

概要

第I部 経営革新により飛躍を図る大阪産業

1990年代に顕著になった長期的な不況とグローバリゼーションの進行という我が国経済の変化は、大阪の産業にも多大の影響を与え、大阪産業のこうした実態が大阪経済の活力を低下させていることは明らかである。ここではそのことを裏付ける2つの事実を指摘しておかねばならない。

1つは、開業率の低下である。以前は全国ベースを大幅に上回っていた大阪の開業率は、近年辛うじてそのレベルを上回るにすぎない水準にまで低下しており、大阪経済の活力が急速に低下しつつあることを示している。

もう1つは、完全失業率の増加である。大阪の完全失業率の高さは、大阪産業の雇用吸収力の弱さの表れであり、こうした事実も大阪経済の活力の低下を象徴している。

こうした状況の中で、大阪経済の活力の回復が急務となっており、大阪産業の活性化が差し迫った課題になっている。そして、そのためには、大阪産業の大宗をなす既存中小企業の活性化を図る以外に道はないのである。

こうした既存中小企業が自らを活性化させるための活動として企業の経営革新の取り組みを挙げることができるが、中小企業白書によれば、経営革新は「作業工程の見直し等の小さな活動」をも含むかなり幅の広い概念となっている。しかし、他方で経営革新には「新商品・新技術の開発」のみならず、「新分野進出」や「新ビジネス展開」も当然含まれるものと考えられ、本文で説明する「業種・業態の転換など、自社の事業領域を大きく改革する経営革新」、すなわち第二創業と呼ばれる取り組みも経営革新の一形態とみることができる。したがって、本白書では、経営革新を、一般の企業が日常行う事業の改善・改良から第二創業まで、幅広い意味でとらえている。

本白書はこのような問題意識の下で、急激な経済環境変化の中にあって大阪の中小企業はどのような経営革新の取り組みを進めつつあるのか、経営革新に積極的な企業はどのような特徴を持っているのか、そしてまた、経営革新に必要なとされる人材はどのようなものであり、そうした人材の確保は雇用にどのような影響を与えるのか、などについて取りまとめたものである。

(大阪の事業環境変化と企業の経営革新の取り組み)

- ① 景気低迷が長期化するなかで、大阪の経済状況が厳しさを増している背景には、経済・産業のグローバル化をとまなう構造変化をうけて、地域経済を牽引してきた製造業、卸・小売業などの産業の収縮を、情報サービス業などの新しい産業の市場拡大によって十分には補うことができず、激しくなる国際競争のなかで産業の構造変化を迫られていることによるものである。
- ② こうした状況に対して、府内の大半の企業が、事業内容を環境変化に合わせて刷新する必要を感じ、環境変化に積極的に適応していこうとする姿勢を示している。特に、事業のあり方を根本から見直し、新しく事業を再構成することを重視する企業は多い。
- ③ 大阪には製造業や商業IT関連サービス業などの産業の集積をはじめ、企業が「経営革新」に取り組むための諸条件が他の地域に比べて整っている。さらに、中小企業経営革新支援法や中小企業創造活動促進法などに基づく公的施策による、企業の「経営革新」への支援の取り組みが進んでいる。
- ④ 既に、大阪府内の過半数の企業が「経営革新」を具体化させるなど、現在の困難な事業環境の中で、大阪産業全般に経営革新に取り組む姿勢が広がっており、その内容は、「新製品の開発」など、市場の変化に対応し、事業の主要な要素の競争力を強化して、付加価値生産性の向上に結びつけるものが多くを占めているが、他方で経営効率の改善を目指すものや「海外進出・展開」など多方面からの対応が見られる。

そして、経営革新の取り組みは、企業の業績改善に一定程度の効果を示しており、特に雇用に

関しては、事業所の減少や失業率の大幅な上昇など産業の雇用吸収力が低下しているなかで、雇用創出に効果を持つことが確認できる。

(経営革新の動機と位置付け)

- ① 厳しい事業環境への対応が必要となるなかで、革新法等利用企業でも、約半数は環境変化への危機感をきっかけに経営革新に取り組んでいるものの、環境の変化に対して自社の経営資源を認識し、明確な目標をもって経営革新に取り組む企業では、収益を改善させている企業が多い。
- ② 一般の企業では、経営革新として既存事業の改善により経営基盤を強化する取り組みを行うところが多いが、革新法等利用企業では、新たな経営課題に取り組もうとする企業が大半である。他方、革新法等利用企業では、事業の中で経営革新の位置付けを明確にした上で、具体的な計画や目標を持って新しい事業分野の創出に積極的に取り組む企業が多い。
- ③ 経営革新の中でも、業種・業態など企業の事業ドメイン（領域）そのものの大きな変更を意味する第二創業においては、自社の持つ技術やノウハウを活かしながらも、既存事業を整理・縮小し、新しい事業領域へと展開を図る企業も少なくない。事業領域の大きな変更は、元来、企業の成長・発展にとっても不可欠な要素でもあり、新しい業態や市場が創出されることを通じて、産業や市場全体の成長や活性化に与える影響も大きい。
- ④ 特に、革新法等利用企業では新規分野において経営革新に取り組む企業が多く、さらにその中でも、大企業よりも中小企業において、さらには製造業よりも非製造業において新規分野への取り組みが積極的である。現在、革新法等利用企業は、府内事業所に占める割合からすればわずかであるが、新たな市場分野を開拓し大阪産業全体の活性化をリードする先進的な企業であるといえよう。

(経営革新に挑む企業の経営特質)

- ① 経営革新に取り組む企業の特徴として明らかになったことは、経営革新に積極的に取り組む企業においては、自社の限られた資源の中から強み、コア・コンピタンスを核としながら新たな事業分野の確立に取り組んでおり、その中で強みをさらに引き伸ばすことが企業の競争力向上につながっているということである。
- ② しかし、経営革新事業の実現のためには、アイデアや技術を具体化するための販路、人材、資金がネックとなっており、それらを経営革新によって補強し得た企業は競争力をさらに向上させているものの、それ以外の企業では克服方法を見出せないでいる。
- ③ その克服策の1つは、企業との連携やアウトソーシングによる外部資源の戦略的な活用である。製造業や中小企業では自社独自に取り組む企業も多いが、取引先や異業種と連携してより効果的に経営革新を推進し、自社の強みをさらに伸ばしている企業も多い。また、その中でも大学や研究機関との連携を図ることで競争力を高めている企業も多くみられることは、それらの専門機関において蓄積された技術やノウハウを企業が積極的に活用することで、新しい事業や製品分野を開拓する余地が多いに残されていることを示している。
- ④ さらに、これら経営革新に取り組む企業には、環境変化に対して柔軟に対応しつつも長期的な視点から一貫性のある戦略や目標を持つ姿勢や、経営者のみならず、個々の従業員の実力を引き出し、より専門性の高い人材を活用していくことが求められているのである。

(経営革新における雇用と人材)

- ① 経営革新に際して、一般企業の4割、革新法等利用企業の7割近くは人員の補充を行っており、人材の確保・補充が経営革新を進めるための重要な要素となっている。
- ② 経営革新を進めるに当たって、「営業」や「企画・マーケティング」の人材を必要とする企業が多いが、流通の合理化・効率化や大手メーカーの海外生産移転にともなう国内製造業の空洞化

が進む中で、新たな販路、販売先や新たなマーケットを獲得するための取り組みが必要となっていることを表している。つまり、既存のカラを破ってそれぞれの企業が生き残っていくための取り組みとして、経営革新があることを意味している。

- ③ 現在の厳しい状況において、事業環境に適合し得なくなった不採算部門や非効率な事業部門の再生を図るための雇用の削減は避けることは難しいが、企業の経営革新の取り組みは、一定程度の雇用効果を示している。さらに、経営革新で成果があがっている企業では、事業機会の拡大や新規事業の成長が、新規雇用にもつながっている。
- ④ こうした経営革新への取り組みは、2年から3年経過した企業で、雇用面に大きな進展を見せており、この間の経営革新の取り組みをいかに進めるかが、経営革新の取り組みを単なる「リストラ」に終わらせるか、事業を再構築してより発展へと結びつけるかの分かれ目となっている。
- ⑤ めまぐるしく且つ激しく変化する事業環境の中で、経営革新は、これまでの事業環境・産業構造の中で形成されてきた企業と取引の枠組みを超えて企業が事業を発展させる新しい取り組みとして、新たな市場に向けた新たな技術と新たな取引関係、そして、そのための人材を必要とし、経営革新の進展を通じてそうした人材の雇用を拡大する効果を持つことが明らかである。

(経営革新の課題と展望)

- ① 経営革新に向けて、人材確保が重要な要素となっている他、革新のためのアイデアを事業として具体化し、実現するための販路や資金確保も重要な条件となっている。
- ② これまで日本の産業が構築してきた、特定取引先との継続的な安定した関係はにわかに崩れつつあり、「販路の確保」を主要な課題とすることは、こうした旧来からの安定した取引関係の変容を反映するものである。また、革新の取り組みが軌道に乗るにしたがって、企画・開発や営業・販売といった経営革新の取り組みの中心となる人材の確保の課題が明確になる。つまり、経営革新を軌道に乗せることが、その企業の中心的な役割を担う人材のニーズを高めることにつながっている。
- ③ 公的施策を利用して、経営革新を進める企業は、より高い成果をあげる企業が多く、制度の利用は経営革新の成果に着実に結びついている。また、革新法等利用企業においては、資金的な支援施策に加えて、大学・研究機関の活用や自社の取り組みや製品のPR、情報発信といった具体的な活動のための支援をも求めている。
- ④ 大阪の産業は、社会経済環境の激しい変化の中で、全国的に見ても特に厳しい状況を示しながらも、そうした環境変化に適応すべく多くの企業が経営革新に取り組んでいる。そして、そうした企業の多くは必要な人材を求めて雇用を拡大させるとともに、事業展開を通じて有望な産業分野へと進出、その分野が育成していくための力となり、府内産業が全体として社会が求める方向へ適合していくためのエネルギーを供給している。こうした個々の企業が取り組む経営革新の動きを更に促し、地域産業全体の力として産業の活力を高めていくことが地域経済の再生を進める上で重要な課題となっているといえよう。

第Ⅱ部 持ち直しから足踏みへと推移した大阪経済

- ① 大阪経済は平成12年11月から後退局面に入ったが、14年には在庫調整の進展や輸出の増加などから持ち直しに向かった。しかし、その勢いは弱く、10~12月期には早くも足踏み状態となった。
- ② 需要面で、個人消費は、収入の減少や雇用環境の悪化から、年間を通して低調に推移した。百貨店やスーパーの大型小売店販売額は引き続き減少し、コンビニエンス・ストアも頭打ちとなった。耐久消費財でも、乗用車ではコンパクトカー、家電製品ではDVDなど、一部の商品は堅調であったものの、全体としては盛り上がりには欠けた。

住宅投資について、新設住宅着工戸数は年間では2年ぶりに増加した。これは、年前半に住宅金融公庫の融資条件の厳格化を前にした駆け込み需要や貸家、分譲マンション建設の活発化によって大きな伸びを示したことによるもので、後半は息切れした。

民間設備投資は、全体として減少傾向で推移し、盛り上がり欠ける展開となったが、生産回復の動きを受けて、減少幅が縮小した。

公共投資は、国や自治体の財政難や公共事業見直しの影響もあり、引き続き低迷した。

輸出は、アメリカ向けが4年連続で減少したものの、アジア向けが鉄鋼、電子部品、自動車部品などを中心に増加に転じ、EUも微増となったため、全体でも2年ぶりに増加となった。

- ③ 生産活動は、引き続き低水準ながら、在庫調整の進展に加えて輸出の増加もあり、14年に入ると回復へ向かったが、勢いはごく弱いものにとどまり、10～12月期には頭打ちとなった。

雇用は、有効求人倍率が緩やかに上昇し、新規求人数も増加に転じたものの、失業率が高水準で推移するなど、厳しい状況が続いた。

物価は、消費者物価、企業物価ともに下落基調で推移した。消費者物価では、財価格のみならず、光熱費、住居費などのサービス価格も下落した。企業物価のうち国内企業物価は、国内需要の低迷や、機械類の価格下落が特に大きかったことに加え、輸入物価下落の影響もあった。

企業倒産については、製造業の倒産が減少したことから、倒産件数は前年との比較では減少したものの、月当たり件数は200件を超え、水準は依然高かった。負債金額は、大型倒産が減少したため、やや落ち着いた動きとなった。

(企業の景況は緩やかに改善)

- ① 府内企業の景況感は、14年1～3月期まで悪化基調にあった。その後は、アジア向けを中心に輸出が増加したことや在庫調整の進展によって需給バランスが改善されたことから、景況感は緩やかな改善基調を保った。

産業別では、13年に大きな落ち込みを示した製造業が改善基調に転換したのに対して、非製造業は総じて見れば回復の兆しがうかがえるものの、動きは鈍かった。

企業規模別では、大企業、中小企業ともに改善基調にあったが、中小企業の改善テンポが大企業をわずかに上回った。

- ② 府内主要中小企業業種の景況は、13年の下降局面から14年1～3月期には下げ止まり、その後持ち直しの動きとなった。

業種別では、消費関連業種は、個人消費の低価格志向や節約姿勢が続いているものの、在庫調整の進展や競合する輸入品の増勢一服から、下げ止まりとなった。

建設関連業種は、全国的な公共事業の縮小や住宅着工減少の影響を受けて需要は低調だったが、供給面での減産効果によって需給バランスが改善に向かい、底ばいとなった。

設備投資関連業種は、IT関連の需要は後退したものの、自動車関連や輸出関連に下支えされる動きとなった。

輸出は、対ドル円相場が円高傾向で推移したものの、アジアを中心とする海外需要が堅調であったため、持ち直しの動きとなった。