求職者数を上回っている(図

表20)。企業は需要の変化に対応すべく製品やサービスの供給体制を整えようとしているにも関わらず、企業のニーズに合致したスキルを持つ人材が企業の内部にも外部にも不足していることを示しているといえる。中小企業に限ったことではないが、企業で働く従業員のスキルアップなくして企業の活力向上はない。所得の安定や向上のためには、新しい技能や知識の習得が絶えず必要だということを、現在就労している人も職探しをしている人も十分に認識する必要があるだろう。

また、これから職業生活を迎える大学新卒者は、中小企業にもっと目を向けるべきだ。企業の従業員規模別に大卒の求人総数と民間企業就職希望者数の推移を見ると、ここでも大きなミスマッチが発生していることが分かる。従業員1,000人未満の企業では、求人総数が就職希望者を大きく上回っている一方、従業員1,000人以上の大規模な企業では、逆に就職希望者が求人総数を常に上回っている(図表21)。大企業に就職したいと思っても全員の希望がかなうわけではない。中小企業の求人意欲は旺盛であり、大卒者は視野を広げる必要があるだろう。有能な人材を求めてもそれが満たされていないのは中小企業であり、中小企業には大卒者が活躍する場が大きく広がっているといえる。

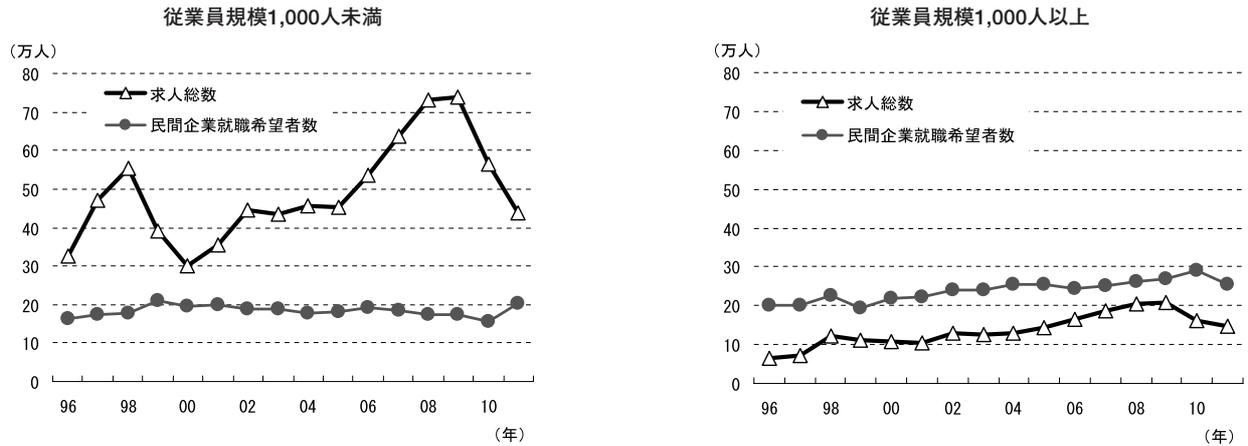
中国、韓国、台湾等の新興国と日本の1人あたりGDP

図表20 有効求人数－有効求職者数(00年度～09年度平均)



出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」

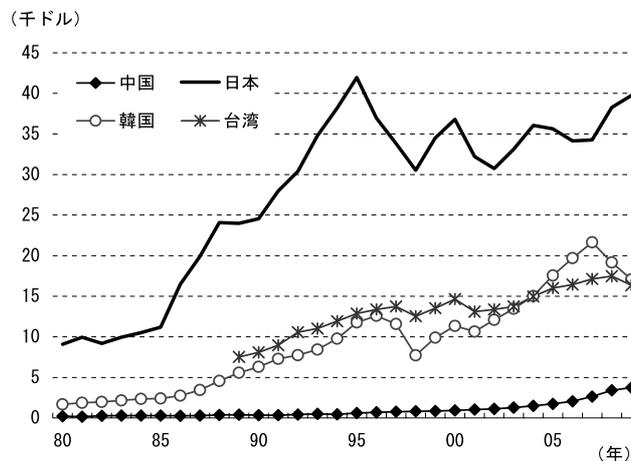
図表21 大学新卒者への求人総数と大学新卒者の民間企業就職希望者数



注：各年3月卒  
出所：リクルートワークス研究所「ワークス大学求人倍率調査」

注：各年3月卒  
出所：リクルートワークス研究所「ワークス大学求人倍率調査」

図表22 1人あたりGDPの国際比較



注：米ドル換算。一部予測値を含む。  
出所：IMF

を比較すると、その差は縮まってきてはいるもののまだ大きい(図表22)。先にも触れたように、同じ品質の製品やサービスを提供するためにかかるコストは、人件費がその違いを決める大きな要因となるが、それが日本ではかなり高いことを意味している。日本で働く人々は、技能を高めて新興国に追いつかれないような製品の製造に従事するか、国内でしか提供できないサービス業に従事するか、のどちらかを選択するのが大きな流れになると考えられる。所得水準を維持し高めていくためには、個々人が自らの価値を高め、変化に対応する力をつけていく努力をしていかなければならない。

## 6 | おわりに

先進国、新興国を含めた大競争の時代に入っている。バブル期までのように経済全体のパイが拡大する中で、企業規模に関わらず成長の恩恵を享受できた時代は終わり、一時的な不況期を耐えればそのうちまた自然に売上が回復し、利益がでるということは期待しにくくなっている。コスト削減余地が小さく、海外経済の高成長の恩恵を受けにくい中小企業経営の現状は厳しく、日本経済の持続的な成長や地域の活性化、雇用機会の確保のためには中小企業の再生、経営力向上が不可欠となっている。

ただし、中小企業を保護の対象としてみるのは誤りである。政府が闇雲に補助金を支給して一時的に経営を支援しても、中小企業経営の強化という本質的な問題の解決にはならない。厳しい財政状況の中でそもそも政府には再分配をする余裕もなくなってきており、中小企業も政府の直接的な資金支援を期待すべきではない。

中小企業の競争力強化に特効薬はない。企業経営者、取引金融機関、働き手それぞれが地道で継続的な努力を自らの責任で重ねていくことでしか、中小企業の経営力そのものを強化していくことはできないだろう。政府に

求められるのはそうした努力を支援し、促進することである。政府の不作為を批判することはたやすいが、批判するだけでは現状を変える力にはなりえない。リーマンショック以降、内外経済の潮流は大きく変化し始めており、そうした変化に対応すべくさまざまな新しい取り組みが、今後至るところでなされるだろう。草花は根を強くしなければ、見事な花を咲かすことはできない。中小企業が、小粒でも得意分野で独自の存在感を発揮し、新たな需要のフロンティアを拡大させることができれば、日本経済の先行きも明るいものとなるだろう。

#### 【注】

- <sup>1</sup> なお、中小企業内での業種別内訳をみると、どの項目も概ね7～8割が非製造業で占められている。
- <sup>2</sup> リーマンショック後の急速な収益の悪化により債務償還年数は一旦長くなったが足元では改善傾向にある。
- <sup>3</sup> リーマンショック後に急上昇したのはキャッシュフローが急減したためであり、足元では再び低下基調にある。
- <sup>4</sup> これ以前の2008年11月に一度不良債権の判定基準は緩和されている。
- <sup>5</sup> 実行件数が582千件に対し、謝絶件数は18千件となっている。
- <sup>6</sup> パーゼルⅢの仕組みについては、弊部調査レポート「信用供与の安定化を目指すパーゼルⅢ～パーゼルⅢの導入は日本の金融が再評価されるよいきっかけに～」（2010年10月22日）を参照されたい。