

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

# 「中小企業の経済学」

## 第4回 中小製造業の諸問題

2019年5月8日

株式会社 商工組合中央金庫

産業調査部

# 第4回講義の内容

- 中小製造業についての概論的説明(前半)
  - 製造業における大企業と中小企業の住み分け
  - 独立型製造業と下請(サプライヤー)製造業
  - 日本のサプライヤーシステムの特徴
  - 中小サプライヤーの課題
  - 中小製造業の課題
- 自動車産業のサプライヤーシステム(後半)

# 1. 製造業における大企業と中小企業の住み分け ～中小製造業が強い分野の特徴

中小企業の得意分野(テキスト第2章P39、第3章P53)

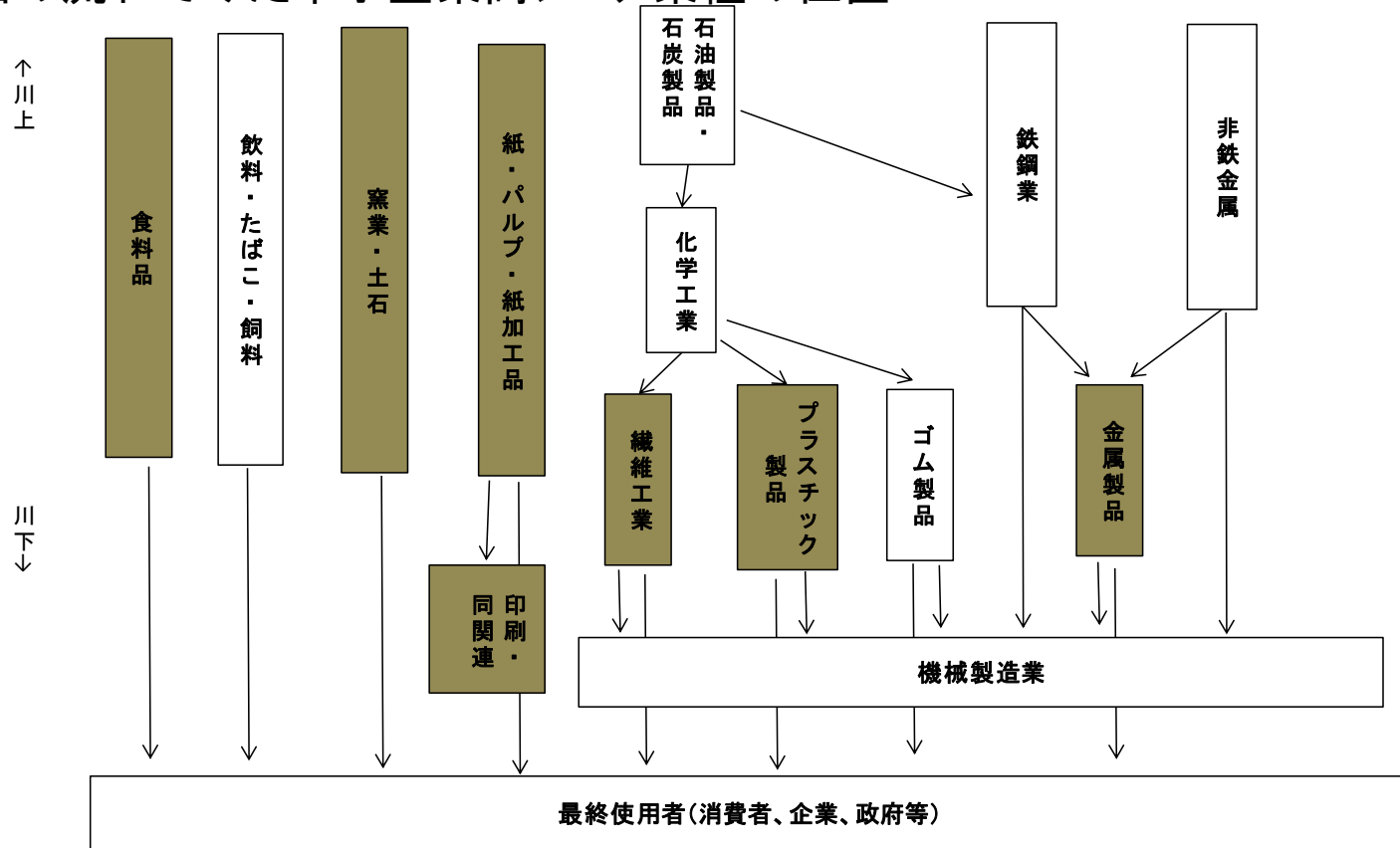
- 細分化された分業工程を担う分野(各種部品)
- 外注することで取引コストの低減が可能な分野
- 最少効率規模が小さい分野(素材加工、各種部品)
- 製品の変化が激しい分野(消費財など)
- 生産・消費が地域で完結しやすい分野(生鮮食品など)
- 差別化の程度が大きい分野(産業機械、各種部品)

大企業の得意分野

- 規模のメリットが大きい分野として、
  - ①装置産業としての素材メーカーの川上最上流部門(原材料を素材製品にする課程。鉄鋼、非鉄、化学)
  - ②差別化の度合いの小さい製品(例:飲料)
  - ③機械の組立部門

# 素材加工・生活関連・中間財で 中小企業に存在感

製品の流れてみた中小企業高シェア業種の位置



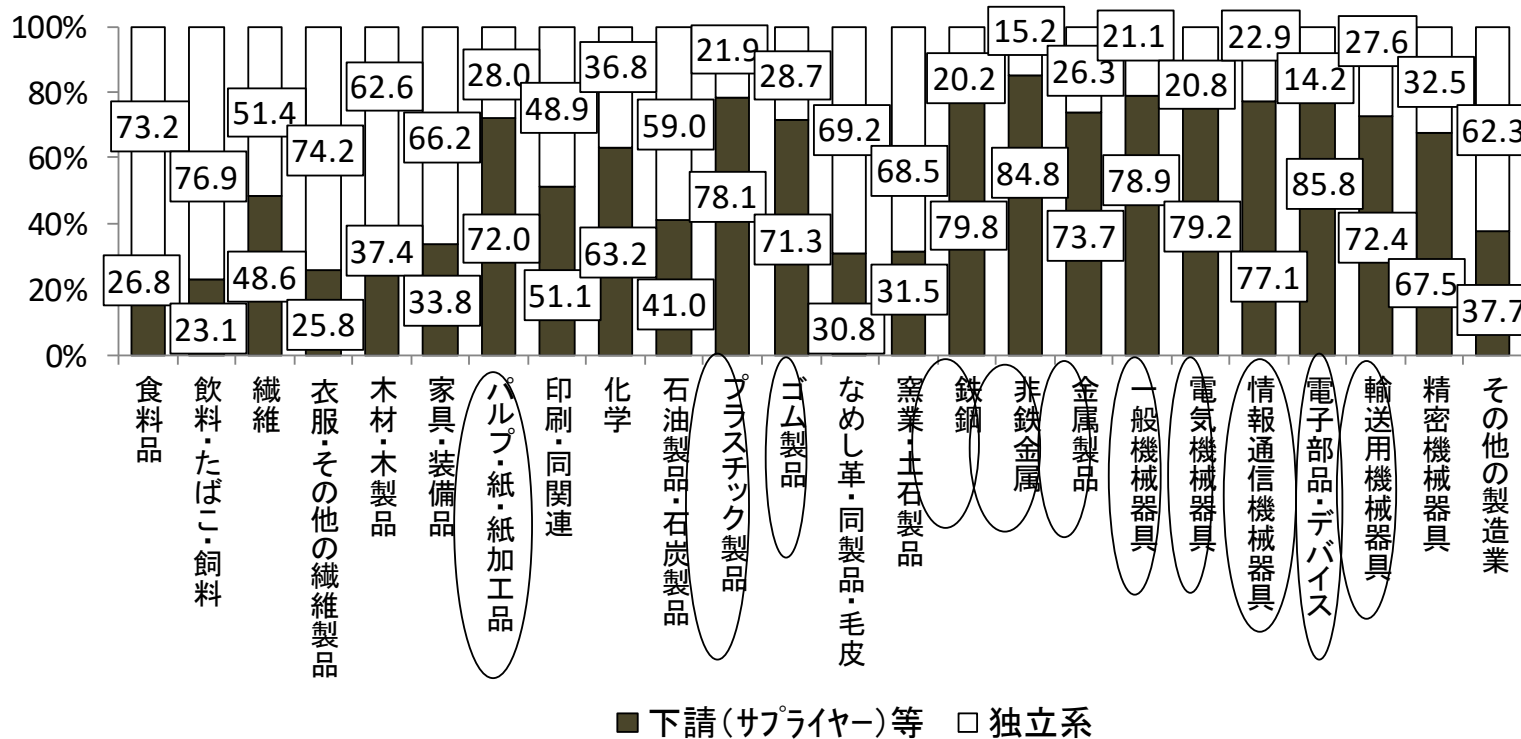
(注)シャドーは中小企業の出荷シェア5割以上の業種

## 2. 独立系製造業と下請(サプライヤー)製造業

### 下請企業は加工産業に多い

製造業全体はテキスト第1章P13参照

製造業の業種別企業属性別企業数構成比(全規模)



(資料) 中小企業庁「2007年版中小企業白書」第3-1-7図(元データ(株)東京商工リサーチデータより作成)

(注1) 「下請等」は前頁の上場企業、1次・2次・3~6次取引企業の割合の合計。上場企業の割合は全体の0.5%に過ぎず、ほとんどが下請(サプライヤー)企業と見なすため、「下請(サプライヤー)等」とした

(注2) ○で囲った業種は「下請(サプライヤー)等」の割合が7割以上のもの

# (参考) 下請とサプライヤーの違い

(テキスト第3章P74注1参照)

- 下請は「特定の事業者に依存する程度が高く、その事業者の発注に応じて、その事業者の必要とする物品の全部または一部について、製作、加工、組立、修理などを行っている全ての場合」(中小企業庁HP)
- サプライヤーは「事業者の製造に必要な資材、部品等の供給、加工等を行う事業者」(いわゆる協力会社)または「事業者の発注に応じて、その事業者の必要とする物品の全部または一部について製作等を行っている企業のうち、自立化している企業」(同上)

→ 下請という場合、発注者への従属的な関係を前提とするのに対し、サプライヤーの場合、従属的な関係のみならず、両者の独立した、もしくは対等な関係も包含するより広義の概念となる。

但し、分析実務上は必ずしも上記概念を反映して厳密に用語を使い分けているとは限らない。以下、本講義ではサプライヤーで用語を統一する

# 製造業における中小企業の存在意義

## (独立系製造業)

- ・生活関連最終財の生産を中心的に担う
- ・個別発注への対応に強み(工作・産業機械)
  - 独立系企業としての意義
  - …但し、海外企業との競争に直面

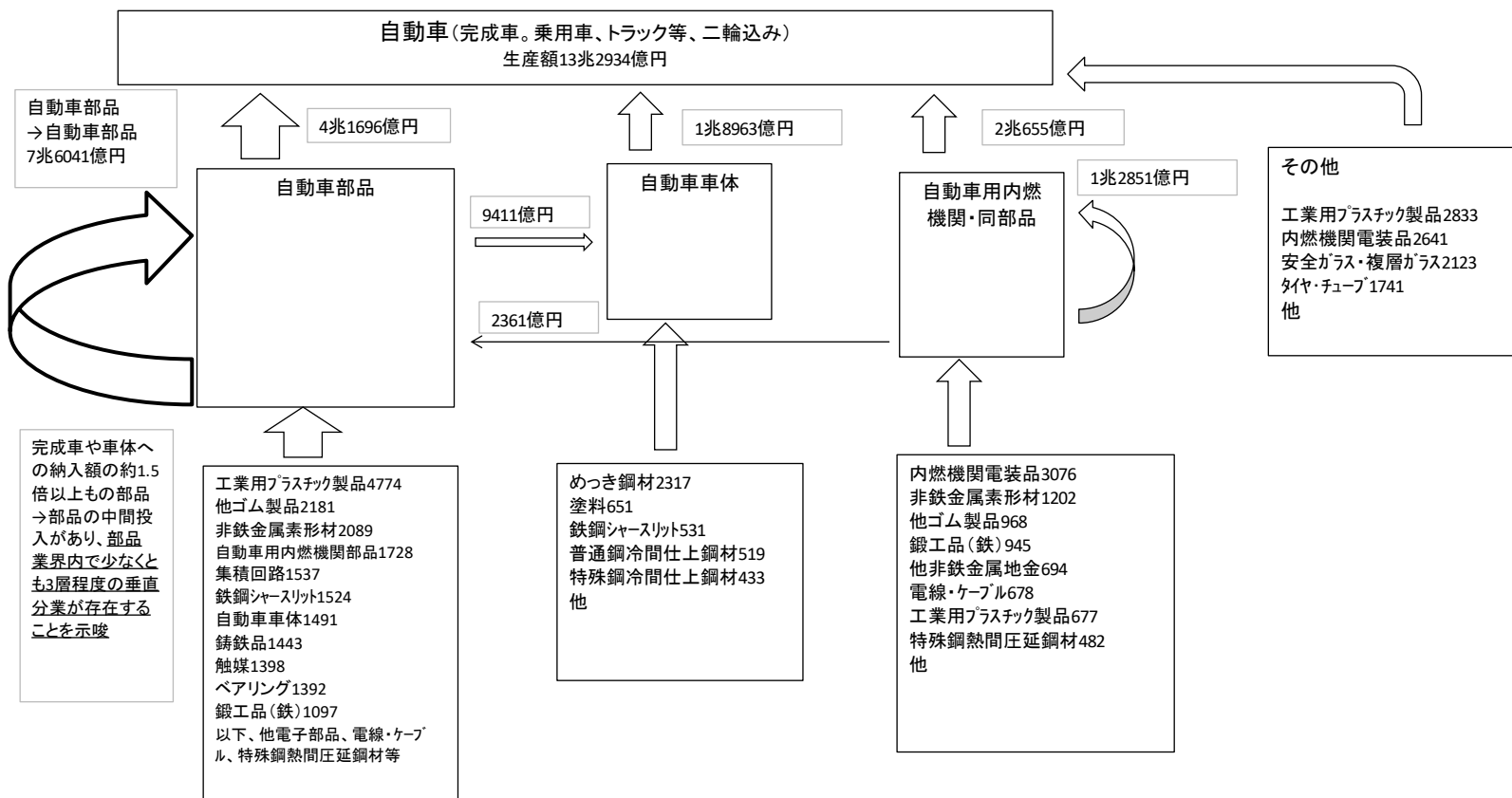
## (下請(サプライヤー)製造業)

- ・機械の素材、部品を生産
  - 基幹産業のサプライヤー・システムを支える
  - サプライヤーとしての意義
  - …但し、生産の空洞化に直面

# 3. 日本のサプライヤーシステムの特徴

## ～サプライヤーシステムは膨大な裾野産業で構成される

国内自動車産業のサプライヤーシステム内のモノの流れ

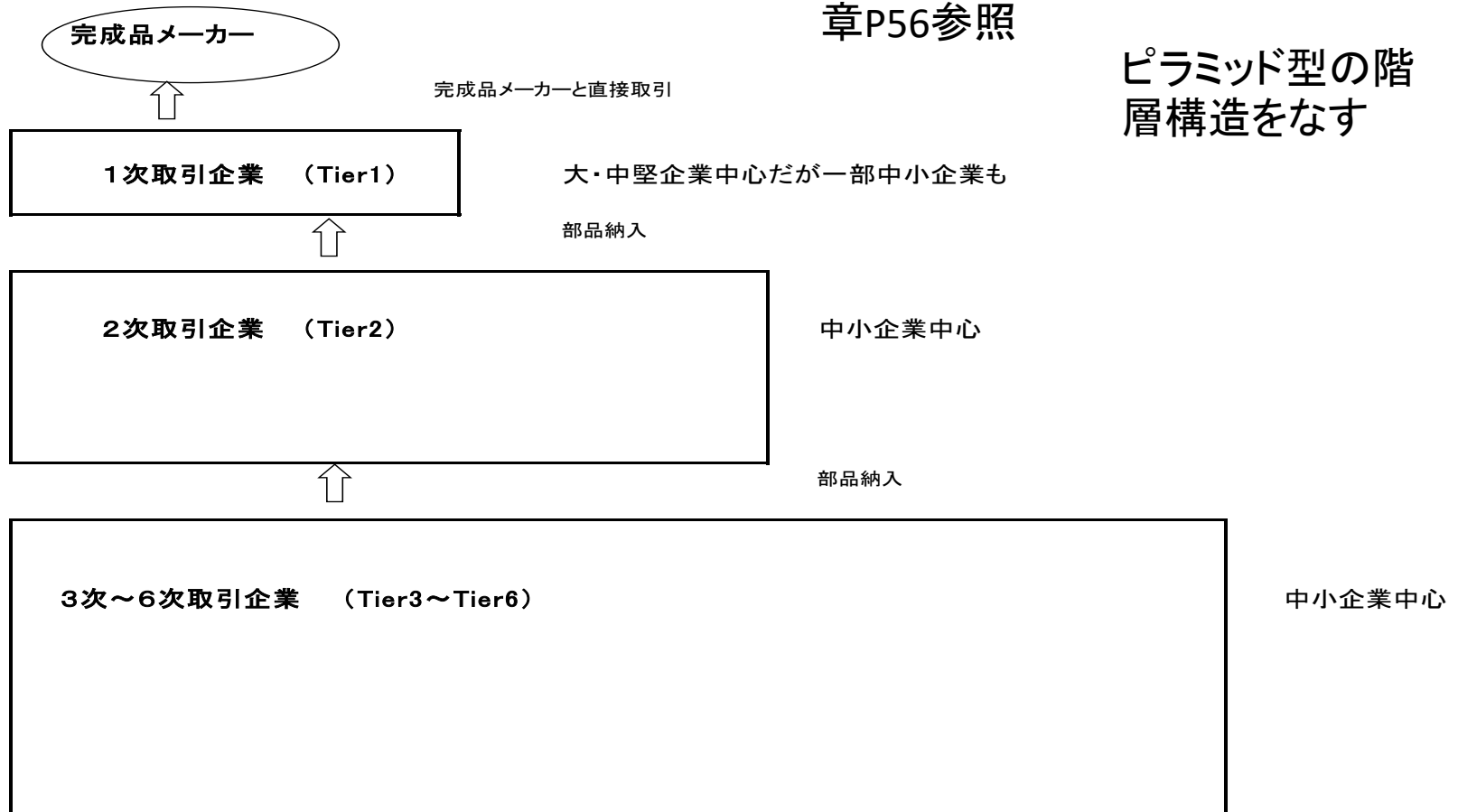


(資料) 経済産業省「平成21年産業連関表」(延長表)より商工中金調査部作成



# サプライヤーシステムはピラミッド型の複層構造

サプライヤーシステムのイメージ



# 中小企業なくして供給できない部品も多い

主な自動車部品の中小企業出荷シェア

品目名	中小企業シェア	品目名	中小企業シェア
じゅうたん・床敷物	89.0	鉄鋼切断品(溶断を含む)	96.2
ポリプロピレン	32.4	その他の非鉄金属地金(銅鉛亜鉛アルミ以外)	25.3
塗料	51.0	電線・ケーブル	38.6
その他の化学工業製品(触媒)	47.6	アルミ圧延製品	20.0
プラスチックフィルム・シート・床材・合成皮革加工品	51.3	非鉄金属素形材	65.1
プラスチック製品	71.2	ボルト、ナット、リベット、スプリング	71.0
タイヤ・チューブ	2.7	粉末	33.5
その他のゴム製品	72.9	ベアリング	26.8
板ガラス・安全ガラス	10.7	集積回路	7.2
研磨材	65.3	他に分類されない電子部品・デバイス・電子回路	27.8
普通鋼冷延鋼板	18.4	電動機	25.7
特殊鋼冷延鋼板	15.1	内燃機関電装品	41.0
普通鋼鋼管	32.8	電球類	21.8
特殊鋼鋼管	5.8	電気照明器具	40.0
めっき鋼材	3.4	電池	5.9
鋳鉄品	60.2	ラジオ・テレビ受信機	15.5
鍛工品	76.7	電気音響機器	27.1

(資料) 経済産業省「平成22年工業統計表」より商工中金調査部作成。品目の選定は同「平成21年産業連関表」(延長表)より行ったが、工業統計と産業連関表の品目体系が必ずしも一致しないため、一部調整を行った。

(注) 中小企業は資本金3億円以下または従業員300人以下の企業

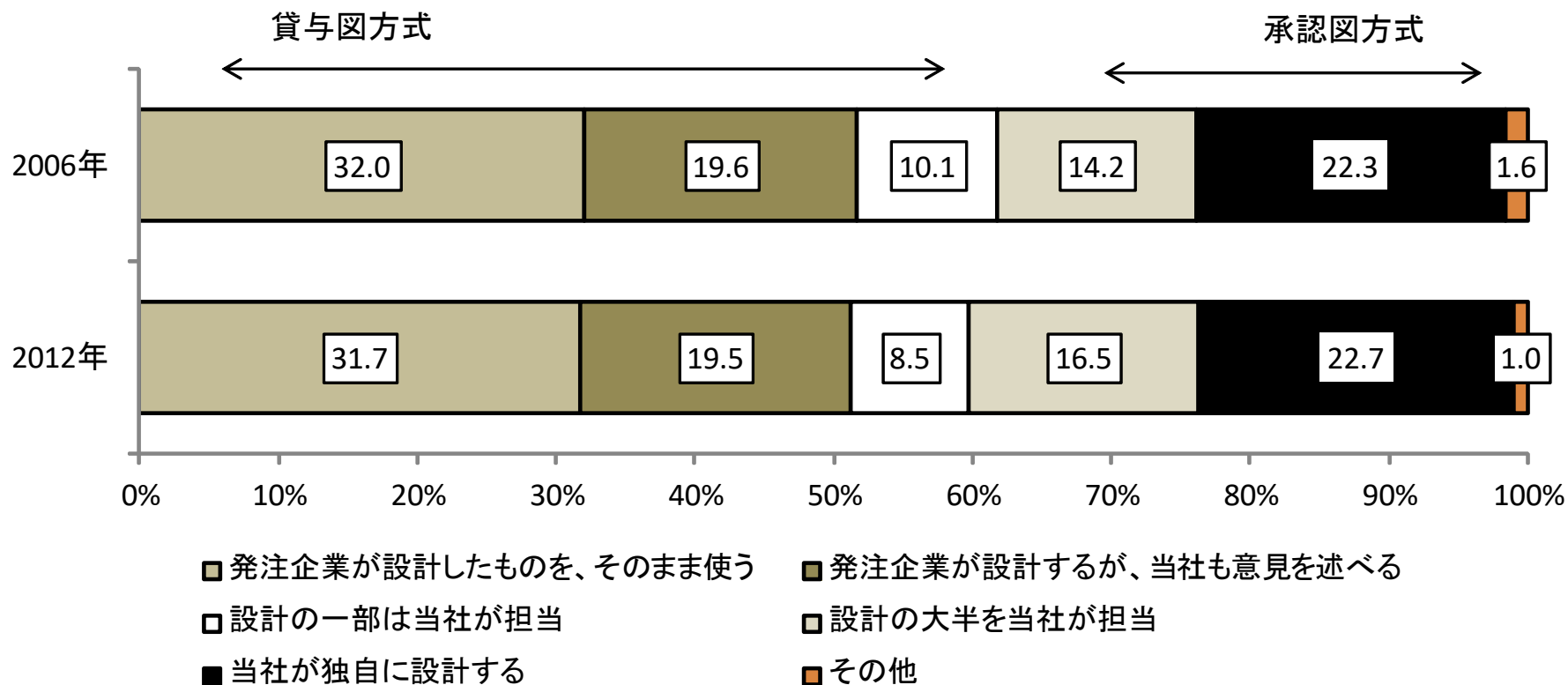
# 自動車産業の先行研究からの含意

- 外注依存度が高い。
  - 但し、1社当り取引先数は少ない(米国に比べ)  
(日本～継続的取引関係、米国～分散発注)
  - 発注者は2社発注でリスクを分散  
→発注者が優越的な立場を得ることにもなる
  - 部品発注
    - 一次下請～「承認図方式」が中心  
(サプライヤーが設計し、発注メーカーがそれを承認)
    - 二次以下～「貸与図方式」が中心  
(発注メーカーが設計・承認)
- (「貸与図方式」「承認図方式」についてはテキスト第3章P62参照)

# 中小企業は貸与図方式の生産が多いが、 設計への貢献も

貸与図方式、承認図方式はテキスト  
第3章P62参照

中小機械・金属工業の設計関与度別構成比



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

## 4. 中小サプライヤーの課題

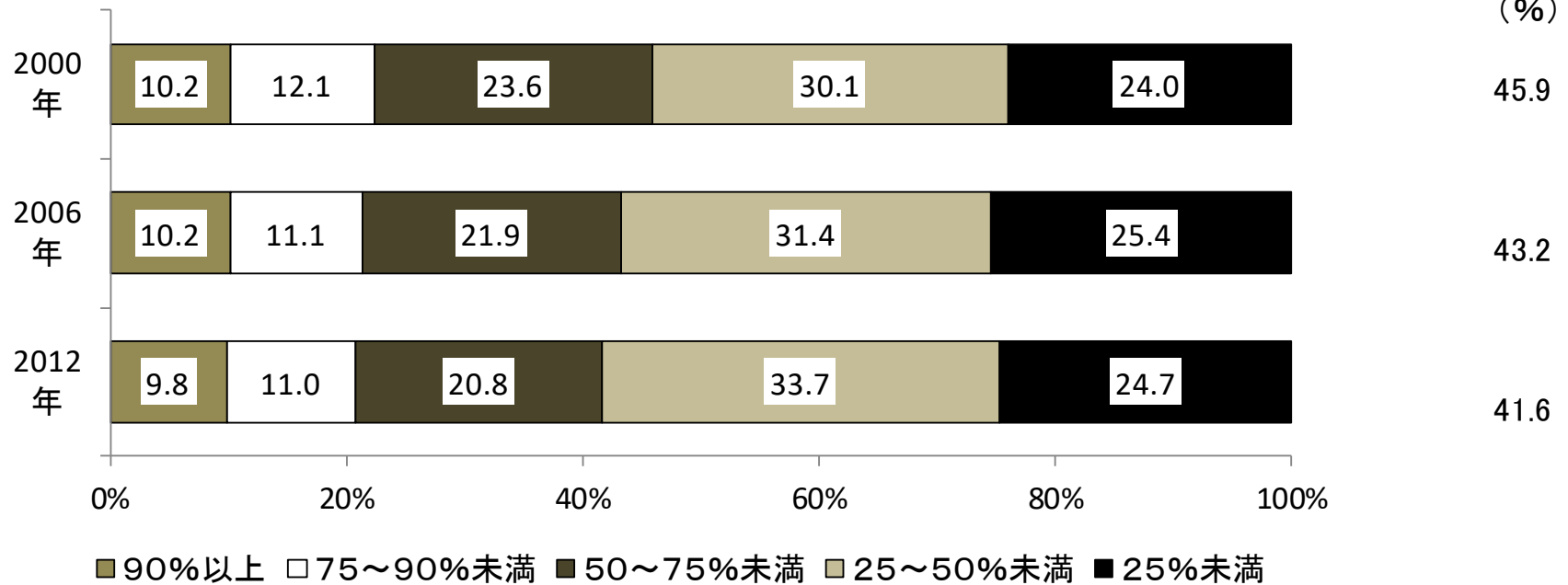
### 国内のサプライヤーシステムの最近の変化

- 強固な取引関係が緩む兆し
  - 主力取引先の人事、技術、経営指導面の関与が減っている
- 生産の海外移転
  - 国内サプライヤー・システムの動揺
  - ～一部国内サプライヤーに生産海外移転の動き
- コスト削減要請の強化
  - サプライヤーのコスト負担感強まる

# 主力納入先への依存は高いが、 すべてではない

中小機械・金属工業の主力納入先(売上高第1位の先)への売上割合

主力納入先への売上  
高割合が50%以上の  
(%)



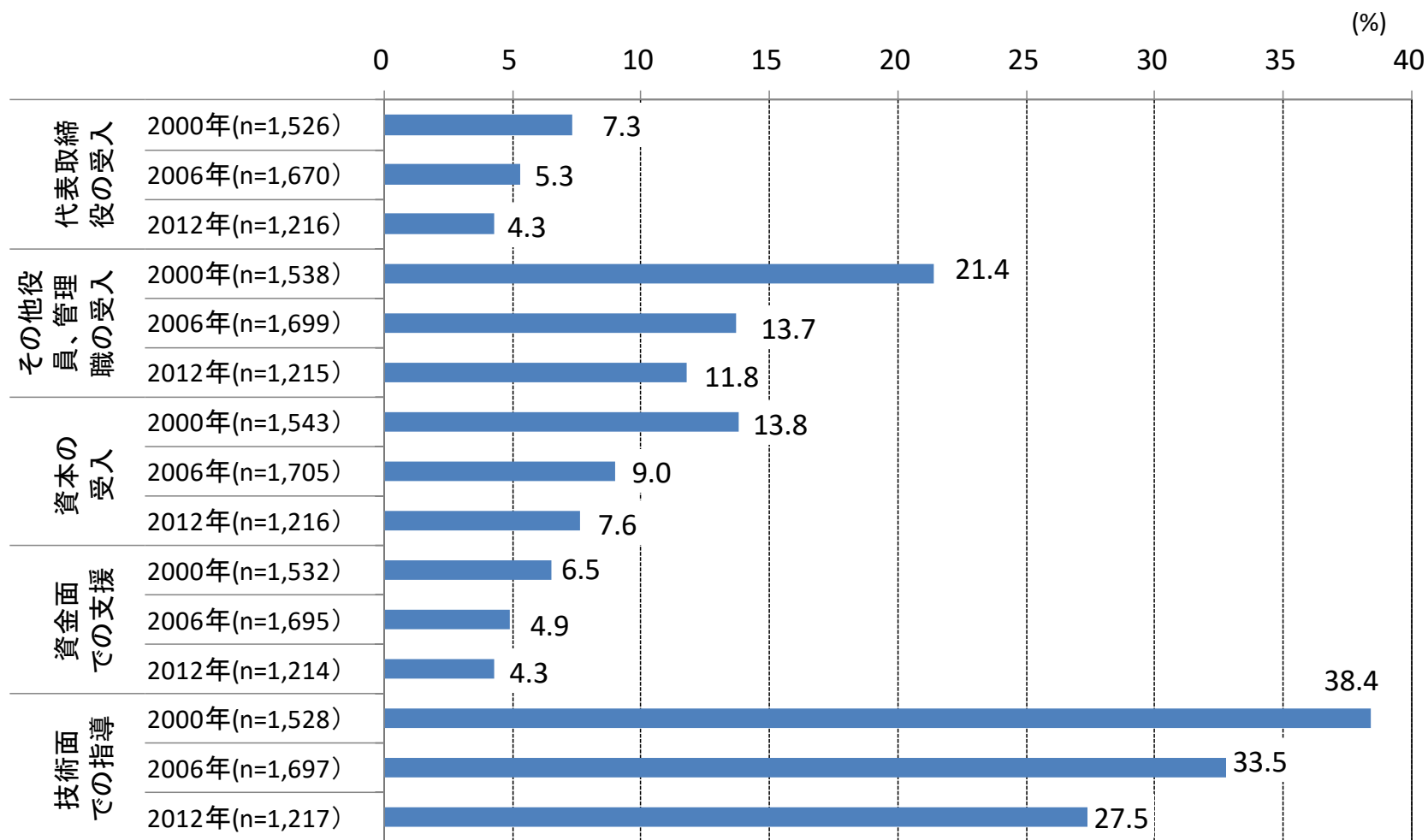
(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(2012年8月調査)

(注1) 対象は独立受注型と系列受注型。独立・系列受注の定義は上記調査による

(注2) 主力納入先の5年前の地位が1位だった先の割合は2006年67.7%、2012年71.1%

# 納入先との人的・資本・技術関係は希薄化

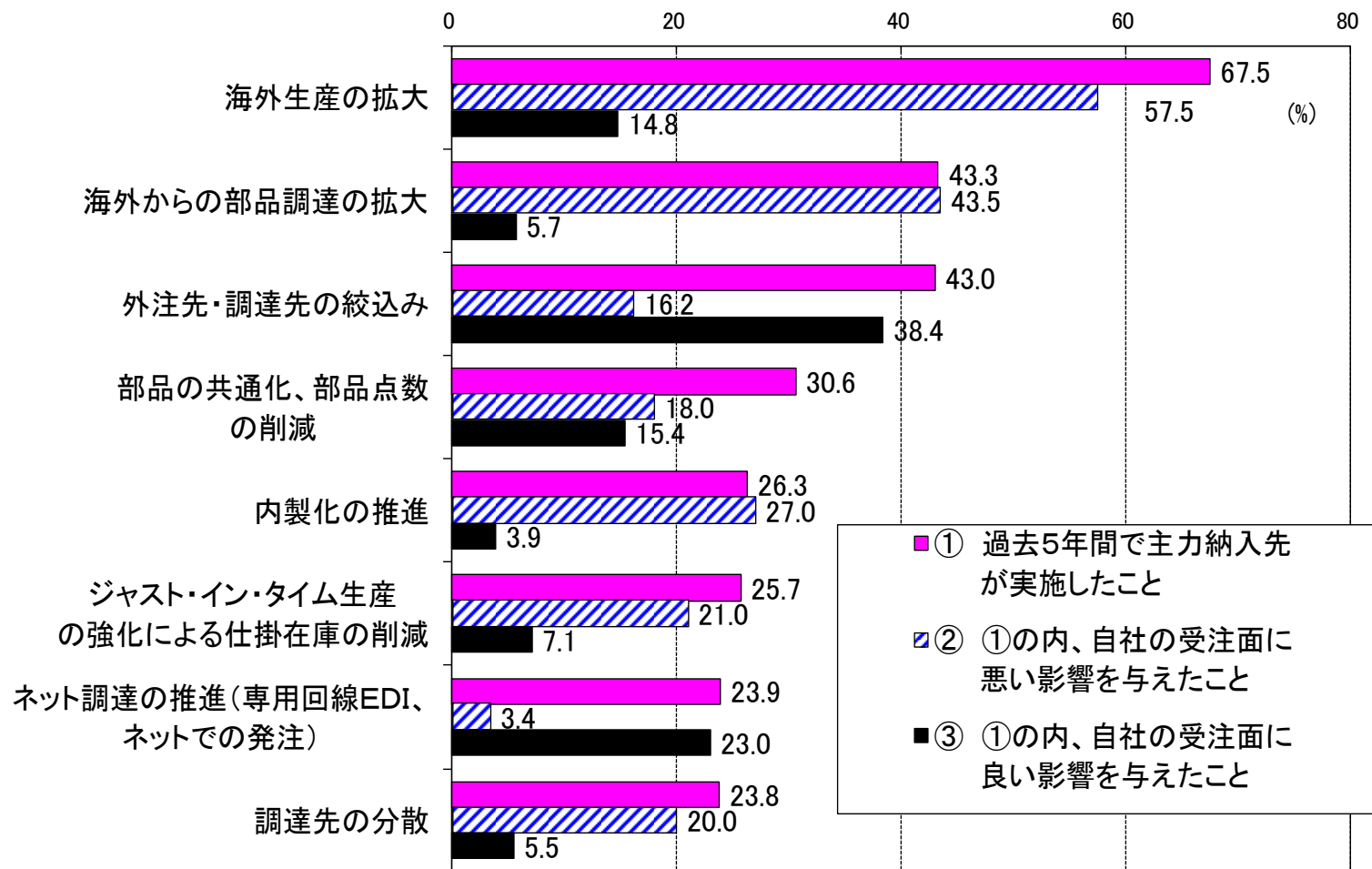
中小機械・金属工業における主力納入先からの生産要素の導入状況



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

# 納入先の海外進出が中小企業経営に影響

中小機械・金属工業の主力納入先の経営戦略の変化とその影響(抜粋、複数回答)

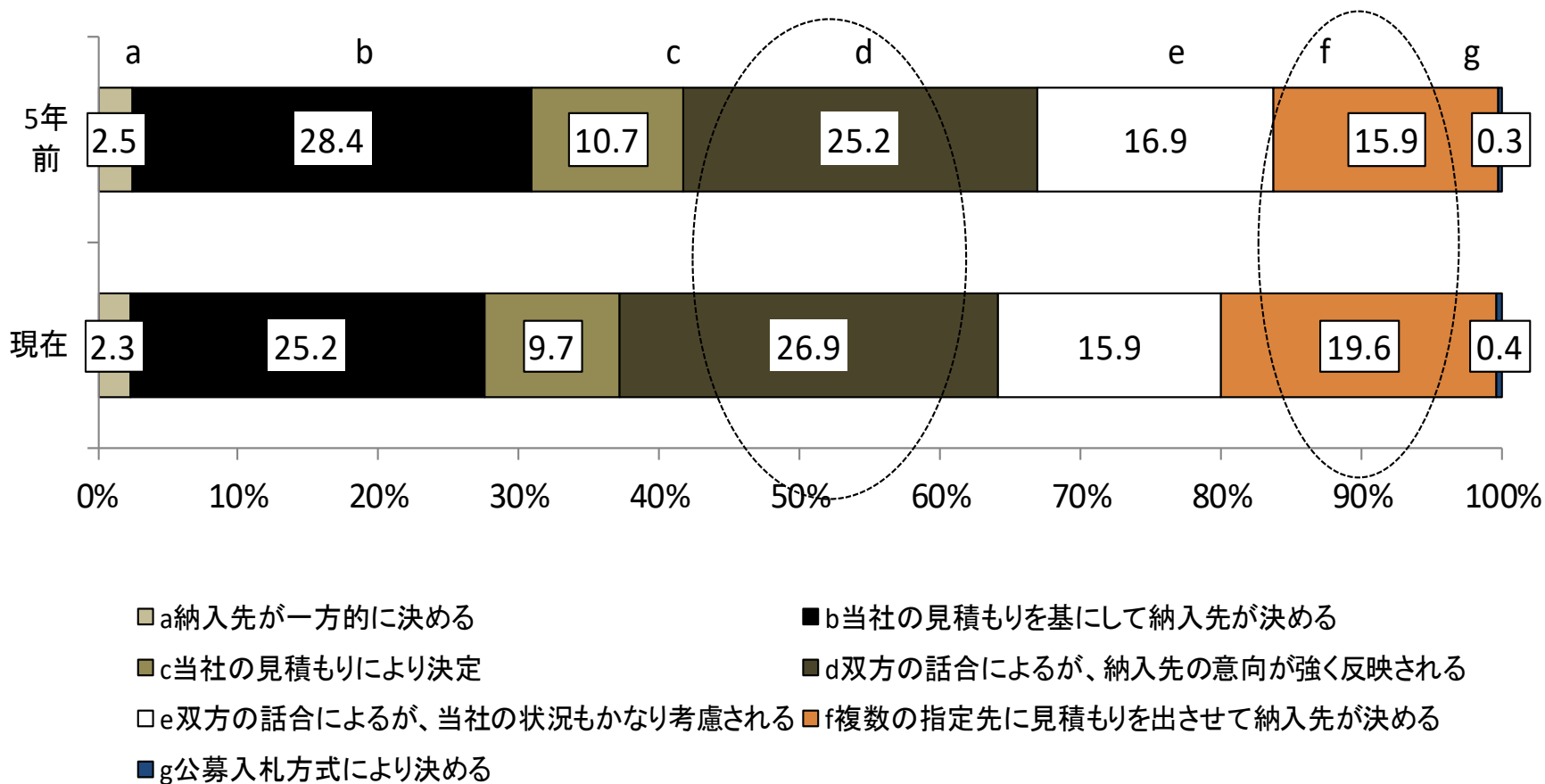


(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」



# 単価の決定では発注者の主導権が強い

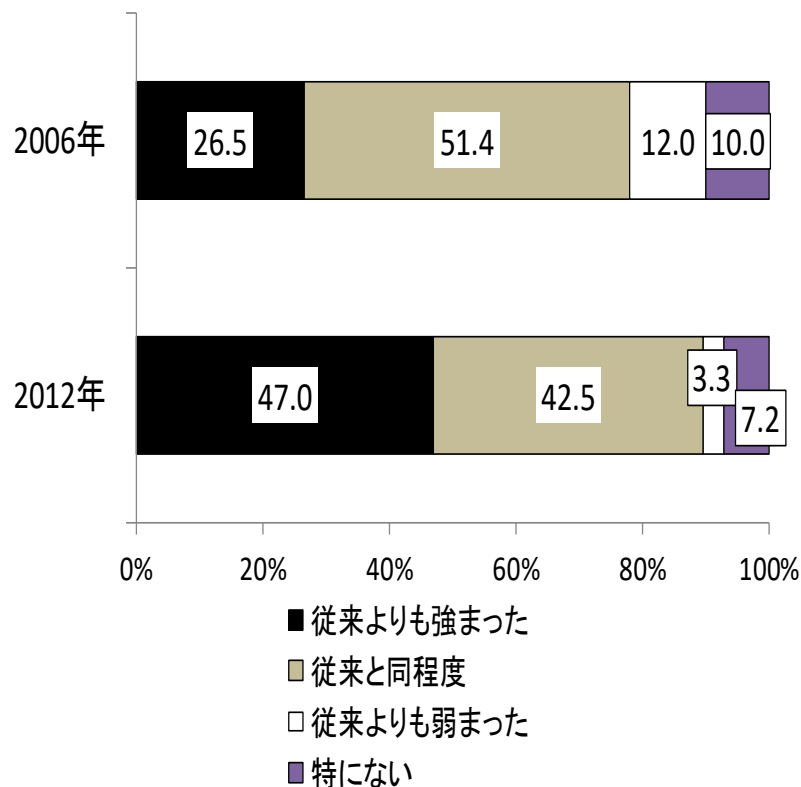
中小機械・金属工業の受注単価決定方法（現在と5年前との比較）



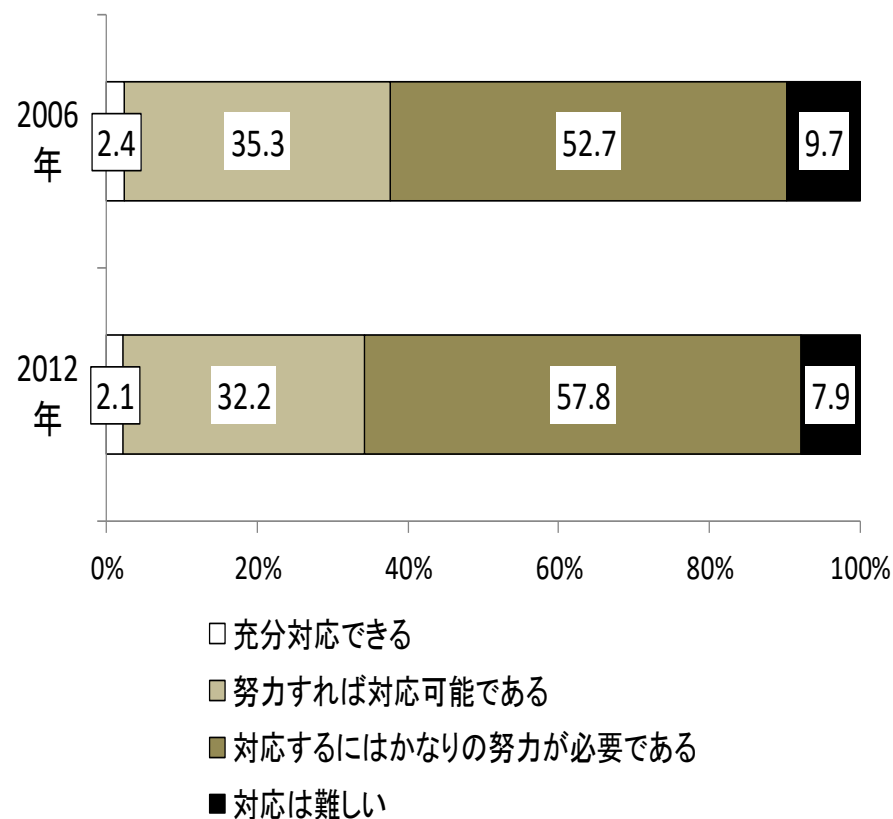
（資料）商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

# 単価引下げ要請も強まる ～対応には苦慮

中小機械・金属工業に対する受注単価引下げ要請の状況



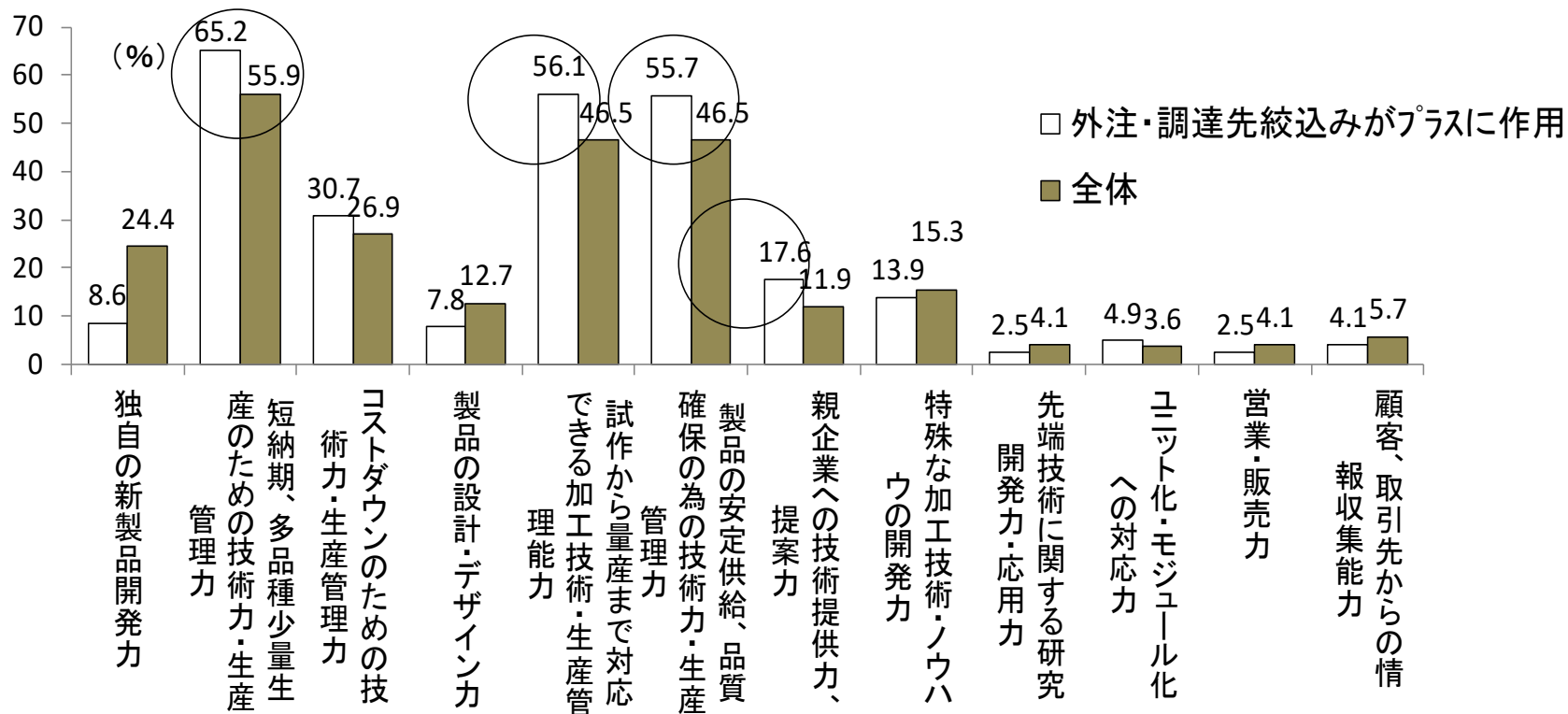
受注単価引き下げ要請への中小機械・金属工業の対応可能性



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

# サプライヤーシステム内での中小企業 生き残りには供給の柔軟性・融通性がカギ 価格・品質対応能力での系列内サプライヤー間競争は一巡か

主力納入先の外注先・調達先絞込みが自社の受注面に良い影響とした中小機械・金属工業に  
とっての自社の強み(抜粋)



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

# 多品種少量生産サプライヤーの例

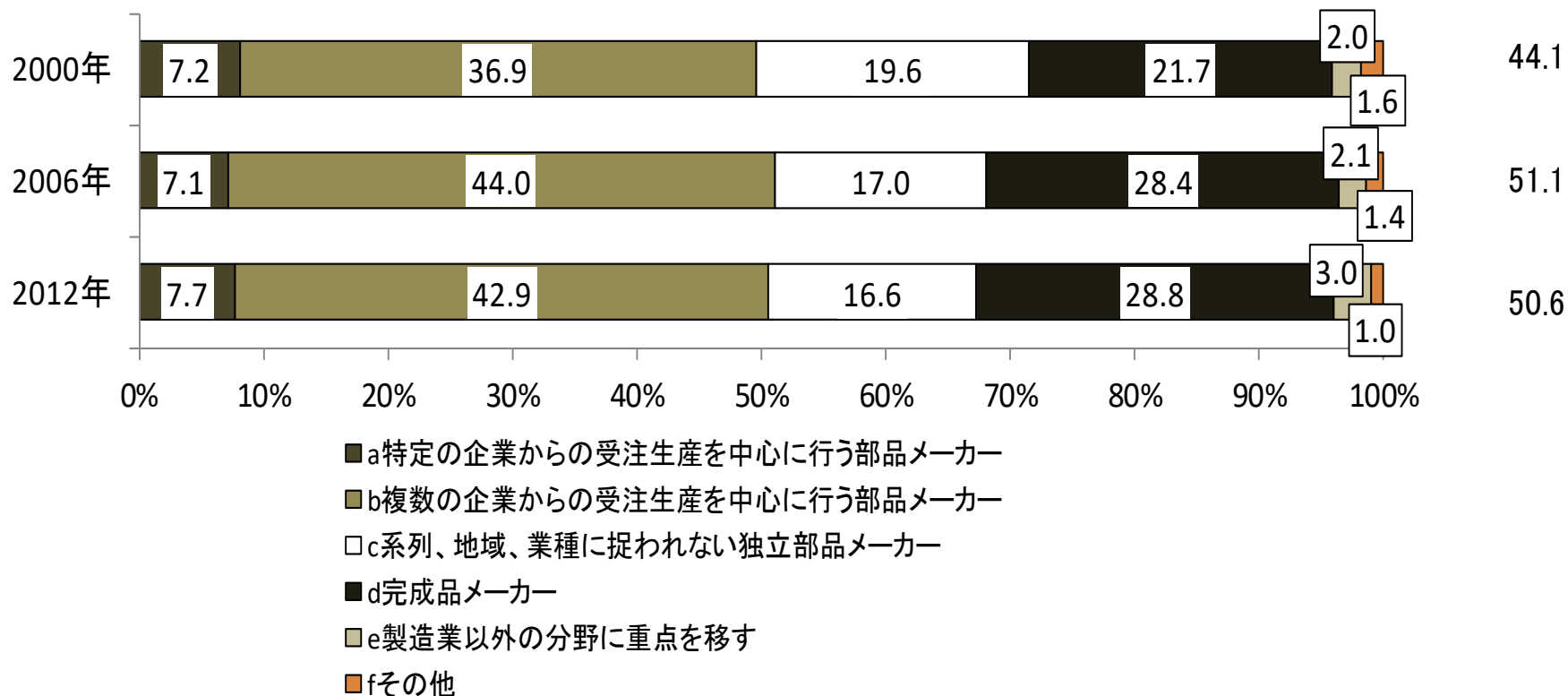
供給能力と品質への貢献が強み

- トラック、建機向けパイプメーカー
  - 取扱品目数5万、1ヵ月平均1万品目を生産
  - 典型的な小ロット・多品種生産で、製造品目や納期、コスト等納入先ときめ細かいやり取りが必要。かつ品質や安定供給の実績を含めた信頼が継続的取引につながる。その意味で参入障壁は高い
- 発注者のスイッチング・コストも大きい
- 近年では製造技術についての改善提案への期待が高まっている
  - 定期的な加工コスト削減要請・精度の一層の向上要請に応えつつ、現業の維持発展を志向

# 将来もサプライヤー継続への志向強い

「関係希薄化＝サプライヤーシステム離脱」を意味しない

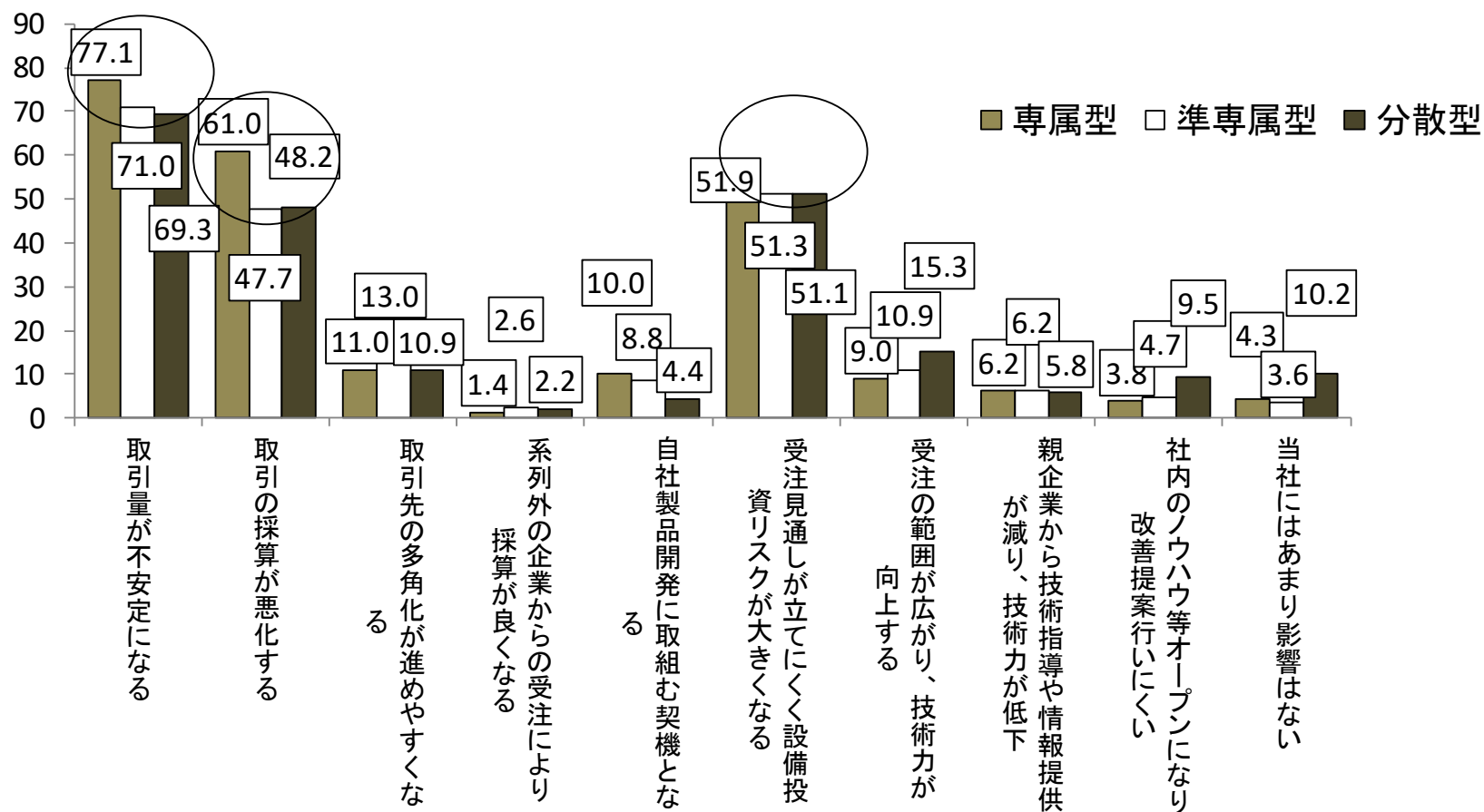
## 中小機械・金属工業の目指す方向性



(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

# まず安定受注があってこそその新規受注拡大

受注パターン別中小機械・金属工業の系列外取引増加の影響(抜粋)



(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

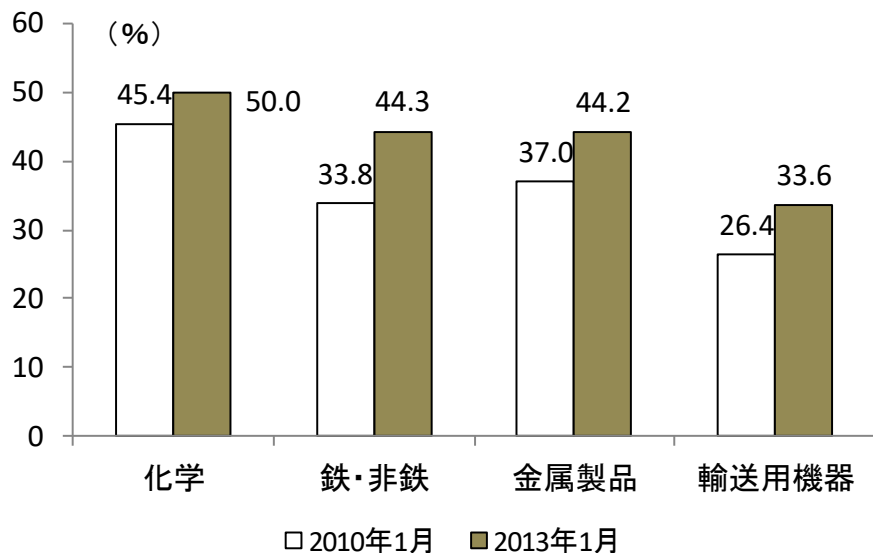
(注)専属・準専属・分散型の定義は上記調査による

# 5. 中小製造業の課題

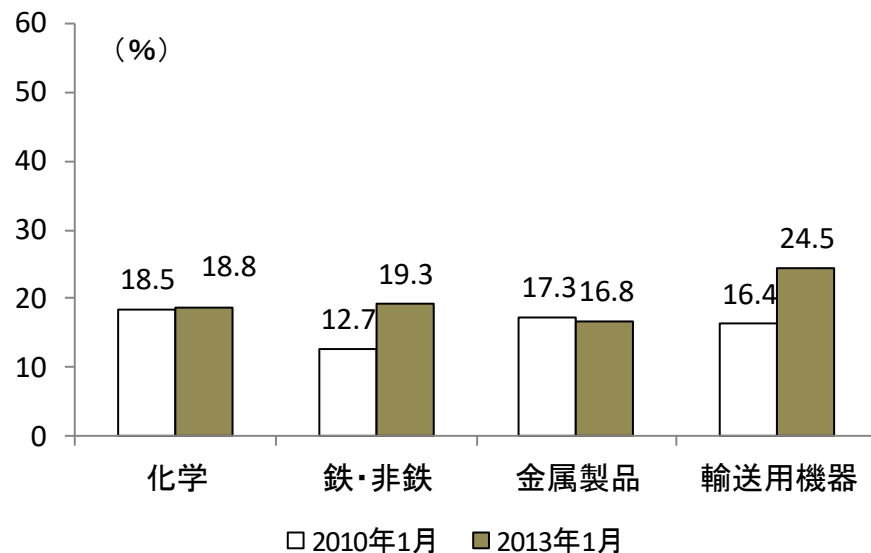
## ① 内需伸び悩みと海外製品流入増で競争激化

### 国内市場における国内および海外企業との競争激化への認識

国内市場で国内企業との競争が激化したとする割合



国内市場で海外企業との競争が激化したとする割合



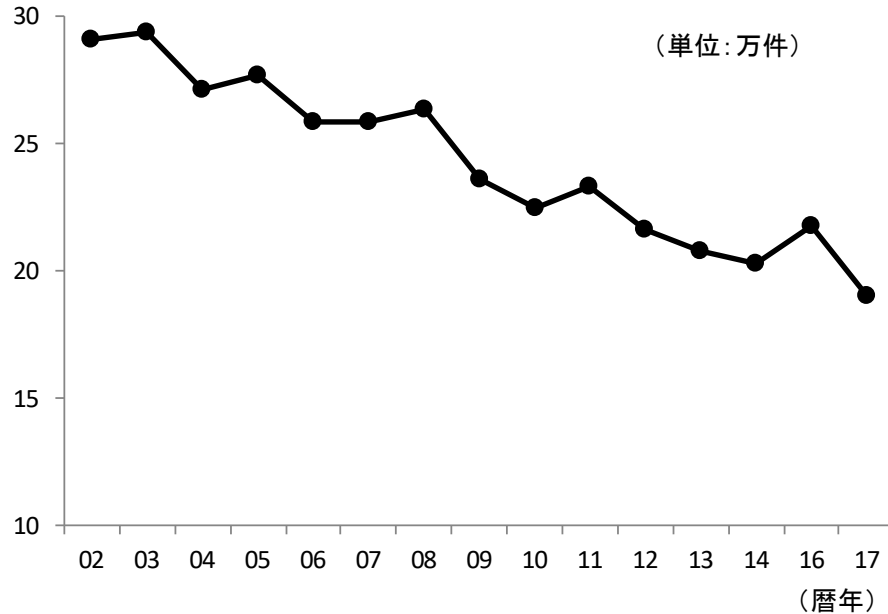
(資料) 商工中金「中小企業の経営改善策に関する調査」(2010年1月調査及び2013年1月調査)

(注) 2010年1月は「国内市場での」という限定がなく厳密な意味で比較はできないが、いずれの調査も回答者は国内事業所に限られており2010年時点の回答を国内市場での競争と見なしても問題ないと考えられる。

# 国内製造業は規模の小さい業者を中心に減少

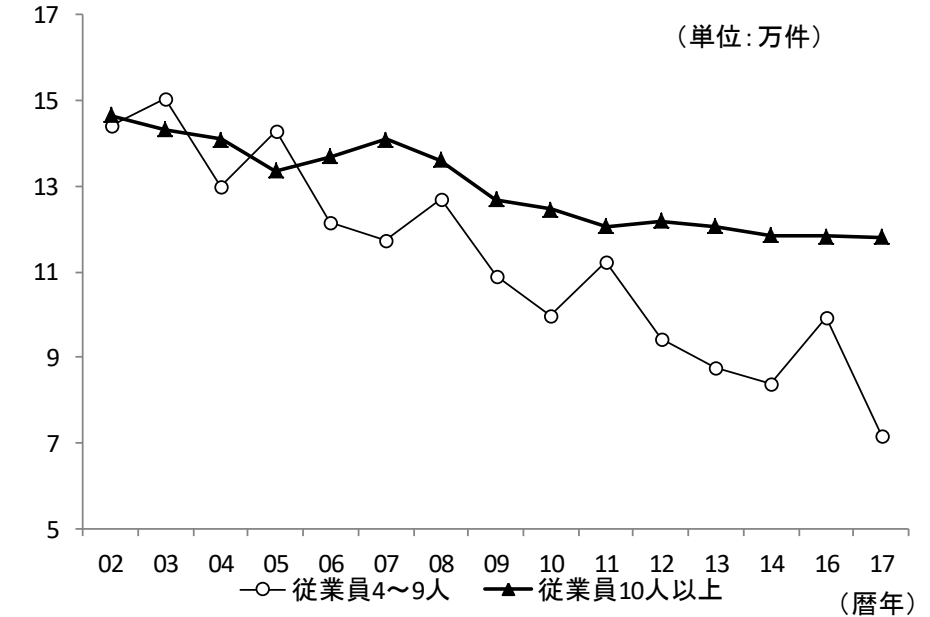
## 国内製造業の事業所数

従業員4人以上の事業所



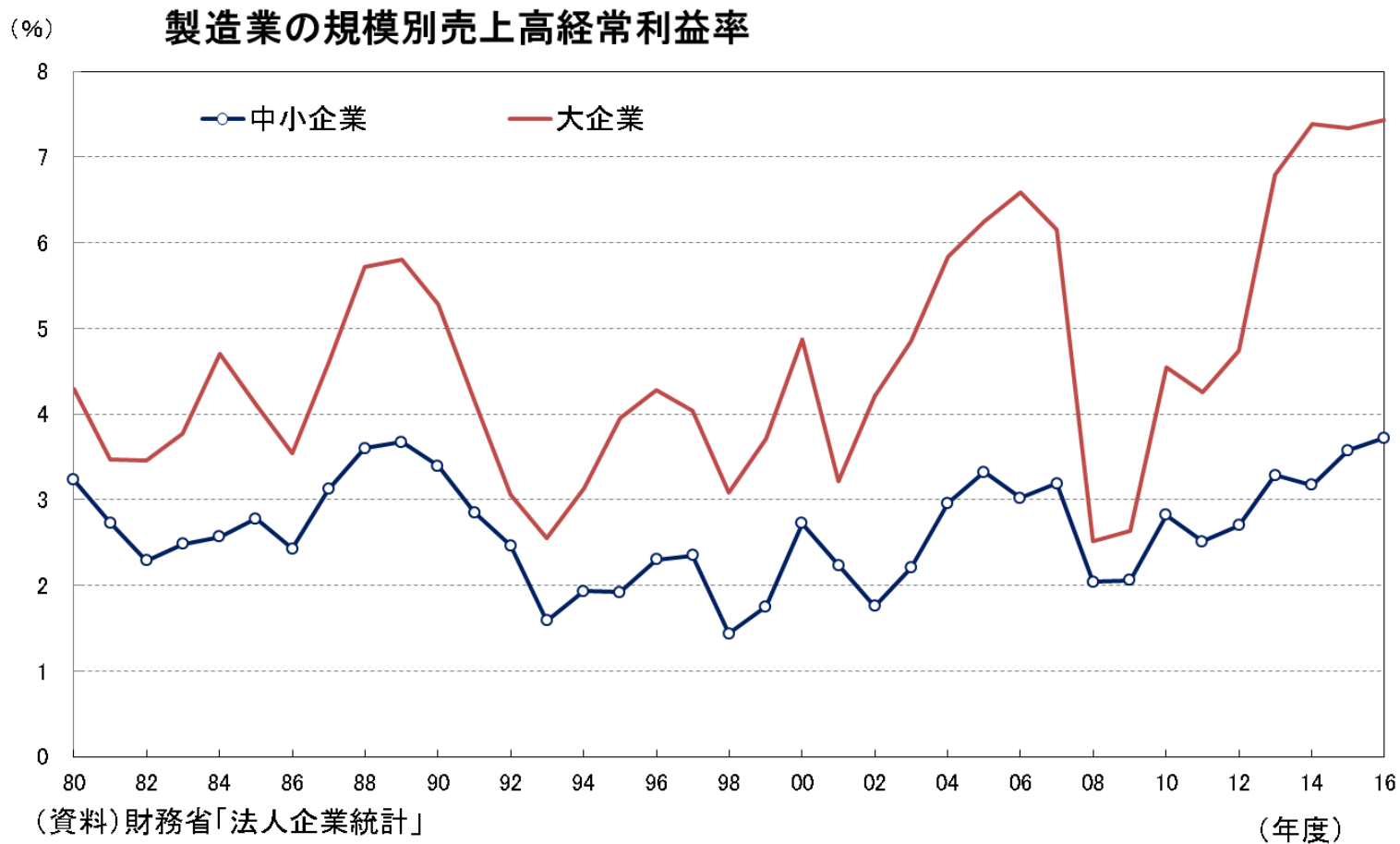
(資料)経済産業省「工業統計表」

従業員4~9人の事業所と同10人以上の事業所別





## ②低収益体質

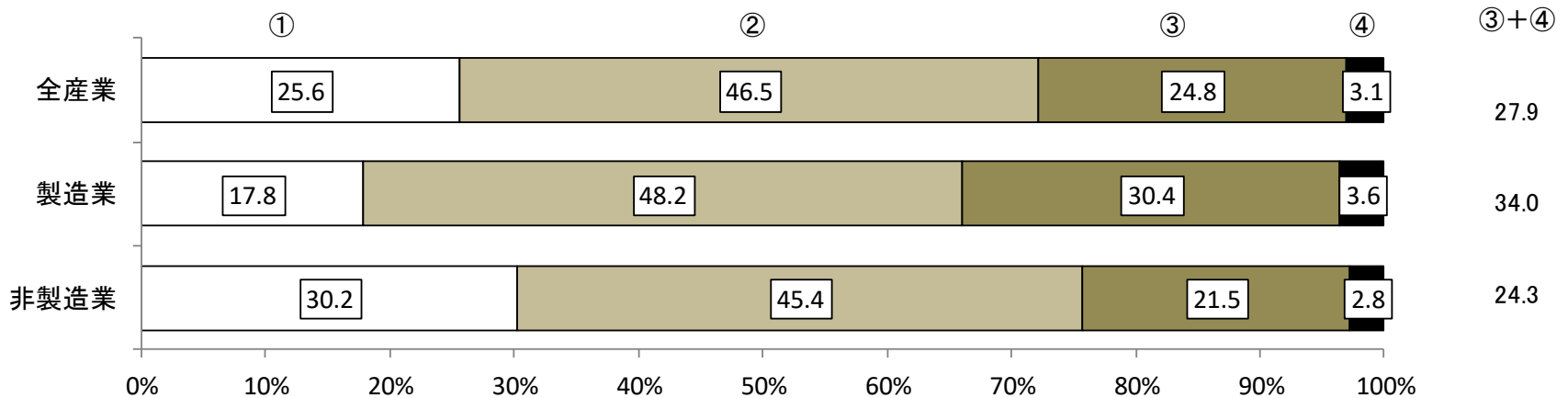


# 売上確保と利益率のジレンマ

- 系列取引の方が売上確保には有利
  - 特定系列に入らず、不特定先に製品を供給する企業は、リーマン・ショック時に限界的製品供給先として取引を打ち切られた場合もあるなど、需要が不安定
- 一方で、系列取引の利幅圧縮傾向
  - 全体のパイ縮小時には低利益率に甘んじて安定需要を優先しがち

# ③設備の老朽化・陳腐化

現存設備の状況についての自己評価

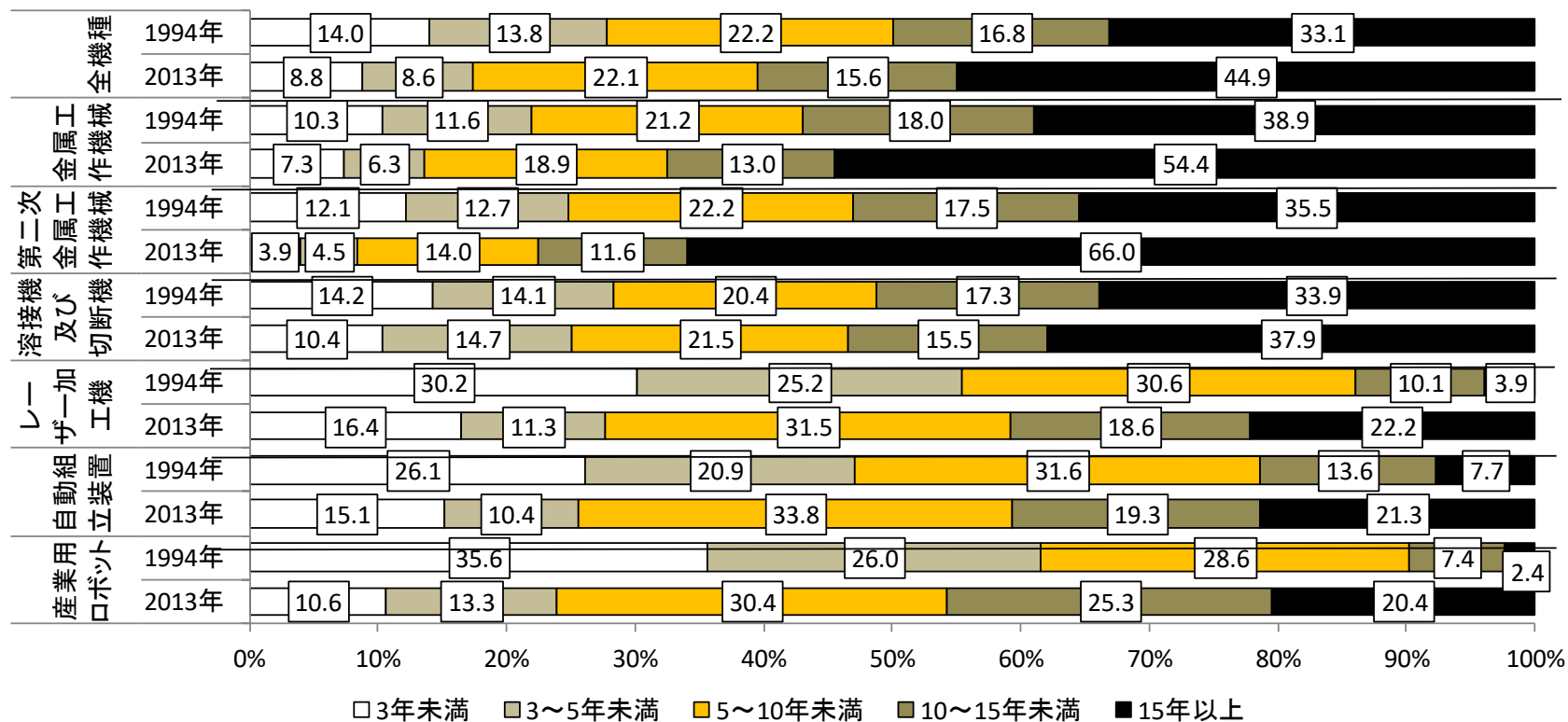


- ①老朽化・陳腐化はほとんど問題にならない
- ②一部で老朽化・陳腐化があるが、事業推進上さほど問題はない
- ③一部で老朽化・陳腐化が進み、事業推進上にやや問題がある
- ④老朽化・陳腐化が相当程度進み、事業推進上かなり問題がある

N＝全産業4,188、製造業1,563、非製造業2,625 (注)設備は建物及び機械等  
 (資料)商工中金「中小企業の保有設備状況と投資判断に関する調査」(2014年1月調査)

# 製造業では設備年齢の高齢化が進む

国内製造業の保有設備の機種別経過年数(ビンテージ)

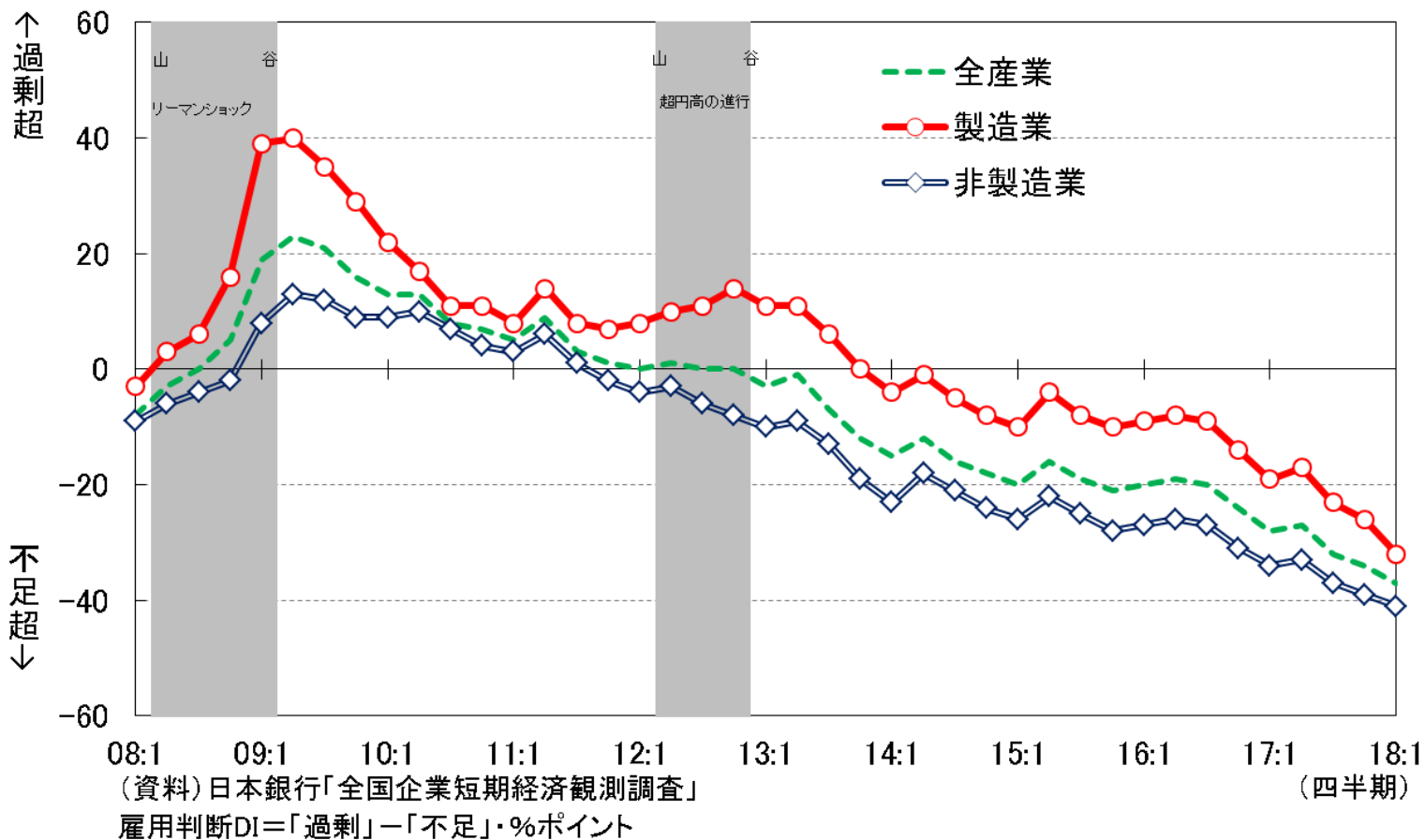


(資料) 経済産業省「生産設備保有期間等に関するアンケート調査」(2013年5月)

# ④人手不足

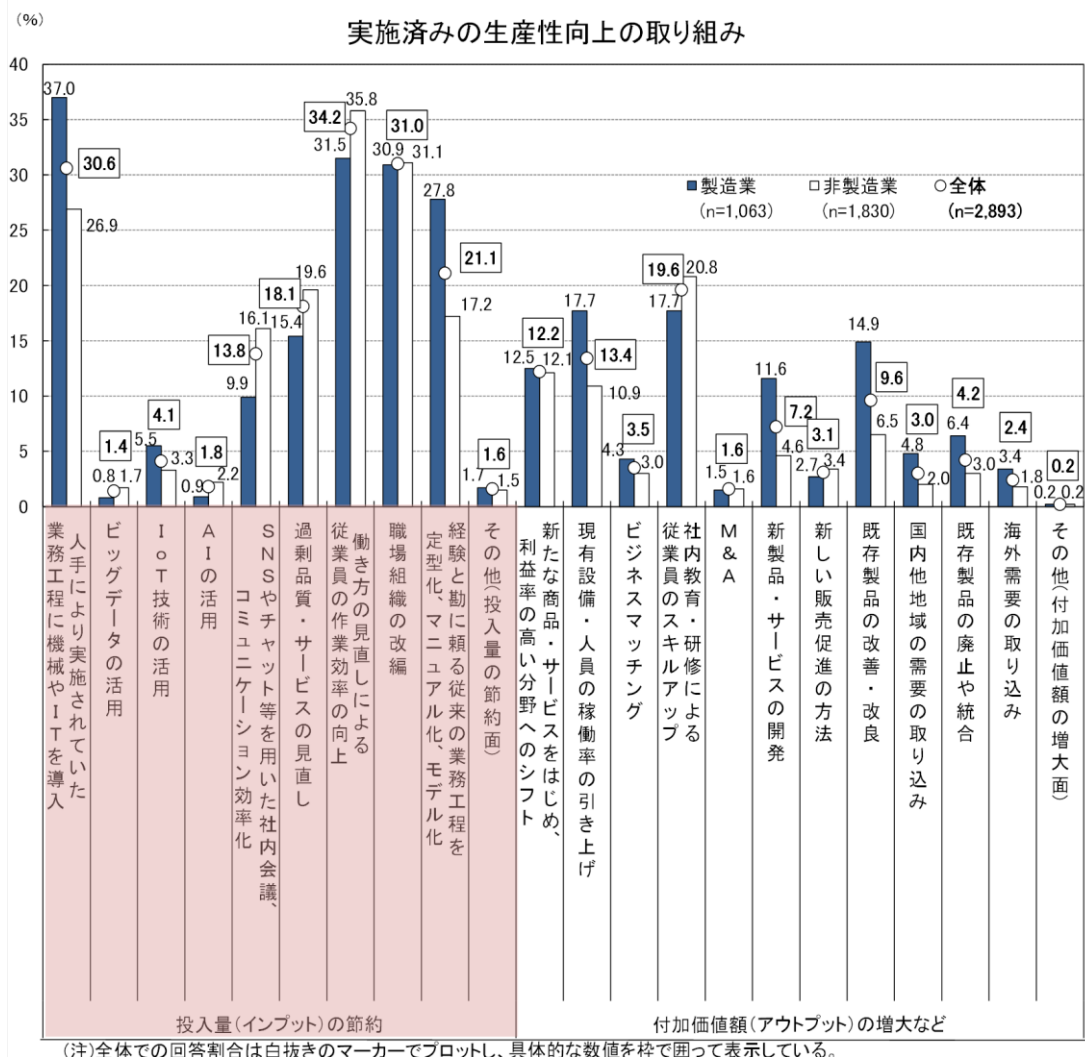
非製造業だけでなく製造業にも波及

中小企業の雇用判断DI



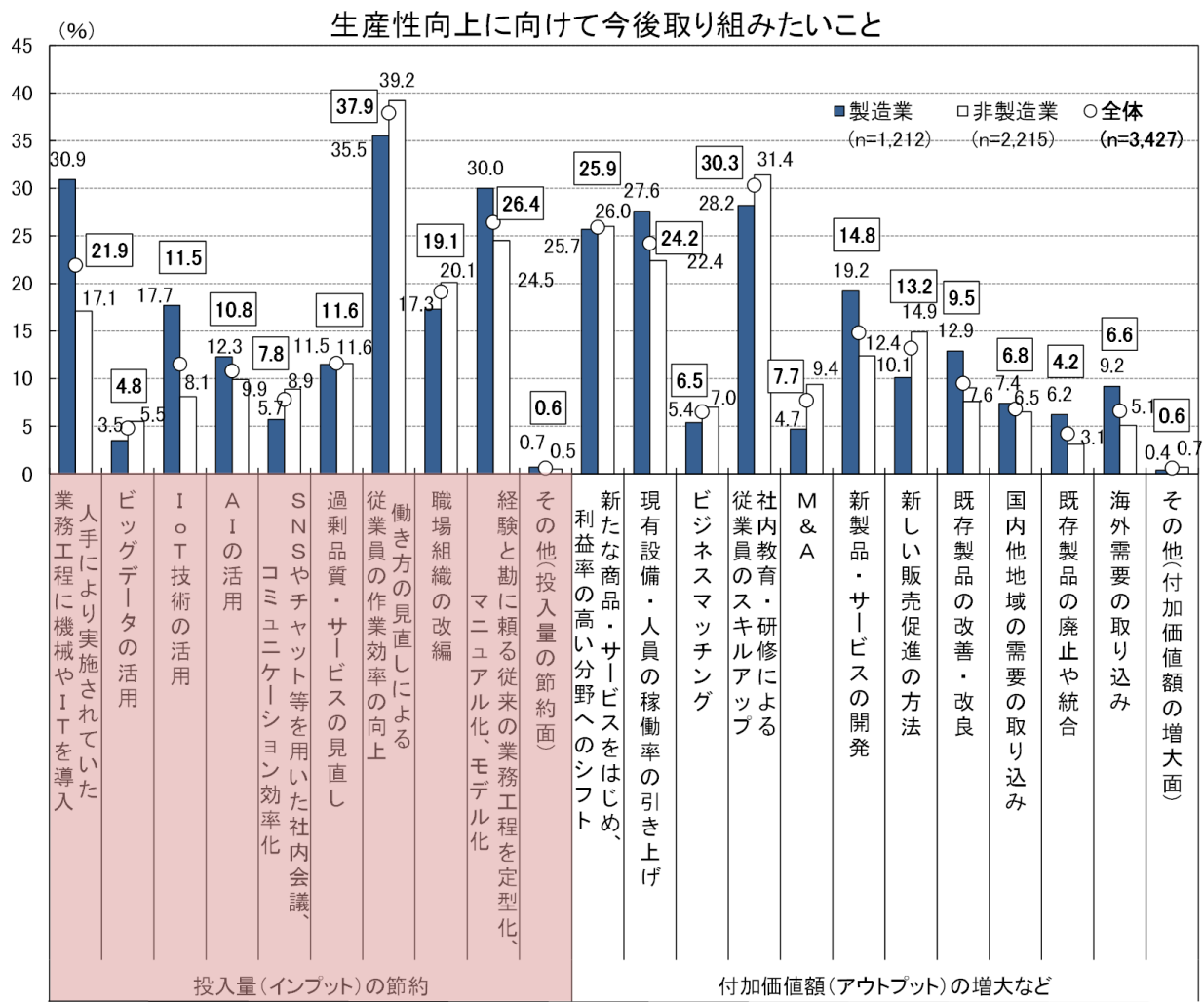
# ⑤生産性の向上策(実施済みの取り組み)

人手不足をカバーするには生産性をいかに向上させるかがカギ



(資料)商工中金「中小企業の実産性に関する意識調査」

# ⑤生産性の向上策(今後実施したい取り組み)



(注)全体での回答割合は白抜ききのマーカーでプロットし、具体的な数値を枠で囲って表示している。

(資料)商工中金「中小企業の生産性に関する意識調査」

# 第4回講義(前半) まとめ

- 大企業は規模のメリットが大きい素材や最終組立部門に、中小企業は規模のメリットが小さい分野、差別化の程度が大きい分野に強み
- 中小製造業は下請型が6割・独立型が4割。下請型は加工産業(特に機械関連)で割合が高い
- 日本のサプライヤーシステムにおいて、量的にも、品質の維持・向上という質的にも、中小製造業の果たす役割は大きい
- 中小製造業にとって、サプライヤーシステムには取引関係の弱体化、空洞化、取引条件厳格化という遠心力と、取引安定志向という求心力が併存
- 競争激化、低収益体質、設備老朽化に加え、人手不足が課題



# 参考文献

## サプライヤー・システムの研究

- 浅沼萬里[1997]「日本の企業組織革命的適応のメカニズム」(東洋経済新報社)
- 藤本・西口・伊藤編[1998]「リーディングス サプライヤー・システム」(有斐閣)  
いずれも10年以上前の研究ですが、内容は現在でも十分通用します。他には
- 商工中金・商工総合研究所[2013]「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」  
(全容) [http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb13other04\\_02.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb13other04_02.pdf)  
(事例編) [http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb13other06\\_01.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb13other06_01.pdf)

## 研究開発・イノベーションについては、

- 岡室博之[2009]「技術連携の経済分析」(同友館)
- 一橋大学イノベーション研究センター編[2001]「イノベーション・マネジメント入門」(日本経済新聞出版社)