

大阪企業の未来への脈動

ここからは、大阪産業の未来について考えてみたい。まず、大阪府内の中小企業の未来への経営に注目する。

大阪府内で活動している企業の99.6%は中小企業である。また、府内企業で働く5人のうち、概ね3人¹⁾が中小企業で働いている。大阪産業の中核を中小企業が担っているといえよう。

しかし、これまでみてきたように中小事業所数は減少し、製造業の製造品出荷額等や卸売業、小売業の販売額の推移も、平成に入って減少傾向にあった。

そこで、本章では大阪府内の中小企業経営者に対して実施したアンケート調査の結果をもとに、企業の存続、発展に向けた経営実態と未来に意欲的に事業に取り組もうとしている状況を探る。それをもとに、中小企業が存続、発展していくための方策とその支援について考えてみる。

第1節

府内中小企業の発展に向けた経営

府内中小企業経営者が、未来をどのように見通しているのかをこれまでの業績の推移と今後の予想から探る。また、今後、発展していくために取り組むべき経営課題や、市場において何を強みとして発展しようとしているのかを示す。

1. 今後の見通し

(増収は増益、減収は減益と明暗分かれる業績の実績推移)

まず、業績の実績推移をみる。3期前に対する直近期決算の推移では、「増収・増益」と「減収・減益」の2つを合わせた割合は、製造業で69.0%、非製造業では71.0%と高い(図表I-3-1)。売上高あるいは経常利益のいずれかが増減するというよりは、売上高が増加している企業は経常利益も増加し、売上高が減少している企業では経常利益も減少するという傾向が、製造業、非製造業ともにみられる。

このなかで「増収・増益」と回答した企業は製造業で22.0%、非製造業では19.4%であったのに対して、「減収・減益」と回答した企業は、製造業が47.0%、非製造業が51.6%と回答の約半数を占めている。

この期間の景気は緩やかな回復傾向にあった。しかし、第1章でみたように大阪府の経済成長率は、域内総生産の上位4都府県を下回り、中小企業では厳しい経営環境に直面していた。こうした状況に加え、20年

後半からの急激な景気の落ち込みの影響もあり、業績の悪化した企業が多かったと考えられるが、とりわけ非製造業でその影響がみられた。

(業績の予想推移も好不調に分かれる)

次に、今後の業績予想をみることで、自社の事業に対する未来への期待度を探る。直近期に対する5期先決算の予想推移は、実績と同様に、売上高、経常利益のいずれかが増減するという予想をする企業は少ない(図表I-3-2)。すなわち、「増収・増益」と「減収・減益」の2つに、製造業、非製造業とも、7割程の回答が集まり、業績予想にも好不調に分かれる結果となった。

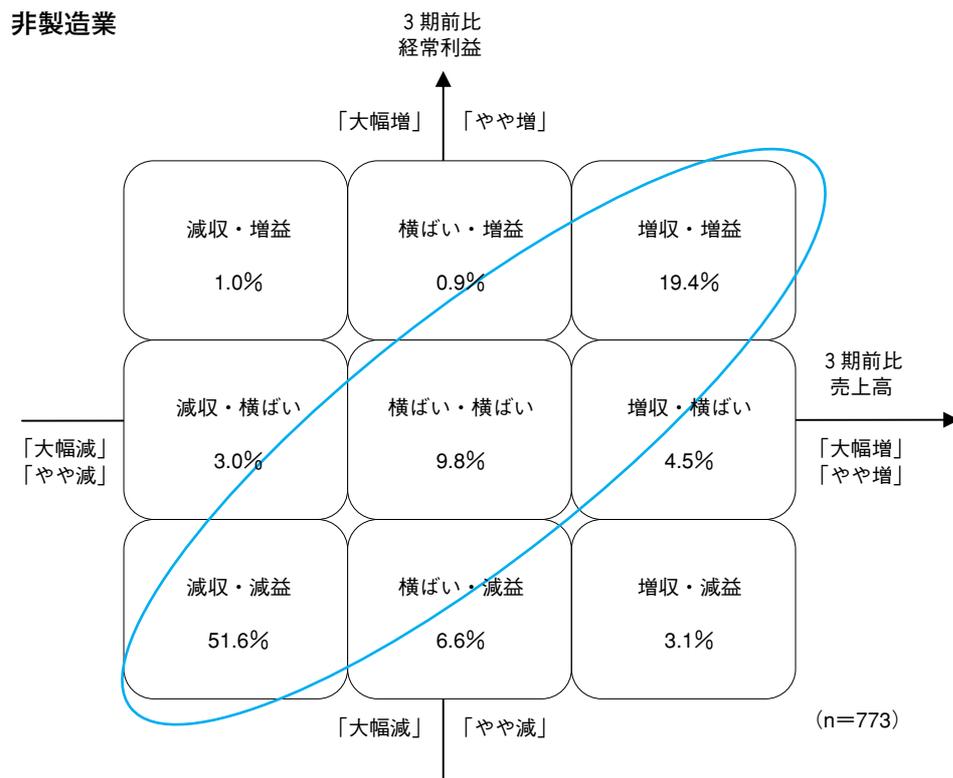
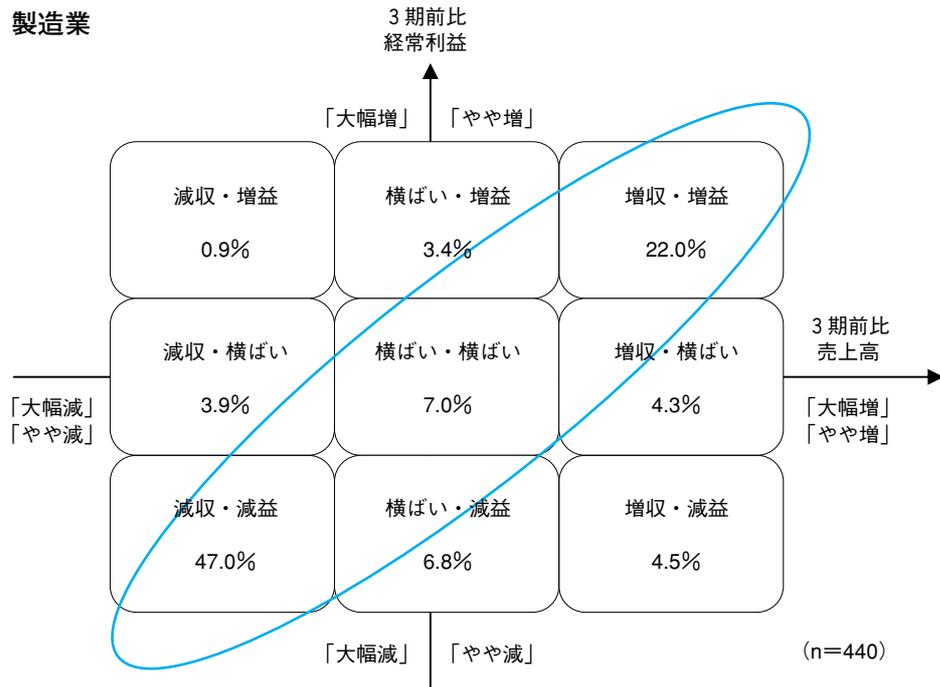
このうち、「増収・増益」が製造業で20.4%、非製造業で22.0%あるのに対して、「減収・減益」は製造業で49.7%、非製造業で46.7%となっており、事業の先行きに不安を抱く企業の多いことがうかがえる。

(業績の低調な状況が続くと予想する企業が3割)

業績の実績推移が「減収・減益」で、今後も「減収・減益」と予想する、すなわち低調な業績が続くと予想する企業は、製造業で29.3%、非製造業で33.8%を占めている(図表I-3-3)。一方で、実績が「増収・増益」で、好調な業績が今後も続くと予想している企業は製造業で8.5%、非製造業で9.6%にとどまっており、厳しい業績の状態が続くと予想する企業が多い。

1) 府内企業の常用雇用者・従業者総数に占める中小企業の割合は57.3% (中小企業庁編『中小企業白書2009年版』p.373)。

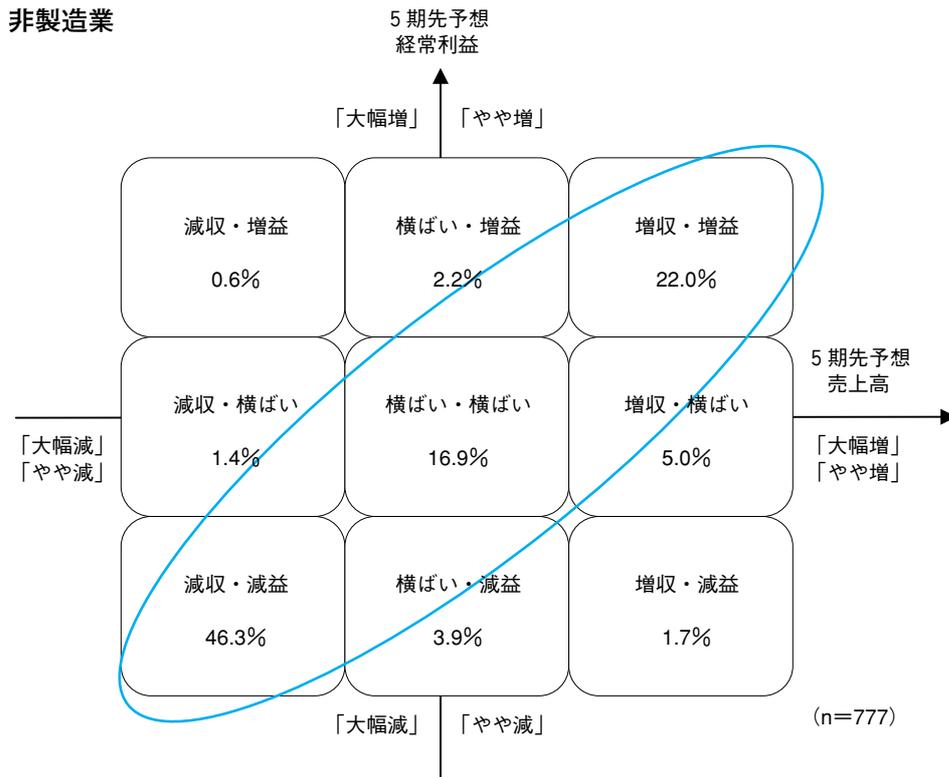
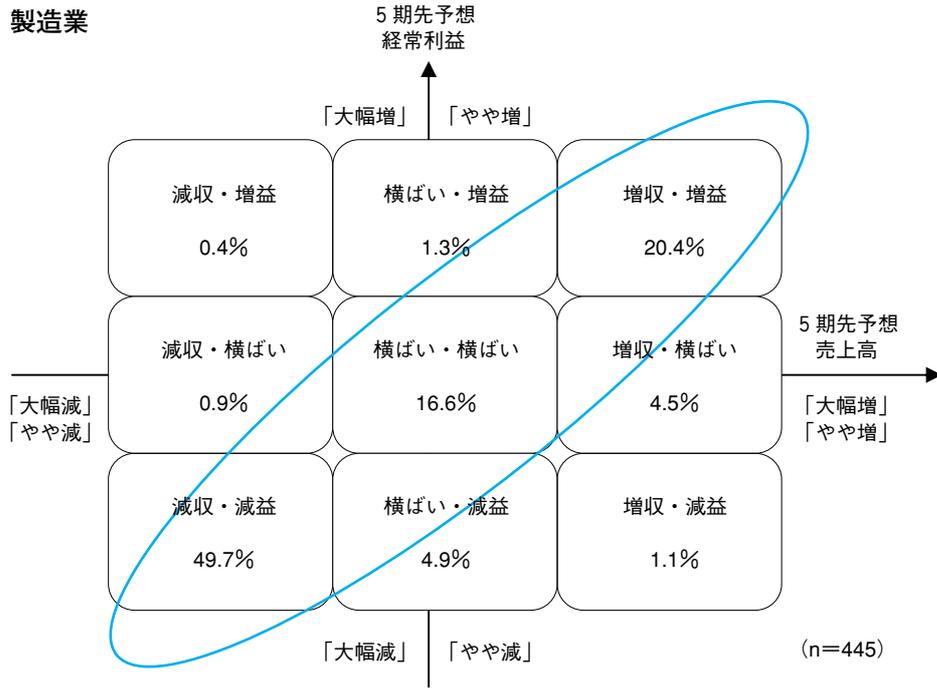
図表 I - 3 - 1 3 期前に対する直近期決算の業績推移



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

（注）「増収」「増益」は、売上高及び経常利益の推移が「大幅増」「やや増」と回答した企業。また「減収」「減益」は、同様に「大幅減」「やや減」と回答した企業。

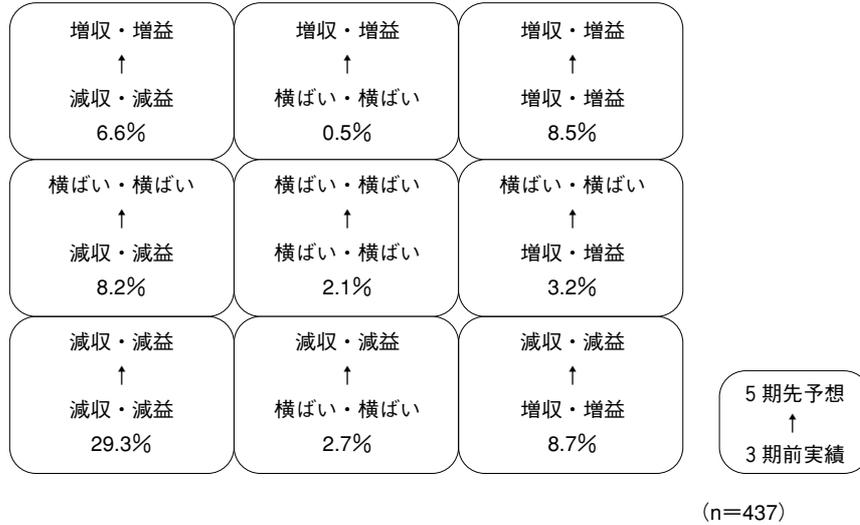
図表 I-3-2 直近期に対する5期先決算の業績予想



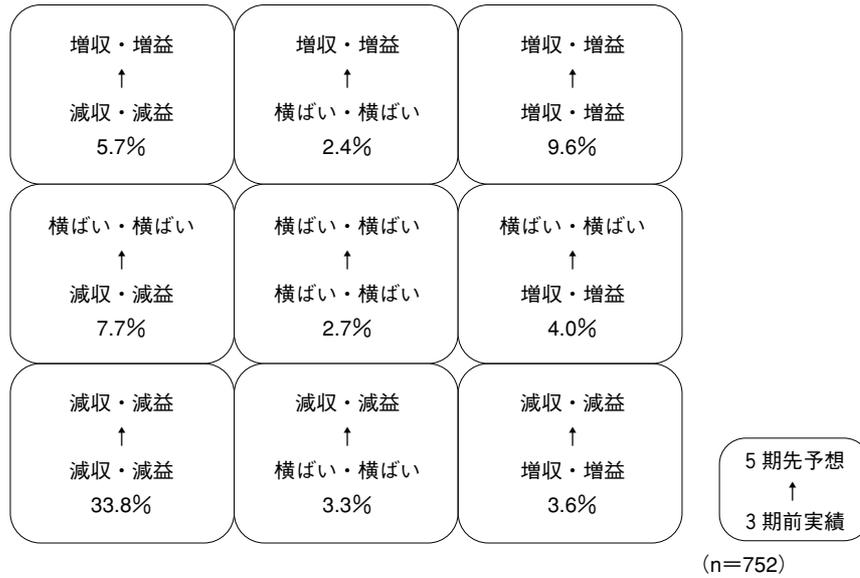
資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I-3-3 直近期決算に対する3期前実績と5期先予想の推移

製造業



非製造業



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

（注1）5期先予想とは、直近期決算に対する5期先の売上高及び経常利益額の予想。3期前実績とは、3期前決算と直近期決算の実績推移。

（注2）5期先予想と3期前実績を全て組み合わせれば、全部で81のセルが必要であるが、上表の9セルで、製造業は全回答数の69.8%、非製造業は72.8%を占めていることから、上表のセルのみを表示した。

（注3）セル中のパーセントは、全回答数に対する割合。

2. 発展に向けた経営課題

〔ヒト（人材確保・育成）〕〔モノ（販路開拓）〕〔カネ（資金調達）〕

今後の発展に向けて取り組もうとする優先度の高い経営課題としては、「人材確保・育成」「販路開拓」「資金調達」の3つが、製造業、非製造業とも回答の上位にあがっている（図表I-3-4）。

3つの中でも、「人材確保・育成」と「販路開拓」は、取り組む経営課題として「最優先」、「2番目」、「3番目」とも、「資金調達」を上回っている。事業の先行きへの不安がありながらも、事業機会を求め、『人財』を確保・育成して、事業の強化に優先的に取り組もうとしている状況がうかがえる。

これらの3つの経営課題に次いで、製造業、非製造業とも「事業承継」があがっている。

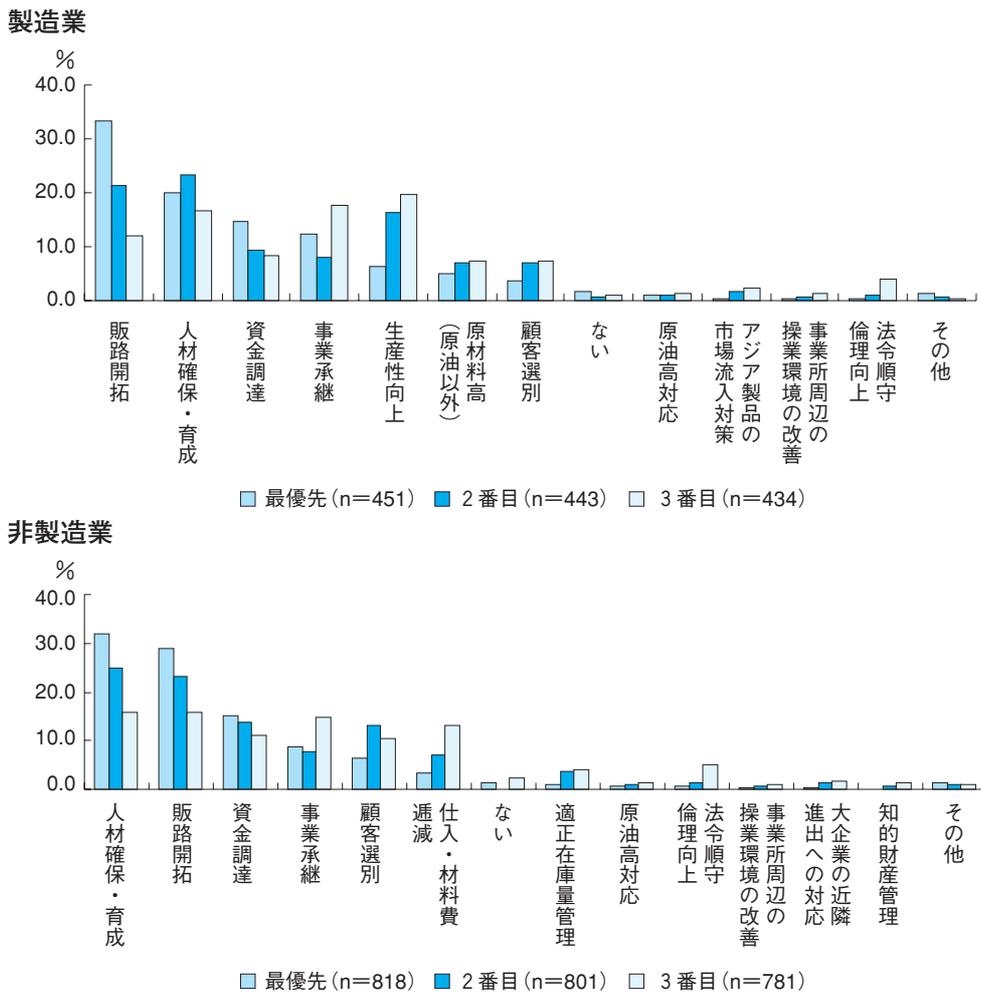
（業績の好不調にかかわらず、未来に向けて事業強化に取り組む）

業績の好不調によって、今後の発展のために取り組もうとする経営課題に違いはあるのだろうか。

「増収・増益」企業は、最優先、2番目に取り組む経営課題として、回答が多かったのは、製造業、非製造業とも「人材確保・育成」と「販路開拓」であった（図表I-3-5）。なかでも、「人材確保・育成」が最も高く、最優先として取り組む経営課題としては、製造業で40.6%、非製造業では42.7%であった。『人財』の育成を積極的に取り組むことで発展を図ろうとしている状況がうかがえる。

一方、「減収・減益」企業では、「人材確保・育成」より「販路開拓」に優先的に取り組もうとする企業の方が多い。最優先に取り組む経営課題として、「販路

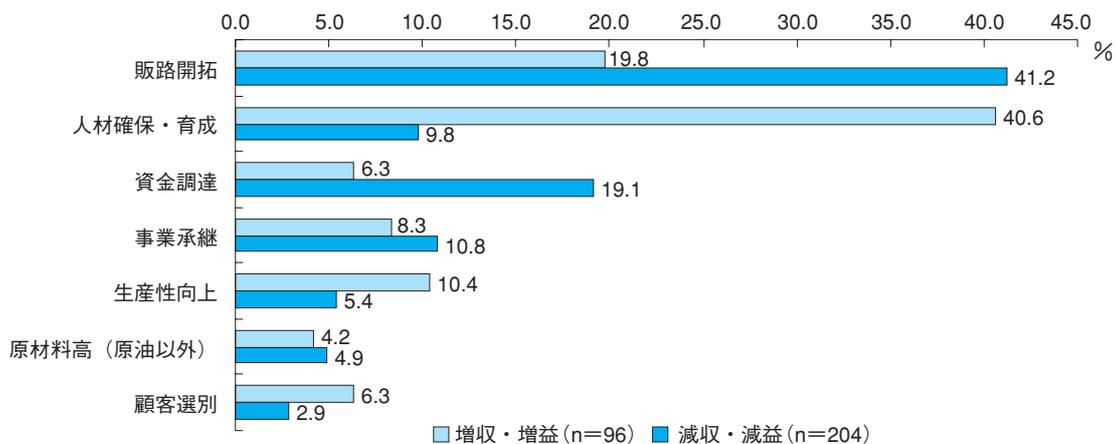
図表I-3-4 今後の発展において解決すべき経営課題



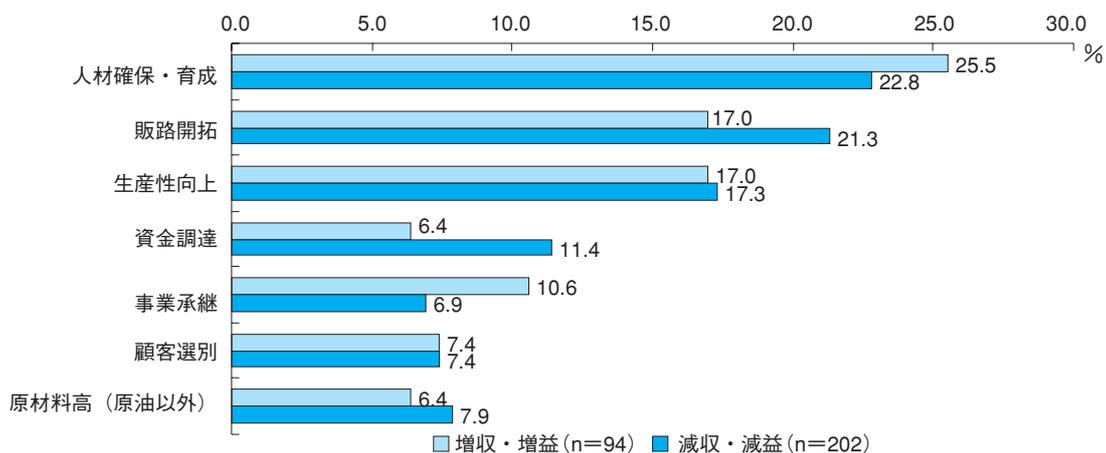
資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I - 3 - 5 今後解決すべき経営課題と業績実績の推移

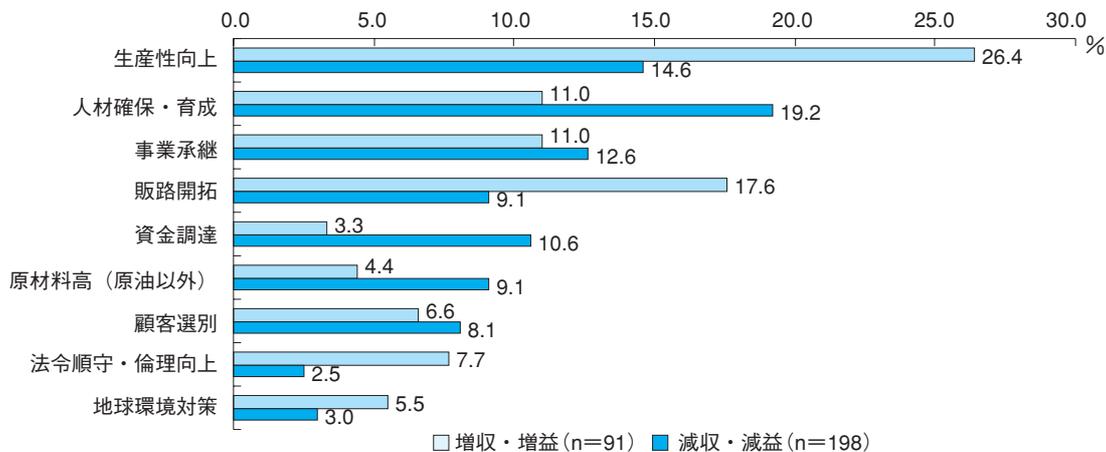
製造業：最優先に解決すべき課題



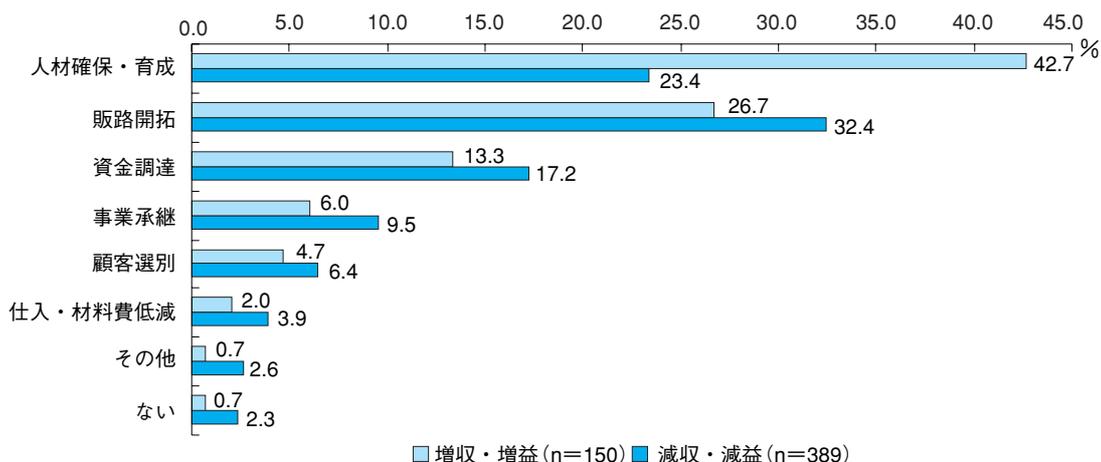
製造業：2番目に解決すべき課題



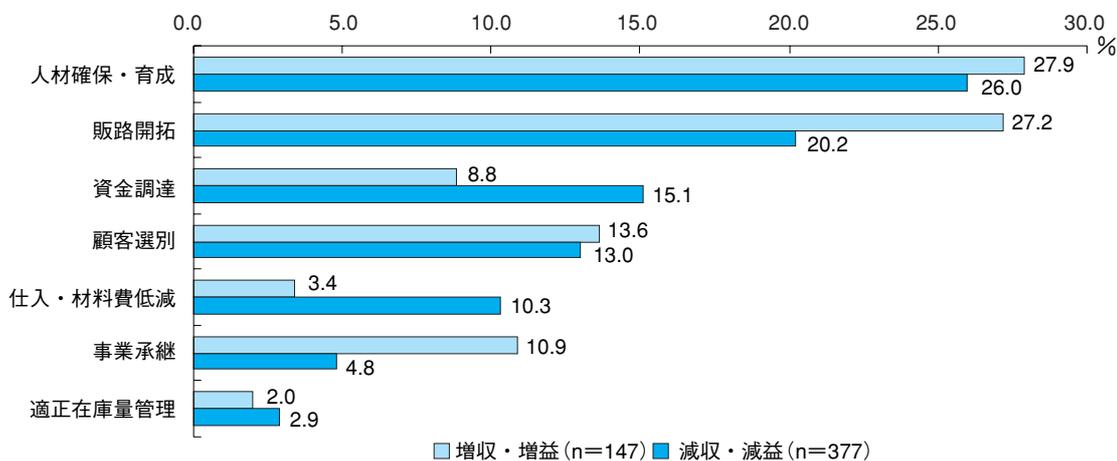
製造業：3番目に解決すべき課題



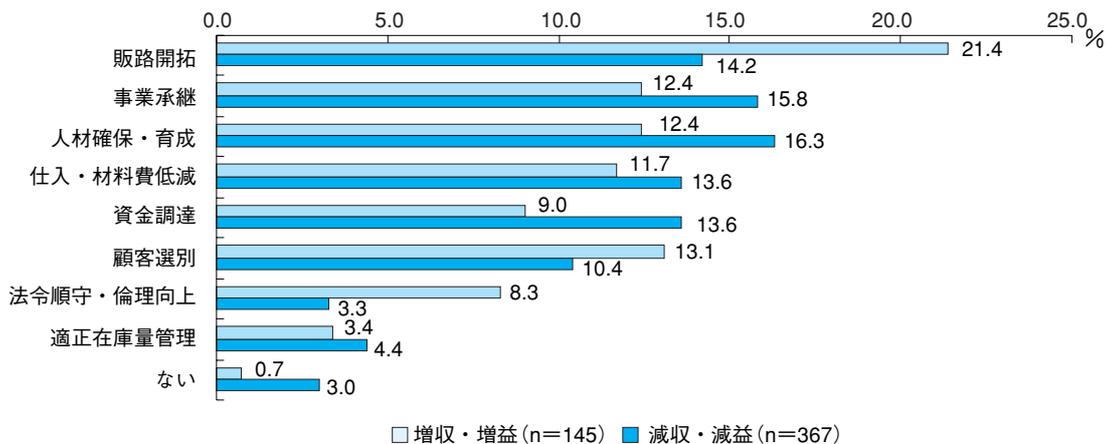
非製造業：最優先に解決すべき課題



非製造業：2番目に解決すべき課題



非製造業：3番目に解決すべき課題



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。
 (注) 回答数が「増収・増益」「減収・減益」を合わせて10以上のもののみ。

開拓」が最も割合が高く、製造業では41.2%、非製造業では32.4%となっている。

「資金調達」を経営課題にあげる企業は、非製造業に比べ製造業で割合が低い。とりわけ「増収・増益」の企業で低い。これは、第2章でみたように、黒字企業において自己資本比率の上昇、なかでも製造業で顕著な上昇傾向がみられたこととも符合する（図表I-2-32）。景気が停滞している中でも、第1章でみてきたように経営体質の改善を図ってきたことで、人材確保や育成、販路開拓といった事業強化に最優先に取り組むことができるのであろう。ただし、「減収・減益」企業においても、その傾向がみられるのは、これまでの長期にわたる景気停滞の時期を耐え抜き、経営体質を改善してきたこともあるが、資金調達難や、その返済の苦難を経験してきたことから、当面の資金調達より事業を強化しようとしていることが考えられる。

いずれにしても大阪府内の中小企業は、景気が停滞している中においても事業意欲を失うことなく、未来を見据えて「販路開拓」や「人材確保・育成」といった経営基盤の強化を図ろうとしている状況がうかがえる。

（60歳以上の経営者が半数を占める）

経営者の果たす役割が大きい中小企業の経営にとっ

て、事業承継は重要な経営課題である。先の質問でみたように今後解決すべき経営課題の中でも割合が高く、大阪府内の中小企業にとっても関心の高い経営課題となっている。

回答のあった企業の経営者について年齢別に集計すると、「60歳代」の企業が回答の半数ほどを占めており、事業承継の時期が迫りつつある企業²⁾が多いことがわかる（図表I-3-6）。

仮に、事業承継が円滑に進まなければ、設備投資や人材の採用を控えるなどの未来に向けて消極的な経営行動をとり、事業に支障をきたすだけでなく、廃業する可能性もある。

事業承継は、事業を発展、継続していく上での大きな課題であることから、その時期が迫っている「60歳代以上」の経営者の企業を中心に、もう少し詳しくみてみよう。

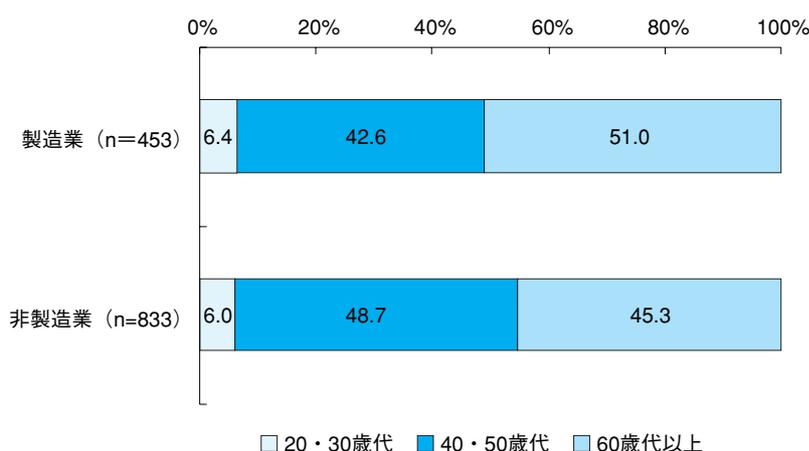
（60歳代の経営者のうち4割が後継者不在）

経営者の年齢が「60歳以上」の企業で、後継者が決まっていないのは製造業で36.8%、非製造業では製造業を上回り41.4%にのぼっている（図表I-3-7）。

（社内外から後継者を探す、廃業意向は少ない）

「60歳代以上」の経営者で後継者が決まっていない企業のうち、製造業では60.8%、非製造業では67.9%が社内外から後継者を探そうとしている（図表I-

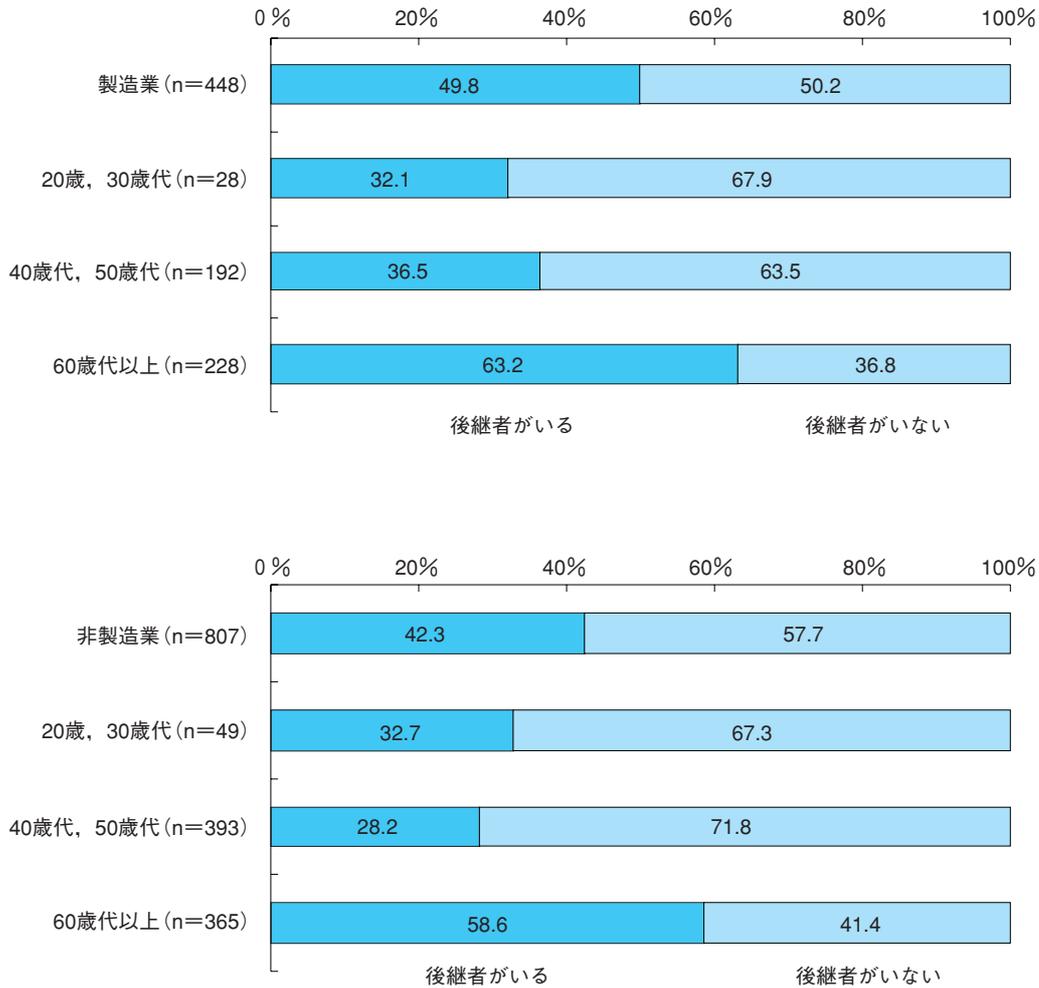
図表I-3-6 経営者の年齢



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

2) 中小企業庁『中小企業白書2006年版』によれば、アンケート調査の結果から「概ね60歳代が中小企業経営者の考える引退年齢」（p.166）としている。

図表 I - 3 - 7 経営者の年齢と事業承継の状況



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

3-8)。最も多いのは、製造業、非製造業とも「経営者と血縁関係のない役員・従業員から後継者を探す」となっている。業務に精通している者を後継者にすることで、円滑な事業承継を図ろうとする経営者の意向がうかがえる。

一方、事業の先行きに対する不安や後継者がいないことから廃業を考えている企業は、製造業で8.8%、非製造業ではやや高いものの13.3%にとどまっている。

（事業の先行き不安が高まれば事業承継に支障をきたす恐れ）

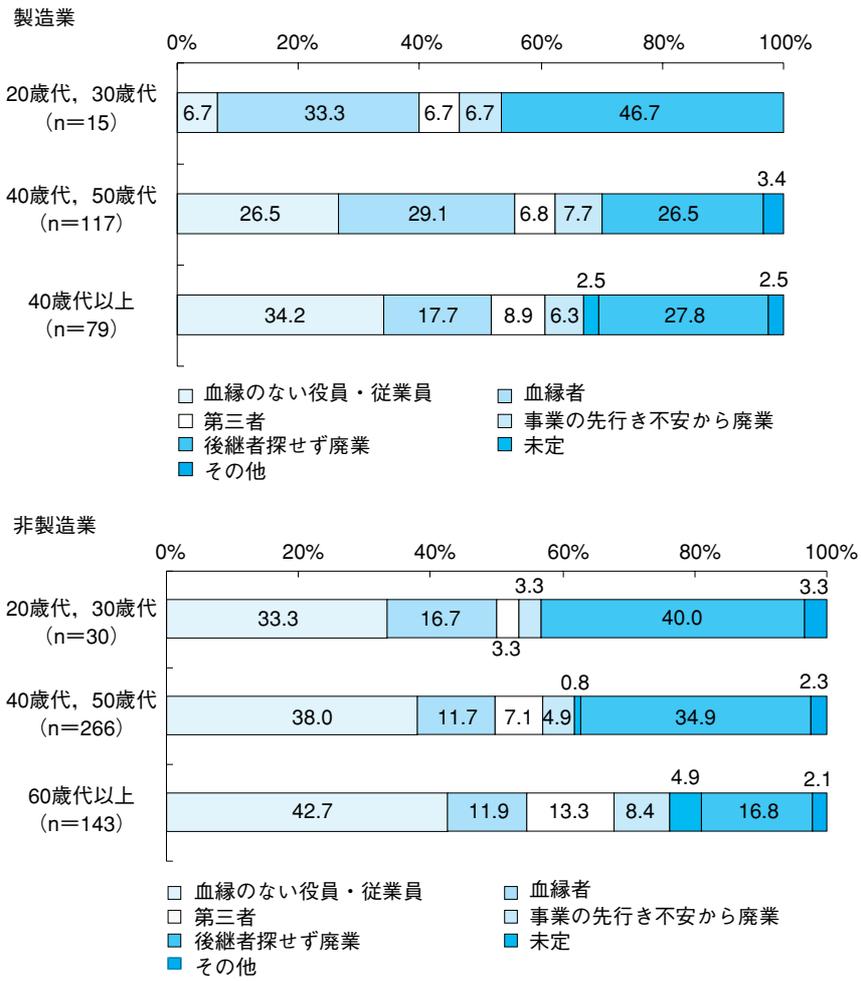
3期前と直近期決算の業績推移において、製造業の「増収・増益」企業を除いて、「経営者と血縁関係のない役員・従業員」に事業承継させる割合が高く、「減

収・減益」企業では、製造業、非製造業とも4割を占めている（図表 I - 3 - 9）。

60歳以上の経営者で血縁関係のない役員・従業員に事業承継させる予定としている企業の事業承継上の問題をみると、事業承継上の「問題がない」とする回答を除くと「業績不振」が最も高い（図表 I - 3 - 10）。景気停滞が長引き、事業の今後に不安が高まれば、経営と血縁関係のない役員・従業員から後継者を決めるのに際して、支障をきたす恐れもある。

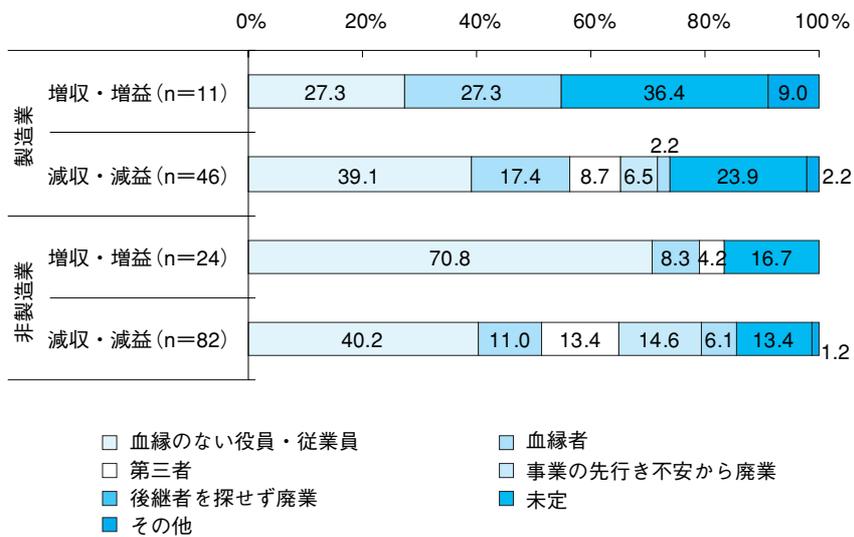
「減収・減益」企業の製造業には、後継者をどのように探すのか「未定」とする企業が23.9%もあり、これらの企業についても、事業の先行き如何によって、後継者探しが難航することも考えられる。

図表 I - 3 - 8 経営者の年齢と後継者不在企業の事業承継意向



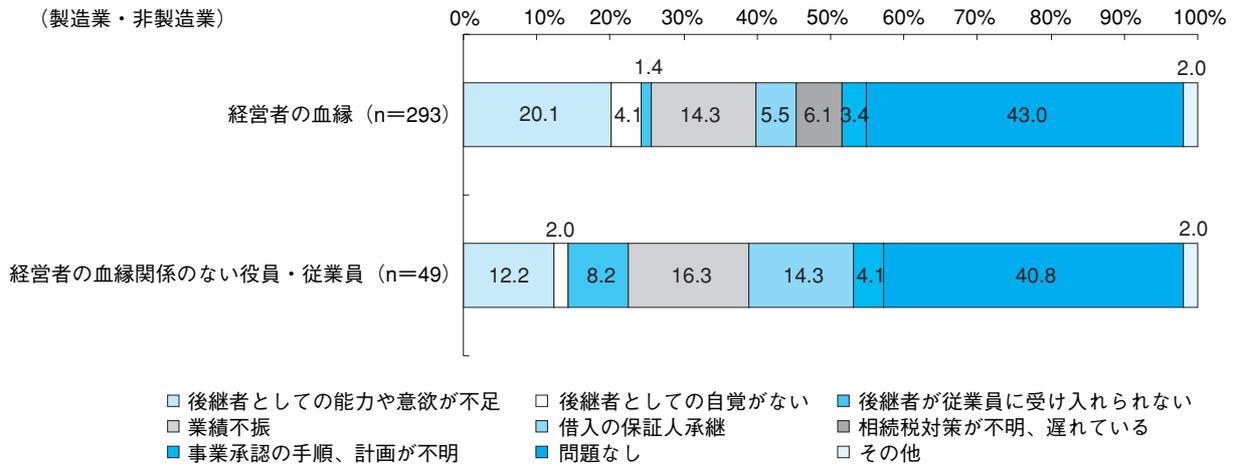
資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I - 3 - 9 60歳以上の経営者の事業承継意向と業績実績



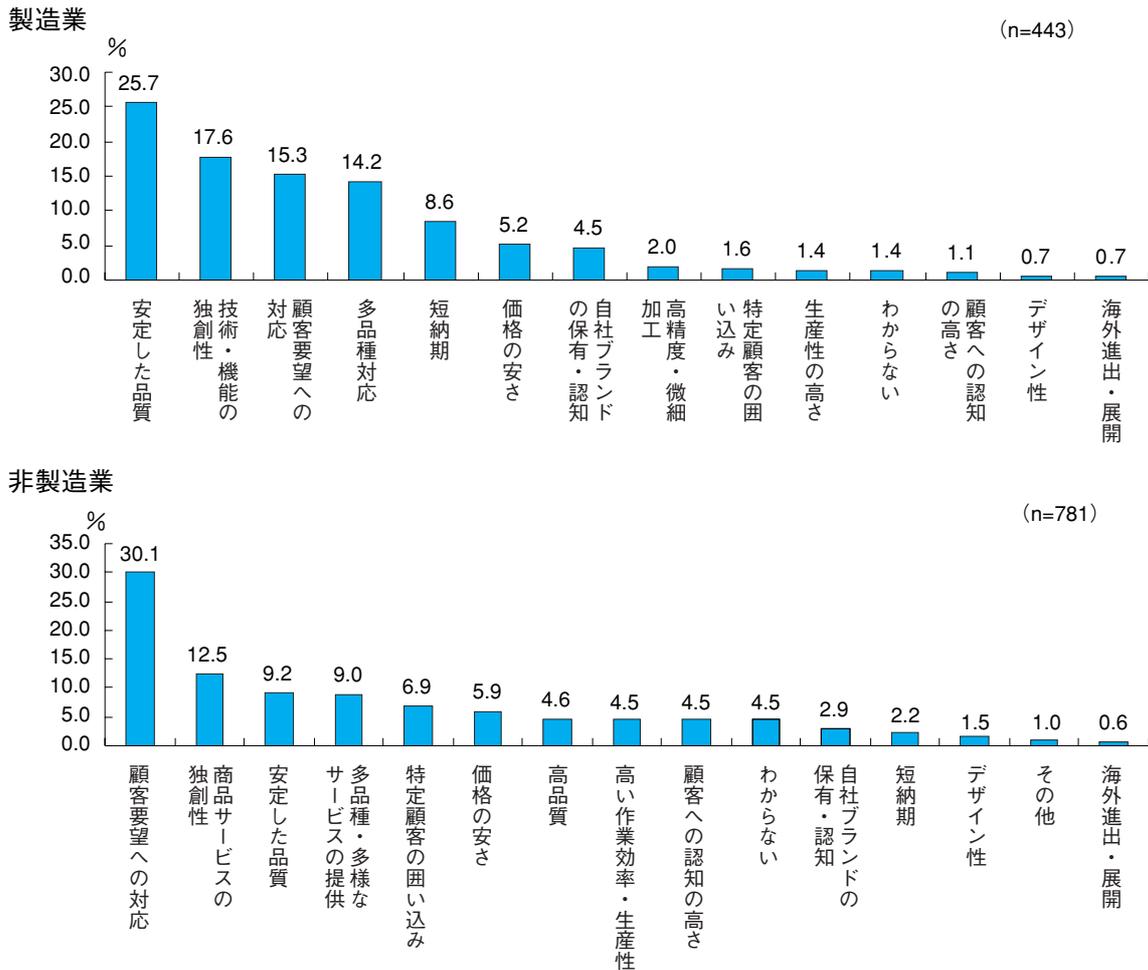
資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I-3-10 60歳以上の経営者の事業承継者と事業承継上の問題



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I-3-11 現状における市場での強み



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

3. 未来に向けた市場での強み

（『安定品質』『独創性』『顧客対応』『多品種展開』を強みとする）

自社の競合企業に対する現状の強みは、製造業では「安定した品質」が最も高く、「技術・機能の独創性」「顧客要望への対応」「多品種対応」が続き、これら回答の多い上位4つで72.8%を占めている（図表I-3-11）。

非製造業では、「顧客要望への対応」が飛び抜けて高く、「商品サービスの独創性」「安定した品質」「多品種・多様なサービスの提供」が続き、上位4つで60.8%を占める。製造業、非製造業とも、回答の多い上位4つは共通しており、『安定品質』『独創性』『顧客対応』『多品種展開』のいずれかを強みとする企業が多い。

客対応』『多品種展開』のいずれかを強みとする企業が多い。

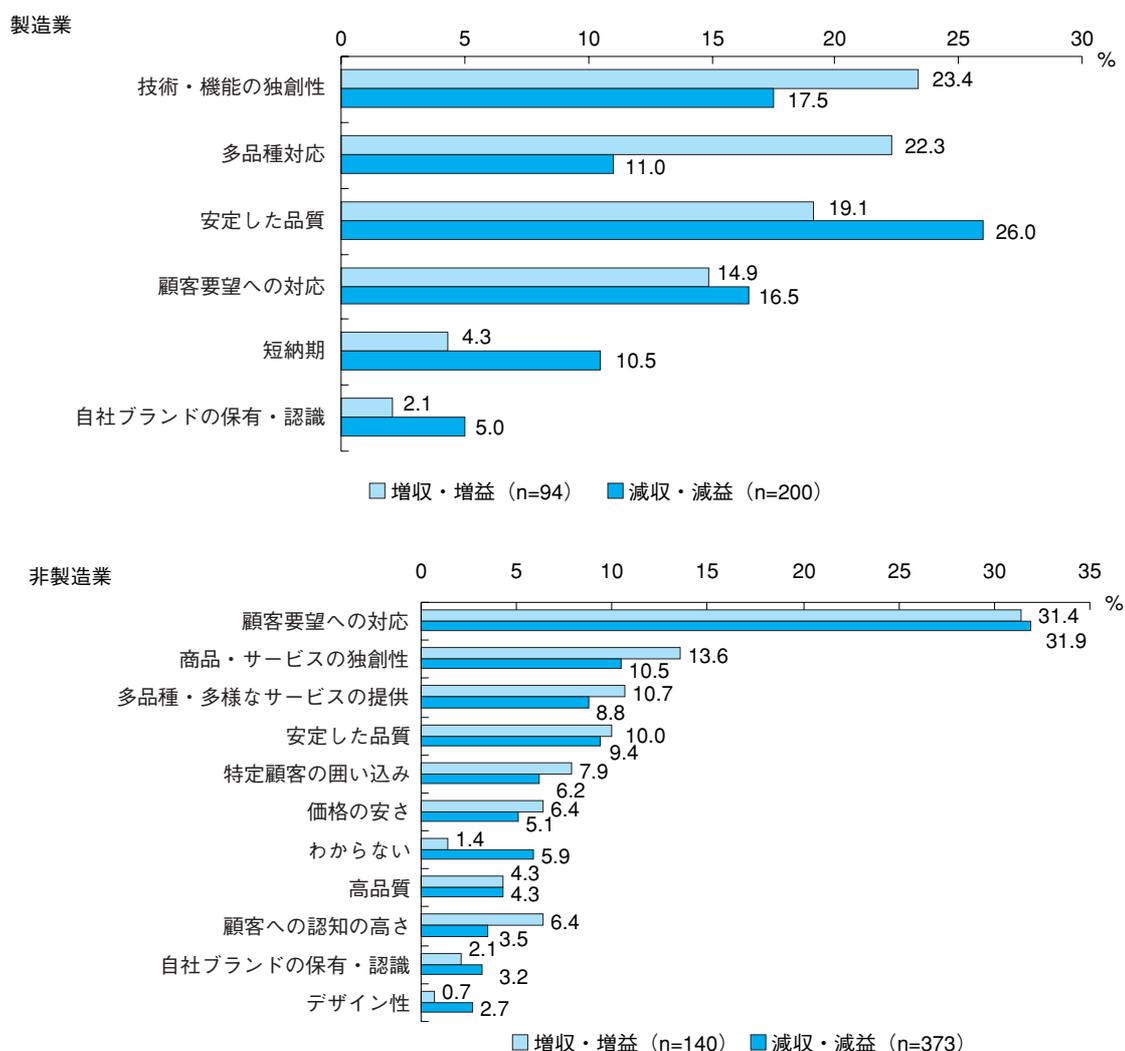
（業績による強みの違いは、製造業では明確）

これを3期前と直近期の業績推移で「増収・増益」企業と「減収・減益」企業で比較してみる（図表I-3-12）。

製造業では、「技術・機能の独創性」「多品種対応」は、「増収・増益」企業が、「減収・減益」企業の割合を上回っている。一方、「安定した品質」や「顧客要望への対応」は、「減収・減益」企業が上回っている。

非製造業では、強みとする回答が最も多かった「顧客への要望」が、「増収・増益」企業と「減収・減益」企業の割合が拮抗するほかは、おおむね「増収・増益」

図表 I-3-12 市場での強みの種類と業績実績



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。
 （注）回答数が「増収・増益」「減収・減益」を合わせて10以上に限定して掲載。

企業の割合の方が高いが、割合の差はわずかにとどまる。ただし、このなかで、強みが「わからない」と回答した企業は、「減収・減益」企業の割合が高く、強みを意識していないことが業績に影響していることがうかがえる。

(顧客に強みを明確に示せることが業績向上につながる)

業績が「増収・増益」企業と「減収・減益」企業の比較によって、業績好調な企業の要因を探ってみる。

製造業で回答の多い上位4つのうち、3期前に対する直近期の業績が「減収・減益」企業に比べ、「増収・増益」企業の割合が高かったのは、「技術・機能の独創性」「多品種対応」である。これらは、他社にないような技術や機能、あるいは圧倒的な品数を示せば、競合する企業との差異を顧客は評価しやすい。一方、「減収・減益」企業の割合が高い「安定した品質」や「顧客要望への対応」は、そもそも提供する製品やサービスに備わっているものであり、強みの中でも顧客に競合企業との差異を示すのは難しい。

しかし、顧客に差異を示し難いこれらの強みについて、強みの程度と業績実績を集計した結果をみると、強みの程度が競合他社に対して「追従を許さない」と「追従の可能性はあるが大きい」を合わせた割合は、「減収・減益」企業に対して「増収・増益」企業の割合が大きく上回っていることがわかる(図表I-3-13)。つまり、顧客が評価できるように、競合する他社に対する強みの差異を明確に示すことができれば、これらの強みについても業績の向上につながるということがいえよう。

非製造業でも「顧客要望への対応」の強みの程度を集計した結果では、「追従を許さない」と「追従の可能性はあるが大きい」を合わせると、「増収・増益」の割合がわずかながら「減収・減益」を上回っている。非製造業では、サービスのようにならざるを得ないという特性をもつものを提供している企業も含まれていることであろうが、製造業と同様の傾向がみられる。

(自社製品メーカーへの事業転換で強みを生かして業績好調な常磐精工)

店頭などに置いて、店名や商品を宣伝する看板を掲示するためのスタンド(パネル用ディスプレイスタンド)などを開発、製造販売する常磐精工株式会社は、賃加工から事業転換し、好調な業績を続けている。

同社は、機械の金属部品の賃加工業として創業した。大手企業との取引もあり受注は順調であったが、忙し

いわりに利益があがらない状態が続いていた。

あるとき、生花スタンドを葬儀社からの注文に応じて製作したところ評判が良く、葬儀に使うさまざまなスタンドの注文が舞い込むようになった。そこで、これらのスタンドをサイン業界(店舗やイベントなどの展示や看板、演出関連の業界)の展示会に自社製品として出展してみたところ、サイン用品の販売店などからスタンドの注文がくるようになった。

サイン業界には、同社と同様にスタンドを販売する企業がすでにあったが、これらの企業は輸入や外注で製造した商品販売しており、寸法調整や多様な品揃えなどの顧客の要望に応じられなかった。一方、同社は自社製造の強みを生かし、標準品としてカタログに載せているものでも寸法調整に応じたり、部品の組み合わせによって品揃えを豊富にしたりして要望に応えた。さらに、注文があってから組み立てるようにすることで、在庫コストが低く抑えられ、他社に比べ値頃感のある商品を提供できた。こうしたことから、サイン業界で自社製品のスタンドの売上を順調に伸ばすことができた。

その一方で、創業からの事業の柱であった賃加工は受注を意識的に減らしていった。両事業の売上を伸ばすこともできたが、そうすれば経営資源が分散するうえ管理費用がかさんでしまう。社長は、利益率の高い自社製品の売上を優先して伸ばすことで、売上を大きく増やさずに利益を増やす経営戦略をとった。こうした自社製品メーカーへの特化を進めたことで、人材をスタンドの製造、販売に集中し、効率的に人材を活用することもできた。

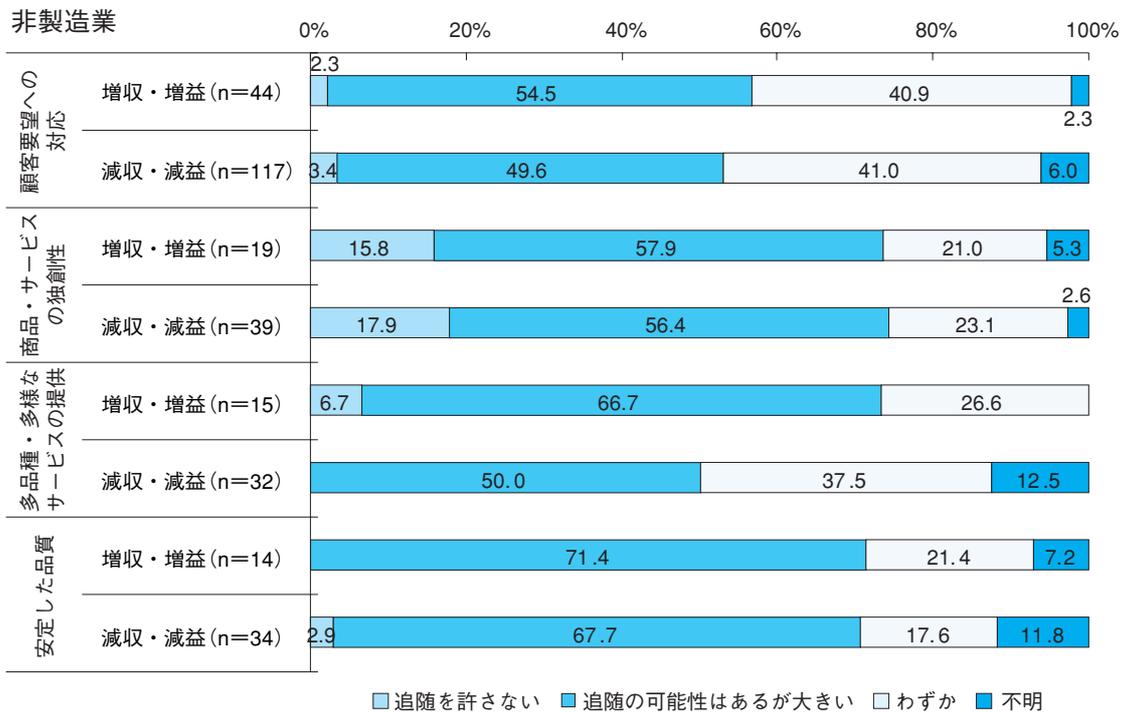
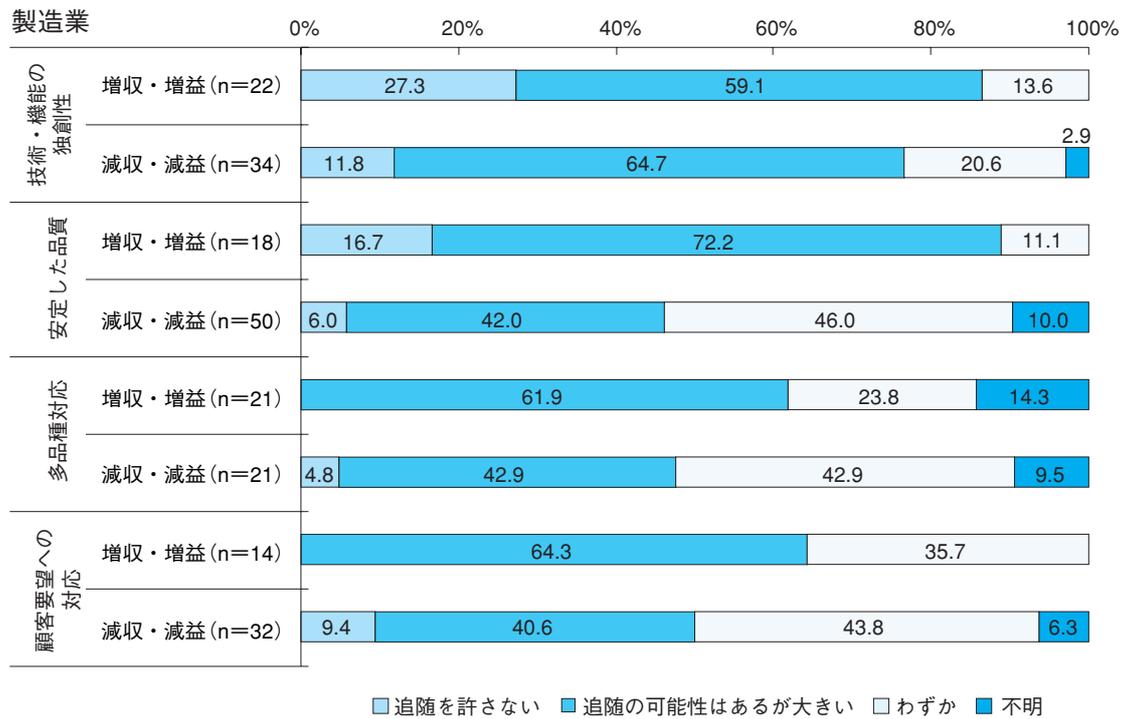
自社製品メーカーへの転換を決断し、それを実践してきたことで、世界同時不況によって急激な受注の落ち込みに苦しむ企業が多いなかでも、同社の業績は堅調に推移している。

(顧客満足の追求で業績を拡大させたタナカクリーン商事)

病院等の事業施設で使用する日用品と、ビルメンテナンスやハウスクリーニングの業者(以下、ビルメン業者)が使用する業務用清掃用品の2つの販売事業を展開する株式会社タナカクリーン商事は、これまで順調に業績を拡大してきた。

社長は創業したときから、商品がなぜ売れるのかを考え続けてきた。その答えが、「お客様は商品を買うのではなく、満足を買っている。」であった。これを実践するために、顧客の満足度に影響を与える10項目

図表 I - 3 - 13 市場での強みの程度と業績



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

（注） 回答数の多かった4つの強みに限定。

を洗い出し、競合する他社と比較して1つでも多く満足してもらえるように努力してきた。

販売方法にその一例がみられる。同社では、業務用清掃用品のWEB販売サイト「カンカンハウス」を、他社に先駆け6年前に開設した。当時、ビルメンテナンス業者は、出入りの販売業者から勧められるままに用品を購入するか、販売業者から渡された特定の用品メーカーのパンフレットを見て選ぶ程度で、用品の特性や価格などをもとに、欲しい用品を選べないことに不満を感じる業者も少なくなかった。

そこで、同社の販売サイトでは多数の商品を取り扱い、価格や商品説明を明示してニーズに合う商品を自由に選べるようにした。また、商品を見ながら比較したい顧客のために、800から900点の商品を揃えた店舗を本社の敷地内に設けた。業務用清掃用品で、こうした豊富な品揃えをしている店舗は全国でもあまりみられない。

このほか、商品を比較しやすいように工夫をこらしたカタログを自社製作して通信販売も展開している。業務用清掃用品は全国で展開しているが、競合する企業の多い日用品は、堺市から岸和田市に営業地域を限定し、従業員が商品を配送している。これは、従業員が配送することで顧客から相談を持ちかけられたり、クレームがあったりしたときに、きめ細かくかつ即座に対応することで顧客満足を損なわないようにするためである。

このように顧客満足を常に意識することで、同社は好業績をあげている。

これら2つの業績好調な企業の事例に共通することは、経営者が市場における自社の強みを意識した経営を実践していることである。常磐精工株式会社では、賃加工業で同業者との厳しい競合にさらされていたが、製造機能を強みとして生かせる事業に転換したことで収益性を改善している。株式会社タナカクリーン商事の事例では、他社との比較において顧客満足を徹底的に追及することで業績拡大に結びついた。ここで重要なのは、他社との比較において優位性の確保を意識し、強みを生かそうとしているところである。つまり、そうすることで顧客に対してアピールするポイントが明確になっている。とくに、需要が冷え込んでいる状況においては、アピールするポイントを明確にすることでユーザーに評価されやすくなり、業績の向上につながると思われる。

(独創性を今後の強みとする企業が増える)

製造業では「安定した品質」、非製造業では「顧客要望への対応」を今後の強みとする割合が最も高い(図表I-3-14)。これは、現状の強みとしても同じく最も高く、良質な製品やサービスを提供することで、あるいは顧客要望に対応することで、顧客からの信頼を高め、関係の強化を図ろうとしていると考えられる。

特徴的なのは、製造業では「技術・機能の独創性」、非製造業では「商品サービスの独創性」の割合が、それぞれ21.6%、19.1%で、現状における強みの割合においては、17.6%と12.5%であったのに比べて上回っているところである。技術やサービスの独創性によって強みを顧客に対して分かりやすく打ち出し、今後の発展のために高付加価値化を図っていこうとする企業が増えている。

一方で、「価格の安さ」を強みとする企業が、製造業、非製造業とも回答の多い順では4番目にあがっている。また、「営業力」を強みとする回答も両業種で多く、営業活動を展開することによってより多くの受注や顧客を獲得しようとする企業が少なくないことがわかる。

(業績低調な企業で受注や顧客を獲得しようとする傾向)

今後の強みと業績実績で「増収・増益」企業と「減収・減益」企業を比較すると、両業種ともに「減収・減益」企業の割合が高いのは、「独創性」と「価格の安さ」それに「営業力」である(図表I-3-15)。顧客に対する訴求性を高めることで、受注や顧客の獲得をしようとする傾向が、「減収・減益」企業でみられる。景気が停滞する厳しい経営環境にあっても、業績の向上を図ろうとする意欲がうかがえる。

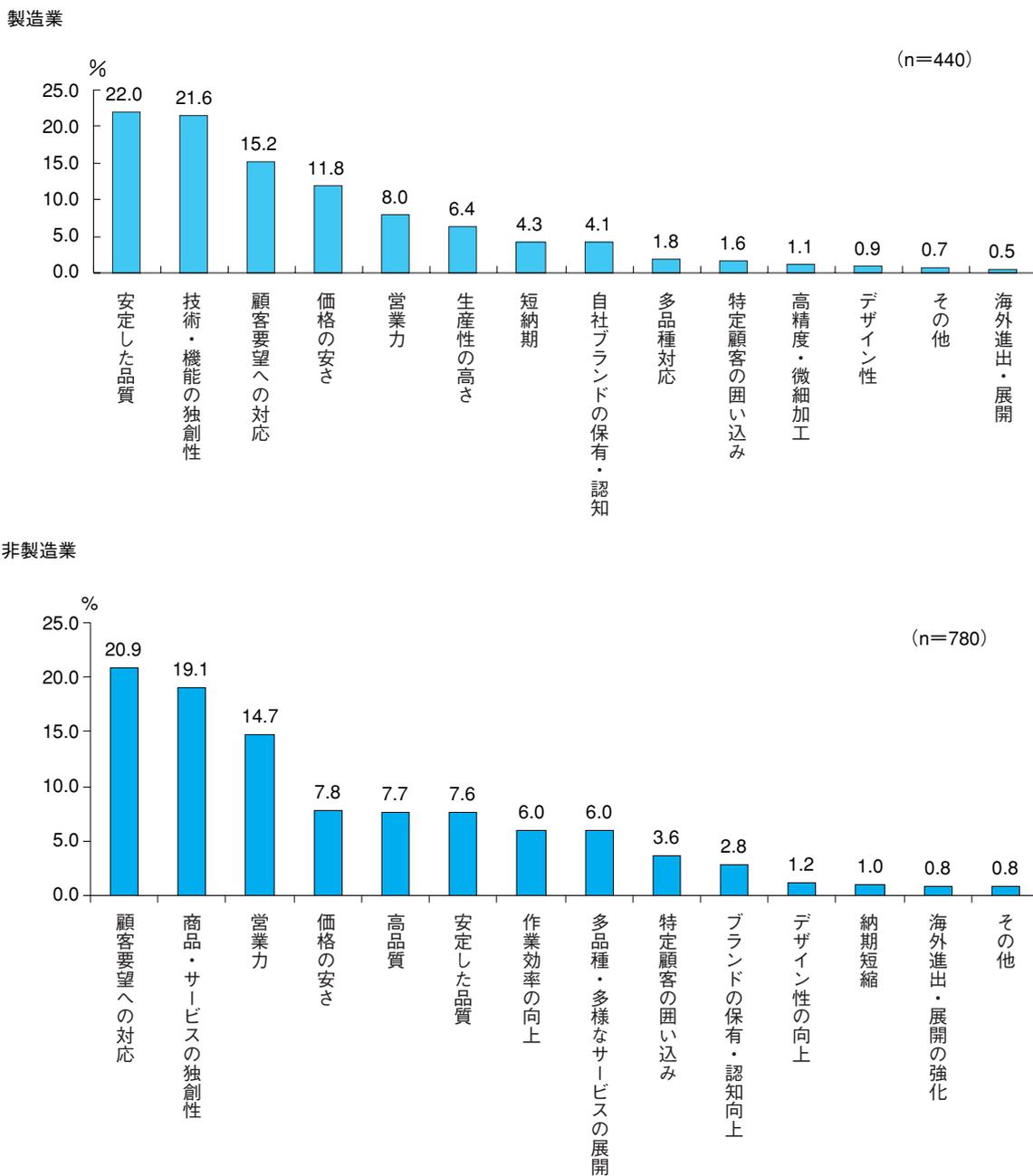
4. 発展への道筋

(経営理念と中長期経営計画をともに策定している企業は半数)

未来はあらゆる可能性を秘めている。それゆえに、どのような企業になろうとしているのか、そうした企業になるためにどのような経営をしていくのかを定めなければならない。

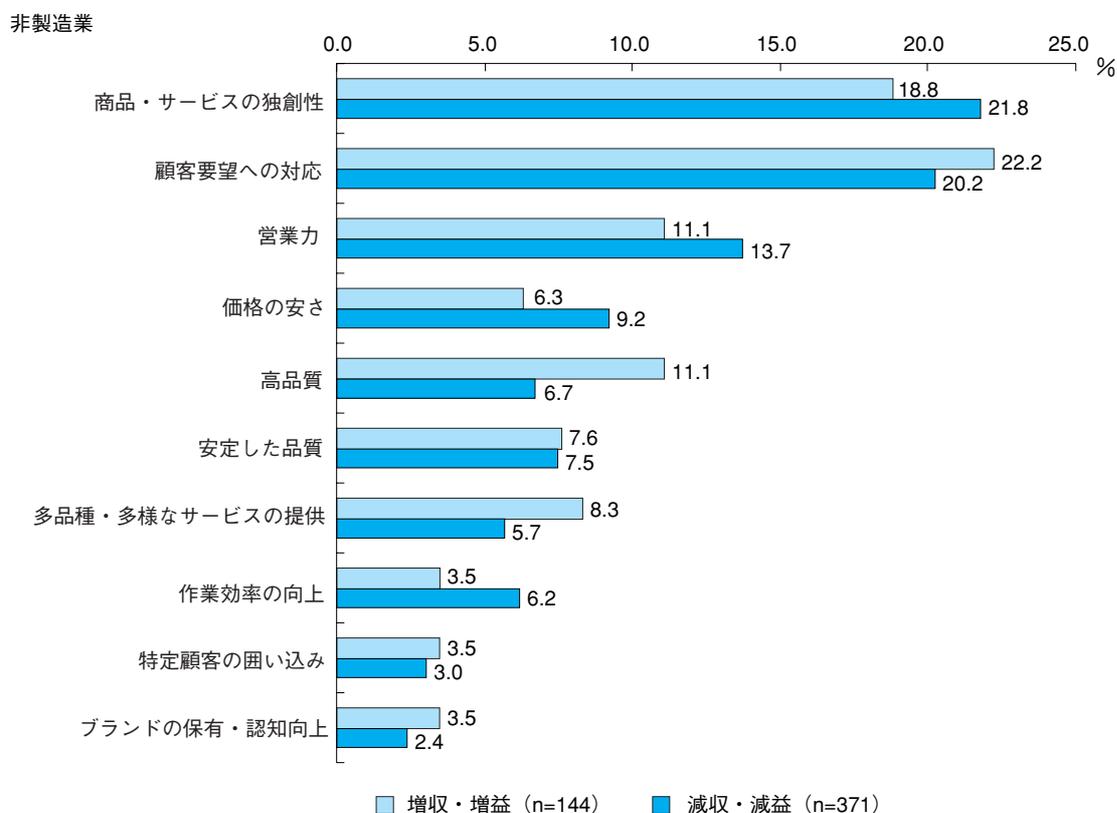
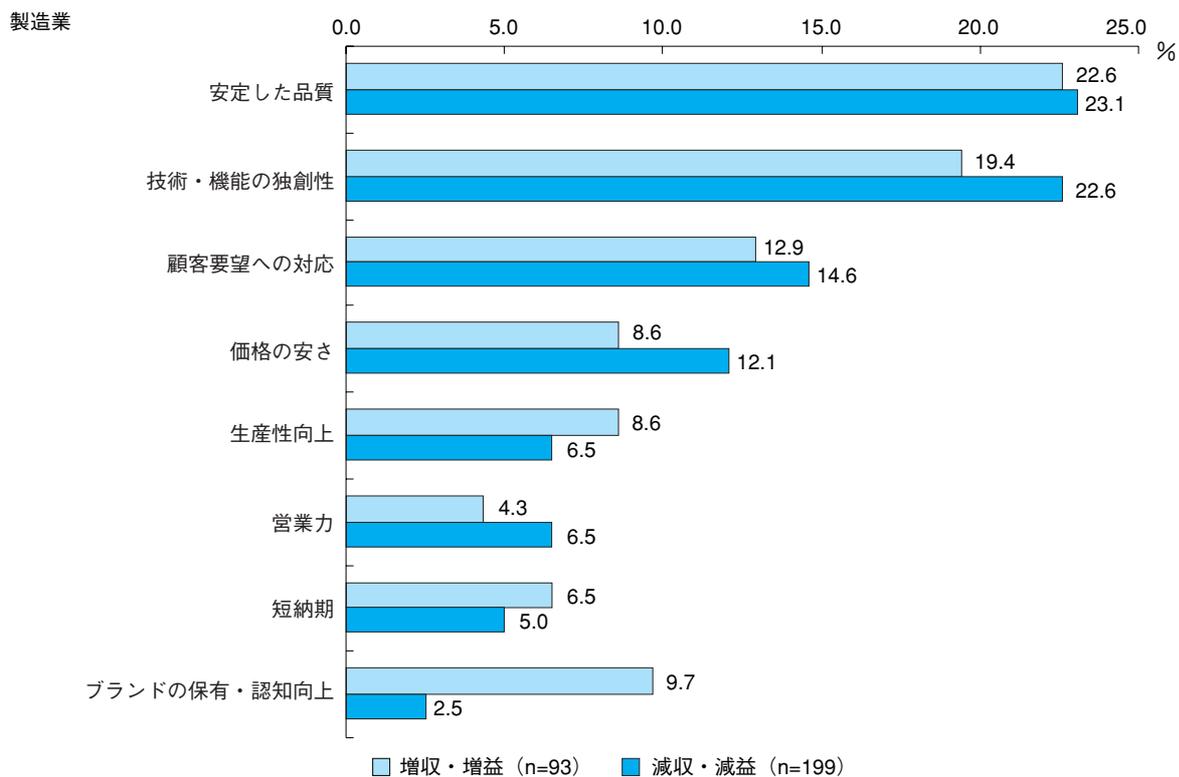
企業において、それを定めているのが経営理念と経営計画である。経営理念は、企業として経営のよりどころを定めたものであり、経営計画は、未来への企業づくりをしていくための道筋を示すものである。自社の未来への可能性を現実のものにしていく上で、両者は経営にとって必需ともいえる。

図表 I - 3 - 14 今後の市場での強み



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I-3-15 今後の市場での強みと業績の実績推移



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。
 (注) 回答数が「増収・増益」「減収・減益」を合わせて10以上に限定して掲載。

府内の中小企業でそれらをともに策定している企業は、回答の半数程度にとどまる。これに対して、両方とも策定していない企業は、いずれの業種でも2割を超えている（図表I-3-16）。

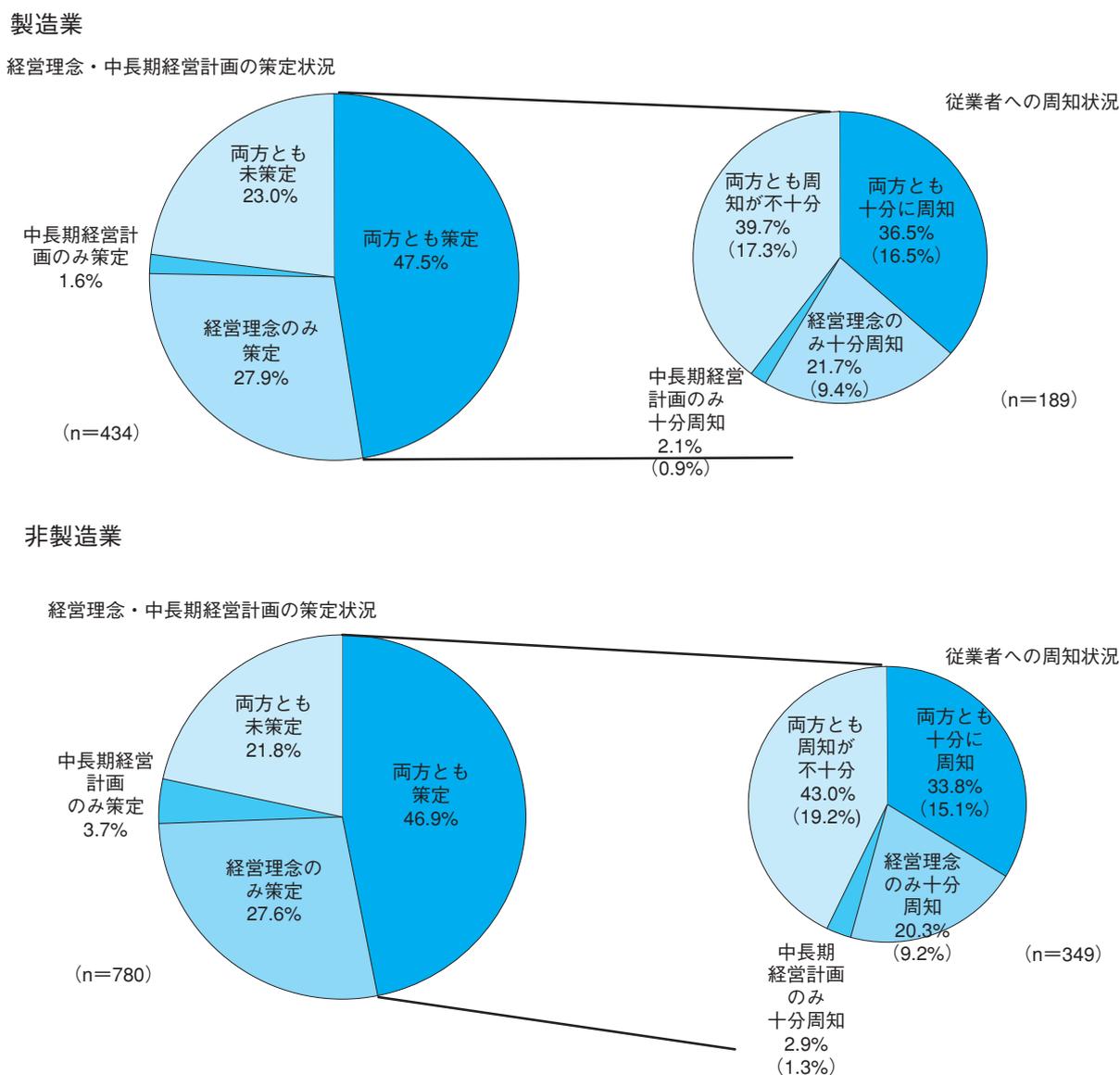
また、経営理念、中長期経営計画の両方とも策定している企業でも、それらを従業員に対して十分に周知している企業は、製造業で36.5%、非製造業で33.8%であり、これを全回答に対する割合で見ると、製造業で16.5%、非製造業で15.1%にとどまる。経営理念をもち、中長期経営計画を定めて、それらを従業員が認知した上で、未来に向けた経営をしている企業は少ない。

（経営理念、中長期経営計画を策定する企業は上向き
の業績予想）

経営理念と中長期経営計画をともに策定する企業と、策定していない企業では、今後の業績予想に違いがみられる。

経営理念と中長期経営計画をともに策定する企業では、製造業で34.4%、非製造業で36.0%が5期先決算の業績予想を「増収・増益」としているのに対して、製造業で48.9%、非製造業で45.6%が「減収・減益」と予想している（図表I-3-17）。一方、ともに策定していない企業では、製造業で14.7%、非製造業で14.8%が「増収・増益」と予想しているのに対して、

図表I-3-16 経営理念、中長期経営計画の策定と従業員への周知状況



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

（注）（ ）内は、全回答数に対する割合。

製造業で64.8%、非製造業で66.2%の企業が「減収・減益」と予想しており、経営理念と中長期経営計画を策定していない企業において、「減収・減益」と予想する企業の割合がとりわけ高くなっている。

足下は厳しい経営環境にあるが、経営理念、中長期経営計画をともに策定している企業では、業績向上の期待をもって未来への経営に挑んでいる企業が多い。経営環境の先行きが不透明であるからこそ、経営理念をよりどころとして自社のあり方を考え、また経営計画を策定することで、未来に進む道を明確にする必要性がより増している。

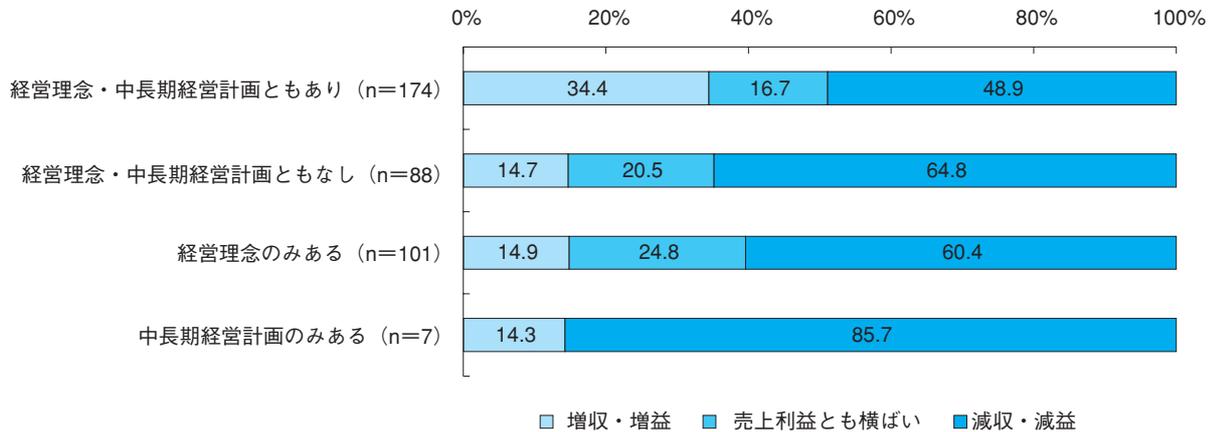
(小括：業績の厳しさが続く中で、未来に向けて事業強化に取り組む)

業績を比較した3期前の決算の頃といえ、平成16年ないし17年頃であり、そのころは景気が回復局面にあった。その期と直近期の決算³⁾との比較において、「減収・減益」が半数近くを占めたという結果から考えると、府内中小企業には景気回復の恩恵が十分に行き渡らなかったといえるだろう。そうした中で20年の世界同時不況は、経営者が抱く先行きへの不安を少なからず高めることになったと考えられる。

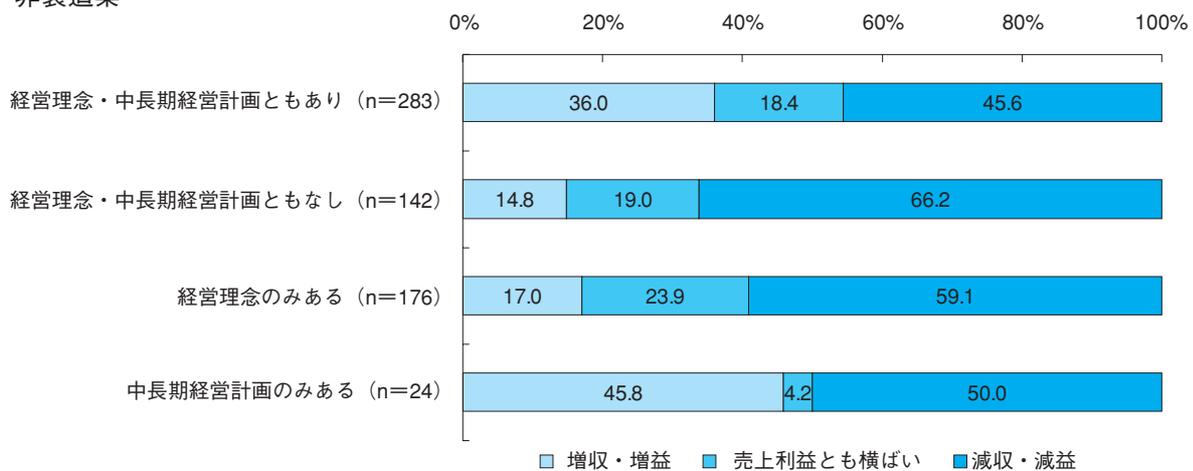
しかし、府内の中小企業では、意欲的に経営にあた

図表 I - 3 - 17 経営理念・中長期経営計画の策定有無と5期先の業績予想

製造業



非製造業



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

3) アンケート調査の回答基準日は平成20年12月1日現在と設定している。直近期の決算は、それ以前の日で期末を迎えた期のものとなる。したがって、世界同時不況の影響が業績に及ぼす以前のものがほとんどを占めるとみられる。

ろうとする姿が浮かび上がってきた。事業承継の時期が迫る60歳代の経営者でも、廃業を考える者は少なく、今後も事業の継続、発展していこうとする意欲がうかがえた。

未来の発展に向けた経営課題として「販路開拓」や「人材確保・育成」があがっていたのは、事業の強化に取り組むことで、先行きへの不安を払拭しようとする経営者の積極的な姿勢の表れとも考えられる。また、今後の発展に向けた強みにしようとしているのは、製造業では「安定した品質」や「技術・機能の独創性」、また非製造業では「顧客要望への対応」や「商品・サービスの独創性」、「営業力」であり、顧客との関係を強化していくことで発展しようとしていることがうかがえる。

現下の景気状況の中で業績を向上させるには、他社に対する自社の強みを何にするのかだけでなく、強みの程度を意識することが重要であることを指摘した。

それを意識し、一層強化していくことで、市場での優位な地位を築くことができる。

しかしながら、こうした自社のもつ強みを未来に向けて着実に高め、発展していくための企業づくりを行う上で必要となる経営理念、中長期経営計画を策定している企業は回答の半数程度に過ぎず、また策定していても従業員に周知していない企業が多かった。経営者は、自社の未来を考え、その実現に向けて今後どのように経営していくのかを明らかにし、経営理念や中長期経営計画を策定することで発展への道筋を明確にし、従業員に理解と協力を得て、自社の未来をともに創っていくことが必要である。

景気停滞の中にあっても、中小企業は販路開拓など事業強化に意欲的に取り組んでいる。こうした取組が成果を収めるためには、事業機会が必要になる。府内の中小企業が活力を取り戻すために、事業機会を創出するための一層の仕掛けづくりが求められる。

第2節

府内中小企業の未来像

次に、大阪府内の中小企業が未来の企業像を描いているのか、そして描いている未来の企業像とはどのようなものかをみていく。

ここでの未来は、概ね10年程先とした。10年先の企業像となれば、経営者がこのようにありたいと考える理想の企業像をもとにした回答が得られ、そこから未来に向けた企業の発展の方向性が明らかにできると考えた。

1. 企業の未来

(中長期の展望が拓けない経営状況に置かれる企業が回答の半数近くも)

未来の企業像とは、どのような企業になりたいのかをイメージ化して、分かりやすくしたものである。イメージ化されているため、従業員も含めステークホルダーに理解されやすく、実現に向けた協力が得やすい。

「企業像を描き、それに近づけるよう経営」している、すなわち中長期の明確な展望をもち、その実現に向けた経営をしている企業は、製造業、非製造業とも2割を超える程度で少ない(図表I-3-18)。

回答が最も多かったのは、製造業、非製造業とも「現状の経営状況では近い将来しか企業像を描けない」と回答した企業であった。これに「現状の経営状況では将来像を描けない」とする回答を加えると、製造業で49.0%、非製造業で45.3%にもものぼる。回答の半数

近くが、中長期の展望が拓けない経営状況に置かれている。

ただし、「10年後は廃業しているかもしれない」と、将来を悲観している企業は少ない。現下の景気状況を反映して、将来に不安を感じる経営者が多いものの、悲観的になっているわけではなく、経営を取り巻く環境が改善すれば、前向きに経営に取り組めるようになる。

(従業員規模が小さいほど未来の企業像を描けない企業が増える)

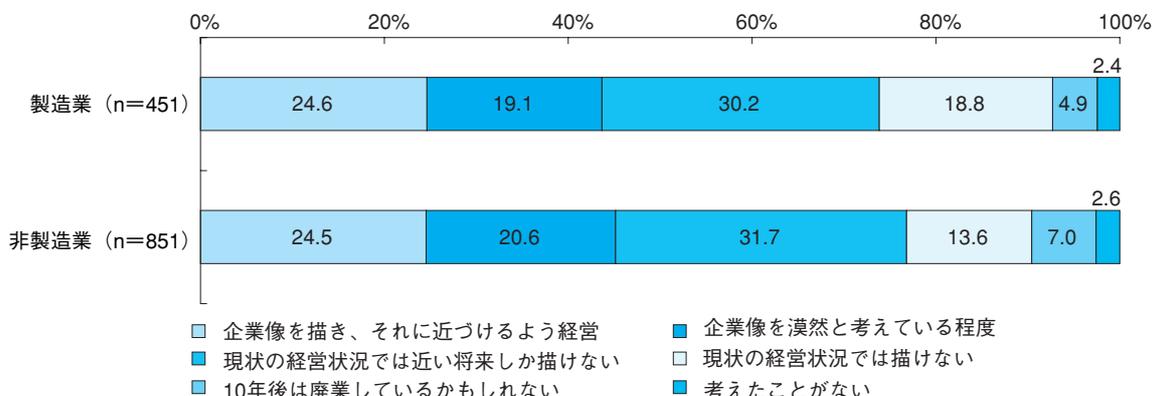
従業員規模が小さくなればなるほど、製造業、非製造業にかかわらず、企業像を描けない企業が増える傾向にある(図表I-3-19)。さらに、10年後には廃業しているとする回答も多くなり、規模が小さくなるほど未来に対して悲観的になる傾向が強くみられ、厳しい経営状況にあることがうかがえる。

(未来の企業像を描き、経営理念、中長期経営計画を策定することが未来への希望につながる)

「経営理念・中長期経営計画ともある」企業の中で「企業像を描き、それに近づけるよう経営」していると回答した企業は、製造業、非製造業のいずれも4割を超えている(図表I-3-20)。

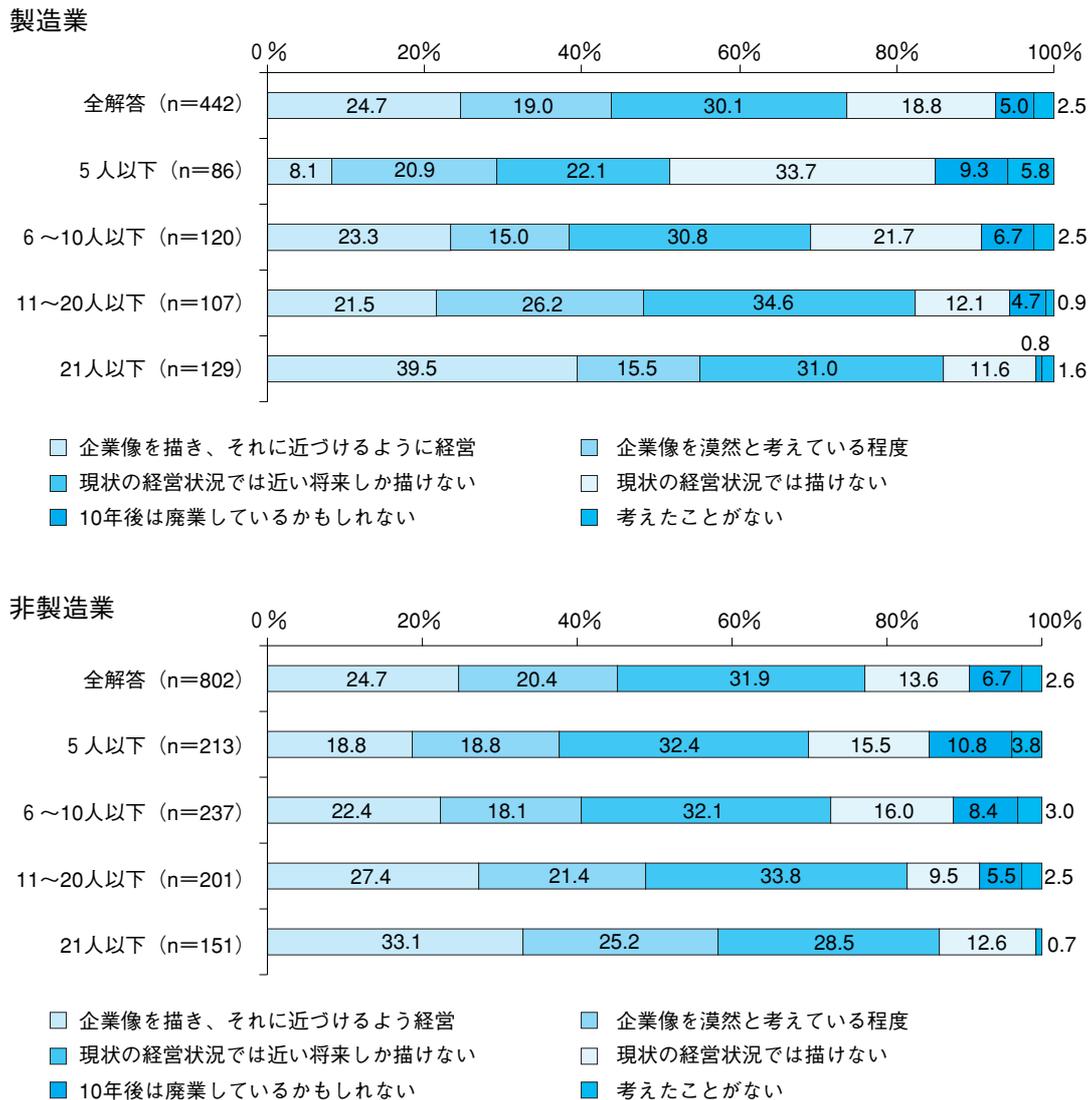
一方、「経営理念・中長期経営計画ともない」企業では、未来の企業像を「現状の経営状況では近い将来しか描けない」や「現状の経営状況では描けない」と

図表 I-3-18 未来の企業像の策定状況



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

図表 I - 3 - 19 未来の企業像の策定状況と正規従業者規模別



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

回答する企業が5割を超えている。経営理念、中長期経営計画を策定している企業と策定していない企業で、未来の企業像の策定状況に明らかな違いがみられる。

また、未来の企業像と業績予想をみると、「増収・増益」を予想する企業と「減収・減益」を予想する企業との比較では、「増収・増益」を予想する企業の方が、「企業像を描き、それに近づけるよう経営」の割合が明らかに高い（図表 I - 3 - 21）。これらを考えると、経営理念や中長期経営計画を策定することで、企業の発展に対して具体の像を描き、その実現に向け意欲的に経営に取り組んでいこうとしている様子がうかがえる。

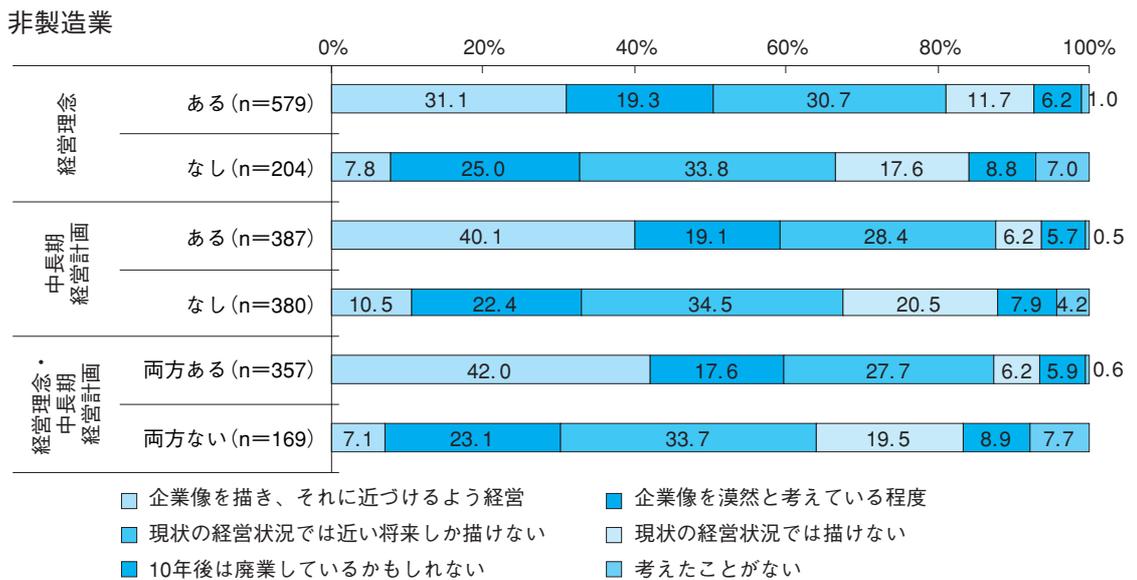
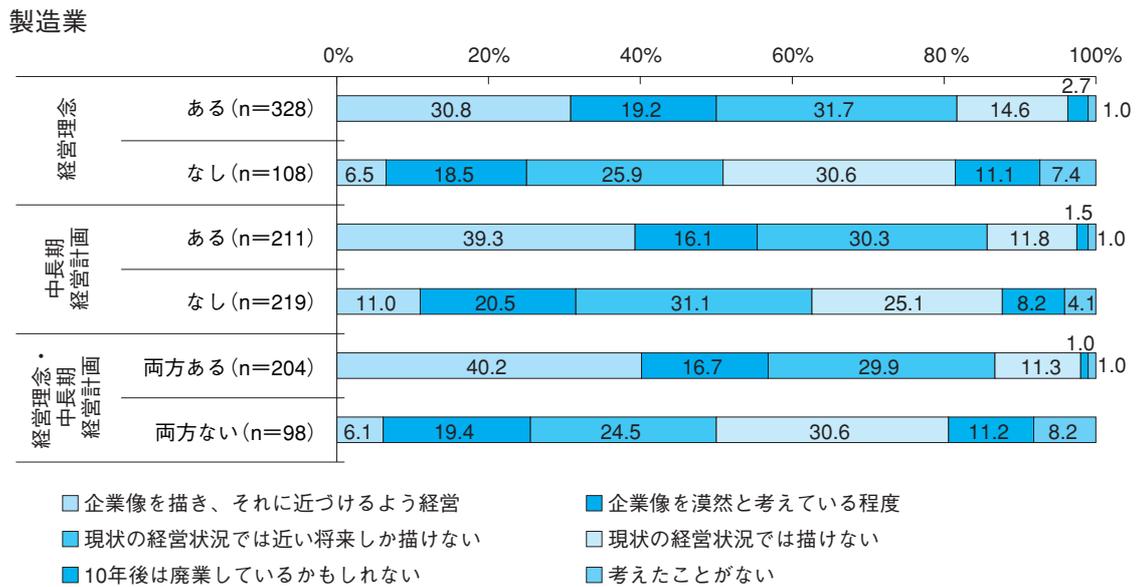
2. 未来の企業像

（企業を取り巻く環境にある機会を活用して業績向上を目指す）

企業が描いている未来の企業像とは、具体的にどのようなものなのか。未来の企業像を描いていると回答した企業に対して、描いている企業像を聞いた。ここでは「発展形態」と「実現方策」の2軸から4つの区分を設定し、企業像を振り分けて分析してみた。

「発展形態」は、企業が発展していくために何を重視しているのかという点に着目したもので、「自社業績」と「社会との調和」の2つに区分した。また、「実現方策」は、「発展形態」をどのように実現するか

図表 I - 3 - 20 未来の企業像の策定状況と経営理念・中長期経営計画の有無



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

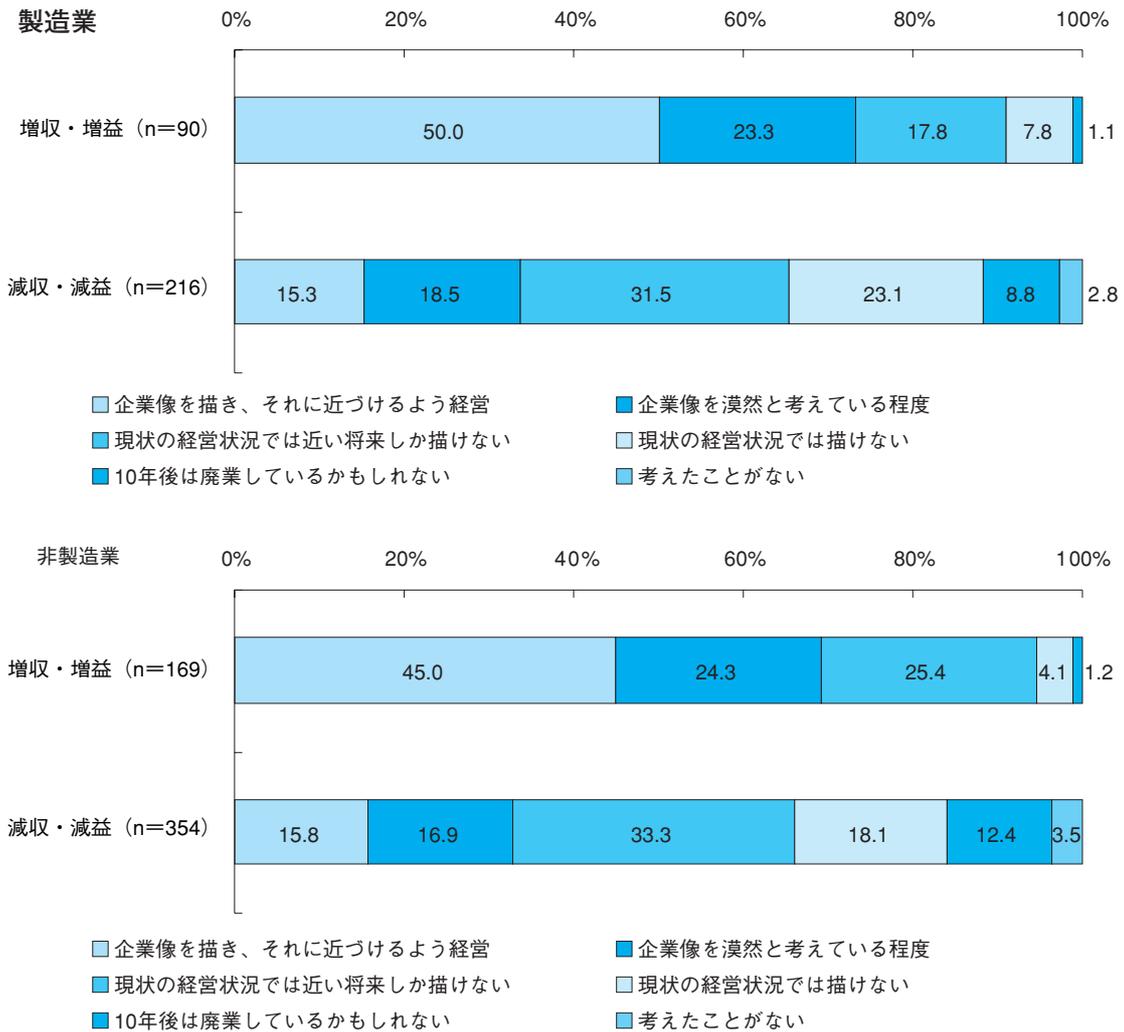
という点に着目したもので、企業の「内部環境の改善・向上」と「外部環境の機会活用」の2つに区分している。

企業の未来への「発展形態」としては、「業界内でオンリーワンやナンバーワンを目指す」といった自社業績の向上を重視した企業像を描いている企業がほとんどである。それに対して、「社会貢献」や「コンプライアンス整備」、「従業員の生活安定」など、社会と

の調和を図ろうとする企業像を描いている企業は少ない。

「発展形態」を実現するための「実現方策」では、「顧客に愛される企業」や「地球にやさしい企業」といった、企業を取り巻く外部環境のさまざまな機会を活用することで発展を図ろうとする企業が、「社員が働きやすい企業」や「人材の能力向上」といった企業の内部環境を改善、向上をしていく企業像を描くとこ

図表 I - 3 - 21 未来の企業像の策定状況と業績予想



資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。

るより多い。

これらの2軸で分けた4つの区分では、外部環境の機会を活かし、業績向上を目指した像を描く企業（第3区分）が回答の58.7%を占め、最も多くなっている（図表 I - 3 - 22）。先行きの不透明な経営環境においては、市場や顧客の開拓を図ることは難しいと考えてしまい、企業内部の改善によって少しでも業績向上を図ろうとする傾向が強くなると考えられる。しかし、そうした企業より、市場で果敢に挑戦し、競争優位を掴みとることで業績を高めていこうとする像を描く企業が多くあり、大阪の中小企業のたくましさが増えつつある。未来に向けて積極的な経営姿勢がうかがえる。

（小括：厳しい経営状況にありつつも、発展に向けた

くましい未来の企業像を描く府内中小企業)

第2節では、府内中小企業が未来の企業像を描いているのか、描いているとすれば、どのような企業像を描いているのかをみてきた。そこから、みえてきた中小企業の置かれている経営状況と、中小企業が未来に期待をもって経営に挑んでいるかどうか、さらに未来の企業づくりに向けた経営の方向性について検討してきた。

府内中小企業は、その多くが中長期の展望が拓けないほどの厳しい経営状況にある。とくに、従業員規模の小さい企業では、より状況は深刻であり、10年後に廃業しているかもしれないほど悲観的になっている企業も少なくない。

しかし、そうした厳しい状況にあっても、未来の企

図表 I - 3 - 22 未来の企業像の分類

		実現方策：内部環境の改善・向上			
発展形態： 自社業績重視	第2区分		第1区分	発展形態： 社会との調和重視	
		実現方策：外部環境の機会活用			
区分	項目	件数	区分合計(割合)		
1	労働福祉	76	82 (17.6%)		
	コンプライアンス	6			
2	経営品質向上	20	161 (34.6%)		
	技術力・企画力重視	54			
	持続的経営	9			
	労働環境改善	78			
3	オンリーワン・ナンバーワン企業	80	273 (58.7%)		
	顧客重視	74			
	業績重視	43			
	競争優位	20			
	新事業展開	15			
	地域密着	41			
4	社会貢献重視	26	41 (8.8%)		
	自然環境重視	10			
	業界貢献	5			
その他	その他	13	13 (2.8%)		
合 計		570			

資料：大阪府立産業開発研究所『府内中小企業の経営感調査』（平成21年1月）。
 (注) 複数回答。

業像を描き、それに近づけるように経営している企業もある。そうした企業では、経営理念、中長期経営計画も策定している企業が多い。第1節では、経営理念、中長期経営計画を策定していない企業に比べ、策定している企業では上向きの業績予想をする傾向が強いことを明らかにしたが、これと合わせて考えると、未来の企業像を描き、経営理念、中長期経営計画を策定し、その実現に向けて経営を実践していくことが、未来への期待を現実のものにすることにつながると考えられる。

そして、未来の企業像を具体的にみていくと、大阪府内の中小企業のたくましがみえてきた。厳しい経

営環境にあっても、企業の外部環境の機会を活用して、業績向上を図ろうとする未来の企業像が浮かび上がる。足下の景気に萎縮するのではなく、未来を積極的に自ら拓こうとしている。

大阪産業を見渡すと、バイオや新エネルギー、フラットパネル・ディスプレイ産業といった将来有望な産業の集積が形成されつつあるなど、従来からある産業集積も含めて、中小企業が活用でき得る事業機会の増加が期待される。今後も、中小企業は大阪産業の未来を創る牽引役を果たしていくことは十分に可能であろう。

これまでみてきたように、調査の回答を得た大阪府内の中小企業においては、景気停滞の中で大部分が業績の見通しも良くない状況にある。今後の業績次第では、事業承継が円滑に進まない恐れもある。

しかし、そうした状況にある一方で、経営者は決して事業意欲を失っていない。人材育成・確保や販路開

拓など事業の強化や業績向上に向けて、経営に取り組もうとしている。

こうした調査結果から、未来に向けた発展への取組の方策について考えてみたい。また、大阪府内の中小企業が活性化するために施策がとるべき方向性についてもまとめておく。

1. 発展に向けた企業経営の取組

【調査結果】

市場での強みが4つに集中する中で、他社に対する強みの程度が大きい企業で業績好調な企業がみられる。

製造業：

《強み》

「安定した品質」「技術・機能の独創性」「顧客要望への対応」「多品種対応」の4つの回答割合を合わせると72.8%

《強みの程度》

市場での強みで回答の多い上位4つとも、強みの程度が「追随を許さない」と「追随の可能性はあるが大きい」を合わせると、「増収・増益」の割合が「減収・減益」の割合を上回る。

非製造業：

《強み》

「顧客要望への対応」「商品サービスの独創性」「安定した品質」「多品種・多様なサービスの提供」の4つの回答割合を合わせると60.8%

《強みの程度》

市場での強みで回答の多い上位4つのうち3つで「増収・増益」の割合が「減収・減益」の割合を上回る。

企業事例：市場での強みを意識した経営の実践で業績好調を持続

発展に向けて

『市場優位性を意識した経営の実践』

市場での「強み」が、企業にとっての価値の源泉となる。その価値を認めるのは顧客であり、顧客に「強み」が評価されてこそ価値が生まれる。それゆえ、自社の市場での「強み」が何であるかを認識することは重要であるが、その差異が競合企業と同様の製品や技術、サービスと比較して、どの程度あるのかを認識することが、顧客の評価を得る上で重要になる。

景気が停滞する中であって、販路を開拓し、業績の向上につなげていくには、他社との差異化によって市場での優位性を築くことが何より有効になる。なぜな

ら、他社との違いを明確にすることで、顧客に対する強いアピールができるだけでなく、顧客にとって、その価値の評価がしやすくなるからである。

事例で紹介した常磐精工(株)は、ディスプレイスタンドに特化することで、業界でも一目を置かれるメーカーとなった。同社の差異化は、社長の決断によって、自社の強みである加工技術を生かすことができる事業分野に転換したことであった。それによって、賃加工では競合していた製造機能が、顧客に対する製品要望を実現する手段として競合する他社にはない強みと

なって、業績の向上につながった。また、タナカカリーン商事は、他社に比べて高い顧客満足を与えられる企業になるように、社長が徹底的にこだわり、販売方法や品揃えを見直し、他社との差異を明確にしたことで、優位性を築いた。

どちらの事例も、市場での優位性にこだわった経営を実践してきたことが実を結んでいる。経営者が他社との比較の中で市場優位を意識した経営を実践すれば、事業を絞り込み、その事業に経営資源を集中投入

できる。そうすることで、展開すべき事業が明確になり、従業員と協力して経営に挑むこともできる。また、事業の絞り込みには、自社の事業の損益、将来性、経営資源を洗い出す必要があり、事業を見直すことにもつながる。

目先の業績だけを追いかければ、経営資源が分散してしまい、経営体力を消耗させ、競争力が損なわれてしまいかねない。現状を打開する必要がある今こそ、市場の優位性を意識した経営の実践が求められる。

【調査結果】

経営理念・中長期経営計画をともに策定と、ともに未策定の企業で、発展への予想に差異がみられる。

業績予想の「増収・増益」の割合：

《策定》製造34.5%／非製造36.0% 《未策定》製造14.8%／非製造14.8%

未来の企業像を描き、実現をめざす企業の割合：

《策定》製造40.2%／非製造42.0% 《未策定》製造6.1%／非製造7.1%

発展に向けて

『中長期的な経営の視点を持ち、未来へ着実に歩む経営の実践』

経営を維持し、雇用を守ることは経営者にとって、従業員を含めたステークホルダー（利害関係者）に対する大きな責務であることはいうまでもない。

しかし、足下の景気への対応に追われ、短期的な経営に終始することになってはならない。「未来のことなど考える余裕はない」「未来を考えることなどできない」というのでは、経営者の責務を放棄しているのに等しい。足下ばかりに目が行き、目的地が見えないまま、ただ前進し続けるのではなく、目的地を定め、目的地に向かってステークホルダーとともに着実な歩みを続けることで、経営者としての責務を果たし、成果に結びついていくことになる。

先に示した調査結果では、景気が停滞する中であっても、人材確保や育成、販路開拓に何より優先して取り組もうとする企業がみられた。それらの強化には、経営理念、中長期経営計画が欠かすことができない。経営理念の実現に適う人材を確保し、中長期的な計画のもとに育成していくことで、企業の発展にとって有用な人材となる。また、販路開拓についても、中長期

的にどの事業分野を伸ばしていくのか、それは、そもそもどのような企業になりたいのかということと大きくかわる。つまり、経営理念や中長期経営計画に沿った販路開拓をしていかなければ、事業分野が拡散し、経営資源が分散してしまい、持続的な発展につながらない。

調査結果では、経営を着実に進めていくための経営理念や中長期経営計画を策定している企業は半数程度にとどまり、経営理念、中長期経営計画をともに策定している企業と、策定していない企業で、「増収・増益」と「減収・減益」の割合に明らかな差がみられた。

企業経営においては、未来の企業像を描き、その道程となる経営計画を策定し、従業員にそれらの理解を促し、日々の経営の中で実践することで、発展へと歩んでいくことができる。

従業員と経営者が企業の未来を見据え、発展していくよう、一丸となって事業に邁進することができれば、未曾有といわれるような厳しい経営環境でも乗り切ることができよう。

2. 大阪産業の発展に向けた中小企業活性化支援

【調査結果】

厳しい経営状況に直面し、未来の企業像を描けないでいるが、一方で、未来に向けて事業強化に取り組んでいる。

未来の企業像

「現状の経営状況では描けない」 : [製造業] 18.8% [非製造業] 13.6%

「現状の経営状況では近い将来しか描けない」 : [製造業] 30.2% [非製造業] 31.7%

発展に向けて

事業機会の創出とともに未来に希望の持てる経営環境づくり

未来の企業像を描けない、あるいは直近しか描けないというのは、厳しい経営環境に直面し、経営体力を消耗することで、先行きを見通せないことが原因の1つとしてあげられよう。

経営体力の回復には、何よりも業績の向上が望まれる。もちろん、それは企業努力に負うところが大きい。これまでみてきたように、中小企業は、人材や販路開拓といった事業強化に何より優先して取り組み、市場に対して製品やサービスで独自性を発揮したり、営業力を高めたりすることで受注や新規顧客の獲得を図ろうとする姿勢がみられた。こうした前向きな経営姿勢をもとに展開される事業を促進するための、販路開拓の機会やにぎわい創出といった事業機会を増やす支援を実施することで、業績回復へのスピードを高めることができよう。販路マッチングや展示会開催などの販路開拓の機会を設けたり、観光客誘致や物流の強化など人とモノを集めることによるにぎわいを創出したり

する支援は、これまでもさまざまに行われてきたが、効果のあるさらなる支援が望まれる。幸い、次章で詳述するように、大阪、関西には、成長の期待できる産業の新たな集積がみられる。また、大阪の都心部を中心に商業施設の新設、大規模化や街づくりなどのプロジェクトも進んでいる。こうした新たな産業集積との事業機会の創出を進めていくことで、中小企業の活性化が図られるであろう。

そうした支援とともに、中小企業の経営者が夢を持てるような環境づくりも必要である。発展した未来の大阪産業に自社の未来がみえることで希望が持て、今の厳しい状況を耐え抜くこともできる。中小企業経営者が自社の発展した姿が映しこめるような、未来の大阪産業がみえるようにする必要がある。

未来に向けて進みつつある大阪産業の動向については、将来のビジョンも交えて、次章でみていくことにする。

ヒトモノカネ

経営について見るとき、『ヒトモノカネ』の3つのポイントがあげられる。

日本の企業の『モノ』、すなわち製品・サービスは、世界でもトップクラスにある。『カネ』の面では、バブル崩壊後の失われた10年から脱出するため、血の滲むような合理化・効率化に向けた努力をすることによって、収益力を強化し、財務体質を大きく改善してきた。

しかし、『ヒト』については、むしろ脆弱になっているのではないか。今回の世界金融危機の原因として、市場参加者の倫理、道徳の喪失が指摘されている。日本国内でも、食品偽装をはじめ、企業不祥事が多発しているように倫理の低下、商道徳の喪失が大きな問題となってきている。また、労使関係は、かつての終身雇用が崩れ、従業員の忠誠心が低下し、労働市場では派遣労働者の格差問題が大きくなっている。

このように『ヒト』の面で、様々な問題点が露呈している原因は、経済のグローバル化や市場主義偏重の大波に、企業経営の全てが、のみ込まれてしまったことにある。目先の企業価値、収益の極大化が重視され過ぎ、アルファベットやカタカナの経営用語が飛び交うようになるなかで、『ヒト』が企業活動の手段、経済学でいう生産要素のひとつとして、すなわち、「無機物」として取り扱われるようになってしまったからではないか。

明治時代には、近代化を目指して、西洋の技術を受け入れつつ、精神では、日本の伝統を大切にし、成長していくという、「和魂洋才」が貴ばれた。その後も、『ヒト』の重視は日本的経営の特徴のひとつとなったが、グローバル化の進展とともに影が薄れ、現在では「洋魂洋才」になってしまっている。

『ヒト』について、経営の先人である、阪急グループの創業者、小林一三氏は、「事業の成否は人にあり」と言っている。また、パナソニック（旧社名：松下電器産業）の創業者である松下幸之助氏は、「松下電器は人をつくっている会社です。あわせて電気器具をつくっています。」と言っている。現在でも、「事業は人なり」という内容の言葉が掲げられている会社は数多くある。これを、単なるお題目にしてしまわずに、今一度、原点に戻り、真に意味するところを理解し、実践していくことが大切である。

『ヒト』が持つべき倫理、商道徳について、「石門心学」の石田梅岩は、「且つ御法を守り、我が身を敬むべし。商人というとも聖人の道を知らずんば、同じ金銀を儲けながら不義の金銀を設け、子孫の絶ゆる理に至るべし、実に子孫を愛せば、道を学びて栄えうることを致すべし」と言っている。住友財閥二代目総理事の伊庭貞剛は、「君子財を愛す。これを取るに道あり」を座右の銘としていた。人にある人格と同じように、法人としても、企業は「社格」を大切にし、その品格を高める努力を続けていかなければならない。大不況の嵐の中にある今こそ、経営の原点を見つめなおし、針路を定めることが重要である。

ここ大阪は、かつて天下の台所、商都と呼ばれた商人・産業の街であり、優れた経営の資産、DNAが受け継がれている。大阪の経済人として、高い志と倫理観を再確認し、自信と信頼を取り戻し、新たな発展を目指していかなくてはならない。

がんこフードサービス株式会社 代表取締役会長
大阪商工会議所 副会頭
小嶋 淳司