

2012(平成 24)年度  
第 8 回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査  
(全容)

2013 年 3 月

商工中金 調査部  
商工総合研究所

## 【要旨】

### **分業構造の現状と変化**

- ・ 主力納入先との関係が以前ほど強固ではなくなりつつある。
- ・ 一方、受注単価の引き下げ要請は強まっている。
- ・ 主力納入先の発注面の変化をみると、品質・納期に対する要求は低下したものの依然として高い。加えて小ロットの傾向が高まった。一方で、これまでの取引実績が考慮されなくなったと感じる比率が強まっている。
- ・ 主力納入先の海外生産の拡大は当該中小企業にとって受注面で悪影響を受けた企業が過半数を占める一方、好影響を受けた企業も1割強存在する。
- ・ 主力納入先の「外注先・調達先の絞込み」、「部品の共通化、部品点数の削減」によって好影響を受けた企業もある。「ネット調達の推進」は、好影響を受けた企業の比率が悪影響を受けた企業の比率を大きく上回っている。

### **中小機械・金属工業の戦略的対応**

#### **1. 中小企業のグローバル化**

- ・ 海外生産国は中国が約7割。タイは大きく増加。今後は、「チャイナ+1」に対する意欲も窺われる。
- ・ 生産拠点の機能をみると、「低コスト生産のメリット」の比率は高いものの、今後は低下する見込み。一方で、「海外市場への製品供給」や「量産の拠点」といった機能は上昇する。
- ・ 部品等の中間財の調達は、現地化が進む。
- ・ 海外生産を行っている企業は自社の発展を見込む一方で、海外生産の予定がない企業では発展を厳しいと認識。特に、自動車部品製造業で顕著。

#### **2. 技術・製品面での特色と開発の体制**

- ・ 技術・製品面での特色(強み)は、「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理力」が最も高くなっているが、今後は「コストダウンのための技術力・生産管理力」の強化を課題としている。
- ・ 技術開発、新製品開発の体制は、今後は公設機関、大学・研究所等、外部との連携を志向。

#### **3. 新事業分野への進出**

- ・ 環境、医療・福祉関連が増加の一方、自動車、情報通信機器関連は後退。

#### **4. 今後の経営戦略**

- ・ 経営体質を強化する上での課題は「技術力の向上」。

## 緒言

少子・高齢化、経済のグローバル化、IT(情報技術)を中心とするイノベーションが一段と進展する中で、日本経済の成長力を維持するために、成長が著しい新興国など、海外の需要を取り込むことが不可欠との認識の共有が進んでいる。

このため、大企業製造業においては、生産拠点の再編や同業種、異業種を問わず、M&A(合併・買収)・事業統合、連携といった事業のリストラクチャリングが広範に行われるようになってきている。また、2011年の東日本大震災やタイでの洪水を契機として、特に基幹的な部品等を安定的に確保するために、部品等の購入先の分散や業界全体での部品の仕様の共通化などによって、サプライチェーンの脆弱性を引き下げることが、BCP(事業継続計画)の観点からも重要との認識が高まりつつある。

このように、中小製造業が事業を運営する上での環境は大きく変化しており、分業構造の枠組みや中小製造業の存立基盤にも大きな影響を与える可能性があるものと思われる。

このような現状に鑑みて、中小製造業の現状を改めて把握し今後を展望するために、商工中金と商工総合研究所との共同調査として第8回調査(※)を実施した。

具体的には、2012年の8月から9月にかけて、商工中金の取引先の機械・金属工業関連の中小製造業に対してアンケート調査を実施した。

本報告書はそのアンケート調査の結果を取りまとめたものであり、今回調査では経済のグローバル化に伴う中小機械・金属工業を取り巻く企業間関係をはじめとする環境の変化とそれに対する対応に重点を置いている。本調査が中小企業の研究者や政策担当者等の関係者に多少とも参考になれば幸いである。

2013年3月

商工中金 調査部  
商工総合研究所

(※)過去の調査の実施状況については、[1]調査要領 1.1 調査目的を参照されたい。

## 【目 次】

【要旨】	2
緒言	3
〔1〕調査要領	11
〔2〕企業パターン	12
〔3〕調査対象先の属性	15
〔4〕注意事項	15
〔調査結果〕	16
【概要】	17
第1章 中小機械・金属工業における分業構造の現状と変化	31
1. 中小機械・金属工業の経営の現状	31
1.1 売上、利益	31
1.2 雇用	32
1.3 販売先	35
1.4 生産品目・設計の特徴	37
2. 企業間関係の現状と変化	43
2.1 主力納入先からの生産要素の導入	43
2.2 主力納入先との取引関係	45
2.3 系列取引の状況	60
3. 販売、外注についての関係の変化	63
3.1 販売先の変化	63
3.2 外注先の変化	73
第2章 中小機械・金属工業の戦略的対応	77
1. 中小企業のグローバル化	77
1.1 輸出	77
1.2 海外生産	79
1.3 国内と海外の受注先取引のネットワーク	99
2. 技術	106
2.1 技術、コスト、納期、及びアフターサービスの水準の海外同業者との比較	106
2.2 技術・製品面での強み	112
2.3 技術開発、新製品開発の体制	116
3. 自社製品、新分野進出	119
3.1 自社製品	119
3.2 新事業分野への進出	120
4. IT(情報技術)の活用	122
4.1 IT(情報技術)活用のスタンス	122

4.2 IT 利用の目的と成果	122
5 今後の経営戦略について	123
5.1 自社の事業の発展性	123
5.2 発展のモデルとして志向する企業のタイプ	128
5.3 経営体質を強化する上での課題	129
結語	131
[ 資 料 編 ]	133
○アンケート調査票	134
○調査結果単純集計表	146

## 【図表目次】

### [調査結果概要]

(図表1)主力納入先からの生産要素の導入の現状	17
(図表2)主力納入先からの技術面での指導の今後の見込み	18
(図表3)受注単価の引き下げ要請の状況	18
(図表4)過去5年間での主力納入先の発注面の変化	19
(図表5)主力納入先の経営戦略の変化とその影響	21
(図表6)海外生産を行っている国・地域	22
(図表7)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域	23
(図表8)海外生産拠点の機能	24
(図表9)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先	25
(図表10)自社の事業の発展の可能性(海外生産の有無別)	26
(図表11)技術・製品面での自社の特色(強み)と今後強化したい能力	27
(図表12)技術開発、新製品開発の体制	28
(図表13)進出中、または検討中の新事業の主な分野	29
(図表14)経営体質を強化する上での課題	30

### [調査結果全容]

(図表1-1-1-1)総売上高(1社当たり平均金額)	31
(図表1-1-1-2)売上高経常利益率	31
(図表1-1-1-3)業種パターン別の売上高経常利益率	32
(図表1-1-2-1)正社員数	32
(図表1-1-2-2)業種パターン別の正社員数の増減の企業比率	33
(図表1-1-2-3)業態・受注先のパターン別の正社員数の増減の企業比率	33
(図表1-1-2-4)非正社員(パート、派遣、臨時従業員)数	34
(図表1-1-2-5)非正社員比率	34
(図表1-1-2-6)業種パターン別の非正社員比率	35
(図表1-1-3-1)販売(受注)先の総数	36
(図表1-1-3-2)業種パターン別の販売(受注)先の総数	36
(図表1-1-3-3)業態・受注先パターン別の販売(受注)先の総数	37
(図表1-1-4-1)生産品目の特徴	38
(図表1-1-4-2)業種パターン別の生産品目の特徴	38
(図表1-1-4-3)主要製品の設計関与度	39
(図表1-1-4-4)業種パターン別の主要製品の設計関与度	40
(図表1-1-4-5)業態・受注先パターン別の主要製品の設計関与度	40

(図表1-1-4-6)生産技術機能	41
(図表1-1-4-7)業種パターン別の生産技術機能	42
(図表1-1-4-8)業態・受注先パターン別の生産技術機能	42
(図表1-2-1-1)主力納入先からの生産要素の導入の現状	44
(図表1-2-1-2)主力納入先からの技術面での指導の現状	44
(図表1-2-1-3)主力納入先からの技術面での指導の今後の見込み (受注先パターン別)	45
(図表1-2-2-1)主力納入先の5年前の地位	45
(図表1-2-2-2)受注単価の決定方法	46
(図表1-2-2-3)業種パターン別の受注単価の決定方法	47
(図表1-2-2-4)受注単価の引き下げ要請の状況	47
(図表1-2-2-5)単価引き下げ要請への対応の可能性	48
(図表1-2-2-6)過去5年間で主力納入先の発注面の変化	49
(図表1-2-2-7)主力納入先が自社に発注する主な理由	50
(図表1-2-2-8)業種パターン別の主力納入先が自社に発注する主な理由	50
(図表1-2-2-9)受注先パターン別の主力納入先が自社に発注する主な理由	51
(図表1-2-2-10)主力納入先の経営戦略の変化とその影響	52
(図表1-2-2-11)過去5年間で主力納入先が実施したこと	54
(図表1-2-2-12)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、 自社の受注面に悪い影響を与えたこと	55
(図表1-2-2-13)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、 自社の受注面に良い影響を与えたこと	56
(図表1-2-2-14)過去5年間で主力納入先が実施したこと(業種パターン別)	58
(図表1-2-2-15)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、 自社の受注面に悪い影響を与えたこと(業種パターン別)	58
(図表1-2-2-16)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、 自社の受注面に良い影響を与えたこと(業種パターン別)	59
(図表1-2-3-1)下請系列的な生産の有無	60
(図表1-2-3-2)下請系列的な生産の有無(業種パターン別)	60
(図表1-2-3-3)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響	61
(図表1-2-3-4)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の 経営に対する影響(業種パターン別)	62
(図表1-2-3-5)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の 経営に対する影響(受注先パターン別)	62
(図表1-3-1-1)販売先(受注先)の数の増減(5年前対比)	63
(図表1-3-1-2)販売先(受注先)の数の増減(5年前対比)(業態・受注先パターン別)	63
(図表1-3-1-3)新たに開拓した販売先(受注先)の業種	64
(図表1-3-1-4)新たに開拓した販売先(受注先)の業種(業態・受注先パターン別)	65
(図表1-3-1-5)新たに開拓した販売先(受注先)の業種 (販売先数の5年前に比べた増減別)	65

(図表1-3-1-6)販売先(受注先)の開拓に際しての課題	66
(図表1-3-1-7)販売先(受注先)の開拓に際しての課題(業態・受注先パターン別)	67
(図表1-3-1-8)販売先(受注先)の開拓に際しての課題 (販売先数の5年前に比べた増減別)	67
(図表1-3-1-9)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動	68
(図表1-3-1-10)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動 (業態・受注先パターン別)	68
(図表1-3-1-11)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動 (販売先数の5年前に比べた増減別)	69
(図表1-3-1-12)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化	70
(図表1-3-1-13)同一県内の販売先(受注先)に対する売上金額の変化 (業態・受注先パターン別)	70
(図表1-3-1-14)県外の同一地方圏の販売先(受注先)に対する売上金額の変化 (業態・受注先パターン別)	71
(図表1-3-1-15)国内の他の地方圏の販売先(受注先)に対する売上金額の変化 (業態・受注先パターン別)	71
(図表1-3-1-16)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化 (販売先数の5年前に比べた増減別)	72
(図表1-3-1-17)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化 (事業分野の成長性別)	72
(図表1-3-2-1)外注先数の増減	73
(図表1-3-2-2)発注額からみた国内の外注先の地域の変化	74
(図表1-3-2-3)外注量についての方針	75
(図表1-3-2-4)外注先数についての方針	75
(図表1-3-2-5)外注先の位置付けに関する方針	76
(図表1-3-2-6)外注先の位置付けに関する方針(業態・受注先パターン別)	76
(図表2-1-1-1)輸出の有無	77
(図表2-1-1-2)業態・受注先パターン別の輸出の有無	78
(図表2-1-1-3)輸出の相手国・地域	79
(図表2-1-2-1)海外生産の有無(業種パターン別)	80
(図表2-1-2-2)海外生産を行っている国・地域	81
(図表2-1-2-3)生産額が最も大きい国・地域	82
(図表2-1-2-4)海外生産拠点の機能	84
(図表2-1-2-5)現在重視している海外生産拠点の機能	85
(図表2-1-2-6)今後重視していきたい海外生産拠点の機能	86
(図表2-1-2-7)業態パターン別の海外生産拠点の機能	87
(図表2-1-2-8)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(現在)	87
(図表2-1-2-9)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(今後)	88
(図表2-1-2-10)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(業態パターン別)	89
(図表2-1-2-11)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針	



(製品の生産ロット).....	89
(図表2-1-2-12)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針 (製品の納期).....	90
(図表2-1-2-13)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針 (製品のライフサイクル).....	91
(図表2-1-2-14)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針 (高度な技術の必要性).....	91
(図表2-1-2-15)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針 (製品の納入後のアフターサービスの必要性).....	92
(図表2-1-2-16)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針 (製品の販売市場).....	93
(図表2-1-2-17)海外の事業拠点におけるマネージャーの登用方針 .....	94
(図表2-1-2-18)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域.....	95
(図表2-1-2-19)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域 (業種パターン別) .....	97
(図表2-1-2-20)海外生産を予定しない理由 .....	98
(図表2-1-2-21)海外生産を予定しない理由(業種パターン別) .....	100
(図表2-1-3-1)国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減.....	101
(図表2-1-3-2)国内本社の輸出額(業種パターン別) .....	102
(図表2-1-3-3)海外拠点での生産額の内、海外拠点の所在する国での販売額 (業種パターン別).....	103
(図表2-1-3-4)海外拠点での生産額の内、海外拠点から第三国への輸出額 (業種パターン別).....	104
(図表2-1-3-5)海外の外注先との取引に関する問題点 .....	105
(図表2-2-1-1)技術水準の海外同業者との比較 .....	106
(図表2-2-1-2)コスト対応力の海外同業者との比較 .....	106
(図表2-2-1-3)納期への対応力の海外同業者との比較 .....	107
(図表2-2-1-4)アフターサービスの海外同業者との比較 .....	107
(図表2-2-1-5)技術、コスト、納期、及びアフターサービスの水準の海外同業者との比較 (業態パターン別).....	109
(図表2-2-1-6)技術水準の海外同業者との比較(自社の事業の発展性別) .....	111
(図表2-2-1-7)コスト対応力の海外同業者との比較(自社の事業の発展性別).....	112
(図表2-2-2-1)自社の強みと今後強化したい能力 .....	113
(図表2-2-2-2)自社の特色(強み)として特に重要と考えているもの (業種パターン別) .....	114
(図表2-2-2-3)自社の特色(強み)として特に重要と考えているもの (業態・受注先パターン別).....	114
(図表2-2-2-4)今後強化していきたい能力.....	115
(図表2-2-3-1)技術開発、新製品開発の体制.....	116
(図表2-2-3-2)現在の技術開発、新製品開発の体制.....	117

(図表2-2-3-3)現在の技術開発、新製品開発の体制(業種パターン別).....	118
(図表2-2-3-4)今後の技術開発、新製品開発の体制(業種パターン別).....	118
(図表2-2-3-5)今後の技術開発、新製品開発の体制(業態パターン別).....	118
(図表2-3-1-1)自社製品が最終的に使用される主な分野 .....	119
(図表2-3-1-2)自社製品と受注(下請)生産の比率についての今後の方針 .....	120
(図表2-3-2-1)新事業分野への進出の状況.....	120
(図表2-3-2-2)進出中、または検討中の新事業の主な分野 .....	121
(図表2-4-1-1)IT(情報技術)を活用のスタンス.....	122
(図表2-4-2-1)IT 利用の目的と成果.....	123
(図表2-5-1-1)自社の事業の発展の可能性.....	124
(図表2-5-1-2)自社の事業の発展の可能性(業種パターン別).....	124
(図表2-5-1-3)自社の事業の発展の可能性(業態・受注先パターン別) .....	125
(図表2-5-1-4)自社の事業の発展の可能性(設計関与度、技術機能別) .....	125
(図表2-5-1-5)自社の事業の発展の可能性(海外生産の有無別).....	127
(図表2-5-2-1)発展のモデルとして志向する企業のタイプ.....	128
(図表2-5-2-2)発展のモデルとして志向する企業のタイプ(業態・受注先パターン別) ...	129
(図表2-5-3-1)経営体質を強化する上での課題.....	130
(図表2-5-3-2)経営体質を強化する上での課題(業態・受注先パターン別).....	130

## 〔1〕調査要領

### 1.1 調査目的

グローバル化、IT化の進展等に伴う中小機械・金属工業における分業構造等の変化の実態と構造変化の中で中小企業が発展していくための方向性の把握。

本調査は1970(昭和45)年以降 概ね6年毎に実施。今回は、前回2006(平成18)年10月調査に続く第8回調査に当たる。

#### □調査の変遷

回	アンケート調査の実施時期	名称	有効回答数
1	1970(昭和45)年8月	下請中小企業実態調査	2,564
2	1976(昭和51)年8月	同上	2,179
3	1982(昭和57)年6月	同上	1,592
4	1988(昭和63)年6月	同上	1,642
5	1994(平成6)年8月	中小機械・金属工業分業構造実態調査	1,965
6	2000(平成12)年9月	中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査	2,112
7	2006(平成18)年10月	同上	2,181
8	2012(平成24)年8月	同上(今回調査)	1,707

## 2. 調査時期

2.1 アンケート調査 : 平成24年8月17日～9月10日

2.2 事例調査 : 平成24年12月～平成25年2月(報告書は別途作成)

## 3. 調査対象先

### 3.1 アンケート調査

○商工中金の取引先中小企業のうち、以下の業種に属する企業(主に機械・金属工業関連)。

①鉄鋼業、②非鉄金属製造業、③金属製品製造業、④はん用機械・同部品製造業、⑤生産用機械・同部品製造業、⑥業務用機械・同部品製造業、⑦電子部品・デバイス・電子回路製造業、⑧電気機械・同部品製造業、⑨情報通信機械・同部品製造業、⑩自動車・同部品製造業、⑪その他の輸送用機器・同部品製造業

なお、ここで言う「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の企業)、または、法定中小企業(中小企業基本法第2条に規定する企業)、のいずれかに該当する非上場企業を指す。

○調査対象企業数:5,053社

○有効回答企業数:1,707社(回収率:33.8%)

### 3.2 事例調査

○上記アンケート調査回答企業のなかから選定。

## 4. 調査方法

4.1 アンケート調査:郵送法

4.2 事例調査:経営幹部への面談によるヒアリング

## [2]企業パターン

本調査では、以下のようなパターンで企業を分類し、分析を行っている。

### 1. 業種パターン =企業の業種による分類

No.	パターン	業種区分
I	鉄鋼・非鉄・金属製品	鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業
II	はん用・生産用・業務用機械・同部品	はん用機械・同部品製造業、生産用機械・同部品製造業、業務用機械・同部品製造業
III	電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械・同部品製造業、情報通信機械・同部品製造業
IV	自動車部品	自動車・同部品製造業
V	その他の輸送用機器・同部品	自動車以外の輸送用機械・同部品製造業

### 2. 業態パターン =企業の業態による分類

(○:行っている、×行っていない)

No.	パターン	生産態様	生産		下請系列的な生産
			自社企画製品の生産	他社企画製品の生産	
I	自社製品型	「自社企画製品のみ」	○	×	—
II	独立受注型	「自社企画製品と他社企画製品」 または 「他社企画製品のみ」	○ または ×	○	×
III	系列受注型	「自社企画製品と他社企画製品」 または 「他社企画製品のみ」	○ または ×	○	○

(注1) 本調査では、対象先企業を、まず自社で製品を企画し製造する「自社製品型企业」(I)と他社が企画した製品を製造する「受注型企业」(II、III)に分け、さらに「受注型企业」を下請系列的な生産を行っているか否かによって「独立受注型企业」(II)と「系列受注型企业」(III)にパターン化している。

(注2) 「下請系列的な生産」に該当するか否かについては、アンケート調査票の「貴社では 一般にいう下請系列的な生産を行っていますか」という設問に対する、「行っている」、あるいは「行っていない」という回答で分類している。

回答構成比(%)

自社製品型	独立受注型	系列受注型	合計(%)	回答企業数
19.8	25.4	54.8	100.0	1,640

業態パターン別の業種パターン構成比(%)

		鉄鋼業・非鉄・金属製品	はん用・生産用・業務用機械・同部品	電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	自動車部品	その他の輸送用機器・同部品	合計(%)	回答企業数
業態パターン	自社製品型	12.0	61.8	16.9	4.0	5.2	100.0	325
	独立受注型	26.2	38.2	20.9	9.4	5.3	100.0	416
	系列受注型	22.5	33.3	17.8	21.9	4.6	100.0	899

3. 受注先パターン = 納入先企業との取引関係の特徴による分類

No.	パターン	主力納入先への売上比率	総売上に占める下請系列的取引のシェア
I	専属型	75%以上	—
II	準専属型	50～75%未満	—
III	分散型	25～50%未満	50%以上
IV	自立志向型	I～III以外の企業	

(注)受注先の分類に際しては、まず他社企画製品を生産している企業について、①主力納入先への売上比率により「I 専属型」「II 準専属型」への分類を行った。次に②主力納入先への売上比率が 50%未満の企業については、同比率が 25～50%未満の企業で、総売上に占める下請比率が 50%以上の企業を「III 分散型」、それ以外の企業を「IV 自立志向型」(下請系列的比率が 50%未満、または下請系列的取引がないとする企業、及び、下請系列的取引が 50%以上の企業であっても主力納入先への売上比率が 25%未満の企業)に分類している。

回答構成比(%)

専属型	準専属型	分散型	自立志向型	合計(%)	回答企業数
22.7	22.8	12.7	41.9	100.0	1,208

受注先パターン別の業種パターン構成比(%)

		鉄鋼業・ 非鉄・ 金属製品	はん用・ 生産用・ 業務用 機械・ 同部品	電子部 品・デバ イス・回 路、電気 機械・情 報通信	自動車 部品	その他の 輸送用 機器・ 同部品	合計 (%)	回答 企業数
受注先 パター ン	専属型	15.3	31.0	21.2	25.2	7.3	100.0	274
	準専属型	21.1	36.7	17.1	19.6	5.5	100.0	275
	分散型	27.5	25.5	12.4	31.4	3.3	100.0	153
	自立志向型	27.3	38.1	20.4	11.1	3.2	100.0	506

【参考】業態パターンと受注先パターンの対応関係

○業態パターン

○受注先パターン(Ⅰ～Ⅳ)

パターン	生産態様	下請系列的な 生産		パターン	主力納入先へ の売上比率	総売上に占める下 請系列的取引の シェア	
Ⅰ 自社製品型	自社企画製品のみ		⇒	1 自社製品型			
Ⅱ 独立受注型	自社企画製品と他社企画製品 または他社企画製品のみ	行っていない	⇒	2 受 注 型 企 業	Ⅰ 専属型	75%以上	
Ⅲ 系列受注型	自社企画製品と他社企画製品 または他社企画製品のみ	行っている			Ⅱ 準専属型	50～75%未満	
					Ⅲ 分散型	25から50%未満	50%以上
			Ⅳ 自立志向型		Ⅰ～Ⅲ以外の企業		

業態パターン別の受注先パターン構成比(%)

		専属型	準専属型	分散型	自立 志向型	合計 (%)	回答 企業数
合計		22.7	22.8	12.7	41.9	100.0	1,208
業 態 パ タ ー ン	自社製品型	-	-	-	-	-	-
	独立受注型	10.0	15.3	-	74.7	100.0	411
	系列受注型	28.7	26.7	19.4	25.2	100.0	790

### [3] 調査対象先の属性

#### (1) 本社の所在地 (上段:回答企業数、下段:回答企業数の構成比(%))

北海道	東北 (青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)	北関東 (茨城、栃木、群馬)	首都圏 (東京、埼玉、千葉、神奈川県)	甲信越 (山梨、長野、新潟)	東海 (静岡、愛知、三重、岐阜)	北陸 (富山、石川、福井)	近畿 (大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)	中国 (鳥取、島根、岡山、広島、山口)	四国 (徳島、香川、愛媛、高知)	九州・沖縄	合計
18	76	85	463	145	308	66	297	118	34	97	1,707
1.1	4.5	5.0	27.1	8.5	18.0	3.9	17.4	6.9	2.0	5.7	100.0

#### (2) 主な業種 (上段:回答企業数、下段:回答企業数の構成比(%))

鉄鋼業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	はん用機械・同部品製造業	生産用機械・同部品製造業	業務用機械・同部品製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	電気機械・同部品製造業	情報通信機械・同部品製造業	自動車・同部品製造業	その他の輸送用機器・同部品製造業	合計
32	51	284	118	453	115	98	162	51	259	84	1,707
1.9	3.0	16.6	6.9	26.5	6.7	5.7	9.5	3.0	15.2	4.9	100.0

#### (3) 資本金(平成24年6月末現在) (上段:回答企業数、下段:回答企業数の構成比(%))

1千万円以下	1千万円超～3千万円以下	3千万円超～5千万円以下	5千万円超～1億円以下	1億円超～3億円以下	3億円超	合計
374	566	370	302	61	34	1,707
21.9	33.2	21.7	17.7	3.6	2.0	100.0

#### (4) 正社員数(各年度末の数値) (上段:回答企業数、下段:回答企業数の構成比(%))

	10人以下	11～30人	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1001人以上	合計	平均値(人)
2009(平成21)年度	123	466	326	403	243	28	12	-	1,601	68.7
	7.7	29.1	20.4	25.2	15.2	1.7	0.7	-	100.0	
2010(平成22)年度	122	458	332	407	247	29	12	-	1,607	68.9
	7.6	28.5	20.7	25.3	15.4	1.8	0.7	-	100.0	
2011(平成23)年度	126	461	319	414	253	27	12	-	1,612	69.3
	7.8	28.6	19.8	25.7	15.7	1.7	0.7	-	100.0	

### [4] 注意事項

- ・ 上記[2]企業パターン、及び[3]の調査対象先の属性で、有効回答数(1,707)に合計が達していないものは、分類に必要な設問に対する回答を得られなかったことによる。
- ・ 選択肢を回答する設問では、単数回答を「S.A.」、複数回答を「M.A.」と示す場合がある。なお、「M.A.」の前に記載されている数字は回答数の上限を示す(例:3M.A.:3項目以内複数回答)。
- ・ 図表中に記載されている(n=XXX:Xは数値)の表記は回答企業数を示す。
- ・ 四捨五入の関係上、単数回答の設問の図表内で各回答の構成比の積算(%)が100にならない場合がある。なお、回答企業がない設問の企業数・構成比は、「0.0」、あるいは「-」と記す。
- ・ 「M.A.」の記載のある表は複数回答のため、「合計」の列は個々の回答の比率の合計ではない。
- ・ 分析に際して時系列比較を行っている場合、「前回(調査)」とは2006年(平成18年)調査、「前々回(調査)」とは2000年(平成12年)調査を指す。

# 〔調査結果〕



## 【概要】

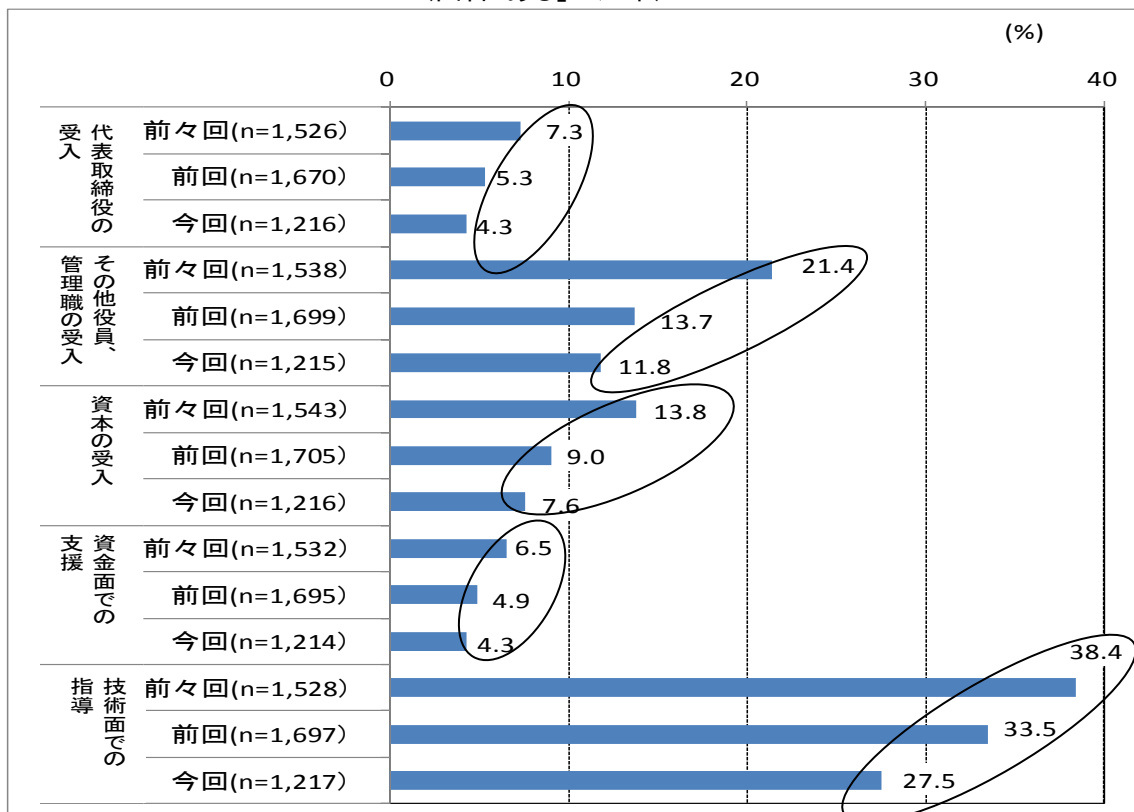
### 第1章 中小機械・金属工業における分業構造の現状と変化

#### 1. 企業間関係の現状と変化

##### 1.1 主力納入先からの生産要素の導入の現状(図表1)

- 主力納入先からの生産要素の導入の状況について、全ての項目(「代表取締役の受入」、「その他役員、管理職の受入」、「資本の受入」、「資金面での支援」、「技術面での指導」)の中で、「ある」の比率が最も高いのは、「技術面での指導」(今回:27.5%)であった。
- 過去の調査と比較すると、全ての項目で「ある」の比率が前回、今回と続けて低下した。
- 「技術面での指導」は、「ある」の比率(前々回:38.4%→前回:33.5%→今回:27.5%)の今回の低下幅が6.0%ポイントと比較的大きい(次項で今後の見込みを論じる)。

(図表1)主力納入先からの生産要素の導入の現状  
(回答「ある」の比率)



(注)・各生産要素の導入についての回答は「ある」と「ない」の二者択一。

・回答企業数は「ある」「ない」の合計。

・「前々回」は2000年(平成12年)調査、「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。

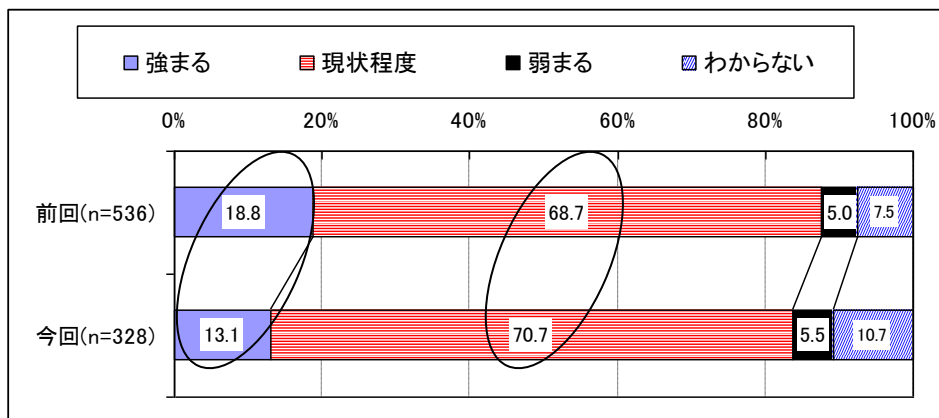
##### 1.2 主力納入先からの技術面での指導の今後の見込み(図表2:次ページ)

- 「主力納入先からの技術面での指導」の今後(5年後)の見込みをみると、「強まる」の比率が低

<sup>1</sup> 主力納入先とは、納入先のうちで自社の売上が最も大きい企業のこと。

下(前回:18.8%→今回:13.1%)する一方、「現状維持」の比率がやや上昇(同:68.7%→同:70.7%)。

(図表2)主力納入先からの技術面での指導の今後の見込み(単数回答)



(注)「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。

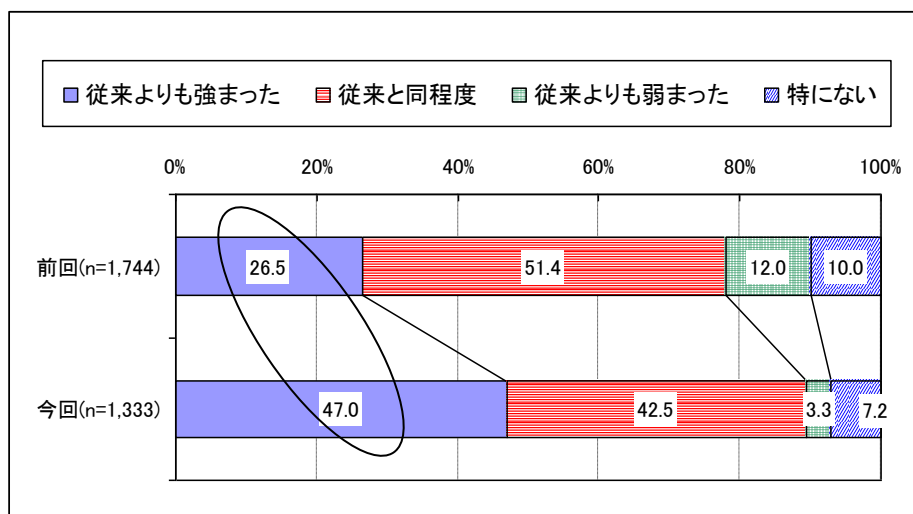
○以上から、主力納入先との関係が希薄化している様子が窺われる。

## 2. 受注単価の引き下げ要請 (図表3)

○受注単価の引き下げ要請の状況を見ると、「従来よりも強まった」(前回:26.5%→今回:47.0%)の比率が前回から大幅に上昇し、第1位となった。一方、「従来と同程度」(同:51.4%→同:42.5%)は過半数割れの第2位に後退。「従来よりも弱まった」(同:12.0%→同:3.3%)、「特にない」(同:10.0%→同:7.2%)の比率も低下した。

○総じて、受注単価の引き下げ要請が大幅に強まった<sup>2</sup>。

(図表3)受注単価の引き下げ要請の状況(単数回答)



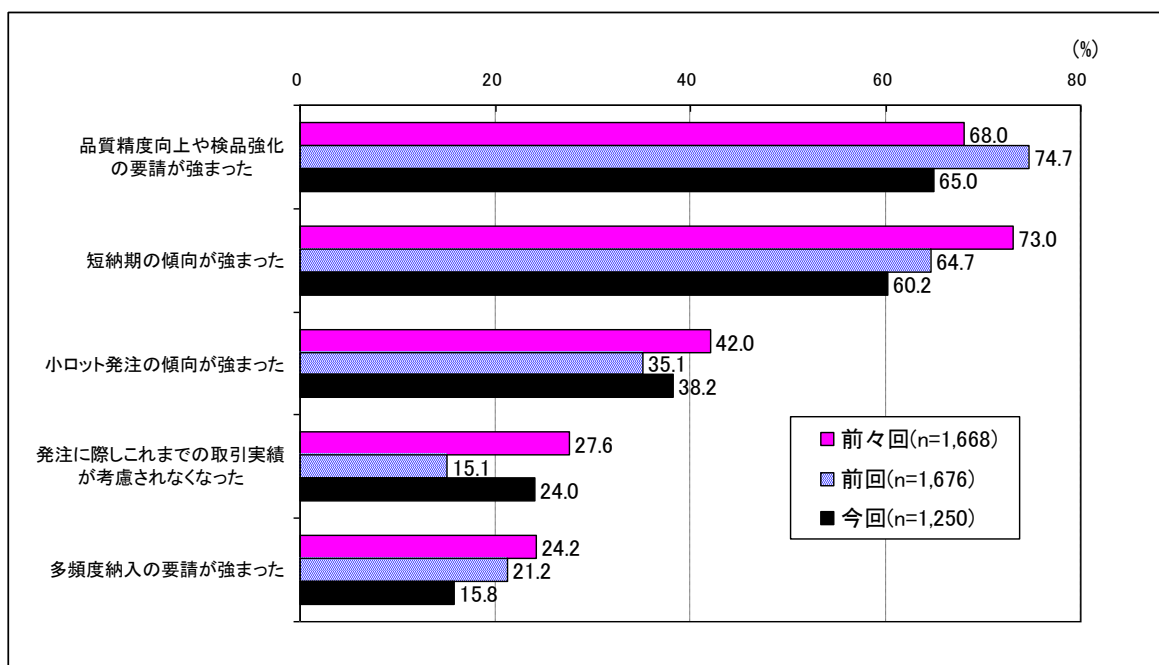
(注)「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。

<sup>2</sup> 調査時点の景気情勢(前回:戦後最長の拡大期、今回:リーマンショックの影響を残した段階で発生した東日本大震災によるショックからの回復期)や為替レート(東京市場スポット中心相場月平均。2006年10月:118.66円/ドル、2012年8月:78.66円/ドル)も影響しているものと思われる。

### 3. 発注面での変化(図表4)

- 過去5年間で主力納入先の発注面の変化をみると、第1,2位は前回と同じく、「品質精度向上や検品強化の要請が強まった」(前回:74.7%→今回:65.0%)、「短納期の傾向が強まった」(前々回:73.0%→前回:64.7%→今回:60.2%)。しかし、これらの比率は、ともに前回に比べて低下した。
- また、「短納期の傾向が強まった」、「多頻度納入の要請が強まった」(前々回:24.2%→前回:21.2%→今回:15.8%)の比率は前回、今回と2回連続で比率が低下。ここから、納入先の側でサプライチェーン・マネジメントが前回調査以降、一段と発達したことの影響が示唆されていると思われる<sup>3</sup>。つまり、主力納入先、特に大手企業は、サプライチェーンをグローバルに張り巡らせ、世界各地でサプライヤーを確保したため、日本国内の特定のサプライヤーに「短納期」「多頻度納入」といった形で負担をかける必要性が相対的に低下した可能性があるものと思われる。
- 一方、「発注の際にこれまでの取引実績が考慮されなくなった」(前回:15.1%→今回:24.0%)、「小ロット発注の傾向が強まった」(前回:35.1%→今回:38.2%)の比率が前回に比べて上昇。
- 以上から、過去5年間で主力納入先はサプライヤーとの関係において、長期的な継続性に基づく取引実績を重視しなくなる一方、品質や納期、納入頻度に対する要求を「相対的に」後退させつつ、適切な量の発注(小ロット発注)を重視することによって、従来に比べて、サプライヤーとの関係に柔軟性を持たせようとしているものと見られる。

(図表4)過去5年間で主力納入先の発注面の変化(複数回答)



(注)「前々回」は2000年(平成12年)調査、「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。

<sup>3</sup> 次ページの脚注4参照。

#### 4. 主力納入先の経営戦略の変化とその影響(図表5:次ページ)

##### 4.1 過去5年間で主力納入先が実施したこと

- 過去5年間で主力納入先が実施したことをみると、「1. 海外生産の拡大」(67.5%)が約3分の2と比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「3. 海外からの部品調達の拡大」(43.3%)、「12. 外注先・調達先の絞込み」(43.0%)、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(30.6%)、「14. 内製化の推進」(26.3%)、「17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減」(25.7%)、「20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」(23.9%)等が続いている<sup>4</sup>。
- なお、「13. 調達先の分散」(23.8%)が「20. ネット調達の推進」に続いている。これは、地震、洪水等によるサプライチェーン寸断のリスクを回避する対策を進めている主力納入先が一部に存在している可能性を示唆している<sup>5</sup>。ただ、「18.BCP(事業継続計画)としての仕掛在庫の過度の削減の回避」(3.0%)の比率が低いことからみて、主力納入先は自身では在庫を抱えず、サプライヤーの分散でリスクの削減を目指しつつあると思われる。

##### 4.2 過去5年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に悪い影響を与えたこと

- 「1. 海外生産の拡大」(57.5%)の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「3. 海外からの部品調達の拡大」(43.5%)、「14. 内製化の推進」(27.0%)、「17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減」(21.0%)、「13. 調達先の分散」(20.0%)等が続いている。以上から、主力納入先のサプライチェーン・マネジメントのグローバル化・再構築によって悪影響を被っている企業が相当数いる様子が窺われる。

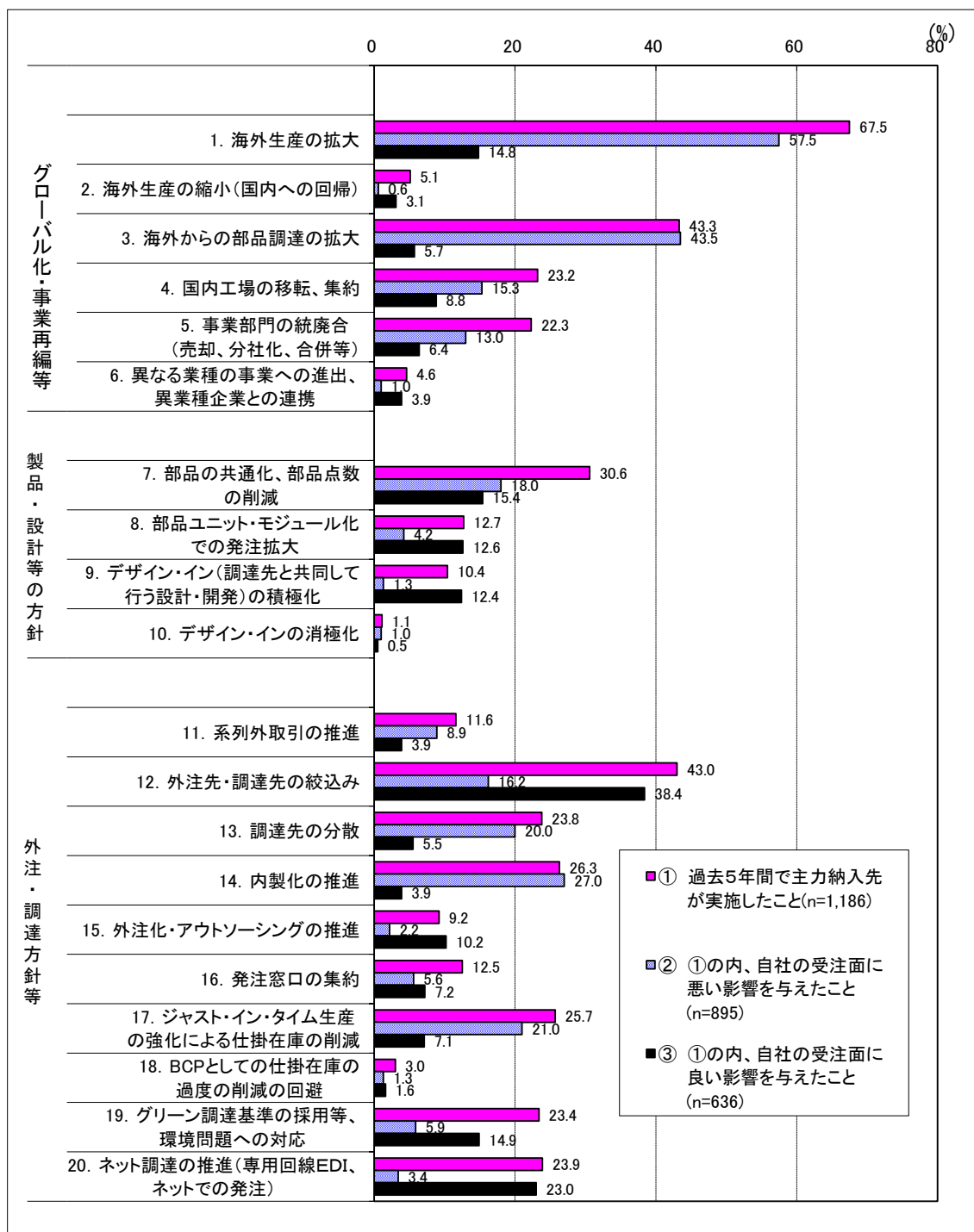
##### 4.3 過去5年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に良い影響を与えたこと

- 「12. 外注先・調達先の絞込み」(38.4%)が首位、「20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」(23.0%)が第2位となり、ともに悪影響の比率(各16.2%、3.4%)を上回っている。上位2項目に、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(15.4%)、「19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応」(14.9%)、「1. 海外生産の拡大」(14.8%)等が続いている。以上から、技術、品質に強みを持つ企業では外注先・調達先の絞り込み、部品の共通化、部品点数の削減によって、主力納入先の方針に対して戦略的に取り組んだ企業ではITや環境問題、海外生産の拡大によって好影響を受けていることが示唆されている。

<sup>4</sup> これらから、主力納入先が過去5年間に採った経営戦略を総括すると、「グローバルなサプライチェーンにおけるリーン生産方式の実現」であったと思われる。具体的には、必要とする部品について、(a)調達先(海外からの調達にするか、社内で作るか、サプライヤーを絞り込むか)を最適化、(b)共通化、点数削減(スペックの統一と相互補完的)を行った上で、海外生産の拡大とネット調達も併用したジャスト・インタイム生産を強化して仕掛在庫の削減によって贅肉をそぎ落としたサプライチェーン・マネジメントの構築を推進してきた様子が窺われる。

<sup>5</sup> これは、上記の脚注4の経営戦略を部分的に修正し、地震・洪水等の不測のリスクへの対応にも目配りする必要性を主力納入先が認識しつつあることを示しているものと思われる。

(図表5)主力納入先の経営戦略の変化とその影響(複数回答)



(注)選択肢「2. 海外生産の縮小(国内への回帰)」、「6. 異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携」、「9. デザイン・イン(調達先と共同して行う設計・開発)の積極化」、「10. デザイン・インの消極化」、「13. 調達先の分散」、「17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減」、「18. BCP(事業継続計画)としての仕掛在庫の過度の削減の回避」は今回調査から新設。なお、「20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」は、前回調査での選択肢「専用回線を使った受発注(EDI)」と「14. インターネットを通じた発注」を統合して入れ替えた。

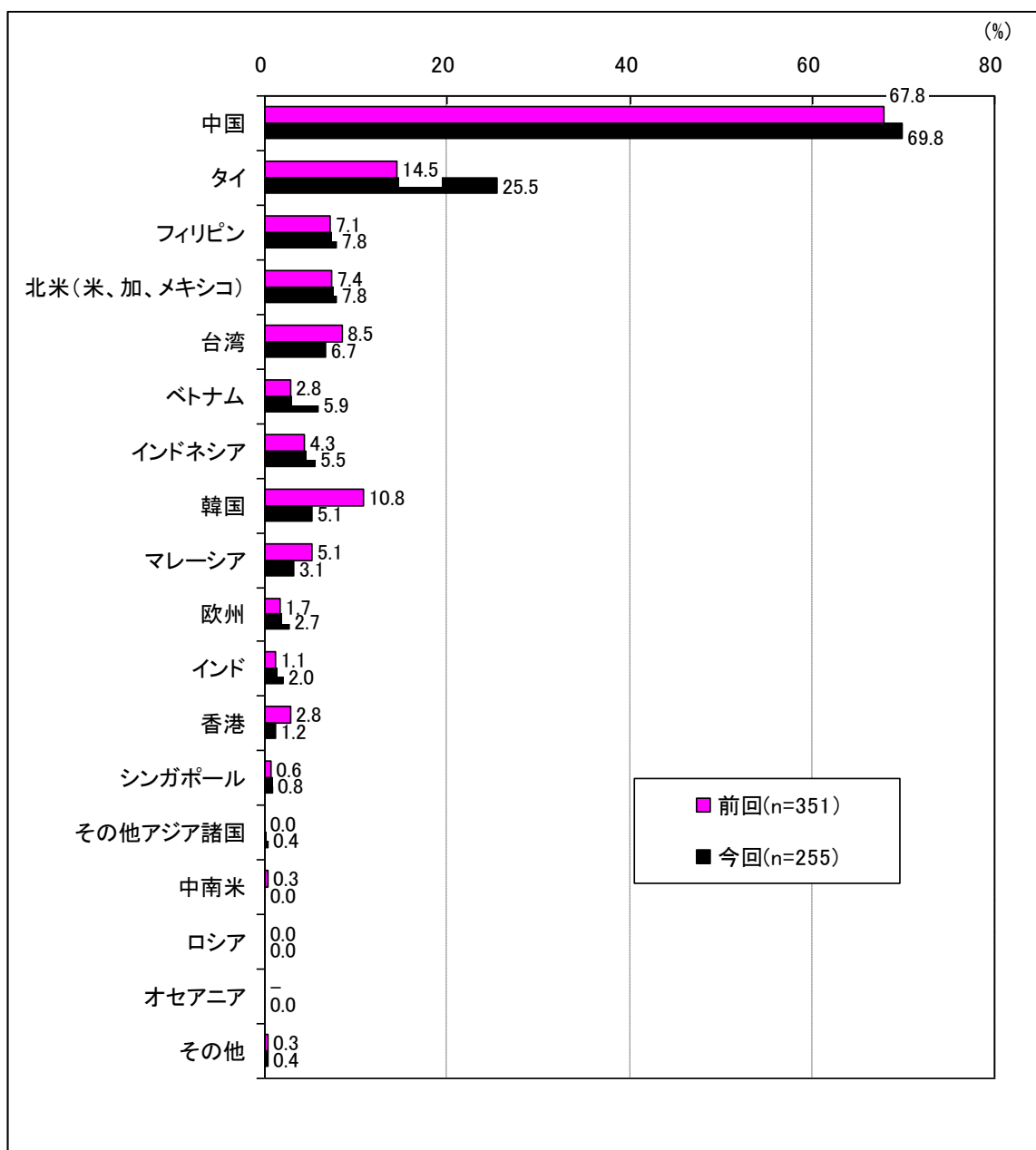
## 第2章 中小機械・金属工業の戦略的対応

### 1. 中小企業のグローバル化

#### 1.1 海外生産を行っている国・地域(図表6)

○海外生産を行っている国・地域は「中国」(69.8%)が首位で唯一過半数に達している。第2位は「タイ」(25.5%)。前回調査と比べると、「タイ」(前回:14.5%→今回:25.5%)、「ベトナム」(同:2.8%→同:5.9%)等で比率が上昇した。

(図表6)海外生産を行っている国・地域(複数回答)



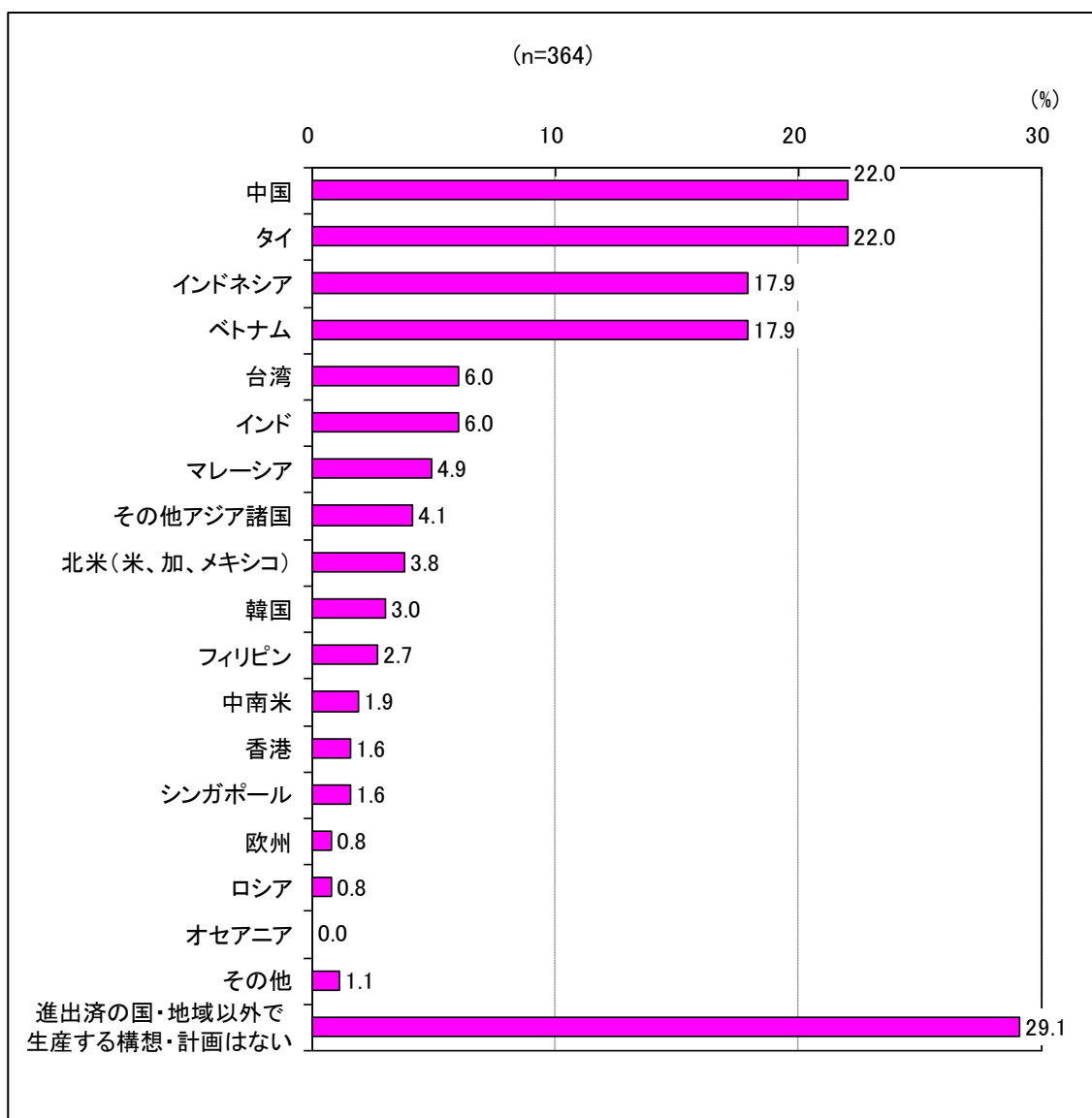
(注)・「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」とは2012年(平成24年)調査。

・選択肢「オセアニア」は今回調査から設けた。

## 1.2 今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域(図表7)

- 今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域をみると、「進出先済の国・地域以外で」生産する構想・計画はない(29.1%)との考えが最も多い。これに、中国、タイが第2位(各22.0%)で、インドネシア、ベトナムが第5位(各17.9%)で続く。
- 以上から、中国に対する進出意欲が根強いことが分かる。その一方で、タイ、インドネシア、ベトナムに対する進出を計画・検討する動きもみられ、いわゆる「チャイナ+1」の動きを視野に入れている企業が一定規模で存在していることを示している。

(図表7)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域(複数回答)

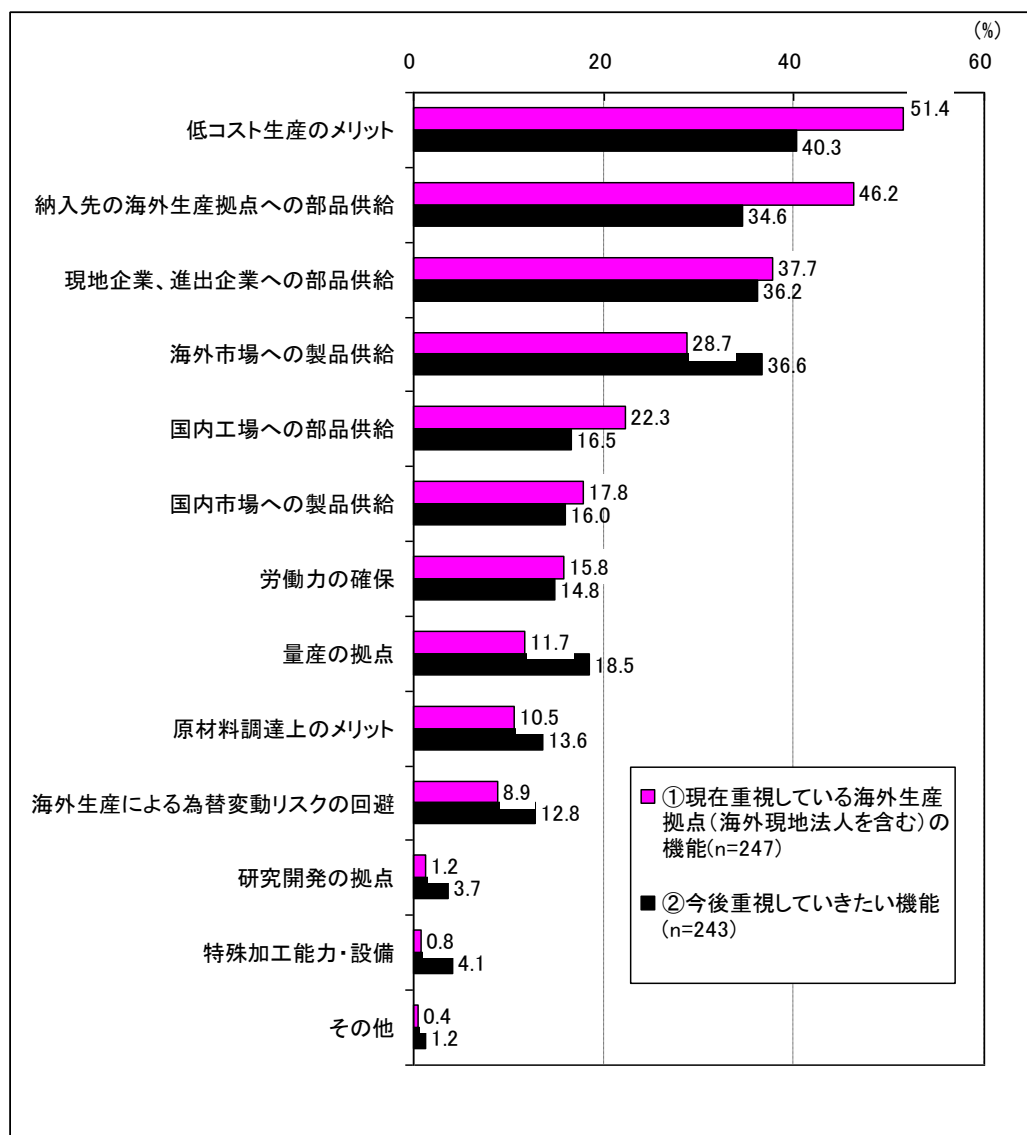


(注)対象は「既に海外生産を行っている」、「海外生産を計画・準備中」、及び「海外生産を検討中」の企業

### 1.3 海外生産拠点の機能(図表8)

- 現在重視している海外生産拠点の機能をみると、第1位は「低コスト生産のメリット」(51.4%)で唯一過半数に達している。これに、第2位「納入先の海外生産拠点への部品供給」(46.2%)、第3位「現地企業、進出企業への部品供給」(37.7%)、第4位「海外市場への製品供給」(28.7%)、第5位「国内工場への部品供給」(22.3%)等が続く。
- 今後重視していきたい機能をみると、第1位は「現在」と同様に、「低コスト生産のメリット」(40.3%)。これに、第2位「海外市場への製品供給」(36.6%:「現在」は第4位)、第3位「現地企業、進出企業への部品供給」(36.2%:同第3位)、第4位「納入先の海外生産拠点への部品供給」(34.6%:同第2位)、第5位「量産の拠点」(18.5%:同第8位)となっている。
- 「低コスト生産のメリット」の割合は高いものの、今後は低下する見込み。一方で、「海外市場への製品供給」や「量産の拠点」といった機能は上昇する。

(図表8)海外生産拠点の機能(3項目以内複数回答)

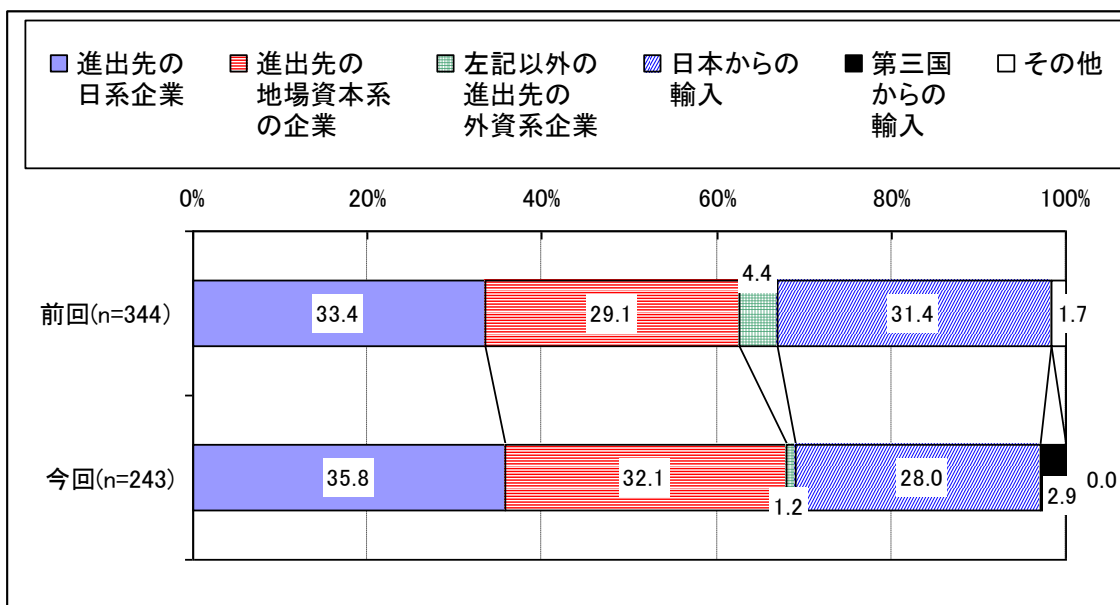




#### 1.4 海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(図表9)

- 海外生産拠点での主な素材・部品の調達先をみると、第1位は前回同様「進出先の日系企業」(35.8%。前回:33.4%)。第2位は「進出先の地場資本系の企業」(32.1%。同:29.1%)、第3位「日本からの輸入」(28.0%。同:31.4%)。第2位と第3位の順位は前回と交代した。
- 「進出先の地場資本系の企業」、「進出先の日系企業」の比率が上昇する一方で、「日本からの輸入」の比率は低下していることからみても、調達先の「現地化」が徐々に進行しているものと思われる。

(図表9)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(単数回答)

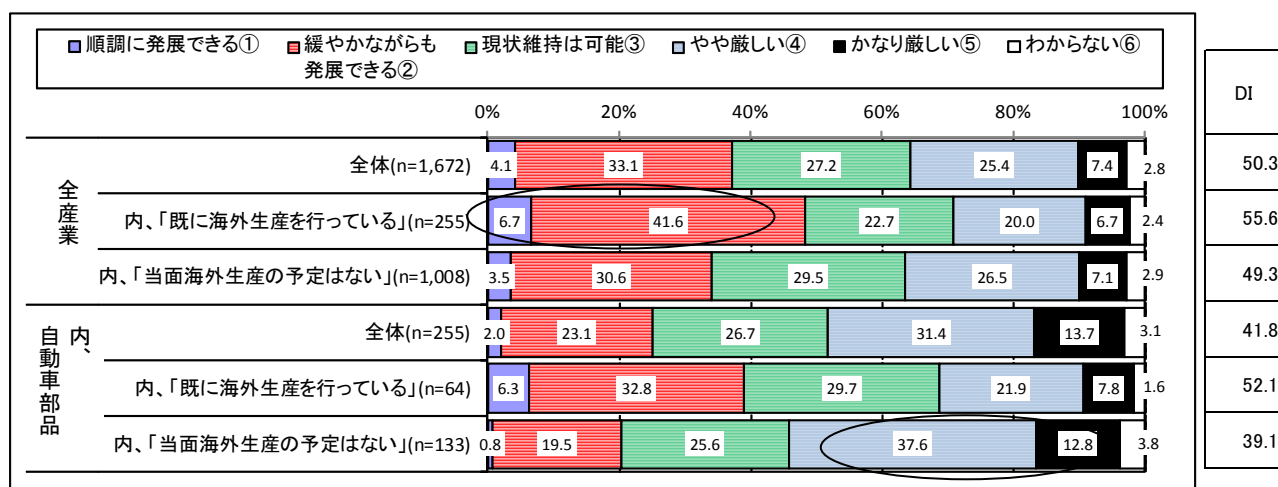


(注)・「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。  
 ・選択肢「第三国からの輸入」は今回調査から設けた。

### 1.5 海外進出の有無別にみた自社の事業の発展の可能性(図表10)

- 全産業の自社の事業の発展の可能性をみると、全体では「緩やかながらも発展できる」(33.1%)が第1位で、「順調に発展できる」(4.1%)と合わせると、37.2%の企業が発展を見込んでいる。海外進出の有無別にみると、「既に海外生産を行っている」企業でも「緩やかながらも発展できる」(41.6%)が第1位で、「順調に発展できる」(6.7%)と合わせると、48.3%と半数近くの企業が発展を見込んでいる。
- 自動車部品製造業についてみると、全体では「やや厳しい」(31.4%)が第1位で、「かなり厳しい」(13.7%)と合わせると45.1%の企業が自社の発展の可能性に厳しい見方をしている。海外進出の有無別にみると、「既に海外生産を行っている」企業では、「緩やかながらも発展できる」(32.8%)が第1位で、「順調に発展できる」(6.3%)と合わせると、39.1%の企業が発展を見込んでおり、「やや厳しい」(21.9%)と「かなり厳しい」(7.8%)の合計(29.7%)を上回っている。一方、「当面海外生産の予定はない」企業では、「やや厳しい」(37.6%)が第1位で、「かなり厳しい」(12.8%)と合わせると、50.4%と過半数の企業が厳しい見方をしている。
- DIで自社の事業の発展性をみると、全産業では、全体(50.3)は、ほぼ『現状維持は可能』な水準にあるが、「既に海外生産を行っている」企業では55.6と『発展できる』度合いが高い。これに対して、「当面海外生産の予定はない」企業では、49.3と僅かながらも『厳しい』と認識している。
- 自動車部品製造業のDIをみると、全体(41.8)は全産業・全体(50.3)よりも大幅に低い。特に、「当面海外生産の予定はない」企業では39.1と、さらに厳しい見方をしている。これに対して、「既に海外生産を行っている」企業では、52.1と『発展できる』と見込んでいる。
- 全産業については、全体では、『現状維持は可能』。しかし、海外生産の有無別にみると、海外生産を行っている企業は発展を見込む一方で、海外生産の予定がない企業ではやや厳しいと認識している。業種別にみると、自動車部品で海外生産の有無による自社の事業の発展性に対する見込みの差異が顕著であり、海外生産の予定がない企業の見込みは極めて厳しい。

(図表10)自社の事業の発展の可能性(海外生産の有無別)



・DI=(①+②)×0.75+③×0.5+④×0.25+⑤×0)×(100÷(100-⑥))  
 50 超が『発展できる』、50 が『現状維持は可能』、50 未満が『厳しい』との見込みを示す(「わからない」回答企業はDIの計算上、対象外とした)。

## 2. 技術・製品面での特色と開発の体制

### 2.1 技術・製品面での特色(強み)(図表11)

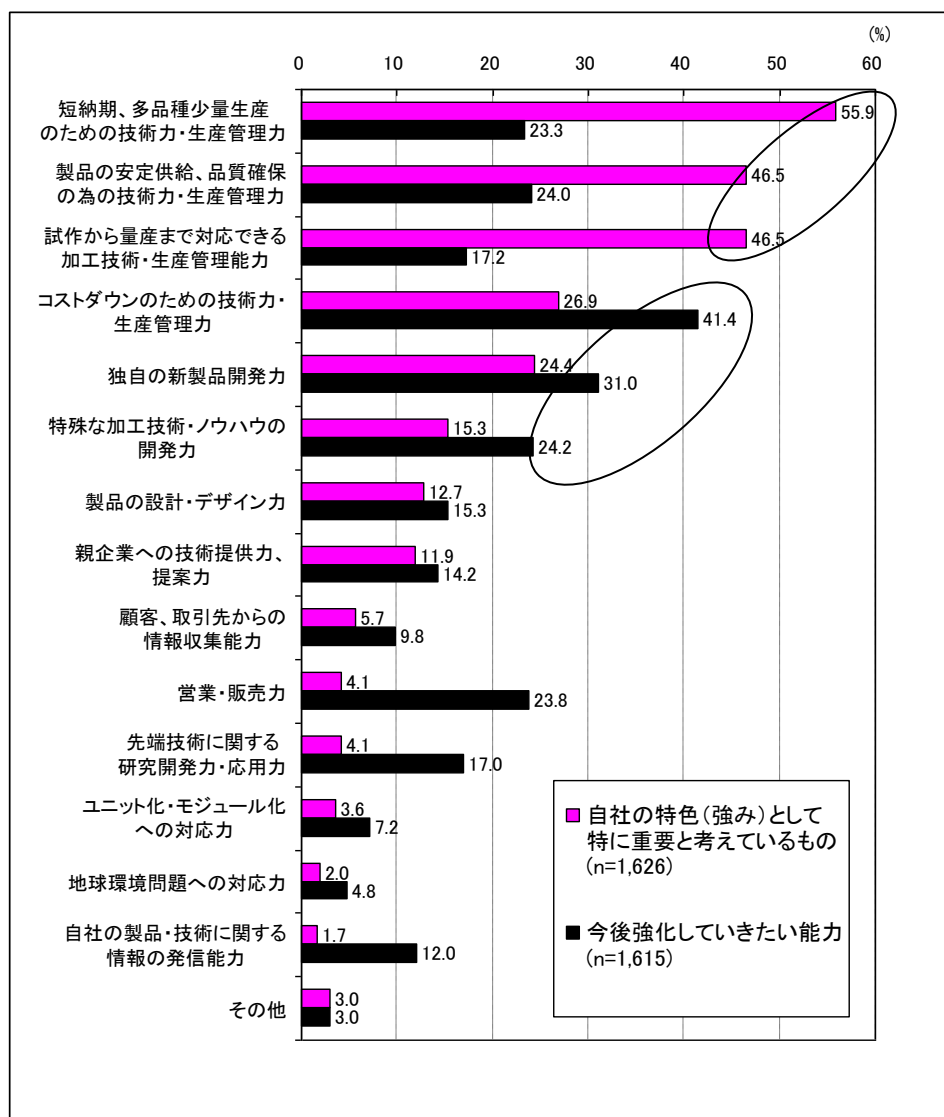
#### ①技術・製品面での特色(強み)

○技術・製品面での特色(強み)として特に重要と考えているものについてみると、第1位は「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理力」(55.9%)で唯一過半数に達している。これに、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理力」(46.5%)、「試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力」(46.5%)が同率2位で続き、以下「コストダウンのための技術力・生産管理力」(26.9%)、「独自の新製品開発力」(24.4%)等が続く。

#### ②今後強化していきたい能力

○「今後強化していきたい能力」をみると、第1位は「コストダウンのための技術力・生産管理力」(41.4%)。これに「独自の新製品開発力」(31.0%)、「特殊な加工技術・ノウハウの開発力」(24.2%)等が続き、技術力・開発力を基礎とするコスト対応力が課題であることが窺われる。

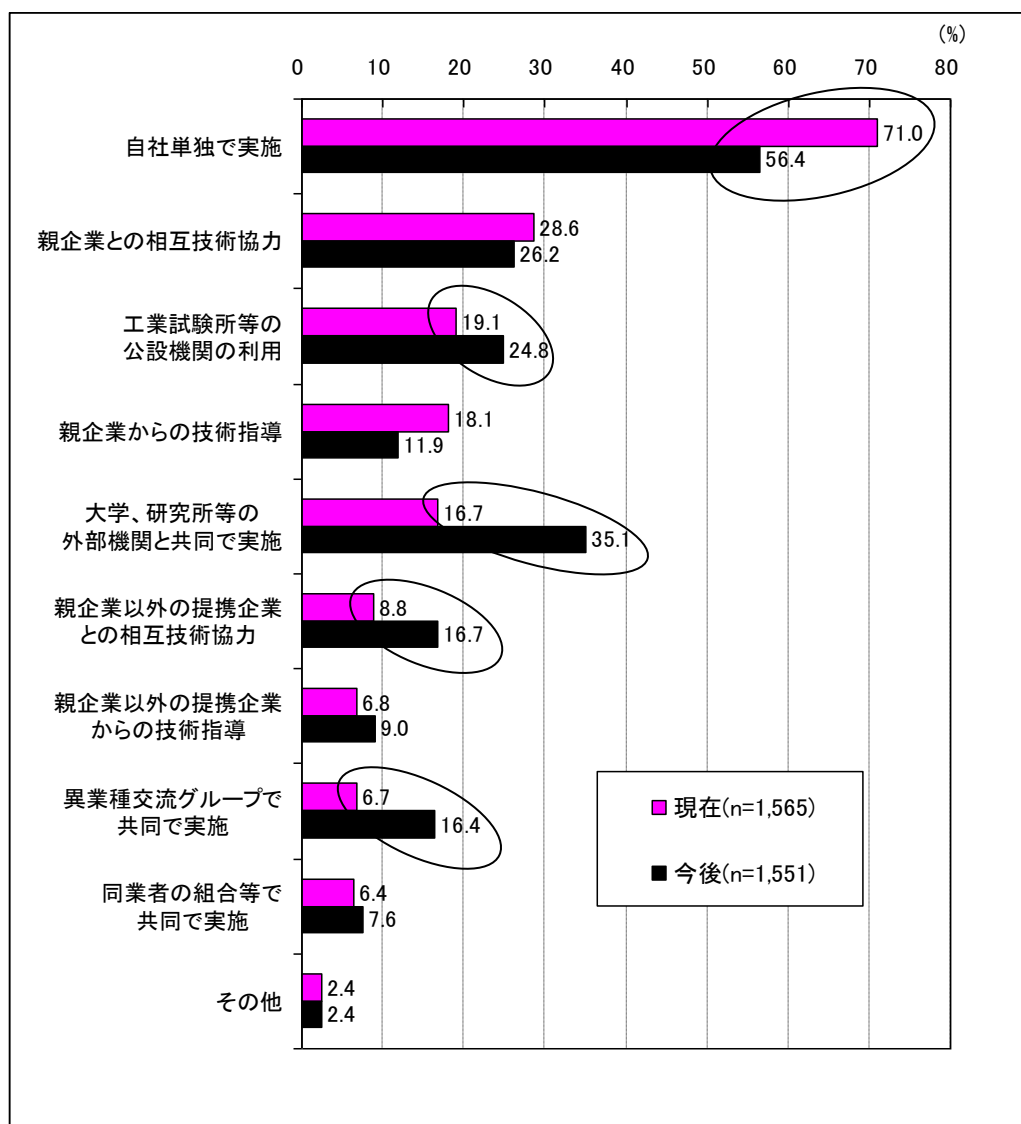
(図表11) 技術・製品面での自社の特色(強み)と今後強化したい能力(3項目以内複数回答)



## 2.2 技術開発、新製品開発の体制(図表12)

- 技術開発、新製品開発の体制をみると、現在は、第1位は「自社単独で実施」(71.0%)で、唯一過半数に達している。これに、「親企業との相互技術協力」(28.6%)、「工業試験所等の公設機関の利用」(19.1%)等が続く。
- 今後については、現在と同様に「自社単独で実施」(56.4%。現在:71.0%)が唯一過半数で第1位であるが、比率は現在に比べて大幅に低下。第2位は「大学、研究所等の外部機関と共同で実施」(35.1%。同:16.7%)で、比率が大幅に上昇。加えて、「異業種交流グループで共同で実施」(16.4%。同:6.7%)、「親企業以外の提携企業との相互技術協力」(16.7%。同:8.8%)、「工業試験所等の公設機関の利用」(24.8%。同:19.1%)の比率も上昇。なお、「親企業からの技術指導」(11.9%。同:18.1%)の比率は低下。
- 開発体制は、自社単独や親企業への依存度を低下させ、公設機関、大学・研究所、親企業以外の企業といった外部の組織との連携に対する志向の強まりが窺われている。

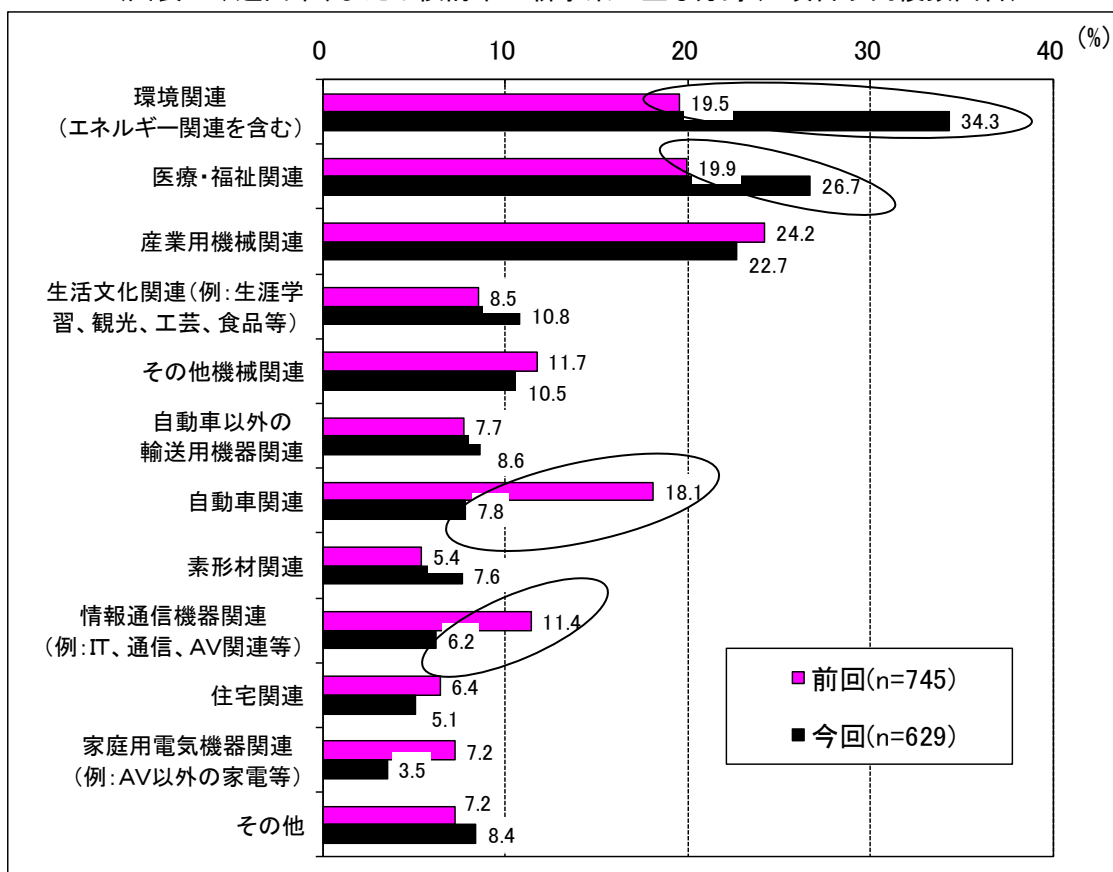
(図表12)技術開発、新製品開発の体制(3項目以内複数回答)



### 3. 新事業分野への進出(図表13)

- 進出中、または進出を検討中の新事業の主な分野をみると、第1位は「環境関連(エネルギー関連を含む)」(34.3%。前回:3位、19.5%)。以下、第2位「医療・福祉関連」(26.7%。同:2位、19.9%)、第3位「産業用機械関連」(22.7%。同:1位、24.2%)。
- 7位の「自動車関連」(7.8%。同:4位、18.1%)、9位の「情報通信機器関連(例:IT、通信、AV関連等)」(6.2%。前回:6位、11.4%)は前回に比べて順位が大きく後退した。
- 比率の変化をみると、「環境関連」、「医療・福祉関連」が上昇する一方、「自動車関連」、「情報通信機器関連(例:IT、通信、AV関連等)」での低下が目立つ。なお、「産業用機械関連」の比率は著変なく、マザーマシンの分野が安定的に有望と認識されている様子が窺われる。

(図表13)進出中、または検討中の新事業の主な分野(2項目以内複数回答)

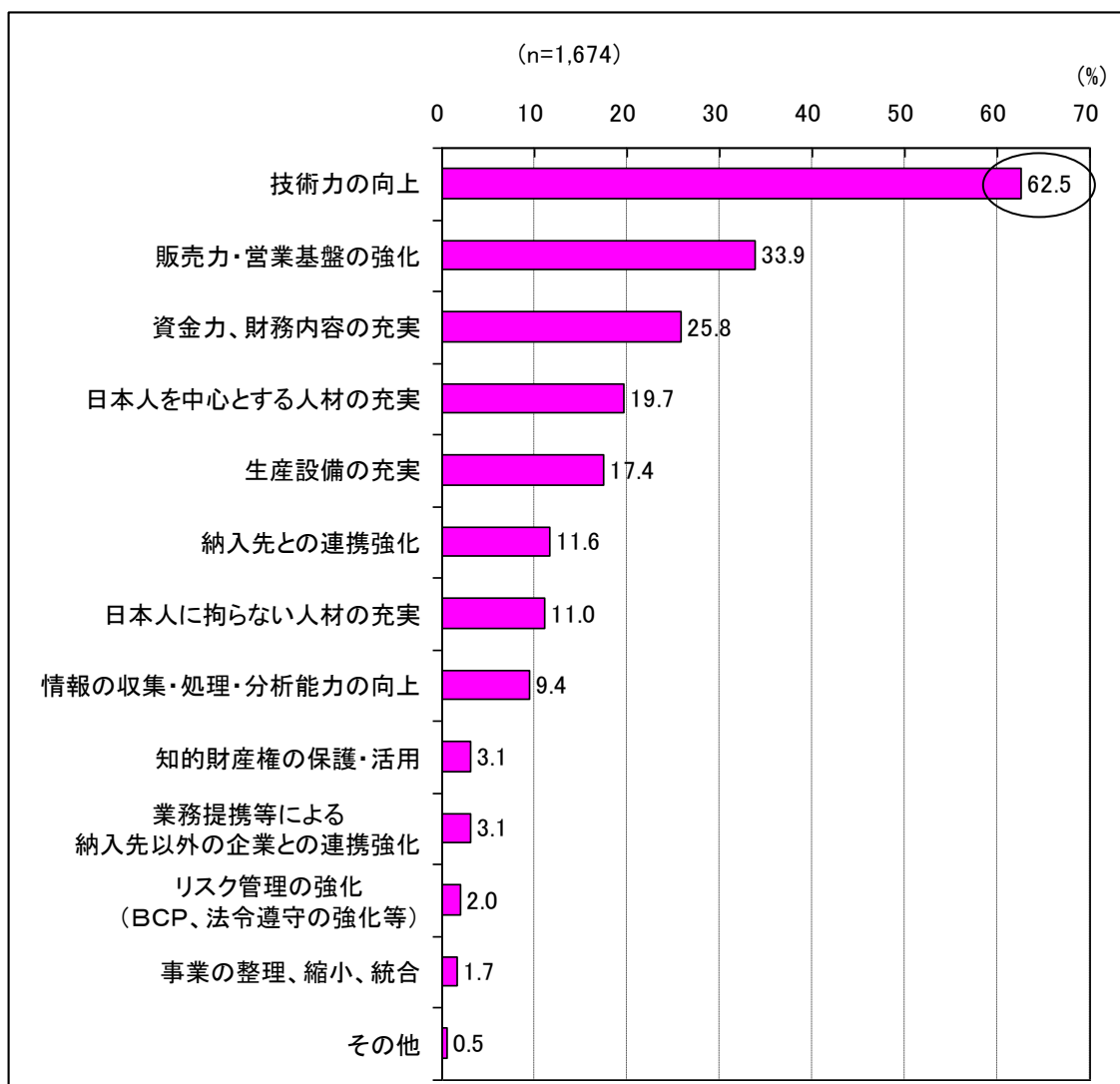


(注)・「前回」は2006年(平成18年)調査、「今回」は2012年(平成24年)調査。  
 ・「素形材関連(素形材:「素材」と「素材加工部品」)」は、前回では「素材関連」として調査

#### 4. 今後の経営戦略(図表14)

○経営体質を強化する上での課題をみると、第1位は「技術力の向上」(62.5%)で唯一過半数に達している。以下、「販売力・営業基盤の強化」(33.9%)、「資金力、財務内容の充実」(25.8%)、「日本人を中心とする人材の充実」(19.7%)等が続く。

(図表14)経営体質を強化する上での課題(2項目以内複数回答)



## 第1章 中小機械・金属工業における分業構造の現状と変化

本章では、アンケートの結果に基づいて中小機械・金属工業の経営の現状を概観した後、中小機械・金属工業の業種パターンや存立形態である業態パターン等に基づいた分析を含めて、生産・受注形態、納入先・外注先との取引関係等に関する分業構造の現状及び変化を把握する。

### 1. 中小機械・金属工業の経営の現状

#### 1.1 売上、利益

##### 1.1.1 総売上高(図表1-1-1-1)

2011(平成23)年度の1社当たり平均の総売上高は1,985.6百万円であり、2010(平成22)年度(1,905.9百万円)に続いて前年度に比べて増加した。2011年度は、2009(平成21)年度(1,707.4百万円)に比べて16.3%増加した。

(図表1-1-1-1)総売上高(1社当たり平均金額)

(上段:回答企業数、下段:構成比(%))

	1千万円未満	1千万～5千万円未満	5千万～1億円未満	1億～3億円未満	3億～5億円未満	5億～10億円未満	10億～50億円未満	50億～100億円未満	100億円以上	回答企業数	平均値(百万円)
2009(平成21)年度	5 0.3	20 1.2	48 3.0	249 15.4	226 13.9	413 25.5	554 34.2	70 4.3	37 2.3	1,622 100.0	1,707.4
2010(平成22)年度	-	22 1.4	32 2.0	220 13.5	222 13.6	413 25.4	580 35.6	95 5.8	43 2.6	1,627 100.0	1,905.9
2011(平成23)年度	-	24 1.5	27 1.7	197 12.2	206 12.7	417 25.7	608 37.5	97 6.0	45 2.8	1,621 100.0	1,985.6

##### 1.1.2 売上高経常利益率(図表1-1-1-2)

売上高経常利益率をみると、1企業当たりの平均では、2009年度以降2%台を維持した。「マイナス」(=経常利益段階での赤字)の企業の比率は、2009年度(38.7%)→2010年度(17.3%)→2011年度(14.7%)と低下した。一方、利益率が「0～10%未満」の比率(同:55.3%→同:74.3%→同:75.7%)、「10～20%未満」の比率(同:4.9%→同:7.2%→同:7.7%)は上昇した。これは、2010、2011年度と景気の回復傾向が続いたことを反映しているものと思われる。

(図表1-1-1-2)売上高経常利益率

(上段:回答企業数、下段:構成比(%))

	マイナス	0～10%未満	10～20%未満	20～30%未満	30～40%未満	40～50%未満	50%以上	回答企業数	平均値(%)
2009(平成21)年度	612 38.7	874 55.3	78 4.9	13 0.8	-	-	3 0.2	1,580 100.0	2.6
2010(平成22)年度	275 17.3	1,179 74.3	114 7.2	12 0.8	3 0.2	1 0.1	2 0.1	1,586 100.0	2.2
2011(平成23)年度	232 14.7	1,193 75.7	122 7.7	23 1.5	3 0.2	-	3 0.2	1,576 100.0	2.9

業種パターン別にみると(図表1-1-1-3)、鉄鋼・非鉄・金属製品、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信では 2010, 2011 年度と連続して上昇し、はん用・生産用・業務用機械・同部品、その他の輸送用機器・同部品は 2011 年度に上昇した。自動車部品は 2%台で推移した。

(図表1-1-1-3)業種パターン別の売上高経常利益率

(上段:経常利益率平均値、下段:回答企業数)

	2009年度	2010年度	2011年度
鉄鋼業・非鉄・金属製品	1.1 340	2.3 342	3.3 339
はん用・生産用・業務用 機械・同部品	4.8 628	2.1 632	3.0 631
電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	0.8 298	2.3 298	2.8 294
自動車部品	2.4 236	2.5 236	2.2 236
その他の輸送用機器・同 部品	1.3 78	1.1 78	2.7 76

## 1.2 雇用

### 1.2.1 正社員(図表1-1-2-1)

正社員数の平均値をみると、2009 年度(68.7 人)→2010 年度(68.9 人)→2011 年度(69.3 人)と概ね横ばいで推移した。

(図表1-1-2-1)正社員数

(年度末値)

(上段:回答企業数、下段:構成比(%))

	10人以下	11～30人	31～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1000人	1001人以上	回答企業数	平均値(人)
2009 (平成21)年度	123 7.7	466 29.1	326 20.4	403 25.2	243 15.2	28 1.7	12 0.7	-	1,601	68.7
2010 (平成22)年度	122 7.6	458 28.5	332 20.7	407 25.3	247 15.4	29 1.8	12 0.7	-	1,607	68.9
2011 (平成23)年度	126 7.8	461 28.6	319 19.8	414 25.7	253 15.7	27 1.7	12 0.7	-	1,612	69.3

2009 年度対比での 2011 年度の正社員数の増減の企業比率をみると(図表1-1-2-2)、全体では、44.6%の企業が増加、17.7%が不変、37.6%が減少であった。DI でみると 7.0 であり、全体として増加超であった。正社員数が横這い圏内で推移していたことと考え併せると、正社員を増やした企業数は減らした企業の数よりも多かったものの、減らした企業で削減した正社員の平均人数が、増やした企業で採用した正社員の平均人数を上回っていた可能性が示唆されている。

業種パターン別にみると、各業種とも増加は 4 割超となっている。この内、その他の輸送用機器・同部品が 55.0%と過半数が増加であった。一方、自動車部品は減少が 41.7%と唯一 4 割超となった。DI をみると、各業種ともプラスとなっており、鉄鋼・非鉄・金属製品、その他の輸送用機器・同部品は二桁のプラスを示した。



(図表1-1-2-2)業種パターン別の正社員数の増減の企業比率

(%)

	増加 ①	不変	減少 ②	合計 (%)	DI =①-②	回答 企業数
合計	44.6	17.7	37.6	100.0	7.0	1,595
鉄鋼業・非鉄・金属製品	47.4	20.2	32.5	100.0	14.9	342
はん用・生産用・業務用 機械・同部品	42.1	18.4	39.5	100.0	2.6	636
電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	43.7	17.9	38.4	100.0	5.3	302
自動車部品	45.1	13.2	41.7	100.0	3.4	235
その他の輸送用機器・同 部品	55.0	15.0	30.0	100.0	25.0	80

増減は 2009 年度対比での 2011 年度の増加、減少、不変を意味している。

業態パターン別に正社員数の増減をDIで見ると(図表1-1-2-3)、自社製品型では0.0と不変であった。一方、独立受注型は12.9と二桁のプラスであった。

受注先パターン別に正社員数の増減のDIをみると、自立志向型は6.7にとどまる一方、分散型が20.7と二桁のプラスであった。

(図表1-1-2-3)業態・受注先のパターン別の正社員数の増減の企業比率

(%)

	増加 ①	不変	減少 ②	合計 (%)	DI =①-②	回答 企業数	
合計	44.6	17.7	37.6	100.0	7.0	1,595	
業 態 パ タ ー ン	自社製品型	41.8	16.4	41.8	100.0	0.0	304
	独立受注型	46.3	20.3	33.4	100.0	12.9	395
	系列受注型	44.7	16.9	38.3	100.0	6.4	838
受 注 先 パ タ ー ン	専属型	46.4	15.7	37.9	100.0	8.5	261
	準専属型	43.8	20.8	35.4	100.0	8.4	260
	分散型	52.1	16.4	31.4	100.0	20.7	140
	自立志向型	44.4	17.8	37.7	100.0	6.7	477

増減は 2009 年度対比での 2011 年度の増加、減少、不変を意味している。

### 1.2.3 非正社員数(図表1-1-2-4)

非正社員(パート、派遣、臨時従業員)数の平均値をみると、2009年度(14.9人)、2010年度16.7人、2011年度17.4人となっており、2年間で2.5人増加した。同期間中の正社員数が横這い圏内の0.6人増にとどまったことからみて、リーマンショック後の景気回復局面での労働需要は非正社員によって充足される傾向があったものと思われる。

(図表1-1-2-4)非正社員(パート、派遣、臨時従業員)数

(年度末値)

(上段:回答企業数、下段:構成比(%))

	10人以下	11~30人	31~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1000人	1001人以上	回答企業数	平均値(人)
2009(平成21)年度	1,041 68.8	280 18.5	90 5.9	74 4.9	25 1.7	1 0.1	2 0.1	-	1,513 100.0	14.9
2010(平成22)年度	1,018 66.9	293 19.3	91 6.0	82 5.4	33 2.2	3 0.2	2 0.1	-	1,522 100.0	16.7
2011(平成23)年度	1,000 65.4	309 20.2	94 6.2	85 5.6	35 2.3	2 0.1	3 0.2	-	1,528 100.0	17.4

このため、非正社員比率をみると(図表1-1-2-5)、2009年度(29.4%)、2010年度(31.5%)、2011年度(31.9%)と連続で上昇した。非正社員比率の分布をみると、各年度とも「0~10%未満」(2009年度:46.2%、2010年度:44.0%、2011年度:43.6%)が4割台で最も構成比が大きいのが、その構成比は2年連続で低下した。一方、「20~30%未満」、「30~40%未満」、「40~50%未満」、「50%以上」では、2009年度に比べて、2011年度の構成比が上昇した。

(図表1-1-2-5)非正社員比率(=非正社員数÷(正社員+非正社員)×100)

(上段:回答企業数、下段:構成比(%))

	0~10%未満	10~20%未満	20~30%未満	30~40%未満	40~50%未満	50%以上	回答企業数	平均値(%)
2009(平成21)年度	697 46.2	293 19.4	160 10.6	85 5.6	56 3.7	219 14.5	1,510 100.0	29.4
2010(平成22)年度	668 44.0	299 19.7	155 10.2	101 6.7	63 4.2	231 15.2	1,517 100.0	31.5
2011(平成23)年度	664 43.6	284 18.6	173 11.4	105 6.9	64 4.2	234 15.4	1,524 100.0	31.9

集計対象は正社員数と非正社員数をともに回答した企業

非正社員比率を業種パターン別にみると(図表1-1-2-6)、2011年度には電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信と自動車部品で「50%以上」とする企業の構成比が2割超となった(各26.5%、20.4%)。

2009年度から2011年度にかけての構成比の変化をみると、「50%以上」は、その他の輸送用機器・同部品以外の各業種で構成比が上昇した。

なお、自動車部品は、「0~10%未満」「10~20%未満」の構成比がそれぞれ4.1%、4.6%低下した(すなわち、20%未満の構成比が8.7%低下した)。これに対して、「20~30%未満」、「30~40%未満」、「40~50%未満」、「50%以上」の構成比は上昇しており、この間に急速に、従業員の非正規化に舵を切った様子が窺われる。また、はん用・生産用・業務用機械・同部品でも、自動車部品ほど急激ではないものの、同様の傾向が窺われる。

(図表1-1-2-6)業種パターン別の非正社員比率(=非正社員数÷(正社員+正社員)×100) (%)

		0～ 10% 未満	10～ 20% 未満	20～ 30% 未満	30～ 40% 未満	40～ 50% 未満	50% 以上	合計 (%)	回答 企業数
2009年度①	鉄鋼業・非鉄・金属製品	46.6	21.6	10.7	3.0	4.9	13.1	100.0	328
	はん用・生産用・業務用 機械・同部品	55.7	19.4	9.4	4.1	2.1	9.3	100.0	583
	電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	35.4	18.0	8.2	8.2	5.1	25.2	100.0	294
	自動車部品	31.9	20.7	15.5	9.5	4.3	18.1	100.0	232
	その他の輸送用機器・同 部品	56.2	11.0	13.7	6.8	4.1	8.2	100.0	73
2010年度	鉄鋼業・非鉄・金属製品	45.9	22.1	9.1	4.8	4.8	13.3	100.0	331
	はん用・生産用・業務用 機械・同部品	52.0	21.3	8.0	5.5	3.6	9.7	100.0	587
	電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	36.1	15.0	10.2	7.8	4.1	26.9	100.0	294
	自動車部品	28.1	19.9	16.9	10.8	4.3	19.9	100.0	231
	その他の輸送用機器・同 部品	54.1	14.9	12.2	6.8	5.4	6.8	100.0	74
2011年度②	鉄鋼業・非鉄・金属製品	45.5	20.9	10.3	5.8	3.9	13.6	100.0	330
	はん用・生産用・業務用 機械・同部品	52.0	19.8	9.7	5.2	3.4	9.9	100.0	596
	電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	34.0	17.0	10.9	7.1	4.4	26.5	100.0	294
	自動車部品	27.8	16.1	17.0	12.6	6.1	20.4	100.0	230
	その他の輸送用機器・同 部品	54.1	13.5	13.5	6.8	5.4	6.8	100.0	74
②-①	鉄鋼業・非鉄・金属製品	▲ 1.1	▲ 0.7	▲ 0.4	2.8	▲ 1.0	0.5	-	-
	はん用・生産用・業務用 機械・同部品	▲ 3.7	0.4	0.3	1.1	1.3	0.6	-	-
	電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	▲ 1.4	▲ 1.0	2.7	▲ 1.1	▲ 0.7	1.3	-	-
	自動車部品	▲ 4.1	▲ 4.6	1.5	3.1	1.8	2.3	-	-
	その他の輸送用機器・同 部品	▲ 2.1	2.5	▲ 0.2	0.0	1.3	▲ 1.4	-	-

集計対象は正社員数と非正社員数をともに回答した企業

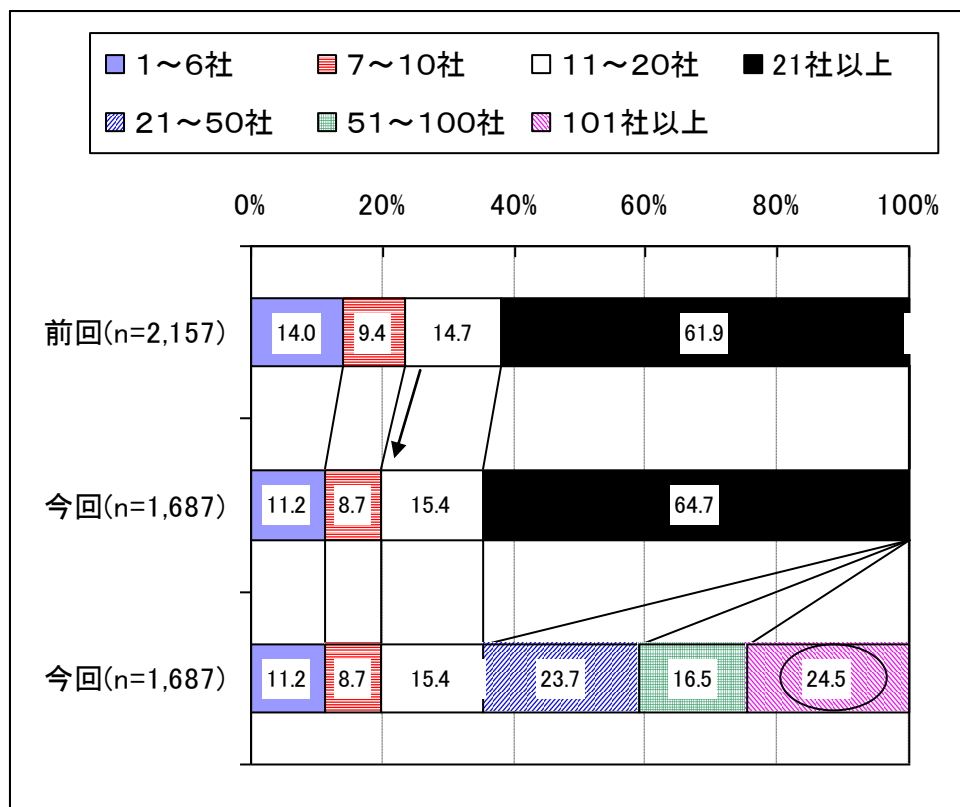
### 1.3 販売先

#### 1.3.1 販売(受注)先の総数(図表1-1-3-1)

販売(受注)先数(以下では、「販売(受注)先」を単に、「販売先」と略す)の分布を前回調査と比較すると、「1～6社」、「7～10社」の構成比が低下する一方、「11～20社」、「21社以上」の構成比は上昇しており、販売先数は前回調査時点と比べて、増加傾向にあるものと思われる。

なお、今回調査から、「21社以上」の内訳を「21～50社」、「51～100社」、「101社以上」に分けて回答を得た結果、「101社以上」(24.5%)の構成比が最も高かった。

(図表1-1-3-1)販売(受注)先の総数(S.A.)



業種パターン別にみると(図表1-1-3-2)、「101社以上」の構成比は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(29.0%)、鉄鋼・非鉄・金属製品(27.7%)で高かった。これらの企業は、多数の販売先に対して、原材料・部品、あるいは生産設備・同部品を供給することによって業容の維持・拡大を志向する必要があることを示している。

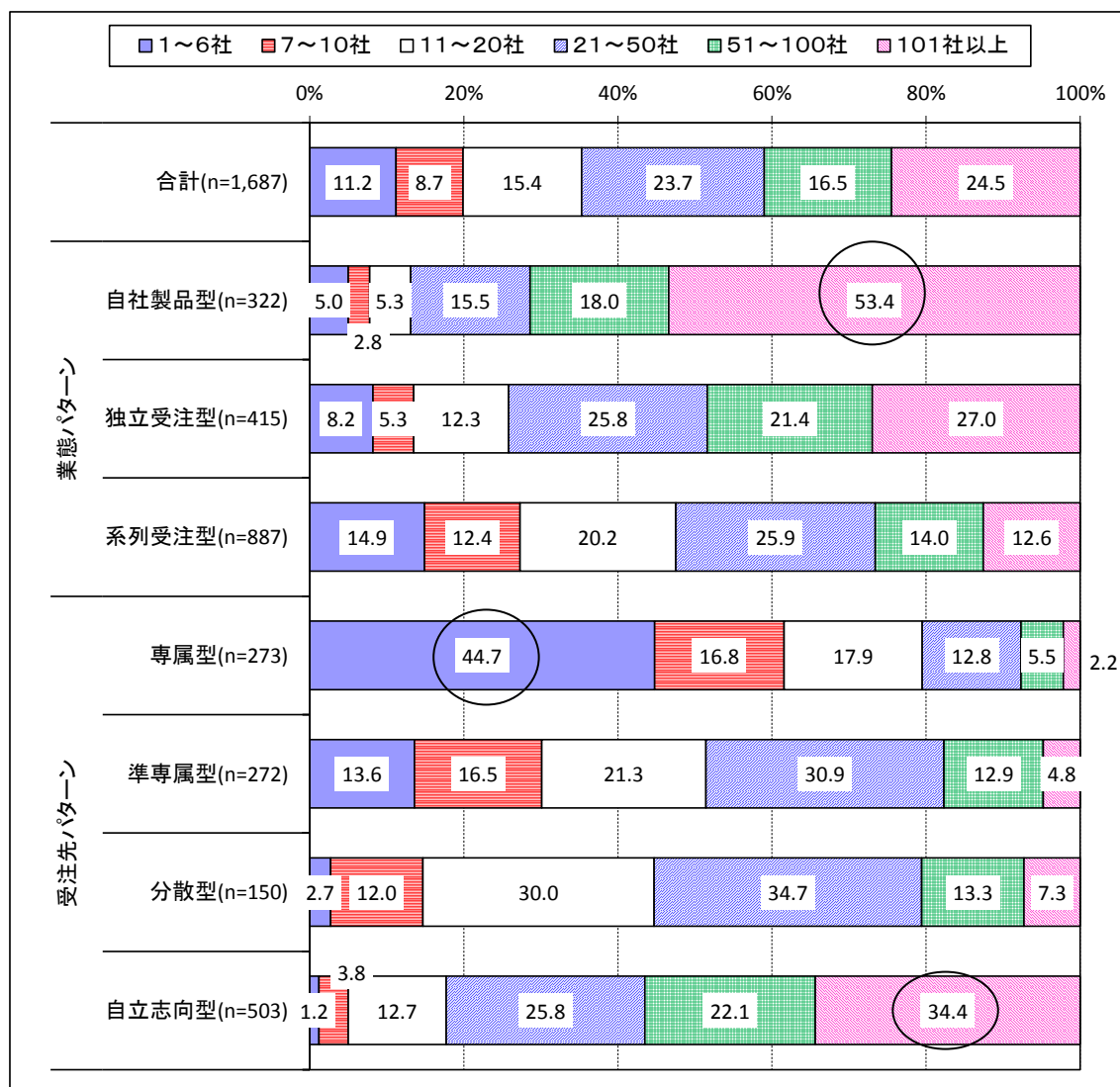
一方、「1~6社」の構成比は、自動車部品(21.5%)で、全体(11.2%)を大きく上回っており、主要な販売先のサプライヤーとしてサプライチェーンに組み込まれている企業が少なくないことが示唆されている。

(図表1-1-3-2)業種パターン別の販売(受注)先の総数(S.A.)

	(構成比:%)						合計 (%)	1~20社	21社以上	回答企業数
	1~6社	7~10社	11~20社	21~50社	51~100社	101社以上				
鉄鋼業・非鉄・金属製品	10.0	5.0	13.6	24.1	19.7	27.7	100.0	28.6	71.4	361
はん用・生産用・業務用機械・同部品	7.9	7.5	16.3	22.8	16.5	29.0	100.0	31.7	68.3	680
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	11.1	8.8	13.7	25.1	18.2	23.1	100.0	33.6	66.4	307
自動車部品	21.5	14.8	17.6	21.5	12.5	12.1	100.0	53.9	46.1	256
その他の輸送用機器・同部品	12.0	15.7	14.5	31.3	9.6	16.9	100.0	42.2	57.8	83

業態パターン別にみると(図表1-1-3-3)、自社製品型で「101社以上」(53.4%)の構成比が高い。受注先パターン別にみると、専属型で「1~6社」(44.7%)の構成比が高く、自立志向型で「101社以上」(34.4%)の構成比が高い。

(図表1-1-3-3)業態・受注先パターン別の販売(受注)先の総数(S.A.)



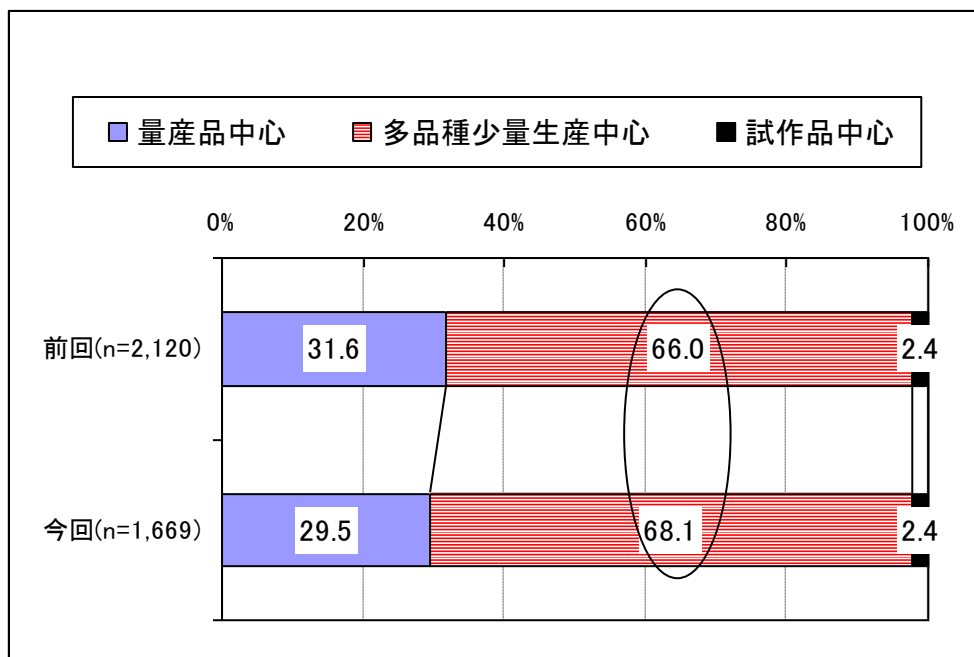
## 1.4 生産品目・設計の特徴

### 1.4.1 生産品目

生産品目の特徴をみると(図表1-1-4-1)、「多品種少量生産中心」(68.1%)が7割弱を占め、これに「量产品中心」(29.5%)が続く。「試作品中心」は2.4%に止まる。

前回調査と比べると、「量产品中心」の構成比が低下する一方で、「多品種少量生産」の比率が上昇しており、国内外の競合者に対して競争力を維持・向上するために、労働集約的あるいは装置産業的な性格を有するケースが多い量製品の生産から、技術やロジスティック等の優位性も競争力の重要な要素となりうる多品種少量生産へと、志向が一段と変化しているものと思われる。

(図表1-1-4-1)生産品目の特徴(S.A.)



業種パターン別に生産品目の特徴をみると(図表1-1-4-2)、「多品種少量生産中心」は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(83.0%)で8割を上回っているほか、鉄鋼・非鉄・金属製品、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信、その他の輸送用機器・同部品でも7割前後と過半数を占めている。これに対して、自動車部品では、サプライヤーとしての機能から「量产品中心」(72.0%)が7割を占めている。

(図表1-1-4-2)業種パターン別の生産品目の特徴(S.A.)

(構成比:%)

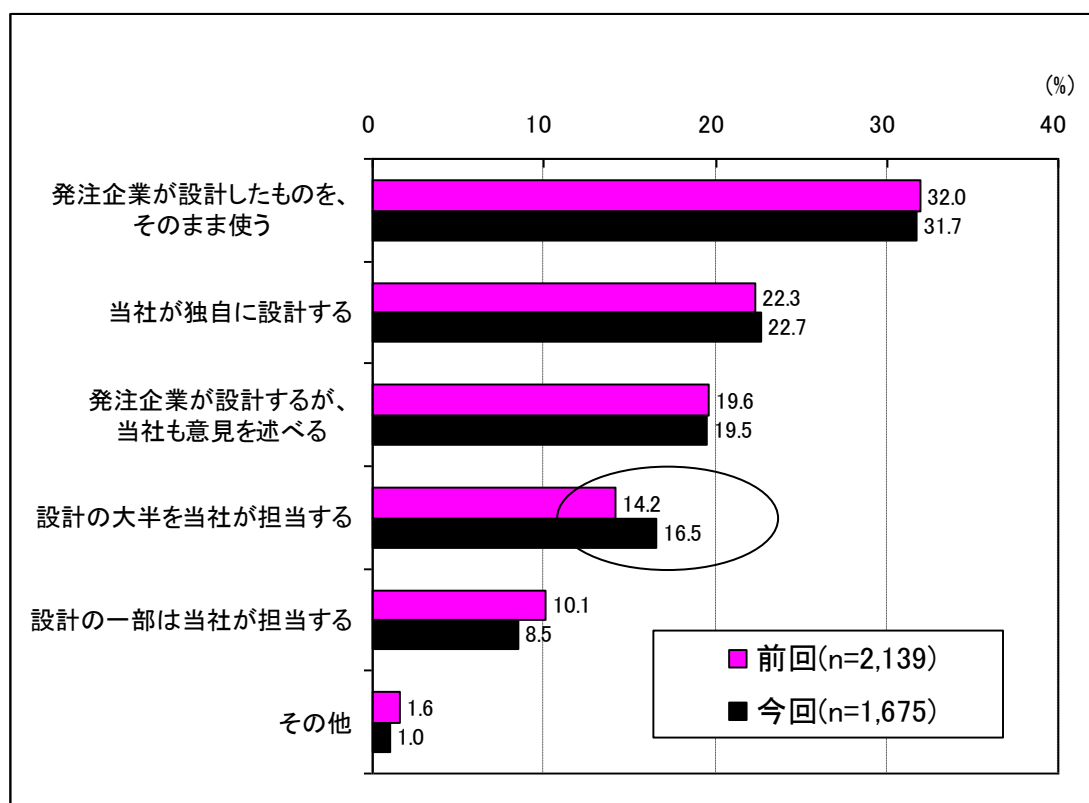
	量产品中心	多品種少量生産中心	試作品中心	合計 (%)	回答企業数
鉄鋼業・非鉄・金属製品	29.2	69.4	1.4	100.0	366
はん用・生産用・業務用機械・同部品	14.6	83.0	2.4	100.0	663
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	28.2	69.8	2.0	100.0	305
自動車部品	72.0	24.4	3.5	100.0	254
その他の輸送用機器・同部品	24.7	70.4	4.9	100.0	81

#### 1.4.2 主要製品の設計関与度

主要製品の設計への関与の度合い(以後、「設計関与度」という)をみると(図表1-1-4-3)、「発注企業が設計したものを、そのまま使う」(31.7%)が第1位。これに、「当社が独自に設計する」(22.7%)、「発注企業が設計するが、当社も意見を述べる」(19.5%)が2割前後で続く。

前回調査と比較すると、順位に変更はないものの、「設計の大半を当社が担当する」(前回:14.2%→今回:16.5%)で比率の上昇がやや目立つ。

(図表1-1-4-3)主要製品の設計関与度(S.A.)



業種パターン別にみると(図表1-1-4-4)、「発注企業が設計した者をそのまま使う」は、自動車部品(46.3%)で比率が高く、「当社が独自に設計する」は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(34.2%)で比率が高い。

「設計の大半を当社が担当する」は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(21.3%)の比率が高い。前回調査以降、日本標準産業分類の変更があったため、直接的に比較することはできないものの、前回調査では、一般機械・同部品(16.8%)、精密機械・同部品(22.1%)であったことと業種パターン別の企業構成比を考慮すると、はん用・生産用・業務用機械・同部品の前回調査時点での比率は、18~19%と概算される<sup>6</sup>。ここから、「設計の大半を当社が担当する」の比率が前回調査

<sup>6</sup> 18.7% = 16.8% (前回調査でのはん用・生産用・業務用機械・同部品の回答) × 17.1% (企業構成比) + 22.1% (精密機械・同部品の回答) × 9.3% (企業構成比) / (17.1% + 9.3%)

に比べて上昇した主因は、はん用・生産用・業務用機械・同部品での上昇によるものと推測される。これは、一般に日本が競争優位を有していると考えられているマザーマシン(とその部品)の製造において、中小企業の技術力の高さの一端を示しているものと思われる。

(図表1-1-4-4)業種パターン別の主要製品の設計関与度(S.A.)

(構成比:%)

	発注企業が設計したものを、そのまま使う	発注企業が設計するが、当社も意見を述べる	設計の一部は当社が担当する	設計の大半を当社が担当する	当社が独自に設計する	その他	合計(%)	回答企業数
鉄鋼業・非鉄・金属製品	34.5	26.6	9.8	12.3	15.1	1.7	100.0	357
はん用・生産用・業務用機械・同部品	25.1	11.6	7.4	21.3	34.2	0.3	100.0	672
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	28.8	19.0	10.1	20.6	20.6	1.0	100.0	306
自動車部品	46.3	33.1	6.6	5.8	7.0	1.2	100.0	257
その他の輸送用機器・同部品	38.6	13.3	12.0	14.5	19.3	2.4	100.0	83

業態パターン別にみると(図表1-1-4-5)、「発注企業が設計したものをそのまま使う」は系列受注型(42.1%)で、「当社が独自に設計する」は自社製品型(72.6%)で、「設計の大半を当社が担当する」は独立受注型(24.4%)でそれぞれ比率が高い。

受注先パターン別にみると、「発注企業が設計したものをそのまま使う」は専属型(54.9%)で、「設計の大半を当社が担当する」は自立志向型(22.6%)で比率が高い。

(図表1-1-4-5)業態・受注先パターン別の主要製品の設計関与度(S.A.)

(構成比:%)

	発注企業が設計したものを、そのまま使う	発注企業が設計するが、当社も意見を述べる	設計の一部は当社が担当する	設計の大半を当社が担当する	当社が独自に設計する	その他	合計(%)	回答企業数	
合計	31.7	19.5	8.5	16.5	22.7	1.0	100.0	1,675	
業態パターン	自社製品型	3.1	1.9	2.8	18.4	72.6	1.2	100.0	321
	独立受注型	29.7	18.8	8.5	24.4	17.4	1.2	100.0	414
	系列受注型	42.1	26.5	10.7	12.1	7.9	0.8	100.0	887
受注先パターン	専属型	54.9	23.8	8.8	8.1	3.7	0.7	100.0	273
	準専属型	44.0	22.7	11.7	13.2	8.4	-	100.0	273
	分散型	45.0	33.1	9.3	8.6	2.6	1.3	100.0	151
	自立志向型	26.4	22.4	8.6	22.6	18.8	1.2	100.0	500

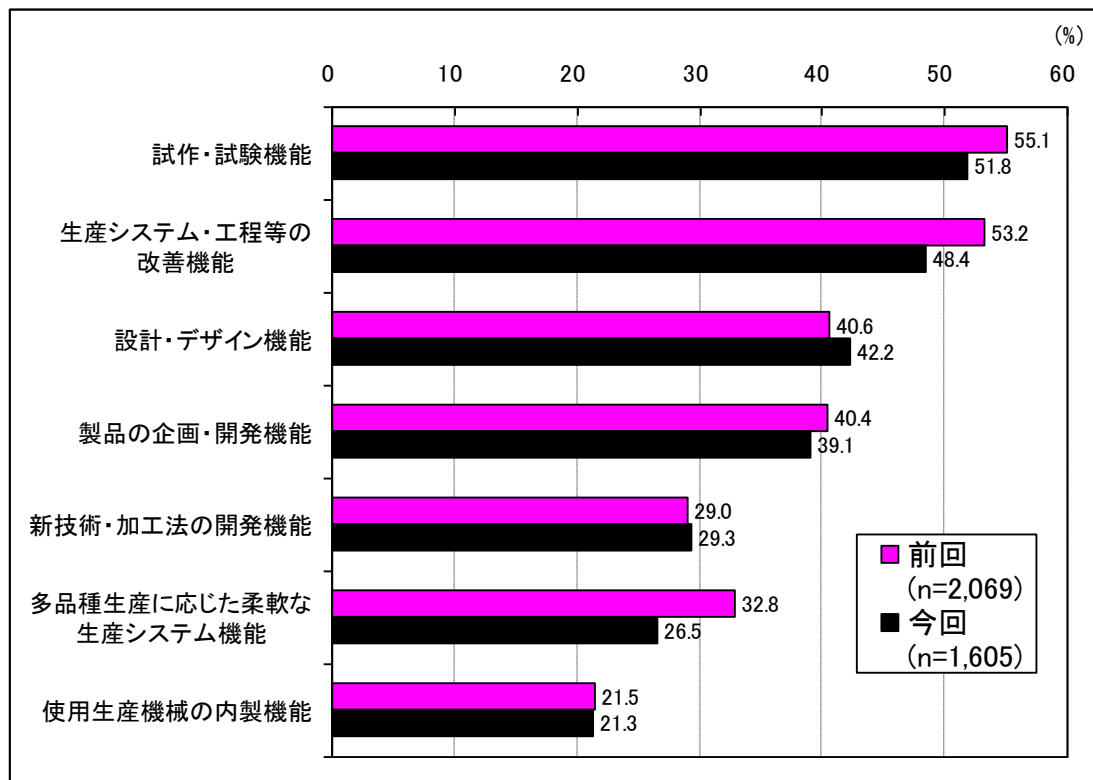


### 1.4.3 生産技術機能

生産技術機能をみると(図表1-1-4-6)、第1位は「試作・試験機能」(51.8%)で、唯一過半数に達した。これに、「生産システム・工程等の改善機能」(48.4%)、「設計・デザイン機能」(42.2%)等が続く。

前回調査と比較すると、「生産システム・工程等の改善機能」(前回:53.2%→今回:48.4%)、「多品種少量生産に応じた柔軟な生産システム機能」(同:32.8%→同:26.5%)で比率の低下が目立つ。特に、「多品種少量生産に応じた柔軟な生産システム機能」は前回調査では第5位であったが、今回「新技術・加工法の開発機能」(今回:29.3%)と順位が入れ替わり、第6位に後退した。

(図表1-1-4-6)生産技術機能(M.A.)



業種パターン別にみると(図表1-1-4-7)、大方の業種で、「試作・試験機能」、「生産システム・工程等の改善機能」が上位2項目を占めている。特に、自動車部品では、サプライヤーとして販売先から求められる「生産システム・工程等の改善機能」(67.5%)が、3分の2超を占めている。

比率が低下した回答についてみると、「生産システム・工程等の改善機能」では、鉄鋼・非鉄・金属製品(前回:54.0%→今回:43.8%)、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信<sup>7</sup>(前回:51.6%→今回:46.8%)、その他の輸送用機器・同部品(同:63.8%→同:54.1%)で比率の低下が

<sup>7</sup> 前回の数値は、業種パターン「電気機械・同部品」のもの。

目立つ。また、「多品種少量生産に応じた柔軟な生産システム機能」では、鉄鋼・非鉄・金属製品(同:36.5%→同:29.7%)、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(同:35.3%→同:24.9%)、自動車部品(同:31.0%→同:22.9%)で比率の低下が目立つ。一方、その他の輸送用機器・同部品では比率が上昇(前回:27.7%→今回 31.1%)した。このほかに、その他の輸送用機器・同部品では「新技術・加工法の開発機能」(同 24.6%→今回:35.1%)の比率も上昇した。

(図表1-1-4-7)業種パターン別の生産技術機能(M.A.)

	試作・試験機能	生産システム・工程等の改善機能	設計・デザイン機能	製品の企画・開発機能	新技術・加工法の開発機能	多品種生産に応じた柔軟な生産システム機能	使用生産機械の内製機能	合計(%)	回答企業数
合計	51.8	48.4	42.2	39.1	29.3	26.5	21.3	100.0	1,605
鉄鋼業・非鉄・金属製品	47.1	43.8	32.6	31.5	26.5	29.7	17.6	100.0	340
はん用・生産用・業務用機械・同部品	52.0	43.9	50.6	49.1	28.3	26.4	20.2	100.0	658
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	59.4	46.8	50.2	44.0	31.1	24.9	19.1	100.0	293
自動車部品	50.0	67.5	24.2	16.7	32.1	22.9	34.6	100.0	240
その他の輸送用機器・同部品	48.6	54.1	37.8	37.8	35.1	31.1	13.5	100.0	74

(図表1-1-4-8)業態・受注先パターン別の生産技術機能(M.A.)

	試作・試験機能	生産システム・工程等の改善機能	設計・デザイン機能	製品の企画・開発機能	新技術・加工法の開発機能	多品種生産に応じた柔軟な生産システム機能	使用生産機械の内製機能	合計(%)	回答企業数	
合計	51.8	48.4	42.2	39.1	29.3	26.5	21.3	100.0	1,605	
業態パターン	自社製品型	59.8	42.7	69.6	80.7	30.7	19.0	19.9	100.0	316
	独立受注型	52.6	44.3	46.6	38.0	30.7	27.2	18.9	100.0	397
	系列受注型	48.7	52.9	30.5	24.3	28.3	29.0	23.2	100.0	856
受注先パターン	専属型	43.4	58.6	19.1	14.5	27.3	28.1	23.0	100.0	256
	準専属型	47.5	57.4	33.8	27.0	28.1	29.3	24.3	100.0	263
	分散型	52.8	52.1	26.1	14.8	32.4	28.2	25.4	100.0	142
	自立志向型	53.2	41.9	43.3	38.0	31.2	29.8	18.9	100.0	487

業態パターン別にみると(図表1-1-4-8)、「試作・試験機能」の比率は自社製品型(59.8%)で高い。比率が低下した回答についてみると、「生産システム・工程等の改善機能」は、系列受注型(前回:57.6%→今回:52.9%)、独立受注型(同:49.8%→同:44.3%)で、「多品種少量生産に応

じた柔軟な生産システム機能」も系列受注型(前回:36.0%→今回:29.0%)、独立受注型(同:33.0%→同:27.2%)で比率の低下が目立つ。

受注先パターン別にみると、「生産システム・工程等の改善機能」の比率は専属型(58.6%)と準専属型(57.4%)で高い。

## 2. 企業間関係の現状と変化

### 2.1 主力納入先からの生産要素の導入

#### 2.1.1 現状(図表1-2-1-1)

主力納入先<sup>8</sup>からの生産要素の導入の状況について、全ての項目(「代表取締役の受入」、「その他役員、管理職の受入」、「資本の受入」、「資金面での支援」、「技術面での指導」)の中で、「ある」の比率が最も高いのは、「技術面での指導」(今回:27.5%)であった。

もともと、過去の調査と比較すると、全体(合計)では、全ての項目(「代表取締役の受入」、「その他役員、管理職の受入」、「資本の受入」、「資金面での支援」、「技術面での指導」)で「ある」の比率が前回、今回と続けて低下した。

この内、「技術面での指導」は、「ある」の比率(前々回:38.4%→前回:33.5%→今回:27.5%)の今回の低下幅が6.0%ポイントと比較的大きい。

受注先パターン別に「ある」の比率みると(図表1-2-1-1)、専属型では「技術面での指導」(前々回:68.8%→前回:52.1%→今回:50.8%)が前回、大幅に低下した後、今回の低下は小幅なものに止まった。「資本の受入」、「資金面での支援」も小幅な低下に止まり、「代表取締役の受入」、「その他役員、管理職の受入」は今回、僅かながらも上昇し、前々回から前回調査までの期間で見受けられた主力納入先による専属型との関係の見直しに対する圧力が一段落した感がある<sup>9</sup>。

準専属型では、「技術面での指導」(前回:44.2%→今回:32.1%)が今回大幅に低下したほか、「その他役員、管理職の受入」(前々回:27.7%→前回:20.8%→今回:14.7%)の低下幅が前々回からの累計で13%ポイント低下した。今回調査で全ての項目の「ある」の比率が低下しており、前回から今回調査までの間に主力納入先が準専属型との関係を見直したことが示唆されている。

分散型と自立志向型でも、「技術面での指導」の比率が前回に比べて低下したほか、「その他役員、管理職の受入」の比率は前々回に比べると半分以下に低下した。

以上から、主力納入先が専属型との関係見直しを一段落させる一方、準専属型との関係見直しを進めた可能性があることが示唆されている。加えて、分散型、自立志向型との関係も「その他役員、管理職の受入」や「技術面での指導」を中心に見直しており、過度に関係を緊密化させない「アームズレングス取引(独立当事者間取引)」に対する意識が高まっているものと思われる。

<sup>8</sup> 納入先のうちで自社の売上が最も大きい企業。

<sup>9</sup> これは、主力納入先が一部の専属型企业との関係の維持・緊密化を目指す兆しかもしれない。〔資料編〕調査結果単純集計表の147ページの問(14)をみると、5年前比の主力納入先からの平成24年度の受注額は、「30%以上の増加」(14.1%)、「10%以上30%未満の増加」(17.1%)、「ほぼ横ばい」(32.3%)、「10%以上30%未満の減少」(19.9%)、「30%以上の減少」(13.9%)、「わからない」(2.7%)である。1割強の企業で主力納入先からの受注額が30%以上増加しており、上記の「兆し」と符合する(なお、中小企業の側が能動的に関係を見直す可能性もある点には留意が必要)。

(図表1-2-1-1)主力納入先からの生産要素の導入の現状  
(受注先パターン別:「ある」回答企業構成比(%))(S.A.)

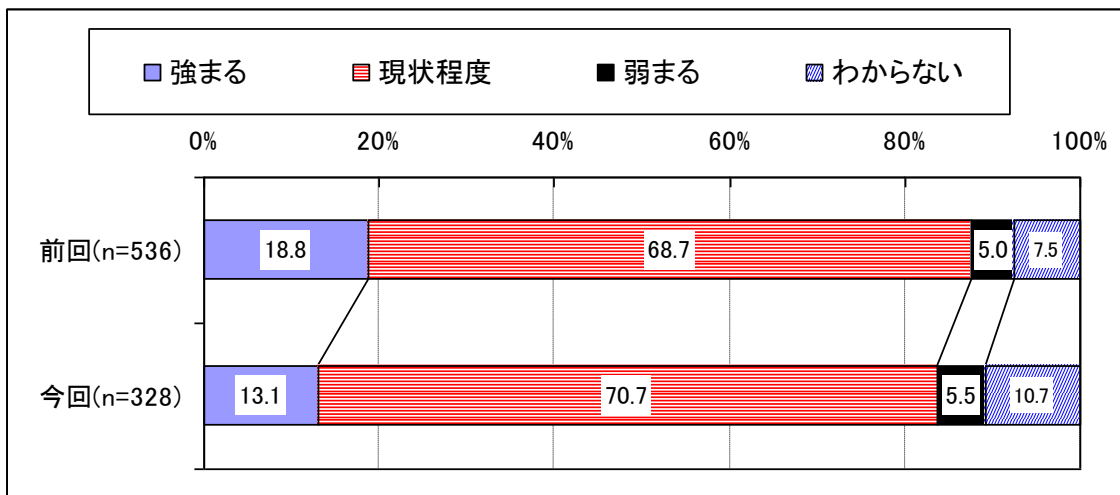
	調査回	代表取締役の受入「ある」 (%)	回答企業数(「ある」「ない」合計)	その他役員、管理職の受入「ある」 (%)	回答企業数(「ある」「ない」合計)	資本の受入「ある」 (%)	回答企業数(「ある」「ない」合計)	資金面での支援「ある」 (%)	回答企業数(「ある」「ない」合計)	技術面での指導「ある」 (%)	回答企業数(「ある」「ない」合計)
合計	前々回	7.3	1,526	21.4	1,538	13.8	1,543	6.5	1,532	38.4	1,528
	前回	5.3	1,670	13.7	1,699	9.0	1,705	4.9	1,695	33.5	1,697
	今回	4.3	1,216	11.8	1,215	7.6	1,216	4.3	1,214	27.5	1,217
専属型	前々回	19.1	330	41.1	336	28.1	335	15.7	332	68.8	333
	前回	11.7	351	27.9	358	18.5	362	11.7	359	52.1	359
	今回	12.7	251	29.4	252	15.1	251	11.1	252	50.8	254
準専属型	前々回	6.1	358	27.7	361	16.1	360	5.3	359	43.2	359
	前回	6.8	368	20.8	375	11.2	374	5.9	372	44.2	373
	今回	2.4	250	14.7	251	7.6	251	2.8	249	32.1	252
分散型	前々回	2.7	146	17.0	147	7.5	147	2.7	146	31.7	145
	前回	1.7	238	9.6	240	4.2	240	1.3	239	32.6	239
	今回	2.1	141	6.5	139	4.3	140	2.2	139	28.1	139
自立志向型	前々回	3.0	643	8.5	644	6.8	650	3.1	645	22.2	643
	前回	2.6	692	4.3	705	4.8	708	2.3	704	19.3	705
	今回	1.3	467	3.9	458	5.0	459	2.4	459	13.3	457

2.1.2 「技術面での指導」の今後の見込み(図表1-2-1-2)

主力納入先から現在導入されている生産要素の中で、「ある」の比率が最も高い「技術面での指導」について今後(5年後)の見込みをみると、「強まる」の比率が低下(前回:18.8%→今回:13.1%)、「弱まる」の比率が僅かに上昇(同:5.0%→同:5.5%)。一方で、「現状維持」の比率がやや上昇(同:68.7%→同:70.7%)。主力納入先との関係が現在以上に緊密化することはない(いわば、「良くて現状程度」との認識が高まりつつあるものと思われる。同時に、「わからない」の比率がやや上昇しており(同:7.5%→同:10.7%)、不透明感を高めている企業の存在も示唆されている。

(図表1-2-1-2)主力納入先からの技術面での指導の現状(S.A.)

(構成比:%)



受注先パターン別に今後(5年後)の見込みをみると(図表1-2-1-3)、専属型では「強まる」(17.2%)、準専属型では、「わからない」(14.1%)の比率が全体(合計)に比べて高い。これは、前述した主力納入先による関係見直しの進捗の度合いの差異(専属型:一段落、準専属型:足元まで進展)による可能性があるものと思われる。

(図表1-2-1-3)主力納入先からの技術面での指導の今後の見込み  
(受注先パターン別)(S.A.)

(構成比:%)

		強まる	現状程度	弱まる	わからない	合計 (%)	回答企業数
合計		13.1	70.7	5.5	10.7	100.0	328
受注先パターン	専属型	17.2	71.9	1.6	9.4	100.0	128
	準専属型	7.7	71.8	6.4	14.1	100.0	78
	分散型	18.4	73.7	-	7.9	100.0	38
	自立志向型	6.8	69.5	13.6	10.2	100.0	59

## 2.2 主力納入先との取引関係

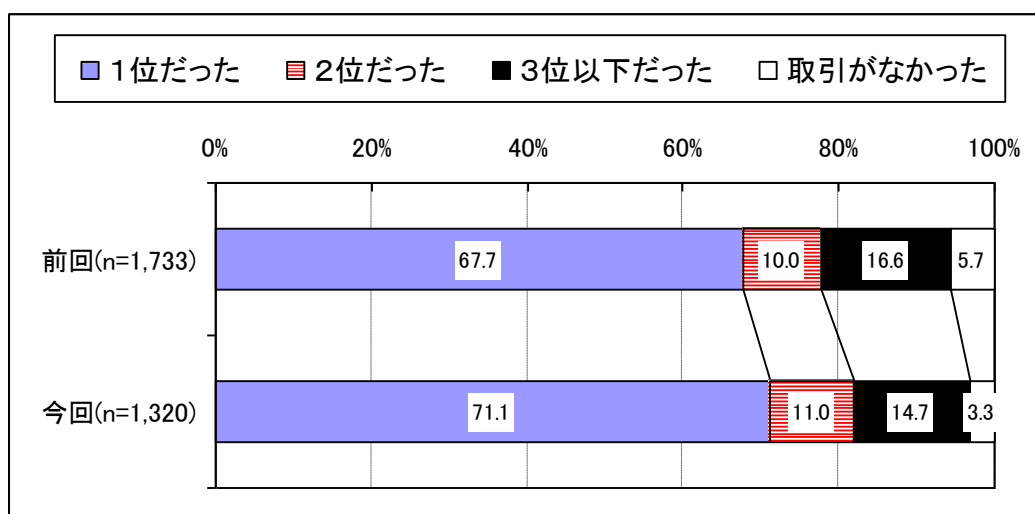
### 2.2.1 主力納入先の変化

現在の主力納入先について5年前(平成19年ごろ)の取引額の順位をみると(図表1-2-2-1)、「1位だった」の比率(前回:67.7%→今回:71.1%)が前回に比べて上昇する一方、「3位以下だった」(同:16.6%→同:14.7%)、「取引がなかった」(同:5.7%→同:3.3%)の比率は低下した。

前回調査後のリーマンショック後の景気後退を乗り越えるために、結果的に、主力取引先との長期継続的な取引への指向が高まった可能性があるものと思われる。

(図表1-2-2-1)主力納入先の5年前の地位(S.A.)

(構成比:%)

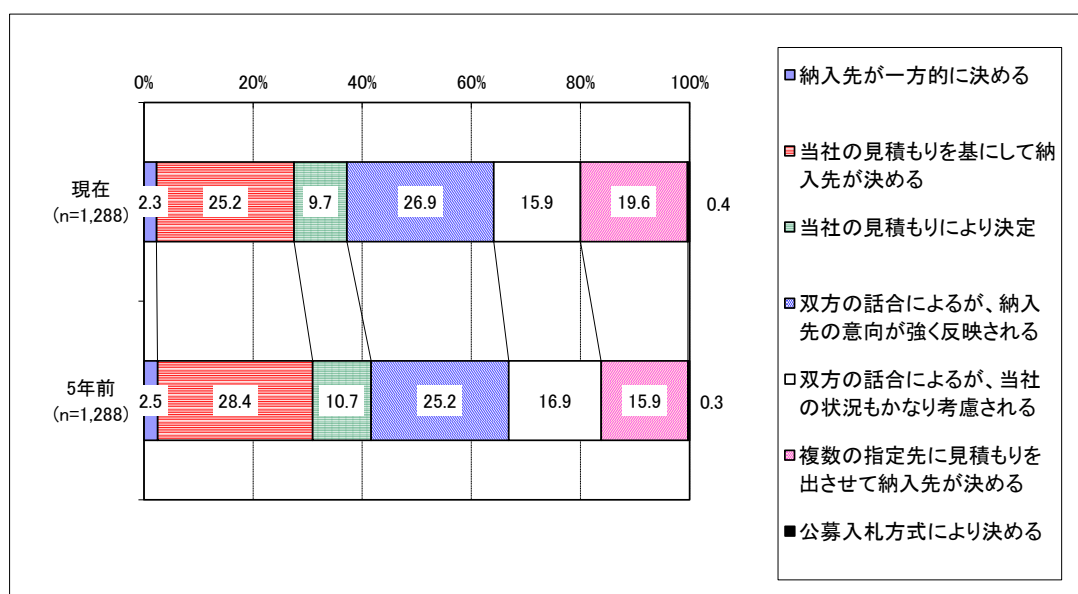


### 2.2.2 受注単価の決定方法と引き下げ要請の状況

受注単価の決定方法をみると(図表1-2-2-2)、「現在」の第1位は「双方の話し合いによるが、納入先の意向が強く反映される」(26.9%) (5年前は、25.2%で第2位)。一方、「当社の見積もりを基に納入先が決める」は、5年前(28.4%)は1位であったが、現在(25.2%)は第2位。また、「複数の指定先に見積もりを出させて納入先が決める」の比率は5年前(15.9%)よりも、現在(19.6%)の比率が高い。

(図表1-2-2-2)受注単価の決定方法(S.A.)

(構成比:%)



業種パターン別にみると(図表1-2-2-3)、現在と5年前を比較すると、「当社の見積もりを基に納入先が決める」は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(現在:24.1%、5年前:29.0%)、その他の輸送用機器・同部品(同:23.3%、5年前:28.3%)で、現在が5年前を下回る幅が相対的に大きい。一方、「複数の指定先に見積もりを出させて納入先が決める」は、はん用・生産用・業務用機械・同部品(同:18.8%、5年前:14.5%)、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(同:18.5%、5年前:13.8%)、自動車部品(同:26.5%、5年前:22.1%)で、現在が5年前を上回る幅が大きい。

以上から、受注単価決定のイニシアティブの比重が納入先に傾いており、納入先の側からみると、「最適価格での調達」が指向されている可能性が窺われる。また、この動きは、大方の業種パターンで広範に生じていた様子が窺われる。

受注単価の引き下げ状況をみると(図表1-2-2-4)、「従来よりも強まった」(前回:26.5%→今回:47.0%)の比率が前回から大幅に上昇し、第1位となった。一方、「従来と同程度」(同:51.4%→同:42.5%)は過半数割れの第2位に後退、「従来よりも弱まった」(同:12.0%→同:3.3%)、「特にない」(同:10.0%→同:7.2%)の比率も低下した。受注単価の引き下げ要請が大幅

に強まったことが分かる<sup>10</sup>。

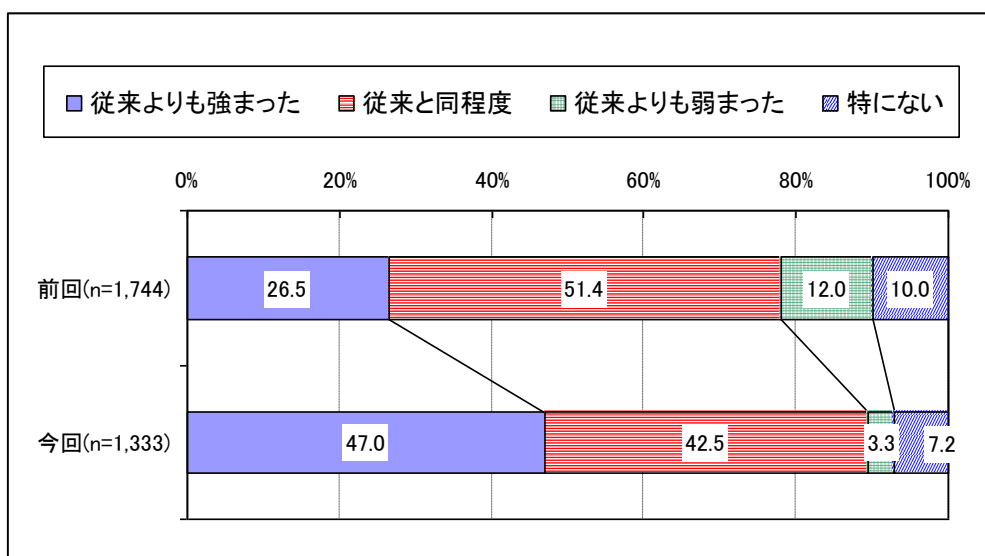
(図表1-2-2-3)業種パターン別の受注単価の決定方法(S.A.)

(構成比:%)



(図表1-2-2-4)受注単価の引き下げ要請の状況(S.A.)

(構成比:%)

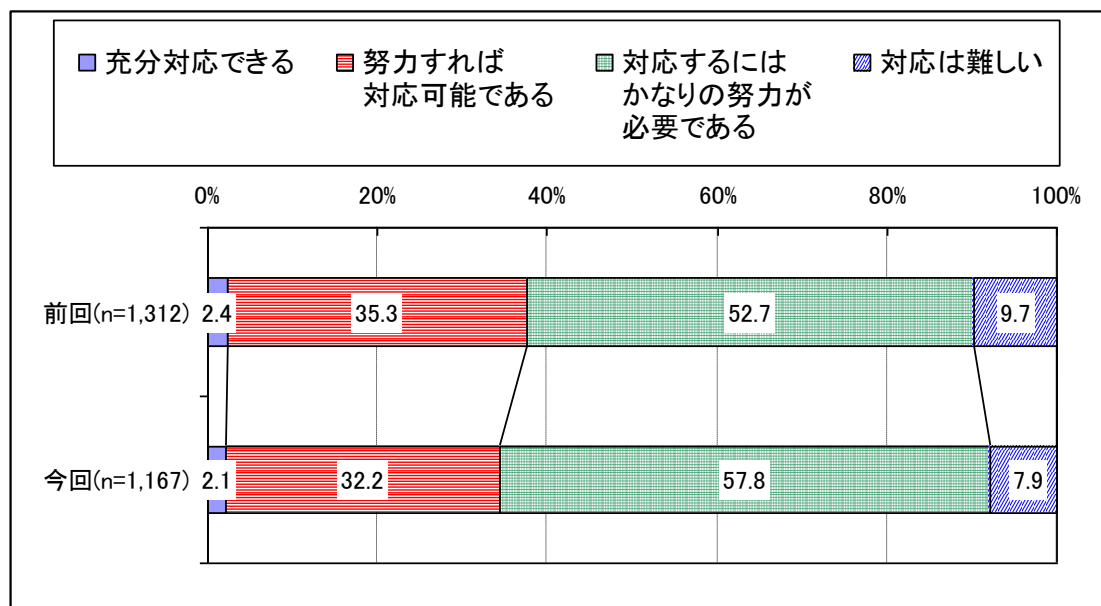


<sup>10</sup> 調査時点の景気情勢(前回:戦後最長の拡大期、今回:リーマンショックの影響を残した段階で発生した東日本大震災によるショックからの回復期)や為替レート(東京市場スポット中心相場月平均。2006年10月:118.66円/ドル、2012年8月:78.66円/ドル)も影響しているものと思われる。

単価引き下げ要請への対応の可能性をみると(図表1-2-2-5)、前回調査時点と比べてより高度な「努力」が必要になっている(「かなりの努力」の比率が上昇、「努力すれば対応可能」の比率がやや低下)。一方で、「対応は難しい」の比率はやや低下しており、現下の厳しい情勢においても対応に「あきらめ」をみせる企業は今のところ増えていない。

(図表1-2-2-5)単価引き下げ要請への対応の可能性(S.A.)

(構成比:%)



(注)対象は、「受注単価の引き下げ要請の状況」で「従来よりも強まった」、または「従来と同程度」を選択した企業。

### 2.2.3 主力納入先の発注面の変化

過去5年間で主力納入先の発注面の変化をみると(図表1-2-2-6)、第1,2位は前回と同じく、「品質精度向上や検品強化の要請が強まった」(前回:74.7%→今回:65.0%)、「短納期の傾向が強まった」(前々回:73.0%→前回:64.7%→今回:60.2%)。しかし、これらの比率は、ともに前回に比べて低下した。

また、「短納期の傾向が強まった」、「多頻度納入の要請が強まった」(前々回:24.2%→前回:21.2%→今回:15.8%)の比率は前回、今回と2回連続で比率が低下。ここから、納入先の側でサプライチェーン・マネジメントが前回調査以降、一段と発達したことの影響が示唆されていると思われる。つまり、主力納入先、特に大手企業は、サプライチェーンをグローバルに張り巡らせ、世界各地でサプライヤーを確保したため、日本国内の特定のサプライヤーに「短納期」「多頻度納入」といった形で負担をかける必要性が相対的に低下した可能性があると思われる。

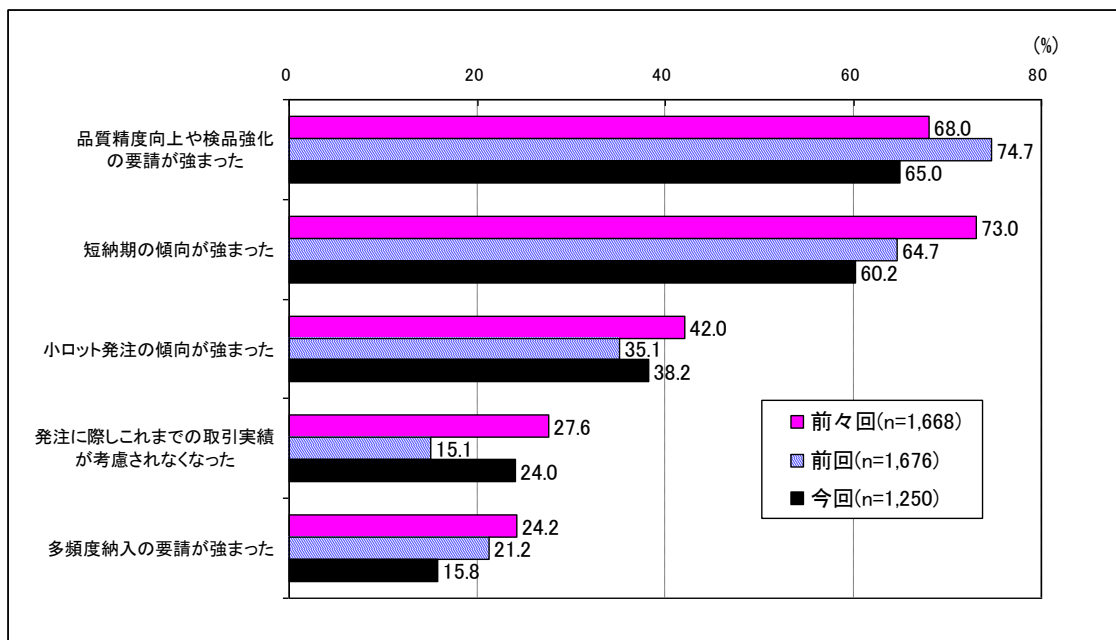
一方、「発注の際にこれまでの取引実績が考慮されなくなった」(前回:15.1%→今回:24.0%)、「小ロット発注の傾向が強まった」(同:35.1%→同:38.2%)の比率が前回に比べて大きく上昇。

以上から、納入先のニーズが変化している可能性が示唆される。具体的には、過去5年間で主力納入先はサプライヤーとの関係において、長期的な継続性に基づく取引実績を重視しなくなる一方、品質や納期、納入頻度に対する要求を「相対的に」後退させつつ、適切な量の発注(小ロット



ト発注)を重視することによって、従来に比べて、サプライヤーとの関係に柔軟性を持たせようとしているものと見られる。

(図表1-2-2-6)過去5年間での主力納入先の発注面の変化(M.A.)



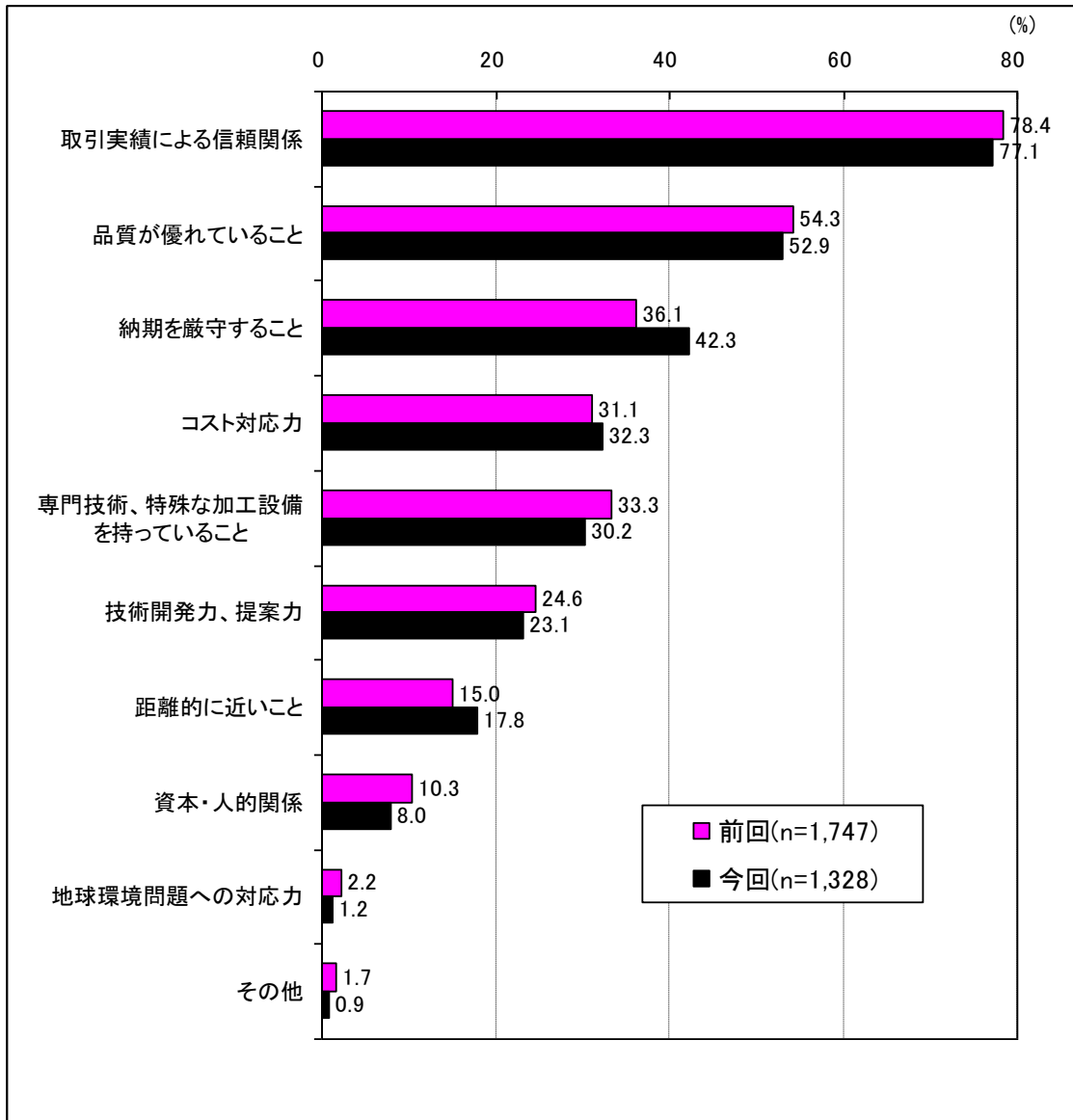
主力納入先が自社に発注する主な理由をみると(図表1-2-2-7)、「取引実績による信頼関係」(77.1%)が8割弱で、前回と同様に第1位となっている。以下、第2位は、「品質が優れていること」(52.9%。前回は2位)、第3位「納期を厳守すること」(42.3%。前回は3位)、第4位「コスト対応力」(32.3%。前回は第5位)、第5位「専門技術、特殊な加工設備を持っていること」(30.2%。前回は第4位)

前回と比較すると、「納期を厳守すること」、「距離的に近いこと」、「コスト対応力」では比率が上昇する一方で、「専門技術、特殊な加工設備を持っていること」、「技術開発力」等の比率は低下している。

これらからも、前述の発注面の変化と考え併せると、主力納入先はサプライヤーの設備や技術に(過度に)依存するよりも、サプライチェーン内での「もの」を円滑に流す「機構」の一部としての役割を重視しつつあるように思われる。

主力納入先が発注する理由を業種パターン別にみると(図表1-2-2-8)、全ての業種で首位は「取引実績による信頼関係」、第2位は「品質が優れていること」。第3位は、鉄鋼・非鉄・金属製品、はん用・生産用・業務用機械・同部品、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信では「納期を厳守すること」、自動車部品では「コスト対応力」、その他の輸送用機器・同部品では「専門技術、特殊な加工設備を持っていること」となっている。「納期を厳守すること」は、自動車部品、その他の輸送用機器・同部品でともに第4位)。同じ輸送用機器でも、自動車部品ではコスト面、その他の輸送用機器では技術、設備が相対的に重要であることが示唆されている。

(図表1-2-2-7) 主力納入先が自社に発注する主な理由(3M.A.)



(図表1-2-2-8)業種パターン別の主力納入先が自社に発注する主な理由(3M.A.) (%)

	取引実績による信頼関係	品質が優れていること	納期を厳守すること	コスト対応力	専門技術、特殊な加工設備を持っていること	技術開発力、提案力	距離的に近いこと	資本・人的関係	地球環境問題への対応力	その他	合計 (%)	回答企業数
合計	77.1	52.9	42.3	32.3	30.2	23.1	17.8	8.0	1.2	0.9	100.0	1,328
鉄鋼業・非鉄・金属製品	73.2	54.8	48.1	28.7	30.6	19.7	19.7	10.5	1.6	1.6	100.0	314
はん用・生産用・業務用機械・同部品	77.6	55.2	40.7	30.4	30.6	25.4	16.4	5.8	0.9	0.6	100.0	464
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	77.6	47.6	41.9	30.1	27.2	25.2	17.9	6.1	2.4	1.2	100.0	246
自動車部品	78.4	52.3	41.9	44.4	29.5	20.3	19.9	9.5	0.4	0.4	100.0	241
その他の輸送用機器・同部品	85.7	49.2	28.6	27.0	39.7	25.4	9.5	12.7	-	-	100.0	63

受注先パターン別にみると(図表1-2-2-9)、分散型、自立志向型では「品質が優れていること」、また、自立志向型では「技術開発力・提案力」の比率が相対的に高い。一方、専属型では「資本・人的関係」の比率が高い。

(図表1-2-2-9)受注先パターン別の主力納入先が自社に発注する主な理由(3M.A.) (%)

	取引実績による信頼関係	品質が優れていること	納期を厳守すること	コスト対応力	専門技術、特殊な加工設備を持っていること	技術開発力、提案力	距離的に近いこと	資本・人的関係	地球環境問題への対応力	その他	合計(%)	回答企業数	
合計	77.1	52.9	42.3	32.3	30.2	23.1	17.8	8.0	1.2	0.9	100.0	1,328	
受注先パターン	専属型	79.6	44.5	41.2	29.6	25.9	15.7	21.5	16.8	0.4	1.5	100.0	274
	準専属型	81.1	48.4	41.8	36.7	32.0	26.5	22.9	7.3	1.5	-	100.0	275
	分散型	75.5	59.6	44.4	43.7	28.5	19.2	23.2	4.6	1.3	0.7	100.0	151
	自立志向型	74.6	57.7	42.3	26.8	32.5	27.6	12.9	5.6	1.2	1.0	100.0	504

## 2.2.4 主力納入先の経営戦略の変化とその影響(図表1-2-2-10)

### ①過去5年間で主力納入先が実施したこと

「1. 海外生産の拡大」(67.5%)が約3分の2と比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「3. 海外からの部品調達の拡大」(43.3%)、「12. 外注先・調達先の絞込み」(43.0%)、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(30.6%)、「14. 内製化の推進」(26.3%)、「17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減」(25.7%)、「20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」(23.9%)等が続いている。

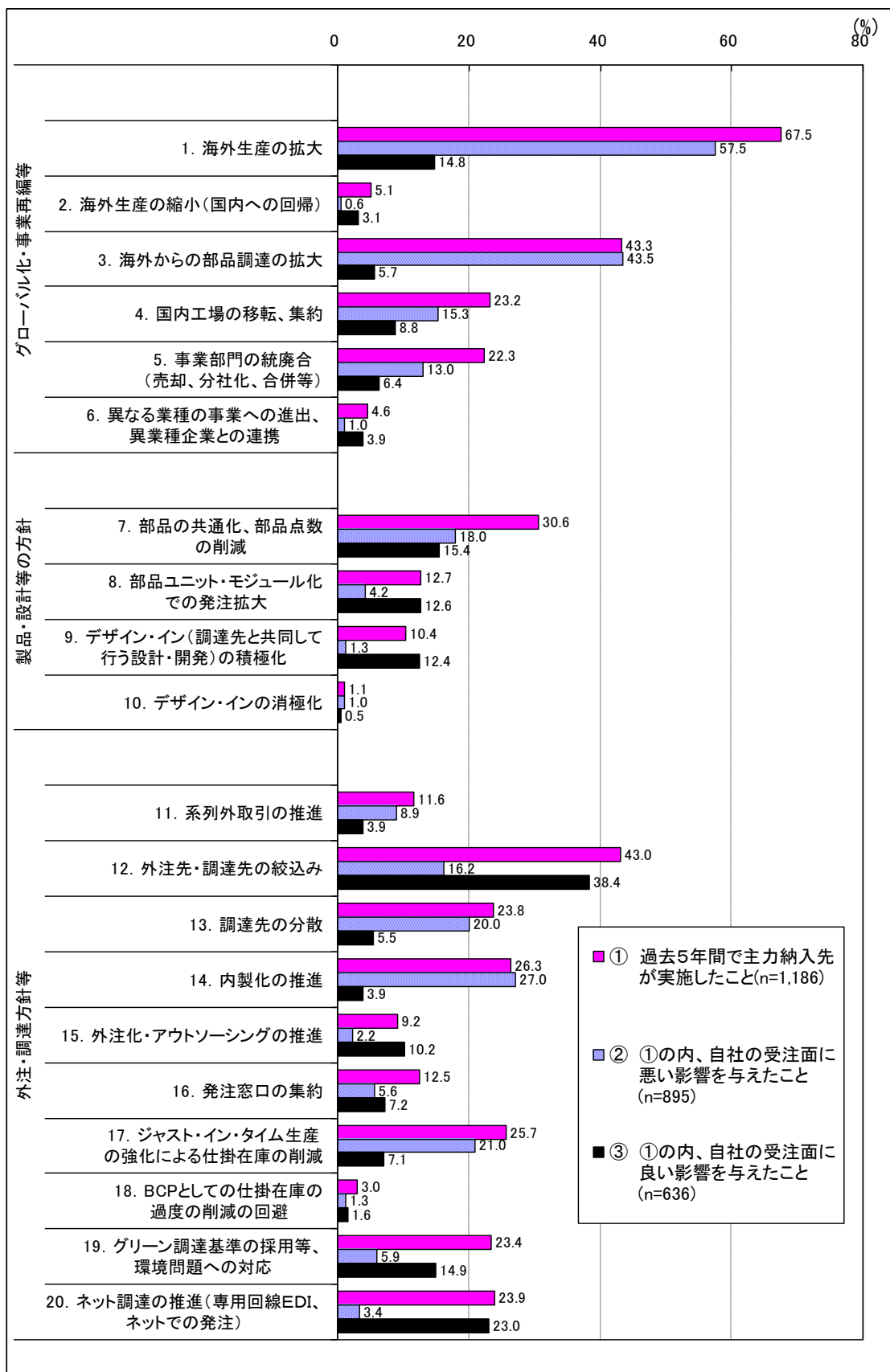
これらから、主力納入先が過去5年間に採った経営戦略は、グローバルなサプライチェーンにおけるリーン生産方式(無駄を排した生産、調達、開発のシステム)の実現であったものと思われる。具体的には、必要な部品について、(a)調達先(海外からの調達にするか、社内で作るか、サプライヤーを絞り込むか)を最適化、(b)共通化、点数削減(スペックの統一と相互補完的)を行った上で、海外生産の拡大とネット調達も併用したジャスト・イン・タイム生産を強化して仕掛在庫の削減によって贅肉をそぎ落としたサプライチェーン・マネジメントの構築を推進してきた様子が窺われる。

一方、今回の調査から選択肢に追加した項目をみると、「13. 調達先の分散」(23.8%)が「20. ネット調達の推進」に続いている。これは、東日本大震災を契機に、主力納入先が上記の戦略を部分的に修正し、地震、洪水等のような不測のリスクによるサプライチェーンの寸断を回避する対策を進めている可能性を示している<sup>11</sup>。しかし、「18.BCP(事業継続計画)としての仕掛在庫の過度の削減の回避」(3.0%)の比率が低いことから、現状では、主力納入先は自身では在庫を抱えず、サプライヤーの分散によるリスクの削減を目指しつつあると思われる。

なお、「4. 国内工場の移転、集約」(23.2%)、「5. 事業部門の統廃合(売却、分社化、合併等)」(22.3%)が「13. 調達先の分散」に続いている。これらは、国内でリストラ圧力がなお残存していることを示唆している。

<sup>11</sup> 調達先の分散と促進的・補完的であるため、上記(b)の共通化・点数削減もサプライチェーンのレジリエンス(復元性)の強化に寄与する。

(図表1-2-2-10)主力納入先の経営戦略の変化とその影響(M.A.)



②過去 5 年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に悪い影響を与えたこと

「1. 海外生産の拡大」(57.5%)の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「3. 海外からの部品調達の拡大」(43.5%)、「14. 内製化の推進」(27.0%)、「17. ジャスト・イン・タイム(JIT)生産の強化による仕掛在庫の削減」(21.0%)、「13. 調達先の分散」(20.0%)等が続いている。以上から、上記の主力納入先の生産とサプライチェーン・マネジメントのグローバル化・再構築によって悪影響を被っている企業が相当数いる様子が窺われる(図表 1-2-2-10)。

③過去 5 年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に良い影響を与えたこと

「12. 外注先・調達先の絞込み」(38.4%)が第 1 位、「20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」(23.0%)が第 2 位となっている。これは、上記②とは逆に、技術、品質、IT に対する戦略的な取り組みによって好影響を受けている企業もあることを示している(図表 1-2-2-10)。

また、上記②で第 1 位の「海外生産の拡大」によって好影響を受けている企業(14.8%)が一定の規模で存在していることも注目に値する。

ただ、②と③を比較すると、上記の比率の高さや項目数、回答企業数(②:895,③:636)からみて、悪影響の広がり大きいものと思われる。

④前回調査との比較

(i)過去 5 年間で主力納入先が実施したこと(図表 1-2-2-11)

前回調査と比較すると、「1. 海外生産の拡大」(前回 1 位:52.8%→今回 1 位:67.5%)で比率が大幅に上昇、順位は変わらず。「3. 海外からの部品調達の拡大」(同 3 位:38.8%→同 2 位:43.3%)の比率が上昇し、「12. 外注先・調達先の絞込み」(同 2 位:43.9%→同 3 位:43.0%)と順位が交替。「14. 内製化の推進」(同 9 位:20.6%→同 5 位:26.3%)は比率、順位ともに上昇した。

「19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応」(同 4 位:38.1%→同 6 位:23.4%)、「5. 事業部門の統廃合(売却、分社化、合併等)」(同 5 位:35.1%→同 8 位:22.3%)、「16. 発注窓口の集約」(同 8 位:24.2%→同 10 位:12.5%)、「15. 外注化・アウトソーシングの推進」(同 11 位:16.7%→同 12 位:9.2%)、「4. 国内工場の移転、集約」(同 7 位:30.5%→同 7 位:23.2%)等で比率が大幅に低下した。

以上から、特にサプライチェーン・マネジメントのグローバル化に関連する取り組みは加速する傾向があるものと思われる。その一方で、国内での生産体制と事業セグメントの再構築は一部で続いているものの、その圧力は前回調査と比べると減衰傾向にある。

(ii)過去 5 年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に悪い影響を与えたこと(図表 1-2-2-12)

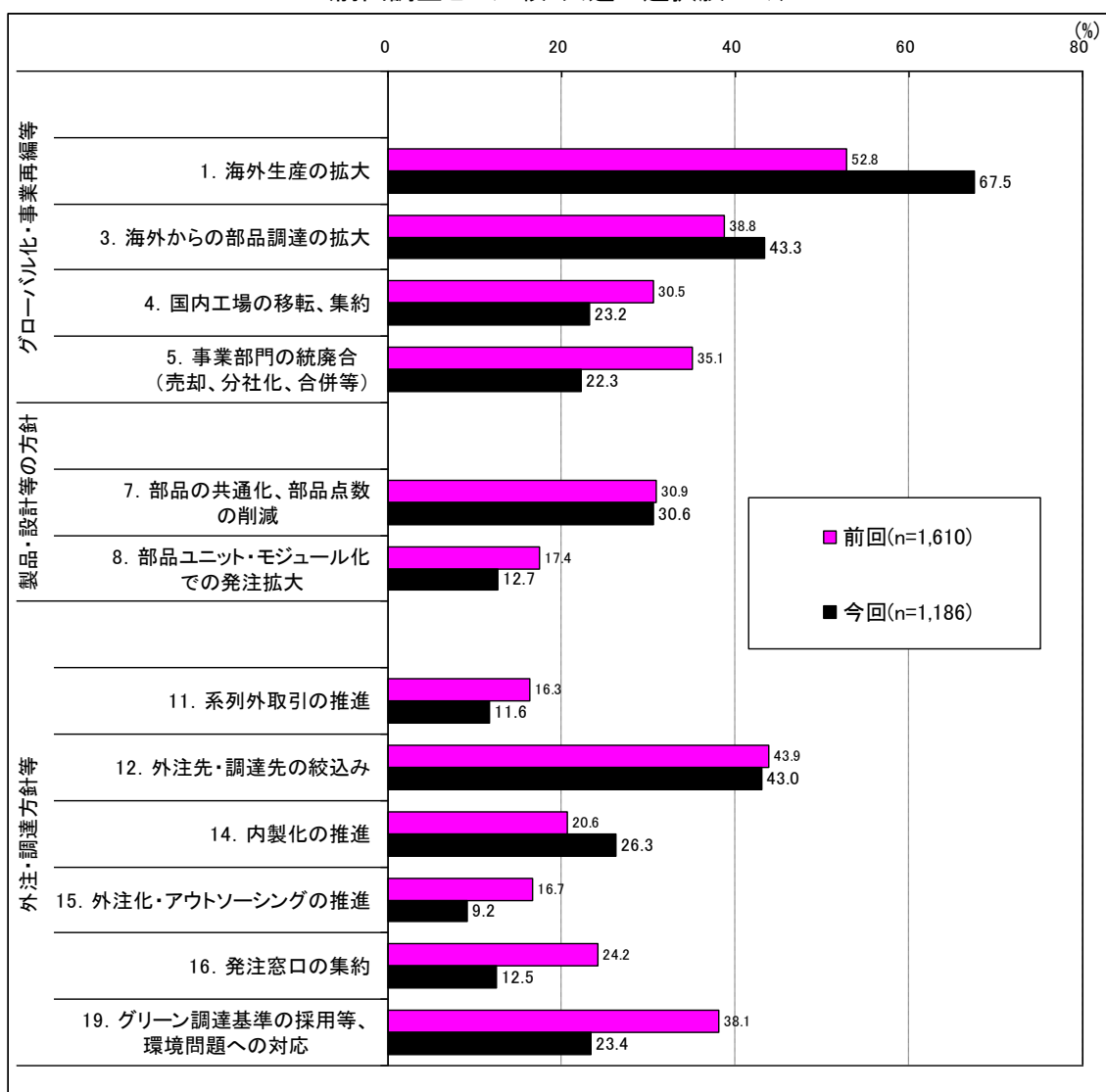
前回調査に比べて比率が大幅に上昇したのは、「1. 海外生産の拡大」(前回 1 位:39.2%→今

回 1 位:57.5%)、「8. 部品ユニット・モジュール化での発注拡大」(前回 12 位:4.4%→今回 4 位:18.0%)、「3. 海外からの部品調達の拡大」(同 2 位:31.7%→同 2 位:43.5%)、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(同 7 位:10.4%→同 4 位:18.0%)であった。

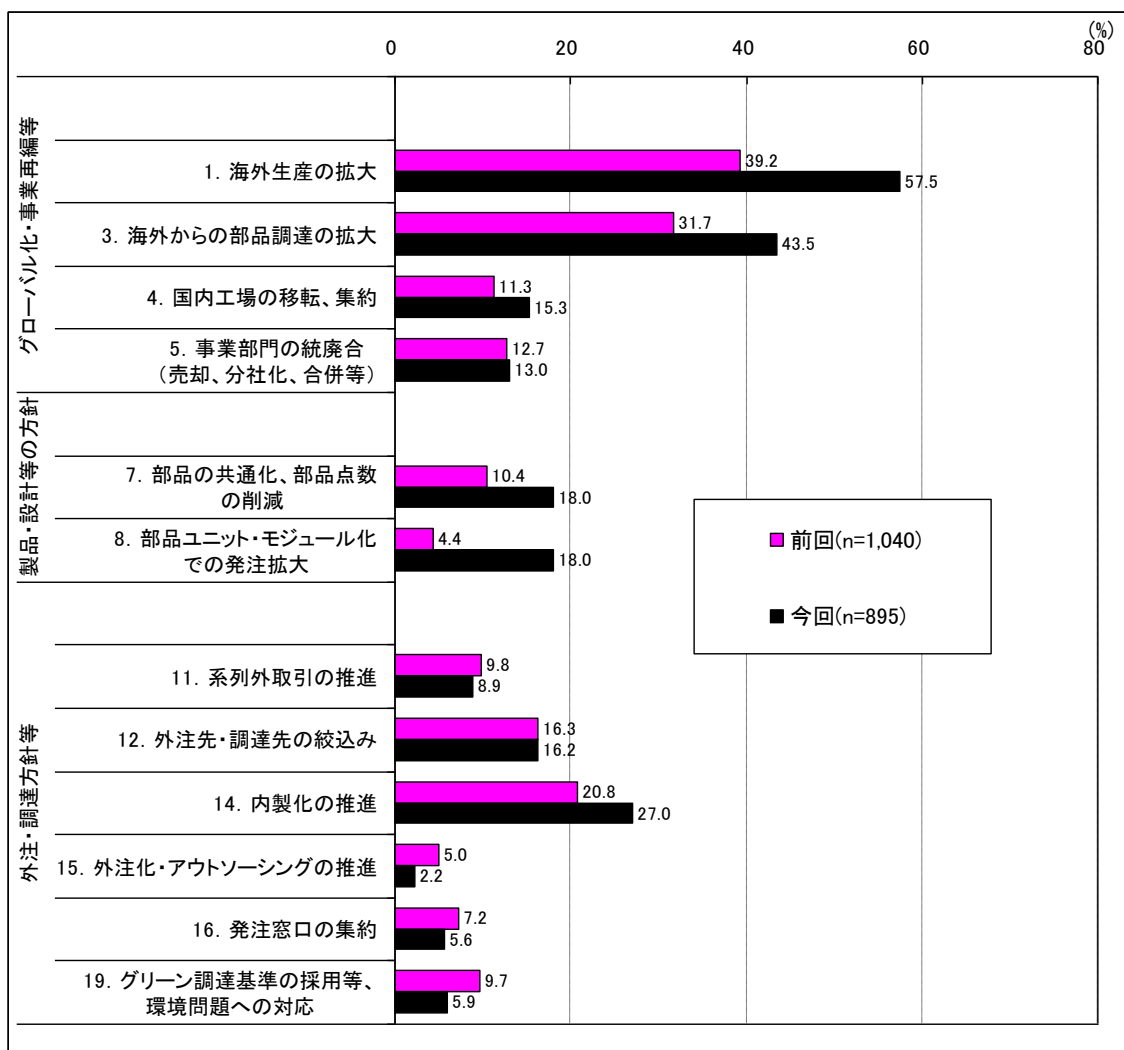
比率が低下した幅が最も大きいのは、「19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応」(同 9 位:9.7%→同 10 位:5.9%)。比率が低下した他の項目をみても、その低下の幅は総じて小さい。

総じて、サプライチェーン・マネジメントのグローバル化に関連する取り組みの悪影響は、前回調査よりも多くの企業に広がっている。

(図表1-2-2-11)過去5年間で主力納入先が実施したこと(M.A.)  
(前回調査との比較:共通の選択肢のみ)



(図表1-2-2-12)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、  
自社の受注面に悪い影響を与えたこと(M.A.)  
(前回調査との比較:共通の選択肢のみ)

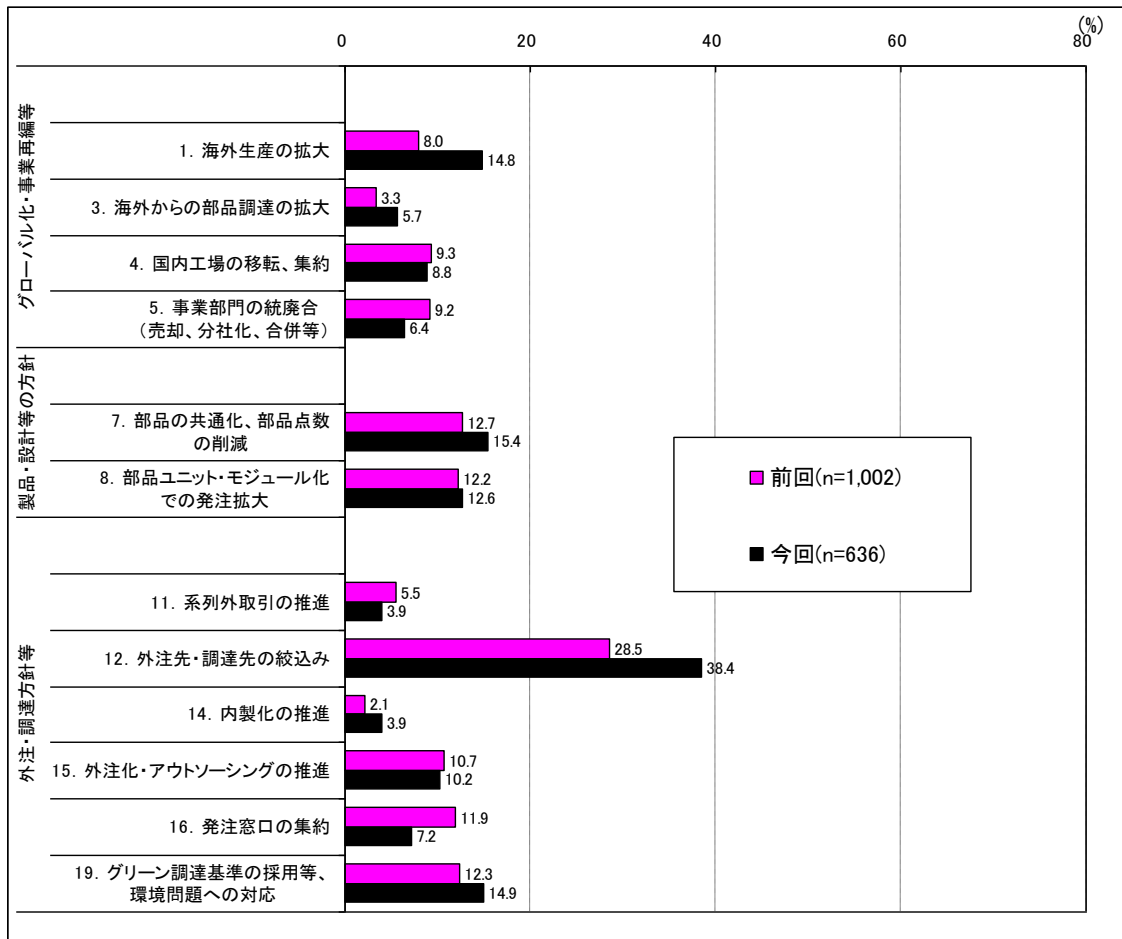


(iii)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に良い影響を与えたこと(図表1-2-2-13)

「12. 外注先・調達先の絞込み」(前回1位:28.5%→今回1位:38.4%)の比率が最も高く、比率の上昇幅も最も大きかった(順位は前回・今回とも1位)。また、「1. 海外生産の拡大」(同9位:8.0%→同4位:14.8%)、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(同2位:12.7%→同2位:15.4%)等で比率が上昇した。

「16. 発注窓口の集約」(同5位:11.9%→同8位:7.2%)の比率の低下幅が最も大きかった。比率が上昇した項目からみて、主力納入先の海外生産や、サプライヤーと部品の絞込みに対して好影響を受けた企業に広がりが見られている。これらの企業では、自社の強みを活かして主力納入先の経営戦略に適切に対応したものと思われる。

(図表1-2-2-13)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、  
自社の受注面に良い影響を与えたこと(M.A.)  
(前回調査との比較:共通の選択肢のみ)



回答企業数をみると、前回調査では、悪影響(1,040)と好影響(1,002)がほぼ拮抗していたが、今回調査では、悪影響(895)が好影響(636)の1.4倍と大きく上回っている。

(前回調査でも同様の傾向を示してはいたが)今回調査でも、悪影響の比率が、好影響の比率を上回っている項目が多い<sup>12</sup>。

以上から、今回調査時点では好影響よりも悪影響の方が広範に浸透している可能性があるものと思われる。

#### ④業種パターン別の比較

##### (i)過去5年間で主力納入先が実施したこと(図表1-2-2-14)

「1. 海外生産の拡大」は、全業種で第1位になっている。特に、他の業種が6割台を示す中、

<sup>12</sup> 例外は、「12. 外注先・調達先の絞込み」と「19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応」だけである。



自動車部品(85.5%)は突出して高い比率を示しており、過去 5 年間に自動車産業の海外展開が急速に進展した様子が窺われる。

第 2 位は、鉄鋼・非鉄・金属製品、はん用・生産用・業務用機械・同部品では、「3. 海外からの部品調達の拡大」であった。自動車部品では、「3. 海外からの部品調達の拡大」と「7. 部品の共通化、部品点数の削減」が同率 2 位であった。「電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信、その他の輸送用機器・同部品では、「12. 外注先・調達先の絞り込み」が第 2 位であった。

電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信では、「19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応」(32.9%)が 3 割を超えた。これは、欧州で強化された環境規制 (RoHS 規制、REACH 規制) や CSR (企業の社会的責任) に対する意識の高まりへの対応を主力納入先から求められたことによるものと思われる。

(ii) 過去 5 年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に悪い影響を与えたこと(図表 1-2-2-15)

全業種とも「1. 海外生産の拡大」が第 1 位、「3. 海外からの部品調達の拡大」が第 2 位となっており、経済のグローバル化に関連した項目で悪影響を受けている。

また、自動車部品では、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(31.1%)、「14. 内製化の推進」(30.5%)も 3 割超の企業が悪影響を受けている。

(iii) 過去 5 年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に良い影響を与えたこと(図表 1-2-2-16)

全業種で「12. 外注先・調達先の絞り込み」が第 1 位になっている。また、「20. ネット調達の推進 (専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)」は、自動車部品(第 3 位)以外の業種で第 2 位となっている。

自動車部品では、「1. 海外生産の拡大」(24.8%)が 4 分の 1 近くで第 2 位、「7. 部品の共通化、部品点数の削減」(21.6%)も 2 割を超え第 4 位となっており、主力納入先のグローバル化や製品・設計等の方針に適応した企業では好影響を受けていることが分かる。

(図表1-2-2-14)過去5年間で主力納入先が実施したこと(業種パターン別)(M.A.)

(%)

	グローバル化・事業再構築等				製品・設計等の方針						外注・調達方針等										合計 (%)	回答企業 数
	1. 海外生産の拡大	2. 海外生産の縮小(国内への回帰)	3. 海外からの部品調達の拡大	4. 国内工場の移転、集約	5. 事業部門の統廃合(売却、分社化、合併等)	6. 異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	7. 部品の共通化、部品点数の削減	8. 部品ユニット・モジュール化での発注拡大	9. デザイン・イン(調達先と共同して行う設計・開発)の積極化	10. デザイン・インの消極化	11. 系列外取引の推進	12. 外注先・調達先の絞込み	13. 調達先の分散	14. 内製化の推進	15. 外注化・アウトソーシングの推進	16. 発注窓口の集約	17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減	18. BCPとしての仕掛在庫の過度の削減の回避	19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	20. ネット調達の推進(専用回線EDI、ネットでの発注)		
合計(n=1,186)	67.5	5.1	43.3	23.2	22.3	4.6	30.6	12.7	10.4	1.1	11.6	43.0	23.8	26.3	9.2	12.5	25.7	3.0	23.4	23.9	100.0	1,186
鉄鋼業・非鉄・金属製品(n=272)	61.8	7.7	42.6	21.7	21.3	1.8	26.5	10.7	9.6	0.4	10.7	41.5	26.5	23.9	7.4	13.6	23.5	2.6	19.1	25.7	100.0	272
はん用・生産用・業務用機械・同部品(n=415)	64.1	5.5	44.8	23.9	27.2	6.7	27.5	13.7	9.9	1.0	11.6	41.7	24.3	27.2	11.6	13.0	24.1	3.4	23.9	23.9	100.0	415
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(n=219)	62.6	5.0	37.9	26.5	26.0	6.8	24.7	11.9	14.6	2.7	10.0	42.9	19.6	24.7	11.4	12.3	26.9	5.0	32.9	26.5	100.0	219
自動車部品(n=228)	85.5	1.8	47.8	23.2	12.3	2.2	47.8	14.9	10.1	0.4	14.9	46.9	22.8	29.4	5.7	10.1	27.6	1.3	19.3	19.3	100.0	228
その他の輸送用機器・同部品(n=52)	65.4	3.8	36.5	11.5	17.3	3.8	26.9	9.6	1.9	1.9	9.6	44.2	26.9	25.0	5.8	13.5	36.5	-	21.2	25.0	100.0	52

(図表1-2-2-15)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に悪い影響を与えたこと(業種パターン別)(M.A.)

(%)

	グローバル化・事業再構築等				製品・設計等の方針						外注・調達方針等										合計 (%)	回答企業 数
	1. 海外生産の拡大	2. 海外生産の縮小(国内への回帰)	3. 海外からの部品調達の拡大	4. 国内工場の移転、集約	5. 事業部門の統廃合(売却、分社化、合併等)	6. 異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	7. 部品の共通化、部品点数の削減	8. 部品ユニット・モジュール化での発注拡大	9. デザイン・イン(調達先と共同して行う設計・開発)の積極化	10. デザイン・インの消極化	11. 系列外取引の推進	12. 外注先・調達先の絞込み	13. 調達先の分散	14. 内製化の推進	15. 外注化・アウトソーシングの推進	16. 発注窓口の集約	17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減	18. BCPとしての仕掛在庫の過度の削減の回避	19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	20. ネット調達の推進(専用回線EDI、ネットでの発注)		
合計(n=895)	57.5	0.6	43.5	15.3	13.0	1.0	18.0	4.2	1.3	1.0	8.9	16.2	20.0	27.0	2.2	5.6	21.0	1.3	5.9	3.4	100.0	895
鉄鋼業・非鉄・金属製品(n=203)	56.2	0.5	42.3	16.3	9.9	0.5	17.7	3.4	0.5	0.5	8.4	16.7	22.2	23.2	1.5	6.4	18.2	1.0	3.4	3.4	100.0	203
はん用・生産用・業務用機械・同部品(n=300)	55.3	0.3	49.0	15.0	18.3	1.3	15.3	4.3	1.7	1.3	8.3	14.3	19.3	28.3	2.0	6.3	21.7	2.7	7.0	3.0	100.0	300
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(n=162)	54.9	1.2	33.3	17.3	14.2	1.9	9.9	1.2	0.6	2.5	8.0	16.7	19.1	25.9	4.9	3.7	21.6	1.2	8.6	4.9	100.0	162
自動車部品(n=190)	66.8	-	46.8	14.7	8.4	-	31.1	7.9	2.6	-	11.6	17.9	17.9	30.5	1.6	5.3	22.1	-	5.3	2.6	100.0	190
その他の輸送用機器・同部品(n=40)	47.5	2.5	32.5	7.5	5.0	2.5	10.0	2.5	-	-	7.5	17.5	27.5	25.0	-	5.0	22.5	-	2.5	2.5	100.0	40

(図表1-2-2-16)過去5年間で主力納入先が実施したことの内、自社の受注面に良い影響を与えたこと(業種パターン別)(M.A.)

(%)

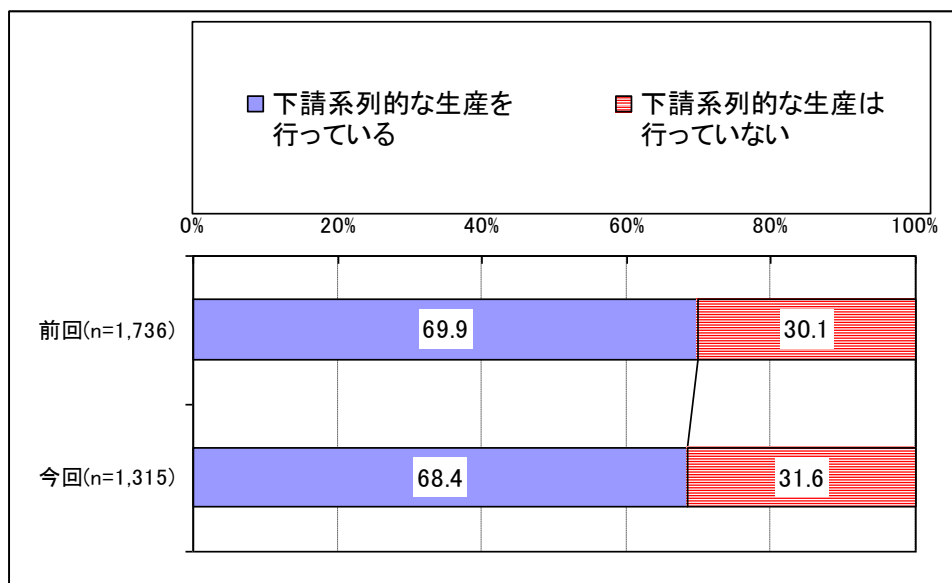
	グローバル化・事業再構築等				製品・設計等の方針						外注・調達方針等										合計 (%)	回答企業 数
	1. 海外生産 の拡大	2. 海外生産 の縮小 (国内へ の回帰)	3. 海外から の部品 調達の 拡大	4. 国内工場 の移転、 集約	5. 事業部門 の統廃合 (売却、 分社化、 合併等)	6. 異なる 業種の 事業への 進出、 異業種 企業との 連携	7. 部品の 共通化、 部品点数 の削減	8. 部品 ユニット ・モジュ ール化 での発注 拡大	9. デザイン ・イン 《調達先 と共同 して行う 設計・ 開発》の 積極化	10. デザイン ・インの 消極化	11. 系列外 取引の 推進	12. 外注先・ 調達先の 絞込み	13. 調達先の 分散	14. 内製化の 推進	15. 外注化・ アウト ソーシング の推進	16. 発注窓口 の集約	17. ジャスト ・イン・ タイム 生産の 強化による 仕掛在庫 の削減	18. BCP としての 仕掛在庫 の過度の 削減の 回避	19. グリーン 調達基準 の採用 等、環境 問題への 対応	20. ネット 調達の 推進(専 用回線 EDI、 ネットでの 発注)		
合計(n=636)	14.8	3.1	5.7	8.8	6.4	3.9	15.4	12.6	12.4	0.5	3.9	38.4	5.5	3.9	10.2	7.2	7.1	1.6	14.9	23.0	100.0	636
鉄鋼業・非鉄・金属製品 (n=131)	6.1	6.1	3.1	8.4	6.9	0.8	14.5	11.5	13.7	-	5.3	40.5	7.6	4.6	9.9	9.2	6.1	0.8	13.7	23.7	100.0	131
はん用・生産用・業務用 機械・同部品(n=222)	17.1	3.2	5.0	10.4	6.3	6.3	15.8	13.5	10.8	-	4.1	40.5	5.9	5.0	13.1	5.4	5.9	2.3	15.8	21.2	100.0	222
電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信 (n=130)	10.8	3.1	5.4	10.0	10.8	5.4	10.8	13.8	16.9	1.5	3.1	33.8	4.6	3.1	10.8	9.2	10.0	2.3	15.4	23.1	100.0	130
自動車部品(n=125)	24.8	0.8	10.4	7.2	1.6	1.6	21.6	11.2	11.2	-	4.0	36.0	4.8	3.2	5.6	5.6	8.0	0.8	14.4	22.4	100.0	125
その他の輸送用機器・同 部品(n=28)	10.7	-	3.6	-	7.1	3.6	10.7	10.7	3.6	3.6	-	42.9	-	-	7.1	10.7	3.6	-	14.3	35.7	100.0	28

## 2.3 系列取引の状況

### 2.3.1 下請系列的な生産の有無

下請系列的な生産の有無をみると(図表1-2-3-1)、大きな変化はないが「下請系列的な生産を行っていない」の比率が僅かに上昇した。

(図表1-2-3-1)下請系列的な生産の有無(S.A.)



業種パターン別にみると(図表1-2-3-2)、完成車メーカーを頂点とするサプライチェーンに組み込まれているケースが多い自動車部品で「行っている」(83.5%)が高い。一方、他の業種パターンでは、「行っている」は65%前後となっている。

(図表1-2-3-2)下請系列的な生産の有無(業種パターン別)(S.A.)(構成比:%)

	下請系列的な生産を行っている	下請系列的な生産を行っていない	合計 (%)	回答企業数
鉄鋼業・非鉄・金属製品	65.0	35.0	100.0	311
はん用・生産用・業務用機械・同部品	65.3	34.7	100.0	458
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	64.8	35.2	100.0	247
自動車部品	83.5	16.5	100.0	236
その他の輸送用機器・同部品	65.1	34.9	100.0	63

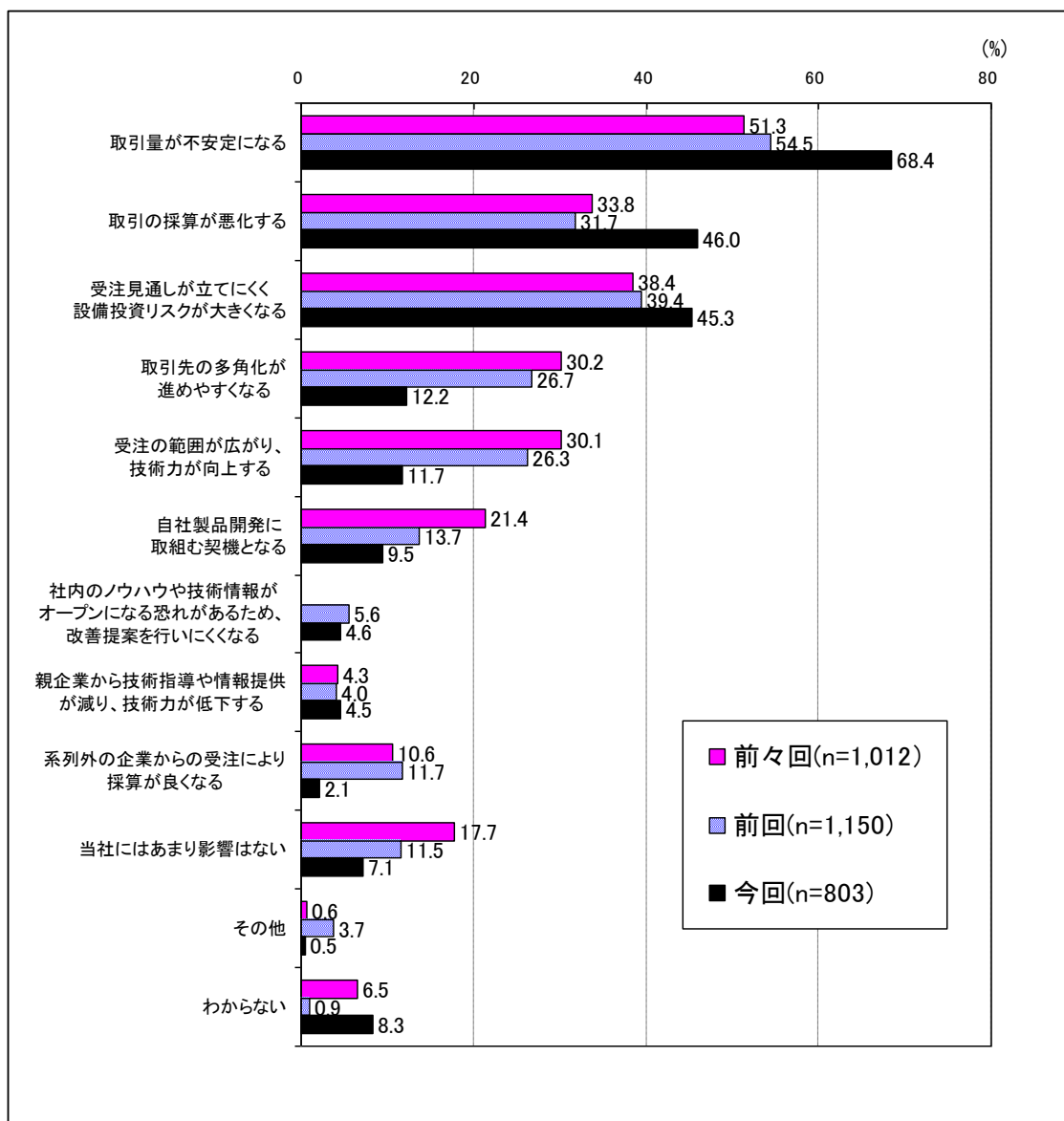
### 2.3.2 固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響

固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響をみると(図表1-2-3-3)、「取引量が不安定になる」(68.4%)が前々回(51.3%)、前回(54.5%)に続き第1位、比率も大幅に上昇。「受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる」も2回連続で上昇。「取引の採算が悪化する」(46.0%)は前回(31.7%)に比べて大幅に比率が上昇。

一方、「取引先の多角化が進めやすくなる」、「受注の範囲が広がり、技術力が向上する」、「自社製品開発に取組む契機となる」、「当社にはあまり影響はない」は2回連続で低下。

系列外取引の増加により、取引量や設備投資に対する不透明感が高まる一方、多角化、技術力の向上、自社製品の開発の契機となるといった能動的・積極的な見方は後退が続く。

(図表1-2-3-3)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響(M.A.)



対象:「下請系列的な生産を行っている」回答企業。

業種パターン別にみると(図表1-2-3-4)、全業種で「取引量が不安定になる」が第1位となっている。第2,3位は、「取引の採算が悪化する」、あるいは「受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる」のいずれかになっている。

自動車部品だけが、第1位「取引量が不安定になる」(74.0%)と第2位「受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる」(56.9%)がともに5割を上回っている。これは、自動車部品の受注量が主力納入先の意向や経営状況に依存する中で、金型を典型例として設備投資が転用のできない、いわゆる「関係特種投資(relation-specific investment)」であることが多いため、主力納入先との関係に「閉じ込められる(locked-in)」リスクを強く懸念しているものと思われる。

(図表1-2-3-4)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響

(業種パターン別) (M.A.)

(%)

	取引量が不安定になる	取引の採算が悪化する	受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる	取引先の多角化が進めやすくなる	受注の範囲が広がり、技術力が向上する	自社製品開発に取組む契機となる	社内のノウハウや技術情報がオープンになる恐れがあるため、改善提案を言いにくくなる	親企業から技術指導や情報提供が減り、技術力が低下する	系列外の企業からの受注により採算が良くなる	当社にはあまり影響はない	その他	わからない	合計 (%)	回答企業数
合計	68.4	46.0	45.3	12.2	11.7	9.5	4.6	4.5	2.1	7.1	0.5	8.3	100.0	803
鉄鋼業・非鉄・金属製品	66.5	37.6	44.1	14.7	12.9	12.9	4.1	2.4	3.5	7.1	1.2	7.1	100.0	170
はん用・生産用・業務用機械・同部品	66.1	46.7	40.1	14.2	13.5	11.3	6.6	4.0	2.6	5.8	-	11.3	100.0	274
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	65.3	49.3	42.4	8.3	9.0	11.1	2.8	4.2	1.4	9.7	0.7	8.3	100.0	144
自動車部品	74.0	48.6	56.9	9.9	8.3	3.3	3.3	6.6	1.1	7.7	0.6	5.5	100.0	181
その他の輸送用機器・同部品	79.4	52.9	44.1	11.8	20.6	2.9	5.9	8.8	-	2.9	-	5.9	100.0	34

受注先パターン別にみると(図表1-2-3-5)、専属型で「取引量が不安定になる」(77.1%)、「取引の採算が悪化する」(61.0%)の比率が高い。

また、「受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる」は、専属型(51.9%)、準専属型(51.3%)、分散型(51.1%)で過半数に達する一方、自立志向型(23.6%)では、他の受注先パターン、あるいは全体(合計)(45.3%)に比べて大幅に低い。

(図表1-2-3-5)固定的な受注(下請)取引関係が縮小した場合の経営に対する影響

(受注先パターン別) (M.A.)

(%)

	取引量が不安定になる	取引の採算が悪化する	受注の見通しが立てにくくなり、設備投資のリスクが大きくなる	取引先の多角化が進めやすくなる	受注の範囲が広がり、技術力が向上する	自社製品開発に取組む契機となる	社内のノウハウや技術情報がオープンになる恐れがあるため、改善提案を言いにくくなる	親企業から技術指導や情報提供が減り、技術力が低下する	系列外の企業からの受注により採算が良くなる	当社にはあまり影響はない	その他	わからない	合計 (%)	回答企業数
合計	68.4	46.0	45.3	12.2	11.7	9.5	4.6	4.5	2.1	7.1	0.5	8.3	100.0	803
専属型	77.1	61.0	51.9	11.0	9.0	10.0	3.8	6.2	1.4	4.3	0.5	7.1	100.0	210
準専属型	71.0	47.7	51.3	13.0	10.9	8.8	4.7	6.2	2.6	3.6	0.5	6.7	100.0	193
分散型	69.3	48.2	51.1	10.9	15.3	4.4	9.5	5.8	2.2	10.2	-	6.6	100.0	137
自立志向型	54.5	29.7	23.6	15.8	11.5	10.9	1.2	0.6	3.6	12.7	1.2	12.7	100.0	165

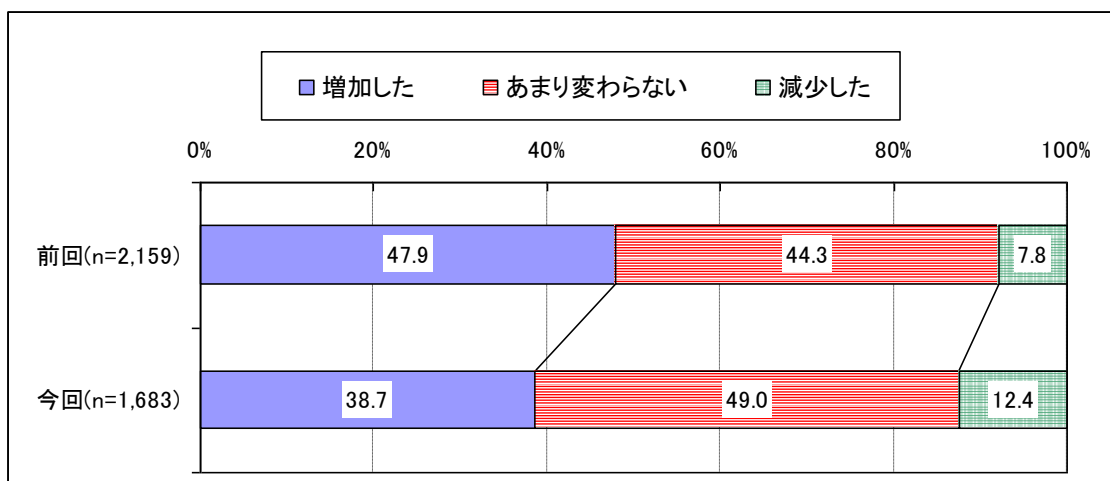
### 3. 販売、外注についての関係の変化

#### 3.1 販売先の変化

##### 3.1.1 販売先数の増減

5年前に比べた販売先(受注先)の増減をみると(図表1-3-1-1)、「あまり変わらない」(49.0%)が約5割で第1位(前回2位)、前回(44.3%)に比べて比率が上昇。「減少した」も比率が上昇(前回:7.8%→今回:12.4%)。一方、「増加した」の比率は低下し(同:47.9%→同:38.7%)、前回の第1位から第2位に後退した。

(図表1-3-1-1)販売先(受注先)の数の増減(5年前対比)(S.A.) (構成比:%)



(図表1-3-1-2)販売先(受注先)の数の増減(5年前対比)(業態・受注先パターン別)(S.A.) (構成比:%)

		増加した	あまり変わらない	減少した	合計 (%)	回答企業数
合計		38.7	49.0	12.4	100.0	1,683
業態パターン	自社製品型	33.2	48.1	18.6	100.0	322
	独立受注型	41.5	48.3	10.2	100.0	412
	系列受注型	39.6	49.6	10.8	100.0	887
受注先パターン	専属型	23.4	62.5	14.1	100.0	269
	準専属型	41.8	50.5	7.7	100.0	273
	分散型	48.7	45.4	5.9	100.0	152
	自立志向型	44.1	44.7	11.2	100.0	499

業態パターン別にみると(図表1-3-1-2)、自社製品型では全体(合計)に比べて「増加した」(33.2%)の比率が低く、「減少した」(18.6%)が高い。

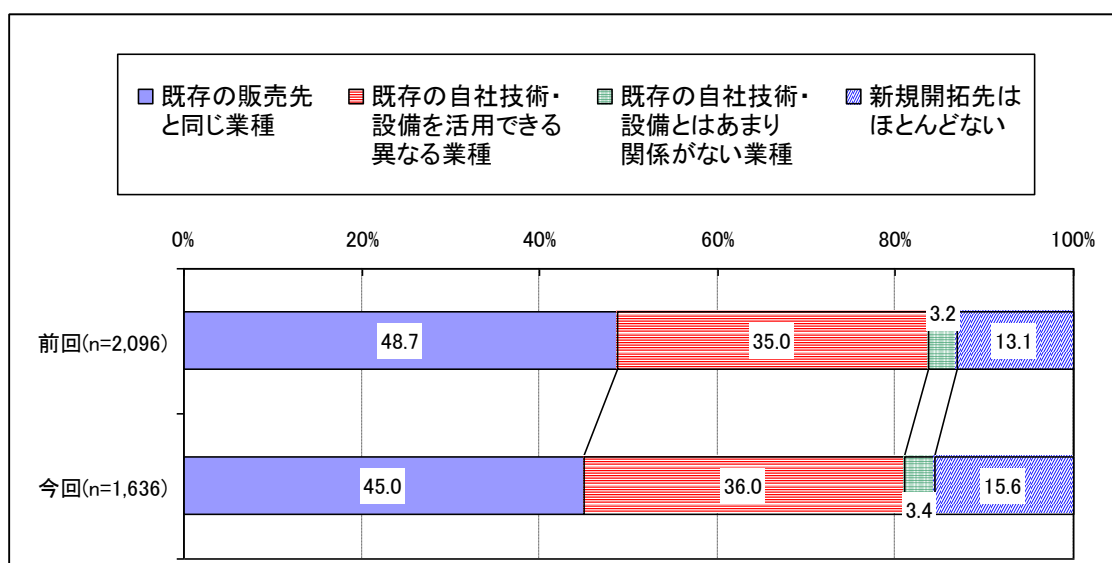
受注先パターン別にみると、専属型では「増加した」(23.4%)の比率が低い一方で、「あまり変わらない」(62.5%)の比率が高い。これに対して、分散型と自立志向型では「増加した」(各 48.7%, 44.1%)の比率が高い。

ここから、前回調査以降の景気情勢の下で、自社製品型の企業が相対的に販売先を増加させるのに苦戦した一方、分散型と自立志向型は販売先数の増加に活路を見出そうとしたものと思われる。なお、専属型では販売先数には著変がない企業が大半を占めた。

### 3.1.2 新たに開拓した販売先(受注先)の業種

新たに開拓した販売先(受注先)の業種をみると(図表1-3-1-3)、「既存の販売先と同じ業種」が前回同様第1位ながら、比率は低下(前回:48.7%→今回:45.0%)。「新規開拓先はほとんどない」の比率は上昇(同:13.1%→今回:15.6%)。

(図表1-3-1-3)新たに開拓した販売先(受注先)の業種(S.A.) (構成比:%)



業態パターン別にみると(図表1-3-1-4)、自社製品型で「既存の販売先と同じ業種」(58.5%)の比率が高い。受注先パターン別にみると、分散型で「既存の自社技術・設備を活用できる異なる業種」(51.3%)の比率が高い。一方、専属型では「新規開拓先はほとんどない」(38.7%)の比率が高い。

5年前対比の販売先数の増減別にみると(図表1-3-1-5)、「増加した」企業では「既存の自社技術・設備を活用できる異なる業種」の比率(48.8%)が全体(36.0%)、「あまり変わらない」(27.0%)、「減少した」(29.9%)企業に比べて高い。一方、販売先数が「あまり変わらない」、あるいは「減少した」企業では、「新規開拓先はほとんどない」の比率(各 25.2%, 28.4%)の比率が高い。



(図表1-3-1-4)新たに開拓した販売先(受注先)の業種(業態・受注先パターン別)(S.A.)

(構成比:%)

		既存の販売先と同じ業種	既存の自社技術・設備を活用できる異なる業種	既存の自社技術・設備とはあまり関係がない業種	新規開拓先はほとんどない	合計(%)	回答企業数
合計		45.0	36.0	3.4	15.6	100.0	1,636
業態パターン	自社製品型	58.5	25.6	3.8	12.0	100.0	316
	独立受注型	44.8	38.8	4.0	12.4	100.0	402
	系列受注型	40.0	38.8	2.8	18.5	100.0	861
受注先パターン	専属型	32.8	26.5	2.0	38.7	100.0	253
	準専属型	39.7	40.5	4.3	15.6	100.0	257
	分散型	35.5	51.3	3.3	9.9	100.0	152
	自立志向型	48.3	39.4	3.7	8.7	100.0	493

(図表1-3-1-5)新たに開拓した販売先(受注先)の業種

(販売先数の5年前に比べた増減別)(S.A.)

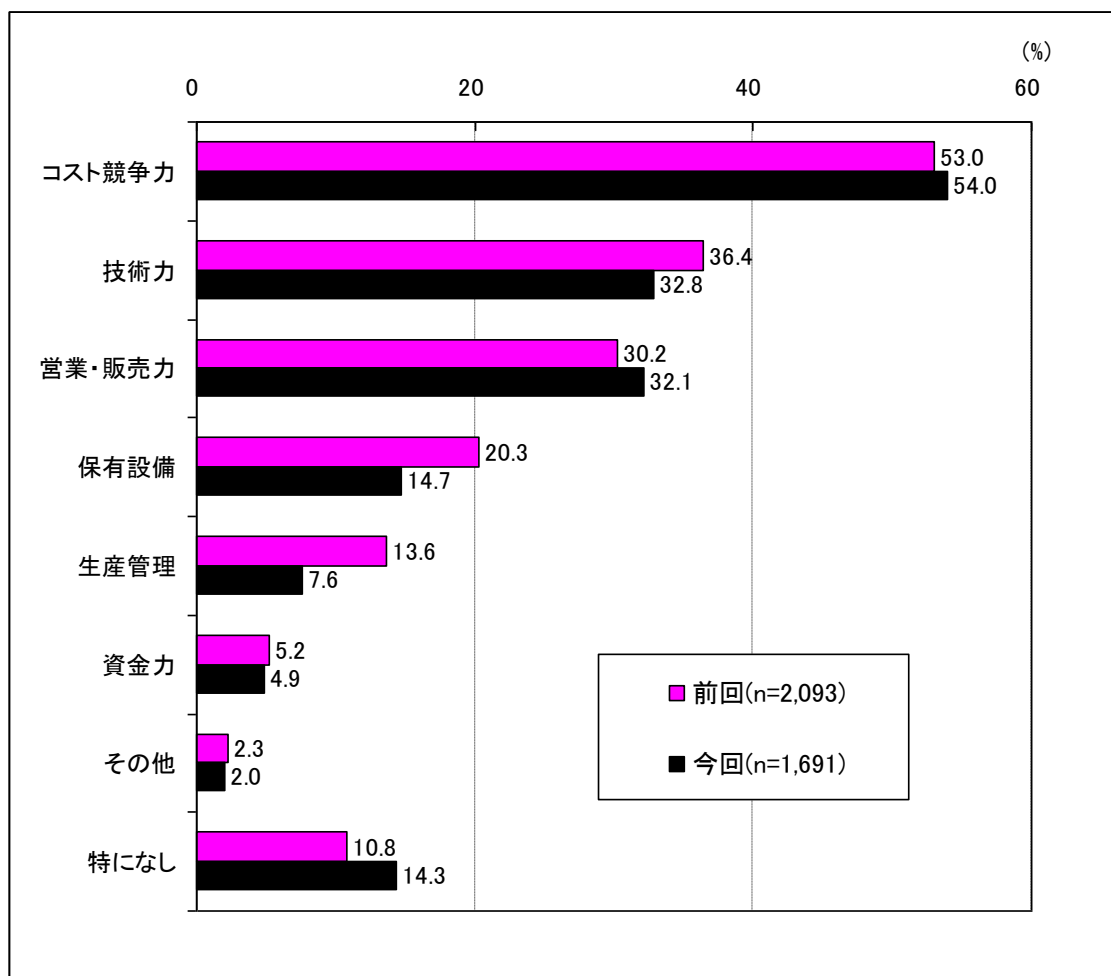
(構成比:%)

		既存の販売先と同じ業種	既存の自社技術・設備を活用できる異なる業種	既存の自社技術・設備とはあまり関係がない業種	新規開拓先はほとんどない	合計(%)	回答企業数
合計		45.0	36.0	3.4	15.6	100.0	1,636
販売先数	増加した	46.7	48.8	4.2	0.3	100.0	647
	あまり変わらない	45.0	27.0	2.8	25.2	100.0	782
	減少した	38.8	29.9	3.0	28.4	100.0	201

## 3.1.2 販売先(受注先)の開拓に際しての課題

販売先(受注先)の開拓に際しての課題をみると(図表1-3-1-6)、「コスト競争力」(54.0%)が唯一過半数で前回(53.0%)と同様に第1位であった。他の項目の順位も前回と同じであった。

(図表1-3-1-6)販売先(受注先)の開拓に際しての課題(2M.A.)



業態パターン別にみると(図表1-3-1-7)、自社製品型で「営業・販売力」(42.2%)の比率が高いほか、「コスト競争力」(60.3%)の比率も相対的に高い。系列受注型では「保有設備」(19.3%)の比率がやや高い。受注先パターン別にみると、分散型で「コスト競争力」(59.5%)、「技術力」(39.2%)、「保有設備」(21.6%)の比率が相対的に高い。専属型では「保有設備」(19.8%)の比率がやや高い。

5年前対比の販売先数の増減別にみると(図表1-3-1-8)、「増加した」企業では「技術力」(38.1%)、「保有設備」(17.9%)の比率が全体(各 32.8%, 14.7%)より高い。一方、「減少した」企業では、全体に比べて「コスト競争力」(59.7%, 全体:54.0%)、「営業・販売力」(36.2%, 全体:32.1%)、「生産管理」(11.2%, 全体:7.6%)の比率が高く、「技術力」(27.6%, 全体:32.8%)、「保有設備」(7.7%, 全体:14.7%)の比率が低い。

(図表1-3-1-7)販売先(受注先)の開拓に際しての課題(業態・受注先パターン別)(2M.A.)

		コスト競争力	技術力	営業・販売力	保有設備	生産管理	資金力	その他	特になし	合計(%)	回答企業数
合計		54.0	32.8	32.1	14.7	7.6	4.9	2.0	14.3	100.0	1,621
業態パターン	自社製品型	60.3	32.7	42.2	3.2	6.3	4.4	1.6	11.7	100.0	315
	独立受注型	50.6	30.1	33.7	13.9	8.6	4.8	1.8	15.2	100.0	395
	系列受注型	54.3	34.2	28.4	19.3	7.6	5.1	2.2	14.0	100.0	855
受注先パターン	専属型	43.5	32.3	26.2	19.8	6.5	6.9	2.4	23.8	100.0	248
	準専属型	52.9	30.3	32.2	18.0	10.3	3.8	0.8	13.0	100.0	261
	分散型	59.5	39.2	18.2	21.6	10.8	5.4	0.7	13.5	100.0	148
	自立志向型	54.5	32.7	34.2	14.4	7.0	4.5	2.3	12.3	100.0	486

(図表1-3-1-8)販売先(受注先)の開拓に際しての課題

(販売先数の5年前に比べた増減別)(2M.A.)

		コスト競争力	技術力	営業・販売力	保有設備	生産管理	資金力	その他	特になし	合計(%)	回答企業数
合計		54.0	32.8	32.1	14.7	7.6	4.9	2.0	14.3	100.0	1,621
販売先数	増加した	54.6	38.1	31.3	17.9	8.1	5.8	2.3	9.2	100.0	643
	あまり変わらない	52.5	29.5	31.6	13.6	6.3	3.5	1.8	19.6	100.0	772
	減少した	59.7	27.6	36.2	7.7	11.2	6.6	1.5	11.2	100.0	196

### 3.1.3 販売先の開拓のために重視する活動

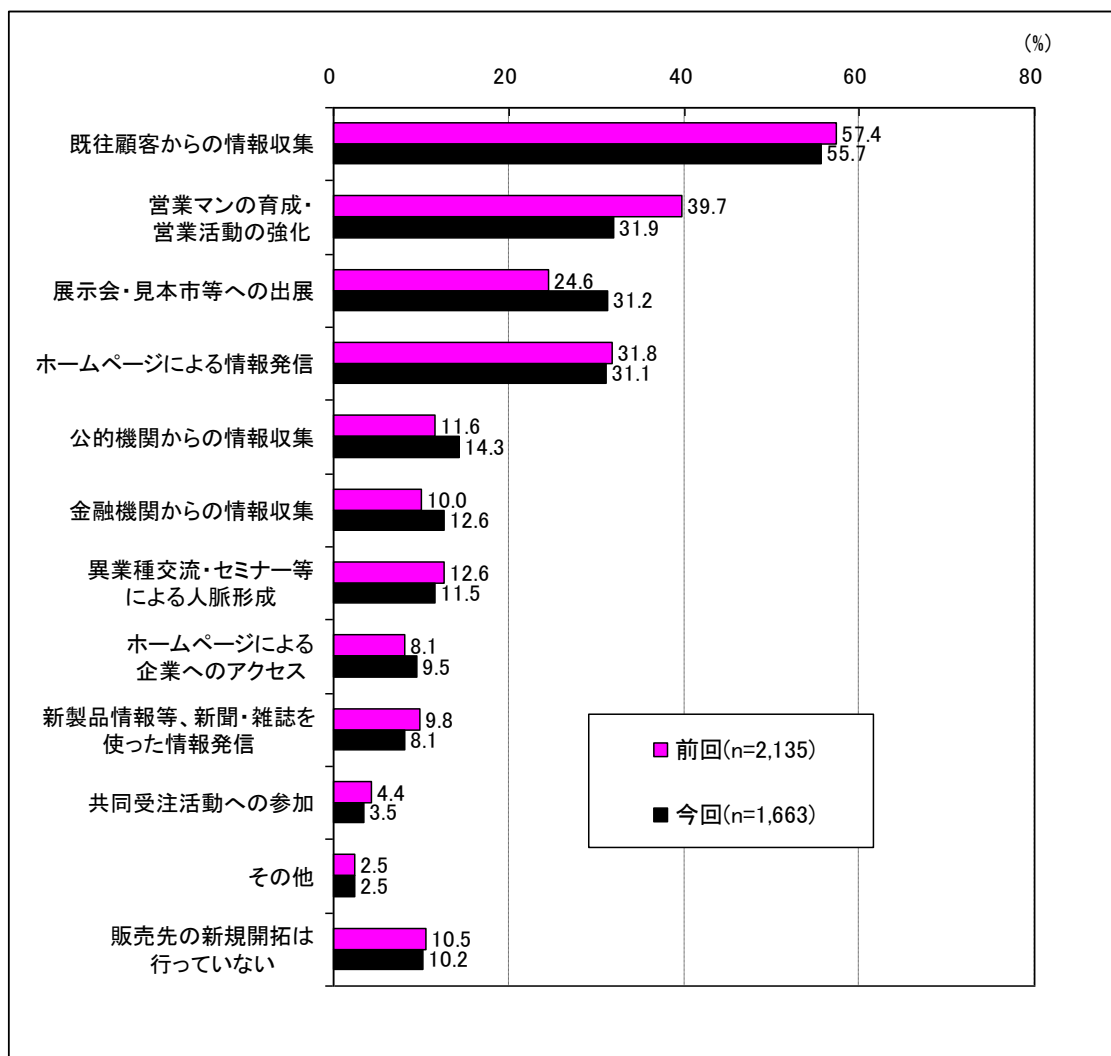
販売先(受注先)の開拓のために重視する活動をみると(図表1-3-1-9)、「既往顧客からの情報収集」(55.7%)の比率が最も高く、唯一過半数に達している。「営業マンの育成・営業活動の強化」(前回:39.7%→今回:31.9%)は前回同様2位をキープしたものの、比率は低下した。一方、「展示会・見本市等への出展」(前回:24.6%→今回:31.2%)は前回に比べて比率が上昇し、順位も4位から3位に上昇した。なお、第2位から、第4位の「ホームページによる情報発信」(31.1%)までの比率にはほとんど差がない。

販売先開拓の基本的な活動は既往顧客からの情報収集であるが、(労務コストがかかる)「営業」の位置づけが相対的に後退する一方で、HPでの情報発信や展示会・見本市での展示という比較的成本の低い活動の位置づけを高めている企業も見受けられる。

業態パターン別にみると(図表1-3-1-10)、自社製品型で「展示会・見本市等への出展」(52.7%)の比率が高く、順位はが第2位となっているほか、「ホームページによる情報発信」(36.7%)の比率も相対的に高い。「ホームページによる情報発信」は独立受注型(36.8%)でも比率が相対的に高い。

受注先パターン別にみると、「ホームページによる情報発信」は自立志向型(38.3%)の比率がやや高い。専属型では「販売先の新規開拓は行っていない」(27.7%)の比率が3割弱に達している。

(図表1-3-1-9)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動(3M.A.)



(図表1-3-1-10)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動(業態・受注先パターン別)(3M.A.) (%)

	既往顧客からの情報収集	営業マンの育成・営業活動の強化	展示会・見本市等への出展	ホームページによる情報発信	公的機関からの情報収集	金融機関からの情報収集	異業種交流・セミナー等による人脈形成	ホームページによる企業へのアクセス	新製品情報等、新聞・雑誌を使った情報発信	共同受注活動への参加	その他	販売先の新規開拓は行っていない	合計 (%)	回答企業数	
合計	55.7	31.9	31.2	31.1	14.3	12.6	11.5	9.5	8.1	3.5	2.5	10.2	100.0	1,663	
業態パターン	自社製品型	57.1	39.8	52.7	36.7	7.8	5.3	2.2	8.2	17.2	2.2	2.5	6.6	100.0	319
	独立受注型	58.3	37.7	31.6	36.8	12.7	10.5	11.5	9.1	7.8	3.2	2.5	7.1	100.0	408
	系列受注型	54.3	27.1	23.6	26.8	17.1	16.6	15.1	10.1	5.4	4.3	2.6	12.9	100.0	881
受注先パターン	専属型	42.0	19.3	17.4	18.2	15.2	18.6	12.1	6.4	3.8	4.9	3.0	27.7	100.0	264
	準専属型	53.9	31.2	22.3	24.2	17.8	14.9	20.4	7.4	7.4	4.1	1.9	11.5	100.0	269
	分散型	61.3	26.7	25.3	30.7	19.3	14.7	10.7	15.3	3.3	4.0	3.3	8.7	100.0	150
	自立志向型	61.1	37.9	30.9	38.3	13.6	11.6	11.4	10.2	7.4	2.6	3.0	4.0	100.0	499

5年前対比の販売先数の増減別にみると(図表1-3-1-11)、「増加した」企業では「営業マンの育成・営業活動の強化」(38.3%)、「展示会・見本市等への出展」(37.7%)、「ホームページに

よる情報発信」(37.6%)の比率が相対的に高い。

なお、「既往顧客からの情報収集」については、「増加した」(57.2%)の比率は、「あまり変わらない」(55.3%)、あるいは「減少した」(54.0%)企業と大差ない。

ここから、販売先数が増加した企業では、技術・開発力に裏打ちされた営業力によって、開発ニーズ等の顧客からの情報を収集・分析することを基本とすると同時に、HP や見本市等の場においても技術力を訴求することによって販売先数の増加、新規開拓につなげているものと思われる。

(図表1-3-1-11)販売先(受注先)の開拓のために重視する活動

(販売先数の5年前に比べた増減別)(3M.A.)

(%)

	既往顧客からの情報収集	営業マンの育成・営業活動の強化	展示会・見本市等への出展	ホームページによる情報発信	公的機関からの情報収集	金融機関からの情報収集	異業種交流・セミナー等による人脈形成	ホームページによる企業へのアクセス	新製品情報等、新聞・雑誌を使った情報発信	共同受注活動への参加	その他	販売先の新規開拓は行っていない	合計(%)	回答企業数	
合計	55.7	31.9	31.2	31.1	14.3	12.6	11.5	9.5	8.1	3.5	2.5	10.2	100.0	1,663	
販売先数	増加した	57.2	38.3	37.7	37.6	16.4	12.7	12.5	10.4	9.7	3.4	3.9	1.9	100.0	647
	あまり変わらない	55.3	27.1	27.1	27.0	13.0	13.0	11.1	8.3	7.1	3.4	1.6	16.3	100.0	800
	減少した	54.0	30.2	26.2	25.7	12.4	11.4	9.4	11.9	6.9	5.0	2.0	13.4	100.0	202

### 3.1.4 国内の販売先(受注先)の地域の変化

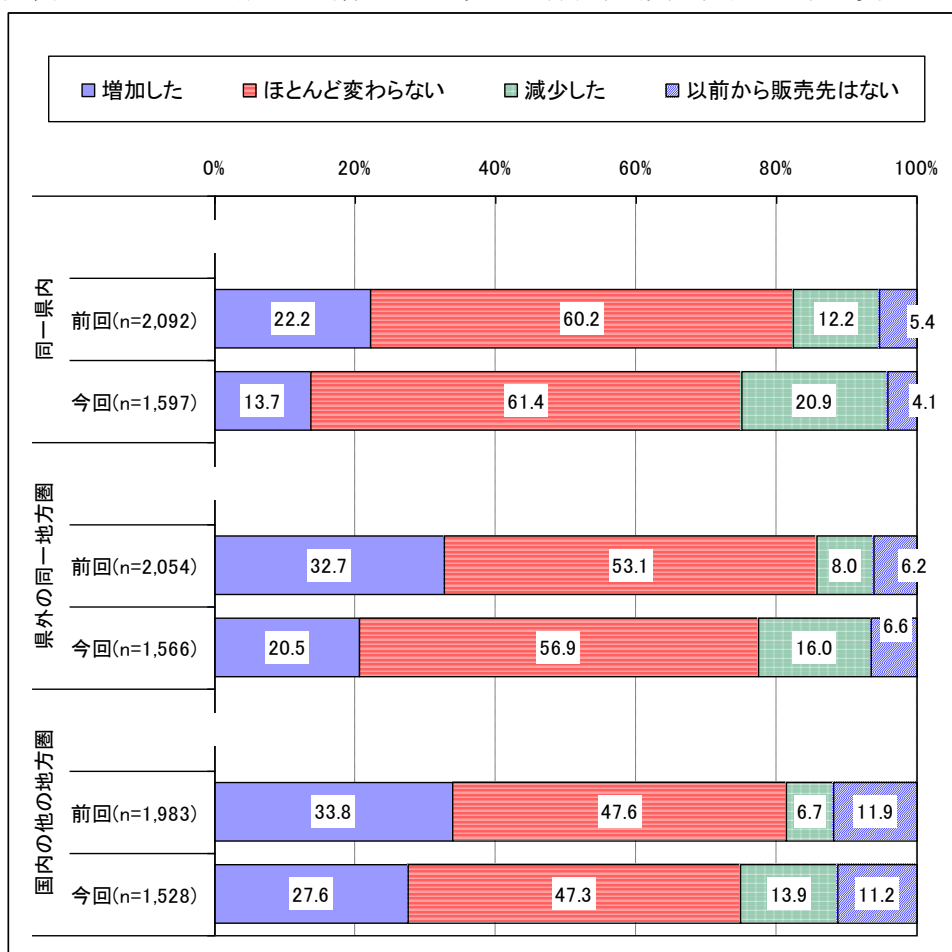
売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化をみると、前回と同様に、県外の同一地方圏と国内の他の地方圏については、「増加した」が「減少した」を上回っており、販売先の広域化を志向している様子が窺われる。なお、同一県内については、今回「増加した」(13.7%)が「減少した」(20.9%)を下回った。また、前回調査以降の景気情勢の影響もあり、前回に比べて、同一県内、県外の同一地方圏、国内の他の地方圏のいずれについても「増加した」の比率は低下し、「減少した」の比率は上昇した(図表1-3-1-12)。

同一県内の販売先(受注先)に対する売上金額の変化を表すDIを業態パターン別にみると(図表1-3-1-13)、各パターンともマイナスとなっており、自社製品型(-17.4)のマイナス幅が大きい。受注先パターン別にみると、準専属型(+5.0)以外のパターンではマイナスとなっており、分散型(-12.3)のマイナス幅が大きい。ここから、同一県内での売上金額は大方の企業で減少超となっているものと思われる。

次に、県外の同一地方圏の販売先(受注先)のDIをみると(図表1-3-1-14)、業態パターン別では、自社製品型(-3.9)以外はプラスとなっている。受注先パターン別にみると、各パターンともプラスとなっており、準専属型(+11.7)のプラス幅が大きい。

さらに、国内の他の地方圏のDIをみると(図表1-3-1-15)、業態パターン別には、各パターンともプラスとなっており、それぞれ、県外の同一地方圏のDIを上回っている。受注先パターン別にみてもDIは各パターンともプラスである。この内、分散型、自立志向型では、県外の同一地方圏のDIを上回っており、販路を他の地方圏に拡大している。

(図表1-3-1-12)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化(S.A.)



(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄。

(図表1-3-1-13) 同一県内の販売先(受注先)に対する売上金額の変化  
(業態・受注先パターン別)(S.A.)

		増加した	ほとんど変わらない	減少した	以前から販売先はない	合計 (%)	回答企業数	DI = (a)-(b)
		(a)		(b)				(a)-(b)
合計		13.7	61.4	20.9	4.1	100.0	1,597	-7.2
業態パターン	自社製品型	7.4	63.3	24.8	4.5	100.0	311	-17.4
	独立受注型	15.9	62.7	18.4	3.0	100.0	397	-2.5
	系列受注型	14.8	59.7	21.3	4.2	100.0	832	-6.5
受注先パターン	専属型	13.4	56.9	19.9	9.8	100.0	246	-6.5
	準専属型	20.2	60.3	15.2	4.3	100.0	257	5.0
	分散型	13.7	58.2	26.0	2.1	100.0	146	-12.3
	自立志向型	14.2	63.7	20.5	1.7	100.0	479	-6.3

(図表1-3-1-14) 県外の同一地方圏の販売先(受注先)に対する売上金額の変化  
(業態・受注先パターン別)(S.A.)

		増加した (a)	ほとんど 変わらない	減少した (b)	以前から 販売先は ない	合計 (%)	回答 企業数	DI= (a)-(b)
合計		20.5	56.9	16.0	6.6	100.0	1,566	4.5
業 態 パ タ ー ン	自社製品型	17.2	57.5	21.1	4.2	100.0	308	-3.9
	独立受注型	21.2	57.6	16.8	4.5	100.0	382	4.4
	系列受注型	21.3	56.5	14.0	8.3	100.0	823	7.3
受 注 先 パ タ ー ン	専属型	16.3	52.4	11.2	20.2	100.0	233	5.1
	準専属型	23.4	58.1	11.7	6.9	100.0	248	11.7
	分散型	27.2	50.3	19.0	3.4	100.0	147	8.2
	自立志向型	20.7	59.0	17.3	3.0	100.0	473	3.4

(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄。

(図表1-3-1-15) 国内の他の地方圏の販売先(受注先)に対する売上金額の変化  
(業態・受注先パターン別)(S.A.)

		増加した (a)	ほとんど 変わらない	減少した (b)	以前から 販売先は ない	合計 (%)	回答 企業数	DI= (a)-(b)
合計		27.6	47.3	13.9	11.2	100.0	1,528	13.7
業 態 パ タ ー ン	自社製品型	28.4	48.7	18.6	4.2	100.0	306	9.8
	独立受注型	31.5	48.1	12.9	7.5	100.0	372	18.6
	系列受注型	25.7	45.9	12.9	15.5	100.0	798	12.8
受 注 先 パ タ ー ン	専属型	16.3	42.7	11.5	29.5	100.0	227	4.8
	準専属型	21.1	51.5	13.1	14.3	100.0	237	8.0
	分散型	35.3	41.0	12.2	11.5	100.0	139	23.1
	自立志向型	33.4	47.4	13.1	6.0	100.0	464	20.3

(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄。

販売先数の5年前に比べた増減別にDIをみると(図表1-3-1-16)、販売先数が「増加した」企業では、「同一県内」(4.3)、「県外の同一地方圏」(26.1)、「国内の他の地方圏」(36.4)の全地域についてプラスであり、地域が広域化するほどプラス幅が大きい。「あまり変わらない」企業では「国内の他の地方圏」(4.5)だけがプラスであり、「減少した」企業は全ての地域でマイナスであった。ここから、「増加した」企業は販売地域を国内全域へ広げていくとともに、同一県内でも売上金額の伸長に努力していることが示唆されている。

(図表1-3-1-16)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化  
(販売先数の5年前に比べた増減別)(S.A.)

(構成比:%)

		増加した (a)	ほとんど 変わらない	減少した (b)	以前から 販売先は ない	合計 (%)	回答 企業数	DI= (a)-(b)	
合計	同一県内	13.7	61.4	20.9	4.1	100.0	1,597	-7.2	
	県外の同一地方圏	20.5	56.9	16.0	6.6	100.0	1,566	4.5	
	国内の他の地方圏	27.6	47.3	13.9	11.2	100.0	1,528	13.7	
販売先数	増加した	同一県内	22.7	56.4	18.4	2.4	100.0	613	4.3
		県外の同一地方圏	36.8	47.8	10.7	4.7	100.0	600	26.1
		国内の他の地方圏	45.2	37.6	8.8	8.5	100.0	591	36.4
	あまり変わらない	同一県内	7.8	70.4	16.3	5.4	100.0	778	-8.5
		県外の同一地方圏	10.3	68.6	12.5	8.7	100.0	760	-2.2
		国内の他の地方圏	16.3	59.0	11.8	12.9	100.0	736	4.5
	減少した	同一県内	8.8	41.5	45.6	4.1	100.0	193	-36.8
		県外の同一地方圏	10.2	39.8	45.9	4.1	100.0	196	-35.7
		国内の他の地方圏	17.6	31.4	38.3	12.8	100.0	188	-20.7

事業分野の成長性別にDIをみると(図表1-3-1-17)、成長性に自信を持っている企業ほど、あるいは、地域が広域化するほどDIの数値が大きい。特に、「大いに成長が望める」企業と「安定的に成長が望める」企業では、「同一県内」、「県外の同一地方圏」、「国内の他の地方圏」の全てについてプラスであった。

(図表1-3-1-17)売上金額からみた国内の販売先(受注先)の地域の変化  
(事業分野の成長性別)(S.A.)

(構成比:%)

		増加した (a)	ほとんど 変わらない	減少した (b)	以前から 販売先は ない	合計 (%)	回答 企業数	DI= (a)-(b)	
合計	同一県内	13.7	61.4	20.9	4.1	100.0	1,597	-7.2	
	県外の同一地方圏	20.5	56.9	16.0	6.6	100.0	1,566	4.5	
	国内の他の地方圏	27.6	47.3	13.9	11.2	100.0	1,528	13.7	
事業分野の成長性	大いに成長が望める	同一県内	28.1	50.9	14.0	7.0	100.0	57	14.1
		県外の同一地方圏	42.9	39.3	10.7	7.1	100.0	56	32.2
		国内の他の地方圏	54.2	35.6	5.1	5.1	100.0	59	49.1
	安定的な成長が望める	同一県内	15.3	65.5	14.2	5.0	100.0	443	1.1
		県外の同一地方圏	22.5	61.6	10.0	5.9	100.0	440	12.5
		国内の他の地方圏	36.4	48.7	7.7	7.2	100.0	429	28.7
	現状程度で頭打ちとみられる	同一県内	11.8	63.9	20.2	4.1	100.0	485	-8.4
		県外の同一地方圏	17.3	59.8	15.8	7.1	100.0	480	1.5
		国内の他の地方圏	21.8	48.6	16.0	13.6	100.0	463	5.8
	需要の減少が懸念される	同一県内	12.0	57.4	27.8	2.9	100.0	418	-15.8
		県外の同一地方圏	19.2	53.2	21.7	5.9	100.0	406	-2.5
		国内の他の地方圏	23.3	46.4	18.3	12.0	100.0	399	5.0
	大幅な需要の減少が懸念される	同一県内	12.7	46.0	36.5	4.8	100.0	63	-23.8
		県外の同一地方圏	16.7	43.3	25.0	15.0	100.0	60	-8.3
		国内の他の地方圏	28.3	30.0	23.3	18.3	100.0	60	5.0
	わからない	同一県内	14.8	64.8	18.5	1.9	100.0	108	-3.7
		県外の同一地方圏	17.8	58.4	17.8	5.9	100.0	101	0.0
		国内の他の地方圏	17.9	54.7	14.7	12.6	100.0	95	3.2



### 3.2 外注先の変化

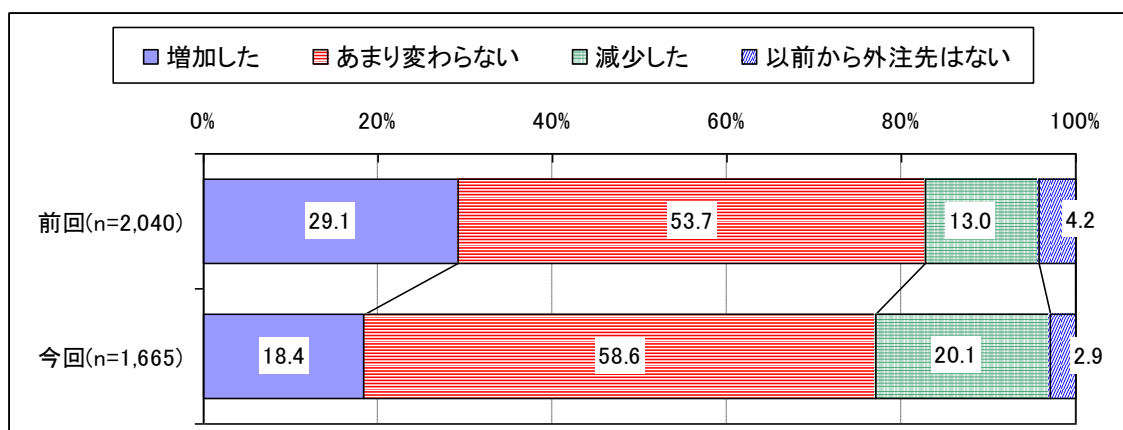
#### 3.2.1 外注先数の変化

5年前に比した外注先数の変化をみると(図表1-3-2-1)、「あまり変わらない」(前回:53.7%→今回:58.6%)と「減少した」(同:13.0%→同:20.1%)の比率が上昇した。一方、「増加した」(同:29.1%→同:18.4%)の比率は低下。

前回は「増加した」が「減少した」を上回ったが、今回は「増加した」が「減少した」を下回った。

(図表1-3-2-1) 外注先数の増減(S.A.)

(構成比:%)



#### 3.2.2 発注額からみた国内の外注先の地域の変化

発注額からみた国内の外注先の地域の変化をみると(図表1-3-2-2)、地域が広がるほど「増加した」の比率が低いことからみて、外注先の広域化に対する志向は限定的である。

また、「同一県内」の「減少した」の比率が前回対比で大幅に上昇(前回:11.6%→今回:23.4%)。さらに、「増加した」(13.9%)を大幅に上回っており、前回調査以降、同一県内という近隣地域での分業構造が縮小したことが示唆されている。

なお、「県外の同一地方圏」、「国内の他の地方圏」でも、「減少した」の比率が、「増加した」を上回っている。

#### 3.2.3 外注に対する方針

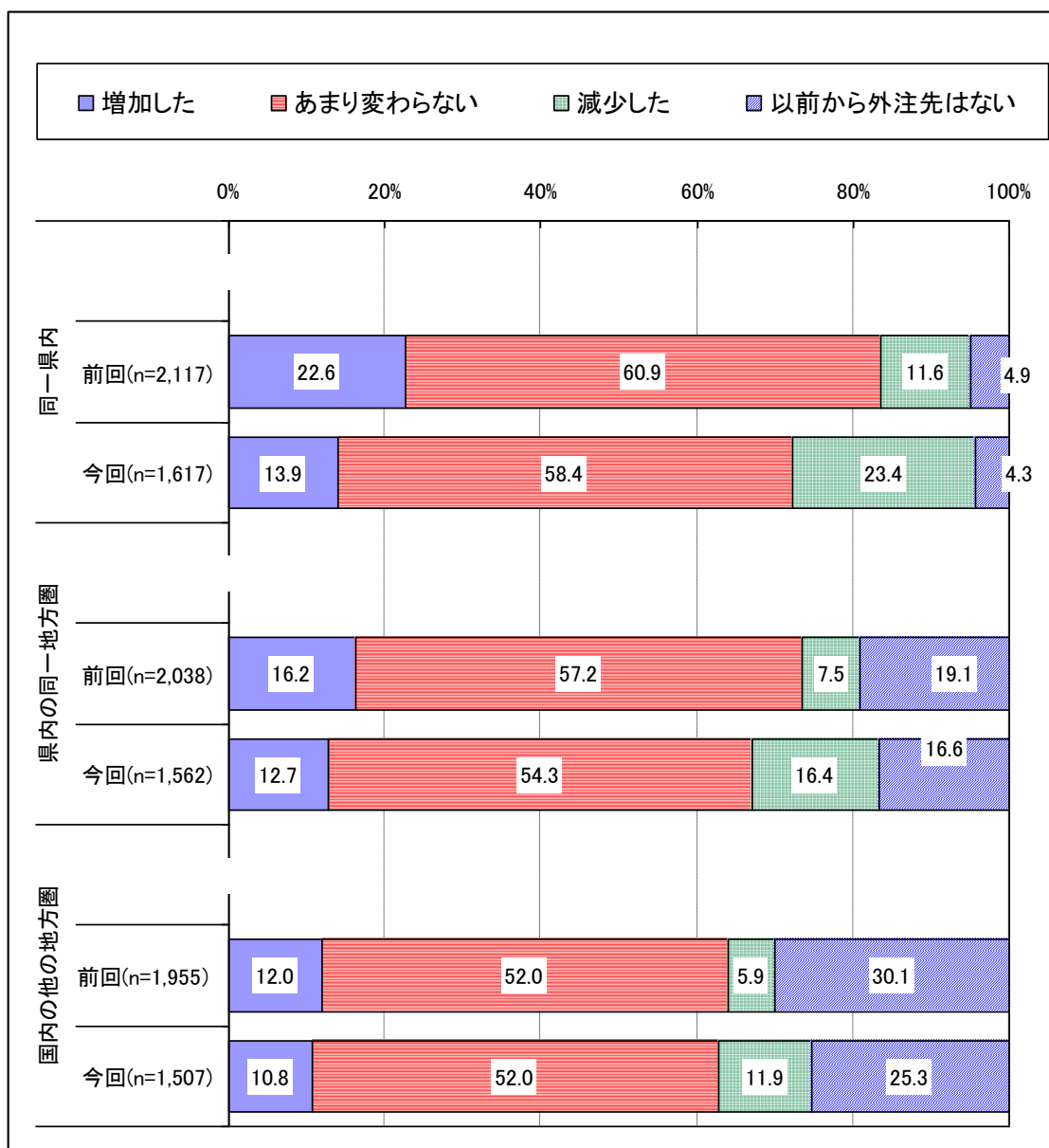
##### (i) 外注量(図表1-3-2-3)

外注量は「現状程度を維持したい」(57.6%)は6割弱。「減らしたい」(前回:19.5%→今回:26.8%)の比率が上昇。「増やしたい」(同:20.4%→今回:11.9%)の比率は低下した。この結果、「減らしたい」は「増やしたい」を上回った。

##### (ii) 外注先数(図表1-3-2-4)

外注先数は「現状程度を維持したい」(63.7%)が6割。「減らしたい」(20.1%)の比率が「増やしたい」(16.2%)を上回った。

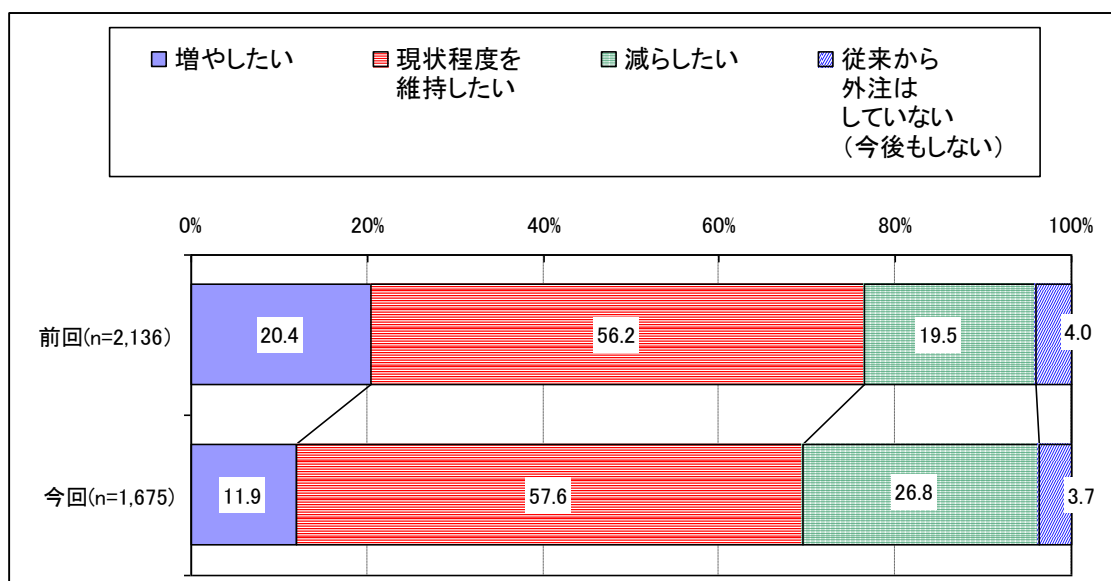
(図表1-3-2-2) 発注額からみた国内の外注先の地域の変化(S.A.) (構成比:%)



(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄

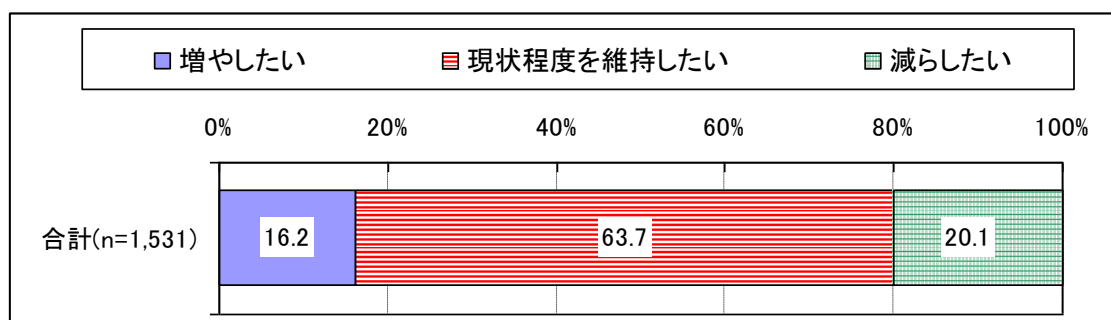
(図表1-3-2-3)外注量についての方針(S.A.)

(構成比:%)



(図表1-3-2-4)外注先数についての方針 (S.A.)

(構成比:%)



### 3.2.4 外注先の位置付け

外注先の位置づけに関する方針をみると(図表1-3-2-5)、「生産能力の不足分を外注に依存する」(63.3%)が最も多く、以下、「外注先の専門的な技術や製造設備を活用する」(60.8%)、「外注先の方がコストが低いものは外注に依存する」(47.5%)、「外注先を活用し当社は得意な分野に集中する」(27.5%)、「現在取引がなくても優秀な企業には発注する」(23.9%)等の順になっている。

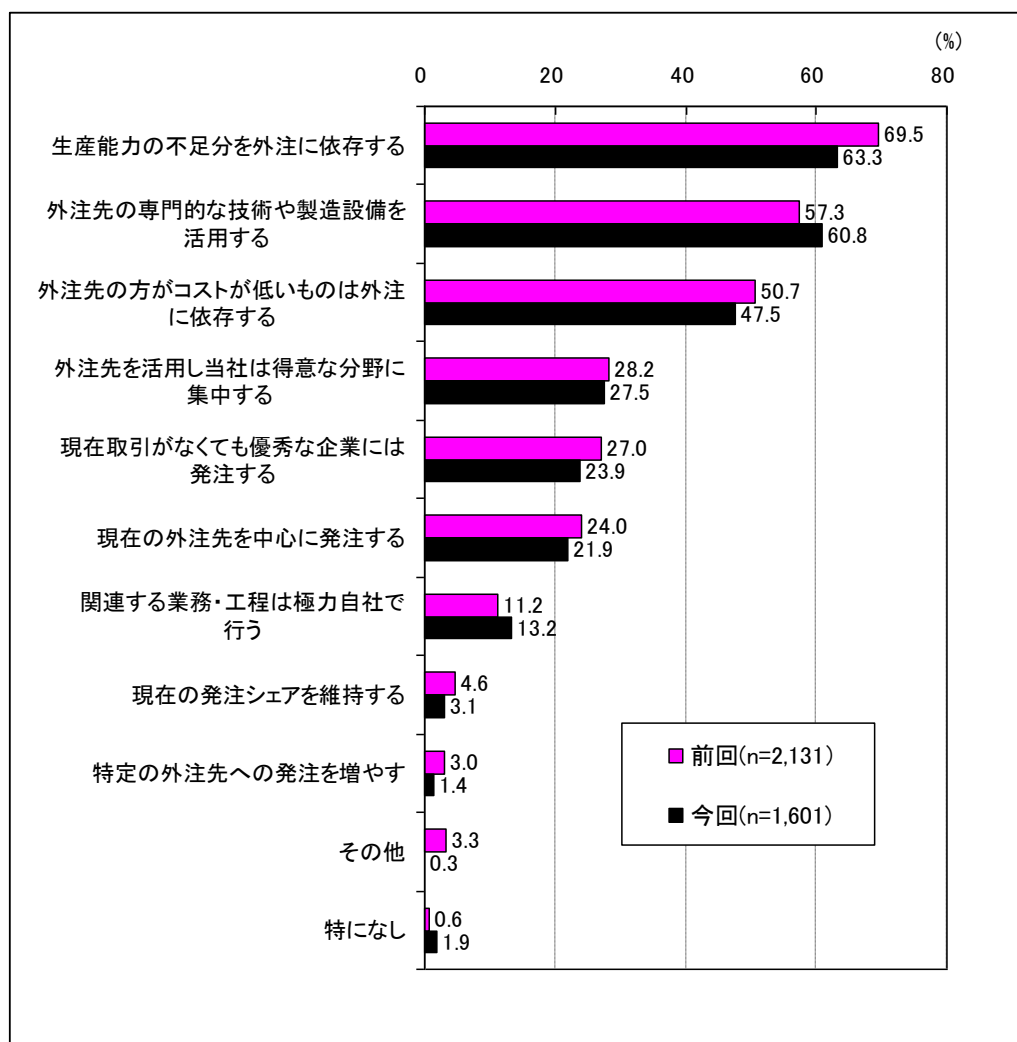
前回調査と比べると、「生産能力の不足分を外注に依存する」(前回:69.5%→今回:63.3%)、「外注先の方がコストが低いものは外注に依存する」(同:50.7%→同:47.5%)等の比率が低下している。一方、「外注先の専門的な技術や製造設備を活用する」(同:57.3%→同:60.8%)では比率が上昇した。

業態パターン別にみると(図表1-3-2-6)、自社製品型では、「外注先の専門的な技術や製造設備を活用する」(63.6%)、「現在取引がなくても優秀な企業には発注する」(28.5%)等の比率

が全体より高く、戦略的な外注の活用を意識する度合いが相対的に高いことが示唆されている。

受注先パターン別にみると、「外注先の専門的な技術や製造設備を活用する」は分散型(63.2%)、自立志向型(62.8)で比率がやや高い。

(図表1-3-2-5)外注先の位置付けに関する方針(M.A.)



(図表1-3-2-6)外注先の位置付けに関する方針(業態・受注先パターン別)(M.A.) (%)

	生産能力の不足分を外注に依存する	外注先の専門的な技術や製造設備を活用する	外注先の方がコストが低いものは外注に依存する	外注先を活用し当社は得意な分野に集中する	現在取引がなくても優秀な企業には発注する	現在の外注先を中心に発注する	関連する業務・工程は極力自社で行う	現在の発注シェアを維持する	特定の外注先への発注を増やす	その他	特になし	合計 (%)	回答企業数	
合計	63.3	60.8	47.5	27.5	23.9	21.9	13.2	3.1	1.4	0.3	1.9	100.0	1,601	
業態パターン	自社製品型	58.0	63.6	47.2	28.5	25.6	12.8	1.3	1.3	-	1.6	100.0	305	
	独立受注型	62.6	62.1	42.9	25.0	25.5	20.2	13.6	4.3	1.0	0.3	100.0	396	
	系列受注型	66.6	59.3	50.8	28.3	22.3	21.9	13.3	3.2	1.5	0.5	2.7	100.0	842
受注先パターン	専属型	66.4	53.9	54.4	23.7	19.9	21.6	12.9	4.6	1.7	0.4	4.1	100.0	241
	準専属型	68.6	60.2	46.2	28.4	23.5	26.5	12.1	2.7	1.1	0.8	1.9	100.0	264
	分散型	69.4	63.2	48.6	27.1	21.5	19.4	14.6	4.9	0.7	-	2.1	100.0	144
	自立志向型	60.7	62.8	44.8	27.7	24.2	19.8	13.4	3.3	1.4	0.2	1.2	100.0	484

## 第2章 中小機械・金属工業の戦略的対応

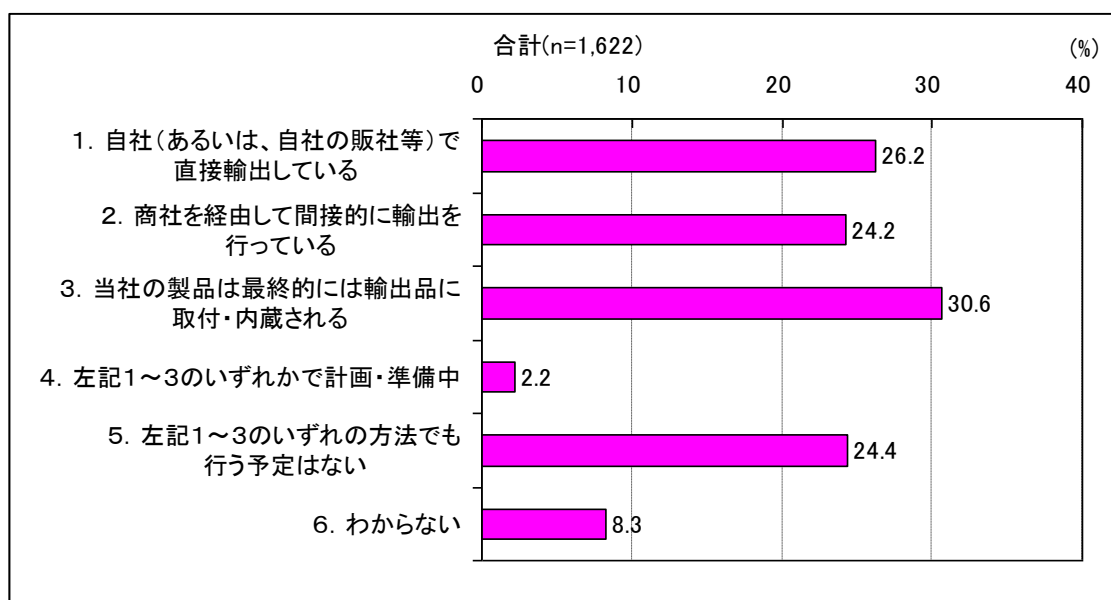
第2章では、前章で分析した分業構造の現状と変化の中で、中小機械・金属工業がどのような戦略的対応を採っているかについて論じる。具体的には、グローバル化、技術、自社製品、新分野進出、IT(情報技術)の活用、今後の経営戦略の順に分析する。

### 1. 中小企業のグローバル化

#### 1.1 輸出

##### 1.1.1 輸出の有無

(図表2-1-1-1)輸出の有無(M.A.)



(注)ここでは、「輸出」に直接輸出だけでなく、商社経由の間接輸出と製品の輸出品への取付・内蔵も含めている。

輸出<sup>13</sup>の有無を形態別にみると(図表2-1-1-1)、「自社の製品は最終的には輸出品に取付・内蔵される(以下では、『輸出品への内蔵』と略す場合がある)」(30.6%)が首位、「自社(あるいは、自社の販社等)で直接輸出している(以下では、『直接輸出』と略す場合がある)」(26.2%)が第2位、「商社を経由して間接的に輸出を行っている(以下では、『間接輸出』と略す場合がある)」(24.2%)が第3位となっている。

「計画・準備中」が2.2%、「予定はない」(24.4%)が約4分の1、「わからない」(8.3%)が1割弱を占めている。

以上から、回答企業の中で、形態の如何を問わず輸出を行っている企業の比率を試算すると、

<sup>13</sup> ここでは、「輸出」に直接輸出だけでなく、商社経由の間接輸出と製品の輸出品への取付・内蔵も含めている。

65.1%<sup>14</sup>と約 3 分の 2 の企業が輸出行っている。

業態パターン別にみると(図表2-1-1-2)、自社製品型で『直接輸出』(54.5%)、『間接輸出』(48.4%)の比率が高く、輸出を行っている企業の比率(77.7%)は 8 割強に達している。系列受注型では『輸出品への内蔵』(41.0%)の比率が高い。

受注先パターン別にみると、専属型、準専属型では『輸出品への内蔵』(各 42.4%, 39.4%)の比率が高い。

(図表2-1-1-2)業態・受注先パターン別の輸出の有無 (M.A.)

		自社(あるいは、自社の販社等)で直接輸出している (a)	商社を経由して間接的に輸出を行っている (b)	当社の製品は最終的には輸出品に取付・内蔵される (c)	上記1～3のいずれかで計画・準備中 (d)	上記1～3のいずれの方法でも行う予定はない (e)	わからない (f)	合計 (%)	回答企業数	輸出を行っている企業 = 100 - (d) - (e) - (f)
合計		26.2	24.2	30.6	2.2	24.4	8.3	100.0	1,622	65.1
業態 パターン	自社製品型	54.5	48.4	7.3	2.9	17.2	2.2	100.0	314	77.7
	独立受注型	25.8	27.3	27.8	2.0	24.3	9.0	100.0	400	64.7
	系列受注型	16.9	14.6	41.0	1.9	26.4	9.7	100.0	856	62.0
受注 先 パターン	専属型	8.2	9.7	42.4	0.8	34.2	9.3	100.0	257	55.7
	準専属型	17.4	17.8	39.4	2.3	23.1	10.2	100.0	264	64.4
	分散型	13.0	10.3	52.7	1.4	21.2	10.3	100.0	146	67.1
	自立志向型	27.0	26.4	28.7	1.6	23.9	9.3	100.0	485	65.2

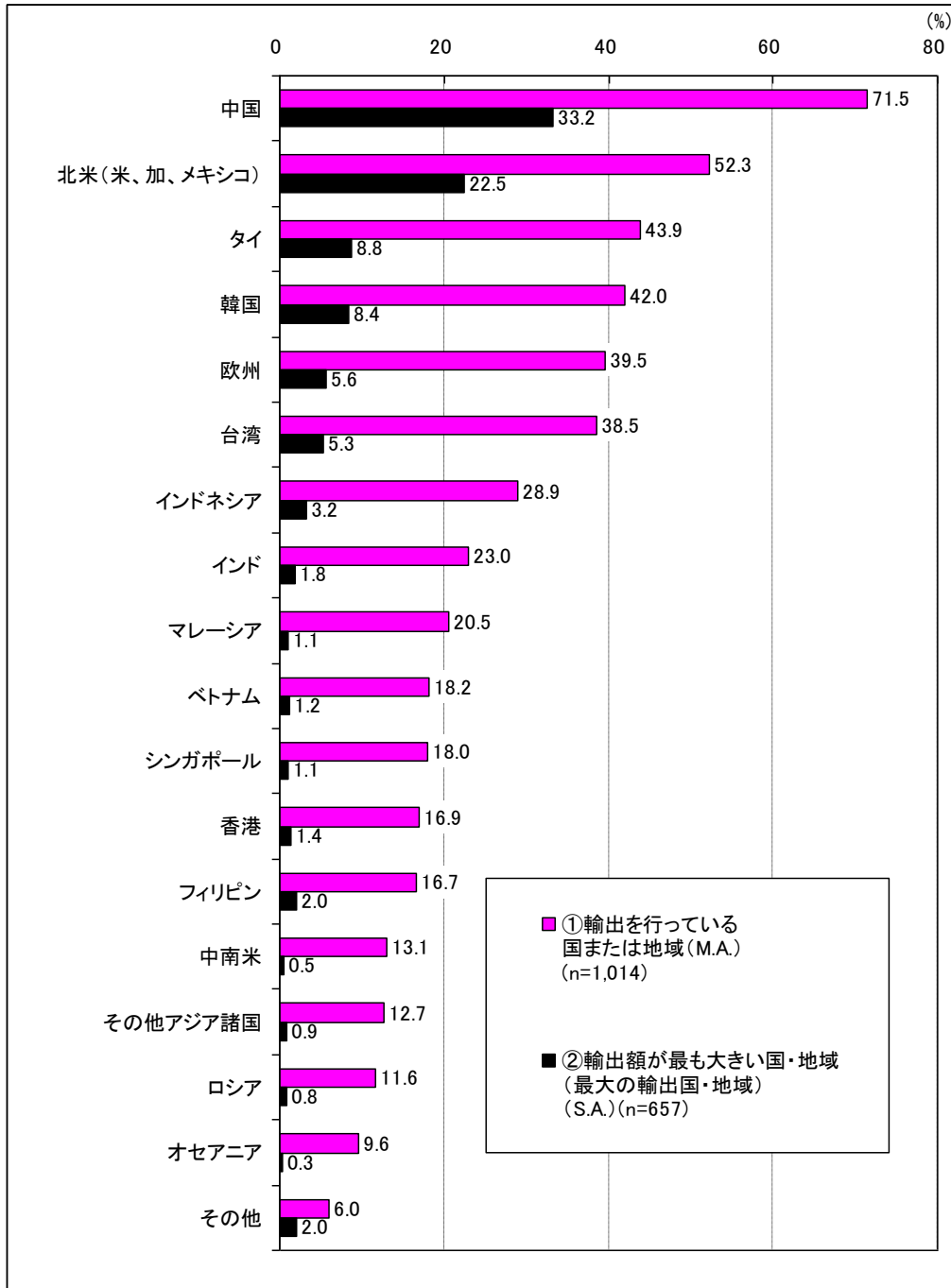
### 1.1.2 輸出の相手国・地域(図表2-1-1-3)

輸出の相手国・地域(①)は「中国」(71.5%)が 7 割で首位、「北米」(52.3%)が 5 割強で第 2 位。これに、「タイ」(43.9%)、「韓国」(42.0%)、「欧州」(39.5%)、「台湾」(38.5%)等が続く。

最大の相手国・地域(②)も上位の順位は①と同様である。

<sup>14</sup> 65.1 = 100(全体) - 2.2(計画・準備中) - 24.4(予定はない) - 8.3(わからない)  
 なお、「わからない」の中に輸出品に内蔵される製品を生産している企業が存在する可能性を排除できないが、本試算ではその可能性は捨象した。

(図表2-1-1-3)輸出の相手国・地域



## 1.2 海外生産

### 1.2.1 海外生産の有無

海外生産(委託生産を除く)の有無をみると(図表2-1-2-1)、「既に海外生産を行っている」は15.8%。「海外生産を計画・準備中」(3.6%)と「海外生産を検討中」(4.7%)も合計すると24.1%

と4分の1の企業が海外生産を志向している<sup>15</sup>。

ただ、「当面海外生産の予定はない」<sup>16</sup>の比率が62.9%と大勢を占め、「未定」も1割に達している。したがって、今後、「予定なし」と「未定」の動向が日本の中小製造業のグローバル化の趨勢を左右する可能性がある。

業種パターン別にみると、自動車部品では「既に海外生産を行っている」(25.7%)と全体(15.8%)、及び、他の業種を上回っており、セットメーカーのグローバル展開に呼応する形で海外生産に踏み切っている企業が相対的に多いものと思われる。

(図表2-1-2-1)海外生産の有無(業種パターン別)(S.A.)

(構成比:%)

	既に海外生産を行っている	海外生産を計画・準備中	海外生産を検討中	当面海外生産の予定はない	過去に海外生産を行っていたが国内回帰・撤退した	未定	合計(%)	回答企業数
合計	15.8	3.6	4.7	62.9	2.2	10.8	100.0	1,622
鉄鋼業・非鉄・金属製品	11.7	2.0	3.5	67.0	2.9	12.9	100.0	342
はん用・生産用・業務用機械・同部品	13.9	4.1	5.5	63.8	2.1	10.5	100.0	655
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	17.6	2.7	5.4	64.1	1.4	8.8	100.0	295
自動車部品	25.7	6.0	3.6	54.2	1.2	9.2	100.0	249
その他の輸送用機器・同部品	11.1	1.2	4.9	61.7	4.9	16.0	100.0	81

(注)委託生産を除く。

### 1.2.2 海外生産国・地域

#### (i) 海外生産を行っている国・地域(図表2-1-2-2)

海外生産を行っている国・地域は「中国」(69.8%)が首位。「タイ」(25.5%)が第2位。

前回調査と比べると、「タイ」(前回:14.5%→今回:25.5%)、「ベトナム」(同:2.8%→同:5.9%)等で比率が上昇。一方、「韓国」(同:10.8%→同:5.1%)等で比率が低下した。

#### (ii) 最大の生産国・地域(図表2-1-2-3)

生産額が最も大きい国・地域をみると、第1位は「中国」(61.1%)、第2位「タイ」(17.3%)。

前回調査と比べると、「タイ」(前回:8.5%→今回:17.3%)、「中国」(同:56.8%→同:61.1%)等で比率が上昇。一方、「韓国」(同:5.5%→同:1.1%)、「北米」(同:7.0%→同:3.8%)等で比率が低下

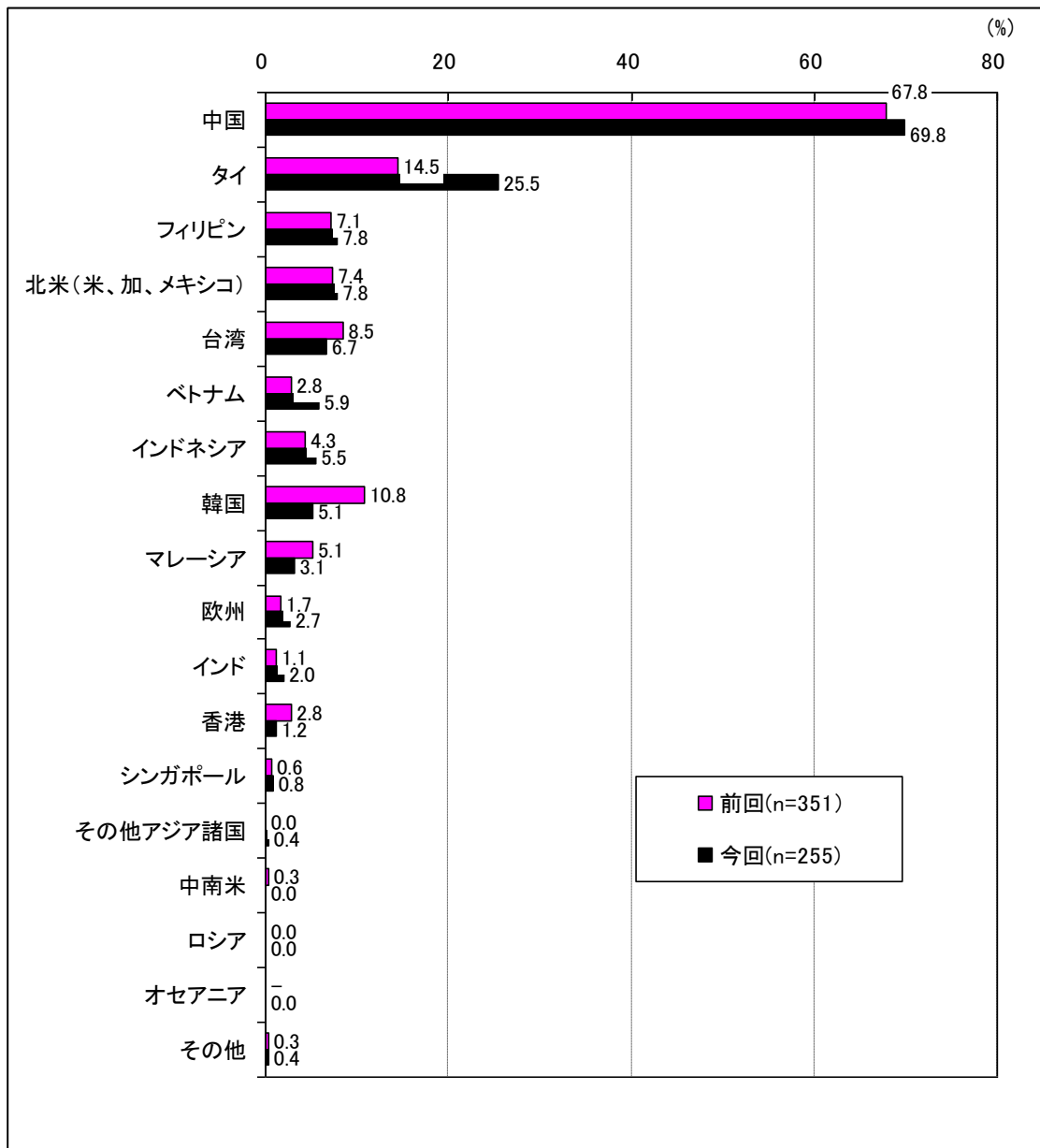
<sup>15</sup> 「既に海外生産を行っている」、「海外生産を計画・準備中」、及び「海外生産を検討中」の比率の合計は前々回調査(2000年)では16.0%、前回調査(2006年)では20.7%と、上昇傾向にある。

<sup>16</sup> もっとも、「当面海外生産の予定はない」は、前々回調査では74.6%、前回調査では71.0%と、低下傾向にある。



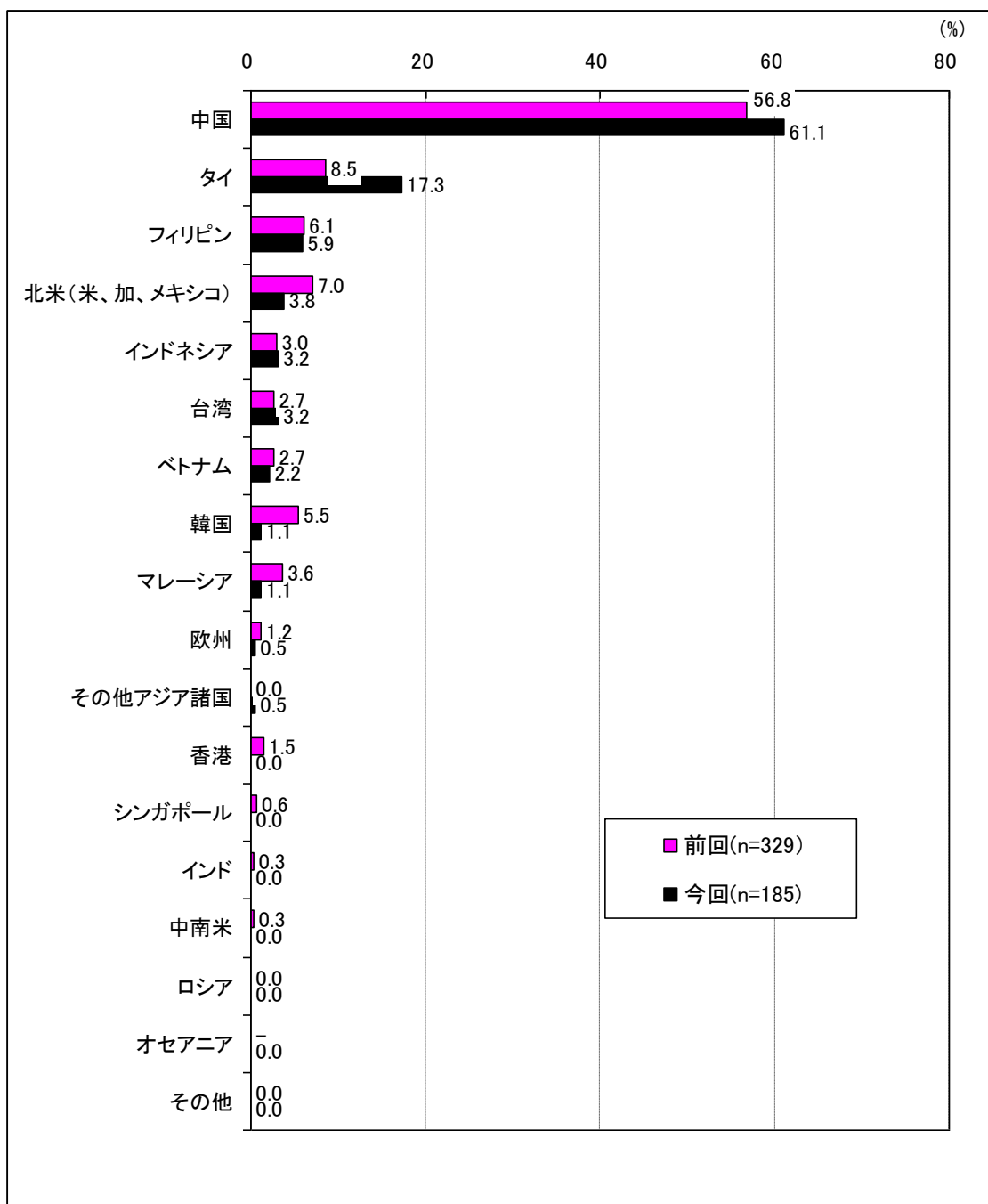
した。

(図表2-1-2-2)海外生産を行っている国・地域(M.A.)



(注)前回調査の選択肢には「オセアニア」はない。

(図表2-1-2-3)生産額が最も大きい国・地域(S.A.)



(注)前回調査の選択肢には「オセアニア」はない。

### 1.2.3 海外生産拠点の機能

現在重視している海外生産拠点の機能(①)をみると(図表2-1-2-4)、第1位「低コスト生産のメリット」(51.4%)が第1位で唯一過半数に達した。これに、第2位「納入先の海外生産拠点への部品供給」(46.2%)、第3位「現地企業、進出企業への部品供給」(37.7%)、第4位「海外市場への製品供給」(28.7%)、第5位「国内工場への部品供給」(22.3%)等が続く。

今後重視していきたい機能(②)をみると、第1位は現在と同様に、「低コスト生産のメリット」(40.3%)であるが、第2位は「海外市場への製品供給」(36.6%)、第3位は「現地企業、進出企業への部品供給」(36.2%)、第4位が「納入先の海外生産拠点への部品供給」(34.6%)、第5位「量産の拠点」(18.5%)となっている。

「現在」と「今後」を比較すると、「海外市場への製品供給」、「量産の拠点」、「海外生産による為替変動リスクの回避」、「特殊加工能力・設備」等で「今後」の比率が「現在」の比率を上回っている。

現在重視している海外生産拠点の機能を前々回、前回の調査と比較すると(図表2-1-2-5)、「低コスト生産のメリット」(前々回:65.0%→前回:64.5%→今回:51.4%)は2回連続で比率が低下。また、「労働力の確保」(前回:23.4%→今回:15.8%)、「国内工場への部品供給」(同:26.6%→同:22.3%)等は前回に比べて比率が低下。

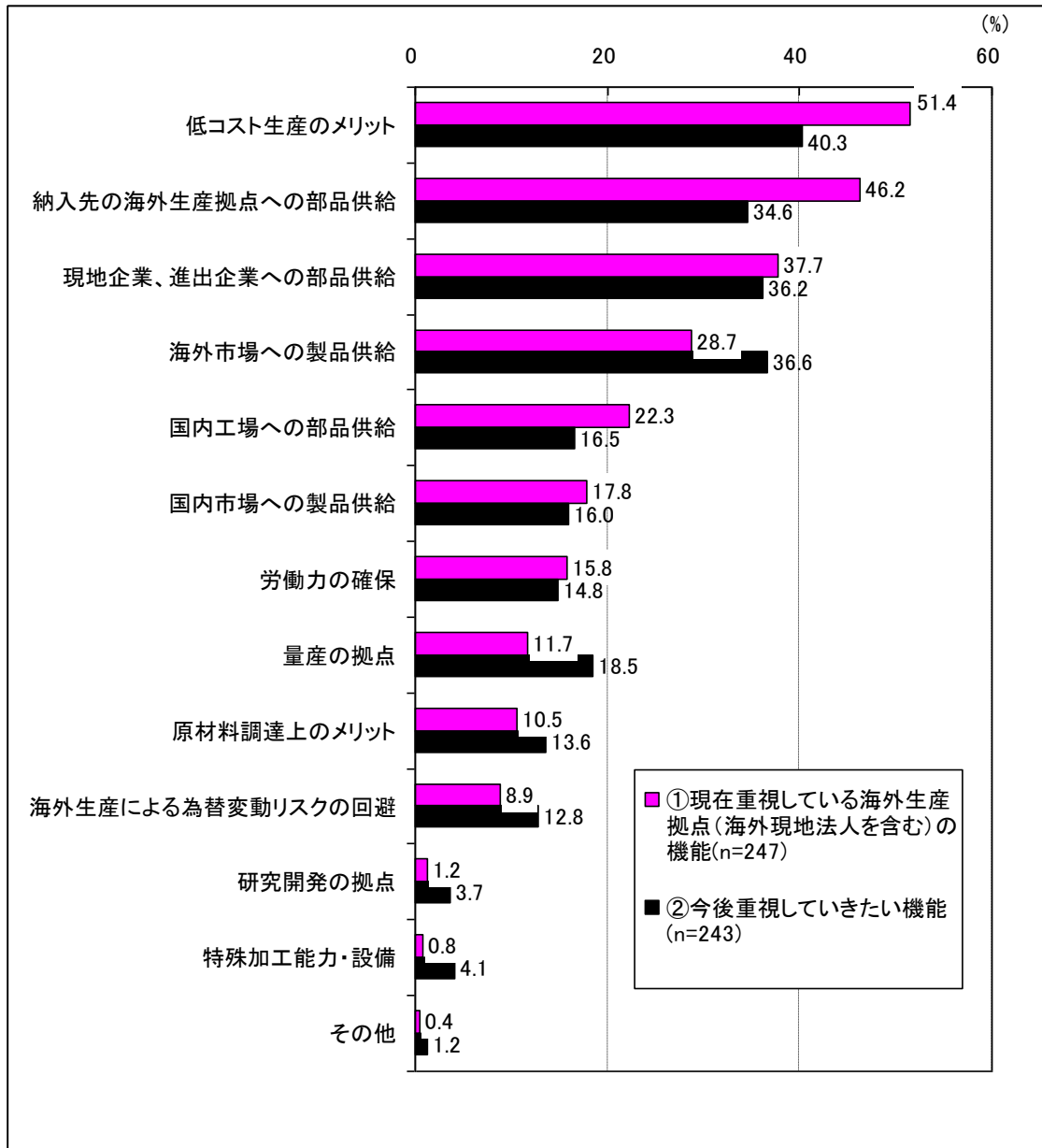
一方、「納入先の海外生産拠点への部品供給」(前々回:36.3%→前回:37.9%→今回:46.2%)、「原材料調達上のメリット」(同:6.2%→同:8.7%→同:10.5%)は2回連続で比率が上昇。また、「現地企業、進出企業への部品供給」(前回:24.0%→今回:37.7%)、「海外市場への製品供給」(同:24.0%→同:28.7%)等は前回に比べて比率が上昇。

以上から、海外生産拠点の機能が、「低コストの労働力を活用した国内工場向けの部品供給基地」から、「原材料の調達も含めて、現地で生産した部品・製品を納入先の海外拠点、現地企業、海外市場にも供給するためのグローバルな拠点」へとシフトし始めている様子が窺われる。

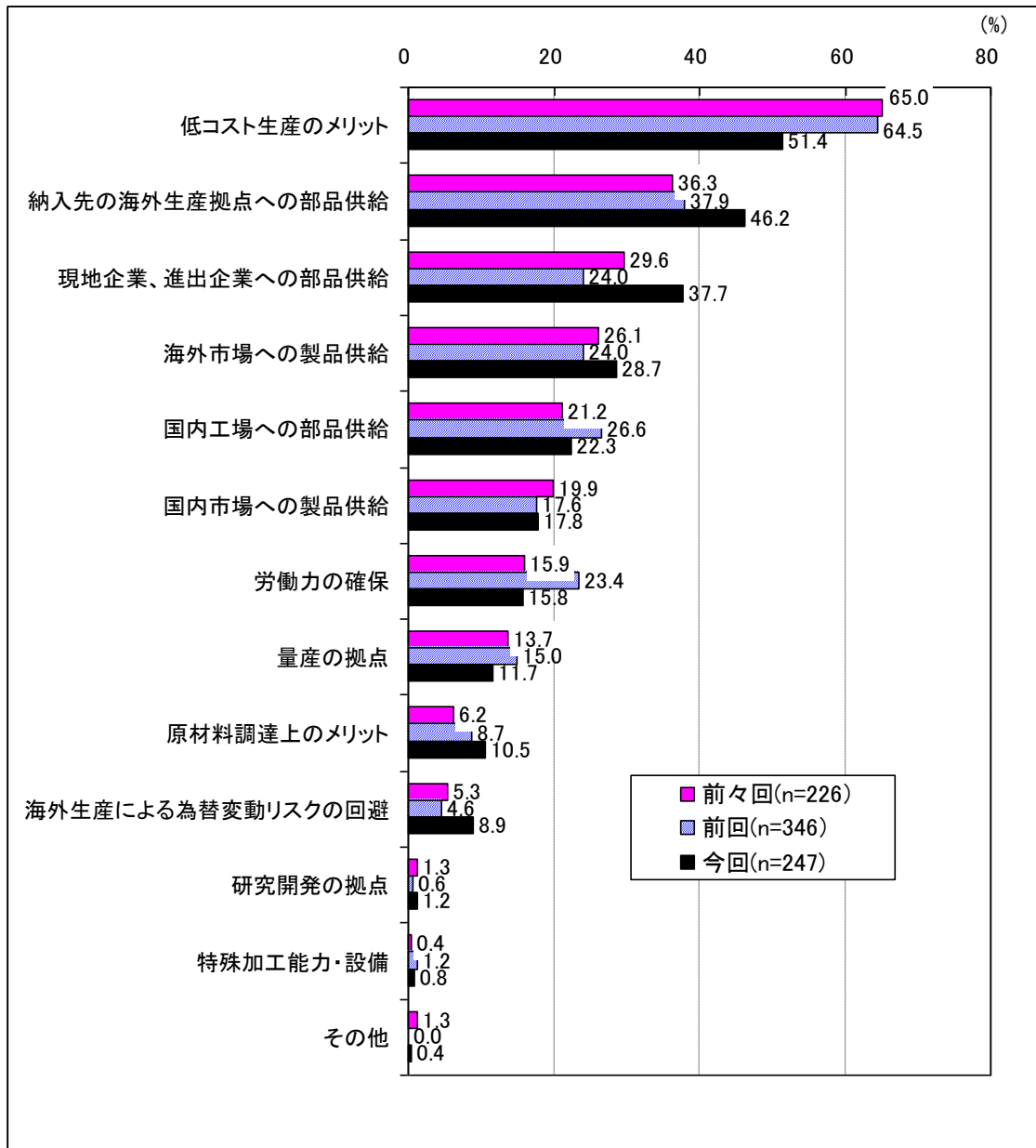
今後重視していきたい機能を前々回、前回の調査と比較してみても(図表2-1-2-6)、現在重視している機能の時系列比較と概ね同様の傾向を示しているが、「海外市場への製品供給」(前々回:29.8%→前回:32.5%→今回:36.6%)、「現地企業、進出企業への部品供給」(同:26.6%→同:30.4%→同:36.2%)が2回連続で比率が上昇しており、機能のシフトに対する志向が一層鮮明になっている。

一方、上記の「現在」では2回連続で比率が上昇している「原材料調達上のメリット」(同:16.1%→同:14.5%→同:13.6%)が僅かながらも2回連続で低下している。これは、前回、今回とも一次産品等の国際商品市況が上昇傾向、あるいは歴史的な高水準を示す局面で調査が実施されることが一因となっている可能性はあるものの、原材料調達上のメリットは永続的なものではないとの認識を回答企業が有していることを示唆しているものと思われる。

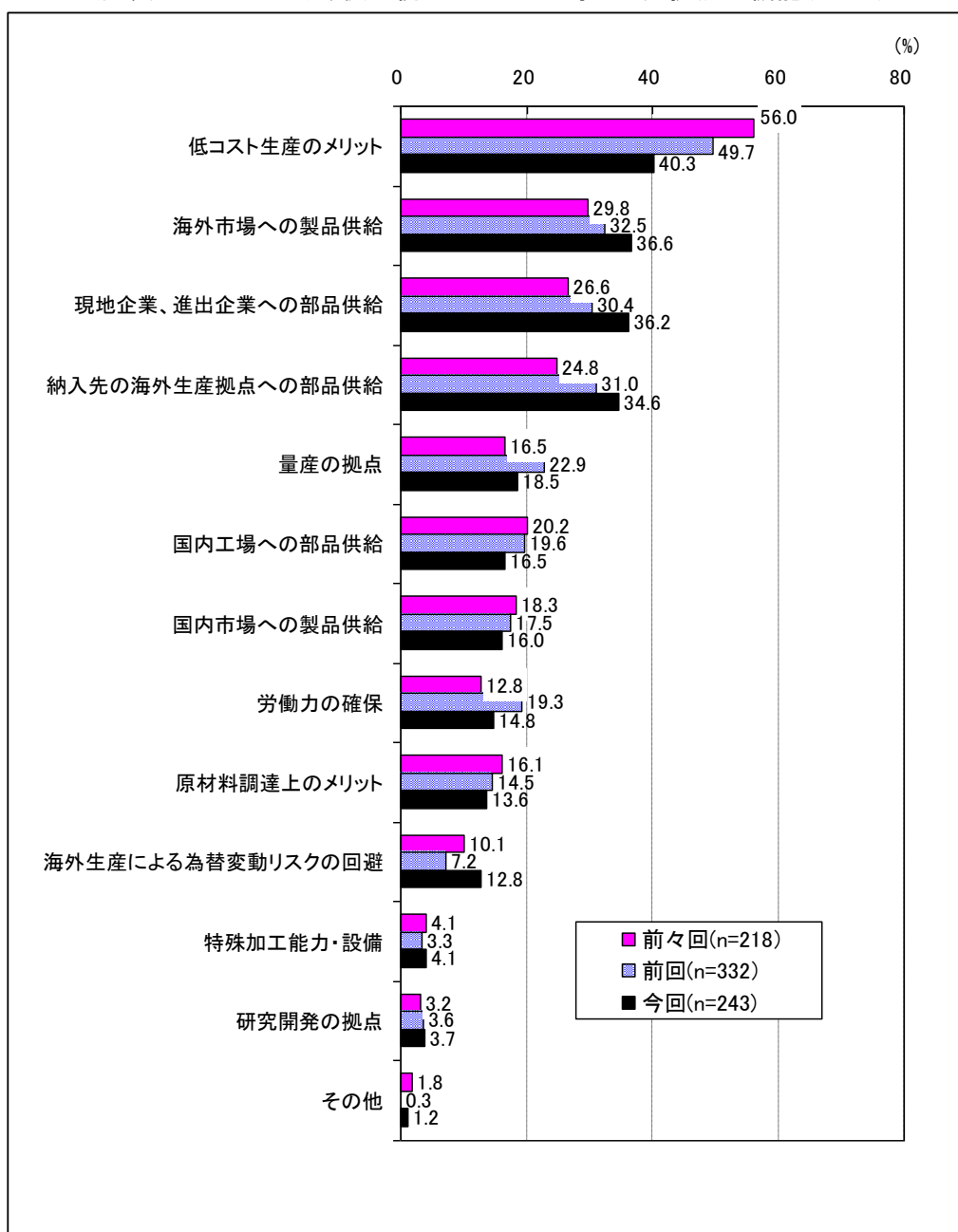
(図表2-1-2-4)海外生産拠点の機能(3M.A.)



(図表2-1-2-5)現在重視している海外生産拠点の機能(3M.A.)



(図表2-1-2-6)今後重視していきたい海外生産拠点の機能(3M.A.)



業態パターン別にみると(図表2-1-2-7)、自社製品型は、「低コスト生産のメリット」と「海外市場への製品供給」、「国内市場への製品供給」の比率が、現在、今後ともに全体(合計)を上回っている。独立受注型では、「現地企業、進出企業への部品供給」と「海外市場への製品供給」の比率が現在、今後ともに全体を上回っている。系列受注型では、「納入先の海外生産拠点への部品供給」と「現地企業、進出企業への部品供給」の比率が現在、今後ともに全体を上回っている。

以上から、海外生産拠点の機能として、自社製品型ではコスト競争力を基にした国内外の市場への輸出、独立受注型では進出国・地域への部品供給と製品輸出、系列受注型では納入先の海外拠点への部品供給を軸に、現地の企業や納入先以外の進出企業への販路拡大に比重をかけ

ている様子が窺われる。

(図表2-1-2-7)業態パターン別の海外生産拠点の機能(3M.A.) (%)

		低コスト	納入先の	現地企	海外市場	国内工場	国内市場	労働力の	量産の	原材料	海外生産	研究開発	特殊加工	その他	合計	回答
		生産の	海外生産	業、進出	への製品	への製品	への製品	確保	拠点	調達上の	による	の拠点	能力・設		(%)	企業数
		メリット	拠点への	企業への	供給	供給	供給			メリット	為替変動	の回避	備			
合計	現在重視している機能	51.4	46.2	37.7	28.7	22.3	17.8	15.8	11.7	10.5	8.9	1.2	0.8	0.4	100.0	247
	今後重視していきたい機能	40.3	34.6	36.2	36.6	16.5	16.0	14.8	18.5	13.6	12.8	3.7	4.1	1.2	100.0	243
業態パターン	自社製品型	56.3	29.2	16.7	41.7	22.9	20.8	12.5	8.3	14.6	10.4	-	-	-	100.0	48
	今後重視していきたい機能	44.7	12.8	10.6	44.7	17.0	23.4	8.5	8.5	12.8	14.9	10.6	4.3	2.1	100.0	47
独立受注型	現在重視している機能	50.0	43.5	45.2	33.9	21.0	17.7	22.6	16.1	3.2	9.7	1.6	1.6	-	100.0	62
	今後重視していきたい機能	44.3	29.5	42.6	37.7	14.8	13.1	19.7	21.3	14.8	14.8	-	4.9	1.6	100.0	61
系列受注型	現在重視している機能	50.8	56.3	43.8	23.4	22.7	15.6	13.3	10.2	10.9	7.0	1.6	0.8	0.8	100.0	128
	今後重視していきたい機能	36.2	44.9	43.3	33.1	18.1	15.7	13.4	20.5	13.4	11.8	3.1	3.9	0.8	100.0	127

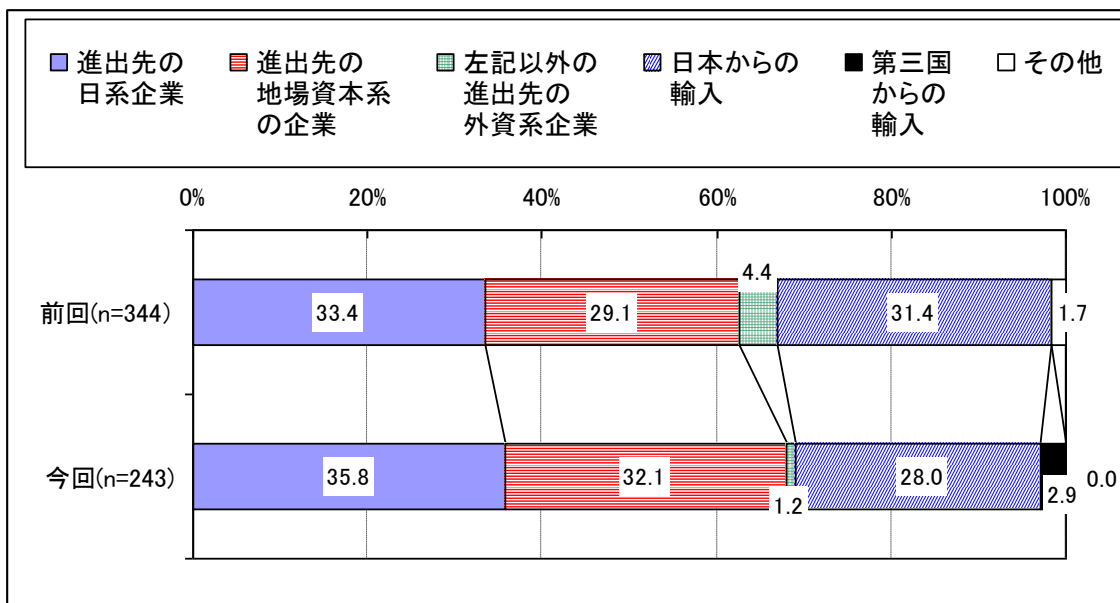
1.2.4 海外生産拠点での主な素材・部品の調達先

(i) 現在(図表2-1-2-8)

海外生産拠点での主な素材・部品の調達先をみると、前回同様第1位は「進出先の日系企業」(35.8%)。第2位は「進出先の地場資本系の企業」(32.1%)、第3位「日本からの輸入」(28.0%)であるが、第2位と第3位の順位は前回と交代した。

「日本からの輸入」の比率が低下する一方で、「進出先の地場資本系の企業」、「進出先の日系企業」の比率が上昇しており、調達先の「現地化」が徐々に進行している様子が窺われる。

(図表2-1-2-8)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(現在)(S.A.) (構成比:%)



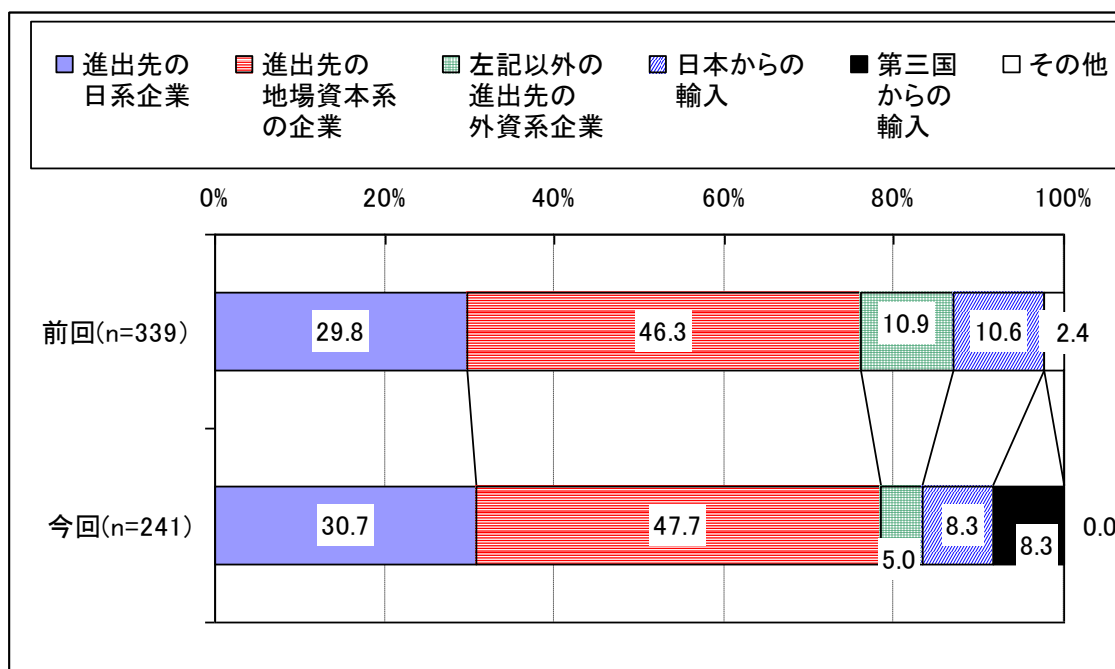
(注)選択肢「第三国からの輸入」は今回調査から設定。

(ii) 今後(5年程度)(図表2-1-2-9)

第1位「進出先の地場資本系の企業」(47.7%)、第2位「進出先の日系企業」(30.7%)、第3位「日本からの輸入」(8.3%)の順位は前回と同じである。

今回調査から選択肢として設けた「第三国からの輸入」(8.3%)と「その他」(0.0%)を合わせると8.3%となり、前回調査での「その他」(2.4%)から比率が上昇しており、調達先について「現地化」だけでなく、「グローバル化」も進展の兆しが窺われる。

(図表2-1-2-9)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(今後)(S.A.) (構成比:%)



(注)選択肢「第三国からの輸入」は今回調査から設定。

業態パターン別にみると(図表2-1-2-10)、各パターンとも「進出先の地場資本系の企業」の今後の比率が現在の比率を上回り、4割超となっている。特に、自社製品型(59.1%)では今後6割近くに達する見込みであり、調達先の現地化を推進する意向が顕著である。

1.2.5 海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担

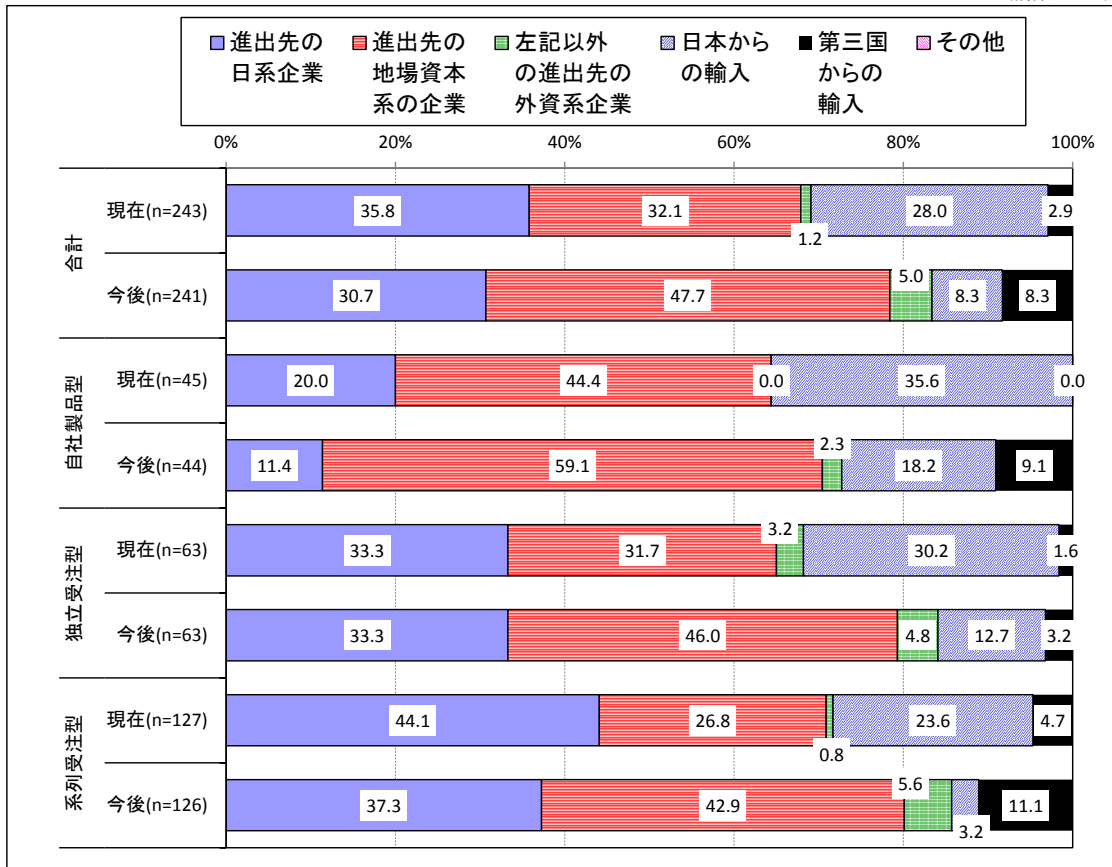
以下では、製品の性質・市場に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担について、現在と今後(5年後程度)の方針について論じる。

(i) 製品の生産ロット(図表2-1-2-11)

製品の生産ロットが「大きい」製品は、現在は「特に、国内外で区分はない(以下では、『区分はない』と略す)」が第1位。今後は「海外」の比率が上昇し、『区分はない』に肉迫。一方、「小さい」製品は、現在は『区分はない』が過半数、今後は「海外」の比率の上昇により、『区分はない』は僅かながらも過半数を下回っている。

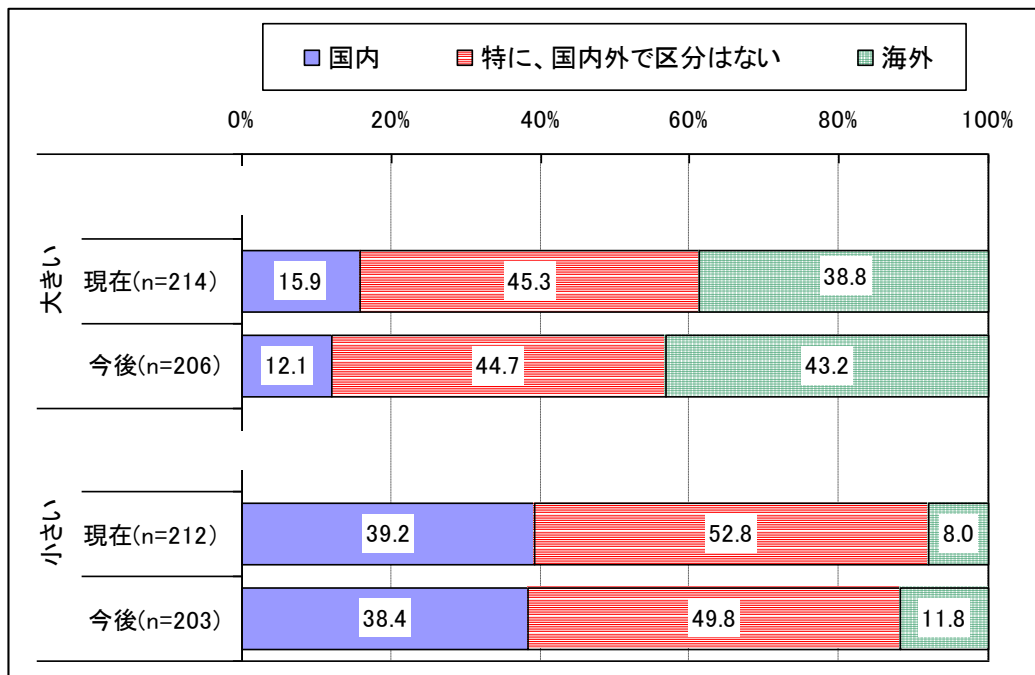


(図表2-1-2-10)海外生産拠点での主な素材・部品の調達先(業態パターン別)(S.A.)  
(構成比:%)



(注)「その他」の回答はなかった。

(図表2-1-2-11) 海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(製品の生産ロット)(S.A.)  
(構成比:%)

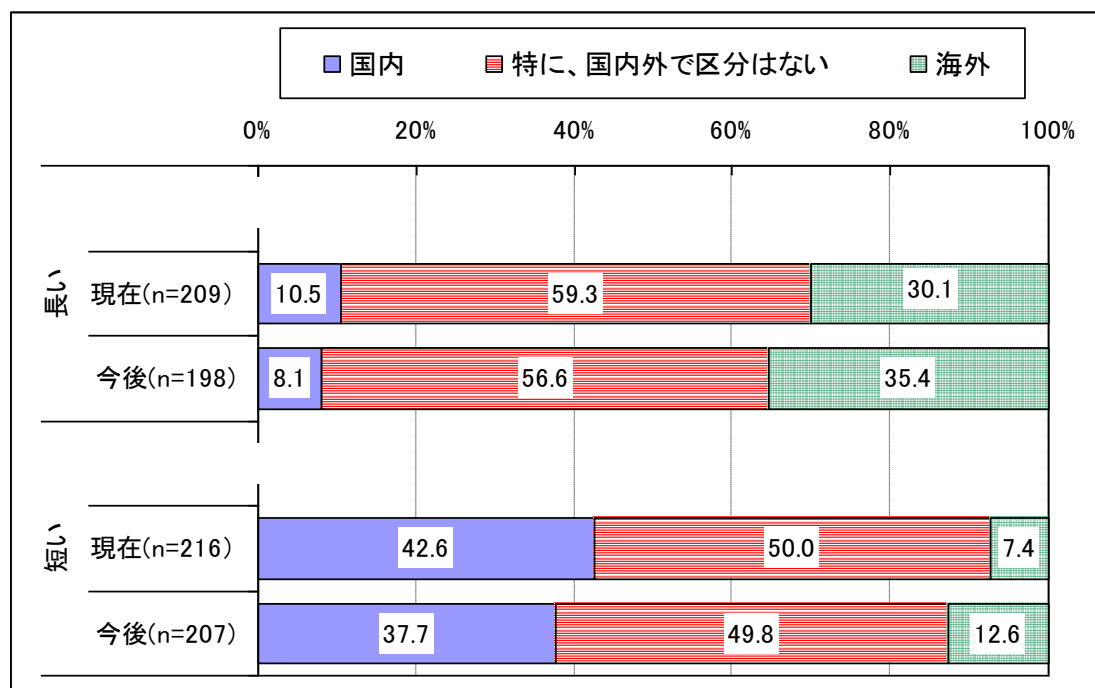


(ii) 製品の納期(図表2-1-2-12)

製品の納期が「長い」製品は、現在は『区分はない』が過半数。今後は「海外」の比率が上昇する。一方、「短い」製品は、現在は『区分はない』が半数、今後は「海外」の比率の上昇により、『区分はない』は過半数を割り、「国内」の比率も低下。

(図表2-1-2-12) 海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(製品の納期)(S.A.)

(構成比:%)



(iii) 製品のライフサイクル(図表2-1-2-13)

製品のライフサイクルが「長い」製品は、現在は『区分はない』が7割弱。今後は「海外」の比率が上昇、「国内」の比率は低下。一方、「短い」製品も概ね同様の傾向。

(iv) 高度な技術の必要性

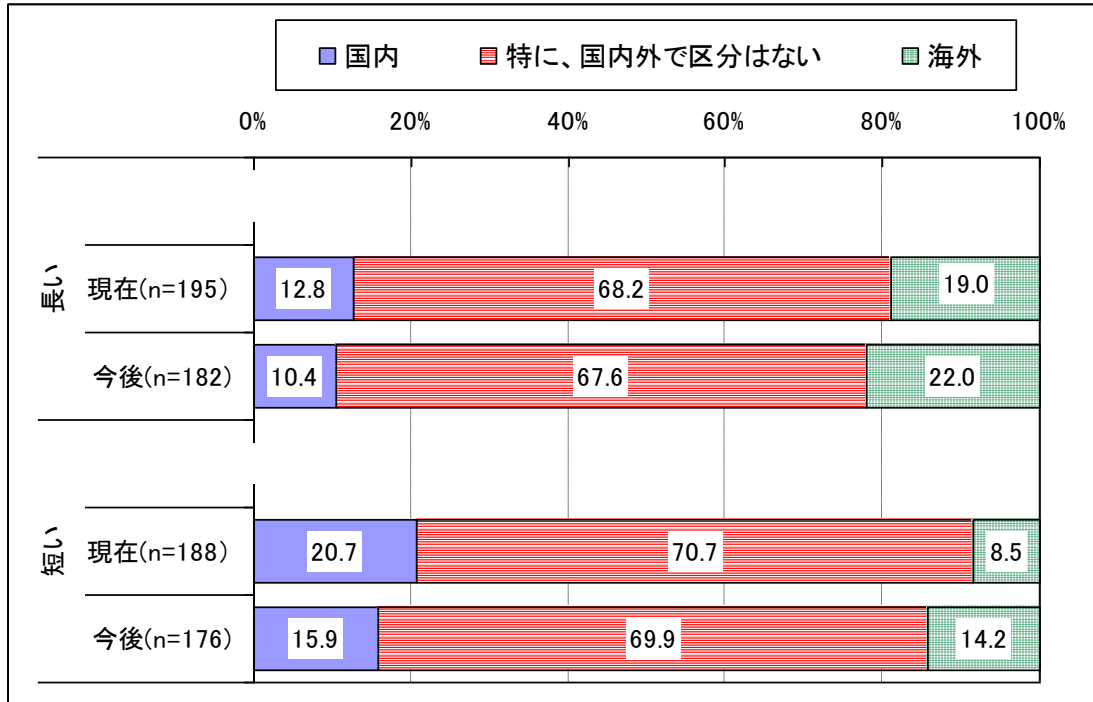
高度な技術が「必要な製品」は、現在は「国内」が7割。今後は「海外」と『区分はない』の比率の上昇に伴い、「国内」の比率は10ポイント近く低下。一方、「必要としない製品」は現在「海外」の比率が過半数、今後も比率が上昇。「国内」の比率は今後低下を見込む(図表2-1-2-14)。

(v) 製品の納入後のアフターサービスの必要性(図表2-1-2-15)

製品の納入後のアフターサービスが「必要な製品」は、現在は『区分はない』が過半数。今後は「海外」の比率の上昇に伴い、「国内」の比率が低下。一方、「必要としない製品」は現在『区分はない』の比率が3分の2弱。今後は「海外」の比率の上昇に伴い、「国内」の比率は低下。

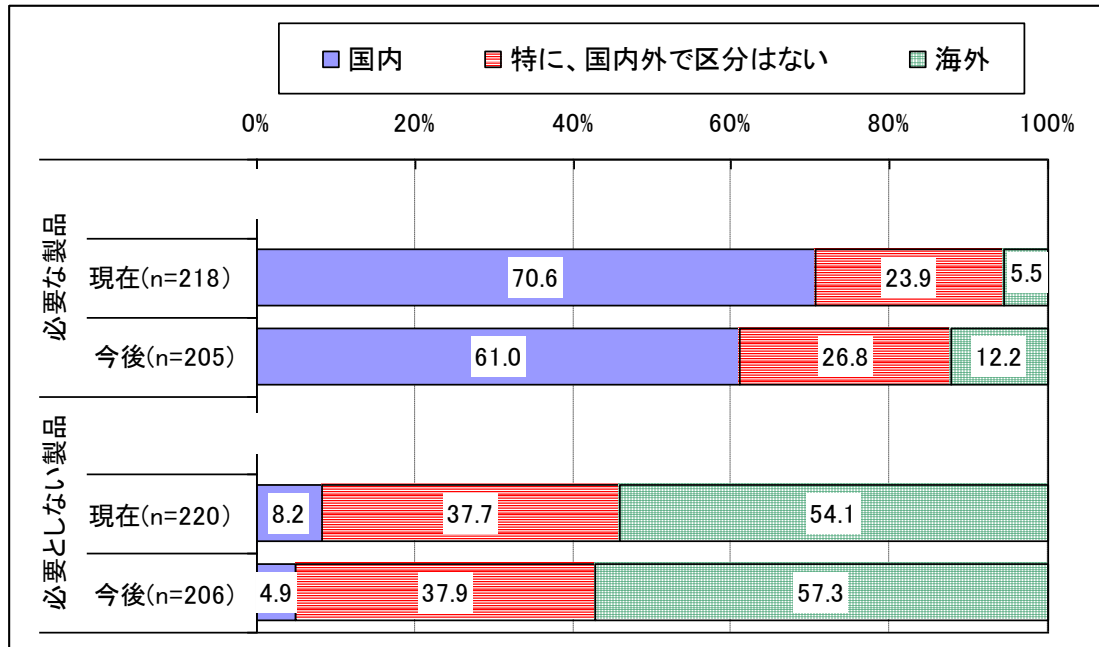
(図表2-1-2-13)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(製品のライフサイクル)(S.A.)

(構成比:%)

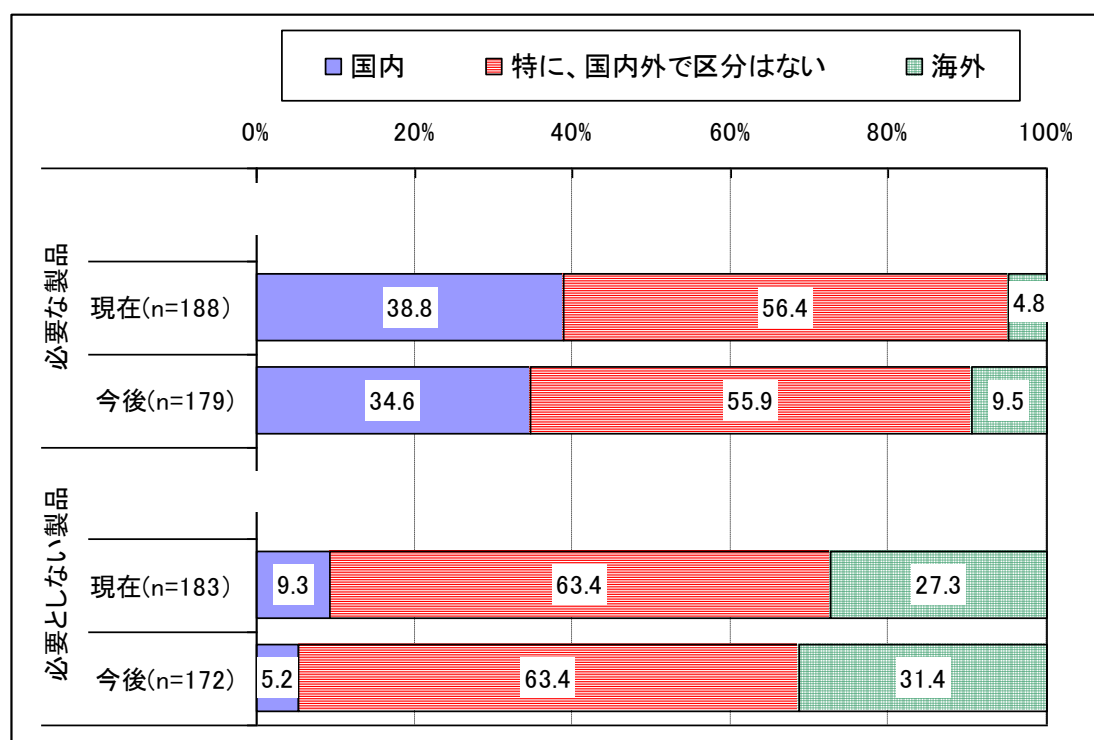


(図表2-1-2-14)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(高度な技術の必要性)(S.A.)

(構成比:%)



(図表2-1-2-15)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(製品の納入後のアフターサービスの必要性)(S.A.) (構成比:%)



(vi) 製品の販売市場(図表2-1-2-16)

現地市場向け製品は、現在、「海外」が約3分の2、今後4分の3に比率が上昇。『区分はない』の比率が大きく低下。「国内」の比率も「今後」やや低下。

日本市場向け製品は、現在は「国内」が過半数。しかし、後は「海外」の比率の上昇に伴い、「国内」の比率は過半数割れ。ただ、引き続き第1位にはとどまる。

第三国市場向け製品は、現在は「区分はない」が5割弱で第1位。後は「海外」の比率が大幅に上昇し、過半数に達する。これに伴い、「区分はない」、「国内」の比率は低下。

(vii) 小括

全ての性質において、「海外」の比率が現在から今後にかけて上昇しており、グローバル化の一層の進展が予想される。こうした状況においては、「日本市場向け製品」も今後「国内」が過半数割れになることに象徴されるように、生産拠点としての国内の地位は相対的にみると後退する。

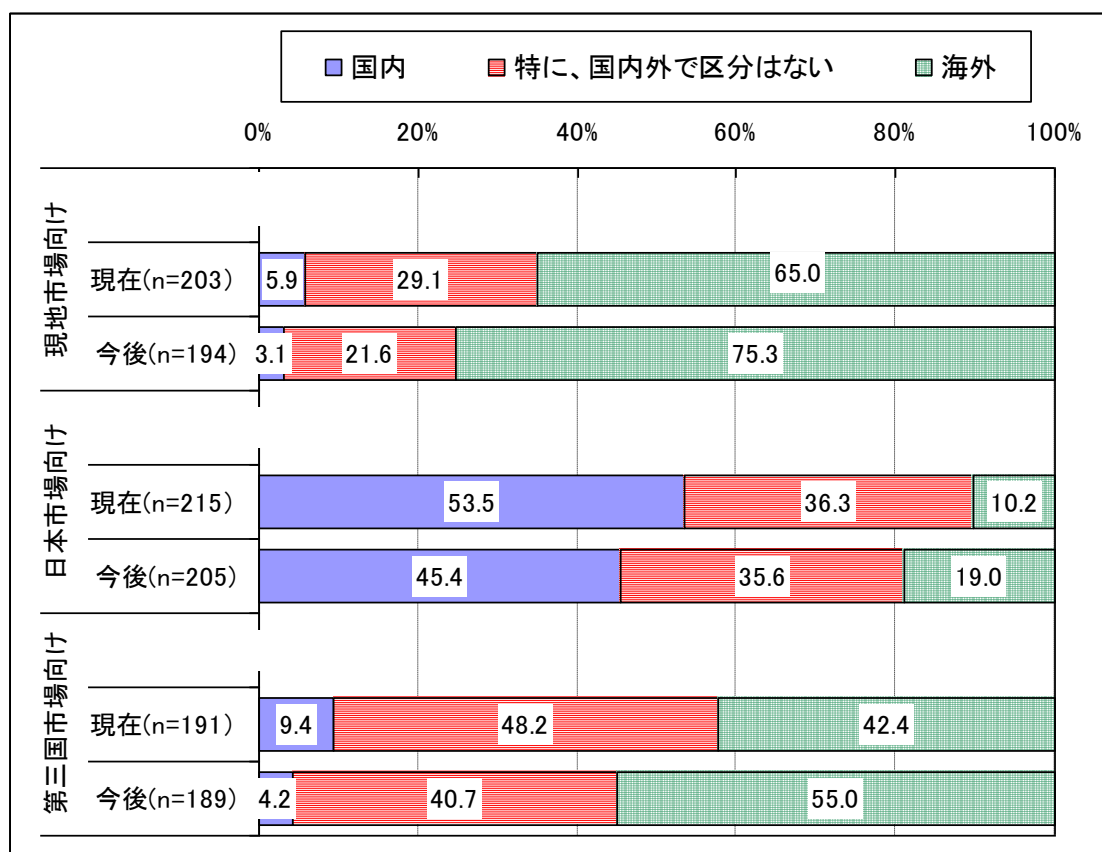
しかし、「高度な技術が必要な製品」については、なお6割が今後も国内を中心としており、競争力の源泉となる研究開発とその生産技術への落とし込みの拠点としての機能は国内で維持されることが見込まれる。また、ロットが小さい、納期が短い、納入後のアフターサービスが必要な製品に関しては今後についても「国内」は一定規模の生産が見込まれる。これらは、上記の開発・技術と補完的・相互依存的な関係にあるほか、アフターサービスは日本の製造業に特有のきめ細かい「作りこみ」、あるいは「擦り合わせ (Integral) 型のものづくり(設計思想の転写)」と結合することに

よって、競争力の維持・強化に寄与することが期待される<sup>17</sup>。

以上から、競争力を強化するハード・ソフトの開発基地として国内を位置づけつつ、グローバル化に対応しようとの志向が中小企業に広がりつつあるものと思われる。

(図表2-1-2-16)海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針  
(製品の販売市場)(S.A.)

(構成比:%)



### 1.2.6 海外事業拠点での部門別の管理者の登用方針

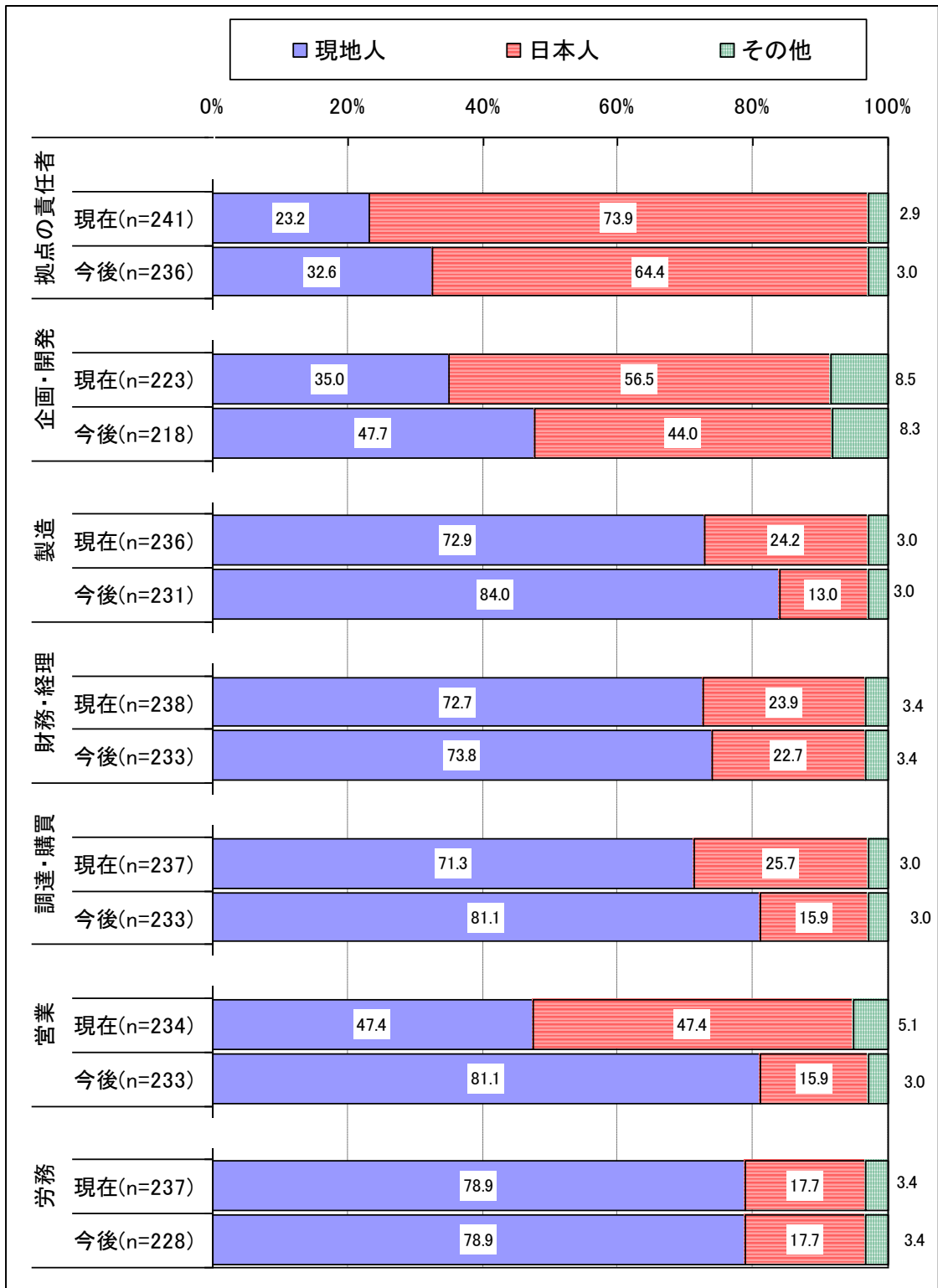
海外の事業拠点におけるマネージャー(各部門のトップ)の登用方針をみると(図表2-1-2-17)、ほとんどのセクションで人材の現地化が今後進行する。

具体的には、製造、財務・経理、調達・購買、営業、労務で今後、「現地人」が7割超である。特に、営業では、「現地人」の比率が現在(47.4%)から今後(81.1%)と大幅に高まっている。

また、拠点の責任者(現在:23.2%→今後:32.6%)と企画・開発(同:35.0%→同:47.7%)も、今後の比率が現在を上回っており、製造業の企業としての頭脳・中枢にあたる部門においても現地化が徐々に進むことが示唆されている。

<sup>17</sup> ただし、主力納入先がのものづくりの思想を「組み合わせ(Modular)型」に大きく舵を切った場合、競争力の喪失に帰着する恐れがあることには、注意が必要である。

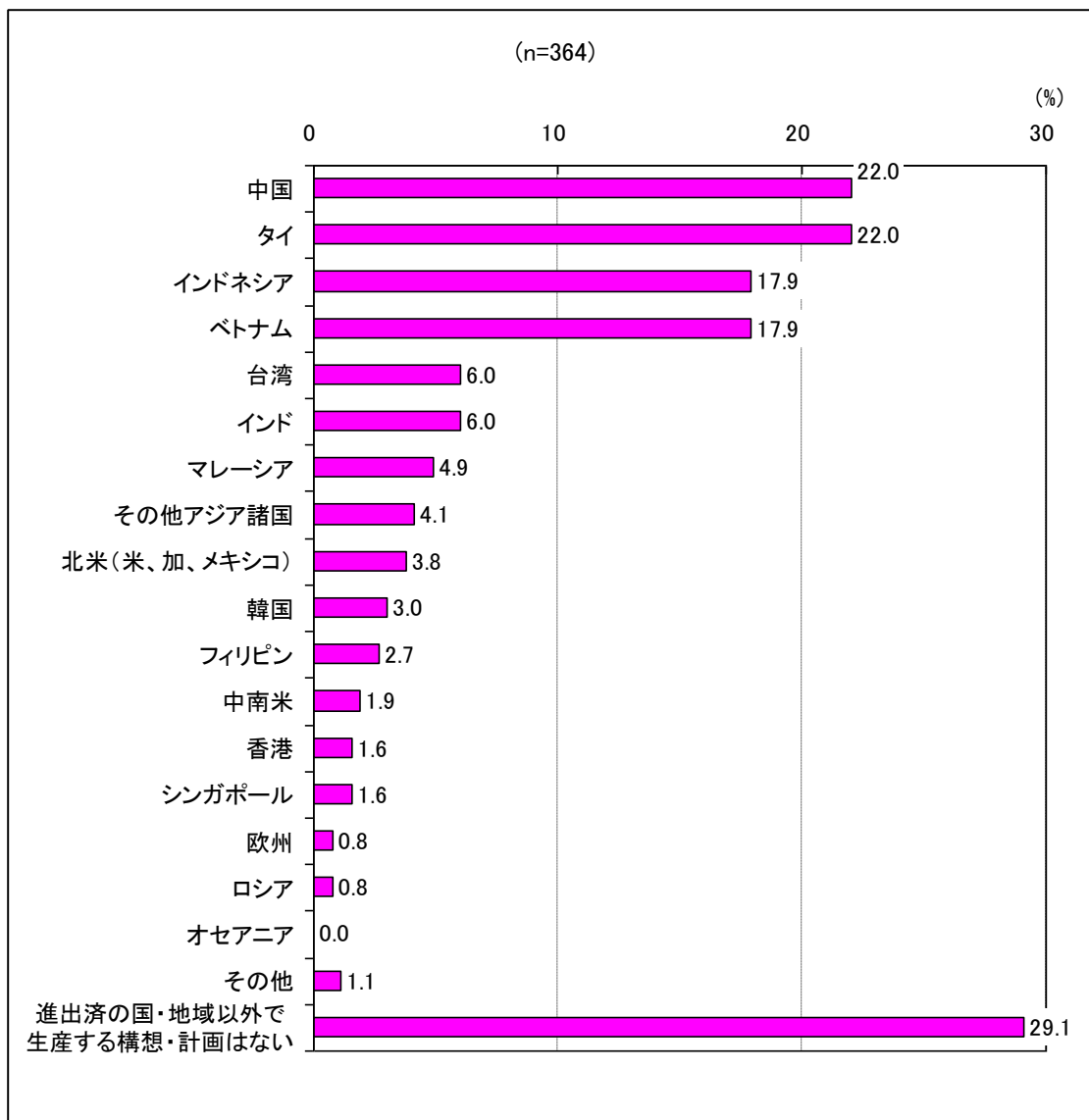
(図表2-1-2-17)海外の事業拠点におけるマネージャーの登用方針(S.A.) (構成比:%)



### 1.2.7 海外進出を計画・検討中の国・地域

今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域をみると(図表2-1-2-18)、「進出済の国・地域以外で生産する構想・計画はない」(29.1%)が最も多い。これに、中国、タイ(各 22.0%)が第 2 位で、インドネシア、ベトナム(各 17.9%)が第 4 位で続く。

(図表2-1-2-18)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域(M.A.)



(注)対象は「既に海外生産を行っている」、「海外生産を計画・準備中」、及び「海外生産を検討中」の企業

業種別にみると<sup>18</sup>(図表2-1-2-19)、はん用・生産用・業務用機械・同部品では、「中国」(31.0%)が 3 割超で第 1 位となっており、中国への進出意欲が根強いことが分かる。第 2 位は「タイ」、「ベトナム」(各 21.1%)が 2 割に達している。

<sup>18</sup> その他の輸送用機器・同部品は、回答企業数(14)が少ないため、分析の対象としない。

鉄鋼業・非鉄・金属製品では、第1位「タイ」(29.1%)、第2位「インドネシア」(27.3%)が3割近くに達しており、「ベトナム」(21.8%)も2割に達している。

電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信では、はん用・生産用・業務用機械・同部品と同様に、「中国」(20.0%)が第1位、「タイ」と「ベトナム」(各18.6%)が同率2位となっている。

自動車部品では、「タイ」と「インドネシア」(各22.9%)が同率で第1位となっており、「中国」(13.3%)は第3位となっている。

以上から、中国に対する進出意欲が根強いことが分かる。その一方で、タイ、インドネシア、ベトナムに対する進出を計画・検討する動きもみられる。これらの国々は、中国への進出に起因するリスクの分散・回避のために選択されることが多いとみられ、中小企業においても、いわゆる「チャイナ+1」の動きを視野に入れている企業が一定規模で存在していることを示している。



(図表2-1-2-19)海外生産を行うために新規進出を計画、検討している国・地域(業種パターン別)(M.A.)

(%)

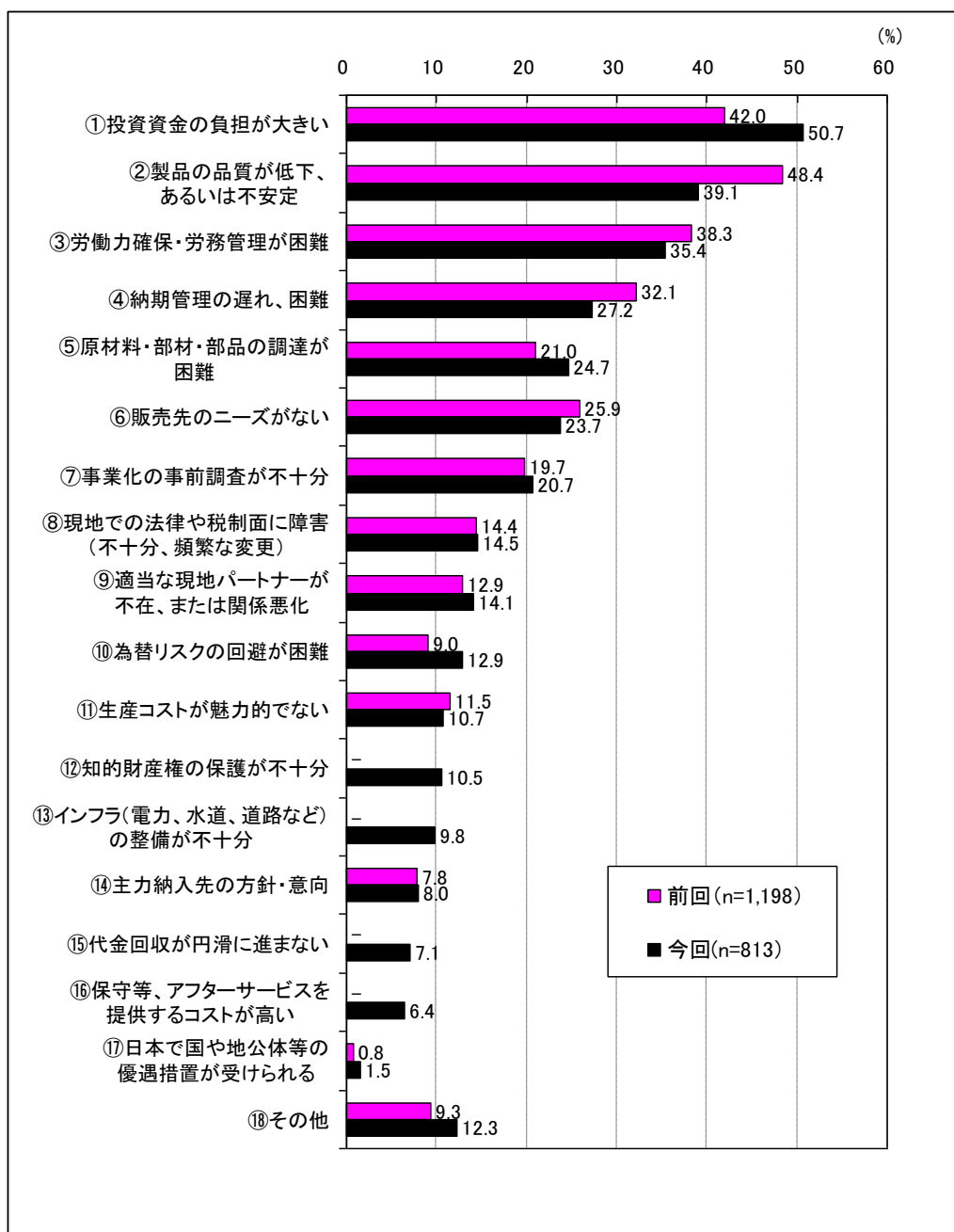
	中国	タイ	インドネシア	ベトナム	台湾	インド	マレーシア	その他アジア諸国	北米(米、加、メキシコ)	韓国	フィリピン	中南米	香港	シンガポール	欧州	ロシア	オセアニア	その他	進出済の国・地域以外で生産する構想・計画はない	合計(%)	回答企業数
合計	22.0	22.0	17.9	17.9	6.0	6.0	4.9	4.1	3.8	3.0	2.7	1.9	1.6	1.6	0.8	0.8	0.0	1.1	29.1	100.0	364
鉄鋼業・非鉄・金属製品	12.7	29.1	27.3	21.8	1.8	3.6	1.8	7.3	1.8	0.0	1.8	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	34.5	100.0	55
はん用・生産用・業務用機械・同部品	31.0	21.1	16.9	21.1	11.3	6.3	4.9	3.5	4.2	4.2	2.1	2.1	2.1	2.1	0.7	1.4	0.0	1.4	21.1	100.0	142
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	20.0	18.6	7.1	18.6	5.7	4.3	5.7	5.7	1.4	7.1	7.1	1.4	1.4	1.4	0.0	0.0	0.0	1.4	37.1	100.0	70
自動車部品	13.3	22.9	22.9	10.8	1.2	9.6	7.2	2.4	6.0	0.0	1.2	2.4	2.4	2.4	1.2	1.2	0.0	0.0	28.9	100.0	83
その他の輸送用機器・同部品	28.6	14.3	14.3	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0	14

### 1.2.8 海外生産を予定しない理由

海外生産を予定しない理由をみると(図表2-1-2-20)、第1位は「投資資金の負担が大きい」(50.7%)、第2位は「製品の品質が低下、あるいは不安定」(39.1%)。

前回から、1位と2位の順位が逆転しており、相対的に品質面への不安が後退している可能性がある。

(図表2-1-2-20)海外生産を予定しない理由(M.A.)



(注)・対象は「当面海外生産の予定はない」企業。

・選択肢「⑬保守等、アフターサービスを提供するコストが高い」、「⑭代金回収が円滑に進まない」、「⑯知的財産権の保護が不十分」、「⑰インフラ(電力、水道、道路など)の整備が不十分」は今回調査は導入した。

業種パターン別にみると(図表2-1-2-21)、自動車部品以外の業種では、上位3項目の順位は、第1位「①投資資金の負担が大きい」、第2位「製品の品質が低下、あるいは不安定」、第3位「労働力確保・労務管理が困難」であり、全体の順位と一致している。

自動車部品では、第1位は「①投資資金の負担が大きい」(63.5%)となっているが、全体(合計)、あるいは他の業種よりも高い比率を示している。また、第2位の「労働力確保・労務管理が困難」(39.4%)も全体(合計)に比べて高い比率を示している。この背景には、自動車部品の生産活動が擦り合わせ型の思想に基づいているため、カイゼン活動などの品質の維持・向上に自立的に取り組む質の高い労働者が必要であり、その確保と管理に海外では困難を伴うことに対する懸念があるものと思われる。加えて、「⑨適当な現地パートナーが不在、または関係悪化」(20.2%)、「⑭主力納入先の方針・意向」(14.4%)も全体に比べて高い比率を示している。これらは、相対的に大きな投資負担を要するため、主力納入先の方針に基づくか、現地での適切なパートナーがいるなどのリスク低減策がなければ、計画を進めにくいことを窺わせている。一方、「②製品の品質が低下、あるいは不安定」(18.3%)、「④納期管理の遅れ、困難」(13.5%)、「⑫知的財産権の保護が不十分」(4.8%)の比率は全体に比べて低い。これらは、品質・納期、知的財産権の維持・管理については、懸念材料として重視する度合いが相対的に低く、国内での生産活動を基に自信を有していることを示唆しているものと思われる。

### 1.3 国内と海外の受注先取引のネットワーク

#### 1.3.1 国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減

##### (i) 全体(図表2-1-3-1)

国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減をみると、全ての項目で、「増加」の比率は、「5年前との比較」よりも「5年後の予想」の方が高い。

一方、「現在までの5年間、取引はない」の比率は全ての項目で「5年前との比較」よりも「5年後の予想」の方が低い。海外と隔絶した形での事業活動が困難化しつつあるとの認識が徐々に浸透しつつあるものと思われる。

ここから海外生産ばかりでなく、国内外に第三国を含めた複線的あるいは複層的な取引、生産のネットワークの構築が進む兆しが見られる。

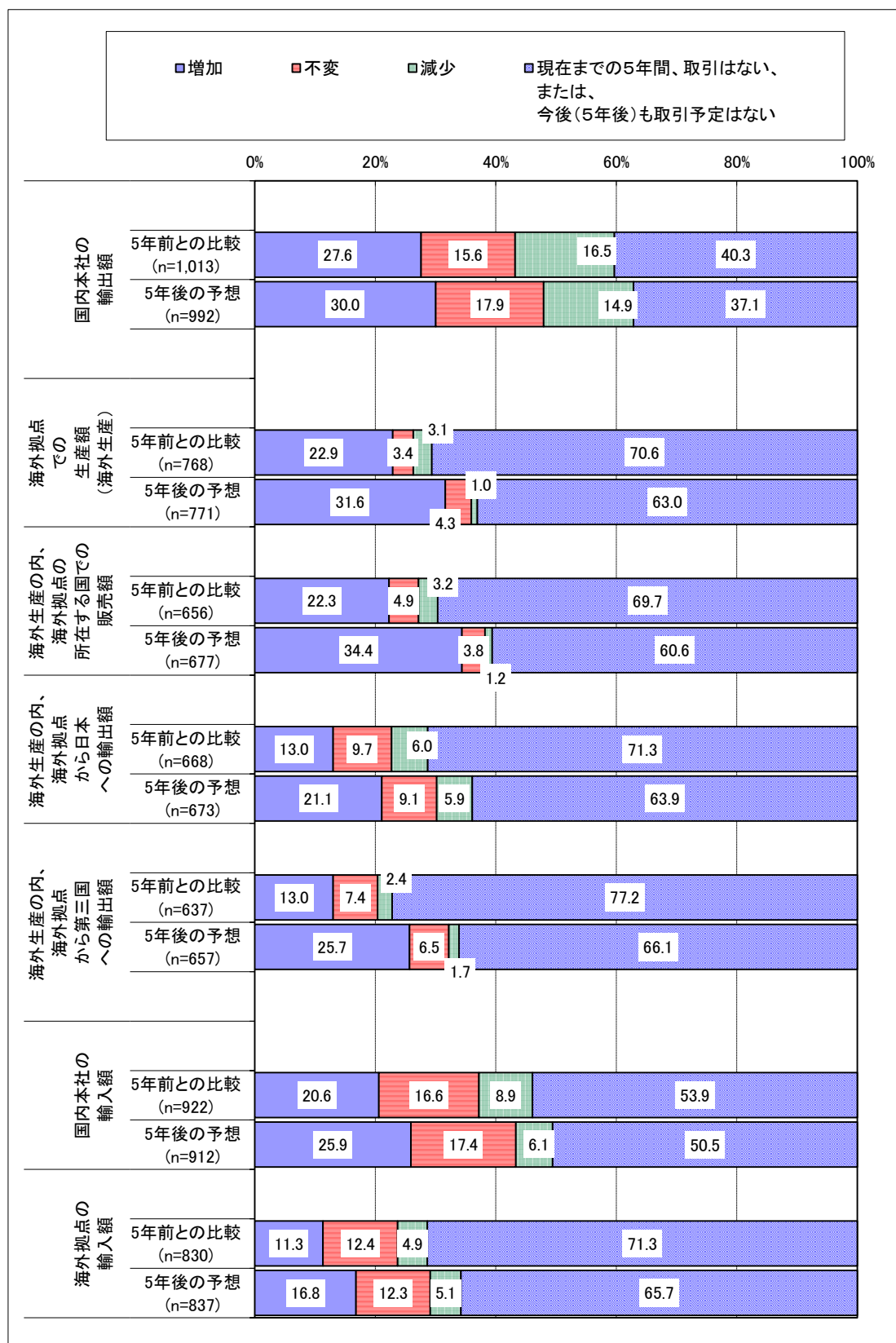
(図表2-1-2-21)海外生産を予定しない理由(業種パターン別)(M.A.)

(%)

	① 投資資金 の負担が 大きい	② 製品の 品質が 低下、 あるいは 不安定	③ 労働力 確保・ 労務管理 が困難	④ 納期管理 の遅れ、 困難	⑤ 原材料・ 部材・ 部品の 調達 が困難	⑥ 販売先の ニーズが ない	⑦ 事業化の 事前調査 が不十分	⑧ 現地での 法律や 税制面に 障害(不 十分、 頻繁な 変更)	⑨ 適当な 現地パー トナーが 不在、 または 関係悪化	⑩ 為替リス クの回避 が困難	⑪ 生産 コストが 魅力的で ない	⑫ 知的財産 権の保護 が不十分	⑬ インフラ (電力、 水道、道 路など) の整備が 不十分	⑭ 主力納入 先の方 針・意向	⑮ 代金回収 が円滑に 進まない	⑯ 保守等、 アフター サービス を提供す るコスト が高い	⑰ 日本で国 や地公体 等の 優遇措置 が受けら れる	⑱ その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	50.7	39.1	35.4	27.2	24.7	23.7	20.7	14.5	14.1	12.9	10.7	10.5	9.8	8.0	7.1	6.4	1.5	12.3	100.0	813
鉄鋼業・非鉄・金属製品	48.1	36.2	35.1	24.9	25.9	22.2	20.5	13.0	9.2	9.7	7.6	7.6	9.2	8.6	9.2	7.6	1.1	15.1	100.0	185
はん用・生産用・業務用 機械・同部品	52.3	46.2	35.3	31.0	23.7	25.5	21.9	16.1	14.6	14.6	14.0	12.8	10.6	5.2	6.4	5.2	1.8	10.3	100.0	329
電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	43.1	41.2	32.7	29.4	26.8	23.5	17.6	15.7	16.3	12.4	7.8	13.1	9.2	6.5	7.2	9.2	2.0	17.0	100.0	153
自動車部品	63.5	18.3	39.4	13.5	21.2	21.2	21.2	9.6	20.3	10.6	11.5	4.8	8.7	14.4	4.8	2.9	1.0	8.7	100.0	104
その他の輸送用機器・同 部品	45.2	40.5	38.1	33.3	28.6	23.8	21.4	16.7	9.5	21.4	7.1	9.5	11.9	16.7	9.5	9.5	0.0	7.1	100.0	42

(図表2-1-3-1)国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減(S.A.)

(構成比:%)

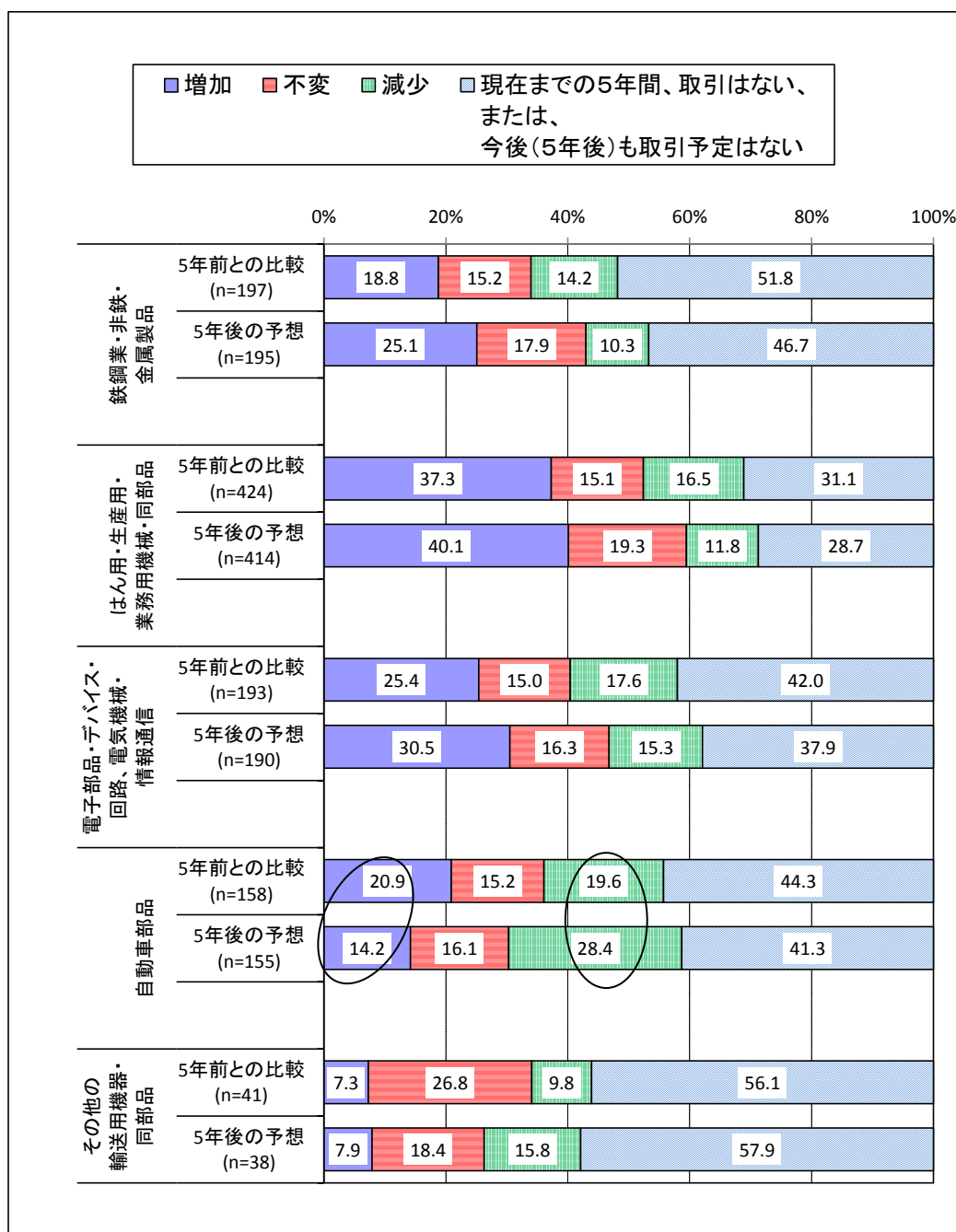


(ii)自動車部品の特徴

業種パターン別にみると、自動車部品で特徴的な動きがみられる。

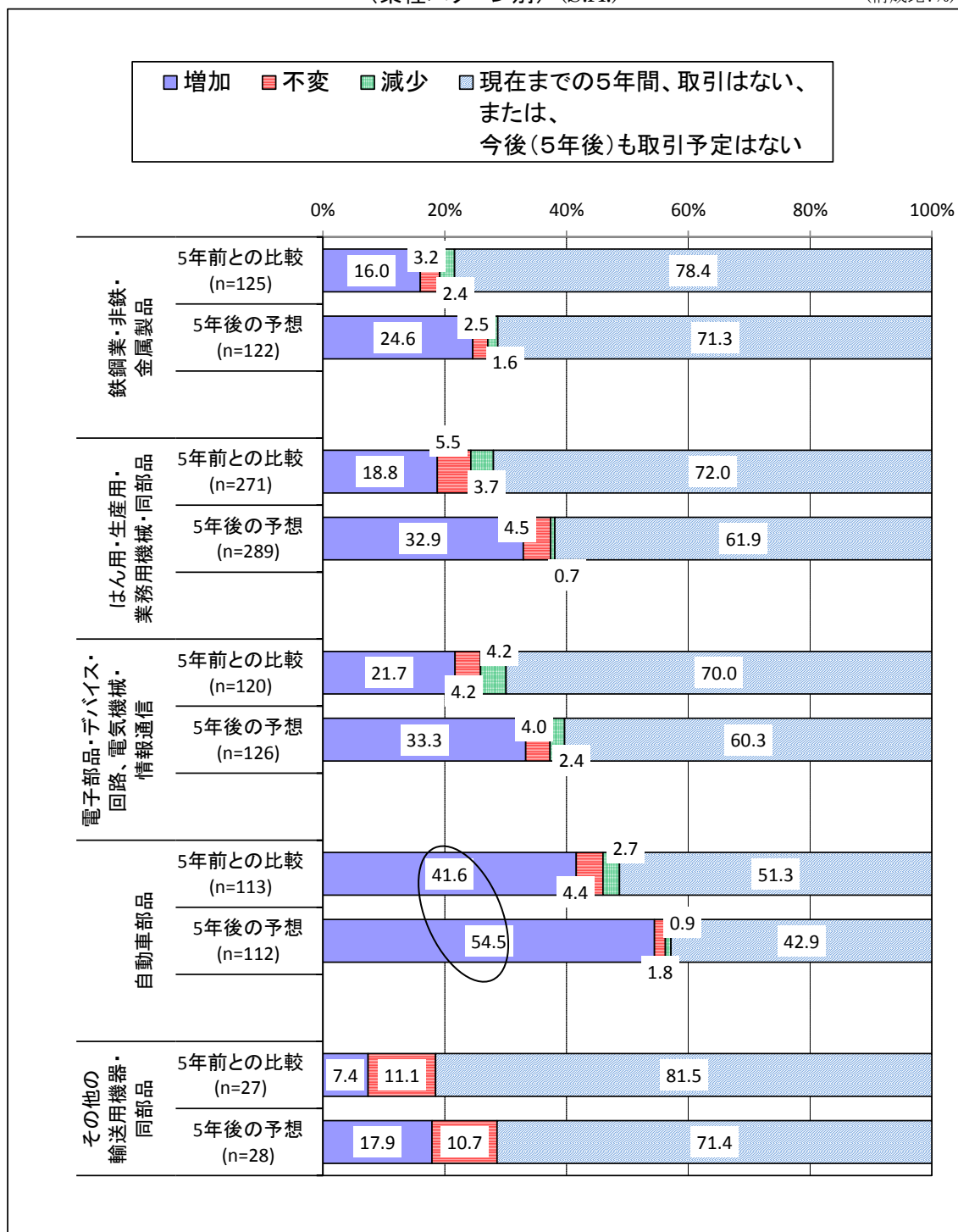
まず、国内本社の輸出額をみると(図表2-1-3-2)、「増加」の「5年後の予想」(14.2%)の比率が「5年前との比較」(20.9%)を下回る一方で、「減少」の比率が「5年後の予想」(28.4%)が「5年前との比較」(19.6%)を上回っている。これは、他の業種では、「増加」は「5年後の予想」が「5年前との比較」を上回り、「減少」は「5年後の予想」が「5年前との比較」を下回っているのと対照的である。

(図表2-1-3-2)国内本社の輸出額(業種パターン別)(S.A.) (構成比:%)



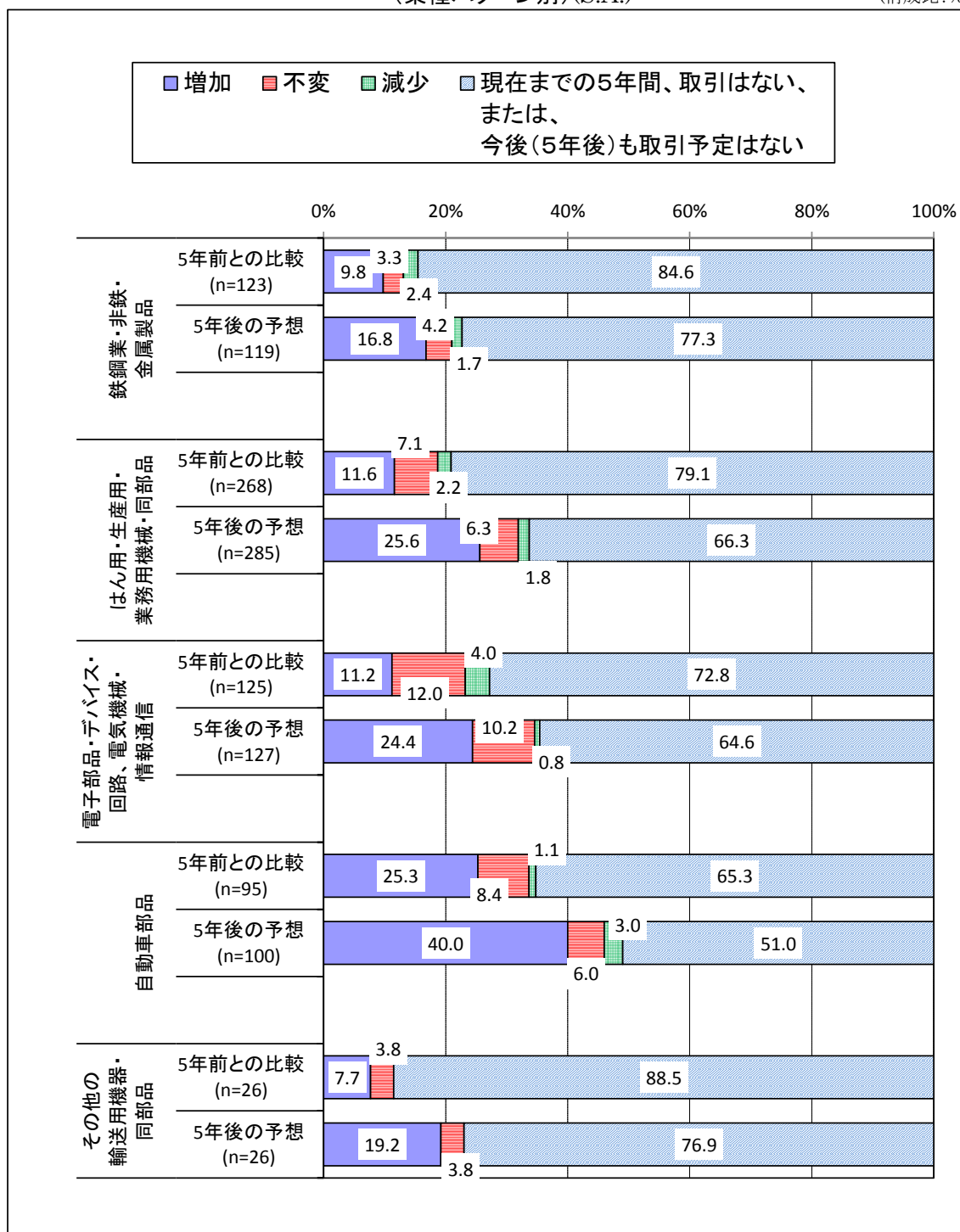
次に、海外拠点での生産額の内、海外拠点の所在する国での販売額をみると(図表2-1-3-3)、「増加」の「5年後の予想」(54.5%)の比率が過半数に達し、「5年前との比較」(41.6%)を上回っている。

(図表2-1-3-3)海外拠点での生産額の内、海外拠点の所在する国での販売額  
(業種パターン別) (S.A.) (構成比:%)



また、海外拠点での生産額の内、海外拠点から第三国への輸出額をみると(図表2-1-3-4)、「増加」の「5年後の予想」(40.0%)の比率が「5年前との比較」(25.3%)を大きく上回っている。

(図表2-1-3-4)海外拠点での生産額の内、海外拠点から第三国への輸出額  
(業種パターン別)(S.A.) (構成比:%)





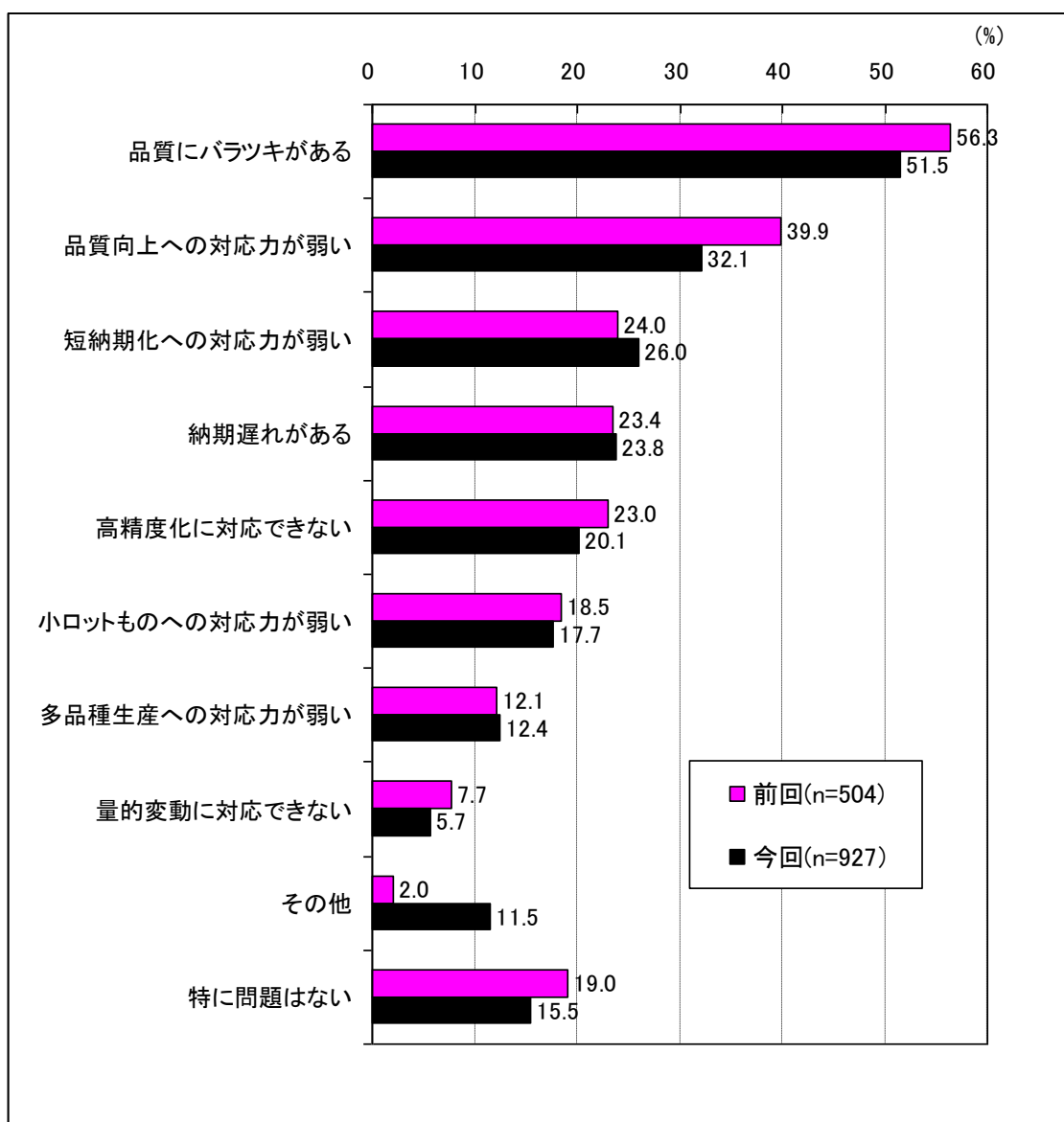
自動車部品では、製品の最終的なユーザーであるセットメーカーがグローバル展開を加速しており、世界戦略車を新興国で生産し、進出国で販売する、あるいは第三国へ輸出する動きを強めている。このため、日本国内からの輸出は増加しにくくなることが予想される。

ここでの自動車部品の回答も、この動きと軌を一にするものと評価することができる。

### 1.3.2 海外の外注先との取引に関する問題点(図表2-1-3-5)

海外の外注先との取引に関する問題点をみると、第1位、第2位は前回と同様に、品質面の問題であるが、前回に比べると、比率が低下しており、海外でも一定の水準の品質を確保できるようになっている外注先が増えつつことが示唆されている。もっとも、第1位では依然として過半数に達しており、問題が解決したわけではないことには留意が必要である。

(図表2-1-3-5) 海外の外注先との取引に関する問題点(3M.A.)



## 2 技術

### 2.1 技術、コスト、納期、及びアフターサービスの水準の海外同業者との比較

#### 2.1.1 全体

##### (i) 技術(図表2-2-1-1)

技術(品質を含む)を海外同業者と比較すると、現在は、「上位の水準」(48.5%)が第1位。これに「トップクラスの水準」(26.4%)が続く。平均的水準を上回る水準を示す両者の合計(74.9%)は約4分の3に達している。

今後(5年程度)についても、「上位の水準」(46.9%)が第1位、「トップクラスの水準」(29.2%)が続く。両者の合計は76.1%と現在と概ね同じであるが、トップクラスの水準が現在よりも高まるため、海外同業者に対する技術的な競争力に関する自信を高めたいと考えている。

(図表2-2-1-1)技術水準の海外同業者との比較(S.A.)

(構成比:%)

		トップ クラス の水準	上位の 水準	平均的 水準	やや 物足りな い水準	その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	現在	26.4	48.5	17.7	3.8	3.6	100.0	1,162
	今後	29.2	46.9	18.5	2.4	3.1	100.0	1,147

##### (ii) コスト対応力(図表2-2-1-2)

コスト対応力を海外同業者と比較すると、現在は、「やや物足りない水準」(38.7%)が第1位。これに「平均的水準」(32.0%)が続く。平均を上回る水準である「上位の水準」(19.6%)と「トップクラスの水準」(5.5%)の合計(25.1%)は「やや物足りない水準」を下回っており、コスト競争力には現状では劣位であると評価している様子が窺われる。

今後(5年程度)については、「トップクラスの水準」(7.5%)、「上位の水準」(24.7%)が現在よりも比率を高める。この結果、両者の合計も32.2%と現在よりも高まり、「やや物足りない水準」(29.1%)を上回る。「平均的水準」(35.2%)も現在より比率が高めることも考え併せると、総じてみるとコスト対応力を広範に底上げし、海外同業者に対するコストに関する競争優位を確立したいと考えている。

(図表2-2-1-2) コスト対応力の海外同業者との比較(S.A.)

(構成比:%)

		トップ クラス の水準	上位の 水準	平均的 水準	やや 物足りな い水準	その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	現在	5.5	19.6	32.0	38.7	4.2	100.0	1,147
	今後	7.5	24.7	35.2	29.1	3.5	100.0	1,132

(iii) 納期への対応力(図表2-2-1-3)

納期への対応力を海外同業者と比較すると、現在は、「上位の水準」(40.2%)が第1位。これに「平均的水準」(26.6%)、「トップクラスの水準」(24.6%)が続く。平均的水準を上回る水準を示す「上位の水準」と「トップクラスの水準」の合計(64.8%)は約3分の2に達している。

今後(5年程度)については、「上位の水準」(41.4%)が第1位を維持し、「トップクラスの水準」(27.0%)が第2位に順位を上げる。両者の合計は68.4%と現在をやや上回り、海外同業者に対する優位性を高めたいと考えている。

(図表2-2-1-3)納期への対応力の海外同業者との比較(S.A.)

(構成比:%)

		トップ クラス の水準	上位の 水準	平均的 水準	やや 物足りない 水準	その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	現在	24.6	40.2	26.6	5.0	3.6	100.0	1,146
	今後	27.0	41.4	25.6	2.8	3.2	100.0	1,133

(iv)アフターサービス(図表2-2-1-4)

保守等、アフターサービスを海外同業者と比較すると、現在は、「上位の水準」(39.6%)が第1位。これに「平均的水準」(28.5%)、「トップクラスの水準」(19.9%)が続く。平均的水準を上回る水準を示す「上位の水準」と「トップクラスの水準」の合計(59.5%)は過半数に達している。

今後(5年程度)については、「上位の水準」(40.8%)が第1位を維持し、「トップクラスの水準」(23.3%)との合計は64.1%と現在を上回り、海外同業者に対する優位性を高めたいと考えている。

(図表2-2-1-4)アフターサービスの海外同業者との比較(S.A.)

(構成比:%)

		トップ クラス の水準	上位の 水準	平均的 水準	やや 物足りない 水準	その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	現在	19.9	39.6	28.5	5.4	6.5	100.0	1,130
	今後	23.3	40.8	26.8	3.1	6.0	100.0	1,116

以上から、技術、納期への対応、アフターサービスのそれぞれの水準については、現状では海外の同業者に対して優位性を保持しており、今後5年間にわたってその優位性を維持・強化することを目指している。

一方、コスト対応力については、現状では優位性を確保できていないものの、今後については、上記の技術等の優位性の維持・強化とも連動して強化し、競争優位を確立することを企図しているものと思われる。

## 2.1.2 業態パターン別(図表2-2-1-5)

### (i)技術

自社製品型の「トップクラスの水準」の比率は、現在(35.6%)、今後(37.8%)とも、全体(現在:26.4%、今後:29.2%)を上回っている。

### (ii)コスト対応力

自社製品型、独立受注型、系列受注型の全てのパターンで、現在は、「トップクラスの水準」(各8.1%、5.0%、4.9%)と「上位の水準」(各16.6%、21.0%、20.2%)の合計(各24.7%、26.0%、25.1%)が「やや物足りない水準」(各41.3%、37.4%、39.0%)を下回っている。

これに対して、今後は、「トップクラスの水準」(各9.6%、8.2%、6.6%)と「上位の水準」(各21.5%、25.7%、25.2%)の合計(各31.1%、33.9%、31.8%)が「やや物足りない水準」(各30.6%、28.9%、29.1%)を上回っている。

### (iii)アフターサービス

自社製品型の「トップクラスの水準」の比率は、現在(28.0%)、今後(31.2%)とも、全体(現在:19.9%、今後:23.3%)を上回っている。

以上から、自社製品型では、現在、今後ともに海外同業者と比べてもトップクラスの技術とアフターサービスの水準を維持・強化することに対する意識が相対的に高いことが分かる。また、コスト対応力については、現在は自社製品型、独立受注型、系列受注型のいずれも優位性を確保できていないが、今後優位性を確立することを企図している様子が窺われる。

(図表2-2-1-5)技術、コスト、納期、及びアフターサービスの水準の海外同業者との比較  
(業態パターン別)(S.A.) (構成比:%)

			トップ クラス の水準	上位の 水準	平均的 水準	やや 物足りない 水準	その他	合計 (%)	回答 企業数
技術	自社製品型	現在	35.6	41.3	15.1	5.3	2.7	100.0	225
		今後	37.8	41.4	14.9	3.6	2.3	100.0	222
	独立受注型	現在	26.2	51.4	16.3	2.5	3.5	100.0	282
		今後	28.9	50.7	15.7	1.8	2.9	100.0	280
	系列受注型	現在	23.4	49.8	19.6	3.8	3.4	100.0	624
		今後	26.0	47.8	21.0	2.3	2.9	100.0	615
コスト 対応力	自社製品型	現在	8.1	16.6	31.4	41.3	2.7	100.0	223
		今後	9.6	21.5	35.6	30.6	2.7	100.0	219
	独立受注型	現在	5.0	21.0	32.4	37.4	4.3	100.0	281
		今後	8.2	25.7	33.9	28.9	3.2	100.0	280
	系列受注型	現在	4.9	20.2	32.0	39.0	3.9	100.0	613
		今後	6.6	25.2	35.8	29.1	3.3	100.0	604
納期 への 対応力	自社製品型	現在	22.2	32.4	35.6	7.6	2.2	100.0	225
		今後	25.3	34.8	34.8	2.7	2.3	100.0	221
	独立受注型	現在	25.6	42.0	23.8	5.0	3.6	100.0	281
		今後	28.2	41.1	24.6	3.2	2.9	100.0	280
	系列受注型	現在	25.2	42.7	24.5	4.1	3.4	100.0	611
		今後	27.2	44.2	22.8	2.6	3.1	100.0	604
保守等、 アフター サービス	自社製品型	現在	28.0	37.3	25.8	6.7	2.2	100.0	225
		今後	31.2	39.8	23.5	3.2	2.3	100.0	221
	独立受注型	現在	20.6	42.2	26.0	4.0	7.2	100.0	277
		今後	23.6	43.8	23.6	2.5	6.5	100.0	276
	系列受注型	現在	16.9	40.0	30.0	5.7	7.4	100.0	597
		今後	20.5	40.1	29.0	3.6	6.8	100.0	589

### 2.1.3 自社の事業の発展性別

#### (i) 技術(図表2-2-1-6)

自社の事業の発展性に対する認識の別に見ると、「順調に発展できる」企業(①)と「緩やかながらも発展できる」企業(②)及び①と②の合計の『発展できる』企業(③)では、「トップクラスの水準」(a)と「上位の水準」(b)の合計(d)は現在、今後とも7割を超えており、今後が現在を上回っている。また、「やや物足りない」(c)との差(=d)-(c)は今後が現在を上回っており、海外同業者に対する優位性を一段と強化することを企図している。

「現状維持は可能」とする企業(④)では、現在の(d)は69.9%と僅かに7割に届かなかった。しかし、今後の(d)は71.3%と現在を上回っており、(d)-(c)も今後(69.1%)が現在(65.9%)を上回っている。

一方、「やや厳しい」企業(⑥)では、今後の(d)は71.1%と現在(71.2%)と同程度にとどまっている。さらに、「かなり厳しい」企業(⑦)では、今後の(d)は64.6%と現在(71.1%)を下回り、(d)-(c)も今後(59.7%)が現在(65.1%)を下回っている(つまり、「かなり厳しい」企業では、優位性を維持してはいるものの、その度合いが低下する)。この結果、「やや厳しい」企業(⑥)と「かなり厳しい」企業(⑦)の合計の『厳しい』企業(⑤)では、現在の(d)は71.2%と7割を超えているが、今後(69.6%)は僅かながらも7割を下回っている。加えて、(d)-(c)は現在、今後とも66.4と同水準にとどまっている。

「やや厳しい」企業(⑥)と「かなり厳しい」企業(⑦)及び両者の合計である『厳しい』(④)の特徴は、「トップクラスの水準」(a)と「平均的水準」については現在よりも今後の比率が高くなっている一方で、「上位の水準」(b)の比率が現在よりも今後の方が低くなっていることである。現在から今後にかけての水準の遷移が一段階に止まると仮定すると、このことは、「上位の水準」(b)から「トップクラスの水準」(a)へとレベルアップする企業群と、「上位の水準」(b)から「平均的水準」へとレベルダウンする企業群の二層が存在しているということになる<sup>19</sup>。

つまり、自社が『発展できる』と考える企業群は海外同業者に対する技術面での優位性を一段と広げる。一方、自社の発展性を『厳しい』と考える企業群では、海外同業者との比較で技術水準が現在の「上位の水準」から、一部が今後「トップクラスの水準」へとレベルアップし、別の一部が「平均的水準」へとレベルダウンする。この結果、『厳しい』企業では優位性は強化されない。特に、「かなり厳しい」と考える企業では優位性の相対的な後退が見込まれている。

これらは、裏を返すと、中小機械・金属工業の企業の発展性にとって、特に、海外同業者に対する技術的優位性を維持・強化することが重要であることを示している。敷衍すると、中小機械・金属工業の発展を維持するためには、『発展できる』企業が引き続き牽引役として機能するとともに、『厳しい』企業の技術水準の底上げが意味を持つことが示唆されている。

<sup>19</sup> ここでの仮定に基づけば、「やや物足りない水準」から「平均的水準」へと一段階レベルアップする企業群も存在することとなるが、「やや物足りない水準」の現在から今後にかけての低下幅は、「平均的水準」の上昇幅よりも小さい。これは、仮定により、「上位の水準」から「平均的水準」へとレベルダウンした企業が存在することを示す。

(図表2-2-1-6)技術水準の海外同業者との比較(自社の事業の発展性別)(S.A.)(構成比:%)

		トップ	上位の	平均的	やや物	その他	合計	回答	(a)+(b) =(d)	(d)-(c)	
		クラス	水準	水準	足りない		(%)	企業数			
		(a)	(b)		(c)						
自 社 事 業 の 発 展 性	順調に発展できる ①	現在	51.9	38.5	3.8	1.9	3.8	100.0	52	90.4	88.5
		今後	58.8	37.3	2.0	0.0	2.0	100.0	51	96.1	96.1
	緩やかながらも発展できる ②	現在	32.5	47.1	13.6	3.3	3.5	100.0	397	79.6	76.3
		今後	37.6	45.7	10.9	2.3	3.6	100.0	394	83.3	81.0
	『発展できる』 ③=①+②	現在	34.7	46.1	12.5	3.1	3.6	100.0	449	80.8	77.7
		今後	40.0	44.7	9.9	2.0	3.4	100.0	445	84.7	82.7
	現状維持は可能 ④	現在	23.1	46.8	23.7	4.0	2.5	100.0	325	69.9	65.9
		今後	22.7	48.6	24.0	2.2	2.5	100.0	321	71.3	69.1
	『厳しい』 ⑤=⑥+⑦	現在	19.4	51.9	19.7	4.8	4.3	100.0	351	71.2	66.4
		今後	22.0	47.5	24.6	3.2	2.6	100.0	345	69.6	66.4
	やや厳しい ⑥	現在	20.5	50.7	19.0	4.5	5.2	100.0	268	71.2	66.7
		今後	22.8	48.3	22.8	2.7	3.4	100.0	263	71.1	68.4
	かなり厳しい ⑦	現在	15.7	55.4	21.7	6.0	1.2	100.0	83	71.1	65.1
		今後	19.5	45.1	30.5	4.9	-	100.0	82	64.6	59.7
わからない	現在	8.3	66.7	12.5	0.0	12.5	100.0	24	75.0	75.0	
	今後	8.3	54.2	25.0	0.0	12.5	100.0	24	62.5	62.5	

(ii)コスト対応力(図表2-2-1-7)

次に、コスト対応力について、「(i)技術」と同様に、(d)と(d)-(c)に着目してみると、「順調に発展できる」企業(①)では、(d)は今後(64.7%)が現在(45.3%)を20%ポイント近く上回るとともに、(d)-(c)も現在(13.2)、今後(52.9)ともにプラスで優位性を一段と強化する。

「緩やかながらも発展できる」企業(②)では、(d)は今後(39.9%)が現在(29.4%)を10%ポイント近く上回るとともに、(d)-(c)は現在(-7.4%)のマイナスから、今後(16.7%)プラスに転換し優位性を確保する(『発展できる』企業(③)も、(d)と(d)-(c)について同様の傾向にある)。

「現状維持は可能」とする企業(④)では、(d)-(c)が現在(-11.0%)の二桁マイナスから、今後(-0.3%)とほぼ中立的な水準になる。

一方、「やや厳しい」企業(⑥)では、今後の(d)は25.0%と現在(18.5%)を上回っている。しかし、(d)-(c)は現在(-23.4)から今後(-9.6)へとマイナス幅を縮小させてはいるものの、海外同業者に対する劣位から脱しきれない見込みである(『厳しい』企業(⑤)も(d)と(d)-(c)について同様の傾向にある)。

さらに、「かなり厳しい」企業(⑦)では、今後の(d)は19.5%と現在(20.5%)をわずかに下回り、(d)-(c)も今後(-23.2%)が現在(-27.7%)からの改善幅が小さく、海外同業者に対する大幅なコスト面での劣位が続くと考えている。

つまり、「順調に発展できる」企業では、海外同業者に対する現在のコスト対応力での優位性を今後一段と強化することを目指している。「順調に発展できる」企業を牽引役として、『発展できる』企業は現在の劣位から優位に転換する見込みである。一方、自社の発展性を『厳しい』と考える企業では海外同業者に対するコスト面での劣位が続き、特に「かなり厳しい」企業では大幅な劣位が続く。

ここから、自社の発展性にとって、海外同業者に対する優位性の確保が、既に述べた技術水準とともにコスト面についても重要であることが示されている。

(図表2-2-1-7)コスト対応力の海外同業者との比較

(自社の事業の発展性別)(S.A.)

(構成比:%)

		トップ	上位の	平均的	やや物	その他	合計	回答	(a)+(b) =(d)	(d)-(c)	
		クラス	水準	水準	足りない		(%)	企業数			
		の水準	(b)		水準						
		(a)			(c)						
自 社 事 業 の 発 展 性	順調に発展できる ①	現在	13.2	32.1	20.8	32.1	1.9	100.0	53	45.3	13.2
		今後	23.5	41.2	21.6	11.8	2.0	100.0	51	64.7	52.9
	緩やかながらも発展できる ②	現在	7.4	22.0	30.2	36.8	3.6	100.0	391	29.4	-7.4
		今後	10.3	29.6	33.2	23.2	3.6	100.0	388	39.9	16.7
	『発展できる』 ③=①+②	現在	8.1	23.2	29.1	36.3	3.4	100.0	444	31.3	-5.0
		今後	11.8	31.0	31.9	21.9	3.4	100.0	439	42.8	21.0
	現状維持は可能 ④	現在	5.3	19.4	35.7	35.7	3.8	100.0	319	24.7	-11.0
		今後	5.4	23.5	38.7	29.2	3.2	100.0	315	28.9	-0.3
	『厳しい』 ⑤=⑥+⑦	現在	2.6	16.4	32.5	43.4	5.2	100.0	348	19.0	-24.4
		今後	4.1	19.6	36.3	36.5	3.5	100.0	342	23.7	-12.9
	やや厳しい ⑥	現在	3.0	15.5	33.2	41.9	6.4	100.0	265	18.5	-23.4
		今後	5.0	20.0	35.8	34.6	4.6	100.0	260	25.0	-9.6
	かなり厳しい ⑦	現在	1.2	19.3	30.1	48.2	1.2	100.0	83	20.5	-27.7
		今後	1.2	18.3	37.8	42.7	-	100.0	82	19.5	-23.2
	わからない	現在	4.3	13.0	21.7	47.8	13.0	100.0	23	17.3	-30.5
		今後	8.7	8.7	30.4	39.1	13.0	100.0	23	17.4	-21.7

## 2.2 技術・製品面での強み

「自社の特色(強み)として特に重要と考えているもの」についてみると(図表2-2-2-1)、第1位は「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力」(55.9%)で唯一過半数に達している。これに、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」(46.5%)、「試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力」(46.5%)、「コストダウンのための技術力・生産管理能力」(26.9%)、「独自の新製品開発力」(24.4%)等が続く。

「今後強化していきたい能力」をみると、第1位は「コストダウンのための技術力・生産管理能力」(41.4%)。これは、前項 2.1.3(ii)「コスト対応力」で課題となっている「海外の同業者」に対するコスト面での劣位を克服することが意識されているものと思われる。以下、「独自の新製品開発力」(31.0%)、「特殊な加工技術・ノウハウの開発力」(24.2%)、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」(24.0%)、「営業・販売力」(23.8%)、「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力」(23.3%)等が続く。

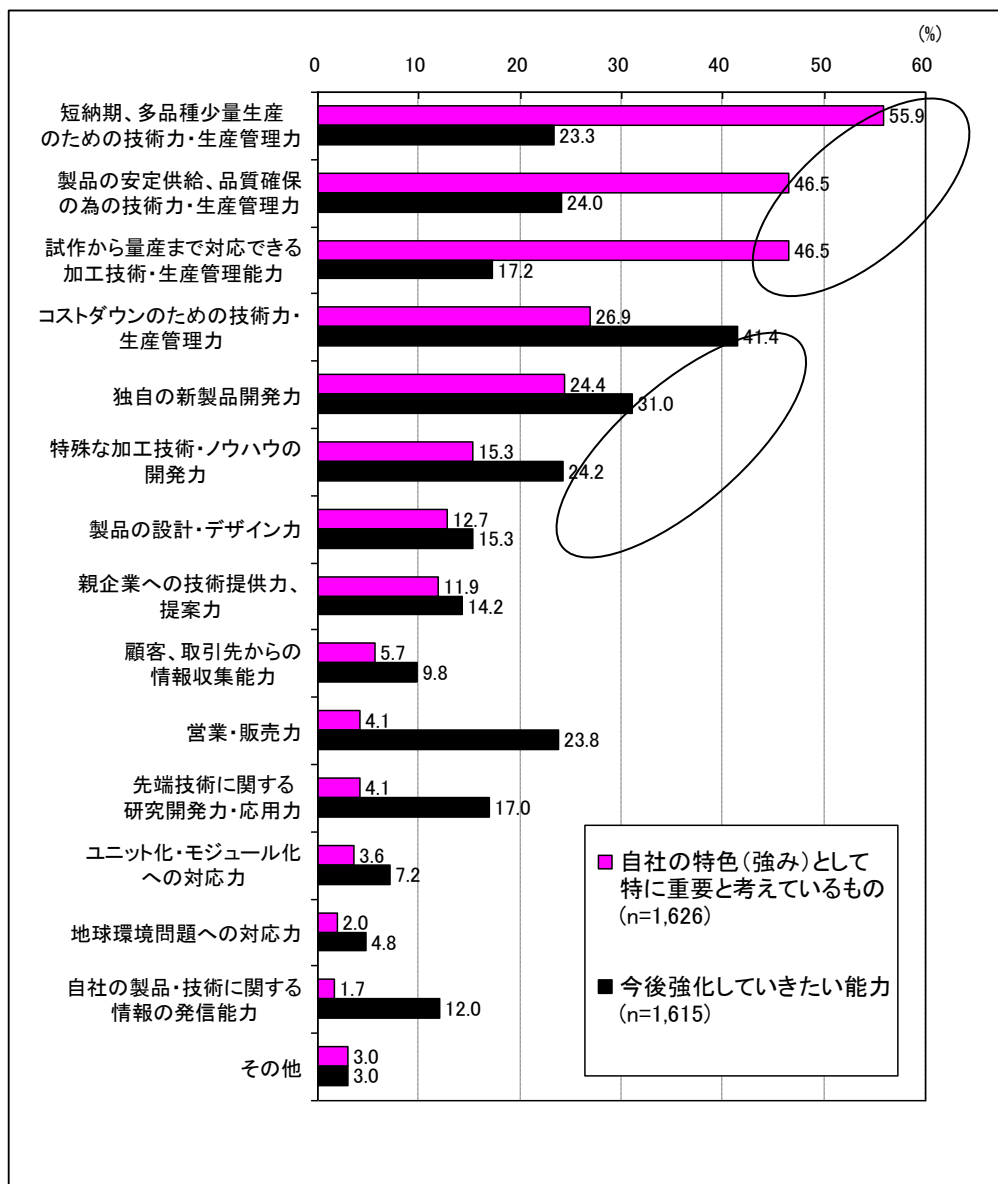
今後、強化する能力は現在の強みとは異なる優先順位となっており、特に「コストダウンのための技術力・生産管理能力」、「営業・販売力」で顕著。また、現在あまり重視されていない「先端技術に関する研究開発力・応用力」、「自社の製品・技術に関する情報の発信能力」も今後重視する意向が見受けられる。

業種パターン別にみると(図表2-2-2-2)、自動車部品で、「試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力」(66.1%)、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」(63.3%)、「コストダウンのための技術力・生産管理能力」(39.1%)の比率が全体(合計)に比べて高い。また、はん用・生産用・業務用機械・同部品では、「独自の新製品開発力」(35.2%)の比率が



全体に比べて高いことが、目立つ。

(図表2-2-2-1)自社の強みと今後強化したい能力(3M.A.)



業態パターン別にみると(図表2-2-2-3)、自社製品型では「独自の新製品開発力」、「製品の設計・デザイン力」の比率が全体(合計)に比べて高い。系列受注型では、「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力」、「試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理能力」、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」等の比率が全体に比べて高い。

受注先パターン別にみると、専属型で「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力」、「試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理能力」、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」の、準専属型で「親企業への技術提供力、提案力」の比率が全体(合計)に比べて高い。

(図表2-2-2-2)自社の特色(強み)として特に重要と考えているもの(業種パターン別)(3M.A.)

(%)

	短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力	試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理能力	製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力	コストダウンのための技術力・生産管理能力	独自の新品開発力	特殊な加工技術・ノウハウの開発力	製品の設計・デザイン力	親企業への技術提供力、提案力	顧客、取引先からの情報収集能力	先端技術に関する研究開発力・応用力	営業・販売力	ユニット化・モジュール化への対応力	地球環境問題への対応力	自社の製品・技術に関する情報の発信能力	その他	合計(%)	回答企業数
合計	55.9	46.5	46.5	26.9	24.4	15.3	12.7	11.9	5.7	4.1	4.1	3.6	2.0	1.7	3.0	100.0	1,626
鉄鋼業・非鉄・金属製品	60.9	47.1	51.8	26.8	14.1	17.1	9.1	11.8	5.9	2.1	2.9	4.7	0.3	2.4	3.2	100.0	340
はん用・生産用・業務用機械・同部品	54.7	39.3	38.0	23.6	35.2	16.3	17.0	13.7	5.4	5.1	3.9	3.3	2.9	2.0	3.5	100.0	664
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	57.6	46.1	44.7	26.4	26.8	10.5	13.6	8.8	7.1	6.1	6.4	4.7	2.7	2.0	2.7	100.0	295
自動車部品	48.8	66.1	63.3	39.1	8.5	14.1	4.8	12.1	4.4	1.6	2.4	1.6	0.8	0.0	1.2	100.0	248
その他の輸送用機器・同部品	60.8	44.3	49.4	19.0	19.0	21.5	12.7	8.9	6.3	5.1	6.3	2.5	2.5	1.3	3.8	100.0	79

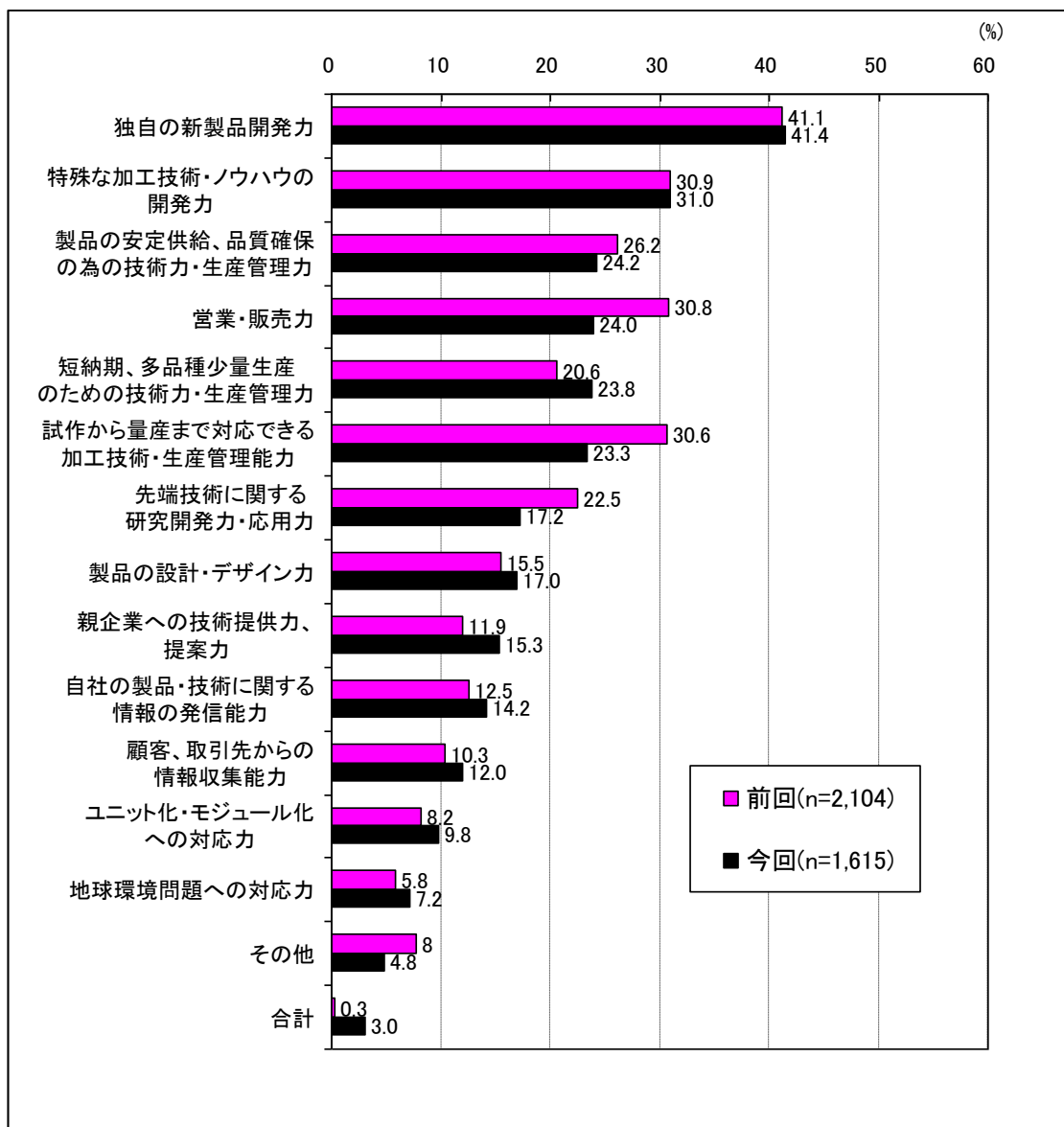
(図表2-2-2-3)自社の特色(強み)として特に重要と考えているもの(業態・受注先パターン別)(3M.A.)

(%)

	短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力	試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理能力	製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力	コストダウンのための技術力・生産管理能力	独自の新品開発力	特殊な加工技術・ノウハウの開発力	製品の設計・デザイン力	親企業への技術提供力、提案力	顧客、取引先からの情報収集能力	先端技術に関する研究開発力・応用力	営業・販売力	ユニット化・モジュール化への対応力	地球環境問題への対応力	自社の製品・技術に関する情報の発信能力	その他	合計(%)	回答企業数	
合計	55.9	46.5	46.5	26.9	24.4	15.3	12.7	11.9	5.7	4.1	4.1	3.6	2.0	1.7	3.0	100.0	1,626	
業態パターン	自社製品型	40.5	23.3	35.0	16.5	62.8	11.3	25.2	3.2	9.7	8.4	6.8	2.6	5.8	4.2	4.9	100.0	309
	独立受注型	56.9	45.5	45.3	27.0	22.5	20.8	12.9	13.4	4.5	5.2	4.7	4.0	1.2	2.0	2.2	100.0	404
	系列受注型	61.1	56.3	51.2	30.4	11.9	14.3	7.7	14.3	5.1	2.2	2.7	3.8	0.9	0.8	2.8	100.0	858
受注先パターン	専属型	65.4	53.1	58.5	30.8	8.1	15.8	6.2	15.4	3.8	1.5	1.5	1.2	0.4	0.4	1.5	100.0	260
	準専属型	58.9	52.8	50.9	31.7	12.1	12.8	7.2	22.6	4.9	1.5	2.3	6.0	1.5	0.8	3.8	100.0	265
	分散型	61.6	65.8	56.8	28.8	5.5	15.1	4.8	12.3	6.2	2.1	1.4	4.8	0.7	0.7	2.1	100.0	146
	自立志向型	57.0	47.1	43.4	26.3	24.9	20.2	11.5	10.1	4.7	5.3	5.8	3.9	1.2	1.9	2.7	100.0	486

今後強化していきたい能力を前回調査と比較すると(図表2-2-2-4)、「営業・販売力」、「試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力」の比率が低下し、順位も後退している。一方、「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力」、「親企業への技術提供力、提案力」等の比率が上昇している。

(図表2-2-2-4)今後強化していきたい能力(3M.A.)



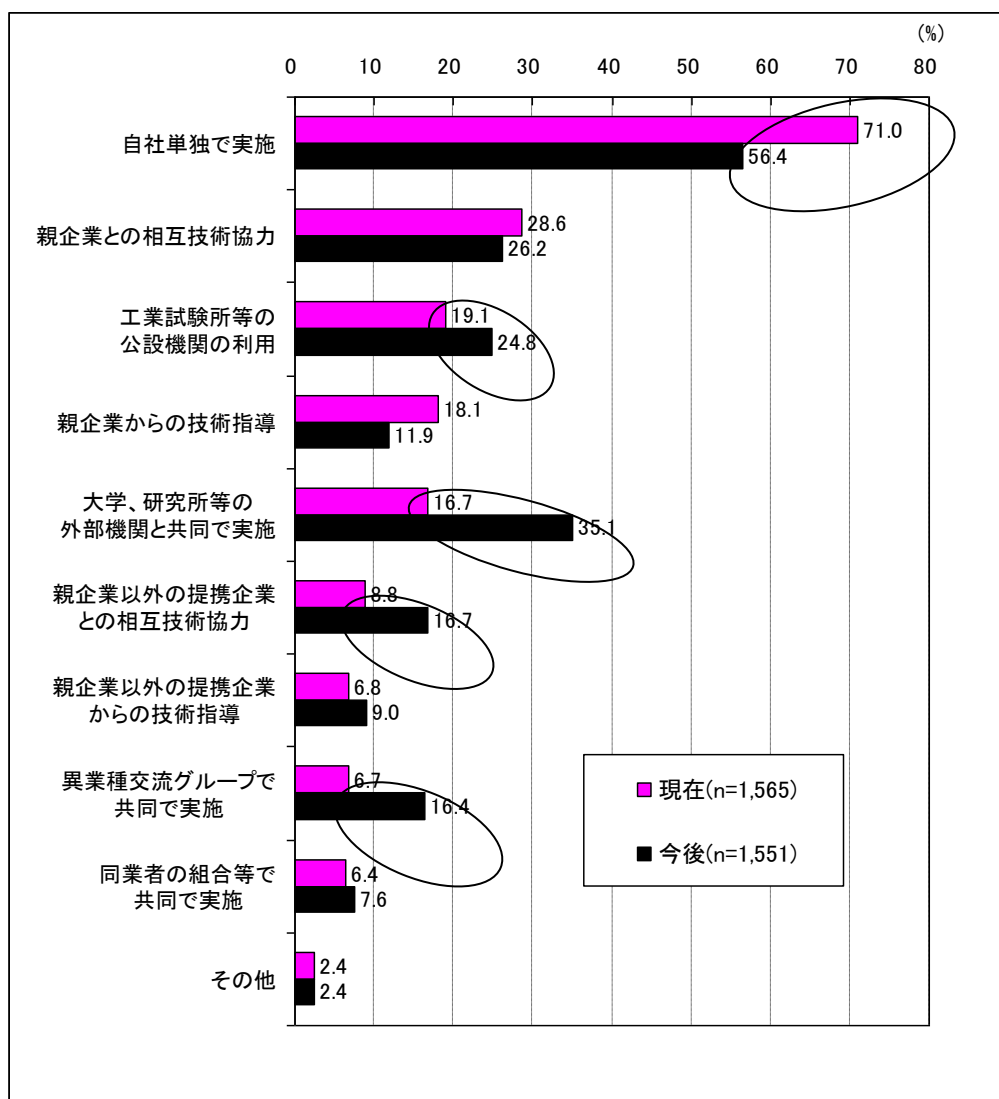
### 2.3 技術開発、新製品開発の体制

技術開発、新製品開発の体制をみると(図表2-2-3-1)、現在は、第1位は「自社単独で実施」(71.0%)で、唯一過半数に達している。これに、「親企業との相互技術協力」(28.6%)、「工業試験所等の公設機関の利用」(19.1%)、「親企業からの技術指導」(18.1%)等が続く。

今後については、「自社単独で実施」(56.4%)が唯一過半数で第1位。第2位は「大学、研究所等の外部機関と共同で実施」(35.1%)で、前回(16.7%)から比率が大幅に上昇。また、「異業種交流グループで共同で実施」(前回:6.7%→今回:16.4%)、「親企業以外の提携企業との相互技術協力」(同:8.8%→同:16.7%)、「工業試験所等の公設機関の利用」(同:19.1%→同:24.8%)の比率も上昇。一方、「自社単独で実施」(同:71.0%→同:56.4%)の比率は大幅に低下し、「親企業からの技術指導」(同:18.1%→同:11.9%)の比率も低下が目立つ。

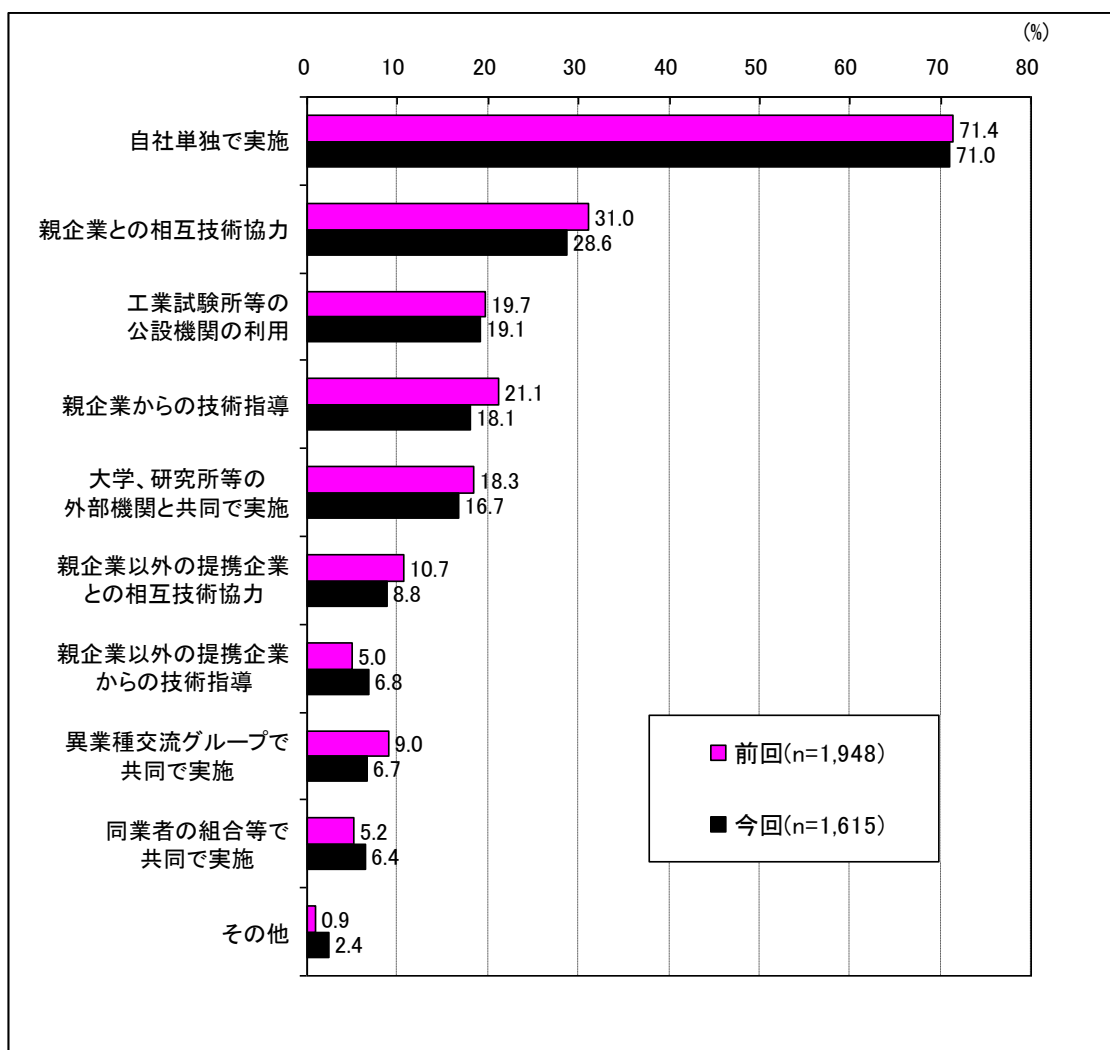
開発体制は、自社単独や親企業への依存度を低下させ、公設機関、大学・研究所、親企業以外の企業との連携による志向が強まっている。

(図表2-2-3-1)技術開発、新製品開発の体制(3M.A.)



現在の技術開発、新製品開発の体制を前回調査と比較すると(図表2-2-3-2)、前回 3 位だった「親企業からの技術指導」が 4 位に後退。「工業試験所等の公設機関の利用」が 4 位から 3 位に上昇。

(図表2-2-3-2)現在の技術開発、新製品開発の体制(3M.A.)



業種パターン別に現在の技術開発、新製品開発の体制をみると(図表2-2-3-3)、はん用・生産用・業務用機械・同部品で「自社単独で実施」(75.9%)が、自動車部品で「親企業との相互技術協力」(38.1%)の比率が全体(合計)に比べて高い。

今後の体制をみると(図表2-2-3-4)、はん用・生産用・業務用機械・同部品では「自社単独で実施」(60.4%)に加えて、「大学、研究所等の外部機関と共同で実施」(39.9%)の比率も全体(合計)に比べて高い。

業態パターン別にみると(図表2-2-3-5)、自社製品型で、現在、今後ともに「自社単独で実施」

(各 89.7%,68.9%)の比率が全体(合計)に比べて高い。また、今後については、「大学、研究所等の外部機関と共同で実施」(41.6%)、「工業試験所等の公設機関の利用」(28.2%)の比率も全体に比べて高い。

(図表2-2-3-3)現在の技術開発、新製品開発の体制(業種パターン別)(3M.A.) (%)

	自社単独で実施	親企業との相互技術協力	工業試験所等の公設機関の利用	親企業からの技術指導	大学、研究所等の外部機関と共同で実施	親企業以外の提携企業との相互技術協力	親企業以外の提携企業からの技術指導	異業種交流グループで共同で実施	同業者の組合等で共同で実施	その他	合計 (%)	回答企業数
合計	71.0	28.6	19.1	18.1	16.7	8.8	6.8	6.7	6.4	2.4	100.0	1,565
鉄鋼業・非鉄・金属製品	68.0	26.8	21.2	14.8	14.5	8.0	7.7	5.8	6.8	2.8	100.0	325
はん用・生産用・業務用機械・同部品	75.9	25.0	18.2	16.6	19.1	9.6	6.5	7.3	6.4	3.4	100.0	643
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	71.3	30.8	18.9	17.8	18.5	8.7	5.2	8.0	5.2	2.1	100.0	286
自動車部品	64.4	38.1	17.8	23.7	12.7	7.2	7.6	4.2	6.4	0.4	100.0	236
その他の輸送用機器・同部品	61.3	28.0	22.7	29.3	10.7	9.3	8.0	8.0	9.3	-	100.0	75

(図表2-2-3-4)今後の技術開発、新製品開発の体制(業種パターン別)(3M.A.) (%)

	自社単独で実施	親企業との相互技術協力	工業試験所等の公設機関の利用	親企業からの技術指導	大学、研究所等の外部機関と共同で実施	親企業以外の提携企業との相互技術協力	親企業以外の提携企業からの技術指導	異業種交流グループで共同で実施	同業者の組合等で共同で実施	その他	合計 (%)	回答企業数
合計	56.4	26.2	24.8	11.9	35.1	16.7	9.0	16.4	7.6	2.4	100.0	1,551
鉄鋼業・非鉄・金属製品	52.0	22.4	28.0	10.9	34.3	15.6	8.4	18.1	9.0	2.2	100.0	321
はん用・生産用・業務用機械・同部品	60.4	22.0	26.3	10.9	39.9	16.1	9.5	16.1	7.3	3.5	100.0	632
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	56.8	30.0	22.3	9.8	33.8	17.4	9.4	16.7	7.3	1.7	100.0	287
自動車部品	53.8	37.3	19.5	14.8	26.7	18.2	10.6	15.3	6.8	1.3	100.0	236
その他の輸送用機器・同部品	48.0	29.3	25.3	24.0	29.3	18.7	-	14.7	8.0	-	100.0	75

(図表2-2-3-5)今後の技術開発、新製品開発の体制(業態パターン別)(3M.A.) (%)

		自社単独で実施	親企業との相互技術協力	工業試験所等の公設機関の利用	親企業からの技術指導	大学、研究所等の外部機関と共同で実施	親企業以外の提携企業との相互技術協力	親企業以外の提携企業からの技術指導	異業種交流グループで共同で実施	同業者の組合等で共同で実施	その他	合計 (%)	回答企業数	
合計	現在	71.0	28.6	19.1	18.1	16.7	8.8	6.8	6.7	6.4	2.4	100.0	1,565	
	今後	56.4	26.2	24.8	11.9	35.1	16.7	9.0	16.4	7.6	2.4	100.0	1,551	
業態パターン	自社製品型	現在	89.7	9.3	20.8	4.2	21.2	9.0	1.9	6.1	5.4	3.5	100.0	312
		今後	68.9	8.9	28.2	3.9	41.6	14.8	3.6	15.7	7.2	3.6	100.0	305
業態パターン	独立受注型	現在	75.3	27.3	19.7	14.8	19.5	10.6	6.2	7.0	4.2	2.1	100.0	385
		今後	61.4	21.0	29.7	8.9	36.5	16.8	9.7	16.0	6.8	2.1	100.0	381
業態パターン	系列受注型	現在	61.3	36.9	18.6	25.7	14.2	7.9	9.0	6.9	7.8	2.1	100.0	822
		今後	49.7	34.8	21.9	16.6	32.3	17.8	10.5	17.2	8.2	1.9	100.0	821

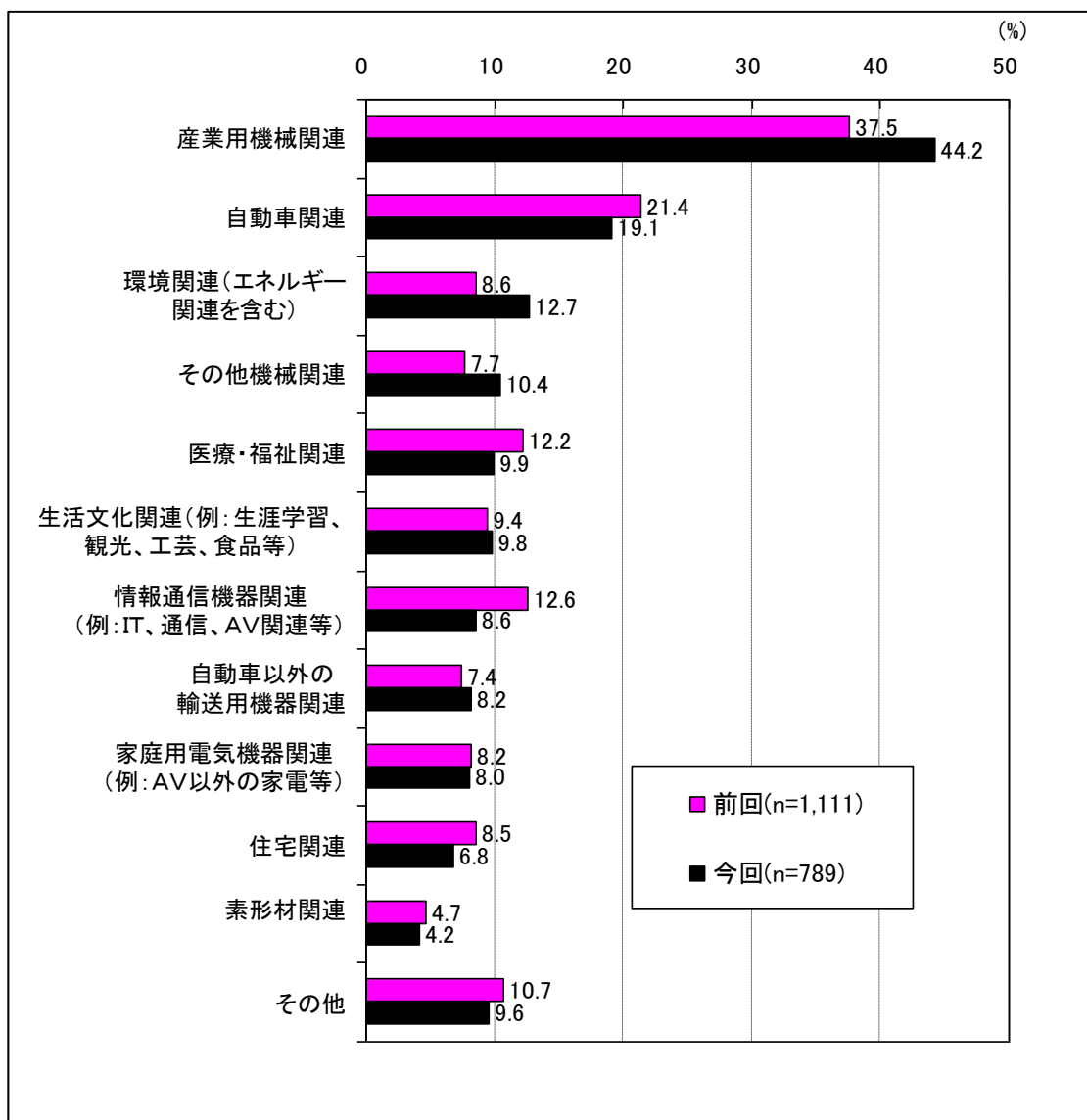
### 3. 自社製品、新分野進出

#### 3.1 自社製品

自社製品が最終的に使用される主な分野をみると(図表2-3-1-1)、第1位は「産業機械関連」(44.2%)で、前回(37.5%)に比べて比率が上昇。これに、「自動車関連」(19.1%)、「環境関連(エネルギー関連を含む)」(12.7%)、「その他機械関連」(10.4%)、「医療・福祉関連」(9.9%)が続く。

前回と比べると、「情報通信機器関連(例:IT、通信、AV 関連等)」等の比率が低下し、順位も後退。一方、「環境関連(エネルギー関連を含む)」は比率・順位ともに上昇。また、「医療・福祉関連」は、比率、順位ともに低下した。

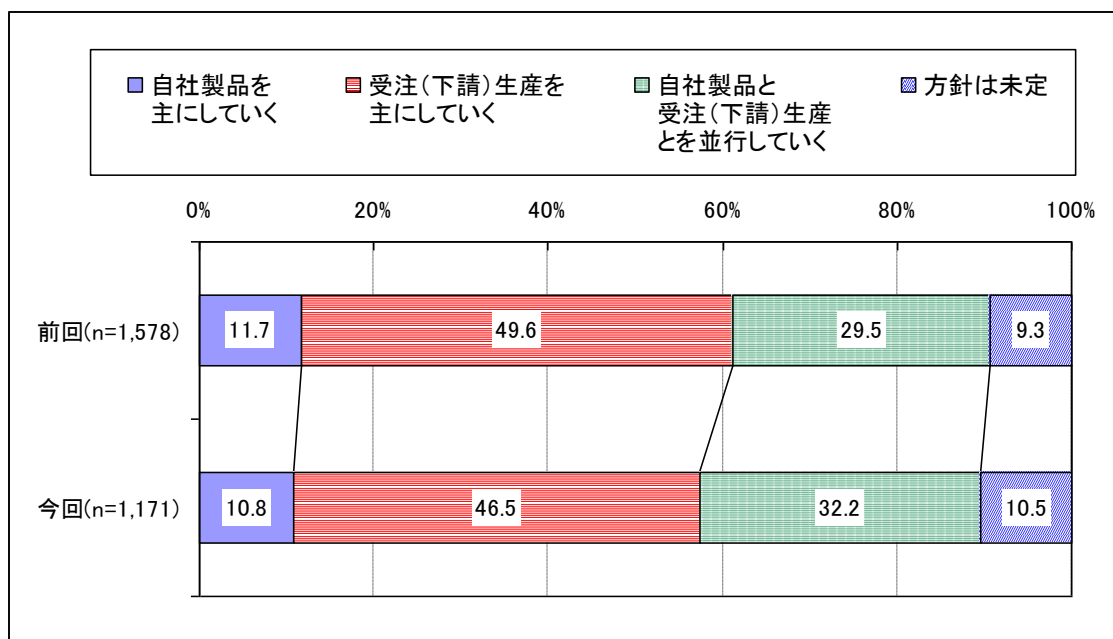
(図表2-3-1-1)自社製品が最終的に使用される主な分野(2M.A.)



(注)「素形材関連(素形材:「素材」と「素材加工部品)」は、前回では「素材関連」として調査

自社製品(自社で独自に製造・販売している製品)と受注(下請)生産の比率についての今後の方針をみると(図表2-3-1-2)、前回に比べて「自社製品と受注(下請)生産とを並行していく」の比率がやや上昇。リスクをヘッジしながら事業を展開することに対する志向の高まりが窺われる。

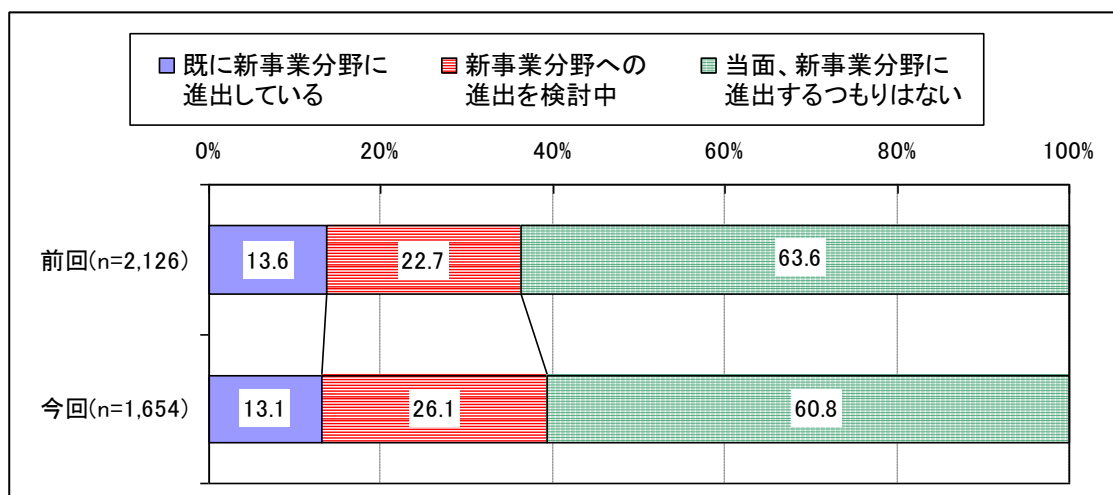
(図表2-3-1-2)自社製品と受注(下請)生産の比率についての今後の方針(S.A.) (構成比:%)



### 3.2 新事業分野への進出

新事業分野への進出の状況を見ると(図表2-3-2-1)、前回同様、「当面、新事業分野に進出するつもりはない」が60.8%と過半を占めるが、前回と比べると、「新事業分野への進出を検討中」の比率が上昇(前回:22.7%→今回:26.1%)。

(図表2-3-2-1)新事業分野への進出の状況(S.A.) (構成比:%)



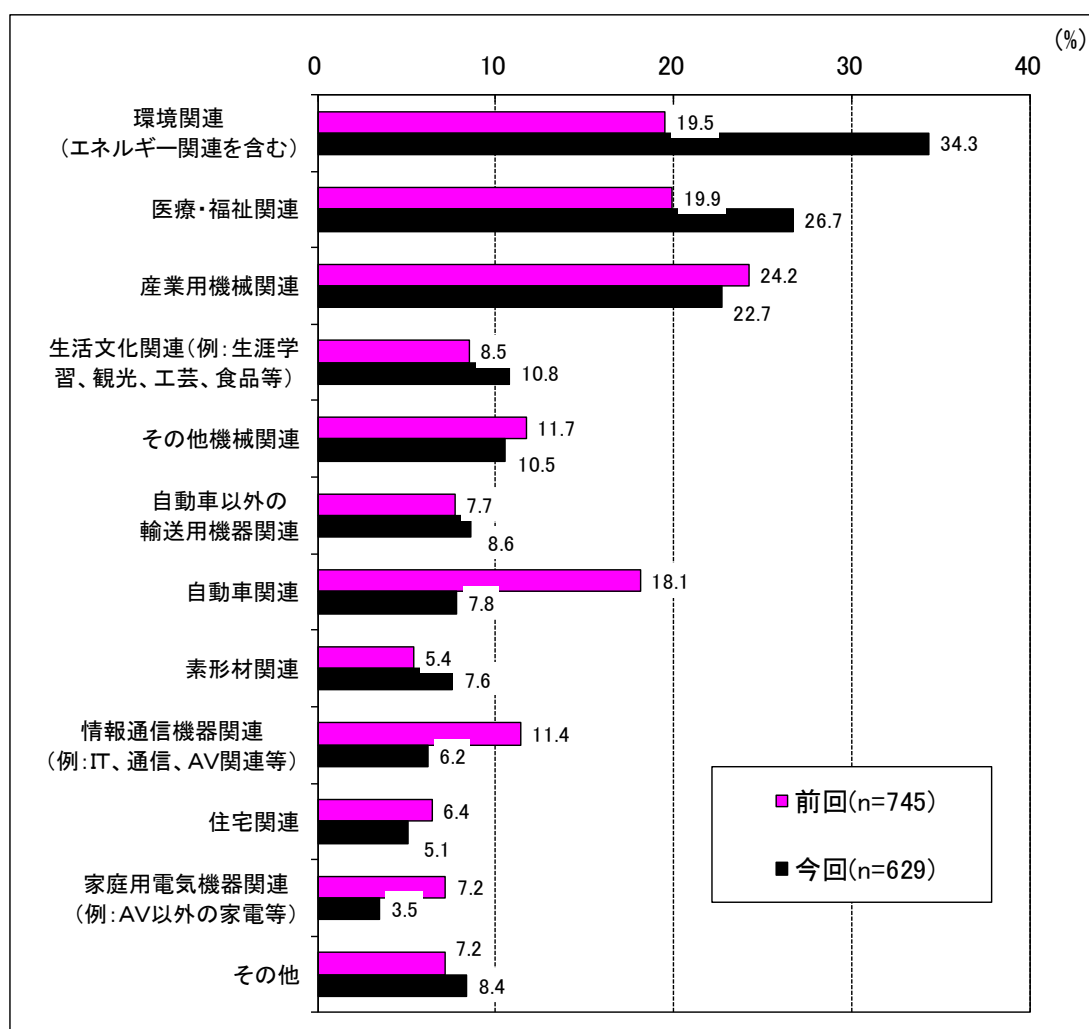


進出中、または進出を検討中の新事業の主な分野をみると(図表2-3-2-2)、前回から順位が大幅に変動した。

第1位は「環境関連(エネルギー関連を含む)」(前回:3位)。以下、「医療・福祉関連」(同:2位)、「産業用機械関連」(同:1位)、「生活文化関連」(同:7位)、「その他機械関連」(同:5位)。前回4位だった「自動車関連」は7位に後退した。

比率の変化をみると、前回2割に達していなかった「環境関連」(前回:19.5%→今回:34.3%)、「医療・福祉関連」(同:19.9%→同:26.7%)が大きく上昇。一方、「自動車関連」(同:18.1%→同:7.8%)は大幅に低下し、「情報通信機器関連(例:IT、通信、AV関連等)」(同:11.4%→同:6.2%)も低下が目立つ。

(図表2-3-2-2) 進出中、または検討中の新事業の主な分野(2M.A.)



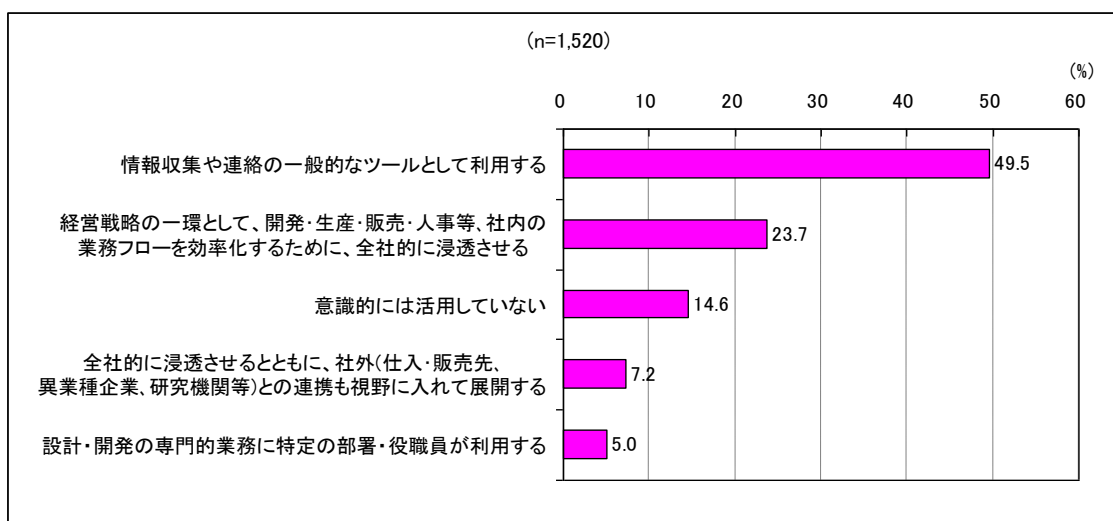
(注)「素形材関連(素形材:「素材」と「素材加工部品」)」は、前回では「素材関連」として調査

## 4 IT(情報技術)の活用

### 4.1 IT(情報技術)活用のスタンス

IT(情報技術)を活用のスタンスをみると(図表2-4-1-1)、「情報収集や連絡の一般的なツールとして利用する」(49.5%)が最も高く、半数近くを占めている。これに「経営戦略の一環として、開発・生産・販売・人事等、社内の業務フローを効率化するために、全社的に浸透させる」(23.7%)等が続く。

(図表2-4-1-1) IT(情報技術)活用のスタンス(S.A.)



### 4.2 IT 利用の目的と成果

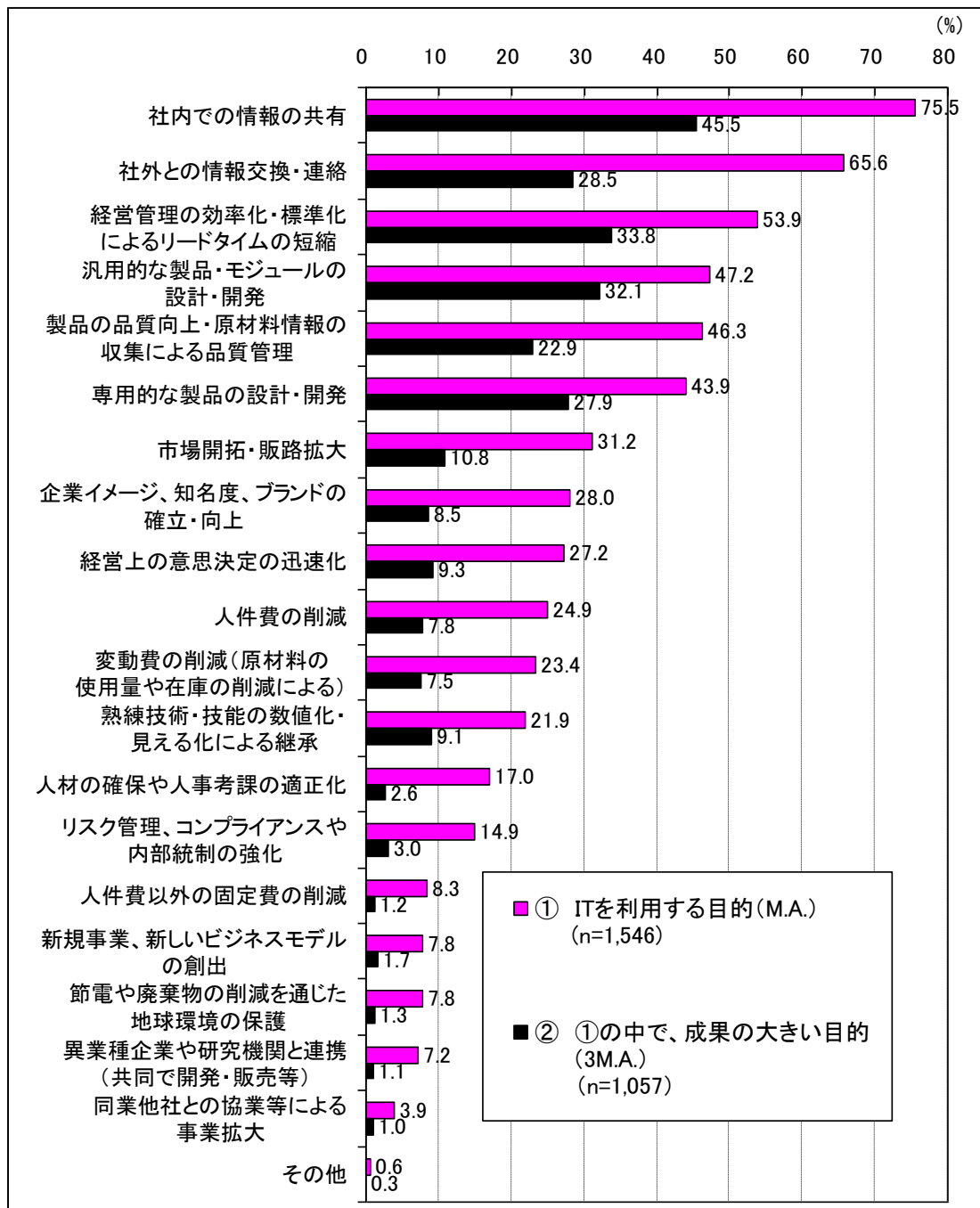
#### 4.2.1 ITを利用する目的(図表2-4-2-1)

利用目的は「社内での情報の共有」(75.5%)、「社外との情報交換・連絡」(65.6%)、「経営管理の効率化・標準化によるリードタイムの短縮」(53.9%)の上位3項目が過半数に達している。これに、「汎用的な製品・モジュールの設計・開発」(47.2%)、「製品の品質向上・原材料情報の収集による品質管理」(46.3%)、「専用的な製品の設計・開発」(43.9%)等が続く。

#### 4.2.2 成果の大きい目的(図表2-4-2-1)

成果の大きい目的をみると、「社内での情報の共有」(45.5%)、「経営管理の効率化・標準化によるリードタイムの短縮」(33.8%)、「汎用的な製品・モジュールの設計・開発」(32.1%)、「社外との情報交換・連絡」(28.5%)、「専用的な製品の設計・開発」(27.9%)、「製品の品質向上・原材料情報の収集による品質管理」(22.9%)の順であり、上記と順位の違いはあるものの、一致している。

(図表2-4-2-1) IT 利用の目的と成果



## 5 今後の経営戦略について

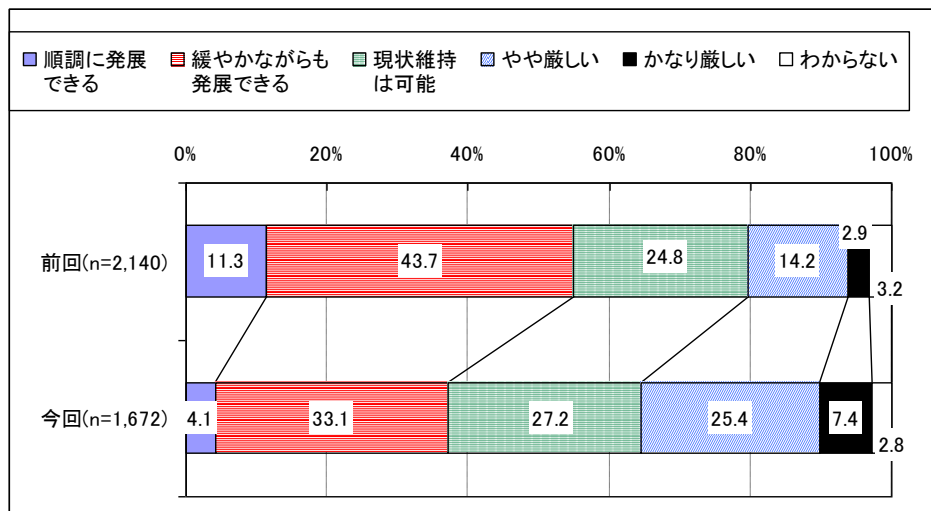
### 5.1 自社の事業の発展性

今後5年間の全体として自社の事業の発展の可能性をみると(図表2-5-1-1)、「緩やかながらも発展できる」が首位を維持したが、比率は大幅に低下(前回:43.7%→今回:33.1%)。「順調に発展できる」(同:11.3%→同:4.1%)の比率も低下し、前回の4位から5位に後退。

一方、「やや厳しい」の比率が大幅に上昇(同:14.2%→同:25.4%)。「かなり厳しい」(同:2.9%→

同:7.4%)の比率も上昇し、前回の5位から4位に順位が上昇。

(図表2-5-1-1) 自社の事業の発展の可能性(S.A.) (構成比:%)



業種パターン別の自社の事業の発展の可能性を DI でみると(図表2-5-1-2)、はん用・生産用・業務用機械・同部品(53.6)と、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(51.8)は50超で『発展できる』と見込んでおり、鉄鋼業・非鉄・金属製品(49.9)では概ね『現状維持は可能』とみている。自動車部品製造業(41.8)とその他の輸送用機器・同部品(45.9)では、全産業・全体(50.3)を大幅に下回り『厳しい』との認識を示している。

前回調査のDIと比較すると、自動車部品(前回:63.1→今回:41.8)の低下幅の大きさが際立っている。

(図表2-5-1-2) 自社の事業の発展の可能性(業種パターン別)(S.A.) (構成比:%)

	順調に 発展 できる ①	緩やか ながら も 発展 できる ②	現状維持 は可能 ③	やや 厳しい ④	かなり 厳しい ⑤	わから ない ⑥	合計 (%)	回答 企業数	DI	前回調査 のDI (同方法 で算出)
合計	4.1	33.1	27.2	25.4	7.4	2.8	100.0	1,672	50.3	62.0
鉄鋼業・非鉄・金属製品	2.2	34.2	28.0	27.2	5.9	2.5	100.0	357	49.9	60.3
はん用・生産用・業務用 機械・同部品	5.5	36.4	27.4	22.5	5.3	2.8	100.0	675	53.6	59.7
電子部品・デバイス・回 路、電気機械・情報通信	6.3	33.2	26.0	24.0	7.6	3.0	100.0	304	51.8	61.8
自動車部品	2.0	23.1	26.7	31.4	13.7	3.1	100.0	255	41.8	63.1
その他の輸送用機器・同 部品	0.0	32.1	28.4	28.4	9.9	1.2	100.0	81	45.9	62.6

・DI=(①+②×0.75+③×0.5+④×0.25+⑤×0)×(100÷(100-⑥))

50超が『発展できる』、50が『現状維持は可能』、50未満が『厳しい』を示す(「わからない」回答企業はDIの計算上、対象外とした)。

・前回調査のDIの業種は、「はん用・生産用・業務用機械・同部品」は「一般機械・同部品」、「電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信」は「電気機械・同部品」を使用。

業態パターン別にみると(図表2-5-1-3)、自社製品型(55.9)、独立受注型(52.6)で、受注先パターン別にみると、自立志向型(52.7)でDIが50超となっている。

(図表2-5-1-3) 自社の事業の発展の可能性(業態・受注先パターン別)(S.A.) (構成比:%)

	順調に 発展 できる ①	緩やか ながらも 発展 できる ②	現状維持 は可能 ③	やや 厳しい ④	かなり 厳しい ⑤	わから ない ⑥	合計 (%)	回答 企業数	DI	前回調査 のDI (同方法 で算出)	
合計	4.1	33.1	27.2	25.4	7.4	2.8	100.0	1,672	50.3	62.0	
業態 パター ン	自社製品型	7.2	36.2	30.2	20.1	3.8	2.5	100.0	318	55.9	64.4
	独立受注型	4.2	37.7	26.2	24.4	5.9	1.7	100.0	409	52.6	65.1
	系列受注型	3.1	30.2	26.7	27.5	9.4	3.1	100.0	883	47.4	60.0
受注先 パター ン	専属型	1.9	27.5	29.4	27.1	13.0	1.1	100.0	269	44.5	58.2
	準専属型	3.3	29.2	26.2	30.3	7.4	3.7	100.0	271	47.6	59.7
	分散型	4.8	26.5	25.9	26.5	10.9	5.4	100.0	147	46.8	61.3
	自立志向型	4.4	37.4	26.0	24.3	5.6	2.2	100.0	497	52.7	64.0

・DI=(①+②×0.75+③×0.5+④×0.25+⑤×0)×(100÷(100-⑥))

50 超が『発展できる』、50 が『現状維持は可能』、50 未満が『厳しい』を示す(「わからない」回答企業は DI の計算上、対象外とした)。

設計関与度別にみると(図表2-5-1-4)、「設計の大半を当社が担当する」、「当社が独自に設計する」企業等で、技術機能別にみると、「製品の企画・開発機能」、「設計・デザイン機能」、「試作・試験機能」、「新技術・加工法の開発機能」等を有する企業で DI が 50 を上回る幅が大きい。

(図表2-5-1-4) 自社の事業の発展の可能性(設計関与度、技術機能別)(S.A.) (構成比:%)

	順調に 発展 できる ①	緩やか ながらも 発展 できる ②	現状維持 は可能 ③	やや 厳しい ④	かなり 厳しい ⑤	わから ない ⑥	合計 (%)	回答 企業数	DI	前回調査 のDI (同方法 で算出)	
合計	4.1	33.1	27.2	25.4	7.4	2.8	100.0	1,672	50.3	62.0	
設計関 与度	発注企業が設計したものを、そのまま使う	1.4	24.2	28.0	29.8	12.0	4.6	100.0	517	43.0	58.9
	発注企業が設計するが、当社も意見を述べる	5.6	32.5	23.4	27.2	8.4	2.8	100.0	320	49.9	62.8
	設計の一部は当社が担当	0.7	38.0	26.1	28.9	4.2	2.1	100.0	142	50.5	64.6
	設計の大半を当社が担当	4.4	37.4	30.8	22.0	4.8	0.7	100.0	273	53.7	61.4
	当社が独自に設計する	8.3	40.0	26.7	19.5	3.5	2.1	100.0	375	57.7	65.1
	その他	0.0	37.5	31.3	31.3	0.0	0.0	100.0	16	51.6	61.4
	技術 機能	製品の企画・開発機能	7.1	40.9	26.2	20.1	3.4	2.3	100.0	618	57.2
設計・デザイン機能		6.4	37.5	28.3	21.4	4.3	1.9	100.0	667	55.1	64.1
試作・試験機能		5.8	39.1	24.9	21.7	6.1	2.3	100.0	823	54.2	63.4
生産システム・工程等の改善機能		5.1	35.5	25.7	24.4	7.0	2.2	100.0	766	51.8	63.9
使用生産機械の内製機能		4.8	34.6	25.1	26.3	6.9	2.4	100.0	335	51.1	64.0
新技術・加工法の開発機能		8.9	39.5	24.6	19.2	6.0	1.7	100.0	463	56.6	68.6
多品種生産に応じた柔軟な生産システム機能		4.3	35.0	27.6	25.7	5.5	1.9	100.0	417	51.8	62.6

・DI=(①+②×0.75+③×0.5+④×0.25+⑤×0)×(100÷(100-⑥))

50 超が『発展できる』、50 が『現状維持は可能』、50 未満が『厳しい』を示す(「わからない」回答企業は DI の計算上、対象外とした)。

海外進出の有無別にみると(図表2-5-1-5)、全産業においては「既に海外生産を行っている」企業で「緩やかながらも発展できる」(41.6%)が第1位で、「順調に発展できる」(6.7%)と合わせると、48.3%と半数近くの企業が発展を見込んでいる。

これを、業種パターン別にみると、鉄鋼業・非鉄・金属製品においては、「既に海外生産を行っている」企業で「緩やかながらも発展できる」(45.0%)が第1位で、「順調に発展できる」(5.0%)と合わせると、50.0%と半数の企業が発展を見込んでいる。

また、はん用・生産用・業務用機械・同部品では、「既に海外生産を行っている」企業では「緩やかながらも発展できる」(48.9%)が第1位で、「順調に発展できる」(5.6%)と合わせると、54.5%と過半数の企業が発展を見込んでいる。

一方、自動車部品製造業においては、「既に海外生産を行っている」企業で「緩やかながらも発展できる」(32.8%)が第1位で、「順調に発展できる」(6.3%)と合わせると、39.1%の企業が発展を見込んでおり、「やや厳しい」(21.9%)と「かなり厳しい」(7.8%)の合計(29.7%)を上回っている。一方、「当面海外生産の予定はない」企業では、「やや厳しい」(37.6%)が第1位で、「かなり厳しい」(12.8%)と合わせると、50.4%と過半数の企業が厳しい見方をしている。

DIで自社の事業の発展性をみると、全産業では、全体(50.3)は、ほぼ『現状維持は可能』な水準にあるが、「既に海外生産を行っている」企業では55.6と『発展できる』度合いが高い。これに対して、「当面海外生産の予定はない」企業では、49.3と僅かながらも『厳しい』と認識している。

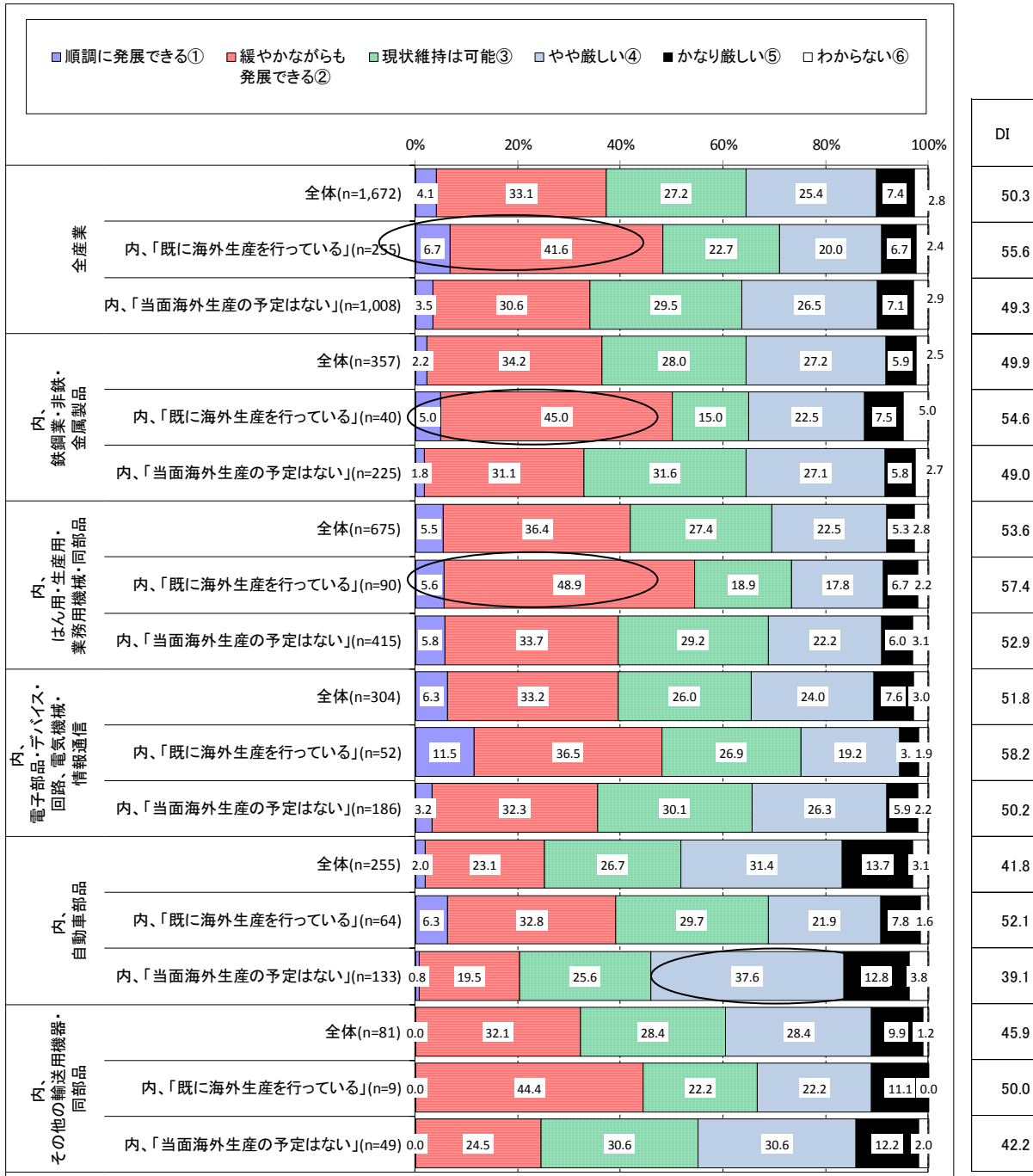
海外生産の有無別に業種パターン別のDIをみると、「既に海外生産を行っている」企業では、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(58.2)、はん用・生産用・業務用機械・同部品(57.4)、鉄鋼業・非鉄・金属製品(54.6)、及び自動車部品(52.1)が50超となっており、『発展できる』と見込んでいる。

これに対して、「当面海外生産の予定はない」企業のDIをみると、はん用・生産用・業務用機械・同部品(52.9)と、電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信(50.2)は50を上回っている。一方で、鉄鋼業・非鉄・金属製品(49.0)、その他の輸送用機器・同部品(42.2)、自動車部品(39.1)が50未満で『厳しい』とみている。特に、自動車部品製造業の見方が極めて厳しい。

海外生産の有無別にみると、海外生産を行っている企業は発展を見込む一方で、海外生産の予定がない企業ではやや厳しいと認識している。業種別にみると、はん用・生産用・業務用機械・同部品と電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信は海外生産を行っていない企業でも発展を見込んでいるものの、自動車部品で海外生産の有無による自社の事業の発展性に対する見込みの差異が顕著であり、海外生産の予定がない企業の見込みは極めて厳しい。

(図表2-5-1-5)自社の事業の発展の可能性(海外生産の有無別)

(構成比:%)



・DI=(①+②×0.75+③×0.5+④×0.25+⑤×0)×(100÷(100-⑥))

50 超が『発展できる』、50 が『現状維持は可能』、50 未満が『厳しい』との見込みを示す(「わからない」回答企業は DI の計算上、対象外とした)

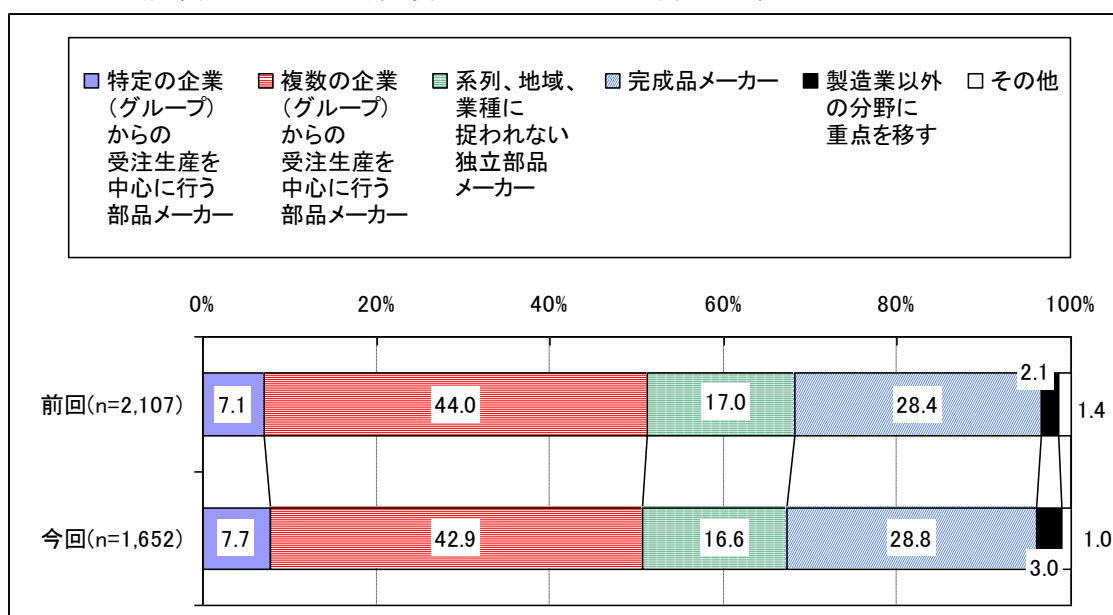
## 5.2 発展のモデルとして志向する企業のタイプ

発展のモデルとして志向する企業のタイプをみると(図表2-5-2-1)、第1位は「複数の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(42.9%)。以下、「完成品メーカー」(28.8%)、「系列、地域、業種に捉われない独立部品メーカー」(16.6%)、「特定の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(7.7%)、「製造業以外の分野に重点を移す」(3.0%)の順になっている。

前回と比べると、順位に変動はなく、比率にも大きな変化はない。

(図表2-5-2-1) 発展のモデルとして志向する企業のタイプ(S.A.)

(構成比:%)



業態パターン別にみると(図表2-5-2-2)、自社製品型で「完成品メーカー」(69.3%)の、系列受注型で「複数の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(55.7%)の比率が全体(合計)に比べて高い。

受注先パターン別にみると、専属型で「特定の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(24.8%)と「複数の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(50.4%)の、準専属型で「複数の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー」(58.6%)の比率が全体に比べて高い。



(図表2-5-2-2) 発展のモデルとして志向する企業のタイプ

(業態・受注先パターン別)(S.A.)

(構成比:%)

	特定の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー	複数の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー	系列、地域、業種に捉われない独立部品メーカー	完成品メーカー	製造業以外の分野に重点を移す	その他	合計 (%)	回答企業数	
合計	7.7	42.9	16.6	28.8	3.0	1.0	100.0	1,652	
業態パターン	自社製品型	3.5	12.5	9.9	69.3	4.2	0.6	100.0	313
	独立受注型	4.0	38.6	22.4	31.8	1.7	1.5	100.0	402
	系列受注型	10.5	55.7	16.6	13.5	2.7	0.9	100.0	879
受注先パターン	専属型	24.8	50.4	9.4	11.3	3.0	1.1	100.0	266
	準専属型	7.5	58.6	13.9	16.9	2.3	0.8	100.0	266
	分散型	4.7	67.1	21.5	4.7	2.0	-	100.0	149
	自立志向型	2.4	41.3	24.4	28.3	2.2	1.4	100.0	492

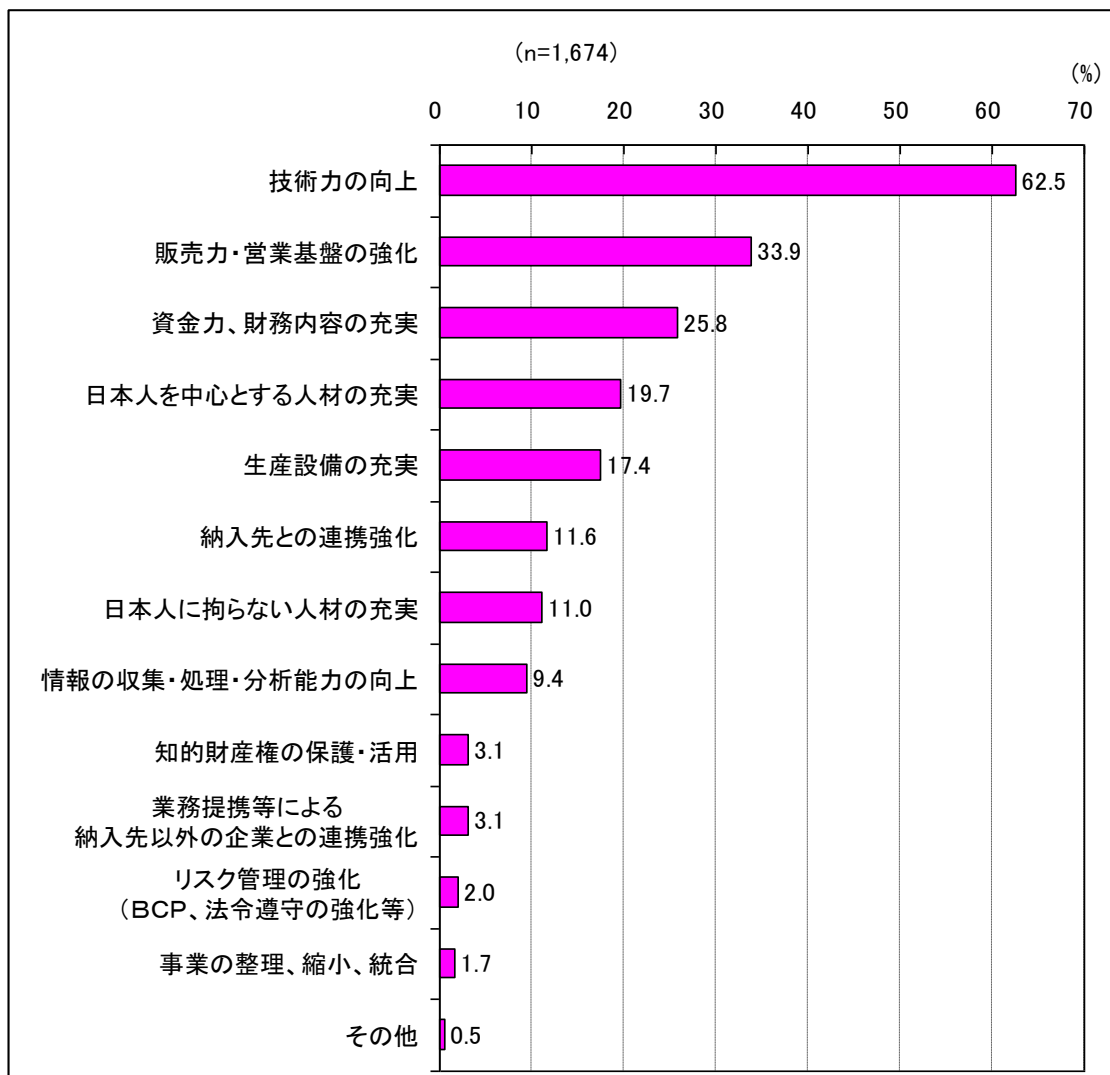
### 5.3 経営体質を強化する上での課題

経営体質を強化する上での課題をみると(図表2-5-3-1)、第1位は「技術力の向上」(62.5%)で唯一過半数に達している。以下、「販売力・営業基盤の強化」(33.9%)、「資金力、財務内容の充実」(25.8%)、「日本人を中心とする人材の充実」(19.7%)等が続く。

業態パターン別にみると(図表2-5-3-2)、自社製品型で「生産設備の充実」(12.3%)の比率が全体(合計)に比べて低い。

受注先パターン別にみると、専属型で「生産設備の充実」(23.9%)の比率が全体(合計)に比べて高い。

(図表2-5-3-1) 経営体質を強化する上での課題(2M.A.)



(図表2-5-3-2) 経営体質を強化する上での課題(業態・受注先パターン別)(2M.A.) (%)

	技術力の向上	販売力・営業基盤の強化	資金力、財務内容の充実	日本人を中心とする人材の充実	生産設備の充実	納入先との連携強化	日本人に拘らない人材の充実	情報の収集・処理・分析能力の向上	知的財産権の保護・活用	業務提携等による納入先以外の企業との連携強化	リスク管理の強化(BCP、法令遵守の強化等)	事業の整理、縮小、統合	その他	合計 (%)	回答企業数	
合計	62.5	33.9	25.8	19.7	17.4	11.6	11.0	9.4	3.1	3.1	2.0	1.7	0.5	100.0	1,674	
業態 パターン	自社製品型	59.3	45.1	22.1	19.6	12.3	7.3	11.4	10.1	6.3	3.2	1.9	1.9	0.3	100.0	317
	独立受注型	63.4	34.9	27.1	19.3	18.5	7.3	11.5	10.0	2.9	2.0	1.7	1.7	0.2	100.0	410
	系列受注型	63.4	29.8	26.8	20.7	18.2	14.9	10.4	8.6	2.3	3.5	2.1	1.6	0.6	100.0	885
受注 先パ ター ン	専属型	64.9	21.6	26.9	20.9	23.9	18.3	7.5	10.8	3.0	3.7	2.6	2.2	-	100.0	268
	準専属型	62.4	29.5	28.0	21.0	16.6	17.3	10.7	9.6	2.2	5.5	2.6	2.2	0.4	100.0	271
	分散型	71.8	28.9	25.5	24.2	15.4	14.1	10.7	4.7	0.7	3.4	2.0	1.3	0.7	100.0	149
自立志向型	61.7	37.1	26.7	17.8	17.4	6.8	11.8	9.4	3.2	1.6	2.0	1.0	0.6	100.0	499	

## 結語

まず、本調査を総括すると、以下のようなことが言える。

- ①主力納入先が過去 5 年間で「グローバルなサプライチェーンにおけるリーン生産方式の実現」を経営戦略として実行した。技術面での指導を始めとして、主力納入先との関係が疎遠化し、受注単価の引き下げ要請が強まるとともに、過去の取引実績が考慮されなくなった。加えて、主力納入先の大宗が海外生産を拡大する中で、中小機械・金属工業は広範に悪影響を受けている。特に、量産品の生産が中心である自動車部品製造では、海外生産の予定のない企業で自社の発展性を極めて厳しく見ている。また、自社の発展性を厳しいとみている企業では、海外の同業者と比べると、コスト対応力については現在大幅な劣位にあり今後も劣位から脱しないとみているとともに、一部で現在有している技術水準の優位性の相対的な後退が見込まれている。
- ②しかし、主力納入先による外注先・調達先の絞り込み、部品の共通化、部品点数の削減、IT 調達の拡大や環境問題への対応、海外生産の拡大によって好影響を受けている企業も一定規模で存在している。特に、海外生産を行っている企業は、予定のない企業に比べて、自社の発展性に自信を持っており、主力納入先の方針に対応して、経済のグローバル化に戦略的に取り組むことの重要性が示唆されている。具体的には、海外生産拠点の機能の重心を、国内への部品供給から、海外市場への製品供給に移し、販売先をグローバル化するとともに、人材と調達の現地化も徐々に進めることによって、低コスト生産のメリットを享受しようとの志向がみられるほか、「チャイナ+1」に対する進出意欲も窺われている。その際、国内の生産拠点は高度な技術を要する製品の研究開発とその生産技術への落とし込みの基地としての機能を引き続き担うことが企図されている。
- ③また、技術、品質に強みを持つ企業では、設計関与度の上昇、設計・デザイン機能の強化によって競争力を強化し、技術力を安価にアピールできる HP や展示会・見本市等を通じた販路拡大に取り組んでいる。販路については、自動車関連と情報通信関連が後退する一方で、産業機械関連は引き続き、環境関連、医療・福祉関連が新分野として有望視されている。また、自社の事業の発展を見込んでいる企業では、海外の同業者と比べると、技術水準については現在有している優位性を今後一層強化し、現在劣位にあるコスト対応力については今後優位に転換するとしている。なお、業種別には、はん用・生産用・業務用機械・同部品では、海外生産を行っている企業ばかりでなく、当面海外生産を予定していない企業も事業の発展を見込んでおり、中小企業が産業用機械関連分野における日本が有している競争優位の維持・向上に重要な役割を果たしていることが改めて浮き彫りになった。
- ④有望視している分野への進出を通じて、複数の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー、あるいは完成品メーカーとして発展を実現するために、技術力や新製品開発力を基礎としたコスト競争力を強化することが経営課題となっている。このため、技術開発、新製品開発の体制については、自社単独や親企業への依存度を低下させ、公設機関、大学・研究所、親企業以外の企業といった外部の組織との連携に対する志向の強まりが窺われている。こうした観点からは、

上記①に記したコスト対応力の面で海外企業に対して劣位にある企業群の技術力の底上げが重要な課題であると考えられる。

今回の調査は、以上のように総括できるが、端的には、下請系列的生産を行っている「系列受注型」の企業に比べて、「自社製品型」や「独立受注型」で不可逆的に進行するとみられる経済のグローバル化に向けた積極性あるいは自信がより強くみられた。

このような積極性や自信の源泉は、技術力・新製品開発力を基礎としたコスト競争力であるとみられる。こうした視点に立つと、主力納入先が技術面での指導を行う対象とする中小サプライヤーを徐々に絞り込んでいる状況への対応の巧拙が重要と考えられる。主力納入先は専属型の中小企業の見直しを一段落させているものとみられることから、主力納入先にとって核となる技術を体化した部品を供給する中小企業では、納入先との関係を強化することも視野に入るとみられる。その一方で、主力納入先は、グローバルなサプライチェーン・マネジメントを推進する観点からは、サプライヤーとの関係を過度に緊密にせず柔軟性を持たせようとしている。したがって、こうした動きに適応するために、大学や公設機関等、親企業以外のさまざまな機関との連携によって技術を裏付けとするコスト対応力の強化を目指すべき企業も少なくないとみられる。

中小機械・金属工業はこれまでのような単線的な企業間関係だけでなく、企業だけでない多様な組織との複線的あるいは複層的なネットワークを、場合によっては国内だけでなく、海外も含めて構築することによって、原材料・部品は当然のこと、技術や情報を含めて経営に必要な資源を獲得し、これからも進展するであろうグローバル経済の中で生き残っていくことが求められていると言えよう。

以上を踏まえて機械・金属工業を中心とする今後の研究課題を挙げると、上記のような「中小企業のグローバル化」を支援するうえで、どのような支援の対策・体制が真に必要なかの検討があろう。これについては他日を期すこととしたい。

最後に、アンケート調査および事例調査にご協力をいただいた企業の方々に衷心より感謝の意を表して、本調査報告の筆をおくこととする。

以上

# 〔 資 料 編 〕

○アンケート調査票

○調査結果単純集計表

○アンケート調査票

一 貴 社 の 概 要 に つ い て

(1) 本社の所在地（該当する都道府県を含む「地方」の番号に1つだけ○印をつけて下さい）

1. 北海道
2. 東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)
3. 北関東(茨城、栃木、群馬)
4. 首都圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)
5. 甲信越(山梨、長野、新潟)
6. 東海(静岡、愛知、三重、岐阜)
7. 北陸(富山、石川、福井)
8. 近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)
9. 中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口)
10. 四国(徳島、香川、愛媛、高知)
11. 九州・沖縄(福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄)

(2) 主な業種（該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。複数の業種の製品を製造している場合には、売上に占める比率が最も高い業種を選んで下さい）

1. 鉄鋼業
2. 非鉄金属製造業
3. 金属製品製造業
4. はん用機械・同部品製造業(例:ボイラ・原動機、ポンプ・圧縮機器、動力伝導装置、軸受、エレベータ・エスカレータ、物流運搬設備、工業窯炉、冷凍機・温湿調整装置、消火装置弁、ピストンリング等)
5. 生産用機械・同部品製造業(例:農業用・建設・鉱山・繊維・食品・製紙・印刷・製本・紙工・包装・荷造・化学機械、木材・プラスチック・金属加工機械、パルプ・鋳造装置、半導体・フラットパネルディスプレイ製造装置、(非)金属用金型、真空装置、ロボット等。ブルドーザー・ショベルカーを含む)
6. 業務用機械・同部品製造業(例:複写機その他の事務機器、サービス用・娯楽用機械、自動販売機、計量器・測定器・分析機器・試験機・測量機械器具・理化学機械、医療用機械、光学機械、武器等)
7. 電子部品・デバイス・電子回路製造業(例:集積回路、液晶パネル・フラットパネル、抵抗器・コンデンサ・変成器、音響部品・磁気ヘッド・小形モータ、コネクタ・スイッチ・リレー、半導体メモリメモリア、光ディスク・磁気ディスク・磁気テープ、電子回路、ユニット部品等)
8. 電気機械・同部品製造業(例:発電・送電・配電用電気機械、電気溶接機、内燃機関電装品、AV以外の家電製品、電球・電気照明器具、電池、X線装置、医療用電子応用装置、工業計器、電気・医療用計測器等)
9. 情報通信機械・同部品製造業(例:有線・無線通信機械、携帯電話機・PHS 電話機、ラジオ受信機・テレビジョン受信機、交通信号保安装置、ビデオ機器、デジタルカメラ、電気音響機械、電子計算機・パソコン、外部記憶装置、プリンター、ディスプレイ等)
10. 自動車・同部品製造業(二輪、ダンプトラックを含む)
11. その他の輸送用機器・同部品製造業(フォークリフトを含む)

(3) 資本金（平成24年6月末現在）（該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。）

1. 1千万円以下
2. 1千万円超～3千万円以下
3. 3千万円超～5千万円以下
4. 5千万円超～1億円以下
5. 1億円超～3億円以下
6. 3億円超

(4) 創業(法人化した場合には、個人での創業時)からの経過年数を1つだけ選び、該当する番号に○印をつけて下さい。

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

(5) 最近の業容推移（①、②については四捨五入により百万円単位で記入して下さい。）

	平成21年度 <sup>(注1)</sup>	平成22年度 <sup>(注1)</sup>	平成23年度 <sup>(注1)</sup>
①総売上高 (百万円)			
②経常利益 <sup>(注2)</sup> (百万円)			
③正社員数 <sup>(注3)</sup> (人)			
④パート、派遣、臨時従業員数 <sup>(注3)</sup> (人)			

(注1) 平成21年度は、平成21年4月～22年3月の間の決算とします。6ヵ月決算の場合は2回分を合計して下さい。

平成22年度(平成22年4月～23年3月)、平成23年度(平成23年4月～24年3月)についても同様とします。

(注2) 損失の場合は金額の前に△印をつけて下さい。

(注3) 社員数、従業員数は各年度末の数値として下さい。

(6) 貴社の販売（受注）先の総数は何社ですか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 1～6社 2. 7～10社 3. 11～20社 4. 21～50社 5. 51～100社 6. 101社以上

(7) 貴社の生産品・生産工程・設計についてお尋ねします。

①量産品、多品種少量生産、試作品のいずれが中心ですか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 量産品中心 2. 多品種少量生産中心 3. 試作品中心

②完成品ですか、部品ですか。該当する番号全てに○印をつけて下さい。

1. 完成品 2. 部品ユニット・モジュール 3. 単一部品 4. 一部加工

③貴社で行っている生産工程はどれですか。該当する番号全てに○印をつけて下さい。

1. 板金 2. プレス 3. 製缶 4. 溶接 5. 鋳造 6. 鍛造  
7. 射出成型 8. 切削加工 9. 研磨 10. 熱処理 11. 表面処理、メッキ、塗装  
12. 金型製作 13. 部品組立 14. 最終製品組立 15. その他(具体的に )

④貴社の主要製品の設計はどのようになされていますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 発注企業が設計したものを、そのまま使う 2. 発注企業が設計するが、当社も意見を述べる  
3. 設計の一部は当社が担当する 4. 設計の大半を当社が担当する  
5. 当社が独自に設計する 6. その他(具体的に )

(8) 貴社が保有する生産技術機能について該当する番号全てに○印をつけて下さい。

1. 製品の企画・開発機能 2. 設計・デザイン機能 3. 試作・試験機能  
4. 生産システム・工程等の改善機能 5. 使用生産機械の内製機能 6. 新技術・加工法の開発機能  
7. 多品種生産に応じた柔軟な生産システム機能(FMC, FMS など)

(9) 貴社の生産態様（該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。）

1. 自社企画製品のみを製造 2. 自社企画製品と他社企画製品を製造 3. 他社企画製品のみを製造

\*前問(9)で「1. 自社企画製品のみを製造」に○印をつけた方は5頁の間(31)へお進み下さい。

## 二 下 請 系 列 的 な 取 引 に つ い て

(10) 貴社では一般にいう下請系列的な生産を行っていますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。(「2. 下請系列的な生産は行っていない」に○印をつけた方は問(13)へお進み下さい。)

1. 下請系列的な生産を行っている 2. 下請系列的な生産は行っていない(問(13)にお進みください)

(11) 貴社の総売上額に占める下請系列的な取引の割合を1つだけ選び、該当する番号に、○印をつけて下さい。

1. 90%以上 2. 75～90%未満 3. 50～75%未満 4. 25～50%未満 5. 25%未満

(12) 前問(11)の下請系列的な取引の割合の5年前に比べた変化を1つだけ選び、該当する番号に、○印をつけて下さい。

1. 増加している 2. あまり変わらない 3. 減少している

## 三 主 力 納 入 先 と の 取 引 関 係

(13) 納入先のうちで貴社の売上が最も大きい企業（以下「主力納入先」と呼びます）との取引についてお尋ねします。

現在の主力納入先について5年前(平成19年ごろ)の取引額の順位を1つだけ選び、該当する番号に○印をつけて下さい。

1. 1位だった    2. 2位だった    3. 3位以下だった    4. 取引がなかった

(14) 平成24年度における主力納入先からの受注額は、5年前(平成19年度)に比べてどの程度になる見通しですか。貴社の見通しに近いと思われる番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 30%以上の増加    2. 10%以上30%未満の増加    3. ほぼ横ばい(10%未満の増加～10%未満の減少)  
4. 10%以上30%未満の減少    5. 30%以上の減少    6. わからない

(15) ①現在及び②5年前(平成19年ごろ)の主力納入先のタイプをそれぞれ1つだけ選び、該当する番号をご記入下さい。

①現在                       ②5年前

1. 上場企業(その子会社を含む)    2. 未上場の独立企業    3. 未上場の下請企業

(16) 主力納入先への売上額が貴社の総売上額に占める割合を1つだけ選び、該当する番号に○印をつけて下さい。

1. 90%以上    2. 75～90%未満    3. 50～75%未満    4. 25～50%未満    5. 25%未満

(17) 貴社が主力納入先に納入する製品の性格について、①現在および②5年前(平成19年頃)のそれぞれの状況について、最も近い、あるいは最も多いものの番号に1つだけ○印をつけて下さい。

- ①現在 → 1. 完成品    2. 部品ユニット・モジュール    3. 単一部分品    4. 一部加工  
②5年前 → 1. 完成品    2. 部品ユニット・モジュール    3. 単一部分品    4. 一部加工

(18) 主力納入先との資本・人的関係について①現在の有無をお尋ねします。また、①でⅡからⅤの「2. ある」の欄に○印をつけた方は、②今後(5年後)の見込についても1つだけ選び、該当欄に○印をつけて下さい。

	①現在		②今後(5年後)の見込			
	1. ない	2. ある	3. 強まる	4. 現状程度	5. 弱まる	6. わからない
I. 代表取締役の受入	1	2				
II. その他役員、管理職の受入	1	2(②へ)	→ 3	4	5	6
III. 資本の受入	1	2(②へ)	→ 3	4	5	6
IV. 資金面での支援	1	2(②へ)	→ 3	4	5	6
V. 技術面での指導	1	2(②へ)	→ 3	4	5	6

(19) 受注単価はどのように決定されていますか。①現在および②5年前(平成19年頃)について、以下の中から貴社の実状に最も近いものをそれぞれ1つだけ選び、番号を内に記入して下さい。

①現在                       ②5年前

1. 納入先が一方的に決める    2. 当社の見積もりを基にして納入先が決める    3. 当社の見積もりにより決定  
4. 双方の話し合いにより決めるが、納入先の意向が強く反映される  
5. 双方の話し合いにより決めるが、当社の状況もかなり考慮される  
6. 複数の指定先に見積もりを出させて納入先が決める    7. 公募入札方式により決める

(20) 貴社の採算面から見て、現在の受注単価の水準は5年前(平成19年頃)と比べてどのように変化していますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 厳しくなっている    2. やや厳しくなっている    3. 変わらない    4. やや良くなっている    5. 良くなっている

(21) 受注単価の引き下げ要請についてお尋ねします。

①現在、受注単価の引き下げ要請の状況について該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 従来よりも強まった    2. 従来と同程度    3. 従来よりも弱まった    4. 特にない



②前問①で「1. 従来よりも強まった」、または「2. 従来と同程度」を選択された方にお尋ねします。単価引き下げ要請への対応の可能性について該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 充分対応できる 2. 努力すれば対応可能である 3. 対応するにはかなりの努力が必要である 4. 対応は難しい

(22)過去5年間で、主力納入先の発注に以下のような変化がありましたか。該当する番号全てに○印をつけて下さい。

1. 品質精度向上や検品強化の要請が強まった 2. 小ロット発注の傾向が強まった 3. 短納期の傾向が強まった  
4. 多頻度納入の要請が強まった 5. 発注に際してこれまでの取引実績が考慮されなくなった

(23)主力納入先が貴社に発注している主な理由と思われるものを3つ以内で選んで、該当する番号に○印をつけて下さい。

1. 資本・人的関係 2. 取引実績による信頼関係 3. 距離的に近いこと 4. コスト対応力  
5. 品質が優れていること 6. 納期を厳守すること 7. 専門技術、特殊な加工設備を持っていること  
8. 技術開発力、提案力 9. 地球環境問題への対応力 10. その他(具体的に\_\_\_\_\_)

(24)主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。①過去5年間で主力納入先が実施したこと、②①の内、貴社の受注面に悪い影響を与えたこと、及び③①の内、貴社の受注面に良い影響を与えたことについて、下記の選択肢のうち回答欄の該当する番号全てに○印をつけて下さい。

主力 納入先 の戦略	選択肢 (「①過去5年間で主力納入先が実施したこと」の候補)	回答欄 (①, ②, ③とも該当する番号全てに○印)			
		① 過去5年間で 主力納入先が 実施したこと	② ①の内、貴社の 受注面に悪い影 響を与えたこと	③ ①の内、貴社の 受注面に良い影 響を与えたこと	
事業再編等 グローバル化	1. 海外生産の拡大	1	(左の①でお答えになった番号の中から選んで下さい)	(2列左の①でお答えになった番号の中から選んで下さい)	1
	2. 海外生産の縮小(国内への回帰)	2			2
	3. 海外からの部品調達の拡大	3			3
	4. 国内工場の移転、集約	4			4
	5. 事業部門の統廃合(売却、分社化、合併等)	5			5
	6. 異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	6			6
等の方針 製品・設計	7. 部品の共通化、部品点数の削減	7			7
	8. 部品ユニット・モジュール化での発注拡大	8			8
	9. デザイン・イン(調達先と共同して行う設計・開発)の積極化	9			9
	10. デザイン・インの消極化	10			10
外注・調達方針等	11. 系列外取引の推進	11			11
	12. 外注先・調達先の絞込み	12			12
	13. 調達先の分散	13			13
	14. 内製化の推進	14			14
	15. 外注化・アウトソーシングの推進	15			15
	16. 発注窓口の集約	16			16
	17. ジャスト・イン・タイム生産の強化による仕掛在庫の削減	17			17
	18. BCP(事業継続計画)としての仕掛在庫の過度の削減の回避	18			18
	19. グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	19			19
	20. ネット調達の推進(専用回線 EDI、インターネットを通じた発注)	20			20

(25) 前頁の間 (24) の①で「2. 海外生産の縮小(国内への回帰)」を選択された方にお尋ねします。それに伴い、貴社の技術面でどのような変化が起きていますか。以下のうち該当する番号全てに○印をつけて下さい(「8.特にない」を選ぶ場合は他の選択肢に○印をつけないで下さい)。

1. 開発から量産までの期間の短期化 2. 異なった加工分野の素材への変更 3. 難加工素材のウェイトが高まった  
4. エレクトロニクス化の進展 5. 技術の高精度化・微細化 6. 液晶・デジタル関連等、新技術分野への移行  
7. その他(具体的に\_\_\_\_\_)

8. 特にない



③販売先（受注先）の開拓に際してどのような面で課題がありましたか。該当する番号を2つ以内で選び、○印をつけて下さい（「8. 特になし」を選ぶ場合には、他の選択肢に○印をつけないで下さい）。

1. コスト競争力    2. 技術力    3. 保有設備    4. 営業・販売力    5. 資金力    6. 生産管理  
7. その他(具体的に \_\_\_\_\_)    8. 特になし

④売上金額からみた国内の販売先（受注先）の地域の変化についてお尋ねします。以下のⅠからⅢの地域に所在する販売先（受注先）に対する売上金額について、それぞれ該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

	増加した	ほとんど 変わらない	減少した	以前から 販売先はない
Ⅰ. 同一県内	1	2	3	4
Ⅱ. 県外の同一 <sup>(注)</sup> 地方圏	1	2	3	4
Ⅲ. 国内の他の地方圏	1	2	3	4

(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄とします。

なお、それぞれの地域内の都道府県については1頁の間(1)をご参照下さい。

(32) 貴社では新たな販売先（受注先）を開拓するために、どのような活動を重視しておられますか。主なものを3つ以内で選んで該当する番号に○印をつけて下さい（「12.販売先の新規開拓は行っていない」を選ぶ場合には、他の選択肢に○印をつけないで下さい）。

1. 既往顧客からの情報収集    2. 公的機関からの情報収集    3. 金融機関からの情報収集  
4. ホームページによる情報発信    5. ホームページによる企業へのアクセス  
6. 新製品情報等、新聞・雑誌を使った情報発信    7. 異業種交流・セミナー等による人脈形成  
8. 展示会・見本市等への出展    9. 共同受注活動への参加    10. 営業マンの育成・営業活動の強化  
11. その他(具体的に \_\_\_\_\_)    12. 販売先の新規開拓は行っていない

(33) 5年前（平成19年頃）に比した貴社の外注先の変化についてお尋ねします。

①外注先の数の増減について、該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 増加した    2. あまり変わらない    3. 減少した    4. 以前から外注先はない

②発注額からみた国内の外注先の地域の変化についてお尋ねします。以下のⅠからⅢの地域に所在する外注先に対する発注額について、それぞれ該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

	増加した	ほとんど 変わらない	減少した	以前から 外注はしていない
Ⅰ. 同一県内	1	2	3	4
Ⅱ. 県外の同一 <sup>(注)</sup> 地方圏	1	2	3	4
Ⅲ. 国内の他の地方圏	1	2	3	4

(注)地方圏は、北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州・沖縄とします。

なお、それぞれの地域内の都道府県については1頁の間(1)をご参照下さい。

(34) 外注に対する貴社の方針についてお尋ねします。

①外注の量についての方針について、該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 増やしたい    2. 現状程度を維持したい    3. 減らしたい    4. 従来から外注はしていない(今後もしない)

②前問①で「1. 増やしたい」、「2. 現状程度を維持したい」、「3. 減らしたい」とお答えの方にお尋ねします。外注先の数についての方針について、該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 増やしたい    2. 現状程度を維持したい    3. 減らしたい

③貴社では、外注先をどのように位置付けていく方針ですか。該当する番号全てに○印をつけて下さい（「11. 特になし」を選ぶ場合は他の選択肢に○印をつけないで下さい）。

1. 外注先の専門的な技術や製造設備を活用する
2. 生産能力の不足分を外注に依存する
3. 外注先の方がコストが低いものは外注に依存する
4. 外注先を活用し当社は得意な分野に集中する
5. 関連する業務・工程は極力自社で行う
6. 現在の外注先を中心に発注する
7. 現在取引がなくても優秀な企業には発注する
8. 特定の外注先への発注を増やす
9. 現在の発注シェアを維持する
10. その他(具体的に )
11. 特になし

五 国 際 化 ・ 海 外 と の 関 係

(35) 貴社では輸出を行っていますか。該当する番号を全て選び、○印をつけて下さい。

1. 自社(あるいは、自社の販社等)で直接輸出している
2. 商社を経由して間接的に輸出を行っている
3. 上記1,2の形態で輸出を行っていないが、当社の製品は最終的には輸出品に取付・内蔵される
4. 上記1~3のいずれかで計画・準備中(→問(37)へお進み下さい)
5. 上記1~3のいずれの方法でも行う予定はない(→問(37)へお進み下さい)
6. わからない(→問(37)へお進み下さい)

(36) 問(35)で「1. 自社(あるいは、自社の販社等)で直接輸出している」、「2. 商社を経由して間接的に輸出を行っている」、「3. 上記1,2の形態で輸出を行っていないが、当社の製品は最終的には輸出品に取付・内蔵される」に○印をつけた方にお尋ねします。

- ①下の選択肢の中から、貴社が輸出を行っている全ての国または地域を選んで、回答欄の番号に○印をつけて下さい。  
 ②上記①のお答えの中で、輸出額が最も大きい国・地域（最大の輸出国・地域）を選択肢の中から 1つだけ選んで、その番号を回答欄に記入して下さい。

回 答 欄	①輸出国・地域 (全てに○印)																		②最大の輸出国・地域 (1つだけ記入)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
選 択 肢	1. 韓国 2. 台湾 3. 香港 4. シンガポール 5. マレーシア 6. タイ 7. フィリピン 8. インドネシア 9. 中国 10. ベトナム 11. インド 12. その他アジア諸国 13. オセアニア 14. 北米(米、加、メキシコ) 15. 中南米 16. 欧州 17. ロシア 18. その他(具体的に )																		

(37) 貴社では海外生産（委託生産を除きます）を行っていますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 既に海外生産を行っている (→問(38)へお進み下さい)
2. 海外生産を計画・準備中(→9頁の間(43)へお進み下さい)
3. 海外生産を検討中(→9頁の間(43)へお進み下さい)
4. 当面海外生産の予定はない(→9頁の間(44)へお進み下さい)
5. 過去に海外生産を行っていたが国内回帰・撤退した(→9頁の間(45)へお進み下さい)
6. 未定(→10頁の間(48)へお進み下さい)

(38) 貴社が海外生産を行っている国・地域についてお尋ねします。

- ①問(37)で「1. 既に海外生産を行っている」、に○印をつけた方にお尋ねします。貴社が海外生産を行っている国・地域はどこですか。下の選択肢の中から全ての国または地域を選んで、回答欄の番号に○印をつけて下さい。  
 ②上記①のお答えの中で、生産額が最も大きい国・地域（最大の生産国・地域）の番号を選択肢の中から、1つだけ選んで、その番号を回答欄に記入して下さい。

回 答 欄	①海外生産を行っている国・地域 (全てに○印)																		②最大の生産国・地域 1(1つだけ記入)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
選 択 肢	1. 韓国 2. 台湾 3. 香港 4. シンガポール 5. マレーシア 6. タイ 7. フィリピン 8. インドネシア 9. 中国 10. ベトナム 11. インド 12. その他アジア諸国 13. オセアニア 14. 北米(米、加、メキシコ) 15. 中南米 16. 欧州 17. ロシア 18. その他(具体的に )																		

(39) ①貴社が現在重視している海外生産拠点（海外現地法人を含む）の機能、及び②今後重視していきたい機能は何ですか。それぞれについて、主なものを3つ以内で選び該当する番号を記入して下さい。

① 現在重視している機能    ② 今後重視していきたい機能

(選択肢)

1. 納入先の海外生産拠点への部品供給    2. 現地企業、進出企業への部品供給    3. 国内工場への部品供給  
4. 海外市場への製品供給    5. 国内市場への製品供給    6. 労働力の確保    7. 低コスト生産のメリット  
8. 原材料調達上のメリット    9. 研究開発の拠点    10. 量産の拠点    11. 特殊加工能力・設備  
12. 海外生産による為替変動リスクの回避    13. その他(具体的に)

①「現在重視している機能」について  
②「今後重視していきたい機能」について

(40) 貴社の海外生産拠点での素材・部品の調達先について、①現在及び②今後（5年程度）の主な調達先をそれぞれ一つだけ選び、該当する番号を記入してください。

①現在  ②今後

1. 進出先の日系企業    2. 進出先の地場資本系の企業    3. 左記以外の進出先の外資系企業    4. 日本からの輸入  
5. 第三国からの輸入    6. その他(具体的に)

(41) 製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について、①現在、②今後（5年後程度）の別に、選択肢の中から該当するものを一つだけ選び、回答欄の番号に○印をつけて下さい。

(選択肢)	1. 国内	2. 海外	3. 特に、国内外で区分はない	4. 該当なし					
(回答欄)	性質								
	①現在								
	②今後(5年後程度)								
生産ロット	生産ロットが大きい製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	生産ロットが小さい製品	1	2	3	4	1	2	3	4
納期	納期が長い製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	納期が短い製品	1	2	3	4	1	2	3	4
ライフサイクル	ライフサイクルが長い製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	ライフサイクルが短い製品	1	2	3	4	1	2	3	4
技術レベル	高度な技術が必要な製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	高度な技術を必要としない製品	1	2	3	4	1	2	3	4
価格水準	高価格の製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	低価格の製品	1	2	3	4	1	2	3	4
アフターサービス	納入後のアフターサービスが必要な製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	納入後のアフターサービスを必要としない製品	1	2	3	4	1	2	3	4
販売市場による区分	現地市場向け製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	日本市場向け製品	1	2	3	4	1	2	3	4
	第三国市場向け製品	1	2	3	4	1	2	3	4

(42) 海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について、①現在及び②今後（5年後程度）の別に、それぞれ該当する番号を一つだけ選び、○印をつけて下さい。

部門	複数の部門を兼務する場合も、部門毎に○印をつけて下さい。	①現在(1つだけ○印)			②今後(5年後程度)(1つだけ○印)		
		現地人	日本人	その他	現地人	日本人	その他
拠点の責任者		1	2	3	1	2	3
企画・開発		1	2	3	1	2	3
製造		1	2	3	1	2	3
財務・経理		1	2	3	1	2	3
調達・購買		1	2	3	1	2	3
営業		1	2	3	1	2	3
労務		1	2	3	1	2	3

(43) 前頁の間(37)で「1. 既に海外生産を行っている」、「2. 海外生産を計画・準備中」、「3. 海外生産を検討中」に○印をつけた方にお尋ねします。貴社が今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域はどこですか。下の選択肢の中から該当する国・地域を全て選んで、回答欄の番号に○印をつけて下さい(「1. 既に海外生産を行っている」方が「19. 新たな進出は考えていない」を選ぶ場合は他の選択肢に○印をつけなくて下さい)。

回答欄	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
選択肢	1. 韓国 2. 台湾 3. 香港 4. シンガポール 5. マレーシア 6. タイ 7. フィリピン 8. インドネシア 9. 中国 10. ベトナム 11. インド 12. その他アジア諸国 13. オセアニア 14. 北米(米、加、メキシコ) 15. 中南米 16. 欧州 17. ロシア 18. その他(具体的に ) 19. 進出済の国・地域以外で生産する構想・計画はない(間(37)で「1.既に海外生産を行っている」方で該当する場合の選択肢)																		

(44) 前問 (37) で「4. 当面海外生産の予定はない」に○印をつけた方にお尋ねします。海外生産を予定しない具体的な理由について、下記の選択肢の該当する番号全てに○印をつけて下さい(選択肢は、次問(45)と共通です)。

(45) 前問 (37) で「5. 過去に海外生産を行っていたが国内に回帰・撤退した」に○印をつけた方にお尋ねします。国内に回帰・撤退した具体的な理由について、下記の選択肢の該当する番号全てに○印をつけて下さい(選択肢は、前問(44)と共通です)。

回答欄	(44)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	(45)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
選択肢	1. 製品の品質が低下、あるいは不安定 2. 納期管理の遅れ、困難 3. 生産コストが魅力的でない 4. 原材料・部材・部品の調達が困難 5. 労働力確保・労務管理が困難 6. 投資資金の負担が大きい 7. 販売先のニーズがない 8. 主力納入先の方針・意向 9. 為替リスクの回避が困難 10. 日本で国や地公体等の優遇措置が受けられる 11. 現地での法律や税制面に障害(不十分、頻繁な変更) (44) 12. 事業化の事前調査が不十分 13. 保守等、アフターサービスを提供するコストが高い (45) 14. 代金回収が円滑に進まない 15. 適当な現地パートナーが不在、または関係悪化 16. 知的財産権の保護が不十分 17. インフラ(電力、水道、道路など)の整備が不十分 (通) 18. その他(具体的に )																		

(46) 貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減についてお尋ねします。①5年前(平成19年頃)との比較、及び②5年後の予想について、それぞれ該当する番号を選択肢から選んで1つだけ○印をつけて下さい。

	①5年前比の増減(1つだけ○印)				②5年後の増減(1つだけ○印)			
国内本社の輸出額	1	2	3	4	5	6	7	8
海外拠点での生産額	1	2	3	4	5	6	7	8
内、海外拠点の所在する国での販売額	1	2	3	4	5	6	7	8
内、海外拠点から日本への輸出額	1	2	3	4	5	6	7	8
内、海外拠点から第三国への輸出額	1	2	3	4	5	6	7	8
国内本社の輸入額	1	2	3	4	5	6	7	8
海外拠点の輸入額	1	2	3	4	5	6	7	8
選択肢	① 1. 増加 2. 不変 3. 減少 4. 現在までの5年間、取引はない							
	② 5. 増加 6. 不変 7. 減少 8. 現在取引はなく今後(5年後)も取引予定はない							

(47) 海外の外注先との取引に関する問題点について、以下の中から該当するものを3つ以内で選び、番号に○印をつけて下さい(「10. 特に問題がない」を選ぶ場合は他の番号に○印をつけなくて下さい)。

1. 品質にバラツキがある 2. 品質向上への対応力が弱い 3. 納期遅れがある 4. 短納期化への対応力が弱い  
 5. 多品種生産への対応力が弱い 6. 小ロットものへの対応力が弱い 7. 高精度化に対応できない  
 8. 量的変動に対応できない 9. その他(具体的に ) 10. 特に問題はない

六 生 産 ・ 技 術 面 に つ い て

(48) 貴社の主力分野における①技術（品質を含む）、②コスト対応力、③納期への対応力、及び④保守等、アフターサービスの水準は、主力納入先、海外、国内の同業他社と比べて、それぞれの程度と評価しておられますか。現在及び今後（5年程度）について、該当する番号をそれぞれ1つだけ記入してください（なお、「I. 主力納入先との比較」については「5. 主力納入先は関連分野を保有していない」以外の選択肢は、（ ）内の文言に読み替えてお答え下さい。

	①技術(品質を含む)		②コスト対応力		③納期への対応力		④保守等、アフターサービス	
	現在	今後	現在	今後	現在	今後	現在	今後
I. 主力納入先との比較								
II. 海外同業者との比較								
III. 国内同業者との比較								

[選択肢]

1. トップクラスの水準にある(主力納入先を大きく上回る水準にある)
2. 上位の水準にある(主力納入先をやや上回る水準にある)
3. 平均的水準にある(主力納入先と同程度の水準にある)
4. やや物足りない水準にある(主力納入先より低い水準にある)
5. 主力納入先は関連分野を保有していない

(49) 貴社の技術・製品面での特色（強み）についてお尋ねします。

①貴社の特色(強み)として特に重要と考えているものは何ですか。また、②今後どのような能力を強化していきたいと考えていますか。以下の中から選んで、それぞれ3つ以内で番号を記入して下さい。

①特に重要な強み

②今後強化したい能力

1. 独自の製品開発力
2. 短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力
3. コストダウンのための技術力・生産管理能力
4. 製品の設計・デザイン力
5. 試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力
6. 製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力
7. 親企業への技術提供力、提案力
8. 特殊な加工技術・ノウハウの開発力
9. 先端技術に関する研究開発力・応用力
10. 地球環境問題への対応力
11. ユニット化・モジュール化への対応力
12. 営業・販売力
13. 顧客、取引先からの情報収集能力
14. 自社の製品・技術に関する情報の発信能力
15. その他(具体的に)

①「特色(強み)として特に重要と考えているもの」

②「今後強化していきたい能力」

(50) 貴社では①現在、技術開発、新製品開発のために、どのような体制をとっていますか。また、②今後はどのような体制をとりたいと考えていますか。以下の中から選んで、それぞれ3つ以内で番号を記入して下さい。

①現在

②今後

1. 自社単独で実施
2. 親企業からの技術指導
3. 親企業との相互技術協力
4. 親企業以外の提携企業からの技術指導
5. 親企業以外の提携企業との相互技術協力
6. 同業者の組合等で共同で実施
7. 異業種交流グループで共同で実施
8. 大学、研究所等の外部機関と共同で実施
9. 工業試験所等の公設機関の利用
10. その他(具体的に)

①現在とっている体制

②今後とりたい体制

## 七 自 社 製 品 に つ い て

(51) 貴社には、自社製品（自社で独自に製造・販売している製品）がありますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 既にある                      2. 現在はないが、開発中                      3. ない(問(57)にお進み下さい)

(52) その自社製品は完成品ですか、部品ですか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 完成品                      2. 部品ユニット・モジュール                      3. 部品(単品)

(53) その自社製品が最終的に使用される主な分野を2つ以内で選んで該当する番号に○印をつけて下さい。

1. 産業用機械関連    2. 家庭用電気機器関連(例:AV 以外の家電等)    3. 情報通信機器関連(例:IT、通信、AV 関連等)  
4. 自動車関連    5. 自動車以外の輸送用機器関連    6. その他機械関連    7. 住宅関連    8. 医療・福祉関連  
9. 環境関連(エネルギー関連を含む)    10. 生活文化関連(例:生涯学習、観光、ファッション、工芸、日用品、食品等)  
11. 素形材関連(素形材:「素材」と「素材を加工した部品・部材」。例:セラミック、粉末冶金等)  
12. その他(具体的に\_\_\_\_\_)

(54) 現在、自社製品の総売上に占める割合について該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 90%以上    2. 75～90%未満    3. 50～75%未満    4. 25～50%未満    5. 10～25%未満    6. 10%未満

(55) 自社製品の売上全体に占める割合の今後の方針について、該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 比率を大幅に高めたい    2. 比率を徐々に高めていきたい    3. 現状程度で良い    4. 比率を低下させたい

(56) 自社製品の販売体制はどうなっていますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 自社(関連企業を含む)に販売部門がある    2. 他社に委託して販売している    3. 受注生産なので必要ない

## 八 新 事 業 分 野 へ の 進 出 に つ い て

(57) 貴社では現在の本業以外の事業分野(新事業分野)への進出について、どのように考えておられますか。該当する番号を1つだけ選び、○印をつけて下さい。

1. 既に新事業分野に進出している    2. 新事業分野への進出を検討中    3. 当面、新事業分野に進出するつもりはない

(58) 前問 (57) で「1. 既に新事業分野に進出している」または「2. 新事業分野への進出を検討中」に○印をつけた方にお尋ねします。その主な分野を以下の中から2つ以内で選んで、番号に○印をつけて下さい。

1. 産業用機械関連    2. 家庭用電気機器関連(例:AV 以外の家電等)    3. 情報通信機器関連(例:IT、通信、AV 関連等)  
4. 自動車関連    5. 自動車以外の輸送用機器関連    6. その他機械関連    7. 住宅関連    8. 医療・福祉関連  
9. 環境関連(エネルギー関連を含む)    10. 生活文化関連(例:生涯学習、観光、ファッション、工芸、日用品、食品等)  
11. 素形材関連(素形材:「素材」と「素材を加工した部品・部材」。例:セラミック、粉末冶金等)  
12. その他(具体的に\_\_\_\_\_)

## 九 IT ( 情 報 技 術 ) の 活 用 に つ い て

(59) 貴社では企業価値、競争力の向上の見地から、どのようなスタンスで IT(情報技術)を活用していますか。

次の頁の選択肢の中から1つだけ選んで、その番号に○印をつけて下さい。



1. 意識的には活用していない
2. 情報収集や連絡の一般的なツールとして利用する
3. 設計・開発等の専門的業務に特定の部署・役職員が利用する
4. 経営戦略の一環として、開発・生産・販売・人事等、社内の業務フローを効率化するために、全社的に浸透させる
5. 全社的に浸透させるとともに、社外(仕入・販売先、異業種企業、研究機関等)との連携も視野に入れて展開する

(60)ITを利用する目的と成果についてお尋ねします。①貴社がITを利用する目的を選択肢の中から全て選んで、回答欄の番号に○印をつけて下さい。②その中で、成果の大きい目的を3つ以内で選んで、その番号を回答欄に記入して下さい。

回答欄	①ITの利用目的 (全てに○印)																				②成果の大きい目的(3つ以内で番号を記入)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
選択肢	1. 汎用的な製品・モジュールの設計・開発(3次元CADの活用等による) 2. 専用の製品の設計・開発(例:設計・仕様の情報の共有等、販売先、あるいは仕入先との連携による) 3. 熟練技術・技能の数値化・見える化による継承 4. 製品の品質向上・原材料情報の収集による品質管理 5. 社内での情報の共有 6. 社外との情報交換・連絡 7. 市場開拓・販路拡大 8. 人件費の削減 9. 人件費以外の固定費の削減(ASPやクラウド・コンピューティングによる賃借料等の削減等) 10. 変動費の削減(原材料の使用量や在庫の削減による)												11. 経営管理の効率化・標準化によるリードタイムの短縮(生産工程・物流・アフターサービス・資金決済、会計等のフローの標準化による業務の迅速化) 12. 経営上の意思決定の迅速化 13. リスク管理、コンプライアンスや内部統制の強化 14. 新規事業、新しいビジネスモデルの創出 15. 同業他社との協業等による事業拡大 16. 異業種企業や研究機関との連携(共同での開発・販売等) 17. 企業イメージ、知名度、ブランドの確立・向上 18. 人材の確保や人事考課の適正化 19. 節電や廃棄物の削減を通じた地球環境の保護(クラウド化やマテリアル・フロー・コスト会計のIT化等による) 20. その他(具体的に )												

十 今 後 の 経 営 戦 略 に つ い て

(61) 現在の主な事業分野の成長性について、貴社の見通しに最も近いものの番号を1つだけ選んで○印をつけて下さい。

1. 大いに成長が望める
2. 安定的な成長が望める
3. 現状程度で頭打ちとみられる
4. 需要の減少が懸念される
5. 大幅な需要の減少が懸念される
6. わからない

(62) 今後5年間、全体として貴社の事業の発展の可能性をどう思いますか。1つだけ選んで○印をつけて下さい。

1. 順調に発展できる
2. 緩やかながらも発展できる
3. 現状維持は可能
4. やや厳しい
5. かなり厳しい
6. わからない

(63) 貴社は将来的にどんなタイプの企業として発展して行きたいと考えておられますか。貴社の方針に最も近いものを1つだけ選んで番号に○印をつけて下さい。

1. 特定の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー
2. 複数の企業(グループ)からの受注生産を中心に行う部品メーカー
3. 系列、地域、業種に捉われない独立部品メーカー
4. 完成品メーカー
5. 製造業以外の分野に重点を移す
6. その他(具体的に )

(64) 貴社の経営体質を強化していく上での課題として重要と思われるものを2つまで選んで番号に○印をつけて下さい。

1. 日本人を中心とする人材の充実
2. 日本人に拘らない人材の充実
2. 情報の収集・処理・分析能力の向上
3. 技術力の向上
4. 生産設備の充実
5. 知的財産権の保護・活用
6. 資金力、財務内容の充実
7. 販売力・営業基盤の強化
8. 納入先との連携強化
9. 業務提携等による納入先以外の企業との連携強化
10. リスク管理の強化(BCP、法令遵守の強化等)
11. 事業の整理、縮小、統合
12. その他(具体的に )

ご協力ありがとうございました。

○調査結果単純集計表

(上段:企業数、下段:企業割合(%))

問(1) 本社の所在地

	北海道	東北(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)	北関東(茨城、栃木、群馬)	首都圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)	甲信越(山梨、長野、新潟)	東海(静岡、愛知、三重、岐阜)	北陸(富山、石川、福井)	近畿(大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山)	中国(鳥取、島根、岡山、広島、山口)	四国(徳島、香川、愛媛、高知)	九州・沖縄	合計
合計	18 1.1	76 4.5	85 5.0	463 27.1	145 8.5	308 18.0	66 3.9	297 17.4	118 6.9	34 2.0	97 5.7	1,707 100.0

問(2) 主な業種

	鉄鋼業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	はん用機械・同部品製造業	生産用機械・同部品製造業	業務用機械・同部品製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	電気機械・同部品製造業	情報通信機械・同部品製造業	自動車・同部品製造業	その他の輸送用機器・同部品製造業	合計
合計	32 1.9	51 3.0	284 16.6	118 6.9	453 26.5	115 6.7	98 5.7	162 9.5	51 3.0	259 15.2	84 4.9	1,707 100.0

問(3) 資本金(平成24年6月末現在)

	1千万円以下	1千万円超～3千万円以下	3千万円超～5千万円以下	5千万円超～1億円以下	1億円超～3億円以下	3億円超	合計
合計	374 21.9	566 33.2	370 21.7	302 17.7	61 3.6	34 2.0	1,707 100.0

問(4) 創業(法人化した場合には、個人での創業時)からの経過年数

	10年未満	10～20年未満	20～30年未満	30～40年未満	40～50年未満	50～60年未満	60～70年未満	70年以上	合計
合計	40 2.4	77 4.6	183 10.8	244 14.4	323 19.1	317 18.8	279 16.5	226 13.4	1,689 100.0

問(6) 貴社の販売(受注)先の総数は何社ですか。

	1～6社	7～10社	11～20社	21～50社	51～100社	101社以上	合計
合計	189 11.2	147 8.7	259 15.4	400 23.7	279 16.5	413 24.5	1,687 100.0

問(7) 貴社の生産品・生産工程・設計についてお尋ねします。

① 量産品、多品種少量生産、試作品のいずれが中心ですか。

	量産品中心	多品種少量生産中心	試作品中心	合計
合計	493 29.5	1,136 68.1	40 2.4	1,669 100.0

問(7) 貴社の生産品・生産工程・設計についてお尋ねします。

② 完成品ですか、部品ですか。

	完成品	部品ユニット・モジュール	単一部品	一部加工	合計
合計	924 54.7	561 33.2	737 43.6	335 19.8	1,689 100.0

問(7) 貴社の生産品・生産工程・設計についてお尋ねします。

③ 貴社で行っている生産工程はどれですか。

	板金	プレス	製缶	溶接	鋳造	鍛造	射出成型	切削加工	研磨	熱処理	表面処理、メッキ、塗装	金型製作	部品組立	最終製品組立	その他	合計
合計	256 15.1	427 25.3	264 15.6	594 35.1	117 6.9	60 3.6	98 5.8	804 47.6	440 26.0	183 10.8	365 21.6	245 14.5	768 45.4	675 39.9	151 8.9	1,690 100.0

問（7）貴社の生産品・生産工程・設計についてお尋ねします。

④貴社の主要製品の設計はどのようになされていますか。

	発注企業が設計したもの、そのまま使う	発注企業が設計するが、当社も意見を述べる	設計の一部は当社が担当する	設計の大半を当社が担当する	当社が独自に設計する	その他	合計
合計	531 31.7	327 19.5	143 8.5	277 16.5	381 22.7	16 1.0	1,675 100.0

問（8）貴社が保有する生産技術機能について

	製品の企画・開発機能	設計・デザイン機能	試作・試験機能	生産システム・工程等の改善機能	使用生産機械の内製機能	新技術・加工法の開発機能	多品種生産に応じた柔軟な生産システム機能	合計
合計	627 39.1	677 42.2	832 51.8	777 48.4	342 21.3	470 29.3	426 26.5	1,605 100.0

問（9）貴社の生産態様

	自社企画製品のみを製造	自社企画製品と他社企画製品を製造	他社企画製品のみを製造	合計
合計	325 19.5	573 34.5	765 46.0	1,663 100.0

問（10）貴社では一般にいう下請系列的な生産を行っていますか。

	下請系列的な生産を行っている	下請系列的な生産は行っていない	合計
合計	899 68.4	416 31.6	1,315 100.0

問（11）貴社の総売上額に占める下請系列的な取引の割合について

	90%以上	75～90%未満	50～75%未満	25～50%未満	25%未満	合計
合計	478 53.5	129 14.4	104 11.6	102 11.4	80 9.0	893 100.0

問（12）前問（11）の下請系列的な取引の割合の5年前と比べた変化

	増加している	あまり変わらない	減少している	合計
合計	85 9.6	595 67.5	202 22.9	882 100.0

問（13）現在の主力納入先について5年前（平成19年ごろ）の取引額の順位

	1位だった	2位だった	3位以下だった	取引がなかった	合計
合計	938 71.1	145 11.0	194 14.7	43 3.3	1,320 100.0

問（14）平成24年度における主力納入先からの受注額は、5年前に比べてどの程度になる見通しですか。

	30%以上の増加	10%以上30%未満の増加	ほぼ横ばい（10%未満の増加～10%未満の減少）	10%以上30%未満の減少	30%以上の減少	わからない	合計
合計	186 14.1	226 17.1	426 32.3	262 19.9	183 13.9	36 2.7	1,319 100.0

問（15）①現在及び②5年前（平成19年ごろ）の主力納入先のタイプ

①現在

	上場企業 (その子 会社を含 む)	未上場の 独立企業	未上場の 下請企業	合計
合計	906 68.8	314 23.8	97 7.4	1,317 100.0

問（15）①現在及び②5年前（平成19年ごろ）の主力納入先のタイプ

②5年前

	上場企業 (その子 会社を含 む)	未上場の 独立企業	未上場の 下請企業	合計
合計	892 68.6	312 24.0	97 7.5	1,301 100.0

問（16）主力納入先への売上額が貴社の総売上額に占める割合

	90%以 上	75～9 0%未満	50～7 5%未満	25～5 0%未満	25%未 満	合計
合計	129 9.8	145 11.0	275 20.8	446 33.7	327 24.7	1,322 100.0

問（17）貴社が主力納入先に納入する製品の性格について

①現在

	完成品	部品ユ ニット・ モジュー ル	単一部品	一部加工	合計
合計	381 29.3	296 22.7	486 37.3	139 10.7	1,302 100.0

問（17）貴社が主力納入先に納入する製品の性格について

②5年前

	完成品	部品ユ ニット・ モジュー ル	単一部品	一部加工	合計
合計	370 28.5	288 22.2	492 38.0	146 11.3	1,296 100.0

問（18）主力納入先との資本・人的関係について

I. 代表取締役の受入（現在）

	ない	ある	合計
合計	1,164 95.7	52 4.3	1,216 100.0

問（18）主力納入先との資本・人的関係について

II-①. その他役員、管理職の受入（現在）

	ない	ある	合計
合計	1,072 88.2	143 11.8	1,215 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅱ－②．その他役員、管理職の受入（今後の見込み）

	強まる	現状程度	弱まる	わからない	合計
合計	10 7.1	96 68.1	14 9.9	21 14.9	141 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅲ－①．資本の受入（現在）

	ない	ある	合計
合計	1,124 92.4	92 7.6	1,216 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅲ－②．資本の受入（今後の見込み）

	強まる	現状程度	弱まる	わからない	合計
合計	5 5.6	69 76.7	7 7.8	9 10.0	90 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅳ－①．資金面での支援（現在）

	ない	ある	合計
合計	1,162 95.7	52 4.3	1,214 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅳ－②．資金面での支援（今後の見込み）

	強まる	現状程度	弱まる	わからない	合計
合計	4 8.0	38 76.0	5 10.0	3 6.0	50 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅴ－①．技術面での指導（現在）

	ない	ある	合計
合計	882 72.5	335 27.5	1,217 100.0

問（１８）主力納入先との資本・人的関係について

Ⅴ－②．技術面での指導（今後の見込み）

	強まる	現状程度	弱まる	わからない	合計
合計	43 13.1	232 70.7	18 5.5	35 10.7	328 100.0

問（19）受注単価はどのように決定されていますか

①現在

	納入先が一方的に決める	当社の見積もりを基に納入先が決める	当社の見積もりにより決定	双方の話し合いによるが、納入先の意向が強く反映される	双方の話し合いによるが、当社の状況もかなり考慮される	複数の指定期間に見積もりを出させて納入先が決める	公募入札方式により決める	合計
合計	29 2.3	325 25.2	125 9.7	347 26.9	205 15.9	252 19.6	5 0.4	1,288 100.0

問（19）受注単価はどのように決定されていますか

②5年前（平成19年頃）

	納入先が一方的に決める	当社の見積もりを基に納入先が決める	当社の見積もりにより決定	双方の話し合いによるが、納入先の意向が強く反映される	双方の話し合いによるが、当社の状況もかなり考慮される	複数の指定期間に見積もりを出させて納入先が決める	公募入札方式により決める	合計
合計	32 2.5	366 28.4	138 10.7	325 25.2	218 16.9	205 15.9	4 0.3	1,288 100.0

問（20）貴社の採算面から見て、現在の受注単価の水準は5年前と比べてどのように変化していますか

	厳しくなっている	やや厳しくなっている	変わらない	やや良くなっている	良くなっている	合計
合計	623 46.9	477 35.9	186 14.0	37 2.8	6 0.5	1,329 100.0

問（21）受注単価の引き下げ要請について

①現在、受注単価の引き下げ要請の状況について

	従来よりも強まった	従来と同程度	従来よりも弱まった	特にない	合計
合計	626 47.0	567 42.5	44 3.3	96 7.2	1,333 100.0

問（21）受注単価の引き下げ要請について

②単価引き下げ要請への対応の可能性について

	充分対応できる	努力すれば対応可能である	対応するにはかなりの努力が必要である	対応は難しい	合計
合計	25 2.1	376 28.2	674 50.2	92 7.0	1,167 100.0

問（22）過去5年間で、主力納入先の発注に以下のような変化がありましたか

	品質精度向上や検品強化の要請が強まった	小ロット発注の傾向が強まった	短納期の傾向が強まった	多頻度納入の要請が強まった	発注に際しこれまでの取引実績が考慮されなくなった	合計
合計	813 65.0	478 36.2	752 57.2	198 15.0	300 22.5	1,250 100.0

問（23）主力納入先が貴社に発注している主な理由

	資本・人的関係	取引実績による信頼関係	距離的に近いこと	コスト対応力	品質が優れていること	納期を厳守すること	専門技術、特殊な加工設備を持っていること	技術開発力、提案力	地球環境問題への対応力	その他	合計
合計	106 8.0	1,024 77.1	236 17.8	429 32.3	702 52.9	562 42.3	401 30.2	307 23.1	16 1.2	12 0.9	1,328 100.0

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

①過去5年間で主力納入先が実施したこと（1/2）

	海外生産の拡大	海外生産の縮小（国内への回帰）	海外からの部品調達拡大	国内工場の移転、集約	事業部門の統廃合（売却、分社化、合併等）	異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	部品の共通化、部品点数の削減	部品ユニット・モジュール化での発注拡大	デザイン・イン（調達先と共同で設計開発）の積極化	デザイン・インの消極化
合計	800	61	513	275	265	55	363	151	123	13
	67.5	5.1	43.3	23.2	22.3	4.6	30.6	12.7	10.4	1.1

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

①過去5年間で主力納入先が実施したこと（2/2）

	系列外取引の推進	外注先・調達先の絞込み	調達先の分散	内製化の推進	外注化・アウトソーシングの推進	発注窓口の集約	ジャスト・イン・タイム生産強化による仕掛在庫削減	BCPとしての仕掛在庫の過度の削減の回避	グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	ネット調達推進（専用回線EDI、ネットでの発注）	合計
合計	138	510	282	312	109	148	305	35	278	284	1,186
	11.6	43.0	23.8	26.3	9.2	12.5	25.7	3.0	23.4	23.9	100.0

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

② ①の内、貴社の受注面に悪い影響を与えたこと（1/2）

	海外生産の拡大	海外生産の縮小（国内への回帰）	海外からの部品調達拡大	国内工場の移転、集約	事業部門の統廃合（売却、分社化、合併等）	異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	部品の共通化、部品点数の削減	部品ユニット・モジュール化での発注拡大	デザイン・イン（調達先と共同で設計開発）の積極化	デザイン・インの消極化
合計	515	5	389	137	116	9	161	38	12	9
	57.5	0.6	43.5	15.3	13.0	1.0	18.0	4.2	1.3	1.0

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

② ①の内、貴社の受注面に悪い影響を与えたこと（2/2）

	系列外取引の推進	外注先・調達先の絞込み	調達先の分散	内製化の推進	外注化・アウトソーシングの推進	発注窓口の集約	ジャスト・イン・タイム生産強化による仕掛在庫削減	BCPとしての仕掛在庫の過度の削減の回避	グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	ネット調達推進（専用回線EDI、ネットでの発注）	合計
合計	80	145	179	242	20	50	188	12	53	30	895
	8.9	16.2	20.0	27.0	2.2	5.6	21.0	1.3	5.9	3.4	100.0

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

③ ①の内、貴社の受注面に良い影響を与えたこと（1/2）

	海外生産の拡大	海外生産の縮小（国内への回帰）	海外からの部品調達拡大	国内工場の移転、集約	事業部門の統廃合（売却、分社化、合併等）	異なる業種の事業への進出、異業種企業との連携	部品の共通化、部品点数の削減	部品ユニット・モジュール化での発注拡大	デザイン・イン（調達先と共同で設計開発）の積極化	デザイン・インの消極化
合計	94	20	36	56	41	25	98	80	79	3
	14.8	3.1	5.7	8.8	6.4	3.9	15.4	12.6	12.4	0.5

問（24）主力納入先の経営戦略の変化とその影響についてお尋ねします。

③ ①の内、貴社の受注面に良い影響を与えたこと（2/2）

	系列外取引の推進	外注先・調達先の絞込み	調達先の分散	内製化の推進	外注化・アウトソーシングの推進	発注窓口の集約	ジャスト・イン・タイム生産強化による仕掛在庫削減	BCPとしての仕掛在庫の過度の削減の回避	グリーン調達基準の採用等、環境問題への対応	ネット調達推進（専用回線EDI、ネットでの発注）	合計
合計	25	244	35	25	65	46	45	10	95	146	636
	3.9	38.4	5.5	3.9	10.2	7.2	7.1	1.6	14.9	23.0	100.0

問（25）「海外生産の縮小（国内への回帰）」により、貴社の技術面でどのような変化が起きていますか

	開発から量産までの期間の短期化	異なった加工分野の素材への変更	難加工素材のウェイトが高まった	エレクトロニクス化の進展	技術の高精度化・微細化	液晶・デジタル関連等、新技術分野への移行	その他	特になし	合計
合計	15	3	3	-	12	2	2	25	51
	29.4	5.9	5.9	-	23.5	3.9	3.9	49.0	100.0

問（26）「調達先の分散」で、主力納入先が分散を行ったことに伴い貴社が受けた影響

	取引量の増加	取引量の減少	納入単価の引き下げ要請の強まり	納入単価の引き下げ要請の弱まり	納入する製品の設計や仕様を納入先から指定される	納入する製品の設計や仕様を納入先が要請	貴社の原材料・部品の仕入先分散に対する期待・要請	リスク管理強化要請（BCP：事業継続計画策定等）	主力納入先の近隣での生産の要請	その他	特になし	合計
合計	19 7.2	164 61.9	168 63.4	5 1.9	12 4.5	24 9.1	13 4.9	15 5.7	12 4.5	5 1.9	21 7.9	265 100.0

問（27）「ネット調達の推進」で、主力納入先との取引に占めるネット調達の比率について

①現状

	50%以上	30～50%未満	10～30%未満	10%未満	なし	合計
合計	135 50.4	34 12.7	36 13.4	51 19.0	12 4.5	268 100.0

問（27）「ネット調達の推進」で、主力納入先との取引に占めるネット調達の比率について

②2～3年後の見込み

	50%以上	30～50%未満	10～30%未満	10%未満	なし	合計
合計	164 61.0	41 15.2	35 13.0	21 7.8	8 3.0	269 100.0

問（28）①現状での主力納入先に対する貴社の取引方針

	総売上高に占める比率を高めたい	総売上高に占める比率は現状を維持したい	総売上高に占める比率を小さくしていきたい	他の企業との取引に切り替えたい	合計
合計	265 27.7	475 49.6	209 21.8	8 0.8	957 100.0

問（28）②近い将来ネット調達が広範な企業に普及してきた場合の取引方針について

	総売上高に占める比率を高めたい	総売上高に占める比率は現状を維持したい	総売上高に占める比率を小さくしていきたい	他の企業との取引に切り替えたい	合計
合計	235 25.8	471 51.8	166 18.2	38 4.2	910 100.0

問（29）固定的な受注（下請）取引関係が縮小し主力取引先による系列外への発注が増加する場合の影響

	取引量が不安定になる	取引の採算が悪化する	取引先の多角化が進めやすくなる	系列外の企業からの受注により採算が良くなる	自社製品開発に取組む契機となる	受注見通しが立てにくく設備投資リスクが大きくなる	受注の範囲が広がり、技術力が向上する	親企業から技術指導や情報提供が減り、技術力が低下	社内のノウハウ等により改善提案行いにくい	当社にはあまり影響はない	その他	わからない	合計
合計	549 68.4	369 46.0	98 12.2	17 2.1	76 9.5	364 45.3	94 11.7	36 4.5	37 4.6	57 7.1	4 0.5	67 8.3	803 100.0

問（30）自社製品（自社で独自に製造・販売している製品）と受注（下請）生産の比率についての今後の方針

	自社製品を主にしていく	受注（下請）生産を主にしていく	自社製品と受注（下請）生産とを並行していく	方針は未定	合計
合計	127 10.8	544 46.5	377 32.2	123 10.5	1,171 100.0

問（31）5年前（平成19年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

①販売先（受注先）の数の増減について

	増加した	あまり変わらない	減少した	合計
合計	651 38.7	824 49.0	208 12.4	1,683 100.0



問（３１）５年前（平成１９年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

②新たに開拓した主な販売先（受注先）の業種について

	既存の販売先と同じ業種	既存の自社技術・設備を活用できる異なる業種	既存の自社技術・設備とはあまり関係がない業種	新規開拓先はほとんどない	合計
合計	736 45.0	589 36.0	55 3.4	256 15.6	1,636 100.0

問（３１）５年前（平成１９年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

③販売先（受注先）の開拓に際してどのような面で課題がありましたか

	コスト競争力	技術力	保有設備	営業・販売力	資金力	生産管理	その他	特になし	合計
合計	876 54.0	531 32.8	238 14.7	521 32.1	79 4.9	124 7.6	32 2.0	232 14.3	1,621 100.0

問（３１）５年前（平成１９年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

④－Ⅰ．売上金額からみた国内（同一県内）の販売先（受注先）の地域の変化について

	増加した	ほとんど変わらない	減少した	以前から販売先はない	合計
合計	218 13.7	981 61.4	333 20.9	65 4.1	1,597 100.0

問（３１）５年前（平成１９年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

④－Ⅱ．売上金額からみた国内（県外の同一地方圏）の販売先（受注先）の地域の変化について

	増加した	ほとんど変わらない	減少した	以前から販売先はない	合計
合計	321 20.5	891 56.9	250 16.0	104 6.6	1,566 100.0

問（３１）５年前（平成１９年）に比べた貴社の販売先（受注先）の変化について

④－Ⅲ．売上金額からみた国内（国内の他の地方圏）の販売先（受注先）の地域の変化について

	増加した	ほとんど変わらない	減少した	以前から販売先はない	合計
合計	422 27.6	722 47.3	213 13.9	171 11.2	1,528 100.0

問（３２）貴社では新たな販売先（受注先）を開拓するために、どのような活動を重視しておられますか

	既往顧客からの情報収集	公的機関からの情報収集	金融機関からの情報収集	ホームページによる情報発信	ホームページによる企業へのアクセス	新製品情報等、新聞・雑誌を使った情報発信	異業種交流・セミナー等による人脈形成	展示会・見本市等への出展	共同受注活動への参加	営業マンの育成・営業活動の強化	その他	販売先の新規開拓は行っていない	合計
合計	926 55.7	238 14.3	209 12.6	517 31.1	158 9.5	135 8.1	192 11.5	519 31.2	59 3.5	531 31.9	42 2.5	170 10.2	1,663 100.0

問（３３）５年前（平成１９年頃）に比べた貴社の外注先の変化について

①外注先の数の増減について

	増加した	あまり変わらない	減少した	以前から外注先はない	合計
合計	307 18.4	976 58.6	334 20.1	48 2.9	1,665 100.0

問（３３）５年前（平成１９年頃）に比べた貴社の外注先の変化について

②－Ⅰ．発注額からみた国内の外注先の地域（同一県内）の変化について

	増加した	あまり変わらない	減少した	以前から外注先はない	合計
合計	225 13.9	944 58.4	379 23.4	69 4.3	1,617 100.0

問（３３）５年前（平成１９年頃）に比べた貴社の外注先の変化について

②－Ⅱ．発注額からみた国内の外注先の地域（県外の同一地方圏）の変化について

	増加した	あまり変わらない	減少した	以前から外注先はない	合計
合計	199 12.7	848 54.3	256 16.4	259 16.6	1,562 100.0

問（３３）５年前（平成１９年頃）に比べた貴社の外注先の変化について

②－Ⅲ．発注額からみた国内の外注先の地域（国内の他の地方圏）の変化について

	増加した	あまり変わらない	減少した	以前から外注先はない	合計
合計	163 10.8	783 52.0	180 11.9	381 25.3	1,507 100.0

問（３４）外注に対する貴社の方針について

①外注の量についての方針について

	増やしたい	現状程度を維持したい	減らしたい	従来から外注はしていない（今後もしない）	合計
合計	200 11.9	964 57.6	449 26.8	62 3.7	1,675 100.0

問（３４）外注に対する貴社の方針について

②外注先の数についての方針について

	増やしたい	現状程度を維持したい	減らしたい	合計
合計	248 16.2	976 63.7	307 20.1	1,531 100.0

問（３４）外注に対する貴社の方針について

③貴社では、外注先をどのように位置付けていく方針ですか

	外注先の専門的な技術や製造設備を活用する	生産能力の不足分を外注に依存する	外注先の方がコストが低いものは外注に依存する	外注先を活用し当社は得意な分野に集中する	関連する業務・工程は極力自社で行う	現在の外注先を中心に発注する	現在取引がなくとも優秀な企業には発注する	特定の外注先への発注を増やす	現在の発注シェアを維持する	その他	特になし	合計
合計	974 60.8	1,014 63.3	760 47.5	441 27.5	212 13.2	351 21.9	382 23.9	22 1.4	49 3.1	5 0.3	31 1.9	1,601 100.0

問（３５）貴社では輸出を行っていますか

	自社（あるいは、自社の販社等）で直接輸出している	商社を経由して間接的に輸出を行っている	当社の製品は最終的には輸出に取付・内蔵される	上記１～３のいずれかです	上記１～３のいずれの方法でも行う予定はない	わからない	合計
合計	425 26.2	393 24.2	496 30.6	36 2.2	396 24.4	135 8.3	1,622 100.0

問(36)①貴社が輸出を行っている全ての国または地域(1/2)

	韓国	台湾	香港	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	中国
合計	426 42.0	390 38.5	171 16.9	183 18.0	208 20.5	445 43.9	169 16.7	293 28.9	725 71.5

問(36)②貴社が輸出を行っている全ての国または地域(2/2)

	ベトナム	インド	その他アジア諸国	オセアニア	北米(米、加、メキシコ)	中南米	欧州	ロシア	その他	合計
合計	185 18.2	233 23.0	129 12.7	97 9.6	530 52.3	133 13.1	401 39.5	118 11.6	61 6.0	1,014 100.0

問(36)②輸出額が最も大きい国・地域(最大の輸出国・地域)(1/2)

	韓国	台湾	香港	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	中国
合計	55 8.4	35 5.3	9 1.4	7 1.1	7 1.1	58 8.8	13 2.0	21 3.2	218 33.2

問(36)②輸出額が最も大きい国・地域(最大の輸出国・地域)(2/2)

	ベトナム	インド	その他アジア諸国	オセアニア	北米(米、加、メキシコ)	中南米	欧州	ロシア	その他	合計
合計	8 1.2	12 1.8	6 0.9	2 0.3	148 22.5	3 0.5	37 5.6	5 0.8	13 2.0	657 100.0

問(37)貴社では海外生産(委託生産を除きます)を行っていますか

	既に海外生産を行っている	海外生産を計画・準備中	海外生産を検討中	当面海外生産の予定はない	過去に海外生産を行っていたが国内回帰・撤退した	未定	合計
合計	256 15.8	58 3.6	77 4.7	1,021 62.9	35 2.2	175 10.8	1,622 100.0

問(38)貴社が海外生産を行っている国・地域についてお尋ねします。

①海外生産を行っている国・地域(1/2)

	韓国	台湾	香港	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	中国
合計	13 5.1	17 6.7	3 1.2	2 0.8	8 3.1	65 25.5	20 7.8	14 5.5	178 69.8

問(38)貴社が海外生産を行っている国・地域についてお尋ねします。

①海外生産を行っている国・地域(2/2)

	ベトナム	インド	その他アジア諸国	オセアニア	北米(米、加、メキシコ)	中南米	欧州	ロシア	その他	合計
合計	15 5.9	5 2.0	1 0.4	- -	20 7.8	- -	7 2.7	- -	1 0.4	255 100.0

問(38)貴社が海外生産を行っている国・地域についてお尋ねします。

②最大の生産国・地域(1/2)

	韓国	台湾	香港	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	中国
合計	2 1.1	6 3.2	- -	- -	2 1.1	32 17.3	11 5.9	6 3.2	113 61.1

問（38）貴社が海外生産を行っている国・地域についてお尋ねします。

②最大の生産国・地域（2/2）

	ベトナム	インド	その他アジア諸国	オセアニア	北米 (米、加、メキシコ)	中南米	欧州	ロシア	その他	合計
合計	4 2.2	- -	1 0.5	- -	7 3.8	- -	1 0.5	- -	- -	185 100.0

問（39）①貴社が現在重視している海外生産拠点（海外現地法人を含む）の機能

	納入先の海外生産拠点への部品供給	現地企業、進出企業への部品供給	国内工場への部品供給	海外市場への製品供給	国内市場への製品供給	労働力の確保	低コスト生産のメリット	原材料調達上のメリット	研究開発の拠点	量産の拠点	特殊加工能力・設備	海外生産による為替変動リスクの回避	その他	合計
合計	114 46.2	93 37.7	55 22.3	71 28.7	44 17.8	39 15.8	127 51.4	26 10.5	3 1.2	29 11.7	2 0.8	22 8.9	1 0.4	247 100.0

問（39）②今後重視していきたい機能

	納入先の海外生産拠点への部品供給	現地企業、進出企業への部品供給	国内工場への部品供給	海外市場への製品供給	国内市場への製品供給	労働力の確保	低コスト生産のメリット	原材料調達上のメリット	研究開発の拠点	量産の拠点	特殊加工能力・設備	海外生産による為替変動リスクの回避	その他	合計
合計	84 34.6	88 36.2	40 16.5	89 36.6	39 16.0	36 14.8	98 40.3	33 13.6	9 3.7	45 18.5	10 4.1	31 12.8	3 1.2	243 100.0

問（40）貴社の海外生産拠点での素材・部品の調達先について

①現在

	進出先の日系企業	進出先の現地資本系企業	左記以外の進出先の外資系企業	日本からの輸入	第三国からの輸入	その他	合計
合計	87 35.8	78 32.1	3 1.2	68 28.0	7 2.9	- -	243 100.0

問（40）貴社の海外生産拠点での素材・部品の調達先について

②今後（5年程度）

	進出先の日系企業	進出先の現地資本系企業	左記以外の進出先の外資系企業	日本からの輸入	第三国からの輸入	その他	合計
合計	74 30.7	115 47.7	12 5.0	20 8.3	20 8.3	- -	241 100.0

問（41）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

1-①. 生産ロットが大きい製品（現在）

	国内	海外	特に、国内外で区分はない	合計
合計	34 15.9	83 38.8	97 45.3	214 100.0

問（41）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

1-②. 生産ロットが大きい製品（今後）

	国内	海外	特に、国内外で区分はない	合計
合計	25 12.1	89 43.2	92 44.7	206 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

２－①．生産ロットが小さい製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	83 39.2	17 8.0	112 52.8	212 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

２－②．生産ロットが小さい製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	78 38.4	24 11.8	101 49.8	203 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

３－①．納期が長い製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	22 10.5	63 30.1	124 59.3	209 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

３－②．納期が長い製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	16 8.1	70 35.4	112 56.6	198 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

４－①．納期が短い製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	92 42.6	16 7.4	108 50.0	216 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

４－②．納期が短い製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	78 37.7	26 12.6	103 49.8	207 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

５－①．ライフサイクルが長い製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	25 12.8	37 19.0	133 68.2	195 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

５－②．ライフサイクルが長い製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	19 10.4	40 22.0	123 67.6	182 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

６－①．ライフサイクルが短い製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	39 20.7	16 8.5	133 70.7	188 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

６－②．ライフサイクルが短い製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	28 15.9	25 14.2	123 69.9	176 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

７－①．高度な技術が必要な製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	154 70.6	12 5.5	52 23.9	218 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

７－②．高度な技術が必要な製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	125 61.0	25 12.2	55 26.8	205 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

８－①．高度な技術を必要としない製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	18 8.2	119 54.1	83 37.7	220 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

８－②．高度な技術を必要としない製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	10 4.9	118 57.3	78 37.9	206 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

９－①．高価格の製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	102 48.6	13 6.2	95 45.2	210 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

９－②．高価格の製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	80 40.2	24 12.1	95 47.7	199 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１０－①．低価格の製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	18 8.4	100 46.5	97 45.1	215 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１０－②．低価格の製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	7 3.4	109 53.4	88 43.1	204 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１１－①．納入後のアフターサービスが必要な製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	73 38.8	9 4.8	106 56.4	188 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１１－②．納入後のアフターサービスが必要な製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	62 34.6	17 9.5	100 55.9	179 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１２－①．納入後のアフターサービスを必要としない製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	17 9.3	50 27.3	116 63.4	183 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１２－②．納入後のアフターサービスを必要としない製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	9 5.2	54 31.4	109 63.4	172 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１３－①．現地市場向け製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	12 5.9	132 65.0	59 29.1	203 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１３－②．現地市場向け製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	6 3.1	146 75.3	42 21.6	194 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１４－①．日本市場向け製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	115 53.5	22 10.2	78 36.3	215 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１４－②．日本市場向け製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	93 45.4	39 19.0	73 35.6	205 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１５－①．第三国市場向け製品（現在）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	18 9.4	81 42.4	92 48.2	191 100.0

問（４１）製品の性質に応じた海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針について

１５－②．第三国市場向け製品（今後）

	国内	海外	特に、国内 内外で区 分はない	合計
合計	8 4.2	104 55.0	77 40.7	189 100.0



問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

１－①．拠点の責任者（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	56 23.2	178 73.9	7 2.9	241 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

１－②．拠点の責任者（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	77 32.6	152 64.4	7 3.0	236 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

２－①．企画・開発（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	78 35.0	126 56.5	19 8.5	223 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

２－②．企画・開発（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	104 47.7	96 44.0	18 8.3	218 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

３－①．製造（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	172 72.9	57 24.2	7 3.0	236 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

３－②．製造（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	194 84.0	30 13.0	7 3.0	231 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

４－①．財務・経理（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	173 72.7	57 23.9	8 3.4	238 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

４－②．財務・経理（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	172 73.8	53 22.7	8 3.4	233 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

５－①．調達・購買（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	169 71.3	61 25.7	7 3.0	237 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

５－②．調達・購買（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	189 81.1	37 15.9	7 3.0	233 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

６－①．営業（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	111 47.4	111 47.4	12 5.1	234 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

６－②．営業（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	189 81.1	37 15.9	7 3.0	233 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

７－①．労務（現在）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	187 78.9	42 17.7	8 3.4	237 100.0

問（４２）海外の事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の登用方針について

７－②．労務（今後）

	現地人	日本人	その他	合計
合計	147 64.5	69 30.3	12 5.3	228 100.0

問（４３）貴社が今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域（１／２）

	韓国	台湾	香港	シンガポール	マレーシア	タイ	フィリピン	インドネシア	中国	ベトナム
合計	11 3.0	22 6.0	6 1.6	6 1.6	18 4.9	80 22.0	10 2.7	65 17.9	80 22.0	65 17.9

問（４３）貴社が今後、「新たに」海外生産を行うために進出を計画、または検討している国・地域（２／２）

	インド	その他アジア諸国	オセアニア	北米（米、加、メキシコ）	中南米	欧州	ロシア	その他	進出済の国・地域以外で生産する構想・計画はない	合計
合計	22 6.0	15 4.1	- -	14 3.8	7 1.9	3 0.8	3 0.8	4 1.1	106 29.1	364 100.0

問（４４）海外生産を予定しない具体的な理由について（１／２）

	製品の品質が低下、あるいは不安定	納期管理の遅れ、困難	生産コストが魅力的でない	原材料・部品・部品の調達に困難	労働力確保・労務管理が困難	投資資金の負担が大きい	販売先のニーズがない	主力納入先の方針・意向	為替リスクの回避が困難
合計	318 39.1	221 27.2	87 10.7	201 24.7	288 35.4	412 50.7	193 23.7	65 8.0	105 12.9

問（４４）海外生産を予定しない具体的な理由について（２／２）

	日本で国や地公体等の優遇措置が受けられる	現地での法律や税制面に障害（不十分、頻繁な変更）	事業化の事前調査が不十分	保守等、アフターサービスを提供するコストが高い	代金回収が円滑に進まない	適当な現地パートナーが存在、または関係悪化	知的財産権の保護が不十分	インフラ（電力、水道、道路など）の整備が不十分	その他	合計
合計	12 1.5	118 14.5	168 20.7	52 6.4	58 7.1	115 14.1	85 10.5	80 9.8	100 12.3	813 100.0

問（４５）国内に回帰・撤回した具体的な理由について（１／２）

	製品の品質が低下、あるいは不安定	納期管理の遅れ、困難	生産コストが魅力的でない	原材料・部品・部品の調達に困難	労働力確保・労務管理が困難	投資資金の負担が大きい	販売先のニーズがない	主力納入先の方針・意向	為替リスクの回避が困難
合計	17 63.0	6 22.2	10 37.0	3 11.1	6 22.2	4 14.8	5 18.5	2 7.4	1 3.7

問（４５）国内に回帰・撤回した具体的な理由について（２／２）

	日本で国や地公体等の優遇措置が受けられる	現地での法律や税制面に障害（不十分、頻繁な変更）	事業化の事前調査が不十分	保守等、アフターサービスを提供するコストが高い	代金回収が円滑に進まない	適当な現地パートナーが存在、または関係悪化	知的財産権の保護が不十分	インフラ（電力、水道、道路など）の整備が不十分	その他	合計
合計	- -	4 14.8	- -	1 3.7	2 7.4	3 11.1	1 3.7	- -	4 14.8	27 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

１－①国内本社の輸出額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在までの５年間、取引はない	合計
合計	280 27.6	158 15.6	167 16.5	408 40.3	1,013 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

１－②国内本社の輸出額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引はなく今後（５年後）も取引予定はない	合計
合計	298 30.0	178 17.9	148 14.9	368 37.1	992 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

２－①海外拠点での生産額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在までの ５年 間、取引 はない	合計
合計	176 22.9	26 3.4	24 3.1	542 70.6	768 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

２－②海外拠点での生産額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引 はなく今 後（５年 後）も取 引予定は ない	合計
合計	244 31.6	33 4.3	8 1.0	486 63.0	771 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

３－①内、海外拠点の所在する国での販売額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在まで の５年 間、取引 はない	合計
合計	146 22.3	32 4.9	21 3.2	457 69.7	656 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

３－②内、海外拠点の所在する国での販売額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引 はなく今 後（５年 後）も取 引予定は ない	合計
合計	233 34.4	26 3.8	8 1.2	410 60.6	677 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

４－①内、海外拠点から日本への輸出額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在まで の５年 間、取引 はない	合計
合計	87 13.0	65 9.7	40 6.0	476 71.3	668 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

４－②内、海外拠点から日本への輸出額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引 はなく今 後（５年 後）も取 引予定は ない	合計
合計	142 21.1	61 9.1	40 5.9	430 63.9	673 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

５－①内、海外拠点から第三国への輸出額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在まで の５年 間、取引 はない	合計
合計	83 13.0	47 7.4	15 2.4	492 77.2	637 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

５－②内、海外拠点から第三国への輸出額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引はなく今後（５年後）も取引予定はない	合計
合計	169 25.7	43 6.5	11 1.7	434 66.1	657 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

６－①国内本社の輸入額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在までの５年間、取引はない	合計
合計	190 20.6	153 16.6	82 8.9	497 53.9	922 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

６－②国内本社の輸入額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引はなく今後（５年後）も取引予定はない	合計
合計	236 25.9	159 17.4	56 6.1	461 50.5	912 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

７－①海外拠点の輸入額（５年前との比較）

	増加	不変	減少	現在までの５年間、取引はない	合計
合計	94 11.3	103 12.4	41 4.9	592 71.3	830 100.0

問（４６）貴社の国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減について

７－②海外拠点の輸入額（５年後の予想）

	増加	不変	減少	現在取引はなく今後（５年後）も取引予定はない	合計
合計	141 16.8	103 12.3	43 5.1	550 65.7	837 100.0

問（４７）海外の外注先との取引に関する問題点について

	品質にバラつきがある	品質向上への対応力が弱い	納期遅れがある	短納期化への対応力が弱い	多品種生産への対応力が弱い	小ロットのものへの対応力が弱い	高精度化に対応できない	量的変動に対応できない	その他	特に問題はない	合計
合計	477 51.5	298 32.1	221 23.8	241 26.0	115 12.4	164 17.7	186 20.1	53 5.7	107 11.5	144 15.5	927 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

①－１．技術（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	176 12.1	492 33.9	492 33.9	120 8.3	173 11.9	1,453 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

①－２．技術（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	237 16.6	537 37.6	436 30.5	50 3.5	168 11.8	1,428 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

②－１．コスト対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	83 5.8	367 25.6	627 43.8	203 14.2	153 10.7	1,433 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

②－２．コスト対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	109 7.7	430 30.5	615 43.6	109 7.7	149 10.6	1,412 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

③－１．納期への対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	255 17.8	455 31.7	493 34.4	79 5.5	152 10.6	1,434 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

③－２．納期への対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	303 21.4	472 33.4	451 31.9	41 2.9	148 10.5	1,415 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

④－１．保守等、アフターサービス（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	173 12.4	405 29.0	537 38.5	103 7.4	178 12.8	1,396 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅰ．主力納入先との比較」

④－２．保守等、アフターサービス（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	218 15.8	427 31.0	503 36.5	58 4.2	172 12.5	1,378 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

①－１．技術（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	307 26.4	563 48.5	206 17.7	44 3.8	42 3.6	1,162 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

①－２．技術（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	335 29.2	538 46.9	212 18.5	27 2.4	35 3.1	1,147 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

②－１．コスト対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	63 5.5	225 19.6	367 32.0	444 38.7	48 4.2	1,147 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

②－２．コスト対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	85 7.5	280 24.7	398 35.2	329 29.1	40 3.5	1,132 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

③－１．納期への対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	282 24.6	461 40.2	305 26.6	57 5.0	41 3.6	1,146 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

③－２．納期への対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	306 27.0	469 41.4	290 25.6	32 2.8	36 3.2	1,133 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

④－１．保守等、アフターサービス（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	225 19.9	448 39.6	322 28.5	61 5.4	74 6.5	1,130 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅱ．海外同業者との比較」

④－２．保守等、アフターサービス（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	260 23.3	455 40.8	299 26.8	35 3.1	67 6.0	1,116 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

①－１．技術（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	240 17.2	635 45.4	450 32.2	60 4.3	13 0.9	1,398 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

①－２．技術（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	311 22.6	653 47.4	366 26.6	35 2.5	13 0.9	1,378 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

②－１．コスト対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	100 7.2	407 29.3	674 48.5	195 14.0	13 0.9	1,389 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

②－２．コスト対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	135 9.8	484 35.3	625 45.6	115 8.4	13 0.9	1,372 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

③－１．納期への対応力（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	282 20.3	521 37.5	511 36.8	63 4.5	12 0.9	1,389 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内同業者との比較」

③－２．納期への対応力（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	328 23.9	551 40.1	450 32.8	32 2.3	12 0.9	1,373 100.0



問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内業者との比較」

④－１．保守等、アフターサービス（現在）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	209 15.4	495 36.6	536 39.6	65 4.8	48 3.5	1,353 100.0

問（４８）主力分野の「Ⅲ．国内業者との比較」

④－２．保守等、アフターサービス（今後）

	トップクラスの水準（主力納入先を大きく上回る）	上位の水準（主力納入先をやや上回る）	平均的水準（主力納入先と同程度）	やや物足りない水準（主力納入先より低い）	主力納入先は関連分野を保有していない	合計
合計	261 19.5	508 38.0	485 36.3	38 2.8	45 3.4	1,337 100.0

問（４９）貴社の技術・製品面での特色（強み）について

①貴社の特色（強み）として特に重要と考えているもの

	独自の製品開発力	短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力	コストダウンのための技術力・生産管理能力	製品の設計・デザイン力	試作から量産まで対応できる加工技術力・生産管理能力	製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力	親企業への技術提供力、提案力	特殊な加工技術・ノウハウの開発力	先端技術に関する研究開発力・応用力	地球環境問題への対応力	ユニット化・モジュール化への対応力	営業・販売力	顧客、取引先からの情報収集能力	自社の製品・技術に関する情報の発信能力	その他	合計
合計	397 24.4	909 55.9	438 26.9	206 12.7	756 46.5	756 46.5	194 11.9	249 15.3	67 4.1	32 2.0	58 3.6	66 4.1	93 5.7	28 1.7	48 3.0	1,626 100.0

問（４９）貴社の技術・製品面での特色（強み）について

②今後どのような能力を強化していきたいと考えていますか

	独自の製品開発力	短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力	コストダウンのための技術力・生産管理能力	製品の設計・デザイン力	試作から量産まで対応できる加工技術力・生産管理能力	製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力	親企業への技術提供力、提案力	特殊な加工技術・ノウハウの開発力	先端技術に関する研究開発力・応用力	地球環境問題への対応力	ユニット化・モジュール化への対応力	営業・販売力	顧客、取引先からの情報収集能力	自社の製品・技術に関する情報の発信能力	その他	合計
合計	501 31.0	377 23.3	668 41.4	247 15.3	277 17.2	388 24.0	230 14.2	391 24.2	275 17.0	78 4.8	117 7.2	384 23.8	159 9.8	194 12.0	48 3.0	1,615 100.0

問（５０）貴社では、技術開発、新製品開発のために、どのような体制をとっていますか

①現在

	自社単独で実施	親企業からの技術指導	親企業との相互技術協力	親企業以外の提携企業からの技術指導	親企業以外の提携企業との相互技術協力	同業者の組合等で共同で実施	異業種交流グループで共同で実施	大学、研究所等の外部機関と共同で実施	工業試験所等の公設機関の利用	その他	合計
合計	1,111 71.0	284 18.1	447 28.6	106 6.8	137 8.8	100 6.4	105 6.7	261 16.7	299 19.1	38 2.4	1,565 100.0

問（５０）貴社では、技術開発、新製品開発のために、どのような体制をとっていますか

②今後

	自社単独で実施	親企業からの技術指導	親企業との相互技術協力	親企業以外の提携企業からの技術指導	親企業以外の提携企業との相互技術協力	同業者の組合等で共同で実施	異業種交流グループで共同で実施	大学、研究所等の外部機関と共同で実施	工業試験所等の公設機関の利用	その他	合計
合計	875 56.4	185 11.9	407 26.2	139 9.0	259 16.7	118 7.6	255 16.4	544 35.1	385 24.8	37 2.4	1,551 100.0

問（５１）貴社には、自社製品（自社で独自に製造・販売している製品）がありますか

	既にある	現在は無いが、開発中	ない	合計
合計	737 46.0	57 3.6	809 50.5	1,603 100.0

問（５２）その自社製品は完成品ですか、部品ですか

	完成品	部品ユニット・モジュール	部品（単品）	合計
合計	639 81.5	70 8.9	75 9.6	784 100.0

問（５３）その自社製品が最終的に使用される主な分野

	産業用機械関連	家庭用電気機器関連（例：ＡＶ以外の家電等）	情報通信機器関連（例：ＩＴ、通信、ＡＶ関連等）	自動車関連	自動車以外の輸送用機器関連	その他機械関連	住宅関連	医療・福祉関連	環境関連（エネルギー関連を含む）	生活文化関連（例：生涯学習、観光、工芸、食品等）	素材材関連（素材材と「素材加工部品」）	その他	合計
合計	349 44.2	63 8.0	68 8.6	151 19.1	65 8.2	82 10.4	54 6.8	78 9.9	100 12.7	77 9.8	33 4.2	76 9.6	789 100.0

問（５４）現在、自社製品の総売上に占める割合について

	90%以上	75～90%未満	50～75%未満	25～50%未満	10～25%未満	10%未満	合計
合計	253 34.4	95 12.9	75 10.2	97 13.2	67 9.1	149 20.2	736 100.0

問（５５）自社製品の売上全体に占める割合の今後の方針について

	比率を大幅に高めたい	比率を徐々に高めたい	現状程度で良い	比率を低下させたい	合計
合計	111 14.2	315 40.4	344 44.1	10 1.3	780 100.0

問（５６）自社製品の販売体制はどうなっていますか

	自社（関連企業を含む）に販売部門がある	他社に委託して販売している	受注生産なので必要ない	合計
合計	453 62.4	122 16.8	151 20.8	726 100.0

問（５７）貴社では現在の本業以外の事業分野（新事業分野）への進出について

	既に新事業分野に進出している	新事業分野への進出を検討中	当面、新事業分野に進出するつもりはない	合計
合計	216 13.1	432 26.1	1,006 60.8	1,654 100.0

問（５８）新事業分野に進出または検討中の主な分野について

	産業用機械関連	家庭用電気機器関連（例：ＡＶ以外の家電等）	情報通信機器関連（例：ＩＴ、通信、ＡＶ関連等）	自動車関連	自動車以外の輸送用機器関連	その他機械関連	住宅関連	医療・福祉関連	環境関連（エネルギー関連を含む）	生活文化関連（例：生涯学習、観光、工芸、食品等）	素材材関連（素材材と「素材加工部品」）	その他	合計
合計	143 22.7	22 3.5	39 6.2	49 7.8	54 8.6	66 10.5	32 5.1	168 26.7	216 34.3	68 10.8	48 7.6	53 8.4	629 100.0

問（５９）貴社では企業価値、競争力の向上の見地から、どのようなスタンスでＩＴ（情報技術）を活用していますか

	意識的には活用していない	情報収集や連絡の一般的なツールとして利用する	設計・開発の専門業務に特定の部署・役員が利用	経営戦略で社内業務フローの効率化のために全社的に浸透	全社的に浸透させると共に、社外との連携も考え展開	合計
合計	222 14.6	753 49.5	76 5.0	360 23.7	109 7.2	1,520 100.0

問（６０）ＩＴを利用する目的と成果について

①貴社がＩＴを利用する目的（１／２）

	汎用的な製品・モジュールの設計・開発	専用の製品の設計・開発	熟練技術・技能の数値化・見える化による継承	製品の品質向上・原材料情報の収集による品質管理	社内での情報の共有	社外との情報交換・連絡	市場開拓・販路拡大	人件費の削減	人件費以外の固定費の削減	変動費の削減（原材料の使用量や在庫の削減による）
合計	730 47.2	678 43.9	339 21.9	716 46.3	1,168 75.5	1,014 65.6	483 31.2	385 24.9	128 8.3	362 23.4

問（60）ITを利用する目的と成果について

①貴社がITを利用する目的（2/2）

	経営管理の効率化・標準化によるリードタイムの短縮	経営上の意思決定の迅速化	リスク管理、コンプライアンスや内部統制の強化	新規事業、新しいビジネスモデルの創出	同業他社との協業等による事業拡大	異業種企業や研究機関と連携（共同開発・販売等）	企業イメージ、知名度、ブランドの確立・向上	人材の確保や人事考課の適正化	節電や廃棄物の削減を通じた地球環境の保護	その他	合計
合計	834 53.9	420 27.2	230 14.9	121 7.8	61 3.9	111 7.2	433 28.0	263 17.0	121 7.8	9 0.6	1,546 100.0

問（60）ITを利用する目的と成果について

②その中で、成果の大きい目的（1/2）

	汎用的な製品・モジュールの設計・開発	専用の製品設計・開発	熟練技術・技能の蓄積・見える化による継承	製品の品質向上・原材料情報収集による品質管理	社内での情報共有	社外との情報交換・連絡	市場開拓・販路拡大	人件費の削減	人件費以外の固定費の削減	変動費の削減（原材料の使用量や在庫の削減による）
合計	339 32.1	295 27.9	96 9.1	242 22.9	481 45.5	301 28.5	114 10.8	82 7.8	13 1.2	79 7.5

問（60）ITを利用する目的と成果について

②その中で、成果の大きい目的（2/2）

	経営管理の効率化・標準化によるリードタイムの短縮	経営上の意思決定の迅速化	リスク管理、コンプライアンスや内部統制の強化	新規事業、新しいビジネスモデルの創出	同業他社との協業等による事業拡大	異業種企業や研究機関と連携（共同開発・販売等）	企業イメージ、知名度、ブランドの確立・向上	人材の確保や人事考課の適正化	節電や廃棄物の削減を通じた地球環境の保護	その他	合計
合計	357 33.8	98 9.3	32 3.0	18 1.7	11 1.0	12 1.1	90 8.5	28 2.6	14 1.3	3 0.3	1,057 100.0

問（61）現在の主な事業分野の成長性について、貴社の見通しに最も近いもの

	大いに成長が望める	安定的な成長が望める	現状程度で頭打ちとみられる	需要の減少が懸念される	大幅な需要の減少が懸念される	わからない	合計
合計	64 3.8	462 27.7	513 30.7	445 26.7	67 4.0	118 7.1	1,669 100.0

問（62）今後5年間、全体として貴社の事業の発展の可能性をどう思いますか

	順調に発展できる	緩やかながらも発展できる	現状維持は可能	やや厳しい	かなり厳しい	わからない	合計
合計	69 4.1	554 33.1	455 27.2	425 25.4	123 7.4	46 2.8	1,672 100.0

問（63）貴社は将来的にどんなタイプの企業として発展して行きたいと考えておられますか

	特定の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー	複数の企業からの受注生産を中心に行う部品メーカー	系列、地域、業種に捉われない独立部品メーカー	完成品メーカー	製造業以外の分野に重点を移す	その他	合計
合計	127 7.7	709 42.9	274 16.6	476 28.8	49 3.0	17 1.0	1,652 100.0

問（64）貴社の経営体質を強化していく上での課題として重要と思われるもの

	日本人を中心とする人材の充実	日本人に拘らない人材の充実	情報の収集・処理・分析能力の向上	技術力の向上	生産設備の充実	知的財産権の保護・活用	資金力、財務内容の充実	販売力・営業基盤の強化	納入先との連携強化	業務提携等による納入先以外の企業との連携強化	リスク管理の強化（BCP、法令遵守の強化等）	事業の整理、縮小、統合	その他	合計
合計	329 19.7	184 11.0	157 9.4	1,046 62.5	291 17.4	52 3.1	432 25.8	567 33.9	195 11.6	52 3.1	34 2.0	28 1.7	8 0.5	1,674 100.0

平成 25 年 3 月

商 工 中 金 調 査 部

東京都中央区八重洲2-10-17

TEL:03-3246-9370 〒104-0028

E-mail:chukin21@mx1.alpha-web.ne.jp

一般財団法人 商工総合研究所

東京都江東区木場5-11-17

TEL:03-5620-1691 〒135-0042

E-mail:sri@shokosoken.or.jp

本資料は情報提供のみを目的に作成されたものであり、投資の勧誘等を目的としたものではありません。投資等に関する決定は読者ご自身でなさるようお願いいたします。