

<平成25年度長岡大学COC事業・調査研究成果>

新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向

長岡大学副学長／教授 原 田 誠 司

<目次>

はじめに

第1部 新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向【要約】

第2部 新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向【本論】

- 1 本調査研究の概要
- 2 アンケート回答製造業企業の概要
- 3 バリューチェーンで見た強み＝競争力の源泉はどこにあるか（問Ⅲ）
- 4 バリューチェーン4機能ごとの強みはどこにあるか（問Ⅲの2）
- 5 バリューチェーンで利益に貢献している機能は何か（問Ⅲの3）
- 6 競争上「脅威」になる企業はどのような企業か（問Ⅲの4）
- 7 今後、強化・充実するのはどのような機能か（問Ⅲの5）
- 8 バリューチェーンの強み・利益貢献・強化機能の関係の業態別特徴（問Ⅲのまとめ）
- 9 海外展開と事業所立地の方向について（問Ⅳ）
- 10 今後の企業競争力強化策について（問Ⅴ）
- 11 産業競争力強化にむけた課題

付属資料：アンケート調査票等

はじめに

本稿は、平成25年度の調査研究「新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向」をとりまとめたものである。本稿の概要は、「2013長岡大学地域連携研究センター設立記念シンポジウム」（平成25年11月22日開催、主催・長岡大学地域連携研究センター、於・長岡大学教室）の基調報告として発表された（基調報告者：原田誠司）。

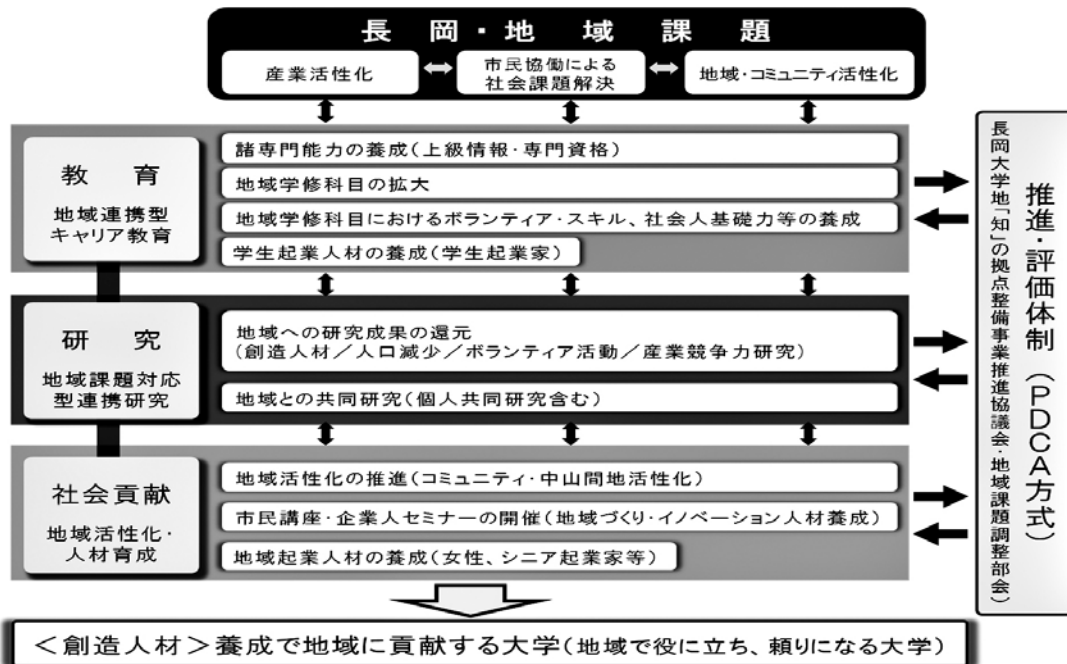
この調査研究は、平成25年度の文部科学省「地（知）の拠点整備事業」＝大学COC事業に選定された長岡大学の「長岡地域＜創造人材＞養成プログラム」の研究事業として行われたものである。長岡大学の取組＝「長岡地域＜創造人材＞養成プログラム」は、平成25年8月に、平成25年度の文部科学省「地（知）の拠点整備事業」＝大学COC（center of community）事業に採択された（平成25～29年度、年約5千万円助成。平成25年度は3,200万円）。

大学COC事業とは、大学が自治体等と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めて、地域コミュニティの中核的存在（課題解決に資する人材・情報・技術の集積拠点）となり、地域コミュニティの再生・活性化の核となる大学へと、自ら改革することを支援する事業である。

全国の大学（単独申請）総申請件数は263、採択件数は45、採択率は17.1%でした。そのうち、私立大学は申請件数164、採択件数14で、採択率は8.5%と平均を大きく下回りました。新潟県内の大学では、申請6件（全大学数は17）で、採択は1件、つまり長岡大学だけであった。

本調査研究は、次の全体概要図の地域課題対応型連携研究の一環として実施したものである。平成25年度の本学の取組全体は、平成25年度報告書を参照されたい。

図表 長岡地域<創造人材>養成プログラム・全体概要図



第1部 新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向【要約】

- 1 本調査研究は、長岡地域課題の1つの「産業活性化」課題に応える「新潟・長岡地域における産業競争力に関する研究」であり、その成果（現状把握、政策提言等）を地域に還元し、産業活性化に資すること、を目的にしている。
- 2 調査研究は、産業競争力に関するアンケート調査を新潟県内の製造業企業820社を対象に平成25年9月に実施し（回収数67社、回収率8.0%）、その集計結果を報告してシンポジウムを行った（11月22日開催）。
- 3 回答企業を製品業態別にみると、自社ブランド型企业30.0%（26社）、OEM型（相手先ブランド品型）企業16.0%（11社）、加工專業型24.0%（16社）、その他21.0%（14社）であった。この3製品業態別に特徴を分析・把握した。
- 4 企業の強み＝競争力の分析手法は、M・ポーターの価値連鎖＝バリューチェーンの考え方を活用して調査票を設計し、集計・分析を行った。
- 5 まず、会社の機能を、＜A開発、B生産、C販売、D組織＞の4つに分けて、どこに特徴＝強みのある会社と自社を認識しているかを聞いた。全体では、「生産」に強みがあるとする企業が59.7%（40社）で圧倒的に多く、「開発」14.9%（10社）、「販売」13.4%（9社）は少ない。

しかし、製品業態別には大きな違いがある。自社ブランド型企业は、「生産」が約50%と最も多いが、「開発」と「販売」も20～30%の強みも認識している。これに対し、OEM型と加工專業型企业は、「生産」が80～90%とほとんどを占め、「生産」に特化している。

- 6 バリューチェーンの強み、利益貢献、強化機能の関係を業態別にまとめると次の通りである。
 - (1) 自社ブランド型企业・・・自社ブランド型企业は、「ニーズ対応柔軟な開発」（開発）、「独自の技術力」（生産）、「品質面の信頼性」（販売）を強みとし、利益貢献度もこの3機能が高くなっている。利益貢献度では、「ブランド確立」も重要。強みの認識と利益貢献度の認識はほぼ一致している。今後の強化・充実すべき機能はこの3つをベースに、さらに、商品企画力、新製品開発および生産コスト低減があげられ、リーズナブルな方向が示されている。
 - (2) OEM型企业・・・OEM型企业は、「ニーズ対応柔軟な生産」、「多品種少量生産」、「正確・短納期」（以上生産）、「顧客ニーズ対応の仕組み」（販売）の4つを強みと認識している。利益貢献度は、上記生産の3機能

と「品質面の信頼性」が高くなっている。強みの認識と利益貢献度の認識は、生産面で一致しているが、販売面ではややずれている。強化機能としては、「品質面の信頼性」以外に、「生産コストの低減」、商品企画力、独自の技術力が上げられている。

(3) 加工專業型企業・・・加工專業型企業は、OEM型と同様、「ニーズ対応柔軟な生産」、「多品種少量生産」、「正確・短納期」(以上生産)、「品質面の信頼性」(販売)の4つを強みと認識している。利益貢献度は、この4機能に、技術力(高精度・特殊加工力、独自技術力)が加わる。ここからは、強みの認識と利益貢献度の認識にはやや差があるように見えるが、強みの要因が技術力にあると認識していることの現われと見るほうが正しいであろう。したがって、強化機能は、「生産コストの低減」と「独自の技術力」に重点が置かれている。

7 バリューチェーンの強化策は次の通りである。

- ・開発力の強化方策・・・第1位＝「開発人材の確保・強化」、第2位＝「マーケティング・開発連携強化」、第3位＝「企業間連携による新製品開発(知財移転含む)」で、各業態企業に共通している。他の3つ「大学等との共同研究・開発」、「大学等からの技術(知財)移転」、「外部開発競争資金の確保」の産学連携事業は製品業態別で異なる。
- ・生産力の強化策・・・第1位＝「生産の流れ改善指導人材の育成・強化」、第2位＝「品質管理」、第3位＝「工程管理」で、各業態企業にほぼ共通している。
- ・販売力の強化策・・・第1位＝「顧客ニーズの把握強化」、第2位＝「販売促進の強化」、第3位＝「流通チャネル・販売方法の強化」があげられる。その他の「ソリューション体制強化」と「サプライ・チェーン・マネジメントの強化」は低いが、今後の強化策として重要である。
- ・組織力の強化策・・・第1位＝「生産マネジメント指導人材育成」、第2位＝「後継経営人材の育成・確保」、第3位＝「戦略策定人材の育成」があげられた。

以上から明らかなように、バリューチェーンの各機能の強化策として、人材に注目が集まっていると言ってよい。とくに、生産力の強化策として「生産の流れ改善指導人材の育成・強化」が第1位に選ばれたが、これとはほぼ同義のこの「生産マネジメント指導人材育成」が他の諸人材育成を抑えて、第1位に選ばれたことは、製造業各社がいかに「生産」に重きを置いているかを端的に物語っている、と言えよう。また、傾向的な会社・事業所数の減少が後継者不在による場合も多く、後継人材の育成は非常に重要な課題である。さらに、販売力強化には、マーケティングの重要性が明確になっている点も確認しておく必要がある。

- #### 8 現役の企業人材に加えて、将来求められる望ましい大学新卒人材の資質・能力について聞いた。大学新卒人材に求められる望ましい資質・能力(社会人基礎力等)は、第1位＝「コミュニケーション能力」、第2位＝「チャレンジ精神」、第3位＝「実行力」であった。
- #### 9 行政等による企業競争力強化の支援策は、第1位＝「生産性向上指導人材の育成・支援」、第2位＝「試作・事業化資金の支援」、第3位＝「技術開発資金の支援」、第4位＝「販路開拓の支援」であった。第1位は、生産力、組織力の強化策でも第1位にあげられており、現場の生産性向上の意欲が高いことが現れている。

他方、「産学連携の推進支援」、「海外展開への支援」、「コーディネーターによる事業・経営支援」、「経営諸専門人材の育成支援」、「ICTの活用支援」、「創業・起業人材育成支援」などのビジネス支援環境についての支持率は低くなっている。

- #### 10 グローバル経済下の立地機能選択の基本課題は、長期的な生産性向上を導く「イノベーションの拠点をどこに置くか」、つまり、「継続的なイノベーションを支える事業環境」(M. ポーター)の有無にある。企業は、グローバル経済下で生き残るビジネスモデルの再構築＝＜イノベーションの仕組み＞の再構築が必要である。同時に、国や地域は、このビジネスモデル再構築を支えられる＜継続的イノベーション事業環境＞の形成・強化が求められる。

企業のビジネスモデル・イノベーションを、地域のイノベーション事業環境＝＜地域産学ネットワーク＞(大学のオープン化、知的財産の活用、コーディネーター機能の形成、ビジネス専門人材の育成、創業・起業などの重層的ネットワーク)との相互作用のなかで可能にすることがポイントとなる。ビジネスモデル・イノベーションと地域産学ネットワークのイノベーションの好循環が形成されることが発展の条件となる。地域の産官学は、地域のイノベーション事業環境の総点検が必要である。

第2部 新潟・長岡地域における産業競争力の現状と強化の方向【本論】

1 本調査研究の概要

(1) 本調査研究の目的

「長岡地域<創造人材>養成プログラム」においては、本プログラムで取組む長岡地域の課題として、産業活性化、市民協働による社会課題解決及び地域・コミュニティ活性化の3つを設定している。本調査研究は、この3つの地域課題の1つの「産業活性化」課題に応える調査研究として、「新潟・長岡地域における産業競争力に関する研究」を設定し、その成果（現状把握、政策提言等）を地域に還元し、産業活性化に資すること、を目的にしている。

(2) 調査研究の方法

調査研究は、まず産業競争力に関するアンケート調査を実施し、その集計結果を報告し（中間報告としてシンポジウムで報告・討論。11月22日開催）、ヒアリング等調査を加えて、取りまとめる（報告書作成）。

(3) アンケート結果の概要

- ・調査対象は、新潟・県央・長岡地域製造業820社（従業者数20名以上、1人当たり売上高2千万円以上）とした。その趣旨は、一定の従業者規模を有し、一定水準以上の付加価値を生んでいる企業は競争力を有していると想定されることによる。
- ・調査期間は、平成25年9月4日～9月25日の20日間とした。
- ・調査方法は、調査票の郵送配布、郵送回収（FAX、メール含む）で行った。
- ・有効回収数は67社で、回収率は8.0%にとどまった。

2 アンケート回答製造業企業の概要

(1) 立地

回答企業の本社所在地をみると、新潟地域25.4%（17社）、県央地域14.9%（10社）、長岡地域59.7%（40社）であった。以下のアンケート結果は、長岡地域所在企業の動向・傾向が強いと見られる。

(2) 業種分類

回答企業の3業種分類をみると、生活系（食料品・飲料等）25.4%（17社）、素材系（化学・石油等）16.0%（11社）、機械系（金属・機械等）58.0%（39社）となっている。機械系企業の傾向が強く出ていると見られる。

(3) 従業者数

回答企業の従業者数規模をみると、30人未満企業24.0%（16社）、30～100人未満企業37.3%（25社）、100～300人未満企業26.9%（18社）、300人以上企業11.9%（8社）であった。ほとんどが中小企業であると認識してよいであろう。

(4) 社歴

社歴をみると、2000年以降創業7.5%（5社）、1980～1990年代創業16.4%（11社）、1970年代以前の創業73.1%（49社）となっており、社歴30年超の企業が圧倒的に多い。21世紀に入ってから創業製造業企業はごく少数となっており、製造業の創業・起業が厳しい状況にあることがわかる。

(5) 売上高

回答企業の売上高をみると、決算期で見た前期の売上高は、10億円未満43.3%（29社）、10億円～100億円未満44.8%（30社）、100億円以上9.0%（6社）であった。中小企業が中心のため、売上高も小規模になっている。

(6) 製品業態

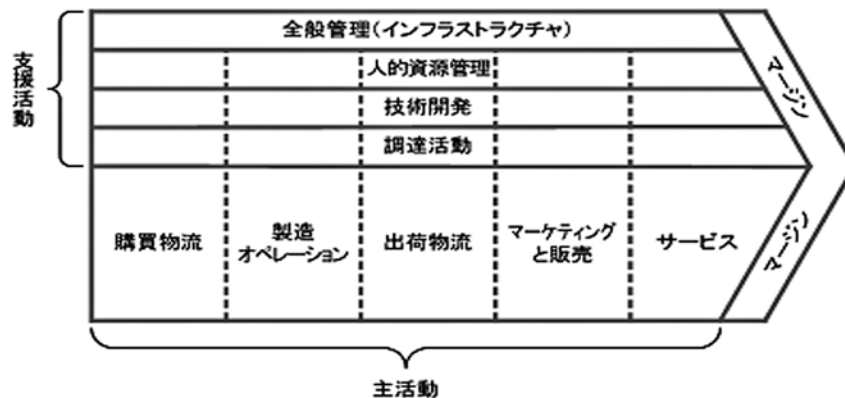
回答企業を製品業態別にみると、自社ブランド型企業30.0% (26社)、OEM型(相手先ブランド品型)企業16.0% (11社)、加工專業型24.0% (16社)、その他21.0% (14社)であった。

3 バリューチェーンで見た強み=競争力の源泉はどこにあるか (問Ⅲ)

(1) 強み=競争力分析の方法-バリューチェーンとは-

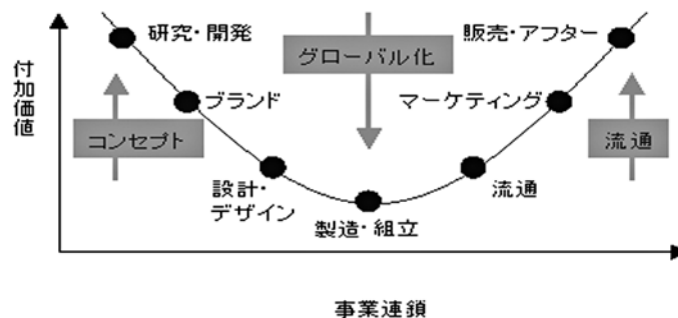
本アンケート調査では、企業の強み=競争力の分析手法として、M・ポーターの価値連鎖=バリューチェーンの考え方を活用して調査票の設計を行った(図表1、2)。

図表1 価値連鎖=バリューチェーン



*バリューチェーン(価値連鎖)・・・会社の活動は価値創造活動であり、その価値の源泉を把握する考え方(価値-コスト=収益)。どの機能で利益を上げているかをはかる方法。主活動(直接部門)と支援活動(間接部門)から構成される。

図表2 スマイルカーブ



*スマイル・カーブ・・・開発、生産、販売、サービス等バリューチェーンの始まりと終わりの付加価値が高く、真ん中の製造が低い現象を笑顔の時の唇の形=カーブとした表現。

(2) 製品業態別強みの違い-OEM型・加工專業型VS自社ブランド型-(問Ⅲの1)

アンケートでは、会社の機能を、大きく、<A開発、B生産、C販売、D組織>の4つに分けた場合、どこに特徴=強みのある会社と自社を認識しているかを聞いた。

図表3によれば、次の特徴が見られる。

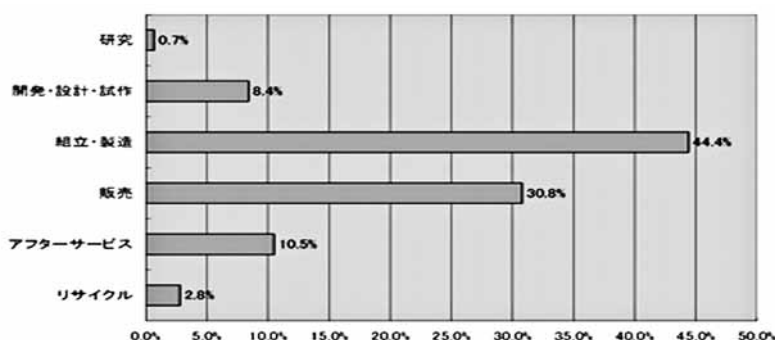
- ・全体では、「生産」に強みがあるとする企業が59.7%（40社）で圧倒的に多く、「開発」14.9%（10社）、「販売」13.4%（9社）は少ない。
- ・しかしながら、製品業態別にみると大きな違いが見られる。自社ブランド型企業は、「生産」が46.2%（12社）と最も多いものの、「開発」が30.8%（8社）、「販売」が23.1%（6社）を占める。これに対し、OEM型は「生産」が90.9%（10社）とほとんどを占め、加工專業型も「生産」が81.3%（13社）と圧倒的で、「開発」、「販売」、「組織」は6.3%（1社）にとどまる。
- ・以上から、自社ブランド型企業は「生産」以外に「開発」や「販売」にも強みを認識しているのに対し、OEM型と加工專業型企業の強みはほとんど「生産」に特化していることがわかる。

図表3 製品業態別の「強み」の認識割合

	全 体	開 発	生 産	販 売	組 織	無 回 答
全 体	67 100.0	10 14.9	40 59.7	9 13.4	4 6.0	4 6.0
自社ブランド	26 100.0	8 30.8	12 46.2	6 23.1	— —	— —
O E M	11 100.0	— —	10 90.9	— —	1 9.1	— —
加 工 專 業	16 100.0	1 6.3	13 81.3	1 6.3	1 6.3	— —
無 回 答	14 100.0	1 7.1	5 35.7	2 14.3	2 14.3	4 28.6

今回のアンケート結果と既存調査を比べると、全体としては、全国調査の図表4とほぼ一致している。逆スマイルカーブの形であり、競争力の限界を示すと言える。「開発」で利益を上げられなければ、自社ブランド型でなければ、グローバル競争に伍していくことはできない。

図表4 利益率が最も高い事業段階



(出所)『2005年版ものづくり白書』

4 バリューチェーン4機能ごとの強みはどこにあるか（問Ⅲの2）

(1) 「開発」機能のどこに強みがあるか

ではより詳しく、各機能のどの点に「強み」があるかをみてみる。まず、「開発」のどの機能が「強み」と認識されているか、をみる。

図表5によれば、どの業態も「ニーズ対応の柔軟な開発」が最も高くなっており、顧客対応の開発が最も重要で

あることを示している。しかし、自社ブランド型企業は「ニーズ対応の柔軟な開発」が50.0%にのぼり、加えて、「新製品開発」が23%、「商品企画力」が約20%支持されており、開発機能全般が強みと認識されている。これに対し、OEM型と加工專業型企業は、「ニーズ対応の柔軟な開発」が30%程度、強みとして認識している程度で、開発機能の強みはあまり認識されていない。

図表5 製品業態別「開発」における強み割合

	全 体	商品 企画 力	新製 品の 開発	柔 軟 な 開 発 の ニ ーズ 対 応 の	短 開 発 期 間 の さ	低 開 発 コ ス ト の さ	そ の 他 開 発
全 体	67 100.0	6 9.0	8 11.9	22 32.8	3 4.5	7 10.4	- -
自社ブランド	26 100.0	5 19.2	6 23.1	13 50.0	2 7.7	4 15.4	- -
O E M	11 100.0	1 9.1	1 9.1	3 27.3	- -	1 9.1	- -
加 工 専 業	16 100.0	- -	- -	5 31.3	1 6.3	1 6.3	- -
無 回 答	14 100.0	- -	1 7.1	1 7.1	- -	1 7.1	- -

(2) 「生産」機能のどこに強みがあるか

次に「生産」機能のどこに「強み」があると認識しているかを見る。図表6によれば、自社ブランド型企業は、「独自の技術力」が50%を超え最大の「強み」であり、これに、「ニーズ対応の柔軟な生産」と「多種少量生産への適応」が続く。これに対し、OEM型と加工專業型企業は、「多種少量生産への適応」、「ニーズ対応の柔軟な生産」および「正確な納期・短納期」が45～50%超で最大の「強み」になっている。次いで、「高精度・特殊な加工力」や「独自の技術力」があげられ、「生産コストの低さ」の順位は意外に低くなっている。

図表6 製品業態別「生産」における「強み」割合

	全 体	購 買 の 優 位	高 精 度 ・ 特 殊 な 加 工 力	独 自 の 技 術 力	生 産 管 理 の 優 位	柔 軟 な 生 産 の ニ ーズ 対 応 の	ジ ャ ス ト イ ン タ イ ム の 生 産	多 種 少 量 生 産 へ の 適 応	短 正 確 な 納 期 ・ 期	低 生 産 コ ス ト の さ	そ の 他 生 産
全 体	67 100.0	3 4.5	14 20.9	25 37.3	10 14.9	28 41.8	12 17.9	29 43.3	25 37.3	11 16.4	- -
自社ブランド	26 100.0	2 7.7	3 11.5	14 53.8	3 11.5	9 34.6	3 11.5	9 34.6	7 26.9	3 11.5	- -
O E M	11 100.0	- -	3 27.3	3 27.3	2 18.2	7 63.6	3 27.3	7 63.6	5 45.5	3 27.3	- -
加 工 専 業	16 100.0	1 6.3	5 31.3	6 37.5	4 25.0	8 50.0	5 31.3	11 68.8	8 50.0	3 18.8	- -
無 回 答	14 100.0	- -	3 21.4	2 14.3	1 7.1	4 28.6	1 7.1	2 14.3	5 35.7	2 14.3	- -

自社ブランド型は、＜技術力＋柔軟な生産＋多種少量生産＞、OEM型と加工專業型企業は、＜多種少量生産＋柔軟な生産＋正確な納期＞が主で、技術力はその次となっている。

(3) 「販売」機能のどこに強みがあるか

次に「販売」機能のどこに「強み」があると認識しているかを見る。図表7によれば、自社ブランド型企業は、「品質面の信頼性」が最大の「強み」で、これに、「ブランドの確立」と「アフターサービスの充実」が続く。これに対し、OEM型企業は「顧客ニーズ対応の仕組み」が最大の「強み」で、「品質面の信頼性」が続く。加工専門型企業は、逆に、「品質面に信頼性」が最大の「強み」であり、「顧客ニーズ対応の仕組み」がこれに次ぐ。

図表7 製品業態別「販売」における「強み」割合

	価格面の優位	品質面の信頼性	ブランド確立	高市場シェアの大きさ	通効率的な流通システム	アフターサービスの充実	顧客ニーズ対応の仕組み	その他販売
全体	7 10.4	29 43.3	12 17.9	9 13.4	4 6.0	9 13.4	18 26.9	- -
自社ブランド	2 7.7	14 53.8	10 38.5	5 19.2	1 3.8	7 26.9	5 19.2	- -
OEM	1 9.1	3 27.3	- -	1 9.1	1 9.1	1 9.1	5 45.5	- -
加工専門	2 12.5	7 43.8	2 12.5	2 12.5	- -	- -	4 25.0	- -
無回答	2 14.3	5 35.7	- -	1 7.1	2 14.3	1 7.1	4 28.6	- -

(4) 「組織」機能のどこに強みがあるか

最後に「組織」機能のどこに「強み」があると認識しているかを見る。図表8によれば、自社ブランド型、OEM型および加工専門型の各企業間では、組織の強みについて、大きな差は認められない。

図表8 製品業態別「組織」における「強み」割合

	経営理念が確	経営戦略が確	経営組織が柔軟に対応可能	資金力	その他組織
全体	11 16.4	9 13.4	15 22.4	4 6.0	- -
自社ブランド	6 23.1	4 15.4	6 23.1	1 3.8	- -
OEM	2 18.2	2 18.2	2 18.2	1 9.1	- -
加工専門	2 12.5	2 12.5	3 18.8	1 6.3	- -
無回答	1 7.1	1 7.1	4 28.6	1 7.1	- -

5 バリューチェーンで利益に貢献している機能は何か（問Ⅲの3）

では、利益に貢献している「強み」は何か、次にまとめる。

(1) 「開発」機能

図表9によれば、「開発」機能で利益に貢献していると認識している割合が高いのは、自社ブランド型企業の「ニ-

ズ対応の柔軟な開発」が34.6%で最も多い。商品企画や新製品開発の利益貢献度は10%程度と低い。これに対して、OEM型および加工専門型の企業では、「開発」機能はほとんど利益に貢献していない。

図表9 製品業態別「開発」における「利益貢献」割合

	全 体	商品 企画 力	新 製品 の 開 発	柔 軟 な 開 発 の ニ ー ズ 対 応 の	短 開 発 期 間 の さ	低 開 発 コ ス ト の さ	そ の 他 開 発
全 体	67 100.0	3 4.5	5 7.5	13 19.4	3 4.5	8 11.9	- -
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	3 11.5	3 11.5	9 34.6	2 7.7	4 15.4	- -
O E M	11 100.0	- -	1 9.1	2 18.2	- -	1 9.1	- -
加 工 専 業	16 100.0	- -	- -	- -	1 6.3	2 12.5	- -
無 回 答	14 100.0	- -	1 7.1	2 14.3	- -	1 7.1	- -

(2) 「生産」機能

図表10によれば、「生産」機能で利益に貢献していると認識している割合が高いのは、自社ブランド型企業では、「独自の技術力」が42.3%で最も高く、「顧客ニーズ対応の柔軟な生産」等が続く。これに対して、OEM型企業では、「多品種少量生産への適応」(81.8%)と「正確な納期・短納期」(63.6%)の利益貢献度が圧倒的に高い。加工専門型企業は、「多品種少量生産への適応」が50.0%で最も高い。次いで、多品種少量生産、短納期、技術力等が続く。

図表10 製品業態別「生産」における「利益貢献」割合

	全 体	購 買 の 優 位	高 精 度 ・ 特 殊 な 加 工 力	独 自 の 技 術 力	生 産 管 理 の 優 位	柔 軟 な 生 産 の ニ ー ズ 対 応 の	ジ ヤ ス ト イ ン タ イ ム の 生 産	多 種 少 量 生 産 へ の 適 応	短 納 期 ・ 正 確 な 納 期	低 生 産 コ ス ト の さ	そ の 他 生 産
全 体	67 100.0	4 6.0	17 25.4	22 32.8	8 11.9	21 31.3	5 7.5	23 34.3	21 31.3	14 20.9	- -
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	3 11.5	6 23.1	11 42.3	1 3.8	6 23.1	1 3.8	5 19.2	3 11.5	4 15.4	- -
O E M	11 100.0	- -	4 36.4	3 27.3	3 27.3	6 54.5	1 9.1	9 81.8	7 63.6	4 36.4	- -
加 工 専 業	16 100.0	1 6.3	6 37.5	6 37.5	2 12.5	8 50.0	2 12.5	7 43.8	6 37.5	3 18.8	- -
無 回 答	14 100.0	- -	1 7.1	2 14.3	2 14.3	1 7.1	1 7.1	2 14.3	5 35.7	3 21.4	- -

(3) 「販売」機能

図表11によれば、「販売」機能で利益に貢献していると認識している割合が高いのは、自社ブランド型企業では、「品質面の信頼性」、「ブランドの確立」が38.5%で最も高く、「市場シェアの高さ」が続く。これに対して、OEM型企業と加工専門型企業は、「品質面の信頼性」が45～50%で最も高く、他は低い。「顧客ニーズ対応の仕組み」は各種業態、一定の評価がされている。

図表11 製品業態別「販売」における「利益貢献」割合

	価格面の優位	品質面の信頼性	ブランド確立	高市場シェアの大きさ	効率的な流通システム	アフターサービスの充実	顧客ニーズ対応の仕組み	その他販売
全体	4 6.0	30 44.8	11 16.4	7 10.4	3 4.5	5 7.5	13 19.4	- -
自社ブランド	1 3.8	10 38.5	10 38.5	5 19.2	1 3.8	4 15.4	5 19.2	- -
O E M	- -	5 45.5	- -	1 9.1	- -	1 9.1	2 18.2	- -
加工専業	1 6.3	8 50.0	1 6.3	1 6.3	- -	- -	2 12.5	- -
無回答	2 14.3	7 50.0	- -	- -	2 14.3	- -	4 28.6	- -

(4) 「組織」機能

図表12によれば、「組織」機能で利益に貢献していると認識している割合は、自社ブランド型、OEM型、加工専業型企業ともに、低く、差を見つけにくい。

図表12 製品業態別「組織」における「利益貢献」割合

	経営理念が明確	経営戦略が明確	経営組織が柔軟に対応可能	資金力	その他組織
全体	- -	2 3.0	9 13.4	2 3.0	- -
自社ブランド	- -	- -	3 11.5	1 3.8	- -
O E M	- -	- -	2 18.2	- -	- -
加工専業	- -	2 12.5	1 6.3	- -	- -
無回答	- -	- -	3 21.4	1 7.1	- -

6 競争上「脅威」になる企業はどのような企業か（問Ⅲの4）

企業間の「脅威」は激化しているが、競争相手はどんな企業か、を聞いた。図表13からは、製品業態の違いにより競争相手はかなり違いがあることが認識されている。

「国内の競合他社」を競争相手と認識している企業が60%前後で、各業態企業とも、最も多くなっている。しかし、これに次ぐ競合相手は業態により異なる。OEM型企業は、「海外の競合他社」の割合が60%を超え、「国内の競合他社」と同程度の高さになっている。OEM型企業は国内、海外とも同程度の競合が存在することがわかる。加工専業型企業も、「海外の競合他社」の割合が40%を超え、海外の競合が多いことを示す。これに対し、自社ブランド型企業は、「海外の競合他社」と「材料仕入れ先会社」が30%前後で、「製品の販売先会社」も20%弱にのぼり、競合相手は分散している。グローバル競争の影響の出方が業態によってやや異なることがわかる。OEM型と加工専業型企業は、「海外の競合他社」との競争が厳しくなっている。

なお、「新規参入会社」が競合と認識される割合は少ない。

図表13 製品業態別にみた「脅威」企業の割合

	全 体	他 国 内 の 競 合 社 合	他 海 外 の 競 合 社 合	れ 材 料 等 仕 入 先 会 社	売 製 品 の 販 売 先 会 社	会 代 替 品 販 売 社	新 規 参 入 会 社	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	41 61.2	24 35.8	11 16.4	12 17.9	4 6.0	9 13.4	1 1.5	5 7.5
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	15 57.7	8 30.8	7 26.9	5 19.2	3 11.5	4 15.4	- -	1 3.8
O E M	11 100.0	7 63.6	7 63.6	2 18.2	3 27.3	1 9.1	- -	- -	- -
加 工 専 業	16 100.0	9 56.3	7 43.8	1 6.3	2 12.5	- -	3 18.8	1 6.3	- -
無 回 答	14 100.0	10 71.4	2 14.3	1 7.1	2 14.3	- -	2 14.3	- -	4 28.6

7 今後、強化・充実するのはどのような機能か（問Ⅲの5）

では、以上を踏まえて、今後、どの機能を強化・充実しようと考えているのだろうか。

(1) 「開発」のどこを強化するか

まず、「開発」機能のどこを強化するか。図表14からみると、自社ブランド型企业では、「新製品の開発」と「商品企画力」を強化しようとする企業が50%を超え、「ニーズ対応の柔軟な開発」にも40%以上の企業が注力しようとしている。OEM型企业も、「商品企画力」と「新製品の開発に力を入れようとしている。これに対し、加工專業型企业は開発機能面では、「ニーズ対応の柔軟な開発」に一定の企業が取り組む程度にとどまり、開発意欲は低い。

図表14 製品業態別にみた「開発」の強化機能の割合

	全 体	商 品 企 画 力	新 製 品 の 開 発	柔 軟 な 開 発 の ニ ー ズ 対 応 の	短 開 発 期 間 の さ	低 開 発 コ ス ト の さ	そ の 他 開 発
全 体	67 100.0	20 29.9	21 31.3	17 25.4	12 17.9	7 10.4	- -
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	14 53.8	15 57.7	11 42.3	8 30.8	4 15.4	- -
O E M	11 100.0	4 36.4	3 27.3	2 18.2	3 27.3	1 9.1	- -
加 工 専 業	16 100.0	1 6.3	2 12.5	3 18.8	1 6.3	2 12.5	- -

(2) 「生産」のどこを強化するか

次に、「生産」機能のどこを強化するか。図表15からみると、自社ブランド型、OEM型、加工專業型企业ともに、強化すべき「生産」機能は、「独自の技術力」と「生産コストの低さ」が30～45%で、1ないし2位にあげられ、「正確な納期・短納期」がこれに次ぐ。自社ブランド型企业は、さらに、「多品種少量生産」や「ニーズ対応の柔軟な生産」、「生産管理技術」など、加工專業型企业では、「多品種少量生産」や「ニーズ対応の柔軟な生産」、「高精度・特殊な加工力」

などが、それぞれ強化機能としてあげられている。

図表15 製品業態別にみた「生産」の強化機能の割合

	全 体	購 買 の 優 位	高 精 度 ・ 特 殊 な 加 工 力	独 自 の 技 術 力	生 産 管 理 の 優 位	柔 軟 な 生 産 ニ ー ズ 対 応	ジ ャ ス ト イ ン タ イ ム の 生 産	多 種 少 量 生 産 へ の 適 応	短 納 期	正 確 な 納 期	低 生 産 コ ス ト の さ	そ の 他 生 産
全 体	67 100.0	6 9.0	10 14.9	22 32.8	6 9.0	12 17.9	10 14.9	14 20.9	16 23.9	21 31.3	-	-
自社ブランド	26 100.0	3 11.5	2 7.7	11 42.3	4 15.4	6 23.1	5 19.2	7 26.9	7 26.9	8 30.8	-	-
O E M	11 100.0	1 9.1	1 9.1	4 36.4	1 9.1	- -	2 18.2	2 18.2	4 36.4	5 45.5	-	-
加工専門	16 100.0	1 6.3	4 25.0	6 37.5	1 6.3	4 25.0	3 18.8	5 31.3	5 31.3	6 37.5	-	-

(3) 「販売」のどこを強化するか

次に、「販売」機能のどこを強化するか。図表16からみると、自社ブランド型、OEM型、加工専門型企業ともに、「価格面の優位」は低く、「品質面の信頼性」が強化すべき「販売」機能の第1位にあげられている。自社ブランド型企業では、さらに、「ブランド確立」と「顧客ニーズ対応の仕組み」が、OEM型企業では、「顧客ニーズ対応の仕組み」が、強化機能としてあげられる。

図表16 製品業態別にみた「販売」の強化機能の割合

	全 体	価 格 面 の 優 位	信 品 質 面 の 信 頼 性	ブ ラ ン ド 確 立	高 市 場 シ ェ ア の さ	通 効 率 的 な 流 シ ス テ ム	ア フ タ ー サ ー ビ ス の 充 実	顧 客 ニ ー ズ 対 応 の 仕 組 み	そ の 他 販 売
全 体	67 100.0	11 16.4	27 40.3	8 11.9	3 4.5	4 6.0	6 9.0	13 19.4	-
自社ブランド	26 100.0	4 15.4	14 53.8	6 23.1	2 7.7	1 3.8	4 15.4	6 23.1	-
O E M	11 100.0	1 9.1	6 54.5	1 9.1	1 9.1	2 18.2	-	3 27.3	-
加工専門	16 100.0	2 12.5	5 31.3	1 6.3	-	-	2 12.5	2 12.5	-

(4) 「組織」のどこを強化するか

最後に、「組織」のどこを強化するか。図表17からみると、自社ブランド型、OEM型、加工専門型企業ともに、組織面での強化が強く考えられている機能は見られない。OEM型企業で、経営戦略と資金力でやや高くなっている程度にとどまる。

図表17 製品業態別にみた「組織」の強化機能の割合

	全 体	明 経 営理 念が 確	明 経 営戦 略が 確	軟 経 営組 織が 柔 対 応 可 能	資 金 力	そ の 他 組 織
全 体	67 100.0	1 1.5	8 11.9	5 7.5	7 10.4	— —
自社ブランド	26 100.0	1 3.8	4 15.4	2 7.7	3 11.5	— —
O E M	11 100.0	— —	3 27.3	1 9.1	3 27.3	— —
加工専業	16 100.0	— —	1 6.3	1 6.3	1 6.3	— —

8 バリューチェーンの強み・利益貢献・強化機能の関係の業態別特徴 (問Ⅲのまとめ)

以上のバリューチェーンの強み、利益貢献、強化機能の関係を業態別にまとめると次の通りである。図表18-1、18-2を参照されたい。

(1) 自社ブランド型企业

自社ブランド型企业は、「ニーズ対応柔軟な開発」(開発)、「独自の技術力」(生産)、「品質面の信頼性」(販売)を強みとし、利益貢献度もこの3機能が高くなっている。利益貢献度では、「ブランド確立」も重要。強みの認識と利益貢献度の認識はほぼ一致している。

今後の強化・充実すべき機能はこの3つをベースに、さらに、商品企画力、新製品開発および生産コスト低減があげられ、リーズナブルな方向が示されている。

(2) OEM型企业

OEM型企业は、「ニーズ対応柔軟な生産」、「多品種少量生産」、「正確・短納期」(以上生産)、「顧客ニーズ対応の仕組み」(販売)の4つを強みと認識している。利益貢献度は、上記生産の3機能と「品質面の信頼性」が高くなっている。強みの認識と利益貢献度の認識は、生産面で一致しているが、販売面ではややずれている。強化機能としては、「品質面の信頼性」以外に、「生産コストの低減」、商品企画力、独自の技術力が上げられている。

(3) 加工専業型企业

加工専業型企业は、OEM型と同様、「ニーズ対応柔軟な生産」、「多品種少量生産」、「正確・短納期」(以上生産)、「品質面の信頼性」(販売)の4つを強みと認識している。利益貢献度は、この4機能に、技術力(高精度・特殊加工力、独自技術力)が加わる。ここからは、強みの認識と利益貢献度の認識にはやや差があるように見えるが、強みの要因が技術力にあると認識していることの現われと見るほうが正しいであろう。したがって、強化機能は、「生産コストの低減」と「独自の技術力」に重点が置かれている。

図表18-1 強み・利益貢献度・強化機能一覧（製品業態別）①

		全 体	A 開発					B 生産									
			商品 企画力	新 製品の 開発	ニ ーズ 対応 の 柔軟 な 開発	短 期 開 発 期 間 の さ	低 開 発 コ ス ト の さ	購 買 の 優 位	高 精 度 ・ 特 殊 な 加 工 力	独 自 の 技 術 力	生 産 管 理 技 術 の 優 位	柔 軟 な 生 産	ニ ーズ 対 応 の 生 産	ジ ヤ ス ト イ ン の 生 産	産 多 種 少 量 適 応	期 ・ 短 納 期	正 確 な 納 入
自社ブランド型 企業	強 み	26 100.0	5 19.2	6 23.1	13 50.0	2 7.7	4 15.4	2 7.7	3 11.5	14 53.8	3 11.5	9 34.6	3 11.5	9 34.6	7 26.9	3 11.5	
	利益貢献度	26 100.0	3 11.5	3 11.5	9 34.6	2 7.7	4 15.4	3 11.5	6 23.1	11 42.3	1 3.8	6 23.1	1 3.8	5 19.2	3 11.5	4 15.4	
	強化機能	26 100.0	14 53.8	15 57.7	11 42.3	8 30.8	4 15.4	3 11.5	2 7.7	11 42.3	4 15.4	6 23.1	5 19.2	7 26.9	7 26.9	8 30.8	
O E M型企業	強 み	11 100.0	1 9.1	1 9.1	3 27.3	- -	1 9.1	- -	3 27.3	3 27.3	2 18.2	7 63.6	3 27.3	7 63.6	5 45.5	3 27.3	
	利益貢献度	11 100.0	- -	1 9.1	2 18.2	- -	1 9.1	- -	4 36.4	3 27.3	3 27.3	6 54.5	1 9.1	9 81.8	7 63.6	4 36.4	
	強化機能	11 100.0	4 36.4	3 27.3	2 18.2	3 27.3	1 9.1	1 9.1	1 9.1	4 36.4	1 9.1	- -	2 18.2	2 18.2	4 36.4	5 45.5	
加工專業型企業	強 み	16 100.0	- -	- -	5 31.3	1 6.3	1 6.3	1 6.3	5 31.3	6 37.5	4 25.0	8 50.0	5 31.3	11 68.8	8 50.0	3 18.8	
	利益貢献度	16 100.0	- -	- -	- -	1 6.3	2 12.5	1 6.3	6 37.5	6 37.5	2 12.5	8 50.0	2 12.5	7 43.8	6 37.5	3 18.8	
	強化機能	16 100.0	1 6.3	2 12.5	3 18.8	1 6.3	2 12.5	1 6.3	4 25.0	6 37.5	1 6.3	4 25.0	3 18.8	5 31.3	5 31.3	6 37.5	

図表18-2 強み・利益貢献度・強化機能一覧（製品業態別）②

		全 体	C 販売							D 組織				
			価 格 面 の 優 位	信 頼 性 の 質 面	ブ ラ ン ド 確 立	高 市 場 シ ェ ア の さ	シ ス テ ム の 流 通	効 率 的 な 流 通	ア フ タ ー サ ー ビ ス の 充 実	顧 客 ニ ー ズ 対 応 の 仕 組 み	明 確 な 管 理 理 念 の 確 立	明 確 な 管 理 理 念 の 確 立	軟 弱 な 管 理 理 念 の 確 立	資 金 力
自社ブランド型 企業	強 み	26 100.0	2 7.7	14 53.8	10 38.5	5 19.2	1 3.8	7 26.9	5 19.2	6 23.1	4 15.4	6 23.1	1 3.8	
	利益貢献度	26 100.0	1 3.8	10 38.5	10 38.5	5 19.2	1 3.8	4 15.4	5 19.2	- -	- -	3 11.5	1 3.8	
	強化機能	26 100.0	4 15.4	14 53.8	6 23.1	2 7.7	1 3.8	4 15.4	6 23.1	1 3.8	4 15.4	2 7.7	3 11.5	
O E M型企業	強 み	11 100.0	1 9.1	3 27.3	- -	1 9.1	- -	1 9.1	5 45.5	2 18.2	2 18.2	2 18.2	1 9.1	
	利益貢献度	11 100.0	- -	5 45.5	- -	1 9.1	- -	1 9.1	2 18.2	- -	- -	2 18.2	- -	
	強化機能	11 100.0	1 9.1	6 54.5	1 9.1	1 9.1	2 18.2	- -	3 27.3	- -	3 27.3	1 9.1	3 27.3	
加工專業型企業	強 み	16 100.0	2 12.5	7 43.8	2 12.5	2 12.5	- -	- -	4 25.0	2 12.5	2 12.5	3 18.8	1 6.3	
	利益貢献度	16 100.0	1 6.3	8 50.0	1 6.3	1 6.3	- -	- -	2 12.5	- -	2 12.5	1 6.3	- -	
	強化機能	16 100.0	2 12.5	5 31.3	1 6.3	- -	- -	2 12.5	2 12.5	- -	1 6.3	1 6.3	1 6.3	

9 海外展開と事業所立地の方向について（問Ⅳ）

次に、海外展開と事業所立地の方向について、聞いた。

（1）海外展開の有無（問Ⅳの1）

海外展開の有無を聞いた。海外展開を「行っている」企業は38.8%（26社）で、「検討中」企業は3.0%（2社）と少ない。「行っていない」企業が52.2%（35社）と半数を超える（無回答6.0%、4社）。

（2）海外展開の形態（問Ⅳの2）

海外展開を行っている企業にその形態を聞いた。海外展開企業28社の海外展開の内容（形態）は、直接投資46.4%（13社）、輸出42.9%（12社）、輸入42.9%（12社）、業務・技術提携21.4%（6社）、その他7.1%（2社）であった（複数回答）。

（3）海外展開の国・地域（問Ⅳの3）

海外展開を行っている国・地域は、多い順に、次の通りである。

中国78.6%（22社）、タイ42.9%（12社）、米国32.1%（9社）、韓国25.0%（7社）、台湾・インドネシア・欧州21.4%（6社）、ベトナム・その他アジア17.9%（5社）、その他14.3%（4社）（複数回答）。

（4）海外展開の目的（問Ⅳの4）

海外展開の目的は、海外の市場拡大53.6%（15社）、低コスト生産46.4%（13社）、取引先が海外に進出42.9%（12社）、人材・技術取り込み10.7%（3社）であった（複数回答）。

（5）グローバル化と事業所立地（問Ⅳの5）

グローバル経済下において、事業所の望ましい立地のあり方を聞いた。選択肢は次の5つ。

- 1 本社・開発・生産・販売とも県内（国内）に継続立地
- 2 本社・開発・生産は県内（国内）立地－販売は世界展開（国内含む）
- 3 本社・開発・マザー工場は県内（国内）立地－生産・販売は世界展開（同上）
- 4 本社・開発は県内（国内）立地－生産・販売は世界展開（同上）
- 5 本社は県内（国内）立地－開発・生産・販売は世界展開（同上）

結果は、図表19に示す通りである。立地意向は次の通りである。

まず、「すべて県内」に継続立地（上記1）は、32.8%（22社）にとどまる。

第2に、「生産まで県内、販売は海外」展開（同2）の企業は10.4%（7社）、「マザー工場残し他は海外展開」（同3）は11.9%（8社）、「開発まで県内他は海外展開」（同4）は3.0%（2社）と海外展開企業は計25.3%（17社）にのぼる。

第3に、ただし、その他、無回答合わせて41.8%（28社）にのぼり、立地のあり方を決めていない企業がかなり多いことがわかる。

この事業所立地のあり方は、上記バリューチェーンのうち付加価値の高い機能と事業所立地を関連させて検討する必要がある。

図表19 グローバル経済化と望ましい事業所立地

	全 体	す べ て 県 内	販 売 は 海 外	販 売 は 海 外 マ ガ ー 工 場 は 国 内 で 生 産 ・ 海 外	海 生 産 ・ 販 売 は 海 外	販 売 は 海 外 開 発 ・ 生 産 ・ 海 外	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	22 32.8	7 10.4	8 11.9	2 3.0	- -	4 6.0	24 35.8
生 活 系	17 100.0	8 47.1	- -	2 11.8	1 5.9	- -	1 5.9	5 29.4
素 材 系	11 100.0	3 27.3	1 9.1	2 18.2	- -	- -	- -	5 45.5
機 械 系	39 100.0	11 28.2	6 15.4	4 10.3	1 2.6	- -	3 7.7	14 35.9
自社ブランド	26 100.0	12 46.2	3 11.5	4 15.4	2 7.7	- -	1 3.8	4 15.4
O E M	11 100.0	2 18.2	- -	1 9.1	- -	- -	1 9.1	7 63.6
加 工 専 業	16 100.0	2 12.5	3 18.8	3 18.8	- -	- -	2 12.5	6 37.5
無 回 答	14 100.0	6 42.9	1 7.1	- -	- -	- -	- -	7 50.0

(6) 行政等の望ましい支援策 (問Ⅳの6)

企業の海外展開に関して、自治体・行政等の望ましい支援策を聞いた。次の通りであった(2つ回答)。

第1位：海外展開人材育成の支援25.4% (17社)

第2位：海外諸情報の提供16.4% (11社)

第3位：海外展開の手法・手順の提供14.9% (10社)

第4位：海外企業とのマッチング11.9% (8社)、金融・為替面の諸支援11.9% (8社)

第6位：海外見本市出展の支援7.5% (5社)

この結果は、中小企業の海外展開に当たっては、海外展開分野の人材育成が必須であることを示している。

10 今後の企業競争力強化策について (問Ⅴ)

今後の企業競争力の強化方策について、聞いた。

(1) 今期の業績見通しについて (問Ⅴの1)

決算期でみて、前期と比べた今期の業績見通しを聞いた。D I (景況判断指数) 的に見ると、次の通りである。

- ・売上高・・・増加34.4% (「増加」9.0% + 「やや増加」25.4%) - 減少34.3% (「やや減少」19.4% + 「減少」14.9%) = 0.1ポイントで、景況的にはほぼ横ばい。あまり上向きとは言えない。「変わらない」は25.4%。
- ・営業利益・・・増加34.9% (「増加」11.9% + 「やや増加」23.0%) - 減少32.8% (「やや減少」14.9% + 「減少」17.9%) = 2.1ポイントで、本業の儲けはやや増傾向か。売上高よりやや良。「変わらない」は23.9%。
- ・従業員数・・・増加14.9% (「増加」4.5% + 「やや増加」10.4%) - 減少10.5% (「やや減少」9.0% + 「減少」1.5%) = 4.4ポイントで、従業員数はやや増傾向か。売上高、営業利益よりやや良。「変わらない」は67.2%

(2) 開発力の強化方策 (問Ⅴの2の(1))

上記のバリューチェーンの観点から、開発-生産-販売-組織の各機能ごとに、今後の企業競争力の強化策について、聞いた。

まず、図表20によれば、開発力強化策は次の通りである。

まず第1の開発力の強化策は、「開発人材の確保・強化」であり、68.7%（46社）にのぼる。開発人材の確保・強化は、自社ブランド型、OEM型、加工專業型の各業態企業に共通して最も求められている。

第2位の強化策は、「マーケティング・開発連携強化」で、53.7%（36社）と半数を超える。これも上記の自社ブランド型等3つの製品業態各企業共通に第1位ないし2位で求められている。顧客ニーズに対応した製品供給が重視されていることを示す。

第3位の強化策は、「企業間連携による新製品開発（知財移転含む）」で、29.9%（20社）にのぼる。製品業態別では、OEM型が高くなっている（63.6%、7社）。

他の3つ「大学等との共同研究・開発」、「大学等からの技術（知財）移転」、「外部開発競争資金の確保」はいずれも産学連携事業であり、製品業態別で大きな違いが見られる。共同研究・開発では、自社ブランド型、加工專業型企業が、外部資金確保では加工專業型企業の強化策の割合が高い。技術移転に関しては、いずれの業態の企業の選択度は低い。

図表20 今後の開発力の強化策

	全 体	確 保 ・ 強 化	開 発 人 材 の	大 学 等 の 共 同 研 究 ・ 開 発	大 学 等 か ら の 技 術 移 転	大 学 等 か ら の 新 製 品 開 発	企 業 間 連 携 に よ る 新 製 品 開 発	外 部 開 発 競 争 資 金 の 確 保	開 発 連 携 強 化	マ ー ケ ー テ ィ ン グ ・ 開 発 連 携 強 化	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	46 68.7	14 20.9	7 10.4	20 29.9	7 10.4	36 53.7	- -	6 9.0			
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	23 88.5	8 30.8	4 15.4	6 23.1	1 3.8	17 65.4	- -	- -			
O E M	11 100.0	8 72.7	- -	1 9.1	7 63.6	- -	8 72.7	- -	1 9.1			
加 工 専 業	16 100.0	10 62.5	6 37.5	2 12.5	5 31.3	6 37.5	6 37.5	- -	- -			
無 回 答	14 100.0	5 35.7	- -	- -	2 14.3	- -	5 35.7	- -	5 35.7			

(3) 生産力の強化策（問Vの2の（2））

生産力の強化策は、図表21によれば、次の通りである。

まず第1に、生産力の強化策は、「生産の流れ改善指導人材の育成・強化」が61.2%（41社）で、第1位に望まれている。3製品業態別でも、第1位か2位の高さである。この選択肢は、本学のイノベーション人材養成講座ものづくりマネジメント講座や長岡市のインストラクター養成スクールを念頭に、生産現場の改善＝生産性向上を指導する人材の養成を考えて設定した項目である。回答企業にはこれら講座等の関係者はほとんど見られないところから、当項目が最上位にランクされたことは、非常な驚きであった。

第2位の強化策は、「品質管理」で、46.3%（31社）にのぼる。これも、3製品業態別で、第2位か1位の重要度選ばれている。

第3位の強化策は、「工程管理」で、35.8%（24社）にのぼる。3製品業態別に見ても、2位か3位の重要度選ばれている。

・その他では、「5S」が31.3%（21社）で、工程管理に次いで強化策として重要になっている。「作業管理」、「設備管理」、「購買管理」、「現品管理」、「物流管理」などもこれに次ぐ。

図表21 今後の生産力の強化策

	全 体	の善生 育成指 導・流 れ改善 強化材 改	5 S	工 程 管 理	作 業 管 理	品 質 管 理	設 備 管 理	購 買 管 理	現 品 管 理	物 流 管 理	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	41 61.2	21 31.3	24 35.8	13 19.4	31 46.3	12 17.9	8 11.9	3 4.5	9 13.4	2 3.0	4 6.0
自社ブランド	26 100.0	20 76.9	9 34.6	10 38.5	6 23.1	10 38.5	4 15.4	5 19.2	2 7.7	3 11.5	- -	- -
O E M	11 100.0	6 54.5	3 27.3	3 27.3	1 9.1	8 72.7	3 27.3	3 27.3	- -	1 9.1	1 9.1	- -
加工 専 業	16 100.0	10 62.5	6 37.5	7 43.8	4 25.0	9 56.3	4 25.0	- -	1 6.3	4 25.0	- -	- -
無 回 答	14 100.0	5 35.7	3 21.4	4 28.6	2 14.3	4 28.6	1 7.1	- -	- -	1 7.1	1 7.1	4 28.6

(4) 販売力の強化策 (問Vの2の(3))

販売力の強化策は、図表22によれば、次の通りである。

まず第1位の販売力の強化策は、「顧客ニーズの把握強化」であり、77.6% (52社) にのぼる。これは、3製品業態ともに、第1位の高さである。業態の違いにかかわらず、マーケティングが最重要であることが如実に現れている。

第2位の強化策は、「販売促進の強化」が37.3% (25社) で続く。第1位の顧客ニーズ把握からはかなり低い。これも、3製品業態ともに第2位の重要度選ばれている。

第3位の強化策は、「流通チャネル・販売方法の強化」で、さらに低く28.4% (19社) である。3製品業態別では、自社製品の販路強化が必要なため、自社ブランド型のみ高くなっている。

その他では、「ソリューション体制強化」が26.9% (18社)、「サプライ・チェーン・マネジメントの強化」は11.9% (8社) であるが、いずれも今後の強化策としては重要である。

図表22 今後の販売力の強化策

	全 体	マ ネ ジ メ ン ト	サ プ ラ イ ・ チ ェ ン 	ル ・ 販 売 方 法	流 通 チ ャ ン ネ 	把 握	顧 客 ニ ー ズ の	販 売 促 進	体 制	ソ リ ユ ー シ ョ ン	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	8 11.9	19 28.4	52 77.6	25 37.3	18 26.9	3 4.5	7 10.4				
自社ブランド	26 100.0	5 19.2	12 46.2	22 84.6	12 46.2	9 34.6	1 3.8	- -				
O E M	11 100.0	- -	2 18.2	9 81.8	6 54.5	4 36.4	1 9.1	1 9.1				
加工 専 業	16 100.0	3 18.8	2 12.5	15 93.8	5 31.3	4 25.0	- -	1 6.3				
無 回 答	14 100.0	- -	3 21.4	6 42.9	2 14.3	1 7.1	1 7.1	5 35.7				

(5) 組織力の強化策 (問Vの2の(4))

組織力の強化策は、図表23によれば、次の通りである。

まず第1位の組織力の強化策は、「生産マネジメント指導人材育成」であり、59.7% (40社) にのぼる。これは、3製品業態ともに、第1位の高さである。生産力の強化策として「生産の流れ改善指導人材の育成・強化」が第1位に選ばれたが、これとほぼ同義のこの「生産マネジメント指導人材育成」が他の諸人材育成を抑えて、第1位に

選ばれたことは、製造業各社がいかに「生産」に重きを置いているかを端的に物語っている、と言えよう。

第2位の強化策は、「後継経営人材の育成・確保」で、50.7%（34社）で、上記と同程度の重要さが示されている。これも、3製品業態ともに第1位か第2位の重要度である。傾向的な会社・事業所数の減少が後継者不在による場合も多く、後継人材の育成は非常に重要な課題である。本調査でも確認できた。

第3位の強化策は、「戦略策定人材の育成」で、第1、2位より低い32.8%（22社）にのぼる。3製品業態別でも、第2位か3位の重要度である。

その他では、「海外展開人材の育成」25.4%（17社）、「マーケティング指導人材確保」22.4%（15社）、「財務人材の育成・確保」16.4%（11社）と続き、「ICT活用専門人材の確保」は少ない（3.0%、2社）。

自社ブランド型企業では、「海外展開人材の育成」と「マーケティング指導人材確保」が30%台、「財務人材の育成・確保」が20%台で、他業態企業に比べ高くなっている。

図表23 今後の組織力の強化策

	全 体	後 継 経 営 人 材	戦 力 策 定 人 材	指 導 人 材	マ ー ケ ー テ ィ ン グ 指 導 人 材	生 産 マ ネ ジ メ ン ト 指 導 人 材	海 外 展 開 人 材	財 務 人 材	専 門 人 材	I C T 活 用	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	34 50.7	22 32.8	15 22.4	40 59.7	17 25.4	11 16.4	2 3.0	- -	- -	- -	5 7.5
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	14 53.8	10 38.5	9 34.6	14 53.8	9 34.6	7 26.9	2 7.7	- -	- -	- -	1 3.8
O E M	11 100.0	6 54.5	6 54.5	2 18.2	7 63.6	1 9.1	3 27.3	- -	- -	- -	- -	- -
加 工 専 業	16 100.0	8 50.0	5 31.3	3 18.8	14 87.5	4 25.0	- -	- -	- -	- -	- -	- -
無 回 答	14 100.0	6 42.9	1 7.1	1 7.1	5 35.7	3 21.4	1 7.1	- -	- -	- -	- -	4 28.6

(6) 望ましい大学新卒人材（問Vの2の（5））

現役の企業人材に加えて、将来求められる望ましい大学新卒人材の資質・能力について聞いた。図表24によれば、望ましい大学新卒人材に求められる能力（社会人基礎力等）は次の通りである。

図表24 望ましい大学新卒人材の資質・能力

	全 体	シ ョ ン 能 力	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 能 力	精 チ ャ レ ン ジ 神	主 体 性	か け 力	他 へ の 働 き 力	実 行 力	課 題 発 見 力	計 画 力	創 造 力	協 調 性	柔 軟 性	情 況 把 握 力	規 律 性	ト ロ ー ル 力	ス ト レ ス コ ン テ ン ス	無 回 答
全 体	67 100.0	33 49.3	30 44.8	11 16.4	2 3.0	29 43.3	15 22.4	2 3.0	10 14.9	26 38.8	10 14.9	3 4.5	2 3.0	5 7.5				
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	15 57.7	13 50.0	6 23.1	- -	11 42.3	6 23.1	- -	3 11.5	12 46.2	3 11.5	2 7.7	- -	1 3.8				
O E M	11 100.0	6 54.5	3 27.3	2 18.2	- -	6 54.5	4 36.4	1 9.1	2 18.2	4 36.4	3 27.3	- -	2 18.2	- -				
加 工 専 業	16 100.0	8 50.0	10 62.5	2 12.5	1 6.3	10 62.5	4 25.0	- -	3 18.8	5 31.3	2 12.5	- -	- -	- -				
無 回 答	14 100.0	4 28.6	4 28.6	1 7.1	1 7.1	2 14.3	1 7.1	1 7.1	2 14.3	5 35.7	2 14.3	1 7.1	- -	4 28.6				

まず最も望まれている人材の資質・能力は、「コミュニケーション能力」であり、49.3%（33社）にのぼる。これは、

3製品業態ともに、第1位の高さである。

第2位の人材の資質・能力は、「チャレンジ精神」で、44.8%（30社）にのぼる。OEM型企業はやや低いが、他の自社ブランド型、加工專業型企業では、ともに第1位の重要度である。

第3位の資質・能力は、「実行力」で、第1、2位とほぼ同じ43.3%（29社）にのぼる。3製品業態別でも、第1位か2位の重要度である。

第4位の資質・能力には、「柔軟性・協調性」が38.8%（26社）で、あげられる。3製品業態別でも、第2位か3位の重要度である。

その他では、やや低いが、「課題発見力」22.4%（15社）、「主体性」16.4%（11社）、「創造力」14.9%（10社）、「状況把握力」14.9%（10社）などが続く。その他の支持割合は低い。

(7) 行政による競争力強化支援策（問Vの3）

最後に、行政等による企業競争力強化の支援策を聞いた。回答結果は図表25の通りである。

まず最も望ましい支援策は、「生産性向上指導人材の育成・支援」であり、47.8%（32社）にのぼる。これは、3製品業態ともに、第1位の高さである。上記の生産力、組織力の強化策でも第1位にあげられており、現場の生産性向上の意欲が高いことが現れたと言える。

第2位の支援策は、「試作・事業化資金の支援」で、35.8%（24社）にのぼる。3製品業態ともに、第1、2位の高さである。

第3位の支援策は、「技術開発資金の支援」で、第2位とほぼ同じ32.8%（22社）にのぼる。3製品業態別でも、第2位か3位の重要度である。

第4位の支援策に、「販路開拓の支援」があげられる。これはやや低く23.9%（16社）である。3製品業態別でも、第4位の重要度である。

その他では、「産学連携の推進支援」13.4%（9社）、「海外展開への支援」11.9%（8社）、「コーディネーターによる事業・経営支援」11.9%（8社）、「経営諸専門人材の育成支援」10.4%（7社）などが続く。「ICTの活用支援」と「創業・起業人材育成支援」の支持割合は低い（4.5%、3社）。これらの諸支援策は良好なビジネス支援環境であり、極めて重要である。

図表25 行政等による競争力強化支援策

	全 体	技術 開発 資金	資 試 作 ・ 事業 化 金	導 生 産 性 向 上 指 導 人 材 の 育 成	販 路 開 拓	海 外 展 開	推 産 学 連 携 の 進	に よ る 事 業 ・ 経 営 コ ー デ ィ ネ ィ タ ー	人 材 の 育 成	経 営 諸 専 門	活 I C T の 用	人 材 育 成	創 業 ・ 起 業	そ の 他	無 回 答
全 体	67 100.0	22 32.8	24 35.8	32 47.8	16 23.9	8 11.9	9 13.4	8 11.9	7 10.4	3 4.5	3 4.5	3 4.5	3 4.5	10 14.9	
自 社 ブ ラ ン ド	26 100.0	10 38.5	7 26.9	13 50.0	6 23.1	4 15.4	5 19.2	3 11.5	4 15.4	1 3.8	-	-	1 3.8	3 11.5	
O E M	11 100.0	5 45.5	7 63.6	5 45.5	3 27.3	1 9.1	3 27.3	1 9.1	3 27.3	1 9.1	1 9.1	1 9.1	-	1 9.1	
加 工 専 業	16 100.0	5 31.3	5 31.3	10 62.5	6 37.5	2 12.5	1 6.3	2 12.5	-	-	-	1 6.3	-	2 12.5	
無 回 答	14 100.0	2 14.3	5 35.7	4 28.6	1 7.1	1 7.1	-	2 14.3	-	-	1 7.1	1 7.1	2 14.3	4 28.6	

11 産業競争力強化にむけた今後の課題

上記の行政等による競争力強化支援策の〈その他〉で述べたように、「産学連携の推進支援」、「海外展開への支援」、「コーディネーターによる事業・経営支援」、「経営専門人材の育成支援」、さらに「ICTの活用支援」、「創業・起業人材育成支援」などの支持割合はきわめて低くなっている。これらの諸支援策は、基本的には、長岡地域を始めとして、日本全国各地の良好なビジネス支援環境づくりのテーマであり、企業・産業競争力の強化にとっては極めて重要である。ここでは、ビジネス支援環境づくりについての若干の紹介を行い、ビジネス支援環境づくりの課題を指摘しておきたい。

(1) グローバル化と産業空洞化対策

安倍晋三政権のここ1年間の「3本の矢」政策（金融、財政、成長の3つの政策）の展開のなかで、円高是正、企業利益回復、賃上げ等景気回復の機運が広まってきた。好ましい経済状況が続いている。だが、経済のグローバル化、新興国の高成長（かつてほどではないが）など中期的傾向は引き続き進展しており、他方で、国内での人口減少・高齢化は進行し、国内経済の縮小懸念も高まっている。つまり、産業空洞化の懸念は引き続き、地域経済が生き残るためには、企業・産業競争力を高め、グローバル経済下での競争に打ち勝っていかねばならない。

図表26は、帝国データバンクの「産業空洞化に対する企業の意識調査」(調査時期-2011年7月、対象企業-23,065社、回収率-47.7%、調査主体-帝国データバンク)の結果を示す。

海外流出が加速する要因の上位10位までを示す。最も多いのは、「円高」で半数にのぼる(49.2%)。アベノミクス効果で円安に振れているが、何時、円高に反転するかわからない。油断はできないのである。「人件費が高いため」(39.5%)が次に多い。これは、製品価格上昇要因が海外流出の最上位要因であることを示す。その意味では、第4位の「税制(法人税や優遇税制など)」(28.3%)も、公的な価格上昇要因として、上位にランクされる。生産性の向上や制度改革によってコスト吸収力を高めるしかない。第3位の「電力などエネルギーの供給問題」(37.9%)は、東日本大震災によって引き起こされたエネルギー問題の解決という大きな政治的解答を問う。

図表26 産業空洞化に対する企業の意識調査結果(帝国データバンク)

海外流出が加速する要因 上位10項目(複数回答)

		構成比(%)	回答数(社)
1	円高	49.2	5,414
2	人件費が高いため	39.5	4,351
3	電力などエネルギーの供給問題	37.9	4,174
4	税制(法人税や優遇税制など)	28.3	3,111
5	取引先企業の海外移転	26.5	2,913
6	人口の減少	23.4	2,574
7	新興国など海外市場の成長性	22.4	2,461
8	経済のグローバル化	21.4	2,357
9	原材料などの調達費用が高いため	12.9	1,420
10	為替のリスクヘッジ	12.0	1,322

注1: 以下、「取引企業の減少」(11.8%、1300社)、「社会保障費が高いため」(8.7%、953社)、「規制や法制度(工場立地法や薬事法、年間最低製造量、参入・退出規制など)」(8.2%、906社)、「貿易問題(環太平洋パートナーシップ協定(TPP)など)」(7.1%、782社)、「国内用地が高いため」(6.8%、745社)、「雇用の硬直性(解雇規制など)」(6.5%、715社)、「海外との技術水準の格差が縮小したため」(5.2%、570社)、「環境問題(ポスト京都議定書、環境アセスメントなど)」(3.4%、370社)、「優秀な人材が少ないため」(2.7%、293社)、「融資等が充実していないため」(1.1%、123社)、「その他」(2.2%、237社)

注2: 母数は有効回答企業1万1,006社

経済のグローバル化要因としては、第5位の「取引先企業の海外移転」(26.5%)、第7位の「新興国など海外市場の成長性」(22.4%)、第8位の「経済のグローバル化」(21.4%)の3つが上位ランクされている。いずれも、海外市場の成長性の高さを示す。第6位に「人口の減少」(23.4%)が上げられているが、これは、国内市場の縮小問題

を示す。ここからは、国内縮小－海外展開・拡大の企業行動の方向が予想される。

以上から、国内・海外市場を統一的にとらえて、コスト吸収を可能にする生産性の向上（企業レベル）と公的制度改革（国の制度改革）が求められている、と言えよう。

（2）オバマ米政権のインソーシング政策－リーマンショックからの回復策－

さて、アメリカのオバマ政権がリーマンショックからの景気回復策として、インソーシング政策＝産業政策を開始し、日本の一歩前に出たと見えそうだ。グローバル経済下での企業の立地条件－競争力の基本的考え方の整理に役立つ。

★オバマ米政権のインソーシング政策

リーマンショック（2008年9月）後の世界大不況からの脱出に向けて、発足直後のオバマ米政権は、2009年2月に、金融危機回避のための超金融緩和措置（米国再生・再投資法）と高失業率解消の雇用対策に乗り出す。「ウォール・ストリート（金融）からメイン・ストリート（実体経済）へ」、金融は規制、実体経済再生への方向に舵を切った。

すでによく知られているように、GMを、2009年6月1日、連邦倒産法第11章申請させて、倒産させ（負債総額約16.4兆円、米政府60%株式保有・国有化）、2010年11月に再上場させる。これまで自由主義の本場で、否定してきた産業政策を導入した！

さて、メイン・ストリート政策の骨格は次の通りである。

- ①2010年度・・・減税。2010年から5年間に輸出倍増を行い（国家輸出イニシアティブ。中小企業支援）、150万人の雇用を創出する。中小企業の海外展開支援はこの輸出倍増政策の一環であった。
- ②2011年度・・・TTP参加表明し、韓国等とのFTAを締結成立させる。オバマ大統領は、「私が署名する貿易協定は米国人労働者を守り、米国人の雇用創出につながるものに限る」と述べている。TTP等の自由貿易協定締結は、輸出増＝雇用回復の一環として、明確に位置づけられている。
- ③2012年度・・・1月の一般教書で、米製造業の国内回帰＝インソーシング政策を打ち出す。雇用増・雇用海外流出防止の法人税制の改革へ（米企業の海外利益に最低限の課税、海外への生産移管企業には税額控除廃止、製造業税率の引き下げ、ハイテク製造業向け税額控除は倍増、経済疲弊地域の新工場・設備・生産向け資金調達企業には新税額控除導入、海外への立地費用の損金算入制限、海外から戻り際の費用は優遇）。海外展開した製造業の国内回帰を政策化した。

★オフショアリングとアウトソーシング

米企業は多国籍化し、最も海外展開を行っているが、その方法は、オフショアリングとアウトソーシングである。

<オフショアリングOffshoring>

オフショアリングは、「企業が自社の業務プロセスの一部、ないし全部を海外に移管・委託すること」を指す。その方法には、海外での自社現地法人設立の場合（多国籍企業等）と海外他社にアウトソーシングする場合（ファブレス企業等）とがある。1990年代のインターネット普及による通信コスト低下、自由貿易拡大、新興国台頭などで、先進国企業の事業再編により、生産拠点、コールセンター業務、ソフトウェア開発、バックオフィス業務などの海外移転が拡大した。当初は、低賃金・単純労働の移転、近年は、研究開発、設計、医療などでもアウトソーシングが増加している。

*オフショア・・・ショア＝岸、オフだから岸を離れた沖合、つまり離島を指す。金融界では、タックスヘイブンなどの意味。「自国の規制や税金から逃れる」のニュアンス。「自国の高コスト・高賃金から逃れる」意味に。

<アウトソーシングOutsourcing>

アウトソーシングは、「Out（外部）+Sourcing（資源利用）」なので、「外部資源の有効活用」の意味であり、外注、外製ともいう。国内、海外双方あり。国際的には、先進国（米、欧、日）製造業の新興国・途上国企業への生産・製造委託を指すことが多い。1990年代以降、テレビ・パソコン等電機・電子機器等の海外企業への製造委託が急増・急拡大している。先進国製造業のファブレス企業化と新興国でのEMS企業の急成長が進んだ。

*ファブレス企業Fables・・・自社は企画・開発・設計機能に特化し、Fab (fabrication facility) = 製造工場 (機能) を持たず、アウトソーシングする企業。1990年代以降の米製造業から拡大 (インテル等)。

*EMS企業 (Electronics Manufacturing)・・・電子機器製品の受託生産・製造を専門に行う製造請負専門企業。米製造業のファブレス化に対応して、急速に拡大。米・ファブレス企業-台湾・EMS企業 (鴻海精密工業等) の国際的水平分業ネットワークが強力な競争力を発揮。

★オフショアリング／アウトソーシングの問題点

アウトソーシングは「製造機能の外部委託」であり、それは、「アウトソーシング=低付加価値活動は海外、本国・本社は企画・開発・設計=コアコンピタンス=高付加価値」というバリューチェーン内での価値評価を意味していた。しかし、新興国のEMS企業は、当初のOEM (相手先ブランドの生産受託Original Equipment Manufacturer) のレベルを越えて、ODM (設計も含めた生産受託Original Design Manufacturer) へと成長・移行した。

つまり、アメリカの製造業会社は、アメリカ発の最先端製品 (LED、携帯端末ディスプレイ等) の製造に不可欠な自社の供給基盤 (製品イノベーションを支える高度エンジニアリング力や製造能力) を失い、同時に、中長期には、当該産業に関わるサプライヤー等の能力 (集成的能力) = 「産業コモنز (産業集積)」 (共有財産) も弱体化させた。¹⁾

*コモنز・イノベーションと競争力の源泉。グローバル化しても、知識レベルの産業コモنز (産業集積) はフラット化していない (シリコンバレー)。知識の移転は、人材の移動 (転職) による。アップルはODMには進んでいない。

この指摘は重要だ。ODMの力を新興国EMS企業が身につけたということは、先進国本社のコアコンピタンスが弱体化させられ、コモنز=産業集積も弱体化させられることを意味する。

★リショアリング／インソーシング=製造活動の国内回帰

こうしたアウトソーシングの問題点が明らかになり、かつ上記のオバマ米政権のインソーシング政策 (インセンティブ) の効果もあったのか、米多国籍企業の製造工場の国内回帰が少しずつではあるが、起こっているようだ。

*リショアリングReshoringはオフショアリング、インソーシングInsourcingはアウトソーシングのそれぞれ逆の反対概念で、国内回帰／自社回帰を指す。

例えば、GEの家電工場 (ケンタッキー州ルイビル、大型給油機工場、1000人)、エレメント・エレクトロニクス社 (ミシガン州キャントン、液晶テレビ、100人) 等、増えている。

国内回帰の要因は、中国での賃金上昇と米製造業の賃金低下 (専門性による賃金格差拡大)、およびカントリーリスクにある。為替レート、運輸コスト含めると2015年には中国の労働コスト=米水準との予測がなされている (アリックスパートナー、ボストンコンサルティング・グループBCG)。BCG調査によれば、調査対象106社のうち、中国からの製造拠点移転・検討は37%、売上高100億ドル以上大企業は48%にのぼるとのこと。約80万人の雇用増予測がなされている。

しかし、こうした製造工場の国内回帰はまだごく一部であり、大きな流れになるかは大いに疑問が残る。大前研一は「ありえない」と見ている。

(3) グローバル経済と企業の立地条件

では、先進国の製造業企業はグローバル経済下でどのような立地行動をとればよいのか。

★長期の競争力の構築へー長期の生産性向上が鍵ー

マイケルE. ポーターは、リーマンショック以降の経済停滞からの回復という短期の経済政策以上に、「根本的な課題」=長期の競争力政策が必要である、と指摘して言う。

国の競争力は、その国の産業の長期的な生産性 (人的、資本、天然資源の単位当たり生産価値) に依存する。生産性の向上のためには、「製品、プロセス、マネジメントにおける継続的イノベーションを支える事業環境」が必要

である。「雇用創出を唯一の目標とするのではなく、より生産性の高い国になること、すなわち国内の高賃金の雇用を伸ばし、外国投資を引き付け、アメリカの製品やサービスの需要の持続的成長を促す国になることを重視すべき」と強調する。

ポーターらの「1万人HBS卒業生アンケート」結果によれば、回答者の71%が「アメリカの競争力は低下する」と回答し、競争力を維持するためには、＜健全な事業環境（輸送・通信インフラ、研究機関、規制、消費者、資本市場）＋強力な産業クラスター（産業コモンズ）＋人材育成システム＞が重要と回答している。²⁾

★企業立地の基本－イノベーション事業環境の存在・形成－

では、企業立地選択の条件は何か。企業立地の基本は、「どの国・地域が最もグローバル市場で成功できるか」の基準で、「バリューチェーンの各活動をどこに置くか」がその選択の基本である。

*バリューチェーン（価値連鎖）・・・企業の企画・開発－調達－製造－輸送－販売－アフターサービスの一連の機能を価値形成の連鎖としても把握すること（どの機能・段階で利益を上げているか）。スマイルカーブ（製造が低利益で、企画・開発やアフターサービスが高利益）。

このバリューチェーンの観点から、オフショアリング／アウトソーシングの経済問題を検討する必要がある。具体的には、①賃金では、インフレ、高い離職率、研修費増加など、②管理では、現地マネジャー、管理費など、③研究開発では、研究開発と製造現場の関係など、④その他として、輸送費、在庫コスト、セキュリティ対策、知的財産権、集積のメリットなどを正確に分析する必要がある。図表27は、アメリカ企業の立地選択理由を示す。

その上で、立地機能選択の基本課題は、「イノベーションの拠点をどこに置くか」が最も大きなテーマになる。つまり、上記の「継続的なイノベーションを支える事業環境」をどう築くか、である。図表28は、アメリカの事業環境の評価であるが、起業家精神、高等教育、経営品質の強みなどのイノベーション事業環境は他の国に比べて、健在であることを示す。アメリカは、困難なR&D活動や高度な製造技術、最も難しいマネジメント機能を担う。

とすると、オフショアリングからニアショアリングの考え方への移行ができる。ニアショアリングNearshoringとは、その活動に最もふさわしい経済的条件を備えた場所を、国内で新たに探すこと。³⁾

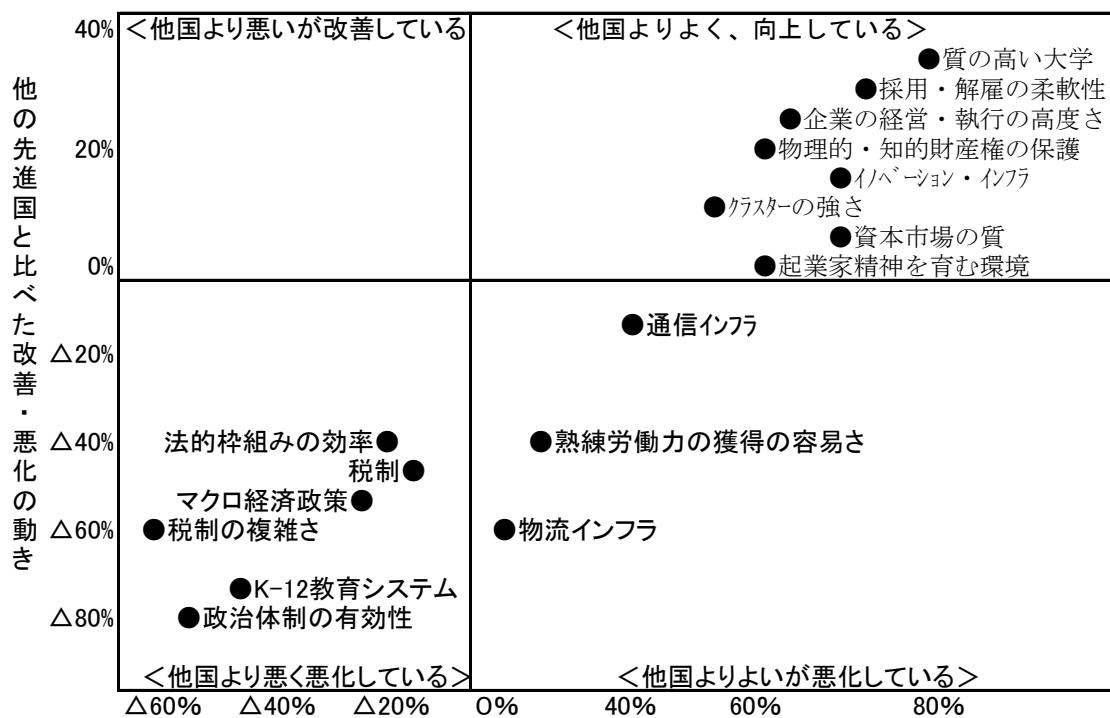
図表27 アメリカ企業の立地選択の理由

A アメリカ国外に移転する主な理由		B 移転しない主な理由	
（目的国）の低い賃金率	70%	アメリカの顧客との近さ	32%
顧客との近さ	34%	汚職の少なさ	30%
熟練労働へのアクセスのよさ	31%	熟練労働へのアクセスのよさ	29%
高い労働生産性	30%	人や財産の安全	27%
市場の成長スピード	29%	強力な知的財産保護	24%
低い税率	25%	国内市場との近さ	22%
現地当局からの豊富なインセンティブ	24%	類似した言語・文化	22%
費用がかからない規制	22%	質の高い輸送インフラ	19%
サプライヤーとの近さ	19%	他の企業オペレーションとの近さ	18%
他の企業オペレーションとの近さ	16%		

（注）ハーバード・ビジネス・スクール1万人アンケート結果

（出所）マイケルE.ポーター他「選ばれる国の条件」（DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー 2012年6月号）より、原田作成

図表28 アメリカの事業環境に対する評価



(出所)マイケルE.ポーター他「選ばれる国の条件」(DIANONDハーバード・ビジネス・レビュー2012年6月号)より、原田作成

なお、ゲイリーP. ピサノ他はアウトソーシングとインソーシングの比較検討を行い、インソーシングの条件を次のようにまとめている。⁴⁾

* インソーシングの条件・・・研究開発と製造プロセスの関係度の観点から、①純然たる製品イノベーション (コンピュータ、家電、半導体)、②プロセス・イノベーションの2分野はアウトソース可とする。しかし、③プロセス一体型製品イノベーション (先端素材加工等)、④プロセス主導型製品イノベーション (バイオ医療、ナノ素材、有機EL) の2分野のアウトソースは不可としている。

★GEのリバース・イノベーション戦略

イノベーション環境と言っても、広い世界市場でどのように応用するか。GEの失敗と成功の事例を見てみよう。⁵⁾ GEは、2000年にハイテク・高価格の超音波診断装置を中国農村部診療所向けに投入したが (グローカリゼーション戦略)、売れなかった (中国の診療所には、オーバースペック・高価格であった)。この失敗を教訓にして、10分の1の低価格 (1.5万ドル) でコンパクトな超音波診断装置 (ノートPC利用) を開発して販売した。インド農村部では、1000ドルの携帯型心電計 (ECG) を製造、販売した。いずれも売上好調で成功する。そして、先進国アメリカ国内でも新たな利用法 (アメリカの救急救命センターや手術室で活用) を生む。まさに、リバース・イノベーション戦略が必要なのだ。

* <リバース・イノベーションReverse Innovation>戦略とは・・・新興国での顧客ニーズに適応した製品開発 (ハイテク・低価格) を行い新興国ニーズに応えるとともに、先進国のニッチ市場にも適応するイノベーションのこと。<グローカリゼーション>戦略 (「優れた製品を自国で開発し、全世界に向けて販売し、地域特性に合わせて一部改良する」戦略) 一本槍の時代は終わった。両戦略の活用も重要であり、「新興国で成功することは、先進国で勝ち残るための必要条件である」(イメルト)。

* リバース・イノベーション戦略の条件・・・GEは、「ローカル・グロース・チーム」(LGT) で新興国・地域ニーズに適合した新製品開発を行うこと+<ブレイクスルー・イノベーション (新興国は先進国の後追い型発展=

雁行型発展ではない) >という2つの発想が不可欠としている。

* L G Tの5原則・・・①成長が見込める地域に権限を移転する、②ゼロから新製品を開発する、③新会社と同じく、ゼロからL G Tを立ち上げる、④独自の目的、目標、評価基準を設定する、⑤経営陣はL G Tを直属に置く。中国とインドには、L G Tが10以上できている (2009年10月時点)。

(4) 今後に向けて—独自のビジネスモデルとイノベーション事業環境の再構築へ！—

G Eのリバース・イノベーション戦略はサムソンの地域専門家制度にも比肩するみごとな戦略だが、結局これは、<新興国市場ニーズに応えるイノベーションの仕組みの再構築>に成功した結果を示す。この<イノベーションの仕組み>とは、まさに、ビジネスモデル構築と同義である。

☆ビジネスモデルの考え方・・・H. チェスブロウ『OPEN INNOVATION』(産業能率大学出版部)によれば、ビジネスモデルの定義は次の通り。

・ビジネスモデルの役割・・・「あらゆる企業がテクノロジーのポテンシャルを経済的な価値に変換すること」、つまり、ビジネスモデルとは、技術的インプットを経済的アウトプット(価値、価格、利益等)に変換する仕組みのこと。

・経済的価値の実現は、「テクノロジーの選択ではなく、ビジネスモデルの選択に依存する。」

☆ビジネスモデルの機能・要素・・・次の6点(上記チェスブロウ原著より筆者訳)

- 1 提供価値value propositionを明確にすること、つまり、テクノロジーが提供するものにより顧客に対し創造される価値を明確にすること。
- 2 対象市場market segmentを見つけること、つまり、テクノロジーが役に立つ顧客とテクノロジーが利用される用途を見つけること。
- 3 企業の価値連鎖value chainの構造を明確にすること。この価値連鎖は、提供するものを創り配分するとともに、価値連鎖のなかでの企業活動に必要とされる補完的な条件等を定める。
- 4 選択した提供価値と価値連鎖に基づき、企業が収益を得るメカニズムを特定し、コスト構造cost structureと目標利益target marginを見積もること。
- 5 潜在的な補完企業や競争相手を含めて、サプライヤーや顧客と結びついた価値ネットワークvalue networkの中で、企業の位置を確認すること。
- 6 革新的な企業がライバル企業に対する優位性を獲得し維持するための競争戦略competitive strategyを策定すること。」

☆ビジネスモデルとは・・・以上から、ビジネスモデルの機能・要素は、

- ①誰に(市場・顧客=対象市場)、
- ②何を(商品・サービス=提供価値)、
- ③どのような方法で(提供方法=価値連鎖・価値ネットワーク)、
- ④利益をあげるか(コスト構造・目標利益)、

という体系的な仕組みである、と定義できる。⁶⁾

かくして、すべての企業には、グローバル経済下で生き残るビジネスモデルの再構築=<イノベーションの仕組み>の再構築が求められている。同時に、国や地域には、このビジネスモデル再構築を支えられる<継続的イノベーション事業環境>の形成・強化が求められる。わが国はこの2点を追及し、優位性を再構築しなくてはならない。

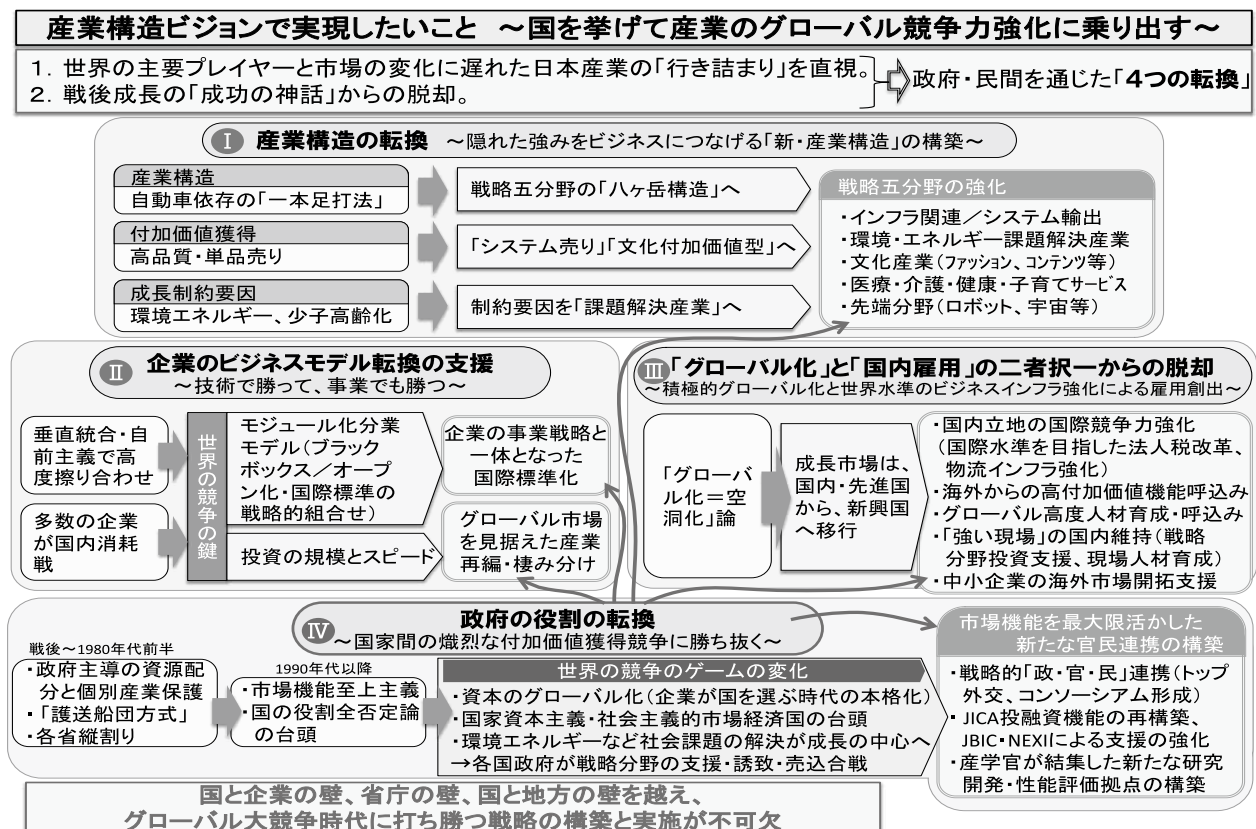
図表29は、民主党政権下の平成22年6月に経済産業省が発表した「産業構造ビジョン2010」である。このビジョンでは、2000年代に入って明確になった日本経済の行き詰まりの要因を、産業構造全体、企業のビジネスモデル、国のビジネスインフラの3点に求め、「日本産業のグローバル競争力強化」を対症療法ではない構造的展望として示そうとした。この視点は現在にも引き続く課題である。

なかでも、日本企業のビジネスモデルの問題を、電機産業の液晶パネルやDVDプレイヤー等のハイテク新製品に典型のように、「技術に勝って、事業で負ける」状況の原因として指摘し、ビジネスモデルのイノベーションを迫っ

た点が重要である。正鵠を得た指摘であった。しかし、3番目のビジネスインフラの問題と有機的に結びつけることができず(税制改革などにとどまる)、アメリカのようなビジネス支援環境=イノベーション事業環境の形成に至っていない。

ポーターが指摘するように、長期的に生産性を向上させるためには、企業のビジネスモデル・イノベーションを、地域のイノベーション事業環境=〈地域産学ネットワーク〉(大学のオープン化、知的財産の活用、コーディネーター機能の形成、ビジネス専門人材の育成、創業・起業などの重層的ネットワーク)との相互作用のなかで可能にすることがポイントとなる。ビジネスモデル・イノベーションと地域産学ネットワークのイノベーションの好循環が形成されることが発展の条件となる。

図表29 産業構造ビジョン2010(平成22年6月、経済産業省)



<注>

- 1) この部分は、ゲイリーP.ピサノ/ウィリーC.シー「競争力の処方箋」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2010年1月号を参照されたい。
- 2) 以上の部分は、マイケルE.ポーター/ジャンW.リプキン「それでもアメリカ経済は成長する」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2012年6月号を参照されたい。
- 3) 以上の部分は、マイケルE.ポーター/ジャンW.リプキン「<選ばれる国>の条件」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2012年6月号を参照されたい。
- 4) 以上の部分は、ゲイリーP.ピサノ/ウィリーC.シー「アメリカ製造業復権のシナリオ」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2012年6月号を参照されたい。
- 5) ここのGEについては、J. R. イメルト他「GEリパース・イノベーション戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2010年1月号を参照されたい。
- 6) 以上のビジネスモデルの詳細については、原田誠司「オープン・イノベーションとビジネスモデルの再構築」(長岡大学『地域研究』第10号)(2010年11月)を参照されたい。(2014年3月)

「新潟・長岡地域における製造業の産業競争力に関する基礎調査」
ご協力をお願い

残暑の候、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。平素より長岡大学地域連携研究センターの活動にご協力を賜り、誠にありがとうございます。当センターは平成 25 年 9 月に、地域研究センターと生涯学習センターを再編して、設立されます。今後とも、旧来に増して、地域の発展に向けて活動を進めてまいります。

さて、当センターでは毎年、「長岡地域企業の成長・発展のための基礎調査」を行ってまいりましたが、今年度は、従来の調査の継続性を保ちつつも、平成 25 年度文部科学省「地（知）の拠点整備事業」に採用された長岡大学の「長岡地域<創造人材>養成プログラム」のテーマの 1 つである、<長岡地域の産業競争力の現状と課題>を明らかにする目的で、「新潟・長岡地域における製造業の産業競争力に関する基礎調査」を実施することとしました。ぜひ、このアンケート調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。

次の通り、実施させていただきますのでよろしくお願い申し上げます。

・・・・・・・・・・アンケート調査要領・・・・・・・・・・

1 ご回答の方法について

- ・ご回答は、同封の「長岡大学・産業競争力基礎調査・回答欄」（回答用紙）に記入してください。
- ・ご回答の返送方法は、同上の回答用紙を、①同封の返信用封筒に入れて返送、②FAXにて返送、③電子メールより返送、のどの方法でも結構です。

* FAX 番号→0258-39-9566

* 電子メールでのご回答方法→

長岡大学ホームページ（URL <http://www.nagaokauniv.ac.jp>）のトップページ右側バナー「新潟・長岡地域における製造業の産業競争力に関する基礎調査」をクリックしていただきますと、本アンケート回答用紙ファイル（Word）のダウンロード・コーナーに移動できます。ダウンロードした Word ファイルに回答をご入力いただき、chiken@nagaokauniv.ac.jp へ添付ファイルで送信下さい。

- ・ご回答の締切りは、平成 25 年 9 月 20 日（金）とさせていただきます。

2 アンケート結果の発表について

- ・本アンケート集計結果は、平成 25 年 11 月 15 日開催予定の「長岡大学地域連携研究センター・シンポジウム」で、発表する計画です。同シンポジウムについては、後ほどご案内いたします。
- ・本アンケート集計結果の送付を希望されるご回答企業の皆様には、集計結果を 10 月中にはご送付します。

3 その他

- ・本アンケート調査の結果は統計的に処理され、上記の調査目的以外に用いることはありません。ご回答にご協力くださいますようお願い申し上げます。

<お問合せ先>

〒940-0828 長岡市御山町 80-8 長岡大学地域連携研究センター（担当）久保、山田
TEL：0258-39-1600（代） 0258-39-1902（直通）
FAX：0258-39-9566 E-mail：chiken@nagaokauniv.ac.jp

<参考資料2>

* この調査票のご回答は、別添の回答用紙の回答欄にご記入ください。

.....

新潟・長岡地域における製造業の産業競争力に関する基礎調査

I 貴社の概要について、お伺いします。

- 1 貴社はいつ創業（開業）しましたか。西暦年で、ご記入ください。
- 2 現在の資本金はどのくらいですか。百万円単位で、ご記入ください。
- 3 現在の従業者総数はどのくらいですか。人単位で、ご記入ください。
- 4 前期の決算期（年間）で、売上高はどのくらいでしたか。百万円単位で、ご記入ください。
- 5 貴社はどの業種に属しますか。工業統計で回答している業種の番号を1つ、ご記入ください。

1 食料品	2 飲料・飼料・たばこ	3 繊維	4 木材・木製品	5 家具・装備品
6 パルプ・紙・紙加工品	7 印刷・同関連	8 化学	9 石油製品・石炭製品	
10 プラスチック	11 ゴム製品	12 なめし革・同製品	13 窯業・土石	14 鉄鋼
15 非鉄金属	16 金属製品	17 はん用機械	18 生産用機械	19 業務用機械
20 電子部品・デバイス等	21 電気機械	22 情報通信機械	23 輸送用機械	24 その他

II 貴社の主な製品について、お伺いします。

- 1 貴社の主な製品・加工品は何ですか。前期決算期の売上高ベースでみて、第1位と2位の製品・加工品、さらにその製品等の用途製品分野（産業、業種）を、ご記入ください。
*事例：サイドミラー（製品）→自動車（用途製品分野）
- 2 上記製品等で市場シェア（世界、日本全国）が高いものがありましたら、製品名、シェア、順位をご記入ください。
- 3 前期決算の総売上高のうち、自社ブランド製品、OEM製品（相手先ブランド品）、加工品のそれぞれの割合を、ご記入ください。

III 貴社（事業所）の強み＝競争力について、お伺いします。

企業の機能は大きく、開発－生産－販売－組織の4つの連鎖で把握できると思います（いわゆる価値連鎖＝バリューチェーンの観点）。これら4つの局面を構成する強みについて図表1に整理してみました。以下の間にお答えください。

図表1 強み選択欄

【A開発】	1 商品企画力 2 新製品の開発 3 ニーズ対応の柔軟な開発 4 開発期間の短さ 5 開発コストの低さ 6 その他（ ）
【B生産】	7 購買の優位 8 高精度・特殊な加工力 9 独自の技術力 10 生産管理技術の優位 11 ニーズ対応の柔軟な生産 12 ジャストインタイムの生産 13 多種少量生産への適応 14 正確な納期・短納期 15 生産コストの低さ 16 その他（ ）
【C販売】	17 価格面の優位 18 品質面の信頼性 19 ブランド確立 20 市場シェアの高さ 21 効率的な流通システム 22 アフターサービスの充実 23 顧客ニーズ対応の仕組み 24 その他（ ）
【D組織】	25 経営理念が明確 26 経営戦略が明確 27 経営組織が柔軟な対応可能 28 資金力 29 その他（ ）

- 1 企業の特徴を見るときに、「開発に強い会社」とか、「販売に強い会社」などという言い方をしますが、そういう特徴づけで言ったときに、貴社の特徴は、上記図表1のA開発～D組織の4つの機能のどこにあると認識していますか。A～Dのうち該当する記号を1つご記入ください。

- 2 では次に、より具体的に、貴社の強み＝競争力は4つの機能を構成する29の項目（上記図表1）のどこにあると認識されていますか。1～29のうち該当する番号をご記入ください（いくつでも結構です）。
- 3 貴社の利益の源泉という観点からすると、上記29項目（上記図表1）のうちどこが利益に貢献していると認識していますか。1～29のうち利益貢献度が高い番号を5つまでご記入ください。
- 4 企業間の競争は激化していますが、貴社の強みへの「脅威」になるのは、どのような企業だと認識していますか。下欄から、主な「脅威」となるものを2つまで選んで番号をご記入ください。
- | | | |
|------------|-----------|------------------|
| 1 国内の競合他社 | 2 海外の競合他社 | 3 材料等仕入れ先会社（購買面） |
| 4 製品の販売先会社 | 5 代替品販売会社 | 6 新規参入会社 |
| 7 その他（ ） | | |
- 5 上記の競合企業の「脅威」への対応も含めて、今後、上記29項目（上記図表1）のうちどこを強化・充実していこうとお考えですか。1～29のうち該当する番号をご記入ください（いくつでも結構です）。

IV 海外展開と事業所立地について、お伺いします。

- 1 貴社は、現在、海外展開（取引）を行っていますか。1つ選んで、番号をご記入ください。
- | | | |
|----------|------------------|----------|
| 1 行っている | 2 検討中、あるいは検討する予定 | 3 行っていない |
| 4 その他（ ） | | |
- 2 上記IV-1で、「1」または「2」をお答えの方にお伺いします。どのような海外展開（取引）ですか。下欄からいくつでも選んで、番号をご記入ください。
- | | | | |
|----------|------------|------------|-----------|
| 1 直接投資 | 2 直接貿易（輸出） | 3 直接貿易（輸入） | 4 業務・技術提携 |
| 5 その他（ ） | | | |
- 3 海外展開（取引）を主に行っている、あるいは検討中の国・地域はどこですか。下欄からいくつでも選んで、番号をご記入ください。
- | | | | | | |
|---------------|------|------|---------|---------------|----------|
| 1 中国 | 2 韓国 | 3 台湾 | 4 タイ | 5 ベトナム | 6 インドネシア |
| 7 その他アジア諸国（ ） | | 8 米国 | 9 欧州（ ） | 10 その他国・地域（ ） | |
- 4 海外展開（取引）の目的は何ですか。下欄から3つまで選んで番号をご記入ください。
- | | | |
|-------------------|--------------|----------------|
| 1 海外市場の拡大 | 2 低コスト生産のため | 3 取引先が海外進出したため |
| 4 海外人材や技術の取り込みのため | 5 為替リスク回避のため | 6 その他国（ ） |
- 5 市場のグローバル化・自由化に対応して、貴社はどのような事業所（本社・開発・生産・販売機能）立地が望ましいとお考えですか。下欄から1つ選んで、番号をご記入ください。
- | |
|---------------------------------------|
| 1 本社・開発・生産・販売とも県内（国内）に継続立地 |
| 2 本社・開発・生産は県内（国内）立地－販売は世界展開（国内含む） |
| 3 本社・開発・マザー工場は県内（国内）立地－生産・販売は世界展開（同上） |
| 4 本社・開発は県内（国内）立地－生産・販売は世界展開（同上） |
| 5 本社は県内（国内）立地－開発・生産・販売は世界展開（同上） |
| 6 その他（ ） |
- 6 海外展開（取引）に向けて、行政等の望ましい支援策は何ですか。下欄から2つまで選んで番号をご記入ください。
- | | | |
|---------------|-----------------|--------------|
| 1 海外諸情報の提供 | 2 海外展開の手法・手順の提供 | 3 海外見本市出展の支援 |
| 4 海外企業とのマッチング | 5 海外展開人材育成の支援 | 6 金融・為替面の諸支援 |
| 7 その他（ ） | | |

V 今後の企業競争力強化策について、お伺いします。

- 1 日本経済は上向きそうですが、貴社の業績見通しはいかがですか。前期決算に比べ、今期の売上高、営業利益、従業員数はどうなりそうですか。下欄からそれぞれ1つ選んで、ご記入ください。

1 増加する 2 やや増加する 3 ほとんど変わらない 4 やや減少する
5 減少する 6 その他 ()

- 2 日本経済が真に成長軌道に乗るためには、企業ベースでの競争力強化が不可欠です。上記「Ⅲ」で示した<開発-生産-販売-組織> (価値連鎖)の強みの一層の強化策についてお伺いします。

(1) 開発力の強化

貴社の今後の新製品開発等の開発力強化のポイントはどこにおきますか。下欄から3つまで選んで番号をご記入ください。

1 開発人材の確保・強化 2 大学等との共同研究・開発 3 大学等からの技術(知財)移転
4 企業間連携による新製品開発(知財移転含む) 5 外部開発競争資金の確保
6 マーケティング・開発連携強化 7 その他 ()

(2) 生産力の強化

貴社の今後のものづくり生産性向上(QCD)のポイントはどこにおきますか。下欄から3つまで選んで番号をご記入ください。

1 生産の流れ改善指導人材の育成・強化 2 5S 3 工程管理 4 作業管理
5 品質管理 6 設備管理 7 購買管理 8 現品管理 9 物流管理
10 その他 ()

(3) 販売力の強化

貴社の今後の販売力強化のポイントはどこにおきますか。下欄から3つまで選んで番号をご記入ください。

1 サプライチェーン・マネジメントの強化 2 流通チャネル・販売方法の強化
3 顧客ニーズの把握強化 4 販売促進の強化 5 ソリューション体制強化
6 その他 ()

(4) 組織力の強化

貴社の今後の組織力強化のポイントはどこにおきますか。下欄から3つまで選んで番号をご記入ください。

1 後継経営人材の育成・確保 2 戦略策定人材の育成 3 マーケティング指導人材の確保
4 生産マネジメント指導人材の育成 5 海外展開人材の育成 6 財務人材の育成・確保
7 ICT活用専門人材の確保 8 その他 ()

(5) 望ましい大学新卒人材

貴社が大学新卒人材を採用する場合、「必須と考える能力(専門知識以外の)」を1つ、これに加えて「望ましいと考える能力(同上)」を2つ、それぞれ下欄から選んで番号をご記入ください。

1 コミュニケーション能力 2 チャレンジ精神 3 主体性 4 他への働きかけ力
5 実行力 6 課題発見力 7 計画力 8 創造力 9 柔軟性・協調性 10 状況把握力
11 規律性 12 ストレスコントロール力 13 その他 ()

- 3 行政等による企業競争力強化の支援策を、下欄から番号を選んで(いくつでも)、ご記入ください。

1 技術開発資金の支援 2 試作・事業化資金の支援 3 生産性向上指導人材の育成・支援
4 販路開拓の支援 5 海外展開への支援 6 産学連携の推進支援
7 コーディネーターによる事業・経営支援 8 経営諸専門人材の育成支援
9 ICTの活用支援 10 創業・起業人材育成支援 11 その他 ()

VI 自由記入欄

*企業競争力強化策等、何かご意見がありましたら、自由記入欄にご記入ください。

長岡大学・産業競争力基礎調査・回答欄（回答用紙）

貴社名		代表者名	
本調査記入者名		ご連絡先電話番号	() -
e-mail			

I	1	西暦	年	2	百万円	3	約	人	
	4	百万円		5					
II	1	第1位	製品・加工品：						
		用途製品分野：							
	2	第2位	製品・加工品：						
		用途製品分野：							
	2	製品名：		世界シェア： %、 位		全国シェア： %、 位			
		製品名：		世界シェア： %、 位		全国シェア： %、 位			
3	自社ブランド製品：約 %		OEM製品：約 %		加工品：約 %				
III	1	2	(いくつでも)						
	3	(その他記入欄)				4	(その他記入欄)		
	5	(いくつでも)							
IV	1	(その他記入欄)							
	2	(いくつでも)			(その他記入欄)				
	3	(いくつでも)			(その他記入欄)				
	4	(その他記入欄)							
	5	(その他記入欄)							
	6	(その他記入欄)							
V	1	売上高		営業利益		従業者数			
	2	(1)	(その他記入欄)						
		(2)	(その他記入欄)						
		(3)	(その他記入欄)						
		(4)	(その他記入欄)						
		(5)	(その他記入欄)						
	3	(いくつでも)							
VI	自由記入欄								

※本アンケート集計結果の貴社への送付を希望されますか。どちらかに○印をつけてください。

1. 希望する 2. 希望しない

ご多用のところ、ご協力ありがとうございました。