

平成 21 年度企業行動に関するアンケート調査報告書
(第 2 次集計)

平成 22 年

内閣府経済社会総合研究所

目 次

調査要領	1
調査の趣旨	2
調査結果の概要	3
本文	10
1．調査の構成	10
2．これまでの改革への取り組みと評価	12
3．これまでの改革と厳しい状況下での企業の現状	14
4．今後の戦略：企業は何を重要視しようとしているか	20
5．グローバル展開	34

今回の公表部分について

平成 21 年度調査全体の調査事項のうち、今年度の特集テーマ「これまでの企業改革と経済危機を踏まえた今後の企業戦略」についてです。

予想経済成長率、予想円レート、輸出企業の採算円レート、設備投資の伸び率及び目的、雇用者数の伸び率については、本年 2 月 19 日に第 1 次集計として公表済みです。

調査要領

1. 調査の目的・・・企業が今後の景気や業界需要の動向をどのように見通しているかなどについて継続的な質問を行うとともに、その時々を経済情勢に応じた調査項目を選定し、それに関する企業の意識と行動を調査し、企業活動の面から我が国経済の実態を明らかにすることを目的とする。
2. 調査基準日・・・平成 22 年 1 月 15 日（調査票回収期間：平成 21 年 12 月 9 日～平成 22 年 2 月 8 日）
3. 調査項目・・・経営環境と経営基本方針
4. 調査対象・・・東京、大阪、名古屋の証券取引所第 1 部及び第 2 部に上場する企業
(2,457 社)
5. 調査方法・・・所定の調査票による郵送・自計申告方式
6. 回答企業数・・・1,032 社(製造業 532 社、非製造業 500 社)
7. 回答率・・・42.0%

(注 1) 報告書中の業種は、証券コードの分類による。また、製造業の内訳として用いられている素材型製造業、加工型製造業、その他の製造業の区分については、以下のとおりとした。

素材型製造業・・・繊維製品、パルプ・紙、化学、鉄鋼、非鉄金属

加工型製造業・・・機械、電気機器、輸送用機器、精密機器

その他の製造業・・・食料品、医薬品、石油・石炭、ゴム製品、ガラス・土石製品、金属製品、その他製品

(注 2) 統計資料の表中、回答社数 2 以下の業種・資本金規模については秘匿措置を講じ、「X」表示とした。

調査の趣旨

2000年代前半の企業は、いわゆる「3つの過剰」などのバブル崩壊の後遺症、中国等の新興国との競争激化などにより企業体質、経営戦略の大きな改革を迫られた。

企業が、様々なかたちで体質強化を進めるなか、世界経済は徐々に回復し、過去最高益を記録する企業も少なくなく、「失われた10年」から立ち直ったようにもみえた。

しかし、こうした業績回復は、輸出依存の下、海外経済の急速な成長や円安という好環境に後押しされていた面もあると考えられ、2008年以降、外需の落ち込みに伴い、企業収益が急速に悪化したことから、企業の体質強化の取り組みが十分でなかった可能性がうかがえる。また、こうした取り組みの中で、例えば非正規雇用の増加のような新たな問題も生じたと指摘されている。

現下の収益環境は厳しいが、企業にとっては、中長期的な成長戦略を見直す機会であると考えられる。企業はこれまでの自らの改革をどのように評価し、また、今後の戦略をどのように考えているのかについて調査した。

調査結果の概要

特集テーマ 「これまでの企業改革と経済危機を踏まえた今後の企業戦略」

1 調査の構成

本調査では、まず基本的な企業戦略として、選択と集中、分社化、多角化、他社との連携、経済環境変化への柔軟な適応、株主重視の6つを取り上げた(P.11 図表1)。

加えて、機能的な戦略として経営資源の管理・配分、生産・事務の効率化、商品開発、販売戦略の4つの機能の視点から11の個別戦略について尋ねている。

2 これまでの改革への取り組みと評価

(1) 過去の基本戦略に対する評価

各戦略の必要度

それぞれの基本戦略に対する必要性を感じている企業の割合(「もともと不要である(重要ではない)」との回答を除いた企業割合)をみると、経済環境変化への柔軟な適応(98.9%)、株主重視(98.8%)、選択と集中(92.3%)の3つで非常に高く、ほとんどの企業が必要(重要)であるとみていた。以下、他社との連携(84.0%)、多角化(61.6%)と続き、分社化は(34.6%)となった。

事業領域に関する戦略について比較すると、選択と集中はほとんどの企業が必要と感じているが、分社化は3分の1程度となり、社を切り分けるよりも自社内で不採算部門の撤退・得意分野への絞込みをする企業の割合が高くなった。一方、多角化は必ずしも高くない、自らが拡大するというよりは、むしろ他社との連携を選択する企業の方が多かったことがうかがえる。

各戦略の達成度

それぞれの基本戦略について、一定程度達成できた(概ね達成+ある程度達成)とする企業の割合をみると、選択と集中(75.1%)が最も高くなり、経済環境変化への柔軟な適応(68.8%)、株主重視(67.4%)、分社化(64.5%)、他社との連携(59.1%)、多角化(30.7%)の順となっている(P.13 図表2)。

事業領域に関する4項目を比較すると、選択と集中は4分の3の企業が一定程度達成できたと評価している。分社化は、未実施の企業も2割程度あるが、実施した企業での達成度合いは高かった。

一方、多角化は、概ね達成が5.7%、ある程度達成も25.0%にとどまり、4割弱の企業で達成不十分としているほか、未実施も3割程度と多く、達成するのが難しかったといえる。

また、他者との連携は中間的な結果となり、6割程度の企業が一定程度達成できたとして

いる一方、達成不十分、未実施とする企業もそれぞれ2割程度ずつあった。

経済環境変化への柔軟な適応は、ある程度達成も含めると7割近くの企業で一定程度達成できたとしている。また、株主重視は、6つの戦略のなかでは平均的な結果となっている。

(2) 個別戦略の達成度に対する評価

個別戦略について、一定程度達成できた(概ね達成+ある程度達成)とする企業の割合は、製造・事務等の効率化(78.7%)、人件費の削減(75.4%)、調達先の見直し(73.7%)、工場等の統合整理(73.7%)といった費用削減や生産・事務の効率化に関する戦略が上位となっている(P.14 図表3)。

柔軟性に関連する意思決定の迅速化(62.3%)、雇用・就業形態の柔軟化(64.4%)は一定程度達成できたとする企業が大勢ではあるが、達成不十分な企業も2割程度あるほか、未実施の企業も他の項目と比較して相対的にやや高かった。

商品開発、販売戦略に関連する項目は、新商品・サービスの開発が(62.2%)のほか、国内需要の取り込み(62.9%)、流通・販売方法の見直し(59.0%)、海外需要の取り込み(56.3%)と総じて低めとなっており、低価格化(52.0%)が最も低かった。

3 これまでの改革と厳しい状況下での企業の現状

(1) これまでの戦略と業況との関係

自社の業況の現状について、1年前と比較して「良くなった」と回答した企業の割合から「悪くなった」と回答した企業の割合を引いた値(%ポイント)をみると、全産業では27.8となり、「悪くなった」企業が多くなっている。

基本戦略

それぞれの基本戦略の過去の達成度ごとに、現在の業況がどうなっているかの比較を行ったところ、特徴的な点として次のことが示唆される(P.16 図表5)。

- ・ 選択と集中は、達成不十分な企業の業況が悪く(46.7)、企業の体質強化には最低限必要な要素であった。ただし、概ね達成した企業でも他の戦略と比べて業況は必ずしも良くなり(19.2)、選択と集中だけで体質強化に十分とはいえなかったと考えられる。
- ・ 分社化は、達成不十分な企業(20.0)も含め実施した企業の業況が全社平均を上回っており、実施に踏み込んだ企業では体質強化に一定の効果はあったと考えられる。
- ・ 多角化は、概ね達成した企業の業況が非常に良く(17.6)、達成した企業数は少なかつたものの、成功することが体質強化のポイントの一つといえる。また、達成不十分であっても(28.6)全社平均と比較してそれほど悪くはなく、実施に踏み込んだ企業では体質強化に一定の効果はあったと考えられる。
- ・ 経済環境変化への柔軟な適応は、概ね達成した企業(0.7)で業況が良く、達成不十分な企業の業況は悪い(58.6)。達成度合いによって業況に非常に大きな差があり、外的環境の変化にいかに対応するかが、体質強化にとっての大きなかぎと考え

られる。

個別戦略

個別戦略についても同様にみても、特徴的な点として、次のことが示唆される（P.17 図表6）。

- ・意思決定の迅速化や工場等の統合整理など、柔軟性や費用削減に関する改革や、商品開発を達成できた企業では業況が良く、達成不十分な企業との差が大きかったことから、体質強化に効果があったと考えられる。
- ・一方、調達先の見直しや製造・事務等の効率化は、多くの企業で一定程度達成できた項目であるが、達成できた企業の業況は必ずしもよくなく、それだけで体質強化に十分というわけではない。

（2）選択と集中／多角化の比較

事業領域に係る4つの基本戦略について概ね達成したとする企業の、各個別戦略の達成度合い（概ね達成とある程度達成の企業割合）を比較した（P.18 図表7）。

選択と集中については、製造・事務等の効率化（87.3%）、工場等の統合整理（86.8%）、人件費の削減（86.6%）、調達先の見直し（83.1%）など、費用削減や生産・事務の効率化に関する項目で達成度が高い。他方、意思決定の迅速化や雇用・就業形態の柔軟化といった柔軟性に関する戦略、商品開発、販売戦略については達成度合いが相対的に低い。

多角化や他社との連携を達成した企業は、選択と集中を達成した企業を全般的な項目で上回る。費用削減的な項目では差は小さいものの、生産・事務の効率化や柔軟性に関連する項目で達成度が高いほか、特に、商品開発や販売戦略では、差が大きくなっている。こうした差が、現在の厳しい状況下での業況の差につながっていることが考えられる。

そこで、選択と集中を概ね達成した企業について、各個別戦略ごとに達成できた（概ね達成＋ある程度達成）企業のみで業況をみると、特に、新商品・サービスの開発、国内・海外の需要の取り込みを達成できた企業では相対的に業況は良い（P.19 図表8）。

以上のように、選択と集中についての企業の達成度は高いが、必ずしも現在の業況に結びついていない。この背景としては、企業の取り組んだ選択と集中は、専ら工場等の統合整理や、人件費の削減を中心とする費用削減的な面が中心であり、商品開発や販売戦略といった有効な戦略での達成度が必ずしも高くはないことがあると考えられる。

一方、多角化については、数は少ないものの、達成した企業では、商品開発や販売戦略に関連する項目において特に達成度が高かったのと同時に、生産・事務の効率化や変化への柔軟性に関する改革も進めてきたことがうかがえる。こうしたことが、厳しい状況下での業況の良さに結びついていることが考えられる。

4 今後の戦略：企業は何を重要視しようとしているか

(1) 基本戦略

今後、中長期（概ね今後 3～5 年程度）¹において強化するとした企業の割合みると、選択と集中（29.3%）、経済環境変化への柔軟な適応（28.8%）、他社との連携（26.6%）で高くなっている。これらと株主重視（13.7%）は引き続き実施もあわせると、ほとんどの企業で今後も重要視されている（P.20 図表 9）。

一方、多角化については、強化、引き続き実施をあわせると 6 割強となるが、程度を弱めたり、方針転換、実施しないとする企業も少なくない²。多角化については、過去に概ね達成した企業では業況は良いものの、その数は少なく、むしろ達成不十分であったり、必要だが実施できていない企業が多かった。こうした達成の難しさを反映して、縮小あるいは実施しないとする企業があると考えられる。

(2) 個別戦略

強化するとした企業の割合は、海外需要の取り込み（55.9%）、新商品・サービスの開発（46.6%）、国内需要の取り込み（33.7%）、製造・事務等の効率化（30.0%）、流通・販売方法の見直し（27.2%）、調達先の見直し（24.3%）と続いており、商品開発、販売戦略、生産・事務の効率化に関連する戦略が上位を占める。商品開発や販売戦略に関する項目は、他の項目と比べて達成度合いが高くなく、課題と認識している企業が多いほか、海外需要の取り込みと新商品・サービスの開発は、過去に成果を上げた企業で業況の良さに結びついており、企業が積極的に取り組みを強化する姿がうかがえる（P.22 図表 10）。

一方、工場等の統合整理（15.2%）、人件費の削減（11.5%）、雇用・就業形態の柔軟化（8.6%）は低位にきており、引き続き重要視する企業が大勢ではあるものの、3 割近くが程度を弱める、方針転換、実施しないとしている。総じて過去の取り組みが業況の良さに反映されてきた項目ではあるが、一方で過去において取り組みが既に進んできたことや、一部企業では社員の士気の低下などネガティブな面もみられるといったことが背景にあると考えられる。

(3) 現在の業況と今後のスタンス

現在の業況（良くなった、悪くなった）ごとに今後の強化ポイントをみると、全体としては大きな差はないが、新商品・サービスの開発を強化する割合は、業況が良い企業で高い。一方、工場等の統合整理、人件費の削減といった費用削減的な項目では、業況が悪い企業で強化する割合が高く、業況が良い企業では程度を弱めたり、方針転換、実施しないとする企業が相対的に多くなっている（P.23 図表 11）。

大勢としては必ずしも大きな差はないものの、総じて業況の良い企業では商品開発等の戦略を強化しようとしているのに対して、業況の悪い企業では費用削減的なところに引き

¹ 今後の戦略として当面（今後 1 年）についても同様に尋ねているが、結果は、中長期の戦略と大きな差がみられなかった。

² 過去の評価で「もともと不要」とした企業も含めた全体でみると、強化、引き続き実施をあわせても 40.7%にとどまる。

続き取り組まざるを得ない面があることが示唆される。

(4) 新商品・サービス開発に関する課題

新商品・サービスの開発に関する課題について尋ねたところ(複数回答)、「市場ニーズの把握(65.3%)」が最も高くなっており、販売戦略と関連する需要者のニーズに合った商品の開発や改善が大きな課題となっている(P.25 図表13)。

次いで、製造業を中心に「研究開発・企画の人材確保(52.8%)」が、非製造業を中心に「良質の商品・サービスを提供する人材の確保(37.5%)」といった人材確保に関する項目が続き、以下、営業力の不足(34.7%)、現場での創意工夫による改善(29.3%)となっている。こうした人材の能力発揮が欠かせない分野にも多くの企業が課題と認識している。

(5) 低価格化に関する課題

低価格化に関する課題について尋ねたところ、低価格だけでは売れない(32.1%)、他社がさらに低価格(30.1%)、数量が伸びたが利益に結びつかない(20.4%)の順となっている(P.26 図表14)。

理由別に中長期の低価格化の方針をみると、他社がさらに低価格を理由に挙げた企業では、強化するが他と比べて高く、価格競争の厳しさの中で低価格化の強化を迫られていることがうかがわれる。他方、低価格では売れないを理由とする企業では程度を弱める、方針転換との企業がやや多く、低価格戦略に限界を感じている企業も少なくないとみられる(P.27 図表15)。

(6) 人件費の削減等に関する課題

これまでの人件費の削減等に対する評価

人件費の削減や雇用・就業形態の柔軟化に関する評価を尋ねたところ(複数回答)、当然ながらコスト削減に貢献したという回答が圧倒的に多い(71.2%)。以下、ポジティブな評価としては、部門間の業務量の偏り、景気変動に柔軟に対応できるようになった(27.7%)、適材適所やチームによる職務執行により付加価値が向上した(18.4%)となり、一方、ネガティブな評価としては、技術やノウハウの蓄積・伝承が困難になった(22.3%)、モラル・モチベーションの低下が生じた(18.1%)となっており、ネガティブな面を感じている企業も少なくない(P.31 図表20)。

さらに、上記の評価ごとに人件費の削減の今後(中長期)の方針を比較すると、優秀な人材の確保が困難になった、モラル・モチベーションの低下が生じたを理由に掲げた企業では4割程度が、程度を弱める、方針転換、実施しないとしている(P.32 図表21)。

以上総じて、コスト削減への貢献を挙げつつも、社員の士気の低下や人材確保の困難さなどから、一部の企業では程度を弱めたり、方針を転換したりという動きもみられる。

一方で、社員の士気の低下や人材確保の困難さに加え、仕事が集中するなど効率が低下した、技術やノウハウの蓄積、伝承が困難になったとネガティブな評価をしつつも、人件

費の削減をさらに強化するという企業も少なくない。

先述のように業況の悪い企業では、人件費削減を強化する割合が高いなど、成長の展望がなかなかみえないなかで、ポジティブな面、ネガティブな面の両面を感じつつも人件費を削減せざるを得ない企業があるものと推測される。

人材育成の方策

今後3年間の人材育成の取り組みの方法(正社員)を尋ねたところ、「業務改善能力向上のための社内教育を実施する(80.1%)」と最も多く、次いで「定常業務を確実に執行できるような社内教育を実施する(74.0%)」が続いており、外部の機能だけにゆだねるのではなく、自社で教育を行う企業が多数を占めている。また、企業は、正社員に対して定常業務にとどまらず、業務の改善等に資する能力の発揮を期待していることがうかがえる(P.34 図表23)。

社外の教育機能の活用については、自己啓発への支援(67.9%)、民間機関等を活用(47.4%)と続く一方、大学・各種学校等(16.2%)、公共機関(4.4%)を利用とした企業は少ない。

5 グローバル展開

(1) 海外現地生産比率

海外現地生産について、行う企業数の割合で見ると、製造業全体では、20年度実績は67.1%、21年度実績見込みは67.5%、26年度見通しは67.2%となっており、19年度以降同水準で推移する見通しとなっている(P.35 図表24)。

一方、海外現地生産(生産高)比率は、製造業全体(実数値平均)で見ると20年度実績は17.4%、21年度実績見込みは17.8%となり、18年度以降同水準で推移しているが、26年度見通しでは20.1%となっており、上昇すると見込まれている(P.35 図表25)。

(2) 生産工程の事業展開(製造業)

今後(中長期)の、製造業における生産工程の国内展開、海外展開のスタンスを尋ねたところ、海外は、55.7%と多くの企業が拡大・強化するとしている。国内は維持する(64.9%)が大勢であり、縮小・撤退する(13.3%)が拡大・強化する(13.1%)を若干上回った³(P.37 図表27)。

全体としては国内維持が大勢を占め、必ずしも国内が減少していくという姿ではないが、一部には国内生産を海外で代替する姿もうかがわれる。

(3) 海外進出の理由

海外に進出する理由(3つまでの複数回答)をみると、現地・進出先近隣国の需要の拡大

³ 国内と海外での拡大、縮小等の絶対的な企業数の大きさを比較しやすくするため、ここでは「もともと不要である」と回答した企業も含めている。

が見込まれる（77.0%）が最も多くなっており、労働力コストが安い（45.3%）、現地の顧客ニーズに応じた対応が可能（42.6%）、親会社・取引先等の進出（28.5%）、資材・原材料等のコストが低い（27.1%）が続いている（P.38 図表 28）。

（ ）平成 18 年度調査では、海外に生産拠点を置く理由を製造業に尋ねている。選択肢等が異なるため、単純な比較はできないが、当時の回答（単数回答）によると、「良質で安価な労働力が確保できるから」が 35.4%、「現地の製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれるから」が 33.0%となり、労働コストの低さによる進出が若干だが上回っていた。

（ 4 ）逆輸入比率

海外現地生産（生産高）全体に占める日本向けの輸出の割合である逆輸入比率をみると、製造業全体（実数値平均）で 20 年度実績は 24.5%、21 年度実績見込みは 24.1%と緩やかに低下している。26 年度見通しは 23.1%とさらに低下が見込まれ、26 年度見通しは平成 13 年度の調査開始以来最低の水準となった（P.39 図表 29）。

（ 5 ）研究開発部門の事業展開

今後（中長期）の研究開発部門の事業展開（全産業）については、海外は、拡大・強化するが 21.8%と少なくないものの、国内の拡大・強化する（29.4%）は下回る。このほか、国内は維持するが 49.5%である一方、縮小・撤退するは 0.8%とごくわずかであり、現在のところ、研究開発部門は国内強化が優勢である。ただし、海外の拡大・強化するも 21.8%となっており、今後徐々に増えていくことが考えられる（P.40 図表 31）。

（ 6 ）中間財・製品の調達、業務のアウト・ソーシング

中間財・製品の調達についてみると、海外を拡大・強化をするが 3 割程度を占め、国内の強化拡大の割合を大きく上回る。国内は維持するが大勢であるが、拡大・強化する（6.0%）と比較して縮小・撤退する（10.9%）の方が若干多くなっており、海外強化が進んでいく見込みとなっている（P.41 図表 32）。

業務（IT 関連業務、コールセンター、金融サービス等）のアウト・ソーシングについては、海外は、分からない、不要との回答割合が大きく、まだ一般的に浸透しているわけではないが、拡大・強化の割合だけをみれば国内とほぼ同じ規模となっている。現時点で国内を凌駕するわけではないが、海外の活用も徐々に進んでいくことがうかがわれる。

本 文

1 調査の構成

2000年代前半の企業は、内部的にはいわゆる「3つの過剰」などのバブル崩壊の負の遺産を抱え、また、外的には、グローバル競争や技術進歩の急速な進展といった急激な環境変化に見舞われるなど、企業体質、経営戦略の大きな改革を迫られた。

企業の経営戦略にはさまざまな観点があるが、まず、大きな方針として、事業領域に係る戦略(どのような領域で事業を展開するか)がある。例えば、選択と集中のように、限られた資源を得意分野に集中的に投入する(規模の経済を享受する)ことが考えられる。また、企業規模の拡大による「不経済」への対処としては、分野・事業ごとに社を切り分ける(分社化)方法もある。一方で、多角化によって、多分野に活動を広げて共通資源を有効に活用する(範囲の経済を享受する)ことが考えられるが、さらに、多角化にはリスクの分散による経営の安定化という効果も期待でき、体質強化に寄与することが考えられる。また、自らが活動領域を広げていくということのほかに、他社との連携によって同様の効果を得ることも可能であろう。

他方、企業戦略は、外的環境と整合的である必要がある。特に、グローバル競争、技術進歩など急激に環境が変化するなかでは、変化に応じた対応(既存の方針にこだわらない柔軟な対応、迅速な意志決定等)もより重要であったと考えられる。例えば、企業内での組織のフラット化や、事業ごとの独自権限を強めること、現場の状況を即座に企業行動に反映することなどにより柔軟性や迅速性を高める動きもみられた。また、90年代後半以降、コーポレート・ガバナンスといった視点が注目され、株式持ち合いの解消が進み、株主重視(株価収益率の向上を目標とした経営など)が重要視された時期であった。広い意味での外的環境との整合性としては、株主との関係も2000年代の企業にとって大きなテーマであったのではないかと考えられる。

こうした観点から本調査では、まず基本的な企業戦略として、選択と集中、分社化、多角化、他社との連携、経済環境変化への柔軟な適応、株主重視の6つを取り上げた(図表1)。

加えて、機能的な戦略として11の個別戦略を尋ねている。これらについて、ここでは、経営資源の管理・配分、生産・事務の効率化、商品開発、販売戦略の4つの機能の視点から、整理する。まず、経営資源の管理・配分に関連して、費用削減的な工場等の統合整理、人件費の削減の2つと、柔軟性に関する意志決定の迅速化、雇用・就業形態の柔軟化の2つのあわせて4つの個別戦略を、また、生産・事務の効率化に関連して、調達先の見直し、製造・事務等の効率化2つの個別戦略を取り上げる。そのほか、商品開発としては、新商品・サービスの開発を、販売戦略として、低価格化、流通・販売方法の見直し、国内需要の取り込み、海外需要の取り込みの4つの個別戦略を取り上げる。

6つの基本戦略と11の個別戦略との関係については、実際は様々な要素が複合的に作用すると考えられる。

図表1 調査の枠組み

基本戦略	
戦略	
事業領域	選択と集中 (不採算部門からの撤退、得意分野への絞込み等)
	分社化
	多角化 (異なる業種、業態への参入等)
	他社との連携 (経営統合、業務提携(共同購入、技術開発等)、生産・流通・情報等の連携等)
外部整合性	経済環境変化への柔軟な適応 (組織の見直し、現場の声の反映、既存の方針にとらわれない意思決定等)
	株主重視 (株価収益率を重視した経営、株主意見を企業運営に反映させるための体制の強化、配当重視等)

個別戦略	
項目	戦略
経営資源の管理・配分	費用削減的 工場・事業所・店舗の統合整理 人件費の削減
	柔軟性 組織のフラット化等による意思決定の迅速化 雇用・就業形態の柔軟化 (雇用の非正規社員へのシフト、職務の柔軟化等)
生産・事務の効率化	調達先の見直し (系列・得意先から、品質・コストを重視した調達先への変更等) 製造・作業工程、事務処理の効率化 (IT化の促進、省力化等)
商品開発	新商品・サービスの開発 (既存商品・サービスの質の改善を含む)
販売戦略	低価格化
	流通・販売方法の見直し (流通形態、販売在庫情報の管理、販売方法等の見直し等)
	国内需要の取り込み
	海外需要の取り込み

2 これまでの改革への取り組みと評価

(1) 過去の基本戦略に対する評価

2002年以降の景気拡張局面に実施した戦略について、6つの基本戦略に対する評価をみる。選択肢は、「概ね効果を上げてきた」、「改善の余地もあるが、ある程度効果を上げてきた」、「効果がそれほど上がっていない」、「必要だが実施していない」、「もともと不要である(重要ではない)」の5つであり、最初の4つの選択肢から各戦略に対する達成度合いが示され、最後の選択肢により、企業にとっての当該戦略の必要性(重要性)を判別する。

各戦略の必要度

まず、それぞれの戦略に対する必要性を感じている企業の割合(「もともと不要である(重要ではない)」との回答を除いた企業割合)をみると、経済環境変化への柔軟な適応(98.9%)、株主重視(98.8%)、選択と集中(92.3%)の3つで非常に高く、ほとんどの企業が必要(重要)であるとみていた。以下、他社との連携(84.0%)、多角化(61.6%)と続き、分社化は(34.6%)となった。事業領域に関する戦略について比較すると、選択と集中はほとんどの企業が必要と感じているが、分社化は3分の1程度となり、社を切り分けるよりも自社内で不採算部門の撤退・得意分野への絞込みをする企業の割合が高くなった。一方、多角化は必ずしも高くなく、自らが拡大するというよりは、むしろ他社との連携を選択する企業の方が多かったことがうかがえる。

各戦略の達成度

以下では、「もともと不要である(重要ではない)」とした企業は除いて集計・整理する。つまり、それぞれの戦略の達成度をみる観点から、必要性を感じている企業のうち、「概ね効果を上げてきた(概ね達成)」、「改善の余地もあるが、ある程度効果を上げてきた(ある程度達成)」、「効果がそれほど上がっていない(達成不十分)」、「必要だが実施していない(未実施)」と考える企業の割合をそれぞれ示したものである。

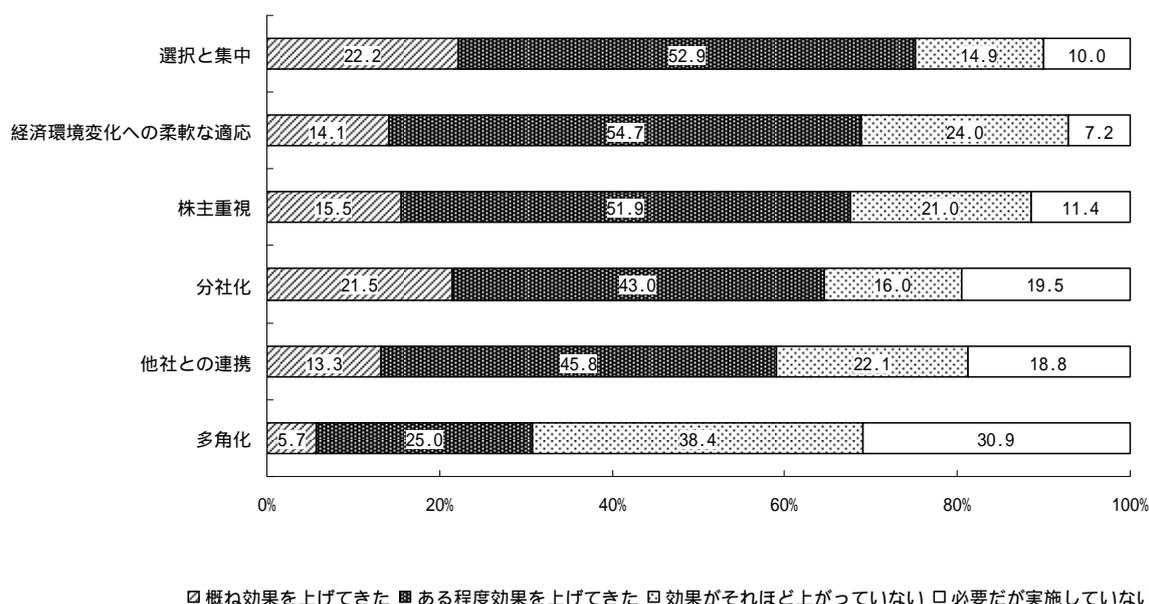
それぞれの戦略について、一定程度達成できた(概ね達成+ある程度達成)とする企業の割合をみると、選択と集中(75.1%)が最も高くなり、経済環境変化への柔軟な適応(68.8%)、株主重視(67.4%)、分社化(64.5%)、他社との連携(59.1%)、多角化(30.7%)の順となっている(図表2)。

事業領域に関する4項目を比較すると、選択と集中は4分の3の企業が一定程度達成できたと評価している。分社化については、未実施の企業も2割程度あるが、実施した企業での達成度合いは高かった。一方、多角化は、概ね達成が5.7%、ある程度達成も25.0%にとどまり、4割弱の企業で達成不十分としているほか、未実施も3割程度と多く、達成するのが難しかった。

たといえる。また、他者との連携は中間的な結果となり、6割程度の企業が一定程度達成できたとしている一方、達成不十分、未実施とする企業もそれぞれ2割程度ずつあった。

経済環境変化への柔軟な適応は、ある程度達成も含めると7割近くの企業で一定程度達成できたとしているが、3割程度の企業では達成不十分、または未実施としている。また、株主重視は、6つの戦略のなかでは平均的な結果となっている。

図表2 これまでの取組に対する評価（基本戦略）



(2) 個別戦略の達成度に対する評価

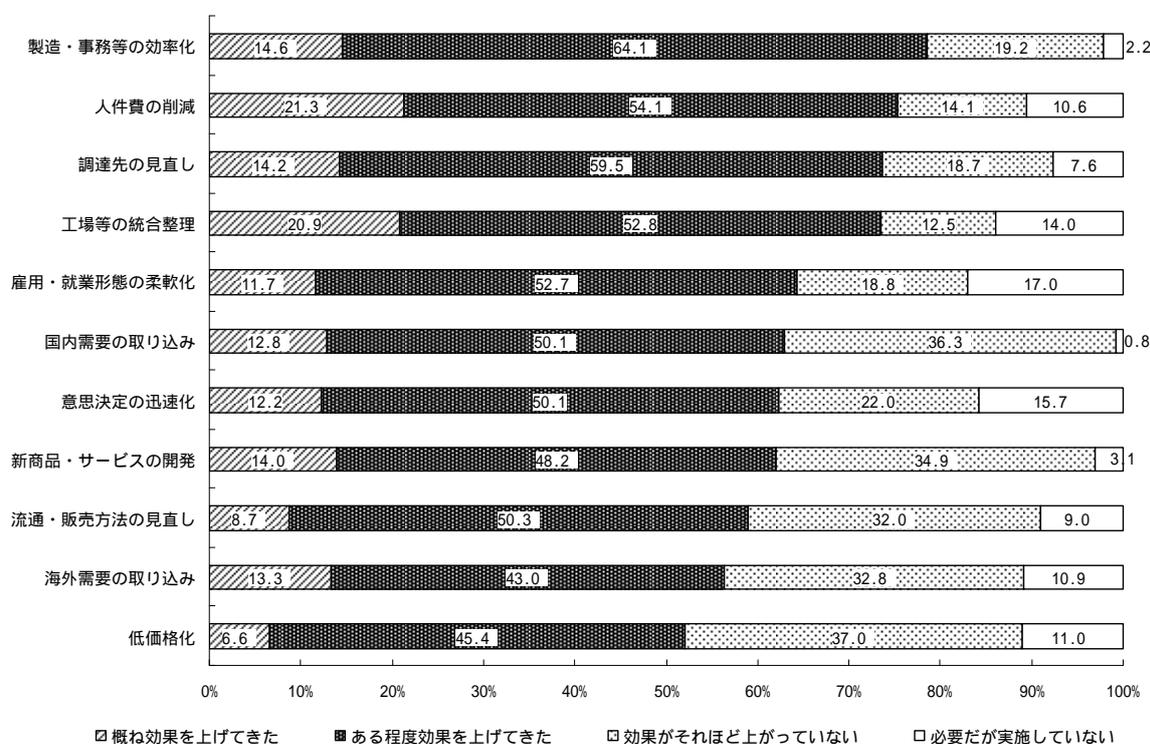
同様に個別戦略についてみると、一定程度達成できた（概ね達成＋ある程度達成）とする企業の割合は、製造・事務等の効率化（78.7%）、人件費の削減（75.4%）、調達先の見直し（73.7%）、工場等の統合整理（73.7%）といった費用削減や生産・事務の効率化に関する戦略が上位となっている（図表3）。

柔軟性に関連する意思決定の迅速化（62.3%）、雇用・就業形態の柔軟化（64.4%）は一定程度達成できたとする企業が大勢ではあるが、達成不十分な企業も2割程度あるほか、未実施の企業も他の項目と比較して相対的にやや高かった。

商品開発、販売戦略に関連する項目は、新商品・サービスの開発が（62.2%）のほか、国内需要の取り込み（62.9%）、流通・販売方法の見直し（59.0%）、海外需要の取り込み（56.3%）と総じて低めとなっており、低価格化（52.0%）が最も低かった。新商品・サービスの開発に

については、概ね達成とする企業も少なくはなかったが、一方で達成不十分が3割以上を占めるなど、課題と感じている企業が多いことがうかがえる。

図表3 これまでの取組に対する評価（個別戦略）



3 これまでの改革と厳しい状況下での企業の現状

(1) 現在の企業の業況（概観）

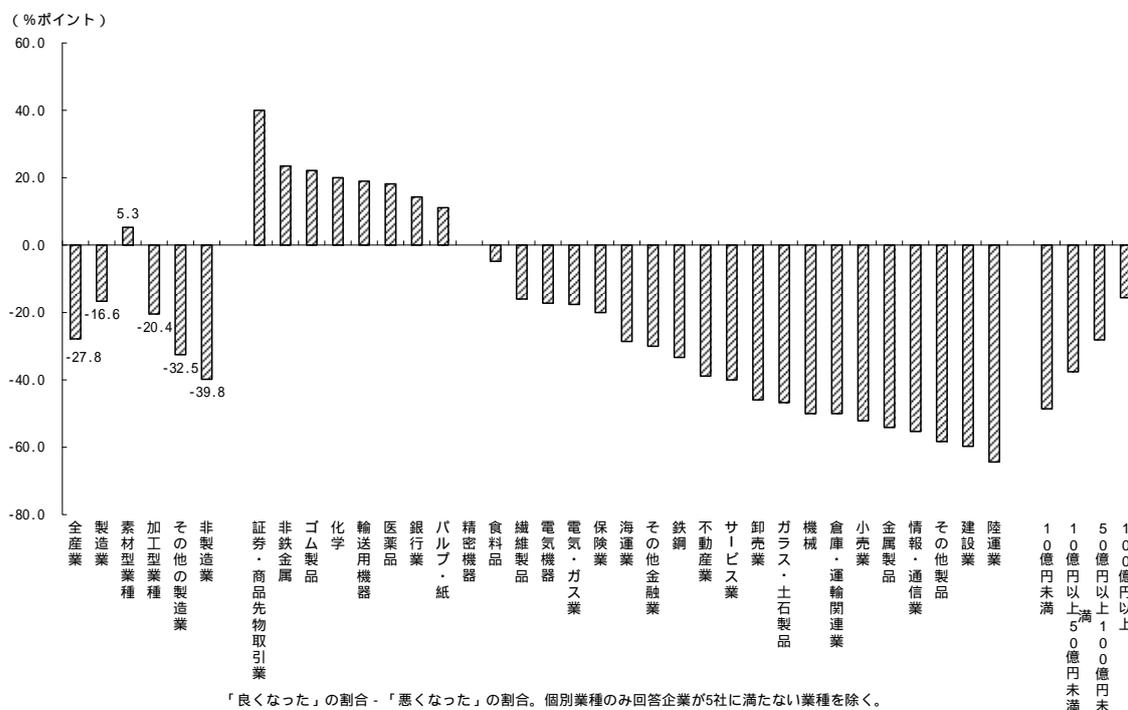
自社の業況の現状について、1年前と比較して「良くなった」と回答した企業の割合から「悪くなった」と回答した企業の割合を引いた値（%ポイント）をみると、全産業では27.8となり、「悪くなった」企業が多くなっている（図表4）。

産業別にみると、製造業（16.6）、素材型製造業（5.3）、加工型製造業（20.4）、その他の製造業（32.5）、非製造業（39.8）と、素材型製造業を除く全ての産業で「悪くなった」超となった。特に、非製造業、その他の製造業で「悪くなった」企業が多くなっている。

業種別にみると、現状では、5社以上の回答があった29業種中、「悪くなった」超が20業種、横ばいが1業種、「良くなった」超が8業種となっている。

資本金規模別にみると、全ての規模で「悪くなった」超であるが、100億円以上の大企業ほど「悪くなった」超のマイナス幅が小さくなっている。

図表4 自社の業況（1年前との比較）



(2) これまでの戦略と業況との関係

景気には持ち直しの動きもみられるものの、企業の置かれた状況は厳しい。ここでは、過去に実施してきた改革の企業自身による評価と、実際の厳しい環境下での業況とを比較することで、厳しい状況下でも耐えられる企業体質のかぎを探ることとする。

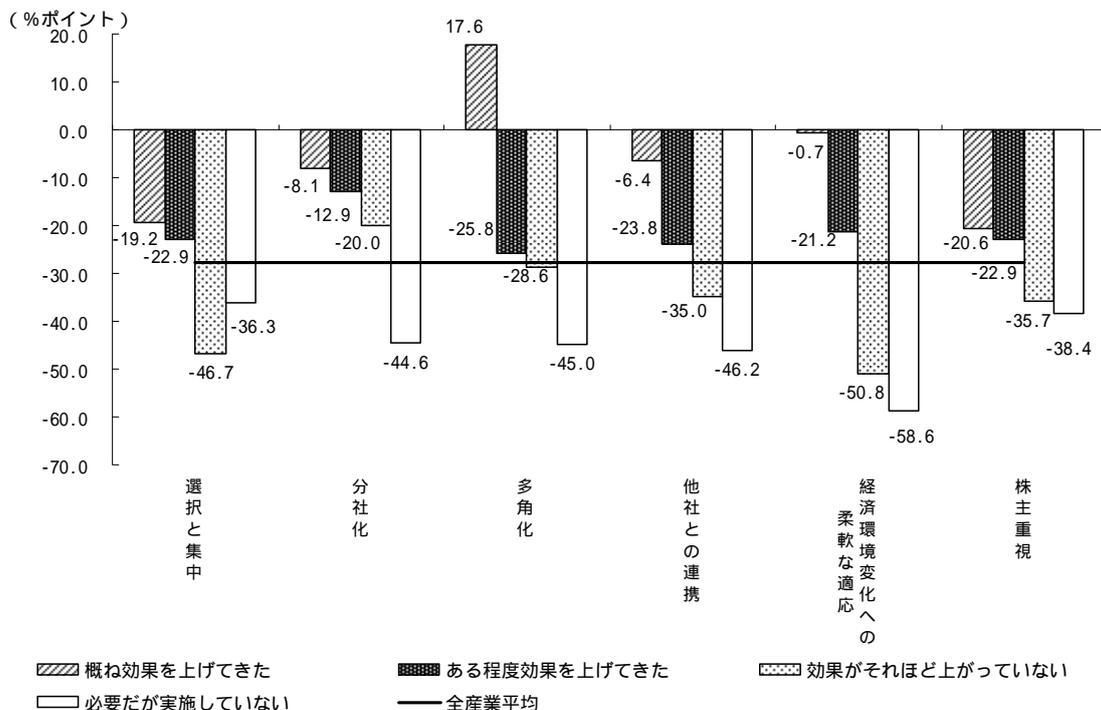
基本戦略

まず、6つの基本戦略について、過去の達成度ごとに、現在の業況（「良くなった」割合から「悪くなった」割合を引いたもの）がどうなっているかの比較を行ったところ、特徴的な点として次のことが示唆される¹（図表5）。

¹ こうした改革は、（多角化に乗り出す、あるいは大きな組織改革である分社化などは特に）業況がよい、もともと強い企業だから着手できる、という可能性もある。解釈には一定の幅をもって臨むべきであるが、ある程度体質強化に成功している企業の特徴を見出すことができると考えられる。

- ・ 選択と集中は、達成不十分な企業の業況が悪く（ -46.7）、企業の体質強化には最低限必要な要素であった。ただし、概ね達成した企業でも他の戦略と比べて業況は必ずしも良くなく（ -19.2）選択と集中だけで体質強化に十分とはいえなかったと考えられる。
- ・ 分社化については、実際に取り組んだ企業は多くないが、達成不十分な企業（ -20.0）も含め実施した企業の業況が全社平均を上回っている。一方、未実施の企業では業況が非常に悪く（ -44.6）、実施に踏み込んだ企業では体質強化に一定の効果はあったと考えられる。
- ・ 多角化は、概ね達成した企業の業況が非常に良い（ 17.6）ことが特徴である。達成した企業数は少なく、難しい戦略であったものの、逆にこうした改革に成功することは体質強化のポイントの一つといえる。また、達成不十分であっても（ -28.6）全社平均と比較してそれほど悪くはなく、実施に踏み込んだ企業では体質強化に一定の効果はあったと考えられる。
- ・ 経済環境変化への柔軟な適応は、概ね達成した企業では業況が多角化に次いで良い（ -0.7）のに対して、達成不十分な企業の業況は最も悪い（ -58.6）。達成度合いによって業況に非常に大きな差があり、外的環境がめまぐるしく変化するなかで、そうした変化にいかに対応するかが、体質強化にとっての大きなかぎと考えられる。

図表5 過去の戦略評価と業況との関係（基本戦略）



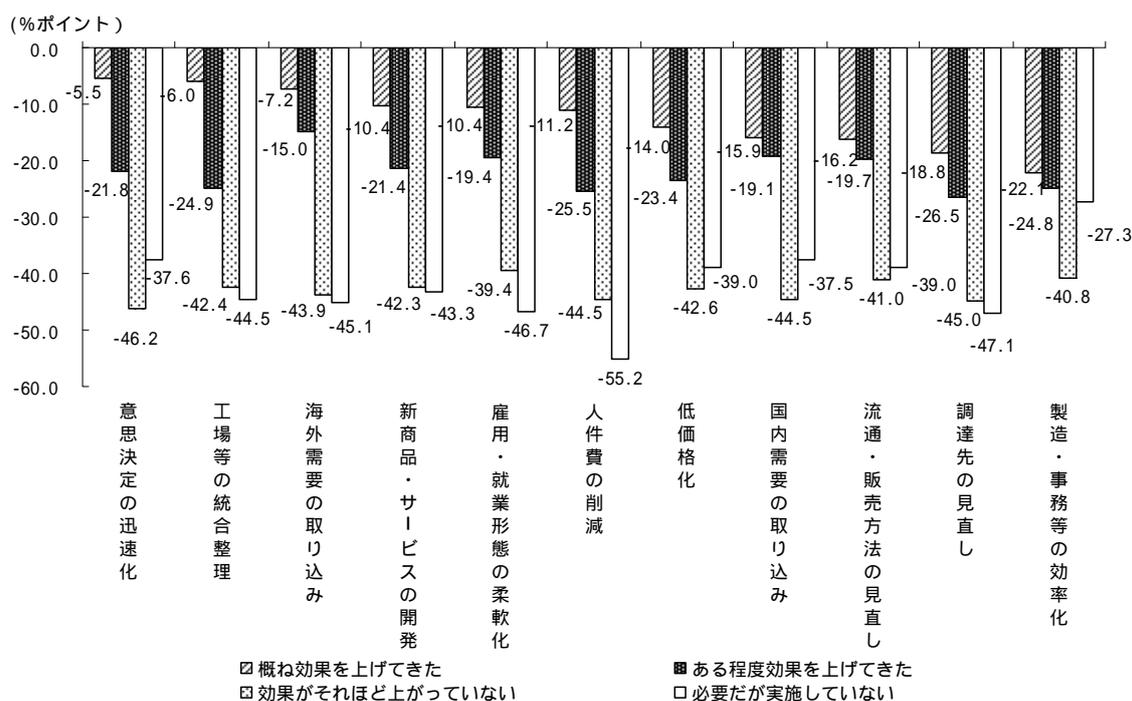
個別戦略

個別戦略についても同様にみても。個別戦略については、それぞれ達成不十分の企業の業況はほぼ同様に悪いことから、概ね達成した企業の業況で比較を行うと、業況が高い順に意思決定の迅速化（ 5.5）、工場等の統合整理（ 6.0）、海外需要の取り込み（ 7.2）、新商品・サービスの開発（ 10.4）、雇用・就業形態の柔軟化（ 10.4）、人件費の削減（ 11.2）と続いている。

特徴的な点として、次のことが示唆される（図表6）。

- ・意思決定の迅速化や工場等の統合整理など、柔軟性や費用削減に関する改革を達成できた企業では業況がよく、達成不十分な企業との差が大きかったことから、体質強化に効果があったと考えられる。
- ・また、同様に商品開発については、達成不十分な企業がやや多かった項目であるが、達成度による業況の差が大きく、体質強化に効果があったと考えられる。
- ・一方、生産・事務の効率化に関連する、調達先の見直しや製造・事務等の効率化は、多くの企業で一定程度達成できた項目であるが、達成できた企業の業況は必ずしもよくなく、それだけで体質強化に十分というわけではない。

図表6 過去の戦略評価と業況との関係（個別戦略）



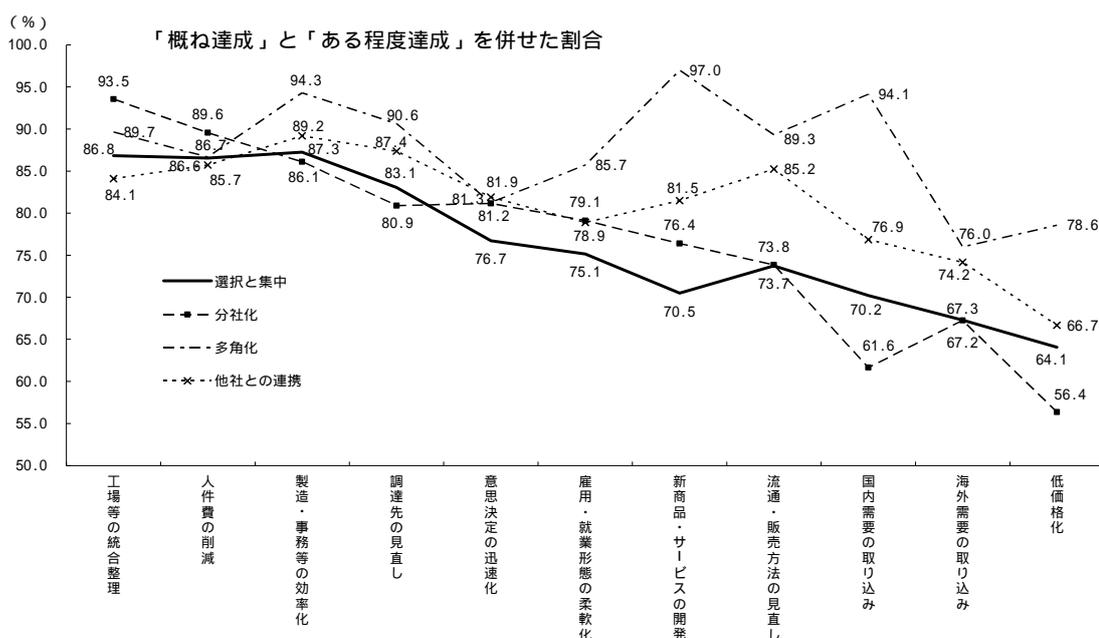
(3) 選択と集中/多角化の比較

前述のように、各戦略について概ね達成できたとしても、業況はそれぞれで異なる。基本戦略のうち事業領域に係る4つの戦略(選択と集中、分社化、多角化、他社との連携)をみると、とりわけ、選択と集中については、達成できたからといって必ずしも業況が良いわけではない一方、多角化については数は少ないものの、概ね達成した場合の業況は非常に良い。こうした差が生じた背景を探るため、4つの基本戦略について概ね達成したとする企業の、各個別戦略の達成度合い(概ね達成とある程度達成の企業割合)を比較した(図表7)。

まず、選択と集中については、製造・事務等の効率化(87.3%)、工場等の統合整理(86.8%)、人件費の削減(86.6%)、調達先の見直し(83.1%)など、費用削減や生産・事務の効率化に関する項目で達成度が高い。他方、意思決定の迅速化や雇用・就業形態の柔軟化といった柔軟性に関する戦略、商品開発、販売戦略については達成度合いが相対的に低く、必ずしもうまくいっていない面も浮かがる。

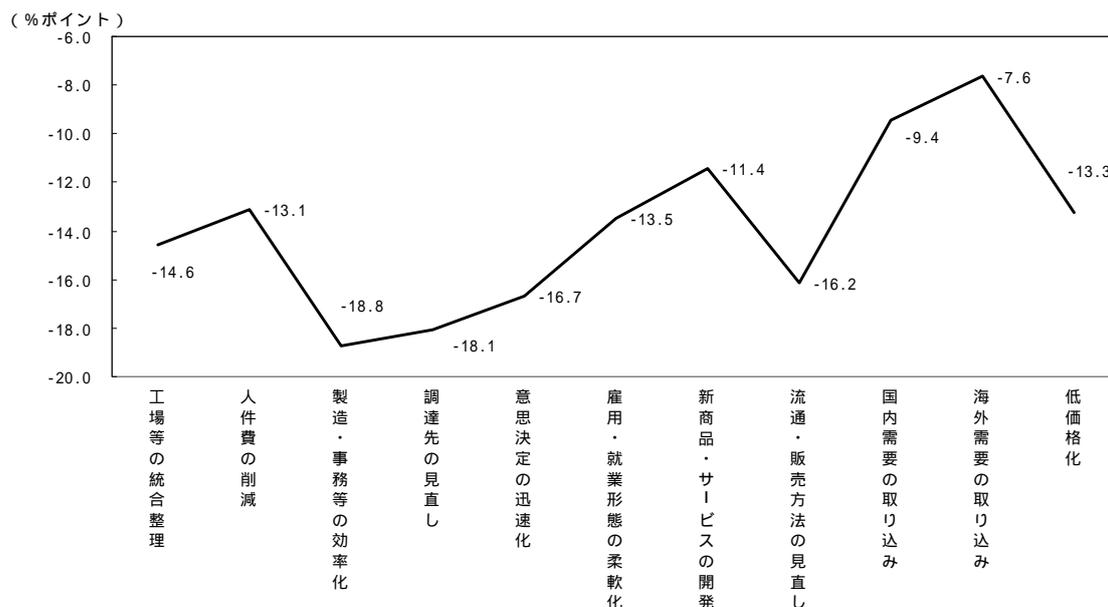
他方、多角化や他社との連携を達成した企業は、選択と集中を達成した企業を全般的な項目で上回る。費用削減的な項目では差は小さいものの、生産・事務の効率化や柔軟性に関連する項目で、多角化や他社との連携を達成した企業で達成度が高いほか、特に、商品開発や販売戦略では、差が大きくなっている。こうした差が、現在の厳しい状況下での業況の差につながっていることが考えられる。

図表7 基本戦略で達成度が高かった企業における個別戦略の達成度比較



そこで、選択と集中を概ね達成した企業について、各個別戦略ごとに達成できた（概ね達成 + ある程度達成）企業のみで業況をみると、特に、新商品・サービスの開発、国内・海外の需要の取り込みを達成できた企業では相対的に業況はよい。選択と集中を達成しつつも、体質強化が十分でない企業にとっては、今後、特にこうした点を補強していくことがかぎと考えられる（図表8）。

図表8 選択と集中を達成できた企業のうち各個別戦略で一定程度達成できた企業の業況



以上のように、選択と集中についての企業の達成度は高いが、必ずしも現在の業況に結びついていない。この背景としては、企業の取り組んだ選択と集中は、専ら工場等の統合整理や、人件費の削減を中心とする費用削減的な面が中心であり、商品開発や販売戦略といった有効な戦略での達成度が必ずしも高くはないことがあると考えられる。

一方、多角化については、数は少ないものの、達成した企業では、商品開発や販売戦略に関連する項目において特に達成度が高かったのと同時に、生産・事務の効率化や変化への柔軟性に関する改革も進めてきたことがうかがえる。こうしたことが、厳しい状況下での業況の良さに結びついていることが考えられる。

4 今後の戦略：企業は何を重要視しようとしているか

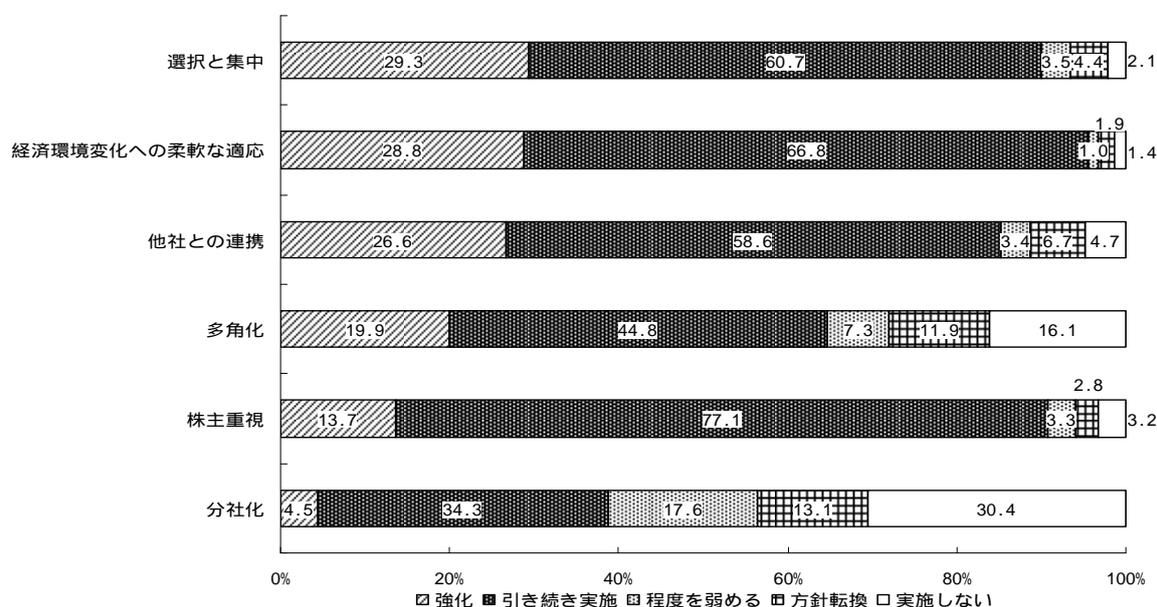
(1) 基本戦略

今後、中長期（概ね今後3～5年程度）²に企業が強化する戦略についてみる。以下では、元来不要である企業の影響を取り除くことで、各戦略間の重要度をより実質的な比較ができるよう、過去の評価において「もともと不要（重要でない）」とした企業を除いて集計を行った³（図表9）。

今後について強化するとした企業の割合みると、選択と集中（29.3%）、経済環境変化への柔軟な適応（28.8%）、他社との連携（26.6%）で高くなっている。これらと株主重視（13.7%）は引き続き実施もあわせると、ほとんどの企業で今後も重要視されている。

一方、多角化については、強化、引き続き実施をあわせると6割強となるが、程度を弱めたり、方針転換、実施しないとする企業も少なくない（過去の評価で「もともと不要」とした企業も含めた全体で見ると、強化、引き続き実施をあわせても40.7%にとどまる）。さきにみたように、多角化については、過去に概ね達成した企業では業況は良いものの、その数は少なく、むしろ達成不十分であったり、必要だが実施できていない企業が多かった。こうした達成の難しさを反映して、縮小あるいは実施しないとする企業があると考えられる。

図表9 中長期の戦略のスタンス（基本戦略）



² 今後の戦略として当面（今後1年）についても同様に尋ねているが、結果は、中長期の戦略と大きな差がみられなかった。

³ 以下特に断りのない限り、中長期の戦略については、各戦略の過去の評価において、「もともと不要（重要ではない）」と回答した企業を除いた集計結果を表記している。実質的な比較に資するということが理由であるが、そのほか、過去の評価で「もともと不要」とした企業が「方針転換」を選択した例があり、この場合当該戦略を今後実施する方へ転換するとの解釈も可能となってしまう（元来、今後は当該戦略を行わず別の方針に転換することを意図した選択肢）との理由もある。次項の個別戦略についても同様である。

(2) 個別戦略

同様に、個別戦略についてみると、強化するとした企業の割合は、海外需要の取り込み（55.9%）、新商品・サービスの開発（46.6%）、国内需要の取り込み（33.7%）、製造・事務等の効率化（30.0%）、流通・販売方法の見直し（27.2%）、調達先の見直し（24.3%）と続いており、商品開発、販売戦略、生産・事務の効率化に関連する戦略が上位を占める。また、意思決定の迅速化（16.4%）も含めて、これらの戦略は、引き続き実施を含めるとほとんどの企業で重要視されている（図表 10）。

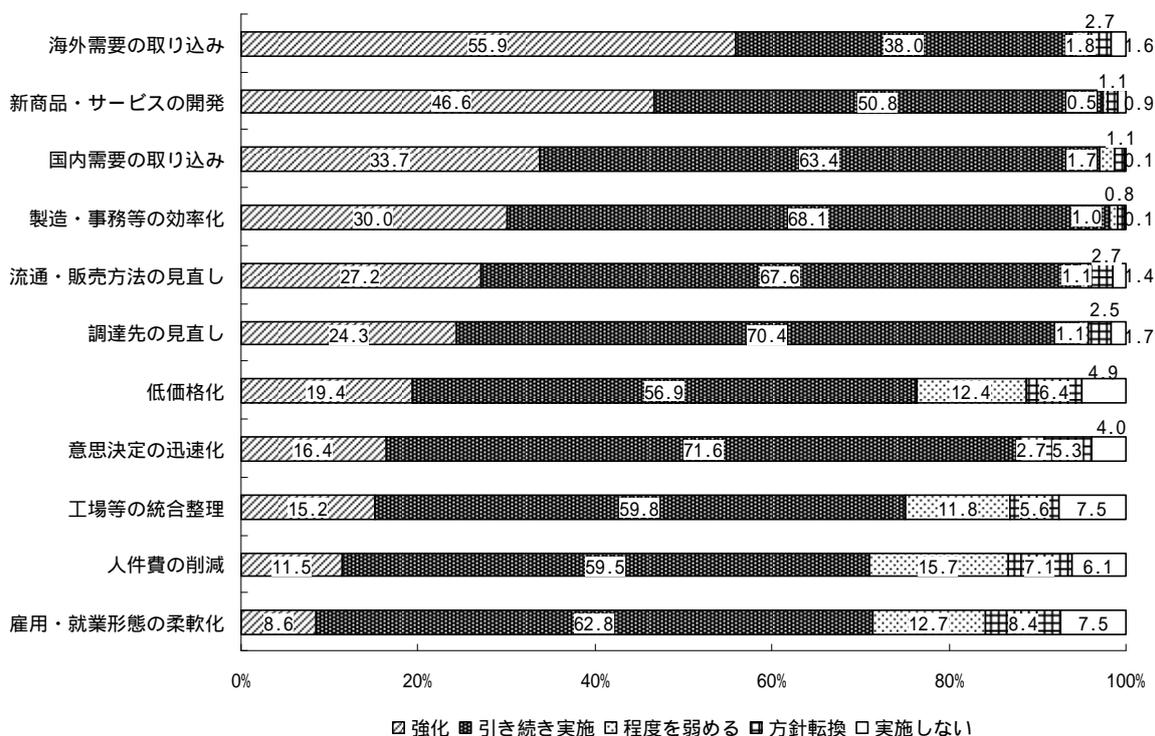
商品開発や販売戦略に関する項目は、他の項目と比べてこれまでの達成度合いが高くなく、課題と認識している企業が多いほか、特に強化する企業割合が高い海外需要の取り込みと新商品・サービスの開発は、過去に成果を上げた企業で業況の良さに結びついており、企業が積極的に取り組みを強化する姿がうかがえる。ただし、販売戦略のうち、低価格化（19.4%）については強化や引き続き実施が多くを占めるものの、程度を弱めたり、方針転換する企業が他と比べて大きい。

また、生産・事務の効率化（製造・事務等の効率化、調達先の見直し）に関する戦略は、過去の達成度が比較的高かった分野であるが、競争環境が厳しいなかでの競争力の維持のため、引き続き実施あるいは強化する企業が多いものと考えられる⁴。

一方、工場等の統合整理（15.2%）、人件費の削減（11.5%）、雇用・就業形態の柔軟化（8.6%）は低位にきており、引き続き重要視する企業が大勢ではあるものの、必要性を感じている企業のうちの3割前後が程度を弱める、方針転換、実施しないとしている。これらについては、総じて過去の取り組みが業況の良さに反映されてきた項目ではあるが、一方で過去において取り組みが既に進んできたことや、一部企業では社員の士気の低下などネガティブな面もみられる（後述）といったことが背景にあると考えられる。

⁴ これらの項目は、人件費の削減や工場等の整理統合と同様に過去の達成度が高い項目であるが、達成した企業のうち、ある程度達成（改善の余地もあるが、ある程度効果を上げてきた）と回答した企業の割合が、人件費の削減等と比べて大きい。一定の達成はあったものの、今後も更なる改善の余地があるとみる企業も多いと考えられる。

図表 10 中長期の戦略のスタンス（個別戦略）

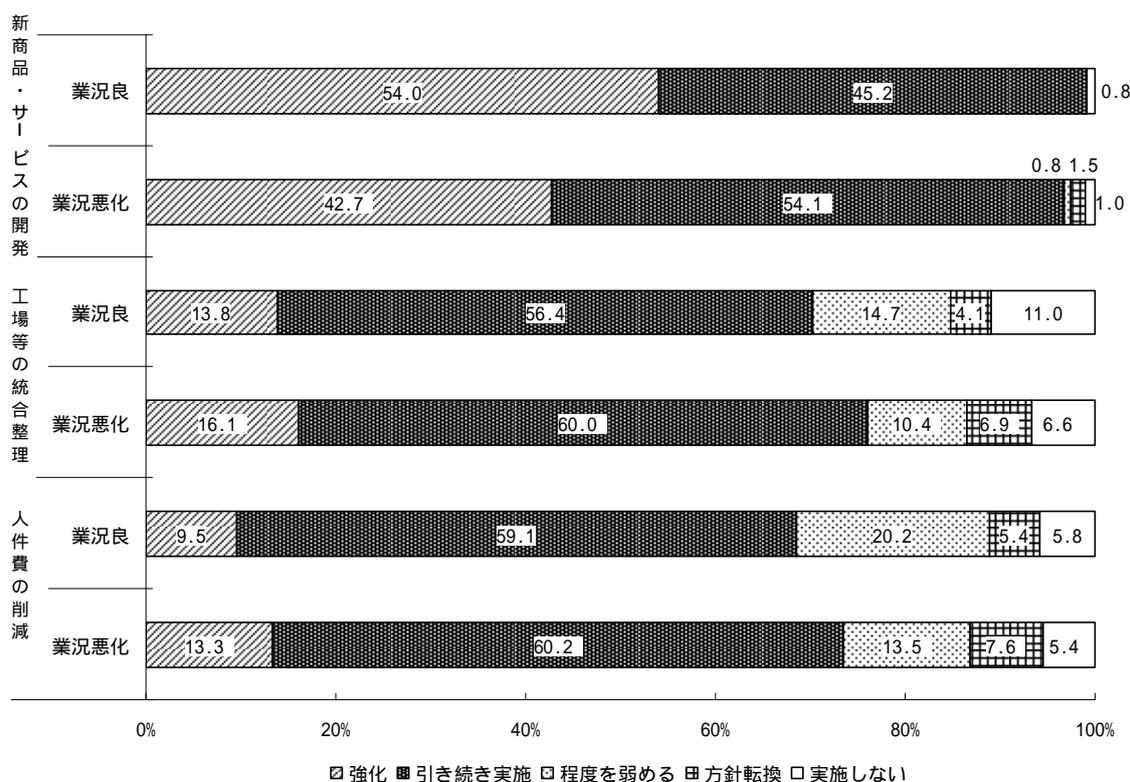


（3）現在の業況と今後のスタンス

現在の業況（良くなった、悪くなった）ごとに今後の強化ポイントを見ると、全体としては大きな差はない。ただし、新商品・サービスの開発を強化する割合は、業況が良い企業（54.0%）の方が悪い企業（42.7%）よりも10%ポイント以上高い。一方、工場等の統合整理、人件費の削減といった費用削減的な項目では、業況が悪い企業で強化する割合が高く、業況が良い企業では程度を弱めたり、方針転換、実施しないとする企業が相対的に多くなっている（図表11）。

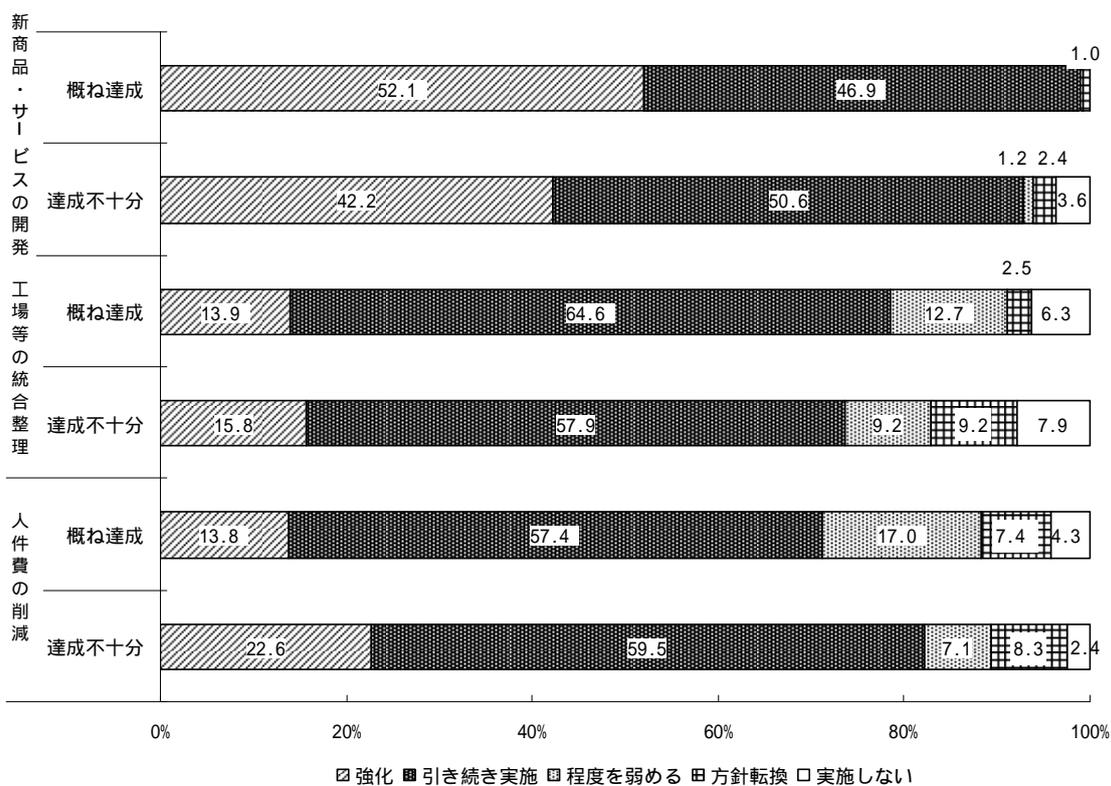
大勢としては必ずしも大きな差はないものの、総じて業況の良い企業では商品開発等の戦略を強化しようとしているのに対して、業況の悪い企業では費用削減的なところに引き続き取り組みざるを得ない面があることが示唆される。

図表 1 1 業況ごとの商品開発、費用削減に対するスタンス



また、業況が悪い企業であっても、過去において改革の取り組みが進んでいたか否かによって、今後の取り組みのスタンスが異なることも考えられる。選択と集中を例にとってみると、同じ業況が悪い企業であっても、選択と集中を概ね達成した企業では、新商品・サービスの開発を強化する企業が52.1%あり、業況が悪い企業の平均（42.7%）を10%ポイント程度上回る。他方、選択と集中が達成不十分の企業では、人件費の削減を強化する企業が22.6%となり、業況が悪い企業の平均（13.3%）を10%ポイント以上上回っている。このように、過去に改革の取り組みが進めた企業では、業況が悪いなかでも商品開発等の成長に向けた戦略の強化に取り組もうとしているのに対して、過去の改革が不十分な企業では、費用削減的な厳しい面での改革に取り組まざるを得ない状況がうかがわれる（図表 12）。

図表 1 2 業況が悪い企業の商品開発・費用削減に対するスタンス（選択と集中達成度別）



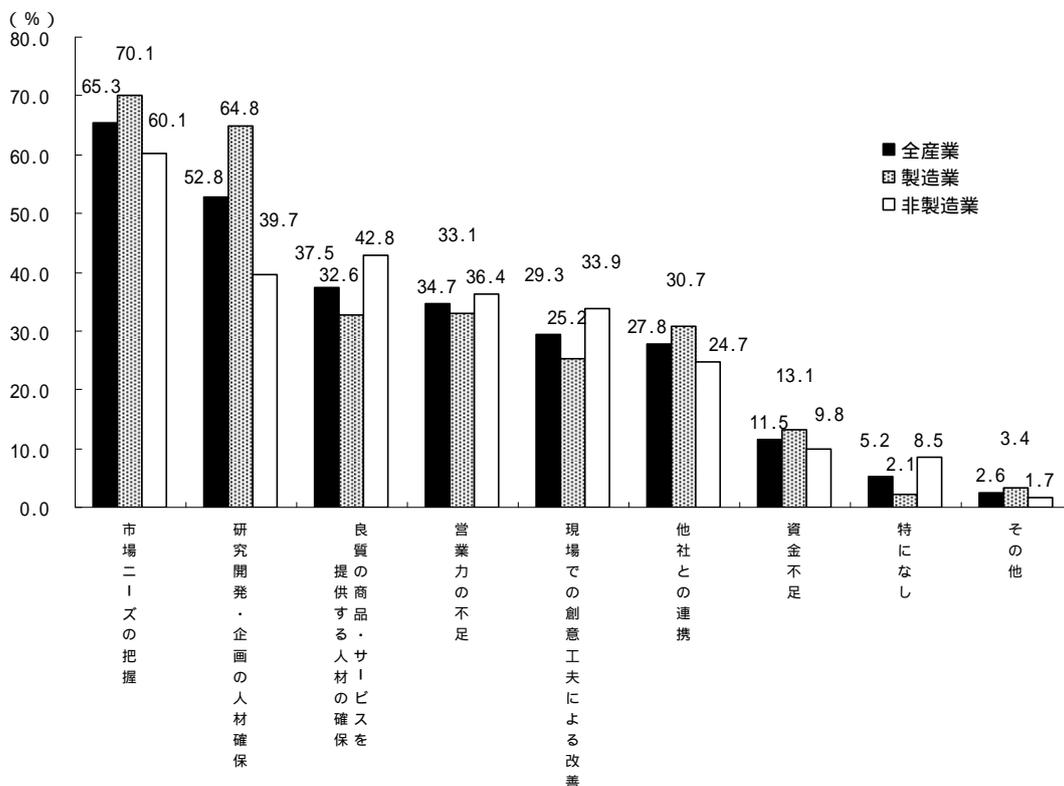
(4) 新商品・サービス開発に関する課題

さきにもたように、新商品・サービスの開発については、過去の達成度について自己評価が相対的に低い一方、今後については強化するとした企業が非常に多い。

新商品・サービスの開発に関する課題について尋ねたところ（複数回答）、「市場ニーズの把握（65.3%）」が最も高くなっており、販売戦略と関連する需要者のニーズに合った商品の開発や改善が大きな課題となっている。特に、景気が厳しい状況下では、市場のニーズを的確に捉えることが売上げを確保するためにより重要であろう（図表13）。

次いで、製造業を中心に「研究開発・企画の人材確保（52.8%）」が、非製造業を中心に「良質の商品・サービスを提供する人材の確保（37.5%）」といった人材に関する項目が続き、以下、営業力の不足（34.7%）、現場での創意工夫による改善（29.3%）となっている。こうした人材の能力発揮が欠かせない分野にも多くの企業が課題と認識している。一方で、資金不足は11.5%とそれほど高くはない。

図表13 新商品・サービスの開発に関する課題（複数回答）

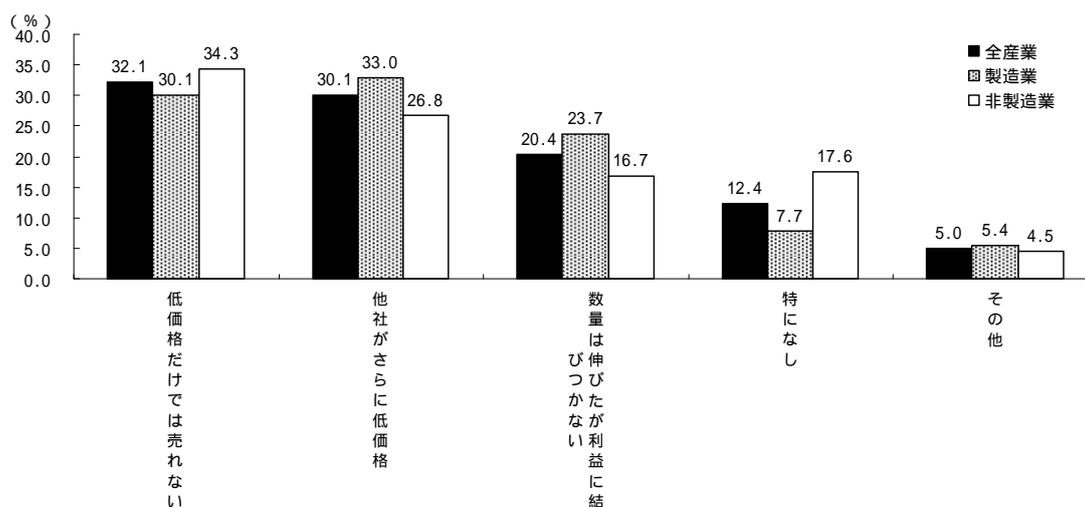


(5) 低価格化に関する課題

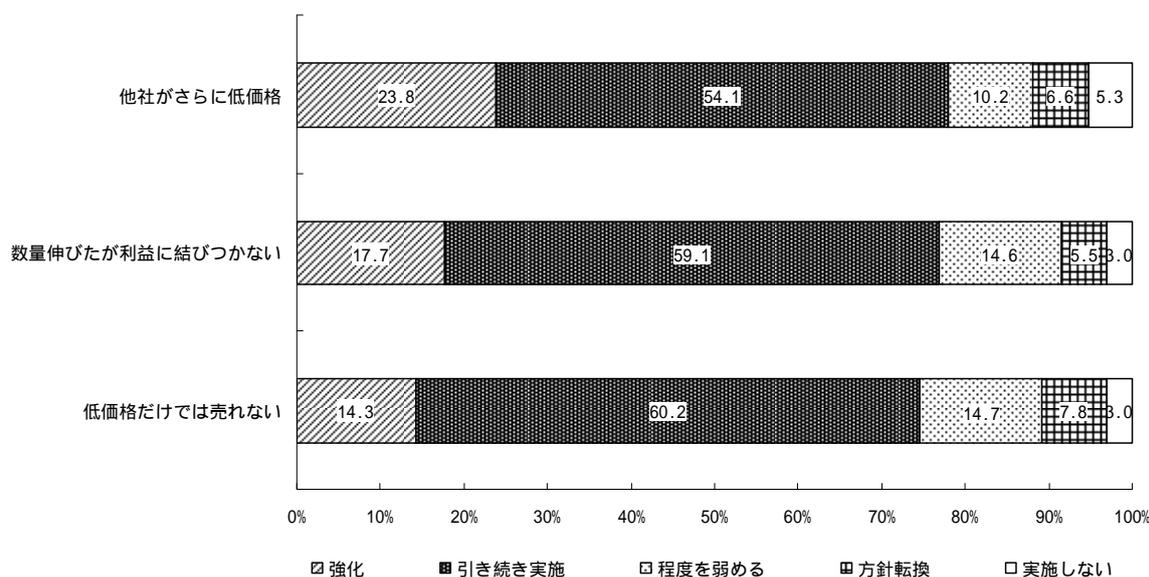
低価格化についても、新商品・サービスの開発と同様に過去の達成度の自己評価は必ずしも高くないが、今後については、程度を弱める、実施しないとする企業が少なくない。低価格化に関する課題について尋ねたところ、低価格だけでは売れない(32.1%)、他社がさらに低価格(30.1%)、数量が伸びたが利益に結びつかない(20.4%)の順となっている(図表14)。

さらに、この理由別に中長期の低価格化の方針をみると、他社がさらに低価格を理由に挙げた企業では、強化する(23.8%)が他の理由と比べて高く、価格競争の厳しさの中でさらに低価格化の強化を迫られていることがうかがわれる。他方、低価格では売れないを理由とする企業では程度を弱める、方針転換といった企業がやや多く、低価格戦略に限界を感じている企業も少なくないとみられる(図表15)。

図表14 低価格化に関する課題



図表 1 5 低価格化の課題と今後の方針



(6) 製造業の平均仕入価格、平均销售价格の見通し

1年後の平均仕入価格は、製造業全体(階級値平均)で見ると0.5%上昇(前年度調査は1.2%下落)、平均销售价格は1.4%下落(同2.4%下落)となった。内訳をみると、平均仕入価格は「素材型製造業」が2.0%上昇(同0.9%下落)、「その他の製造業」が1.2%上昇(同1.0%下落)となったが、「加工型製造業」は0.9%下落(同1.7%下落)となった。平均销售价格は「素材型製造業」が保合い(同2.9%下落)となったが、「加工型製造業」は2.5%下落(同2.6%下落)、「その他の製造業」は1.1%下落(同1.8%下落)となった。この結果、平均销售价格と平均仕入価格の変化を比較した企業の交易条件は悪化となった。

また、資本金規模別にみると、全ての規模で1年後の平均仕入価格は上昇、平均销售价格は下落となった(図表16~18)。

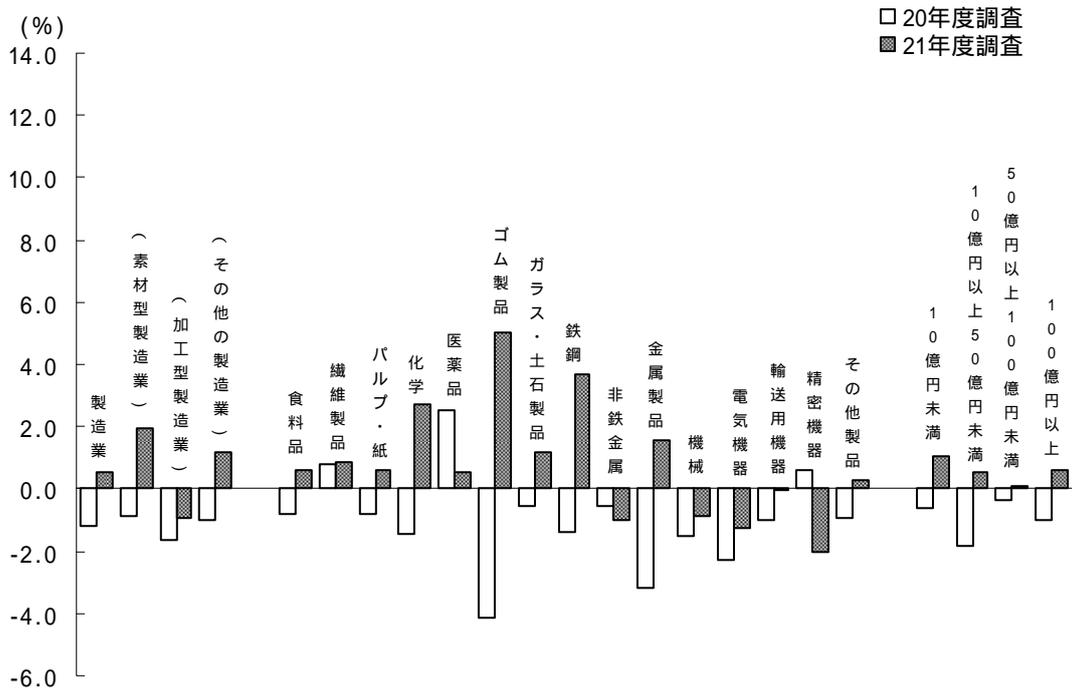
図表 1 6 1年後の平均仕入価格、平均販売価格の変化率及び交易条件の変化

単位：%、%ポイント

産業・資本金規模	平均仕入価格		平均販売価格		交易条件の変化	
製造業、水産・農林業、鉱業	0.5	(-1.2)	- 1.4	(-2.4)	-1.9	(-1.2)
製造業	0.5	(-1.2)	- 1.4	(-2.4)	-1.9	(-1.2)
素材型製造業	2.0	(-0.9)	- 0.0	(-2.9)	-2.0	(-2.0)
加工型製造業	-0.9	(-1.7)	- 2.5	(-2.6)	-1.6	(-0.9)
その他の製造業	1.2	(-1.0)	- 1.1	(-1.8)	-2.3	(-0.8)
資本金 10 億円未満	1.1	(-0.6)	- 0.7	(-1.5)	-1.8	(-0.9)
資本金 10 億円以上 50 億円未満	0.6	(-1.9)	- 1.5	(-3.0)	-2.1	(-1.1)
資本金 50 億円以上 100 億円未満	0.1	(-0.4)	- 1.8	(-2.6)	-1.9	(-2.2)
資本金 100 億円以上	0.6	(-1.0)	- 1.2	(-2.0)	-1.8	(-1.0)

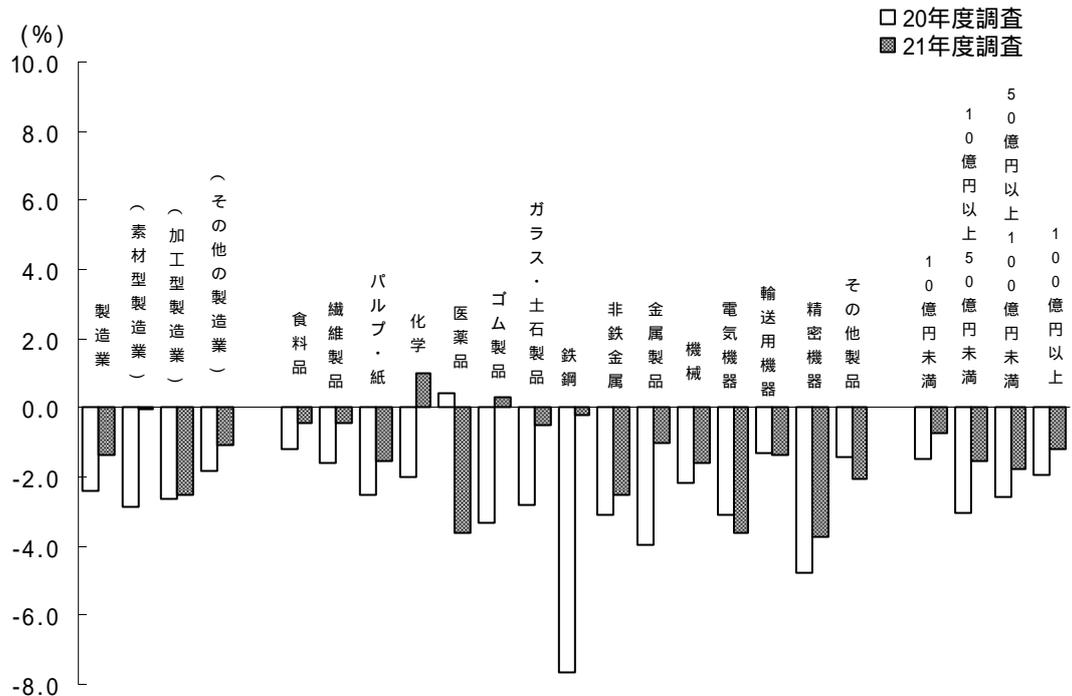
注) ()内は前年度調査結果。

図表 1 7 1 年後の平均仕入価格の変化率



(注) 個別業種のみ回答企業が5社に満たない業種を除く。

図表 1 8 1 年後の平均販売価格の変化率



(注) 個別業種のみ回答企業が5社に満たない業種を除く。

1年後の平均仕入価格階級別の平均販売価格の動向をみると、平均仕入価格が下落の階級では、平均販売価格は平均仕入価格とほぼ同程度の下落率となっているが、平均仕入価格が上昇の階級では、平均販売価格の上昇率は平均仕入価格の上昇率と比べ低くなっている傾向があり、交易条件の悪化を見込んでいる。

また、前年度調査と比較すると、仕入価格が下落する階級では販売価格の下落幅が前年度より大きくなり、交易条件が悪化しているが、平均仕入価格が上昇する階級では販売価格の上昇幅が前年度より大きくなり、交易条件はやや改善された（図表19）。

図表19 1年後の平均仕入価格階級別、平均販売価格の変化率及び交易条件の変化

単位：％、％ポイント

平均仕入価格階級	回答企業数	平均販売価格		交易条件の変化	
20%以下	1	-20.0	(-15.9)	0.0	(4.1)
20%超 10%以下	4	-15.0	(-10.5)	0.0	(4.5)
10%超 5%以下	35	- 7.6	(-5.6)	- 0.1	(1.9)
5%超 0%未満	134	- 2.6	(-2.8)	- 0.1	(-0.3)
0%	114	- 1.7	(-1.8)	- 1.7	(-1.8)
0%超 5%未満	154	- 0.3	(-0.1)	- 2.8	(-2.6)
5%以上 10%未満	49	3.4	(0.9)	- 4.1	(-6.6)
10%以上 20%未満	11	5.2	(4.8)	- 9.8	(-10.2)
20%以上	1	20.0	(7.5)	0.0	(-12.5)

注) ()内は前年度調査結果

企業の交易条件の変化について、1年後の平均仕入価格の増減率は、平均仕入価格階級の中点及び「20%以下」は20%を、「20%以上」は20%を用いて算出。

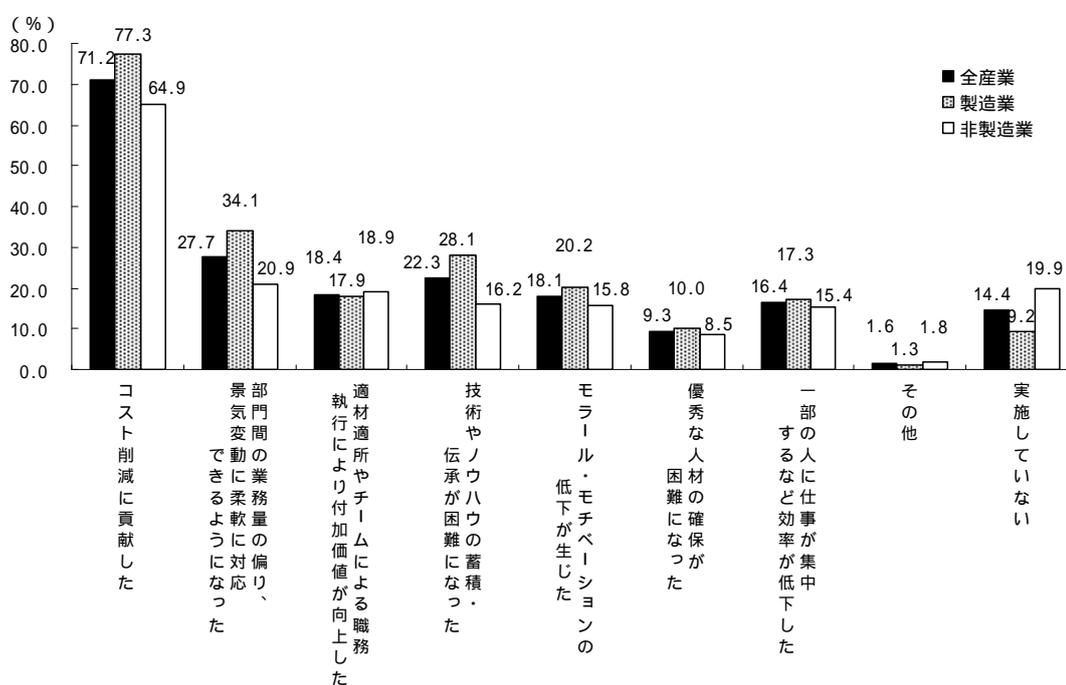
(7) 人件費の削減等に関する課題

これまでの人件費の削減等に対する評価

さきにみたように、過去の自己評価においては、人件費の削減は非常に達成度が高かったが、今後については、人件費の削減を強化するという割合が他の戦略と比べて低く、大勢ではないものの、程度を弱める、方針転換、実施しないとの回答がやや大きくなっている。

人件費の削減や雇用・就業形態の柔軟化に関する評価を尋ねたところ（複数回答）、当然ながらコスト削減に貢献したという回答が圧倒的に多い（71.2%）。以下、ポジティブな評価としては、部門間の業務量の偏り、景気変動に柔軟に対応できるようになった（27.7%）、適材適所やチームによる職務執行により付加価値が向上した（18.4%）となり、一方、ネガティブな評価としては、技術やノウハウの蓄積・伝承が困難になった（22.3%）、モラル・モチベーションの低下が生じた（18.1%）となっており、ネガティブな面を感じている企業も少なくない（図表20）。

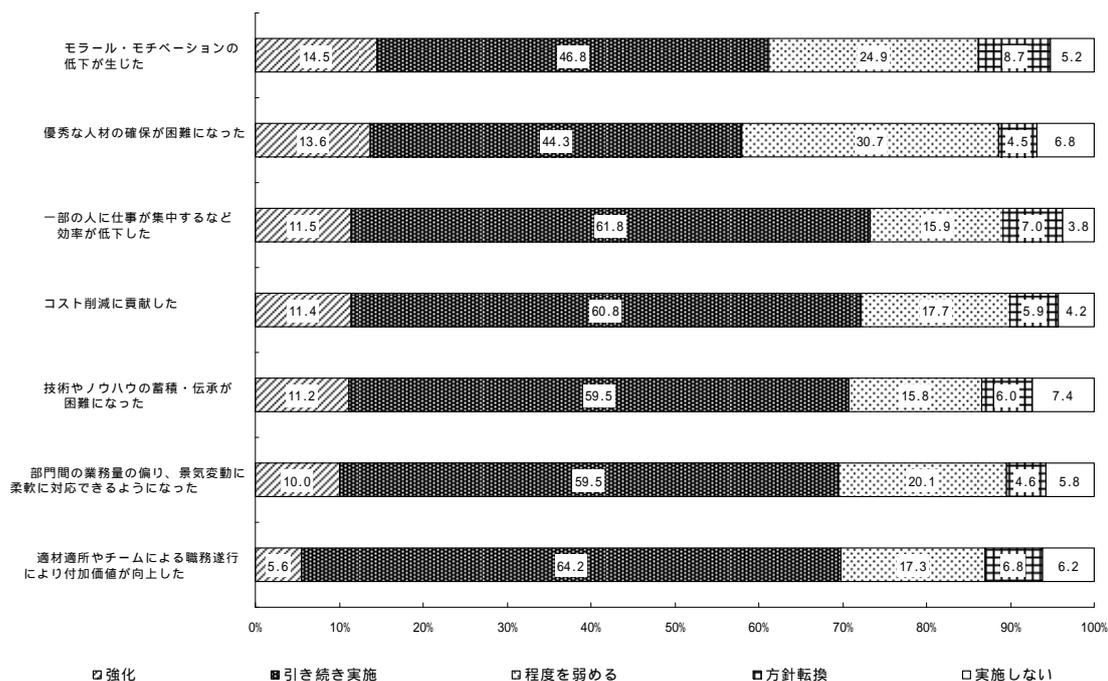
図表20 人件費の削減、雇用・就業形態の柔軟化に関する評価（複数回答）



さらに、上記の評価ごとに人件費の削減の今後（中長期）の方針を比較すると、優秀な人材の確保が困難になった、モラル・モチベーションの低下が生じたを理由に掲げた企業では4割程度が、程度を弱める、方針転換、実施しないとしている（図表21）。

以上総じて、コスト削減への貢献を挙げつつも、社員の士気の低下や人材確保の困難さなどから、一部の企業では程度を弱めたり、方針を転換したりという動きもみられる。

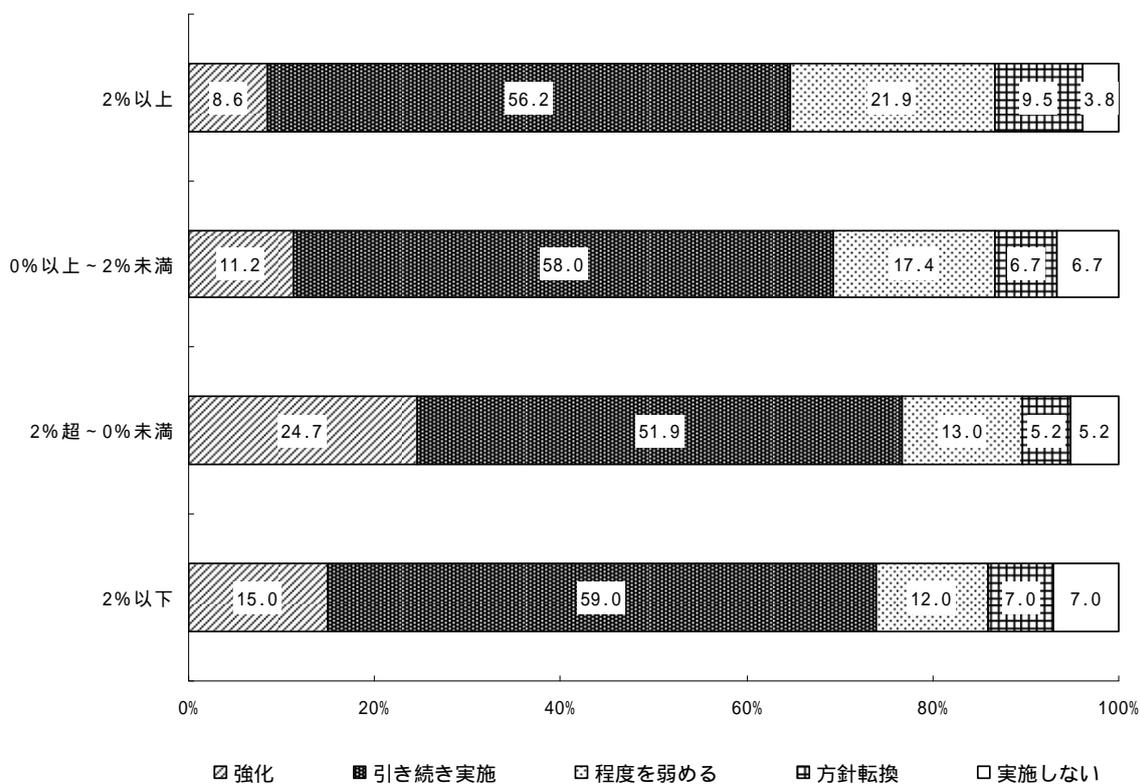
図表 2 1 人件費の削減、雇用・就業形態の柔軟化に関する評価別中長期の人件費削減の方針



一方で、社員の士気の低下や人材確保の困難さに加え、仕事が集中するなど効率が低下した、技術やノウハウの蓄積、伝承が困難になったとネガティブな評価をしつつも、人件費の削減をさらに強化するという企業も少なくない。背景としては、成長の展望がなかなかみえないなかで、ポジティブな面、ネガティブな面の両面を感じつつも人件費を削減せざるを得ない企業があるものと推測される。

今後3年間の業界需要の名目成長率見通しと中長期の人件費の削減の方針の関係をみると、名目成長率見通しを2%~0%未満と回答した企業で人件費の削減を強化すると回答した割合が24.7%と一番多く、次いで2%以下(15.0%)、0%以上~2%未満(11.2%)、2%以上(8.6%)となっている。業界需要成長率がマイナスの企業では、強化及び引き続き実施をあわせると7割以上となり、今後の展望が厳しい企業ほど、人件費の削減を続けざるを得ない状況がうかがえる(図表22)。

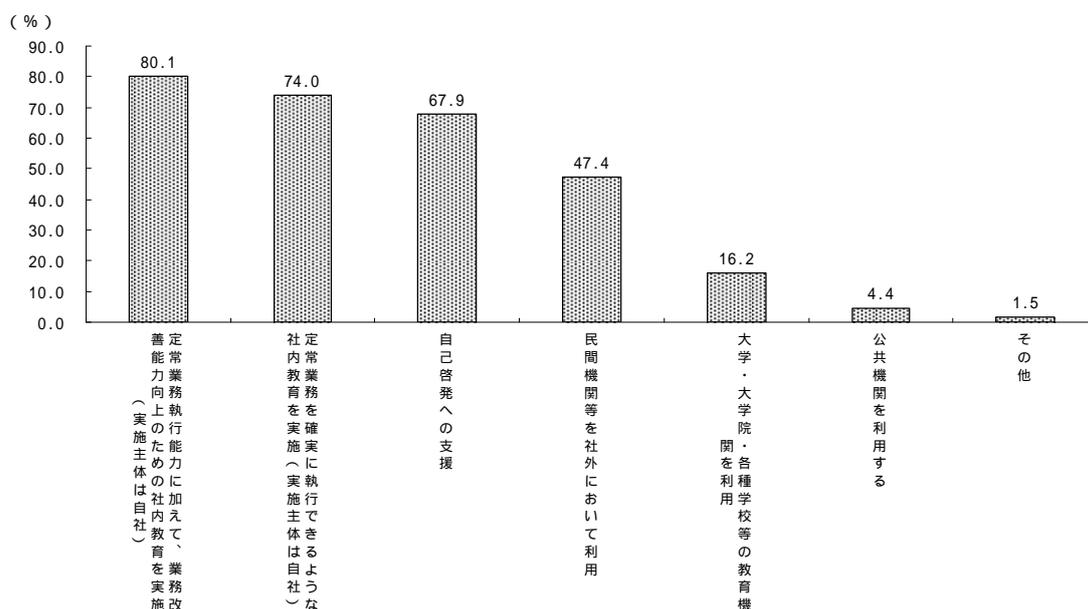
図表 2 2 今後 3 年間の名目業界需要成長率と中長期の人件費の削減方針



人材育成の方策

今後 3 年間の人材育成の取り組みの方法（正社員）を尋ねたところ、「業務改善能力向上のための社内教育を実施する（80.1%）」と最も多く、次いで「定常業務を確実に執行できるような社内教育を実施する（74.0%）」が続いており、外部の機能だけにゆだねるのではなく、自社で教育を行う企業が多数を占めている。また、企業は、正社員に対して定常業務にとどまらず、業務の改善等に資する能力の発揮を期待していることがうかがえる。社外の教育機能の活用については、自己啓発への支援（67.9%）、民間機関等を活用（47.4%）と続く一方、大学・各種学校等（16.2%）、公共機関（4.4%）を利用するとした企業は少ない（図表 23）。

図表 2 3 今後 3 年間の人材育成の方法（正社員）（複数回答）



5 グローバル展開

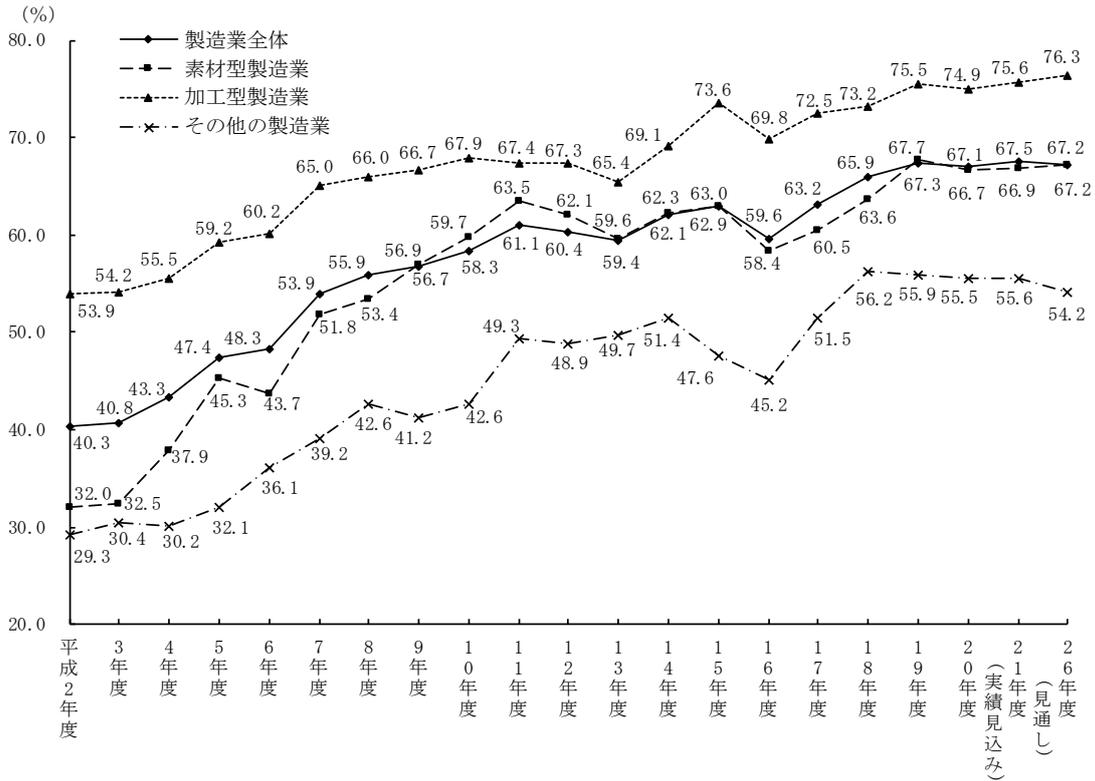
（1）海外現地生産比率

海外現地生産について、行う企業数の割合で見ると、製造業全体では、20 年度実績は 67.1%、21 年度実績見込みは 67.5%、26 年度見通しは 67.2%となっており、19 年度以降同水準で推移する見通しとなっている（図表 24）。

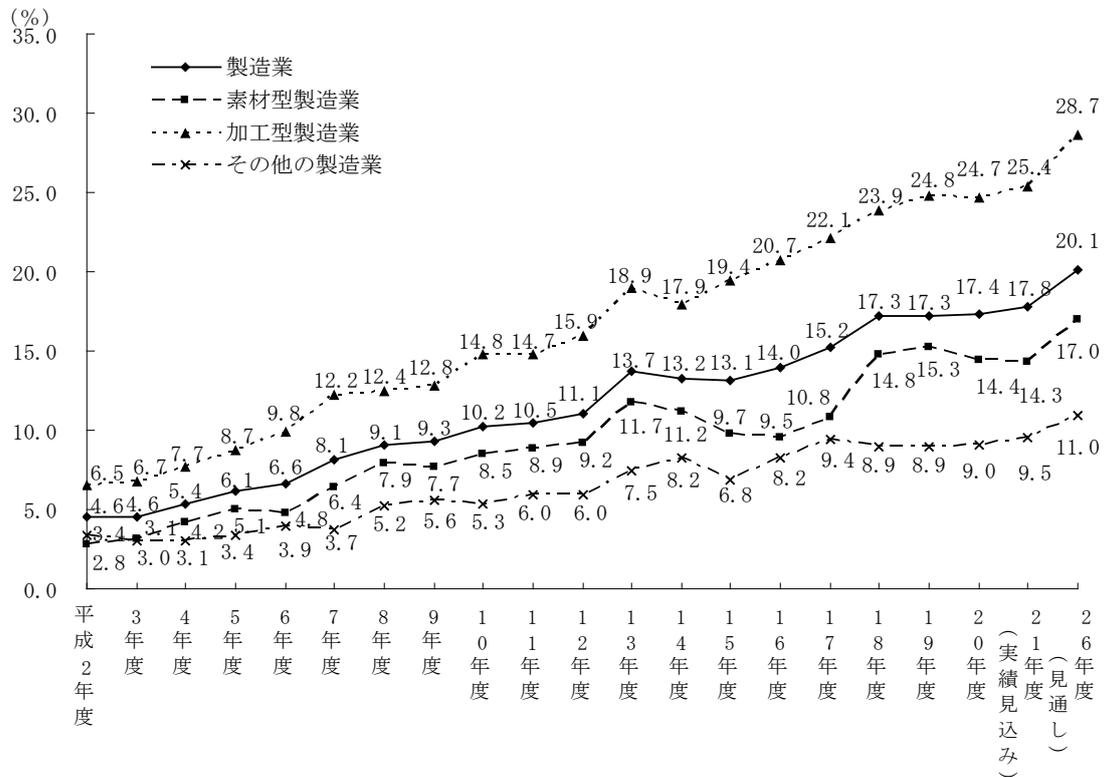
一方、海外現地生産（生産高）比率は、製造業全体（実数値平均）で見ると 20 年度実績は 17.4%、21 年度実績見込みは 17.8%となり、18 年度以降同水準で推移しているが、26 年度見通しでは 20.1%となっており、上昇すると見込まれている。また内訳をみると、「素材型製造業」「加工型製造業」「その他の製造業」いずれも 26 年度見通しでは上昇が見込まれている（図表 25）。

業種別にみても、回答が 5 社以上あった業種のうち、「医薬品」を除くすべての業種で海外現地生産比率が高まると見込まれている（図表 26）。

図表 2 4 海外現地生産を行う企業の割合

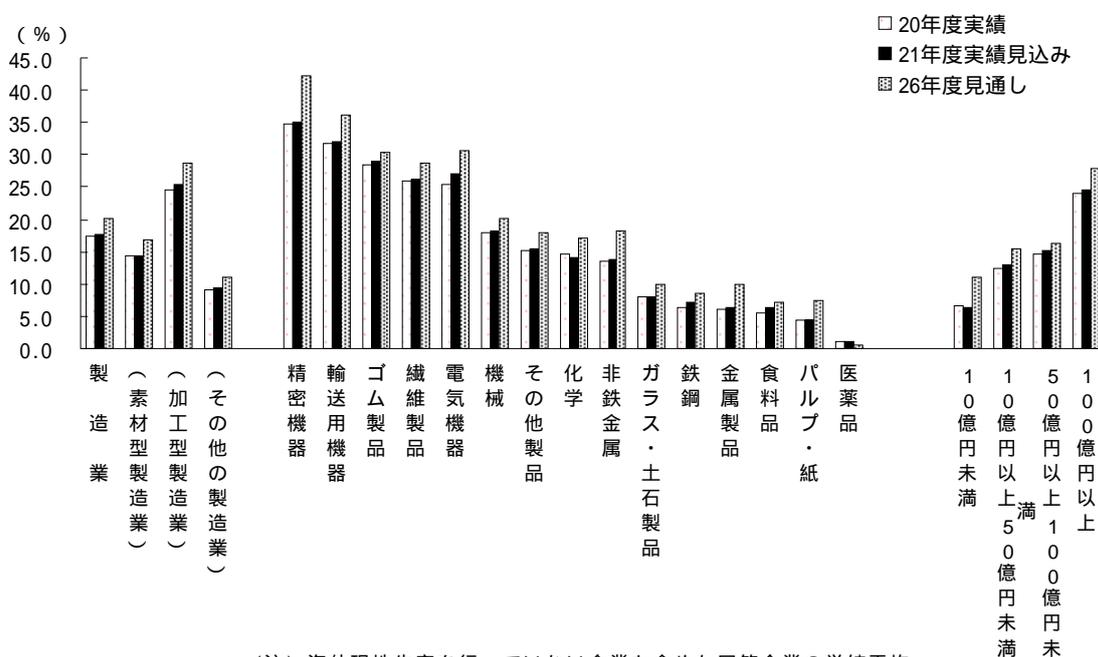


図表 2 5 海外現地生産比率の推移



(注) 海外現地生産を行っていない企業も含めた回答企業の単純平均。

図表 2 6 産業別、業種別、資本金規模別にみた海外現地生産比率



(注) 海外現地生産を行っていない企業も含めた回答企業の単純平均。
個別業種のみ回答企業が5社に満たない業種を除く。

(2) 生産工程の事業展開 (製造業)

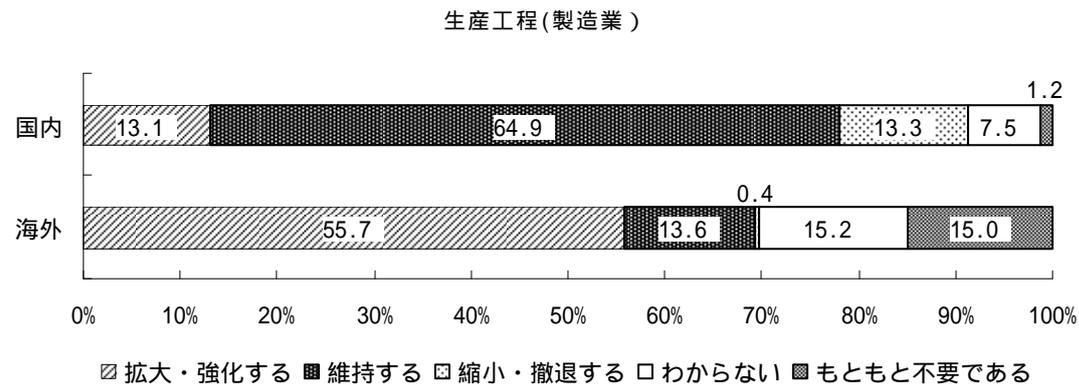
今後(中長期)の、製造業における生産工程の国内展開、海外展開のスタンスを尋ねたところ、海外は、55.7%と多くの企業が拡大・強化するとしている。国内は維持する(64.9%)が大勢であり、縮小・撤退する(13.3%)が拡大・強化する(13.1%)を若干上回った⁵(図表27)。

このうち、海外で拡大・強化するとした企業の国内のスタンスをみると、国内も拡大・強化するが14.7%である一方、国内は縮小・撤退する企業は20.8%となっている。

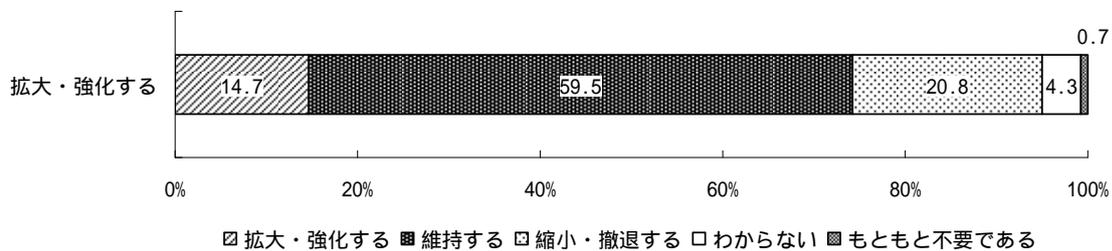
全体としては国内維持が大勢を占め、必ずしも国内が減少していくという姿ではないが、一部には国内生産を海外で代替する姿も伺われる。これは、前述の海外現地生産比率の増加見込みとも整合的である。

⁵ 国内と海外での拡大、縮小等の絶対的な企業数の大きさを比較しやすくするため、ここでは「もともと不要である」と回答した企業も含めている。

図表 2 7 生産工程の事業展開（製造業）



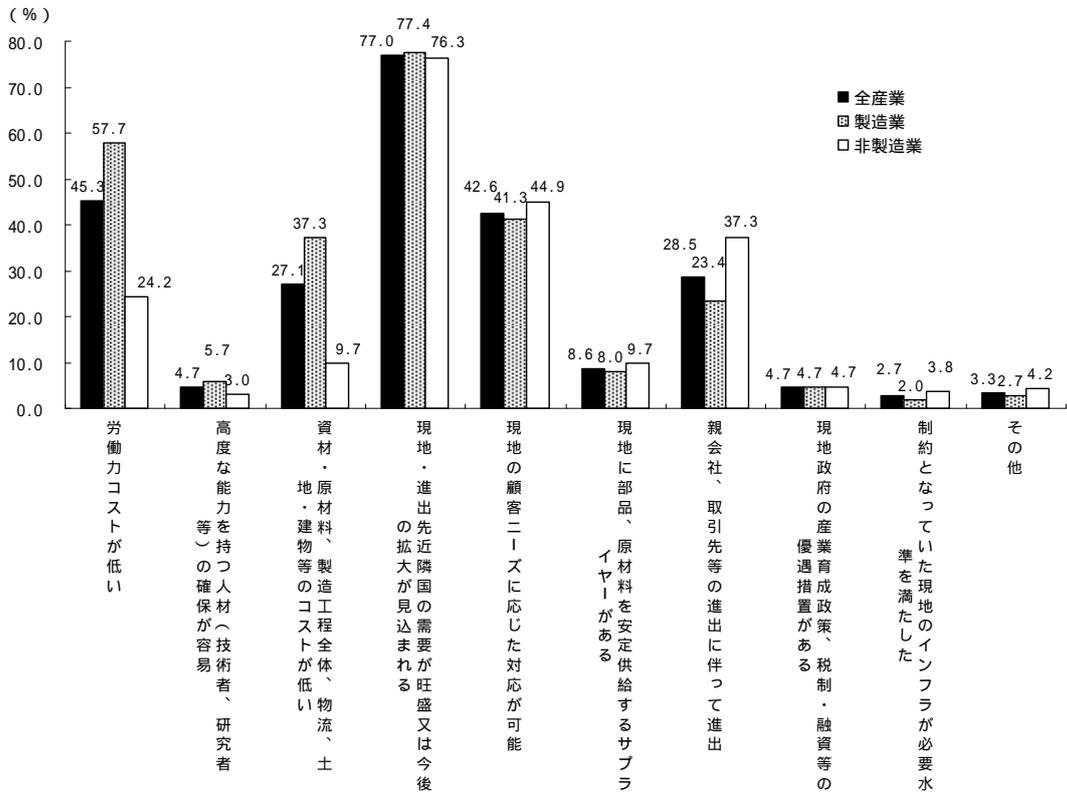
海外で拡大・強化する企業のうち国内での方針



（ 3 ） 海外進出の理由

海外に進出する理由（3つまでの複数回答）をみると、現地・進出先近隣国の需要の拡大が見込まれる（77.0%）が最も多くなっており、労働力コストが安い（45.3%）、現地の顧客ニーズに応じた対応が可能（42.6%）、親会社・取引先等の進出（28.5%）、資材・原材料等のコストが低い（27.1%）が続いている。製造業に限ると、労働力、資材等のコスト安を理由とする企業割合は高まるが、製造業でもやはり現地需要の拡大が最も大きな理由となっている（図表 28）。

図表 2 8 海外進出する理由（3 つまでの複数回答）



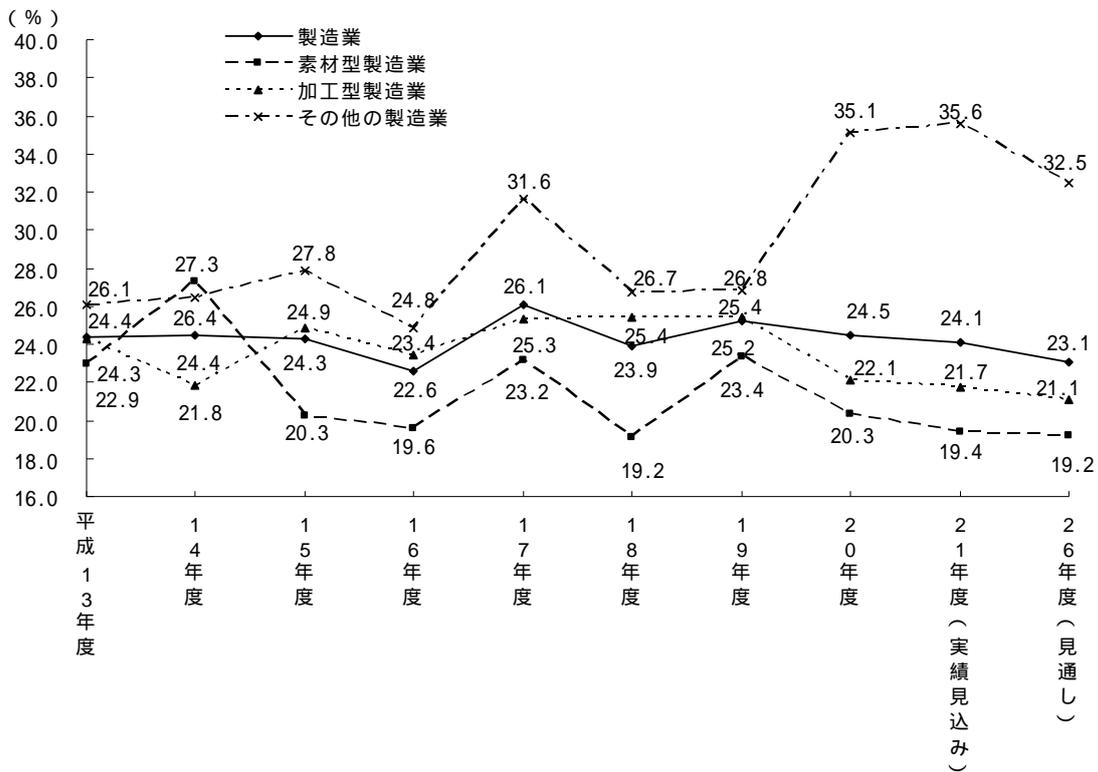
3 年前の平成 18 年度調査以降、海外に生産拠点を置く理由を製造業に尋ねている。選択肢等が異なるため、単純な比較はできないが、平成 18 年度当時の回答（単数回答）によると、「良質で安価な労働力が確保できるから」が 35.4%、「現地の製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれるから」が 33.0%となり、労働コストの低さによる進出が若干だが上回っていた。海外展開の理由として単なるコスト安ではなく、現地需要を見込むとの要因が高まっていることが示唆され、次にみる逆輸入比率がやや低下する見込みであることもこうしたことが背景にあると推測される。

(4) 逆輸入比率

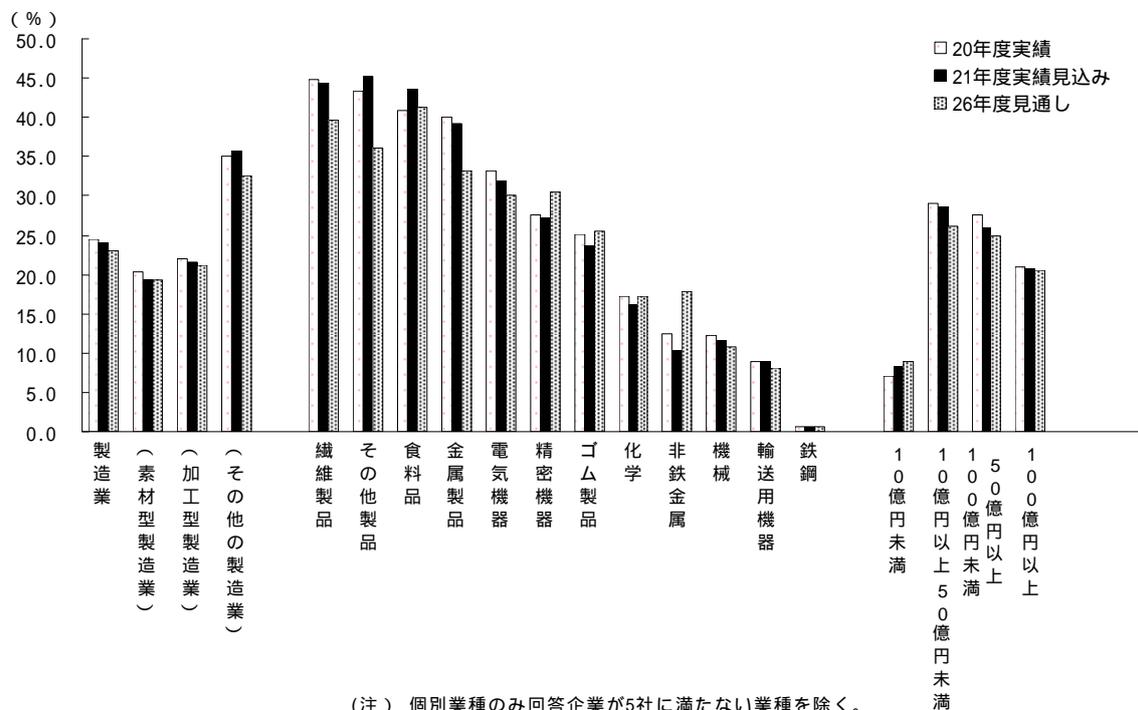
海外現地生産（生産高）全体に占める日本向けの輸出の割合である逆輸入比率をみると、製造業全体（実数値平均）で 20 年度実績は 24.5%で前年度調査に比べ 0.7%ポイント低下し、21 年度実績見込みは 24.1%と緩やかに低下している。26 年度見通しは 23.1%とさらに低下が見込まれ、26 年度見通しは平成 13 年度の調査開始以来最低の水準となった。産業別の内訳をみると、21 年度実績見込みと比べ「素材型製造業」は 0.2%ポイント低下の 19.2%（過去最低であった平成 18 年度と同じ水準）、「加工型製造業」が 0.6%ポイント低下の 21.1%（平成 13 年度の調査開始以来最低）、「その他の製造業」は 3.1%ポイント低下の 32.5%の見通しとなった（図表 29）。

業種別にみると、回答が 5 社以上あった業種のうち、「繊維製品」、「その他製品」、「食料品」、「金属製品」等で逆輸入比率が高い（図表 30）。

図表 2 9 逆輸入比率の推移



図表 3 0 産業別、業種別、資本金規模別にみた逆輸入比率

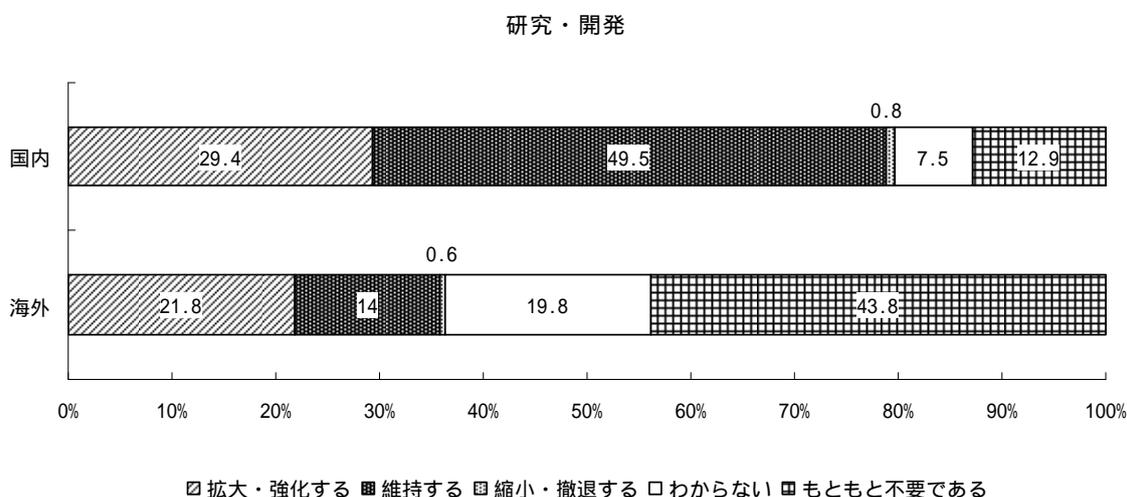


(5) 研究開発部門の事業展開

今後(中長期)の研究開発部門の事業展開(全産業)については、海外は、拡大・強化するが21.8%と少なくないものの、国内の拡大・強化する(29.4%)は下回る。このほか、国内は維持するが49.5%である一方、縮小・撤退するは0.8%とごくわずかであり、現在のところ、研究開発部門は国内強化が優勢である。先にみたように、海外進出の理由として「高度な能力を持つ人材の確保が容易」と回答した企業の割合は少ない。技術・人材という点では、企業もまだ国内に期待を持っていることがうかがえる。

ただし、海外の拡大・強化するも21.8%となっており、今後徐々に増えていくことが考えられる(図表31)。

図表31 研究・開発の事業展開



(6) 中間財・製品の調達、業務のアウト・ソーシング

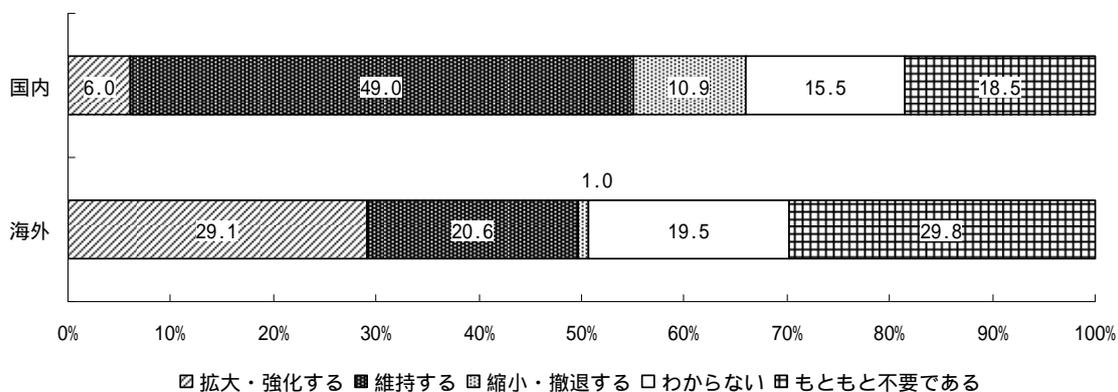
業務の効率化のためには、海外に進出するだけでなく、中間財・製品の調達(輸入)や業務のアウト・ソーシング(サービスの輸入)という向きでのグローバル化の活用も考えられる。

中間財・製品の調達についてみると、海外の拡大・強化するが3割程度を占め、国内の拡大・強化する割合を大きく上回る。国内は維持する(49.0%)が大勢であるが、拡大・強化する(6.0%)と比較して縮小・撤退する(10.9%)の方が若干多くなっており、海外強化が進んでいく見込みとなっている(図表32)。

また、業務(IT関連業務、コールセンター、金融サービス等)のアウト・ソーシングについては、海外は、分からない、不要との回答割合が大きく、まだ一般的に浸透しているわけではないが、拡大・強化の割合だけをみれば国内とほぼ同じ規模となっており、現時点で国内を凌駕するわけではないが、海外の活用も徐々に進んでいくことがうかがわれる。

図表3 2 中間財・製品の調達、業務のアウト・ソーシングに関するスタンス

(1) 中間財・製品調達



(2) 業務のアウト・ソーシング

