

SME研究センター：中小企業の経営環境と経営革新 中間報告

代表 田中則仁

1 研究のねらい

日本の中小企業が担ってきたものづくりへの役割は大きい。これら企業を取り巻く経営環境がどのように変化し、今後どのような経営革新を課題としているかを多角的に研究することがSME研究センターのねらいである。

これまでの調査研究で、日本企業の海外事業展開にはさまざまな要因があることが判ってきた。今年度は中小企業の経営環境と技術の顕在化に焦点を当て、事例研究を積み重ねながら何らかの共通項を探っていく。

2 研究対象の事項

1) 経営環境

この数年来、2008年9月のリーマンショック、2011年の震災、津波被害、原発事故、急激な円高、国内の不況とデフレのいわゆる六重苦が企業業績に影響を与えている。

一方で、大企業と中小企業の典型的な関係である自動車産業をみても。トヨタ自動車を頂点とする部品納入企業が形成する、いわゆるトヨタピラミッドは、今後どのように展開するのか。またその形態が変容するとすれば、既存の2次下請け、3次下請け企業が生き残るには、どのような戦略をとることが必要なのであろうか。そこで中小企業に課せられた難問は、上位の下請け企業に追従して海外進出するのか、それとも国内に残って大口受注の減少分を補うべく新規顧客を開拓できるのか。あるいは新規事業に打って出る方向を模索する

のであろうか。これら中小企業にとってはまさに「進むも地獄、残るも地獄」という厳しい選択肢しか残っていないのである。

2) トヨタ自動車はアジア市場で生き残れるか？

成長を続けるアジアの自動車市場、とりわけ中国、インドネシアの市場ではドイツのフォルクスワーゲン（VW）、韓国の現代（ヒュンデ）がデザイン、性能、価格、人気でトヨタ車を上回っている。トヨタが唯一優位であるのはハイブリッド技術だけであるといってもよい。

トヨタ自動車は「商品力向上」と「原価低減」という相反する命題を同時に解決することを迫られている。これまで品質第一の車づくりをおこなってきたが、他社が追随してきた現在、これだけでは消費者を惹きつけることは最早できなくなってきた。トヨタ自動車といえども背水の陣での競争を強いられているのが現状である。

3) トヨタ自動車に製品を納入する下請け企業にとって明日はあるのか？

世界28カ国・地域で事業展開するトヨタ自動車に追随し、1次下請け企業はそれら地域に現地生産拠点を展開してきた。インドネシアでのスローガンは、「100%インドネシア製品で」が合言葉になっている。部品や部材の現地調達率100%を前提に現地生産を開始する大企業にとって、もはやいくら慣れ親しんだとはいえ日本からの部品輸入は考えられない。この場合2次下請け企業にはどのような経営戦略が残されているのであろうか。大手の1次下請け企業に追随して海外に生産拠点を設けるとしても、更地からの立ち上げをする場合、既存の製造業を買収して早期の生産体制を組むこと等いくつかの選択肢が考えられる。海外事業展開は特に時間が勝負になる。しかし従業員規模200名程度の中堅企業にとって、海外進出は企業の命運をかけた一大事である。

4) 2次下請け企業のとるべき課題は？

調査に応じて頂いたトヨタ自動車の2次下請け企業であるN社は、従業員規模160名程度の中堅企業である。2次下請け企業のN社は、1次下請けに従って海外進出を決定したが、既存のインドネシア製造業を買収し、生産品目の総

入れ替えを行って、現地の日系1次下請け企業への納品を計画している。しかしこれまでの長年の日本における納入実績だけで、インドネシアにおける納入が約束されることはない。むしろ価格的に安い現地資本の企業と価格、品質、納期という全ての要素で上回らない限り、インドネシアでのトヨタ自動車への納品は実現できないのである。

このような厳しい状況に、どのように対処すべきなのか。海外進出すれば、その分の国内生産数量が海外移転し、本社工場は従業員に余剰が生じ、リストラをせざるをえなくなる。また団塊世代の大量退職で失われていった人に付随した技術や経験は、もはや取り戻すことができないのである。これら企業に対して、国や地方自治体からのどのような支援が可能であろうか。企業への支援策ばかりでなく、退職したり離職する従業員への再雇用訓練等、自治体レベルでのきめ細かい施策が早急に構築されなければならない。

5) 3次下請け企業の問題

2次下請けが海外出ていったあとの3次下請け企業には、もう廃業の道しか残っていないのであろうか。どうしたら企業存続の可能性を追求できるのだろうか。従業員規模で30名以下の小規模企業が大半を占めている3次下請けにあっては、海外進出という選択肢はありえないのである。事業継承が若い経営者になされたところで、既存事業での存続は困難であろう。新規事業への進出など言うわ易し、行うは難しである。これまでの日本経済を支えてきた中小企業にとって、現在の状況は未曾有の経営環境であるといえよう。

国際経営研究所のプロジェクトとして、今後も中長期的視野で調査と研究、さらに経営戦略と地域振興施策への提言を図っていきたい。