

中小企業の競争力と 経営課題に関する実態調査

望 月 和 明

(商工総合研究所
主任研究員)

筒 井 徹

(商工総合研究所
主任研究員)

< 要 旨 >

- 主たる事業分野の競争状況については、「極めて競争が激しい状態」とする中小企業が45.5%、「やや競争が激しい状態」という企業が41.9%となっており、これらを合わせれば全体の9割近い企業は主たる事業分野の競争状況について激しいと認識している。
- 自社の競争力に対する評価をみると、全体の69.6%の中小企業は現在の競争力に自信を持っているものの、将来については競争力低下を懸念している企業が多くなっている。企業業績との関連では、売上が増加している企業、利益率が高い企業ほど「現在、今後とも競争力に自信がある」という回答の比率が高く、企業業績と競争力の自己評価の間には明確な相関が認められる。また、製品・サービスの内容・性格別にみると、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「現在、今後とも競争力に自信がある」という回答の比率が33.2%と他のタイプに比べて高く、製品・サービスの独自性が競争力を発揮していく上での重要な要素となっている。
- 競争力の源泉としては、「顧客ニーズへの迅速・柔軟な対応」という回答が58.8%と最も多く、「製品・サービスの品質」(33.3%)、「顧客への提案力、問題解決力」(31.5%)、「営業基盤、アフターサービス体制」(24.5%)、「ブランド、信用の確立」(21.6%)、「製品・サービスの価格、生産コスト」(21.2%)等も上位に挙げられている。業種別にみると、製造業、非製造業とも、競争力の源泉として、顧客ニーズへの対応や顧客への提案力、問題解決力を重視する点は共通しているが、製造業、建設業では品質、価格、生産コストが重視され、非製造業（建設業を除く）ではアフターサービス、ブランド、信用、品揃えといった要素を重視するという特徴がみられる。
- 競争力を支える要因としては、技術・ノウハウの蓄積、従業員の能力発揮、専門・独自分野への特化、情報収集や熟練労働者の確保・育成といった項目が重視されている。業種別にみると、製造業、建設業においては「技術・ノウハウが蓄積されている」や「熟練労働者の確

保・育成に努めている」といった回答の比率が相対的に高くなっており、技術・ノウハウの蓄積や熟練といった面がより重視されていることがうかがえる。

○競争力や企業経営に関する懸念材料、課題としては、国内需要の減少とデフレ傾向に対する懸念が大きくなっているが、業種別にみると、製造業・建設業では「原材料価格の高騰」、「海外企業との競合」、「主力取引先の海外移転、調達の海外シフト」といった回答の比率が相対的に高く、非製造業（建設業を除く）では「人材確保」、「需要構造の変化」といった回答が多いといった特徴がみられる。

○競争の激化等に対応して自社が目指す方向としては、既存の分野・市場を深耕していくことを志向する企業が6割を超え、新分野・新市場への進出を図る企業は3割台に止まっている。

○今後、競争力を維持、強化していくために必要な方策としては、「人材の確保・育成」という回答が79.9%で最も多く、「財務体質の改善」（41.6%）、「顧客・ユーザー情報の活用」（33.1%）、「製造工程、業務工程の見直し」（25.3%）、「生産設備、事業設備の増強」（19.8%）といった項目も挙げられている。

目 次

I. 調査要領

II. 調査回答企業の属性

III. 調査結果

1. 市場の地域

2. 製品、サービスの内容・性格

3. 主たる事業分野の競争状況

4. 自社の競争力に対する評価

5. 競争力の源泉と競争力を支える要因

(1) 競争力の源泉

(2) 競争力を支える要因

6. 競争力、企業経営に関する懸念材料、課題

7. 競争の激化等に対応して自社が目指す方向

8. 競争力を維持・強化していくための方策

I. 調査要領

1. 調査目的

中小企業の競争力の現状とその源泉、現下の経営課題についての実態把握

2. 調査内容

市場の地域と競争状況、自社の競争力に対する評価、製品・サービスの内容・性格、競争力の源泉、競争力を支える要因、競争力と企業経営に関する懸念材料・課題、今後の方向性、競争力を維持、強化していくために必要な方策

3. 調査時点

2012年7月

4. 調査対象

中小企業 5,000社 有効回答企業数 1,020社（回収率 20.4％）

5. 調査方法

調査票によるアンケート調査（郵送自記入方式）

Ⅱ. 調査回答企業の属性

1. 資本金規模別 回答企業数、構成比

階 層	回答企業数	構成比(%)
1千万円未満	35	3.5
1千万円～3千万円未満	596	58.8
3千万円～5千万円未満	175	17.3
5千万円～1億円未満	157	15.5
1億円～3億円未満	33	3.3
3億円以上	18	1.8
合 計	1,014	100.0

2. 従業員規模別 回答企業数、構成比

階 層	回答企業数	構成比(%)
30人未満	585	58.0
30人～50人未満	206	20.4
50人～100人未満	147	14.6
100人～300人未満	67	6.6
300人以上	3	0.3
合 計	1,008	100.0

3. 業種別 回答企業数、構成比（％）

業 種	回答企業数	構成比	業 種	回答企業数	構成比
製造業	417	41.2	非製造業	594	58.8
食料品	45	4.5	建設	162	16.0
繊維品	31	3.1	卸売	95	9.4
木材・木製品	16	1.6	小売	78	7.7
紙・パルプ	8	0.8	不動産	17	1.7
出版・印刷	21	2.1	運輸通信	72	7.1
化学	27	2.7	サービス	170	16.8
窯業・土石	14	1.4			
鉄・非鉄	9	0.9			
金属製品	68	6.7			
一般機械	24	2.4			
電気・電子機器	36	3.6			
輸送用機器	39	3.9			
精密機械	18	1.8			
その他	61	6.0			
全 業 種				1,011	100.0

4. 企業業績

(1) 最近1年間の売上高（5年前と比べて）

階 層	回答企業数	構成比(%)
3割以上増加	63	6.3
1～3割程度増加	214	21.6
ほぼ横這い	267	26.9
1～3割程度減少	327	32.9
3割以上減少	122	12.3
合 計	993	100.0

(2) 過去3年間の平均経常利益率（経常利益／売上高）

階 層	回答企業数	構成比(%)
赤字	231	23.8
0～1%以下	240	24.7
1%超～3%以下	287	29.6
3%超～5%以下	123	12.7
5%超	90	9.3
合 計	971	100.0

Ⅲ. 調査結果

1. 市場の地域

事業の対象となる市場の地域についてみると（図表1）、83.4%の企業が「国内市場のみ」と回答しており、「国内市場中心であるが海外市場にも販売」している企業が15.3%、「海外市場が中心」あるいは「海外市場のみ」という企業は1.3%に止まっている。

これを企業規模別にみると、企業規模が大きな階層ほど海外市場にも販売している企業の比率が高くなる傾向がみられる。業種別にみると、製造業では海外市場にも販売している企業の比率が28.2%と相対的に高くなっている一方、建設業では98.1%の企業が「国内市場のみ」で事業を行っており、非製造業（建設業を除く）に

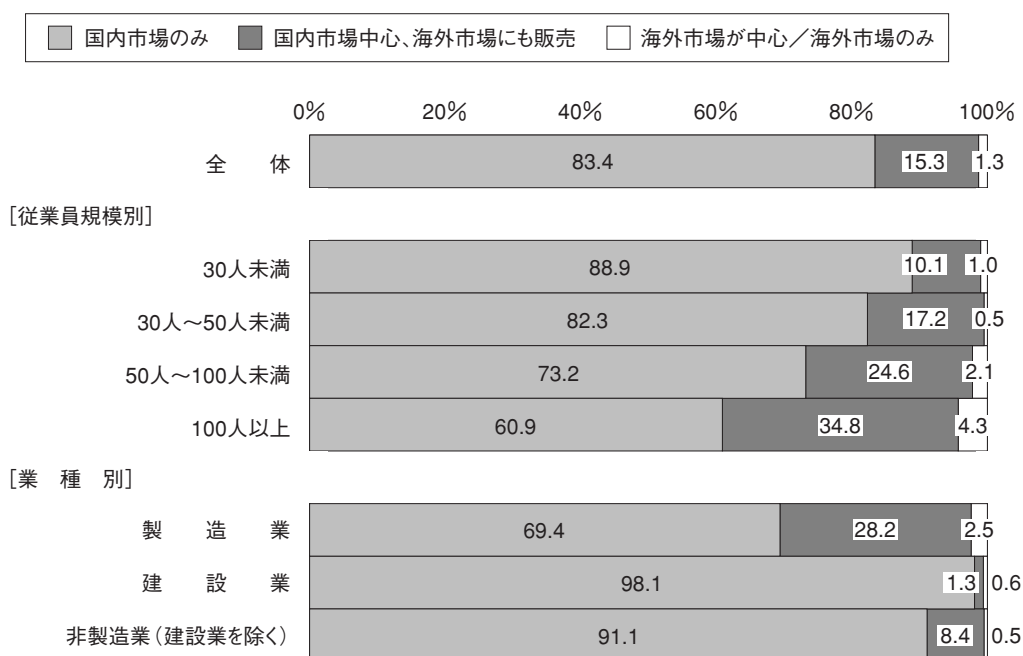
においても「国内市場のみ」という企業が90%以上を占めている。

2. 製品、サービスの内容・性格

自社の製品やサービスの内容・性格をみると、まず、顧客層については「特定の顧客ないしは限定された顧客層を対象としている」企業が54.1%と半分以上を占めており、「幅広い顧客を対象としている」企業は38.4%である（図表2）。これを業種別にみると、非製造業（建設業を除く）では「幅広い顧客を対象としている」企業の比率が45.9%と相対的に高くなっている。

製品やサービスの独自性についてみると（図表3）、「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」という企業が29.2%、「独自のものではないが、特殊な分野、

図表1 事業の対象となる地域



（注）「その他」を除く

ニーズに対応した製品・サービスを提供している」企業は28.3%、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業が21.2%、「汎用的、普遍的、一般的な製品・サービスを提供している」企業は18.7%という構成となっており、回答企業は製品やサービスの独自性に基づいて大きく4つのグループに分けることができる。

これを業種別にみると、製造業においては「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」企業や「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業の比率が相対的に高いのに対し、非製造業（建設業を除く）では「独自のものではないが、特殊な分野、ニーズに対応した製品・サービスを提供している」、「汎用的、普遍的、一般的な製品・サービスを提供している」といった企業の比率が相対的に高くなっている。次に、企業業績の面からみると、好業績の階層ほど「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業の比率が相対的に高くなるという傾向がみられる。

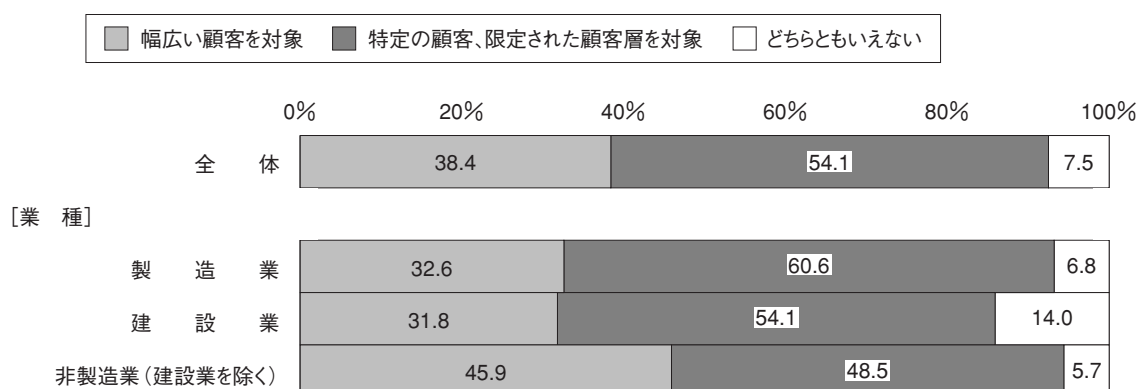
3. 主たる事業分野の競争状況

主たる事業分野の競争状況についてみると（図表4）、「極めて競争が激しい状態」とする企業が45.5%、「やや競争が激しい状態」という企業が41.9%となっており、これらを合わせれば全体の9割近い企業は主たる事業分野の競争状況について激しいと認識している。また、企業業績（過去3年間の平均経常利益率）別にと、利益率の低い階層ほど激しい競争状態に置かれていると感じている企業の比率が高くなるという傾向がみられる。

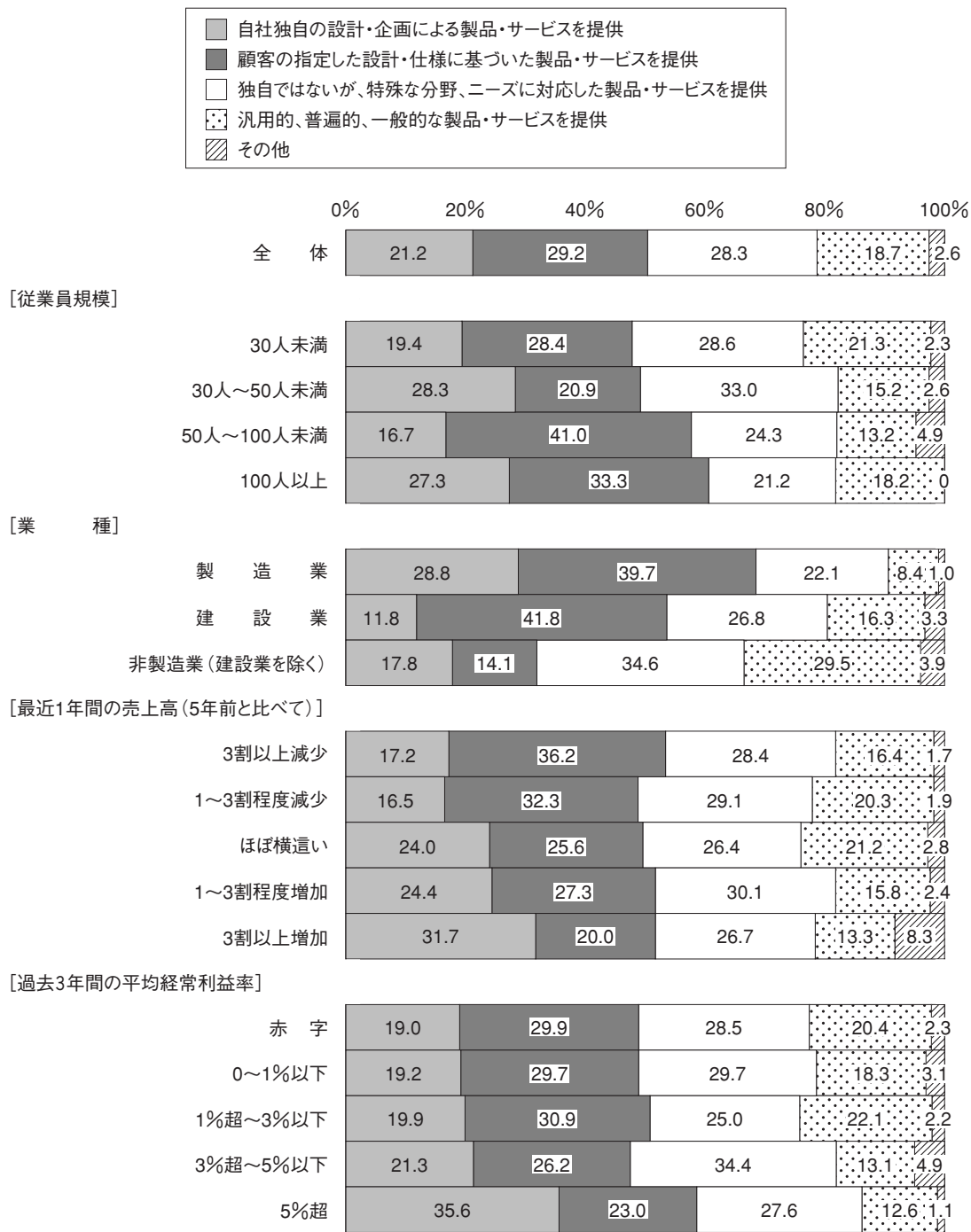
次に、主たる事業分野の競争状況を、市場の地域、自社の競争力評価、製品、サービスの内容・性格といった各種の属性別にみると（図表5）、まず、市場の地域に関しては、「国内市場のみ」の企業では「国内市場中心であるが海外市場にも販売」している企業に比べて、競争状態が激しいとする回答の比率が高くなっている。

次に、自社の競争力評価別にみると、「現在、今後とも競争力に自信のある」企業では激しい競争状態にあるとする企業の比率が相対的に低くなっているのに対し、「現在、今後とも競争

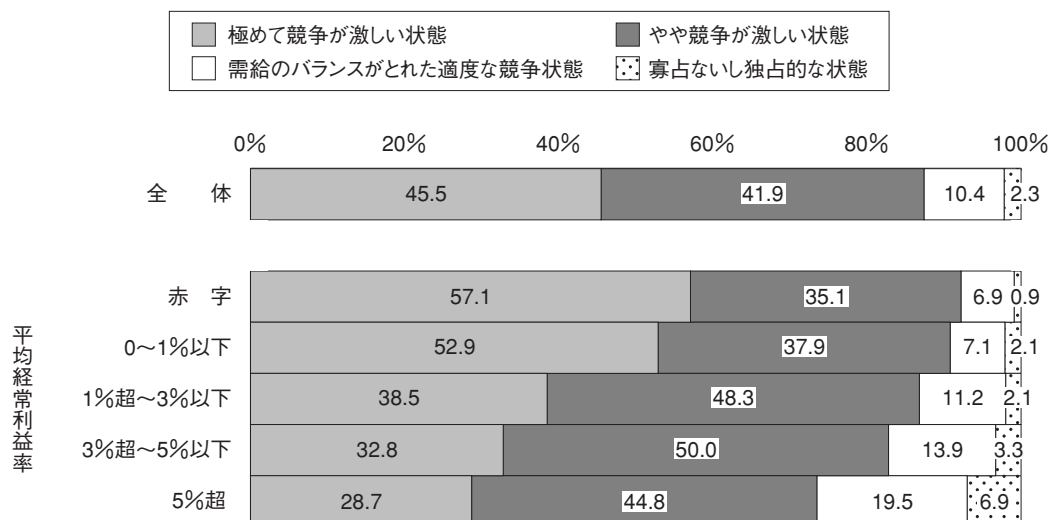
図表2 製品、サービスの内容・性格（顧客層）



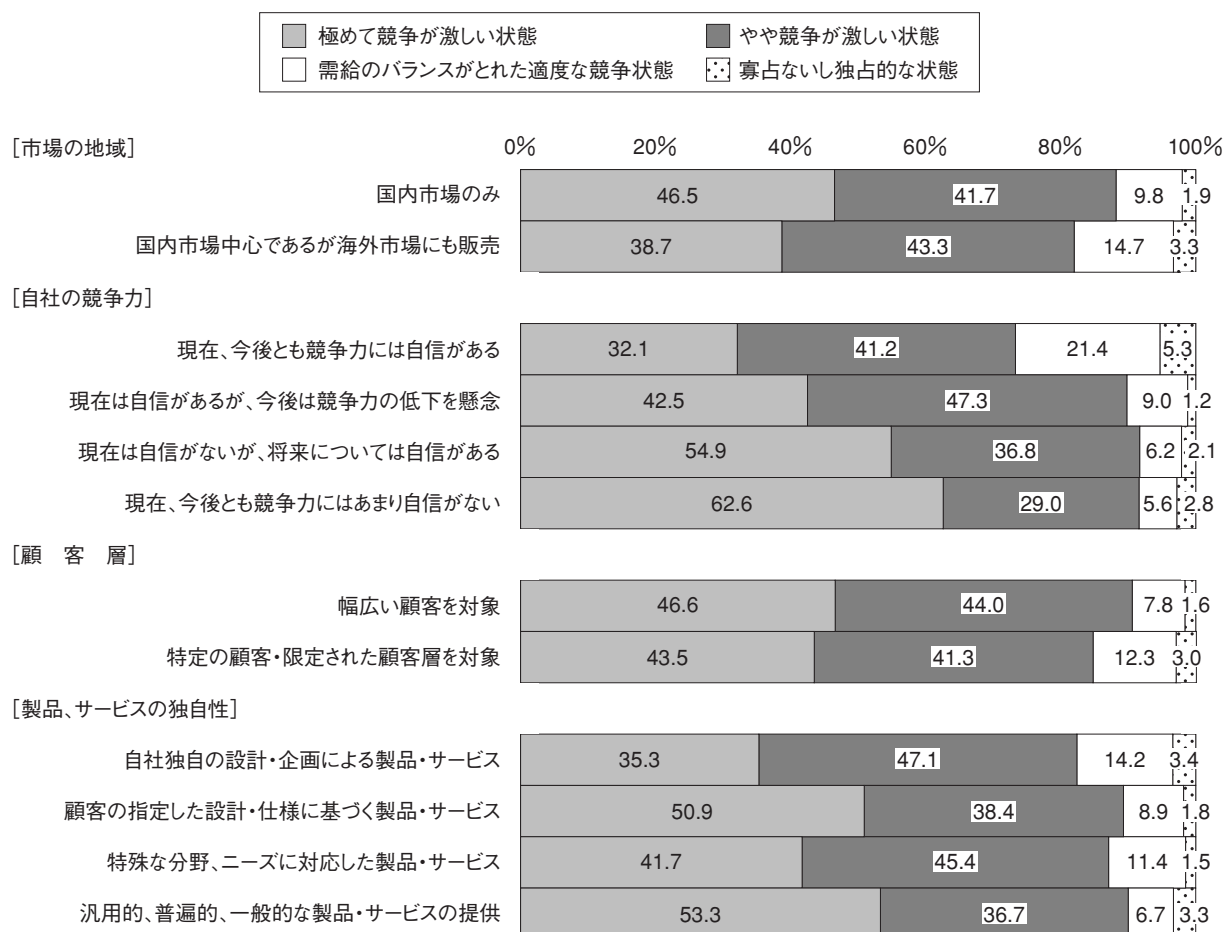
図表3 製品、サービスの内容・性格(独自性)(属性別)



図表4 主たる事業分野の競争状況(業績(過去3年間の平均経常利益率)別)



図表5 主たる事業分野の競争状況(属性別)



力にはあまり自信がない」企業では「極めて競争が激しい状態」という回答の比率が62.6%と高くなっており、激しい競争状況に置かれている企業ほど自社の競争力について厳しい評価をしているという傾向がみられる。

製品、サービスの内容・性格で分類してみると、まず、顧客層に関しては「幅広い顧客を対象としている」企業の方が「特定の顧客ないしは限定された顧客層を対象としている」企業に比べ、激しい競争状態にある企業の比率がやや高くなっている。次に、製品、サービスの独自性という点からみると、「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」企業ないしは「汎用的、普遍的、一般的な分野、ニーズに対応した製品・サービスを提供している」企業のグループは「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業や「独自のものではないが、特殊な分野、ニーズに対応した製品・サービスを提供している」企業といった製品・サービスに独自性、特殊性を持つ企業のグループと比べて、競争が激しい状態と認識している企業の比率が高くなっており、より激しい競争に直面していることがうかがわれる。

4. 自社の競争力に対する評価

自社の競争力に対する評価の状況をみると（図表6）、「現在、今後とも競争力に自信がある」という企業の比率が18.9%、「現在は自信があるが、今後は競争力の低下が懸念される」企業が50.8%であり、これらをまとめると、全体の69.6%（端数を四捨五入しているため、各比率の合計とは一致しない）の企業では現在の

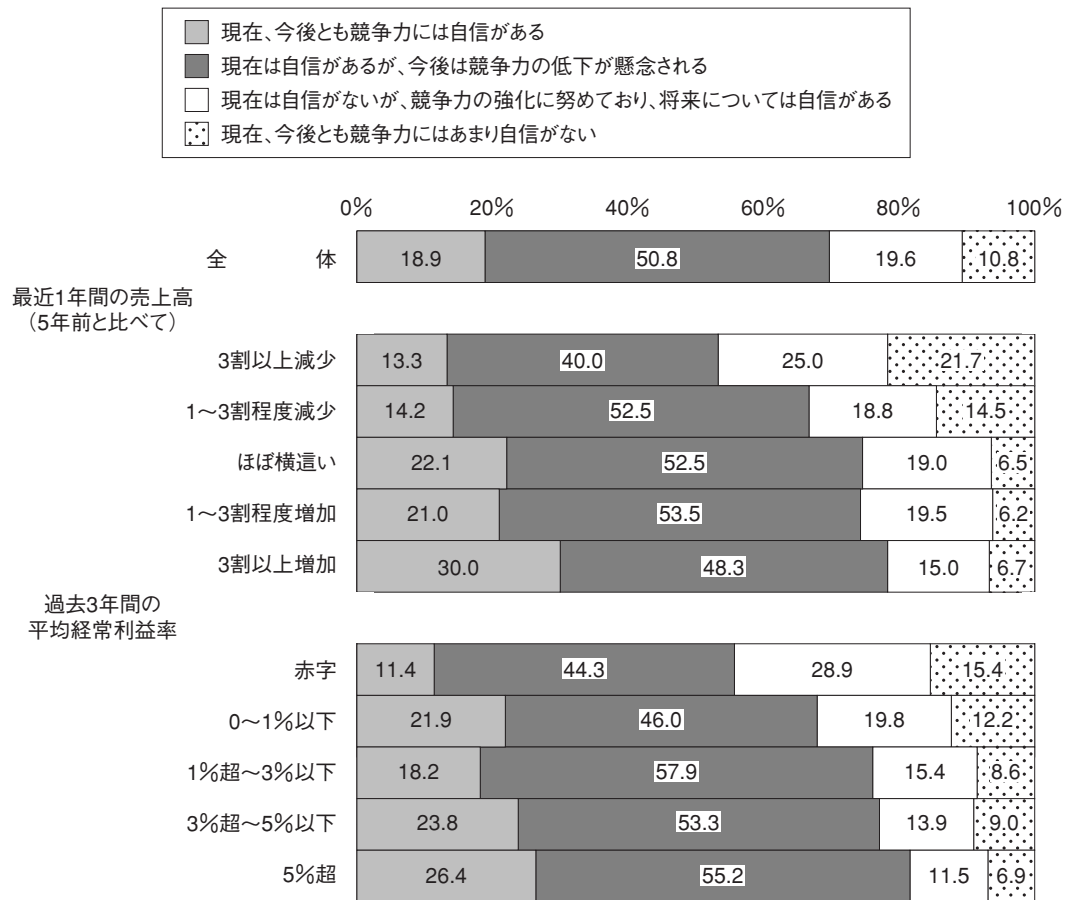
競争力に自信を持っているものの、将来については競争力低下を懸念している企業が多くなっているといえよう。そして、残りの30.4%は、現在は競争力には自信のない企業であり、その内訳は「現在は自信がないが、競争力の強化に努めており、将来については自信がある」企業が19.6%、「現在、今後とも競争力にはあまり自信がない」企業が10.8%となっている。

自社の競争力に対する評価を企業業績の階層別にみると（図表6）、売上が増加している企業、利益率が高い企業ほど「現在、今後とも競争力に自信がある」という回答の比率が高く、企業業績と競争力の自己評価の間には明確な相関が認められる。

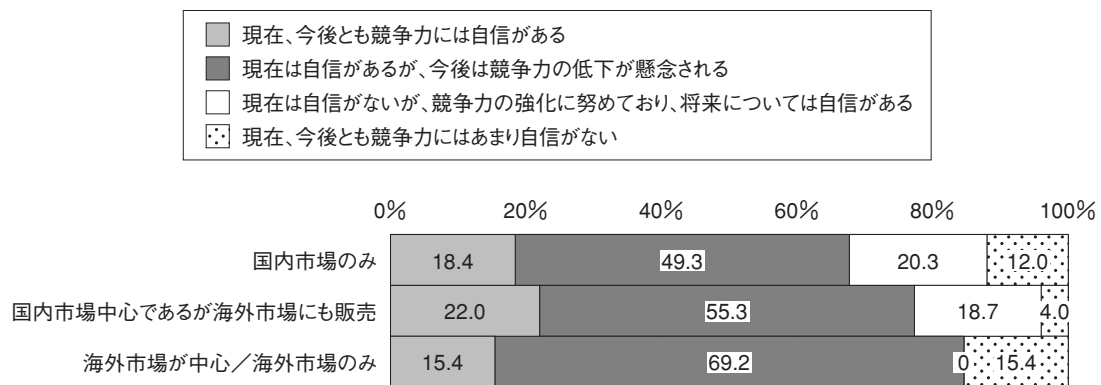
次に、市場の地域別に自社の競争力に対する評価の状況をみると（図表7）、「国内市場中心であるが海外市場にも販売」している企業では「現在、今後とも競争力に自信がある」という回答の比率が22.0%と相対的に高くなっており、海外市場への進出が自社の競争力の維持・向上に結びついていることがうかがえる。一方、「海外市場が中心」あるいは「海外市場のみ」という企業についてみると、現在の競争力に自信を持っている企業の比率は84.6%と高いものの、その内訳をみると、「現在は自信があるが、今後は競争力の低下が懸念される」という回答が69.2%と7割近くを占めており、現在は好調な海外市場においても将来の競争激化への懸念が大きくなっていることがうかがわれる。

製品、サービスの内容・性格別に自社の競争力に対する評価の状況をみると（図表8）、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「現在、今後とも競争力

図表6 競争力の自己評価(企業業績別)



図表7 自社の競争力の評価(市場の地域別)



に自信がある」という回答の比率が33.2%と他のタイプに比べて高く、製品・サービスの独自性が競争力を発揮していく上での重要な要素となっていることが見て取れる。

5. 競争力の源泉と競争力を支える要因

(1) 競争力の源泉

自社の競争力の源泉（複数回答）としては、「顧客ニーズへの迅速・柔軟な対応」という回答が58.8%と最も多く、「製品・サービスの品質」（33.3%）、「顧客への提案力、問題解決力」（31.5%）、「営業基盤、アフターサービス体制」（24.5%）、「ブランド、信用の確立」（21.6%）、「製品・サービスの価格、生産コスト」（21.2%）等も上位に挙げられている（図表9）。

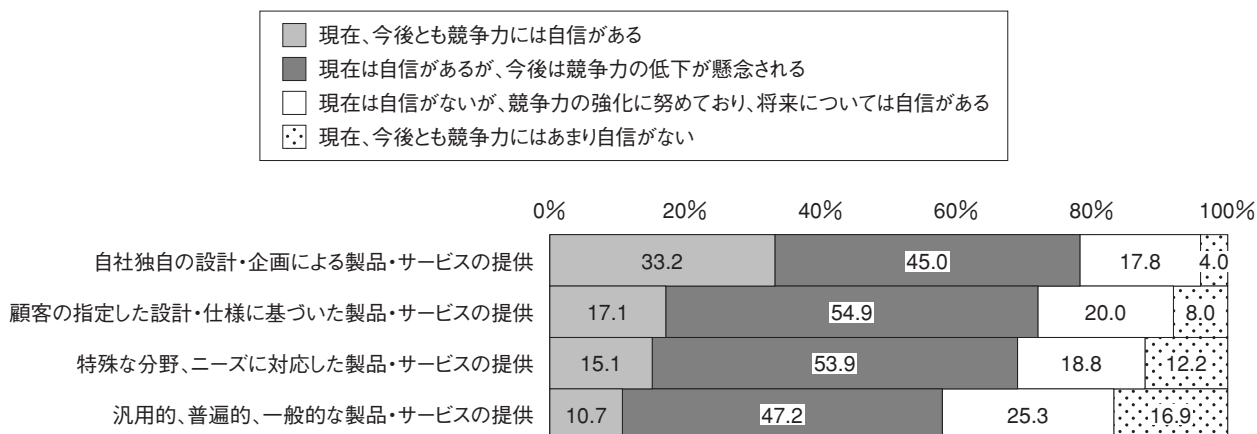
これを業種別にみると、「顧客ニーズへの迅速・柔軟な対応」や「顧客への提案力、問題解決力」に関しては差は見られないものの、製造業・建設業では「製品・サービスの品質」や「製品・サービスの価格、生産コスト」という

回答の比率が相対的に高く、非製造業（建設業を除く）では「営業基盤、アフターサービス体制」や「ブランド、信用の確立」、「豊富な品揃え、多様なニーズへの対応」といった項目の比率が相対的に高いという特徴が認められる。すなわち、製造業、非製造業とも、競争力の源泉として、顧客ニーズへの対応や顧客への提案力、問題解決力を重視する点は共通しているが、製造業、建設業では品質、価格、生産コストが重視され、非製造業ではアフターサービス、ブランド、信用、品揃えといった要素を重視するという特徴がみられる。

競争力の自己評価別にみると（図表10）、上位項目の順位等については顕著な差はみられないものの、「現在、今後とも競争力に自信がある」という企業では、「新製品・サービスの企画・開発力」、「独創的な新技術や事業手法」といった回答の比率が相対的に高くなっている点が注目される。

次に、製品・サービスの内容・性格別にみる

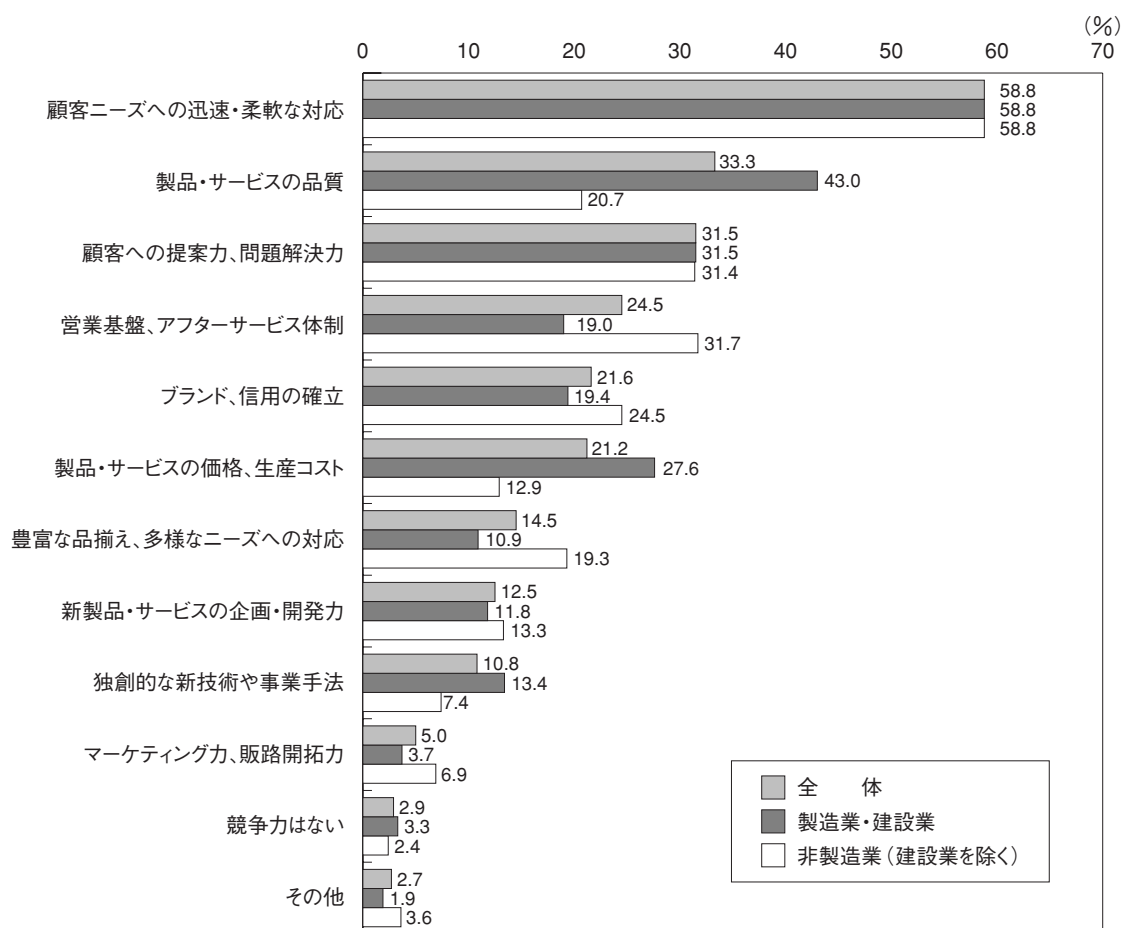
図表8 自社の競争力の評価（製品・サービスの内容・性格別）



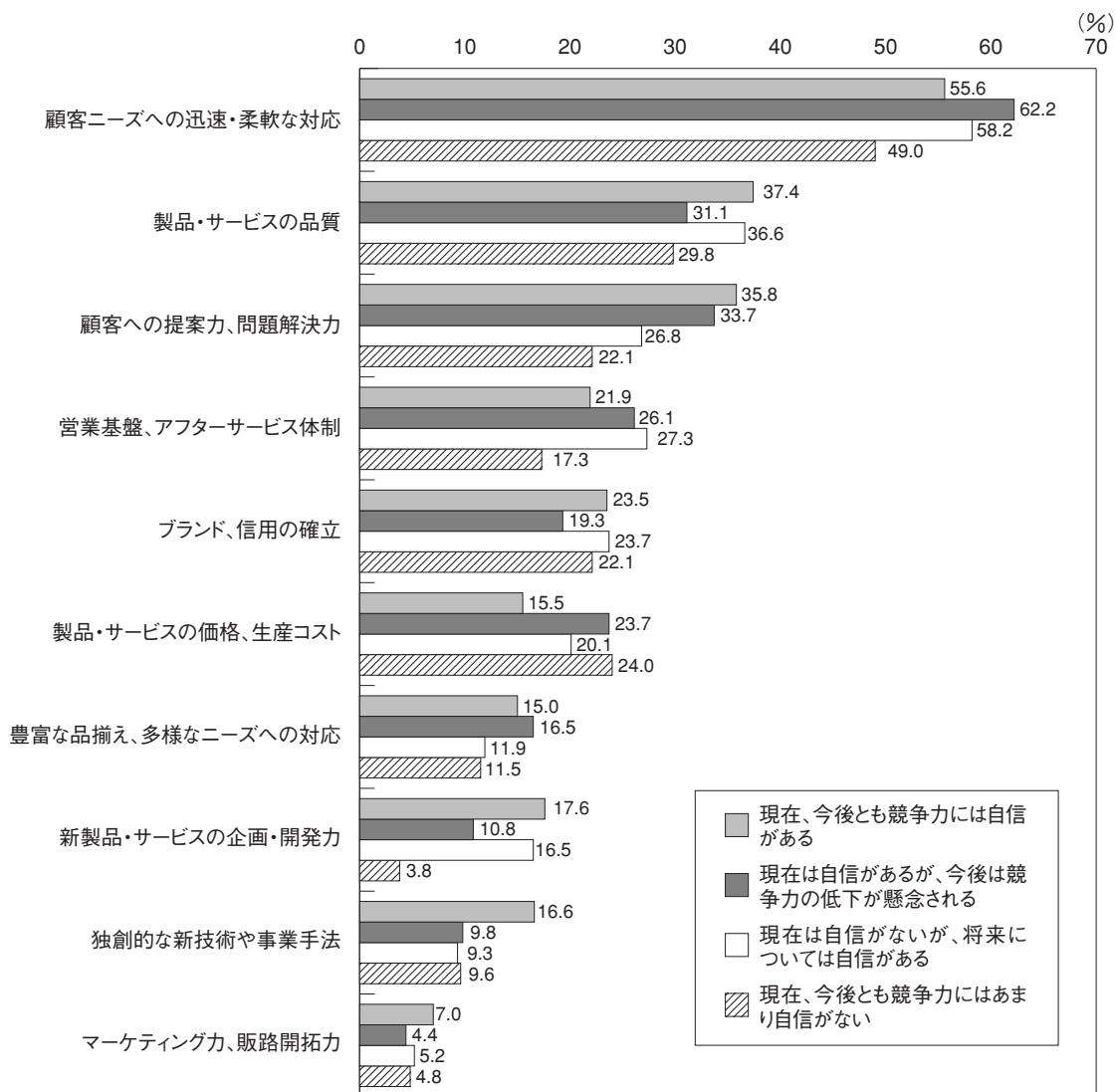
と（図表11）、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「新製品・サービスの企画・開発力」や「独創的な新技術や事業手法」を重視する傾向がみられるのに対し、「顧客の指定した設計・仕様に基づいた

製品・サービスを提供している」企業では「顧客ニーズへの迅速・柔軟な対応」や「製品・サービスの品質」、「製品・サービスの価格、生産コスト」を競争力の源泉とする企業の比率が相対的に高くなっている。

図表9 自社の競争力の源泉（業種別）（複数回答）

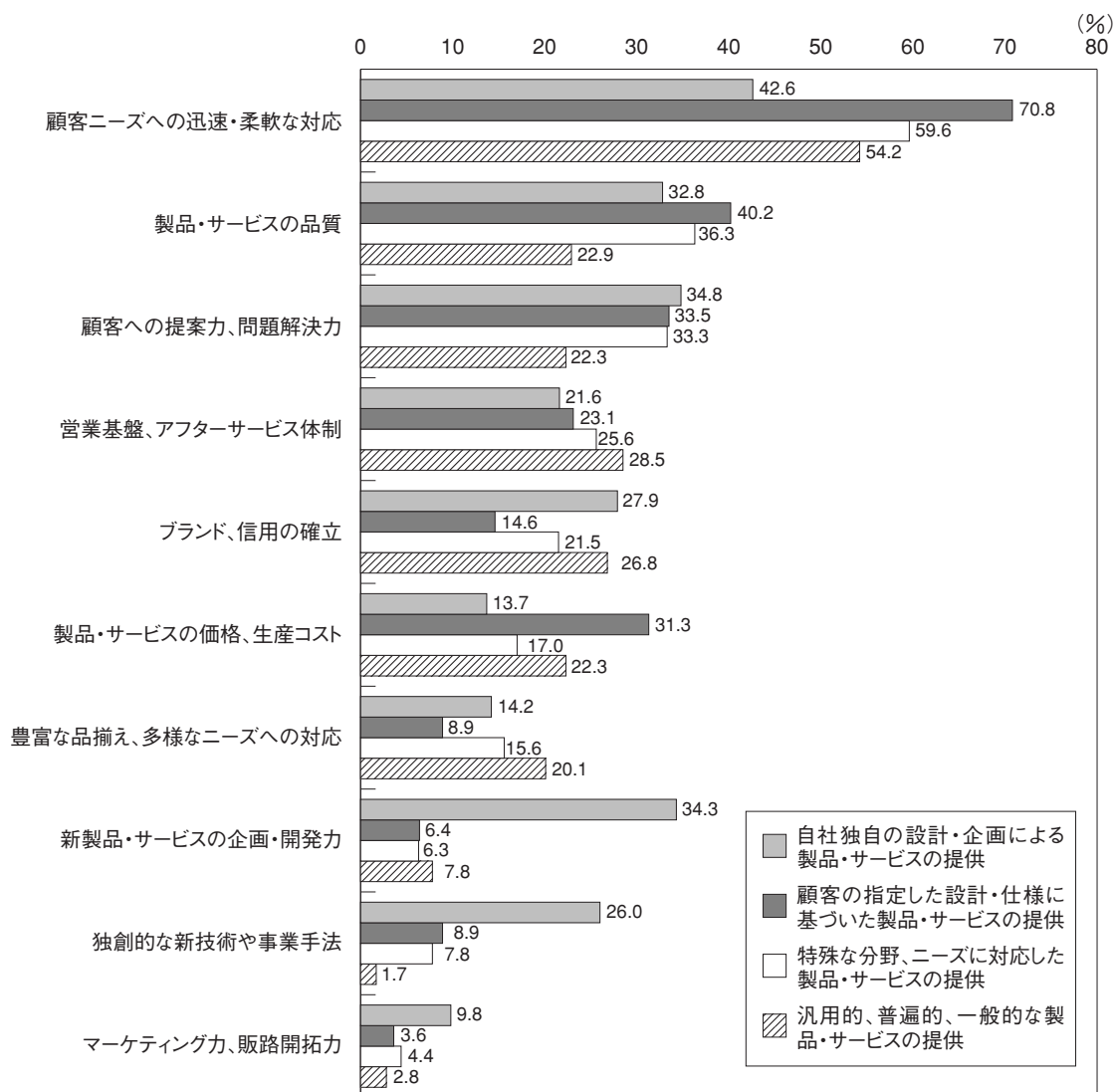


図表10 自社の競争力の源泉（競争力の自己評価別）（複数回答）



（注）上位項目のみ

図表11 自社の競争力の源泉(製品・サービスの内容・性格別)(複数回答)



(注) 上位項目のみ

(2) 競争力を支える要因

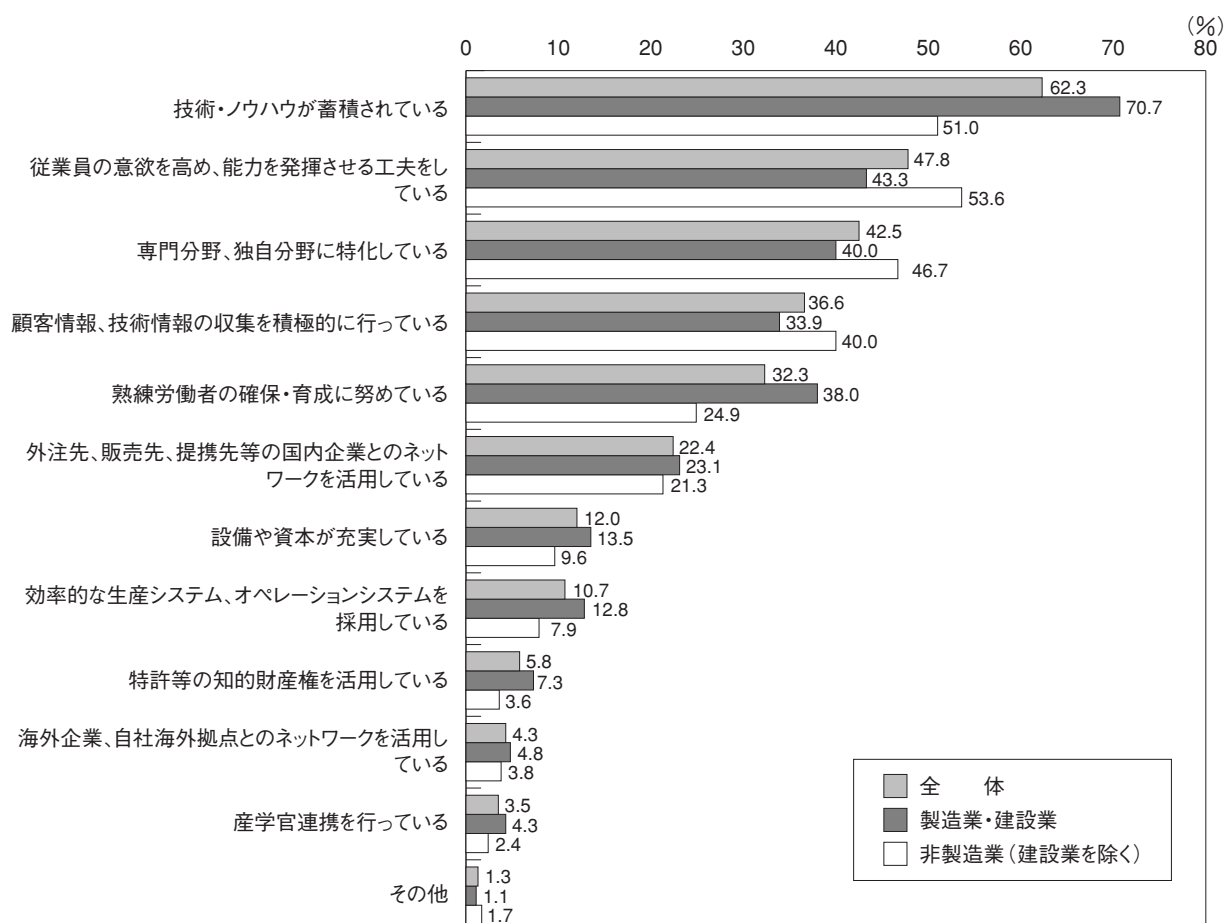
自社の競争力を支える要因（複数回答）についてみると（図表12）、「技術・ノウハウが蓄積されている」という回答が62.3%と最も多く、以下、「従業員の意欲を高め、能力を発揮させる工夫をしている」（47.8%）、「専門分野、独自分野に特化している」（42.5%）、「顧客情報、技術情報の収集を積極的に行っている」（36.6%）、「熟練労働者の確保・育成に努めている」（32.3%）といった回答がこれに続いている。技術・ノウハウの蓄積、従業員の能力発

揮、専門・独自分野への特化、情報収集や熟練労働者の確保・育成といった項目が競争力を支える要因として重視されているといえよう。

これを業種別にみると（図表12）、製造業・建設業においては「技術・ノウハウが蓄積されている」や「熟練労働者の確保・育成に努めている」といった回答の比率が相対的に高くなっており、技術・ノウハウの蓄積や熟練といった面がより重視されていることがうかがえる。

次に、製品、サービスの内容・性格別にみると（図表13）、「自社独自の設計・企画による製

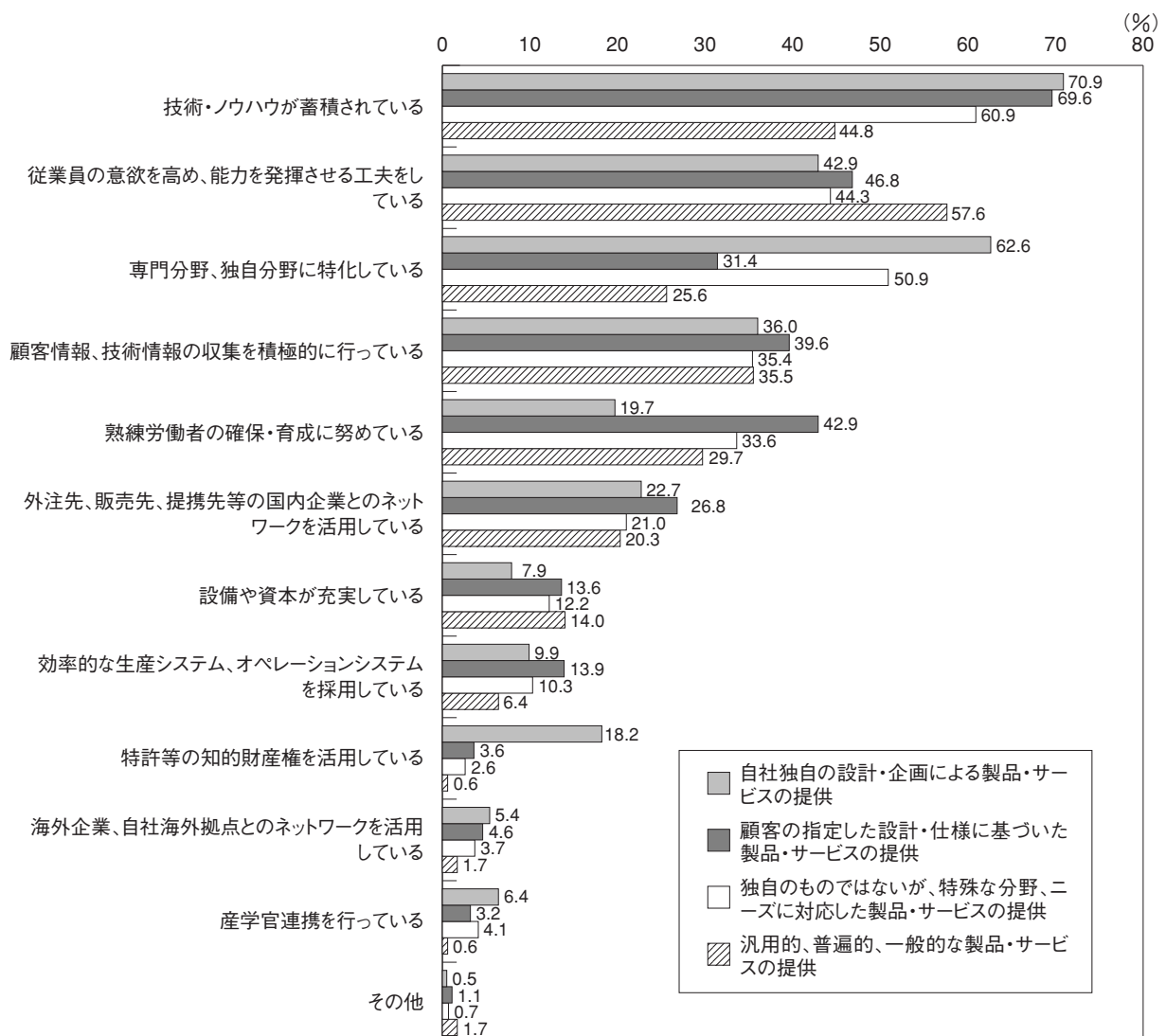
図表12 自社の競争力を支える要因（業種別）（複数回答）



品・サービスを提供している」企業では「技術・ノウハウが蓄積されている」、「専門分野、独自分野に特化している」、「特許等の知的財産権を活用している」といった回答の比率が高く、専門性を高める中で技術・ノウハウを蓄積して競争力を高めようとしていることがうかがわれ

る。また、「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」企業では「技術・ノウハウが蓄積されている」、「熟練労働者の確保・育成に努めている」といった回答が相対的に多くなっており、熟練を通じた技術・ノウハウの蓄積が重視されているといえよう。

図表13 自社の競争力を支える要因（製品・サービスの内容・性格別）（複数回答）

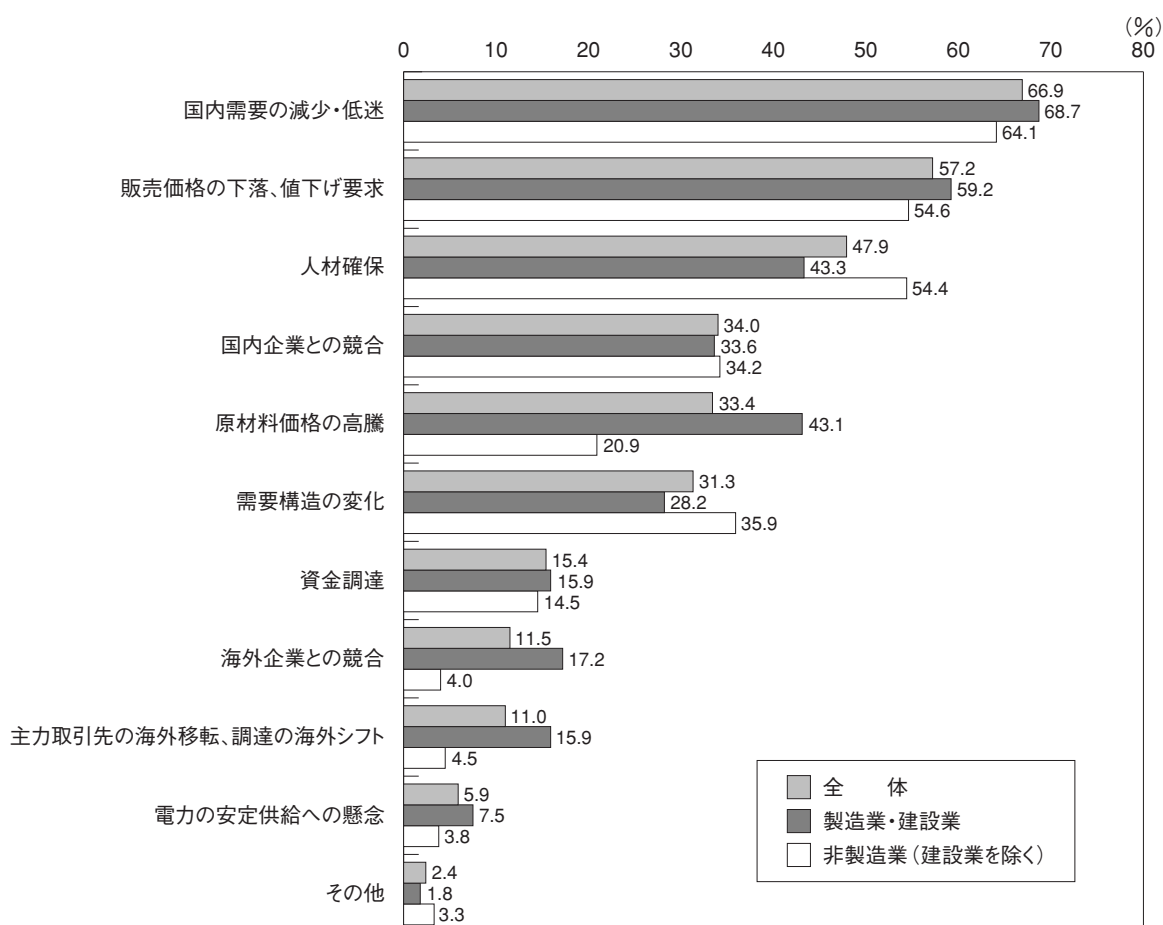


6. 競争力、企業経営に関する懸念材料、課題

自社の競争力や企業経営に関する懸念材料、課題（複数回答）としては「国内需要の減少・低迷」（66.9%）、「販売価格の下落、値下げ要求」（57.2%）を過半の企業が挙げており、国内需要の減少とデフレ傾向に対する懸念が大きくなっている。これ以外では「人材確保」（47.9%）、「国内企業との競合」（34.0%）、「原材料価格の高騰」（33.4%）、「需要構造の変化」（31.3%）といった回答の比率が高い（図表14）。

業種別にみると、製造業・建設業では「原材料価格の高騰」、「海外企業との競合」、「主力取引先の海外移転、調達の海外シフト」といった回答の比率が相対的に高く、非製造業（建設業を除く）では「人材確保」、「需要構造の変化」といった回答が多いといった特徴がみられる。

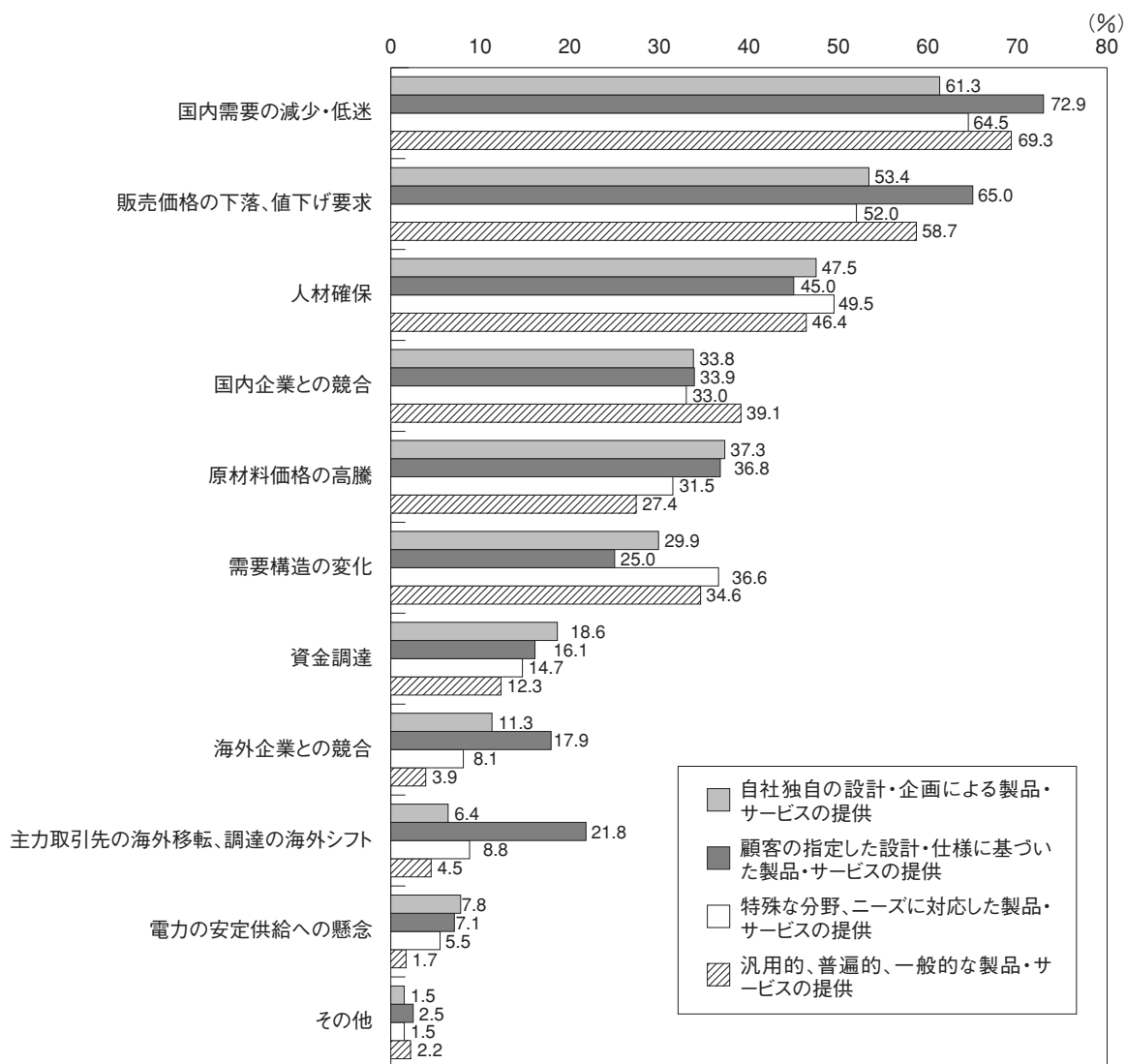
図表14 自社の競争力、企業経営に関する懸念材料、課題（業種別）（複数回答）



製品、サービスの内容・性格別にみると（図表15）、各グループで際立った差は認められないものの、「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」企業において「国内需要の減少・低迷」、「販売価格の下

落、値下げ要求」、「主力取引先の海外移転、調達の海外シフト」といった項目を懸念材料として挙げる企業の比率が相対的に高くなっていることが注目される。

図表15 自社の競争力、企業経営に関する懸念材料、課題（製品、サービスの性格、内容別）（複数回答）

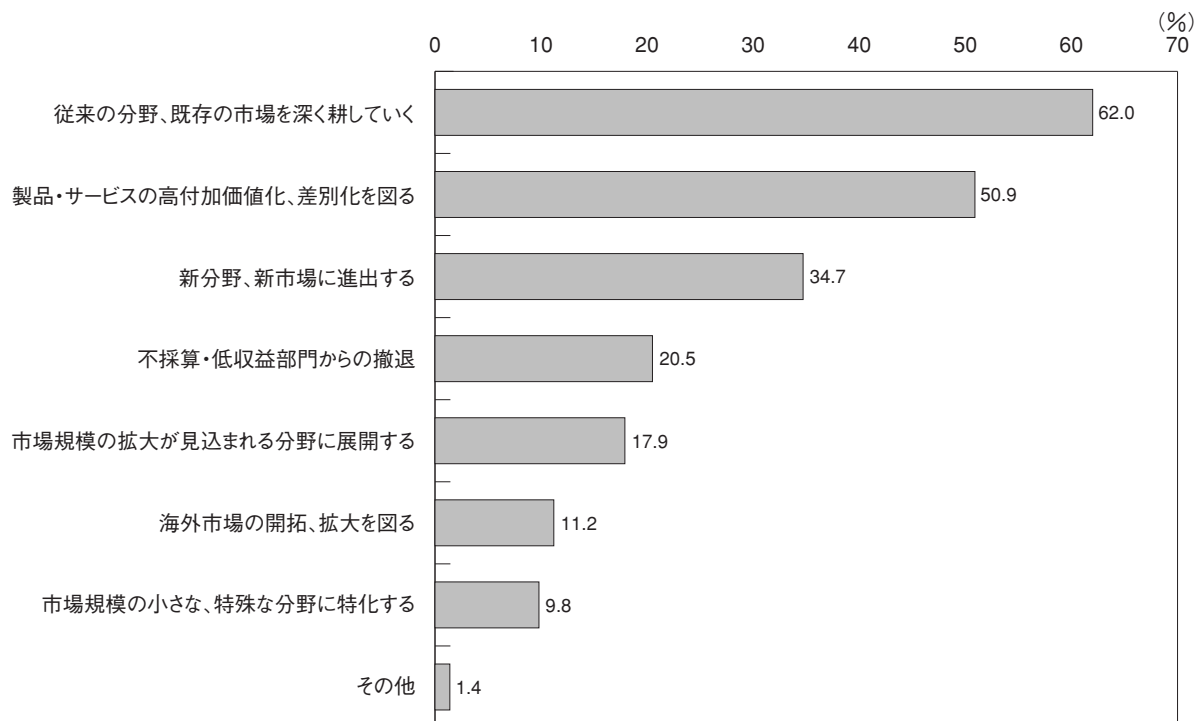


7. 競争の激化等に対応して自社が目指す方向

今後予想される競争の激化等に対応して自社が目指す方向（複数回答）としては、「従来の分野、既存の市場を深く耕していく」という回答が62.0%で最も多く、「製品・サービスの高付加価値化、差別化を図る」（50.9%）、「新分野、新市場に進出する」（34.7%）、「不採算・低収益部門からの撤退」（20.5%）、「市場規模の拡大が見込まれる分野に展開する」（17.9%）といった項目が続いている（図表16）。分野、市場という切り口からみると、既存の分野・市場を深耕していくことを志向するという回答が6割を超えているのに対し、新分野・新市場への進出を図るという回答は3割台に止まっている。

これを製品、サービスの内容・性格別にみると（図表17）、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「製品・サービスの高付加価値化、差別化を図る」という回答が62.6%で第1位となっており、「新分野、新市場に進出する」、「市場規模の拡大が見込まれる分野に展開する」、「海外市場の開拓、拡大を図る」等の積極的な対応策を挙げる企業の比率も相対的に高い。これに対して「顧客の指定した設計・仕様に基づいた製品・サービスを提供している」企業では自社独自では製品・サービスの内容を変更することが難しいという事業の性格から、「従来の分野、既存の市場を深く耕していく」という回答の比率が高く、

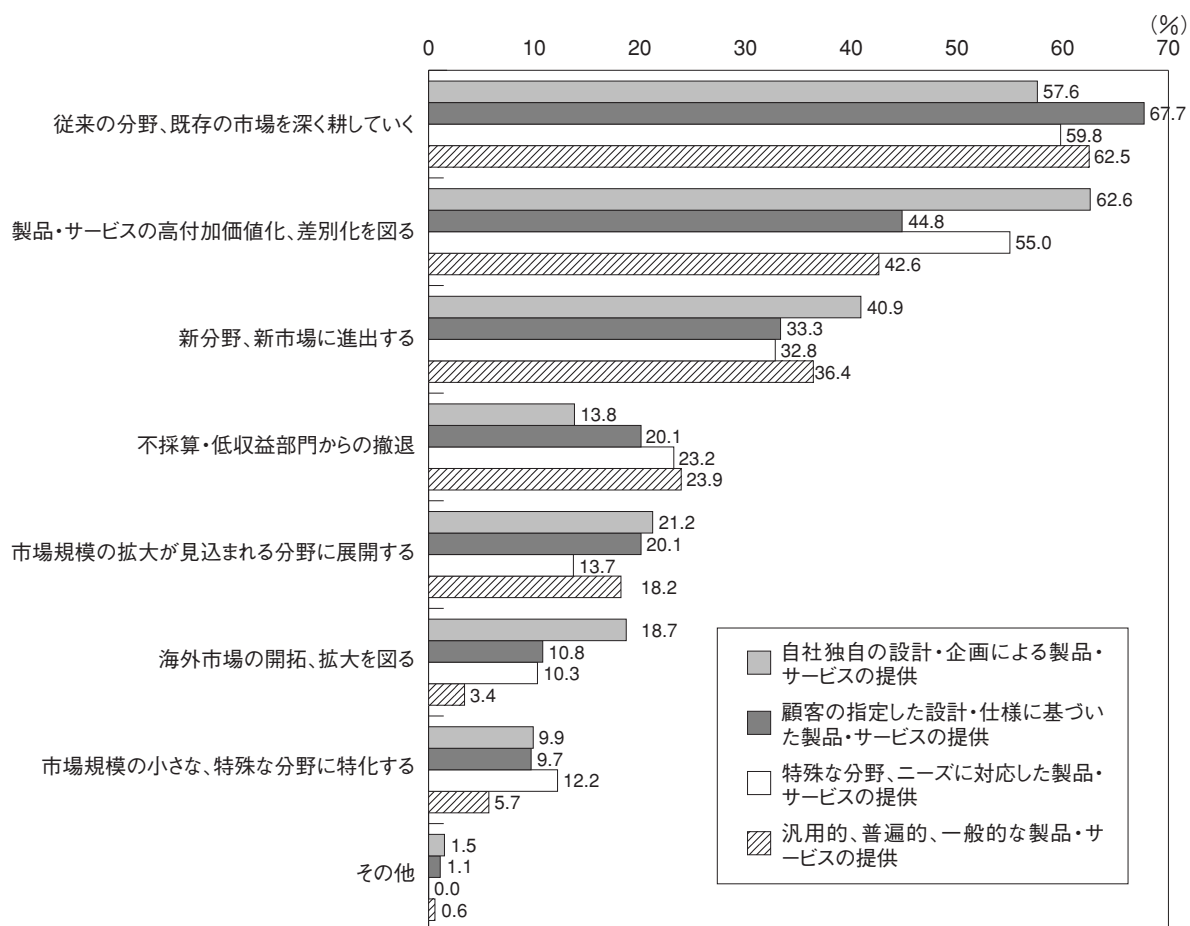
図表16 予想される競争の激化等に対応して自社が目指す方向（複数回答）



「製品・サービスの高付加価値化、差別化を図る」という回答の比率も相対的に低くなっている。また、「独自のものではないが、特殊な分野、ニーズに対応した製品・サービスを提供し

ている」企業の場合は「製品・サービスの高付加価値化、差別化を図る」という回答の比率が高くなっていることが特徴的である。

図表17 予想される競争の激化等に対応して自社が目指す方向（製品・サービスの内容・性格別）（複数回答）

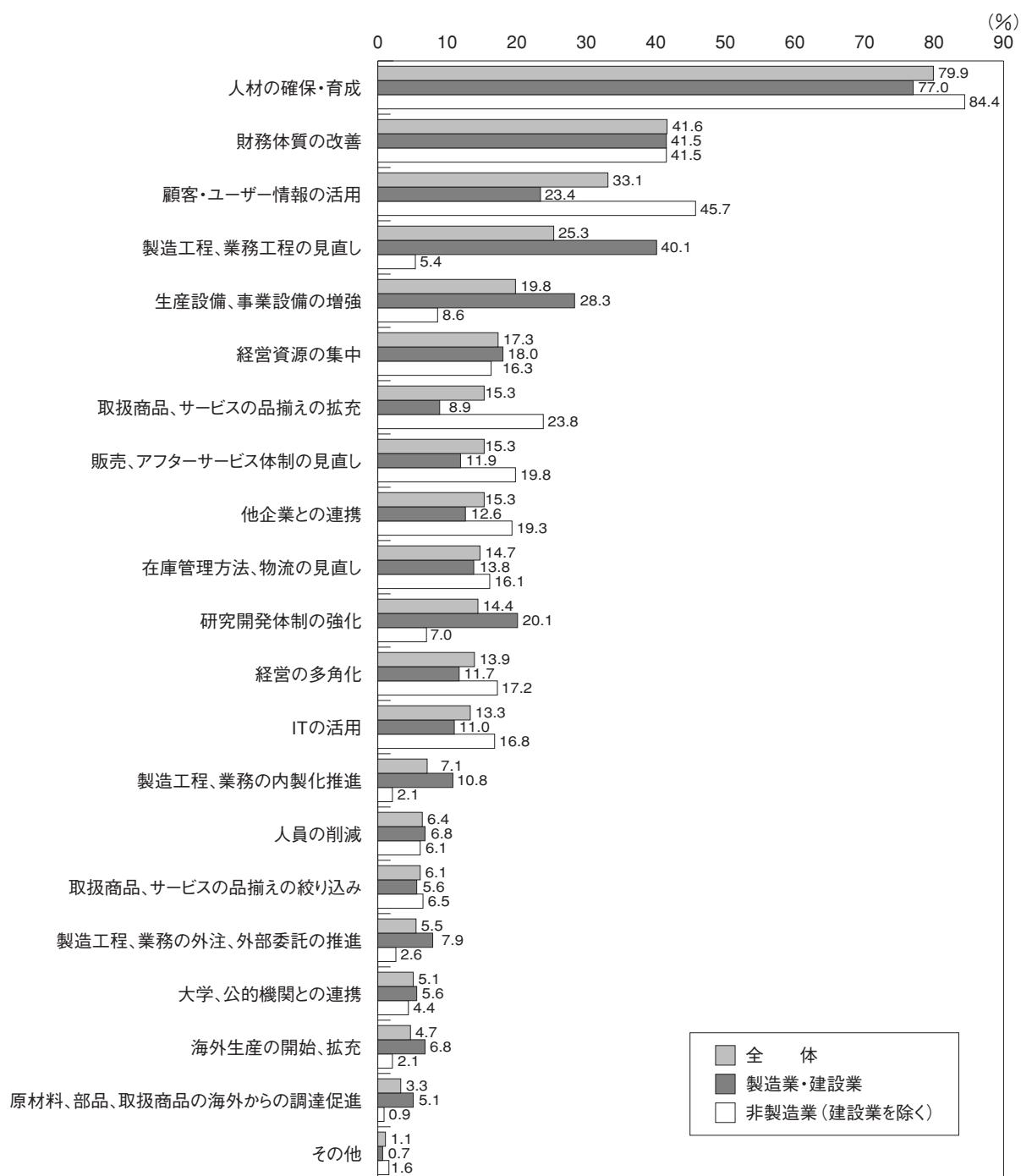


8. 競争力を維持・強化していくための方策

今後、競争力を維持、強化していくために必要な方策（複数回答）としては、「人材の確保・育成」という回答が79.9%に達しており、人材育成を重視する企業が多くなっている。こ

れ以外では、「財務体質の改善」（41.6%）、「顧客・ユーザー情報の活用」（33.1%）、「製造工程、業務工程の見直し」（25.3%）、「生産設備、事業設備の増強」（19.8%）といった項目を挙げる企業が多い（図表18）。

図表18 競争力を維持・強化していくための方策（業種別）（複数回答）



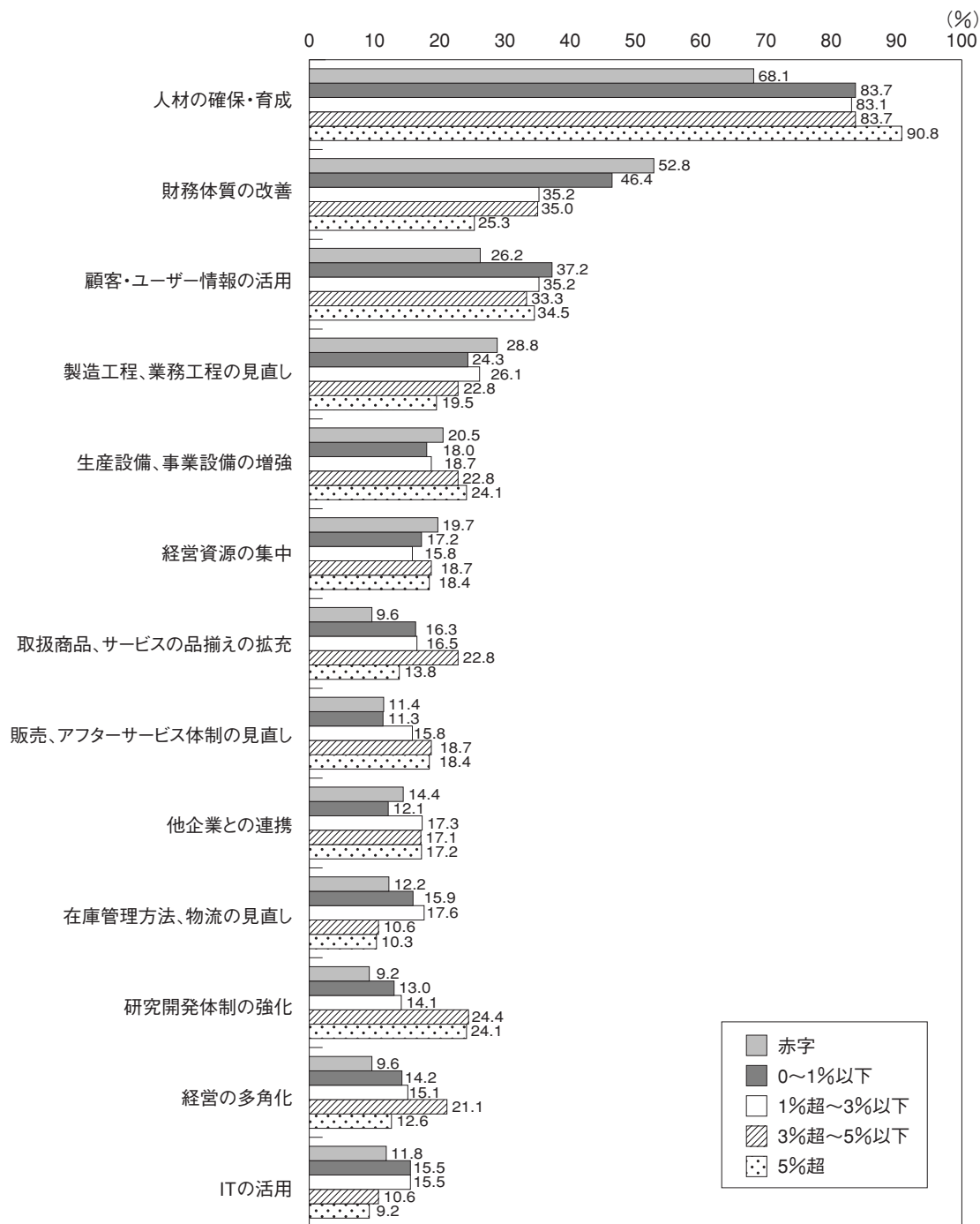
これを業種別にみると、製造業、非製造業ともに「人材の確保・育成」が第1位であることは変わらないが、製造業・建設業では「製造工程、業務工程の見直し」、「生産設備、事業設備の増強」といった回答の比率が相対的に高い一方、非製造業（建設業を除く）では「顧客・ユーザー情報の活用」、「取扱商品、サービスの品揃えの拡充」といった回答が多くなっている。

企業業績（過去3年間の平均経常利益率）階層別にみても（図表19）、「人材の確保・育成」という回答がいずれの階層でも最も多くなっているものの、好業績企業ではその比率がより高く、平均経常利益率が「5%超」の階層では90.8%に達しているのに対し、「赤字」の階層では68.1%に止まっている。一方、全体では第2位の「財務体質の改善」については、「5%

超」の25.3%から「赤字」の52.8%と、業績が芳しくない階層ほどその比率が高くなる傾向がみられる。また、好業績の階層において「研究開発体制の強化」を挙げる企業の比率が相対的に高くなっていることが注目される。

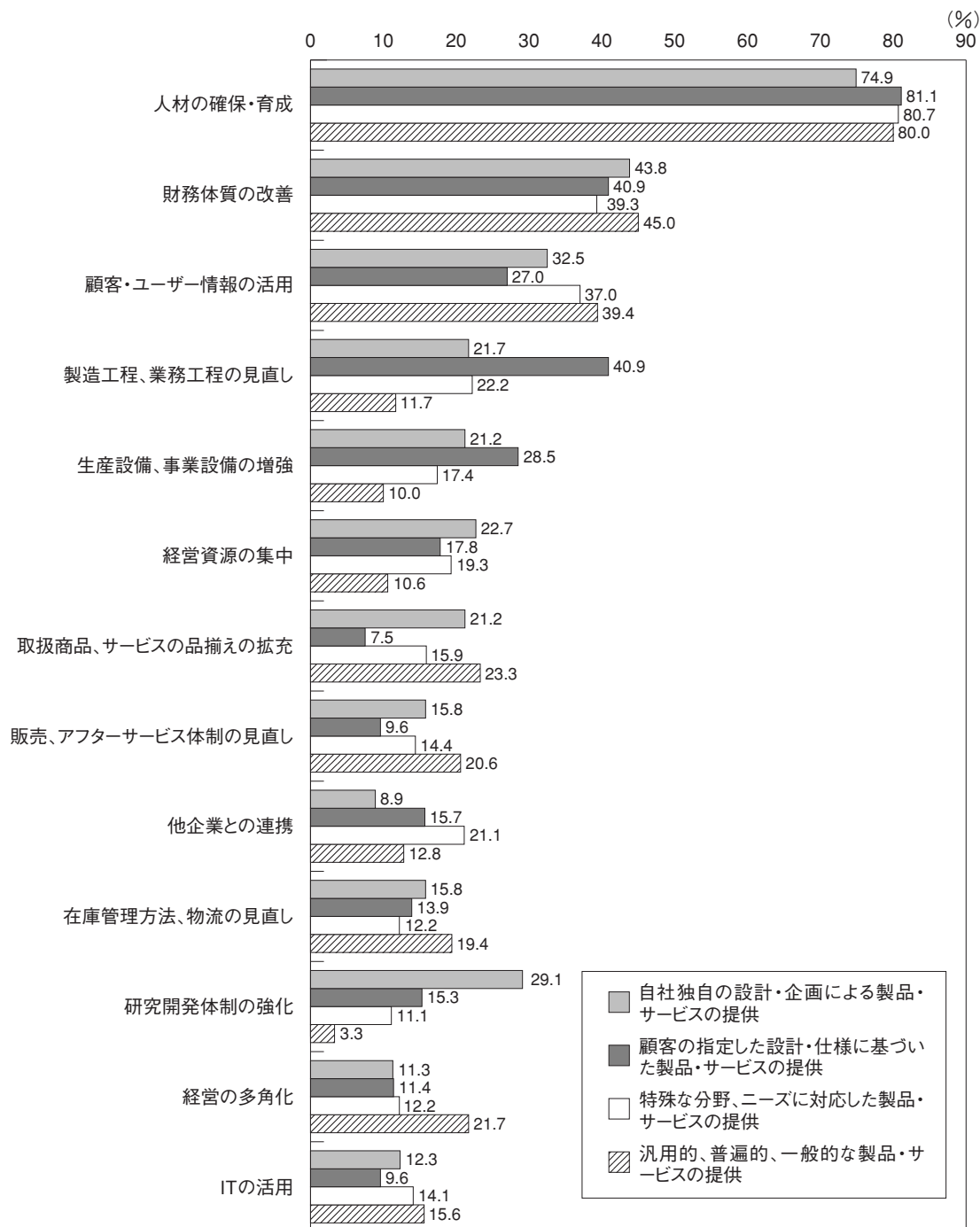
次に、サービスの内容・性格別にみると（図表20）、「人材の確保・育成」、「財務体質の改善」が1、2位を占めている点は変わらないものの、「顧客の指定した設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「製造工程、業務工程の見直し」、「生産設備、事業設備の増強」といった項目の比率が高く、「自社独自の設計・企画による製品・サービスを提供している」企業では「研究開発体制の強化」の比率が高いという特徴がみられる。

図表19 競争力を維持・強化していくための方策（過去3年間の平均経常利益率階層別）（複数回答）



（注）上位項目のみ

図表20 競争力を維持・強化していくための方策（製品・サービスの内容・性格別）（複数回答）



（注）上位項目のみ