

第8回中小機械・金属工業の 構造変化に関する実態調査 (抄録) (下)

藤 野 洋
(商工総合研究所)
(主任研究員)

商工中金調査部では昭和45年以来、過去7回にわたって、ほぼ6年ごとに中小機械・金属工業の実態調査を実施してきた。本調査はその8回目にあたり、商工中金調査部と当研究所の共同研究として平成24年度に実施されたものであり、先月号と今月号の2回に分けて掲載している。

なお、本稿は調査報告書の抄録である。また、本調査ではアンケート調査と合わせて事例調査も行っているが、ここではアンケート調査結果のみを掲載した。アンケート調査の全容、事例調査の報告書は当研究所、または商工中金のホームページを参照されたい。

目 次

〔調査結果〕

〔総括〕

[1] 調査要領

[2] 企業パターン

[3] 調査回答企業の属性

[4] 注意事項

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. 中小機械・金属工業の経営の現状

2. 企業間関係の現状と変化

3. 販売、外注についての関係の変化

(以上、先月号に掲載)

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

2. 技術

3. 自社製品、新分野進出

4. 今後の経営戦略について

結語

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、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 海外生産

1.1.1 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2-1-1-1）、「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⁸。

ただ、「当面海外生産の予定はない」⁹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」が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。

1.1.2 海外生産国・地域

(i) 海外生産を行っている国・地域（図表2-1-1-2）

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。

（図表2-1-1-1）海外生産の有無（業種パターン別）（S.A.）

（構成比：％）

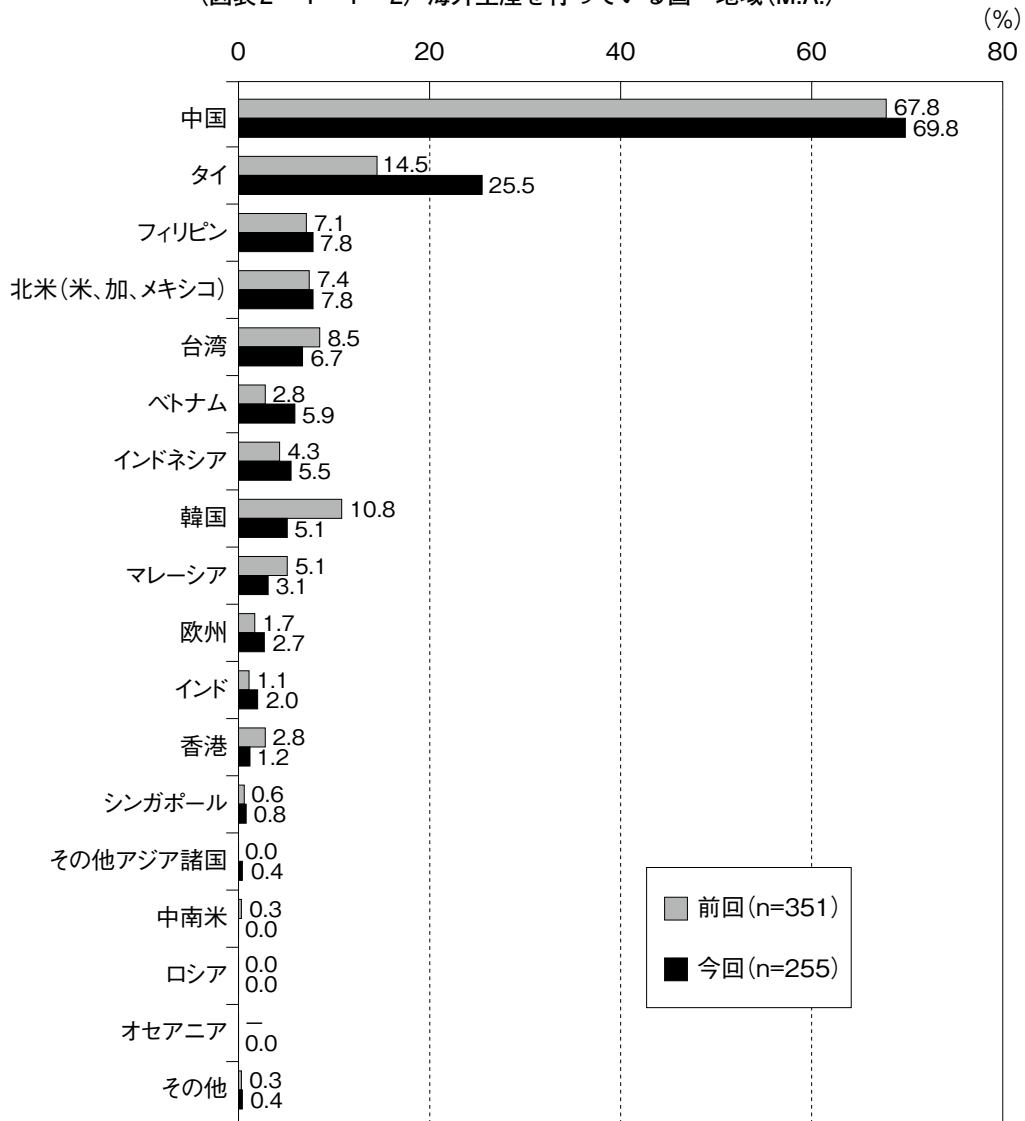
	既に 海外生産 を行っている	海外生産 を計画・ 準備中	海外生産 を検討中	当面海外 生産の予 定はない	過去に 海外生産 を行って いたが 国内回帰 ・撤退 した	未定	合計 (%)	回答 企業数
合計	15.8	3.6	4.7	62.9	2.2	10.8	100.0	1,622
鉄鋼業・非鉄・金属製品	11.7	2.0	3.5	67.0	2.9	12.9	100.0	342
はん用・生産用・業務用機械・同部品	13.9	4.1	5.5	63.8	2.1	10.5	100.0	655
電子部品・デバイス・回路、電気機械・情報通信	17.6	2.7	5.4	64.1	1.4	8.8	100.0	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。

8 「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。

9 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。

(図表2-1-1-2) 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。

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。

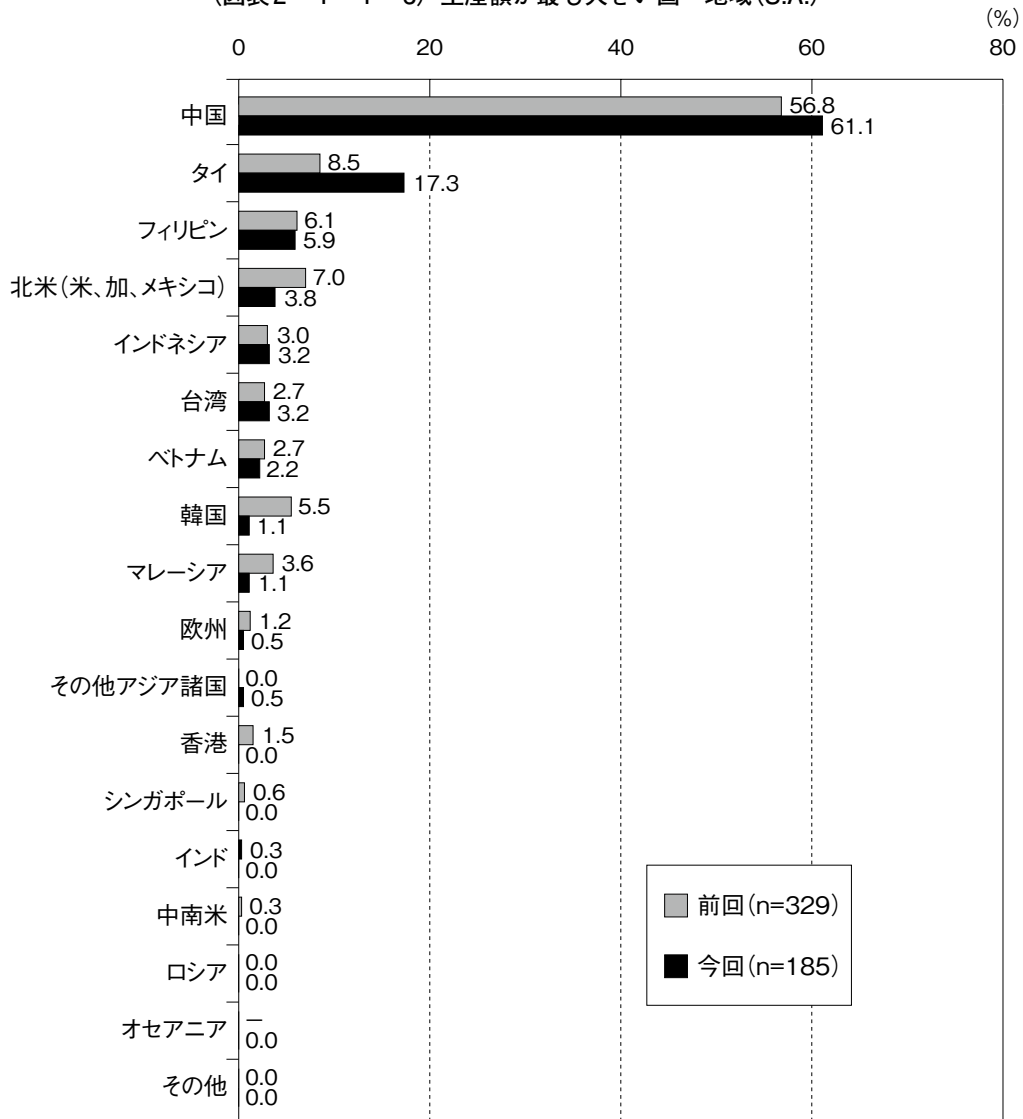
等で比率が上昇。一方、「韓国」(同:5.5%→同:1.1%)、「北米」(同:7.0%→同:3.8%)等で比率が低下した。

1.1.3 海外生産拠点の機能

(ii) 最大の生産国・地域(図表2-1-1-3)
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%)

現在重視している海外生産拠点の機能(①)をみると(図表2-1-1-4)、「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、

(図表2-1-1-3) 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。

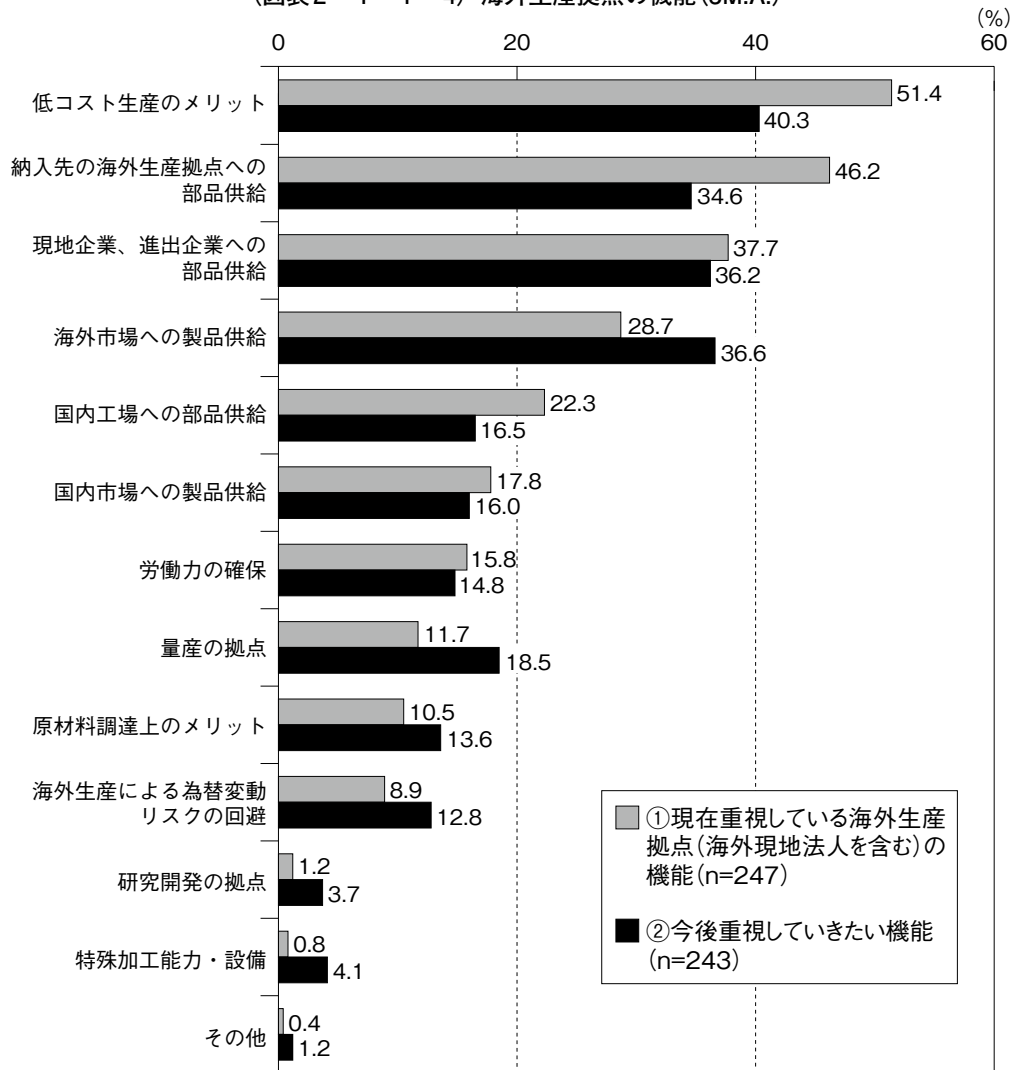
進出企業への部品供給」(37.7%)、第4位「海外市場への製品供給」(28.7%)、第5位「国内工場への部品供給」(22.3%)等が続く。

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2-1-1-5、「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

(図表2-1-1-4) 海外生産拠点の機能(3M.A.)



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。

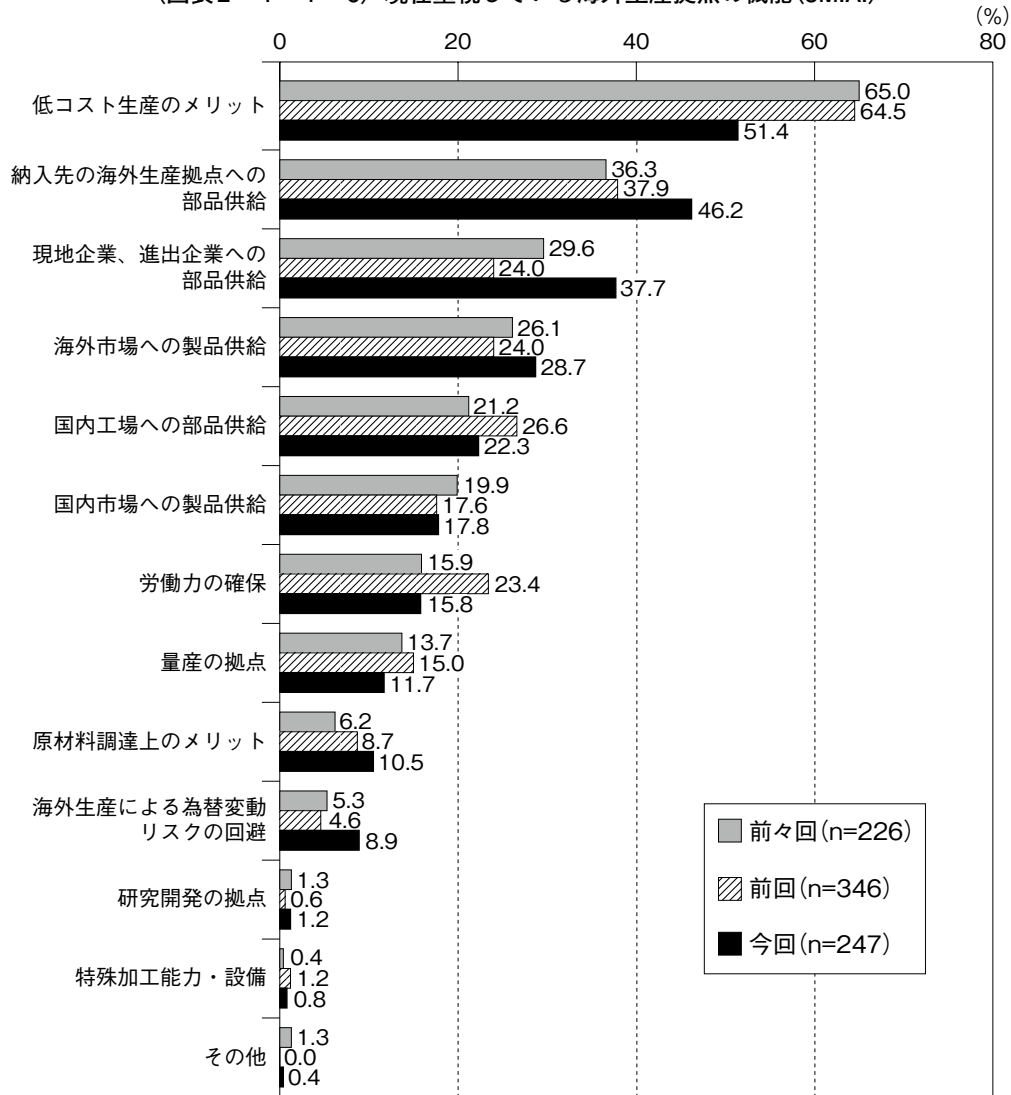
一方、「納入先の海外生産拠点への部品供給」(前々回:36.3%→前回:37.9%→今回:46.2%)、「原材料調達上のメリット」(同:6.2%→同:8.7%→同:10.5%)は2回連続で比率が上昇。また、「現地企業、進出企業への部品供給」(前回:24.0%→今回:37.7%)、「海外市場への製品供給」(同:24.0%→同:28.7%)等は前回に比

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2-1-1-6)、現

(図表2-1-1-5) 現在重視している海外生産拠点の機能(3M.A.)



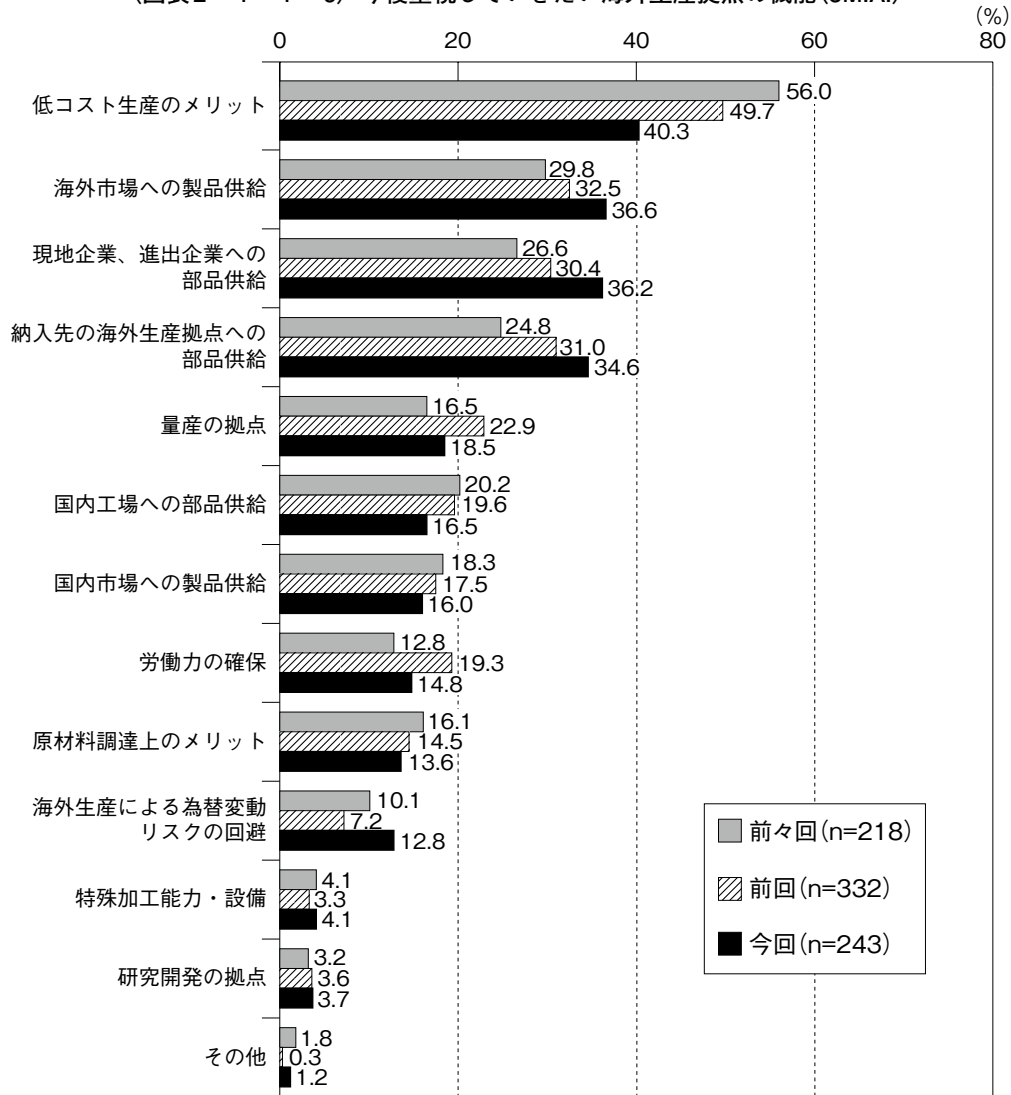
在重視している機能の時系列比較と概ね同様の傾向を示しているが、「海外市場への製品供給」(前々回:29.8%→前回:32.5%→今回:36.6%)、「現地企業、進出企業への部品供給」(同:26.6%→同:30.4%→同:36.2%)が2回連続で比率が上昇しており、機能のシフトに対する志向が一層鮮明になっている。

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てい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。

業態パターン別にみると(図表2-1-1-7)、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、

(図表2-1-1-6) 今後重視していきたい海外生産拠点の機能(3M.A.)



(図表2-1-1-7) 業態パターン別の海外生産拠点の機能(3M.A.)

(%)

			低コスト 生産の メリット	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	海外市場 への 製品供給	国内工場 への 部品供給	国内市場 への 製品供給	労働力の 確保	量産の拠 点	原材料 調達上の メリット	海外生産 による 為替変動 リスクの 回避	研究開発 の拠点	特殊加工 能力・ 設備	その他	合計 (%)	回答 企業数
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	現在重視して いる機能	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 合計	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

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。

1.1.4 海外生産拠点での主な素材・部品の調達先

(i) 現在 (図表2-1-1-8)

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。

(ii) 今後 (5年程度) (図表2-1-1-9)

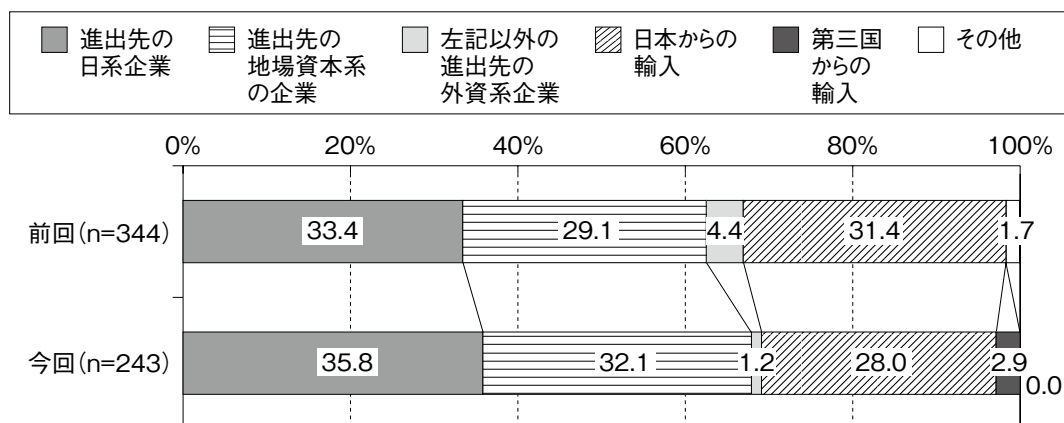
第1位「進出先の地場資本系の企業」(47.7%)、第2位「進出先の日系企業」(30.7%)の順位は前回と同じである。

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。

業態パターン別にみると(図表2-1-1-10)、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

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

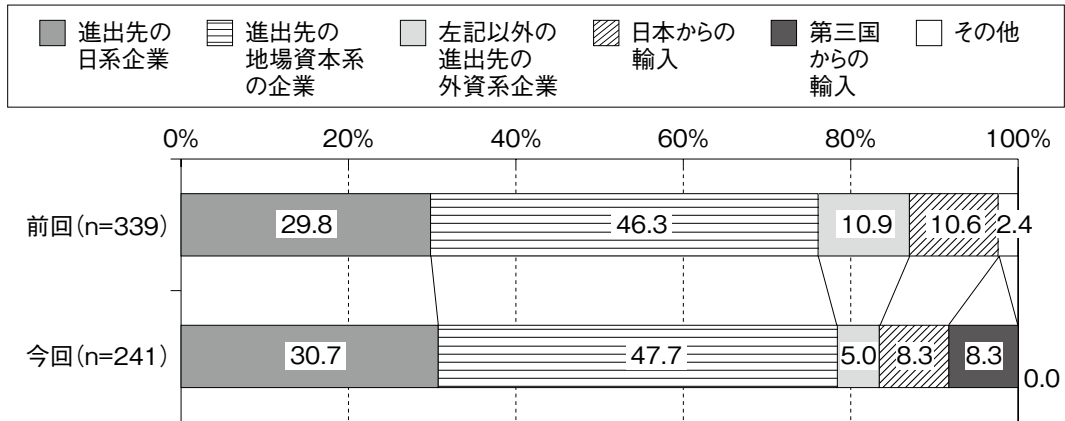
(構成比：%)



(注) 選択肢「第三国からの輸入」は今回調査から設定。

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

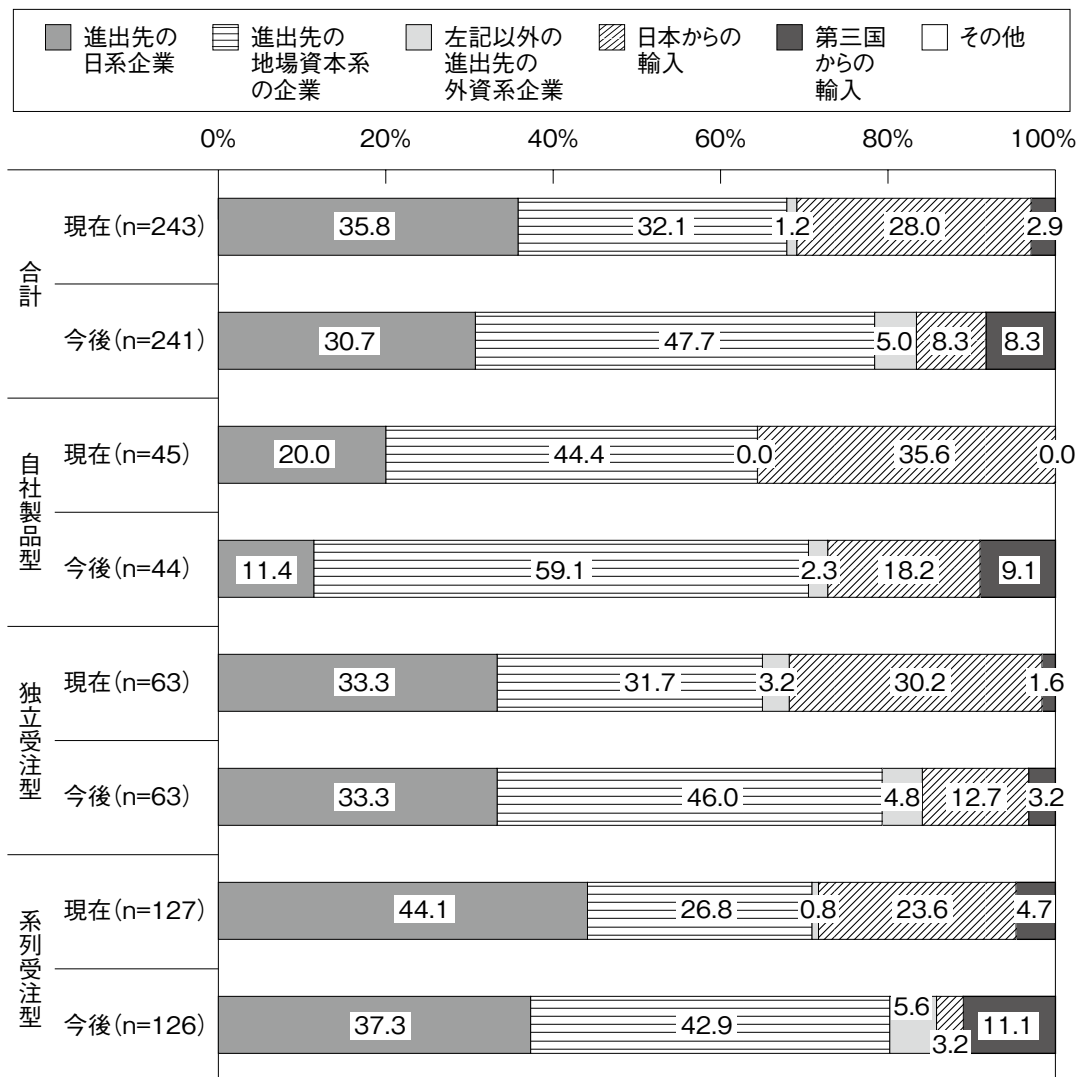
(構成比：%)



(注) 選択肢「第三国からの輸入」は今回調査から設定。

(図表2-1-1-10) 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。

先の現地化を推進する意向が顕著である。

いる。

1.1.5 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２－１－１－１１）

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

(ii) 製品の納期（図表２－１－１－１２）

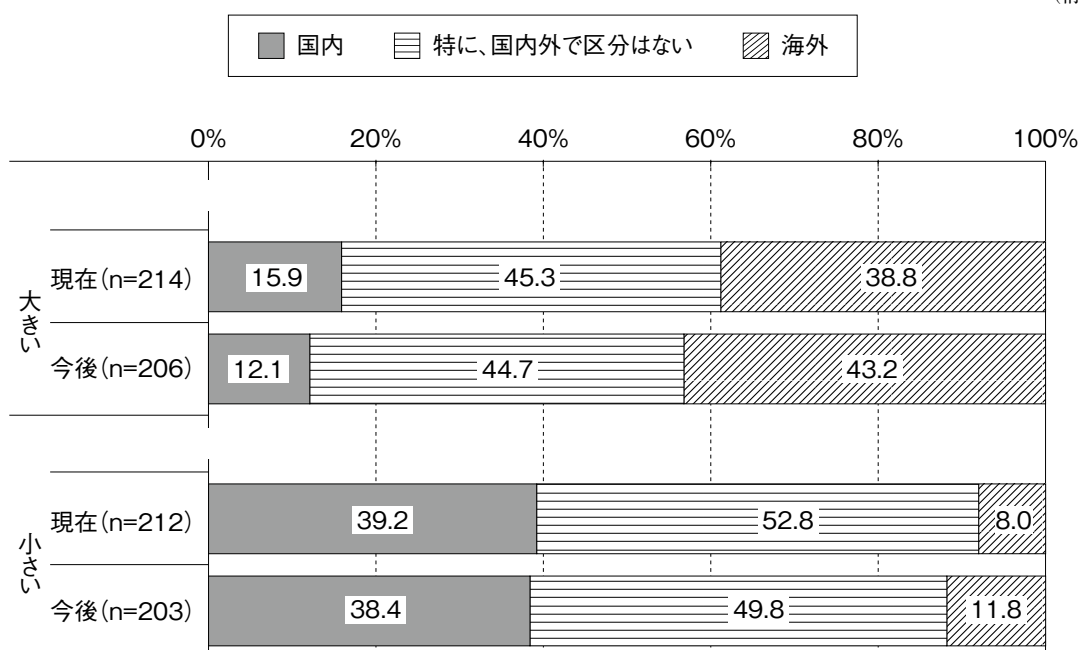
製品の納期が「長い」製品は、現在は『区分はない』が過半数。今後は「海外」の比率が上昇する。一方、「短い」製品は、現在は『区分はない』が半数、今後は「海外」の比率の上昇により、『区分はない』は過半数を割り、「国内」の比率も低下。

(iii) 製品のライフサイクル（図表２－１－１－１３）

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。

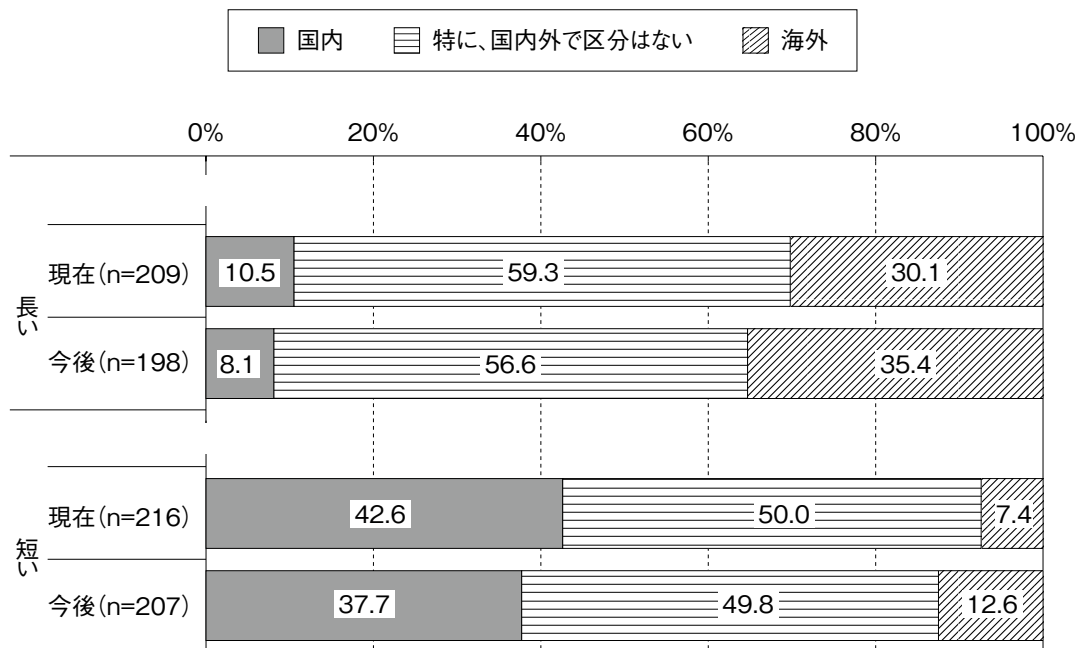
(図表２－１－１－１１) 海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針
(製品の生産ロット) (S.A.)

(構成比：%)



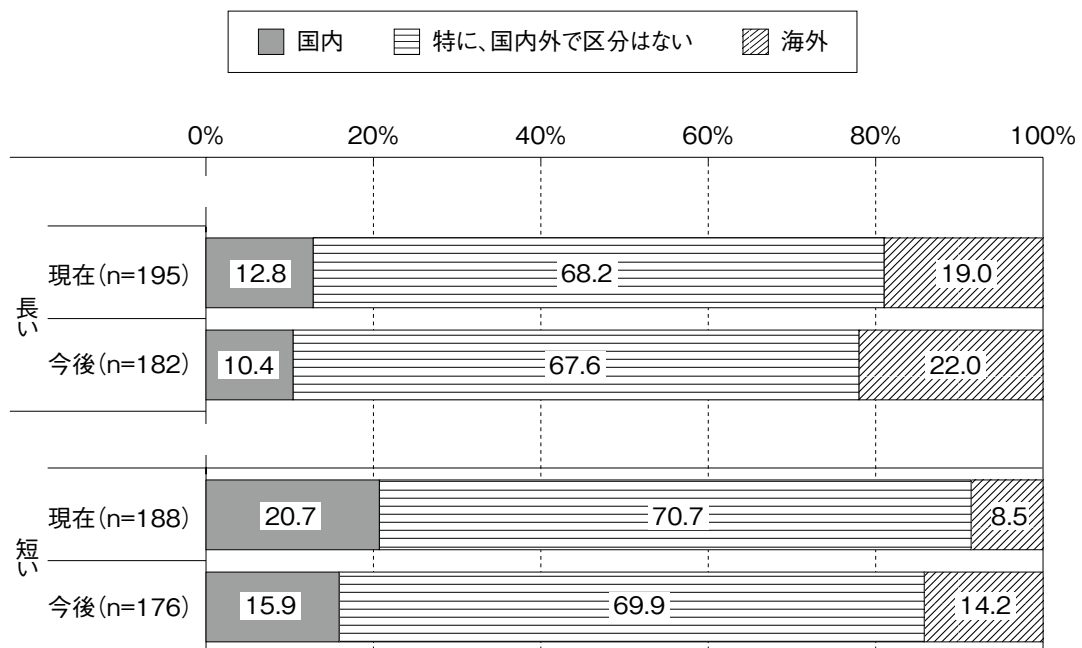
(図表2-1-1-12) 海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針
(製品の納期) (S.A.)

(構成比：%)



(図表2-1-1-13) 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：%)



(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

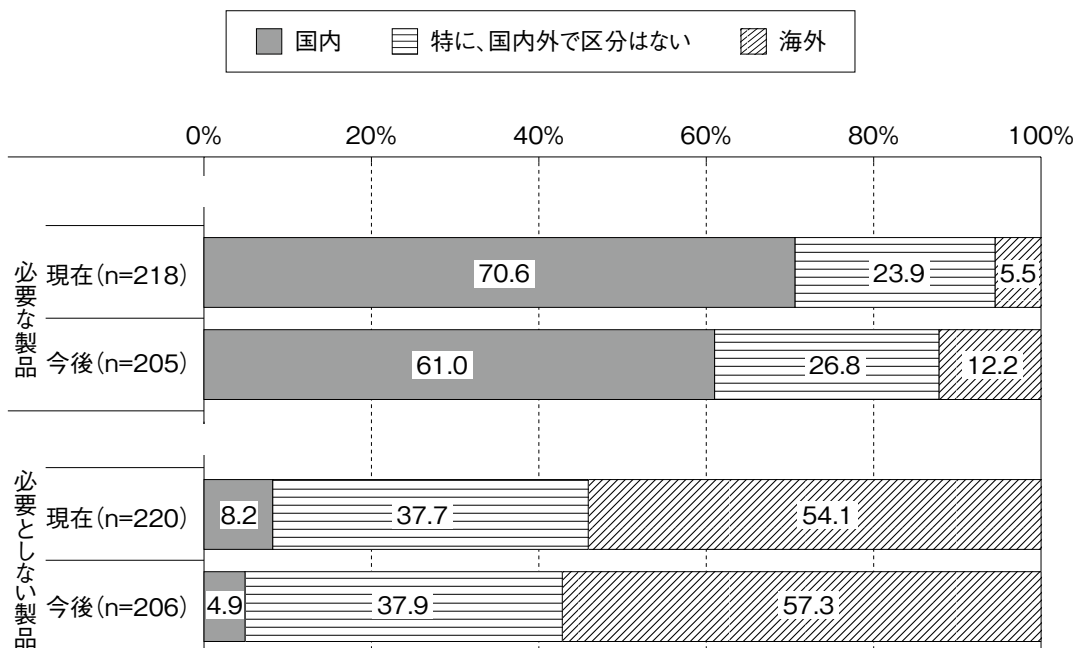
上昇。「国内」の比率は今後低下を見込む（図表2-1-1-14）。

（v）製品の納入後のアフターサービスの必要性（図表2-1-1-15）

製品の納入後のアフターサービスが「必要な

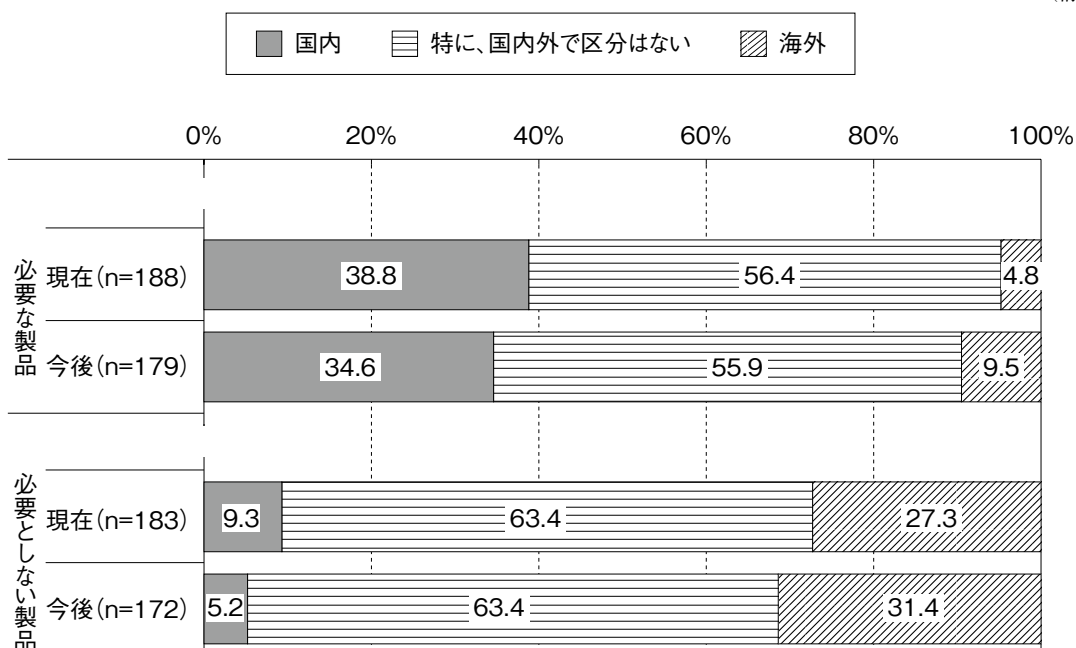
（図表2-1-1-14）海外事業拠点と国内生産拠点の役割分担の基本方針
（高度な技術の必要性）（S.A.）

（構成比：％）



（図表2-1-1-15）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：％）



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。

(vi) 製品の販売市場 (図表2-1-1-16)

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、今後は「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。

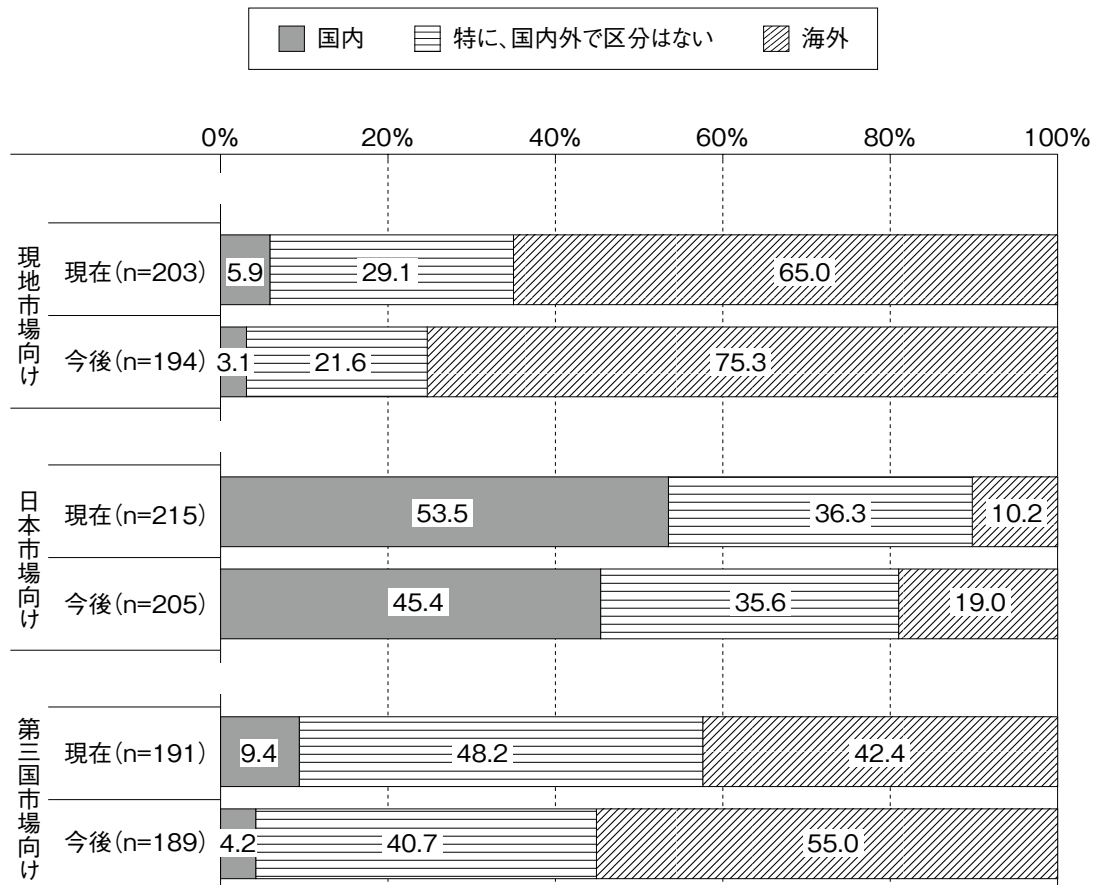
第三国市場向け製品は、現在は「区分はない」が5割弱で第1位。今後は「海外」の比率が大幅に上昇し、過半数に達する。これに伴い、「区分はない」、「国内」の比率は低下。

(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。

(図表2-1-1-16) 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：%)



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¹⁰。

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がつつあるものと思われる。

1.1.6 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2-1-1-17）、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。

1.1.7 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2-1-1-18）、「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。

業種別にみると¹¹（図表2-1-1-19）、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。

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。

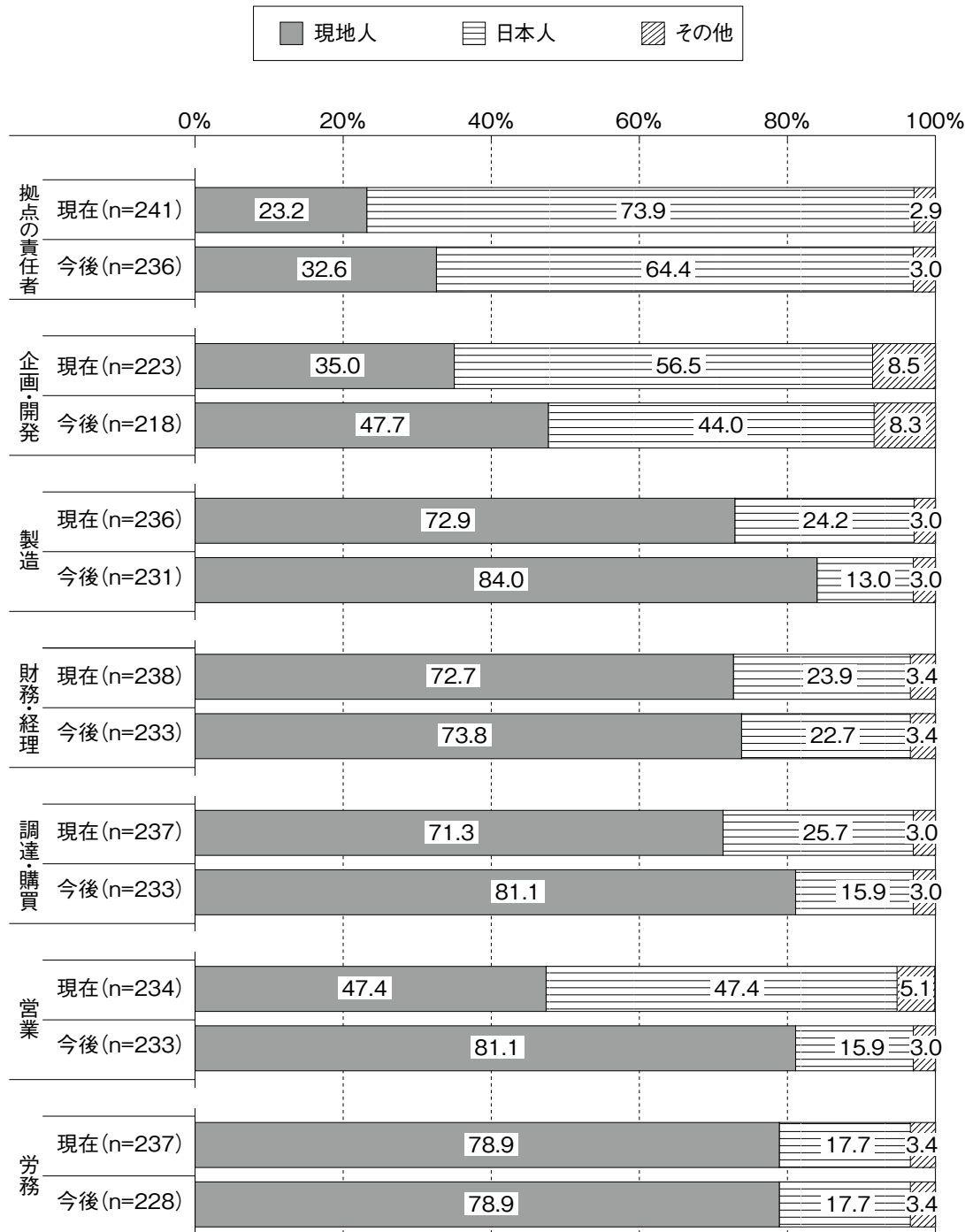
自動車部品では、「タイ」と「インドネシア」（各22.9%）が同率で第1位となっており、「中国」（13.3%）は第3位となっている。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

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

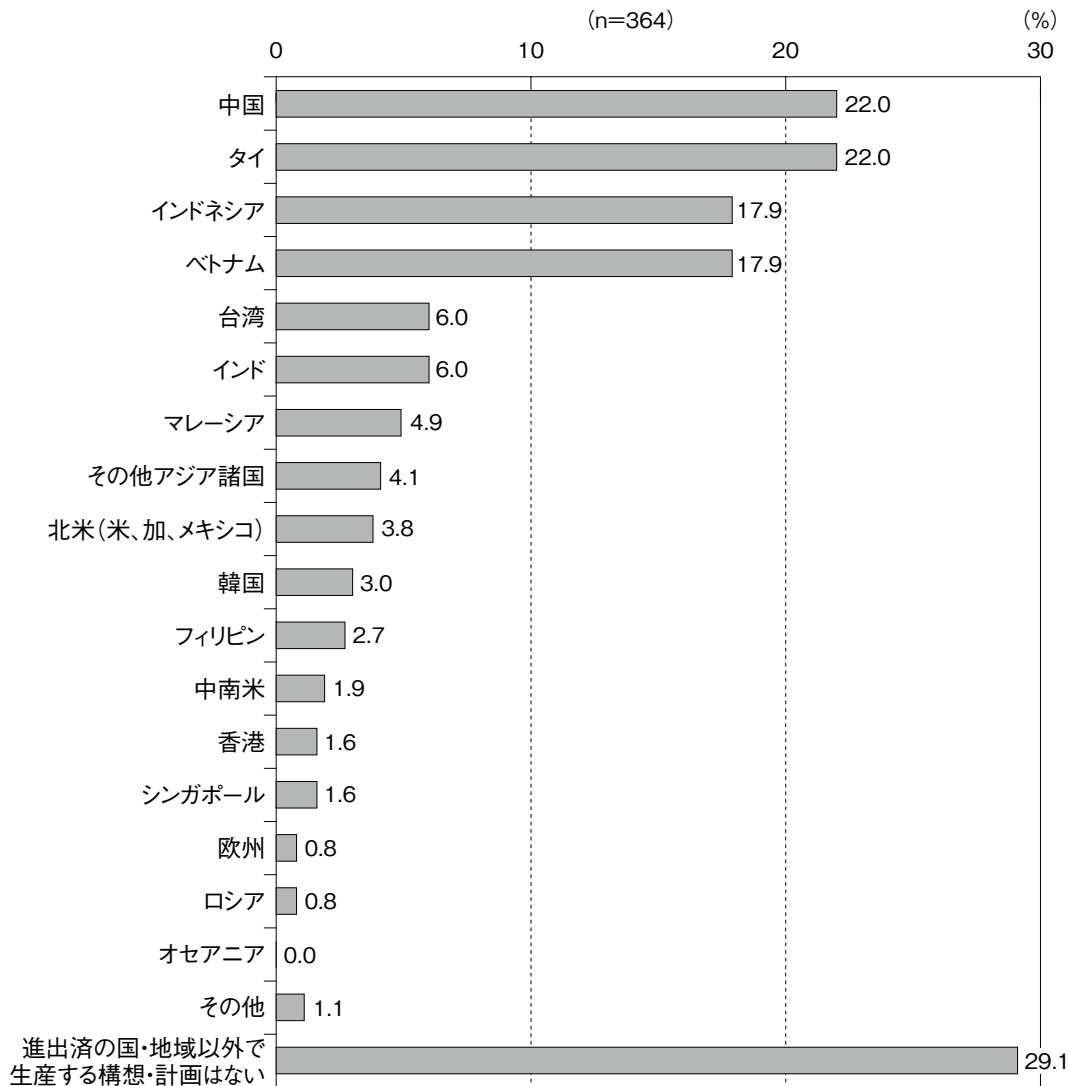
(構成比：%)



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2-1-1-18) 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

(図表2-1-1-19) 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

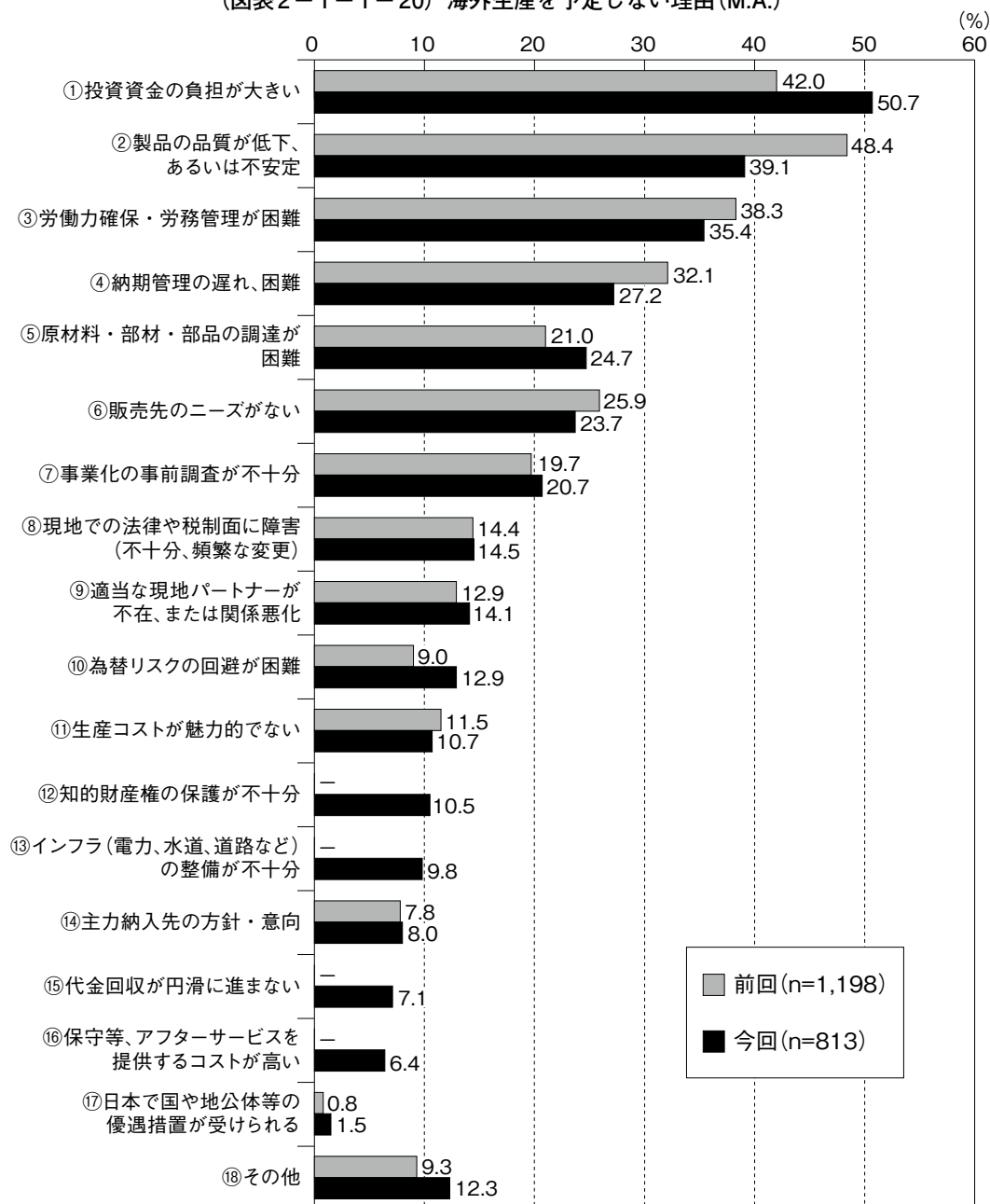
1.1.8 海外生産を予定しない理由

海外生産を予定しない理由をみると（図表2-1-1-20）、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。

業種パターン別にみると（図表2-1-1-21）、自動車部品以外の業種では、上位3項目

（図表2-1-1-20）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」、「⑮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」は今回調査から導入した。

(図表2-1-1-21) 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・ 部品・ 部品の 調達に 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 税制に 不慣れ (不十分、 頻繁な 変更)	⑨ 適当な 現地パ ートナ ーが不 存在、 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 が滞りに 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 体等の 優遇措置 を受け 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	20.2	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

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・向上に自律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。

1.2 国内と海外の受注先取引のネットワーク

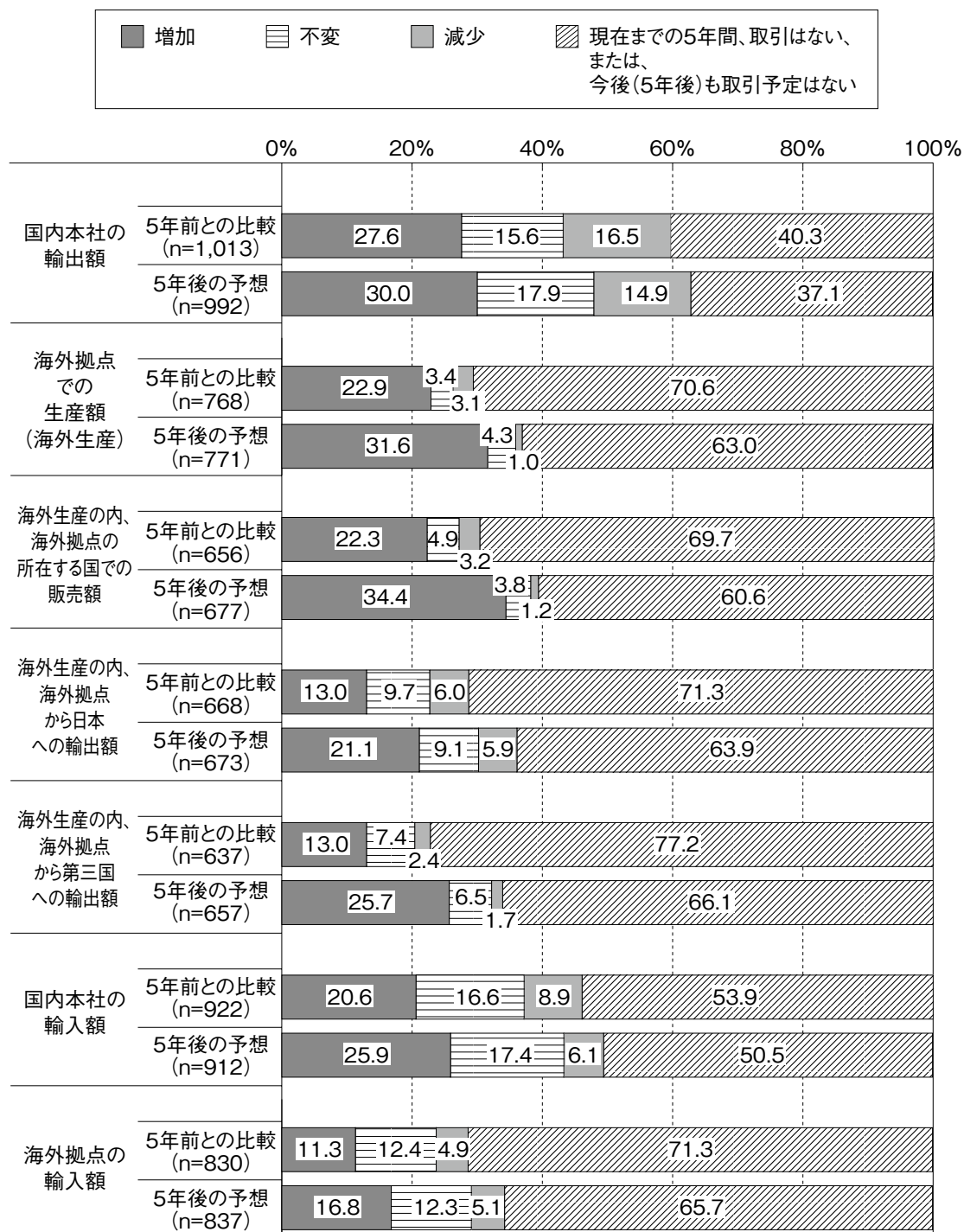
1.2.1 国内本社、及び海外拠点における国内外との取引の増減

(i) 全体 (図表2-1-2-1)

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

(図表2-1-2-1) 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：%)



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。

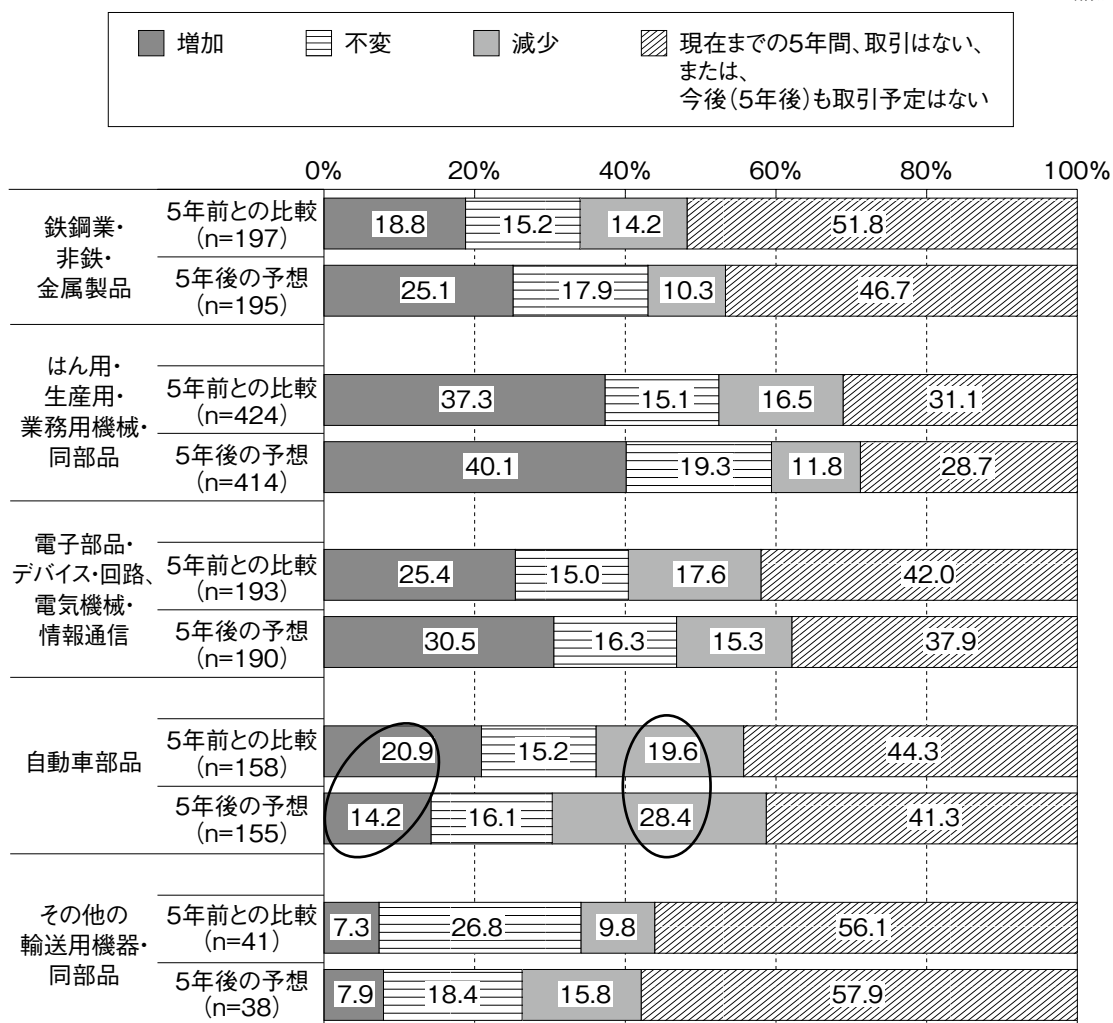
(ii) 自動車部品の特徴

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2-1-2-2）、「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

(図表2-1-2-2) 国内本社の輸出額(業種パターン別)(S.A.)

(構成比: %)



回っているのと対照的である。

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2-1-2-3）、「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。

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2-1-2-4）、「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

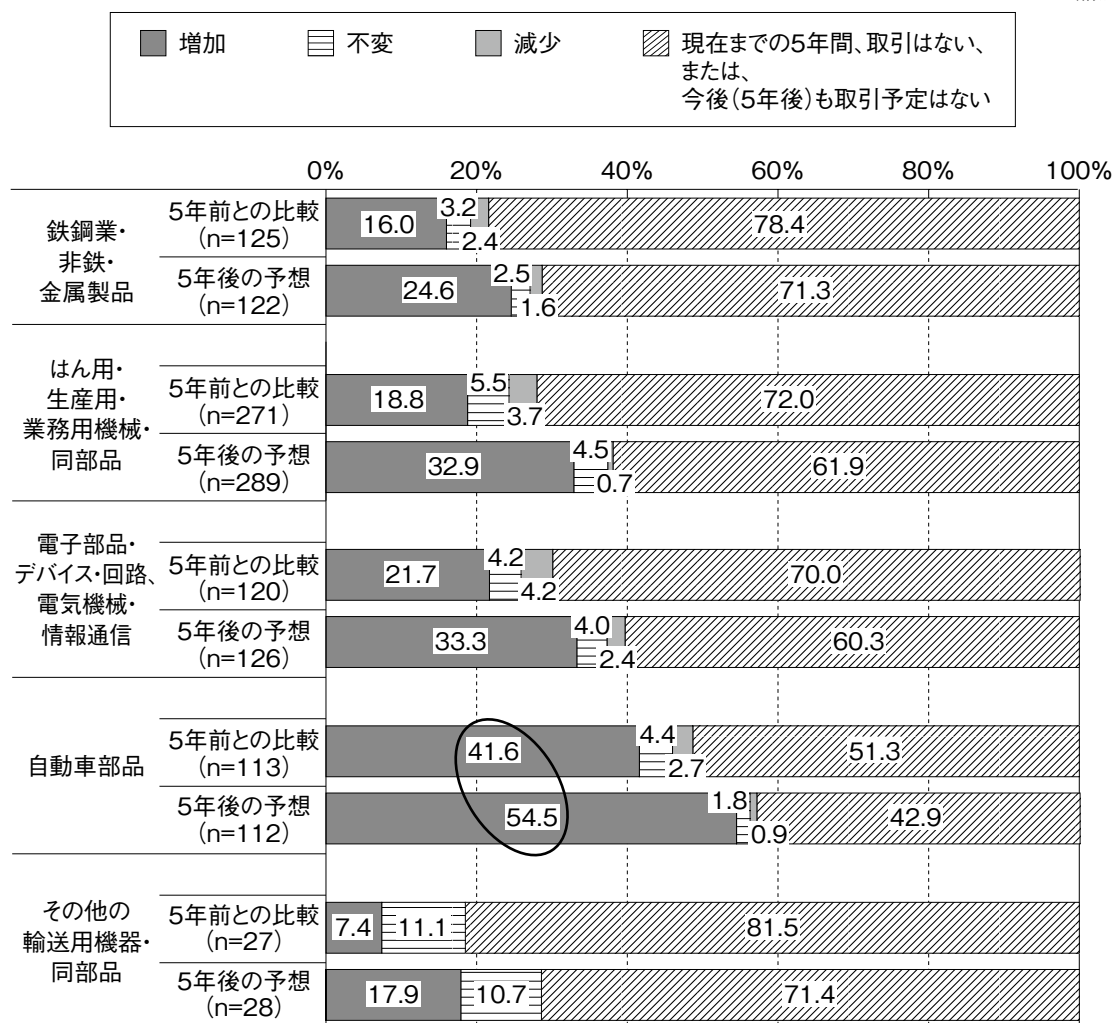
回っている。

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。

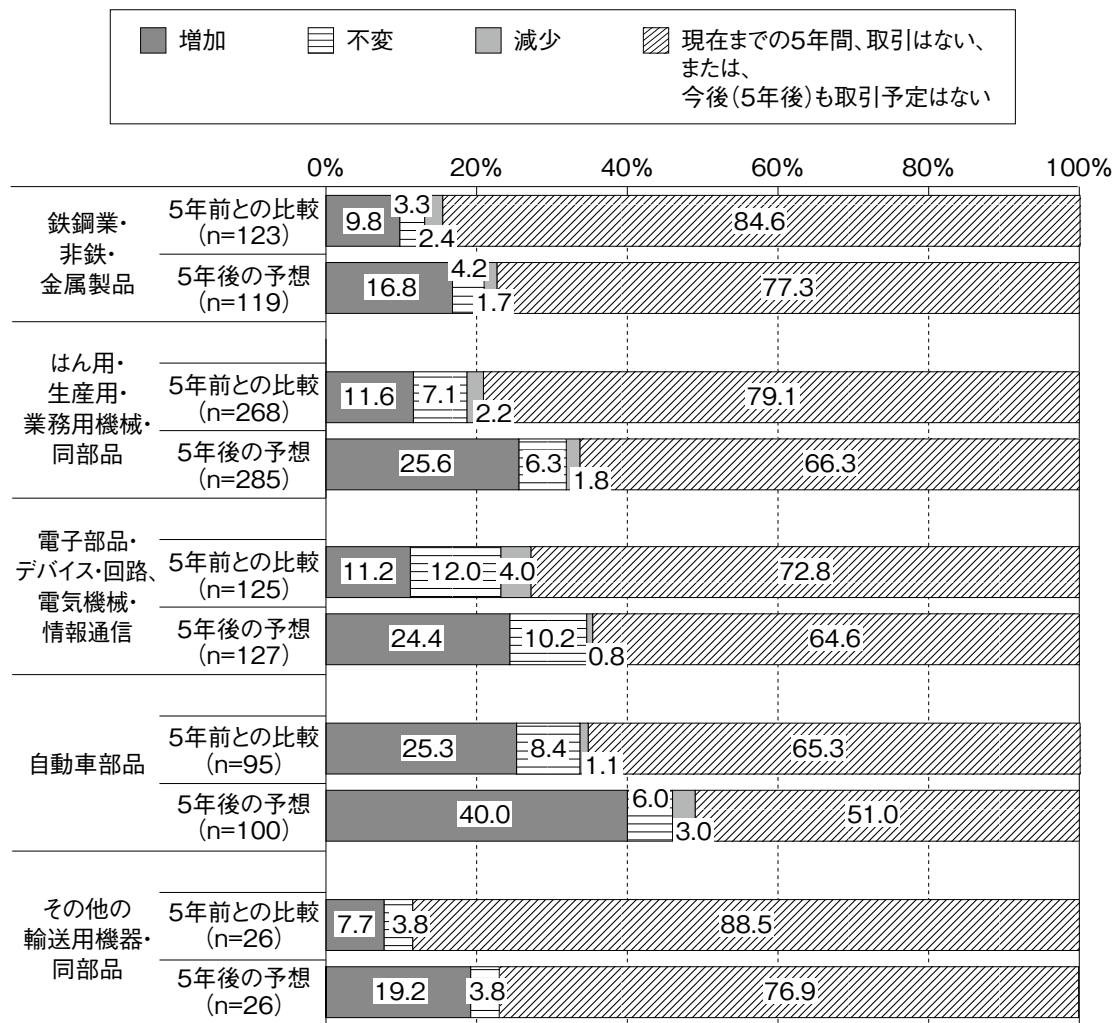
（図表2-1-2-3）海外拠点での生産額の内、海外拠点の所在する国での販売額（業種パターン別）（S.A.）

（構成比：％）



(図表2-1-2-4) 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：%)



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。

(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

(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

(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

(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

「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。

(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。

(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。

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

(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

(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

性を確保できていないが、今後優位性の確立を企図している様子が窺われる。

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みると、「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

(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 クラスの 水準 (a)	上位の 水準 (b)	平均的 水準	やや 物足りない 水準 (c)	その他	合計 (%)	回答 企業数	(a)+(b) =(d)	(d)-(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

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¹²。

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強化する。一方、自社の発展性を『厳し

¹² 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。

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。

(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)

(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 クラスの 水準 (a)	上位の 水準 (b)	平均的 水準	やや 物足りない 水準 (c)	その他	合計 (%)	回答 企業数	(a)+(b) =(d)	(d)-(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

－(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。

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

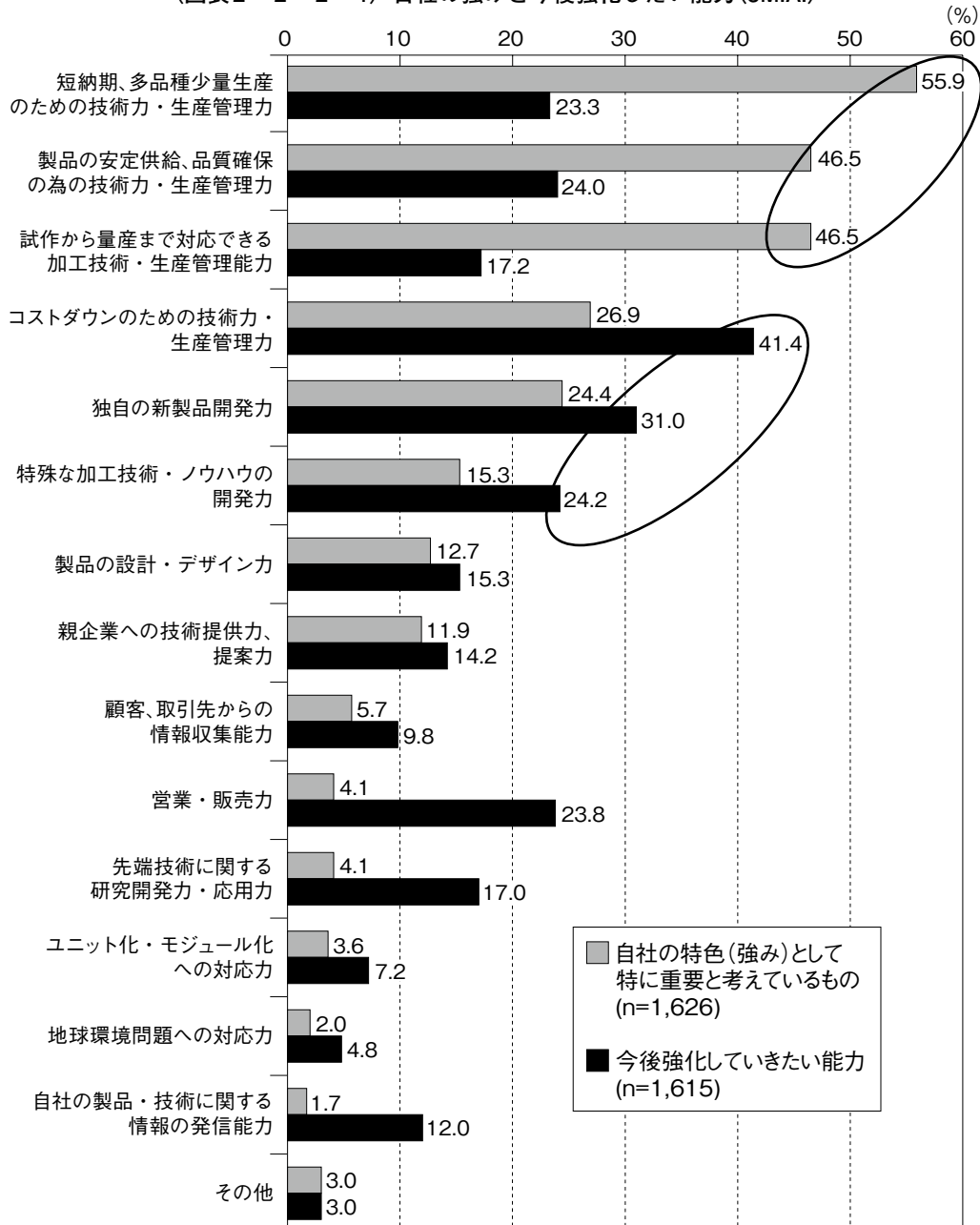
術力・生産管理能力」(55.9%) で唯一過半数に達している。これに、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力」(46.5%)、「試作から量産まで対応できる幅広い加工技術・生産管理能力」(46.5%)、「コストダウンのための技術力・生産管理能力」(26.9%)、「独自の新製品開発力」(24.4%) 等が続く。

「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

(図表2-2-2-1) 自社の強みと今後強化したい能力(3M.A.)



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。

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

(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.)

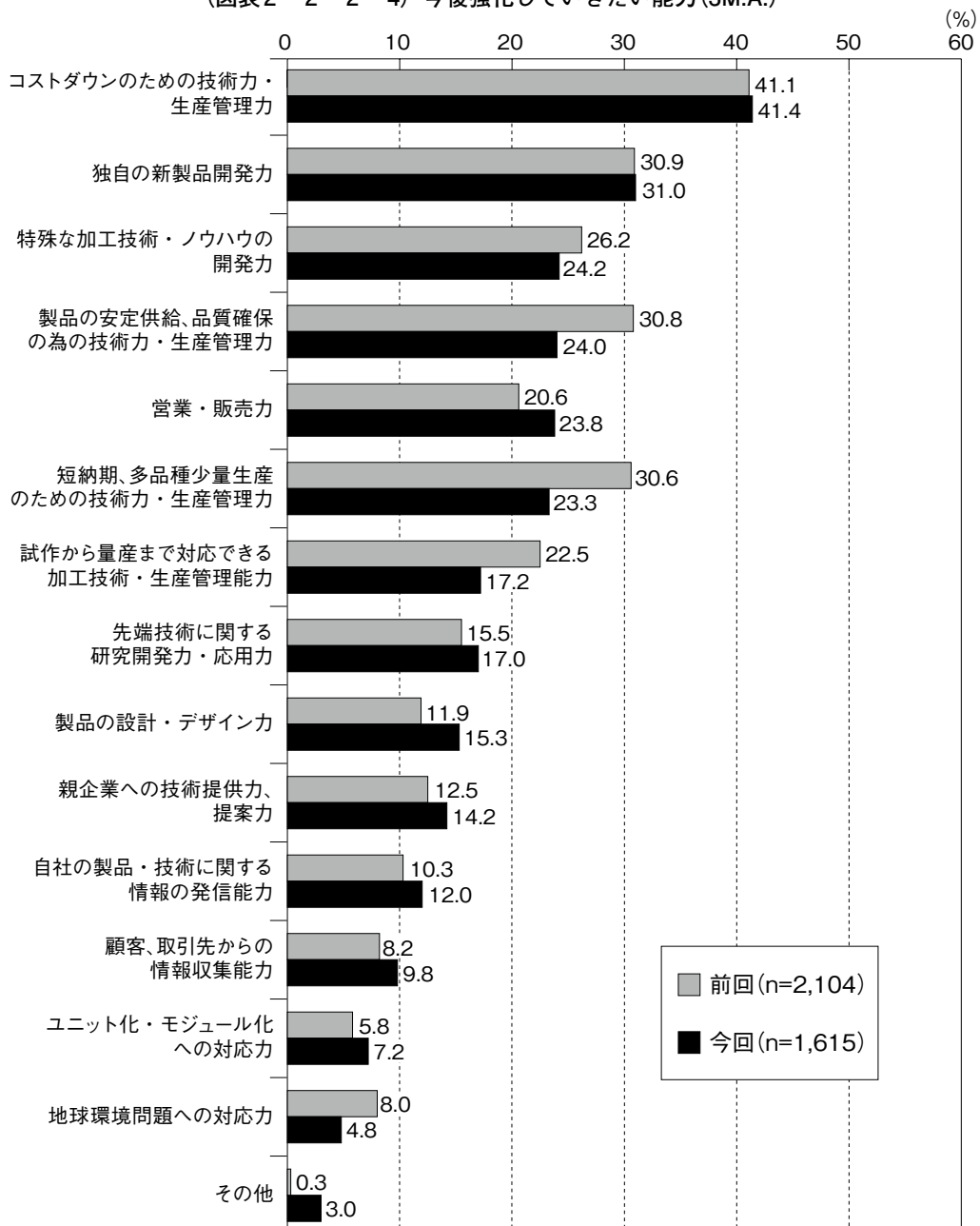
	短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理能力	試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理能力	製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理能力	コストダウンのための技術力・生産管理能力	独自の新品開発力	特殊な加工技術・ノウハウの開発力	製品の設計・デザイン力	親企業への技術・提供力、提案力	顧客、取引先からの情報収集能力	先端技術に関する研究開発力・応用力	営業・販売力	ユニット化・モジュール化への対応力	地球環境問題への対応力	自社の製品・技術に関する情報の発信能力	その他	合計 (%)	回答企業数
合計	55.9	46.5	46.5	26.9	24.4	15.3	12.7	11.9	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	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	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	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	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	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	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	4.7	5.3	5.8	3.9	1.2	1.9	2.7	100.0	486

期、多品種少量生産のための技術力・生産管理力」、「試作から量産まで対応できる加工技術・生産管理力」、「製品の安定供給、品質確保のための技術力・生産管理力」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。

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）、「製品の安定供給、品質確保の為の技術力・生産管理力」、「短納期、多品種少量生産のための技術力・生産管理力」、「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」の比率が低下している。一方、「製品の設計・デザイン力」、「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

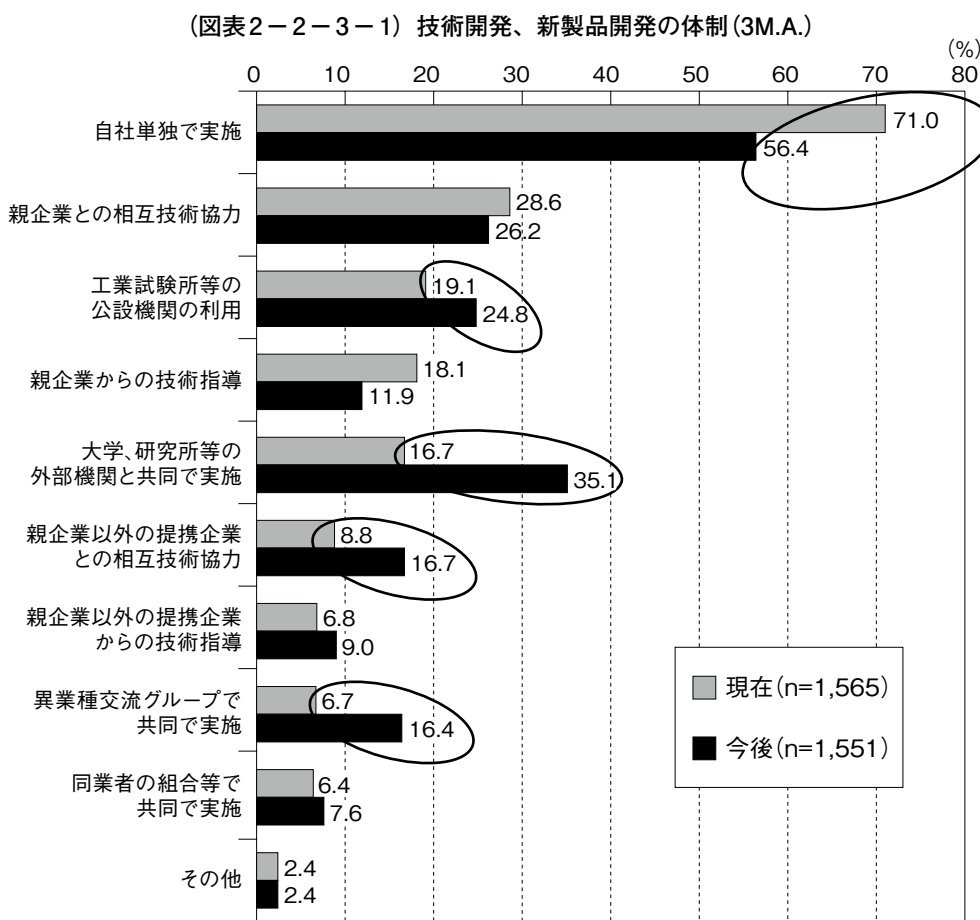
技術開発、新製品開発の体制をみると（図表2-2-3-1）、現在は、第1位は「自社単独で実施」（71.0%）で、唯一過半数に達している。これに、「親企業との相互技術協力」（28.6%）、「工業試験所等の公設機関の利用」（19.1%）、「親企業からの技術指導」（18.1%）等が続く。

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、現在（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」（現在：6.7%→今後：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

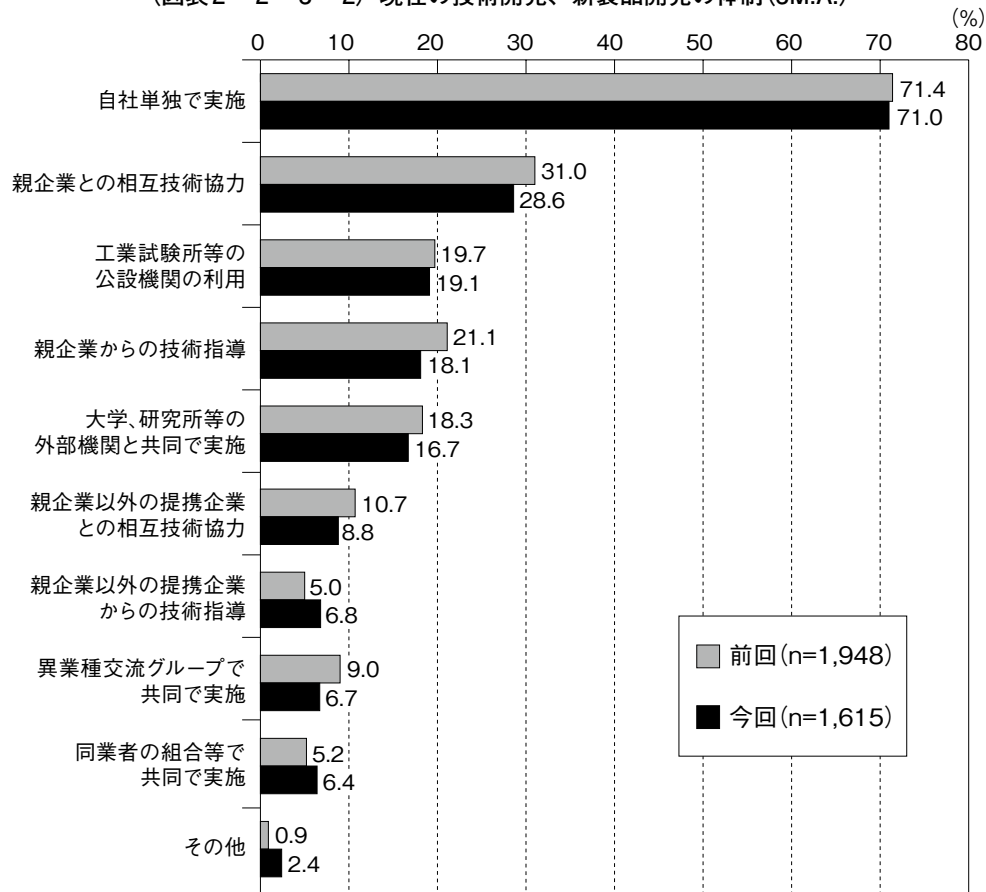
業試験所等の公設機関の利用」（同：19.1%→同：24.8%）の比率も上昇。一方、「自社単独で実施」（同：71.0%→同：56.4%）の比率は大幅に低下し、「親企業からの技術指導」（同：18.1%→同：11.9%）の比率も低下が目立つ。

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。

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。

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。

(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.)

(%)

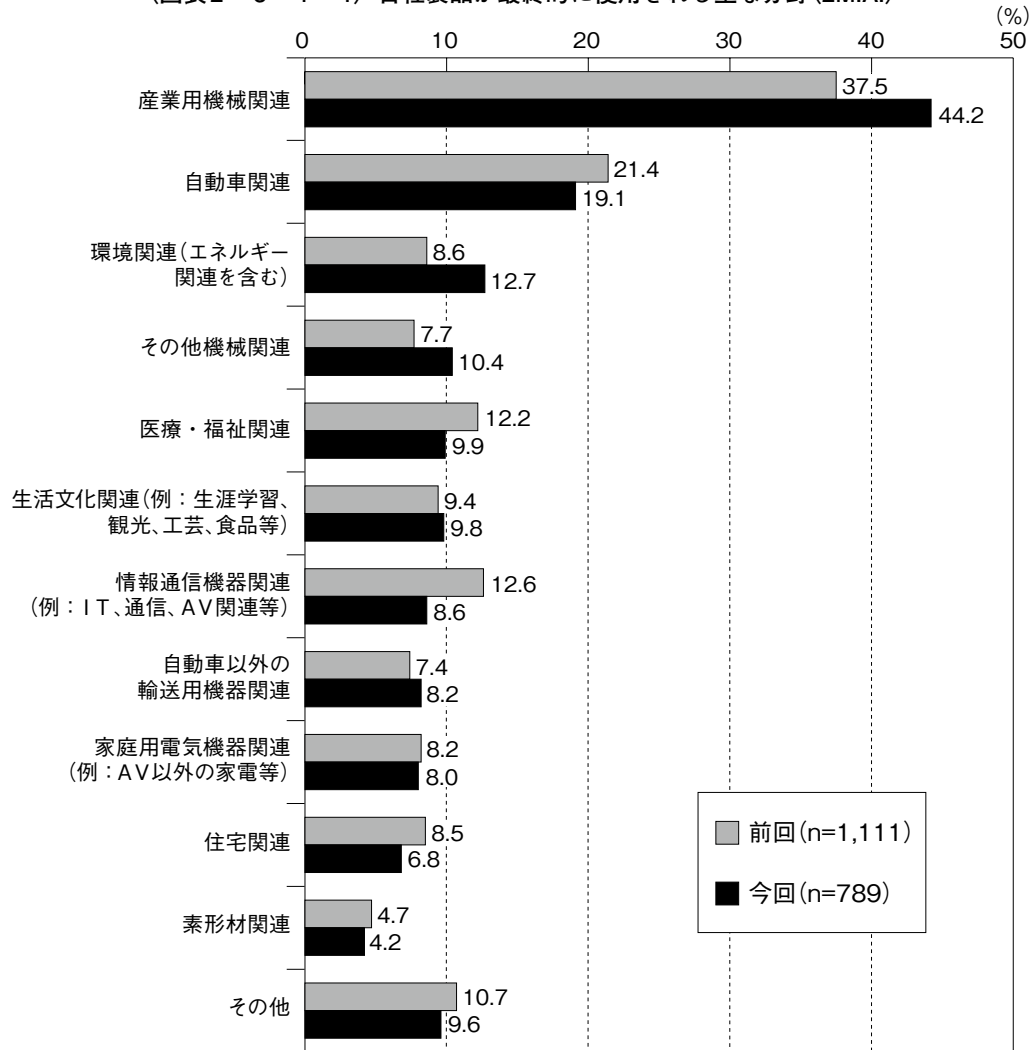
	自社単独 で実施	親企業と の相互技 術協力	工業試験 所等の公 設機関の 利用	親企業か らの技術 指導	大学、研 究所等の 外部機関 と共同で 実施	親企業以 外の提携 企業との 相互技術 協力	親企業以 外の提携 企業から の技術指 導	異業種交 流グルー プで共同 で実施	同業者の 組合等で 共同で実 施	その他	合計 (%)	回答 企業数
合計	56.4	26.2	24.8	11.9	35.1	16.7	9.0	16.4	7.6	2.4	100.0	1,551
鉄鋼業・非鉄・金属製品	52.0	22.4	28.0	10.9	34.3	15.6	8.4	18.1	9.0	2.2	100.0	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) 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	100.0	312
		今後	68.9	8.9	28.2	3.9	41.6	14.8	3.6	15.7	7.2	100.0	305
	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	100.0	385
		今後	61.4	21.0	29.7	8.9	36.5	16.8	9.7	16.0	6.8	100.0	381
	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	100.0	822
		今後	49.7	34.8	21.9	16.6	32.3	17.8	10.5	17.2	8.2	100.0	821

(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「素形材関連」として調査

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。

3.2 新事業分野への進出

新事業分野への進出の状況をみると(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%)。

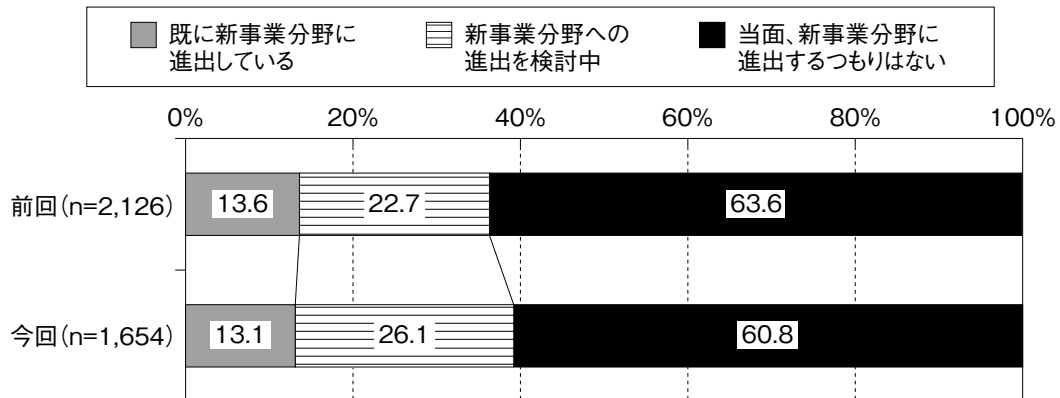
進出中、または進出を検討中の新事業の主な分野をみると(図表2-3-2-2)、前回から順位が大幅に変動した。

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

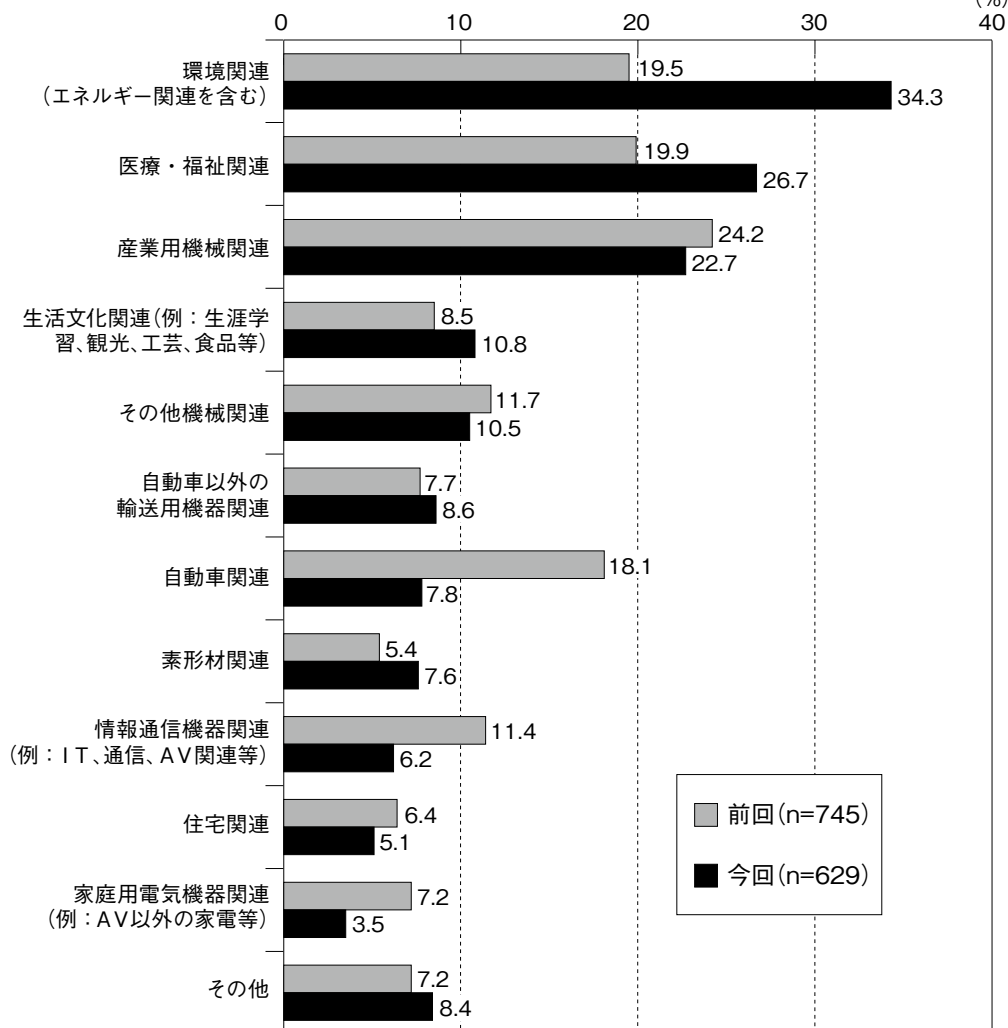
(図表2-3-2-1) 新事業分野への進出の状況(S.A.)

(構成比：%)



(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

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。

4. 今後の経営戦略について

4.1 自社の事業の発展性

今後5年間について全体としての自社の事業の発展の可能性をみると（図表2-4-1-1）、「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。

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2-4-1-2）、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。

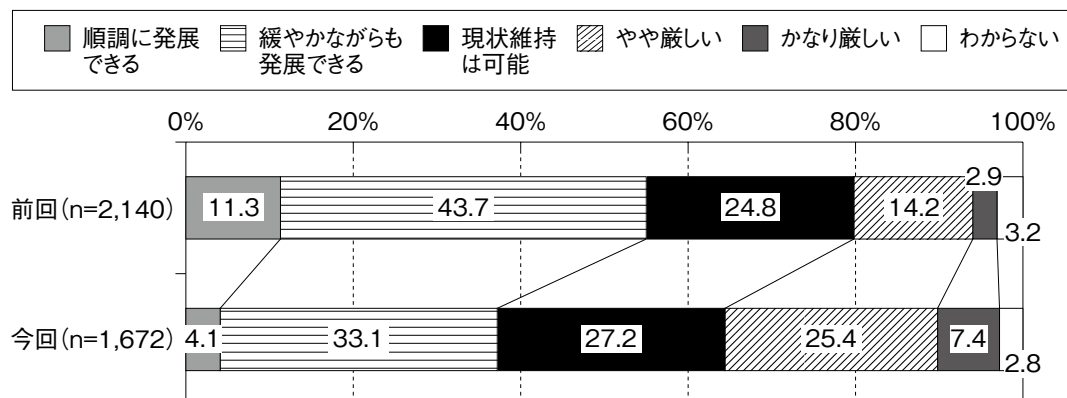
業態パターン別にみると（図表2-4-1-3）、自社製品型（55.9）、独立受注型（52.6）で、受注先パターン別にみると、自立志向型（52.7）でDIが50超となっている。

設計関与度別にみると（図表2-4-1-4）、「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。

海外進出の有無別にみると（図表2-4-1-5）、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%）

（図表2-4-1-1） 自社の事業の発展の可能性（S.A.）

（構成比：％）



(図表2-4-1-2) 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= $((①+② \times 0.75 + ③ \times 0.5 + ④ \times 0.25 + ⑤ \times 0) \times (100 \div (100 - ⑥)))$

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。

(図表2-4-1-3) 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= $((①+② \times 0.75 + ③ \times 0.5 + ④ \times 0.25 + ⑤ \times 0) \times (100 \div (100 - ⑥)))$

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)。

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

(図表2-4-1-4) 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	64.7
	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。

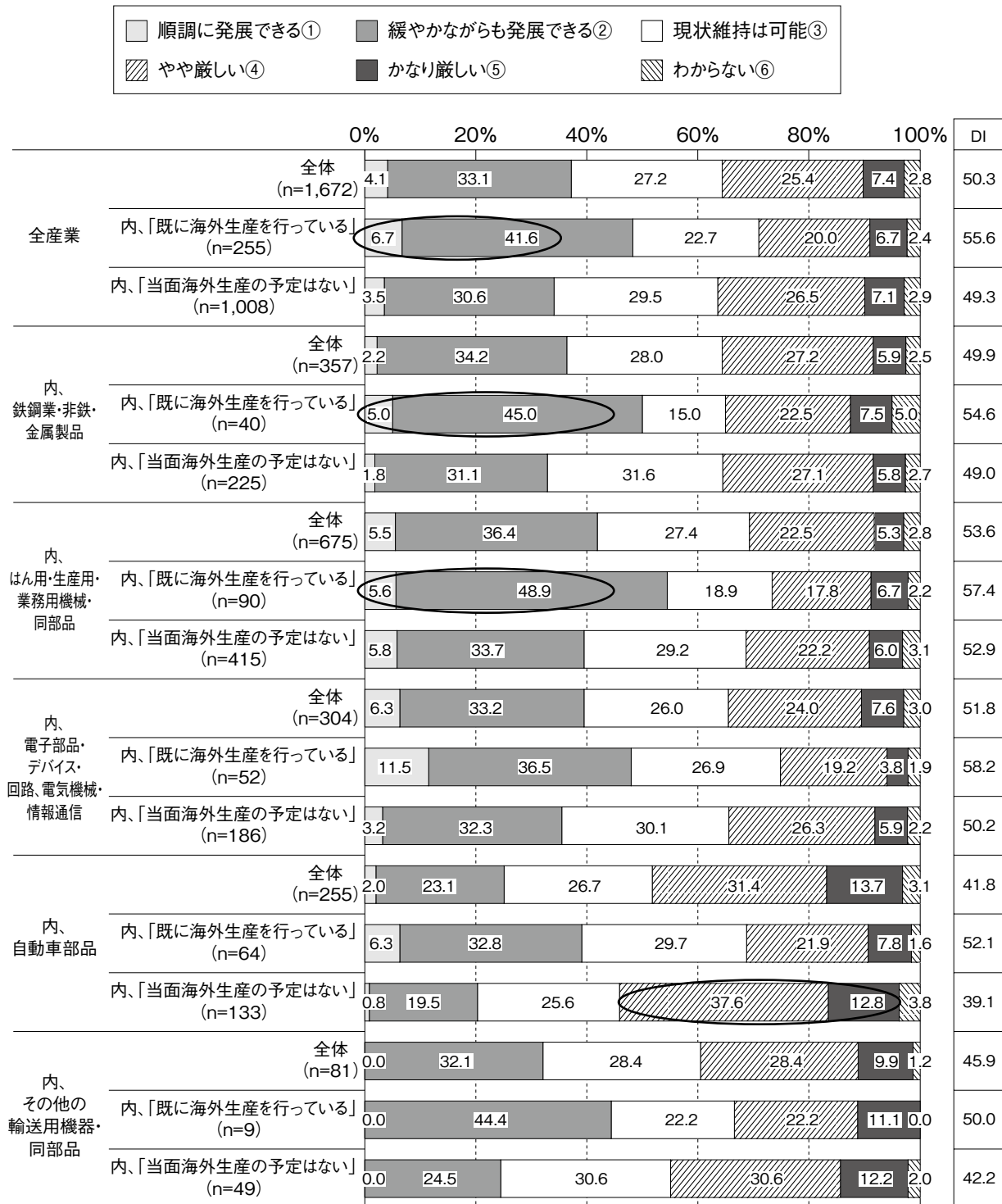
DIで自社の事業の発展性をみると、全産業では、全体(50.3)は、ほぼ『現状維持は可能』

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『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

(図表2-4-1-5) 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)

展できる』と見込んでいる。

企業のDIをみると、はん用・生産用・業務用機

これに対して、「当面海外生産の予定はない」

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。

4.2 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2-4-2-1）、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。

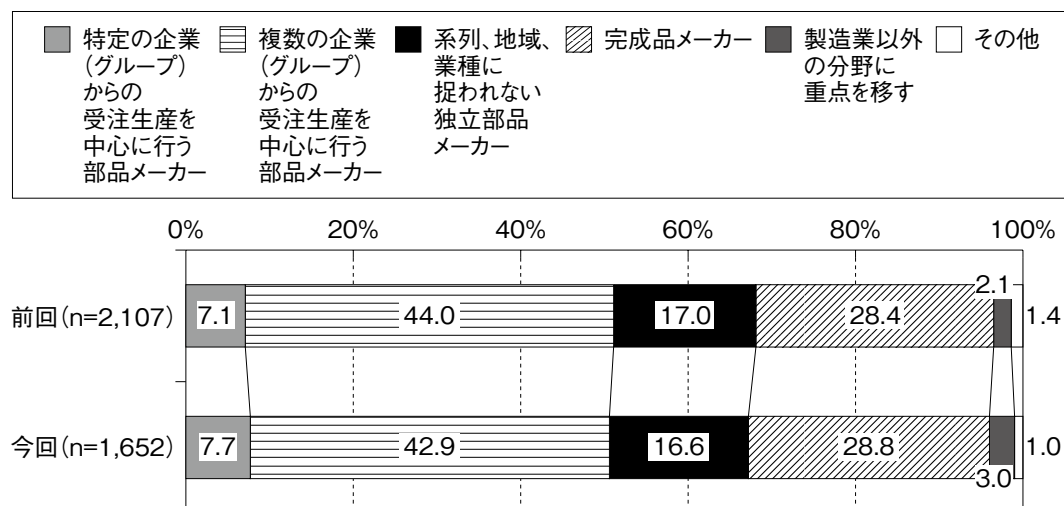
前回と比べると、順位に変動はなく、比率にも大きな変化はない。

業態パターン別にみると（図表2-4-2-2）、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2-4-2-1）発展のモデルとして志向する企業のタイプ（S.A.）

（構成比：％）



(図表2-4-2-2) 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

4.3 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

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。

表2-4-3-1)、第1位は「技術力の向上」

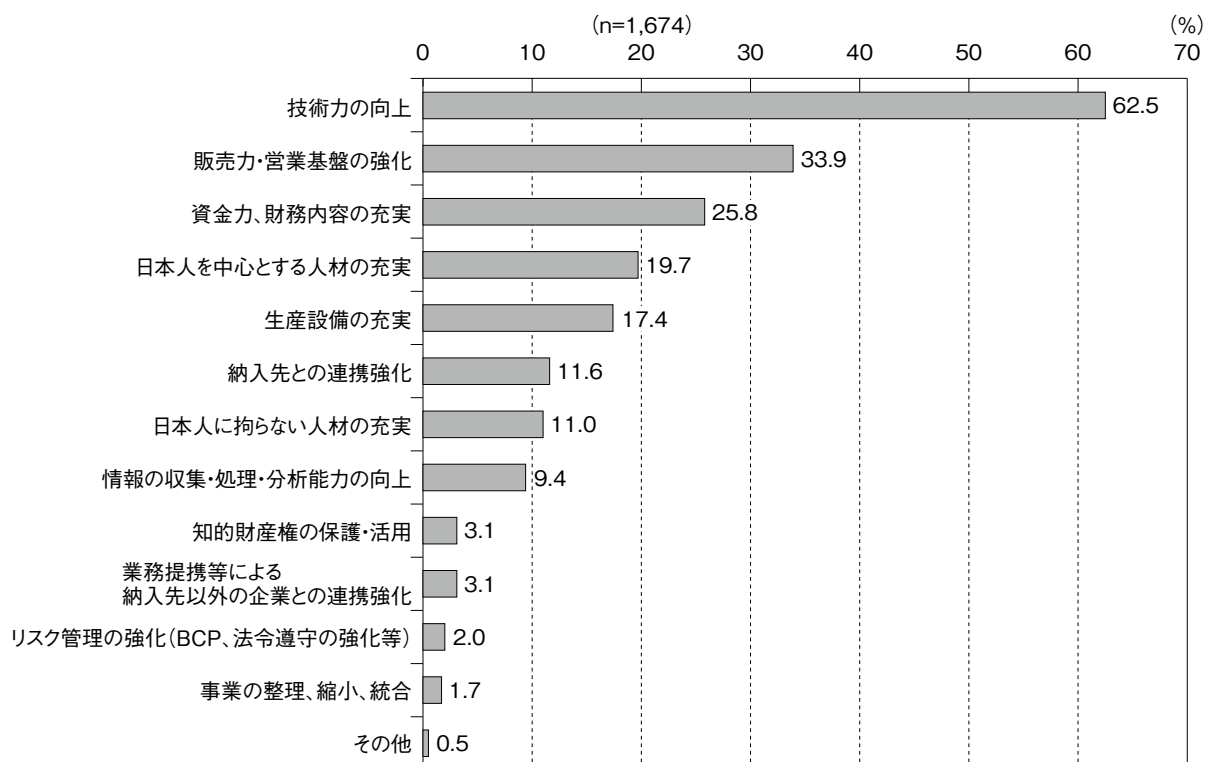
(62.5%)で唯一過半数に達している。以下、「販

業態パターン別にみると(図表2-4-3-2)、

売力・営業基盤の強化」(33.9%)、「資金力、財

自社製品型で「生産設備の充実」(12.3%)の比

(図表2-4-3-1) 経営体質を強化する上での課題(2M.A.)



(図表2-4-3-2) 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

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。

結語

（主要な論点は先月号に掲載した「総括」を参照されたい。）

今回の調査からは、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、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