

中小企業による市場の創造と開拓 ～「2009年版中小企業白書」より～

はじめに

今年発刊された「2009年版中小企業白書」では、中小企業の業況が一段と悪化し厳しい状況となった2008年度の動向とともに、この状況を乗り越えていくための視点としてイノベーションと人材の確保を採り上げ分析を行っています。

白書は第1章「2008年度における中小企業を巡る経済金融情勢」、第2章「中小企業による市場の創造と開拓」、第3章「中小企業の雇用動向と人材の確保・育成」、結び「イノベーションと人材で活路を開く」で構成されています。このレポートでは第2章において展開されている、「中小企業のイノベーション」と「中小企業の市場戦略」について、ポイントをピックアップして紹介します。

中小企業のイノベーション

自らの事業の進歩を実現するイノベーション

「イノベーション」とは、広く「革新」を意味する概念で、一般に企業が新たな製品を開発したり、生産工程を改善するなどの「技術革新」だけにとどまらず、新しい販路を開拓したり、新しい組織形態を導入することなども含みます。中小企業にとってのイノベーションは研究開発

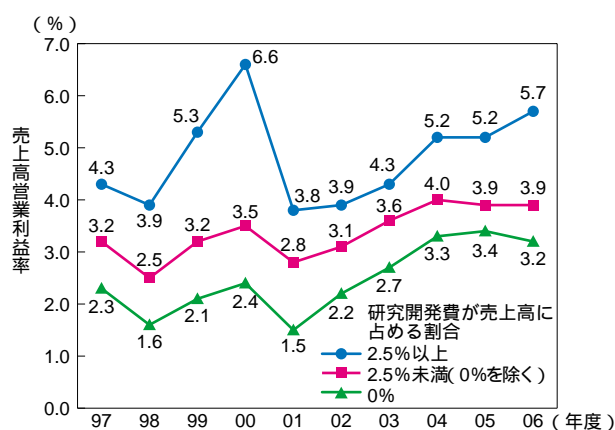
活動だけでなく、アイデアのひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発、創意工夫など、自らの事業の進歩を実現することも広く含んでいます。

研究開発活動が営業利益率向上に寄与

イノベーションを実現するための重要な取り組みの一つが「研究開発活動」です。中小企業の研究開発費の売上高比率は、景気後退局面においても概ね横ばいで推移し、足下の業況だけにとらわれず、将来にわたって競争力を維持・向上させていくための研究開発活動に取り組んでいます。

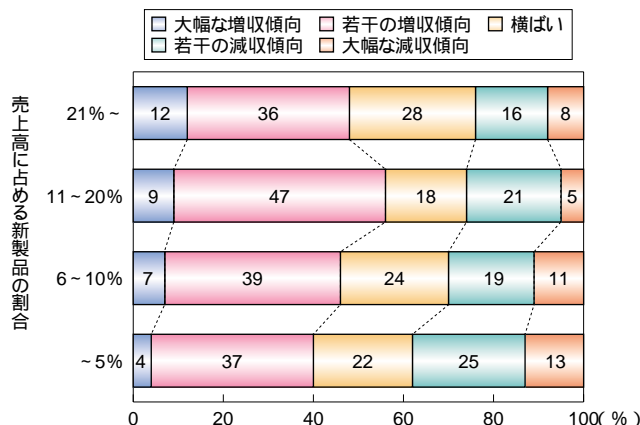
中小企業の研究開発活動が、実際に利益率の向上に寄与しているのかをみたのが図1で、研究開発費が売上高に占める割合が2.5%以上、0%超2.5%未満、0%であった同一の中小企業のグループでの、売上高営業利益率の推移を示しています。研究開発費の売上高比率が高いグループほど、営業利益率も高い水準で推移しており、中小企業の研究開発活動が営業利益率向上のために重要であることを示唆しています。

図1 売上高に占める研究開発費の割合別(中小製造業)にみた営業利益率の推移



(資料) 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(出所) 中小企業庁「2009年版中小企業白書」

図2 売上高に占める新製品の割合と売上高の傾向



(資料) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)
「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」
(2008年12月)
(出所) 中小企業庁「2009年版中小企業白書」

売上の維持・拡大には新たな製品・サービスの創出が不可欠

図2は、中小企業の売上高に占める新製品の割合と、直近3年間の売上高の増減との関係を示したものです。この資料からは、新製品の売上の割合が一定程度高い企業の方が、増収となっている傾向が見てとれます。

総需要が減少し、企業間の生き残り競争が一層熾烈になると考えられる状況の下で、中小企業が売上の維持・拡大を図っていくためには、研究開発活動等のイノベーションを通じて競争力のある製品・サービスを生み出していくことが不可欠と考えられます。

「売れる商品作り」のための市場戦略

ヒット商品の開発に成功した中小企業の取組み

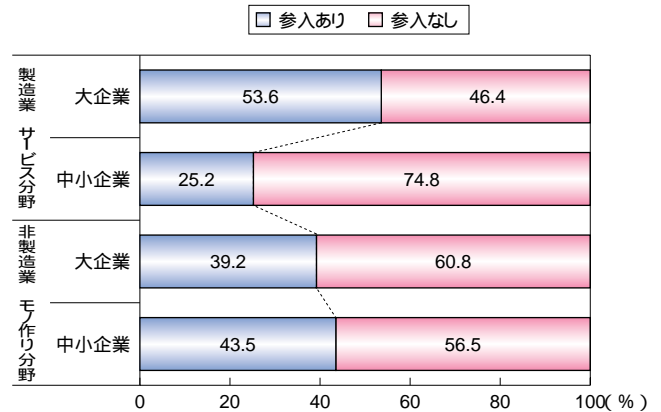
中小企業が販路を開拓していくためには、市場のニーズを把握するための「モノ作りとサービスの融合」のほか、「農商工連携」、「ITの活用による顧客獲得」、「海外市場の開拓」等に取組むことが必要です。そして、最も重要なことは、把握した顧客ニーズをどのように活かし、「売れる商品」を作っていくかです。ヒット商品の開発に成功した中小企業の特徴を分析すると、以下のような取組みを行っています。

- ・「モノ作りとサービスの融合」により顧客ニーズを把握している
- ・国内・海外を問わず多数の新規販売先を有している
- ・新たな商品や技術の開発に当たり、外部と連携し外部資源を有効に活用している
- ・「マス市場」よりも「ニッチ市場」を重視している

業種の枠にとらわれない「モノ作りとサービスの融合」

「モノ作りとサービスの融合」には、二つの展開があります。一つはモノ作りをしている企業が、顧客ニーズの把握のために自らアフター

図3 モノ作りとサービスの融合の状況



(資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
(出所)中小企業庁「2009年版中小企業白書」

サービス、メンテナンスサービスを始めとした関連サービスを開始する川下展開。もう一つは、卸売業・小売業・サービス業を営む企業が、普段顧客と接触している中で把握したニーズを踏まえ、それに対応したモノ作りを自ら開始する川上展開です。このように、中小企業は従来の業種の枠にとらわれることなく、モノ作りとサービスの融合を通じ、新たな商品や技術の開発に挑戦しています。

大企業と中小企業それぞれにおける、製造業からサービス分野、非製造業からモノ作り分野への参入状況をみると(図3)、製造業のサービス分野への参入は大企業の方が進んでいる一方で、非製造業のモノ作り分野への参入は、中小企業の方が進んでいる傾向にあります。

ヒット商品作りに向けた差別化

中小企業が新たな商品や技術を開発するのに当たっては、他社との差別化を図ることが重要です。ヒット商品を生み出している企業は、「儲ける仕組み(ビジネスモデル)」、「ブランド力」、「企画提案力」といった点を差別化の要素としています。技術力だけでは同業他社との差別化の決め手とすることは難しく、これらの要素を差別化の要素に加えられるかどうかを鍵を握っているといえます。(島浦 誠)