

# グローバル化に対応する中堅・中小企業

ーグローバル環境下の企業活動に関する調査報告書ー

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

近年、アジア諸国の成長や急速な円高などの影響から、経済のグローバル化はさらに速度を増して進んでおり、国内産業、特に地域産業を支える中堅・中小企業に多大なる影響を及ぼしています。そうした中、地域産業の振興には、その中核をなす中堅・中小企業が、グローバルな経済環境に対応し、国際競争力を持ち続けることが必要になります。

こうした問題意識のもと、当センターでは、グローバル化の進展する経済環境下における中堅・中小企業の経営活動の実態を明らかにするとともに、高付加価値経営を実現する企業の事業活動を分析することで、グローバル環境下において高付加価値経営を実現するための視点を提案しました。なお今回の調査では、国内の主要地域である東京都、愛知県、大阪府、福岡県の各企業を対象に実施し、各地域の企業行動の違いについても考察しました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙にもかかわらず格別のご協力をいただきました企業の皆様方に対し、厚くお礼申し上げます。

本調査が、中堅・中小企業の皆様方にとって経営の一助になるとともに、地域産業の活性化のきっかけとなれば幸いです。

本調査は、当センター主任研究員 越村惣次郎、小野顕弘が担当しました。執筆の分担は次のとおりです。

主任研究員 越村惣次郎 第1章、第3章、第4章

主任研究員 小野 顕弘 第2章

平成23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
<b>第1章 日本経済のグローバル化の進展と中堅・中小企業</b>	
1 グローバルな競争環境下における中堅・中小企業	3
2 グローバル化への対応が遅れる中堅・中小企業	3
3 調査の目的と方法	6
4 報告書の構成	9
<b>第2章 中堅・中小企業が直面するグローバル競争環境の実態</b>	
1 企業概要と経営実績について	10
2 販売活動について	15
3 調達活動について	22
4 経営理念・事業計画・経営戦略について	29
5 競争環境について	37
6 立地展開について	39
7 本章のまとめ	51
<b>第3章 中堅・中小企業のグローバル化ステージ別分析</b>	
1 グローバル化ステージ別の中堅・中小企業の実態	53
2 ステージ別の経営戦略	70
3 ステージ別の高付加価値経営の要因分析	78
4 企業事例による分析結果の検証	84
5 企業事例にみるグローバル化への課題と今後の取組	104
<b>第4章 中堅・中小企業のグローバル化への対応について</b>	
1 中堅・中小企業のグローバル化への対応の実態	116
2 グローバル環境下で中堅・中小企業が目指す方針	119
3 おわりに	125
参考文献	126
<b>資料編</b>	
資料1：調査票	127
資料2：都府県別集計	133
資料3：業種別分析	173

# 要約

## 1 調査の背景

進展する経済のグローバル化に対して、未だ多くの中堅・中小企業は十分に対応できているとはいえない。国内需要の低迷が続くなか、人口減少などによる市場の縮小も懸念されており、国内のみでの従来通りの事業活動では、将来の展望を描くことは困難となってきている。さらにグローバル化の進展により、国内市場にも多くの海外企業の参入や輸入品の浸透がみられ、国内のみで事業を展開する企業も、自らの意思に関係なくグローバル競争の中に置かれている。そのため、中堅・中小企業のグローバル対応が急がれるところである。

## 2 調査の目的

国内の地域産業の振興には、その中核をなす中堅・中小企業がグローバル化する経済に対応し、将来にわたり事業を維持発展していくことが望まれる。そのため、本調査では、まず、グローバル化が進展する現在において、中堅・中小企業がどのような競争環境下に置かれ、その環境において各社がどのような事業活動を展開しているか、その実態の把握を行なう。その上で、グローバル環境に適応し、高付加価値経営を実現している企業を取り上げ、その取組内容から、今後の中堅・中小企業が目指すべき経営方針を検討する。

## 3 実施した調査の内容

### (1) アンケート調査

#### ① 調査対象

(業種) 建設業、製造業、卸売・小売業、サービス業

(規模) 従業者数 50 人以上

(地域) 東京都、愛知県、大阪府、福岡県

② 調査時期 (配布) 平成 22 年 7 月下旬 (回収) 平成 22 年 8 月中旬

③ 発送・回収 (有効発送数) 4,744 (回収数) 705 (回収率) 14.9%

### (2) インタビュー調査

① 調査対象 アンケートの回答を得た各都府県の企業及び文献等などから抽出した企業

② 調査時期 平成 22 年 6 月～平成 23 年 1 月

③ 訪問企業数 40 社

## 4 調査の結果

### (1) 中堅・中小企業のグローバル化への対応の実態

#### 1-1 全体分析

- ◆ 海外進出する中堅・中小企業は最も多いアジア地域で2～3割
- ◆ 国内市場が中心も、調達ではアジアシフトが進展
- ◆ 将来的にも拠点は国内が中心
- ◆ 海外への拠点進出は少ないながらも増加傾向

#### 1-2 ステージ別分析

- ◆ 海外に進出する企業は高い業績を実現
- ◆ 海外に進出する企業はハイリスク・ハイリターン志向
- ◆ 販売はステージに関わらず国内中心
- ◆ 調達の主軸はアジアにシフト傾向
- ◆ ステージによりグローバル環境への認識や対応に格差

### (2) グローバル環境下で中堅・中小企業が目指す方針

#### 2-1 「方針1：国内市場で高付加価値経営を実現」するための視点

- ◆ 顧客の視点に立ち、需要の伸びが期待できる市場を選出
- ◆ 既存の技術・ノウハウを駆使し、国内で国際競争力のある量産品生産を実現
- ◆ 情報の共有で社内の一体感を醸成
- ◆ 外国人の活用により社内を活性化
- ◆ 意識を高めグローバルな競争環境を正しく認識

#### 2-2 「方針2：海外市場に参入して高付加価値経営を実現」するための視点

- ◆ 独自の価値提供で海外市場でも取引を継続
- ◆ 現地情報の収集と人脈の形成でリスクを軽減
- ◆ 現地特有のリスクを認識
- ◆ 日系企業との取引で現地特有のリスクを回避
- ◆ 優れた海外企業との提携でリスク軽減
- ◆ 現地市場に合わせた商製品の提供
- ◆ 現地市場での厳しい競争に対応
- ◆ 日本の品質力で新市場開拓

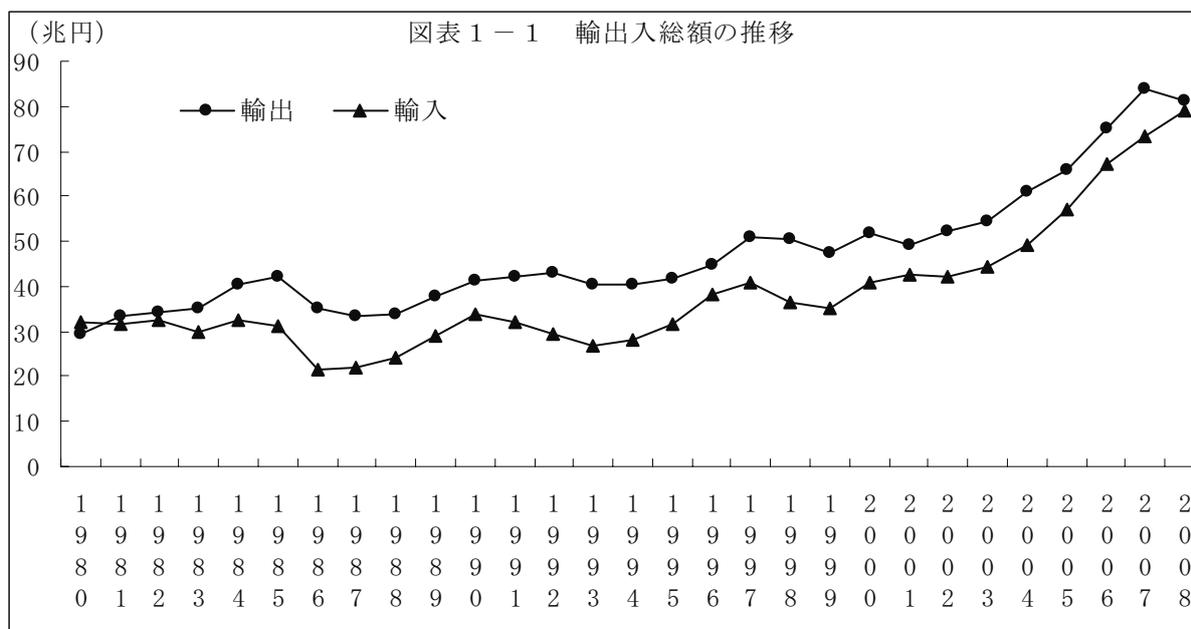
#### 2-3 「方針3：海外拠点を設立して高付加価値経営を実現」するための視点

- ◆ サポートサービスのある賃貸工場の活用でリスクを軽減
- ◆ 現地人経営者の活用で現地のコミュニケーションの円滑化
- ◆ 本社と海外拠点での経営の意思統一が課題
- ◆ 専門人材の確保・定着が課題
- ◆ 日本の高いサービス品質で現地市場を開拓

# 第1章 日本経済のグローバル化の進展と中堅・中小企業

## 1 グローバルな競争環境下に置かれる中堅・中小企業

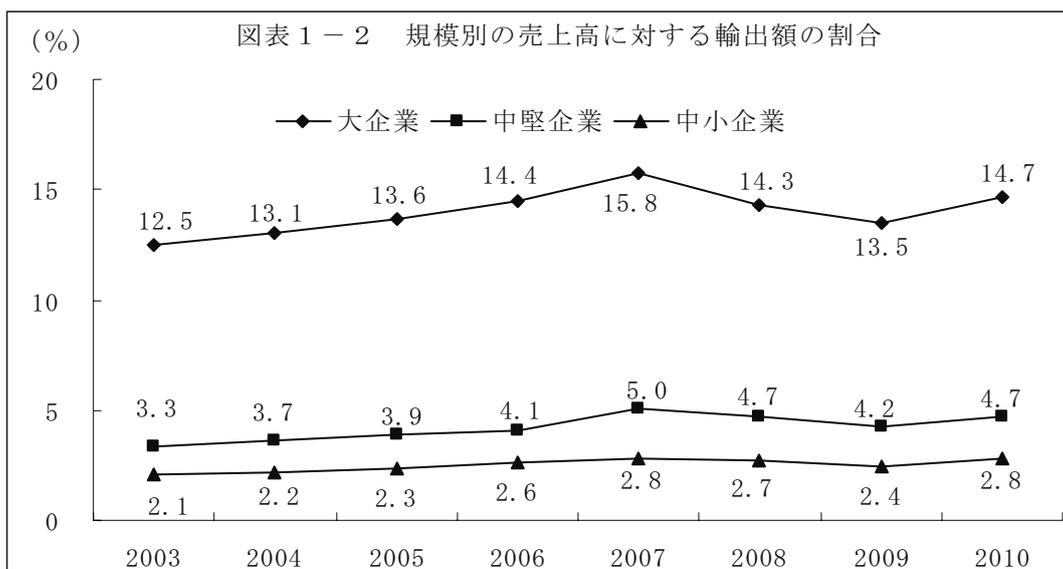
1985年のプラザ合意によって急激な円高が進行したこと、さらに90年代のバブル経済の崩壊によって国内経済が長期停滞期に入ったことなどを契機として、国内企業の海外進出は着実に進行してきた。こうした企業の国境を越えた事業活動は、国内と海外の垣根を取り払い、ボーダレスな経済環境を生み出している。図表1-1は、日本の輸出入総額の推移であるが、ともに90年代以降伸び率が上昇し、特に2000年以降は急激な伸びを示している。これは、国内市場に海外から製品やサービスが参入していることも示しており、これまで国内のみで事業展開してきた企業も、海外企業や海外商品との競争を強いられていることを意味している。そのため、グローバル化が進んだ現在において、積極的に海外に進出する企業はもちろんのこと、国内のみで事業を展開する企業も全てグローバルな競争環境下に置かれていると考えられる。



資料：財務省「貿易統計」

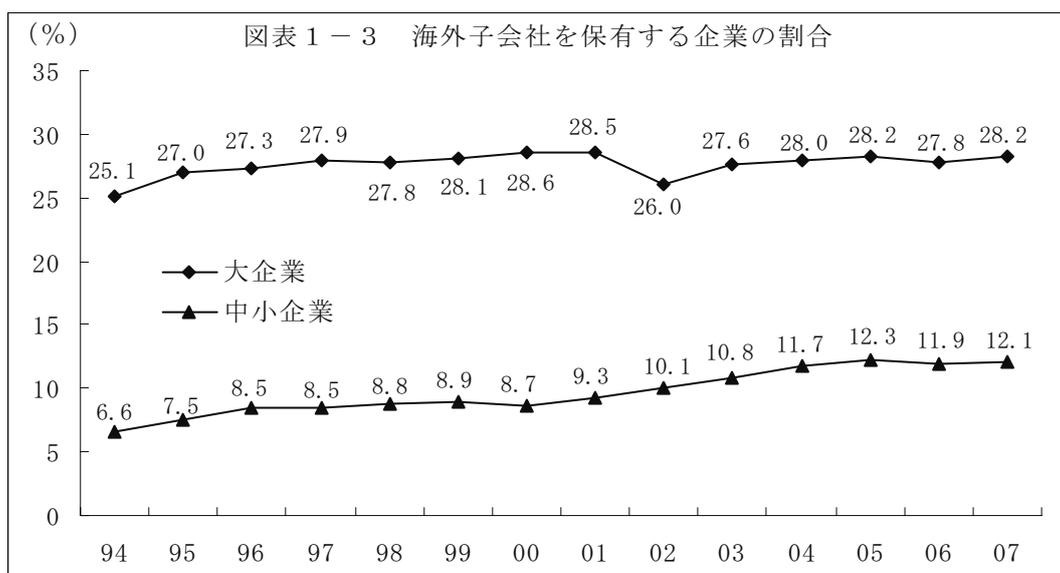
## 2 グローバル化への対応が遅れる中堅・中小企業

しかしこうしたグローバルな経済に対応し、国内外で資源を最適配置できているのは主に大企業である。図表1-2は売上高に占める輸出額の割合を規模別にみたものであるが、中堅企業、中小企業ともに、長期的には増加傾向にあるものの、大企業と比べると低い水準にある。また図表1-3は、海外に子会社を保有している企業の割合を示したものであるが、中小企業の海外子会社保有比率は増加しているものの、大企業に比べるとその水準は低い。



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」

(注) 大企業とは資本金 10 億円以上、中堅企業とは資本金 1 億円以上 10 億円未満、  
中小企業とは資本金 2 千万円以上 1 億円未満の企業をいう。



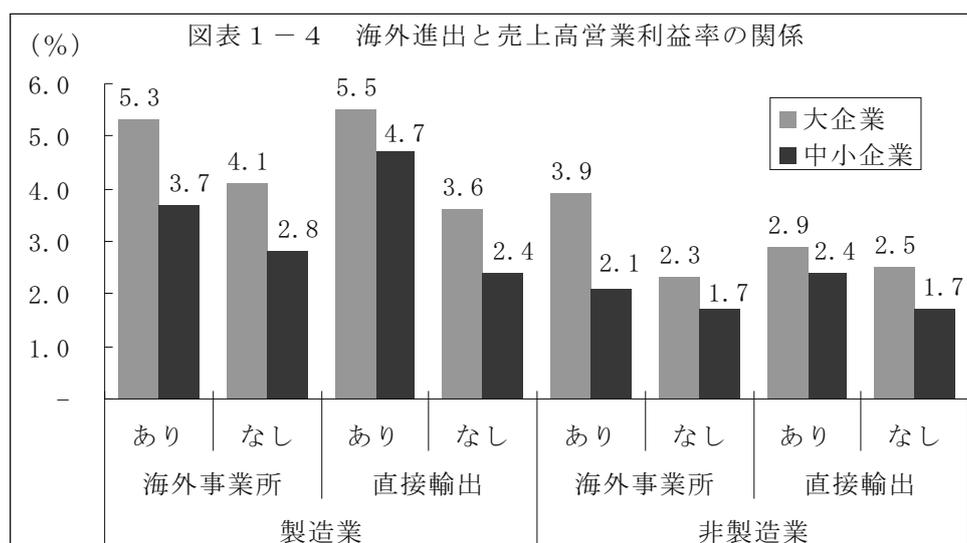
資料：『中小企業白書 2010 年版』、p154。原資料は、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. ここでいう海外子会社を保有する企業とは、年度末時点で海外に子会社又は関連会社を  
所有する企業をいう。

2. 子会社とは、当該会社が 50% 超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と  
子会社の合計で 50% 超の議決権を有する会社も含む。

関連会社とは、当該会社が 20% 以上 50% 以下の議決権を直接所有している会社をいう。

このように、わが国のグローバル化は大企業を中心に推し進められてきた。それは元橋[2006]が「十分な経営資源を持たない中小企業に、大企業のような国際的な資源の最適配分は困難」と指摘するように、経営資源の乏しい中堅・中小企業では、グローバル化に対して十分な対応ができないためと考えられる。しかし近年は、徐々にではあるが輸出や海外拠点の設置に取り組む中堅・中小企業が増え始めている。では、これらの海外に進出している中堅・中小企業はどのような成果を得ているのであろうか。中小企業庁[2009]によると、海外事務所の有無や直接輸出の有無と売上高営業利益率との関係をみたところ、海外事務所を有する企業や輸出をしている企業の利益率が高い傾向がみられた(図表1-4)。これは、海外進出が企業の業績向上につながりやすいことを示唆している。国内需要が伸び悩むなか、成長しているアジア市場など海外市場に積極的に進出することは、確かに企業業績向上に寄与すると考えられる。今後、さらに経済のグローバル化の進展が予測されるなかで、未だ国内のみで事業を展開する中堅・中小企業もグローバル化への対応が迫られているといえよう。



資料：『中小企業白書 2009 年版』、p92。原資料は、経済産業省「平成 19 年企業活動基本調査」再編加工（2009 年）

(注) ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。

ここまでは経済のグローバル化への対応として、海外進出をその手段としてみてきた。しかし、海外に進出せずとも、国際競争力を持つことができれば国内で事業を続けることが可能との考えもあり、ジェトロ[2003]が、国内製造業の経営者層に対して実施したアンケート調査では、多数の経営者から「海外進出しなくてもよい」という回答が得られた。その理由としては、「高付加価値製品である」や「国内に製造業の集積がある」など日本の製造業の強みが挙げられていた。さらに元橋[2006]は、「大企業の海外進出の動きは中小企業にマイナスの影響を及ぼすと考えられるが、必ずしもそうではない。海外と国内は代替

的關係ではなく、補完的關係にある。その場合は、国内企業のプレゼンスはむしろ増加する可能性もある。大企業の海外進出は、グループ企業全体の国際競争力を高め、グループ内の国内企業の活動も活性化することが期待できる。」と指摘している。つまり、海外拠点を持つ大手企業による国際分業体制が機能するならば、海外と国内での事業内容の棲み分けがなされ、高付加価値な生産は国内の役割になると考えられる。このような形で、国際的な競争力を持つことが出来るならば、国内で事業を行なうことも可能と考えられる。

### 3 調査の目的と方法

#### 3-1 調査の目的

これまでみてきたとおり、刻一刻と進展する経済のグローバル化に対して、未だ多くの中堅・中小企業は十分に対応できているとはいいがたい。国内需要の低迷が続くなか、人口減少などによる市場の縮小も懸念されており、国内のみでの従来どおりの事業活動では、将来の展望を描くことは困難となってきた。さらにグローバル化の進展により、国内市場にも多くの海外企業の参入や輸入品の浸透がみられ、国内のみで事業を展開する企業も、自らの意思に関係なくグローバル競争のなかに置かれている。そのため、中堅・中小企業のグローバル対応が急がれるところである。

こうした現状のなか、国内の地域産業の振興には、その中核をなす中堅・中小企業がグローバル化する経済に対応し、将来にわたり事業を維持発展していくことが望まれる。そのため、本調査では、まず、グローバル化が進展する現在において、中堅・中小企業がどのような競争環境下に置かれ、その環境において各社がどのような事業活動を展開しているか、その実態の把握を行なう。その上で、グローバル環境に適応し、高付加価値経営を実現している企業を取り上げ、その取組内容から、今後の中堅・中小企業が目指すべき経営の方向性を検討する。

#### 3-2 調査の方法

本調査では、主にアンケート調査とインタビュー調査を実施した。それぞれ実施した調査内容は以下のとおりである。

##### 3-2-1 アンケート調査の実施状況

###### ①調査対象

(業種) 建設業、製造業、卸売・小売業、サービス業〔情報通信業、運輸業、不動産業、飲食店、宿泊業、専門サービス業、その他の生活関連サービス業、娯楽業、機械等修理業(別掲を除く)、物品賃貸業、広告業、その他の事業サービス業〕

(規模) 従業者数 50 人以上

(地域) 東京都、愛知県、大阪府、福岡県

※使用した名簿は、総務省「平成 18 年事業所・企業統計調査」事業所名簿である。

## ②調査票

業種間による事業内容の違いを考慮し、調査票は第二次産業に属する製造・建設業用と第三次産業に属する卸・小売・サービス業用の二種類を用意し、該当する業種に配布した。

なお、配布した調査票は巻末の資料1に掲載している。

## ③調査時期

(配布) 平成22年7月下旬

(回収) 平成22年8月中旬

## ④発送・回収状況

a 有効発送数						
	東京都	愛知県	大阪府	福岡県	合計	
製造・建設業	392	421	563	286	1,661	
卸・小売・サービス業	988	556	868	670	3,083	
合計	1,380	977	1,431	956	4,744	
b 回答数						
	東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	合計
製造・建設業	41	47	142	36	8	274
卸・小売・サービス業	105	68	192	56	6	427
不明	2	0	1	0	1	4
合計	148	115	335	92	15	705
c 回収率						
	東京都	愛知県	大阪府	福岡県	合計	
製造・建設業	10.5%	11.2%	25.2%	12.6%	16.5%	
卸・小売・サービス業	10.6%	12.2%	22.1%	8.4%	13.9%	
合計	10.7%	11.8%	23.4%	9.6%	14.9%	

### 3-2-2 インタビュー調査の実施状況

①調査対象 アンケートの回答を得た各都府県企業及び文献等などから抽出した企業

②調査時期 平成22年6月～平成23年1月

③訪問企業数 40社

詳細は図表1-6のとおりである。なお、図表にある「事例紹介時の略称」は、本文中でインタビュー企業について記載する場合に使用する。

図表1-6 インタビュー企業の一覧

No	業種	事業内容	従業員規模	事例企業の略称
1	製造業	ユニット部品企画・開発・製造・販売	50人以下	O社
2	製造業	機械用精密部品開発・製造・販売	50人以下	
3	製造業	ロボット関連製品開発・製造・販売	50人以下	
4	製造業	ニット製品開発・製造・販売	51～100人	R社
5	製造業	電子機器用金属接合材料開発・製造・販売	51～100人	P社
6	製造業	フラットディスプレイ関連製品開発・製造・販売	51～100人	
7	製造業	配管関連製品開発・製造・販売	51～100人	
8	製造業	化学工業製品開発・製造・販売	51～100人	B社
9	製造業	精密切削加工業	51～100人	A社
10	製造業	工業用洗浄剤開発・製造・販売	51～100人	
11	製造業	紡績及び綿製品開発・製造・販売	51～100人	
12	製造業	印刷設備関連部品装置開発・製造・販売	101～200人	M社
13	製造業	乳化分散機器開発・製造・販売	101～200人	
14	製造業	計測機器開発・製造・販売	101～200人	
15	製造業	流体制御機器開発・製造・販売	101～200人	C社
16	製造業	射出成型装置開発・製造・販売	101～200人	Q社
17	製造業	衛生製品開発・製造・販売	101～200人	
18	製造業	プラスチック原料開発・製造・販売	101～200人	
19	製造業	建築資材開発・製造・販売	101～200人	L社
20	製造業	プレス金型開発・製造・販売	101～200人	S社
21	製造業	油脂製品開発・製造・販売	101～200人	
22	製造業	表面処理技術開発・加工	101～200人	
23	製造業	工業用ヒーター製品開発・製造・販売	101～200人	
24	製造業	電子部品製造・販売	201～300人	D社
25	製造業	電子機器用装置開発・製造・販売	201～300人	
26	製造業	機能性シート開発・製造・販売	301～500人	
27	製造業	化学工業製品開発・製造・販売	301～500人	K社
28	製造業	エンジニアリング・プラスチック製品開発・製造・販売	501人以上	
29	卸売業	繊維製品卸売	50人以下	
30	卸売業	各種製品商社	101～200人	J社
31	卸売業	建築資材卸売	201～300人	G社
32	卸売業	アパレル資材卸売	301～500人	H社
33	卸売業	婦人服アパレル	301～500人	
34	卸売業	繊維製品卸売	500人以上	
35	小売業	総合リサイクル事業	201～300人	F社
36	サービス業	印刷WEBソリューション開発・販売・運営	50人以下	I社
37	サービス業	テクニカルイラスト・マニュアル製作	101～200人	E社
38	サービス業	システム開発	101～200人	N社
39	サービス業	プラント・設備検査	201～300人	T社
40	サービス業	ウェディング企画・運営及び関連資材レンタル	301～500人	

#### 4 報告書の構成

本報告書の構成は、以下のとおりである。

まず第1章では、経済のグローバル化が進展する中で、大企業に比べその対応が遅れがみられる中堅・中小企業の現状について、既存データから把握するとともに、それらを前提とした調査の問題意識や手法について述べる。

次に第2章では、アンケート調査結果を中心に、中堅・中小企業の経営状況や企業行動について分析することで、中堅・中小企業が直面するグローバル環境の状況やそれに対する各企業の取組の実態を明らかにする。

第3章では、前章で把握した実態を踏まえつつ、アンケート調査及びインタビュー調査の結果から、グローバル経済への対応の違いによる企業行動の相違やその結果として享受される利益など成果の相違を明らかにし、さらに高い収益性を実現する高付加価値企業を取り上げ、その要因を分析するとともに、それら企業が抱える課題や今後の取組についても明らかにする。

最後に第4章では、本調査から得られた結論をまとめるとともに、調査結果を踏まえて、地域産業の振興の観点から経済のグローバル化に対応するための今後の中堅・中小企業の企業行動のあり方について考察する。

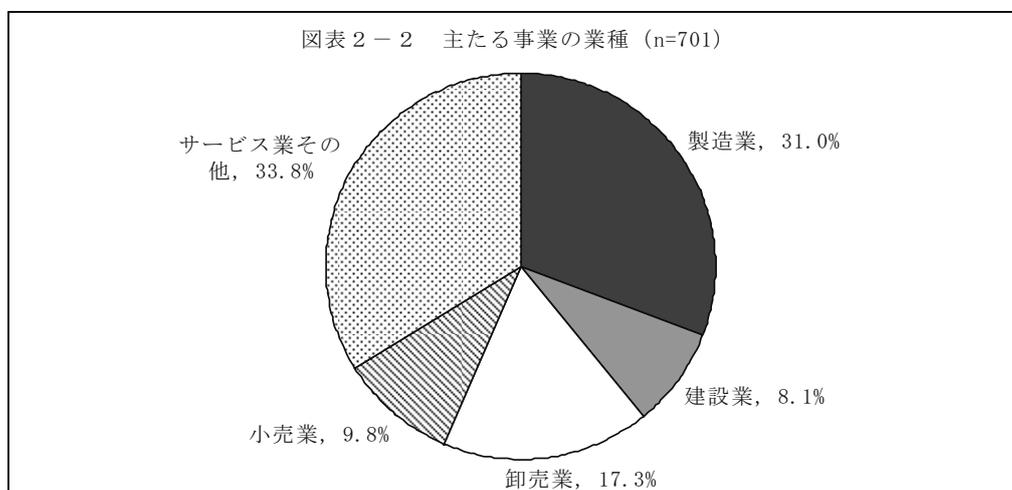
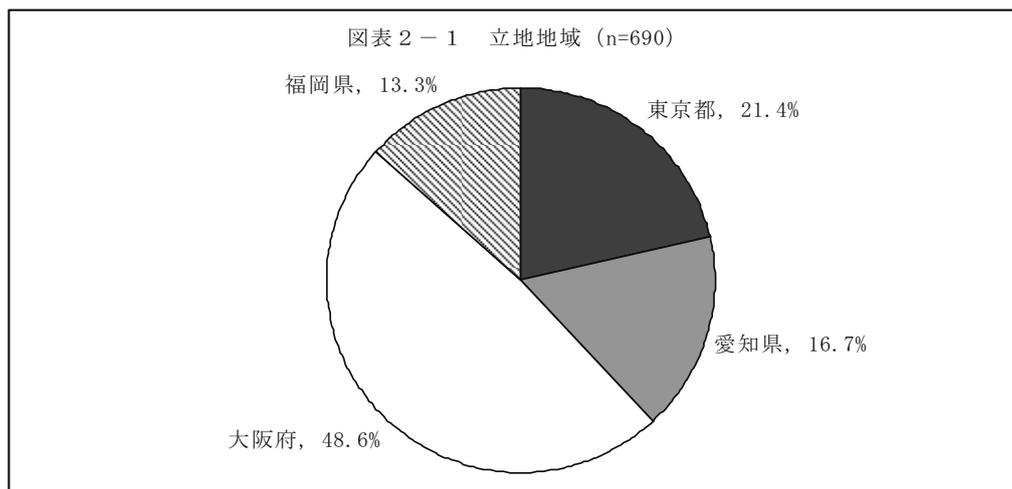
## 第2章 中堅・中小企業が直面するグローバル競争環境の実態

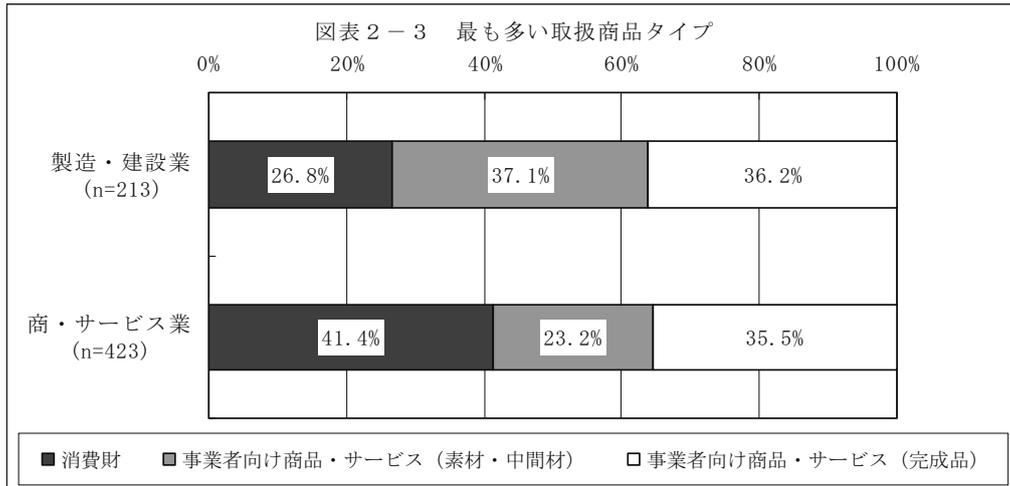
本章では、アンケート回答結果から、昨今の中堅・中小企業の現状や企業行動などについて分析を行うことで、中堅・中小企業にとってのグローバル競争環境の実態を明らかにする。

### 1 企業概要と経営実績について

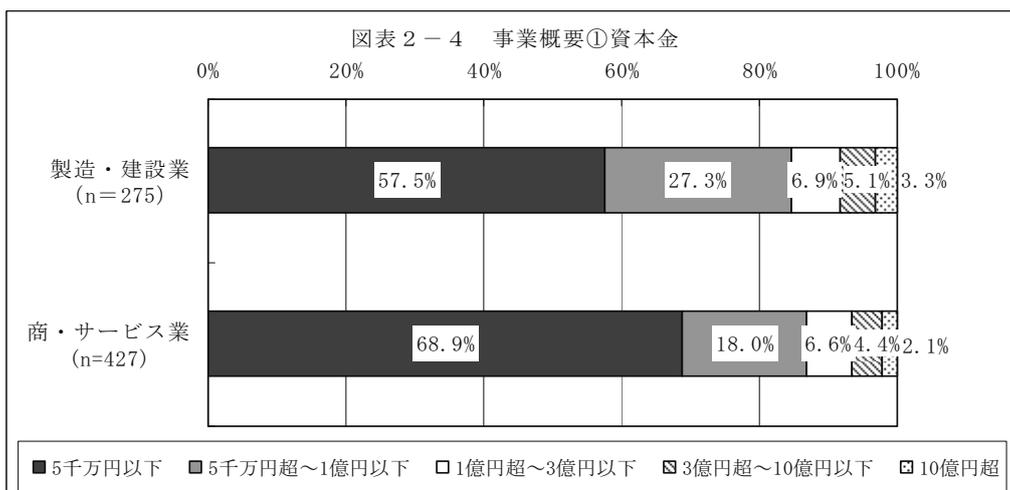
#### 1-1 企業概要

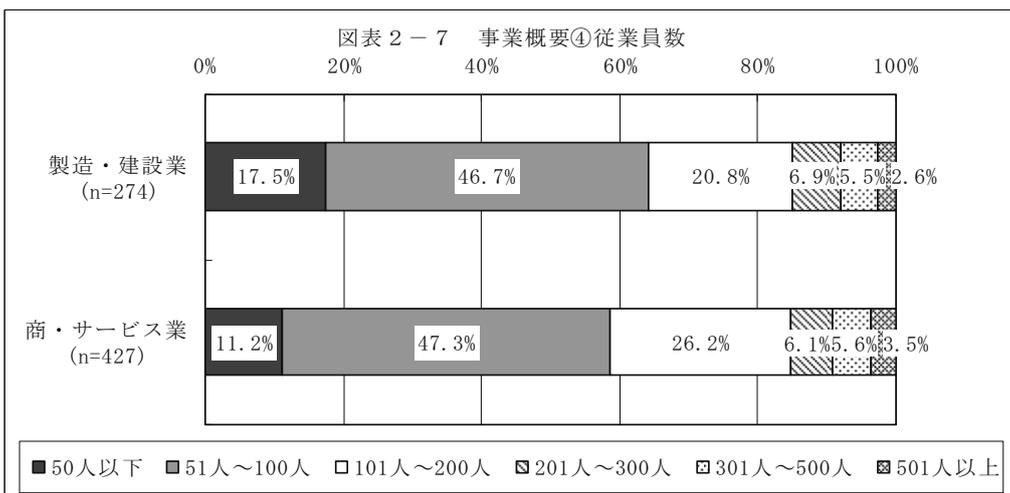
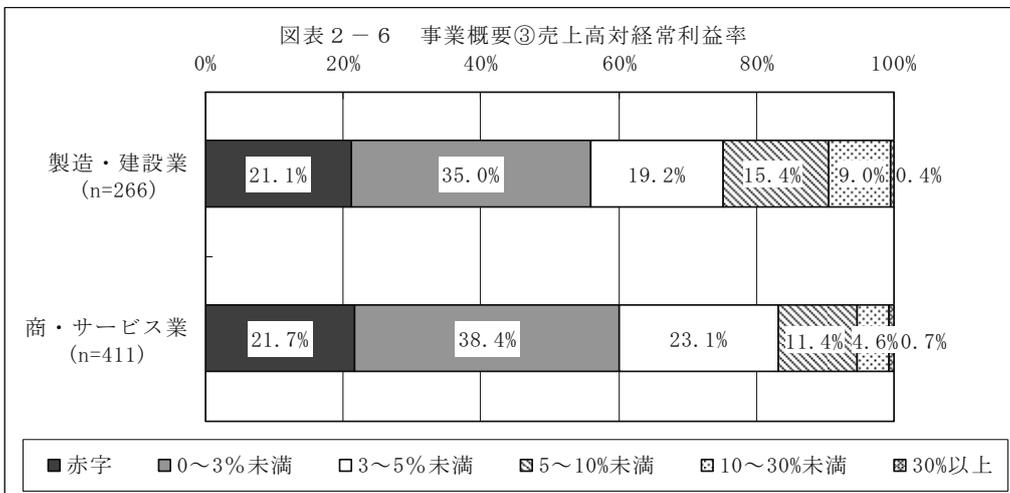
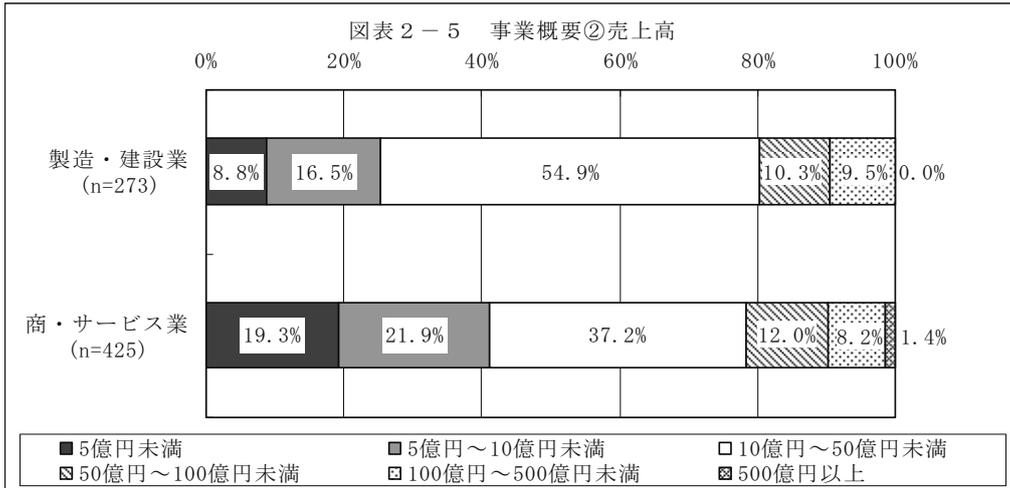
アンケート回答企業の概要について示したものが、図表2-1～3である。ここから、回答企業は、「大阪府」(48.6%)に立地する企業が約半数を占め、以下「東京都」(21.4%)、「愛知県」(16.7%)、「福岡県」(13.3%)の順となっている。業種構成は、「サービス業その他」(33.8%)と「製造業」(31.0%)の占める割合が多く、「建設業」(8.1%)と「小売業」(9.8%)の比率は低い。取扱商品のタイプは、製造・建設業では「素材・中間財」(37.1%)と「完成品」(36.2%)が多いが、卸・小売・サービス業(以後商・サービス業)は「消費財」(41.4%)が中心となっている。

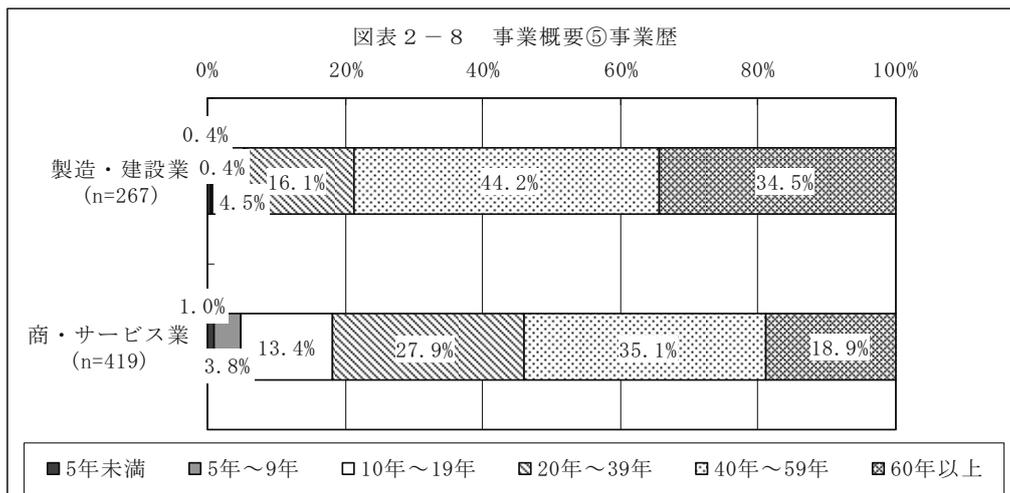




事業規模や業績は、図表 2-4・5・7にあるように、業種に関わらず資本金は「5千万円以下」、売上高は「10億円～50億円未満」、従業員数は「51人～100人」の規模の企業が多いが、業種別にみると、商・サービス業よりも製造・建設業の方がやや規模が大きい傾向がみられる。また売上高経常利益率は、図表 2-6にあるとおり、赤字企業は業種に関わらず 20%程度にとどまり、ほとんどの企業が利益を計上しているものの、最も多いのは「0～3%未満」である。また、業種別では製造・建設業の方が利益率の高い企業が多く、10%以上（「10～30%未満」＋「30%以上」）とする企業は 9.4%ある。事業歴は、図表 2-8に示すとおり、業種に関わらず「40～59年」とする企業が最も多く、特に製造・建設業は「60年以上」（34.5%）の企業が3割超と、商・サービス業より事業歴の長い企業が多い。

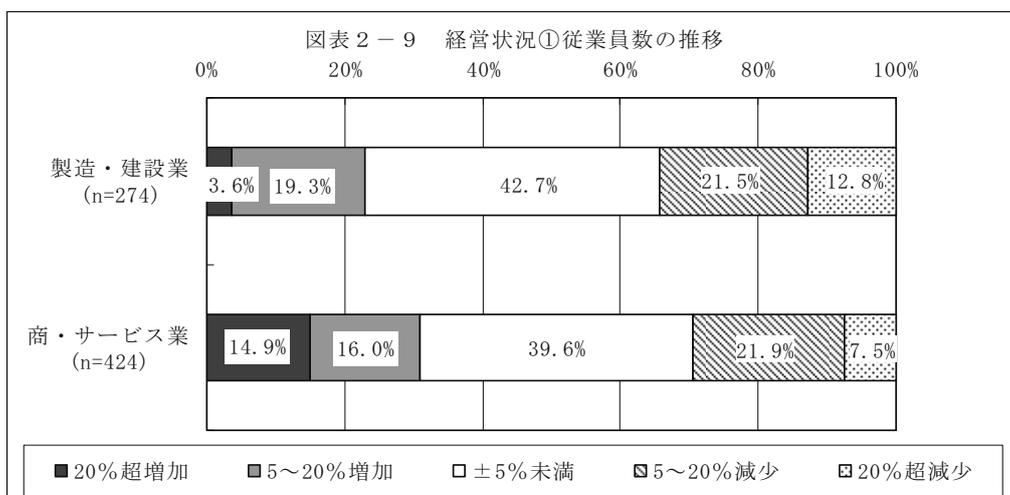


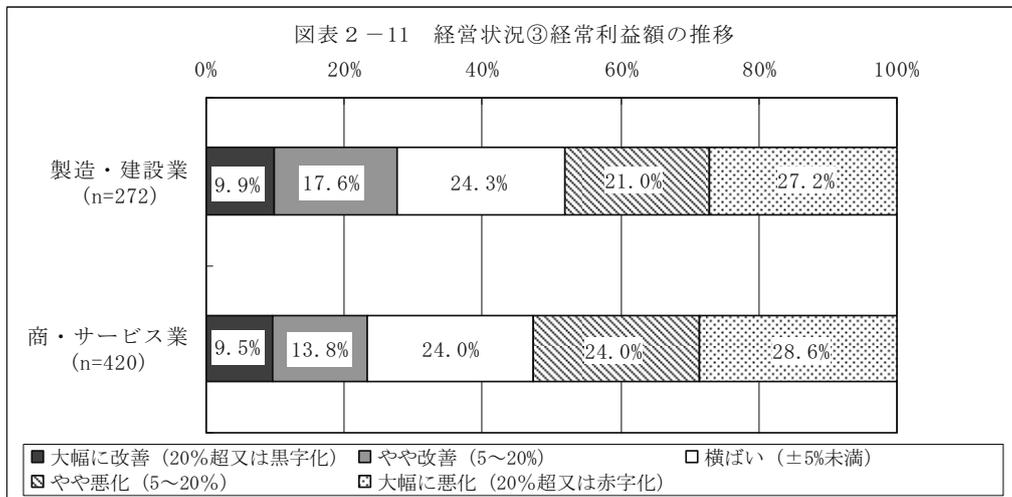
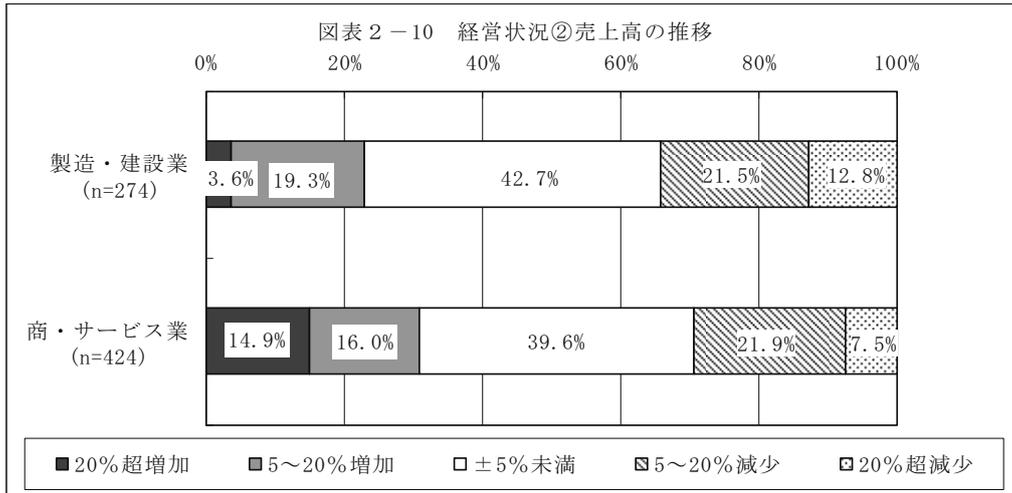




## 1-2 経営実績の動向

最近の経営実績について、5年前と直近期を比較した結果が、図表2-9～11である。これをみると、業種に関わらず、従業員数、売上高は、ほぼ横ばいの「±5%未満」とする企業が最も多く、減少（「5～20%減少」＋「20%超減少」）とする企業は3割程度にとどまっている。一方、経常利益額は「大幅に悪化（20%超又は赤字化）」とする企業が最も多く、「やや悪化（5～20%）」を加えると過半数の企業で採算が悪化している。これを業種別にみると、商・サービス業は、製造・建設業より、従業員数、売上高は拡大傾向が強いが、経常利益額は悪化傾向が強くなっている。これについては、平成20年秋の世界同時不況（以後、リーマンショック）からの回復のテンポの早さが影響していることが考えられ、インタビュー調査でも建設・製造業では回復の早い企業も見受けられたが、商・サービス業では概して回復のペースが緩やかとの話が多かった。



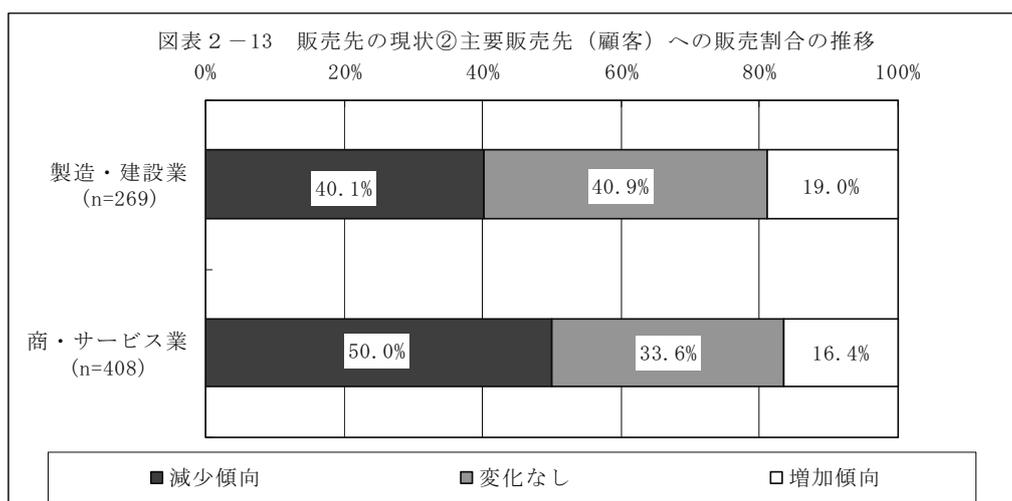
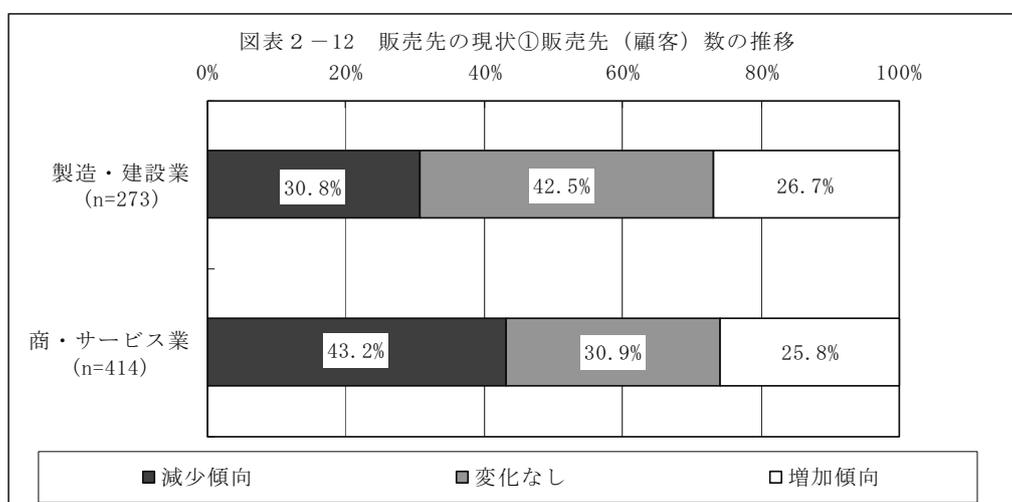


## 2 販売活動について

### 2-1 販売先の状況

販売先の状況を、販売先（顧客）数と主要販売先への販売割合からみたものが、図表2-12・13である。販売先（顧客）数については、商・サービス業は「減少傾向」（43.2%）の企業が最も多いが、製造・建設業は「変化なし」（42.5%）とする企業が最も多く、商・サービス業の方が取引先数の減少傾向が強くなっている。

一方で、主要販売先への販売割合については、商・サービス業は「減少傾向」（50.0%）と半数の企業が販売割合を下げている。製造・建設業は「変化なし」（40.9%）と「減少傾向」（40.1%）がほぼ同数であった。いずれの業種でも減少傾向にあるが、商・サービス業の方がその傾向はやや強い。

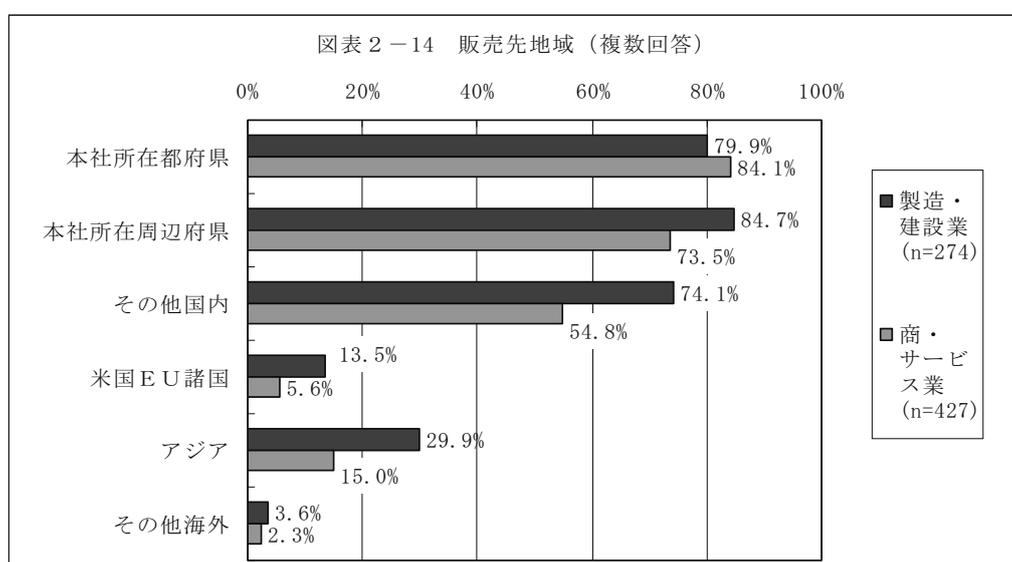


### 2-2 販売先地域別の状況

販売先地域の広がりについて示したものが図表2-14である。これをみると全体的に国内市場で販売を行っている企業が多い。ただし、業種別にみると、商・サービス業は「本

社所在都府県」(84.1%)、「本社所在周辺府県」(73.5%)、「その他国内」(54.8%)と距離的広がりとともに取引比率が低くなっていくが、製造・建設業は「本社所在都府県」(79.9%)、「本社所在周辺府県」(84.7%)、「その他国内」(74.1%)の比率差は小さく、商・サービス業よりも広域に販売を行っている企業が多くなっている。

一方、海外へ販売を行っている企業は、業種に関わらず限定的となっているが、その中で地域別にみると、「アジア」への販売が多い。これを業種別にみると、製造・建設業(29.9%)と商・サービス業(15.0%)では差がみられ、製造・建設業の方がアジアへの販売には積極的といえる。これについては、インタビュー調査でも、製造・建設業で取引先企業が海外進出し、その海外事業所との取引を行うことで、海外販売を行っているとの話が聞かれたことから、製造・建設業の方が海外との取引を行いやすい環境があると考えられる。

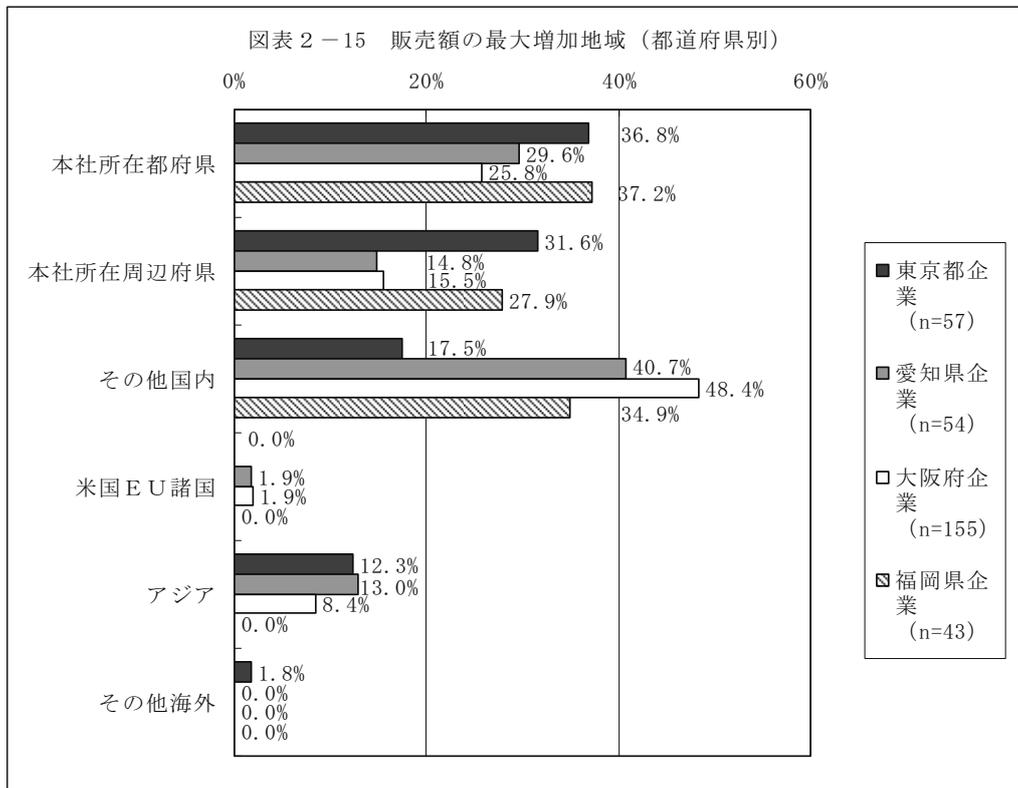


また、5年前との比較で売上が最も増加している地域を整理したものが図表 2-15 であるが、ここでも、国内とする企業が多くなっている。ただし、都府県別では傾向に違いがみられ、東京都企業は「本社所在都府県」(36.8%)、「本社所在周辺府県」(31.6%)、「その他国内」(17.5%)と遠方になるほどその比率が低くなっているが、愛知県企業、大阪府企業、福岡県企業では「その他国内」をあげる企業が多い。さらに、回答全企業を対象に地域をより詳細に分析したものが図表 2-16 であるが、これをみると「東京都」と「東京周辺地域」とする企業が多く、その傾向は商・サービス業で強い。また、「大阪府」や「大阪周辺地域」は製造・建設業では多く、「東京都」や「東京周辺地域」と同程度の回答があった。

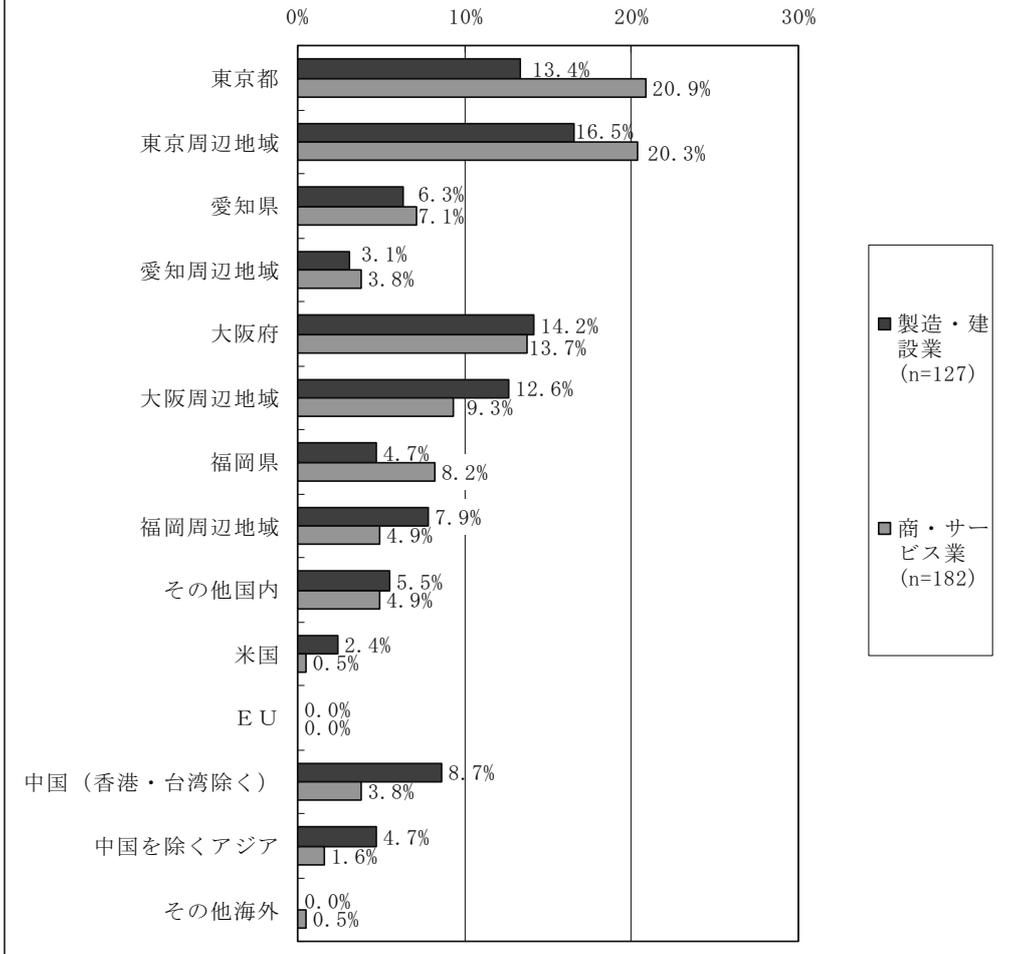
一方で、海外では「アジア」とする企業が多く、都府県別では大阪府企業(13.0%)と東京都企業(12.3%)の回答が多くなっている。アジアの中では「中国(香港・台湾除く)」が多く、「中国を除くアジア」との差は大きくなっている。

このような各地域の販売額が増加した理由について示したものが図表 2-17 であるが、

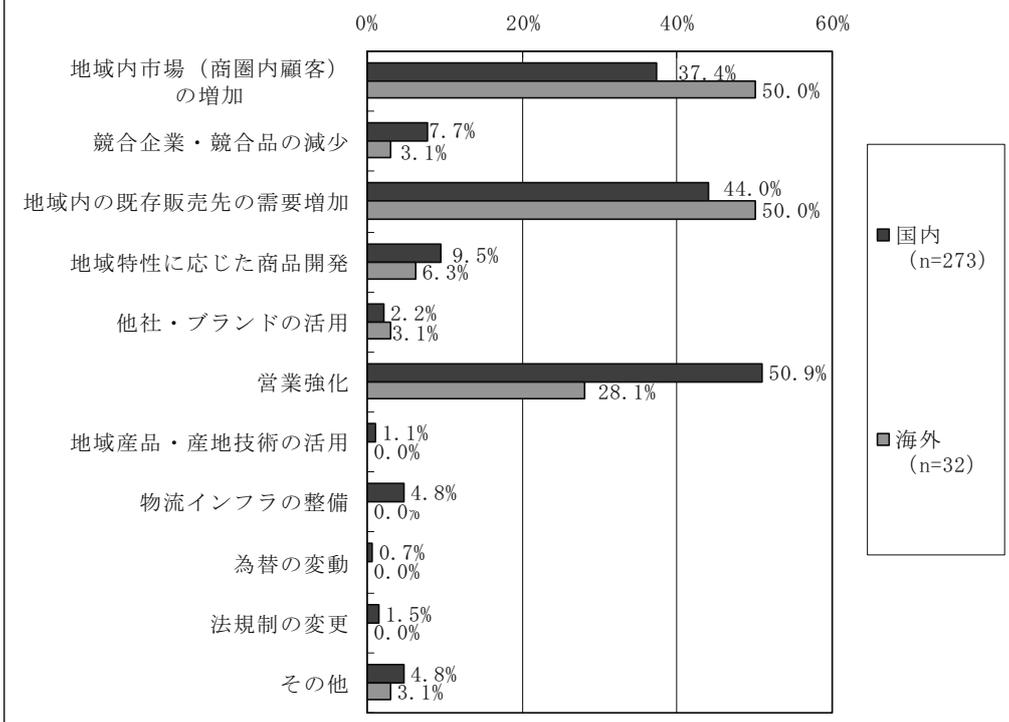
これをみると需要増加（「地域内市場（商圏内顧客）の増加」と「地域内の既存販売先の需要増加」と「営業強化」）に集中している。これを市場別にみると、国内市場では「営業強化」（50.9%）が最も多いのに対して、海外市場では「地域内市場（商圏内顧客）の増加」（50.0%）と「地域内の既存販売先の需要増加」（50.0%）が多く、市場そのものの需要増加の影響が大きいとする傾向が強くなっている。



図表 2-16 販売額の最大増加地域（業種別）



図表 2-17 販売額が増加した理由（複数回答）

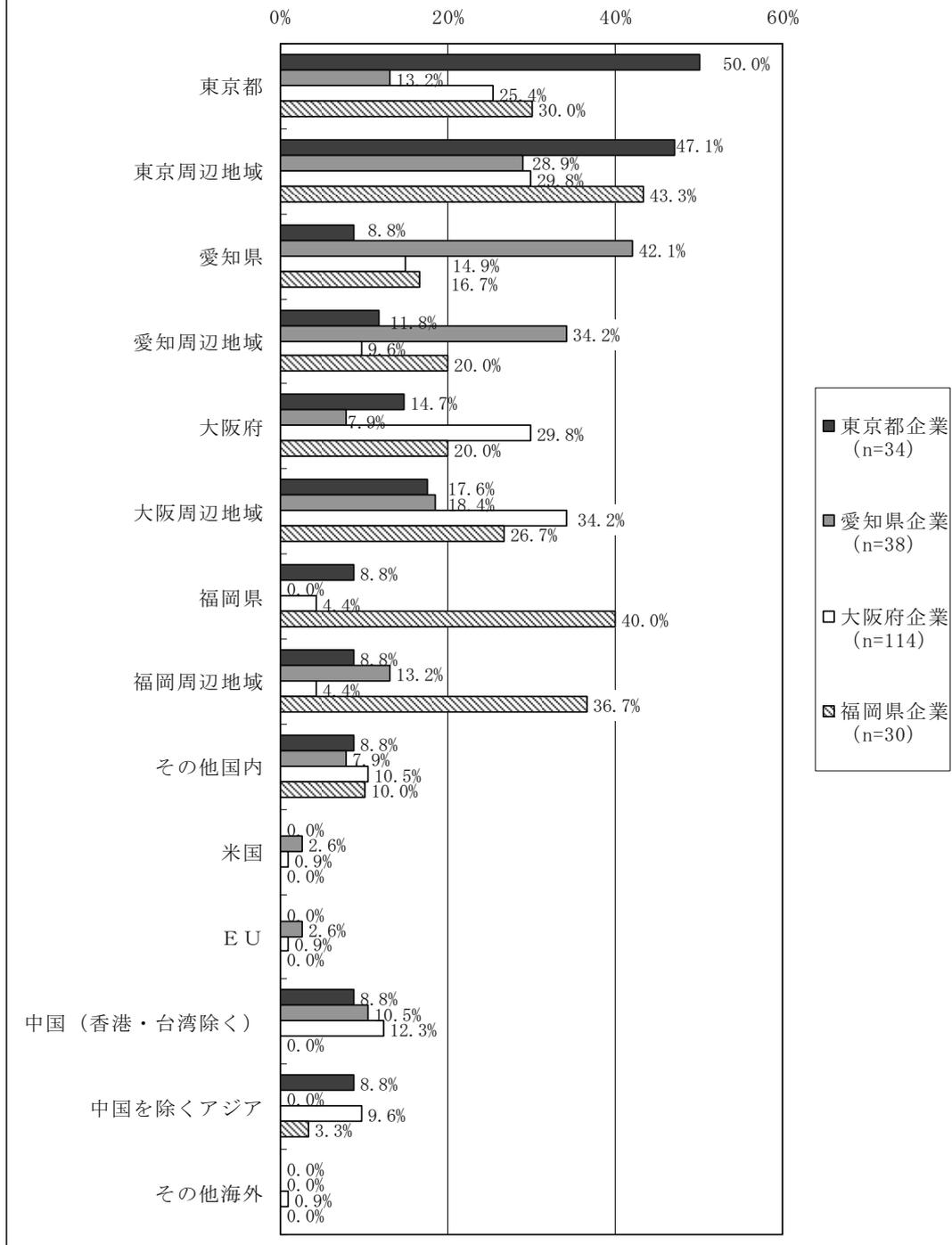


### 2-3 将来重視する販売先地域

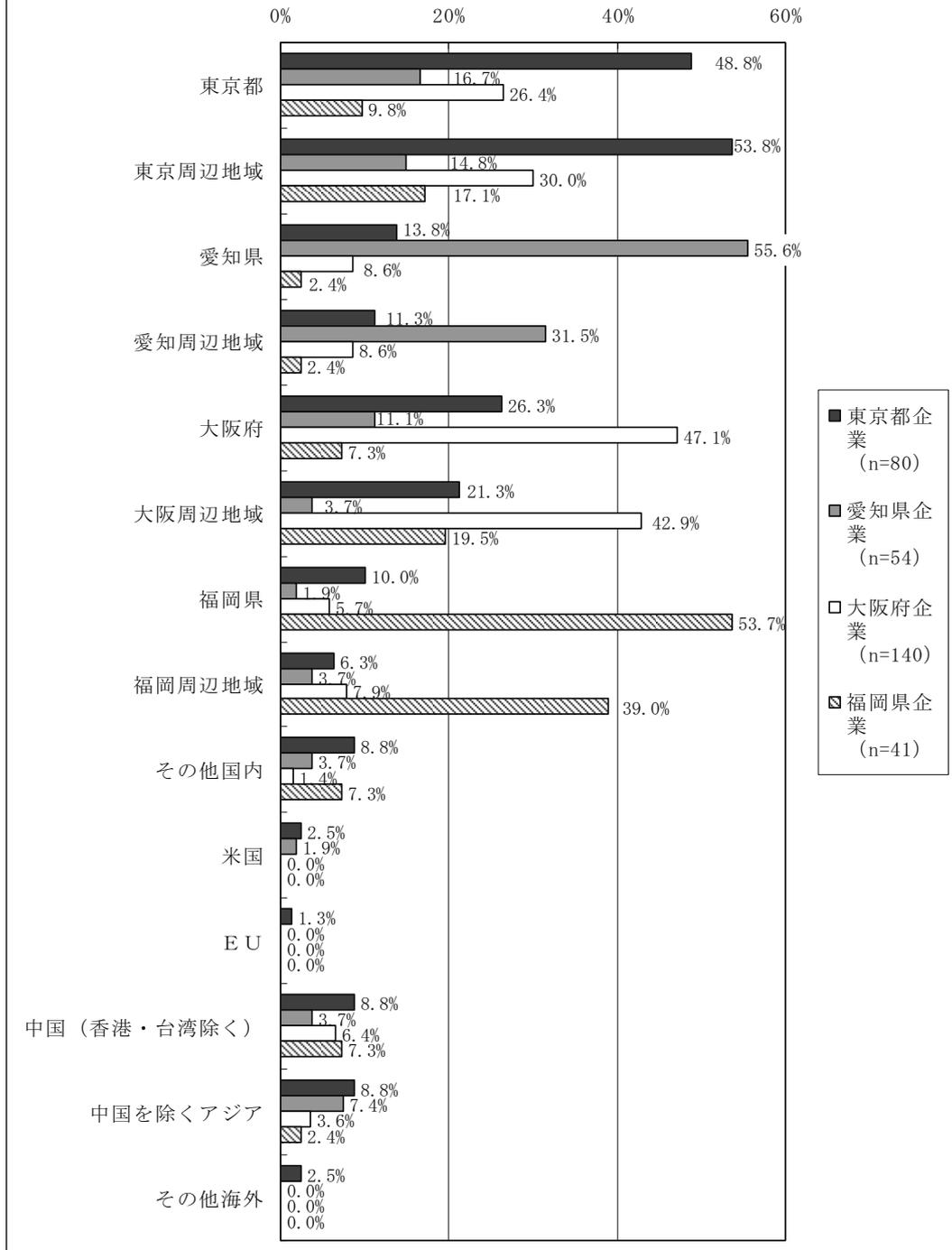
将来重視する販売地域について示したものが図表2-18・19であるが、これをみると、それぞれの本社所在都府県や本社所在周辺府県をあげる企業が多い。特に商・サービス業は本社所在都府県を重視する傾向が強く、地元重視の傾向が強いといえる。地域別にみると、大阪府企業は、業種に関わらず本社所在都府県とする企業の比率が他都県企業より低く、今後の販売地域としては地元だけでなく広く他地域も重視する傾向が強い。また、東京都企業は、地元以外では、「大阪府」や「大阪周辺地域」を重視しているが、大阪府企業や愛知県企業、福岡県企業は「東京都」や「東京周辺地域」の重視度が高い。ここから、販売先地域としては、地元中心の傾向が強いが、全国的にみると東京都及び東京周辺地域への関心が高くなっているといえる。

海外については、総じて関心が限定的であるが、その中では「中国（香港・台湾除く）」や「中国を除くアジア」を販売先として重視する企業が多い。一方で、「中国（香港・台湾除く）」と「中国を除くアジア」の差は少なく、将来的には中国に限らずアジア地域全域に関心を持っている企業が多いといえる。実際、インタビュー調査でも、海外への進出有無に関わらず、現在はずでに市場がある中国が重要であるが、将来的にはベトナムなどASEAN諸国に関心を持っているとの意見が多く聞かれた。

図表 2-18 重視する販売地域（製造・建設業）（複数回答）



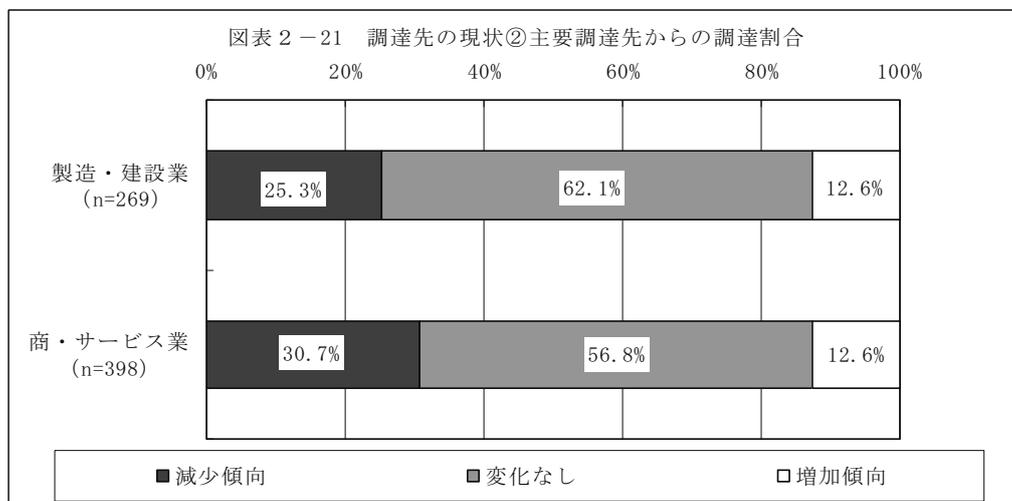
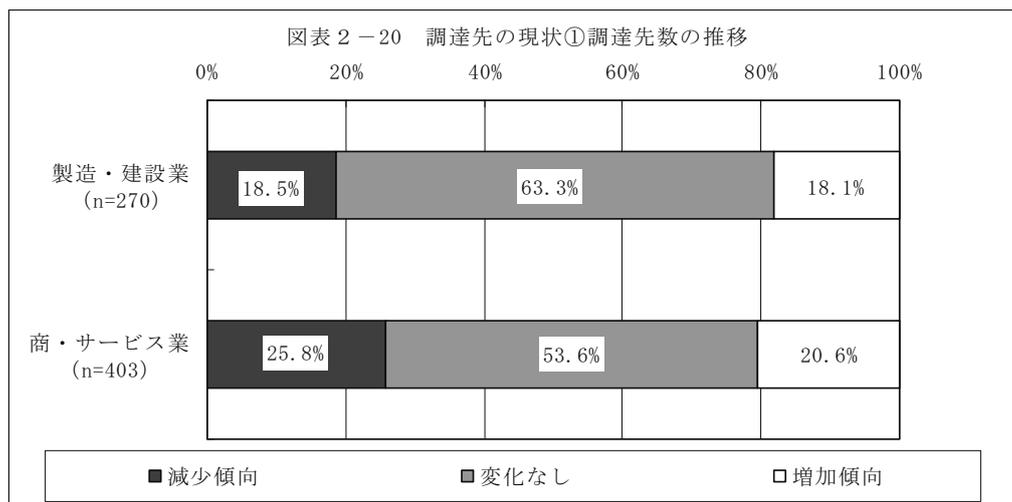
図表 2-19 重視する販売地域（商・サービス業）（複数回答）



### 3 調達活動について

#### 3-1 調達先の状況

調達先の現状について示したものが図表2-20・21であるが、これをみると調達先数、主要調達先からの調達割合のいずれにおいても、業種に関わらず「変化なし」とする企業が多くを占めている。ただし、「増加傾向」と「減少傾向」を比較すると、いずれも「減少傾向」の比率が高く、業種別では、商・サービス業の減少傾向が強い。

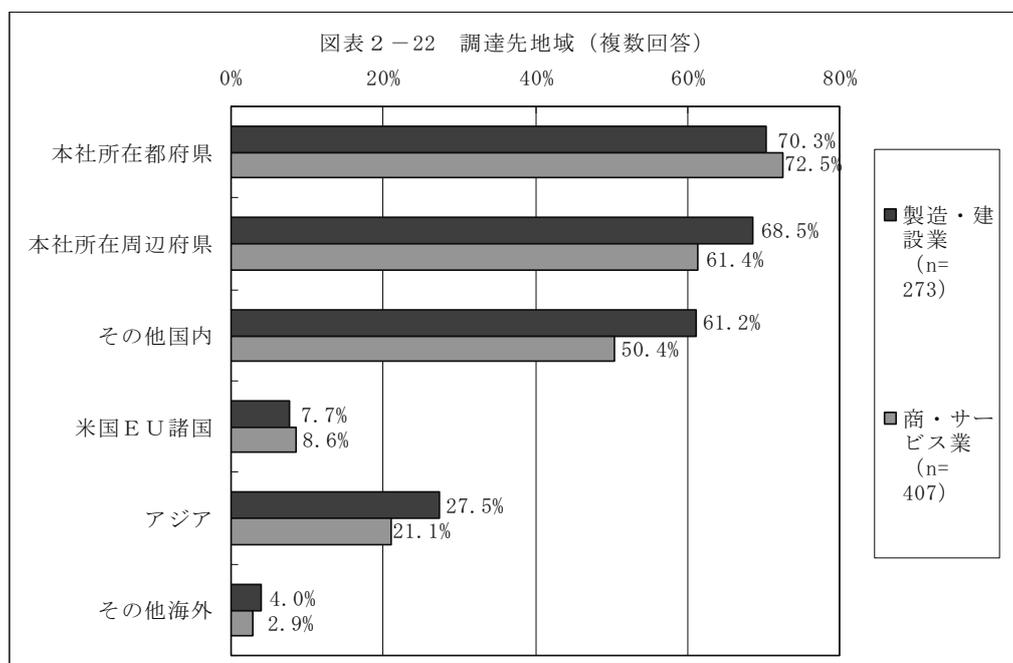


#### 3-2 調達先の地域別の状況

調達先の地域的な広がりについて整理したものが、図表2-22であるが、ここでも販売先と同様に、国内地域からの調達が多くなっていることがわかる。また、製造・建設業は「本社所在都府県」(70.3%)、「本社周辺府県」(68.5%)、「その他国内」(61.2%)といずれも多いが、商・サービス業はそれぞれ72.5%、61.4%、50.4%と遠方になるに従って、調達している企業の比率は下がっている。

一方で海外では、「アジア」からの調達が多く、その比率は製造・建設業(27.5%)の

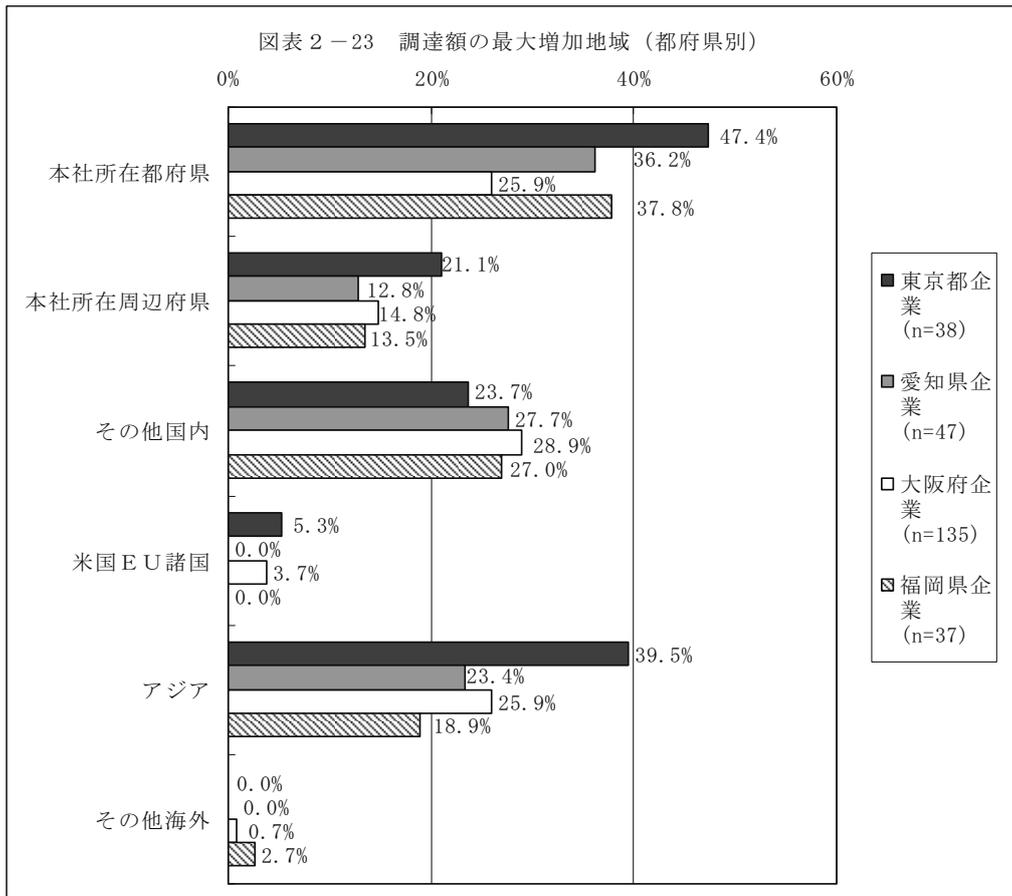
方が商・サービス業（21.1%）より高い。ただし、販売先としての「アジア」との取引比率（図表2-14）と比較すると、製造・建設業はその差が小さいが、商・サービス業は販売よりも調達の実施比率が高い。そのため現状、アジアは、製造・建設業では販売先かつ調達先となっているが、商・サービス業では販売先としてよりも調達先として重視されているといえる。



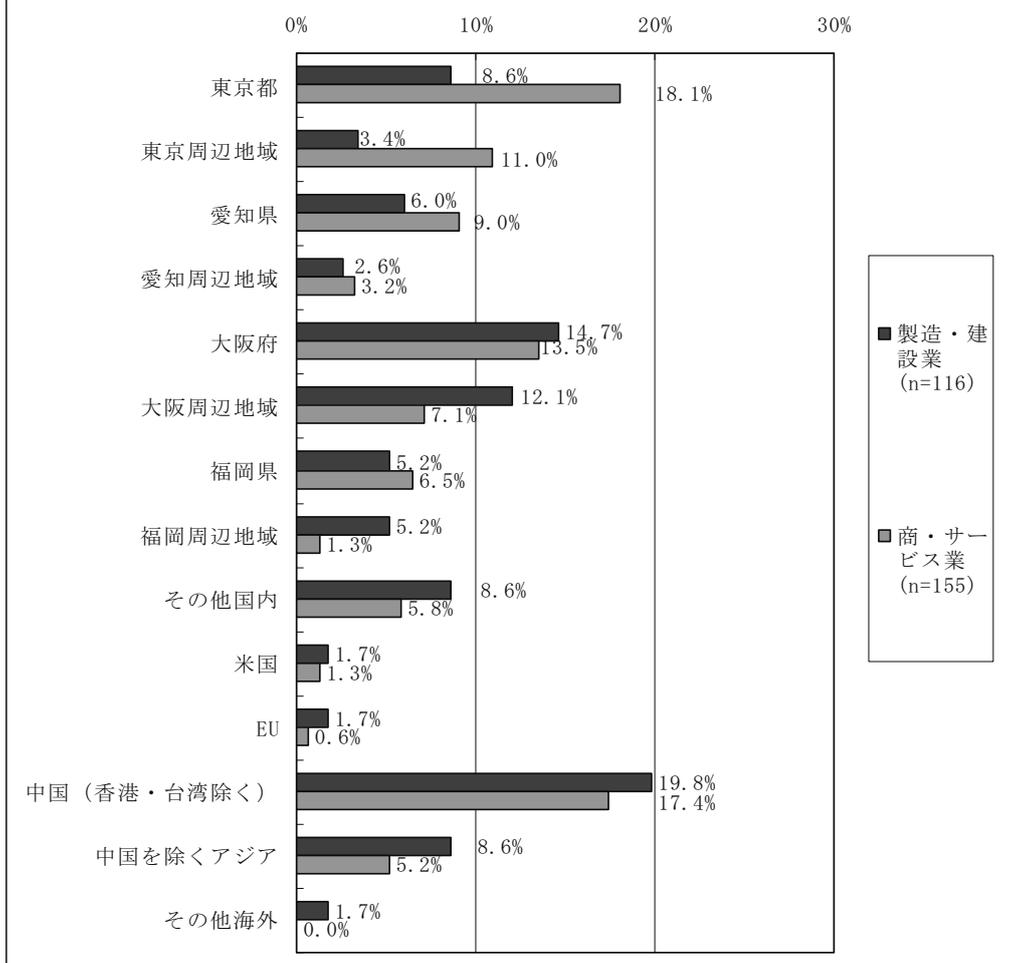
調達の最大増加地域は、図表2-23に示すとおり、「本社所在都府県」とする企業が多く、特に東京都企業（47.4%）では、その傾向が強くなる。しかし大阪府企業では、「その他国内」（28.9%）が最も高く、それに続く「本社所在都府県」、「アジア」（ともに25.9%）と分散している。詳細地域別では、図表2-24にあるとおり、商・サービス業は「東京都」（18.1%）が最も多いが、製造・建設業では「中国（香港・台湾除く）」（19.8%）が最も多く、商・サービス業（17.4%）でも2番目に多いなど、調達先として「中国（香港・台湾除く）」の重要性は高い。また、「大阪府」は製造・建設業（14.7%）では2番目、商・サービス業（13.5%）では3番目に回答が多く、業種に関わらず調達先として重要な地位を占めている。

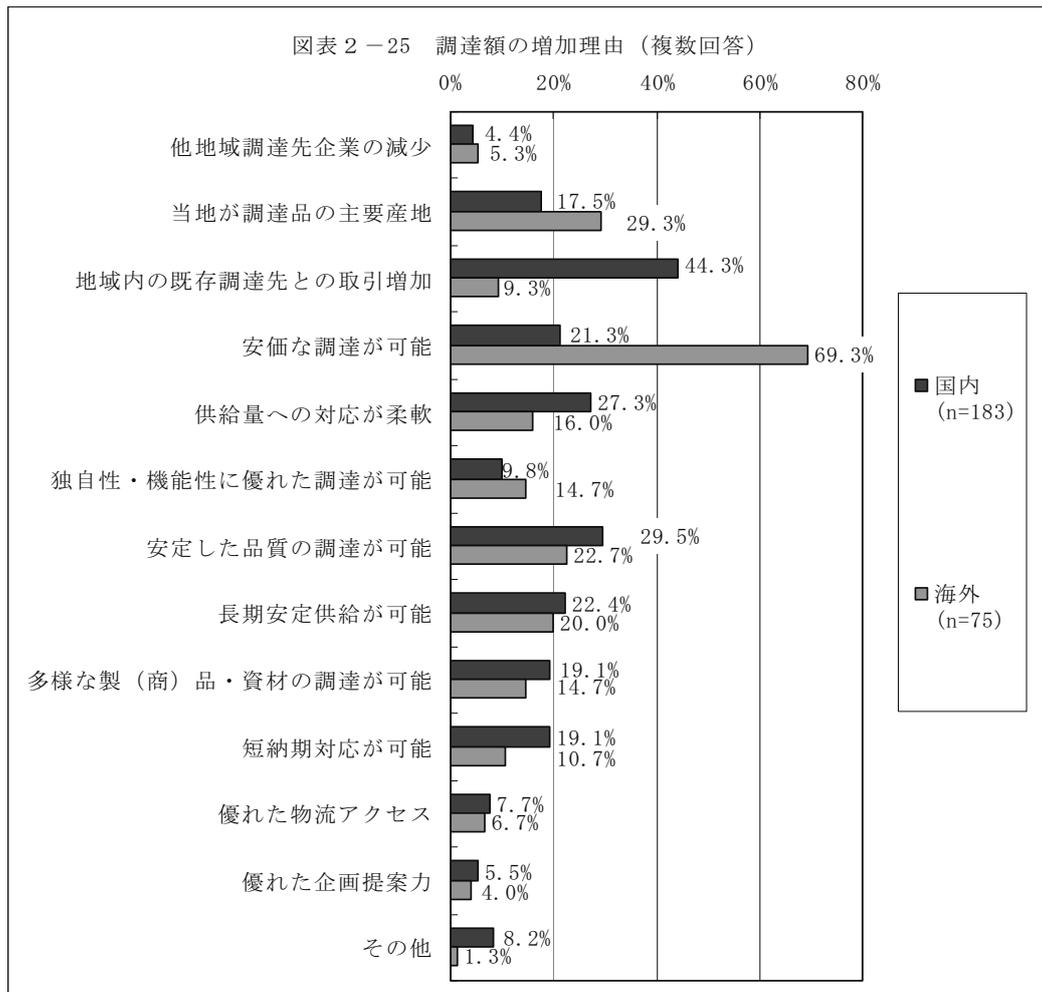
それら各地域について調達額が増加した理由を整理したものが図表2-25であるが、国内地域からの調達の増加については、「地域内の既存調達先との取引増加」（44.3%）が最も多く、以下「安定した品質の調達が可能」（29.5%）、「長期安定供給が可能」（22.4%）と、安定調達について評価している企業が多い。一方で、海外からの調達増加については、「安価な調達が可能」（69.3%）が突出しており、低価格調達を大きな目的としている企業が多くなっている。また、他では「当地が調達品の主要産地」（29.3%）も海外からの調達の方が多くなっている。

図表 2-23 調達額の最大増加地域（都府県別）



図表 2-24 調達額の最大増加地域（業種別）



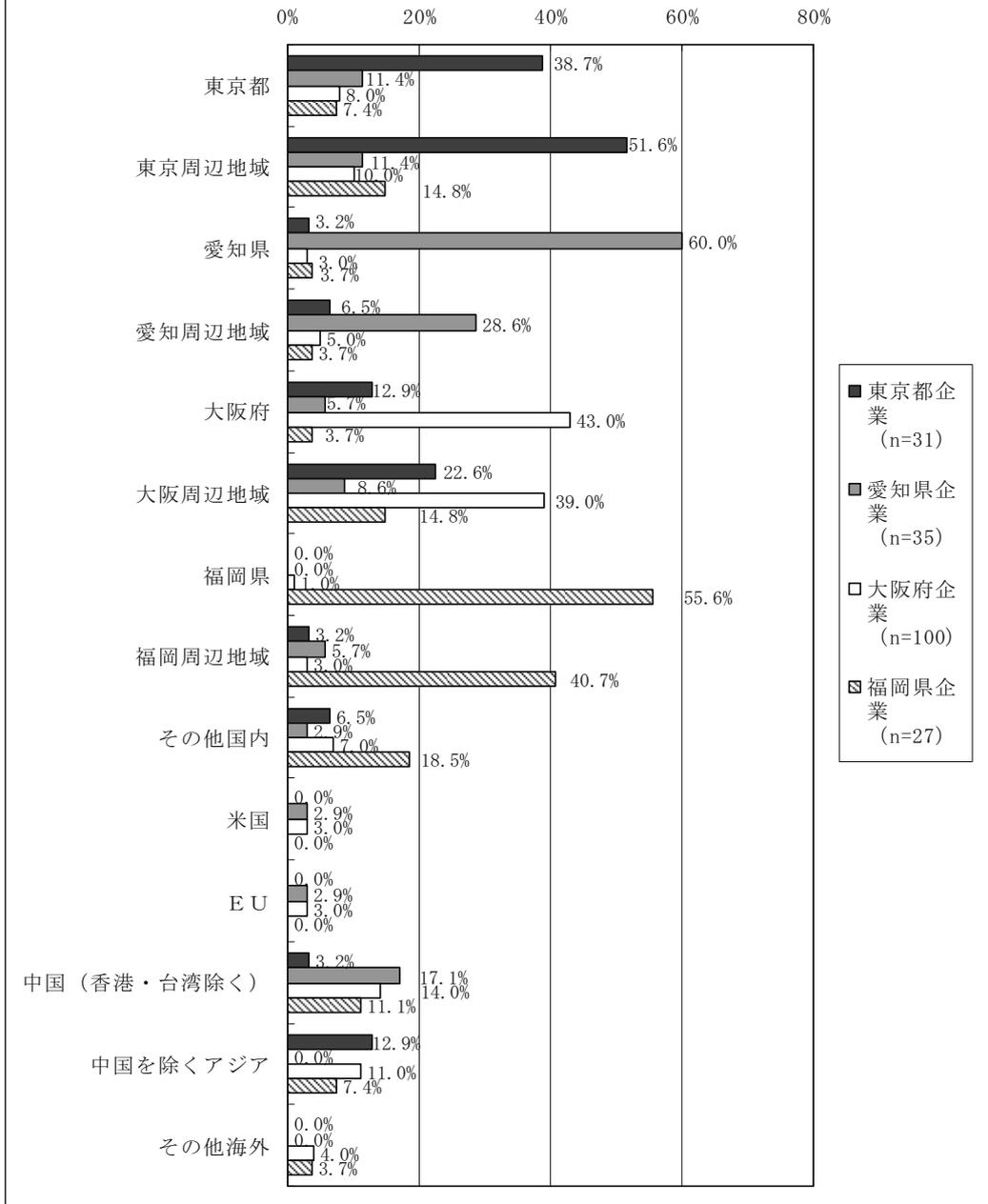


### 3-3 将来重視する調達先地域

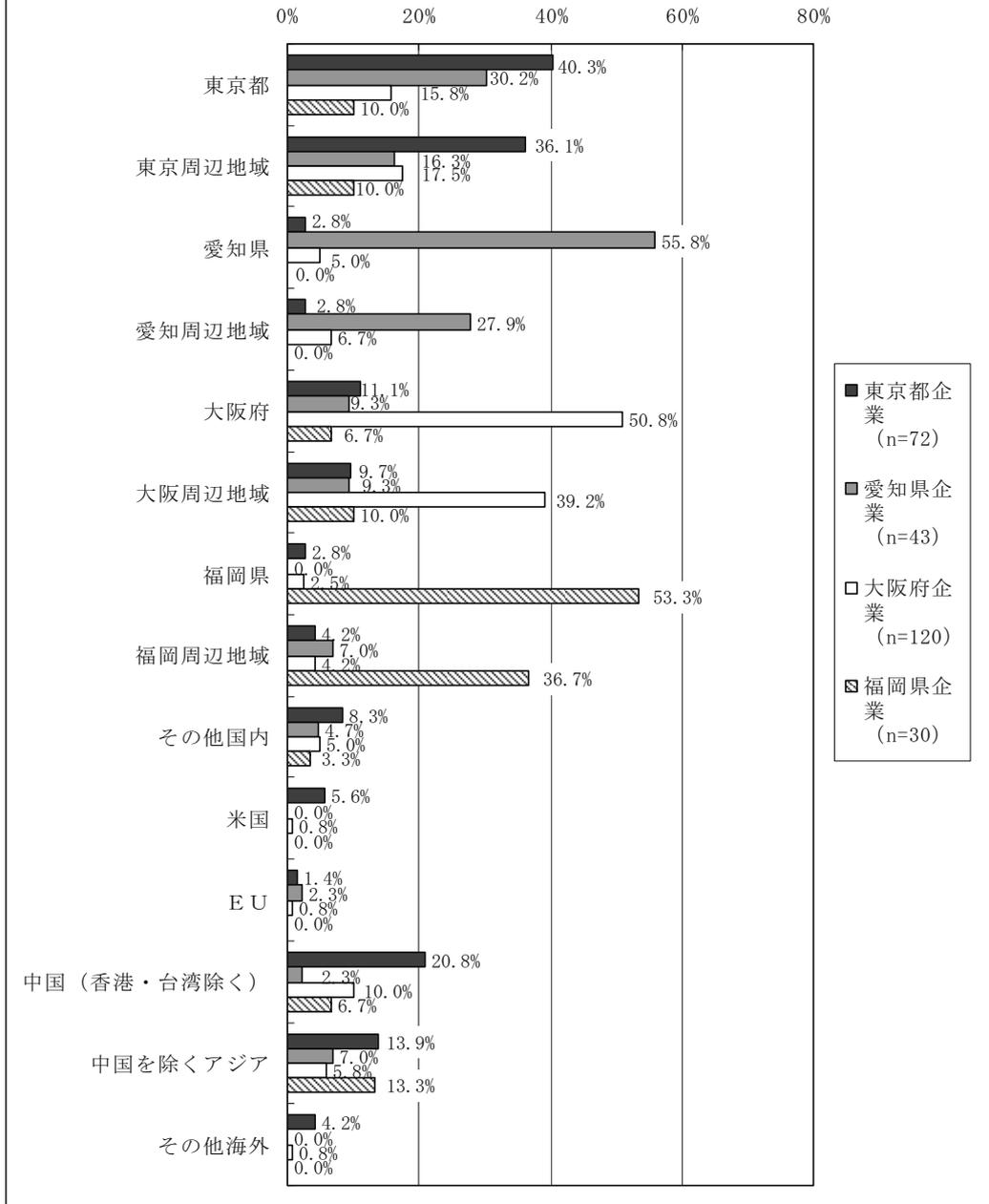
将来重視する調達先地域については、図表 2-26・27 にあるように、それぞれの本社所在都府県や本社所在周辺府県とする企業が多いが、その傾向は愛知県企業や福岡県企業でより強くなっている。それ以外では、商・サービス業では「東京都」や「東京周辺地域」とする企業が多く、特に愛知県企業は「東京都」（30.2%）からの調達を重視する企業が多い。一方で、製造・建設業では、「大阪府」や「大阪周辺地域」を重視する企業が多く、特に東京都では「大阪周辺地域」（22.6%）からの調達を重視する企業が多くなっている。

また、海外では、「中国（香港・台湾除く）」と「中国を除くアジア」を重視する企業が多く、特に商・サービス業の東京都企業は「中国（香港・台湾除く）」（20.8%）とする回答が多くなっている。

図表 2-26 重視する調達地域（製造・建設業）（複数回答）



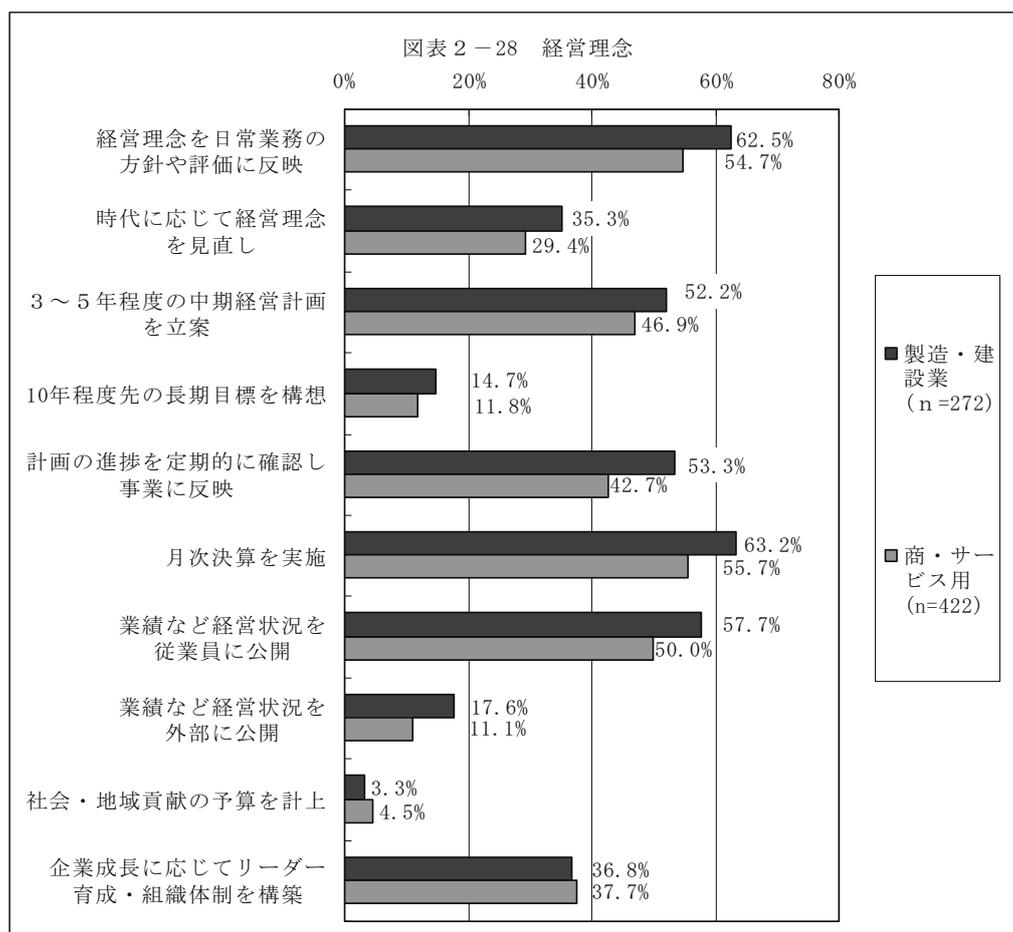
図表 2-27 重視する調達地域（商・サービス業）（複数回答）



## 4 経営理念・事業計画・経営戦略について

### 4-1 経営理念

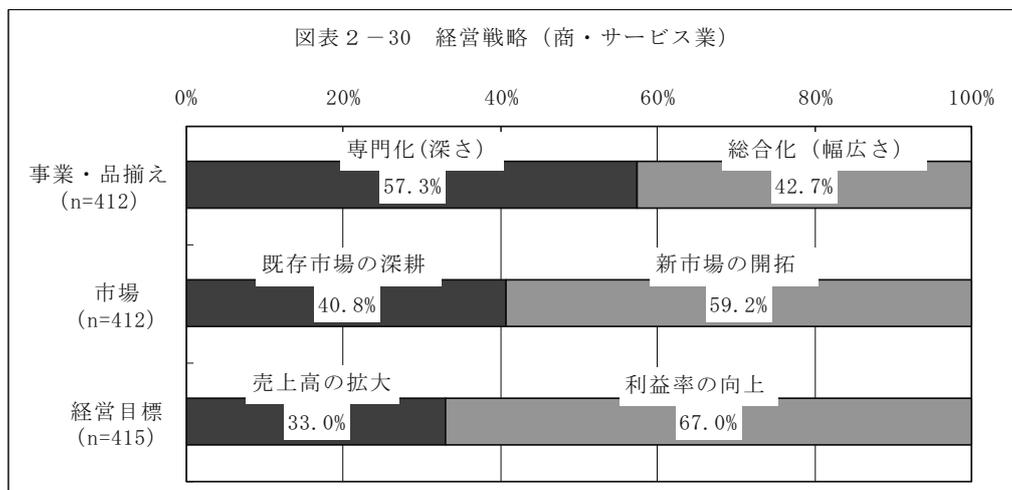
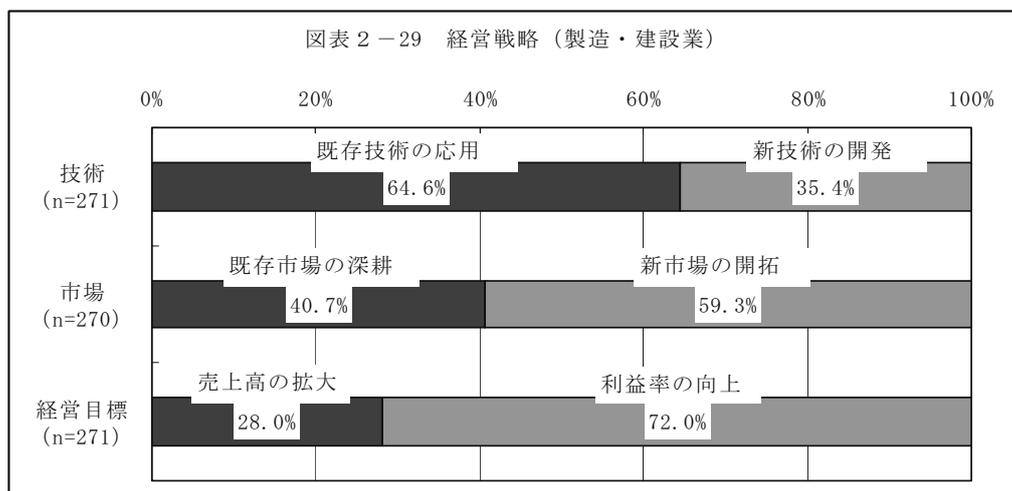
経営管理などの取組状況を示したものが図表2-28であるが、これをみると概ね、製造・建設業の実施率が高い（「社会・地域貢献の予算を計上」「企業成長に応じてリーダー育成・組織体制を構築」を除く）。個々の内容についてみると、業種に関わらず「月次決算を実施」、「経営理念を日常業務の方針や評価に反映」、「業績など経営状況を従業員に公開」などの実施率が高く、社内に対する情報公開を実施している企業が多い。一方で、「業績など経営状況を外部に公開」している企業は、製造・建設業（17.6%）、商・サービス業（11.1%）ともに少なく、外部への情報公開に慎重な姿勢の企業が多い。また、経営計画については、「3～5年程度の中期経営計画を立案」している企業は、製造・建設業（52.2%）、商・サービス業（46.9%）ともに多いが、「10年程度先の長期目標を構想」している企業は、それぞれ14.7%、11.8%と少なく、昨今の経営環境の変化の激しさから事業について長期的な見通しが立てにくくなっていることが一つの要因と考えられる。



### 4-2 経営戦略

次に経営戦略については、図表2-29・30にあるように、製造・建設業は「新技術の開発」（35.4%）よりも「既存技術の応用」（64.6%）を、商・サービス業は「総合化（幅広

さ)」(42.7%)よりも「専門化(深さ)」(57.3%)を、それぞれ志向する企業が多い。また、市場はいずれも「新市場の開拓」、経営目標は「利益率の向上」を重視している企業が多い。つまり、経営戦略としては、それぞれが得意とする既存の技術ノウハウ、もしくは専門的な品揃えを活かすことができ、かつ収益性を見込める分野への進出を目指す企業が多くなっているといえる。



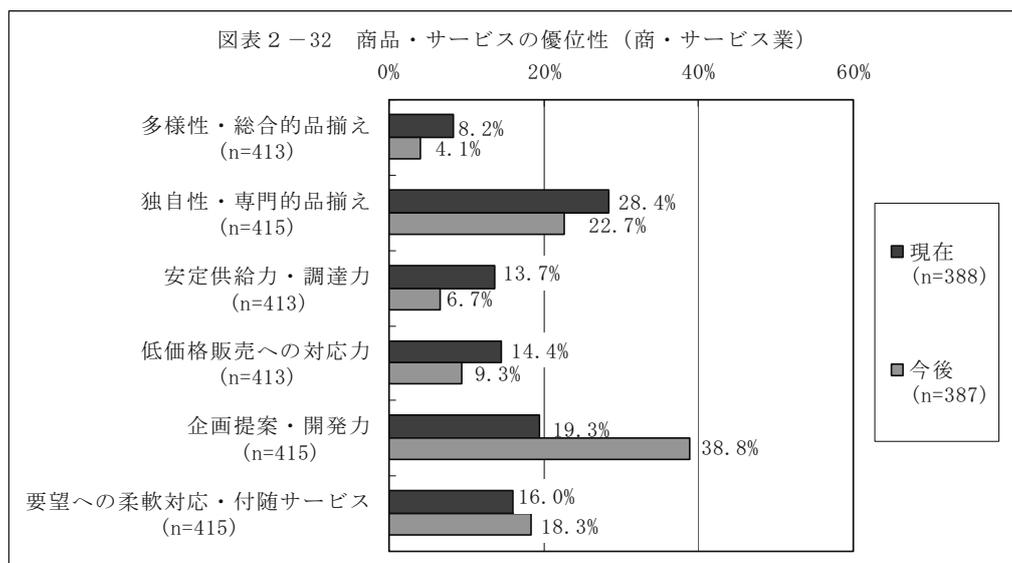
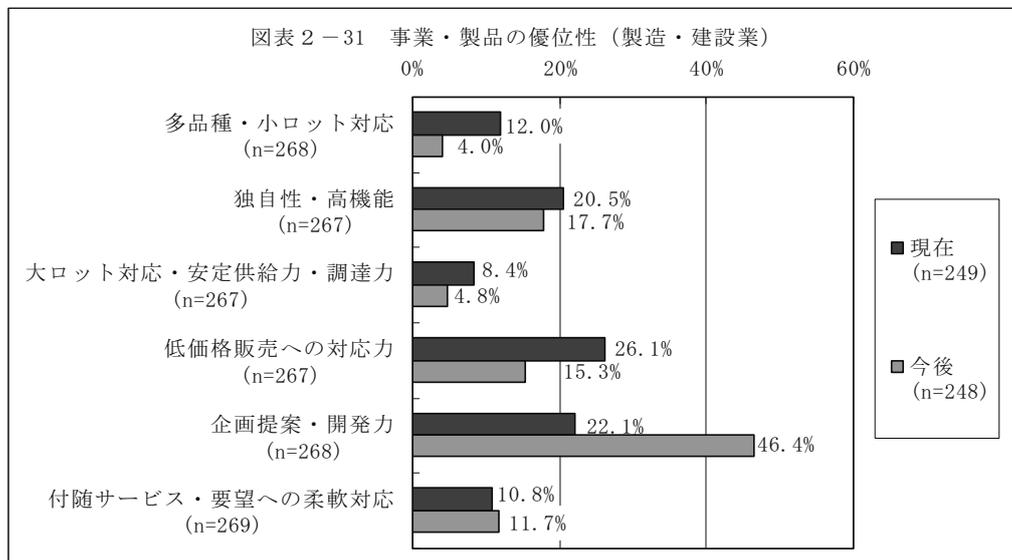
#### 4-3 製品・商品の優位性

製品や商品・サービスの優位性への評価は、図表 2-31・32 に示すとおりである。ここから、製造・建設業は、現在は「低価格販売への対応力」(26.1%)とする企業が多いが、「企画提案・開発力」(22.1%)や「独自性・高機能」(20.5%)などへの回答も多く、ばらつきがみられる。しかし今後については、「企画提案・開発力」(46.4%)を重視する企業が突出して多くなっている。

商・サービス業においては、現在は「独自性・専門的品揃え」(28.4%)が最も多く、次いで「企画提案・開発力」(19.3%)が多い。一方で、今後は「企画提案・開発力」(38.8%)

を重視する企業がより多くなっている。

先に述べたとおり、経営戦略（図表 2-29・30）においては、業種に関わらず「新市場開拓」を重視する傾向が強いことから、将来的に「企画提案・開発力」をより重視しているものと思われる。



#### 4-4 企業の強み・弱み

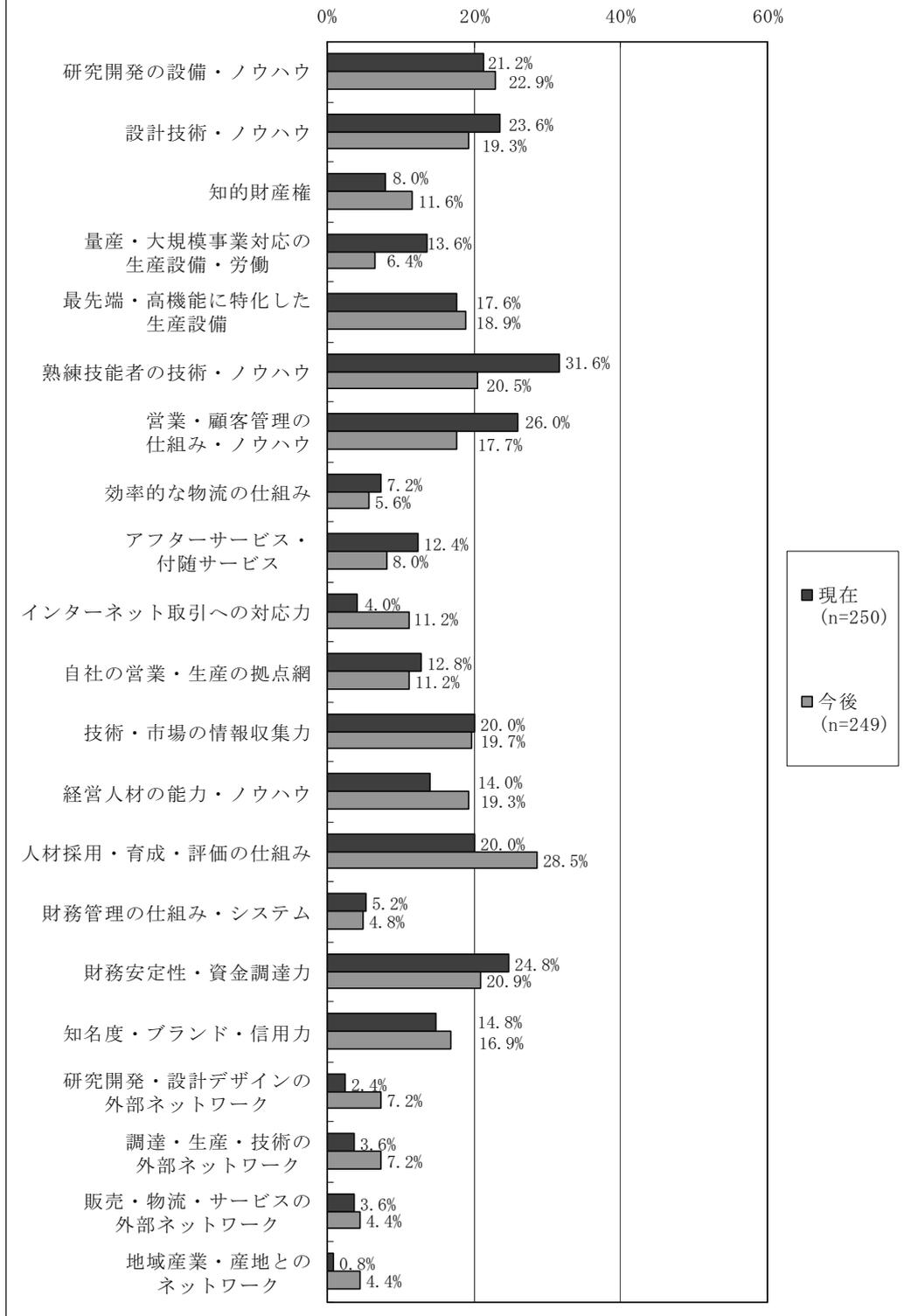
企業としての強み・弱みについては、図表 2-33・34 にあるように、製造・建設業は、現在は「熟練技能者の技術ノウハウ」(31.6%)とする企業が最も多く、「営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ」(26.0%)とする企業も多い。一方で、今後は、「人材採用・育成・評価の仕組み」(28.5%)を重視する企業が最も多く、次いで「研究開発の設備・ノウハウ」(22.9%)とする企業が多くなっている。

商・サービス業では、「企画・営業人材の能力・ノウハウ」とする企業が、現在(36.8%)、今後(34.0%)ともに最も多い。その他では、現在は「安定した品質で供給する仕組み」

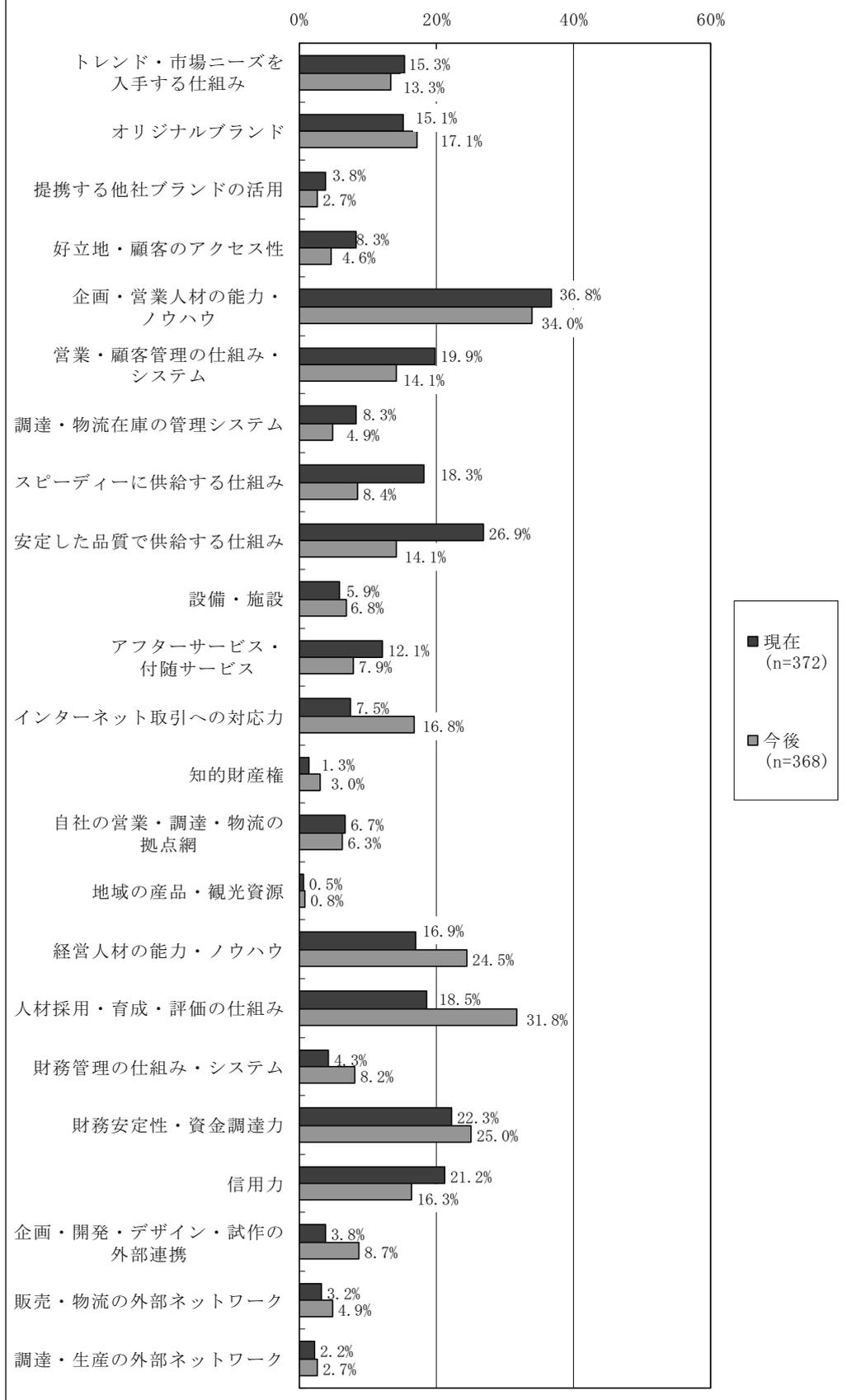
(26.9%)が多いが、今後は「人材採用・育成・評価の仕組み」(31.8%)が多くなっている。

ここから、現在は、製造・建設業は製造機能、商・サービス業は営業機能に強みを持つ企業が多いが、将来は、業種に関わらず人的能力の向上などで企画提案力を高めていく方向性を持つ企業が多くなっているといえる。

図表 2-33 企業の強み・弱み（製造・建設業）



図表 2-34 企業の強み・弱み (商・サービス業)

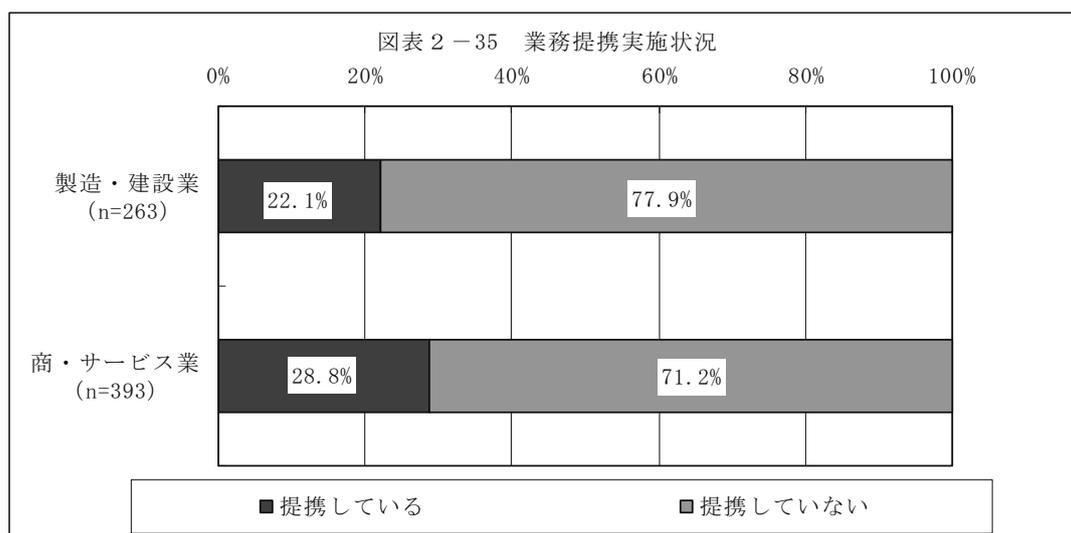


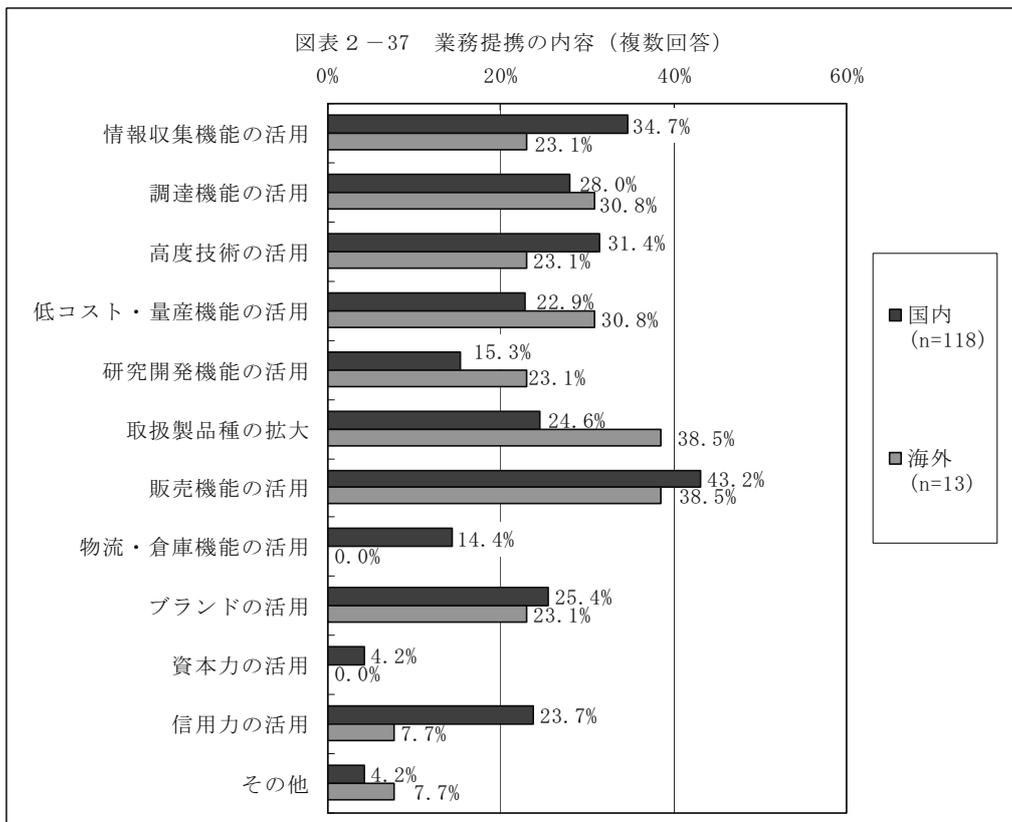
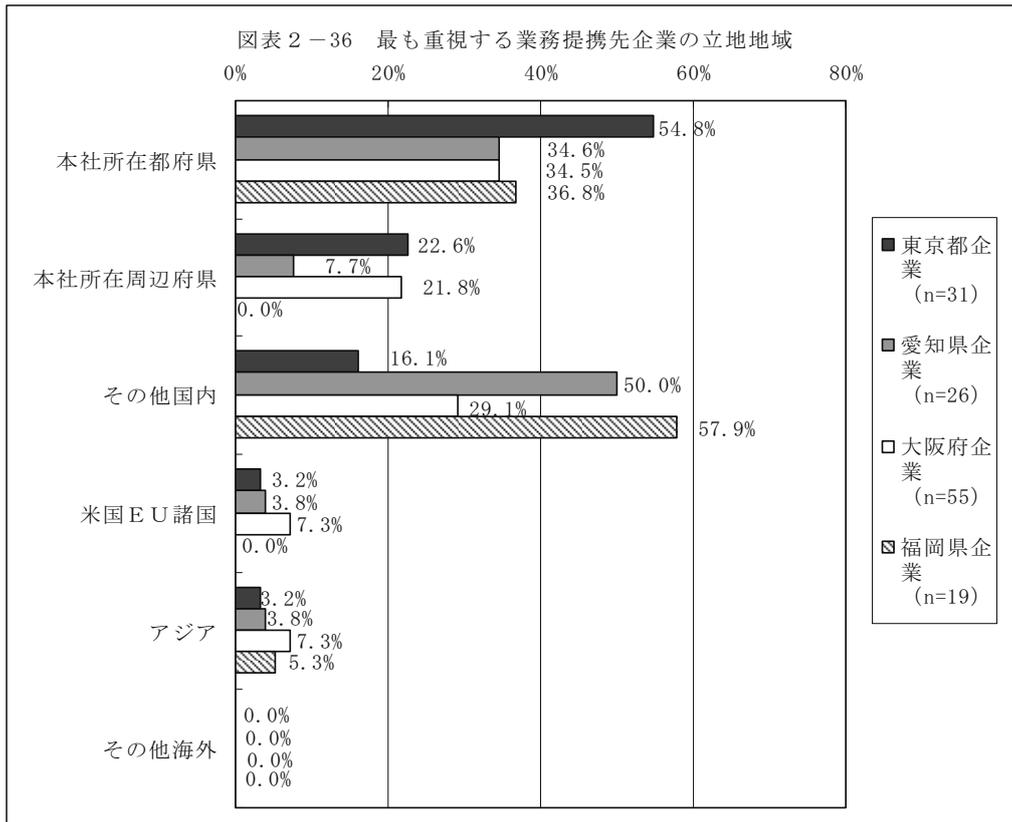
#### 4-5 業務提携

業務提携の実施状況は、図表 2-35 にあるとおり、製造・建設業（22.1%）よりも商・サービス業（28.8%）の方が実施率は高いが、いずれも実施していない企業が圧倒的に多く、現状では各企業それぞれ単独での取組が中心となっているといえる。

業務提携先企業の立地地域は、図表 2-36 に示すとおり、いずれも国内地域が中心となっている。ただし、それぞれの立地地域によって差はみられ、東京都企業は「本社所在都府県」（54.8%）、福岡県企業、愛知県企業は「その他国内」（それぞれ 57.9%、50.0%）が最も多く、大阪府企業は、「本社所在都府県」（34.5%）、「本社所在周辺府県」（21.8%）、「その他国内」（29.1%）と、地域的な偏りが少なくなっている。一方、海外企業との業務提携については、いずれの地域においても実施している企業は少ない。ここから、業務提携は国内地域中心で、海外企業との提携は進んでいないといえる。ただし、インタビュー調査において、海外企業との取引がある企業では、各社それぞれ研究開発や販売など様々な形で海外企業と事業提携しているとの話があったことから、実際には海外企業との事業提携を実施している企業も一定はあると思われる。

業務提携の内容は、図表 2-37 に示しているが、国内企業との提携は、「販売機能の活用」（43.2%）が最も多く、次いで「情報収集機能の活用」（34.7%）、「高度技術の活用」（31.4%）の順となっており、企画から生産、販売まで多様な内容での連携が実施されている。一方で、海外企業との連携では、「取扱製品種の拡大」（38.5%）と「販売機能の活用」（38.5%）が多く、次いで「調達機能の活用」（30.8%）、「低コスト・量産機能の活用」（30.8%）となっており、販売と調達に関する業務提携が中心となっている。



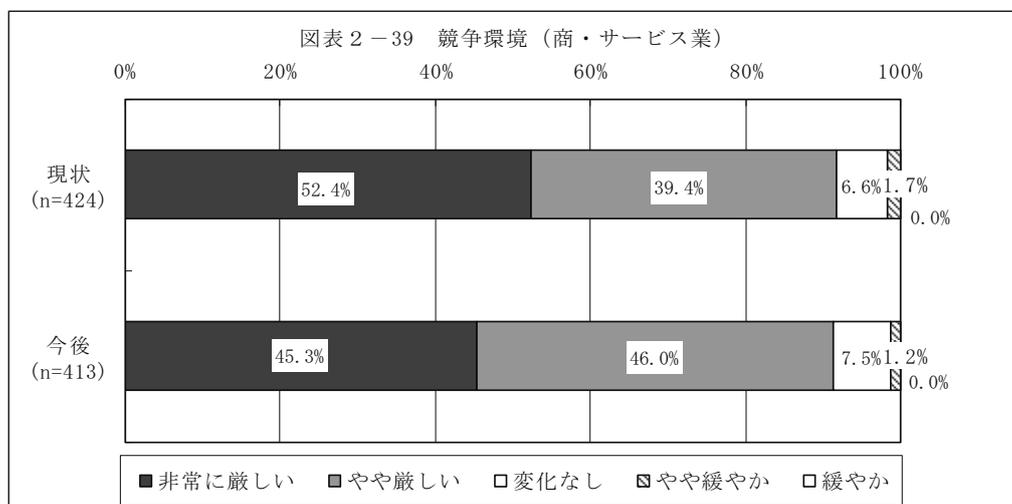
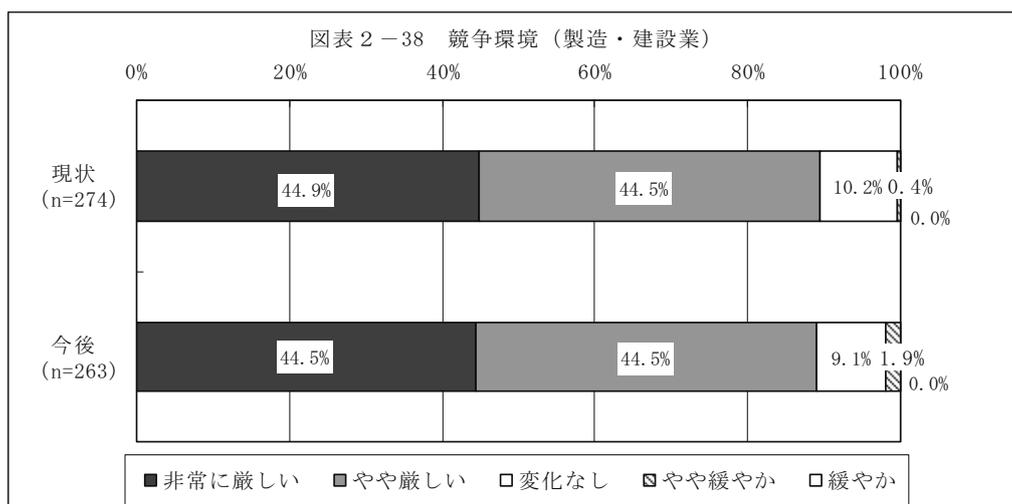


## 5 競争環境について

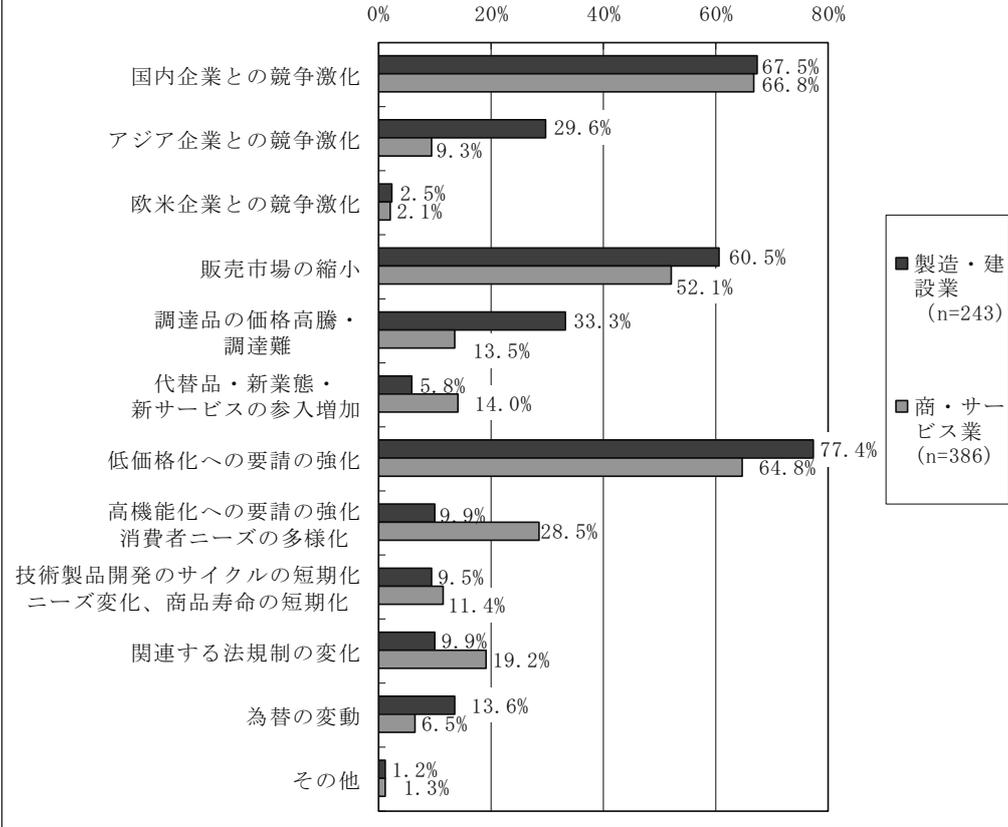
競争環境は、図表2-38・39に示しているが、業種に関わらず、現状、今後とも「厳しい（「非常に厳しい」、「やや厳しい」）との認識を持つ企業が圧倒的に多く、昨今の厳しい経済情勢を反映している。ただし、「非常に厳しい」との回答は、今後では差が少ないが、現状では商・サービス業（52.4%）は製造・建設業（44.9%）より多く、業種間で差がみられる。

競争環境の厳しさを理由としては、図表2-40にあるが、業種に関わらず「低価格化への要請の強化」、「国内企業との競争激化」、「販売市場の縮小」の回答が多く、市場規模の縮小と価格競争の激化が大きな課題となっていることがわかる。

一方で、グローバル競争環境への認識については、欧米企業よりもアジア企業に対する意識が強く、業種別では、商・サービス業よりも製造・建設業の方がその傾向が強い。また、商・サービス業では「高機能化への要請の強化、消費者ニーズの多様化」（28.5%）とする企業が製造・建設業（9.9%）よりも多く、海外企業との競争激化よりも市場ニーズの変化を大きな課題として認識している傾向がみられる。



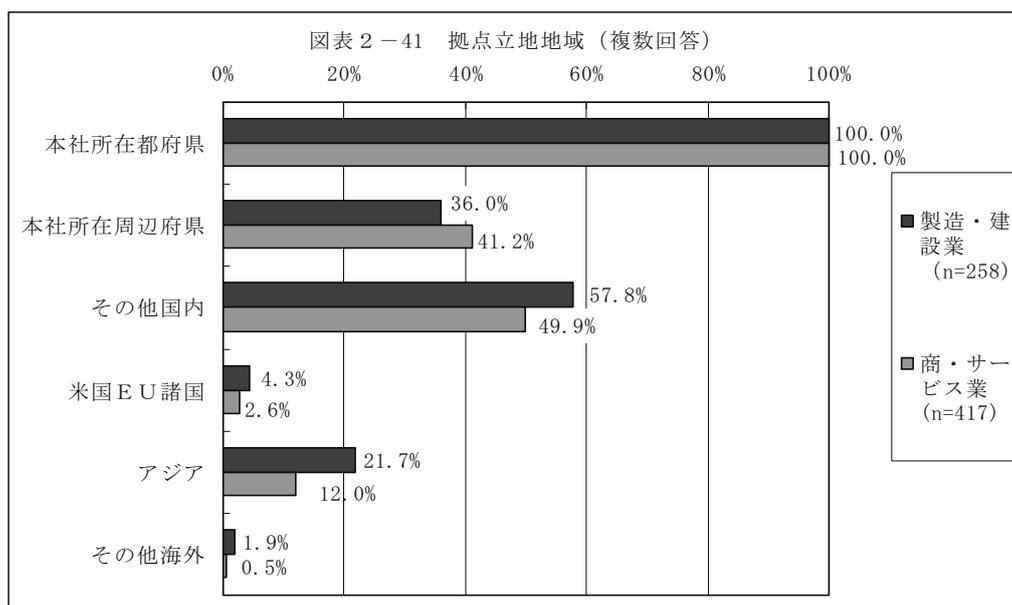
図表 2-40 競争環境が厳しい理由（複数回答）



## 6 立地展開について

### 6-1 現在の拠点立地

拠点の立地地域の広がりについて示したものが図表2-41であるが、現状は国内立地が中心で、海外に拠点を有する企業は少ない。海外では、「アジア地域」が中心で、製造・建設業（21.7%）の方が商・サービス業（12.0%）よりも拠点を立地する企業は多い。また国内では、「本社所在周辺府県」よりも「その他国内」への立地が多く、その傾向は製造・建設業の方が強い。以上から、事業所の立地については、総じて製造・建設業の方がより広域志向が強いといえる。

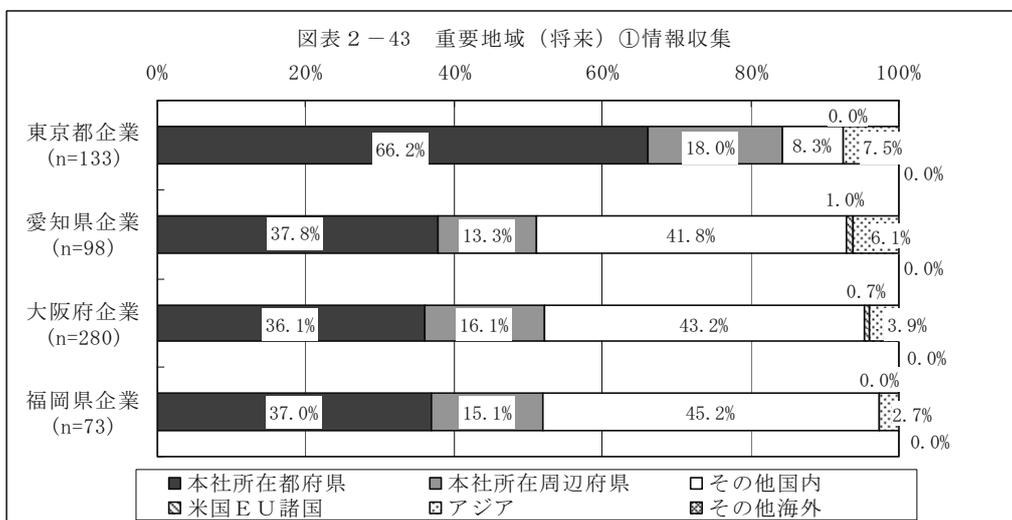
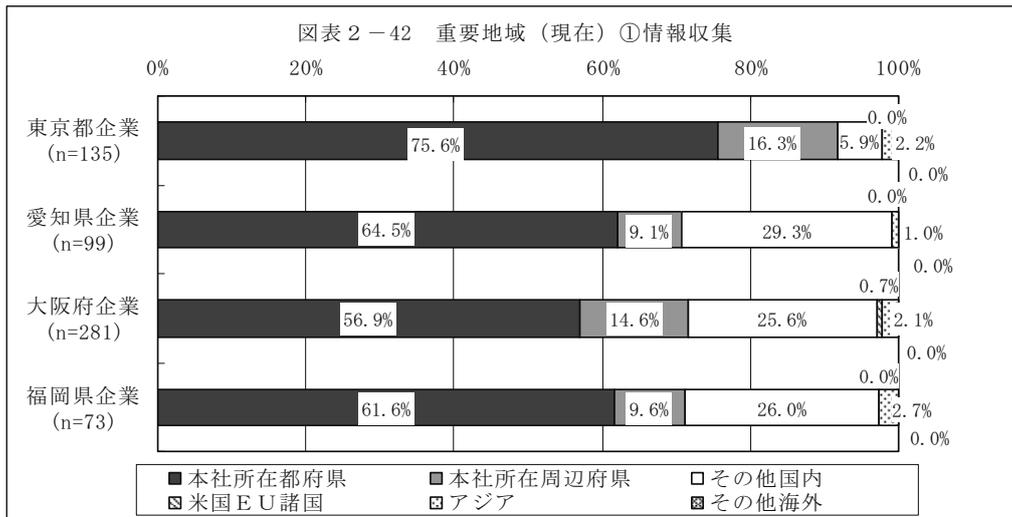


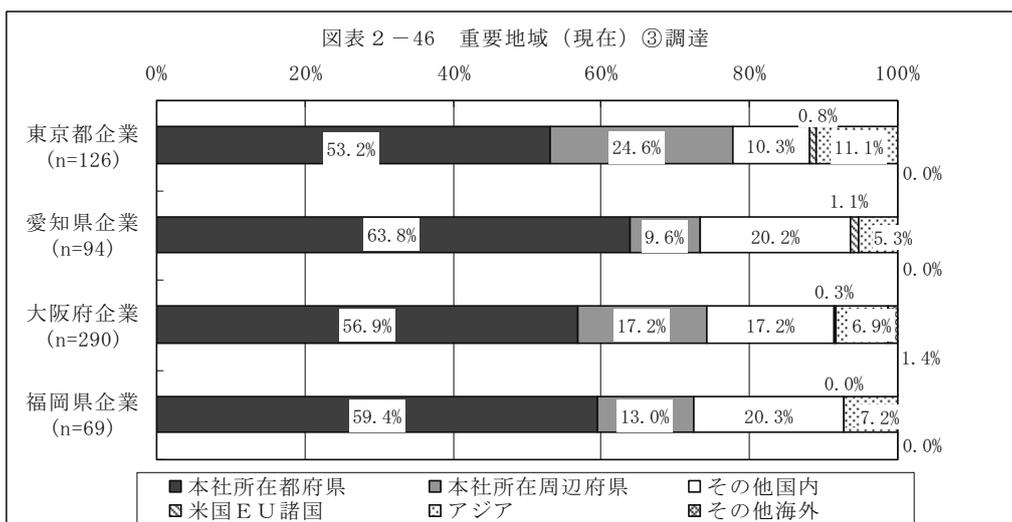
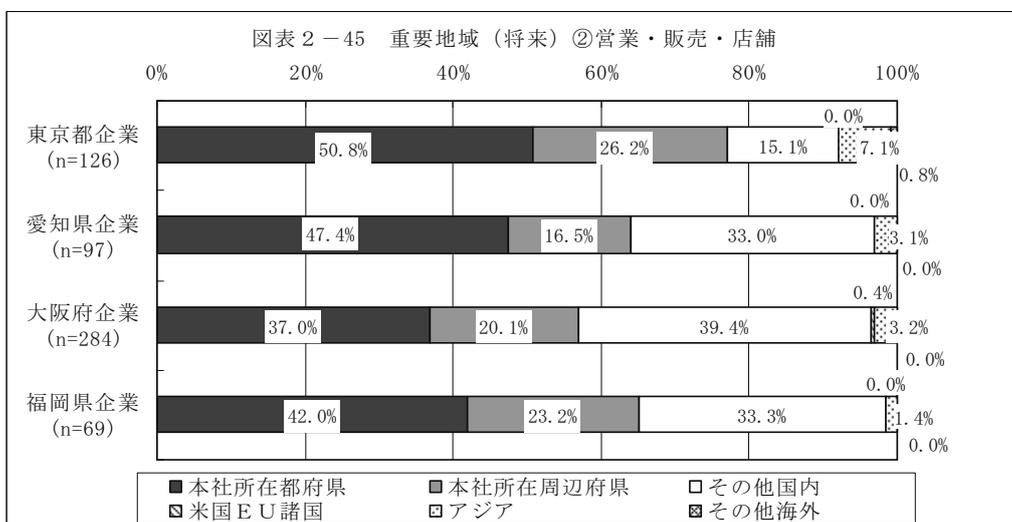
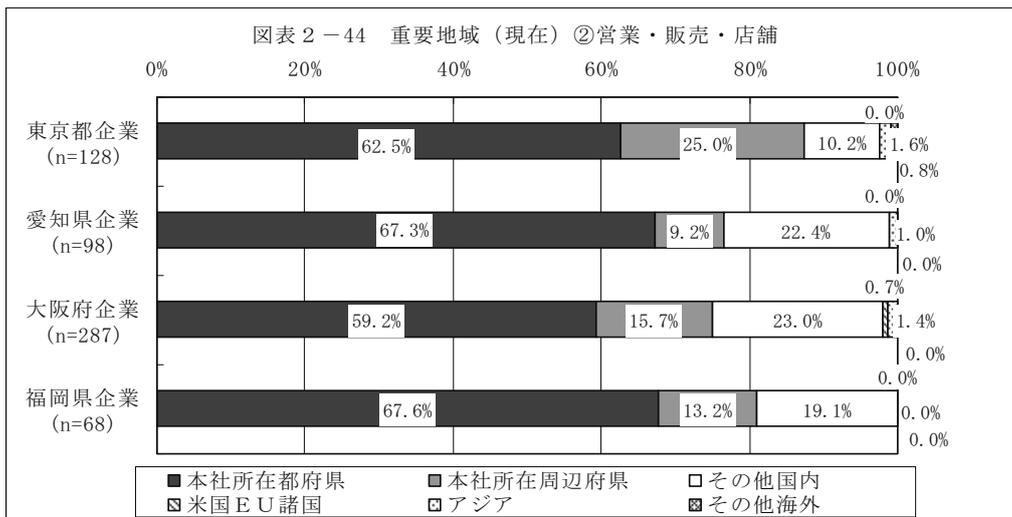
### 6-2 機能別の重要立地地域

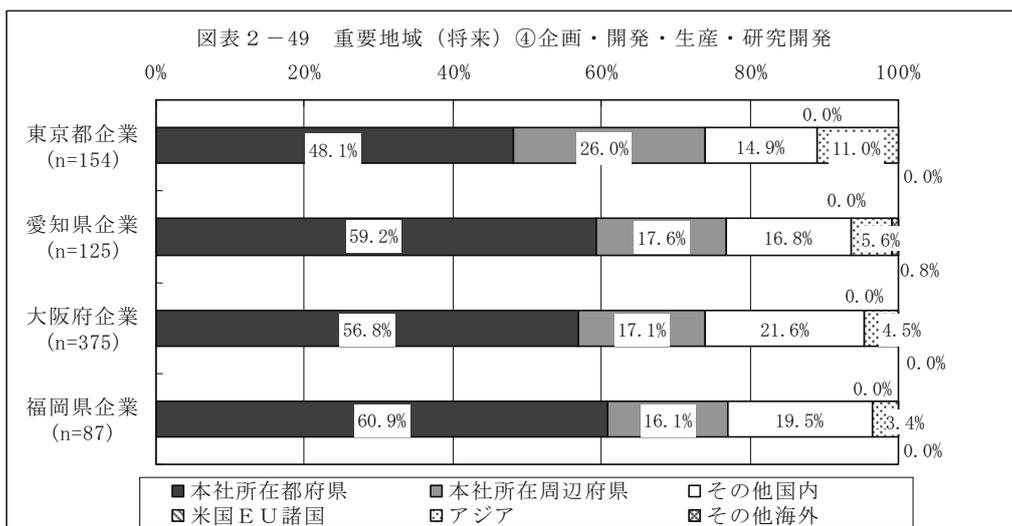
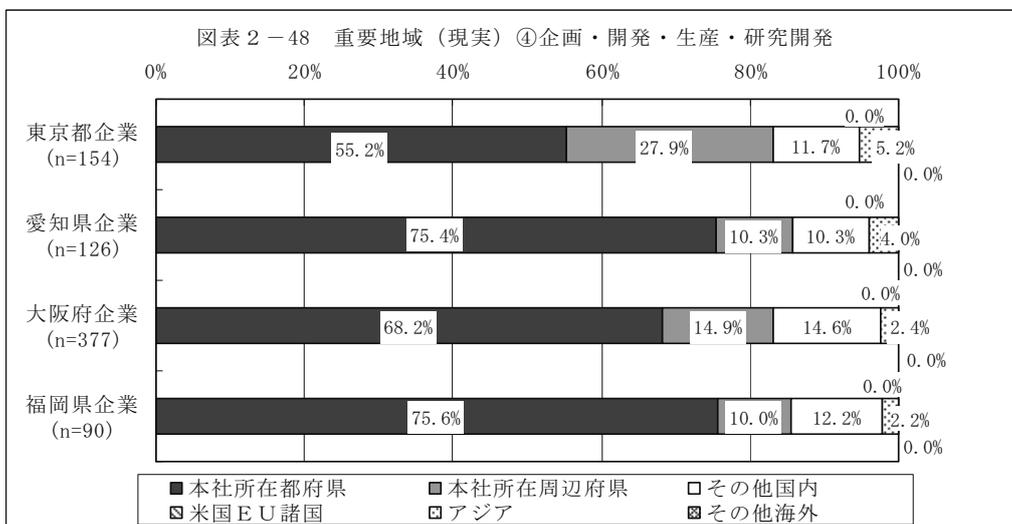
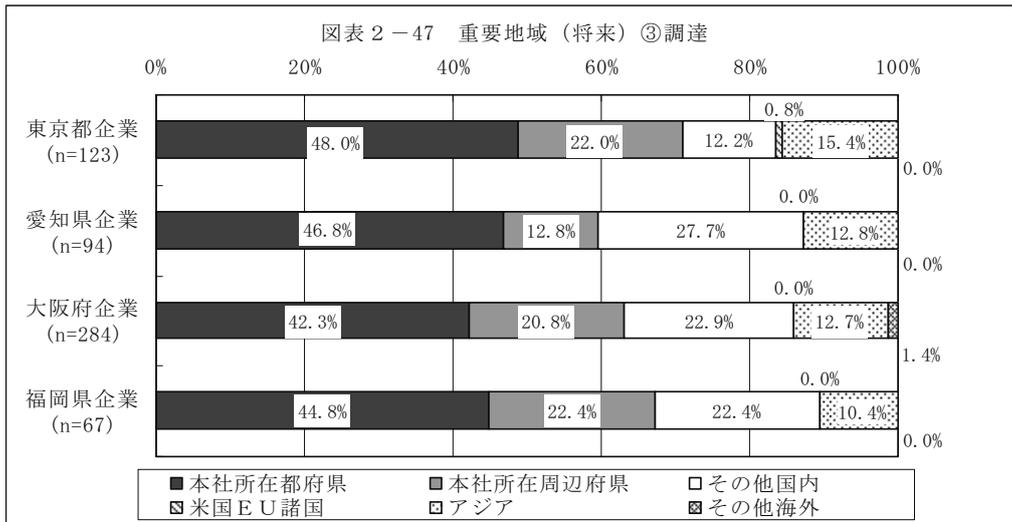
経営機能別に重要と考える立地地域について整理したものが、図表2-42～53である。これをみると、いずれの機能においても、現状、将来とも「本社所在都府県」を重視する企業が多いが、現状よりも将来において、その比率は低くなり、逆に「その他国内」を中心に、「本社所在都府県」以外の地域を重視する傾向が強まっている。

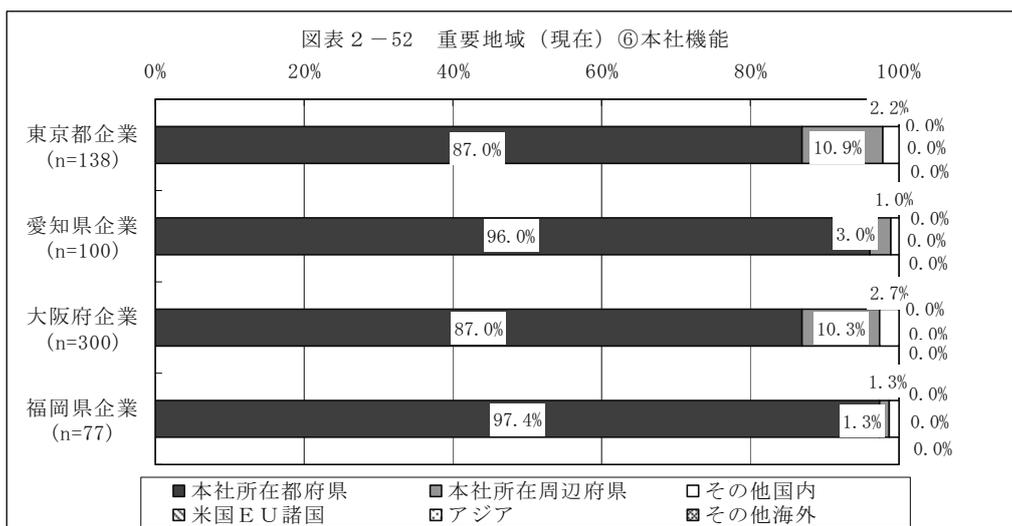
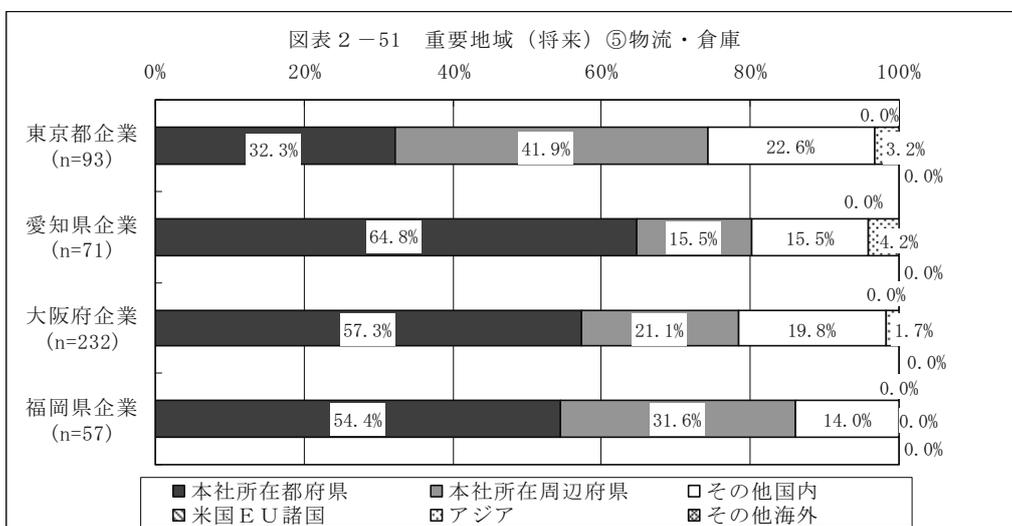
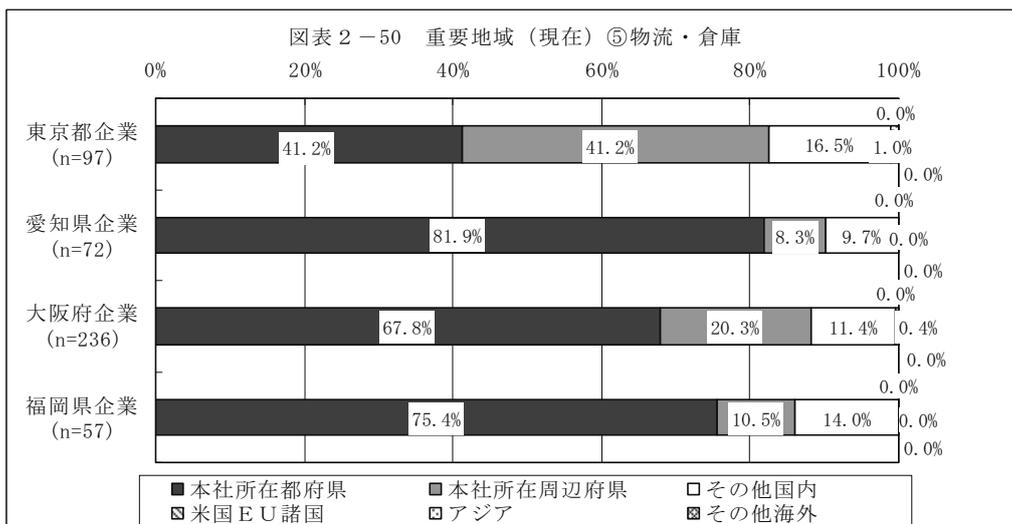
機能別にみると、情報収集は、いずれの企業も現状は「本社所在都府県」とする企業が多いが、将来は、東京都企業は「本社所在都府県」（66.2%）、その他の府県企業は「その他国内」がそれぞれ最も多くなるなど地域間で差がみられる。営業・販売・店舗でも同様の傾向がみられるが、いずれの都府県においても、将来は「その他国内」だけでなく、「本社所在周辺府県」も重視する傾向がみられる。調達については、他の機能と比較すると現状、将来ともに「アジア」の占める比率が高く、将来の方がその比率がより高まっている。企画・開発・生産・研究開発は、「本社所在都府県」とする企業が多いが、東京都企業はその比率が他府県企業よりも低く、一方で「本社所在周辺府県」の比率が高く、「アジア」の占める比率も将来は11.0%を占めている。物流・倉庫は、「本社所在都府県」中心とする企

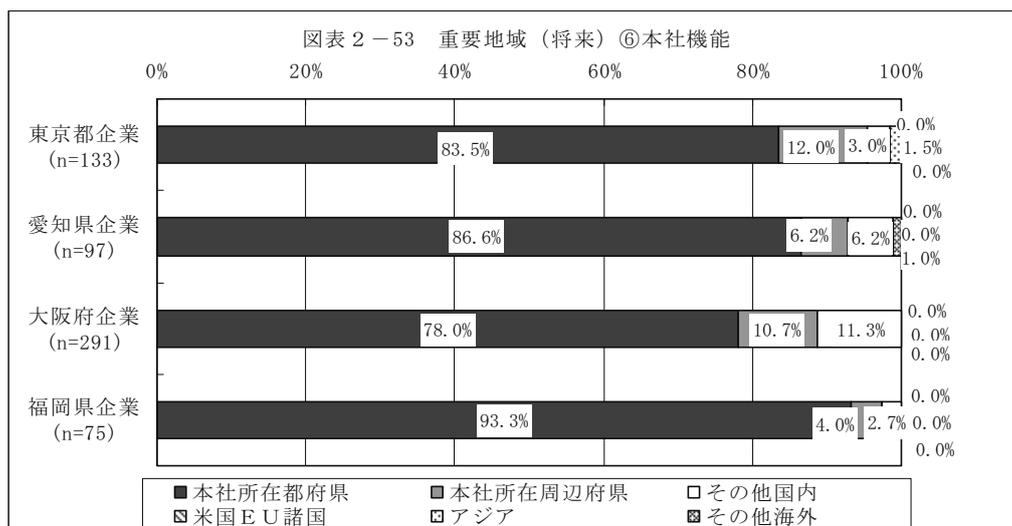
業が多いが、東京都企業は、現状「本社所在都府県」(41.2%)と「本社所在周辺府県」(41.2%)の比率が等しく、将来では「本社所在周辺府県」(41.9%)が中心となっている。本社機能は、各経営機能の中で最も「本社所在都府県」の占める比率が高く、海外とする企業はほとんどない。その中で、大阪府企業は、「本社所在都府県」とする企業が、他都県企業と比較すると、現在(87.0%)、将来(78.0%)とも最も低く、地元へのこだわりが比較的弱いといえる。











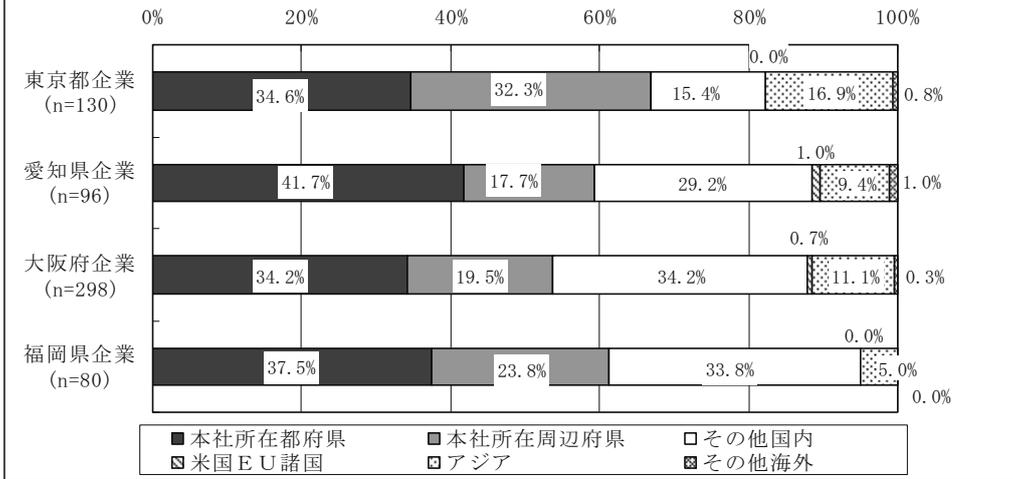
### 6-3 最重要地域

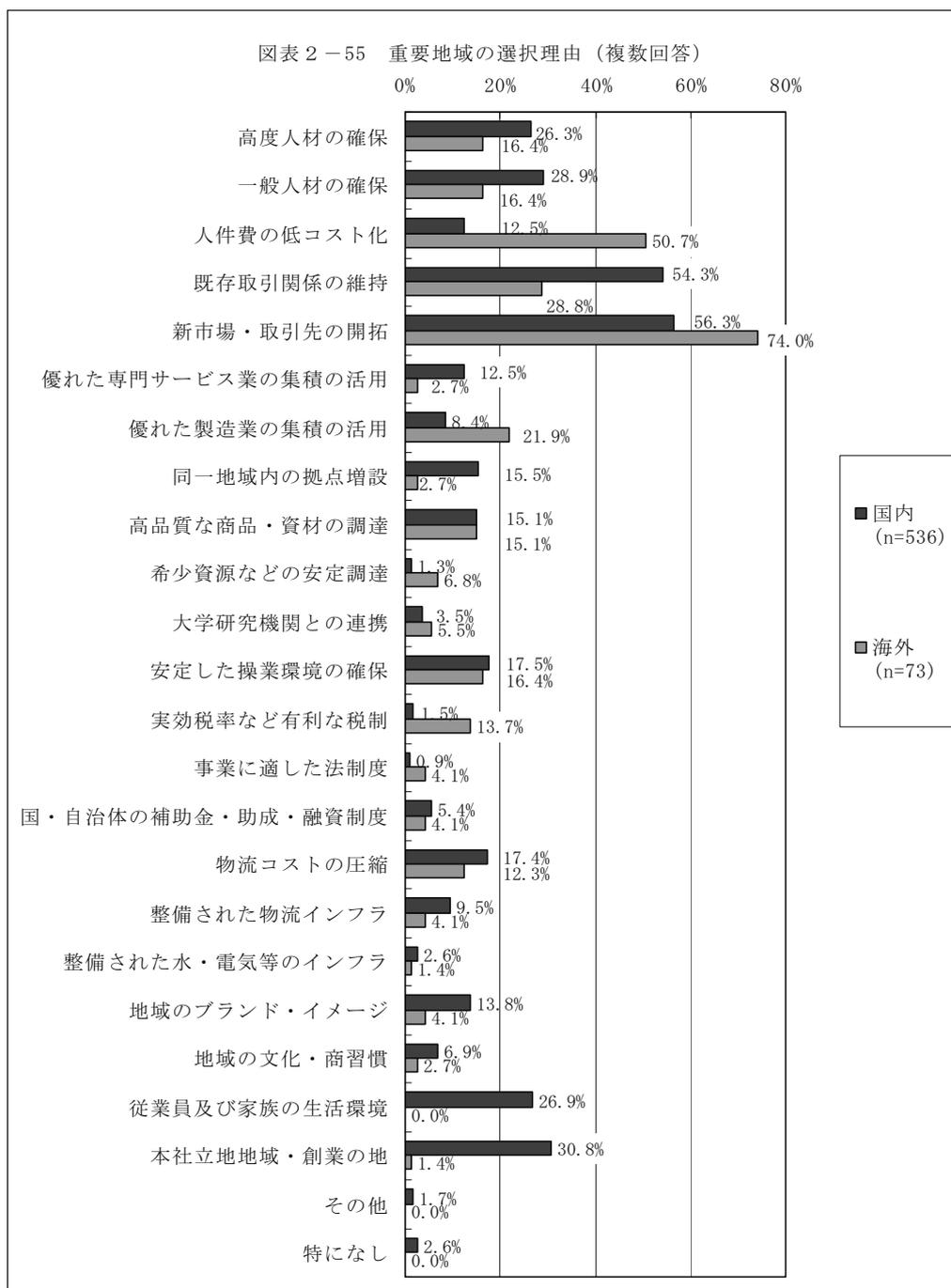
今後最も重視する地域は、図表 2-54 にあるとおり、東京都企業、愛知県企業、福岡県企業は「本社所在都府県」が最も多いが、大阪府企業は「本社所在都府県」と「その他国内」が同数で多くなっており、傾向に差がみられる。また、海外については、「アジア」とする企業が、東京都企業（16.9%）を筆頭に、大阪府企業（11.1%）、愛知県企業（9.4%）でも一定比率を占めている。

それら地域を選定した理由については、図表 2-55 に示しているが、国内地域を選定した企業は「新市場・取引先の開拓」（56.3%）が最も多く、次いで「既存取引関係の維持」（54.3%）と、国内市場の価値を評価している企業が多い。また、「本社立地地域・創業の地」（30.8%）の他、「一般人材の確保」（28.9%）、「従業員及び家族の生活環境」（26.9%）、「高度人材の確保」（26.3%）などをあげる企業も多くなっている。一方で、海外地域を選定した企業は、「新市場・取引先の開拓」（74.0%）が最も多いが、次いで「人件費の低コスト化」（50.7%）となっており、市場の魅力だけでなく、低コスト対策としての価値を評価する企業も多くなっている。他では「既存取引関係の維持」（28.8%）などの回答も多くなっている。

よって、国内地域は、市場の魅力だけでなく、地元へのこだわりがあるため、経済環境の変化があっても事業所を維持し続ける企業が多いと思われるが、海外地域は、市場やコストなど取引環境の変化で立地を変更する可能性が高いと考えられる。

図表 2-54 今後の最重要地域



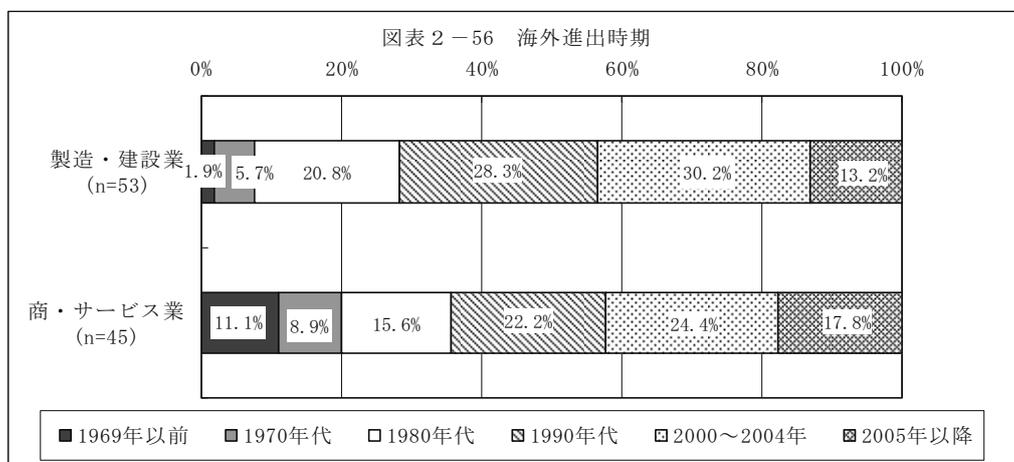


#### 6-4 海外進出

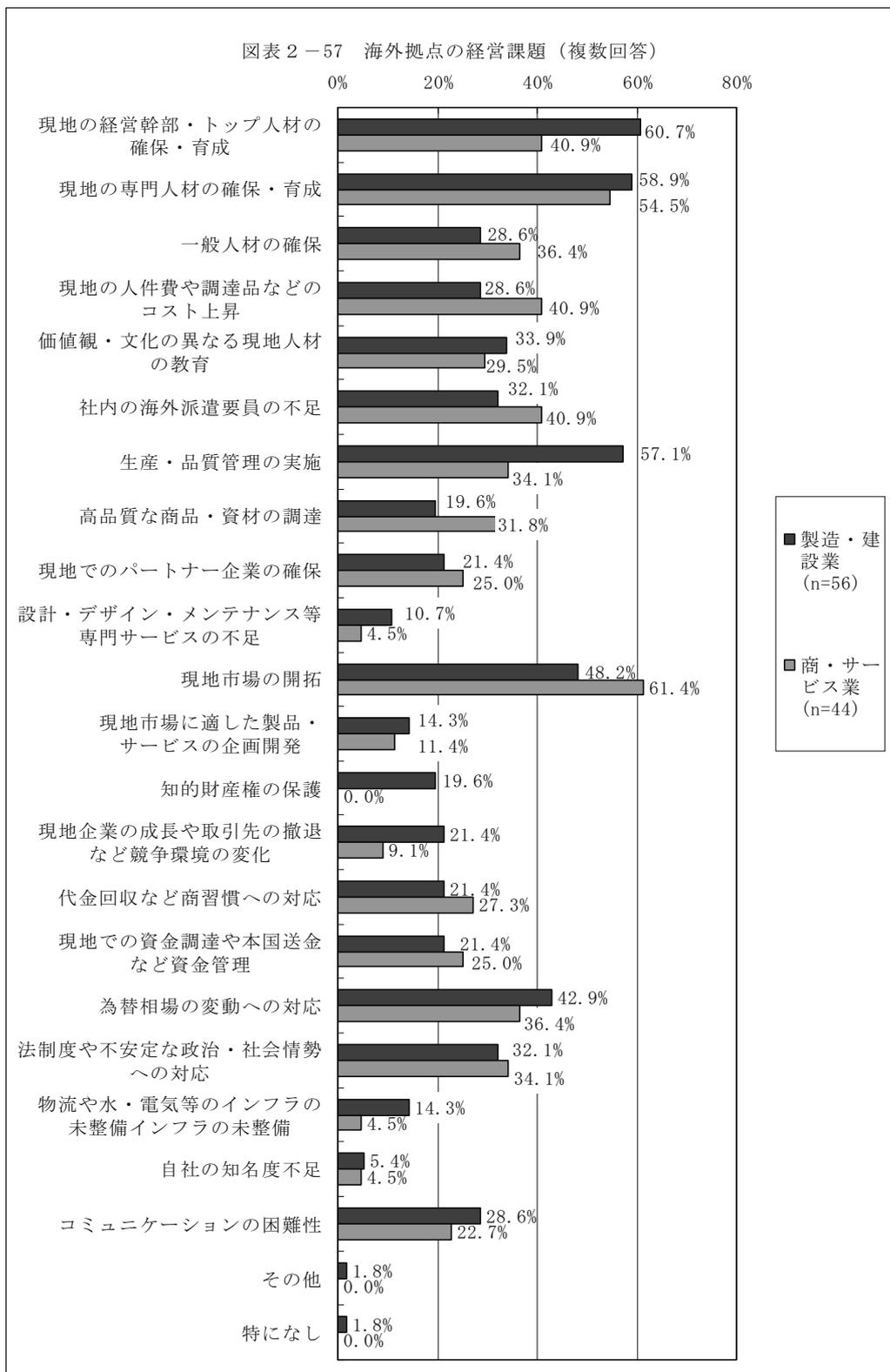
海外への進出時期を整理したものが図表 2-56 であるが、業種に関わらず「2000 年～2004 年」が最も多く、次いで「1990 年代」が多くなっている。ただし、その比率はともに製造・建設業が多く、進出時期に集中傾向がみられるが、一方で、商・サービス業は「1969 年以前」（11.1%）、「2005 年以降」（17.8%）との回答も一定あり、進出時期にばらつきがある。

海外拠点の経営課題は、図表 2-57 にあるとおり、製造・建設業は「現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成」（60.7%）が最も多く、以下「現地の専門人材の確保・育成」（58.9%）、

「生産・品質管理の実施」(57.1%)、「現地市場の開拓」(48.2%)となっている。一方で、商・サービス業は「現地の市場開拓」(61.4%)が最も多く、以下「現地の専門人材の確保・育成」(54.5%)、「現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成」(40.9%)、「現地の人件費や調達品などのコスト上昇」(40.9%)、「社内の海外派遣要員の不足(40.9%)」が多くなっている。それぞれの業種により、課題も生産、販売や調達など違いはみられるが、いずれの業種においても人的課題をあげる企業が多く、人材の確保育成が海外事業の重要課題となっている。インタビュー調査においても、海外進出企業では、現地人材の確保や育成を課題とする意見が多く聞かれ、事前に現地人材を国内で採用・育成して、現地事業所に派遣するなどの対策を取っている企業もみられた。



図表 2-57 海外拠点の経営課題（複数回答）

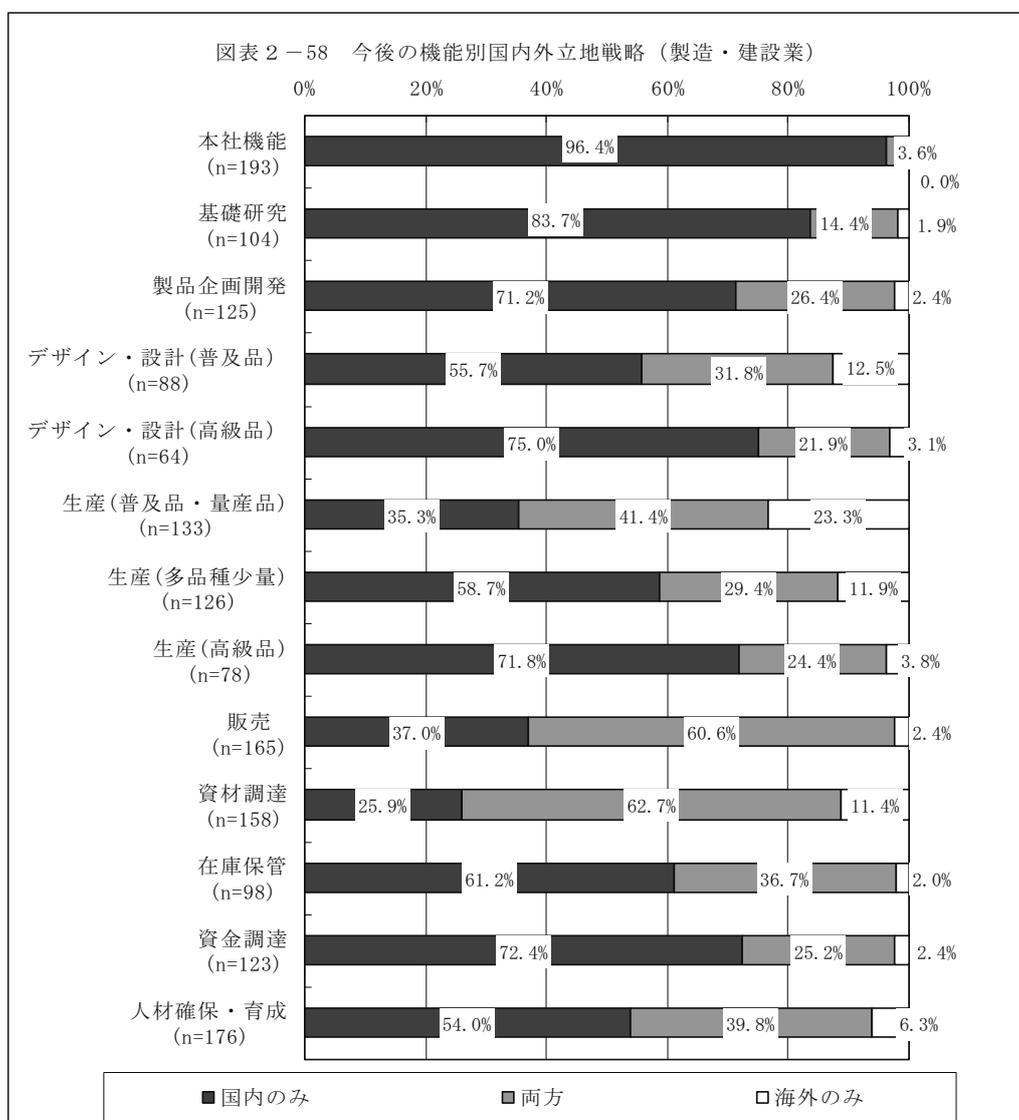


### 6-5 国内外での事業実施体制

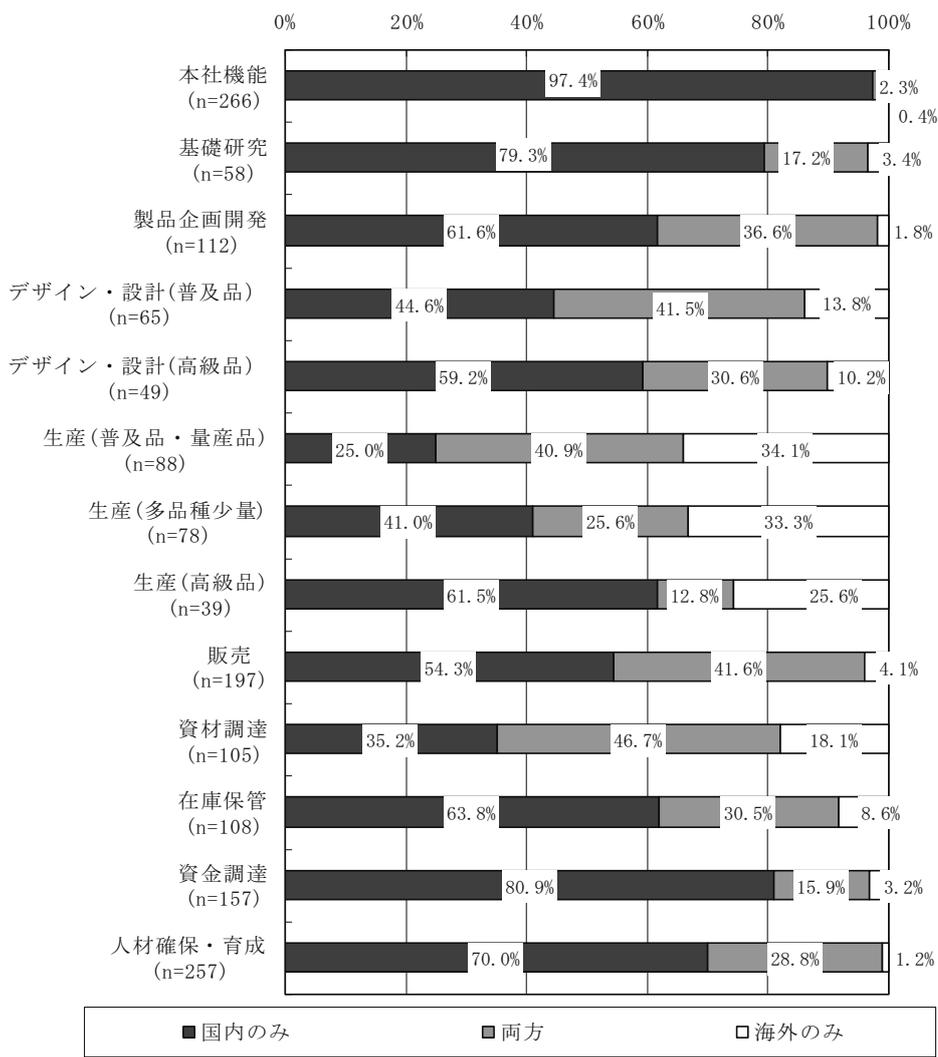
将来、各経営機能を実施するに当たって適切と考える地域を国内外別に整理したものが図表 2-58・59 である。これをみると、業種に関係なく、「本社機能」や「基礎研究」、「製品企画開発」、「デザイン・設計（高級品）」、「生産（高級品）」、「在庫保管」、「資金調達」、

「人材確保・育成」については、国内のみとする企業が多くなっている。一方で、「デザイン・設計（普及品）」、「生産（普及品・量産品）」、「販売」、「資材調達」については、国内・海外両方とする企業も多く、特に製造・建設業は、「資材調達」（62.7%）、「販売」（60.6%）についての回答は過半数を占めている。また、海外のみで実施すべきものは少なく、製造・建設業では「生産（普及品・量産品）」が23.3%となっている程度であるが、商・サービス業では「生産（普及品）」（34.1%）、「生産（多品種少量）」（33.3%）、「生産（高級）」（25.6%）と生産全般について海外活用という意見がみられ、「資材調達」も18.1%など、海外活用に対してより積極的な姿勢の企業が多くなっている。

一方、インタビュー調査では、海外市場において日本国内で製造した製・商品の価値を評価する企業が少なくないとの意見もあったことから、実際は生産分野における国内外での棲み分けが、今後一層進んでいくものと思われる。



図表 2-59 今後の機能別国内外立地地域（商・サービス業）



## 7 本章のまとめ

### 7-1 業種別傾向

製造・建設業は、販売先、調達先ともに取引地域は、国内地域が中心であるが、アジア地域と取引を行っている企業が3割程度あり、当該地域に事業所を有する企業も2割程度ある。海外への事業所進出時期は1990年以降が7割と比較的歴史の浅い企業が多く、生産体制の確立と現地人材の確保育成に課題を抱えている。グローバル競争環境の認識は商・サービス業より強く、現状は国内重視の傾向が強いものの、将来的には多様な機能を国内外でそれぞれ実施しようとする意向が強い。現状は熟練技能者の技術・ノウハウに強みを持つ企業が多いが、将来的にはさらに企画提案力を強化することで、利益率の高い新市場進出を目指す企業が多い。

商・サービス業は、販売先、調達先とも国内重視、その中でも地元重視の傾向が強く、アジア地域との取引も調達は2割程度あるが、販売はより少なく、事業所を有する企業も1割程度にとどまる。ただし、海外への事業所進出時期は、1969年以前から各時期に進出企業がある。海外事業所では、現地市場開拓と現地人材の確保が課題となっている。グローバル競争環境への認識は、製造・建設業よりも弱く、国内市場の変化をより重視している。ただし、将来的には生産機能の全面的な海外活用の意向を有する企業もあるなど、調達面を中心に海外取引を検討している企業が多い。経営戦略では、独自・専門的な品揃えで事業展開する方向を一層強化し、利益率の高い新市場開拓を目指す企業が多い。

### 7-2 都府県別傾向

東京都企業は、販売、調達ともに地元重視の傾向があるが、東京都だけでなく東京周辺地域にも分散している。また、大阪府や大阪周辺地域も重視しており、アジア地域を重視する企業も他府県よりは多い。経営機能では、本社機能、情報収集機能は東京都重視であるが、それ以外は、東京都だけでなく東京周辺地域も重視する傾向が強く、特に物流・倉庫機能でその傾向が強い。海外については、調達機能や企画・開発・生産・研究開発機能を中心に他府県よりも重視する傾向が強い。

愛知県企業は、販売、調達ともに愛知県重視の傾向が強く、愛知周辺地域との間の差が大きい。また、製造・建設業では中国を重視する企業もみられる。経営機能では、本社機能、物流・倉庫機能、企画・開発・生産・研究機能などをはじめ地元重視の傾向が他府県よりも強いが、将来的にはその他国内を重視する傾向が強い。海外は調達や企画・開発・生産・研究開発などで重視する傾向がみられるが、その傾向は東京都よりは弱い。

大阪府企業は、販売、調達ともに地元重視の傾向はみられるが、大阪府と大阪周辺地域に分散しており、地元重視傾向は他都県と比較すると低い。販売先としては、東京都や東京周辺地域を重視する企業が多い。アジア地域は業種に関わらず、中国を重視する企業が多い。経営機能では、本社機能や企画・開発・生産・研究開発、物流・倉庫機能などについて、地元重視の傾向はみられるが、他都県と比較するとその傾向が弱く、大阪周辺府県やその他国内を重視する傾向が強い。また、調達機能などについてはアジアを重視する企

業があるが、東京都よりは少ない

福岡県企業は、販売、調達ともに福岡県重視の傾向が強いが、製造・建設業では販売地域として東京都や東京周辺地域を重視する傾向も強い。アジア地域は販売地域としてよりも調達地域として認識している企業が多い。経営機能では、本社機能、企画・開発・生産・研究開発機能、物流・倉庫機能などを中心に地元重視の傾向が強い。また調達機能などで海外を重視する企業がみられるが、他都府県と比較するとその傾向は弱い。

### 第3章 中堅・中小企業のグローバル化ステージ別分析

#### 1 グローバル化ステージ別の中堅・中小企業の実態

第2章では、グローバル環境下における中堅・中小企業の活動実態をみてきた。そこでは、業種間や地域によって販売や調達、拠点立地などの事業活動に相違があることが確認できた。本章では各企業のグローバル化への対応の違いによる企業行動の相違や、その結果として享受される利益など成果の差などについて、さらに詳細に分析していく。

企業のグローバル化への対応には、一般的に段階（ステージ）があると考えられる。河井[2004]は、企業のグローバル化には、「輸出入の直接取引」「海外企業との外注取引」「海外合弁子会社の設立」「海外子会社の設立」の4段階があると指摘している。さらに多国籍企業の議論では、海外子会社設立後の現地化も段階としてとらえられることもある。こうしたステージの違いは、企業活動にも現れ、その成果にも影響すると考えられる。そこで、本章ではアンケート回答企業をステージ別に区分し、分析を進めていくこととする。各ステージの定義と区分方法は次のとおりである。

第1ステージは、販売、調達において海外取引を行っておらず、海外拠点も有していない国内展開のみの企業群で、これを「国内企業」とした。第2ステージは、海外拠点は有していないが、販売、調達のいずれかで輸出入取引を行っている企業群であり、これを「貿易企業」とした。最後に、第3ステージは、海外に子会社などの拠点を有する企業群で、これを「海外拠点企業」とした。各ステージの企業数と構成比は、図表3-1のとおりである。

図表3-1 ステージ別の企業数

ステージ	企業数	構成比(%)
第1ステージ【国内企業】	420	63.7
第2ステージ【貿易企業】	135	20.5
第3ステージ【海外拠点企業】	104	15.8
合計	659	100.0

#### 1-1 分析の方法と進め方

##### 1-1-1 ステージ別の企業業績

本調査では、ステージ別の企業行動の相違を分析するにあたり、その評価指標として企業業績との関係性をみていく。いうまでもなく企業業績は、企業経営における最も重要な目標の1つであり、全ての営利企業に共通した評価指標となりえる。本調査では、企業業績を図る指標として、まず「売上高経常利益率」を用いる。但し、活用するデータは、利益率そのものではなく、「1. 赤字」、「2. 0～3%未満」、「3. 3～5%未満」、「4. 5～10%未満」、「5. 10～30%未満」、「6. 30%以上」の6段階の順序尺度で回答を得たものを用いる。またこれ以外の業績指標として、最近5年間の業績である「従業員数増減」、「売上高増減」、「経常利益額増減」のデータを活用する。各項目で活用するデータは、「1. 20%

超減少」、「2. 5～20%減少」、「3. ±5%未満」、「4. 5～20%増加」、「5. 20%超増加」の5段階の順序尺度で回答を得たものである。

図表3-2は、ステージ別の業績の相違について分析した結果である<sup>1</sup>。この結果からは全ての項目で有意な差がみられた。各項目の平均値をみると、売上高経常利益率は、国内企業よりも貿易企業、さらに海外拠点企業とステージが進むほど高い数字となっている。また従業員数増減、売上高増減では貿易企業が最も高い水準にあり、これに海外拠点企業が続いている。経常利益率増減では、海外拠点企業が最も高く、次いで貿易企業が高い水準にあった。このように、いずれに項目においても、国内企業は最も低水準にあった。このことは、海外展開の有無が企業の業績に大きく影響しており、海外進出企業ほど業績が良いとする中小企業庁[2009]の指摘とも適合する。

図表3-2 ステージ別の業績

項目	ステージ	n	平均値	有意確率
売上高経常利益率	国内企業	404	2.39	**
	貿易企業	130	2.55	
	海外拠点企業	101	2.71	
従業員数増減	国内企業	416	2.90	**
	貿易企業	133	3.23	
	海外拠点企業	103	3.01	
売上高増減	国内企業	415	2.60	**
	貿易企業	133	2.90	
	海外拠点企業	103	2.80	
経常利益額増減	国内企業	412	2.44	*
	貿易企業	132	2.68	
	海外拠点企業	103	2.70	

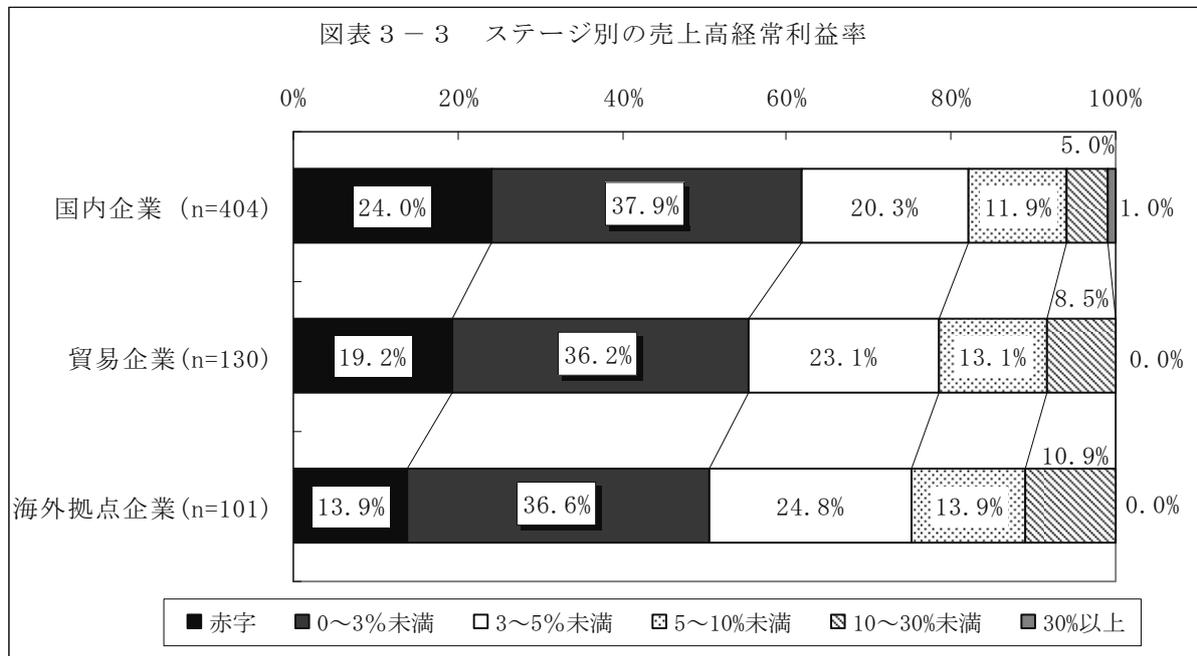
\*\*\*p<0.01、\*\*p<0.5、\*p<0.1 n.s:non significant

### 1-1-2 ステージ別の業績分析の必要性

上記でグローバル化が進むほど、高い業績が得られることが確認できたが、だからといって、全ての国内企業の業績が悪いということではない。1章でも確認したが、大企業と比べて中堅・中小企業では、海外に進出する企業の割合は高くない。つまり我が国の中堅・中小企業の大多数を占めるのは、国内のみで事業が完結する国内企業である。このような、我が国で多数を占める国内企業の中にも、自社の強みや有利な市場環境を活かし、国内市場においても、海外進出企業と同等の高い業績を得ている企業が存在する。図表3-3は、ステージ別の売上高経常利益率のクロス集計結果である。確かに赤字の割合は国内企業が最も高く、貿易企業、さらに海外拠点企業とステージが進むほど、その割合は低下しており、海外進出と業績との関係はこれまでの分析のとおりである。しかしながら、国内企業においても上位をみると、経常利益率が10%以上と、高い利益率を獲得している高付加価値

<sup>1</sup> 一元配置分散分析を用いて、各業績項目についての回答データの平均値をステージ別に算出し、差があるかどうかを確認した。

企業が存在している。これについては、貿易企業、海外拠点企業においても同様である。そこで本調査では、グローバル化のステージ別に、高収益を獲得している高付加価値型企業と、他の企業との間で業績に差が生じる要因についても分析していく。



以上のとおり、本章では、前段においてグローバル化のステージ別に企業行動を分析し、業績との関係やその結果を生み出す要因についても検討していく。さらに後段では、ステージ別に業績との関係において企業戦略にどのような違いがあるか、つまりステージ別の収益モデルについても分析していく。

## 1-2 ステージ別の企業概要

### 1-2-1 企業規模

図表 3-4 は、ステージ別に企業規模などの概要について分析したものである<sup>2</sup>。結果をみると、全ての項目でステージ間に有意な差がみられた。具体的に各項目の平均値をみると、全ての項目において国内企業 < 貿易企業 < 海外拠点企業という関係が成立している。つまりステージが進展している企業ほど、資本金や売上高、従業員数といった企業規模が大きく、かつ事業歴の長い企業が多いということが明らかとなった。

<sup>2</sup> 分析に使用したデータは、資本金や売上高など各項目について5~6段階の順序尺度で回答を得たものであり、段階の数字が大きいくほど、額や年数の数字が大きい。これらのデータを用いて一元配置分散分析を行った。

図表3-4 ステージ別の企業規模・事業歴

項目	ステージ	n	平均値	有意確率
資本金	国内企業	418	1.43	***
	貿易企業	134	1.66	
	海外拠点企業	104	2.21	
売上高	国内企業	416	2.56	***
	貿易企業	134	3.14	
	海外拠点企業	103	3.54	
従業員数	国内企業	417	2.41	***
	貿易企業	134	2.69	
	海外拠点企業	104	2.92	
事業歴	国内企業	407	4.57	***
	貿易企業	130	4.94	
	海外拠点企業	103	5.06	

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n.s:non significant

海外進出と企業規模に関するこの結果について、このデータのみでは、因果関係は明確に説明できないが、この結果は、海外進出には多くの経営資源を有する企業が有利との一般的な見解に一致すると考えられる。しかし、こうした相違の要因は、グローバル化のステージの相違というよりも、企業規模によって全てが説明されるのではないかという疑念も生じる。つまり、ステージ別の業績の相違は、企業規模が要因となっているのではないかとも考えられるのである。そこで企業規模の影響を取り除いたデータを用いて、再度、ステージ別の業績の分析を行うこととする。

図表3-5は、従業員数を200名以下に絞ったデータを用いて、業績を含めステージ別の相違を分析した結果である。この結果からは、従業員数では有意となっておらず、ステージと従業員数規模には明確な差がないことを示している。さらに各業績指標を確認すると、全てにおいて国内企業と貿易、海外拠点企業との間で差がみられた。

図表3-5 従業員数200人以下のステージ別の業績

項目	ステージ	n	平均値	有意確率
従業員数	国内企業	368	2.09	n. s
	貿易企業	108	2.20	
	海外拠点企業	75	2.19	
売上高経常利益率	国内企業	355	2.38	**
	貿易企業	106	2.44	
	海外拠点企業	73	2.78	
従業員数増減	国内企業	364	2.86	**
	貿易企業	107	3.22	
	海外拠点企業	75	2.92	
売上高増減	国内企業	363	2.54	**
	貿易企業	107	2.85	
	海外拠点企業	74	2.81	
経常利益額増減	国内企業	361	2.43	*
	貿易企業	107	2.74	
	海外拠点企業	74	2.64	

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n.s:non significant

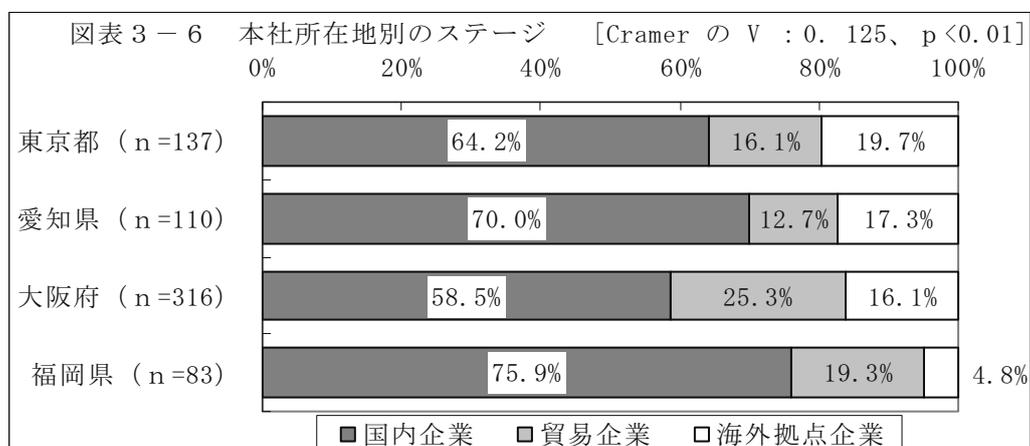
以上の結果から、ステージの進展と企業規模との間に関係があることは明らかであるが、従業員規模を同水準にしたデータにおいても、業績に差がみられたことから、ステージ別の業績の差は、企業規模のみで説明されるものではないと考えられる。よって、以下では、引き続きステージの進展と業績との関係を認めながら、さらなる要因を探るため、ステージ別の企業行動の違いを分析していく。

### 1-2-2 地域、業種、製品（商品）タイプ

本社所在地域、業種、製品（商品）タイプについて、ステージとの関係を分析した結果、全ての項目で有意な差がみられた<sup>3</sup>。

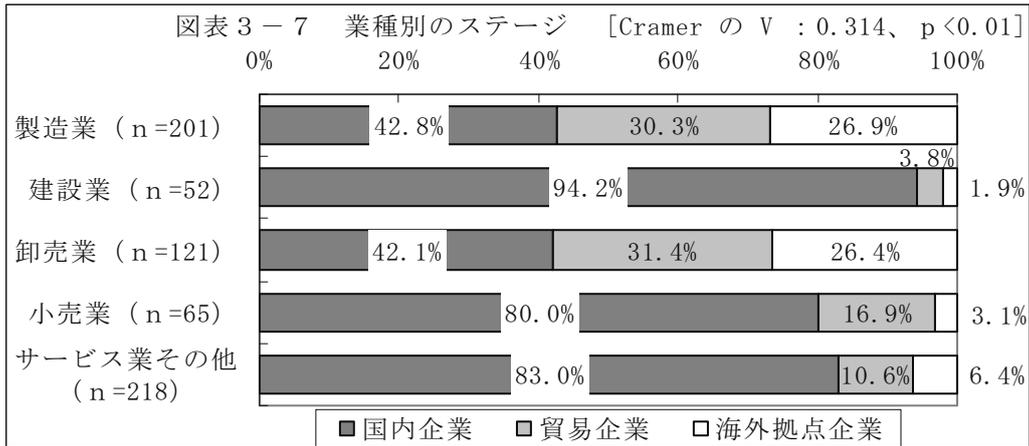
本社所在地域別では、図表 3-6 にあるとおり、大阪府は貿易企業の割合が 25.3%と最も高く、海外拠点企業を含めると、4割以上が海外進出を果たしており、グローバル化が進んでいる企業の割合が高い。海外拠点企業をみると、東京都、愛知県、大阪府がほぼ同水準であり、福岡県が少ない。福岡県は貿易企業が 19.3%と大阪府に次いで高い割合となっているが、海外拠点企業が少ないため、国内企業比率は 75.9%と 4 都府県内で最も高い水準にある。

このように現状においては、大阪が最もグローバル化が進んでいる地域とみることができ、第 2 章の 6-2 でみたとおり、今後の事業活動の場として海外を重視している傾向が最も強く現れていたのは東京都であった。

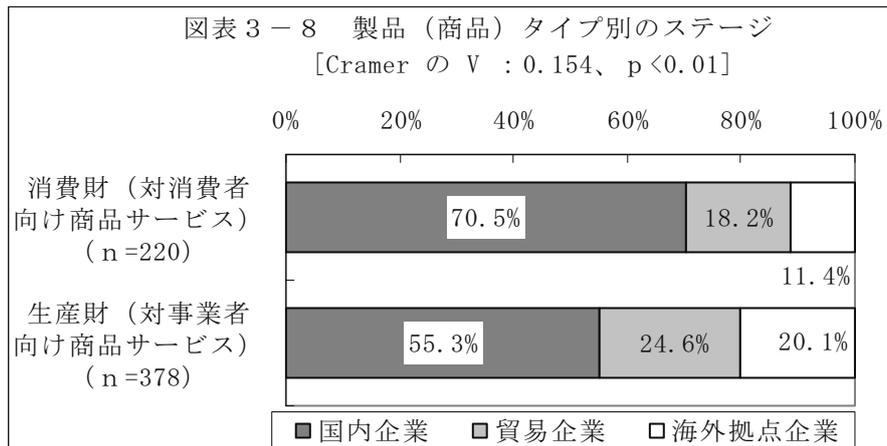


業種別では、図表 3-7 に示すとおり、製造業と卸売業はともに貿易企業と海外拠点企業をあわせると半数を超えており、グローバル化が進んでいる企業が多い。小売業、サービス業その他では、国内企業比率が 8 割以上と高く、貿易企業が 1 割強であり、海外拠点企業を含めた海外進出企業の割合は 2 割以内にとどまっている。建設業は国内企業が 94.2%と極めて高い。

<sup>3</sup> カテゴリが 3 以上の 2 変数の分析となるため、分析には Cramer の連関係数 (V) を用いた。



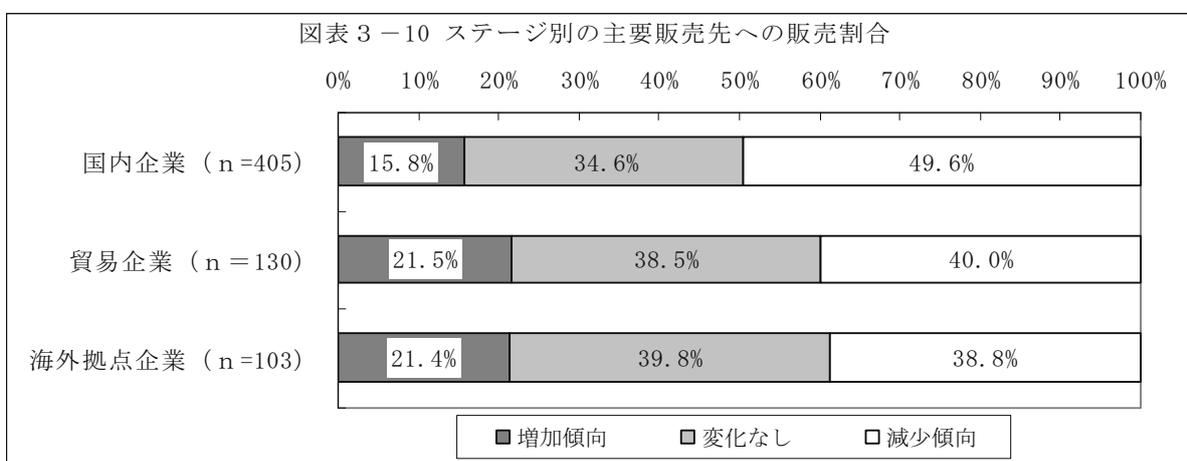
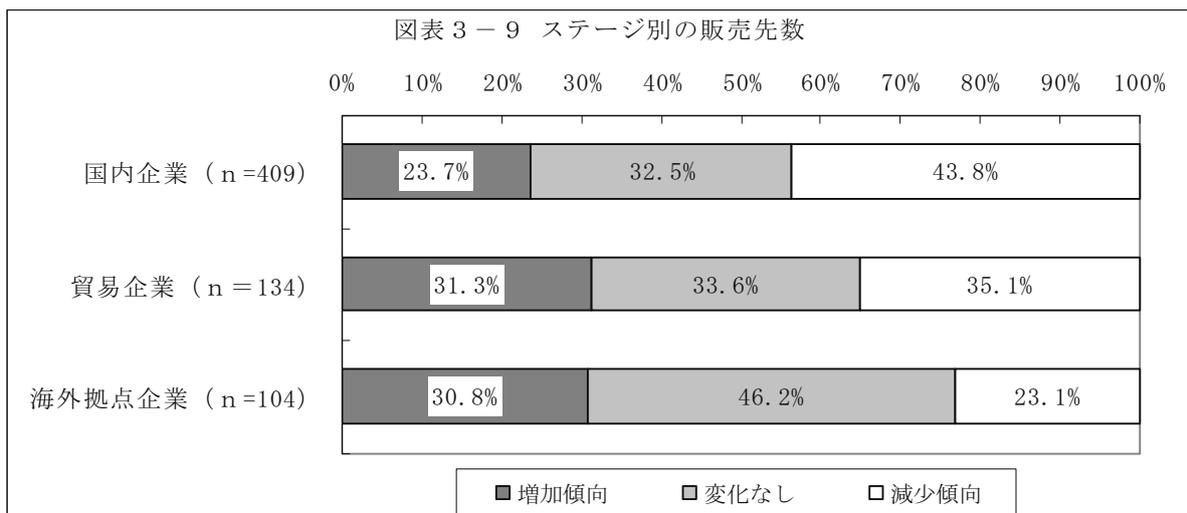
製品（商品）タイプ別では、図表 3-8 に示すとおり、生産財（対事業所向け商品サービス）は、貿易企業と海外拠点企業をあわせると 4 割強と海外比率が比較的高い。一方、消費財（対消費者向け商品サービス）は、国内企業比率が 7 割以上と高い。



### 1-2-3 販売行動

#### ①販売先数及び販売割合

図表 3-9・10 は、ステージ別に販売先数と主要販売先 1 社への販売割合の変化を集計した結果である。販売先数では、国内企業の 4 割以上が減少傾向があるが、海外拠点企業では減少企業は 23.1%にとどまっている。次に主要販売先への販売割合では、全体的に減少傾向と回答する企業が多いが、特に国内企業ではほぼ半数が減少傾向であった。



こうした販売先の現状の変化は、取引先の絞込みや分散化などを企業が意図して行動した結果であるか否かについては、このデータだけでは不明である。図表 3-11 は、販売先の現状と売上高経常利益率との相関関係を分析した結果である。これによると販売先数や主要販売先への販売割合の増加と利益率が正の関係にあり、販売先数、主要販売先への販売割合が増加している企業ほど、高い利益率を実現している。つまり海外展開することにより、企業は販売先との関係の維持向上や新規販売先開拓が可能となり、それが高付加価値経営にも繋がっていると考えられる。

図表 3-11 売上高経常利益率と販売先現状 (相関)

	n	相関係数	有意確率 (両側)
販売先数	662	.156	***
主要販売先への販売割合	654	.206	***

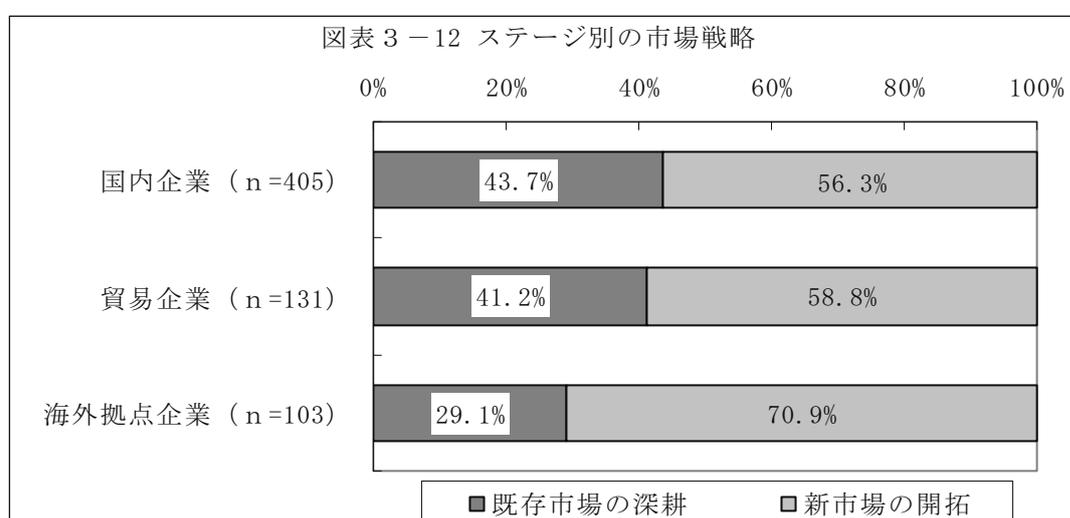
\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.05、\* p<0.1 n.s:non significant

## ②市場戦略

さらに図表 3-12 は、既存市場の深耕と新市場の開拓のどちらを重視しているかという市場戦略をステージ別に集計した結果であるが、全てのステージで、新市場の開拓を選択する企業が半数を超えており、多くの企業が新市場開拓を重視していることが分かる。ステージ別では、特に海外拠点企業では7割以上が新市場開拓を重視していた。

また図表 3-13 は、市場戦略と売上高経常利益率の関係を分析した結果であるが、この結果からは、新市場の開拓を選択した企業の方が高い利益率を獲得していることが明らかとなった。このことから、企業が収益性を高めるためには、積極的に新市場開拓にチャレンジすることが重要であると考えられる。

以上から、海外拠点企業は、他のステージの企業よりも積極的に新市場開拓に取り組むことで高い利益率を獲得していると考えられる。



図表 3-13 売上高経常利益率と市場戦略 (t 検定)

	n	平均値	有意確率 (両側)
既存市場の深耕	267	2.37	*
新市場の開拓	388	2.54	

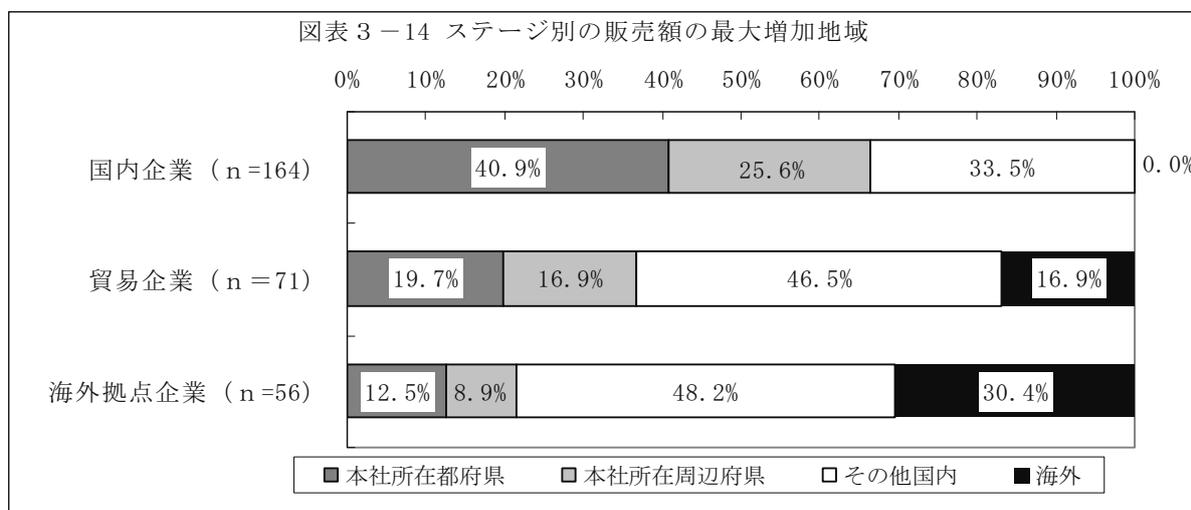
\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n.s: non significant

## ③販売額の最大増加地域

図表 3-14 は、過去 5 年間で最も販売額が増加した地域をステージ別に集計した結果である。結果をみると、グローバル化が進展するほど販売額の最大増加地域が海外となる傾向が強くなる。また国内だけを比較しても、国内企業では本社のある都府県内と回答する企業が多いが、貿易企業や海外拠点企業ではその他国内と回答する企業が多い。これは海外だけでなく国内事業についても、ステージ別で活動範囲に違いがあることを示唆しているといえよう。

一方で、海外拠点企業であっても、最大増加地域の7割は国内にあることから、海外に

拠点を有する企業であっても、多くの企業は事業の主軸は依然として国内にあると考えられる。



図表 3-15 は、販売額の最大増加地域を国内と海外に区分し、各業績との関係进行分析したものである。結果をみると売上高経常利益率との間には有意な差はみられなかった。しかし売上高増減については、有意な差がみられ、最大増加地域が国内である企業の方が、売上高が増加していることが明らかとなった。図表 3-14 の結果も合わせて考えると、海外進出している企業であっても、必ずしも海外市場において事業を拡大しているとはいえず、むしろ海外との関わりをもって、国内市場において事業拡大しているとも思われる。

図表 3-15 販売額の最大増地域（国内・海外）と業績（t 検定）

		n	平均値	有意確率 (両側)
売上高経常利益率	国内	277	2.69	n. s
	海外	32	3.00	
従業員数増減	国内	278	3.41	n. s
	海外	33	3.39	
売上高増減	国内	279	3.41	***
	海外	33	2.73	
経常利益額増減	国内	280	2.96	n. s
	海外	33	2.64	

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n. s: non significant

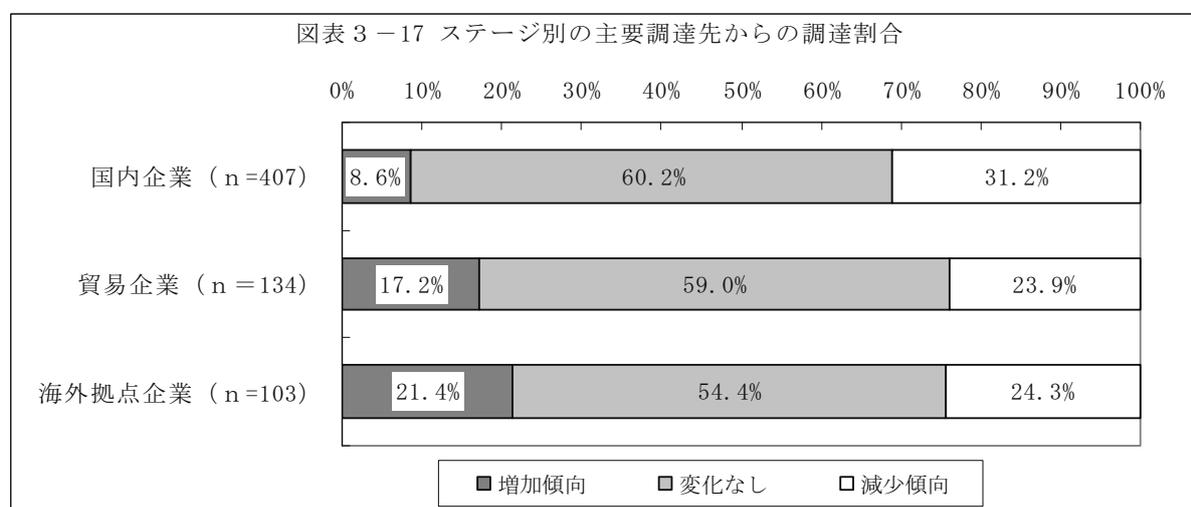
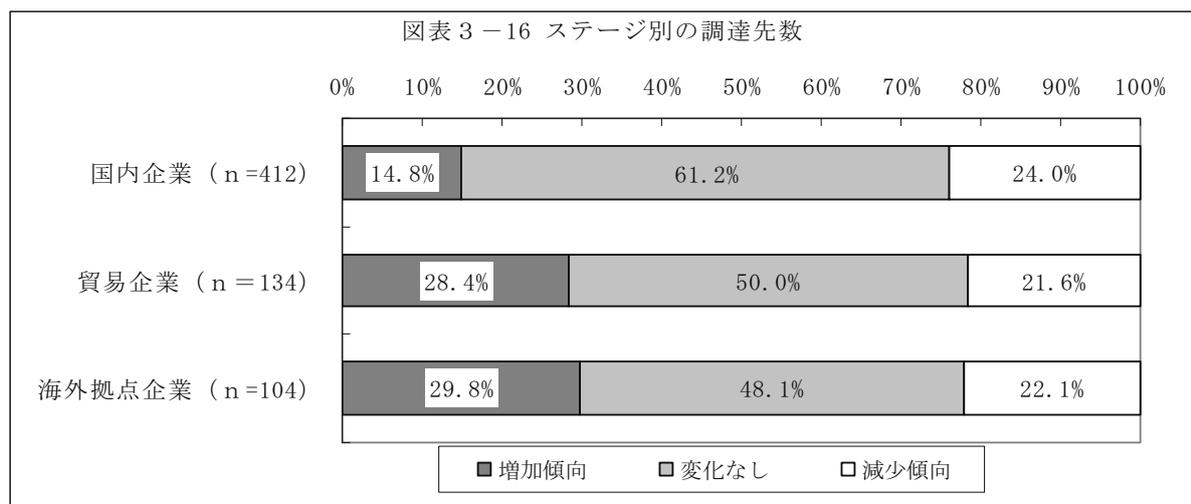
#### 1-2-4 調達行動

##### ① 調達先数及び調達割合

図表 3-16、17 は、ステージ別に調達先数と主要調達先 1 社からの調達割合の変化を集計した結果である。調達先数については、全てのステージにおいて、変化なしと回答する企業が最も高い割合を占めていた。ステージ別では、貿易企業、海外拠点企業に比べ、国

内企業では増加傾向と回答する企業が少なかった。次に主要調達先からの調達割合では、調達先数と同様に全てのステージで変化なしと回答する企業が最も高い割合を占めていた。ステージ別では、国内企業は、貿易企業、海外拠点企業と比べ、増加傾向の割合が少なく、減少傾向が多い。

以上から、調達先の状況について、全体としては現状維持の傾向が強いが、特に海外進出が進んでいる企業ほど、調達先数、主要調達先からの調達割合のいずれも減少よりも増加が多い傾向がみられた。



販売先の状況と同様に、調達先についても収益性との関係について確認してみる。図表 3-18 は、売上高経常利益率と調達先の現状の関係を分析した結果である。これによると、調達先数、主要調達先からの調達割合のいずれについても、利益率と正の関係にあり、増加している企業ほど、高い収益性を確保していることがわかった。そのため、ステージが進むほど調達先数や主要調達先からの調達割合が増加する割合が高く、そうした企業では高付加価値経営を実現する割合が高くなると考えられる。

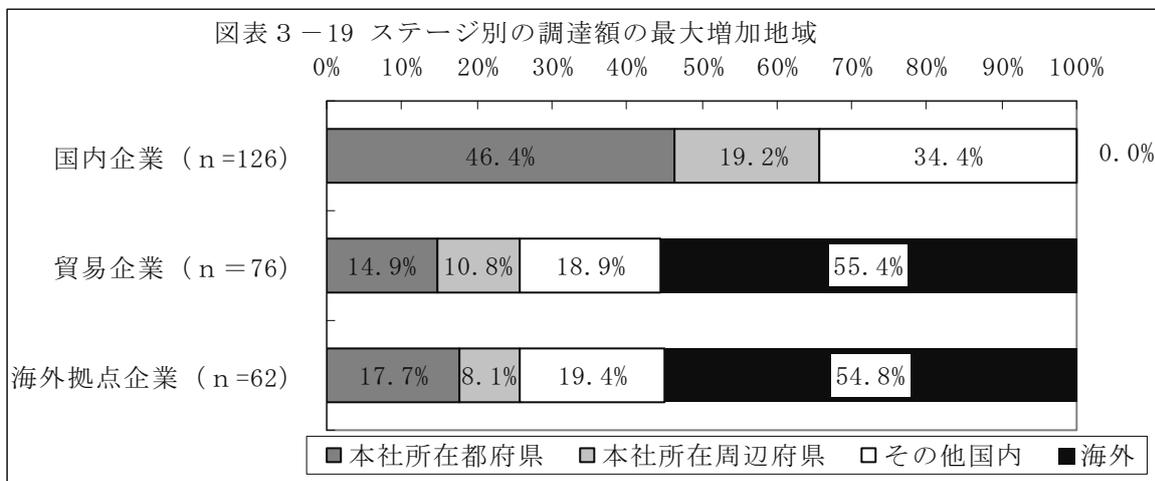
図表 3-18 売上高経常利益率と調達先現状との相関

	n	相関係数	有意確率 (両側)
調達先数	647	.134	***
主要調達先からの調達割合	641	.121	***

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n.s:non significant

②調達地域

図表 3-19 は、調達額の最大増加地域をステージ別に集計した結果である。これを見ると、貿易企業及び海外拠点企業は海外が半数を超えており、調達の主軸が海外に移っている様子がみてとれる。一方、国内企業は本社所在都府県内からの調達が中心である企業が4割強を占めており、地元中心で事業を展開している企業が多いことが分かる。



図表 3-20 は、調達額の最大増加地域を国内と海外に分け、業績との関係を分析した結果である。販売額の最大増加地域を分析した際と同様に、最大増加地域と売上高経常利益率の間には有意な関係はみられなかった。しかしながら、売上高増減については、明確な差がみられ、調達の最大増加地域が国内である企業は、売上高の増加企業が多かった。つまり貿易企業や海外拠点企業では、最大調達先地域は海外である企業が多いが、売上高の増加につながっているのは国内からの調達であった。

図表 3-20 調達額の最大増地域 (国内・海外) と業績 (t 検定)

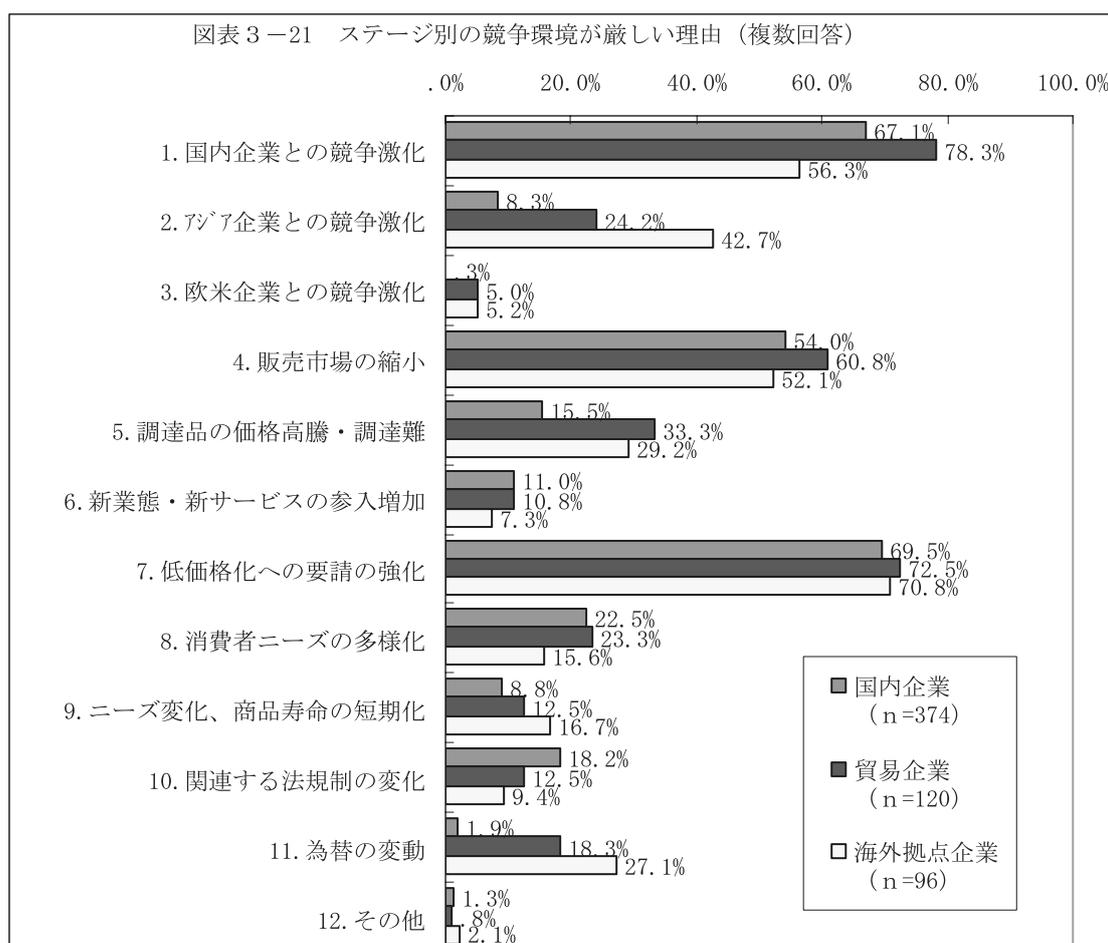
	N	平均値	有意確率 (両側)
売上高経常利益率	国内	192	2.71 n.s
	海外	75	2.76
従業員数増減	国内	192	3.38 n.s
	海外	78	3.13
売上高増減	国内	194	3.37 **
	海外	78	3.00
経常利益額増減	国内	194	2.98 n.s
	海外	79	2.73

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n.s:non significant

### 1-3 グローバル環境の認識と今後の意向

#### 1-3-1 競争環境の認識

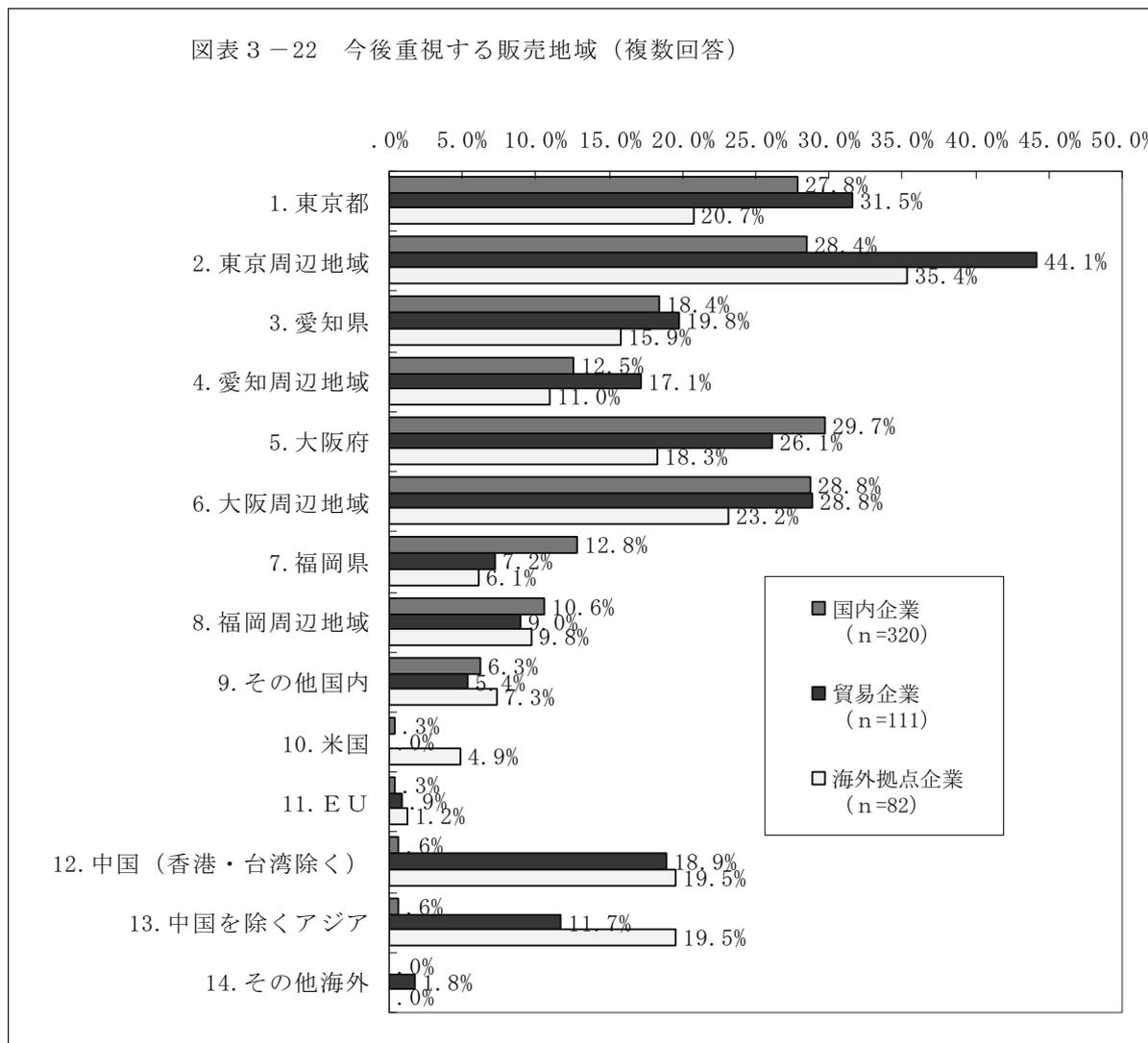
ここからはステージ別に現在の競争環境に関する認識の相違を確認していく。図表3-21は、競争環境が厳しいと感じている企業が、その理由として選んだ項目をステージ別に集計したものである。いずれのステージにおいても、「1. 国内企業との競争激化」、「4. 販売市場の縮小」、「7. 低価格への要請の強化」を選択する企業の割合が高く、これら3項目は、現状における企業の競争環境の共通の要因と考えられる。ステージ別に違いがみられたのは、「2. アジア企業との競争激化」、「5. 調達品の価格高騰・調達難」、「11. 為替の変動」などであった。2と11は、海外展開することで直面する課題である。また「5. 調達品の価格高騰・調達難」は、近年のアジア各国の経済成長によって、現地人件費の高騰やレアアース、レアメタルなどの稀少資源の調達が難しくなっていることが要因と思われる。結果、これらの3項目は、貿易企業や海外拠点企業において特に認識が高い項目となっていると考えられる。しかしながら、これらの3項目は、間接的には国内企業の競争環境に影響しており、その影響力は小さいとはいきれない。とすれば国内企業のこれらの3項目に対する競争環境要因としての認識がむしろ低いと考えられる。



### 1-3-2 今後重視する地域

#### ①販売地域

図表3-22は、今後重視する販売地域をステージ別に集計したものである。結果をみると、国内企業だけでなく貿易企業や海外拠点企業においても、東京や大阪など国内の大都市圏を重要なマーケットとして考えている企業の割合が高く、全体的に国内重視の傾向がみられた。海外については、貿易企業や海外拠点企業では中国及びアジアへの関心が高いが、国内企業では今後も海外を重視する企業は少ない。

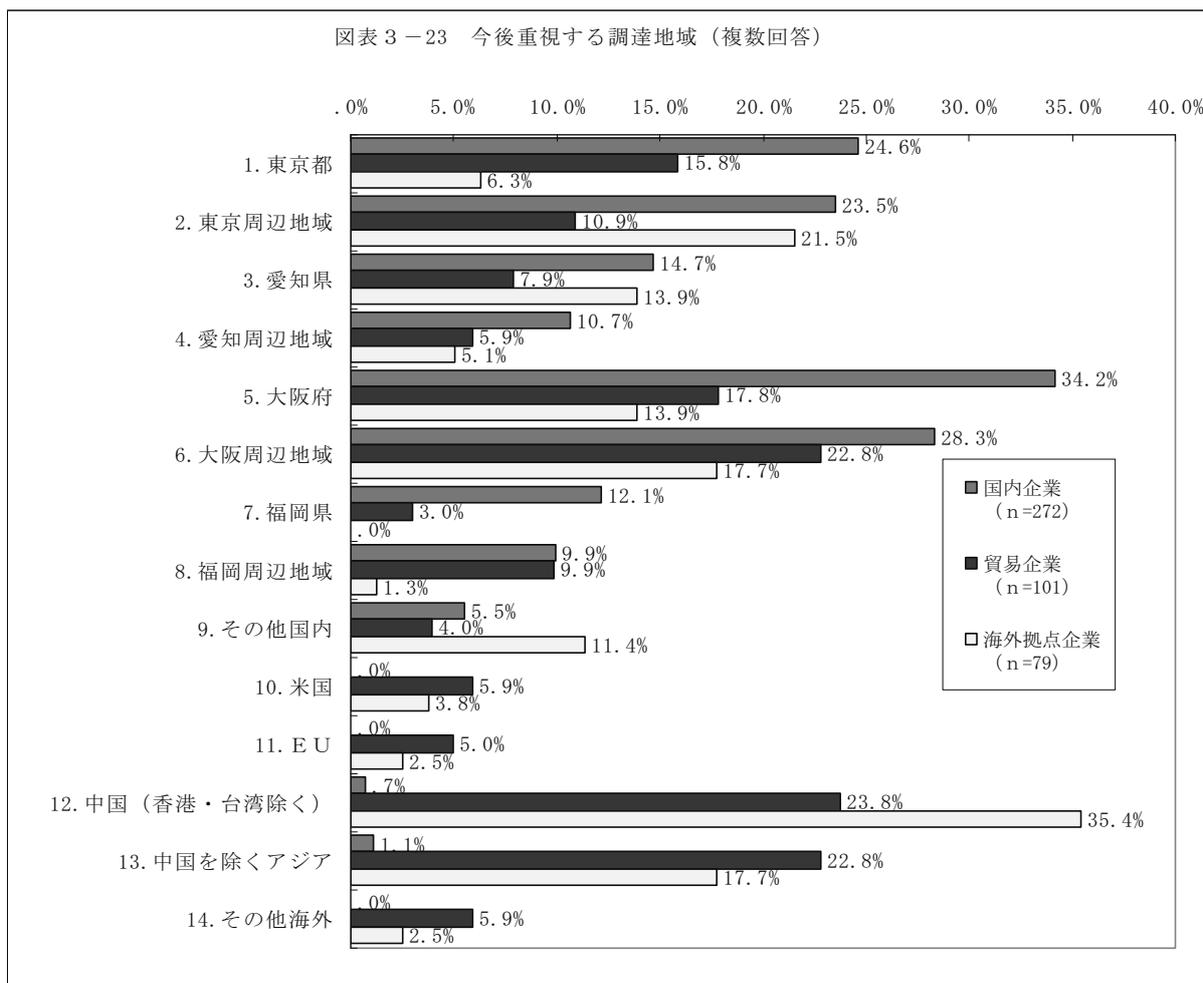


#### ②調達地域

図表3-23は、販売地域と同様に今後重視する調達地域をステージ別に集計したものである。この結果から、貿易企業と海外拠点企業は、中国やアジアを今後の重要な調達先と考えている。一方、国内企業は、東京や大阪など国内の大都市圏を重要な調達先地域と考えている。

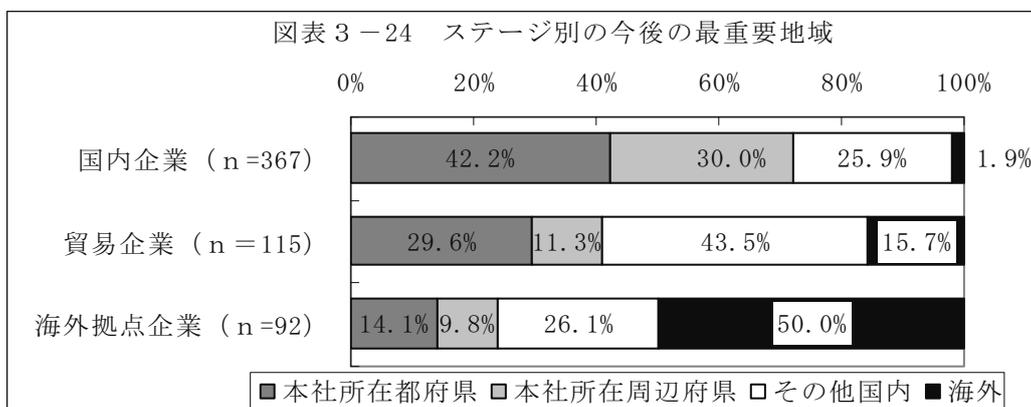
以上から、既に海外展開をしている企業と国内企業とでは、今後の調達先の認識に大き

な隔たりがあることがわかった。



### ③拠点地域

図表 3-24 は、今後 3 年間で、拠点の拡充や進出を検討している中で、最も重要な地域について、ステージ別に集計したものである。結果を見ると、海外拠点企業では半数が最重要地域として海外を考えていたが、貿易企業では、海外は 15.7%にとどまり、最も多かったのは、その他国内であった。国内企業では、本社所在地都府県内が 4 割以上を占めており、今後も限られたエリアでの事業展開を志向している様子が見えてきた。



### 1-3-3 機能別の立地戦略

企業は、本社機能をはじめ、研究開発、生産、販売、人材管理など様々な機能を備えているが、ここでは企業が持つ各機能の将来の実施場所として、「国内のみ」、国内と海外の「両方」、「海外のみ」のいずれとすべきかという、機能別の立地戦略について確認する。

図表3-25 ステージ別の機能別立地戦略

機能	ステージ	国内のみ	両方	海外のみ	合計
1. 本社機能	国内企業	97.7%	2.3%	0.0%	100.0%
	貿易企業	99.0%	1.0%	0.0%	100.0%
	海外拠点企業	92.0%	8.0%	0.0%	100.0%
2. 基礎研究	国内企業	91.3%	7.2%	1.4%	100.0%
	貿易企業	85.0%	12.5%	2.5%	100.0%
	海外拠点企業	61.4%	34.1%	4.5%	100.0%
3. 製品企画開発	国内企業	79.2%	19.8%	1.0%	100.0%
	貿易企業	73.4%	23.4%	3.1%	100.0%
	海外拠点企業	39.3%	57.4%	3.3%	100.0%
4. デザイン(普及品)	国内企業	63.4%	29.6%	7.0%	100.0%
	貿易企業	51.2%	34.1%	14.6%	100.0%
	海外拠点企業	26.5%	50.0%	23.5%	100.0%
5. デザイン(高級品)	国内企業	75.9%	16.7%	7.4%	100.0%
	貿易企業	73.3%	23.3%	3.3%	100.0%
	海外拠点企業	50.0%	45.8%	4.2%	100.0%
6. 生産(量産品)	国内企業	48.6%	32.7%	18.7%	100.0%
	貿易企業	16.9%	52.5%	30.5%	100.0%
	海外拠点企業	10.9%	45.7%	43.5%	100.0%
7. 生産(多品種)	国内企業	66.7%	20.2%	13.1%	100.0%
	貿易企業	55.9%	28.8%	15.3%	100.0%
	海外拠点企業	24.0%	40.0%	36.0%	100.0%
8. 生産(高級品)	国内企業	78.9%	14.0%	7.0%	100.0%
	貿易企業	75.9%	10.3%	13.8%	100.0%
	海外拠点企業	48.0%	40.0%	12.0%	100.0%
9. 販売	国内企業	65.4%	33.7%	1.0%	100.0%
	貿易企業	25.6%	68.3%	6.1%	100.0%
	海外拠点企業	8.6%	86.2%	5.2%	100.0%
10. 資材調達	国内企業	49.6%	41.9%	8.5%	100.0%
	貿易企業	12.5%	73.4%	14.1%	100.0%
	海外拠点企業	10.3%	63.8%	25.9%	100.0%
11. 物流倉庫	国内企業	70.4%	24.1%	5.6%	100.0%
	貿易企業	66.7%	28.1%	5.3%	100.0%
	海外拠点企業	17.6%	76.5%	5.9%	100.0%
12. 資金調達	国内企業	85.5%	14.5%	0.0%	100.0%
	貿易企業	77.8%	19.0%	3.2%	100.0%
	海外拠点企業	52.7%	36.4%	10.9%	100.0%
13. 人材確保育成	国内企業	76.0%	22.9%	1.2%	100.0%
	貿易企業	60.6%	36.6%	2.8%	100.0%
	海外拠点企業	21.5%	67.1%	11.4%	100.0%

図表3-25は、各機能についての実施場所をステージ別に集計したものである。

各機能のうちステージを問わず最も国内のみの比率が高いのは、本社機能であった。海外のみとの回答は全くなく、各企業とも将来も本社を海外に移す考えはないようである。但し、海外拠点企業では、両方と回答する企業の割合が若干多くなる。この点について、インタビュー調査では、海外拠点進出後、事業の主軸が海外に移ってしまい、企業としての効率性の観点だけでなく、取引先からの要望もあり、海外への本社機能移転を検討しているという事例がみられた。

次に、基礎研究と製品開発研究については、国内企業、貿易企業に比べ、海外拠点企業の海外シフト割合が高い。特に製品企画開発については、海外拠点企業の過半数が両方で行うべきと考えている。これは、海外市場の拡大に伴い現地のニーズに適応した製品の開発が求められていることなどが背景にあると考えられる。

デザインでは、高級品よりも普及品の海外シフト志向が強く、海外拠点企業では国内のみと回答する企業はわずか4分の1程度であった。高級品については、国内のみの回答が多いが、海外拠点企業では半数は、両方もしくは海外のみと考えている。

量産品の生産については、貿易企業、海外拠点企業では海外のみと回答する企業も多く、両方を含めると8～9割程度を占めている。多品種や高級品の生産については、国内企業、貿易企業では国内とする考えが多いが、海外拠点企業では両方または海外のみで実施と回答する企業がいずれも過半数を占めていた。

販売については、国内企業と貿易企業、海外拠点企業で大きく異なる。国内企業は依然として国内のみとする回答が多数を占めるが、貿易企業と海外拠点企業では国内・海外の両方で販売すべきと考える企業が多数を占めていた。なお国内企業でも、3割以上が今後、国内外の両方での販売が必要と、海外市場への参入の必要性を認識していることがわかった。

資材調達については、さらに海外シフト志向が強い。貿易企業や海外拠点企業の海外の割合が高いだけでなく、国内企業も両方と海外のみが半数を超えている。

物流倉庫については、国内企業と貿易企業では国内のみの回答割合が高く、海外拠点企業は両方との回答割合が高い。

資金調達については、国内企業でも1割以上が海外でも調達すべきとの考えを持っている。海外拠点企業では、国内のみは5割強で、半数近くが海外での調達が必要と考えている。

最後に人材確保育成については、海外拠点企業では、国内のみの回答は2割程度であり、残りの8割近くは両方もしくは海外のみと回答しており、広く人材の獲得を目指す姿勢がみとれる。国内企業や貿易企業は依然として国内のみの比率が最も高い。しかしながら国内のみで事業を展開する国内企業であっても、2割以上の企業では、海外人材を獲得する意向がある。これは外国人研修生制度の利用なども考えられるが、ある国内企業へのインタビューによると、意欲や能力などを評価し、外国人を国内での人材として採用しているとの意見もあった。

以上、各機能について、ステージ別に今後の意向をみてきたが、全体としては既に海外と関わりを持つ貿易企業や海外拠点企業とそうでない国内企業とでは、各機能の設置場所への意向は異なる。特に海外拠点を有している企業では、既に事業の一部を海外で実施していることや、その中で海外との取引関係が新たに生まれていることなどから、各機能を海外に移す傾向がより強くなると考えられる。こうした意向の違いは、今後のグローバル化への取組に影響し、ステージ間の格差がさらに拡大すると予測される。

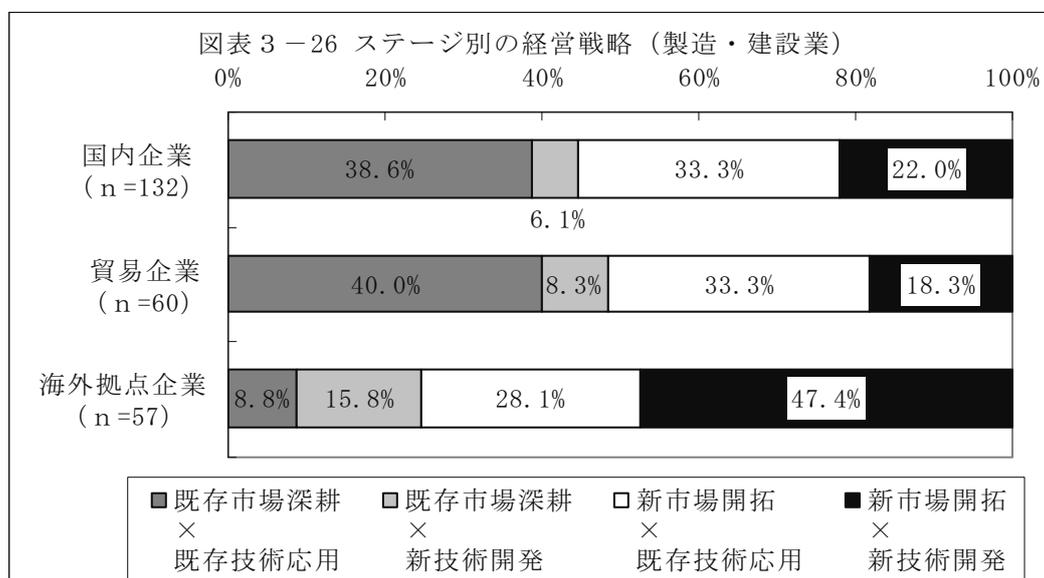
## 2 ステージ別の経営戦略

前節では、ステージ間の企業活動や業績の相違を確認してきた。その結果、ステージによって、企業の業績は大きく異なり、その要因となる企業活動にも違いがあることが確認できた。さらにステージ間でグローバル環境に対する認識や今後の経営の意向も異なっており、将来にわたってこの違いはさらに広がっていく様子がうかがえた。こうした違いが生じている背景には、各ステージに属する企業の経営戦略に違いがあるためと考えられる。そこで本節では、ステージ別の企業戦略について分析していく。なお分析に用いる経営戦略や企業の優位性、経営資源などに関するアンケートデータは、質問の際に、業種間での特性の違いを考慮し、建設・製造業と商・サービス業に分けて実施しているため、本節では、それぞれの業種ごとに分析していく。

### 2-1 製造・建設業編

#### 2-1-1 ステージ別の市場と技術

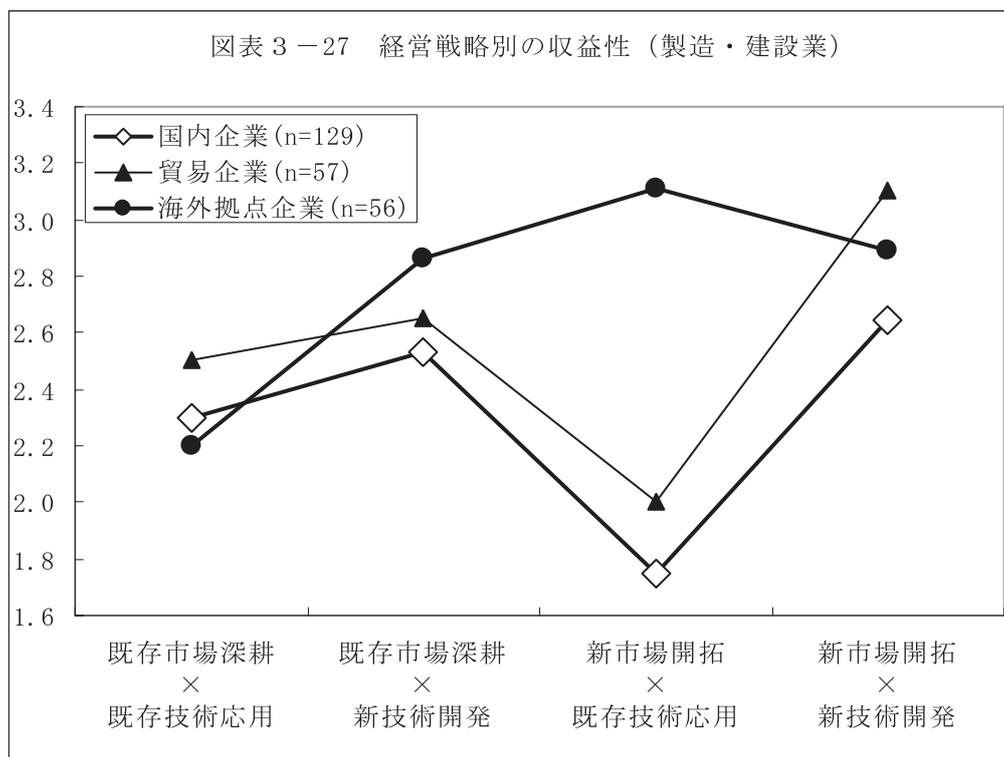
企業の競争戦略を分析するにあたり、アンゾフ（H.Igor Ansof）が提唱した成長マトリクスを参考に、市場と技術の2軸をそれぞれ既存と新規の2項目に分け4つの象限に分類した。図表3-26は、その結果を表したものである。この結果をみると、国内企業と貿易企業は、「既存市場深耕×既存技術応用」と「新市場開拓×既存技術応用」の組合せが多く、両方で7割以上を占めている。これに対し、海外拠点企業は「新市場開拓×新技術開発」の割合が47.4%と半数近くを占めている。



これらの戦略の違いと業績との関係を見るため、4つの経営戦略ごとの売上高経常利益率の平均値をステージ別に集計したものが図表3-27である。全体としては、「新市場開拓×新技術開発」の収益性が高い。この戦略は、技術と市場のいずれもが新規であるため、一般的には4つの戦略の中で最もリスクが高いと考えられる戦略であり、この結果からい

わゆるハイリスク・ハイリターンが実現されていることが明らかとなった。

ステージ別では、海外拠点企業は、全体的に利益率が高いが、特に「新市場開拓×既存技術応用」の収益性が高い。インタビューにおいても、日本で培った技術や製品を海外市場に持ち込むことで、事業を拡大している企業が多数みられた。但し、国内企業と貿易企業では、この戦略が最も低い利益率となっていることも特徴的である。「既存市場深耕×既存技術応用」も全体的に収益性の低い戦略となっていることから、国内企業と貿易企業の多くが採用する既存技術を活用する2つの戦略の収益性はいずれも低水準にあり、逆に、新技術開発に取り組む企業の収益性が高いことがわかった。



以上から、海外拠点企業では、新市場開拓に取り組む企業の割合が高く、それらに取り組む企業の業績が良いという傾向がみられた。国内企業と貿易企業については、既存技術の応用によって、既存市場や新市場を目指す企業が多くを占めていたが、これらの企業の業績は総じて低い傾向がみられ、むしろ新技術開発に取り組む企業ほど業績が良いことがわかった。

## 2-1-2 ステージ別の事業・製品の優位性

続いて、ステージ別の企業戦略をさらに詳しく分析するために、企業の競争優位性を用いた分析を実施する。企業の持つ優位性は多様であると考えられるが、企業の属性や競争環境により、一定の共通性を有すると考えられる。ここでは、ステージごとの優位性の共通性を見出すことで、各ステージの競争戦略の特徴を抽出する。

図表 3-28 ステージ別の事業・製品の優位性

①固有値

関数	固有値	分散の %	累積 %	正準相関
1	.089 <sup>a</sup>	68.3	68.3	.287
2	.041 <sup>a</sup>	31.7	100.0	.199

②Wilks のラムダ

関数の検定	Wilks のラムダ	カイ 2 乗	自由度	有意確率
1 から 2 まで	.881	30.375	12	.002
2	.960	9.768	5	.082

③標準化された正準判別関数係数

	関数	
	1	2
多品種・小ロット対応	.472	-.607
独自性・高機能	.595	-.017
大ロット対応・安定供給力・調達力	-.176	.375
低価格販売への対応力	-.009	.105
企画提案・開発力	.403	.680
付随サービス・要望への柔軟対応	-.151	-.151

④グループ重心の関数

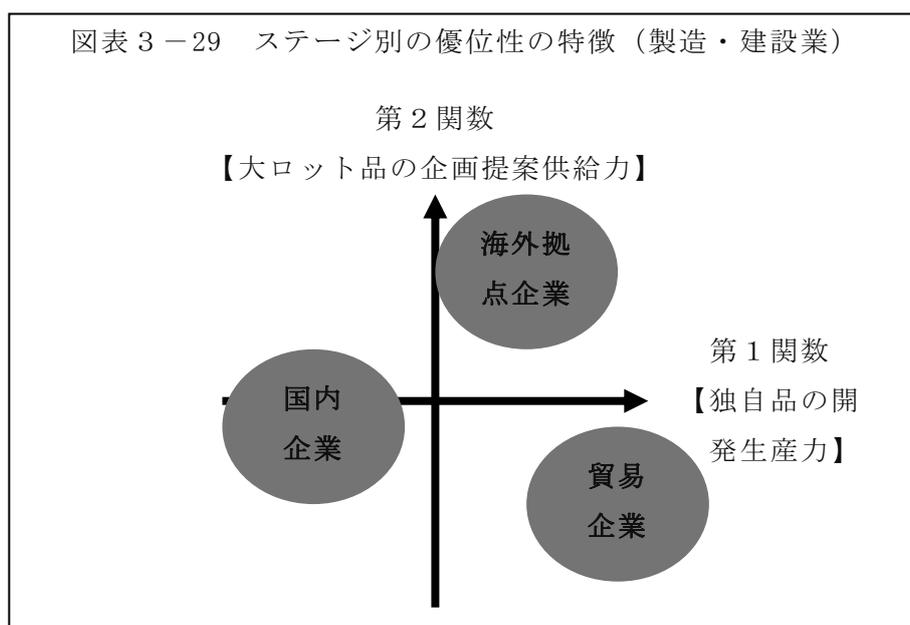
グローバルレベル	関数	
	1	2
国内企業	-.267	-.049
貿易企業	.420	-.226
海外拠点企業	.194	.349

図表 3-28 は、事業・製品に関する 6 つの優位性を用いた判別分析により、ステージ別の群分けを行った結果である。従属変数であるステージは 3 カテゴリであるため、群分けのためには 2 本の判別関数が必要になる。まず、②Wilks のラムダは、群分けするグループ間の距離が十分に離れているか（十分に区別できているか）を示しているが、2 本の関数ともに有意（ $p < 0.1$ ）であるため、各ステージ間で十分に判別ができている。

次に③の標準化された正準判別関数係数は、分析に用いた 6 つの優位性が各判別関数に貢献する程度を表している。この結果では、第 1 関数は、独自性・高機能が 0.595 と最も大きな値であり、多品種・小ロット対応 0.472、企画提案・開発力 0.403 の貢献度が高い。

この結果から、第1関数は、企画提案力や開発力を発揮して開発した独自性の高い、または高機能な製品を、多品種・小ロットで生産することを意味しており【独自品の開発生産力】を表していると考えられる。次に第2関数は、企画提案・開発力が0.680と貢献度が最も大きく、大ロット対応・安定供給力・調達力が0.375、低価格販売への対応力が0.105と貢献している。また一方で、多品種・小ロット対応は、-0.607と負の値となっている。この結果から第2関数は、市場のニーズを読み取り大ロット品を生み出す企画提案力や開発力を武器とし、これに応える安定的な供給機能をも有することを意味していることから【大ロット品の企画提案供給力】を表していると考えられる。

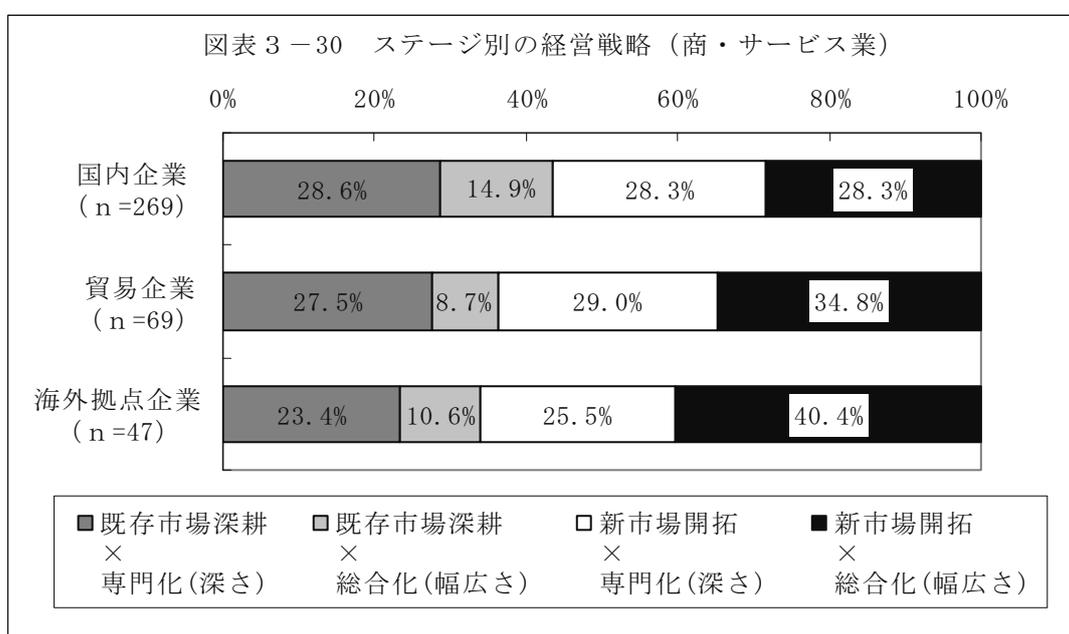
そして④のグループの重心の関数は、2つの関数を軸とした場合の各グループの中心点を表したものである。図表3-29は第1関数を横軸、第2関数を縦軸として、ステージ別の重心をプロットしたイメージ図である。海外拠点企業は第1関数が0.194、第2関数が0.349といずれも正の値であったため第1象限に位置する。値は第2関数が大きいことから、【大ロット品の企画提案供給力】に優れており、かつ【独自品の開発供給力】を兼ね備えた企業が多いと考えられる。つまり企画提案能力に長けており、大ロットに対応できる生産機能を保有しつつ、さらに高度な技術力により独自製品を小ロットで供給できる体制も備えている企業といえよう。次に貿易企業は、第1関数が0.420と高い値であるが、第2関数は負の値であることから、【独自品の開発生産力】が極めて高い企業群であると考えられる。つまり、独自または高度な技術力を背景に、独自性の高い製品を多品種・小ロットで生産できる企業である。最後に国内企業については、いずれの関数も負の値であったため中心点が第3象限となるが、いずれの関数の特徴も明確ではないことを意味しており、他のグループとの比較においては、優位性の特徴を見出しにくいグループであると考えられる。



## 2-2 商・サービス業編

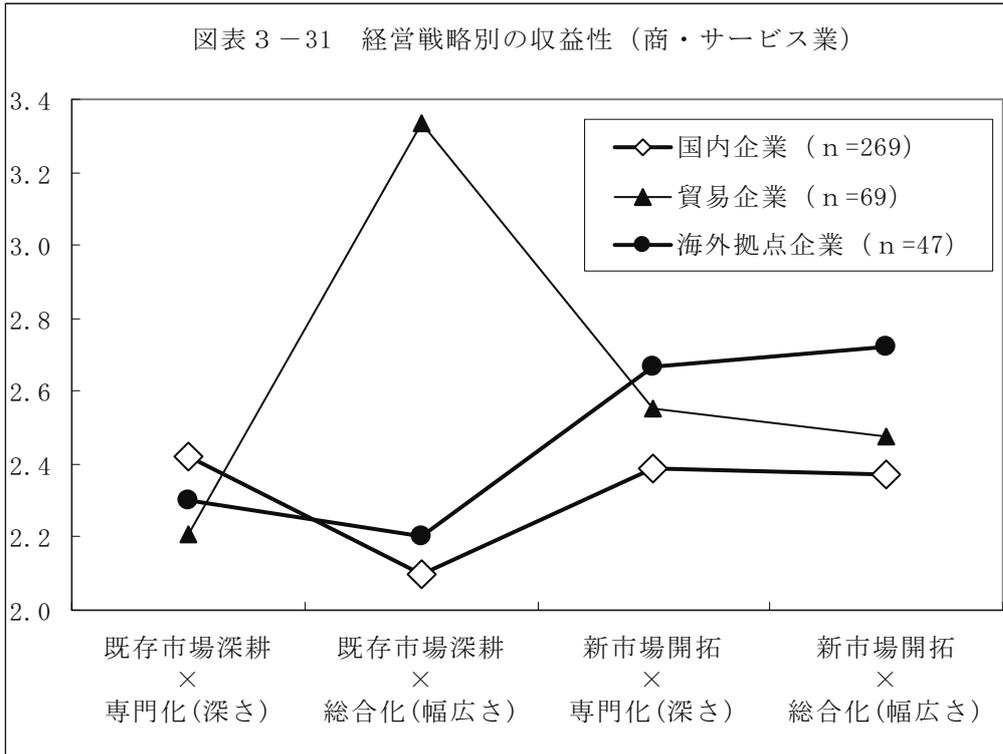
### 2-2-1 ステージ別の市場と品揃え

製造・建設業編と同様に、商・サービス業についてステージ別の競争戦略について分析していく。今回は、業種の特徴を考慮し、技術の代わりに品揃えを軸として、専門化（深さ）と総合化（幅広さ）に2項目に分けてデータを収集した。市場については同様に既存と新規として、2軸、2項目で4つの象限に分類している。図表3-30は、その結果を表したものである。この結果をみると、ステージ間で差がみられたのは「新市場開拓×総合化（幅広さ）」であり、国内企業、貿易企業、海外拠点企業とグローバル化が進展するほど、その比率は高まっていた。つまり海外展開が進むほど、多様性のある幅広い品揃えを武器に新市場の開拓に取り組む企業の割合が増えると考えられる。



次に図表3-31は戦略ごとに売上高経常利益率の平均値をステージ別に集計した結果である。特徴的であるのは、「既存市場深耕×総合化（幅広さ）」において貿易企業の収益性が極めて高いことである。それ以外では、全体的に新市場の開拓に取り組むことで高い収益性が得られている傾向がある。図表3-30のステージ別の経営戦略と見比べると、新市場開拓に取り組む企業の収益性が高いが、ステージが進展するほど、新市場開拓に取り組む企業の割合が高くなる。また国内企業は、全体的に他のステージに比べて収益性が低くなっているが、「既存市場深耕×専門化（深さ）」については高い。

図表3-31 経営戦略別の収益性（商・サービス業）



以上のように、全体的に新市場開拓に取り組むことで高い収益性が得られている。ステージ別では、ステージが進むほど新市場開拓に取り組む企業の割合が高くなる傾向が見られた。また貿易企業については、総合的な品揃えで既存市場深耕に取り組むことで高い収益性を実現していた。つまり貿易企業は、海外取引により総合的な品揃えを充実させ、既存市場において業績を伸ばしているとの見方ができる。

## 2-2-2 ステージ別の事業・商品の優位性

次に優位性を用いてステージごとの競争戦略の類型化を試みる。方法は、建設・製造業と同様である。6つの優位性を説明変数として、従属変数であるステージを群分けする軸を導き出す。

図表 3-32 ステージ別の事業・商品の優位性

①固有値

関数	固有値	分散の %	累積 %	正準相関
1	.051 <sup>a</sup>	65.9	65.9	.221
2	.026 <sup>a</sup>	34.1	100.0	.161

②Wilks のラムダ

関数の検定	Wilks のラムダ	カイ 2 乗	自由度	有意確率
1 から 2 まで	.927	29.107	12	.004
2	.974	9.999	5	.075

③標準化された正準判別関数係数

	関数	
	1	2
多様性・総合的品揃え	-.380	.897
独自性・専門的品揃え	.727	.530
安定供給力・調達力	.438	-.564
低価格販売への対応力	.050	-.132
企画提案・開発力	.421	-.316
要望への柔軟対応・付随サービス	-.240	-.339

④グループ重心の関数

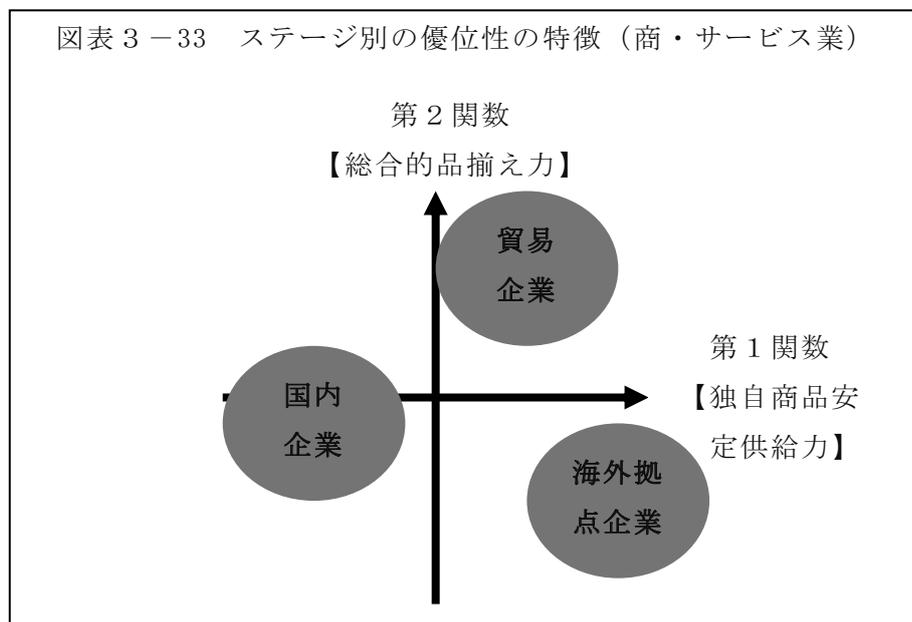
グローバルレベル	関数	
	1	2
国内企業	-.141	-.037
貿易あり	.205	.309
海外拠点企業	.487	-.252

分析結果は図表 3-32 のとおりである。今回も3つのステージに群分けするため、軸となる判別関数は2本必要となるが、②Wilks のラムダをみると、いずれの関数についても有意 ( $p < 0.01$ ) であったため、3つを十分に群分けすることができた。

各関数であるが、③標準化された正準判別関数係数をみると、第1関数は、独自性・専門的品揃えが 0.727 と大きな値となっているほか、安定供給力・調達力が 0.438、企画提案・開発力が 0.421、低価格販売への対応力が 0.050 とそれぞれ貢献している。この結果から第1関数は企画提案力や開発力を発揮して開発した独自商品を安定的に供給するサブ

ライチェーンを有していることを意味するため【独自品の安定供給力】を表していると考えられる。次に第2関数は、多様性・総合的な品揃えが0.897と高い値となっており、独自性・専門的な品揃えも0.530と貢献しているが、それ以外の項目は全て負の値であった。この結果から、第2関数は、多様性、総合的な品揃えでありながら、独自性や専門性を考慮した品揃えも実現していることを意味するため【総合的な品揃え力】を表していると考えられる。

次に図表3-33は、2つの関数を軸として、各ステージの位置をプロットしたイメージ図である。海外拠点企業は、第1関数は0.487と大きな値であるが、第2関数が-0.252と負の値であったため【独自商品安定供給力】の極めて高い企業が多いグループと考えられる。つまり専門分野に特化することで、独自色の強い品揃えやサービスを安定的に供給できる企業であると考えられる。次に、貿易企業は、第1関数が0.205、第2関数が0.309といずれも正の値であったが、第2関数の値が大きいことから、【総合的な品揃え力】に長けており、【独自商品安定供給力】も兼ね備えている企業が多いと考えられる。つまり多様性に富んだ幅広い品揃えをしつつ、特定分野に特化した商品やサービスの提供も可能な総合力の高い企業が多いと考えられる。最後に、国内企業については、製造・建設業と同様に、いずれの関数も負の値であり、他のグループとの比較においては、優位性の特徴を見出しにくいグループであると考えられる。



### 3 ステージ別の高付加価値経営の要因分析

前節では、ステージ別の企業戦略について分析を実施し、特に、海外拠点企業及び貿易企業については、それぞれの経営戦略の特徴を見出すことができた。本節では、さらに収益性の視点を取り入れることで、高付加価値経営を実現するための要因をステージ別に分析していく。分析では、まず各企業が持つ優位性と業績との関係を分析し、高付加価値経営の実現と関連性の高い優位性をステージ別に抽出する。その後、経営資源と業績との関係を分析することで、高付加価値経営を実現するために保有すべき経営資源の抽出を試みる。なお、ステージ別の競争戦略と同様に、分析は建設・製造業と商・サービス業に分けて行う。

#### 3-1 製造・建設業編

##### 3-1-1 高付加価値企業の優位性

高付加価値経営を実現する企業の経営戦略を分析するために、6つの優位性と売上高経常利益率との関係を分析した。その結果を表したものが図表3-34である。この結果、国内企業では、「独自性・高機能」、「低価格販売への対応力」、「企画提案・開発力」、「付随サービス・要望への柔軟対応」の4項目が正の関係で有意となっていることから、これらの優位性の1つまたは複数を有することが、高付加価値経営の鍵となっていると考えられる。次に貿易企業では、「企画提案・開発力」のみが正の関係で有意であった。最後に海外拠点企業では、「企画提案・開発力」と「独自性・高機能」で強い相関関係がみられた。

以上から、ステージごとに高付加価値に影響する優位性は異なるが、企画提案・開発力は全てのステージで関係していることが明らかとなった。

図表3-34 売上高経常利益率と優位性（製造・建設業）

		国内企業	貿易企業	海外拠点企業
多品種・小ロット対応	相関係数	-.004	.054	.027
	有意確率	n. s	n. s	n. s
	n	130	56	55
独自性・高機能	相関係数	.191	.129	.234
	有意確率	**	n. s	**
	n	130	55	55
大ロット対応・安定供給力・調達力	相関係数	.073	.055	-.067
	有意確率	n. s	n. s	n. s
	n	130	55	55
低価格販売への対応力	相関係数	.155	.048	-.065
	有意確率	**	n. s	n. s
	n	130	55	55
企画提案・開発力	相関係数	.225	.187	.313
	有意確率	***	*	***
	n	130	55	56
付随サービス・要望への柔軟対応	相関係数	.210	.020	.055
	有意確率	***	n. s	n. s
	n	130	56	56

\*\*\*p<0.01、\*\*p<0.5、\*p<0.1 n. s:non significant

### 3-1-2 高付加価値企業の強み

次に各企業が強みと考えている経営資源と収益性との関係を分析し、高付加価値経営と関係のある経営資源を明らかにしていく。分析に用いたデータは、企業の経営資源を構成する21の項目に関して、競合企業と比較した強み・弱みを5段階の順序尺度で評価した結果である。

まず分析を容易にするため因子分析により21の項目から共通する因子を抽出した。因子分析では、手法は主因子法を用い、バリマックス回転で回転させた後の因子負荷量を採用した。図表3-35は抽出された各因子の項目ごとの因子負荷量を表している。

図表3-35 各経営資源の因子負荷量（製造・建設業）

	1	2	3	4	5	6
1. 研究開発の設備・ノウハウ	.149	.729	.052	.148	.251	.168
2. 設計技術・ノウハウ	.203	.724	.203	.129	.102	.030
3. 知的財産権（特許権、意匠権など）	.263	.595	.224	.003	.072	.229
4. 量産・大規模事業対応の生産設備・労働力	.098	.123	.165	.102	.649	.091
5. 最先端・高機能に特化した生産設備	.187	.357	.120	.170	.500	.077
6. 熟練技能者の技術・ノウハウ	.120	.314	.357	.218	.280	-.157
7. 営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ	.161	.189	.643	.107	.200	.091
8. 効率的な物流の仕組み	.232	-.052	.559	.140	.280	.246
9. アフターサービス・付随サービス	.135	.265	.431	.246	-.031	.121
10. インターネット取引への対応力	.198	.191	.112	.167	.073	.521
11. 自社の営業・生産の拠点網	.150	.172	.344	.209	.261	.413
12. 技術・市場の情報収集力	.255	.341	.540	.321	.106	.095
13. 経営人材の能力・ノウハウ	.287	.205	.461	.438	.309	.011
14. 人材採用・育成・評価の仕組み	.254	.084	.289	.431	.470	.127
15. 財務管理の仕組み・システム	.112	.102	.202	.665	.208	.114
16. 財務安定性・資金調達力	.131	.082	.115	.689	.062	.128
17. 知名度・ブランド・信用力	.232	.330	.250	.374	.122	.045
18. 研究開発・設計デザインの外部ネットワーク	.649	.442	.114	.171	.145	.064
19. 調達・生産・技術の外部ネットワーク	.827	.234	.194	.202	.129	.005
20. 販売・物流・サービスの外部ネットワーク	.813	.110	.233	.133	.103	.252
21. 地域産業・産地とのネットワーク	.668	.218	.215	.141	.193	.184

第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
外部資源 活用力	研究開発 力・設計 力	営業力・ サービス 力	財務力	生産力	ネット ワーク力

分析によって6つの因子が抽出された。各因子の解釈に反映する経営資源は、因子負荷量が0.4以上であり、かつ各因子間で最大のものとした。第1因子は、「研究開発・設計デザインの外部ネットワーク」、「調達・生産・技術の外部ネットワーク」、「販売・物流・サービスの外部ネットワーク」、「地域産業・産地とのネットワーク」が大きい値であった。

め【外部資源活用力】といえる。第2因子は、「研究開発の設備・ノウハウ」、「設計技術・ノウハウ」、「知的財産権（特許権、意匠権など）」の値が大きいことから【研究開発力・設計力】といえる。第3因子は、「営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ」、「効率的な物流の仕組み」、「アフターサービス・付随サービス」、「技術・市場の情報収集力」、「経営人材の能力・ノウハウ」の値が大きいことから【営業力・サービス力】を表しているといえる。第4因子は、「財務管理の仕組み・システム」「財務安定性・資金調達力」の値が大きいことから【財務力】を表しているといえる。第5因子は、「量産・大規模事業対応の生産設備・労働力」、「最先端・高機能に特化した生産設備」、「人材採用・育成・評価の仕組み」の値が大きいことから【生産力】を表しているといえる。第6因子は、「インターネット取引への対応力」、「自社の営業・生産の拠点網」が高い値であるため【ネットワーク力】を表していると言える。

これらの因子分析の結果から、各企業の因子得点を推定した。次にこの因子得点データを用いて、売上高経常利益率との相関関係を分析した結果が、図表3-36である。この結果をみると、国内企業では、財務力に強い相関がみられたほか、研究開発力・設計力、営業力・サービス力、生産力で有意な相関関係がみられた。つまり国内企業では、こうした強みを伸ばすことで高付加価値経営が可能となっていると考えられる。次に貿易企業では、研究開発力・設計力が、海外拠点企業では財務力が有意な正の関係であった。

図表3-36 売上高経常利益率と因子（製造・建設業）

		国内企業	貿易企業	海外拠点企業
外部資源活用力	相関係数	-.051	-.063	-.116
	有意確率	n. s	n. s	n. s
	n	123	53	54
研究開発力・設計力	相関係数	.141	.186	.142
	有意確率	*	*	n. s
	n	123	53	54
営業力・サービス力	相関係数	.146	-.022	.028
	有意確率	*	n. s	n. s
	n	123	53	54
財務力	相関係数	.253	.030	.191
	有意確率	***	n. s	*
	n	123	53	54
生産力	相関係数	.162	-.086	.107
	有意確率	**	n. s	n. s
	n	123	53	54
ネットワーク力	相関係数	.054	-.085	.143
	有意確率	n. s	n. s	n. s
	n	123	53	54

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n. s:non significant

### 3-2 商・サービス業編

#### 3-2-1 高付加価値企業の優位性

先ほどと同様に、6つの優位性と売上高経常利益率との相関関係を分析する。結果をみると、国内企業と貿易企業とでは全く反対の結果となった。国内企業では、「独自性・専門的品揃え」、「企画提案力・開発力」、「要望への柔軟対応・付随サービス」が、貿易企業では、「多様性・総合的品揃え」、「安定供給力・調達力」、「低価格販売への対応力」が、それぞれ有意な正の相関を示している。また海外企業で、有意な相関がみられたのは「安定供給力・調達力」のみであった。

図表3-37 売上高経常利益率と優位性（商・サービス業）

		国内企業	貿易企業	海外拠点企業
多様性・総合的品揃え	相関係数	.022	.166	.031
	有意確率	n. s	*	n. s
	n	262	70	46
独自性・専門的品揃え	相関係数	.103	.093	.155
	有意確率	**	n. s	n. s
	n	263	70	46
安定供給力・調達力	相関係数	.058	.299	.245
	有意確率	n. s	***	*
	n	261	70	46
低価格販売への対応力	相関係数	.051	.196	.026
	有意確率	n. s	*	n. s
	n	262	70	46
企画提案力・開発力	相関係数	.098	.147	.142
	有意確率	*	n. s	n. s
	n	263	70	46
要望への柔軟対応・付随サービス	相関係数	.091	.074	.059
	有意確率	*	n. s	n. s
	n	263	70	46

\*\*\*p<0.01、\*\*p<0.05、\*p<0.1 n. s:non significant

#### 3-2-2 高付加価値企業の強み

続いて、強みと利益率との関係を分析するために因子分析を行った。今回、分析に用いるデータは23項目であるほかは、分析方法や条件は製造・建設業と同じである。

分析によって5つの因子が抽出された。第1因子は、「企画・営業人材の能力・ノウハウ」、「営業・顧客管理の仕組み・システム」、「経営人材の能力・ノウハウ」、「人材採用・育成・評価の仕組み」の値が大きいことから【企画・営業人材力】を表しているといえる。第2因子は、「トレンド・市場ニーズを入手する仕組み」、「オリジナルブランド」、「知的財産権（特許権、意匠権など）」、「地域の産品・観光資源」「企画・開発・デザイン・試作の外部連携」の値が大きいことから【オリジナル品開発力】を表しているといえる。第3因子は、「スピーディーに供給する仕組み」、「安定した品質で供給する仕組み」、「調達・物流在庫の管理システム」、「アフターサービス・付随サービス」の値が大きいことから【供給力・サービス力】を表しているといえよう。第4因子は、「販売・物流の外部ネットワーク」、

「調達・生産の外部ネットワーク」の値が大きいことから【外部ネットワーク力】を表しているといえる。第5因子は、「財務管理の仕組み・システム」、「財務安定性・資金調達力」、「信用力」の値が高いことから【財務信用力】を表しているといえる。

図表3-38 各経営資源の因子負荷量（商・サービス業）

	1	2	3	4	5
1. トренд・市場ニーズを入手する仕組み	.386	.458	.185	.230	.104
2. オリジナルブランド	.086	.590	.126	.030	.020
3. 提携する他社ブランドの活用	.163	.367	.099	.135	.074
4. 好立地・顧客のアクセス性	.157	.073	.169	.103	.202
5. 企画・営業人材の能力・ノウハウ	.679	.316	.135	.175	.090
6. 営業・顧客管理の仕組み・システム	.704	.071	.299	.203	.170
7. 調達・物流在庫の管理システム	.329	.021	.460	.258	.120
8. スピーディーに供給する仕組み	.334	.051	.736	.175	.102
9. 安定した品質で供給する仕組み	.158	.198	.772	.156	.248
10. 設備・施設	.017	.333	.395	.079	.347
11. アフターサービス・付随サービス	.241	.252	.454	.089	.217
12. インターネット取引への対応力	.208	.273	.073	.280	.091
13. 知的財産権（特許権、意匠権など）	.173	.476	.093	.238	.136
14. 自社の営業・調達・物流の拠点網	.210	.282	.198	.321	.245
15. 地域の産品・観光資源	.143	.517	-.001	.158	.125
16. 経営人材の能力・ノウハウ	.679	.346	.191	.124	.132
17. 人材採用・育成・評価の仕組み	.647	.263	.236	.102	.151
18. 財務管理の仕組み・システム	.363	.211	.290	.062	.465
19. 財務安定性・資金調達力	.133	.036	.082	.071	.908
20. 信用力	.094	.199	.255	.084	.644
21. 企画・開発・デザイン・試作の外部連携	.234	.510	.155	.451	.176
22. 販売・物流の外部ネットワーク	.170	.208	.165	.849	.074
23. 調達・生産の外部ネットワーク	.132	.281	.215	.810	.059

第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
企画・営業人材力	オリジナル品開発力	供給力・サービス力	外部ネットワーク力	財務信用力

図表3-39は、因子分析の結果から得られた因子得点を用いて、各因子と売上高経常利益率との相関関係を分析した結果である。国内企業では、オリジナル品開発力、財務信用力が有意な正の関係となった。つまり独創的な商品・サービスを有することと、財務信用力の高い企業ほど、収益性が高いといえる。貿易企業では、財務信用力と供給力・サービス力が高い正の相関となっており、企画・営業人材力も有意な正の関係となっている。最後に海外拠点企業では、供給力・サービス力のみが有意な正の関係であった。

図表 3-39 売上高経常利益率と因子（商・サービス業）

		国内企業	貿易企業	海外拠点企業
企画・営業人材力	相関係数	.039	.177	-.113
	有意確率	n. s	*	n. s
	n	209	58	38
オリジナル品開発力	相関係数	.172	-.135	-.099
	有意確率	***	n. s	n. s
	n	209	58	38
供給力・サービス力	相関係数	-.014	.322	.368
	有意確率	n. s	***	**
	n	209	58	38
外部ネットワーク力	相関係数	.017	.013	.166
	有意確率	n. s	n. s	n. s
	n	209	58	38
財務信用力	相関係数	.295	.410	.190
	有意確率	***	***	n. s
	n	209	58	38

\*\*\* p<0.01、\*\* p<0.5、\* p<0.1 n. s: non significant

以上、本節ではステージ別に収益性と関係のある競争優位性や経営資源について分析を行ってきた。その結果、各ステージにおいて高付加価値経営の実現と関係のある競争優位性や経営資源を見出すことができた。次節では、これらの分析結果について、理解を深めるため各ステージに該当する企業の事例を用いた分析を行っていく。

## 4 企業事例による分析結果の検証

### 4-1 企業事例の紹介

前節において実施したステージ別の高付加価値経営の要因分析の結果を検証するため、本節では各ステージにおいて高付加価値経営を実践する企業の事例を分析していく。図表3-40、41は、前節の分析結果を一覧化したものであり、併せてステージごとに、本節で紹介する事例企業の略称を記載している。

各企業の事例では、前段で高付加価値経営の要因について触れ、前節の分析結果との整合性を確認し、後段では各企業の課題や今後の展開についてまとめていく。

図表3-40 高付加価値経営に求められる優位性と経営資源（製造・建設業）

ステージ	《優位性》						《経営資源》					事例企業の略称		
	多品種・小ロット対応	独自性・高機能	供給力・調達力	大ロット対応・安定	低価格販売への対応力	企画提案・開発力への柔軟対応	付随サービス・要望	外部資源活用	研究開発力・設計力	営業・サービス力	財務力		生産力	ネットワーク力
国内企業		●			●	●	●		●	●	●	●		A社
貿易企業						●			●					B社
海外拠点企業		●				●					●			C社、D社

図表3-41 高付加価値経営に求められる優位性と経営資源（商・サービス業編）

ステージ	《優位性》						《経営資源》					事例企業の略称	
	多様性・総合的品揃え	独自性・専門的品揃え	安定供給力・調達力	低価格販売への対応力	企画提案力・開発力	付随サービス	要望への柔軟対応	企画・営業人材力	オリジナル品開発力	供給力・サービス力	外部ネットワーク力		財務信用力
国内企業		●				●	●		●			●	E社、F社
貿易企業	●		●	●				●		●		●	G社
海外拠点企業			●							●			H社

## Case 1 A社（金属製品製造業、従業員規模 51～100 人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
製造・建設業	国内企業	独自性・高機能 低価格販売への対応力 企画提案・開発力 付随サービス・要望への柔軟対応	研究開発力・設計力 営業・サービス力 財務力 生産力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『鍛え抜かれたQCDの力で金融不況下において国内ニッチ市場を開拓し業績向上』

20年以上にわたり自動車業界と深く関わり、一時期は売上高の8割以上を自動車部品が占めていた。業界でも一定のシェアを確保し、安定した取引が続いていたが、10年前に「特定分野に偏りすぎると経営が不安定になる」と判断した経営者は、取引先の分散化のため、積極的に新分野進出に取り組んだ。その結果、現在では取引先は20業界、50社に拡大し、自動車業界の占める割合は4割にまで半減させている。

新規開拓の武器となったのは、既存の精密薄物金属加工事業で培った品質保証力に象徴されるものづくりの総合力を活かした企画提案力であった。いわゆるQCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）といわれるものづくりのノウハウを活かし、顧客のものづくりに対して積極的に改善提案することで新たな受注を獲得していった。しかしこうしたものづくりのノウハウはなかなかパンフレットや口頭での説明だけでは伝わりにくいものである。同社の場合は「強みを示すには工場を見てもらうことが一番」と、展示会などで繋がりを持つと、積極的に自社工場に招待しその全てを見せた。企業の製造現場は、ノウハウの塊であり、これを取引関係のない外部者に見せることは一つの賭けでもあった。しかしこうした積極的な取組などが功を奏し、新規開拓という結果に繋がっていった。

特に同社の取組が際立ったのが、いわゆるリーマンショックの直後であった。当時は同社も受注の大幅な減少に直面した。しかし「リーマンは当社にとってもピンチであったが、チャンスでもあった」と経営者が振り返るように、これを転機に同社は10社以上の顧客開拓に成功している。リーマンショックは、取引先企業に受注先の見直しを促したため、同社の提案機会が増えたためである。このことは同時に、同社には不況下にも強いものづくりの力があることが、多くの企業に認められたことを意味する。

#### 『ピンチをチャンスに変える人材活用』

さらにリーマンショック時に同社はもう1つの取組を成功させている。売上高の減少は大きく収益性を悪化させた。しかしその要因はそもそも経営体質にあると判断した経営者は、このタイミングで体質改善に取り組んだ。徹底したコストの見直し、特に従業員の意識改革にも取り組み、わずか一年で成果が出るほど体質改善に成功した。同社はリーマンショックという経営危機に直面したが、こうした現状と真正面に向き合い、販路開拓と経

営体質改善というチャンスに変えている。

こうした同社の取組を支えているのは、経営者のリーダーシップも大きいですが、経営者が「人材が事業の中心」というとおり、人材活用によるところも大きい。その人材活用に不可欠なものは「企業理念やビジョンの共有」であるという。そのため同社では、中長期と短期の経営計画を作成し、それを基に全ての従業員が参加し各部署の詳細計画を立案し、それが各部署や個人の目標や評価にも連動している。

また同社の国内事業のために海外人材を活用している。きっかけは、外国人研修生として数名のベトナム人を受け入れたことであった。仕事への意欲が高く、能力的にも優れていることを知り、国内事業の戦力として活用することを決めた。研修生制度では雇用期間など制約があるため、十分に人材活用できないことから、現在はベトナム人のコンサルタントを活用し、直接雇用している。同社は、海外展開はしていないが、海外の力を取り込み国内で活用している。また、今は国内事業で活用しているが、将来は、海外進出のキーマンになると考えている。

## 2. 課題と今後の取組

---

### 『さらに国内市場の開拓に挑む』

同社はこれまで本格的な海外進出をしていない。それは国内にまだ市場開拓の余地があるためである。近年、取引先企業などの海外進出は進んだが、同社は国内に残されている仕事を開拓し、事業を拡大してきた。同社の事業規模であれば、まだ国内に市場は残されている。また 20 年前にある取引先から北米進出の要請があり、その際もリスクが高すぎるため断ったが、結果的にその取引先は既に撤退している。こうした大手企業の動きに対応するには、相当な企業体力が必要となり、中小企業では難しいと考えている。そのため、原則として今後も国内市場を開拓していく方針は変わらない。そのための課題としては、現在の武器であるものづくりの総合力をさらに高め、同時に企画提案力、特に設計力をさらに高めていくことが重要となる。

このほか収益性の向上のため、オリジナル製品の開発を目指している。既に開発済みの製品もあり、販売実績もある。しかし製品開発には、組込みソフトウェアなど専門外の技術も必要となるため、各専門の技術を持つ企業との事業提携を模索している。

### 『海外進出の可能性と課題』

海外進出は積極的には考えていないが、今年の急激な円高の動きから、取引先の海外移転が加速する可能性がある。そうなるとこれまで開拓してきた受注も海外に移転してしまう可能性も否定はできず、いずれは海外への進出を考えざるを得ないと感じている。

ただし、海外市場では、ユニットでの納品が一般化しており、単加工の中小企業では参入すら難しい。そのためには事業提携などでユニットに対応するような取組が必要である。別の方法としては、技術指導であれば、少ないリスクで海外進出が可能と考えている。この場合、コア技術は出せないが、それ以外の技術であれば海外に出すことは可能である。

中国などのアジアでは、組立メーカーは充実してきたが、部品加工ノウハウを持ったメーカーは少ない。知的財産権など権利保護の処置を行った上での技術指導であれば進出も不可能ではない。既に中国の商社と、技術指導事業を考案中である。

#### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

A社は、精密薄物金属加工を高品質、安定的に提供するものづくりの総合力を活かし、顧客への改善提案などで新規開拓を行っている。この点、前節での分析結果と比較すると優位性については、「**独自性・高機能**」や「**企画提案・開発力**」に該当すると考えられる。また経営資源についても、改善提案のための「**研究開発力・設計力**」、不況期においても新規顧客を開拓する「**営業・サービス力**」が強みとなっていると考えられる。またリーマンショックをきっかけに取り組んだ経営体質改善により、収益性が向上し、財務の健全性が高まるなど「**財務力**」が強化されている。

## Case 2 B社（化学製品製造業、従業員規模 51～100 人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
製造・建設業	貿易企業	企画提案・開発力	研究開発力・設計力

### 1. 高付加価値経営の要因

『優れた研究開発力で、取引先にとって無くてはならない存在になり、海外販路を開拓』

同社は、現経営者の父が溶剤販売業として創業したが、「ユーザーの要望に応えられる製品を提供したい」との思いから、製造業に転身し、自ら開発・生産するようになった。その後、自社製品の開発販売をしつつ、「新技術を開発し、新たな事業を立ち上げたい」と考えるようになり、小規模ながらも大卒の研究者を抱え、新技術開発に取り組んできたが、なかなか新事業を軌道に乗せることができなかった。そうしたなか、大手化学メーカーで事業開発などを経験した現経営者が入社し、新事業開発を成功へと導いていった。経営者が入社後、真っ先に取り組んだのは、研究開発人材の育成と研究体制の整備であった。既に父の時代に、大卒の研究者を採用するなど、人材は確保できていた。しかし、「中小企業には体系的な人材育成の仕組みがなく、研究開発実施の体制も十分ではないため成果に結び付きにくい」と感じた経営者が、大手企業での経験を活かし、研究開発体制の整備に取り組んだ。研究者のための人材育成カリキュラムを組み、研究テーマ選定の評価方法なども考案していった。こうした体制を整えたことで、研究開発能力が格段に改善した。そして、同社は、過去から蓄積してきたノウハウに加え、研究者の育成体制や研究開発体制を整備したことで、競合する大企業の製品を上回る新製品の開発に成功した。現在では、業界内で高いシェアを獲得しており、取引先にとっても、無くてはならない存在となっている。近年、取引先が生産拠点をアジアにシフトしており、取引先の要望もあり、同社製品は海外向けに販売されるようになっている。

『躍進のきっかけとなったのは、大手企業 1 社との取引』

同社は、大企業の競合品を上回る高機能を有し、かつ環境負荷の小さい新製品の開発に成功していた。しかし企業規模が小さく、知名度もなかったため、なかなか販売には至らなかった。そのような時、電子部品業界では、部品の洗浄剤に含まれるフロンが問題視されるようになった。そして、ある大手電子部品メーカーが、新たな洗浄剤を求めて、複数の企業の製品を比較評価することになった。同社は既に、この条件を満たす洗浄剤を開発しており、自信を持ってこの企業に製品を提案した。その結果、大手企業の製品も多数ある中で、同社製品が最も優れているとの評価を受けた。しかし小規模で知名度がないなどの理由から、採用が見送られた。この連絡を受けた経営者は、この製品に賭けてきた自分たちの苦労や情熱がこんなことで無にされてはならないとの思いから、「製品の性能がベストであると認めながらも当社が小規模であるから信用できないので採用しないとは、かつてベンチャー企業として貴社を立ち上げた創業者はどう感じると思われるか」と訴えた。

非常に思い切った行動であったが、その後、大手企業で再検討され、最終的に同社製品が採用されるに至った。この取引をきっかけに、次々と業界内で新規開拓に成功し、現在では主な業界企業全てと取引を行っている。

また、自動車業界でも当初は、まったく取引がなかったが、知人を通して大手自動車メーカーが工具用の洗浄剤を探していることを聞きつけた。当時の工具洗浄は、劇薬を使用しており、環境負荷が高く、また手間の掛かる作業となっていた。そこで同社製品を紹介したところ、環境負荷低減、コストダウン効果があると認められ、採用されることになった。このことをきっかけに取引が拡大し、今では業界内のほぼ全ての国内メーカーと取引している。

## 2. 課題と今後の取組

---

### 『海外販売には慎重』

独自に開発した洗浄剤が評価され、自動車業界や電機業界の大手企業との取引があり、それぞれの市場で高いシェアを有している。近年は、取引先の海外進出に伴い、アジア中心に海外販売が増えてきた。しかし経営者によると「海外販売には慎重に取り組んでいる」という。同社製品は環境負荷が低く、高い洗浄力を有するが、その効果は、適切な方法で使用するによって発揮されるものである。ただし、大手企業の国内工場の作業員ですら、十分に使いこなせない場合があるため、当社従業員が相手方の工場に出向き指導している。しかし、現状では、海外工場に対して同様のサービスを展開することは体制的に難しいということが、慎重な対応をとる理由である。

### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

B社は、中小企業ながらも研究開発力を高めるため大卒の研究者を積極的に採用していたが、人材育成や社内体制の整備が行き届かずに成果を出せずにいた。そこに大企業で事業開発の経験を積んだ後継者が入社し、一気に研究開発力が高まった。その結果、業界の求める環境対応製品を他社に先駆けて開発することができた。採用されるまでには、経営者の思い切った決断などもあったが、同社の現在の成功を支えている優位性は「企画提案・開発力」、強みとしての資源は「研究開発力・設計力」があると考えられる。

## Case 3 C社（金属部品製造業、従業員規模 101～200 人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
製造・建設業	海外拠点企業	独自性・高機能 企画提案・開発力	財務力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『分析機器用部品に特化した技術開発で高付加価値経営を実現』

同社は電磁バルブなどの流体制御機器製造を行っているが、早くから医療や環境、先端分野などで使用される分析機器に特化した事業を展開してきた。その結果、これらの分野のトップ企業と安定した取引関係を持つなど、分析機器用バルブメーカーのパイオニア企業として評価される企業に成長している。強みとなるのは、特定分野に特化し、長年蓄積してきた独自の技術とノウハウである。取引先の大手企業からも頼りにされるほどの技術とノウハウを保有しており、取引先の多種多様なニーズに対応する製品を数多く開発してきた。その結果、現在の取扱品種は 4000 種あまりあるが、その大半はカスタム設計品となっている。

#### 『中国への工場進出には、支援施設を利用しリスクを軽減』

同社は 2000 年代前半に、日本への輸入を目的に、中国深センに工場進出を果たしているが、それには中小企業を支援する賃貸工場を活用していた。それまで欧米に代理店網を設けた経験を有していたが、生産拠点の経験はなかった。賃貸工場では、工場建屋だけでなく機械設備の設置、人材の採用などの支援が受けられるため、日本本社からは、管理者と当面の費用の負担だけで操業できる環境が整うため、進出にともなうリスクを軽減できた。

#### 『中国進出は誤算であったが地元産業の成長で成功に』

同社は、賃貸工場で工場進出した後、販売権を有する独資法人を中国蘇州に設立し、本格的に中国進出を果たす。そのきっかけは主要取引先 3 社が、中国に生産拠点を設置したことであり、その部品調達への対応を目的としていた。しかし予想に反し、それら取引先の現地調達はなく、依然として国内からの調達が継続された。これは誤算であったが、当時、中国国内で環境や健康への取組が進み、水質検査装置や血液検査機など検査機器市場が急速に拡大していった。その結果、取引先 3 社以外の現地メーカーの参入も相次いで起った。これらの現地メーカーが同社の現地での顧客となったことで、同社の中国事業を軌道に乗せることができた。

### 2. 課題と今後の取組

#### 『海外生産と国内生産は棲み分け』

現在、中国での生産は組立・検査のみで、部品の設計や加工、さらに個別設計対応や基

幹部品の開発など重要な工程は全て国内で行っている。

#### 『欧米事業はユニット化への対応が必須』

国内では、完成品メーカーが直接部品メーカーから仕入れて製品を組立しているが、欧米市場では、ユニットメーカーが部品を調達し、ユニット化したものを完成品メーカーに販売する形態に変わりつつある。同社は現状では、欧米のユニットメーカーと事業提携し、部品を供給している。しかし将来的には自らがユニット化した製品を提供する能力も必要と考え、周辺部品の開発や事業の買収、さらに共同開発などに取り組んでいる。

#### 『経営環境の異なる国内と海外では経営者の意思統一が困難』

経済成長の著しい中国と成熟した日本とでは経営環境が全く異なる。そのため、日本本社が、少量であっても高付加価値を維持した販売を目指していても、中国現地の経営陣は多少値引いても販売拡大を目指すべきと考えてしまう。その意思の統一が難しく、結局、経営者が交代する事態が発生した。

#### 『海外人材確保のための独自の取組』

現在、中国拠点の経営を任せている人材は、国内本社において採用した中国人と韓国人が中心である。本社で同社事業を経験してから、現地に派遣している。

また同社では、海外事業の拡大に備え、人材確保に取り組んでいる。同社の必要とする人材は、欧米市場向けの英語人材と中国向けの中国語人材に大別される。中国拠点でも現地人を採用し、育成しているが、せっかく育てた人材が引き抜きなどで退社していくため、熟練者が育ちにくい。そこで本社の日本人を海外人材に育てるため、社内で海外留学制度（半年）を実施し、語学や海外経験を身に付けさせている。これまで2名が中国に留学し、現在も中国拠点の中核人材として活躍している。英語についてはこれまで9名を海外留学させたが、半年ではビジネス英語の習得には不十分なため、今は欧米の大学・大学院に進んだ日本人学生の採用に取り組んでいる。中小企業では、こうした人材と出会う機会は少ないため、多額の費用をかけて業者から紹介を受けているが、採用した人材は考えていた以上に仕事への意欲が高く、既に社内の戦力として活躍している。

#### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

C社は、分析機器用バルブ部品に特化することで蓄積した独自の技術や製品開発のノウハウを活かし、医療や環境などの特定分野のトップメーカーと安定した取引関係を築いてきた。強みとなるのは、開発力であり取扱製品の半数は、顧客のニーズに対応して開発した同社の独自企画製品である。これらから同社の競争力となっている優位性は「独自性・高機能」と「企画提案・開発力」であると考えられる。また、人材育成にも積極的に対応できる「財務力」を有していることも大きな強みとなっている。

## Case 4 D社（金属製品製造業、従業員規模 201～300人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
製造・建設業	海外拠点企業	独自性・高機能 企画提案・開発力	財務力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『独自の生産ノウハウを駆使し、国内で国際競争力のある量産品生産を実現』

現経営者の父が大手カメラメーカーの下請事業で創業した企業である。その後、大手家電メーカーのAV関連機器の精密部品を中心に事業を拡大していった。現在の主力製品は、パソコン用ハードディスクドライブ（HDD）の精密部品である。主要部品には、世界シェアで80%を有しているものもある。

これらの部品のロットは、月1,000万個以上と大量であるが、同社はこれを海外だけでなく国内でも製造している。量産品は海外生産という常識を覆して、国内で国際競争力のある生産を実現できているのは、徹底した生産管理体制にある。現在、国内工場の生産ラインは各工程において、誤差±0.3μmという精度で、自動で寸法測定・補正しており、完成から仕上がりまでの速度は30秒余りである。この生産体制を構築したことで、圧倒的に人件費が安い海外生産とコスト面でも競争に勝っている。この体制を構築するまで、従来は外注を活用していた工程も全て内製化し、さらに加工機や工具も自社開発している。経営者が、「普及品であろうと、高級品であろうと、世界で最も安い製品が売れる」というとおり、付加価値が高いものは必ず国内に残るという保証もないが、安価な量産品は海外でしか生産できないということも間違いであると指摘している。

#### 『収益性を重視した経営で無借金経営を実践』

同社は、経常利益率20%を経営目標に掲げ、現状で目標に近い水準を達成している。また自己資本比率70%を超え、無借金経営を実践しており、財務健全性の極めて高い経営を行っている。こうした高い収益性に裏付けられた強い財務力を持つことができているのは、同社の経営方針によるところが大きい。創業時、同社は独自の技術を持たず、取引先から技術を学びながら受注に対応する下請企業としてスタートした。しかしあくまで「下請ではなく技術を売る」ことにこだわり、技術の高度化、新技術の開発、加工方法の研究など、自社のものづくり力を徹底的に鍛えあげた。その成果の1つが、国内で国際競争力のあるコストでの大量生産体制であり、これが現在の高付加価値経営を支えている。

#### 『海外進出のきっかけは情報収集』

近年、取引先が次々と海外に拠点を持つようになったため、海外でのそれら企業の情報を入手することを目的に、タイの賃貸工場に進出した。当初は必ずしも積極的ではなかったが、進出してみると人件費、資材コストが思った以上に安く、また法人税や関税などの

優遇処置もあり、全体で3割のコストダウンにつながった。進出時は、取引先から紹介を受けた、既に現地に進出していたダイカスト工場から助言や指導を受けた。

その後、現地法人を設立し本格的に生産をスタートさせ、新たな取引先も開拓しているが、タイには現地企業が少ないこともあり、取引先は日系企業のみである。

## 2. 課題と今後の取組

---

### 『国際競争力を持つ国内生産を維持しているが、将来は不透明』

同社は、国内と海外の両方に量産設備を持つ生産拠点を有しているが、近年、引合があるのは海外ばかりである。同社では、特に国内と海外で製品の付加価値などに差はないという。ただし、同社の特徴である徹底した生産管理による生産ラインを設計し、量産技術を確立するまでの作業は全て国内工場で行っている。生産ラインは全て自社内で組むため、海外で生産ラインを一から構築することも可能であるが、それをしない理由は、自社技術の情報漏洩の回避のほか、国内に生産拠点を残したい経営者としての思いもある。現在、国内生産では、人件費やインフラ費用などのため2割程度のコスト高となるが、それを上回る生産性向上を実現すれば、国際競争力を持った国内生産が可能となる。現在は、こうした条件をクリアする生産ラインを構築できている。しかし、国際的なコスト競争は激しくなる一方で、いつまでこのコスト競争力を維持できるかはわからない。

### 『海外はビジネスチャンスが豊富である反面、競争環境も厳しい』

長年にわたり、主要取引先には、主要部品をほぼ100%納品してきており、長く深い関係を築いてきた。しかし近年、国際競争が厳しくなるなかで、購入の際に、同社とアジア企業が比較されるようになり、関係がシビアになっている。海外進出は、ビジネスチャンスが増加する面もあるが、競争環境は国内よりも厳しくなる。

### 『海外からの資金回収手段は限られている』

海外事業での資金を国内に回収する方法には、配当や技術指導料、国内からの資材持ち込みの際の材料マージンなどがある。配当や技術指導料は厳しくチェックされるため、現在は材料マージンによって回収している。しかし、現地仕入が有利になれば、切り替えることになる。

### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

D社は、国内でも海外生産に負けないコスト競争力を発揮できる生産体制を構築している。この生産体制は、これまでの精密部品加工で蓄積してきた知識や経験、ITの活用、さらに加工機や工具まで自社開発するという独自の取組によって構築している。こうした同社の優位性は「独自性・高機能」や「開発力」によるものと思われる。また同社は、収益性が高く、無借金経営など財務健全性も高いことから、「財務力」を強みとしている。

## Case 5 E社（専門サービス業、従業員規模 101～200人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
商・サービス業	国内企業	独自性・専門的品揃え 企画提案力・開発力 要望への柔軟対応・付随サービス	オリジナル品開発力 財務信用力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『独自の発想による商品で事業拡大』

創業者は、自動車メーカーで製造ライン設計などを経験後、同社を立ち上げた。主な事業は、設計者や現場作業員などものづくりのプロ向けのテクニカルマニュアルの制作である。同社のマニュアルの特徴は、イラスト制作にCAD（Computer Aided Design）を導入し、CG（コンピュータグラフィック）と融合したことにある。従来、CADは設計のために使用されるもので、CADを使ってテクニカルマニュアルのイラストを描く発想はなかった。しかし単なるイラストと異なり、CADで描くことで、正確で緻密な情報を的確に伝えることができるため、利用者の理解度が格段に上がった。特に最近では3DCADを用いることで、さらに精度の高い情報提供が可能となっている。

同社のテクニカルマニュアルは、創業者が在籍していた自動車メーカーで採用された後、電機や精密機器など他の業界に広がっており、売上高も最近3年間では毎年20%以上の伸びとなっている。

#### 『現場の改善提案や治具の設計などのサポートサービスも提供』

同社は、テクニカルマニュアルの制作だけでなく、取引先の生産現場に入り込み現場改善や治具の設計までを事業として行っている。これは創業者が設計出身であり、マニュアルやバーチャルのコンテンツだけでなく、実際のものづくりの知識やノウハウを有しているため可能となっている。こうした機能は、一般のマニュアル制作会社にはないものであり、同社の強みとなっている。

### 2. 課題と今後の取組

#### 『既存市場の深耕を図りつつ、新分野進出に挑む』

現在の取引先業界にはまだまだ開拓の余地が残されているため、現在も販路開拓を進めている。造船や航空・宇宙など、同社のテクニカルマニュアルへのニーズが期待できる業界への進出を目指している。

#### 『海外市場への進出を検討中』

海外進出は検討中である。当初は、オフショア的に手間の掛かるものは海外へと考えていたが、今は現地を市場と捉えている。市場として見た場合、ユニバーサルな対応ではな

く、現地ニーズを的確に捉えそれに応じた商品を開発するローカルな対応が重要と考えている。当面は、現地で情報を収集し、国内でコンテンツを作成することになるが、現地企業へのサービスなどで対応が必要な場合は、海外拠点も検討することになる。

#### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

E社は、CADを導入して、グラフィックを描くことで、現場作業者に緻密で正確な情報を伝えることができるテクニカルマニュアルを制作している。これは従来のマニュアルにはない独自の取組である。さらに同社が保有するものづくりの知識やノウハウを活かし、他のマニュアル制作会社ではできない生産現場の改善や治具の設計などのサービスも提供している。これらの点から、同社の優位性としては、「**独自性・専門的品揃え**」、「**企画提案力・開発力**」、「**要望への柔軟対応・付随サービス**」があげられる。また経営資源では、「**オリジナル品開発力**」と独自性の高い事業で蓄積した「**財務信用力**」が強みと考えられる。

## Case 6 F社（中古品小売業、従業員規模 201～300人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
商・サービス業	国内企業	独自性・専門的品揃え 企画提案力・開発力 要望への柔軟対応・付随サービス	オリジナル品開発力 財務信用力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『優れた商品仕入ノウハウにより、売れる店舗経営を実現』

衣料品小売店を経営していた経営者が、10年前に新たに創業した企業である。現在は、総合リサイクルショップとブランド・時計・貴金属リサイクルショップを展開している。これまでに店舗を40店以上にまで拡大しており、売上高は5年前の6億5千万円から、今期は30億円にまで増加している。また経常利益率は10%弱と優れた収益性を実現している。また出店準備中の店舗も多く、今後も事業規模は大きく拡大していくと予想される。消費低迷の時代に、こうした急成長が可能となった要因は、魅力的な品揃えやイニシャルコストを抑えた出店などを可能とする事業ノウハウにある。

顧客を店に引き付けるには、魅力のある商品を常に陳列しておく必要がある。また次も来店したいというリピーターを増やすには、商品が常に入れ替わっていることも重要である。こうした魅力的な商品を品揃えするために、リサイクルショップで最も重要となるのは商品買取のノウハウである。リサイクルショップの特殊性は、来店する顧客は販売先であると同時に、仕入先でもあることにある。そのため通常の小売店に比べ仕入の品目や量をコントロールすることが難しいが、同社の場合は「顧客が持ち込む商品は、原則全て買い取る」というように、販売よりもまずは買取を重視した店舗経営で対応している。たとえば買取強化商品の場合は、店頭で販売価格と並べて買取価格も表示することもある。顧客や同業者に粗利まで全て知られてしまうが、買取価格を明示することで、顧客から買取を誘引する効果は高いという。また出店時のノウハウとして、店舗は原則として撤退するチェーン店を居抜きで賃貸している。この結果、出店のイニシャルコストを大幅に削減でき、その分、商品の買取に資金を回すことが可能となる。こうした買取に注力した店舗経営により、魅力的な品揃えを実現しており、各店舗の売上は順調に推移している。

#### 『フランチャイズ展開による事業の拡大』

最近では、同社の店舗経営に魅力を感じフランチャイズ（FC）に加盟したいというフランチャイジーが増加している。これを受け、これまでの直営店中心の店舗展開を、近年はFCでの出店に切り替えた。加盟希望者には、別の大手FCに加盟し、数十店舗を展開している企業も存在する。これらの企業にとっては、経済不況下に売上を伸ばす事業ノウハウを持つ同社の事業は非常に魅力的であり、従来FCで使用していた店舗などを有効活用できるメリットもある。そうした期待もあり、同社との契約を望む企業が増えている。

## 2. 課題と今後の取組

---

### 『ボランティア活動に参加し、海外進出のための情報を収集』

同社は、現在は本格的な海外展開をしていないが、将来はアジア市場への参入を検討している。その準備を兼ねて、同社は東南アジアでのボランティア活動に協力している。その活動は、現地のストリートチルドレンに、物品販売やその物流などの職を与えることを目的としている。同社は現地NPOに対して、国内のホテルなどから買い取ったブラウン管テレビを輸出している。同社は、将来の海外進出のため、この活動を通して、現地の市場や商習慣に関する情報の収集や人脈作りに取り組んでいる。

### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

F社は、買取のノウハウを駆使し、常に魅力的な品揃えを実現することでリピーターを増やしてきた。こうしたノウハウを活かし、FC展開にも乗り出したことで事業が急速に拡大している。これらから同社の優位性は「**独自性・専門的品揃え**」にあり、それを実現できる「**オリジナル品開発力**」が重要な経営資源と考えられる。

## Case 7 G社（建築材料卸売業、従業員規模 201～300 人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
商・サービス業	貿易企業	多様性・総合的品揃え 安定供給力・調達力 低価格販売への対応力	企画・営業人材力 供給力・サービス力 財務信用力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『総合的品揃えとサービス力で縮小する市場の中で事業を拡大』

木材など建築資材の卸売業として創業後、関連する住宅資材や設備の品揃えを充実させ、現在では住宅建築に関わる商材を取り扱っている。これまで本社のある都府県を中心に周辺地域に事業を拡大しており、近年の住宅市場の低迷により同業者や取引先の廃業や撤退が増えている中、同社の受注量は増加しており売上高も増加している。

このように同社が企業成長を実現できている理由は4つある。1つ目は、主要な住宅関連資材を全て網羅する総合的な品揃えである。こうした品揃えのため、商社を経由して海外からも多くの資材を輸入している。2つ目は、加工機能である。従来、建築木材は建築現場で組み立てる際にホゾ加工などを現場で施していたが、同社は自社工場を保有し、事前にこうした加工を施し木材を販売するプレカット事業を行っている。3つ目は、物流機能である。取引先の建築現場の工程を把握することで、多様な商材をジャスト・イン・タイムで納品する納期管理と物流の体制を構築している。4つ目は、金融機能である。特に近年は、市場が低迷しており、資金繰りに苦慮する取引先が増えており、この機能のニーズが高くなっている。同社は、こうした住宅建築に関わる総合的な品揃えに加え、プレカット事業やジャスト・イン・タイムの物流体制など建築現場の効率性を高めるサービスや金融機能など取引しやすくする工夫が評価され、低迷する業界のなかで高付加価値経営を実現している。

### 2. 課題と今後の取組

#### 『規模に応じた人材の獲得』

従業員数数名の小規模企業からスタートし、今では200人を超える規模にまで成長してきた。今後も事業の拡大を目指しているが、規模が大きくなるにつれ、小規模企業での管理体制では組織運営や高度な管理業務に十分対応できない。例えば、労働基準法など各種の規制が厳しくなり、提出書類なども複雑になるが、それらの法規を理解し、適切に対応することが必要となってくる。このため、営業、労務、経理の管理能力や管理システムの設計運用に必要な専門的スキルを持つ人材を積極的に採用することで、体制整備に努めている。

### 『取引先の経営の安定と取引関係の強化』

同社の業績は好調であるが、市場は低迷しており、取引先の経営も不安定となっている。そこでリスク管理のため、取引先の信用力調査が必要不可欠となっている。またその一方で、取引先の存続は、自社の事業にも関わるため、取引を通じて総合的に経営面の支援を行い、取引先の経営を安定させつつ、自社との関係強化を図っている。

#### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

G社が、低迷期にある住宅業界において成長を遂げているのは、住宅関連資材のほぼ全てを扱う総合的品揃え、プレカットなどの加工機能、ジャスト・イン・タイムの物流機能、金融機能などである。これを踏まえ、分析結果と比較すると、優位性としては「多様性・総合的品揃え」、「安定供給力・調達力」が該当している。また経営資源では、「企画・営業人材力」「供給力・サービス力」、「財務信用力」が該当していると考えられる。

## Case 8 H社（衣服卸売業、従業員規模 301～500 人）

区分	ステージ	優位性	経営資源
商・サービス業	海外拠点企業	安定供給力・調達力	供給力・サービス力

### 1. 高付加価値経営の要因

#### 『強みは総合的な品揃えとクイックレスポンス対応』

同社は、主にアパレルメーカー向けに各種の資材を卸売りしている。同社が取扱う商品は、ボタン、ファスナーなどの各パーツから、アクセサリ、さらにはタグ類など衣服に関するほぼすべての資材であり、現在は約 40 万点のアイテムを取り扱っている。

アパレル業界では、消費者ニーズが多様化し、流行の移り変わりも早くなっている。そのため、商品の開発から生産にいたるまで、小ロット化、短納期化が極度に進んできた。同社は、そうした環境変化のなかで、企画提案力と豊富な品揃え、クイックレスポンスに対応する資材の調達と供給能力を武器に事業を拡大してきた。市場のトレンドを的確に捉えた企画提案に加え、調達だけでなく自ら資材開発にも関わることで、独自性を兼ね備えた豊富な品揃えを実現している。取引先の生産量に応じて、必要となるすべての資材をパッケージにして必要な場所に、必要な時間に提供する能力は取引先から高く評価されている。特に、取引先の多くはすでに海外に生産拠点を移しているため、同社自身も海外に拠点を設置し、こうした供給を海外でも実現できる体制を構築している。

このような多品種小ロット生産に対応し、クイックレスポンスで商品をパッケージで提供する取引形態は日本独特のものである。そのため海外に進出したアパレルメーカーも国内企業から資材を調達することが多く、当社の海外事業での取引先もほとんどが日系企業となっている。

#### 『海外企業との取引では日本的取引でのノウハウが武器』

これまで、海外事業の取引先はほとんどが日系企業であったが、近年は海外企業との取引が増加しており、特に欧州企業や中国国内企業との取引が増加している。当初は米国企業との取引拡大を目指したが、ファストファッションに代表されるように大ロット生産で資材にコストをかけない傾向が強いため、十分な収益を確保することができなかった。一方、欧州や高付加価値品を取扱う一部の中国国内企業は、資材にも一定のコストをかけたものづくりを行なっているため、収益性も確保できている。これらの欧州企業や中国国内企業との取引において、同社の訴求ポイントとなったのは、日本で培ってきた商品のパッケージ力であった。特に欧米企業がアジア進出してきたころには、欧米にもアジアにもこうした機能を持つ企業はなく、日本企業の強みの 1 つになっていた。

## 2. 課題と今後の取組

---

### 『海外拠点の経営は現地人のマネージャー』

海外拠点のマネジメントは現地人の役員に任せている。日本人では3年ほどで人事異動することが多く、現地のワーカーとのコミュニケーションや労務管理にも不安があるが、現地人のマネージャーであれば安定した経営が可能である。同社の場合は、日本本社で中国人を採用し、執行役員にまで抜擢していたが、現在、その人材が中国事務所のマネジメントを現地で担当している。

### 『中国での人材確保は困難』

中国などでは、正社員採用しか認められないため、特需に対応した期間人材の確保が課題となっている。

### 『国内産業を維持することは困難』

販売先のアパレルメーカーは既にアジアに進出しているため、国内市場は空洞化し、縮小している。さらにそれら企業の調達先も、これまでは国内メーカーが中心であったが、アジアの企業の技術力も進歩しており、円高の影響からも海外調達にシフトしつつある。このままでは国内生産は、一部の高付加価値品や海外生産の代替生産のための特需を除いては、縮小する一方である。

### ◆分析結果と事例との整合性についての考察

H社が、強みとしてきたものは企画提案力とそれを支える豊富な品揃え、さらには海外を含めたクイックレスポンスに対応する物流機能であった。特に日本独特の商習慣であるという資材をパッケージ化して供給する機能は、そうしたサービスの少ない海外でも評価されている。こうした点を分析結果と比較すると、当社の優位性は「安定供給力・調達力」に該当すると考えられる。また経営資源では「供給力・サービス力」が強みとなっていると考えられる。

## 4-2 企業事例のまとめ

ここまでステージ別に、前節において実施した高付加価値経営の要因分析結果と、高付加価値経営を実践する事例企業の取組との整合性を確認してきた。各企業の取組内容は様々であったが、分析結果との整合性を確認したところ、かなりの部分で一致することが分かった。この結果から、ステージ別の高付加価値経営の取組として、本調査における分析結果は、他の企業にも参考となるものであると考えられる。

具体的には、製造・建設業の場合では、全てのステージに共通して、企画提案力や開発力が収益性と関係していたことから、これらが高付加価値経営を実現するための重要な要因であると考えられる。このほかの要因については、ステージ別で違いがみられた。国内企業では、A社の事例でもわかるとおり、独創的な技術力を保有すると同時に、営業力や企画提案力を併せ持つことで、自社の技術力が活かせる市場を開拓し、事業拡大に成功していた。次に貿易企業であるB社は、高い研究開発力によって競合する大手企業をも凌ぐ製品を開発していた。その結果、取引先にはなくてはならない存在となり、取引先の海外移転に伴い、B社も海外に販路が広がっていった。最後に海外拠点企業の場合は、企画提案開発力や技術の独自性・高機能性などが求められるのと同時に、財務力も必要であった。C社の事例では、取引先の海外進出を機に、将来の海外事業展開のため自らの意思で海外拠点を有していた。このような先行投資として、海外進出を果たした企業は他のインタビュー企業にもあったが、総じて、一般的な中堅・中小企業に比べ、財務力の高い企業であった。同様に、海外拠点企業であるD社も、高い利益率の確保と無借金経営により、財務健全性の極めて高い企業であった。

図表3-40 高付加価値経営に求められる優位性と経営資源（製造・建設業）（再掲）

ステージ	《優位性》							《経営資源》					事例企業の略称	
	多品種・小ロット対応	独自性・高機能	供給力・調達力	大ロット対応・安定	低価格販売への対応力	企画提案・開発力	への柔軟対応	付随サービス・要望	外部資源活用	研究開発力・設計力	営業・サービス力	財務力		生産力
国内企業		●			●	●	●		●	●	●	●		A社
貿易企業						●			●					B社
海外拠点企業		●				●					●			C社、D社

次に商・サービス業では、国内企業と海外に進出する貿易企業、海外拠点企業とで差がみられた。国内企業の場合は、E社のように、優れた企画開発力により独自性の高い商品やサービスを開発することが高付加価値経営に繋がっていた。一方、貿易企業や海外拠点企業では、安定した供給力やサービス力が高付加価値経営の鍵となっていた。G社、H社ともに、総合的な品揃えと、ジャスト・イン・タイムで必要な商品を届ける優れた供給力やサービス力によって、顧客満足度を高め、事業を拡大していた。特にH社では、海外拠点での営業活動により海外企業との取引を増加させているが、その際に、競合する欧米商社に対する競争優位を生み出しているのは、日本国内での取引慣習の中で培ってきた資材をパッケージで必要な量だけ必要なタイミングで納品する供給力であった。

図表3-41 高付加価値経営に求められる優位性と経営資源（商・サービス業編）（再掲）

ステージ	《優位性》						《経営資源》					事例企業の略称
	多様性・総合的品揃え	独自性・専門的品揃え	安定供給力・調達力	低価格販売への対応力	企画提案力・開発力	付随サービス 要望への柔軟対応	企画・営業人材力	オリジナル品開発力	供給力・サービス力	外部ネットワーク力	財務信用力	
国内企業		●			●	●		●			●	E社、F社
貿易企業	●		●	●			●		●		●	G社
海外拠点企業			●						●			H社

このほか事例では、高付加価値経営を実践する企業が抱えている課題や今後の取組について触れてきた。各企業の内容は様々であったが、一部には共通する課題や取組もみられた。こうした課題や取組には、今後、グローバル経済に対応し、高付加価値経営を目指す企業の参考となると考えられるものも多い。そこで次節において、こうした課題や取組について考察していきたい。

## 5 企業事例にみるグローバル化への課題と今後の取組

前節ではステージ別に高付加価値経営を実現する企業が直面する課題や今後の取組についてみてきた。こうした課題や取組に関する情報は、今後、グローバル経済に対応し、高付加価値経営を目指す中堅・中小企業にとって有益なものであると考えられる。こうした課題や取組は、各ステージにおいて高付加価値経営を実現するためのものや、ステージを進展させるためのものがみられた。そこで本節では、これらの取組や課題を、「国内での事業展開」、「海外市場への参入」、「海外拠点の設置と運営」の3つのテーマに整理し、紹介していく。

### 5-1 国内での事業展開

図表3-1でみたとおり、国内の中堅・中小企業の多くは、海外との取引を持たず国内のみで事業が完結する国内企業であった。グローバル経済が進展した現在では、こうした国内企業であっても直接的または間接的に国際的な競争環境に直面していると考えられる。また図表3-2でみたとおり、国内企業よりも海外市場との取引や海外拠点を有する企業の方が、高い業績を上げていることがわかった。この結果から、全ての国内企業は海外に進出すべきとの考えにつながる。しかしながら、前節で明らかとなったとおり、国内に主軸を置いた事業展開でも、高い競争力を持ち、高付加価値経営を実現している企業も存在する。ここでは国内中心の事業展開で高付加価値を実現する企業の事例を振り返り、今後、国内展開によって高付加価値経営を実現するための課題や取組について考察していく。

#### （強みを活かせる市場を選定し、国内で事業拡大）

製造業であるA社、サービス業のE社、小売業のF社はともに、縮小傾向にあるといわれる国内市場において、独自の技術力や営業力などを武器に新規顧客を獲得するなどして事業を拡大していた。それぞれの企業が有する強みは、前節で分析したとおり、異なる面も多いが、各企業とも、自社の強みが活かせる市場を選定し、これを開拓することで事業の拡大に成功していた。その成功の要因となっているのは、必ずしも最先端技術や高度な技術を用いたものではなく、既存事業で培った技術や知識、ノウハウを組合せたものであり、それらを活かしつつ、経済的には低迷期にあるといわれる国内において、需要が期待できる市場を見出し、積極的に開拓したことにある。各社は一様に、現在の事業において、今後も国内市場で拡大することは可能と考えていた。

#### （人材を活かすための情報共有）

高付加価値経営を実現するには、優秀な人材を確保し、育成、活用することが不可欠である。A社では、人材活用のため社内見える化を徹底していた。それは経営理念・ビジョンの共有こそが、人材活用に不可欠であるためである。そのため経営理念から中長期、短期の経営計画を作成し、これを各部署の目標までブレイクダウンし、最終的には個人目標と評価にまで連動していた。こうした見える化を徹底することで、企業と個々の従業員

の活動のベクトルを合わせることができ、まさに社内一丸となった事業展開が可能となる。

#### （国内事業強化のために海外人材活用）

国内で高付加価値経営を実現している企業では、今後も国内での事業拡大は可能と考えていたが、近年の傾向として、このように国内展開を主軸と考えている企業などでも、国内事業用の人材として海外人材を活用する事例がみられる。A社は、国内事業のためにベトナム人を数名採用していた。当初は、外国人研修生制度を利用していたが、ベトナム人は、仕事への意欲が高く、能力的にも優れていることがわかり、自社の競争力強化のためベトナム人を正式採用することに決めた。そのため、期間などに制約のある研修生制度ではなく、ベトナム人の仲介者を通じて直接、雇用している。

#### （国内で高付加価値経営を実現する企業も海外展開を検討）

高付加価値経営を実現する国内企業は、業種を問わず今後も国内での事業展開に自信を持っていた。しかし海外展開への考え方は、業種によって違いがある。製造業であるA社では、国内市場の開拓の余地はあるとしながらも、昨年のような急激な円高がきっかけとなり国内産業の海外移転が加速すると、これまで開拓してきた市場がそのまま海外に移転する可能性を否定できないと考えている。そのため、将来的には海外進出を考えざるを得ないと感じていた。そこで国内人材として採用した外国人を海外事業用の人材とすることや、海外の商社と新たな技術指導事業の検討を進めている。またD社は、既に海外拠点を有しているが、自社ノウハウの結晶である生産体制の構築は常に国内のみとしており、国内に主軸を置く現在の分業体制を今後も継続していく考えである。しかし、激しくなる一方の価格競争のなか、今の価格優位性が保てなければ、生産拠点をすべて海外移転せざるを得ないとも考えている。このように製造業の両企業では、国内事業の将来性に不安を抱いており、海外展開へのシフトを検討しはじめている。

一方、E社とF社は将来の海外進出を積極的に検討していた。E社は、当初、国内での需要拡大が予想される中、人件費のコストダウンのためアジアでもオフショア開発を検討していたが、今ではアジアを市場と捉えており、現地ニーズに応じた現地向け商品の開発が必要と考えるようになっている。海外市場に参入する際は、現地は、情報収集と販売、アフターサービスなど営業・サービス機能のみで、開発・制作は国内と考えている。F社は、将来の市場参入に備え、情報収集と人脈形成を目的に、現地NPOのボランティア活動に協力している。このように商・サービス業では、いずれの企業も、新たな市場として海外に期待を持っていた。

以上のとおり、国内企業も海外展開を具体的に検討しはじめていた。図表3-22～25のデータでは、国内企業は、将来についても海外展開への意識が低いことを指摘した。しかし、高付加価値経営を実現している国内企業では、積極性の差こそあれ、海外進出への意欲は旺盛であり、具体的に検討していることが分かった。

## 5-2 海外市場への参入

国内企業も海外市場への参入を検討していることが分かったが、中堅・中小企業が海外市場に参入するには様々な課題があると考えられる。ここでは企業事例を参考に、海外市場に参入する際の課題や取組について整理していく。

### 5-2-1 海外市場の情報収集

本格的な海外進出の前に最も重要なことは、現地の正確な情報を入手することである。インタビューでは、主な情報の入手先は既存の取引先やJETROなどの公的機関のほかは、友人知人など情報源は豊富ではない。特に、これまで海外市場と接点のない国内企業にとって情報収集は重要な課題である。

#### （取引先金融機関を通じた情報収集）

印刷・製本支援システムをWEBなどで提供するI社（従業員規模50人以下）は、国内の大企業などを次々と開拓し事業を拡大してきた。今後は国内だけでなくアジア市場への参入も計画している。同社は既に、英語および中国語に対応したシステムを開発しており、現在は、本格的なアジア進出に向け、中国や台湾など市場調査を進めている。調査には、専門調査会社を活用すると多額の費用が必要となる。そこでI社は、取引先金融機関を通じて現地情報を収集している。I社は、上場に向けた準備を進めており、メガバンクやファンドなど大手金融機関との付き合いも深い。こうした大手金融機関は、海外支店などのネットワークを有しているため、海外から直接情報を入手でき、また取引先企業を介した情報も入手できる。

#### （新たなサービス事業による海外市場への参入と現地情報の収集）

海外市場への参入を模索しているA社では、技術指導事業による海外進出を検討していた。この事業では、技術者の出張で対応できるため、当面は拠点を持つ必要がない。また技術指導事業を通じて海外の生産現場の状況や取引環境なども把握することが可能となる。技術指導する内容をコア技術以外に絞り込み、また知的財産権などの権利保護の処置をすることで比較的容易に海外市場への参入は可能と考えている。

#### （ボランティア活動への参加による情報収集）

小売店を展開するF社は、将来、成長するアジアマーケットに参入することを検討している。そのため現在は、東南アジアにあるNPOが実施するボランティア活動に参加し、現地の市場や商習慣に関する情報収集や人脈づくりに努めていた。社会貢献と情報収集を兼ねたユニークな取組といえる。

#### （リスクの低い賃貸工場を活用し、直接、現地で情報収集）

D社は、賃貸工場で海外進出を果たしたが、その目的は、将来の本格的な海外進出に向

けた情報収集のためであった。取引先が次々と海外進出するなかで、いずれは自社も本格的に海外進出をする可能性があると考え、その時に備えるためのリスクの少ない賃貸工場に進出した。直接自ら情報を収集できるメリットはあるが、賃貸とはいえ海外拠点を有するには資金など相当の企業負担が必要となる。

## 5-2-2 海外市場のニーズ

海外市場に参入にするには、各市場のニーズに対応する必要がある。

### （各国・地域の市場ニーズへの対応）

大手家電メーカーと取引のある企業によると、中国では、大型エアコンやマッサージ機など富裕者層を中心に高額な電化製品が売れ始めているが、消費者ニーズは機能もさることながら、形状が重視されているようである。日本では、電化製品は小型のものが好まれるが、中国では重厚で存在感がはっきりと見て取れるものが望まれる傾向がある。

アジアを中心に海外市場の拡大が期待されているが、このように国によって消費者ニーズは異なる。そのため国内市場での経験やノウハウを活かしつつも、現地市場のニーズを見極め、それに対応した技術開発や商品・サービスの提供が必要となる。

### （ユニット化への対応）

海外市場に参入する際に直面する課題の1つが、ユニット化への対応である。海外拠点を有するC社は、ユニット化に対応するため、現在はユニットメーカーを介して取引先に納品しているが、将来は自らユニットに対応できるように取扱品目の拡大を図っている。A社もこの課題について「国内の中小企業は特定の単加工に特化することで技術を磨き上げてきた企業が多いが、海外ではユニット単位での納品を要求されるため、それら企業単独での対応は不可能」と指摘している。

ユニット製品の企画生産販売を行うO社（従業員規模 50 人以下）は、日本の中堅・中小企業が抱えるユニット化対応の問題解決を目的に設立された。日本のものづくりは企画と組立加工を行う大企業と、部品を製造する中堅・中小企業によって構成されてきた。そのため、日本の中堅・中小企業には単加工を得意とする企業が多く、特定分野の技術では、世界トップクラスの企業も少なくない。しかし、これらの日本のものづくりを支えてきた企業が、ユニット化に対応できないため海外進出ができずにいる。O社の設立者は、世界トップクラスの機械装置メーカーを一代で育て上げた創業者である。その経験を活かし、国内のものづくり企業の海外進出を支援するために設立した企業がO社である。同社の事業は、海外市場でユニット部品などを企画販売してきた実績を有するスタッフが、海外市場で得たニーズに対応するため、複数の国内単加工企業を組み合わせ、ユニットとして提供するものである。この際、同社の役割は、海外市場向けの営業活動、ユニット製品の企画開発、複数の単加工企業への外注管理、さらにユニット代金の回収前に、単加工企業への支払をする金融機能である。O社は設立して間もないが、現在、70社程度の単加工企

業とのネットワークを持ち、海外の展示会に参加するなど営業活動をはじめている。

#### （日系企業など取引先企業の国際分業の見極め）

複数の大手企業と取引をするN社は、取引先の大企業の国際戦略についての動向を把握することが重要と指摘している。一時期、大企業はこぞってアジアに拠点を移していったが、近年は一部の生産を国内に戻す国内回帰を進める企業も出てきている。その一方で、急速な円高の影響などから、海外生産の比重を高めようとする企業も出てきている。このように各大企業はそれぞれの戦略として、国際的な分業体制を構築している。そのため、中堅・中小企業はそれぞれの取引先企業の戦略を見極め、その動きに対応していくことが重要である。

#### 5-2-3 海外市場での新たな需要

直接、海外市場と接点を持つ企業から、海外市場で生まれている新しい需要について話を聞くことができた。

#### （海外市場でのメンテナンスサービス）

プレス金型を開発製造するS社（従業員規模101～200人）は、近年、取引先の海外移転が増えたことで、海外向け販売が増加傾向にある。海外で取引が増えるなか、現地では新たな需要が生まれているという。アジアに製造拠点を有する日系メーカーの多くは、国内メーカーが作った金型を現地に持ち込み生産しているが、現地で金型の破損などトラブルが生じた際に、社内に対応できないという。その際、現地メーカーに外注するが、技術水準が低いため、十分に対応できていない。しかし、これは品質や生産効率に直接関わる重要な問題である。こうした問題を聞きつけたS社は、問題解決のため自社の職人を一定期間派遣し、金型のメンテナンスを行なうサービス事業を立ち上げた。その結果、顧客から高評価を受け、さらに顧客以外からも依頼を受けることで、新たに信頼関係が構築でき、顧客開拓にも繋がっているという。S社は、サービス提供のため熟練者と若年者でチームを編成して、現地に派遣している。それは、国内の製造現場では、IT化の進展でものづくりの基礎を学ぶ場がなくなってしまったが、海外では十分な設備もない中での作業となるため、熟練者が若年者に直接技能を伝承する場として活用するためである。

同様の需要が海外であることは、射出成型装置を開発製造するQ社からも指摘があった。同社は東南アジアに自社工場を有しているが、現地で金型メンテナンスサービス事業を立ち上げている。Q社は金型メーカーではないが、販売するなかでアジアの日系企業が金型のメンテナンスで問題を抱えていることを知り、日系企業と取引先の金型メーカーとを仲介するサービスとして始めている。

#### （品質管理のための検査サービス需要）

設備やプラントなどの検査サービス事業を展開するT社（従業員規模201～300人）は、

アジアに拠点を置く日系企業からのニーズが増加していると指摘している。日系企業では、これまで部品などを国内企業からも調達していたが、コスト競争力強化のためや、アジアの現地企業の技術レベルが向上したことから、現地調達に切り替える動きが活発化している。しかしいざ調達してみると、調達先での品質検査が不十分と思える製品が含まれていることが多いなど、品質面で問題が生じている。そのため調達品の品質検査を依頼する企業が増えているという。T社としては、積極的に海外進出を検討してはならず、現在の検査依頼には出張で対応している。

#### 5-2-4 商習慣や文化・思想などに起因するビジネスリスク

海外進出に進出した企業は、現地市場の商習慣や各地域の文化・思想などの違いに起因するさまざまなビジネスリスクに直面している。これらのリスクへの対応が海外進出で成功するために必要となる。

##### （類似品のリスク）

アジア市場に参入した企業からは、知的財産権の侵害に関する事案を聞くことが多い。インタビュー企業の取引先企業は、食品の形状をしたタオルなどの繊維製品でアジア市場に参入し、一時期は急成長したが、安い類似製品の参入により販売が低下し、大量の在庫を抱えることになった。知的財産権を有していたため、裁判には勝ったものの、商機を逸してしまい結果的に経営状況は悪化した。一般的に、権利保護には知的財産権を確保しておくことが対応策として考えられるが、この事例のように、権利保護だけでは利益は守りきれない場合もある。

##### （信頼できる現地パートナーの確保）

海外市場に参入する際に、商習慣や文化・思想に起因するリスクを回避するには、信頼できる現地パートナーを見つけることが重要である。電子材料などの専門商社であるJ社（従業員規模 101～200 人）は、60 年代から海外拠点を有する海外経験の豊富な企業である。J社は、数年前に新たに上海に進出した。進出後まもなく現地の日系企業の開拓に成功した。早速、取引開始したが、事業が軌道に乗るまでには3年間を要した。その理由は、現地では、税制度等の関係から、現地企業を経由して商品を納品する必要があったが、納品や資金回収において、信頼できる現地企業を探し出すのに時間を要したためであった。J社ほど、海外事業の経験が豊富な企業であっても、新たな国や地域に進出する場合には、このように時間を要することがある。

##### （日系企業との取引が海外市場進出の第一歩）

日系企業と直接取引している企業からは、商習慣や文化・思想などの違いに起因するリスクに関する話は聞かれない。海外に進出している企業へのインタビューでは、日系企業を取引先とする企業がほとんどであった。これは、そもそも海外進出のきっかけが日系企

業からの要請であることが多いこととも関係していると考えられる。

またH社は、日系企業との取引で経験を積んだ後に、現地企業への販路開拓に取り組んでおり、他のインタビュー企業でも同様の展開をしていた。このことは海外進出における企業行動として、まず日系企業を取引先として海外市場に参入し、現地で事業を経験した後に、アジア企業など海外企業を新たな取引先として開拓する傾向があると考えられる。

#### **（リスク回避のための海外進出先は中国よりも東南アジア）**

化学化合物の製造販売業であるK社（従業員規模 301～500 人）は、レアメタルやレアアースなどを資材として調達している。昨年度は、中国からのレアアースの調達が困難となるという事案が問題となっていたが、K社も調達難に陥っており、インタビュー当時は在庫で何とか対応していた。この対策として、調達を安定的に行うには主要原産国の中国に拠点を構えることが望ましい。また生産や販売面を考えても中国進出は妥当である。しかし中国は、政局の影響など、予測や回避が困難な課題に直面する可能性があるため、進出するならば、比較的そのようなリスクが低い東南アジアと考えている。このように、生産、販売の両面において中国の重要性を認識しながらも、リスクの高さから、中国ではなく東南アジアに目を向ける企業は他にも数例みられた。

#### **（高機能製品をアジアで販売するには、フォローアップ体制が必要）**

近年、アジアでは日本などの先進国からのキャッチアップが進み、技術力は向上したといわれているが、インタビューでは、日本のものづくりが求める品質にはまだ至っていないとの見方が強い。こうした現地の品質の低さが、中堅・中小企業の海外市場参入の障壁となっていた。

B社は製造業が海外市場に参入する場合に落とし穴があることを指摘していた。B社製品は大企業の競合品に比べ、高機能であることが最大の売りであったが、「同社製品を実際に使用する作業者のレベルが低い場合、製品が持つ本来の機能が発揮されず、結果、自社製品への信頼性の低下やクレーム対応が生じることにもなる。これを回避するには、現地に対するサポート体制が必要であり、そのためには拠点を有するなどの対策も必要となる」という。また建築用防水材料を製造販売するL社（従業員規模 101～200 人）は、施工後の防水について製品保証をつけている。これは自社技術に十分な自信があるためである。仮に水漏れなど、問題が生じた場合は、当然ながらメンテナンスへの対応や、損害賠償にも応じる必要がある。このようなL社に、近年、建築ラッシュが続く中国など東アジア市場への参入意向について確認したところ、「アジアは成長が著しく魅力的であるが、現地の作業者のレベルでは、製品機能を十分に発揮できるとは思えないため、製品保証を付けることができない。そのため現状では海外市場への参入は考えていない」との回答が得られた。

こうした現地の品質管理能力を考慮せずに需要に任せて海外市場に進出すると、結果的に、メンテナンスやクレーム対応に追われるばかりか、国内事業で築いてきた自社製品への信頼性まで損なう危険性がある。そのためこのように高品質な機能製品を扱う企業では

海外市場への販売に慎重な姿勢を示している。

#### 5-2-5 業務提携による海外進出

海外市場に参入するには、リスクや負担が必要となるが、それらを軽減する方法として業務提携がある。優れた企業と提携ができれば、国内に居ながらにして、海外の活力を自社に取り込むことが可能である。

##### (ライセンス供与による海外市場への参入)

印刷機用の消耗資材を製造販売するM社（従業員規模 101～200 人）は、業界でもトップクラスの技術力を有し、独自製品を次々と生み出してきた研究開発型企業である。M社はこれまで数多くの高機能な新製品を開発しており、その製品に対するニーズは国内に留まらず海外にも広がっていた。海外進出する取引先から何度となく海外市場への参入を要請されていたが、直接的な参入はリスクもあり、またメンテナンスなどアフターサービスの実行も困難であった。そこでM社は、要望のあった地域の現地パートナー企業にライセンスを供与し、製品を供給することにした。ライセンスを供与した現地企業に、一定期間、自社の職人を送り込み指導することで、M社製品を供給するだけでなく、アフターサービスにも対応できる体制を整えた。M社は、この仕組みによりアジア数カ国に自社ブランド製品を供給している。またM社は、逆にライセンス供与を受け、新市場開拓に成功している。M社は、関西地域を拠点に展開してきたが、近年、関東地域の市場開拓に乗り出した。M社は、東京の競合企業に比べ、技術力では劣っていないが、知名度で劣っていた。そこで、世界トップのドイツ企業と提携し、国内販売権を取得し、この提携先企業のブランド力を使い市場開拓に成功した。

##### (業務提携による海外人材活用)

ソフトウェア業のN社（従業員規模 101～200 人）は、積極的に海外人材を活用している。ソフトウェア業で海外人材というと一般的には安い人件費を求めたオフショア開発を想像するが、技術力に定評があるN社は、技術の高度化を目的として海外人材を活用している。具体的には世界のIT先進国であるインドのトップ企業と業務提携し、提携先の人材を自社事業に活用できる体制を構築している。

#### 5-2-6 グローバルな競争環境の認識

図表3-21 でみたとおり、国内企業は海外に進出している企業に比べ、国際的な競争環境に対する認識が低い傾向がある。直接、海外市場と関わりを持っていないことが理由と考えられるが、グローバル化の進展は国内企業にも及んでおり、関係がないとはいえない状況にある。しかし未だに国内企業の多くが、グローバルな競争環境を正しく認識していないことについて、海外進出をしている企業から幾つか指摘があった。

#### （国内での信頼関係が通用しない海外市場）

最後に海外市場に参入することについて、D社は厳しい指摘をしている。アジアなど海外市場にはビジネスチャンスが豊富にあることは事実である。確かにC社の事例では、進出時の読みに誤算があったが、その後、現地の関連産業が成長したことで現地事業が軌道に乗ったという話もあった。しかしD社が指摘するのは、チャンスもあるが、その後に確実に厳しい競争があることである。D社の場合は、長期にわたる濃密な取引関係があったにも関わらず、海外では他のアジア企業と価格面で比較されるようになった。とすれば、海外で新規の取引を開拓できたとしても、それは無数のアジア企業との価格競争に晒されることを意味していると考えられる。

#### （海外市場にはビジネスチャンスがあるが、競争環境も厳しい）

電子機器用の接合材料を製造販売するP社（従業員規模51～100人）は、業界に先駆けて環境対応製品を開発し、アジアや欧米など世界中に製品を販売しており、現在でも一定の世界シェアを獲得している。同社は、日本企業は鎖国的だと指摘する。「日本企業は、国内市場での競争に捉われ過ぎていて、常に国際間での比較に晒されていることに気付いていない企業が多い。国内市場で一定の地位を築いていたとしても、いずれはグローバル競争を強いられる。この国際競争の意識を持つことがまずは重要である」とし、さらに「海外には、成長の著しい魅力的な市場もあるが、同時に厳しい競争も待っている。海外進出が業績向上につながるのではない。海外に進出し、厳しい競争に勝つことで業績が向上する。そのためには為替リスク、類似品リスク、資金回収リスクなど多様なリスクに直面するが、それらに対応するだけの企業体力と事業ノウハウを確立していくことが必要」と付け加えている。このように、海外展開を目指す企業は、海外進出はビジネスチャンスだけでなく、むしろ厳しい競争環境で企業が疲弊する可能性があることも理解しておく必要がある。

### 5-3 海外拠点の設置と運営

ここまでで、海外市場への参入には様々な課題があり、それらに対応する取組が必要であることがわかった。ここではグローバル経済への対応の次のステップである海外拠点の設置について、企業事例を用いて、課題と今後の取組について考察していく。

#### 5-3-1 海外拠点の設置

##### （賃貸工場の活用でイニシャルコストを軽減）

海外拠点の設置には、現地での事業が軌道に乗らず撤退する可能性までを含めて考える必要がある。そのため経営資源の乏しい中堅・中小企業の場合は、拠点設置のイニシャルコストを出来る限り抑えることが求められる。C社やD社は海外拠点を有する際に、現地の賃貸工場を利用している。特にC社の賃貸工場は、中小企業の支援機能を備えた施設で、管理者と経費の負担だけで、建物、設備、労働者の採用、その他手続きまでサポートが受けられる。こうした賃貸工場を活用することで、進出時に必要となるコストや時間を軽減することが可能となる。

##### （事業提携先企業の海外拠点内に進出）

射出成型装置の開発・製造・販売をするQ社（従業員規模 101～200 人）は、一度海外拠点設置を果たすも、現地経営者が本社の経営方針に従わないなど、経営管理が上手くいかず数年で撤退することになった。その後、進出リスクを軽減するため、事業提携先の中堅企業が有する海外拠点の敷地内を借りて海外拠点を設置した。

##### （自治体が運営支援する海外工場団地に進出）

Q社は国内の地元自治体が運営を支援する海外の工場団地にも入居した。初めて進出した国であるが、現地での事務手続きや雇用確保などについてサポートが受けられるメリットがある。但し、賃貸料については、「周辺の物件と比較して割高で、購入するのときほど変わらない」との指摘もあった。

##### （拠点進出の要請を受けた取引先から支援を受け進出）

D社は、はじめて海外に拠点を設置した際に大手取引先の紹介で、1年前に進出していた中小企業から助言や指導を受けることができた。この中小企業は、同じく大手取引先の取引先で、この企業が1年前に進出した際には、その大手取引先から支援を受けていた。今回はその大手取引先の依頼により、その際に得たノウハウをD社に提供している。D社は設立に関する法的手続きや各種申請、現地での生活に至るまで多様な情報を得ることができ、円滑に拠点を設置することができた。

##### （要請を受けて進出する場合の落とし穴）

インタビューを通して海外拠点設置のきっかけとして多かったのは、取引先企業の要望

に応えたというものである。しかしA社のように、要請をしてきた大企業が数年後に拠点を撤退するという事案もあった。A社はリスクを考え、要請に応じなかったが、仮に進出していたら、今頃、進出先に取り残されているところであった。またD社では、長年にわたり深い関係を築いてきた取引先とも海外拠点での取引では現地企業などと価格面で比較されるシビアな競争環境に直面していた。こうしたことを考えると、海外に拠点を設置する際には、仮に要請があったとしても、その取引先に過度に依存するのではなく、他の取引先の開拓など自立的に運営することや、場合によっては撤退もできるように準備をしておくことが重要となる。

### 5-3-2 海外拠点の運営

#### （海外拠点の経営者）

海外拠点を有する企業では、多くが人材面で課題を抱えていた。C社では、海外拠点の経営を現地人材に任せていた。このように海外拠点の経営を現地人材に任せることは、その下で働く現地人ワーカーとのコミュニケーションや彼らのモチベーションの向上に有効であると、他の多くのインタビュー企業からも聞くことが出来た。この点については、C社の現地でのワーカーと経営者の関係は上手くいっていた。しかし問題は、現地と国内の経済環境の違いから生じる経営者間の意思の不統一である。成長著しいアジア市場と成熟した日本市場とでは販売方法が異なる。C社では、最終的に意思統一が図れず、経営者を代えることになった。この点はN社もはじめての海外拠点を設置した際には同様の経験をしている。海外拠点の経営者には、同社が国内で数年間雇用していた中国人を派遣した。国内事業に数年間携わったため、高付加価値品の製造販売にこだわる本社の意向を十分理解していたはずであるが、現地に赴任後、無断で安価品の生産販売事業を立ち上げようとした。この拠点は、その後、撤退している。

#### （海外拠点での一般人材の確保）

経営者層だけでなく、事務や現場作業員など一般人材についても問題が生じている。一般人材の人数の確保には、それほど問題はない。しかし人材の流動性が高く、採用後、育成しこれから熟練者になろうとする者が、引き抜きにあうなどして退社していく。この点については、H社や、他のインタビュー企業からも同様の指摘を多く受けた。ある企業では「あくまで推測である」としながらも、「現地では日系企業に勤務していたことはキャリアになるため、キャリアパスのツールになっている可能性がある」と指摘している。いずれにしても、採用後の育成期間は企業としては一種の投資であるため、回収前の退社は経営への負担となる。

#### （海外拠点企業が直面する経営課題）

ニット製品開発・製造・販売のR社（従業員規模：51～100人）は、近年、大手アパレルとの取引が急増したことで、売上高は3年で3倍に増加している。この需要に応えるた

め、R社は大ロット生産が可能な海外拠点の拡充に力を注いできた。同社は国内にも生産拠点を有していたが、現在では国内と海外の生産規模は数十倍にも広がっている。順調に事業を拡大しているように見えるが、大きな問題に直面している。現在、海外生産した製品を取引先に納品しているが、取引上は本社経由で取引先に販売していることになる。仲介する企業を減らしコストダウンを図りたい大手アパレルからは、取引の単純化のため、国内本社を海外に移転できないかと要請があった。このようにR社は海外の生産拠点を軸に事業を拡大しているが、現在、重要な意志決定を迫られている。

**（世界数十カ国と取引しつつも製品の特性から海外進出は不要）**

国内事業で事業拡大に成功している企業も、今後の海外進出を検討していたが、そのなかで海外に販路を持ちながらも、海外拠点は不要と考える企業もある。K社は、多様な分野でコーティング剤などの用途で使用される高付加価値品を製造販売してきた。同社製品は、代替品に比べ、高機能であるとともに高額で、使用量も少ないという特徴がある。取引先は国内のみならず世界数十カ国に及ぶが、その製品特性から航空便での納品が可能であるため、生産拠点は国内のみで対応しており、今後も進出する意向はない。

## 第4章 中堅・中小企業のグローバル化への対応について

本調査は、経済のグローバル化が進展するなかで、地域産業の中核をなす中堅・中小企業が変わり行く経営環境にどこまで対応できているか、その実態の把握を第一の目的としてきた。さらにグローバル環境に積極的に対応し、国際的な競争力を発揮することで高付加価値経営を実現している中堅・中小企業を取り上げ、その取組内容から、今後の中堅・中小企業が目指すべき経営の方向性を検討することを第二の目的としてきた。

本章では、調査報告を終わるにあたり、ここまでの調査結果を総括し、2つの目的に対する調査結果を整理していく。

### 1 中堅・中小企業のグローバル化への対応の実態

#### 1-1 全体分析

第2章では、グローバル経済に直面する中堅・中小企業の経営活動や今後の意向について実態を明らかにしてきた。ここではその結果を改めて整理し、説明していく。

#### ◆ 海外進出する中堅・中小企業は最も多いアジア地域で2～3割

販売や調達などの取引先地域は国内が中心であり、海外と取引している企業は少ない。海外進出の多い地域は、中国・アジア地域であり、製造・建設業で3割、商・サービス業で2割程度が進出しているおり、それぞれ欧米やその他の海外との取引はほとんどない。

また拠点の立地地域においても国内が中心であり、海外拠点の多い地域は、中国・アジア地域であり、製造・建設業で2割程度、商・サービス業で1割強である。

#### ◆ 国内市場が中心も、調達ではアジアシフトが進展

近年、最も販売額が増加している地域は国内とする企業が多く、海外では中国・アジアで販売を伸ばしている企業がみられる。国内で売上を伸ばしている理由は、自社の営業努力によるものが多く、アジアなど海外で伸びている理由は、市場内の需要拡大によるものが多い。一方で、調達については、国内で伸ばしている企業が多いものの、海外とする企業の割合は販売より多い。海外から調達する理由としては、安価な調達が可能となることや、レアメタルのように主要産地であることなどが挙げられている。

#### ◆ 将来的にも拠点は国内が中心

今後、拠点を立地する地域として国内を重視する企業が多く、国内でも特に本社の近隣地域と考えている企業が多い。しかし大阪府企業は、大阪近隣ではなく東京都など遠隔地を重視する企業が多い。また東京都企業では、アジアなど海外を重視する傾向が他の府県よりも強い。

なお、最重要地域として国内を選ぶ企業の理由では、国内市場に魅力があることのほか、創業の地であることや、従業員の生活環境などを挙げていた。また海外を選択した企業は、

市場の魅力と安価な人件費を理由とする企業が多い。このように国内地域を選択した企業の立地要因は、経営環境だけでなく地域へのこだわり起因しているため、経済環境の変化で簡単に移転することは少ないと思われる。一方、海外地域の場合では、市場やコストなど厳格に経営環境を評価する企業が多く、立地場所の決定には経済環境の変化に影響を受けやすい。

#### ◆ 海外への拠点進出は少ないながらも増加傾向

海外拠点の進出時期は製造・建設業では80年以降から増加し、90年代以降加速している。商・サービス業では、製造・建設業よりも古くから海外進出は始まっており、近年、増加傾向にある。これらの拠点企業が抱える課題としては、経営幹部人材や専門人材などの高度人材の確保・育成や現地市場の開拓、為替相場の変動を挙げる企業が多いが、製造・建設業では、加えて、生産・品質管理を重要課題としている。

### 1-2 ステージ別分析

第3章では、グローバル化のステージ別（国内企業、貿易企業、海外拠点企業）に企業活動や業績などの分析を行ったが、改めてここでその結果を整理していく。

#### ◆ 海外に進出する企業は高い業績を実現

国内企業よりも、貿易企業や海外拠点企業の方が、売上高経常利益率や最近の業績が高い傾向がみられた。その背景として、グローバル化が進展している企業ほど、既存取引先との関係の維持向上や新規取引先の開拓に成功していることが考えられた。

またグローバル化が進展している企業ほど、資本金、年間売上高、従業員数規模などの企業規模が大きく、事業歴も長い企業が多い傾向も明らかとなった。

#### ◆ 海外に進出する企業はハイリスク・ハイリターン志向

海外展開している企業は、積極的に新市場開拓に取り組んでおり、結果として高い利益率を実現している。特に海外拠点を有する製造・建設業では、新開発した技術で新市場を開拓している企業の割合が高く、その成果として高付加価値経営を実現していた。

#### ◆ 販売はステージに関わらず国内中心

グローバル化が進展している企業ほど、海外で売上を伸ばしている企業の割合が増加するが、海外拠点企業でも、その7割は依然として国内が販売の主軸となっていた。今後の展開においても、国内企業だけでなく、海外進出している企業でも、東京や大阪などの国内大都市圏を重要なマーケットと考えている企業が多い。海外市場については、貿易企業や海外拠点企業では中国及びアジアへの関心が高いが、国内企業は今後も海外を重視する企業は少ない。

#### ◆ 調達の主軸はアジアにシフト傾向

貿易企業や海外拠点企業では、既に調達の主軸は海外、特に中国やアジアに移っていた。一方、国内企業は本社のある都府県内からの調達が中心となっている企業が多かった。今後の展開としては、貿易企業と海外拠点企業は中国やアジアを重視する傾向が強く、国内企業は国内大都市圏を重視していた。

#### ◆ ステージによりグローバル環境への認識や対応に格差

現在の競争環境については、ステージを問わず厳しいという意見が多いが、その理由については、ステージにより違いがあった。国内企業は、海外市場に参入している貿易企業や海外拠点企業と比べ、グローバルな競争環境に対する認識が低い傾向がみられた。

加えて、今後の販売や調達活動や、拠点立地において重視する地域としても国内企業は依然として国内を重視しているが、海外進出企業は国内を重視しつつ、海外に関心を持つ企業が多い。このため、現在、ステージ間でみられるグローバル化対応への差は、今後も広がっていく可能性が高いと考えられる。

## 2 グローバル環境下で中堅・中小企業が目指す方針

ステージ別に業績を分析した結果、グローバル化が進んでいる企業ほど業績が良いことが明らかとなった。また国内市場は今後も人口減少などのため縮小が予測される一方で、急速な経済成長を遂げたアジア市場はますます成長していくとみなされている。これらから地域産業の中核をなす中堅・中小企業の活性化のためには、成長する海外市場に積極的に参入していくことが重要と思われる。しかしながら、海外進出にはさまざまな課題があり、経営資源の乏しい中堅・中小企業には大きなリスクが伴う。未だに多くの企業が海外進出を果たせていない現状からも、全ての企業が海外進出するとも考えにくい。また本調査では、国内に軸足を置いた事業展開で、高付加価値経営を実現する企業を見てきた。

こうした状況を鑑み、今後も進展する経済のグローバル化のなかで、各中堅・中小企業が優位性を確立し、高付加価値経営を実現していくには、次の3つの方針が考えられる。

**方針1：国内市場で高付加価値経営を実現**

**方針2：海外市場に参入して高付加価値経営を実現**

**方針3：海外拠点を設立して高付加価値経営を実現**

方針1は、国内に軸足を置いた事業で、高い収益性を確保できる市場を見出し、高付加価値経営を実現していくものである。方針2は、海外市場に参入し、成長する市場や産業に直接、関わりを持つことで企業成長を目指すものである。方針3は、海外に拠点を有することで、現地市場や産業の成長を取り込むことで企業の成長を目指すものである。

以下では、本調査においてみてきたアンケート調査やインタビュー調査の結果を踏まえ、今後、各企業が3つの方針のいずれかを実現するために重要となる視点について考察していく。

### 2-1 「方針1：国内市場で高付加価値経営を実現」するための視点

#### ◆ 顧客の視点に立ち、需要の伸びが期待できる市場を選出

国内のみの事業展開で高付加価値経営を実現する企業は、リーマンショックの余韻が残り、未だ低迷が続く国内市場のなかで、自社の強みを活かし、需要の期待できる市場を見出し、それを開拓することで事業を拡大していた。

そこで最も重要となっていたのは、顧客の視点に立ち需要を見出す企画提案力である。A社は、リーマンショック時にコストダウンを図りたいという需要を掴み、顧客開拓に成功していた。E社は設計者の視点に立ったサービスが評価され、事業を拡大していた。またF社は、顧客の魅力的な品揃えを実現するため、買取中心の店舗経営により、事業拡大に成功している。

ここで注目すべきは、各企業が活用した技術やノウハウは、必ずしも最先端な高度技術ではなく、既存事業で培ってきたものであった。こうした技術やノウハウは、全ての中堅・

中小企業が保有しているものである。

#### ◆ 既存の技術・ノウハウを駆使し、国内で国際競争力のある量産品生産を実現

日本の産業が持つ品質レベルは世界トップクラスである。その産業を支えてきた中堅・中小企業は、高品質を実現するための多様なノウハウを蓄積している。D社は、既存事業で培った技術・ノウハウとITを活用することで、高速で高品質な生産が可能な生産体制を構築した。これにより、人件費では圧倒的に優位に立つアジア企業に対し、量産品でありながらもトータルコストでD社が優位に立つことに成功していた。このことは、日本企業がこれまで蓄積してきた品質に関するノウハウを活用することで、国際競争力を保有することが可能になることを示唆している。

#### ◆ 情報の共有で社内の一体感を醸成

高付加価値経営の実現において、人材活用は重要な要素である。特に経営資源の乏しい中堅・中小企業では、全ての人材を有効に活用することが必要である。そのためには、全従業員が同じ経営目標に向って一丸となり行動することが望ましい。A社が実施している経営理念の共有など見える化の活動はまさにそのための手段であった。

#### ◆ 外国人の活用により社内を活性化

優秀な人材の確保も高付加価値経営の実現には重要である。A社は、国内事業のための人材としてベトナム人を雇用していた。A社以外にも研修生制度を利用して、外国人を活用する企業が増えているが、ベトナム人については、日本人に気質が似ており、日本人以上にハングリー精神を持つなど、人材として評価する企業は多い。このように、海外進出の有無に関係なく、外国人も視野に入れ、人材確保を図ることも重要であろう。

#### ◆ 意識を高めグローバルな競争環境を正しく認識

日本には大きな市場があり、その中で激しい競争が行われてきた。そうした競争を経験してきた国内企業は、ともすれば、国内市場での競争にばかり目を奪われ、海外にまで目を向けることが少なくなる。結果、グローバル化への対応の遅れにも繋がっていると考えられる。しかし、全ての企業がグローバルな競争環境下にある現在において、海外の競争環境を知らないことは大きなリスクである。事例では国内で高付加価値経営を実現する企業を数社みてきたが、いずれも将来は海外進出を検討していた。こうしたことから、今後、国内のみで事業展開する企業であっても、自社を取り巻く国際競争の状況を把握しておくことが重要である。

## 2-2 「方針2：海外市場に参入して高付加価値経営を実現」するための視点

### ◆ 独自の価値提供で海外市場でも取引を継続

中堅・中小企業の海外進出で多くみられるのが、海外進出した既存取引先から、進出を要請される場合である。一般的に、大企業が海外に移転する目的の1つはコストダウンであり、移転に伴い可能な限り現地調達を行おうとする。しかし他に代えがたい技術やサービスがあれば、移転後も取引は継続することになる。製造業であるC社の場合は、高機能であり、かつ環境負荷低減の効果がある独自製品を提供しており、類似製品にはない付加価値を持っていた。また卸売業であるH社の場合は、品揃えの総合力と小ロット短納期に対応したジャスト・イン・タイムの供給力など日本の産業構造の中で培った独自のノウハウがあった。それぞれ業種によって、優位性は異なるがいずれの場合も、取引先にとってなくてはならない存在になっているため、取引先の海外移転が自社の海外進出に繋がっている。

### ◆ 現地情報の収集と人脈の形成でリスクを軽減

海外進出前に正確な情報を得ることは極めて重要であり、さまざまな形で情報収集に取り組むべきである。海外市場の情報は、海外進出している取引先やJETROなどの公的機関を活用することが多いが、海外にネットワークを持つ金融機関を活用する方法もある。また情報収集の際に、併せて現地での人脈を作りたいと考える企業も多い。そうした企業では負担の少ない方法で自ら事業に関わる動きが多くみられた。A社は、技術指導というサービス事業で海外市場への参入を検討しており、F社は、現地のNPOが主宰するボランティア活動に参加していた。また資金力のある企業では、賃貸工場や取引先の敷地内など、極力イニシャルコストを抑えた方法で拠点を設置し、現地の情報収集や人脈形成を行っていた。

### ◆ 現地特有のリスクを認識

海外市場には、さまざまなリスクが存在している。海外事業経験が豊富なJ社では、資金回収や納品などにおいて信頼の置ける現地企業を選出するために3年を要した。信頼の置ける現地パートナーの獲得は重要な問題である。知的財産権を有していたにも関わらず、類似品が出回り、裁判には勝ったものの大きな損失を被ったという事例もあった。これについては、対策を講じることが極めて困難な事例であろう。また業務用の高機能製品などを販売する場合は、現地作業者のレベルが伴わないために、本来の性能が発揮されず、クレーム対応や信用力の失墜などのリスクが懸念される。これらのリスクを回避するには、十分なサポート体制が必要となる。

### ◆ 日系企業との取引で現地特有のリスクを回避

海外市場では、さまざまなリスクが生じる可能性があるため、経営資源の乏しい中堅・

中小企業が進出に二の足を踏む原因となっている。こうしたリスクは各国の商慣習や文化・思想などの違いによるところが多い。日系企業と直接取引している企業からはこうしたリスクの話は出てこない。この点を考慮すると、はじめて海外市場に参入する中堅・中小企業の場合は、日系企業との取引を目指すことで、ある程度のリスク回避が可能となる。そして日系企業との取引で経験を積んでから、H社のように、現地企業の開拓をすることも考えられる。

#### ◆ 優れた海外企業との提携でリスクを軽減

経営資源の乏しい中堅・中小企業がリスクを軽減して海外市場と関わりを持つ方法として業務提携が考えられる。M社は、アジア企業と提携することで進出を望んでいた取引先の要請に応えた。またN社は、IT先進国であるインドのトップメーカーと業務提携することで、世界トップクラスの人材を活用したソフトウェア開発に取り組んでいる。このように優れた企業と提携することができれば、少ないリスク負担で、海外市場への参入や海外の活力の取り込みが可能となる。

#### ◆ 現地市場に合わせた商製品の提供

中国などアジアの市場が拡大しており、それを期待して進出する企業が増えている。その際、注意すべきは、各国、各地域のニーズを把握することである。日本では小型化、軽量化が望まれる家電製品も、海外では存在感のある大きな形状が望まれることもある。そのため参入する各市場ニーズの把握が必要である。

製造業ではユニット化への対応が必要となる。日本の中堅・中小企業は特定分野に絞り、技術力を高めてきたが、今、海外市場で求められているのは、複数の技術や部品を組み合わせたユニットとして開発生産する能力である。こうしたユニット化能力は日本では大手企業の役割であったため、中堅・中小企業でこうした機能を持つ企業は少ない。まだ始まったばかりであるが、中堅・中小企業のネットワークを形成し、ユニットとして開発販売していくO社の取組は、多くの企業から期待が寄せられている。

#### ◆ 現地市場での厳しい競争に対応

海外市場は、国内市場以上に厳しい競争環境に置かれる。国内で長年にわたり築いてきた企業間信用も海外では通じず、アジアの競合企業との厳しい価格競争を強いられることがある。またアンケート結果にもあったとおり、海外拠点の立地選択は、コストダウンや市場との近接性などの要因で決まることが多いため、経済環境の変化に左右されやすい。つまり海外進出を要請した大企業が、海外拠点を撤退する可能性もある。特に一時期は海外シフト一辺倒であった大企業の動きが複雑になっており、一部では高品質を求めた国内回帰の動きがある一方で、急速な円高に刺激され海外シフトに拍車がかかる企業もある。そのため大企業の要請で進出する企業も、取引先企業の動向を見極めつつ、現地での新規開拓や撤退などの準備も検討すべきであろう。

### ◆ 日本の品質力で新市場開拓

海外の生産拠点では、高品質なメンテナンスサービスが不足している。海外市場が拡大・成熟に向かいつつあるなかで、海外拠点で求められる品質レベルも高くなっているが、金型加工など高い精度が求められる技術者は現地ではまだ十分に育っておらず、高品質な生産を維持することが難しい状況にある。S社やQ社はこうしたニーズに対応するため、メンテナンスサービス事業を立ち上げたが、いずれも好評を得ていた。また検査サービス業であるT社にも、海外拠点から現地調達した部品の検査の依頼が増えている。海外拠点では、現地企業が育ってきており、コストダウンも可能となるため、部品の現地調達を進めているが、品質安定性が悪いため、検査の必要が高くなっていた。

このように製造・建設業の分野では、アジア経済の成長とともに品質レベル向上のニーズなどが増え、品質を維持管理するためのサービスの需要が高まっていると考えられる。

## 2-3 「方策3：海外拠点を設立して高付加価値経営を実現」するための視点

### ◆ サポートサービスのある賃貸工場の活用でリスクを軽減

海外拠点を持つには、多額の投資や現地での各種手続きなどのノウハウや時間が必要となるが、こうした負担の軽減に取り組む企業がある。一つは賃貸工場への進出である。特に賃貸工場には、本社地元自治体の企業支援目的や、現地政府の企業誘致目的として、拠点の設置から立上げまでの各種サポートを受けられる工場もあった。また取引先や関係先が持つ海外拠点内を間借りして進出している企業もあった。

### ◆ 現地人経営者の活用で現地のコミュニケーションの円滑化

海外拠点の運営の要は現地の経営者である。これまで日系企業では日本本社から経営者を派遣することが多かったようであるが、数年間で異動するうえ、言語や文化の壁があるため、現地の一般人材とのコミュニケーション不足や労務管理上のトラブルが生じやすくなる。C社、H社のように、これを防ぐため、現地の出身者を経営者にする企業が出てきている。その際、まずは国内本社で現地人を採用し、一定期間、本社内で事業を経験したのちに、現地の経営者として派遣していた。このように現地人を経営者とすることで、コミュニケーションや労務管理の問題が軽減されるだけでなく、同じ国民が経営者であることで、一般従業員のモチベーションが高まるという効果もあった。

### ◆ 本社と海外拠点での経営の意思統一が課題

成熟した日本市場と成長著しい海外市場とは経営環境が大きく異なる。本社は、独自性や高機能な製品に特化し、規模の拡大よりも高付加価値化を目指すのが、海外拠点の経営陣は価格を下げてでも量を販売しシェアを取ることを考える。C社やN社の事例でも、結果的には経営者を変えざるを得なかった。

#### ◆ 専門人材の確保・定着が課題

専門人材の確保に苦勞している企業が多い。人材は流動的で、現地で採用後、専門人材として育てても経験やノウハウを得た人材は、他社から引き抜きにあったり、自らさらに条件のよい企業に移るため、熟練者にまで育て、維持することが難しい。また海外人材を確保するため、海外留学の経験者を採用する企業もあつたが、情報が乏しいため、仲介業者に多額の費用を支払う必要があつた。

#### ◆ 日本の高いサービス品質で現地市場を開拓

日系企業との取引をきっかけに海外進出した企業では、リスクのある海外現地企業との取引に消極的な企業も少なくない。しかし日系企業との取引で海外事業のノウハウを蓄積した企業では、拡大する現地市場の開拓に取り組む企業が出てきた。その際、H社では、日本独特の取引慣行が強みとなり、取引先の開拓に繋がっていた。

### 3 おわりに

本調査では、グローバル化が進展する経済環境に、中堅・中小企業がどこまで対応できているかという実態を把握するとともに、こうした経済環境下において高付加価値経営を実現する企業の取組についてみてきた。この結果から、中堅・中小企業の多くは、未だにグローバル化への対応が出来ておらず、今後についても積極的に海外進出する意思のある企業は少ないことが明らかとなった。一方で、既にグローバル化に対応し、海外に進出している企業は、比較的、業績が良い企業が多く、今後も積極的に海外進出をしていく姿勢がみられた。

こうした調査結果から、現状においてグローバル化に対応している企業群とそうでない企業群との格差が、今後さらに拡大することが懸念される。そこで今後、行政の支援として、次の2つの点に注意が必要となる。

一つは、対象となる企業のステージに応じた支援をすることである。国内ですべての事業活動が完結する企業と、海外市場と積極的に関わりを持ちグローバルに事業を展開する企業では、それぞれに企業の状況は異なり、求められる支援ニーズも異なると考えられる。そのため支援対象となる企業をステージ別に区分し、それぞれのステージにおいて直面する課題の克服に向け、支援策を提供することが重要となる。

もう一つは、国内企業を中心とした情報提供である。貿易企業や海外拠点企業はグローバル化への対応を進めており、今後も積極的に対応していく姿勢を示している。しかし国内企業は、そもそも海外への関心が低く、グローバル競争と自社の経営との関連性を感じていない企業が多い。しかしグローバル化は今後さらに進展し、国内企業も自らの意思に関係なく、グローバルな競争環境に晒される可能性は否定できない。そのため国内企業に対して、積極的に情報を提供し、まず各社が置かれている状況の認識を促すことが重要である。その結果、各社の経営方針や経営計画立案において、グローバルな視点が加えられれば、そこから各社のグローバル化への対応が進行していくことになる。

## 【参考文献】

- 太田一樹[2008]『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略ーマーケティング・マネジメントからのアプローチ』ミネルヴァ書房。
- 河井啓希[2004]「中小企業のグローバル化の進展:その要因と成果」RIETI Discussion Paper Series 04-J-037。
- 経済産業省[2007]「OECD グローバルカンファレンス グローバルバリューチェーンにおける中小企業の果たす役割」基調講演「中小企業の国際展開ー日本における現状と課題」。
- 経済産業省[2006]『中小企業政策審議会経営支援部会報告書 モノづくりの国際競争力を担う中小企業の技術競争力強化について』。
- 中小企業総合研究機構[2008]『中小製造業の海外展開の課題への取組に関する調査報告書』。
- 中小企業庁[2010]『中小企業白書 2010 年版』。
- 中小企業庁[2009]『中小企業白書 2009 年版』。
- 中小企業庁[2008]『中小企業白書 2008 年版』。
- 中小企業基盤整備機構『平成 21 年度中小企業海外事業活動実態調査』。
- 日本政策投資銀行産業問題研究会[2003]『日本製造業復活の戦略』ジェトロ（日本貿易振興機構）。
- 元橋一之[2006]「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」中小企業総合研究第 5 号。

# 資料編

資料 1 調査票

資料 2 都道府県別集計

資料 3 業種別分析





大阪府



# グローバル環境下の企業活動に関する調査

<記入不要>

卸小売業・サービス業用

(平成22年7月1日現在)

## 【ご記入・ご回答について】

- ① ご回答は、貴社の代表者または経営管理の責任者の方にお願ひします。
- ② ご回答は、平成22年7月1日現在の状況でご記入ください。
- ③ 特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。また( )内には、具体的な内容をご記入ください。その他、指示のある場合は、その指示にしたがってください。
- ④ ご提出は、同封の返信用封筒にて8月13日(金)までに投函いただきますようお願いいたします。

## 【調査の届出について】

本調査は、統計法第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

貴社名	( ー )
貴社の所在地	
ご記入者	氏名： _____ TEL： _____ FAX： _____

## I 企業概要と経営実績について

問1 貴社の事業概要(連結ベース)に関する各項目について、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢						
①資本金	1. 5千万円以下	2. 5千万円超～1億円以下	3. 1億円超～3億円以下	4. 3億円超～10億円以下	5. 10億円超	6. 10億円超～3億円以下	
	②売上高	1. 5億円未満	2. 5億円～10億円未満	3. 10億円～50億円未満	4. 50億円～100億円未満	5. 100億円～500億円未満	6. 500億円以上
		③売上高経常利益率(経常利益額/売上高)	1. 赤字	2. 0～2%未満	3. 3～5%未満	4. 5～10%未満	5. 10～30%未満
④従業員数(※1)	1. 50人以下	2. 51人～100人	3. 101人～200人	4. 201人～300人	5. 301人～500人	6. 501人以上	
	⑤事業歴	1. 5年未満	2. 5年～9年	3. 10年～19年	4. 20年～39年	5. 40年～59年	6. 60年以上

※1：従業員数には、パート・アルバイトを含め、役員は除きます。

問2 5年前(2005年)と比較した貴社の現在の経営状況として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢				
①従業員数(※1)	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
②年間売上高	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
③経常利益額	1. 大幅に改善(20%超又は黒字化)	2. やや改善(5～20%)	3. 横ばい(±5%未満)	4. やや悪化(5～20%)	5. 大幅に悪化(20%超又は赤字化)

問3 貴社の主たる事業の種類について、該当するもの1つに○印をお付けください。またそれぞれについて、詳細項目から最も多い取扱品目として、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 1. 卸売業(商社)
- 2. 小売業
- 3. サービス業その他

## 【卸売業・小売業の詳細】

- 1. 飲食料品
- 2. 繊維衣服生活雑貨
- 3. 機械器具
- 4. 建築材料・金属材料
- 5. 輸送機械
- 6. その他( )

## 【サービス業その他の詳細】

- 1. 情報通信
- 2. 運輸
- 3. 物品貸借
- 4. 専門・技術サービス
- 5. その他( )

問4 貴社の最も多い取扱品、サービスのタイプとして、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 1. 消費者向け商品・サービス
- 2. 事業者向け商品・サービス(素材・中間材)
- 3. 専業向け商品・サービス(完成品)

II 貴社の販売活動について (※販売先には、商社を通じて間接取引を含めてお答えください。)

問5 貴社の販売(受注)先の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢		
①販売先(顧客)数	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向
②全体に占める主要販売先(顧客)への販売割合	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向

問6 貴社の販売先の地域(※2)として、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 【国内】 1. 東京都 2. 東京周辺地域 3. 愛知県 4. 愛知周辺地域
- 5. 大阪府 6. 大阪周辺地域 7. 福岡県 8. 福岡周辺地域
- 9. その他国内( )
- 【海外】 10. 米国 11. EU ( ) 12. 中国(香港・台湾除く)
- 13. 中国を除くアジア( ) 14. その他海外( )

(※2) 本調査票に記載している地域に入る都府県名は、それぞれ以下のとおりです。

- 東京周辺地域 = 神奈川県、埼玉県、千葉県
- 愛知周辺地域 = 静岡県、岐阜県、三重県
- 大阪周辺地域 = 京都府、滋賀県、兵庫県、奈良県、和歌山県
- 福岡周辺地域 = 大分県、長崎県、佐賀県、熊本県、宮崎県、鹿児島県
- 中国を除くアジア = 香港、台湾、韓国、インドネシア、タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ベトナム、インド

問7 問6の地域のうち、①国内、②海外からそれぞれ、現在、販売額の最も大きな地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①国内 →  ②海外 →

問8 問6の地域のうち、5年前に比べ販売額が最も増加した地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問9 問8の地域で販売額が増加した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 1. 商圏内顧客の増加
- 2. 競合企業・競合品の減少
- 3. 地域内の既存販売先(顧客)の需要増加
- 4. 地域特性に応じた商品開発
- 5. 他社・ブランドの活用
- 6. 営業強化(拠点増設、新規参入)
- 7. 地域産品・産地技術の活用
- 8. 物流インフラの整備
- 9. 為替の変動
- 10. 法規制の変更
- 11. その他( )

問10 問6の地域のうち、今後の販売先として①重視する地域、②縮小(撤退)を予定している地域をすべて選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①重視する地域 →  ②縮小(撤退)する地域 →

Ⅲ 貴社の調達活動について (※調達先には、商社を通じて間接取引を含めてお答えください。)

問 11 貴社の調達先の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢
①調達先数	1. 減少傾向 2. 変化なし 3. 増加傾向
②全体に占める主要調達先からの調達割合	1. 減少傾向 2. 変化なし 3. 増加傾向

問 12 貴社の調達先の地域として、該当するものすべてに○印をお付けください。  
 [国内] 1. 東京都 2. 東京周辺地域 3. 愛知県 4. 愛知周辺地域  
 5. 大阪府 6. 大阪周辺地域 7. 福岡県 8. 福岡周辺地域  
 9. その他国内 ( ) 10. 中国 (香港・台湾除く)  
 [海外] 10. 米国 11. E U ( ) 12. 中国 (香港・台湾除く)  
 13. 中国を除くアジア ( ) 14. その他海外 ( )

問 13 問 12 の地域のうち、①国内、②海外からそれぞれ、現在、調達額の最も大きな地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問 14 問 12 の地域のうち、5年前に比べ調達額が最も増加した地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問 15 問 14 の地域で調達額が増加した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。  
 1. 他地域の調達先企業の減少 2. 当地が調達品の主要産地 3. 地域内の既存調達先との取引増加  
 4. 安価な調達が可能 5. 供給量への対応が柔軟 6. 独自性・機密性に優れた調達が可能  
 7. 安定した品質の調達が可能 8. 長期安定供給が可能 9. 多様な商品・資材の調達が可能  
 10. 短期間対応が可能 11. 優れた物流アクセス 12. 優れた企画提案力  
 13. その他 ( )

問 16 問 12 の地域のうち、今後の調達先として①重視する地域、②縮小(撤退)を予定している地域をすべて選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①重視する地域⇒	②縮小(撤退)する地域⇒
----------	--------------

Ⅳ 経営理念・事業計画・経営戦略について

問 17 貴社の経営理念(企業のあるべき姿や価値観)や経営計画など経営管理に関する取組として、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 経営理念を日常業務の方針や評価に反映
- 3～5年程度の中期経営計画を立案
- 計画の進捗を定期的・確認し事業に反映
- 業績など経営状況を従業員に公開
- 社会・地域貢献の予算を計上
- 時代に応じて経営理念を見直し
- 10年程度先の長期目標(戦略)を構想
- 月次決算を実施
- 業績など経営状況を外部に公開
- 企業成長に応じてリーダー育成・組織体制を構築

問 18 貴社の経営戦略・方針に照らし合わせた場合、次の①～③項目において、2つの選択肢のうち、いずれか1つに○印をお付けください。

項目	選択肢
①事業・品揃え	1. 専門化(深さ) ⇄ 2. 総合化(幅広さ)
②市場	1. 既存市場の深耕 ⇄ 2. 新市場の開拓
③経営目標	1. 売上高の拡大 ⇄ 2. 利益率の向上

問 19 貴社の商品・サービスの優位性を競合企業の水準と比較した際、次の①～⑥の項目について、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	優れている	やや優れている	同程度	やや劣っている	劣っている
①多様性・総合的品揃え	5	4	3	2	1
②独自性・専門的品揃え	5	4	3	2	1
③安定供給力・調達力	5	4	3	2	1
④低価格販売への対応力	5	4	3	2	1
⑤企画提案・開発力	5	4	3	2	1
⑥要望への柔軟対応・付随サービス	5	4	3	2	1

問 20 問 19 の①～⑥項目のうち、(1)現在、最も重要なものと、(2)今後、最も重要と考えるものを、それぞれ1つ選び、番号をご記入ください。

(1)現在⇒	(2)今後⇒
--------	--------

問 21 貴社の強み・弱みを競合企業の水準と比較した際、該当するものそれぞれ1つに○印をお付けください。

項目	優れている	やや優れている	同程度	やや劣っている	劣っている
1. トレンド・市場ニーズを入手する仕組み	5	4	3	2	1
2. オリジナルブランド	5	4	3	2	1
3. 提携する他社ブランドの活用	5	4	3	2	1
4. 好立地・顧客のアクセス性	5	4	3	2	1
5. 企画・営業人材の能力・ノウハウ	5	4	3	2	1
6. 営業・顧客管理の仕組み・システム	5	4	3	2	1
7. 調達・物流在庫の管理システム	5	4	3	2	1
8. スピーディーに供給する仕組み	5	4	3	2	1
9. 安定した品質で供給する仕組み	5	4	3	2	1
10. 設備・施設	5	4	3	2	1
11. アフターサービス・付随サービス	5	4	3	2	1
12. インターネット取引への対応力	5	4	3	2	1
13. 知的財産権(特許権、意匠権など)	5	4	3	2	1
14. 自社の営業・調達・物流の拠点網	5	4	3	2	1
15. 地域の産品・観光資源	5	4	3	2	1
16. 経営人材の能力・ノウハウ	5	4	3	2	1
17. 人材採用・育成・評価の仕組み	5	4	3	2	1
18. 財務管理の仕組み・システム	5	4	3	2	1
19. 財務安定性・資金調達力	5	4	3	2	1
20. 信用力	5	4	3	2	1
21. 企画・開発・デザイン・試作の外部連携	5	4	3	2	1
22. 販売・物流の外部ネットワーク	5	4	3	2	1
23. 調達・生産の外部ネットワーク	5	4	3	2	1

問 22 問 21 の1～23の項目のうち、(1)現在、重要なものと、(2)今後、重要となるものをそれぞれ3つまで選び、番号をご記入ください。

(1)現在⇒	(2)今後⇒
--------	--------

問 23 貴社の業務提携（販売委託や技術供与など）について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 提供している      2. 提供していない      ⇒  問 26 へ

※ 問 23 で「1. 提供している」と回答された方にお聞きします。 ※

問 24 競争力強化において、貴社の最も重要な業務提携企業の本社所在地の地域として、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 【国内】 1. 東京都      2. 東京周辺地域      3. 愛知県      4. 愛知周辺地域  
5. 大阪府      6. 大阪周辺地域      7. 福岡県      8. 福岡周辺地域  
9. その他国内 (      )      10. 米国      11. E.U (      )      12. 中国 (香港・台湾除く)  
【海外】 13. 中国を除くアジア (      )      14. その他海外 (      )

問 25 問 24 の業務提携の目的として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 情報収集機能の活用      2. 調達機能の活用      3. 高度技術の活用      4. 低コスト・量産機種の活用  
5. 研究開発機能の活用      6. 取扱商品種の拡大      7. 販売機能の活用      8. 物流・倉庫機能の活用  
9. ブランドの活用      10. 資本力の向上      11. 信用力の向上      12. その他 (      )

## V 競争環境について

問 26 5年前と比較した主たる市場における競争環境の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 非常に厳しい      2. やや厳しい      3. 変化なし      4. やや緩やか      5. 非常に緩やか

※ 問 26 で「1. 非常に厳しい」と回答された方にお聞きします。 ※ それ以外の方は問 28 へ ※

問 27 競争環境が厳しい理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 国内企業との競争激化      2. アジア企業との競争激化      3. 欧米企業との競争激化  
4. 販売市場の縮小      5. 調産品の価格高騰・調達難      6. 新業態・新サービスへの参入増加  
7. 低価格化への要請の強化      8. 消費者ニーズの多様化      9. ニーズ変化、商品寿命の短縮化  
10. 関連する法規制の変化      11. 為替の変動      12. その他 (      )

問 28 貴社の主たる市場における競争環境の今後の見通しとして、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 非常に厳しい      2. やや厳しい      3. 変化なし      4. やや緩やか      5. 非常に緩やか

## VI 立地展開について

問 29 貴社の拠点（子会社・関連会社含む）がある地域について、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 【国内】 1. 東京都      2. 東京周辺地域      3. 愛知県      4. 愛知周辺地域  
5. 大阪府      6. 大阪周辺地域      7. 福岡県      8. 福岡周辺地域  
9. その他国内 (      )      10. 米国      11. E.U (      )      12. 中国 (香港・台湾除く)  
【海外】 13. 中国を除くアジア (      )      14. その他海外 (      )

問 30 貴社の保有する①～⑥の各機能を発揮するにあたり、(1)現在、最も重要な地域と、(2)今後、最も重要になると考えられる地域を、問 29 の1～14の地域からそれぞれ1つ選び、番号をご記入ください。保有していない機能については、(1)現在の欄に「0」とご記入ください。

機能	(1)現在	(2)今後	機能	(1)現在	(2)今後
①情報収集 ⇒			④企画・開発・生産 ⇒		
②販売・店舗 ⇒			⑤物流・倉庫 ⇒		
③調達 ⇒			⑥本社機能 ⇒		

問 31 問 29 の地域のうち、今後3年間で、視線の拡充や進出を検討しているなかで、最も重要な地域を1つ選び、番号をご記入ください。 ⇒

問 32 問 31 の地域を選択した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 高度人材の確保      2. 一般人材の確保      3. 人件費の低コスト化  
4. 既存取引関係の維持      5. 新市場・取引先の開拓      6. 優れた専門サービス業の集積の活用  
7. 優れた製造業の集積の活用      8. 同一地域内の拠点増設      9. 高品質な商品・資材の調達  
10. 稀少資源などの安定調達      11. 大学研究機関との連携      12. 商業集積の活用  
13. 実効税率など有利な税制      14. 事業に適した法制度      15. 国・自治体の補助金・助成・融資制度  
16. 物流コストの圧縮      17. 整備された物流インフラ      18. 整備された水・電気等のインフラ  
19. 地域のブランド・イメージ      20. 地域の文化・商慣習      21. 従業員及び家族の生活環境  
22. 本社立地地域・創業の地      23. その他 (      )  
24. 特になし

問 33 問 32 のうち、特に重視しているものを3つまで選び、番号をご記入ください。 ⇒

※ ここからは海外拠点を有する企業のお答えください。 ※ その他の方は問 37 へお進みください。 ※

問 34 貴社が最初に海外拠点を設置した時期について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 1969年以前      2. 1970年代      3. 1980年代      4. 1990年代      5. 2000～2004年      6. 2005年以降

問 35 現在、貴社が有する海外拠点の経営課題として、該当すると思われるものすべてに○印をお付けください。

1. 現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成      2. 現地の専門（販売・サービス）人材の確保・育成  
3. 一般人材（労働力）の確保      4. 現地の人件費や調達品などのコスト上昇  
5. 価値観・文化の異なる現地人材の教育      6. 社内の海外派遣要員の不足  
7. 品質管理（総務管理含む）の実施      8. 高品質な商品・資材の調達  
9. 現地でのマーケティング-企業との関係      10. 設計・デザイン・メンテナンス等専門サービスの不足  
11. 現地市場の開拓      12. 現地市場に適した商品・サービスの企画開発  
13. 知的財産権の保護      14. 現地企業の成長や取引先の撤退など競争環境の変化  
15. 代金回収など商習慣への対応      16. 現地での資金調達や本国送金など資金管理  
17. 為替相場の変動への対応      18. 法制度や不安定な政治・社会情勢への対応  
19. 物流や水・電気等のインフラの未整備      20. 自社の知名度不足  
21. コミュニケーション（言語など）の困難性      22. その他 (      )  
23. 特になし

問 36 問 35 のうち、今後、特に重要となる課題として、該当するもの3つまで選び、番号をご記入ください。

※ 最後はすべての方にお聞きします。 ※

問 37 グローバル化が進展する中で、貴社が考える今後の体制として、次の1～13の項目から、(1)国内のみで実施すべきもの、(2)海外のみで実施すべきもの、(3)国内・海外両方で実施すべきものとして、該当するものすべてを選び、番号をご記入ください。

1. 本社機能      2. 基礎研究      3. 製品企画開発  
4. デザイン・設計（普及品）      5. デザイン・設計（高級品）      6. 生産（普及品・量産品）  
7. 生産（多品種少量）      8. 生産（高級品）      9. 販売  
10. 資材調達      11. 物流・倉庫      12. 資金調達  
13. 人材確保・育成

(1)国内のみ ⇒	(2)海外のみ ⇒	(3)両方 ⇒
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

回答ご記入の上は、同封の返信用封筒にてご返送をお願いします。  
\*\*\*\*\* ご協力ありがとうございました \*\*\*\*\*



大阪府

# グローバル環境下の企業活動に関する調査

<記入不要>

製造業・建設業用

(平成22年7月1日現在)

## 【ご記入・ご回答について】

- ① ご回答は、貴社の代表者または経営管理の責任者の方にお願ひします。
- ② ご回答は、平成22年7月1日現在の状況でご記入ください。
- ③ 特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んで記入してください。また、( ) 内には、具体的な内容をご記入ください。その他、指示のある場合は、その指示にしたがってください。
- ④ ご提出は、同封の返信用封筒にて8月13日(金)までに投函いただきますようお願いいたします。

## 【調査の届出について】

本調査は、統計法第24条第1項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計法以外の目的に使用することは固く禁じられています。

貴社名	( ー )
貴社の所在地	
ご記入者	氏名： _____ TEL： _____ FAX： _____

## I 企業概要と経営実績について

問1 貴社の事業概要(連結ベース)に関する各項目について、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢					
①資本金	1. 5千万円以下	2. 5千万円超～1億円以下	3. 1億円超～3億円以下	4. 3億円超～10億円以下	5. 10億円超	
	1. 5億円未満	2. 5億円～10億円未満	3. 10億円～50億円未満	4. 50億円～100億円未満	5. 100億円～500億円未満	6. 500億円以上
③売上高経常利益率(経常利益額/売上高)	1. 赤字	2. 0～2%未満	3. 3～5%未満	4. 5～10%未満	5. 10～30%未満	6. 30%以上
	1. 50人以下	2. 51人～100人	3. 101人～200人	4. 201人～300人	5. 301人～500人	6. 501人以上
④従業員数(※1)	1. 5年未満	2. 5年～9年	3. 10年～19年	4. 20年～39年	5. 40年～59年	6. 60年以上
	1. 20%超増加	2. 3～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少	
②売上高	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少	
	1. 大幅に改善(20%超又は黒字化)	2. やや改善(5～20%)	3. 横ばい(±5%未満)	4. やや悪化(5～20%)	5. 大幅に悪化(20%超又は赤字化)	

※1：従業員数には、パート・アルバイトを含め、役員は除きます。

問2 5年前(2005年)と比較した貴社の現在の経営状況として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢				
①従業員数(※1)	1. 20%超増加	2. 3～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
②年間売上高	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
③経常利益額	1. 大幅に改善(20%超又は黒字化)	2. やや改善(5～20%)	3. 横ばい(±5%未満)	4. やや悪化(5～20%)	5. 大幅に悪化(20%超又は赤字化)

# 産 業 調 査 ( 建 設 ・ 機 器 業 用 )

問3 貴社の主たる事業の種類について、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 1. 製造業
- 2. 建設業(土木関連)
- 3. 建設業(建築関連)

※問3で「1. 製造業」と回答された方にお聞きします。

問4 貴社の最も多い取扱品目として、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 1. 食料・飲料
- 2. 繊維・衣服
- 3. 印刷・関連業
- 4. 化学
- 5. 鉄鋼・非鉄金属
- 6. 一般機械器具
- 7. 輸送用機械器具
- 8. 電気・情報通信・精密機器
- 9. その他

問5 貴社の最も多い取扱品目のタイプとして、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 1. 消費財
- 2. 生産財(素材・中間材)
- 3. 生産財(完成品)

## II 貴社の販売市場について(※販売先には、商社を通じて間接取引を含めてお答えください。)

問6 貴社の販売(受注)先の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢		
①販売先数	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向
②全体に占める主要販売先への販売割合	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向

問7 貴社の販売先の地域(※2)として、該当するものすべてに○印をお付けください。

- (国内) 1. 東京都 2. 東京周辺地域 3. 愛知県 4. 愛知周辺地域
- 5. 大阪府 6. 大阪周辺地域 7. 福岡県 8. 福岡周辺地域
- 9. その他国内
- (海外) 10. 米国 11. E.U. 12. 中国(香港・台湾除く)
- 13. 中国を除くアジア 14. その他海外

(※2) 本調査票に記載している地域に入ると都府県名は、それぞれ以下のとおりです。

- 東京周辺地域 = 神奈川県、埼玉県、千葉県
- 愛知周辺地域 = 静岡県、岐阜県、三重県
- 大阪周辺地域 = 京都府、滋賀県、兵庫県、奈良県、和歌山県
- 福岡周辺地域 = 大分県、長崎県、佐賀県、熊本県、宮崎県、鹿児島県
- 中国を除くアジア = 香港、台湾、韓国、インドネシア、タイ、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ベトナム、インド

問8 問7の地域のうち、①国内、②海外からそれぞれ、現在、販売額の最も大きな地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①国内 →  ②海外 →

問9 問7の地域のうち、5年前に比べ販売額が最も増加した地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問10 問9の地域で販売額が増加した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 1. 地域内市場の拡大
- 2. 競合企業・競合品の減少
- 3. 地域内の既存販売先の需要増加
- 4. 地域特性に応じた製品の開発
- 5. 他社技術・ブランドの活用
- 6. 営業強化(拠点開設、新規参入)
- 7. 地域の産品・産地技術の活用
- 8. 物流インフラの整備
- 9. 為替の変動
- 10. 法規制の変更
- 11. その他

問11 問7の地域のうち、今後の販売先として①重視する地域、②縮小(撤退)を予定している地域をすべて選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①重視する地域 →  ②縮小(撤退)する地域 →

Ⅲ 貴社の調達活動について (※調達先には、商社を通じて間接取引を含めてお答えください。)

問 12 貴社の調達先の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	選択肢		
①調達先数	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向
②全体に占める主要調達先からの調達割合	1. 減少傾向	2. 変化なし	3. 増加傾向

問 13 貴社の調達先の地域として、該当するものすべてに○印をお付けください。

【国内】 1. 東京都 2. 東京周辺地域 3. 愛知県 4. 愛知周辺地域  
5. 大阪府 6. 大阪周辺地域 7. 福岡県 8. 福岡周辺地域

9. その他国内 ( )

【海外】 10. 米国 11. EU ( ) 12. 中国 (香港・台湾除く)  
13. 中国を除くアジア ( ) 14. その他海外 ( )

問 14 問 13 の地域のうち、①国内、②海外からそれぞれ、現在、調達額の最も大きな地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問 15 問 13 の地域のうち、5年前に比べ調達額が増加した地域を1つ選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

問 16 問 15 の地域で調達額が増加した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 他地域の調達先企業の減少
2. 当地が調達品の主要産地
3. 地域内の既存調達先との取引増加
4. 安価な調達が可能
5. 供給量への対応が柔軟
6. 独自社・機能社に優れた調達が可能
7. 安定した品質の調達が可能
8. 長期安定供給が可能
9. 多様な製品・資材の調達が可能
10. 短納期対応が可能
11. 優れた物流アクセス
12. 優れた企画提案力
13. その他 ( )

問 17 問 13 の地域のうち、今後の調達先として①重視する地域、②縮小(撤退)を予定している地域をすべて選び、番号をご記入ください。該当する地域が無い場合は、「0」とご記入ください。

①重視する地域⇒  ②縮小(撤退)する地域⇒

Ⅳ 経営理念・事業計画・経営戦略について

問 18 貴社の経営理念(企業のあるべき姿や価値観)や経営計画など経営管理に関する取組として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 経営理念を日常業務の方針や評価に反映
2. 時代に応じて経営理念を見直し
3. 3～5年程度の中期経営計画を立案
4. 10年程度先の長期目標(戦略)を構想
5. 計画の進捗を定期的に確認し事業に反映
6. 月次決算を実施
7. 業績など経営状況を従業員に公開
8. 業績など経営状況を外部に公開
9. 社会・地域貢献の予算を計上
10. 企業成版に応じてリーダータクティクスや組織体制を構築

問 19 貴社の経営戦略・方針に照らし合わせた場合、次の①～③項目において、2つの選択肢のうち、いずれか1つに○印をお付けください。

項目	選択肢	
①技術	1. 既存技術の応用	⇔ 2. 新技術の開発
②市場	1. 既存市場の深耕	⇔ 2. 新市場の開拓
③経営目標	1. 売上高の拡大	⇔ 2. 利益率の向上

問 20 貴社の事業・製品の優位性を競合企業の水準と比較した際、次の①～⑥の項目について、該当するもの1つに○印をお付けください。

項目	優れている	やや優れている	同程度	やや劣っている	劣っている
①多品種・小ロット対応	5	4	3	2	1
②独自性・高機能	5	4	3	2	1
③大ロット対応・安定供給力・調達力	5	4	3	2	1
④低価格販売への対応力	5	4	3	2	1
⑤企画提案・開発力	5	4	3	2	1
⑥付随サービス・要望への柔軟対応	5	4	3	2	1

問 21 問 20 の①～⑥項目のうち、(1)現在、最も重要なものと、(2)今後、最も重要と考えるものを、それぞれ1つ選び、番号をご記入ください。

(1)現在⇒  (2)今後⇒

問 22 貴社の強み・弱みを競合企業の水準と比較した際、該当するものそれぞれ1つに○印をお付けください。

項目	優れている	やや優れている	同程度	やや劣っている	劣っている
1. 研究開発の設備・ノウハウ	5	4	3	2	1
2. 設計技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
3. 知的財産権(特許権、意匠権など)	5	4	3	2	1
4. 量産・大規模事業対応の生産設備・労働力	5	4	3	2	1
5. 最先端・高機能に特化した生産設備	5	4	3	2	1
6. 熟練技能者の技術・ノウハウ	5	4	3	2	1
7. 営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ	5	4	3	2	1
8. 効率的な物流の仕組み	5	4	3	2	1
9.アフターサービス・付随サービス	5	4	3	2	1
10. インターネット取引への対応力	5	4	3	2	1
11. 自社の営業・生産の拠点網	5	4	3	2	1
12. 技術・市場の情報収集力	5	4	3	2	1
13. 経営人材の能力・ノウハウ	5	4	3	2	1
14. 人材採用・育成・評価の仕組み	5	4	3	2	1
15. 財務管理の仕組み・システム	5	4	3	2	1
16. 財務安定性・資金調達力	5	4	3	2	1
17. 知名度・ブランド・信用力	5	4	3	2	1
18. 研究開発・設計デザインの外部ネットワーク	5	4	3	2	1
19. 調達・生産・技術の外部ネットワーク	5	4	3	2	1
20. 販売・物流・サービスの外部ネットワーク	5	4	3	2	1
21. 地域産業・産地とのネットワーク	5	4	3	2	1

問 23 問 22 の 1～21 の項目のうち、(1)現在、重要なものと、(2)今後、重要となるものをそれぞれ3つまで選び、番号をご記入ください。

(1)現在⇒    (2)今後⇒

問 24 貴社の業務提携（販売委託や技術供与など）について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 提携している      2. 提携していない      ⇒  問 27 へ

※問 24 で「1. 提携している」と回答された方にお聞きします。

問 25 競争力強化において、貴社の最も重要な業務提携企業の本社所在地の地域として、該当するもの1つに○印をお付けください。

- 【国内】 1. 東京都      2. 東京周辺地域      3. 愛知県      4. 愛知周辺地域  
5. 大阪府      6. 大阪周辺地域      7. 福岡県      8. 福岡周辺地域

9. その他国内 ( )      10. 米国      11. E.U ( )      12. 中国 (香港・台湾除く)  
13. 中国を除くアジア ( )      14. その他海外 ( )

問 26 問 25 の業務提携の内容として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 情報収集機能の活用      2. 調達機能の活用      3. 高度技術の活用      4. 低コスト・量産機種の活用  
5. 研究開発機能の活用      6. 取扱製品種の拡大      7. 販売機能の活用      8. 物流・倉庫機能の活用  
9. ブランドの活用      10. 資本力の向上      11. 信用力の向上      12. その他 ( )

V 競争環境について

問 27 5年前と比較した主たる市場における競争環境の現状として、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 非常に厳しい      2. やや厳しい      3. 変化なし      4. やや緩やか      5. 非常に緩やか

※問 27 で「1. 非常に厳しい」と回答された方にお聞きします。それ以外の方は問 28 へ

問 28 競争環境が厳しい理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 国内企業との競争激化      2. アジア企業との競争激化      3. 欧米企業との競争激化  
4. 販売市場の縮小      5. 調達の価格高騰・調達難      6. 代替品・サービスの競争激化  
7. 低価格化への要請の強化      8. 高機能化への要請の強化      9. 技術製品開発のサイクルの短期化  
10. 関連する法規制の変化      11. 為替の変動      12. その他 ( )

問 29 貴社の主たる市場における競争環境の今後の見通しとして、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 非常に厳しい      2. やや厳しい      3. 変化なし      4. やや緩やか      5. 非常に緩やか

VI 立地展開について

問 30 貴社の拠点（子会社・関連会社含む）がある地域について、該当するものすべてに○印をお付けください。

- 【国内】 1. 東京都      2. 東京周辺地域      3. 愛知県      4. 愛知周辺地域  
5. 大阪府      6. 大阪周辺地域      7. 福岡県      8. 福岡周辺地域

9. その他国内 ( )      10. 米国      11. E.U ( )      12. 中国 (香港・台湾除く)  
13. 中国を除くアジア ( )      14. その他海外 ( )

問 31 貴社の保有する①～⑦の各機能を発揮するにあたり、(1)現在、最も重要な地域と、(2)今後、最も重要な地域とを、問 30 の1～14の地域からそれぞれ1つ選び、番号ご記入ください。保有していない機能については、(1)現在の欄に「0」とご記入ください。

機能	(1)現在	(2)今後	(1)現在	(2)今後
①研究開発 ⇒			⑤情報収集 ⇒	
②生産 ⇒			⑥物流・倉庫 ⇒	
③営業・販売 ⇒			⑦本社機能 ⇒	
④調達 ⇒				

問 32 問 30 の地域のうち、今後3年間で、視線の拡充や進出を検討しているなかで、最も重要な地域を1つ選び、番号をご記入ください。

⇒

問 33 問 32 の地域を選択した理由として、該当するものすべてに○印をお付けください。

1. 高度人材の確保      2. 一般人材の確保      3. 人件費の低コスト化  
4. 既存取引関係の維持      5. 新市場・取引先の開拓      6. 優れた専門サ・ビジネスの集積の活用  
7. 優れた製造業の集積・集約      8. 同一地域内の税点増設      9. 高品質な商品・資材の調達  
10. 稀少資源などの安定調達      11. 大学研究機関との連携      12. 安定した操業環境の確保  
13. 実効税率など有利な税制      14. 事業に適した法制度      15. 国・自治体の補助金・助成・融資制度  
16. 物流コストの圧縮      17. 整備された物流インフラ      18. 整備された水・電気等のインフラ  
19. 地域のブランド・イメージ      20. 地域の文化・商慣習      21. 従業員及び家族の生活環境  
22. 本社立地地域・創業の地      23. その他 ( )  
24. 特になし

問 34 問 33 のうち、特に重視しているものを3つまで選び、番号をご記入ください。

⇒

※ここからは海外拠点を有する企業のお答えください。その他の方は問 38 へお進みください。

問 35 貴社が最初に海外拠点を設置した時期について、該当するもの1つに○印をお付けください。

1. 1969 年以前      2. 1970 年代      3. 1980 年代      4. 1990 年代      5. 2000～2004 年      6. 2005 年以降

問 36 現在、貴社が有する海外拠点の経営課題として、該当すると思われるものすべてに○印をお付けください。

1. 現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成      2. 現地の専門（技術・販売）人材の確保・育成  
3. 一般人材（労働力）の確保      4. 現地の人件費や調達品などのコスト上昇  
5. 価値観・文化の異なる現地人材の教育      6. 社内の海外派遣要員の不足  
7. 生産・品質管理の共施      8. 高品質な商品・資材の調達  
9. 現地でパートナー企業との確保      10. 設計・デザイン・メンテナンス等専門サ・サービスの不足  
11. 現地市場の開拓      12. 現地市場に適した製品・サービスの企画開発  
13. 知的財産権の保護      14. 現地企業の成長や取引先の撤退など競争環境の変化  
15. 代金回収など商習慣への対応      16. 現地での資金調達や本国送金など資金管理  
17. 為替相場の変動への対応      18. 法制度や不安定な政治・社会情勢への対応  
19. 物流や水・電気等のインフラの未整備      20. 自社の知名度不足  
21. コミュニケーション（言語など）の困難性      22. その他 ( )  
23. 特になし

問 37 問 36 のうち、今後、特に重要となる課題として、該当するもの3つまで選び、番号をご記入ください。

⇒

※最後にすべての方にお聞きします。

問 38 グローバル化が進展する中で、貴社が考える今後の体制として、次の1～13の項目から、(1)国内のみで実施すべきもの、(2)海外のみで実施すべきもの、(3)国内・海外両方で実施すべきものとして、該当するものすべてを選び、番号をご記入ください。

1. 本社機能      2. 基礎研究      3. 製品企画開発  
4. デザイン・設計（普及品）      5. デザイン・設計（高級品）      6. 生産（普及品・量産品）  
7. 生産（多品種少量）      8. 生産（高級品）      9. 販売  
10. 資材調達      11. 在庫保管      12. 資金調達  
13. 人材確保・育成

(1)国内のみ ⇒	(2)海外のみ ⇒	(3)両方 ⇒

回答ご記入の上は、同封の返信用封筒にてご返送をお願いします。

\*\*\*\*\* ご協力ありがとうございました \*\*\*\*\*

## 資料 2 : 都府県別集計

### I 企業概要と経営実績について

問 1 事業概要①資本金 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問 1 事業概要①資本金	5千万円以下	度数	78	79	211	73	11	452
		地域番号 の %	52.7%	68.7%	63.4%	80.2%	73.3%	64.4%
	5千万円超～1億円以下	度数	44	17	77	12	2	152
		地域番号 の %	29.7%	14.8%	23.1%	13.2%	13.3%	21.7%
	1億円超～3億円以下	度数	12	12	19	3	1	47
		地域番号 の %	8.1%	10.4%	5.7%	3.3%	6.7%	6.7%
	3億円超～10億円以下	度数	9	3	17	3	1	33
		地域番号 の %	6.1%	2.6%	5.1%	3.3%	6.7%	4.7%
	10億円超	度数	5	4	9	0	0	18
		地域番号 の %	3.4%	3.5%	2.7%	.0%	.0%	2.6%
合計		度数	148	115	333	91	15	702
		地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問 1 事業概要②売上高 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問 1 事業概要②売上高	5億円未満	度数	16	19	56	14	1	106
		地域番号 の %	11.0%	16.7%	16.9%	15.2%	7.1%	15.2%
	5億円～10億円未満	度数	31	26	58	21	2	138
		地域番号 の %	21.2%	22.8%	17.5%	22.8%	14.3%	19.8%
	10億円～50億円未満	度数	66	51	137	46	8	308
		地域番号 の %	45.2%	44.7%	41.3%	50.0%	57.1%	44.1%
	50億円～100億円未満	度数	17	7	45	8	2	79
		地域番号 の %	11.6%	6.1%	13.6%	8.7%	14.3%	11.3%
	100億円～500億円未満	度数	15	10	33	2	1	61
		地域番号 の %	10.3%	8.8%	9.9%	2.2%	7.1%	8.7%
	500億円以上	度数	1	1	3	1	0	6
		地域番号 の %	.7%	.9%	.9%	1.1%	.0%	.9%
合計		度数	146	114	332	92	14	698
		地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問 1 事業概要③売上高対経常利益率 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問 1 事業概要③売上高対経常利益率	赤字	度数	36	22	63	18	6	145
		地域番号 の %	25.5%	19.6%	19.7%	19.8%	46.2%	21.4%
	0～3%未満	度数	50	43	115	40	3	251
		地域番号 の %	35.5%	38.4%	35.9%	44.0%	23.1%	37.1%
	3～5%未満	度数	29	22	75	19	1	146
		地域番号 の %	20.6%	19.6%	23.4%	20.9%	7.7%	21.6%
	5～10%未満	度数	18	16	41	11	2	88
		地域番号 の %	12.8%	14.3%	12.8%	12.1%	15.4%	13.0%
	10～30%未満	度数	8	8	24	2	1	43
		地域番号 の %	5.7%	7.1%	7.5%	2.2%	7.7%	6.4%
	30%以上	度数	0	1	2	1	0	4
		地域番号 の %	.0%	.9%	.6%	1.1%	.0%	.6%
合計		度数	141	112	320	91	13	677
		地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問 1 事業概要④従業員数 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問 1 事業概要④従業員数	50人以下	度数	21	17	50	8	0	96
		地域番号 の %	14.2%	14.8%	15.1%	8.7%	.0%	13.7%
	51人～100人	度数	57	47	161	55	10	330
		地域番号 の %	38.5%	40.9%	48.6%	59.8%	66.7%	47.1%
	101人～200人	度数	42	27	77	20	3	169
		地域番号 の %	28.4%	23.5%	23.3%	21.7%	20.0%	24.1%
	201人～300人	度数	12	9	19	4	1	45
		地域番号 の %	8.1%	7.8%	5.7%	4.3%	6.7%	6.4%
	301人～500人	度数	10	12	13	3	1	39
		地域番号 の %	6.8%	10.4%	3.9%	3.3%	6.7%	5.6%
	501人以上	度数	6	3	11	2	0	22
		地域番号 の %	4.1%	2.6%	3.3%	2.2%	.0%	3.1%
合計		度数	148	115	331	92	15	701
		地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問1 事業概要⑤事業歴 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問1 事業概要⑤事業歴	5年未満	度数	3	1	1	0	0	5
		地域番号の%	2.1%	.9%	.3%	.0%	.0%	.7%
	5年～9年	度数	8	3	6	0	0	17
		地域番号の%	5.5%	2.7%	1.8%	.0%	.0%	2.5%
	10年～19年	度数	17	10	28	12	1	68
		地域番号の%	11.7%	8.9%	8.6%	13.6%	7.1%	9.9%
	20年～39年	度数	30	27	72	29	2	160
		地域番号の%	20.7%	24.1%	22.0%	33.0%	14.3%	23.3%
	40年～59年	度数	51	40	134	34	6	265
		地域番号の%	35.2%	35.7%	41.0%	38.6%	42.9%	38.6%
	60年以上	度数	36	31	86	13	5	171
		地域番号の%	24.8%	27.7%	26.3%	14.8%	35.7%	24.9%
	合計	度数	145	112	327	88	14	686
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 経営状況①従業員数 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 経営状況①従業員数	20%超増加	度数	16	18	32	6	1	73
		地域番号の%	11.0%	15.9%	9.6%	6.6%	6.7%	10.5%
	5～20%増加	度数	16	25	57	22	1	121
		地域番号の%	11.0%	22.1%	17.1%	24.2%	6.7%	17.3%
	±5%未満	度数	60	33	150	35	7	285
		地域番号の%	41.1%	29.2%	45.0%	38.5%	46.7%	40.8%
	5～20%減少	度数	37	20	70	20	5	152
		地域番号の%	25.3%	17.7%	21.0%	22.0%	33.3%	21.8%
	20%超減少	度数	17	17	24	8	1	67
		地域番号の%	11.6%	15.0%	7.2%	8.8%	6.7%	9.6%
	合計	度数	146	113	333	91	15	698
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 経営状況②年間売上高 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 経営状況②年間売上高	20%超増加	度数	19	17	34	9	1	80
		地域番号の%	12.9%	14.9%	10.3%	9.9%	6.7%	11.5%
	5～20%増加	度数	15	18	58	23	2	116
		地域番号の%	10.2%	15.8%	17.6%	25.3%	13.3%	16.6%
	±5%未満	度数	36	23	76	16	1	152
		地域番号の%	24.5%	20.2%	23.0%	17.6%	6.7%	21.8%
	5～20%減少	度数	46	31	88	31	7	203
		地域番号の%	31.3%	27.2%	26.7%	34.1%	46.7%	29.1%
	20%超減少	度数	31	25	74	12	4	146
		地域番号の%	21.1%	21.9%	22.4%	13.2%	26.7%	20.9%
	合計	度数	147	114	330	91	15	697
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 経営状況③経常利益額 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 経営状況③経常利益額	大幅に改善 (20%超又は黒字 “..”)	度数	13	15	33	6	0	67
		地域番号の%	9.0%	13.3%	10.1%	6.6%	.0%	9.7%
	やや改善 (5～20%)	度数	21	15	51	16	3	106
		地域番号の%	14.5%	13.3%	15.5%	17.6%	20.0%	15.3%
	横ばい (±5%未満)	度数	27	29	79	29	3	167
		地域番号の%	18.6%	25.7%	24.1%	31.9%	20.0%	24.1%
	やや悪化 (5～20%)	度数	43	24	69	20	2	158
		地域番号の%	29.7%	21.2%	21.0%	22.0%	13.3%	22.8%
	大幅に悪化 (20%超又は赤字 “..”)	度数	41	30	96	20	7	194
		地域番号の%	28.3%	26.5%	29.3%	22.0%	46.7%	28.0%
	合計	度数	145	113	328	91	15	692
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問3業種主業種と地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3業種主業種	製造業	度数	31	35	120	23	8	217
		地域番号の%	21.2%	30.4%	35.9%	25.0%	57.1%	31.0%
	建設業	度数	10	12	22	13	0	57
		地域番号の%	6.8%	10.4%	6.6%	14.1%	.0%	8.1%
	卸売業	度数	31	15	64	7	4	121
		地域番号の%	21.2%	13.0%	19.2%	7.6%	28.6%	17.3%
	小売業	度数	13	10	33	13	0	69
		地域番号の%	8.9%	8.7%	9.9%	14.1%	.0%	9.8%
	サービス業その他	度数	61	43	95	36	2	237
		地域番号の%	41.8%	37.4%	28.4%	39.1%	14.3%	33.8%
合計	度数	146	115	334	92	14	701	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問3業種詳細と地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
製造業	問3業種詳細	食料・飲料	2	6	9	7	2	26
		繊維・衣服	2	4	9	0	1	16
		印刷・関連連	4	0	5	4	1	14
		化学	2	0	8	4	0	14
		鐵鋼・非鉄金属	3	1	20	2	1	27
		一般機械器具	4	2	14	1	0	21
		輸送用機械器具	1	10	5	0	0	16
		電気・情報通信・精密機械	8	6	14	0	1	29
		その他	4	5	36	5	2	52
		合計	30	34	120	23	8	215
建設業	問3業種詳細	区分なし	11	13	22	13	0	59
	合計		11	13	22	13	0	59
卸売業	問3業種詳細	飲食品	4	1	14	0	1	20
		繊維衣服生活雑貨	6	3	7	1	1	18
		機械器具	3	3	11	1	1	19
		建築材料・金属材料	2	2	11	2	0	17
		輸送機械	3	0	1	0	0	4
		その他	13	6	20	3	1	43
		合計	31	15	64	7	4	121
小売業	問3業種詳細	飲食品	4	3	10	6	0	23
		繊維衣服生活雑貨	3	1	2	1	0	7
		機械器具	1	2	3	0	0	6
		建築材料・金属材料	0	0	2	0	0	2
		輸送機械	0	0	1	0	0	1
		その他	5	4	15	6	0	30
		合計	13	10	33	13	0	69
サービス業その他	問3業種詳細	情報通信	10	6	6	2	1	25
		運輸	9	9	21	15	0	54
		物品賃貸	2	1	6	2	0	11
		専門・技術サービス	13	7	15	3	0	38
		その他	27	20	47	14	1	109
		合計	61	43	95	36	2	237

問4商品タイプと地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問4商品タイプ	消費財	度数	48	38	105	37	4	232
		消費者向け商品・サービス 地域番号の%	32.4%	33.6%	31.8%	40.2%	26.7%	33.2%
	生産財(素材・中間財)	度数	35	26	93	15	8	177
		事業者向け商品・サービス 地域番号の%	23.6%	23.0%	28.2%	16.3%	53.3%	25.4%
	生産財(完成品)	度数	53	36	108	27	3	227
		事業者向け商品・サービス 地域番号の%	35.8%	31.9%	32.7%	29.3%	20.0%	32.5%
建設業-区分なし	度数	12	13	24	13	0	62	
	地域番号の%	8.1%	11.5%	7.3%	14.1%	.0%	8.9%	
合計	度数	148	113	330	92	15	698	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

II 貴社の販売活動(市場)について

問5販売状況①販売先数と地域番号のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問5販売状況①販売先数	減少傾向	度数	57	45	118	38	5	263
		地域番号の%	39.0%	40.2%	36.2%	43.2%	33.3%	38.3%
	変化なし	度数	49	43	120	25	7	244
		地域番号の%	33.6%	38.4%	36.8%	28.4%	46.7%	35.5%
	増加傾向	度数	40	24	88	25	3	180
		地域番号の%	27.4%	21.4%	27.0%	28.4%	20.0%	26.2%
合計	度数	146	112	326	88	15	687	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問5販売状況②主要販売先への販売割合と地域番号のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問5販売状況②主要販売先への販売割合	減少傾向	度数	74	44	142	48	4	312
		地域番号の%	51.0%	39.6%	44.4%	55.8%	26.7%	46.4%
	変化なし	度数	53	42	114	29	9	247
		地域番号の%	36.6%	37.8%	35.6%	33.7%	60.0%	36.1%
	増加傾向	度数	18	25	64	9	2	118
		地域番号の%	12.4%	22.5%	20.0%	10.5%	13.3%	17.5%
合計	度数	145	111	320	86	15	677	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問6販売先地域と地域番号のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問6販売先地域	東京都	度数	125	39	162	27	6	359
		地域番号内での割合(%)	85.0%	33.9%	48.5%	30.0%	40.0%	51.2%
東京周辺地域	度数	128	41	165	29	9	372	
	地域番号内での割合(%)	87.1%	35.7%	49.4%	32.2%	60.0%	53.1%	
愛知県	度数	70	103	147	17	9	346	
	地域番号内での割合(%)	47.6%	89.6%	44.0%	18.9%	60.0%	49.4%	
愛知周辺地域	度数	76	77	138	18	6	315	
	地域番号内での割合(%)	51.7%	67.0%	41.3%	20.0%	40.0%	44.9%	
大阪府	度数	74	32	274	23	7	410	
	地域番号内での割合(%)	50.3%	27.8%	82.0%	25.6%	46.7%	58.5%	
大阪周辺地域	度数	83	36	276	30	8	433	
	地域番号内での割合(%)	56.5%	31.3%	82.6%	33.3%	53.3%	61.8%	
福岡県	度数	57	22	120	76	4	279	
	地域番号内での割合(%)	38.8%	19.1%	35.9%	84.4%	26.7%	39.8%	
福岡周辺地域	度数	60	23	123	65	5	276	
	地域番号内での割合(%)	40.8%	20.0%	36.8%	72.2%	33.3%	39.4%	
その他国内	度数	54	18	105	16	3	196	
	地域番号内での割合(%)	36.7%	15.7%	31.4%	17.8%	20.0%	28.0%	
米国	度数	13	10	27	2	1	53	
	地域番号内での割合(%)	8.8%	8.7%	8.1%	2.2%	6.7%	7.6%	
EU	度数	11	6	23	1	0	41	
	地域番号内での割合(%)	7.5%	5.2%	6.9%	1.1%	.0%	5.8%	
中国(香港・台湾除く)	度数	19	13	55	8	1	96	
	地域番号内での割合(%)	12.9%	11.3%	16.5%	8.9%	6.7%	13.7%	
中国を除くアジア	度数	31	13	61	6	2	113	
	地域番号内での割合(%)	21.1%	11.3%	18.3%	6.7%	13.3%	16.1%	
その他海外	度数	4	3	12	1	0	20	
	地域番号内での割合(%)	2.7%	2.6%	3.6%	1.1%	.0%	2.9%	
合計	度数	147	115	334	90	15	701	

問7 最大販売先①国内 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問7 最大販売先①国内	該当なし	度数	7	4	13	1	0	25
		地域番号の%	5.0%	3.5%	3.9%	1.1%	.0%	3.6%
	東京都	度数	71	11	43	8	4	137
		地域番号の%	51.1%	9.7%	13.0%	9.2%	26.7%	20.0%
	東京周辺地域	度数	46	8	25	7	4	90
		地域番号の%	33.1%	7.1%	7.6%	8.0%	26.7%	13.1%
	愛知県	度数	1	73	3	1	2	80
		地域番号の%	.7%	64.6%	.9%	1.1%	13.3%	11.7%
	愛知周辺地域	度数	3	13	5	1	0	22
		地域番号の%	2.2%	11.5%	1.5%	1.1%	.0%	3.2%
	大阪府	度数	3	2	154	1	1	161
		地域番号の%	2.2%	1.8%	46.5%	1.1%	6.7%	23.5%
	大阪周辺地域	度数	3	1	76	2	2	84
		地域番号の%	2.2%	.9%	23.0%	2.3%	13.3%	12.3%
	福岡県	度数	0	0	5	43	1	49
		地域番号の%	.0%	.0%	1.5%	49.4%	6.7%	7.2%
	福岡周辺地域	度数	2	0	0	19	0	21
		地域番号の%	1.4%	.0%	.0%	21.8%	.0%	3.1%
	その他国内	度数	3	1	7	4	1	16
		地域番号の%	2.2%	.9%	2.1%	4.6%	6.7%	2.3%
合計		度数	139	113	331	87	15	685
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問7 最大販売先②海外 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問7 最大販売先②海外	該当なし	度数	114	96	252	85	13	560
		地域番号の%	77.6%	83.5%	76.1%	92.4%	86.7%	80.0%
	米国	度数	2	3	10	0	0	15
		地域番号の%	1.4%	2.6%	3.0%	.0%	.0%	2.1%
	EU	度数	3	0	4	0	0	7
		地域番号の%	2.0%	.0%	1.2%	.0%	.0%	1.0%
	中国（香港・台湾除く）	度数	10	8	30	3	1	52
		地域番号の%	6.8%	7.0%	9.1%	3.3%	6.7%	7.4%
	中国を除くアジア	度数	17	8	33	4	1	63
		地域番号の%	11.6%	7.0%	10.0%	4.3%	6.7%	9.0%
	その他海外	度数	1	0	2	0	0	3
		地域番号の%	.7%	.0%	.6%	.0%	.0%	.4%
合計		度数	147	115	331	92	15	700
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問8 最大増加販売先 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問8 最大増加販売先	該当なし	度数	86	57	166	46	6	361
		地域番号の%	60.1%	51.4%	51.7%	51.7%	46.2%	53.3%
	東京都	度数	21	10	22	2	1	56
		地域番号の%	14.7%	9.0%	6.9%	2.2%	7.7%	8.3%
	東京周辺地域	度数	18	6	28	6	2	60
		地域番号の%	12.6%	5.4%	8.7%	6.7%	15.4%	8.9%
	愛知県	度数	0	16	4	1	2	23
		地域番号の%	.0%	14.4%	1.2%	1.1%	15.4%	3.4%
	愛知周辺地域	度数	1	8	2	0	0	11
		地域番号の%	.7%	7.2%	.6%	.0%	.0%	1.6%
	大阪府	度数	2	1	40	0	0	43
		地域番号の%	1.4%	.9%	12.5%	.0%	.0%	6.4%
	大阪周辺地域	度数	3	3	24	3	0	33
		地域番号の%	2.1%	2.7%	7.5%	3.4%	.0%	4.9%
	福岡県	度数	1	0	4	16	0	21
		地域番号の%	.7%	.0%	1.2%	18.0%	.0%	3.1%
	福岡周辺地域	度数	0	1	6	12	1	20
		地域番号の%	.0%	.9%	1.9%	13.5%	7.7%	3.0%
	その他国内	度数	3	1	9	3	0	16
		地域番号の%	2.1%	.9%	2.8%	3.4%	.0%	2.4%
	米国	度数	0	1	3	0	0	4
		地域番号の%	.0%	.9%	.9%	.0%	.0%	.6%
	EU	度数	0	0	0	0	0	0
		地域番号の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
	中国（香港・台湾除く）	度数	6	3	9	0	0	18
		地域番号の%	4.2%	2.7%	2.8%	.0%	.0%	2.7%
	中国を除くアジア	度数	1	4	4	0	1	10
		地域番号の%	.7%	3.6%	1.2%	.0%	7.7%	1.5%
	その他海外	度数	1	0	0	0	0	1
		地域番号の%	.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	.1%
合計		度数	143	111	321	89	13	677
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問9 販売額増加理由 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問9 販売額増加理由	地域内市場の拡大 商圏内顧客の増加	度数 22	18	62	15	3	120
	地域番号 内での割合 (%)	37.9%	33.3%	40.3%	35.7%	37.5%	38.0%
	競合企業・競合品の減少	度数 7	5	10	2	0	24
	地域番号 内での割合 (%)	12.1%	9.3%	6.5%	4.8%	.0%	7.6%
	地域内の既存販売先（顧客） の需要増加	度数 27	22	73	15	4	141
	地域番号 内での割合 (%)	46.6%	40.7%	47.4%	35.7%	50.0%	44.6%
	地域特性に応じた製（商）品 の開発	度数 4	4	15	6	0	29
	地域番号 内での割合 (%)	6.9%	7.4%	9.7%	14.3%	.0%	9.2%
	他社（技術）・ブランドの活用	度数 2	0	4	1	1	8
	地域番号 内での割合 (%)	3.4%	.0%	2.6%	2.4%	12.5%	2.5%
	営業強化（拠点増設・新規参入）	度数 31	25	70	25	3	154
	地域番号 内での割合 (%)	53.4%	46.3%	45.5%	59.5%	37.5%	48.7%
	地域の産品・産地技術の活用	度数 0	0	2	1	0	3
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	1.3%	2.4%	.0%	.9%
	物流インフラの整備	度数 2	1	10	1	0	14
	地域番号 内での割合 (%)	3.4%	1.9%	6.5%	2.4%	.0%	4.4%
	為替の変動	度数 0	1	1	0	0	2
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	1.9%	.6%	.0%	.0%	.6%
	法規制の変動	度数 1	1	3	0	0	5
	地域番号 内での割合 (%)	1.7%	1.9%	1.9%	.0%	.0%	1.6%
11. その他	度数 2	6	4	1	1	14	
	地域番号 内での割合 (%)	3.4%	11.1%	2.6%	2.4%	12.5%	4.4%
合計	度数	58	54	154	42	8	316

問10①今後重視する販売地域 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問10①今後重視する販売地域	東京都	度数 56	14	66	13	2	151
	地域番号 内での割合 (%)	49.1%	15.2%	26.0%	18.3%	22.2%	28.0%
	東京周辺地域	度数 59	19	76	20	3	177
	地域番号 内での割合 (%)	51.8%	20.7%	29.9%	28.2%	33.3%	32.8%
	愛知県	度数 14	46	29	6	2	97
	地域番号 内での割合 (%)	12.3%	50.0%	11.4%	8.5%	22.2%	18.0%
	愛知周辺地域	度数 13	30	23	7	0	73
	地域番号 内での割合 (%)	11.4%	32.6%	9.1%	9.9%	.0%	13.5%
	大阪府	度数 26	9	100	9	1	145
	地域番号 内での割合 (%)	22.8%	9.8%	39.4%	12.7%	11.1%	26.9%
	大阪周辺地域	度数 23	9	99	16	2	149
	地域番号 内での割合 (%)	20.2%	9.8%	39.0%	22.5%	22.2%	27.6%
	福岡県	度数 11	1	13	34	1	60
	地域番号 内での割合 (%)	9.6%	1.1%	5.1%	47.9%	11.1%	11.1%
	福岡周辺地域	度数 8	7	16	27	1	59
	地域番号 内での割合 (%)	7.0%	7.6%	6.3%	38.0%	11.1%	10.9%
	その他国内	度数 10	5	14	6	0	35
	地域番号 内での割合 (%)	8.8%	5.4%	5.5%	8.5%	.0%	6.5%
	米国	度数 2	2	1	0	0	5
	地域番号 内での割合 (%)	1.8%	2.2%	.4%	.0%	.0%	.9%
	EU	度数 1	1	1	0	0	3
	地域番号 内での割合 (%)	.9%	1.1%	.4%	.0%	.0%	.6%
	中国（香港・台湾除く）	度数 10	6	23	3	0	42
	地域番号 内での割合 (%)	8.8%	6.5%	9.1%	4.2%	.0%	7.8%
	中国を除くアジア	度数 10	4	16	2	1	33
	地域番号 内での割合 (%)	8.8%	4.3%	6.3%	2.8%	11.1%	6.1%
	その他海外	度数 2	0	1	0	0	3
	地域番号 内での割合 (%)	1.8%	.0%	.4%	.0%	.0%	.6%
合計	度数	114	92	254	71	9	540

問10②今後縮小する販売地域 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問10②今後縮小する販売地域	東京都	度数	1	0	0	0	2	3
		地域番号 内での割合 (%)	11.1%	.0%	.0%	.0%	50.0%	5.3%
東京周辺地域	度数	0	1	2	2	0	5	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	11.1%	8.0%	40.0%	.0%	8.8%	
愛知県	度数	0	2	3	0	2	7	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	22.2%	12.0%	.0%	50.0%	12.3%	
愛知周辺地域	度数	2	1	4	0	1	8	
	地域番号 内での割合 (%)	22.2%	11.1%	16.0%	.0%	25.0%	14.0%	
大阪府	度数	2	1	6	0	0	9	
	地域番号 内での割合 (%)	22.2%	11.1%	24.0%	.0%	.0%	15.8%	
大阪周辺地域	度数	1	0	4	0	0	5	
	地域番号 内での割合 (%)	11.1%	.0%	16.0%	.0%	.0%	8.8%	
福岡県	度数	0	0	0	1	0	1	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	20.0%	.0%	1.8%	
福岡周辺地域	度数	2	1	5	2	0	10	
	地域番号 内での割合 (%)	22.2%	11.1%	20.0%	40.0%	.0%	17.5%	
その他国内	度数	1	2	4	0	0	7	
	地域番号 内での割合 (%)	11.1%	22.2%	16.0%	.0%	.0%	12.3%	
米国	度数	0	0	0	0	1	1	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	11.1%	.0%	.0%	25.0%	1.8%	
EU	度数	0	1	0	0	0	1	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	11.1%	.0%	.0%	.0%	1.8%	
中国（香港・台湾除く）	度数	0	0	1	0	0	1	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	4.0%	.0%	.0%	1.8%	
中国を除くアジア	度数	0	0	1	0	0	1	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	4.0%	.0%	.0%	1.8%	
その他海外	度数	0	0	0	0	0	0	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	
合計	度数	9	9	30	5	4	57	

Ⅲ 貴社の調達活動について

問11 調達先の現状①調達先数 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問11 調達先の現状①調達先数	減少傾向	度数	36	24	70	21	3	154
		地域番号 の %	25.9%	21.6%	21.7%	24.7%	20.0%	22.9%
変化なし	度数	76	66	193	42	10	387	
	地域番号 の %	54.7%	59.5%	59.8%	49.4%	66.7%	57.5%	
増加傾向	度数	27	21	60	22	2	132	
	地域番号 の %	19.4%	18.9%	18.6%	25.9%	13.3%	19.6%	
合計	度数	139	111	323	85	15	673	
	地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問11 調達先の現状②主要調達先からの調達割合 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問11 調達先の現状②主要調達先からの調達割合	減少傾向	度数	40	32	87	27	4	190
		地域番号 の %	29.0%	29.1%	27.1%	32.5%	26.7%	28.5%
変化なし	度数	81	65	191	45	11	393	
	地域番号 の %	58.7%	59.1%	59.5%	54.2%	73.3%	58.9%	
増加傾向	度数	17	13	43	11	0	84	
	地域番号 の %	12.3%	11.8%	13.4%	13.3%	.0%	12.6%	
合計	度数	138	110	321	83	15	667	
	地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問12 調達先地域 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問12 調達先地域	東京都	度数	96	37	94	21	6	254
		地域番号 内での割合 (%)	68.1%	33.0%	28.9%	24.1%	40.0%	37.4%
	東京周辺地域	度数	105	31	101	21	7	265
		地域番号 内での割合 (%)	74.5%	27.7%	31.1%	24.1%	46.7%	39.0%
	愛知県	度数	23	100	60	5	2	190
		地域番号 内での割合 (%)	16.3%	89.3%	18.5%	5.7%	13.3%	27.9%
	愛知周辺地域	度数	22	57	54	10	3	146
		地域番号 内での割合 (%)	15.6%	50.9%	16.6%	11.5%	20.0%	21.5%
	大阪府	度数	40	25	228	16	4	313
		地域番号 内での割合 (%)	28.4%	22.3%	70.2%	18.4%	26.7%	46.0%
	大阪周辺地域	度数	45	24	225	21	3	318
		地域番号 内での割合 (%)	31.9%	21.4%	69.2%	24.1%	20.0%	46.8%
	福岡県	度数	11	7	41	63	1	123
		地域番号 内での割合 (%)	7.8%	6.3%	12.6%	72.4%	6.7%	18.1%
	福岡周辺地域	度数	13	9	42	50	1	115
		地域番号 内での割合 (%)	9.2%	8.0%	12.9%	57.5%	6.7%	16.9%
	その他国内	度数	27	12	50	13	1	103
		地域番号 内での割合 (%)	19.1%	10.7%	15.4%	14.9%	6.7%	15.1%
	米国	度数	11	3	28	0	1	43
		地域番号 内での割合 (%)	7.8%	2.7%	8.6%	.0%	6.7%	6.3%
	EU	度数	10	4	16	0	2	32
		地域番号 内での割合 (%)	7.1%	3.6%	4.9%	.0%	13.3%	4.7%
	中国(台湾・香港除く)	度数	26	15	70	11	2	124
		地域番号 内での割合 (%)	18.4%	13.4%	21.5%	12.6%	13.3%	18.2%
	中国を除くアジア	度数	23	8	51	7	2	91
		地域番号 内での割合 (%)	16.3%	7.1%	15.7%	8.0%	13.3%	13.4%
	その他海外	度数	2	1	15	4	1	23
		地域番号 内での割合 (%)	1.4%	.9%	4.6%	4.6%	6.7%	3.4%
合計	度数	141	112	325	87	15	680	

問13 最大調達先①国内 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問13 最大調達先①国内	該当なし	度数	8	4	20	8	2	42
		地域番号 の %	5.8%	3.7%	6.2%	9.6%	13.3%	6.3%
	東京都	度数	68	11	22	10	3	114
		地域番号 の %	48.9%	10.2%	6.8%	12.0%	20.0%	17.1%
	東京周辺地域	度数	38	2	16	1	3	60
		地域番号 の %	27.3%	1.9%	5.0%	1.2%	20.0%	9.0%
	愛知県	度数	1	72	7	0	2	82
		地域番号 の %	.7%	66.7%	2.2%	.0%	13.3%	12.3%
	愛知周辺地域	度数	3	13	2	0	0	18
		地域番号 の %	2.2%	12.0%	.6%	.0%	.0%	2.7%
	大阪府	度数	5	1	160	1	2	169
		地域番号 の %	3.6%	.9%	49.7%	1.2%	13.3%	25.3%
	大阪周辺地域	度数	7	4	76	3	1	91
		地域番号 の %	5.0%	3.7%	23.6%	3.6%	6.7%	13.6%
	福岡県	度数	1	0	1	40	1	43
		地域番号 の %	.7%	.0%	.3%	48.2%	6.7%	6.4%
	福岡周辺地域	度数	1	1	2	16	0	20
		地域番号 の %	.7%	.9%	.6%	19.3%	.0%	3.0%
	その他国内	度数	7	0	16	4	1	28
		地域番号 の %	5.0%	.0%	5.0%	4.8%	6.7%	4.2%
合計	度数	139	108	322	83	15	667	
	地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問13 最大調達先②海外 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問13 最大調達先②海外	該当なし	度数	104	95	234	75	10	518
		地域番号 の %	72.2%	84.1%	71.8%	82.4%	66.7%	75.2%
	米国	度数	7	1	5	0	0	13
		地域番号 の %	4.9%	.9%	1.5%	.0%	.0%	1.9%
	EU	度数	5	1	3	0	1	10
		地域番号 の %	3.5%	.9%	.9%	.0%	6.7%	1.5%
	中国(香港・台湾除く)	度数	17	13	53	10	2	95
		地域番号 の %	11.8%	11.5%	16.3%	11.0%	13.3%	13.8%
	中国を除くアジア	度数	9	3	27	5	1	45
		地域番号 の %	6.3%	2.7%	8.3%	5.5%	6.7%	6.5%
	その他海外	度数	2	0	4	1	1	8
		地域番号 の %	1.4%	.0%	1.2%	1.1%	6.7%	1.2%
合計	度数	144	113	326	91	15	689	
	地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問14 最大増加調達先と地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問14 最大増加調達先	該当なし	度数	85	60	174	47	10	376
		地域番号の%	62.0%	56.1%	56.3%	56.0%	71.4%	57.8%
東京都		度数	18	5	13	2	0	38
		地域番号の%	13.1%	4.7%	4.2%	2.4%	.0%	5.8%
東京周辺地域		度数	8	2	10	1	0	21
		地域番号の%	5.8%	1.9%	3.2%	1.2%	.0%	3.2%
愛知県		度数	1	17	3	0	0	21
		地域番号の%	.7%	15.9%	1.0%	.0%	.0%	3.2%
愛知周辺地域		度数	0	6	2	0	0	8
		地域番号の%	.0%	5.6%	.6%	.0%	.0%	1.2%
大阪府		度数	3	0	35	0	1	39
		地域番号の%	2.2%	.0%	11.3%	.0%	7.1%	6.0%
大阪周辺地域		度数	2	1	20	2	0	25
		地域番号の%	1.5%	.9%	6.5%	2.4%	.0%	3.8%
福岡県		度数	0	1	1	14	0	16
		地域番号の%	.0%	.9%	.3%	16.7%	.0%	2.5%
福岡周辺地域		度数	0	2	1	5	0	8
		地域番号の%	.0%	1.9%	.3%	6.0%	.0%	1.2%
その他国内		度数	3	2	9	5	1	20
		地域番号の%	2.2%	1.9%	2.9%	6.0%	7.1%	3.1%
米国		度数	1	0	3	0	0	4
		地域番号の%	.7%	.0%	1.0%	.0%	.0%	.6%
EU		度数	1	0	2	0	1	4
		地域番号の%	.7%	.0%	.6%	.0%	7.1%	.6%
中国（香港・台湾除く）		度数	12	9	25	4	1	51
		地域番号の%	8.8%	8.4%	8.1%	4.8%	7.1%	7.8%
中国を除くアジア		度数	3	2	10	3	0	18
		地域番号の%	2.2%	1.9%	3.2%	3.6%	.0%	2.8%
その他海外		度数	0	0	1	1	0	2
		地域番号の%	.0%	.0%	.3%	1.2%	.0%	.3%
合計		度数	137	107	309	84	14	651
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問15 調達額増加理由と地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問15 調達額増加理由	他地域の調達先企業の減少	度数	2	3	6	2	0	13
		地域番号内での割合 (%)	3.7%	6.8%	4.5%	5.7%	.0%	4.8%
	当地が調達品の主要産地	度数	9	10	28	7	2	56
		地域番号内での割合 (%)	16.7%	22.7%	20.9%	20.0%	100.0%	20.8%
	地域内の既存調達先との取引増加	度数	20	18	37	14	0	89
		地域番号内での割合 (%)	37.0%	40.9%	27.6%	40.0%	.0%	33.1%
	安価な調達が可能	度数	22	12	50	10	0	94
		地域番号内での割合 (%)	40.7%	27.3%	37.3%	28.6%	.0%	34.9%
	供給量への対応が柔軟	度数	13	10	32	10	1	66
		地域番号内での割合 (%)	24.1%	22.7%	23.9%	28.6%	50.0%	24.5%
	独自性・機能性に優れた調達が可能	度数	6	6	15	3	0	30
		地域番号内での割合 (%)	11.1%	13.6%	11.2%	8.6%	.0%	11.2%
	安定した品質の調達が可能	度数	15	8	43	9	1	76
		地域番号内での割合 (%)	27.8%	18.2%	32.1%	25.7%	50.0%	28.3%
	長期安定供給が可能	度数	11	7	34	7	0	59
		地域番号内での割合 (%)	20.4%	15.9%	25.4%	20.0%	.0%	21.9%
	多様な製（商）品・資材の調達が可能	度数	15	8	20	5	0	48
		地域番号内での割合 (%)	27.8%	18.2%	14.9%	14.3%	.0%	17.8%
	短納期対応が可能	度数	4	5	29	8	0	46
		地域番号内での割合 (%)	7.4%	11.4%	21.6%	22.9%	.0%	17.1%
	優れた物流アクセス	度数	5	2	11	1	0	19
		地域番号内での割合 (%)	9.3%	4.5%	8.2%	2.9%	.0%	7.1%
	優れた企画提案力	度数	3	2	5	3	0	13
		地域番号内での割合 (%)	5.6%	4.5%	3.7%	8.6%	.0%	4.8%
13. その他		度数	4	5	6	2	0	17
		地域番号内での割合 (%)	7.4%	11.4%	4.5%	5.7%	.0%	6.3%
合計		度数	54	44	134	35	2	269
		地域番号内での割合 (%)						

問16①今後重視する調達地域 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問16①今後重視する調達地域	東京都	度数	41	17	27	5	1	91
		地域番号 内での割合 (%)	39.8%	21.8%	12.3%	8.8%	12.5%	19.5%
東京周辺地域	度数	42	11	31	7	4	95	
		地域番号 内での割合 (%)	40.8%	14.1%	14.1%	12.3%	50.0%	20.4%
愛知県	度数	3	45	9	1	1	59	
		地域番号 内での割合 (%)	2.9%	57.7%	4.1%	1.8%	12.5%	12.7%
愛知周辺地域	度数	4	22	13	1	0	40	
		地域番号 内での割合 (%)	3.9%	28.2%	5.9%	1.8%	.0%	8.6%
大阪府	度数	12	6	104	3	1	126	
		地域番号 内での割合 (%)	11.7%	7.7%	47.3%	5.3%	12.5%	27.0%
大阪周辺地域	度数	14	7	86	7	2	116	
		地域番号 内での割合 (%)	13.6%	9.0%	39.1%	12.3%	25.0%	24.9%
福岡県	度数	2	0	4	31	0	37	
		地域番号 内での割合 (%)	1.9%	.0%	1.8%	54.4%	.0%	7.9%
福岡周辺地域	度数	4	5	8	22	0	39	
		地域番号 内での割合 (%)	3.9%	6.4%	3.6%	38.6%	.0%	8.4%
その他国内	度数	8	3	13	6	0	30	
		地域番号 内での割合 (%)	7.8%	3.8%	5.9%	10.5%	.0%	6.4%
米国	度数	4	1	4	0	0	9	
		地域番号 内での割合 (%)	3.9%	1.3%	1.8%	.0%	.0%	1.9%
EU	度数	1	2	4	0	0	7	
		地域番号 内での割合 (%)	1.0%	2.6%	1.8%	.0%	.0%	1.5%
中国（香港・台湾除く）	度数	16	7	26	5	0	54	
		地域番号 内での割合 (%)	15.5%	9.0%	11.8%	8.8%	.0%	11.6%
中国を除くアジア	度数	14	3	18	6	0	41	
		地域番号 内での割合 (%)	13.6%	3.8%	8.2%	10.5%	.0%	8.8%
その他海外	度数	3	0	5	1	0	9	
		地域番号 内での割合 (%)	2.9%	.0%	2.3%	1.8%	.0%	1.9%
合計	度数	103	78	220	57	8	466	

問16②今後縮小する地域 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問16②今後縮小する地域	東京都	度数	2	0	1	0	0	3
		地域番号 内での割合 (%)	22.2%	.0%	7.1%	.0%	.0%	9.1%
東京周辺地域	度数	2	2	1	1	0	6	
		地域番号 内での割合 (%)	22.2%	33.3%	7.1%	25.0%	.0%	18.2%
愛知県	度数	0	1	0	0	0	1	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	16.7%	.0%	.0%	.0%	3.0%
愛知周辺地域	度数	1	1	0	0	0	2	
		地域番号 内での割合 (%)	11.1%	16.7%	.0%	.0%	.0%	6.1%
大阪府	度数	1	2	0	2	0	5	
		地域番号 内での割合 (%)	11.1%	33.3%	.0%	50.0%	.0%	15.2%
大阪周辺地域	度数	1	1	2	0	0	4	
		地域番号 内での割合 (%)	11.1%	16.7%	14.3%	.0%	.0%	12.1%
福岡県	度数	0	0	1	1	0	2	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	7.1%	25.0%	.0%	6.1%
福岡周辺地域	度数	1	0	4	1	0	6	
		地域番号 内での割合 (%)	11.1%	.0%	28.6%	25.0%	.0%	18.2%
その他国内	度数	2	0	1	0	0	3	
		地域番号 内での割合 (%)	22.2%	.0%	7.1%	.0%	.0%	9.1%
米国	度数	0	0	1	0	0	1	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	7.1%	.0%	.0%	3.0%
中国（香港・台湾除く）	度数	2	0	3	0	0	5	
		地域番号 内での割合 (%)	22.2%	.0%	21.4%	.0%	.0%	15.2%
中国を除くアジア	度数	0	0	1	0	0	1	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	7.1%	.0%	.0%	3.0%
その他海外	度数	0	0	0	0	0	0	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
合計	度数	9	6	14	4	0	33	

IV 経営理念・事業計画・経営戦略について

問17 経営理念・経営計画・経営管理 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問17 経営理念・経営計画・経営管理	経営理念を日常業務の方針や評価に反映	度数	80	63	198	56	4	401
	地域番号 内での割合 (%)		54.8%	55.3%	60.0%	62.2%	28.6%	57.8%
	時代に於いて経営理念を見直し	度数	42	48	101	28	1	220
	地域番号 内での割合 (%)		28.8%	42.1%	30.6%	31.1%	7.1%	31.7%
	3～5年程度の中長期経営計画を立案	度数	71	60	156	45	8	340
	地域番号 内での割合 (%)		48.6%	52.6%	47.3%	50.0%	57.1%	49.0%
	10年程度先の長期経営目標(戦略)を構想	度数	18	15	46	10	1	90
	地域番号 内での割合 (%)		12.3%	13.2%	13.9%	11.1%	7.1%	13.0%
	計画の進捗を定期的に確認し事業に反映	度数	73	46	158	41	7	325
	地域番号 内での割合 (%)		50.0%	40.4%	47.9%	45.6%	50.0%	46.8%
	月次決算を実施	度数	81	64	199	53	10	407
	地域番号 内での割合 (%)		55.5%	56.1%	60.3%	58.9%	71.4%	58.6%
	業績など経営状況を従業員に公開	度数	80	55	179	47	7	368
	地域番号 内での割合 (%)		54.8%	48.2%	54.2%	52.2%	50.0%	53.0%
	業績など経営状況を外部に公開	度数	21	11	51	10	2	95
	地域番号 内での割合 (%)		14.4%	9.6%	15.5%	11.1%	14.3%	13.7%
	社会・地域貢献の予算を計上	度数	4	8	11	5	0	28
	地域番号 内での割合 (%)		2.7%	7.0%	3.3%	5.6%	.0%	4.0%
	企業成長に応じてリーダー育成・組織体制を構築	度数	56	48	119	33	3	259
	地域番号 内での割合 (%)		38.4%	42.1%	36.1%	36.7%	21.4%	37.3%
合計	度数	146	114	330	90	14	694	

問19 経営方針①技術 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 経営方針①技術	既存技術の応用	度数	27	31	86	26	5	175
	地域番号 の %		64.3%	67.4%	61.4%	74.3%	62.5%	64.6%
	新技術の開発	度数	15	15	54	9	3	96
	地域番号 の %		35.7%	32.6%	38.6%	25.7%	37.5%	35.4%
合計	度数	42	46	140	35	8	271	
	地域番号 の %		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19 経営方針②市場 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 経営方針②市場	既存市場の深耕	度数	16	18	56	16	4	110
	地域番号 の %		38.1%	39.1%	40.0%	47.1%	50.0%	40.7%
	新市場の開拓	度数	26	28	84	18	4	160
	地域番号 の %		61.9%	60.9%	60.0%	52.9%	50.0%	59.3%
合計	度数	42	46	140	34	8	270	
	地域番号 の %		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19 経営方針③経営目標 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 経営方針③経営目標	売上高の拡大	度数	14	13	40	7	2	76
	地域番号 の %		33.3%	28.3%	28.6%	20.0%	25.0%	28.0%
	利益率の向上	度数	28	33	100	28	6	195
	地域番号 の %		66.7%	71.7%	71.4%	80.0%	75.0%	72.0%
合計	度数	42	46	140	35	8	271	
	地域番号 の %		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問18 経営方針①事業・品揃え と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 経営方針①事業・品揃え	専門化(深さ)	度数	62	36	104	28	6	236
	地域番号 の %		59.6%	55.4%	56.8%	52.8%	85.7%	57.3%
	総合化(幅広さ)	度数	42	29	79	25	1	176
	地域番号 の %		40.4%	44.6%	43.2%	47.2%	14.3%	42.7%
合計	度数	104	65	183	53	7	412	
	地域番号 の %		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問18 経営方針②市場 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 経営方針②市場	既存市場の深耕	度数	41	33	71	21	2	168
	地域番号 の %		39.8%	50.8%	38.8%	38.9%	28.6%	40.8%
	新市場の開拓	度数	62	32	112	33	5	244
	地域番号 の %		60.2%	49.2%	61.2%	61.1%	71.4%	59.2%
合計	度数	103	65	183	54	7	412	
	地域番号 の %		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問18経営方針③経営目標と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問19経営方針③経営目標	売上高の拡大	度数	38	24	61	14	0	137
		地域番号の%	36.2%	36.9%	33.0%	25.9%	.0%	33.0%
	利益率の向上	度数	67	41	124	40	6	278
		地域番号の%	63.8%	63.1%	67.0%	74.1%	100.0%	67.0%
合計		度数	105	65	185	54	6	415
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問20事業・製品の優位性①多品種と地域番号のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20事業・製品の優位性① 多品種・小ロット対応	劣っている	度数	0	0	5	0	0	5
		地域番号の%	.0%	.0%	3.5%	.0%	.0%	1.9%
	やや劣っている	度数	2	0	8	4	0	14
		地域番号の%	5.3%	.0%	5.6%	11.8%	.0%	5.2%
	同程度	度数	8	16	33	9	4	70
		地域番号の%	21.1%	34.0%	23.2%	26.5%	57.1%	26.1%
	やや優れている	度数	19	23	47	13	1	103
		地域番号の%	50.0%	48.9%	33.1%	38.2%	14.3%	38.4%
	優れている	度数	9	8	49	8	2	76
		地域番号の%	23.7%	17.0%	34.5%	23.5%	28.6%	28.4%
合計		度数	38	47	142	34	7	268
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問20事業・製品の優位性②独自性と地域番号のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20事業・製品の優位性② 独自性・高機能	劣っている	度数	0	1	2	0	0	3
		地域番号の%	.0%	2.1%	1.4%	.0%	.0%	1.1%
	やや劣っている	度数	2	2	5	1	1	11
		地域番号の%	5.3%	4.3%	3.5%	3.0%	14.3%	4.1%
	同程度	度数	12	21	38	11	2	84
		地域番号の%	31.6%	44.7%	26.8%	33.3%	28.6%	31.5%
	やや優れている	度数	15	16	62	14	3	110
		地域番号の%	39.5%	34.0%	43.7%	42.4%	42.9%	41.2%
	優れている	度数	9	7	35	7	1	59
		地域番号の%	23.7%	14.9%	24.6%	21.2%	14.3%	22.1%
合計		度数	38	47	142	33	7	267
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問20事業・製品の優位性③安定供給力と地域番号のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20事業・製品の優位性③ 大ロット対応・安定供給力・ 調達力	劣っている	度数	2	2	3	1	0	8
		地域番号の%	5.3%	4.3%	2.1%	2.9%	.0%	3.0%
	やや劣っている	度数	7	9	23	4	1	44
		地域番号の%	18.4%	19.1%	16.3%	11.8%	14.3%	16.5%
	同程度	度数	16	21	51	9	4	101
		地域番号の%	42.1%	44.7%	36.2%	26.5%	57.1%	37.8%
	やや優れている	度数	10	11	38	17	1	77
		地域番号の%	26.3%	23.4%	27.0%	50.0%	14.3%	28.8%
	優れている	度数	3	4	26	3	1	37
		地域番号の%	7.9%	8.5%	18.4%	8.8%	14.3%	13.9%
合計		度数	38	47	141	34	7	267
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問20事業・製品の優位性④低価格販売と地域番号のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20事業・製品の優位性④ 低価格販売への対応力	劣っている	度数	2	0	6	2	0	10
		地域番号の%	5.3%	.0%	4.3%	5.9%	.0%	3.7%
	やや劣っている	度数	13	17	40	9	4	83
		地域番号の%	34.2%	36.2%	28.4%	26.5%	57.1%	31.1%
	同程度	度数	18	17	54	14	3	106
		地域番号の%	47.4%	36.2%	38.3%	41.2%	42.9%	39.7%
	やや優れている	度数	5	13	34	6	0	58
		地域番号の%	13.2%	27.7%	24.1%	17.6%	.0%	21.7%
	優れている	度数	0	0	7	3	0	10
		地域番号の%	.0%	.0%	5.0%	8.8%	.0%	3.7%
合計		度数	38	47	141	34	7	267
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問20事業・製品の優位性⑤企画提案 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問20事業・製品の優位性⑤ 企画提案・開発力	劣っている	度数	1	0	1	0	0	2
		地域番号の%	2.6%	.0%	.7%	.0%	.0%	.7%
	やや劣っている	度数	6	12	17	3	3	41
		地域番号の%	15.4%	25.5%	12.1%	8.8%	42.9%	15.3%
	同程度	度数	13	20	50	15	3	101
		地域番号の%	33.3%	42.6%	35.5%	44.1%	42.9%	37.7%
	やや優れている	度数	15	12	52	11	1	91
		地域番号の%	38.5%	25.5%	36.9%	32.4%	14.3%	34.0%
	優れている	度数	4	3	21	5	0	33
		地域番号の%	10.3%	6.4%	14.9%	14.7%	.0%	12.3%
合計	度数	39	47	141	34	7	268	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問20事業・製品の優位性⑥要望への柔軟対応 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問20事業・製品の優位性⑥ 付随サービス・要望への柔軟対応	劣っている	度数	0	0	0	0	0	0
		地域番号の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
	やや劣っている	度数	2	4	4	1	0	11
		地域番号の%	5.1%	8.5%	2.8%	2.9%	.0%	4.1%
	同程度	度数	10	13	46	12	4	85
		地域番号の%	25.6%	27.7%	32.4%	35.3%	57.1%	31.6%
	やや優れている	度数	21	25	58	17	3	124
		地域番号の%	53.8%	53.2%	40.8%	50.0%	42.9%	46.1%
	優れている	度数	6	5	34	4	0	49
		地域番号の%	15.4%	10.6%	23.9%	11.8%	.0%	18.2%
合計	度数	39	47	142	34	7	269	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19商品・サービスの優位性①多様性 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19商品・サービスの優位性① 多様性・総合的品揃え	劣っている	度数	2	3	3	2	0	10
		地域番号の%	1.9%	4.6%	1.6%	3.8%	.0%	2.4%
	やや劣っている	度数	14	7	17	5	0	43
		地域番号の%	13.5%	10.8%	9.2%	9.4%	.0%	10.4%
	同程度	度数	39	29	67	19	3	157
		地域番号の%	37.5%	44.6%	36.2%	35.8%	50.0%	38.0%
	やや優れている	度数	34	15	76	20	3	148
		地域番号の%	32.7%	23.1%	41.1%	37.7%	50.0%	35.8%
	優れている	度数	15	11	22	7	0	55
		地域番号の%	14.4%	16.9%	11.9%	13.2%	.0%	13.3%
合計	度数	104	65	185	53	6	413	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19商品・サービスの優位性②独自性 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19商品・サービスの優位性② 独自性・専門的品揃え	劣っている	度数	0	1	0	0	0	1
		地域番号の%	.0%	1.5%	.0%	.0%	.0%	.2%
	やや劣っている	度数	7	3	13	4	0	27
		地域番号の%	6.7%	4.6%	7.0%	7.5%	.0%	6.5%
	同程度	度数	22	28	56	17	1	124
		地域番号の%	21.2%	43.1%	29.9%	32.1%	16.7%	29.9%
	やや優れている	度数	47	26	84	19	3	179
		地域番号の%	45.2%	40.0%	44.9%	35.8%	50.0%	43.1%
	優れている	度数	28	7	34	13	2	84
		地域番号の%	26.9%	10.8%	18.2%	24.5%	33.3%	20.2%
合計	度数	104	65	187	53	6	415	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19商品・サービスの優位性③安定供給力 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19商品・サービスの優位性③ 安定供給力・調達力	劣っている	度数	1	0	0	1	0	2
		地域番号の%	1.0%	.0%	.0%	1.9%	.0%	.5%
	やや劣っている	度数	8	1	7	2	0	18
		地域番号の%	7.8%	1.5%	3.8%	3.8%	.0%	4.4%
	同程度	度数	37	28	63	23	2	153
		地域番号の%	35.9%	42.4%	34.1%	43.4%	33.3%	37.0%
	やや優れている	度数	35	30	78	18	3	164
		地域番号の%	34.0%	45.5%	42.2%	34.0%	50.0%	39.7%
	優れている	度数	22	7	37	9	1	76
		地域番号の%	21.4%	10.6%	20.0%	17.0%	16.7%	18.4%
合計	度数	103	66	185	53	6	413	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問19 商品・サービスの優位性④低価格販売 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 商品・サービスの優位性④低価格販売への対応力	劣っている	度数	1	3	3	1	0	8
		地域番号の%	1.0%	4.5%	1.6%	1.9%	.0%	1.9%
	やや劣っている	度数	27	12	22	7	1	69
		地域番号の%	26.2%	18.2%	11.9%	13.2%	16.7%	16.7%
	同程度	度数	52	32	93	31	5	213
		地域番号の%	50.5%	48.5%	50.3%	58.5%	83.3%	51.6%
	やや優れている	度数	14	18	57	12	0	101
		地域番号の%	13.6%	27.3%	30.8%	22.6%	.0%	24.5%
	優れている	度数	9	1	10	2	0	22
		地域番号の%	8.7%	1.5%	5.4%	3.8%	.0%	5.3%
	合計	度数	103	66	185	53	6	413
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問19 商品・サービスの優位性⑤企画提案力 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 商品・サービスの優位性⑤企画提案・開発力	劣っている	度数	2	1	2	1	0	6
		地域番号の%	1.9%	1.5%	1.1%	1.9%	.0%	1.4%
	やや劣っている	度数	16	9	28	14	3	70
		地域番号の%	15.2%	13.8%	15.1%	25.9%	50.0%	16.9%
	同程度	度数	39	26	71	19	2	157
		地域番号の%	37.1%	40.0%	38.4%	35.2%	33.3%	37.8%
	やや優れている	度数	36	21	64	13	0	134
		地域番号の%	34.3%	32.3%	34.6%	24.1%	.0%	32.3%
	優れている	度数	12	8	20	7	1	48
		地域番号の%	11.4%	12.3%	10.8%	13.0%	16.7%	11.6%
	合計	度数	105	65	185	54	6	415
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問19 商品・サービスの優位性⑥要望への柔軟対応 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問19 商品・サービスの優位性⑥要望への柔軟対応・付随サービス	劣っている	度数	0	0	2	0	0	2
		地域番号の%	.0%	.0%	1.1%	.0%	.0%	.5%
	やや劣っている	度数	6	3	5	4	0	18
		地域番号の%	5.8%	4.6%	2.7%	7.4%	.0%	4.3%
	同程度	度数	32	20	49	11	4	116
		地域番号の%	31.1%	30.8%	26.2%	20.4%	66.7%	28.0%
	やや優れている	度数	48	31	94	23	2	198
		地域番号の%	46.6%	47.7%	50.3%	42.6%	33.3%	47.7%
	優れている	度数	17	11	37	16	0	81
		地域番号の%	16.5%	16.9%	19.8%	29.6%	.0%	19.5%
	合計	度数	103	65	187	54	6	415
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問21 重要な優位項目(1) 現在 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問21 事業・製品の優位性(1) 現在	多品種・小ロット対応	度数	3	3	21	3	0	30
		地域番号の%	8.6%	6.8%	15.9%	9.4%	.0%	12.0%
	独自性・高機能	度数	7	8	27	7	2	51
		地域番号の%	20.0%	18.2%	20.5%	21.9%	33.3%	20.5%
	大ロット対応・安定供給力・調達力	度数	1	2	12	3	3	21
		地域番号の%	2.9%	4.5%	9.1%	9.4%	50.0%	8.4%
	低価格販売への対応力	度数	7	17	33	7	1	65
		地域番号の%	20.0%	38.6%	25.0%	21.9%	16.7%	26.1%
	企画提案・開発力	度数	9	9	31	6	0	55
		地域番号の%	25.7%	20.5%	23.5%	18.8%	.0%	22.1%
	付随サービス・要望への柔軟対応	度数	8	5	8	6	0	27
		地域番号の%	22.9%	11.4%	6.1%	18.8%	.0%	10.8%
	合計	度数	35	44	132	32	6	249
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問21 重要な優位項目(2) 今後 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問21 事業・製品の優位性(2) 今後	多品種・小ロット対応	度数	0	0	10	0	0	10
		地域番号の%	.0%	.0%	7.6%	.0%	.0%	4.0%
	独自性・高機能	度数	7	8	21	6	2	44
		地域番号の%	20.0%	18.2%	16.0%	18.8%	33.3%	17.7%
	大ロット対応・安定供給力・調達力	度数	3	2	5	2	0	12
		地域番号の%	8.6%	4.5%	3.8%	6.3%	.0%	4.8%
	低価格販売への対応力	度数	4	8	19	6	1	38
		地域番号の%	11.4%	18.2%	14.5%	18.8%	16.7%	15.3%
企画提案・開発力	度数	15	23	59	15	3	115	
	地域番号の%	42.9%	52.3%	45.0%	46.9%	50.0%	46.4%	
付随サービス・要望への柔軟対応	度数	6	3	17	3	0	29	
	地域番号の%	17.1%	6.8%	13.0%	9.4%	.0%	11.7%	
合計	度数	35	44	131	32	6	248	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問20 重要な優位項目(1) 現在 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20 商品・サービスの優位性(1) 現在	多様性・総合的品揃え	度数	5	5	17	4	1	32
		地域番号の%	5.3%	8.1%	9.8%	7.8%	16.7%	8.2%
	独自性・専門的品揃え	度数	30	21	43	14	2	110
		地域番号の%	31.6%	33.9%	24.7%	27.5%	33.3%	28.4%
	安定供給力・調達力	度数	12	8	26	7	0	53
		地域番号の%	12.6%	12.9%	14.9%	13.7%	.0%	13.7%
	低価格販売への対応力	度数	16	8	26	3	3	56
		地域番号の%	16.8%	12.9%	14.9%	5.9%	50.0%	14.4%
企画提案・開発力	度数	20	10	33	12	0	75	
	地域番号の%	21.1%	16.1%	19.0%	23.5%	.0%	19.3%	
要望への柔軟対応・付随サービス	度数	12	10	29	11	0	62	
	地域番号の%	12.6%	16.1%	16.7%	21.6%	.0%	16.0%	
合計	度数	95	62	174	51	6	388	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問20 重要な優位項目(2) 今後 と 地域番号 のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問20 商品・サービスの優位性(2) 今後	多様性・総合的品揃え	度数	7	3	5	1	0	16
		地域番号の%	7.3%	4.9%	2.9%	2.0%	.0%	4.1%
	独自性・専門的品揃え	度数	23	11	42	9	3	88
		地域番号の%	24.0%	18.0%	24.1%	18.0%	50.0%	22.7%
	安定供給力・調達力	度数	6	5	14	1	0	26
		地域番号の%	6.3%	8.2%	8.0%	2.0%	.0%	6.7%
	低価格販売への対応力	度数	10	5	17	3	1	36
		地域番号の%	10.4%	8.2%	9.8%	6.0%	16.7%	9.3%
企画提案・開発力	度数	40	24	60	24	2	150	
	地域番号の%	41.7%	39.3%	34.5%	48.0%	33.3%	38.8%	
要望への柔軟対応・付随サービス	度数	10	13	36	12	0	71	
	地域番号の%	10.4%	21.3%	20.7%	24.0%	.0%	18.3%	
合計	度数	96	61	174	50	6	387	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問22 強み・弱みの水準1 研究開発の設備 と 地域番号 のクロス表(製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問22 強み・弱みの水準1 研究開発の設備・ノウハウ	劣っている	度数	4	7	6	1	2	20
		地域番号の%	10.3%	14.9%	4.3%	3.0%	28.6%	7.5%
	やや劣っている	度数	10	12	26	11	2	61
		地域番号の%	25.6%	25.5%	18.6%	33.3%	28.6%	22.9%
	同程度	度数	13	18	61	11	2	105
		地域番号の%	33.3%	38.3%	43.6%	33.3%	28.6%	39.5%
	やや優れている	度数	9	8	43	8	0	68
		地域番号の%	23.1%	17.0%	30.7%	24.2%	.0%	25.6%
優れている	度数	3	2	4	2	1	12	
	地域番号の%	7.7%	4.3%	2.9%	6.1%	14.3%	4.5%	
合計	度数	39	47	140	33	7	266	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 2強み・弱みの水準2設計技術と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準2設計技術・ノウハウ	劣っている	度数	2	3	3	0	0	8
		地域番号の%	5.3%	6.4%	2.2%	.0%	.0%	3.0%
	やや劣っている	度数	8	9	27	8	3	55
		地域番号の%	21.1%	19.1%	19.4%	24.2%	42.9%	20.8%
	同程度	度数	10	23	53	13	3	102
		地域番号の%	26.3%	48.9%	38.1%	39.4%	42.9%	38.6%
	やや優れている	度数	15	9	44	11	1	80
		地域番号の%	39.5%	19.1%	31.7%	33.3%	14.3%	30.3%
	優れている	度数	3	3	12	1	0	19
		地域番号の%	7.9%	6.4%	8.6%	3.0%	.0%	7.2%
	合計	度数	38	47	139	33	7	264
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準3知的財産権と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準3知的財産権（特許権、意匠権など）	劣っている	度数	7	7	17	5	1	37
		地域番号の%	17.9%	14.9%	12.1%	16.1%	14.3%	14.0%
	やや劣っている	度数	7	16	34	6	4	67
		地域番号の%	17.9%	34.0%	24.3%	19.4%	57.1%	25.4%
	同程度	度数	16	19	61	17	1	114
		地域番号の%	41.0%	40.4%	43.6%	54.8%	14.3%	43.2%
	やや優れている	度数	6	5	24	2	1	38
		地域番号の%	15.4%	10.6%	17.1%	6.5%	14.3%	14.4%
	優れている	度数	3	0	4	1	0	8
		地域番号の%	7.7%	.0%	2.9%	3.2%	.0%	3.0%
	合計	度数	39	47	140	31	7	264
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準4量産設備と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準4量産・大規模事業対応の生産設備・労働力	劣っている	度数	2	6	5	2	0	15
		地域番号の%	5.0%	12.8%	3.6%	5.9%	.0%	5.6%
	やや劣っている	度数	10	9	40	4	1	64
		地域番号の%	25.0%	19.1%	28.6%	11.8%	14.3%	23.9%
	同程度	度数	16	17	46	17	5	101
		地域番号の%	40.0%	36.2%	32.9%	50.0%	71.4%	37.7%
	やや優れている	度数	9	12	35	9	1	66
		地域番号の%	22.5%	25.5%	25.0%	26.5%	14.3%	24.6%
	優れている	度数	3	3	14	2	0	22
		地域番号の%	7.5%	6.4%	10.0%	5.9%	.0%	8.2%
	合計	度数	40	47	140	34	7	268
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準5最先端設備と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準5最先端・高機能に特化した生産設備	劣っている	度数	4	2	5	0	1	12
		地域番号の%	10.3%	4.3%	3.6%	.0%	14.3%	4.5%
	やや劣っている	度数	12	13	40	8	2	75
		地域番号の%	30.8%	28.3%	28.6%	23.5%	28.6%	28.2%
	同程度	度数	15	20	46	21	3	105
		地域番号の%	38.5%	43.5%	32.9%	61.8%	42.9%	39.5%
	やや優れている	度数	7	9	40	5	1	62
		地域番号の%	17.9%	19.6%	28.6%	14.7%	14.3%	23.3%
	優れている	度数	1	2	9	0	0	12
		地域番号の%	2.6%	4.3%	6.4%	.0%	.0%	4.5%
	合計	度数	39	46	140	34	7	266
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準6熟練技能者と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準6熟練技能者の技術・ノウハウ	劣っている	度数	0	1	1	0	0	2
		地域番号の%	.0%	2.1%	.7%	.0%	.0%	.7%
	やや劣っている	度数	5	7	15	2	1	30
		地域番号の%	11.9%	14.9%	10.6%	5.9%	14.3%	11.1%
	同程度	度数	21	23	56	21	2	123
		地域番号の%	50.0%	48.9%	39.7%	61.8%	28.6%	45.4%
	やや優れている	度数	11	10	54	7	4	86
		地域番号の%	26.2%	21.3%	38.3%	20.6%	57.1%	31.7%
	優れている	度数	5	6	15	4	0	30
		地域番号の%	11.9%	12.8%	10.6%	11.8%	.0%	11.1%
	合計	度数	42	47	141	34	7	271
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準7営業の仕組みと地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準7営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ	劣っている	度数	0	2	1	0	0	3
		地域番号の%	.0%	4.3%	.7%	.0%	.0%	1.1%
	やや劣っている	度数	4	4	24	2	1	35
		地域番号の%	9.5%	8.5%	17.0%	5.9%	14.3%	12.9%
	同程度	度数	20	28	66	22	6	142
		地域番号の%	47.6%	59.6%	46.8%	64.7%	85.7%	52.4%
	やや優れている	度数	14	13	43	8	0	78
		地域番号の%	33.3%	27.7%	30.5%	23.5%	.0%	28.8%
	優れている	度数	4	0	7	2	0	13
		地域番号の%	9.5%	.0%	5.0%	5.9%	.0%	4.8%
	合計	度数	42	47	141	34	7	271
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準8物流の仕組みと地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準8効果的な物流の仕組み	劣っている	度数	1	0	4	0	0	5
		地域番号の%	2.5%	.0%	2.9%	.0%	.0%	1.9%
	やや劣っている	度数	3	11	20	3	1	38
		地域番号の%	7.5%	23.4%	14.3%	8.8%	14.3%	14.2%
	同程度	度数	27	24	86	29	5	171
		地域番号の%	67.5%	51.1%	61.4%	85.3%	71.4%	63.8%
	やや優れている	度数	8	11	26	2	1	48
		地域番号の%	20.0%	23.4%	18.6%	5.9%	14.3%	17.9%
	優れている	度数	1	1	4	0	0	6
		地域番号の%	2.5%	2.1%	2.9%	.0%	.0%	2.2%
	合計	度数	40	47	140	34	7	268
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準9アフターサービスと地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準9アフターサービス・付随サービス	劣っている	度数	0	0	2	1	0	3
		地域番号の%	.0%	.0%	1.4%	2.9%	.0%	1.1%
	やや劣っている	度数	1	7	7	2	0	17
		地域番号の%	2.5%	15.2%	5.0%	5.9%	.0%	6.3%
	同程度	度数	23	20	63	17	5	128
		地域番号の%	57.5%	43.5%	44.7%	50.0%	71.4%	47.8%
	やや優れている	度数	12	16	49	12	1	90
		地域番号の%	30.0%	34.8%	34.8%	35.3%	14.3%	33.6%
	優れている	度数	4	3	20	2	1	30
		地域番号の%	10.0%	6.5%	14.2%	5.9%	14.3%	11.2%
	合計	度数	40	46	141	34	7	268
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準10インターネット取引と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準10インターネット取引への対応力	劣っている	度数	3	6	16	7	0	32
		地域番号の%	7.5%	12.8%	11.5%	20.6%	.0%	12.0%
	やや劣っている	度数	4	16	43	7	3	73
		地域番号の%	10.0%	34.0%	30.9%	20.6%	42.9%	27.3%
	同程度	度数	23	22	58	17	3	123
		地域番号の%	57.5%	46.8%	41.7%	50.0%	42.9%	46.1%
	やや優れている	度数	9	3	22	3	1	38
		地域番号の%	22.5%	6.4%	15.8%	8.8%	14.3%	14.2%
	優れている	度数	1	0	0	0	0	1
		地域番号の%	2.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	.4%
	合計	度数	40	47	139	34	7	267
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 2強み・弱みの水準11営業生産拠点網と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 2強み・弱みの水準11自社の営業・生産の拠点網	劣っている	度数	0	1	5	0	0	6
		地域番号の%	.0%	2.1%	3.5%	.0%	.0%	2.2%
	やや劣っている	度数	5	13	22	5	2	47
		地域番号の%	12.5%	27.7%	15.6%	14.7%	28.6%	17.5%
	同程度	度数	24	23	83	17	4	151
		地域番号の%	60.0%	48.9%	58.9%	50.0%	57.1%	56.1%
	やや優れている	度数	8	9	26	11	1	55
		地域番号の%	20.0%	19.1%	18.4%	32.4%	14.3%	20.4%
	優れている	度数	3	1	5	1	0	10
		地域番号の%	7.5%	2.1%	3.5%	2.9%	.0%	3.7%
	合計	度数	40	47	141	34	7	269
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-2 強み・弱みの水準12情報収集力と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-2 強み・弱みの水準12技術・市場の情報収集力	劣っている	0	0	1	0	0	1
	地域番号の%	.0%	.0%	.7%	.0%	.0%	.4%
	やや劣っている	5	9	23	5	0	42
	地域番号の%	12.5%	19.6%	16.3%	14.7%	.0%	15.7%
同程度	度数	23	28	68	17	5	141
	地域番号の%	57.5%	60.9%	48.2%	50.0%	71.4%	52.6%
	やや優れている	10	9	35	11	2	67
	地域番号の%	25.0%	19.6%	24.8%	32.4%	28.6%	25.0%
優れている	度数	2	0	14	1	0	17
	地域番号の%	5.0%	.0%	9.9%	2.9%	.0%	6.3%
合計	度数	40	46	141	34	7	268
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-2 強み・弱みの水準13経営人材と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-2 強み・弱みの水準13経営人材の能力・ノウハウ	劣っている	0	1	2	0	0	3
	地域番号の%	.0%	2.1%	1.4%	.0%	.0%	1.1%
	やや劣っている	5	9	19	3	0	36
	地域番号の%	11.9%	19.1%	13.6%	8.8%	.0%	13.3%
同程度	度数	24	28	71	21	6	150
	地域番号の%	57.1%	59.6%	50.7%	61.8%	85.7%	55.6%
	やや優れている	11	8	42	9	1	71
	地域番号の%	26.2%	17.0%	30.0%	26.5%	14.3%	26.3%
優れている	度数	2	1	6	1	0	10
	地域番号の%	4.8%	2.1%	4.3%	2.9%	.0%	3.7%
合計	度数	42	47	140	34	7	270
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-2 強み・弱みの水準14知人材採用育成と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-2 強み・弱みの水準14人材採用・育成・評価の仕組み	劣っている	0	2	3	0	0	5
	地域番号の%	.0%	4.3%	2.1%	.0%	.0%	1.9%
	やや劣っている	9	8	31	6	1	55
	地域番号の%	21.4%	17.0%	22.1%	17.6%	14.3%	20.4%
同程度	度数	23	28	77	22	5	155
	地域番号の%	54.8%	59.6%	55.0%	64.7%	71.4%	57.4%
	やや優れている	9	8	25	6	1	49
	地域番号の%	21.4%	17.0%	17.9%	17.6%	14.3%	18.1%
優れている	度数	1	1	4	0	0	6
	地域番号の%	2.4%	2.1%	2.9%	.0%	.0%	2.2%
合計	度数	42	47	140	34	7	270
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-2 強み・弱みの水準15財務管理と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-2 強み・弱みの水準15財務管理の仕組み・システム	劣っている	0	1	1	0	0	2
	地域番号の%	.0%	2.1%	.7%	.0%	.0%	.7%
	やや劣っている	3	5	10	3	0	21
	地域番号の%	7.1%	10.6%	7.1%	8.8%	.0%	7.7%
同程度	度数	22	27	82	19	4	154
	地域番号の%	52.4%	57.4%	58.2%	55.9%	57.1%	56.8%
	やや優れている	16	14	39	11	3	83
	地域番号の%	38.1%	29.8%	27.7%	32.4%	42.9%	30.6%
優れている	度数	1	0	9	1	0	11
	地域番号の%	2.4%	.0%	6.4%	2.9%	.0%	4.1%
合計	度数	42	47	141	34	7	271
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-2 強み・弱みの水準16財務安定性と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-2 強み・弱みの水準16財務安定性・資金調達力	劣っている	0	1	3	0	0	4
	地域番号の%	.0%	2.1%	2.1%	.0%	.0%	1.5%
	やや劣っている	4	5	11	3	0	23
	地域番号の%	9.5%	10.6%	7.8%	8.8%	.0%	8.5%
同程度	度数	15	17	50	14	5	101
	地域番号の%	35.7%	36.2%	35.5%	41.2%	71.4%	37.3%
	やや優れている	19	18	50	13	2	102
	地域番号の%	45.2%	38.3%	35.5%	38.2%	28.6%	37.6%
優れている	度数	4	6	27	4	0	41
	地域番号の%	9.5%	12.8%	19.1%	11.8%	.0%	15.1%
合計	度数	42	47	141	34	7	271
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問22強み・弱みの水準17知名度・ブランド・信用力と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22強み・弱みの水準17知名度・ブランド・信用力	劣っている	度数	1	0	3	0	0	4
		地域番号の%	2.4%	.0%	2.1%	.0%	.0%	1.5%
	やや劣っている	度数	1	3	9	3	1	17
		地域番号の%	2.4%	6.4%	6.4%	8.8%	14.3%	6.3%
	同程度	度数	12	24	56	16	3	111
		地域番号の%	29.3%	51.1%	39.7%	47.1%	42.9%	41.1%
やや優れている	度数	20	16	57	14	3	110	
	地域番号の%	48.8%	34.0%	40.4%	41.2%	42.9%	40.7%	
優れている	度数	7	4	16	1	0	28	
	地域番号の%	17.1%	8.5%	11.3%	2.9%	.0%	10.4%	
合計	度数	41	47	141	34	7	270	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問22強み・弱みの水準18研究開発連携と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22強み・弱みの水準18研究開発・設計デザインの外部ネットワーク	劣っている	度数	1	3	7	3	1	15
		地域番号の%	2.6%	6.4%	5.0%	9.1%	14.3%	5.6%
	やや劣っている	度数	11	12	35	9	2	69
		地域番号の%	28.2%	25.5%	25.0%	27.3%	28.6%	25.9%
	同程度	度数	19	23	72	16	3	133
		地域番号の%	48.7%	48.9%	51.4%	48.5%	42.9%	50.0%
やや優れている	度数	6	7	24	5	1	43	
	地域番号の%	15.4%	14.9%	17.1%	15.2%	14.3%	16.2%	
優れている	度数	2	2	2	0	0	6	
	地域番号の%	5.1%	4.3%	1.4%	.0%	.0%	2.3%	
合計	度数	39	47	140	33	7	266	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問22強み・弱みの水準19調達生産連携と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22強み・弱みの水準19調達・生産・技術の外部ネットワーク	劣っている	度数	2	1	4	2	1	10
		地域番号の%	5.1%	2.1%	2.9%	6.1%	14.3%	3.8%
	やや劣っている	度数	4	13	28	7	1	53
		地域番号の%	10.3%	27.7%	20.1%	21.2%	14.3%	20.0%
	同程度	度数	22	22	75	18	4	141
		地域番号の%	56.4%	46.8%	54.0%	54.5%	57.1%	53.2%
やや優れている	度数	11	11	26	6	1	55	
	地域番号の%	28.2%	23.4%	18.7%	18.2%	14.3%	20.8%	
優れている	度数	0	0	6	0	0	6	
	地域番号の%	.0%	.0%	4.3%	.0%	.0%	2.3%	
合計	度数	39	47	139	33	7	265	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問22強み・弱みの水準20販売物流連携と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22強み・弱みの水準20販売・物流・サービスの外部ネットワーク	劣っている	度数	1	2	4	2	1	10
		地域番号の%	2.6%	4.3%	2.9%	6.1%	14.3%	3.8%
	やや劣っている	度数	8	12	25	4	1	50
		地域番号の%	20.5%	25.5%	17.9%	12.1%	14.3%	18.8%
	同程度	度数	22	27	86	21	5	161
		地域番号の%	56.4%	57.4%	61.4%	63.6%	71.4%	60.5%
やや優れている	度数	7	6	23	6	0	42	
	地域番号の%	17.9%	12.8%	16.4%	18.2%	.0%	15.8%	
優れている	度数	1	0	2	0	0	3	
	地域番号の%	2.6%	.0%	1.4%	.0%	.0%	1.1%	
合計	度数	39	47	140	33	7	266	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問22強み・弱みの水準21地域産地連携と地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22強み・弱みの水準21地域産業・産地とのネットワーク	劣っている	度数	1	4	7	2	0	14
		地域番号の%	2.5%	8.5%	5.0%	6.1%	.0%	5.2%
	やや劣っている	度数	9	14	27	8	2	60
		地域番号の%	22.5%	29.8%	19.3%	24.2%	28.6%	22.5%
	同程度	度数	24	23	83	17	5	152
		地域番号の%	60.0%	48.9%	59.3%	51.5%	71.4%	56.9%
やや優れている	度数	6	6	19	6	0	37	
	地域番号の%	15.0%	12.8%	13.6%	18.2%	.0%	13.9%	
優れている	度数	0	0	4	0	0	4	
	地域番号の%	.0%	.0%	2.9%	.0%	.0%	1.5%	
合計	度数	40	47	140	33	7	267	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 1 強み・弱みの水準1情報入手の仕組みと地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 1 強み・弱みの水準1ト レンド・市場ニーズを入手す る仕組み	劣っている	1	1	6	0	0	8
	地域番号の%	1.0%	1.6%	3.3%	.0%	.0%	2.0%
やや劣っている	度数	18	8	31	6	0	63
	地域番号の%	17.5%	13.1%	17.0%	11.3%	.0%	15.6%
同程度	度数	49	32	91	32	5	209
	地域番号の%	47.6%	52.5%	50.0%	60.4%	83.3%	51.6%
やや優れている	度数	30	17	46	13	1	107
	地域番号の%	29.1%	27.9%	25.3%	24.5%	16.7%	26.4%
優れている	度数	5	3	8	2	0	18
	地域番号の%	4.9%	4.9%	4.4%	3.8%	.0%	4.4%
合計	度数	103	61	182	53	6	405
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準2オリジナルブランドと地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 1 強み・弱みの水準2オ リジナルブランド	劣っている	5	5	10	2	0	22
	地域番号の%	5.0%	8.1%	5.6%	3.8%	.0%	5.5%
やや劣っている	度数	16	14	27	8	0	65
	地域番号の%	15.8%	22.6%	15.2%	15.1%	.0%	16.3%
同程度	度数	35	22	75	23	5	160
	地域番号の%	34.7%	35.5%	42.1%	43.4%	83.3%	40.0%
やや優れている	度数	24	16	43	13	0	96
	地域番号の%	23.8%	25.8%	24.2%	24.5%	.0%	24.0%
優れている	度数	21	5	23	7	1	57
	地域番号の%	20.8%	8.1%	12.9%	13.2%	16.7%	14.3%
合計	度数	101	62	178	53	6	400
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準3他社ブランド活用と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 1 強み・弱みの水準3提 携する他社ブランドの活用	劣っている	6	3	10	1	0	20
	地域番号の%	6.5%	4.9%	5.7%	2.0%	.0%	5.2%
やや劣っている	度数	20	14	26	3	0	63
	地域番号の%	21.5%	23.0%	14.9%	5.9%	.0%	16.4%
同程度	度数	55	36	105	39	6	241
	地域番号の%	59.1%	59.0%	60.3%	76.5%	100.0%	62.6%
やや優れている	度数	8	7	26	5	0	46
	地域番号の%	8.6%	11.5%	14.9%	9.8%	.0%	11.9%
優れている	度数	4	1	7	3	0	15
	地域番号の%	4.3%	1.6%	4.0%	5.9%	.0%	3.9%
合計	度数	93	61	174	51	6	385
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準4好立地と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 1 強み・弱みの水準4好 立地・顧客のアクセス性	劣っている	0	0	2	0	0	2
	地域番号の%	.0%	.0%	1.1%	.0%	.0%	.5%
やや劣っている	度数	6	7	14	3	0	30
	地域番号の%	6.2%	10.9%	7.7%	5.8%	.0%	7.5%
同程度	度数	53	34	85	26	4	202
	地域番号の%	54.6%	53.1%	46.4%	50.0%	66.7%	50.2%
やや優れている	度数	30	17	61	15	2	125
	地域番号の%	30.9%	26.6%	33.3%	28.8%	33.3%	31.1%
優れている	度数	8	6	21	8	0	43
	地域番号の%	8.2%	9.4%	11.5%	15.4%	.0%	10.7%
合計	度数	97	64	183	52	6	402
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準5企画営業人材と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2 1 強み・弱みの水準5企 画・営業人材の能力・ノウ ハウ	劣っている	3	3	5	0	0	11
	地域番号の%	2.9%	4.6%	2.7%	.0%	.0%	2.7%
やや劣っている	度数	21	11	26	17	0	75
	地域番号の%	20.4%	16.9%	14.1%	31.5%	.0%	18.2%
同程度	度数	40	39	86	22	3	190
	地域番号の%	38.8%	60.0%	46.5%	40.7%	50.0%	46.0%
やや優れている	度数	37	10	59	15	2	123
	地域番号の%	35.9%	15.4%	31.9%	27.8%	33.3%	29.8%
優れている	度数	2	2	9	0	1	14
	地域番号の%	1.9%	3.1%	4.9%	.0%	16.7%	3.4%
合計	度数	103	65	185	54	6	413
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準6営業管理の仕組みと地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準6営業・顧客管理の仕組み・システム	劣っている	度数	0	1	5	1	0	7
		地域番号の%	.0%	1.6%	2.7%	1.9%	.0%	1.7%
	やや劣っている	度数	17	14	26	10	0	67
		地域番号の%	16.8%	21.9%	14.1%	18.5%	.0%	16.4%
	同程度	度数	57	36	88	30	3	214
		地域番号の%	56.4%	56.3%	47.8%	55.6%	50.0%	52.3%
	やや優れている	度数	24	12	54	13	2	105
		地域番号の%	23.8%	18.8%	29.3%	24.1%	33.3%	25.7%
	優れている	度数	3	1	11	0	1	16
		地域番号の%	3.0%	1.6%	6.0%	.0%	16.7%	3.9%
合計	度数	101	64	184	54	6	409	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 1 強み・弱みの水準7調達管理の仕組みと地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準7調達・物流在庫の管理システム	劣っている	度数	1	0	5	1	0	7
		地域番号の%	1.0%	.0%	2.7%	2.0%	.0%	1.8%
	やや劣っている	度数	15	7	26	6	0	54
		地域番号の%	15.5%	11.3%	14.3%	11.8%	.0%	13.6%
	同程度	度数	59	44	89	33	5	230
		地域番号の%	60.8%	71.0%	48.9%	64.7%	83.3%	57.8%
	やや優れている	度数	20	11	51	10	0	92
		地域番号の%	20.6%	17.7%	28.0%	19.6%	.0%	23.1%
	優れている	度数	2	0	11	1	1	15
		地域番号の%	2.1%	.0%	6.0%	2.0%	16.7%	3.8%
合計	度数	97	62	182	51	6	398	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 1 強み・弱みの水準8スピーディー供給と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準8スピーディーに供給する仕組み	劣っている	度数	0	0	3	1	0	4
		地域番号の%	.0%	.0%	1.6%	1.9%	.0%	1.0%
	やや劣っている	度数	8	4	8	5	1	26
		地域番号の%	8.0%	6.3%	4.3%	9.4%	16.7%	6.4%
	同程度	度数	52	34	74	25	4	189
		地域番号の%	52.0%	54.0%	39.8%	47.2%	66.7%	46.3%
	やや優れている	度数	27	22	81	20	0	150
		地域番号の%	27.0%	34.9%	43.5%	37.7%	.0%	36.8%
	優れている	度数	13	3	20	2	1	39
		地域番号の%	13.0%	4.8%	10.8%	3.8%	16.7%	9.6%
合計	度数	100	63	186	53	6	408	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 1 強み・弱みの水準9安定供給と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準9安定した品質で供給する仕組み	劣っている	度数	0	0	2	0	0	2
		地域番号の%	.0%	.0%	1.1%	.0%	.0%	.5%
	やや劣っている	度数	4	3	11	2	0	20
		地域番号の%	4.0%	4.8%	5.9%	3.8%	.0%	4.9%
	同程度	度数	52	34	67	22	4	179
		地域番号の%	52.0%	54.0%	36.2%	42.3%	66.7%	44.1%
	やや優れている	度数	33	22	84	23	1	163
		地域番号の%	33.0%	34.9%	45.4%	44.2%	16.7%	40.1%
	優れている	度数	11	4	21	5	1	42
		地域番号の%	11.0%	6.3%	11.4%	9.6%	16.7%	10.3%
合計	度数	100	63	185	52	6	406	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2 1 強み・弱みの水準10設備施設と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準10設備・施設	劣っている	度数	0	2	5	1	0	8
		地域番号の%	.0%	3.1%	2.7%	1.9%	.0%	2.0%
	やや劣っている	度数	14	7	26	7	1	55
		地域番号の%	14.0%	10.9%	14.1%	13.5%	16.7%	13.5%
	同程度	度数	63	40	83	25	5	216
		地域番号の%	63.0%	62.5%	44.9%	48.1%	83.3%	53.1%
	やや優れている	度数	20	12	55	15	0	102
		地域番号の%	20.0%	18.8%	29.7%	28.8%	.0%	25.1%
	優れている	度数	3	3	16	4	0	26
		地域番号の%	3.0%	4.7%	8.6%	7.7%	.0%	6.4%
合計	度数	100	64	185	52	6	407	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問2-1 強み・弱みの水準11アフターサービス と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-1 強み・弱みの水準11アフターサービス・付随サービス 劣っている	度数	0	0	2	0	0	2
	地域番号の%	.0%	.0%	1.1%	.0%	.0%	.5%
やや劣っている	度数	6	1	13	3	0	23
	地域番号の%	6.0%	1.6%	7.1%	5.7%	.0%	5.7%
同程度	度数	50	38	90	26	3	207
	地域番号の%	50.0%	60.3%	48.9%	49.1%	50.0%	51.0%
やや優れている	度数	38	20	63	18	3	142
	地域番号の%	38.0%	31.7%	34.2%	34.0%	50.0%	35.0%
優れている	度数	6	4	16	6	0	32
	地域番号の%	6.0%	6.3%	8.7%	11.3%	.0%	7.9%
合計	度数	100	63	184	53	6	406
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準12インターネット取引 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-1 強み・弱みの水準12インターネット取引への対応力 劣っている	度数	7	7	13	7	0	34
	地域番号の%	7.1%	10.9%	7.1%	13.7%	.0%	8.4%
やや劣っている	度数	21	15	50	12	0	98
	地域番号の%	21.2%	23.4%	27.3%	23.5%	.0%	24.3%
同程度	度数	47	29	72	26	4	178
	地域番号の%	47.5%	45.3%	39.3%	51.0%	66.7%	44.2%
やや優れている	度数	17	10	37	5	1	70
	地域番号の%	17.2%	15.6%	20.2%	9.8%	16.7%	17.4%
優れている	度数	7	3	11	1	1	23
	地域番号の%	7.1%	4.7%	6.0%	2.0%	16.7%	5.7%
合計	度数	99	64	183	51	6	403
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準13知的財産権 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-1 強み・弱みの水準13知的財産権(特許権、意匠権など) 劣っている	度数	5	7	21	6	1	40
	地域番号の%	5.3%	11.5%	11.9%	12.2%	16.7%	10.3%
やや劣っている	度数	17	9	42	15	0	83
	地域番号の%	18.1%	14.8%	23.7%	30.6%	.0%	21.4%
同程度	度数	59	37	86	25	5	212
	地域番号の%	62.8%	60.7%	48.6%	51.0%	83.3%	54.8%
やや優れている	度数	11	7	22	1	0	41
	地域番号の%	11.7%	11.5%	12.4%	2.0%	.0%	10.6%
優れている	度数	2	1	6	2	0	11
	地域番号の%	2.1%	1.6%	3.4%	4.1%	.0%	2.8%
合計	度数	94	61	177	49	6	387
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準14営業物流網 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-1 強み・弱みの水準14自社の営業・調達・物流の拠点網 劣っている	度数	3	2	4	0	0	9
	地域番号の%	3.1%	3.2%	2.2%	.0%	.0%	2.3%
やや劣っている	度数	12	7	30	4	0	53
	地域番号の%	12.2%	11.1%	16.8%	7.5%	.0%	13.3%
同程度	度数	50	39	98	32	5	224
	地域番号の%	51.0%	61.9%	54.7%	60.4%	83.3%	56.1%
やや優れている	度数	27	13	38	17	1	96
	地域番号の%	27.6%	20.6%	21.2%	32.1%	16.7%	24.1%
優れている	度数	6	2	9	0	0	17
	地域番号の%	6.1%	3.2%	5.0%	.0%	.0%	4.3%
合計	度数	98	63	179	53	6	399
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準15地域産品 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問2-1 強み・弱みの水準15地域の産品・観光資源 劣っている	度数	9	6	23	2	0	40
	地域番号の%	11.3%	10.0%	14.9%	4.2%	.0%	11.5%
やや劣っている	度数	9	9	39	12	0	69
	地域番号の%	11.3%	15.0%	25.3%	25.0%	.0%	19.8%
同程度	度数	56	42	82	29	6	215
	地域番号の%	70.0%	70.0%	53.2%	60.4%	100.0%	61.8%
やや優れている	度数	6	3	8	4	0	21
	地域番号の%	7.5%	5.0%	5.2%	8.3%	.0%	6.0%
優れている	度数	0	0	2	1	0	3
	地域番号の%	.0%	.0%	1.3%	2.1%	.0%	.9%
合計	度数	80	60	154	48	6	348
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準16経営人材と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2-1 強み・弱みの水準16経営人材の能力・ノウハウ	劣っている	度数	1	0	5	2	0	8
		地域番号の%	1.0%	.0%	2.7%	3.7%	.0%	2.0%
	やや劣っている	度数	10	5	28	11	0	54
		地域番号の%	9.9%	7.8%	15.1%	20.4%	.0%	13.2%
	同程度	度数	67	43	103	25	6	244
		地域番号の%	66.3%	67.2%	55.7%	46.3%	100.0%	59.5%
	やや優れている	度数	20	15	40	14	0	89
		地域番号の%	19.8%	23.4%	21.6%	25.9%	.0%	21.7%
	優れている	度数	3	1	9	2	0	15
		地域番号の%	3.0%	1.6%	4.9%	3.7%	.0%	3.7%
	合計	度数	101	64	185	54	6	410
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準17人材採用育成と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2-1 強み・弱みの水準17人材採用・育成・評価の仕組み	劣っている	度数	2	0	4	2	0	8
		地域番号の%	2.0%	.0%	2.2%	3.7%	.0%	1.9%
	やや劣っている	度数	21	10	36	14	0	81
		地域番号の%	20.6%	15.6%	19.4%	25.9%	.0%	19.7%
	同程度	度数	59	40	106	28	5	238
		地域番号の%	57.8%	62.5%	57.0%	51.9%	83.3%	57.8%
	やや優れている	度数	18	13	32	8	1	72
		地域番号の%	17.6%	20.3%	17.2%	14.8%	16.7%	17.5%
	優れている	度数	2	1	8	2	0	13
		地域番号の%	2.0%	1.6%	4.3%	3.7%	.0%	3.2%
	合計	度数	102	64	186	54	6	412
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準18財務管理と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2-1 強み・弱みの水準18財務管理の仕組み・システム	劣っている	度数	1	0	2	0	0	3
		地域番号の%	1.0%	.0%	1.1%	.0%	.0%	.7%
	やや劣っている	度数	4	3	22	6	0	35
		地域番号の%	3.9%	4.7%	11.8%	11.1%	.0%	8.5%
	同程度	度数	65	39	102	28	4	238
		地域番号の%	63.1%	60.9%	54.8%	51.9%	66.7%	57.6%
	やや優れている	度数	29	21	52	19	2	123
		地域番号の%	28.2%	32.8%	28.0%	35.2%	33.3%	29.8%
	優れている	度数	4	1	8	1	0	14
		地域番号の%	3.9%	1.6%	4.3%	1.9%	.0%	3.4%
	合計	度数	103	64	186	54	6	413
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準19財務安定性と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2-1 強み・弱みの水準19財務安定性・資金調達力	劣っている	度数	2	0	3	0	0	5
		地域番号の%	2.0%	.0%	1.6%	.0%	.0%	1.2%
	やや劣っている	度数	12	5	15	7	1	40
		地域番号の%	11.8%	7.7%	8.1%	13.0%	16.7%	9.7%
	同程度	度数	43	23	75	20	2	163
		地域番号の%	42.2%	35.4%	40.3%	37.0%	33.3%	39.5%
	やや優れている	度数	34	29	77	21	1	162
		地域番号の%	33.3%	44.6%	41.4%	38.9%	16.7%	39.2%
	優れている	度数	11	8	16	6	2	43
		地域番号の%	10.8%	12.3%	8.6%	11.1%	33.3%	10.4%
	合計	度数	102	65	186	54	6	413
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2-1 強み・弱みの水準20信用力と地域番号のクロス表(商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2-1 強み・弱みの水準20信用力	劣っている	度数	1	0	1	0	0	2
		地域番号の%	1.0%	.0%	.5%	.0%	.0%	.5%
	やや劣っている	度数	4	0	2	2	0	8
		地域番号の%	3.9%	.0%	1.1%	3.7%	.0%	1.9%
	同程度	度数	36	18	60	14	1	129
		地域番号の%	35.3%	27.7%	32.4%	25.9%	16.7%	31.3%
	やや優れている	度数	42	37	94	30	3	206
		地域番号の%	41.2%	56.9%	50.8%	55.6%	50.0%	50.0%
	優れている	度数	19	10	28	8	2	67
		地域番号の%	18.6%	15.4%	15.1%	14.8%	33.3%	16.3%
	合計	度数	102	65	185	54	6	412
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準21企画開発連携 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準21企画・開発・デザイン・試作の外部連携	劣っている	度数	2	1	10	1	0	14
		地域番号の%	2.1%	1.6%	5.7%	1.9%	.0%	3.6%
	やや劣っている	度数	11	9	30	10	1	61
		地域番号の%	11.7%	14.5%	17.2%	18.9%	16.7%	15.7%
	同程度	度数	55	42	100	32	4	233
		地域番号の%	58.5%	67.7%	57.5%	60.4%	66.7%	59.9%
	やや優れている	度数	20	6	28	9	1	64
		地域番号の%	21.3%	9.7%	16.1%	17.0%	16.7%	16.5%
	優れている	度数	6	4	6	1	0	17
		地域番号の%	6.4%	6.5%	3.4%	1.9%	.0%	4.4%
	合計	度数	94	62	174	53	6	389
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準22販売物流の連携 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準22販売・物流の外部ネットワーク	劣っている	度数	1	2	6	0	0	9
		地域番号の%	1.1%	3.3%	3.4%	.0%	.0%	2.3%
	やや劣っている	度数	7	4	25	7	1	44
		地域番号の%	7.4%	6.6%	14.2%	13.7%	16.7%	11.3%
	同程度	度数	63	45	110	36	4	258
		地域番号の%	66.3%	73.8%	62.5%	70.6%	66.7%	66.3%
	やや優れている	度数	18	10	32	7	0	67
		地域番号の%	18.9%	16.4%	18.2%	13.7%	.0%	17.2%
	優れている	度数	6	0	3	1	1	11
		地域番号の%	6.3%	.0%	1.7%	2.0%	16.7%	2.8%
	合計	度数	95	61	176	51	6	389
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問2 1 強み・弱みの水準23調達生産連携 と 地域番号 のクロス表 (商・サービス業)

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問2 1 強み・弱みの水準23調達・生産の外部ネットワーク	劣っている	度数	0	2	6	0	0	8
		地域番号の%	.0%	3.3%	3.4%	.0%	.0%	2.1%
	やや劣っている	度数	11	6	21	7	1	46
		地域番号の%	11.6%	9.8%	12.1%	13.7%	16.7%	11.9%
	同程度	度数	61	45	108	34	4	252
		地域番号の%	64.2%	73.8%	62.1%	66.7%	66.7%	65.1%
	やや優れている	度数	18	8	35	9	0	70
		地域番号の%	18.9%	13.1%	20.1%	17.6%	.0%	18.1%
	優れている	度数	5	0	4	1	1	11
		地域番号の%	5.3%	.0%	2.3%	2.0%	16.7%	2.8%
	合計	度数	95	61	174	51	6	387
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問23 重要な強み・弱みと地域番号のクロス表（製造・建設業）

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問23 重要な強み・弱み	研究開発の設備・ノウハウ (1)現在	6	9	30	7	1	53
		6	10	33	8	0	57
	設計技術・ノウハウ (1)現在	8	12	31	7	1	59
		5	8	26	6	3	48
	知的財産権（特許権・意匠権など） (1)現在	5	1	8	4	2	20
		6	3	14	4	2	29
	量産・大規模事業対応の生産設備・労働力 (1)現在	6	5	20	2	1	34
		2	3	9	1	1	16
	最先端・高機能に特化した生産設備 (1)現在	6	9	22	6	1	44
		3	9	26	6	3	47
	熟練技能者の技術・ノウハウ (1)現在	14	13	40	11	1	79
		7	10	30	4	0	51
	営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ (1)現在	10	9	32	12	2	65
		7	9	23	5	0	44
	効率的な物流の仕組み (1)現在	3	4	8	2	1	18
		3	2	7	2	0	14
	アフターサービス・付随サービス (1)現在	3	4	19	5	0	31
		0	5	14	1	0	20
	インターネット取引への対応力 (1)現在	3	1	4	2	0	10
		3	3	14	7	1	28
	自社の営業・生産の拠点網 (1)現在	3	7	14	6	2	32
		5	5	12	6	0	28
	技術・市場の情報収集力 (1)現在	9	9	24	7	1	50
		6	7	29	7	0	49
	経営人材の能力・ノウハウ (1)現在	6	8	16	4	1	35
		10	9	24	5	0	48
	人材採用・育成・評価の仕組み (1)現在	7	12	24	5	2	50
		16	15	27	11	2	71
	財務管理の仕組み・システム (1)現在	3	1	7	2	0	13
		2	0	6	4	0	12
	財務安定性・資金調達力 (1)現在	11	9	34	8	0	62
		12	5	27	8	0	52
	知名度・ブランド・信用力 (1)現在	10	6	18	2	1	37
		10	9	22	0	1	42
	研究開発・設計デザインの外部ネットワーク (1)現在	1	2	3	0	0	6
		2	4	9	1	2	18
	調達・生産・技術の外部ネットワーク (1)現在	1	1	6	0	1	9
		5	3	9	0	1	18
	販売・物流・サービスの外部ネットワーク (1)現在	2	2	3	1	1	9
		3	2	4	1	1	11
	地域産業・産地とのネットワーク (1)現在	0	1	1	0	0	2
		3	1	1	5	1	11
合計	(1)現在	41	42	128	32	7	250
	(2)今後	41	42	129	31	6	249

問22 重要な強み・弱みと地域番号のクロス表（商・サービス業）

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問22 重要な強み・弱み	トレンド・市場ニーズを入手する仕組み	(1)現在	18	7	26	6	0	57
		(2)今後	11	8	21	8	1	49
	オリジナルブランド	(1)現在	19	3	28	5	1	56
		(2)今後	19	11	24	7	2	63
	提携する他社ブランドの活用	(1)現在	3	2	8	1	0	14
		(2)今後	4	1	3	2	0	10
	好立地・顧客のアクセシビリティ	(1)現在	4	3	19	5	0	31
		(2)今後	3	1	10	3	0	17
	企画・営業人材の能力・ノウハウ	(1)現在	40	23	57	16	1	137
		(2)今後	38	22	47	17	1	125
	営業・顧客管理の仕組み・システム	(1)現在	19	12	30	12	1	74
		(2)今後	11	8	27	6	0	52
	調達・物流在庫の管理システム	(1)現在	7	4	17	3	0	31
		(2)今後	5	4	8	1	0	18
	スピーディーに供給する仕組み	(1)現在	20	9	33	5	1	68
		(2)今後	8	5	15	2	1	31
	安定した品質で供給する仕組み	(1)現在	26	18	41	13	2	100
		(2)今後	12	9	22	8	1	52
	設備・施設	(1)現在	1	7	11	3	0	22
		(2)今後	5	7	13	0	0	25
	アフターサービス・付随サービス	(1)現在	9	8	23	5	0	45
		(2)今後	7	7	11	4	0	29
	インターネット取引への対応力	(1)現在	7	5	13	2	1	28
		(2)今後	13	8	32	8	1	62
	知的財産権（特許権、意匠権など）	(1)現在	2	0	3	0	0	5
		(2)今後	1	1	6	3	0	11
	自社の営業・調達・物流の拠点網	(1)現在	7	2	12	3	1	25
		(2)今後	4	3	13	2	1	23
	地域の産品・観光資源	(1)現在	1	1	0	0	0	2
		(2)今後	2	0	0	1	0	3
	経営人材の能力・ノウハウ	(1)現在	14	14	21	14	0	63
		(2)今後	21	18	36	13	2	90
	人材採用・育成・評価の仕組み	(1)現在	17	10	28	12	2	69
		(2)今後	32	17	48	18	2	117
	財務管理の仕組み・システム	(1)現在	2	3	6	5	0	16
		(2)今後	6	5	12	6	1	30
	財務安定性・資金調達力	(1)現在	21	15	34	9	4	83
		(2)今後	22	14	44	8	4	92
	信用力	(1)現在	20	15	31	11	2	79
		(2)今後	14	13	23	9	1	60
	企画・開発・デザイン・試作の外部連携	(1)現在	1	5	7	1	0	14
		(2)今後	12	2	15	3	0	32
	販売・物流の外部ネットワーク	(1)現在	3	2	5	2	0	12
		(2)今後	3	3	9	3	0	18
	調達・生産の外部ネットワーク	(1)現在	0	2	5	1	0	8
		(2)今後	1	2	7	0	0	10
合計	(1)現在	93	61	164	48	6	372	
	(2)今後	91	61	162	48	6	368	

問23 業務提携と地域番号のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問23 業務提携	提携している	度数	46	28	75	21	1	171
		地域番号の%	33.1%	26.2%	23.8%	25.6%	7.7%	26.1%
	提携していない	度数	93	79	240	61	12	485
		地域番号の%	66.9%	73.8%	76.2%	74.4%	92.3%	73.9%
合計	度数	139	107	315	82	13	656	
		地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問24 業務提携企業の本社所在地と地域番号のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問24 業務提携企業の本社所在地	東京都	17	9	10	8	0	44
	地域番号の%	54.8%	34.6%	18.2%	42.1%	0.0%	33.6%
東京周辺地域	度数	7	2	1	1	0	11
	地域番号の%	22.6%	7.7%	1.8%	5.3%	0.0%	8.4%
愛知県	度数	1	9	2	0	0	12
	地域番号の%	3.2%	34.6%	3.6%	0.0%	0.0%	9.2%
愛知周辺地域	度数	0	2	0	0	0	2
	地域番号の%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
大阪府	度数	2	2	19	1	0	24
	地域番号の%	6.5%	7.7%	34.5%	5.3%	0.0%	18.3%
大阪周辺地域	度数	1	0	12	1	0	14
	地域番号の%	3.2%	0.0%	21.8%	5.3%	0.0%	10.7%
福岡県	度数	0	0	1	7	0	8
	地域番号の%	0.0%	0.0%	1.8%	36.8%	0.0%	6.1%
福岡周辺地域	度数	0	0	1	0	0	1
	地域番号の%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.8%
その他国内	度数	1	0	1	0	0	2
	地域番号の%	3.2%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	1.5%
米国	度数	1	1	1	0	0	3
	地域番号の%	3.2%	3.8%	1.8%	0.0%	0.0%	2.3%
EU	度数	0	0	3	0	0	3
	地域番号の%	0.0%	0.0%	5.5%	0.0%	0.0%	2.3%
中国（香港・台湾除く）	度数	0	0	2	1	0	3
	地域番号の%	0.0%	0.0%	3.6%	5.3%	0.0%	2.3%
中国を除くアジア	度数	1	1	2	0	0	4
	地域番号の%	3.2%	3.8%	3.6%	0.0%	0.0%	3.1%
その他海外	度数	0	0	0	0	0	0
	地域番号の%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	度数	31	26	55	19	0	131
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	100.0%

問25 業務提携の目的と地域番号のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問25 業務提携の目的	情報収集機能の活用	10	14	20	9	1	54
	地域番号内での割合 (%)	25.0%	51.9%	29.4%	42.9%	100.0%	34.4%
調達機能の活用	度数	11	8	25	3	0	47
	地域番号内での割合 (%)	27.5%	29.6%	36.8%	14.3%	0.0%	29.9%
高度技術の活用	度数	17	8	15	8	0	48
	地域番号内での割合 (%)	42.5%	29.6%	22.1%	38.1%	0.0%	30.6%
低コスト・量産機能の活用	度数	10	9	15	2	0	36
	地域番号内での割合 (%)	25.0%	33.3%	22.1%	9.5%	0.0%	22.9%
研究開発機能の活用	度数	5	6	12	2	0	25
	地域番号内での割合 (%)	12.5%	22.2%	17.6%	9.5%	0.0%	15.9%
取扱製（商）品種の拡大	度数	9	7	25	2	0	43
	地域番号内での割合 (%)	22.5%	25.9%	36.8%	9.5%	0.0%	27.4%
販売機能の活用	度数	18	11	32	7	0	68
	地域番号内での割合 (%)	45.0%	40.7%	47.1%	33.3%	0.0%	43.3%
物流・倉庫機能の活用	度数	4	3	10	3	0	20
	地域番号内での割合 (%)	10.0%	11.1%	14.7%	14.3%	0.0%	12.7%
ブランドの活用	度数	10	5	11	8	0	34
	地域番号内での割合 (%)	25.0%	18.5%	16.2%	38.1%	0.0%	21.7%
資本力の向上	度数	3	1	1	1	0	6
	地域番号内での割合 (%)	7.5%	3.7%	1.5%	4.8%	0.0%	3.8%
信用力の向上	度数	7	5	11	7	0	30
	地域番号内での割合 (%)	17.5%	18.5%	16.2%	33.3%	0.0%	19.1%
その他	度数	0	2	1	4	0	7
	地域番号内での割合 (%)	0.0%	7.4%	1.5%	19.0%	0.0%	4.5%
合計	度数	40	27	68	21	1	157

V 競争環境について

問26 競争環境の現状と地域番号のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問26 競争環境の現状	非常に厳しい	69	51	176	41	8	345
	地域番号の%	46.6%	45.1%	53.0%	45.6%	53.3%	49.4%
やや厳しい	度数	63	56	127	38	5	289
	地域番号の%	42.6%	49.6%	38.3%	42.2%	33.3%	41.4%
変化なし	度数	14	5	25	10	2	56
	地域番号の%	9.5%	4.4%	7.5%	11.1%	13.3%	8.0%
やや緩やか	度数	2	1	4	1	0	8
	地域番号の%	1.4%	0.9%	1.2%	1.1%	0.0%	1.1%
緩やか	度数	0	0	0	0	0	0
	地域番号の%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	度数	148	113	332	90	15	698
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問27 競争環境が厳しい理由 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問27 競争環境が厳しい理由	国内企業との競争激化	度数	75	76	204	56	11	422
		地域番号 内での割合 (%)	57.7%	71.0%	67.8%	71.8%	84.6%	67.1%
	アジア企業との競争激化	度数	22	15	61	6	4	108
		地域番号 内での割合 (%)	16.9%	14.0%	20.3%	7.7%	30.8%	17.2%
	欧米企業との競争激化	度数	5	2	5	2	0	14
		地域番号 内での割合 (%)	3.8%	1.9%	1.7%	2.6%	.0%	2.2%
	販売市場の縮小	度数	73	55	170	40	10	348
		地域番号 内での割合 (%)	56.2%	51.4%	56.5%	51.3%	76.9%	55.3%
	調達品の価格高騰・調達難	度数	19	18	72	22	2	133
		地域番号 内での割合 (%)	14.6%	16.8%	23.9%	28.2%	15.4%	21.1%
	代替品・サービスの競争激化 新業態・新サービスの参入増加	度数	16	11	32	9	0	68
		地域番号 内での割合 (%)	12.3%	10.3%	10.6%	11.5%	.0%	10.8%
	低価格への要請の強化	度数	80	80	216	52	10	438
		地域番号 内での割合 (%)	61.5%	74.8%	71.8%	66.7%	76.9%	69.6%
	高機能化への要請の強化 消費者ニーズの多様化	度数	25	23	67	19	0	134
		地域番号 内での割合 (%)	19.2%	21.5%	22.3%	24.4%	.0%	21.3%
	技術製品開発のサイクルの短期化 ニーズ変化、商品寿命の短命化	度数	17	9	35	5	1	67
		地域番号 内での割合 (%)	13.1%	8.4%	11.6%	6.4%	7.7%	10.7%
	関連する法規制の変化	度数	22	17	43	15	1	98
		地域番号 内での割合 (%)	16.9%	15.9%	14.3%	19.2%	7.7%	15.6%
	為替の変動	度数	9	7	39	2	1	58
		地域番号 内での割合 (%)	6.9%	6.5%	13.0%	2.6%	7.7%	9.2%
	その他	度数	1	2	3	2	0	8
		地域番号 内での割合 (%)	.8%	1.9%	1.0%	2.6%	.0%	1.3%
合計	度数	130	107	301	78	13	629	

問28 今後の競争環境 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問28 今後の競争環境	非常に厳しい	度数	61	49	148	39	7	304
		地域番号 の %	43.0%	45.4%	46.0%	43.8%	46.7%	45.0%
	やや厳しい	度数	64	51	144	41	7	307
		地域番号 の %	45.1%	47.2%	44.7%	46.1%	46.7%	45.4%
	変化なし	度数	13	8	25	8	1	55
		地域番号 の %	9.2%	7.4%	7.8%	9.0%	6.7%	8.1%
	やや緩やか	度数	4	0	5	1	0	10
		地域番号 の %	2.8%	.0%	1.6%	1.1%	.0%	1.5%
	やや緩やか	度数	0	0	0	0	0	0
		地域番号 の %	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
合計	度数	142	108	322	89	15	676	
	地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

VI 立地展開について

問29 拠点立地地域 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問29 拠点立地地域	東京都	度数	145	32	112	17	8	314
		地域番号 内での割合 (%)	100.0%	28.1%	34.1%	19.3%	61.5%	45.6%
	東京周辺地域	度数	75	15	60	10	4	164
		地域番号 内での割合 (%)	51.7%	13.2%	18.3%	11.4%	30.8%	23.8%
	愛知県	度数	38	114	55	8	5	220
		地域番号 内での割合 (%)	26.2%	100.0%	16.8%	9.1%	38.5%	32.0%
	愛知周辺地域	度数	13	42	35	2	0	92
		地域番号 内での割合 (%)	9.0%	36.8%	10.7%	2.3%	.0%	13.4%
	大阪府	度数	55	20	328	15	3	421
		地域番号 内での割合 (%)	37.9%	17.5%	100.0%	17.0%	23.1%	61.2%
	大阪周辺地域	度数	23	8	114	8	2	155
		地域番号 内での割合 (%)	15.9%	7.0%	34.8%	9.1%	15.4%	22.5%
	福岡県	度数	30	12	56	88	2	188
		地域番号 内での割合 (%)	20.7%	10.5%	17.1%	100.0%	15.4%	27.3%
	福岡周辺地域	度数	14	9	22	34	2	81
		地域番号 内での割合 (%)	9.7%	7.9%	6.7%	38.6%	15.4%	11.8%
	その他国内	度数	40	9	64	6	3	122
		地域番号 内での割合 (%)	27.6%	7.9%	19.5%	6.8%	23.1%	17.7%
	米国	度数	5	2	14	0	1	22
		地域番号 内での割合 (%)	3.4%	1.8%	4.3%	.0%	7.7%	3.2%
	EU	度数	3	2	5	0	0	10
		地域番号 内での割合 (%)	2.1%	1.8%	1.5%	.0%	.0%	1.5%
	中国（香港・台湾除く）	度数	14	15	37	4	1	71
		地域番号 内での割合 (%)	9.7%	13.2%	11.3%	4.5%	7.7%	10.3%
	中国を除くアジア	度数	21	10	30	2	3	66
		地域番号 内での割合 (%)	14.5%	8.8%	9.1%	2.3%	23.1%	9.6%
	その他海外	度数	1	0	6	0	0	7
		地域番号 内での割合 (%)	.7%	.0%	1.8%	.0%	.0%	1.0%
合計	度数	145	114	328	88	13	688	

問3 1 機能別最重要地域①研究開発 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域①研究開発	機能を保有していない	(1)現在	7	9	28	9	1	54
		(2)今後	6	7	26	7	1	47
	東京都	(1)現在	20	2	6	2	1	31
		(2)今後	16	3	9	2	1	31
	東京周辺地域	(1)現在	11	0	0	0	0	11
		(2)今後	11	0	1	1	0	13
	愛知県	(1)現在	0	29	0	0	1	30
		(2)今後	1	26	0	0	1	28
	愛知周辺地域	(1)現在	2	4	2	1	0	9
		(2)今後	2	6	1	1	0	10
	大阪府	(1)現在	0	0	82	0	2	84
		(2)今後	0	0	72	0	2	74
	大阪周辺地域	(1)現在	1	1	13	0	1	16
		(2)今後	1	1	16	0	1	19
	福岡県	(1)現在	0	0	0	17	0	17
		(2)今後	0	0	0	15	0	15
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	0	1	0	1
		(2)今後	0	0	1	2	0	3
	その他国内	(1)現在	1	0	4	1	0	6
		(2)今後	1	0	3	1	0	5
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	0	1	0	0	2
	中国を除くアジア	(1)現在	1	0	0	0	0	1
		(2)今後	3	1	2	0	0	6
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
合計	(1)現在	43	45	135	31	6	260	
	(2)今後	42	44	132	29	6	253	

問3 1 機能別最重要地域②生産 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域②生産	機能を保有していない	(1)現在	5	3	9	2	0	19
		(2)今後	5	3	9	2	0	19
	東京都	(1)現在	9	0	1	0	1	11
		(2)今後	9	0	0	1	0	10
	東京周辺地域	(1)現在	14	0	1	1	0	16
		(2)今後	12	0	5	3	1	21
	愛知県	(1)現在	0	29	1	0	2	32
		(2)今後	0	23	3	0	0	26
	愛知周辺地域	(1)現在	2	7	5	1	0	15
		(2)今後	2	10	3	1	1	17
	大阪府	(1)現在	0	0	78	0	2	80
		(2)今後	0	0	64	0	2	66
	大阪周辺地域	(1)現在	1	1	18	1	1	22
		(2)今後	1	1	24	1	1	28
	福岡県	(1)現在	0	0	0	20	0	20
		(2)今後	0	0	0	14	0	14
	福岡周辺地域	(1)現在	0	1	0	4	0	5
		(2)今後	0	1	2	4	0	7
	その他国内	(1)現在	6	0	13	1	0	20
		(2)今後	6	0	12	1	6	25
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	3	3	9	0	0	15
		(2)今後	3	3	8	1	0	15
	中国を除くアジア	(1)現在	1	0	0	0	0	1
		(2)今後	4	1	4	0	0	9
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
合計	(1)現在	41	44	135	30	6	256	
	(2)今後	42	42	134	28	6	252	

問3 1 機能別最重要地域③営業・販売 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域③営業・販売	機能を保有していない	(1)現在	2	1	4	1	0	8
		(2)今後	3	2	3	1	0	9
	東京都	(1)現在	24	8	14	3	1	50
		(2)今後	19	8	29	4	1	61
	東京周辺地域	(1)現在	12	3	9	2	0	26
		(2)今後	11	5	15	5	0	36
	愛知県	(1)現在	1	24	3	0	2	30
		(2)今後	0	18	3	0	2	23
	愛知周辺地域	(1)現在	1	3	1	1	0	6
		(2)今後	1	6	3	1	0	11
	大阪府	(1)現在	0	1	77	0	2	80
		(2)今後	0	0	45	0	2	47
	大阪周辺地域	(1)現在	1	1	18	1	1	22
		(2)今後	2	2	22	2	1	29
	福岡県	(1)現在	0	0	0	18	0	18
		(2)今後	1	1	0	8	0	10
	福岡周辺地域	(1)現在	0	1	1	3	0	5
		(2)今後	0	0	1	8	0	9
	その他国内	(1)現在	1	1	4	0	0	6
		(2)今後	2	1	4	1	0	8
	米国	(1)現在	0	0	2	0	0	2
		(2)今後	0	0	1	0	0	1
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	0	1	3	0	0	4
		(2)今後	4	0	7	0	0	11
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	1	0	0	0	1
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	合計	(1)現在	42	44	136	29	6	257
		(2)今後	43	44	133	30	6	256

問3 1 機能別最重要地域④調達 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域④調達	機能を保有していない	(1)現在	5	1	7	1	0	14
		(2)今後	5	2	7	1	0	15
	東京都	(1)現在	16	3	4	0	1	24
		(2)今後	15	3	6	1	1	26
	東京周辺地域	(1)現在	14	1	1	1	0	17
		(2)今後	11	2	2	2	0	17
	愛知県	(1)現在	0	26	3	0	2	31
		(2)今後	0	19	3	0	1	23
	愛知周辺地域	(1)現在	1	5	2	1	0	9
		(2)今後	1	7	1	1	1	11
	大阪府	(1)現在	1	0	77	0	2	80
		(2)今後	1	1	59	0	2	63
	大阪周辺地域	(1)現在	2	3	21	2	1	29
		(2)今後	2	3	22	1	1	29
	福岡県	(1)現在	0	0	0	16	0	16
		(2)今後	0	0	0	11	0	11
	福岡周辺地域	(1)現在	0	1	3	6	0	10
		(2)今後	0	1	4	7	0	12
	その他国内	(1)現在	1	0	3	1	0	5
		(2)今後	1	0	3	1	0	5
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	2	4	9	1	0	16
		(2)今後	4	6	13	2	0	25
	中国を除くアジア	(1)現在	1	0	3	1	0	5
		(2)今後	2	1	11	2	0	16
	その他海外	(1)現在	0	0	3	0	0	3
		(2)今後	0	0	3	0	0	3
	合計	(1)現在	43	44	136	30	6	259
		(2)今後	42	45	134	29	6	256

問3 1 機能別最重要地域⑤情報収集 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域⑤情報収集	機能を保有していない	(1)現在	2	3	10	2	0	17
		(2)今後	3	2	7	1	0	13
	東京都	(1)現在	30	8	16	5	1	60
		(2)今後	27	9	30	9	1	76
	東京周辺地域	(1)現在	8	2	6	1	0	17
		(2)今後	8	3	9	4	0	24
	愛知県	(1)現在	0	23	1	0	2	26
		(2)今後	0	14	1	0	2	17
	愛知周辺地域	(1)現在	1	4	2	0	0	7
		(2)今後	1	6	3	0	0	10
	大阪府	(1)現在	0	2	73	0	2	77
		(2)今後	0	1	49	0	2	52
	大阪周辺地域	(1)現在	0	1	16	0	1	18
		(2)今後	0	3	20	0	1	24
	福岡県	(1)現在	0	0	0	17	0	17
		(2)今後	0	0	0	9	0	9
	福岡周辺地域	(1)現在	0	1	0	4	0	5
		(2)今後	0	1	1	5	0	7
	その他国内	(1)現在	0	1	3	1	0	5
		(2)今後	0	1	3	1	0	5
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	1	0	0	0	1
	EU	(1)現在	0	0	2	0	0	2
		(2)今後	0	0	2	0	0	2
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	1	0	4	0	0	5
		(2)今後	3	2	4	0	0	9
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	1	0	0	1
		(2)今後	1	1	3	0	0	5
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	合計	(1)現在	42	45	134	30	6	257
		(2)今後	43	44	132	29	6	254

問3 1 機能別最重要地域⑥物流・倉庫 と 地域番号 のクロス表 (製造・建設業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域⑥物流・倉庫	機能を保有していない	(1)現在	11	10	23	4	1	49
		(2)今後	10	10	21	4	1	46
	東京都	(1)現在	8	1	2	0	1	12
		(2)今後	6	1	2	0	0	9
	東京周辺地域	(1)現在	15	0	2	3	0	20
		(2)今後	15	1	2	2	1	21
	愛知県	(1)現在	0	27	0	0	1	28
		(2)今後	0	22	1	1	1	25
	愛知周辺地域	(1)現在	2	5	5	1	0	13
		(2)今後	2	6	5	1	0	14
	大阪府	(1)現在	0	0	79	0	2	81
		(2)今後	0	0	76	0	2	78
	大阪周辺地域	(1)現在	1	1	19	0	1	22
		(2)今後	2	1	20	0	1	24
	福岡県	(1)現在	0	0	0	19	0	19
		(2)今後	0	0	0	12	0	12
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	0	3	0	3
		(2)今後	0	0	0	10	0	10
	その他国内	(1)現在	4	0	4	0	0	8
		(2)今後	5	0	3	0	0	8
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	1	0	1	0	0	2
		(2)今後	0	1	2	0	0	3
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	1	1	0	0	3
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	合計	(1)現在	42	44	135	30	6	257
		(2)今後	41	43	133	30	6	253

問3 1 機能別最重要地域⑦本社機能 と 地域番号 のクロス表（製造・建設業）

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 1 機能別最重要地域⑦本社機能	機能を保有していない	(1)現在	1	1	5	0	0	7
		(2)今後	2	1	5	0	0	8
	東京都	(1)現在	36	0	1	0	1	38
		(2)今後	34	0	5	0	1	40
	東京周辺地域	(1)現在	6	0	0	0	0	6
		(2)今後	5	0	1	0	0	6
	愛知県	(1)現在	0	41	0	0	2	43
		(2)今後	0	39	0	0	2	41
	愛知周辺地域	(1)現在	0	3	0	0	0	3
		(2)今後	1	4	2	0	0	7
	大阪府	(1)現在	0	0	120	0	2	122
		(2)今後	0	0	111	0	2	113
	大阪周辺地域	(1)現在	0	0	10	0	1	11
		(2)今後	0	0	9	0	1	10
	福岡県	(1)現在	0	0	0	30	0	30
		(2)今後	0	0	0	29	0	29
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	0	1	0	1
		(2)今後	0	0	0	1	0	1
	その他国内	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国（香港・台湾除く）	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	0	0	0	0	1
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
合計	(1)現在	43	45	136	31	6	261	
	(2)今後	43	44	133	30	6	256	

問3 0 機能別最重要地域①情報収集 と 地域番号 のクロス表（商・サービス業）

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問3 0 機能別最重要地域①情報収集	機能を保有していない	(1)現在	3	6	17	5	0	31
		(2)今後	2	2	12	3	0	19
	東京都	(1)現在	72	11	31	8	3	125
		(2)今後	61	17	51	12	4	145
	東京周辺地域	(1)現在	14	2	10	0	3	29
		(2)今後	16	3	18	2	2	41
	愛知県	(1)現在	1	37	2	0	0	40
		(2)今後	1	23	1	0	0	25
	愛知周辺地域	(1)現在	0	5	0	0	0	5
		(2)今後	0	7	2	0	0	9
	大阪府	(1)現在	0	0	87	1	0	88
		(2)今後	2	1	52	1	0	56
	大阪周辺地域	(1)現在	2	1	25	2	0	30
		(2)今後	4	1	25	2	0	32
	福岡県	(1)現在	0	0	0	28	0	28
		(2)今後	0	0	0	18	0	18
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	0	3	0	3
		(2)今後	0	0	1	6	0	7
	その他国内	(1)現在	4	0	1	1	0	6
		(2)今後	3	1	1	2	0	7
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国（香港・台湾除く）	(1)現在	1	1	1	1	0	4
		(2)今後	3	1	3	0	0	7
	中国を除くアジア	(1)現在	1	0	0	1	0	2
		(2)今後	3	2	1	2	0	8
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
合計	(1)現在	98	63	174	50	6	391	
	(2)今後	95	58	167	48	6	374	

問30機能別最重要地域②販売・店舗と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問30機能別最重要地域②販売・店舗	機能を保有していない	(1)現在	7	8	20	9	0	44
		(2)今後	4	5	15	6	0	30
	東京都	(1)現在	56	4	21	2	3	86
		(2)今後	45	7	27	3	4	86
	東京周辺地域	(1)現在	20	2	10	1	2	35
		(2)今後	22	4	26	1	2	55
	愛知県	(1)現在	1	42	1	0	0	44
		(2)今後	1	28	1	0	0	30
	愛知周辺地域	(1)現在	0	6	0	0	0	6
		(2)今後	0	10	0	1	0	11
	大阪府	(1)現在	1	0	93	2	1	97
		(2)今後	2	2	60	1	0	65
	大阪周辺地域	(1)現在	2	0	27	1	0	30
		(2)今後	4	1	35	4	0	44
	福岡県	(1)現在	1	0	1	28	0	30
		(2)今後	1	0	0	21	0	22
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	1	6	0	7
		(2)今後	1	0	1	8	0	10
	その他国内	(1)現在	4	1	0	0	0	5
		(2)今後	4	1	2	0	0	7
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	0	0	1	0	0	1
		(2)今後	2	2	1	1	0	6
	中国を除くアジア	(1)現在	2	0	0	0	0	2
		(2)今後	3	0	1	0	0	4
	その他海外	(1)現在	1	0	0	0	0	1
		(2)今後	1	0	0	0	0	1
	合計	(1)現在	95	63	175	49	6	388
		(2)今後	90	60	169	46	6	371

問30機能別最重要地域③調達と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問30機能別最重要地域③調達	機能を保有していない	(1)現在	6	11	15	9	1	42
		(2)今後	4	8	12	6	1	31
	東京都	(1)現在	51	7	17	5	1	81
		(2)今後	44	11	23	6	1	85
	東京周辺地域	(1)現在	17	1	8	0	3	29
		(2)今後	16	2	16	0	3	37
	愛知県	(1)現在	0	34	2	0	0	36
		(2)今後	0	25	1	0	0	26
	愛知周辺地域	(1)現在	0	4	1	1	0	6
		(2)今後	1	5	2	0	0	8
	大阪府	(1)現在	0	0	88	1	0	89
		(2)今後	1	0	61	1	0	63
	大阪周辺地域	(1)現在	2	1	29	1	0	33
		(2)今後	3	1	37	2	0	43
	福岡県	(1)現在	1	0	0	25	0	26
		(2)今後	0	0	0	19	0	19
	福岡周辺地域	(1)現在	1	1	2	3	0	7
		(2)今後	1	1	1	8	0	11
	その他国内	(1)現在	4	1	4	1	0	10
		(2)今後	4	1	3	0	0	8
	米国	(1)現在	1	1	1	0	0	3
		(2)今後	1	0	0	0	0	1
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	7	1	7	2	1	18
		(2)今後	8	2	8	0	0	18
	中国を除くアジア	(1)現在	4	0	1	1	0	6
		(2)今後	7	3	4	3	1	18
	その他海外	(1)現在	0	0	1	0	1	2
		(2)今後	0	0	1	0	1	2
	合計	(1)現在	94	62	176	49	7	388
		(2)今後	90	59	169	45	7	370

問30機能別最重要地域④企画・開発・生産と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問30機能別最重要地域④企画・開発・生産	機能を保有していない	(1)現在	12	11	28	10	1	62
		(2)今後	9	8	18	8	1	44
	東京都	(1)現在	56	6	14	1	3	80
		(2)今後	49	12	25	4	3	93
	東京周辺地域	(1)現在	18	1	5	0	2	26
		(2)今後	17	2	11	0	2	32
	愛知県	(1)現在	0	37	1	0	0	38
		(2)今後	0	25	2	0	0	27
	愛知周辺地域	(1)現在	0	2	1	0	0	3
		(2)今後	0	6	3	0	0	9
	大阪府	(1)現在	1	0	97	1	0	99
		(2)今後	2	0	77	1	0	80
	大阪周辺地域	(1)現在	0	1	25	0	0	26
		(2)今後	3	1	24	0	0	28
	福岡県	(1)現在	1	0	0	31	0	32
		(2)今後	1	0	0	24	0	25
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	1	4	0	5
		(2)今後	0	0	0	8	0	8
	その他国内	(1)現在	3	0	0	1	0	4
		(2)今後	3	0	0	0	0	3
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	3	2	0	2	0	7
		(2)今後	4	1	2	0	0	7
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	2	1	0	2	0	5
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	1	0	0	0	1
	合計	(1)現在	94	60	172	50	6	382
		(2)今後	90	57	162	47	6	362

問30機能別最重要地域⑤物流・倉庫と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問30機能別最重要地域⑤物流・倉庫	機能を保有していない	(1)現在	26	22	47	19	0	114
		(2)今後	19	18	37	14	0	88
	東京都	(1)現在	32	3	5	0	3	43
		(2)今後	24	4	12	0	3	43
	東京周辺地域	(1)現在	25	1	8	1	3	38
		(2)今後	24	2	17	1	3	47
	愛知県	(1)現在	1	32	0	0	0	33
		(2)今後	1	24	0	0	0	25
	愛知周辺地域	(1)現在	0	1	0	0	0	1
		(2)今後	0	5	1	0	0	6
	大阪府	(1)現在	1	0	81	2	0	84
		(2)今後	2	0	57	2	0	61
	大阪周辺地域	(1)現在	2	1	29	0	0	32
		(2)今後	3	2	29	0	0	34
	福岡県	(1)現在	1	0	0	24	0	25
		(2)今後	1	0	1	19	0	21
	福岡周辺地域	(1)現在	1	0	0	3	0	4
		(2)今後	1	0	1	8	0	10
	その他国内	(1)現在	3	0	1	1	0	5
		(2)今後	4	0	1	1	0	6
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	1	1	0	0	3
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	0	0	0	0	1
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	合計	(1)現在	92	60	171	50	6	379
		(2)今後	81	56	157	45	6	345

問30機能別最重要地域⑥本社機能と地域番号のクロス表(商・サービス業)

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問30機能別最重要地域⑥本社機能	機能を保有していない	(1)現在	2	4	5	5	0	16
		(2)今後	2	2	5	4	0	13
	東京都	(1)現在	84	0	6	0	3	93
		(2)今後	77	4	19	1	3	104
	東京周辺地域	(1)現在	9	1	0	0	2	12
		(2)今後	11	2	4	0	2	19
	愛知県	(1)現在	0	55	1	0	0	56
		(2)今後	0	45	1	0	0	46
	愛知周辺地域	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	2	1	0	0	3
	大阪府	(1)現在	2	0	141	1	1	145
		(2)今後	2	0	116	1	1	120
	大阪周辺地域	(1)現在	0	0	21	0	0	21
		(2)今後	0	0	22	0	0	22
	福岡県	(1)現在	1	0	0	45	0	46
		(2)今後	1	0	0	41	0	42
	福岡周辺地域	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	2	0	2
	その他国内	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	米国	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	EU	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	中国(香港・台湾除く)	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	1	0	0	0	0	1
	中国を除くアジア	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	0	0	0	0	0
	その他海外	(1)現在	0	0	0	0	0	0
		(2)今後	0	1	0	0	0	1
合計	(1)現在	98	60	174	51	6	389	
	(2)今後	94	56	168	49	6	373	

問31最重要地域と地域番号のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問31最重要地域	東京都	度数	45	15	42	8	3	113
		地域番号の%	34.6%	15.5%	14.1%	10.0%	27.3%	18.4%
	東京周辺地域	度数	42	7	35	9	4	97
		地域番号の%	32.3%	7.2%	11.7%	11.3%	36.4%	15.8%
	愛知県	度数	3	40	7	1	0	51
		地域番号の%	2.3%	41.2%	2.3%	1.3%	.0%	8.3%
	愛知周辺地域	度数	1	17	8	0	0	26
		地域番号の%	.8%	17.5%	2.7%	.0%	.0%	4.2%
	大阪府	度数	3	2	102	1	1	109
		地域番号の%	2.3%	2.1%	34.2%	1.3%	9.1%	17.7%
	大阪周辺地域	度数	9	2	58	6	1	76
		地域番号の%	6.9%	2.1%	19.5%	7.5%	9.1%	12.4%
	福岡県	度数	1	0	0	30	0	31
		地域番号の%	.8%	.0%	.0%	37.5%	.0%	5.0%
	福岡周辺地域	度数	0	1	2	19	0	22
		地域番号の%	.0%	1.0%	.7%	23.8%	.0%	3.6%
	その他国内	度数	3	1	8	2	1	15
		地域番号の%	2.3%	1.0%	2.7%	2.5%	9.1%	2.4%
	米国	度数	0	1	1	0	0	2
		地域番号の%	.0%	1.0%	.3%	.0%	.0%	.3%
	EU	度数	0	0	1	0	0	1
		地域番号の%	.0%	.0%	.3%	.0%	.0%	.2%
	中国(香港・台湾除く)	度数	12	4	24	3	0	43
		地域番号の%	9.2%	4.1%	8.1%	3.8%	.0%	7.0%
	中国を除くアジア	度数	10	5	9	1	1	26
		地域番号の%	7.7%	5.2%	3.0%	1.3%	9.1%	4.2%
	その他海外	度数	1	1	1	0	0	3
		地域番号の%	.8%	1.0%	.3%	.0%	.0%	.5%
合計	度数	130	96	298	80	11	615	
	地域番号の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

問3 2 最重要地域選定理由 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計	
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明		
問3 2 最重要地域選定理由	高度人材の確保	度数	43	23	67	18	3	154
	地域番号 内での割合 (%)	32.8%	23.0%	22.4%	22.5%	30.0%	24.8%	
	一般人材の確保	度数	38	24	85	20	3	170
	地域番号 内での割合 (%)	29.0%	24.0%	28.4%	25.0%	30.0%	27.4%	
	人件費の低コスト化	度数	25	16	53	10	2	106
	地域番号 内での割合 (%)	19.1%	16.0%	17.7%	12.5%	20.0%	17.1%	
	既存取引関係の維持	度数	72	47	146	45	7	317
	地域番号 内での割合 (%)	55.0%	47.0%	48.8%	56.3%	70.0%	51.1%	
	新市場・取引先の開拓	度数	79	53	171	50	6	359
	地域番号 内での割合 (%)	60.3%	53.0%	57.2%	62.5%	60.0%	57.9%	
	優れた専門サービス業の集積の活用	度数	17	10	34	9	2	72
	地域番号 内での割合 (%)	13.0%	10.0%	11.4%	11.3%	20.0%	11.6%	
	優れた製造業の集積の活用	度数	16	14	26	5	0	61
	地域番号 内での割合 (%)	12.2%	14.0%	8.7%	6.3%	.0%	9.8%	
	同一地域内の拠点増設	度数	19	15	39	12	0	85
	地域番号 内での割合 (%)	14.5%	15.0%	13.0%	15.0%	.0%	13.7%	
	高品質な商品・資材の調達	度数	19	15	42	15	1	92
	地域番号 内での割合 (%)	14.5%	15.0%	14.0%	18.8%	10.0%	14.8%	
	希少資源などの安定調達	度数	6	0	6	1	0	13
	地域番号 内での割合 (%)	4.6%	.0%	2.0%	1.3%	.0%	2.1%	
	大学研究機関との連携	度数	8	5	10	0	0	23
	地域番号 内での割合 (%)	6.1%	5.0%	3.3%	.0%	.0%	3.7%	
	安定した操業環境の確保 商業集積の活用	度数	22	15	60	9	1	107
	地域番号 内での割合 (%)	16.8%	15.0%	20.1%	11.3%	10.0%	17.3%	
	実行税率など有利な税制	度数	7	2	7	3	0	19
	地域番号 内での割合 (%)	5.3%	2.0%	2.3%	3.8%	.0%	3.1%	
	事業に適した法制度	度数	4	1	2	1	0	8
	地域番号 内での割合 (%)	3.1%	1.0%	.7%	1.3%	.0%	1.3%	
	国・自治体の補助金・助成・ 融資制度	度数	11	2	16	3	1	33
	地域番号 内での割合 (%)	8.4%	2.0%	5.4%	3.8%	10.0%	5.3%	
	物流コストの圧縮	度数	16	15	55	14	2	102
	地域番号 内での割合 (%)	12.2%	15.0%	18.4%	17.5%	20.0%	16.5%	
	整備された物流インフラ	度数	11	5	31	7	0	54
	地域番号 内での割合 (%)	8.4%	5.0%	10.4%	8.8%	.0%	8.7%	
	整備された水・電気等のイン フラ	度数	4	2	8	1	0	15
	地域番号 内での割合 (%)	3.1%	2.0%	2.7%	1.3%	.0%	2.4%	
	地域のブランド・イメージ	度数	13	15	30	17	3	78
	地域番号 内での割合 (%)	9.9%	15.0%	10.0%	21.3%	30.0%	12.6%	
	地域の文化・商習慣	度数	8	8	14	8	1	39
	地域番号 内での割合 (%)	6.1%	8.0%	4.7%	10.0%	10.0%	6.3%	
	従業員及び家族の生活環境	度数	31	29	67	21	1	149
	地域番号 内での割合 (%)	23.7%	29.0%	22.4%	26.3%	10.0%	24.0%	
	本社立地地域・創業の地	度数	36	34	77	22	1	170
	地域番号 内での割合 (%)	27.5%	34.0%	25.8%	27.5%	10.0%	27.4%	
23. その他	度数	2	1	5	1	0	9	
	地域番号 内での割合 (%)	1.5%	1.0%	1.7%	1.3%	.0%	1.5%	
24. 特になし	度数	0	2	10	2	1	15	
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	2.0%	3.3%	2.5%	10.0%	2.4%	
合計	度数	131	100	299	80	10	620	

問33 最重要地域選択理由 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問33 最重要地域選択理由	高度人材の確保	度数	32	20	50	13	1	116
		地域番号 内での割合 (%)	25.8%	20.6%	17.7%	16.7%	14.3%	19.7%
	一般人材の確保	度数	18	17	52	11	2	100
		地域番号 内での割合 (%)	14.5%	17.5%	18.4%	14.1%	28.6%	17.0%
	人件費の低コスト化	度数	17	15	32	6	2	72
		地域番号 内での割合 (%)	13.7%	15.5%	11.3%	7.7%	28.6%	12.2%
	既存取引関係の維持	度数	60	37	124	35	5	261
		地域番号 内での割合 (%)	48.4%	38.1%	44.0%	44.9%	71.4%	44.4%
	新市場・取引先の開拓	度数	70	43	150	44	4	311
		地域番号 内での割合 (%)	56.5%	44.3%	53.2%	56.4%	57.1%	52.9%
	優れた専門サービス業の集積の活用	度数	8	6	15	4	1	34
		地域番号 内での割合 (%)	6.5%	6.2%	5.3%	5.1%	14.3%	5.8%
	優れた製造業の集積の活用	度数	6	8	16	2	0	32
		地域番号 内での割合 (%)	4.8%	8.2%	5.7%	2.6%	.0%	5.4%
	同一地域内の拠点増設	度数	12	9	22	6	0	49
		地域番号 内での割合 (%)	9.7%	9.3%	7.8%	7.7%	.0%	8.3%
	高品質な商品・資材の調達	度数	9	7	23	10	1	50
		地域番号 内での割合 (%)	7.3%	7.2%	8.2%	12.8%	14.3%	8.5%
	希少資源などの安定調達	度数	3	0	4	1	0	8
		地域番号 内での割合 (%)	2.4%	.0%	1.4%	1.3%	.0%	1.4%
	大学研究機関との連携	度数	5	4	6	0	0	15
		地域番号 内での割合 (%)	4.0%	4.1%	2.1%	.0%	.0%	2.6%
	安定した操業環境の確保 商業集積の活用	度数	12	9	43	7	1	72
		地域番号 内での割合 (%)	9.7%	9.3%	15.2%	9.0%	14.3%	12.2%
	実行税率など有利な税制	度数	1	1	5	1	0	8
		地域番号 内での割合 (%)	.8%	1.0%	1.8%	1.3%	.0%	1.4%
	事業に適した法制度	度数	3	0	1	0	0	4
		地域番号 内での割合 (%)	2.4%	.0%	.4%	.0%	.0%	.7%
	国・自治体の補助金・助成・融資制度	度数	6	0	7	2	0	15
		地域番号 内での割合 (%)	4.8%	.0%	2.5%	2.6%	.0%	2.6%
	物流コストの圧縮	度数	11	8	32	9	1	61
		地域番号 内での割合 (%)	8.9%	8.2%	11.3%	11.5%	14.3%	10.4%
	整備された物流インフラ	度数	5	1	14	1	0	21
		地域番号 内での割合 (%)	4.0%	1.0%	5.0%	1.3%	.0%	3.6%
	整備された水・電気等のインフラ	度数	2	1	1	0	0	4
		地域番号 内での割合 (%)	1.6%	1.0%	.4%	.0%	.0%	.7%
	地域のブランド・イメージ	度数	7	12	19	12	1	51
		地域番号 内での割合 (%)	5.6%	12.4%	6.7%	15.4%	14.3%	8.7%
	地域の文化・商習慣	度数	3	3	7	4	0	17
		地域番号 内での割合 (%)	2.4%	3.1%	2.5%	5.1%	.0%	2.9%
	従業員及び家族の生活環境	度数	14	17	37	14	0	82
		地域番号 内での割合 (%)	11.3%	17.5%	13.1%	17.9%	.0%	13.9%
	本社立地地域・創業の地	度数	15	18	39	14	0	86
		地域番号 内での割合 (%)	12.1%	18.6%	13.8%	17.9%	.0%	14.6%
23. その他	度数	1	0	4	0	0	5	
		地域番号 内での割合 (%)	.8%	.0%	1.4%	.0%	.0%	.9%
24. 特になし	度数	0	2	0	1	0	3	
		地域番号 内での割合 (%)	.0%	2.1%	.0%	1.3%	.0%	.5%
合計	度数	124	97	282	78	7	588	

問34 海外拠点設置時期 と 地域番号 のクロス表

			地域番号					合計
			東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問34 海外拠点設置時期	1969年以前	度数	3	1	2	0	0	6
		地域番号 の %	13.0%	5.3%	4.3%	.0%	.0%	6.1%
	1970年代	度数	2	0	4	0	1	7
		地域番号 の %	8.7%	.0%	8.5%	.0%	33.3%	7.1%
	1980年代	度数	5	3	7	3	0	18
		地域番号 の %	21.7%	15.8%	14.9%	50.0%	.0%	18.4%
	1990年代	度数	5	1	16	2	1	25
		地域番号 の %	21.7%	5.3%	34.0%	33.3%	33.3%	25.5%
	2000～2004年	度数	5	9	12	1	0	27
		地域番号 の %	21.7%	47.4%	25.5%	16.7%	.0%	27.6%
	2005年以降	度数	3	5	6	0	1	15
		地域番号 の %	13.0%	26.3%	12.8%	.0%	33.3%	15.3%
合計	度数	23	19	47	6	3	98	
		地域番号 の %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

問35 海外拠点の経営課題 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問35 海外拠点の経営課題	現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成	度数 14	12	23	2	1	52
	地域番号 内での割合 (%)	58.3%	60.0%	50.0%	28.6%	33.3%	52.0%
	現地の専門（技術・販売・サービス）人材の確保・育成	度数 15	12	26	2	2	57
	地域番号 内での割合 (%)	62.5%	60.0%	56.5%	28.6%	66.7%	57.0%
	一般人材（労働力）の確保	度数 10	3	16	2	1	32
	地域番号 内での割合 (%)	41.7%	15.0%	34.8%	28.6%	33.3%	32.0%
	現地の人件費や調達品などのコスト上昇	度数 8	4	17	4	1	34
	地域番号 内での割合 (%)	33.3%	20.0%	37.0%	57.1%	33.3%	34.0%
	価値観・文化の異なる現地人材の教育	度数 10	6	14	2	0	32
	地域番号 内での割合 (%)	41.7%	30.0%	30.4%	28.6%	.0%	32.0%
	社内の海外派遣要員の不足	度数 8	8	16	3	1	36
	地域番号 内での割合 (%)	33.3%	40.0%	34.8%	42.9%	33.3%	36.0%
	生産・品質管理（鮮度管理含む）の実施	度数 8	11	21	5	2	47
	地域番号 内での割合 (%)	33.3%	55.0%	45.7%	71.4%	66.7%	47.0%
	高品質な商品・資材の調達	度数 6	3	13	2	1	25
	地域番号 内での割合 (%)	25.0%	15.0%	28.3%	28.6%	33.3%	25.0%
	現地でのパートナー企業の確保	度数 6	2	13	1	1	23
	地域番号 内での割合 (%)	25.0%	10.0%	28.3%	14.3%	33.3%	23.0%
	設計・デザイン・メンテナンス等専門サービスの不足	度数 2	0	6	0	0	8
	地域番号 内での割合 (%)	8.3%	.0%	13.0%	.0%	.0%	8.0%
	現地市場の開拓	度数 15	9	25	4	1	54
	地域番号 内での割合 (%)	62.5%	45.0%	54.3%	57.1%	33.3%	54.0%
	現地市場に適した製（商）品・サービスの企画開発	度数 4	3	3	2	1	13
	地域番号 内での割合 (%)	16.7%	15.0%	6.5%	28.6%	33.3%	13.0%
	知的財産権の保護	度数 1	3	6	1	0	11
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	15.0%	13.0%	14.3%	.0%	11.0%
	現地企業の成長や取引先の撤退など競争環境の変化	度数 6	4	5	1	0	16
	地域番号 内での割合 (%)	25.0%	20.0%	10.9%	14.3%	.0%	16.0%
	代金回収など商習慣への対応	度数 7	4	12	0	1	24
	地域番号 内での割合 (%)	29.2%	20.0%	26.1%	.0%	33.3%	24.0%
	現地での資金調達や本国送金など資金管理	度数 8	4	10	0	1	23
	地域番号 内での割合 (%)	33.3%	20.0%	21.7%	.0%	33.3%	23.0%
	為替相場の変動への対応	度数 10	7	17	4	2	40
	地域番号 内での割合 (%)	41.7%	35.0%	37.0%	57.1%	66.7%	40.0%
	法制度や不安定な政治・社会情勢への対応	度数 7	8	13	3	2	33
	地域番号 内での割合 (%)	29.2%	40.0%	28.3%	42.9%	66.7%	33.0%
	物流や水・電気等のインフラの未整備	度数 3	4	3	0	0	10
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	20.0%	6.5%	.0%	.0%	10.0%
	自社の知名度不足	度数 1	2	2	0	0	5
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	10.0%	4.3%	.0%	.0%	5.0%
	コミュニケーション（言語など）の困難性	度数 5	6	14	1	0	26
	地域番号 内での割合 (%)	20.8%	30.0%	30.4%	14.3%	.0%	26.0%
22. その他	度数	0	0	0	1	0	1
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	14.3%	.0%	1.0%
23. 特になし	度数	0	0	1	0	0	1
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	2.2%	.0%	.0%	1.0%
合計	度数	24	20	46	7	3	100

問36今後の重要課題 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問36今後の重要課題	現地の経営幹部・トップ人材の確保・育成	13	9	18	1	1	42
	地域番号 内での割合 (%)	54.2%	45.0%	40.9%	16.7%	33.3%	43.3%
	現地の専門(技術・販売・サービス)人材の確保・育成	10	8	16	2	2	38
	地域番号 内での割合 (%)	41.7%	40.0%	36.4%	33.3%	66.7%	39.2%
	一般人材(労働力)の確保	3	2	4	1	1	11
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	10.0%	9.1%	16.7%	33.3%	11.3%
	現地の人件費や調達品などのコスト上昇	3	2	9	0	0	14
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	10.0%	20.5%	.0%	.0%	14.4%
	価値観・文化の異なる現地人材の教育	3	1	6	1	0	11
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	5.0%	13.6%	16.7%	.0%	11.3%
	社内の海外派遣要員の不足	5	4	7	2	0	18
	地域番号 内での割合 (%)	20.8%	20.0%	15.9%	33.3%	.0%	18.6%
	生産・品質管理(鮮度管理含む)の実施	3	7	13	3	2	28
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	35.0%	29.5%	50.0%	66.7%	28.9%
	高品質な商品・資材の調達	1	1	4	0	0	6
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	5.0%	9.1%	.0%	.0%	6.2%
	現地でのパートナー企業の確保	3	1	5	1	1	11
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	5.0%	11.4%	16.7%	33.3%	11.3%
	設計・デザイン・メンテナンス等専門サービスの不足	1	0	1	0	0	2
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	.0%	2.3%	.0%	.0%	2.1%
	現地市場の開拓	10	5	14	3	1	33
	地域番号 内での割合 (%)	41.7%	25.0%	31.8%	50.0%	33.3%	34.0%
	現地市場に適した製(商)品・サービスの企画開発	1	2	1	0	0	4
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	10.0%	2.3%	.0%	.0%	4.1%
	知的財産権の保護	0	0	2	1	0	3
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	4.5%	16.7%	.0%	3.1%
	現地企業の成長や取引先の撤退など競争環境の変化	1	2	2	0	0	5
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	10.0%	4.5%	.0%	.0%	5.2%
	代金回収など商習慣への対応	1	2	4	0	1	8
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	10.0%	9.1%	.0%	33.3%	8.2%
	現地での資金調達や本国送金など資金管理	3	1	4	0	0	8
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	5.0%	9.1%	.0%	.0%	8.2%
	為替相場の変動への対応	3	2	3	1	0	9
	地域番号 内での割合 (%)	12.5%	10.0%	6.8%	16.7%	.0%	9.3%
	法制度や不安定な政治・社会情勢への対応	1	2	3	2	0	8
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	10.0%	6.8%	33.3%	.0%	8.2%
	物流や水・電気等のインフラの未整備	1	1	0	0	0	2
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	5.0%	.0%	.0%	.0%	2.1%
	自社の知名度不足	1	0	1	0	0	2
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	.0%	2.3%	.0%	.0%	2.1%
	コミュニケーション(言語など)の困難性	0	2	5	0	0	7
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	10.0%	11.4%	.0%	.0%	7.2%
22. その他	度数	0	0	0	0	0	0
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
23. 特になし	度数	0	0	0	1	0	1
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	.0%	16.7%	.0%	1.0%
合計	度数	24	20	44	6	3	97

問37(1)国内のみで実施すべき機能 と 地域番号 のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問37(1)国内のみで実施すべき機能	本社機能	99	69	208	58	11	445
	地域番号 内での割合 (%)	76.7%	71.1%	73.2%	74.4%	84.6%	74.0%
	基礎研究	28	20	68	13	4	133
	地域番号 内での割合 (%)	21.7%	20.6%	23.9%	16.7%	30.8%	22.1%
	製品企画開発	36	24	75	20	3	158
	地域番号 内での割合 (%)	27.9%	24.7%	26.4%	25.6%	23.1%	26.3%
	デザイン・設計(普及品)	18	12	37	8	3	78
	地域番号 内での割合 (%)	14.0%	12.4%	13.0%	10.3%	23.1%	13.0%
	デザイン・設計(高級品)	22	15	33	5	2	77
	地域番号 内での割合 (%)	17.1%	15.5%	11.6%	6.4%	15.4%	12.8%
	生産(普及品・量産品)	10	12	38	7	2	69
	地域番号 内での割合 (%)	7.8%	12.4%	13.4%	9.0%	15.4%	11.5%
	生産(多品種少量)	20	14	56	14	2	106
	地域番号 内での割合 (%)	15.5%	14.4%	19.7%	17.9%	15.4%	17.6%
	生産(高級品)	16	16	40	7	1	80
	地域番号 内での割合 (%)	12.4%	16.5%	14.1%	9.0%	7.7%	13.3%
	販売	28	39	72	28	1	168
	地域番号 内での割合 (%)	21.7%	40.2%	25.4%	35.9%	7.7%	28.0%
	資材調達	14	15	37	11	1	78
	地域番号 内での割合 (%)	10.9%	15.5%	13.0%	14.1%	7.7%	13.0%
	物流・倉庫	23	21	63	18	2	127
	地域番号 内での割合 (%)	17.8%	21.6%	22.2%	23.1%	15.4%	21.1%
	資金調達	49	37	95	33	2	216
	地域番号 内での割合 (%)	38.0%	38.1%	33.5%	42.3%	15.4%	35.9%
	人材確保・育成	64	46	123	40	2	275
	地域番号 内での割合 (%)	49.6%	47.4%	43.3%	51.3%	15.4%	45.8%
合計	度数	129	97	284	78	13	601

問37(2) 海外のみで実施すべきものと 地域番号のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	不明	
問37(2) 海外のみで実施すべき機能	本社機能	0	0	1	0	0	1
	地域番号 内での割合 (%)	.0%	.0%	1.4%	.0%	.0%	.7%
基礎研究	度数	2	0	2	0	0	4
	地域番号 内での割合 (%)	6.1%	.0%	2.7%	.0%	.0%	2.9%
製品企画開発	度数	3	0	2	0	0	5
	地域番号 内での割合 (%)	9.1%	.0%	2.7%	.0%	.0%	3.6%
デザイン・設計(普及品)	度数	7	4	7	0	2	20
	地域番号 内での割合 (%)	21.2%	18.2%	9.6%	.0%	66.7%	14.5%
デザイン・設計(高級品)	度数	2	2	3	0	0	7
	地域番号 内での割合 (%)	6.1%	9.1%	4.1%	.0%	.0%	5.1%
生産(普及品・量産品)	度数	13	14	24	7	3	61
	地域番号 内での割合 (%)	39.4%	63.6%	32.9%	100.0%	100.0%	44.2%
生産(多品種少量)	度数	14	8	15	2	2	41
	地域番号 内での割合 (%)	42.4%	36.4%	20.5%	28.6%	66.7%	29.7%
生産(高級品)	度数	6	1	4	1	1	13
	地域番号 内での割合 (%)	18.2%	4.5%	5.5%	14.3%	33.3%	9.4%
販売	度数	2	2	8	0	0	12
	地域番号 内での割合 (%)	6.1%	9.1%	11.0%	.0%	.0%	8.7%
資材調達	度数	8	6	22	1	0	37
	地域番号 内での割合 (%)	24.2%	27.3%	30.1%	14.3%	.0%	26.8%
物流・倉庫	度数	4	1	6	0	0	11
	地域番号 内での割合 (%)	12.1%	4.5%	8.2%	.0%	.0%	8.0%
資金調達	度数	3	1	4	0	0	8
	地域番号 内での割合 (%)	9.1%	4.5%	5.5%	.0%	.0%	5.8%
人材確保・育成	度数	4	1	9	0	0	14
	地域番号 内での割合 (%)	12.1%	4.5%	12.3%	.0%	.0%	10.1%
合計	度数	33	22	73	7	3	138

問37(3) 国内・海外の両方で実施すべきものと 地域番号のクロス表

		地域番号					合計
		東京都	愛知県	大阪府	福岡県	その他	
問37(3) 国内・海外の両方で実施すべき機能	本社機能	3	2	7	1	0	13
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	3.7%	4.2%	2.7%	.0%	3.9%
基礎研究	度数	4	4	14	3	0	25
	地域番号 内での割合 (%)	5.6%	7.4%	8.3%	8.1%	.0%	7.4%
製品企画開発	度数	17	9	34	13	1	74
	地域番号 内での割合 (%)	23.9%	16.7%	20.2%	35.1%	16.7%	22.0%
デザイン・設計(普及品)	度数	14	9	27	5	0	55
	地域番号 内での割合 (%)	19.7%	16.7%	16.1%	13.5%	.0%	16.4%
デザイン・設計(高級品)	度数	5	5	15	3	1	29
	地域番号 内での割合 (%)	7.0%	9.3%	8.9%	8.1%	16.7%	8.6%
生産(普及品・量産品)	度数	16	12	52	10	1	91
	地域番号 内での割合 (%)	22.5%	22.2%	31.0%	27.0%	16.7%	27.1%
生産(多品種少量)	度数	12	7	33	3	2	57
	地域番号 内での割合 (%)	16.9%	13.0%	19.6%	8.1%	33.3%	17.0%
生産(高級品)	度数	3	5	14	2	0	24
	地域番号 内での割合 (%)	4.2%	9.3%	8.3%	5.4%	.0%	7.1%
販売	度数	42	26	91	19	4	182
	地域番号 内での割合 (%)	59.2%	48.1%	54.2%	51.4%	66.7%	54.2%
資材調達	度数	28	13	84	20	3	148
	地域番号 内での割合 (%)	39.4%	24.1%	50.0%	54.1%	50.0%	44.0%
物流・倉庫	度数	14	6	38	8	2	68
	地域番号 内での割合 (%)	19.7%	11.1%	22.6%	21.6%	33.3%	20.2%
資金調達	度数	13	7	30	3	3	56
	地域番号 内での割合 (%)	18.3%	13.0%	17.9%	8.1%	50.0%	16.7%
人材確保・育成	度数	28	27	67	17	5	144
	地域番号 内での割合 (%)	39.4%	50.0%	39.9%	45.9%	83.3%	42.9%
合計	度数	71	54	168	37	6	336

### 資料 3 : 業種別分析

問 20 事業・製品の優位性 と 業種 のクロス表 (製造・建設業)

		製造業	建設業
多品種・小ロット対応	相関係数	.066	.148
	有意確率 (両側)	.349	.299
	N	206	51
独自性・高機能	相関係数	.194**	.273
	有意確率 (両側)	.005	.053
	N	205	51
大ロット対応・安定供給力・調達力	相関係数	.079	-.062
	有意確率 (両側)	.260	.663
	N	205	51
低価格販売への対応力	相関係数	.079	.133
	有意確率 (両側)	.259	.351
	N	205	51
企画提案・開発力	相関係数	.271**	.239
	有意確率 (両側)	.000	.092
	N	205	51
付随サービス・要望への柔軟対応	相関係数	.098	.258
	有意確率 (両側)	.163	.068
	N	206	51

問 19 商品・サービスの優位性 と 業種 のクロス表 (商・サービス業)

		卸売業	小売業	サービス業
多様性・総合的品揃え	相関係数	-.017	.324**	.015
	有意確率 (両側)	.855	.008	.829
	N	115	65	217
独自性・専門的品揃え	相関係数	.180	.329**	.023
	有意確率 (両側)	.055	.007	.740
	N	115	65	218
安定供給力・調達力	相関係数	.153	.263*	.105
	有意確率 (両側)	.103	.034	.123
	N	115	65	216
低価格販売への対応力	相関係数	.175	.119	.014
	有意確率 (両側)	.062	.346	.837
	N	114	65	218
企画提案・開発力	相関係数	.176	.064	.115
	有意確率 (両側)	.060	.612	.090
	N	115	65	219
要望への柔軟対応・付随サービス	相関係数	.150	.206	.034
	有意確率 (両側)	.111	.100	.618
	N	114	65	220

問2 2強み・弱みの水準 と 業種 のクロス表 (製造・建設業)

		製造業	建設業
研究開発の設備・ノウハウ	相関係数	.130	.245
	有意確率 (両側)	.064	.083
	N	204	51
設計技術・ノウハウ	相関係数	.207**	.086
	有意確率 (両側)	.003	.553
	N	203	50
知的財産権 (特許権・意匠権など)	相関係数	.104	.072
	有意確率 (両側)	.141	.621
	N	203	50
量産・大規模事業対応の生産設備・労働力	相関係数	.102	-.005
	有意確率 (両側)	.146	.974
	N	206	51
最先端・高機能に特化した生産設備	相関係数	.181**	.158
	有意確率 (両側)	.009	.279
	N	206	49
熟練技能者の技術・ノウハウ	相関係数	.162*	.144
	有意確率 (両側)	.020	.299
	N	206	54
営業・顧客管理の仕組み・ノウハウ	相関係数	.051	.457**
	有意確率 (両側)	.465	.001
	N	206	54
効率的な物流の仕組み	相関係数	.066	.253
	有意確率 (両側)	.348	.073
	N	206	51
アフターサービス・付随サービス	相関係数	.084	.227
	有意確率 (両側)	.230	.109
	N	206	51
インターネット取引への対応力	相関係数	.114	.205
	有意確率 (両側)	.103	.154
	N	206	50
自社の営業・生産の拠点網	相関係数	.105	.145
	有意確率 (両側)	.132	.299
	N	205	53
技術・市場の情報収集力	相関係数	.168*	.259
	有意確率 (両側)	.016	.064
	N	206	52
経営人材の能力・ノウハウ	相関係数	.160*	.360**
	有意確率 (両側)	.022	.008
	N	205	54
人材採用・育成・評価の仕組み	相関係数	.194**	.108
	有意確率 (両側)	.005	.435
	N	205	54
財務管理の仕組み・システム	相関係数	.149*	.262
	有意確率 (両側)	.033	.056
	N	206	54
財務安定性・資金調達力	相関係数	.212**	.421**
	有意確率 (両側)	.002	.002
	N	206	54
知名度・ブランド・信用力	相関係数	.035	.345*
	有意確率 (両側)	.616	.011
	N	206	53
研究開発・設計デザインの外部ネットワーク	相関係数	.188**	-.026
	有意確率 (両側)	.007	.860
	N	205	50
調達・生産・技術の外部ネットワーク	相関係数	.090	.004
	有意確率 (両側)	.203	.977
	N	204	50
販売・物流・サービスの外部ネットワーク	相関係数	.051	.073
	有意確率 (両側)	.472	.615
	N	205	50
地域産業・産地とのネットワーク	相関係数	.097	.111
	有意確率 (両側)	.168	.438
	N	205	51

問2-1 強み・弱みの水準 と 業種 のクロス表 (商・サービス業)

		卸売業	小売業	サービス業
トレンド・市場ニーズを 入手する仕組み	相関係数	.094	.088	.097
	有意確率 (両側)	.320	.488	.162
	N	114	65	209
オリジナルブランド	相関係数	.071	-.133	.116
	有意確率 (両側)	.455	.294	.097
	N	113	64	206
提携する他社ブランドの 活用	相関係数	-.065	-.145	.068
	有意確率 (両側)	.498	.264	.338
	N	111	61	198
好立地・顧客のアクセス 性	相関係数	-.097	.018	.149*
	有意確率 (両側)	.312	.889	.031
	N	111	65	209
企画・営業人材の能力・ ノウハウ	相関係数	.183	.085	.132
	有意確率 (両側)	.052	.500	.051
	N	113	65	218
営業・顧客管理の仕組 み・ノウハウ	相関係数	.111	.001	.101
	有意確率 (両側)	.244	.994	.138
	N	112	65	215
調達・物流在庫の管理シ ステム	相関係数	.228*	.075	.140*
	有意確率 (両側)	.015	.554	.046
	N	113	65	203
スピーディーに供給する 仕組み	相関係数	.268**	.077	.000
	有意確率 (両側)	.004	.542	.995
	N	113	65	213
安定した品質で供給する 仕組み	相関係数	.304**	.201	.052
	有意確率 (両側)	.001	.109	.456
	N	113	65	211
設備・施設	相関係数	.194*	.193	.164*
	有意確率 (両側)	.041	.123	.017
	N	112	65	213
アフターサービス・付随 サービス	相関係数	.110	.040	.161*
	有意確率 (両側)	.244	.750	.019
	N	113	65	211
インターネット取引への 対応力	相関係数	-.013	-.141	.096
	有意確率 (両側)	.895	.264	.166
	N	112	65	210
知的財産権 (特許権、意 匠権など)	相関係数	.173	.058	.186**
	有意確率 (両側)	.071	.652	.008
	N	110	63	199
自社の営業・調達・物流 の拠点網	相関係数	.162	.081	.112
	有意確率 (両側)	.087	.523	.108
	N	113	65	205
地域の産品・観光資源	相関係数	.054	-.146	.159*
	有意確率 (両側)	.602	.262	.034
	N	96	61	178
経営人材の能力・ノウハ ウ	相関係数	.206*	-.075	.142*
	有意確率 (両側)	.029	.553	.038
	N	112	65	216
人材採用・育成・評価の 仕組み	相関係数	.177	-.136	.112
	有意確率 (両側)	.061	.282	.099
	N	113	65	217
財務管理の仕組み・シス テム	相関係数	.115	.095	.229**
	有意確率 (両側)	.224	.451	.001
	N	113	65	218
財務安定性・資金調達力	相関係数	.391**	.236	.291**
	有意確率 (両側)	.000	.059	.000
	N	113	65	218
信用力	相関係数	.277**	.010	.225**
	有意確率 (両側)	.003	.937	.001
	N	113	65	217
企画・開発・デザイン・ 試作の外部連携	相関係数	.333**	-.150	.091
	有意確率 (両側)	.000	.240	.202
	N	110	63	200
販売・物流の外部ネット ワーク	相関係数	.276**	-.137	-.006
	有意確率 (両側)	.003	.279	.935
	N	112	64	196
調達・生産の外部ネット ワーク	相関係数	.283**	-.097	.032
	有意確率 (両側)	.003	.451	.657
	N	111	63	198



大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成 23 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