

業態別にみた大阪本社中堅・中小製造企業の事業所配置

須永 努

要約

大阪本社中堅・中小製造企業は、グローバル化の進展など経済・経営環境変化に対応しながら、事業を一層広域に展開しつつある。企業のこうした広域事業展開の成否を左右する重要なポイントのひとつである事業所配置の状況を見ると、「早くから海外に拠点を設けるなど国内外に広く事業所を配し、特に東京都内の販売・メンテナンス機能を拡充する方向の自社仕様・最終製品型」、「海外での製造拠点設置を進めつつも、製造及び設計・研究開発・試作の基幹的機能は大阪府内を中心に関西圏に置くとともに、首都圏の販売・メンテナンス機能も拡充する方向の発注者仕様・自社図面作成型」、「近年急速に海外で製造や販売・メンテナンスの拠点設置を進めるとともに、製造及び設計・研究開発・試作の基幹的機能こそ大阪府内中心であるが、『関西、首都圏以外の国内拠点』の両機能も拡充する方向の発注者図面・部品加工型」といった企業の業態による違いがみられる。

目次

1. はじめに一企業における事業所配置の意義一
2. 大阪本社製造企業の事業所配置
3. グローバル化の進展と事業所配置
4. 業態別考察の背景
5. 事業展開の状況
6. 事業所の配置及び従業者の増員地域
7. むすびにかえて

1. はじめに一企業における事業所配置の意義一

製造業の企業（以下、製造企業）は基本的に、自社の限られた経営資源のもとで、原材料や部品を用いて、また外注などのアウトソーシングも活用しながら、同業他社よりも優位性をもつ技術で製品を作り上げ、その製品を販売することによって、売上げや利益をあげる。そしてそのためには、製造はじめ、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスなどの業務を担う事業執行部門が必要となる。

企業にとって、本社だけで他に事業所を設けずに、本社工場で製品を生産し、設計や受発注などの事業活動を行っていくことは可能である。しかし、事業規模の拡大や経済・経営環境の変化に伴い、設計・開発効率、原材料や部品の調達効率、工場稼働率、販売効率、輸送効率などのコストパ

フォーマンス向上の観点から、生産や設計を委託する外注先、営業代理店といった社外ネットワークではなく、本社以外に、自社が直接統制下に置く工場や営業所、支店などの事業所、あるいは関連子会社や海外現地法人などを設けて事業を展開する企業も少なくない。

大手メーカーの国内から海外への生産・開発拠点の移転など開発・生産体制の再編が進むとともに、アジアを中心とする海外からの製品や部品の輸入が拡大する中で、日本国内にのみ立地する企業であっても、常に国内の企業だけではなく、海外の企業との競争にもさらされている。こうした環境変化のもとで、国内外需要の一層の取込み、海外部材の使用などによる自社の競争力の確保・強化を目指す企業が増えており、企業にとって国内外地域への効果的・事業所配置の重要性は高まってきていると考えられる。

市場のグローバル化の進展の中での製造企業の国内外分業については、後に3で述べるように、国内空洞化への影響などに関連して様々な議論が重ねられている。こうした中で、大阪産業経済リサーチセンターは、平成24年度に大阪府内に本社を置く中堅・中小製造企業（以下、大阪本社中堅・中小製造企業）を対象に事業所機能再編に関する調査を実施し、以下について明らかにした¹⁾。

・企業はグローバル化に対応していくため、国内外に拠点を設け、また本社以外の事業所の常勤役

員を増やすなどして、事業活動の広域化を進めている。

- ・新技術開発、新市場開拓など、より困難化する重要経営課題を解決していくため、企業には府内のマザー工場・開発機能、さらに営業機能の強化が求められている。
- ・大阪本社立地や事業所立地のメリットは依然大きく、事業活動を広域化しているにもかかわらず、府内従業員数を増やしている企業が一定存在する。
- ・大阪の事業所立地のメリットとして、主要販売先に近いことによる技術や顧客・市場に関する情報収集・交換のしやすさ、自社の技術・ノウハウを習得した従業員の存在がある。
- ・東京都内の事業所は市場情報の収集のしやすさ、主要販売先との近さを背景に販売・メンテナンス拠点として重要性を高めている。
- ・マザー工場機能を海外に移す意向の企業は少ないものの、製造拠点、販売・メンテナンス拠点としてアジア拠点の拡充意向が強い。

本稿では、この調査のアンケート回答データをもとに、下請制などが発達したわが国の製造業の社会的分業構造上の企業の存立位置（業態）によって、事業所の配置状況にどのような違いがみられるか検討する。

2. 大阪本社製造企業の事業所配置

総務省『平成 21 年経済センサス基礎調査』のデータによれば、大阪府内に本社のある製造業の企業 28,190 社のうち複数事業所を有するのは 5,531 社で、全体の 19.6%と低いものの、企業の全常用雇用者数 962,634 人のうち 80.7% (776,398 人) がこれら複数事業所を有する企業に雇用されている。こうしたことから、複数事業所を有する企業は、本社以外に事業所のない企業よりも大きな雇用吸収力を有し、事業所立地地域に少なからぬ雇用をもたらしていると考えられる。

また表 2 は、主要工業都府県に本社があり、国内に複数事業所を有する製造企業等のデータである。静岡、愛知に本社のある企業では、県内事業所（本社と本社以外の事業所）で働く従業員の比

率が高い。これに対して大阪は、東京に次いで、本社以外で従業する従業員の比率が高く、しかも、府外にある事業所の従業員数の割合は全社従業員数のほぼ半分に達している。

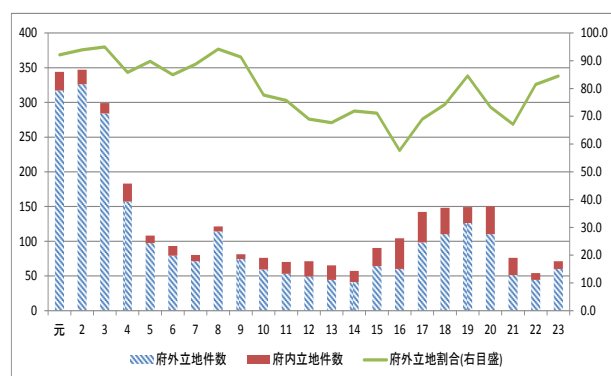
したがって大阪本社製造企業は、府外に事業所を設けて事業を展開しているケースが多いと考えられる。こうした背景には、図 2 のように、大阪本社企業が国内に工場立地を行う際に府外立地を選択するケースが多いことなどがあげられる。

表 2 国内に複数事業所を有する製造企業等の事業所立地場所別従業員数

本社所在都府県	本社従業員数	本社所在都府県内事業所の従業員数	本社所在都府県外事業所の従業員数	合計
東京	従業員数(人) 478,831 構成比(%) 22.7	207,284 9.8	1,418,837 67.4	2,104,952 100.0
神奈川	従業員数(人) 129,829 構成比(%) 38.5	73,475 21.8	134,180 39.8	337,484 100.0
静岡	従業員数(人) 111,253 構成比(%) 52.2	74,679 35.0	27,153 12.7	213,085 100.0
愛知	従業員数(人) 274,143 構成比(%) 41.4	272,173 41.1	116,206 17.5	662,522 100.0
大阪	従業員数(人) 258,653 構成比(%) 33.0	137,557 17.6	387,505 49.4	783,715 100.0
兵庫	従業員数(人) 101,456 構成比(%) 42.5	67,322 28.2	70,152 29.4	238,930 100.0

(出所) 総務省『平成 21 年経済センサス基礎調査』
(注) 会社企業以外の法人のデータを含む。

図 2 平成元年以降の大阪本社企業の国内工場立地件数と府外立地割合の推移



(出所) 経済産業省『工場立地動向調査』
(注) 千㎡以上の工場立地。府外立地割合とは、大阪本社企業の国内での全立地件数に占める府外立地件数の割合。

図の左目盛は件数、右目盛は%。

このように府外に事業所を設けて、事業を展開している大阪本社製造企業は少なくない。そこで

まず、近年の国内中堅・中小企業の経営に影響を与えている最も大きな要因のひとつと考えられる大手メーカーのグローバル化の進展と事業所配置に関する議論を整理しておきたい。

3. グローバル化の進展と事業所配置

大手メーカーのグローバル化の進展と国内製造企業との関係は、国内空洞化と関連した国内雇用への影響の文脈で語られ、雇用を多く吸収してきた国内製造拠点（工場）の雇用増減問題として論じられるケースが多い。そして先行研究の多くは、海外直接投資企業が国内雇用を減少させるとは限らないと主張している。例えば伊藤（2013）は、東アジアからの中間財輸入の増加や東アジアとの工程間分業など東アジア諸国との国際分業の進展が、日本国内の熟練労働者に対する需要シフトをもたらしたとし、「海外事業活動の拡大と国内雇用との間に明確なトレードオフの関係は認められない」と述べている²⁾。

こうした中で、大手メーカーが得意先でもあり、競合先でもある国内の中堅・中小企業には、短納期対応力、多品種少量生産対応力、品質管理力の向上のほか、新産業分野への参入、独自の製品企画や技術開発を通じた付加価値の創出や、人材の育成³⁾などを通じた同業他社に対する競争力確保が求められている。

そして、このような国内製造企業の競争力確保の大きなポイントとしてあげられるのは、国内のマザー工場機能の維持・向上である。マザー工場については、自社技術の強みの源泉として、「海外市場向けの技術・技能を国内で育成、蓄積する機能を有する拠点工場」⁴⁾などと位置づけられる。海外進出企業も、進出先の現地企業や他の日系など外国からの進出企業との競争に勝ち抜いていくには、現地の拠点において品質面など日本と同等レベルの生産体制の構築を求められるケースが多いが、高機能の設備を導入しさえすれば、それが可能となるわけではなく、日本からの効果的な技術支援などがポイントとなる。藤本は、「『良い現場』とは、まずもって、高い生産性・品質・スピードによって、顧客へ向かう『良い設計の良い流

れ』を生み出し、相対的に高い生産性・品質を達成する工場のこと」であるとしたうえで、この「『良い現場』が国内に『戦うマザー工場』として残らなければ、いずれは自社の海外生産拠点が現地での生産性競争で負け、生産活動から隔離された国内設計拠点もへたってくる」と指摘する。そして、「グローバル競争時代の日本企業は、多くの場合、まさに自身の存続のために『良い国内現場』を必要としている」と述べている⁵⁾。したがって、いくら海外に多くの拠点を展開してもマザー工場は、「新しい技術やノウハウが常に生み出されるイノベティブな場」として日本に置き、その機能を強化していくことが必要なのである⁶⁾。

しかし、製造企業の競争力は製造能力だけで決まるものではない。「良い技術を的確にマーケットに結びつけるマーケティングと、それを裏打ちする販売チャネルを確立する」⁷⁾など、顧客への提案能力などを背景とする、自社の製造技術を収益に結びつける自社製品の販売システムや、販売した製品の信用力に影響を及ぼすメンテナンス体制、製品のマーケットへの適合性と生産効率とを両立させる設計・生産技術開発体制などの構築が重要である。

すなわち、製造企業にとって製造技術力向上は競争力確保の最重要な要素のひとつではあるが、設計・技術開発や販売機能との効果的連携がなければ、企業の存続・発展にとって最重要な収益性の確保・向上には結びつかないのである。したがって、製造機能だけではなく、設計・研究開発・試作機能、販売・メンテナンス機能も含めてグローバル化の中での事業所配置を検討する必要がある。

4. 業態別考察の背景

経済産業省・厚生労働省・文部科学省編（2013）は、わが国の完成品メーカーの特徴は、取引先を巻き込みつつ設計・開発及び製造段階での「すり合わせ」を重視するというわが国のものづくり産業の強みを表しているとする一方、「電気機械」の「最終製品」分野は伸び悩んでいるが、「部品」分野では国内外での事業拡大が進んでいるなど、同

じ「電気機械」のサプライチェーンであっても、「部品」に属する企業は、「最終製品」と異なる動きがみられると指摘している⁸⁾。

このように、最終製品メーカーと部品メーカーでは、社会的分業構造上の存立位置が異なり、経営戦略面でも違いがあるのではないかと考えられる。すなわち、基本的に最終製品メーカーは消費者、部品メーカーは組付けメーカーの性能、品質、価格などに対するニーズにいかに対応することができるかが自社の業績を左右する。また部品メーカーであっても、自社内に設計・開発機能をもつ企業ともたない企業とでは、工法面などものづくりのやり方の裁量の大きさが異なり、戦略面でも違いがあるのではないかと考えられる。

このような問題意識のもと、1 において述べたように、製造業の社会的分業構造上の企業の存立位置別（業態別）による事業所配置の違いについて、表 4.1 のように企業を 3 業態に区分し、業態別の視点から検討する。

表 4.1 業態とその特性

業態	特性
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）を生産している企業
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・生産している企業
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・生産している企業

かつてわれわれは、中小製造業の競争力を支える人材の職種について大阪府内企業のデータをもとに同様の業態別分析を行い、今後の事業展開において重視・必要視されている人材の職種には業態間で違いがみられることについて明らかにするとともに、その違いが生じている背景について考察した⁹⁾。

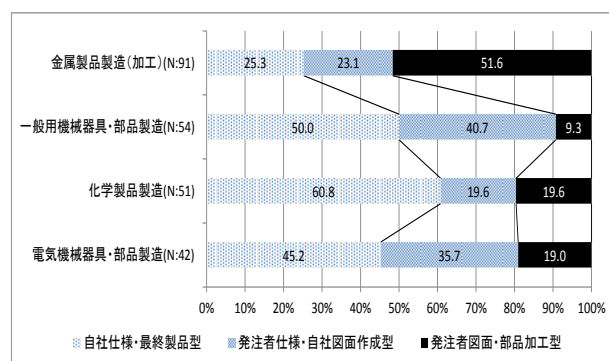
本稿では、企業の事業所配置の業態による違いについて、各拠点の立地地域の従業員の増員意向などを手がかりとして、1 で述べた大阪産業経済リサーチセンターの行ったアンケート調査の回答

データをもとに考察する。アンケート回答企業数は、自社仕様・最終製品型 193 社、発注者仕様・自社図面作成型 152 社、発注者図面・部品加工型 130 社であり、業態が複数にわたる企業は、最近 1 年間の売上の最も大きな業態にカウントされている。

製造業を区分する際に、一般的によく用いられるのは、産業中分類の業種区分である。この業種と業態との関係についてみてみよう。

図 4.1 は回答数の多かった上位 4 業種について、各業種の業態別構成を示したものである。これらの図表から、金属製品製造（加工）業では発注者図面・部品加工型が多いものの、自社仕様・最終製品型、発注者仕様・自社図面作成型の企業も少なくないことがわかる。また、一般用や電気機械器具・部品製造業、化学製品製造業では、自社仕様・最終製品型が最も多いものの、発注者仕様・自社図面作成型、発注者図面・部品加工型の企業も少なくない。このように、同じ業種の中には異なる業態の企業が混在している。

図 4.1 各業種の業態別構成比



（出所）大阪産業経済リサーチセンター（2013）のアンケート調査の回答データを再集計したもの。以下の図表も同じ。

そして、最近 3 年間に自らの業態を転換した企業は、表 4.2 のようにわずかであり、ほとんどの企業が社会的生産分業上の同一存立位置（同一業態のまま）での事業展開を図ってきている。

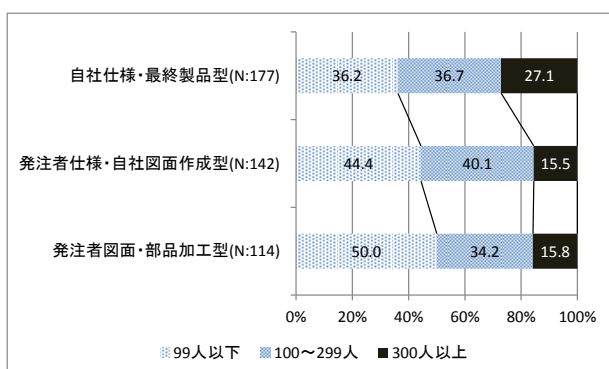
次に企業規模と業態との関係であるが、自社の資本比率 40%以上で自社が実質支配している国内の企業と、自社の資本比率 25%以上の海外現地法人とをグループ企業とし、こうしたグループ企

表 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だった	192	99.5	150	98.7	127	98.4
3年前は自社仕様・最終製品型だった	-	-	1	0.7	0	0.0
3年前は発注者仕様・自社図面作成型だった	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

業も含めたグループ全体の従業員規模をみると、図 4.2 のように、300 人以上では自社仕様・最終製品型、100～299 人では発注者仕様・自社図面作成型、99 人以下では発注者図面・部品加工型が最も多い。したがって全体として、企業規模は自社仕様・最終製品型、発注者仕様・自社図面作成型、発注者図面・部品加工型の順で大きい。

図 4.2 グループ全体の従業員規模



(注) グループ企業を含めた自社グループ全体の従業員数。

従業員には、経営者、常勤役員、パート・アルバイトを含むが、派遣社員や請負社員は含まない。

5. 事業展開の状況

まず事業所配置の背景となる企業の技術、市場、海外事業戦略面の状況をみておこう。

技術戦略について最近3年間と今後3年間のスタンスを比べると、図 5.1 のように、いずれの業態も、既存技術活用から新技術開発に重きを移しつつある。自社仕様・最終製品型の企業では、今後3年間は新技術開発重視のスタンスの企業が半数近くにまで高まっている。また、これまで3年間既存技術活用のスタンスの企業がほとんどであ

った発注者図面・部品加工型の企業においても、今後は新技術開発に重きを移す企業の比率が急速に高まっている。

次に市場戦略について最近3年間と今後3年間のスタンスを比べると、図 5.2 のように、いずれの業態も、既存市場深耕から新規市場開拓に重きを移しつつある。自社仕様・最終製品型の企業では、今後3年間は新規市場開拓重視のスタンスの企業が半数を超えるまでに高まっている。また、これまで3年間既存市場深耕のスタンスの企業が8割なかばであった発注者仕様・自社図面作成型や発注者図面・部品加工型の企業においても、今後は新規市場開拓に重きを移す企業の比率が急速に高まっている。

さらに海外事業展開戦略について、海外拠点設置と輸出入の状況をみると、表 5.1 のように、製造拠点の設置比率は、3業態間に大きな差はなく、いずれの業態も全体の4分の1ほどの企業が海外に拠点を設けており、今後も設置比率は高まっていく傾向にある。

設計・研究開発・試作拠点の設置比率は、いずれの業態でも製造拠点の設置比率に比べると大変低く、特に発注者図面・部品加工型で低い。

販売・メンテナンス拠点の設置比率は、自社仕様・最終製品型の企業が他の2つの業態を大きく引き離して高い。しかし、発注者図面・部品加工型では、時期を追って設置企業の比率が高まりつつある。

次に輸出(商社経由を含む)については、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・部品加工型の順で実施比率が高く、特に「今後やっていく」とする企業は、自社仕様・最終製品型で全体の6割、発注者仕様・自社図面作成型で5割を超えている。これに対し、発注者図面・部品加工型では、3年前からほぼ同じ3割強の水準で推移している。

輸入(商社経由を含む)についても、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・部品加工型の順で実施比率が高い。自社仕様・最終製品型は時期を追って比率が高まり、「今後やっていく」とする企業は全体の6割にのぼっているが、発注者仕様・自社図面作成型は4

図 5.1 最近3年間と今後3年間の技術戦略

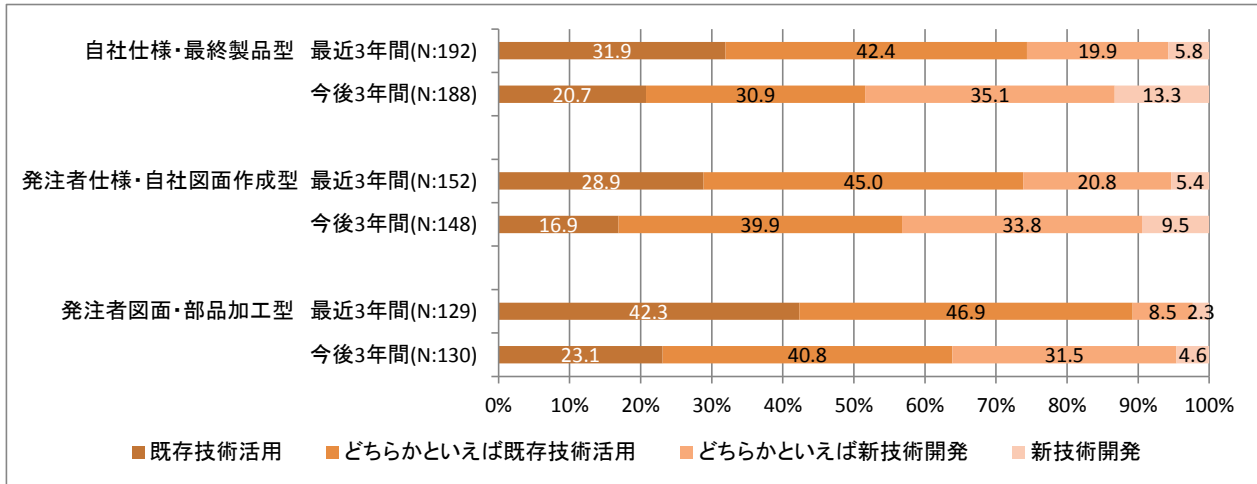


図 5.2 最近3年間と今後3年間の市場戦略

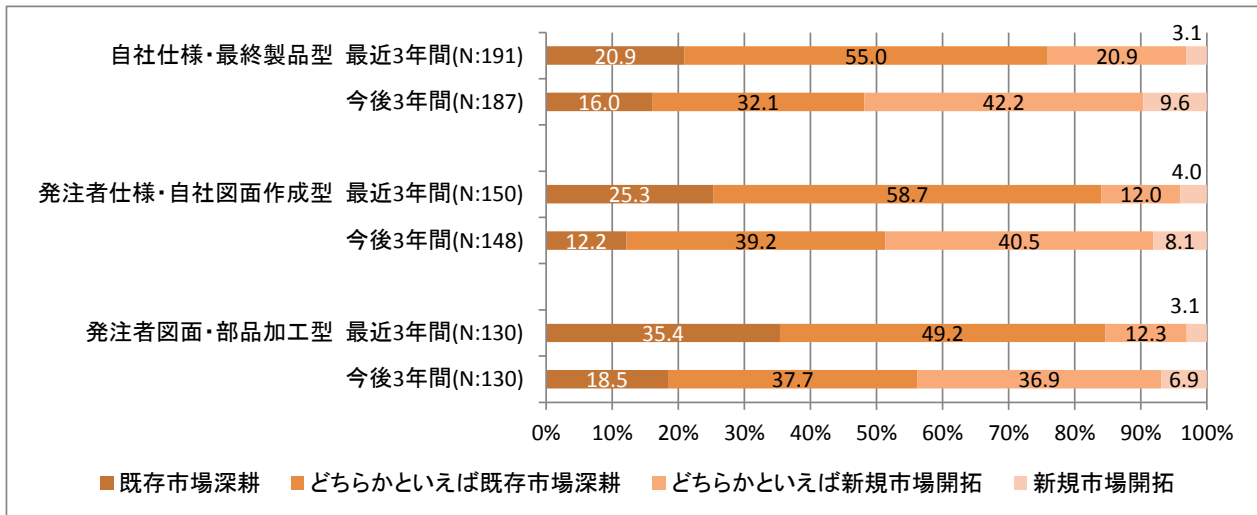


表 5.1 海外事業拠点の設置及び輸出入の状況 (%)

業態	項目	3年前に	現在(も)	今後(も)
		やっていた	やっている	やっていく
自社仕様・最終製品型 (N:178)	製造拠点設置	24.7	27.5	30.3
	設計・研究開発・試作拠点設置	8.4	8.4	10.7
	販売・メンテナンス拠点設置	21.9	24.2	28.1
	輸出(商社経由を含む)	56.2	56.7	60.7
	輸入(商社経由を含む)	54.5	58.4	60.1
発注者仕様・自社図面作成型 (N:140)	製造拠点設置	22.9	25.7	27.9
	設計・研究開発・試作拠点設置	7.1	10.0	10.0
	販売・メンテナンス拠点設置	8.6	12.9	10.7
	輸出(商社経由を含む)	44.3	49.3	52.1
	輸入(商社経由を含む)	37.1	44.3	42.9
発注者図面・部品加工型 (N:115)	製造拠点設置	24.3	27.8	29.6
	設計・研究開発・試作拠点設置	1.7	2.6	7.8
	販売・メンテナンス拠点設置	8.0	10.4	14.8
	輸出(商社経由を含む)	32.2	33.0	30.4
	輸入(商社経由を含む)	29.6	28.7	34.8

割前後、発注者図面・部品加工型は3割前後の水準で推移している。

最後に、海外に最初に拠点を設置してからの年

数を見ると、表 5.2 のように、自社仕様・最終製品型で四半世紀以上の設置歴をもつ企業が全体の 26.7%あるのに対し、発注者図面・部品加工型で四半世紀以上の設置歴をもつ企業はない。発注者仕様・自社図面作成型では、1985年のプラザ合意後の時期に当たる10年～25年未満の企業が半数を超えている。また発注者図面・部品加工型では、10年未満の企業が半数を超え、特に3年未満の企業については、20.5%と3業態の中で最も高く、近年急速に海外事業拠点の設置が進んでいる。本社の海外・国際担当者についても、表 5.3 のように、「3年前からこれまでいなかった」企業の比率は 57.5%であったが、「現在いないし、今後もない」企業の比率は 49.6%へと低下するなど、海外事業拠点設置で先行していた他の2つの業態へ

の追上げが急速に進んでいることがうかがえる。

表 5.2 海外拠点設置歴 (%)

	3年未満	3年～10年未満	10年～25年未満	25年～40年未満	40年以上	合計
自社仕様・最終製品型(N:71)	9.9	28.2	35.2	22.5	4.2	100
発注者仕様・自社図面作成型(N:45)	13.3	22.2	51.1	6.7	6.7	100
発注者図面・部品加工型(N:39)	20.5	30.8	48.7	0	0	100

(注) 現在海外拠点のある企業からの回答。

表 5.3 本社の海外・国際業務担当者数の推移

3年前から現在	業態				3年前からいない	合計		
	増加	横ばい	減少	現在いないし、今後もない				
自社仕様・最終製品型(N:175)	20.6	44.6	4.0	30.9	100.0			
発注者仕様・自社図面作成型(N:135)	9.6	46.7	3.0	40.7	100.0			
発注者図面・部品加工型(N:120)	5.8	35.0	1.7	57.5	100.0			
今後3年間	業態				現在いないし、今後もない	合計		
	増加	横ばい	減少	現在いないし、今後もない				
	自社仕様・最終製品型(N:174)	17.8	53.4	1.7			27.0	100.0
	発注者仕様・自社図面作成型(N:134)	10.4	50.0	0.0			39.6	100.0
発注者図面・部品加工型(N:115)	13.9	35.7	0.9	49.6	100.0			

このように、技術戦略を既存技術活用から新技術開発へ、市場戦略を既存市場深耕から新規市場開拓へ転換する企業が増えつつある中で、海外拠点設置の動きが進んでいる。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・部品加工型の順で海外拠点設置が進んできたが、近年特に発注者図面・部品加工型の企業で、輸出入の実施率は他の2業態より低いものの、海外拠点設置の動きが急であることがうかがえる。

6. 事業所の配置及び従業員の増員地域

6.1 現在の拠点立地地域

最初に、製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスの拠点（グループ企業を含む自社グループ全体の拠点、以下同じ）がどの地域にあるかみてみよう。表 6.1 は、業態ごとに各拠点の立地地域をみたものである。

製造拠点については、3業態とも、「大阪府内」が最も多く、次いで、「関西、首都圏以外の国内」「関西圏（大阪府以外）」となっている。これらに続いて、自社仕様・最終製品型と発注者仕様・自社図面作成型は「中国」、「アジア（中国以外）」となっている。一方、発注者図面・部品加工型は「アジア（中国以外）」「中国」となっており、中国に

表 6.1 各拠点がある地域

		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	中国	アジア（中国以外）	欧米・北米	北米以外の海外・アジア・欧州
		最終製品型	製造 (N:173)	69.4	31.2	3.5	8.7	36.4	22.5	15.0
	設計・研究開発・試作 (N:163)	77.3	20.2	4.3	3.1	14.7	4.3	3.1	1.8	0.6
	販売・メンテナンス (N:171)	95.3	21.1	64.3	32.2	55.6	23.4	15.2	10.5	4.1
発注者仕様・自社図面作成型	製造 (N:139)	67.6	36.0	5.8	11.5	39.6	18.7	14.4	2.9	0.0
	設計・研究開発・試作 (N:117)	78.6	20.5	8.5	6.0	19.7	3.4	3.4	1.7	0.0
	販売・メンテナンス (N:124)	88.7	18.5	47.6	12.1	31.5	9.7	8.1	4.0	0.8
発注者図面・部品加工型	製造 (N:124)	75.8	29.0	1.6	10.5	33.9	11.3	14.5	0.8	0.0
	設計・研究開発・試作 (N:81)	72.8	16.0	2.5	2.5	18.5	1.2	3.7	0.0	0.0
	販売・メンテナンス (N:88)	85.2	13.6	27.3	13.6	28.4	11.4	9.1	2.3	0.0

(注) 各拠点をもつ企業のみからの複数回答。

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。（以下、同じ）

拠点をもつ企業の比率は、最も高い自社仕様・最終製品型の半分程度であるのに対し、「アジア（中国以外）」に拠点をもつ企業の比率は他の2業態と同水準となっている。

設計・研究開発・試作拠点については、3業態とも、「大阪府内」が最も多いが、次いで自社仕様・最終製品型と発注者仕様・自社図面作成型は「関西圏（大阪府以外）」「関西、首都圏以外の国内」となっており、製造拠点と順位が入れ替わっている。発注者図面・部品加工型は「大阪府内」に次いで「関西、首都圏以外の国内」「関西圏（大阪府以外）」となっており、製造拠点と同じ順位となっている。これは、企業規模の小ささとともに、開発が生産技術面に限定されるため、製造拠点と設計・研究開発・試作拠点が同一事業所内に並存しているケースが多いためと思われる。海外に拠点をもつ企業は、3業態とも製造拠点と異なり、少ない。

販売・メンテナンス拠点については、3業態とも、「大阪府内」が1位で最も多いが、2位以下で違いがみられる。まず、自社仕様・最終製品型は他の2業態よりも、国内外の各地域にかなり多く事業所を配しており、特に2位の「東京都内」には64.3%もの企業が拠点を置いている。また「東京都内」以外の国内外地域での拠点設置率についても、他の2業態を大きく上回っている。発注者

仕様・自社図面作成型も 2 位の「東京都内」に 47.6%と半数近い企業が拠点を置いている。また 3 位の「関西、首都圏以外の国内」にも 3 割超、4 位の「関西圏（大阪府以外）」に 2 割弱の企業が拠点を置いているが、海外拠点は少ない。発注者図面・部品加工型は、2 位「関西、首都圏以外の国内」、3 位「東京都内」となっている。しかし、「関西、首都圏以外の国内」での設置率は 28.4%と発注者仕様・自社図面作成型よりも低く、「東京都内」の設置率は 27.3%と他の 2 業態よりかなり低くなっているなど、国内の販売・メンテナンス拠点は大阪府内中心で、地域的広がりには限定的である。ただし、アジアでの立地比率は発注者仕様・自社図面作成型をわずかに上回っている。

次に製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンスの各業務を行う従業者が最も多い地域についてみると、表 6.2 のように、製造業務については、「大阪府内」が 3 業態とも最も多い。自社仕様・最終製品型は、「大阪府内」が 61.4%で、3 業態で最も高い。次いで「関西圏（大阪府以外）」（17.0%）、わずかな差で「関西、首都圏以外の国内」（16.3%）となっており、「海外」は 5.2%にとどまっている。発注者仕様・自社図面作成型は、「大阪府内」が 3 業態では最も低い 49.6%、次いで「関西圏（大阪府以外）」（20.9%）、「関西、首都圏以外の国内」（17.1%）となっており、「海外」は 7.0%にとどまっている。発注者図面・部品加工型は、「大阪府内」が 54.9%で、次いで、「関西、首都圏以外の国内」（16.8%）、「関西圏（大阪府以外）」（14.2%）となっており、また「海外」が 10.6%と 3 業態の中で最も高い。

設計・研究開発・試作業務については、「大阪府内」が 3 業態とも製造業務以上に断然多く、「海外」という企業は少ない。自社仕様・最終製品型は、「大阪府内」が 75.3%、次いで「関西圏（大阪府以外）」（13.9%）、「関西、首都圏以外の国内」（8.2%）となっている。発注者仕様・自社図面作成型も、「大阪府内」が 74.3%、次いで「関西圏（大阪府以外）」（14.2%）、「関西、首都圏以外の国内」（7.1%）となっている。発注者図面・部品加工型は、「大阪府内」が 72.2%、次いで「関西、首都圏以外の国内」（13.9%）となっており、「関

表 6.2 各業務を行う従業者が最も多い地域 (%)

		大阪府内	関西圏（大阪府以外）	首都圏	関西、首都圏以外の国内	海外	合計
自社仕様・最終製品型	製造 (N:153)	61.4	17.0	0.0	16.3	5.2	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:158)	75.3	13.9	0.6	8.2	1.9	100.0
	販売・メンテナンス (N:128)	74.2	4.7	14.9	5.5	0.8	100.0
発注者仕様・自社図面作成型	製造 (N:129)	49.6	20.9	5.4	17.1	7.0	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:113)	74.3	14.2	2.7	7.1	1.8	100.0
	販売・メンテナンス (N:107)	76.6	5.6	15.9	0.9	0.9	100.0
発注者図面・部品加工型	製造 (N:113)	54.9	14.2	3.5	16.8	10.6	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:79)	72.2	11.4	0.0	13.9	2.6	100.0
	販売・メンテナンス (N:78)	75.6	9.0	7.7	7.7	0.0	100.0

(注) 各拠点をもつ企業のみからの回答。

西圏（大阪府以外）」（11.4%）より「関西、首都圏以外の国内」の方が多くなっている。

販売・メンテナンス業務についても、設計・研究開発・試作拠点と同様、「大阪府内」が 3 業態とも断然多く、「海外」は少ない。自社仕様・最終製品型は、「大阪府内」が 74.2%、次いで「首都圏」（14.9%）、発注者仕様・自社図面作成型も、「大阪府内」が 76.6%、次いで「首都圏」（15.9%）となっている。これらに対し、発注者図面・部品加工型は、「大阪府内」が 75.6%と高いのは同様であるが、次いで「関西圏（大阪府以外）」（9.0%）となっており、「首都圏」の比率は 7.7%と低い。

6.2 今後 3 年間に従業者を増やす予定の地域

次に、今後 3 年間のうちに各業務を行う従業者を増やす予定の拠点のある企業の比率をみると、表 6.3 のように、各業態とも、製造拠点はほぼ 3 割前後、設計・研究開発・試作拠点はほぼ 4 割前後、販売・メンテナンス拠点は 3~4 割となっている。

このように、「今後 3 年間のうちに従業者を増やす拠点がある」とする企業が、いずれの業務についても、かなりの割合で存在している。

では、こうした拠点の従業者を増やす企業が、どの地域の従業者を最も増やす予定なのかみてみよう。表 6.4 は、回答数が少ない点に留意する必要はあるが、今後 3 年間のうちに各業務の従業者

表 6.3 今後 3 年間のうちに従業員を増やす予定の拠点の有無 (%)

		あり	なし	合計
最終製品型・ 自社仕様	製造 (N:172)	26.7	73.3	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:158)	44.4	55.6	100.0
	販売・メンテナンス (N:172)	40.7	59.3	100.0
発注者仕様・ 自社図面作成型	製造 (N:135)	30.4	69.6	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:113)	36.8	63.2	100.0
	販売・メンテナンス (N:122)	32.0	68.0	100.0
発注者図面・ 部品加工型	製造 (N:120)	34.2	65.8	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:79)	42.0	58.0	100.0
	販売・メンテナンス (N:86)	34.9	65.1	100.0

(注) 各拠点をもつ企業からの回答。

を最も増やす予定の地域を示したものである。

製造業務についてみると、自社仕様・最終製品型は「大阪府内」が最も多いが、39.1%にとどまり、次いで「海外」(23.9%)、「関西、首都圏以外の国内」(17.4%)となっている。発注者仕様・自社図面作成型は「関西圏(大阪府以外)」が31.0%と最も多く、次いで「海外」(28.6%)、「大阪府内」(19.0%)となっている。発注者図面・部品加工型は「海外」が40.0%と最も多く、次いで「大阪府内」(32.5%)、「関西、首都圏以外の国内」(12.5%)となっている。

次に、表 6.3 に示されていたように、どの業態でも今後従業員を増やす予定の拠点があるとする企業の比率の高い設計・研究開発・試作業務についてみると、すべての業態で「大阪府内」が最も多く、しかもその比率はいずれも7割前後となっている。最も多い「大阪府内」に次いで、自社仕様・最終製品型は「関西圏(大阪府以外)」(10.0%)、発注者仕様・自社図面作成型も「関西圏(大阪府以外)」(20.5%)、発注者図面・部品加工型は「関西、首都圏以外の国内」(18.2%)となっている。そして、製造業務と異なり、「海外」とする企業は、自社仕様・最終製品型で4.2%あるだけで、発注者仕様・自社図面作成型と発注者図面・部品加工型に至っては皆無である。

表 6.4 今後 3 年間のうちに各業務の従業員を最も増やす予定の地域 (%)

		大阪府内	関西圏 (大阪府以外)	首都圏	関西、 首都圏 以外の 国内	海外	合計
最終製品型・ 自社仕様	製造 (N:46)	39.1	13.0	6.5	17.4	23.9	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:70)	72.9	10.0	4.3	8.6	4.2	100.0
	販売・メンテナンス (N:54)	38.9	7.4	31.5	5.6	16.7	100.0
発注者仕様・ 自社図面作成型	製造 (N:42)	19.0	31.0	4.8	16.7	28.6	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:39)	69.2	20.5	5.1	5.1	0.0	100.0
	販売・メンテナンス (N:35)	62.9	5.7	25.8	0.0	5.7	100.0
発注者図面・ 部品加工型	製造 (N:40)	32.5	10.0	5.0	12.5	40.0	100.0
	設計・研究開発・試作 (N:33)	69.7	12.1	0.0	18.2	0.0	100.0
	販売・メンテナンス (N:29)	51.7	3.4	20.7	0.0	24.1	100.0

(注) 今後 3 年間のうちに各業務を行う従業員を増やす予定の拠点のある企業からの回答。

最後に販売・メンテナンス業務についてみると、自社仕様・最終製品型は「大阪府内」が最も多いが、38.9%にとどまり、次いで「首都圏」(31.5%)、そして「海外」(16.7%)となっている。発注者仕様・自社図面作成型は「大阪府内」が最も多く、その比率も62.9%と高く、次いで「首都圏」(25.8%)であり、「海外」の比率は5.7%と低い。発注者図面・部品加工型も「大阪府内」が51.7%と最も多いが、次いで「海外」(24.1%)、「首都圏」(20.7%)となっている。

6.3 マザー工場の立地地域

また、今後グローバル化が進展する中での競争を勝ち抜いていくうえで、3で述べたように、国内マザー工場機能の維持・向上の重要性が指摘されている。そこで、マザー工場の機能として重要なポイントとして考えられる「先端品・高付加価値品生産」と「技能者・生産技術者育成」の最重要拠点の立地地域についてみておこう。

表 6.5 は、3年前、現在、3年後の先端品・高付加価値品生産の最重要拠点の推移を示したものである。各業態とも「大阪府内」が比率はやや低下傾向にはあるものの、依然6割弱の企業において最重要拠点として位置づけられている。次いで「関西圏(大阪府以外)」または「関西、首都圏以外の

国内」となっており、「海外」とする企業の割合は微増してはいるもののわずかである。

表 6.5 先端品・高付加価値品生産の最重要拠点の立地地域の推移 (%)

		大阪府内	府以外 関西圏 (大阪)	首都圏	関西、 首都圏 以外の 国内	海外	合計
最終製品型 自社仕様・	3年前 (N:144)	58.3	20.8	2.1	16.7	2.1	100.0
	現在 (N:147)	58.5	19.0	2.1	17.0	3.4	100.0
	3年後 (N:144)	56.3	18.1	3.5	17.4	4.9	100.0
自社図面作成型 発注者仕様・	3年前 (N:115)	59.1	15.7	8.7	13.9	2.6	100.0
	現在 (N:117)	58.1	14.5	9.4	14.5	3.5	100.0
	3年後 (N:116)	56.9	14.7	8.6	16.4	3.5	100.0
部品加工型 発注者図面・	3年前 (N:97)	63.9	15.5	2.1	17.5	1.0	100.0
	現在 (N:97)	59.8	14.4	3.1	20.6	2.0	100.0
	3年後 (N:96)	58.3	14.6	3.1	19.8	4.1	100.0

また、表 6.6 は、3 年前、現在、3 年後の技能者・生産技術者育成の最重要拠点の推移を示したものである。各業態とも先端品・高付加価値品生産と

表 6.6 技能者・生産技術者育成の最重要拠点の推移 (%)

		大阪府内	府以外 関西圏 (大阪)	首都圏	関西、 首都圏 以外の 国内	海外	合計
最終製品型 自社仕様・	3年前 (N:148)	65.5	20.3	0.7	12.2	1.4	100.0
	現在 (N:151)	65.6	19.2	0.7	12.6	2.0	100.0
	3年後 (N:148)	60.8	20.3	2.1	13.5	3.5	100.0
自社図面作成型 発注者仕様・	3年前 (N:121)	69.4	11.6	4.9	12.4	1.6	100.0
	現在 (N:120)	65.8	13.3	5.8	13.3	1.6	100.0
	3年後 (N:120)	64.2	14.2	5.8	15.0	0.8	100.0
部品加工型 発注者図面・	3年前 (N:101)	67.3	11.9	1.0	17.8	2.0	100.0
	現在 (N:102)	64.7	13.7	0.0	18.6	3.0	100.0
	3年後 (N:101)	64.4	14.9	0.0	17.8	3.0	100.0

同様、「大阪府内」の比率はやや低下傾向にはあるものの、依然 6 割なかばの企業は「大阪府内」を最重要拠点としている。次いで「関西圏（大阪府以外）」または「関西、首都圏以外の国内」となっており、「海外」とする企業はわずかである。

このように、業態を問わず、マザー工場は今後も大阪府内に立地させる企業が最も多く、大阪府外でも関西圏内、または国内とされており、海外にマザー工場機能を移す企業はわずかしかない。したがって、海外製造拠点の従業者増員の動きは、いずれの業態においても量産的機能の海外移管の進行を示すものと考えられる。

7. むすびにかえて

大阪本社中堅・中小製造企業が、自社の製造、設計・研究開発・試作、販売・メンテナンス機能をもつ事業所(拠点)をどのように配置しているか、また今後配置していこうとしているかについて拠点を置く地域の従業者の増員意向などを手がかりとして業態別に検討してきた。

いずれの業態も、今後も海外拠点設置など事業活動の広域化を進めるとともに、既存技術活用から新技術開発へ、既存市場深耕から新規市場開拓へ転換を図っている。そして府内のマザー工場機能をはじめ、設計・開発・試作、販売・メンテナンス機能を維持・強化しつつ、府内に今後も拠点を置き続ける意向の企業が多い。

しかし、本稿での検討から、各業態の事業所配置の特徴をまとめると、以下になるだろう。

自社仕様・最終製品型は、海外拠点設置を他の業態に先んじて進め、他の業態より海外に製造拠点、販売・メンテナンス拠点を置く企業の比率が高い。また、他の業態に比べて大阪府外の国内各地にも販売・メンテナンス拠点を多く置いており、特に東京都内の拠点設置率が非常に高く、今後も担当従業者を増員するなど、拡充の意向である。こうした首都圏での受注拡大を図りつつ、国内外の製造拠点で生産した製品供給を行うスタンスであるが、国内の製造機能については、大阪府内中心の企業が多い。

発注者仕様・自社図面作成型は、販売・メンテ

ナンス面では、大阪府内とともに、首都圏を重視する傾向にある。しかし、海外での製造拠点設置を進めつつも、製造及び設計・研究開発・試作の中心的機能を大阪府内及び関西圏に置く傾向にある。この背景には、自社の製品製造に際し、社内の設計・研究開発・試作部門との連携の必要性・重要性が一層高まっていることがあると考えられる。

発注者図面・部品加工型は、海外拠点設置が他の2業態に比べて出遅れていたが、近年急速に拠点設置を進めている。今後3年間に製造業務及び販売・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海外をあげる企業の比率が最も高い。製造と設計・研究開発・試作拠点は大阪府内中心であるが、「大阪府以外の関西圏」よりも、「関西、首都圏以外の国内」に置く傾向にある。販売・メンテナンス拠点については、東京都内はじめ首都圏の拠点の重視度が他の業態より低い。

本稿では業態別の事業所機能・配置について検討したが、上記のような業態間の違いの生じている要因まで十分検討することができなかった。また企業規模、業種特性などの影響度についても考察に加えていない。これらについてさらなる分析・検討を行うことが今後の課題である。

〔注〕

1)この調査は、総務省の『平成21年経済センサス基礎調査』の事業所名簿に記載されている事業所で、大阪府内に本社を置き、親会社をもたず、かつ複数事業所を有する常用雇用者数50人以上2,000人未満の製造業の会社企業全社を対象にしたアンケート(平成24年9月末日の状況について回答を求め、同年10～11月に郵送にて配布、回収した。有効発送数1,625社、有効回答率31.2%)と企業へのヒアリングなどをもとに行われ、調査報告書は大阪産業経済リサーチセンター(2013)に取りまとめられている。

2)伊藤(2013), p.55, 57

3)厚生労働省(2013), 要約版第2章, 日本政策金融公庫総合研究所(2013①), p.24, 27, 37

4)厚生労働省(2013), 要約版第2章

5)藤本(2012), pp.19-20, 47

6)日本政策金融公庫総合研究所(2013②), pp.111-113. 藤本(2012)は、「マザー工場は、それ自身が能力構築競争を通じて自らの現場能力を鍛え続けていかないと、いずれは生産性の絶対優位を失い、競争を続ける現地工場に対する能力移転能力を失うおそれがある」と指摘している。

P.124

7)厚生労働省(2013), 要約版第2章

8)経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2013), pp.17-18, 88

9)須永(2012), ①自社仕様・最終製品型企业では、既存製品の高品質、高付加価値化を図るとともに、今後、新市場開拓を進めていくに当たり、顧客のニーズに合致した新製品開発の重要性の高まりから、設計・開発職と営業・販売職の人材を特に拡充していく意向である。②発注者仕様・自社図面作成型企业では、生産の効率化、既存製品の高品質、高付加価値化を図るとともに、今後、発注者の製品に対する高度な要求への対応力強化、新製品(新技術)の開発力強化の重要性の高まりから、設計・開発職と生産技術職の人材を特に拡充していく意向である。③発注者図面・部品加工型企业では、納期対応力を今後も引き続き強化するとともに、製品の品質、高付加価値化における競争力強化の重要性の高まりから、生産技術職と生産現場技能職の人材を特に拡充していく意向である。

<参考文献>

伊藤恵子(2013), 「企業活動のグローバル化と国内労働市場」『日本政策金融公庫論集』第18号, pp.41-62.

大阪産業経済リサーチセンター(2011), 『大阪府内中小製造企業の人材戦略—企業競争力を担う人材の確保・育成面の対応—』.

大阪産業経済リサーチセンター(2013), 『大阪本社中堅・中小製造企業の事業所機能再編』.

加藤秀雄(2011), 『日本産業と中小企業 海外生産と国内生産の行方』新評論.

近畿経済産業局(2013), 『平成24年度 近畿地域の中小・中堅企業の海外展開に係る実態調査報告書』.

- 経済産業省 (2012), 『通商白書 2012 年版』.
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012),
『2012 年版 ものづくり白書』.
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2013),
『2013 年版 ものづくり白書』.
- 厚生労働省 (2013), 『平成 25 年版 労働経済白書』
- 須永 努 (2012), 「中小製造業の競争力を支える
人材の職種—大阪府内企業の業態別分析より
—」山崎勇治・嶋田巧編著『世界経済危機にお
ける日系企業—多様化する状況への新たな戦略
—』ミネルヴァ書房.
- 竹内淳彦編著 (2006), 『環境変化と工業地域』改
訂版, 原書房.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013①), 『国内生
産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業の戦
略』日本公庫総研レポートNo.2013-5.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013②), 『低価格
競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略
～新興国中間層市場で問われる日本の部品製造
業の競争力～』日本公庫総研レポートNo.2013-6.
- 藤本隆宏 (2004), 『日本のもの造り哲学』日本経
済新聞社.
- 藤本隆宏 (2012), 『ものづくりからの復活 円高・
震災に現場は負けない』日本経済新聞出版社.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2012), 『地
方自治体における雇用創出への取組と課題』調
査シリーズ No.101.