

大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、 成功の法則

— 中小製造業の事業戦略モデル —

大阪府立産業開発研究所

まえがき

大阪は、中小企業のまちであり、中小企業がものづくりの中心を担っていますが、経営環境の悪化によって、ものづくりの活力が失われていると言われることがあります。加えて、最近の米国発の金融ショックによる急速な景気後退によって、多くの企業では、先行き不透明なまま日々の生産活動を行っている状況が、そのことに拍車をかけています。

しかし、このような経済状況の下においても、大阪には、市場において一定の地位を占めている、極めて優れた中小企業が存在しているのも事実です。現在のような厳しい経済環境下においては、他の企業の成功事例を謙虚に学ぶことが、特に必要となってきたのではないのでしょうか。

そのような認識の下、当研究所では大阪の優れた中小企業の成功戦略について、調査を行いました。これら優良企業が採用している事業戦略を類型化・一般化することにより、大阪の優れたものづくり企業の特徴を明らかにするとともに、伸び悩んでいる中小企業の経営者等に対して、今後の行動の指針となるような有益な示唆を与えることを目的として調査を行いました。

本調査は、当研究所主任研究員 越村惣次郎、総括研究員 江頭寛昭、研究員 佐野浩が担当いたしました。執筆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2節、第4章第2節、第5章)

総括研究員 江頭 寛昭 (第1章、第2章、第5章)

研究員 佐野 浩 (第1章、第3章第1節、第4章第1節、第5章)

調査の実施に当たりましては、インタビュー調査やアンケート調査などを通じて、企業をはじめとする関係機関の皆様方のご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

本調査が、個々のものづくり企業が元気を取り戻し、ひいては大阪のものづくりの再興につながるような、きっかけとなれば幸いです。

平成21年3月

大阪府立産業開発研究所
所長 新庄 浩 二

大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則
～中小製造業の事業戦略モデル～

【目次】

調査報告の要旨	i
1 調査の問題意識と手法	
1.1 調査の背景と目的	1
1.2 先行研究	2
1.3 分析のフレームワーク	2
1.4 調査の特徴	4
1.5 報告書の構成	5
2 製造業をめぐる最近の状況	
2.1 大阪産業の推移とGDP成長率	7
2.2 大阪の製造業のおかれた状況	8
2.3 大阪の製造業の特徴とポテンシャル	12
3 ものづくり中小企業の成功要因	
3.1 アンケート調査からの分析	17
3.2 インタビュー調査からの分析	27
4 事業戦略モデル別の成功要因	
4.1 統計的手法による事業戦略モデルの抽出	40
4.2 事業戦略モデル別の特性と企業事例	55
5 調査結果の総括と提言	
5.1 調査結果の総括	96
5.2 提言と今後の課題	103
参考文献	106
資料編	107
1. 調査概要	
2. アンケート調査票	
3. アンケート調査の単純集計	

大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則

－中小製造業の事業戦略モデル－

【調査報告の要旨】

1 調査の問題意識

1.1 調査の背景と目的

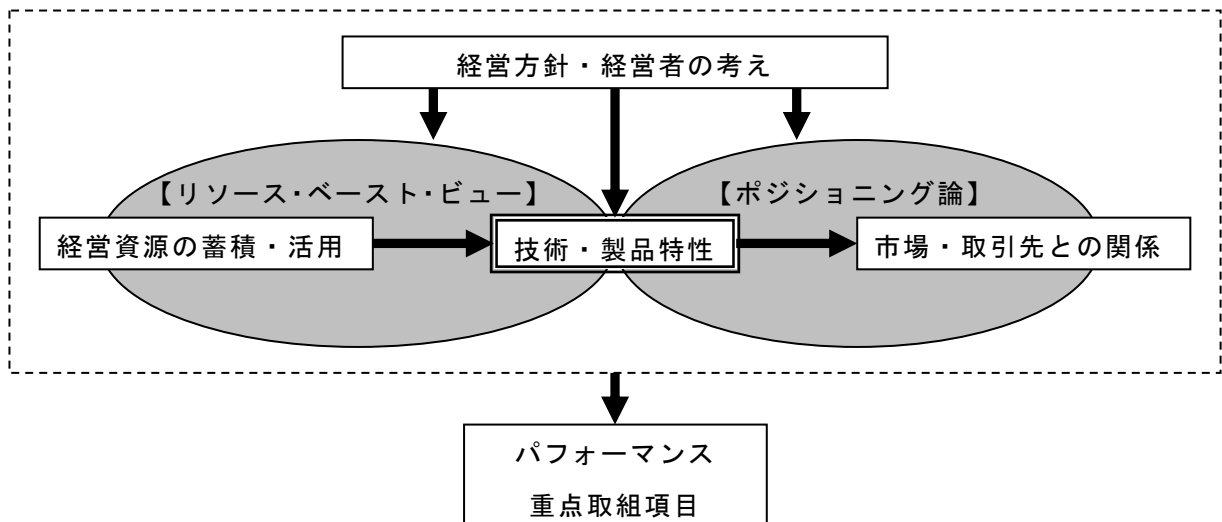
中小企業はこれまで、経済環境の変化や、それに伴う大企業の戦略変更に翻弄されてきた。その結果、大阪においても事業所数の減少など、ものづくり基盤の弱体化が危惧されている状況にある。しかし、その一方で大阪には、技術やノウハウに磨きをかけることにより、オンリーワン・ナンバーワンの地位を確立している優れた中小企業も存在している。そのような企業は、最近の100年に一度の不況とも言われるような厳しい時期でも、企業活動は衰えることなく、逆にこの不況をチャンスとして活動している。大阪のものづくりの活性化には、こうした優良な中小企業が多数存在することが必要であろう。そのため本調査では、企業経営者及び、行政等の企業支援者の参考に資するため、優良なものづくり中小企業の活動に着目し、その事業戦略モデルを分析することによって、これら企業の優れている要因を明らかにする。

1.2 分析のフレームワーク

優良企業の事業戦略モデルを分析するにあたり、先行研究や事前実施した優良企業へのインタビューから得られた情報を参考にして、図表Ⅰのフレームワークを構築した。

このフレームワークの意味は、以下のとおりである。企業は各種経営資源の蓄積・活用によって自社独自の技術・製品特性を確立しており、この技術・製品特性を活かして、市場・取引先との間で競争優位となる関係を構築し、利益を獲得している。この経営資源の

図表Ⅰ 事業戦略モデルのフレームワーク



蓄積・活用から市場・取引先との関係構築にいたる全てのプロセスは、経営方針や経営者の考えによって規定されているとする。企業は、こうした事業戦略モデルによって、市場において、トップシェアやブランド、技術への絶対的信頼の確立などの成果（パフォーマンス）をあげている。そして、さらなる競争力の強化に向け、モデルを強化するための重要な取組（重点取組項目）を行っているとする。

1.3 調査の特徴

(1) 定量分析と定性分析の融合

中小企業の成長戦略に関する調査では、個別企業のケースを用いた定性的調査かマクロデータ等を用いた定量的調査かのいずれかによるものが多く見受けられる。しかし本調査では、両分析手法の利点を活かすため、インタビュー調査で得られた定性データと、アンケート調査によって得られた定量データの両面からの分析を試みる。

本調査では、インタビュー調査は、府内の優良企業 80 社から事業内容等を直接聞くことによって、アンケート調査は、府内の優良企業 150 社ほどからの回答を用いて、事業戦略モデルの分析を行った。

(2) 活動タイプ別の分析

本調査では、優良ものづくり中小企業の事業戦略モデルの類型化と提示を目的としている。事業戦略モデルにおいては、業種別による分析がよく見られるが、業種別の特徴よりも、ターゲットとする市場や技術特性などの固有条件に注目した方が、活動内容の異なる要因をより深く分析できると考えられる。そのため事業戦略モデルを、経営資源や市場との関係などいくつかの視点からタイプ別に類型化して、分析を行った。

(3) 府内の優良中小企業の選出方法

本調査では、過去の環境変化や不況期においても成長を続けてきた府内の優良中小企業を対象とした。分析対象である優良中小企業の選出は、次の2つの方法で行った。

① 各種表彰制度の選出事業所

対象とした顕彰制度は、「ものづくり日本大賞」（経済産業省他）、「元気なモノ作り中小企業 300 社」（中小企業庁）、「躍進するKANSAIモノ作り元気企業」（近畿経済産業局）、「“匠 by 繁盛” 大阪フロンティア賞」・「大阪ものづくり優良企業賞 2008」（大阪中小企業顕彰事業実行委員会）である。

② 府内の産業拠点等進出事業所

テクノステージ和泉、りんくうタウン、阪南スカイタウン、彩都ライフサイエンスパーク、津田サイエンスヒルズ、ちきりアイランド、二色南町地区、住之江区平林北地区、大阪市、池田市、高石市、八尾市の産業拠点等に進出した中小企業

2 調査結果

2.1 事業戦略モデル

アンケート調査とインタビュー調査を用いて、以下のような方法で分析を行った。

統計的手法を用いてアンケート調査を分析した結果、6つの事業戦略モデルを抽出できた。それらの事業戦略モデルを、インタビュー調査と企業事例分析で補った結果、それぞれ「ノウハウ提案タイプ」、「トップブランドタイプ」、「ワンストップタイプ」、「技能活用タイプ」、「パートナータイプ」、「即応タイプ」と分類された。各モデルの特徴は、以下のとおりである。

【モデルⅠ】ノウハウ提案タイプ

特定分野において、深い知識とノウハウを保有していることから、高い研究開発力や設計力を有する企業が多く、研究開発型ベンチャーもこのモデルに含まれる。このモデルの企業は、取引先から相談されることが多く、知識とノウハウを駆使して解決に向けた提案等を行う事から、取引先にとって、なくてはならない存在となっている。表面処理装置を設計・製造する株式会社表面処理システムや、高周波加熱技術を用いた産業用機器等を製造する山本ビニター株式会社等が含まれる。

【モデルⅡ】トップブランドタイプ

ニッチ市場において世界的ブランドを有するトップシェアメーカーや、特定分野におけるパイオニアである企業が多く含まれる。技術力とマーケティング力を組み合わせることにより競争優位を獲得していることが特徴である。また企画から製造、販売までのサプライチェーンに強い影響力を有しており、すでに中堅企業と呼ばれるほどに成長した企業も少なくない。「SWANS」のブランドで知られ、サングラス・ゴーグルを製造・販売している山本光学株式会社、ロボット関連製品の開発・製造・販売を手がけるヴィストン株式会社、ニット製品の企画・製造・販売を行っている株式会社アイソトープ等が含まれる。

【モデルⅢ】ワンストップタイプ

素材から部品製品までの一貫生産体制を持ち、自己完結型の事業を展開する企業が多く含まれている。一貫生産体制によって、品質・納期等を柔軟に対応できるために、市場対応もスムーズに行えることが特徴である。このモデルにはPETリサイクルを手がけているウツミリサイクルシステ

ムズ株式会社や冷間圧造鋼線を製造している大阪精工株式会社等が属している。

【モデルⅣ】技能活用タイプ

独自の技術や熟練技能によって、日本のものづくりを支えてきた企業が多く含まれる。特定の加工分野に特化することにより、取引先と長期安定的な関係を構築するとともに、取引先の新製品開発や新分野進出などの動きにあわせて新たな技術開発に取り組み、技術を磨いてきたのが特徴である。このモデルには、表面処理加工を手がける株式会社ケンテックやシボ加工のパイオニアである株式会社棚澤八光社等が属している。

【モデルⅤ】パートナータイプ

専門特化した高付加価値分野において、大企業の研究開発や重要な生産工程の一部を担ってきた企業が多く属している。また開発力とともに生産力も必要となるために生産設備の充実を図る一方、特定の取引先との関係が深いために、営業活動をあまり活発に行っておらず、営業部隊を持たないケースも珍しくない。精密板金加工による機械組立等を行う第一電熱株式会社や、プラスチック製の高精度レンズを設計・製造するナルックス株式会社、切削加工を手がける株式会社山本金属製作所等が挙げられる。

【モデルⅥ】即応タイプ

試作や特注品など、多品種小ロット・短納期対応を得意とする企業が多く、特注に対応できる柔軟性や、スピードなどのサービス面において優位性を発揮する企業が多い。最新鋭の高性能設備や独自の管理システムを構築することによって、多品種小ロット生産体制を構築している例が多く見受けられる。このモデルには、金属・樹脂全般の試作業を受注する株式会社アスクや、押出成形による合成樹脂製品の製造販売を手がける株式会社カツロン等が属している。

2.2 優良企業に共通した取組・異なる取組

これらの抽出された事業戦略モデルについて、アンケート調査とインタビュー調査からそれらの特性を補った。その結果、優良企業の取組には共通したものと事業戦略モデルによって異なるものがあることがわかった。

【共通した取組】
<ul style="list-style-type: none">・ 「事業リスクの正しい評価」や「付加価値がとれる分野」といった、何らかの明確な指針に基づいた経営資源の「選択と集中」・ 技能だけに頼らない技術の体系化・ 経営方針や経営者の考えに基づく共通認識
【異なる取組】
<ul style="list-style-type: none">・ 価格と納期に関する交渉力・ 売れる仕組みづくり（営業力と販売力）・ 常識にとらわれ過ぎない

3 提言

3.1 優良企業となるために経営者に求められること

- ・ 自らがどのモデルに属するかをまずは自覚し、自社が採るべき事業戦略モデルを見極めて、そのために必要な取組を積極的に行うこと
- ・ 各モデルの競争優位を構築している要素へと、「経営資源の選択と集中」を行うこと
- ・ 経営者がどのようにしたいのか、その方針を明確にすること

3.2 企業を支援するために行政に求められること

- ・ 優良企業となるためには、全企業に共通する取組課題と、事業戦略モデルごとに異なる取組が存在する。そのため、同じ施策が一律に適用可能とは限らないことを認識すること
- ・ 行政がものづくり企業に対して行う支援には、技術開発支援、金融支援の他に、近年盛んになっている販路開拓支援など様々なメニューがある。しかし、こうした支援は事業戦略モデルによって、適合性が異なり、期待できる効果も異なる。そのため、支援施策を検討する際には、事業戦略モデルを考慮すること
- ・ きめの細かな支援を行うために、日頃から個々の企業と接する機会を持ち、企業の状況を知っておくこと

1 調査の問題意識と手法

1.1 調査の背景と目的

2009年1月に東大阪の中小企業の技術を結集して作られた、「まいど1号」の打上が実現したことは記憶に新しい。この例に代表されるように、大阪には、技術やノウハウに磨きをかけることによって、大手企業の下請にとどまらず、オンリーワン・ナンバーワンの地位を確立した中小企業が数多く存在している。「失われた10年」と称された長期にわたる不況や急速なグローバル化の進展によって、ものづくりの環境が大きく変化していった時期でも、このような中小企業は、それを果敢に乗り切り、技術を磨いて成長を遂げてきた。昨今の「100年に一度の不況」と呼ばれるような急速な景気後退下においても、これを逆にチャンスととらえている企業も少なくない。

しかし、近年の日本では、大企業が国際競争力強化を目的として、ものづくりの海外移転を積極的に進めるなかで、大企業を核とした、かつての系列取引は崩壊し、多くの中小企業は取引先を失うと同時に、海外製品との価格競争を余儀なくされてきた。大阪の中小企業も例外ではなく、経営基盤が弱体化したことによって事業所数の減少など、ものづくりの弱体化が危惧されている状況にある。

その一方で、安い人件費を求め海外に生産拠点を移した企業から、国内のものづくりを再評価する動きも見え始めている。経済産業省が審議会報告書で指摘しているとおり（経済産業省[2006]）、国内のものづくり企業が保有する技術力やノウハウは、急成長を遂げるアジア企業よりも、一日の長があり、容易に模倣できない高度なものである。大企業は、国際競争を勝ち抜くために、こうした国内中小企業の力が必要であると考えようになってきた。事実、日本におけるものづくりの力は、大企業と中小企業の相互作用によって生み出されたものであり（中小企業庁[2003]）、中小企業が日本のものづくりを支えているといっても過言ではない。そのため、ものづくりの基盤である中小企業が弱体化していく中にあっても、本当に力のある中小企業の存在が見直されてきている。このため、ものづくりの活性化には、中小企業に焦点を当てて分析することが重要であろう。

しかし、中小企業においては、先に見たように、厳しい経済環境の中で、活力のない中小企業と独自の地位を築いて活躍している中小企業とに二極化しているのが現状である。ものづくり中小企業におけるこのような違いは、どのような要因によるものなのであろうか。そして、ものづくりの活性化には、優れた活力ある企業が多数存在することが必要であるが、そのためにはどのような方策が考えられるのであろうか。こうした問題意識を基に、ものづくりの歴史的な蓄積があり、優れた企業が数多く存在している大阪を題材として、調査を行った。

本調査は、これまでの環境変化や失われた10年を乗り越え、成長を遂げてきた府内の優良なものづくり中小企業の経営手法に注目し、その成功要因を分析することにより、優良企業の事業戦略をモデルとして提示し、今後の成長が期待できる中小企業の経営者やその支援者の参考に資することを目的としている。

1.2 先行研究

企業戦略に関する議論において、これまで頻繁に引用されてきたのは、Porter[1998]のポジショニング論と Barney[2002]のリソース・バースト・ビューであろう。ポジショニング論は、可能な限り競争が少なく、将来有望な市場に進出し、自社が多くの利益を獲得できる優位な位置（ポジション）を獲得するという市場との関係を重視した考え方である。これに対し、リソース・バースト・ビューは、競合他社が模倣困難な経営資源を蓄積することで優位性を確保するという考え方である。これまで両者を対立した概念として認識し、それぞれの正当性について議論されることが多かったが、両者は企業活動の一連の流れとして相互補完関係にあるとの考えも有力となっている。本調査では、経営戦略の基本的な概念として、後者の立場を取り調査を行うこととする。

ただし、これまでの競争戦略に関する議論は、研究対象を大企業とするものが多い（池島[1990]）。そのため、ポジショニング論とリソース・バースト・ビューの概念を用い、中小企業を対象とした事業戦略分析のフレームワークを構築するには、改めて中小企業の特性を考慮することが必要となる。

例えば、池島[1990]は、中小企業は大企業に比べて、乏しい経営資源を有効に活用する必要があり、さらに製品市場も大きくなく、ブランド力も小さい場合が多いため、経営資源のうち技術力に頼らざるを得ないと指摘している。また清水[1986]は、大企業の企業成長論では、組織の環境への対応が中心課題であるが、中堅・中小企業では、製品及び意思決定する経営者の環境対応力が中心課題となり、組織よりも経営者個人の機能や役割が重要であること指摘している。この点は、中小企業の成長がその企業の保有する経営資源や、企業家による事業機会を知覚する能力に依存するとの Penrose[1959]の指摘とも合致する。

さらに業績と戦略との関係について、清水[2004]は、「事業領域の設定」、「独自技術の獲得」、「トップの意思決定」の3要素が中堅企業の維持・発展に極めて大きな影響を及ぼすとし、同様に井上[2008]は、「環境適応」、「事業の優位性」、「将来構想」の各戦略的行動が、企業業績（過去3期の売上高・営業利益の傾向）に関係することを明らかにしている。

1.3 分析のフレームワーク

本調査では、優良企業の事業戦略モデルを分析するにあたり図表1のフレームワークを用いる。これは先行研究や事前に実施した優良企業へのインタビューによって得られた情報を参考に構築した。

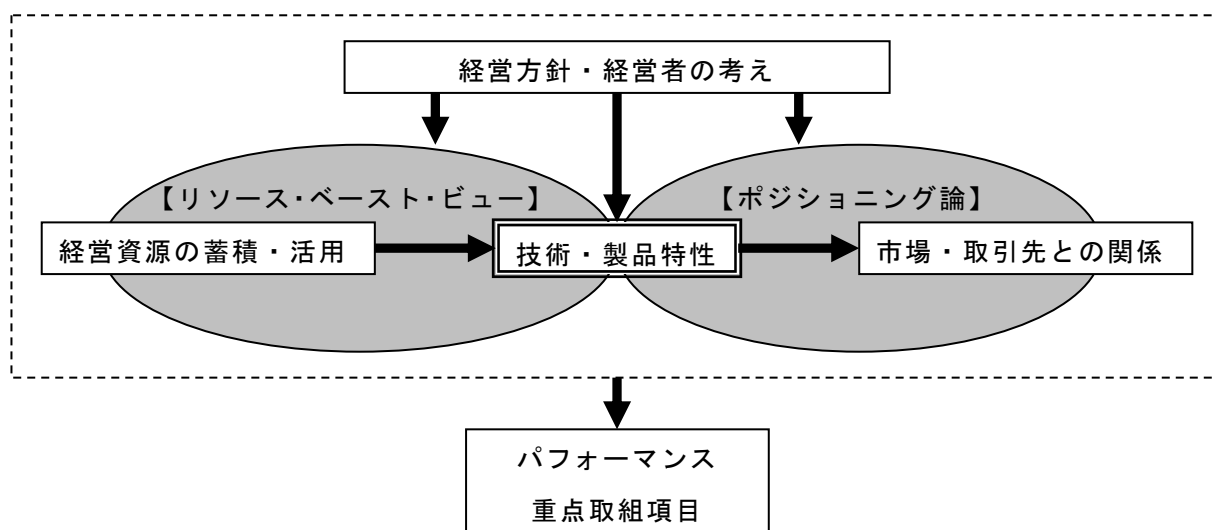
このフレームワークではまず、競争力の源泉となるコア・コンピタンスを、「技術・製品特性」とした。これは調査対象である中小製造業では、技術を核として事業が構築される傾向が強いためである。なお、この技術・製品特性にはものづくりに付随する設計やサポートなどのサービスも含める。次に、この技術・製品特性を活用し、市場・取引先との関係でどのように優位性を獲得しているかというポジショニング論の視点と、どのような

経営資源の蓄積・活用によって競争力のある技術・製品特性を生み出しているかという、リソース・ベスト・ビューの2つの視点を組み合わせて、フレームワークを構築した。また中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者個人の考えや意思決定が大きく影響することから、フレームワーク全体に影響を及ぼす項目として「経営方針・経営者の考え」を置いた。そして、フレームワークの最後に、事業戦略モデルによって生み出される成果を「パフォーマンス」とし、さらにモデルの運用において必要となる重要な取組を「重点取組項目」として付け加えている。

このフレームワークについてまとめると、企業は各種の経営資源を蓄積・活用することで自社独自の技術・製品特性を確立している。また、この技術・製品特性を活かして、市場・取引先との間で競争優位となる関係を構築し、利益を獲得している。そして、経営資源の蓄積・活用から市場・取引先との関係構築にいたる全てのプロセスは、経営方針や経営者の考えによって規定されている。こうした事業戦略モデルによって、企業は市場において、トップシェアやブランド、技術への絶対的信頼の確立などの成果（パフォーマンス）をあげており、さらなる競争力の強化に向け、モデルを強化するための重要な取組（重点取組項目）を行っている。

以上の事業戦略モデルのフレームワークを用いた分析の手順であるが、まず「経営資源の蓄積・活用」から企業の特徴を把握し、類型化を試みる。次に類型化したモデルごとに、市場・取引先との関係や経営方針・経営者の考えなどを検討し、技術・製品特性を検討する。さらに、完成したモデルから、そのパフォーマンスや重点取組項目を抽出し、フレームワークを完成させていく。

図表1 事業戦略モデルのフレームワーク



1.4 調査の特徴

本調査の特徴としては、以下の3点を挙げるができる。

(1) 定量分析と定性分析の融合

優良企業の事業戦略モデルを分析するに当たって、本調査ではインタビュー調査から得られた定性データと、アンケート調査によって得られた定量データの、両面からの分析を行った。中小企業の成長戦略に関する調査や先行研究の多くでは、マクロデータなどを用いた定量的調査、もしくは個別企業のケースを用いた定性的調査のいずれかだけによるものがしばしば見受けられる。しかし、定量的な調査が主体の場合には、一般化・抽象化ができるものの、具体性に欠け、現実的な展開が見えてこなくなる欠点がある。一方、定性的な調査が主体の場合には、個別事例が多く、具体的であるものの、それが普遍的・一般的な事象であるとは必ずしも言えず、客観性に乏しくなる欠点が存在する。そのため本調査では、これらを組み合わせ、両分析手法の利点を活かした分析を行った。具体的には、先行研究などから事業戦略モデルの仮説を構築し、アンケート調査を行いながら、インタビュー調査を行うことにより、両者の欠点を補いながら分析を進めた。

(2) 業種分類ではなく、事業戦略モデル別の分析

本調査では、中小企業の事業戦略モデルを提示するに当たって、業種別の分析ではなく、活動タイプ別の分析を行った。従来の成長モデルでは、主に業種に基づいた分析が行われており、業種別に成長戦略モデルを構築したものが見受けられる。しかし、その場合には、各業界の個別事情の影響を強く受けるため、普遍的なものが抽出できるとは限らない。そのため本調査では、業種を超えた共通部分を考慮するために、あえて業種別の事業戦略にこだわらず、経営資源や市場との関係など幾つかの視点から、取組内容をタイプ別に類型化し、それぞれの事業戦略を分析した。これによって、事業戦略モデルを一般化できるため、経営者や行政の支援者にも有益な示唆を与えることが可能となる。

(3) 優良企業の定義

優良企業の分析に当たって、優良企業の定義が必要となる。一般に、優良企業を定義する際、売上高や利益、規模の成長度といった要素が考えられる。しかし、どれも一長一短があるほか、特に中小企業では入手できるデータが限られるため、売上高や利益といった指標では正しく中小企業の実態を把握することができず、不十分な場合が多い。そのため、本調査では、過去の環境変化や不況期においても成長を続けてきた府内の優良中小企業を抽出し、対象企業すべてが優良中小企業であるとして分析を行った。優良企業の選出は、次の2つの方法で行った。

① 各種表彰制度の選出事業所

各種表彰制度で選出された中小企業を優良企業として、分析対象とした。対象とした顕彰制度は、「ものづくり日本大賞」（経済産業省他）、「元気なモノ作り中小企業 300 社」（中小企業庁）、「躍進するKANSAIモノ作り元気企業」（近畿経済産業局）、「“匠 by 繁盛” 大阪フロンティア賞」・「大阪ものづくり優良企業賞 2008」（大阪中小企業顕彰事業実行委員会）である。

② 府内の産業拠点等進出事業所

過去に大阪府の産業拠点等に進出した企業は、それだけの経営体力があり、一つの成功事例を構築していると考え、優良企業であるとした。実際、進出した多くの企業において、売上高の増加傾向が認められた。

具体的には、テクノステージ和泉、りんくうタウン、阪南スカイタウン、彩都ライフサイエンスパーク、津田サイエンスヒルズ、ちきりアイランド、二色南町地区、住之江区平林北地区、大阪市、池田市、高石市、八尾市の産業拠点等に進出した中小企業を対象とした。

以上の2つの基準から選出した優良企業に対し、アンケート調査とインタビュー調査の両面から、その事業戦略を分析した。

1.5 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、調査の問題意識と手法について述べている。第2章では、マクロデータを中心に、大阪におけるものづくり中小企業の現状・特徴を把握すると同時に、大阪のものづくり中小企業が有しているポテンシャルに言及する。大阪のものづくり中小企業は全体として苦しい状況下にあるものの、そのような状況にあっても、技術力やビジネスモデルなどで優れた企業が存在していることを同時に指摘している。

本調査においては、定量的な調査と定性的な調査の両面からの調査を行ったが、第3章ではそれらの調査結果を説明する。第3章第1節では、アンケート調査の結果を分析することによって、優良ものづくり企業全体に見られた傾向に関する分析を行った。第3章第2節では、インタビュー調査によって、優良ものづくり企業において共通に聞かれた要素について、企業事例を踏まえながら説明を行った。

第4章では、第1章の調査仮説に基づいて設計されたアンケート調査の結果を用いて、成功企業におけるいくつかの事業戦略モデルを抽出し、その抽出されたモデルに関して、対象企業の事例も交えながら、検証を行った。第4章第1節では、アンケート調査を利用して、統計的手法によって、6つの事業戦略モデルを抽出し、それらの事業戦略モデルについて、アンケート分析から見られた特徴の考察を行った。第4章第2節では、抽出された事業戦略モデルについて、実際に企業事例を交えながら、インタビュー調査から得られた特徴の検証を行っている。その結果、アンケート調査から得られた事業戦略モデルが再

確認されるとともに、それを補強するような内容が得られている。

第5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、大阪におけるものづくりの活性化のために、企業経営者及びその支援者に求められることを考察する。加えて、今後の研究課題についても言及する。

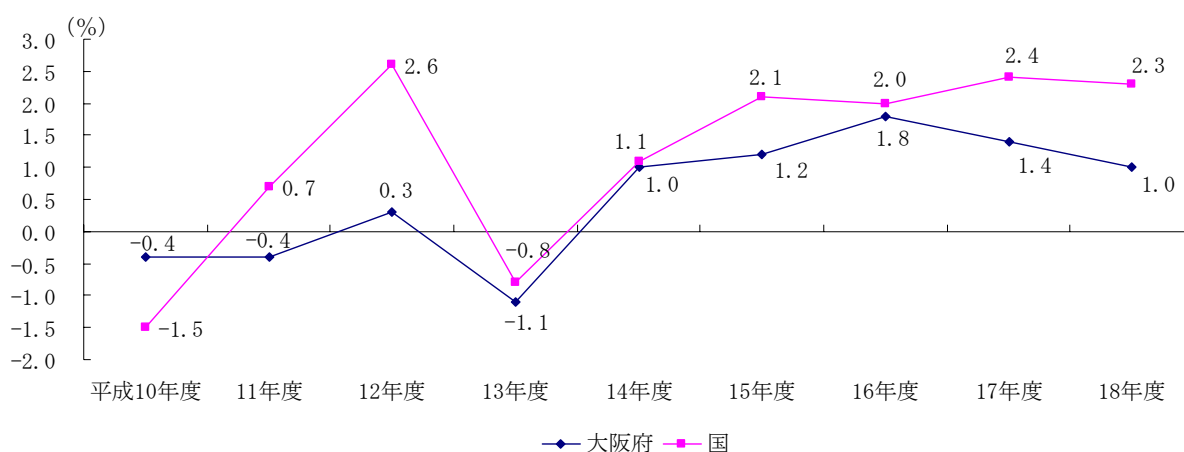
2 製造業をめぐる最近の状況

2.1 大阪産業の推移とGDP成長率

日本の実質経済成長率を見ると、BIS規制導入に伴う金融を中心とする経済的な混乱のあった平成13年度を底に回復に向かい、15年度以降4年連続で2%を超える成長をみせており、長期的に安定した経済を実現してきたことがわかる（図表2-1-1）。大阪府の成長率も、押しなべて全国を下回っているとはいえ、最近5年間は1.0～1.8%の成長を続けている。

ただ、18年度の大阪府内総生産に占める製造業の割合は16.7%と2割を大きく下回っており、総生産額も6兆4,891億円とピークである2年の9兆2,926億円の約7割にとどまっている。この間、サービス業のシェアは18.1%から23.9%へと着実に拡大しており、経済のサービス化が着実に進行していることもうかがえる（図表2-1-2）。つまり、府内総生産の推移から大阪産業の構成変化をみる限りは、産業活動の中で製造業の果たす相対的な役割が徐々にではあるが、縮小していると言える。

図表 2-1-1 経済成長率の推移（実質、連鎖方式）



資料：内閣府『国民経済計算』、大阪府統計課『大阪府民経済計算』

図表 2-1-2 産業大分類別府内総生産（単位：百万円）

	昭和45年度	50	55	60	平成2	7	12	18
農林水産業	33,304	45,424	43,924	46,107	47,338	42,182	37,313	32,550
鉱業	2,938	4,168	7,465	4,949	7,170	5,795	3,650	3,223
製造業	2,844,110	4,516,216	6,955,233	8,180,336	9,292,552	8,302,579	6,933,811	6,489,094
建設業	621,742	884,943	1,124,490	1,229,762	2,466,190	2,194,070	1,957,280	1,640,598
電気・ガス・水道業	176,678	297,720	565,165	686,258	1,059,973	1,251,511	1,209,274	984,929
卸・小売業	1,686,358	3,384,627	4,906,838	5,147,176	8,776,694	8,456,502	7,915,348	7,972,075
金融・保険業	502,977	1,178,293	1,740,657	2,383,837	2,419,557	2,829,017	2,543,618	2,652,869
不動産業	530,903	996,681	1,896,570	2,697,094	3,816,833	4,908,085	4,855,336	4,980,781
運輸・通信業	541,122	872,377	1,382,746	1,744,304	2,508,397	2,961,192	2,945,711	2,826,679
サービス業	633,034	1,410,597	2,492,826	3,880,963	6,973,117	8,243,500	9,087,247	9,266,321
政府サービス等	365,988	1,097,862	1,745,294	2,268,310	2,603,567	3,166,653	3,406,693	3,391,274
輸入税-その他-帰属利子	-446,169	-1,012,758	-1,437,935	-2,107,160	-1,395,597	-2,036,973	-1,704,963	-1,431,812
合計	7,492,987	13,676,149	21,423,274	26,161,936	38,575,791	40,324,113	39,190,318	38,808,582

資料：大阪府統計課『大阪府民経済計算』

- (注) 1. 平成2年度以降は93SNA、それ以前は68SNAベース。
2. 四捨五入等のため、合計が不一致となる場合がある。

図表 2-1-3 近畿圏輸出品別表（平成 19 年分（確定値）、単位：百万円、％）

区 分	価 額	前年比	増減寄与度
総額	16,668,001	109.3	9.3
食料品	96,020	117.0	0.1
原料品	252,740	118.0	0.3
鉱物性燃料	173,339	129.6	0.3
化学製品	1,921,058	113.4	1.5
原料別製品	2,640,778	111.8	1.8
一般機械	3,847,598	111.0	2.5
電気機器	4,821,458	103.9	1.2
輸送用機器	956,908	112.1	0.7
その他	1,958,102	109.0	1.1

資料：大阪税関資料

図表 2-1-4 大阪府における製造品出荷額等の推移（単位：百万円、％）

産 業 分 類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年	
	価額	前年比	価額	前年比	価額	前年比	価額	前年比
基礎素材型産業	731,321,222	99.7	767,640,129	105.0	816,708,513	106.4	854,411,053	104.6
加工組立型産業	520,406,637	99.2	536,362,367	103.1	560,206,825	104.4	543,728,878	101.0
生活関連・その他型産業	302,766,726	94.1	292,109,808	96.5	274,883,690	94.1	266,642,682	97.0
総 計	1,554,494,585	98.4	1,596,112,304	102.7	1,651,799,028	103.5	1,664,782,613	102.1

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

次に、今回の景気回復過程のリード役を果たしてきた近年の貿易の状況を概観してみよう。大阪税関が公表する貿易統計によると、近畿圏の輸出額は平成 19 年には 16 兆 6,680 億円にのぼり、6 年連続して過去最高額となった。その内訳をみると「一般機械」の寄与度が 2.5%と最も高く、次いで「原料別製品」（1.8%）、「化学製品」（1.5%）となっており、近畿圏で輸出の主力となっている「電気機器」の寄与度（1.2%）を上回っている（図表 2-1-3）。

他方で、大阪の製造業の近年の製造品出荷額等の趨勢を見ると、総額では、15 年は前年比でマイナス 1.6%と減少したものの、16 年以降、18 年まで連続して前年を上回る出荷額を示しており、18 年には 16 兆 5,200 億円と¹、外需の拡大をとらえて、大阪の製造業も生産を拡大させてきたことを反映している（図表 2-1-4）。

2.2 大阪の製造業のおかれた状況

以上のように、今回の戦後最長といわれる景気回復過程の中で、外需の拡大をとらえて製造業が先導的な役割を果たしてきたが、ここで、改めて大阪の製造業の現在の状況について概観してみたい。

まず、事業所数の推移をみると、19 年には 2 万 3,527 事業所で、前年比ではほぼ横ばいであるが、この 5 年間で 13.6%、3,700 事業所も減少するなど、15 年以降緩やかな減少傾向をみせている（図表 2-2-1）。

さらに、この間の従業者数の推移をみると、19 年の総数は 53 万 995 人で、前年比 2.5%の増加となっている（図表 2-2-2）。バブル崩壊以降、グローバル化や国内市場の成熟化と

¹ 製造品出荷額等は、平成 19 年では 17 兆 9,200 億円と 18 兆円に迫る規模となっている。

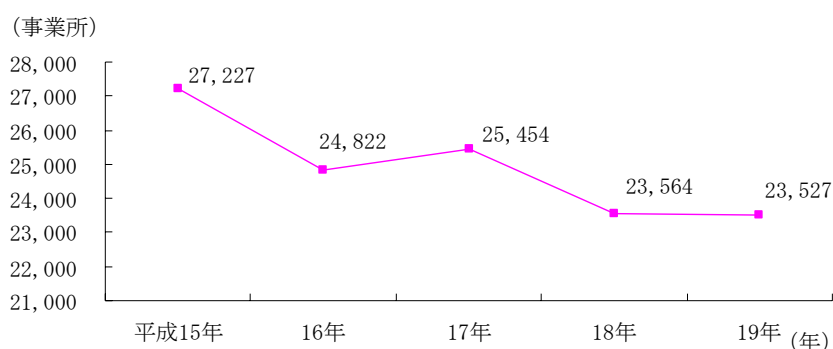
いった製造業を取り巻く経営環境の厳しさの中で、製造業事業所は人員削減を通じて長期にわたる雇用コストの低減を図ってきたといえるが、今次の景気回復過程においても、18年までは総従業者数は減少を続けており、労働生産性の向上が生産の拡大につながっていたといえよう。そして、19年にいたってようやく、生産の拡大が広く製造業の雇用の拡大につながってきた様子を見ることができる。

大阪の製造業事業所（従業者30人以上）における、この期間の設備投資動向をみると、従業者数の減少が続いていた16年、17年には、前年比で大幅な増加となっており、特に「加工組立型」、「基礎素材型」に含まれる多くの業種で前年比2桁の伸びとなっている（図表2-2-3）。バブル経済の崩壊以降、余剰設備の解消を進めるため、設備投資が抑制されたことから、設備の老朽化による生産性の低下が生じ、製造業の国際的な競争力の減退がささやかれていた。しかしこの間に、海外需要の拡大を背景として、大阪の製造業事業者の多くが、雇用の増加に先立って、生産性向上を目指して設備投資を拡大していることがわかる。

以上のように、大阪の製造業事業所が、需要の拡大に応じて、従業者数の増加よりも設備投資を優先させてきたことが分かるが、次に、その要因を探るために、製造業事業所の原材料使用と、付加価値創出の状況を見てみよう。

まず、製造業の原材料使用額等の近年の推移をみると、16年以降年々増加しており、19年には前年比で11.7%の大幅な伸びとなっており、併せて原材料率も増加傾向にある（図表2-2-4）。これは、アジアを中心とする世界的な需要拡大のなかで、大阪の製造業においても、生産の拡大に応じて原材料の使用量が増加したことも考えられる。しかし、それに加えて原材料に対する世界的な需給が逼迫する中で、工業原料となる多様な素材に対して国際商品市況が高騰をみせており、原材料調達コストの上昇が使用額の増加につながっていると考えられる。

図表 2-2-1 大阪府の製造業事業所数（4人以上事業所）の推移



資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-2 大阪府の製造業従業者数の推移（単位：人、％）

産業分類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年		平成19年	
	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比
基礎素材型産業	220,033	98.0	215,004	97.7	214,496	99.8	212,902	99.3	216,254	101.6
加工組立型産業	173,188	97.0	172,011	99.3	172,998	100.6	171,414	99.1	177,536	103.6
生活関連・その他型産業	151,465	95.4	143,392	94.7	138,722	96.7	133,619	96.3	137,205	102.7
総数	544,686	97.0	530,407	97.4	526,216	99.2	517,935	98.4	530,995	102.5

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-3 製造業の年間投資総額の変化（従業者 30 人以上）

産業分類	15年 (%)	16年 (%)	17年 (%)	18年 (%)	平成19年 (万円)	前年比 (%)
総数	84.0	134.9	108.7	84.5	49,994,682	118.4
基礎素材型産業	77.0	141.7	91.5	99.2	26,443,935	129.3
木質パルプ・紙	215.0	111.6	58.8	157.3	527,154	302.5
化学	89.0	108.8	73.1	104.1	1,003,831	115.5
石油・石炭	71.0	116.9	108.8	82.3	8,778,005	131.2
プラスチック製品	73.0	154.4	114.0	56.3	1,495,809	225.0
ゴム製品	100.0	85.8	112.3	94.6	1,665,258	88.5
窯業・土石	71.0	138.2	129.8	98.7	535,024	75.8
鉄鋼	89.0	258.7	30.5	151.5	584,218	115.2
非金属製品	83.0	135.0	141.4	135.1	6,884,583	146.4
鉄金鋼	52.0	174.4	123.6	82.3	1,671,745	169.1
金製品	74.0	248.4	45.3	123.4	3,298,308	101.1
加工組立型産業	88.0	134.6	139.3	68.1	16,869,578	107.5
一般機械	109.0	105.7	123.7	151.4	7,430,896	97.5
電気機械	126.0	97.2	80.3	108.5	3,606,647	116.4
情報通信機械	140.0	290.7	194.0	11.9	2,525,010	221.1
電子部品	45.0	109.0	201.1	57.9	1,142,600	91.9
輸送機械	44.0	158.5	116.7	75.9	1,891,307	78.7
精密機械	177.0	48.4	127.0	75.4	273,118	152.6
生活関連・その他型産業	100.0	117.3	91.6	96.3	6,681,169	109.8
食料品	94.0	110.5	99.7	88.9	3,016,781	112.9
飲料・たばこ	118.0	172.5	76.8	71.7	574,931	153.6
繊維	101.0	53.9	142.4	84.3	247,652	98.2
衣服	35.0	124.6	74.4	223.4	95,846	76.6
家具	67.0	125.9	130.1	102.2	606,145	132.0
印刷	121.0	127.3	76.5	93.6	1,801,916	112.8
なめし革	604.0	36.3	12.9	215.4	31,733	2,640.0
その他	137.0	125.9	83.1	218.9	306,165	51.0

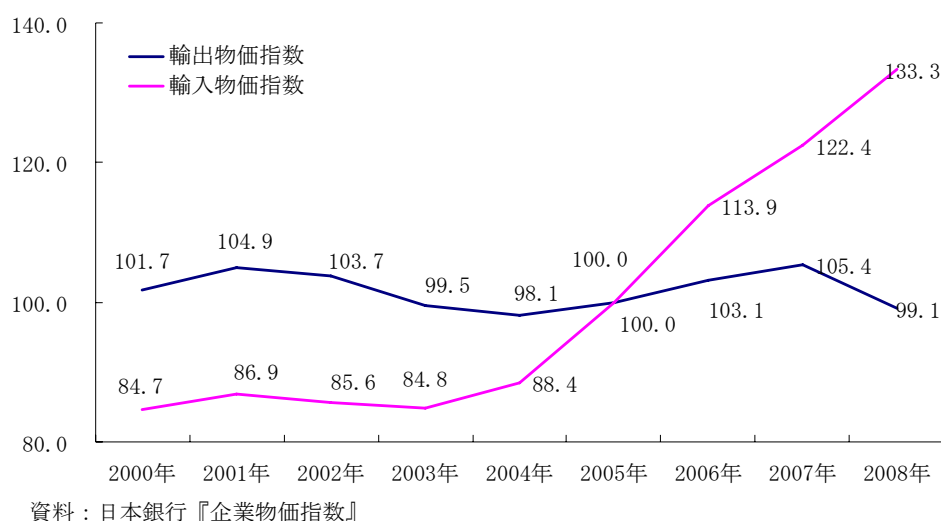
資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-4 大阪府の製造業の原材料使用額等の前年比と原材料率の推移（従業者 30 人以上、単位：％）

産業分類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年		平成19年	
	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率
基礎素材型産業	98.9	50.1	108.4	55.6	112.6	58.6	111.2	62.0	109.2	63.6
加工組立型産業	102.5	57.9	106.2	60.1	105.1	60.0	102.6	63.4	116.3	64.6
生活関連・その他型産業	94.4	49.9	96.0	53.3	94.6	53.5	98.2	53.6	109.8	56.4
総数	99.2	52.9	105.3	56.9	106.8	58.4	106.2	61.4	111.7	63.0

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-5 輸出物価・輸入物価の推移（円ベース、2005年＝100）



そこで、製造業の海外からの原材料調達と海外への製品販売に直接的に影響する貿易物価の近年の動向をみると、日本製品の輸出物価は近年ほぼ横ばいで推移している。これに対して、輸入物価は、国際的な商品市況の上昇傾向を受けて、16年以降年々10ポイント近い上昇を続けており、原材料や部品の調達を海外に依存している企業にとって、調達コストが大きく上昇していることが分かる（図表 2-2-5）。

以上のように、貿易物価を見る限り製造業は需要の拡大に対して、生産を拡大させるなかで原材料調達コストを中心に生産コストを相対的に高めていると考えられる。そこで、製造品出荷額等に占める原材料使用額等の割合である原材料率の推移をみると、15年以降年々上昇しており、19年には15年比で10.1ポイントと大幅に上昇している（図表 2-2-4）。

続いて製造業の付加価値の推移をみると、15年から19年の5年間は、4兆5,000億円～4兆8,000億円前後を上下しているが、その間の付加価値率の推移は、16年を直近のピークに19年まで3年連続して低下している（図表 2-2-6）。とくに、15年に比した直近19年の付加価値率をみると、近年の輸出の牽引役とされている「輸送機械」で6.7ポイント、「一般機械」で3.5ポイントの低下であるが、「電気機械」、「電子部品」ではそれぞれ12.5ポイント、9.4ポイントの大幅低下となっている。

以上のように、中国・アジアの経済発展をはじめ、世界的な経済の拡大を受けて、大阪の製造業事業所も生産を拡大させ、世界的な需要拡大の恩恵に浴したとはいえ、こうした生産拡大の陰に隠れて、金融面の投機の動きも含めた需給の逼迫による素材価格の上昇から生産コストの上昇、更には付加価値率の低下による収益の悪化が徐々に進んでいったといえよう。そして、その結果、生産の拡大は、雇用者増による単純な生産能力拡大よりも、設備投資の拡大による生産の効率化が優先されたといえよう。

図表 2-2-6 大阪府の製造業の付加価値額の推移（従業者 30 人以上、単位：万円、％）

産業分類	平成15年	付加価値率	平成16年	付加価値率	平成17年	付加価値率	平成18年	付加価値率	平成19年	付加価値率
総数	465,098,475	38.8	474,263,389	40.2	481,983,630	38.9	452,824,794	36.0	469,351,505	34.4
基礎素材型産業	218,157,672	39.0	226,656,773	41.2	231,256,495	38.6	225,319,385	35.4	227,078,295	33.8
木材	2,542,381	36.6	2,224,678	34.6	2,287,169	33.7	1,207,036	21.5	1,725,599	25.8
パルプ・紙	10,256,235	38.6	10,456,381	39.8	10,362,394	40.5	10,431,699	39.8	10,395,269	35.7
化学	118,339,197	58.3	121,250,119	60.0	113,814,442	58.8	105,621,849	54.7	111,265,297	54.4
石油・石炭	1,723,274	2.2	258,126	0.5	3,983,143	4.6	6,874,876	6.6	6,025,151	7.2
プラスチック製品	18,127,445	41.5	17,292,891	40.9	16,641,244	41.2	18,046,853	42.7	16,926,198	38.0
ゴム製品	3,324,158	46.1	3,236,249	40.6	3,543,418	40.7	3,927,109	39.6	4,052,202	36.5
窯業・土石	6,037,778	56.6	6,609,233	58.7	5,880,034	55.2	5,782,390	53.0	5,769,540	50.7
鉄鋼	22,134,058	28.3	27,509,099	29.7	33,152,342	30.3	31,100,229	27.7	29,205,628	22.1
非鉄金属	5,521,327	20.6	7,971,272	24.9	6,277,044	18.5	8,531,769	17.7	9,352,756	15.3
金属製品	30,151,819	39.3	29,848,725	39.7	35,315,265	43.0	33,795,575	40.2	32,360,655	36.6
加工組立型産業	165,338,450	38.2	166,084,618	37.4	174,709,037	37.5	153,484,832	34.1	169,937,744	33.0
一般機械	50,511,270	36.0	52,692,731	34.7	63,209,544	37.0	63,926,011	35.6	65,995,399	32.5
電気機械	54,318,235	47.9	55,620,480	51.1	55,966,016	49.6	37,748,711	40.2	33,928,541	35.4
情報通信機械	13,988,183	25.7	16,813,067	27.3	20,076,532	31.4	18,948,006	32.9	25,523,383	37.9
電子部品	20,137,194	36.1	13,294,671	28.5	9,169,079	20.9	7,335,433	18.2	14,777,472	26.7
輸送機械	23,103,046	36.7	23,821,811	35.0	22,552,368	33.4	22,097,194	30.8	25,675,544	30.0
精密機械	3,280,522	49.0	3,841,858	53.4	3,735,498	52.9	3,429,477	51.3	4,037,405	50.1
生活関連・その他型産業	81,602,353	39.6	81,521,998	43.7	76,018,098	43.5	74,020,577	43.3	72,335,466	40.7
食料	36,876,688	43.7	36,190,748	44.2	35,140,257	43.9	35,379,140	44.2	36,148,910	43.3
飲料・たばこ	6,262,669	25.7	6,138,466	50.5	5,807,201	49.3	3,938,217	39.1	4,364,449	45.5
繊維	5,645,169	39.1	5,469,094	39.0	5,383,515	38.6	5,296,347	39.9	5,238,296	36.2
衣服	2,837,498	37.6	2,496,646	37.0	2,306,739	36.8	2,296,333	38.0	2,597,798	35.6
家具	4,154,474	39.9	4,448,345	43.5	4,530,975	41.8	4,492,146	40.7	3,821,791	28.9
印刷	21,377,640	40.1	22,142,397	44.5	18,623,576	46.7	18,257,787	47.8	16,292,537	43.3
なめし革	277,444	41.4	398,053	40.4	341,201	39.0	366,753	37.9	270,196	39.5
その他	4,170,771	37.7	4,238,249	38.5	3,884,634	34.9	3,993,854	35.8	3,601,489	31.4

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

2.3 大阪の製造業の特徴とポテンシャル

次に、大阪の製造業の特徴を整理することによって、そのポテンシャルを探ってみる。

平成18年『工業統計表』（経済産業省）では、大阪府の製造業事業所数は2万3,564事業所（4人以上事業所）で、全国の9.1%を占め第一位となっている。また、従業者数は51万7,935人で、全国第二位（6.3%）である。これに対して製造品出荷額等は16兆6,478億円で、全国の5.2%で第四位である（図表2-3-1）。

事業所数に比べて製造品出荷額等の全国に占める割合が低いことは、より規模の小さな事業所の割合が高いことを示しており、これは、主要都府県の製造品出荷額等に占める中小規模事業所の割合をみても確認できる。愛知県・神奈川県では従業者300人以上の出荷額等が6割を占めているのに対して、大阪府では中小規模事業所の出荷額等の割合が6割を超えるなど、全国で最も高い割合を占めており、製造業における中小規模事業所への依存が特に大きいことが分かる（図表2-3-2）。

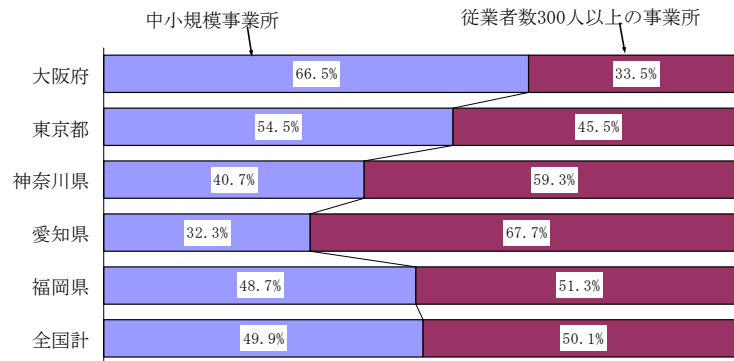
また、大阪の製造業の業種別の割合をみると、事業所数では、金属製品（21.0%）、一般機械器具（16.7%）、プラスチック製品（8.1%）の割合が高くなっているが、製造品出荷額等では、一般機械器具（14.4%）と並んで化学工業（12.8%）が高い割合を占め、事業所数で最も多い金属製品の割合は9.4%にとどまっている。そのほか、事業所数では少数でその他に分類されている鉄鋼業（8.4%）や石油製品・石炭製品製造業（8.1%）も上位となっている（図表2-3-3、図表2-3-4）。

図表 2-3-1 都道府県別製造業の姿（4人以上事業所、単位：力所、人、百万円）

	事業所数	従業者数	製造品 出荷額等
大阪府	23,564	517,935	16,647,826
東京都	19,038	367,209	10,359,659
神奈川県	10,541	415,112	20,150,220
静岡県	12,525	446,948	18,234,667
愛知県	21,737	841,662	43,726,333
全国計	258,543	8,225,442	314,834,621

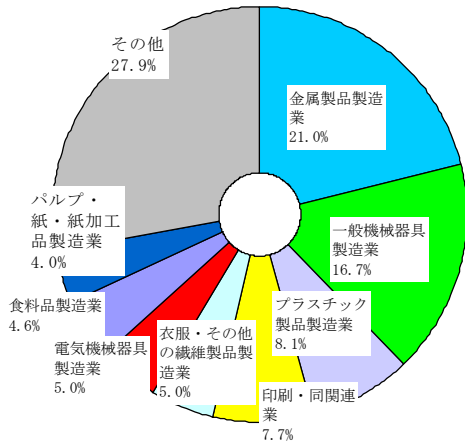
資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

図表 2-3-2 製造品出荷額等の事業所別規模別の構成比



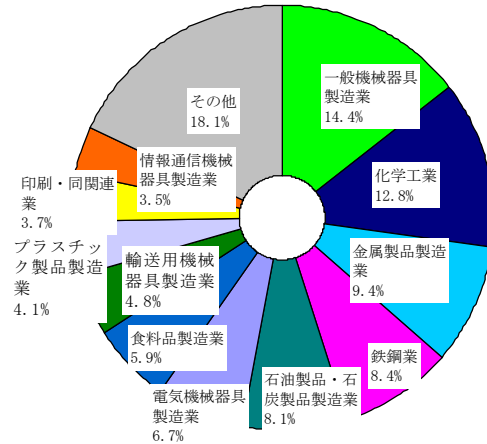
資料：経済産業省『平成17年工業統計表』

図表 2-3-3 大阪府の製造業業種別構成（事業所数）



資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

図表 2-3-4 大阪府の製造業業種別構成（製造品出荷額等）



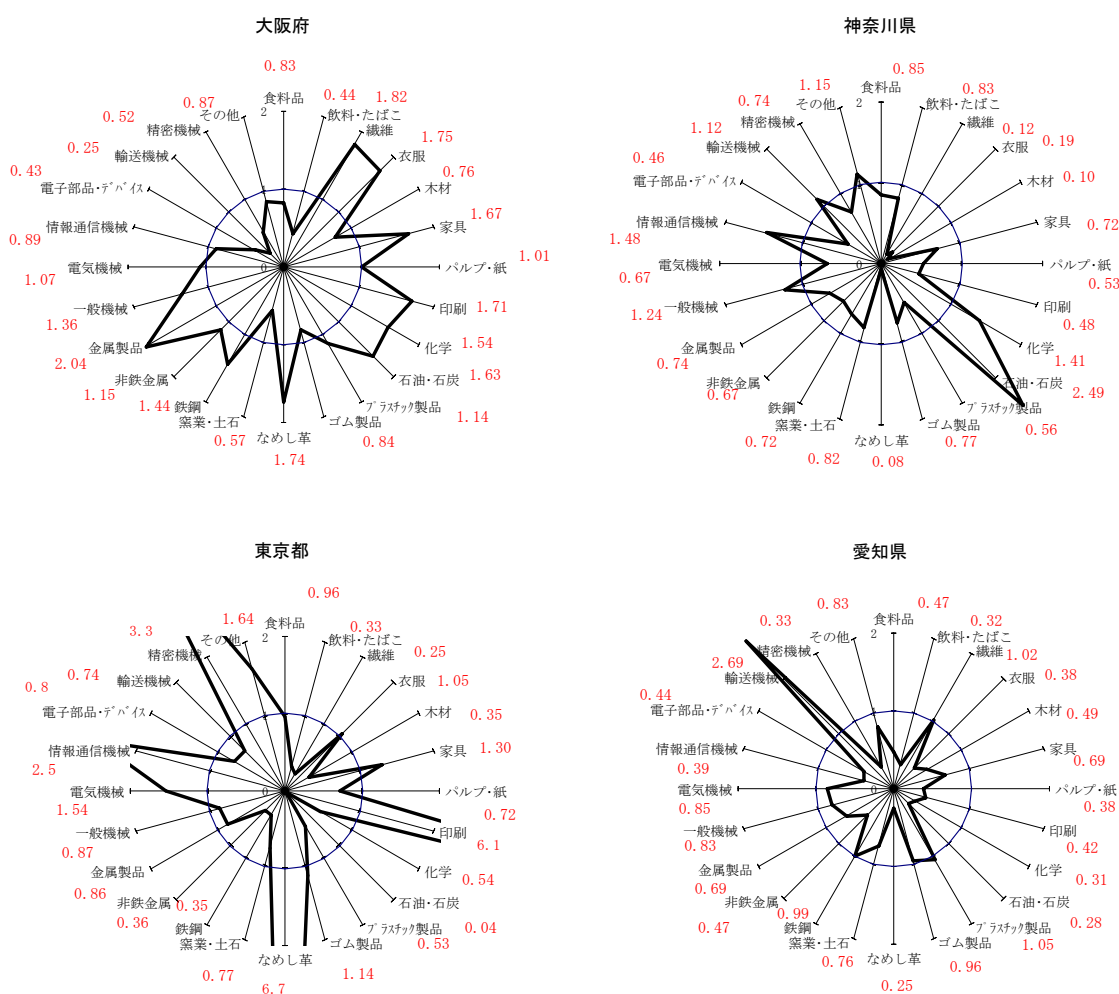
資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

つまり、金属製品やプラスチック製品など、大阪市東部三区（東成区、生野区、平野区）や東大阪市、八尾市などの都市部に小規模の事業所が多数集積する一方で、堺泉北臨海工業地帯などの沿海部には、大規模な石油化学コンビナートや製鉄所が集積しており、多彩な製造業の集積を形成していることを反映している。そのほかにも大阪府内には、南部の

泉州地域にタオル、ニット製品、毛布など、多彩な繊維製品の全国有数の産地が集積している。

さらに、製造業の集積の多彩な姿を、主要都府県の業種別製造品出荷額等の特化係数をもとにみると、愛知県は自動車を中心とする輸送機械に、神奈川県は石油・石炭にと、特定の業種の特化度が極端に高く、東京都でもなめし革、印刷、精密機械、情報通信機械の特化度が高く、特定の業種に集中する傾向がみられる。これに対して、大阪府では、輸送機械、飲料・たばこ、電子部品・デバイスを除いて、特化係数が0.5～2.0の範囲に収まっており、多様な業種が偏在することなく集積していることが分かる（図表2-3-5）。

図表 2-3-5 製造品出荷額等の特化係数（平成18年）

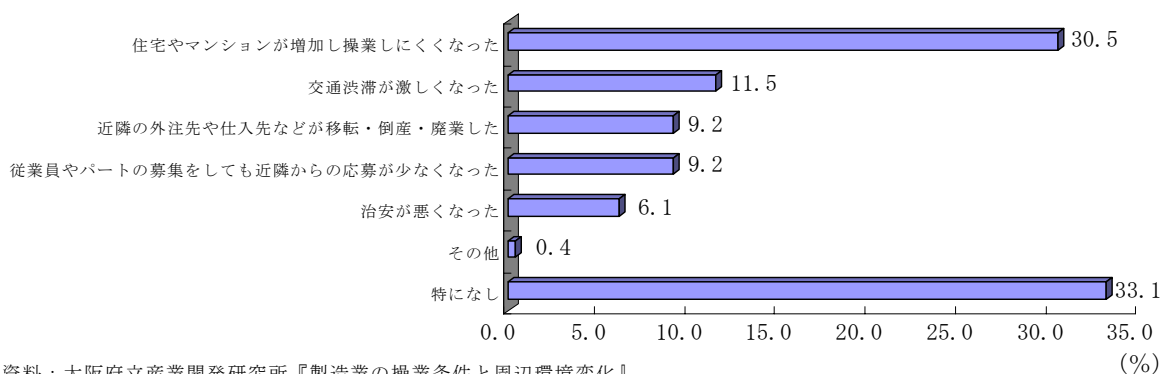


資料：経済産業省『平成18年工業統計表 産業編』

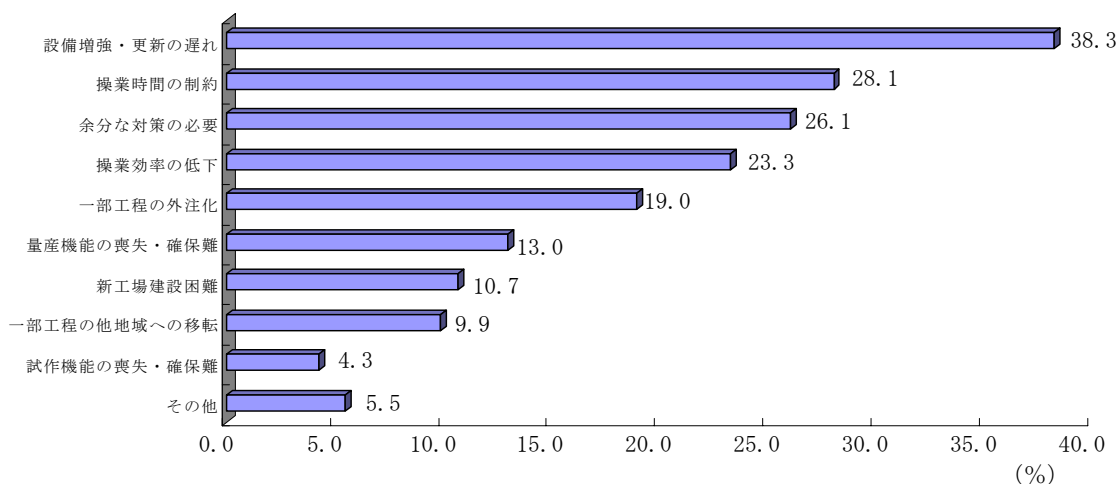
以上のような、より規模の小さな事業所の割合が高いことと、多様な業種が偏りなく幅広く集積しているという大阪府製造業の特徴は、ややもすると、小規模性からは、生産性の低さや競争力の低さ、多様な業種の集積からは、地域をリードする核となる産業の欠如といった評価に結びつきがちである。加えて、戦後、関西に多くの拠点を置いてきた総合家電メーカーの海外への生産シフトの流れのなかで、府域内に新たな核となるリーディング産業の育成が遅れていることも事実である。

さらには、大都市圏工業に共通する課題として、都市化の進展による住工混在問題によって、自由な操業環境の確保が困難になりつつあることがあげられる。大阪府立産業開発研究所が19年に行った調査によると、工場集積地事業所のうち3割は近隣地域に「住宅やマンションが増加し操業しにくくなった」ことを最も大きな周辺環境変化の状況として指摘している（図表 2-3-6）。

図表 2-3-6 最も著しい周辺環境変化



図表 2-3-7 製造加工に対する阻害要因による影響（複数回答）



加えて、住宅の隣接等、操業に対する阻害要因の発生に対して、「設備増強・更新の遅れ」、「操業時間の制約」、「余分な対策の必要」、「操業効率の低下」等の多様な問題が生じ、それらへの対応を迫られていることがわかる（図表 2-3-7）。

以上のような大阪の製造業の特徴を整理すると、規模の小さな事業所の割合が相対的に高く、しかもその規模の小さな事業所が製造業の中で重要な役割を果たしていること、多様な業種が偏りなく集積していること、都市化の進展のなかで操業環境における制約が強まっていること、があげられる。

先にも述べたように、こうした大阪の製造業の特徴を競争力の低さやリーディング産業の欠如として捉えることもできようが、他方で、今日のような厳しい国際競争環境の中で、依然として全国で最も多い数の事業所が立地していることや、東大阪の中小工業集積を称して「歯ブラシからロケットまでできないものはない」といわれるように、多彩な基盤的技術産業の集積が府内には多数形成されており、まさにフルセット型の産業構造を依然として保っている。

しかも、こうした多彩な製造業事業所の集積は、中小企業の弱小集団ではなく、集積の中には、ナンバーワン企業・オンリーワン企業と呼ばれる個性的で、きらりと光る数多くの企業を擁してもいる。

例えば、中小企業庁が平成 18 年から毎年選定している「元気なモノづくり中小企業 300 社」には 18 年に 26 社、19 年 26 社、20 年には 29 社と、毎年、全ての都道府県の中で最も多くの企業が選定されており、大阪の元気な中小企業の層の厚さを反映させている。しかも、選定された企業の事業内容も、機械、金属製品から繊維、化学に至るまで、そして、素材から製品開発まで、多様な分野の企業が選定されており、大阪の製造業のポテンシャルがいかに高いかを示しているといえよう。

以上のように、大阪府には多彩な製造業事業所が厚く集積しており、高いポテンシャルを有しているといえるが、グローバル化が進み、年々国際的な企業間競争が激化するなかで、大阪の製造業は相対的には、縮小傾向が続いている。こうした縮小傾向を反転させ、モノづくりに携わる産業がこの地域の活力として発展していくためには、上記のような元気な中小企業の元気のもとを明らかにし、それを地域の製造業に広く敷衍していくことが重要と思われる。そこで次章では、競争力ある優れたものづくり中小企業の経営について実態調査を基に分析を行い、競争力の一端を明らかにしていく。

3 ものづくり中小企業の成功要因

3.1 アンケート調査からの分析

3.1.1 アンケート調査の概要

本節では、アンケート調査の結果に関して、全体の傾向の分析を行う。アンケート調査は、2通りの方法で実施したものを組み合わせて使用した。第一は、大阪府商工労働部産業労働企画室企業誘致推進課が毎年行っている「大阪府企業立地推進補助金」のアンケートに同封する形で、補助金対象企業に対してアンケート調査を行った。9月中旬に郵送で配布し（配布数153社）、11月末までに回答のあった企業（回収数137社）の中から、大企業や非製造業企業（倉庫業、卸売業、サービス業等）といった企業を除いて、分析対象とした（有効回答数106社）。第二の方法は、同時期（9月～12月）に、大阪府商工労働部商工振興室ものづくり支援課が作成した冊子『大阪の元気！ものづくり企業』平成21年版の取材に同行する形で、各企業の社長等から企業概要を聞くと同時に、アンケートを手配りで直接お願いした。こちらは、配布数64社に対して、回収数50社であった（有効回答数50社）。

これら2つのアンケートの回答を合わせて、優良ものづくり企業の分析対象とし、それら成功企業が採用している事業戦略について分析を行った。したがって、アンケート調査におけるサンプル数は、前者の106社に後者の50社を加えた、合計156社である。対象企業の従業者数、売上規模、主たる業態は、図表3-1-1のとおりである。

3.1.2 アンケート調査から見られた特徴

(1) 技術力・取引関係

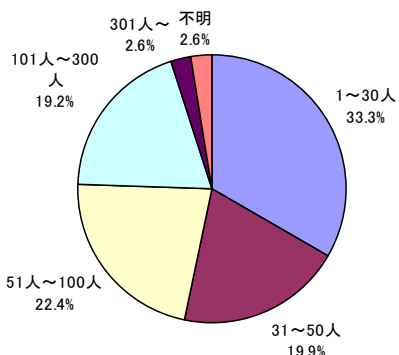
製品生産や加工技術の他社との比較（問3(1)）では、「代替できない」（＝オンリーワン）であると回答した企業が21.4%、「かなり優れている」と回答した企業が37.7%、「やや優れている」と「同程度」という回答をあわせて40.9%となっている（図表3-1-2）。技術力に関して、厳しく見ている企業が多く、対象企業では技術力だけで現在の地位を築いているわけではないことがうかがえる。

受注する際の状況（問3(2)）では、「取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する」と回答した企業が35.9%である一方、「詳細な設計・仕様による明確な指定がある」と回答する企業も同じく35.9%存在しており、受注に関しては自社技術を提案するタイプと、相手からの注文に応じるタイプに分かれる結果となった（図表3-1-3）。この理由については、製品生産や加工技術の他社との比較（問3(1)）との関係からは、うかがい知ることができなかった（図表3-1-4）。

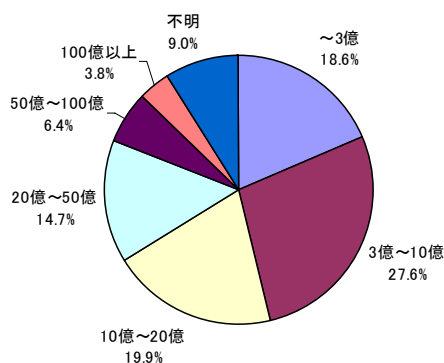
価格と納期に関する決定権（問3(3)）では、「価格」に関しては、「自社」や「どちらかと言えば自社」に決定権があると答えた企業（52.0%）と、「どちらかと言えば取引先」「取引先」に決定権があると答えた企業（48.0%）とがほぼ等しいという結果となった。しかし「納期」に関しては、「自社」や「どちらかと言えば自社」に決定権があると答えた

図表 3-1-1 企業概要

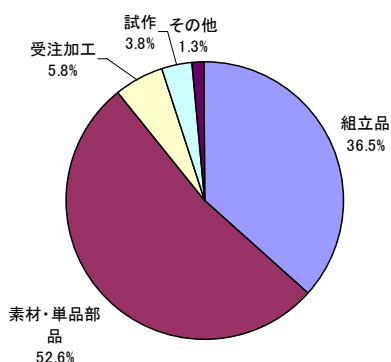
(従業員数)



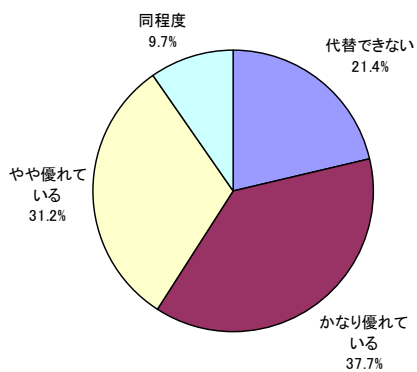
(平成 19 年度売上高)



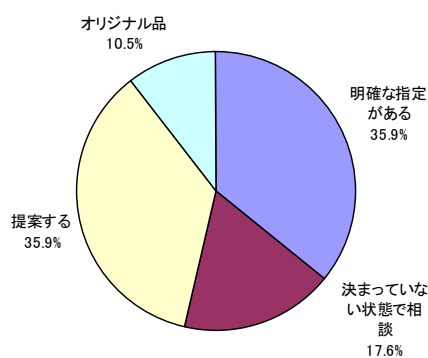
(主たる業態)



図表 3-1-2 製品生産と加工技術



図表 3-1-3 受注する際の状況



図表 3-1-4 製品生産と加工技術の他社との比較と、受注する際の状況との関係

		受注する際の状況				総計 (%)
		明確な指定がある	決まっていない状態で相談	提案する	オリジナル品	
製品生産と加工技術の他社との比較	代替できない	10	3	12	6	31 20.9%
	かなり優れている	24	10	16	7	57 38.5%
	やや優れている	18	10	18	2	48 32.4%
	同程度	2	4	8	1	15 10.1%
	総計 (%)	54 35.8%	27 17.9%	54 35.8%	16 10.6%	151 100.0%

企業（39.2%）よりも、「どちらかと言えば取引先」や「取引先」に決定権があると答えた企業（60.8%）が多い結果となった。価格と納期の関係について詳細に見ていくと（図表3-1-5）、納期については取引先が決定する事が多い一方、価格においては自社にも決定権がある場合が多くなっている。すなわち対象企業では、納期に関しては取引先企業に交渉力がある一方、価格に関しては相対的に自社に交渉力があるという関係を構築している企業が多く見られた。

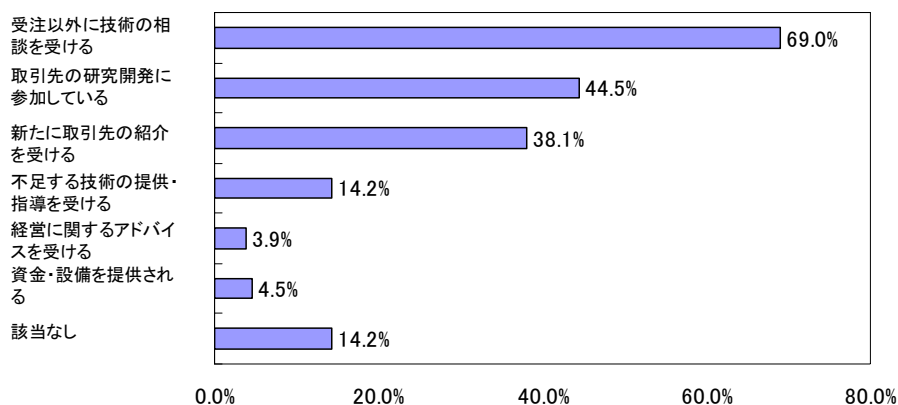
取引先との関係（問3（4）：複数回答可）では、「受注以外に技術の相談を受ける」と回答した企業が多く（69.0%）、以下「取引先の研究開発に参加している」が44.5%、「新たに取引先の紹介を受ける」が38.1%となっている。また「該当なし」（14.2%）も多く見られた（図表3-1-6）。「受注以外に技術の相談を受ける」について、価格と納期との関係を見ても（図表3-1-7）、明確な関係を見いだすことができなかった。そのため、受注以外に相談を受けているからと言って、取引条件等が改善されるとは限らないことが指摘できる。また、研究開発部署との取引（問3（5））については、「ある」と答えた企業が約3分の2を占めている（図表3-1-8）。

まとめると、技術・取引関係における全体の傾向では、自社の技術が優れていても、取引関係において、必ずしも自社が交渉力を有するとは限らない事である。先の製品技術と加工技術の取引先からの評価と、価格・納期の決定権との関係を見ても（図表3-1-9）、対

図表 3-1-5 価格と納期に関する決定権

		納期				総計 (%)
		自社	どちらかと言 えば自社	どちらかと言 えば取引先	取引先	
価格	自社	10	4	2	1	17 11.5%
	どちらかと言 えば自社	4	27	26	3	60 40.5%
	どちらかと言 えば取引先		12	36	13	61 41.2%
	取引先		1	2	7	10 6.8%
	総計 (%)	14 9.5%	44 29.7%	66 44.6%	24 16.2%	148 100.0%

図表 3-1-6 取引先との関係（複数回答可）

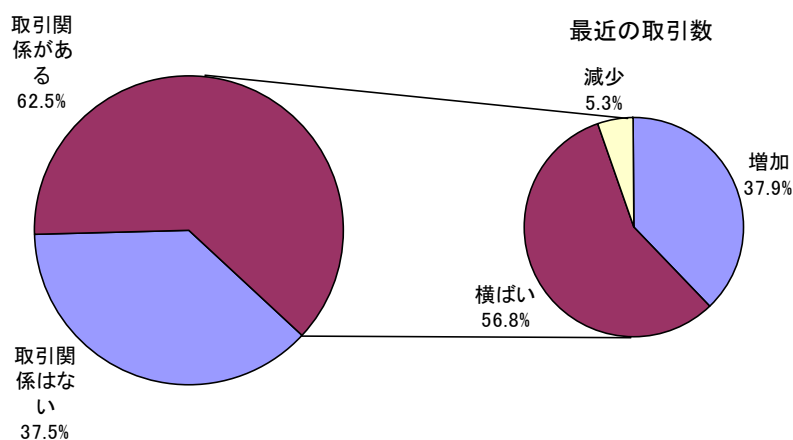


図表 3-1-7 受注以外に技術の相談を受けると、価格・納期との関係

		受注以外に相談を受ける		
		ある	ない	総計 (%)
価格	自社	10	7	17 11.0%
	どちらかと言え ば自社	46	17	63 40.9%
	どちらかと言え ば取引先	43	21	64 41.6%
	取引先	7	3	10 6.5%
	総計 (%)	106 68.8%	48 31.2%	154 100.0%

		受注以外に相談を受ける		
		ある	ない	総計 (%)
納期	自社	5	9	14 9.4%
	どちらかと言え ば自社	36	8	44 29.5%
	どちらかと言え ば取引先	46	21	67 45.0%
	取引先	16	8	24 16.1%
	総計 (%)	103 66.9%	46 29.9%	149 100.0%

図表 3-1-8 研究開発部署との取引



図表 3-1-9 製品生産や加工技術の他社との比較と、価格・納期との関係

		価格				総計 (%)
		自社	どちらかと言え ば自社	どちらかと言え ば取引先	取引先	
製品 他社 生産 と 加工 技術 の 比較	代替 できない	8	16	7	2	33 21.6%
	かなり優れ ている	6	22	23	6	57 37.3%
	やや優れ ている	2	22	23	1	48 31.4%
	同程度	1	3	10	1	15 9.8%
	総計 (%)	17 11.1%	63 41.2%	63 41.2%	10 6.5%	153 100.0%

		納期				総計 (%)
		自社	どちらかと言え ば自社	どちらかと言え ば取引先	取引先	
製品 他社 生産 と 加工 技術 の 比較	代替 できない	7	8	13	4	32 20.9%
	かなり優れ ている	5	19	23	8	55 35.9%
	やや優れ ている	1	12	26	7	46 30.1%
	同程度	1	4	5	5	15 9.8%
	総計 (%)	14 9.5%	43 29.1%	67 45.3%	24 16.2%	148 100.0%

象企業の中には、技術力が優れているために、価格や納期において自社に決定権を有する企業が多いという傾向は見られなかった。そのため、技術力と交渉力との関係については、個々の企業ごとに見ていく必要があるようである。

(2) 経営方針

自社の経営方針について、2 つ選択肢のうち、どちらの方がより近いのか、回答を求めた（問 5）。企業においては、どの事業を念頭において回答するかによって選択肢が分かれるため、2 つの選択肢のどちらも採用しているという回答が多々見られるなど、回答が難しかったと思われる²。

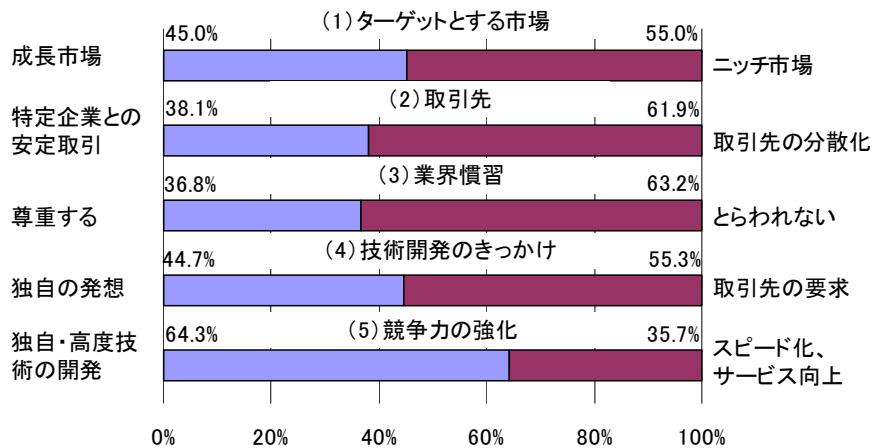
まずは、単純集計の結果について考察する（図表 3-1-10）。「ターゲットとする市場」では、「成長市場」と回答した企業が 45.0%、「ニッチ市場」と回答した企業が 55.0%と、相半ばする結果となった。「取引先」では、「特定企業との安定取引」と回答した企業が 38.1%、「取引先の分散」と回答した企業が 61.9%と、取引先は分散化を目指している企業が多く見られた。「業界慣習」では、「尊重する」と回答する企業は 36.8%、「とらわれない」と回答する企業が 63.2%と、業界慣習にとらわれないと回答する企業が多く見られた。「技術開発のきっかけ」では、「独自の発想による開発」が 44.7%、「取引先の要求への対応」が 55.3%であり、「競争力の強化」については、「独自・高度技術の開発」と回答した企業が 64.3%、「スピード化・サービス向上」と回答した企業が 35.7%であった。このことより、技術開発については取引先からの要求に応じていくものの、あくまで自社の競争力は独自・高度技術にあると回答する企業が多いことが見られる。

以上は問 5 の選択肢の集計結果であるが、これらの設問は、各設問間で相互に関連して、1 つの経営戦略を構築していると考えられる。そのため、これら 5 つの設問について、回答の組合せを考慮する必要性があろう。回答パターンは、理論上は 32 通り（2 の 5 乗）考えられ、実際 29 通りの組合せが見られた。その中でも一番多く見られた回答パターンは、「ニッチ市場」、「取引先の分散」、「とらわれない」、「独自の発想」、「独自・高度技術」であり、19 社（12.6%）の回答が見られた（図表 3-1-11）。このように、同じような経営方針を選択している、複数の企業群がいくつか見受けられるため、対象企業における経営方針の組合せでは、何らかの共通性があるようである。

以上より、経営方針における傾向では、個々の経営方針を見ていくのではなく、その組合せが重要であって、企業においては何らかの意図を持って、いくつかの経営方針を組み合わせていることが推測される。ただし、経営方針の組合せについては、個々の企業の置かれている状況により、取り得る選択肢は無数にあるため、正解はないことに注意が必要である。そのため、経営方針の組合せの優劣を判断することはできないが、成功企業の戦略では、定石とも言えるような押さえるべきポイントがあると思われる。

² 2 つの選択肢の両方を回答しているサンプルは、無効とした。

図表 3-1-10 経営方針について



図表 3-1-11 経営方針の組合せ

順位	回答数	ターゲットとする市場	取引先	業界慣習	技術開発のきっかけ	競争力強化
1	19社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	独自の発想	独自・高度技術
2	10社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	独自・高度技術
3	9社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	サービス向上
3	9社	ニッチ市場	取引先の分散	尊重する	取引先の要求	独自・高度技術
3	9社	成長市場	取引先の分散	尊重する	独自の発想	独自・高度技術
6	8社	成長市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	独自・高度技術
7	7社	成長市場	特定企業との取引	尊重する	独自の発想	独自・高度技術
7	7社	成長市場	特定企業との取引	尊重する	取引先の要求	サービス向上
7	7社	成長市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	サービス向上

(3) 経営資源

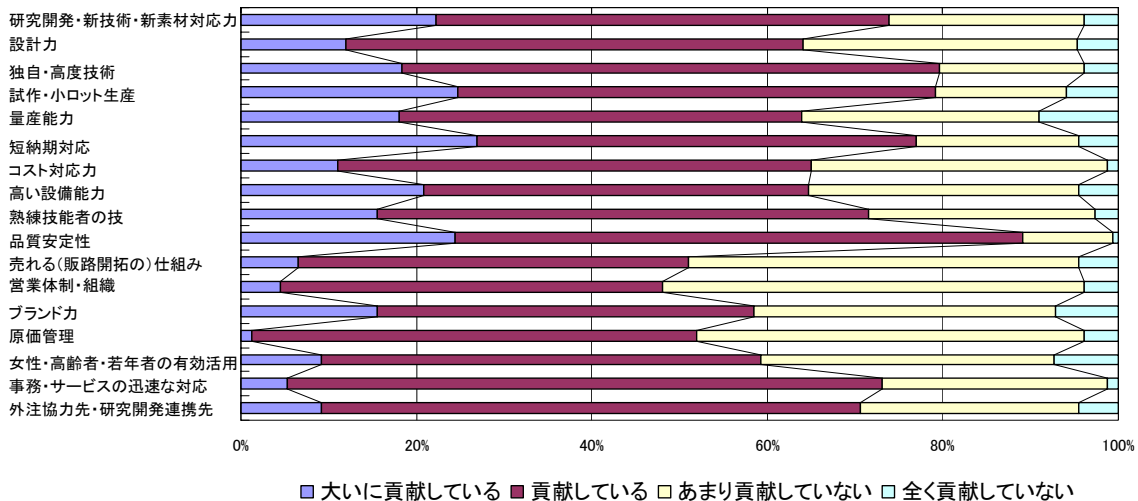
経営資源に関して、各項目が自社の強みに貢献している程度について4段階での評価を求めた(問6)。図表3-1-12は、その結果を表している。【大いに貢献している】という回答が最も多かった項目は、「短納期対応」で26.9%、次いで「試作・小ロット生産」24.6%、「品質安定性」24.4%、となっている。また、貢献しているという回答(【大いに貢献している】と【貢献している】を合わせたもの)が最も多かった項目は、「品質安定性」で89.1%、次いで「独自・高度技術」79.6%、「試作・小ロット生産」79.2%、「短納期対応」76.9%、となっている。一方、「売れる仕組み」、「営業体制・組織」、「ブランド力」といった自社の営業・販売力に関係する部分、および「原価管理」、「女性・高齢者・若年者の有効活用」といった経営・組織に関する部分では、自社の強みにあまり貢献していない結果となった。

また、競争力向上において、特に重要だと考える項目について3つまでの複数回答で尋ねた(問7)。この設問では、現在自社の強みに貢献していなくても、将来的には重要であるという意識的な面もたぶんに含まれていると思われる。というのも、問6での回答においてその項目の現在の貢献度が低くても、問7では将来を考えると重要であるとする回答も多く見られたからである。図表3-1-13は、その結果を表している。回答が多かった項目では、「品質安定性」と「独自・高度技術」が最も多く、次いで「研究開発・新技術・新素

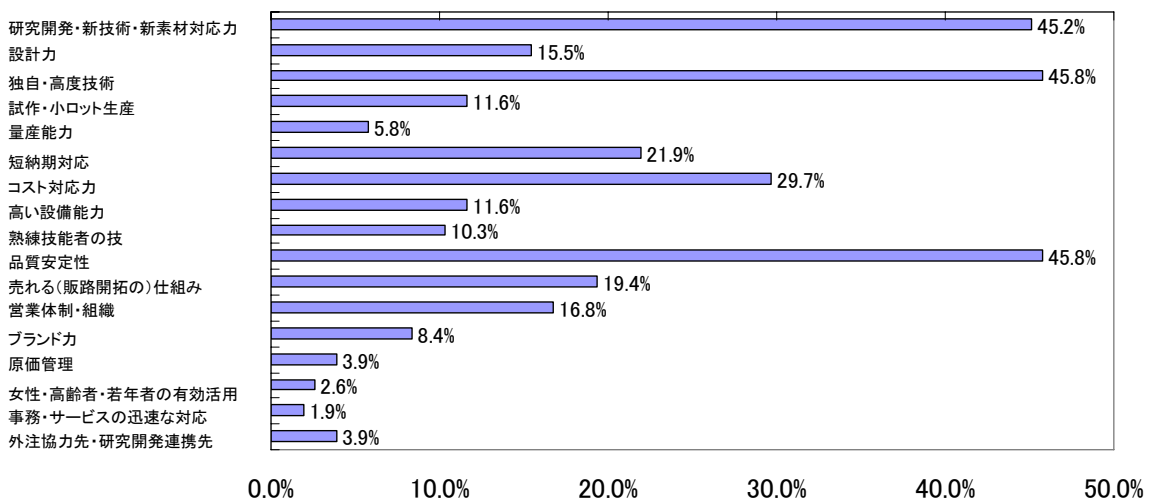
材対応力」という順番であった。実際、これら3つを回答として挙げている企業（「研究開発・新技術・新素材対応力」、「独自・高度技術」、「品質安定性」）が10社と、最も多く見られた。一方、先ほどの設問と同様に、営業・販売力に関する項目や、経営・組織に関する項目については重要であるという回答数が少なかった。

まとめると、分析対象が製造業であるため、生産に関する分野では、自社の強みに貢献している程度が大きく、生産面を重視していることがうかがえる。その一方、営業・販売力に関する部分では、自社の強みに貢献していない結果となり、営業・販売力については重視していない、もしくは苦手としている結果となった。また、生産に関する分野の中でも、とりわけ「品質安定性」が自社の強みに貢献している、もしくは競争力の向上において重要であるという回答が多く、品質の安定性が取引を行うにあたって最も重要な要因であると考えていることがうかがえる。

図表 3-1-12 経営資源が自社の強みに貢献している程度



図表 3-1-13 競争力の向上において特に重要だと考える項目（3つまでの複数回答）



(4) 経営者の役割・機能

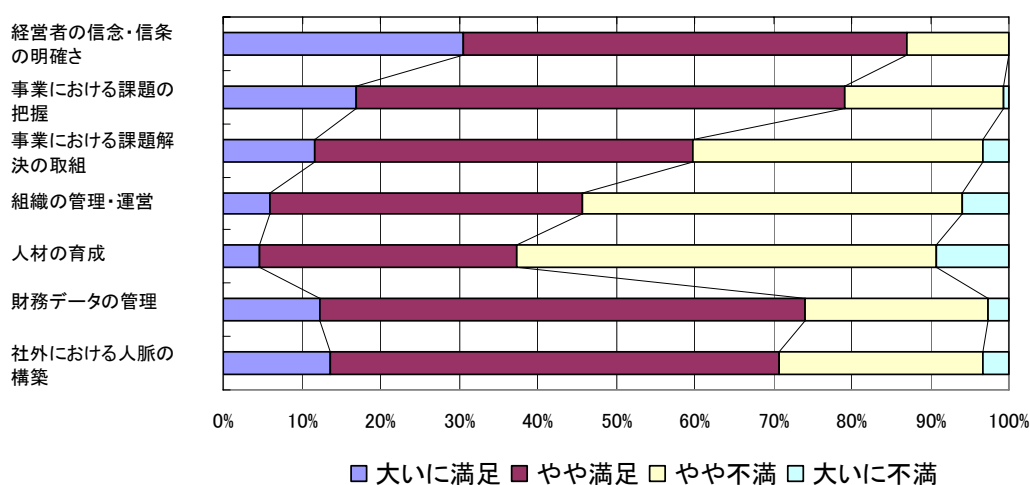
経営者の役割・機能をどのように評価しているかについて、4段階での評価を行った。図表 3-1-14 はその結果を表している。【大いに満足】という回答では、「経営者の信念・信条の明確さ」が 30.5%と最も大きかった。満足している回答（【大いに満足】と【やや満足】を合わせたもの）が多い項目では、「経営者の信念・信条の明確さ」が 87.0%で最も多く、次いで「事業における課題の把握」79.2%、「財務データの管理」74.0%、「人脈の構築」70.8%となっている。一方、不満に思っている回答（【やや不満】と【大いに不満】を合わせたもの）では、「人材の育成」62.3%、「組織の管理・運営」53.9%、「事業における課題解決への取組」40.3%となっている。

まとめると、経営者個人でも対応できること（「経営者の信念・信条の明確さ」、「財務データの管理」、「人脈の構築」）については、満足度が高い傾向が検出された。しかし、組織に関すること、特に「人材育成」については、どの企業も苦勞しており、その部分が企業が成長していく上での課題として挙げられる。

(5) 現在の事業の進捗状況

長期的な事業計画における進捗状況について、個々の経営者が現在の事業内容と売上高をどのように評価しているか、5段階での評価を行った。「現在の事業内容」では、満足している回答（【大いに満足】と【やや満足】を合わせたもの）が 35.0%、不満に思っている回答（【やや不満】と【大いに不満】を合わせたもの）が 37.0%であるのに対して、「現在の売上高」では、満足している回答が 31.2%、不満に思っている回答が 48.1%と、事業内容と売上高を比較した場合、売上高を不満に思っている企業が多くなっている。この2つの関係について詳細に見ると（図表 3-1-15）、事業内容は満足に思っているものの、売上高は不満を持っている企業が多い傾向が見受けられる。この解釈は2通り考えられる。

図表 3-1-14 経営者の役割・機能の評価



図表 3-1-15 事業内容と売上高との関係

		売上高					総計
		大いに満足	やや満足	普通	やや不満	大いに不満	
事業内容	大いに満足	5	2	1		1	9 5.8%
	やや満足	3	31	8	2	1	45 29.2%
	普通		5	21	13	4	43 27.9%
	やや不満		2	2	35	9	48 31.2%
	大いに不満					9	9 5.8%
	総計 (%)	8 5.2%	40 26.0%	32 20.8%	50 32.5%	24 15.6%	154 100.0%

一つは、事業内容と売上高との関係において、まずは事業内容が先であり、売上高は遅れて効果が現れることである。もう一つは、事業内容は満足しているものの、実際の売上高が伴っておらず、自己満足に終わっている可能性である。どちらの要因が大きいかは本調査では明確に言えないが、いずれにしても、何らかの不満・問題点を抱えている企業が少なからず存在していることは明らかであろう。

3.1.3 アンケート結果のまとめ

以上のアンケート結果をまとめると、3点指摘できる。第一は、優良なものづくり中小企業における技術力と取引条件との関係である。一般にものづくりにおいて重要とされている3つの要素（Q＝品質、C＝コスト、D＝納期）を考えた際には、すべての要素が重要であって、そこには優劣を付けがたいと言われることが多い。しかし、今回のアンケート結果では、取引に当たって、企業は3つの要素に優先順位をつけていることが明らかとなった。3つの要素の中でも、品質（Q）は取引する上での絶対条件と考えられ、どの企業も非常に重視している。その一方で、納期（D）については、取引先が決定する場面が多いものの、価格（C）については、技術力などの要因から交渉の余地が多少存在することがうかがえる。そのため、企業においては、まずは品質の安定を最優先にすることはもちろん、それに加えて、独自技術を磨いたり、研究開発を行ったりすることによって、取引先との交渉力を改善・強化しようという行動が見受けられる。

第二に、営業力・販売力については、自社の強みにあまり貢献していないことがうかがえる。ただし、このことは2通りの解釈が可能である。解釈の一つは、取引先を拡大しようにも営業力・販売力が弱く、自社の競争力には貢献していないということである。その一方で、営業をあまりしておらず、口コミで勝手に広まる、あるいは特定企業との関係で経営が成り立つため、営業力・販売力を必要としていないという解釈も可能である。特に、売上高が大きくなっても、それに見合うだけの組織力がついてこないならば、その企業は長続きせず、逆にマイナスに作用することがありうる。そのため、自分ができる範囲だけに事業を限定し、無理に成長を目指さないというのも一つの選択肢として考えられる。これら2つの解釈のいずれが当てはまるにしろ、実際に企業が置かれている状況から自ら判

断しているように、選択している事業戦略が反映していると思われる。したがって、事業戦略をより詳細に分析することが必要であろう。

第三は、これら中小企業においては、組織力の構築が課題となっていることである。回答企業の規模を見ると1~50人程度の企業数が多くなっている。これらの中小企業では、従業員が増えるに従って、個人的な対応から組織としての対応へと仕事のやり方を変更していく必要があり、その部分で苦勞している企業が多く見られる。同様に、人材育成に関しても苦勞しており、おのおのの企業がそれぞれのやり方で、方法を模索している様子が見られる。事業内容と売上高の満足度を聞いた際には、不満に思っている企業が少なからず存在している理由は、そのあたりにも原因があるのではないだろうか。

以上が、アンケート調査における全体の傾向のまとめであるが、次に、インタビュー調査から得られた特徴的な取組を見ていく。

3.2 インタビュー調査からの分析

ここでは、府内の優良中小製造業 80 社に対して実施したインタビュー調査の結果から、優良企業に共通してみられた取組を取り上げていく。

インタビュー調査の対象とした企業は、先のアンケート調査の対象と同じである。訪問先企業の業種構成及び従業者規模は図表 3-2-1 のとおりである。業種は金属製品製造業、一般機械器具製造業を中心に、多岐にわたっている。一方、従業者数規模では、50 人以上の規模が過半数となっているが、30 人以下の比較的小さい規模の企業も含まれている。

インタビューでは、図表 1 (p3) のフレームワークを前提として、(1)経営方針や経営者の考え、(2)市場・取引先との関係、(3)経営資源の蓄積を中心に質問を行った。その結果、各項目について、複数の企業から共通した考え方や取組を聞き取ることができた。以下では、優良企業の特徴について、(1)～(3)の項目ごとに、事例を踏まえて検討を加えていく。

図表 3-2-1 インタビュー調査対象企業の業種及び従業者規模

業種〔中分類〕	事業所数	構成比(%)
金属製品製造業	28	35.0
一般機械器具製造業	19	23.8
精密機械器具製造業	9	11.3
化学工業	6	7.5
鉄鋼業	4	5.0
プラスチック製品製造業	3	3.8
非鉄金属製造業	2	2.5
繊維工業	2	2.5
情報通信機械器具製造業	2	2.5
その他(※)	5	6.3
合計	80	100.0

※窯業、木材、石油、パルプ紙など

従業者規模	事業所数	構成比(%)
30人以下	18	22.5
31～50人	11	13.8
51～100人	25	31.3
101～300人	23	28.8
300人以上	3	3.8
合計	80	100.0

3.2.1 共通して見られた特徴

(1) 経営方針・経営者の考えについて

① 経営方針・経営者の考えに対する共通理解

多くの優良企業では、「自分たちの仕事の価値」、「仕事の持つ意味」といった経営方針や経営者の考えが明確にされており、かつ、それらが従業員にまで十分に理解されていた。そのため、日々の業務において経営者から従業員までが、共通した判断基準の下で、日々の業務における大小の意思決定を行うことができていた。まさに社員が一丸となった経営が可能となっていた。経営資源の少ない中小企業において、持てる力を集中させるためには、各従業員が迷うことなく、同じ価値基準で判断し、行動することが重要であると考えられる。

【Case1-1-1】 社員一丸となり、顧客の満足度を向上

工業用油を扱うA社（30人以下）³は、「取引先の使い勝手の向上」を自社の使命としてきた。業界は、大手の寡占状態であり、中小企業であるA社に、標準品でのコスト競争に勝ち目はなかった。そこで顧客ごとにカスタマイズした高機能、高品質な製品に特化するニッチ戦略を採用してきた。長年、この戦略を採ってきたA社では、全ての従業員に対して、顧客のニーズを聞きだし、それに応える努力をすることを徹底してきた。その結果、営業担当は発注を受ける際、必ず用途や使用環境など条件の把握に努め、生産担当はその情報を基に最適な製品を提供し、顧客の製造現場での利用状況を確認している。その結果、顧客の製造現場では他社製品とは明らかに異なる成果が生まれ、リピートにつながっている。「商品に語らせる」という言葉があるが、まさに現場で製品が語りかけ、顧客満足度を高めている。

【Case1-1-2】 従業員の意識改革による技術の高度化

ガラス部品の金型メーカーであるB社（51～100人）は、大正時代から弱電メーカーなどの下請として成長してきた。しかし近年、系列取引が崩壊するなかで、将来の成長を危惧したB社は、自立化の道を歩み始めた。今後の成長が期待でき、競争の比較的少ない光学素子分野の精密金型に事業領域を絞り込むことを決めた。そのためには、従来のマイクロメートルレベルの加工技術をナノメートルレベルにまで高度化する必要があった。初めてこの考えを聞いた熟練技能者を始めとするB社の従業員たちは、実

³ これ以降、（ ）内は、事例企業の従業者規模である。

現不可能だと考えた。このままでは事業に取り組む前に失敗してしまうと
考えた経営者は、従業員の意識改革に取り組んだ。まず「精密金型メー
カー世界No.1」という経営目標を掲げ、目標を明確にし、その上で目標に
至るまでの技術課題や段階的な目標を示した。さらに社内で不足する技術
やノウハウは、国や自治体の研究開発支援や、大学、公設試験所などを活
用するサポート体制をつくり、課題を克服していった。そのうち従業員も
経営目標の実現を信じ、その実現に向け技術高度化に取り組むようになった。
今ではB社の金型は、数十ナノメートルレベルの誤差での成形が可能
な精密金型として、光学素子分野で利用されている。

②事業リスクの正しい評価

優良企業は自社の事業リスクを客観的に見ることができている。現在、好調な事業であ
っても、新規参入や将来の環境変化などの影響、または今の技術や事業自体が陳腐化して
しまうなど、様々な要因で衰退する可能性を内包していることを理解している。逆に、中
小企業に限らず、企業では、過去の成功体験から抜け出せずに、成熟から衰退に移ってい
るにも関わらず、事業を変えることができないケースも多いように感じられる。優良企業
では、現状を客観的に把握し、将来に向けた対策ができている事例を多く聞くことができ
た。またそうした客観的なリスクを評価する前提として、経営者自身が売上高や利益など
財務内容を十分に把握しており、それに基づく投資効果の評価基準を把握していることも
特徴的である。

【Case1-2-1】 リスクを軽減した新事業開発

プラスチック成形のC社（51～100人）は、大手電機メーカーの下請と
して数十年経た後、自社技術を応用したオリジナル製品の開発に成功し、
脱下請を果たした。C社は、その後も次々と製品開発や新分野進出を行い、
成長している。経営者によると「事業には栄枯盛衰がある。今の事業も永
遠には続かない。企業の継続のためには常に新事業にチャレンジすること
が必要である」との考えに基づき、新事業を開発してきた。その結果、同
社はこれまで継続的に成長を遂げてきた。しかしこうした成功の影には何
十倍もの失敗があった。経営資源の乏しい中小企業が、何度も新事業に挑
戦し、失敗を繰り返すことができたのは、財務内容に精通した経営者が、
事業ごとに投資の限界を見極めていたからである。数字を明確に管理する
ことでリスクを最小限にとどめていたのである。

【Case1-2-2】 健全経営型ベンチャー企業

ロボット関連のベンチャー企業であるD社（30人以下）は、つぶれない企業経営に徹している。一般的に技術開発型のベンチャー企業では、研究開発投資が先行することが多い。創業時のD社も例にもれず、研究開発投資が先行し、赤字経営となっていた。しかし資金繰りは良好であり、倒産の危機に直面することはなかった。それはD社が研究開発に取り組む際の条件として、厳しい資金管理を行ってきたためである。同社は研究開発を、銀行融資には一切頼らず、補助金などを活用し資金確保ができる場合か、資金の回収先が確保されている場合にしか実施しないことを決めていた。つぶれない企業を目指すD社は、健全経営型ベンチャー企業といえる。

③常識にとらわれ過ぎない

業界慣習や企業文化は、過去の実績の中から創出されてきたものであり、企業経営において、重要な意味を持つ場合が多い。しかし業界の常識ではあっても、時には事業目的と照らして評価して見る必要がある。特に変革が求められる際などには、こうした業界の慣習や固定観念にとらわれず、自社を取り巻く経営環境を客観的に把握し、行動することが必要となる。以下の2つの事例の経営者は、就任前に異業種に在籍していた。そのため、客観的な視点から考えることができたとも考えられる。

【Case1-3-1】 業界の常識にしばられないユーザー視点の製品開発

工具メーカーのE社（101～300人）は、使いやすさを重視した製品開発でトップメーカーに成長した。工具にはJ I S（日本工業規格）など規格があり、これを遵守することが業界の常識であり、E社も創業以来、規格の取得を製品開発の原則としてきた。そうした時、薄く、軽く、女性でも扱いやすい工具をコンセプトに新製品を開発したが、できあがった製品はグリップの長さが規格から外れていた。規格外製品である以上、社内では、業界の常識から判断して、販売すべきでないとの考えが強かった。しかしユーザー視点での製品を販売することがE社の使命と考えた経営者は販売に踏み切った。その結果、市場で高い評価を受け、ヒット商品となった。以来、規格にしばられない製品開発を続け、現在ではE社の売上高の半分以上は規格外製品で占められている。その後、業界の多くの企業がE社に追随し規格外製品を販売するようになり、今では用途に応じて規格外製品を販売することは、業界の新たな常識となっている。

【Case1-3-2】 業界慣習に甘えない独自の製品開発

医療器具メーカーのF社（300人以上）は、補助金や国の保険制度の適用を前提とした業界の慣習に捉われず、ユーザー視点の事業を展開することで業界のトップ企業に成長した。保険制度の対象となる製品は、製品価格は高額であってもユーザーの負担額はわずかである。そのため業界では負担額を前提とする販売価格を考えた製品開発が行われていた。F社は、こうした制度に甘えた製品開発では、コストパフォーマンスの高い製品は作れないと考え、補助なしの金額でも買ってもらえる製品作りに取り組んできた。その結果、従来の機能に加え、ユーザーの使い勝手やデザイン性などに優れた製品を次々と開発した。またリハビリに用いる医療器具は、型取り、製作、仮合わせ、縫製と納品までに2週間以上を要することが当たり前とされてきたが、早期の納品を望むユーザーに応えるため、業界で初めて3日間での納品体制を確立した。こうしたサービスを含めたものづくりの力が、競争力の源となり、F社は業界トップに成長した。

(2) 市場・取引先との関係について

① 難しい仕事に敢えて挑戦

優良企業は、市場において自社の存在価値を高めるため、同業他社が嫌がる仕事や、できない仕事に果敢に挑戦している。そうした仕事に対応するため技術開発に取り組み、その結果、ナンバーワンやオンリーワンの地位を獲得している。こうした企業では、営業活動を行わなくとも、口コミによって取引先が増加している。

また優良企業は、取引先の相談が自社の仕事に直結しない内容であっても断らずに、まずは受け止め、それを自社技術のプレゼンテーションの機会として利用している。

【Case2-1-1】 難しい仕事に特化し、オンリーワン企業へ変革

冷間圧造用の異型鋼線を製造するG社（51～100人）は、「図面に書けるものなら何でもつくる」という精神で顧客に接してきた。そのために、他社に先駆けて金型から圧造加工までの一貫生産体制を構築し、同業他社が断るような難しい要望にも応じてきた。例えば、ある自動車部品は、粉末を型で固める焼結加工で生産していたが、G社は金型を工夫することで異型鋼線での生産を可能とし、50%のコストダウンに成功した。こうした難しい仕事を経験することで、ノウハウを蓄積することができ、G社の技術力や問題解決力が高まっていった。その結果、市場において「難しい異型鋼線はG社に」という評判が浸透し、口コミで受注が増え、さらには他業種へ広がっていった。今では、特殊な異型鋼線の市場においてオンリーワンのポジションを獲得している。

【Case2-1-2】 「できない」とは言わない営業で用途開発

熱硬化性樹脂を用いた工業用製品メーカーのH社（51～100人）は、創業80年以上の老舗企業である。同社が扱う樹脂は、軽量で、耐熱・耐油・耐薬品性に優れているため、金属に代わる素材として、主に工業用機械などに使われてきた。その他にもさまざまな用途に活用でき、最近では、樹脂を炭素化したものが医薬品にも使われている。こうした用途開発に欠かせないのは、ユーザー側が持つ技術情報である。「こんなものを樹脂で作れないか」と相談を受けることから用途開発がスタートする。H社では、こうした相談の機会を増やすため、顧客と接する際に「できない」とは決して言わない。同業他社が断った仕事であっても、まずは受け止めて、研究開発を行う。こうした姿勢を持つことで、樹脂の相談は同社へという認識が広まり、H社の用途開発につながっている。

【Case2-1-3】 相談はプレゼンテーションの機会

特殊なプレス加工を得意とするI社（51～100人）は、独自技術を駆使したVE/V A⁴でコスト低減などを提案することにより事業を拡大していた。同社の評判を聞きつけた大手メーカーが生産コスト低減に期待し、相談に訪れる。こうした相談に対し、I社は、年平均200件にのぼる提案で応えてきた。その結果、中小企業と直接取引をすることがほとんどない大手自動車メーカーが取引を申し出てくるなど、高い評価を受けてきた。I社は提案件数に対し、その何倍かの相談を受けている。全ての相談が自社の仕事に繋がるとは限らず、全く自社技術とは関係のない相談も少なくないが、この点について、経営者は、「確かに仕事につながらない相談も多い。しかし相談を受けることで、自社技術を知ってもらうことができ、それが別の受注につながっている。そのためどんな相談にも応じている」と語っている。

⁴ VE（Value Engineering、価値工学）／VA（Value Analysis、価値分析）は、品質、コスト、機能において最適な設計及び生産を行うための手法である。

②価格競争よりも付加価値で競争

優良企業は、付加価値の高い仕事に絞り込み受注している。優れた中小企業には多く仕事の依頼がある。しかし中小企業では、受注量に限界があるため、全ての仕事を受けることはできない。そのため、その企業の技術力を活かせる付加価値の高い依頼を優先して受注している。こうした高付加価値な依頼は、高い技術が要求されることが多いため、依頼を受けることが技術の高度化にもつながっている。また受注価格についても安易な値引き交渉には応じない。基本的な方針として、自社の独自技術を駆使して応える依頼である以上、それに見合った正当な対価を要求している。正当な対価を得ることは、技術を支える従業員の給与を確保し、次の技術開発に取り組むために必要なことと認識している。

【Case2-2-1】 職人技とITを組み合わせた高付加価値経営

バネの専門メーカーであるJ社（51～100人）は、創業当時、職人技を活かし、特殊バネに特化した少量オーダー生産によって、大手メーカーとの棲み分けを実現していた。その後、高度経済成長時代に入り、市場が拡大するなかで、J社も事業モデルを変革し、取扱品目を増加し、量産にも対応するようになった。しかし、事業は拡大したが思うような収益は上げられず、また特定の大口顧客への依存度が高くなり、値引き要請への交渉力が弱くなるなど、経営リスクは拡大するばかりであった。そこで、原点に戻り、職人技を活かしたオーダーメイドの特殊バネを少量生産することにした。そのためには、効率性の改善と取引先の分散化に対応する必要があった。そこでITを活用した受注・生産・販売管理システムを導入し、過去の設計データの活用や分散化によって複雑となる顧客管理を可能とした。現在では、付加価値の高い特殊バネの少量生産に特化し、幅広い分野の取引先から受注している。この結果、収益性は回復し、取引先から技術を評価しない安易な値引き交渉を持ちかけられることもなくなった。

【Case2-2-2】 難削材・精密加工への絞込みによる高付加価値化

切削加工のK社（31～50人）は、大手メーカーの下請として、その要望に応えるうちに、多様な素材を小ロットから量産まで幅広く取り扱うようになった。しかし仕事は増えるものの、利益が出ない状況が続いていた。そこで思い切って、特殊な難削材加工や精密加工など高付加価値分野に特化することにした。それ以降は大事な得意先の依頼であっても、付加価値の低い仕事は断ることにした。その結果、専門性が高まり、結果的に依頼を断った得意先からの評価も高まった。

③売れる仕組みづくり

中小企業の弱点として度々取り上げられるのが、マーケティング力の乏しさである。優良企業には、このマーケティング力に優れた企業も少なくない。製品開発や技術の高度化と同様に、製品が売れる仕組みをどのように構築するかも、成長するための重要な課題である。以下の事例企業は、いずれも必ずしも成長市場ではなく、ハイテク技術を持っているわけでもない。これらは市場ニーズを見極め、保有する技術でいかに競争優位を作り出せるかという、マーケティング的発想で、工夫を重ねた成果である。

【Case2-3-1】 地道な市場調査で販路を確定

プラスチック成型のL社（51～100人）は、事業にはライフサイクルがあり、今の好調な事業もいずれは衰退するとの考えから、常に新事業開発に取り組んでいる。新事業開発では、担当者が実地調査に基づき、ニーズが期待される製品を企画し、試作によるテストマーケティングを経て、販売に踏み切る。その際に、明確な販売ルートを見つけ、売れる仕組みが作れるかどうかを事業成否の判断基準としている。例えば、当初、ある製品は、開業医用として開発したが、テストマーケティングの中で、食品メーカーなどの臨床検査士向けに販売できることが分かった。直ぐにテレマーケティングによって全国の臨床検査士への営業活動を開始し、併せてユーザーニーズを収集した。その結果、既存の競合先は全国に多数存在するが、専業は少なく、製品に消耗品を組み合わせるサービスが求められていることが分かった。このサービスを加えた製品で、全国に営業展開した結果、市場のシェアを大きく獲得することに成功し、安定した販路を獲得できた。

【Case2-3-2】 業界が抱える課題を解決することで販路を確保

繊維メーカーのM社（31～50人）は、繊維業界全体が在庫リスクを恐れるあまり、画一的な企画に偏り、十分は品揃えができずにいることに目を付けた。地元企業のネットワークを構築し、オリジナル製品を小ロットから生産できる体制を構築し、自らが在庫リスクを負うストック販売を開始した。狙いどおり、多くのアパレルや商社が、在庫リスクを心配せずに品揃えができるとあって、M社のショールームを訪れ、商品を購入していった。現在、M社は年間1000型を扱うが、初期の生産ロットを取引先数へのサンプル配布で売り切れる数量としている。追加注文には、小ロットから対応できる生産体制がある。こうした仕組みによって、同社は創業以来、毎年、全ての製品を売り切り、売上高増、取扱型数増を実現してきた。

(3) 経営資源の蓄積について

① 技能だけに頼らない技術の体系化

優良企業では、技能だけに頼らず、知識の体系化を行っている。優れた製造業には、熟練技能者が育っている。しかし熟練技能に頼りすぎると、ものづくりが属人的になってしまう。そうなると、社内の情報共有はもちろん、営業先に自社技術を理解させることが難しくなる。また理論的な整理がされていないと、検証ができず高度化することが困難になる。

【Case3-1-1】 技術の体系化で顧客サービスの向上

工作機械メーカーのN社（30人以下）は、顧客の満足度を高めるために、販売後、顧客の作業現場を訪問し、作業内容や環境に応じた効果的な機械の使い方を指導している。このサービスは好評で、顧客のほとんどはリピーターになっている。こうしたサービスを可能とするのは、技術の体系的な理解である。N社には、精密な加工機生産に欠かせない伝統技術「きさげ⁵」の熟練技能者が多数在籍している。こうした熟練技能者の技が、高精度な製品につながっていることは言うまでもない。しかし職人の技には、クセのようなものがあり、人に教えることは難しく、そのままでは作業内容や環境が異なる取引先の現場で指導することは困難である。そこでN社では、技術を体系化し、ノウハウを第三者に指導できる体制を築いている。

【Case3-1-2】 過去データのデータベース化による設計の高精度化

熱処理業のO社（51～100人）は、大型製品の熱処理を得意としてきた。同社は、長年の熱処理加工における素材、温度、その結果である素材の変化を記録し、数十万件のデータベースを構築した。表面処理加工における素材変化については、他にも保有する研究機関があるが、大型製品の素材内部を層別に評価したデータを持つ機関は少ない。そのため競合他社は熟練者による経験と勘に頼って設計せざるを得ないが、O社はデータベースを活用したシミュレーションにより、精度の高い設計も可能となる。こうした設計力が評価され、各業界の大手企業から受注を受けている。

⁵ きさげとは、物と物が接するような水平面において、加工機の限界を超える数 μm レベルの精度が必要な場合に、加工後の水平面をノミ状の工具で仕上げる作業である。

②選択と集中

優良企業は、自分たちがすべき仕事を絞り込み、そこに資源を集中している。これにより経営資源の乏しい中小企業が、市場において高い競争力を確保できている。

【Case3-2-1】 ニッチ市場でトップ企業に成長

型抜機メーカーのP社（31～50人）は、印刷用裁断機メーカーとして創業した。しかし、印刷業界が拡大するなかで、裁断機も新規参入などで競合企業が増加し、次第に技術ではなく価格による競争が激しくなってきた。技術力を大事にしたかったP社、現在の技術を活かすことができる新市場への進出を決意した。そしてニッチ市場であるが、競合が少なく、将来性もあった型抜き機市場へと参入していった。その後、P社は専門特化した技術やノウハウを蓄積することで、業界のパイオニアとしての地位を得ることができた。

【Case3-2-2】 シナジー効果で新事業開発

包装用フィルムメーカーであるQ社（101～300人）は、高度経済成長時代にその波に乗り、他業種への多角化経営を行ってきた。しかし平成不況に入り、事業基盤を強化し、競争力を付けるためには、一社一事業であるべきと考え、事業を集約した。しかし事業には栄枯盛衰があり、一事業だけでは継続的な企業成長は望めない。そこで多角化ではなく、現在の事業とのシナジー効果がある新事業を開発し、そこに資源を投下することとした。その結果、これまでに包装用フィルムにおいて、新技術を開発し、新事業へと成長させることに成功している。

③従業員の力を引き出す

優良企業は、従業員にやる気を起こさせることで、持てる力を最大限に引き出している。能力の高い人材を集めても、その人材が力を発揮しなければ効果は出ない。逆に、特殊な能力を持たない人材であっても、力を発揮できる環境が整っていれば、経営に貢献する重要な人材となりうる。人材が力を発揮するには、目標を提示し、やりがいを持たせ、さらに力を発揮できるようなサポート体制や教育を用意することが必要となる。

【Case3-3-1】 女性やOB人材が生き生きと働ける環境を提供

プリント基板用の洗浄機メーカーであるR社（51～100人）は、地球に優しい企業を目指している。かつて市場では、フロンガスを使用した製品が普及していたが、R社は環境配慮のためフロンガスを使用しない新技術を採用した製品を開発し、市場に提供した。この環境配慮型製品は、市場で高く評価され、現在では世界各国に販売されている。この装置は環境配慮であると同時に、低コストであることが評価されている。その低コストを実現しているのは、同社独自のセル生産方式である。R社で、装置を組み立てているのは、パートを含めた女性従業員で、特に専門知識を持っていたわけではないが、大手企業の工場などで活躍した退職者たちの補佐を受けながら、必要な知識や技術を身に付けていった。一台の装置を全て一人で組み立てるセル生産方式は、女性従業員たちに達成感を与え、またそれが指導する企業OB人材の達成感にも繋がっている。こうして同社では、女性従業員と企業OB人材が力を合わせることで、世界に通じる装置を生産している。

【Case3-3-2】 全社員参加型の学習及び提案制度で活性化

熱処理業のS社（51～100人）は、「業界で給与日本一」を目標に掲げ、全社一丸となって日々努力を続けている。全従業員が経営者や管理者の視点を持って業務にあたるように、提案改善制度を設けている。必ず月に1つの改善案を提案し、それに取り組むことを各自に義務付けている。その結果、S社では年間数百件に及ぶ大小さまざまな改善活動が実施されてきた。また女性の事務職も含め、熱処理の知識を習得するため、技能士資格の取得を勧めている。取引先からの問い合わせ等について、適切に対応するには事務職であろうとも、最低限の知識が必要となるためである。また新入社員には社内で勉強会を開催し、さらに社員一斉テストなどのイベントを実施するなど、学習機会を増やすことに努めている。

3.2.2 インタビュー調査のまとめ

これまで見てきたとおり、インタビュー調査から、幾つかの共通した取組を見出すことができた。改めて整理すると、図表 3-2-2 のとおりである。

図表 3-2-2 取組の一覧

- | |
|----------------------|
| (1) 経営方針・経営者の考え |
| ①経営方針・経営者の考えに対する共通理解 |
| ②事業リスクの正しい評価 |
| ③常識にとらわれ過ぎない |
| (2) 市場・取引先との関係 |
| ①難しい仕事に敢えて挑戦 |
| ②価格競争よりも付加価値で競争 |
| ③売れる仕組みづくり |
| (3) 経営資源の蓄積 |
| ①技能だけに頼らない技術の体系化 |
| ②選択と集中 |
| ③従業員の力を引き出す |

これらの取組に対して、我々は経営者に、「何故それを実行できたのか」という疑問を投げかけた。その間に対し、多くの経営者は「当たり前のことをしているだけです」と回答している。得意先を喜ばせるため、事業に失敗しないため、または従業員を鼓舞するため、そのために当たり前と思うことに取り組んできたというのが、経営者たちの意見であった。

このほかにも、インタビューを通じて、頻繁に出てきたキーワードがある。それが「相談」である。ほぼ全ての企業が、取引先などから頻繁に相談を受けており、これが後の受注や新事業に繋がっていた。相談内容は、その企業の専門技術に関するだけでなく、専門外の場合もある。相談者は、優良企業が持つ優れた技術やノウハウが、自分たちの課題を解決してくれることを期待して相談に訪れている。それだけ市場において信頼を得ているためである。取引先から相談を受けることには、幾つかの利点がある。第一に、相談を受けることで、取引先が持っている潜在ニーズを理解することができ、これが業界の近未来を把握することにも繋がっている。この情報は、自社技術の高度化などに取り組む際に重要となっている。第二に、景気に左右されない安定した関係を築くことができる。景気が悪くなると取引先からの発注量は減少する。しかし経営環境の悪化は、取引先にも新たな経営課題を生じさせている。取引先は、課題解決のため技術やノウハウを持つ企業に相談する。本調査で景気悪化が顕在化した平成 20 年 12 月ごろにインタビューした企業で

は、受注減のなかでも、取引先の開発担当者が頻繁に訪問していた。厳しい状況だからこそ、頼りにされている。これが将来の受注に繋がっていくものと考えられる。こうしたことから、「相談を受けること」が優良企業であることの一つの証となっているように思われる。

最後に、本節において見てきた取組が企業経営に貢献していることは、事例からも推測できる。しかしながら、これらは企業活動の特徴的な一部分を抜き出したものであり、本来の企業経営における一連の活動を網羅したものではない。本調査では、企業活動を事業戦略モデルとして捉え、分析することを目指している。次章では、本章の分析結果を踏まえつつ、アンケートデータに基づき事業戦略モデルの抽出を行い、さらにモデルごとに、企業活動の特徴を分析することを試みる。

4 事業戦略モデル別の成功要因

4.1 統計的手法による事業戦略モデルの抽出

4.1.1 事業戦略モデルの抽出

本節では、先のアンケート調査結果をもとにして、企業を事業戦略ごとにいくつかのタイプに類型化し、それぞれの事業戦略について考察を行う。第3章では、アンケート調査における全体の傾向を概観した。しかし、様々なタイプの企業が混ざり合っている状況では、明確な傾向を見いだすことができず、具体的な戦略について考察するためには、ある程度共通部分を類型化して、個別企業ごとに見ていく必要があるだろう。確かに、企業が取り得る戦略は正解がないため、同じ結果を得るにしても様々な戦略が考えられるが、それでも、そのような戦略をとる際には押さえるべきポイントなどの共通性が存在すると思われる。そのため、アンケート調査をもとに、統計的手法によって個別企業における事業戦略の類型化を行った。類型化にあたっては、戦略を構成していると思われる企業の経営資源に着目し、経営資源の配分状況からその戦略を考察するという方法を採用した。

具体的には、先に見たようにアンケートにおける、「貴社の強みを構成する要素うち、それぞれが強みにどの程度貢献しているか」(問6)の質問項目を用いた。これらの質問項目は、全部で17項目あり、自社の状況について、それぞれ4段階で評価をしてもらった(「1. 大いに貢献している」～「4. 全く貢献していない」)。分析を容易にするために、それらの回答について評価軸を反転させ、それら17項目で主成分分析を行い、変数を似通った項目ごとにまとめる作業を最初に行った。主成分分析では、解釈を容易にするため、バリマックス回転によって、軸を回転させたものを用いた。主成分分析の結果は、図表4-1-1・図表4-1-2のとおりであり、6つの主成分が検出された。それら6つの主成分で、全体の分散の約3分の2が説明される。

各主成分ごとにその解釈を行っていくと、第一主成分は、「売れる(販路開拓の)仕組み」、「営業体制・組織」、「ブランド力」、「原価管理」の係数が大きいため、【販売力】を表していると考えられる。第二主成分は、「研究開発・新技術・新素材対応力」、「設計力」、「独自・高度技術」の係数が大きく、【開発力】を表していると言える。第三主成分は、「品質安定性」、「女性・高齢者・若年者の有効活用」、「事務・サービスの迅速な対応」の係数が大きく出ているため、【顧客対応力】を表していると思われる。第四主成分は、「コスト対応力」、「熟練労働者の技」の係数が大きく、【熟練技能・コスト対応】を表していると思われる。第五主成分は、「量産能力」、「高い設備能力」の係数が大きく出たことより、【量産能力・設備能力】を表していると考えられる。第六主成分では、「試作・小ロット生産」、「短納期生産」の係数が大きく出しており、【個別生産対応】を表していると考えられる。また「外注協力先・研究開発連携先」については、どの主成分にも属さない結果となった。

図表 4-1-1 主成分分析の結果

	合計	分散の%	累積%
第一主成分	2.60	15.29	15.29
第二主成分	2.06	12.12	27.41
第三主成分	1.88	11.04	38.44
第四主成分	1.63	9.59	48.03
第五主成分	1.61	9.49	57.52
第六主成分	1.36	8.00	65.52

図表 4-1-2 主成分分析の成分行列

	第一主成分	第二主成分	第三主成分	第四主成分	第五主成分	第六主成分
売れる仕組み	0.847	-0.005	-0.016	0.036	0.156	0.025
営業体制・組織	0.758	0.127	0.121	0.171	0.118	0.071
原価管理	0.552	-0.080	0.370	0.267	-0.045	-0.069
ブランド力	0.536	0.280	0.260	0.016	0.228	0.029
研究開発・新技術・新素材対応力	-0.001	0.881	0.008	0.038	0.024	-0.106
独自・高度技術	0.043	0.782	0.145	0.115	0.174	0.021
設計力	0.280	0.659	-0.091	-0.127	-0.191	0.276
事務・サービスの迅速な対応	0.326	0.113	0.725	0.071	0.028	0.159
品質安定性	-0.189	-0.033	0.685	0.366	0.213	0.152
女性・高齢者・若年者の有効活用	0.423	0.040	0.660	-0.174	0.129	0.012
コスト対応力	0.074	0.035	-0.006	0.824	0.093	0.066
熟練技能者の技	0.288	0.069	0.151	0.566	0.183	-0.028
高い設備能力	0.079	0.149	0.224	0.218	0.794	-0.008
量産能力	0.228	-0.029	0.017	0.097	0.751	0.114
試作・小ロット生産	0.002	0.121	0.101	-0.070	-0.003	0.874
短納期生産	0.070	-0.170	0.171	0.445	0.260	0.656
外注協力先・研究開発連携先	0.403	0.226	0.290	0.260	-0.295	-0.020
	【販売力】	【開発力】	【顧客対応力】	【熟練技能・コスト対応】	【量産能力・設備能力】	【個別生産対応】

図表 4-1-3 各クラスターにおける主成分得点の平均値と標準偏差

		【販売力】	【開発力】	【顧客対応力】	【熟練技能・コスト対応】	【量産能力・設備能力】	【個別生産対応】	企業数
モデルI	平均	-0.681	0.382	0.114	0.071	-1.214	-0.344	27
	標準偏差	0.710	0.422	0.896	0.666	0.608	1.240	
モデルII	平均	0.894	0.533	-0.424	-0.085	0.332	-0.377	31
	標準偏差	0.644	0.831	0.920	0.841	0.795	0.734	
モデルIII	平均	-0.010	-0.818	-0.012	-1.143	0.076	-0.175	22
	標準偏差	0.720	0.672	0.649	0.683	0.547	0.905	
モデルIV	平均	0.322	-1.018	-0.489	1.251	-0.222	0.078	20
	標準偏差	0.810	0.885	0.921	0.616	0.723	0.893	
モデルV	平均	-0.990	0.584	-0.153	0.121	0.910	0.248	21
	標準偏差	0.780	0.694	0.807	0.741	0.760	0.724	
モデルVI	平均	0.307	-0.044	1.371	-0.099	0.362	1.061	17
	標準偏差	0.831	1.077	0.594	0.869	0.917	0.541	

これらの主成分分析の結果をもとにして、各企業ごとに、それぞれの主成分得点を計算した。次に、その主成分得点を変数にして、階層的クラスター分析を行い、類似の経営資源を有している企業について類型化を行った。距離の取り方については平方ユークリッド距離を、クラスター凝集化の方法についてはワード法を用いた。クラスターの数については、デンドログラムをもとに総合的に判断した結果、6つに分類するのが適切であると判断した。図表 4-1-3 は、その分類における、各主成分得点の平均値と標準偏差を表して

いる。

これらの結果をもとに、各グループの特徴について説明すると、モデルⅠは、【量産能力・設備能力】、【販売力】の平均値が低いことが特徴的である。そのほかでは、【開発力】が若干高く標準偏差も小さいため、【開発力】の一部を重視していることが指摘できる。実際、値が大きく出なかった理由は、ほとんどの企業が【開発力】の部分を「2. 貢献している」と回答したためであり、「3. あまり貢献していない」と「4. 全く貢献していない」という回答がほとんど見られなかった。また【個別生産対応】の標準偏差が大きく、試作・小ロットにも対応している企業としていない企業とが混ざっている。したがって、研究開発もしくはノウハウを重視し、数量を作らない、あるいは少量しか生産しない企業群であると予想させる。

モデルⅡでは、【販売力】の平均値が高いのが特徴的である。【開発力】や【量産能力・設備能力】についても、平均値が若干高い傾向が見られる。その一方、極端に低い変数は見受けられない。また【販売力】以外の主成分は標準偏差がどれも大きいため、これらの主成分を重視している企業と重視していない企業が混ざっていると考えられる。以上をまとめると、この企業群は、開発・製造・販売のすべての面においてある程度の経営資源を有しているが、その中でもとりわけ【販売力】を重視している企業群であると予想される。

モデルⅢでは、【開発力】と【熟練技能・コスト対応】の平均値が小さいのが特徴的である。そのほか、平均値が大きい変数は見あたらなかった。そのため、それだけではこのクラスターの特徴を判断することはできない。

モデルⅣでは、【熟練技能・コスト対応】の平均値が大きい一方、【開発力】の平均値が小さくなっている。したがって、新しいものを開発するよりも、熟練技能を用いて、開発力よりも対顧客サービスを重視して生産活動を行っている企業群であると予想される。

モデルⅤでは、【量産能力・設備能力】の平均値が大きい一方、【販売力】の平均値が小さいのが特徴的である。そのほか、【開発力】がある程度大きく、かつ標準偏差も小さいことから、【開発力】を重視している企業も存在していることがうかがえる。また【個別生産対応】の平均値も若干大きいのも特徴である。したがって、【量産能力・設備能力】や【開発力】があり、【販売力】を重視していないことから、技術を重視し、販売力を重視していない企業群であると予想される。

モデルⅥでは、【顧客対応力】と【個別生産対応】の平均値が大きいのが特徴である。また【販売力】や【量産能力・設備能力】もある程度大きくなっている。このことをまとめると、試作やニッチな用途の製品などの特注品・特殊品を手がけている企業群であると予想される。

クラスター分析より抽出された各企業群の特徴は、図表 4-1-4 のように整理される。これだけでも、ある程度の特徴は見られるが、まだ一部が不鮮明であるなど不完全なものである。そのため次に、アンケートの他の項目で、各分類がどのような特徴を有しているかに関して、さらなる考察を行う。

図表 4-1-4 主成分得点から見た各モデルの特徴

	主成分得点の平均			特徴
	大きい	やや大きい	小さい	
モデルⅠ		【開発力】	【量産能力・設備能力】 【販売力】	研究開発もしくはノウハウを重視し、数量を作らない
モデルⅡ	【販売力】	【開発力】 【量産能力・設備能力】		どの要素も強いが、どちらかというの販売力を重視
モデルⅢ			【開発力】 【熟練技能・コスト対応】	不定
モデルⅣ		【熟練技能・コスト対応】	【開発力】	開発力より、熟練技能を用いた顧客対応を重視
モデルⅤ	【量産能力・設備能力】	【開発力】	【販売力】	技術重視で数量も作ることができるが、販売力を重視していない
モデルⅥ	【顧客対応力】 【個別生産対応】	【量産能力・設備能力】		特注品・特殊品を手がける

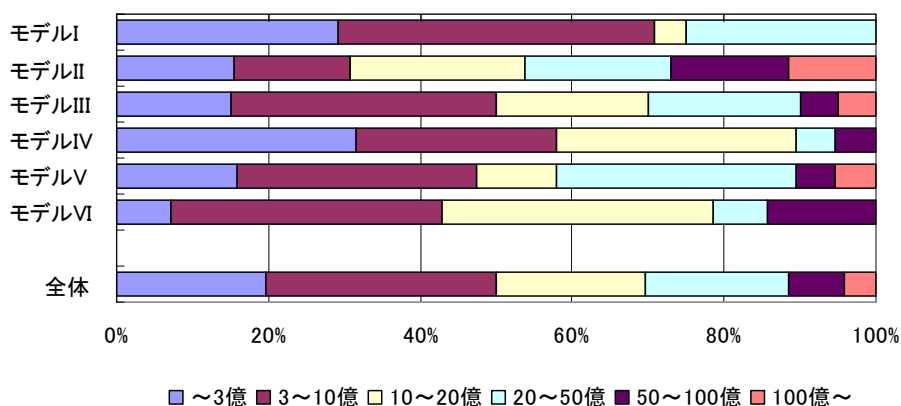
4.1.2 考察

(1) 企業概要

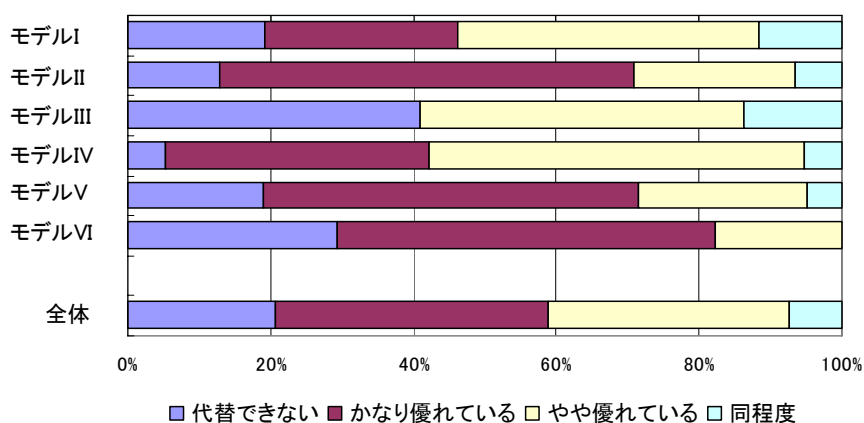
企業概要との関係を見るにあたって、一般に売上高と従業者数は相関していると考えられるため、売上高に注目して分析を行う（図表 4-1-5）。売上高では、モデルⅡに含まれる企業群の売上高が大きい傾向がある一方、モデルⅣに含まれる企業群は相対的に規模が小さいことが指摘できる。そのほか各モデルで特徴的なことでは、モデルⅠでは、売上高の小さい、研究開発を重視するベンチャー的な企業と、成長してある程度の規模となった企業との2つのグループが見られる。モデルⅥでは、売上高が「3～10億円」、「10～20億円」の規模に企業が集中している。

以上のことをまとめると、取り得る戦略によって、売上高はある程度の共通性が見られると思われる。その際に注意すべきこととして、売上高が大きいグループの戦略が必ずしも良いとは限らないことである。例えば、部品を購入して組み立てを行うような企業では、確かに売上高も大きくなるであろうが、その分原材料費も大きくなるため、粗利益はそれほど大きくないことも考えられる。一方、特注品を作る企業では、相手の要望に合った特殊なものを作るため、売上規模はそれほどではなくても、売上高総利益率を高くすることが可能である。このように、売上高が大きいからと言って必ずしも利益が大きいとは限らず、売上高のみで成功企業を判断することには注意が必要である。

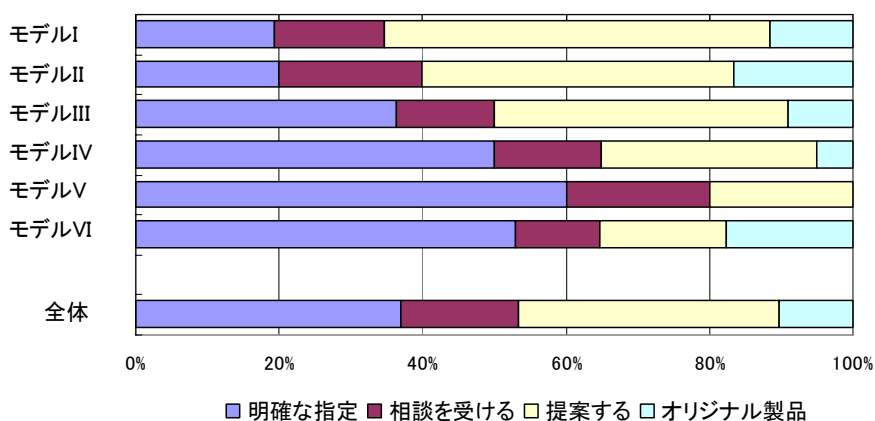
図表 4-1-5 各分類における売上高



図表 4-1-6 製品生産や加工技術の評価



図表 4-1-7 受注する際の状況



(2) 技術力・取引関係

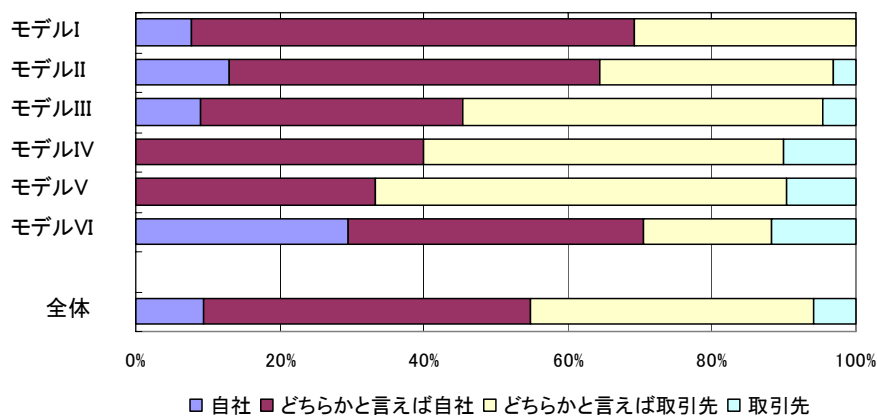
技術力・取引先との関係では、特徴的な事柄を4点指摘できる。第一に、製品生産や加工技術の評価では（図表 4-1-6）、モデルⅡとモデルⅤの企業が「他社よりかなり優れてい

る」という回答が多く、自社の技術力に自信を持っている一方、モデルⅣの企業では、「他社よりやや優れている」と、技術力を控えめに評価している傾向が見られた。また、モデルⅢでは、「他社では代替できない」と「他社よりやや優れている」との間に、技術の評価が二分される結果となった。

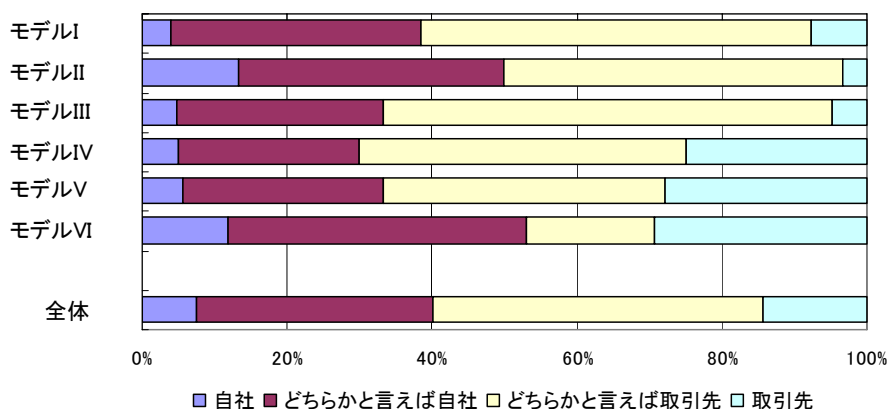
第二に、受注する際の状況として（図表 4-1-7）、モデルⅠ、Ⅱでは、「取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する」とする回答が多く、取引先に対して積極的に提案をする傾向が見られる。一方、モデルⅣ、Ⅴ、Ⅵでは、「詳細な設計・仕様による明確な指定がある」という回答が多く、取引先の要求に応える企業群であると思われる。

第三に、図表 4-1-8・図表 4-1-9 のように、価格に関する決定権では、モデルⅠ、Ⅱ、Ⅵが自社側に決定権があるとする回答が多く、モデルⅣ、Ⅴでは取引先側に決定権があるとする回答が見られた。納期に関する決定権では、モデルⅡでは自社側に決定権があり、モデルⅣ、Ⅴでは取引先に決定権があるとする回答が多かった。モデルⅥでも納期は自社側に決定権があるとする回答は多いものの、その一方で取引先に決定権がある回答も多いなど、その傾向は明確ではない。まとめると、価格と納期に関する決定権では、モデルⅡは価格と納期の両方について決定権を有している場合が多く、モデルⅥでは価格に関しては自社側に決定権がある傾向が見られる。

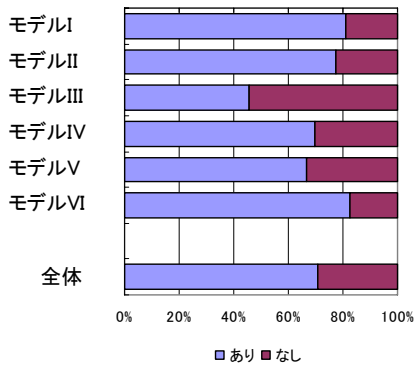
図表 4-1-8 価格に関する決定権



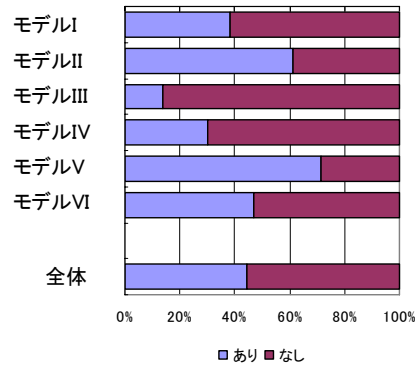
図表 4-1-9 納期に関する決定権



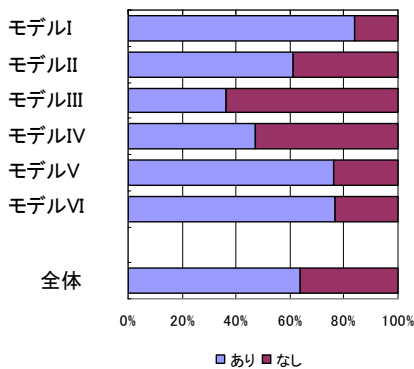
図表 4-1-10 【受注以外に技術の相談を受ける】



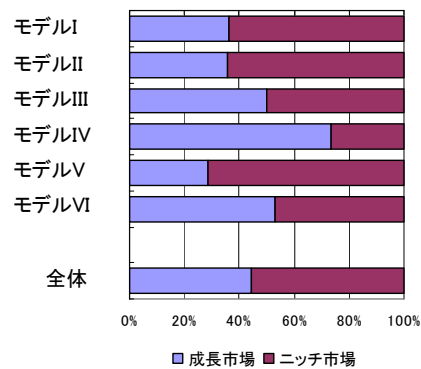
取引先との関係 【取引先の研究開発に参加】



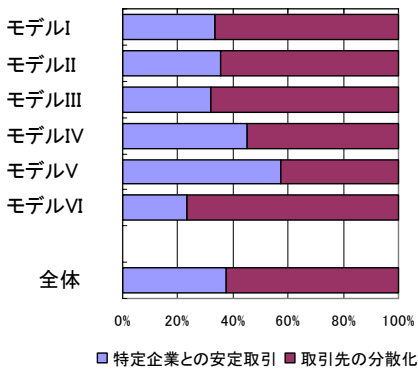
図表 4-1-11 研究開発部署との取引



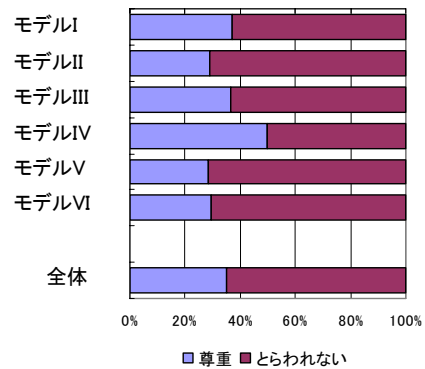
図表 4-1-12 経営方針について 【ターゲットとする市場】



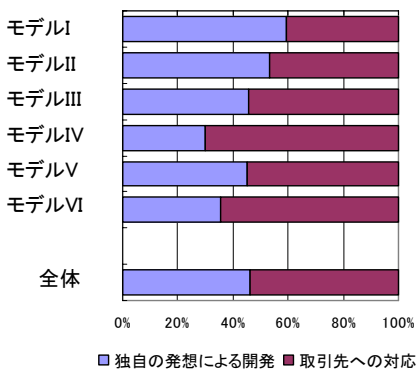
【取引先】



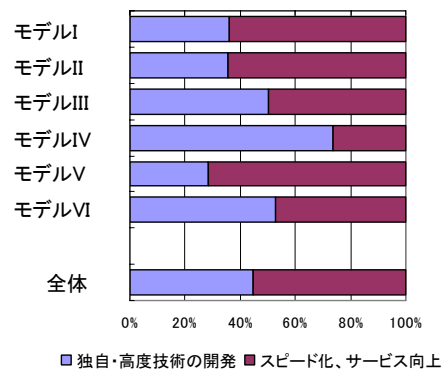
【業界慣習】



【技術開発のきっかけ】



【競争力の強化】



第四に、取引先との関係については（図表 4-1-10）、モデルⅠ、Ⅵで「受注以外に技術の相談を受ける」とする回答が多く見られ、モデルⅡ、Ⅴで、「取引先の研究開発に参加する」とする回答が多く見られた。また他の質問項目については、特徴が出なかった。研究開発部署との取引（図表 4-1-11）についても先ほどと同様で、モデルⅠ、Ⅴ、Ⅵの企業が「取引あり」とする回答が多く見られた。このことより、モデルⅠ、Ⅵの企業は研究開発段階から相談を受けて、開発段階から取引関係を構築していることが予想でき、モデルⅤの企業では実際に取引先と共同で研究開発を行う傾向があることが予想される。

以上のことは、次のようにまとめることができる。モデルⅠは研究開発重視で相談を受けやすく、取引先に対して積極的に提案していくために、価格に関する交渉権をある程度有している。モデルⅡは技術が優れているため、全般的に交渉力を有しており、モデルⅣは独自の技術よりも相手先の要望に対応することを重視している。モデルⅤは技術中心で、取引先と研究開発を共同で行う一方、あまり交渉力は強くない傾向があり、モデルⅥは特注品・特殊品を製造して、相手の要望に応えることを主としているため、仕様・納期は取引先に交渉力がある一方、価格に関してはある程度の交渉力を有していることである。なお、モデルⅢはここでも特徴を見いだすことができなかった。

(3) 経営方針

ターゲットとする市場では（図表 4-1-12）、モデルⅣの企業が「成長市場」を、モデルⅤの企業が「ニッチ市場」をそれぞれ選択している傾向が見られた。取引先では、モデルⅤの企業が「特定企業との安定取引」を、モデルⅥの企業が「取引先の分散化」を選択している傾向が見られた。業界慣習では、回答の多くが「とらわれない」と回答する中で、モデルⅣの企業では「尊重する」という回答が多く見られた。技術開発のきっかけでは、モデルⅠの企業で「独自の発想による開発」を行うとする傾向が見られる一方、モデルⅣ、Ⅵの企業では「取引先の要求への対応」から行うという傾向が見られた。競争力の強化では、多くの企業では「独自・高度技術の開発」という回答が見られるものの、モデルⅣ、Ⅵの企業では「スピード化、サービス向上」という回答が多く見られた。

以上のことをまとめると、モデルⅠは、独自の技術を提案していく経営方針、モデルⅣは、成長市場をターゲットに、業界慣習を尊重しながら、取引先の要求にスピード化やサービス向上によって対応していく経営方針、モデルⅤは、ニッチ市場において、取引先の要求への対応から技術開発を行っていく経営方針、モデルⅥは、取引先の要求に対して、スピード化・サービス向上を持って対応するが、取引先の分散化を図っていく経営方針となっている。

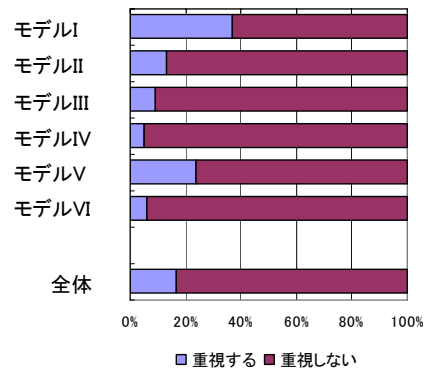
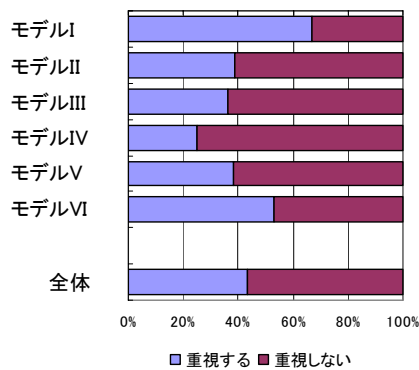
(4) 経営資源

経営資源との関係は、先のクラスター分析で使用していない、「競争力の向上において特に重要だと考えている項目」（問 7）に着目して検証を行う（図表 4-1-13）。重視している

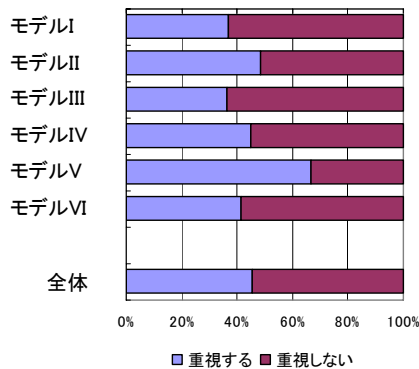
項目を見てみると、モデルⅠでは「研究開発・新技術・新素材対応力」を、モデルⅡでは「営業体制・組織」を、モデルⅢでは「売れる仕組み」を、モデルⅣでは「短納期対応」、「熟練技能者の技」、「コスト対応力」を、モデルⅤでは「独自・高度技術」を、モデルⅥでは「試作・小ロット対応」を、挙げている企業がそれぞれ多く見られた。また「品質安定性」については、どのモデルでも重要であるとする企業が多く見受けられた。

このように基本的には、先に見たクラスター分析の特徴と類似しているものの、各企業が重要と考えているものには、類似性と相違性が大きい傾向があることがうかがえる。

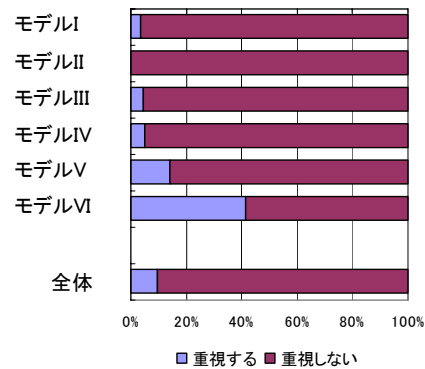
図表 4-1-13 競争力向上において重視している項目
【研究開発・新技術・新素材対応力】 【設計力】



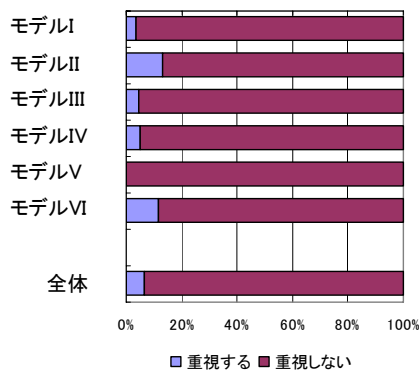
【独自・高度技術】



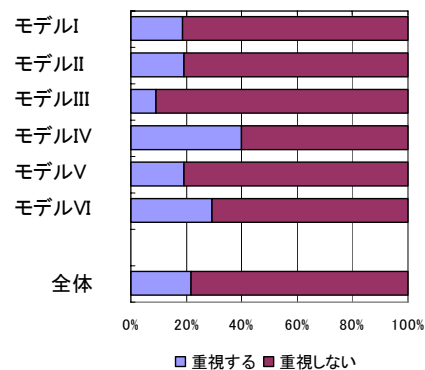
【試作・小ロット生産】



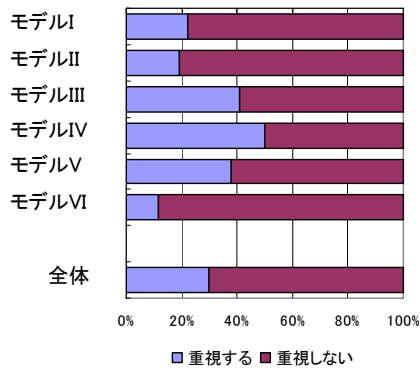
【量産能力】



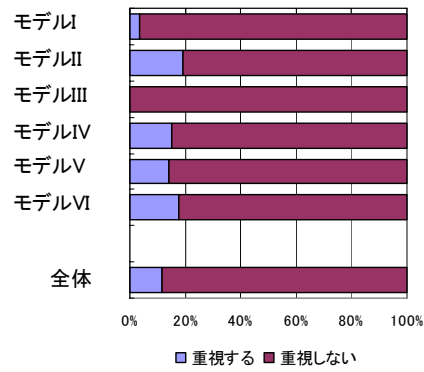
【短納期対応】



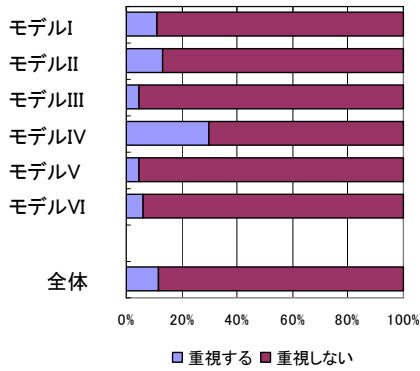
【コスト対応力】



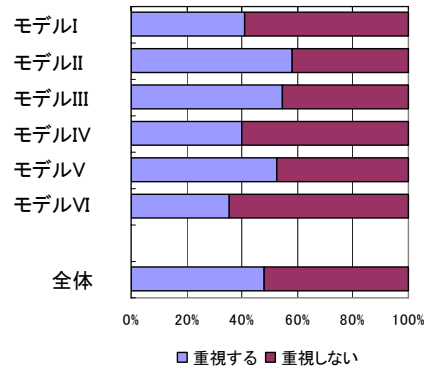
【高い設備能力】



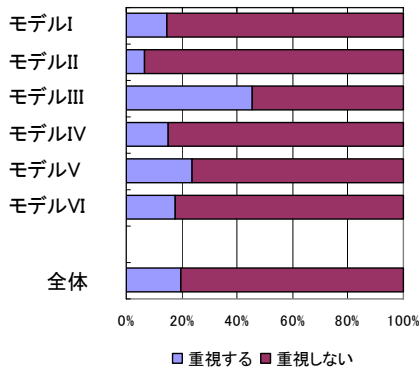
【熟練技能者の技】



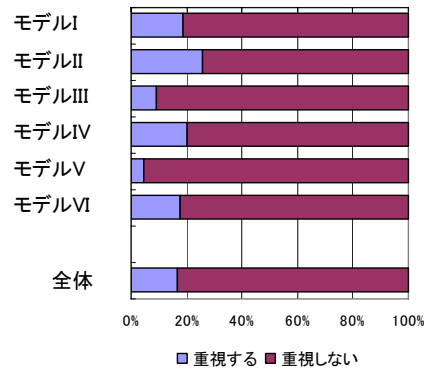
【品質安定性】



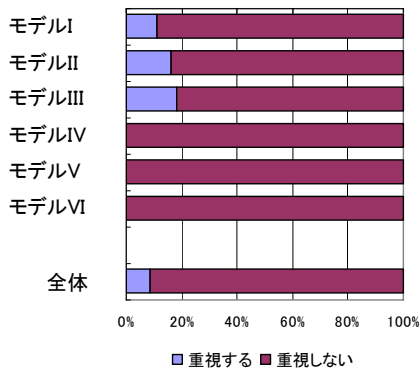
【売れる仕組み】



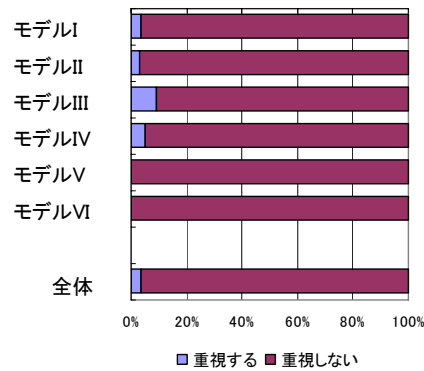
【営業体制・組織】



【ブランド力】



【原価管理】

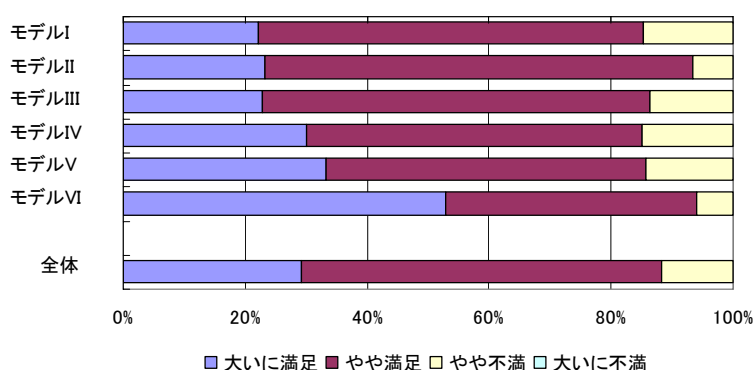


(以下、回答数の絶対数が10未満と少ないため、省略)

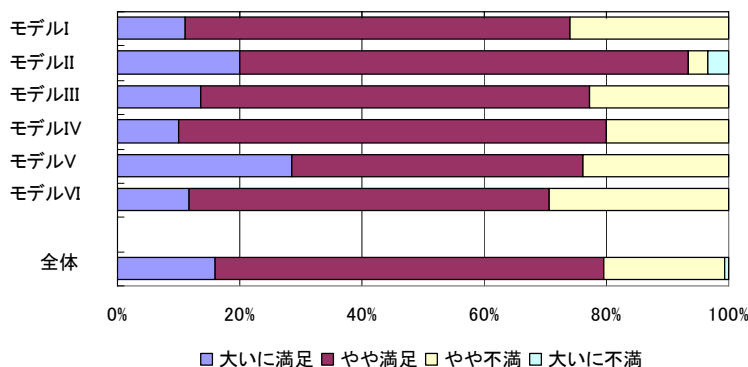
(5) 現在の事業の進捗状況、経営者の役割・機能

経営者の役割・機能（問4）については、図表4-1-14のとおりとなっている。「経営者の信念・信条の明確さ」では、モデルⅡ、Ⅵで満足度が高い。「事業における課題の把握」では、モデルⅡで満足度が高い。「事業における課題解決への取組」では、モデルⅠで満足度が低い。同様に、「組織の管理・運営」では、モデルⅠ、Ⅴで満足度が低くなっている。「人材の育成」では、モデルⅠで満足度が低い。「財務データの管理」では、モデルⅡ、Ⅵで満足度が高い。「社外における人脈の構築」では、モデルⅣで満足度が高くなっている。

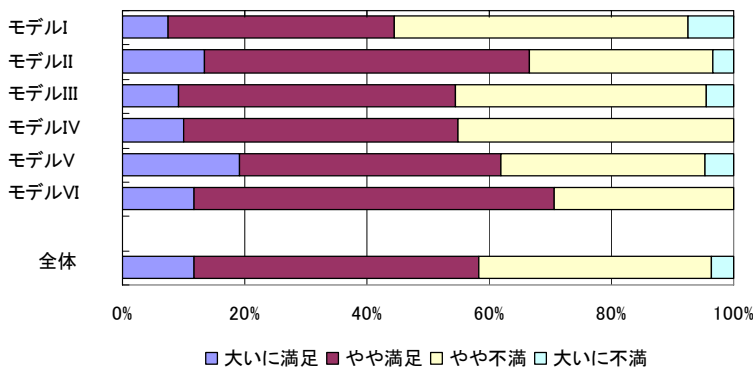
図表 4-1-14 現在の経営者の役割・機能の評価
【経営者の信念・信条の明確さ】



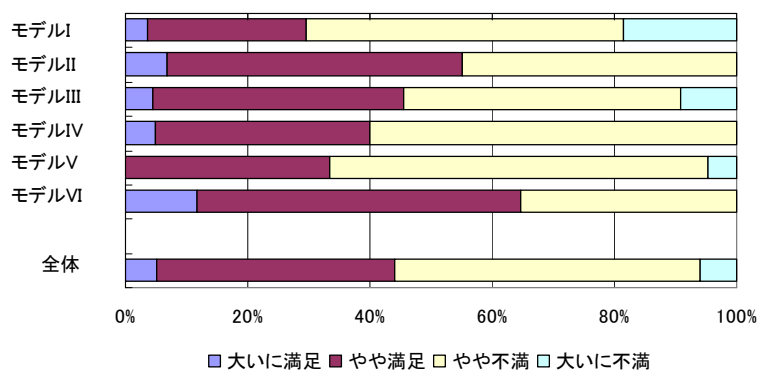
【事業における課題の把握】



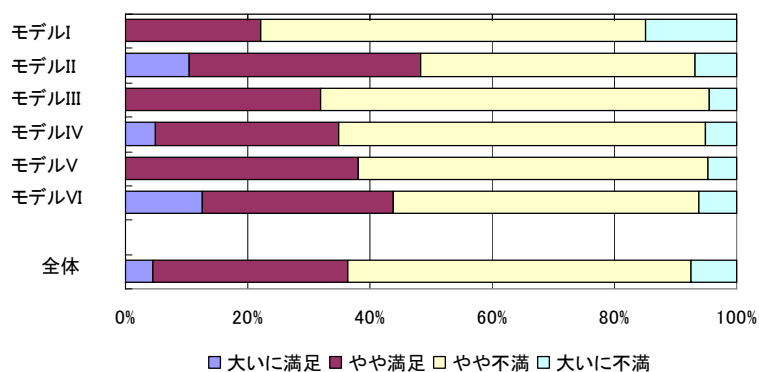
【事業における課題解決への取組】



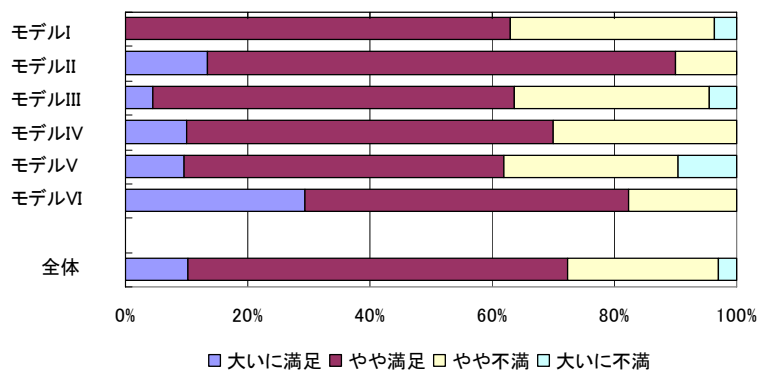
【組織の管理・運営】



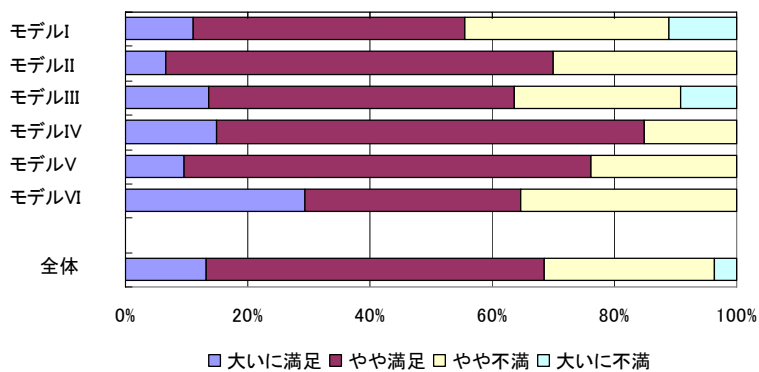
【人材の育成】



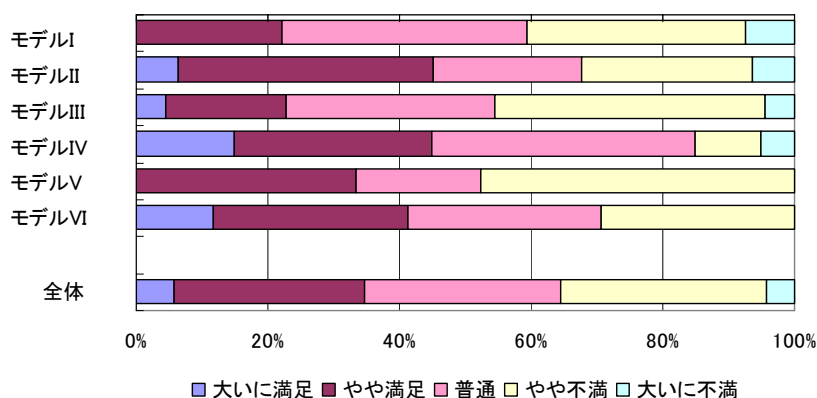
【財務データの管理】



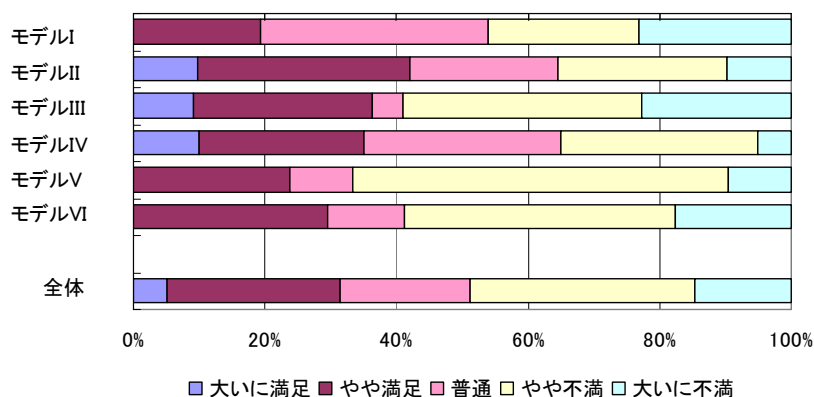
【社外における人脈の構築】



図表 4-1-15 現在の進捗状況の満足度
【現在の事業内容】



【現在の売上高】



また現在の進捗状況の満足度（問 2）について、「現在の事業内容」では、モデル I、III、V で不満に感じている企業が多く、「現在の売上高」については、モデル III、V で不満に感じている企業が多くなっている（図表 4-1-15）。

以上のことをまとめると、モデル II、VI は、現在の事業や経営者の役割に満足している事柄が多く見られる。その一方、モデル I は、特に組織に関連する事項に課題があり、モデル III、V は、他のモデルと比較して、あまり現状に満足していないように見受けられる。

4.1.3 まとめ

これまでの分析結果をまとめると、優良企業の分類では、アンケート結果から 6 つに分けることができた。分類ごとの特徴は図表 4-1-16 のとおりである。

モデル I の特徴では、研究開発・ノウハウを重視し、取引先に積極的に提案を行っていくと同時に、取引先からの相談にも積極的に対応する傾向が見られる。研究開発力をベースに交渉力を有し、特に価格については交渉力を有している。ただし、組織形成に課題があるというような結果となった。

モデル II の特徴では、開発・製造・販売のすべての工程において競争力があるが、相対

的に販売・営業に強い、あるいは重視している傾向が見られる。このようにすべての工程に強いことから、価格・納期ともに自社に交渉力を有している。また事業内容や売上高の両面で満足度が高い結果となった。

モデルⅢの特徴では、開発・製造・販売のどの工程においても、重視している傾向が見いだせなかった。そのことを裏返せば、開発・製造・販売のどの工程にも、ある程度の力点を置いているとも言える。そのため、おそらくは本アンケート調査で調査しきれなかった部分に強みがあると思われ、このモデルの特徴は次節のインタビュー調査で明らかになる。

モデルⅣの特徴では、成長市場を重視し、取引先の要望に対して、研究開発などの開発力ではなく、熟練者の技能等で対応していく、対応型の企業群であると予想される。熟練の従業員が重要であるが、そのような従業員の確保は容易ではないため、企業規模自体も大きくはなっていないものと思われる。

モデルⅤの特徴では、技術力に強みがあり、特定企業との安定的な取引を行いながら、取引先と共同で研究開発も手がける傾向がある。また、特定企業との安定的な取引関係があるために、営業力・販売力の貢献度が低い、もしくは必要がないと感じている。しかし、交渉力自体は不安定であるとともに、必ずしも現状に満足しているとは限らない傾向が見受けられる。

モデルⅥの特徴では、特注品・特殊品の生産を手がけているため、取引先の分散を行うとともに、取引先への対応をメインに考えている。また、特注品・特殊品を扱っていることにより、研究開発部署などの取引先との間で、仕様などによる明確な指定があるものの、価格に関しては自社に決定権があるという特徴が検出された。

アンケート調査から、統計的手法により、6つの事業戦略モデルを抽出した。個別企業において、これらの特徴をどのように組み合わせているのか、どのように生かしているのかを、次節のインタビュー調査において、個別企業の事例で補完しながら確認していく。

図表 4-1-16 アンケート調査のまとめ

事業戦略 モデル	経営方針	経営資源		市場・取引先との関係	その他
		貢献度高い	貢献度低い		
モデルⅠ	<ul style="list-style-type: none"> 独自の発想による開発 	【開発力】	<ul style="list-style-type: none"> 【量産能力・設備能力】 【販売力】 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発部署との取引あり 取引先に提案する 価格決定権あり 受注以外の相談を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> 小さい規模と中堅が混在 研究開発重視 組織形成に課題
モデルⅡ		<ul style="list-style-type: none"> 【販売力】 【開発力】 【量産能力・設備能力】 		<ul style="list-style-type: none"> 技術力はかなり優れている評価 取引先に提案する 価格、納期の決定権あり 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅クラスの規模が多い 営業力重視 全般的に満足度高い
モデルⅢ			<ul style="list-style-type: none"> 【熟練技能・コスト対応】 【開発力】 		<ul style="list-style-type: none"> 売れる仕組み重視
モデルⅣ	<ul style="list-style-type: none"> 成長市場 業界慣習尊重 取引先への対応からの技術開発 スピード化、サービス向上 	<ul style="list-style-type: none"> 【熟練技能・コスト対応力】 	<ul style="list-style-type: none"> 【開発力】 	<ul style="list-style-type: none"> 技術力を控えめに評価 明確な指図あり 価格、納期の決定権は取引先 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的企業規模は小さめ 短納期対応、熟練技能、コスト対応重視 人脈の構築が満足度高い
モデルⅤ	<ul style="list-style-type: none"> ニッチ市場 特定企業との安定取引 	<ul style="list-style-type: none"> 【量産能力・設備能力】 【開発力】 	<ul style="list-style-type: none"> 【販売力】 	<ul style="list-style-type: none"> 明確な指図あり 価格、納期の決定権は取引先 取引先と共同で研究開発を行う 研究開発部署との取引あり 	<ul style="list-style-type: none"> 独自技術重視 現状に満足せず？
モデルⅥ	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の分散化 取引先への対応からの技術開発 スピード化、サービス向上 	<ul style="list-style-type: none"> 【顧客対応力】 【個別生産対応】 【量産能力・設備能力】 		<ul style="list-style-type: none"> 明確な指図あり 価格決定権あり 受注以外の相談を受ける 研究開発部署との取引あり 	<ul style="list-style-type: none"> 試作重視

4.2 事業戦略モデル別の特性と企業事例

前節では、アンケート調査の結果を用いて、6つの事業戦略モデルを抽出し、さらに各モデルの特性について分析を行った。本節では、前節で行ったアンケート調査の分析結果に、インタビュー調査の結果を加えるとともに、モデルごとの代表的な企業事例を用いて、その特性についてさらに詳しい分析を試みる。

分析には、図表1（p3）のフレームワークに用いる。分析の手順として、まず、モデルごとに前節のアンケート調査による分析結果の再確認を行う。次に、各モデルに属すると判定された企業へのインタビュー調査結果から見られる特性を抽出する。そして最後に、これらの分析結果を総合し、分析にフレームワークに当てはめ、各事業戦略モデルの特性として整理を行う。

図表4-2-1は、本節において整理する事業戦略モデルのタイプと代表的な企業事例の一覧である。本来であれば、本節の末で掲載すべき図表であるが、関心のあるモデルから読み進められるように、本節の冒頭に掲載した。

図表 4-2-1 本節で整理する事業戦略モデルのタイプと企業事例

モデル	タイプ	企業事例
モデルⅠ	ノウハウ提案タイプ	CASE 1-1 株式会社表面処理システム CASE 1-2 山本ビニター株式会社
モデルⅡ	トップブランドタイプ	CASE 2-1 株式会社アイソトープ CASE 2-2 ヴイストン株式会社 CASE 2-3 山本光学株式会社
モデルⅢ	ワンストップタイプ	CASE 3-1 ウツミリサイクルシステムズ株式会社 CASE 3-2 大阪精工株式会社
モデルⅣ	技能活用タイプ	CASE 4-1 株式会社ケンテック CASE 4-2 株式会社棚澤八光社
モデルⅤ	パートナータイプ	CASE 5-1 第一電熱株式会社 CASE 5-2 ナルックス株式会社 CASE 5-3 株式会社山本金属製作所
モデルⅥ	即応タイプ	CASE 6-1 株式会社アスク CASE 6-2 株式会社カツロン

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅠの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 研究開発・ノウハウを重視し、取引先に積極的に提案を行っていくと同時に、取引先からの相談にも積極的に対応する。
- ◆ 研究開発力をベースに取引先に対する交渉力を有し、特に価格については自社に決定権を有する。
- ◆ 比較的規模が小さく、組織形成を課題と認識している。

(2) インタビュー調査結果から見られた特性

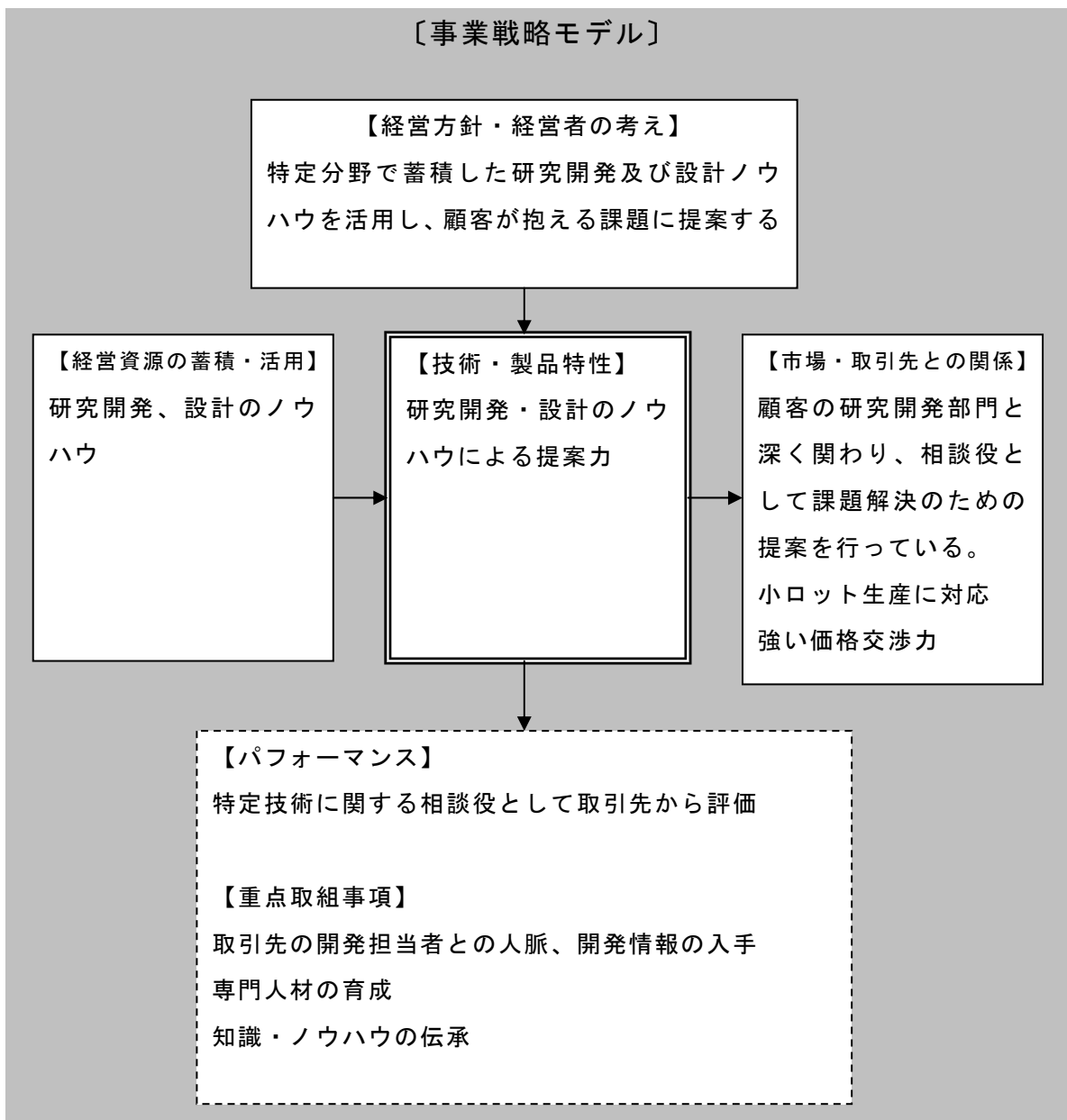
モデルⅠの対象企業27社のうち、9社へのインタビュー調査によって、次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅠには、特定分野で高い専門性を持ち開発や設計に力のある企業や、研究開発型のベンチャー企業が多くみられた。
- ◆ 特定分野で高い専門性を持つ開発型企业には、特定の加工技術のほか、歯車測定技術のパイオニア企業や、豊富な梱包ノウハウを持つ包装用紙器メーカーなど、ものづくりに関連した特定のノウハウを持つ企業が含まれていた。これらの企業は、取引先の相談役的な存在であり、相談の延長で受注することが多い。一般的な認知度は低いものの、特定分野において高い評価を受け、まさに「知る人ぞ知る」存在となっている。
- ◆ 研究開発型のベンチャー企業には、上場を果たしたバイオベンチャーから、技術開発を終え、これから製品の普及を目指す環境技術のベンチャー企業まで、幅広く含まれていた。両者は、研究開発に経営資源を集中し、小ロット生産に特化している点では共通しているが、規模の面で大きく異なる。
- ◆ ロコミによる営業を基本とし、営業部門を持たない企業も多い。受注には、研究や開発を伴い、高度な技術やノウハウを必要とする場合が多い。取引先の窓口は、研究や開発関連の部署で、高度な技術ニーズに対して、独自の技術を開発し対応している。また取引先からの値引き交渉には応じないなど、価格における交渉力の強い企業が多い。
- ◆ 経営の重要課題として、取引先の研究開発ニーズの把握と、研究開発人材の育成及び技術・技能の伝承に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅠの企業には、特定の技術分野に特化し、独自の知識やノウハウを蓄積している企業が多い。この知識やノウハウを活用し、大企業の研究開発担当者から受けた相談に対して、提案を行っている。受注後、ニーズに対応するため独自に研究開発を行うことが多いのも特徴である。営業は既存取引先のリピートとロコミが中心であり、研究や開発を伴う小ロットの受注が多い。また取引先に対する価格交渉力の強い企業が多い。重点取組事項として、研究開発ニーズの把握と、研究開発人材の育成や技術の伝承をあげる企業が多い。

こうした特性を持つモデルⅠの企業タイプを「ノウハウ提案タイプ」とした。



CASE 1-1 株式会社表面処理システム (http://www.mfs-net.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市加納6丁目7番24号		
創業年	昭和58年	設立年	平成11年
業種	一般機械器具製造業	従業者数	25人
主な事業内容	金属類や樹脂フィルム等への表面処理装置の加工装置の設計製造販売		

〔事業概要〕

株式会社表面処理システム（以下、同社）は、金属などにめっきや塗装を行う表面処理のプロ集団である。表面処理加工では、一般的に薬品、加工、装置のそれぞれを専門に行う企業に分かれているが、同社はその全てに精通し、トータルソリューションが可能な数少ない企業である。

創業者である、代表取締役の西尾孝男氏は、めっき関連企業で薬品の知識を学んだ後、同社を創業した。創業時から、「どんな難しい依頼に対しても、チャレンジする姿勢は崩さない」というポリシーを守り続け、顧客の難しい要望に応じてきた。そのため、開発に入ると、昼も夜も関係なくなり、開発室に布団と食事を持ち込んだことも少なくない。薬品の知識だけでは対応できないとなると、加工技術や装置開発の知識を基礎から身につけ、自らのノウハウとしてきた。あるとき得意先が同業他社に依頼してできなかった表面処理を、同社に持ち込んだ。同社は、加工だけでなく装置までのシステムとして開発した。そのうえ装置のセットアップ、稼働、量産、メンテナンスまで一貫した対応を行っている。こうした同社の課題解決能力が口コミで広がり、難しい依頼が同社に持ち込まれるようになったが、これがさらに同社のノウハウとして蓄積されていった。受注は、相談からはじまり、研究開発を伴うことも多い。

同社は営業部門を持たないが、受注は絶えたことがない。取引先の8割は上場企業であり、表面処理技術分野での提案型問題解決企業として常に受注を確保してきた。

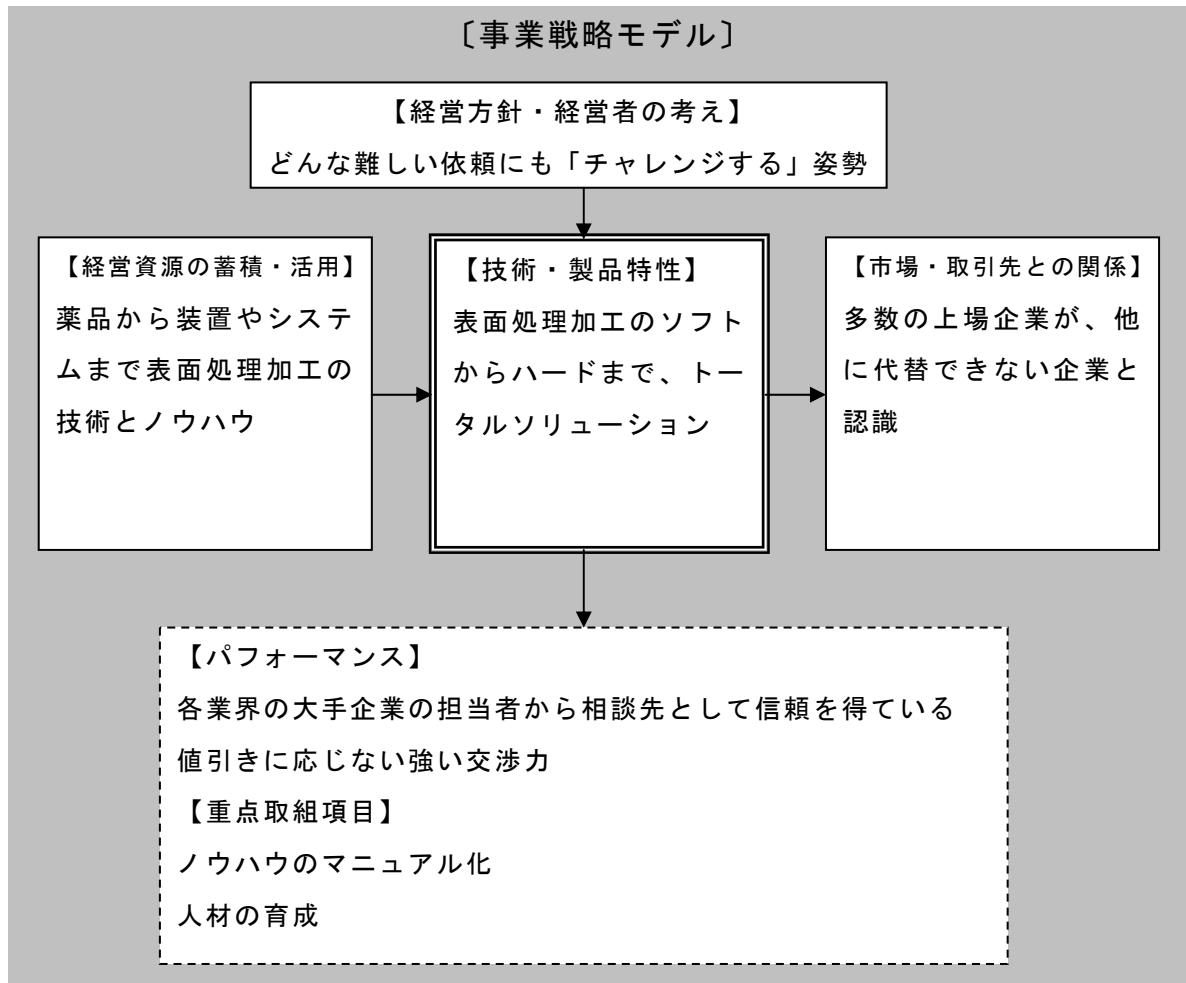
代表者自身が開発のトップである同社では、代表者が持つノウハウを共有するため、技術のマニュアル化、従業員への技能伝承に取り組んでいる。



代表取締役 西尾孝男氏



同社が開発した表面処理装置



〔事業戦略モデルの整理〕

表面処理加工に特化し、敢えて難しい依頼にチャレンジしてきたことで、薬品から装置開発、システムまで幅広い独自の知識・ノウハウが蓄積できている。この知識・ノウハウを求め、上場企業を含む多数の企業が相談に訪れている。営業活動は特にしていないが、リピート客や口コミによる新規開拓で、十分な受注が確保されている。取引先の8割以上は上場企業であり、業種も幅広く、多様な業界からの難しい要望に対応することでさらに知識やノウハウが蓄積され、同社の競争力を高めている。

重点取組項目は、このモデルの命といえるノウハウの伝承とそれを生み出す開発者の育成にある。そこで同社は、ノウハウのマニュアル化を進め、従業員が薬品から加工、装置開発まで幅広い知識を見につけるための研修をOJT、Off-JTの両面で行い人材育成に取り組んでいる。

CASE 1-2 山本ビニター株式会社 (http://www.vinita.co.jp/)

所在地	大阪府大阪市天王寺区上汐 6-3-12		
創業年	昭和 28 年	設立年	昭和 28 年
業種	一般機械器具製造業	従業者数	125 人
主な事業内容	高周波加熱技術を用いた産業用機器、医療機器等の製造販売		

〔事業概要〕

山本ビニター株式会社（以下、同社）は、高周波加熱技術とその応用装置やシステムに特化した事業を展開し、独自のノウハウを蓄積してきた。高周波加熱は、電波を使い物体の内部から加熱する方法で、急速加熱や選択・部分加熱が可能で、均一性、効率性や温度制御に優れている。特定の部分だけを加熱できるため、物質内部や包装済みであっても加熱できる。この高周波加熱技術を応用し、大型シート看板のウェルダ加工、医療用パックの溶着、木材（柱や梁）の乾燥、食品用木箱の組立て溶着、インスタント麺の油揚げの乾燥などの、40以上の産業分野に向けて装置を開発してきた。

高周波加熱技術は、用途や加工目的の情報さえ入手できれば、様々な分野で応用できる可能性のある技術である。例えば、京都大学との産学連携によって、医療の専門家から癌細胞が約 43℃で死滅するなどの情報を得て、高周波を利用したがん温熱治療装置を開発した。従来の抗がん剤や放射線治療に比べ、副作用が無く、体温上昇で免疫力が増すこともあり、患者の負担を軽減する新しいがん治療法として注目されている。

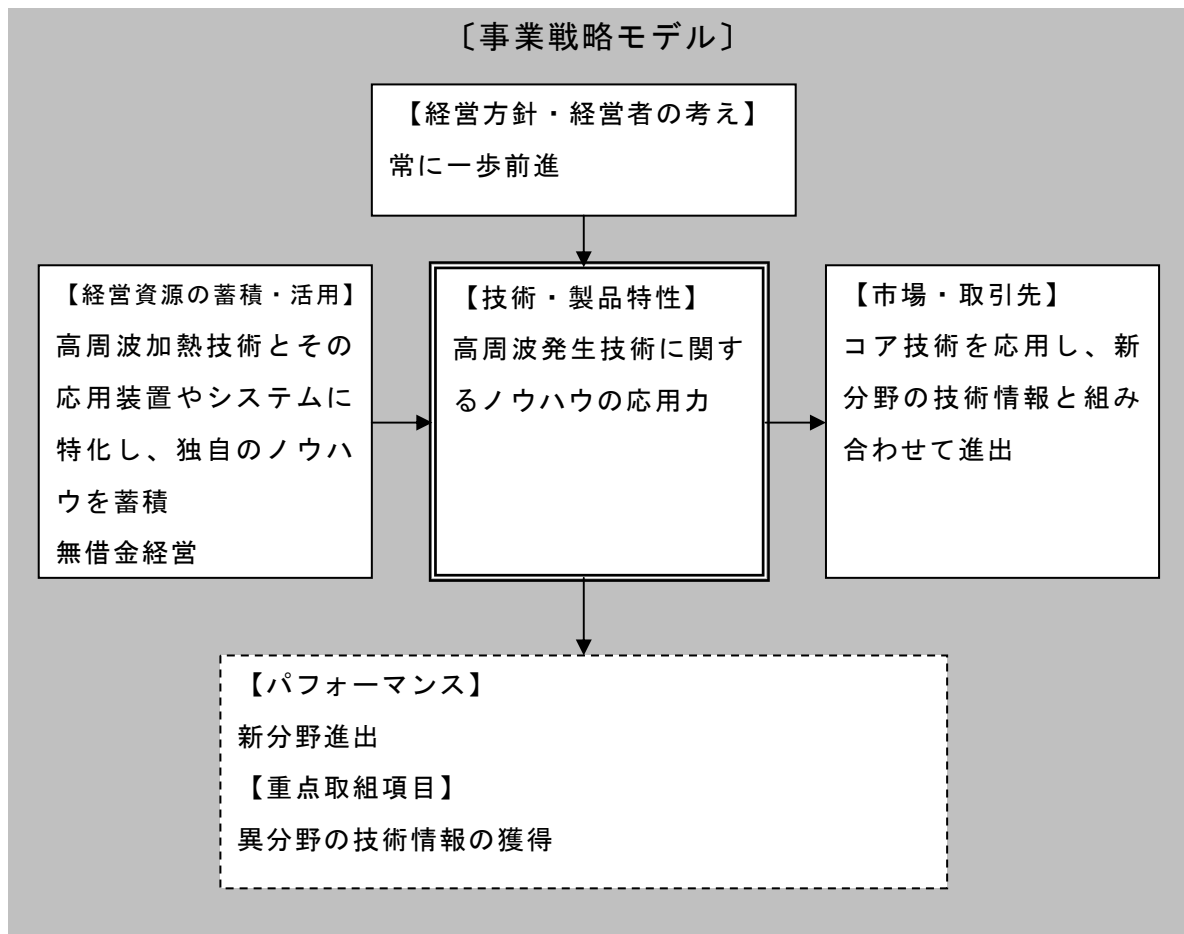
同社は、コア技術を追求するため、社内は高周波加熱装置とその制御システムの開発に特化し、残りは外注を活用している。また研究開発を伴う受注が多く、多くとも 10 台程度までの小ロット生産が主体である。先行投資が過剰となり資金繰りが厳しくなりがちであるが、経営効率を上げ、創業来の無借金経営を実践している。



代表取締役社長 山本泰司氏



がん温熱治療装置



〔事業戦略モデルの整理〕

幅広い用途を持つ高周波加熱技術をコア技術として、40を超える分野に進出し、それぞれが抱える課題を解決する新製品を開発してきた。これまで課題や開発ニーズを把握できれば、蓄積してきた知識やノウハウを活かすことで、高周波加熱技術を応用した新製品開発は可能である。そのため同社では常に広くアンテナを張り、異分野情報の収集を行っている。また新製品開発は、既存技術では対応できない課題を抱える異分野企業から同社技術の可能性に期待して相談を受けることで入手が可能となるため、自社技術や開発実績をホームページやカタログ、学会発表などで積極的に公開し情報発信にも努めてきた。

重点取組項目は、このように同社の優れた技術やノウハウを応用した新製品開発のきっかけとなる異分野の技術情報を入手することにあると考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅡの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 開発・製造・販売のすべての工程において競争力があるが、相対的に販売・営業が強い、あるいは重視している。
- ◆ 比較的中堅クラスの事業者が多い。
- ◆ 全ての工程に強いことから、価格・納期ともに自社に決定権を有している。
- ◆ 現在の事業内容や売上高への満足度が高い。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

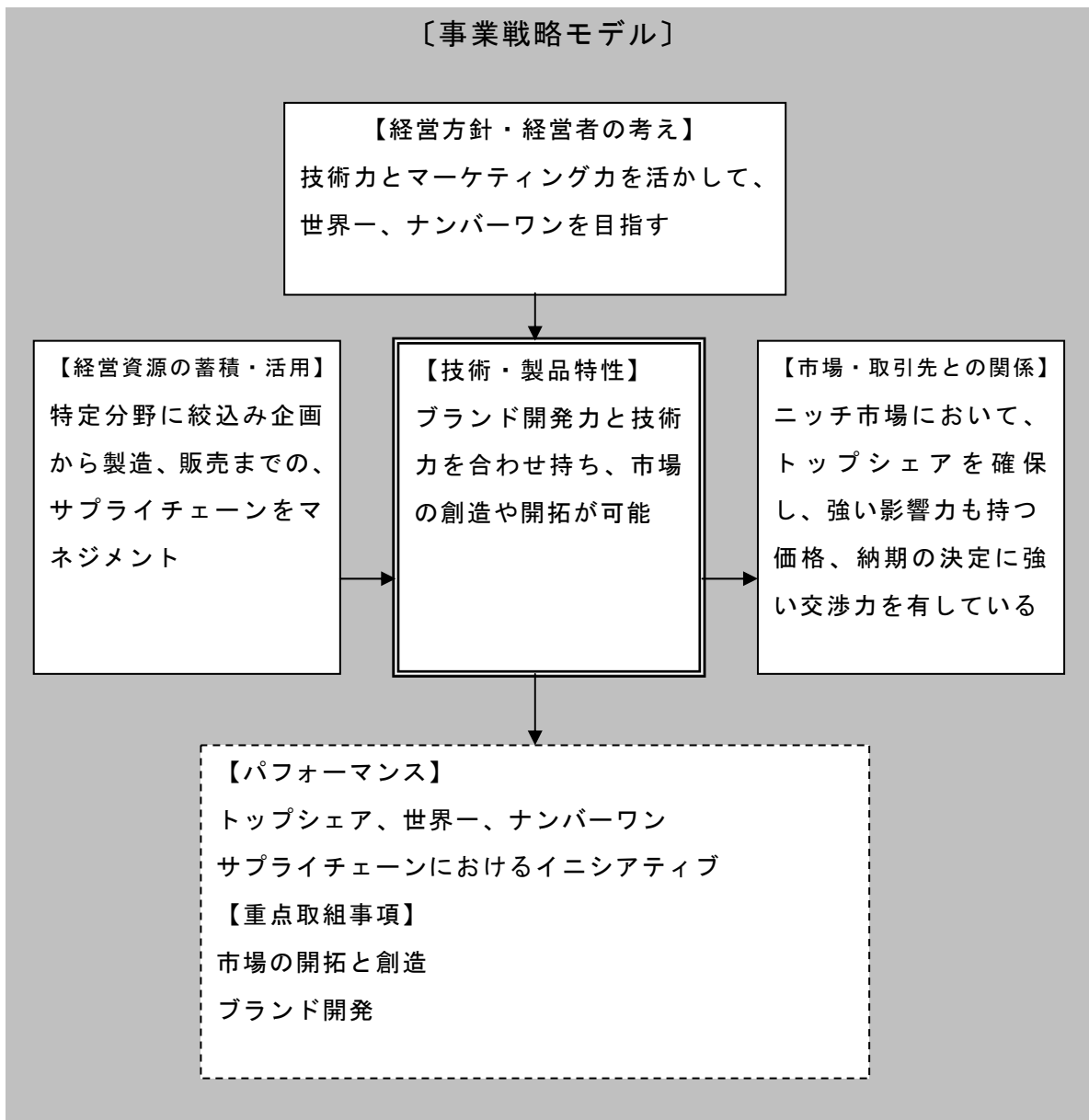
モデルⅡの対象企業 31 社のうち、13 社へのインタビュー調査によって、次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅡには、世界的なブランドを持つトップシェア企業や特定技術のパイオニア企業などが多くみられる。
- ◆ 世界的ブランドメーカーには、トッププロが愛用するスポーツ用ゴーグルメーカーや自転車用リフレクターメーカーがあり、世界的に高いシェアを有している。
- ◆ パイオニア企業には、国内のロボットビジネスを牽引するベンチャー企業や、樹脂・金属の表面処理加工技術である真空蒸着技術を国内で初めて工業化した企業などがある。
- ◆ このほか、ローテク技術を駆使しながらも、売れる仕組みを構築し成長している企業もある。
- ◆ いずれの企業も、ニッチ市場に特化し、企画から生産販売までのサプライチェーンでイニシアティブを持っている。特にマーケティング力に長けた企業が多い。
- ◆ 企業目標として世界一やナンバーワンを掲げる企業が多い
- ◆ トップ企業であるため市場の開拓や創造を経営の重要課題として取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅡの企業は、ニッチ市場におけるトップ企業であり、世界的ブランド企業も含まれている。企画から製造、販売までの機能を有し、自ら市場の開拓や創造をも行う。中堅クラスの規模が多い。ニッチ分野での先端技術によって業界を引っ張る企業も存在する一方で、ローテクを駆使し、売れる仕組みづくりで、トップシェアを確保する企業も存在する。常に業界を先導する立場にあるため、市場の開拓や創造を重要取組課題と考える企業が多い。

こうした特性を持つモデルⅡの企業タイプを「トップシェアタイプ」とした。



CASE 2-1 株式会社アイソトープ (http://www.isotopegroup.com/)

所在地	大阪府泉大津市池浦町 1-5-19		
創業年	平成 12 年	設立年	平成 15 年
業種	繊維工業	従業員数	37 人
主な事業内容	ニット製品の企画・販売・製造		

〔事業概要〕

株式会社アイソトープ（以下、同社）は、国産ニットにこだわり、年間 1000 型におよぶオリジナル製品を企画、生産し、これをストック販売している。OEM生産が中心の中小ニットメーカーにあって、同社の手法は、一見、リスクの高いビジネスに思える。しかし同社のショールームには全国からバイヤーが訪れ、シーズンの終わりには全てを売り切ってしまうという。その理由は、業界が抱える課題を上手く利用した売れる仕組みにある。日本の繊維業界は、海外とのコスト競争のため、企画を画一化することで在庫リスクを軽減してきた。そのため、在庫の心配をせずに品揃えを充実させたいというニーズが業界に蔓延していた。そこで同社は、オリジナル品を必要な分だけ購入できるサービスを提供した。同時に、小ロットから生産できる強みを活かし、初期の生産ロットを、サンプル販売で売り切れる数量に設定し、追加生産で対応する体制をとった。さらに最終期にセール販売しても損が出ない原価を設定し、厳しく製造コストを管理している。こうした仕組みによって、取引先と自社の双方が在庫リスクを負わない仕組みを作り上げた。その結果、創業以来、売上高、利益額、取扱型数の全てで前年比増を達成している。

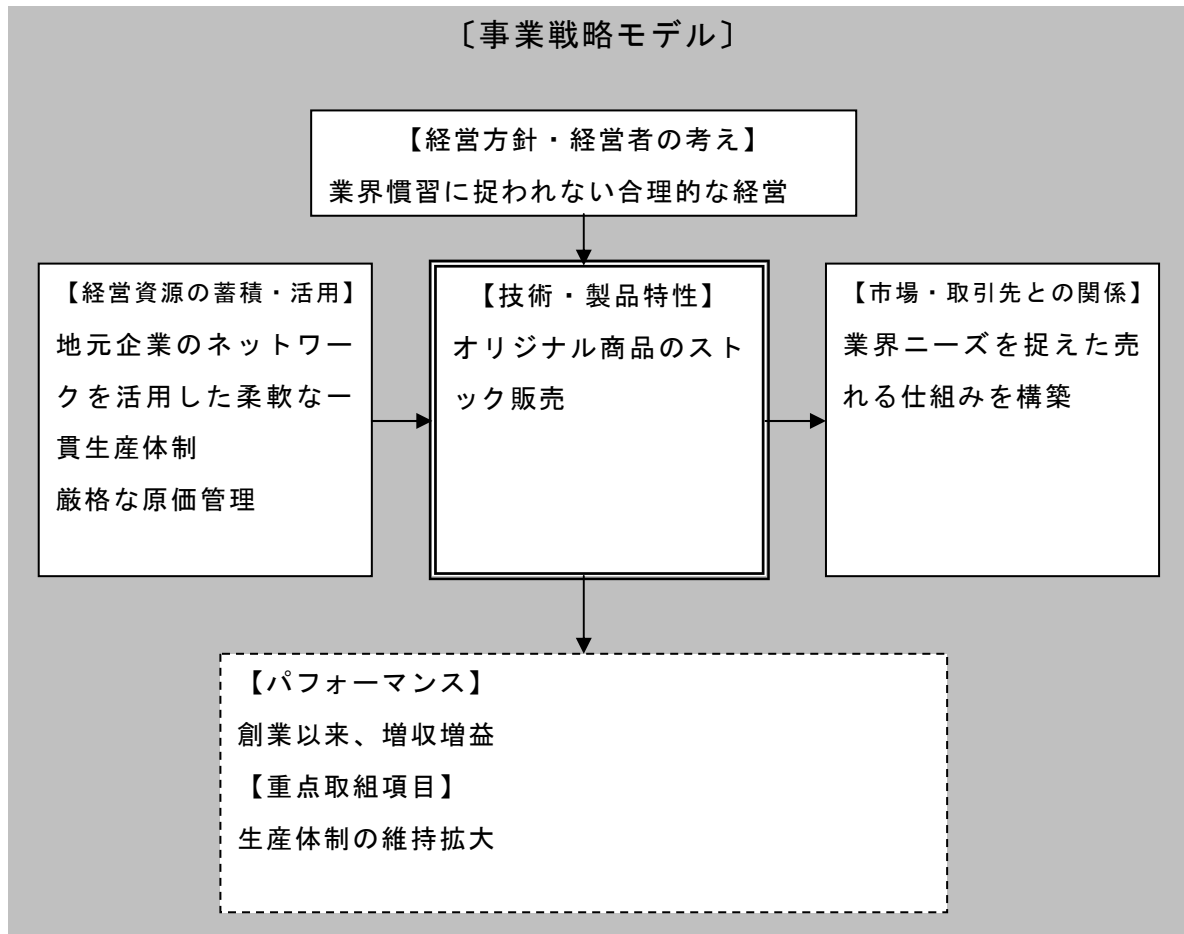
生産は、6 つのグループ企業と地元企業のネットワークを活用し小ロット生産体制を築いた。同社はこの体制によって、自社の事業だけでなく、停滞傾向にあった地元の繊維業界の活性化にも貢献している。代表取締役の金沢克哉氏は、「業界の常識にしばられず、合理的にビジネスを構築すれば、伝統技術を活かした売れる仕組みは作れる」と考え、それを実践してきた。さらに同社は、ニット技術の可能性を求め、主力の婦人服以外にネクタイやワインのボトルケース、さらには鮎釣りのタモ網など、次々と異業種への進出を果たしている。



代表取締役 金沢克哉氏



多様なオリジナル製品群



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、業界の常識にとらわれず、マーケットニーズを正確に認識し、それに応じたビジネスを組み立てることで売れる仕組みを構築している。同社が展開するオリジナル商品のストック販売は、取引先である卸やアパレルなど、業界が抱える課題を解決するものである。また徹底した原価管理を行うことで、損を出さずに売り切ることも可能となっている。生産面では、地元企業とのネットワークを活用し、少量生産にも対応できる柔軟な生産体制を持っている。またこのネットワークが、地元の産業振興にも繋がっており、社会的意義も高い。さらに同社のモデルは、成熟産業である繊維業界において、成長を可能とした点においても意義が高いと考えられる。

重点取組項目は、同社の事業モデルを支えている柔軟な生産体制の維持・拡大にあると考えられる。

CASE 2-2 ヴイストーン株式会社 (http://www.vstone.co.jp/)

所在地	大阪府大阪市此花区島屋 4-4-11		
創業年	平成 12 年	設立年	平成 12 年
業種	精密機器製造業	従業員数	14 人
主な事業内容	ロボット関連製品の開発・製造・販売及びロボット関連イベントの企画・運営等		

〔事業概要〕

ヴイストーン株式会社（以下、同社）は、自律型ロボットのサッカー大会「ロボカップ」で、五年連続世界一となった「チーム大阪」のメンバーである。同社は、大学教授が開発した全方位カメラの事業化を目的に創業したが、「ロボカップ」への参加をきっかけに、ロボット開発を本格化する。平成 15 年にATR（株式会社国際電気通信基礎技術研究所）の技術を基に、コミュニケーションロボットの商品化に成功し、翌年に、ロボカップに出場、初の世界一となった。現在は、主に教材やホビー用のロボットを開発・販売している。



代表取締役 大和信夫氏

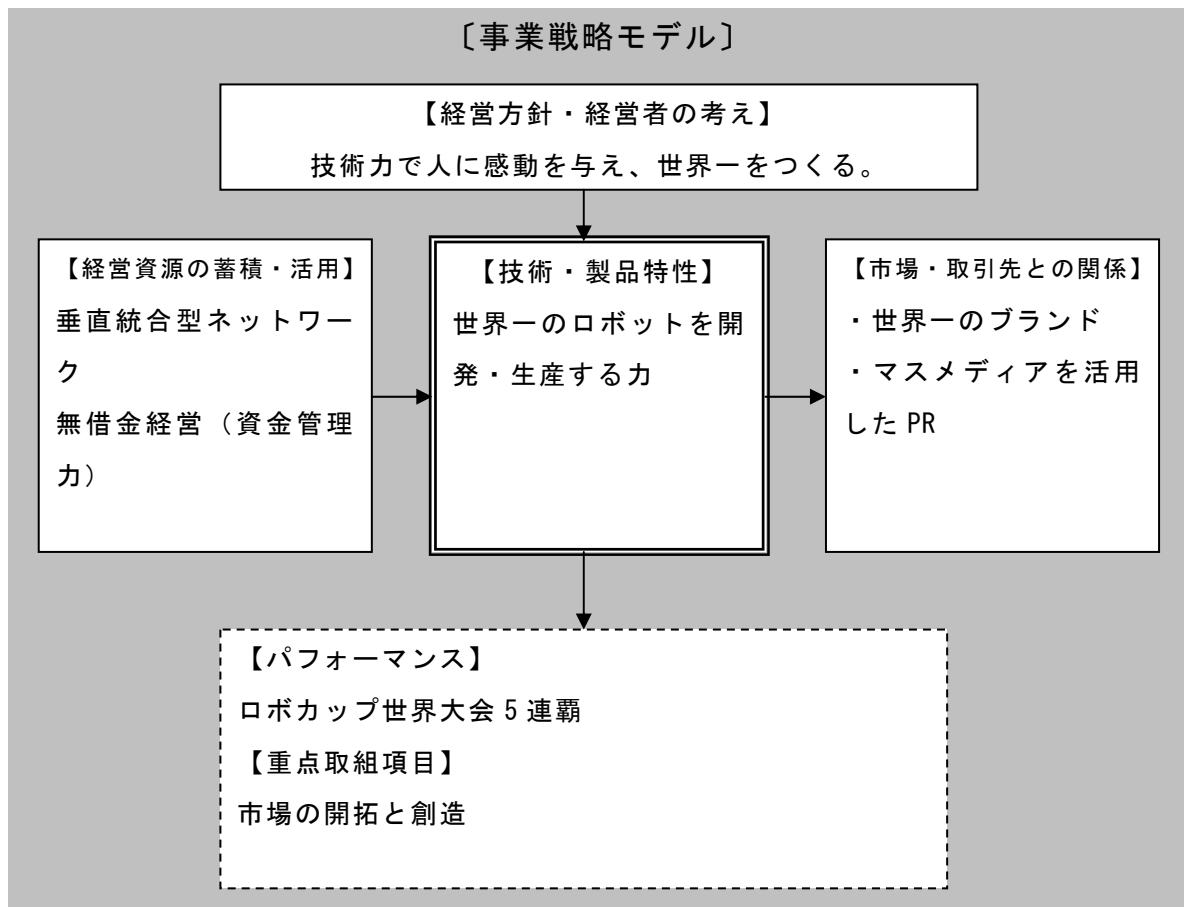
ロボット開発には多様な技術（モータ、光学系、フレーム、ソフトウェア、センサ技術、デザインなど）が必要となるが、各技術でロボット用のノウハウを持つ企業は少ない。同社は、各技術の専門家ではないが、これらの外部技術を取り込み、社内ですり合わせてロボットを開発してきたため、ロボット用のノウハウを蓄積してきた。現在では、大学の先端技術から加工技術まで、同社の核としてロボットの垂直統合型ネットワークを構築している。

同社は、研究開発型企業であるが、技術に偏った経営はしない。販売を強く意識し、資金管理も厳格である。無借金経営で、研究開発においても、回収の根拠が明確にならないと実施しないなど、健全経営にこだわっている。

このような同社が掲げる経営理念は「感動を与えること」である。感動こそが、人を動かす力であり、それが企業の存在価値となるためである。また「世界一」にもこだわる。世界一だからこそ、従業員の意識が高くなり、質の高い仕事ができ、さらにマスコミを使った効果的な広報戦略も可能となるためである。



小型二足歩行ロボット
「Robovie-X」



〔事業戦略モデルの整理〕

5年連続世界一の達成は、同社のロボットの開発能力の高さを証明している。この能力を生み出したのは、創業時から掲げる「先端技術で人に感動を与える」という経営理念に起因している。同社は、これまでロボット開発に必要な多様な要素技術を他社から取り込んできたが、「人に感動を与える」ため、外部技術に「ひと工夫」を加えることを心掛けてきた。これが世界一のロボットを開発する技術力につながっていると考えられる。また「世界一」へのこだわりが、従業員のモチベーションやメディアを利用したPRに効果を発揮している。また研究開発型企业であるが、技術に固執せず、むしろ世界一のブランド力を活かした営業展開や、無借金経営など健全経営を行っていることが同社の強みとなっていることも特徴である。

今後は、変動の激しいロボット関連市場において、安定した市場の開拓もしくは創造が重要取組事項といえる。

CASE 2-3 山本光学株式会社 (http://www.yamamoto-kogaku.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市長堂3-25-8		
創業年	明治44年	設立年	昭和10年
業種	精密機械器具製造業	従業者数	243名
主な事業内容	スポーツ用品・眼鏡・サングラス・光学機器・産業用保護具の製造・販売等		

〔事業概要〕

山本光学株式会社（以下、同社）は、創業時、炭鉱現場などで使用する産業用防塵眼鏡を製造販売していたが、戦後、航空用やスポーツ用などニッチ分野に技術を特化した事業を展開し、事業拡大に成功した。同社のブランドである「SWANS」は、国内外のトッププロが愛用する世界的なブランドとして知られている。

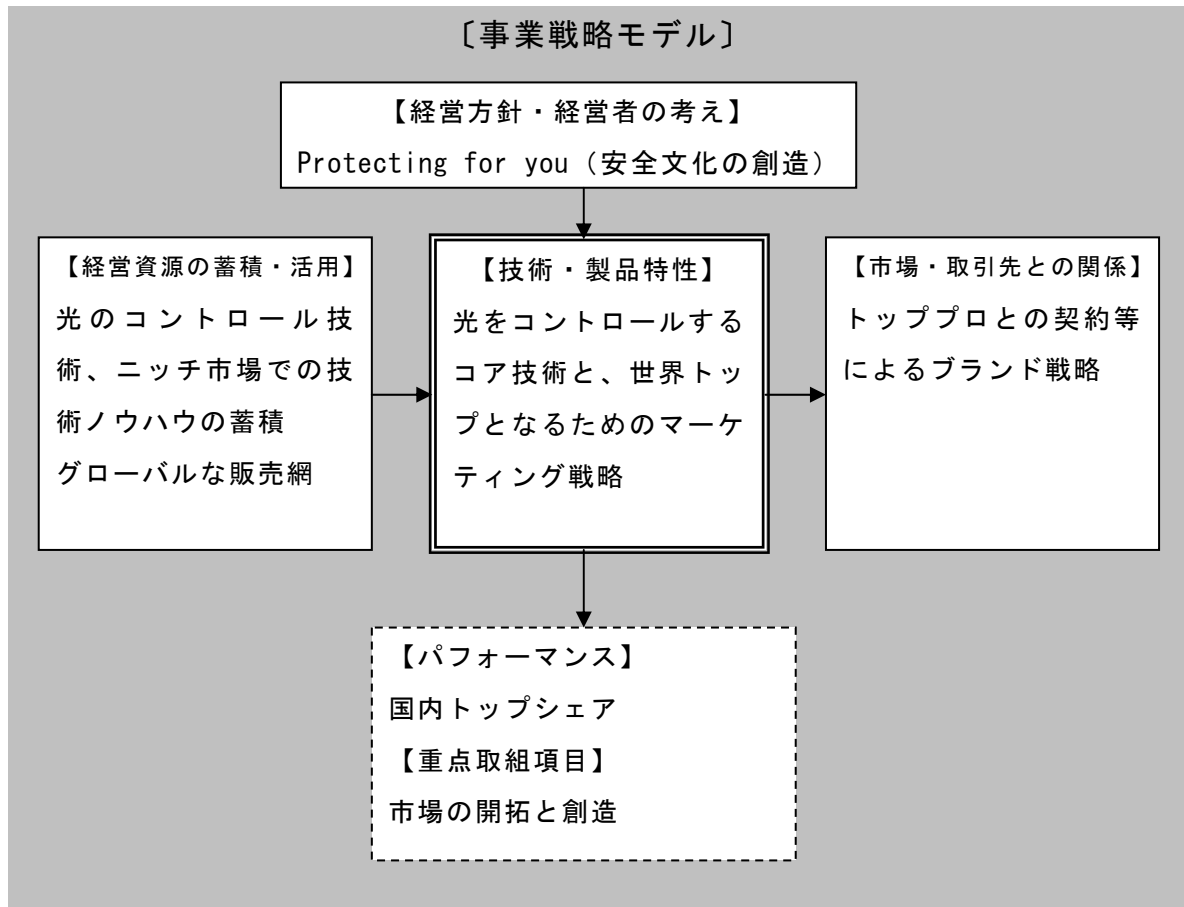
同社のコアとなるのは、光をコントロールする技術である。それに必要となるのは、用途に応じた素材とニッチ分野で追求した独自のノウハウである。例えば、札幌オリンピックでは、世界で初めて曇らないゴーグルを開発した。その後、新幹線の窓ガラスをヒントにダブルレンズを開発している。またフィッシング用の偏光グラスは、水面の反射光のみを吸収し、水中を見えるようにする。さらにレーザー加工の現場では、レーザー光線の特定波長をカットする特殊な素材を組み込んだレンズで目を保護している。これらは全て、光をコントロールする独自技術によって生み出された。



常務取締役 山本直之氏

同社のサングラスを愛用する
プロゴルファー石川遼選手

同社が、世界的な企業に成長できたのは、こうした技術力に加えて、ブランド戦略を併せ持っていたためである。既に、40年前には、本場欧州で展示会に出展し、海外のオリンピック選手と契約している。こうした海外でのPRが、ブーメラン効果となり、国内で評判にブランドが確立されていった。現在も、多くのトッププロの厳しい要求に応え続け、機能を高めつつ、ブランドを育てている。最近では、「Protecting for you（安全文化の創造）」を掲げ、さらなる技術開発に努めている。



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、技術力とマーケティング力のいずれとも高めることで、世界的な企業へと成長してきた。世界には多くの眼鏡メーカーのブランドがあり、非常に激しい競争をしている。同社は、スポーツや産業などニッチ市場に特化し、その中で独自の技術力を磨きつつ、一方で、トッププロとの契約などにより知名度を上げることで、世界的なブランドを育ててきた。大きなマーケットに進出すれば、一時的な事業拡大は期待できるが、いずれは価格競争に巻き込まれるとの考えから、世界的なブランドを持つメーカーとなった現在においてもニッチ戦略をとっている。

同社はこれまでも、ニッチな市場において、様々なスポーツや産業において、サングラスやゴーグルの用途を提案している。そのため業界のパイオニアである同社の重点取組項目は、市場を創造していくことであると考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅢの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 開発・製造・販売のうち、いずれかに重視しているという傾向が見いだせないことから、全ての工程に、ある程度の力点を置いている。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

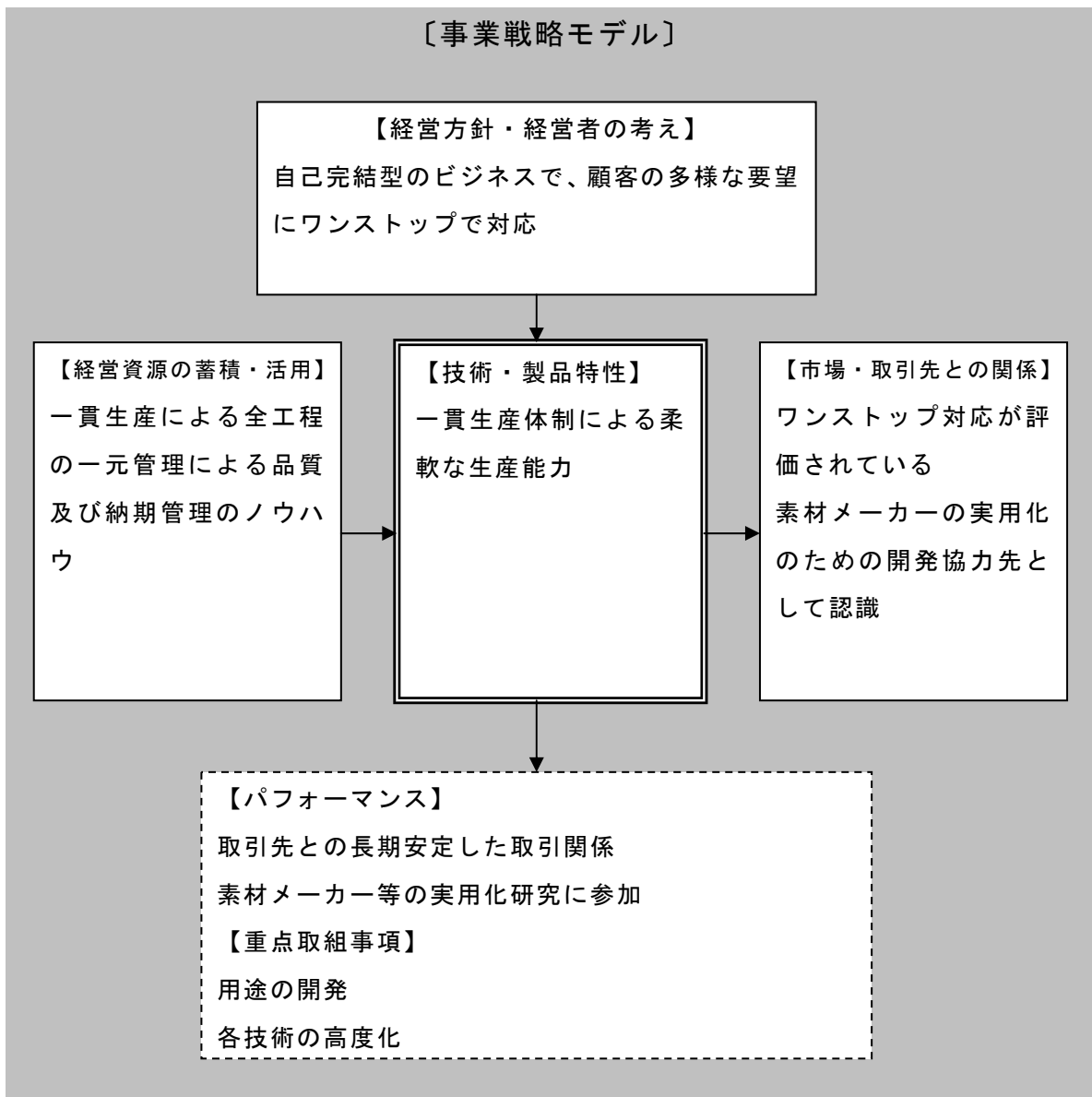
モデルⅢの対象企業 22 社のうち、6 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅢには、一貫生産体制を構築している企業が多くみられた。
- ◆ 半導体用の検査器具メーカーは、精密な切削加工を得意としており、焼付加工や鍍金加工は外注していたが、M&Aによって一貫生産体制を構築している。狙いは、切削加工だけでは、差異化が不十分なため、一貫生産体制に焼付や鍍金を含め、全体として顧客ニーズに細やかに対応するためである。
- ◆ このほか、リサイクル製品メーカーや冷間鍛造部品メーカーなども一貫生産体制を構築している。素材を部品に仕上げるまで社内で行える自己完結型であり、リサイクルビジネスなど、新分野において新たなビジネスモデルを提示する企業もある。
- ◆ 一貫生産による全工程の一元管理により、品質管理、納期管理に優位性を持つ企業が多い。
- ◆ 一貫生産体制を持つこれらの企業に対し、新素材を持つ素材メーカーから用途開発の依頼を受けることが多い。
- ◆ これらの企業では、用途開発が最重要課題となっており、消費者やユーザー企業のニーズなどの情報を積極的に収集し、用途の選定に取り組んでいる。
- ◆ 一貫生産体制の改善を図るため、工程ごとの異なる技術をそれぞれ高度化していくことが必要となる。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅢでは、一貫生産体制によって、顧客にニーズに細やかに対応している企業が多い。仕入れた素材を部品や製品にまで仕上げる自己完結型の事業を行い、業界に新たなビジネスモデルを提示する企業もある。全工程を一元管理できるため、品質・納期管理に優位性を持つ。特に重要な取組は、保有する多様な技術の高度化や、用途開発などであった。

こうした特性を持つモデルⅢの企業タイプを「ワンストップタイプ」とした。



CASE 3-1 ウツミリサイクルシステムズ株式会社

(http://www.utsumi-k.co.jp/index.html)

所在地	大阪府大阪市中央区内本町 1-2-15 メンズファッションセンタービル 3 階		
創業年	平成 5 年	設立年	平成 5 年
業種	プラスチック製品製造業	従業者数	130 人
主な事業内容	PET 樹脂リサイクル関連事業		

〔事業概要〕

ウツミリサイクルシステムズ株式会社（以下、同社）は、平成 10 年に国内で初めて、PET 樹脂リサイクルの一貫生産体制を確立した。それまで回収・フレーク加工は廃棄物処理業、シート化は素材メーカー、製品加工は樹脂成形業と、異業種による分業であった業界において、同社の一貫生産体制は、コストや品質面で競争優位を確立しただけでなく、資源循環ビジネスを本格化するものであった。リサイクル事業では、作ることより、売ることが難しい。当時、世の中のリサイクル品への理解が十分でないため、全ての製品が売れるわけではなかった。そのため、売らためには、食品容器であれば殻のある卵など、抵抗が少ない用途を見極める必要があった。売れる製品を作ることによって、はじめて資源の循環が実現できる。そのためには、選択した用途に、すばやく製品を投入できる一貫生産体制が必要であった。

創業者の内海正顕氏は、商社勤務時代に、北米で PET が普及しているのを見て、塩化ビニルが主流の日本でも、近い将来 PET が普及すると確信した。そして PET の普及が、日本の資源循環ビジネスのきっかけになると感じ、同社を立ち上げた。

同社は、樹脂の粘度や強度が増し、ジュースや薬品などの残留物を完全に除去する新技術を導入するなど、生産体制の強化に努めている。

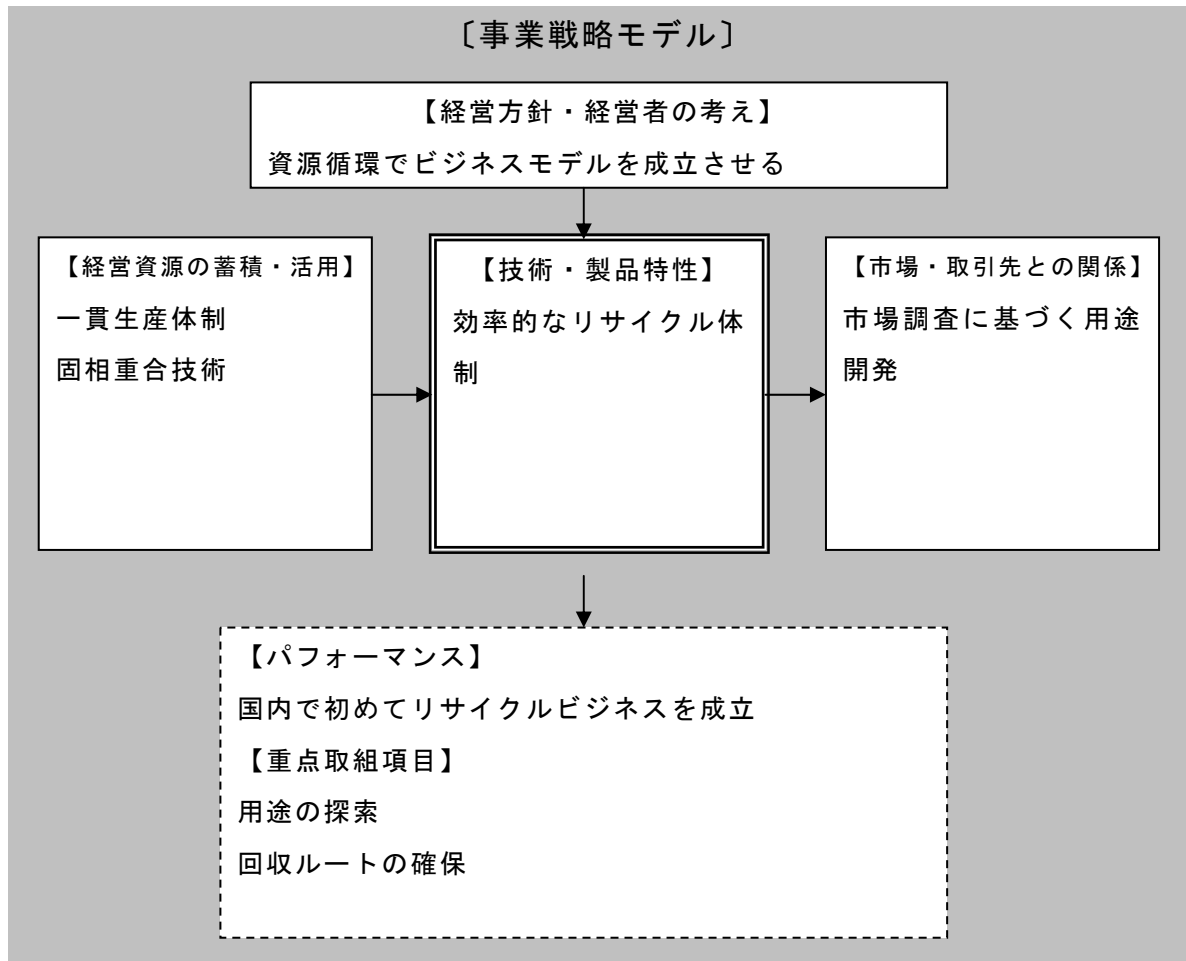
また創業時は回収ルートにも苦労していたが、包装容器リサイクル法施行後は、大手飲料水メーカーなどと契約し、国内年間回収量の約 10 分の 1 に当たる約 2.5 万トンを実定的に回収している。こうして資源循環の流れを少しずつ拡大している。



代表取締役 内海正顕氏



圧縮したペットボトルを選別



〔事業戦略モデルの整理〕

リサイクル事業をビジネスとして成立させたパイオニアである。業界では、引取料収入をあてにした廃棄物型のビジネスが主流であったが、同社は回収し、再資源化したPETで、製品を作って売ることまでを一連のビジネスとすることを目的とした。単に社会貢献ということだけでなく、本来の資源循環でビジネスモデルを作ること为目标とした。

そのため他社に先駆けて一貫生産体制を構築し、生産面と、販売面の両方で優位性を確立した。生産面では、一貫生産によって合理的な品質とコストの管理が可能となった。また販売面では、用途を見極め、最終製品まで手掛けることで、リサイクル品の販売という最も難しい課題を解決した。これらによって、リサイクルをビジネスとして成立することが可能となった。

同社の重点取組項目は、資源循環の流れをより大きなものとするため、新たなリサイクル品の用途開発と回収ルートの確保であると考えられる。

CASE 3-2 大阪精工株式会社 (<http://www.osaka-seiko.co.jp/>)

所在地	大阪府東大阪市中石切町 5-7-59		
創業年	昭和 35 年	設立年	昭和 35 年
業種	鉄鋼業	従業員数	209 人
主な事業内容	冷間圧造用鋼線、異型鋼線、冷間鍛造部品等の製造・販売		

〔事業概要〕

大阪精工株式会社（以下、同社）は、冷間圧造用鋼線の専門メーカーとして創業し、その後、顧客の要望に対応しつつ異形鋼線、鋼棒、みがき棒鋼、さらには冷間鍛造部品、精密二次加工部品などの部品生産まで、幅広い製品の一貫生産体制を構築してきた。自動車や建設機械などに欠かせない素材を提供しており、現在では、約 800 種類の鋼材を、データベース化している約 8000 種類の製造工程設計によって加工している。

写真は現物があるので
印刷業者に手渡し

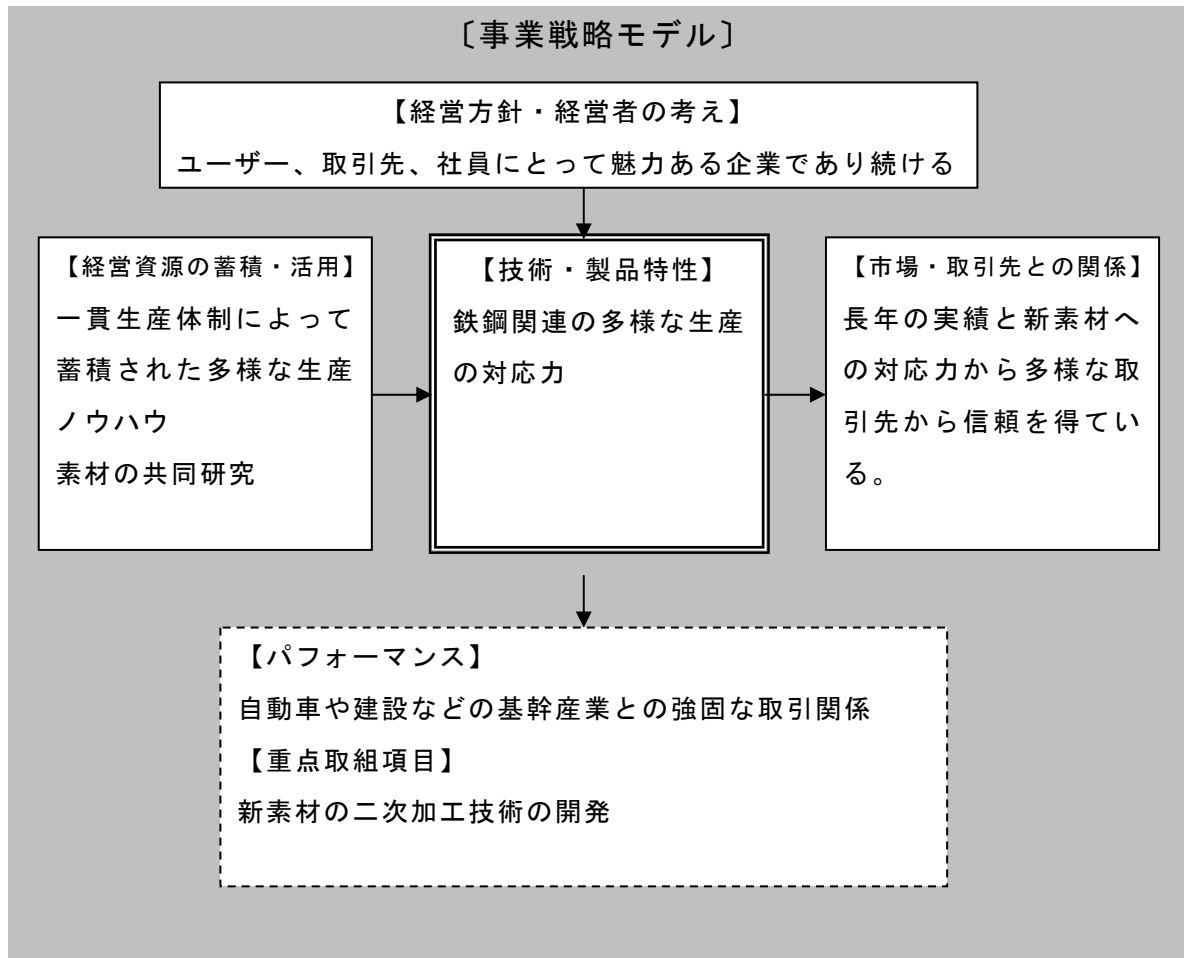
取締役社長 澤田 斉氏

主力の 1 つである冷間鍛造部品は、自動車のエンジンやトランスミッション、ブレーキなど、高い品質が求められる分野で使われている。製品の品質を決めるのは、冷間圧造用鋼線の技術と冷間鍛造技術、さらに素材の 3 つである。そのため同社は取引先である株式会社神戸製鋼所と連携し、素材の改良や新開発にも関わってきた。また、独立行政法人物質材料研究機構との連携で、新素材「超鉄鋼」の実用化に向けた温間圧延技術の開発を行っている。超鉄鋼は、鋼の結晶粒径を $1\mu\text{m}$ 以下に微細化し、高強度化した新素材で、精密機器用の超軽量、高強度なねじなどの用途が期待されている。



冷間鍛造部品

社章のスリーセブン（7 が 3 つ並んだデザイン）には、ユーザー、取引先、社員それぞれの満足度を高めることが会社の魅力を高めるとの思いが込められている。そのためユーザーや取引先の満足度を高めることと同時に、従業員にとっても働きやすい、やりがいのある、面白い会社を目指し、社員向けの勉強会や提案制度などイベントを定期的で開催している。



〔事業戦略モデルの整理〕

コア技術である冷間圧造技術に加え、冷間鍛造技術を組み合わせた一貫生産体制を保有し、約 800 種類の鋼材に対応した約 8000 種類の製造工程設計のデータベース化によって、顧客の多種多様な要望に対応できる体制を構築している。この体制は、例えば自動車関連では、極めて高い品質が求められる駆動系の部品を製造するなど、高い信頼を得ている。また同社は製品品質を大きく左右する素材についても、メーカーと連携する体制を採ってきた。特に新市場進出の可能性を秘めた新素材については、量産化、実用化のために重要となる二次加工に関する研究開発を行うなど、深い関係を築いている。この新素材の二次加工技術の研究開発は、同社にとっても重要な取組事項となっている。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅣの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 成長市場を重視し、取引先の要望に対して、研究開発などの開発力よりも熟練者の技能等で対応している。
- ◆ 熟練技能者が重要な役割を果たしている。
- ◆ 比較的小規模な事業者が多い。
- ◆ 取引先から明確な指示あり、これに素早く対応できている。
- ◆ 価格、納期の決定権は取引先が有している

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

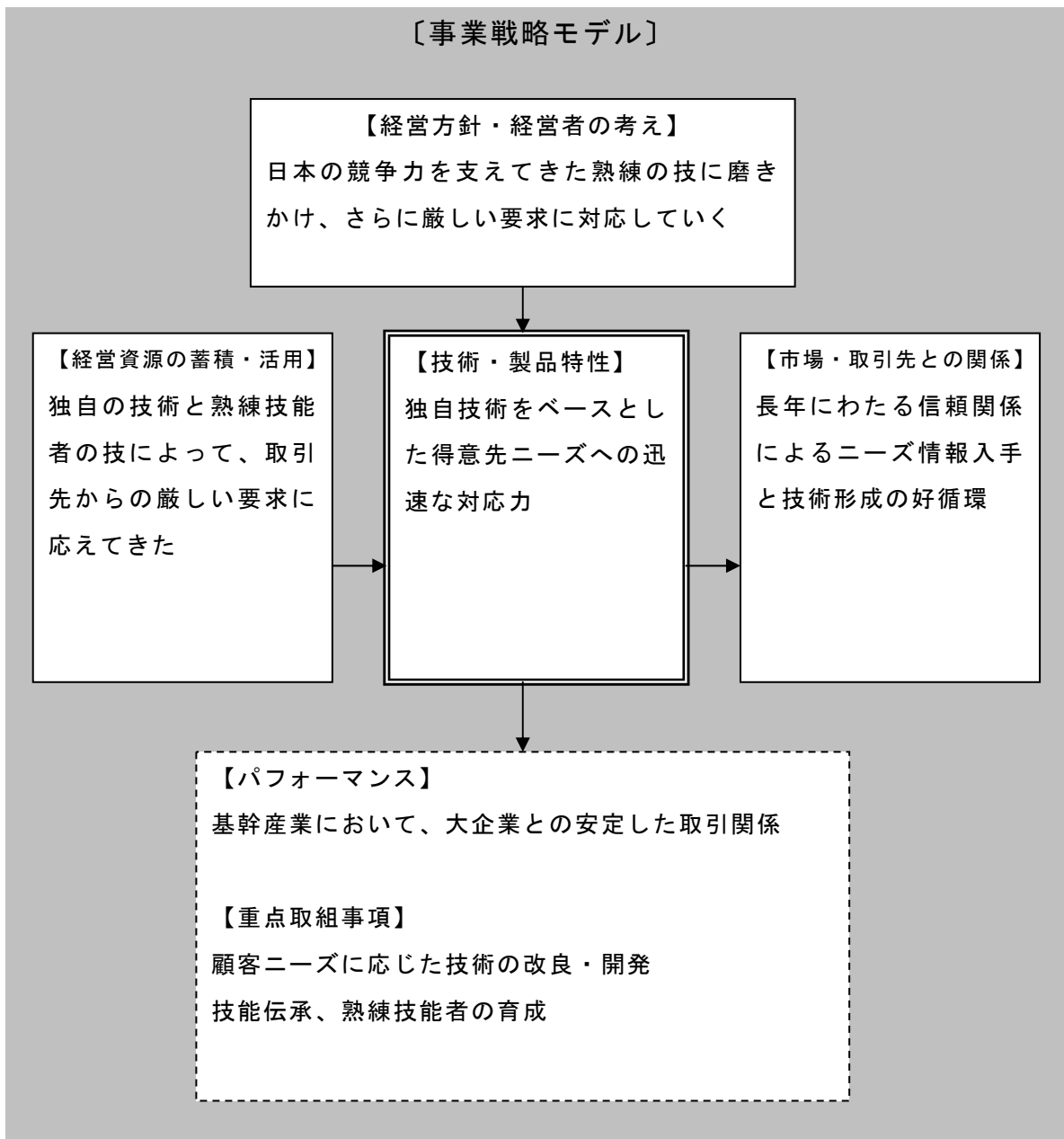
モデルⅣの対象企業 20 社のうち、5 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅣには、自動車や家電、精密機械、建設機器など加工組立型の基幹産業において、多くの競合先との競争を勝ち抜き、長年にわたり成長をしてきた企業が多くみられる。
- ◆ 精密ガラス部品機器メーカーや、熱処理、表面処理加工などを行う企業などがある。特徴として、各企業が競合他社の追随を許さない独自の技能を有する熟練技能者を多数抱え、長年にわたってその技能に磨き続けている。
- ◆ 取引先とは安定した長期にわたる関係を築いている企業が大半である。
- ◆ 継続的な取引が可能となったのは、例えば大企業の新分野進出に伴い、それに対応するため既存の技能をコアとして、新技術との融合を図るなどして、常に得意先ニーズに対応してきたためである。
- ◆ 得意先のニーズ情報を入手し、それに対応した技術を開発する。この好循環を繰り返している。そのため、まずは得意先のニーズ情報を入手することが重要となる。
- ◆ 取引先の要望に対して、熟練技能を駆使して応えている。
- ◆ このモデルでは、熟練の技能が競争力の源となっているため、技能伝承や人材育成に熱心に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅣの企業は、独自に磨き続けた熟練の技で、日本の基幹産業を支えてきた企業が多い。取引先から明確な指図を受けることが多く、これに迅速に対応してきた。また大企業の新分野進出に際しては、独自技術を核として、新技術との融合を図るなどして対応している。こうして大企業と長期にわたる継続的な取引関係を維持してきた。このモデルにおいては、得意先のニーズを正確に把握することと、自社の技能を維持・向上していくことが最も重要な取組課題となっている。

こうした特性を持つモデルⅣの企業タイプを「技能活用タイプ」とした。



CASE 4-1 株式会社ケンテック (http://www.kentech.co.jp/)

所在地	大阪府大東市新田北町1-5		
創業年	平成11年	設立年	平成11年
業種	金属製品製造業	従業員数	13人
主な事業内容	精密部品・金型等の表面処理及び熱処理		

〔事業概要〕

株式会社ケンテック（以下、同社）は、精密部品や金型などの後加工として素材を硬化する表面処理メーカーである。同社は、父が創業した真空焼き入れ加工業のファインテックから分社独立した企業である。独立後も両者は連携しており、熱処理と表面処理の両方の技術を持つ珍しい企業となった。

ケンテックの核となるのは、セラミックの表面処理加工技術であるファインコーティングであった。この技術は大手の特許切れ技術をベースに、龍谷大学の指導を受けつつ開発したものである。ファインコーティング VC 被膜は、金属表面に炭化バナジウム膜を付けることで、通常の4~5倍（3000HV以上）の硬度を持ち、耐摩耗性、耐焼付性を有している。自動車用プレス金型や深絞り加工金型など厳しい条件の金型に使われている。ファインコーティング CrC 被膜は、耐酸化性、耐食性に優れ、ダイキャスト型の鋳ぬきピン、ゴム型に適している。ファインコーティングナノは、膜厚をミクロン以下に制御するため、高精度な超硬合金製金型や刃物に適している。こうした技術は開発しても安定するまでに、10年程かけて技能を蓄積することが必要となる。特に、熱処理と表面処理の両方をするには、材料知識からの幅広い知識と熟練が必要である。



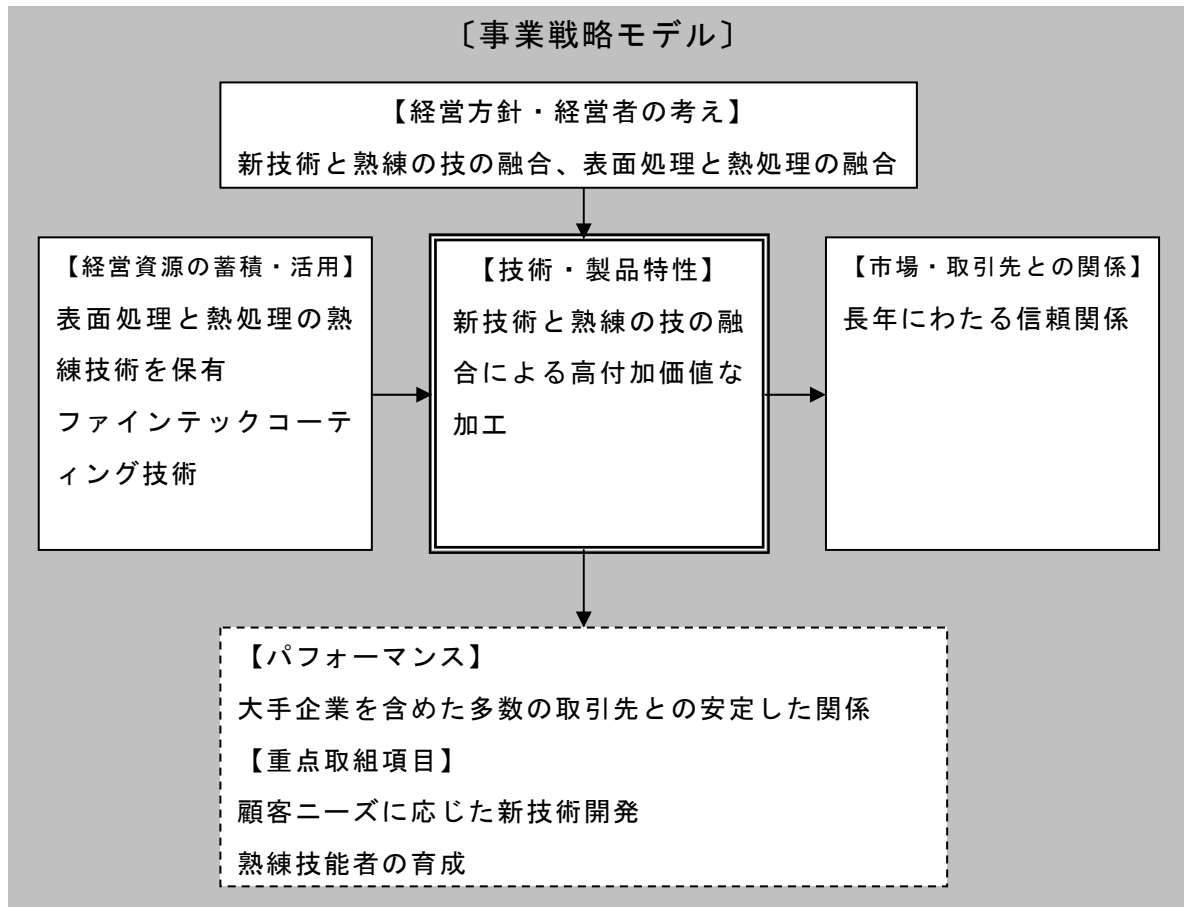
代表取締役 川端健一氏

技術開発と十分な技能の蓄積が市場で評価され、大企業とも取引をしている。大企業は、取引を始めるまでは時間が掛かるが、一度関係ができ、評価が得られると口コミで他部門からも仕事がまわってくる。競合には大手があるが、同社は、熱処理と表面処理の両技術を保有し、小回りが利く会社としても評価されている。



ファインコーティングした金型

これまでの開発テーマは主に硬度化であったが、今後は環境である。省エネのため摩擦係数を下げるための表面処理が求められている。



〔事業戦略モデルの整理〕

熱処理と表面処理の両技術を有しており、連続加工が可能なのが同社の最大の特徴となっている。連続加工ができることで、品質管理やコストダウンが容易であり、取引先にとっては、依頼が一度で済むため利便性が高い。また取引の中で得られた得意先のニーズ情報に対して、熟練の技や技術開発などで応えてきた。これを繰り返すことで、大企業からの信頼を獲得し、それが新たなニーズ情報の入手となり、技能や技術の高度化によって対応することで、さらに信頼が増すという好循環が生まれている。

今後、重点的に取り組むことは、顧客からの要望に応えるための技術開発と、同社のものづくりを支える熟練技能者の育成である。特に人材については、熱処理と表面処理の両方の知識が求められるため、計画的、体系的な教育が必要と考えられる。

CASE 4-2 株式会社棚澤八光社 (<http://www.tanazawa.co.jp/>)

所在地	大阪府東大阪市西石切町 2-1-10		
創業年	明治 38 年	設立年	昭和 28 年
業種	金属製品製造業	従業員数	386 人
主な事業内容	エッチング加工、電鍍加工、プリント配線板の製作等		

〔事業概要〕

株式会社棚澤八光社（以下、同社）は、創業者が「シボ」の名付け親として知られるシボ加工のパイオニアである。シボ加工とは、エッチング加工の一種で、金属などの表面に凹凸のある模様を付ける加工である。幅広い分野で使用されており、自動車の内装や家電製品のプラスチック成型品のシボ加工で、同社は国内トップシェアを誇っている。

生産は、国内だけでなく、アジアや欧米に点在する 14 の工場とライセンス契約を結び、統一した品質管理のもと一貫生産が可能な T T I グループを形成している。取引先の工場が世界各地に点在している場合でも、世界のどこでも安定した品質管理やアフターフォローが可能となっている。

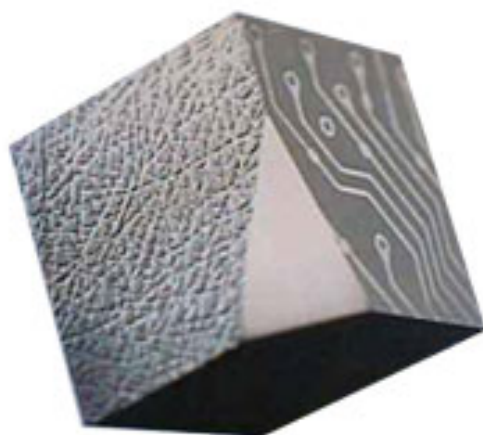
シボ加工のパイオニアである同社には、多くの企業が設計段階の製品を持ち、相談に訪れる。新製品に最適なシボ加工を検討するためである。こうした相談を受けるなかで、顧客ニーズを見出し開発したのが、バナトーン加工である。これは、シボの付いていない成形品にシボに似たシートを貼り付ける加工方法であり、試作段階での評価に有効である。

金型が必要なシボ加工をせずに、何種類ものデザインを確認できる技術である。

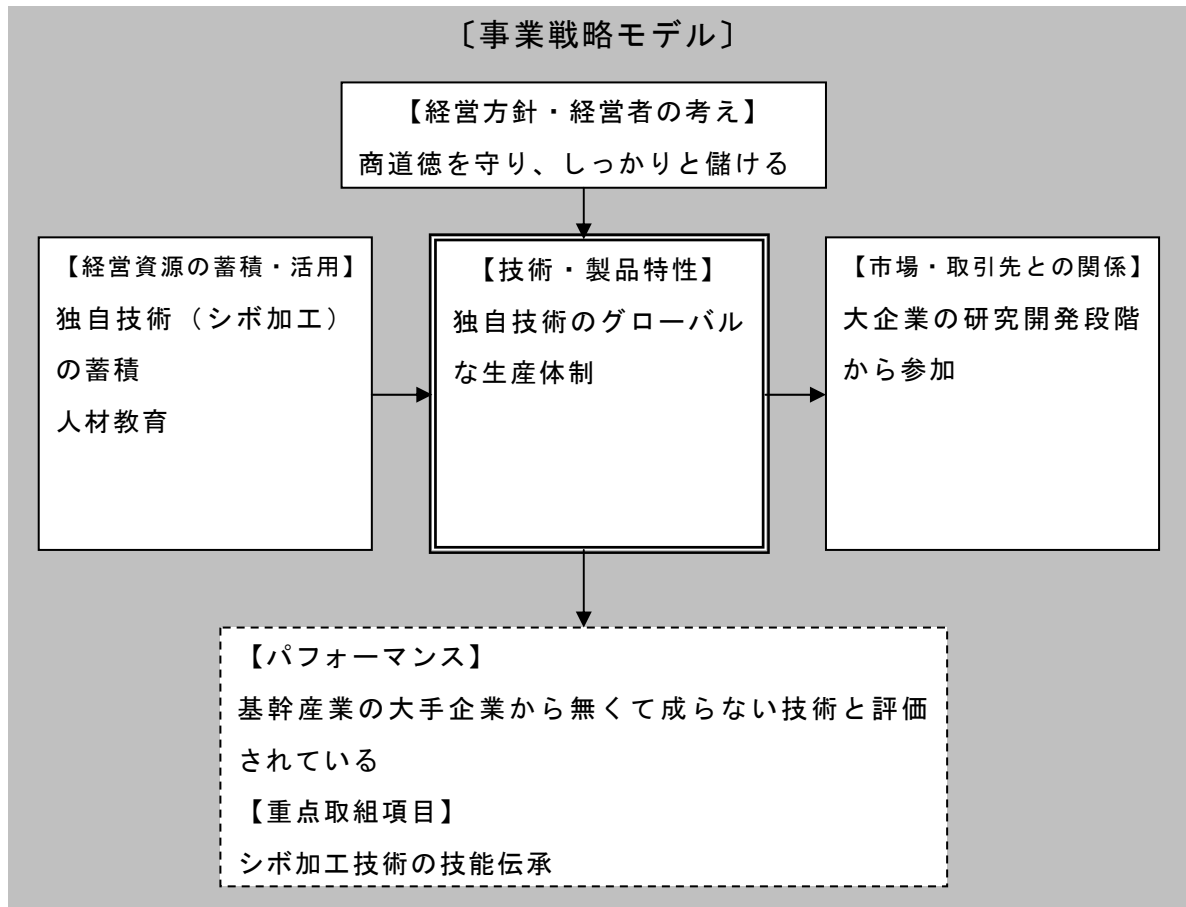
同社は基本方針として、商道德を重んじることを掲げている。取引先と長期的に良好な関係を築くには、金銭など目に見えるものだけを追いかけるのではなく、モラルのある経営が必要と考えているためである。また同社は、技術力だけでなく、そこで働く「人」そのものも商品であると考えており、取引先と接する際には、自らが商品であるとの意識を持つことを徹底している。



代表取締役 棚澤肇氏



シボ加工を施したサイコロ



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、取引先の製品の付加価値を決定する重要な技術であるシボ加工技術のパイオニアとして、独自の技能やノウハウを有している。取引先の企画開発段階から深く関わるなど、取引先と強固な関係を築いている。こうした関係のなかで、顧客ニーズを的確にとらえ、金型不要で試作品のシボ加工を評価できるバナトーン加工技術など、新技術を開発している。

長年にわたるシボ加工の技術やノウハウの蓄積は、品質やコストだけでなく、優れた意匠性や豊富なバリエーションをも実現している。さらにTTIグループによる世界統一の生産体制は、グローバル展開する大手メーカーには無くてはならない存在になっている。

また商道徳を重んじる社員教育も取引先からの信頼につながっている。

将来に向け同社が取り組むべきことは、競争力の源泉であるシボ加工を伝承し、さらに高度化していくことと思われる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルVの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 技術力に強みがあり、特定企業との安定的な取引を行いながら、取引先と共同で研究開発も手掛けている。
- ◆ 開発力や設備能力が経営に貢献しており、開発から量産まで対応できる。
- ◆ 営業力・販売力の経営への貢献度は低い。これは特定企業との安定した関係を有することから、営業力・販売力に頼らないためと考えられる。
- ◆ 価格、納期の決定権は必ずしも有していない。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

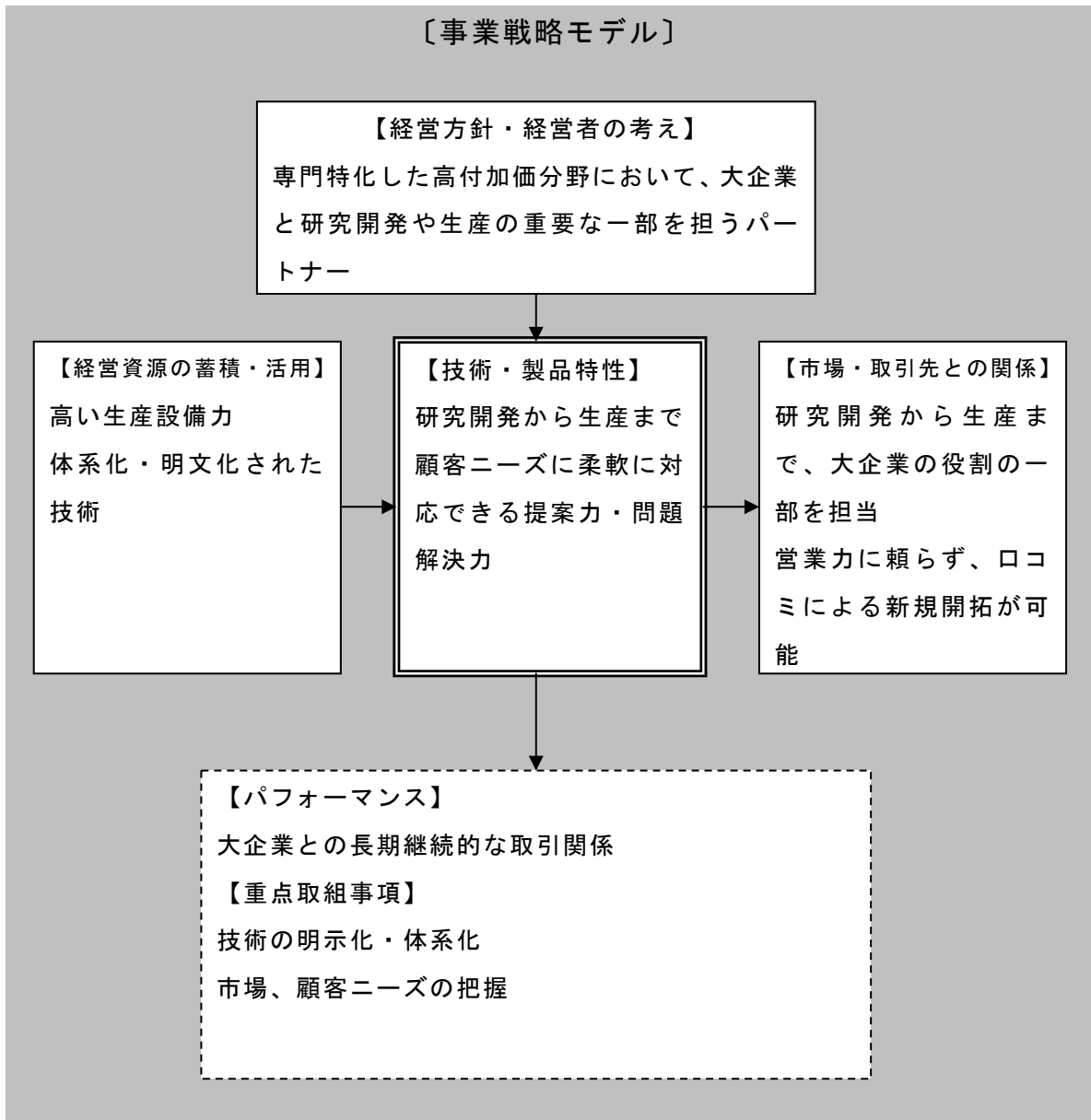
モデルVの対象企業 21 社のうち、12 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルVの企業には、同業他社ができない、また嫌がるような難しい加工など高付加価値な加工に特化し、その技術によって、大企業など得意先の新製品開発の一部を担う企業が多くみられる。
- ◆ 切削加工、鍛造、板金などサポーターティングインダストリーといわれる多様な加工メーカーが含まれているが、従来の下請関係ではなく、特定の技術分野において、大企業の担当者の相談役となり、共同で研究を行うパートナーの関係にある企業が多い。
- ◆ 最新鋭の生産設備など設備の充実に力をいれており、また技術面では技能を育成しつつも、属人的、主観的となりやすい技能だけに頼らず、技術の明文化、体系化に取り組んでいる。
- ◆ 得意先とは、一度関係ができると長く付き合う傾向がある。
- ◆ 新規顧客の開拓は、ロコミが中心となっている。
- ◆ 顧客に密着し、共同や役割分担によって研究開発やものづくりを行うことを得意としているため、顧客ニーズを把握することが最重要課題となっている。
- ◆ 得意先ニーズに、すばやく的確に対応し、問題解決するためには、経験と勘に頼る熟練の技だけで対応することは難しい。技術を体系化し、客観化することで過去実績の活用や、合理的な問題解決、さらには得意先との技術情報の共有や相互理解が可能となる。そのため技術の体系化に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルVの企業には、高付加価値な分野に特化し、大企業のパートナーとして、研究開発の一部を担う企業が多い。最新鋭の生産設備と体系化された技術によって、顧客にニーズにすばやく的確に対応し、開発から量産まで可能である。特定の取引先との長期継続した関係を持つことが多く、新規開拓は口コミによるものが多い。

こうした特性を持つモデルVの企業タイプを「パートナータイプ」とした。



CASE 5-1 第一電熱株式会社 (http://www.dek1320.co.jp/)

所在地	大阪府和泉市テクノステージ1-3-20		
創業年	昭和42年	設立年	平成5年
業種	機械製品製造業	従業員数	33名
主な事業内容	精密板金加工、機械組立等		

〔事業概要〕

株式会社第一電熱(以下、同社)は、特注品に特化し、プラズマディスプレイ生産ラインなどの大型装置から装置部品まで幅広く扱う。従来はエアーシャワーなどクリーンルーム付帯設備を主に受注していたが、競合が多く小規模な同社が十分な収益をあげることは難しかった。あるときに、大手メーカーから自動車部品用設備ラインを受注したことをきっかけに、特注品に特化するようになった。こうした特注品は、新たな知識が必要であり、手間がかかるため、製作可能なメーカーが少なかった。受注してみると確かに試行錯誤の連続で、手間はかかったが受注計画は改善された。それ以来「困難に思える仕事こそ断らない」を営業方針とし、他社ができない仕事を積極的に受注してきた。受注のたびに知識や技術を学ぶため 時には図書館に通い加工方法を考え、時には取引先と相談しながら製品を開発してきた。



代表取締役 多胡浩之氏

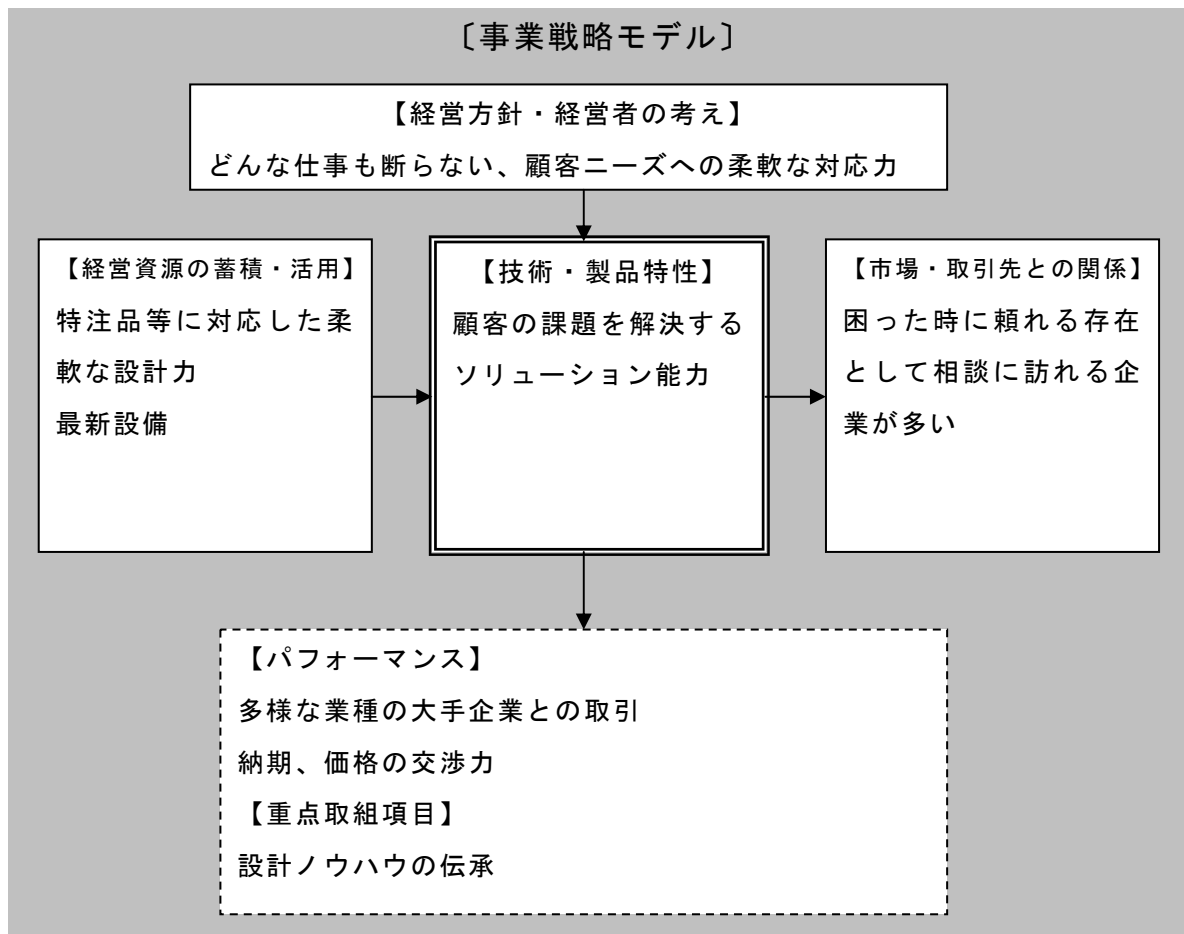
同社は営業部門を持たない。こうした営業方針と設計力が評価され口コミを中心に、多くの大企業の新規開拓に成功してきた。同社は、取引先を一業種一企業と決めている。これは業種の分散によるリスク軽減効果と、一企業との関わりを深くするためである。

大企業は、直接契約するまでに長い時間を要するが、複数の部門があり、一部門の担当者に評価されると 社内の口コミで次々と取引部門が増えていく。同社にとって取引先の担当者が営業マンの役割を果たしている。こうした他社が躊躇するような難しい仕事を受注する同社は取引先に対して納期と品質確保で強い交渉力をもっている。

生産面では、最新鋭設備を積極的に導入し、熟練技能者のみに頼らずとも高い品質が実現できる生産体制を構築してきた。そのため未経験者を多く採用し、社内で人材育成している。



同社が開発したノズル洗浄装置



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、「どんな難しい仕事も断らない」をポリシーとして、数多くの難しい、手間のかかる仕事を受注し、顧客のニーズに応じてきた。多くは受注段階で仕様は決まっておらず、取引先が抱えるコストダウンや効率性改善などの課題を解決する製品を提供してきた。こうしたソリューション能力が同社の最大の武器となっている。この能力は、これまでの蓄積してきた設計ノウハウと最新鋭設備による生産体制によって支えられている。こうした独自の能力を持つ同社は、大手企業を取引先に持つが、納期、価格に強い交渉力を発揮している。

同社のモデルで今後、重点的に取り組むべきことは、経営者に集中している設計ノウハウやそれに付随する見積りなどの能力を従業員に伝承することであると考えられる。

CASE 5-2 ナルックス株式会社 (http://www.nalux.co.jp/)

所在地	大阪府三島郡島本町山崎 2-1-7		
創業年	明治 42 年	設立年	昭和 23 年
業種	精密機械器具製造業	従業者数	275 人
主な事業内容	ナノレベル光学部品及びモジュールの設計製造販売		

〔事業概要〕

ナルックス株式会社（以下、同社）は創業から、プラスチック光学部品の研究開発に特化してきた。これまで球面、非球面、自由曲面に対応したナノレベルの超精密加工をコア技術と、光学設計知識を活かした高い開発力によって、レーザープリンタ用のレンズやデジタルカメラのファインダー、光ピックアップなどの光学製品を開発しており、オプトエレクトロニクス市場で一定の地位を確保している。



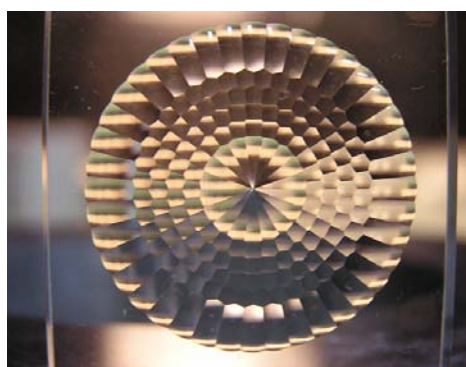
代表取締役 北川清一郎氏

設計から生産、品質管理まで、社内に一貫生産体制を持ち、部品からモジュール化、または量産にも対応している。

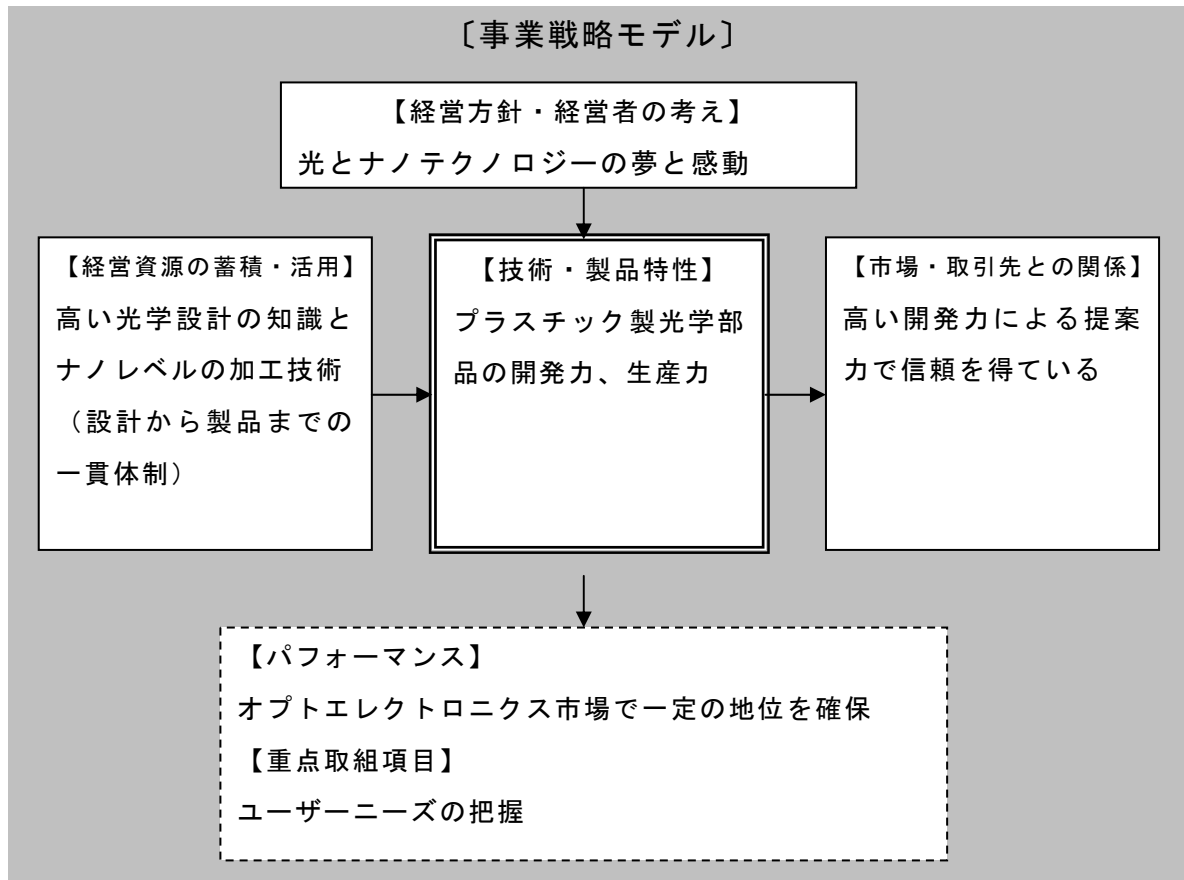
ユーザーあつての企業を基本理念として、取引先の要望を徹底的に聞くこと、常に提案することを心がけてきた。そのため営業職にも設計や加工機器の知識を持たせるため研修を実施し、セールスエンジニアを育成してきた。例えば、レーザープリンタ用レンズを、ガラスからプラスチックに変えることは、精度的に困難とされてきたが、同社が開発に成功し、取引先のコストダウンに貢献した。

同社が扱うナノレベルの精度は、肌触りや感覚といった職人の経験と勘では対応に限界がある。体系的な知識を持つことが必要と考えているため、技術者向けの勉強会を行っている。

マーケットは、偏らせずに分散させており、各分野の先端分野の仕事に対応するようにしている。従来は、事務機、家電が中心で、受注変動が厳しかったが、技術を磨くことができた。最近では分析機器、遠赤外線カメラ、三次元カメラ、アダプティブオプティクスなどの新分野にも進出している。



国立天文台の大型望遠鏡に使用されているマクロレンズアレイ



〔事業戦略モデルの整理〕

同社の強みは、プラスチック製光学部品を開発するための、高い知識を要する設計力とそれを具現化するためのナノレベルでの加工技術を併せ持っていることである。こうした設計から量産までの体制を持つことで独自のノウハウが蓄積されており、精度の高い設計や、厳格な品質管理が可能となる。これが取引先の信頼になっている。

こうした設計力や技術力を発揮するには顧客ニーズを的確にとらえる必要がある。同社では取引先からの情報収集を全社的に行うため、営業職まで設計や加工の知識を学ばせている。

同社の製品開発は、ユーザーニーズの把握からはじまるため、ユーザーニーズをいかに効率的に把握するかが重要な取組事項となると考えられる。

CASE 5-3 株式会社山本金属製作所 (http://www.yama-kin.co.jp/)

所在地	大阪府大阪市平野区背戸口 2-4-7		
創業年	昭和 40 年	設立年	平成元年
業種	金属製品製造業	従業者数	85 人
主な事業内容	NC 旋盤等による切削加工等		

〔事業概要〕

株式会社山本金属製作所（以下、同社）は、平成 15 年にそれまでの取引量を重視した拡大路線から、多品種少量生産、高精度・高品質を追求する事業へ方針転換した。NC 旋盤、マシニングセンター、6 軸自動旋盤などの加工機と輪郭形状測定機や三次元画像測定機などの測定・検査機器を充実させ、また協力会社 100 社のネットワークを活用し、切削加工のプロフェッショナルとして大企業の難しい要望に応えてきた。切削加工技術のテーマは「薄い、軽い、強い」である。3つは矛盾するが、これらが揃った部品は、幅広い産業分野に省エネと効率化をもたらすためニーズは増えてくると考えられる。



同社が削りだした製品群

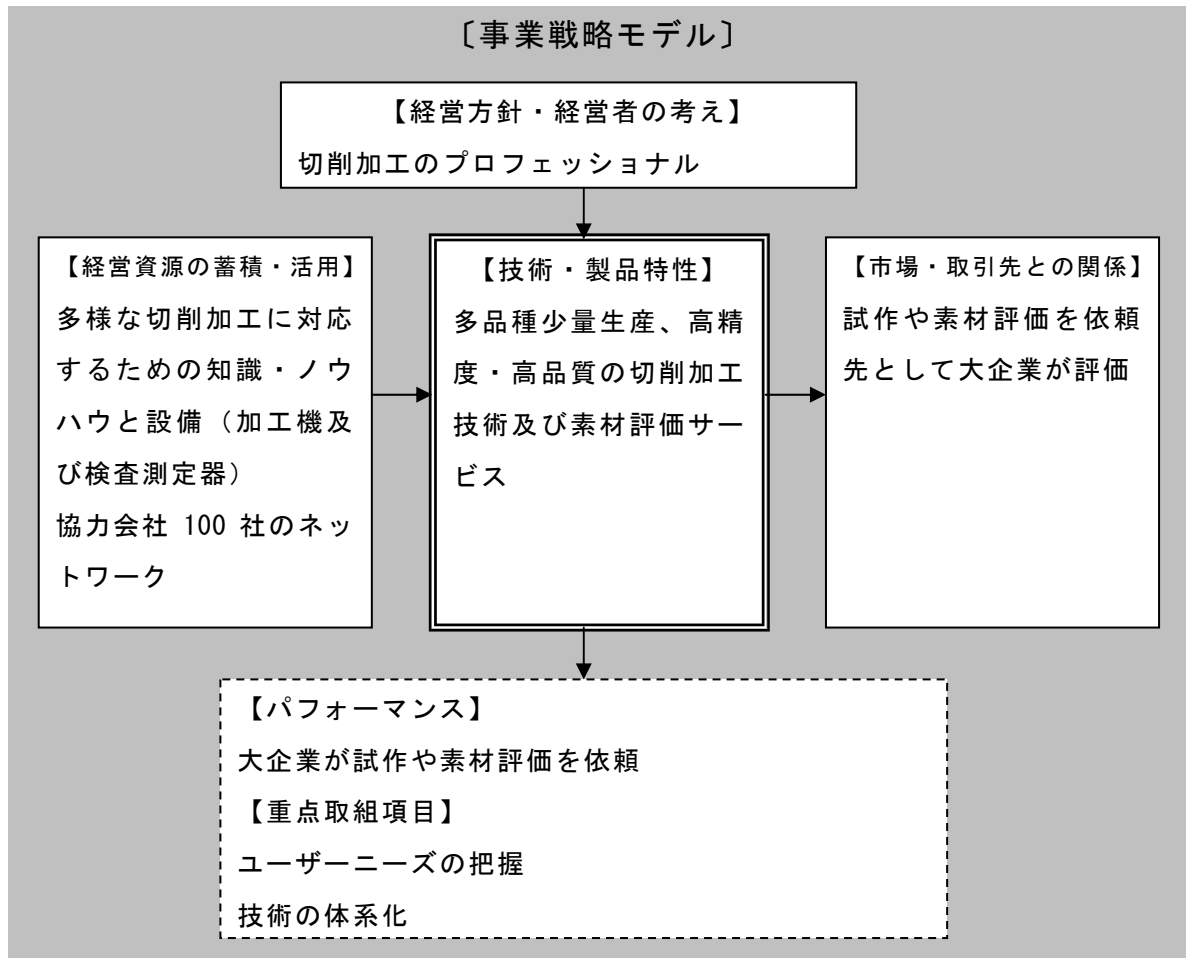
また研究開発機能を強化し、試作や素材の評価にも対応してきた。これにより得意先や素材メーカーから試作や新素材の評価など、研究開発に関連した依頼を受けることが増えた。それだけでなく取引先の最新技術やニーズも知ることができ、同社の技術の高度化など将来を予測することが容易となった。

方針転換にあたり、工場レイアウトや人材の採用・育成の考え方も大きく変更した。特に、事業を転換するには、新しい発想を持った人材が必要と考え、5年間で50人を採用し



取締役 山本憲吾氏

ている。また人材育成では、中小企業のものづくりは、経験値に頼りすぎてきたことへの反省から、経験と技術理論・知識の体系化を進めている。その一環として、技能士検定にも力を入れており、最近では素材評価のため、平成 20 年に日本材料学会で新設された金属材料試験技能士「硬さ試験」、「引張り強度試験」に社員 2 人が合格している。



〔事業戦略モデルの整理〕

切削のプロフェッショナルとして、得意先や素材メーカーの難しい依頼に答えている。設計から加工、検査にいたるまで最新鋭設備を整え、どんな依頼にも対応してきたことで、独自のノウハウや知識を蓄積している。生産では、同社を核とした協力会社 100社のネットワークを活用し、顧客の需要に柔軟に対応している。

また新たに取り組んでいる新素材の試作や評価サービスは多くの大企業から好評を得ている。このサービスは、市場の最新情報や次世代の開発情報などが入手できるため、同社の戦略立案にも大きく貢献している。

技術に関しては、職人の技能に頼りすぎてきた過去の反省から、技術の体系化に取り組み、技術の高度化や、人材教育に役立てている。

今後は、取引先との関係をより強固にできる新たな評価サービスを浸透させるとともに、技術の体系化をさらに進めていくことと、計画的な人材育成を行うことなどが考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルVIの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 特注品・特殊品など個別生産を中心に、取引先を分散化している。
- ◆ 技術に限らず、迅速な対応やサービス面も含め、取引先への対応力を重視している。
- ◆ 研究開発部署などの個別生産に対応しており、仕様などには明確な指図があることが多い。
- ◆ 価格に関しては自社に決定権がある。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

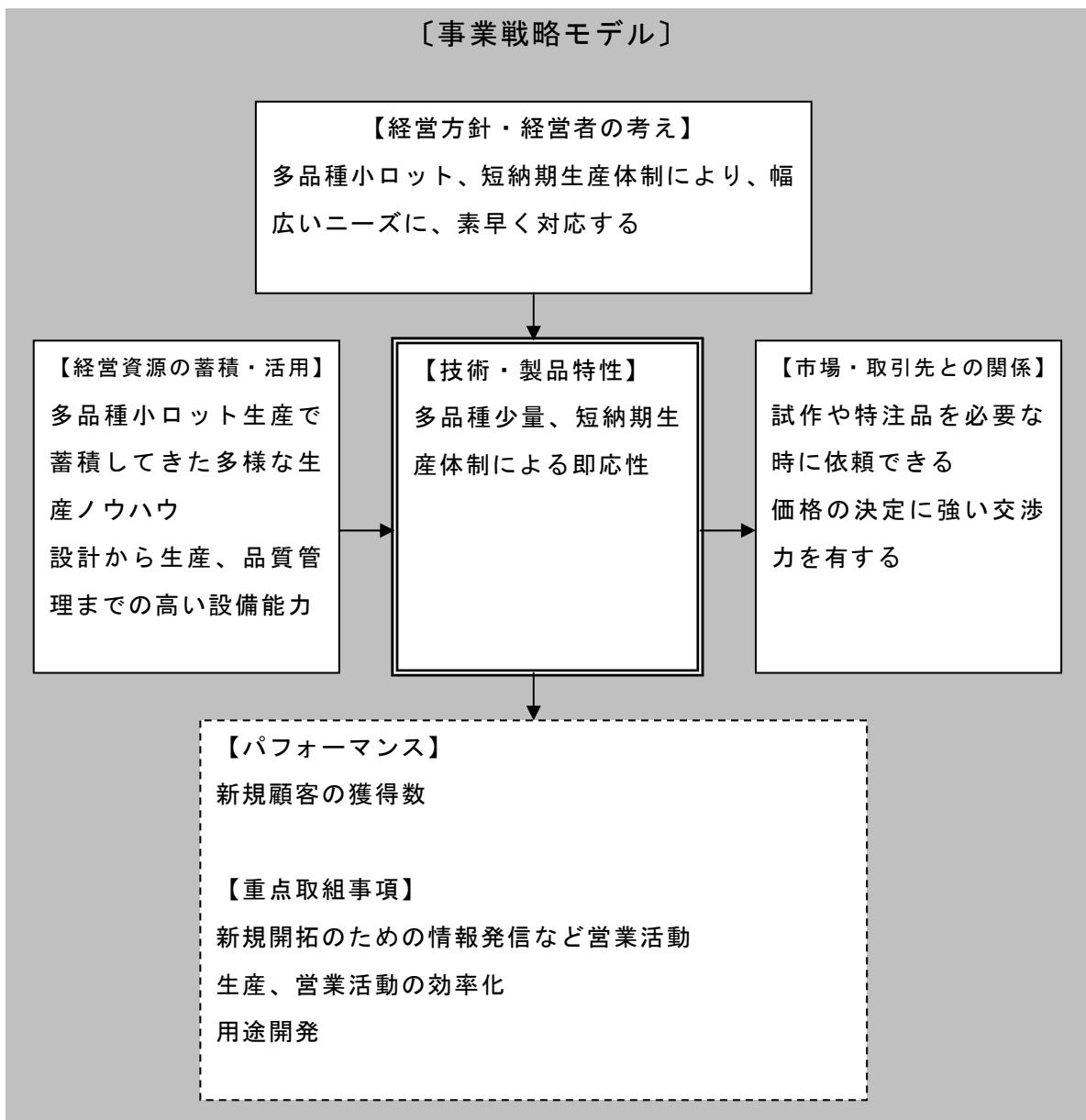
モデルVIの対象企業 17 社のうち、10 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルVIでは、試作や特注品など小ロットを短納期で提供する企業が多くみられる。
- ◆ 設計から生産、品質管理まで最新鋭の設備を導入し、すばやく、効率的なものづくりが可能となる体制を構築している。
- ◆ 多品種小ロットの受注によって蓄積してきた加工ノウハウを活かし、難しい注文にも対応できる体制がある。
- ◆ 取引先は、特定の企業に縛られることなく、新規顧客を積極的に獲得している。そのため、展示会後の電話やメールによる積極的なフォローなど徹底した営業活動を行う企業が多い。
- ◆ 生産だけでなく、見積りやアフターフォローなどサービス面にも力を入れている。
- ◆ 取引先の入れ代わりが激しく、営業活動や顧客の管理が煩雑となるため、効率的な営業活動が必要となる。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルVIの企業には、多品種小ロット、短納期生産体制を有し、小ロット品、試作品を幅広く受注する企業が多くみられた。取引先を分散化する傾向があり、常に新規顧客獲得のため積極的な営業活動を展開している。設計から、生産、品質管理まで最新鋭設備を保有し、顧客の多様な要望にすばやく対応できる体制がある。多様な受注実績によって、独自のノウハウが蓄積されており、これが対応力を向上させている。こうした対応力を武器として、価格の決定に強い交渉力を有している企業が多い。生産、販売の両面において効率化が重要な取組項目となっている。

こうした特性を持つモデルVIの企業タイプを「即応タイプ」とした。



CASE 6-1 株式会社アスク (<http://www.ask-corp.co.jp/>)

所在地	大阪府枚方市津田山手 2-18-1		
創業年	平成元年	設立年	平成元年
業種	金属製品製造業	従業者数	53人
主な事業内容	金属・樹脂全般における試作部品加工、多品種少量部品加工など		

〔事業概要〕

株式会社アスク（以下、同社）は、自らを「必達試作人」、「モノづくりのコンビニ」と呼ぶように、試作部品や小ロット部品に特化した事業を展開している。金属や樹脂を幅広く取り扱い、全国各地から受注しており、最も自信を持っているのがスピードである。見積りは1時間以内に算出し、製品は早ければ即日納品できる。これを可能としているのは、積極的な設備投資による独自の生産体制である。3次元CAD/CAMで複数軸加工のシミュレーションを行い、同時5軸制御マシニングセンターや5面加工マシンなどの最新鋭加工機100台を駆使し、迅速に多様な加工に対応する。品質は、国家技能検定資格1級を持つ技能工たちが、3次元測定機や表面粗さ測定機など装置を用いて管理している。また、同社の最新鋭設備は若年者でも熟練者なみの加工ができる独自プログラムによる生産体制を構築している。育成に時間のかかる熟練者と異なり、この方法であれば素早く新たな加工技術を得ることができるためである。

日本全国で300社以上にのぼる取引先は、常に新規開拓によって入れ替わっている。リピートは、ロットが大きくなり、値引き交渉となりやすいため展示会を活用して電話やメールを利用した積極的な営業を行っている。

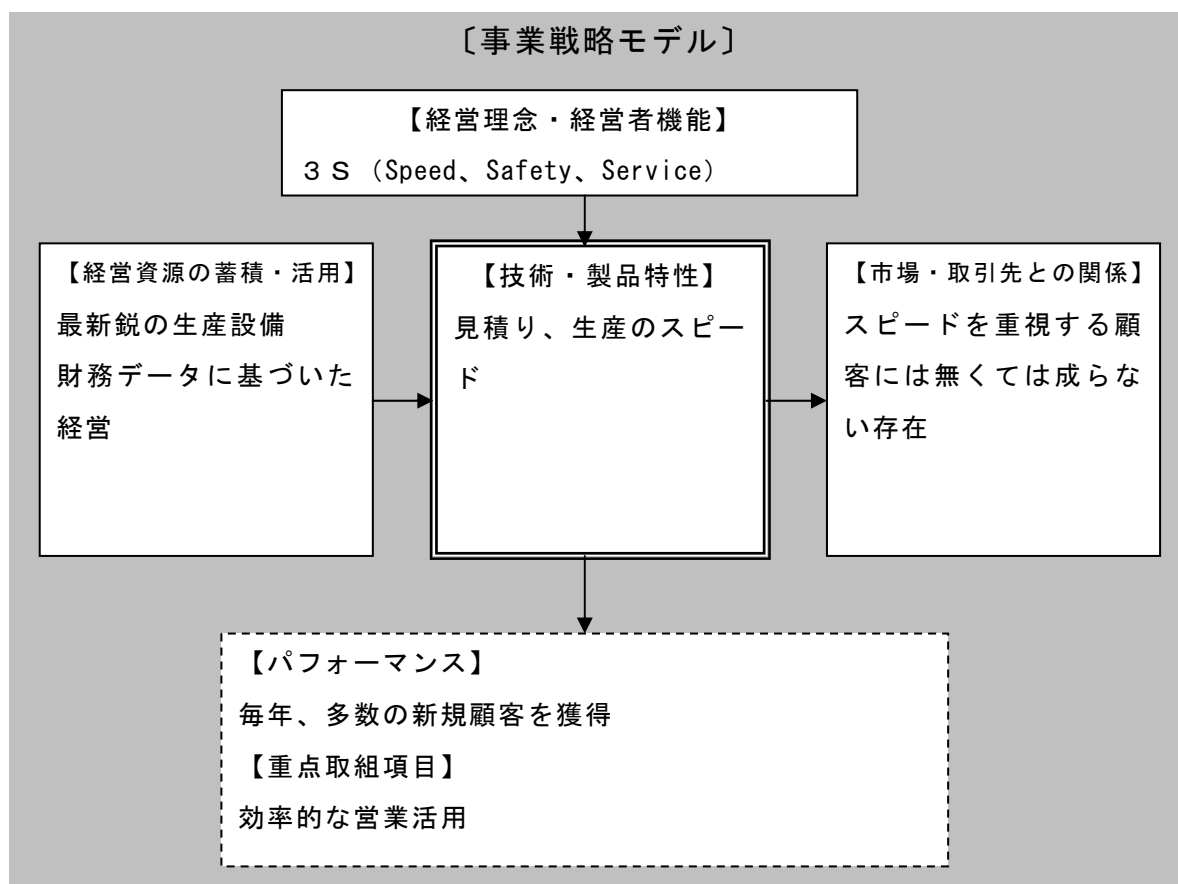


相談役 長倉貞雄氏



最新設備を操る若手従業員

かつてはモノづくりにこだわり経営してきた。しかし十分な収益を上げることが困難であると感じ、サービスを重視した経営に転換した。現在では、「スピード」を武器に、業績を向上させている。こうした視点を持てたのは、相談役である長倉氏が財務に長けた経営者であったためである。「体力の弱い中小企業こそ、徹底した財務管理が必要」との考えのもと、財務データに基づいた経営が行われている。



〔事業戦略モデルの整理〕

1時間での見積りや即日納品など、スピードを武器に新規顧客を獲得している。このスピードを支えているのは積極的な設備投資によって同社が保有する最新鋭の多種多様な設備にある。従業員はこれらの設備を駆使して、効率的に作業を進める高いオペレーション能力を持っている。

こうした設備投資が可能となるのは、同社の優れた営業力と高い財務管理能力によるところが大きい。同社は、高付加価値な一品物や試作品を求める新規顧客を常に開拓しつつ、厳格な財務管理によって、適切な原価管理に基づく見積りを行い、利益を確保している。いずれも一般的なものづくり中小企業の弱みといわれる機能である。

今後の同社の事業における重点取組項目は、同社の事業を支える営業力の効率化であると考えられる。

CASE 6-2 株式会社カツロン (http://www.katsulon.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市下小阪 3-8-6		
創業年	昭和 24 年	設立年	昭和 24 年
業種	化学工業	従業員数	100 人
主な事業内容	押出成形、異型押出、三次元ハイブリッド製法等による合成樹脂製品の製造販売		

〔事業概要〕

株式会社カツロン（以下、同社）は、押出成形では珍しい、多品種小ロット生産を得意とする合成樹脂製品メーカーである。押出成形は、熱可塑性樹脂を 150～250 度に熱し、金型を通して成形する製法で、フィルム、シート、パイプなどのような長尺物の連続成形に向いている。しかし同社は、他社が嫌がる数メートルの依頼でも受注する。それは小ロットにこだわることで、数多くの仕事を経験し、技術やノウハウを蓄積できるためである。合成樹脂の押出成形では、樹脂の種類や製品によって、加工温度や押し出す速度、冷却方法などが異なる。こうした加工条件の組合せは、1 万件にもものぼり、独自のレシピとして保管されている。また成形の重要な技術である金型も内製しており、金型から成形まで一貫したノウハウが蓄積されている。こうした技術力が評価され、得意先からは難しい依頼を受けることが多いがこれが同社の新たな技術ノウハウとなっている。また素材メーカーからも新素材の 2 次加工の試験を依頼されることがあるが、試験後に取引先を紹介されることもある。

同社が小ロット生産にこだわるもう 1 つの理由は、過去に大口の得意先から突然、取引を打ち切られたことが原因であった。現在では、取引先は、建築・土木、自動車、機械、OA 機器、アパレルなど多岐にわたる。

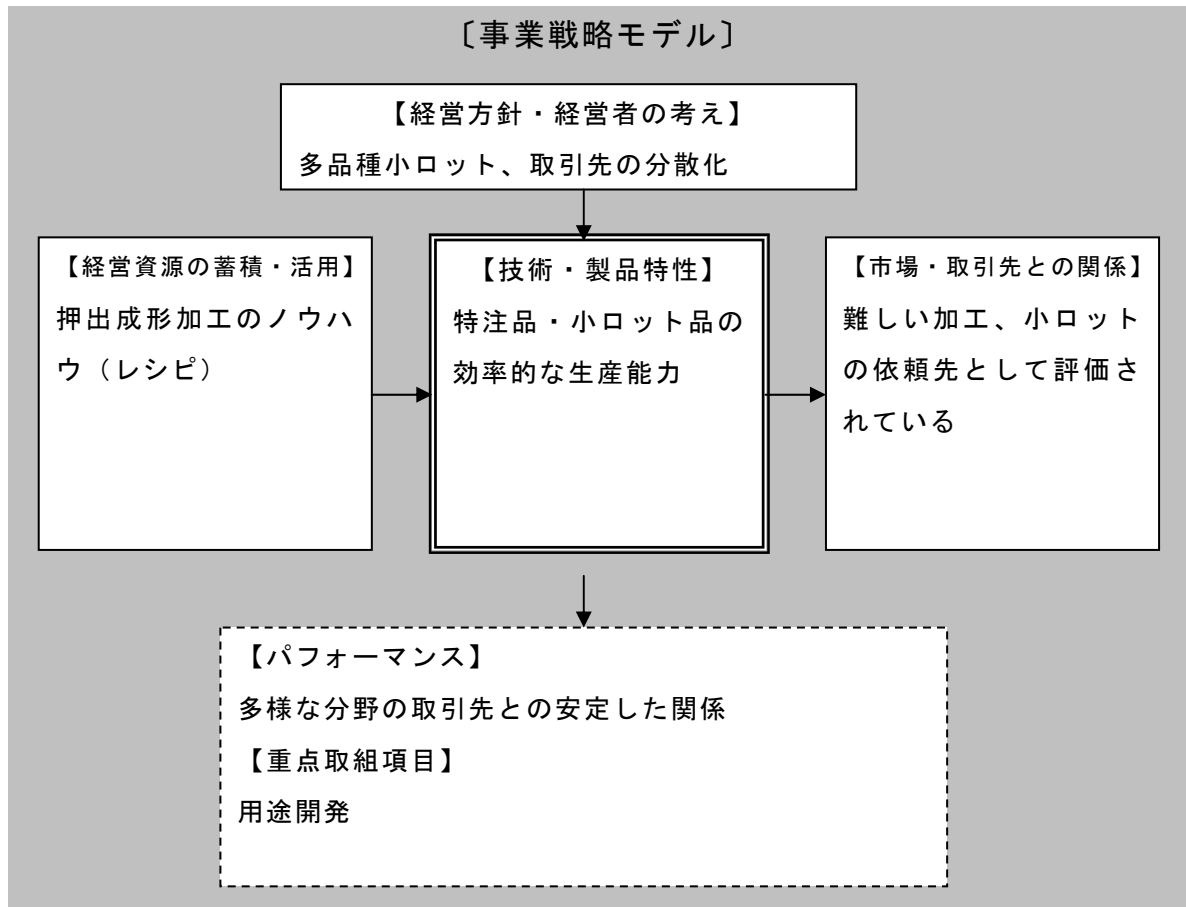
また同社はこうして蓄積した技術を駆使し、射出成形と押出成形の長所を組み合わせた三次元ハイブリッド製法を世界で初めて開発した。これは三次元構造物を連続成形することが可能な技術であった。同社がこの技術を用い異業種交流によって開発した芝生保護・支持用プレートは、低価格と施工性の高さが評価され、年間 3 万㎡を出荷するヒット商品となっている。



代表取締役 石川明一氏



芝生保護支持用プレート



〔事業戦略モデルの整理〕

多品種小ロット生産を続けてきたことにより経験した、さまざまな加工方法の成果であるレシピは、同社の技術や技能が集約されたもので競争力の源となっている。同社はこのレシピを始め、蓄積してきた押出成形のノウハウを活用し、顧客の難しい依頼に応じてきた。また素材メーカーも、同社のノウハウを頼り、新素材の二次加工テストを同社に依頼している。こうした同社の能力が市場で知られるようになり、取引先が広がっていった。

樹脂はさまざまな分野で活用されており、用途開発の可能性はまだまだ残されている。そのため同社は、全産業にアンテナをはり、動きを敏感に察知することが必要であると考えられる。

5 調査結果の総括と提言

5.1 調査結果の総括

本調査では、府内の優良な中小製造業を対象に調査することによって、優良企業の事業戦略モデルを明らかとすることを目的としてきた。第3章では、優良企業全体でみられた取組の傾向について、アンケート調査とインタビュー調査の両面から分析を行った。また第4章では、アンケート調査の結果から優良企業が採る6つの事業戦略モデルを抽出し、そのモデルごとの特性について、アンケート調査及びインタビュー調査の結果を用いて分析した。本章の第1節において、前章までの分析結果を受け、本調査の目的である事業戦略モデルごとの特性についてのまとめを行う。その上で第2節では、第3章で分析した優良企業全体にみられる傾向を事業戦略モデルごとの特性を比較検討することによって、優良企業に共通する特性と、事業戦略モデルによって異なる特性に関する整理を行う。

5.1.1 事業戦略モデル別の特性

図表 5-1-1 は、第4章2節で整理した各事業戦略モデルのフレームワークを一覧にしたものである。前章と重複するが、改めて各モデルの特性について説明する。

◆ モデルⅠ「ノウハウ提案タイプ」

特定分野において深い知識とノウハウを保有しており、高い研究開発力や設計力を有する企業が多く、研究開発型ベンチャー企業もこのモデルに多くみられた。得意先の研究や開発部門の担当者から特定分野の相談先として信頼されており、研究開発の初期段階から関わることが多い。取引先の相談に対して、知識とノウハウを駆使し、解決に向けた提案を行うと同時に、それを部品や製品として提供している。このため、取引先にとってなくてはならない存在となっていることが多く、価格面で強い交渉力を持つ企業が多い。このモデルでは、取引先からのリピートや紹介によって受注することが多いため、取引先担当者との人的関係が重要となっている。またコア・コンピタンスとなる知識やノウハウは属人的であるため、これらの伝承が重要な課題となっている。

◆ モデルⅡ「トップブランドタイプ」

ニッチ市場において世界的ブランドを有するトップシェアメーカーや、特定分野におけるパイオニアである企業が多くみられた。企画から製造、販売までのサプライチェーンに強い影響力を持っており、自ら市場を開拓、創造する企業が多い。既に、中堅企業と呼ばれるほどに成長した企業も少なくない。こうした企業ではニッチ分野に絞り込み、先端技術を駆使して独自製品を開発すると同時に、ブランド開発にも取り組み、市場でのトップシェアを獲得している。また中堅企業以外では、ローテク技術を駆使し、売れる仕組みを構築することで、ニッチ市場でトップシェアを獲得している企業も存在する。いずれの場合も、技術力とマーケティング力を組み合わせることで競争優位を獲得している。市場や取引先に強い影響力を持つ企業が多く、価格面、納期面の両方で強い交渉力を有している。

このモデルでは、常に、自ら市場を開拓創造し、またはブランドを開発することが求められる。

◆ モデルⅢ「ワンストップタイプ」

素材から部品・製品までの一貫生産体制を持つ、自己完結型の事業を展開する企業が多くみられた。一貫生産により、全工程を一元管理できるため、品質や納期において柔軟な対応が可能である。この柔軟性を活かして、取引先の要望に対応している。このモデルでは、保有する複数の技術を高度化していくことが重要課題となっている。

◆ モデルⅣ「技能活用タイプ」

独自の技術と熟練の技によって、日本の基幹産業に属する大企業のものづくりを支えてきた企業が多くみられた。取引先とは長期安定した関係が構築されている。取引先の新製品開発や新分野進出などの動きにあわせ、そこで求められる新たな技術の開発に取り組み、長期にわたって熟練の技を磨き続けてきた。このモデルでは、顧客のニーズに応じた技術の改良や開発が重要な課題となっており、それを実現するための熟練技能者の育成も重要となる。

◆ モデルⅤ「パートナータイプ」

専門特化した高付加価値分野において、大企業の研究開発や生産の重要な一部を担ってきた企業が多くみられた。業種では、サポーティングインダストリーに属する企業が多いが、特定分野において大企業の相談役としての機能を有しており、共同で研究開発や生産を行う関係にあることが特徴である。取引先との間で技術に関する相互理解が重要となるため、技術の体系化や明文化に努める企業が多い。また開発力とともに生産力も必要となるため最新鋭設備など生産設備の充実を図っている企業が多い。取引実績では、特定取引先と深く関わっており、新規開拓は紹介などの口コミが中心で、営業活動はあまり活発に行われていない傾向がある。このモデルでは、業界における技術市場や取引先のニーズを速やかに把握し、高度化に取り組むことが重要となる。また効率的に技術を高度化することや、取引先との技術に関する相互理解を深めるため、技術の体系化、明文化への取り組みが重要課題と考えられる。

◆ モデルⅥ「即応タイプ」

多品種小ロット、短納期生産を得意とし、試作や特注品に特化した事業を展開する企業が多くみられた。こうした企業では、取引先を分散化する傾向が強く、常に新規取引先の獲得のため積極的な営業活動を行っている。素材や加工方法など多様な要望に対応できる多品種小ロット生産体制を構築すると同時に、見積りや設計などを素早くすることも重要であるため、設計から加工、検査装置に至るまで最新鋭の高機能設備を導入する企業が多い。また効率化のためには設計や見積りのシステムや、複雑なる顧客管理のための管理システムなどを有することも多い。このモデルでは、新規顧客獲得のための営業活動や、生産・販売に関する効率化などが重要な取組となっている。

図表 5-1-1 事業戦略モデル別の特性のまとめ

事業戦略モデル タイプ	経営方針・経営者 の考え	技術・製品特性	経営資源の 蓄積・活用	市場・取引先 との関係	パフォーマンス	重点取組項目
【モデルⅠ】 ノウハウ提案 タイプ	特定分野で蓄積した研究開発及び設計ノウハウを活用し、顧客が抱える課題に提案する	研究開発・設計のノウハウによる提案力	研究開発、設計のノウハウ	顧客の研究開発部門と深く関わり、相談役として課題解決のための提案を行う 小ロット生産に対応 強い価格交渉力	特定技術に関する相談役として取引先から評価される	取引先の開発担当者との人脈、開発情報の入手 専門人材の育成 知識・ノウハウの伝承
【モデルⅡ】 トップブランド タイプ	技術力とマーケティング力を活かして、世界一、ナンバーワンを目指す	ブランド開発力と技術力とを合わせ持ち、市場からの創造や開拓が可能	特定分野に絞込み企画 製造、販売までのサプライチェーンをマネジメント	ニッチ市場において、トップシェアを確保し、強い影響力も持つ 価格、納期の決定に強い交渉力を持つ	トップシェア、世界一、ナンバーワン サプライチェーンにおけるイニシアティブ	市場の開拓と創造 ブランド開発
【モデルⅢ】 ワンストップ タイプ	自己完結型のビジネスで、顧客の多様な要望にワンストップで対応	一貫生産体制による柔軟な生産能力	一貫生産による全工程の一元管理による品質及び納期管理のノウハウ	ワンストップ対応が評価されている 素材メーカーの実用化のための開発協力先として認識	取引先との長期安定した取引関係 素材メーカー等の実用化研究に参加	用途の開発 各技術の高度化

事業戦略モデル タイプ	経営方針・経営者 の考え	技術・製品特性	経営資源の 蓄積・活用	市場・取引先 との関係	パフォーマンス	重点取組項目
【モデルⅣ】 技能活用タイプ	日本の競争力を支えてきた熟練の技に磨きかけた、さらに厳しい要求に対応していく	独自技術をベースとした得意先ニーズに迅速に対応力	独自の技術と熟練技能者の技によって、取引先からの厳しい要求に応えてきた	長年にわたる信頼関係によるニーズ情報入手と技術形成の好循環	基幹産業において、大企業との安定した取引関係	顧客ニーズに応じた技術の改良・開発 技能伝承、熟練技能者の育成
【モデルⅤ】 パートナー タイプ	専門特化した高付加価値分野において、大企業と研究開発や生産の重要な一部を担うパートナー	研究開発から生産まで顧客ニーズに柔軟に対応できる提案力・問題解決力	高い生産設備力 体系化された 技術	研究開発から生産まで、大企業の役割の一部を担当 営業力に頼らず、ロコミによる新規開拓が可能	大企業との長期継続的な取引関係	技術の明示化・体系化 市場、顧客ニーズの把握
【モデルⅥ】 即応タイプ	多品種小ロット、短期生産体制により、幅広いニーズに、素早く対応する	多品種少量、短納期生産体制による即応性	多品種小ロット生産で蓄積してきた多様な生産ノウハウ 設計から生産、品質管理までの高い設備能力 新規顧客獲得を可能とする営業力	試作や特注品を必要に応じて依頼できる 価格の決定に強い交渉力を有する	新規顧客の獲得数	新規開拓のための情報発信など営業活動 生産、営業活動の効率化 用途開発

5.1.2 優良企業に共通する特性と事業戦略モデル別の特性

前節では、事業戦略モデル別の特性について再整理を行ったが、本節では第3章で分析した優良企業全体の特性と第4章で分析した事業戦略モデル別の特性を比較検討し、本調査で対象とした優良企業の事業戦略モデルを改めて整理する。

(1) アンケート調査による全体の傾向との比較

まず第3章1節では、アンケート調査の結果を分析し、優良企業の取組の傾向として3点を指摘した。第一は、技術力と取引条件であるQ（品質）、C（コスト）、D（納期）との関係である。その結果、全体的な傾向では、Qは取引上の絶対条件と考えられ、技術力に関係なく重視されていた。またDについては、取引先の条件に従う傾向が強く、Cについては交渉の余地があることがうかがえた。この点について事業戦略モデル別に見た場合、モデルⅠやモデルⅡ、モデルⅥの企業では、価格決定権を有する企業が多くみられた。モデルⅠの場合は特定の技術分野において、モデルⅥの場合は即応性において、それぞれ取引先にとって他に変わりがたい存在となっているために、強い交渉力が発揮できている。モデルⅡは、サプライチェーンにおいてイニシアティブを持っている企業が多く含まれているため、価格だけでなく、納期について強い交渉力を有していた。このことから、事業戦略モデルにおける市場や取引先との関係性の違いが、こうした交渉力の違いに影響していることがわかった。

第二は、全体として営業力・販売力の貢献度が弱いことであった。その理由としては、一般的に指摘されているように営業力・販売力が乏しい中小企業が多いことと、営業力・販売力に頼らずとも成果を挙げる仕組みができている場合との2通りの解釈があることを指摘している。事業戦略モデル別にこの点をみた場合、営業力を武器とするモデルⅡやモデルⅥにはそもそも当てはまらない。モデルⅡは世界的ブランドを持つ中堅企業とみなされる企業が多いことから、中小企業の一般的な考えには当てはまりにくいと考えられる。またモデルⅥの場合は、取引先の分散化し、新規顧客の獲得を重要な経営課題としているため、精力的な営業活動によって成果をあげている企業が多い。そのほかのモデルには、営業力・販売力の経営への貢献度が弱いということは当てはまるが、営業力・販売力に乏しいとは考えにくい。例えばモデルⅠやモデルⅤは、取引先と長期的に安定した取引関係を構築するとともに、取引先などからの紹介による口コミで新規顧客の獲得ができています。つまりこれらのモデルでは、営業力・販売力に頼らずとも成果をあげることが可能となっている。このように優良企業の一部のモデルでは、営業力・販売力を武器として成果を挙げているが、その他のモデルでは、営業力・販売力に頼らず成果をあげる仕組みを持っていることがわかった。

第三は、組織力の構築が課題となっている点である。特に回答企業のうち50人までの企業では、従業員数や事業規模の拡大に伴い、個人対応から組織対応への変革が必要となっていることが指摘されていた。この点について、事業戦略モデル別に見た場合、モデルⅡ、

モデルⅢ、モデルⅤ、モデルⅥは、それぞれ一貫生産体制や、相当な設備が必要なモデルであり、一定以上の資本力を有する企業が多いことから、一部の中堅企業を除けば、まさに組織形成に取り組んでいる企業が多く含まれていると考えられる。一方で、モデルⅠやモデルⅣは、ノウハウや知識、技能など属人的な要素によって差別化を行っている企業であり、比較的規模の小さな企業が多い。そのためこれらのモデルでは、組織化の課題に取り組むはじめたところか、今後、表面化する可能性がある企業が多いと予測される。

(2) インタビュー調査による全体の傾向との比較

引き続き、第3章2節におけるインタビュー調査の結果から見出した優良企業の取組(図表3-2-2、p38参照)について、事業戦略モデルごとに比較検討していく。

まず経営方針・経営者の考えについては、「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」、「事業リスクの正しい評価」、「常識にとらわれ過ぎない」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、モデルⅣにおいて、業界慣習や常識を尊重するとの考えが強く出ていた。モデルⅣは、日本の基幹産業に属する大企業を取引先として、長年にわたり安定した取引関係を構築してきた企業が多いことから、属している業界の慣習に従って行動することが前提となっていると考えられる。そのほかについては、事業戦略モデルによる明確な違いは見いだせなかった。

次に市場・取引先との関係について、「難しい仕事に敢えて挑戦」、「価格競争よりも付加価値で競争」、「売れる仕組みづくり」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、「売れる仕組みづくり」について、先ほどの営業力・販売力と同様にモデルⅡやモデルⅥには当てはまるものの、モデルⅠ、モデルⅤなどのロコミ中心の場合には当てはまりにくい。また「価格競争よりも付加価値で競争」は、全てのモデルに当てはまることであるが、それぞれのモデルによって、付加価値を見出すポイントが異なる。すなわち、モデルⅠは知識・ノウハウ、モデルⅡはブランド・販売力、モデルⅢは一貫生産体制による柔軟性、モデルⅣは独自技術と熟練技能、モデルⅤは専門性の高い開発生産能力、モデルⅥは即応性となる。

最後に経営資源の蓄積について、「技能だけに頼らない技術の体系化」、「選択と集中」、「従業員の力を引き出す」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、「技能だけに頼らない技術の体系化」について、技能を徹底的に追求するモデルⅣには当てはまらないように見える。しかしモデルⅣにおいても、新技術を導入し技能と融合させるなど高度化の取組が行われており、その際に、技術の体系化は有効である。そのためモデルⅣにおいても技術の体系化は必要な取組であると考えられる。

5.1.3 まとめ

これまで見てきたとおり、優良企業の取組には、共通した取組と、事業戦略モデルによって異なる取組があることが分かった。改めて整理すると次のとおりである。

まず、事業戦略モデルに関係なく、優良企業に共通した取組としては、「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」、「事業リスクの正しい評価」、「難しい仕事に敢えて挑戦」、「価格競争よりも付加価値で競争」、「技能だけに頼らない技術の体系化」、「選択と集中」、「従業員の力を引き出す」があげられる。

これらの項目は、優良企業の活動のなかで相互に関連性を持っていると考えられる。まず優良企業では「選択と集中」を実践する企業が多い。これは経営資源に限りがある中小企業が効果的な経営を行うための必須項目といえよう。優良企業は、技術や市場などの事業領域を競争優位が獲得できる分野に絞り込んでいる。この際、評価基準となっているのは、「事業リスクの正しい評価」である。自社技術や既存の事業、経営環境などを客観的にとらえ、また短期的な変化に翻弄されず、中長期的な視点で評価している。選択する分野は「価格競争よりも付加価値で競争」ができる分野、つまり自社が付加価値を取れる分野である。具体的には、多くの場合、他社ができないか、他社がやらない「難しい仕事に敢えて挑戦」することで、高付加価値な分野に特化している。高付加価値分野に特化するため各社は、蓄積された技能やノウハウを活用して、ニーズに対応する一方で、技術の高度化を長期的、継続的また効率的に行う必要がある。熟練技能は、他社がまねのできない付加価値を生み出すことができるが、属人的となりやすいため、それを応用したり、または伝承することが難しい。優良企業では、「技能だけに頼らない技術の体系化」に取り組み、多様なニーズに対する技術対応力を高めている。そしてこうした選択と集中による企業経営を実現するために最も重要なことは、社員一丸となった取組である。つまり「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」によって、従業員が共通した価値観を持ち、日々の業務に当たることではじめて、特化した分野に経営資源を集中投下することが可能となる。

次に、事業戦略モデルによって異なるものは、「価格や納期の交渉力」、「営業力・販売力（売れる仕組みづくり）」、「常識にとらわれ過ぎない」の3点があげられる。

このように事業戦略モデルによって、競争優位を得るための取組が異なることが明らかとなったのは本調査の成果である。一般的に中小製造業において、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）は、必須の取引条件と考えられている。しかし、本調査において、3要素には優先順位らしきものが存在し、事業戦略モデルによって、各要素の交渉力が異なることが分かった。これには各事業戦略モデルにおける市場・取引先との関係性が影響していると考えられる。また営業力や販売力などマーケティングについても、事業戦略モデルごとに取組が異なる。精力的な営業活動や、ブランド開発などマーケティングを重視したモデルがある一方で、特定の取引先と深いつながりを持ち、口コミによる顧客開拓で十分な成果をあげている、営業力を重視しないモデルも存在している。いずれのモデルも、中小企業はマーケティング力が乏しいとする一般的な考えには当てはまらない。

こうした事業戦略モデルによる取組の違いを認識することは、中小企業の経営者のみならず、それを支援する各自治体、金融機関などの担当者にとっても重要であるといえよう。

5.2 提言と今後の課題

これまで優良企業に焦点をあて、事業戦略モデルごとの特性などを踏まえて、優良企業の取組について分析を行ってきた。ここではこれらの調査結果を踏まえ、中小企業経営者の視点、またはその支援者である行政の視点から提言を行い、最後に今後の研究課題を示す。

5.2.1 優良企業となるために経営者に求められること

本調査から得られた経営者に対する示唆として、次の3点が考えられる。

第一に、「経営者は、自社が採用する又は目指す事業戦略モデルを明確に認識すること」が必要である。本調査では定量分析・定性分析を用いて、6つの類型化された事業戦略モデルを導出した。それらの事業戦略モデルの違いは、概略すると「付加価値の取り方」に起因すると思われる。すなわち、開発→生産→販売といったプロセスの中で、どのプロセスに力点を置いて経営を行い、そして付加価値を取っていくかである。例えば、モデルⅠでは開発が重視され、モデルⅡでは相対的に販売に力を入れており、モデルⅢでは設備を含めた生産の仕組みに、モデルⅣでは人的資本を利用した生産の仕組みに、モデルⅤでは開発→生産というプロセスに力を入れており、そしてモデルⅥでは開発→生産→販売というプロセスを他とは違った仕組みを構築しているなどの違いが見られる。このように、付加価値の取り方の違いによって、異なる事業戦略モデルが構築されていると思われる。企業を取り得る事業戦略モデルは様々であるが、どのような経営をしたいのかという経営方針を明確に定め、それを実現するためにどのようなモデルが自社にとって最適であるか、又は自社はどのモデルに属しているかをまずは自覚することが重要である。事業戦略を展開するに当たって、本調査から得られた各事業戦略モデルを参考にして欲しい。

第二に、事業戦略モデルを見定めた後、事業を展開するに当たって、「経営資源の選択と集中を行うこと」が必要である。特に中小企業においては、保有している経営資源に限りがあることが多いため、自社のモデルと照らし合わせて、どの経営資源をより優先するか、あるいは重視しないかといった優先順位をつけていくことが不可欠である。事業戦略モデルごとに重点取組項目を説明すると、モデルⅠでは研究開発と情報の入手、モデルⅡではブランド化、モデルⅢでは一貫生産体制の構築、モデルⅣでは独自技術の確立・技能の育成、モデルⅤでは技術の高度化・体系化、モデルⅥでは多品種少量生産に対応できる仕組みであった。それぞれが、各モデルにおいて企業の競争優位を決定づけているものであり、それに対する経営資源の集中投下が必要である。

第三に、「自社の方向性・事業戦略を明確に示し、それを実行すること」が必要である。本調査では6つの類型化された事業戦略モデルを提示したが、どのようなモデルを採用するのかは、各企業が主体的に選択できるものである。しかし、どのモデルを目指すにしても、必ず考慮すべき事柄が存在している。それらを踏まえない限り、成功はおぼつかないだろう。具体的には、ものづくりにおいては品質が最も重要で、取引に当たっての最低条

件であると認識していることや、経営方針・経営者の考えに対する共通理解、難しい仕事にあえて挑戦すること、技能だけに頼らない技術の体系化などが挙げられる。その中でも最も重要な条件は、モデルにおける「経営方針・経営者の考え」で表されたように、経営者がどのようなことをしたいのか、どのような企業を目指すのかを明確にすることである。中小企業においては、組織よりも経営者の影響力が大きく、経営者の方針が企業の特徴を形作っている場合が多く見受けられる。そのため、経営者の考えが曖昧であると、意思決定の拠り所を見失い、場当たりの対応となってしまう。また従業員にも日々の業務において一貫した判断基準がなくなるため、社員一丸となった活動は期待できない。これでは経営資源に限りのある中小企業では、他社との競争に勝つことは難しく、早々に立ち行かなくなってしまうであろう。そのため、経営者に求められることは、自社の方向性・事業戦略を明確に示し、それを実際に実行することである。インタビュー調査で今後の展望を尋ねた際、自社の事業内容を明確に限定し、たとえ多角化の方向が儲かるとしても、自社の事業内容とは外れた方向へは手を出さないという方針が示されるなど、事業内容を明確に意識した言葉が頻繁に聞かれた。そのような、自社の方向性・事業戦略を構築するに当たって、本調査の類型化を参考として欲しい。

5.2.2 優良企業を支援するための行政支援

本調査では、優良企業が採用する戦略には、いくつかのモデルが存在しており、そのモデルの違いによって、企業が直面する状況や課題が異なることが導き出された。このことは企業が採用する事業戦略モデルによって、必要とする支援内容も変わる可能性があることを意味している。中小企業施策には、大きく分けて金融支援、技術支援、販路開拓支援があるが、それぞれについて、モデルとの関係を見極めた行政支援が求められる。

金融支援に当たっては、どのような目的で資金調達を行うかが大きく異なる。モデルⅠでは研究開発資金のニーズが高く、モデルⅢ、モデルⅤ、モデルⅥでは設備資金のニーズが高いと考えられる。

技術面の支援では、品質安定性は取引に当たって、全てのモデルで共通した課題であることから、そのための支援が必要となる。それに加え、モデルⅠやモデルⅤでは、研究開発や技術の高度化が必要となるため、共同研究、委託研究、試験・評価などに関する支援が必要となる。また技能を重視するモデルⅣの場合は、熟練技能者の育成や技能伝承などを重視するため、人材育成支援などが求められると思われる。

最後に販路開拓面での支援では、一般に中小製造業は営業力が弱いことが指摘されているとおり、モデルに関係なく支援が求められるメニューであると思われる。しかし優良企業のみを対象とした本調査では、モデルⅡやモデルⅥなど営業力に強みを持つ企業やモデルⅠやモデルⅤなど営業力が無くとも口コミなどで顧客との関係を構築できる事業戦略モデルを持つ企業が存在することが明らかとなった。前者は、ブランド力や精力的な販売活動によって顧客との関係を築いている。これに対し後者は、見た目には営業力を持たない

が、市場や取引先に対して、自社の情報を的確に伝えることができているため顧客との関係を構築できていた。以上のことを踏まえ、販路開拓支援においても、事業戦略モデルによる営業活動の違いを認識しつつ、それぞれのモデルに適した支援を提供することが望まれる。例えば、モデルⅡを目指しており、ブランド開発をしたいが自社単独では情報発信力が弱いという場合には、大阪府が情報発信を支援することが考えられる。

またモデルⅠやモデルⅤのように、独自の技術力やノウハウを武器とする中小企業の場合は、相手が抱える課題やニーズを把握し、それに対して提案することが必要となる。そのため、そうした技術ニーズの把握や提案の場を提供できるような仕組みが求められる。

このように中小企業を支援するに当たっては、同じ施策を企業に一律に適用していくのではなく、個別の企業の事業戦略を見極め、それに合うような形での、きめの細かな支援を行う必要がある。そのためには、支援担当者は日ごろから個々の企業と接する機会を持ち、企業の状況を知っておくことも必要であろう。

5.2.3 今後の研究課題

今後の研究課題としては、2点考えられる。第一は、本調査で構築したモデルのさらなる検証である。本調査では、対象を優良企業に絞って分析を行った。しかし優良企業の特徴をより鮮明に抽出するには、優良企業ではない企業も合わせて分析する必要性があるだろう。今回、そうした方法を探らなかったのは、優良企業の定義付けが困難であったためである。例えば、先行研究においても売上高や利益などの財務指標が使われるケースが多いが、規模の小さな中小企業では、外部要因によってそれらが大きく変動するため、優良企業の判断指標として用いるには限界がある。そのため今後の課題としては、今回の調査結果を活用し、優良企業の適切な定義を構築した上で、広く中小企業を対象とした調査分析を始める必要がある。

第二に、大都市に立地する企業の成長戦略としては、産業集積の活用といった側面が様々な文献で検証されている。本調査では、主成分分析の際、「外注協力先・研究開発連携先」といった項目は有意に検出されなかったため考慮しなかったが、今回インタビューした先においても、自社が弱い所や付加価値が低いところは他社にまかせ、自社はコアコンピタンスに集中するといった戦略が多く聞かれた。例えば、モデルⅠで見られるように、生産を外注に委託して、自社は研究開発に集中したり、モデルⅢ、Ⅴのように、他の企業が開発した技術の事業化・実用化を図ることに集中したりすることが挙げられる。既存の産業集積が存在していることが大都市部の特徴でもあるため、成長企業はネットワークをどのように活用しているのかといった側面も、今後の研究課題として考えられる。

以上のことを考慮することによって、優良ものづくり企業が有している特性がより深く考察されると思われ、企業だけではなく、銀行・自治体など様々な関係機関にもより有意義な示唆を与えられるだろう。

参考文献

- 池島政広[1990]「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」『亜細亜大学経営論集』第26巻第1・2号合併号。
- 井上善海[2008]「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』。
- 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』。
- 清水馨[2004]「中小企業の成長要因 中堅企業研究のサーベイから」『千葉大学経済研究』, 第19巻第1号。
- 清水龍瑩[1986]『中堅・中小企業成長論』, 千倉書房。
- 中小企業庁[2003]『中小企業白書 2003年版』。
- 中小企業庁[2007]『中小企業白書 2007年版』。
- Barney, Jay B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論(上)』ダイヤモンド社、2003年)。
- Penrose, Edith T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm* (末松玄六訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社、1980年)。
- Porter, Michael E. [1998] *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、1999年)。

資料編

資料 1 調査概要

資料 2 アンケート調査票

資料 3 アンケート調査の単純集計

【資料 1 調査概要】

(1) インタビュー調査

- ◆実施時期 平成 20 年 6 月～12 月
- ◆対象事業所 各種表彰制度の選出事業所及び府内の産業拠点等進出事業所から選出
- ◆訪問事業所数 80 事業所
- ◆訪問事業所の内訳

①業種〔中分類〕		②従業者数規模	
金属製品製造業	28	19人以下	13
一般機械器具製造業	19	20～49人	14
精密機械器具製造業	9	50～99人	22
化学工業	6	100～299人	28
鉄鋼業	4	300人以上	3
プラスチック製品製造業	3	合計	80
非鉄金属製造業	2		
繊維工業	2		
情報通信機械器具製造業	2		
その他	5		
合計	80		

(2) アンケート調査

- ◆実施時期 平成 20 年 9 月～12 月
- ◆調査対象 各種表彰制度の選出事業所及び府内の産業拠点等進出事業所
- ◆配布の方法
 - ①各種表彰制度の選出事業所に対し、インタビュー調査で訪問した際に配布し、後日、郵送で回収。
 - ②大阪府商工労働部産業労働企画室企業誘致推進課と共同で実施した「大阪府企業立地促進補助金（旧名：産業拠点立地企業事業展開補助金）交付事業者に対するアンケート調査」において郵送で配布し、郵送及びFAXで回収。
- ◆配布数、回収数

	有効発送数	有効回収数	回収率
①	153	106	67.3%
②	64	50	78.1%
総数	217	156	71.9%

【資料2 アンケート調査票¹⁾】



大阪の中小企業の成長戦略に関するアンケート調査

大阪府立産業開発研究所

【調査目的】

昨今の経済においては、国内における生産条件の悪化やグローバル化の進展などによって、経済環境、特に中小企業における経済環境は大きな変化を経験してきました。そのような状況において、多くの中小企業は、変化の波に翻弄されている状態となっています。しかし、そのような状況下にもかかわらず、着実なる成長を遂げている、魅力のある中小企業も存在していることも同時に事実であります。その結果、成長している元気のある中小企業と、経済環境の変化や景気変動に翻弄されている中小企業とに二極化されている状況にあると言えます。

このような現状を踏まえ、本調査では、オンリーワンとして確固たる地位を獲得した、大阪の魅力ある中小企業に対し、その成長要因に関する調査を行い、大阪の他の中小企業が成長するためのお手本となるようなビジネスモデルを考察するために実施しているものです。

また本調査の結果は、大阪府の他の機関とも連携しながら、ものづくり都市としての大阪のPRや、大阪の中小企業紹介のための指針作成、大阪府の今後の企業支援施策の資料として、是非とも活用したいと考えております。

【ご記入に当たって】

ご多忙中大変恐れ入りますが、下記項目にご記入の上、本用紙(3ページ)を、下記FAX番号または返信用封筒(切手不要)にて、ご返送いただきますようお願い申し上げます。ご回答は、できる限り経営者もしくは経営全般に関する質問に回答できる方にお願いいたします。

なお、個別の調査内容を公表することは決してございません。お答えいただいたご回答・ご意見は、集計・分析して報告書として取りまとめるほか、大阪府ホームページでもその結果を公表する予定です。

ご不明の点等がございましたら、下記問い合わせ先までご連絡下さい。

【問い合わせ先・返送先】

〒540-0029 大阪市中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか 5階
大阪府立産業開発研究所 調査研究部 政策調査研究グループ (担当: 佐野・越村)
TEL: 06-6947-4364 FAX: 06-6947-4369

事業所名称	
事業所所在地	〒
本社所在地	〒
記入者 役職・氏名	
記入者 電話番号	

¹⁾ アンケート調査票は4通りのパターンがあるが、その中でも代表的なものだけを掲載する。

《以下からの質問は、企業全体の場合を想定して、お答えください》

※ご回答は、経営者もしくは、経営全般に関する質問に回答の出来る方をお願いいたします

問1 貴社の主たる生産内容として、最も当てはまるもの1つに○印を付け、[]に具体的な内容をご記入ください。

1. 組立品 2. 素材・単品部品 3. 受注加工 4. 試作 5. その他

[]

問2 貴社の長期的な事業計画において、現在の進捗状況をどのように評価していますか。現在の事業内容の進捗状況と現在の売上高の達成状況について、それぞれ満足度を5段階で評価し、番号に○印を付けてください。

【現在の事業内容】 1. 大いに満足 2. やや満足 3. 普通 4. やや不満 5. 大いに不満

【現在の売上高】 1. 大いに満足 2. やや満足 3. 普通 4. やや不満 5. 大いに不満

問3 貴社と主要取引先との取引内容についてお答えください。

(1) 取引先は、貴社及び貴社の製品生産や加工技術をどのように評価しているとお考えですか。他社との比較において、該当すると思われるもの1つに○印を付けてください。

1. 他社では代替できない 2. 他社よりかなり優れている
3. 他社よりやや優れている 4. 他社と同程度

(2) 受注する際の状況として、最も多いもの1つに○印を付けてください。

1. 詳細な設計・仕様による明確な指定がある
2. 明確な仕様は決まっていない状態で相談を受ける
3. 取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する
4. オリジナル製品の販売

(3) 価格及び納期についての決定権は、貴社または取引先のいずれにありますか。それぞれ1～4のうち、該当するもの1つに○印を付けてください

【価格】 1. 自社 2. どちらかと言えば自社 3. どちらかと言えば取引先 4. 取引先

【納期】 1. 自社 2. どちらかと言えば自社 3. どちらかと言えば取引先 4. 取引先

(4) 取引先との関係において、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 受注以外に技術の相談を受ける 2. 取引先の研究開発に参加している
3. 新たな取引先の紹介を受ける 4. 不足する技術の提供・指導を受ける
5. 経営に関するアドバイスを受ける 6. 資金・設備を提供される
7. 該当なし

(5) 現在、取引先の担当窓口として、研究開発部署との取引はありますか。また、「ある」と回答された方は、最近の取引数の増減についてお答えください。

1. ない 2. ある → 最近、取引数は (①増加 ②横ばい ③減少)

問4 貴社では、事業を発展させていく上で現在の経営者の役割・機能をどのように評価していますか。次の各項目についての満足度を4段階で評価し、番号に○印を付けてください。

項目	大いに満足	やや満足	やや不満	大いに不満
① 経営者の信念・信条の明確さ	1	2	3	4
② 事業における課題の把握	1	2	3	4
③ 事業における課題解決への取組	1	2	3	4
④ 組織の管理・運営	1	2	3	4
⑤ 人材の育成	1	2	3	4
⑥ 財務データの管理	1	2	3	4
⑦ 社外における人脈の構築	1	2	3	4

問5 貴社の現在の経営方針に照らし合わせた場合、次の各項目において、2つの選択肢のうち、より当てはまる方の数字に○印を付けてください。

項目	選択肢	
(1) ターゲットとする市場	1. 成長市場	⇔ 2. ニッチ市場
(2) 取引先	1. 特定企業との安定取引	⇔ 2. 取引先の分散化
(3) 業界慣習	1. 業界慣習を尊重	⇔ 2. 業界慣習にとらわれない
(4) 技術開発のきっかけ	1. 独自の発想による開発	⇔ 2. 取引先の要求への対応
(5) 競争力の強化	1. 独自・高度技術の開発	⇔ 2. スピード化、サービス向上

問6 貴社の強みを構成する要素のうち、次の各項目について、それぞれが強みにどの程度、貢献しているかを、4段階で評価し、番号に○印を付けてください。

項目	大いに 貢献 している	貢献 している	あまり 貢献してい ない	全く 貢献してい ない
① 研究開発・新技術・新素材対応力	1	2	3	4
② 設計力	1	2	3	4
③ 独自・高度技術	1	2	3	4
④ 試作・小ロット生産	1	2	3	4
⑤ 量産能力	1	2	3	4
⑥ 短納期生産	1	2	3	4
⑦ コスト対応力	1	2	3	4
⑧ 高い設備能力	1	2	3	4
⑨ 熟練技能者の技	1	2	3	4
⑩ 品質安定性	1	2	3	4
⑪ 売れる(販路開拓の)仕組み	1	2	3	4
⑫ 営業体制・組織	1	2	3	4
⑬ ブランド力	1	2	3	4
⑭ 原価管理	1	2	3	4
⑮ 女性・高齢者・若年者の有効活用	1	2	3	4
⑯ 事務・サービスの迅速な対応	1	2	3	4
⑰ 外注協力先・研究開発連携先	1	2	3	4

問7 貴社が競争力向上において、特に重要と考える項目を問6の①～⑰の中から3つ選び、番号を記入してください。

--	--	--

大阪府に対するご意見・ご要望等がございましたら、自由にお書きください。

ご協力ありがとうございました。お手数をおかけして、大変申し訳ございませんが、FAX (06-6947-4369) または返信用封筒 (切手不要) にてご返送をお願いいたします。

【資料3 アンケート調査の単純集計】

問1 主たる生産内容

1	組立品	57
2	素材・単品部品	82
3	受注加工	9
4	試作	6
5	その他	2
総計		156

問2 現在の進捗状況における満足度

【現在の事業内容】

1	大いに満足	9
2	やや満足	45
3	普通	45
4	やや不満	48
5	大いに不満	9
総計		156

【現在の売上高】

1	大いに満足	8
2	やや満足	40
3	普通	32
4	やや不満	50
5	大いに不満	24
総計		154

問3 (1) 製品生産や加工技術の他社からの評価

1	代替できない	33
2	かなり優れている	58
3	やや優れている	48
4	同程度	15
総計		154

問3 (2) 受注する際の状況

1	詳細な設計・仕様による明確な指定がある	55
2	明確な仕様は決まっていない段階で相談を受ける	27
3	取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する	55
4	オリジナル製品の販売	16
総計		153

問3 (3) 価格及び納期についての決定権

【価格】

1	自社	17
2	どちらかと言えば自社	64
3	どちらかと言えば取引先	64
4	取引先	10
総計		155

【納期】

1	自社	14
2	どちらかと言えば自社	44
3	どちらかと言えば取引先	67
4	取引先	24
総計		149

問3 (4) 取引先との関係（番号にチェックをつけた企業数）

	はい	いいえ	総計
1 受注以外に技術の相談を受ける	107	48	155
2 取引先の研究開発に参加している	69	86	155
3 新たな取引先の紹介を受ける	59	96	155
4 不足する技術の提供・指導を受ける	22	133	155
5 経営に関するアドバイスを受ける	6	149	155
6 資金・設備を提供される	7	148	155
7 該当なし	22	133	155

問 3 (5) 研究開発部署との取引

1 ない	57
2 ある	95
(最近の取引数)	
増加	36
横ばい	54
減少	5
総計	152

問 4 現在の経営者の役割・機能における評価

項目	大いに満足	やや満足	やや不満	大いに不満	総計
①経営者の信念・信条の明確さ	47	87	20	0	154
②事業における課題の把握	26	96	31	1	154
③事業における課題解決への取組	18	74	57	5	154
④組織の管理・運営	9	61	74	9	154
⑤人材の育成	7	50	82	14	154
⑥財務データの管理	19	95	36	4	154
⑦社外における人脈の構築	21	88	40	5	154

問 5 自社の経営方針

項目	選択肢		総計
1.ターゲットとする市場	1.成長市場 68	2.ニッチ市場 83	151
2.取引先	1.特定企業との安定取引 59	2.取引先の分散化 96	155
3.業界慣習	1.尊重する 57	2.とらわれない 98	155
4.技術開発のきっかけ	1.独自の発想による開発 68	2.取引先の要求への対応 84	152
5.競争力の強化	1.独自・高度技術の開発 99	2.スピード化・サービス向上 55	154

問 6 自社の強みの貢献度

項目	大いに貢献している	貢献している	あまり貢献していない	全く貢献していない	総計
1.研究開発・新技術・新素材対応力	34	79	34	6	153
2.設計力	18	78	47	7	150
3.独自・高度技術	28	93	25	6	152
4.試作・小ロット生産	38	84	23	9	154
5.量産能力	28	71	42	14	155
6.短納期生産	42	78	29	7	156
7.コスト対応力	17	83	52	2	154
8.高い設備能力	32	67	47	7	153
9.熟練技能者の技	24	87	40	4	155
10.品質安定性	38	101	16	1	156
11.売れる仕組み	10	68	68	7	153
12.営業体制・組織	7	67	74	6	154
13.ブランド力	24	66	53	11	154
14.原価管理	2	78	68	6	154
15.女性・高齢者・若年者の有効活用	14	76	51	11	152
16.事務・サービスの迅速な対応	8	103	39	2	152
17.外注協力先・研究開発連携先	14	94	38	7	153

問7 競争力の向上にとって重要だと考える項目（3つまでの複数回答）

	重要	いいえ	総計
1.研究開発・新技術・新素材対応力	70	85	155
2.設計力	24	131	155
3.独自・高度技術	71	84	155
4.試作・小ロット生産	18	137	155
5.量産能力	9	146	155
6.短納期生産	34	121	155
7.コスト対応力	46	109	155
8.高い設備能力	18	137	155
9.熟練技能者の技	16	139	155
10.品質安定性	71	84	155
11.売れる仕組み	30	125	155
12.営業体制・組織	26	129	155
13.ブランド力	13	142	155
14.原価管理	6	149	155
15.女性・高齢者・若年者の有効活用	4	151	155
16.事務・サービスの迅速な対応	3	152	155
17.外注協力先・研究開発連携先	6	149	155

大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、 成功の法則

— 中小製造業の事業戦略モデル —

大阪府立産業開発研究所

まえがき

大阪は、中小企業のまちであり、中小企業がものづくりの中心を担っていますが、経営環境の悪化によって、ものづくりの活力が失われていると言われることがあります。加えて、最近の米国発の金融ショックによる急速な景気後退によって、多くの企業では、先行き不透明なまま日々の生産活動を行っている状況が、そのことに拍車をかけています。

しかし、このような経済状況の下においても、大阪には、市場において一定の地位を占めている、極めて優れた中小企業が存在しているのも事実です。現在のような厳しい経済環境下においては、他の企業の成功事例を謙虚に学ぶことが、特に必要となってきたのではないのでしょうか。

そのような認識の下、当研究所では大阪の優れた中小企業の成功戦略について、調査を行いました。これら優良企業が採用している事業戦略を類型化・一般化することにより、大阪の優れたものづくり企業の特徴を明らかにするとともに、伸び悩んでいる中小企業の経営者等に対して、今後の行動の指針となるような有益な示唆を与えることを目的として調査を行いました。

本調査は、当研究所主任研究員 越村惣次郎、総括研究員 江頭寛昭、研究員 佐野浩が担当いたしました。執筆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2節、第4章第2節、第5章)

総括研究員 江頭 寛昭 (第1章、第2章、第5章)

研究員 佐野 浩 (第1章、第3章第1節、第4章第1節、第5章)

調査の実施に当たりましては、インタビュー調査やアンケート調査などを通じて、企業をはじめとする関係機関の皆様方のご協力を賜りました。厚く御礼申し上げます。

本調査が、個々のものづくり企業が元気を取り戻し、ひいては大阪のものづくりの再興につながるような、きっかけとなれば幸いです。

平成 21 年 3 月

大阪府立産業開発研究所
所長 新 庄 浩 二

大阪の優良ものづくり企業に学ぶ、成功の法則
～中小製造業の事業戦略モデル～

【目次】

調査報告の要旨	i
1 調査の問題意識と手法	
1.1 調査の背景と目的	1
1.2 先行研究	2
1.3 分析のフレームワーク	2
1.4 調査の特徴	4
1.5 報告書の構成	5
2 製造業をめぐる最近の状況	
2.1 大阪産業の推移とGDP成長率	7
2.2 大阪の製造業のおかれた状況	8
2.3 大阪の製造業の特徴とポテンシャル	12
3 ものづくり中小企業の成功要因	
3.1 アンケート調査からの分析	17
3.2 インタビュー調査からの分析	27
4 事業戦略モデル別の成功要因	
4.1 統計的手法による事業戦略モデルの抽出	40
4.2 事業戦略モデル別の特性と企業事例	55
5 調査結果の総括と提言	
5.1 調査結果の総括	96
5.2 提言と今後の課題	103
参考文献	106
資料編	107
1. 調査概要	
2. アンケート調査票	
3. アンケート調査の単純集計	

1 調査の問題意識と手法

1.1 調査の背景と目的

2009年1月に東大阪の中小企業の技術を結集して作られた、「まいど1号」の打上が実現したことは記憶に新しい。この例に代表されるように、大阪には、技術やノウハウに磨きをかけることによって、大手企業の下請にとどまらず、オンリーワン・ナンバーワンの地位を確立した中小企業が数多く存在している。「失われた10年」と称された長期にわたる不況や急速なグローバル化の進展によって、ものづくりの環境が大きく変化していった時期でも、このような中小企業は、それを果敢に乗り切り、技術を磨いて成長を遂げてきた。昨今の「100年に一度の不況」と呼ばれるような急速な景気後退下においても、これを逆にチャンスととらえている企業も少なくない。

しかし、近年の日本では、大企業が国際競争力強化を目的として、ものづくりの海外移転を積極的に進めるなかで、大企業を核とした、かつての系列取引は崩壊し、多くの中小企業は取引先を失うと同時に、海外製品との価格競争を余儀なくされてきた。大阪の中小企業も例外ではなく、経営基盤が弱体化したことによって事業所数の減少など、ものづくりの弱体化が危惧されている状況にある。

その一方で、安い人件費を求め海外に生産拠点を移した企業から、国内のものづくりを再評価する動きも見え始めている。経済産業省が審議会報告書で指摘しているとおり（経済産業省[2006]）、国内のものづくり企業が保有する技術力やノウハウは、急成長を遂げるアジア企業よりも、一日の長があり、容易に模倣できない高度なものである。大企業は、国際競争を勝ち抜くために、こうした国内中小企業の力が必要であると考えようになってきた。事実、日本におけるものづくりの力は、大企業と中小企業の相互作用によって生み出されたものであり（中小企業庁[2003]）、中小企業が日本のものづくりを支えているといっても過言ではない。そのため、ものづくりの基盤である中小企業が弱体化していく中にあっても、本当に力のある中小企業の存在が見直されてきている。このため、ものづくりの活性化には、中小企業に焦点を当てて分析することが重要であろう。

しかし、中小企業においては、先に見たように、厳しい経済環境の中で、活力のない中小企業と独自の地位を築いて活躍している中小企業とに二極化しているのが現状である。ものづくり中小企業におけるこのような違いは、どのような要因によるものなのであろうか。そして、ものづくりの活性化には、優れた活力ある企業が多数存在することが必要であるが、そのためにはどのような方策が考えられるのであろうか。こうした問題意識を基に、ものづくりの歴史的な蓄積があり、優れた企業が数多く存在している大阪を題材として、調査を行った。

本調査は、これまでの環境変化や失われた10年を乗り越え、成長を遂げてきた府内の優良なものづくり中小企業の経営手法に注目し、その成功要因を分析することにより、優良企業の事業戦略をモデルとして提示し、今後の成長が期待できる中小企業の経営者やその支援者の参考に資することを目的としている。

1.2 先行研究

企業戦略に関する議論において、これまで頻繁に引用されてきたのは、Porter[1998]のポジショニング論と Barney[2002]のリソース・バースト・ビューであろう。ポジショニング論は、可能な限り競争が少なく、将来有望な市場に進出し、自社が多くの利益を獲得できる優位な位置（ポジション）を獲得するという市場との関係を重視した考え方である。これに対し、リソース・バースト・ビューは、競合他社が模倣困難な経営資源を蓄積することで優位性を確保するという考え方である。これまで両者を対立した概念として認識し、それぞれの正当性について議論されることが多かったが、両者は企業活動の一連の流れとして相互補完関係にあるとの考えも有力となっている。本調査では、経営戦略の基本的な概念として、後者の立場を取り調査を行うこととする。

ただし、これまでの競争戦略に関する議論は、研究対象を大企業とするものが多い（池島[1990]）。そのため、ポジショニング論とリソース・バースト・ビューの概念を用い、中小企業を対象とした事業戦略分析のフレームワークを構築するには、改めて中小企業の特性を考慮することが必要となる。

例えば、池島[1990]は、中小企業は大企業に比べて、乏しい経営資源を有効に活用する必要があり、さらに製品市場も大きくなく、ブランド力も小さい場合が多いため、経営資源のうち技術力に頼らざるを得ないと指摘している。また清水[1986]は、大企業の企業成長論では、組織の環境への対応が中心課題であるが、中堅・中小企業では、製品及び意思決定する経営者の環境対応力が中心課題となり、組織よりも経営者個人の機能や役割が重要であること指摘している。この点は、中小企業の成長がその企業の保有する経営資源や、企業家による事業機会を知覚する能力に依存するとの Penrose[1959]の指摘とも合致する。

さらに業績と戦略との関係について、清水[2004]は、「事業領域の設定」、「独自技術の獲得」、「トップの意思決定」の3要素が中堅企業の維持・発展に極めて大きな影響を及ぼすとし、同様に井上[2008]は、「環境適応」、「事業の優位性」、「将来構想」の各戦略的行動が、企業業績（過去3期の売上高・営業利益の傾向）に関係することを明らかにしている。

1.3 分析のフレームワーク

本調査では、優良企業の事業戦略モデルを分析するにあたり図表1のフレームワークを用いる。これは先行研究や事前に実施した優良企業へのインタビューによって得られた情報を参考に構築した。

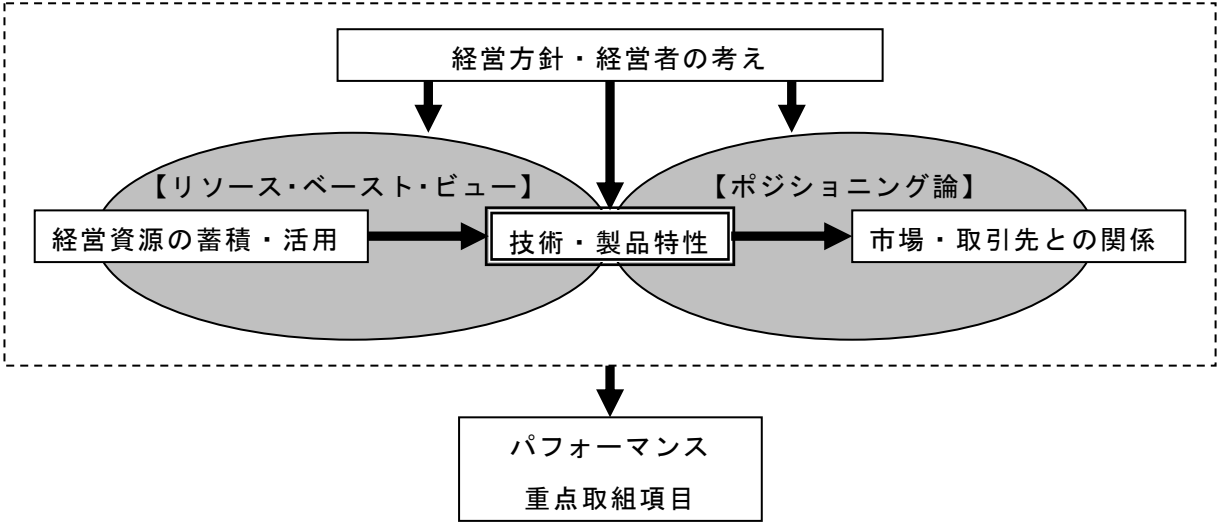
このフレームワークではまず、競争力の源泉となるコア・コンピタンスを、「技術・製品特性」とした。これは調査対象である中小製造業では、技術を核として事業が構築される傾向が強いためである。なお、この技術・製品特性にはものづくりに付随する設計やサポートなどのサービスも含める。次に、この技術・製品特性を活用し、市場・取引先との関係でどのように優位性を獲得しているかというポジショニング論の視点と、どのような

経営資源の蓄積・活用によって競争力のある技術・製品特性を生み出しているかという、リソース・ベスト・ビューの2つの視点を組み合わせて、フレームワークを構築した。また中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者個人の考えや意思決定が大きく影響することから、フレームワーク全体に影響を及ぼす項目として「経営方針・経営者の考え」を置いた。そして、フレームワークの最後に、事業戦略モデルによって生み出される成果を「パフォーマンス」とし、さらにモデルの運用において必要となる重要な取組を「重点取組項目」として付け加えている。

このフレームワークについてまとめると、企業は各種の経営資源を蓄積・活用することで自社独自の技術・製品特性を確立している。また、この技術・製品特性を活かして、市場・取引先との間で競争優位となる関係を構築し、利益を獲得している。そして、経営資源の蓄積・活用から市場・取引先との関係構築にいたる全てのプロセスは、経営方針や経営者の考えによって規定されている。こうした事業戦略モデルによって、企業は市場において、トップシェアやブランド、技術への絶対的信頼の確立などの成果（パフォーマンス）をあげており、さらなる競争力の強化に向け、モデルを強化するための重要な取組（重点取組項目）を行っている。

以上の事業戦略モデルのフレームワークを用いた分析の手順であるが、まず「経営資源の蓄積・活用」から企業の特徴を把握し、類型化を試みる。次に類型化したモデルごとに、市場・取引先との関係や経営方針・経営者の考えなどを検討し、技術・製品特性を検討する。さらに、完成したモデルから、そのパフォーマンスや重点取組項目を抽出し、フレームワークを完成させていく。

図表 1 事業戦略モデルのフレームワーク



1.4 調査の特徴

本調査の特徴としては、以下の3点を挙げるができる。

(1) 定量分析と定性分析の融合

優良企業の事業戦略モデルを分析するに当たって、本調査ではインタビュー調査から得られた定性データと、アンケート調査によって得られた定量データの、両面からの分析を行った。中小企業の成長戦略に関する調査や先行研究の多くでは、マクロデータなどを用いた定量的調査、もしくは個別企業のケースを用いた定性的調査のいずれかだけによるものがしばしば見受けられる。しかし、定量的な調査が主体の場合には、一般化・抽象化ができるものの、具体性に欠け、現実的な展開が見えてこなくなる欠点がある。一方、定性的な調査が主体の場合には、個別事例が多く、具体的であるものの、それが普遍的・一般的な事象であるとは必ずしも言えず、客観性に乏しくなる欠点が存在する。そのため本調査では、これらを組み合わせ、両分析手法の利点を活かした分析を行った。具体的には、先行研究などから事業戦略モデルの仮説を構築し、アンケート調査を行いながら、インタビュー調査を行うことにより、両者の欠点を補いながら分析を進めた。

(2) 業種分類ではなく、事業戦略モデル別の分析

本調査では、中小企業の事業戦略モデルを提示するに当たって、業種別の分析ではなく、活動タイプ別の分析を行った。従来の成長モデルでは、主に業種に基づいた分析が行われており、業種別に成長戦略モデルを構築したものが見受けられる。しかし、その場合には、各業界の個別事情の影響を強く受けるため、普遍的なものが抽出できるとは限らない。そのため本調査では、業種を超えた共通部分を考慮するために、あえて業種別の事業戦略にこだわらず、経営資源や市場との関係など幾つかの視点から、取組内容をタイプ別に類型化し、それぞれの事業戦略を分析した。これによって、事業戦略モデルを一般化できるため、経営者や行政の支援者にも有益な示唆を与えることが可能となる。

(3) 優良企業の定義

優良企業の分析に当たって、優良企業の定義が必要となる。一般に、優良企業を定義する際、売上高や利益、規模の成長度といった要素が考えられる。しかし、どれも一長一短があるほか、特に中小企業では入手できるデータが限られるため、売上高や利益といった指標では正しく中小企業の実態を把握することができず、不十分な場合が多い。そのため、本調査では、過去の環境変化や不況期においても成長を続けてきた府内の優良中小企業を抽出し、対象企業すべてが優良中小企業であるとして分析を行った。優良企業の選出は、次の2つの方法で行った。

① 各種表彰制度の選出事業所

各種表彰制度で選出された中小企業を優良企業として、分析対象とした。対象とした顕彰制度は、「ものづくり日本大賞」（経済産業省他）、「元気なモノ作り中小企業 300 社」（中小企業庁）、「躍進するKANSAIモノ作り元気企業」（近畿経済産業局）、「“匠 by 繁盛” 大阪フロンティア賞」・「大阪ものづくり優良企業賞 2008」（大阪中小企業顕彰事業実行委員会）である。

② 府内の産業拠点等進出事業所

過去に大阪府の産業拠点等に進出した企業は、それだけの経営体力があり、一つの成功事例を構築していると考え、優良企業であるとした。実際、進出した多くの企業において、売上高の増加傾向が認められた。

具体的には、テクノステージ和泉、りんくうタウン、阪南スカイタウン、彩都ライフサイエンスパーク、津田サイエンスヒルズ、ちきりアイランド、二色南町地区、住之江区平林北地区、大阪市、池田市、高石市、八尾市の産業拠点等に進出した中小企業を対象とした。

以上の2つの基準から選出した優良企業に対し、アンケート調査とインタビュー調査の両面から、その事業戦略を分析した。

1.5 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、調査の問題意識と手法について述べている。第2章では、マクロデータを中心に、大阪におけるものづくり中小企業の現状・特徴を把握すると同時に、大阪のものづくり中小企業が有しているポテンシャルに言及する。大阪のものづくり中小企業は全体として苦しい状況下にあるものの、そのような状況にあっても、技術力やビジネスモデルなどで優れた企業が存在していることを同時に指摘している。

本調査においては、定量的な調査と定性的な調査の両面からの調査を行ったが、第3章ではそれらの調査結果を説明する。第3章第1節では、アンケート調査の結果を分析することによって、優良ものづくり企業全体に見られた傾向に関する分析を行った。第3章第2節では、インタビュー調査によって、優良ものづくり企業において共通に聞かれた要素について、企業事例を踏まえながら説明を行った。

第4章では、第1章の調査仮説に基づいて設計されたアンケート調査の結果を用いて、成功企業におけるいくつかの事業戦略モデルを抽出し、その抽出されたモデルに関して、対象企業の事例も交えながら、検証を行った。第4章第1節では、アンケート調査を利用して、統計的手法によって、6つの事業戦略モデルを抽出し、それらの事業戦略モデルについて、アンケート分析から見られた特徴の考察を行った。第4章第2節では、抽出された事業戦略モデルについて、実際に企業事例を交えながら、インタビュー調査から得られた特徴の検証を行っている。その結果、アンケート調査から得られた事業戦略モデルが再

確認されるとともに、それを補強するような内容が得られている。

第5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、大阪におけるものづくりの活性化のために、企業経営者及びその支援者に求められることを考察する。加えて、今後の研究課題についても言及する。

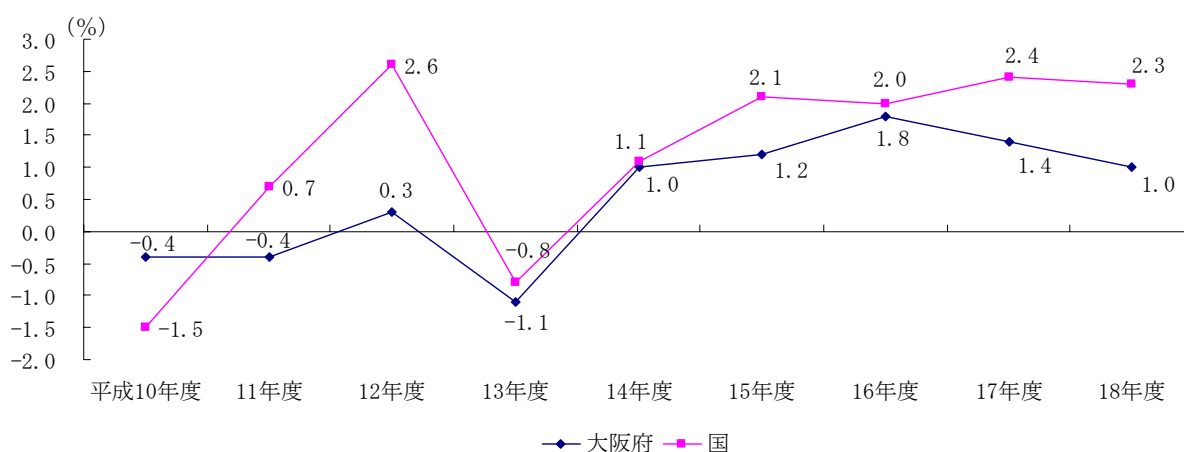
2 製造業をめぐる最近の状況

2.1 大阪産業の推移とGDP成長率

日本の実質経済成長率を見ると、BIS規制導入に伴う金融を中心とする経済的な混乱のあった平成13年度を底に回復に向かい、15年度以降4年連続で2%を超える成長をみせており、長期的に安定した経済を実現してきたことがわかる(図表2-1-1)。大阪府の成長率も、押しなべて全国を下回っているとはいえ、最近5年間は1.0~1.8%の成長を続けている。

ただ、18年度の大阪府内総生産に占める製造業の割合は16.7%と2割を大きく下回っており、総生産額も6兆4,891億円とピークである2年の9兆2,926億円の約7割にとどまっている。この間、サービス業のシェアは18.1%から23.9%へと着実に拡大しており、経済のサービス化が着実に進行していることもうかがえる(図表2-1-2)。つまり、府内総生産の推移から大阪産業の構成変化をみる限りは、産業活動の中で製造業の果たす相対的な役割が徐々にではあるが、縮小していると言える。

図表 2-1-1 経済成長率の推移(実質、連鎖方式)



資料：内閣府『国民経済計算』、大阪府統計課『大阪府民経済計算』

図表 2-1-2 産業大分類別府内総生産(単位：百万円)

	昭和45年度	50	55	60	平成2	7	12	18
農林水産業	33,304	45,424	43,924	46,107	47,338	42,182	37,313	32,550
鉱業	2,938	4,168	7,465	4,949	7,170	5,795	3,650	3,223
製造業	2,844,110	4,516,216	6,955,233	8,180,336	9,292,552	8,302,579	6,933,811	6,489,094
建設業	621,742	884,943	1,124,490	1,229,762	2,466,190	2,194,070	1,957,280	1,640,598
電気・ガス・水道業	176,678	297,720	565,165	686,258	1,059,973	1,251,511	1,209,274	984,929
卸・小売業	1,686,358	3,384,627	4,906,838	5,147,176	8,776,694	8,456,502	7,915,348	7,972,075
金融・保険業	502,977	1,178,293	1,740,657	2,383,837	2,419,557	2,829,017	2,543,618	2,652,869
不動産業	530,903	996,681	1,896,570	2,697,094	3,816,833	4,908,085	4,855,336	4,980,781
運輸・通信業	541,122	872,377	1,382,746	1,744,304	2,508,397	2,961,192	2,945,711	2,826,679
サービス業	633,034	1,410,597	2,492,826	3,880,963	6,973,117	8,243,500	9,087,247	9,266,321
政府サービス等	365,988	1,097,862	1,745,294	2,268,310	2,603,567	3,166,653	3,406,693	3,391,274
輸入税-その他-帰属利子	-446,169	-1,012,758	-1,437,935	-2,107,160	-1,395,597	-2,036,973	-1,704,963	-1,431,812
合計	7,492,987	13,676,149	21,423,274	26,161,936	38,575,791	40,324,113	39,190,318	38,808,582

資料：大阪府統計課『大阪府民経済計算』

- (注) 1. 平成2年度以降は93SNA、それ以前は68SNAベース。
2. 四捨五入等のため、合計が不一致となる場合がある。

図表 2-1-3 近畿圏輸出品別表（平成 19 年分（確定値）、単位：百万円、％）

区 分	価 額	前年比	増減寄与度
総額	16,668,001	109.3	9.3
食料品	96,020	117.0	0.1
原料品	252,740	118.0	0.3
鉱物性燃料	173,339	129.6	0.3
化学製品	1,921,058	113.4	1.5
原料別製品	2,640,778	111.8	1.8
一般機械	3,847,598	111.0	2.5
電気機器	4,821,458	103.9	1.2
輸送用機器	956,908	112.1	0.7
その他	1,958,102	109.0	1.1

資料：大阪税関資料

図表 2-1-4 大阪府における製造品出荷額等の推移（単位：百万円、％）

産 業 分 類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年	
	価額	前年比	価額	前年比	価額	前年比	価額	前年比
基礎素材型産業	731,321,222	99.7	767,640,129	105.0	816,708,513	106.4	854,411,053	104.6
加工組立型産業	520,406,637	99.2	536,362,367	103.1	560,206,825	104.4	543,728,878	101.0
生活関連・その他型産業	302,766,726	94.1	292,109,808	96.5	274,883,690	94.1	266,642,682	97.0
総 計	1,554,494,585	98.4	1,596,112,304	102.7	1,651,799,028	103.5	1,664,782,613	102.1

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

次に、今回の景気回復過程のリード役を果たしてきた近年の貿易の状況を概観してみよう。大阪税関が公表する貿易統計によると、近畿圏の輸出額は平成 19 年には 16 兆 6,680 億円にのぼり、6 年連続して過去最高額となった。その内訳をみると「一般機械」の寄与度が 2.5%と最も高く、次いで「原料別製品」（1.8%）、「化学製品」（1.5%）となっており、近畿圏で輸出の主力となっている「電気機器」の寄与度（1.2%）を上回っている（図表 2-1-3）。

他方で、大阪の製造業の近年の製造品出荷額等の趨勢を見ると、総額では、15 年は前年比でマイナス 1.6%と減少したものの、16 年以降、18 年まで連続して前年を上回る出荷額を示しており、18 年には 16 兆 5,200 億円と¹、外需の拡大をとらえて、大阪の製造業も生産を拡大させてきたことを反映している（図表 2-1-4）。

2.2 大阪の製造業のおかれた状況

以上のように、今回の戦後最長といわれる景気回復過程の中で、外需の拡大をとらえて製造業が先導的な役割を果たしてきたが、ここで、改めて大阪の製造業の現在の状況について概観してみたい。

まず、事業所数の推移をみると、19 年には 2 万 3,527 事業所で、前年比ではほぼ横ばいであるが、この 5 年間で 13.6%、3,700 事業所も減少するなど、15 年以降緩やかな減少傾向をみせている（図表 2-2-1）。

さらに、この間の従業者数の推移をみると、19 年の総数は 53 万 995 人で、前年比 2.5%の増加となっている（図表 2-2-2）。バブル崩壊以降、グローバル化や国内市場の成熟化と

¹ 製造品出荷額等は、平成 19 年では 17 兆 9,200 億円と 18 兆円に迫る規模となっている。

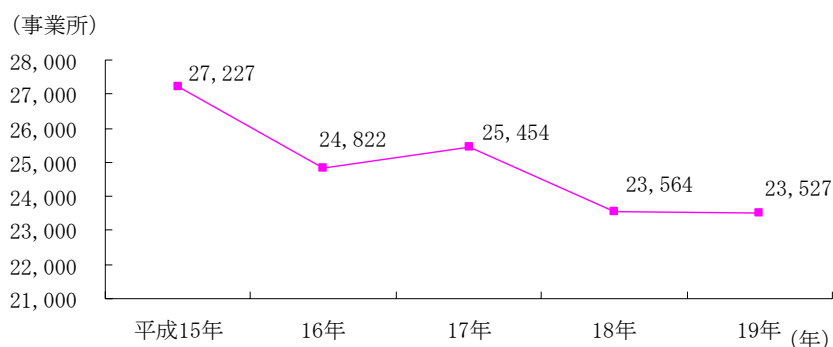
いった製造業を取り巻く経営環境の厳しさの中で、製造業事業所は人員削減を通じて長期にわたる雇用コストの低減を図ってきたといえるが、今次の景気回復過程においても、18年までは総従業者数は減少を続けており、労働生産性の向上が生産の拡大につながっていたといえよう。そして、19年にいたってようやく、生産の拡大が広く製造業の雇用の拡大につながってきた様子を見ることが出来る。

大阪の製造業事業所（従業者30人以上）における、この期間の設備投資動向をみると、従業者数の減少が続いていた16年、17年には、前年比で大幅な増加となっており、特に「加工組立型」、「基礎素材型」に含まれる多くの業種で前年比2桁の伸びとなっている（図表2-2-3）。バブル経済の崩壊以降、余剰設備の解消を進めるため、設備投資が抑制されたことから、設備の老朽化による生産性の低下が生じ、製造業の国際的な競争力の減退がささやかれていた。しかしこの間に、海外需要の拡大を背景として、大阪の製造業事業者の多くが、雇用の増加に先立って、生産性向上を目指して設備投資を拡大していることがわかる。

以上のように、大阪の製造業事業所が、需要の拡大に応じて、従業者数の増加よりも設備投資を優先させてきたことが分かるが、次に、その要因を探るために、製造業事業所の原材料使用と、付加価値創出の状況を見てみよう。

まず、製造業の原材料使用額等の近年の推移をみると、16年以降年々増加しており、19年には前年比で11.7%の大幅な伸びとなっており、併せて原材料率も増加傾向にある（図表2-2-4）。これは、アジアを中心とする世界的な需要拡大のなかで、大阪の製造業においても、生産の拡大に応じて原材料の使用量が増加したことも考えられる。しかし、それに加えて原材料に対する世界的な需給が逼迫する中で、工業原料となる多様な素材に対して国際商品市況が高騰をみせており、原材料調達コストの上昇が使用額の増加につながっているととも考えられる。

図表 2-2-1 大阪府の製造業事業所数（4人以上事業所）の推移



資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-2 大阪府の製造業従業者数の推移（単位：人、％）

産業分類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年		平成19年	
	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比	従業者数	前年比
基礎素材型産業	220,033	98.0	215,004	97.7	214,496	99.8	212,902	99.3	216,254	101.6
加工組立型産業	173,188	97.0	172,011	99.3	172,998	100.6	171,414	99.1	177,536	103.6
生活関連・その他型産業	151,465	95.4	143,392	94.7	138,722	96.7	133,619	96.3	137,205	102.7
総数	544,686	97.0	530,407	97.4	526,216	99.2	517,935	98.4	530,995	102.5

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-3 製造業の年間投資総額の変化（従業者 30 人以上）

産業分類	15年 (%)	16年 (%)	17年 (%)	18年 (%)	平成19年 (万円)	前年比 (%)
総数	84.0	134.9	108.7	84.5	49,994,682	118.4
基礎素材型産業	77.0	141.7	91.5	99.2	26,443,935	129.3
木質パルプ・紙	215.0	111.6	58.8	157.3	527,154	302.5
化学	89.0	108.8	73.1	104.1	1,003,831	115.5
石油・石炭	71.0	116.9	108.8	82.3	8,778,005	131.2
プラスチック製品	73.0	154.4	114.0	56.3	1,495,809	225.0
ゴム製品	100.0	85.8	112.3	94.6	1,665,258	88.5
窯業・土石	71.0	138.2	129.8	98.7	535,024	75.8
鉄鋼	89.0	258.7	30.5	151.5	584,218	115.2
非鉄金属	83.0	135.0	141.4	135.1	6,884,583	146.4
鉄金製品	52.0	174.4	123.6	82.3	1,671,745	169.1
金製品	74.0	248.4	45.3	123.4	3,298,308	101.1
加工組立型産業	88.0	134.6	139.3	68.1	16,869,578	107.5
一般機械	109.0	105.7	123.7	151.4	7,430,896	97.5
電気機械	126.0	97.2	80.3	108.5	3,606,647	116.4
情報通信機械	140.0	290.7	194.0	11.9	2,525,010	221.1
電子部品	45.0	109.0	201.1	57.9	1,142,600	91.9
輸送機械	44.0	158.5	116.7	75.9	1,891,307	78.7
精密機械	177.0	48.4	127.0	75.4	273,118	152.6
生活関連・その他型産業	100.0	117.3	91.6	96.3	6,681,169	109.8
食料品	94.0	110.5	99.7	88.9	3,016,781	112.9
飲料・たばこ	118.0	172.5	76.8	71.7	574,931	153.6
繊維	101.0	53.9	142.4	84.3	247,652	98.2
衣服	35.0	124.6	74.4	223.4	95,846	76.6
家具	67.0	125.9	130.1	102.2	606,145	132.0
印刷	121.0	127.3	76.5	93.6	1,801,916	112.8
なめし革	604.0	36.3	12.9	215.4	31,733	2,640.0
その他	137.0	125.9	83.1	218.9	306,165	51.0

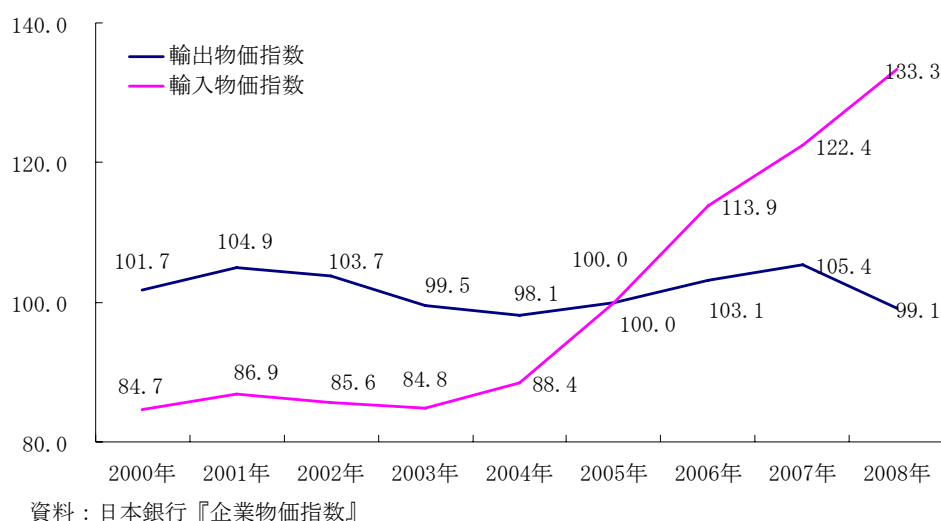
資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-4 大阪府の製造業の原材料使用額等の前年比と原材料率の推移（従業者 30 人以上、単位：％）

産業分類	平成15年		平成16年		平成17年		平成18年		平成19年	
	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率	使用額等前年比	原材料率
基礎素材型産業	98.9	50.1	108.4	55.6	112.6	58.6	111.2	62.0	109.2	63.6
加工組立型産業	102.5	57.9	106.2	60.1	105.1	60.0	102.6	63.4	116.3	64.6
生活関連・その他型産業	94.4	49.9	96.0	53.3	94.6	53.5	98.2	53.6	109.8	56.4
総数	99.2	52.9	105.3	56.9	106.8	58.4	106.2	61.4	111.7	63.0

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

図表 2-2-5 輸出物価・輸入物価の推移（円ベース、2005年＝100）



そこで、製造業の海外からの原材料調達と海外への製品販売に直接的に影響する貿易物価の近年の動向をみると、日本製品の輸出物価は近年ほぼ横ばいで推移している。これに対して、輸入物価は、国際的な商品市況の上昇傾向を受けて、16年以降年々10ポイント近い上昇を続けており、原材料や部品の調達を海外に依存している企業にとって、調達コストが大きく上昇していることが分かる（図表 2-2-5）。

以上のように、貿易物価を見る限り製造業は需要の拡大に対して、生産を拡大させるなかで原材料調達コストを中心に生産コストを相対的に高めていると考えられる。そこで、製造品出荷額等に占める原材料使用額等の割合である原材料率の推移をみると、15年以降年々上昇しており、19年には15年比で10.1ポイントと大幅に上昇している（図表 2-2-4）。

続いて製造業の付加価値の推移をみると、15年から19年の5年間は、4兆5,000億円～4兆8,000億円前後を上下しているが、その間の付加価値率の推移は、16年を直近のピークに19年まで3年連続して低下している（図表 2-2-6）。とくに、15年に比した直近19年の付加価値率をみると、近年の輸出の牽引役とされている「輸送機械」で6.7ポイント、「一般機械」で3.5ポイントの低下であるが、「電気機械」、「電子部品」ではそれぞれ12.5ポイント、9.4ポイントの大幅低下となっている。

以上のように、中国・アジアの経済発展をはじめ、世界的な経済の拡大を受けて、大阪の製造業事業所も生産を拡大させ、世界的な需要拡大の恩恵に浴したとはいえ、こうした生産拡大の陰に隠れて、金融面の投機の動きも含めた需給の逼迫による素材価格の上昇から生産コストの上昇、更には付加価値率の低下による収益の悪化が徐々に進んでいったといえよう。そして、その結果、生産の拡大は、雇用者増による単純な生産能力拡大よりも、設備投資の拡大による生産の効率化が優先されたといえよう。

図表 2-2-6 大阪府の製造業の付加価値額の推移（従業者 30 人以上、単位：万円、％）

産業分類	平成15年	付加価値率	平成16年	付加価値率	平成17年	付加価値率	平成18年	付加価値率	平成19年	付加価値率
総数	465,098,475	38.8	474,263,389	40.2	481,983,630	38.9	452,824,794	36.0	469,351,505	34.4
基礎素材型産業	218,157,672	39.0	226,656,773	41.2	231,256,495	38.6	225,319,385	35.4	227,078,295	33.8
木材	2,542,381	36.6	2,224,678	34.6	2,287,169	33.7	1,207,036	21.5	1,725,599	25.8
パルプ・紙	10,256,235	38.6	10,456,381	39.8	10,362,394	40.5	10,431,699	39.8	10,395,269	35.7
化学	118,339,197	58.3	121,250,119	60.0	113,814,442	58.8	105,621,849	54.7	111,265,297	54.4
石油・石炭	1,723,274	2.2	258,126	0.5	3,983,143	4.6	6,874,876	6.6	6,025,151	7.2
プラスチック製品	18,127,445	41.5	17,292,891	40.9	16,641,244	41.2	18,046,853	42.7	16,926,198	38.0
ゴム製品	3,324,158	46.1	3,236,249	40.6	3,543,418	40.7	3,927,109	39.6	4,052,202	36.5
窯業・土石	6,037,778	56.6	6,609,233	58.7	5,880,034	55.2	5,782,390	53.0	5,769,540	50.7
鉄鋼	22,134,058	28.3	27,509,099	29.7	33,152,342	30.3	31,100,229	27.7	29,205,628	22.1
非鉄金属	5,521,327	20.6	7,971,272	24.9	6,277,044	18.5	8,531,769	17.7	9,352,756	15.3
金属製品	30,151,819	39.3	29,848,725	39.7	35,315,265	43.0	33,795,575	40.2	32,360,655	36.6
加工組立型産業	165,338,450	38.2	166,084,618	37.4	174,709,037	37.5	153,484,832	34.1	169,937,744	33.0
一般機械	50,511,270	36.0	52,692,731	34.7	63,209,544	37.0	63,926,011	35.6	65,995,399	32.5
電気機械	54,318,235	47.9	55,620,480	51.1	55,966,016	49.6	37,748,711	40.2	33,928,541	35.4
情報通信機械	13,988,183	25.7	16,813,067	27.3	20,076,532	31.4	18,948,006	32.9	25,523,383	37.9
電子部品	20,137,194	36.1	13,294,671	28.5	9,169,079	20.9	7,335,433	18.2	14,777,472	26.7
輸送機械	23,103,046	36.7	23,821,811	35.0	22,552,368	33.4	22,097,194	30.8	25,675,544	30.0
精密機械	3,280,522	49.0	3,841,858	53.4	3,735,498	52.9	3,429,477	51.3	4,037,405	50.1
生活関連・その他型産業	81,602,353	39.6	81,521,998	43.7	76,018,098	43.5	74,020,577	43.3	72,335,466	40.7
食料	36,876,688	43.7	36,190,748	44.2	35,140,257	43.9	35,379,140	44.2	36,148,910	43.3
飲料・たばこ	6,262,669	25.7	6,138,466	50.5	5,807,201	49.3	3,938,217	39.1	4,364,449	45.5
繊維	5,645,169	39.1	5,469,094	39.0	5,383,515	38.6	5,296,347	39.9	5,238,296	36.2
衣服	2,837,498	37.6	2,496,646	37.0	2,306,739	36.8	2,296,333	38.0	2,597,798	35.6
家具	4,154,474	39.9	4,448,345	43.5	4,530,975	41.8	4,492,146	40.7	3,821,791	28.9
印刷	21,377,640	40.1	22,142,397	44.5	18,623,576	46.7	18,257,787	47.8	16,292,537	43.3
なめし革	277,444	41.4	398,053	40.4	341,201	39.0	366,753	37.9	270,196	39.5
その他	4,170,771	37.7	4,238,249	38.5	3,884,634	34.9	3,993,854	35.8	3,601,489	31.4

資料：大阪府統計課『大阪の工業』

2.3 大阪の製造業の特徴とポテンシャル

次に、大阪の製造業の特徴を整理することによって、そのポテンシャルを探ってみる。

平成 18 年『工業統計表』（経済産業省）では、大阪府の製造業事業所数は 2 万 3,564 事業所（4 人以上事業所）で、全国の 9.1%を占め第一位となっている。また、従業者数は 51 万 7,935 人で、全国第二位（6.3%）である。これに対して製造品出荷額等は 16 兆 6,478 億円で、全国の 5.2%で第四位である（図表 2-3-1）。

事業所数に比べて製造品出荷額等の全国に占める割合が低いことは、より規模の小さな事業所の割合が高いことを示しており、これは、主要都府県の製造品出荷額等に占める中小規模事業所の割合をみても確認できる。愛知県・神奈川県では従業者 300 人以上の出荷額等が 6 割を占めているのに対して、大阪府では中小規模事業所の出荷額等の割合が 6 割を超えるなど、全国で最も高い割合を占めており、製造業における中小規模事業所への依存が特に大きいことが分かる（図表 2-3-2）。

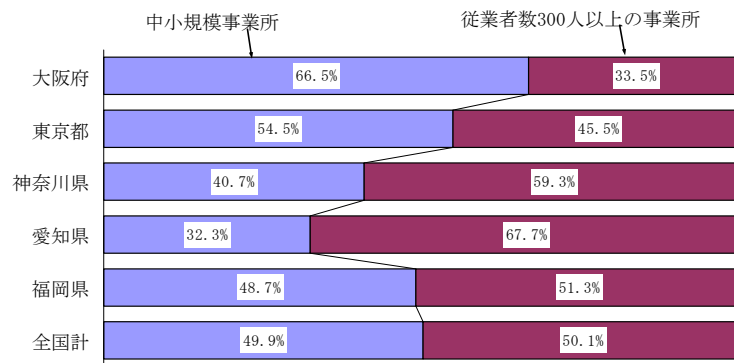
また、大阪の製造業の業種別の割合をみると、事業所数では、金属製品（21.0%）、一般機械器具（16.7%）、プラスチック製品（8.1%）の割合が高くなっているが、製造品出荷額等では、一般機械器具（14.4%）と並んで化学工業（12.8%）が高い割合を占め、事業所数で最も多い金属製品の割合は 9.4%にとどまっている。そのほか、事業所数では少数でその他に分類されている鉄鋼業（8.4%）や石油製品・石炭製品製造業（8.1%）も上位となっている（図表 2-3-3、図表 2-3-4）。

図表 2-3-1 都道府県別製造業の姿（4人以上事業所、単位：力所、人、百万円）

	事業所数	従業者数	製造品 出荷額等
大阪府	23,564	517,935	16,647,826
東京都	19,038	367,209	10,359,659
神奈川県	10,541	415,112	20,150,220
静岡県	12,525	446,948	18,234,667
愛知県	21,737	841,662	43,726,333
全国計	258,543	8,225,442	314,834,621

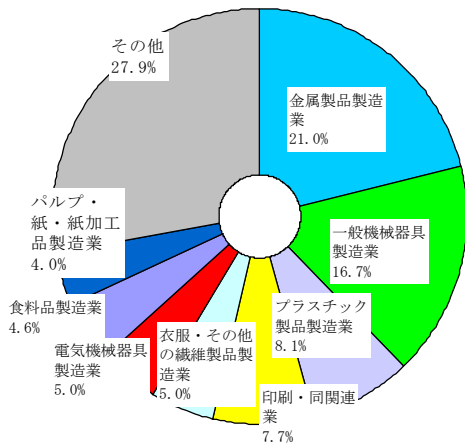
資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

図表 2-3-2 製造品出荷額等の事業所別規模別の構成比



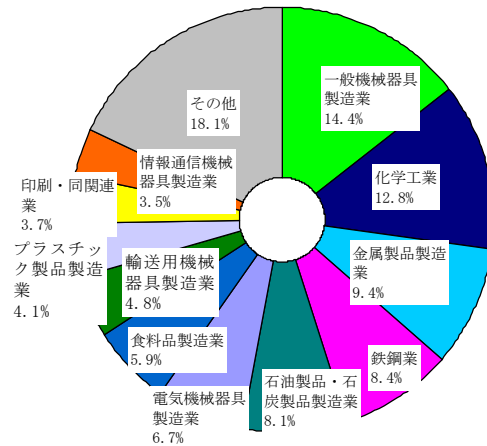
資料：経済産業省『平成17年工業統計表』

図表 2-3-3 大阪府の製造業業種別構成（事業所数）



資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

図表 2-3-4 大阪府の製造業業種別構成（製造品出荷額等）



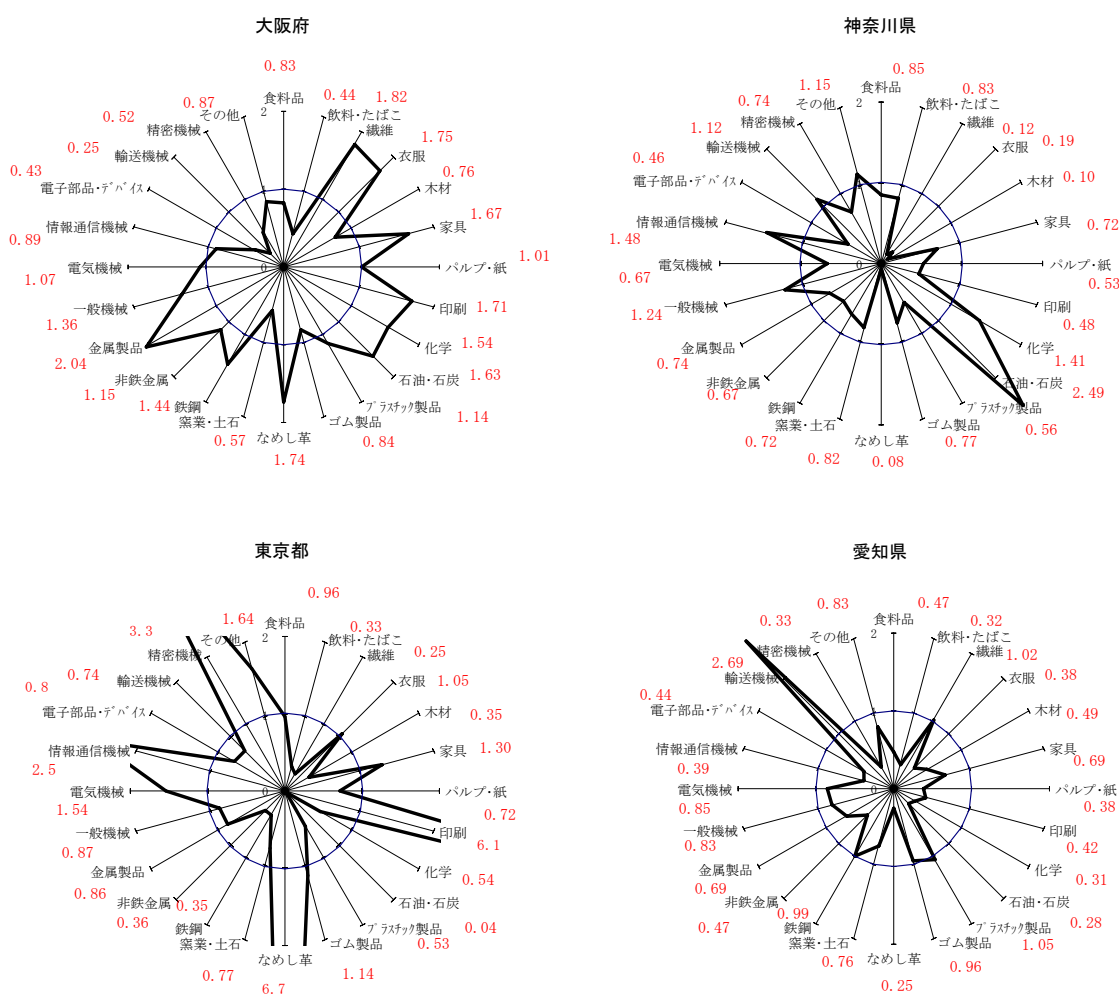
資料：経済産業省『平成18年工業統計表』

つまり、金属製品やプラスチック製品など、大阪市東部三区（東成区、生野区、平野区）や東大阪市、八尾市などの都市部に小規模の事業所が多数集積する一方で、堺泉北臨海工業地帯などの沿海部には、大規模な石油化学コンビナートや製鉄所が集積しており、多彩な製造業の集積を形成していることを反映している。そのほかにも大阪府内には、南部の

泉州地域にタオル、ニット製品、毛布など、多彩な繊維製品の全国有数の産地が集積している。

さらに、製造業の集積の多彩な姿を、主要都府県の業種別製造品出荷額等の特化係数をもとにみると、愛知県は自動車を中心とする輸送機械に、神奈川県は石油・石炭にと、特定の業種の特化度が極端に高く、東京都でもなめし革、印刷、精密機械、情報通信機械の特化度が高く、特定の業種に集中する傾向がみられる。これに対して、大阪府では、輸送機械、飲料・たばこ、電子部品・デバイスを除いて、特化係数が0.5～2.0の範囲に収まっており、多様な業種が偏在することなく集積していることが分かる（図表2-3-5）。

図表 2-3-5 製造品出荷額等の特化係数（平成18年）

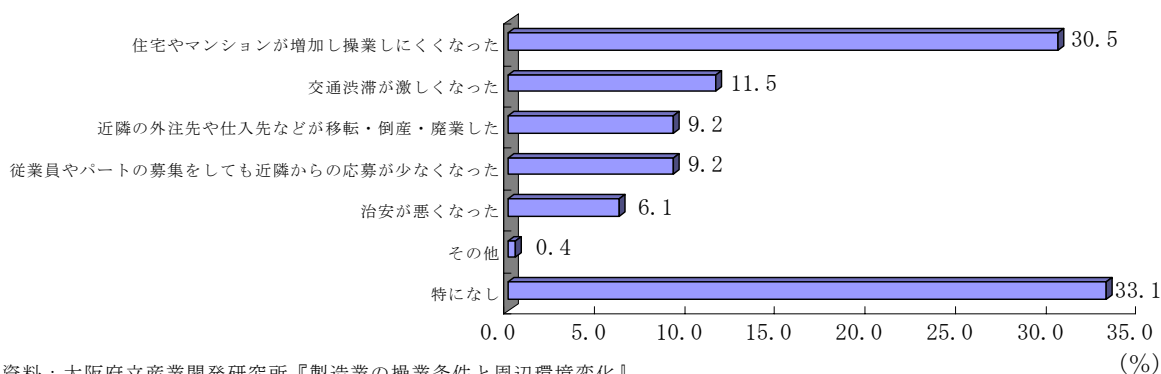


資料：経済産業省『平成18年工業統計表 産業編』

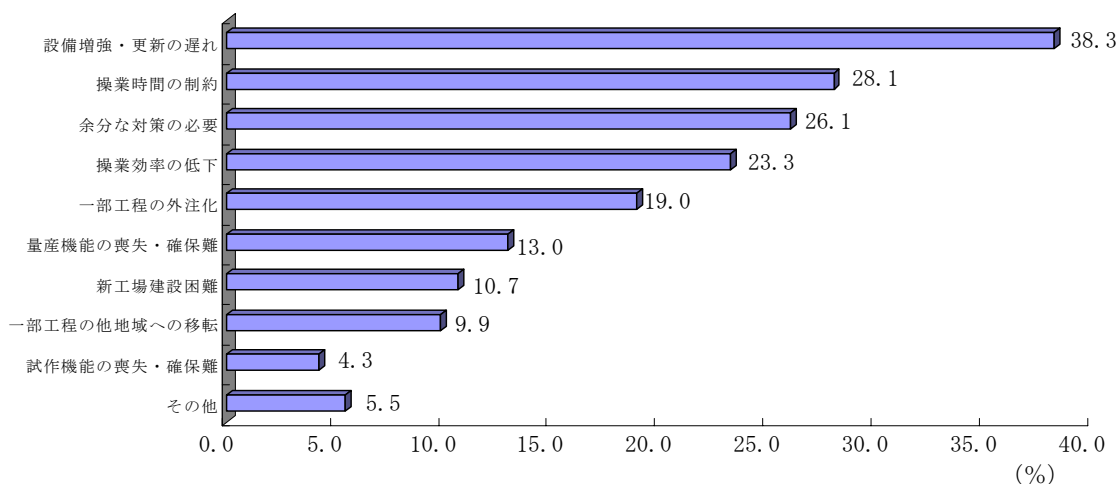
以上のような、より規模の小さな事業所の割合が高いことと、多様な業種が偏りなく幅広く集積しているという大阪府製造業の特徴は、ややもすると、小規模性からは、生産性の低さや競争力の低さ、多様な業種の集積からは、地域をリードする核となる産業の欠如といった評価に結びつきがちである。加えて、戦後、関西に多くの拠点を置いてきた総合家電メーカーの海外への生産シフトの流れのなかで、府域内に新たな核となるリーディング産業の育成が遅れていることも事実である。

さらには、大都市圏工業に共通する課題として、都市化の進展による住工混在問題によって、自由な操業環境の確保が困難になりつつあることがあげられる。大阪府立産業開発研究所が19年に行った調査によると、工場集積地事業所のうち3割は近隣地域に「住宅やマンションが増加し操業しにくくなった」ことを最も大きな周辺環境変化の状況として指摘している（図表 2-3-6）。

図表 2-3-6 最も著しい周辺環境変化



図表 2-3-7 製造加工に対する阻害要因による影響（複数回答）



加えて、住宅の隣接等、操業に対する阻害要因の発生に対して、「設備増強・更新の遅れ」、「操業時間の制約」、「余分な対策の必要」、「操業効率の低下」等の多様な問題が生じ、それらへの対応を迫られていることがわかる（図表 2-3-7）。

以上のような大阪の製造業の特徴を整理すると、規模の小さな事業所の割合が相対的に高く、しかもその規模の小さな事業所が製造業の中で重要な役割を果たしていること、多様な業種が偏りなく集積していること、都市化の進展のなかで操業環境における制約が強まっていること、があげられる。

先にも述べたように、こうした大阪の製造業の特徴を競争力の低さやリーディング産業の欠如として捉えることもできようが、他方で、今日のような厳しい国際競争環境の中で、依然として全国で最も多い数の事業所が立地していることや、東大阪の中小工業集積を称して「歯ブラシからロケットまでできないものはない」といわれるように、多彩な基盤的技術産業の集積が府内には多数形成されており、まさにフルセット型の産業構造を依然として保っている。

しかも、こうした多彩な製造業事業所の集積は、中小企業の弱小集団ではなく、集積の中には、ナンバーワン企業・オンリーワン企業と呼ばれる個性的で、きらりと光る数多くの企業を擁してもいる。

例えば、中小企業庁が平成 18 年から毎年選定している「元気なモノづくり中小企業 300 社」には 18 年に 26 社、19 年 26 社、20 年には 29 社と、毎年、全ての都道府県の中で最も多くの企業が選定されており、大阪の元気な中小企業の層の厚さを反映させている。しかも、選定された企業の事業内容も、機械、金属製品から繊維、化学に至るまで、そして、素材から製品開発まで、多様な分野の企業が選定されており、大阪の製造業のポテンシャルがいかに高いかを示しているといえよう。

以上のように、大阪府には多彩な製造業事業所が厚く集積しており、高いポテンシャルを有しているといえるが、グローバル化が進み、年々国際的な企業間競争が激化するなかで、大阪の製造業は相対的には、縮小傾向が続いている。こうした縮小傾向を反転させ、モノづくりに携わる産業がこの地域の活力として発展していくためには、上記のような元気な中小企業の元気のもとを明らかにし、それを地域の製造業に広く敷衍していくことが重要と思われる。そこで次章では、競争力ある優れたものづくり中小企業の経営について実態調査を基に分析を行い、競争力の一端を明らかにしていく。

3 ものづくり中小企業の成功要因

3.1 アンケート調査からの分析

3.1.1 アンケート調査の概要

本節では、アンケート調査の結果に関して、全体の傾向の分析を行う。アンケート調査は、2通りの方法で実施したものを組み合わせて使用した。第一は、大阪府商工労働部産業労働企画室企業誘致推進課が毎年行っている「大阪府企業立地推進補助金」のアンケートに同封する形で、補助金対象企業に対してアンケート調査を行った。9月中旬に郵送で配布し（配布数153社）、11月末までに回答のあった企業（回収数137社）の中から、大企業や非製造業企業（倉庫業、卸売業、サービス業等）といった企業を除いて、分析対象とした（有効回答数106社）。第二の方法は、同時期（9月～12月）に、大阪府商工労働部商工振興室ものづくり支援課が作成した冊子『大阪の元気！ものづくり企業』平成21年版の取材に同行する形で、各企業の社長等から企業概要を聞くと同時に、アンケートを手配りで直接お願いした。こちらは、配布数64社に対して、回収数50社であった（有効回答数50社）。

これら2つのアンケートの回答を合わせて、優良ものづくり企業の分析対象とし、それら成功企業が採用している事業戦略について分析を行った。したがって、アンケート調査におけるサンプル数は、前者の106社に後者の50社を加えた、合計156社である。対象企業の従業者数、売上規模、主たる業態は、図表3-1-1のとおりである。

3.1.2 アンケート調査から見られた特徴

(1) 技術力・取引関係

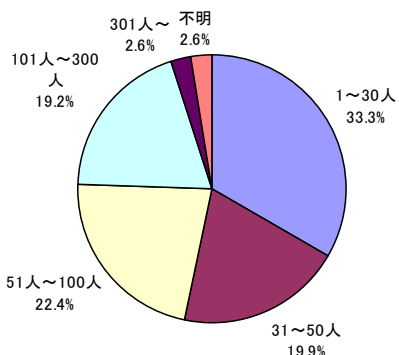
製品生産や加工技術の他社との比較（問3(1)）では、「代替できない」（＝オンリーワン）であると回答した企業が21.4%、「かなり優れている」と回答した企業が37.7%、「やや優れている」と「同程度」という回答をあわせて40.9%となっている（図表3-1-2）。技術力に関して、厳しく見ている企業が多く、対象企業では技術力だけで現在の地位を築いているわけではないことがうかがえる。

受注する際の状況（問3(2)）では、「取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する」と回答した企業が35.9%である一方、「詳細な設計・仕様による明確な指定がある」と回答する企業も同じく35.9%存在しており、受注に関しては自社技術を提案するタイプと、相手からの注文に応じるタイプに分かれる結果となった（図表3-1-3）。この理由については、製品生産や加工技術の他社との比較（問3(1)）との関係からは、うかがい知ることができなかった（図表3-1-4）。

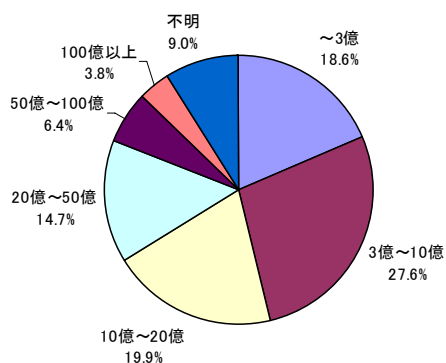
価格と納期に関する決定権（問3(3)）では、「価格」に関しては、「自社」や「どちらかと言えば自社」に決定権があると答えた企業（52.0%）と、「どちらかと言えば取引先」「取引先」に決定権があると答えた企業（48.0%）とがほぼ等しいという結果となった。しかし「納期」に関しては、「自社」や「どちらかと言えば自社」に決定権があると答えた

図表 3-1-1 企業概要

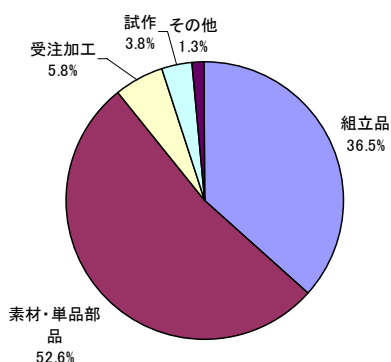
(従業員数)



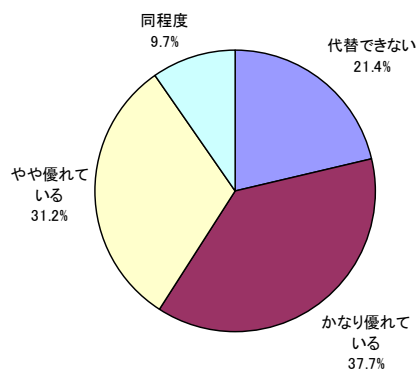
(平成 19 年度売上高)



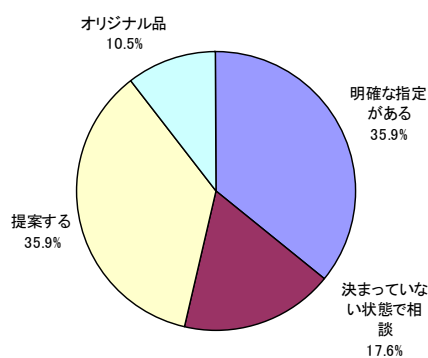
(主たる業態)



図表 3-1-2 製品生産と加工技術



図表 3-1-3 受注する際の状況



図表 3-1-4 製品生産と加工技術の他社との比較と、受注する際の状況との関係

		受注する際の状況				総計 (%)
		明確な指定がある	決まっていない状態で相談	提案する	オリジナル品	
製品生産と加工技術の他社との比較	代替できない	10	3	12	6	31 20.9%
	かなり優れている	24	10	16	7	57 38.5%
	やや優れている	18	10	18	2	48 32.4%
	同程度	2	4	8	1	15 10.1%
	総計 (%)	54 35.8%	27 17.9%	54 35.8%	16 10.6%	151 100.0%

企業（39.2%）よりも、「どちらかと言えば取引先」や「取引先」に決定権があると答えた企業（60.8%）が多い結果となった。価格と納期の関係について詳細に見ていくと（図表 3-1-5）、納期については取引先が決定する事が多い一方、価格においては自社にも決定権がある場合が多くなっている。すなわち対象企業では、納期に関しては取引先企業に交渉力がある一方、価格に関しては相対的に自社に交渉力があるという関係を構築している企業が多く見られた。

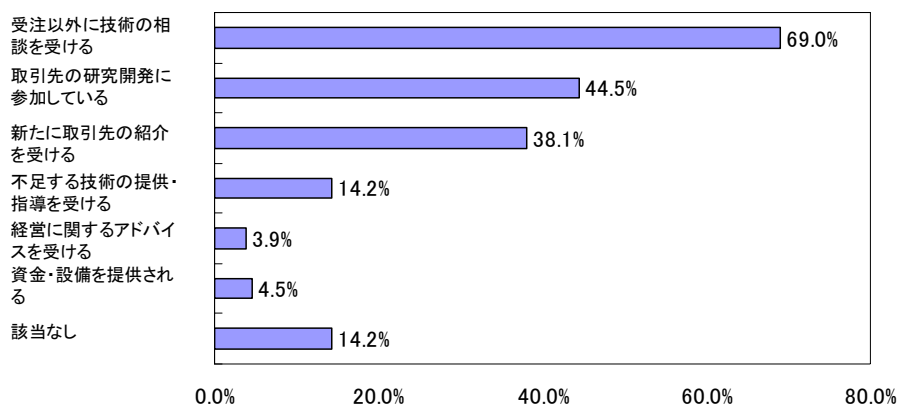
取引先との関係（問 3（4）：複数回答可）では、「受注以外に技術の相談を受ける」と回答した企業が多く（69.0%）、以下「取引先の研究開発に参加している」が 44.5%、「新たに取引先の紹介を受ける」が 38.1%となっている。また「該当なし」（14.2%）も多く見られた（図表 3-1-6）。「受注以外に技術の相談を受ける」について、価格と納期との関係を見ても（図表 3-1-7）、明確な関係を見いだすことができなかつた。そのため、受注以外に相談を受けているからと言って、取引条件等が改善されるとは限らないことが指摘できる。また、研究開発部署との取引（問 3（5））については、「ある」と答えた企業が約 3 分の 2 を占めている（図表 3-1-8）。

まとめると、技術・取引関係における全体の傾向では、自社の技術が優れていても、取引関係において、必ずしも自社が交渉力を有するとは限らない事である。先の製品技術と加工技術の取引先からの評価と、価格・納期の決定権との関係を見ても（図表 3-1-9）、対

図表 3-1-5 価格と納期に関する決定権

		納期				総計 (%)
		自社	どちらかと言 えば自社	どちらかと言 えば取引先	取引先	
価格	自社	10	4	2	1	17 11.5%
	どちらかと言 えば自社	4	27	26	3	60 40.5%
	どちらかと言 えば取引先		12	36	13	61 41.2%
	取引先		1	2	7	10 6.8%
	総計 (%)	14 9.5%	44 29.7%	66 44.6%	24 16.2%	148 100.0%

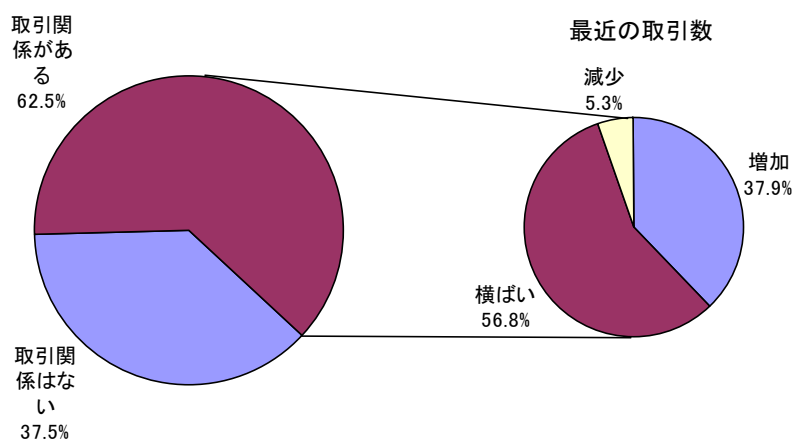
図表 3-1-6 取引先との関係（複数回答可）



図表 3-1-7 受注以外に技術の相談を受けると、価格・納期との関係

		受注以外に相談を受ける					受注以外に相談を受ける		
		ある	ない	総計 (%)			ある	ない	総計 (%)
価格	自社	10	7	17 11.0%	納期	自社	5	9	14 9.4%
	どちらかと言え ば自社	46	17	63 40.9%		どちらかと言 えば自社	36	8	44 29.5%
	どちらかと言 えば取引先	43	21	64 41.6%		どちらかと言 えば取引先	46	21	67 45.0%
	取引先	7	3	10 6.5%		取引先	16	8	24 16.1%
	総計 (%)	106 68.8%	48 31.2%	154 100.0%		総計 (%)	103 66.9%	46 29.9%	149 100.0%

図表 3-1-8 研究開発部署との取引



図表 3-1-9 製品生産や加工技術の他社との比較と、価格・納期との関係

		価格				
		自社	どちらかと言 えば自社	どちらかと言 えば取引先	取引先	総計 (%)
製品 他社 生産 と 加工 技術 の 比較	代替 できない	8	16	7	2	33 21.6%
	かなり優れ ている	6	22	23	6	57 37.3%
	やや優れ ている	2	22	23	1	48 31.4%
	同程度	1	3	10	1	15 9.8%
	総計 (%)	17 11.1%	63 41.2%	63 41.2%	10 6.5%	153 100.0%

		納期				
		自社	どちらかと言 えば自社	どちらかと言 えば取引先	取引先	総計 (%)
製品 他社 生産 と 加工 技術 の 比較	代替 できない	7	8	13	4	32 20.9%
	かなり優れ ている	5	19	23	8	55 35.9%
	やや優れ ている	1	12	26	7	46 30.1%
	同程度	1	4	5	5	15 9.8%
	総計 (%)	14 9.5%	43 29.1%	67 45.3%	24 16.2%	148 100.0%

象企業の中には、技術力が優れているために、価格や納期において自社に決定権を有する企業が多いという傾向は見られなかった。そのため、技術力と交渉力との関係については、個々の企業ごとに見ていく必要があるようである。

(2) 経営方針

自社の経営方針について、2 つ選択肢のうち、どちらの方がより近いのか、回答を求めた（問 5）。企業においては、どの事業を念頭において回答するかによって選択肢が分かれるため、2 つの選択肢のどちらも採用しているという回答が多々見られるなど、回答が難しかったと思われる²。

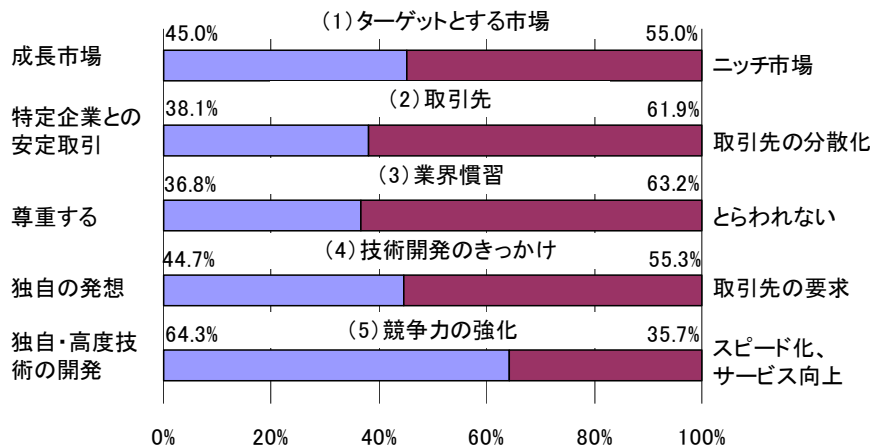
まずは、単純集計の結果について考察する（図表 3-1-10）。「ターゲットとする市場」では、「成長市場」と回答した企業が 45.0%、「ニッチ市場」と回答した企業が 55.0%と、相半ばする結果となった。「取引先」では、「特定企業との安定取引」と回答した企業が 38.1%、「取引先の分散」と回答した企業が 61.9%と、取引先は分散化を目指している企業が多く見られた。「業界慣習」では、「尊重する」と回答する企業は 36.8%、「とらわれない」と回答する企業が 63.2%と、業界慣習にとらわれないと回答する企業が多く見られた。「技術開発のきっかけ」では、「独自の発想による開発」が 44.7%、「取引先の要求への対応」が 55.3%であり、「競争力の強化」については、「独自・高度技術の開発」と回答した企業が 64.3%、「スピード化・サービス向上」と回答した企業が 35.7%であった。このことより、技術開発については取引先からの要求に応じていくものの、あくまで自社の競争力は独自・高度技術にあると回答する企業が多いことが見られる。

以上は問 5 の選択肢の集計結果であるが、これらの設問は、各設問間で相互に関連して、1 つの経営戦略を構築していると考えられる。そのため、これら 5 つの設問について、回答の組合せを考慮する必要性があろう。回答パターンは、理論上は 32 通り（2 の 5 乗）考えられ、実際 29 通りの組合せが見られた。その中でも一番多く見られた回答パターンは、「ニッチ市場」、「取引先の分散」、「とらわれない」、「独自の発想」、「独自・高度技術」であり、19 社（12.6%）の回答が見られた（図表 3-1-11）。このように、同じような経営方針を選択している、複数の企業群がいくつか見受けられるため、対象企業における経営方針の組合せでは、何らかの共通性があるようである。

以上より、経営方針における傾向では、個々の経営方針を見ていくのではなく、その組合せが重要であって、企業においては何らかの意図を持って、いくつかの経営方針を組み合わせていることが推測される。ただし、経営方針の組合せについては、個々の企業の置かれている状況により、取り得る選択肢は無数にあるため、正解はないことに注意が必要である。そのため、経営方針の組合せの優劣を判断することはできないが、成功企業の戦略では、定石とも言えるような押さえるべきポイントがあると思われる。

² 2 つの選択肢の両方を回答しているサンプルは、無効とした。

図表 3-1-10 経営方針について



図表 3-1-11 経営方針の組合せ

順位	回答数	ターゲットとする市場	取引先	業界慣習	技術開発のきっかけ	競争力強化
1	19社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	独自の発想	独自・高度技術
2	10社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	独自・高度技術
3	9社	ニッチ市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	サービス向上
3	9社	ニッチ市場	取引先の分散	尊重する	取引先の要求	独自・高度技術
3	9社	成長市場	取引先の分散	尊重する	独自の発想	独自・高度技術
6	8社	成長市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	独自・高度技術
7	7社	成長市場	特定企業との取引	尊重する	独自の発想	独自・高度技術
7	7社	成長市場	特定企業との取引	尊重する	取引先の要求	サービス向上
7	7社	成長市場	取引先の分散	とらわれない	取引先の要求	サービス向上

(3) 経営資源

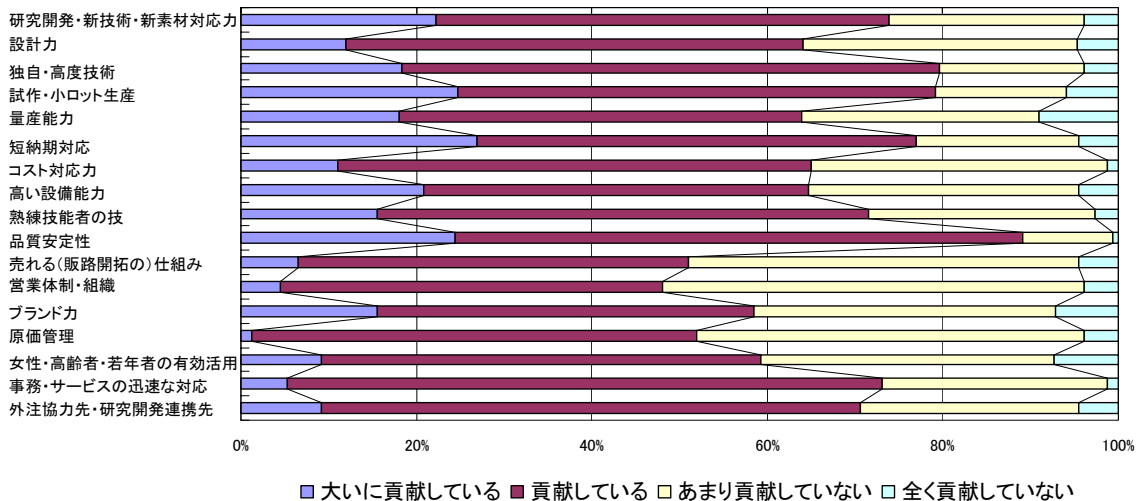
経営資源に関して、各項目が自社の強みに貢献している程度について4段階での評価を求めた(問6)。図表3-1-12は、その結果を表している。【大いに貢献している】という回答が最も多かった項目は、「短納期対応」で26.9%、次いで「試作・小ロット生産」24.6%、「品質安定性」24.4%、となっている。また、貢献しているという回答(【大いに貢献している】と【貢献している】を合わせたもの)が最も多かった項目は、「品質安定性」で89.1%、次いで「独自・高度技術」79.6%、「試作・小ロット生産」79.2%、「短納期対応」76.9%、となっている。一方、「売れる仕組み」、「営業体制・組織」、「ブランド力」といった自社の営業・販売力に関係する部分、および「原価管理」、「女性・高齢者・若年者の有効活用」といった経営・組織に関する部分では、自社の強みにあまり貢献していない結果となった。

また、競争力向上において、特に重要だと考える項目について3つまでの複数回答で尋ねた(問7)。この設問では、現在自社の強みに貢献していなくても、将来的には重要であるという意識的な面もたぶんに含まれていると思われる。というのも、問6での回答においてその項目の現在の貢献度が低くても、問7では将来を考えると重要であるとする回答も多く見られたからである。図表3-1-13は、その結果を表している。回答が多かった項目では、「品質安定性」と「独自・高度技術」が最も多く、次いで「研究開発・新技術・新素

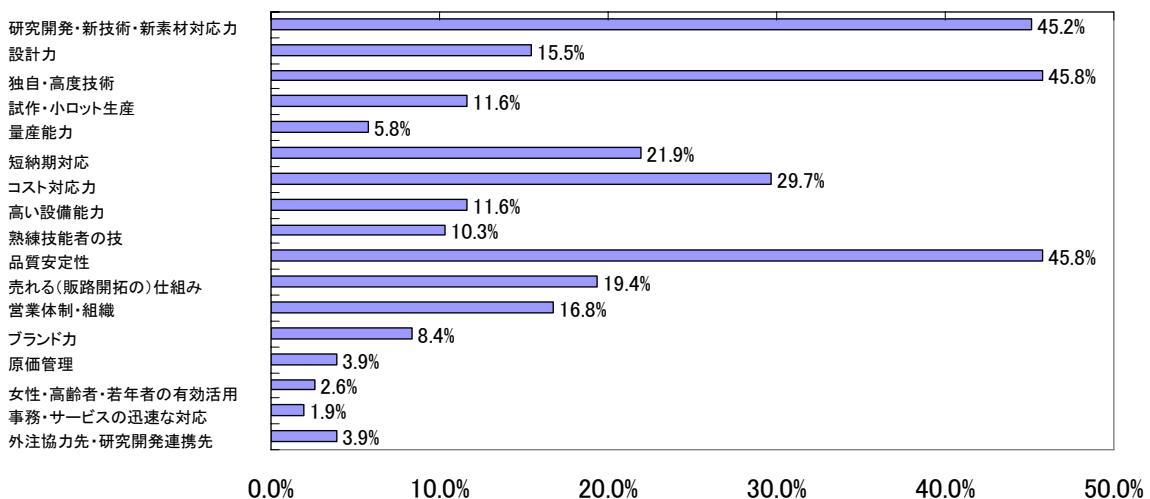
材対応力」という順番であった。実際、これら3つを回答として挙げている企業（「研究開発・新技術・新素材対応力」、「独自・高度技術」、「品質安定性」）が10社と、最も多く見られた。一方、先ほどの設問と同様に、営業・販売力に関する項目や、経営・組織に関する項目については重要であるという回答数が少なかった。

まとめると、分析対象が製造業であるため、生産に関する分野では、自社の強みに貢献している程度が大きく、生産面を重視していることがうかがえる。その一方、営業・販売力に関する部分では、自社の強みに貢献していない結果となり、営業・販売力については重視していない、もしくは苦手としている結果となった。また、生産に関する分野の中でも、とりわけ「品質安定性」が自社の強みに貢献している、もしくは競争力の向上において重要であるという回答が多く、品質の安定性が取引を行うにあたって最も重要な要因であると考えていることがうかがえる。

図表 3-1-12 経営資源が自社の強みに貢献している程度



図表 3-1-13 競争力の向上において特に重要だと考える項目（3つまでの複数回答）



(4) 経営者の役割・機能

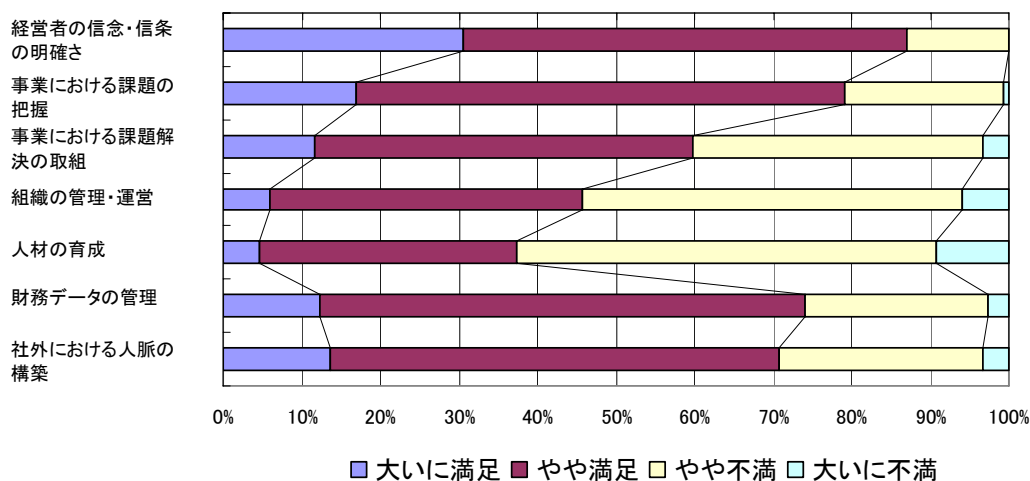
経営者の役割・機能をどのように評価しているかについて、4段階での評価を行った。図表 3-1-14 はその結果を表している。【大いに満足】という回答では、「経営者の信念・信条の明確さ」が 30.5%と最も大きかった。満足している回答（【大いに満足】と【やや満足】を合わせたもの）が多い項目では、「経営者の信念・信条の明確さ」が 87.0%で最も多く、次いで「事業における課題の把握」79.2%、「財務データの管理」74.0%、「人脈の構築」70.8%となっている。一方、不満に思っている回答（【やや不満】と【大いに不満】を合わせたもの）では、「人材の育成」62.3%、「組織の管理・運営」53.9%、「事業における課題解決への取組」40.3%となっている。

まとめると、経営者個人でも対応できること（「経営者の信念・信条の明確さ」、「財務データの管理」、「人脈の構築」）については、満足度が高い傾向が検出された。しかし、組織に関すること、特に「人材育成」については、どの企業も苦勞しており、その部分が企業が成長していく上での課題として挙げられる。

(5) 現在の事業の進捗状況

長期的な事業計画における進捗状況について、個々の経営者が現在の事業内容と売上高をどのように評価しているか、5段階での評価を行った。「現在の事業内容」では、満足している回答（【大いに満足】と【やや満足】を合わせたもの）が 35.0%、不満に思っている回答（【やや不満】と【大いに不満】を合わせたもの）が 37.0%であるのに対して、「現在の売上高」では、満足している回答が 31.2%、不満に思っている回答が 48.1%と、事業内容と売上高を比較した場合、売上高を不満に思っている企業が多くなっている。この2つの関係について詳細に見ると（図表 3-1-15）、事業内容は満足に思っているものの、売上高は不満を持っている企業が多い傾向が見受けられる。この解釈は2通り考えられる。

図表 3-1-14 経営者の役割・機能の評価



図表 3-1-15 事業内容と売上高との関係

		売上高					総計
		大いに満足	やや満足	普通	やや不満	大いに不満	
事業内容	大いに満足	5	2	1		1	9 5.8%
	やや満足	3	31	8	2	1	45 29.2%
	普通		5	21	13	4	43 27.9%
	やや不満		2	2	35	9	48 31.2%
	大いに不満					9	9 5.8%
	総計 (%)	8 5.2%	40 26.0%	32 20.8%	50 32.5%	24 15.6%	154 100.0%

一つは、事業内容と売上高との関係において、まずは事業内容が先であり、売上高は遅れて効果が現れることである。もう一つは、事業内容は満足しているものの、実際の売上高が伴っておらず、自己満足に終わっている可能性である。どちらの要因が大きいかは本調査では明確に言えないが、いずれにしても、何らかの不満・問題点を抱えている企業が少なからず存在していることは明らかであろう。

3.1.3 アンケート結果のまとめ

以上のアンケート結果をまとめると、3点指摘できる。第一は、優良なものづくり中小企業における技術力と取引条件との関係である。一般にものづくりにおいて重要とされている3つの要素（Q＝品質、C＝コスト、D＝納期）を考えた際には、すべての要素が重要であって、そこには優劣を付けがたいと言われることが多い。しかし、今回のアンケート結果では、取引に当たって、企業は3つの要素に優先順位をつけていることが明らかとなった。3つの要素の中でも、品質（Q）は取引する上での絶対条件と考えられ、どの企業も非常に重視している。その一方で、納期（D）については、取引先が決定する場面が多いものの、価格（C）については、技術力などの要因から交渉の余地が多少存在することがうかがえる。そのため、企業においては、まずは品質の安定を最優先にすることはもちろん、それに加えて、独自技術を磨いたり、研究開発を行ったりすることによって、取引先との交渉力を改善・強化しようという行動が見受けられる。

第二に、営業力・販売力については、自社の強みにあまり貢献していないことがうかがえる。ただし、このことは2通りの解釈が可能である。解釈の一つは、取引先を拡大しようにも営業力・販売力が弱く、自社の競争力には貢献していないということである。その一方で、営業をあまりしておらず、口コミで勝手に広まる、あるいは特定企業との関係で経営が成り立つため、営業力・販売力を必要としていないという解釈も可能である。特に、売上高が大きくなっても、それに見合うだけの組織力がついてこないならば、その企業は長続きせず、逆にマイナスに作用することがありうる。そのため、自分ができる範囲だけに事業を限定し、無理に成長を目指さないというのも一つの選択肢として考えられる。これら2つの解釈のいずれが当てはまるにしろ、実際に企業が置かれている状況から自ら判

断しているように、選択している事業戦略が反映していると思われる。したがって、事業戦略をより詳細に分析することが必要であろう。

第三は、これら中小企業においては、組織力の構築が課題となっていることである。回答企業の規模を見ると1~50人程度の企業数が多くなっている。これらの中小企業では、従業員が増えるに従って、個人的な対応から組織としての対応へと仕事のやり方を変更していく必要があり、その部分で苦勞している企業が多く見られる。同様に、人材育成に関しても苦勞しており、おのおのの企業がそれぞれのやり方で、方法を模索している様子が見られる。事業内容と売上高の満足度を聞いた際には、不満に思っている企業が少なからず存在している理由は、そのあたりにも原因があるのではないだろうか。

以上が、アンケート調査における全体の傾向のまとめであるが、次に、インタビュー調査から得られた特徴的な取組を見ていく。

3.2 インタビュー調査からの分析

ここでは、府内の優良中小製造業 80 社に対して実施したインタビュー調査の結果から、優良企業に共通してみられた取組を取り上げていく。

インタビュー調査の対象とした企業は、先のアンケート調査の対象と同じである。訪問先企業の業種構成及び従業者規模は図表 3-2-1 のとおりである。業種は金属製品製造業、一般機械器具製造業を中心に、多岐にわたっている。一方、従業者数規模では、50 人以上の規模が過半数となっているが、30 人以下の比較的小さい規模の企業も含まれている。

インタビューでは、図表 1 (p3) のフレームワークを前提として、(1)経営方針や経営者の考え、(2)市場・取引先との関係、(3)経営資源の蓄積を中心に質問を行った。その結果、各項目について、複数の企業から共通した考え方や取組を聞き取ることができた。以下では、優良企業の特徴について、(1)～(3)の項目ごとに、事例を踏まえて検討を加えていく。

図表 3-2-1 インタビュー調査対象企業の業種及び従業者規模

業種〔中分類〕	事業所数	構成比(%)
金属製品製造業	28	35.0
一般機械器具製造業	19	23.8
精密機械器具製造業	9	11.3
化学工業	6	7.5
鉄鋼業	4	5.0
プラスチック製品製造業	3	3.8
非鉄金属製造業	2	2.5
繊維工業	2	2.5
情報通信機械器具製造業	2	2.5
その他(※)	5	6.3
合計	80	100.0

※窯業、木材、石油、パルプ紙など

従業者規模	事業所数	構成比(%)
30人以下	18	22.5
31～50人	11	13.8
51～100人	25	31.3
101～300人	23	28.8
300人以上	3	3.8
合計	80	100.0

3.2.1 共通して見られた特徴

(1) 経営方針・経営者の考えについて

① 経営方針・経営者の考えに対する共通理解

多くの優良企業では、「自分たちの仕事の価値」、「仕事の持つ意味」といった経営方針や経営者の考えが明確にされており、かつ、それらが従業員にまで十分に理解されていた。そのため、日々の業務において経営者から従業員までが、共通した判断基準の下で、日々の業務における大小の意思決定を行うことができていた。まさに社員が一丸となった経営が可能となっていた。経営資源の少ない中小企業において、持てる力を集中させるためには、各従業員が迷うことなく、同じ価値基準で判断し、行動することが重要であると考えられる。

【Case1-1-1】 社員一丸となり、顧客の満足度を向上

工業用油を扱うA社（30人以下）³は、「取引先の使い勝手の向上」を自社の使命としてきた。業界は、大手の寡占状態であり、中小企業であるA社に、標準品でのコスト競争に勝ち目はなかった。そこで顧客ごとにカスタマイズした高機能、高品質な製品に特化するニッチ戦略を採用してきた。長年、この戦略を採ってきたA社では、全ての従業員に対して、顧客のニーズを聞きだし、それに応える努力をすることを徹底してきた。その結果、営業担当は発注を受ける際、必ず用途や使用環境など条件の把握に努め、生産担当はその情報を基に最適な製品を提供し、顧客の製造現場での利用状況を確認している。その結果、顧客の製造現場では他社製品とは明らかに異なる成果が生まれ、リピートにつながっている。「商品に語らせる」という言葉があるが、まさに現場で製品が語りかけ、顧客満足度を高めている。

【Case1-1-2】 従業員の意識改革による技術の高度化

ガラス部品の金型メーカーであるB社（51～100人）は、大正時代から弱電メーカーなどの下請として成長してきた。しかし近年、系列取引が崩壊するなかで、将来の成長を危惧したB社は、自立化の道を歩み始めた。今後の成長が期待でき、競争の比較的少ない光学素子分野の精密金型に事業領域を絞り込むことを決めた。そのためには、従来のマイクロメートルレベルの加工技術をナノメートルレベルにまで高度化する必要があった。初めてこの考えを聞いた熟練技能者を始めとするB社の従業員たちは、実

³ これ以降、（ ）内は、事例企業の従業者規模である。

現不可能だと考えた。このままでは事業に取り組む前に失敗してしまうと考えた経営者は、従業員の意識改革に取り組んだ。まず「精密金型メーカー世界No.1」という経営目標を掲げ、目標を明確にし、その上で目標に至るまでの技術課題や段階的な目標を示した。さらに社内で不足する技術やノウハウは、国や自治体の研究開発支援や、大学、公設試験所などを活用するサポート体制をつくり、課題を克服していった。そのうち従業員も経営目標の実現を信じ、その実現に向け技術高度化に取り組むようになった。今ではB社の金型は、数十ナノメートルレベルの誤差での成形が可能な精密金型として、光学素子分野で利用されている。

②事業リスクの正しい評価

優良企業は自社の事業リスクを客観的に見ることができている。現在、好調な事業であっても、新規参入や将来の環境変化などの影響、または今の技術や事業自体が陳腐化してしまうなど、様々な要因で衰退する可能性を内包していることを理解している。逆に、中小企業に限らず、企業では、過去の成功体験から抜け出せずに、成熟から衰退に移っているにも関わらず、事業を変えることができないケースも多いように感じられる。優良企業では、現状を客観的に把握し、将来に向けた対策ができている事例を多く聞くことができた。またそうした客観的なリスクを評価する前提として、経営者自身が売上高や利益など財務内容を十分に把握しており、それに基づく投資効果の評価基準を把握していることも特徴的である。

【Case1-2-1】 リスクを軽減した新事業開発

プラスチック成形のC社（51～100人）は、大手電機メーカーの下請として数十年経た後、自社技術を応用したオリジナル製品の開発に成功し、脱下請を果たした。C社は、その後も次々と製品開発や新分野進出を行い、成長している。経営者によると「事業には栄枯盛衰がある。今の事業も永遠には続かない。企業の継続のためには常に新事業にチャレンジすることが必要である」との考えに基づき、新事業を開発してきた。その結果、同社はこれまで継続的に成長を遂げてきた。しかしこうした成功の影には何十倍もの失敗があった。経営資源の乏しい中小企業が、何度も新事業に挑戦し、失敗を繰り返すことができたのは、財務内容に精通した経営者が、事業ごとに投資の限界を見極めていたからである。数字を明確に管理することでリスクを最小限にとどめていたのである。

【Case1-2-2】 健全経営型ベンチャー企業

ロボット関連のベンチャー企業であるD社（30人以下）は、つぶれない企業経営に徹している。一般的に技術開発型のベンチャー企業では、研究開発投資が先行することが多い。創業時のD社も例にもれず、研究開発投資が先行し、赤字経営となっていた。しかし資金繰りは良好であり、倒産の危機に直面することはなかった。それはD社が研究開発に取り組む際の条件として、厳しい資金管理を行ってきたためである。同社は研究開発を、銀行融資には一切頼らず、補助金などを活用し資金確保ができる場合か、資金の回収先が確保されている場合にしか実施しないことを決めていた。つぶれない企業を目指すD社は、健全経営型ベンチャー企業といえる。

③常識にとらわれ過ぎない

業界慣習や企業文化は、過去の実績の中から創出されてきたものであり、企業経営において、重要な意味を持つ場合が多い。しかし業界の常識ではあっても、時には事業目的と照らして評価して見る必要がある。特に変革が求められる際などには、こうした業界の慣習や固定観念にとらわれず、自社を取り巻く経営環境を客観的に把握し、行動することが必要となる。以下の2つの事例の経営者は、就任前に異業種に在籍していた。そのため、客観的な視点から考えることができたとも考えられる。

【Case1-3-1】 業界の常識にしばられないユーザー視点の製品開発

工具メーカーのE社（101～300人）は、使いやすさを重視した製品開発でトップメーカーに成長した。工具にはJ I S（日本工業規格）など規格があり、これを遵守することが業界の常識であり、E社も創業以来、規格の取得を製品開発の原則としてきた。そうした時、薄く、軽く、女性でも扱いやすい工具をコンセプトに新製品を開発したが、できあがった製品はグリップの長さが規格から外れていた。規格外製品である以上、社内では、業界の常識から判断して、販売すべきでないとの考えが強かった。しかしユーザー視点での製品を販売することがE社の使命と考えた経営者は販売に踏み切った。その結果、市場で高い評価を受け、ヒット商品となった。以来、規格にしばられない製品開発を続け、現在ではE社の売上高の半分以上は規格外製品で占められている。その後、業界の多くの企業がE社に追随し規格外製品を販売するようになり、今では用途に応じて規格外製品を販売することは、業界の新たな常識となっている。

【Case1-3-2】 業界慣習に甘えない独自の製品開発

医療器具メーカーのF社（300人以上）は、補助金や国の保険制度の適用を前提とした業界の慣習に捉われず、ユーザー視点の事業を展開することで業界のトップ企業に成長した。保険制度の対象となる製品は、製品価格は高額であってもユーザーの負担額はわずかである。そのため業界では負担額を前提とする販売価格を考えた製品開発が行われていた。F社は、こうした制度に甘えた製品開発では、コストパフォーマンスの高い製品は作れないと考え、補助なしの金額でも買ってもらえる製品作りに取り組んできた。その結果、従来の機能に加え、ユーザーの使い勝手やデザイン性などに優れた製品を次々と開発した。またリハビリに用いる医療器具は、型取り、製作、仮合わせ、縫製と納品までに2週間以上を要することが当たり前とされてきたが、早期の納品を望むユーザーに応えるため、業界で初めて3日間での納品体制を確立した。こうしたサービスを含めたものづくりの力が、競争力の源となり、F社は業界トップに成長した。

(2) 市場・取引先との関係について

① 難しい仕事に敢えて挑戦

優良企業は、市場において自社の存在価値を高めるため、同業他社が嫌がる仕事や、できない仕事に果敢に挑戦している。そうした仕事に対応するため技術開発に取り組み、その結果、ナンバーワンやオンリーワンの地位を獲得している。こうした企業では、営業活動を行わなくとも、口コミによって取引先が増加している。

また優良企業は、取引先の相談が自社の仕事に直結しない内容であっても断らずに、まずは受け止め、それを自社技術のプレゼンテーションの機会として利用している。

【Case2-1-1】 難しい仕事に特化し、オンリーワン企業へ変革

冷間圧造用の異型鋼線を製造するG社（51～100人）は、「図面に書けるものなら何でもつくる」という精神で顧客に接してきた。そのために、他社に先駆けて金型から圧造加工までの一貫生産体制を構築し、同業他社が断るような難しい要望にも応じてきた。例えば、ある自動車部品は、粉末を型で固める焼結加工で生産していたが、G社は金型を工夫することで異型鋼線での生産を可能とし、50%のコストダウンに成功した。こうした難しい仕事を経験することで、ノウハウを蓄積することができ、G社の技術力や問題解決力が高まっていった。その結果、市場において「難しい異型鋼線はG社に」という評判が浸透し、口コミで受注が増え、さらには他業種へ広がっていった。今では、特殊な異型鋼線の市場においてオンリーワンのポジションを獲得している。

【Case2-1-2】 「できない」とは言わない営業で用途開発

熱硬化性樹脂を用いた工業用製品メーカーのH社（51～100人）は、創業80年以上の老舗企業である。同社が扱う樹脂は、軽量で、耐熱・耐油・耐薬品性に優れているため、金属に代わる素材として、主に工業用機械などに使われてきた。その他にもさまざまな用途に活用でき、最近では、樹脂を炭素化したものが医薬品にも使われている。こうした用途開発に欠かせないのは、ユーザー側が持つ技術情報である。「こんなものを樹脂で作れないか」と相談を受けることから用途開発がスタートする。H社では、こうした相談の機会を増やすため、顧客と接する際に「できない」とは決して言わない。同業他社が断った仕事であっても、まずは受け止めて、研究開発を行う。こうした姿勢を持つことで、樹脂の相談は同社へという認識が広まり、H社の用途開発につながっている。

【Case2-1-3】 相談はプレゼンテーションの機会

特殊なプレス加工を得意とするI社（51～100人）は、独自技術を駆使したVE/V A⁴でコスト低減などを提案することにより事業を拡大していた。同社の評判を聞きつけた大手メーカーが生産コスト低減に期待し、相談に訪れる。こうした相談に対し、I社は、年平均200件にのぼる提案で応えてきた。その結果、中小企業と直接取引をすることがほとんどない大手自動車メーカーが取引を申し出てくるなど、高い評価を受けてきた。I社は提案件数に対し、その何倍かの相談を受けている。全ての相談が自社の仕事に繋がるとは限らず、全く自社技術とは関係のない相談も少なくないが、この点について、経営者は、「確かに仕事につながらない相談も多い。しかし相談を受けることで、自社技術を知ってもらうことができ、それが別の受注につながっている。そのためどんな相談にも応じている」と語っている。

⁴ VE（Value Engineering、価値工学）／VA（Value Analysis、価値分析）は、品質、コスト、機能において最適な設計及び生産を行うための手法である。

②価格競争よりも付加価値で競争

優良企業は、付加価値の高い仕事に絞り込み受注している。優れた中小企業には多く仕事の依頼がある。しかし中小企業では、受注量に限界があるため、全ての仕事を受けることはできない。そのため、その企業の技術力を活かせる付加価値の高い依頼を優先して受注している。こうした高付加価値な依頼は、高い技術が要求されることが多いため、依頼を受けることが技術の高度化にもつながっている。また受注価格についても安易な値引き交渉には応じない。基本的な方針として、自社の独自技術を駆使して応える依頼である以上、それに見合った正当な対価を要求している。正当な対価を得ることは、技術を支える従業員の給与を確保し、次の技術開発に取り組むために必要なことと認識している。

【Case2-2-1】 職人技とITを組み合わせた高付加価値経営

バネの専門メーカーであるJ社（51～100人）は、創業当時、職人技を活かし、特殊バネに特化した少量オーダー生産によって、大手メーカーとの棲み分けを実現していた。その後、高度経済成長時代に入り、市場が拡大するなかで、J社も事業モデルを変革し、取扱品目を増加し、量産にも対応するようになった。しかし、事業は拡大したが思うような収益は上げられず、また特定の大口顧客への依存度が高くなり、値引き要請への交渉力が弱くなるなど、経営リスクは拡大するばかりであった。そこで、原点に戻り、職人技を活かしたオーダーメイドの特殊バネを少量生産することにした。そのためには、効率性の改善と取引先の分散化に対応する必要があった。そこでITを活用した受注・生産・販売管理システムを導入し、過去の設計データの活用や分散化によって複雑となる顧客管理を可能とした。現在では、付加価値の高い特殊バネの少量生産に特化し、幅広い分野の取引先から受注している。この結果、収益性は回復し、取引先から技術を評価しない安易な値引き交渉を持ちかけられることもなくなった。

【Case2-2-2】 難削材・精密加工への絞込みによる高付加価値化

切削加工のK社（31～50人）は、大手メーカーの下請として、その要望に応えるうちに、多様な素材を小ロットから量産まで幅広く取り扱うようになった。しかし仕事は増えるものの、利益が出ない状況が続いていた。そこで思い切って、特殊な難削材加工や精密加工など高付加価値分野に特化することにした。それ以降は大事な得意先の依頼であっても、付加価値の低い仕事は断ることにした。その結果、専門性が高まり、結果的に依頼を断った得意先からの評価も高まった。

③売れる仕組みづくり

中小企業の弱点として度々取り上げられるのが、マーケティング力の乏しさである。優良企業には、このマーケティング力に優れた企業も少なくない。製品開発や技術の高度化と同様に、製品が売れる仕組みをどのように構築するかも、成長するための重要な課題である。以下の事例企業は、いずれも必ずしも成長市場ではなく、ハイテク技術を持っているわけでもない。これらは市場ニーズを見極め、保有する技術でいかに競争優位を作り出せるかという、マーケティング的発想で、工夫を重ねた成果である。

【Case2-3-1】 地道な市場調査で販路を確定

プラスチック成型のL社（51～100人）は、事業にはライフサイクルがあり、今の好調な事業もいずれは衰退するとの考えから、常に新事業開発に取り組んでいる。新事業開発では、担当者が実地調査に基づき、ニーズが期待される製品を企画し、試作によるテストマーケティングを経て、販売に踏み切る。その際に、明確な販売ルートを見つけ、売れる仕組みが作れるかどうかを事業成否の判断基準としている。例えば、当初、ある製品は、開業医用として開発したが、テストマーケティングの中で、食品メーカーなどの臨床検査士向けに販売できることが分かった。直ぐにテレマーケティングによって全国の臨床検査士への営業活動を開始し、併せてユーザーニーズを収集した。その結果、既存の競合先は全国に多数存在するが、専業は少なく、製品に消耗品を組み合わせるサービスが求められていることが分かった。このサービスを加えた製品で、全国に営業展開した結果、市場のシェアを大きく獲得することに成功し、安定した販路を獲得できた。

【Case2-3-2】 業界が抱える課題を解決することで販路を確保

繊維メーカーのM社（31～50人）は、繊維業界全体が在庫リスクを恐れるあまり、画一的な企画に偏り、十分は品揃えができずにいることに目を付けた。地元企業のネットワークを構築し、オリジナル製品を小ロットから生産できる体制を構築し、自らが在庫リスクを負うストック販売を開始した。狙いどおり、多くのアパレルや商社が、在庫リスクを心配せずに品揃えができるとあって、M社のショールームを訪れ、商品を購入していった。現在、M社は年間1000型を扱うが、初期の生産ロットを取引先数へのサンプル配布で売り切れる数量としている。追加注文には、小ロットから対応できる生産体制がある。こうした仕組みによって、同社は創業以来、毎年、全ての製品を売り切り、売上高増、取扱型数増を実現してきた。

(3) 経営資源の蓄積について

① 技能だけに頼らない技術の体系化

優良企業では、技能だけに頼らず、知識の体系化を行っている。優れた製造業には、熟練技能者が育っている。しかし熟練技能に頼りすぎると、ものづくりが属人的になってしまう。そうなると、社内の情報共有はもちろん、営業先に自社技術を理解させることが難しくなる。また理論的な整理がされていないと、検証ができず高度化することが困難になる。

【Case3-1-1】 技術の体系化で顧客サービスの向上

工作機械メーカーのN社（30人以下）は、顧客の満足度を高めるために、販売後、顧客の作業現場を訪問し、作業内容や環境に応じた効果的な機械の使い方を指導している。このサービスは好評で、顧客のほとんどはリピーターになっている。こうしたサービスを可能とするのは、技術の体系的な理解である。N社には、精密な加工機生産に欠かせない伝統技術「きさげ⁵」の熟練技能者が多数在籍している。こうした熟練技能者の技が、高精度な製品につながっていることは言うまでもない。しかし職人の技には、クセのようなものがあり、人に教えることは難しく、そのままでは作業内容や環境が異なる取引先の現場で指導することは困難である。そこでN社では、技術を体系化し、ノウハウを第三者に指導できる体制を築いている。

【Case3-1-2】 過去データのデータベース化による設計の高精度化

熱処理業のO社（51～100人）は、大型製品の熱処理を得意としてきた。同社は、長年の熱処理加工における素材、温度、その結果である素材の変化を記録し、数十万件のデータベースを構築した。表面処理加工における素材変化については、他にも保有する研究機関があるが、大型製品の素材内部を層別に評価したデータを持つ機関は少ない。そのため競合他社は熟練者による経験と勘に頼って設計せざるを得ないが、O社はデータベースを活用したシミュレーションにより、精度の高い設計も可能となる。こうした設計力が評価され、各業界の大手企業から受注を受けている。

⁵ きさげとは、物と物が接するような水平面において、加工機の限界を超える数 μm レベルの精度が必要な場合に、加工後の水平面をノミ状の工具で仕上げる作業である。

②選択と集中

優良企業は、自分たちがすべき仕事を絞り込み、そこに資源を集中している。これにより経営資源の乏しい中小企業が、市場において高い競争力を確保できている。

【Case3-2-1】 ニッチ市場でトップ企業に成長

型抜機メーカーのP社（31～50人）は、印刷用裁断機メーカーとして創業した。しかし、印刷業界が拡大するなかで、裁断機も新規参入などで競合企業が増加し、次第に技術ではなく価格による競争が激しくなってきた。技術力を大事にしたかったP社、現在の技術を活かすことができる新市場への進出を決心した。そしてニッチ市場であるが、競合が少なく、将来性もあった型抜き機市場へと参入していった。その後、P社は専門特化した技術やノウハウを蓄積することで、業界のパイオニアとしての地位を得ることができた。

【Case3-2-2】 シナジー効果で新事業開発

包装用フィルムメーカーであるQ社（101～300人）は、高度経済成長時代にその波に乗り、他業種への多角化経営を行ってきた。しかし平成不況に入り、事業基盤を強化し、競争力を付けるためには、一社一事業であるべきと考え、事業を集約した。しかし事業には栄枯盛衰があり、一事業だけでは継続的な企業成長は望めない。そこで多角化ではなく、現在の事業とのシナジー効果がある新事業を開発し、そこに資源を投下することとした。その結果、これまでに包装用フィルムにおいて、新技術を開発し、新事業へと成長させることに成功している。

③従業員の力を引き出す

優良企業は、従業員にやる気を起こさせることで、持てる力を最大限に引き出している。能力の高い人材を集めても、その人材が力を発揮しなければ効果は出ない。逆に、特殊な能力を持たない人材であっても、力を発揮できる環境が整っていれば、経営に貢献する重要な人材となりうる。人材が力を発揮するには、目標を提示し、やりがいを持たせ、さらに力を発揮できるようなサポート体制や教育を用意することが必要となる。

【Case3-3-1】 女性やOB人材が生き生きと働ける環境を提供

プリント基板用の洗浄機メーカーであるR社（51～100人）は、地球に優しい企業を目指している。かつて市場では、フロンガスを使用した製品が普及していたが、R社は環境配慮のためフロンガスを使用しない新技術を採用した製品を開発し、市場に提供した。この環境配慮型製品は、市場で高く評価され、現在では世界各国に販売されている。この装置は環境配慮であると同時に、低コストであることが評価されている。その低コストを実現しているのは、同社独自のセル生産方式である。R社で、装置を組み立てているのは、パートを含めた女性従業員で、特に専門知識を持っていたわけではないが、大手企業の工場などで活躍した退職者たちの補佐を受けながら、必要な知識や技術を身に付けていった。一台の装置を全て一人で組み立てるセル生産方式は、女性従業員たちに達成感を与え、またそれが指導する企業OB人材の達成感にも繋がっている。こうして同社では、女性従業員と企業OB人材が力を合わせることで、世界に通じる装置を生産している。

【Case3-3-2】 全社員参加型の学習及び提案制度で活性化

熱処理業のS社（51～100人）は、「業界で給与日本一」を目標に掲げ、全社一丸となって日々努力を続けている。全従業員が経営者や管理者の視点を持って業務にあたるように、提案改善制度を設けている。必ず月に1つの改善案を提案し、それに取り組むことを各自に義務付けている。その結果、S社では年間数百件に及ぶ大小さまざまな改善活動が実施されてきた。また女性の事務職も含め、熱処理の知識を習得するため、技能士資格の取得を勧めている。取引先からの問い合わせ等について、適切に対応するには事務職であろうとも、最低限の知識が必要となるためである。また新入社員には社内で勉強会を開催し、さらに社員一斉テストなどのイベントを実施するなど、学習機会を増やすことに努めている。

3.2.2 インタビュー調査のまとめ

これまで見てきたとおり、インタビュー調査から、幾つかの共通した取組を見出すことができた。改めて整理すると、図表 3-2-2 のとおりである。

図表 3-2-2 取組の一覧

- | |
|----------------------|
| (1) 経営方針・経営者の考え |
| ①経営方針・経営者の考えに対する共通理解 |
| ②事業リスクの正しい評価 |
| ③常識にとらわれ過ぎない |
| (2) 市場・取引先との関係 |
| ①難しい仕事に敢えて挑戦 |
| ②価格競争よりも付加価値で競争 |
| ③売れる仕組みづくり |
| (3) 経営資源の蓄積 |
| ①技能だけに頼らない技術の体系化 |
| ②選択と集中 |
| ③従業員の力を引き出す |

これらの取組に対して、我々は経営者に、「何故それを実行できたのか」という疑問を投げかけた。その間に対し、多くの経営者は「当たり前のことをしているだけです」と回答している。得意先を喜ばせるため、事業に失敗しないため、または従業員を鼓舞するため、そのために当たり前と思うことに取り組んできたというのが、経営者たちの意見であった。

このほかにも、インタビューを通じて、頻繁に出てきたキーワードがある。それが「相談」である。ほぼ全ての企業が、取引先などから頻繁に相談を受けており、これが後の受注や新事業に繋がっていた。相談内容は、その企業の専門技術に関するだけでなく、専門外の場合もある。相談者は、優良企業が持つ優れた技術やノウハウが、自分たちの課題を解決してくれることを期待して相談に訪れている。それだけ市場において信頼を得ているためである。取引先から相談を受けることには、幾つかの利点がある。第一に、相談を受けることで、取引先が持っている潜在ニーズを理解することができ、これが業界の近未来を把握することにも繋がっている。この情報は、自社技術の高度化などに取り組む際に重要となっている。第二に、景気に左右されない安定した関係を築くことができる。景気が悪くなると取引先からの発注量は減少する。しかし経営環境の悪化は、取引先にも新たな経営課題を生じさせている。取引先は、課題解決のため技術やノウハウを持つ企業に相談する。本調査で景気悪化が顕在化した平成 20 年 12 月ごろにインタビューした企業で

は、受注減のなかでも、取引先の開発担当者が頻繁に訪問していた。厳しい状況だからこそ、頼りにされている。これが将来の受注に繋がっていくものと考えられる。こうしたことから、「相談を受けること」が優良企業であることの一つの証となっているように思われる。

最後に、本節において見てきた取組が企業経営に貢献していることは、事例からも推測できる。しかしながら、これらは企業活動の特徴的な一部分を抜き出したものであり、本来の企業経営における一連の活動を網羅したものではない。本調査では、企業活動を事業戦略モデルとして捉え、分析することを目指している。次章では、本章の分析結果を踏まえつつ、アンケートデータに基づき事業戦略モデルの抽出を行い、さらにモデルごとに、企業活動の特徴を分析することを試みる。

4 事業戦略モデル別の成功要因

4.1 統計的手法による事業戦略モデルの抽出

4.1.1 事業戦略モデルの抽出

本節では、先のアンケート調査結果をもとにして、企業を事業戦略ごとにいくつかのタイプに類型化し、それぞれの事業戦略について考察を行う。第3章では、アンケート調査における全体の傾向を概観した。しかし、様々なタイプの企業が混ざり合っている状況では、明確な傾向を見いだすことができず、具体的な戦略について考察するためには、ある程度共通部分を類型化して、個別企業ごとに見ていく必要があるだろう。確かに、企業が取り得る戦略は正解がないため、同じ結果を得るにしても様々な戦略が考えられるが、それでも、そのような戦略をとる際には押さえるべきポイントなどの共通性が存在すると思われる。そのため、アンケート調査をもとに、統計的手法によって個別企業における事業戦略の類型化を行った。類型化にあたっては、戦略を構成していると思われる企業の経営資源に着目し、経営資源の配分状況からその戦略を考察するという方法を採用した。

具体的には、先に見たようにアンケートにおける、「貴社の強みを構成する要素うち、それぞれが強みにどの程度貢献しているか」(問6)の質問項目を用いた。これらの質問項目は、全部で17項目あり、自社の状況について、それぞれ4段階で評価をしてもらった(「1. 大いに貢献している」～「4. 全く貢献していない」)。分析を容易にするために、それらの回答について評価軸を反転させ、それら17項目で主成分分析を行い、変数を似通った項目ごとにまとめる作業を最初に行った。主成分分析では、解釈を容易にするため、バリマックス回転によって、軸を回転させたものを用いた。主成分分析の結果は、図表4-1-1・図表4-1-2のとおりであり、6つの主成分が検出された。それら6つの主成分で、全体の分散の約3分の2が説明される。

各主成分ごとにその解釈を行っていくと、第一主成分は、「売れる(販路開拓の)仕組み」、「営業体制・組織」、「ブランド力」、「原価管理」の係数が大きいため、【販売力】を表していると考えられる。第二主成分は、「研究開発・新技術・新素材対応力」、「設計力」、「独自・高度技術」の係数が大きく、【開発力】を表していると言える。第三主成分は、「品質安定性」、「女性・高齢者・若年者の有効活用」、「事務・サービスの迅速な対応」の係数が大きく出ているため、【顧客対応力】を表していると思われる。第四主成分は、「コスト対応力」、「熟練労働者の技」の係数が大きく、【熟練技能・コスト対応】を表していると思われる。第五主成分は、「量産能力」、「高い設備能力」の係数が大きく出たことより、【量産能力・設備能力】を表していると考えられる。第六主成分では、「試作・小ロット生産」、「短納期生産」の係数が大きく出しており、【個別生産対応】を表していると考えられる。また「外注協力先・研究開発連携先」については、どの主成分にも属さない結果となった。

図表 4-1-1 主成分分析の結果

	合計	分散の%	累積%
第一主成分	2.60	15.29	15.29
第二主成分	2.06	12.12	27.41
第三主成分	1.88	11.04	38.44
第四主成分	1.63	9.59	48.03
第五主成分	1.61	9.49	57.52
第六主成分	1.36	8.00	65.52

図表 4-1-2 主成分分析の成分行列

	第一主成分	第二主成分	第三主成分	第四主成分	第五主成分	第六主成分
売れる仕組み	0.847	-0.005	-0.016	0.036	0.156	0.025
営業体制・組織	0.758	0.127	0.121	0.171	0.118	0.071
原価管理	0.552	-0.080	0.370	0.267	-0.045	-0.069
ブランド力	0.536	0.280	0.260	0.016	0.228	0.029
研究開発・新技術・新素材対応力	-0.001	0.881	0.008	0.038	0.024	-0.106
独自・高度技術	0.043	0.782	0.145	0.115	0.174	0.021
設計力	0.280	0.659	-0.091	-0.127	-0.191	0.276
事務・サービスの迅速な対応	0.326	0.113	0.725	0.071	0.028	0.159
品質安定性	-0.189	-0.033	0.685	0.366	0.213	0.152
女性・高齢者・若年者の有効活用	0.423	0.040	0.660	-0.174	0.129	0.012
コスト対応力	0.074	0.035	-0.006	0.824	0.093	0.066
熟練技能者の技	0.288	0.069	0.151	0.566	0.183	-0.028
高い設備能力	0.079	0.149	0.224	0.218	0.794	-0.008
量産能力	0.228	-0.029	0.017	0.097	0.751	0.114
試作・小ロット生産	0.002	0.121	0.101	-0.070	-0.003	0.874
短納期生産	0.070	-0.170	0.171	0.445	0.260	0.656
外注協力先・研究開発連携先	0.403	0.226	0.290	0.260	-0.295	-0.020
	【販売力】	【開発力】	【顧客対応力】	【熟練技能・コスト対応】	【量産能力・設備能力】	【個別生産対応】

図表 4-1-3 各クラスターにおける主成分得点の平均値と標準偏差

		【販売力】	【開発力】	【顧客対応力】	【熟練技能・コスト対応】	【量産能力・設備能力】	【個別生産対応】	企業数
モデルI	平均	-0.681	0.382	0.114	0.071	-1.214	-0.344	27
	標準偏差	0.710	0.422	0.896	0.666	0.608	1.240	
モデルII	平均	0.894	0.533	-0.424	-0.085	0.332	-0.377	31
	標準偏差	0.644	0.831	0.920	0.841	0.795	0.734	
モデルIII	平均	-0.010	-0.818	-0.012	-1.143	0.076	-0.175	22
	標準偏差	0.720	0.672	0.649	0.683	0.547	0.905	
モデルIV	平均	0.322	-1.018	-0.489	1.251	-0.222	0.078	20
	標準偏差	0.810	0.885	0.921	0.616	0.723	0.893	
モデルV	平均	-0.990	0.584	-0.153	0.121	0.910	0.248	21
	標準偏差	0.780	0.694	0.807	0.741	0.760	0.724	
モデルVI	平均	0.307	-0.044	1.371	-0.099	0.362	1.061	17
	標準偏差	0.831	1.077	0.594	0.869	0.917	0.541	

これらの主成分分析の結果をもとにして、各企業ごとに、それぞれの主成分得点を計算した。次に、その主成分得点を変数にして、階層的クラスター分析を行い、類似の経営資源を有している企業について類型化を行った。距離の取り方については平方ユークリッド距離を、クラスター凝集化の方法についてはワード法を用いた。クラスターの数については、デンドログラムをもとに総合的に判断した結果、6つに分類するのが適切であると判断した。図表 4-1-3 は、その分類における、各主成分得点の平均値と標準偏差を表して

いる。

これらの結果をもとに、各グループの特徴について説明すると、モデルⅠは、【量産能力・設備能力】、【販売力】の平均値が低いことが特徴的である。そのほかでは、【開発力】が若干高く標準偏差も小さいため、【開発力】の一部を重視していることが指摘できる。実際、値が大きく出なかった理由は、ほとんどの企業が【開発力】の部分を「2. 貢献している」と回答したためであり、「3. あまり貢献していない」と「4. 全く貢献していない」という回答がほとんど見られなかった。また【個別生産対応】の標準偏差が大きく、試作・小ロットにも対応している企業としていない企業とが混ざっている。したがって、研究開発もしくはノウハウを重視し、数量を作らない、あるいは少量しか生産しない企業群であると予想させる。

モデルⅡでは、【販売力】の平均値が高いのが特徴的である。【開発力】や【量産能力・設備能力】についても、平均値が若干高い傾向が見られる。その一方、極端に低い変数は見受けられない。また【販売力】以外の主成分は標準偏差がどれも大きいため、これらの主成分を重視している企業と重視していない企業が混ざっていると考えられる。以上をまとめると、この企業群は、開発・製造・販売のすべての面においてある程度の経営資源を有しているが、その中でもとりわけ【販売力】を重視している企業群であると予想される。

モデルⅢでは、【開発力】と【熟練技能・コスト対応】の平均値が小さいのが特徴的である。そのほか、平均値が大きい変数は見あたらなかった。そのため、それだけではこのクラスターの特徴を判断することはできない。

モデルⅣでは、【熟練技能・コスト対応】の平均値が大きい一方、【開発力】の平均値が小さくなっている。したがって、新しいものを開発するよりも、熟練技能を用いて、開発力よりも対顧客サービスを重視して生産活動を行っている企業群であると予想される。

モデルⅤでは、【量産能力・設備能力】の平均値が大きい一方、【販売力】の平均値が小さいのが特徴的である。そのほか、【開発力】がある程度大きく、かつ標準偏差も小さいことから、【開発力】を重視している企業も存在していることがうかがえる。また【個別生産対応】の平均値も若干大きいのも特徴である。したがって、【量産能力・設備能力】や【開発力】があり、【販売力】を重視していないことから、技術を重視し、販売力を重視していない企業群であると予想される。

モデルⅥでは、【顧客対応力】と【個別生産対応】の平均値が大きいのが特徴である。また【販売力】や【量産能力・設備能力】もある程度大きくなっている。このことをまとめると、試作やニッチな用途の製品などの特注品・特殊品を手がけている企業群であると予想される。

クラスター分析より抽出された各企業群の特徴は、図表 4-1-4 のように整理される。これだけでも、ある程度の特徴は見られるが、まだ一部が不鮮明であるなど不完全なものである。そのため次に、アンケートの他の項目で、各分類がどのような特徴を有しているかに関して、さらなる考察を行う。

図表 4-1-4 主成分得点から見た各モデルの特徴

	主成分得点の平均			特徴
	大きい	やや大きい	小さい	
モデルⅠ		【開発力】	【量産能力・設備能力】 【販売力】	研究開発もしくはノウハウを重視し、数量を作らない
モデルⅡ	【販売力】	【開発力】 【量産能力・設備能力】		どの要素も強いが、どちらかというの販売力を重視
モデルⅢ			【開発力】 【熟練技能・コスト対応】	不定
モデルⅣ		【熟練技能・コスト対応】	【開発力】	開発力より、熟練技能を用いた顧客対応を重視
モデルⅤ	【量産能力・設備能力】	【開発力】	【販売力】	技術重視で数量も作ることができるが、販売力を重視していない
モデルⅥ	【顧客対応力】 【個別生産対応】	【量産能力・設備能力】		特注品・特殊品を手がける

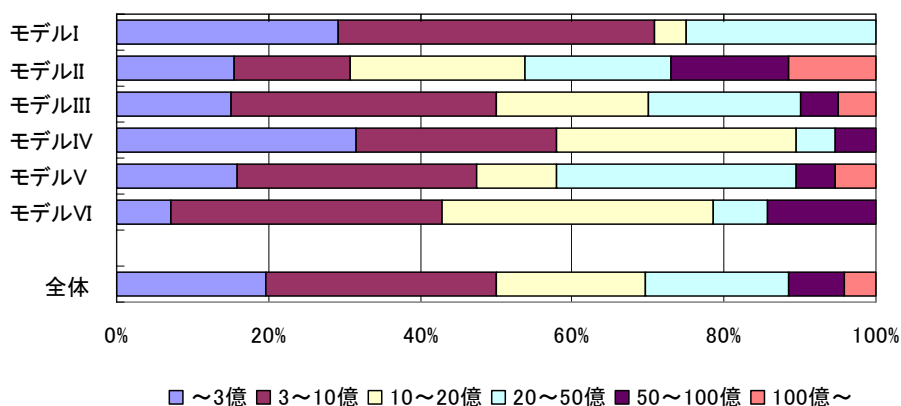
4.1.2 考察

(1) 企業概要

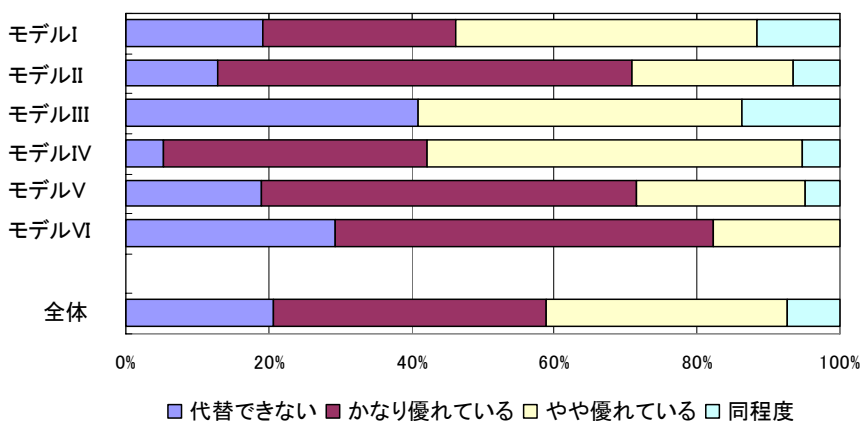
企業概要との関係を見るにあたって、一般に売上高と従業者数は相関していると考えられるため、売上高に注目して分析を行う（図表 4-1-5）。売上高では、モデルⅡに含まれる企業群の売上高が大きい傾向がある一方、モデルⅣに含まれる企業群は相対的に規模が小さいことが指摘できる。そのほか各モデルで特徴的なことでは、モデルⅠでは、売上高の小さい、研究開発を重視するベンチャー的な企業と、成長してある程度の規模となった企業との2つのグループが見られる。モデルⅥでは、売上高が「3～10億円」、「10～20億円」の規模に企業が集中している。

以上のことをまとめると、取り得る戦略によって、売上高はある程度の共通性が見られると思われる。その際に注意すべきこととして、売上高が大きいグループの戦略が必ずしも良いとは限らないことである。例えば、部品を購入して組み立てを行うような企業では、確かに売上高も大きくなるであろうが、その分原材料費も大きくなるため、粗利益はそれほど大きくないことも考えられる。一方、特注品を作る企業では、相手の要望に合った特殊なものを作るため、売上規模はそれほどではなくても、売上高総利益率を高くすることが可能である。このように、売上高が大きいからと言って必ずしも利益が大きいとは限らず、売上高のみで成功企業を判断することには注意が必要である。

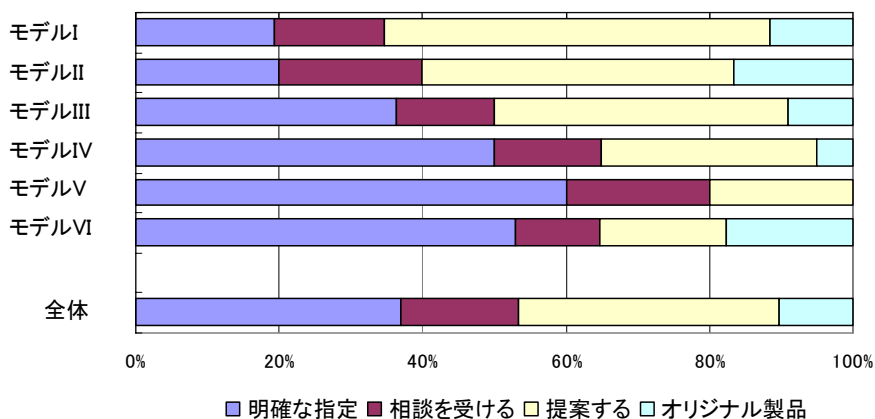
図表 4-1-5 各分類における売上高



図表 4-1-6 製品生産や加工技術の評価



図表 4-1-7 受注する際の状況



(2) 技術力・取引関係

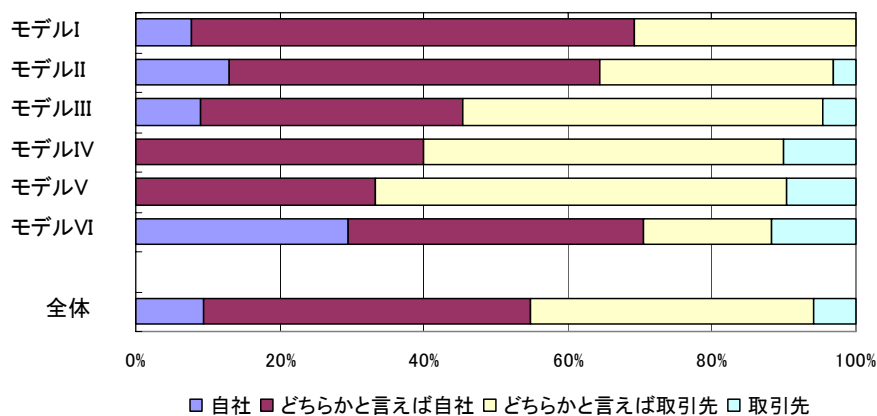
技術力・取引先との関係では、特徴的な事柄を4点指摘できる。第一に、製品生産や加工技術の評価では(図表4-1-6)、モデルIIとモデルVの企業が「他社よりかなり優れてい

る」という回答が多く、自社の技術力に自信を持っている一方、モデルⅣの企業では、「他社よりやや優れている」と、技術力を控えめに評価している傾向が見られた。また、モデルⅢでは、「他社では代替できない」と「他社よりやや優れている」との間に、技術の評価が二分される結果となった。

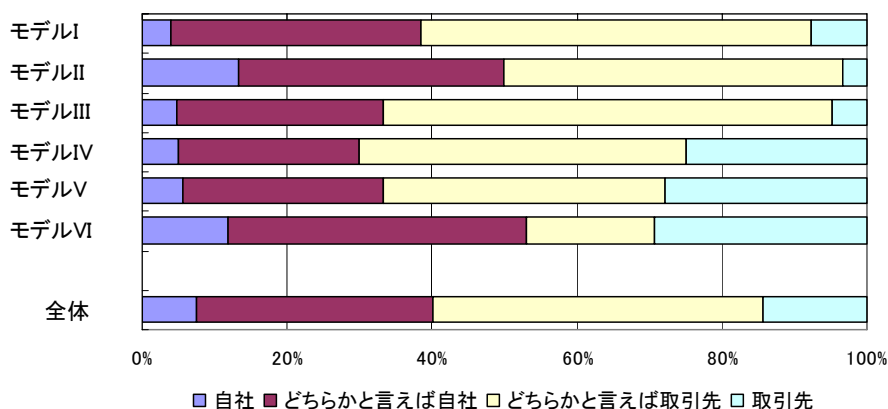
第二に、受注する際の状況として（図表 4-1-7）、モデルⅠ、Ⅱでは、「取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する」とする回答が多く、取引先に対して積極的に提案をする傾向が見られる。一方、モデルⅣ、Ⅴ、Ⅵでは、「詳細な設計・仕様による明確な指定がある」という回答が多く、取引先の要求に応える企業群であると思われる。

第三に、図表 4-1-8・図表 4-1-9 のように、価格に関する決定権では、モデルⅠ、Ⅱ、Ⅵが自社側に決定権があるとする回答が多く、モデルⅣ、Ⅴでは取引先側に決定権があるとする回答が見られた。納期に関する決定権では、モデルⅡでは自社側に決定権があり、モデルⅣ、Ⅴでは取引先に決定権があるとする回答が多かった。モデルⅥでも納期は自社側に決定権があるとする回答は多いものの、その一方で取引先に決定権がある回答も多いなど、その傾向は明確ではない。まとめると、価格と納期に関する決定権では、モデルⅡは価格と納期の両方について決定権を有している場合が多く、モデルⅥでは価格に関しては自社側に決定権がある傾向が見られる。

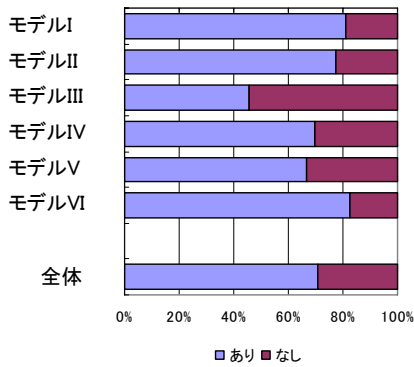
図表 4-1-8 価格に関する決定権



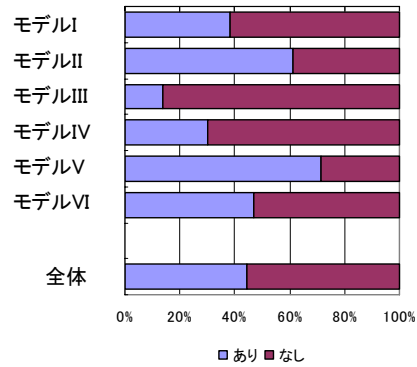
図表 4-1-9 納期に関する決定権



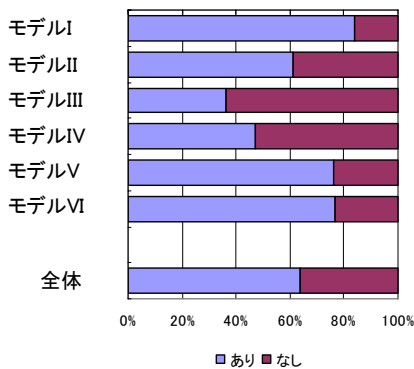
図表 4-1-10 【受注以外に技術の相談を受ける】



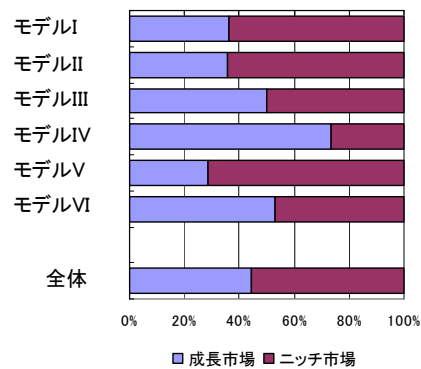
取引先との関係 【取引先の研究開発に参加】



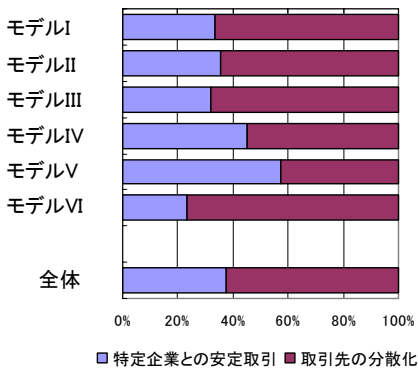
図表 4-1-11 研究開発部署との取引



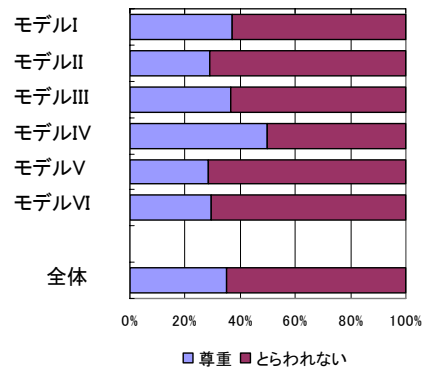
図表 4-1-12 経営方針について 【ターゲットとする市場】



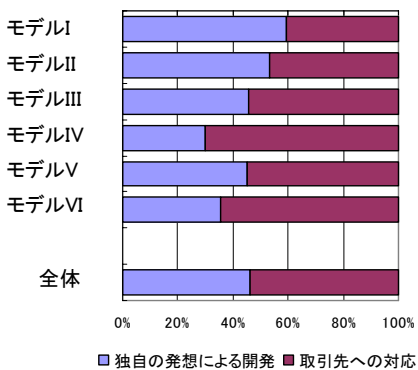
【取引先】



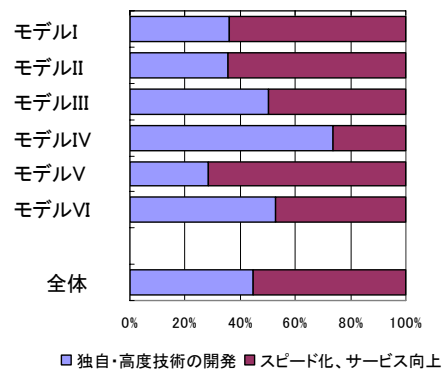
【業界慣習】



【技術開発のきっかけ】



【競争力の強化】



第四に、取引先との関係については（図表 4-1-10）、モデルⅠ、Ⅵで「受注以外に技術の相談を受ける」とする回答が多く見られ、モデルⅡ、Ⅴで、「取引先の研究開発に参加する」とする回答が多く見られた。また他の質問項目については、特徴が出なかった。研究開発部署との取引（図表 4-1-11）についても先ほどと同様で、モデルⅠ、Ⅴ、Ⅵの企業が「取引あり」とする回答が多く見られた。このことより、モデルⅠ、Ⅵの企業は研究開発段階から相談を受けて、開発段階から取引関係を構築していることが予想でき、モデルⅤの企業では実際に取引先と共同で研究開発を行う傾向があることが予想される。

以上のことは、次のようにまとめることができる。モデルⅠは研究開発重視で相談を受けやすく、取引先に対して積極的に提案していくために、価格に関する交渉権をある程度有している。モデルⅡは技術が優れているため、全般的に交渉力を有しており、モデルⅣは独自の技術よりも相手先の要望に対応することを重視している。モデルⅤは技術中心で、取引先と研究開発を共同で行う一方、あまり交渉力は強くない傾向があり、モデルⅥは特注品・特殊品を製造して、相手の要望に応えることを主としているため、仕様・納期は取引先に交渉力がある一方、価格に関してはある程度の交渉力を有していることである。なお、モデルⅢはここでも特徴を見いだすことができなかった。

(3) 経営方針

ターゲットとする市場では（図表 4-1-12）、モデルⅣの企業が「成長市場」を、モデルⅤの企業が「ニッチ市場」をそれぞれ選択している傾向が見られた。取引先では、モデルⅤの企業が「特定企業との安定取引」を、モデルⅥの企業が「取引先の分散化」を選択している傾向が見られた。業界慣習では、回答の多くが「とらわれない」と回答する中で、モデルⅣの企業では「尊重する」という回答が多く見られた。技術開発のきっかけでは、モデルⅠの企業で「独自の発想による開発」を行うとする傾向が見られる一方、モデルⅣ、Ⅵの企業では「取引先の要求への対応」から行うという傾向が見られた。競争力の強化では、多くの企業では「独自・高度技術の開発」という回答が見られるものの、モデルⅣ、Ⅵの企業では「スピード化、サービス向上」という回答が多く見られた。

以上のことをまとめると、モデルⅠは、独自の技術を提案していく経営方針、モデルⅣは、成長市場をターゲットに、業界慣習を尊重しながら、取引先の要求にスピード化やサービス向上によって対応していく経営方針、モデルⅤは、ニッチ市場において、取引先の要求への対応から技術開発を行っていく経営方針、モデルⅥは、取引先の要求に対して、スピード化・サービス向上を持って対応するが、取引先の分散化を図っていく経営方針となっている。

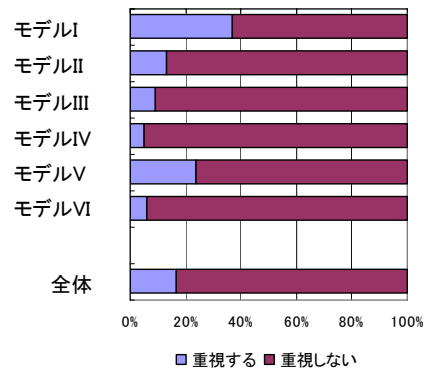
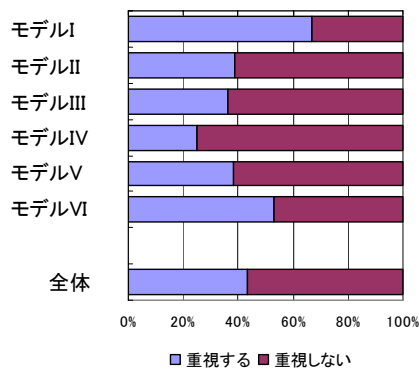
(4) 経営資源

経営資源との関係は、先のクラスター分析で使用していない、「競争力の向上において特に重要だと考えている項目」（問 7）に着目して検証を行う（図表 4-1-13）。重視している

項目を見てみると、モデルⅠでは「研究開発・新技術・新素材対応力」を、モデルⅡでは「営業体制・組織」を、モデルⅢでは「売れる仕組み」を、モデルⅣでは「短納期対応」、「熟練技能者の技」、「コスト対応力」を、モデルⅤでは「独自・高度技術」を、モデルⅥでは「試作・小ロット対応」を、挙げている企業がそれぞれ多く見られた。また「品質安定性」については、どのモデルでも重要であるとする企業が多く見受けられた。

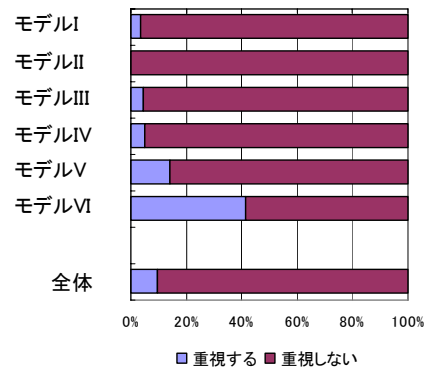
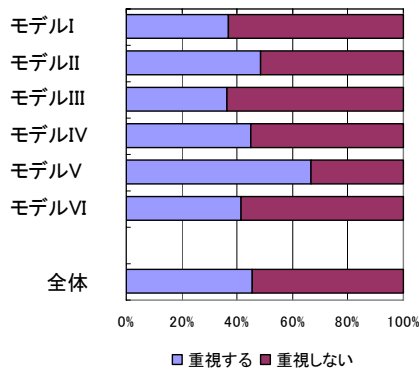
このように基本的には、先に見たクラスター分析の特徴と類似しているものの、各企業が重要と考えているものには、類似性と相違性が大きい傾向があることがうかがえる。

図表 4-1-13 競争力向上において重視している項目
【研究開発・新技術・新素材対応力】 【設計力】



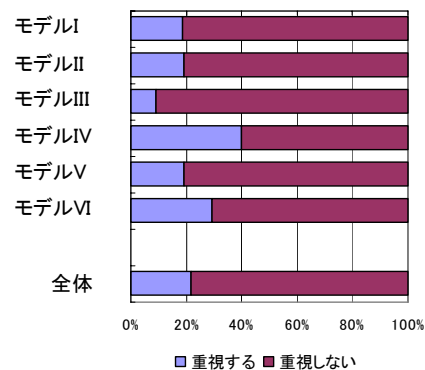
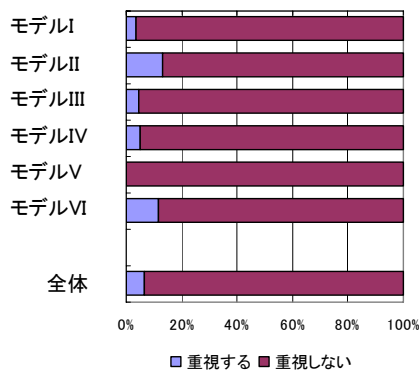
【独自・高度技術】

【試作・小ロット生産】

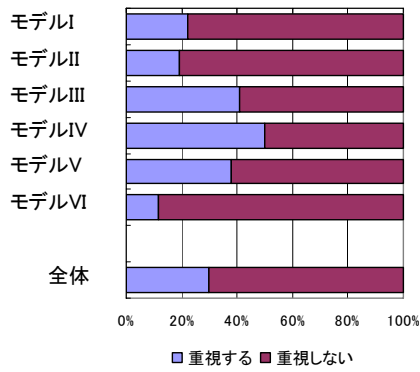


【量産能力】

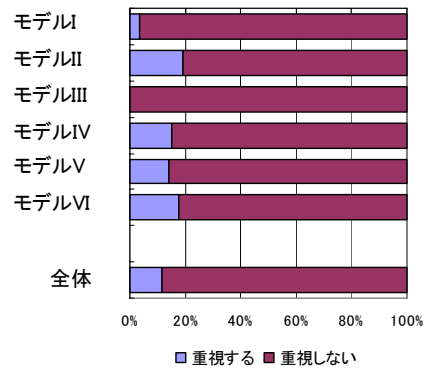
【短納期対応】



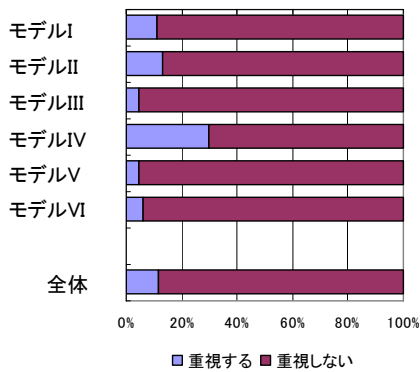
【コスト対応力】



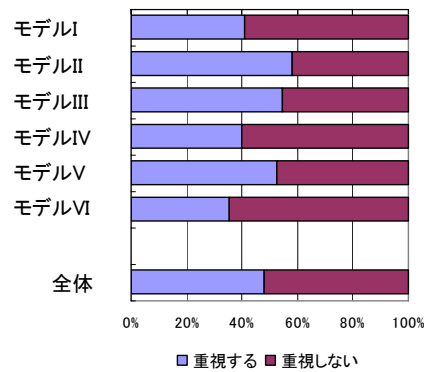
【高い設備能力】



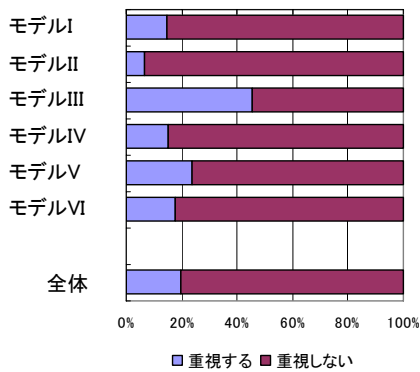
【熟練技能者の技】



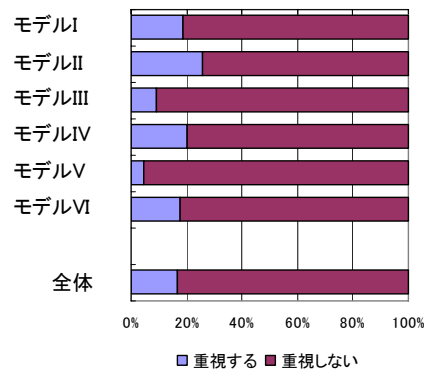
【品質安定性】



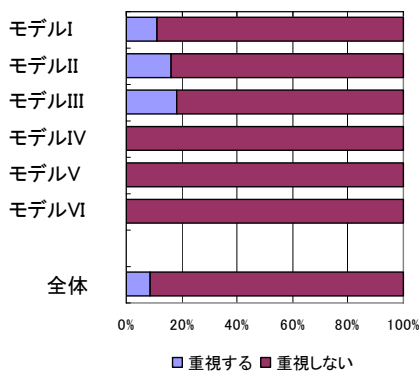
【売れる仕組み】



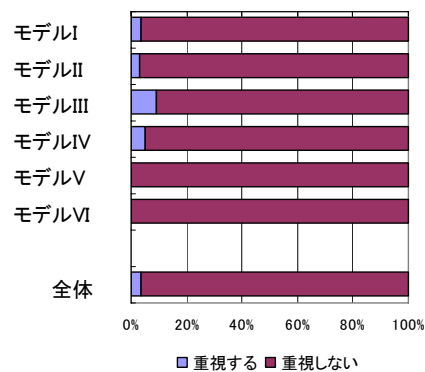
【営業体制・組織】



【ブランド力】



【原価管理】

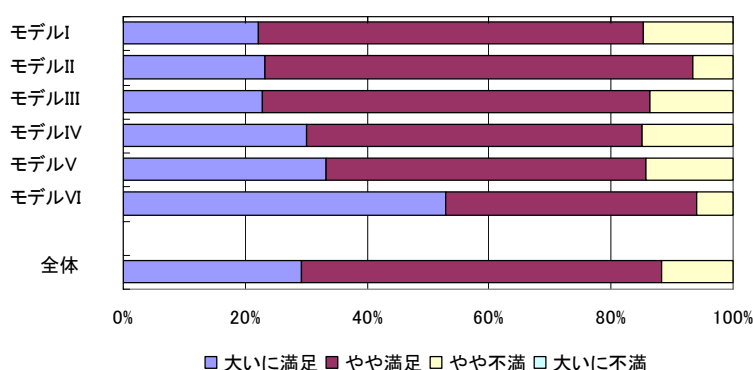


(以下、回答数の絶対数が10未満と少ないため、省略)

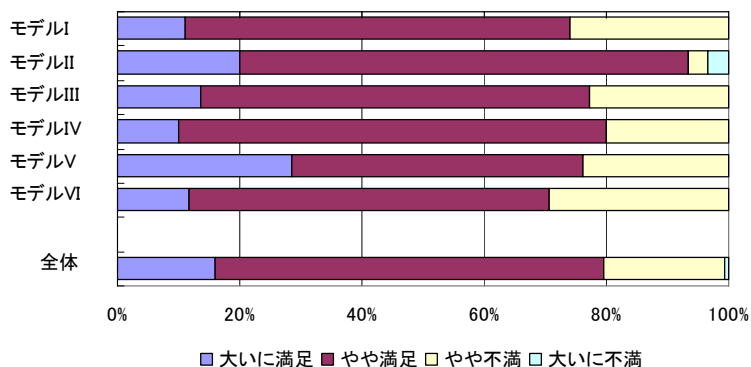
(5) 現在の事業の進捗状況、経営者の役割・機能

経営者の役割・機能（問4）については、図表4-1-14のとおりとなっている。「経営者の信念・信条の明確さ」では、モデルⅡ、Ⅵで満足度が高い。「事業における課題の把握」では、モデルⅡで満足度が高い。「事業における課題解決への取組」では、モデルⅠで満足度が低い。同様に、「組織の管理・運営」では、モデルⅠ、Ⅴで満足度が低くなっている。「人材の育成」では、モデルⅠで満足度が低い。「財務データの管理」では、モデルⅡ、Ⅵで満足度が高い。「社外における人脈の構築」では、モデルⅣで満足度が高くなっている。

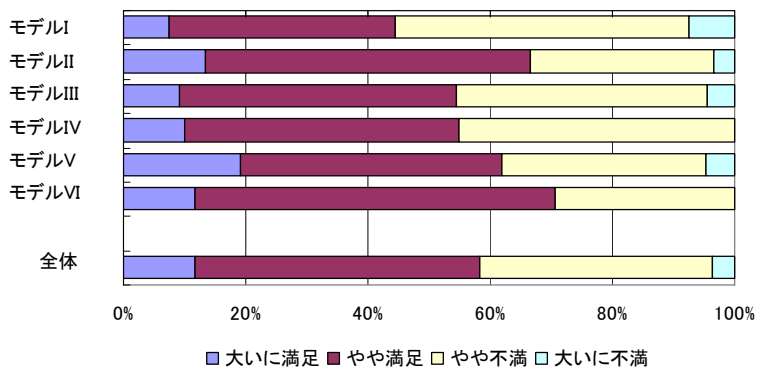
図表 4-1-14 現在の経営者の役割・機能の評価
【経営者の信念・信条の明確さ】



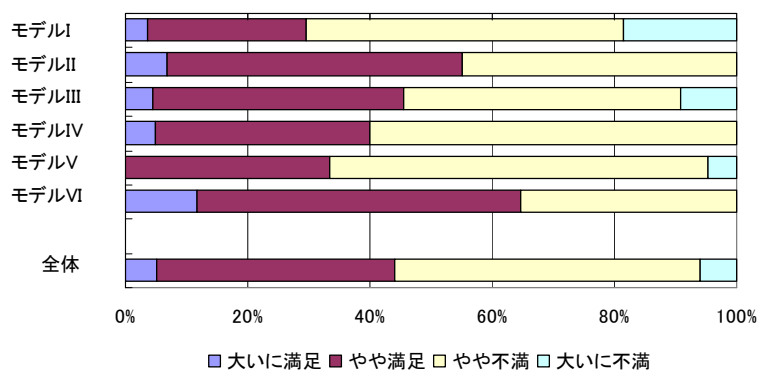
【事業における課題の把握】



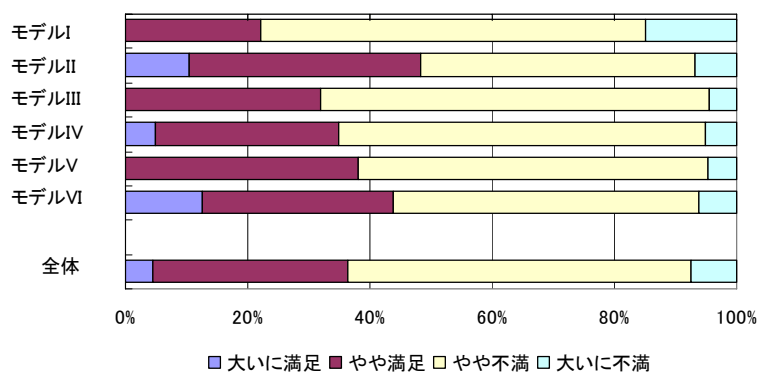
【事業における課題解決への取組】



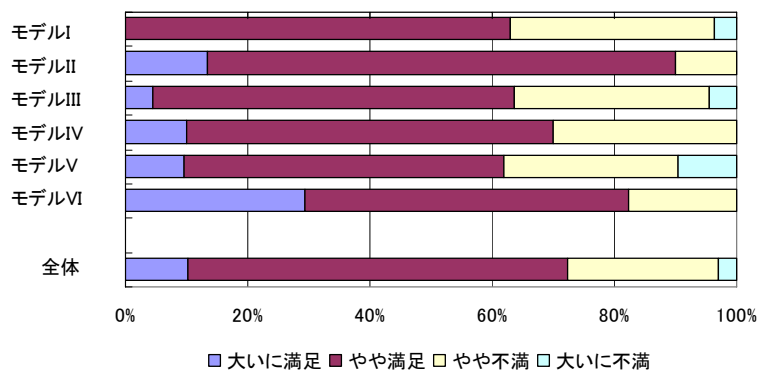
【組織の管理・運営】



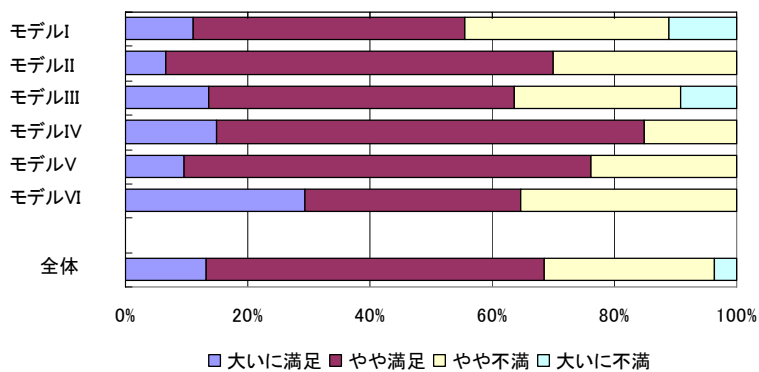
【人材の育成】



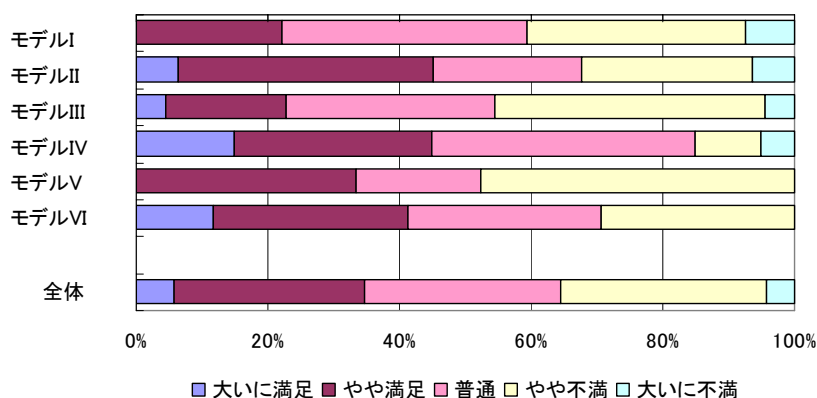
【財務データの管理】



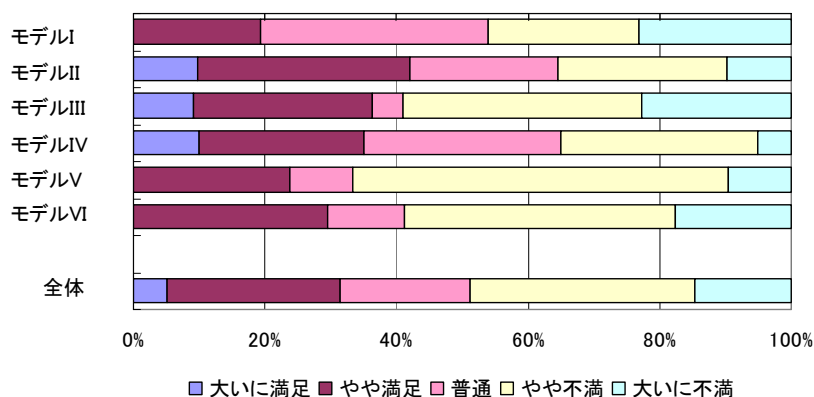
【社外における人脈の構築】



図表 4-1-15 現在の進捗状況の満足度
【現在の事業内容】



【現在の売上高】



また現在の進捗状況の満足度（問 2）について、「現在の事業内容」では、モデル I、III、V で不満に感じている企業が多く、「現在の売上高」については、モデル III、V で不満に感じている企業が多くなっている（図表 4-1-15）。

以上のことをまとめると、モデル II、VI は、現在の事業や経営者の役割に満足している事柄が多く見られる。その一方、モデル I は、特に組織に関連する事項に課題があり、モデル III、V は、他のモデルと比較して、あまり現状に満足していないように見受けられる。

4.1.3 まとめ

これまでの分析結果をまとめると、優良企業の分類では、アンケート結果から 6 つに分けることができた。分類ごとの特徴は図表 4-1-16 のとおりである。

モデル I の特徴では、研究開発・ノウハウを重視し、取引先に積極的に提案を行っていくと同時に、取引先からの相談にも積極的に対応する傾向が見られる。研究開発力をベースに交渉力を有し、特に価格については交渉力を有している。ただし、組織形成に課題があるというような結果となった。

モデル II の特徴では、開発・製造・販売のすべての工程において競争力があるが、相対

的に販売・営業に強い、あるいは重視している傾向が見られる。このようにすべての工程に強いことから、価格・納期ともに自社に交渉力を有している。また事業内容や売上高の両面で満足度が高い結果となった。

モデルⅢの特徴では、開発・製造・販売のどの工程においても、重視している傾向が見いだせなかった。そのことを裏返せば、開発・製造・販売のどの工程にも、ある程度の力点を置いているとも言える。そのため、おそらくは本アンケート調査で調査しきれなかった部分に強みがあると思われ、このモデルの特徴は次節のインタビュー調査で明らかになる。

モデルⅣの特徴では、成長市場を重視し、取引先の要望に対して、研究開発などの開発力ではなく、熟練者の技能等で対応していく、対応型の企業群であると予想される。熟練の従業員が重要であるが、そのような従業員の確保は容易ではないため、企業規模自体も大きくはなっていないものと思われる。

モデルⅤの特徴では、技術力に強みがあり、特定企業との安定的な取引を行いながら、取引先と共同で研究開発も手がける傾向がある。また、特定企業との安定的な取引関係があるために、営業力・販売力の貢献度が低い、もしくは必要がないと感じている。しかし、交渉力自体は不安定であるとともに、必ずしも現状に満足しているとは限らない傾向が見受けられる。

モデルⅥの特徴では、特注品・特殊品の生産を手がけているため、取引先の分散を行うとともに、取引先への対応をメインに考えている。また、特注品・特殊品を扱っていることにより、研究開発部署などの取引先との間で、仕様などによる明確な指定があるものの、価格に関しては自社に決定権があるという特徴が検出された。

アンケート調査から、統計的手法により、6つの事業戦略モデルを抽出した。個別企業において、これらの特徴をどのように組み合わせているのか、どのように生かしているのかを、次節のインタビュー調査において、個別企業の事例で補完しながら確認していく。

図表 4-1-16 アンケート調査のまとめ

事業戦略 モデル	経営方針	経営資源		市場・取引先との関係	その他
		貢献度高い	貢献度低い		
モデルⅠ	<ul style="list-style-type: none"> 独自の発想による開発 	【開発力】	<ul style="list-style-type: none"> 【量産能力・設備能力】 【販売力】 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発部署との取引あり 取引先に提案する 価格決定権あり 受注以外の相談を受ける 	<ul style="list-style-type: none"> 小さい規模と中堅が混在 研究開発重視 組織形成に課題
モデルⅡ		<ul style="list-style-type: none"> 【販売力】 【開発力】 【量産能力・設備能力】 		<ul style="list-style-type: none"> 技術力はかなり優れている評価 取引先に提案する 価格、納期の決定権あり 	<ul style="list-style-type: none"> 中堅クラスの規模が多い 営業力重視 全般的に満足度高い
モデルⅢ			<ul style="list-style-type: none"> 【熟練技能・コスト対応】 【開発力】 		<ul style="list-style-type: none"> 売れる仕組み重視
モデルⅣ	<ul style="list-style-type: none"> 成長市場 業界慣習尊重 取引先への対応からの技術開発 スピード化、サービス向上 	<ul style="list-style-type: none"> 【熟練技能・コスト対応力】 	<ul style="list-style-type: none"> 【開発力】 	<ul style="list-style-type: none"> 技術力を控えめに評価 明確な指図あり 価格、納期の決定権は取引先 	<ul style="list-style-type: none"> 比較的企業規模は小さめ 短納期対応、熟練技能、コスト対応重視 人脈の構築が満足度高い
モデルⅤ	<ul style="list-style-type: none"> ニッチ市場 特定企業との安定取引 	<ul style="list-style-type: none"> 【量産能力・設備能力】 【開発力】 	<ul style="list-style-type: none"> 【販売力】 	<ul style="list-style-type: none"> 明確な指図あり 価格、納期の決定権は取引先 取引先と共同で研究開発を行う 研究開発部署との取引あり 	<ul style="list-style-type: none"> 独自技術重視 現状に満足せず？
モデルⅥ	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の分散化 取引先への対応からの技術開発 スピード化、サービス向上 	<ul style="list-style-type: none"> 【顧客対応力】 【個別生産対応】 【量産能力・設備能力】 		<ul style="list-style-type: none"> 明確な指図あり 価格決定権あり 受注以外の相談を受ける 研究開発部署との取引あり 	<ul style="list-style-type: none"> 試作重視

4.2 事業戦略モデル別の特性と企業事例

前節では、アンケート調査の結果を用いて、6つの事業戦略モデルを抽出し、さらに各モデルの特性について分析を行った。本節では、前節で行ったアンケート調査の分析結果に、インタビュー調査の結果を加えるとともに、モデルごとの代表的な企業事例を用いて、その特性についてさらに詳しい分析を試みる。

分析には、図表1（p3）のフレームワークに用いる。分析の手順として、まず、モデルごとに前節のアンケート調査による分析結果の再確認を行う。次に、各モデルに属すると判定された企業へのインタビュー調査結果から見られる特性を抽出する。そして最後に、これらの分析結果を総合し、分析にフレームワークに当てはめ、各事業戦略モデルの特性として整理を行う。

図表4-2-1は、本節において整理する事業戦略モデルのタイプと代表的な企業事例の一覧である。本来であれば、本節の末で掲載すべき図表であるが、関心のあるモデルから読み進められるように、本節の冒頭に掲載した。

図表 4-2-1 本節で整理する事業戦略モデルのタイプと企業事例

モデル	タイプ	企業事例
モデルⅠ	ノウハウ提案タイプ	CASE 1-1 株式会社表面処理システム CASE 1-2 山本ビニター株式会社
モデルⅡ	トップブランドタイプ	CASE 2-1 株式会社アイソトープ CASE 2-2 ヴイストン株式会社 CASE 2-3 山本光学株式会社
モデルⅢ	ワンストップタイプ	CASE 3-1 ウツミリサイクルシステムズ株式会社 CASE 3-2 大阪精工株式会社
モデルⅣ	技能活用タイプ	CASE 4-1 株式会社ケンテック CASE 4-2 株式会社棚澤八光社
モデルⅤ	パートナータイプ	CASE 5-1 第一電熱株式会社 CASE 5-2 ナルックス株式会社 CASE 5-3 株式会社山本金属製作所
モデルⅥ	即応タイプ	CASE 6-1 株式会社アスク CASE 6-2 株式会社カツロン

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅠの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 研究開発・ノウハウを重視し、取引先に積極的に提案を行っていくと同時に、取引先からの相談にも積極的に対応する。
- ◆ 研究開発力をベースに取引先に対する交渉力を有し、特に価格については自社に決定権を有する。
- ◆ 比較的規模が小さく、組織形成を課題と認識している。

(2) インタビュー調査結果から見られた特性

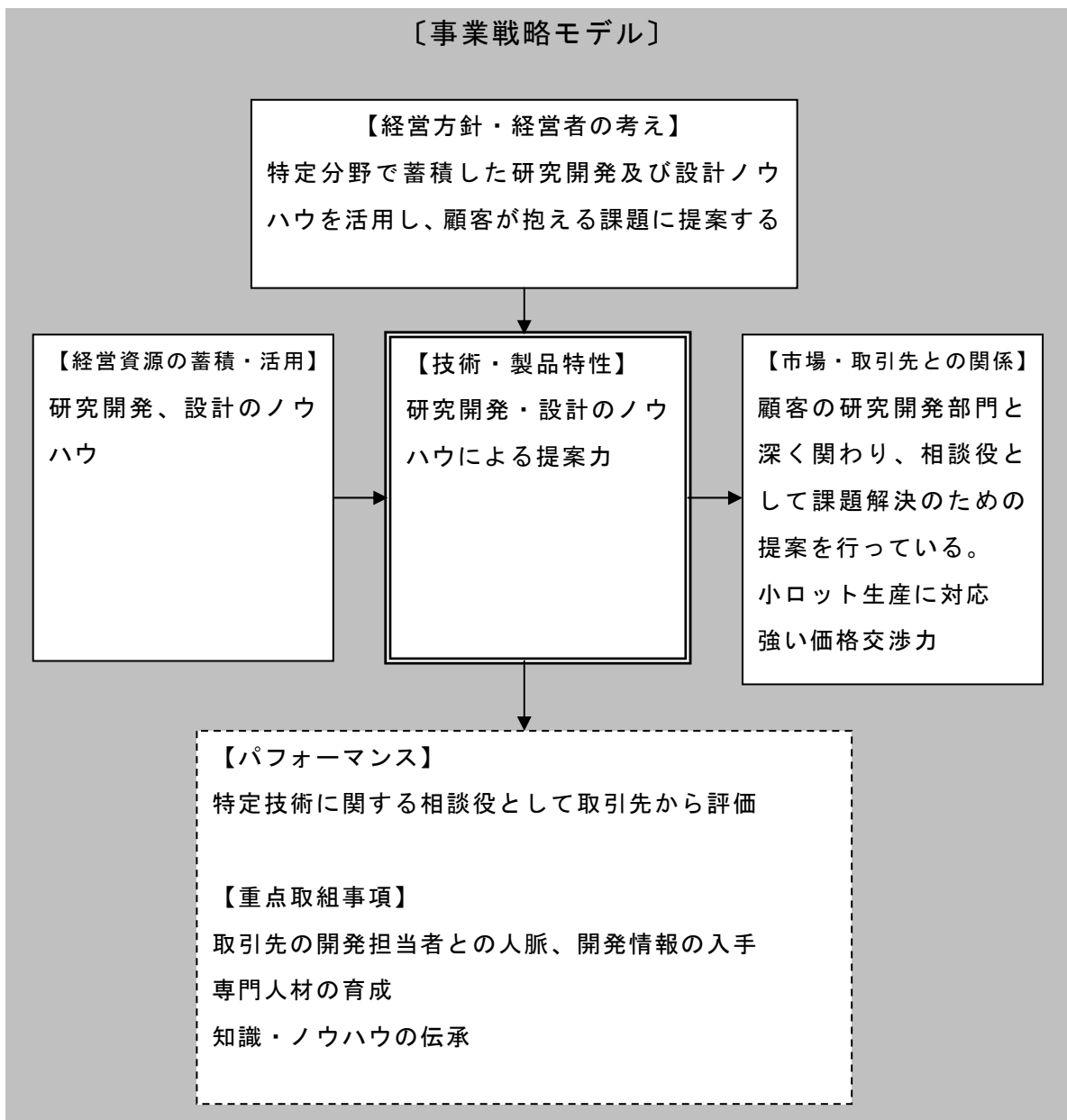
モデルⅠの対象企業27社のうち、9社へのインタビュー調査によって、次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅠには、特定分野で高い専門性を持ち開発や設計に力のある企業や、研究開発型のベンチャー企業が多くみられた。
- ◆ 特定分野で高い専門性を持つ開発型企业には、特定の加工技術のほか、歯車測定技術のパイオニア企業や、豊富な梱包ノウハウを持つ包装用紙器メーカーなど、ものづくりに関連した特定のノウハウを持つ企業が含まれていた。これらの企業は、取引先の相談役的な存在であり、相談の延長で受注することが多い。一般的な認知度は低いものの、特定分野において高い評価を受け、まさに「知る人ぞ知る」存在となっている。
- ◆ 研究開発型のベンチャー企業には、上場を果たしたバイオベンチャーから、技術開発を終え、これから製品の普及を目指す環境技術のベンチャー企業まで、幅広く含まれていた。両者は、研究開発に経営資源を集中し、小ロット生産に特化している点では共通しているが、規模の面で大きく異なる。
- ◆ ロコミによる営業を基本とし、営業部門を持たない企業も多い。受注には、研究や開発を伴い、高度な技術やノウハウを必要とする場合が多い。取引先の窓口は、研究や開発関連の部署で、高度な技術ニーズに対して、独自の技術を開発し対応している。また取引先からの値引き交渉には応じないなど、価格における交渉力の強い企業が多い。
- ◆ 経営の重要課題として、取引先の研究開発ニーズの把握と、研究開発人材の育成及び技術・技能の伝承に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅠの企業には、特定の技術分野に特化し、独自の知識やノウハウを蓄積している企業が多い。この知識やノウハウを活用し、大企業の研究開発担当者から受けた相談に対して、提案を行っている。受注後、ニーズに対応するため独自に研究開発を行うことが多いのも特徴である。営業は既存取引先のリピートとロコミが中心であり、研究や開発を伴う小ロットの受注が多い。また取引先に対する価格交渉力の強い企業が多い。重点取組事項として、研究開発ニーズの把握と、研究開発人材の育成や技術の伝承をあげる企業が多い。

こうした特性を持つモデルⅠの企業タイプを「ノウハウ提案タイプ」とした。



CASE 1-1 株式会社表面処理システム (http://www.mfs-net.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市加納6丁目7番24号		
創業年	昭和58年	設立年	平成11年
業種	一般機械器具製造業	従業員数	25人
主な事業内容	金属類や樹脂フィルム等への表面処理装置の加工装置の設計製造販売		

〔事業概要〕

株式会社表面処理システム（以下、同社）は、金属などにめっきや塗装を行う表面処理のプロ集団である。表面処理加工では、一般的に薬品、加工、装置のそれぞれを専門に行う企業に分かれているが、同社はその全てに精通し、トータルソリューションが可能な数少ない企業である。

創業者である、代表取締役の西尾孝男氏は、めっき関連企業で薬品の知識を学んだ後、同社を創業した。創業時から、「どんな難しい依頼に対しても、チャレンジする姿勢は崩さない」というポリシーを守り続け、顧客の難しい要望に応じてきた。そのため、開発に入ると、昼も夜も関係なくなり、開発室に布団と食事を持ち込んだことも少なくない。薬品の知識だけでは対応できないとなると、加工技術や装置開発の知識を基礎から身につけ、自らのノウハウとしてきた。あるとき得意先が同業他社に依頼してできなかった表面処理を、同社に持ち込んだ。同社は、加工だけでなく装置までのシステムとして開発した。そのうえ装置のセットアップ、稼働、量産、メンテナンスまで一貫した対応を行っている。こうした同社の課題解決能力が口コミで広がり、難しい依頼が同社に持ち込まれるようになったが、これがさらに同社のノウハウとして蓄積されていった。受注は、相談からはじまり、研究開発を伴うことも多い。

同社は営業部門を持たないが、受注は絶えたことがない。取引先の8割は上場企業であり、表面処理技術分野での提案型問題解決企業として常に受注を確保してきた。

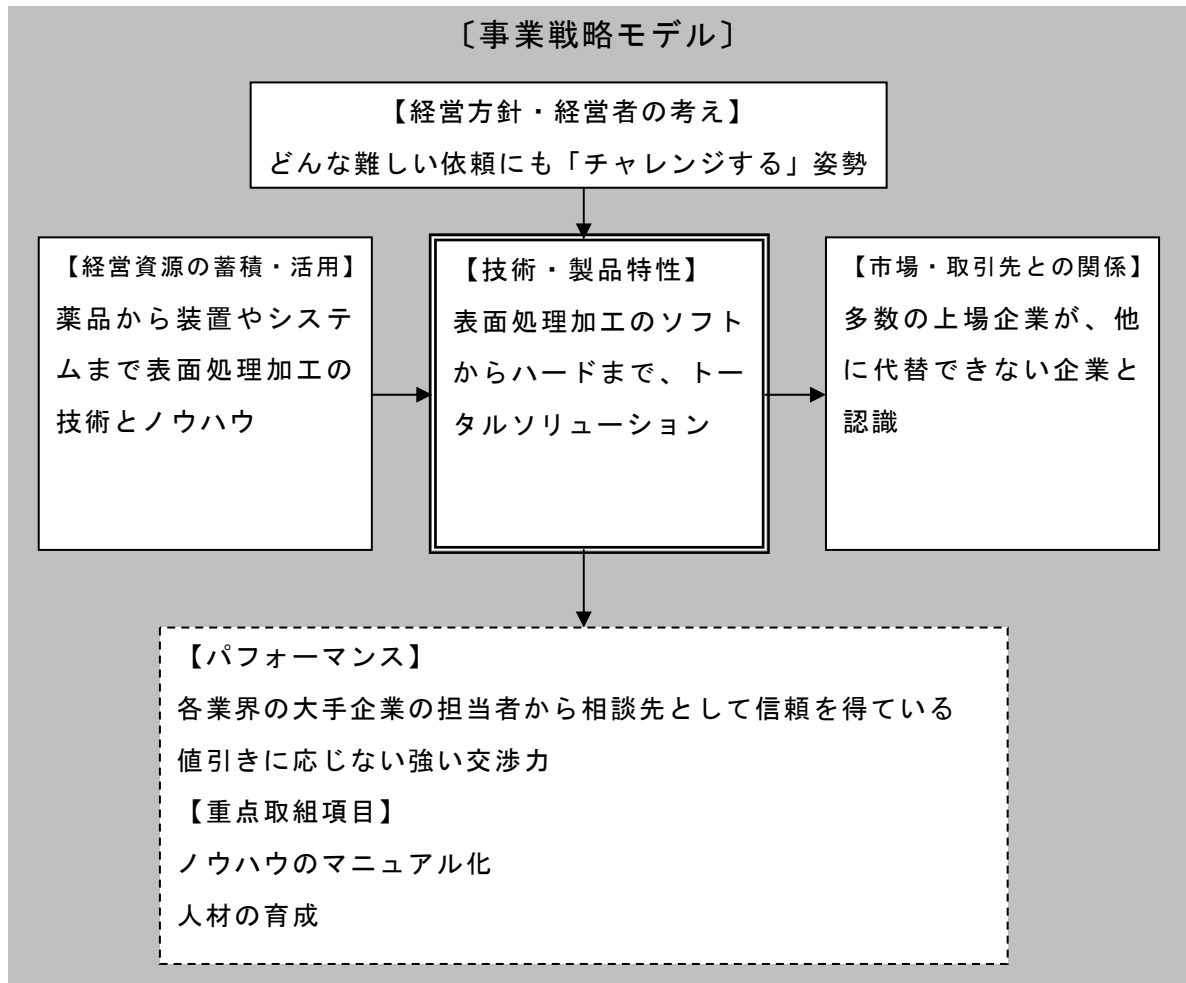
代表者自身が開発のトップである同社では、代表者が持つノウハウを共有するため、技術のマニュアル化、従業員への技能伝承に取り組んでいる。



代表取締役 西尾孝男氏



同社が開発した表面処理装置



〔事業戦略モデルの整理〕

表面処理加工に特化し、敢えて難しい依頼にチャレンジしてきたことで、薬品から装置開発、システムまで幅広い独自の知識・ノウハウが蓄積できている。この知識・ノウハウを求め、上場企業を含む多数の企業が相談に訪れている。営業活動は特にしていないが、リピート客や口コミによる新規開拓で、十分な受注が確保されている。取引先の8割以上は上場企業であり、業種も幅広く、多様な業界からの難しい要望に対応することでさらに知識やノウハウが蓄積され、同社の競争力を高めている。

重点取組項目は、このモデルの命といえるノウハウの伝承とそれを生み出す開発者の育成にある。そこで同社は、ノウハウのマニュアル化を進め、従業員が薬品から加工、装置開発まで幅広い知識を見につけるための研修をOJT、Off-JTの両面で行い人材育成に取り組んでいる。

CASE 1-2 山本ビニター株式会社 (http://www.vinita.co.jp/)

所在地	大阪府大阪市天王寺区上汐 6-3-12		
創業年	昭和 28 年	設立年	昭和 28 年
業種	一般機械器具製造業	従業者数	125 人
主な事業内容	高周波加熱技術を用いた産業用機器、医療機器等の製造販売		

〔事業概要〕

山本ビニター株式会社（以下、同社）は、高周波加熱技術とその応用装置やシステムに特化した事業を展開し、独自のノウハウを蓄積してきた。高周波加熱は、電波を使い物体の内部から加熱する方法で、急速加熱や選択・部分加熱が可能で、均一性、効率性や温度制御に優れている。特定の部分だけを加熱できるため、物質内部や包装済みであっても加熱できる。この高周波加熱技術を応用し、大型シート看板のウェルダ加工、医療用パックの溶着、木材（柱や梁）の乾燥、食品用木箱の組立て溶着、インスタント麺の油揚げの乾燥などの、40以上の産業分野に向けて装置を開発してきた。

高周波加熱技術は、用途や加工目的の情報さえ入手できれば、様々な分野で応用できる可能性のある技術である。例えば、京都大学との産学連携によって、医療の専門家から癌細胞が約 43℃で死滅するなどの情報を得て、高周波を利用したがん温熱治療装置を開発した。従来の抗がん剤や放射線治療に比べ、副作用が無く、体温上昇で免疫力が増すこともあり、患者の負担を軽減する新しいがん治療法として注目されている。

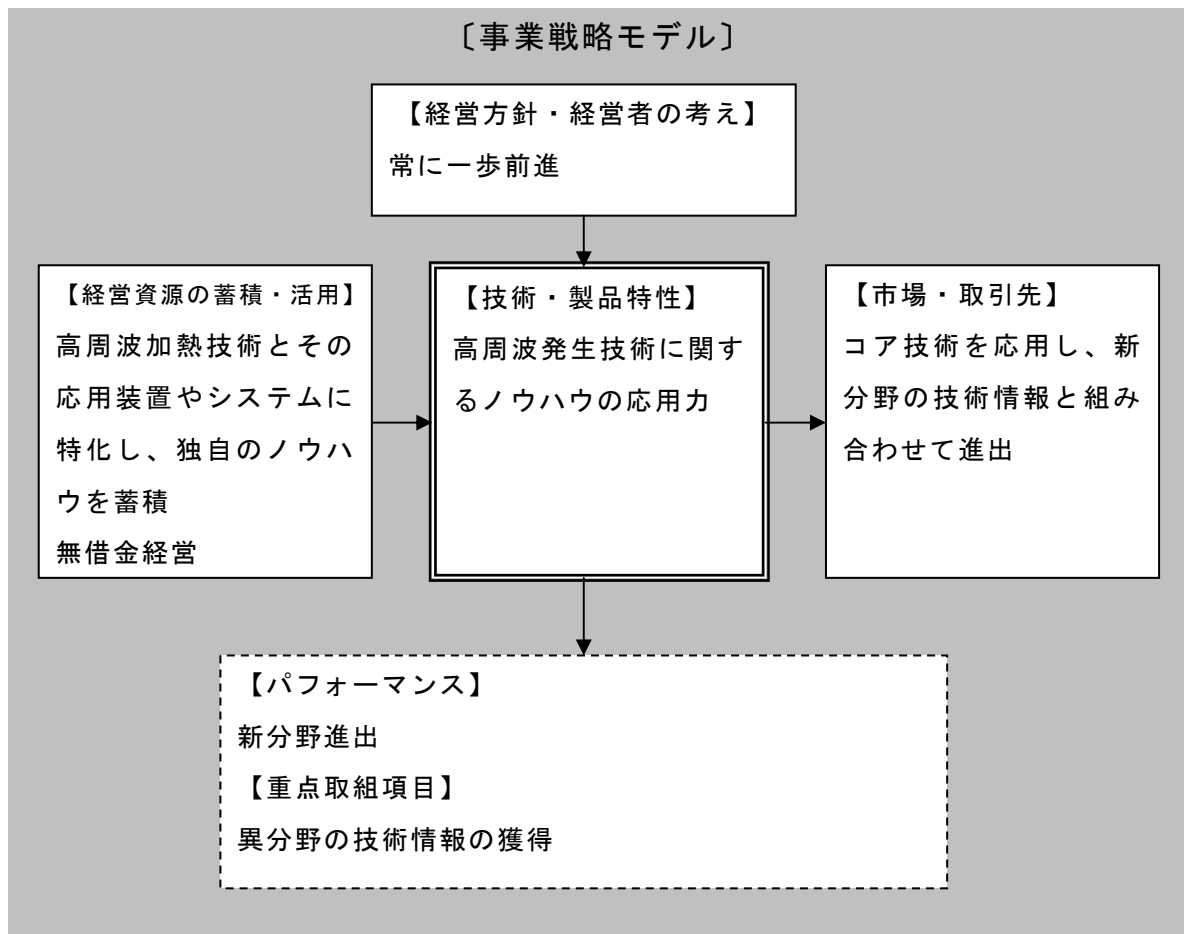
同社は、コア技術を追求するため、社内は高周波加熱装置とその制御システムの開発に特化し、残りは外注を活用している。また研究開発を伴う受注が多く、多くとも 10 台程度までの小ロット生産が主体である。先行投資が過剰となり資金繰りが厳しくなりがちであるが、経営効率を上げ、創業来の無借金経営を実践している。



代表取締役社長 山本泰司氏



がん温熱治療装置



〔事業戦略モデルの整理〕

幅広い用途を持つ高周波加熱技術をコア技術として、40を超える分野に進出し、それぞれが抱える課題を解決する新製品を開発してきた。これまで課題や開発ニーズを把握できれば、蓄積してきた知識やノウハウを活かすことで、高周波加熱技術を応用した新製品開発は可能である。そのため同社では常に広くアンテナを張り、異分野情報の収集を行っている。また新製品開発は、既存技術では対応できない課題を抱える異分野企業から同社技術の可能性に期待して相談を受けることで入手が可能となるため、自社技術や開発実績をホームページやカタログ、学会発表などで積極的に公開し情報発信にも努めてきた。

重点取組項目は、このように同社の優れた技術やノウハウを応用した新製品開発のきっかけとなる異分野の技術情報を入手することにあると考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅡの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 開発・製造・販売のすべての工程において競争力があるが、相対的に販売・営業が強い、あるいは重視している。
- ◆ 比較的中堅クラスの事業者が多い。
- ◆ 全ての工程に強いことから、価格・納期ともに自社に決定権を有している。
- ◆ 現在の事業内容や売上高への満足度が高い。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

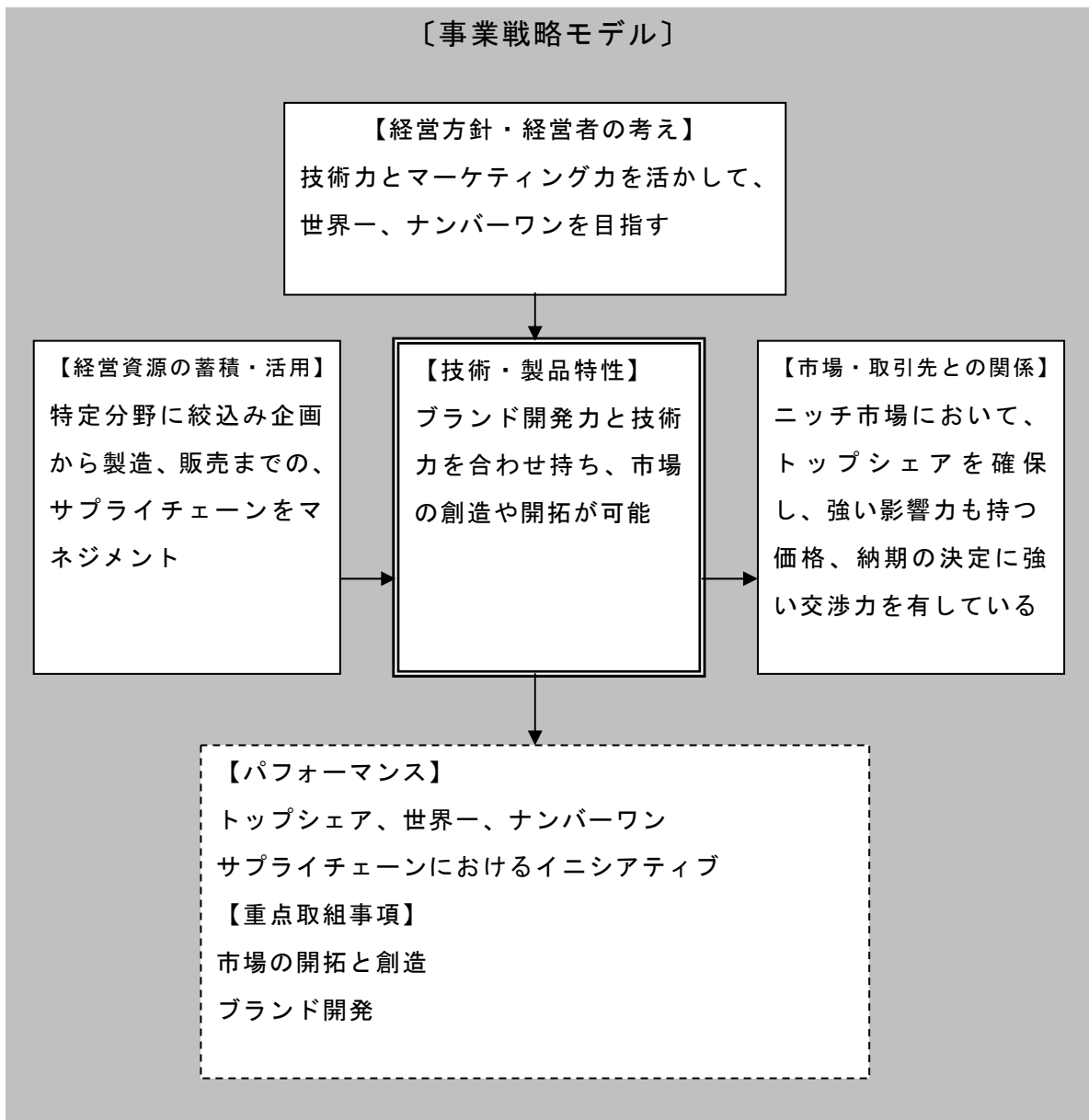
モデルⅡの対象企業 31 社のうち、13 社へのインタビュー調査によって、次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅡには、世界的なブランドを持つトップシェア企業や特定技術のパイオニア企業などが多くみられる。
- ◆ 世界的ブランドメーカーには、トッププロが愛用するスポーツ用ゴーグルメーカーや自転車用リフレクターメーカーがあり、世界的に高いシェアを有している。
- ◆ パイオニア企業には、国内のロボットビジネスを牽引するベンチャー企業や、樹脂・金属の表面処理加工技術である真空蒸着技術を国内で初めて工業化した企業などがある。
- ◆ このほか、ローテク技術を駆使しながらも、売れる仕組みを構築し成長している企業もある。
- ◆ いずれの企業も、ニッチ市場に特化し、企画から生産販売までのサプライチェーンでイニシアティブを持っている。特にマーケティング力に長けた企業が多い。
- ◆ 企業目標として世界一やナンバーワンを掲げる企業が多い
- ◆ トップ企業であるため市場の開拓や創造を経営の重要課題として取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅡの企業は、ニッチ市場におけるトップ企業であり、世界的ブランド企業も含まれている。企画から製造、販売までの機能を有し、自ら市場の開拓や創造をも行う。中堅クラスの規模が多い。ニッチ分野での先端技術によって業界を引っ張る企業も存在する一方で、ローテクを駆使し、売れる仕組みづくりで、トップシェアを確保する企業も存在する。常に業界を先導する立場にあるため、市場の開拓や創造を重要取組課題と考える企業が多い。

こうした特性を持つモデルⅡの企業タイプを「トップシェアタイプ」とした。



CASE 2-1 株式会社アイソトープ (http://www.isotopegroup.com/)

所在地	大阪府泉大津市池浦町 1-5-19		
創業年	平成 12 年	設立年	平成 15 年
業種	繊維工業	従業員数	37 人
主な事業内容	ニット製品の企画・販売・製造		

〔事業概要〕

株式会社アイソトープ（以下、同社）は、国産ニットにこだわり、年間 1000 型におよぶオリジナル製品を企画、生産し、これをストック販売している。OEM生産が中心の中小ニットメーカーにあって、同社の手法は、一見、リスクの高いビジネスに思える。しかし同社のショールームには全国からバイヤーが訪れ、シーズンの終わりには全てを売り切ってしまうという。その理由は、業界が抱える課題を上手く利用した売れる仕組みにある。日本の繊維業界は、海外とのコスト競争のため、企画を画一化することで在庫リスクを軽減してきた。そのため、在庫の心配をせずに品揃えを充実させたいというニーズが業界に蔓延していた。そこで同社は、オリジナル品を必要な分だけ購入できるサービスを提供した。同時に、小ロットから生産できる強みを活かし、初期の生産ロットを、サンプル販売で売り切れる数量に設定し、追加生産で対応する体制をとった。さらに最終期にセール販売しても損が出ない原価を設定し、厳しく製造コストを管理している。こうした仕組みによって、取引先と自社の双方が在庫リスクを負わない仕組みを作り上げた。その結果、創業以来、売上高、利益額、取扱型数の全てで前年比増を達成している。

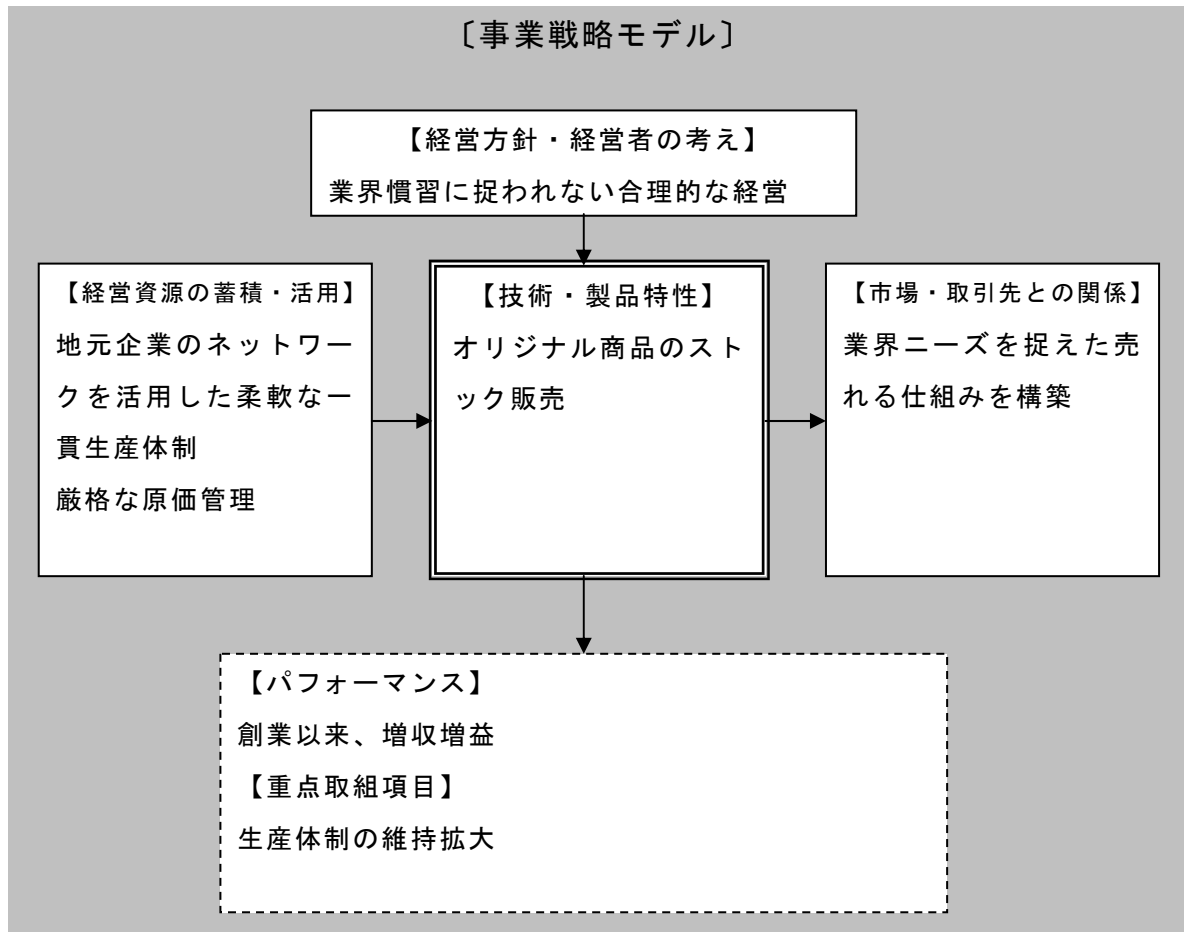
生産は、6 つのグループ企業と地元企業のネットワークを活用し小ロット生産体制を築いた。同社はこの体制によって、自社の事業だけでなく、停滞傾向にあった地元の繊維業界の活性化にも貢献している。代表取締役の金沢克哉氏は、「業界の常識にしばられず、合理的にビジネスを構築すれば、伝統技術を活かした売れる仕組みは作れる」と考え、それを実践してきた。さらに同社は、ニット技術の可能性を求め、主力の婦人服以外にネクタイやワインのボトルケース、さらには鮎釣りのタモ網など、次々と異業種への進出を果たしている。



代表取締役 金沢克哉氏



多様なオリジナル製品群



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、業界の常識にとらわれず、マーケットニーズを正確に認識し、それに応じたビジネスを組み立てることで売れる仕組みを構築している。同社が展開するオリジナル商品のストック販売は、取引先である卸やアパレルなど、業界が抱える課題を解決するものである。また徹底した原価管理を行うことで、損を出さずに売り切ることも可能となっている。生産面では、地元企業とのネットワークを活用し、少量生産にも対応できる柔軟な生産体制を持っている。またこのネットワークが、地元の産業振興にも繋がっており、社会的意義も高い。さらに同社のモデルは、成熟産業である繊維業界において、成長を可能とした点においても意義が高いと考えられる。

重点取組項目は、同社の事業モデルを支えている柔軟な生産体制の維持・拡大にあると考えられる。

CASE 2-2 ヴイストーン株式会社 (http://www.vstone.co.jp/)

所在地	大阪府大阪市此花区島屋 4-4-11		
創業年	平成 12 年	設立年	平成 12 年
業種	精密機器製造業	従業員数	14 人
主な事業内容	ロボット関連製品の開発・製造・販売及びロボット関連イベントの企画・運営等		

〔事業概要〕

ヴィストーン株式会社（以下、同社）は、自律型ロボットのサッカー大会「ロボカップ」で、五年連続世界一となった「チーム大阪」のメンバーである。同社は、大学教授が開発した全方位カメラの事業化を目的に創業したが、「ロボカップ」への参加をきっかけに、ロボット開発を本格化する。平成 15 年にATR（株式会社国際電気通信基礎技術研究所）の技術を基に、コミュニケーションロボットの商品化に成功し、翌年に、ロボカップに出場、初の世界一となった。現在は、主に教材やホビー用のロボットを開発・販売している。

ロボット開発には多様な技術（モータ、光学系、フレーム、ソフトウェア、センサ技術、デザインなど）が必要となるが、各技術でロボット用のノウハウを持つ企業は少ない。同社は、各技術の専門家ではないが、これらの外部技術を取り込み、社内ですり合わせてロボットを開発してきたため、ロボット用のノウハウを蓄積してきた。現在では、大学の先端技術から加工技術まで、同社の核としてロボットの垂直統合型ネットワークを構築している。

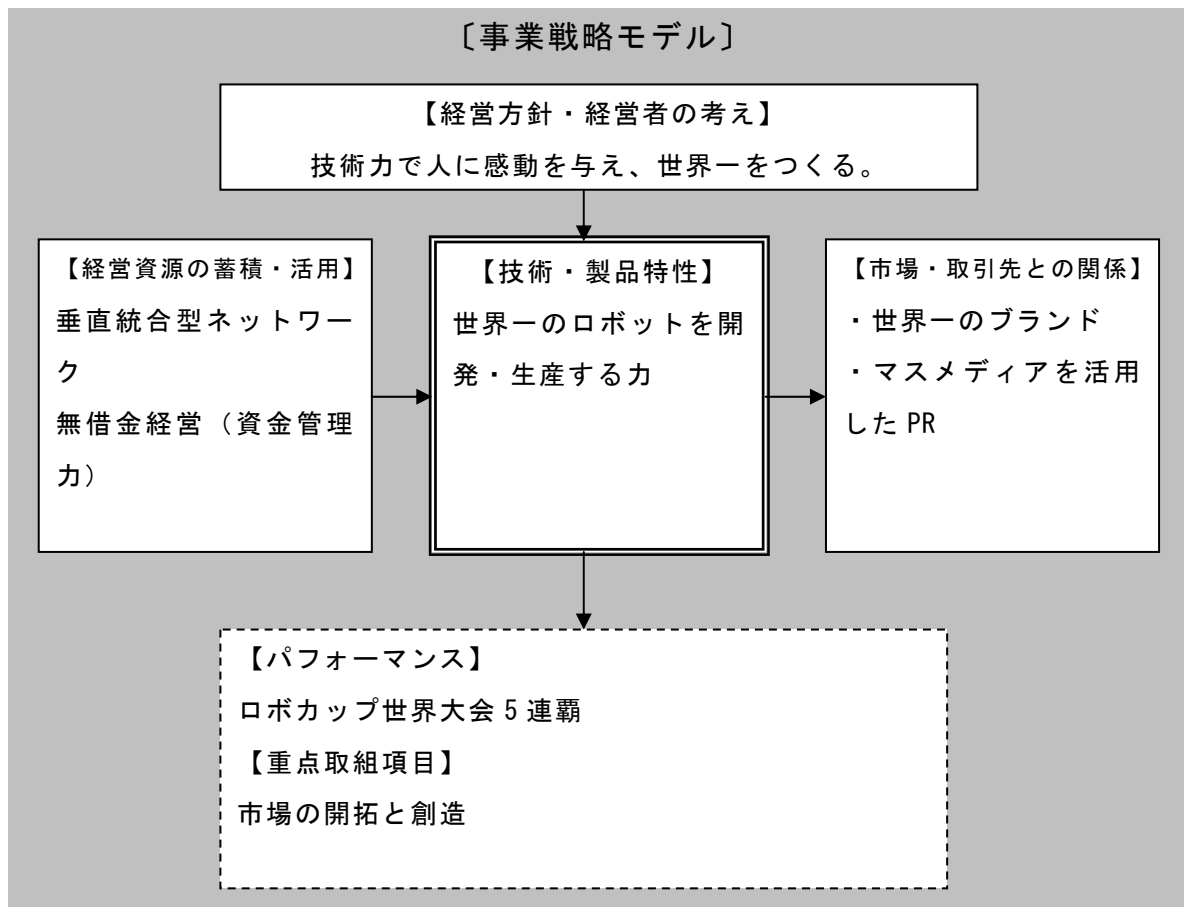
同社は、研究開発型企業であるが、技術に偏った経営はしない。販売を強く意識し、資金管理も厳格である。無借金経営で、研究開発においても、回収の根拠が明確にならないと実施しないなど、健全経営にこだわっている。

このような同社が掲げる経営理念は「感動を与えること」である。感動こそが、人を動かす力であり、それが企業の存在価値となるためである。また「世界一」にもこだわる。世界一だからこそ、従業員の意識が高くなり、質の高い仕事ができ、さらにマスコミを使った効果的な広報戦略も可能となるためである。



代表取締役 大和信夫氏

小型二足歩行ロボット
「Robovie-X」



〔事業戦略モデルの整理〕

5年連続世界一の達成は、同社のロボットの開発能力の高さを証明している。この能力を生み出したのは、創業時から掲げる「先端技術で人に感動を与える」という経営理念に起因している。同社は、これまでロボット開発に必要な多様な要素技術を他社から取り込んできたが、「人に感動を与える」ため、外部技術に「ひと工夫」を加えることを心掛けてきた。これが世界一のロボットを開発する技術力につながっていると考えられる。また「世界一」へのこだわりが、従業員のモチベーションやメディアを利用したPRに効果を発揮している。また研究開発型企业であるが、技術に固執せず、むしろ世界一のブランド力を活かした営業展開や、無借金経営など健全経営を行っていることが同社の強みとなっていることも特徴である。

今後は、変動の激しいロボット関連市場において、安定した市場の開拓もしくは創造が重要取組事項といえる。

CASE 2-3 山本光学株式会社 (http://www.yamamoto-kogaku.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市長堂3-25-8		
創業年	明治44年	設立年	昭和10年
業種	精密機械器具製造業	従業者数	243名
主な事業内容	スポーツ用品・眼鏡・サングラス・光学機器・産業用保護具の製造・販売等		

〔事業概要〕

山本光学株式会社（以下、同社）は、創業時、炭鉱現場などで使用する産業用防塵眼鏡を製造販売していたが、戦後、航空用やスポーツ用などニッチ分野に技術を特化した事業を展開し、事業拡大に成功した。同社のブランドである「SWANS」は、国内外のトッププロが愛用する世界的なブランドとして知られている。

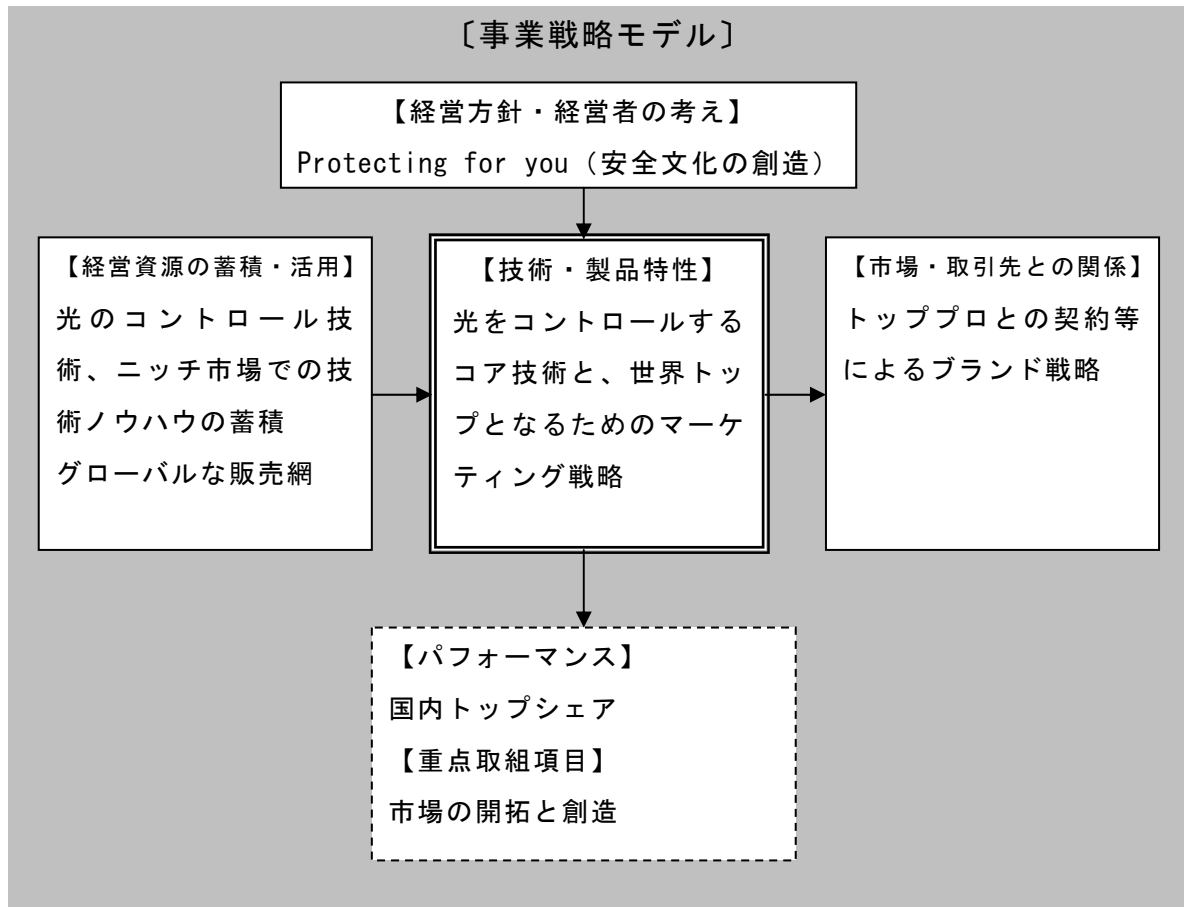
同社のコアとなるのは、光をコントロールする技術である。それに必要となるのは、用途に応じた素材とニッチ分野で追求した独自のノウハウである。例えば、札幌オリンピックでは、世界で初めて曇らないゴーグルを開発した。その後、新幹線の窓ガラスをヒントにダブルレンズを開発している。またフィッシング用の偏光グラスは、水面の反射光のみを吸収し、水中を見えるようにする。さらにレーザー加工の現場では、レーザー光線の特定波長をカットする特殊な素材を組み込んだレンズで目を保護している。これらは全て、光をコントロールする独自技術によって生み出された。



常務取締役 山本直之氏

同社のサングラスを愛用する
プロゴルファー石川遼選手

同社が、世界的な企業に成長できたのは、こうした技術力に加えて、ブランド戦略を併せ持っていたためである。既に、40年前には、本場欧州で展示会に出展し、海外のオリンピック選手と契約している。こうした海外でのPRが、ブーメラン効果となり、国内で評判にブランドが確立されていった。現在も、多くのトッププロの厳しい要求に応え続け、機能を高めつつ、ブランドを育てている。最近では、「Protecting for you（安全文化の創造）」を掲げ、さらなる技術開発に努めている。



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、技術力とマーケティング力のいずれとも高めることで、世界的な企業へと成長してきた。世界には多くの眼鏡メーカーのブランドがあり、非常に激しい競争をしている。同社は、スポーツや産業などニッチ市場に特化し、その中で独自の技術力を磨きつつ、一方で、トッププロとの契約などにより知名度を上げることで、世界的なブランドを育ててきた。大きなマーケットに進出すれば、一時的な事業拡大は期待できるが、いずれは価格競争に巻き込まれるとの考えから、世界的なブランドを持つメーカーとなった現在においてもニッチ戦略をとっている。

同社はこれまでも、ニッチな市場において、様々なスポーツや産業において、サングラスやゴーグルの用途を提案している。そのため業界のパイオニアである同社の重点取組項目は、市場を創造していくことであると考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅢの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 開発・製造・販売のうち、いずれかに重視しているという傾向が見いだせないことから、全ての工程に、ある程度の力点を置いている。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

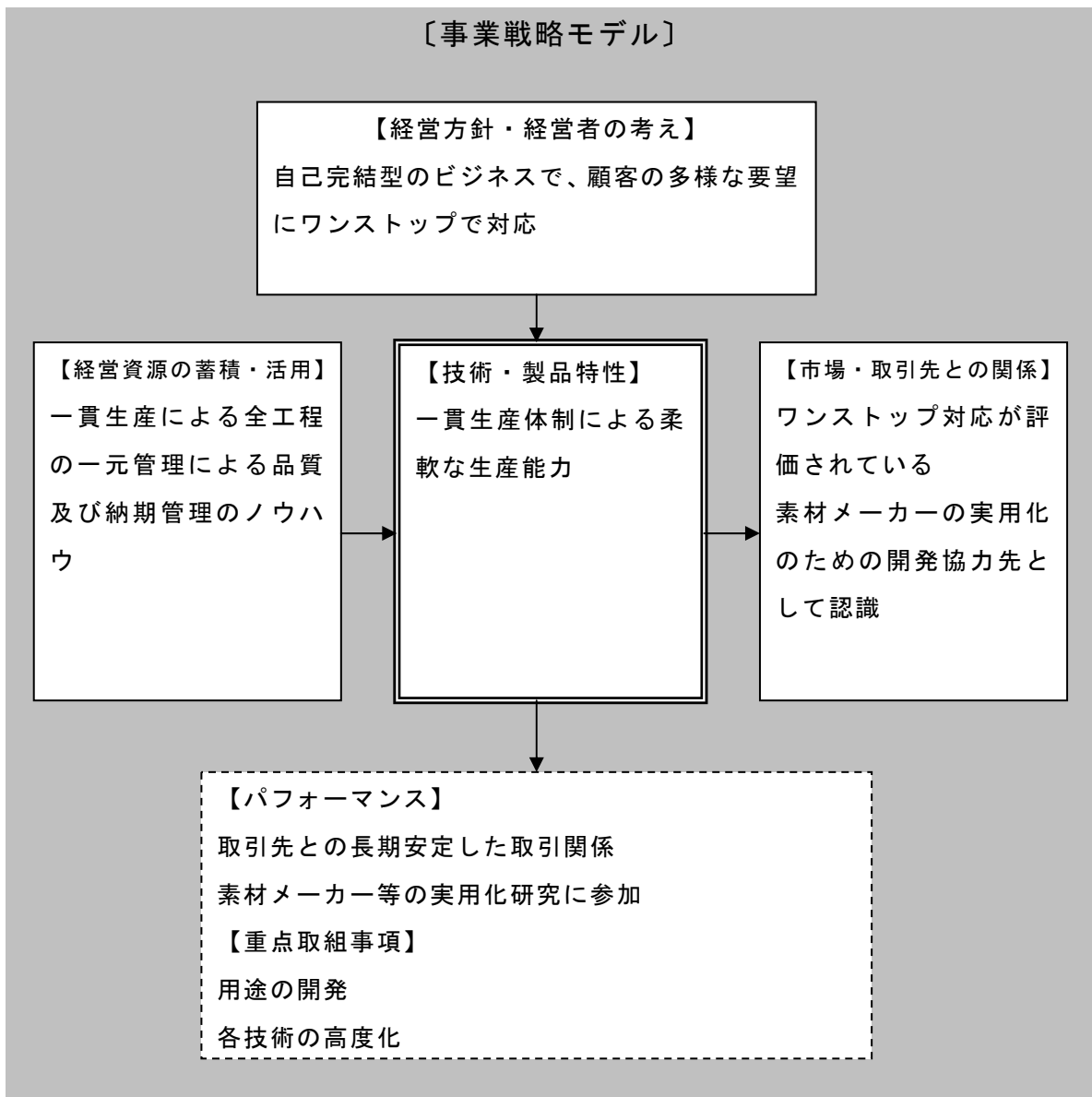
モデルⅢの対象企業 22 社のうち、6 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅢには、一貫生産体制を構築している企業が多くみられた。
- ◆ 半導体用の検査器具メーカーは、精密な切削加工を得意としており、焼付加工や鍍金加工は外注していたが、M&Aによって一貫生産体制を構築している。狙いは、切削加工だけでは、差異化が不十分なため、一貫生産体制に焼付や鍍金を含め、全体として顧客ニーズに細やかに対応するためである。
- ◆ このほか、リサイクル製品メーカーや冷間鍛造部品メーカーなども一貫生産体制を構築している。素材を部品に仕上げるまで社内で行える自己完結型であり、リサイクルビジネスなど、新分野において新たなビジネスモデルを提示する企業もある。
- ◆ 一貫生産による全工程の一元管理により、品質管理、納期管理に優位性を持つ企業が多い。
- ◆ 一貫生産体制を持つこれらの企業に対し、新素材を持つ素材メーカーから用途開発の依頼を受けることが多い。
- ◆ これらの企業では、用途開発が最重要課題となっており、消費者やユーザー企業のニーズなどの情報を積極的に収集し、用途の選定に取り組んでいる。
- ◆ 一貫生産体制の改善を図るため、工程ごとの異なる技術をそれぞれ高度化していくことが必要となる。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅢでは、一貫生産体制によって、顧客にニーズに細やかに対応している企業が多い。仕入れた素材を部品や製品にまで仕上げる自己完結型の事業を行い、業界に新たなビジネスモデルを提示する企業もある。全工程を一元管理できるため、品質・納期管理に優位性を持つ。特に重要な取組は、保有する多様な技術の高度化や、用途開発などであった。

こうした特性を持つモデルⅢの企業タイプを「ワンストップタイプ」とした。



CASE 3-1 ウツミリサイクルシステムズ株式会社

(http://www.utsumi-k.co.jp/index.html)

所在地	大阪府大阪市中央区内本町 1-2-15 メンズファッションセンタービル 3 階		
創業年	平成 5 年	設立年	平成 5 年
業種	プラスチック製品製造業	従業者数	130 人
主な事業内容	PET 樹脂リサイクル関連事業		

〔事業概要〕

ウツミリサイクルシステムズ株式会社（以下、同社）は、平成 10 年に国内で初めて、PET 樹脂リサイクルの一貫生産体制を確立した。それまで回収・フレーク加工は廃棄物処理業、シート化は素材メーカー、製品加工は樹脂成形業と、異業種による分業であった業界において、同社の一貫生産体制は、コストや品質面で競争優位を確立しただけでなく、資源循環ビジネスを本格化するものであった。リサイクル事業では、作ることより、売ることが難しい。当時、世の中のリサイクル品への理解が十分でないため、全ての製品が売れるわけではなかった。そのため、売するためには、食品容器であれば殻のある卵など、抵抗が少ない用途を見極める必要があった。売れる製品を作ることによって、はじめて資源の循環が実現できる。そのため、選択した用途に、すばやく製品を投入できる一貫生産体制が必要であった。

創業者の内海正顕氏は、商社勤務時代に、北米で PET が普及しているのを見て、塩化ビニルが主流の日本でも、近い将来 PET が普及すると確信した。そして PET の普及が、日本の資源循環ビジネスのきっかけになると感じ、同社を立ち上げた。

同社は、樹脂の粘度や強度が増し、ジュースや薬品などの残留物を完全に除去する新技術を導入するなど、生産体制の強化に努めている。

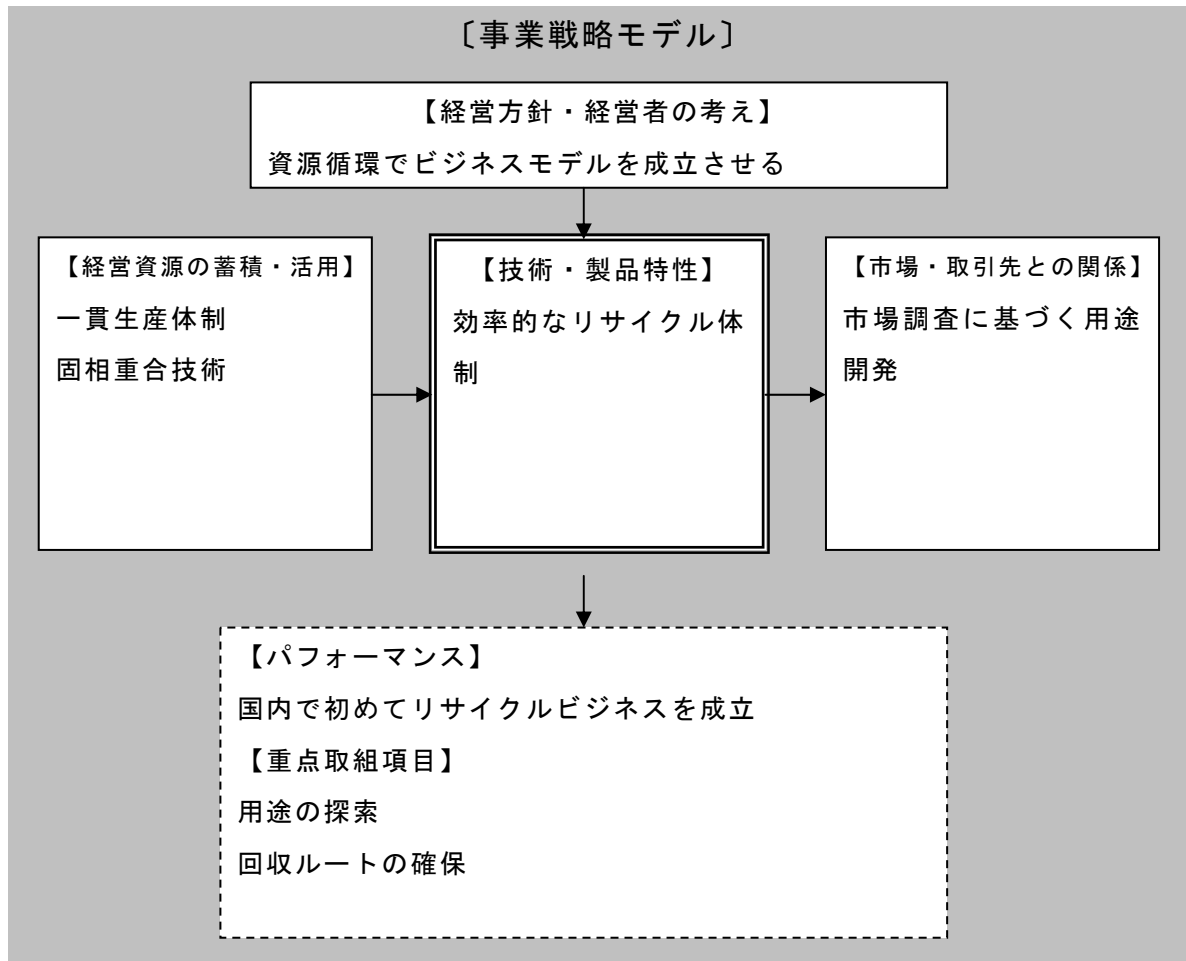
また創業時は回収ルートにも苦労していたが、包装容器リサイクル法施行後は、大手飲料水メーカーなどと契約し、国内年間回収量の約 10 分の 1 に当たる約 2.5 万トンを実定的に回収している。こうして資源循環の流れを少しずつ拡大している。



代表取締役 内海正顕氏



圧縮したペットボトルを選別



〔事業戦略モデルの整理〕

リサイクル事業をビジネスとして成立させたパイオニアである。業界では、引取料収入をあてにした廃棄物型のビジネスが主流であったが、同社は回収し、再資源化したPETで、製品を作って売ることまでを一連のビジネスとすることを目的とした。単に社会貢献ということだけでなく、本来の資源循環でビジネスモデルを作ること为目标とした。

そのため他社に先駆けて一貫生産体制を構築し、生産面と、販売面の両方で優位性を確立した。生産面では、一貫生産によって合理的な品質とコストの管理が可能となった。また販売面では、用途を見極め、最終製品まで手掛けることで、リサイクル品の販売という最も難しい課題を解決した。これらによって、リサイクルをビジネスとして成立することが可能となった。

同社の重点取組項目は、資源循環の流れをより大きなものとするため、新たなリサイクル品の用途開発と回収ルートの確保であると考えられる。

CASE 3-2 大阪精工株式会社 (<http://www.osaka-seiko.co.jp/>)

所在地	大阪府東大阪市中石切町 5-7-59		
創業年	昭和 35 年	設立年	昭和 35 年
業種	鉄鋼業	従業員数	209 人
主な事業内容	冷間圧造用鋼線、異型鋼線、冷間鍛造部品等の製造・販売		

〔事業概要〕

大阪精工株式会社（以下、同社）は、冷間圧造用鋼線の専門メーカーとして創業し、その後、顧客の要望に対応しつつ異形鋼線、鋼棒、みがき棒鋼、さらには冷間鍛造部品、精密二次加工部品などの部品生産まで、幅広い製品の一貫生産体制を構築してきた。自動車や建設機械などに欠かせない素材を提供しており、現在では、約 800 種類の鋼材を、データベース化している約 8000 種類の製造工程設計によって加工している。

写真は現物があるので
印刷業者に手渡し

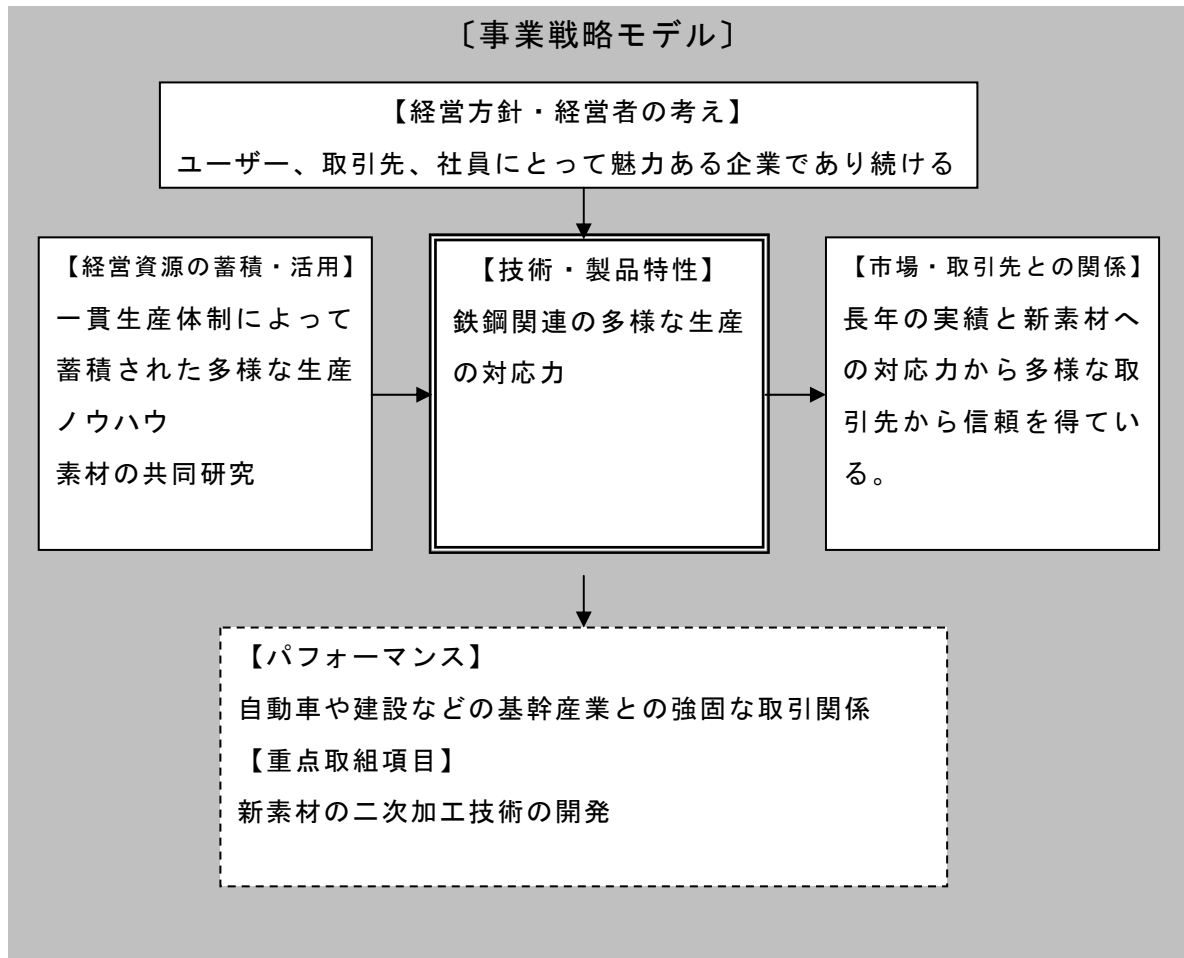
取締役社長 澤田 斉氏

主力の 1 つである冷間鍛造部品は、自動車のエンジンやトランスミッション、ブレーキなど、高い品質が求められる分野で使われている。製品の品質を決めるのは、冷間圧造用鋼線の技術と冷間鍛造技術、さらに素材の 3 つである。そのため同社は取引先である株式会社神戸製鋼所と連携し、素材の改良や新開発にも関わってきた。また、独立行政法人物質材料研究機構との連携で、新素材「超鉄鋼」の実用化に向けた温間圧延技術の開発を行っている。超鉄鋼は、鋼の結晶粒径を $1\mu\text{m}$ 以下に微細化し、高強度化した新素材で、精密機器用の超軽量、高強度なねじなどの用途が期待されている。



冷間鍛造部品

社章のスリーセブン（7 が 3 つ並んだデザイン）には、ユーザー、取引先、社員それぞれの満足度を高めることが会社の魅力を高めるとの思いが込められている。そのためユーザーや取引先の満足度を高めることと同時に、従業員にとっても働きやすい、やりがいのある、面白い会社を目指し、社員向けの勉強会や提案制度などイベントを定期的で開催している。



〔事業戦略モデルの整理〕

コア技術である冷間圧造技術に加え、冷間鍛造技術を組み合わせた一貫生産体制を保有し、約 800 種類の鋼材に対応した約 8000 種類の製造工程設計のデータベース化によって、顧客の多種多様な要望に対応できる体制を構築している。この体制は、例えば自動車関連では、極めて高い品質が求められる駆動系の部品を製造するなど、高い信頼を得ている。また同社は製品品質を大きく左右する素材についても、メーカーと連携する体制を採ってきた。特に新市場進出の可能性を秘めた新素材については、量産化、実用化のために重要となる二次加工に関する研究開発を行うなど、深い関係を築いている。この新素材の二次加工技術の研究開発は、同社にとっても重要な取組事項となっている。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルⅣの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 成長市場を重視し、取引先の要望に対して、研究開発などの開発力よりも熟練者の技能等で対応している。
- ◆ 熟練技能者が重要な役割を果たしている。
- ◆ 比較的小規模な事業者が多い。
- ◆ 取引先から明確な指示あり、これに素早く対応できている。
- ◆ 価格、納期の決定権は取引先が有している

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

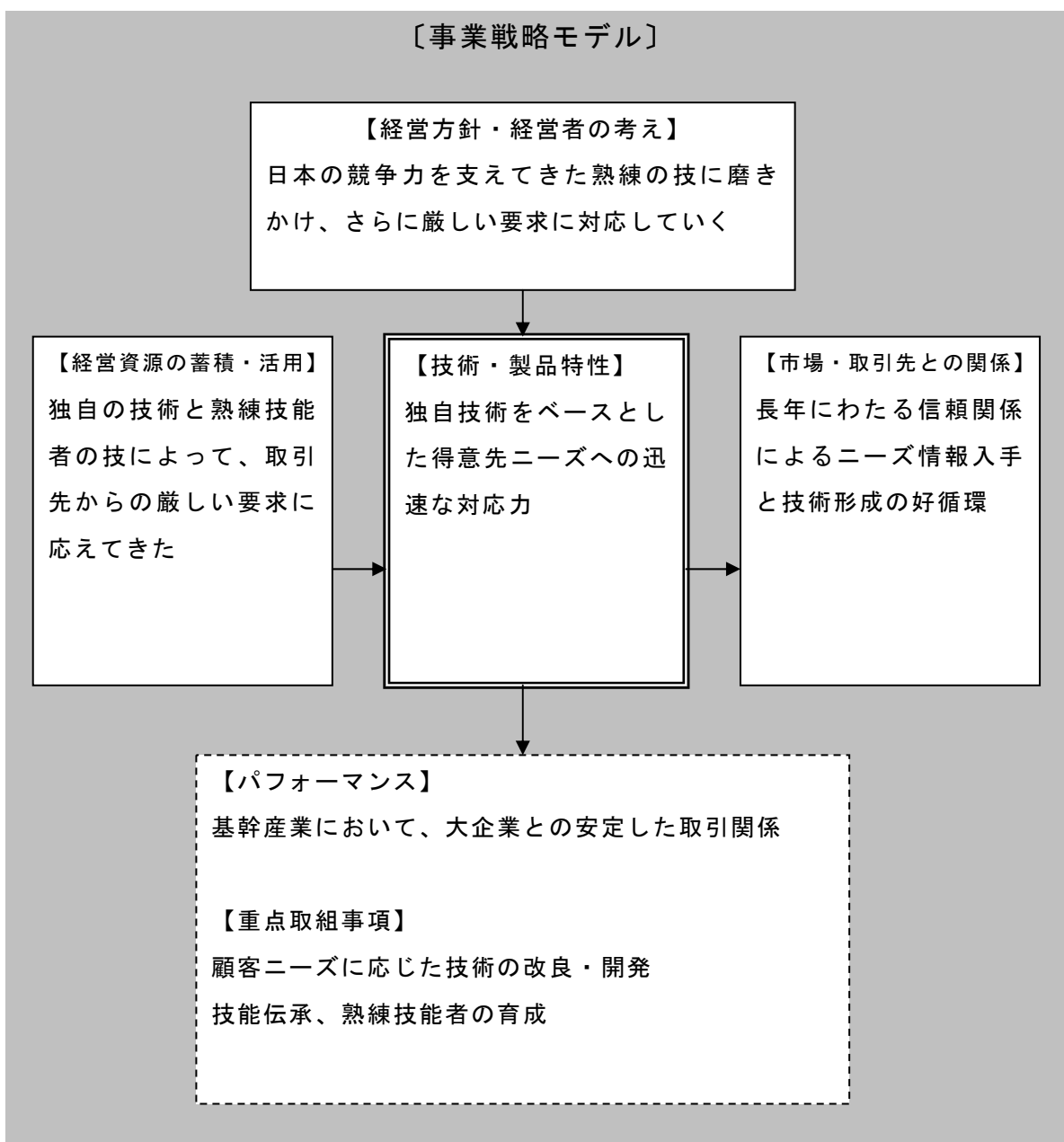
モデルⅣの対象企業 20 社のうち、5 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルⅣには、自動車や家電、精密機械、建設機器など加工組立型の基幹産業において、多くの競合先との競争を勝ち抜き、長年にわたり成長をしてきた企業が多くみられる。
- ◆ 精密ガラス部品機器メーカーや、熱処理、表面処理加工などを行う企業などがある。特徴として、各企業が競合他社の追随を許さない独自の技能を有する熟練技能者を多数抱え、長年にわたってその技能に磨き続けている。
- ◆ 取引先とは安定した長期にわたる関係を築いている企業が大半である。
- ◆ 継続的な取引が可能となったのは、例えば大企業の新分野進出に伴い、それに対応するため既存の技能をコアとして、新技術との融合を図るなどして、常に得意先ニーズに対応してきたためである。
- ◆ 得意先のニーズ情報を入手し、それに対応した技術を開発する。この好循環を繰り返している。そのため、まずは得意先のニーズ情報を入手することが重要となる。
- ◆ 取引先の要望に対して、熟練技能を駆使して応えている。
- ◆ このモデルでは、熟練の技能が競争力の源となっているため、技能伝承や人材育成に熱心に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルⅣの企業は、独自に磨き続けた熟練の技で、日本の基幹産業を支えてきた企業が多い。取引先から明確な指図を受けることが多く、これに迅速に対応してきた。また大企業の新分野進出に際しては、独自技術を核として、新技術との融合を図るなどして対応している。こうして大企業と長期にわたる継続的な取引関係を維持してきた。このモデルにおいては、得意先のニーズを正確に把握することと、自社の技能を維持・向上していくことが最も重要な取組課題となっている。

こうした特性を持つモデルⅣの企業タイプを「技能活用タイプ」とした。



CASE 4-1 株式会社ケンテック (<http://www.kentech.co.jp/>)

所在地	大阪府大東市新田北町1-5		
創業年	平成11年	設立年	平成11年
業種	金属製品製造業	従業員数	13人
主な事業内容	精密部品・金型等の表面処理及び熱処理		

〔事業概要〕

株式会社ケンテック（以下、同社）は、精密部品や金型などの後加工として素材を硬化する表面処理メーカーである。同社は、父が創業した真空焼き入れ加工業のファインテックから分社独立した企業である。独立後も両者は連携しており、熱処理と表面処理の両方の技術を持つ珍しい企業となった。

ケンテックの核となるのは、セラミックの表面処理加工技術であるファインコーティングであった。この技術は大手の特許切れ技術をベースに、龍谷大学の指導を受けつつ開発したものである。ファインコーティング VC 被膜は、金属表面に炭化バナジウム膜を付けることで、通常の4~5倍（3000HV以上）の硬度を持ち、耐摩耗性、耐焼付性を有している。自動車用プレス金型や深絞り加工金型など厳しい条件の金型に使われている。ファインコーティング CrC 被膜は、耐酸化性、耐食性に優れ、ダイキャスト型の鋳ぬきピン、ゴム型に適している。ファインコーティングナノは、膜厚をミクロン以下に制御するため、高精度な超硬合金製金型や刃物に適している。こうした技術は開発しても安定するまでに、10年程かけて技能を蓄積することが必要となる。特に、熱処理と表面処理の両方をするには、材料知識からの幅広い知識と熟練が必要である。



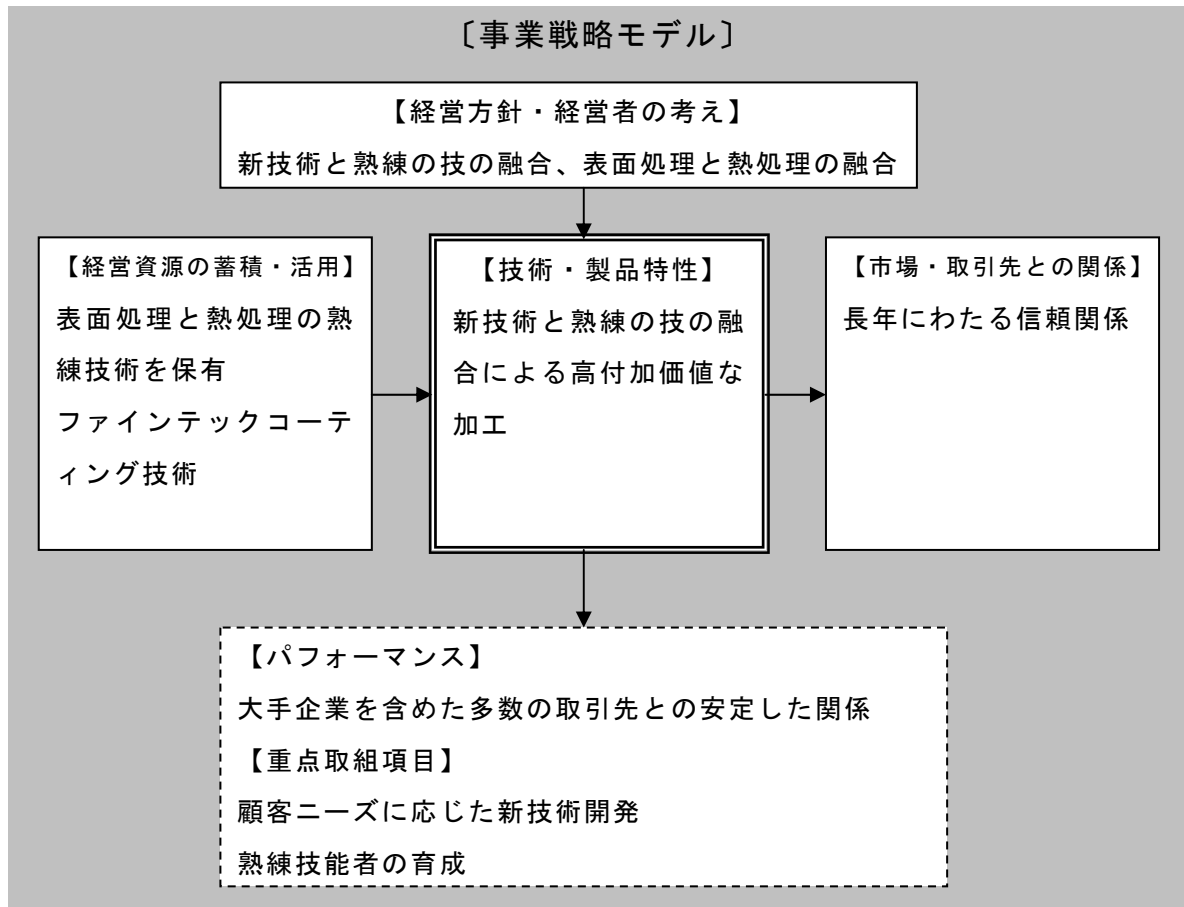
代表取締役 川端健一氏

技術開発と十分な技能の蓄積が市場で評価され、大企業とも取引をしている。大企業は、取引を始めるまでは時間が掛かるが、一度関係ができ、評価が得られると口コミで他部門からも仕事がまわってくる。競合には大手があるが、同社は、熱処理と表面処理の両技術を保有し、小回りが利く会社としても評価されている。



ファインコーティングした金型

これまでの開発テーマは主に硬度化であったが、今後は環境である。省エネのため摩擦係数を下げるための表面処理が求められている。



〔事業戦略モデルの整理〕

熱処理と表面処理の両技術を有しており、連続加工が可能なのが同社の最大の特徴となっている。連続加工ができることで、品質管理やコストダウンが容易であり、取引先にとっては、依頼が一度で済むため利便性が高い。また取引の中で得られた得意先のニーズ情報に対して、熟練の技や技術開発などで応えてきた。これを繰り返すことで、大企業からの信頼を獲得し、それが新たなニーズ情報の入手となり、技能や技術の高度化によって対応することで、さらに信頼が増すという好循環が生まれている。

今後、重点的に取り組むことは、顧客からの要望に応えるための技術開発と、同社のものづくりを支える熟練技能者の育成である。特に人材については、熱処理と表面処理の両方の知識が求められるため、計画的、体系的な教育が必要と考えられる。

CASE 4-2 株式会社棚澤八光社 (http://www.tanazawa.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市西石切町 2-1-10		
創業年	明治 38 年	設立年	昭和 28 年
業種	金属製品製造業	従業員数	386 人
主な事業内容	エッチング加工、電鍍加工、プリント配線板の製作等		

〔事業概要〕

株式会社棚澤八光社（以下、同社）は、創業者が「シボ」の名付け親として知られるシボ加工のパイオニアである。シボ加工とは、エッチング加工の一種で、金属などの表面に凹凸のある模様を付ける加工である。幅広い分野で使用されており、自動車の内装や家電製品のプラスチック成型品のシボ加工で、同社は国内トップシェアを誇っている。

生産は、国内だけでなく、アジアや欧米に点在する 14 の工場とライセンス契約を結び、統一した品質管理のもと一貫生産が可能な T T I グループを形成している。取引先の工場が世界各地に点在している場合でも、世界のどこでも安定した品質管理やアフターフォローが可能となっている。

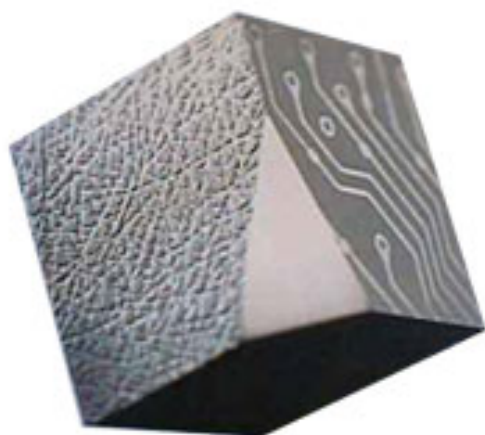
シボ加工のパイオニアである同社には、多くの企業が設計段階の製品を持ち、相談に訪れる。新製品に最適なシボ加工を検討するためである。こうした相談を受けるなかで、顧客ニーズを見出し開発したのが、バナトーン加工である。これは、シボの付いていない成形品にシボに似たシートを貼り付ける加工方法であり、試作段階での評価に有効である。

金型が必要なシボ加工をせずに、何種類ものデザインを確認できる技術である。

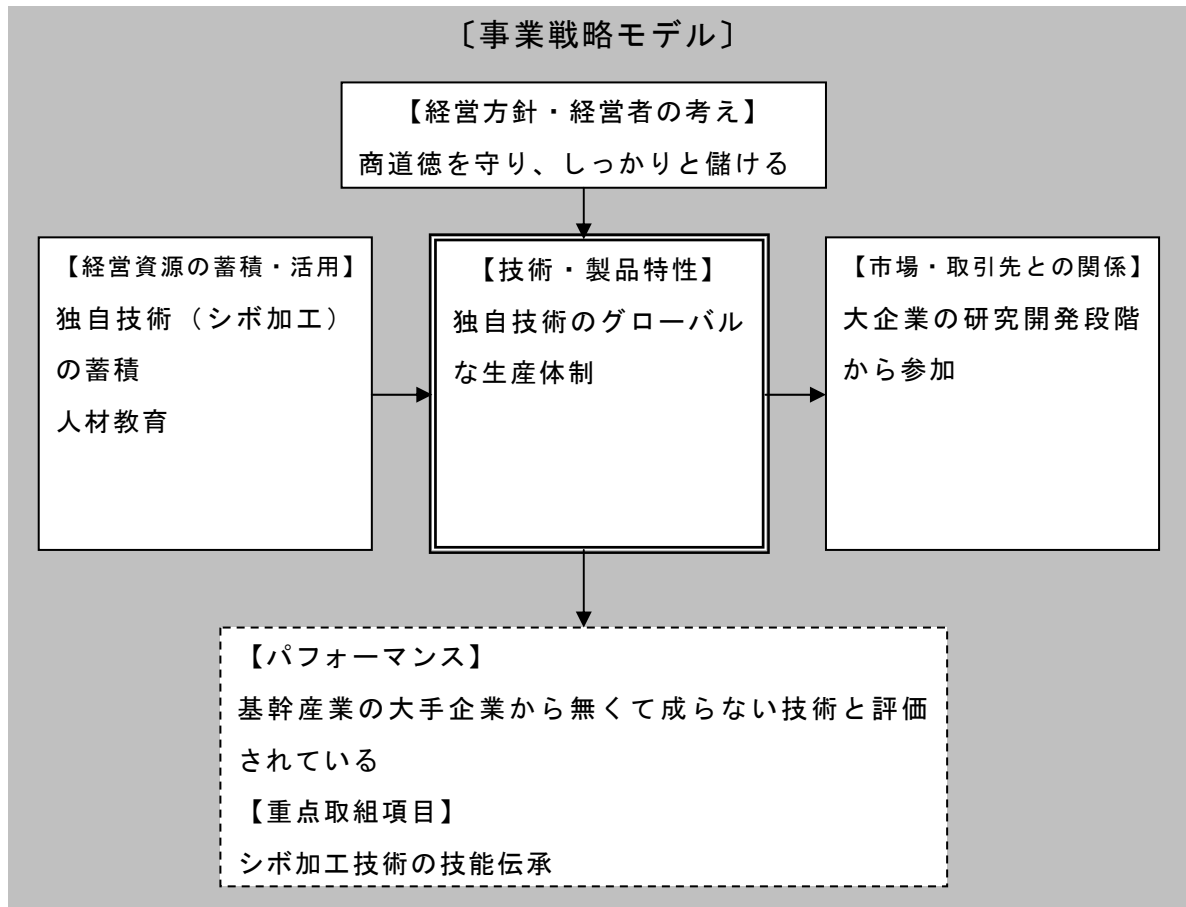
同社は基本方針として、商道德を重んじることを掲げている。取引先と長期的に良好な関係を築くには、金銭など目に見えるものだけを追いかけるのではなく、モラルのある経営が必要と考えているためである。また同社は、技術力だけでなく、そこで働く「人」そのものも商品であると考えており、取引先と接する際には、自らが商品であるとの意識を持つことを徹底している。



代表取締役 棚澤肇氏



シボ加工を施したサイコロ



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、取引先の製品の付加価値を決定する重要な技術であるシボ加工技術のパイオニアとして、独自の技能やノウハウを有している。取引先の企画開発段階から深く関わるなど、取引先と強固な関係を築いている。こうした関係のなかで、顧客ニーズを的確にとらえ、金型不要で試作品のシボ加工を評価できるバナトーン加工技術など、新技術を開発している。

長年にわたるシボ加工の技術やノウハウの蓄積は、品質やコストだけでなく、優れた意匠性や豊富なバリエーションをも実現している。さらにTTIグループによる世界統一の生産体制は、グローバル展開する大手メーカーには無くてはならない存在になっている。

また商道徳を重んじる社員教育も取引先からの信頼につながっている。

将来に向け同社が取り組むべきことは、競争力の源泉であるシボ加工を伝承し、さらに高度化していくことと思われる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルVの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 技術力に強みがあり、特定企業との安定的な取引を行いながら、取引先と共同で研究開発も手掛けている。
- ◆ 開発力や設備能力が経営に貢献しており、開発から量産まで対応できる。
- ◆ 営業力・販売力の経営への貢献度は低い。これは特定企業との安定した関係を有することから、営業力・販売力に頼らないためと考えられる。
- ◆ 価格、納期の決定権は必ずしも有していない。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

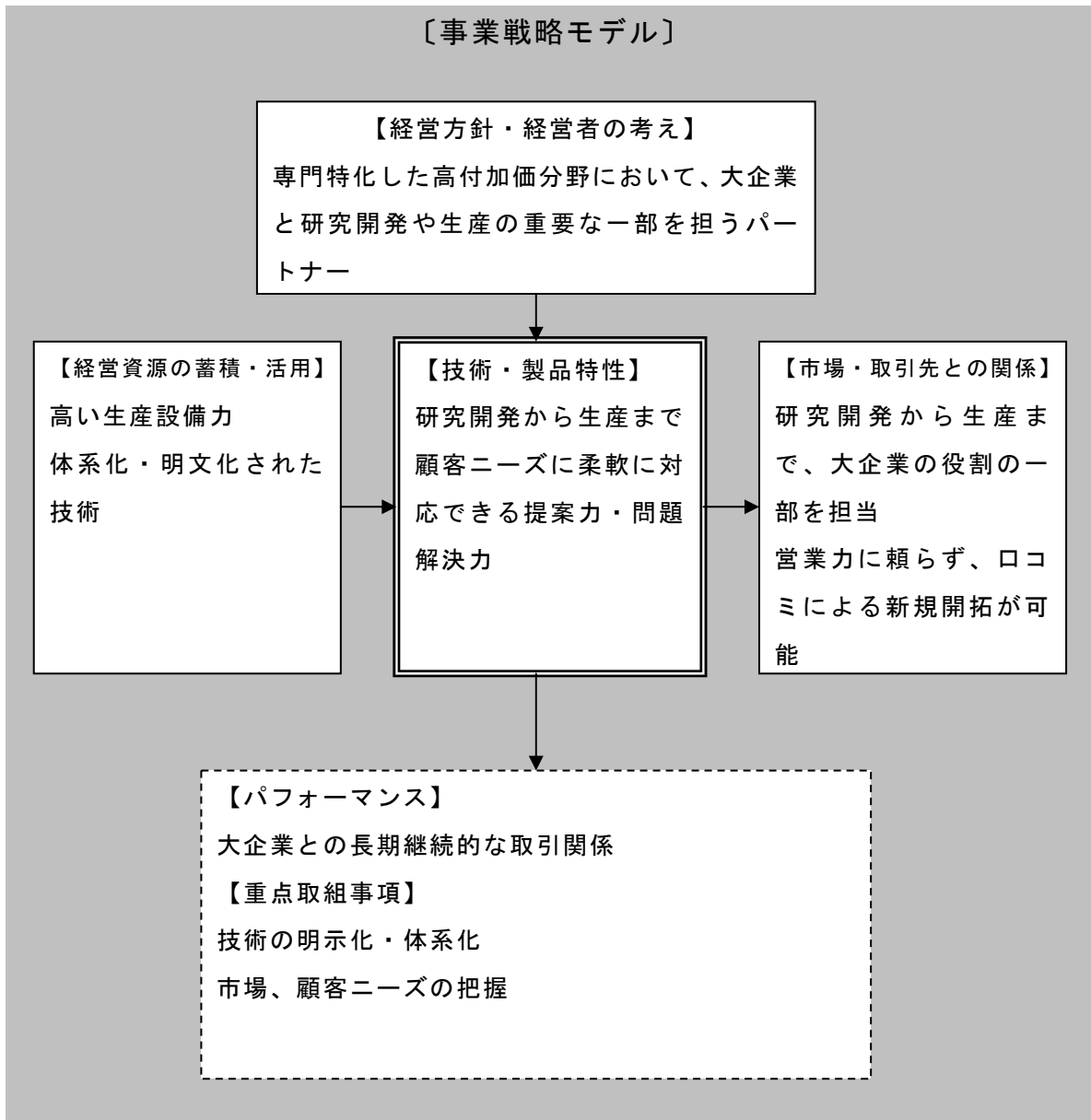
モデルVの対象企業 21 社のうち、12 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルVの企業には、同業他社ができない、また嫌がるような難しい加工など高付加価値な加工に特化し、その技術によって、大企業など得意先の新製品開発の一部を担う企業が多くみられる。
- ◆ 切削加工、鍛造、板金などサポーターインダストリーといわれる多様な加工メーカーが含まれているが、従来の下請関係ではなく、特定の技術分野において、大企業の担当者の相談役となり、共同で研究を行うパートナーの関係にある企業が多い。
- ◆ 最新鋭の生産設備など設備の充実に力をいれており、また技術面では技能を育成しつつも、属人的、主観的となりやすい技能だけに頼らず、技術の明文化、体系化に取り組んでいる。
- ◆ 得意先とは、一度関係ができると長く付き合う傾向がある。
- ◆ 新規顧客の開拓は、ロコミが中心となっている。
- ◆ 顧客に密着し、共同や役割分担によって研究開発やものづくりを行うことを得意としているため、顧客ニーズを把握することが最重要課題となっている。
- ◆ 得意先ニーズに、すばやく的確に対応し、問題解決するためには、経験と勘に頼る熟練の技だけで対応することは難しい。技術を体系化し、客観化することで過去実績の活用や、合理的な問題解決、さらには得意先との技術情報の共有や相互理解が可能となる。そのため技術の体系化に取り組む企業が多い。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルVの企業には、高付加価値な分野に特化し、大企業のパートナーとして、研究開発の一部を担う企業が多い。最新鋭の生産設備と体系化された技術によって、顧客にニーズにすばやく的確に対応し、開発から量産まで可能である。特定の取引先との長期継続した関係を持つことが多く、新規開拓は口コミによるものが多い。

こうした特性を持つモデルVの企業タイプを「パートナータイプ」とした。



CASE 5-1 第一電熱株式会社 (<http://www.dek1320.co.jp/>)

所在地	大阪府和泉市テクノステージ1-3-20		
創業年	昭和42年	設立年	平成5年
業種	機械製品製造業	従業員数	33名
主な事業内容	精密板金加工、機械組立等		

〔事業概要〕

株式会社第一電熱(以下、同社)は、特注品に特化し、プラズマディスプレイ生産ラインなどの大型装置から装置部品まで幅広く扱う。従来はエアーシャワーなどクリーンルーム付帯設備を主に受注していたが、競合が多く小規模な同社が十分な収益をあげることは難しかった。あるときに、大手メーカーから自動車部品用設備ラインを受注したことをきっかけに、特注品に特化するようになった。こうした特注品は、新たな知識が必要であり、手間がかかるため、製作可能なメーカーが少なかった。受注してみると確かに試行錯誤の連続で、手間はかかったが受注計画は改善された。それ以来「困難に思える仕事こそ断らない」を営業方針とし、他社ができない仕事を積極的に受注してきた。受注のたびに知識や技術を学ぶため 時には図書館に通い加工方法を考え、時には取引先と相談しながら製品を開発してきた。



代表取締役 多胡浩之氏

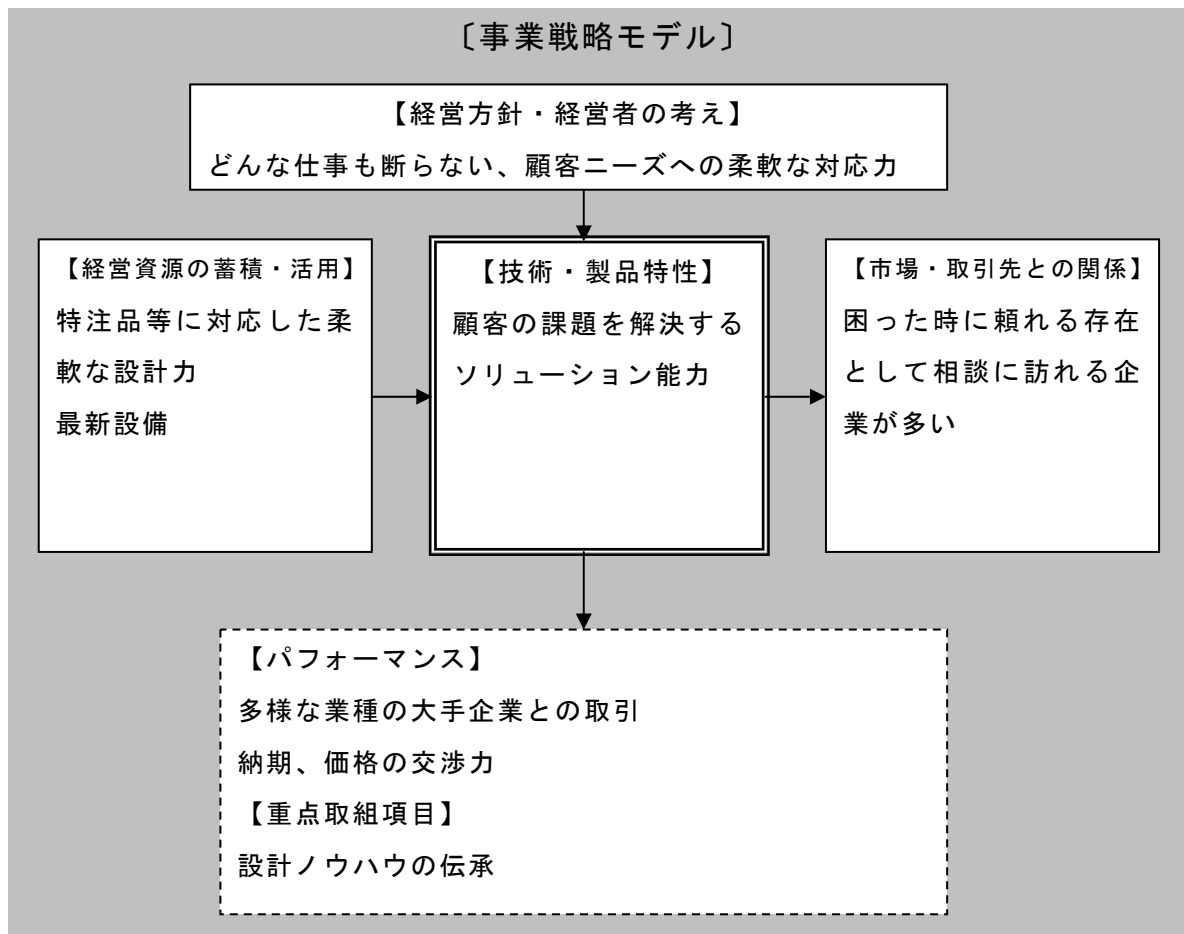
同社は営業部門を持たない。こうした営業方針と設計力が評価され口コミを中心に、多くの大企業の新規開拓に成功してきた。同社は、取引先を一業種一企業と決めている。これは業種の分散によるリスク軽減効果と、一企業との関わりを深くするためである。

大企業は、直接契約するまでに長い時間を要するが、複数の部門があり、一部門の担当者に評価されると 社内の口コミで次々と取引部門が増えていく。同社にとって取引先の担当者が営業マンの役割を果たしている。こうした他社が躊躇するような難しい仕事を受注する同社は取引先に対して納期と品質確保で強い交渉力をもっている。

生産面では、最新鋭設備を積極的に導入し、熟練技能者のみに頼らずとも高い品質が実現できる生産体制を構築してきた。そのため未経験者を多く採用し、社内で人材育成している。



同社が開発したノズル洗浄装置



〔事業戦略モデルの整理〕

同社は、「どんな難しい仕事も断らない」をポリシーとして、数多くの難しい、手間のかかる仕事を受注し、顧客のニーズに応じてきた。多くは受注段階で仕様は決まっておらず、取引先が抱えるコストダウンや効率性改善などの課題を解決する製品を提供してきた。こうしたソリューション能力が同社の最大の武器となっている。この能力は、これまでの蓄積してきた設計ノウハウと最新鋭設備による生産体制によって支えられている。こうした独自の能力を持つ同社は、大手企業を取引先に持つが、納期、価格に強い交渉力を発揮している。

同社のモデルで今後、重点的に取り組むべきことは、経営者に集中している設計ノウハウやそれに付随する見積りなどの能力を従業員に伝承することであると考えられる。

CASE 5-2 ナルックス株式会社 (http://www.nalux.co.jp/)

所在地	大阪府三島郡島本町山崎 2-1-7		
創業年	明治 42 年	設立年	昭和 23 年
業種	精密機械器具製造業	従業員数	275 人
主な事業内容	ナノレベル光学部品及びモジュールの設計製造販売		

〔事業概要〕

ナルックス株式会社（以下、同社）は創業から、プラスチック光学部品の研究開発に特化してきた。これまで球面、非球面、自由曲面に対応したナノレベルの超精密加工をコア技術と、光学設計知識を活かした高い開発力によって、レーザープリンタ用のレンズやデジタルカメラのファインダー、光ピックアップなどの光学製品を開発しており、オプトエレクトロニクス市場で一定の地位を確保している。



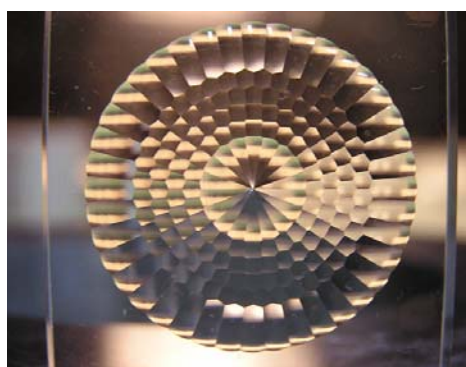
代表取締役 北川清一郎氏

設計から生産、品質管理まで、社内に一貫生産体制を持ち、部品からモジュール化、または量産にも対応している。

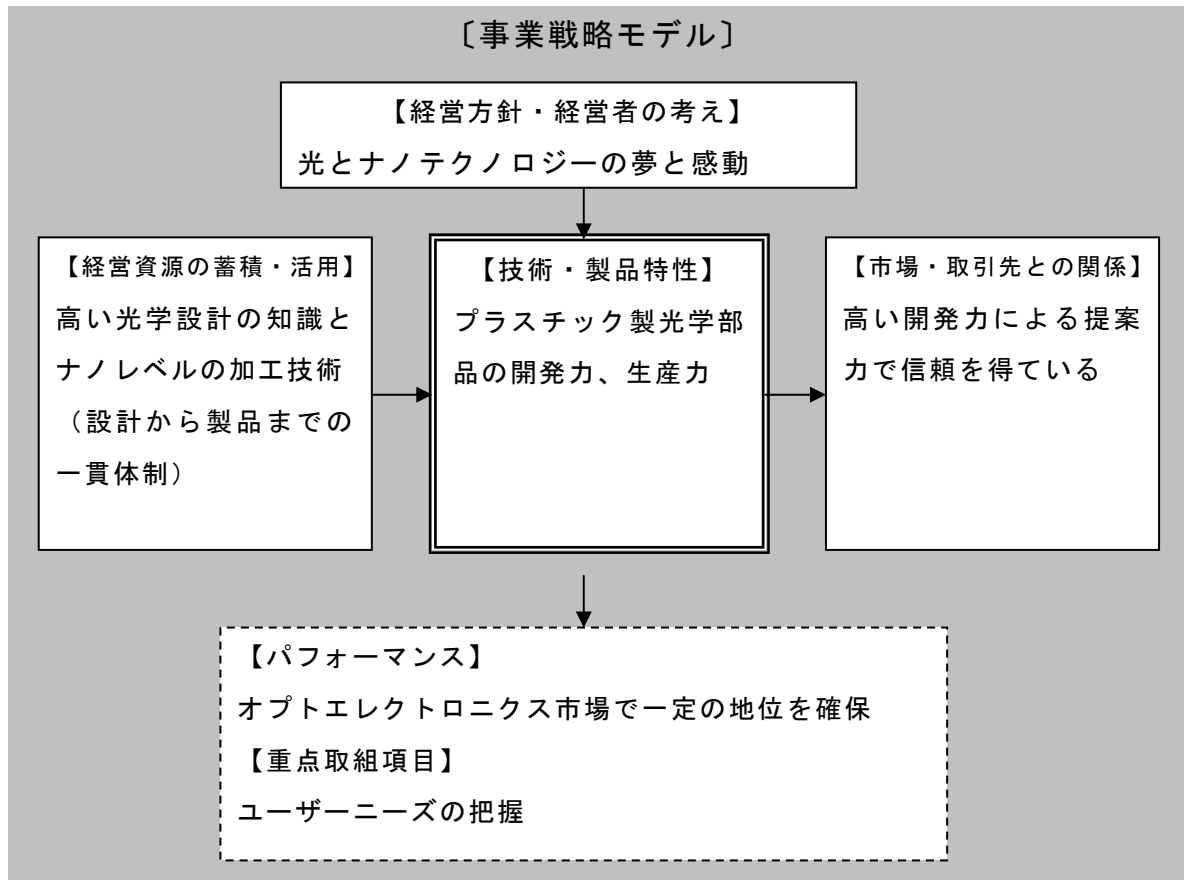
ユーザーあつての企業を基本理念として、取引先の要望を徹底的に聞くこと、常に提案することを心がけてきた。そのため営業職にも設計や加工機器の知識を持たせるため研修を実施し、セールスエンジニアを育成してきた。例えば、レーザープリンタ用レンズを、ガラスからプラスチックに変えることは、精度的に困難とされてきたが、同社が開発に成功し、取引先のコストダウンに貢献した。

同社が扱うナノレベルの精度は、肌触りや感覚といった職人の経験と勘では対応に限界がある。体系的な知識を持つことが必要と考えているため、技術者向けの勉強会を行っている。

マーケットは、偏らせずに分散させており、各分野の先端分野の仕事に対応するようにしている。従来は、事務機、家電が中心で、受注変動が厳しかったが、技術を磨くことができた。最近では分析機器、遠赤外線カメラ、三次元カメラ、アダプティブオプティクスなどの新分野にも進出している。



国立天文台の大型望遠鏡に使用されているマクロレンズアレイ



〔事業戦略モデルの整理〕

同社の強みは、プラスチック製光学部品を開発するための、高い知識を要する設計力とそれを具現化するためのナノレベルでの加工技術を併せ持っていることである。こうした設計から量産までの体制を持つことで独自のノウハウが蓄積されており、精度の高い設計や、厳格な品質管理が可能となる。これが取引先の信頼になっている。

こうした設計力や技術力を発揮するには顧客ニーズを的確にとらえる必要がある。同社では取引先からの情報収集を全社的に行うため、営業職まで設計や加工の知識を学ばせている。

同社の製品開発は、ユーザーニーズの把握からはじまるため、ユーザーニーズをいかに効率的に把握するかが重要な取組事項となると考えられる。

CASE 5-3 株式会社山本金属製作所 (<http://www.yama-kin.co.jp/>)

所在地	大阪府大阪市平野区背戸口 2-4-7		
創業年	昭和 40 年	設立年	平成元年
業種	金属製品製造業	従業者数	85 人
主な事業内容	NC 旋盤等による切削加工等		

〔事業概要〕

株式会社山本金属製作所（以下、同社）は、平成 15 年にそれまでの取引量を重視した拡大路線から、多品種少量生産、高精度・高品質を追求する事業へ方針転換した。NC 旋盤、マシンニングセンター、6 軸自動旋盤などの加工機と輪郭形状測定機や三次元画像測定機などの測定・検査機器を充実させ、また協力会社 100 社のネットワークを活用し、切削加工のプロフェッショナルとして大企業の難しい要望に応えてきた。切削加工技術のテーマは「薄い、軽い、強い」である。3つは矛盾するが、これらが揃った部品は、幅広い産業分野に省エネと効率化をもたらすためニーズは増えてくると考えられる。



同社が削りだした製品群

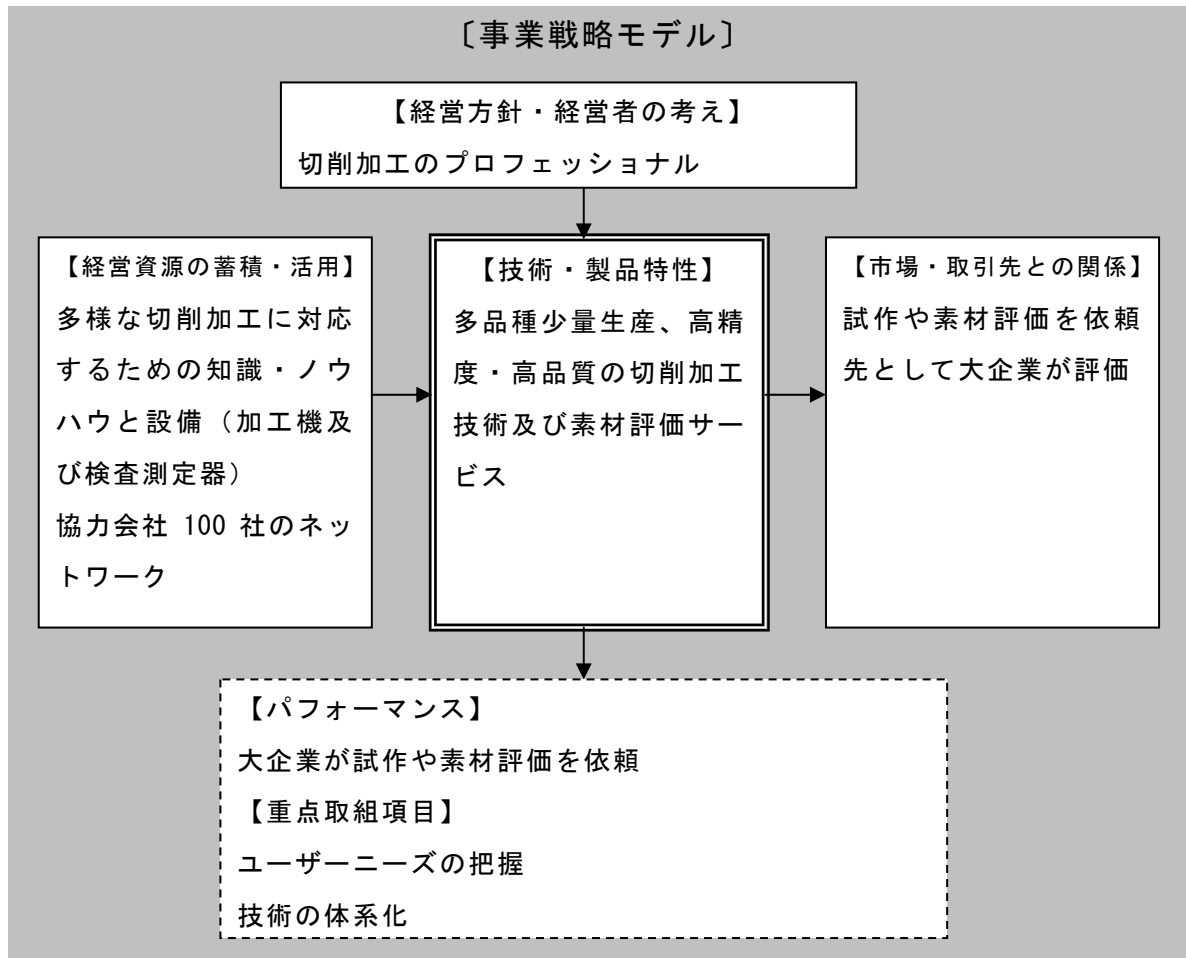
また研究開発機能を強化し、試作や素材の評価にも対応してきた。これにより得意先や素材メーカーから試作や新素材の評価など、研究開発に関連した依頼を受けることが増えた。それだけでなく取引先の最新技術やニーズも知ることができ、同社の技術の高度化など将来を予測することが容易となった。

方針転換にあたり、工場レイアウトや人材の採用・育成の考え方も大きく変更した。特に、事業を転換するには、新しい発想を持った人材が必要と考え、5年間で50人を採用し



取締役 山本憲吾氏

ている。また人材育成では、中小企業のものづくりは、経験値に頼りすぎてきたことへの反省から、経験と技術理論・知識の体系化を進めている。その一環として、技能士検定にも力を入れており、最近では素材評価のため、平成 20 年に日本材料学会で新設された金属材料試験技能士「硬さ試験」、「引張り強度試験」に社員 2 人が合格している。



〔事業戦略モデルの整理〕

切削のプロフェッショナルとして、得意先や素材メーカーの難しい依頼に答えている。設計から加工、検査にいたるまで最新鋭設備を整え、どんな依頼にも対応してきたことで、独自のノウハウや知識を蓄積している。生産では、同社を核とした協力会社 100社のネットワークを活用し、顧客の需要に柔軟に対応している。

また新たに取り組んでいる新素材の試作や評価サービスは多くの大企業から好評を得ている。このサービスは、市場の最新情報や次世代の開発情報などが入手できるため、同社の戦略立案にも大きく貢献している。

技術に関しては、職人の技能に頼りすぎてきた過去の反省から、技術の体系化に取り組み、技術の高度化や、人材教育に役立てている。

今後は、取引先との関係をより強固にできる新たな評価サービスを浸透させるとともに、技術の体系化をさらに進めていくことと、計画的な人材育成を行うことなどが考えられる。

(1) アンケート調査結果から見られた特性

アンケート調査の分析からモデルVIの特性として次の傾向がみられた。

- ◆ 特注品・特殊品など個別生産を中心に、取引先を分散化している。
- ◆ 技術に限らず、迅速な対応やサービス面も含め、取引先への対応力を重視している。
- ◆ 研究開発部署などの個別生産に対応しており、仕様などには明確な指図があることが多い。
- ◆ 価格に関しては自社に決定権がある。

(2) インタビュー調査結果から見られる特性

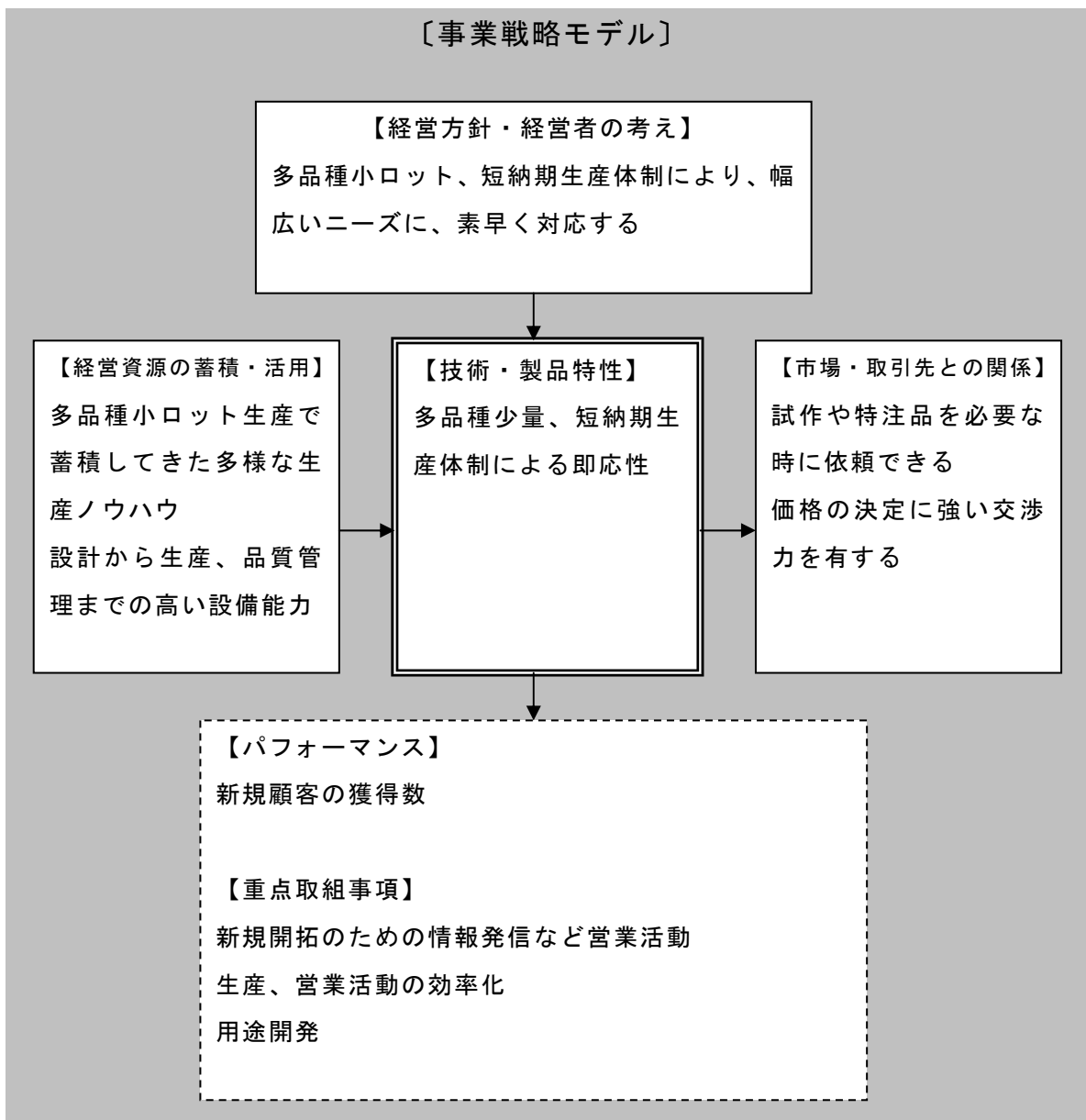
モデルVIの対象企業 17 社のうち、10 社へのインタビュー調査によって次の特性が抽出された。

- ◆ モデルVIでは、試作や特注品など小ロットを短納期で提供する企業が多くみられる。
- ◆ 設計から生産、品質管理まで最新鋭の設備を導入し、すばやく、効率的なものづくりが可能となる体制を構築している。
- ◆ 多品種小ロットの受注によって蓄積してきた加工ノウハウを活かし、難しい注文にも対応できる体制がある。
- ◆ 取引先は、特定の企業に縛られることなく、新規顧客を積極的に獲得している。そのため、展示会後の電話やメールによる積極的なフォローなど徹底した営業活動を行う企業が多い。
- ◆ 生産だけでなく、見積りやアフターフォローなどサービス面にも力を入れている。
- ◆ 取引先の入れ代わりが激しく、営業活動や顧客の管理が煩雑となるため、効率的な営業活動が必要となる。

(3) 事業戦略モデルの整理

モデルVIの企業には、多品種小ロット、短納期生産体制を有し、小ロット品、試作品を幅広く受注する企業が多くみられた。取引先を分散化する傾向があり、常に新規顧客獲得のため積極的な営業活動を展開している。設計から、生産、品質管理まで最新鋭設備を保有し、顧客の多様な要望にすばやく対応できる体制がある。多様な受注実績によって、独自のノウハウが蓄積されており、これが対応力を向上させている。こうした対応力を武器として、価格の決定に強い交渉力を有している企業が多い。生産、販売の両面において効率化が重要な取組項目となっている。

こうした特性を持つモデルVIの企業タイプを「即応タイプ」とした。



CASE 6-1 株式会社アスク (<http://www.ask-corp.co.jp/>)

所在地	大阪府枚方市津田山手 2-18-1		
創業年	平成元年	設立年	平成元年
業種	金属製品製造業	従業者数	53人
主な事業内容	金属・樹脂全般における試作部品加工、多品種少量部品加工など		

〔事業概要〕

株式会社アスク（以下、同社）は、自らを「必達試作人」、「モノづくりのコンビニ」と呼ぶように、試作部品や小ロット部品に特化した事業を展開している。金属や樹脂を幅広く取り扱い、全国各地から受注しており、最も自信を持っているのがスピードである。見積りは1時間以内に算出し、製品は早ければ即日納品できる。これを可能としているのは、積極的な設備投資による独自の生産体制である。3次元CAD/CAMで複数軸加工のシミュレーションを行い、同時5軸制御マシニングセンターや5面加工マシンなどの最新鋭加工機100台を駆使し、迅速に多様な加工に対応する。品質は、国家技能検定資格1級を持つ技能工たちが、3次元測定機や表面粗さ測定機など装置を用いて管理している。また、同社の最新鋭設備は若年者でも熟練者なみの加工ができる独自プログラムによる生産体制を構築している。育成に時間のかかる熟練者と異なり、この方法であれば素早く新たな加工技術を得ることができるためである。

日本全国で300社以上にのぼる取引先は、常に新規開拓によって入れ替わっている。リピートは、ロットが大きくなり、値引き交渉となりやすいため展示会を活用して電話やメールを利用した積極的な営業を行っている。

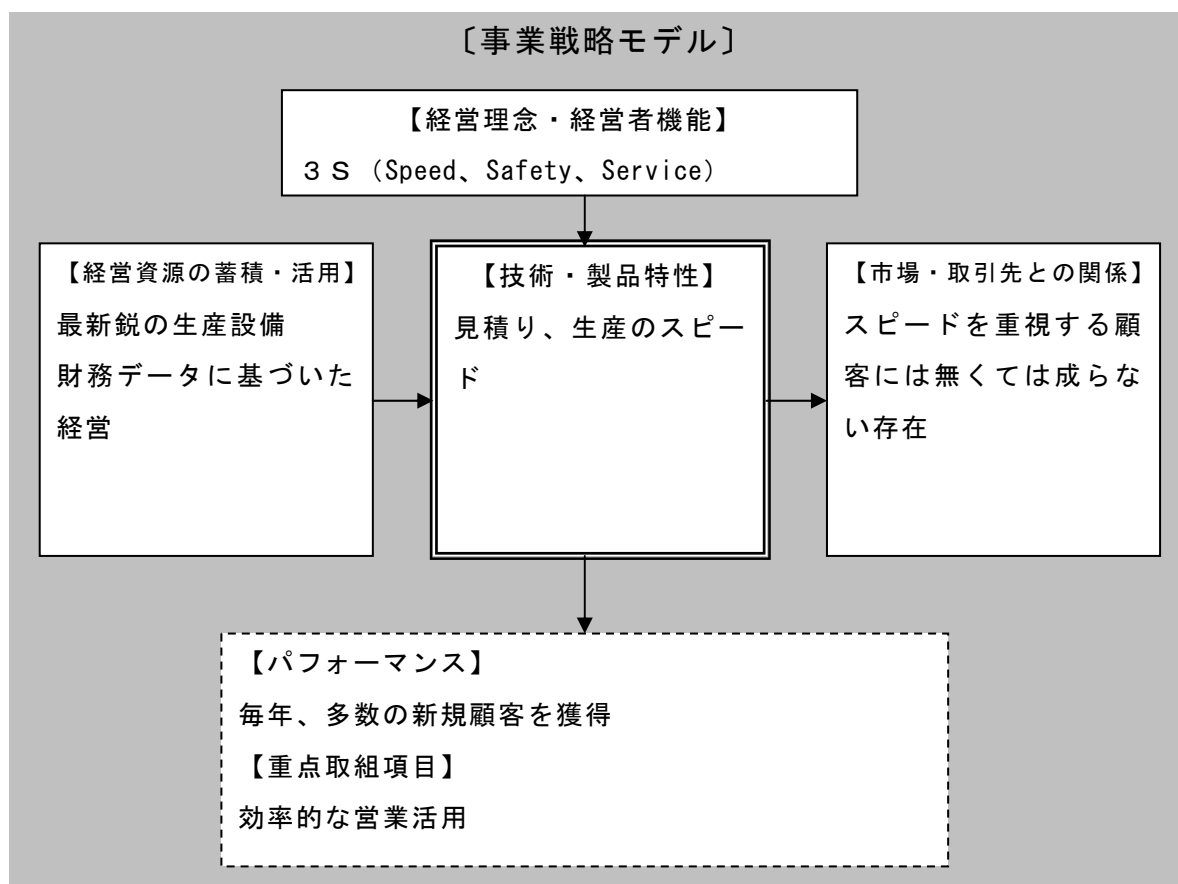


相談役 長倉貞雄氏



最新設備を操る若手従業員

かつてはモノづくりにこだわり経営してきた。しかし十分な収益を上げることが困難であると感じ、サービスを重視した経営に転換した。現在では、「スピード」を武器に、業績を向上させている。こうした視点を持てたのは、相談役である長倉氏が財務に長けた経営者であったためである。「体力の弱い中小企業こそ、徹底した財務管理が必要」との考えのもと、財務データに基づいた経営が行われている。



〔事業戦略モデルの整理〕

1時間での見積りや即日納品など、スピードを武器に新規顧客を獲得している。このスピードを支えているのは積極的な設備投資によって同社が保有する最新鋭の多種多様な設備にある。従業員はこれらの設備を駆使して、効率的に作業を進める高いオペレーション能力を持っている。

こうした設備投資が可能となるのは、同社の優れた営業力と高い財務管理能力によるところが大きい。同社は、高付加価値な一品物や試作品を求める新規顧客を常に開拓しつつ、厳格な財務管理によって、適切な原価管理に基づく見積りを行い、利益を確保している。いずれも一般的なものづくり中小企業の弱みといわれる機能である。

今後の同社の事業における重点取組項目は、同社の事業を支える営業力の効率化であると考えられる。

CASE 6-2 株式会社カツロン (http://www.katsulon.co.jp/)

所在地	大阪府東大阪市下小阪 3-8-6		
創業年	昭和 24 年	設立年	昭和 24 年
業種	化学工業	従業者数	100 人
主な事業内容	押出成形、異型押出、三次元ハイブリッド製法等による合成樹脂製品の製造販売		

〔事業概要〕

株式会社カツロン（以下、同社）は、押出成形では珍しい、多品種小ロット生産を得意とする合成樹脂製品メーカーである。押出成形は、熱可塑性樹脂を 150～250 度に熱し、金型を通して成形する製法で、フィルム、シート、パイプなどのような長尺物の連続成形に向いている。しかし同社は、他社が嫌がる数メートルの依頼でも受注する。それは小ロットにこだわることで、数多くの仕事を経験し、技術やノウハウを蓄積できるためである。合成樹脂の押出成形では、樹脂の種類や製品によって、加工温度や押し出す速度、冷却方法などが異なる。こうした加工条件の組合せは、1 万件にもものぼり、独自のレシピとして保管されている。また成形の重要な技術である金型も内製しており、金型から成形まで一貫したノウハウが蓄積されている。こうした技術力が評価され、得意先からは難しい依頼を受けることが多いがこれが同社の新たな技術ノウハウとなっている。また素材メーカーからも新素材の 2 次加工の試験を依頼されることがあるが、試験後に取引先を紹介されることもある。

同社が小ロット生産にこだわるもう 1 つの理由は、過去に大口の得意先から突然、取引を打ち切られたことが原因であった。現在では、取引先は、建築・土木、自動車、機械、OA 機器、アパレルなど多岐にわたる。

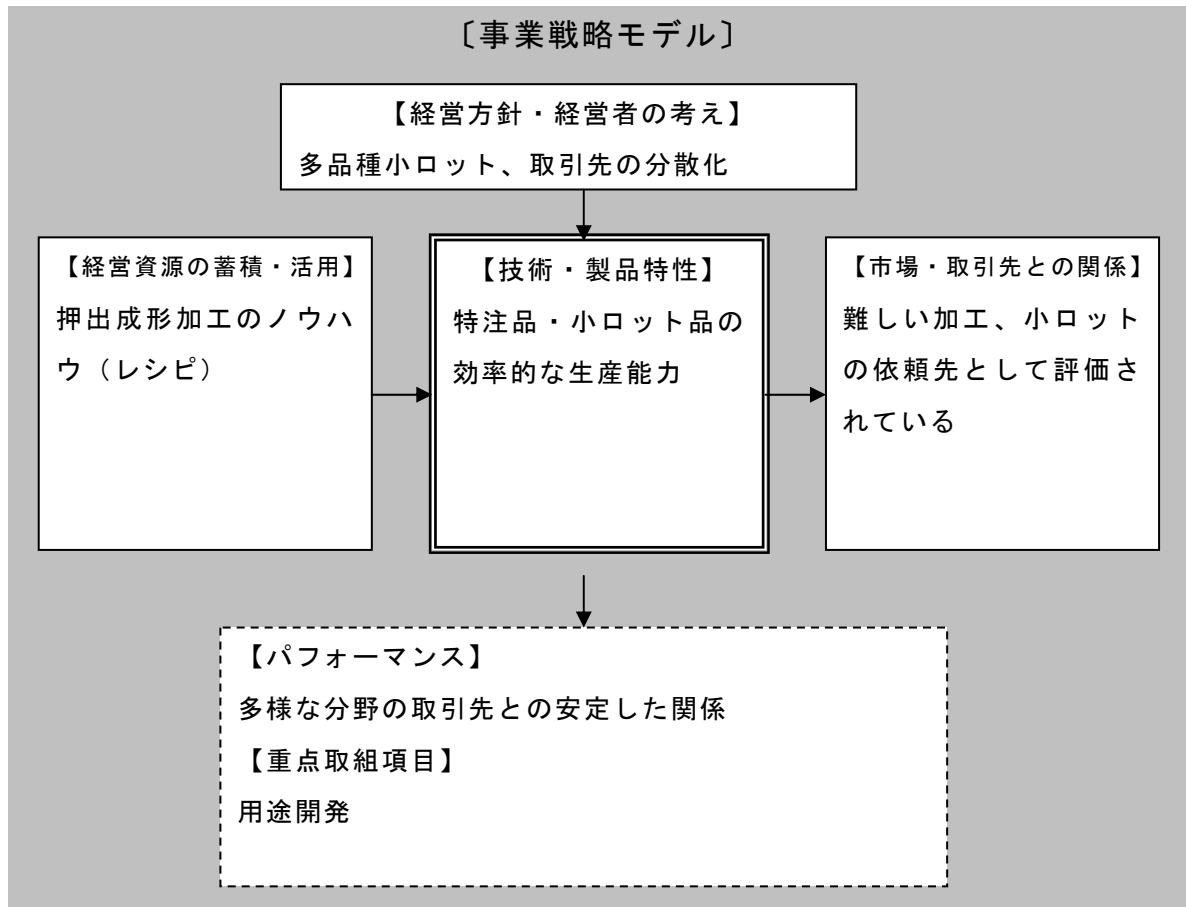
また同社はこうして蓄積した技術を駆使し、射出成形と押出成形の長所を組み合わせた三次元ハイブリッド製法を世界で初めて開発した。これは三次元構造物を連続成形することが可能な技術であった。同社がこの技術を用い異業種交流によって開発した芝生保護・支持用プレートは、低価格と施工性の高さが評価され、年間 3 万㎡を出荷するヒット商品となっている。



代表取締役 石川明一氏



芝生保護支持用プレート



〔事業戦略モデルの整理〕

多品種小ロット生産を続けてきたことにより経験した、さまざまな加工方法の成果であるレシピは、同社の技術や技能が集約されたもので競争力の源となっている。同社はこのレシピを始め、蓄積してきた押出成形のノウハウを活用し、顧客の難しい依頼に応えてきた。また素材メーカーも、同社のノウハウを頼り、新素材の二次加工テストを同社に依頼している。こうした同社の能力が市場で知られるようになり、取引先が広がっていった。

樹脂はさまざまな分野で活用されており、用途開発の可能性はまだまだ残されている。そのため同社は、全産業にアンテナをはり、動きを敏感に察知することが必要であると考えられる。

5 調査結果の総括と提言

5.1 調査結果の総括

本調査では、府内の優良な中小製造業を対象に調査することによって、優良企業の事業戦略モデルを明らかとすることを目的としてきた。第3章では、優良企業全体でみられた取組の傾向について、アンケート調査とインタビュー調査の両面から分析を行った。また第4章では、アンケート調査の結果から優良企業が採る6つの事業戦略モデルを抽出し、そのモデルごとの特性について、アンケート調査及びインタビュー調査の結果を用いて分析した。本章の第1節において、前章までの分析結果を受け、本調査の目的である事業戦略モデルごとの特性についてのまとめを行う。その上で第2節では、第3章で分析した優良企業全体にみられる傾向を事業戦略モデルごとの特性を比較検討することによって、優良企業に共通する特性と、事業戦略モデルによって異なる特性に関する整理を行う。

5.1.1 事業戦略モデル別の特性

図表 5-1-1 は、第4章2節で整理した各事業戦略モデルのフレームワークを一覧にしたものである。前章と重複するが、改めて各モデルの特性について説明する。

◆ モデルⅠ「ノウハウ提案タイプ」

特定分野において深い知識とノウハウを保有しており、高い研究開発力や設計力を有する企業が多く、研究開発型ベンチャー企業もこのモデルに多くみられた。得意先の研究や開発部門の担当者から特定分野の相談先として信頼されており、研究開発の初期段階から関わることが多い。取引先の相談に対して、知識とノウハウを駆使し、解決に向けた提案を行うと同時に、それを部品や製品として提供している。このため、取引先にとってなくてはならない存在となっていることが多く、価格面で強い交渉力を持つ企業が多い。このモデルでは、取引先からのリピートや紹介によって受注することが多いため、取引先担当者との人的関係が重要となっている。またコア・コンピタンスとなる知識やノウハウは属人的であるため、これらの伝承が重要な課題となっている。

◆ モデルⅡ「トップブランドタイプ」

ニッチ市場において世界的ブランドを有するトップシェアメーカーや、特定分野におけるパイオニアである企業が多くみられた。企画から製造、販売までのサプライチェーンに強い影響力を持っており、自ら市場を開拓、創造する企業が多い。既に、中堅企業と呼ばれるほどに成長した企業も少なくない。こうした企業ではニッチ分野に絞り込み、先端技術を駆使して独自製品を開発すると同時に、ブランド開発にも取り組み、市場でのトップシェアを獲得している。また中堅企業以外では、ローテク技術を駆使し、売れる仕組みを構築することで、ニッチ市場でトップシェアを獲得している企業も存在する。いずれの場合も、技術力とマーケティング力を組み合わせることで競争優位を獲得している。市場や取引先に強い影響力を持つ企業が多く、価格面、納期面の両方で強い交渉力を有している。

このモデルでは、常に、自ら市場を開拓創造し、またはブランドを開発することが求められる。

◆ モデルⅢ「ワンストップタイプ」

素材から部品・製品までの一貫生産体制を持つ、自己完結型の事業を展開する企業が多くみられた。一貫生産により、全工程を一元管理できるため、品質や納期において柔軟な対応が可能である。この柔軟性を活かして、取引先の要望に対応している。このモデルでは、保有する複数の技術を高度化していくことが重要課題となっている。

◆ モデルⅣ「技能活用タイプ」

独自の技術と熟練の技によって、日本の基幹産業に属する大企業のものづくりを支えてきた企業が多くみられた。取引先とは長期安定した関係が構築されている。取引先の新製品開発や新分野進出などの動きにあわせ、そこで求められる新たな技術の開発に取り組み、長期にわたって熟練の技を磨き続けてきた。このモデルでは、顧客のニーズに応じた技術の改良や開発が重要な課題となっており、それを実現するための熟練技能者の育成も重要となる。

◆ モデルⅤ「パートナータイプ」

専門特化した高付加価値分野において、大企業の研究開発や生産の重要な一部を担ってきた企業が多くみられた。業種では、サポーターイングインダストリーに属する企業が多いが、特定分野において大企業の相談役としての機能を有しており、共同で研究開発や生産を行う関係にあることが特徴である。取引先との間で技術に関する相互理解が重要となるため、技術の体系化や明文化に努める企業が多い。また開発力とともに生産力も必要となるため最新鋭設備など生産設備の充実を図っている企業が多い。取引実績では、特定取引先と深く関わっており、新規開拓は紹介などの口コミが中心で、営業活動はあまり活発に行われていない傾向がある。このモデルでは、業界における技術市場や取引先のニーズを速やかに把握し、高度化に取り組むことが重要となる。また効率的に技術を高度化することや、取引先との技術に関する相互理解を深めるため、技術の体系化、明文化への取り組みが重要課題と考えられる。

◆ モデルⅥ「即応タイプ」

多品種小ロット、短納期生産を得意とし、試作や特注品に特化した事業を展開する企業が多くみられた。こうした企業では、取引先を分散化する傾向が強く、常に新規取引先の獲得のため積極的な営業活動を行っている。素材や加工方法など多様な要望に対応できる多品種小ロット生産体制を構築すると同時に、見積りや設計などを素早くすることも重要であるため、設計から加工、検査装置に至るまで最新鋭の高機能設備を導入する企業が多い。また効率化のためには設計や見積りのシステムや、複雑なる顧客管理のための管理システムなどを有することも多い。このモデルでは、新規顧客獲得のための営業活動や、生産・販売に関する効率化などが重要な取組となっている。

図表 5-1-1 事業戦略モデル別の特性のまとめ

事業戦略モデル タイプ	経営方針・経営者 の考え	技術・製品特性	経営資源の 蓄積・活用	市場・取引先 との関係	パフォーマンス	重点取組項目
【モデルⅠ】 ノウハウ提案 タイプ	特定分野で蓄積した研究開発及び設計ノウハウを活用し、顧客が抱える課題に提案する	研究開発・設計のノウハウによる提案力	研究開発、設計のノウハウ	顧客の研究開発部門と深く関わり、相談役として課題解決のための提案を行う 小ロット生産に対応 強い価格交渉力	特定技術に関する相談役として取引先から評価される	取引先の開発担当者との人脈、開発情報の入手 専門人材の育成 知識・ノウハウの伝承
【モデルⅡ】 トップブランド タイプ	技術力とマーケティング力を活かして、世界一、ナンバーワンを目指す	ブランド開発力と技術力とを合わせ持ち、市場からの創造や開拓が可能	特定分野に絞込み企画 製造、販売までのサプライチェーンをマネジメント	ニッチ市場において、トップシェアを確保し、強い影響力も持つ 価格、納期の決定に強い交渉力を持つ	トップシェア、世界一、ナンバーワン サプライチェーンにおけるイニシアティブ	市場の開拓と創造 ブランド開発
【モデルⅢ】 ワンストップ タイプ	自己完結型のビジネスで、顧客の多様な要望にワンストップで対応	一貫生産体制による柔軟な生産能力	一貫生産による全工程の一元管理による品質及び納期管理のノウハウ	ワンストップ対応が評価されている 素材メーカーの実用化のための開発協力先として認識	取引先との長期安定した取引関係 素材メーカー等の実用化研究に参加	用途の開発 各技術の高度化

事業戦略モデル タイプ	経営方針・経営者 の考え	技術・製品特性	経営資源の 蓄積・活用	市場・取引先 との関係	パフォーマンス	重点取組項目
【モデルⅣ】 技能活用タイプ	日本の競争力を支えてきた熟練の技に磨きかけた、さらに厳しい要求に対応していく	独自技術をベースとした得意先ニーズに迅速に対応力	独自の技術と熟練技能者の技によって、取引先からの厳しい要求に応えてきた	長年にわたる信頼関係によるニーズ情報入手と技術形成の好循環	基幹産業において、大企業との安定した取引関係	顧客ニーズに応じた技術の改良・開発 技能伝承、熟練技能者の育成
【モデルⅤ】 パートナー タイプ	専門特化した高付加価値分野において、大企業と研究開発や生産の重要な一部を担うパートナー	研究開発から生産まで顧客ニーズに柔軟に対応できる提案力・問題解決力	高い生産設備力 体系化された技術	研究開発から生産まで、大企業の役割の一部を担当 営業力に頼らず、ロコモによる新規開拓が可能	大企業との長期継続的な取引関係	技術の明示化・体系化 市場、顧客ニーズの把握
【モデルⅥ】 即応タイプ	多品種小ロット、短期生産体制により、幅広いニーズに、素早く対応する	多品種少量、短納期生産体制による即応性	多品種小ロット生産で蓄積してきた多様な生産ノウハウ 設計から生産、品質管理までの高い設備能力 新規顧客獲得を可能とする営業力	試作や特注品を必要に応じて依頼できる 価格の決定に強い交渉力を有する	新規顧客の獲得数	新規開拓のための情報発信など営業活動 生産、営業活動の効率化 用途開発

5.1.2 優良企業に共通する特性と事業戦略モデル別の特性

前節では、事業戦略モデル別の特性について再整理を行ったが、本節では第3章で分析した優良企業全体の特性と第4章で分析した事業戦略モデル別の特性を比較検討し、本調査で対象とした優良企業の事業戦略モデルを改めて整理する。

(1) アンケート調査による全体の傾向との比較

まず第3章1節では、アンケート調査の結果を分析し、優良企業の取組の傾向として3点を指摘した。第一は、技術力と取引条件であるQ（品質）、C（コスト）、D（納期）との関係である。その結果、全体的な傾向では、Qは取引上の絶対条件と考えられ、技術力に関係なく重視されていた。またDについては、取引先の条件に従う傾向が強く、Cについては交渉の余地があることがうかがえた。この点について事業戦略モデル別に見た場合、モデルⅠやモデルⅡ、モデルⅥの企業では、価格決定権を有する企業が多くみられた。モデルⅠの場合は特定の技術分野において、モデルⅥの場合は即応性において、それぞれ取引先にとって他に変わりがたい存在となっているために、強い交渉力が発揮できている。モデルⅡは、サプライチェーンにおいてイニシアティブを持っている企業が多く含まれているため、価格だけでなく、納期について強い交渉力を有していた。このことから、事業戦略モデルにおける市場や取引先との関係性の違いが、こうした交渉力の違いに影響していることがわかった。

第二は、全体として営業力・販売力の貢献度が弱いことであった。その理由としては、一般的に指摘されているように営業力・販売力が乏しい中小企業が多いことと、営業力・販売力に頼らずとも成果を挙げる仕組みができている場合との2通りの解釈があることを指摘している。事業戦略モデル別にこの点をみた場合、営業力を武器とするモデルⅡやモデルⅥにはそもそも当てはまらない。モデルⅡは世界的ブランドを持つ中堅企業とみなされる企業が多いことから、中小企業の一般的な考えには当てはまりにくいと考えられる。またモデルⅥの場合は、取引先の分散化し、新規顧客の獲得を重要な経営課題としているため、精力的な営業活動によって成果をあげている企業が多い。そのほかのモデルには、営業力・販売力の経営への貢献度が弱いということは当てはまるが、営業力・販売力に乏しいとは考えにくい。例えばモデルⅠやモデルⅤは、取引先と長期的に安定した取引関係を構築するとともに、取引先などからの紹介による口コミで新規顧客の獲得ができています。つまりこれらのモデルでは、営業力・販売力に頼らずとも成果をあげることが可能となっている。このように優良企業の一部のモデルでは、営業力・販売力を武器として成果を挙げているが、その他のモデルでは、営業力・販売力に頼らず成果をあげる仕組みを持っていることがわかった。

第三は、組織力の構築が課題となっている点である。特に回答企業のうち50人までの企業では、従業員数や事業規模の拡大に伴い、個人対応から組織対応への変革が必要となっていることが指摘されていた。この点について、事業戦略モデル別に見た場合、モデルⅡ、

モデルⅢ、モデルⅤ、モデルⅥは、それぞれ一貫生産体制や、相当な設備が必要なモデルであり、一定以上の資本力を有する企業が多いことから、一部の中堅企業を除けば、まさに組織形成に取り組んでいる企業が多く含まれていると考えられる。一方で、モデルⅠやモデルⅣは、ノウハウや知識、技能など属人的な要素によって差別化を行っている企業であり、比較的規模の小さな企業が多い。そのためこれらのモデルでは、組織化の課題に取り組むはじめたところか、今後、表面化する可能性がある企業が多いと予測される。

(2) インタビュー調査による全体の傾向との比較

引き続き、第3章2節におけるインタビュー調査の結果から見出した優良企業の取組(図表3-2-2、p38参照)について、事業戦略モデルごとに比較検討していく。

まず経営方針・経営者の考えについては、「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」、「事業リスクの正しい評価」、「常識にとらわれ過ぎない」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、モデルⅣにおいて、業界慣習や常識を尊重するとの考えが強く出ていた。モデルⅣは、日本の基幹産業に属する大企業を取引先として、長年にわたり安定した取引関係を構築してきた企業が多いことから、属している業界の慣習に従って行動することが前提となっていると考えられる。そのほかについては、事業戦略モデルによる明確な違いは見いだせなかった。

次に市場・取引先との関係について、「難しい仕事に敢えて挑戦」、「価格競争よりも付加価値で競争」、「売れる仕組みづくり」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、「売れる仕組みづくり」について、先ほどの営業力・販売力と同様にモデルⅡやモデルⅥには当てはまるものの、モデルⅠ、モデルⅤなどのロコミ中心の場合には当てはまりにくい。また「価格競争よりも付加価値で競争」は、全てのモデルに当てはまることであるが、それぞれのモデルによって、付加価値を見出すポイントが異なる。すなわち、モデルⅠは知識・ノウハウ、モデルⅡはブランド・販売力、モデルⅢは一貫生産体制による柔軟性、モデルⅣは独自技術と熟練技能、モデルⅤは専門性の高い開発生産能力、モデルⅥは即応性となる。

最後に経営資源の蓄積について、「技能だけに頼らない技術の体系化」、「選択と集中」、「従業員の力を引き出す」の3点を指摘した。これに対し、事業戦略モデル別の分析では、「技能だけに頼らない技術の体系化」について、技能を徹底的に追求するモデルⅣには当てはまらないように見える。しかしモデルⅣにおいても、新技術を導入し技能と融合させるなど高度化の取組が行われており、その際に、技術の体系化は有効である。そのためモデルⅣにおいても技術の体系化は必要な取組であると考えられる。

5.1.3 まとめ

これまで見てきたとおり、優良企業の取組には、共通した取組と、事業戦略モデルによって異なる取組があることが分かった。改めて整理すると次のとおりである。

まず、事業戦略モデルに関係なく、優良企業に共通した取組としては、「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」、「事業リスクの正しい評価」、「難しい仕事に敢えて挑戦」、「価格競争よりも付加価値で競争」、「技能だけに頼らない技術の体系化」、「選択と集中」、「従業員の力を引き出す」があげられる。

これらの項目は、優良企業の活動のなかで相互に関連性を持っていると考えられる。まず優良企業では「選択と集中」を実践する企業が多い。これは経営資源に限りがある中小企業が効果的な経営を行うための必須項目といえよう。優良企業は、技術や市場などの事業領域を競争優位が獲得できる分野に絞り込んでいる。この際、評価基準となっているのは、「事業リスクの正しい評価」である。自社技術や既存の事業、経営環境などを客観的にとらえ、また短期的な変化に翻弄されず、中長期的な視点で評価している。選択する分野は「価格競争よりも付加価値で競争」ができる分野、つまり自社が付加価値を取れる分野である。具体的には、多くの場合、他社ができないか、他社がやらない「難しい仕事に敢えて挑戦」することで、高付加価値な分野に特化している。高付加価値分野に特化するため各社は、蓄積された技能やノウハウを活用して、ニーズに対応する一方で、技術の高度化を長期的、継続的また効率的に行う必要がある。熟練技能は、他社がまねのできない付加価値を生み出すことができるが、属人的となりやすいため、それを応用したり、または伝承することが難しい。優良企業では、「技能だけに頼らない技術の体系化」に取り組み、多様なニーズに対する技術対応力を高めている。そしてこうした選択と集中による企業経営を実現するために最も重要なことは、社員一丸となった取組である。つまり「経営方針・経営者の考えに対する共通理解」によって、従業員が共通した価値観を持ち、日々の業務に当たることではじめて、特化した分野に経営資源を集中投下することが可能となる。

次に、事業戦略モデルによって異なるものは、「価格や納期の交渉力」、「営業力・販売力（売れる仕組みづくり）」、「常識にとらわれ過ぎない」の3点があげられる。

このように事業戦略モデルによって、競争優位を得るための取組が異なることが明らかとなったのは本調査の成果である。一般的に中小製造業において、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）は、必須の取引条件と考えられている。しかし、本調査において、3要素には優先順位らしきものが存在し、事業戦略モデルによって、各要素の交渉力が異なることが分かった。これには各事業戦略モデルにおける市場・取引先との関係性が影響していると考えられる。また営業力や販売力などマーケティングについても、事業戦略モデルごとに取組が異なる。精力的な営業活動や、ブランド開発などマーケティングを重視したモデルがある一方で、特定の取引先と深いつながりを持ち、口コミによる顧客開拓で十分な成果をあげている、営業力を重視しないモデルも存在している。いずれのモデルも、中小企業はマーケティング力が乏しいとする一般的な考えには当てはまらない。

こうした事業戦略モデルによる取組の違いを認識することは、中小企業の経営者のみならず、それを支援する各自治体、金融機関などの担当者にとっても重要であるといえよう。

5.2 提言と今後の課題

これまで優良企業に焦点をあて、事業戦略モデルごとの特性などを踏まえて、優良企業の取組について分析を行ってきた。ここではこれらの調査結果を踏まえ、中小企業経営者の視点、またはその支援者である行政の視点から提言を行い、最後に今後の研究課題を示す。

5.2.1 優良企業となるために経営者に求められること

本調査から得られた経営者に対する示唆として、次の3点が考えられる。

第一に、「経営者は、自社が採用する又は目指す事業戦略モデルを明確に認識すること」が必要である。本調査では定量分析・定性分析を用いて、6つの類型化された事業戦略モデルを導出した。それらの事業戦略モデルの違いは、概略すると「付加価値の取り方」に起因すると思われる。すなわち、開発→生産→販売といったプロセスの中で、どのプロセスに力点を置いて経営を行い、そして付加価値を取っていくかである。例えば、モデルⅠでは開発が重視され、モデルⅡでは相対的に販売に力を入れており、モデルⅢでは設備を含めた生産の仕組みに、モデルⅣでは人的資本を利用した生産の仕組みに、モデルⅤでは開発→生産というプロセスに力を入れており、そしてモデルⅥでは開発→生産→販売というプロセスを他とは違った仕組みを構築しているなどの違いが見られる。このように、付加価値の取り方の違いによって、異なる事業戦略モデルが構築されていると思われる。企業を取り得る事業戦略モデルは様々であるが、どのような経営をしたいのかという経営方針を明確に定め、それを実現するためにどのようなモデルが自社にとって最適であるか、又は自社はどのモデルに属しているかをまずは自覚することが重要である。事業戦略を展開するに当たって、本調査から得られた各事業戦略モデルを参考にして欲しい。

第二に、事業戦略モデルを見定めた後、事業を展開するに当たって、「経営資源の選択と集中を行うこと」が必要である。特に中小企業においては、保有している経営資源に限りがあることが多いため、自社のモデルと照らし合わせて、どの経営資源をより優先するか、あるいは重視しないかといった優先順位をつけていくことが不可欠である。事業戦略モデルごとに重点取組項目を説明すると、モデルⅠでは研究開発と情報の入手、モデルⅡではブランド化、モデルⅢでは一貫生産体制の構築、モデルⅣでは独自技術の確立・技能の育成、モデルⅤでは技術の高度化・体系化、モデルⅥでは多品種少量生産に対応できる仕組みであった。それぞれが、各モデルにおいて企業の競争優位を決定づけているものであり、それに対する経営資源の集中投下が必要である。

第三に、「自社の方向性・事業戦略を明確に示し、それを実行すること」が必要である。本調査では6つの類型化された事業戦略モデルを提示したが、どのようなモデルを採用するのかは、各企業が主体的に選択できるものである。しかし、どのモデルを目指すにしても、必ず考慮すべき事柄が存在している。それらを踏まえない限り、成功はおぼつかないだろう。具体的には、ものづくりにおいては品質が最も重要で、取引に当たっての最低条

件であると認識していることや、経営方針・経営者の考えに対する共通理解、難しい仕事にあえて挑戦すること、技能だけに頼らない技術の体系化などが挙げられる。その中でも最も重要な条件は、モデルにおける「経営方針・経営者の考え」で表されたように、経営者がどのようなことをしたいのか、どのような企業を目指すのかを明確にすることである。中小企業においては、組織よりも経営者の影響力が大きく、経営者の方針が企業の特徴を形作っている場合が多く見受けられる。そのため、経営者の考えが曖昧であると、意思決定の拠り所を見失い、場当たりの対応となってしまう。また従業員にも日々の業務において一貫した判断基準がなくなるため、社員一丸となった活動は期待できない。これでは経営資源に限りのある中小企業では、他社との競争に勝つことは難しく、早々に立ち行かなくなってしまうであろう。そのため、経営者に求められることは、自社の方向性・事業戦略を明確に示し、それを実際に実行することである。インタビュー調査で今後の展望を尋ねた際、自社の事業内容を明確に限定し、たとえ多角化の方向が儲かるとしても、自社の事業内容とは外れた方向へは手を出さないという方針が示されるなど、事業内容を明確に意識した言葉が頻繁に聞かれた。そのような、自社の方向性・事業戦略を構築するに当たって、本調査の類型化を参考として欲しい。

5.2.2 優良企業を支援するための行政支援

本調査では、優良企業が採用する戦略には、いくつかのモデルが存在しており、そのモデルの違いによって、企業が直面する状況や課題が異なることが導き出された。このことは企業が採用する事業戦略モデルによって、必要とする支援内容も変わる可能性があることを意味している。中小企業施策には、大きく分けて金融支援、技術支援、販路開拓支援があるが、それぞれについて、モデルとの関係を見極めた行政支援が求められる。

金融支援に当たっては、どのような目的で資金調達を行うかが大きく異なる。モデルⅠでは研究開発資金のニーズが高く、モデルⅢ、モデルⅤ、モデルⅥでは設備資金のニーズが高いと考えられる。

技術面の支援では、品質安定性は取引に当たって、全てのモデルで共通した課題であることから、そのための支援が必要となる。それに加え、モデルⅠやモデルⅤでは、研究開発や技術の高度化が必要となるため、共同研究、委託研究、試験・評価などに関する支援が必要となる。また技能を重視するモデルⅣの場合は、熟練技能者の育成や技能伝承などを重視するため、人材育成支援などが求められると思われる。

最後に販路開拓面での支援では、一般に中小製造業は営業力が弱いことが指摘されているとおり、モデルに関係なく支援が求められるメニューであると思われる。しかし優良企業のみを対象とした本調査では、モデルⅡやモデルⅥなど営業力に強みを持つ企業やモデルⅠやモデルⅤなど営業力が無くとも口コミなどで顧客との関係を構築できる事業戦略モデルを持つ企業が存在することが明らかとなった。前者は、ブランド力や精力的な販売活動によって顧客との関係を築いている。これに対し後者は、見た目には営業力を持たない

が、市場や取引先に対して、自社の情報を的確に伝えることができているため顧客との関係を構築できていた。以上のことを踏まえ、販路開拓支援においても、事業戦略モデルによる営業活動の違いを認識しつつ、それぞれのモデルに適した支援を提供することが望まれる。例えば、モデルⅡを目指しており、ブランド開発をしたいが自社単独では情報発信力が弱いという場合には、大阪府が情報発信を支援することが考えられる。

またモデルⅠやモデルⅤのように、独自の技術力やノウハウを武器とする中小企業の場合は、相手が抱える課題やニーズを把握し、それに対して提案することが必要となる。そのため、そうした技術ニーズの把握や提案の場を提供できるような仕組みが求められる。

このように中小企業を支援するに当たっては、同じ施策を企業に一律に適用していくのではなく、個別の企業の事業戦略を見極め、それに合うような形での、きめの細かな支援を行う必要がある。そのためには、支援担当者は日ごろから個々の企業と接する機会を持ち、企業の状況を知っておくことも必要であろう。

5.2.3 今後の研究課題

今後の研究課題としては、2点考えられる。第一は、本調査で構築したモデルのさらなる検証である。本調査では、対象を優良企業に絞って分析を行った。しかし優良企業の特徴をより鮮明に抽出するには、優良企業ではない企業も合わせて分析する必要があるだろう。今回、そうした方法を探らなかったのは、優良企業の定義付けが困難であったためである。例えば、先行研究においても売上高や利益などの財務指標が使われるケースが多いが、規模の小さな中小企業では、外部要因によってそれらが大きく変動するため、優良企業の判断指標として用いるには限界がある。そのため今後の課題としては、今回の調査結果を活用し、優良企業の適切な定義を構築した上で、広く中小企業を対象とした調査分析を始める必要がある。

第二に、大都市に立地する企業の成長戦略としては、産業集積の活用といった側面が様々な文献で検証されている。本調査では、主成分分析の際、「外注協力先・研究開発連携先」といった項目は有意に検出されなかったため考慮しなかったが、今回インタビューした先においても、自社が弱い所や付加価値が低いところは他社にまかせ、自社はコアコンピタンスに集中するといった戦略が多く聞かれた。例えば、モデルⅠで見られるように、生産を外注に委託して、自社は研究開発に集中したり、モデルⅢ、Ⅴのように、他の企業が開発した技術の事業化・実用化を図ることに集中したりすることが挙げられる。既存の産業集積が存在していることが大都市部の特徴でもあるため、成長企業はネットワークをどのように活用しているのかといった側面も、今後の研究課題として考えられる。

以上のことを考慮することによって、優良ものづくり企業が有している特性がより深く考察されると思われ、企業だけではなく、銀行・自治体など様々な関係機関にもより有意義な示唆を与えられるだろう。

参考文献

- 池島政広[1990]「中小企業の経営戦略と技術力蓄積」『亜細亜大学経営論集』第26巻第1・2号合併号。
- 井上善海[2008]「中小企業の戦略行動と業績に関する一考察」『広島大学経済論叢』。
- 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』。
- 清水馨[2004]「中小企業の成長要因 中堅企業研究のサーベイから」『千葉大学経済研究』, 第19巻第1号。
- 清水龍瑩[1986]『中堅・中小企業成長論』, 千倉書房。
- 中小企業庁[2003]『中小企業白書 2003年版』。
- 中小企業庁[2007]『中小企業白書 2007年版』。
- Barney, Jay B. [2002] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition Pearson Education Inc., (岡田正大訳『企業戦略論(上)』ダイヤモンド社、2003年)。
- Penrose, Edith T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm* (末松玄六訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社、1980年)。
- Porter, Michael E. [1998] *ON COMPETITION*, Harvard Business School Press, (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、1999年)。

資料編

資料 1 調査概要

資料 2 アンケート調査票

資料 3 アンケート調査の単純集計

【資料 1 調査概要】

(1) インタビュー調査

- ◆実施時期 平成 20 年 6 月～12 月
- ◆対象事業所 各種表彰制度の選出事業所及び府内の産業拠点等進出事業所から選出
- ◆訪問事業所数 80 事業所
- ◆訪問事業所の内訳

①業種〔中分類〕		②従業者数規模	
金属製品製造業	28	19人以下	13
一般機械器具製造業	19	20～49人	14
精密機械器具製造業	9	50～99人	22
化学工業	6	100～299人	28
鉄鋼業	4	300人以上	3
プラスチック製品製造業	3	合計	80
非鉄金属製造業	2		
繊維工業	2		
情報通信機械器具製造業	2		
その他	5		
合計	80		

(2) アンケート調査

- ◆実施時期 平成 20 年 9 月～12 月
- ◆調査対象 各種表彰制度の選出事業所及び府内の産業拠点等進出事業所
- ◆配布の方法
 - ①各種表彰制度の選出事業所に対し、インタビュー調査で訪問した際に配布し、後日、郵送で回収。
 - ②大阪府商工労働部産業労働企画室企業誘致推進課と共同で実施した「大阪府企業立地促進補助金（旧名：産業拠点立地企業事業展開補助金）交付事業者に対するアンケート調査」において郵送で配布し、郵送及びFAXで回収。
- ◆配布数、回収数

	有効発送数	有効回収数	回収率
①	153	106	67.3%
②	64	50	78.1%
総数	217	156	71.9%

【資料2 アンケート調査票¹⁾】



大阪の中小企業の成長戦略に関するアンケート調査

大阪府立産業開発研究所

【調査目的】

昨今の経済においては、国内における生産条件の悪化やグローバル化の進展などによって、経済環境、特に中小企業における経済環境は大きな変化を経験してきました。そのような状況において、多くの中小企業は、変化の波に翻弄されている状態となっています。しかし、そのような状況下にもかかわらず、着実なる成長を遂げている、魅力のある中小企業も存在していることも同時に事実であります。その結果、成長している元気のある中小企業と、経済環境の変化や景気変動に翻弄されている中小企業とに二極化されている状況にあると言えます。

このような現状を踏まえ、本調査では、オンリーワンとして確固たる地位を獲得した、大阪の魅力ある中小企業に対し、その成長要因に関する調査を行い、大阪の他の中小企業が成長するためのお手本となるようなビジネスモデルを考察するために実施しているものです。

また本調査の結果は、大阪府の他の機関とも連携しながら、ものづくり都市としての大阪のPRや、大阪の中小企業紹介のための指針作成、大阪府の今後の企業支援施策の資料として、是非とも活用したいと考えております。

【ご記入に当たって】

ご多忙中大変恐れ入りますが、下記項目にご記入の上、本用紙(3ページ)を、下記FAX番号または返信用封筒(切手不要)にて、ご返送いただきますようお願い申し上げます。ご回答は、できる限り経営者もしくは経営全般に関する質問に回答できる方にお願いいたします。

なお、個別の調査内容を公表することは決してございません。お答えいただいたご回答・ご意見は、集計・分析して報告書として取りまとめるほか、大阪府ホームページでもその結果を公表する予定です。

ご不明の点等がございましたら、下記問い合わせ先までご連絡下さい。

【問い合わせ先・返送先】

〒540-0029 大阪府中央区本町橋2番5号 マイドームおおさか 5階
大阪府立産業開発研究所 調査研究部 政策調査研究グループ (担当: 佐野・越村)
TEL: 06-6947-4364 FAX: 06-6947-4369

事業所名称	
事業所所在地	〒
本社所在地	〒
記入者 役職・氏名	
記入者 電話番号	

¹⁾ アンケート調査票は4通りのパターンがあるが、その中でも代表的なものだけを掲載する。

《以下からの質問は、企業全体の場合を想定して、お答えください》

※ご回答は、経営者もしくは、経営全般に関する質問に回答のできる方をお願いいたします

問1 貴社の主たる生産内容として、最も当てはまるもの1つに○印を付け、[]に具体的な内容をご記入ください。

1. 組立品 2. 素材・単品部品 3. 受注加工 4. 試作 5. その他

[]

問2 貴社の長期的な事業計画において、現在の進捗状況をどのように評価していますか。現在の事業内容の進捗状況と現在の売上高の達成状況について、それぞれ満足度を5段階で評価し、番号に○印を付けてください。

【現在の事業内容】 1. 大いに満足 2. やや満足 3. 普通 4. やや不満 5. 大いに不満

【現在の売上高】 1. 大いに満足 2. やや満足 3. 普通 4. やや不満 5. 大いに不満

問3 貴社と主要取引先との取引内容についてお答えください。

(1) 取引先は、貴社及び貴社の製品生産や加工技術をどのように評価しているとお考えですか。他社との比較において、該当すると思われるもの1つに○印を付けてください。

1. 他社では代替できない 2. 他社よりかなり優れている
3. 他社よりやや優れている 4. 他社と同程度

(2) 受注する際の状況として、最も多いもの1つに○印を付けてください。

1. 詳細な設計・仕様による明確な指定がある
2. 明確な仕様は決まっていない状態で相談を受ける
3. 取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する
4. オリジナル製品の販売

(3) 価格及び納期についての決定権は、貴社または取引先のいずれにありますか。それぞれ1～4のうち、該当するもの1つに○印を付けてください

【価格】 1. 自社 2. どちらかと言えば自社 3. どちらかと言えば取引先 4. 取引先

【納期】 1. 自社 2. どちらかと言えば自社 3. どちらかと言えば取引先 4. 取引先

(4) 取引先との関係において、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 受注以外に技術の相談を受ける 2. 取引先の研究開発に参加している
3. 新たな取引先の紹介を受ける 4. 不足する技術の提供・指導を受ける
5. 経営に関するアドバイスを受ける 6. 資金・設備を提供される
7. 該当なし

(5) 現在、取引先の担当窓口として、研究開発部署との取引はありますか。また、「ある」と回答された方は、最近の取引数の増減についてお答えください。

1. ない 2. ある → 最近、取引数は (①増加 ②横ばい ③減少)

問4 貴社では、事業を発展させていく上で現在の経営者の役割・機能をどのように評価していますか。次の各項目についての満足度を4段階で評価し、番号に○印を付けてください。

項目	大いに満足	やや満足	やや不満	大いに不満
① 経営者の信念・信条の明確さ	1	2	3	4
② 事業における課題の把握	1	2	3	4
③ 事業における課題解決への取組	1	2	3	4
④ 組織の管理・運営	1	2	3	4
⑤ 人材の育成	1	2	3	4
⑥ 財務データの管理	1	2	3	4
⑦ 社外における人脈の構築	1	2	3	4

問5 貴社の現在の経営方針に照らし合わせた場合、次の各項目において、2つの選択肢のうち、より当てはまる方の数字に○印を付けてください。

項目	選択肢	
(1) ターゲットとする市場	1. 成長市場	⇔ 2. ニッチ市場
(2) 取引先	1. 特定企業との安定取引	⇔ 2. 取引先の分散化
(3) 業界慣習	1. 業界慣習を尊重	⇔ 2. 業界慣習にとらわれない
(4) 技術開発のきっかけ	1. 独自の発想による開発	⇔ 2. 取引先の要求への対応
(5) 競争力の強化	1. 独自・高度技術の開発	⇔ 2. スピード化、サービス向上

問6 貴社の強みを構成する要素のうち、次の各項目について、それぞれが強みにどの程度、貢献しているかを、4段階で評価し、番号に○印を付けてください。

項目	大いに 貢献 している	貢献 している	あまり 貢献してい ない	全く 貢献してい ない
① 研究開発・新技術・新素材対応力	1	2	3	4
② 設計力	1	2	3	4
③ 独自・高度技術	1	2	3	4
④ 試作・小ロット生産	1	2	3	4
⑤ 量産能力	1	2	3	4
⑥ 短納期生産	1	2	3	4
⑦ コスト対応力	1	2	3	4
⑧ 高い設備能力	1	2	3	4
⑨ 熟練技能者の技	1	2	3	4
⑩ 品質安定性	1	2	3	4
⑪ 売れる(販路開拓の)仕組み	1	2	3	4
⑫ 営業体制・組織	1	2	3	4
⑬ ブランド力	1	2	3	4
⑭ 原価管理	1	2	3	4
⑮ 女性・高齢者・若年者の有効活用	1	2	3	4
⑯ 事務・サービスの迅速な対応	1	2	3	4
⑰ 外注協力先・研究開発連携先	1	2	3	4

問7 貴社が競争力向上において、特に重要と考える項目を問6の①～⑰の中から3つ選び、番号を記入してください。

--	--	--

大阪府に対するご意見・ご要望等がございましたら、自由にお書きください。

ご協力ありがとうございました。お手数をおかけして、大変申し訳ございませんが、FAX (06-6947-4369) または返信用封筒 (切手不要) にてご返送をお願いいたします。

【資料3 アンケート調査の単純集計】

問1 主たる生産内容

1	組立品	57
2	素材・単品部品	82
3	受注加工	9
4	試作	6
5	その他	2
総計		156

問2 現在の進捗状況における満足度

【現在の事業内容】

1	大いに満足	9
2	やや満足	45
3	普通	45
4	やや不満	48
5	大いに不満	9
総計		156

【現在の売上高】

1	大いに満足	8
2	やや満足	40
3	普通	32
4	やや不満	50
5	大いに不満	24
総計		154

問3 (1) 製品生産や加工技術の他社からの評価

1	代替できない	33
2	かなり優れている	58
3	やや優れている	48
4	同程度	15
総計		154

問3 (2) 受注する際の状況

1	詳細な設計・仕様による明確な指定がある	55
2	明確な仕様は決まっていない段階で相談を受ける	27
3	取引先の用途に応じて、独自技術・製品を提案する	55
4	オリジナル製品の販売	16
総計		153

問3 (3) 価格及び納期についての決定権

【価格】

1	自社	17
2	どちらかと言えば自社	64
3	どちらかと言えば取引先	64
4	取引先	10
総計		155

【納期】

1	自社	14
2	どちらかと言えば自社	44
3	どちらかと言えば取引先	67
4	取引先	24
総計		149

問3 (4) 取引先との関係（番号にチェックをつけた企業数）

	はい	いいえ	総計
1 受注以外に技術の相談を受ける	107	48	155
2 取引先の研究開発に参加している	69	86	155
3 新たな取引先の紹介を受ける	59	96	155
4 不足する技術の提供・指導を受ける	22	133	155
5 経営に関するアドバイスを受ける	6	149	155
6 資金・設備を提供される	7	148	155
7 該当なし	22	133	155

問 3 (5) 研究開発部署との取引

1 ない	57
2 ある	95
(最近の取引数)	
増加	36
横ばい	54
減少	5
総計	152

問 4 現在の経営者の役割・機能における評価

項目	大いに満足	やや満足	やや不満	大いに不満	総計
①経営者の信念・信条の明確さ	47	87	20	0	154
②事業における課題の把握	26	96	31	1	154
③事業における課題解決への取組	18	74	57	5	154
④組織の管理・運営	9	61	74	9	154
⑤人材の育成	7	50	82	14	154
⑥財務データの管理	19	95	36	4	154
⑦社外における人脈の構築	21	88	40	5	154

問 5 自社の経営方針

項目	選択肢		総計
1.ターゲットとする市場	1.成長市場 68	2.ニッチ市場 83	151
2.取引先	1.特定企業との安定取引 59	2.取引先の分散化 96	155
3.業界慣習	1.尊重する 57	2.とらわれない 98	155
4.技術開発のきっかけ	1.独自の発想による開発 68	2.取引先の要求への対応 84	152
5.競争力の強化	1.独自・高度技術の開発 99	2.スピード化・サービス向上 55	154

問 6 自社の強みの貢献度

項目	大いに貢献している	貢献している	あまり貢献していない	全く貢献していない	総計
1.研究開発・新技術・新素材対応力	34	79	34	6	153
2.設計力	18	78	47	7	150
3.独自・高度技術	28	93	25	6	152
4.試作・小ロット生産	38	84	23	9	154
5.量産能力	28	71	42	14	155
6.短納期生産	42	78	29	7	156
7.コスト対応力	17	83	52	2	154
8.高い設備能力	32	67	47	7	153
9.熟練技能者の技	24	87	40	4	155
10.品質安定性	38	101	16	1	156
11.売れる仕組み	10	68	68	7	153
12.営業体制・組織	7	67	74	6	154
13.ブランド力	24	66	53	11	154
14.原価管理	2	78	68	6	154
15.女性・高齢者・若年者の有効活用	14	76	51	11	152
16.事務・サービスの迅速な対応	8	103	39	2	152
17.外注協力先・研究開発連携先	14	94	38	7	153

問7 競争力の向上にとって重要だと考える項目（3つまでの複数回答）

	重要	いいえ	総計
1.研究開発・新技術・新素材対応力	70	85	155
2.設計力	24	131	155
3.独自・高度技術	71	84	155
4.試作・小ロット生産	18	137	155
5.量産能力	9	146	155
6.短納期生産	34	121	155
7.コスト対応力	46	109	155
8.高い設備能力	18	137	155
9.熟練技能者の技	16	139	155
10.品質安定性	71	84	155
11.売れる仕組み	30	125	155
12.営業体制・組織	26	129	155
13.ブランド力	13	142	155
14.原価管理	6	149	155
15.女性・高齢者・若年者の有効活用	4	151	155
16.事務・サービスの迅速な対応	3	152	155
17.外注協力先・研究開発連携先	6	149	155



大阪府

大阪府立産業開発研究所 平成 21 年 3 月発行

〒540-0029 大阪府中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階 / 電話 06 (6947) 4360 (代)