

大阪本社中堅・中小製造企業の事業所機能再編

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチセンター)

まえがき

中堅・中小製造企業の経営環境に厳しさが続いています。取引先の大手企業は、リーマンショック後の円高や新興国市場の拡大などを背景に、積極的に海外展開を推し進めています。また、中長期的には、わが国の人口減少の進行が国内需要のマイナス要因として懸念されています。

このような中、中堅・中小製造企業は存続・成長のために、経営戦略の不断の見直しが必要とされています。そして、新たな存続・成長戦略のもと、限られた経営資源の投入先を調整し、国内外を含めた事業所機能を再編しています。この動きは、中堅・中小企業が多く集積する大阪府のような大都市経済に対しても、直接的または間接的に大きな影響を与えると考えられます。

本報告書では、大阪本社の中堅・中小製造企業が、生き残りあるいは成長の機会を掴むためにどのような経営戦略や事業戦略をとっているのか、また、それに応じてどのような事業所機能の再編を行っているのかを把握するため、大阪本社中堅・中小製造企業（大阪府に本社が所在し、親会社をもたず、複数事業所をもつ、常用雇用者 50 人以上～2,000 人未満の製造企業）にアンケート調査を行い、その結果をまとめました。

本報告書が、中堅・中小製造企業の皆様方にとって経営の一助になるとともに、地域産業の活性化のきっかけになれば幸いです。

調査にあたり、ご協力いただきました皆様に、厚くお礼申し上げます。本調査を担当した職員と執筆分担は次のとおりです。

第 1 章～第 6 章	主任研究員 須永 努、客員研究員 孟 哲男
第 7 章	研究員 小川 亮、客員研究員 孟 哲男

平成 25 年 3 月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目 次

要 約	1
はじめに	6
第 1 章 アンケート調査と回答企業の概要	7
第 1 節 アンケート調査の実施概要	7
第 2 節 アンケート回答企業の概要	7
(1) 業種	7
(2) 業歴	8
(3) 企業規模	8
(4) 業態	9
(5) リーマンショック後の業績	10
(6) グループ企業の状況	11
第 2 章 事業展開戦略	13
第 1 節 技術及び市場に対する戦略	13
(1) 技術に対して重視するスタンス	13
(2) 市場に対して重視するスタンス	13
(3) 技術戦略と市場戦略との関係	14
第 2 節 海外事業戦略	14
(1) 海外関連事業展開の状況	14
(2) 海外拠点をもつ企業の概況	15
第 3 節 グループ企業を含めた国内外人員体制	18
(1) 3年前から現在までの人員体制	18
(2) 今後3年間の人員体制	18
第 4 節 本章のまとめ	19
第 3 章 製造拠点の配置と戦略	20
第 1 節 製造拠点の有無	20
第 2 節 製造拠点の立地地域	20
第 3 節 製造業務を行う従業者数の地域別増減	21
第 4 節 製造業務を行う従業者を今後増やす地域とその立地メリット	22
(1) 今後3年間の製造業務を行う従業者を増やす拠点の有無	22
(2) 製造業務を行う従業者を最も増やす予定地域と立地メリット	22
第 5 節 最重要拠点の立地地域	25
(1) 先端品・高付加価値品生産における最重要拠点の立地地域	25
(2) 技能者・生産技術者育成における最重要拠点の立地地域	26
第 6 節 本章のまとめ	26

第2節 経営戦略の方針と企業業績・雇用配置の関係	64
(1) 経営戦略の方針	64
(2) 経営戦略の方針別にみた企業業績	65
(3) 経営戦略の方針別にみた国内・大阪府内の雇用	67
第3節 本章のまとめ	69

参考文献	71
-------------------	----

資料編

アンケート調査票	75
----------------	----

要 約

第 1 章 アンケート調査と回答企業の概要

○本調査では、親会社をもたず、かつ複数事業所を有する常用雇用者 50 人以上 2,000 人未満規模の大阪府内に本社のある製造業の会社企業を対象にアンケートを実施した。有効発送数 1,625、有効回答数 507、有効回答率 31.2%であった。

○回答企業は半世紀以上の業歴をもつ企業が 7 割を占めるなど、業歴の長い企業が多い。従業者数は 99 人以下の企業がほぼ半数を占め、2,000 人以上の企業はないが、海外現地法人などグループ企業を含めたグループ全体の従業者数では 6,000 人を超える企業もある。直近期の売上高規模は 25 億円未満の企業がほぼ半数であるが、リーマンショック以降の営業利益は「黒字基調」とする企業が半数を超え、「赤字基調」の企業数を大きく上回っている。

第 2 章 事業展開戦略

○技術と市場に対する戦略では、これまでの「既存技術活用」「既存市場深耕」から転換し、「新技術開発」「新市場開拓」を今後目指す企業の割合が高まっている。

○何らかの海外事業を行っている企業が多く、また輸出入、海外拠点の設置を行う企業は時期を追って増加している。

○最初に海外拠点を設置して 15 年未満の企業が約 6 割。海外売上高比率が 10%未満の企業が半数を超えるものの、海外売上高比率が上昇傾向にある企業が半数近い。

○海外従業者数が増加しており、今後も増加意向の企業が多い。国内従業者数については、国内全体、大阪府内とも、これまで横ばい、今後も現状維持とする企業が多い。

第 3 章 製造拠点の配置と戦略

○製造拠点をもつ企業の 7 割超が大阪府内に拠点をもち、56.7%の企業が製造業務を行う従業者数が最も多い地域として「大阪府内」をあげる。大阪府外に拠点をもちか否かに関わらず、府内で製造業務を行う従業者数は、これまでの 3 年間「横ばい」の企業が多い。

○今後 3 年間に製造業務を行う従業者を増やす拠点のある企業の中では、従業者を最も増やす予定の地域として、「大阪府内」をあげる企業が多い。こうした従業者数の増加意向をもつ企業が大阪府に製造拠点を置くメリットとしてあげるのは、「本社の近さ」「主要販売先の近さ」「自社の技術・ノウハウを習得した従業者の多さ」である。

○このような中で、先端品・高付加価値品生産における最重要拠点の立地地域、また、技能者・生産技術者育成における最重要拠点は、3 年前も現在も、そして 3 年後も「大阪府内」とする企業が多いことから、府内本社企業にとって、自社の経営戦略実現における大阪府内製造拠点の重要性は低下してはいないと思われる。

○大阪府内を除いた国内の他地域では、製造拠点がある地域としては「関西・首都圏以外の国内」が最も多いが、製造業務を行う従業者数が最も多い地域としては「関西圏（大阪府以外）」とする企業数が「関西・首都圏以外の国内」とする企業数を上回っている。

○今後 3 年間に製造業務を行う従業者を、「関西圏（大阪府以外）」で最も増やすという意

向をもつ企業が当地域に製造拠点を置くメリットとして多くあげるのは、「自社の技術・ノウハウを習得した従業員の多さ」「本社、主要販売先との近さ」、「関西・首都圏以外の国内」で従業員を最も増やす意向をもつ企業が多くあげるのは、「若手人材の確保のしやすさ」「主要販売先との近さ」「土地・建物等のコストの安さ」である。こうした中で、先端品・高付加価値品生産及び技能者・生産技術者育成における最重要拠点として、両地域を「大阪府内」に次いであげる企業が多い。

○海外製造拠点では、「中国」「アジア（中国以外）」に拠点のある企業が少なくなく、両地域とも、これまで3年間に製造業務を行う従業員が「増加した」企業の割合が半数を超え、さらに今後3年間に従業員を最も増やす地域として、両地域をあげる企業も少なくない。現在製造拠点のある企業数に対する今後3年間に製造業務を担う従業員を最も増やす企業数の割合を地域別にみると、「アジア（中国以外）」が最も高い。これらアジア地域の製造拠点立地メリットとしては「人件費の安い従業員の確保のしやすさ」「部品、原材料を安く調達できること」「現地国内市場での販売の有利さ」があげられている。

○しかし、先端品・高付加価値品生産及び技能者・生産技術者育成における最重要拠点として、現在だけでなく、3年後の将来においても海外のこれらの地域を位置づける企業はきわめて少ない。

第4章 設計・研究開発・試作拠点の配置と戦略

○設計・研究開発・試作拠点をもち、同じく4分の3の企業が設計・研究開発・試作業務を行う従業員数が最も多い地域として「大阪府内」をあげる。大阪府外に拠点をもちか否かに関わらず、府内で設計・研究開発・試作業務を行う従業員数は「横ばい」の企業が多いが、「増加した」企業の割合は「減少した」企業の割合を大きく上回っている。

○今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業員を増やす拠点のある企業の中では、約7割の企業が従業員を最も増やす地域として、「大阪府内」をあげる。現在設計・研究開発・試作拠点のある企業数に対する今後3年間に設計・研究開発・試作業務を担う従業員を最も増やす企業数の割合を地域別にみても、「大阪府内」が最も高い。こうした増加意向をもつ企業が府内に設計・研究開発・試作拠点を置くメリットとしてあげるのは、「本社の近さ」「自社工場の近さ」「自社の技術・ノウハウを習得した従業員の多さ」であり、こうしたメリットを背景に、全体として府内拠点機能の拡充の方向がうかがえる。

○大阪府内を除いた国内の他地域では、設計・研究開発・試作拠点がある地域、設計・研究開発・試作業務を行う従業員数が最も多い地域としては、「関西圏（大阪府以外）」、次いで「関西・首都圏以外の国内」があげられている。これまで3年間の従業員数は、両地域とも「横ばい」の企業が半数を超えて最も多いが、「増加した」企業の割合は「関西・首都圏以外の国内」が「関西圏（大阪府以外）」よりも16.1ポイントも高い。

○しかし、今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業員を最も増やす予定の地域として、「関西圏（大阪府以外）」をあげる企業の方が「関西・首都圏以外の国内」をあげる企業より多い。今後3年間に従業員を増やす意向をもつ企業があげる拠点立地のメリットとしては両地域とも、「自社工場の近さ」が最も多い。

○海外に設計・研究開発・試作拠点をもち企業は少ないが、「中国」「アジア（中国以外）」

に拠点のある企業では、これまでの3年間にこれらの地域で設計・研究開発・試作業務を行う従業者数が「増えた」企業は少なくない。しかし、今後3年間にこの業務を行う従業者を最も増やす予定の地域として、これら両地域をあげる企業はわずかである。

第5章 販売（営業）・メンテナンス拠点の配置と戦略

○販売・メンテナンス拠点をもつ企業の9割超が大阪府内に拠点をもち、同じく4分の3の企業が販売・メンテナンス業務を行う従業者数が最も多い地域として「大阪府内」をあげる。大阪府外に拠点をもちか否かに関わらず、府内で販売・メンテナンス業務を行う従業者数はこれまでの3年間に「横ばい」の企業が最も多いが、「増加した」企業の割合は「減少した」企業の割合をかなり上回っている。

○今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を増やす予定の企業の中では、半分弱の企業が従業者を最も増やす地域として、「大阪府内」をあげる。こうした増加意向をもつ企業が府内に販売・メンテナンス拠点を置くメリットとしてあげるのは、「本社の近さ」「主要販売先の近さ」「自社の工場の近さ」であり、こうしたメリットを背景に、全体として府内拠点機能の拡充の方向がうかがえる。

○大阪府内を除いた国内の他地域では、販売・メンテナンス拠点がある地域、販売・メンテナンス業務を行う従業者数が最も多い地域としてあげられたのは、「東京都内」である。「東京都内」の拠点でこの業務を行う従業者のこれまで3年間の増減をみると、全体では「横ばい」の企業が多いものの、「増加」企業数は「減少」企業数を大きく上回っている。

○さらに、今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を最も増やす予定の地域としても、「東京都内」をあげる企業が多い。これらの企業があげる「東京都内」の拠点立地メリットは、「市場や顧客に関する情報収集のしやすさ」「主要販売先の近さ」が多く、こうした中で、今後も「東京都内」の販売・メンテナンス拠点の拡充が進むものと思われる。

○海外販売・メンテナンス拠点では、「中国」「アジア（中国以外）」に拠点のある企業がともに1割超ある程度で、両地域とも、販売・メンテナンス業務を行う従業者はこれまで3年間、「横ばい」企業が多い。しかしともに、「増加」企業の割合も3割を超えており、逆に「減少」企業はほとんどない。さらに今後3年間にこの業務を行う従業者を最も増やす地域として、両地域をあげる企業もみられる。現在販売・メンテナンス拠点のある企業数に対する今後3年間に販売・メンテナンス業務を担う従業者を最も増やす企業数の割合を地域別にみると、「アジア（中国以外）」が最も高い。中国を含むアジア地域の立地メリットとしては「現地国内市場での販売の有利さ」「主要販売先の近さ」「人件費の安い従業者の確保のしやすさ」があげられている。

第6章 大阪本社及び常勤役員配置の状況

○大阪本社の従業者数は、3年前から現在まで「横ばい」で推移しており、今後も「横ばい」とする企業が多い。本社従業者を職種別にみると、どの職種も「横ばい」が多いものの、「設計・研究開発・試作担当」「海外・国際担当」はこれまでの3年間も、今後3年間も増加傾向にある企業、「販売・メンテナンス担当」は今後「増やす」という企業が少なくない。特に、「海外・国際担当」については、今後「本社に新たに配置する」意向の企業の比率が高まっている。「製造担当」は、これまでの3年間、今後3年間とも増加傾向の企業、

減少傾向の企業がともにそれぞれ少なからずみられる。「総務・人事・経理担当」は、職種別で唯一、これまでの3年間、今後3年間とも減少傾向の企業の方が増加傾向の企業より多い。

○4割以上の企業が半世紀以上、現所在地に本社を置いているなど、現所在地に長年立地している企業が多く、今後3年以内に本社の府外移転の可能性があるとする企業はわずかである。

○3年前から常勤役員が増加した企業が全体の4分の1あるが、増加した地域としては「本社」が最も多く、次いで「東京都」「関西・首都圏以外の国内」の順となっている。こうした中で、3年前に比べた、本社の常勤役員数の全常勤役員数に占める割合をみると、「横ばい」の企業が8割弱と多いが、低下傾向の企業の方が上昇傾向の企業より多い。現在でも本社以外の事業所に常勤役員を配置している企業は半数を超えているが、経営上の意思決定を行う常勤役員のこうした地域的配置の広がりからも、企業が本社以外の地域での事業展開を拡充していこうとしていることがわかる。

第7章 大阪中堅・中小製造企業における経営戦略と業績・雇用配置の関係

○海外直接投資や輸出といった海外展開への取組と営業利益との間に正の相関が確認されたが、国内・府内雇用との間には認められなかった。しかし、さらに分析を進めると、海外直接投資歴が短い企業ほど国内・府内雇用が維持・増加の傾向にあり、逆に言えばその傾向は直接投資歴が長くなるとなくなることも明らかとなった。その背景のひとつとして、海外現地日系法人と現地のサプライチェーンとのつながりが進んでいることがあげられる。

○経営・業務機能別にみると、まず、製造業務では、海外拠点あり企業が、海外だけでなく大阪府内などの国内各地域の製造拠点でも、製造担当の従業者数を増加させる傾向があった。特に、東京都以外の首都圏では、アジアと同程度の強い増加傾向がみられた。他方、国内企業（海外拠点をもち、貿易も行っていない企業）は、関西・首都圏以外の国内で増やす傾向が強く、また、海外拠点あり企業と貿易企業（海外拠点なし）に比べると、大阪府内で雇用増の動きは弱い。次に、設計・研究開発・試作（R&D）業務では、海外拠点あり企業が、大阪府内で増加させる傾向が強い。また、拠点をもち企業数は少ないが、首都圏（東京都以外）や関西・首都圏以外の国内地域でも増やす傾向がある。他方、国内企業は、東京都や首都圏よりも、大阪府内および関西圏、関西圏・首都圏以外の国内地域で増やす傾向にある。最後に、販売・メンテナンス業務では、製造機能やR&D機能ほど、海外展開の取組別の違いの差がみられないのが特徴である。

○技術（製品）と市場の取組に対する企業のスタンスについて、最近3年間のスタンスを今後3年間も継続する企業が全体の約6割を占める。しかし、残りの約4割の企業のほとんどは、既存技術活用から新技術開発に、既存市場深耕から新規市場開拓にスタンスを転換しようとしている。

○最近3年間で「既存技術×既存市場」を深耕する戦略方針を採っていた企業のうち、今後3年間で方針変更の予定のない企業は、変更の予定のある企業よりも概して営業利益の状況が平均的に良い。

○ただし例外として、既存市場の深耕を図りながら新技術（新製品）に乗り出す予定の企業では、最近3年間の企業業績が良い。しかも、この戦略の企業は、国内・府内の雇用を

増加させる傾向も相対的に強い。

○最近3年間で「既存技術×新市場」のスタンスにあり、今後3年間もその戦略を変更しない企業の営業利益の状況は、変更する企業よりも平均的に良い傾向がある。これは、既存の技術・製品でもって、新しい取引先との関係がうまくいっていることを反映しているものかもしれない。ただし、国内・府内の雇用を増加させる傾向は相対的に強くない。

○最近3年間で「新技術×既存市場」のスタンスにあり、今後3年間に「新技術×新市場」に変更する予定の企業は、国内・府内の雇用を増加させる傾向が相対的に強い。

はじめに

大手企業のアジアを中心とする海外への生産移転、中国、韓国などアジア諸国の技術レベルの急速な向上などのグローバル化の進展、情報通信技術の向上、わが国人口の今後の減少など経済、経営環境が変化する中で、府内中堅・中小企業には自社の存続、発展のため、経営戦略の見直しが求められている。

例えば、高齢化やエネルギー・環境への対応が急務となっている国内において新分野での事業展開を目指すか、あるいは、グローバル化が進む中、海外での事業展開に活路を見出すかなど、新たなビジネスチャンスをつかむための模索が行われている。

こうした中で、各社においては経済・経営環境の変化に対応し、限られた経営資源を効果的に投入し、経営目的を効率的に達成するために、本社機能を中心に、自社の製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスなどの機能をいかに高めていくかが重要な経営課題となっている。その際、自社の経営戦略に事業所の配置と機能をどのように適合させていくかは、上記の課題解決の重要なポイントのひとつであると考えられる。

そこで、大阪の製造業集積の発展において重要な役割を果たしており、国内外に広域的に事業を展開しているケースが少なくないと考えられる府内中堅・中小企業が大阪本社を中心に、各事業所の配置をどのように見直し、製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスなど配置している自社の各事業所の機能をどのように再編していこうとしているのか、そしてこの機能再編の中での大阪府内拠点の果たす役割はいかなるものかという事業所配置戦略を明らかにするため、親会社をもたず、複数事業所をもつ企業を対象に本調査を実施した。

本調査においては、業績や雇用動向（従業員数の増減）、海外事業の実施状況などとの関係から企業の事業所再編の取組について明らかにしようとして試みたが、特に重視した検証項目は、以下のとおりである。

- ①「大阪府内の中堅・中小製造企業は、新技術（製品）や新市場（取引先）、海外展開への取組を積極化させているのか」
- ②「海外展開は、企業業績にプラスの影響をもたらすのか」
- ③「同一企業内の海外と国内・府内の雇用配置に補完関係はあるのか」
- ④「いかなる経営・業務機能を重視し、それらの機能をどのように国内外に配置しているのか」

調査においては、国内外生産分業など事業所機能再編に関する先行研究を踏まえつつ、アンケート調査結果を中心に、企業数社の経営幹部の方々へ実施したヒアリングの内容も踏まえて結果を取りまとめた。

本報告書の構成は、まず第1章においてアンケート調査と回答企業の概要を述べ、第2章において事業展開戦略について、企業の技術や市場に関する戦略方針、海外事業戦略、雇用などの動向を確認する。続いて、第3章において「製造」、第4章において「設計・研究開発・試作」、第5章において「販売（営業）・メンテナンス」の各機能を担う拠点の事業所配置や従業員数の増減、立地メリットなどについてみていく。そして第6章では、大阪本社及び常勤役員配置の状況についてみる。最後に第7章では、経営戦略や事業展開と企業業績・雇用配置との関係について考察する。

第1章 アンケート調査と回答企業の概要

本調査では、大阪府内の中堅・中小製造企業を対象にアンケートを実施した（調査票は資料編参照）。本章では、このアンケート調査の実施概要と、回答企業の業種、業歴、規模、業績、グループ企業の状況などの概要について述べる。

第1節 アンケート調査の実施概要

アンケート調査の実施概要は、図表1-1のとおりである。親会社をもたず、かつ複数事業所を有する常用雇用者50人以上2,000人未満規模の製造業の会社企業の大阪本社あてアンケート票を送付し、回収した。有効発送数は1,625、有効回答数は507、有効回答率は31.2%であった。

図表1-1 アンケート調査の実施概要

調査対象	大阪府内の会社企業(株式会社、有限会社、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社)のうち、日本標準産業分類で「製造業」に属し、親会社をもたず、かつ複数事業所を有する常用雇用者50人以上2,000人未満の規模の企業
調査方法	郵送自記式アンケート調査
アンケート送付先選定のための使用名簿と送付先抽出方法	総務省『平成21年経済センサス基礎調査』の事業所名簿で、上記調査対象の企業全社
調査時期	平成24年10月～11月
調査回答基準日	平成24年9月1日
発送数	総発送数 1,662 うち有効発送数 1,625
有効回答数	507 (有効回答率 31.2%)

第2節 アンケート回答企業の概要

(1) 業種

回答企業の業種は、図表1-2-1のように、「金属製品製造(加工)」が全体の18.9%と最も多く、次いで「化学製品製造」「一般用機械器具・部品製造」の順となっている。「電気機械器具・部品製造」「一般用機械器具・部品製造」「輸送用機械器具・部品製造」「精密機械器具・部品製造」の機械系4業種を合計すると26.2%となり、「金属製品製造(加工)」を加えた機械金属系業種からの回答が45.1%を占めている。

図表1-2-1 業種構成

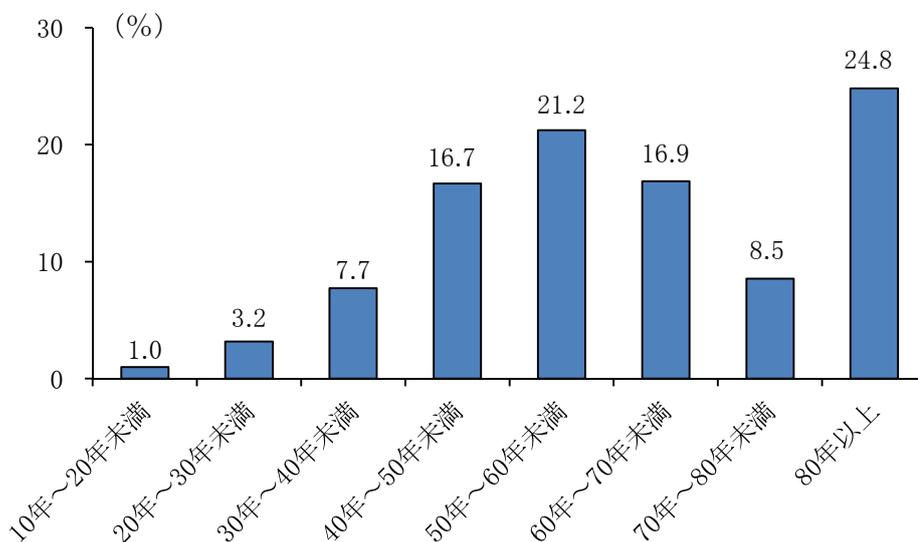
業種	回答企業数	構成比(%)
食料品製造	35	7.0
繊維工業	24	4.8
印刷・同関連	41	8.2
鉄鋼・非鉄金属製造	24	4.8
金属製品製造(加工)	95	18.9
電気機械器具・部品製造	43	8.5
一般用機械器具・部品製造	56	11.1
輸送用機械器具・部品製造	17	3.4
精密機械器具・部品製造	16	3.2
プラスチック製品製造	34	6.8
化学製品製造	57	11.3
その他	61	12.1
合計	503	100.0

(注)「その他」の業種：段ボール製造、窯業・土石製品製造、木材製品製造など。

(2) 業歴

業歴(創業以来の年数)は、図表1-2-2のように、20年未満の企業はわずか1.0%であり、60年以上の業歴をもつ企業が半数、半世紀以上の業歴をもつ企業が7割超と、業歴の長い企業が多い。

図表1-2-2 業歴の構成比 (N:504)



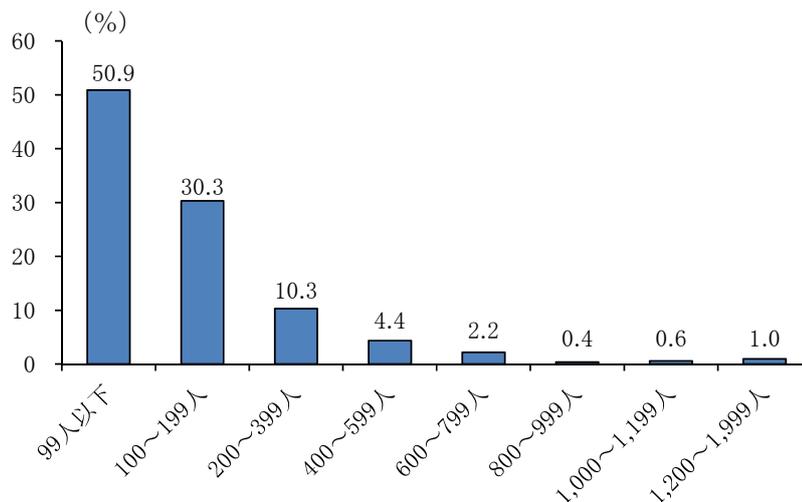
(注) N：有効回答数(企業数)(以下同じ)。「創業10年未満」の企業はなかった。

(3) 企業規模

① 従業者数

企業規模を従業者数で見ると、図表1-2-3-1のように、99人以下の企業が全体の50.9%、199人以下の企業が81.2%を占める。一方、1,000人以上の企業は1.6%にすぎない。

図表1-2-3-1 従業者規模の構成比 (N:505)

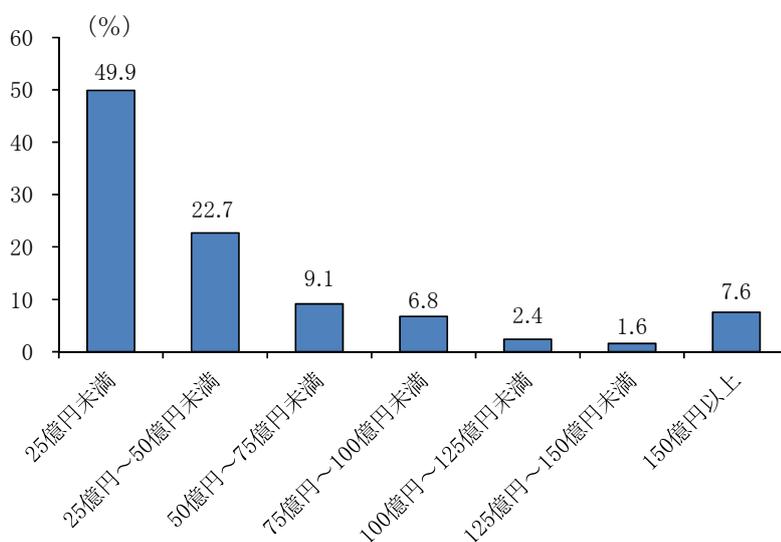


(注) 従業者数には、常勤役員、パート・アルバイトを含む。
ただし、派遣社員や請負社員を含まない。

② 売上高

直近期の売上高でみると、図表1-2-3-2のように、25億円未満の企業が全体のほぼ半分を占めている。一方、150億円以上の企業も7.6%を占めている。

図表1-2-3-2 売上高規模の構成比 (N:503)

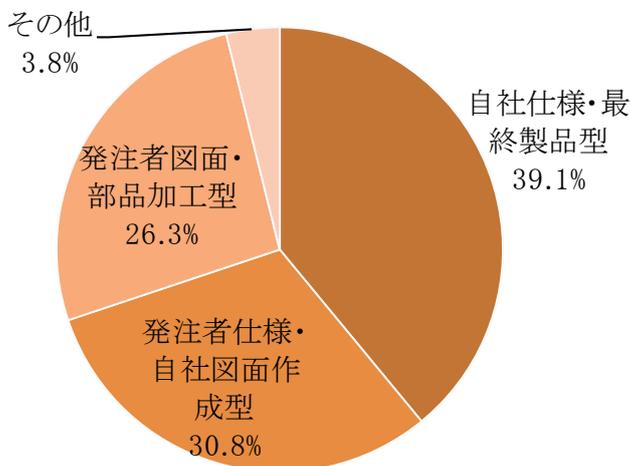


(4) 業態

わが国の製造業の大きな特徴のひとつである社会的生産分業構造上の回答企業の存立位置を探るため、業態として、自社仕様・最終製品型（自社仕様〔企画〕で最終製品〔自社ブランドの組付部品を含む〕を生産している）、発注者仕様・自社図面作成型（発注者の仕様〔依頼〕に基づき、自社で図面〔または企画書、提案書〕を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している）、発注者図面・部品加工型（発注者の図面〔指図書〕に基づいて、部品や材料を加工・生産している）の三つを設定し、回答を求めた。

その結果、図表1-2-4-1のように、自社仕様・最終製品型が全体の39.1%と最も多く、次いで、発注者仕様・自社図面作成型が30.8%、発注者図面・部品加工型が26.3%の順であった。

図表1-2-4-1 業態 (N:494)



(注) 業態が複数の場合は、最近1年間の売上の最も大きな業態。

3年前と現在の業態の違いについてみると、図表1-2-4-2のように、いずれの業態においても、最近3年間の間に自らの業態を変えた企業はわずかであり、ほぼすべての企業が生産分業上の同一存立位置での事業展開を図ってきている。

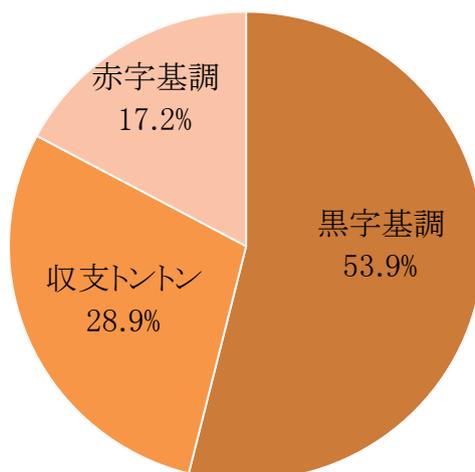
図表1-2-4-2 3年前と現在の業態の違い

	現在の業態					
	自社仕様・最終製品型		発注者仕様・自社図面作成型		発注者図面・部品加工型	
	回答数	回答率 (%)	回答数	回答率 (%)	回答数	回答率 (%)
3年前も現在と同じ業態	192	99.5	150	98.7	127	98.4
自社仕様・最終製品型から転換	—	—	1	0.7	0	0.0
発注者仕様・自社図面作成型から転換	0	0.0	—	—	2	1.6
その他	1	0.5	1	0.7	0	0.0
合計	193	100.0	152	100.0	129	100.0

(5) リーマンショック後の業績

2008(平成20)年9月のリーマンショック以降の営業利益の状況を見ると、図表1-2-5のように、「黒字基調」の企業が全体の53.9%と過半数を占め、次いで「収支トントン」が28.9%となっている。「赤字基調」の企業は17.2%と、「黒字基調」の3分の1であり、業績良好な企業からの回答が多い。

図表1-2-5 リーマンショック以降の営業利益の状況 (N:499)



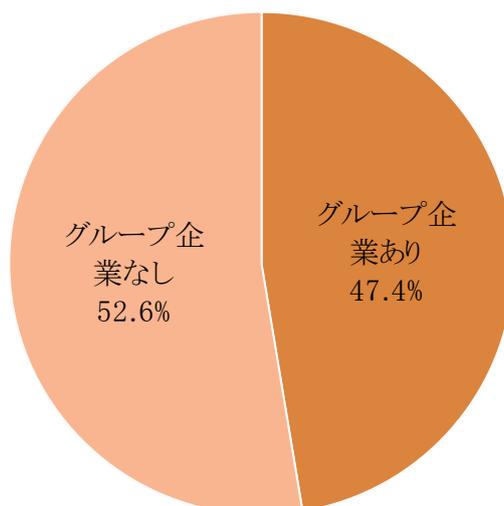
(6) グループ企業の状況

① グループ企業の有無

本調査の対象は、親会社をもたない企業である。企業はグループ企業を有し、子会社などのグループ企業も効果的に活用しながら、経営戦略を実現していくケースもあると考えられる。

そこで、グループ企業を、「国内は自社の資本比率 40%以上で自社が実質支配している企業、海外は自社の資本比率 25%以上の海外現地法人」と定義したうえで、グループ企業の有無について回答を求めたところ、図表1-2-6-1のように、半数近い47.4%の企業がグループ企業を有していた。

図表1-2-6-1 グループ企業の有無 (N:502)



② グループ企業の本社の場所

グループ企業をもつ企業について、グループ企業の本社の場所を、大阪府内、大阪府外の国内、海外に区分して回答を求めたところ、図表1-2-6-2のように、海外現地法

人が最も多く、次いで大阪府内、大阪府外の国内の順であった。

図表1-2-6-2 グループ企業の本社の場所

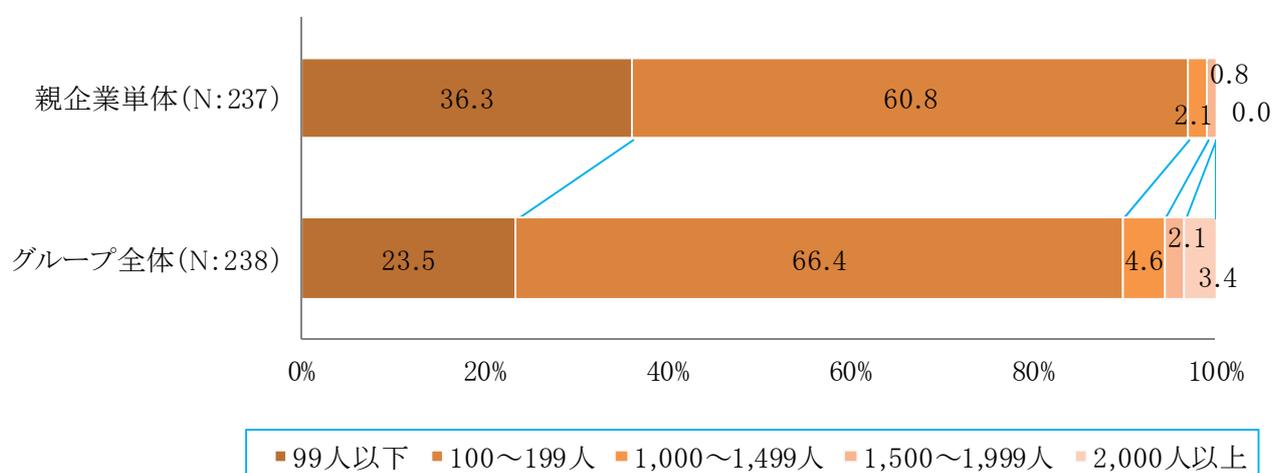
	回答数	回答率(%)
大阪府内に本社のあるグループ企業がある	110	46.2
大阪府外で、国内に本社のあるグループ企業がある	67	28.2
海外に現地法人(独資・合弁)がある	139	58.4
N	238	

(注) グループ企業をもつ企業からの複数回答。

③ グループ全体の従業員数

次に、グループ企業をもつ企業について、親会社（回答企業）単体の従業員数と、自社を含めたグループ企業全体の従業員数（経営者、常勤役員、パート・アルバイトを含む。ただし、派遣社員や請負社員を除く）をみると、図表1-2-6-3のように、親会社単体では従業員100～999人の企業は全体の60.8%であったが、グループ企業全体では66.4%と比率が高まる。また、1,000人以上の企業の比率も、2.9%から10.1%に高まる。親会社単体では従業員2,000人以上の企業はなかったが、グループ全体では6,000人以上という企業も2社ある。

図表1-2-6-3 親会社単体とグループ企業全体の従業員数



第2章 事業展開戦略

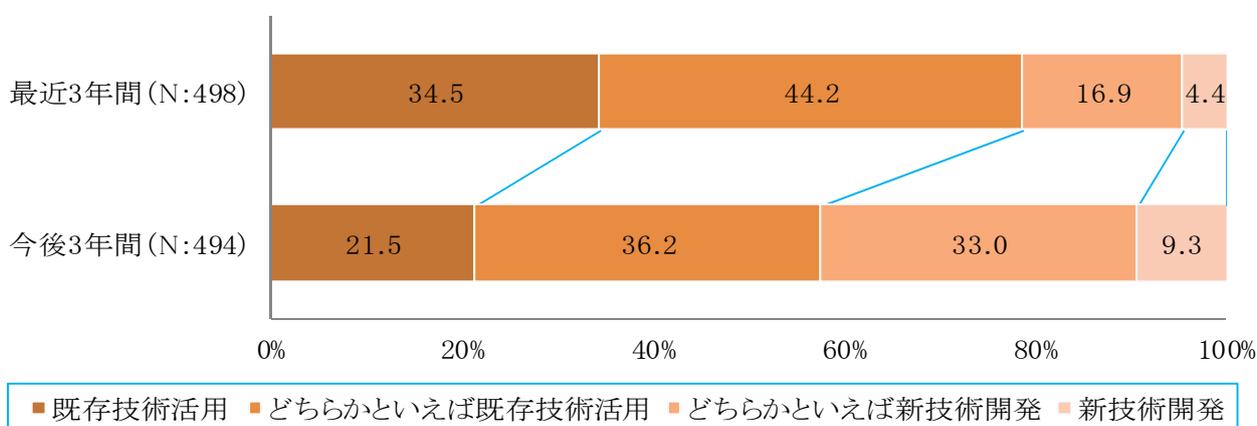
本章では、企業がどのような事業戦略を講じてきたか、また今後どのように講じていこうとしているかについて、技術及び市場に対する戦略、海外拠点設置や輸出入などの海外戦略、大阪府内、国内、海外の人員体制の点から述べる。

第1節 技術及び市場に対する戦略

(1) 技術に対して重視するスタンス

技術に対して重視するスタンスについて、最近3年間の状況と、今後3年間の意向についてみると、図表2-1-1のように、最近3年間は既存技術活用重視の企業が約8割を占めるが、今後3年間は既存技術活用重視の意向の企業の割合は6割弱となり、新技術開発重視の意向の企業の割合が4割強まで高まっている

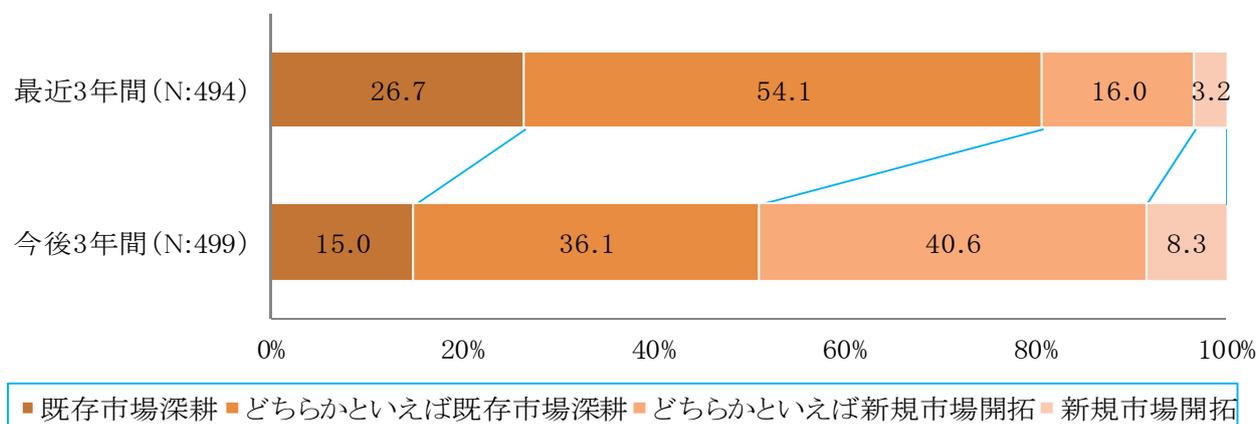
図表2-1-1 技術に対して重視するスタンス



(2) 市場に対して重視するスタンス

市場に対して重視するスタンスについて、最近3年間の状況と、今後3年間の意向についてみると、図表2-1-2のように、最近3年間は既存市場深耕の企業が約8割を占めるが、今後3年間は新市場開拓の意向の企業の割合が約5割まで高まっている。

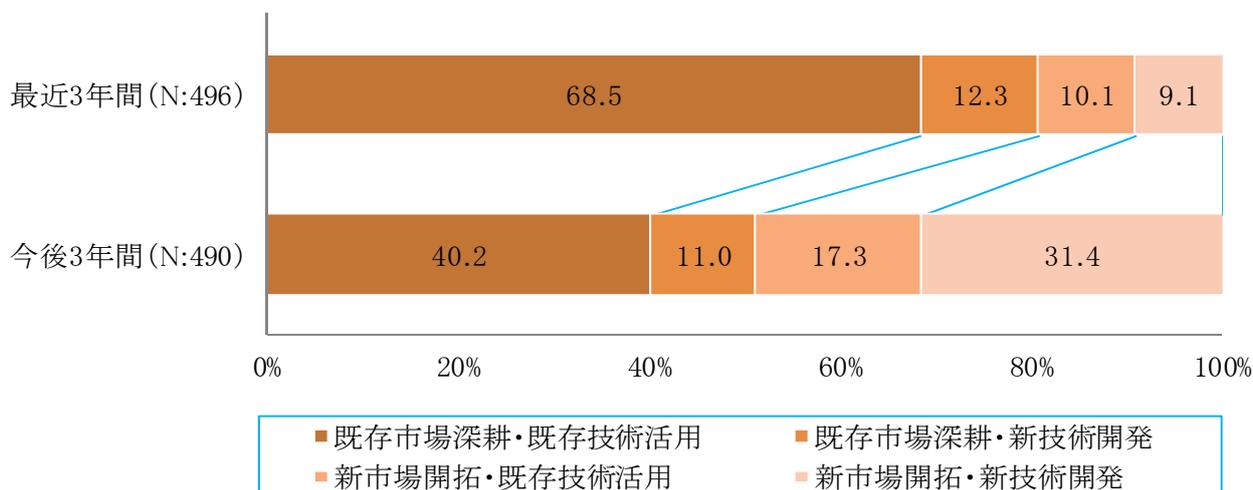
図表2-1-2 市場に対して重視するスタンス



(3) 技術戦略と市場戦略との関係

上の(1)の技術戦略と、(2)の市場戦略を統合してみると、図表2-1-3のように、最近3年間は「既存市場深耕・既存技術活用」型の企業が最も多く、全体の68.5%を占めていたが、今後3年間については40.2%へ低下する。一方、「新市場開拓・新技術開発」型の企業の割合は、最近3年間の9.1%が今後3年間は31.4%まで高まっている。

図表2-1-3 技術戦略と市場戦略との関係

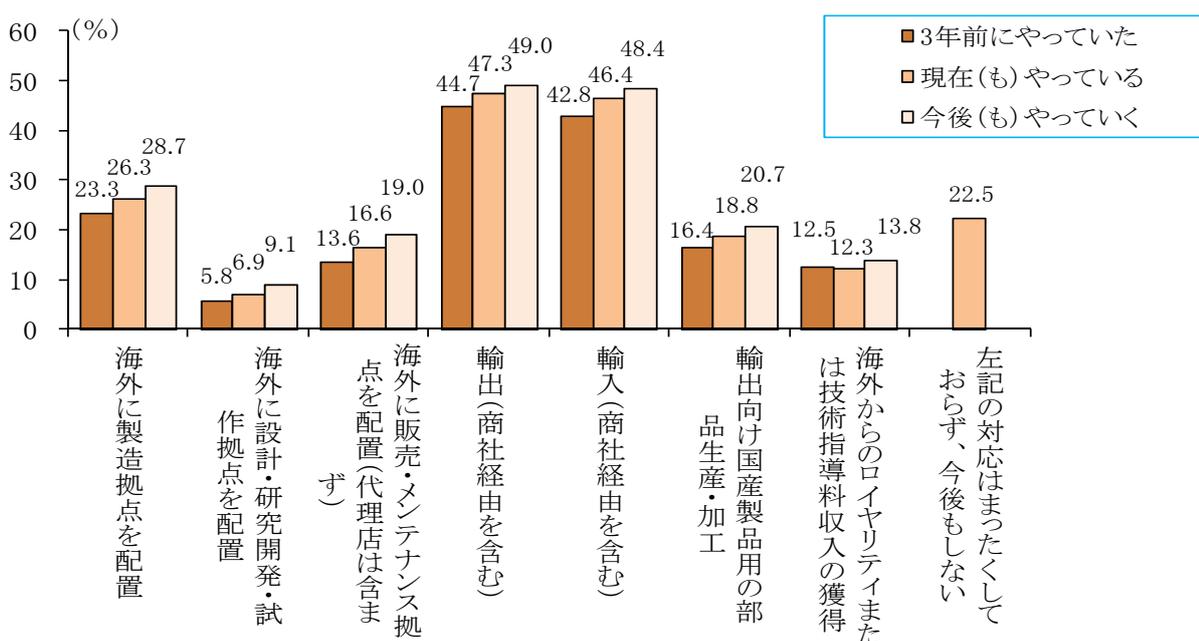


第2節 海外事業戦略

(1) 海外関連事業展開の状況

3年前及び現在の海外関連の事業実施状況、今後の海外関連の事業実施の意向についてみると、図表2-2-1のとおりである。

図表2-2-1 海外関連事業の実施比率(N:463)



(注) 複数回答。

海外関連事業を「3年前も現在も行っておらず、今後も行わない」という企業は全体の22.5%であり、多くの企業は何らかの海外関連事業を行っている。また、図表2-2-1にあげられている事業すべてについて、現在の実施比率を、今後の実施意向の比率が上回っており、企業の海外展開は今後も一層進んでいくと考えられる。

海外事業として実施比率が高いのは、輸出入（商社経由を含む）であり、現在輸出を行っている企業の割合は47.3%、輸入を行っている企業の割合は46.4%と、輸出や輸入を行っている企業の割合は半数近くにのぼっている。

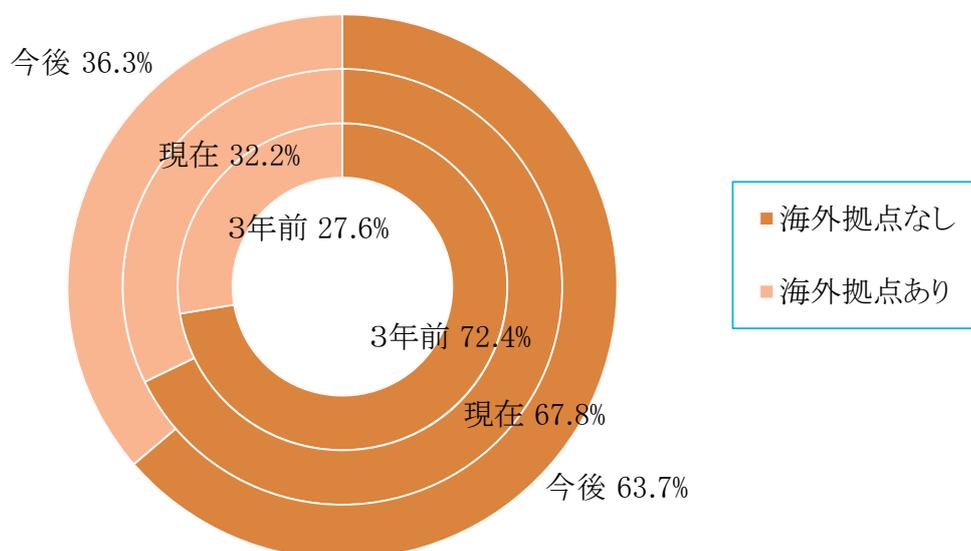
次いで現在の実施比率は、「海外に製造拠点を設置」（26.3%）、「輸出向け国産製品用の部品生産・加工」（18.8%）、「海外に販売・メンテナンス拠点を配置（代理店は含まず）」（16.6%）の順となっている。

（2）海外拠点をもつ企業の概況

① 海外拠点の有無

海外に製造拠点、設計・研究開発・試作拠点、販売・メンテナンス拠点のうち少なくとも1つ以上の拠点をもつ企業の割合を、3年前、現在、今後の意向ごとにみると、図表2-2-2-1のように、時期を追うごとに、「海外拠点があった」「海外拠点がある」「今後（も）海外拠点を置く」という企業の割合が高まっている。

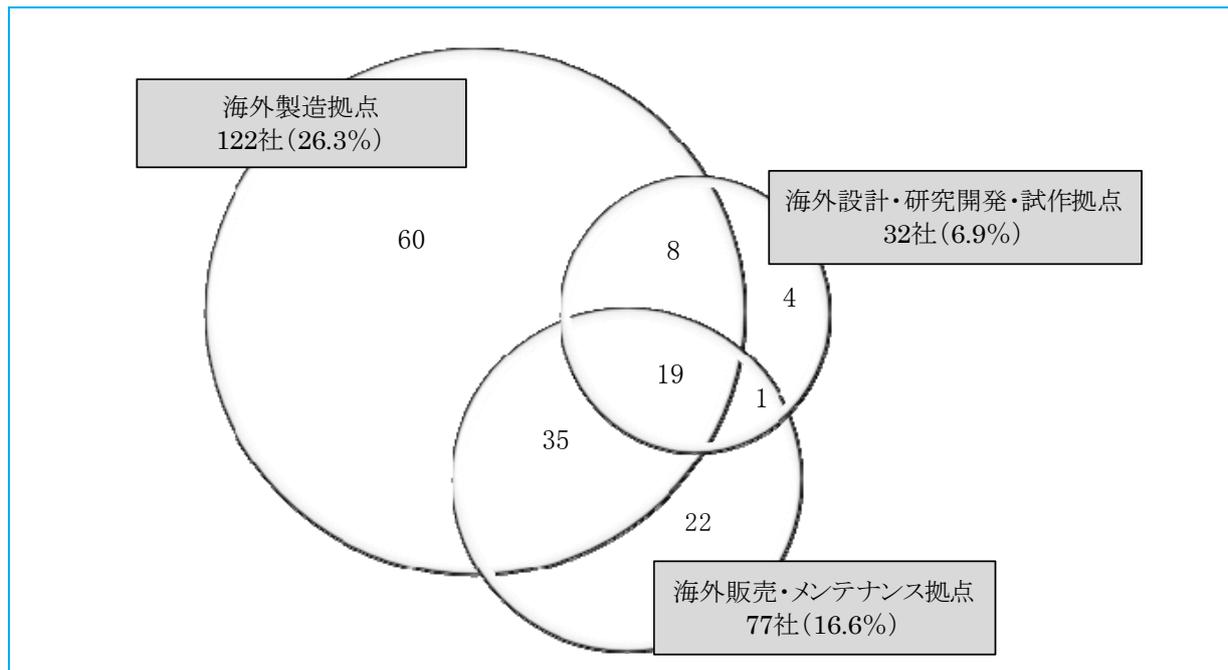
図表2-2-2-1 海外拠点の有無(N:463)



② 海外拠点の複数機能保有状況

海外に現在拠点をもつ企業について、製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスの拠点で、複数機能をもつ拠点の保有状況についてみると、図表2-2-2-2のように、「製造拠点だけあり」の企業が最も多く、次いで、「製造拠点と販売・メンテナンス拠点あり」「販売・メンテナンス拠点だけあり」「製造拠点、設計・研究開発・試作拠点、販売・メンテナンス拠点の3つともあり」の順となっている。

図表2-2-2-2 海外拠点の複数機能保有状況 (N:149)



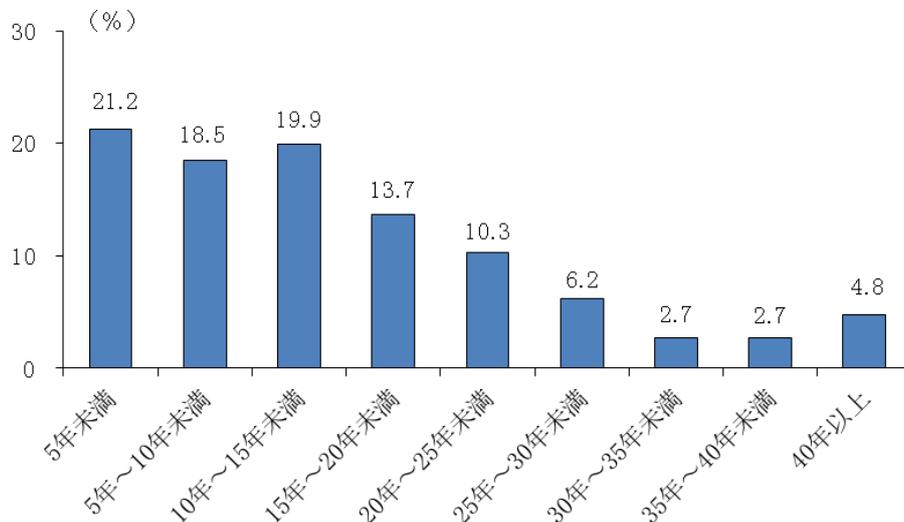
(注) 海外拠点をもつ企業のみからの回答。数字は回答数。

() は、うえの①の海外拠点の有無に対する設問に回答した企業 463 社に占める割合。

③ 海外に最初に拠点を設置してからの年数

「製品を輸出していたが、円高になって厳しくなったため、現地市場向けに海外生産拠点を設けた」企業など、海外拠点設置のきっかけは各社様々であるが、現在海外に「製造」、「設計・研究開発・試作」、「販売・メンテナンス」の少なくともいずれかひとつの拠点をもつ企業について、最初に海外拠点を設置してからの年数をみると、図表2-2-2-3のように、5年未満が21.2%、10年未満が39.7%、15年未満が59.6%と、1990年代後半以降進出した企業が多く、海外拠点設置の動きが拡大してきていることがわかる。

図表2-2-2-3 海外に最初に拠点を設置してからの年数 (構成比、N:146)

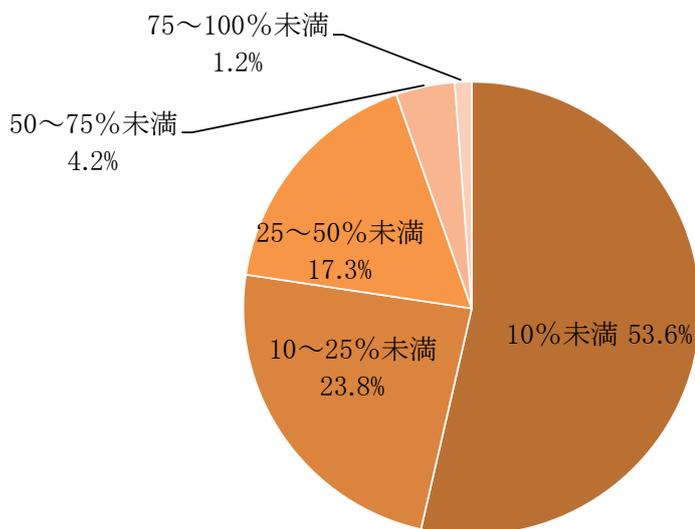


(注) 現在海外拠点をもっている企業からの回答。

④ 海外売上高比率

現在海外拠点をもつ企業の、グループ企業も含めた現在の海外売上高比率は、図表2-2-2-4のように、10%未満が53.6%と過半数であり、次いで10~25%未満が23.8%となっており、全体の4分の3の企業は、海外売上高の比率は自社グループ全体の売上げの25%未満となっている。

図表2-2-2-4 海外売上高比率 (N:168)



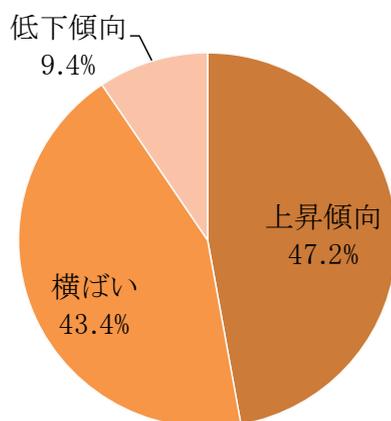
(注) グループ企業の売上げを含む海外売上高比率。

海外売上高比率 = 海外法人売上高 / (国内法人売上高 + 海外法人売上高) × 100

⑤ 海外売上高比率の変化

上の④の現在海外拠点をもつ企業の、グループ企業も含めた現在の海外売上高比率について、3年前からの変化をみると、図表2-2-2-5のように、「上昇傾向」の企業が全体の47.2%と最も多く、次いで「横ばい」が43.4%となっており、「低下傾向」の企業は1割に満たない。

図表2-2-2-5 3年前に比べた海外売上高比率の変化傾向 (N:159)

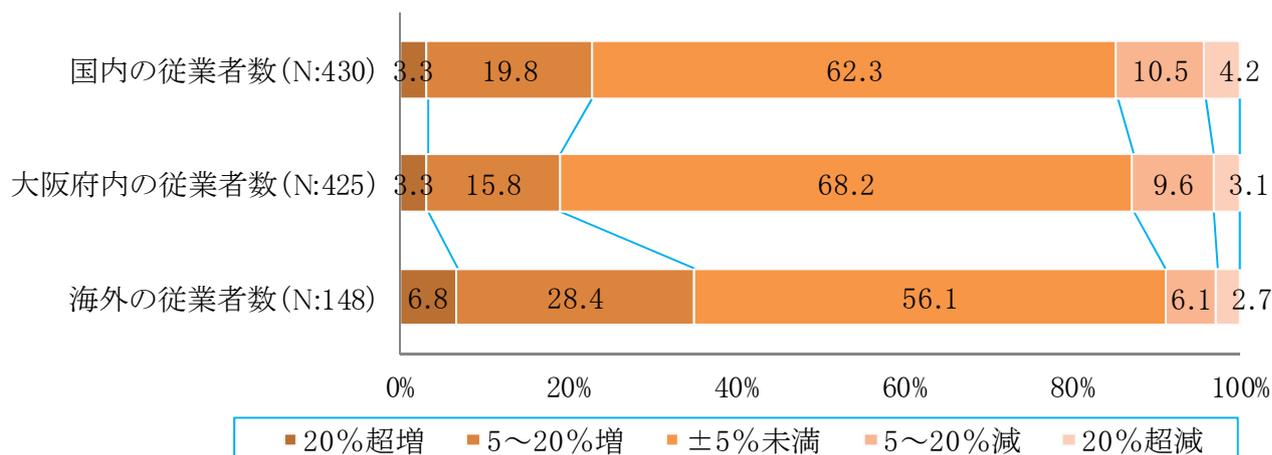


第3節 グループ企業を含めた国内外人員体制

(1) 3年前から現在までの人員体制

グループ企業も含めたグループ全体の国内及び大阪府内、また海外の従業者数について、3年前から現在までの変化をみると、図表2-3-1のとおり、国内、大阪府内、海外とも±5%未満の横ばいだった企業が多い。しかし、従業者数が増加した企業と減少した企業の差は、増加した企業の方が多いが、その差は国内と大阪府内では小さく、海外で大きい。

図表2-3-1 国内外の従業者数の3年前から現在までの変化



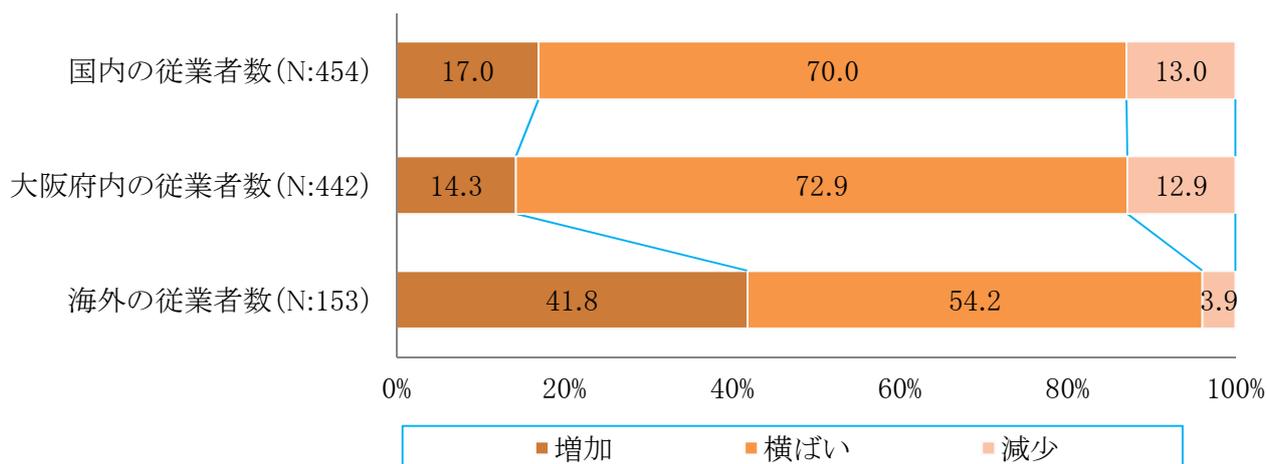
(注) グループ企業のある企業は、グループ企業の従業者数を含む。
海外の従業者数は、海外に拠点をもつ企業からの回答。

(2) 今後3年間の人員体制

また、今後3年間の従業者数の増減の意向についてみると、図表2-3-2のとおりであり、上の図表2-3-1に示された3年前から現在までの増減の実績と比較すると、国内、大阪府では「横ばい」意向の企業の割合が高まり、「増加」意向、「減少」意向の企業の割合が低下しているが、「増加」企業の方が「減少」企業よりやや多い。

海外の従業者数は、今後も「増加」意向の企業の割合が高まり、逆に「減少」意向の企業の割合が低下している。

図表2-3-2 従業者数の今後3年間の増減の意向



(注) 図表2-3-1と同じ。

第4節 本章のまとめ

- ・技術と市場に対する戦略では、絶対数としては、最近3年間も今後3年間も「既存市場深耕・既存技術活用」型の企業が多いものの、「新市場開拓」や「新技術開発」を今後目指す意向の企業の割合が高まっている。
- ・約8割の企業が海外事業を行っており、また、輸出入、海外拠点の設置を行う企業が時期を追って増加している。
- ・最初に海外に拠点を設置して15年未満の企業が約6割を占める。海外売上高比率は10%未満が半数を超えるが、海外売上高比率は上昇傾向にある企業が半数近い。
- ・グループ企業を含めた従業者数について、海外従業者数が増加しており、今後も増加させる意向のある企業が多い。国内については、国内、大阪府内とも、これまで、今後とも「横ばい」とする企業が多い中、「これまで減少した」「今後減少」とする企業がある一方で、「これまで増加した」「今後増加」とする企業もあり、「増加」企業の比率が「減少」企業の比率をやや上回っている。

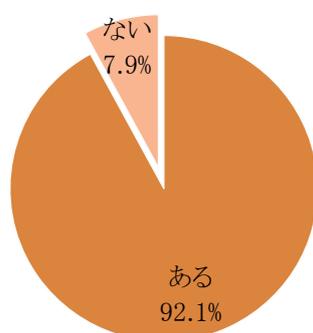
第3章 製造拠点の配置と戦略

本章では、製造拠点の配置状況と拠点立地戦略を明らかにするため、グループ企業を含めた製造拠点の立地地域、各拠点で製造業務を行う従業員の増減などの状況、今後従業員を最も増やす予定の地域とその地域の拠点立地メリット、先端品・高付加価値品生産や技能者・生産技術者育成といった各社の生産技術力の基盤を担う最重要拠点の立地地域について述べる。

第1節 製造拠点の有無

製造拠点の有無についてみると、図表3-1のように、92.1%の企業が拠点を有している。本章では、この製造拠点をもつ企業からの回答データを分析する。

図表3-1 製造拠点の有無(N:505)

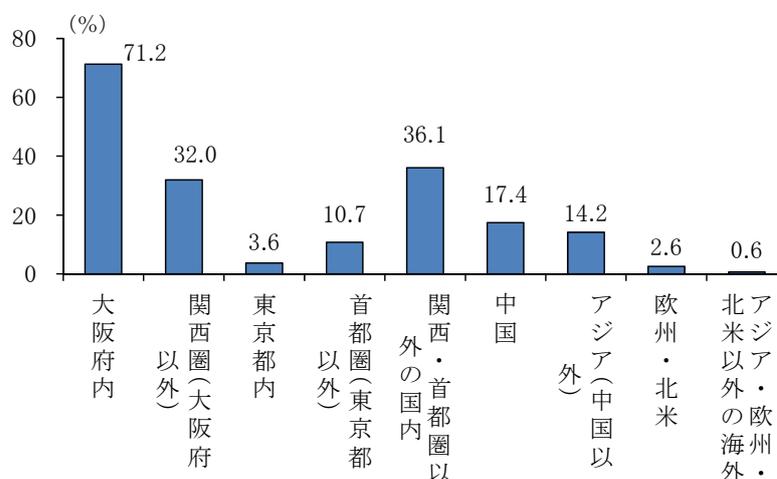


(注) グループ企業の拠点を含む。

第2節 製造拠点の立地地域

製造拠点の立地地域をみると、図表3-2-1のように、「大阪府内」が最も多く、7割以上の企業が拠点をもっている。次いで、「関西圏(大阪府以外)」、「関西圏(大阪府以外)の国内(東京都以外)」、「中国」の順となっている。

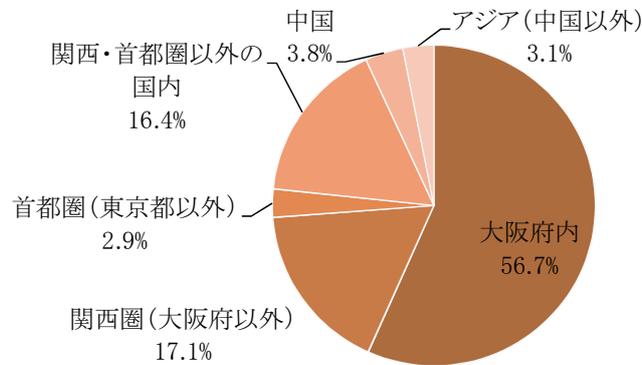
図表3-2-1 製造拠点の立地地域(N:466)



(注) 製造拠点をもつ企業のみからの複数回答。

また、上記の製造拠点がある地域のうち、製造業務を行う従業者数が最も多い地域としては、図表3-2-2のように、「大阪府内」が最も多くあげられ、全体の56.7%を占めている。次いで、「関西圏（大阪府以外）」（17.1%）、「関西・首都圏以外の国内」（16.4%）の順となっている。

図表3-2-2 製造業務を行う従業者数が最も多い地域（N:420）

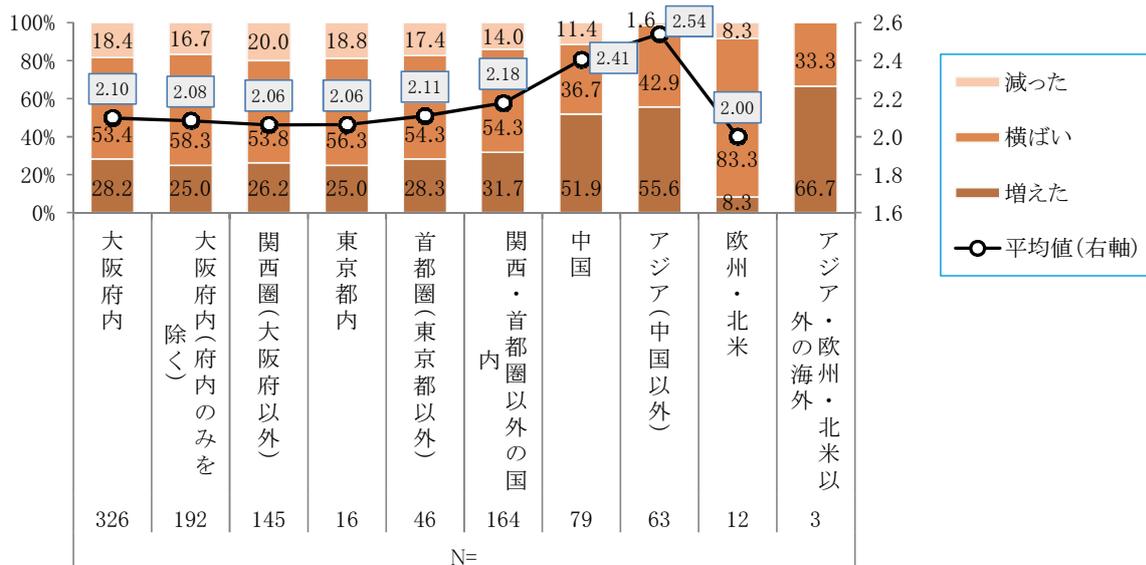


(注)「東京都内」「欧州・北米」「アジア・欧州・北米以外の海外」とする回答はなかった。

第3節 製造業務を行う従業者数の地域別増減

前節でみた、現在製造拠点の立地する地域別に、製造業務を行う従業者数のこれまでの3年間の変化をみると、図表3-3のように、日本国内では各地とも「横ばい」企業が過半数であり、「増加」企業が「減少」企業をやや上回っている。一方、中国、アジア（中国以外）では「増加」企業が「横ばい」企業を上回り、「減少」企業の比率も低い。

図表3-3 製造業務を行う従業者数のこれまで3年間の地域別増減



(注) 現在製造拠点をもつ地域についての回答。「大阪府内（府内のみを除く）」は、「大阪府内」に製造拠点を持ち、かつ「大阪府内」以外の地域にも製造拠点をもつ企業からの「大阪府内」の増減状況に関する回答。

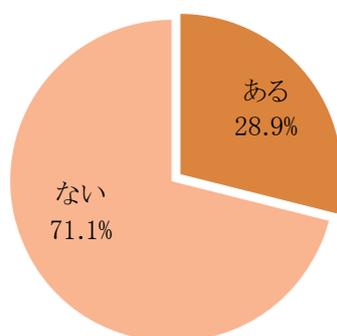
平均値（右目盛）は、「増えた」を3点、「横ばい」を2点、「減った」を1点として各地域に製造拠点をもつ企業からの回答を平均したものの。

第4節 製造業務を行う従業者を今後増やす地域とその立地メリット

(1) 今後3年間に製造業務を行う従業者を増やす拠点の有無

今後3年間のうちに、製造業務を行う従業者数を増やす予定の拠点の有無についてみると、図表3-4-1のように、「ある」という企業は28.9%にとどまっている。

図表3-4-1 今後3年間に製造業務を行う従業者を増やす拠点の有無(N:456)



(注)製造拠点をもつ企業のみからの回答。

(2) 製造業務を行う従業者を最も増やす予定地域と立地メリット

上の(1)で、今後3年間に、製造業務を行う従業者数を増やす予定の拠点が「ある」とした企業について、今後製造業務を行う従業者数を最も増やす予定の地域、上位2位までをみると、図表3-4-2-1のように、大阪府内が38.9%と最も多く、次いで「関西圏(大阪府以外)」(24.4%)、「アジア(中国以外)」(21.4%)「関西・首都圏以外の国内」(20.6%)、「中国」(16.8%)の順となっている。

図表3-4-2-1 今後3年間に製造業務を行う従業者を最も増やす予定の地域(N:131)

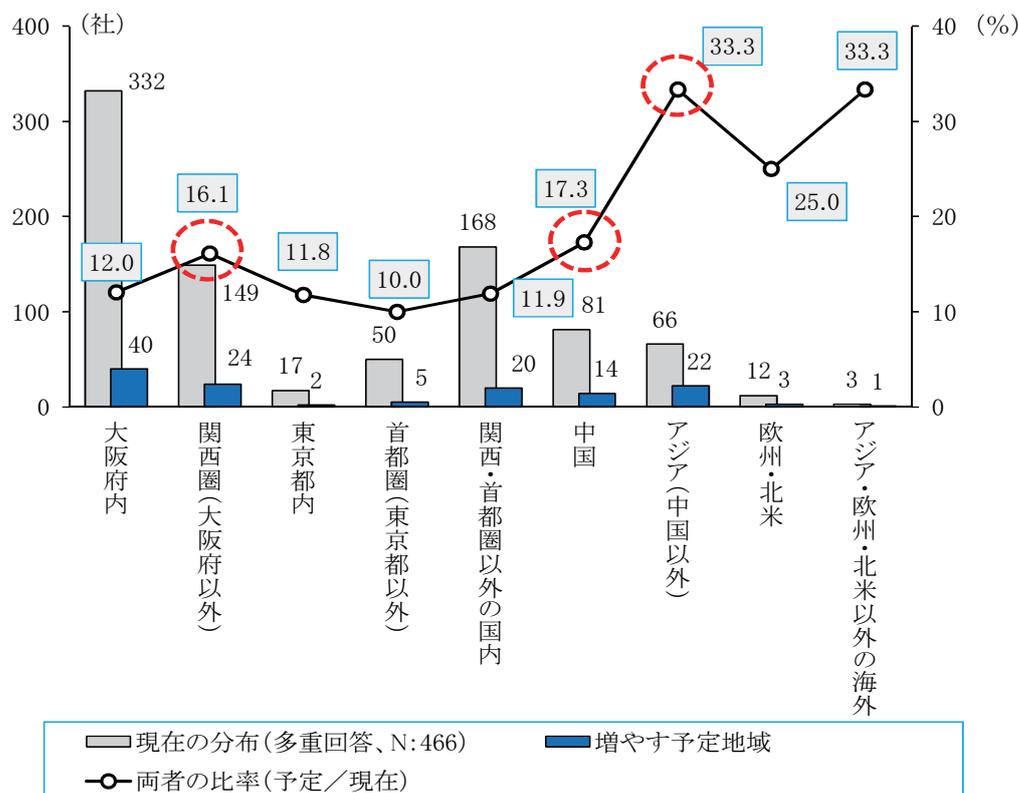
	第1位		第2位	第1位・第2位合計	
	回答数	回答率(%)	回答数	回答数	回答率(%)
大阪府内	40	30.5	11	51	38.9
関西圏(大阪府以外)	24	18.3	8	32	24.4
東京都内	2	1.5	1	3	2.3
首都圏(東京都以外)	5	3.8	3	8	6.1
関西・首都圏以外の国内	20	15.3	7	27	20.6
中国	14	10.7	8	22	16.8
アジア(中国以外)	22	16.8	6	28	21.4
欧州・北米	3	2.3	1	4	3.1
アジア・欧州・北米以外の海外	1	0.8	2	3	2.3
合計	131	100.0	47	178	-

(注) 今後3年間のうちに、製造業務を行う従業者を増やす予定の拠点が「ある」企業のみからの回答。回答率は、有効回答数131に対する比率。

しかし、現在製造拠点多くある地域ほど、今後3年間に製造業務を行う従業者を増やす企業数は多くなるかもしれない。そこで、地域ごとに、現在製造拠点のある企業数に対する今後3年間に製造業務を担う従業者を最も増やす企業数の割合をみると、図表3-4

ー 2ー 2 のように、「アジア（中国以外）」が最も高く、次いで「中国」「関西圏（大阪府以外）」の順となっている。こうしたことから、拠点数の最も多い「大阪府内」とともに、アジア地域や大阪府外の関西圏の拠点で製造業務を行う従業員を増やす意向の強さがうかがえる。

図表 3-4-2-2 製造拠点をもち企業の現在の地域別拠点分布と、製造業務を行う従業員を最も増やす予定地域



(注) 増やす予定地域の企業数は、図表 3-4-2-1 中の第 1 位の地域の回答数。

大阪府内にしか製造拠点のない企業を除外して各地域の比率を算出しても、結果（傾向）はほぼ変わらない。その際の除外されるサンプル（大阪府内にしか拠点のない企業）には、今後大阪府外の地域に拠点を設置し、従業員数を増やす意向のある企業も若干含まれる（以下、同じ）。

これら従業員を最も増やす予定の地域に製造拠点を立地するメリットについてみると、回答全体では、図表 3-4-2-3 のように、「主要販売先に近い」が全体の 41.4%と最も多く、次いで、「土地・建物等のコストが安い」（27.0%）、「人件費の安い従業員を確保しやすい」と「自社の技術・ノウハウを習得した従業員が多い」（24.3%）、「本社に近い」（21.6%）の順となっている。

販売先の近さについては、部品メーカーからのヒアリングでは、在庫をできるだけもちたくない製品メーカーから多品種、小ロット、短納期対応が求められる中、メリットとして大きいという。また、製品メーカーの開発工程にできるだけ多く参画し、その中で、製品メーカーにとっても自社にとっても部品製作に関わる有利な提案をしていくことが受注確保や利益率向上にとって重要であり、そのためには販売先と顔を突き合わせ、信頼関係を構築していくことが必要であり、こうしたことから、販売先に近いことはメリットと

して大きいという。

図表3-4-2-3 今後3年間のうちに製造業務を行う従業員を増やす予定の拠点の立地メリット
(N:111)



(注) 4つ以内の複数回答

次に、こうした製造拠点を立地するメリットについて、今後3年間のうちに従業員を最も増やす予定の地域として上位にあげられた地域別にみると、図表3-4-2-4のように、国内では、従業員数を最も増やす地域として一番回答の多かった大阪府内では、「本社に近い」が最も多く、次いで「主要販売先に近い」「自社の技術・ノウハウを習得した従業員が多い」の順となっている。関西圏（大阪府以外）では、「自社の技術・ノウハウを習得した従業員が多い」が最も多く、次いで、本社や主要販売先との近さがあげられている。「関西・首都圏以外の国内」では、「若手人材を確保しやすい」が最も多く、次いで、「主

要販売先に近い」と「土地・建物等のコストが安い」の順となっている。

中国を含むアジア全体では、「人件費の安い従業者を確保しやすい」が最も多く、次いで、「部品、原材料を安く調達できる」と「現地国内市場での販売に有利」の順となっており、コストの安さとともに現地国内市場への販売の有利さが上位にあげられている。

グローバル化が進む中で、海外の製造拠点の拡充を積極的に推進し、国内工場の数倍の広さと人員をもつ海外拠点で、製品の部品を現地の日系完成車メーカーに納めるとともに、国内にも輸入する自動車部品メーカー、海外工場、国内の中国地方の工場、大阪の本社工場を受注の単価や納期によって使い分け、生産の効率化を図る機械部品メーカー、同業の国内メーカーが海外拠点からの製品輸入を推進する中、国内製造拠点でデザイン性の良い高品質の高付加価値製品づくりに注力する日用品メーカーなど、製造拠点の配置戦略は企業によって様々であるが、各社が国内外に配置している製造拠点の立地の背景には本節で取り上げたメリットがある。

図表3-4-2-4 今後3年間のうちに製造業務を行う従業者を最も増やす予定の拠点における立地メリット

順位	大阪府内(N:34)			関西圏(大阪府以外)(N:19)			関西・首都圏以外の国内(N:17)		
	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)
1	本社に近い	18	52.9	自社の技術・ノウハウを習得した従業者が多い	9	47.4	若手人材を確保しやすい	11	64.7
2	主要販売先に近い	12	35.3	本社に近い	6	31.6	主要販売先に近い	7	41.2
3	自社の技術・ノウハウを習得した従業者が多い	10	29.4				土地・建物等のコストが安い		
4	従業者の通勤が便利	9	26.5	自社の既存工場に近い	5	26.3	臭い・音・振動を気にせずに操業が可能	6	36.3
5	自社の設計・研究開発・試作拠点に近い	8	23.5	自社の設計・研究開発・試作拠点に近い			臭い・音・振動を気にせずに操業が可能	5	29.4

順位	中国(N:11)			アジア(中国以外)(N:19)			アジア(中国を含む)(N:30)		
	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)
1	現地国内市場での販売に有利	8	72.7	人件費の安い従業者を確保しやすい	13	68.4	人件費の安い従業者を確保しやすい	21	70.0
2	人件費の安い従業者を確保しやすい			部品、原材料を安く調達できる	8	42.1	部品、原材料を安く調達できる	15	50.0
3	部品、原材料を安く調達できる	7	63.6	主要販売先に近い	7	36.8	現地国内市場での販売に有利		
4	主要販売先に近い	6	54.5	現地国内市場での販売に有利			主要販売先に近い	13	43.3
5	土地・建物等のコストが安い			土地・建物等のコストが安い	土地・建物等のコストが安い				

(注) 4つ以内の複数回答。

第5節 最重要拠点の立地地域

(1) 先端品・高付加価値品生産における最重要拠点の立地地域

先端品・高付加価値品生産における最重要拠点の立地地域について、3年前の最重要拠点、現在の最重要拠点、そして3年後に最重要拠点とする予定の地域をみると、図表3-5-1のように、3年前、現在、3年後とも海外の比率は低く、国内が圧倒的である。

国内では、大阪府内の比率が時期とともに微減とはなっているものの、3年前、現在、

3年後ともに他地域に抜きん出て高い。次いで、3年前は「関西圏（大阪府以外）」であったが、現在、3年後は、「関西・首都圏以外の国内」がわずかに「関西圏（大阪府以外）」を上回っている。

図表3-5-1 先端品・高付加価値品生産における最重要拠点の立地地域

	3年前(N:377)	現在(N:382)	3年後(N:376)
大阪府内	60.2	58.9	57.2
関西圏(大阪府以外)	17.8	16.5	16.2
東京都内	1.3	1.0	1.3
首都圏(東京都以外)	2.7	3.4	3.5
関西・首都圏以外の国内	16.2	17.3	17.8
中国	0.8	1.8	1.3
アジア(中国以外)	1.1	1.0	2.4
欧州・北米	0.0	0.0	0.3
アジア・欧州・北米以外の海外	0.0	0.0	0.0

(2) 技能者・生産技術者育成における最重要拠点の立地地域

技能者・生産技術者育成における最重要拠点の立地地域について、3年前の最重要拠点、現在の最重要拠点、そして3年後に最重要拠点とする予定の地域をみると、図表3-5-2のように、うえの(1)の先端品・高付加価値品生産と同様、3年前、現在、3年後とも海外の比率は低く、国内の比率が圧倒的に高い。

国内では、大阪府内の比率が時期とともに微減とはなっているものの、3年前、現在、3年後ともに他地域に抜きん出て高い。次いで、3年前、現在、3年後とも「関西圏（大阪府以外）」となっており、これに次ぐ「関西・首都圏以外の国内」とともに、時期とともに微増傾向にある。

図表3-5-2 技能者・生産技術者育成における最重要拠点の立地地域

	3年前(N:393)	現在(N:396)	3年後(N:391)
大阪府内	67.2	65.4	62.9
関西圏(大阪府以外)	15.3	15.9	16.9
東京都内	0.3	0.3	0.8
首都圏(東京都以外)	1.8	1.8	1.8
関西・首都圏以外の国内	14.0	14.6	15.3
中国	1.0	1.5	1.0
アジア(中国以外)	0.5	0.5	1.0
欧州・北米	0.0	0.0	0.3
アジア・欧州・北米以外の海外	0.0	0.0	0.0

第6節 本章のまとめ

・製造拠点をもち企業は9割超である。そして、製造拠点をもち企業の7割超が大阪府内に製造拠点をもっている。また、製造業務を行う従業者数が最も多い地域としても、56.7%の企業が「大阪府内」をあげている。大阪府内のこれまで3年間の製造業務を行う従業者

の増減をみると、「横ばい」の企業が半数を超えて最も多いが、「増加した」企業の割合は「減少した」企業の割合を上回っている。これは、大阪府内だけではなく、府外の地域にも拠点をもつ企業からの回答をみても、同様である。また、今後3年間に製造業務を行う従業員を増やす予定の地域としても、大阪府内が最も多くあげられている。大阪府内の従業員を増やす理由としては、「本社の近さ」が最も多く、次いで、「主要販売先の近さ」「自社の技術・ノウハウを習得した従業員の多さ」があげられている。こうした中で、先端品・高付加価値品生産における最重要拠点立地地域として、また、技能者・生産技術者育成における最重要拠点立地地域としても、3年前、現在において、さらに3年後においても大阪府内をあげる企業が、時期を追って微減傾向にあるとはいえ、最も多い。こうしたことから、多くの企業にとって、自社の経営戦略実現における大阪府内製造拠点の重要性は低下してはいないと思われる。

・大阪府内以外の国内の他地域では、製造拠点がある地域としては「関西・首都圏以外の国内」が最も多く、次いで「関西圏（大阪府以外）」の順となっているが、製造業務を行う従業員数が最も多い地域としては、「関西圏（大阪府以外）」とする企業数が「関西・首都圏以外の国内」とする企業数を上回っている。製造業務を行う従業員のこれまで3年間の増減をみると、両地域とも「横ばい」の企業が最も多く、「増加」企業が「減少」企業を上回っている。「増加」企業と「減少」企業のポイント差は、「関西・首都圏以外の国内」の方が「関西圏（大阪府以外）」よりも大きい。ところが、今後3年間に製造業務を行う従業員を最も増やす予定の地域をみると、「関西圏（大阪府以外）」の方が「関西・首都圏以外の国内」を上のポイント差で上回っている。これらの地域のメリットとしては、「関西圏（大阪府以外）」は「自社の技術・ノウハウを習得した従業員の多さ」「本社、主要販売先の近さ」、「関西・首都圏以外の国内」は「若手人材の確保のしやすさ」「主要販売先の近さ」「土地・建物等のコストの安さ」が上位にあげられている。こうした中で、先端品・高付加価値品生産及び技能者・生産技術者育成における最重要拠点として、両地域を大阪府に次いであげる企業が多い。

・海外製造拠点では、「中国」「アジア（中国以外）」に拠点のある企業が少なくなく、両地域とも、製造業務を行う従業員のこれまで3年間の増減をみると、「横ばい」企業の多い国内地域の状況と異なり、「増加」企業の割合がいずれも半数を超え、「横ばい」企業を上回り、また「減少」企業も少ない。さらに今後3年間に製造業務を行う従業員を最も増やす地域として、両地域をあげる企業も少なくない。現在製造拠点のある企業数に対する今後3年間に製造業務を担う従業員を最も増やす企業数の割合を地域別にみると、「アジア（中国以外）」が最も高い。これらの地域の拠点立地メリットとしては「人件費の安い従業員の確保のしやすさ」「部品、原材料を安く調達できること」「現地国内市場での販売の有利さ」があげられている。しかし、先端品・高付加価値品生産及び技能者・生産技術者育成における最重要拠点として、これらの地域のあげる企業は3年前、現在だけでなく、3年後においてもきわめて少ない。

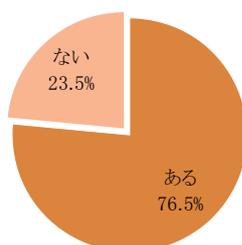
第4章 設計・研究開発・試作拠点の配置と戦略

本章では、設計・研究開発・試作拠点の配置状況と拠点立地戦略を明らかにするため、グループ企業を含めた設計・研究開発・試作拠点の立地地域、各拠点で設計・研究開発・試作業務を行う従業員の増減などの状況、今後従業員を最も増やす予定の地域とその地域の拠点立地メリットについて述べる。

第1節 設計・研究開発・試作拠点の有無

設計・研究開発・試作拠点の有無についてみると、図表4-1のように、76.5%の企業が拠点を有している。本章では、この製造拠点をもつ企業からの回答データを分析する。

図表4-1 設計・研究開発・試作拠点の有無 (N:498)

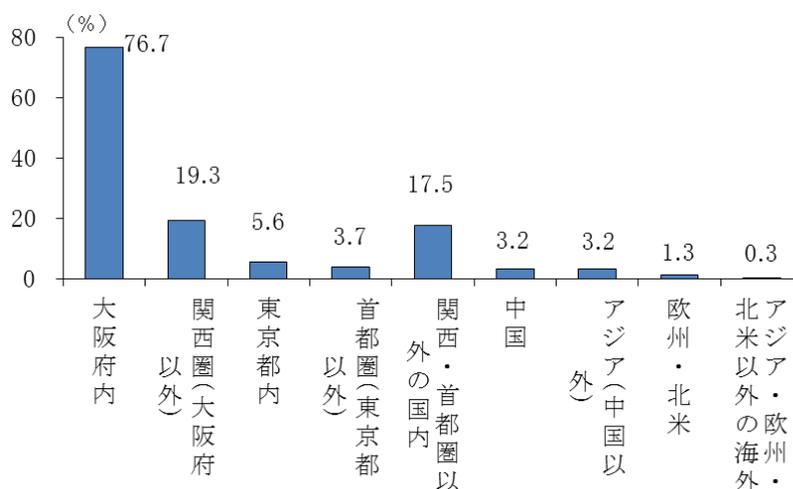


(注) グループ企業の拠点を含む。以下、同じ。

第2節 設計・研究開発・試作拠点の立地地域

設計・研究開発・試作拠点の立地地域をみると、図表4-2-1のように、「大阪府内」が最も多く、全体の4分の3以上の企業が拠点をもっている。次いで、「関西圏(大阪府以外)」(19.3%)、「関西・首都圏以外の国内」(17.5%)の順であるが、「大阪府内」との開きは大きい。また、首都圏や海外に拠点をもち企業はわずかである。

図表4-2-1 設計・研究開発・試作拠点の立地地域 (N:466)

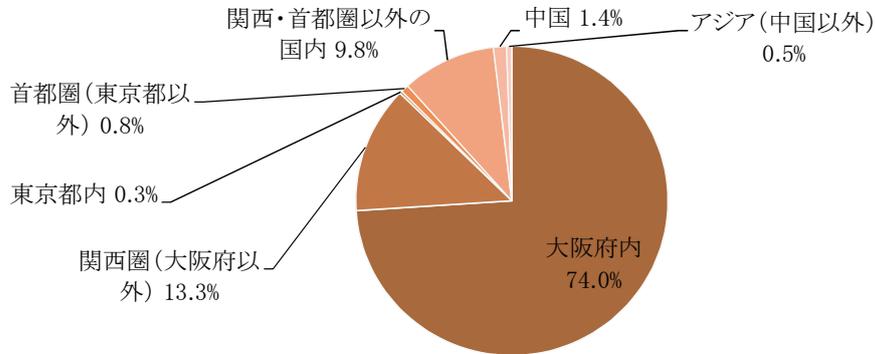


(注) 設計・研究開発・試作拠点をもつ企業のみからの複数回答。

また、上記の設計・研究開発・試作拠点がある地域のうち、設計・研究開発・試作業務

を行う従業者数が最も多い地域としては、図表4-2-2のように、「大阪府内」が最も多く、全体の74.0%を占めている。次いで、「関西圏（大阪府以外）」（13.3%）、「関西・首都圏以外の国内」（9.8%）の順となっているが、「大阪府内」との開きは非常に大きい。

図表4-2-2 設計・研究開発・試作業務を行う従業者数が最も多い地域 (N:369)

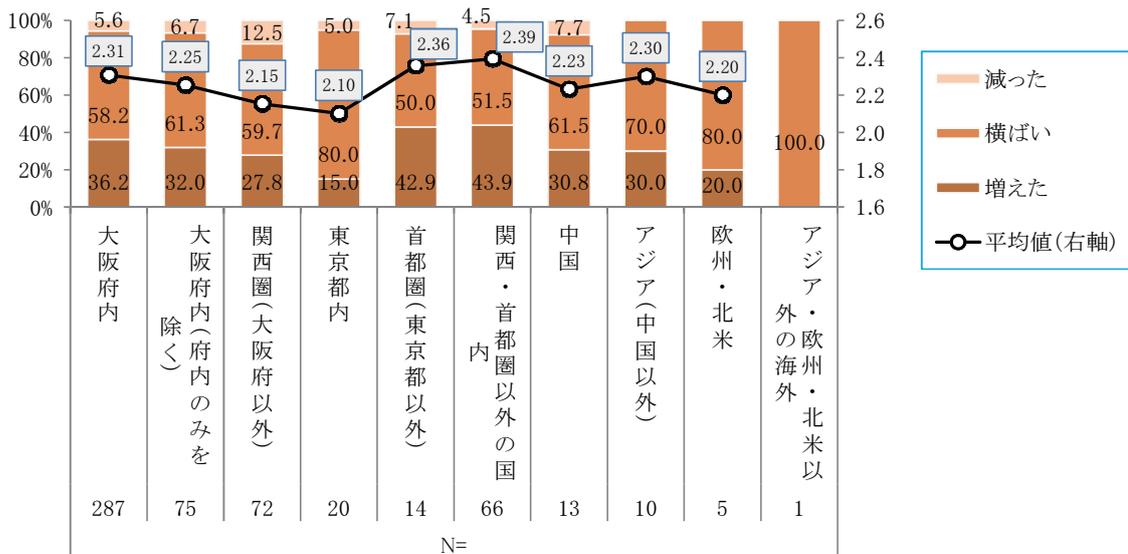


(注)「欧州・北米」「アジア・欧州・北米以外の海外」とする回答はなかった。

第3節 設計・研究開発・試作業務を行う従業者数の地域別増減

前節でみた、現在設計・研究開発・試作拠点の立地する地域別に、設計・研究開発・試作業務を行う従業者数のこれまでの3年間の変化をみると、図表4-3のように、すべての地域で「横ばい」企業が過半数であるが、大阪府内では「増加」企業が36.2%となっており、「減少」企業の5.6%を大きく上回っている。また、「増加」企業の割合は、「関西・首都圏以外の国内」の方が「関西圏（大阪府以外）」より16.1ポイントも高い。また、回答数は少ないものの、アジア（中国含む）でも「増加」企業が3割ほどみられる。

図表4-3 設計・研究開発・試作業務を行う従業者数のこれまで3年間の地域別増減



(注)設計・研究開発・試作拠点をもつ地域についての回答。「大阪府内（府内のみを除く）」は、「大阪府内」に設計・研究開発・試作拠点をもち、かつ「大阪府内」以外の地域にも設計・研究開発・試作拠点をもつ企業からの「大阪府内」の増減状況に関する回答。

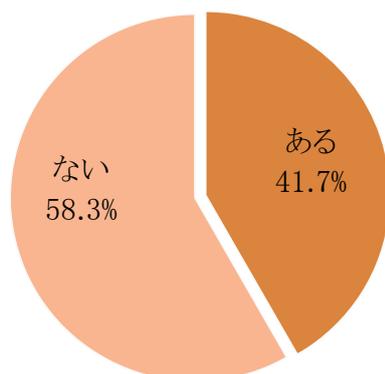
平均値（右目盛）は、「増えた」を3点、「横ばい」を2点、「減った」を1点として各地域に製造拠点をもつ企業からの回答を平均したもの。

第4節 設計・研究開発・試作業務を行う従業者を今後増やす地域とその立地メリット

(1) 今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者を増やす拠点の有無

今後3年間のうちに、設計・研究開発・試作業務を行う従業者数を増やす予定の拠点の有無についてみると、図表4-4-1のように、「ある」という企業は41.7%にとどまっている。

図表4-4-1 今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者を増やす拠点の有無
(N:381)

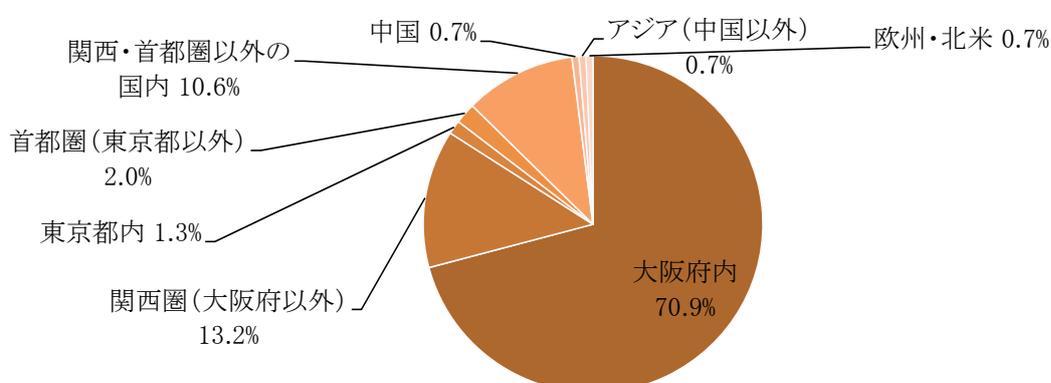


(注) 設計・研究開発・試作拠点をもつ企業のみからの回答。

(2) 設計・研究開発・試作業務を行う従業者を最も増やす予定地域と立地メリット

上の(1)で、今後3年間に、設計・研究開発・試作業務を行う従業者数を増やす予定の拠点が「ある」とした企業について、今後設計・研究開発・試作業務を行う従業者数を最も増やす予定の地域をみると、図表4-4-2-1のように、大阪府内が70.9%と最も多く、次いで「関西圏(大阪府以外)」(13.2%)、「関西・首都圏以外の国内」(10.6%)の順となっているが、「大阪府内」との開きは大きい。また、首都圏や海外で従業者を最も増やす予定の企業はわずかである。

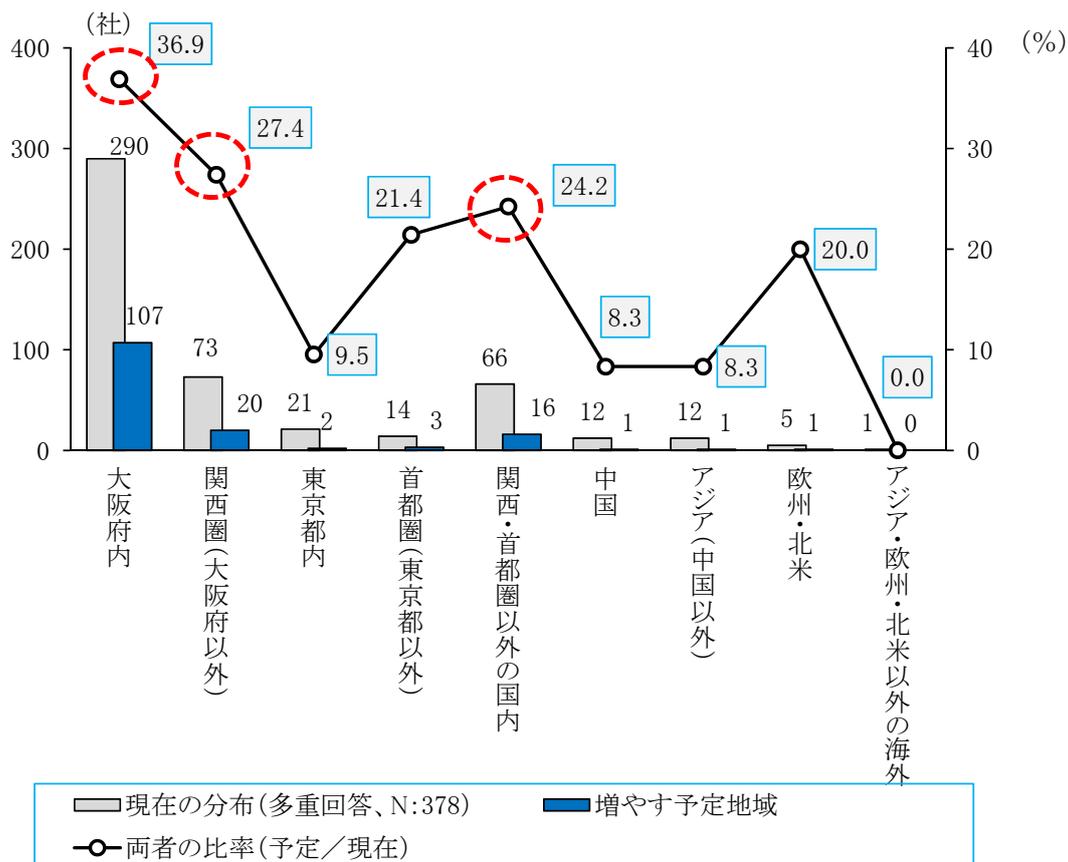
図表4-4-2-1 今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者を最も増やす予定の地域(N:151)



(注) 設計・研究開発・試作拠点をもつ企業のみからの回答。「アジア・欧州・北米以外の海外」と回答した企業はなかった。

次に、地域ごとに、現在設計・研究開発・試作拠点のある企業数に対する今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者を最も増やす企業数の割合をみると、図表4-4-2-2のように、「大阪府内」が最も高く、次いで、「関西圏（大阪府以外）」「関西・首都圏以外の国内」の順となっている。こうしたことから、既存の拠点立地地域で従業者を増やす意向の強さがうかがえる。

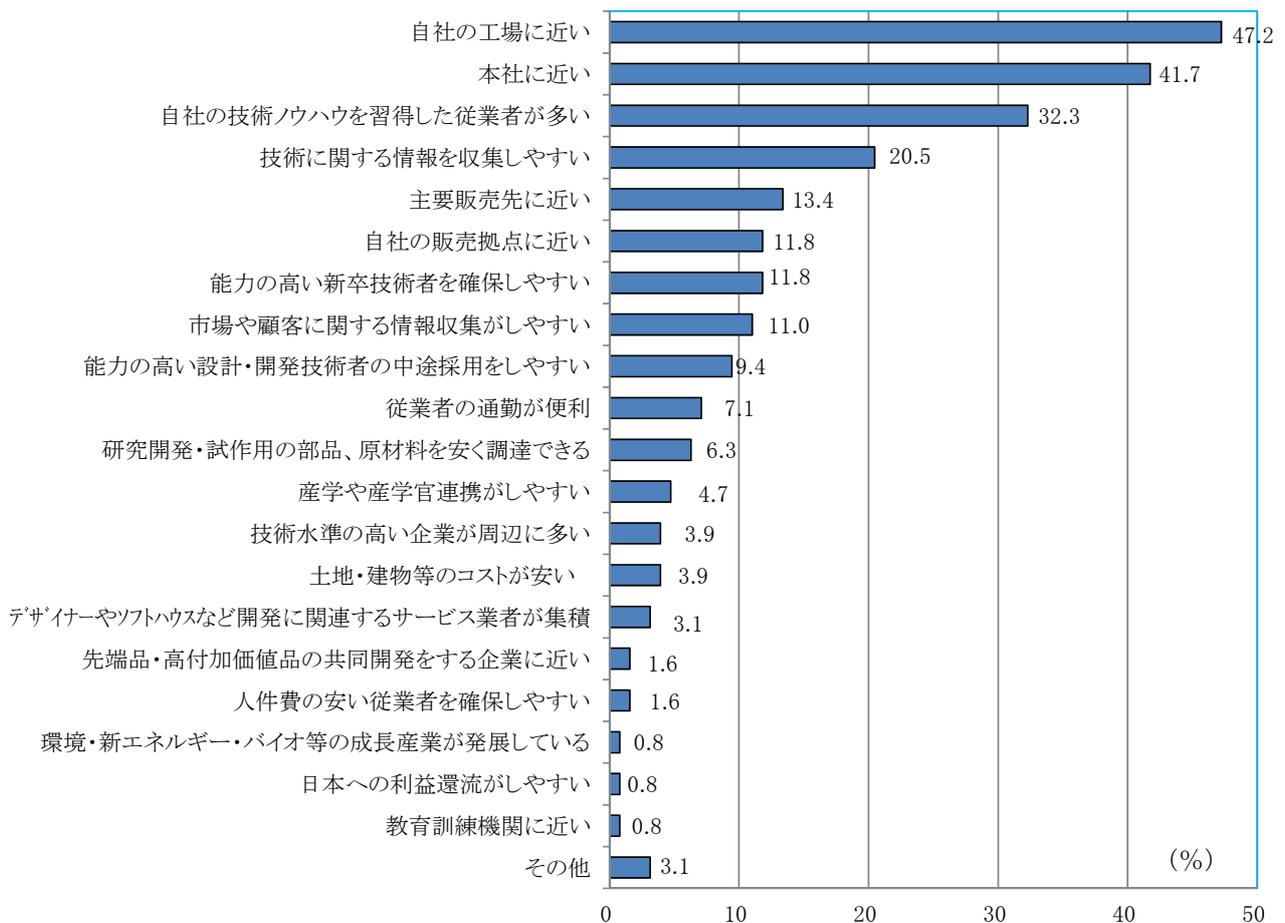
図表4-4-2-2 設計・研究開発・試作拠点をもつ企業の現在の地域別拠点分布と、設計・研究開発・試作業務を行う従業者を最も増やす予定地域



(注) 大阪府内にしか設計・研究開発・試作拠点のない企業を除外して各地域の比率を算出しても、「大阪府内」が最も高いなど、結果(傾向)はほぼ変わらない。

これら従業者を最も増やす予定の地域に設計・研究開発・試作拠点を立地するメリットについてみると、回答全体では、図表4-4-2-3のように、「自社の工場に近い」が全体の47.2%と最も多く、次いで、「本社に近い」(41.7%)、「自社の技術・ノウハウを習得した従業者が多い」(32.3%)、「技術に関する情報を収集しやすい」(20.5%)の順となっている。

図表4-4-2-3 今後3年間のうちに設計・研究開発・試作業務を行う従業員を増やす予定の
 拠点の立地メリット (N:127)



(注) 3つ以内の複数回答。

次に、こうした設計・研究開発・試作拠点を立地するメリットについて、今後3年間のうちに従業員を最も増やす予定の地域として上位にあげられた地域別にみると、図表4-4-2-4のように、従業員を最も増やす地域として一番回答の多かった大阪府内では、「本社に近い」が最も多く、次いで「自社の工場に近い」「自社の技術ノウハウを習得した従業員が多い」「技術に関する情報を収集しやすい」の順となっている。関西圏（大阪府以外）では、「自社の工場に近い」が最も多く、次いで、「能力の高い設計・開発技術者の中途採用者をしやすい」、「関西・首都圏以外の国内」でも、「自社の工場に近い」が最も多く、次いで、「自社の技術ノウハウを習得した従業員が多い」の順となっている。

ある部品加工メーカーでは、自社の技術開発は、「今まで切削加工でできなかったものを切削できるようにする」など既存技術のレベルを上げていく類のものであるため、加工担当のベテラン従業員が開発も行っているという。「加工は加工、開発は開発という明確な分担は中小企業ではできないので、加工の仕事の傍ら開発をする。開発をする人の開発の時間を確保するため、他の加工担当従業員が開発をする人の加工業務をカバーできるようにしている」という。

図表4-4-2-4 今後3年間のうちに設計・研究開発・試作業務を行う従業者を増やす予定の
拠点の立地メリット

順位	大阪府内(N:84)			関西圏(大阪府以外)(N:15)			関西・首都圏以外の国内(N:14)		
	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)
1	本社に近い	47	56.0	自社の工場に近い	10	66.7	自社の工場に近い	10	71.4
2	自社の工場に近い	36	42.9	能力の高い設計・開発技術者の中途採用しやすい	4	26.7	自社の技術ノウハウを習得した従業者が多い	8	57.1
3	自社の技術ノウハウを習得した従業者が多い	28	33.3	自社の技術ノウハウを習得した従業者が多い	3	20.0	能力の高い設計・開発技術者の中途採用しやすい	2	14.3
4	技術に関する情報を収集しやすい	21	25.0				土地・建物等のコストが安い		
5	主要販売先に近い	15	17.9	本社に近い	2	13.3	産学や産学官連携がしやすい	1	29.4
				市場や顧客に関する情報収集がしやすい			環境・新エネルギー・バイオ等の成長産業が発展している		
							能力の高い新卒技術者を確保しやすい		
							従業者の通勤が便利		
その他									

(注) 3つ以内の複数回答。

第5節 本章のまとめ

・設計・研究開発・試作拠点をもつ企業は全体の約4分の3である。そして、この拠点をもつ企業の4分の3が大阪府内に拠点をもっている。また、設計・研究開発・試作業務を行う従業者数が最も多い地域としても、74.0%の企業が「大阪府内」をあげている。大阪府内のこれまで3年間のこの業務を行う従業者の増減をみると、「横ばい」の企業が半数を超えており、最も多いが、「増加した」企業の割合は「減少した」企業の割合を大きく上回っている。これは、府内だけではなく、府外の地域にも拠点をもつ企業からの回答をみても、同様である。また、今後3年間にこの業務を行う従業者を増やす予定の地域としても、7割強の企業が「大阪府内」をあげている。現在設計・研究開発・試作拠点のある企業数に対する今後3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者を最も増やす企業数の割合を地域別にみても、「大阪府内」が最も高い。大阪府内の拠点立地メリットとしては、「本社の近さ」が最も多く、次いで、「自社工場の近さ」「自社の技術・ノウハウを習得した従業者の多さ」があげられている。こうしたことから、大阪府内における設計・研究開発・試作拠点は本社や自社工場との近さなどを背景に拡充の方向にある。

・大阪府内以外の国内の他地域では、設計・研究開発・試作拠点がある地域、設計・研究開発・試作業務を行う従業者数が多い地域としては、「関西圏(大阪府以外)」が最も多く、次いで「関西・首都圏以外の国内」があげられている。これまで3年間のこの業務を行う従業者の増減をみると、両地域とも「横ばい」の企業が半数を超えているが、「増加した」企業の割合は「関西・首都圏以外の国内」が「関西圏(大阪府以外)」よりも16.1ポイントも高い。しかし、今後3年間にこの業務を行う従業者を最も増やす予定の地域としては、「関西圏(大阪府以外)」をあげる企業が「関西・首都圏以外の国内」をあげる企業より多い。両地域とも、拠点立地のメリットとしては「自社工場の近さ」が最も多くあげられている。また、「関西・首都圏以外の国内」では「自社の技術・ノウハウを習得した従業者の多さ」をあげる企業も多い。

・海外に設計・研究開発・試作拠点をもつ企業は少なく、「中国」「アジア(中国以外)」ではこれまで3年間に設計・研究開発・試作業務を行う従業者数の「増加」企業がともに約

3割あるが、今後3年間にこの業務を行う従業者を最も増やす予定の地域としてこれらの地域をあげる企業は、それぞれ全体の1%にも満たない。

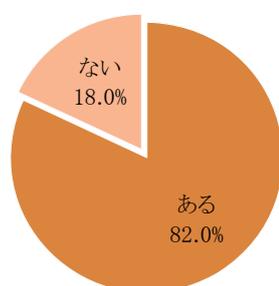
第5章 販売（営業）・メンテナンス拠点の配置と戦略

本章では、販売（営業）・メンテナンス拠点の配置状況と拠点立地戦略を明らかにするため、グループ企業を含めた販売・メンテナンス拠点の立地地域、各拠点で販売・メンテナンス業務を行う従業員の増減などの状況、今後従業員を最も増やす予定の地域とその地域の拠点立地メリットについて述べる。

第1節 販売・メンテナンス拠点の有無

販売・メンテナンス拠点の有無についてみると、図表5-1のように、82.0%の企業が拠点を有している。本章では、この販売・メンテナンス拠点をもつ企業からの回答データを分析する。

図表5-1 販売・メンテナンス拠点の有無 (N:499)

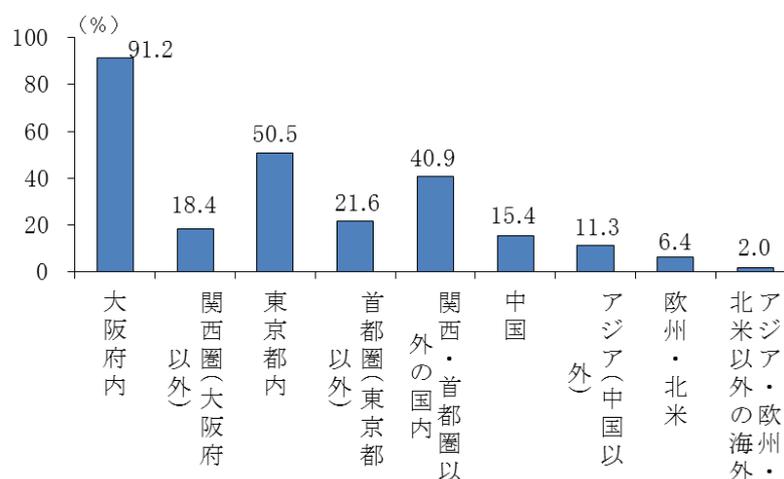


(注) グループ企業の拠点を含む。以下、同じ。

第2節 販売・メンテナンス拠点の立地地域

販売・メンテナンス拠点の立地地域をみると、図表5-2-1のように、「大阪府内」が最も多く、全体の9割以上の企業が拠点をもっている。次いで、「東京都内」が50.5%で、半数の企業が拠点をもっている。「関西・首都圏以外の国内」にも約4割の企業が拠点をもっている。海外でも、「中国」「アジア（中国以外）」に1割以上の企業が拠点をもっている。

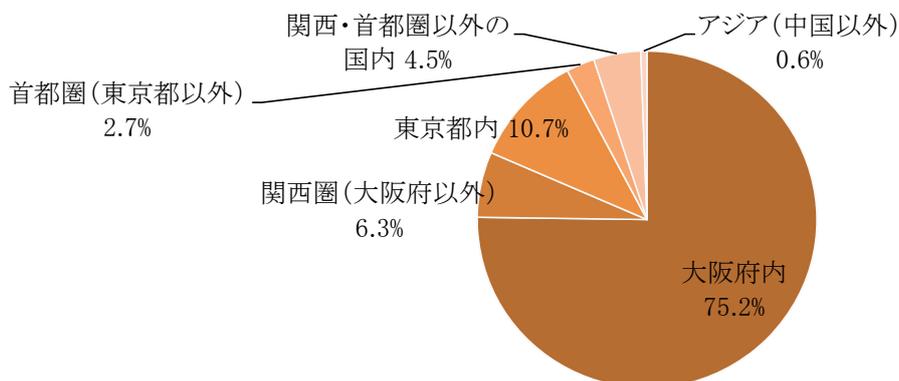
図表5-2-1 販売・メンテナンス拠点の立地地域 (N:408)



(注) 販売・メンテナンス拠点をもつ企業のみからの複数回答。

また、上記の販売・メンテナンス拠点がある地域のうち、販売・メンテナンス業務を行う従業員数が最も多い地域をみると、図表5-2-2のように、「大阪府内」が最も多く、全体の75.2%を占めている。次いで、「東京都内」(10.7%)、「関西圏(大阪府以外)」(6.3%)の順となっているが、「大阪府内」との開きは非常に大きい。

図表5-2-2 販売・メンテナンス業務を行う従業員数が最も多い地域(N:335)



第3節 販売・メンテナンス業務を行う従業員数の地域別増減

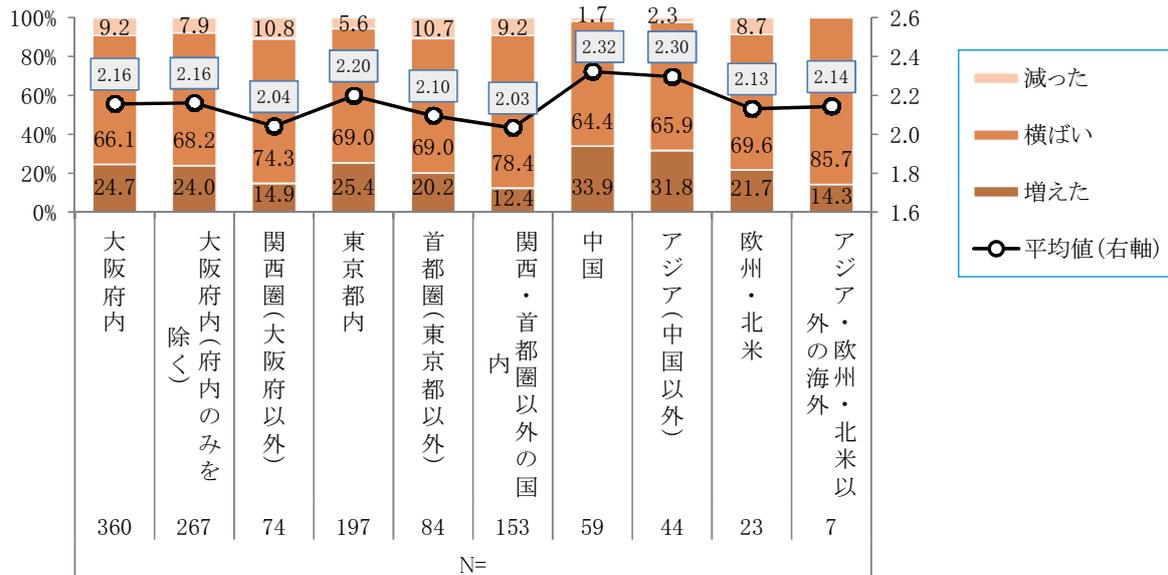
前節でみた、現在販売・メンテナンス拠点の立地する地域別に、販売・メンテナンス業務を行う従業員数のこれまでの3年間の変化をみると、図表5-3のように、すべての地域で「横ばい」という企業が6割以上である。

「大阪府内」では、「横ばい」企業が66.1%と最も多いが、「増加」企業は24.7%、「減少」企業は9.2%と、「増加」企業の割合は「減少」企業の割合を大きく上回っている。これは、大阪府内だけではなく、府外の地域にも拠点をもつ企業からの回答をみても、同様である。

「増加」企業の割合は、「東京都内」で25.4%、「首都圏(東京都以外)」で20.2%となっており、首都圏で増加したとする企業も少なくない。特に「東京都内」では「増加」企業の割合が「減少」企業の割合を19.8ポイントも上回っている。

海外の「中国」「アジア(中国以外)」でも「横ばい」企業が6割半ばで多いが、「増加」企業は、「中国」で33.9%、「アジア(中国以外)」で31.8%と3割を超えており、逆に減少企業は1~2%でほとんどなく、アジア地域で従業員数が増加した企業が少なくない。

図表5-3 販売・メンテナンス業務を行う従業者数のこれまで3年間の地域別増減



(注)販売・メンテナンス拠点をもつ企業のみからの回答。「大阪府内(府内のみを除く)」は、「大阪府内」に設計・研究開発・試作拠点をもち、かつ「大阪府内」以外の地域にも設計・研究開発・試作拠点をもつ企業からの「大阪府内」の増減状況に関する回答。

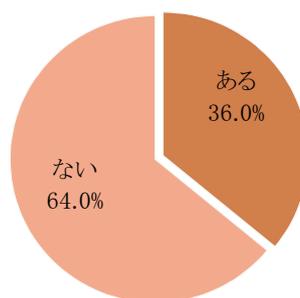
平均値(右目盛)は、「増えた」を3点、「横ばい」を2点、「減った」を1点として各地域に製造拠点をもつ企業からの回答を平均したもの。

第4節 販売・メンテナンス業務を行う従業者を今後増やす地域とその立地メリット

(1) 今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を増やす拠点の有無

今後3年間のうちに、販売・メンテナンス業務を行う従業者数を増やす予定の拠点の有無についてみると、図表5-4-1のように、「ある」という企業は36.0%にとどまっている。

図表5-4-1 今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を増やす拠点の有無(N:406)



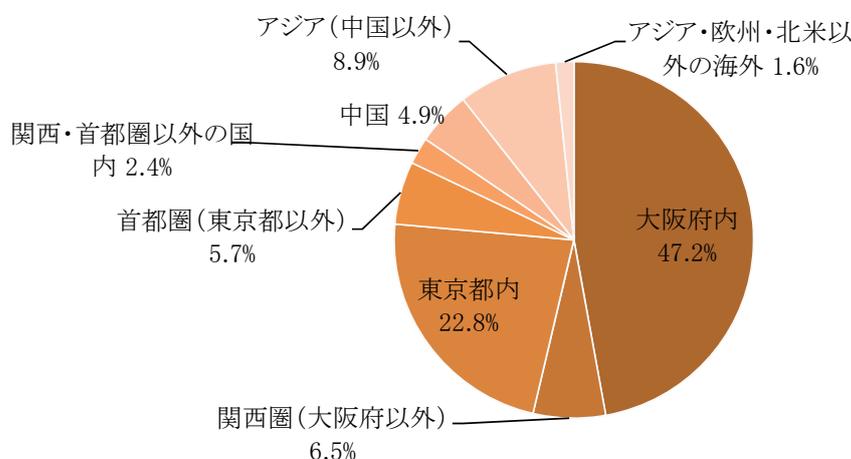
(注)販売・メンテナンス拠点をもつ企業のみからの回答。

(2) 販売・メンテナンス業務を行う従業者を最も増やす予定地域と立地メリット

上の(1)で、今後3年間に、販売・メンテナンス業務を行う従業者数を増やす予定の拠点が「ある」とした企業について、今後販売・メンテナンス業務を行う従業者数を最も増やす予定の地域をみると、図表5-4-2-1のように、大阪府内が47.2%と最も多いが、「東京都内」とする企業も22.8%にのびている。また、「アジア(中国を含む)」と

する企業も 13.8%みられる。

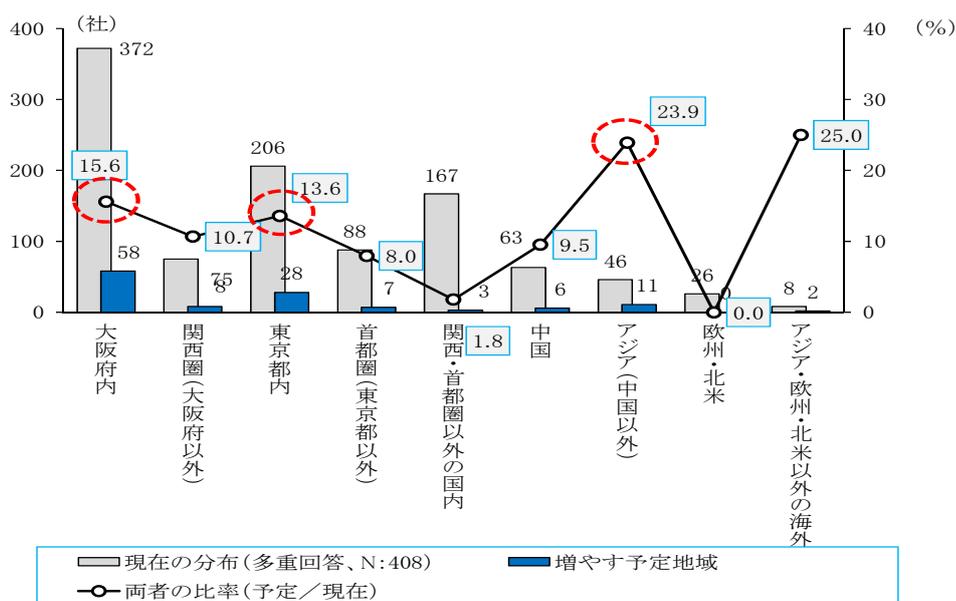
図表5-4-2-1 今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を最も増やす
予定の地域(N:151)



(注) 販売・メンテナンス拠点をもつ企業のみからの回答。「欧州・北米」とする回答はなかった。

次に、地域ごとに、現在販売・メンテナンス拠点のある企業数に対する今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業者を最も増やす企業数の割合をみると、図表5-4-2-2のように、「アジア(中国以外)」が最も高く、次いで、「大阪府内」「東京都内」の順となっている。こうしたことから、従業者の増加の意向は、現在の拠点数こそ少ないものの、「アジア(中国以外)」で他地域より強くみられるとともに、すでに拠点が多数立地する「大阪府内」「東京都内」においても強くみられる。

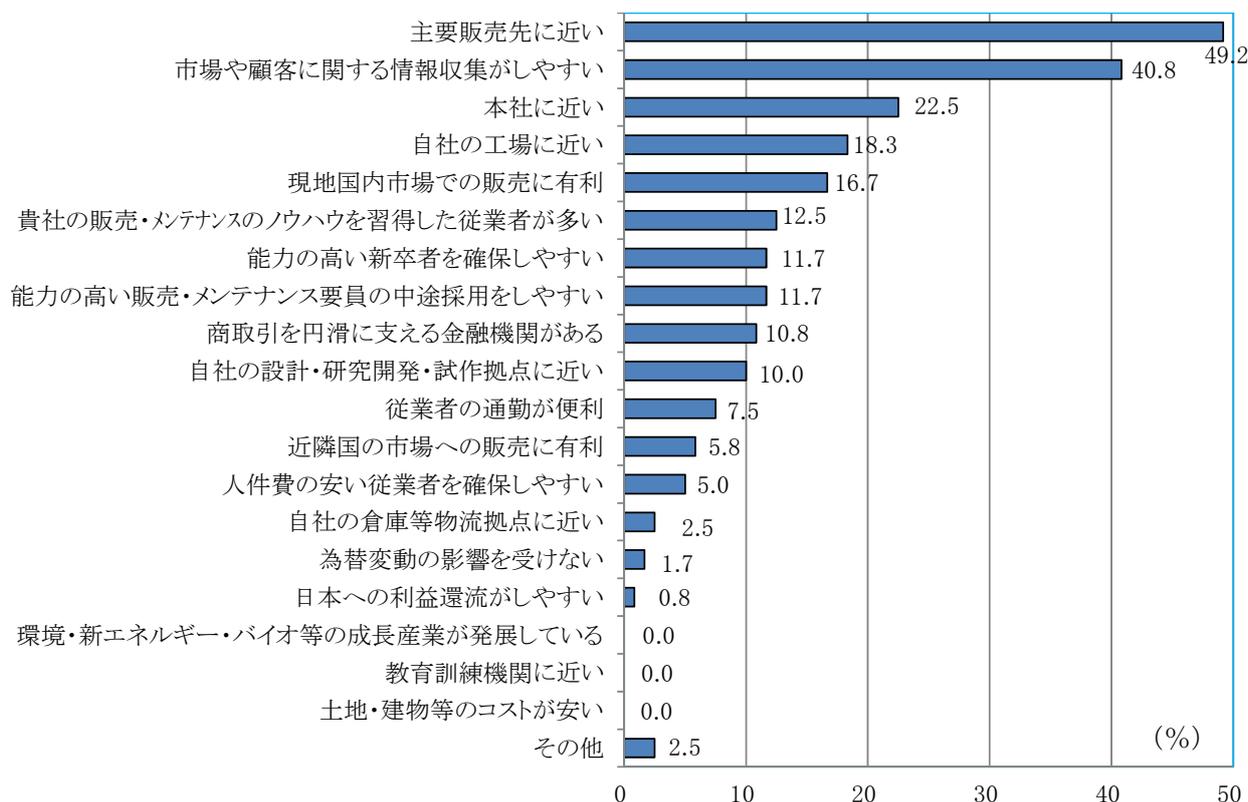
図表5-4-2-2 販売・メンテナンス拠点をもつ企業の現在の地域別拠点分布と、
販売・メンテナンス業務を行う従業者を最も増やす予定地域



(注) 大阪府内にしか販売・メンテナンス拠点のない企業を除外して各地域の比率を算出しても、結果はほぼ変わらない。

これら従業員を増やす予定の地域に販売・メンテナンス拠点を立地するメリットについてみると、回答全体では、図表5-4-2-3のように、「主要販売先に近い」が全体の49.2%と最も多く、次いで、「市場や顧客に関する情報収集がしやすい」(40.8%)、「本社に近い」(22.5%)の順となっている。

図表5-4-2-3 今後3年間のうちに販売・メンテナンス業務を行う従業員を増やす予定の拠点の立地メリット(N:120)



(注) 3つ以内の複数回答。

次に、こうした販売・メンテナンス拠点を立地するメリットについて、今後3年間のうちに従業員を最も増やす予定の地域として上位にあげられた地域別にみると、図表5-4-2-4のように、従業員を増やす地域として一番回答の多かった「大阪府内」では、「本社に近い」が最も多く、次いで「主要販売先に近い」「自社の工場に近い」「市場や顧客に関する情報収集がしやすい」の順となっている。「東京都内」では、「市場や顧客に関する情報収集がしやすい」が最も多く、次いで「主要販売先に近い」となっている。

「アジア(中国を含む)」では、回答数は少ないが、「現地国内市場での販売に有利」が最も多く、次いで、「主要販売先に近い」と「人件費の安い従業員を確保しやすい」、「市場や顧客に関する情報収集がしやすい」の順となっている。

図表5-4-2-4 今後3年間のうちに販売・メンテナンス業務を行う従業員を最も増やす予定の
拠点における立地メリット

順位	大阪府内(N:48)			東京都内(N:26)			アジア(中国含む)(N:14)		
	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)	項目	回答数	回答率(%)
1	本社に近い	21	43.8	市場や顧客に関する情報収集がしやすい	22	84.6	現地国内市場での販売に有利	7	50.0
2	主要販売先に近い	18	37.5	主要販売先に近い	17	65.4	主要販売先に近い		
3	自社の工場に近い	15	31.3	商取引を円滑に支える金融機関がある	3	11.5	人件費の安い従業員を確保しやすい	6	42.9
4	市場や顧客に関する情報収集がしやすい	11	22.9	自社の販売・メンテナンスのノウハウを習得した従業員が多い			市場や顧客に関する情報収集がしやすい	4	28.6
5	自社の販売・メンテナンスのノウハウを習得した従業員が多い	10	17.9	能力の高い新卒者を確保しやすい			近隣国の市場への販売に有利	1	7.1
							商取引を円滑に支える金融機関がある		
							自社の販売・メンテナンスのノウハウを習得した従業員が多い		
					能力の高い新卒者を確保しやすい				

(注) 3つ以内の複数回答。

第5節 本章のまとめ

・販売・メンテナンス拠点をもつ企業は8割超である。そして、販売・メンテナンス拠点をもつ企業の9割超が大阪府内に販売・メンテナンス拠点をもっている。また、販売・メンテナンス業務を行う従業員数が最も多い地域としても、75.2%の企業が「大阪府内」をあげている。大阪府内のこれまで3年間の製造業務を行う従業員数の増減をみると、「横ばい」の企業が66.1%と最も多いが、「増加した」企業の割合は「減少した」企業の割合を大きく上回っている。これは、大阪府内だけではなく、府外の地域にも拠点をもつ企業からの回答をみても、同様である。また、今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業員を増やす予定の地域としても、「大阪府内」が最も多くあげられている。大阪府内の拠点立地メリットとしては、「本社の近さ」が最も多く、次いで、「主要販売先の近さ」「自社の工場の近さ」があげられている。こうしたことから、大阪府内における販売・メンテナンス拠点は本社、主要販売先、自社工場との近さなどを背景に拡充の方向にある。

・大阪府内以外の国内の他地域では、販売・メンテナンス拠点がある地域としては「東京都内」が最も多く、全体の約半数の企業が当地域に拠点を有しており、次いで「関西・首都圏以外の国内」の順となっている。また、販売・メンテナンス業務を行う従業員数が最も多い地域としても、「東京都」が最も多く、次いで「関西圏（大阪府以外）」となっている。これまで3年間のこの業務を行う従業員の増減をみると、「増加」企業の割合は「東京都内」で25.4%、「首都圏（東京都以外）」で20.2%と、首都圏で増加したとする企業が少なくなく、特に「東京都内」では「増加」企業の割合が「減少」企業の割合を19.8ポイントも上回っている。今後3年間に販売・メンテナンス業務を行う従業員を最も増やす地域をみても、「東京都内」をあげる企業数が「関西圏（大阪府以外）」「関西・首都圏以外の国内」をあげる企業数を大きく上回っている。「東京都内」にこの拠点を立地するメリットとしては、「市場や顧客に関する情報収集のしやすさ」「主要販売先の近さ」が上位にあげられている。こうした中で、今後も「東京都内」の販売・メンテナンス拠点の拡充も進むも

のと思われる。

・海外の販売・メンテナンス拠点では、「中国」「アジア（中国以外）」に拠点のある企業が1割以上あり、両地域とも、販売・メンテナンス業務を行う従業員のこれまで3年間の増減をみると、「横ばい」企業が6割半ばが多いが、「増加」企業の割合も3割を超えており、逆に「減少」企業は1～2%でほとんどない。さらに今後3年間にこの業務を行う従業員を最も増やす地域として、両地域をあげる企業も少なくない。現在販売・メンテナンス拠点のある企業数に対する今後3年間に販売・メンテナンス業務を担う従業員を最も増やす企業数の割合を地域別にみると、「アジア（中国以外）」が最も高い。これらアジア地域の拠点立地メリットとしては「現地国内市場での販売の有利さ」「主要販売先の近さ」「人件費の安い従業員の確保のしやすさ」があげられている。

第6章 大阪本社及び常勤役員配置の状況

本章では、グループ企業を含めた経営戦略策定など、経営上の最高の意思決定を行う大阪本社の職種別人員配置の状況、大阪本社立地、経営判断を行う常勤役員の本社及び本社以外の地域への配置状況について述べる。

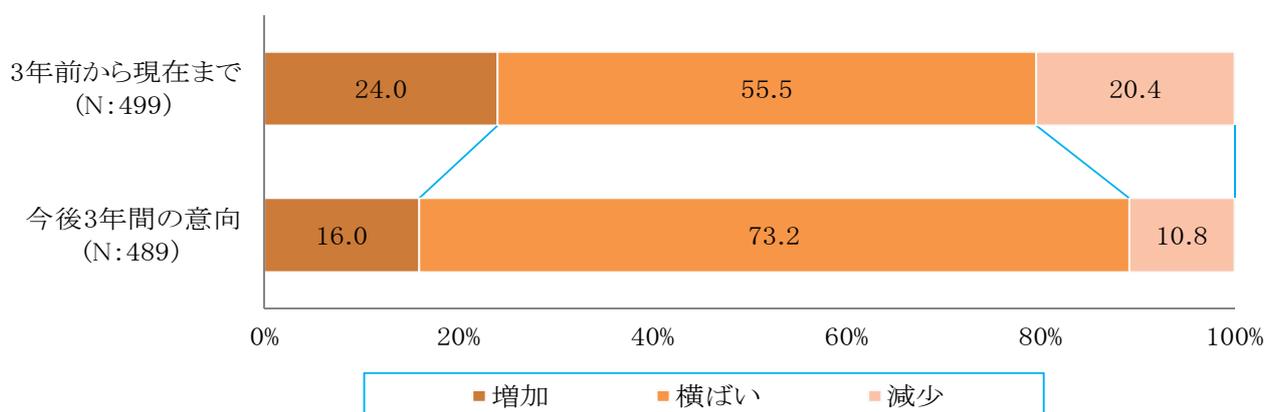
第1節 大阪本社従業員の増減

(1) 本社従業員全体の増減

大阪本社の従業員（本社敷地内で従業するグループ企業の従業員を含む）全体の「3年前から現在までの増減状況」と「今後3年間の人数増減に対する意向」についてみると、図表6-1-1のように、3年前から現在までは、「横ばい」が最も多く、55.5%と半数をやや上回り、また、「増加」が24.0%、「減少」が20.4%とこの間、増加した企業数が減少した企業数をやや上回っていた。

今後3年間の意向をみると、「横ばい」企業の比率が高まり、全体の4分の3近くを占める。「増加」意向の企業、「減少」意向の企業の比率は、それぞれ低下するが、「増加」意向の企業の比率が「減少」意向の企業の比率を上回っている。特に、「減少」意向の企業の比率は10.8%と、「3年前から現在まで」の比率の半分まで低下する。

図表6-1-1 本社従業員全体の人数の増減



(注) 従業員には、本社敷地内で従業するグループ企業の従業員を含む。

(2) 本社従業員の職種別増減

次に本社従業員の職種別増減をみる。本社勤務の従業員の担当職種として、「総務・人事・経理担当」「経営企画・経営管理担当」「海外・国際担当」「製造担当」「設計・研究開発・試作担当」「販売・メンテナンス担当」が考えられる。そこでまず、本社に担当従業員のいない職種について「これまで（3年前からいない）」と「今後（現在もいないし、今後もない）」ごとにみると、図表6-1-2-1のように、「海外・国際担当」がともに職種の中で最も高い。しかし、「これまで」の41.4%が「今後」は37.4%に低下しており、今後当業務を担う従業員を本社に配置する企業が増える見込みであることがわかる。

「海外・国際担当」に次いで、「いない」割合が高いのは、「設計・研究開発・試作担当」であり、23.6%の企業が「3年前からいない」と回答しているが、「現在もいないし、今後もない」とする企業は22.6%であり、わずかに比率が低下している。

その他の職種では、「経営企画・経営管理担当」で「これまで」から「今後」にかけて1.7ポイントの比率の低下がみられる程度で、比率の大きな変化はみられない。

図表 6 - 1 - 2 - 1 本社に従業者のいない職種

担当職種	「3年前からいない」企業			「現在もいないし、今後もない」企業		
	回答企業数 (N)	該当企業数 (A)	該当企業の比率 (A/N) (%)	回答企業数 (N)	該当企業数 (A)	該当企業の比率 (A/N) (%)
総務・人事・経理担当	496	1	0.2	481	2	0.4
経営企画・経営管理担当	483	73	15.1	471	63	13.4
海外・国際担当	456	189	41.4	447	167	37.4
製造担当	481	85	17.7	472	83	17.6
設計・研究開発・試作担当	474	112	23.6	465	105	22.6
販売・メンテナンス担当	477	42	8.8	470	42	8.9

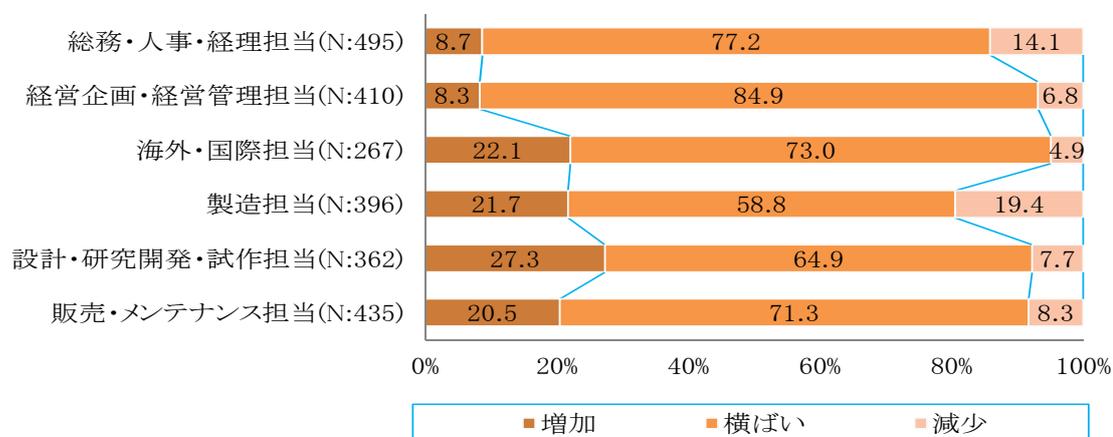
次に、本社にこうした該当職種の従業者がいない企業を除いて、該当職種の従業者がいる（あるいは、「いた」、「今後はある」を含む）ケースについて、職種ごとに増減をみてみる。

まず、「これまで（3年前から現在まで）」の状況を見ると、図表 6 - 1 - 2 - 2 のように、「増加」の比率が最も高いのは「設計・研究開発・試作担当」で、次いで、「海外・国際担当」となっており、本社で研究開発や海外取引業務に従事する従業者を増やす企業が少なくなかったことがわかる。

「製造担当」については、「増加」企業が21.7%ある一方、「減少」企業も19.4%みられ、増員した企業数と減員した企業数が相半ばしている。

また、「販売・メンテナンス担当」は「増加」企業が「減少」企業を12.2ポイント上回り、増加した企業の方がかなり多いが、逆に、「総務・人事・経理担当」では「増加」企業は「減少」企業を6.4ポイント下回り、減員した企業の方が多い。

図表 6 - 1 - 2 - 2 3年前から現在までの本社従業者の職種別増減

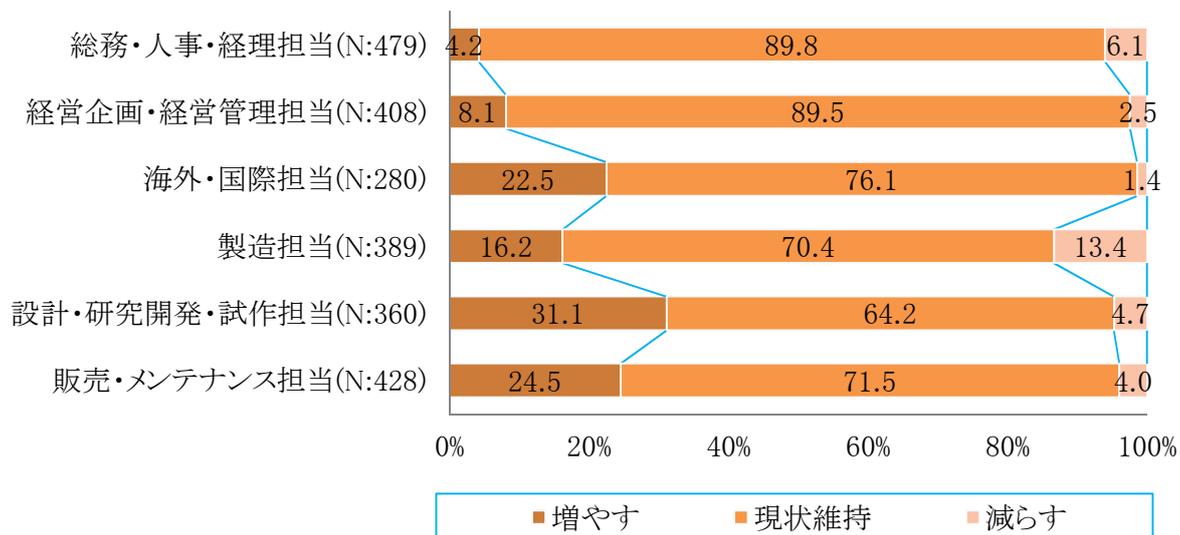


今後3年間における本社従業者の増減の意向を職種別にみると、図表 6 - 1 - 2 - 3 のとおり、今後についても、「設計・研究開発・試作担当」「海外・国際担当」「販売・メンテ

ナンス担当」で、従業員を増やす企業の比率が減らす企業の比率を大きく上回っている。

「製造担当」では、「これまで」と同様、「増やす」企業がみられる一方、「減らす」企業も少なくない。また、「総務・人事・経理担当」では、「これまで」と同様、「減らす」企業が「増やす」企業より多い。「経営企画・経営管理担当」では、「これまで」と同様、「増やす」企業が「減らす」企業よりも多いが、そのポイント差がやや開いている。

図表 6-1-2-3 今後3年間の本社従業員の増減に対する職種別の意向

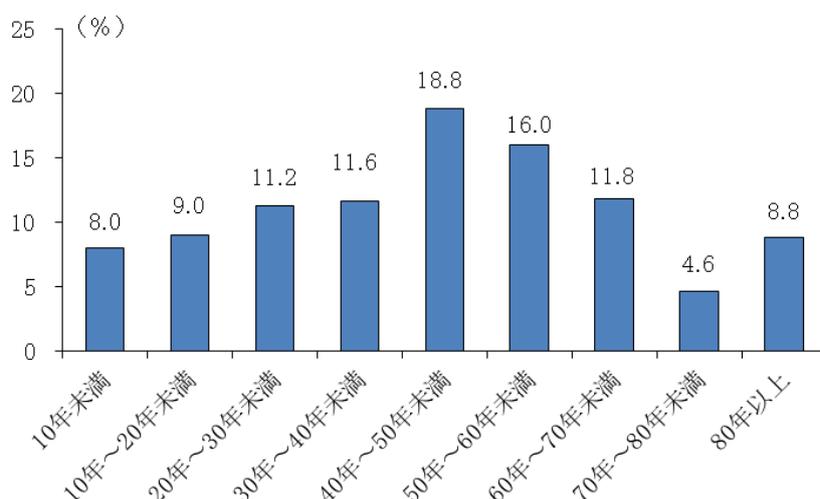


第2節 大阪本社の現所在地での立地年数

大阪本社が現在の所在地に立地してからの年数をみると、4割以上の企業が半世紀以上、現所在地に本社を置いている。一方、現所在地に本社を置いてから20年未満の企業は、全体の17.0%にすぎない。

このように長年現所在地に本社のある企業が多いが、こうした中で、本社周辺の住宅地化が進み、本社工場のある企業では、騒音対策など周辺環境に配慮した操業体制の構築が不可欠となっている。

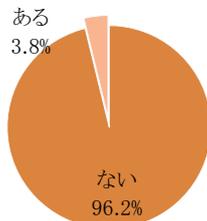
図表 6-2 大阪本社が現所在地に設置されてからの年数(構成比、N:489)



第3節 今後3年以内の大阪本社の府外移転の可能性

大阪本社を今後3年以内に府外に移す可能性については、図表6-3のように、「ある」という企業は3.8%であり、ほとんどの企業が府外移転の可能性は「ない」としている。

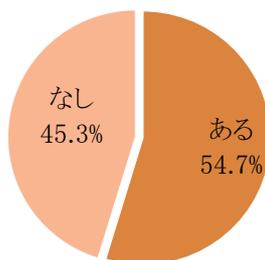
図表6-3 今後3年以内の大阪本社の府外移転の可能性 (N:501)



第4節 常勤役員の配置状況

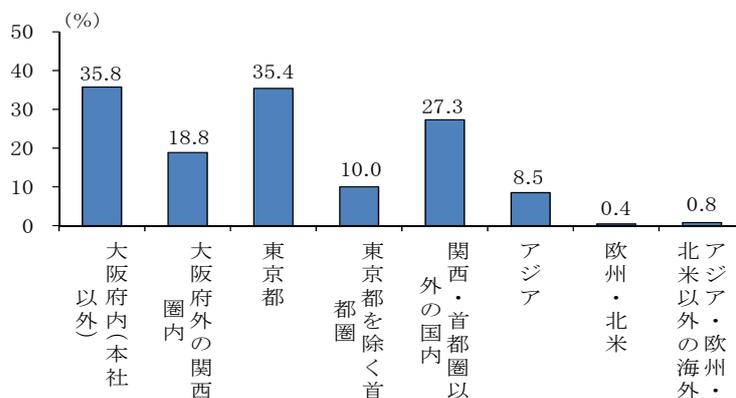
本節では、経営上の意思決定を行う常勤役員（取締役でない執行役員を除く）の配置についてみる。まず、本社以外に常勤役員を配置しているか否かについてみると、図表6-4-1のように、配置している地域が「ある」という企業は54.7%であり、半数以上の企業が本社以外にも常勤役員を配置している。

図表6-4-1 本社以外での常勤役員の配置の有無 (N:475)



では、本社以外に常勤役員を配置している地域についてみると、図表6-4-2のように、「大阪府内（本社以外）」が全体の35.8%、東京都が35.4%と、本社以外に常勤役員がいる企業の3分の1以上が両地域に役員を配置している。

図表6-4-2 本社以外に常勤役員を配置している地域 (N:260)



(注) 本社以外にも常勤役員を配置している企業からの複数回答。

次に、最近3年以内に初めて常勤役員を配置した地域についてみると、図表6-4-3のように、「関西・首都圏以外の国内」「東京都」で、全体の10%未満ではあるが、数社みられる。

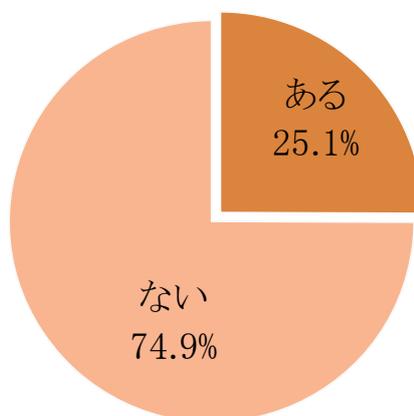
図表6-4-3 最近3年以内に初めて常勤役員を配置した地域

現在の常勤役員 配置地域	最近3年以内に初めて配置した地域		
	企業数(A)	企業数(B)	(B/A)(%)
大阪府内(本社以外)	93	3	3.2
大阪府外の関西圏内	49	1	2.0
東京都	92	6	6.5
東京都を除く首都圏	26	0	0.0
関西・首都圏以外の国内	71	7	9.9
アジア	22	1	4.5
欧州・北米	1	0	0.0
アジア・欧州・北米以外の海外	2	0	0.0

(注) 複数回答。

3年前より常勤役員が増加した地域の有無についてみると、増加した地域が「ある」という企業が25.1%みられる。

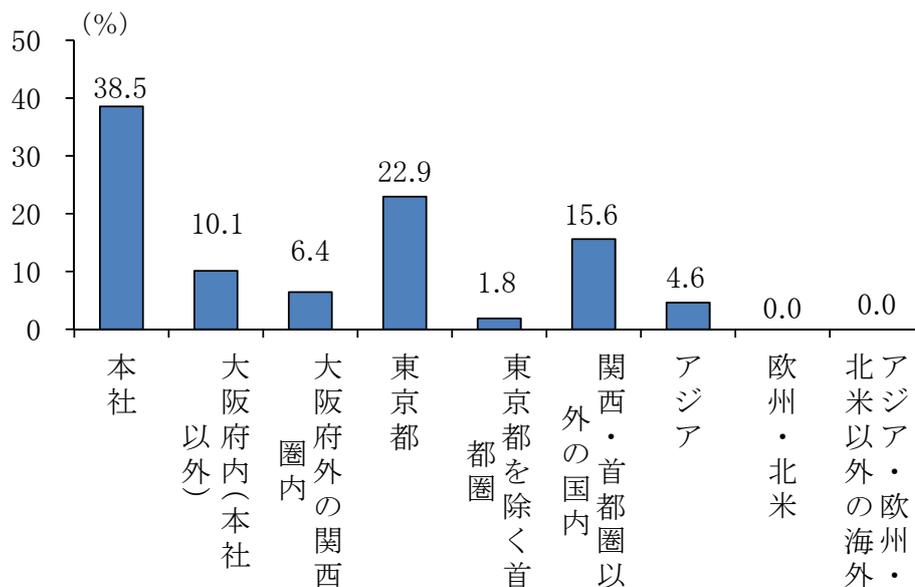
図表6-4-4 3年前より常勤役員が増加した地域の有無(N:435)



3年前より常勤役員が増加した地域がある企業について、どの地域で増加したかをみると、図表6-4-5のように、「本社」が回答企業全体の38.5%と最も多い。次いで「東京都」が27.2%と多い。

現在東京都に常勤役員を配置している企業(92社)の4分の1を越える企業(25社)が「東京都」の常勤役員数を増加させている。また、「関西圏と首都圏以外の国内」に常勤役員を配置している企業(71社)でも、当地の常勤役員が増加したとする企業(17社)の割合が2割強となっている。

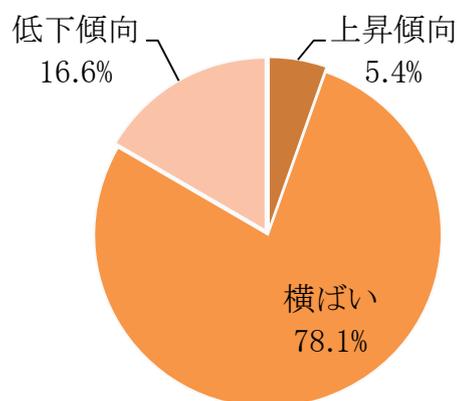
図表6-4-5 3年前より常勤役員が増加した地域(N:109)



(注)「3年前から常勤役員が増加した地域がある」と回答した企業からの複数回答。

最後に、3年前に比べた本社の常勤役員数の全常勤役員数に占める割合の変化についてみると、図表6-4-6のように、横ばいの企業が78.1%と多いが、上でみたように、本社以外の地域での常勤役員の増加に伴い、「低下傾向」にある企業の比率が「上昇傾向」にある企業の比率を10ポイント以上、上回っている。

図表6-4-6 3年前に比べた本社の常勤役員数の割合の変化(N:483)



第5節 本章のまとめ

・大阪本社の従業者数が3年前から減った企業、今後3年間に従業者数を減らす意向のある企業は限られている。職種別にみると、全体としては「横ばい」が多いが、「設計・研究開発・試作担当」「海外・国際担当」では増加傾向がみられ、また今後については、「販売・メンテナンス担当」とともに増やすという企業も少なくない。特に、「海外・国際担当」については、今後「本社に新たに配置する」意向の企業の比率が高まっている。「製造担当」については、増加傾向の企業がみられる一方、減少傾向の企業も少なくない。また、「総務・

人事・経理担当」人員は、職種別で唯一、「増加」傾向の企業の比率を「減少」傾向の企業の比率が上回っている。

- ・ 4割以上の企業が半世紀以上、現所在地に本社を置いているなど、現所在地に長年立地している企業が多く、今後3年以内に本社の府外移転の可能性があるとする企業の比率はわずかである。

- ・ 本社以外の事業所に常勤役員を配置している企業は半数を超えており、配置している地域としては、「大阪府内（本社以外）」「東京都」「関西・首都圏以外の国内」が多い。

- ・ 3年前から常勤役員が増加した企業が全体の4分の1あるが、増加した地域としては「本社」が最も多く、次いで「東京都」「関西・首都圏以外の国内」の順となっている。こうした中で、3年前に比べた本社の常勤役員数の全常勤役員数に占める割合をみると、横ばいの企業が8割弱と多いが、低下傾向の企業の比率が上昇傾向の企業の比率を10ポイント以上、上回っており、このような常勤役員配置の地域的広がりからも、企業が事業の広域的展開を推進していこうとしていることがわかる。

第7章 大阪中堅・中小製造企業における経営戦略と業績・雇用配置の関係

これまでの章では、大阪中堅・中小製造企業の基本属性、経営戦略、事業展開、企業業績、雇用配置、経営・業務機能の再編などの最近の動向について、アンケート調査の結果から把握した。そこからは、経営戦略上、新市場や新技術に対して今後3年間でより積極的に取り組む予定があること、また、事業展開上、海外に拠点を設置する企業の割合が緩やかながら増える傾向にあり、加えてその傾向が各種の経営・業務機能（製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンス）でみられることなどが確認できた。

実際、企業の経営戦略や個別の事業戦略の変化は、限られた経営資源の投入先の調整を意味し、それは企業の業績や事業所・雇用の配置に少なからず影響をもたらす。特に、海外直接投資などの海外展開を推し進める戦略をとる場合、国内の事業活動へのマイナスの影響が危惧される。それについて、これまで企業データに基づく実証研究が多く行われてきたが、その中では、輸出だけでなく海外直接投資によっても国内の生産や雇用にかえってプラスの影響をもたらすという結果が多く得られている¹。

しかし、これらの先行研究では、リーマンショック（2008年9月15日）以前の時期を主な分析対象としており、リーマンショック以降における経営環境が厳しい最近の時期を対象にした分析はあまり行われていない。また、中小企業に特に着目した分析も少ない²。大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業は、主要取引先の大手企業のさらなる海外進出や、中長期的にみた人口減少の進行による国内需要の減少見通しを背景に、海外展開の積極化あるいは国内拠点での経営の革新や多角化によって存続・成長を図ろうとしている。このような中小企業の実態は、中小企業支援政策を担う国や自治体にとっても絶えず把握し続ける必要がある。

本章では、本社が大阪府に所在する中堅・中小規模の製造企業に対するアンケートの結果から、経営戦略や事業展開と企業業績・雇用配置との関係について考察する。本章の以下の構成は、次のとおりである。まず第1節では、海外展開への取組と企業業績・雇用配置の関係をみる。次に第2節では、経営戦略の方針と企業業績・雇用配置の関係をみる。最後に第3節では、本章のまとめを述べる。

第1節 海外展開と企業業績・雇用配置の関係

まず本節では、大阪中堅・中小製造企業の海外展開と企業業績・雇用配置の関係をみていく。

（1）海外展開の取組別にみた企業業績

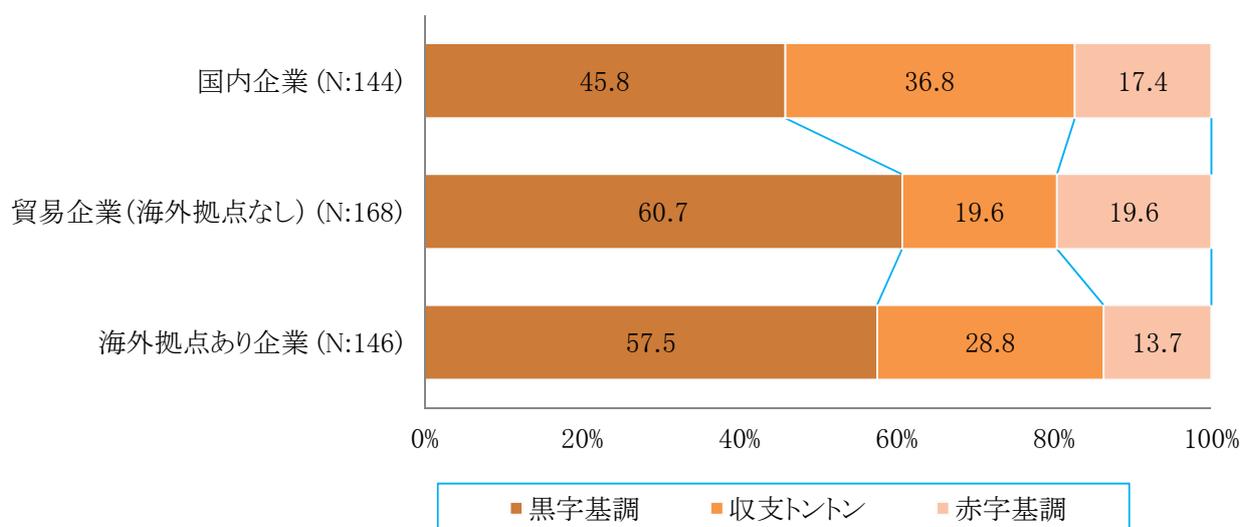
図表7-1-1は、リーマンショック以降の営業利益に関する状況を、海外展開への取組ごとにまとめている。ここで海外展開への取組は、三つに分類している。一つ目は海外直接投資を行っている「海外拠点あり企業」グループ、二つ目は輸出入、輸出製品向け部品供給または海外とのライセンス取引を行っている「貿易企業(海外拠点なし)」グループ、

¹ 先行研究のサーベイとしては、松浦（2011）、経済産業省（2012）があげられる。

² 元橋（2006）は海外展開と中小企業との関係を考察している。また、中小企業白書（2012）では、中小企業の海外展開が国内事業活動に与える影響を分析している。

三つ目は上記の海外展開を行っていない「国内企業」グループである³。図表7-1-1をみると、リーマンショック以降に黒字基調である企業の割合は、海外展開に取り組んでいる企業グループの方で大きいことがわかる。具体的な数字を確認すると、「海外拠点あり企業」グループの黒字基調の企業割合が57.5%、「貿易企業（海外拠点なし）」グループの黒字基調の企業割合が60.7%と、どちらも約6割の企業が黒字基調と回答している。一方で、「国内企業」グループの黒字基調の企業割合は45.8%であり、このシェアは、「海外拠点あり企業」グループの同割合と比べ11.7ポイントほど低く、「貿易企業（海外拠点なし）」グループの同割合と比べ14.9ポイントほど低く、ともに10ポイント以上の差がみられた。

図表7-1-1 海外展開別の営業利益の状況（リーマンショック以降）



ただし、この結果から、「海外展開に取り組むことによって企業業績が改善する」という因果関係までは言い切れない。それは、元々競争力のある企業が海外展開に積極的に取り組みやすいという逆の因果関係も混在しているからである。これらの2つの因果関係の識別にはさらなる統計的処理を行った分析が必要となるが、本章では、海外展開と企業業績（営業利益）に正の相関がみられるというファクト（事実）を示唆するにとどめる。

（2）海外展開の取組別にみた国内・大阪府内の雇用

（1）では、海外直接投資や貿易などの海外展開に取り組む企業の方が、海外展開に取り組んでいない企業と比べて、リーマンショック以降の営業利益が黒字基調である企業の割合が、より高いことを確認した。そうすると次に出てくる関心は、黒字基調の企業が比較的多い海外展開企業が、果たして国内または本社所在地の大阪府内で雇用を増やす傾向が強いのか、という点である。ここ（2）では、海外展開の取組と雇用配置の関係をみていく。

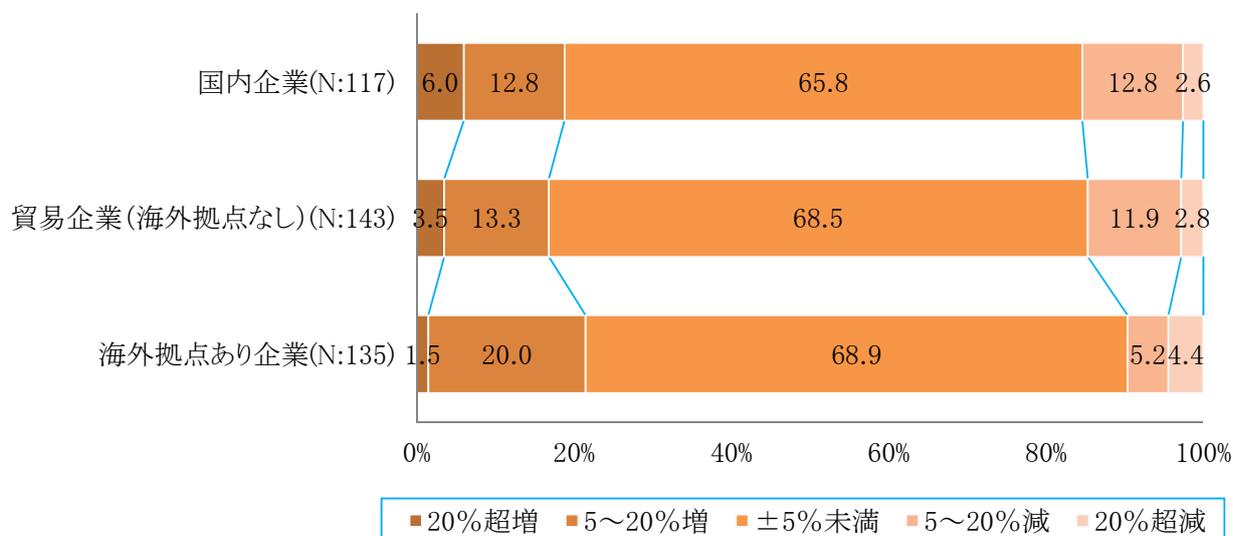
図表7-1-2-1は、大阪中堅・中小製造企業に関して、海外展開の取組別にみた最近3年間の大阪府内の雇用の増減分布である。この図表から分かるのは、海外展開への取

³ 浅羽（2004）は事業の国際的展開を経済学の理論で解説している。

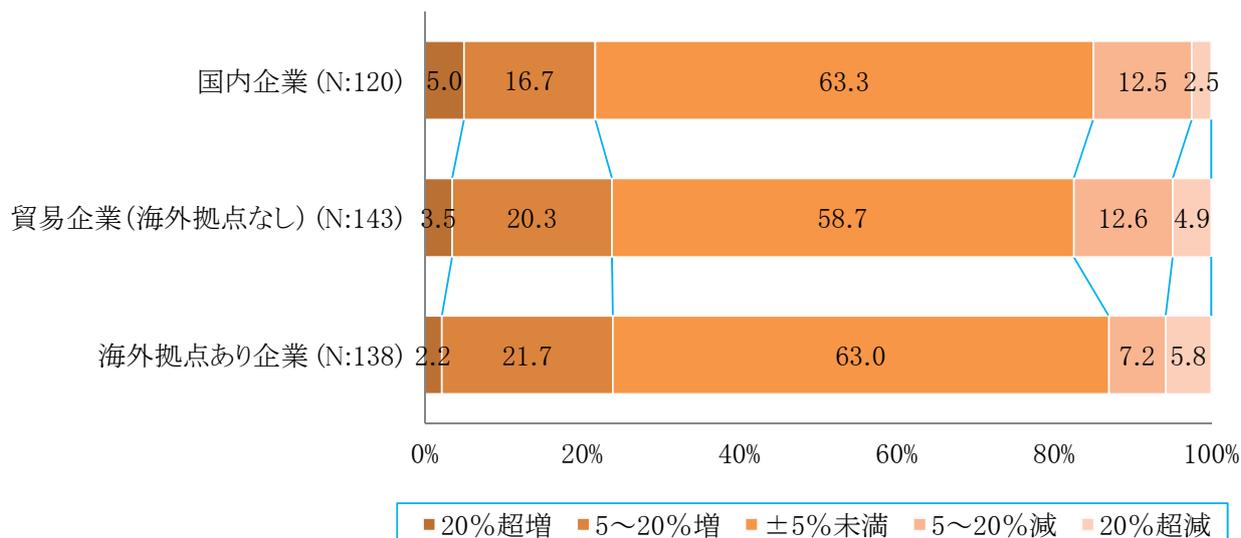
組状況によって、府内雇用の増減分布に大きな違いがみられないことである。具体的な数字を確認すると、「海外拠点あり企業」グループのうち「20%超増」と「5~20%増」と回答した企業数の合計シェアは21.5%、「貿易企業（海外拠点なし）」グループのうちの同シェアは16.8%、「国内企業」グループのうちの同シェアは18.8%と、互いに差があまりみられない。また、国内（大阪府含む）雇用についても、同様に検証してみた。図表7-1-2-2がそれにあたるが、結果は、上述の大阪府内雇用と同様の傾向であった⁴。

このように、(1)で確認した海外展開企業での相対的な業績の良さは、大阪府内または国内での雇用増にあまり結びついていないように、この単純な集計ではみえる。

図表7-1-2-1 海外展開別の大阪府内雇用の動向（最近3年間）



図表7-1-2-2 海外展開別の国内雇用の動向（最近3年間）

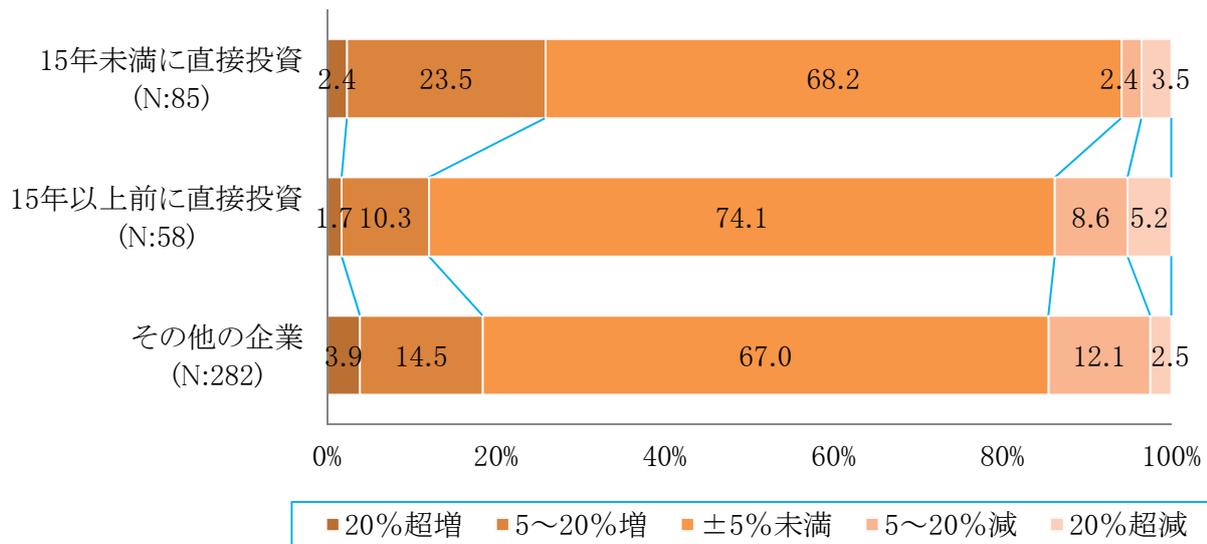


⁴ 実際、順位平均値（ここでの順位平均値とは、回答項目である「20%超増」、「5~20%増」、「±5%」、「5~20%減」、「20%超減」にそれぞれ5、4、3、2、1の順位を与え、回答結果の平均をとったもの。）のグループ間の差についての統計的検定でも有意な結果は得られなかった。また、国内雇用についても同様の検定を行ったが、同様に有意な差がみられなかった。

(3) 海外直接投資の経歴年数と雇用配置

(2) で述べたように、海外展開への取組状況によって、大阪府内または国内での雇用の増減分布に違いがみられなかった。しかし、「海外拠点あり企業」に関して、海外拠点を最初に設置してから経た年数（本章では、以下、直接投資の経歴年数または直接投資歴とよぶ。）の違いで分類した上で、改めて国内・府内雇用の増減分布を比較すると違いがみられるようになった。図表7-1-3-1は、「海外拠点あり企業」を直接投資歴が15年未満と15年以上に分けた2つのグループと、直接投資を行っていない「その他の企業」グループの間で、府内雇用の増減分布を比較したものである。「15年未満に直接投資」企業のうち20%超増と5~20%増の合計シェアは25.9%となるが、それに比べて、「15年以上前に直接投資」企業のうち同シェアは12.0%で13.9ポイントほど下回り、「その他の企業」のうち同シェアは18.4%で7.5ポイントほど下回った。また、「15年未満に直接投資」企業のうち20%超減と5~20%減の合計シェアは5.9%となったが、それに比べて、「15年以上前に直接投資」企業のうち同シェアは13.8%で7.9ポイントほど上回り、「その他の企業」のうち同シェアは14.6%で8.7ポイントほど上回った⁵。

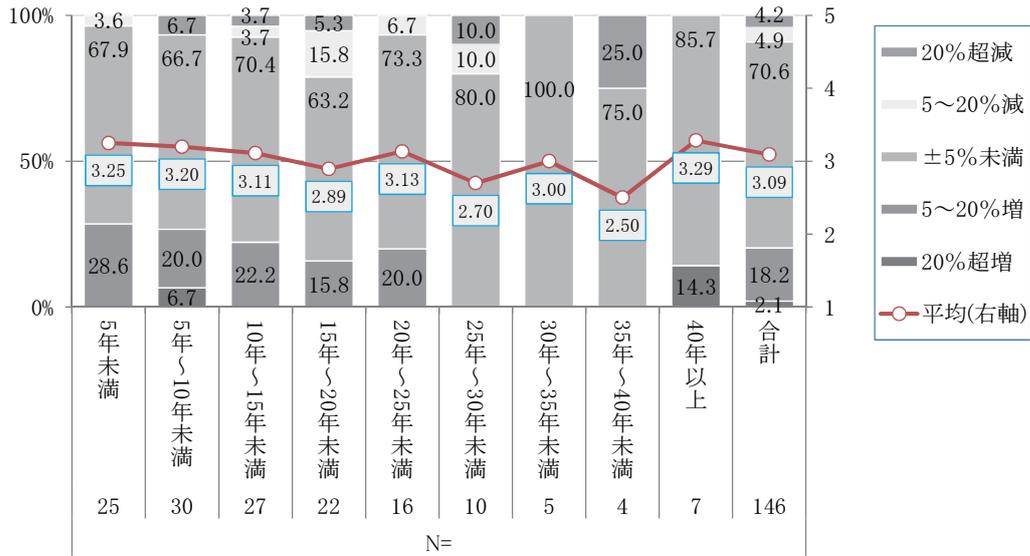
図表7-1-3-1 海外展開別および直接投資歴別にみた大阪府内雇用の動向(最近3年間)



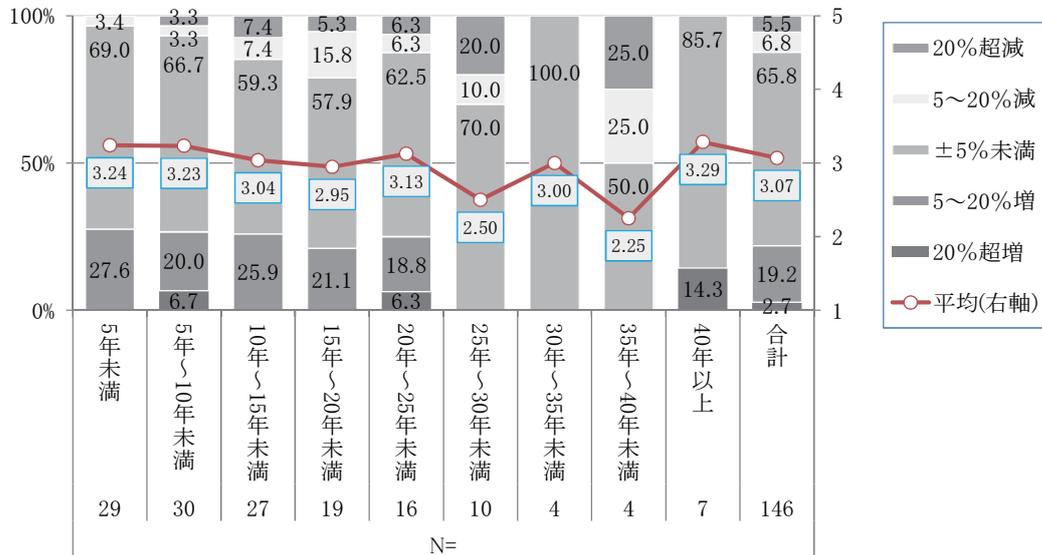
さらに、直接投資歴を5年ごとに細かく分けてみても、府内雇用の増減分布に同様の傾向が確認できる。図表7-1-3-2はそれを表すが、海外拠点を設置してからの年数が長くなるにつれて、最近3年間の府内雇用について20%増と5~20%増の合計シェアが小さくなり、他方、20%減と5~20%減の合計シェアが大きくなる傾向がみとれる。また、国内雇用でも同様の傾向がみられる（図表7-1-3-3を参照。）

⁵ 海外直接投資歴が15年未満の企業グループと非直接投資の企業グループの順位平均値の差の検定を行うと、有意水準15%ではあるが、その差が有意である結果が得られた。

図表7-1-3-2 直接投資歴別にみた大阪府内雇用の動向(最近3年間)



図表7-1-3-3 直接投資歴別にみた国内雇用の動向(最近3年間)



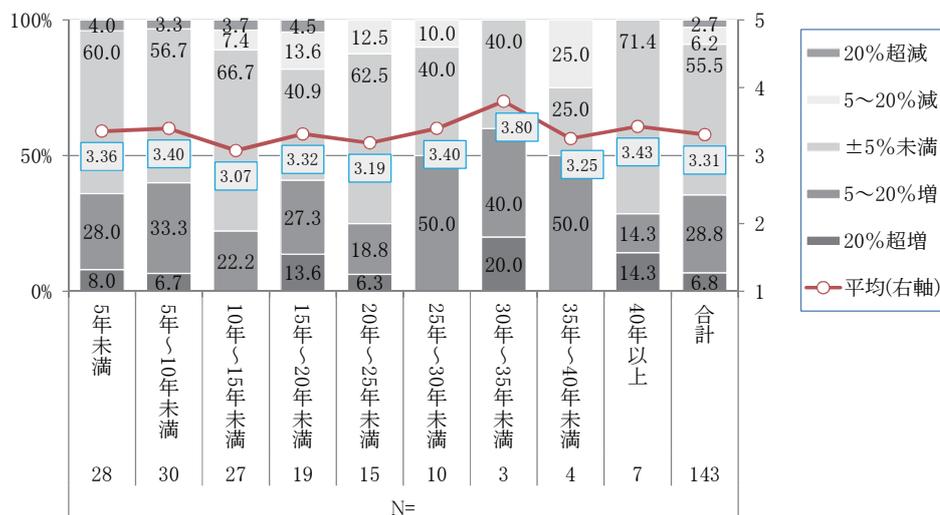
図表7-1-3-4 直接投資歴別にみた営業利益の状況(リーマンショック以降)



なぜ、直接投資歴が長くなるほど府内雇用増の企業の割合が減る（そして同時に府内雇用減の企業の割合が増える）のか。まず考えられる理由として、直接投資歴が長い企業は、早くから国際競争にさらされた成熟産業に属する企業が多く、ここ3年間でも特に厳しい国際競争を背景に企業業績が芳しくなく、雇用を増やせなかったというものである。図表7-1-3-4は、直接投資歴を5年ごとに細かく分けて、営業利益の分布をまとめている。これからわかるのは、直接投資歴の長短によって黒字基調の企業割合に偏りがみられない点である。したがって、上述の理由はこのアンケート結果からは成り立たないといえる。

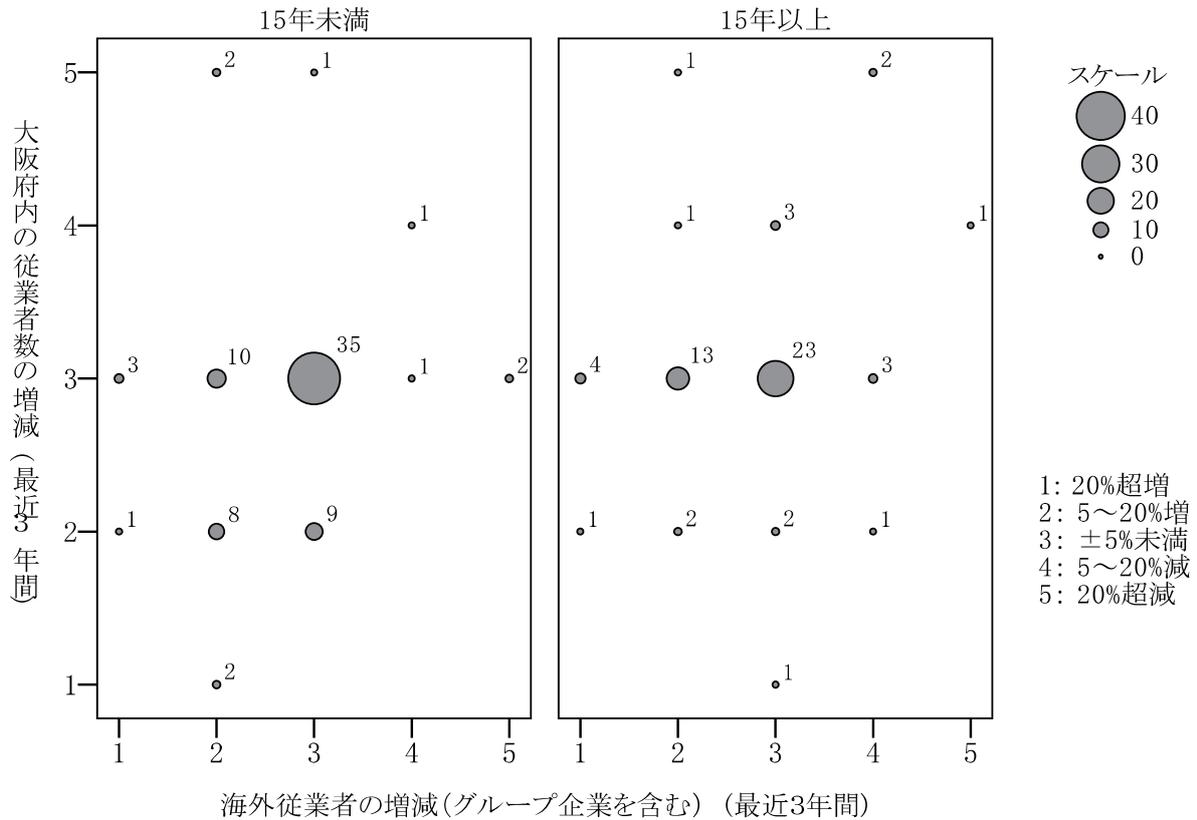
そこで考えられる他の理由としては、直接投資の経歴年数が長くなるにつれて、海外と国内・府内の雇用の間にあった補完関係が薄れていく点である。図表7-1-3-5は、直接投資歴を5年ごとに細かく分けた海外雇用の増減分布である。これからわかるのは、海外雇用を5%以上増やした企業割合が、直接投資歴が長くなるほど増える傾向がみられる。

図表7-1-3-5 直接投資歴別にみた海外雇用の動向(最近3年間)



この傾向を以下のようにも確認してみる。図表7-1-3-6は、直接投資歴が15年未満の企業グループと15年以上の企業グループに分けて、海外と府内の雇用増減の関係を散布図でみたものである。これをみると、15年未満のグループの方が海外雇用と府内雇用の増減分布に正の相関、つまり海外と府内の雇用の間に補完関係がみられる。それと比べて、15年以上のグループでは、正の相関が比較的弱くなっているようにみえる。実際、相関があるかないかの検定を Spearman の順位相関係数で検証した結果、15年未満のグループでは有意水準5%で無相関の帰無仮説を棄却となり、相関が統計的に確認できたが、15年以上のグループでは有意水準15%でも無相関の帰無仮説を棄却できず、相関が統計的に確認できなかった(図表7-1-3-7参照)。また、同様の検定を、海外雇用と国内雇用の関係でも行ってみた。その結果、海外直接投資歴15年未満のグループでは、有意水準5%で無相関の帰無仮説を棄却となるが、15年以上のグループでは、有意水準15%でも無相関の帰無仮説を棄却できないことが統計的に確認できた。このように、直接投資歴が長くなるにつれて海外と国内・府内の雇用の補完関係が薄れていることが明らかとなった。

図表7-1-3-6 大阪府内と海外の雇用増減の散布図



図表7-1-3-7 Spearmanの順位相関検定の結果

海外に拠点を設置してからの年数が15年未満の場合

		大阪府内の従業員数の増減(最近3年間)	海外従業員の増減(グループ企業を含む)(最近3年間)
Spearmanのロー	大阪府内の従業員数の増減(最近3年間)	相関係数 有意確率(両側) N	1.000 .238* 75
	海外従業員の増減(グループ企業を含む)(最近3年間)	相関係数 有意確率(両側) N	.238* .040 75

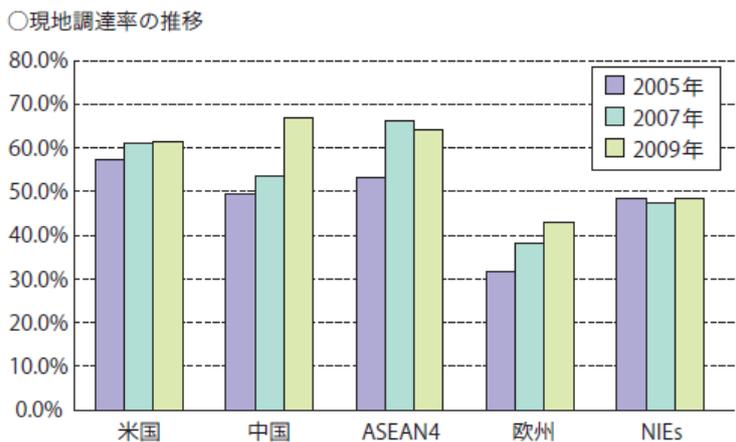
海外に拠点を設置してからの年数が15年以上の場合

		大阪府内の従業員数の増減(最近3年間)	海外従業員の増減(グループ企業を含む)(最近3年間)
Spearmanのロー	大阪府内の従業員数の増減(最近3年間)	相関係数 有意確率(両側) N	1.000 .177 58
	海外従業員の増減(グループ企業を含む)(最近3年間)	相関係数 有意確率(両側) N	.177 .184 58

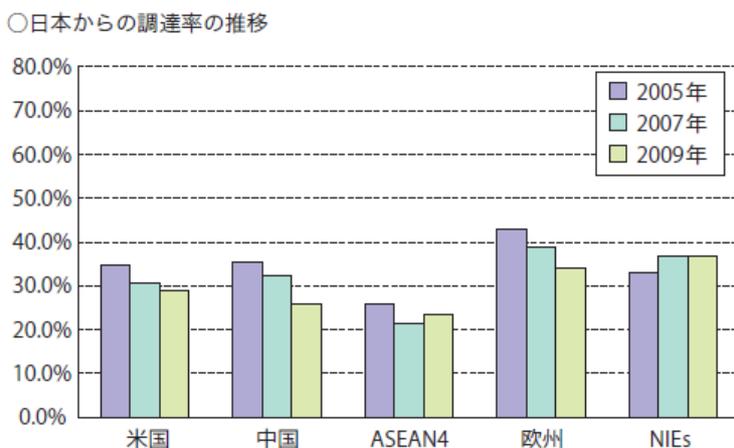
なぜ、直接投資歴が長くなるにつれて、同一企業内の海外と国内・府内の雇用の補完関係が弱まるのだろうか。その背景のひとつは、直接投資歴が長くなると現地のサプライチェーンとの結びつきが強くなり、国内の同一企業グループからの部品調達が少なくなることである。経済産業省（2011）では、「海外事業活動基本調査」（経済産業省）の2005・2007・2009年の統計を用いて、日系現地法人（製造業）の調達先比率の推移をみている。それを抜粋したものが図表7-1-3-8である。これから、日系現地法人の現地調達率が急速に高まっている一方で、日本からの調達率が減少傾向にあることがわかる。特に、大阪府企業が多く進出している中国において、その動きが目立つ。

さらに、Kiyota et al. (2008)は、企業のパネルデータを用いた実証結果から、海外生産の経験年数が長くなると現地調達比率が上昇し、直接的な国内経済へのリンケージが弱まっていくことを明らかにしている。このように、年数が経つにつれて、海外現地法人が現地や第3国の企業とのサプライチェーンに依存するようになり、国内雇用へのプラスの影響が次第に弱まっていく可能性がある。

図表7-1-3-8 日系現地法人（製造業）の調達先比率の比較



備考：ASEANについては、ASEAN10のデータが2005年が存在しなかったため、2005年から2009年まで全てASEAN4のデータを用いた。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2005・2007・2009）から作成。



備考：ASEANについては、ASEAN10のデータが2005年が存在しなかったため、ASEAN4のデータを用いた。
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」（2005・2007・2009）から作成。

（出所）経済産業省（2011）から抜粋。

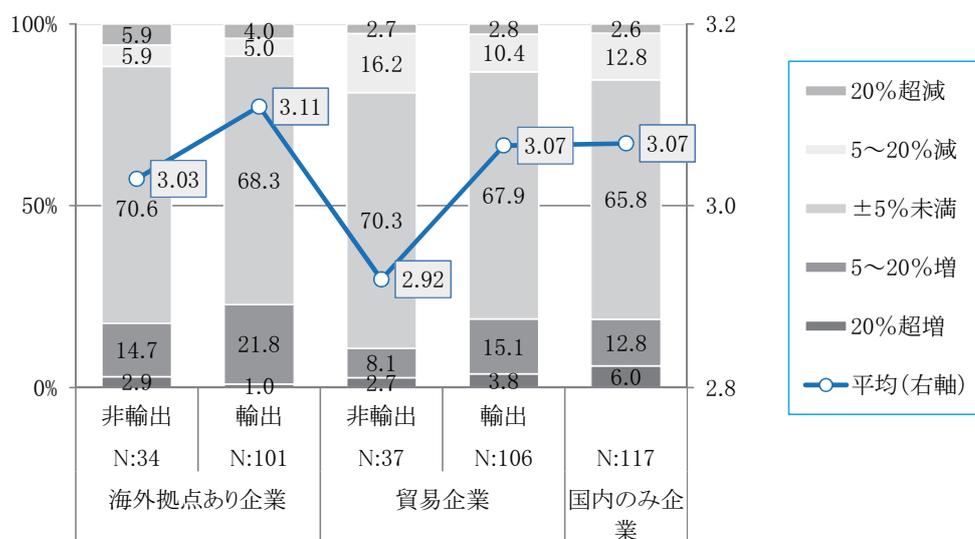
(4) 輸出と国内・大阪府内の雇用

(2) で述べたように、「海外拠点あり企業」および海外拠点をもちずに輸出入やライセンス取引を行う「貿易企業(海外拠点なし)」は、海外展開をしない「国内企業」との間で、国内・大阪府内雇用の増減分布に差がみられなかった。Tanaka(2012)は、日本の製造業企業で、輸出が従業者数(企業総労働時間)に正の影響を与えることを、『企業活動基本調査』(経済産業省)から構築した企業データを用いた実証分析で明らかにした¹。これを受け、(4)ではまず、「海外拠点あり企業」と「貿易企業(海外拠点なし)」を輸出企業と非輸出企業に分けたうえで、輸出を行っている企業が、海外展開を行っていない企業と比べて、国内・大阪府内雇用を増加させた企業割合が相対的に多い傾向にあるか確認してみる²。

図表7-1-4-1は、大阪府内の雇用の増減分布および順位平均値を、海外展開の取組状況ごとに分類し、さらに輸出企業と非輸出企業に分けたものである。なお、ここでの順位平均値とは、回答項目である「20%超増」、「5~20%増」、「±5%」、「5~20%減」、「20%超減」にそれぞれ5、4、3、2、1の順位を与え、回答結果の平均をとったものである。この図表からは、「海外拠点あり企業」と「貿易企業(海外拠点なし)」のそれぞれで、輸出企業の方が非輸出企業よりも5%以上雇用増の割合が多く、順位平均値も高いことがわかる。特に貿易企業については、大きな差が開いた。しかし、各輸出企業と、海外展開に取り組んでいない「国内企業」との間では、あまり差が開かないという結果であった。これは図表7-1-4-2でまとめた国内雇用の場合でも同様の傾向である。

なぜ、輸出企業と海外展開していない国内企業との間で、国内・大阪府内の雇用の増減分布に違いがあまりみられないのか。それは、輸出企業にとっての最近3年間は、円高や世界景気の低迷など特別に厳しい経営環境にあったことが影響しているかもしれない。しかし、営業利益の動向について、輸出企業と非輸出企業に分けた図表7-1-4-3から分かるように、同時期の輸出企業の営業利益の状況は、国内のみ企業と比べて相対的に良い状況にある。したがって、円高や世界景気の低迷以外に大きな理由が存在する可能性がある。

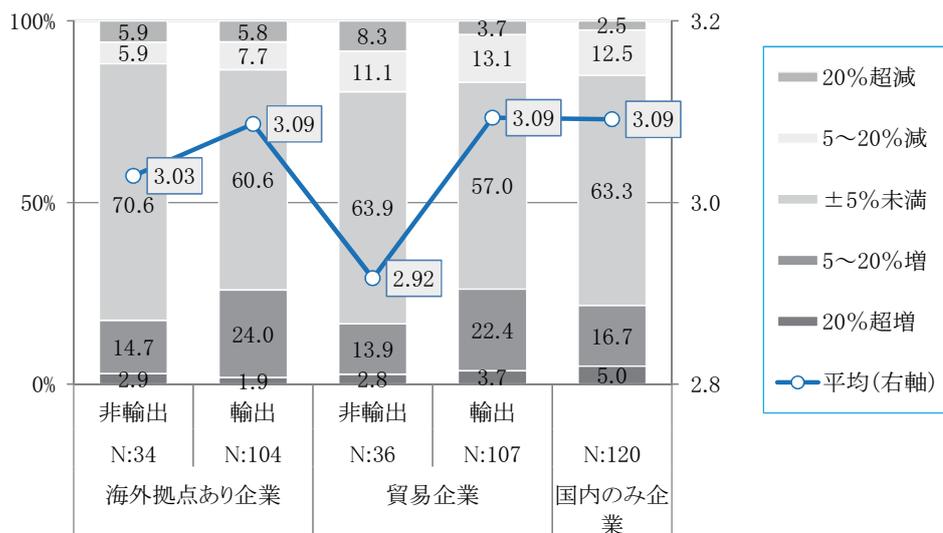
図表7-1-4-1 大阪府内雇用の増減分布と平均値(最近3年間)



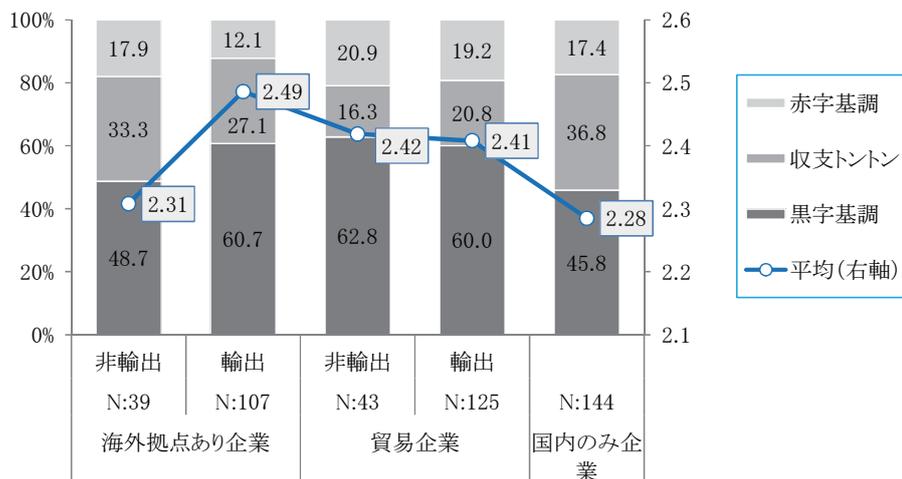
¹ Tanaka(2012)は、個票データを用いたマイクロ計量分析で検証している。

² 輸出企業には、「輸出向け国産製品用の部品生産・加工」を行う企業も含まれる。

図表 7-1-4-2 国内雇用の増減分布と平均値(最近3年間)



図表 7-1-4-3 営業利益の動向と平均値(リーマンショック以降)

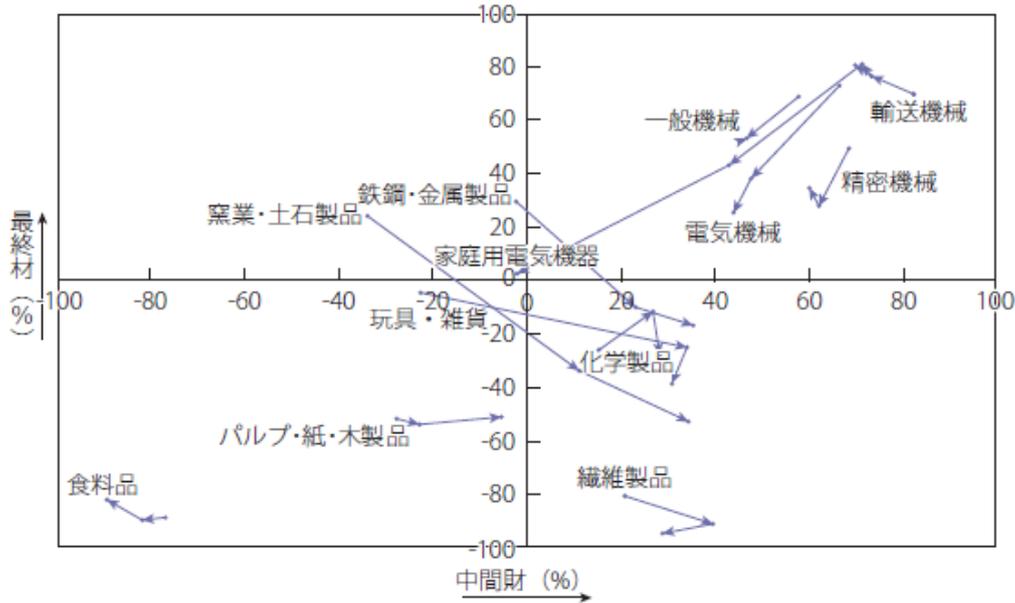


その可能性のひとつとして、中堅・中小企業の主要な輸出先となる海外の現地日系大手企業が、日本からの調達率を下げていることが影響しているかもしれない³。つまり、部素材の調達先が、現地企業（日系企業も含む）、または中国、韓国、台湾などの日本以外の第3国にシフトしていることである。近年、日系現地企業の現地調達率が増え、日本からの調達比率が下がっていることは、(3)の図表7-1-3-8でも確認した。また、日本の製造業の各業種の貿易競争力についても変化がみられている。経済産業省(2012)では、業種別に完成財と中間財の貿易特化指数の推移に着目している。そこから抜粋したのが図表7-1-4-4であるが、「日本は、機械類が中間財・最終財ともに競争力を持つものの、その水準は低下している」(経済産業省(2012), p.186)の分かる。

以上から、輸出の国内・大阪府内雇用への影響は、最近の貿易構造や国際競争力の変化などを考慮しながら、これからも注視していく必要があるだろう。

³ その他に、雇用調整助成金や金融円滑化法といった政策が、営業利益が比較的良くない国内企業の雇用を下支えした可能性も考えられる。

図表7-1-4-4 貿易特化係数(日本/1990年→2000年→2010年)



- 備考：1. 貿易特化係数 = (輸出 - 輸入) / (輸出 + 輸入) * 100 として計算。総輸出入額で計算。
 2. 横軸は中間財の貿易特化係数、縦軸は最終財の貿易特化係数。円の大きさは中間財・最終財の貿易額(輸出+輸入)を反映。
 3. データベースの性格から、相手国の輸入額を当該国の輸出額と見なした。

資料：RIETI-TID 2011 から作成。

(出所) 経済産業省 (2012) から抜粋。

※「RIETI-TID2011」とは、東アジアの製造産業活動を貿易動向から把握する観点から、域内で貿易取引が活発な産業に焦点を絞りつつ、全ての貿易財を日本の産業連関表の統合大分類を基にして分類し、さらに産業ごとに生産工程別に整理した貿易産業分類表のことを指す。

(5) 経営・業務機能別にみた海外展開と雇用配置の関係

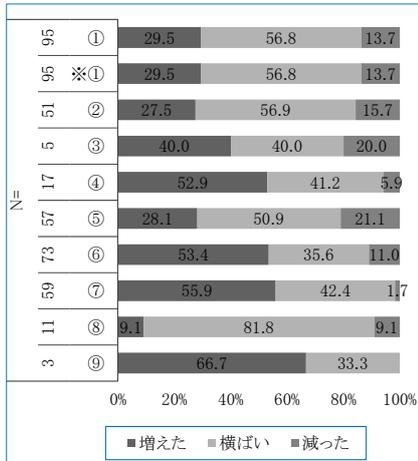
海外展開と雇用配置の関係は、経営・業務機能別の観点でもみる必要がある。実際、企業は存続・成長を図るため、各種の経営・業務機能〔製造、設計・研究開発・試作(R&D)、販売・メンテナンスなど〕を設置または重視する地域の決定に際し、活用できる各地域の特性を考慮する。そして、それに応じた形で、各機能を担う従業者を各地域に配置する。例えば、海外展開に取り組む企業の場合、人件費の安い海外において製造機能を重視し、技術力がある国内においてR&D機能を重視するといった、異なる機能の適切なる地域配置を図り、それが雇用配置にも反映される。

ここでは、大阪本社中堅・中小製造企業が、製造、R&D、販売・メンテナンスの各機能を担う従業者を、国内外の各地域にどのように配置しているか、さらにその配置が海外展開の取組状況によってどのように異なるのかを、アンケート調査の結果を用いて検証する。

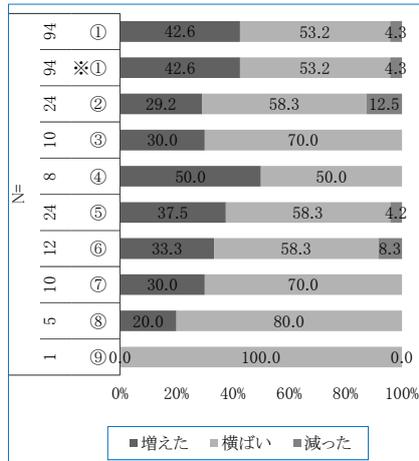
図表7-1-5-1 海外展開別・機能別従業者数の地域別増減分布(最近3年間)

<海外拠点あり企業>

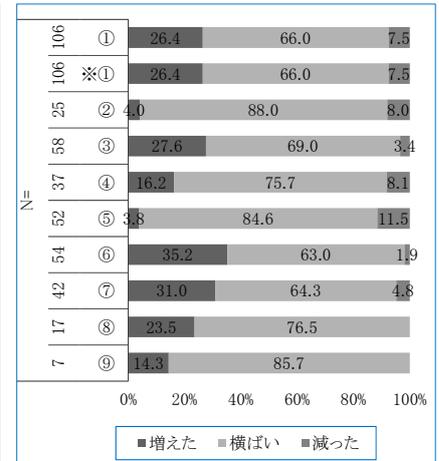
製造業務



R & D 業務

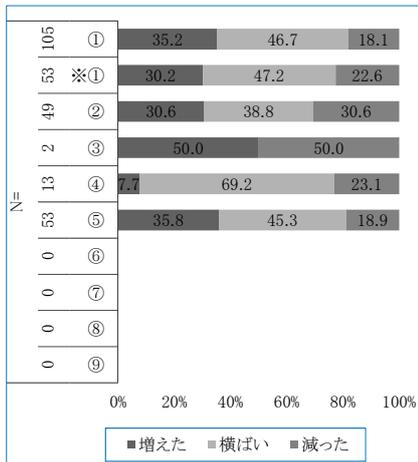


販売・メンテナンス業務

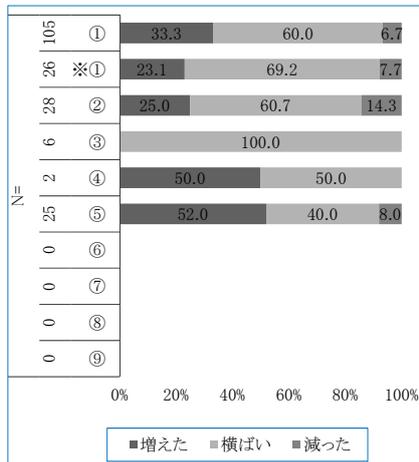


<貿易企業(海外拠点あり企業を除く)>

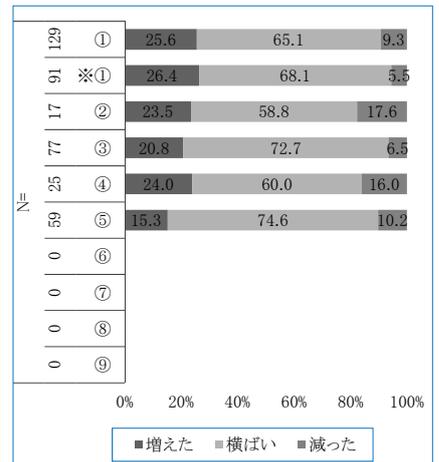
製造業務



R & D 業務

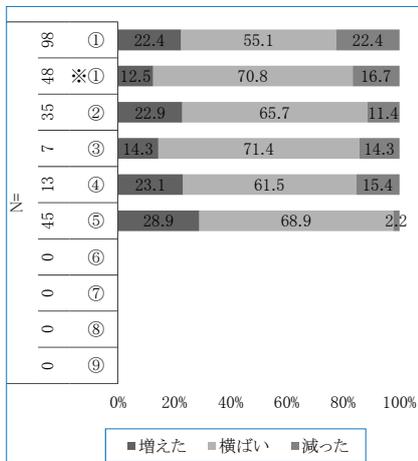


販売・メンテナンス業務

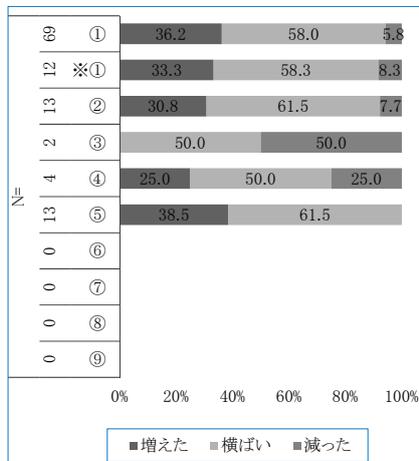


<国内企業>

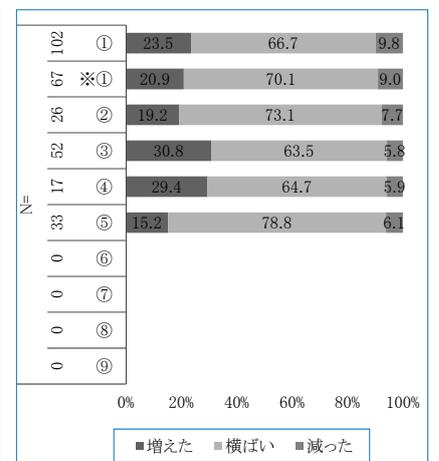
製造業務



R & D 業務



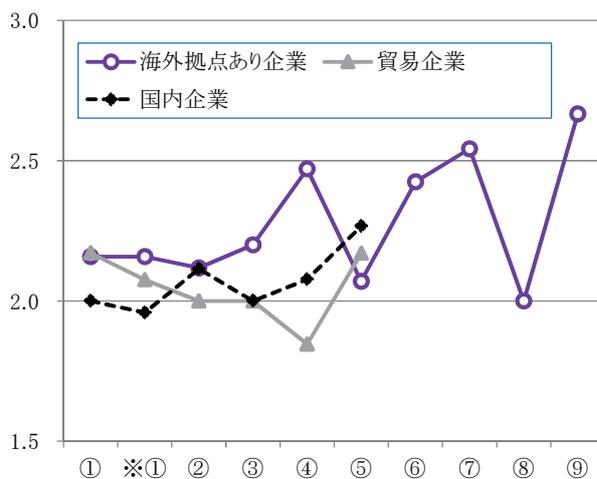
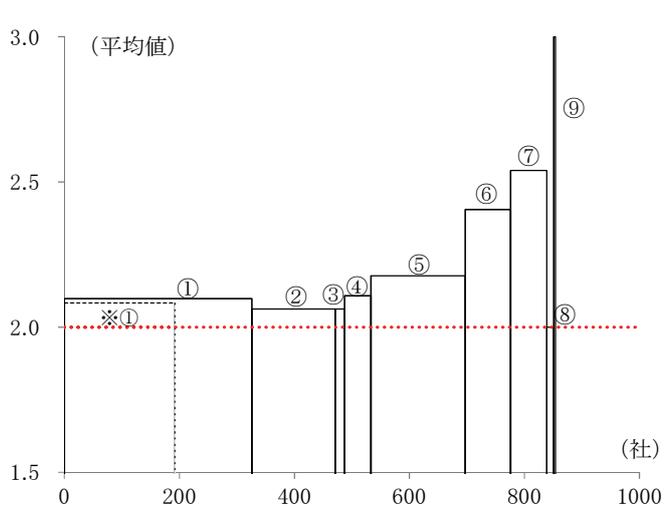
販売・メンテナンス業務



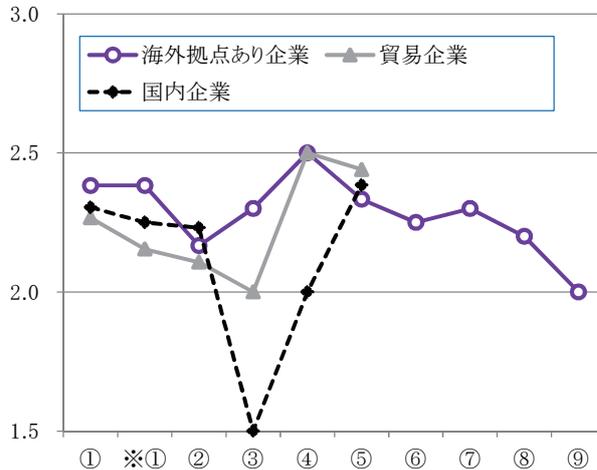
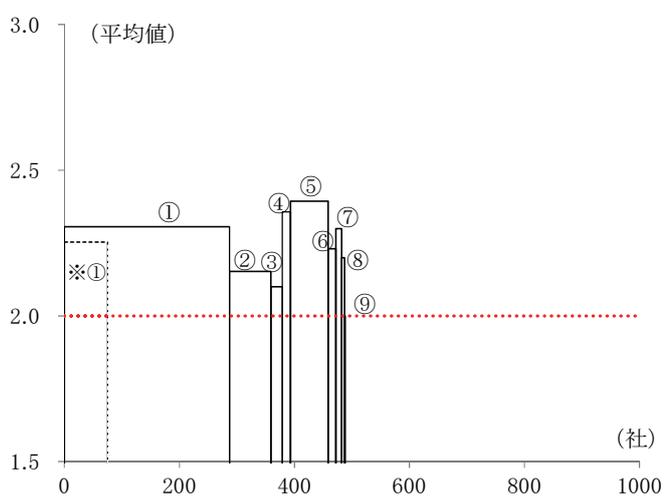
(注) ①大阪府内、※①大阪府(府内のみを除く)、②関西圏(大阪府以外)、③東京都内、④首都圏(東京都以外)、⑤関西・首都圏以外の国内、⑥中国、⑦アジア(中国以外)、⑧欧州・北米、⑨アジア・欧州・北米以外の海外

図表7-1-5-2 海外展開別・機能別従業者数の地域別順位平均値(最近3年間)

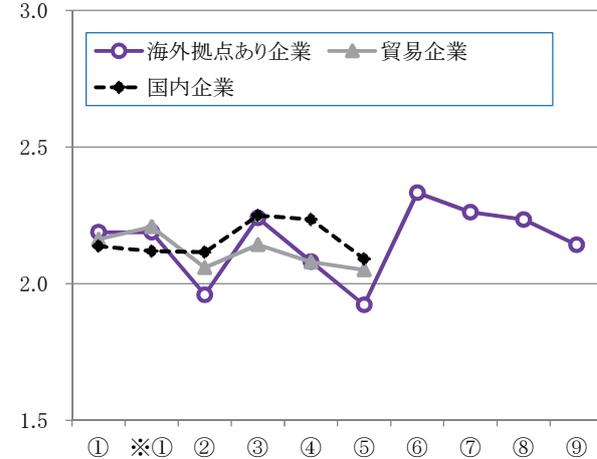
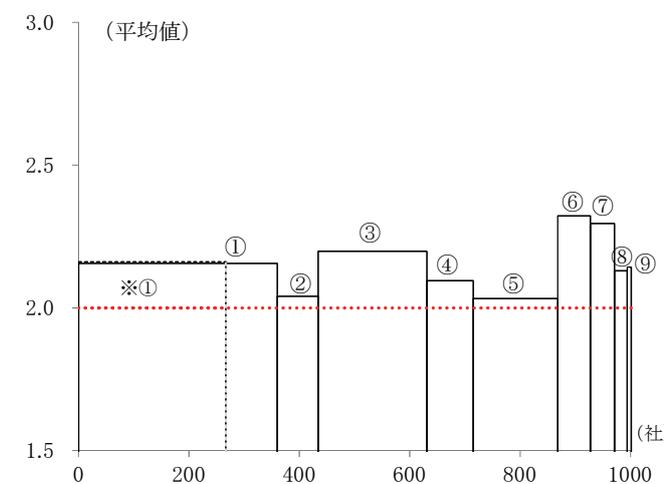
< 製造業務 >



< R & D 業務 >



< 販売・メンテナンス業務 >



(注) ①大阪府内、※①大阪府(府内のみを除く)、②関西圏(大阪府以外)、③東京都内、④首都圏(東京都以外)、⑤関西・首都圏以外の国内、⑥中国、⑦アジア(中国以外)、⑧欧州・北米、⑨アジア・欧州・北米以外の海外

スカイライン図に使用したデータの説明:

	製造業務		R&D業務		販売・メンテナンス業務	
	企業数	平均値	企業数	平均値	企業数	平均値
① 大阪府内	326	2.10	287	2.31	360	2.16
※① 府内のみを除く	192	2.08	75	2.25	267	2.16
② 関西圏(大阪府以外)	145	2.06	72	2.15	74	2.04
③ 東京都内	16	2.06	20	2.10	197	2.20
④ 首都圏(東京都以外)	46	2.11	14	2.36	84	2.10
⑤ 関西・首都圏以外の国内	164	2.18	66	2.39	153	2.03
⑥ 中国	79	2.41	13	2.23	59	2.32
⑦ アジア(中国以外)	63	2.54	10	2.30	44	2.30
⑧ 欧州・北米	12	2.00	5	2.20	23	2.13
⑨ アジア・欧州・北米以外の海外	3	3.00	1	2.00	7	2.14

図表 7-1-5-1 は、地域別の従業者数の増減に関する回答を、経営・業務機能および海外展開への取組状況ごとに集計したものである。ここでの地域は、国内では「大阪府内」、「関西圏（大阪府以外）」、「東京都内」、「首都圏（東京都以外）」、「関西・首都圏以外の国内」であり、海外は「中国」、「アジア（中国以外）」、「欧州・北米」、「アジア・欧州・北米以外の海外」に分類される。さらに、大阪府外の地域にも該当機能の拠点を有する企業に限定した「大阪府内（府内のみを除く）」の項目も集計上、追加した。

さらに比較考察を容易にするために、図表 7-1-5-1 の情報を加工したものが図表 7-1-5-2 である。この図表では、左列のスカイライン図と右列の折れ線グラフが掲載されている。左列のスカイライン図は、どれだけの企業が各地域に該当機能の拠点を配置し、また、各地域において該当機能の担当従業者数をどの程度増減させているかについて、企業数ベースで集計したものである。具体的には、横軸は拠点地域に関する延べ企業回答数、縦軸は各地域の雇用増減分布の順位平均値を表す。他方、右列の折れ線グラフは、各地域の雇用増減分布の順位平均値について、海外展開への取組状況に分類している。以下、この図表 7-1-5-2 をみながら、経営・業務機能別の雇用配置の動向をみていく。

< 製造業務 >

まず、製造機能である。図表 7-1-5-2 の最上段左のスカイライン図において、横軸をみていくと、企業は大阪府内（①）、大阪府を除く関西圏（②）、関西・首都圏以外の国内（⑤）といった国内地域に多く製造拠点を配置している。他方、海外では、中国（⑥）、中国以外のアジア（⑦）に拠点を設置した企業が多い。したがって、中堅・中小製造企業は製造拠点について国内へ多く配置しながら、一部はアジアを中心とする海外に配置していることがわかる。以上は、製造拠点の配置企業数をみたが、このスカイライン図の縦軸をみれば、拠点の数とは別に、企業がどの地域を重視して、製造担当従業者数を増やしているかがわかる。その特徴として海外重視がみられる。特に、拠点をもつ企業数もある程度存在する中国（⑥）、中国以外のアジア（⑦）での順位平均値の高さは、大阪中堅・中小製造企業のアジア重視が続いていることを示唆する。加えて、中国以外のアジアの方が中国よりも順位平均値が高いことから、アジアにおけるチャイナプラスワンの動きがみられ

る。

続いて、図表7-1-5-2の最上段右の折れ線グラフをみてる。この折れ線グラフから、各地域の製造担当従業者数の増減分布の順位平均値について海外展開への取組ごとに比較できる。国内地域の主な特徴として、海外拠点あり企業が、各地域の製造拠点で担当従業者数を増加させる傾向が強い点である。特に、東京都以外の首都圏（④）で順位平均値が比較的高い。他方、国内企業については、関西・首都圏以外の国内（⑤）で増やす傾向が強い。大阪府内については、海外拠点あり企業と貿易企業が順位平均値で2を超えるが、国内企業は2あたりとなる。

< R & D 業務 >

次にR & D機能である。図表7-1-5-2の中段左のスカイライン図において横軸をみていくと、大阪府内（①）が断然多い。しかも、大阪府内（府内のみを除く）（①※）が小さいことから、回答企業の多くが大阪府内のみでR & D拠点を置いていることがわかる。一方、大阪府外では、大阪府を除く関西圏（②）、関西・首都圏以外の国内（⑤）といった国内の地域にR & D拠点を配置しているが、大阪府内に比べて数が少なく、海外も含めたその他の地域ではほとんど設置していない。したがって、中堅・中小製造企業はR & D拠点はほとんど大阪府内に設置している状況である。次に、このスカイライン図の縦軸をみると、大阪府内重視の傾向があるのと同時に関西・首都圏以外の国内（⑤）も重視する傾向がみられる。また、海外の中では、中国以外のアジア（⑦）の重視が注目される。

続いて、図表7-1-5-2の中段右の折れ線グラフをみてる。海外展開への取組別に、R & D担当従業者数の増減分布の順位平均値を、特に国内地域で比較考察する。その主な特徴として、海外拠点あり企業では、大阪府内（①）で増加させる企業が多い。しかし、拠点をもち企業数は少ないが、首都圏（東京都以外）（④）や関西・首都圏以外の国内（⑤）でも増やす傾向がある。国内企業グループでは、東京都や首都圏（③・④）よりも、大阪府や関西圏（①・②）や、関西・首都圏以外の国内（⑤）で増やす傾向にある。

< 販売・メンテナンス >

最後に、販売・メンテナンス機能をみる。図表7-1-5-2の最下段左のスカイライン図においてまず横軸をみていくと、国内では大阪府（①）、東京都（③）、関西・首都圏以外の国内（⑤）の順に多くの販売拠点を設置している。他方、海外では、中国（⑥）、中国以外のアジア（⑦）に拠点をもち企業数が多い。したがって、中堅・中小製造企業は販売拠点について国内に多く配置し、一部はアジアを中心とする海外に配置していることがわかる。次に、スカイライン図の縦軸をみると、順位平均値では中国（⑥）と中国以外のアジア（⑦）が並んで高い。このことは、大阪中堅・中小製造企業のアジア重視が続いていることを示唆する。

続いて、図表7-1-5-2の最下段右の折れ線グラフをみてる。この折れ線グラフから、各地域の販売担当従業者数の増減分布の順位平均値について海外展開への取組ごとに比較できる。製造機能やR & D機能ほど、海外展開の取組別の違いの差がみられないのが特徴である。強いて違いをいえば、国内企業グループが関西以外の拠点で、他のグループよりも「増加」企業の割合が比較的高いことである。

第2節 経営戦略の方針と企業業績・雇用配置の関係

前節では、大阪中堅・中小製造企業における海外展開と企業業績・雇用配置の関係をみてきた。本節では、経営戦略の方針の違いが、企業業績・雇用配置にどのような影響をもたらすのかをみていく。具体的には、市場や技術を深耕または新規開拓するのかの選択で各企業の経営戦略を分類し、企業業績や雇用配置の関係をみていく。

(1) 経営戦略の方針

第2章第1節で、大阪中堅・中小製造企業が採る、技術（製品）と市場に関する最近3年間と今後3年間のスタンスの特徴を確認した。ここでは、これらの有機的なつながりを考察することから始める。

図表7-2-1-1 経営戦略の方針(最近3年間と今後3年間)

(度数)

		今後3年間				合計
		既存技術× 既存市場	既存技術× 新市場	新技術× 既存市場	新技術× 新市場	
最近3年間	既存技術×既存市場	196	54	24	61	335
	既存技術×新市場	0	30	0	20	50
	新技術×既存市場	1	1	29	30	61
	新技術×新市場	0	0	1	43	44
合計		197	85	54	154	490

(%)

		今後3年間				合計
		既存技術× 既存市場	既存技術× 新市場	新技術× 既存市場	新技術× 新市場	
最近3年間	既存技術×既存市場	58.5	16.1	7.2	18.2	100.0
	既存技術×新市場	0.0	60.0	0.0	40.0	100.0
	新技術×既存市場	1.6	1.6	47.5	49.2	100.0
	新技術×新市場	0.0	0.0	2.3	97.7	100.0
合計		40.2	17.3	11.0	31.4	100.0

図表7-2-1-1では、技術（製品）と市場の取組に対する企業のスタンスについて、最近3年間と今後3年間のをクロス集計している。最近3年間のスタンスを今後3年間も継続する企業が全体の約6割を占める。他方、残り4割の企業（3社は例外）は、既存技術活用から新技術開発に、既存市場深耕から新規市場開拓にスタンスを変えようとしている。

詳しくみていくと、(ア)最近3年間に「既存技術×既存市場」に取り組んできた企業335社は、有効回答全体490社のうち68.4%を占める。この企業のうち、今後3年間も同一のスタンスを継続する割合は58.5%となる。また、裏を返せば、41.5%が方針の変更を予定しており、16.1%の企業が「既存技術×新市場」、7.2%の企業が「新技術×既存市場」、18.2%の企業が「新技術×新市場」に変更する予定と回答している。(イ)最近3年間に「既存技術×新市場」に取り組んできた企業50社は、有効回答全体490社のうち10.2%を占める。この企業のうち、今後3年間も同一のスタンスを継続する割合は60.0%となる。ま

た、裏を返せば、40.0%が方針の変更を予定しており、その全ての企業が「新技術×新市場」に変更する予定と回答している。(ウ)最近3年間に「新技術×既存市場」に取り組んできた企業61社は、有効回答全体490社のうち12.4%を占める。この企業のうち、今後3年間で同一のスタンスを継続する割合は47.5%となる。また、裏を返せば、52.5%が方針の変更を予定しており、そのほとんどの企業が「新技術×新市場」に変更する予定と回答している。(エ)最近3年間に「新技術×新市場」に取り組んできた企業44社は、有効回答全体490社のうち9.0%を占める。そして、この企業のほとんどが、今後3年間も同一のスタンスを継続すると回答している。

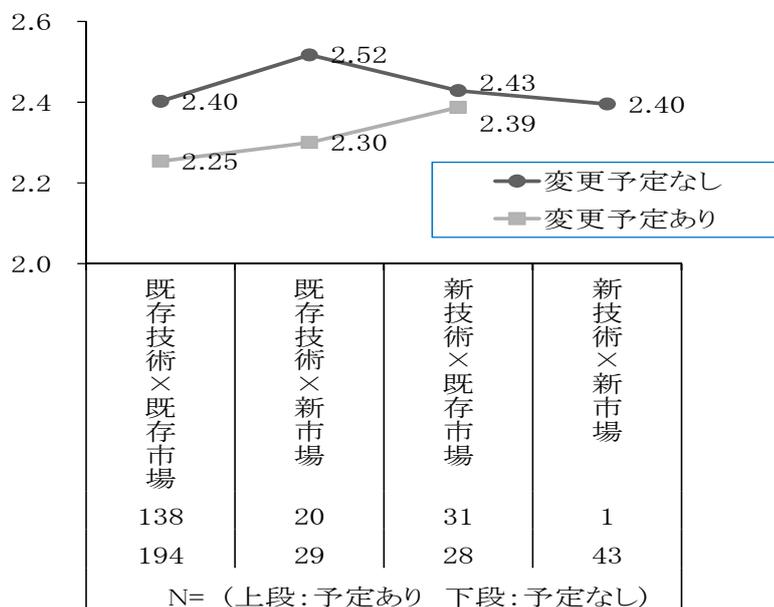
このように、最近3年間から今後3年間にかけて企業が採用する技術や市場に対するスタンスには、一定の流れがみられる。つまり、まず「既存技術×既存市場」から方針の変更を予定する場合の移り先は、「既存技術×新市場」、「新技術×既存市場」、「新技術×新市場」のどれかに移る。いきなりハイリスクかつハイリターンの「新技術×新市場」に一足飛びに移ろうとする企業がある程度存在するのは興味深い。次に「既存技術×新市場」、「新技術×既存市場」から方針の変更を予定する場合の移り先は「新技術×新市場」となる。

「既存技術×既存市場」という現状維持的戦略に回帰する企業はほとんどいない。そして最後に「新技術×新市場」はほぼ方針を変更せず、ハイリスク・ハイリターンの路線を継続する。

(2) 経営戦略の方針別にみた企業業績

次に、経営戦略の方針を変更するか否かを考慮した形で、経営戦略の方針別に営業利益の動向をみしてみる。図表7-2-2-1は、最近3年間の戦略方針別にみた最近3年間の営業利益の状況であり、今後3年間で方針を変更する予定の有無ごとに順位平均値を算出したものである。なお、ここでの順位平均値とは、回答項目である「黒字基調」、「収支トントン」、「赤字基調」にそれぞれ3、2、1の順位を与え、回答サンプルの平均値をとったものである(以下、同様)。

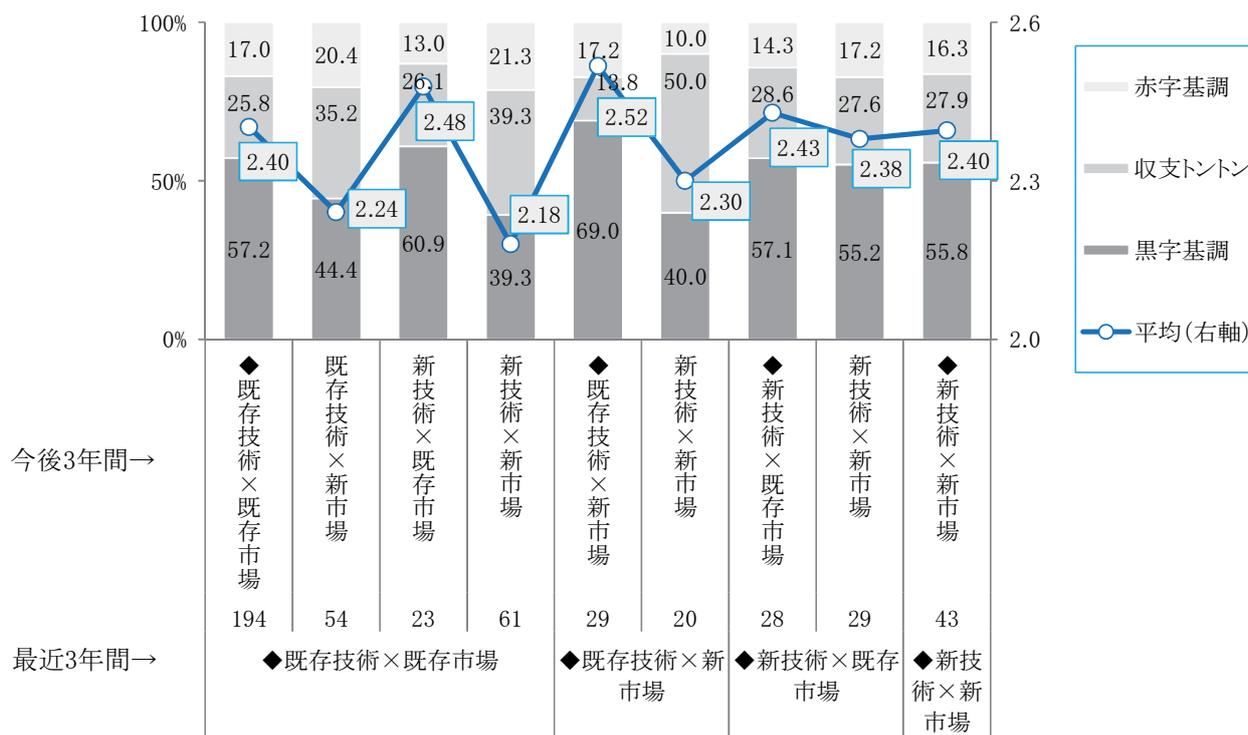
図表7-2-2-1 最近3年間の戦略方針別に見た営業利益の動向



この図表からまずわかるのは、最近3年間で「既存技術×既存市場」、「既存技術×新市場」のスタンスにあった企業のうち、今後3年間も戦略方針を変えない企業の方が変える企業より、順位平均値が高いことである。他方、最近3年間で「新技術×既存市場」のスタンスにあった企業の中では、今後3年間における戦略方針の変更の有無によって順位平均値に差があまりみられない。

以上の傾向について、今後3年間の戦略方針に関してより詳細に分類したものでも確認してみる。図表7-2-2-2は、最近3年間で今後3年間の戦略方針の組み合わせごとにみた、営業利益の動向である。ここでも上述の傾向が基本的に認められる。つまり、「既存技術×既存市場」、「既存技術×新市場」のスタンスを今後も継続する企業の順位平均値は変更する企業よりも一部を除いて高い。その一部とは、最近3年間で「既存技術×既存市場」のスタンスにあった企業のうちで、「新技術×既存市場」の新しい戦略に変更する予定の企業である。この順位平均値は、「既存技術×既存市場」の戦略を変更しない企業よりも、高い。

図表7-2-2-2 最近3年間で今後3年間の戦略方針別にみた営業利益(リーマンショック以降)



以上から、最近3年間で「既存技術×既存市場」のスタンスにあるが、今後3年間でも引き続き既存市場の深耕を継続する企業(今後3年間で「既存技術×既存市場」、「新技術×既存市場」を予定)は、新たに新市場に乗り出す企業よりも営業利益の成果が平均的にみて良い。この場合、中小企業の場合の既存市場とは、従来からの特定の取引先のことを意味すると考えられ、この取引先との関係が順調であるがゆえに、企業業績の成果も良い企業が相対的に多いと考えられる。そして、その中でも、既存市場の深耕を図りながら新技術(新製品)に乗り出す予定の企業ほど、最近3年間の企業業績がさらに良いよう

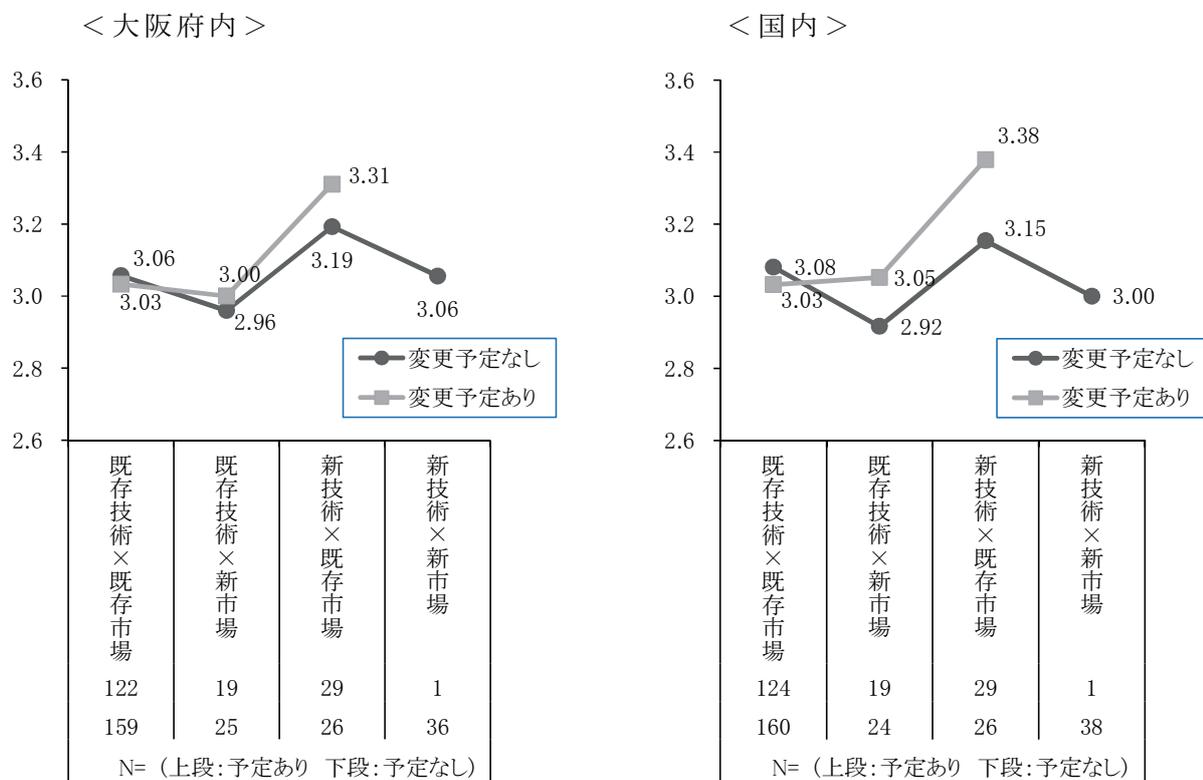
である。

それから、最近3年間で「既存技術×新市場」のスタンスにあり、今後3年間もその戦略を変更しない企業の営業利益の平均値は、変更する企業よりも高い傾向がある。これは、既存の技術・製品でもって、新しい取引先との関係がうまくいっていることを反映したものかもしれない。

(3) 経営戦略の方針別にみた国内・大阪府内の雇用

次に、経営戦略の方針と雇用配置の関係をみてみる。図表7-2-3-1は、最近3年間の戦略方針別にみた最近3年間の国内・大阪府内の雇用増減の順位平均値について、今後3年間で変更する予定の有無で分けたものである。なお、ここでの順位平均値とは、回答項目である「20%超増」、「5~20%増」、「±5%」、「5~20%減」、「20%超減」にそれぞれ5、4、3、2、1の順位を与え、回答結果の平均をとったものである（以下、同様）。

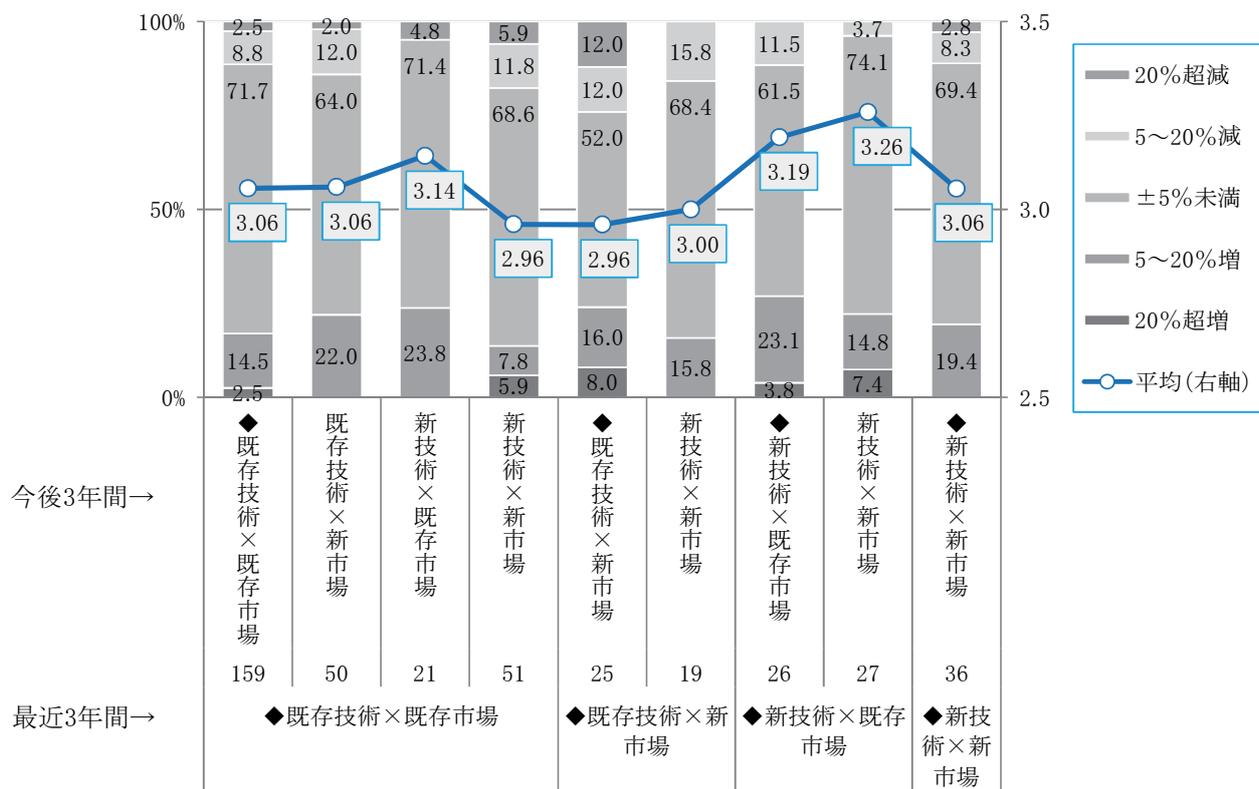
図表7-2-3-1 経営戦略の方針別にみた国内・大阪府内雇用の順位平均値(最近3年間)



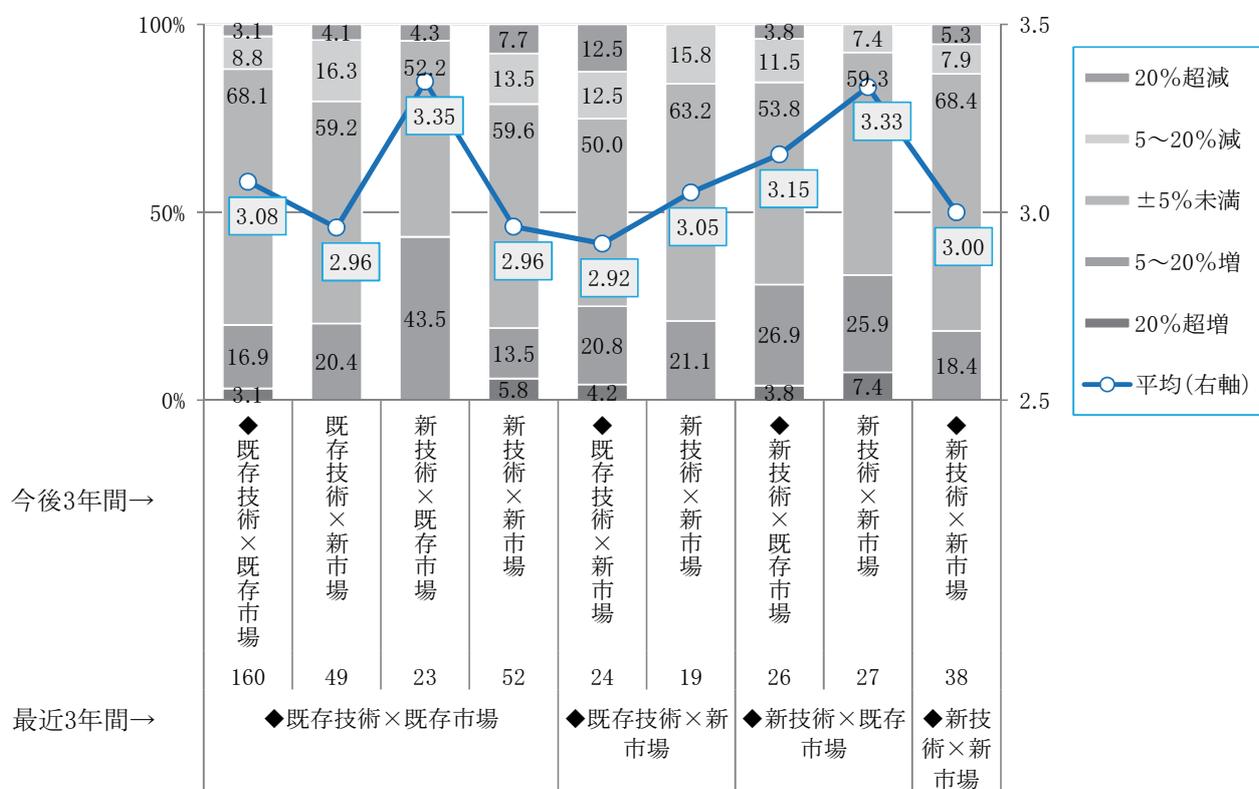
この図表から以下のことがわかる。まず、最近3年間で「新技術×既存市場」のスタンスにあった企業の順位平均値が最も高く、さらにその中の方針の変更予定あり企業がより高い。その他では、(2)で確認した営業利益の状況が相対的に良かった「既存技術×新市場」の変更予定なし企業は、雇用増減の順位平均値が国内・府内ともに最も低い。

図表7-2-3-2 最近3年間と今後3年間の戦略方針別にみた最近3年間の雇用増減

< 大阪府内 >



< 国内 >



以上の傾向について、今後3年間の戦略方針に関してより詳細に分けたものでも確認してみる。図表7-2-3-2は、最近3年間と今後3年間の戦略方針の組み合わせごとに見た、国内・大阪府内の雇用増減の動向であるが、上述の傾向は基本的に当てはまる。すなわち、最近3年間のスタンスが「新技術×既存市場」だったのが、今後3年間に「新技術×新市場」に変更する予定の企業の雇用増減の順位平均値は高い。それから、「既存技術×新市場」の変更予定なし企業も最近3年間と同じく、最も低い。しかし、例外として、最近3年間のスタンスが「既存技術×既存市場」で、今後3年間に「新技術×既存市場」に変更する企業は、相対的に順位平均値が高い方であり、特に国内雇用で見るとかなり高い。

第3節 本章のまとめ

・大阪府に本社が所在する中堅・中小規模の製造企業に対するアンケート（2012年10～11月実施）結果を用いて、リーマンショック（2008年9月15日）以降の経営環境の変化の中、経営戦略の方針および海外展開の取組と、企業業績・雇用配置との関係を考察した。

・第1節では、回答サンプルを海外展開の取組状況で分類した企業グループ〔海外拠点あり企業、貿易企業（海外拠点なし）、国内企業〕の間で、営業利益と国内雇用、大阪府内雇用の最近の動向を比較考察した。その結果、海外直接投資や輸出といった海外展開に取り組んでいることと営業利益との間に正の相関が確認されたが、国内・府内雇用との間には一見認められなかった。しかし、さらに分析を進めると、海外直接投資歴が短い企業ほど国内・府内雇用が維持・増加の傾向にあり、逆に言えばその傾向は直接投資歴が長くなるとうなくなることも明らかとなった。

・このことを説明する背景のひとつとして、海外現地日系法人と現地のサプライチェーンとのつながりが進んでいることがあるかもしれない。つまり、海外現地日系法人が現地企業もしくは第3国からの部素材の調達比率を高めることにより、日本国内の同一グループ内外の企業からの部素材調達が減り、ひいては国内雇用にマイナスの影響が及んでいる可能性である。

・このような中、総合的な雇用の動向とは別に、経営・業務機能別にみることもますます重要となろう。海外展開の取組ごとに細かくみる前の全体の傾向は、以下のようにまとめられる。まず、製造業務では、大阪中堅・中小製造企業全体として、大阪府内に多くの拠点が置かれているが、製造担当の従業者を増やす地域としては、アジアが重視されている。特に、中国以外のアジアが注目されている。次に、R&D業務では、その拠点のほとんどが大阪府内に置かれ、R&D担当の従業者数を府内で伸ばす意欲もみられる。ただし、拠点をもつ企業数は少ないが、関西・首都圏以外の国内地域の拠点（おそらくその多くが工場の製造現場）でも、R&D業務を重視する傾向が強い。最後に、販売・メンテナンス業務では、都市圏を中心に府内外にわたって幅広く拠点が設けられており、その中でアジア地域の拠点においては、担当従業者数を増やしていく回答割合が高いのも特徴であった。

・さらに、海外展開の取組ごとの違いをみていくと、以下のようにまとめられる。まず、製造業務では、海外拠点あり企業が、海外だけでなく大阪府内といった国内の各地域の製造拠点でも、製造担当の従業者数を増加させる傾向があった。特に、東京都以外の首都圏では、アジアと同程度の強い増加傾向がみられた。他方、国内企業（海外拠点をもたず、

貿易も行っていない企業）は、関西・首都圏以外の国内で増やす傾向が強く、また、海外拠点あり企業と貿易企業に比べると、大阪府内で雇用増の動きは弱い。次に、R&D業務では、海外拠点あり企業が、大阪府内で増加させる傾向が強い。また、拠点を持つ企業数は少ないが、首都圏（東京都以外）や関西・首都圏以外の国内地域でも増やす傾向がある。他方、国内企業は、東京都や首都圏よりも、大阪府内および関西圏、関西圏・首都圏以外の国内地域で増やす傾向にある。最後に、販売・メンテナンス業務では、製造機能やR&D機能ほど、海外展開の取組別の違いの差がみられないのが特徴である。

・以上の第1節での考察から、海外展開と国内事業活動の関係は、貿易構造などが大きく変わるなかで、これからも注視していく必要があると言える。

・第2節ではまず、技術（製品）と市場の取組に対する企業の最近3年間のスタンスと今後3年間のスタンスとの関係を見た。その結果として、同じスタンスを継続する企業が全体の約6割を占める。他方、残り4割の企業のほとんどは、既存技術活用から新技術開発に、既存市場深耕から新規市場開拓にスタンスを転換しようとしている。

・詳しくみるため、最近3年間で今後3年間の方針の組み合わせに考慮しながら、戦略方針と営業利益・雇用配置の関係を探った。その結果として、まず、最近3年間で「既存技術×既存市場」を深耕する戦略方針を採っていた企業のうち、今後3年間で方針変更の予定のない企業は、変更予定のある企業よりも概して営業利益の状況が平均的に良いことが分かる。ただし例外として、既存市場の深耕を図りながら新技術（新製品）に乗り出す予定の企業では、最近3年間の企業業績が良い。しかも、この方針の組み合わせ企業は、雇用面での増加傾向も相対的に強い。次に、最近3年間で「既存技術×新市場」のスタンスにあり、今後3年間もその戦略を変更しない企業の営業利益の平均値は、変更する企業よりも高い傾向がある。これは、既存の技術・製品でもって、新しい取引先との関係がうまくいっていることを反映したものかもしれない。ただし、雇用面での増加傾向は相対的に強くない。最後に、最近3年間で「新技術×既存市場」のスタンスにあり、今後3年間に「新技術×新市場」に変更する予定の企業は、国内・府内の雇用面での増加傾向が相対的に強い。

・以上の第2節での結果から、中堅・中小製造企業の戦略方針の動態によって、企業業績や雇用動向に様々な違いがみられたのを踏まえ、このような企業の様々な実態を考慮しながら、企業のパフォーマンスが地域経済につながるような支援を模索する必要がある。

参考文献

- Kiyota, K., Matsuura, T., Urata, S. and Wei, Y. (2008) “Reconsidering the Backward Vertical Linkages of Foreign Affiliates: Evidence from Japanese Multinationals,” *World Development*, 36(8), pp.1398-1414.
- Tanaka, A. (2012) “The Causal Effects of Exporting on Japanese Workers: A Firm-Level Analysis,” RIETI Discussion Paper, No.12-E-017.
- 浅羽茂 (2004)「第3章 事業の国際的展開」『経営戦略の経済学』日本評論社
- 大阪府立産業開発研究所 (2010)「関西企業の事業活動基盤に関する調査研究—関西中堅企業の事業展開と地域戦略—」産開研資料 No.119
- 大阪産業経済リサーチセンター (2012)「製造空間としての大阪の強みと弱み—工場立地要因分析による検証—」資料 No.124
- 大阪産業経済リサーチセンター (2012)「国内中小製造業とアジアの日系製造業との関係構築に向けて」資料 No.127
- 関西大学研究双書 第144冊(2007)『社会変動と関西活性化』
- 経済産業省 (2011)「第3章第2節 新しい段階に入った我が国企業の「現地化」」『2011年版通商白書』
- 経済産業省 (2012)「第2章 我が国の貿易・投資の構造と変容」『2012年版通商白書』
- 中小企業庁 (2012)「第2章 需要の創出・獲得に挑む事業活動」『2012年版中小企業白書』
- (社)日本機械工業連合会・(株)日鉄技術情報センター (2010)『平成21年度 マザー工場とものづくり競争力に関する調査報告書』
- (社)日本機械工業連合会・(財)日本立地センター (2007)「平成18年度 我が国の製造企業の国際立地選択の要因変化と波及効果に関する調査研究報告書」
- (独法)日本貿易振興機構(ジェトロ)『中小部品サプライヤーの経営実態とアジア展開の現状・課題』(2012)
- 藤本典嗣 (2008)「企業の事業所配置と地域の将来展望」『地方再生へのシナリオ—人口減少への政策対応—』総合研究開発機構
- 松浦寿幸 (2011)「空洞化—海外直接投資で「空洞化」は進んだか?」『日本労働研究雑誌』53(4), pp.18-21.
- 元橋一之 (2006)「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」『中小企業総合研究』第5号, pp.1-20.
- 山村英司 (2004)「集積の経済と立地選択の変遷過程 —関東圏市区レベルにおける加工組立5産業の事例研究 1960~2000年—」『日本経済研究』2004年9月発行

資料編

アンケート調査票

I 貴社の概要

(整理番号)

(記入不要)

--	--	--	--

問1 貴社の業種は（主なもの1つに○）

1. 食料品製造
2. 繊維工業
3. 印刷・同関連
4. 鉄鋼・非鉄金属製造
5. 金属製品製造（加工）
6. 電気機械器具・部品製造（情報通信機械器具製造、電子部品・デバイス製造を含む）
7. 一般用機械器具・部品製造
8. 輸送用機械器具・部品製造
9. 精密機械器具・部品製造
10. プラスチック製品製造
11. 化学製品製造
12. その他（ ）

問2 貴社の業歴は（創業何年）（1つに○）

1. 10年未満
2. 10年～20年未満
3. 20年～30年未満
4. 30年～40年未満
5. 40年～50年未満
6. 50年～60年未満
7. 60年～70年未満
8. 70年～80年未満
9. 80年以上

問3 貴社の従業者数は（常勤役員、パート・アルバイトを含む。ただし、派遣社員や請負社員を除く）（1つに○）

1. 99人以下
2. 100～199人
3. 200～399人
4. 400～599人
5. 600～799人
6. 800～999人
7. 1,000～1,199人
8. 1,200～1,399人
9. 1,400～1,599人
10. 1,600～1,799人
11. 1,800人～1,999人
12. 2,000人以上

問4 貴社の直近期の売上高は（1つに○）

1. 25億円未満
2. 25億円～50億円未満
3. 50億円～75億円未満
4. 75億円～100億円未満
5. 100億円～125億円未満
6. 125億円～150億円未満
7. 150億円以上

問5 (1) 現在の貴社の業態（複数ある場合は、最近1年間の売上の最も大きな業態）は（1つに○）

1. 自社仕様（企画）で最終製品（自社ブランドの組付部品を含む）を生産している（**自社仕様・最終製品型**）
2. 発注者の仕様（依頼）に基づき、自社で図面（または企画書、提案書）を作成し、部品・材料・製品を加工・生産している（**発注者仕様・自社図面作成型**）
3. 発注者の図面（指図書）に基づいて、部品や材料を加工・生産している（**発注者図面・部品加工型**）
4. その他（ ）

(2) 3年前と現在の業態に違いは（1つに○）

1. 3年前も現在も同じ
2. **自社仕様・最終製品型**から転換
3. **発注者仕様・自社図面作成型**から転換
4. **発注者図面・部品加工型**から転換
5. その他（ ）

問6 (1) 技術に対して重視する貴社のスタンスは（あてはまるもの1つずつに○）

最近3年間	1. 既存技術活用	2. どちらかといえば既存技術活用	3. どちらかといえば新技術開発	4. 新技術開発
今後3年間	1. 既存技術活用	2. どちらかといえば既存技術活用	3. どちらかといえば新技術開発	4. 新技術開発

(2) 市場に対して重視する貴社のスタンスは（あてはまるもの1つずつに○）

最近3年間	1. 既存市場深耕	2. どちらかといえば既存市場深耕	3. どちらかといえば新規市場開拓	4. 新規市場開拓
今後3年間	1. 既存市場深耕	2. どちらかといえば既存市場深耕	3. どちらかといえば新規市場開拓	4. 新規市場開拓

(3) リーマンショック（2008年9月）以降の営業利益の状況は（1つに○）

1. 黒字基調
2. 収支トントン
3. 赤字基調

Ⅲ 貴社の製造機能について

問 11 (1) 貴社 (グループ企業を含む。以下も同様。) に製造拠点は (1つに○)

1. ある ⇒ 下の (2) へ 2. ない ⇒ 次頁の間 12 へ

(2) 貴社の製造拠点がある地域は (あてはまるものすべてに○)、また、そのうち製造業務を行う従業員数が最も多い地域は (1つに◎)。

1. 大阪府内	2. 関西圏 (大阪府以外)	3. 東京都内	4. 首都圏 (東京都以外)	5. 関西、首都圏以外の国内	6. 中国	7. アジア (中国以外)	8. 欧州・北米	9. アジア・欧州・北米以外の海外

※関西圏は、大阪府、滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県。 首都圏は、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県

(3) これまでの 3 年間に製造業務を行う従業員数が増えた地域には○、横ばいの地域には△、減った地域には×をつけてください。[上の (2) で○と◎をつけた地域にのみ記入]。

1. 大阪府内	2. 関西圏 (大阪府以外)	3. 東京都内	4. 首都圏 (東京都以外)	5. 関西、首都圏以外の国内	6. 中国	7. アジア (中国以外)	8. 欧州・北米	9. アジア・欧州・北米以外の海外

(4) 今後 3 年間のうちに、製造業務を行う従業員数を増やす予定の拠点は (1つに○)

1. ある ⇒ 下の (5) へ 2. ない ⇒ 次頁の (6) へ

(5) 今後 3 年間のうちに、製造業務を行う従業員数を最も増やす予定の地域、上位 2 つは (あてはまる番号を記入)、また、この地域に製造拠点を立地するメリットは (選択肢 1~33 からあてはまる番号をそれぞれ 4 つ以内で記入)

従業員数を最も増やす予定の地域		当地域に製造拠点を立地するメリット			
1 位					
2 位					

(地域)

1. 大阪府内	2. 関西圏 (大阪府以外)	3. 東京都内	4. 首都圏 (東京都以外)	5. 関西、首都圏以外の国内
6. 中国	7. アジア (中国以外)	8. 欧州・北米	9. アジア・欧州・北米以外の海外	

(メリット)

業務 遂行 面	1. 部品、原材料を安く調達できる	2. 主要調達・仕入先に近い
	3. 部品・原材料を安定調達できる	4. 製造に関わる周辺産業(ホーディング・インダストリー)が集積
	5. 貴社の本社に近い	6. 貴社の既存工場に近い
販売 ・金 融面	7. 主要販売先に近い	8. 市場や顧客に関する情報収集がしやすい
	9. 環境・新エネルギー・バイオ等の成長産業が発展している	10. 現地国内市場での販売に有利
	11. 近隣国の市場への輸出に有利	12. 日本への利益還流がしやすい
	13. 為替変動の影響を受けない	14. 貴社の販売拠点に近い
開発 面	15. 技術に関する情報を収集しやすい	16. 貴社の設計・研究開発・試作拠点に近い
	17. 技術水準の高い企業が周辺に多い	18. 技術の流出を防止できる
人材 面	19. 貴社の技術・ノウハウを習得した従業員が多い	20. 人件費の安い従業員を確保しやすい
	21. 能力の高い技能者 (もっぱら生産現場で製造・加工工程の業務に従事する人) を確保しやすい	
	22. 能力の高い生産技術者 (生産や品質管理などの業務に従事する人) を確保しやすい	23. 新卒者を採用しやすい
	24. 若手人材を確保しやすい	25. 教育訓練機関に近い
コス ト・環 境面	26. 従業員の通勤が便利	
	27. 土地・建物等のコストが安い	28. 24 時間操業が可能
	29. 臭い・音・振動を気にせずに操業が可能	30. 電力の安定確保が見込める
	31. 物流コストが安い	32. 道路・空港・港湾等の物流インフラが整備されている
	33. その他 ()	

VI 貴社の大阪本社について

問 14 大阪本社の従業者の増減は（それぞれ1つに○）（本社敷地内で従業するグループ企業の従業者を含む）

	3年前から現在まで	今後3年間の意向
大阪本社の全従業者数	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす
うち総務・人事・経理の担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない
うち経営企画・経営管理業務の担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない
うち海外・国際業務の担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない
うち製造の担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない
うち設計・研究開発・試作の担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない
うち販売・メンテナンスの担当	1. 増加 2. 横ばい 3. 減少 4. 3年前からいない	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. 現在いないし、今後もない

問 15 貴社の大阪本社が、現在の所在地に設置されてどのくらい経ちますか（1つに○）

1. 10年未満 2. 10年～20年未満 3. 20年～30年未満 4. 30年～40年未満 5. 40年～50年未満
6. 50年～60年未満 7. 60年～70年未満 8. 70年～80年未満 9. 80年以上

問 16 今後3年以内に大阪本社を府外に移す可能性は（1つに○）

1. ない 2. ある

問 17 (1) 貴社（グループ企業を除く）において、本社以外に常勤役員（取締役でない執行役員を除く）を配置している地域は（あてはまるものすべてに○）、そのうち最近3年以内に初めて常勤役員を配置した地域は（選択肢1～8からあてはまるものすべてに◎）

1. 大阪府内（本社以外） 2. 大阪府外の関西圏内 3. 東京都 4. 東京都を除く首都圏
5. 関西圏と首都圏以外の国内 6. アジア 7. 欧州・北米 8. アジア・欧州・北米以外の海外
9. 本社にしか配置していない

(2) 3年前より常勤役員が増加した地域は（あてはまるものすべてに○）

1. 本社 2. 大阪府内（本社以外） 3. 大阪府外の関西圏内 4. 東京都 5. 東京都を除く首都圏
6. 関西圏と首都圏以外の国内 7. アジア 8. 欧州・北米 9. アジア・欧州・北米以外の海外 10. なし

(3) 3年前に比べた本社の常勤役員数の全常勤役員数に占める割合の変化は（1つに○）

1. 上昇傾向 2. 横ばい 3. 低下傾向

海外進出、新事業・新分野進出などへの取組に際して期待する公的支援や、事業所機能再編に関して大阪府に対する意見などをご自由にお書きください。

お忙しい中、ご協力いただきありがとうございました



大阪産業経済リサーチセンター 平成 25 年 3 月発行

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