

## 第1章 調査の概要

### 1. 調査の目的

我が国中小企業は、海外直接投資や海外企業との業務提携など、経営戦略の一環として国際化に取り組んできている。このような中小企業の海外事業活動等を円滑に推進・支援していくためには、まず中小企業における事業活動の国際化の実態を正確に把握する必要がある。また、こうした海外展開を志向する企業にとって、既に海外へ直接投資を行っている中小企業や、海外企業との業務提携を行っている中小企業、やむをえず海外から撤退した中小企業に係る、実経験に基づいた情報は極めて有用である。

そこで本調査は、中小企業の事業活動の国際化に係る情報を収集・分析することによって、中小企業国際化対策などの企画・運営に資する情報を整備すると共に、我が国中小企業が必要とする情報を的確に提供することを目的とする。

なお、今年度調査においては、主に下記項目に主眼を置いて調査・分析を行っている。

#### アンケート調査

- ・我が国中小企業が重視する『経営課題』として、“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”、という3つの経営課題に焦点を当て、これらの課題を解決するための対応方法と、その一環として海外展開の活用方法・有効性を探る。

【第3章】

#### インタビュー調査

- ・我が国中小企業の有する『経営課題』とその解決手段としての『海外展開』の実態を、インタビューを通じて調査・分析する。
- ・我が国中小企業の海外直接投資対象として注目の集まる『中国』の中でも特に『上海』地域に焦点を当て、進出現地法人の具体的な事例から把握される現地の経営状況を探る。同時に、ASEAN諸国（シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナム）での事業展開についても紹介する。

【第5章】

## 2. 調査の方法

### (1) アンケート調査

#### 調査対象

今回の調査では、これまで当事業団が施策の実施を通じて所在を把握した中小企業計 15,000 社をアンケート調査対象とした。

#### 調査方法・スケジュール

上記の調査対象企業の日本本社を対象に、書面によるアンケート調査を郵送法（郵送にて送付、一定期間留置後、郵送にて回収）により実施した。

調査票発送：平成 13 年 7 月 11 日

提出期限：平成 13 年 7 月 27 日

調査時点：平成 13 年 3 月 31 日

#### 回収状況

アンケートの回収状況は以下の通りである。

	企業数
アンケート発送総数	15,000 社
アンケート回答企業数	2,284 社（回収率 15.2%）
有効回答数	2,222 社

## (2) インタビュー調査

### 調査対象

アンケート調査と並行して、現在海外進出を果たしている中小企業（日本国内の本社 30 社、海外の現地法人 26 社）を対象に、訪問面接方式による実態調査を実施した。

### スケジュール

国内ヒアリング調査：平成 13 年 9 月～11 月

海外ヒアリング調査：平成 13 年 11 月～平成 14 年 1 月

### 実施状況

ヒアリング調査の実施状況は以下の通りである。

	企業数
国内インタビュー調査対象企業数	30 社
〃 掲載企業数	24 社
海外インタビュー調査対象企業数	26 社
〃 掲載企業数	22 社

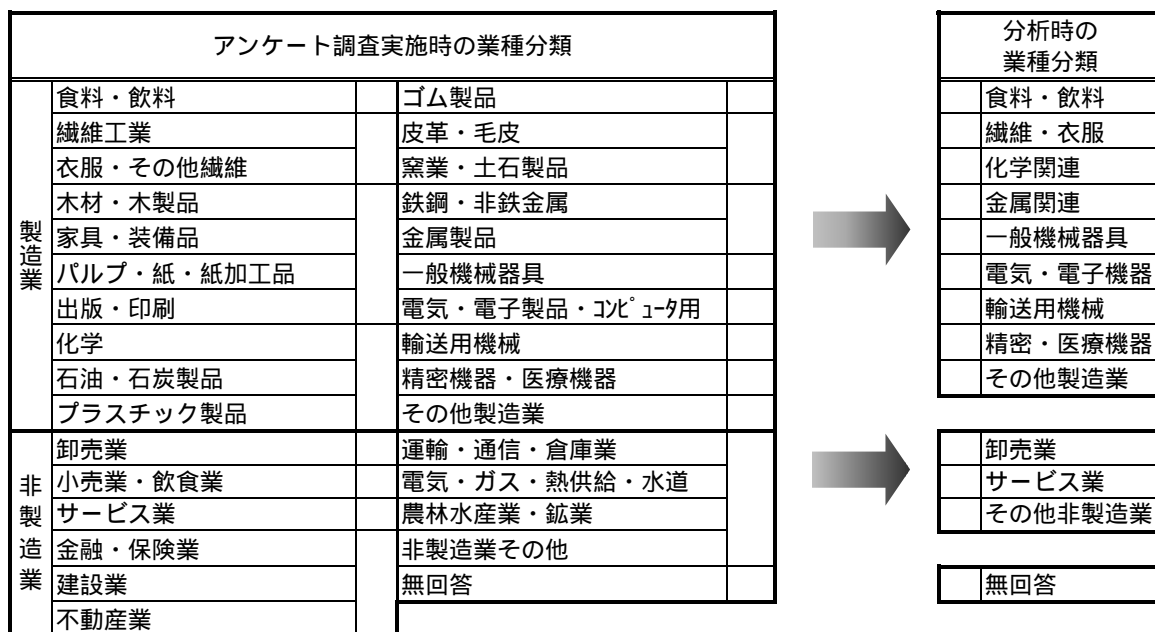
## 3. 本報告書の留意点

### 【アンケート母集団のバイアス】

本年度のアンケート調査は、これまで当事業団が施策の実施を通じて所在を把握していた中小企業を対象として実施しているため、アンケートの母集団に偏りが生じている。したがって、本集計結果は必ずしも我が国中小企業の海外展開の実態を正確に表すものではなく、また本年度調査データと過去調査データとの間には連続性がないことに留意していただきたい。

【業種統合の方法】

今回のアンケート調査実施時には、下記左欄のような分類に基づいて各企業の業種を聴取しているが、クロス集計時にはある程度の母数を確保する必要があったため、分析時には下記右欄の分類に統合している。



【中小企業の定義】

本報告書で対象としている中小企業は、以下の中小企業基本法の定義によっている。

業種	定義
製造業及び下記以外	資本金 3 億円以下、または従業員数 300 人以下
卸売業	資本金 1 億円以下、または従業員数 100 人以下
小売業	資本金 5 千万円以下、または従業員数 50 人以下
サービス業	資本金 5 千万円以下、または従業員数 100 人以下

## 第2章 アンケート回答企業の概要

アンケートに回答のあった 2,222 社の概要は、以下のとおりである。

### 1. 業種

全体の 7 割 5 分 (1681 社 75.7%) が製造業に属している。

製造業のなかで、最も割合が高いのは「その他製造業 (411 社 18.5%)」であり、次いで、「金属関連 (278 社 12.5%)」の割合が高い。非製造業のなかでは、「卸売業 (343 社 15.4%)」の割合が高い。

昨年度の回答企業の内訳と比較して、本年度の回答企業の内訳において大きな差異が見られるのは、「食料・飲料製造業」(昨年度 3.8% 本年度 8.2%) 及び「卸売業」(昨年度 5.9% 本年度 15.4%) である。

図表 2- 1 業種

業種	2001 年度		2000 年度	
	件数	比率	件数	比率
合計	2222	100.0%	2136	100.0%
製造業	1681	75.7%	1666	77.8%
食料・飲料	183	8.2%	81	3.8%
繊維・衣服	127	5.7%	158	7.4%
化学関連	147	6.6%	161	7.5%
金属関連	278	12.5%	257	12.0%
一般機械器具	221	9.9%	207	9.7%
電気・電子機器	175	7.9%	233	10.9%
輸送用機械	82	3.7%	79	3.7%
精密・医療機器	57	2.6%	104	4.9%
その他製造業	411	18.5%	386	18.1%
非製造業	482	21.7%	317	14.8%
卸売業	343	15.4%	126	5.9%
サービス業	25	1.1%	80	3.7%
その他非製造業	114	5.1%	111	5.2%
無回答	59	2.7%	153	7.2%

注) 2000 年度の調査対象企業は、平成 7 年度から 11 年度に「海外展開中小企業実態調査アンケート」に回答した中小企業が中心となっている。

## 2. 従業員規模

最も多かったのは、従業員規模「21名～50名（738社 33.2%）」であった。次いで、従業員規模「51名～100名（509社 22.9%）」が多かった。

製造業では、「21名～50名」が最も多く、そのなかでも繊維・衣服製造業（51社 40.2%）の割合が高い。

非製造業でも、製造業と同様に「21名～50名」が最も多いが、製造業と比較すると従業員規模「20名以下」の小規模な企業が多く、卸売業（111社 32.4%）、サービス業（10社 40.0%）、その他非製造業（41社 35.9%）となっている。

図表 2- 2 従業員規模

	合計	5名以下	～10名	～20名	～50名	～100名	～300名	それ以上	無回答	
合計	2222	60	125	336	738	509	334	42	78	
	100.0%	2.7%	5.6%	15.1%	33.2%	22.9%	15.0%	1.9%	3.5%	
製造	食料・飲料	183	2	6	26	56	45	40	7	1
		100.0%	1.1%	3.3%	14.2%	30.6%	24.6%	21.9%	3.8%	0.5%
	繊維・衣服	127	3	7	22	51	26	12	3	3
		100.0%	2.4%	5.5%	17.3%	40.2%	20.5%	9.4%	2.4%	2.4%
	化学関連	147	2	6	17	50	38	31	3	-
		100.0%	1.4%	4.1%	11.6%	34.0%	25.9%	21.1%	2.0%	-
	金属関連	278	5	20	31	89	80	41	9	3
		100.0%	1.8%	7.2%	11.2%	32.0%	28.8%	14.7%	3.2%	1.1%
	一般機械器具	221	7	7	31	80	49	41	3	3
		100.0%	3.2%	3.2%	14.0%	36.2%	22.2%	18.6%	1.4%	1.4%
	電気・電子機器	175	6	8	19	50	43	38	7	4
		100.0%	3.4%	4.6%	10.9%	28.6%	24.6%	21.7%	4.0%	2.3%
	輸送用機械	82	-	-	9	24	23	19	5	2
		100.0%	-	-	11.0%	29.3%	28.0%	23.2%	6.1%	2.4%
精密・医療機器	57	1	3	9	18	11	14	1	-	
	100.0%	1.8%	5.3%	15.8%	31.6%	19.3%	24.6%	1.8%	-	
その他製造業	411	6	24	76	125	98	70	1	11	
	100.0%	1.5%	5.8%	18.5%	30.4%	23.8%	17.0%	0.2%	2.7%	
非製造	卸売業	343	15	27	69	139	70	15	1	7
		100.0%	4.4%	7.9%	20.1%	40.5%	20.4%	4.4%	0.3%	2.0%
	サービス業	25	2	4	4	8	6	-	1	-
	100.0%	8.0%	16.0%	16.0%	32.0%	24.0%	-	4.0%	-	
その他非製造業	114	8	12	21	42	17	11	1	2	
	100.0%	7.0%	10.5%	18.4%	36.8%	14.9%	9.6%	0.9%	1.8%	
無回答	59	3	1	2	6	3	2	-	42	
	100.0%	5.1%	1.7%	3.4%	10.2%	5.1%	3.4%	-	71.2%	

### 3. 会社設立年

1980年以前に設立された企業が全体の8割近く(1,724社77.5%)を占めている。中でも、1960年以前に設立された企業が860社38.7%と最も多い。

製造業では、1960年以前に設立された企業が最も多く、特に輸送用機械(42社51.2%)が最も多くなっている。

非製造業では、卸売業は1960年以前に設立された企業が最も多い(157社45.8%)。

図表 2- 3 会社設立年

	合計	~1960	~1970	~1980	~1985	~1990	~1995	~2001	無回答	
合計	2222	860	503	361	128	133	56	28	153	
	100.0%	38.7%	22.6%	16.2%	5.8%	6.0%	2.5%	1.3%	6.9%	
製造	食料・飲料	183	69	42	37	11	11	4	2	7
		100.0%	37.7%	23.0%	20.2%	6.0%	6.0%	2.2%	1.1%	3.8%
	繊維・衣服	127	51	38	18	5	7	4	-	4
		100.0%	40.2%	29.9%	14.2%	3.9%	5.5%	3.1%	-	3.1%
	化学関連	147	52	38	22	11	14	3	3	4
		100.0%	35.4%	25.9%	15.0%	7.5%	9.5%	2.0%	2.0%	2.7%
	金属関連	278	119	70	36	12	26	5	1	9
		100.0%	42.8%	25.2%	12.9%	4.3%	9.4%	1.8%	0.4%	3.2%
	一般機械器具	221	96	47	34	13	14	4	-	13
		100.0%	43.4%	21.3%	15.4%	5.9%	6.3%	1.8%	-	5.9%
	電気・電子機器	175	44	39	41	18	13	9	5	6
		100.0%	25.1%	22.3%	23.4%	10.3%	7.4%	5.1%	2.9%	3.4%
	輸送用機械	82	42	13	8	8	4	-	1	6
		100.0%	51.2%	15.9%	9.8%	9.8%	4.9%	-	1.2%	7.3%
精密・医療機器	57	17	15	10	6	3	2	2	2	
	100.0%	29.8%	26.3%	17.5%	10.5%	5.3%	3.5%	3.5%	3.5%	
その他製造業	411	172	93	63	23	17	10	5	28	
	100.0%	41.8%	22.6%	15.3%	5.6%	4.1%	2.4%	1.2%	6.8%	
非製造	卸売業	343	157	74	50	11	12	11	7	21
		100.0%	45.8%	21.6%	14.6%	3.2%	3.5%	3.2%	2.0%	6.1%
	サービス業	25	7	1	7	6	4	-	-	-
	100.0%	28.0%	4.0%	28.0%	24.0%	16.0%	-	-	-	
その他非製造業	114	28	31	30	4	7	4	1	9	
	100.0%	24.6%	27.2%	26.3%	3.5%	6.1%	3.5%	0.9%	7.9%	
無回答	59	6	2	5	-	1	-	1	44	
	100.0%	10.2%	3.4%	8.5%	-	1.7%	-	1.7%	74.6%	

#### 4. 資本金規模

最も多かったのは、資本金「1千万円超3千万円以下」（666社30.0%）であった。次いで「3百万円超1千万円以下」（563社25.3%）、「3千万円超5千万円以下」（429社19.3%）であった。

製造業では、「1千万円超3千万円以下」及び「3百万円超1千万円以下」が最も多くなっており、これら2つのカテゴリーの企業数を合計すると、化学関連（67社45.6%）及び食料・飲料（90社49.2%）以外の業種では、5割以上を占めている。化学関連は他業種と比較すると、資本金規模が大きい企業が若干多くなっており、資本金5千万円を超える企業の割合が他業種よりもやや高く（47社32.0%）なっている。

非製造業においても、製造業と同様に、「1千万円超3千万円以下」及び「3百万円超1千万円以下」が最も多くなっている。

図表 2- 4 資本金規模

	合計	~3百万	~1千万	~3千万	~5千万	~1億	~3億	それ以上	無回答	
合計	2222	50	563	666	429	290	97	76	51	
	100.0%	2.3%	25.3%	30.0%	19.3%	13.1%	4.4%	3.4%	2.3%	
製造	食料・飲料	183	7	48	42	43	28	6	9	-
		100.0%	3.8%	26.2%	23.0%	23.5%	15.3%	3.3%	4.9%	-
	繊維・衣服	127	4	25	45	29	18	4	2	-
		100.0%	3.1%	19.7%	35.4%	22.8%	14.2%	3.1%	1.6%	-
	化学関連	147	1	30	37	32	26	12	9	-
		100.0%	0.7%	20.4%	25.2%	21.8%	17.7%	8.2%	6.1%	-
	金属関連	278	4	71	74	57	37	18	12	5
		100.0%	1.4%	25.5%	26.6%	20.5%	13.3%	6.5%	4.3%	1.8%
	一般機械器具	221	3	58	58	47	30	12	11	2
		100.0%	1.4%	26.2%	26.2%	21.3%	13.6%	5.4%	5.0%	0.9%
	電気・電子機器	175	8	50	53	30	17	8	9	-
		100.0%	4.6%	28.6%	30.3%	17.1%	9.7%	4.6%	5.1%	-
	輸送用機械	82	1	19	28	16	7	5	4	2
		100.0%	1.2%	23.2%	34.1%	19.5%	8.5%	6.1%	4.9%	2.4%
精密・医療機器	57	2	17	16	7	12	1	2	-	
	100.0%	3.5%	29.8%	28.1%	12.3%	21.1%	1.8%	3.5%	-	
その他製造業	411	11	106	137	67	63	18	7	2	
	100.0%	2.7%	25.8%	33.3%	16.3%	15.3%	4.4%	1.7%	0.5%	
非製造	卸売業	343	2	94	123	67	40	7	9	1
		100.0%	0.6%	27.4%	35.9%	19.5%	11.7%	2.0%	2.6%	0.3%
	サービス業	25	1	9	6	6	2	1	-	-
	100.0%	4.0%	36.0%	24.0%	24.0%	8.0%	4.0%	-	-	
その他非製造業	114	4	34	37	25	7	5	1	1	
	100.0%	3.5%	29.8%	32.5%	21.9%	6.1%	4.4%	0.9%	0.9%	
無回答	59	2	2	10	3	3	-	1	38	
	100.0%	3.4%	3.4%	16.9%	5.1%	5.1%	-	1.7%	64.4%	



## 5. 売上高

最も多かったのは、売上高「10億円超30億円以下」（617社27.8%）であり、次いで売上高「5億円超10億円以下」（468社21.1%）が多く、両者で全体の半数近くを占めている。

製造業では、繊維・衣服及び電気・電子機器を除き、売上高「10億円超30億円以下」が最も多くなっている。繊維・衣服及び電気・電子機器は、売上高「5億円超10億円以下」が最も多くなっている。

非製造業では、卸売業及びその他非製造業においては、製造業と同様に売上高「10億円超30億円以下」が最も多くなっている。サービス業では、売上高「1億円以下」と「5億円超10億円以下」が最も多く（7社28.0%）、2極化傾向を示している。

図表2-5 売上高

	合計	～1億	～3億	～5億	～10億	～30億	～100億	それ以上	無回答	
合計	2222	152	281	251	468	617	293	43	117	
	100.0%	6.8%	12.6%	11.3%	21.1%	27.8%	13.2%	1.9%	5.3%	
製造	食料・飲料	183	16	24	21	33	54	24	7	4
		100.0%	8.7%	13.1%	11.5%	18.0%	29.5%	13.1%	3.8%	2.2%
	繊維・衣服	127	12	17	20	36	34	6	-	2
		100.0%	9.4%	13.4%	15.7%	28.3%	26.8%	4.7%	-	1.6%
	化学関連	147	7	9	15	37	46	19	7	7
		100.0%	4.8%	6.1%	10.2%	25.2%	31.3%	12.9%	4.8%	4.8%
	金属関連	278	21	40	29	55	84	35	4	10
		100.0%	7.6%	14.4%	10.4%	19.8%	30.2%	12.6%	1.4%	3.6%
	一般機械器具	221	10	32	22	53	63	34	1	6
		100.0%	4.5%	14.5%	10.0%	24.0%	28.5%	15.4%	0.5%	2.7%
	電気・電子機器	175	15	27	25	43	35	23	2	5
		100.0%	8.6%	15.4%	14.3%	24.6%	20.0%	13.1%	1.1%	2.9%
	輸送用機械	82	1	8	10	12	22	17	5	7
		100.0%	1.2%	9.8%	12.2%	14.6%	26.8%	20.7%	6.1%	8.5%
精密・医療機器	57	5	7	9	10	19	5	1	1	
	100.0%	8.8%	12.3%	15.8%	17.5%	33.3%	8.8%	1.8%	1.8%	
その他製造業	411	34	61	58	87	110	40	4	17	
	100.0%	8.3%	14.8%	14.1%	21.2%	26.8%	9.7%	1.0%	4.1%	
非製造	卸売業	343	14	31	24	65	114	77	11	7
		100.0%	4.1%	9.0%	7.0%	19.0%	33.2%	22.4%	3.2%	2.0%
	サービス業	25	7	3	3	7	2	-	1	2
	100.0%	28.0%	12.0%	12.0%	28.0%	8.0%	-	4.0%	8.0%	
その他非製造業	114	9	17	14	26	32	11	-	5	
	100.0%	7.9%	14.9%	12.3%	22.8%	28.1%	9.6%	-	4.4%	
無回答	59	1	5	1	4	2	2	-	44	
	100.0%	1.7%	8.5%	1.7%	6.8%	3.4%	3.4%	-	74.6%	

## 6. 従業員 1 人当たり売上高

最も多かったのは、1 人当たり売上高「1 千万円超 2 千万円以下」（670 社 30.2%）、次いで 1 人当たり売上高「2 千万円超 3 千万円以下」（409 社 18.4%）が多く、これら両方のカテゴリーを合わせると、全体の半数近くを占めている。

製造業では、1 人当たり売上高「1 千万円超 2 千万円以下」が最も多く、3~4 割の企業がこのカテゴリーに属している。

非製造業では、卸売業以外は 1 人当たり売上高「1 千万円超 2 千万円以下」が最も多くなっており、卸売業では「5 千万円超 1 億円以下」が最も多く（125 社 36.4%）なっている。

図表 2- 6 従業員 1 人当たり売上高

		合計	~1 千万	~2 千万	~3 千万	~5 千万	~1 億	それ以上	無回答
合計		2222	337	670	409	361	224	69	152
		100.0%	15.2%	30.2%	18.4%	16.2%	10.1%	3.1%	6.8%
製造	食料・飲料	183	49	62	29	21	12	5	5
		100.0%	26.8%	33.9%	15.8%	11.5%	6.6%	2.7%	2.7%
	繊維・衣服	127	30	45	15	24	5	3	5
		100.0%	23.6%	35.4%	11.8%	18.9%	3.9%	2.4%	3.9%
	化学関連	147	14	46	37	26	13	4	7
		100.0%	9.5%	31.3%	25.2%	17.7%	8.8%	2.7%	4.8%
	金属関連	278	46	108	60	31	15	5	13
		100.0%	16.5%	38.8%	21.6%	11.2%	5.4%	1.8%	4.7%
	一般機械器具	221	20	92	55	31	12	3	8
		100.0%	9.0%	41.6%	24.9%	14.0%	5.4%	1.4%	3.6%
	電気・電子機器	175	48	65	30	20	2	1	9
		100.0%	27.4%	37.1%	17.1%	11.4%	1.1%	0.6%	5.1%
非製造	輸送用機械	82	12	32	15	12	2	2	7
		100.0%	14.6%	39.0%	18.3%	14.6%	2.4%	2.4%	8.5%
	精密・医療機器	57	11	20	15	7	2	1	1
		100.0%	19.3%	35.1%	26.3%	12.3%	3.5%	1.8%	1.8%
	その他製造業	411	59	144	101	55	20	6	26
	100.0%	14.4%	35.0%	24.6%	13.4%	4.9%	1.5%	6.3%	
非製造	卸売業	343	23	14	25	106	125	36	14
		100.0%	6.7%	4.1%	7.3%	30.9%	36.4%	10.5%	4.1%
	サービス業	25	9	10	1	2	1	-	2
	100.0%	36.0%	40.0%	4.0%	8.0%	4.0%	-	8.0%	
その他非製造業	114	14	28	24	26	11	3	8	
	100.0%	12.3%	24.6%	21.1%	22.8%	9.6%	2.6%	7.0%	
無回答	59	2	4	2	-	4	-	47	
	100.0%	3.4%	6.8%	3.4%	-	6.8%	-	79.7%	

## 7. 経常利益の推移

経常利益が下降と回答した企業（771社 34.7%）の方が、上昇と回答した企業（455社 20.5%）よりも多くなっている。

製造業では精密・医療機器を除いたすべての業種において、下降と回答した企業の割合が上昇と回答した企業の割合を上回っている。精密・医療機器では、上昇と回答した企業の割合（26社 45.6%）が、下降と回答した企業の割合（12社 21.1%）を大きく上回っていることが特徴的である。

非製造業では、サービス業を除き、下降と回答した企業の割合が上昇と回答した企業の割合を上回っている。サービス業では、上昇と回答した企業の割合と下降と回答した企業の割合が同じ（6社 24.0%）である。

図表 2- 7 経常利益の推移

	合計	上昇	横這い	下降	無回答	
合計	2222	455	910	771	86	
	100.0%	20.5%	41.0%	34.7%	3.9%	
製造	食料・飲料	183	38	81	62	2
		100.0%	20.8%	44.3%	33.9%	1.1%
	繊維・衣服	127	16	47	59	5
		100.0%	12.6%	37.0%	46.5%	3.9%
	化学関連	147	36	69	39	3
		100.0%	24.5%	46.9%	26.5%	2.0%
	金属関連	278	48	114	113	3
		100.0%	17.3%	41.0%	40.6%	1.1%
	一般機械器具	221	50	91	72	8
		100.0%	22.6%	41.2%	32.6%	3.6%
	電気・電子機器	175	48	64	60	3
		100.0%	27.4%	36.6%	34.3%	1.7%
	輸送用機械	82	15	30	35	2
	100.0%	18.3%	36.6%	42.7%	2.4%	
精密・医療機器	57	26	16	12	3	
	100.0%	45.6%	28.1%	21.1%	5.3%	
その他製造業	411	83	176	150	2	
	100.0%	20.2%	42.8%	36.5%	0.5%	
非製造	卸売業	343	62	153	119	9
		100.0%	18.1%	44.6%	34.7%	2.6%
	サービス業	25	6	13	6	-
	100.0%	24.0%	52.0%	24.0%	-	
その他非製造業	114	24	49	38	3	
	100.0%	21.1%	43.0%	33.3%	2.6%	
無回答	59	3	7	6	43	
	100.0%	5.1%	11.9%	10.2%	72.9%	



### 第3章 アンケート調査結果

本章では、海外展開中小企業実態調査アンケート結果をもとに、我が国中小企業の経営課題、経営課題への対応方策及びその一環としての海外展開の実態に関する分析を行う。

今回、我が国中小企業の多くが最も重要な経営課題として直面している“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”、という3つの経営課題に対して、それぞれの企業が、どのように対処しているか、または、今後どのように対処しようとしているか、そして、その手段の一つとして、海外への事業展開が、これらの経営課題の解決にどのように貢献しているか（貢献すると考えているか）について、特に調査の焦点を当てている。

#### 1. 中小企業の経営課題と対応方策

今回、“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”を、中小企業の重要な経営課題として取り上げた理由は、これらの課題がいずれも、中小企業が利益を維持・拡大することに直結する重要な要素であるためである。

中小企業が獲得する利益の構造を極めて単純化した算式にすると、以下のようなものとして考えられる。「利益」を増大させるためには、「商品価格」の上昇、「売上数量」の増大、または、「コスト」の削減、を達成することが必要であり、今回の調査では、“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”を、それぞれ「売上数量」の増大、「コスト」の削減、「商品価格」の上昇に対応させている。

$$\text{利益} = (\text{商品価格} \times \text{売上数量}) - \text{コスト}$$

次に、それぞれの経営課題に対して、想定される具体的な取り組みとして、以下の対応項目を設定し、それぞれの重視度と対応度について意見を聴取している。

経営課題（3項目）	売上数量の増大	コスト削減	商品（サービス）力の強化
対応項目（16項目）	新製品・サービスの開発	原材料調達コスト削減	品質・機能の向上
	新規事業への進出	労務コスト削減	商品構成の充実
	設備投資による生産能力向上	外注（加工）コスト削減	納期対応の強化
	販売網・拠点の強化	物流コスト削減	付加的サービスの提供
	販促活動の強化	商品・サービスの絞り込み	ブランド力強化
		不採算事業の整理・再編	

(1) 現在重視する経営課題とその対応項目

現在重視する経営課題

アンケート回答企業 2,222 社に対して、「現在最も重視している経営課題」を尋ねたところ、“売上数量の増大”と回答した企業（940 社 42.3%）が最も多く、全体の 4 割以上を占めている。次いで、“コスト削減”（616 社 27.7%）、“商品（サービス）力の強化”（502 社 22.6%）となっている。

現在重視する経営課題への具体的な対応項目として最も重視するものを尋ねたところ、最も多かったのは『販促活動の強化』（342 社 15.4%）、次いで『新製品・サービスの開発』（268 社 12.1%）、『労務コスト削減』（267 社 12.0%）となっている。

図表 3- 1- 1 現在重視する経営課題

経営課題	件数	比率
合計	2222	100.0%
売上数量の増大	940	42.3%
新製品・サービスの開発	268	12.1%
新規事業への進出	102	4.6%
設備投資による生産能力向上	61	2.7%
販売網・拠点の強化	149	6.7%
販促活動の強化	342	15.4%
コスト削減	616	27.7%
原材料調達コスト削減	171	7.7%
労務コスト削減	267	12.0%
外注（加工）コスト削減	87	3.9%
物流コスト削減	30	1.4%
商品・サービスの絞り込み	7	0.3%
不採算事業の整理・再編	33	1.5%
商品（サービス）力の強化	502	22.6%
品質・機能の向上	195	8.8%
商品構成の充実	121	5.4%
納期対応の強化	28	1.3%
付加的サービスの提供	102	4.6%
ブランド力強化	46	2.1%
その他	91	4.10%
無回答	73	3.30%

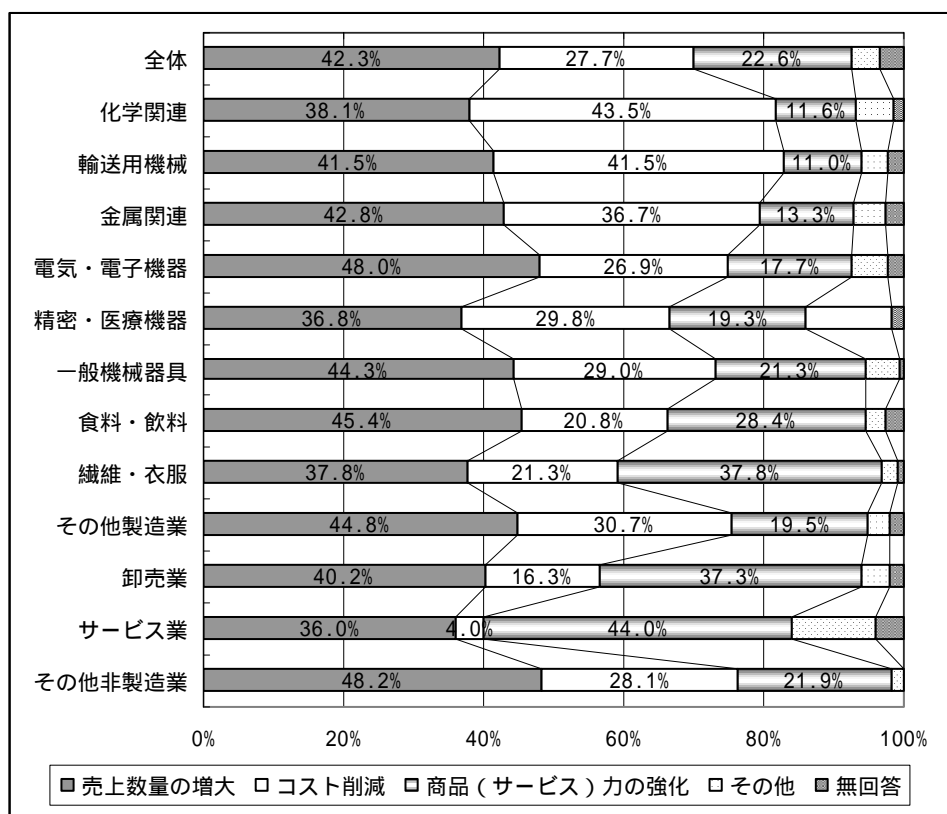
注) N=2,222

現在重視する経営課題について、業種別に見ると、どの業種においても、“売上数量の増大”の割合が高く、3分の1から半数近くの企業が重視すると回答している。

業種別に見ると、製造業では、化学関連以外の業種では、“売上数量の増大”の割合が最も高い。化学関連では“コスト削減”の割合が高く（43.5%）、また、輸送用機械では、“売上数量の増大”と“コスト削減”の割合が同じ（41.5%）であり、繊維・衣服では、“売上数量の増大”と“商品（サービス）力の強化”の割合が同じ（37.8%）である。

非製造業では、卸売業とその他非製造業では、“売上数量の増大”の割合が最も高いが、サービス業では、“商品（サービス）力の強化”の割合が最も高い。

図表 3- 1- 2 業種別の現在重視する経営課題

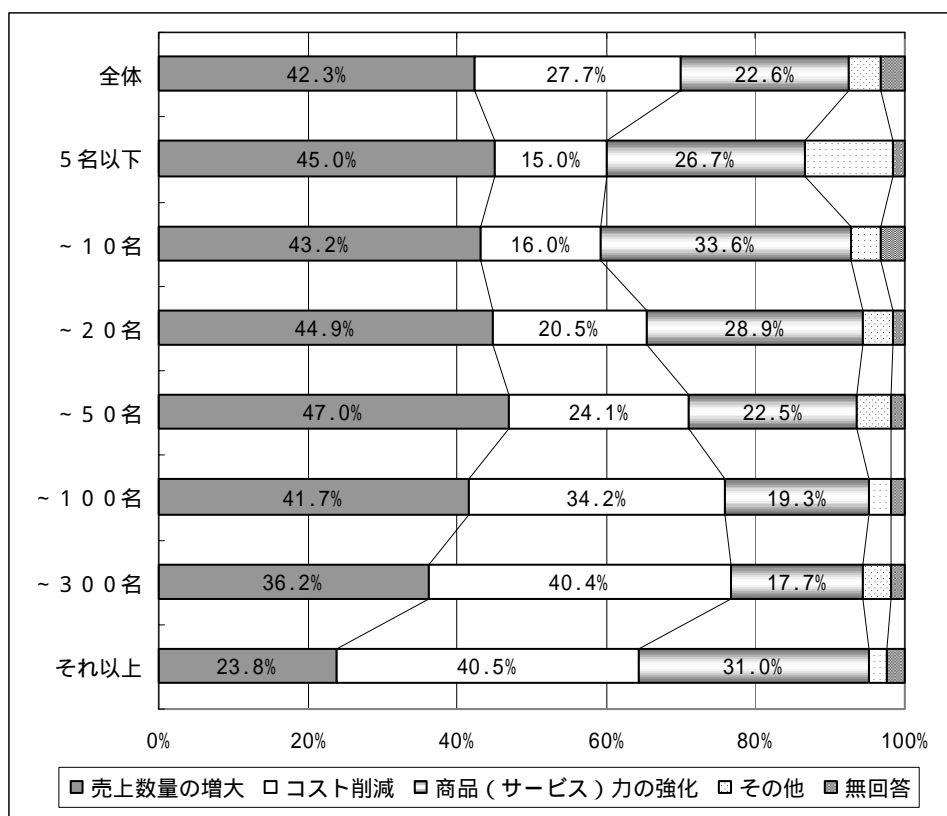


注) N=2,222

従業員規模別に見ると、従業員数「100名以下」の企業では、現在重視する経営課題として“売上数量の増大”の割合が最も高いが、従業員「100名超」の企業では、“コスト削減”の割合が最も高くなっている。

現在重視する経営課題として2番目に多いのは、従業員数「20名以下」の企業では“商品(サービス)力の強化”、従業員「21名以上」の企業では“コスト削減”となっている。特に、従業員数21名以上では、規模が大きくなる程“コスト削減”を重視する割合が高くなっていることが特徴的である。

図表 3- 1- 3 従業員規模別の現在重視する経営課題



注) N=2,222



現在重視する対応項目

a) “売上数量の増大”への対応項目

現在“売上数量の増大”を重視すると回答した企業 940 社に、重視する対応項目を尋ねたところ、最も多かったのは『販促活動の強化』（342 社 36.4%）であり、次いで『新製品・サービスの開発』（268 社 28.5%）が多かった。

業種別に見ると、製造業では、精密・医療機器において、『新製品・サービスの開発』の割合が高く（12 社 57.1%）、売上数量を増大させるためには、『販売網・拠点の強化』や『販促活動の強化』よりも、開発力に重点を置いている企業が多く、また、その試みが奏功していることが多いことが伺える。（11P「7. 経常利益の推移」参照）

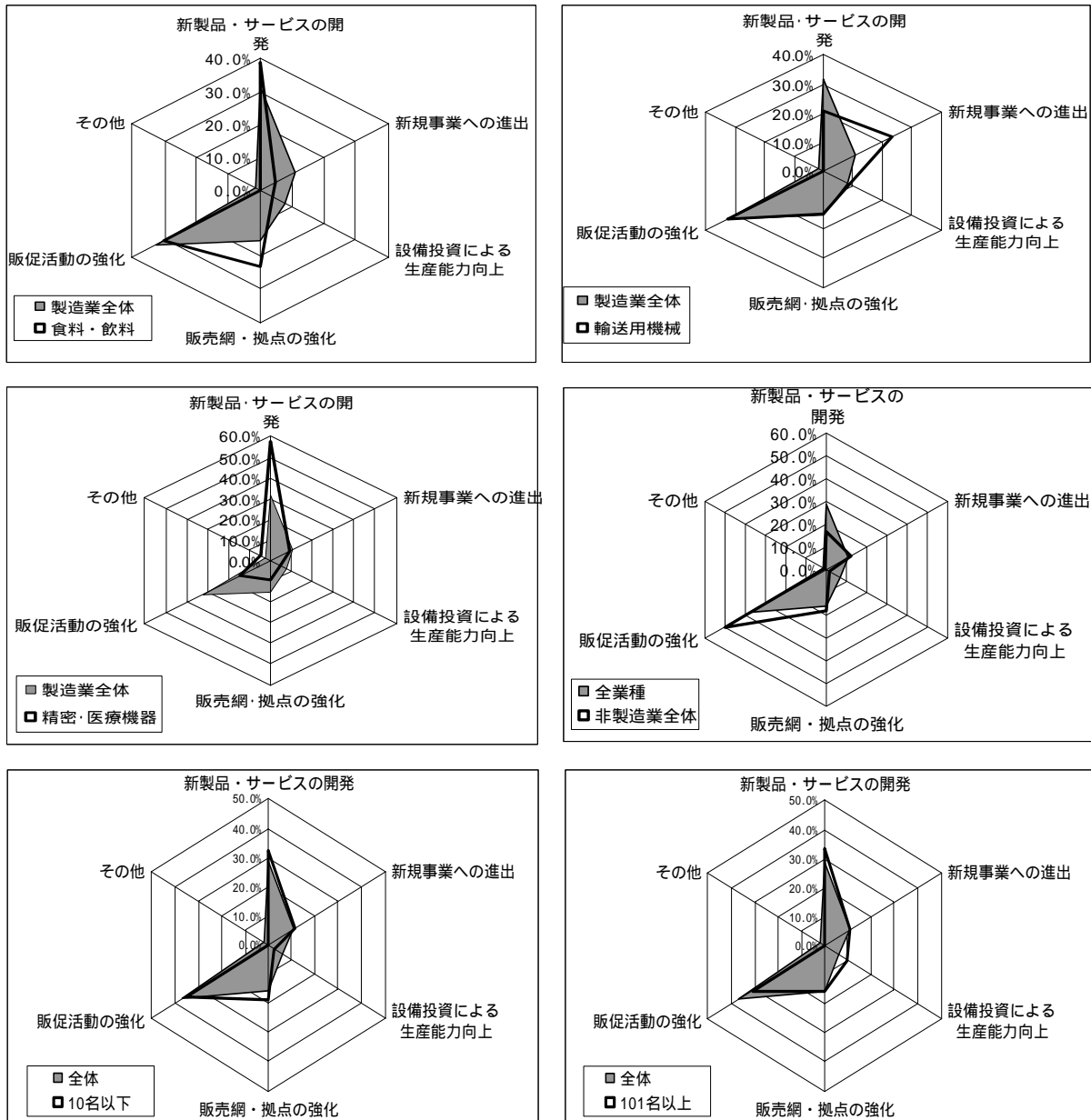
また、非製造業全体では『販促活動の強化』と『販売網・拠点の強化』を重視する企業が 7 割を占めているが、一方で『新製品・サービスの開発』『新規事業への進出』を重視する企業も 3 割程度ある。

図表 3- 1- 4 業種別の“売上数量の増大”への対応項目

	合計	新製品・サービスの開発	新規事業への進出	設備投資による生産能力向上	販売網・拠点の強化	販促活動の強化	その他	無回答	
合計	940	268	102	61	149	342	14	4	
	100.0%	28.5%	10.9%	6.5%	15.9%	36.4%	1.5%	0.4%	
製造	食料・飲料	83	32	4	3	19	25	-	0
		100.0%	38.6%	4.8%	3.6%	22.9%	30.1%	-	0.0%
	繊維・衣服	48	18	4	3	9	12	1	1
		100.0%	37.5%	8.3%	6.3%	18.8%	25.0%	2.1%	2.1%
	化学関連	56	16	5	8	7	20	-	0
		100.0%	28.6%	8.9%	14.3%	12.5%	35.7%	-	0.0%
	金属関連	119	31	15	10	13	46	3	1
		100.0%	26.1%	12.6%	8.4%	10.9%	38.7%	2.5%	0.8%
	一般機械器具	98	37	7	8	14	32	-	0
		100.0%	37.8%	7.1%	8.2%	14.3%	32.7%	-	0.0%
	電気・電子機器	84	29	16	6	9	23	-	1
	100.0%	34.5%	19.0%	7.1%	10.7%	27.4%	-	1.2%	
輸送用機械	34	7	8	3	5	11	-	0	
	100.0%	20.6%	23.5%	8.8%	14.7%	32.4%	-	0.0%	
精密・医療機器	21	12	2	1	2	3	1	0	
	100.0%	57.1%	9.5%	4.8%	9.5%	14.3%	4.8%	0.0%	
その他製造業	184	47	17	15	33	65	7	0	
	100.0%	25.5%	9.2%	8.2%	17.9%	35.3%	3.8%	0.0%	
非製造	卸売業	138	28	16	-	27	65	2	0
		100.0%	20.3%	11.6%	-	19.6%	47.1%	1.4%	0.0%
	サービス業	9	2	1	-	3	2	-	1
	100.0%	22.2%	11.1%	-	33.3%	22.2%	-	11.1%	
その他非製造業	55	4	7	3	7	34	-	0	
	100.0%	7.3%	12.7%	5.5%	12.7%	61.8%	-	0.0%	
無回答	11	5	-	1	1	4	-	0	
	100.0%	45.5%	-	9.1%	9.1%	36.4%	-	0.0%	

従業員規模で比較（「従業員数 10 名以下」と「従業員数 101 名以上」を比較）すると、「従業員数 10 名以下」の企業では、『販売網・拠点の強化』の割合が「全体」と比較して高い。また、「従業員数 101 名以上」の企業では、『設備投資による生産能力向上』を重視する割合が高くなっている。

図表 3- 1- 5 “売上数量の増大”への対応項目



b) “コスト削減”への対応項目

現在“コスト削減”を重視すると回答した企業616社に、重視する対応項目を尋ねたところ、最も多かったのは『労務コスト削減』（267社43.3%）、次いで『原材料調達コスト削減』（171社27.8%）が多かった。

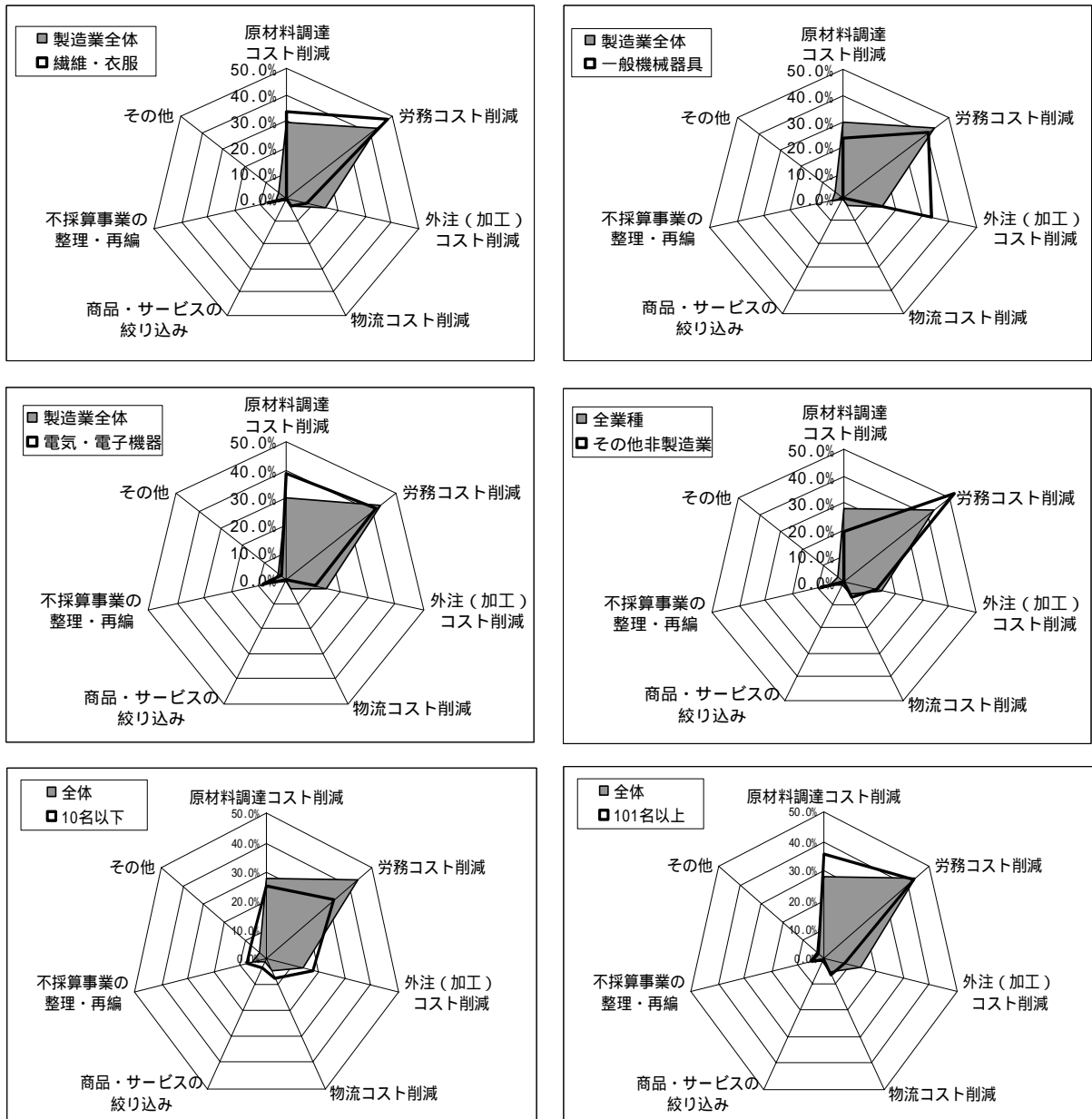
業種別に見ると、輸送用機械では『労務コスト削減』の割合が特に高かった（21社61.8%）。また、電気・電子機器、食料・飲料では、他業種と比較して『原材料調達コスト削減』の割合が高く、一般機械器具では『外注（加工）コスト削減』の割合が高かった。

図表3-1-6 業種別“コスト削減”への対応項目

	合計	原材料調達 コスト削減	労務コスト 削減	外注（加工） コスト削減	物流コスト 削減	商品・サービ スの絞り込 み	不採算事業 の整理・再編	その他	無回答	
合計	616	171	267	87	30	7	33	19	2	
	100.0%	27.8%	43.3%	14.1%	4.9%	1.1%	5.4%	3.1%	0.3%	
製造	食料・飲料	38	14	16	2	3	-	2	1	0
		100.0%	36.8%	42.1%	5.3%	7.9%	-	5.3%	2.6%	0.0%
	繊維・衣服	27	9	13	2	1	-	2	-	0
		100.0%	33.3%	48.1%	7.4%	3.7%	-	7.4%	-	0.0%
	化学関連	64	17	25	6	7	1	3	5	0
		100.0%	26.6%	39.1%	9.4%	10.9%	1.6%	4.7%	7.8%	0.0%
	金属関連	102	30	43	17	3	1	4	4	0
		100.0%	29.4%	42.2%	16.7%	2.9%	1.0%	3.9%	3.9%	0.0%
	一般機械器具	64	15	26	21	-	-	1	-	1
		100.0%	23.4%	40.6%	32.8%	-	-	1.6%	-	1.6%
電気・電子機器	47	18	19	5	-	-	4	1	0	
	100.0%	38.3%	40.4%	10.6%	-	-	8.5%	2.1%	0.0%	
輸送用機械	34	6	21	3	-	-	2	2	0	
	100.0%	17.6%	61.8%	8.8%	-	-	5.9%	5.9%	0.0%	
精密・医療機器	17	4	7	4	-	-	1	1	0	
	100.0%	23.5%	41.2%	23.5%	-	-	5.9%	5.9%	0.0%	
その他製造業	126	40	53	18	5	2	3	4	1	
	100.0%	31.7%	42.1%	14.3%	4.0%	-	2.4%	3.2%	0.8%	
非製造	卸売業	56	11	23	5	8	3	5	1	0
		100.0%	19.6%	41.1%	8.9%	14.3%	5.4%	8.9%	1.8%	0.0%
	サービス業	1	-	1	-	-	-	-	-	0
	100.0%	-	100.0%	-	-	-	-	-	0.0%	
その他非製造業	32	6	17	4	2	-	3	-	0	
	100.0%	18.8%	53.1%	12.5%	6.3%	-	9.4%	-	0.0%	
無回答	8	1	3	-	1	-	3	-	0	
	100.0%	12.5%	37.5%	-	12.5%	-	37.5%	-	0.0%	

従業員規模で比較（「従業員数 10 名以下」と「従業員数 101 名以上」を比較）すると、「従業員数 10 名以下」の企業では、「従業員数 101 名以上」の企業と比較して、『外注（加工）コスト削減』を重視する割合が高くなっている。一方で、「従業員数 101 名以上」の企業では、『労務コスト削減』と『原材料調達コスト削減』を重視する割合が高くなっている。

図表 3- 1- 7 “コスト削減”への対応項目



c) “商品（サービス）力の強化”への対応項目

現在“商品（サービス）力の強化”を重視すると回答した企業 502 社に、重視する対応項目を尋ねたところ、最も多かったのは『品質・機能の向上』（195 社 38.8%）、次いで『商品構成の充実』（121 社 24.1%）が多かった。

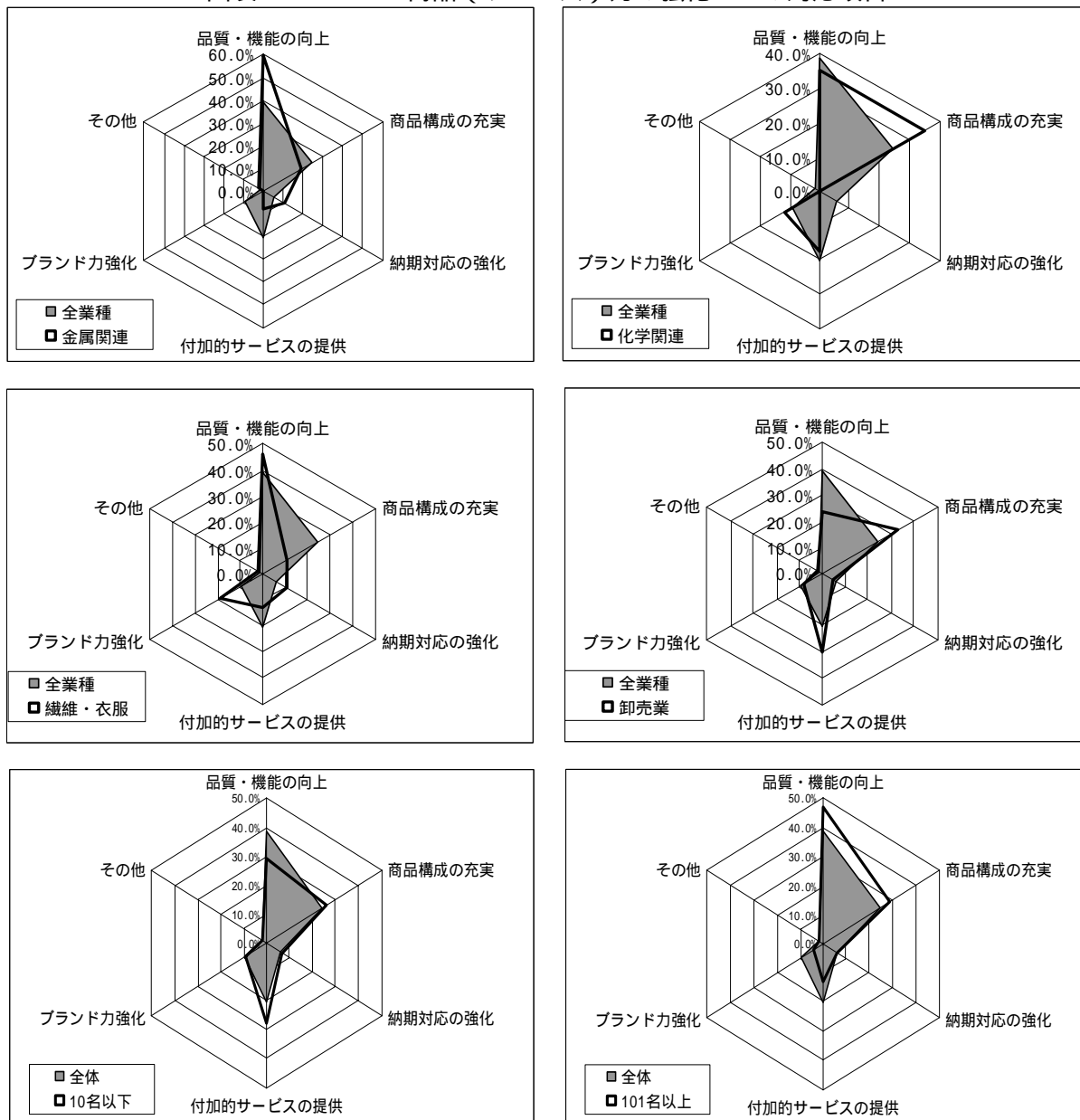
業種別に見ると、輸送用機械と金属関連では、特に『品質・機能の向上』を重視する企業の割合が高い。食料・飲料、繊維・衣服、精密・医療機器では、他業種と比較すると、『ブランド力強化』を重視する企業の割合が高い。また、化学関連では、『商品構成の充実』を重視する企業の割合が高い。

図表 3- 1- 8 業種別 “商品（サービス）力の強化”への対応項目

	合計	品質・機能の向上	商品構成の充実	納期対応の強化	付加的サービスの提供	ブランド力強化	その他	無回答	
合計	502	195	121	28	102	46	7	3	
	100.0%	38.8%	24.1%	5.6%	20.3%	9.2%	1.4%	0.6%	
製造	食料・飲料	52	27	6	-	9	10	-	0
		100.0%	51.9%	11.5%	-	17.3%	19.2%	-	0.0%
	繊維・衣服	48	22	5	5	6	9	1	0
		100.0%	45.8%	10.4%	10.4%	12.5%	18.8%	2.1%	0.0%
	化学関連	17	6	6	-	3	2	-	0
		100.0%	35.3%	35.3%	-	17.6%	11.8%	-	0.0%
	金属関連	37	22	7	4	3	-	1	0
		100.0%	59.5%	18.9%	10.8%	8.1%	-	2.7%	0.0%
	一般機械器具	47	25	15	3	3	1	-	0
		100.0%	53.2%	31.9%	6.4%	6.4%	2.1%	-	0.0%
	電気・電子機器	31	13	7	3	4	1	2	1
	100.0%	41.9%	22.6%	9.7%	12.9%	3.2%	6.5%	3.2%	
輸送用機械	9	6	2	-	-	1	-	0	
	100.0%	66.7%	22.2%	-	-	11.1%	-	0.0%	
精密・医療機器	11	5	2	1	1	2	-	0	
	100.0%	45.5%	18.2%	9.1%	9.1%	18.2%	-	0.0%	
その他製造業	80	25	23	5	17	9	-	1	
	100.0%	31.3%	28.8%	6.3%	21.3%	11.3%	-	1.3%	
非製造	卸売業	128	30	42	6	38	10	2	0
		100.0%	23.4%	32.8%	4.7%	29.7%	7.8%	1.6%	0.0%
	サービス業	11	6	1	-	4	-	-	0
	100.0%	54.5%	9.1%	-	36.4%	-	-	0.0%	
その他非製造業	25	5	3	1	13	1	1	1	
	100.0%	20.0%	12.0%	4.0%	52.0%	4.0%	4.0%	4.0%	
無回答	6	3	2	-	1	-	-	0	
	100.0%	50.0%	33.3%	-	16.7%	-	-	0.0%	

従業員規模で比較（「従業員数 10 名以下」と「従業員数 101 名以上」を比較）すると、「従業員数 10 名以下」の企業では、『付加的サービスの提供』を重視する割合が高く、「従業員数 101 名以上」の企業では、『品質・機能の向上』を重視する割合が高い。

図表 3- 1- 9 “商品（サービス）力の強化” への対応項目



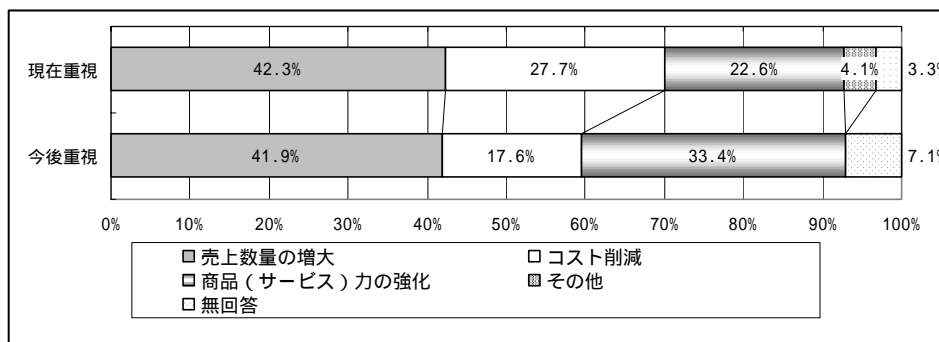
## (2) 重視する経営課題とその対応項目の変化

### 重視する経営課題の変化（現在～今後）

今後重視する経営課題を尋ねた（次頁図表 3- 1- 11）ところ、“売上数量の増大”（930社 41.9%）の割合が最も高く、このことは、現在重視する課題とほぼ同様の結果（“売上数量の増大” 940社 42.3%）を示している。注目すべきことは、今後重視する課題として、“商品（サービス）力の強化”（743社 33.4%）の割合が、“コスト削減”（392社 17.6%）を上回り、現在重視する課題と逆の結果（“コスト削減”〔616社 27.7%〕が、“商品（サービス）力の強化”〔502社 22.6%〕を上回る）になっていることである。

これらのことから、現在も今後も、“売上数量の増大”が最も重要な経営課題であると考えている中小企業が多いことは変わらないが、“コスト削減”と“商品（サービス）力の強化”の間では、現在と今後では、課題としての優先度の違いを認識している企業があることが伺える。すなわち、短期的には、取り組みやすく、また、成果に結びつきやすい“コスト削減”を重視しているが、長期的には自社の競争力強化や商品（サービス）の差別化を実現するために、“商品（サービス）力の強化”を重視しているということである。

図表 3- 1- 10 重視する経営課題の変化（現在～今後）



注) N=2,222

### 重視する対応項目の変化（現在～今後）

今後重視する対応項目について尋ねたところ、最も多かったのは『品質・機能の向上』（415社 18.7%）であった。次いで『新製品・サービスの開発』（349社 15.7%）、『販促活動の強化』（284社 12.8%）となっている。

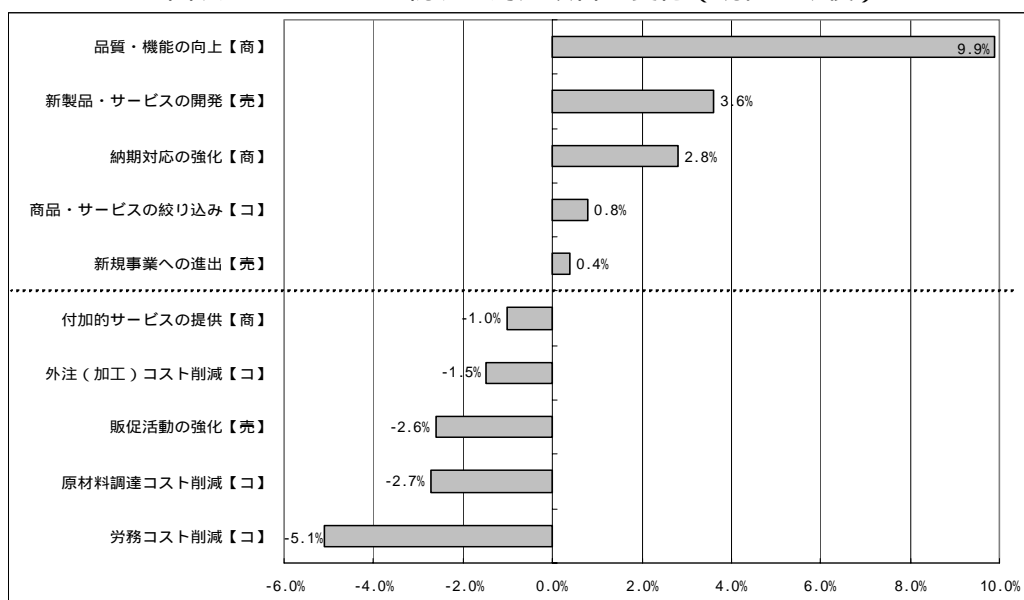
現在重視する対応項目と今後重視する対応項目の比較を行ったところ、今後重視する割合が最も増えているのは、“商品（サービス）力の強化”のための対応項目である『品質・

機能の向上』であった。反対に、今後重視する割合が減少しているのは、“コスト削減”のための対応項目である『労務コスト削減』となっている。

図表 3- 1- 11 重視する対応項目の差異

経営課題と対応項目	現在		今後		差異 (b) - (a)
	件数	比率 (a)	件数	比率 (b)	
合計	2222	100.0%	2222	100.0%	0.0%
売上数量の増大	940	42.3%	930	41.9%	-0.4%
新製品・サービスの開発	268	12.1%	349	15.7%	3.6%
新規事業への進出	102	4.6%	112	5.0%	0.4%
設備投資による生産能力向上	61	2.7%	52	2.3%	-0.4%
販売網・拠点の強化	149	6.7%	133	6.0%	-0.7%
販促活動の強化	342	15.4%	284	12.8%	-2.6%
コスト削減	616	27.7%	392	17.6%	-10.1%
原材料調達コスト削減	171	7.7%	110	5.0%	-2.7%
労務コスト削減	267	12.0%	153	6.9%	-5.1%
外注（加工）コスト削減	87	3.9%	54	2.4%	-1.5%
物流コスト削減	30	1.4%	21	0.9%	-0.5%
商品・サービスの絞り込み	7	0.3%	24	1.1%	0.8%
不採算事業の整理・再編	33	1.5%	30	1.4%	-0.1%
商品（サービス）力の強化	502	22.6%	743	33.4%	10.8%
品質・機能の向上	195	8.8%	415	18.7%	9.9%
商品構成の充実	121	5.4%	120	5.4%	0.0%
納期対応の強化	28	1.3%	92	4.1%	2.8%
付加的サービスの提供	102	4.6%	80	3.6%	-1.0%
ブランド力強化	46	2.1%	36	1.6%	-0.5%
その他	91	4.10%			-4.1%
無回答	73	3.30%	157	7.1%	3.8%

図表 3- 1- 12 重視する対応項目の変化（現在～今後）



【売】は“売上数量の増大” / 【コ】は“コスト削減” / 【商】は“商品（サービス）力の強化”にそれぞれ貢献する対応項目



経営課題別に重視する対応項目の変化（現在～今後）

次に、“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”それぞれの経営課題に対して、各企業が重視する対応項目が、現在と今後でどのように変化しているかを個別に見ていく。

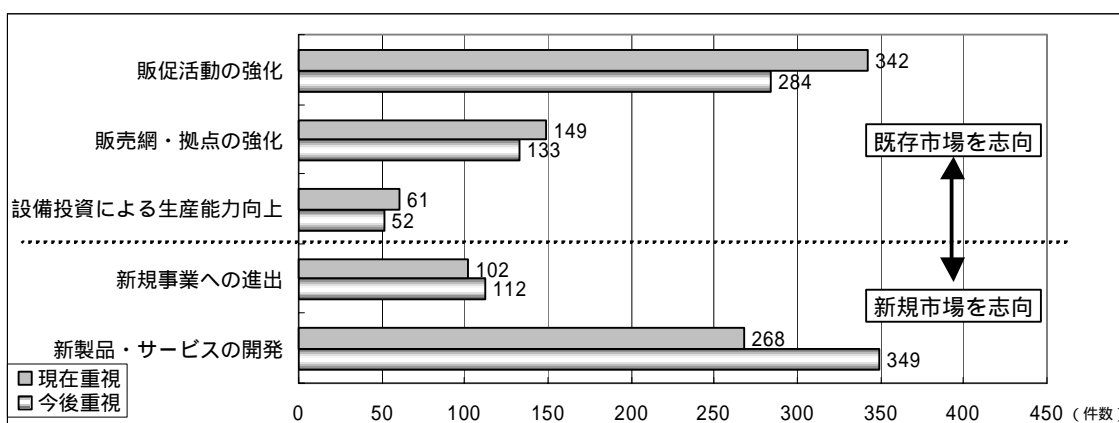
a) “売上数量の増大”を目的とする対応項目の変化

「現在重視」よりも「今後重視」の方が増加したのは、『新製品・サービスの開発』『新規事業への進出』である。これらを重視する企業は、新規市場開拓を目的とした取り組みを志向する企業と考えられる。

「現在重視」よりも「今後重視」の方が減少したのは、『販促活動の強化』『販売網・拠点の強化』『設備投資による生産能力向上』である。そのなかで、『販促活動の強化』『販売網・拠点の強化』を重視する企業は、主に既存市場における販売力・販売機能の強化、すなわち、既存市場において、より迅速かつダイレクトに、“売上数量の増大”を目的とした取り組みを志向する企業と考えられる。

このように、“売上数量の増大”を目的とする対応項目としては、現在重視する項目と今後重視する項目の間で、既存市場を志向した取り組みから、新規市場を志向した取り組みへの考え方の転換が見られる。

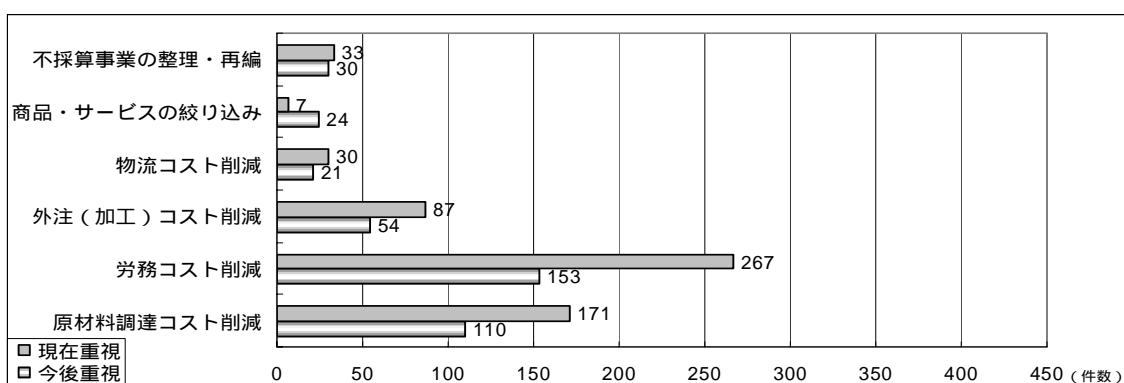
図表 3- 1- 13 “売上数量の増大”を目的とする対応項目の変化



b) “コスト削減”

「現在重視」よりも「今後重視」の方が増加したのは、『商品・サービスの絞り込み』のみであり、その他のすべての対応項目において、「現在重視」よりも「今後重視」の方が減少している。特に、『労務コスト削減』『原材料調達コスト削減』『外注（加工）コスト削減』において、今後重視する対応項目として回答する企業が減少しており、それぞれの項目を今後重視すると回答した企業は、現在重視すると回答した企業の3分の2以下となっている。

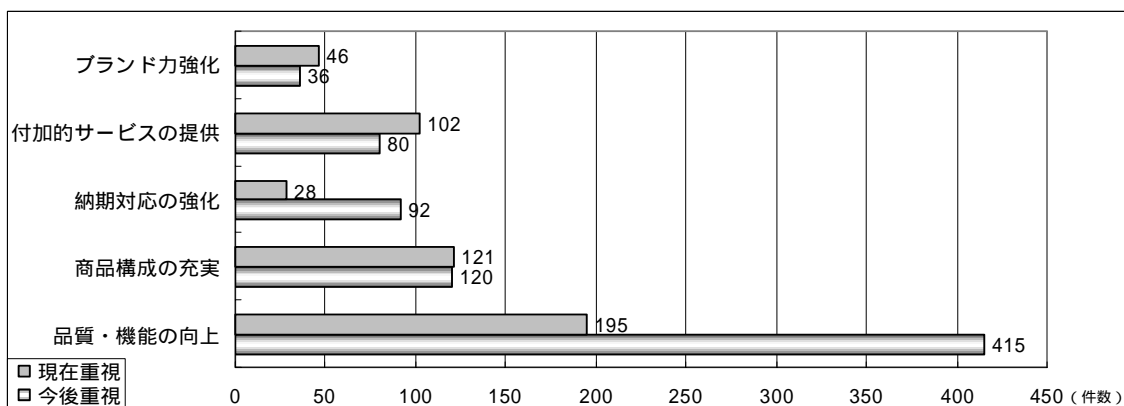
図表 3- 1- 14 “コスト削減”を目的とする対応項目の変化



c) “商品（サービス）力の強化”

「現在重視」よりも「今後重視」の方が増加したのは、『品質・機能の向上』『納期対応の強化』であり、いずれも大幅に増加している。これらから、今後は従来以上に良いモノ（品質・機能）を顧客ニーズに合わせて提供（多品種少量・短納期・多頻度等）する取り組みが、“商品（サービス）力の強化”を図るために、重要と考えている企業が増加していることが伺える。

図表 3- 1- 15 “商品（サービス）力の強化”を目的とする対応項目の変化



### (3) 経営課題への機能別対応

#### 経営課題への対応項目の機能別分類

これまで、各企業が重視する経営課題への対応項目を経営課題別に見てきたが、ここでは、各対応項目を下表のように「企画・研究開発」「調達・生産・物流」「営業・販売」の大きく3つの機能に整理し直し、「現在重視」する対応項目についてこれらの各機能別に見る。

「企画・研究開発」「調達・生産・物流」「営業・販売」の間で、それぞれを重視する対応項目として回答した企業の割合に、それほど大きな差異は認められないが、「企画・研究開発」機能の強化に該当する対応項目を重視すると回答した企業の割合（726社 32.7%）が最も多くなっている。

図表 3- 1- 16 経営課題への対応項目の機能別分類

対応項目	件数	比率
合計	2222	100.0%
企画・研究開発機能	726	32.7%
新製品・サービスの開発 【売】	268	12.1%
新規事業への進出 【売】	102	4.6%
商品・サービスの絞り込み 【コ】	7	0.3%
不採算事業の整理・再編 【コ】	33	1.5%
品質・機能の向上 【商】	195	8.8%
商品構成の充実 【商】	121	5.4%
調達・生産・物流機能	644	29.0%
設備投資による生産能力向上【売】	61	2.7%
原材料調達コスト削減 【コ】	171	7.7%
労務コスト削減 【コ】	267	12.0%
外注（加工）コスト削減 【コ】	87	3.9%
物流コスト削減 【コ】	30	1.4%
納期対応の強化 【商】	28	1.3%
営業・販売機能	639	28.8%
販売網・拠点の強化 【売】	149	6.7%
販促活動の強化 【売】	342	15.4%
付加的サービスの提供 【商】	102	4.6%
ブランド力強化 【商】	46	2.1%
その他	131	5.9%
無回答	82	3.3%

注) 【売】は“売上数量の増大” / 【コ】は“コスト削減” /  
【商】は“商品（サービス）力の強化”にそれぞれ貢献する対応項目

### 重視する市場と機能別対応項目

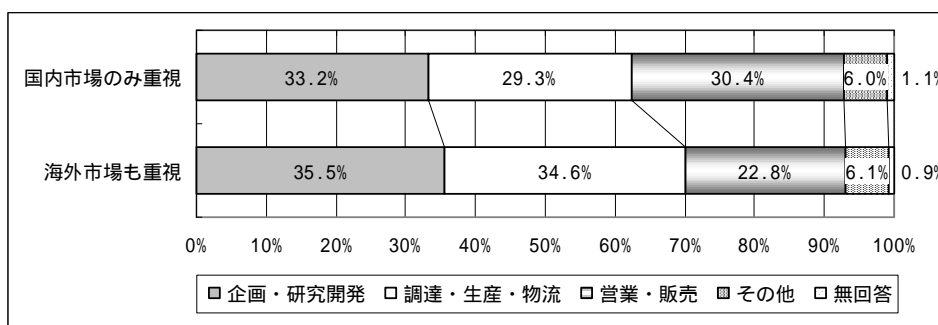
次に、重視する市場として、「国内市場」「海外市場」「国内と海外の両市場」のいずれかを尋ねたところ、「国内市場」（以下、「国内市場のみ重視」）と回答した企業（1923社）の方が、「海外市場」及び「国内と海外の両市場」（以下、「海外市場も重視」）と回答した企業（228社）を大きく上回っており、9割近くの企業が「国内市場のみ重視」していることが分かる。

図表 3- 1- 17 重視する市場と機能別対応項目

	合計	企画・研究開発	調達・生産・物流	営業・販売	その他	無回答
合計	2222	726	644	639	131	82
	100.0%	32.7%	29.0%	28.8%	5.9%	3.7%
国内市場のみ重視	1923	638	563	584	116	22
	100.0%	33.2%	29.3%	30.4%	6.0%	1.1%
海外市場も重視	228	81	79	52	14	2
	100.0%	35.5%	34.6%	22.8%	6.1%	0.9%
無回答	71	7	2	3	1	58
	100.0%	9.9%	2.8%	4.2%	1.4%	81.7%

重視する対応項目の機能別分類（「企画・研究開発」「調達・生産・物流」「営業・販売」の各々に当てはまる対応項目の合計。以下、「機能別対応項目」という。）の関係をみると、全般的な傾向として、「海外市場も重視」する企業は、「国内市場のみ重視」する企業と比較して、「調達・生産・物流」に該当する対応項目を重視する割合が高く（34.6%）、「営業・販売」に該当する対応項目を重視する割合が低く（22.8%）なっている。

図表 3- 1- 18 重視する市場と機能別対応



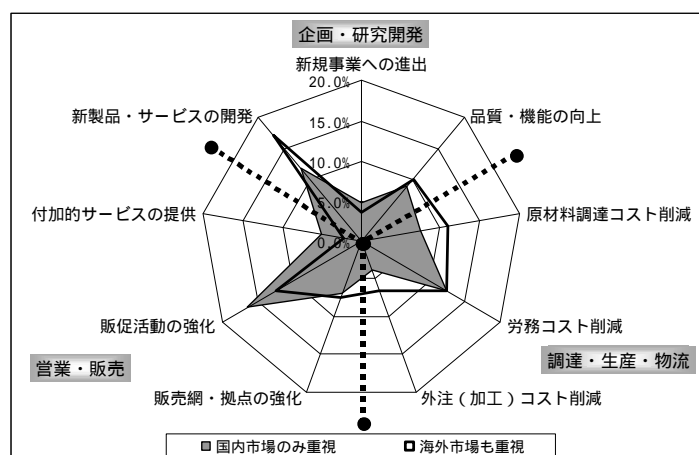
また、重視する市場別に、各対応項目を比較してみると、「企画・研究開発」の対応項目においては、「海外市場も重視」する企業の方が、「国内市場のみ重視」する企業よりも、『新製品・サービスの開発』を重視する割合が高い（17.1%）。

「調達・生産・物流」の対応項目においては、「海外市場も重視」する企業の方が、「国内市場のみ重視」する企業よりも、『原材料調達コスト』（11.0%）を重視する割合がやや高い。一方、営業・販売においては、「国内市場のみ重視」する企業の方が、「海外市場も重視」する企業よりも、『販促活動の強化』を重視する割合がやや高い（16.3%）。

図表 3- 1- 19 重視する市場別の機能別対応項目

対応項目	合計		国内市場のみ重視		海外市場も重視		無回答	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
合計	2222	100.0%	1923	100.0%	228	100.0%	71	100.0%
企画・研究開発機能	726	32.7%	638	33.2%	81	35.5%	7	9.9%
新製品・サービスの開発	268	12.1%	228	11.9%	39	17.1%	1	1.4%
新規事業への進出	102	4.6%	92	4.8%	8	3.5%	2	2.8%
商品・サービスの絞り込み	7	0.3%	7	0.4%	0	0.0%	0	0.0%
不採算事業の整理・再編	33	1.5%	30	1.6%	2	0.9%	1	1.4%
品質・機能の向上	195	8.8%	170	8.8%	23	10.1%	2	2.8%
商品構成の充実	121	5.4%	111	5.8%	9	3.9%	1	1.4%
調達・生産・物流機能	644	29.0%	563	29.3%	79	34.6%	2	2.8%
設備投資による生産能力向上	61	2.7%	54	2.8%	7	3.1%	0	0.0%
原材料調達コスト削減	171	7.7%	145	7.5%	25	11.0%	1	1.4%
労務コスト削減	267	12.0%	238	12.4%	28	12.3%	1	1.4%
外注（加工）コスト削減	87	3.9%	72	3.7%	15	6.6%	0	0.0%
物流コスト削減	30	1.4%	29	1.5%	1	0.4%	0	0.0%
納期対応の強化	28	1.3%	25	1.3%	3	1.3%	0	0.0%
営業・販売機能	639	28.8%	584	30.4%	52	22.8%	3	4.2%
販売網・拠点の強化	149	6.7%	131	6.8%	17	7.5%	1	1.4%
販促活動の強化	342	15.4%	314	16.3%	28	12.3%	0	0.0%
付加的サービスの提供	102	4.6%	96	5.0%	5	2.2%	1	1.4%
ブランド力強化	46	2.1%	43	2.2%	2	0.9%	1	1.4%
その他	131	5.9%	116	6.0%	14	6.1%	1	1.4%
無回答	82	3.7%	22	1.1%	2	0.9%	58	81.7%

図表 3- 1- 20 重視する市場別の機能別対応項目

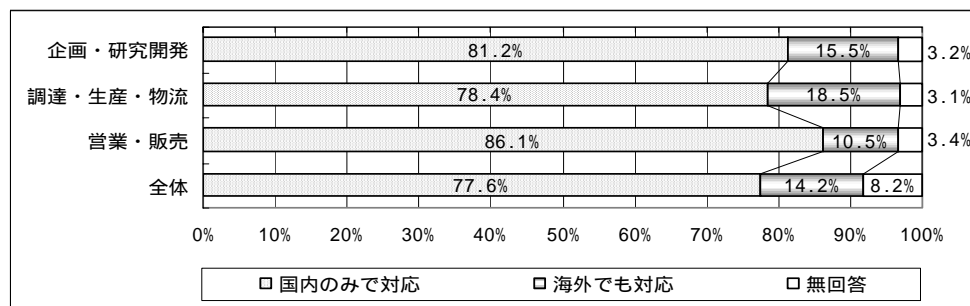


今後重視する対応項目とその対応場所・対応方法

a) 今後重視する対応項目への対応場所（国内／海外）

今後重視する機能別対応項目について、その対応場所（国内／海外／国内・海外両方）を尋ねたところ、全体的には、「国内のみで対応」と回答した企業が8割弱（1724社 77.6%）を占めており、各機能別対応項目についても、「国内のみで対応」と回答した企業が8割前後となっている。

図表 3- 1- 21 今後重視する機能別対応項目に対する対応場所（国内／海外）

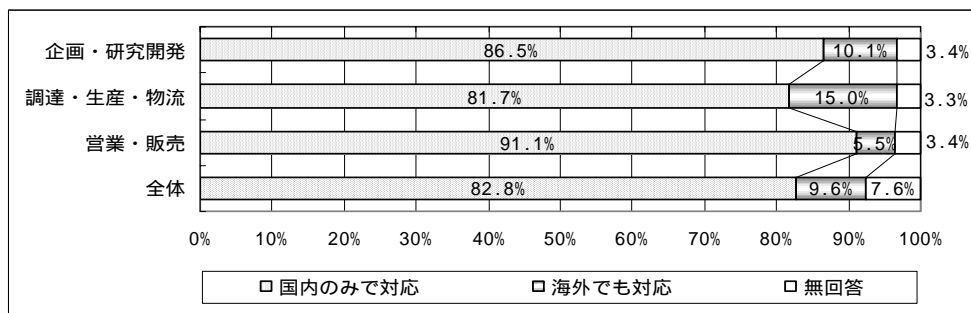


注) N=2,222

次に、今後重視する機能別対応項目に対する対応場所について、重視する市場別に見ると、「国内市場のみ重視」する企業は、「国内のみで対応」と回答した企業が8割を超えて(82.8%)おり、全体の傾向とほとんど差異がない。

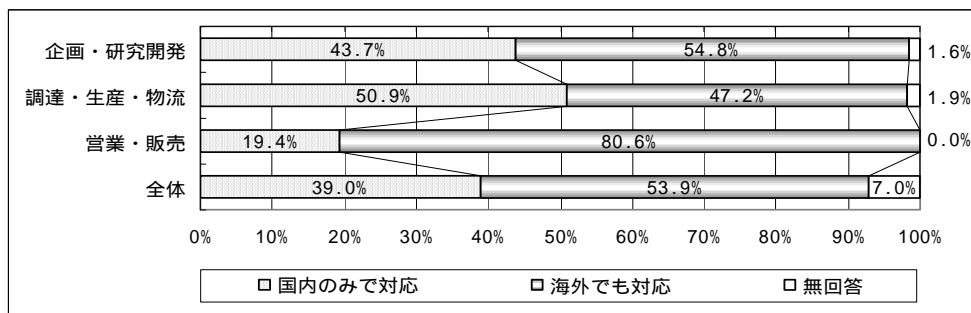
一方で、「海外市場も重視」する企業では、全体的には、「海外でも対応」と回答した企業が半数を超えている(53.9%)。また、各機能別対応項目については、特に「営業・販売」において、「海外でも対応」と回答した企業が8割以上となっている。さらに、「企画・研究開発」についても、半数以上の企業(54.8%)が、積極的に海外での対応を検討していることがわかる。

図表 3- 1- 22 今後重視する機能別対応項目に対する対応場所【国内市場のみ重視】



注) N=1,923

図表 3- 1- 23 今後重視する機能別対応項目に対する対応場所【海外市場も重視】

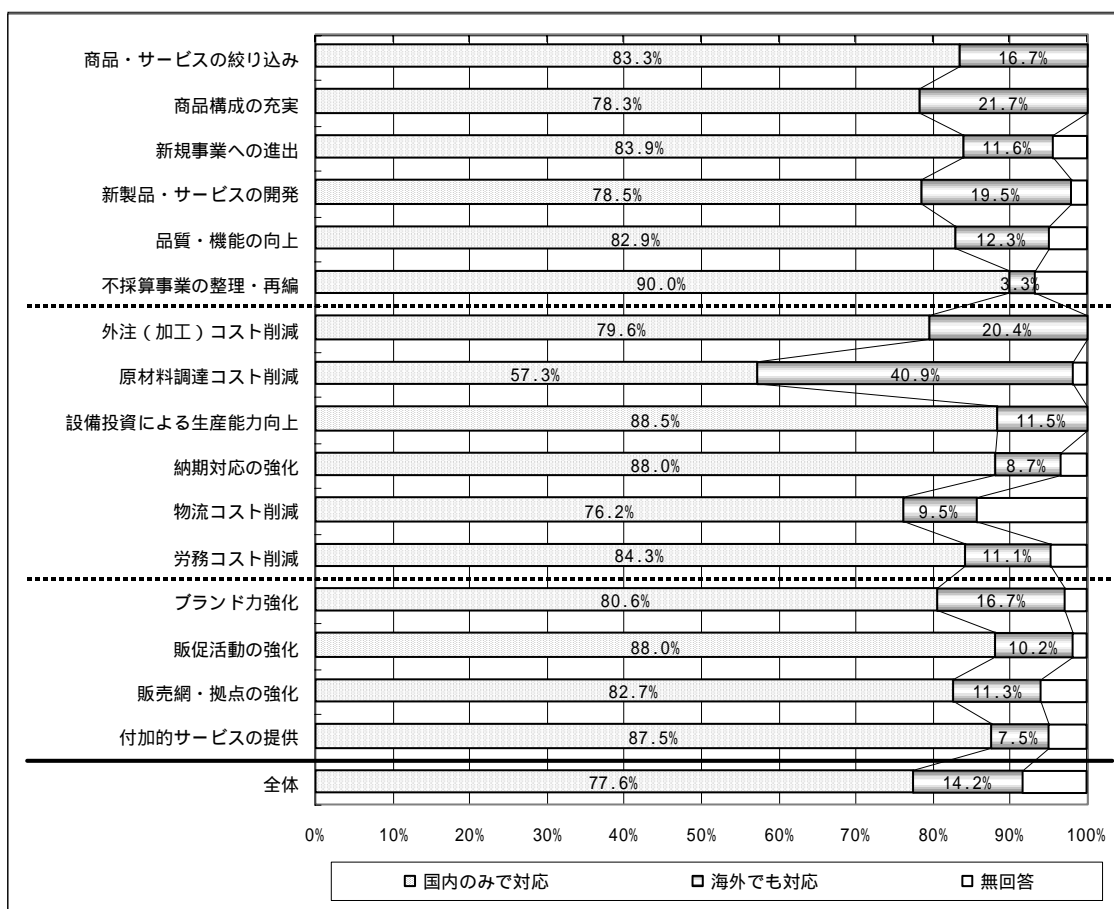


注) N=228

さらに、今後重視する機能別対応項目に対する対応場所について、具体的な対応項目ごとに見ると、ほとんどの対応項目については、8割程度の企業が、「国内のみで対応」するとしている。

「海外でも対応」と回答した企業が2割を超えた対応項目は、『原材料調達コスト削減』（40.9%）、『商品構成の充実』（21.7%）、『外注（加工）コスト削減』（20.4%）であった。

図表 3- 1- 24 今後重視する対応項目に対する対応場所（国内 / 海外）



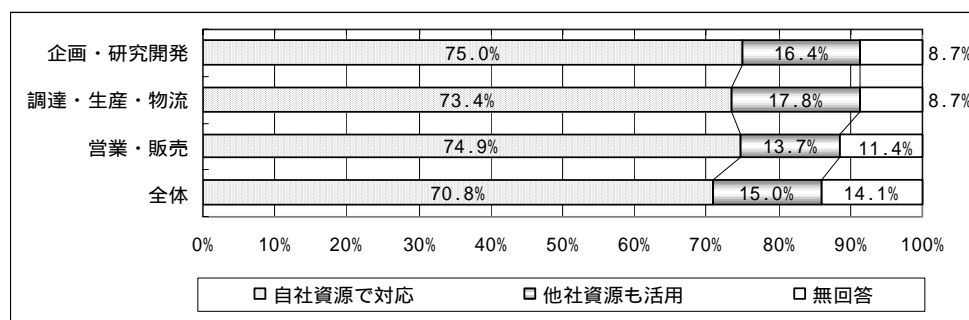
注) N=2,222



b) 今後重視する対応項目に対する対応方法

次に、今後重視する機能別対応項目について、その対応方法（自社資源で対応／他社資源を活用）を尋ねたところ、全体的には、「自社資源で対応」すると回答した企業が約 7 割（1574 社 70.8%）を占めており、各機能別対応項目についても、「自社資源で対応」すると回答した企業が 7 割強となっている。

図表 3- 1- 25 今後重視する機能別対応項目に対する対応方法

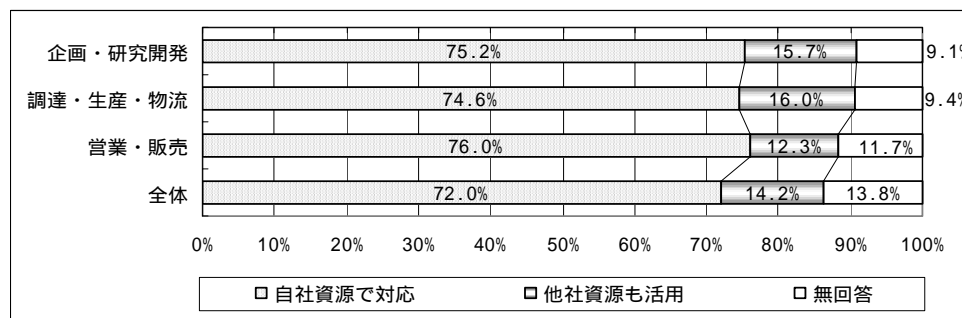


注) N=2,222

次に、今後重視する機能別対応項目に対する対応方法について、重視する市場別に見ると、「国内市場のみ重視」する企業は、「自社資源で対応」と回答した企業が7割を超えて(72.0%)おり、全体の傾向とほとんど差異がない。

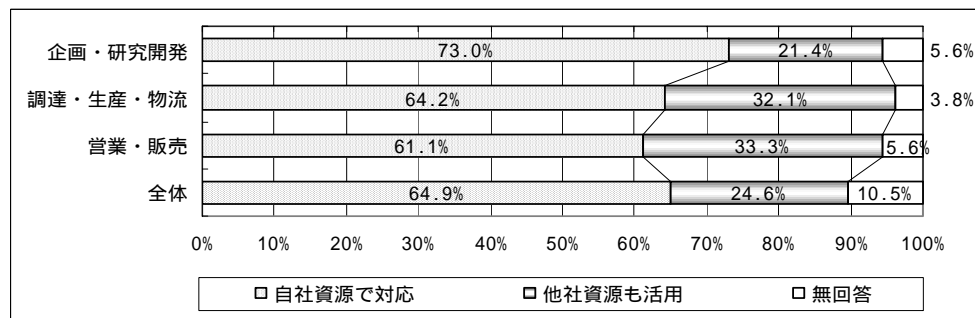
一方で、「海外市場も重視」する企業では、全体的には、「自社資源で対応」と回答した企業が6割強となっており、「国内市場のみ重視」する企業ほどで顕著ではないが、自社資源の活用を第一に考える企業が多い傾向は同様であることが伺える。しかし、各機能別対応項目について見ると、「営業・販売」「調達・生産・物流」において、「他社資源を活用」と回答した企業の割合が、「国内市場のみ重視」する企業の割合を2割前後上回っている。

図表 3- 1- 26 今後重視する機能別対応項目に対する対応方法【国内市場のみ重視】



注) N=1,923

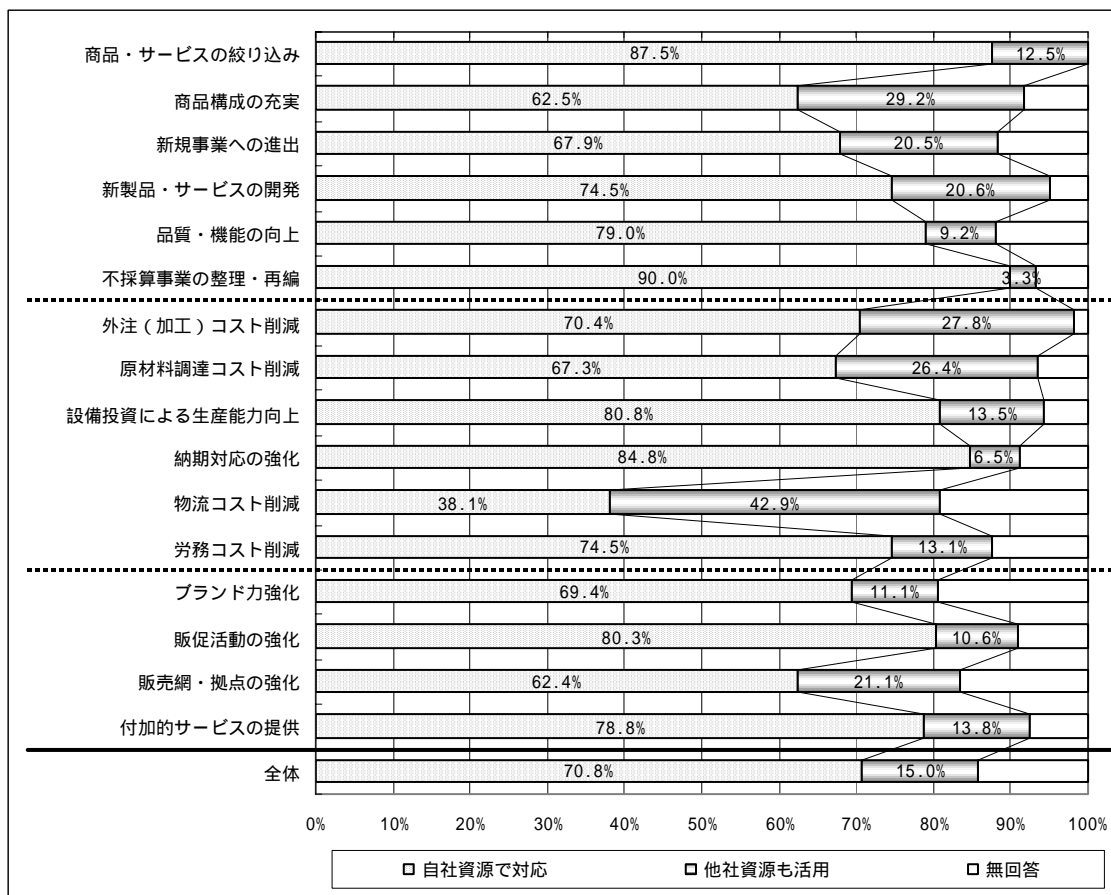
図表 3- 1- 27 今後重視する機能別対応項目に対する対応方法【海外市場も重視】



注) N=228

さらに、今後重視する機能別対応項目に対する対応方法について、具体的な対応項目ごとに見ると、『物流コスト削減』では4割以上、『商品構成の充実』『外注(加工)コスト削減』では3割近くの企業が、他社資源の活用を検討していることがわかる。

図表3- 1- 28 今後重視する対応項目に対する対応方法



注) N=2,222

## 2. 中小企業の経営課題と海外展開の実績

### (1) 海外展開の方策（直接投資と業務提携の選択）

アンケート回答企業 2,222 社に対して、海外展開（直接投資 / 業務提携）の状況を尋ねたところ、全体の 14.2%にあたる 316 社が何らかの方法で海外展開を実施していると回答した。

図表 3- 2- 1 海外展開の実施状況と展開形態（直接投資 / 業務提携）

	企業数	割合
合計	2222	100.0%
現在実施している	316	14.2%
業務提携のみ実施 / 準備中	178	8.0%
直接投資のみ実施 / 準備中	87	3.9%
直接投資と業務提携を両方実施	51	2.3%
現在実施していない	1827	82.2%
無回答	79	3.6%

現在海外展開を実施していると回答した企業 316 社における、直接投資と業務提携の選択状況を見ると、「業務提携のみ実施」していると回答した企業（178 社 56.3%）が半数を超えている。「直接投資と業務提携を両方実施」していると回答した企業は、海外展開実施企業全体の 2 割弱（51 社 16.1%）となっている。

図表 3- 2- 2 海外展開実施企業の展開形態（直接投資 / 業務提携）

	企業数	割合
合計	316	100.0%
業務提携のみ実施 / 準備中	178	56.3%
直接投資のみ実施 / 準備中	87	27.5%
直接投資と業務提携を両方実施	51	16.1%

業種別・従業員規模別海外展開形態

業種別に見ると、「直接投資を実施」している（「直接投資のみ実施」及び「直接投資と業務提携を両方実施」）と回答した企業が、比較的高い割合を示しているのは、製造業では、電気・電子機器（17社 58.6%）、化学関連（15社 57.7%）、金属関連（19社 54.3%）、一般機械器具（22社 52.4%）となっている。

非製造業では、卸売業で4割強（21社 42.0%）の企業が、「直接投資を実施」していると回答している。

図表 3- 2- 3 業種別海外展開形態

（業種別）		合計	業務提携のみ 実施 / 準備中	直接投資のみ 実施 / 準備中	直接投資と業務 提携を両方実施
合計		316	178	87	51
		100.0%	56.3%	27.5%	16.1%
製造	食料・飲料	15	9	5	1
		100.0%	60.0%	33.3%	6.7%
	繊維・衣服	25	14	7	4
		100.0%	56.0%	28.0%	16.0%
	化学関連	26	11	10	5
		100.0%	42.3%	38.5%	19.2%
	金属関連	35	16	14	5
		100.0%	45.7%	40.0%	14.3%
	一般機械器具	42	20	12	10
		100.0%	47.6%	28.6%	23.8%
製造	電気・電子機器	29	12	9	8
		100.0%	41.4%	31.0%	27.6%
	輸送用機械	13	8	4	1
		100.0%	61.5%	30.8%	7.7%
	精密・医療機器	12	8	-	4
		100.0%	66.7%	-	33.3%
	その他製造業	58	44	8	6
	100.0%	75.9%	13.8%	10.3%	
非製造	卸売業	50	29	18	3
		100.0%	58.0%	36.0%	6.0%
	サービス業	1	-	-	1
	100.0%	-	-	100.0%	
非製造	その他非製造業	7	5	-	2
		100.0%	71.4%	-	28.6%
無回答		3	2	-	1
		100.0%	66.7%	-	33.3%

次に、従業員規模別に見ると、従業員規模が大きくなるほど、「業務提携のみ実施」していると回答した企業の比率が低くなり、「直接投資を実施」している（「直接投資のみ実施」及び「直接投資と業務提携を両方実施」）と回答した企業の割合が高くなることがわかる。

図表 3- 2- 4 従業員規模別海外展開形態

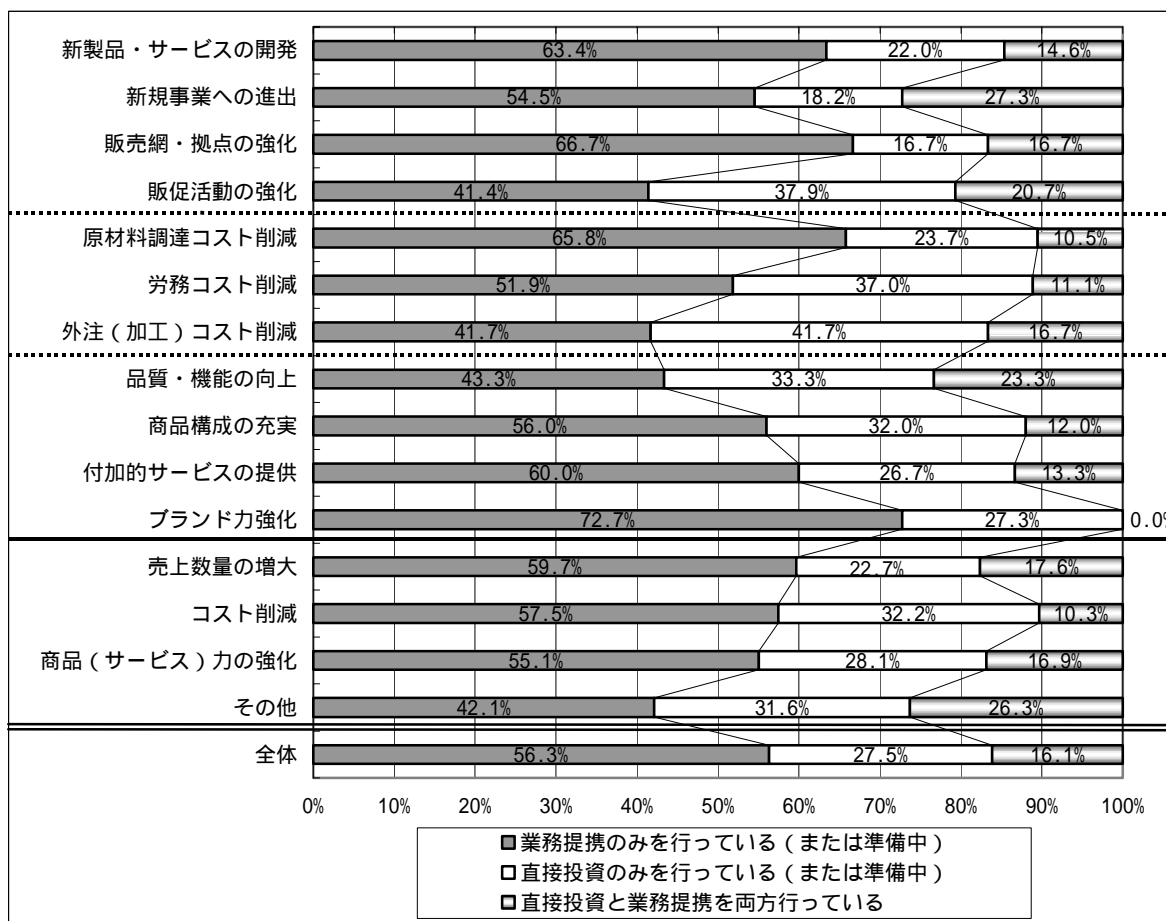
（従業員規模別）	合計	業務提携のみ 実施 / 準備中	直接投資のみ 実施 / 準備中	直接投資と業務 提携を両方実施
合計	316 100.0%	178 56.3%	87 27.5%	51 16.1%
5 名以下	7 100.0%	5 71.4%	1 14.3%	1 14.3%
～ 10 名	15 100.0%	12 80.0%	1 6.7%	2 13.3%
～ 20 名	42 100.0%	30 71.4%	6 14.3%	6 14.3%
～ 50 名	100 100.0%	55 55.0%	35 35.0%	10 10.0%
～ 100 名	58 100.0%	32 55.2%	17 29.3%	9 15.5%
～ 300 名	73 100.0%	36 49.3%	20 27.4%	17 23.3%
それ以上	17 100.0%	5 29.4%	6 35.3%	6 35.3%
無回答	4 100.0%	3 75.0%	1 25.0%	-

### 重視する経営課題と海外展開形態

現在重視する経営課題別に見ると、“売上数量の増大”“コスト削減”“商品（サービス）力の強化”を重視する企業のいずれにおいても、「業務提携のみ実施」している企業の割合が最も高い。

また、それぞれの経営課題に対する対応項目別に見ると、『販促活動の強化』『外注（加工）コスト削減』『品質・機能の向上』を重視する企業では、半数以上が「直接投資を実施」している（「直接投資のみ実施」及び「直接投資と業務提携を両方実施」）と回答している。

図表 3- 2- 5 現在重視する経営課題と海外展開形態



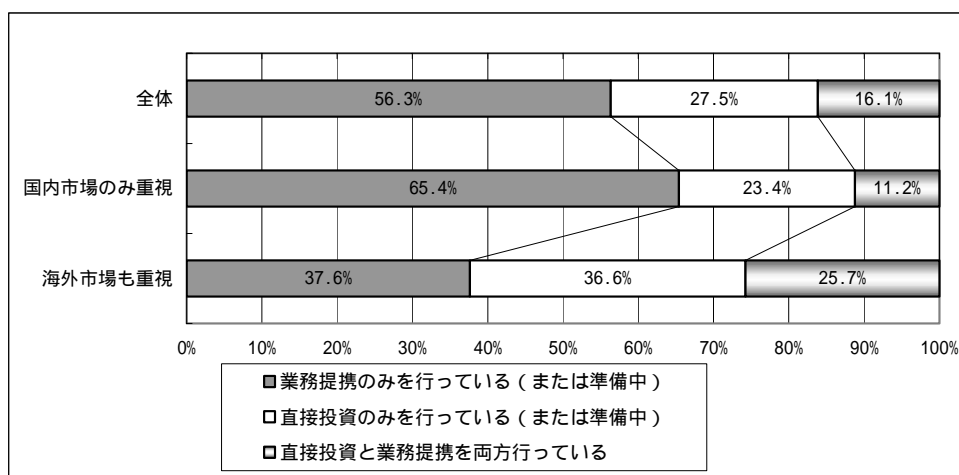
注) N=316

### 重視する市場と海外展開形態

重視する市場別に見ると、「国内市場のみ重視」する企業では、「業務提携のみ実施」している企業の割合が高い（65.4%）。

一方で、「海外市場も重視」する企業では、「直接投資を実施」している（「直接投資のみ実施」及び「直接投資と業務提携を両方実施」）企業の割合が高い（62.3%）。

図表 3- 2- 6 重視する市場と海外展開形態



注) N=316

### 海外からの撤退経験と海外展開形態

撤退経験別に見ると、海外からの撤退経験を持つ企業は「業務提携のみ実施」している企業の割合が高く、全体の8割以上を占めている。

図表 3- 2- 7 海外からの撤退経験と海外展開形態

	合計	業務提携のみ 実施 / 準備中	直接投資のみ 実施 / 準備中	直接投資と業務提 携を両方実施
合計	316	178	87	51
	100.0%	56.3%	27.5%	16.1%
撤退した経験がある	27	22	3	2
	100.0%	81.5%	11.1%	7.4%
撤退手続中	5	2	1	2
	100.0%	40.0%	20.0%	40.0%
撤退した経験はない	169	88	51	30
	100.0%	52.1%	30.2%	17.8%
無回答	115	66	32	17
	100.0%	57.4%	27.8%	14.8%



## (2) 海外展開を実施しない理由

現在海外展開を実施していないと回答した 1,827 社に、海外展開を実施しない理由を 3 つまで回答してもらったところ、「国内で対応すべきことが残っている（事業開発、国内市場開拓等）」（817 社 44.7%）、「海外展開では期待する成果が得られない」（568 社 31.1%）と回答した企業が多かった。上記の回答を選択した企業が、それぞれの経営課題に対して重視する対応項目を見ると、どちらも『販促活動の強化』『労務コスト削減』が多くなっており、今後、これらの企業も、海外展開を選択肢として検討する可能性があることが想定される。

一方で、海外展開を実施しない理由として、「海外での競合を懸念（競合他社）」（63 社 3.4%）、「外国語に対応できる人材の不足」（159 社 8.7%）など、海外展開に取り組む際に考えるべきである現実的な理由を挙げた企業は少なく、海外展開が取りうるべき手段として具体的な検討がなされていないか、または、海外展開を検討するうえでこれらはそれほど重要な問題ではないということが推察される。

図表 3- 2- 8 海外展開を実施しない理由

海外展開を実施しない理由	件数	比率
合計	1827	100.0%
1)国内市場で安定的（十分）な利益が確保できるため不要	383	21.0%
2)海外展開では期待する成果が得られない	568	31.1%
3)実行までに時間がかかる	214	11.7%
4)国内で対応すべきことが残っている（事業開発、国内市場開拓等）	817	44.7%
5)資金の不足	320	17.5%
6)外国語に対応できる人材の不足	159	8.7%
7)実務レベルでの推進責任者不在	295	16.1%
8)必要なノウハウ・情報の不足	385	21.1%
9)適切なパートナーの不在（提携・合併相手）	183	10.0%
10)海外市場の不透明さを懸念（取引先、販売先、流通）	376	20.6%
11)海外での競合を懸念（競合他社）	63	3.4%
12)カントリーリスクを懸念（政情・法制度の変化等）	167	9.1%
13)その他	165	9.0%
14)特に理由なし	155	8.5%
15)無回答	17	0.9%

注) 複数回答のため、件数、%の内訳と合計は一致しない。

図表 3- 2- 9 「国内で対応すべきことが残っている」ことを理由に  
海外展開を実施しない企業の重視する対応項目（上位 5 件）

合計	817	100.0%
販促活動の強化	132	16.2%
新製品・サービスの開発	107	13.1%
労務コスト削減	91	11.1%
品質・機能の向上	90	11.0%
原材料調達コスト削減	54	6.6%

図表 3- 2- 10 「海外展開では期待する成果が得られない」ことを理由に  
海外展開を実施しない企業の重視する対応項目（上位 5 件）

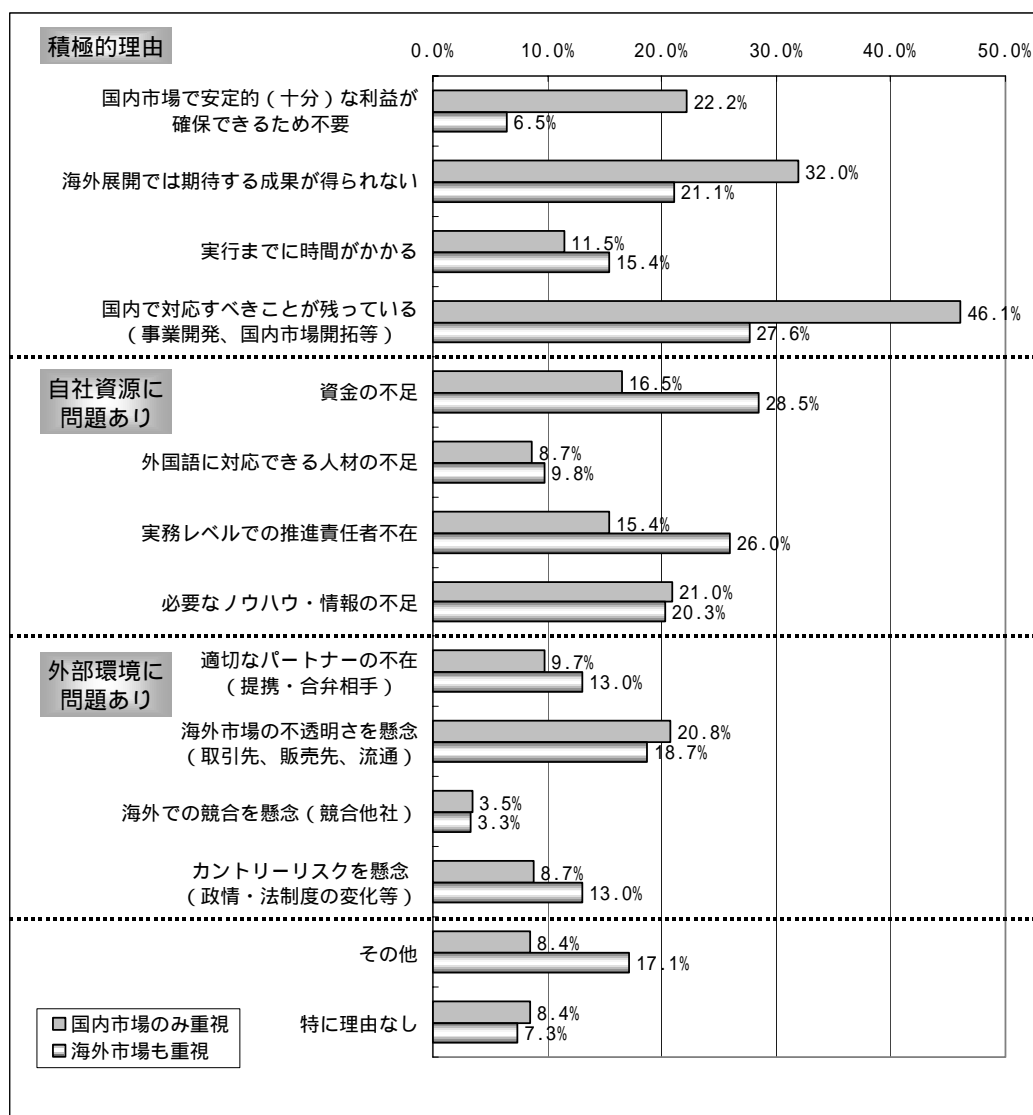
合計	568	100.0%
販促活動の強化	96	16.9%
労務コスト削減	80	14.1%
新製品・サービスの開発	77	13.6%
品質・機能の向上	49	8.6%
原材料調達コスト削減	41	7.2%

### 重視する市場と海外展開を実施しない理由

「国内市場のみ重視」する企業と「海外市場も重視」する企業を比較すると、「国内市場のみ重視」する企業の方が、「国内で対応すべきことが残っている（事業開発、国内市場開拓等）」（46.1%）、「海外展開では期待する成果が得られない」（32.0%）など、積極的な理由を挙げる割合が高くなっている。

一方で、「海外市場も重視」する企業は、「資金の不足」（28.5%）、「実務レベルでの推進責任者不在」（26.0%）など、自社資源の不足を問題とする理由を挙げる割合が高くなっている。

図表 3- 2- 11 重視する市場と海外展開を実施しない理由



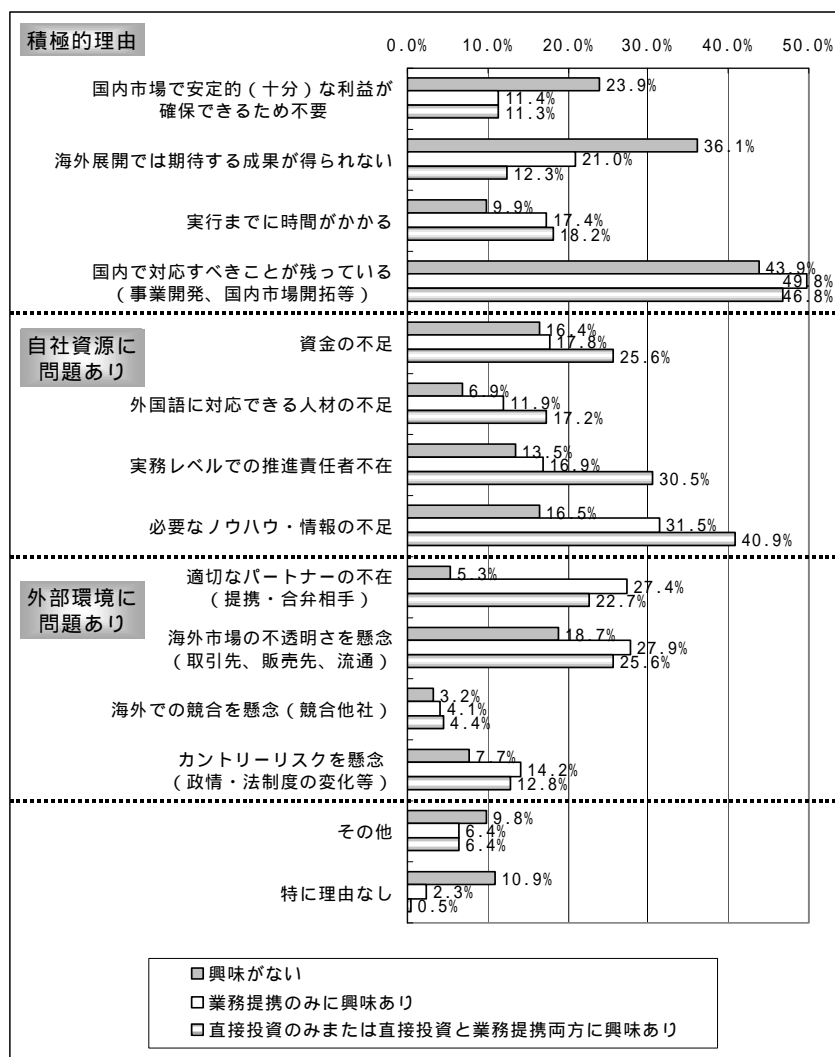
注) N=1,827

## 海外展開への興味と海外展開を実施しない理由

現在海外展開を実施していない企業の海外展開への興味について、海外展開を実施しない理由別に見ると、海外展開に興味を持つ（「業務提携のみに興味」及び「直接投資のみまたは直接投資と業務提携両方に興味」）企業の割合が多いのは、「国内で対応すべきことが残っている」「必要なノウハウ・情報の不足」「海外市場の不透明さを懸念」「適切なパートナーの不在」を理由として挙げる企業である。

また、「直接投資のみまたは直接投資と業務提携両方に興味」を持つ企業の割合が多いのは、「必要なノウハウ・情報の不足」「実務レベルでの推進責任者不在」など、自社資源の不足を理由として挙げる企業である。

図表 3- 2- 12 海外展開への興味と海外展開を実施しない理由



注) N=1,827

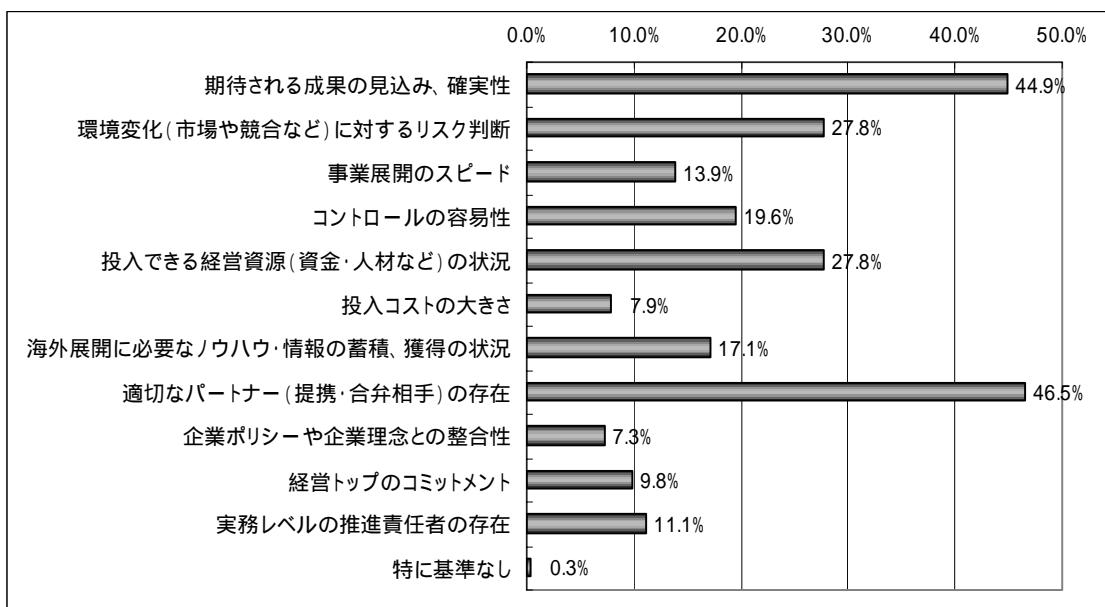
### (3) 展開方法の採択基準と展開形態

#### 展開方法の採択基準

現在海外展開を実施していると回答した企業 316 社に対し、最も新しい海外展開について、海外展開方法(直接投資/業務提携)の採択基準を3つまで回答してもらったところ、「適切なパートナー(提携・合併相手)の存在」(147社 46.5%)「期待される成果の見込み、確実性」(142社 44.9%)を挙げた企業が、ともに全体の半数近くになっている。

次いで、「環境変化(市場や競合など)に対するリスク判断」(88社 27.8%)、「投入できる経営資源(資金・人材など)の状況」(88社 27.8%)が高くなっている。

図表 3- 2- 13 展開方法の採択基準



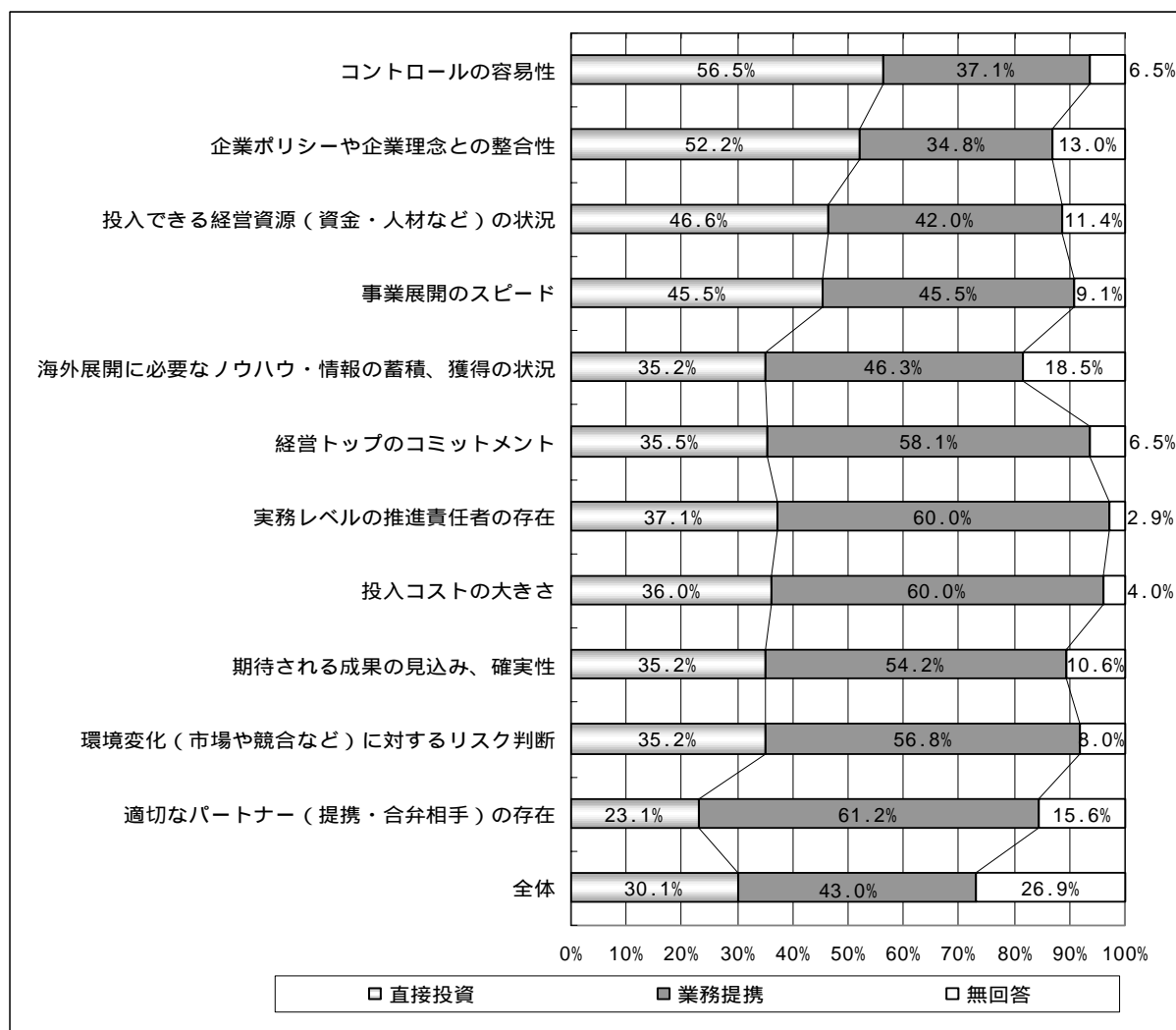
注) N=316

### 展開方法の採択基準と選択した展開形態

海外展開方法の採択基準を挙げた企業に、その結果選択した展開形態を尋ねたところ、直接投資を選択する割合が高かったのは、「コントロールの容易性」（56.5%）、「企業ポリシーや企業理念との整合性」（52.2%）を挙げた企業である。

一方、業務提携を選択する割合が高かったのは、「適切なパートナー（提携・合併相手）の存在」（61.2%）、「投入コストの大きさ」（60.0%）、「実務レベルの推進責任者の存在」（60.0%）を挙げた企業である。

図表 3- 2- 14 展開方法の採択基準と選択した展開形態



注) N=316

#### (4) 海外展開に対する自己評価

##### 展開方法の検討プロセスと海外展開に対する評価

現在海外展開を実施していると回答した企業 316 社に対し、最も新しい海外展開について、現状の評価を尋ねたところ、全体として「おおむね正しかった」と回答した企業（193 社 61.1%）が、全体の 6 割以上を占めている。逆に、「やや問題があった」と回答した企業（21 社 6.6%）は、1 割以下であった。

海外展開をするうえで、「直接投資と業務提携の検討プロセス」による海外展開の評価の違いは特に見られず、全体の傾向とほぼ同じであった。

また、業務提携をするうえで、「国内企業と海外企業の検討プロセス」による海外展開の評価の違いも、特に見られなかった。

図表 3- 2- 15 展開方法の検討プロセス（業務提携 / 直接投資）と海外展開に対する評価

	合計	おおむね 正しかった	どちらとも 言えない	やや問題が あった	無回答
全体	316	193	53	21	49
	100.0%	61.1%	16.8%	6.6%	15.5%
業務提携のみ検討	154	94	27	9	24
	100.0%	61.0%	17.5%	5.8%	15.6%
直接投資と業務提携を比較検討	70	45	14	5	6
	100.0%	64.3%	20.0%	7.1%	8.6%
直接投資のみ検討	79	50	12	6	11
	100.0%	63.3%	15.2%	7.6%	13.9%
無回答	13	4	-	1	8
	100.0%	30.8%	-	7.7%	61.5%

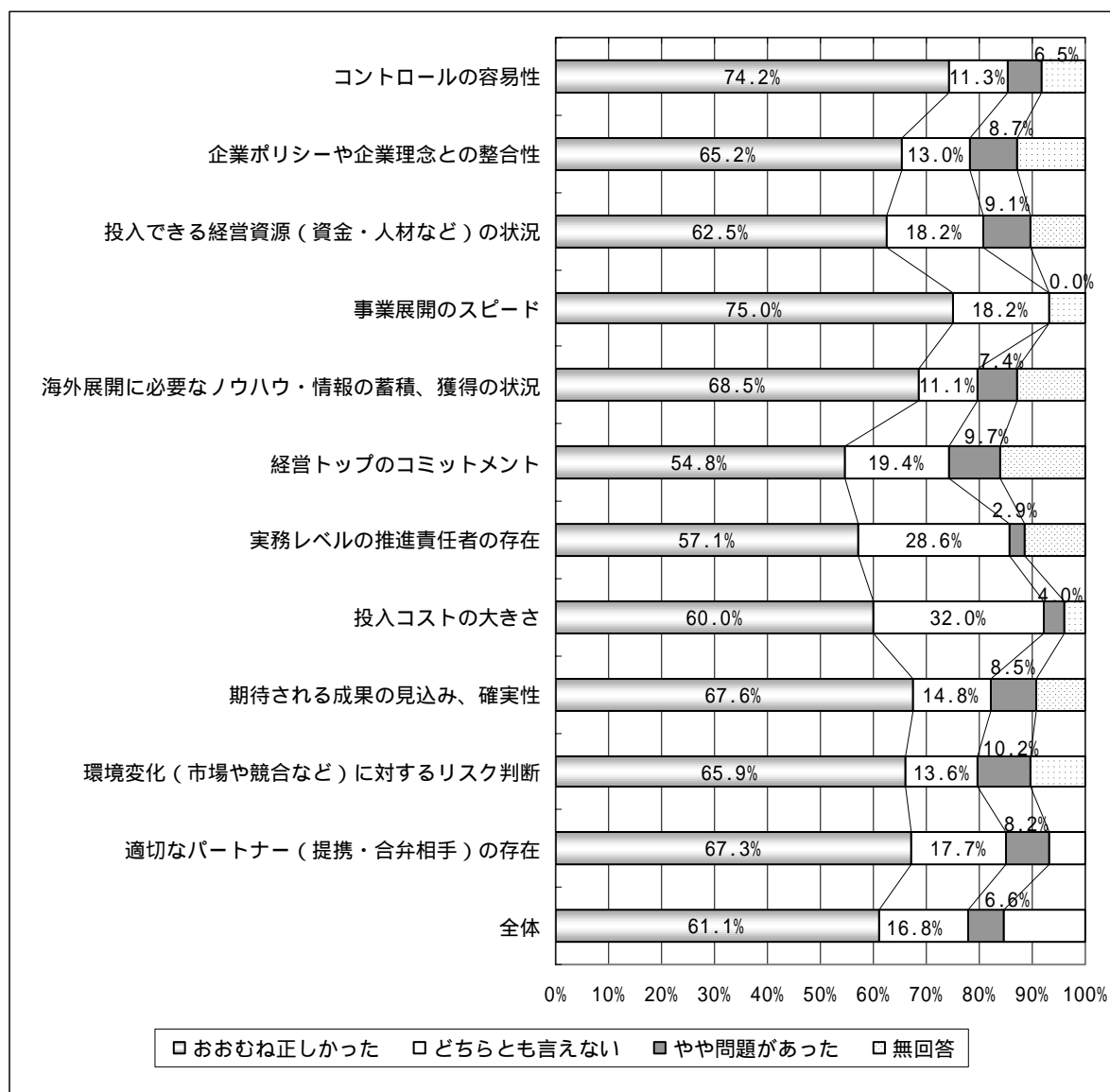
図表 3- 2- 16 業務提携の検討プロセス（国内 / 海外）と海外展開に対する評価

	合計	おおむね 正しかった	どちらとも 言えない	やや問題が あった	無回答
全体	224	139	41	14	30
	100.0%	62.1%	18.3%	6.3%	13.4%
海外企業との業務提携のみ検討	135	82	27	9	17
	100.0%	60.7%	20.0%	6.7%	12.6%
国内企業と海外企業との業務提携を比較検討	75	48	12	5	10
	100.0%	64.0%	16.0%	6.7%	13.3%
その他	6	3	1	-	2
	100.0%	50.0%	16.7%	-	33.3%
無回答	8	6	1	-	1
	100.0%	75.0%	12.5%	-	12.5%

### 展開方法の採択基準と海外展開に対する評価

展開方法の採択基準ごとに、海外展開に対する評価を見ると、「おおむね正しかった」と回答する割合が高かったのは、「事業展開のスピード」（75.0%）、「コントロールの容易性」（74.2%）を採択基準として挙げた企業である。

図表 3- 2- 17 展開方法の採択基準と海外展開に対する評価



注) N=316



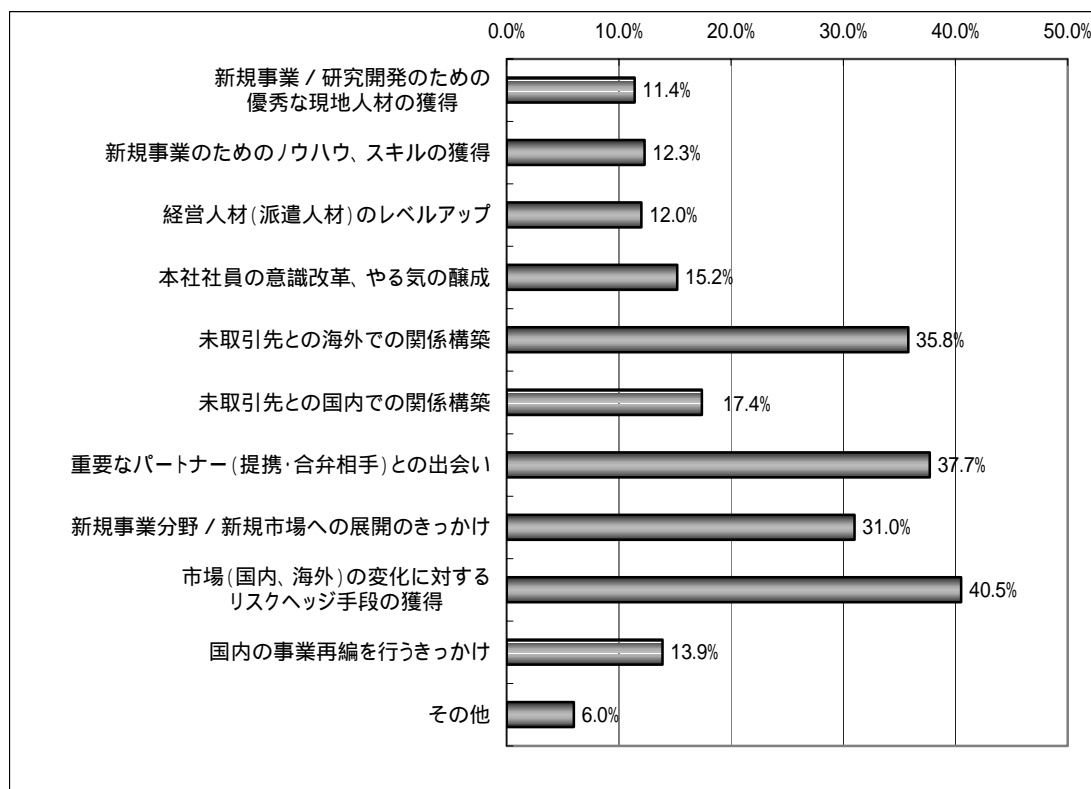
#### (5) 海外展開により得られたメリット

現在海外展開を実施していると回答した企業 316 社に対し、海外展開により得られたプラスの効果（メリット）を尋ねた（複数回答可）ところ、「市場（国内、海外）の変化に対するリスクヘッジ手段の獲得」を挙げた企業が最も多かった（40.5%）。

次いで、「重要なパートナー（提携・合併相手）との出会い」（37.7%）、「未取引先との海外での関係構築」（35.8%）、「新規事業分野／新規市場への展開のきっかけ」（31.0%）を挙げる企業が多かった。

このことから、海外展開を行うことは、現在の事業の維持・拡大を図るだけでなく、「今後の事業の拡がり」や「ビジネスチャンスの獲得」につながるというメリットを感じている企業が多いことが伺える。

図表 3- 2- 18 海外展開により得られたメリット

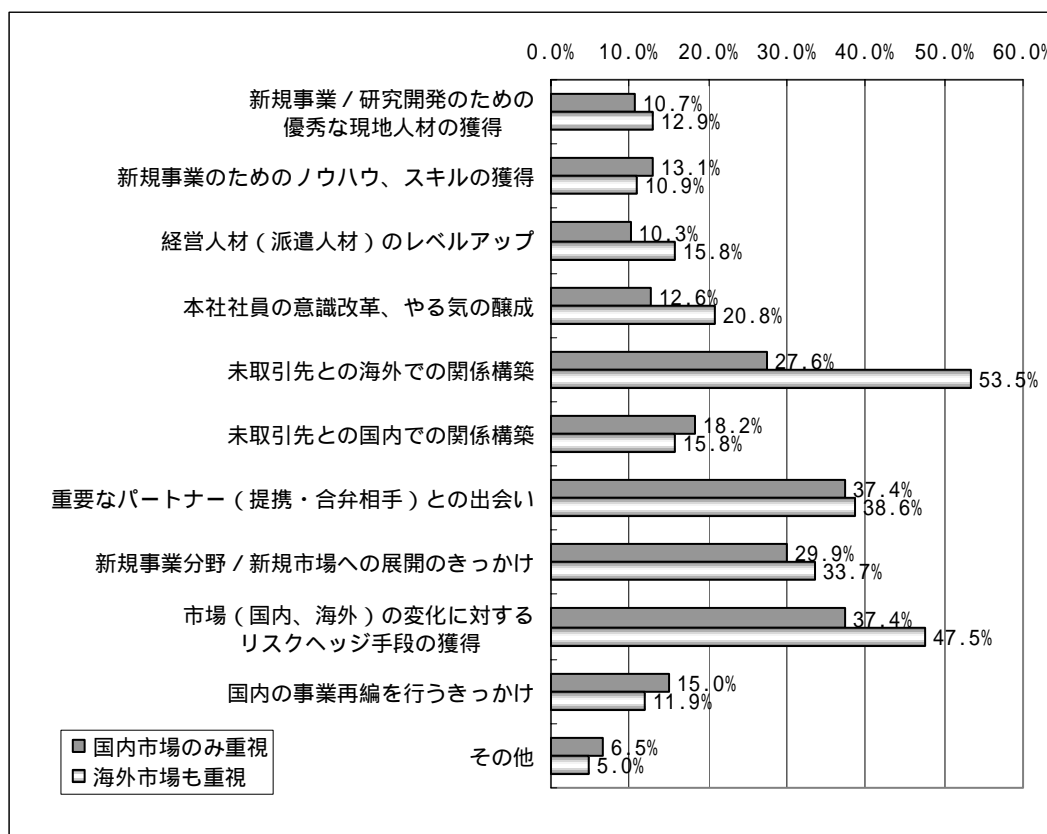


注) N=316

### 重視する市場別海外展開のメリット

海外展開のメリットを重視する市場別に見ると、「海外市場も重視」する企業は、「国内市場のみ重視」する企業よりも、「未取引先との海外での関係構築」（53.5%）、「市場（国内、海外）の変化に対するリスクヘッジ手段の獲得」（47.5%）、などのメリットを挙げる割合が高い。

図表 3- 2- 19 重視する市場別海外展開のメリット



注) N=316

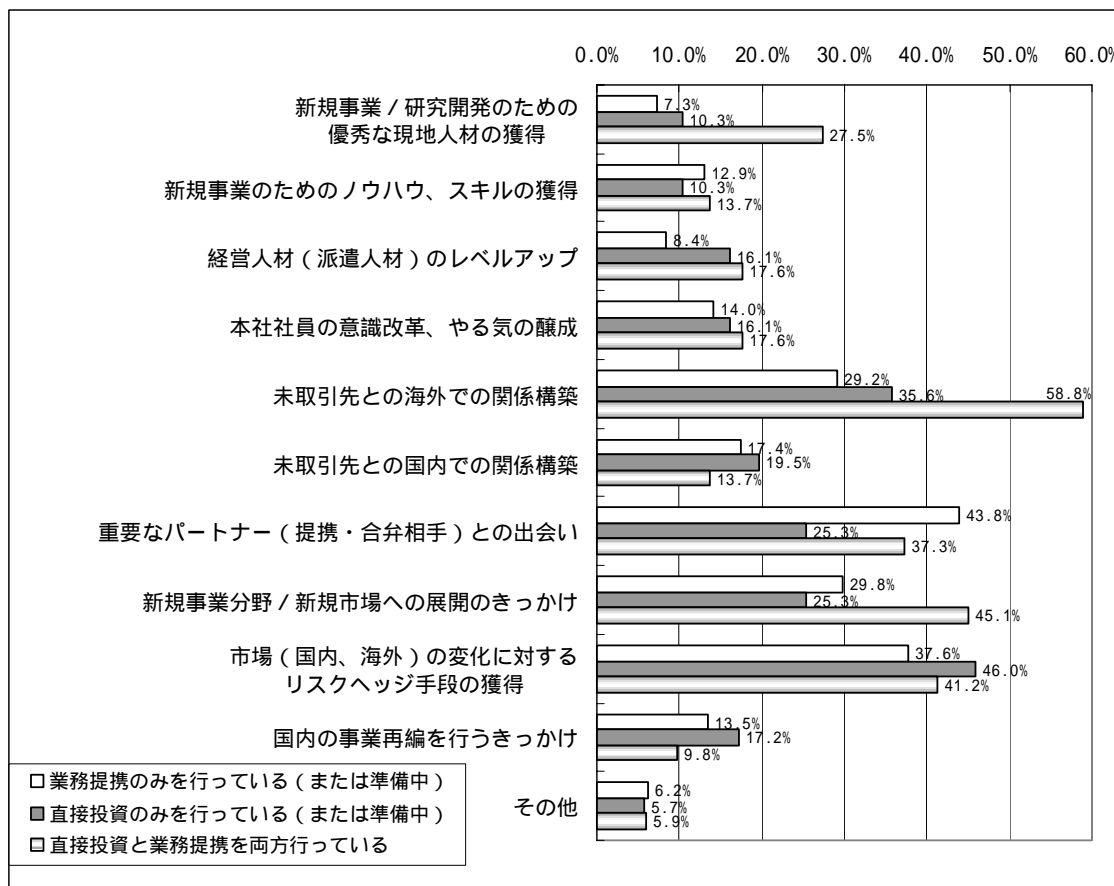
### 展開形態別海外展開のメリット

海外展開のメリットを展開形態別に見ると、「業務提携のみ実施」している企業では「重要なパートナー（提携・合併相手）との出会い」の割合が高い（43.8%）。

一方、「直接投資のみ実施」している企業では、「市場（国内、海外）の変化に対するリスクヘッジ手段の獲得」の割合が高い（46.0%）。

「直接投資と業務提携を両方実施」する企業では、「業務提携のみ実施」または「直接投資のみ実施」している企業と比較して、「未取引先との海外での関係構築」（58.8%）、「新規事業分野／新規市場への展開のきっかけ」（45.1%）、「新規事業／研究開発のための優秀な現地人材の獲得」（27.5%）をメリットとして挙げる割合が高い。

図表 3- 2- 20 展開形態別海外展開のメリット



注) N=316