

大阪の素形材関連企業の現状と方向性

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

最近、経済活動のグローバル化が一段と加速しております。そのような中において、同質的な産業活動を展開しては、コスト優位性のある途上国に太刀打ちすることはできません。今後も発展していくためには、その地域でなければ生み出すことが不可能な、圧倒的な差別化を実現しうるような強い産業集積・産業連関を構築する必要があります。

大阪府はこれまで、上記のような要件をほぼ満たす、国内でも屈指の産業集積地域としての地位を構築・維持してきました。製造業集積の量的・質的な幅の広がり、高水準の対事業所向けサービス業の集積、さらには各種商品群ごとに特徴のある卸売業の集積などは、国内のどこを見渡しても大阪府にしかない産業構造上の特徴であり、強みを構築しております。こうした「他地域をもって替えがたい」産業集積は、大阪府のみならず日本全体にとっても宝であり、日本経済再生のためにも、今後さらに磨きをかけ、発展させていく必要があります。

しかし最近の状況では、大阪府産業にとっても日本経済全体にとっても、激動が続いています。急激な為替相場の変動等によって、輸出関連産業、特に中小企業では経営環境が厳しくなっており、廃業を余儀なくされている企業が増加しています。その結果、国内の産業集積地域から連鎖的に企業が抜けていくことにより、産業集積の存立基盤が危うくなっています。

大阪府の製造業では、東大阪地域に代表されるように、自動車や家電など量産組立型産業に良質の部品等を供給する、鋳造、鍛造、金属プレス、プラスチック成形、金型といった素形材関連産業が集積していることが強みであると指摘されてきました。そのような大阪の強みである素形材関連産業は、昨今の厳しい状況下において、どのように事業を適応させ、今後どういった方向に事業を発展させようとしているのかを探ることを目的に調査を行い、本報告書を取りまとめました。

調査に際しまして、ご協力いただきました皆様に心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域の産業に関わる多くの方々の参考となり、大阪経済の発展のためにお役に立てれば幸いです。

なお、報告書の作成は、佐野浩・町田光弘・越村惣次郎が担当いたしました。執筆の分担は以下のとおりです。

研究員 佐野 浩 第1章、第2章、第3章、第4章、第6章
主任研究員 越村 惣次郎 第5章

平成 25 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

要 約	1
第 1 章 はじめに	
第 1 節 大阪の製造業をとりまく現状	5
第 2 節 調査対象	8
第 3 節 既存文献の整理	8
第 4 節 素形材関連産業の推移	10
第 5 節 大阪府における素形材関連産業の特徴	13
第 6 節 問題意識と本報告書の構成	17
第 2 章 業種別から見たアンケート結果	
第 1 節 アンケート調査の概要	18
第 2 節 アンケート結果	19
第 3 節 まとめ	34
第 3 章 規模間での分析	
第 1 節 はじめに	38
第 2 節 分析結果	39
第 3 節 まとめ	48
第 4 章 経営資源から見た企業戦略	
第 1 節 はじめに	51
第 2 節 分析結果	51
第 3 節 考察	67
第 4 節 まとめ	70
第 5 章 業績別分析	
第 1 節 分析方法と収益性成長性マトリクス	71
第 2 節 分析結果	72
第 3 節 まとめ	82
第 6 章 おわりに	
第 1 節 本報告書のまとめ	86
第 2 節 素形材関連産業の振興に向けて	89
参考文献	90
資料編 (アンケート調査票、アンケート結果の単純集計表)	91

要約

1 問題意識

○製造業を取り巻く最近の経済環境をみると、リーマンショックを契機とした大きな景気後退の影響、大手企業を中心とした生産の海外シフト、いわゆる六重苦に代表されるような国内での操業環境の悪化といった状況にある。それに加えて、大手家電メーカーの事業再編や経営不振などの影響もあり、大阪の製造業にとっては大変厳しい状況が続いている。そのような中で、個々の企業は、現在の状況と今後の事業展開の方向性について、どのように考えているのかを調査した。

○製造業の中でも素形材関連産業に絞って調査を実施。素形材関連産業を対象とするのは、

- ・日本のものづくりの強みを構成する一要素
- ・ものづくりの上流工程にあたり、この産業がなくなるとものづくりが成り立たない
- ・技能集約型であり、中小企業性が強い

という特徴があり、今後のものづくりには欠かせない存在であるものの、近年弱体化が懸念されているためである。

2 調査方法

○大阪府内の素形材関連企業を対象にアンケート調査を実施

調査対象：大阪府内に本社がある、国内常用雇用者数 10 人以上の素形材関連企業

実施期間：2012 年 9 月下旬～10 月上旬

発送・回収：有効発送数 1,076 社、回収数 322 社、回収率 29.9%

○素形材関連企業を対象としたヒアリング調査を随時実施

3 大阪における素形材関連産業の特徴（第 1 章）

○統計資料から見た大阪府の素形材関連産業の状況では、

- ・大阪府の素形材関連産業は、2009 年において事業所数では全国 1 位、従業者数では全国 2 位と一定のシェアを占めており、特に金属被覆・彫刻業、熱処理業に特徴があること
- ・素形材関連産業は中小企業性の強い業種であるが、他の都道府県と比較して、大阪府では規模の小さな企業が特に多いこと
- ・大阪府の素形材関連産業の出荷額は、全国の動きとは異なり、2000 年代の景気拡大期においても出荷額が減少している業種が多いこと

4 業種別から見たアンケート結果（第2章）

○回答企業全体から見られた現状と事業の方向性では、

- ・ 2011年度でも2008年度の売上高の水準には戻っていない企業が多いこと
- ・ 企業業績において、業績が良い企業と悪い企業との二極化が進展していること
- ・ 受注単価の下落や短納期化といったQCD（品質・コスト・納期）に関する取引条件は、5年前と比較して強まっていると感じている企業が多いこと
- ・ マーケティング・販売体制が整っていることを自社の強みとして挙げている企業が少ないこと
- ・ 事業展開では、過去は積極的な設備投資や新卒・中途人材の積極採用を、今後は新業種・新業態への進出や、高度人材の育成、海外への進出・海外部門の強化というように、過去と今後での事業展開が大きく異なること

○業種別に分析した結果では、業態に応じた現状と方向性が見出せる。

成形系：原材料を加工して部分品を製造（プラスチック成形、鋳造、鍛造等）

- ・ 機能・性能に関係のない部分での要求の強まりや発注量の小ロット化といった受注条件が厳しくなっていること
- ・ メインの受注先が存在しているが、過去の取引条件は考慮されなくなったこともあり、受注先を増やしている企業が多いこと
- ・ 事業展開として、自社製品の開発・販売を視野に入れていること

機械系：原材料を加工する治具等を製造（金型製作等）

- ・ メインの受注先が存在し、その受注先への売上比率が比較的高いこと
- ・ 高い技術・技能を有する人材、製品・技術の顧客提案力、アフターサービスのように、人材を中心とした強みを有していること
- ・ 事業展開として、過去・今後ともに自社製品の開発・販売を、今後は財務体質の強化を考えていること

処理系：原材料・部分品に加工処理を行い機能を付与（金属熱処理、メッキ等）

- ・ 受注条件では、設計等は受注先が決定するが、価格はある程度自社に決定権があるという企業割合が他の業種と比較して多いこと
- ・ 受注先は多数存在しており、売上高の1社依存度は低いこと

5 規模間での分析（第3章）

○小規模企業と大規模企業との間で、現状認識・取引条件・事業展開等が異なるのではないかという問題意識の元に規模間での比較を行い、現在の事業活動において異なった特徴があることを分析。

- ・業績が比較的悪い小規模企業と、業績が比較的良い大規模企業というように、規模間においても二極化が進展している傾向があるが、企業間格差も大きい
- ・受注関係では、大規模企業は受注先と一緒に設計等を考えることが多く、相談を受けることが多いのに対し、小規模企業では受注先で設計等が決まったものを受注することが多いこと
- ・経営資源では、大規模企業は技術力や量産対応力といった部分に強みを持っているのに対し、小規模企業は多品種小ロット、短納期など小回りを利かせられる部分に強みを持っている企業が多いこと
- ・事業展開として、大規模企業では取引先の海外移転等に伴い、海外への展開が無視できない状況になっているが、小規模企業ではまだそこまでの状況ではなく、積極的な設備投資が重要だと考えていること

6 経営資源から見た企業戦略（第4章）

○現在の素形材関連産業の企業戦略には、業種を超えて何らかのパターンが見られるのではないかということで、回答企業の強みを手がかりに統計的手法を用いて、企業戦略を類型化。その結果、5つのパターンを抽出。

サポート型：短納期、生産コスト面、量産への対応力、一括受注・ユニット受注への対応力、アフターサービスと様々な特徴を有し、取引先をサポート

多品種型：多品種小ロットの対応力に強みを有する。受注先数は多く、受注の際の設計等は受注先が決めるが、単価は自社の意向が反映されることが多い

試作・相談型：試作の依頼や相談が持ち込まれることが多い。その一方、QCDに関しては最近厳しくなっていると感じている

人材型：高い技術・技能を有する人材が強み。最近では、過去の取引実績は考慮されないことや、受注単価の下落、発注量の小ロット化の傾向が強まっていると感じている

研究開発型：特許・ノウハウなどの独自技術、高度な生産設備、研究・技術開発力が優れているのが強みである。受注先数が少なく、売上高の1社依存度も高い企業が多い

○ただし、これらの5つのグループにおいて、企業戦略と業績との関係性は弱く、あくまで個々の企業の事業展開次第の結果となった。

7 業績別分析（第5章）

○業績が良い企業はどのような事業展開等を行っているのかについて、収益性・成長性という2つの指標を用いて業績が良い企業を抽出し、その事業展開等を分析。高収益高成長企業の特徴としては、

- ・品質や納期の水準の高い企業が多いこと
- ・小規模企業や海外拠点を持たない企業でも高い業績を獲得することが可能なこと
- ・主要取引先1社への依存度向上と新規取引先獲得を同時に達成している企業が多いこと
- ・マーケティング力は高業績企業でも不得手だが、積極的な生産機能向上や製品開発などで顧客の要望に対応する企業が多いこと
- ・将来の事業拡大を見込む（期待する）企業が多く、新規顧客の獲得や新分野進出を狙っているが、財務体質強化のため、設備投資や人材採用には慎重な態度を取る企業が多いこと

8 おわりに

○素形材関連企業における現在の状況として、

- ・2011年度でも2008年度の売上高には戻っていない企業が多いこと
- ・企業業績では二極化が進んでおり、業績が良い・悪い企業は業種や規模に関わらず見られること
- ・取引先との関係では、特定の取引先との関係性が強い企業や、多数の取引先を有し取引先を分散化させている企業など様々である。ただ、全般的な特徴として、マーケット力（販売体制）の弱さは大半の企業が実感

○素形材関連企業の現在の方向性として、

- ・大規模企業では海外展開を無視できない状況にあるが、小規模企業においてはまだそこまでの状況ではなく、国内での事業展開を考えるために、高度人材の育成や積極的な設備投資等が重要だと考えていること
- ・今後の事業展開においてどの分野に力を入れるのかについては、回答企業全体では、「設備投資・人材採用から、新業種への進出や海外展開、人材育成へ」の動きが見られるが、それぞれの企業が直面している状況や企業が保有している強みによって様々であること

第1章 はじめに

1. 1 大阪の製造業をとりまく現状

日本経済の現状を見ると、現在は大きな転換期にあたっていると思われる。経済産業省（2012a）において整理しているように（図表1-1）、2000年以降では過去よりも一層の低成長やデフレの継続、国内商品の低迷や雇用環境の悪化によって、縮小連鎖の悪循環に陥っているとしており、そのような状況を称して、「やせ我慢の縮小経済」と分析している。また、少子高齢化と生産年齢人口の減少といった要因もあり、日本の潜在成長力の低下とかつての高成長の実現は困難であると想定されており、中長期的にも悲観的な状況が続くとみている。

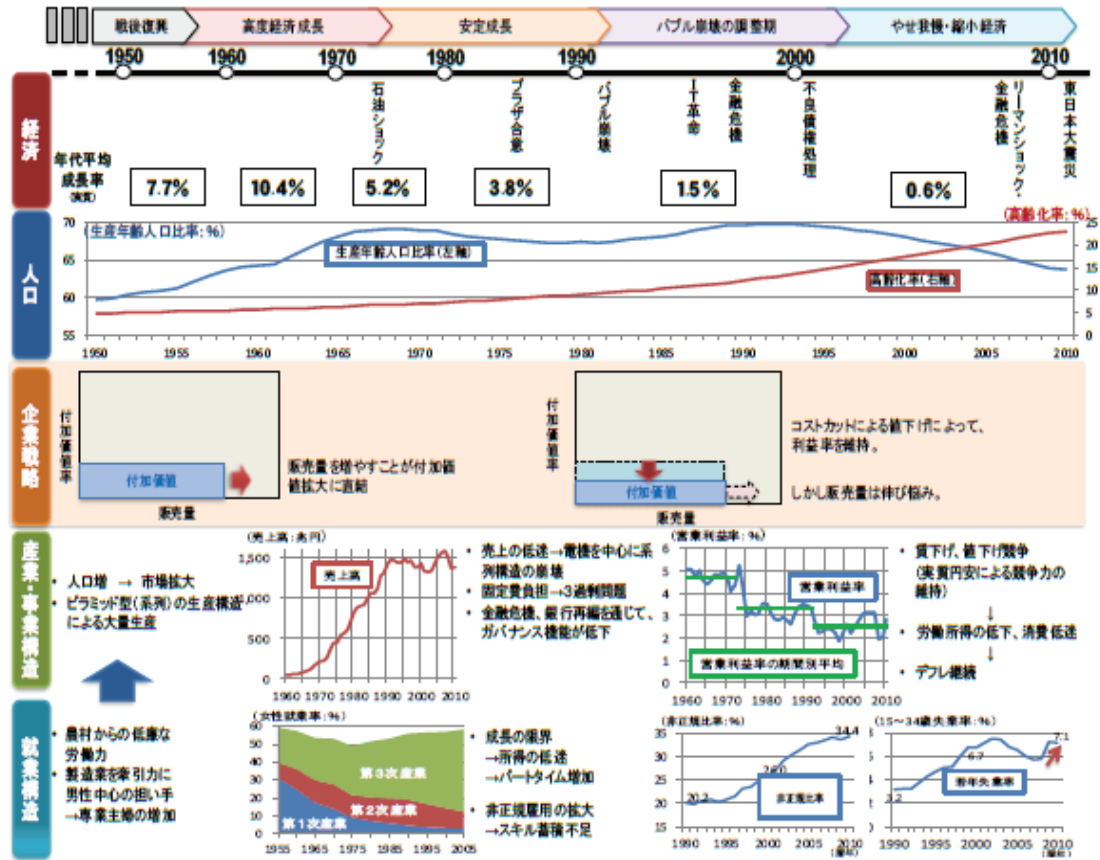
製造業においても厳しい状況は同様である。例えば、全国と大阪の鉱工業生産指数の推移（図表1-2）をみると、2008年秋までは全国では横ばいか上昇傾向にあったが、リーマンショックによる急速な景気後退により生産指数は激減した。その後2009年、2010年にかけて順調に生産指数は回復傾向にあったが、2011年の東日本大震災の影響もあり、現在においても2005年の生産水準まで回復はしていない。製造業の生産をみると、リーマンショック以降、長期低迷傾向にあり、以前のような水準までは回復することは到底考えられないような状況となっている。

日本の製造業の低迷要因としては、様々なことが言われている。例えば、リーマンショック以降特に顕著になった、大手企業を中心とした生産の海外シフトによって、国内で製品を作らないようになり、国内での仕事が本格的になくなりつつあること、エネルギー供給制約や円高などのいわゆる六重苦による製造業の経営環境の悪化は、典型的な理由として挙げられる。大手企業の海外移転については過去にもあった動きであるが、従来の海外移転では、自動車や電機等の最終製品の組立が海外に移転する一方、国内拠点から付加価値の高い部品や素材の輸出を拡大し、付加価値が国内に一定程度確保されていた。しかし、今回は現地法人の調達先が日本から現地へと移行し、付加価値の高い部品等の生産工程まで海外に移転しているなど、様相が変わってきているのに加え、製造業はいったんその機能を失うと容易には再生できないため、国内の産業空洞化と国内ものづくり力の弱体化が同時に懸念される状況となっている。

このような大手企業の生産の海外シフトといった要因に加えて、2011年秋のパナソニックのテレビ事業縮小と事業再編（パナソニックと三洋の合併による事業再編）、2012年春からのシャープの経営危機等の影響も、府内の製造業の状況に大きな影響を与えている。それに関連して、大阪府が行っている業種別動向調査の企業ヒアリング（図表1-3）においても、大阪の中小製造業を取り巻く環境が近年変化しており、厳しい状況に置かれているという声が多数聞かれている。

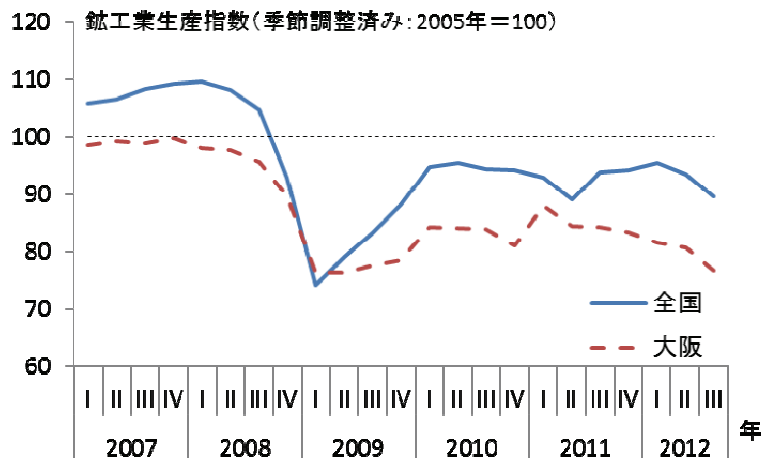
このように製造業を取り巻く環境は非常に厳しいものがあるが、そのような状況下において、ものづくり企業はどのような事業展開を考えているのかについて調査を行った。

図表 1-1 戦後から現在に至るまでの我が国の成長モデル



(出所) 経済産業省 (2012a) p.29

図表 1-2 全国と大阪の鉱工業生産指数の推移



(出所) 経済産業省「鉱工業指数」、大阪府統計課「大阪の工業動向」

図表 1-3 2011 年末からの大阪の中小企業を中心としたヒアリング調査

<p>【金属プレス】2011 年 10~12 月期調査</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・大手企業の事業再編により、国内での仕事が激減している（<u>テレビ関係の受注を中心に大幅減</u>）。加えて加工品の納品先が変更となり、輸送費も負担増になっている（1-A社）。 ・リーマンショック以降、仕事量が減少したこともあって、地方工場を閉鎖し本社工場に集約した（1-B社）。 ・海外（タイ）に早くから進出していたこともあり、最近のユーザーの海外進出に合わせて、海外での受注が大幅に伸びている。<u>最近では本社の売上よりも海外工場の売上の方が多くなっている</u>（1-C社）。 ・今まで残っている企業は、特定の分野で大きな存在感を占めているなど、非常にしぶとい企業ばかりだが、それでも今後の先行きが不透明（1-D社）。
<p>【金型】2012 年 1~3 月期調査</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・国内の仕事量が減少し、金型を取り巻く状況が非常に悪化しているために、現在は大きな変革期にあるのではないかと（1-E社）。 ・金型ビジョンでは、営業力の強化、海外展開に加え、（金型専門から）周辺分野への事業展開も視野に入れることを明記。
<p>【金属熱処理】2012 年 4~6 月期調査</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・リーマンショック時の業績の悪化からは元に戻ったが、かといって既存取引先からの受注は大幅に伸びるとは考えにくく、減少していく一方ではないかと（1-F社）。 ・熱処理業界は、地域性が強いことや認定工場制度により棲み分けが行われていたが、これからは国内のパイが小さくなる中で、競争が激しくなっていくのではないかと（1-K社）。 ・<u>地域性がある熱処理業界まで海外進出を考え始めたら、日本のものづくりは先行きが怪しいのではないかと</u>（1-G社）。
<p>【軽合金鋳物】2012 年 4~6 月期調査</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・以前に比べて、<u>鋳物屋の数が減ってきている</u>。同業他社が多く廃業しているため、同じものを作れないかといった問い合わせも多い（1-H社）。
<p>【鍛工品】2012 年 10~12 月期調査</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・鍛造は、設備や人を入れればすぐにできるようなものではなく、それなりの経験が必要であり、海外展開はしにくい業種だった。しかし、最近は難しい製品でも、<u>工数が増えても工程を単純化するなどして、海外でも生産できるように工夫してきているので、それが海外展開に拍車をかけていると思う</u>（1-I社）。 ・鍛工品業界の企業は、それぞれ専門特化しているために、同じ鍛工品企業から仕事を回してもらっている下請企業も多く存在するが、今後国内での生産量が減少すると、そのような下請企業まで仕事が回せなくなってくる。<u>下請企業は今まで営業はしたことがなかったために、既存取引がなくなると倒産するしかないのではないかと</u>（1-J社）。

1. 2 調査対象

製造業といっても非常に対象が幅広いために、本報告書では、製造業の中でも、素形材関連産業に焦点を当てて分析を行った。本報告書における素形材関連産業は、プラスチック成形、鍛工品、銑鉄鋳物、非鉄鋳物、金型、熱処理、メッキ等の業種を含むものとして、大阪府立産業開発研究所（2006）を参考に、日本標準産業分類の小分類を利用して、工業用プラスチック製品製造業、鉄素形材製造業、非鉄金属素形材製造業、金属素形材製品製造業、金属被覆・彫刻業、熱処理業、その他の生産用機械・同部分品製造業（金型・同部分品・附属品製造業）とした¹。この業種分類は、経済産業省で定義する素形材産業とは若干範囲が異なることに注意が必要である。

素形材関連産業に分析対象を絞った理由では、素形材関連産業はものづくりの上流工程にあたり、これらの産業がなくなると製造業が成り立たないことに加え、日本の製造業の強みの一つの要因であるためである。加えて、素形材関連産業は技能集約的で、中小企業性が強い業種であること、そして大阪には素形材関連産業の一定の集積が存在しているが、近年弱体化が懸念されている業種でもあるからである。

素形材産業の特徴について、経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2011）では、川上から主に金属材料を調達し、成形加工して、川下の機械組立産業に供給する川中産業であり、我が国の自動車や家電、産業機械などの国際競争力の基盤をなす存在であること、平均従業員数が13名と中小企業が非常に多い傾向にあることを指摘している。素形材産業は、高度な熟練技術を有する多数の人材が活躍しており、品質が高い素形材製品を短納期で供給できる点が強みであるが、最終製品を製造するセットメーカーの下請的性格が強く、独自の顧客、ビジネスを開拓する取組が不足していること、人材・資金面において、設備投資・研究開発・海外展開等は単独では困難な企業が多いことが弱みであると指摘している。

1. 3 既存文献の整理

素形材関連産業における現状等について、調査を行っている文献について、代表的なものを紹介する。

大阪府立産業開発研究所（2006）では、大阪府内に本社を置く、素形材関連産業 2,000社を対象として、アンケート調査を実施した。アンケート結果では、素形材関連産業の事業環境では引き続き厳しさを増しており、品質・精度に関する要求、納期短縮要求の厳し

¹ 2009年の経済センサスより、産業小分類の統計結果しか公表されなくなったため、本報告書では主に産業小分類での産業区分を用いて、素形材関連産業の現状を分析する。それにより、大阪府立産業開発研究所（2006）の分析とは産業区分が少し異なる。

特に「金型・同部分品・附属品製造業」は、産業細分類にあたり、データの入手可能性に問題があるため、産業小分類の「その他の生産用機械・同部分品製造業」で代替した。「その他の生産用機械・同部分品製造業」は、金型だけではなく、真空装置・真空機器製造業やロボット製造業なども含まれるが、事業所の半数以上は金型であるため、問題はないものと思われる。

さをほとんどの回答企業が感じ、受注の多頻度・少量化や価格引下げ要求も強まっているとしている。取引先を増やしている企業では、新たな取引先の開拓に向けて技術提案力の強化を図る企業や新たな分野や品種の生産に取り組む企業、独自技術の開発に努める企業が多い一方、取引先数が減少している企業では「専門化」や「特注品化」を図ることによって、積極的に取引先を絞り込み、専門性を生かす目的で「生産ネットワークの形成・強化」を図る企業、「技術・ノウハウの流出」に気を配る企業や、「自社製品保有」に取り組む企業が多いことを指摘している。また、上位取引先3社への取引依存度が低い企業ほど売上高が「増加傾向」であり、特定取引先への取引の集中を避け、多様な取引先を確保することによって、売上の確保・拡大に取り組む企業が多いといった結果が得られた。

経済産業省（2010）は、2006年5月に「素形材産業ビジョン」が策定され、素形材産業を取り巻く環境を踏まえた「素形材産業の目指すべき方向性」、及び「関係者に求められる役割」を取りまとめたが、その後の素形材産業を取り巻く環境が大きく変化し、新たな課題が浮き彫りになったことを受けて、新たな課題に対する「目指すべき方向性」を示したものである。この追補版では、日本が価格競争に陥らず、高い品質の製品を送り出す拠点となるための目指すべき方向性として、市場変化に対応したビジネス展開（提案型ビジネスの構築）、生産性の向上に向けた事業体制の構築、エネルギー・環境対策の強化、ものづくり人材の確保・育成を示している²。

中小企業金融公庫調査部（2003）は、金属加工業の中小企業13社へのインタビューから、金属加工業を取り巻く環境変化や経営課題、今後の展望について整理したものである。その際に、「ものづくり経営力」として、技術、生産システム、マーケティング、ネットワークの4要素を軸に、課題対応のポイントを整理している。国内に残る金属加工業の姿として、「多品種変量小ロット、短納期への対応」、「一括受注タイプへの対応」、「難解なものづくりへの対応」、「省エネ、環境配慮への対応」が今後対応が必要な経営課題としており、今後のためには、設備投資と情報投資はものづくりの両輪であること、市場とのコミュニケーションが技術力・提案力・新事業の源泉であること、自らの技術や技能をいかに守るかといった視点が重要なことを指摘している。

商工総合研究所（2007）では、グローバル化、IT化の進展等に伴う中小機械・金属工業における分業構造等の変化の実態把握と構造変化の中で中小企業が発展していくための方向性の把握のため、全国の商工中金の取引先中小企業のうち、機械・金属工業に属する約4,000社を対象としたアンケート調査を2006年に実施した。その主要な結果として3点指摘できる。第一に、中小機械・金属工業において、大企業を中心とした系列的な取引関係を行っている企業の比率は上昇しているが、その一方で国内の販売先数が増加し、地域的にも広域化していることから、系列的取引関係は特定企業中心から多極化しつつあることが窺われることである。第二に、高付加価値化や差別化実現するため、精度向上など技

² 現在、新素形材産業ビジョン策定のため、議論が続けられており、その議論過程は経済産業省（2012）において見られる。

術力の高度化が重視されている一方、低コスト化対応として、海外からの調達などグローバルな分業関係の構築も進みつつあることである。第三に、将来的に志向する企業タイプとして、「複数の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー」が最も多く、以下、「完成品メーカー」、「系列、地域、業種にとらわれない独立部品メーカー」の順番となっており、複数の企業からの受注生産や、経営の安定的な柱として受注生産を組み込もうとしていることである。

また、素形材関連産業における、今後の方向性を分析している文献として、以下の2点を紹介する。

中小企業金融公庫総合研究所（2006）では、大企業4社へのヒアリング調査を実施した結果、取引先企業が発注先に求める要素について、受託・請負業務の拡大に資する競争優位性は、「技術力」（取引先企業による完成品製造プロセスに不可欠な製造・加工技術の確立）、「柔軟性」（取引先企業の多様な発注に柔軟に対応することで完成品の即応的製造に寄与）、「提案力」（取引先企業の新製品開発や製品高度化等に資する提案サービスの提供）の3つを挙げている。それら3つの優位性の軸と、取引先企業との関係という軸に基づいて、中小企業の戦略を、独自技術の開発（技術力に係る戦略）、生産技術の高度化（技術力に係る戦略）、一貫生産体制の確立（技術力に係る戦略）、少量生産体制の確立（柔軟性に係る戦略）、短納期生産体制の確立（柔軟性に係る戦略）、新製品の開発や既存製品の高度化に係る提案機能の強化（提案力に係る戦略）、製造プロセスに係る提案機能の強化（提案力に係る戦略）、他企業との水平的連携（すべての要素に関連する戦略）、の8つに整理している。また競争優位性を発揮するには、その基盤として人材・設備という自社の経営資源の継続的な蓄積が必要であり、自社の経営資源と取引先のニーズに応じた戦略構築、経営者の危機意識と実行力による戦略遂行、戦略をベースとした営業力の発揮が行われることにより、受託・請負業務の拡大が実現されるとしている。

経済産業省（2012b）では、「素形材産業の競争力分析」において、素形材産業分野における「強い企業」の特徴を4点指摘している。第一は、オンリーワン技術（オンリーワンに近い高度な製造技術）を有する企業であること、第二は手間のかかる製品を作っている企業（誰もやりたがらない面倒な製品を作っている企業、何でもこなしますという企業等）であり、その例として、多品種変量（量産効果が出ない）、市場が小さい（ニッチトップである）、短納期・変則納期（迅速対応が必要なもの）を挙げている。第三は、固定客を有する企業（いわゆる、系列企業、関連企業等）である。第四は、海外でコスト競争に挑戦している企業、海外需要の取り込みに成功している企業としている。

1. 4 素形材関連産業の推移

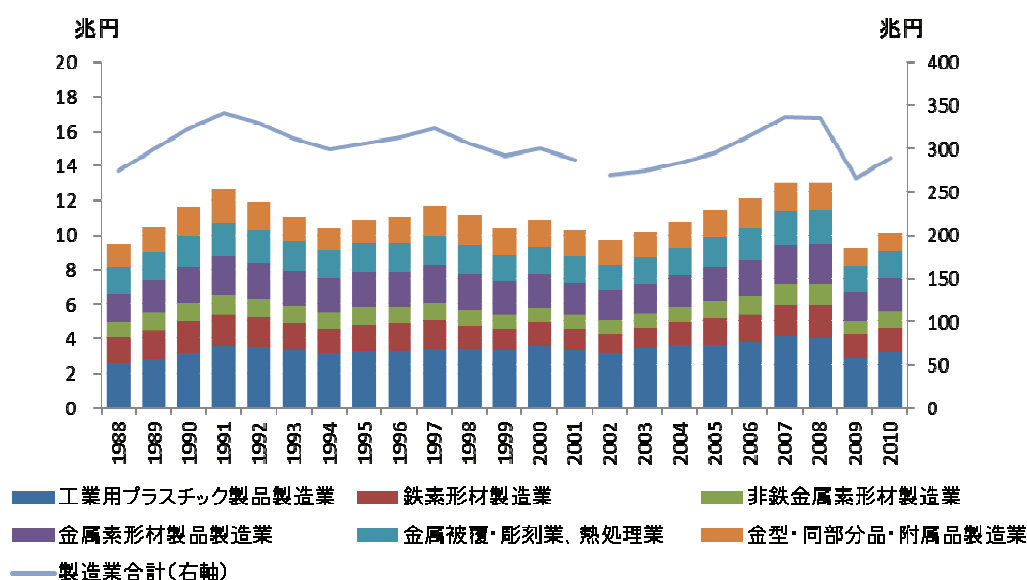
全国、大阪における素形材関連産業の位置づけを、統計資料を中心に概観する。

全国の素形材関連産業の概要では、2010年の工業統計表において、事業所数は15,768事業所、従業者数は36万1,997人、製造品出荷額等は10兆1,258億円で、それぞれ製造

業全体の7.0%、4.7%、3.5%を占めている。素形材産業の取引先では、経済産業省(2012b)によると、生産額ベースで自動車業界が約7割、産業機械業界が約2割となっている。

素形材関連産業の製造品出荷額等の推移(図表1-4)では、概ね製造業全体と同じ動きをしており、1990年代のバブル崩壊後では出荷額が減少し、その後2002年を底に2008年にかけて出荷額が増加し、バブル期に匹敵する水準までとなったが、その後リーマンショックがあり、2009年には出荷額が前年比-29.0%と製造業全体(-21.0%)よりも大きく激減した。その反動もあり、2010年には+9.2%と回復しているが、2008年の水準からは2割以上も減っている状況にある。

図表1-4 製造業全体と素形材関連産業の製造品出荷額等の推移(全国)



(注) 従業者4人以上の事業所の数値。2002年の産業分類の変更、および2007年の統計範囲の変更により、製造品出荷額等は必ずしも連続しない。

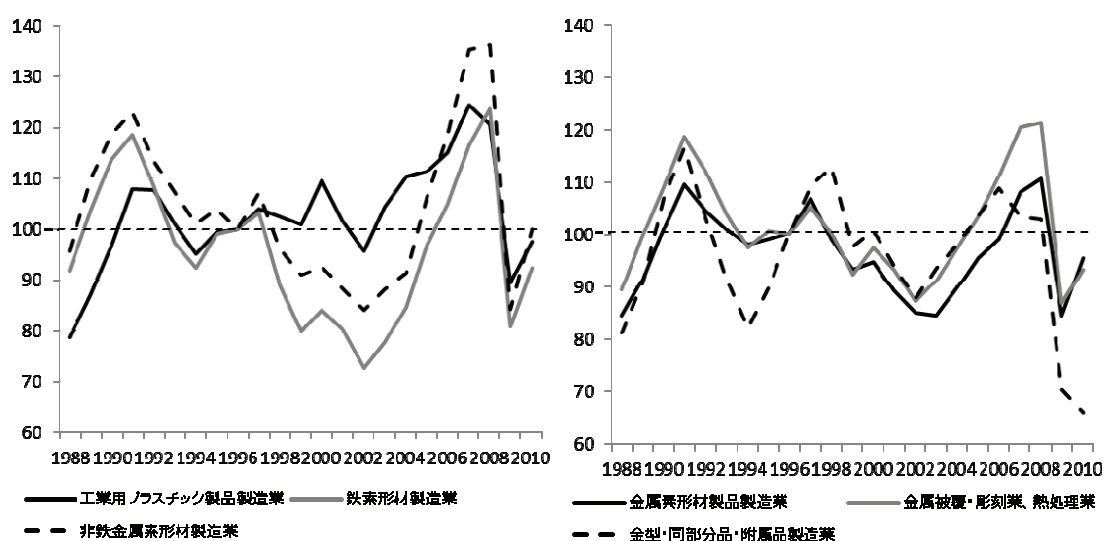
(出所) 経済産業省「工業統計表」各年版

このように、素形材関連産業全体の動きでは、2002年以降出荷額が順調に増加してきたが、2008年には激減し、その後若干出荷額が戻ってきているという動きとなっている。しかし、業種別には差異が大きい。1996年を100とした推移(図表1-5)を見ると³、工業用プラスチック製品製造業では1996年以降、早々と1996年の出荷額を上回ったが、他の業種、特に鉄素形材製造業ではその後の落ち込み方が激しく、2006年以降になってようやく1996年の水準を上回った。リーマンショックの影響では、非鉄金属製造業を中心に大きく落ち込みが見られたが、2010年には多くの産業で前年の反動増が見られる。ただし、

³ のちに大阪府との比較を行うために、大阪府で統計データが入手できる、1996年を基準年とした。

金型・同部分品・附属品製造業は2006年から早々と前年を下回り、リーマンショック後でも出荷額が回復していない。このように、最近の素形材関連産業の動向としては、製造業全体と同じく、2002年を底に2008年にかけて出荷額が増加したが、リーマンショックに象徴される景気後退により出荷額が大きく減少し、その後緩やかに出荷額が戻ってきているものの、2008年の水準からはかけ離れていることである。また業種別に見ると、鉄素形材製造業や金型・同部分品・附属品製造業のように、出荷額が低迷した業種も存在しているなど、素形材関連産業の中でも業績にバラツキが大きいことがある。

図表1-5 製造業全体と素形材関連産業の製造品出荷額等の推移（全国：1996年=100）



（注）従業者4人以上の事業所の数値。2002年の産業分類の変更、および2007年の統計範囲の変更により、製造品出荷額等は必ずしも連続しない。

（出所）経済産業省「工業統計表」各年版

また、素形材産業の業種別の特徴について、経済産業省（2012b）では以下のようにまとめている。海外展開（輸出や業務・技術連携を含む）の状況では、鍛造、金属プレス、粉末冶金では海外進出比率が高いが、金属熱処理はその割合が低くなっている。国内外拠点に有する機能として、金型ではメンテナンス、アフターケア、設計を多く挙げており、現地でのサービス体制を整えていることや、海外の優秀な人材を使って設計などを行っていることが伺える。鋳造では、自動車産業等への納入のための量産拠点として体制を整えていることが推測される。国内外での今後の事業方針では、国内では鍛造、粉末冶金では事業拡大を目指す強気の方針が強いのにに対し、金属プレス、金型では縮小・撤退を挙げる企業も見られ、海外では鍛造、金属プレス、粉末冶金で事業を拡大するとする企業が多いとしている。

1. 5 大阪府における素形材関連産業の特徴

大阪府における素形材関連産業の概要では、2010年の工業統計表において、事業所数は2,250事業所、従業者数は42,563人、製造品出荷額等は4.3億円で、それぞれ製造業全体の12.6%、8.9%、4.5%を占めており、いずれも全国よりもシェアが大きくなっている。

大阪府における素形材関連産業の位置づけ（図表1-6）では、2009年の経済センサスによると、大阪府は事業所数では全国1位（対全国シェア12.5%）、従業者数では愛知県に次いで全国2位（同9.0%）となっている。大阪府では従業者数よりも事業所数の方が対全国シェアが大きく、愛知県などの他の都道府県と比較すると、製造業全体での特徴と同様、大阪府の素形材関連産業においても企業規模が小さいことが推測される。

図表1-6 素形材関連産業の都道府県比較（2009年：総数）

	製造業	素形材関連産業	工業用プラスチック製品製造業	鉄素形材製造業	非鉄金属素形材製造業	金属素形材製品製造業	金属被覆・彫刻業・熱処理業	その他の生産用機械・同部分品製造業
全国	536,773	48,216	8,523	1,999	2,364	8,023	11,534	15,773
	9,827,416	671,251	161,484	53,455	46,721	97,007	127,852	184,732
大阪府	53,417	6,033	804	269	240	1,060	1,754	1,906
	748,448	60,473	11,653	4,306	2,755	9,024	17,876	14,859
東京都	59,852	5,707	853	79	213	1,303	1,561	1,698
	921,524	41,422	8,438	902	1,515	7,572	11,204	11,791
埼玉県	32,159	4,018	614	147	340	680	941	1,296
	502,702	38,630	8,260	2,126	3,602	5,187	8,497	10,958
神奈川県	22,549	2,992	580	62	98	400	755	1,097
	538,868	38,069	9,579	1,753	1,541	6,129	8,849	10,218
静岡県	22,740	2,460	570	62	133	360	523	812
	482,320	39,359	11,332	2,278	3,266	5,733	5,904	10,846
愛知県	43,440	5,575	1,238	229	214	787	1,056	2,051
	939,738	101,394	27,338	8,742	6,720	14,032	14,431	30,131

（注）上段：事業所数（事業所）、下段：従業者数（人）

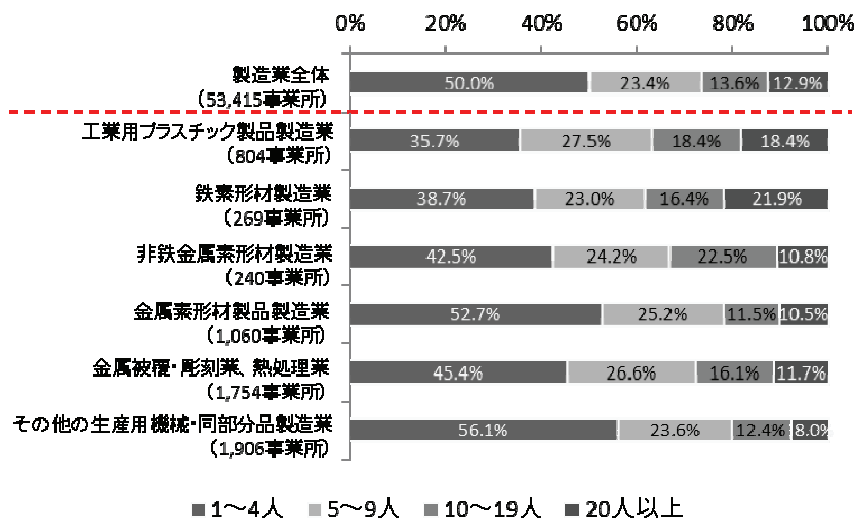
（出所）総務省統計局「経済センサス」

企業規模について、大阪府の状況をさらに詳しく見ていくと（図表1-7）、製造業全体と比較して、工業用プラスチック製品製造業、鉄素形材製造業では、従業者規模が比較的大きな事業所が多いが、金属素形材製品製造業、その他の生産用機械・同部分品製造業において、従業者規模が小さい事業所が多くなっている。

素形材関連産業の内訳では、大阪府において、鉄素形材製造業、金属素形材製品製造業、金属被覆・彫刻業、熱処理業、その他の生産用機械・同部分品製造業において、対全国シェアが製造業全体よりも大きく、従業者数では金属被覆・彫刻業、熱処理業の対全国シェアが製造業全体よりもかなり大きくなっている。2010年の工業統計表の製造品出荷額等の数値を用いて、各産業の特化係数を計算したところ（図表1-8）、大阪府においては、工業用プラスチック製品製造業、非鉄金属素形材製造業の特化係数は小さかったが、金属素形材製品製造業、金属被覆・彫刻業、熱処理業の特化係数が大きかった。これらのことをまとめると、大阪府においては、素形材関連産業の中でも、金属被覆・彫刻業、熱処理業

に特徴があると言える。

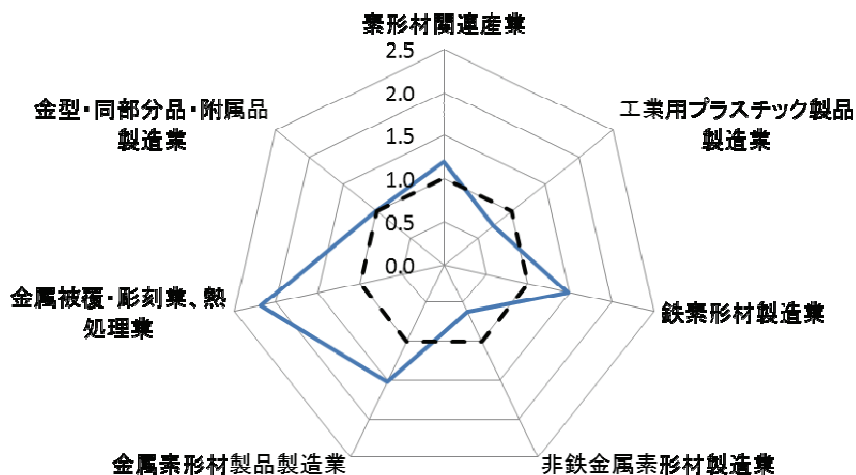
図表 1-7 大阪府の素形材関連産業の規模別事業所数（2009年：民営事業所）



(注) () 内は、大阪府内の当該業種の民営事業所総数を表している。

(出所) 総務省統計局「経済センサス」

図表 1-8 大阪府の素形材関連産業における特化指数（2010年）



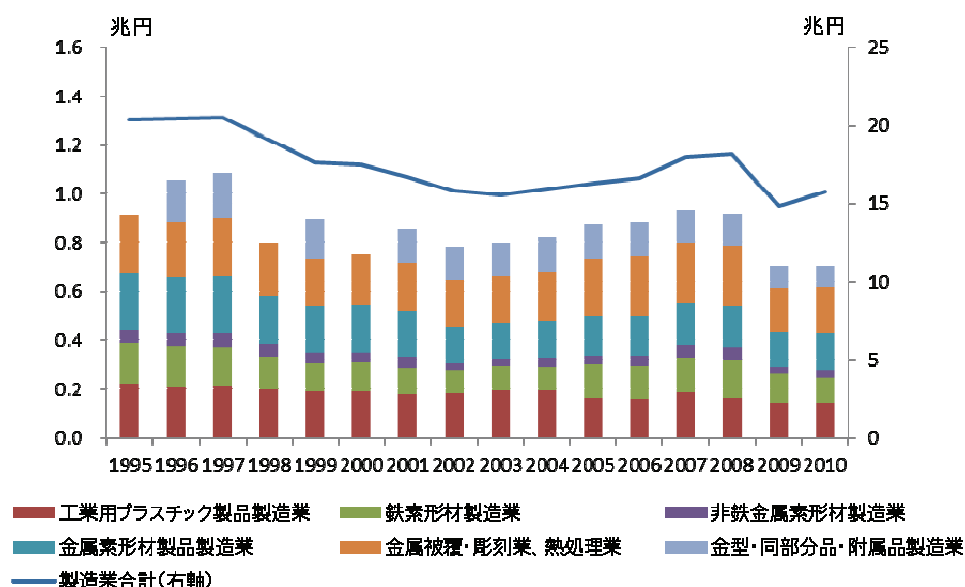
(注) 従業者4人以上の事業所の製造品出荷額等から作成した。

(出所) 経済産業省「工業統計表 2010年」

大阪府における素形材関連産業の出荷額の推移（図表1-9）では、大阪府の製造業全体の推移と同じ傾向にある。すなわち、2000年付近のいわゆるITバブル以降、2008年までは製造業全体、素形材関連産業の製造品出荷額等とともに増加傾向にあったが、リーマンショックにより、出荷額は大きく減少した。2009年における出荷額の減少幅は、製造業合計で前年比-17.5%に対し、素形材関連産業は-23.0%と落ち込み方が大きいものの、大阪はまだ全国よりは落ち込みが小さくなっている。

業種別の動きをさらに詳しく見ていくため、製造品出荷額等について1996年=100としたときの推移（図表1-10）を見ると、金属被覆・彫刻業、熱処理業だけが2005年から2008年まで1996年を上回っているが、他の産業では全ての期間において1996年を下回っており、全国の結果とは異なっている。特に、鉄素形材製造業、非鉄金属素形材製造業では、2002年にかけて大きく出荷額が減少したが、その後緩やかに回復している。素形材関連産業の出荷額の推移をまとめると、大阪においても全国とほぼ同じ動きをしているが、業種別に見ると、1996年と比較して大阪の方が落ち込みが大きい業種が多いことである。

図表1-9 製造業全体と素形材関連産業の出荷額の推移（大阪府）



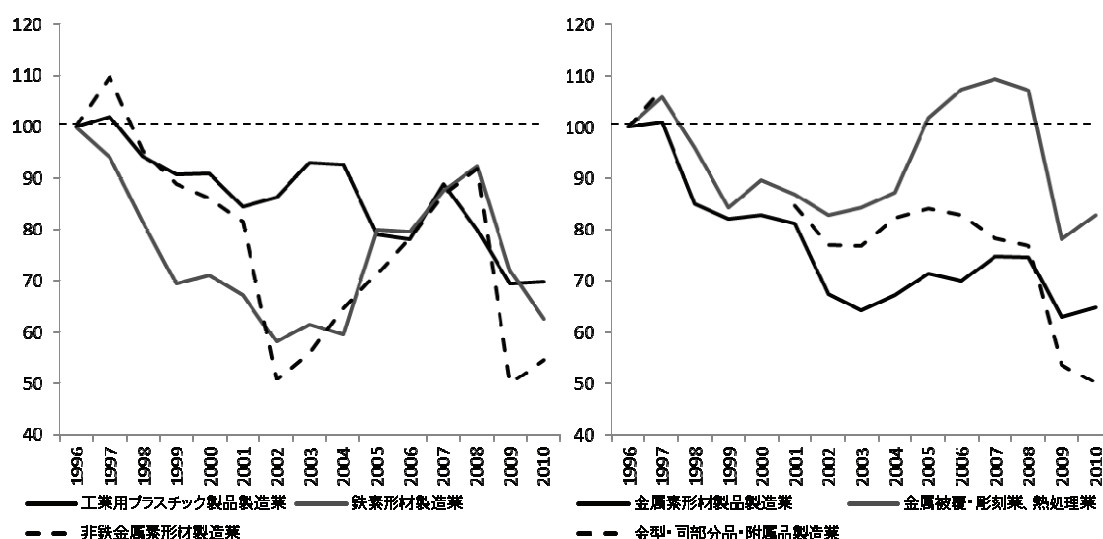
（注）製造業全体の数値は、時系列比較のため、新聞・出版業を除いた従業者4人以上の事業所の数値を使用している。統計上の理由により、1995年、1998年、2000年の金型・同部分品・附属品製造業の当該数値が入手できなかったため、その部分は欠損している。

（出所）大阪府総務部統計課「大阪の工業」各年版

また、大阪府内における素形材関連産業の分布（図表1-11）について見ていくと、製造業全体における府内シェアの大きい大阪市では、素形材関連産業の府内シェアは比較的小さくなっており、それとは逆に東大阪市、八尾市では、素形材関連産業の府内シェアは大きくなっている。産業別では、大阪市、堺市では製造業全体と比較して、素形材関連産

業のシェアは小さいが、東大阪市では鉄素形材製造業を除いた業種において府内のシェアが大きく、八尾市では鉄素形材製造業、非鉄金属素形材製造業を除いた業種において府内のシェアが大きくなっている。地域別での状況では、大阪市においては、生野区・平野区といった大阪市東部地域や淀川区、西淀川区などの地域に集積している。その他の地域では、豊中市、守口市、大東市、和泉市、門真市、摂津市などの市町村にも、一定の集積は存在している。このように、大阪府においては、大阪市東部、東大阪市、八尾市などの大阪府東部地域を中心に、素形材関連産業の一定の集積が存在している。

図表 1-10 素形材関連産業の出荷額の推移（大阪府：1996年=100）



（注）統計上の理由により、1998年、2000年の金型・同部分品・附属品製造業の従業者4人以上の事業所の数値が入手できなかったため、その部分は欠損している。

（出所）大阪府総務部統計課「大阪の工業」各年版

図表 1-11 大阪府内の素形材関連産業の分布（2009年）

	製造業	素形材関連産業	工業用プラスチック製品製造業	鉄素形材製造業	非鉄金属素形材製造業	金属素形材製品製造業	金属被覆・彫刻業、熱処理業	その他の生産用機械・同部分品製造業
事業所数								
大阪府	53,415	6,033	804	269	240	1,060	1,754	1,906
府内シェア								
大阪市	42.4%	33.5%	30.1%	36.8%	31.7%	37.5%	37.9%	28.5%
東大阪市	13.3%	20.7%	17.9%	14.5%	22.9%	18.0%	23.6%	21.2%
八尾市	6.6%	10.6%	11.7%	6.7%	7.1%	12.8%	9.5%	11.0%
堺市	6.6%	5.5%	3.6%	9.7%	11.3%	7.1%	6.0%	3.6%

（注）市町村は、素形材関連産業のシェアが大きい市町村を抜き出している

（出所）総務省統計局「経済センサス」

以上より、大阪府の素形材関連産業の特徴としては、以下の5点が挙げられる。第一に、全国において一定のシェアを占めていること（事業所数全国1位、従業者数全国2位）、第

二に、他の都道府県と比較して規模が小さい企業が多いこと、第三に、地域別では、大阪市東部、東大阪市、八尾市にかけての大阪府東部地域を中心に集積していること、第四に、素形材関連産業の中では、他の業種と比較して、金属素形材製品製造業、その他の生産用機械・同部分品製造業の事業所規模が小さいこと、第五として、金属被覆・彫刻業、熱処理業において、事業所数、従業者数、製造品出荷額等のいずれにおいても、対全国シェアが大きいことである。

1. 6 問題意識と本報告書の構成

今まで大阪には、素形材関連産業が集積していることを見てきた。それに加え、リーマンショックに象徴される急速な景気後退の影響や、主要取引先の生産の海外シフトによって、地域の産業・経済を担ってきたものづくり機能が大きく揺らいでおり、素形材関連産業は大きなダメージを受けていることも同時に見てきた。そのような状況下において、大阪に集積している素形材関連産業が現在どのような状況にあり、そしてどのような方向性を考えているのかを調査することは意義のあることである。特に、素形材関連産業は、高付加価値生産へのシフトや試作・開発機能の一層の高度化といった、今後の日本のものづくりの方向性には必要不可欠な機能であると思われるため、そのような重要な産業の現状を把握することは今後の日本のものづくりの行方を知る意味でも重要となってくる。

本報告書では、このような問題意識を踏まえ、素形材関連産業の現状と方向性について、アンケート調査を元に、様々な角度から分析を行った。本報告書の構成は、以下のような構成となっている。第2章では、アンケート調査の結果を紹介している。その際に、アンケート回答企業全体の分析に加え、業種別に分析した結果を説明している。それにより、素形材関連産業の現状と方向性についてより詳細に浮かび上がってくる。第3章では、最近の経済環境下においては、規模間の違いによって企業業績や取引関係、事業展開が異なると想定されるために、アンケート企業の特徴について、規模別の分析を行った。第4章では、最近の経済環境下において、個々の企業の採用している経営戦略について、業種を超えていくつかのパターンに分けられるのではないかと想定されるため、アンケート回答企業の企業戦略をいくつかのパターンに分け、その特徴を分析した。第5章では、昨今の厳しい経済環境下においては企業業績は厳しいものが予想されるが、このような状況下にあっても、高収益・高成長を有している企業はどのような特徴があるのかを分析した。第6章では、本報告書のまとめ等について言及している。

第2章 業種別から見たアンケート結果

2.1 アンケート調査の概要

昨今のように国内での操業環境が大きく変化する中において、素形材関連産業の企業における現在の状況はどのようなものであり、どのように行動しようとしているのかを問題意識としてアンケート調査を行った。その中でも、「昨今の経済環境における認識」「個々の企業の経営環境」「今後の事業展開」の3点に着目して調査を行った（図表2-1）。

図表2-1 アンケート調査の問題意識

昨今の経済環境における認識について
現状認識、急速な景気後退期からの立ち直り方およびその時に何をしたのか。 現在の経済環境の変化をどのように認識しているのか。
個々の企業の経営資源について
昨今の厳しい経済状況下において、各企業はどこに強みを有しており、どんな企業戦略を採用しているのか
今後の事業展開について
今後の企業活動について、どのような事業展開を考えているのか。

素形材関連産業を対象を絞ることやアンケートの回収状況も考慮して⁴、大阪府内に本社がある、国内常用雇用者数10人以上の、工業用プラスチック製品製造業（産業小分類183）、鉄素形材製造業（同225）、非鉄金属素形材製造業（同235）、金属素形材製品製造業（同245）、金属被覆・彫刻業、熱処理業（同246）、その他の生産用機械・同部分品製造業（同269）の業種に属するすべての企業1,108社を調査対象とした。アンケート調査は9月下旬～10月上旬に行い、有効発送数は1,076社、回収数は322社、回収率は29.9%であった。

本章では、アンケート結果について説明を行うが、業種別に分析するとそれぞれ違った結果が見られるので、業種別での集計結果も合わせて言及する。素形材関連産業は、基本的には賃加工という共通な部分も見られるため、回答企業全体を分析することは非常に意義があるものの、その一方で、各業種において置かれている現状が異なり、対応もそれぞれ異なっていると考えられるため、業種別にも見ることによって、素形材関連産業が置かれている状況や方向性をより詳細に分析することができるからである。

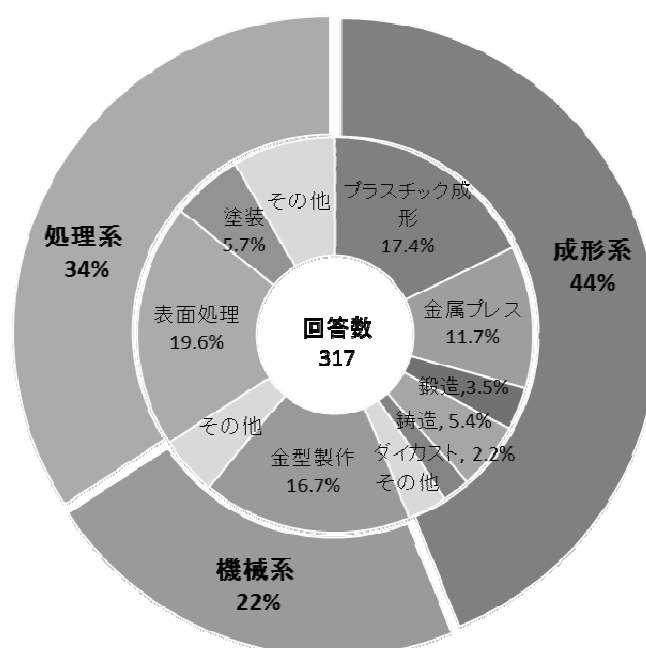
アンケート回答企業の業種（図表2-2）を見ると、プラスチック成形、金型製作、表面処理が多く、鍛造、鋳造、ダイカストでは回答数が非常に少なくなっている。このように、各業種で十分なサンプル数を得られないこともあり、業種別の集計結果については、

⁴ 企業規模が小さくなると、アンケート回答率が極端に悪くなることや、事前のヒアリング調査において、企業規模が小さな会社となると親会社の戦略に左右され、企業独自の方向性が見えにくくなるが多かったために、従業員規模で裾切りを行った。

調査対象業種を主要形態によって集計し、成形系、処理系、機械系に分類して分析を行った。成形系とは原材料を加工して部分品を製造する業種として、プラスチック成形が多いが、金属プレス、鍛造・鋳造・ダイカストの合計がほぼ同じ割合となっている。機械系とは、原材料を加工して道具（治具）等を製造する業種であり、金型製作の割合が多くなっている。処理系とは、原材料や部分品に様々な機能を付与するために加工処理を行う業種であり、表面処理（熱処理、メッキを含む）が半分以上を占めており、そのほか塗装も一定割合占めている。

図表 2-2 本分析で使用した集計業種と回答企業数

成形系	原材料を加工して部分品を製造する業種 プラスチック成形、金属プレス、鍛造、鋳造、ダイカスト、その他の一部
機械系	原材料を加工する道具（治具）等を製造する業種 金型製作、その他の一部（機械製造等）
処理系	原材料・部分品に様々な機能を付与するために加工処理を行う業種 表面処理、塗装、その他の一部（切削、研磨等）



(注) 業種別の%は、回答全体に対する割合を示す。

2. 2 アンケート結果

2. 2. 1 企業概要

直近決算時点での売上高（図表 2-3-1）を見ると、回答全体の結果では売上高 3 億円未満の企業が約 4 割を占めているが、その一方で売上高 10 億円以上の売上規模の大きな企業も 2 割以上の回答があるなど、大きな企業から小さな企業まで幅広い回答があるのが

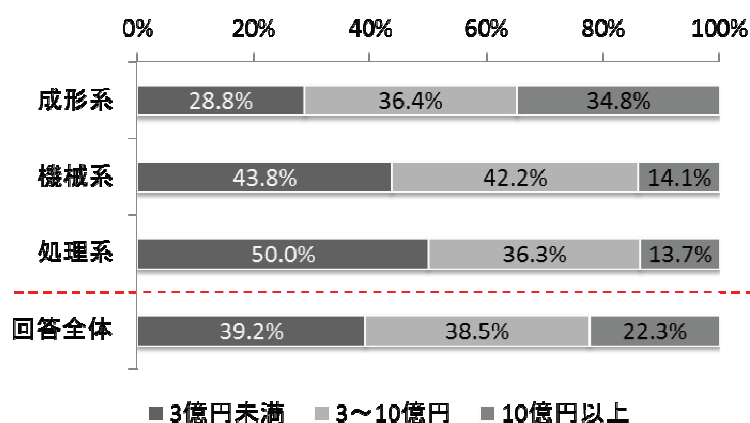
特徴である。業種別に見ると、成形系では、売上規模が大きな企業から小さな企業までが混在しており、処理系・機械系では、売上規模の小さな企業が多くなっている。

創業年（図表 2-3-2）では、1960 年代に創業した企業が回答全体で多いものの、1949 年以前に創業した企業が 2 割以上を占めるなど、業歴が古い企業も答えているのが特徴である。業種別には、成形系では創業年が 1949 年以前の業歴が古い企業の割合が多く、機械系では 1970 年代に創業した企業の割合が多くなっている。成形系・処理系では、1980 年代以降に創業した業歴が比較的新しい企業も一定存在しているなど、業歴の長い企業と浅い企業が混在しているのも特徴である。

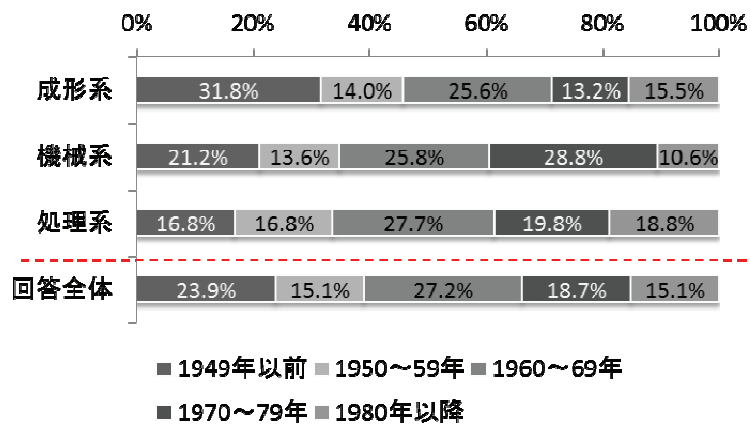
海外展開の有無（図表 2-3-3）では、回答全体の 1 割程度が既に海外に進出していると回答した。業種別に見ると、成形系では海外展開をしている割合が多い一方、処理系・機械系では海外展開をしている企業が少なかった。その理由は、経済産業省（2012c）にあるように、海外展開できる企業は比較的規模の大きな企業のみであり、成形系では比較的規模の大きな企業が回答していることが要因の一つとして考えられる。

売上高営業利益率（図表 2-3-4）を見ると、回答全体では赤字企業が約 25%を占める一方、製造業の平均以上である売上高営業利益率 4%を上回り、売上高営業利益率が 6%を超える企業が 3 割程度存在するなど、比較的売上高営業利益率が高い産業であるといえる。業種別に見ると、機械系では他の業種と比べると若干利益率が低い企業が多い一方、処理系では売上高営業利益率が高い企業の割合が大きくなっている。その理由では、処理系の中でも金属熱処理の売上高営業利益率は高い傾向があること（図表 2-4）や、金型は売上高営業利益率の変動が激しく、設問では業績がよくないと思われる直近決算時点での売上高営業利益率を聞いていたことも影響していると思われる。

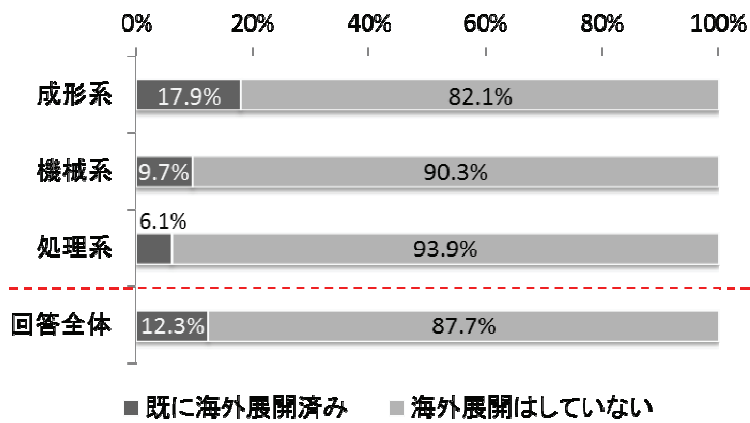
図表 2-3-1 企業概要：売上高（直近決算時点）



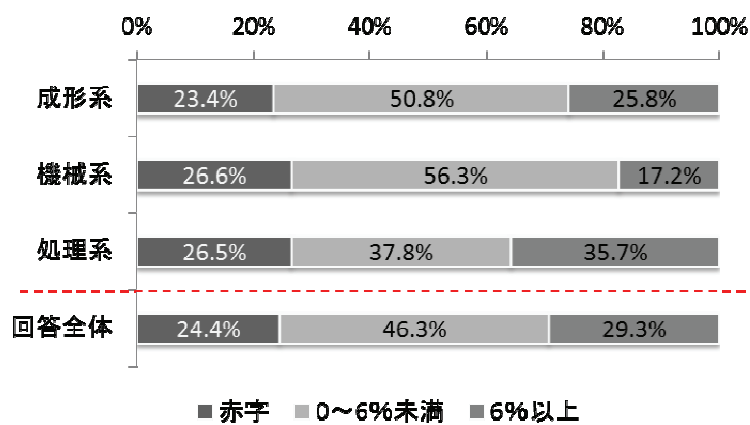
図表 2-3-2 企業概要：創業年



図表 2-3-3 企業概要：海外展開の有無



図表 2-3-4 企業概要：売上高営業利益率



図表 2-4 売上高営業利益率の推移

	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
製造業全体	1.4	2.3	3.1	3.0	2.8	2.9	2.4	-0.6	0.7	1.9
鉄鋼等金属製造業	1.2	3.7	1.8	4.8	5.3	4.1	4.2	-0.3	-0.6	3.2
金型製造業	1.5	5.5	3.4	5.0	5.0	3.8	2.4	-7.1	-5.1	0.2
鍛工品製造業	2.2	4.5	2.7	7.2	5.8	7.2	7.6	-0.5	-1.8	3.4
金属プレス製造業	1.4	3.4	2.3	3.1	3.3	3.6	2.5	-3.5	0.3	2.0
粉末冶金製造業	8.9	9.3	10.7	4.2	7.0	6.3	6.0	-0.2	5.1	3.0
金属熱処理製造業	2.3	8.6	5.5	8.9	9.1	9.4	7.3	-4.6	1.2	7.0

(出所) 経済産業省 (2012b) (TKC経営指標より)

2. 2. 2 企業業績の推移

2008年度(リーマンショック前)を100とした際の売上高の推移(図表2-5)を見ると、回答企業全体では、リーマンショック時の急速な景気後退の影響の出方(売上高の増減の大きさ、タイミング等)は企業によって異なる。しかし、概ね2009年度は売上高は80程度まで大きく落ち込み、それ以降は順調に回復しているが、それでも2011年度では80~90ぐらいと、リーマンショック前には戻らないと考えている企業も多い。ヒアリング調査の結果を合わせると、高齢者の退職等もあり、人員・設備ともにリーマンショック前と比較すると削減した企業が多いため、当分は縮小均衡が続くものと考えられる。

その一方で、リーマンショック前を上回っている企業や、そもそもリーマンショックの影響を受けていない企業も一定数存在する。企業業績が回復(好調)の理由についてヒアリング調査で補ったところ、そのような企業においては営業(新規開拓)なり設備投資なり、何らかの対策を取ったという理由が多く、業種による要因よりも、あくまで企業の個別事情(企業努力の結果)の方が大きい。

回答企業の業績の推移について、「75未満」「75~95未満」「95以上」と項目をまとめて、2009年度、2010年度、2011年度の3時点での業績をクロス集計(図表2-6)を行った⁵。2009年度から2011年度までずっと75未満の企業(売上高が2008年度と比較して低迷しており、ずっと業績が悪い企業)が35社、2009年度から2011年度までずっと95以上の企業(売上高が2008年度と比較して横ばい以上で、ずっと業績が良い企業)が54社と一定数存在していることがわかる。企業業績では、このように2009年度以降、ずっと業績が悪い企業と、リーマンショックは関係がなく、ずっと業績が良い企業とに、企業業績が二極化している状況にある。

業種別に企業業績の推移(図表2-5)を見ると、成形系では2009年度では大きく売上高が落ちた企業が多かったが、その後は順調に回復し、2011年度では2008年度と比較して横ばいかそれ以上という企業が多い。機械系では、2009年度の売上高の落ち込み方にはばらつきが存在し、またその後の回復度合いについてもばらつきが存在している。処理系では、2009年度では70程度まで落ち込んだ企業が多く、その後順調に回復しているが、それでも2008年度を上回る企業は多くないのが特徴である。

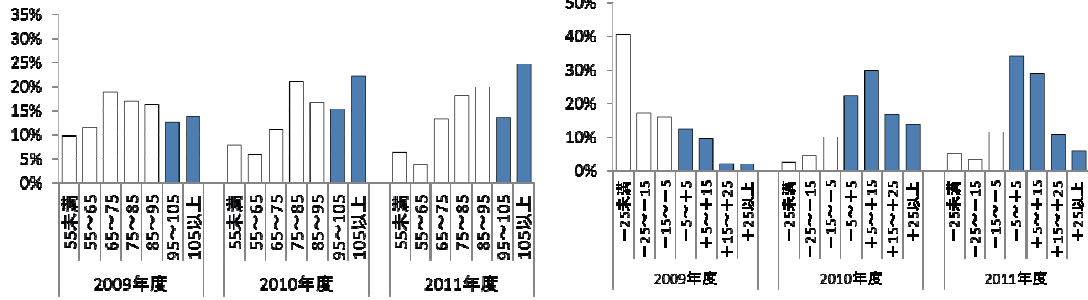
⁵ 理論上は7グループの3時点で343通りの売上高推移が考えられるが、考察が困難なため、項目を集約した。

図表 2-5 企業業績の推移 1

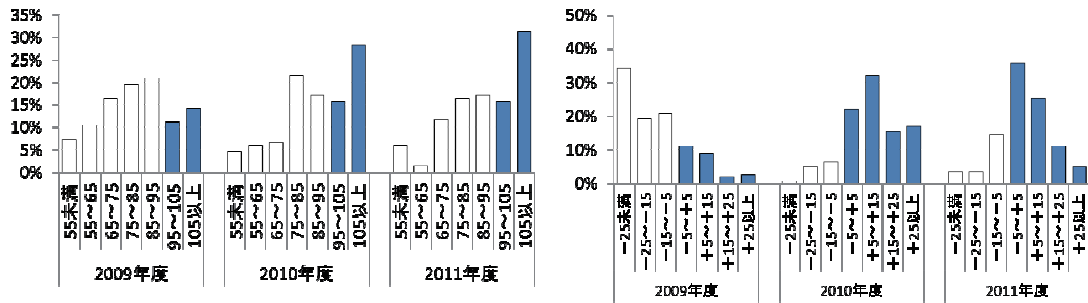
左側のグラフ : 2008年=100としたときの、各年度の売上高の比率

右側のグラフ : 当該年度と前年度の売上高 (2008年=100) の差分

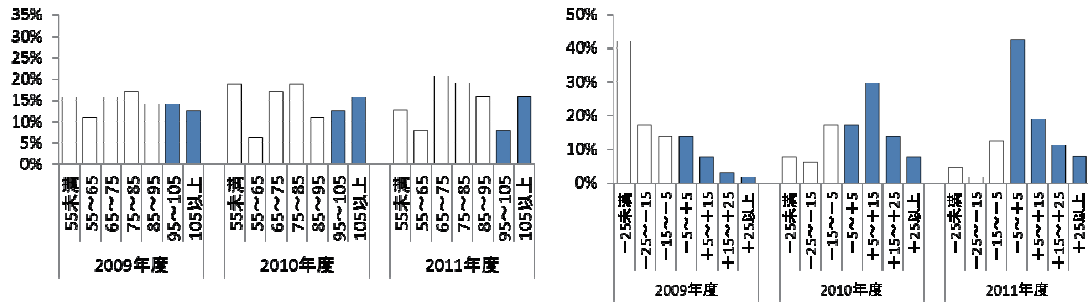
(回答全体)



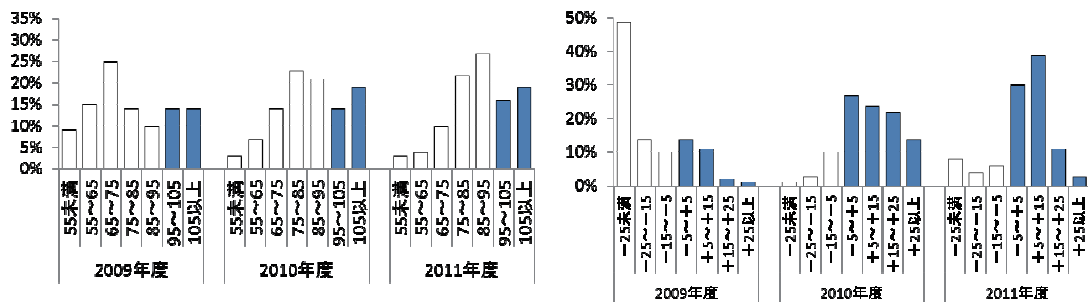
(成形系)



(機械系)



(処理系)



図表 2-6 企業業績の推移 2

(2009 年度 : 75 未満)

2010年度	2011年度			合計
	75未満	75~95未満	95以上	
75未満	35	19	2	56
75~95未満	10	39	9	58
95以上	0	4	7	11
合計	45	62	18	125

(2009 年度 : 75~95 未満)

2010年度	2011年度			合計
	75未満	75~95未満	95以上	
75未満	12	5	0	17
75~95未満	7	30	12	49
95以上	2	5	30	37
合計	21	40	42	103

(2009 年度 : 95 以上)

2010年度	2011年度			合計
	75未満	75~95未満	95以上	
75未満	3	0	1	4
75~95未満	0	7	3	10
95以上	4	9	54	67
合計	7	16	58	81

(注) 表中の数値は、回答企業数を表している。

2. 2. 3 最近の経営環境

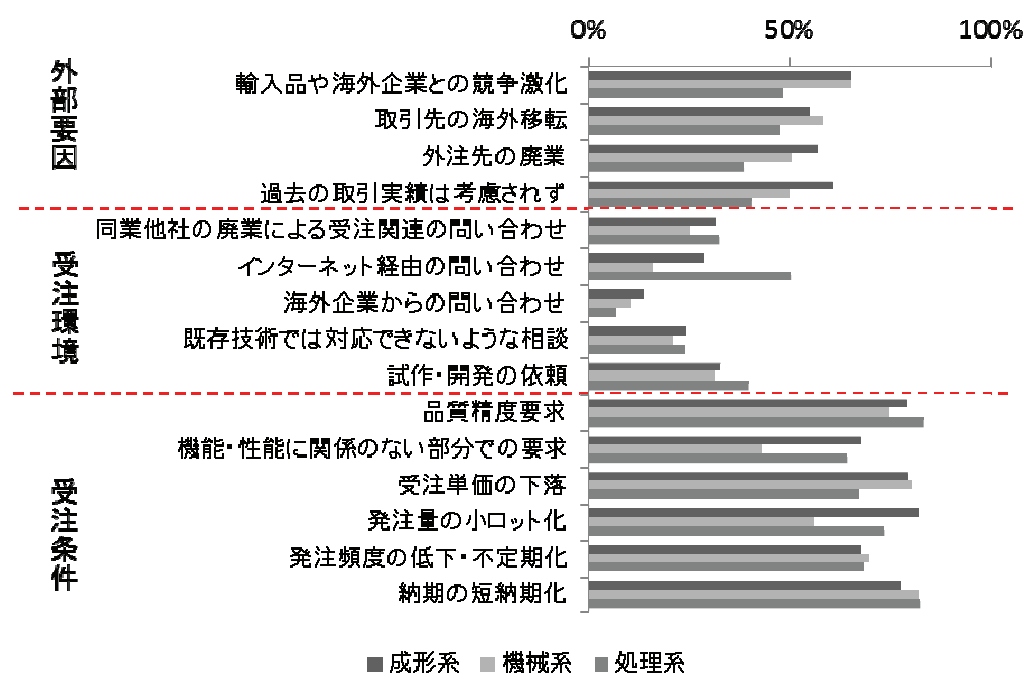
回答全体の結果(図表 2-7)を見ると、「輸入品や海外企業との競争強化」や「取引先の海外移転」といった外部要因では約半数の企業が、「受注単価の下落」や「納期の短納期化」といった受注条件では 7 割以上の企業が、過去 5 年前と比較して傾向は強まっていると回答している。特に受注条件の、品質(Q)、コスト(C)、納期(D)といった部分では、最近要求が高まっていると感じている企業が多い。

業種別(図表 2-7)では、どの業種でも、外部要因の「取引先の海外移転」や、受注条件の「品質精度要求」「発注頻度の低下・不定期化」「納期の短納期化」の回答が多かった。業種別で違いが見られるものとしては、成形系では、外部要因の「外注先の廃業」「過去の取引実績は考慮されず」、受注条件の「受注単価の下落」の回答割合が大きい一方、それらの項目において処理系では回答割合が少なかった。機械系では、受注条件の「機能・性能に関係のない部分での要求」「発注量の小ロット化」の回答割合が他の業種と比較して少なかった。処理系では、先の成形系との違いに加え、受注環境の「インターネットからの問い合わせ」が多く、外部要因の「輸入品や海外企業との競争激化」が比較的少なかった。

結果をまとめると、業種別での特徴のために、外部要因や受注条件において、各業種で直面している状況が異なるという結果となっている。機械系では金型のように一品ものが多いことや部品として組み込まれることが少ないため、受注条件の「機能・性能に関係の

ない部分での要求」「発注量の小ロット化」の割合が小さいものと思われる。また処理系では、基本的に地域的な産業であり他地域との競争はあまり活発ではないために、外部要因の「輸入品や海外企業との競争激化」が比較的少なかったものと思われる。

図表 2-7 最近の経営環境（「過去5年前よりも傾向は強まっている」の回答割合）

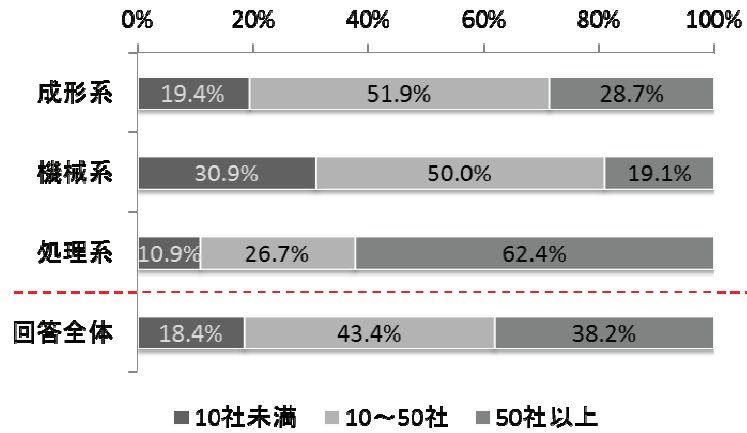


2. 2. 4 受注先との関係

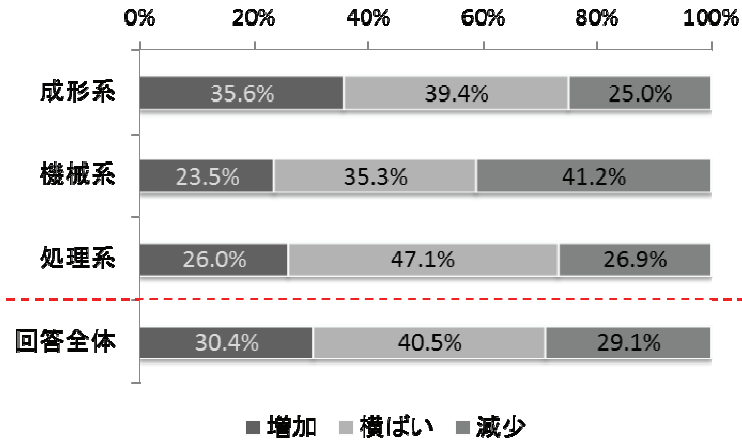
回答全体における受注先数（図表 2-8-1）では、10~50 社未満が 4 割以上あり 50 社以上も 4 割程度と、受注先数が多い傾向にある。業種別に見ると、成形系と処理系では、受注先数が多い企業が多い一方、機械系では受注先数が少ない傾向にある。特に処理系では、受注先数が 100 社以上と回答した企業が 20%以上と多くなっているのが特徴的である。受注先数の変化（図表 2-8-2）について、回答全体では増加と減少がそれぞれ 3 割程度と、ほぼ拮抗した結果となっている。しかし業種別に見ると、成形系では増加と回答した企業が比較的多い一方、機械系では減少と回答する企業が多かった。

売上高の 1 社依存度（図表 2-8-3）では、回答全体では、1 社依存度が高い企業も低い企業も一定割合存在し、ほぼばらけた結果となっている。しかし業種別に見ると、成形系と機械系では 1 社依存度が高い企業が多く、処理系では 1 社依存度は低い傾向にある企業が多かった。1 社依存度の推移（図表 2-8-4）を見ると、回答全体では増加よりも低下の割合が若干大きくなっている。業種別にも同様であり、どの業種も上昇よりは低下という割合が多いことがあるが、業種間では上昇と低下の間でさほどの差異は存在していない。

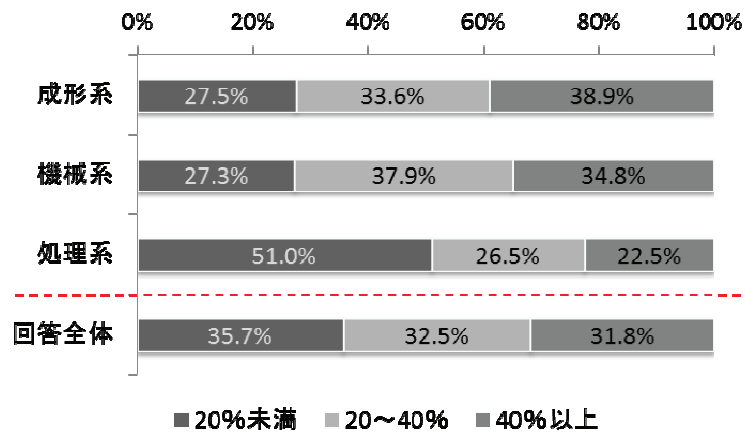
図表 2-8-1 受注先との関係：受注先数



図表 2-8-2 受注先との関係：受注先数の推移



図表 2-8-3 受注先との関係：売上高の1社依存度



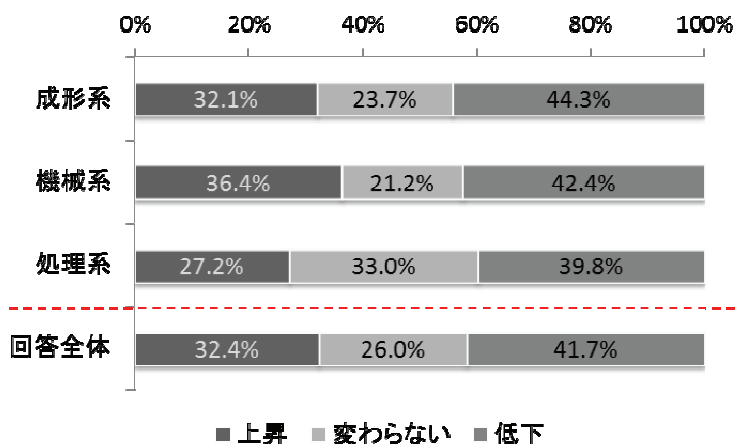
受注単価と設計・仕様の決定方法（図表 2-8-5、図表 2-8-6）については、回答全体を見ると、どちらの項目も受注先が決定するという割合が多くなっている。しかし業種別に見た場合、特徴的なのは処理系である。設計・仕様の決定方法では「受注先が決めたものを使う」という回答割合が多い一方、受注単価はある程度自社に決定権があると回答している企業が多い。また設計・仕様については、機械系では自社が決定する割合が大きい。

また、回答全体において設問間のクロス集計を行うと、受注先数とその推移（図表 2-9-1）では、受注先数が少ない企業は受注先数は横ばいで推移している割合が多く、受注先数が多い企業は受注先数を拡大傾向にある割合が多い。売上高の 1 社依存度とその推移（図表 2-9-2）では、どの区分でも売上高の 1 社依存度を低下させた割合が多いが、1 社依存度と受注先数の変化との関連（図表 2-9-3）で見ると、1 社依存度の高い企業は受注先数は横ばいが多いものの、1 社依存度の低い企業では受注先数は増加なり減少なり変化させてきた企業が多い。受注先数と 1 社依存度との関係（図表 2-9-4）では、受注先数が 10 社未満の企業では 1 社依存度が非常に高いが、受注先数が増加するに従って、1 社依存度が減少する傾向にある。

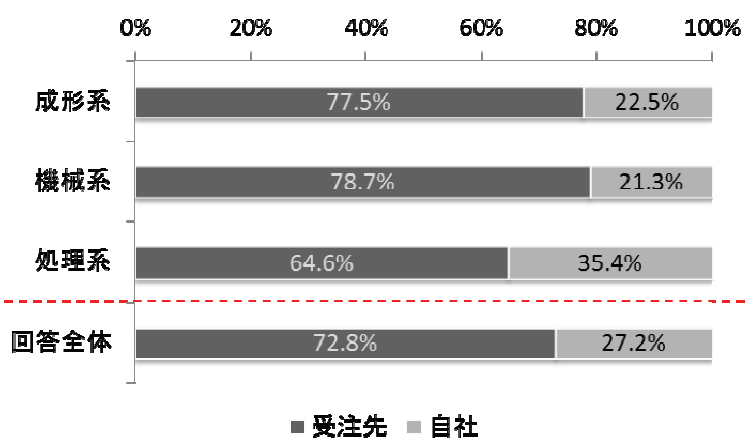
回答全体において受注関係の結果をまとめると、売上高の 1 社依存度の高い企業では、受注先数を増やすよりは既存の取引先との関係を重視しており、その結果として特定の企業との間での売上高が高いこと、受注先数が多い企業は、さらに受注先をさらに開拓しているという企業特性が見られる。このように、取引関係としては、既存企業との関係性を強めている企業と、積極的に受注先を増加させようとしている企業とに分かれている。また、受注単価と設計・仕様の決定方法においては、どちらの項目も受注先が決定するという割合が多くなっている。

業種別における受注先との関係では、以下のようにまとめることができる。成形系では、メインの受注先が存在するだけでなく、その他の受注先も一定存在し、受注先を増やしている企業が多い。先の経営環境の変化を考慮すると、成形系では取引関係の流動化が進んでいるように思われる。機械系では、メインの受注先が存在しその受注先との売上高の 1 社依存度も比較的高い傾向にある。また、受注先数は横ばいか減少と回答する企業が多かった。設計・仕様の決定方法では、自社が決定する割合が比較的高かった。処理系では、受注先は多数存在しており、取引は分散しているために、売上高の 1 社依存度も低い。また、受注の際の設計・仕様は受注先が決めるが、受注単価はある程度自社が決定権を有すると回答する企業の割合が多かった。

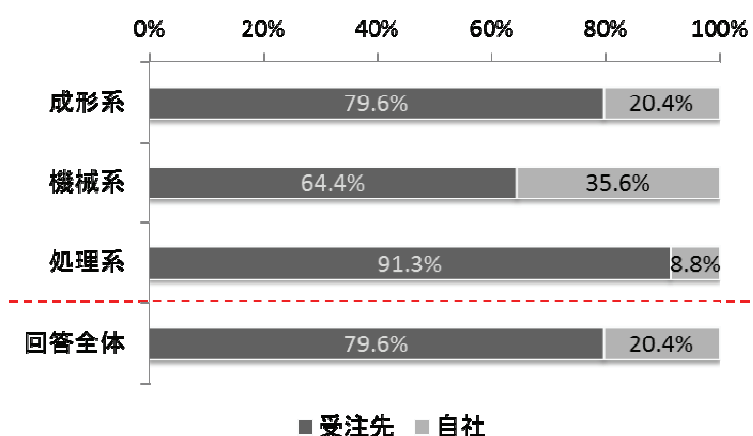
図表 2-8-4 受注先との関係：1社依存度の推移



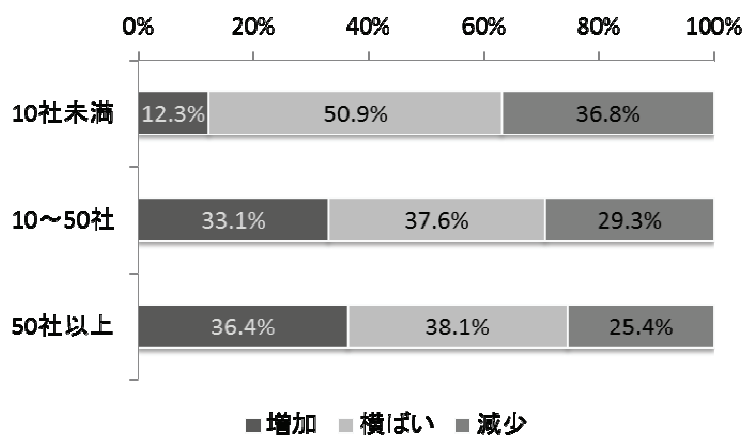
図表 2-8-5 受注先との関係：受注単価の決定方法（主要受注先）



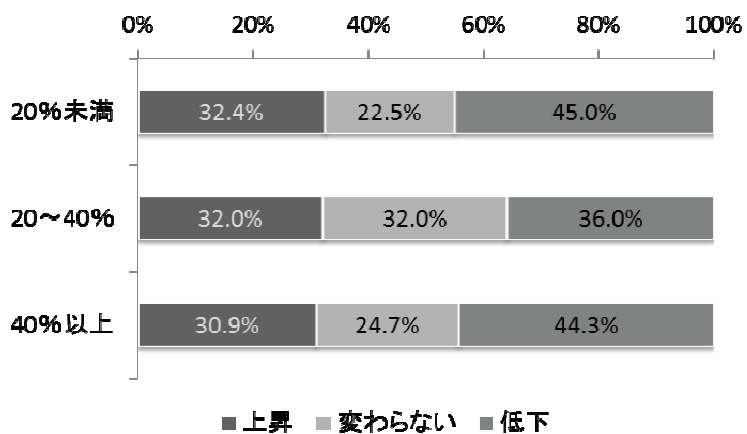
図表 2-8-6 受注先との関係：設計・仕様の決定方法（主要受注先）



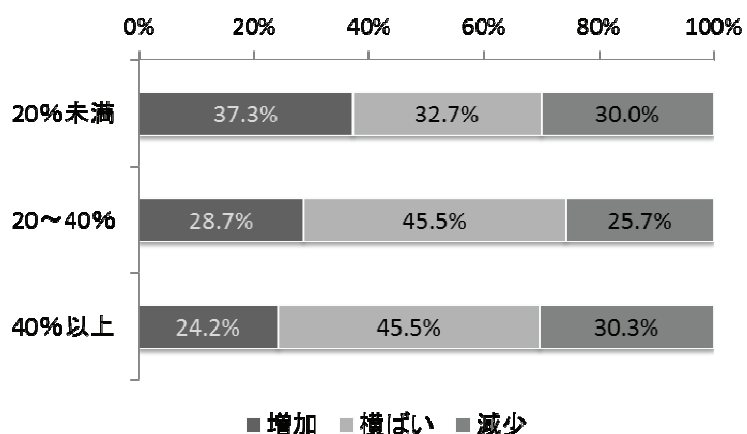
図表 2-9-1 受注先との関係：受注先数とその推移



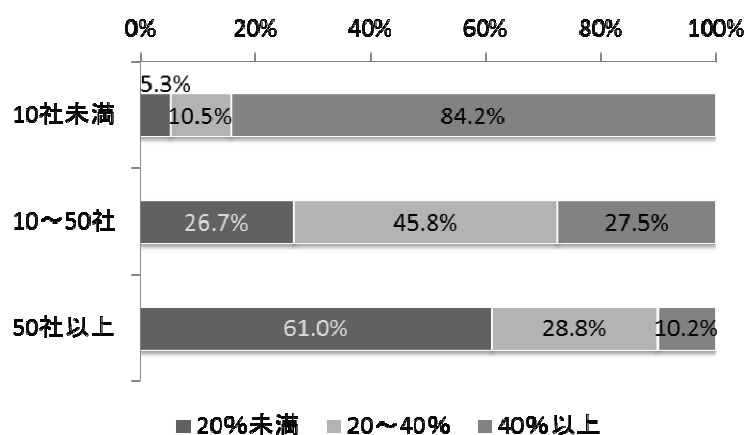
図表 2-9-2 受注先との関係：売上高の1社依存度とその推移



図表 2-9-3 受注先との関係：1社依存度と受注先数の推移



図表 2-9-4 受注先との関係：受注先数と1社依存度



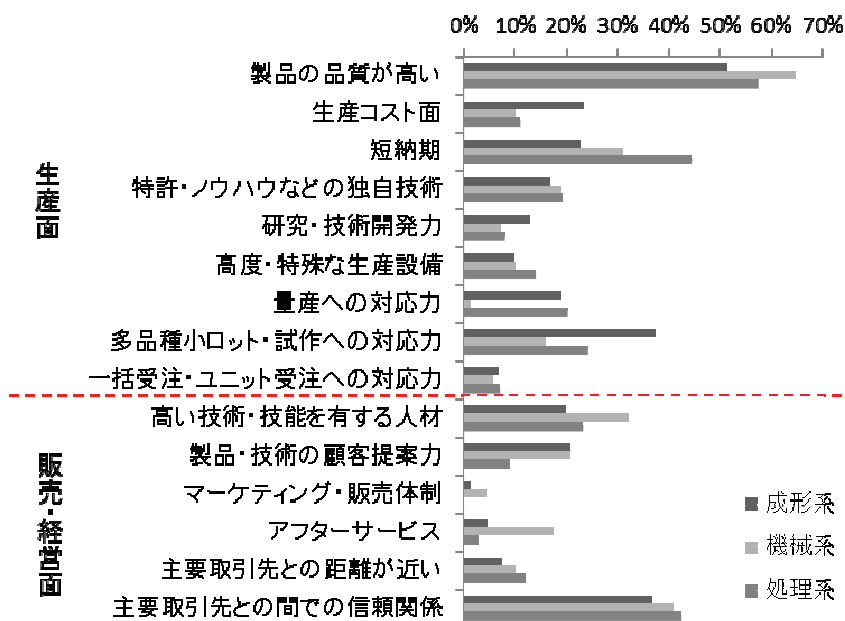
2. 2. 5 経営資源

自社の強みとして特に重要と考える項目（図表 2-10）では、回答企業全体を見ると、「マーケティング・販売体制」が整っていると回答する企業が全般的に少なく、このことは素材関連企業における弱みを示している。回答が多い項目では、「製品の品質が高い」が一番多く、次いで「短納期」「主要取引先との間での信頼関係」「多品種小ロット・試作への対応力」が多い項目として挙げられる。その次が、「生産コスト面」「特許・ノウハウなどの独自技術」「量産への対応力」「製品・技術の顧客提案力」という項目となっている。

このことから推測されることとして2点ある。製造業においては「製品の品質」が絶対であり、次の強みとすれば、「短納期」「主要取引先との間での信頼関係」「多品種小ロット・試作への対応力」を重視し、企業や業種によってはそれらに $+\alpha$ として、「生産コスト面」「特許・ノウハウなどの独自技術」「量産への対応力」「製品・技術の顧客提案力」のどれかに強みを持たせることによって成り立っているのではないかと、ということである。また、どの項目を強みとして伸ばすのかは、業種特性なり、企業特性なりが反映されるのではないかとということである。このことについては後の第4章で考察したい。

自社の強みについて業種別に見ていくと、どの業種とも「製品の品質が高い」「主要取引先との間での信頼関係」の回答が多かった。業種間で特徴的なものでは、成形系では、「生産コスト面」「多品種小ロット・試作への対応力」と回答する企業割合が多い。機械系では、「高い技術・技能を有する人材」「アフターサービス」が優れていると回答する割合が多いものの、「量産への対応力」「多品種小ロット・試作への対応力」が優れていると回答する割合が小さかった。処理系では「短納期」と回答する企業割合が多いものの、「製品・技術の顧客提案力」と回答する割合が小さかった。

図表 2-10 自社の強みとして特に重要と考える項目（3つ以内の複数回答）



2. 2. 6 今後の計画等

今後5年後における見通し（図表2-11-1）では、「現状維持は十分可能」と回答する企業が多いものの、「現状維持も困難」、「何ともいえない」と回答する企業も少なからず存在している。業種別に見るとさほど差異はないが、売上高営業利益率との関係で見ると、直近決算時における業績が悪い企業では悲観的な回答が多く見られた（図表2-11-2）。このことにヒアリング結果を加味すると、今後廃業を検討している企業も少なからず存在していることから、今後さらに企業数が減少することが予測される⁶。

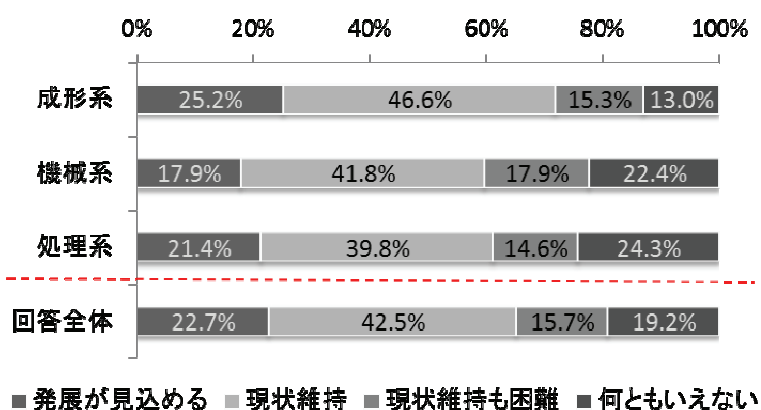
過去5年間、今後5年間での事業展開において優先順位が高い項目（3つ以内の複数回答）では（図表2-12-1、図表2-12-2、図表2-12-3）、回答全体の結果として、過去・今後とも「新技術・新サービスの開発」「既存技術・サービスの高度化・改善」「新規顧客の開拓」「既存取引先との関係強化」を優先して実施すると回答した企業が多かった。その他特徴的なものでは、過去では「積極的な設備投資」「新卒・中途人材の積極採用」を挙げる企業割合が多く、今後では「新業種・新業態への進出」「高度人材の育成」「海外への進出等」「財務体質の強化」を挙げる企業が比較的多かった。

業種別では、過去では「既存技術・サービスの高度化・改善」「新規顧客の開拓」「既存取引先との関係強化」を、今後では「新規顧客の開拓」「既存取引先との関係強化」「高度人材の育成」を挙げる企業が多かった。業種別に見て差異が存在する項目では、過去・今

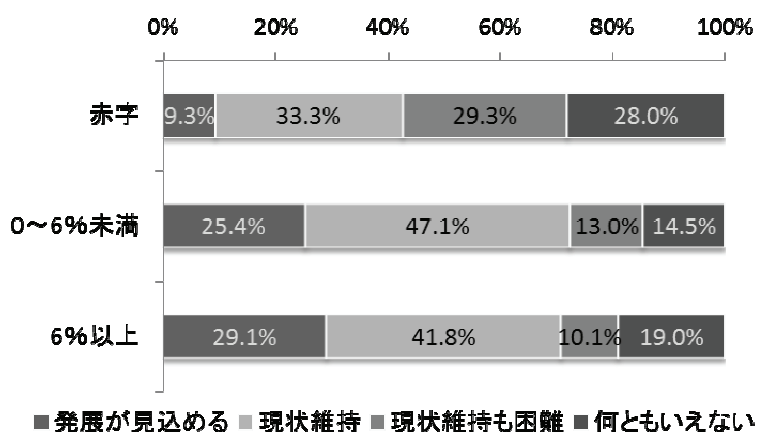
⁶ 例えば、日本金型工業会西部支部が2012年1月末に実施した、西日本の金型製造業に対するアンケート調査において、回答197社のうち、21社が廃業もしくは倒産の可能性を考慮していると回答している。

後ともに「自社製品の開発・販売」を挙げる企業割合が処理系では低いこと、「外注先の確保、開拓」を挙げる企業割合が機械系では低いこと、「研究機関など、外部との連携強化」では処理系の割合が高いことである。

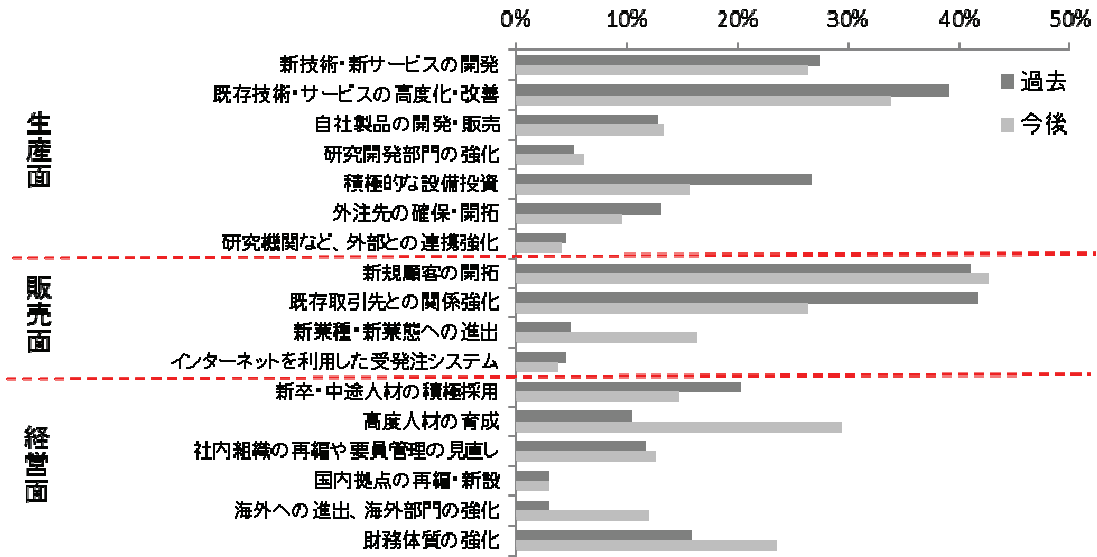
図表 2-11-1 今後5年後における見通し



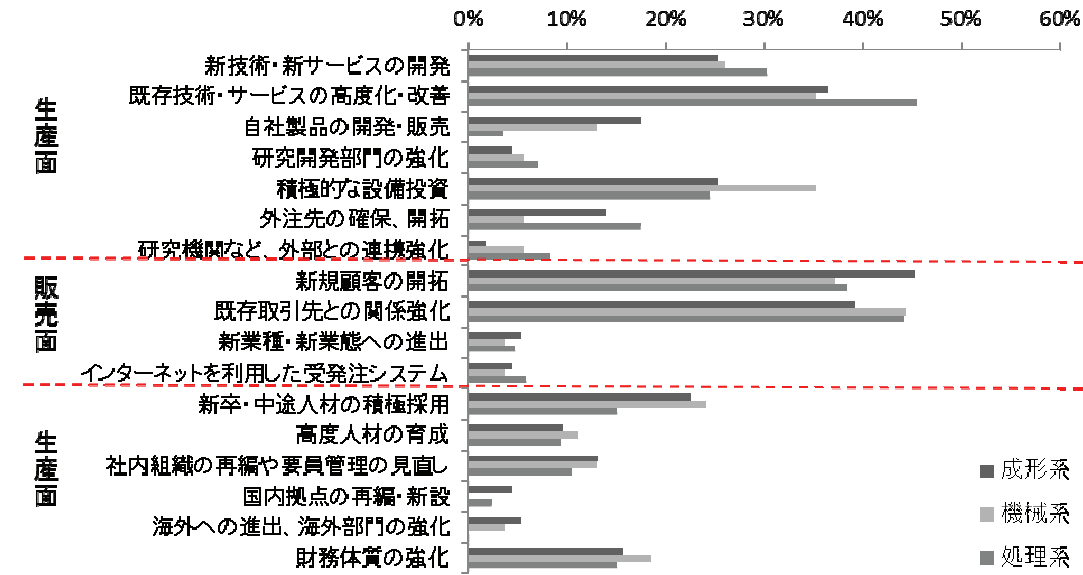
図表 2-11-2 今後の見通しと売上高営業利益率



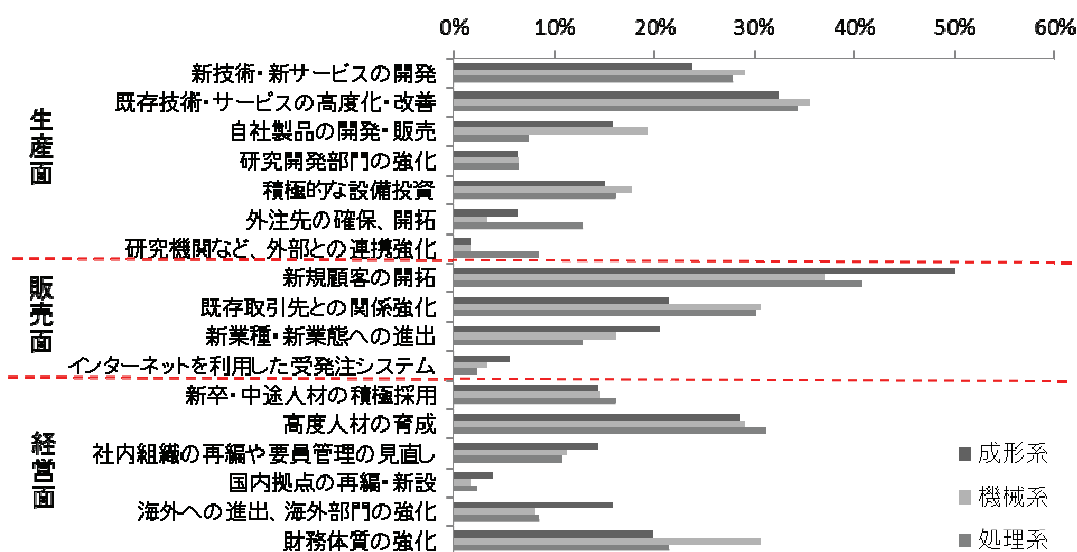
図表 2-12-1 事業展開における優先順位（過去・今後：回答全体）



図表 2-12-2 事業展開における優先順位（過去：業種別）



図表 2-12-3 事業展開における優先順位（今後：業種別）



2. 3 まとめ

2. 3. 1 回答全体のまとめ

回答全体での結果をまとめると、素形材関連産業の特徴として以下の5点にまとめることができる。

第一に、2008年度の売上高と比較すると、2011年度でも2008年度の売上高には戻っていない企業が多いことである。2000年代の景気拡大期は、高度成長期のいざなぎ景気（1965年11月～1970年7月）を超えるほど長期間にわたったが、過去の景気拡大期と比較して実感があまりないということが言われていた。それでも個々の企業にとっては景気はよかったことと認識しており、今後の見通しでは2008年の水準を超えることを前提とした企業戦略は描きにくいと考えている。また、リーマンショックに象徴される景気後退の影響は、売上高の落ち込み方もさることながら、その後の回復も緩慢であり、個々の企業は大きな影響を受けている。それらのことをあわせると、ものづくり企業を取り巻く経営環境は新たな局面に差し掛かっているのではないかと思われる。

第二に、企業業績や今後の見通しにおいて、二極化が進展していることである。2008年以降ずっと業績が悪い企業がある一方、2008年以降ずっと業績が良い企業が存在していることや、直近決算時点での業績が悪い企業では今後5年間の見通しにおいても悲観的な予想をしている回答が多かったという結果がそのことを裏付けている。企業ヒアリングにおいても、最近の傾向として業界によって好調・不調があるというよりは、個々の企業によって好調・不調が存在していることはよく聞かれることである。また、国内での受注量全体が減少しているために、自社が生き残るだけで精一杯で、下請企業にまで回す余裕がないことや、下請企業でも設備投資をしていないために精度が要求される仕事を回すことが

できないといった声が聞かれるなど、素形材関連産業においても今後より一層の企業数の減少が予想されることもこの結果は整合的である。

第三に、「受注単価の下落」や「短納期化」といったQCDに関する取引条件は、5年前よりも厳しくなっていると回答する企業が多いことである。ただし、その厳しい状況は各業種あるいは個々の企業に応じて直面している状況が異なるために、次章以降でそのことをさらに深掘りしていく。

第四は、「マーケティング・販売体制」が整っていることを自社の強みと回答する企業が非常に少ないことである。素形材関連産業は基本的には受注型の産業であるために、産業全体の問題点であるといえる。それに加えて、受注先数が少ない企業が一定割合存在していること、しかもそのような企業は、特定企業への売上の依存度が高いことや、受注先数は横ばい傾向であることにより、もしも今後、受注先である特定企業が海外等に生産シフトを行った場合にはたちまち経営不振になる可能性があることから、構造的な問題を有していると思われる

第五では、過去・今後の事業展開において、過去・今後とも、新技術・新サービスの開発、既存技術・サービスの高度化・改善、新規顧客の開拓、既存取引先との関係強化を優先して実施すると回答する企業が多かったことである。また、過去の事業展開では、積極的な設備投資、新卒・中途人材の積極採用を挙げる企業が比較的多く、今後の事業展開では、新業種・新业态への進出、高度人材の育成、海外への進出等を挙げた企業が多いことである。

2. 3. 2 業種別のまとめ

業種別のまとめでは、図表2-13のようにまとめることができ、個々の業種の特徴が非常に出ているものになっている。

成形系の特徴では、原材料を加工して部分品を製造する業種であり量産を行なう業態であることを踏まえて、3点に集約できる。第一に、最近の経営環境では「機能・性能に関する部分での要求」「発注量の小ロット化」というような受注条件が厳しくなっていると感じている。第二に、受注先との関係では、メインの受注先が存在しているが、「過去の取引実績は考慮されない」という傾向が強まっているために、受注先を増やしている企業が多いこと、事業展開として新規顧客の開拓を考えている企業割合も多いことである。第三に、過去・今後における事業展開の「自社製品の開発・販売」の割合が多く、部分品を作れるために今後はメーカーとしての方向性も考えているということである。

機械系の特徴では、主に金型製作が大部分を占めていることを踏まえて、3点にまとめることができる。第一に、金型は成形品と比較して製品の単価が高いことやリピート品であるため、受注先との関係ではメインの受注先が存在し、その受注先への売上比率が比較的高いことであり、取引先の業績に左右されるために、業績における企業間格差が大きいことである。第二に、強みにおいて「高い技術・技能を有する人材」「製品・技術の顧客提

案力」「アフターサービス」を挙げる企業が多く、どちらかというとな手がかかる部分に強みを有していることである。第三に、事業展開として、過去・今後とも「自社製品の開発」を、加えて今後「財務体質の強化」を考えている企業が多いことである。図表1-3のヒアリングのまとめにあるように金型製作では、金型専業では厳しく、周辺分野への進出も視野に入れるということが言われているが、実際の事業展開でも「自社製品の開発」を考えている企業が一定存在していることである。

処理系の特徴では、原材料を預かり加工処理して返す業態であることを踏まえて、3点にまとめられる。第一に、受注条件として、設計・仕様は受注先が決定するが、価格はある程度自社に決定権があるとする割合が、他の業種と比較して大きいことである。第二に、受注先との関係において、受注先は多数存在しており売上高の1社依存度は低いことである。受注先を分散化させて業績の変動を少なくしようとすることや、設備の稼働率を上げるために幅広い受注を確保する必要があるという企業行動から来るものであると思われる。第三に、過去・今後の事業展開において、外注先の確保という回答割合が他の業種と比較して多いことである。

このように、業種別において、それぞれの業態に強く反映された結果となった。また、業種別での業績を見ると、成形系で比較的企業業績が良いように見えるが、それでも個々の企業における差異が大きく、各企業の活動次第となっている。

図表 2-13 業種別のまとめ

	企業業績	経営環境	受注先との関係	経営資源	事業展開
共通部分		「取引先の海外移転」、「品質精度要求」、「発注頻度の低下・不定期化」、「納期の未定納期化」の傾向が、強まっている。		「製品の品質が高い」「主要取引先との間での言葉の誤り」を挙げるとの企業が多い。	(過去) 既存技術・サービスの高度化・改善、新規顧客の開拓、既存取引先との関係強化 (今後) 新規顧客の開拓、既存取引先との関係強化、高度人材の育成
成形系	2009年度は大きく売上高が増したが、2011年度は2008年度の水準かそれ以上になっている企業が多い。	「機能・性能」に関する高い部分での要求、「発注量のロット化」「過去の取引実績は考慮されない」の傾向が強まっている。	メインの受注先が存在しているが、受注先を増やしている企業が多い。	「生産コスト面」で優れているとする企業が多い。	(過去) 新規顧客の開拓、自社製品の開発・販売、外注先の確保 (今後) 新規顧客の開拓、自社製品の開発・販売
機械系	落ち込み方やその後の回復程度において企業間格差が大きい。	「機能・性能」に関する高い部分での要求、「発注量のロット化」の回答割合が小さい。	メインの受注先が存在し、その受注先との売上比率も比較的高い。受注先数も横ばいか減少。設備・仕組・工については、受注先が決定する割合が高い。	「高い技術・技能を有する人材」「製品・技術の顧客提案力」「アフターサービス」を挙げるとの割合が高い。	(過去) 自社製品の開発・販売、積極的な設備投資 (今後) 自社製品の開発・販売、財務体質の強化
処理系	2009年度は売上高が大きく落ち込み、その後回復しているが、それでも2008年度の水準を上回る企業は多くない。	「品質精度要求」「インターネットからの問い合わせが多い」の回答割合が大きい。	受注先は多数存在するとしても売上高の1社依存度は低い。設備・仕組は受注先が決めるが、価格はある程度自社で決定権があると回答割合が多い。	「短納期」とする企業が多いが、「製品・技術の顧客提案力」が優れていると回答は少ない。	(過去) 外注先の確保 (今後) 外注先の確保

第3章 規模間での分析

3.1 はじめに

素形材関連産業は中小企業性が強い業種であるが、その中でも規模間格差が大きいことは先の第1章で見てきた。素形材関連産業における規模間格差は、昨今の経済環境における現状認識や方向性に影響しているのではないだろうか。それに関して仮説として3点考えられる。

第一は、規模間における景気変動の影響の受け方の違いである。一般に、小規模企業では、大規模企業と比較して経営資源が脆弱であるため、景気変動やグローバル化の進展といった外部環境の影響を受けやすいといわれている。特に、リーマンショックに象徴されるような急激な景気後退の影響は、小規模企業の方が受けやすく、その後の状況においても、深刻な影響を受けているのではないかと考えられる。

第二は、規模間における取引関係の違いである。大手企業を中心とした、生産の海外シフトが進む中で、国内での受注量が減少しており、いわば限られた（縮小していく）市場のパイを奪いあうという状況が見られる。加えて、素形材関連産業は受注型の企業であり、取引関係としては弱い立場におかれる傾向が多いことがある。それらのことを考慮すると、小規模企業は取引条件が不利な状況に置かれているのではないかとと思われることである。

第三は、規模間における事業展開の方向性の違いである。日本国内における少子高齢化の見通しや、新興国市場の急速な立ち上がりを見るにつけ、多くの企業は海外に活路を見出そうと、大手企業を中心に海外展開がいわばブームのようになっている。しかし、海外展開は、小規模企業には経営資源に余裕がないために難しいという現状がある。経済産業省（2012b）の分析でも、大規模企業ほど海外展開をしているが（図表3-1）、その一方で小規模企業においては海外展開をしている割合が非常に低いことが指摘できる。そのこともあり、小規模企業では一般に、日本国内での事業活動に活路を見出す必要があるが、どのような方向性を考えているのだろうか。

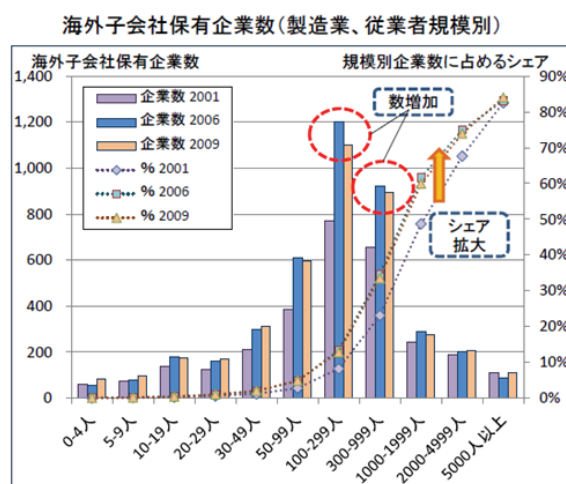
以上のことをまとめると、小規模企業においては、リーマンショック以降の厳しい経済環境の中で、厳しい立場におかれるとともに、国内での競争激化も合わさって、より一層困難な状況となるのではないかと予想される。

上記のような問題意識を踏まえ、本章では、規模間における事業活動の近いに焦点をあてて、大規模企業と小規模企業との間で、企業業績の推移、直面している経営環境、取引関係、今後の方向性に違いがあるかどうかについて、アンケート調査を元に分析を行った。その際、現在の売上高を基準に規模間比較を行い⁷、直近決算時点での売上高を用いて3億

⁷ 従業者規模による分類も考えられるが、正社員・非正社員を単純に合計してよいのかという問題があるため、売上高による比較を行った。なお、単純に正社員と非正社員を合計した従業員合計と売上高は概ね比例しており、小規模企業は従業者規模19人未満、中規模企業は20～49人、大規模企業は50人以上とほぼ一致し、結果には差異はないと考えられる。

円未満を「小規模」企業、3億円以上～10億円未満を「中規模」企業、10億円以上を「大規模」企業とグループ分けを行った。このようにグループ分けを行った結果、小規模企業、中規模企業、大規模企業のサンプル数はそれぞれ、121、119、69となっている。

図表 3-1 海外子会社保有企業の割合



(出所) 経済産業省 (2012c) p.279

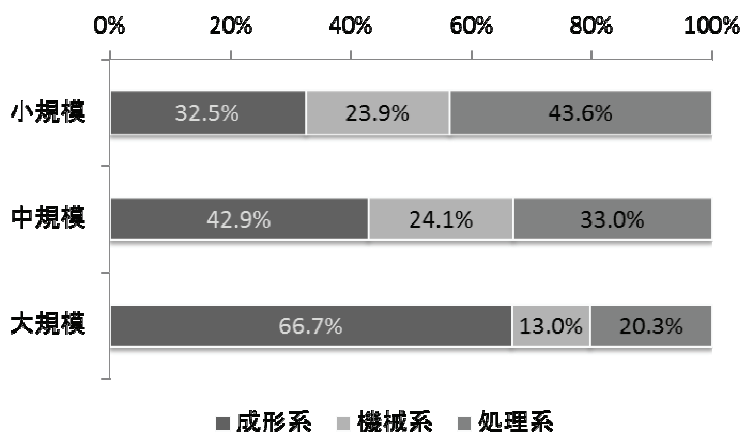
3. 2 分析結果

企業概要の結果では、業種別(図表3-2-1)を見ると、大規模企業では成形系の企業の割合が多く、小規模企業では機械系・処理系の割合が多くなっている。成形系では量産効果を出すために、どうしても企業規模が大きくなってしまふことがあると思われる。海外展開の有無(図表3-2-2)では、大規模企業では既に海外展開をしている企業が4割程度と一定割合存在しているが、中規模企業となると非常に少なくなり、小規模企業となると海外展開している企業が存在していないといった結果となっている。本アンケート結果においても、現状で海外展開をしているのは大規模企業だけとなっている。直近決算時点での売上高営業利益率(図表3-2-3)を見ると、小規模企業では赤字と回答する企業が多いのに対して、中規模企業・大規模企業では売上高営業利益率が比較的高くなっているが、どちらかという中規模企業の方が売上高営業利益率が高い企業が多く存在しているのが特徴である。しかし、小規模企業でも売上高営業利益率が6%以上の企業が2割程度存在しているなど、小規模企業においては企業間の格差が激しくなっている。

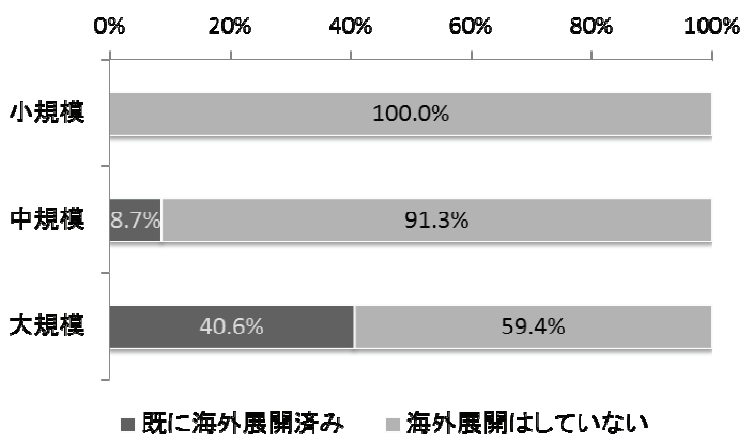
企業業績の推移について、リーマンショック前の2008年度の売上高を100としたときの売上高の推移(図表3-3)では、どの規模でも2009年度に大きく売上高が落ち、その後順調に回復しているが、どちらかという大規模企業の回復が順調であり、小規模企業・中規模企業では2011年になっても業績が厳しい企業が若干存在している。小規模企業の中

でも、2011年になっても業績が厳しい企業と、2011年では2008年の売上高を超えている企業も2割以上存在していることから見ても、企業間の格差が激しいことがうかがえる。

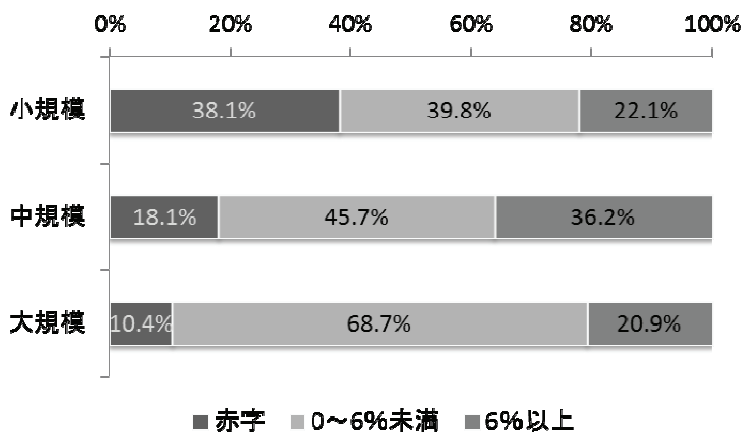
図表3-2-1 規模間での企業概要：業種別



図表3-2-2 規模間での企業概要：海外展開の有無



図表3-2-3 規模間での企業概要：売上高営業利益率

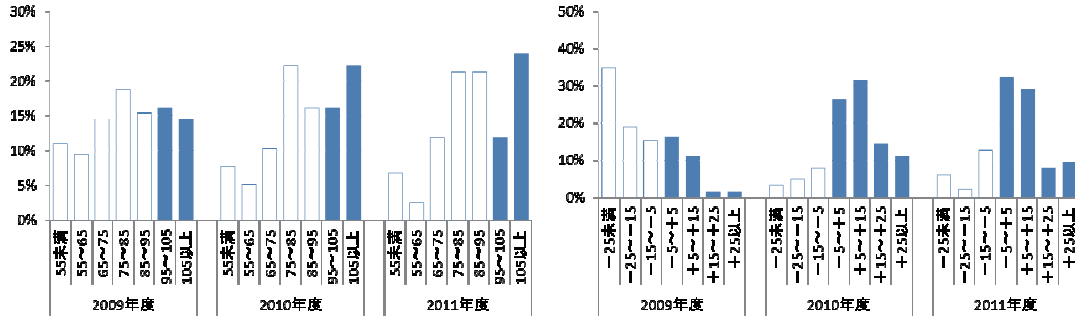


図表 3-3 規模間での企業業績の推移

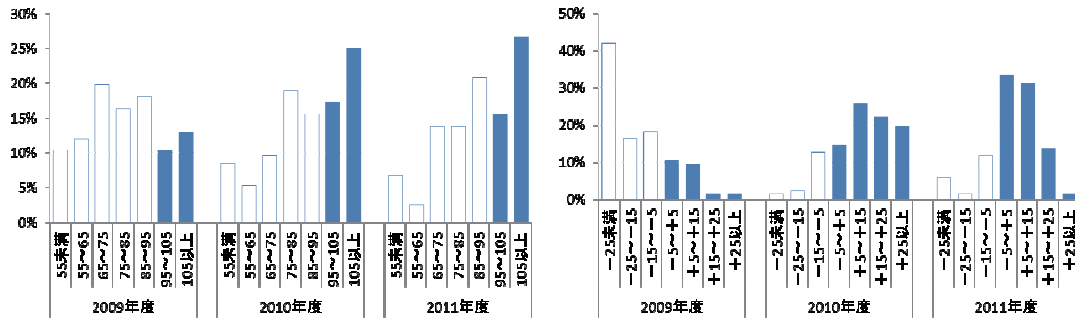
左側のグラフ：2008年 100としたときの、各年度の売上高の比率

右側のグラフ：当該年度と前年度の売上高（2008年 100）の差分

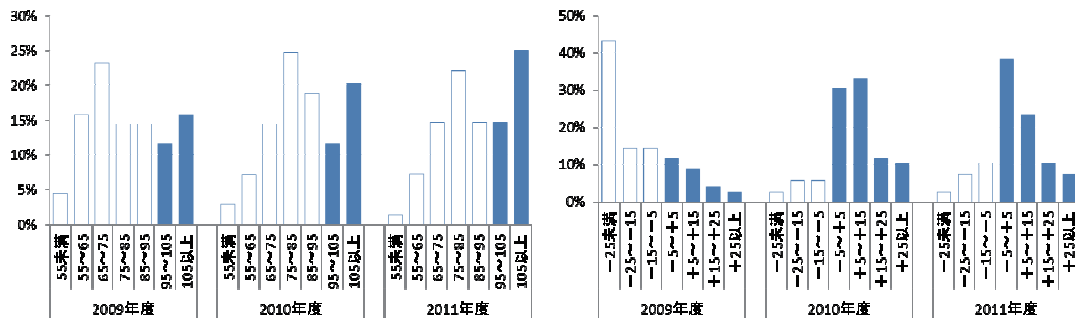
(小規模)



(中規模)

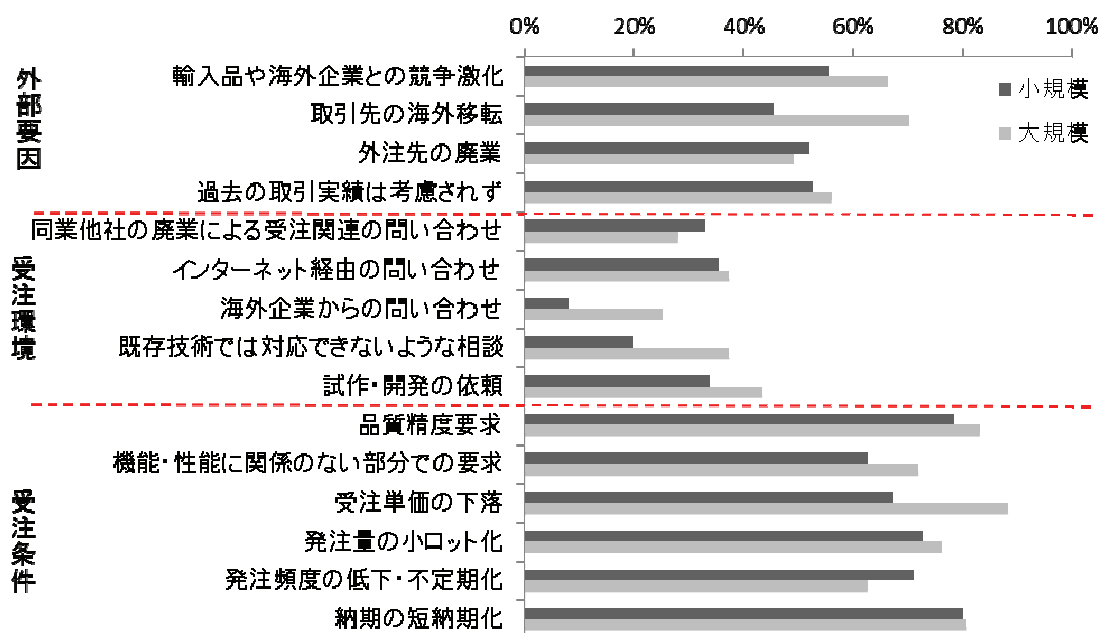


(大規模)



最近の経営環境（図表3-4）について見ると、第2章で見たように、「取引先の海外移転」などの外部要因ではどの規模でも約半数の企業において傾向が強まったという回答が多く、「品質精度要求」や「受注単価の下落」といった受注条件となるとどの規模でも6~8割の企業で傾向が強まっているとの回答がある。規模別で特徴が見られる項目では、大規模企業では「取引先の海外移転」の割合が多く、「海外企業からの問い合わせ」が増えているとの回答割合が多いことがある。大規模企業では、既に海外に工場を有している企業が多いこともあり、海外との関係が無視できなくなっていることを示している。また、大規模企業は、受注環境においても「海外企業からの問い合わせ」だけではなく、「既存技術では対応できないような相談」「試作・開発の依頼」の回答割合も多い傾向がある。加えて、大規模企業においては、受注条件においても、「機能・性能に関係のない部分での要求」「受注単価の下落」の傾向が強まっていると回答する企業割合が多く、大規模企業において「成形系」の企業が多いことがその理由であると思われる。

図表3-4 規模間における最近の経営環境

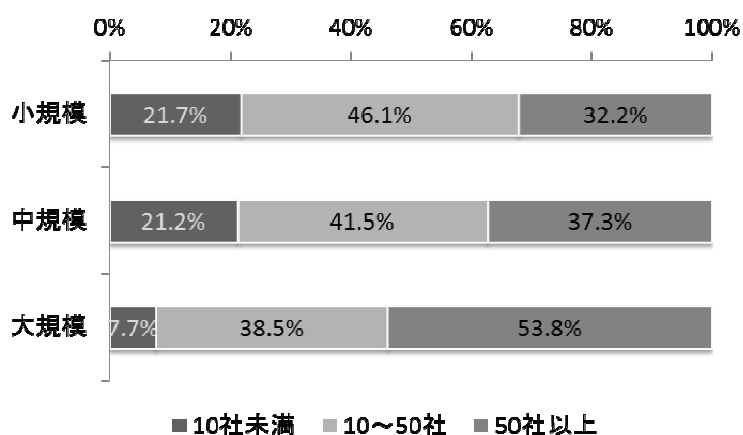


受注先との関係について見ると、受注先数（図表3-5-1）では、大規模企業では受注先数が非常に多い一方、小規模企業では受注先数が相対的に少ない。受注先数の推移（図表3-5-2）では、増加はどの規模でもさほど差はないが、減少は小規模企業の方が若干多くなっている。売上高の1社依存度（図表3-5-3）では、小規模企業と大規模企業もほとんど差はなく、小規模企業のみならず大規模企業においても売上高の1社依存度が高い企業が一定割合存在している。売上高の1社依存度の推移（図表3-5-4）では、小規模企業では低下が多く、大規模企業では上昇の回答が多い。

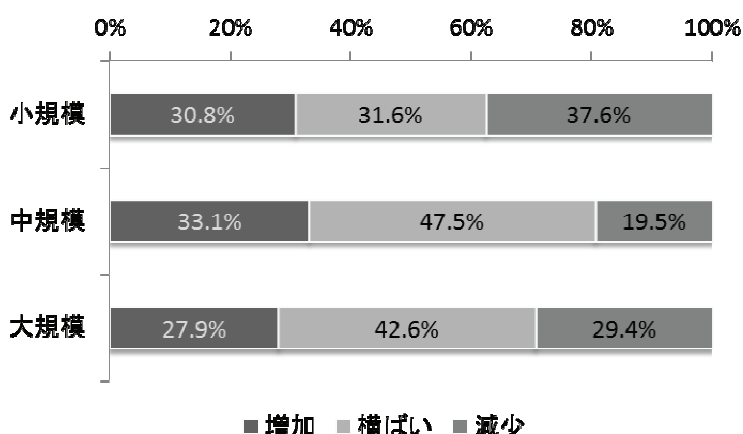
以上の受注関係の結果についてまとめると、大規模企業では幅広い受注先から受注を受けている傾向があるが、小規模企業は比較的少数の受注先からの受注により売上をあげている傾向が見られる。

受注単価と設計・仕様の決定方法について見ると、受注単価の決定方法（図表3-5-5）においては、大規模企業では受注先の意見が反映されると回答する割合が多い一方、小規模企業・中規模企業では自社がある程度主導権をもって決定している割合が多いのが特徴的である。設計・仕様の決定方法（図表3-5-6）においては、中規模企業・大規模企業では自社がある程度関与していると回答する割合が多いものの、小規模企業では受注先が決めたものを使うと回答する企業が多い。

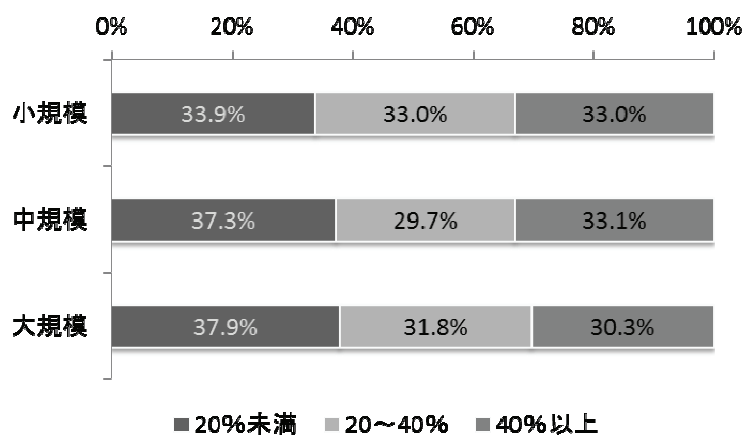
図表3-5-1 受注先との関係：受注先数



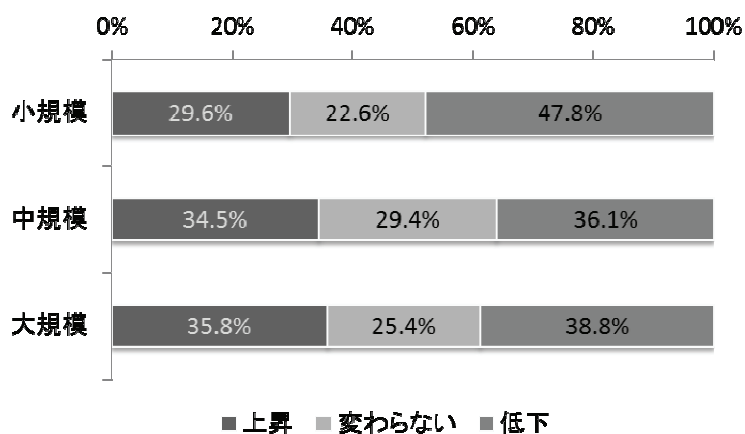
図表3-5-2 受注先との関係：受注先数の推移



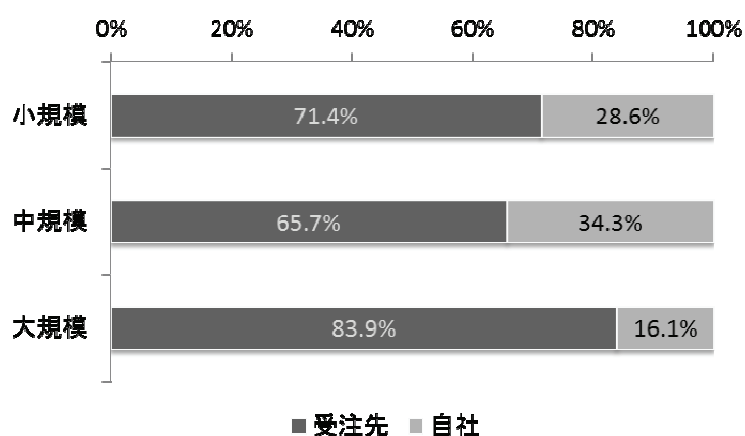
図表 3-5-3 受注先との関係：売上高の1社依存度



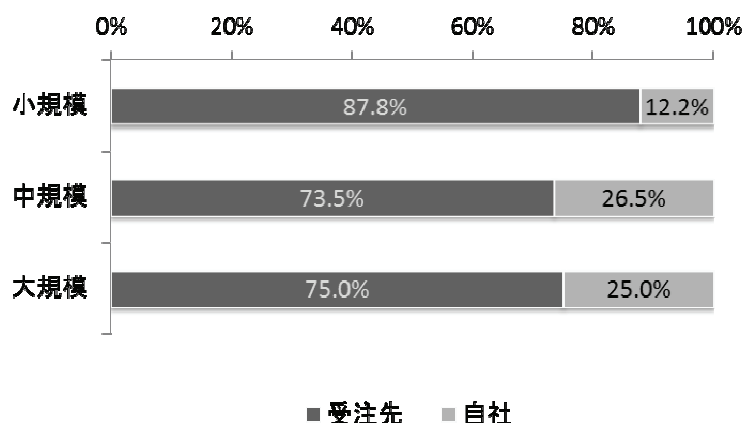
図表 3-5-4 受注先との関係：1社依存度の推移



図表 3-5-5 受注先との関係：受注価格の決定方法（主要取引先）



図表 3-5-6 受注先との関係：設計・仕様の決定方法（主要取引先）

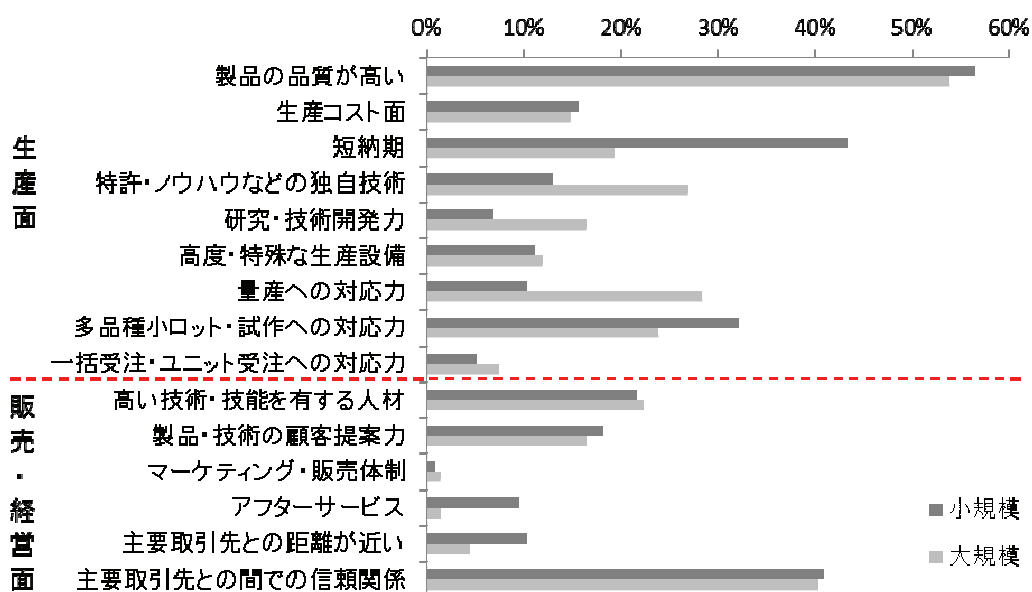


受注先との関係についてまとめると、大規模企業では受注価格については受注先の意見が反映されるが、設計・仕様の決定方法では自社がある程度関与している傾向があり、小規模企業では受注価格については自社がある程度主導権をもって決定しているが、設計・仕様の決定方法では受注先が決めたものを使うという傾向が強い。このことは、大規模企業では受注先と一緒に設計・仕様を考えることが多い一方、小規模企業では受注先で設計・仕様が決まったものを実際に形にするという、受注先との関係における大規模企業と小規模企業との関係性の違いによるものと思われる。

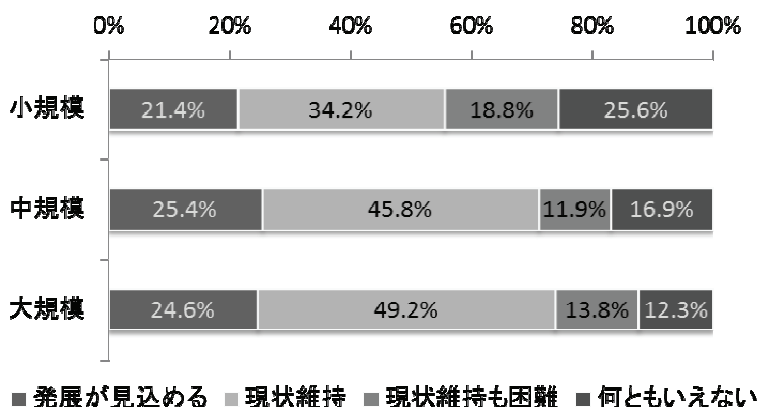
経営資源（図表 3-6）では、どの規模においても「製品の品質が高い」「多品種小ロット・試作への対応力」「主要取引先との間での信頼関係」を挙げた企業が多くなっている。小規模企業と大規模企業とで違いが見られるものとして、小規模企業では「短納期」「アフターサービス」「主要取引先との距離が近い」と回答する割合が多く、大規模企業では「特許・ノウハウなどの独自技術」「研究・技術開発力」、「量産への対応力」と回答する割合が多い。このことから、小規模企業では企業規模の小ささからくる小回りのよさを生かした強みを発揮しており、大規模企業では技術力や量産への対応力といった要素に強みを活かしていることがわかる。

今後の計画等（図表 3-7）については、大規模企業では今後も比較的順調に経営が行えると考えている企業が多い一方、小規模企業では「現状維持も困難」や「何ともいえない」と回答する割合が多く、今後の企業経営に不安を持っている企業が多い。

図表 3-6 自社の強みとして特に重要と考える項目（3つ以内の複数回答）



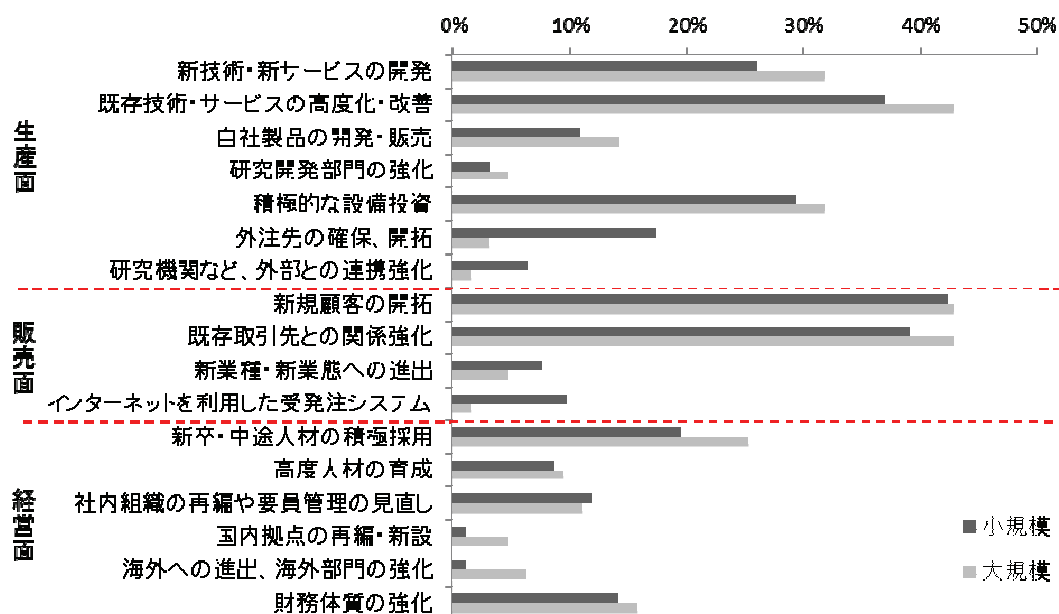
図表 3-7 今後の見通し



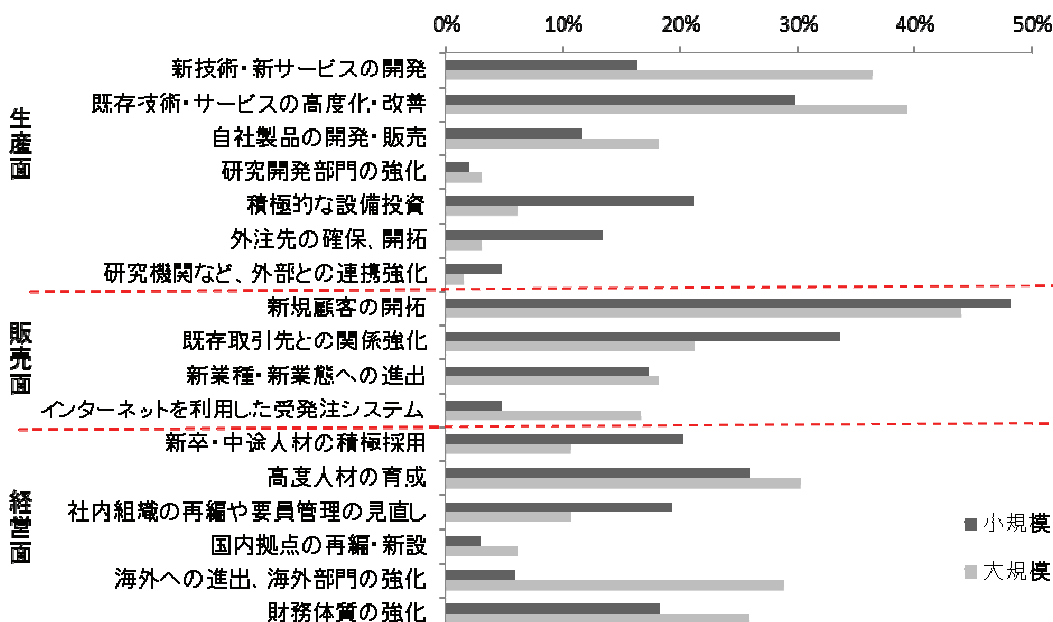
過去5年間、今後5年間での事業展開を見ると、過去の事業展開（図表3-8-1）では、小規模企業・大規模企業ともに「既存技術・サービスの高度化・改善」「積極的な設備投資」「新規顧客の開拓」「高度人材の育成」といった項目において回答割合が高くなっているのは同じである。規模別で回答に差異があるものでは、小規模企業において「外注先の確保、開拓」「インターネットを利用した受発注システム」の回答割合が高くなっている。今後の事業展開（図表3-8-2）では、小規模企業・大規模企業ともに「既存技術・サービスの高度化・改善」「新規顧客の開拓」の回答が多くなっているが、回答に差異があるものも多数存在する。小規模企業では、「積極的な設備投資」「外注先の確保、開拓」「既存取引先との関係強化」「新卒・中途人材の積極採用」「社内組織の再編や要員管理の見直し」

において回答割合が高く、大規模企業においては「新技術・新サービスの開発」「既存技術・サービスの高度化・改善」「インターネットを利用した受発注システム」「海外への進出、海外部門の強化」において回答割合が高くなっている。

図表 3-8-1 事業展開における優先度が高い項目（過去）



図表 3-8-2 事業展開における優先度が高い項目（今後）



また小規模企業、大規模企業ごとに、過去5年間の事業展開と今後5年間の事業展開を比較すると(図表3-8-3、図表3-8-4)、小規模企業では過去・今後とも「積極的な設備投資」「既存取引先との関係強化」の回答割合が高いが、大規模企業では今後の割合が下がっていること、逆に「新技術・新サービスの開発」では大規模企業が過去よりも今後の割合が大きいことである。その他、今後の事業展開において、小規模企業では「社内組織の再編や要員管理の見直し」を、大規模企業では「海外への進出、海外部門の強化」を考えている企業割合がそれぞれ高い。

事業展開について以上のことをまとめると、過去・今後の事業展開において、小規模企業では、既存技術・サービスの高度化・改善、既存取引先との関係強化といった自社と既に関係があるものを強化していくとともに、積極的な設備投資や高度人材の育成など、自社の経営資源を強化するという事業展開を考えている。大規模企業では、新技術・新サービスの開発、新規顧客の開拓といった新規を重視するとともに、海外進出や海外部門の強化といった事業展開を考えている。

3.3 まとめ

小規模企業と大規模企業の違いとして、今までの結果をまとめると4点指摘できる。先の第1節で提示したように、規模間において、企業業績の推移、直面している経営環境、取引関係、今後の事業展開において違いが存在している。

第一は、規模間における業績の違いである。先の第2章でもアンケート回答企業の間で二極化が進展していることを指摘したが、売上高営業利益率や今後の見通しでは規模別においても、業績が比較的悪い小規模企業と、業績が比較的良い大規模企業というように、全般的な傾向として二極化が進展している。しかし、小規模企業の中にも業績が良い企業が存在しているように、規模間の違いだけで説明できるものではなく、企業活動による業績の違いも無視できないと思われる。

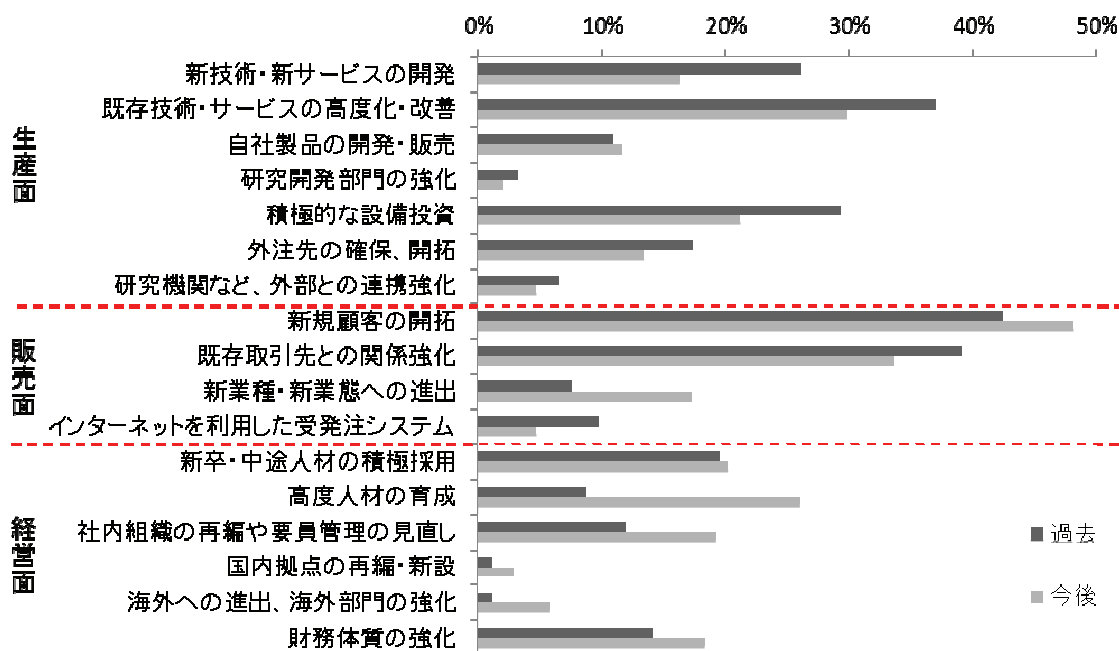
第二は、規模間における受注関係の違いである。大規模企業では幅広い受注先から受注を受けている傾向があり、受注先と一緒に設計・仕様を考えているということが多く、その結果として試作などの相談を受けることが多い。小規模企業では比較的少数の受注先からの受注により売上を上げているが、受注先で設計・仕様が決まったものを実際に形にするといったスタイルが推測される。このことより、大規模企業の方がどちらかという受注先企業との関係性が強いのではないかと推測される。

第三は、規模間における事業展開の違いである。最近の経営環境や過去・今後の事業展開で見られたように、大規模企業においては取引先が海外に出てしまっている以上、自社としても海外に目を向けざるを得なく、実際に海外展開をしている企業が多いことや今後の事業展開では海外展開を視野に入れざるを得ないことが推測される。小規模企業ではまだそこまで深刻な状況ではないことや、今後の事業展開では積極的な設備投資を行うことが重要であると考えていることが推測される。このように、規模間において、直面してい

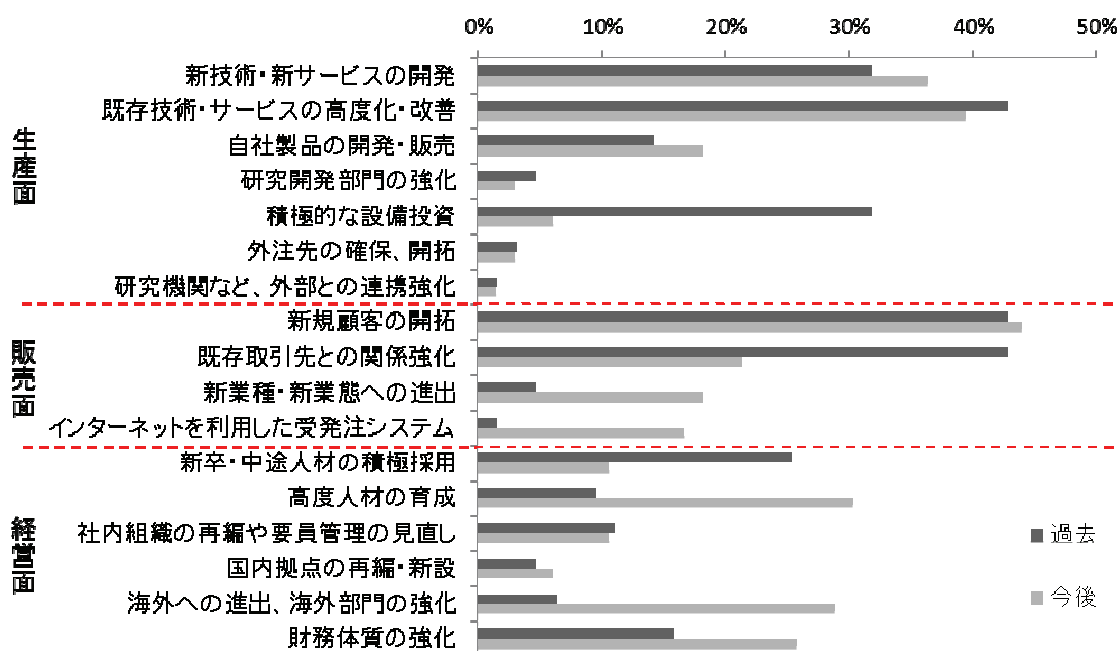
る課題が異なることからくる事業展開の違いが見られる。

第四は、規模間における経営資源（強み）の違いである。経営資源で見られたように、大規模企業では技術力や量産への対応力といったことに強みを持っているのに対し、小規模企業では多品種小ロット、短納期など小回りを利かせられることに強みを持っていることである。

図表 3-8-3 事業展開における優先度が高い項目（小規模）



図表 3-8-4 事業展開における優先度が高い項目（大規模）



以上のことをまとめると、小規模企業においては確かに厳しい状況にあると思われるが、第1節で想定したような、大手企業を中心とした生産の海外シフト等によって、事業活動がより困難になっているという状況にはなっていないと思われる。ただし、経済環境の変化は非常に著しいものがあることや、企業体力がないと事業展開の大きな転換も難しくなってくるために、今後さらなる分析が必要になろう。

第4章 経営資源から見た企業戦略

4.1 はじめに

国内における経済環境が厳しくなっている状況において、個々の企業は今後どのような方向性を考えているのだろうか。今後の方向性は個々の企業によって様々だと思われるが、素形材関連産業は基本的には受注型の産業であるため、業種を超えて、受注型産業ならではの企業の方向性が考えられる。そのため、企業戦略として、いくつかのタイプ分けができるのではないだろうか。実際、第2章ではアンケート調査の結果について業種別の分析を行ったが、業種別の特徴はあるものの、業種を超えて同じ素形材関連産業として共通の戦略が見え隠れしていた。

素形材産業に関連した企業戦略として、先行研究ではどのようなことが言われているのだろうか。中小企業金融公庫総合研究所（2006）では、強い下請企業の戦略として、独自技術の開発、生産技術の高度化、一貫生産体制の確立、少量生産体制の確立、短納期生産体制の確立、新製品の開発や既存製品の高度化に係る提案機能の強化、製造プロセスに係る提案力の強化、他企業との水平的連携の8つの戦略を挙げている。大阪府立産業開発研究所（2009）では、大阪のいくつかの製造業企業について、業種を横断した事業戦略モデルとして、ノウハウ提案タイプ、トップブランドタイプ、ワンストップタイプ、技能活用タイプ、パートナータイプ、即応タイプの6つのタイプに分類している。このように先行研究においても、このように業種を横断して、いくつかの企業戦略が抽出できることを示している。そのため、素形材関連産業においてもそのような特徴は抽出できると思われる。

以上のことを踏まえ、本章では、素形材関連企業は、どのような点を自社の強みとし、企業戦略としてどのような方向性を持っているのかについて、アンケート調査の結果より分析を行った。

4.2 分析結果

4.2.1 分析方法と経営資源の特徴

企業行動の分類方法については、「経営資源について」尋ねた設問のうち、「貴社の事業展開において、貴社の強みとして特に重要と考える項目（3つ以内の複数回答）」（問7-2）の設問を使って企業タイプの分類を行った⁸。その際に、クラスター分析を用いて、距離は平方ユークリッド距離を、方法はウォード法を用いて分析を行い、デンドログラム等により考察を行ったところ、5つのグループに分類することが妥当であると判断した。それらのグループをとりあえずグループ1～5と命名し、それらグループごとにどのような回答傾向に見られるかを分析し、それぞれのグループの特徴を明らかにしていきたい。なお、各グ

⁸ 問7-1を利用した分類方法も考えられるが、問7-2を利用した分類方法の方が結果がよかったためにこちらを紹介した。ただし、どちらの設問を用いても分類の傾向にはさほど差異は存在しない。

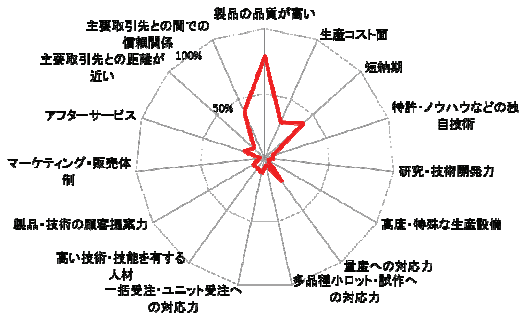
ループの構成数は、グループ1は107、グループ2は32、グループ3は77、グループ4は45、グループ5は48となっている。

経営資源について、各グループでの自社の強みと考える経営資源の回答割合（図表4-1-1、図表4-1-2）を見ると、グループ1では、「製品の品質が高い」を挙げる企業が多く、次いで「主要取引先との間での信頼関係」「短納期」「生産コスト面」「量産への対応力」と回答する企業が比較的多い。また、他と比較して「一括受注・ユニット受注への対応力」「アフターサービス」を挙げる企業割合が多かった。グループ2では、すべての企業で「製品の品質が高い」「多品種小ロット・試作への対応力」を挙げ、次いで「主要取引先との間での信頼関係」「短納期」と回答する企業が多かった。グループ3では、「短納期」「主要取引先との間での信頼関係」「多品種小ロット・試作への対応力」を回答する企業が多かった。次いで「量産への対応力」「製品・技術の顧客提案力」を挙げる企業も多かった。しかし「製品の品質が高い」を挙げる企業が少なかった。グループ4では、すべての企業で「高い技術・技能を有する人材」を挙げる企業が多く、次いで「製品の品質が高い」「主要取引先との間での信頼関係がある」と回答する割合が多かった。グループ5では、「製品の品質が高い」、「特許・ノウハウなどの独自技術」を挙げ、次いで「高度・特殊な生産設備」を挙げる企業が多く、他と比較して「研究・技術開発力」を挙げる企業割合が多かった。しかし「主要取引先との間での信頼関係」を挙げる企業が少なかった。

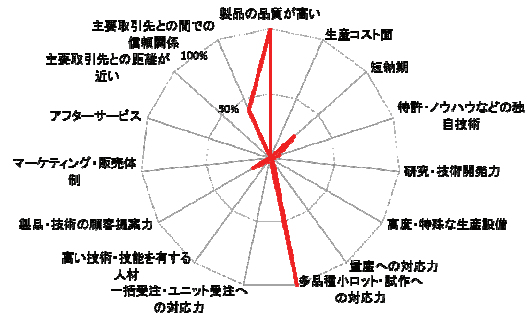
以上のことをまとめ、特徴的なことを抜き出すと、図表4-2のようにまとめられる。グループ1は、「短納期」「生産コスト面」「量産への対応力」「一括受注・ユニット受注への対応力」「アフターサービス」といった、量産面での強みや、取引先をサポートする項目に強みが見られることから、「サポート型」の企業群と位置づけることができる。グループ2は、「多品種小ロット・試作への対応力」に加え、「主要取引先との間の信頼関係」「短納期」に強みを有していることから、「多品種A型」の企業群と位置づけることができる。グループ3は、「納期が短い」「主要取引先との間での信頼関係」「多品種小ロット・試作への対応力」といった項目に加えて、「量産への対応力」「製品・技術の顧客提案力」に特徴が見られることから、先のグループ2と区別して、「多品種B型」の企業群と位置づけることにする。グループ4は、「高い技術・技能を有する人材」に強みを有していることから、「人材型」の企業群と位置づけることができる。グループ5は、「特許・ノウハウなどの独自技術」「高度・特殊な生産設備」「研究・技術開発力」といった項目に特徴を有することから、「研究開発型」の企業群と位置づけることができる。ただ、グループ2とグループ3について、強弱はあるものの、同じ項目が上位に上がっており、経営資源の設問だけではグループの特徴を位置づけることができなかった。このために、他の設問におけるグループ間での回答の差異も合わせて見ていくことによって、それらのグループの特徴を明らかにしていきたい。

図表4-1-1 自社の強みとして特に重要と考える項目（3つ以内の複数回答）

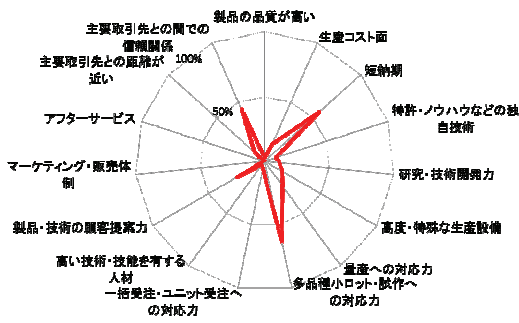
グループ 1



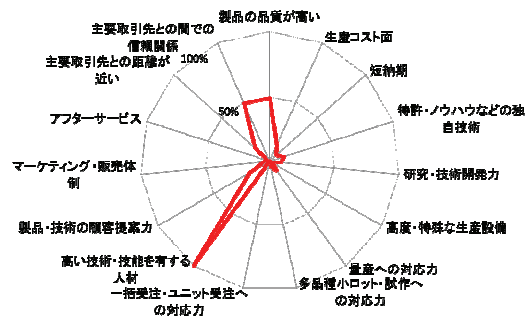
グループ 2



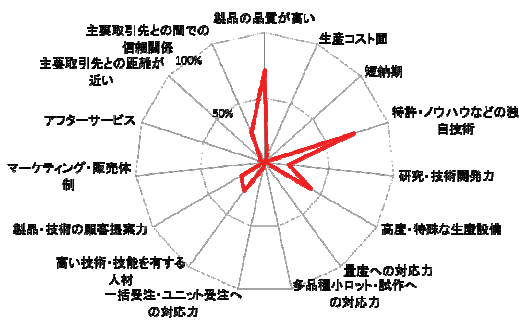
グループ 3



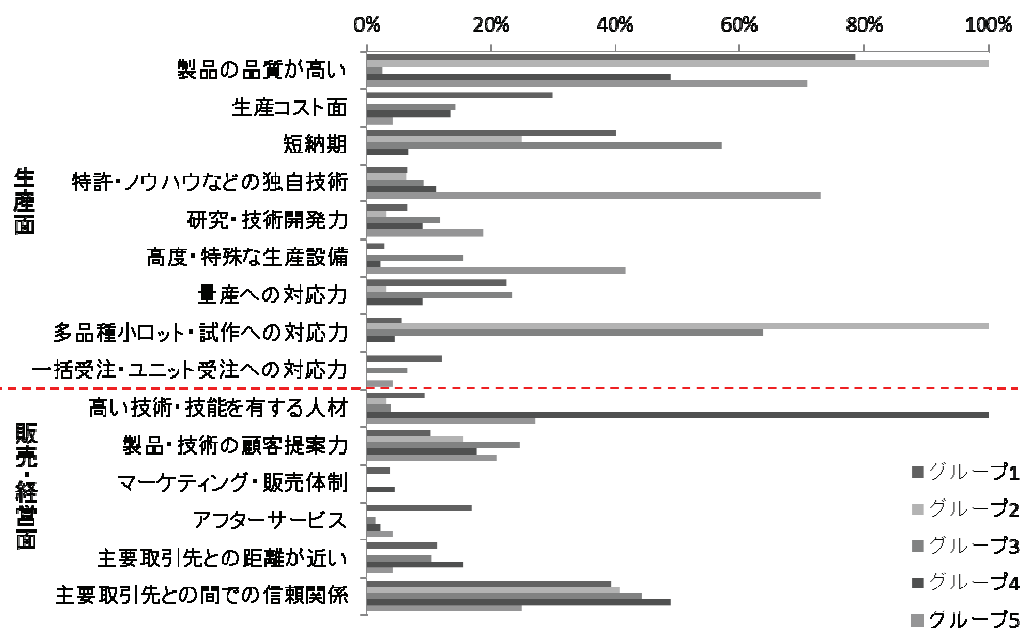
グループ 4



グループ 5



図表 4-1-2 自社の強みとして特に重要と考える項目（3つ以内の複数回答）



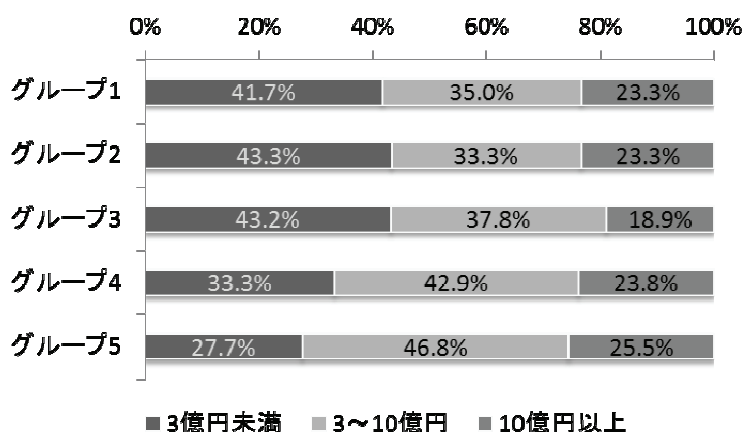
図表 4-2 各グループの強みのまとめ

グループ 1 サポート型 (N=107)	「製品の品質が高い」が多く、次いで「主要取引先との間での信頼関係」「短納期」「生産コスト面」「量産への対応力」が多い。他と比較して「一括受注・ユニット受注への対応力」「アフターサービス」の割合が多かった。
グループ 2 多品種 A 型 (N=32)	「製品の品質が高い」「多品種小ロット・試作への対応力」をすべての企業が挙げている。次いで「主要取引先との間での信頼関係」「短納期」が多い。
グループ 3 多品種 B 型 (N=77)	「短納期」「主要取引先との間での信頼関係」「多品種小ロット・試作への対応力」が多かった。次いで「量産への対応力」「製品・技術の顧客提案力」が多かった。
グループ 4 人材型 (N=45)	「高い技術・技能を有する人材」をすべての企業が挙げている。次いで「製品の品質が高い」「主要取引先との間での信頼関係がある」の割合が多い。
グループ 5 研究開発型 (N=48)	「製品の品質が高い」「特許・ノウハウなどの独自技術」「高度・特殊な生産設備」が多く、他と比較して「研究・技術開発力」の割合が多い。

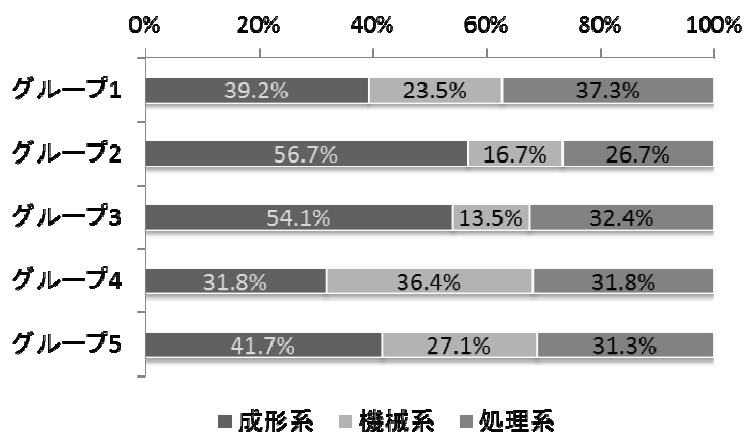
4. 2. 2 グループ別の特徴

企業概要を見ると、売上高（図表4-3-1）では、グループ5（研究開発型）の規模が比較的大きいこと、逆にグループ2（多品種A型）、グループ3（多品種B型）では企業規模が若干小さいことがある。業種別（図表4-3-2）では、グループ2（多品種A型）、グループ3（多品種B型）において成形系が多く、グループ4（人材型）では機械系が多いことがある。海外展開の有無（図表4-3-3）では、グループ1（サポート型）、グループ4（人材型）で海外展開をしている割合が若干高く、グループ5（研究開発型）において、海外展開をしている割合が低くなっている。企業概要においては、各グループにおいて若干の特徴はあるが、5つのグループに分けたことにより1グループを構成するサンプル数が少ないために割合が極端に出てしまうこともあり、逆に特段の特徴は見受けられなかったということもできる。このことから、業種・規模を横断して、企業戦略において何らかの共通性があることが推測される。

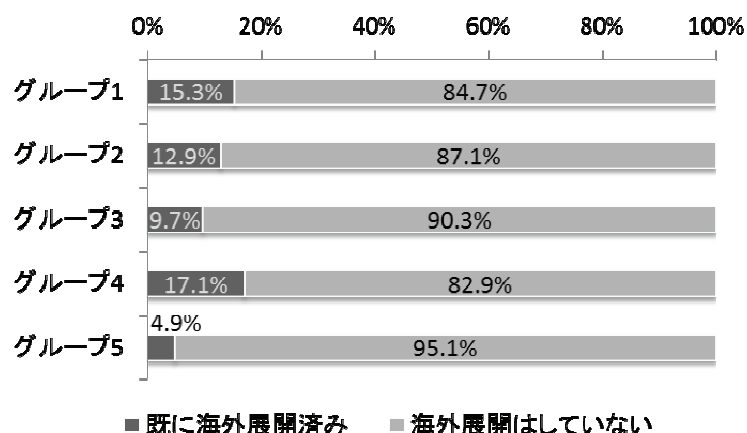
図表4-3-1 各グループの企業概要：売上高



図表4-3-2 各グループの企業概要：業種別



図表 4-3-3 各グループの企業概要：海外展開の有無

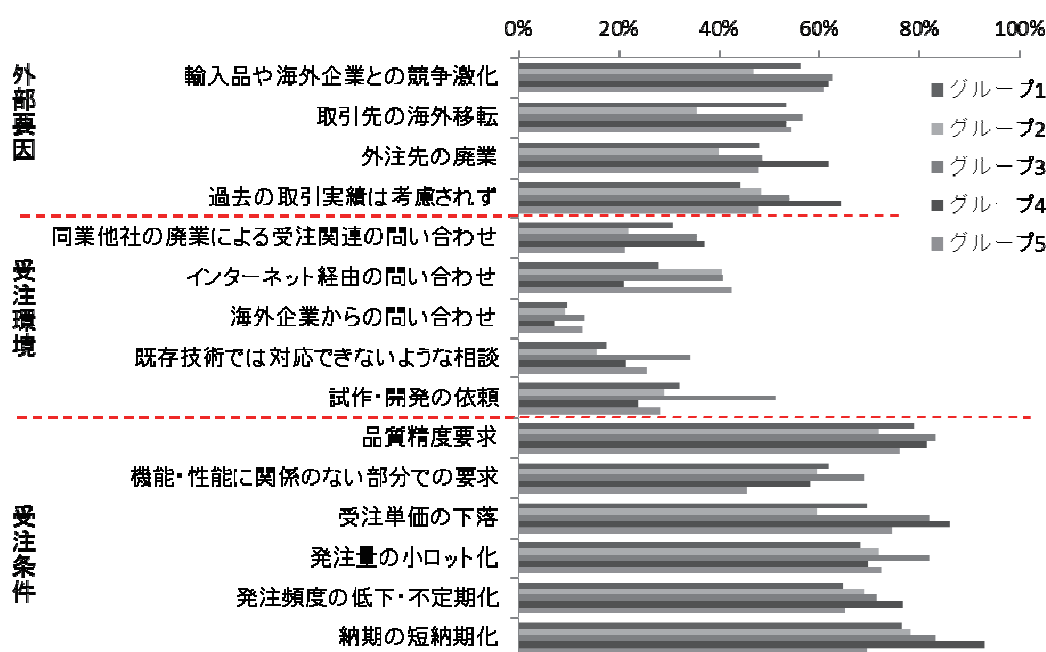


最近の経営環境では（図表 4-4）、以下のような特徴がある。外部要因では、グループ 1（サポート型）において「過去の取引実績は考慮されず」の回答割合が低いこと、グループ 2（多品種 A 型）において「取引先の海外移転」の回答割合が低いこと、グループ 4（人材型）において「外注先の廃業」「過去の取引実績は考慮されず」といった回答割合が、他のグループと比較して多かった。受注環境では、グループ 3（多品種 B 型）において全般的に大きいのが、特に「既存技術では対応できないような相談」「試作・開発の依頼」が増えているという回答割合が多いという特徴がある。しかし、同じ多品種小ロット型と分けられたグループ 2（多品種 A 型）では、受注環境の項目は他と比較して目立ったところはないため、グループ 3（多品種 B 型）における多品種小ロットは、どちらかという試作を表しており、グループ 2（多品種 A 型）の多品種小ロットは、取扱品目の幅が広いということを示していると思われる。その他、グループ 4（人材型）ではインターネット経由での問い合わせの回答割合が低いことがある。受注条件では、どの項目も全般的に回答割合が多いものの、グループによって若干の差異が存在する。グループ 2（多品種 A 型）では「受注単価の下落」の回答割合が低かった。グループ 3（多品種 B 型）において「機能・性能に関係のない部分での要求」「受注単価の下落」「発注量の小ロット化」の回答割合が多く、グループ 4（人材型）において「受注単価の下落」「納期の短納期化」の傾向が強まっているとの回答割合が他と比較して多かった。グループ 5（研究開発型）では「機能・性能に関係のない部分での要求」の回答割合が低かった。

最近の経営環境についてまとめると、グループ 1（サポート型）では「過去の取引実績は考慮されず」の回答割合が低いことがある。グループ 2（多品種 A 型）では、このグループの多品種小ロットとは、取扱品目の幅が広いことを意味していること、「取引先の海外移転」「受注単価の下落」の回答割合が低いことが特徴である。グループ 3（多品種 B 型）では、このグループの多品種小ロットとは主に試作関係であり、「既存技術では対応できないような相談」や「試作・開発の依頼」などの相談が持ち込まれる傾向にあるが、その一

方で、「機能・性能に関係のない部分での要求」「受注単価の下落」「発注量の小ロット化」の傾向が強まっていることが指摘できる。グループ4（人材型）では、「外注先の廃業」「過去の取引実績は考慮されず」といった外部要因や、「受注単価の下落」や「短納期化の要請」が強まっているといった受注条件によって強まっているという回答割合が多いのが特徴である。グループ5（研究開発型）では、「機能・性能に関係のない部分での要求」の回答割合が低かった。

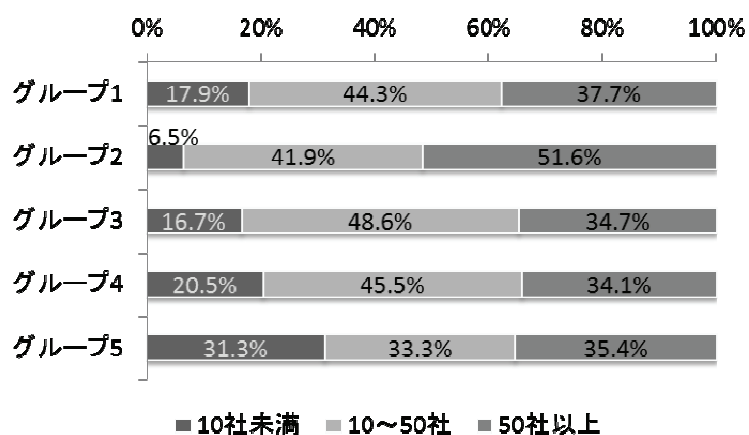
図表4-4 各グループにおける最近の経営環境



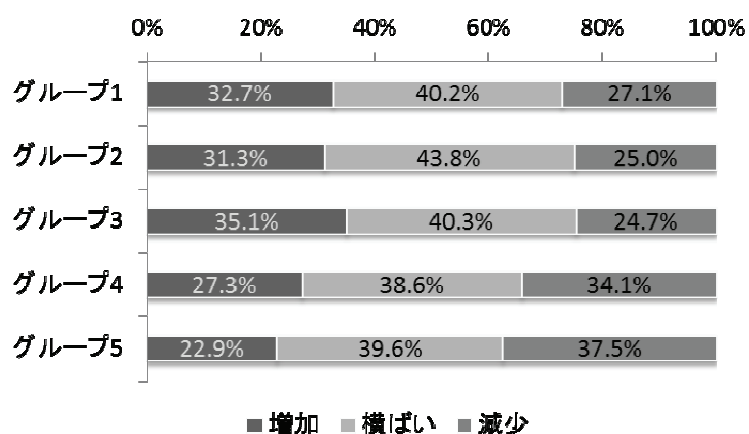
受注先との関係を見ると、受注先数（図表4-5-1）では、グループ2（多品種A型）において受注先数が比較的多く、グループ5（研究開発型）では受注先数が10社未満の企業割合が多いことが特徴である。受注先数の推移（図表4-5-2）では、グループ5（研究開発型）では、最近受注先数が減少しているとの回答割合が高いのが特徴的である。売上高の1社依存度（図表4-5-3）では、グループ3（多品種B型）、グループ5（研究開発型）では1社依存度が比較的高く、グループ2（多品種A型）では1社依存度が比較的小さくなっている。売上高の1社依存度の推移（図表4-5-4）を見ると、グループ4（人材型）とグループ5（研究開発型）では1社依存度が低下しているとの回答割合が多い。受注単価と設計・仕様の決定方法を見ると、受注単価の決定方法（図表4-5-5）については、グループ4（人材型）では受注先が決定する割合が高く、逆にグループ2（多品種A型）では自社が決定する割合が比較的高い。設計・仕様の決定方法（図表4-5-6）については、グループ2（多品種A型）とグループ3（多品種B型）では受注先の意

向が強く反映されるとの回答割合が多い。

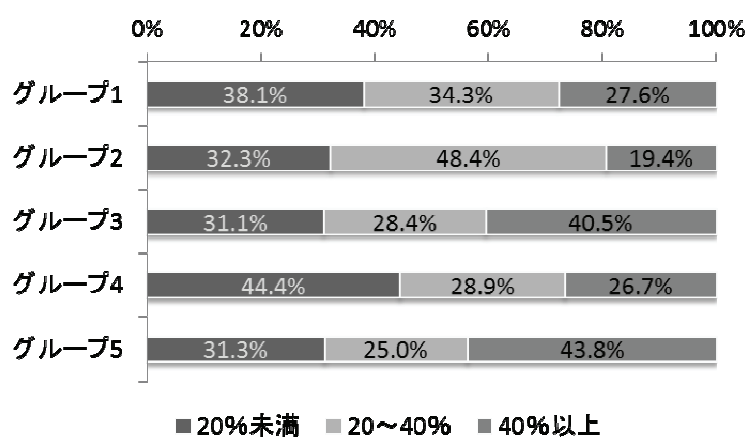
図表 4-5-1 各グループの受注先との関係：受注先数



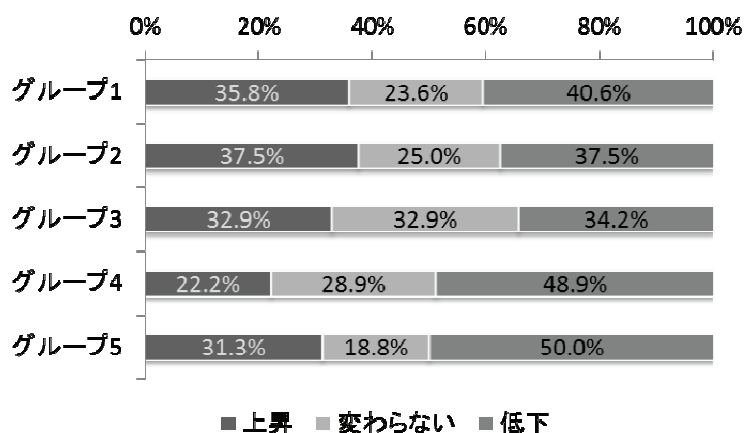
図表 4-5-2 各グループの受注先との関係：受注先数の推移



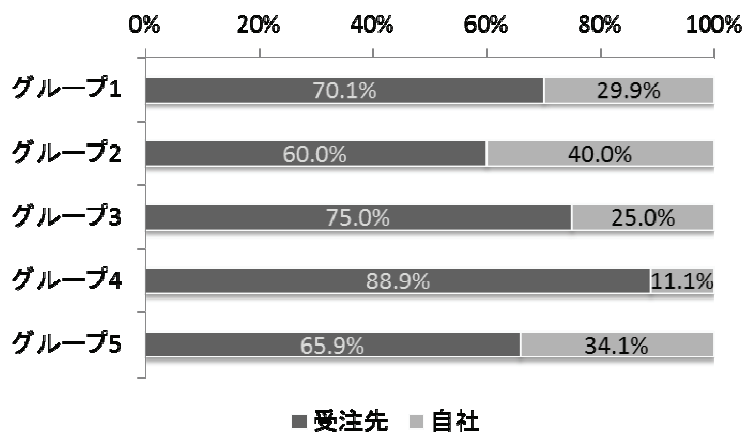
図表 4-5-3 各グループの受注先との関係：売上高の1社依存度



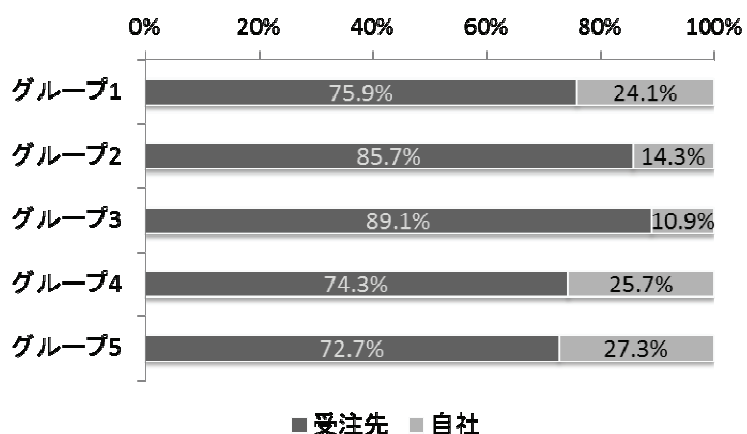
図表 4-5-4 各グループの受注先との関係：1社依存度の推移



図表 4-5-5 各グループの受注先との関係：受注単価の決定方法（主要受注先）



図表 4-5-6 各グループの受注先との関係：設計・仕様の決定方法（主要受注先）

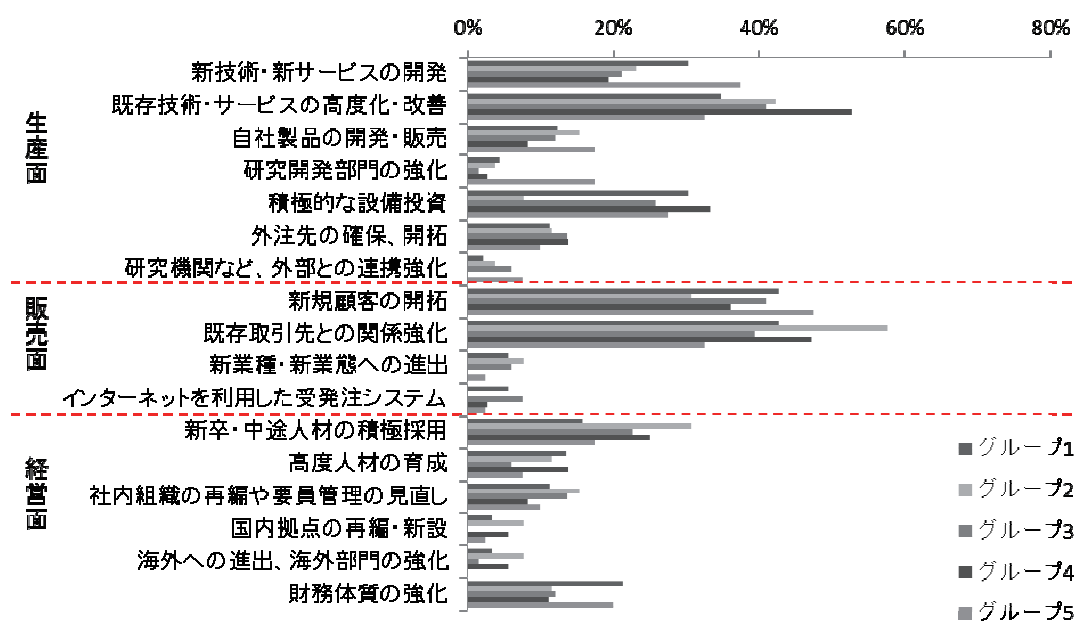


受注先との関係について以上のことをまとめると、グループ2（多品種A型）は受注先数が比較的多くて売上高の1社依存度が低く、受注単価は自社に決定権がある割合が多いが設計・仕様は受注先の意向が強く反映されること、グループ3（多品種B型）は売上高の1社依存度が比較的高く、設計・仕様は受注先の意向が強く反映されること、グループ4（人材型）は最近売上高の1社依存度が減少傾向にあり、受注単価では受注先の意向が強く反映されること、グループ5（研究開発型）は、受注先数が低く売上高の1社依存度が高い。最近受注先数が減少傾向にあるが、売上高の1社依存度も減少傾向にある。

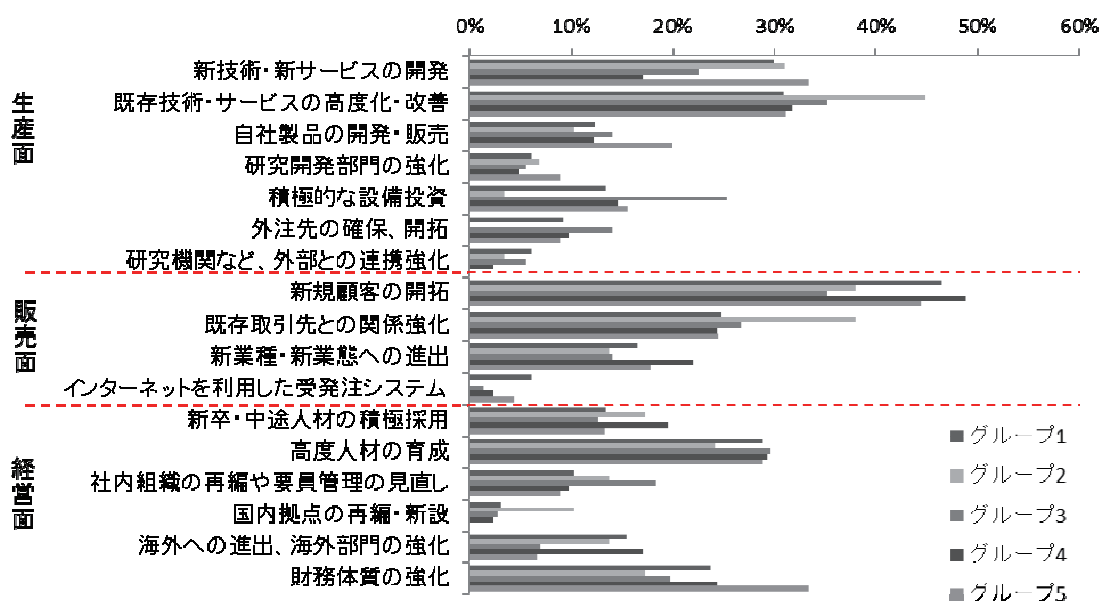
過去5年間、今後5年間の事業展開において優先度が高い項目（3つ以内の複数回答）では、過去の事業展開（図表4-6-1）において、「既存技術・サービスの高度化・改善」「新規顧客の開拓」「既存取引先との関係強化」といった項目では、どのグループも回答数が多かった。グループ間で差異がある項目を見ると、グループ2（多品種A型）では「既存取引先との関係強化」、「新卒・中途人材の積極採用」で回答割合が多かった。グループ4（人材型）において、「既存技術・サービスの高度化・改善」の回答割合が多かった。その他、グループ2（多品種A型）において「積極的な設備投資」の回答割合が低く、グループ5（研究開発型）において「研究開発部門の強化」の回答割合が多く、「既存取引先との関係強化」の回答割合が低かった。今後の事業展開（図表4-6-2）では、「既存技術・サービスの高度化・改善」「新規顧客の開拓」「既存取引先との関係強化」「高度人材の育成」という項目では、どのグループでも回答が多かった。グループ間で特徴のある項目では、グループ1（サポート型）では「新規顧客の開拓」が、グループ2（多品種A型）では「既存技術・サービスの高度化・改善」「既存取引先との関係強化」が、グループ3（多品種B型）では「積極的な設備投資」が、グループ4（人材型）では「新規顧客の開拓」が、グループ5（研究開発型）では「新規顧客の開拓」「財務体質の強化」が、それぞれ回答割合が多かった。その他、グループ2（多品種A型）では「積極的な設備投資」の回答割合が低く「国内拠点の再編・新設」の回答割合が高く、グループ3（多品種B型）では「外注先の確保、開拓」の回答割合が高かった。

事業展開について上記のことをまとめると、グループ1（サポート型）では、今後の事業展開において「新規顧客の開拓」を、グループ2（多品種A型）では、過去の事業展開において「既存取引先との関係強化」「新卒・中途人材の積極採用」を、今後の事業展開において「既存技術・サービスの高度化」「既存取引先との関係強化」を、グループ3（多品種B型）では、今後の事業展開において「積極的な設備投資」「外注先の確保、開拓」を、グループ4（人材型）では、過去の事業展開において「既存技術・サービスの高度化・改善」を、今後の事業展開において「新規顧客の開拓」を、グループ5（研究開発型）では、今後の事業展開において「新規顧客の開拓」「財務体質の強化」を、それぞれ挙げている。また、グループ2（多品種A型）では、過去・今後とも「積極的な設備投資」の回答割合が低く、新規投資よりは既存設備を生かした事業展開を考えている。

図表 4-6-1 各グループでの事業展開における優先度が高い項目（過去）



図表 4-6-2 各グループでの事業展開における優先度が高い項目（今後）



4. 2. 3 グループごとの特徴のまとめ

今までに見たグループごとの特徴は、図表 4-7 のようにまとめることができる。以下では、それぞれのグループの特徴について企業事例もあわせて説明を行う。その際、グループ名について、経営資源だけでははっきり区別がつかなかったグループ 2（多品種 A 型）とグループ 3（多品種 B 型）について、得られた結果を元にグループ 2（多品種型）、グル

ープ3（試作・相談型）とそれぞれ変更して説明を行った。

グループ1はサポート型の企業として、自社の強みは、短納期、生産コスト面、量産への対応力、一括受注・ユニット受注への対応力、アフターサービスと様々である。また、過去の取引実績は考慮されない回答割合が低いことから、取引先との関係性が比較的強い企業であるといえる。

日本品質の中国コストを売りに、中国での現地生産をサポート

金属プレス業の4-A社（従業員20～49名）は、金属プレスとその後の後工程（組立等）までを手掛けている企業である。2003年に中国蘇州に自社工場を進出させ、中国での生産コストなのに日本並みの品質保証を行うことや、日本でも中国でも両方で供給できることを売りとして、中国において量産前試作も手掛けるなど、積極的な事業展開を行っている。

今後は、金属プレスだけではなく周辺の処理も取り込み、中国ローカル企業をフル活用した一貫生産体制を構築して、金属プレスだけではなく、ものづくり全体の受注を行いたいとしている。

取引先は分散しているものの、主要取引先との関係性が強い

金属熱処理業の4-B社（従業員100名以上）は、量産品から少量品種まで、1ミリぐらいの小物から10メートルまでの製品の熱処理について幅広く対応している。受注先数は定期的に受注がある企業でも200社以上と非常に多いが、その中でも大手企業2社からの売上比率が高く、それら取引先の要請に応じて地方に工場を進出させるなど、大手企業の協力工場としての役割も果たしている。

今後は、まずは国内での雇用を優先したいとの考えから、あえて海外には進出せずに、ユーザーと協力して研究開発を進めていくことで国内での活路を見出そうとしている。

大企業の協力工場として事業展開を図る

鑄造業の4-C社（従業員100名以上）は、主に水道管の継手を作っている鑄造メーカーである。水道管の継手は規格品であり、大手からのライセンスがないと参入できないため、大手企業との関係性が強い。水道管の継手は接続時の角度や長さが用途や工事現場に応じて様々な種類が存在しており、自社では幅広く対応している。同社は、品質の高さに加えて、鑄造だけではなく、後工程の塗装までを手掛けることができるために重宝がられ、大手企業を中心とした安定した取引関係を構築している。

今後は、ニッチな市場に加え、同業者が減ってきているために競争が弱く、かつ量産できる市場でもあるために、今後も品質重視で事業を進めていきたいと考えている。

グループ2は多品種型の企業として、多品種小ロットの対応力に強みがあるのが特徴である。受注先数は比較的多くて売上高の1社依存度は低い。受注の際の仕様は受注先の意

向が強く反映される傾向にあるが、価格は自社の意向が反映される割合が高い。

特殊工程を手掛け、業界では高いシェアを有する

鍛造業の4-D社（従業員20～49名）は、型を使わずに鍛造を行う自由鍛造がメインの企業である。自由鍛造は、自由な形状が製作できる一方、4～5人がグループで行う共同作業であり、経験やノウハウなど職人的な要素が強い製造法である。自由鍛造のメリットを活かして、中～大型の建機部品の製造を行っているが、同製品は量産品よりは特殊品の製造にあたるものを製造している。また、業界では大きさに応じて棲み分けが行われていることや、国内では同製品において圧倒的なシェアを有していることもあり、比較的価格交渉力を有しているという認識である。

様々な製造法を組み合わせる柔軟に対応

鍛造業の4-E社（従業員20～49名）は、数100g～30kgの型抜鍛造品、軸物アプセット鍛造品、数10kg～数トンまでの自由鍛造品など、非常に幅広い製造法により、多品種小ロット生産を行っている企業である。取引先は、自動車関連を中心に非常にばらけている。今後の展開では、荒加工を行うためにNC機を導入するなど、自社内で複数工程を行えるようにし、短納期化など、顧客の要望に応じていきたいとのことである。

グループ3は試作・相談型の企業として、短納期、多品種小ロット・試作への対応力に強みがあり、最近の経営環境として試作などの相談が持ち込まれる割合が多くなっている。その一方、機能・性能に関係のない部分での要求、受注単価の下落、受注量の小ロット化といったQCDに関する要求が強まっていると感じている。また、売上高の1社依存度は比較的高く、受注の際の仕様は受注先の意向が強く反映される。

受託研究を契機に技術相談が増加

金属熱処理業の4-F社（従業員20～49名）は、金属熱処理と表面硬化・改質を行う企業である。近年、部品が小型化してきたこともあり、磨耗しないことを前提とした部品作りが要請されていることから、処理方法を組み合わせることにより要求に応えられるのが強みである。最近の状況では、2009年に国のプロジェクトの受託研究を行い、技術力を高めたこともあって、大手メーカーの設計開発者や基礎研究所等や、ホームページ等からの問い合わせが多い。

今後の展望では、今まで切削で行っていた工程をプレスや板金に置き換えるといった工程進化により表面処理などの新たな需要が発生することや、そのような高加工品・高機能品は日本国内に集まっていることもあり、そのような分野を中心に伸ばしていきたいと考えている。

金型設計の部分から参画し、特注金型部品を提供

金型製作の4-G社（従業員50～99名）は、携帯電話やデジタル情報機器の部品製造で

使用される、精密金型部品の製作等を行う企業である。同社の事業の中心は、大企業の金型内製部門向けの金型部品の供給が主であるため、金型設計の部分から携わっている仕事が多くなっている。

今後の展望では、これからも国内での事業展開を行うために、例えば、金型の技術を他の分野でも応用できるようなものを探すことや企業間連携による新たな仕事の創出などの方向性を模索している。

要望に対して、企業間ネットワークにより問題を解決

鍛造業の4-H社（従業員10～19名）は、自動車部品などの冷間鍛造と金属プレスを行う会社である。冷間鍛造は、やってみなければわからない部分が大きく、豊富な経験と実績により、短期間で的確な工程設計ができることが自社の強みとなっている。また、冷間鍛造は量産に適した加工法であるが、同社では数百～数千個といった小・中ロット品でも対応可能にするなど、多品種・小ロット、短納期に強みを持っている。

最近の傾向として、完成品に近づけて欲しいという要望をよく聞くようになり、もはや単一加工では受注ができなくなっているために、多くの企業とネットワークを作り、切削、メッキ、樹脂などの社内にはない技術を取り入れることで、部品づくりから製品づくりへと移行すべく、異業種活動にも積極的に参加している。

グループ4は人材型の企業として、高い技術・技能を有する人材が存在するのが強みであり、人材が強みであるがゆえに、高齢者の退職等によって近年同業他社の廃業が多いことによる受注関係の問い合わせが多いことが考えられる。その一方で、過去の取引実績は考慮されないことや、受注単価の下落、発注量の小ロット化の傾向が強まっていると感じている。また、売上高の1社依存度は低下傾向にあり、価格では受注先の意向が強く反映される傾向にある。

柔軟な生産体制により短納期化に対応

鍛造業の4-I社（従業員10～19名）は、型鍛造を手がける鍛造メーカーである。同社は、農機具、建設機械、鉄道車両などの部品を製造しているが、その中でも農機具メーカーとの関係が強く、同社の売上比率は高くなっている。同社からの受注は、近年加工のリードタイムが短くなっており、実際に注文が来たらすぐに生産に取り掛からなければいけないなど、短納期化の要請が強まっていることから、生産体制を柔軟にすることによって、それに対応している。

社内人材を派遣することで積極的に技能を吸収

金型製作の4-J社（従業員100名以上）は、主に自動車関係の金型製作を行う企業である。金型製作には経験・技能が重要であるが、金型製作の仕事が常時あるとは限らないために、どのように技能を蓄積するかを課題としている企業が多い。同社では、自動車メ

ーカーに設計者を派遣し、設計段階で製品形状を提案することにより時間短縮とコスト削減に取り組んだり、量産加工中の金型のメンテナンスとして社員を派遣（海外にも派遣）したりする事業を行っている。金型製作だけではなく、自社で金型の製造だけではなく、その前工程・後工程にも社内の人材を派遣することによって、顧客との連携を図るとともに、積極的に技能蓄積に努めている。

今後の展開としては、やはり金型専門だけでは難しく、自動車用の金型技術を生かして、他の分野の金型技術を応用したり、金型以外の分野にも進出することを検討している。

グループ5は研究開発型の企業として、特許・ノウハウなどの独自技術が強みであり、加えて、高度な生産設備や研究・技術開発力が優れているのも強みである。受注先数は減少傾向にあるが、同時に売上高の1社依存度も低下する傾向にある。今後の事業展開としては、新規顧客の開拓、財務体質の強化が重要だと考えている。

研究開発型企業として熱処理の技術的支援も行う

金属熱処理業の4-K社（従業員20～49名）は、浸炭処理を中心に、熱間鍛造の後処理などの「素材熱処理」や、加工された部品に対して耐磨耗性・耐疲労性などの機能を持たせる「表面改質処理」を手掛けている。多品種・小ロットに対応できる設備を有し、小型部品から大型部品までの様々な大きさの部品の熱処理・表面処理を手掛けており、受注先数は幅広く分散化している。

同社は研究開発型企業として、浸炭処理をベースとした新しい技術の開発に取り組んでいる。例えば、近畿経済産業局の戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン）を利用して、近年高強度化・高張力化しつつある金属をプレスした際に金型がすぐに痛んでしまうことを防止するため、一回の熱処理により金型の長寿命化が可能となるような処理技術の開発等を行っている。

多彩なダイカスト製法設備と解析シミュレーション

ダイカスト業の4-L社（従業員100名以上）は、アルミや亜鉛のダイカスト製品を主に製造する企業であるが、プラスチックの射出成形部門も自社に有している。創業時は家電関係からスタートしたが、現在は自動車関連にシフトしつつあり、自動車・産業機械・家電・建築金物等、様々な業種との取引がある。社内には複数の製造方法に対応できるようなダイカスト設備を有するとともに、流動解析を利用した鋳造シミュレーションにより、製品に応じて製法を選択できるのが強みである。

今後の展開として、できるかぎり国内で操業していくために、今まで断っていたようなハードルの高い仕事や、ダイカスト成形だけではなく、加工（塗装など）・組立といった工程も手掛けることにより、一層の付加価値を得られるようにしたいと考えている。

図表 4-7 各グループの特徴のまとめ

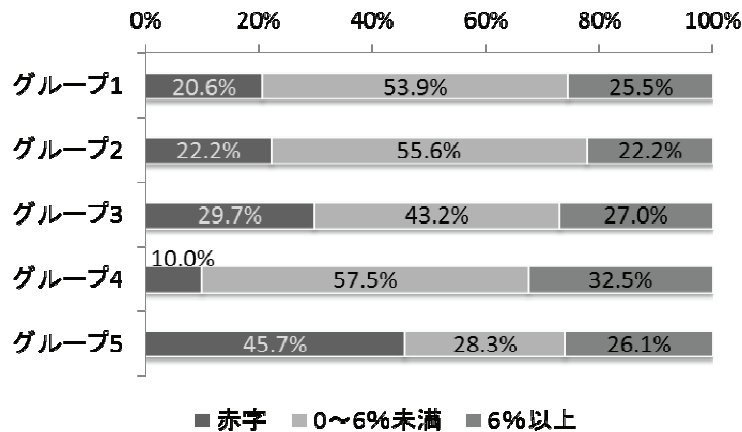
	強み	経営環境	受注先との関係	事業展開
共通部分	製品の品質が高い、主要取引先との信頼関係	QCDIに関しては傾向が強まっていると認識		(過去) 既存技術・サービスの高度化・改善、新規顧客の開拓、既存取引先との関係強化 (今後) 既存技術・サービスの高度化・改善、新規顧客の開拓、既存取引先との関係強化、高度人材の育成
グループ1 サポート型	短納期、生産コスト面、量産への対応力、一括受注・ユニット受注への対応力、アフターサービスなど、取引先をサポートする項目に強み。	過去の取引実績は考慮されないの割合が高い。		(過去) (今後) 新規顧客の開拓
グループ2 多品種型	多品種小ロットへの対応力が強み。	取引先の海外移転、受注単価の下落の回答割合が高い。	受注先数が比較的多く売上高の1社依存度は低い、価格は自社の意向が反映されるが、仕様が受注先の意向が強く反映。	(過去) 既存取引先との関係強化、人材の積極採用 (今後) 既存取引先との関係強化、既存技術・サービスの高度化
グループ3 試作・相談型	短納期、多品種小ロット・試作への対応力が強み。	試作の依頼などの相談が多い。機能・性能に関する部分での要求、受注単価の下落、発注量の小ロット化で傾向が強まっている。	売上高の1社依存度は比較的高い。仕様は受注先の意向が強く反映。	(過去) (今後) 積極的な設備投資、外注先の確保
グループ4 人材型	高い技術・技能を有する人材が強み。	同業他社の廃業による問い合わせ、過去の取引実績は考慮されない、受注単価の下落、短納期化の回答割合が多い。	売上高の1社依存度は低下傾向、価格は受注先の意向が強く反映。	(過去) 既存技術・サービスの高度化 (今後) 新規顧客の開拓
グループ6 研究開発型	特許・ノウハウなどの独自技術が強みであり、高度な生産設備や研究・技術開発力も強みの一つ。	機能・性能に関する部分での要求の回答割合が高い。	受注先数が少なく売上高の1社依存度も高い企業が多い。	(過去) (今後) 新規顧客の開拓、財務体質の強化

4. 3 考察

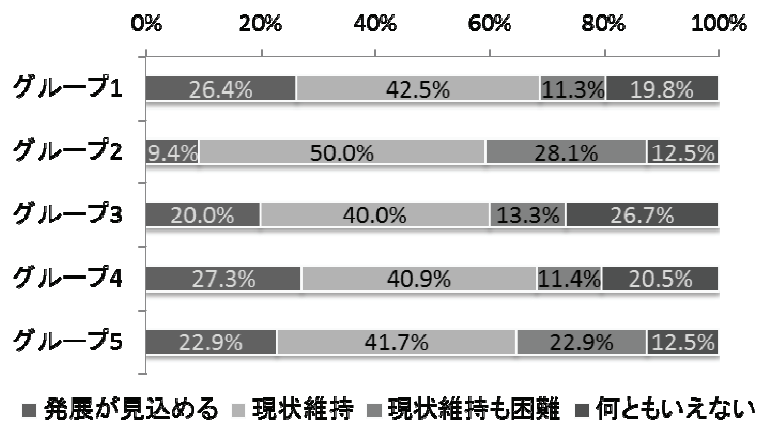
今までに見たグループ別の特徴について、最近の業績との関係を見てみる。果たして、現状の経済環境にフィットした戦略はあるのだろうか。

売上高営業利益率や今後の見通しにおけるグループごとの特徴を見ると、売上高営業利益率（図表4-8-1）では、グループ3（試作・相談型）とグループ4（人材型）において比較的高い傾向があり、グループ5（研究開発型）において赤字企業が多い一方、売上高営業利益率が高い企業が存在するといった両極端の傾向が見られる。今後の見通し（図表4-8-2）では、グループ2（多品種型）において「現状維持も困難」「事業転換や事業からの撤退もありうる」の回答割合が多く、グループ3（試作・相談型）において「不確実な面が多いのでなんともいえない」の回答割合が多くなっている。

図表4-8-1 各グループの売上高営業利益率



図表4-8-2 各グループの今後の見通し

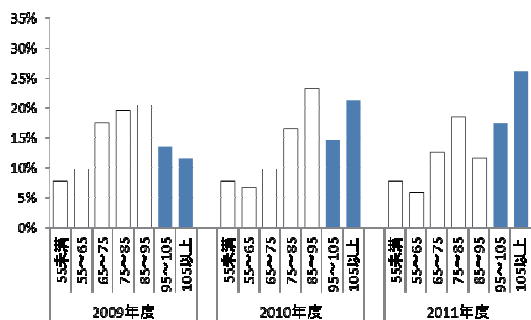


企業業績の推移を見ると（図表4-9-1、図表4-9-2）、どのグループも概ね2009年度には大きく売上高が減少し、その後回復傾向にあるが、2011年度の売上高が2008年

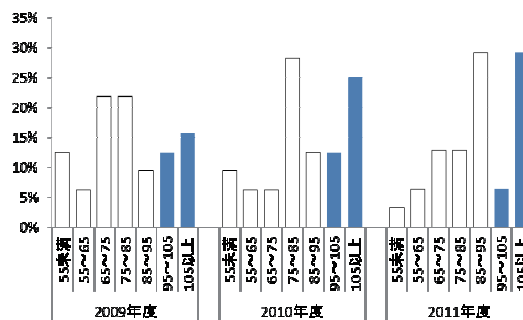
度を上回っている企業と、80～90 程度で推移している企業との両方が存在している。その特徴が大きいのが、グループ 1（サポート型）とグループ 4（人材型）である。

図表 4-9-1 各グループの業績の推移
(2008 年=100 としたときの、各年度の売上高の比率)

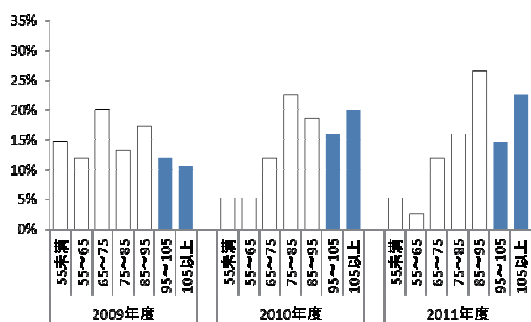
(グループ 1：サポート型)



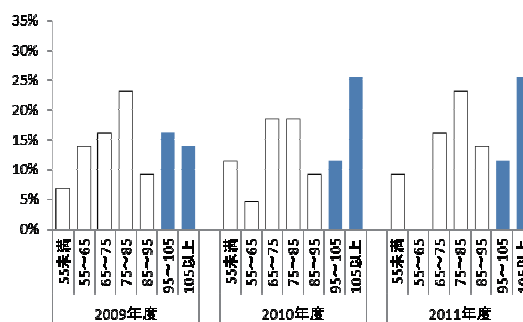
(グループ 2：多品種型)



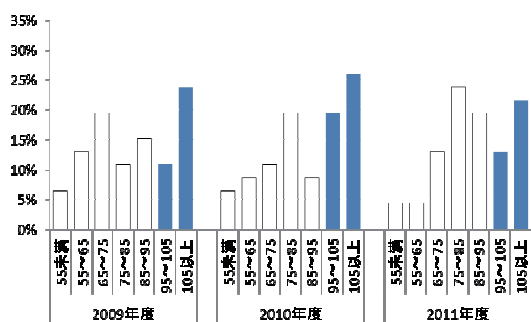
(グループ 3：試作・相談型)



(グループ 4：人材型)

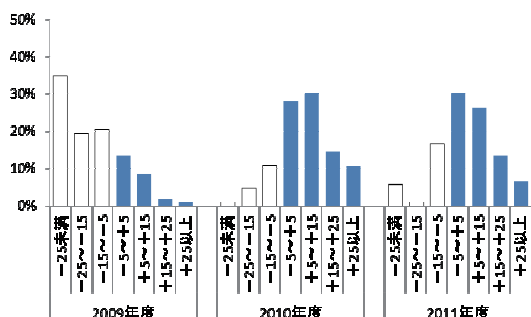


(グループ 5：研究開発型)

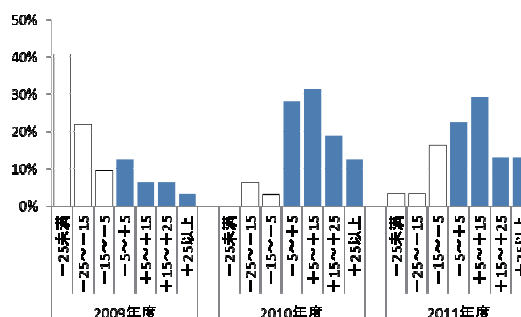


図表4-9-2 各グループの業績の推移
(当該年度と前年度の売上高(2008年=100)の差分)

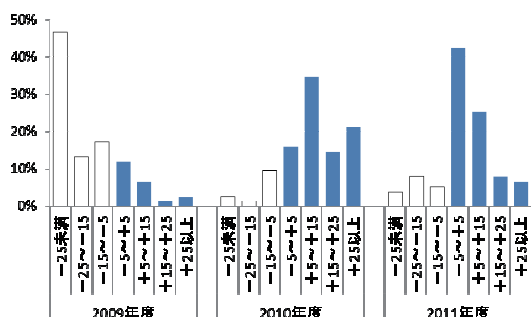
(グループ1：サポート型)



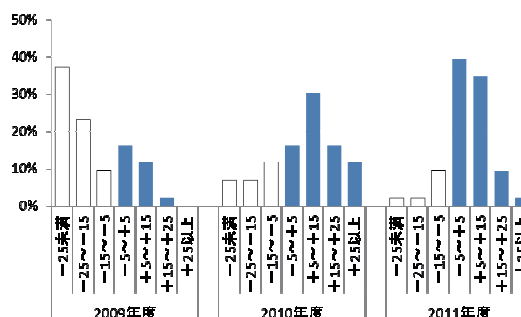
(グループ2：多品種型)



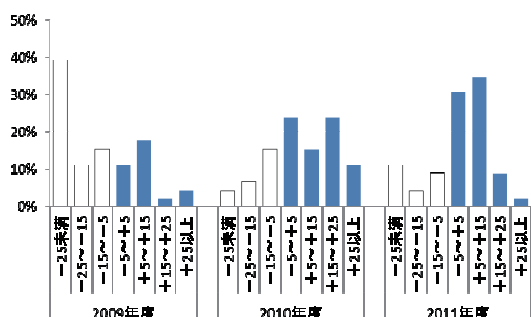
(グループ3：試作・相談型)



(グループ4：人材型)



(グループ5：研究開発型)



これらの結果から言えることとして、グループごとの業績には特徴は存在しているものの、特定の戦略を採用したからといって企業業績が特別に良いグループは存在していないことである。企業の強みは、それぞれの企業がおかれた経済環境や取引先との関係等によって作り出されたものである。そのため、現在直面している経済環境や取引先との関係において、似たような行動を取っていると考えられるが、業績・利益については取引先との間での交渉力等も関係しているために、企業の強みが業績・利益等に結びついているかどうかは定かではないことがある。

その他、各グループにおける特徴を考察すると、グループ4（人材型）では、人材に強

みを有した生産を行っているために売上高営業利益率が高かったが、近年価格下落要請が強くなっていると考えられるために、企業業績においても業績が回復している企業と回復していない企業とに分かれていること、グループ5（研究開発型）では、研究開発型の企業であるために、研究開発の成果ができれば売上高営業利益率が高くなるが、成果が不十分な企業は売上高営業利益率は低い傾向にあり、それゆえ事業展開において財務体質の強化が重要と考える企業が多いと考えられる。

4. 4 まとめ

素形材関連産業における企業戦略について、業種を横断して5つのグループに集約することができ、それぞれの特徴を見てきた。それらのグループを再掲すると、サポート型のグループとして、短納期、生産コスト面、量産への対応力、一括受注・ユニット受注への対応力、アフターサービスと様々な特徴を有し、取引先をサポートするという企業戦略の特徴がある。多品種型のグループでは、多品種小ロットの対応力に強みを有し、受注先数は多く、受注の際の仕様は受注先が決めるが、単価は自社の意向が反映されることが多いという特徴がある。試作・相談型のグループの特徴では、試作の依頼や相談が持ち込まれることが多いものの、その一方で、QCDに関しては最近厳しくなっていると感じていることである。人材型のグループは、高い技術・技能を有する人材が強みであるが、最近では、過去の取引実績は考慮されないことや、受注単価の下落、発注量の小ロット化の傾向が強まっていると感じていることである。研究開発型のグループの特徴では、特許・ノウハウなどの独自技術、高度な生産設備、研究・技術開発力が優れているのが強みであるが、受注先数が少なく、売上高の1社依存度も高い企業が多いことである。

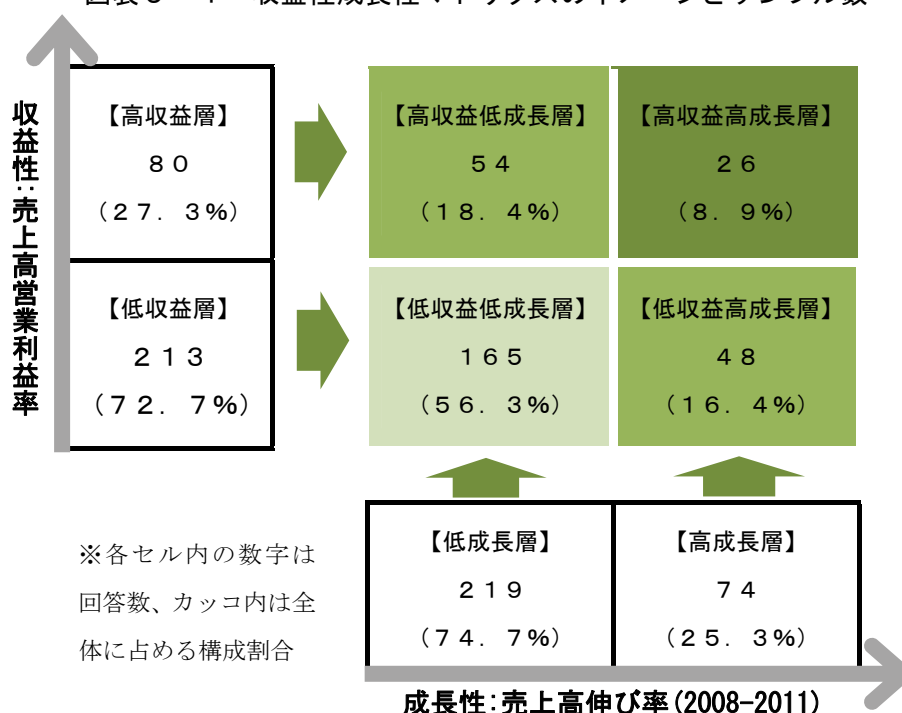
このように企業戦略によって、いくつかのグループに分けることができたが、企業業績においては、どれかのパターンを取れば業績がいいというということではなく、あくまで個々の企業の活動次第という結果となった。それでは、高業績を挙げている企業はどのような特徴を有するのかについては、第5章で分析を行う。

第5章 業績別分析

5.1 分析方法と収益性成長性マトリクス

既に触れたように素形材産業に属する中小製造業では業績の高い企業と低い企業に分かれる二極化が進んでいるとみられる。本章ではこうした実態を踏まえ、業績の異なる企業の事業活動等を比較分析することで、特に高い業績を実現する企業の特徴を明らかにしていく。分析にあたり、業績を評価する指標として事業活動の効率性を示す収益性と事業規模の拡大を示す成長性の2つを用いる。具体的には収益性を示す指標として売上高営業利益率を、成長性を示す指標として売上高伸び率（リーマンショック以前である2008年の売上高と2011年の売上高の伸び率）をそれぞれ用いる。業績の区分として、いずれも概ね上位25%を上位層とした。その結果、収益性は売上高営業利益率6%以上を上位の【高収益層】とし、それ以下を【低収益層】に、成長性は売上高伸び率+5%以上を【高成長層】とし、それ以下を【低成長層】とそれぞれ定義した。さらに収益性を縦軸に、成長性を横軸に置き、2つの指標を組み合わせることで企業を4つのグループに区分した。

図表5-1 収益性成長性マトリクスのイメージとサンプル数



図表5-1は2つの指標によるマトリクスに、本調査で実施したアンケートの回答企業を再集計した結果である。まず縦軸の収益性では、高収益層80社(27.3%)、低収益層213社(72.7%)となり、横軸の成長性では高成長層74社(25.3%)、低成長層219社(74.7%)となった。さらに二軸とも上位である【高収益高成長層】は26社(8.9%)、逆に両方が下位

の【低収益低成長層】は165社（56.3%）となった。

以下では、高収益高成長層の特徴を、他の階層、特に低収益低成長層と比較することで業績別の分析を進めていく。

5. 2 分析結果

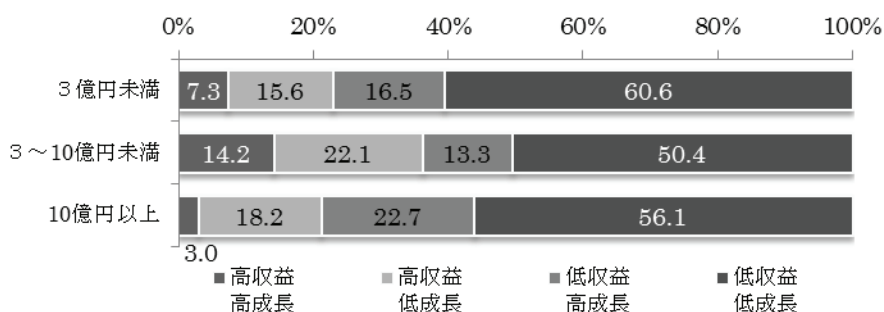
5. 2. 1 事業規模との関係

第3章では規模の大きな企業ほど経営環境や取引条件などに恵まれているなど、企業規模による違いをみてきたが、ここでは企業規模と業績の関係を確認していく。売上高規模別に業績の違いをみると、「3～10億円未満」の中規模でやや高収益高成長層の割合が高く、低収益低成長層の割合が低くなっているが、全体としては顕著な差はみられない（図表5-2）。

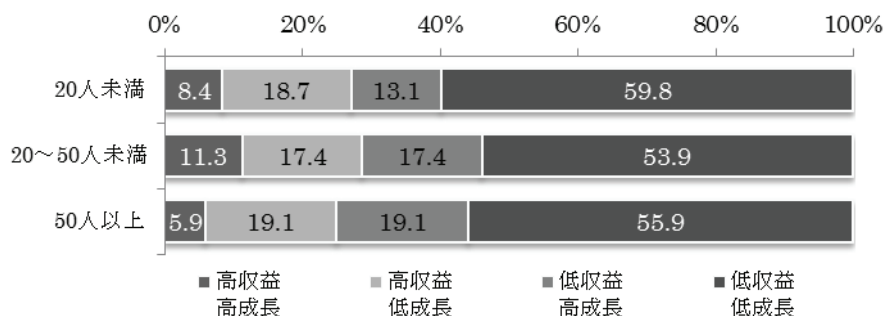
同様に従業員規模による違いでも、「20～50人未満」の中規模でやや業績の良い企業の割合が高くなっているが、全体としては顕著な差はない（図表5-3）。

このように調査結果をみる限り、中規模でやや業績の良い企業の割合が高いことは興味深い結果であるが、規模の大小と業績の間の明確な関係は見出せなかった。

図表5-2 売上高規模別の業績



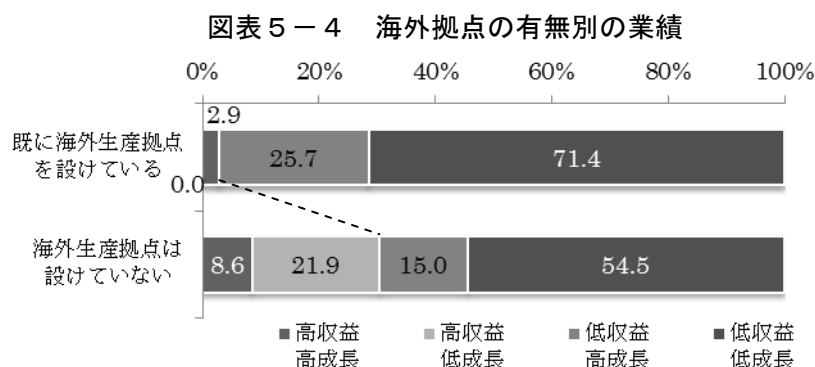
図表5-3 従業員規模別の業績



5. 2. 2 海外拠点の有無との関係

次に海外拠点の有無と業績の関係を見ていく。第3章では、大規模になるほど海外拠点を保有する傾向があることを確認したが、ここでは海外拠点の保有と業績の関係を見てい

く。図表5-4は、海外拠点の保有状況別に業績を比較したものであるが、「既に海外生産拠点を設けている」と回答した企業の業績別の構成割合をみると、高収益高成長層は1社もおらず、高収益低成長層も僅かで、両者を合わせた高収益層の占める割合は3%未満であった。一方、「海外生産拠点を設けていない」と回答した企業の、高収益層の割合は30%以上と大きく異なった。

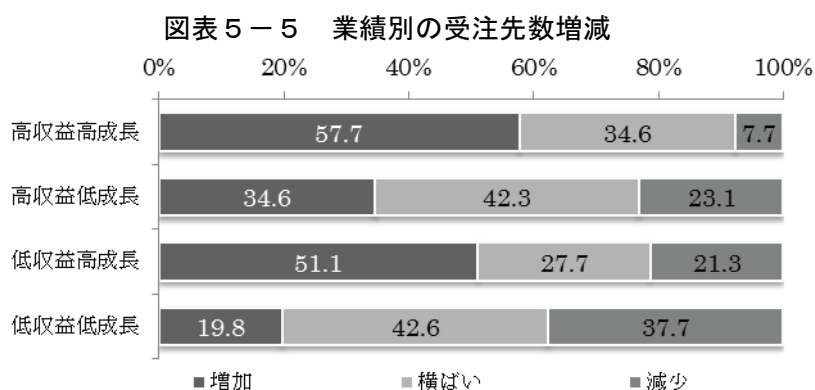


この結果を見る限り、素形材産業に属する中小製造業では、海外への拠点進出は必ずしも高収益の実現に貢献していないようにみえる。反対に海外拠点を設けていない企業で高い収益性を獲得している企業の一定割合存在していることがわかった。もともと小規模な企業が多い素形材産業では、海外拠点を有していない企業は同時に海外に販路も持っていない可能性も高い。もしそうであるなら、これらの企業は国内市場での事業のみで高い業績を得ていると考えられる。

5. 2. 3 受注先との関係

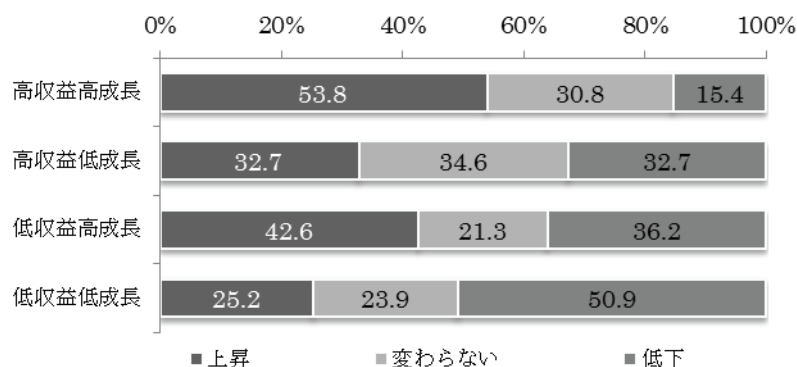
次に、業績に深く関係すると考えられる受注先数の変化や受注先との取引状況などの受注環境と業績との関係を分析していく。

まず過去5年間の受注先数の増減をみると、高収益高成長層と低収益高成長層といった高成長層ではいずれも「増加」が過半数を占めていた。一方、低収益低成長層では「増加」は2割未満に留まり、逆に「減少」が37.7%と各階層間で最も多かった(図表5-5)。このことから受注先数の増加は、業績の向上、特に売上高の拡大に貢献すると考えられる。



続いて、売上高に占める割合が最も高い主要受注先1社に対する売上高比率の推移を業績別に比較すると、高収益高成長層では過半数が、低収益高成長層でも4割超が「上昇」と回答していた。その一方で、低収益低成長層では「上昇」は少なく、逆に「低下」が過半数を占めていた（図表5-6）。

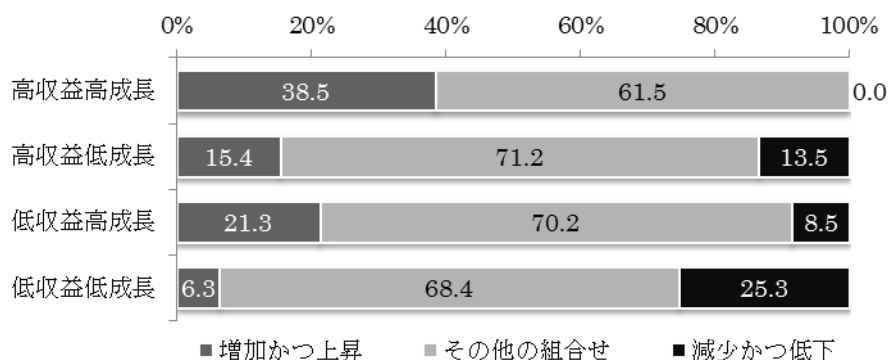
図表5-6 業績別の売上高に占める上位1社への売上高比率の変化



さらに図表5-7は、受注先の増減と上位1社への売上高比率の変化を業績別でクロス集計した結果である。回答の組合せは9通りあるが、分析を単純化するために受注先数を「増加」と回答し、かつ売上高比率を「上昇」と回答した企業を「増加かつ上昇」とし、同様に受注先が「減少」、かつ売上高比率が「低下」と回答した企業を「減少かつ低下」とし、それ以外の組合せを「その他の組合せ」とした。この結果、高収益高成長企業では、4割弱が、受注先の新規獲得と主要受注先への1社依存度の向上を同時に実現していた。

このように高収益高成長層のような高業績を獲得している企業では、主要受注先との関係を強化し1社への依存度を高めたり、または新規の受注先を開拓したり、もしくはその両方を同時に実現することで事業を拡大している。一方、業績の振るわない低収益低成長層では、既存受注先との取引が減少するなか、新規受注先の開拓もできていないという厳しい状況が浮き彫りとなった。

図表5-7 業績別の受注先数増減と上位1社への売上高比率の変化のクロス



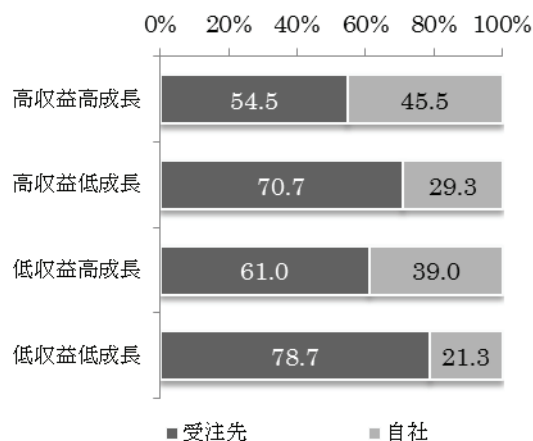
次に受注先と自社との間における受注価格の決定権の所在と業績との関係をみていく。

まず取引相手が主要受注先のケースでは、全ての階層で「受注先」が決定する回答が過半数を占めていた。そのため全体としては受注先が主導権を有しているとしながらも、「自社」に主導権があると回答した割合を比較してみると、高収益高成長層が4割超と最も高く、これに低収益高成長層が続いており、最も低かったのは低収益低成長層であった（図表5-8）。

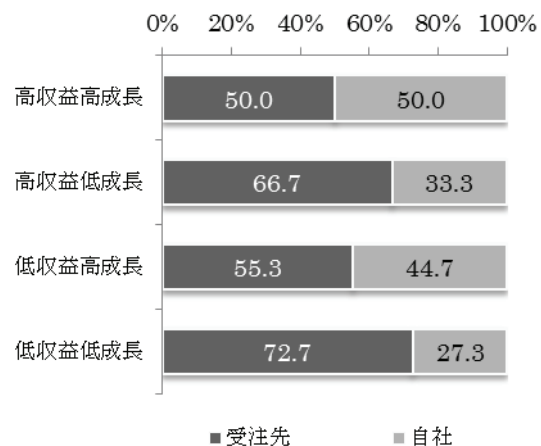
同様に、主要受注先に限らず最近の取引で多いケースでは、主要受注先との取引に比べ、全ての階層で「自社」に主導権があるとする割合が少し高かった。業績別では「自社」に主導権があるとする割合は、高収益高成長層が半数と最も高く、逆に低収益低成長層が最も低い。（図表5-9）。

価格決定の主導権は取引における力関係も反映したものと思われるが、このように主要受注先との関係においては、受注先が主導権を有する傾向が強いのは、第1章で触れたように素材関連企業の下請的性格の強さが1つの要因であると考えられる。しかし最近の取引傾向として、その傾向が若干弱まっていた。これに関し、本調査では十分に分析はできていないが、下請的な取引関係に変化が生じている可能性があるとも考えられる。また業績別の分析では、高成長を実現している企業では、自社が価格決定の主導権を有する傾向が他よりも高かった。このことから価格決定権を有することは、成長性、つまり売上高の拡大に貢献するものと考えられる。

図表5-8 業績別の受注価格の決定者
（相手が主要受注先のケース）



図表5-9 業績別の受注価格の決定者
（最近の取引で多いケース）



5. 2. 4 経営環境の変化との関係

ここまで企業規模や取引先との関係などが業績に及ぼす影響を分析してきたが、ここでは企業を取り巻く経営環境と業績の関係を分析していく。図表5-10は企業が直面している経営環境の変化を業績別に集計したものである。ここでは分析を単純化するため、高収益高成長層と低収益低成長層の2グループのみを比較していく。

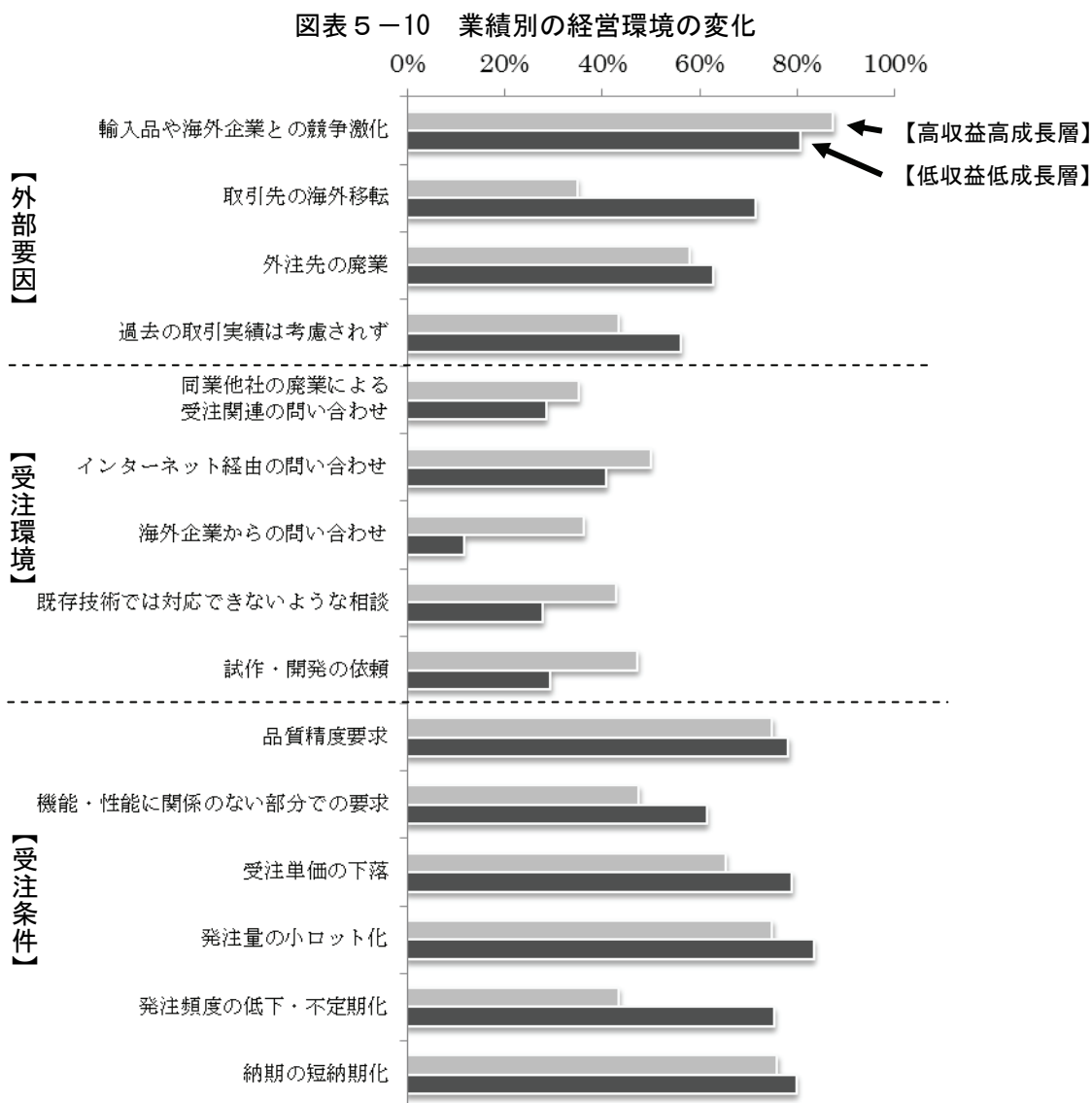
まずグローバル化に関連した環境変化の影響についてみていく。【外部要因】の「輸入品や海外企業との競争激化」していると感じている企業の割合は業績に関係なく8割を超える高い水準にあった。しかし「取引先の海外移転」が増えていると感じている割合は、低収益低成長層は7割以上と高水準であったが、高収益高成長層では3割超と低い。さらに【受注環境】の「海外企業からの問い合わせ」が増えていると感じている割合は、高収益高成長層の方が高い水準にあった。これらからグローバルな競争環境への脅威は業績に関係なく強まっているものの、その影響である取引状況には違いがみられ、それが業績に影響していると考えられる。つまり低収益低成長層は、取引先の海外移転に直面しつつも、海外企業からの問い合わせは少なく、海外取引は進んでいない。一方、高収益高成長層では、取引先の海外移転はさほど多くなく、海外企業からの引き合いは増えていることから、既存取引を維持しつつ、新たな取引拡大の機会にも恵まれていた。

続いて、問い合わせや相談などの【受注環境】をみると、「インターネット経由の問い合わせ」や、「既存技術では対応できないような相談」、「試作・開発の依頼」など、5項目全てで高収益高成長層の回答割合が高くなっている。これらの問い合わせや相談は、新たな取引の契機となるものであるため、高業績の企業ほどビジネスチャンスに恵まれているといえる。また難しい加工や試作・開発などは汎用品の受注などに比べ高付加価値である可能性が高く、その特殊性から一度取引が成立すれば容易に受注先を変更することができない側面もある。先ほどみてきたように、高業績の企業は価格決定の主導権を有する企業の割合が高く、取引関係上、比較的強い立場にあると考えるが、これはこうした高付加価値な仕事を受注していることと関係があるように思える。

最後に、取引先の要望などの【受注条件】をみると、品質精度や小ロット化、短納期化などに関する要求の厳格化は、高収益高成長層でも強まっているが、全ての項目で低収益低成長層の方が回答割合は高い。つまり、業績の悪い企業の方が、より厳しい受注条件にさらされていると考えられる。

このようにグローバル競争の脅威や品質、小ロット化、短納期化といった取引条件の厳格化は、業績に関係なく素材関連企業すべてに共通する課題となっている。しかしこうした共通課題以外では、業績の違いにより取り巻く経営環境は大きく異なっていた。高収益高成長層は、各種の問い合わせや相談など新たな取引のきっかけとなるビジネスチャンスに比較的恵まれており、その機会を活かし成果をあげていると考えられる。ただし機会を活かすためには、品質、小ロット化、短納期化といった厳しい要求に応じたり、難加工

などの高付加価値な仕事にも対応したりしていると考えられる。一方、低収益低成長層では取引先の海外移転が進むなか、より厳しい取引条件にさらされているが、新たな取引機会にはそれほど恵まれていないため、業績が伸び悩んでいると考えられる。



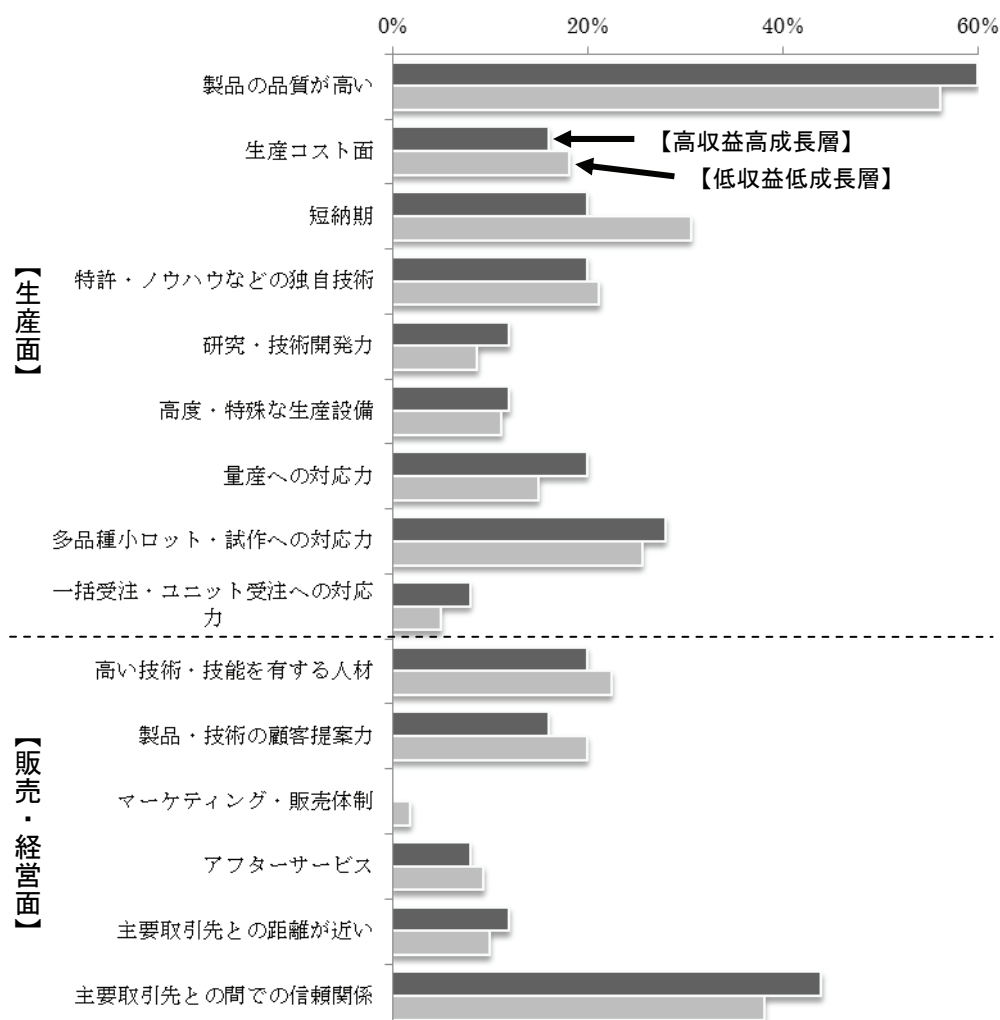
5. 2. 5 企業が保有する経営資源との関係

前節では企業の外部要因である経営環境と業績の関係を分析したが、次に企業の内部要因である経営資源と業績との関係について分析していく。ここでも先ほどと同様に、高収益高成長層と低収益低成長層の2グループに分けて違いをみていく。

図表 5-11 は、さまざまな経営資源のうち、企業が強みとして特に重要と考えている資源を業績別に集計したものである。全体的には、業績間で顕著な差はないようにみえる。例えば「製品の品質が高い」や「主要取引先との間での信頼関係」といった項目は、業績間

で若干の違いはあるものの、いずれでも高い水準にある。さらに、その他の項目を業績間で比較しても同様の傾向がみられた。

図表 5-11 業績別の経営資源（国内の競合他社と比較）



また図表 5-12 は、業績別に重要な経営資源の上位 5 項目と下位 5 項目を列挙したものであるが、これらを見ると上位、下位とも業績間でほぼ同様の項目となっていた。共通して企業が強みとしている経営資源は、「製品の品質が高い」、「主要取引先との間での信頼関係」、「多品種小ロット・試作への対応力」、「短納期」である。また下位項目も業績による顕著な差はないことから、これらは素形材産業の中小製造業が共通して強みとっていない、つまり不得手と感じている項目と考えられる。具体的には、「マーケティング・販売体制」、「アフターサービス」、「一括受注・ユニット受注への対応力」、「主要取引先との距離が近い」である。特にマーケティングについては、強みとして選択する企業がほとんどいないことから、極めて不得手な項目と認識していると思われる。

このように素形材関連の中小製造業では業績に関係なく、品質や納期、多品種小ロットの生産対応力や主要取引先との信頼関係を強みとして認識する一方で、マーケティングやユニット受注などは共通して不得手と考えられている。

図表 5-12 業績別の強みの上位 5 項目と下位項目

高収益高成長層	低収益低成長層
《上位 5 項目》	《上位 5 項目》
製品の品質が高い	製品の品質が高い
主要取引先との間での信頼関係	主要取引先との間での信頼関係
多品種小ロット・試作への対応力	短納期
短納期	多品種小ロット・試作への対応力
特許・ノウハウなどの独自技術	高い技術・技能を有する人材
《下位 5 項目》	《下位 5 項目》
マーケティング・販売体制	マーケティング・販売体制
一括受注・ユニット受注への対応力	一括受注・ユニット受注への対応力
アフターサービス	研究・技術開発力
主要取引先との距離が近い	アフターサービス
高度・特殊な生産設備	主要取引先との距離が近い

※ は、共通する項目

5. 2. 6 過去と今後の事業展開との関係

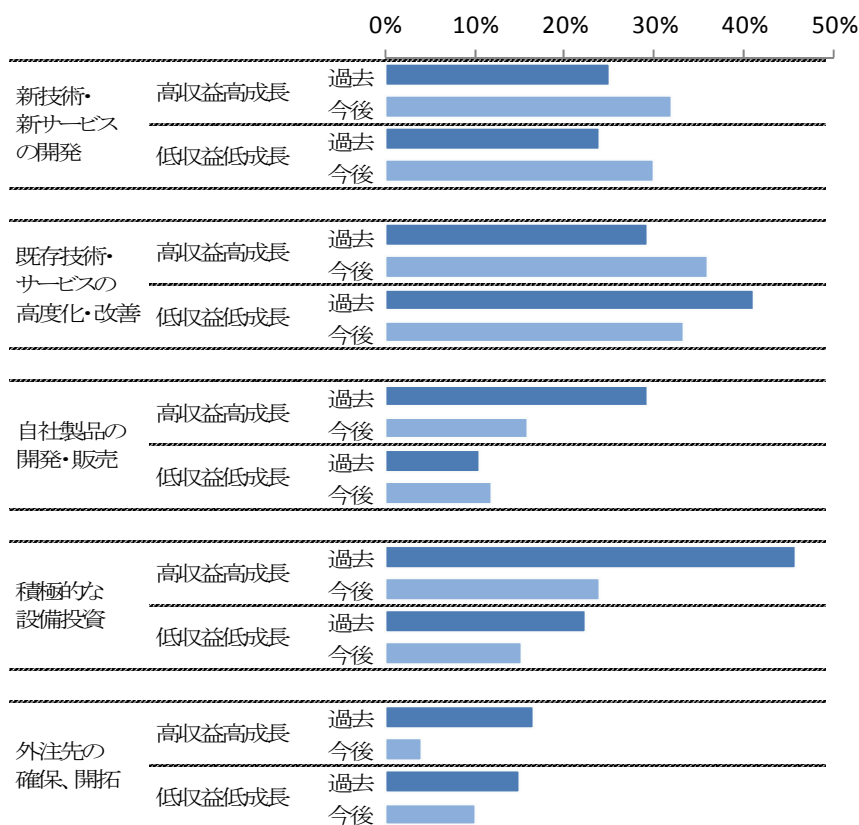
業績が異なる企業であっても、強みとして認識する経営資源に大きな違いはみられなかった。一般的に企業はこうした強みを事業に活かし、成果としての業績を獲得していると考えられる。そのため業績間において強みの認識は共通しているが、それを活かすための事業展開には違いがあると思われる。そこでここでは、業績と事業展開の関係について分析していく。なお分析では、現在の業績に関わる過去 5 年間の事業展開だけでなく、今後 5 年間の事業展開も合わせて比較していく。

図表 5-13 は、生産面についての事業展開を集計した結果であるが「新技術・新サービスの開発」や「既存技術・サービスの高度化・改善」は、業績に関わらず過去の取組実績の割合が高く、今後の取組意欲も高い傾向にある。そのためこれらの項目は素形材関連の中小製造業にとって中核的な取組であると考えられる。

その他の項目では、高収益高成長層は、過去に「積極的な設備投資」や「自社製品の開発・販売」、「外注先の確保、開拓」に取り組む企業が多かったが、今後 5 年の取組意欲はいずれも大きく減少していた。一方、低収益低成長層では、これら取組は比較的少ないが、「積極的な設備投資」と「外注先の確保、開拓」については、過去の取組実績よりも今後の取組意欲は減少している。

以上から業績に関係なく、既存技術・サービスの改善と新技術・サービスの開発は過去も今後も中核的な取組と認識されている。一方で、設備投資や外注先の確保についてこれまで取り組んできた企業は、特に高い業績の企業で多くみられたが、今後はこれらに取り組む企業は少なくなる。さらに高業績企業では、オリジナル製品の開発販売に取り組む企業も多かったが、今後も継続して取り組む企業は少ない。

図表 5-13 業績別の生産面の事業展開（過去5年と今後5年）

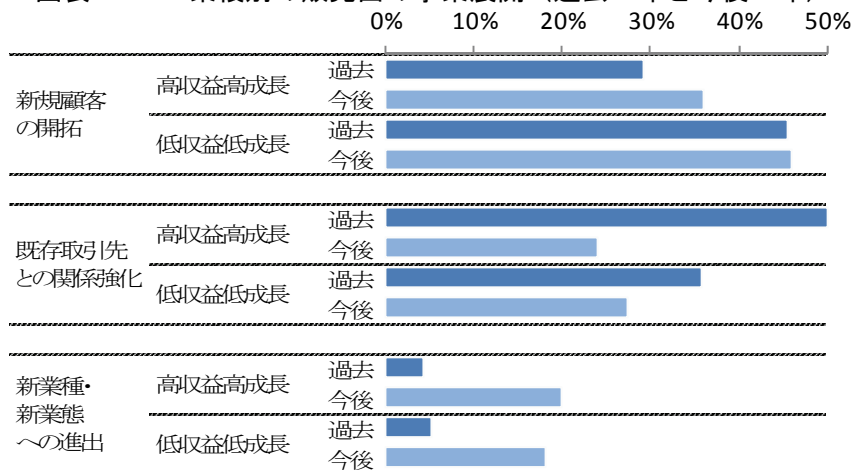


次に図表 5-14 の販売面の事業展開をみると、高収益高成長層は、これまで「既存取引先との関係強化」に努める企業が半数と多く、さらに約3割が「新規顧客の獲得」に取り組んでいた。しかし今後は「新規顧客の獲得」や「新業種・新業態への進出」など、新たな取引先や分野への取組を強化する傾向がみられた。一方、低収益低成長層では、これまで特に「新規顧客の開拓」に取り組んでおり、今後も引き続き取り組みつつも、「新業種・新業態への進出」にも力を入れていく意向がうかがえた。

このように高業績企業では、これまで既存取引先との関係強化に熱心であったが、今後は新規顧客開拓や新分野進出の取組強化を検討している様子である。一方、低業績企業では、過去においても既存取引先より新規顧客の獲得に注力する傾向がみられた。この事実と、先ほど見たとおり、低業績企業において既存取引先との関係が希薄になってきていることを合せて考えると、次のような要因が想定される。つまり、低業績企業は既存取引先

との関係強化を怠ったためで関係が希薄化したか、あるいは既存取引先との関係が希薄となったため関係強化の取組が少なくなったか、もしくはその両方である。

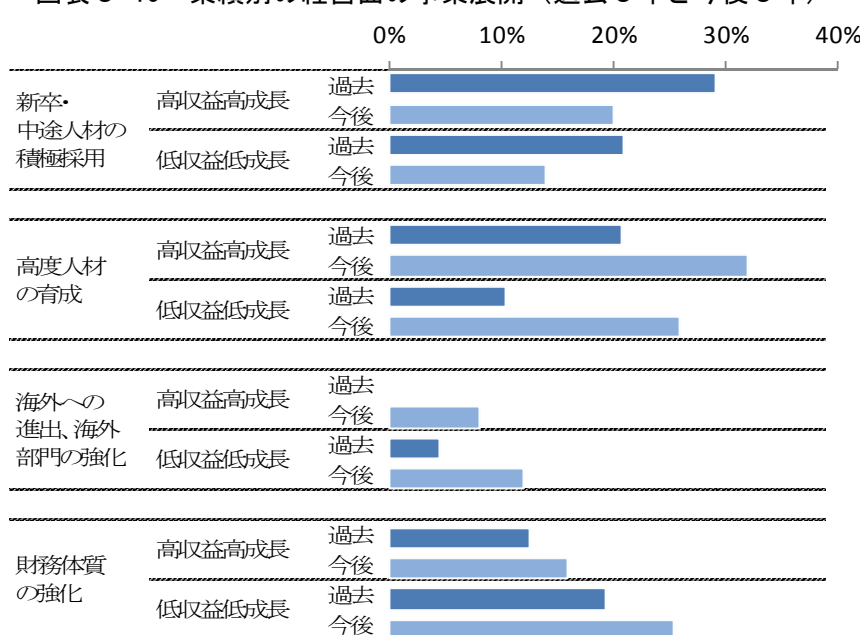
図表 5-14 業績別の販売面の事業展開（過去5年と今後5年）



図表 5-15 の経営面では、業績に関係なく、人材確保の方法としてこれまでは「新卒・中途人材の積極採用」に取り組む企業が多くみられたが、今後は「高度人材の育成」に力を注いでいく意向が強い傾向がみられた。また「財務体質の強化」、「海外への進出、海外部門の強化」については、業績に関係なく今後の取組を強化する傾向があり、低収益低成長層の方が意欲が高い。

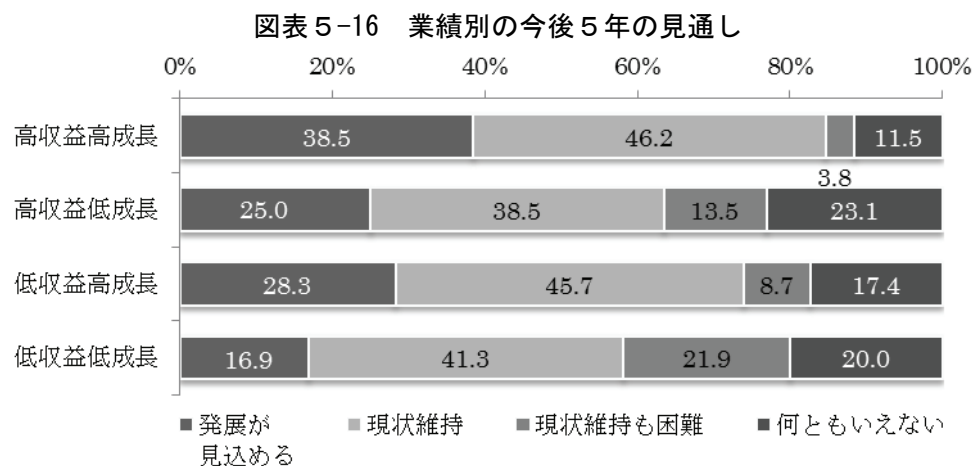
このように業績に関わらず、素形材関連企業では人材面では採用から育成へと方針を変える企業が多い。また今後、財務体質の強化に努める企業や海外展開を強化する企業が増えている。

図表 5-15 業績別の経営面の事業展開（過去5年と今後5年）



ここまで業績別に過去と今後の事業展開の違いをみてきたが、最後に今後の取組に関連すると思われる各企業の今後の見通しについて確認していく。図表5-16は、今後5年の見通しを業績別に比べたものであるが、高収益高成長層では「発展が見込める」と回答した企業の割合が4割を超える一方で、「何ともいえない」とする回答は1割程度と少ない。逆に低収益低成長層では、「発展が見込める」とする企業は2割弱に留まっており、むしろ「現状維持も困難」とする悲観的な将来展望を有する企業や、「何ともいえない」と将来の見通しが不明瞭な企業の割合がそれぞれ2割程度あった。

このように業績の良い企業では、比較的、将来展望は明確で、かつ明るい展望を持つ企業の割合が高いが、業績の悪い企業では、将来は悲観的であったり、明確な見通しを持っていない企業の割合が高い傾向があった。



5.3 まとめ

本章では、業績別に企業概要や経営環境、事業展開などの違いを分析し、特に収益性と成長性の両方で高水準を達成した高業績企業の特徴をみてきた。最後に分析結果のまとめとして、高業績企業の特徴を整理していく。

◆品質や納期といった製造業の基本的機能が強い企業が多い

素形材関連企業では、業績の高い低いに関係なく、高品質化や短納期化など受注先からの取引条件は厳しさを増している。こうした品質や納期は製造業における基本的な取引条件であるが、こうした基本条件への対応能力が業績を分けていると考えられる。つまりこうした厳しい要請を受けながらも既存取引を維持、拡大している高業績企業は、これらの条件をクリアしているが、逆に低業績企業ではこうした条件を満たすことが出来ていないと考えられる。一般的に優れた企業の条件として、独自技術や高度技術などが取り上げられることが多い。本調査においても、業績間で既存技術で対応が困難な技術など高付加価

値な技術力に違いがあることも指摘してきた。しかし本調査では、そうした独自・高度技術の前に、取引の基本条件となる品質と納期の水準も業績を分ける要因となっていることが分かった。そのため、品質や納期といった基本的な機能を高めることが高業績実現の鍵となっていると考えられる。

例えば、プラスチック成型業の5-A社（従業員20～49名）は、医療機器、液晶、半導体などの多様な市場への参入を果たし、現在も売上を拡大している。同社がこのように高業績を獲得できているのは、長年にわたり磨きをかけてきた高精度、高品質、低コスト化の機能にある。同社はこれらの機能を高めるため、これまで積極的な設備投資や人材育成に取り組んでおり、特に人材では教育と従業員満足度の向上に努めてきた。現在では従業員全員が難加工技術を習得し、高精度な検査装置を操ることもできるという。

このように高業績企業では、積極的な設備投資や人材育成に取り組み、品質や納期などの製造業の基本機能の向上に努めている企業が多くみられた。

◆小規模企業や海外拠点を持たない企業でも高い業績を獲得することが可能

企業規模によって経営環境や取引先との関係は異なり、概ね規模の大きな企業ほど条件に恵まれていた。しかし業績との関係を見る限りでは、規模によって直ちに業績が決まるということとはなかった。つまり小規模企業は大規模企業に比べ、厳しい経営環境にさらされているものの、小規模企業であっても高い業績を獲得することが可能である。

またグローバル化の進展に伴い中小製造業においても海外拠点を有することの必要性が各所で叫ばれているが、今回の分析結果では拠点進出による業績の向上は確認できなかった。企業規模が大きくなるほど海外拠点を保有する企業が増えることから、規模と海外展開は関連があった。しかし規模と同様に海外拠点を有することも直ちに企業の業績、特に収益性に影響するとはいえず、むしろ分析結果では海外拠点を持たない企業の方が高業績企業の割合は高い結果となっていた。

このように小規模であることや海外拠点を持たないことは一般的に不利であると看做されることが多いが、本調査の結果からは、こうした企業であっても高い業績を実現することは可能であることがわかった。

例えば、表面処理業の5-B社（従業員20～49名）では、近年、取引先の海外移転など、グローバル競争の脅威が強まっていた。しかし同社は既存取引先との取引を拡大しつつ、新規取引先の開拓にも成功し、売上高営業利益率10%を超える高い収益性を獲得している。こうした高業績を可能としたのは、既存事業で培ってきた信頼と既存技術では対応できない要望への対応力であった。同社は高精度は、高精度な自動制御技術でも処理が難しい異型品への表面処理を得意としており、業界内で信頼を築き上げてきた。また従来は不可能と考えられていた、2つの特性を同時に実現する新技術を開発するなど、顧客の難しい要望にも応じる力を示してきた。

このように海外拠点を持たない小規模企業であっても、取引先の信頼や新たな要望に応

じる総合的な技術力を示すことができれば、高い業績を獲得することは可能である。

◆主要取引先 1 社への依存度向上と新規取引先獲得を同時に達成する企業が多い

素形材関連企業では、グローバル競争の激化や品質、納期などに対する要求の厳格化など業績に関係なく経営環境の厳しさは増している。しかし高業績企業では、比較的取引先の海外移転に直面する機会は少ない上に、インターネットでの問い合わせや海外企業からの問い合わせ、既存技術で対応できない難しい仕事の相談や試作・開発の依頼などが増えている。これらは新たな取引に繋がるビジネスチャンスであり、特に難しい加工や試作・開発などは高付加価値な仕事となる可能性も高く、高業績企業はこうした機会を確実に活かしていると考えられる。また特に高業績企業では既存取引先との関係強化に力を注いできた企業が多く、新規取引先に力点を置く企業が多い低業績企業とはこの点で異なっていた。

こうした違いもあり、高業績企業は、主要取引先 1 社との関係を強化し依存度を高め、または新規取引先を開拓することで事業を拡大している。通常、1 社依存度の向上と新規取引先の獲得はいずれかを一方を選択する企業が多いと考えられることが多いが、本調査では高業績企業の 4 割近くがこれらを同時に実現していることがわかった。

例えば、プラスチック成型業の 5-C 社（従業員 20～49 名）は、蓄積してきた樹脂成形加工のノウハウを様々な局面で提案することで、受注先が次世代品を企画する段階から設計の相談に応じるなど関わり持っている。その際、将来の量産時のコストダウンや軽量化、強度アップなどを考慮した設計や量産方法について提案することで、確実に次の受注を獲得している。その一方で、試作やユニット受注などの依頼や相談を受けつけ、新たな顧客の獲得に繋げている。

このように高業績企業では、自社の特性を活かし積極的に顧客と関わりを持つことで得られたビジネスチャンスを活かし、既存取引先との取引拡大と新規取引先の獲得している企業が多い。

◆積極的な生産機能向上や製品開発などで顧客の要望に対応する企業が多いが、マーケティング力は高業績企業でも不得手

高業績企業と低業績企業のいずれの企業も、自社の強みとして、製品の品質の高さや主要取引先との間の信頼関係などを挙げており、この点において業績による顕著な違いはなかった。しかし結果としての業績に差が生じているのは、強みを発揮するための事業展開の違いにあるためと考えられる。具体的に高業績企業では低業績企業に比べ、設備投資や外注先の確保など生産体制の充実やオリジナル製品の開発・販売に積極的な企業が多い。また販売面では、特に既存取引先との関係強化に努める点も、低業績企業とは異なっていた。このように業績間で取り組みの違いが取引先拡充の成否に繋がっているものと考えられる。

しかし取引先との関係強化や新規開拓において最も重要となるマーケティング機能については、高業績企業であっても自信を持っている企業はほとんどいなかった。これはマーケティング機能は、素形材関連の中小製造業に共通する課題であることを意味しており、その弱みをいかにカバーしていくかが、業績を左右すると考えられる。

例えば、金型製作の5-D社（従業員20～49名）は、受注先の企画段階から成形プロセスのシミュレーションなどに基づく詳細な提案を行うことで、受注を維持拡大している。こうした提案力は顧客と同社を結びつける重要な役割を果たしており、マーケティング機能を補完するものであると考えられる。また同社は、試作品の成形や検査など、金型から成形品の品質管理まで一貫した生産ノウハウを提供することで受注先のものづくりを幅広くサポートしている。

このように高業績企業では、専門特化した技術・ノウハウを受注先企業の要望に応じて提供することで弱点であるマーケティング機能を補完するなどして、受注先との関係を強固にしている企業が多い。

◆将来の事業拡大を見込み、新規顧客獲得や新分野進出を狙うが、財務体質強化のため設備投資や人材採用には慎重となっている企業が多い

高業績企業では今後、事業はさらに発展すると見通す企業が多い。こうした明るい期待を持つ高業績企業は、これまで積極的な設備投資や人材採用をする企業が多く、営業面では特に既存取引先との強化を強く意識する傾向があった。しかし今後は、新規顧客開拓や新業種・新業態への進出や海外進出に取組の力点をシフトする傾向がみられた。そのため取組として、引き続き新技術・新サービスの開発、既存技術・サービスの高度化・改善に努めていく企業が多い。

例えば、金型製作の5-E社（従業員50～99名）は、金型の設計製作だけでなく、受注先の生産工程全体を考慮し、最適な資材の提供や生産性を高める工法などを提案している。そのため金型だけでなく顧客の視点に立って生産工程を把握できる高度人材の育成に力を注いでいる。さらに生産設備や社内ネットワークシステムなど、積極的な投資により高品質、短納期を実現する生産体制を構築している。今後は、試作品の受注などを積極的に行い、国内市場でニッチ分野の新規開拓を目指している。

このように高業績企業では、これまでの積極的な設備投資や高度人材の育成確保によって保有するものづくり力を活かし新分野への進出や新規顧客の獲得を目指している傾向がみられた。しかしながら業績に関わらず素形材産業は今後も厳しい環境にさらされることが予測されるためか、今後の方針として、財務体質の強化などを意識する企業が増えている。そのため人材面ではこれまでの新規採用から人材育成へ方針を転換し、また積極的に行ってきた設備投資やオリジナル製品開発なども今後は控えるとする企業が多い。

第6章 おわりに

6.1 本報告書のまとめ

製造業を取り巻く最近の経済環境をみると、リーマンショックを契機とした大きな景気後退の影響、大手企業を中心とした生産の海外シフト、いわゆる六重苦に代表されるような国内での操業環境の悪化といった状況に加え、大手家電メーカーの事業再編や経営不振などの影響もあり、大阪の製造業にとっては大変厳しい状況下にある。そのような中で、個々の企業は、現在の状況と事業展開の方向性について、どのように考えているのかについて、製造業の中でも素形材関連産業に絞って調査を実施した。素形材関連産業の特徴は、日本のものでづくりの強みを構成する一要素であり、ものでづくりの上流工程にあたり、この産業がなくなるとものでづくりが成り立たないこと、技能集約型であり、中小企業性が強いことであるが、近年弱体化が懸念されている産業でもある。

本報告書では、大阪の素形材関連産業に対するアンケート調査を元に、様々な角度から分析・考察を行った。各章において得られた結果は以下のとおりである。

第1章では、大阪における素形材関連産業の位置づけ及び現状について統計資料を元に考察を行った。そこで得られた結論は、以下の3点である。第一に、大阪における素形材関連産業は、2009年において事業所数では全国1位、従業者数では全国2位といったように、全国において一定のシェアを占めており、特に金属被覆・彫刻業、熱処理業においては対全国シェアが大きいことである。第二に、素形材関連産業自体中小企業性の強い業種であるが、他の都道府県と比較して、大阪府の素形材関連産業は規模の小さい企業が多いことである。第三に、大阪府における素形材関連産業の出荷額の推移は、全国の動きとは異なり、2008年までの景気拡大期においても出荷額が減少している業種が多いことである。

第2章では、アンケート調査の結果について分析を行った。回答全体の分析結果として、5点にまとめることができる。第一に、2011年度でも2008年度の売上高には戻っていない企業が多いことである。第二に、企業業績において業績が良い企業と業績が悪い企業とに二極化が進展している傾向が見られることである。第三に、受注単価の下落や短納期化といったQCD（品質・コスト・納期）に関する取引条件は5年前と比較して厳しくなっていると回答が多いことである。第四として、マーケティング・販売体制が整っていることを自社の強みとする企業が極めて少ないことである。第五に、事業展開では、過去には積極的な設備投資や新卒・中途人材の積極採用を、今後は新業種・新業態への進出や、高度人材の育成、海外への進出・海外部門の強化を重視するというように、過去と今後で事業展開が大きく異なるという結果となったことである。

また業種別で集計した結果を見ると、個々の業種の特徴が色濃くでた結果となった。成形系の特徴では、最近の経営環境では機能・性能に関係のない部分での要求、発注量の小ロット化といった受注条件が厳しくなっていること、メインの受注先が存在しているが、過去の取引条件は考慮されなくなったという傾向が強まったこともあり、受注先を増やし

ている企業が多いこと、事業展開において自社製品の開発・販売の割合が多く、今後はメーカーとしての方向性も考えているということである。機械系の特徴では、受注先との関係ではメインの受注先が存在し、その受注先との売上比率が比較的高いことであり、強みにおいて、高い技術・技能を有する人材、製品・技術の顧客提案力、アフターサービスといった人材を中心とした部分に強みを有していること、事業展開として、過去・今後ともに自社製品の開発・販売を、加えて今後の事業展開として財務体質の強化を考えている割合が多いことである。処理系の特徴では、設計等は受注先が決定するが、価格はある程度自社に決定権があるとする割合が他の業種と比較して大きいこと、受注先は多数存在しており売上高の1社依存度は低いことである。

第3章では、小規模企業と大規模企業とで、現状認識や取引条件、事業展開等が異なるのではないかという仮説の元に、規模間での比較を行った。その結果では4点指摘できる。第一に、規模間でも業績が比較的悪い小規模企業と、業績が比較的良い大規模企業というように、企業間だけではなく規模間においても二極化が見られることである。しかし、同時に、小規模企業の中でも業績が良い企業と悪い企業とに分かれるように、企業間格差も大きいことがある。第二に、受注関係の違いとして、大規模企業では、受注先と一緒に設計等を考えることが多く、相談等を受けることが多いが、小規模企業では、受注先で設計等が決まったものを実際に受注することが多いことである。第三に、経営資源（強み）の違いとして、大規模企業では技術力や量産対応といった部分に強みを持っているのに対して、小規模企業では多品種小ロット、短納期など小回りを利かせられる部分に強みを持っていることである。第四に、規模間での事業展開の違いとして、大規模企業では海外への展開が無視できない状況になっているが、小規模企業ではまだそこまでの状況ではなく、積極的な設備投資などが重要だと考えていることがある。

第4章では、素形材関連企業の強みについて、業種を超えていくつかのパターンが見られるのではないかという仮説を元に、回答企業の強みを手がかりに統計的手法を用いて分類を行った。その結果、サポート型、多品種型、試作・相談型、人材型、研究開発型という5つのグループに分けられ、それぞれの特徴について分析を行った。サポート型とは、短納期、生産コスト面、量産への対応力、一括受注・ユニット受注への対応力、アフターサービスなどと様々な特徴を有し、取引先をサポートするという企業戦略の特徴があるグループである。多品種型とは、多品種小ロットの対応力に強みを有し、受注先数は多く、受注の際の仕様は受注先が決めるが、単価は自社の意向が反映されることが多いという特徴があるグループである。試作・相談型のグループの特徴では、試作の依頼や相談が持ち込まれることが多いものの、その一方でQCDに関しては最近厳しくなっていると感じていることである。人材型のグループは、高い技術・技能を有する人材が強みであるが、最近では、過去の取引実績は考慮されないことや、受注単価の下落、発注量の小ロット化の傾向が強まっていると感じていることである。研究開発型のグループとは、特許・ノウハウなどの独自技術、高度な生産設備、研究・技術開発力が優れているのが強みであるが、

受注先数が少なく、売上高の1社依存度も高い企業が多いことに特徴がある。ただ、企業業績についてはどのグループが業績が良いということはなく、あくまで個々の企業活動次第であるという結果となった。

第5章では、高業績企業の特徴について分析を行った。先に見たように素形材関連産業においても企業業績において二極化が進展していることは指摘しているが、それではリーマンショック後の厳しい経済環境の中で、業績が良い企業はどのような事業展開等を行っているのかということは、非常に興味深いトピックである。収益性・成長性という2つの指標を用いて、どちらも優れている高収益高成長企業とそうではない企業（低収益低成長企業）との間における企業活動等の違いを分析した。高収益高成長企業と低収益低成長企業の違いとして、以下の5点が挙げられる。高収益高成長企業は、品質や納期の水準が高い企業が多いこと、小規模や海外拠点を持たない企業でも高い業績を獲得することが可能なこと、主要取引先1社への依存度向上と新規取引先獲得を同時に達成する企業が多いこと、積極的な生産機能向上や製品開発などで顧客の要望に対応する企業が多いが、マーケティング力は高業績企業でも不得手であること、将来の事業拡大を見込む企業が多く、そのため新規顧客の獲得や新分野進出を狙う企業が増えているが、財務体質強化のため、設備投資や人材採用には慎重な態度をとる企業が多いことである。

以上が本報告書の各章で得られた結論であるが、問題意識との関連では2点指摘できる。第一は、素形材関連企業における現在の状況である。リーマンショックに象徴されるような急激な景気後退は大きな影響を与えており、2011年度でも2008年度の売上高には戻っていない企業が多いことがある。加えて、企業業績では二極化が進んでおり、業績が良い・悪い企業は業種や規模に関わらず見られたことである。取引関係については、特定の取引先との関係性が強く、その取引先に依存している企業だけではなく、多数の取引先を有し取引先を分散化させている企業も見られた。しかし、マーケット力については、どの企業も弱いと考えていることである。素形材関連産業は一般的に受注型の産業であるために、マーケット力が弱いことは想像されたが、その一方で取引関係が極端に不利におかれているような状況までは見られなかったことがあり、現在残っている企業は何らかの強みを発揮することにより生き残ってきたと考えられる。第二は、素形材関連企業の現在の方向性である。現在の方向性として、大規模企業では海外展開を無視できない状況にあるが、小規模企業においてはまだそこまでの状況ではなく、国内での事業展開を考えるために、高度人材の育成や積極的な設備投資等が重要だと考えていることである。ただ、今後の事業展開においてどの分野に力を入れるのかについては、回答全体では、「設備投資・人材採用から、新業種への進出や海外展開、人材育成へ」の動きが見られるが、それぞれの企業が直面している状況や企業が保有している強みによって様々であると指摘できる。

6. 2 素形材関連産業の振興に向けて

本報告書の結果から得られた結論について以下の3点を再掲する。第一に、業績が良い企業と悪い企業とに分かれているという「企業業績における二極化の進展」である。この事実と各業界へのヒアリング結果を合わせると、今後さらに企業数が減少することが予測される。第二に、「マーケット力（販売体制）の弱さ」である。現在残っている企業は特定の分野に特化し、特定の企業との結びつきが強く、それら企業に支えられているが、そのような関係性が今後も安定的に維持されるかどうかはわからず、今後の先行きが不透明となっている。そのため、これから数年間において個々の企業の自立化の仕組みが構築できるのかが重要ではないかと思われる。第三に、事業展開では、過去5年間では、設備投資や人材採用を実施したが、今後は人材育成や新業種への進出、海外への進出といった、さらなる展開を考えている企業が多いといった、「設備投資・人材採用から、新業種への進出や海外展開、人材育成へ」の動きが見られることである。

それらの事実を踏まえ、行政の支援としてどのようにすべきかということについては、以下の3点が考えられる。第一は、「二極化する支援対象に応じた施策の提供」である。先の企業業績における二極化の進展という状況を踏まえると、支援対象として、業績の良い企業の成長を支援するのか、今後成長しようという意欲のある企業の成長を後押しするのか、といった視点と、業績が悪い企業を救済するのかといった視点があるが、どちらの観点からの支援を行うのかといった、支援対象を明確にした施策展開が求められる。第二は、マーケット力の弱さという課題を受けて、「需要創出・市場開拓の仕組みの提供」が必要であることである。例えば、海外進出など新たな拠点を新設・強化、企業間ネットワークによる受注獲得、大手企業のマッチング事業といった施策が考えられる。第三は、これから、「新業種・新業態への進出」「高度人材の育成」「海外への進出等」に取り組むという企業が多いことから、それらの「ニーズに対応した施策展開」を行うことである。

このように、素形材関連産業においては、厳しい経済環境の中で、それぞれの企業が独自の事業展開を考えている状況にあるが、最近の経済環境の変化は非常に急激で著しいものがあるために、今後とも調査を続けていくことが重要であろう。

【参考文献】

- 大阪府立産業開発研究所（2006）「素形材関連産業の取引環境変化と事業展開」
- 大阪府立産業開発研究所（2009）「大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則」
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2011）「ものづくり白書」
- 経済産業省（2010）「素形材ビジョン追補版」
- 経済産業省（2012a）「経済社会ビジョン」
- 経済産業省（2012b）「新素形材産業ビジョン策定委員会 配布資料」
- <http://sokeizai.or.jp/japanese/vision/index.html>
- 経済産業省（2012c）「通商白書 2012 年版」
- 商工総合研究所（2006）「中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」
- 中小企業金融公庫調査部（2003）「中小金属加工業を取り巻く環境変化と今後の方向性」、
中小公庫レポート No.2002-6
- 中小企業金融公庫総合研究所（2006）「「強い下請企業」の戦略」、中小公庫レポート
No.2005-7

資料編

資料 1 アンケート調査票

資料 2 アンケート結果の単純集計表

【資料1 アンケート調査票】

大阪府 大阪府商工労働部 大阪産業経済リサーチセンター
 調査項目(記入不要)

大阪のものづくり企業の現状と方向性に関する調査
 (平成24年8月31日現在)

【調査目的】

この調査は、ものづくり企業の国内での事業基盤が大きく傾ぐ中で、大阪に立地する素材材関連産業の現状、今後の方向性等についてお話しし、ものづくり中小企業における今後の方向性等を探ることを目的として実施いたします。お答えいただいたご回答・ご意見は、集計・分析し、大阪府の産業労働政策の重要な資料とすることにも、報告書として取りまとめ、公表する予定です。

【ご記入方法】

以下の期間、平成24年8月31日現在における貴社(単体ベース)の状況についてご回答ください。
 貴社の経営者・役員、または総務・企画部門などの責任者の方がご記入いただきますようお願い申し上げます。
 ご多忙中誠に恐れ入りますが、下記項目にご記入の上、本用紙を返信用封筒(切手不要)にて、10月12日(金)までにご返送いただきますようお願いいたします。

【問い合わせ先・返送先】 〒589-8555 大阪府住之江区南港北1-14-16 大阪府経済庁庁舎 25 階
 大阪府商工労働部 大阪産業経済リサーチセンター 佐野・町田・櫻村
 TEL: 06-6210-9937 FAX: 06-6210-9481

【事業概要について】

問1 貴社の概要について、それぞれ当てはまるもの1つに○、もしくは具体的な数字をご記入ください。

主要業種	1. プラスチック成形	2. 金属プレス	3. 鍛造	4. 鋳造
	5. ダイカスト	6. 金型製作	7. 表面処理(熱処理・メッキなど)	
	8. 塗装	9. その他()		
創業年	1. 1949年以前	2. 1950~59年	3. 1960~69年	4. 1970~79年
	5. 1980~89年	6. 1990~99年	7. 2000年以降	
海外展開	1. 既に海外生産拠点を設けている 2. 海外生産拠点は設けていない			
従業員数	正社員数	名	非正社員数(※1)	名

※1:パート・アルバイト、契約社員を含み、派遣社員・請負は含まない数でお答えください。

問2 貴社の業績についてお伺いいたします。

- (1) 現在(直近決算時点)での売上高 _____ (百万円)
 (2) 現在(直近決算時点)での売上高営業利益率(営業利益÷売上高)はどの程度でしょうか。
 1. 赤字 2. 0~2%未満 3. 2~4%未満 4. 4~6%未満 5. 6~8%未満
 6. 8~10%未満 7. 10%以上
 (3) 売上高について、リーマンショック前(2008年度)を100とした場合、リーマンショック後(2009年度)から2011年度までの業績はどのように推移していますか。おおよその数字をご記入ください。

100	2009年度	2010年度	2011年度
-----	--------	--------	--------

1/4



【最近の状況等について】

問3 貴社をとりまく経営環境において、過去5年値と比較して、以下の項目は最近どのような傾向にあるでしょうか。各項目について当てはまるものに○をつけてください。

輸入品や海外企業との競争が激しくなっている	傾向は増えている	5年前から変わらない	傾向は増えている	わからぬ/該当しない
取引先が海外に移転している	1	2	3	4
外注先が、産業などによりなくなってきた	1	2	3	4
過去の取引実績は、受注の際に考慮されなくなった	1	2	3	4
同業他社の業績を理由とし、受注関連の問い合わせが増えている	1	2	3	4
インターネット経由の問い合わせが増えている	1	2	3	4
海外企業からの問い合わせが増えている	1	2	3	4
既存技術では対応できないような相需が増えている	1	2	3	4
製作・閉鎖の依頼が増えている	1	2	3	4
品質精度要求がより厳格になっている	1	2	3	4
外観など、機能・性能に関係のない部分での要求が増えている	1	2	3	4
受注単価はより下がっている	1	2	3	4
発注量は、より小ロット化してきている	1	2	3	4
発注頻度は、より少なくなってきた	1	2	3	4
納期は、より短納期化してきている	1	2	3	4

問4 貴社の受注先数についてお伺いいたします。

- (1) 現在の受注先数 _____ 社
 (2) 受注先数は、過去5年前と比較してどのような状況ですか。
 1. 大幅増加 2. やや増加 3. 横ばい 4. やや減少 5. 大幅減少
 (3) 現在の売上における上位1社の売上比率はどの程度ですか。
 1. 10%未満 2. 10~19% 3. 20~29% 4. 30~39% 5. 40~49% 6. 50%以上
 (4) 上位1社の売上比率は、過去5年前と比較してどのような傾向にありますか。
 1. 上昇傾向 2. やや上昇 3. 変わらない 4. やや低下 5. 低下傾向

問5 貴社と受注先との間の受注単価の決定方法に関して、主要受注先、および最近多い形他のそれぞれについて、下記の項目のうち最も近いものに○をつけてください。

受注先が一方的に決める	1	最近多いもの
双方の話し合いにより決まるが、受注先の要望が強く反映される	2	1
双方の話し合いにより決まるが、自社の要望が強く反映される	3	2
自社の見積もりがそのまま採用される	4	3
		4

問6 貴社が受注先から受注する際の要件・仕様の決定方法に関して、主要受注先との間、および最近多い決定方法のそれぞれについて、下記の項目のうち最も近いものに○をつけてください。

受注先が要件・仕様を決めたものをそのまま使う	1	最近多いもの
受注先が要件・仕様を決めるが、自社も意見を述べる	2	1
自社が要件・仕様の一部を行う	3	2
自社が要件・仕様の大部分を行う	4	3
		4

2/4



【経営資源について】
 問7(1) 現在の貴社を構成する要素のうち、国別の競合他社と比較して、次の各項目は強みとして考えていますか、各項目について当てはまるものに○をつけてください。

	とても	やや	どちらでもない	やや	とても
● 生産面での比較					
① 製品の品質が高い	1	2	3	4	4
② 生産コスト面で優れている	1	2	3	4	4
③ 納期が短い	1	2	3	4	4
④ 特許・ノウハウなどの独自の技術を有している	1	2	3	4	4
⑤ 研究・技術開発力が優れている	1	2	3	4	4
⑥ 高度・特殊な生産設備を有している	1	2	3	4	4
⑦ 顧客への対応力が優れている	1	2	3	4	4
⑧ 多品種小ロット・動作への対応力が優れている	1	2	3	4	4
⑨ 一部受注・ユニット受注への対応力が優れている	1	2	3	4	4
● 販売面・経営面での比較					
⑩ 高い技術・技能を有する人材がいる	1	2	3	4	4
⑪ 製品・技術の顧客提案力が優れている	1	2	3	4	4
⑫ マーケティング・販売体制が整っている	1	2	3	4	4
⑬ アフターサービスが充実している	1	2	3	4	4
⑭ 主要取引先との距離が近い	1	2	3	4	4
⑮ 主要取引先との間で強い信頼関係がある	1	2	3	4	4

(2) 貴社の事業展開において、貴社の強みとして挙げ重宝と考える項目について、上記の(1)の①～⑮の中から3つ以内で選び、番号を記入してください。

--

【今後の計画等について】
 問8 今後5年度における見通しについて、最も近いイメージ1つに○をつけてください。

1. 大いに事業発展が見込める。
2. 安定的な事業発展を見込んでいる。
3. 事業発展はそれほど見込めないが、現状維持は十分可能。
4. 事業発展は見込めず、現状維持も困難。
5. 事業転換や事業撤退もありうる。
6. 不確実な面が多いので、なんともいえない。

問9(1) 貴社では、過去5年以内、今後5年以内の事業展開において、下記の項目を重点的に実施したい(したい)と考えていますか、当てはまる項目すべてに○をつけてください。

※過去から継続して今後も重点的に実施すると考えている場合にも、「今後実施予定」に○をつけてください。

	過去に実施した (または継続実施)	今後実施予定 (または継続実施)
● 生産面での事業展開		
① 新技術・新サービスの開発	1	2
② 既存技術・サービスの高度化・改善	1	2
③ 自社製品の開発・販売	1	2
④ 研究開発部門の強化	1	2
⑤ 積極的な設備投資	1	2
⑥ 外注先の確保・開拓	1	2
⑦ 研究機関など、外部との連携強化	1	2
● 販売面での事業展開		
⑧ 新規顧客の開拓	1	2
⑨ 既存取引先との関係強化	1	2
⑩ 新業種・新業態への進出	1	2
⑪ インターネットを利用した受発注システム	1	2
● 経営面での事業展開		
⑫ 新卒・中途人材の積極採用	1	2
⑬ 高度人材の育成	1	2
⑭ 社内組織の再編や要員管理の見直し	1	2
⑮ 国内拠点(営業所・工場等)の再編・新設	1	2
⑯ 海外への進出、海外部門の強化	1	2
⑰ 財政体質の強化	1	2
● その他		
上記内容は取り越さない、取り越す予定はない	1	2

(2) 貴社の過去5年以内、今後5年以内の事業展開において、実施項目に優先順位をつけた場合に、優先度が低いと考ええる項目について、上記の(1)の①～⑰の中から3つ以内で選び、番号を記入してください。

過去	今後	5年以内		

差し支えなければ、以下に貴社名・ご記入者についてご記入をお願いいたします。

貴社名			
貴社所在地			
記入者役職・氏名	記入者	電話番号	

※ご協力ありがとうございます。お手数をおかけいたしました。大変申し訳ございませんが、返信用封筒(切手不要)にて、10月12日(金)までにご返信をお願い申し上げます。



【資料2 アンケート結果の単純集計表】

発送数	1108
有効発送数	1076
回収数	322
回収率	29.9%

問1: 企業概要について

主要業種

1 プラスチック成形	55	17.4%
2 金属プレス	37	11.7%
3 鍛造	11	3.5%
4 鋳造	17	5.4%
5 ダイカスト	7	2.2%
6 金型製作	53	16.7%
7 表面処理	62	19.6%
8 塗装	18	5.7%
9 その他	57	18.0%
合計	317	

創業年

1 1949年以前	73	23.9%
2 1950～59年	46	15.1%
2 1960～69年	83	27.2%
3 1970～79年	57	18.7%
4 1980～89年	22	7.2%
5 1990～99年	14	4.6%
6 2000年以降	10	3.3%
合計	305	

海外展開

1 既に海外展開済み	36	12.3%
2 海外展開はしてしない	256	87.7%
合計	292	

従業員(正+非正規)規模

10人未満	12	3.8%
10～19人	122	38.2%
20～49人	116	36.4%
50～99人	42	13.2%
100～299人	19	6.0%
300人以上	8	2.5%
合計	319	

問2: 業績について

売上高

1億円未満	15	4.9%
1～3億円未満	106	34.3%
3～5億円未満	66	21.4%
5～10億円未満	53	17.2%
10～30億円未満	49	15.9%
30億円以上	20	6.5%
合計	309	

売上高営業利益率

1 赤字	76	25.2%
2 0～2%未満	65	21.6%
3 2～4%未満	41	13.6%
4 4～6%未満	38	12.6%
5 6～8%未満	29	9.6%
6 8～10%未満	23	7.6%
7 10%以上	29	9.6%
合計	301	

売上推移

	2009年度	2010年度	2011年度
55未満	30 9.7%	24 7.8%	20 6.5%
55～65未満	36 11.7%	18 5.8%	12 3.9%
65～75未満	58 18.8%	34 11.0%	41 13.3%
75～85未満	53 17.2%	65 21.0%	56 18.2%
85～95未満	50 16.2%	52 16.8%	61 19.8%
95～105未満	39 12.6%	47 15.2%	42 13.6%
105以上	43 13.9%	69 22.3%	76 24.7%
合計	309	309	308

問4: 取引関係について

現在の受注先数

5社未満	19	6.1%
5～10社未満	38	12.3%
10～30社未満	71	23.0%
30～50社未満	63	20.4%
50～100社未満	44	14.2%
100社以上	74	23.9%
合計	309	

受注先数の推移(5年前との比較)

1 大幅増加	5	1.6%
2 やや増加	91	28.8%
3 横ばい	128	40.5%
4 やや減少	75	23.7%
5 大幅減少	17	5.4%
合計	316	

上位1社との売上比率

1 10%未満	37	11.9%
2 10～20%未満	74	23.8%
3 20～30%未満	49	15.8%
4 30～40%未満	52	16.7%
5 40～50%未満	35	11.3%
6 50%以上	64	20.6%
合計	311	

売上比率の推移(5年前との比較)

1 上昇傾向	45	14.4%
2 やや上昇	56	17.9%
3 変わらない	81	26.0%
4 やや低下	69	22.1%
5 低下傾向	61	19.6%
合計	312	

問5: 受注単価の決定方法

主要受注先とでは、

1 受注先決定	12	4.6%
2 受注先主導	178	68.2%
3 自社主導	45	17.2%
4 自社決定	26	10.0%
合計	261	

最近多いものでは、

1 受注先決定	12	5.0%
2 受注先主導	151	62.4%
3 自社主導	50	20.7%
4 自社決定	29	12.0%
合計	242	

問6: 設計・仕様の決定方法

主要受注先とでは、

1 受注先決定	86	33.7%
2 受注先主導	117	45.9%
3 自社主導	19	7.5%
4 自社決定	33	12.9%
合計	255	

最近多いものでは、

1 受注先決定	53	23.0%
2 受注先主導	122	53.0%
3 自社主導	21	9.1%
4 自社決定	34	14.8%
合計	230	

問3: 最近の状況について

過去5年前と比較した最近の傾向	強まっている	変わらない	弱まっている	わからない	合計
1 輸入品や海外企業との競争激化	179	51	3	69	302
2 取引先の海外移転	163	74	8	62	307
3 外注先の廃業	152	86	9	56	303
4 過去の取引実績は考慮されず	156	97	14	38	305
5 同業他社の廃業による受注関連の問い合わせ	94	115	14	86	309
6 インターネット経由の問い合わせ	103	110	6	90	309
7 海外企業からの問い合わせ	33	109	8	157	307
8 既存技術では対応できないような相談	72	132	6	96	306
9 試作・開発の依頼	106	121	21	57	305
10 品質精度要求	246	48	4	11	309
11 外観など、機能等に関する要求	190	82	8	30	310
12 受注単価の下落	233	66	6	7	312
13 発注量の小ロット化	227	64	1	18	310
14 発注頻度の低下・不定期化	211	77	7	14	309
15 納期の短納期化	249	58	1	3	311

問7: 経営資源について

競合他社と比較した強み	そつだ	どちらかといえそつだ	どちらかといえは違つう	違つう	合計
1 製品の品質が高い	134	161	18	1	314
2 生産コスト面	44	173	81	15	313
3 短納期	114	163	32	5	314
4 特許・ノウハウなどの独自技術	72	109	50	78	309
5 研究・技術開発力	41	115	105	47	308
6 高度・特殊な生産設備	42	98	109	58	307
7 量産への対応力	62	118	82	48	310
8 多品種小ロット・試作への対応力	101	153	42	16	312
9 一括受注・ユニット受注への対応力	46	103	101	57	307
10 高い技術・技能を有する人材	64	181	58	9	312
11 製品・技術の顧客提案力	49	163	86	13	311
12 マーケティング・販売体制	10	85	154	57	306
13 アフターサービス	45	157	76	33	311
14 主要取引先との距離が近い	61	137	79	35	312
15 主要取引先との間での信頼関係	135	168	11	2	316

特に重要だと考えるもの(3つ以内の複数回答)

○	×	合計
174	135	309
51	258	309
98	211	309
56	253	309
30	279	309
36	273	309
47	262	309
89	220	309
20	289	309
72	237	309
53	256	309
6	303	309
22	287	309
29	280	309
123	186	309

問8: 今後5年後における見通し

1 大いに事業発展が見込める	6	1.9%
2 安定的な事業発展を見込んでいる	65	20.8%
3 事業発展はそれほど見込めないが、現状維持は十分可能	133	42.5%
4 事業発展は見込めず、現状維持も困難	40	12.8%
5 事業転換や事業からの撤退もありうる	9	2.9%
6 不確実な面が多いので、なんとも言えない	60	19.2%
合計	313	

問9: 今後の計画等

	過去実施			今後実施予定		
	○	×	合計	○	×	合計
1 新技術・新サービスの開発	58	175	233	160	149	309
2 既存技術・サービスの高度化・改善	95	138	233	204	105	309
3 自社製品の開発・販売	49	184	233	110	199	309
4 研究開発部門の強化	38	195	233	106	203	309
5 積極的な設備投資	106	127	233	106	203	309
6 外注先の確保・開拓	82	151	233	138	171	309
7 研究機身など、外部との連携強化	40	193	233	112	197	309
8 新規顧客の開拓	99	134	233	220	89	309
9 既存取引先との関係強化	110	123	233	219	90	309
10 新業種・新業態への進出	31	202	233	118	191	309
11 インターネットを利用した受発注システム	40	193	233	103	206	309
12 新卒・中途人材の積極採用	89	144	233	149	160	309
13 高度人材の育成	48	185	233	178	131	309
14 社内組織の再編や要員管理の見直し	65	168	233	181	128	309
15 国内拠点の再編・新設	47	186	233	66	243	309
16 海外への進出、海外部門の強化	34	199	233	79	230	309
17 財務体質の強化	65	168	233	187	122	309

優先順位(3つ以内の重複回答)

	過去実施			今後実施予定		
	○	×	合計	○	×	合計
1 新技術・新サービスの開発	73	193	266	77	216	293
2 既存技術・サービスの高度化・改善	104	162	266	99	194	293
3 自社製品の開発・販売	34	232	266	39	254	293
4 研究開発部門の強化	14	252	266	18	275	293
5 積極的な設備投資	71	195	266	46	247	293
6 外注先の確保・開拓	35	231	266	28	265	293
7 研究機身など、外部との連携強化	12	254	266	12	281	293
8 新規顧客の開拓	109	157	266	125	168	293
9 既存取引先との関係強化	111	155	266	77	216	293
10 新業種・新業態への進出	13	253	266	48	245	293
11 インターネットを利用した受発注システム	12	254	266	11	282	293
12 新卒・中途人材の積極採用	54	212	266	43	250	293
13 高度人材の育成	28	238	266	86	207	293
14 社内組織の再編や要員管理の見直し	31	235	266	37	256	293
15 国内拠点の再編・新設	8	258	266	9	284	293
16 海外への進出、海外部門の強化	8	258	266	35	258	293
17 財務体質の強化	42	244	286	69	224	293



大阪産業経済リサーチセンター 平成 25 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 25 階／電話 06(6210)9479