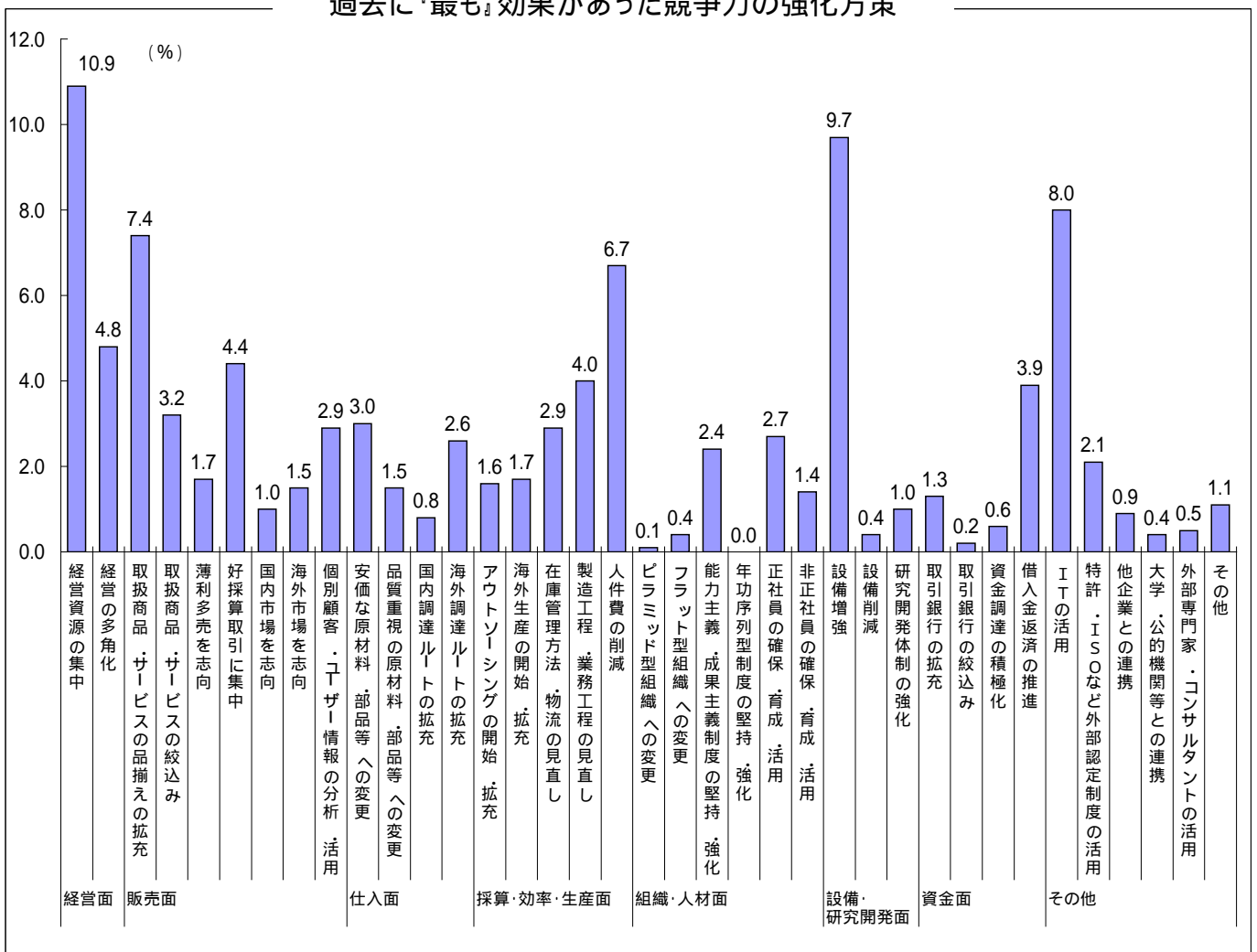


中小企業の競争力に関する調査

過去に『最も』効果があつた競争力の強化方策



過去(これまでの5年間程度)で『最も』効果があつた競争力の強化方策の上位3項目は、

経営資源の集中(10.9%)

設備増強(9.7%)

ITの活用(8.0%)

【調査要領】

- 1 調査時点 2007年11月20日現在
- 2 調査対象先 当金庫取引先中小企業(注) 6,159社
有効回答数 2,835社、回収率 46.0%
- 3 調査方法 調査票によるアンケート調査(郵送自記入方式)
- 4 調査内容 中小企業の競争力に関する調査
- 5 調査対象先の属性

5.1 本社所在地

	回答企業数	構成比
1 北海道	109	3.9%
2 東北 (青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)	224	8.0%
3 関東 (茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川)	827	29.4%
4 甲信越 (山梨、長野、新潟)	126	4.5%
5 東海 (静岡、愛知、三重、岐阜)	349	12.4%
6 北陸 (富山、石川、福井)	99	3.5%
7 近畿 (大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)	481	17.1%
8 中国 (鳥取、島根、岡山、広島、山口)	237	8.4%
9 四国	84	3.0%
10 九州・沖縄	274	9.8%
合計	2,810	100.0%

5.2 業種(標準産業分類による)

	回答企業数	構成比
製造業	1,070	39.3%
非製造業	1,653	60.7%
建設	172	6.3%
卸売	525	19.3%
小売	224	8.2%
不動産	83	3.0%
運輸	326	12.0%
サービス	184	6.8%
情報通信	28	1.0%
飲食店・宿泊	111	4.1%
全業種	2,723	100.0%

5.3 従業員規模

	回答企業数	構成比
5人以下	113	4.1%
6人～10人以下	181	6.5%
11人～20人以下	392	14.1%
21人～30人以下	358	12.9%
31人～50人以下	492	17.7%
51人～100人以下	575	20.7%
～ 小計	2,111	76.0%
101人～300人	512	18.4%
301人以上	154	5.5%
合計	2,777	100.0%

(注)ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」(会社法第2条6号に規定する大会社以外)、または法定中小企業、のいずれかに該当する非上場企業。

ご照会先 商工中金 / 調査部 吉富 TEL:03-3246-9370

【目次】

1. 競争力に対する自信の有無(過去・現在・将来)(P. 6)
2. 競争相手(P. 10)
3. 競争力の源泉(P. 14)
4. 競争相手企業の脅威(P. 18)
5. 過去の競争力の強化方策(P. 20)
6. 今後の競争力の強化方策(P. 32)

【要約】

1. 競争力に対する自信の有無(過去・現在・将来)

過去(約5年前)の競争力について『自信があった』企業は75.2%。現在の競争力に『自信がある』中小企業は76.1%で著変ない。(P.6 図表1)

これを業種別に見ると、製造業では、過去『自信のあった』企業(74.3%)より、現在『自信のある』企業(78.6%)、将来『自信のある』企業(77.1%)が高くなっている。特に食料品、繊維、鉄・非鉄等では、過去 現在 将来と、『自信のある』企業が増加している。(P.7 図表2、P.8 図表4)

非製造業では、過去(75.0%) 現在(74.0%) 将来(71.4%)と一貫して低下している。特に建設業・小売業・サービス業で『自信がある』企業の割合が大きく減少している。(P.7 図表3、P.9 図表5)

2. 競争相手

最も意識する競争相手については、「同一都道府県内の国内中小企業」の比率が過去・現在・将来とも最も多いが、その比率は低下(過去51.2% 現在41.7% 将来34.0%)している。(P.10 図表6)

特に製造業では、繊維を中心に「中国企業」の比率が、非製造業では卸売業・小売業・サービス業を中心に「他都道府県の国内大手企業」の比率が上昇しており、中小企業の競争相手は地域・規模ともに広がりを見せている。(P.11~13 図表7~11)

3. 競争力の源泉

過去においては「品質(製商品・サービス)」、「長年の取引関係」、「顧客の個別ニーズへのきめ細かな対応」を競争力の源泉と考える企業が多かったが、現在では「長年の取引関係」の比率が大幅に減少している。一方、増加したのは「品質(製商品・サービス)」の他、「ニーズの変化に機敏に対応した製商品、サービスの開発・変更」や「優秀な販売・営業要員の育成・確保」などが目立つ。(P.14 図表12)

4. 競争相手企業の脅威

競争相手企業の脅威については、特に外国企業を現在の競争相手先として最も意識している企業を中心に、「価格競争力」を挙げる中小企業が多い。(P.18、19 図表17、18)

5. 過去の競争力の強化方策

過去5年間で、競争力の強化方策として効果があったものは、「経営資源の集中」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充」、「人件費の削減」等である。(P.20 図表19)

『最も』効果があった競争力強化方策の1位は「経営資源の集中」。複数回答では9位だった「ITの活用」は、『最も』効果があった強化方策の3位となっている。

(P.20 図表19)

6. 今後の競争力の強化方策

1位は「個別顧客・ユーザー情報の分析・活用」、2位は「正社員の確保・育成・活用」となっており、マーケット面・人材面に力を入れようとしている姿勢が窺われる。(P.32 図表28)

2. 競争相手

	同一都道府県内の 国内中小企業	他 都道府 県 の 国内 中小 企業	他 都道府 県 の 国内 大手 企業	同一都道府県内の 国内大手企業	中国 企業
過去	51.2%	20.2%	10.7%	10.7%	1.9%
現在	41.7%	23.1%	13.9%	11.5%	3.0%
将来	34.0%	22.8%	17.1%	11.6%	6.4%

4. 競争相手企業の脅威

	過去	現在
価格競争力	70.9%	69.7%
知名度・ブランド力	25.2%	24.5%
商品開発力・企画力	19.1%	20.2%
ニーズに対応した機敏な対応	8.7%	12.0%

過去:これまで5年程度
将来:これから5年程度

中小企業

1. 競争力に対する自信の有無(過去、現在、将来)

3. 競争力(他社に対する強み)の源泉

過去の競争力の源泉

品質(製商品・サービス)	(38.1%)
長年の取引関係	(34.2%)
顧客の個別ニーズへの きめ細かな対応	(32.1%)

現在の競争力の源泉

品質(製商品・サービス)	(39.0%)
顧客の個別ニーズへの きめ細かな対応	(35.4%)
長年の取引関係	(23.4%)

競争力の強化方策

5. 過去効果があつた競争力の強化方策

・効果があつた方策	
経営資源の集中	(27.6%)
取扱商品・サービスの品揃え拡充	(24.3%)
人件費の削減	(21.5%)
・『最も』効果があつた方策	
経営資源の集中	(10.9%)
設備増強	(9.7%)
ITの活用	(8.0%)

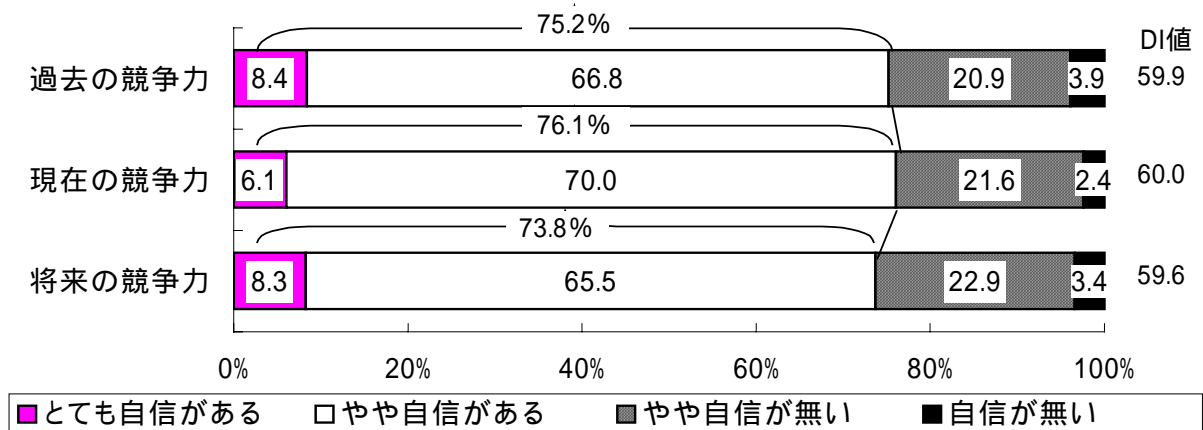
6. 今後の競争力強化方策

個別顧客・ユーザー情報の分析・活用	(30.2%)
正社員の確保・育成・活用の分析・活用	(28.0%)
経営資源の集中	(27.4%)

1. 競争力に対する自信の有無(過去・現在・将来)

競争力(=他社に対する強み)の自己評価については、『自信がある(あった)』(自社の競争力について、「とても自信がある(あった)」・「やや自信がある(あった)」と回答した企業の合計。また、「やや自信が無い」・「自信が無い」と回答した企業をまとめて『自信が無い(無かった)』企業とする。以下同じ)企業は、過去(約5年前)の75.2%に対し、現在は76.1%と著変ない。将来(約5年後)は現在と比べ、73.8%と若干低下。

(図表1)競争力の自己評価(全産業)



(有効回答数)過去の競争力2,796、現在の競争力2,799、将来の競争力2,795

(注1)過去の競争力は、「とても自信があった」、「やや自信があった」、「やや自信が無かった」、「自信が無かった」から選択。

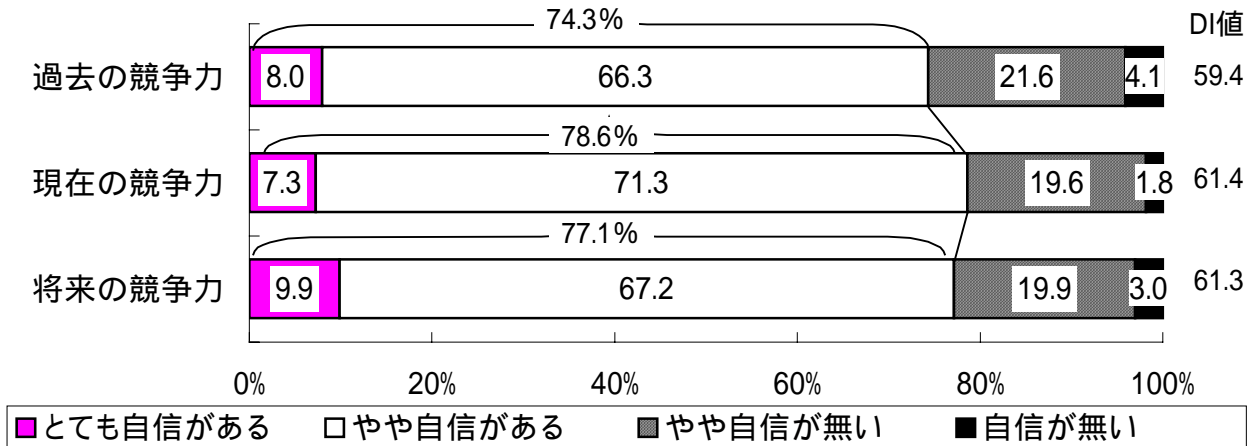
図表2、図表3も同じ

(注2)右端の数値は、「とても自信がある」(1点)、「やや自信がある」(2/3点)、「やや自信が無い」(1/3点)、「自信が無い」(0点)

とウェイト付けして導いたDI値。図表2、図表3も同じ

これを業種別に見ると、製造業では、過去『自信のあった』企業(74.3%)より、現在『自信のある』企業(78.6%)、将来『自信のある企業』(77.1%)が高くなっているのに対し、非製造業では、過去(75.0%) 現在(74.0%) 将来(71.4%)と一貫して低下している。

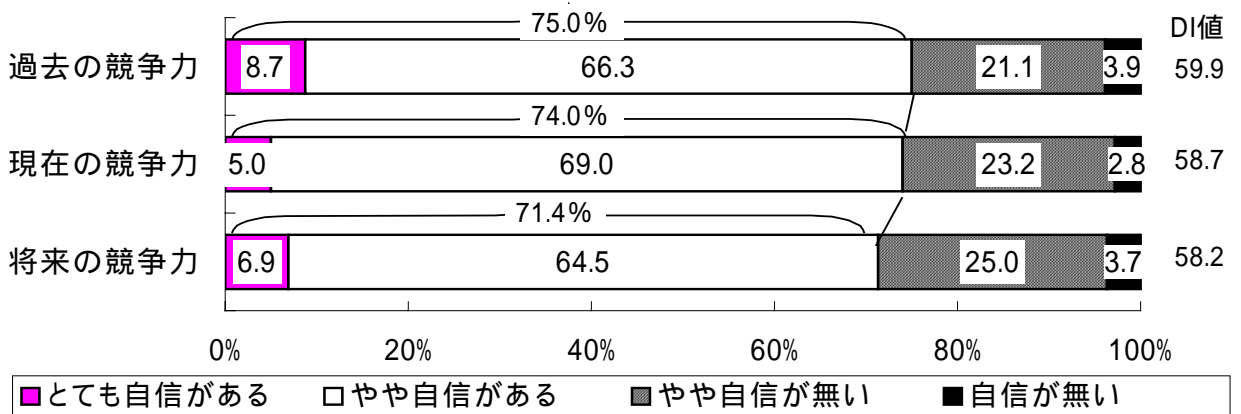
(図表2) 競争力の自己評価(製造業)



(有効回答数)過去の競争力1,058、現在の競争力1,062、将来の競争力1,057

(注1)業種未回答先があるため、製造業・非製造業の有効回答数の合計は全産業の有効回答数と一致しない。以下同じ。

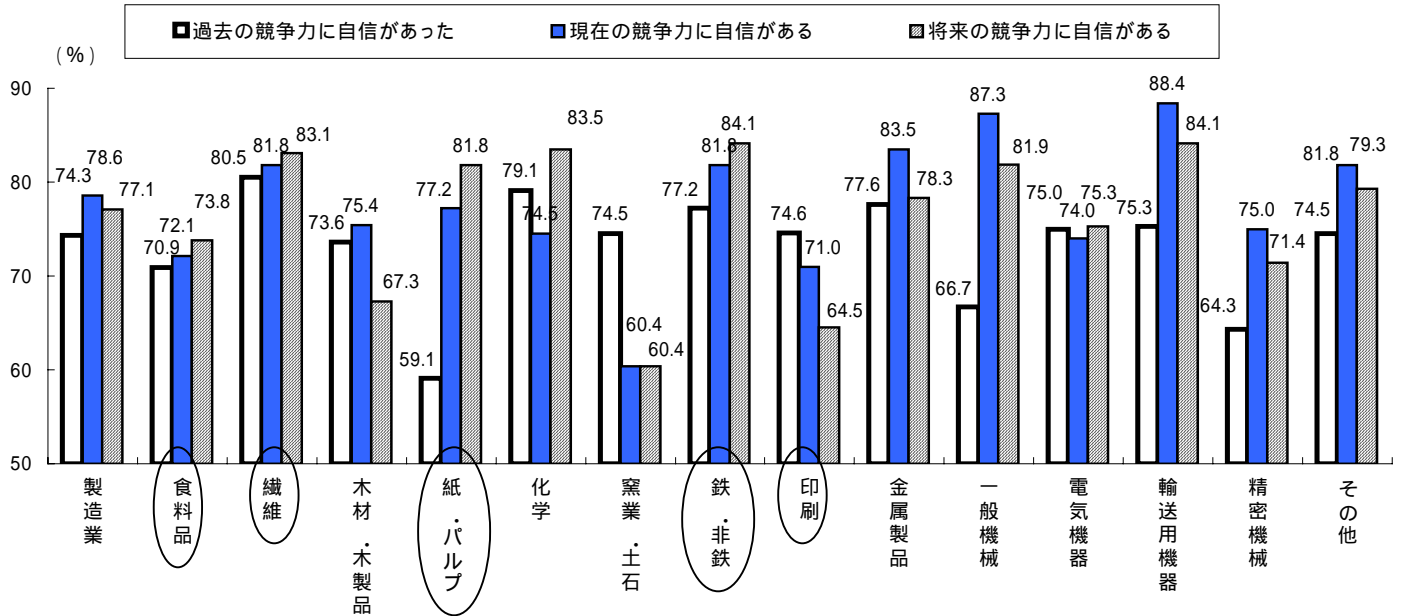
(図表3) 競争力の自己評価(非製造業)



(有効回答数)過去の競争力1,632、現在の競争力1,632、将来の競争力1,632

これを個別の業種で見ると、製造業では、食料品、繊維、紙・パルプ、鉄・非鉄で、過去 現在 将来と『自信がある』企業の割合が高くなっているのに対し、印刷では逆に『自信がある』企業の割合が低くなっている。

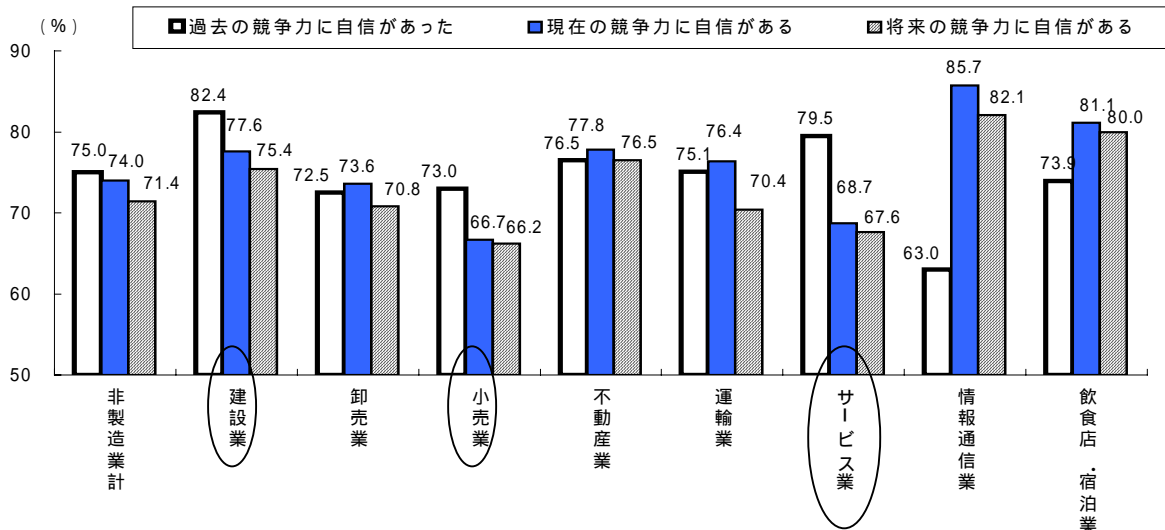
(図表4) 競争力に『自信がある』企業の比率(製造業)



有効回答数	製造業計	食料品	繊維	木材・木製品	紙・パルプ	化学	窯業・土石	鉄・非鉄	印刷	金属製品	一般機械	電気機器	輸送用機器	精密機械	その他
過去の競争力	1,068	103	77	53	22	86	43	44	75	152	93	76	69	28	137
現在の競争力	1,062	104	77	53	22	86	43	44	76	152	94	77	69	28	137
将来の競争力	1,057	103	77	52	22	85	43	44	76	152	94	77	69	28	135

一方非製造業では、全ての個別業種で、将来の競争力に『自信がある』企業の割合が、現在の競争力に『自信がある』企業の割合を下回っており、過去・現在・将来を比べてみると、特に建設業、小売業、サービス業で競争力に『自信がある』企業の割合が大きく減少している。

(図表5) 競争力に『自信がある』企業の比率(非製造業)

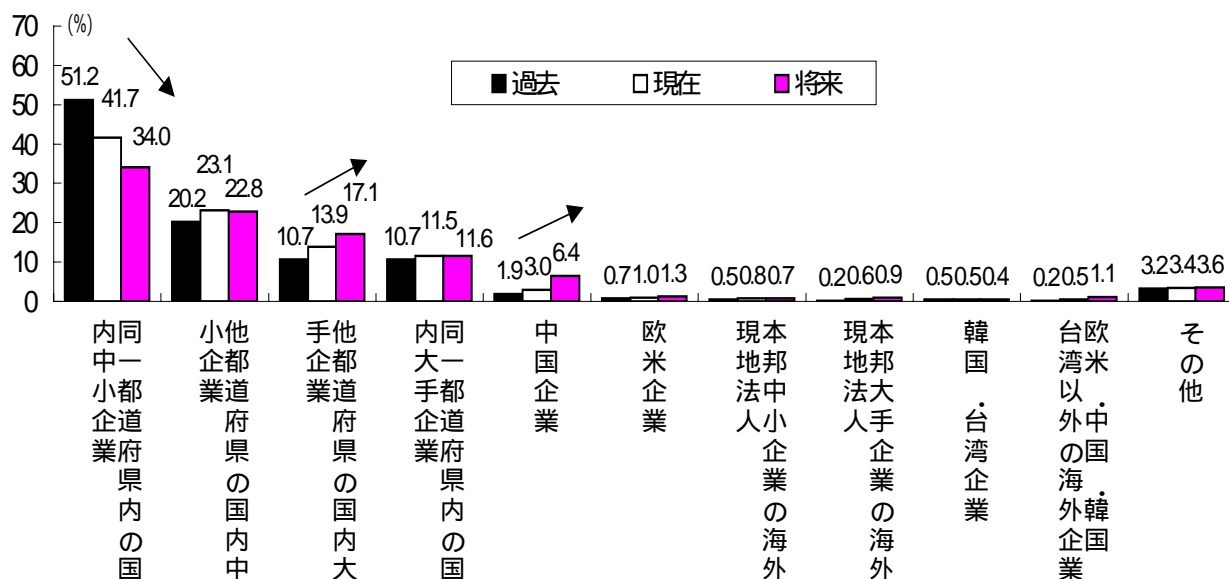


有効回答数	非製造業計	建設業	卸売業	小売業	不動産業	運輸業	サービス業	情報通信業	飲食店・宿泊業
過去の競争力	1,632	171	519	222	81	321	180	27	111
現在の競争力	1,632	170	520	222	81	321	179	28	111
将来の競争力	1,632	171	520	222	81	321	179	28	110

2. 競争相手

最も意識する競争相手については、「同一都道府県内の国内中小企業」の比率が過去(約5年前)・現在・将来(約5年後)とも最も多いが、その比率は低下(過去51.2% 現在41.7% 将来34.0%)している。一方、「他都道府県の国内大手企業」(10.7% 13.9% 17.1%)、「中国企業」(1.9% 3.0% 6.4%)の比率が高まっている。

(図表6)最も意識する競争相手(全産業) (単数回答)



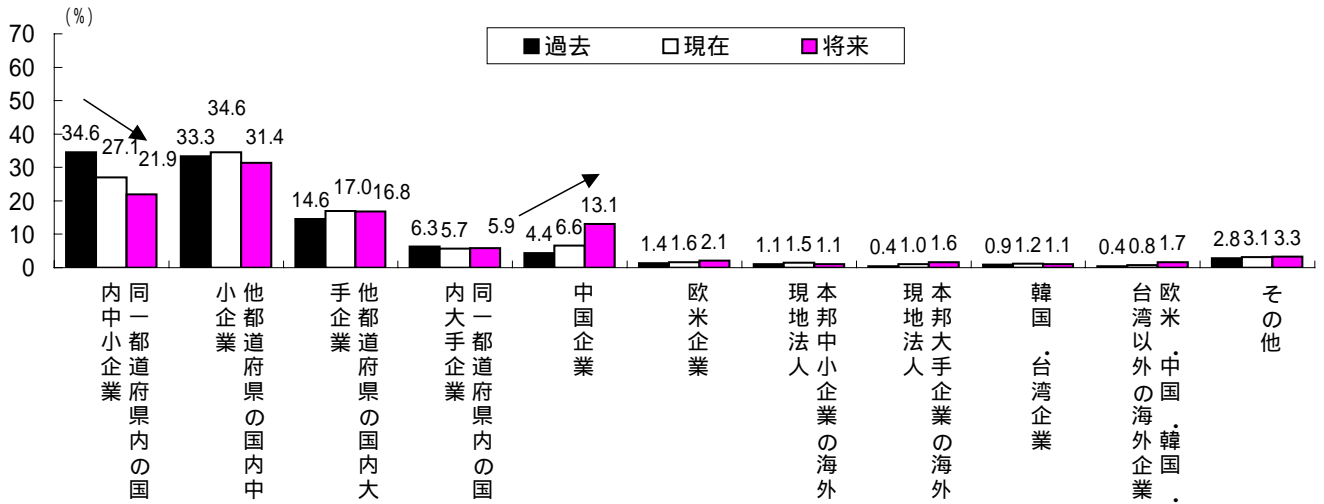
(有効回答数)過去の競争相手2,709、現在の競争相手2,713、将来の競争相手2,699

これを業種別に見ると、製造業・非製造業ともに、「同一都道府県内の国内中小企業」が現在の競争相手として、過去より認識が低下している。また将来の競争相手としての認識は現在より更に低下している。

製造業では、過去の競争相手については「同一都道府県内の国内中小企業」が最も比率が高いが、現在及び将来の競争相手としては「他都道府県の国内中小企業」が最も高くなっている。また、「中国企業」の比率が、4.4% 6.6% 13.1%と高くなっている。

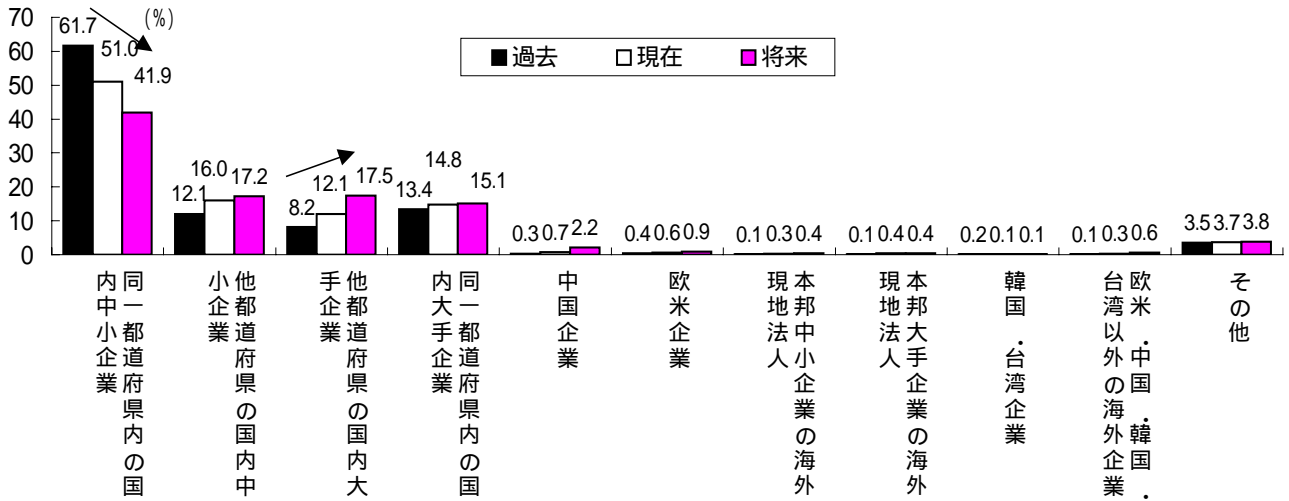
一方、非製造業では「同一都道府県内の国内中小企業」が過去・現在・未来とも最も比率が高いが、その比率は低下している(61.7% 51.0% 41.9%)。また、「他都道府県の国内大手企業」(8.2% 12.1% 17.5%)と「他都道府県の国内中小企業」(12.1% 16.0% 17.2%)とが、比率を高めている。

(図表7) 最も意識する競争相手(製造業) (単数回答)



(有効回答数) 過去の競争1,037、現在の競争相手1,038、将来の競争相手1,034

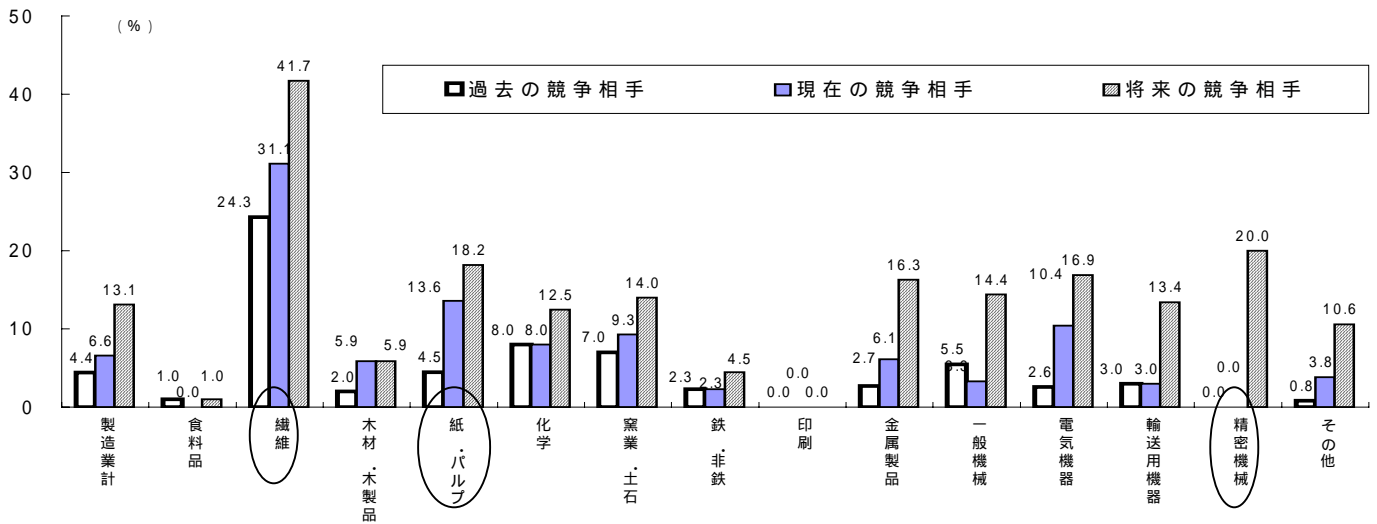
(図表8) 最も意識する競争相手(非製造業) (単数回答)



(有効回答数) 過去の競争1,573、現在の競争相手1,577、将来の競争相手1,568

最も意識する競争相手として「中国企業」と回答した製造業の企業について個別の業種で見ると、「中国企業」との回答比率が多い業種は、繊維(24.3% 31.1% 41.7%)。なお、有効回答数は少ないが、紙・パルプ(4.5% 13.6% 18.2%)、精密機械(0.0% 0.0% 20.0%)で、「中国企業」との回答比率が増加している。なお、精密機械の他、電気機器や金属製品でも「中国企業」を将来の競争相手として考える企業が多い。

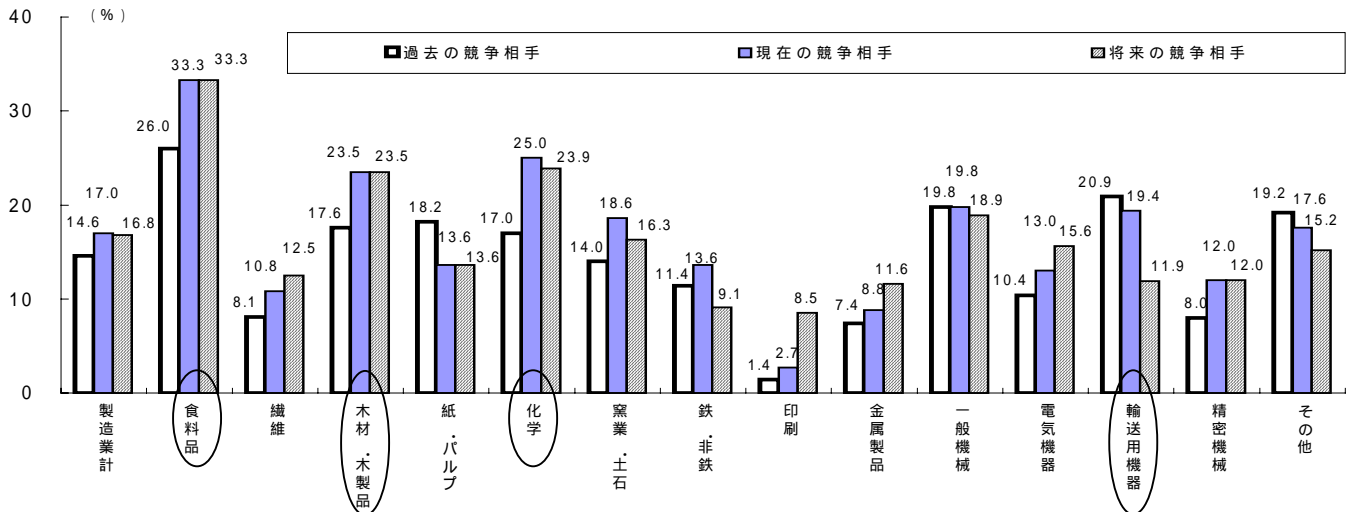
(図表9) 最も意識する競争相手として「中国企業」と回答した企業(製造業)(単数回答)



有効回答数	製造業計	食料品	繊維	木材・木製品	紙・パルプ	化学	窯業・土石	鉄・非鉄	印刷	金属製品	一般機械	電気機器	輸送用機器	精密機械	その他
過去の競争相手	1,037	104	74	51	22	88	43	44	73	148	91	77	67	25	130
現在の競争相手	1,038	105	74	51	22	88	43	44	73	147	91	77	67	25	131
将来の競争相手	1,034	105	72	51	22	88	43	44	71	147	90	77	67	25	132

最も意識する競争相手として「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業を、個別の業種で見ると、製造業では、食料品、化学、木材・木製品において、現在及び将来で「他都道府県の国内大手企業」を競争相手と考える企業の比率が高い。一方、輸送用機器では将来の競争相手として「他都道府県の国内大手企業」を挙げる企業の比率が減少（「中国企業」が増加。P. 12 図表9）している。

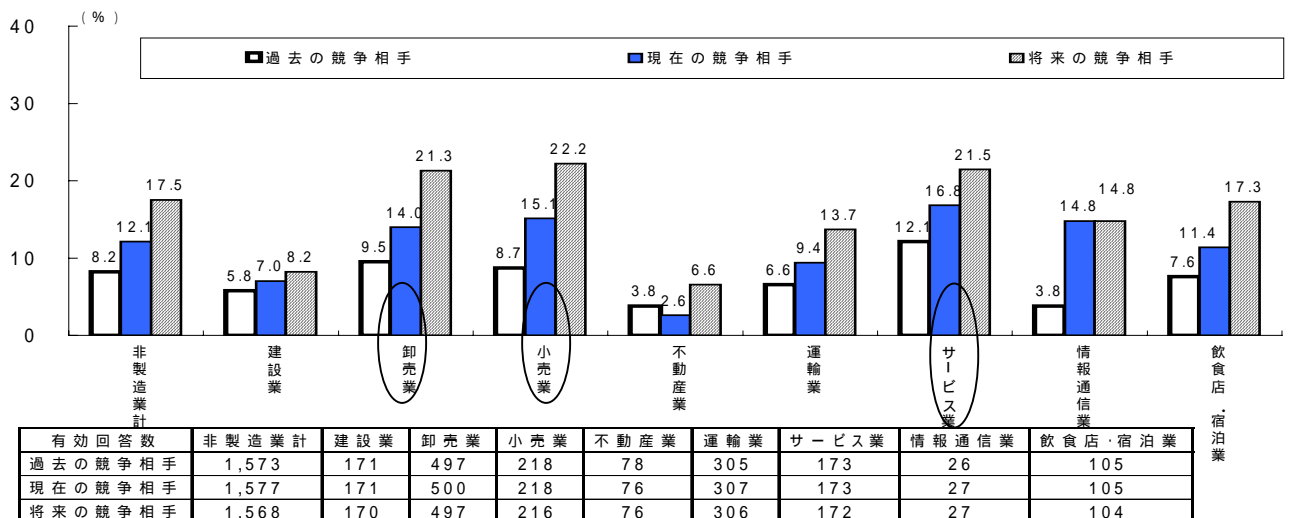
(図表10) 最も意識する競争相手として「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業
(製造業) (単数回答)



(有効回答数は図表9に同じ)

一方、非製造業では、多くの個別業種で「他都道府県の国内大手企業」との回答が増加している。特に、卸売(9.5% 14.0% 21.3%)、小売業(8.7% 15.1% 22.2%)、サービス業(12.1% 16.8% 21.5%)などで、「他都道府県の国内大手企業」を将来の競争相手と考える企業が増加している。

(図表11) 最も意識する競争相手として「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業
(非製造業) (単数回答)



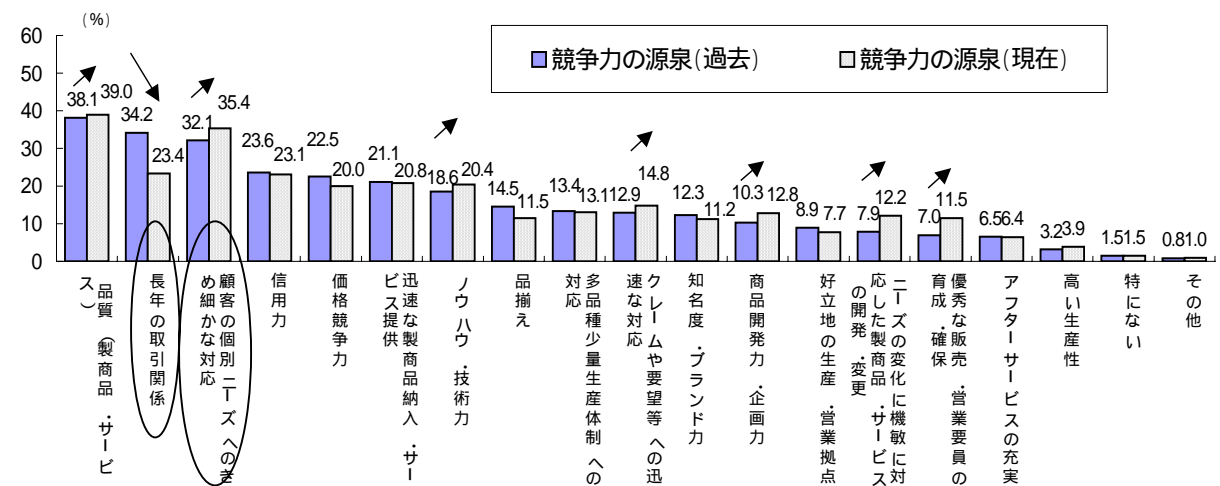
3. 競争力の源泉

自社の競争力の源泉について尋ねたところ、過去(約5年前)では、「品質(製商品・サービス)(38.1%)」、「長年の取引関係(34.2%)」、「顧客の個別ニーズへのきめ細かな対応(32.1%)」が上位3項目。

現在について見ると、「長年の取引関係」の比率が大幅に低下(34.2% → 23.4%)し、既往取引実績が通用しなくなっている様子が窺われる。一方、「品質(38.1% → 39.0%)」、「顧客の個別ニーズへのきめ細かな対応(32.1% → 35.4%)」、「ノウハウ、技術力(18.6% → 20.4%)」、「クレームや要望等への迅速な対応(12.9% → 14.8%)」、「商品開発力、企画力(10.3% → 12.8%)」などは比率が上昇しており、商品・サービスの内容が競争力を決定するとの見方が強まっているようである。

また、比率は突出したものではないが、「ニーズの変化に機敏に対応した製商品・サービスの開発・変更(7.9% → 12.2%)」、「優秀な販売・営業要因の育成・確保(7.0% → 11.5%)」の比率も増加している。

(図表12) 競争力の源泉(全産業)(3項目以内選択)

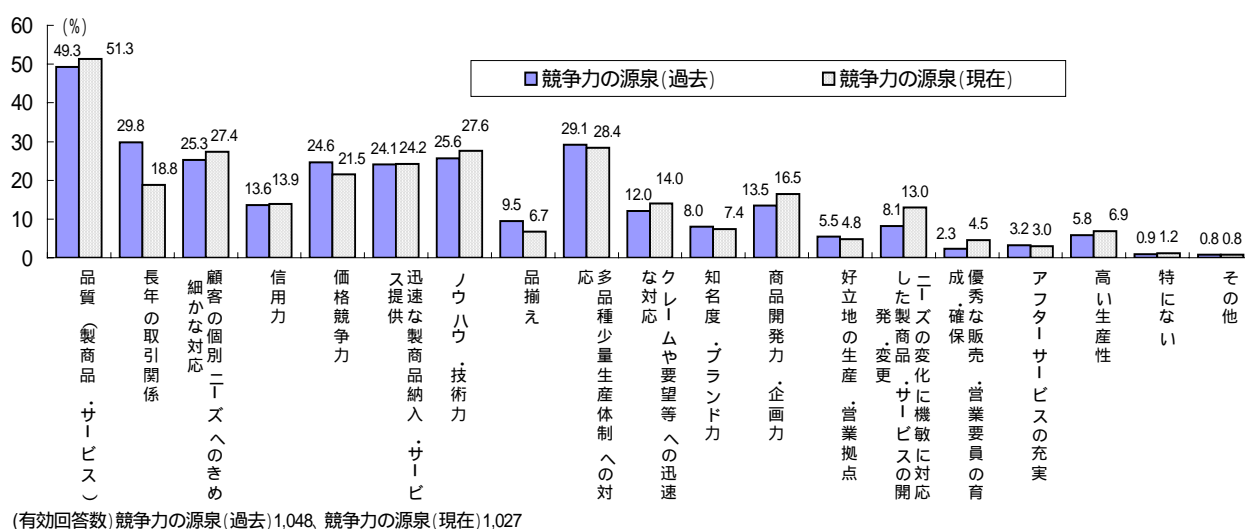


(有効回答数) 競争力の源泉(過去)2,755、競争力の源泉(現在)2,701

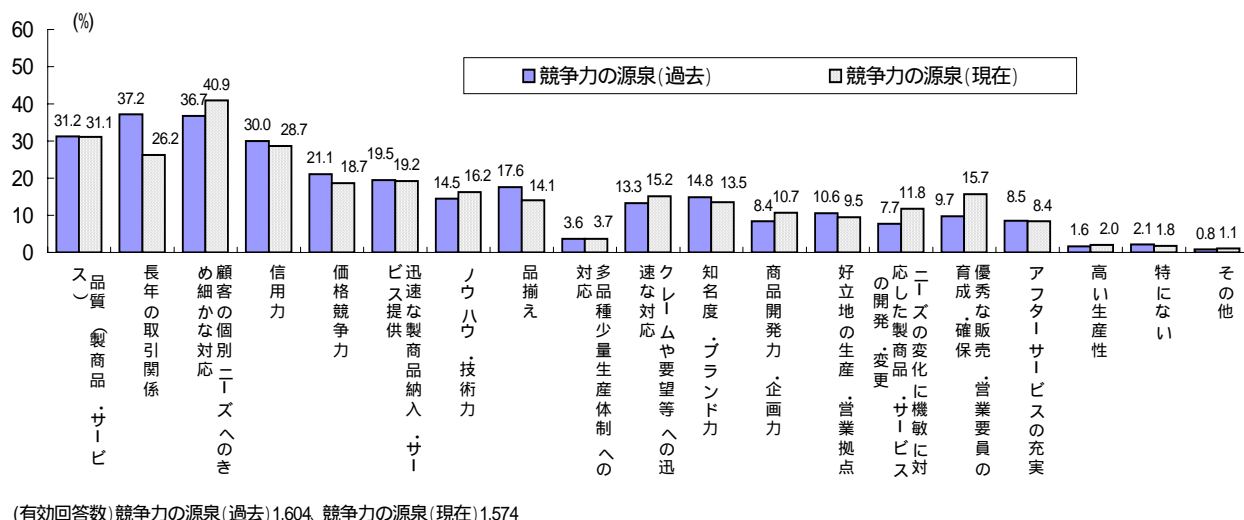
現在の競争力の源泉を業種別に見ると、製造業では、「品質（製商品・サービス）（51.3%）」、「多品種少量生産への対応（28.4%）」、「ノウハウ・技術力（27.6%）」の順で高く、生産面の要素が競争力の主な源泉となっている。非製造業では、「顧客の個別ニーズへのきめ細かな対応（40.9%）」、「品質（製商品・サービス）（31.1%）」、「信用力（28.7%）」の順で高い。

過去（約5年前）と現在の比較では、製造業・非製造業ともに「長年の取引関係」が低下しており、製造業では「ニーズの変化に機敏に対応した製商品・サービスの開発・変更」、非製造業では「優秀な販売・営業要員の育成・確保」の増加が目立つ。

（図表13）競争力の源泉（製造業）（3項目以内選択）



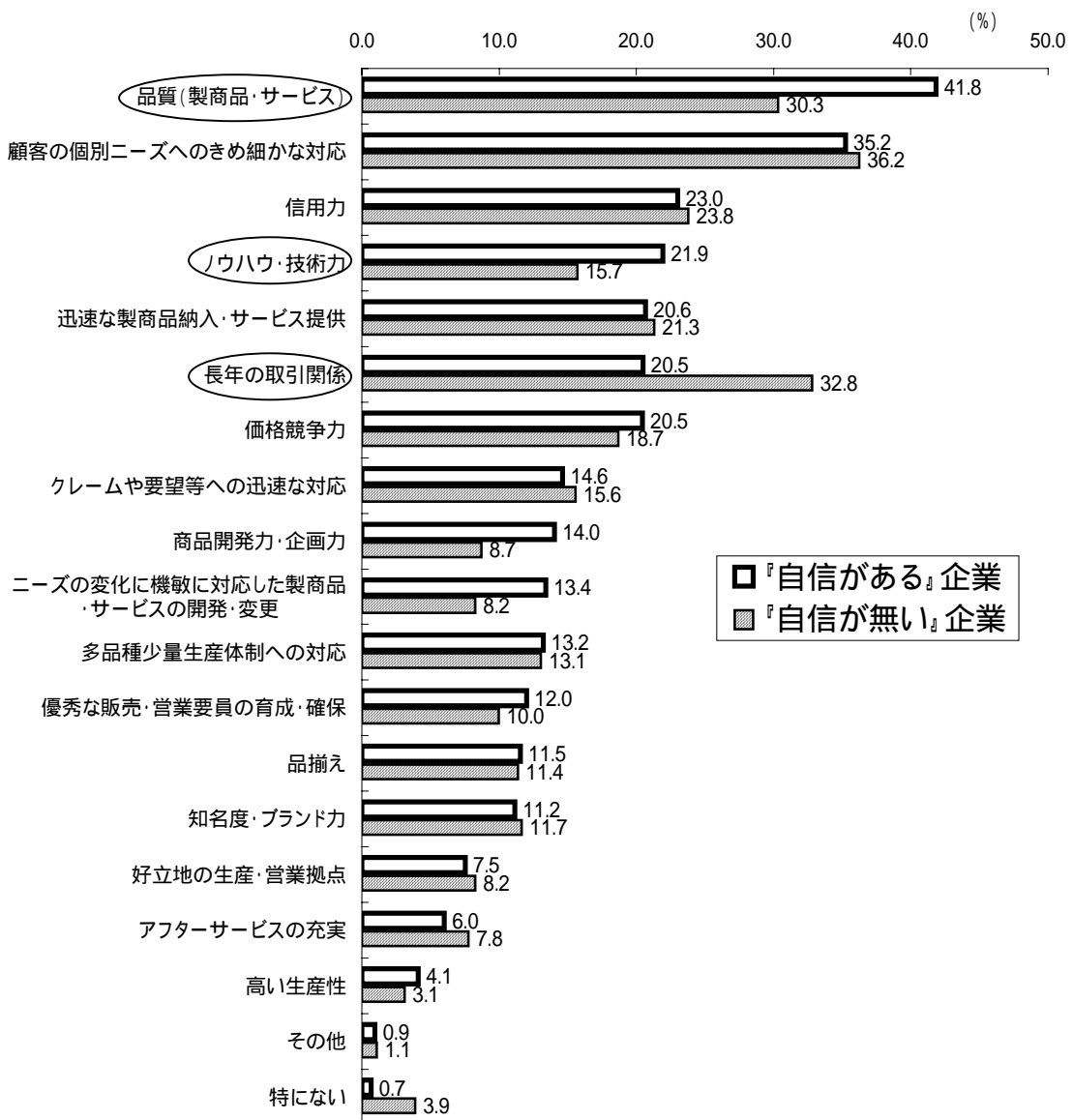
（図表14）競争力の源泉（非製造業）（3項目以内選択）



次に競争力の源泉を、現在の競争力に対する自信の有無別に見てみると、『自信がある』企業では、現在の競争力の源泉は「品質(製商品・サービス)」であるとの回答が多く、『自信が無い』企業では、「長年の取引関係」であるとの回答が多い。

『自信がある』企業と『自信が無い』企業を比べてみると、『自信がある』企業が『自信が無い』企業を大きく上回っている項目は、「品質(製商品・サービス)」や「ノウハウ・技術力」、「商品開発力・企画力」などである。

(図表15) 現在の競争力の源泉(現在の競争力に対する自信の有無別)(3項目以内選択)

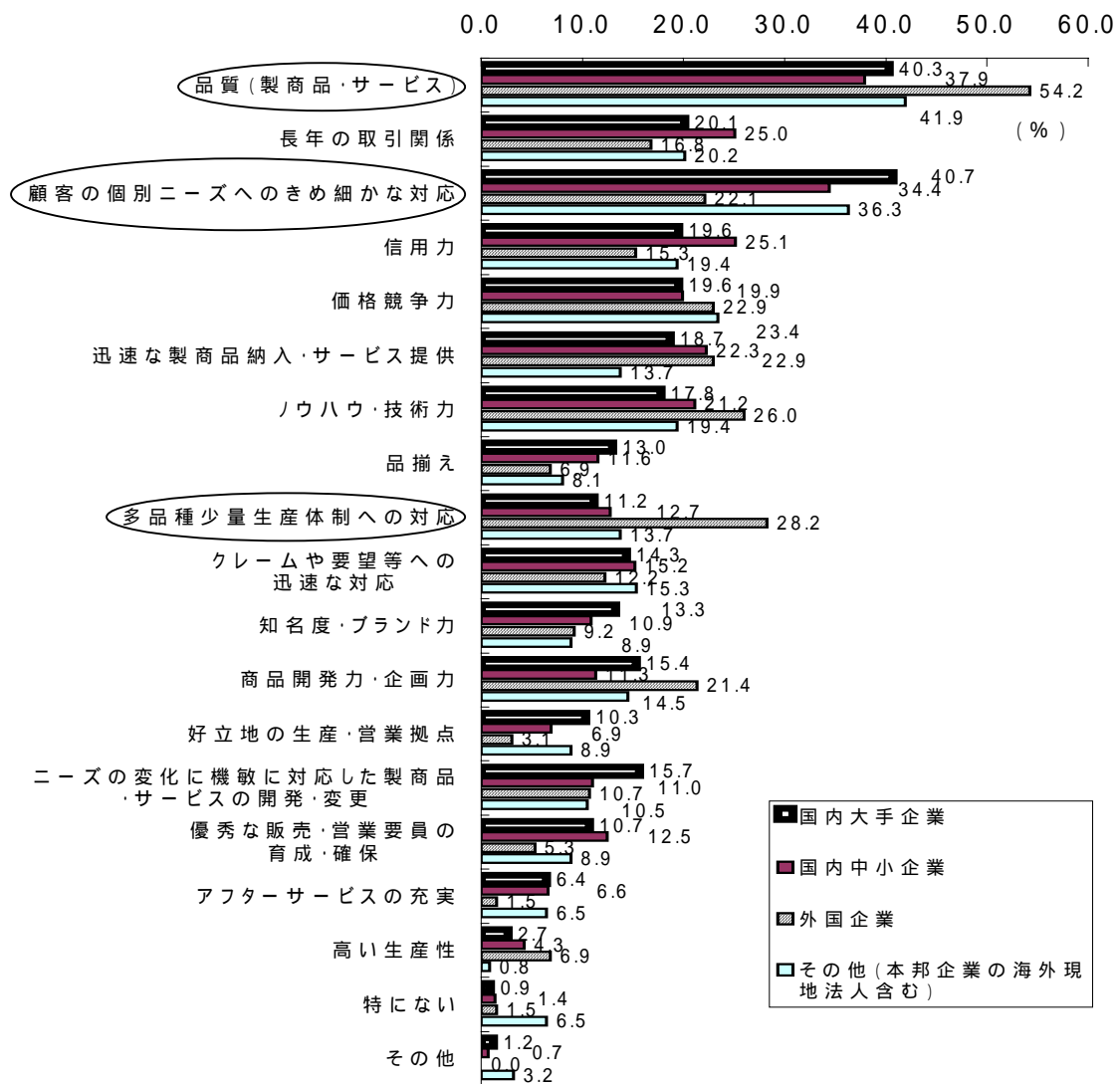


(有効回答数) 『自信がある』企業2,044、 『自信が無い』企業643

競争力の源泉を、現在の競争相手先(国内大手企業、国内中小企業、外国企業、その他)別に見てみると、競争相手が国内大手企業だと考えている企業では、競争力の源泉は、「顧客の個別ニーズへのきめ細かな対応(40.7%)」、「品質(製商品・サービス)(40.3%)」との回答が多い。

また、競争相手が外国企業だと考えている企業では、競争力の源泉は、「品質(製商品・サービス)(54.2%)」、「多品種少量生産体制への対応(28.2%)」、「ノウハウ・技術力(26.0%)」と考えている企業が多い。

(図表16)現在の競争力の源泉(競争相手先別)(3項目以内選択)



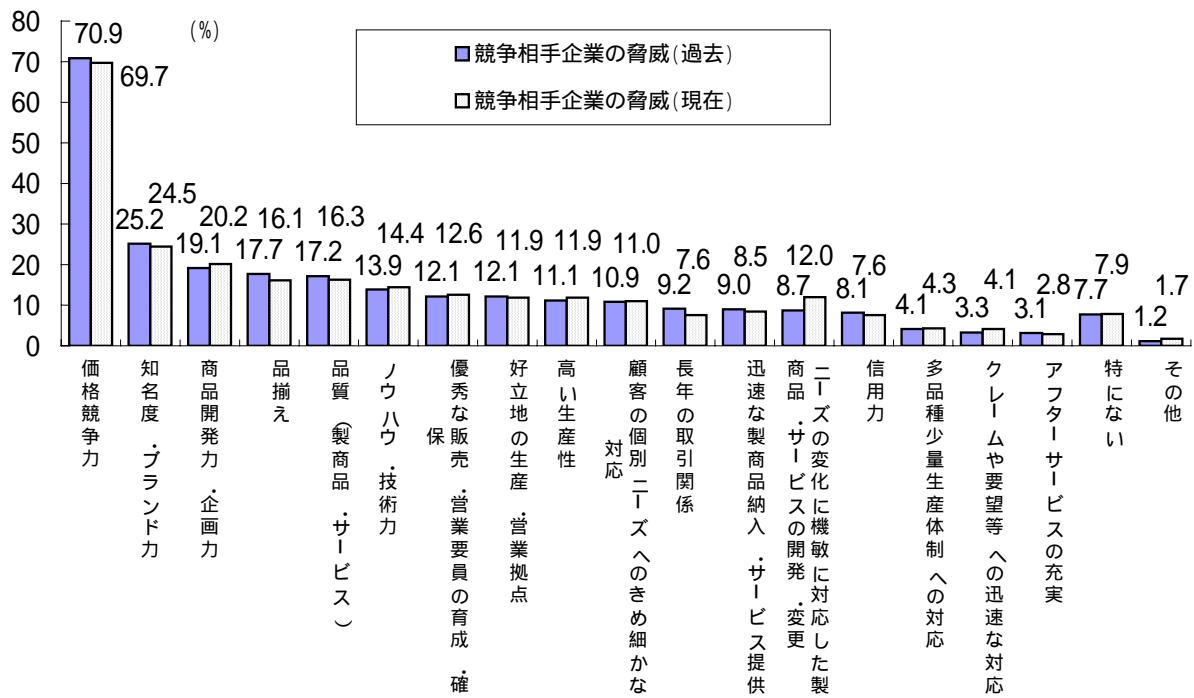
(有効回答数)国内大手企業 670、国内中小企業 1,702、外国企業 131、その他 124

(注1)国内大手企業 = 同一都道府県内の国内大手企業 + 他都道府県の国内大手企業。国内中小企業 = 同一都道府県内の国内中小企業 + 他都道府県の国内中小企業。外国企業 = 中国企業 + 欧米企業 + 韓国・台湾企業 + 欧米・中国・韓国・台湾以外の海外企業。その他 = その他(本邦大手企業の海外現地法人、本邦中小企業の海外現地を含む)。以下同じ。

4. 競争相手企業の脅威

過去(約5年前)、現在とも競争相手企業の脅威として意識するのは「価格競争力(70.9% 69.7%)」であり、約7割の企業が挙げ、群を抜いて高い。次いで「知名度・ブランド力(25.2% 24.5%)」、「商品開発力・企画力(19.1% 20.2%)」などが続く。過去と現在とで大きな相違はないが、「ニーズの変化に機敏に対応した製商品、サービスの開発・変更」が8.7% 12.0%と上昇しているのが目を引く。

(図表17) 競争相手企業の脅威(過去・現在)(3項目以内選択)

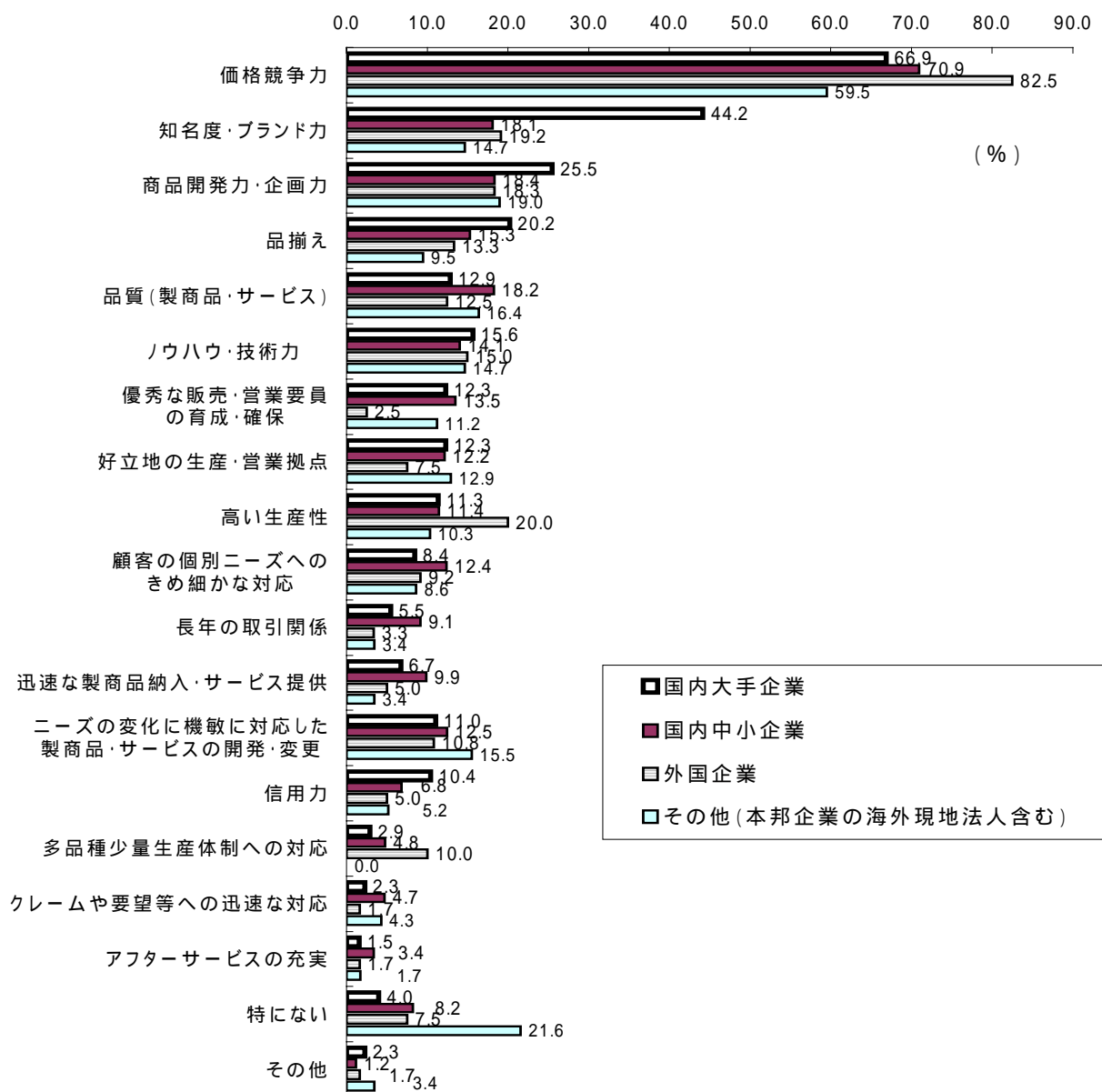


(有効回答数) 競争力の脅威(過去)2,653、競争力の脅威(現在)2,592

競争相手企業の現在の脅威を、現在の競争相手先(国内大手企業、国内中小企業、外国企業、その他)別で見ると、競争相手が国内大手企業である企業では、競争相手企業の脅威は、「価格競争力(66.9%)」、「知名度・ブランド力(44.2%)」、「商品開発力・企画力(25.5%)」であると考えている企業が多い。一方、「品質(製商品・サービス)(12.9%)」と考えている企業は比較的少なく、品質面では中小企業は自信を持っていることが伺える。

競争相手は外国企業であるとする中小企業においては、競争相手の脅威は「価格競争力(82.5%)」であるとの回答が多い。

(図表18) 競争相手企業の脅威(現在の競争相手別)(3項目以内選択)

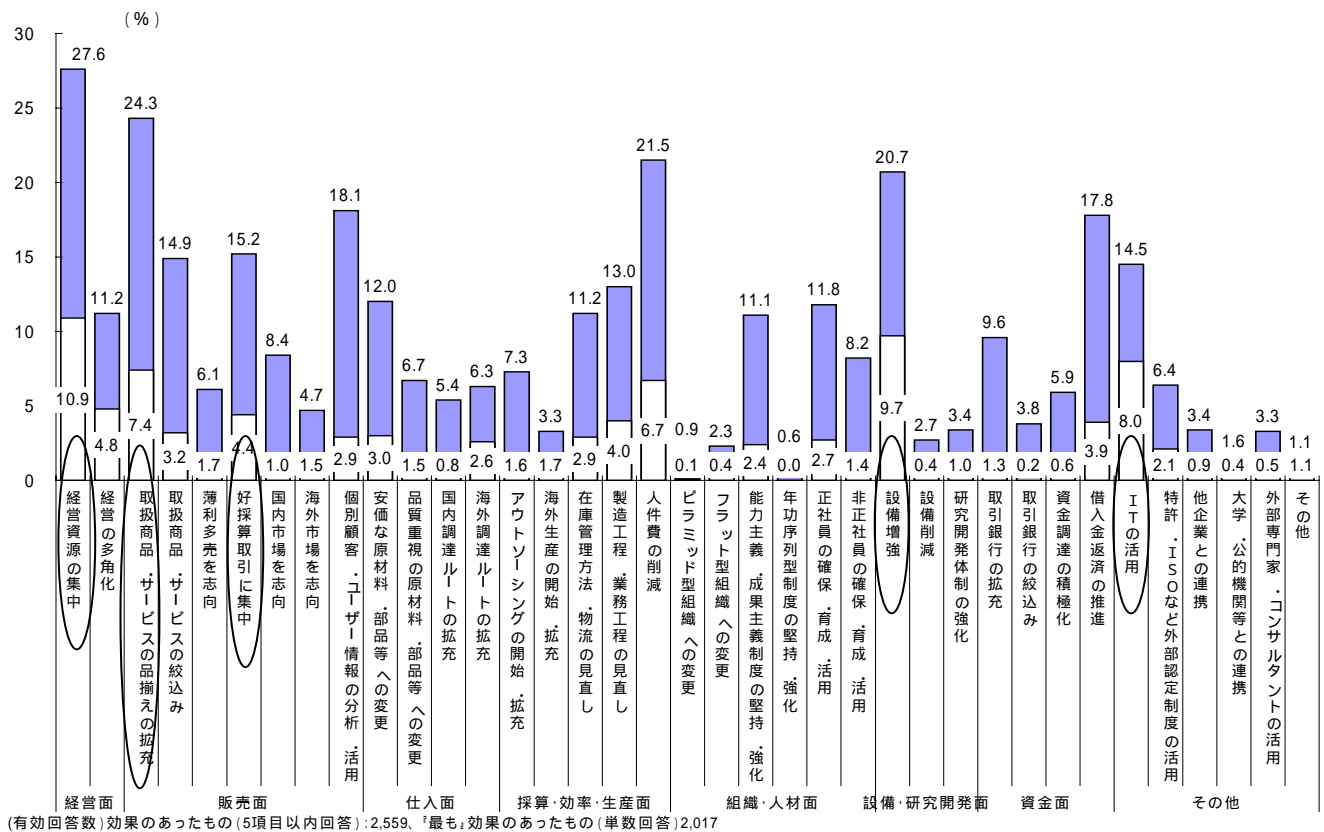


(有効回答数)国内大手企業 652、国内中小企業 1,651、外国企業 120、その他 116

5. 過去の競争力の強化方策

過去の競争力の強化方策について、効果のあったものとなかったものとを比較すると、経営面では「経営資源の集中」は「経営の多角化」より効果があった。販売面では「薄利多売」より「好採算取引に集中」の方が効果があった。採算・効率・生産面では「人件費の削減」の効果が大きい。「在庫管理方法・物流の見直し」はさほど成果が挙がっていない。組織・人材面では、「能力主義・成果主義制度の堅持・強化」、「正社員の確保・育成・活用」などはさほど成果が挙がっていない。設備・研究開発面では「設備増強」の効果が大きい。資金面では、「借入金返済の推進」、「取引銀行の拡充」などが一定の成果を収めている。その他では、「ITの活用」で効果があったが、それ以外は目立った成果はみられない。

(図表19)競争力強化方策(過去5年間程度に行った方策)で、期待通りの効果のあったもの(5項目以内選択、下図グレー表示)、及び、そのうち『最も』効果のあったもの(単数回答、下図白抜き)



(注)各項目下の丸の中の数値は、過去の競争力強化方策で効果があったもの(5項目以内選択)の順位(上位10位まで)。以下同じ。

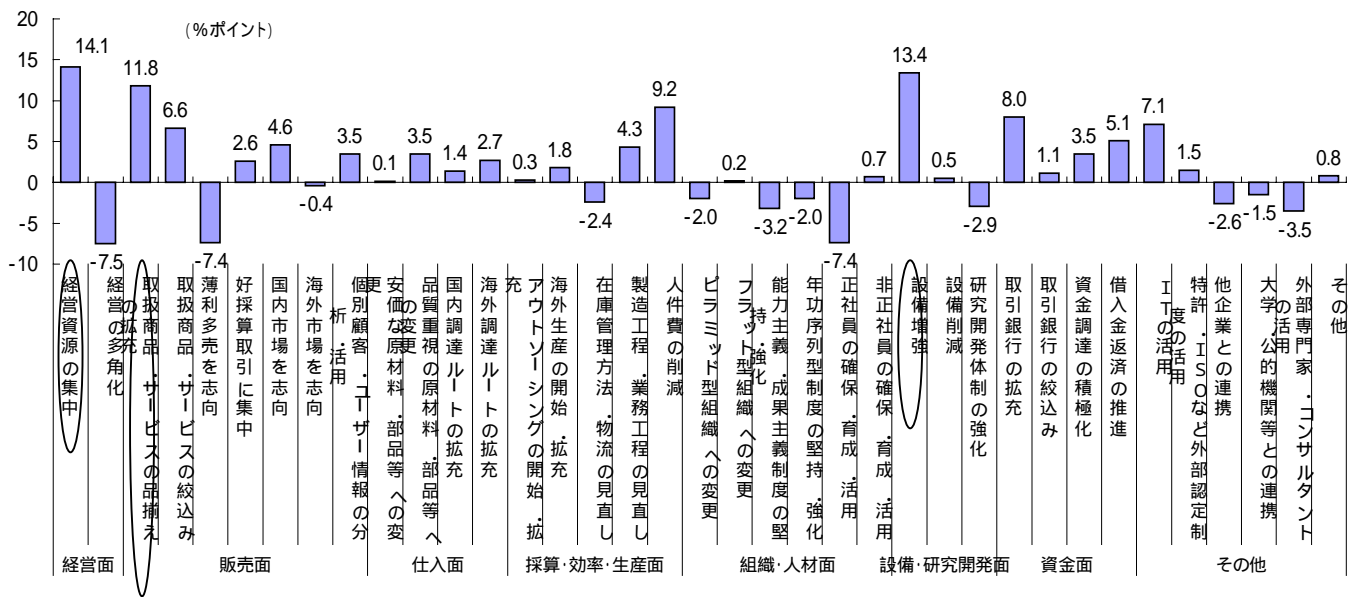
一方、過去で『最も』効果があった競争力強化方策として比率が高い項目は、「経営資源の集中(10.9%)」、「設備増強(9.7%)」、「ITの活用(8.0%)」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充(7.4%)」など。

5項目以内の複数回答では5位であった「個別顧客・ユーザー情報の分析・活用」が、『最も』効果があった強化方策では12位となっている一方、複数回答では9位であった「ITの活用」は、『最も』効果があった強化方策では3位となっている。

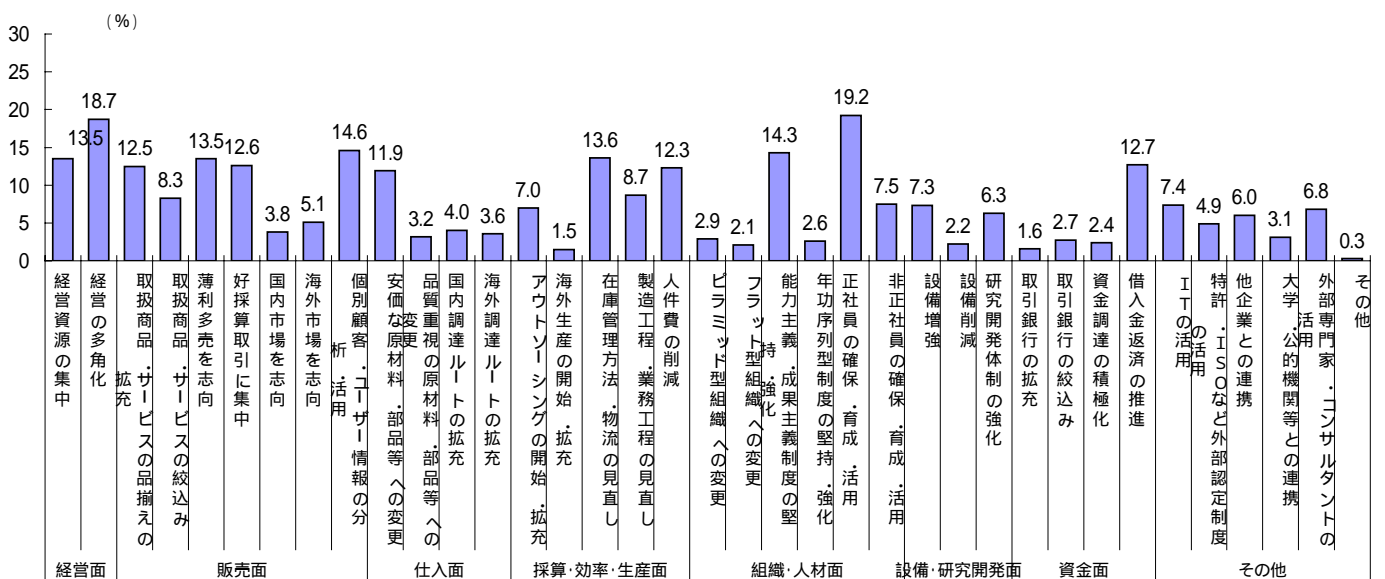
なお、DI(「期待通りの効果があったもの(図表19)」から「期待通りの効果が得られなかったもの(図表21)」を差し引いたもの)で見ると、図表20のようになる。

「経営資源の集中(14.1%ポイント)」、「設備増強(13.4%ポイント)」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充(11.8%ポイント)」は、競争力の強化に効果があった企業割合が高く、「経営の多角化(7.5%ポイント)」、「薄利多売を志向(7.4%ポイント)」、「正社員の確保・育成・活用(7.4%ポイント)」は、競争力の強化に結びつかなかった企業割合が高い。

(図表20)「効果有り(図表19)」-「効果なし(図表21)」



(図表21)競争力強化方策(過去5年間程度の間に行い、期待通りの効果が得られなかったもの)(5項目以内選択)



(有効回答数)2,205

業種別に見ると、製造業全体では「経営資源の集中」、「製造工程・業務工程の見直し」、「設備増強」が効果があったという回答が多いが、繊維では「取扱商品・サービスの品揃えの拡充」、「国内市場を志向」、「人件費の削減」が、窯業・土石では「経営資源の集中」、「安価な原材料・部品等への変更」、「人件費の削減」が効果があったという回答が多い。

(図表22)競争力強化方策(過去5年間程度の間に行った方策で、期待通りの効果のあったものの(5項目以内選択))

(%)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	有効回答数	経営資源の集中	経営の多角化	取扱商品・サービスの品揃えの拡充	取扱商品・サービスの絞込み	薄利多売を志向	好採算取引に集中	国内市場を志向	海外市場を志向	個別顧客・ユーザー情報の分析・活用	安価な原材料・部品等への変更	品質重視の原材料・部品等への変更	国内調達ルートへの拡充	海外調達ルートへの拡充	アウトソーシングの開始・拡充	海外生産の開始・拡充	在庫管理方法・物流の見直し	製造工程・業務工程の見直し	人件費の削減
全体	2,559	27.6	11.2	24.3	14.9	6.1	15.2	8.4	4.7	18.1	12.0	6.7	5.4	6.3	7.3	3.3	11.2	13.0	21.5
製造業計	977	25.0	8.9	19.0	14.4	5.2	15.0	11.8	7.0	14.5	13.8	9.5	5.1	8.9	7.2	5.8	12.4	27.2	20.2
素材型製造業	395	24.6	10.1	21.5	14.7	4.8	15.2	11.6	6.1	12.7	15.7	10.6	5.3	7.8	6.6	5.6	14.7	22.0	21.3
食料品	96	25.0	13.5	21.9	14.6	5.2	11.5	13.5	5.2	15.6	13.5	15.6	2.1	6.3	11.5	3.1	18.8	17.7	20.8
繊維	67	17.9	11.9	23.9	16.4	4.5	19.4	23.9	14.9	10.4	20.9	10.4	3.0	6.0	6.0	13.4	6.0	14.9	22.4
木材・木製品	48	31.3	12.5	31.3	14.6	4.2	16.7	6.3	-	6.3	14.6	10.4	10.4	8.3	4.2	10.4	18.8	27.1	18.8
紙・パルプ	20	10.0	10.0	15.0	15.0	5.0	30.0	10.0	-	30.0	25.0	5.0	-	5.0	5.0	-	20.0	35.0	20.0
化学	83	30.1	4.8	18.1	16.9	6.0	13.3	10.8	6.0	4.8	13.3	8.4	7.2	10.8	4.8	6.0	18.1	25.3	18.1
窯業・土石	39	28.2	7.7	15.4	10.3	-	10.3	2.6	5.1	15.4	20.5	10.3	2.6	7.7	7.7	-	7.7	10.3	35.9
鉄・非鉄	42	19.0	9.5	21.4	11.9	7.1	16.7	4.8	4.8	21.4	9.5	7.1	11.9	9.5	2.4	-	11.9	35.7	16.7
加工型製造業	582	25.3	8.1	17.4	14.3	5.5	14.9	11.9	7.6	15.8	12.5	8.8	5.0	9.6	7.6	6.0	10.8	30.8	19.4
印刷	68	19.1	8.8	14.7	13.2	7.4	14.7	5.9	-	19.1	22.1	2.9	4.4	1.5	4.4	2.9	7.4	23.5	30.9
金属製品	145	24.8	10.3	20.7	17.2	6.9	12.4	13.1	4.8	14.5	11.7	10.3	4.8	11.0	9.7	3.4	13.1	34.5	17.9
一般機械	84	22.6	8.3	14.3	14.3	6.0	19.0	8.3	13.1	22.6	9.5	8.3	7.1	13.1	6.0	7.1	9.5	35.7	11.9
電気機器	71	33.8	9.9	9.9	14.1	1.4	14.1	14.1	9.9	14.1	7.0	5.6	8.5	14.1	9.9	7.0	8.5	23.9	16.9
輸送用機器	63	28.6	-	11.1	4.8	6.3	14.3	9.5	7.9	11.1	17.5	15.9	4.8	6.3	3.2	9.5	19.0	44.4	20.6
精密機械	27	37.0	3.7	14.8	18.5	7.4	25.9	14.8	7.4	18.5	11.1	11.1	-	7.4	11.1	3.7	7.4	33.3	14.8
その他	124	21.8	8.9	25.0	15.3	4.0	13.7	15.3	9.7	13.7	11.3	8.1	3.2	9.7	8.1	8.1	8.9	23.4	21.8
非製造業計	1,486	29.3	12.2	27.1	15.1	6.5	14.7	6.1	3.3	19.7	11.1	5.0	5.7	4.6	7.1	1.7	10.4	4.0	22.4
建設業	153	26.8	16.3	10.5	10.5	7.8	21.6	5.9	0.7	15.7	19.6	5.2	3.9	1.3	5.2	0.7	6.5	9.8	26.8
卸売業	499	25.9	10.8	36.3	19.4	5.6	17.0	9.6	6.6	19.6	8.2	6.6	9.6	11.2	7.0	4.4	14.2	3.0	18.0
小売業	204	37.3	11.8	34.8	14.7	4.9	11.8	2.5	1.0	27.9	8.3	5.4	6.4	1.5	2.9	0.5	17.2	1.0	27.9
不動産業	70	40.0	14.3	21.4	14.3	4.3	14.3	1.4	1.4	14.3	2.9	7.1	-	1.4	8.6	-	1.4	-	8.6
運輸業	274	33.6	14.2	15.0	9.5	6.6	13.1	4.0	1.1	13.9	13.5	2.2	2.9	0.4	10.9	-	6.2	2.9	26.6
サービス業	160	26.3	12.5	25.6	16.3	6.3	10.6	1.9	1.9	24.4	8.8	2.5	4.4	1.9	4.4	0.6	7.5	8.1	21.3
情報通信業	26	19.2	11.5	15.4	23.1	3.8	15.4	11.5	-	23.1	11.5	-	3.8	7.7	26.9	-	7.7	7.7	15.4
飲食店・宿泊業	100	23.0	6.0	33.0	13.0	14.0	9.0	11.0	6.0	21.0	21.0	7.0	2.0	1.0	6.0	1.0	7.0	5.0	28.0

で囲まれたセルはそれぞれの業種が過去に行った競争力強化方策で効果があったもの(5項目以内)

一方、非製造業全体では「経営資源の集中」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充」、「人件費の削減」が効果があったとする回答が多いが、小売業では「経営資源の集中」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充」、「人件費の削減」の他、「個別顧客・ユーザー情報の分析・活用」が、情報通信業では「取扱商品・サービスの絞込み」、「個別顧客・ユーザー情報の分析・活用」、「アウトソーシングの開始・拡充」が効果があったという回答が多い。

(続き)

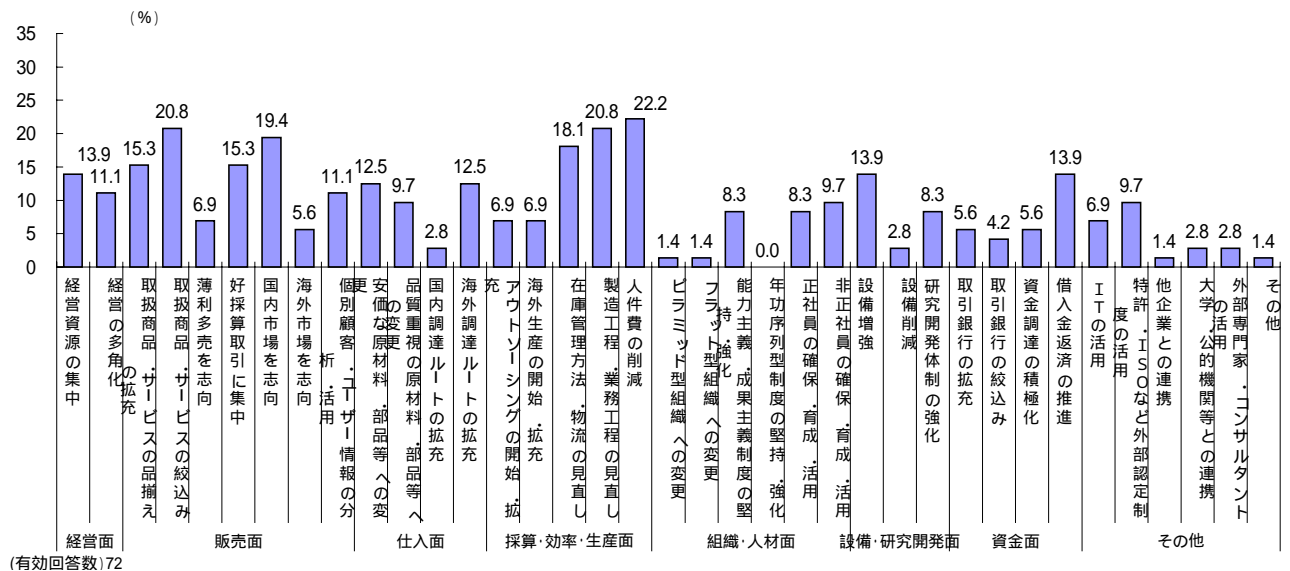
(%)

19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
ピラミッド型組織への変更	フラット型組織への変更	能力主義・成果主義制度の堅持・強化	年功序列型制度の堅持・強化	正社員の確保・育成・活用	非正社員の確保・育成・活用	設備増強	設備削減	研究開発体制の強化	取引銀行の拡充	取引銀行の絞込み	資金調達の積極化	借入金返済の推進	ITの活用	特許・ISOなど外部認定制度の活用	他企業との連携	大学・公的機関等との連携	外部専門家・コンサルタントの活用	その他	
0.9	2.3	11.1	0.6	11.8	8.2	20.7	2.7	3.4	9.6	3.8	5.9	17.8	14.5	6.4	3.4	1.6	3.3	1.1	全体
0.8	1.6	7.3	0.6	11.3	8.4	27.5	1.3	7.1	7.9	3.6	4.7	17.0	12.2	9.3	2.1	3.3	4.0	1.1	製造業計
1.0	2.0	5.8	0.5	9.9	7.6	22.3	2.0	6.1	8.4	2.0	4.6	18.0	11.9	8.4	2.3	3.3	4.3	0.3	素材型製造業
1.0	1.0	5.2	-	8.3	8.3	25.0	3.1	2.1	8.3	2.1	6.3	17.7	10.4	7.3	1.0	4.2	8.3	-	食料品
-	1.5	6.0	1.5	6.0	6.0	10.4	1.5	9.0	9.0	1.5	4.5	11.9	9.0	3.0	1.5	1.5	6.0	1.5	繊維
4.2	-	2.1	-	10.4	4.2	29.2	4.2	4.2	8.3	2.1	4.2	12.5	10.4	6.3	-	2.1	-	-	木材・木製品
-	15.0	5.0	-	10.0	-	35.0	-	10.0	-	5.0	-	20.0	25.0	5.0	5.0	-	-	-	紙・パルプ
-	1.2	8.4	1.2	12.0	10.8	22.9	1.2	10.8	10.8	3.6	6.0	15.7	13.3	10.8	1.2	3.6	3.6	-	化学
-	-	5.1	-	5.1	7.7	12.8	2.6	5.1	10.3	-	-	20.5	12.8	15.4	12.8	7.7	5.1	-	窯業・土石
2.4	4.8	7.1	-	19.0	9.5	28.6	-	2.4	4.8	-	4.8	35.7	11.9	11.9	-	2.4	-	-	鉄・非鉄
0.7	1.4	8.2	0.7	12.2	8.9	31.1	0.9	7.7	7.6	4.6	4.8	16.3	12.4	10.0	2.1	3.3	3.8	1.7	加工型製造業
-	1.5	5.9	-	16.2	10.3	32.4	-	1.5	8.8	7.4	4.4	10.3	19.1	8.8	4.4	-	4.4	1.5	印刷
0.7	1.4	9.0	1.4	10.3	8.3	42.1	2.8	4.8	6.2	4.8	3.4	11.0	8.3	11.0	0.7	2.8	3.4	2.1	金属製品
1.2	2.4	16.7	1.2	19.0	4.8	39.3	-	8.3	4.8	4.8	6.0	25.0	20.2	8.3	3.6	1.2	3.6	1.2	一般機械
1.4	1.4	1.4	-	4.2	11.3	18.3	-	15.5	7.0	2.8	-	18.3	11.3	14.1	2.8	7.0	2.8	-	電気機器
-	1.6	6.3	1.6	15.9	11.1	31.7	1.6	11.1	6.3	1.6	6.3	12.7	6.3	15.9	3.2	-	1.6	3.2	輸送用機器
-	3.7	7.4	-	11.1	14.8	22.2	-	7.4	3.7	7.4	3.7	22.2	3.7	3.7	-	-	7.4	-	精密機械
0.8	-	8.1	-	10.5	8.1	21.0	-	8.1	12.1	4.8	8.1	19.4	13.7	6.5	0.8	7.3	4.8	2.4	その他
1.1	2.8	13.6	0.6	12.0	8.1	16.1	3.5	1.0	10.8	3.8	6.6	18.4	16.0	4.6	4.4	0.4	3.0	1.1	非製造業計
0.7	0.7	17.0	0.7	11.1	3.9	5.9	5.2	2.6	10.5	-	5.2	17.0	18.3	9.2	3.9	1.3	6.5	2.6	建設業
0.8	4.8	13.4	0.2	11.0	5.0	9.4	2.6	1.0	12.4	3.8	4.6	19.8	16.0	4.4	2.6	0.2	3.6	1.0	卸売業
1.5	2.5	11.3	0.5	6.4	10.8	13.7	5.4	-	6.9	4.9	6.9	15.2	18.1	0.5	3.4	-	2.9	-	小売業
-	1.4	4.3	-	10.0	4.3	14.3	1.4	-	20.0	5.7	10.0	27.1	18.6	1.4	4.3	-	1.4	1.4	不動産業
1.8	0.7	15.7	2.2	14.2	14.2	30.3	5.1	0.7	7.7	4.4	6.9	17.9	12.8	7.3	8.8	0.4	1.1	0.7	運輸業
0.6	2.5	16.9	-	18.1	8.8	21.9	1.9	1.3	12.5	3.8	12.5	19.4	11.9	3.8	5.6	0.6	-	1.9	サービス業
3.8	-	11.5	-	26.9	11.5	3.8	3.8	-	19.2	7.7	3.8	11.5	3.8	7.7	3.8	3.8	7.7	3.8	情報通信業
1.0	4.0	10.0	-	11.0	9.0	26.0	1.0	2.0	8.0	4.0	6.0	16.0	25.0	3.0	3.0	-	5.0	-	飲食店・宿泊業

選択)の上位3項目。

最も意識する競争相手と、効果のあった競争力強化方策との関係を見てみると、競争相手を「中国企業」と回答した企業では、「人件費の削減（22.2%）」、「取扱商品・サービスの絞込み（20.8%）」、「製造工程・業務工程の見直し（20.8%）」、「国内市場を志向（19.4%）」との回答が目立つ。

(図表23) 現在の競争相手を「中国企業」と回答した企業が競争力強化のために行った方策として効果のあったもの(5項目以内選択)

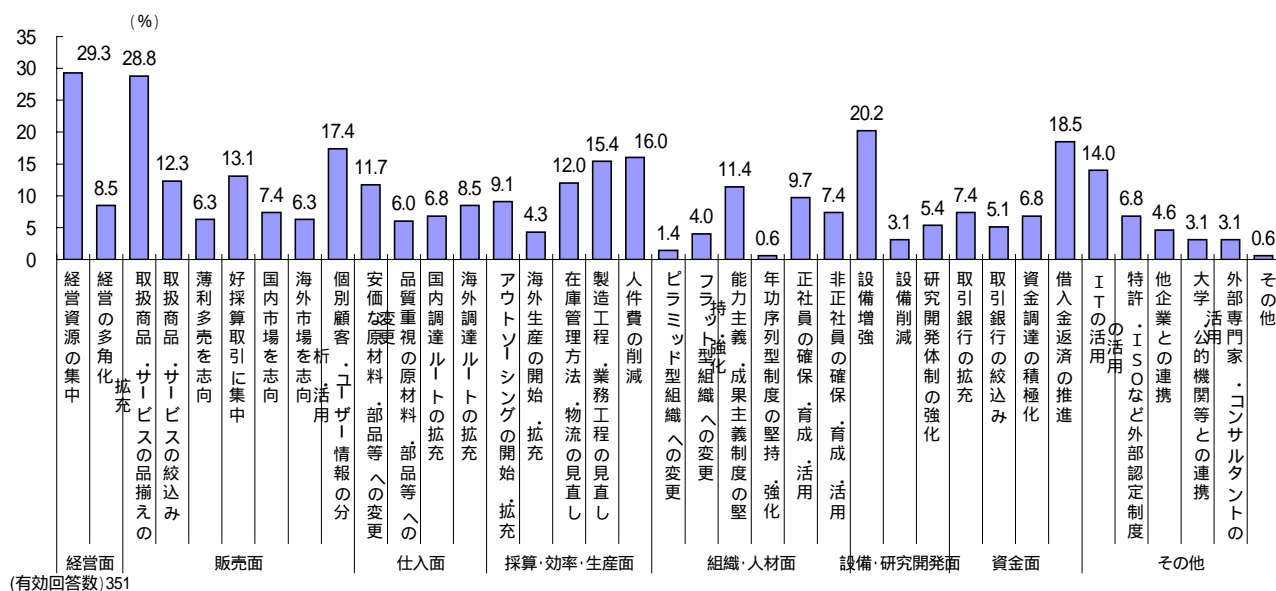


(図表24) 競争相手を「中国企業」と回答した企業の「最も効果のあった競争力強化方策」(特徴的な事例・自由記載より抜粋)

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
繊維	特殊編機を3台導入し、中国では出来ない編地を開発し販売した。	開発生地の販売が好調になるにつれ、従来生地も合わせて買ってもらえる相乗効果が出てきた。
繊維	中国工場の稼働を24H体制にて生産の拡充	国内工場の生産を低下させ、中国工場のフル稼働により、国内市場のデフレに対応出来た。
金属製品	金型製作を国内から海外(韓国・中国)にシフト	国内金型では価格面で立ち打ち出来ず海外型主体となって40%以上の型代コストダウンに成功。
電気機器	中国で生産し、ダイレクトに顧客に納入する。	新しいサプライチェーンが構築され、他製品への波及効果があった。

一方、競争相手を「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業では、「経営資源の集中(29.3%)」、「取扱商品・サービスの品揃えの拡充(28.8%)」、「設備増強(20.2%)」などであった。

(図表25)現在の競争相手を「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業が競争力強化のために行った方策として効果のあったもの(5項目以内選択)



(図表26)競争相手を「他都道府県の国内大手企業」と回答した企業の「最も効果のあった競争力強化方策」(特徴的な事例・自由記載より抜粋)

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
食料品	国内の商社に積極的に提案を行い、独自商品の販売に努力した。	北米以外に、中国等のアジア、オーストラリア、ニュージーランド向け業務用花かつお、だしの販売に成功し、販路・売上高の増加に寄与した。
食料品	価格競争が激化する中、大手企業の出す価格には立ち打ち出来ず、シェア(地場での)が小さくなった。原料等の仕入価格も上昇し、販促に掛ける経費も少なくなった。こうした中、薄利な汎用商品の販売条件を絞りこみ、付加価値商品を開発・販売した。	適正な利益を確保出来るようになった。
食料品	1 中国に自社ブランド生産工場を上げた。 2 他県に第3工場を上げる。	1 原価の低減、国内市場シェア拡大。 2 新技術を導入、生産量の拡大、国内市場シェア拡大。
繊維	他企業との連携により新商品の開発。当社(繊維原料)と建築家と繊維機械メーカーとのコラボ。	繊維企業が住宅建材市場(異業種)へ新商品を参入。異業種において我々のノウハウが大いにいかされる。
金属製品	従来扱うことのなかった商品(フランジ)を海外で生産させ製品の状態で輸入販売できるようにした。	商品の国内シェアが上がり、新商品(フランジ)の売上高に占める割合が35~40%になり、売上の増加に寄与した。

(図表27)特徴的な「最も効果のあった競争力の強化方策」の事例
(強化方策別・自由記載より抜粋)

経営資源の集中

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
卸売	楽器卸売で管楽器（及び付属品）、弦楽器（及び付属品）に特化した。	内容が厚くなったので小売店から信頼安心の卸問屋として存在意義のある会社になった。
卸売	不採算部門を整理して、人員を営業に配置し、客先を主要業種とする選択と集中の経営を実施した。	新規開拓などがなくなり、本業に集中することにより効率向上と売上増加につながった。
卸売	社長よりビジョンを全社員に説明し、その中に柱になる製品を明示して集中と選択を明らかにし、全社員の進むべきベクトルを合わせた。	ビジョンを基に毎年の戦略、戦術をプレゼンテーションし、併せ3年後のGoalも含め全社員との対話を押し進め、団結して事に当る事ができた。
不動産	不採算部門を整理。	資金と人的資源がより利益を産み出す部門に費すことができるようになり、わずらわしさが減った。
精密機械	不採算部門からの撤退。	赤字の縮少。

取扱商品・サービスの品揃えの拡充

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
卸売	自社のオリジナル企画商品を欧州で生産し、輸入販売。	売上高の25%をオリジナル商品にできた。また展示会受注方式をとっているため不良在庫など発生する余地がなく、資金の効果的な活用が可能となった。
卸売	“今日の注文は今日の配達”を目標に他社との差別化を図った。品揃え、品質、価格競争力を源泉に倉庫の拡充、機械加工能力アップ、小ロット対応へ経営資源の集中を行なった。	売上の増加。
卸売	顧客に対して必要な商品を必要な量だけ必要な日に納品する。	県外競争相手との差別化。
小売	従来のようにガスを家庭に供給するだけではなく、それに関連する台所増改策・風呂・流し台の改良・給排水設備工事の推進等、幅広く付随した分野で売上げを延ばす。	ガスコンロなどのガス器具の売上げがこれまでの5年間に比べると伸びている。

人件費の削減

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
飲食店・宿泊業	不採算部門の縮小及び賃金体系の見直し等。	人件費の大幅な削減及び納得性のあるものになった。
窯業・土石	過剰人員のスリム化。	人件費の削減となった。
印刷	正社員の削減、非社員化により、人件費が削減された。	売上高が減少傾向にある中、人件費を始めとする諸経費の削減により、経常利益を維持できた。

設備増強

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
その他卸売	高品質の多品種少量生産に対応する為、レーザー設備を拡充した。	外注依存度が大幅に減少、利益確保、増加となった。
金属製品	マシニングセンターを4台から14台に増設し、生産能力と加工範囲を拡大した結果、取引先の要求を満たす加工サービスができるようになり、取引が増加した。	設備の余裕で急な試作や短納期発注に対応できた。リピートの発生、加工能力の拡大で種々の業界からの引合が増加し、取引間口が広がり注文に結びついた。
金属製品	社内生産設備の増強による、外注加工の内製化。	外注加工費の対売上高比率の削減と、粗利益率の改善。

個別顧客・ユーザー情報の分析・活用

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
小売	会員を募り、固定客化を図り、POSデータを活用。そのデータを元に年間の新聞折込チラシを削減しDMを多様化した。	チラシを見て来店する割合は3%と言われていたが、DMでは7~15%の来店頻度があり、経費を抑えて集客を多くすることにつながった。
小売	購入時に以前よりも詳細なアンケートを頂く事にし、顧客動向を分析し、それに合ったイベントや、商品の推販を行った。	来店客数の増加、売上の増加。
サービス	現顧客及び元顧客、見込客の見直し。	営業部門において、メーカーのITソフトを活用し、各営業部員の責任販売地域内の現・元・見込客リストを作成しアタックリストを源に戦略的に訪問・DMの活動効果を実施した。

借入金返済の推進

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
不動産	不良資産の売却資金を返済に回したり貸付金返済資金を銀行返済に回し借入金の圧縮を行なった。	借入金の一部圧縮され自己資本比率が上がった。
小売	遊休不動産の売却	借入の削減

好採算取引に集中

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
卸売	取引額、利益性、信頼性等からランク付けをした。	将来を見てユーザーの絞り込みの実行、好採算と不採算のえりわけ。
紙・パルプ	粗利益率の低い取引先及び遠方の取引先との価格交渉をした。	総売上金額は減少したが利益率が向上した。

取扱商品・サービスの絞り込み

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
繊維	国内生産・販売に徹し、中高級物を指向。	海外製製品との価格競争を回避。
食料品	価格競争が激化する中、大手企業の出す価格には立ち打ち出来ず、シェア(地場での)が小さくなった。原料等の仕入価格も上昇し、販促に掛ける経費も少なくなった。こうした中、薄利な汎用商品の販売条件を絞りこみ、付加価値商品を開発・販売した。	適正な利益を確保出来るようになった。

ITの活用

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的内容
一般機械	社内LAN・販売管理ソフト・CADを導入し情報の共有を図った。	顧客の製品情報・販売履歴・サービス履歴等の情報を共有できるようになり、その情報を元に各人が顧客にきめ細かいサービスが可能になった。コストダウン・納期の短縮・ミス減少。
飲食・宿泊	宿泊予約サイトと提携し、ネット上で予約可能なシステムの構築。	稼働率が10%程度アップした。

製造工程・業務工程の見直し

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
輸送用機器	製造にかかわる全ての工程について表にし、毎日、毎週、毎月、半期、通年確認出来る様にした。	効率の良い生産が可能となり経費、時間削減、正確な納期に対応可となった。
一般機械	設計、製造、据付調整まで、一人の人間が一貫して物件ごとに管理していたものを、設計課、製造課を分けて、それぞれの課長に工程、人員配分の管理をさせる様にした。	勤務時間（残業、休日出勤等）の片寄りが緩和され、個人差が是正されるとともに、納期までの長期計画に従って、社員全員で製造する（設計する）ことに依り作業効率も上がり納品後の対応も、複数の方が対応可能になった。

経営の多角化

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
建設業	異分野（防蝕事業）に進出し、売り上げ、技術・知識の向上となった。	異分野への進出がコア事業（煙突工事）に技術・知識及び販路の拡充をもたらした。

能力主義・成果主義制度の堅持・強化

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
卸売	社員を、総合職と一般職と区分けし、総合職は、業績に対応した、賞与・賃金を支給する。一般職は、業績にとらわれなく、平均的に賞与・賃金を支給する人事制度の改訂。	営業マンの意識が、やればもらえるという風になり、売上・利益とも順調に推移している

国内市場を志向

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
金属製品	国内で生産が残るであろう車輛関係部品の導入、受注を拡大していった。家電部品製造中心から車輛へ重点を移動。工場取得、設備投資実施。	売上高に占める車輛関係部品が3割を超し、更にシェアを伸ばして行きたい。工場移転で大きな借金を抱えたが、工場の空きスペースも賃貸収入を得ていて、収益改善に繋がっている。

非正社員の確保・育成・活用

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
運輸業	定年退職者の再雇用。	スキルを落とさず人件費の削減ができた。

海外調達ルートの特充

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
一般機械	中国向輸出機械の部品の一部を現地調達できた。	運送費の削減。

海外市場を志向

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
繊維	欧米向け販路拡大のための販売拠点づくり。	国内の販売減少を海外販売でカバーできた。

海外生産の開始・特充

業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
その他製造業	中国工場の設立。	従来、日本から輸出していたが納期短縮とコスト減により販路拡大に成功。

大学・公的機関等との連携

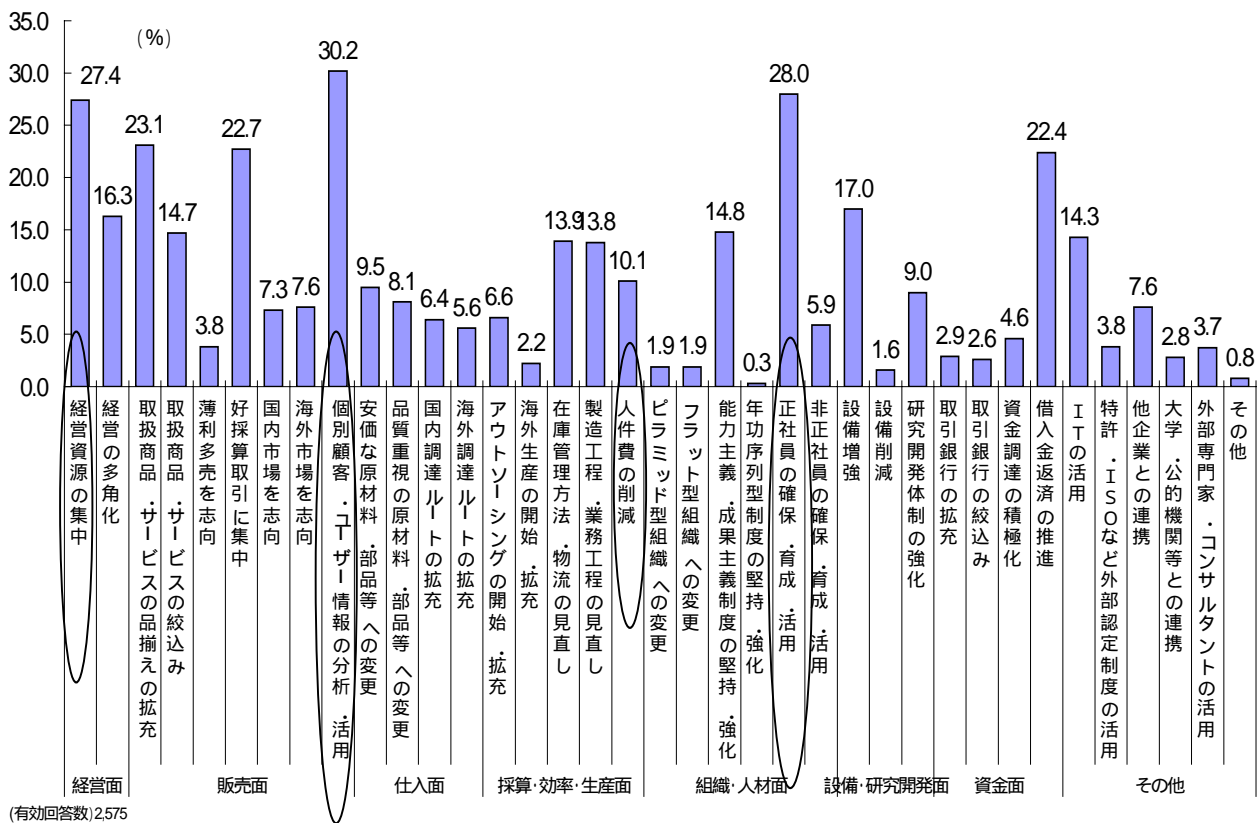
業種	最も効果のあった競争力強化方策の具体的な内容など	効果の具体的な内容
製造業	産業技術センターとの共同開発により新製品の開発をした。	新製品の完成及び販売に着手出来た

6. 今後の競争力の強化方策

今後(これから5年程度)に行う予定の強化方策については、1位は「個別顧客・ユーザー情報の分析・活用(30.2%)」、2位は「正社員の確保・育成・活用(28.0%)」となっており、過去の競争力の強化方策で効果のあった方策(5.「過去の競争力の強化方策」図表19)での比率(それぞれ18.1%、11.8%)と比べて、ともに比率が上昇している。

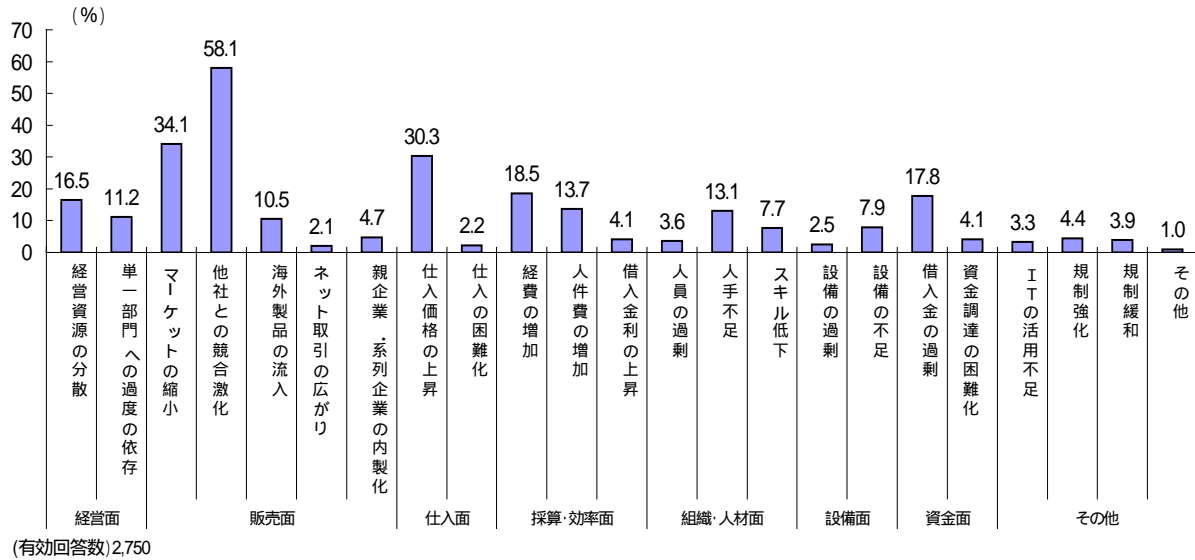
一方、「人件費の削減」の比率は低下(21.5%→10.1%)している。

(図表28) 今後の競争力強化方策(5項目以内選択)



(参考)競争力の阻害要因

(参考1)競争力の阻害要因(これまで5年間程度)(3項目以内選択)



(参考2)競争力の阻害要因(これから5年間程度)(3項目以内選択)

