

# 尼崎製造業の経営革新のための企業行動に関する調査

## 報告書

平成 19 年 3 月

財団法人尼崎地域・産業活性化機構

# 目次

第1章 調査概要	1
1-1. 調査の背景と調査目的	1
1-2. 調査の分析枠組み	1
1-3. 調査対象	4
1-4. 調査方法と調査期間	4
1-5. 調査票の回収状況	4
1-6. 調査項目	4
第2章 単純集計	6
2-1. 回答事業所の概要	6
2-2. 市場・競争環境	8
2-3. 経営革新の実態について	9
2-4. 海外展開の中身	12
第3章 クロス集計	18
3-1. 業種をベースとしたクロス集計	18
3-2. 従業員をベースとしたクロス集計:従業員数と海外取引の現状について	23
3-3. 従業員をベースとしたクロス集計:従業員数と海外進出の現状について	26
第4章 統計分析	31
4-1. t検定から捉える経営革新の実態	31
4-2. HPグループとLPグループの経営革新に関するt検定	32
4-3. MPグループの経営革新に関するt検定	37
第5章 予備的考察	41
5-1. 因子分析から捉える経営革新の実態	41
5-2. 因子得点によるクラスター分析	43
5-3. 4つのクラスターの業績に関するt検定	44
まとめ	47
付属資料(アンケート調査票)	49

# 第1章 調査概要

## 1-1. 調査の背景と調査目的

日本の製造業は、経済のグローバル化が進展する中で、中国をはじめとするアジア諸国との激しい競争を強いられる状況に直面している。1985年のプラザ合意を契機に、わが国の製造業は輸出を中心とした戦略から、現地生産を中心とする戦略への転換を図り、それまでの企業間関係のあり方は大きく変化した。

尼崎市の製造業は、大企業を中心とした下請け取引を中心とする取引関係が重視されてきた。下請け取引関係とは、大企業にとっては安定した品質と的確な時期に必要な量の納品を確保できる仕組みであり、中小企業にとっては安定的継続的受注を保障するものであった。しかし、アジア諸国との競争は、アジア価格と呼ばれる低価格での競争を強いられ、従来の下請け取引構造を変化させる一因となっているという見方も示されるようになってきた。このような状況の中で、中小企業は、従来どおり、下請け業務を中心とした事業を展開していくのか、または新たな取引先を開拓し、既存・新規事業の展開を図るのかといった選択を求められるようになってきたといえる。

このような中小企業の事業転換、経営革新についての動向は、中小企業白書（2006）で、海外展開の視点から取り扱われている。しかし、そこではマクロな視点からの洞察がなされており、地域を対象としたものではない。また、地域を研究対象としている研究もほとんどないのが現状である。そこで、本調査では、尼崎市に立地する製造事業所を対象に、どのように経営革新を行っているのかを明らかにすることを目的とする。

## 1-2. 調査の分析枠組み

経営革新という概念については、これまでも多くの議論がなされてきたが、その定義については曖昧性を多分に残していると指摘することができるだろう。たとえば、中小企業白書（2005）では中小企業基本法第2条のベースとし、経営革新を「新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう」と定義している。中小企業基本法第2条をみると、経営革新とは、「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ることをいう」と定義されている。このような経営革新は、必ずしも技術的要素を含まないもの（販売方法の革新、デザインの革新、サービスの革新、新商品の仕入等）も経営革新として捉えられている（中小企業庁 ウェブサイト<sup>1</sup>）。

つまり、既存製品並びにサービスを基軸とし、新たな販売手法等を導入し、事業活動を行えば、技術的要素を含まなくとも経営革新を行ったと解釈することができ、非常に幅広い概念であるといえる。さらに、経営の相当程度の向上を図ることと定義されているが、その基準も必ずしも明確にはされていない。

以上のことから、本報告書で行ったアンケート調査では、経営革新という概念ではなく、近年多くの論者の関心が高まっているビジネスモデルの概念に依拠して、尼崎市に立地する製造業の事業活動、経営革新を捉えることとした。ビジネスモデルとは、様々な定義がなされており、現在のところコンセンサスは得られていないが（Morris *et al.*,2005）、単純に解釈すると「儲けるための仕組み」である（Afuah,2003）。ビジネスモデルでは、企業の事業活動を形成している仕組み

---

<sup>1</sup> 中小企業庁ウェブサイト（<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/index.html>）を参照した。

(構成要素)に着目し、多様な事業や業種を超えた「儲ける仕組み」の類似性や共通性を探ることを大きな目的としている。

本調査においては、Morris *et al.* (2005) によって提示されているビジネスモデル分析の枠組みに依拠して、経営革新を捉えることとした。その理由は次のようなものである。第1に、Morris *et al.* (2005) らは、ビジネスモデルに関する研究を幅広く、体系的に取り扱い、ビジネスモデルの概念を導出していることである。第2に、ビジネスモデルの構成要素を具体的に取り上げたフレームワークを構築しているため、実証分析の設計にそのフレームワークを援用しやすかったからである。

では、彼らによって提示されたフレームワークについてみていこう。彼らは、ビジネスモデルを6つの構成要素から捉えている。

第1は、提供価値である。ここでは、どのような価値(製品、サービス等)を顧客に提供しているのかということを明らかにすることを目的としている。顧客への提供価値を明らかにすることは、行っているビジネスに正当性を付与することにも繋がっていく。

第2は、市場である。ここでは、誰のために価値を提供するのかということを問うている。顧客のタイプや対象とする地域といったものは、どのように企業がビジネスを行うのかといったことに大きな影響を及ぼす。つまり、誰のために価値を提供するのかを十分に把握できていない場合は、ビジネスを失敗に導いてしまう恐れがあるということである。

第3は、内部ケイパビリティ(コアコンピタンス)である。コアコンピタンスとは、競合他社よりも比較的優れた成果をあげる能力やスキルを意味する。このようなコンピタンスはビジネスモデルの中核を形成し、競争優位を創出すると考えられている。

第4は、競争市場でのポジショニングである。ここでは、上述した組織能力をベースにどのように市場でポジショニングをしているのかということを問うている。例えば、差異化を図る戦略を採っているのか、低コスト戦略を採っているのかということである。

第5は、どのように収益を得ているのかということである。ここでは、コスト構造やボリューム(ハイ・ロー) マージン(ハイ・ロー)、収益の源泉等の収益構造を明らかにする。

第6は、企業タイプについてである。ここでは、投機モデル、存続モデル、収益モデル、成長モデルの4つのモデルが示されており、このうちどのモデルを志向しているかという企業タイプを明らかにすることが目的とされている。

このように、Morris *et al.* (2005) では、6つの構成要素を取り上げ、儲ける仕組みを明らかにしようと試みている(表1-1参照)。彼らの提示したフレームワークを援用することによって、経営革新に関するとらえどころのない概念よりも明確な指標を用いた実証分析を行うことが可能となる。

そこで、本調査では、彼らのモデルに依拠し、アンケート項目の設計を行ったが、その際に紙面の制約から、Morris *et al.* (2005) によって提示された第1から第5までの構成要素を取り上げた。この5つの構成要素から、尼崎地域に立地している製造業事業所が上述したような状況に対してどのように事業転換、すなわち経営革新を行っているのかという実態を解明しようと試みた。

表 1-1 Moriss *et al.* (2005) によるビジネスモデルの構成要素

ビジネスモデルの構成要素	項目
<p>構成要素1 顧客への提供価値</p>	<p>◇どのように価値を創造しているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な製品／主要なサービス／それらのミックス</li> <li>・標準化の程度(標準的⇔カスタマイズ)</li> <li>・製品サービスライン(狭い⇔広い, 浅い⇔深い)</li> <li>・製品へのアクセス(製品自体／他社製品とのセット販売)</li> <li>・自社生産／自社によるサービスの提供／アウトソーシング ／ライセンス／再販／付加価値をつけた再販</li> <li>・直販／間接的な流通(シングルチャネル・マルチチャネル)</li> </ul>
<p>構成要素2 市場要因</p>	<p>◇誰のために価値を創造するのか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対象ビジネス(B to B／B to C／両方)</li> <li>・市場の範囲(地方／地域／全国／国際)</li> <li>・価値連鎖における顧客の位置づけ(上流のサプライヤー ／下流のサプライヤー／政府／公共団体／卸売業者 ／小売業者／サービスプロバイダー／最終消費者)</li> <li>・対象市場(幅広い一般市場／複数セグメント／ニッチ市場)</li> <li>・顧客との関係(取引重視／関係性重視)</li> </ul>
<p>構成要素3 内部ケイパビリティ要因</p>	<p>◇競争優位の源泉は何か</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産／オペレーティングシステム</li> <li>・販売／マーケティング</li> <li>・情報マネジメント／マイニング・パッケージング</li> <li>・技術／研究開発／創造的あるいは革新的なケイパビリティ ／知的さ</li> <li>・金融取引／裁定取引</li> <li>・サプライチェーンマネジメント</li> <li>・ネットワーキング／資源のレバレッジ</li> </ul>
<p>構成要素4 競争戦略要因</p>	<p>◇どのような競争的ポジショニングをとっているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーションエクセレンスのイメージ／一貫性 ／信頼性／スピード</li> <li>・生産あるいはサービスの品質／選択／特性／入手可能性</li> <li>・イノベーションリーダーシップ</li> <li>・低コスト／効率性</li> <li>・親密な顧客との関係／経験</li> </ul>
<p>構成要素5 経済要因</p>	<p>◇どのように利益をあげているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・価格と収益源(固定／ミックス／変動)</li> <li>・オペレーティングレバレッジ: 事業資産の稼働状況(高／中／低)</li> <li>・ボリューム(高／中／低)</li> <li>・利益(高／中／低)</li> </ul>
<p>構成要素6 個人・投資家要因</p>	<p>◇どのような成長を志向しているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自給自足モデル</li> <li>・収益重視モデル</li> <li>・成長モデル</li> <li>・投機モデル</li> </ul>

出所：Morris *et al.* (2005) を参考に、修正して作成した。

### 1-3. 調査対象

調査に先立ち、「尼崎インダストリー」（製造業事業所情報）<sup>2</sup>の掲載企業及び尼崎商工名鑑 2006（尼崎商工会議所）から製造業事業所名簿を作成した結果、1,801 件のリストを得た。この 1,801 事業所のうち、従業員数 10 人以上という基準で事業所を抽出した結果、703 事業所が調査対象として特定化された。

### 1-4. 調査方法と調査期間

調査方法は、郵送調査を行い、上述した 703 事業所に送付した（表 1-3 参照）。調査は、2 回に分けて実施した。第 1 回目は、2006 年 11 月 22 日に調査票を発送し、2006 年 12 月 4 日を回収期限とした。第 2 回目は、第 1 回時点にて、回答をいただけなかった事業所に対して、再度調査へのご協力をお願いするという事で、調査票を再送した。

表 1-2 調査方法と調査期間

調査対象	従業員数 10 人以上の製造事業所 703 事業所				
調査方法	郵送調査	郵送により調査票を配付し、同封の返信用封筒、あるいはファックスによる返信により調査票を回収した。			
調査時期	第 1 回	発送	2006 年 11 月 22 日	回収	2006 年 12 月 4 日
	第 2 回	再送	2006 年 12 月 7 日	回収	2007 年 1 月 9 日

### 1-5. 調査票の回収状況

最終的に、発送数は、703 件であったが、内 15 件が宛先不明で返送されてきた。従って、有効発送数は、688 件となった。回答数は、235 件、回収率は、33.4%となった。有効回答数は、回答困難等（廃業、非製造業）の理由により 9 件を除いた 226 件、有効回収率は、33.3%となった（表 4-1 参照）。

表 1-3 回収状況

発送数	703
宛先不明	15
有効発送数	688
回答数（回収率）	235（33.4%）
有効回答数（回収率）	226（33.3%）

### 1-6. 調査項目

調査項目は、以下のとおりである。詳しい調査票の内容については、本稿末尾の資料を参照されたい。

(1) 事業所の概要

業種、設立年、従業員数、売上高

(2) 事業所の市場・競争環境（主たる事業について）

市場規模、近年の市場成長率、競争状態

<sup>2</sup>尼崎インダストリーは、尼崎市によって作成されたものである。詳しくはウェブサイト（<http://www.matrix.ama-in.or.jp/>）を参照されたし。

(3) 経営革新の実態

経営革新の内容、経営革新を図った時期、理由、その問題点並びに成果

(4) 海外展開（海外取引・海外進出）の状況

以下では、これらの質問項目の順に集計を行い、その結果について分析を加えていく。

## 第2章 単純集計

### 2-1. 回答事業所の概要

回答事業所の概要では、所属業種、設立年、従業員数、売上高についての質問をした。以下で詳しくみていこう。

#### 2-1-1 回答事業所の所属業種

複数回答により回答事業所の業種について調査を行った結果、最も多かった業種は、金属製品製造業であった。この業種に属している企業数は47社であり、全体の21.8%であった。次に多かった業種は、その他製造業の37社であり、全体の17.1%であった。これらの次に多かったのが一般機械器具製造業の36社(16.7%)であった。これらの業種で全体の約6割を占める結果となった。

表2-1 回答企業の所属業種

複数回答：272

n=216

業種	度数	相対度数	有効パーセント
木材・木製品	4	1.5	1.9
パルプ・紙・紙加工品	8	2.9	3.7
石油製品・石炭製品	1	0.4	0.5
プラスチック製品	12	4.4	5.6
窯業・土石製品	4	1.5	1.9
化学工業	18	6.6	8.3
ゴム製品	2	0.7	0.9
鉄鋼業	21	7.7	9.7
非鉄金属	12	4.4	5.6
金属製品	47	17.3	21.8
一般機械器具	36	13.2	16.7
電気機械器具	19	7.0	8.8
輸送用機械器具	10	3.7	4.6
精密機械器具	16	5.9	7.4
食料品	13	4.8	6.0
衣服・その他繊維製品	2	0.7	0.9
家具・装備品	0	0.0	0.0
出版・印刷関連産業	10	3.7	4.6
その他製造業	37	13.6	17.1
合計	272	100.0	125.9

#### 2-1-2 設立年

設立年で最も多かったのは、1960～1969年の47事業所であり、全体の21.3%を占めていた。次に多かったのは、1950～1959年の46事業所であり、全体の20.8%を占めていた。3番目に多かったのが1970～1979年の40事業所(18.1%)であり、1950～1979年までの30年間に設立された企業の比率が全体の約6割を占める結果となった。これらのことから戦後から高度経済成長期にかけて設立された事業所が多かったことが分かる(表2-2参照)。



表 2-2 回答事業所の設立年

n=221

設立年	度数	有効パーセント
1890～1899年	1	0.5
1900～1909年	0	0.0
1910～1919年	3	1.4
1920～1929年	5	2.3
1930～1939年	8	3.6
1940～1949年	18	8.1
1950～1959年	46	20.8
1960～1969年	47	21.3
1970～1979年	40	18.1
1980～1989年	26	11.8
1990～1999年	14	6.3
2000年以降	13	5.9
合計	221	100.0

### 2-1-3 従業員数<sup>3</sup>

従業員数で最も多かったのは、10～19人の59事業所であり、全体の26.5%を占めた。次に多かったのは、20～29人と50～99人の各36事業所（各16.1%）であった。また3番目に多かったのが100～299人までの32事業所（14.3%）であった。また、全体的にみると、従業員数10～29人と50～299人までの2つの層で、全体の約7割を占めていた。

表 2-3 回答事業所の従業員数

n=223

従業員数	度数	有効パーセント
1～9人	10	4.5
10～19人	59	26.5
20～29人	36	16.1
30～39人	13	5.8
40～49人	20	9.0
50～99人	36	16.1
100～299人	32	14.3
300人以上	17	7.6
合計	223	100.0

} 73.0%

### 2-1-4 売上高

売上高で最も多かったのは0～4億円と回答した79事業所であり、全体の35.9%を占めた。次に多かったのが5～9億円の41事業所（18.6%）であり、3番目に多かったのは、10～19億円と回答した40事業所（18.2%）であり、これらで全体の7割を占める結果となった。

<sup>3</sup> 本調査では、従業員数10人以上の事業所を調査対象としていたが、回答事業所から従業員数が10人未満であるとする回答もあった。従って、表2-3では10人未満の項目を記載している。

表 2-4 回答事業所の売上高

n=220

売上高	度数	有効パーセント
0～5億円未満	79	35.9
5～10億円未満	41	18.6
10～20億円未満	40	18.2
20～50億円未満	26	11.8
50～100億円未満	12	5.5
100～300億円未満	15	6.8
300～500億円未満	6	2.7
500億円以上	1	0.5
合計	220	100.0

## 2-2. 市場・競争環境

市場・競争環境では、市場規模、市場成長率、競争状態についての質問をした。以下で詳しくみていこう。

### 2-2-1 市場規模

市場規模に関する質問で最も多かったのが、500 億円以上と回答した 76 事業所であり、全体の 35.5%を占めた。次に多かったのは、100 億円未満と回答した 47 事業所であり、全体の 22.0%であった。3 番目に多かったのは、5 億円未満と回答した 36 事業所（16.8%）であり、それと僅差で多かったのは、500 億円未満と回答した 35 事業所（16.4%）であった。これらのことから、尼崎市の場合は、3 社に 1 社が 500 億円以上という大きな市場に参入している一方で、10 億円未満という小規模な市場に参入している企業は全体の約 4 分の 1 程度あることが窺える。

表 2-5 市場規模

n=214

市場規模	度数	有効パーセント
5億円未満	36	16.8
10億円未満	20	9.3
100億円未満	47	22.0
500億円未満	35	16.4
500億円以上	76	35.5
合計	214	100.0

### 2-2-2 市場成長率

ここでは、市場が年にどの程度成長しているのかについて質問した。最も多かったのは、0～5%と回答した 108 事業所であり、全体の 50.5%を占めている。次に多かったのが、マイナス成長と回答した 48 事業所であり、全体の 22.4%を占めている。これら 2 項目で全体の 7 割を占める結果を示している。

表 2 - 6 市場成長率

n=214

市場成長率	度数	有効パーセント
マイナス成長	48	22.4
0～5%	108	50.5
6～10%	31	14.5
11～20%	20	9.3
21%以上	7	3.3
合計	214	100.0

### 2 - 2 - 3 競争状態

ここでは、回答事業所がどのように市場競争を認識しているのかについて質問した。最も多かったのは、「多数の企業が競合」しているという項目であり、134 事業所で全体の 60.4%を占めている。次に多かったのは「数社による寡占」という項目であり、83 事業所（37.4%）であった。

表 2-7 競争状態

n=222

競争状態	度数	有効パーセント
貴社による独占	5	2.3
数社による寡占	83	37.4
多数の企業が競合	134	60.4
合計	222	100.0

### 2-3. 経営革新の実態について

ここでは、経営革新の実態を明らかにすることを目的に、経営革新の内容、経営革新を図った時期、理由、その問題点、成果について質問した。以下で詳しくみていこう。

#### 2-3-1 経営革新を図った時期

ここでは、最も大きく経営革新を図った時期について質問した。最も多かったのは、2001 年以降と回答した 113 事業所であり、全体の 50.9%を占めている。次に多かったのは、1996～2000 年と回答した 39 事業所であり、全体の 17.6%を占めている。

表 2 - 8 経営革新を図った時期

n=222

経営革新を図った時期	度数	有効パーセント
1984年以前	18	8.1
1985～1990年	24	10.8
1991～1995年	28	12.6
1996～2000年	39	17.6
2001年以降	113	50.9
合計	222	100.0

## 2-3-2 経営革新の具体的な中身

経営革新の内容については、各項目に当てはまると思うものについて 5 点尺度で回答していた（1：全く当てはまらない、2：あまり当てはまらない、3：どちらとも言えない、4：やや当てはまる、5：とても良く当てはまる）。本調査では、経営革新の内容をより具体的に把握するために、Morris *et al.* (2005) のビジネスモデルの分析枠組みを用いた。まず、ビジネスモデルとは、端的にいうと、稼ぐ仕組みを指すものであり、企業戦略を可視化し、どこから利益を得ているのかという利益の源泉を把握することを重視するものである。

表 2-9 経営革新の中身

経営革新の具体的な中身		度数	平均値
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った。	212	3.57
	納期の確実性を高めた。	213	3.72
	技術開発、企画・提案能力の構築に努めた。	214	3.62
	既存製品・サービスの改善、品揃えの拡充をした。	209	3.34
対象市場の変化	新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った。	208	3.38
	既存市場の地理的拡大(国内)を図った。	211	3.02
	既存市場の地理的拡大(海外)を図った。	207	1.90
	新しい市場(国内)の開拓に乗り出した。	210	3.32
	新しい市場(海外)の開拓に乗り出した。	206	1.93
競争優位の源泉の変化	原材料の供給業者の拡大、または絞込みを行った。	206	2.83
	最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた。	206	3.21
	オペレーション、業務の効率化を図った。	206	3.32
	自社独自の技術・技能の向上に努めた。	209	3.59
	品質改善の手法の導入を行った。	210	3.55
競争戦略の変化	研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った。	208	3.25
	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた。	205	3.32
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた。	210	3.60
	特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した。	209	3.59
	複数の取引企業との関係構築を目指した。	207	3.28
収益構造の変化	競合他社と比べて、製品開発のスピードを高めた。	207	3.14
	特定の取引企業に依存せず、収益源の多様化を図った。	210	3.28
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した。	212	3.14
	新たな販売手法からの収益源を重視した。	209	2.73
	薄利多売を狙った。	209	2.19
	利益率を重視した。	210	3.40

表 2-9 における平均値の高い項目をみると、顧客への提供価値の変化では、「納期の確実性を高めた」(3.72)、「技術開発、企画・提案能力の構築に努めた」(3.62)、「より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた」(3.60)、「特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した」(3.59)、「自社独自の技術・技能の向上に努めた」(3.59)、「納期の短縮化を図った」(3.57)、「品質改善の手法の導入を行った」(3.55) の 7 項目があった。

これら平均値の高かった 7 項目の内、「納期の確実性を高めた」(3.72)、「技術開発、企画・提案能力の構築に努めた」(3.62)、「納期の短縮化を図った」(3.57) の 3 項目については、中小企業白書(1999)においても、大企業が海外生産、海外調達を行う経営環境を背景に、大企業が下請け中小企業に求める対応として重視する項目としても取り上げられている。そのため、これら 3 項目に限れば、大企業(取引先)への対応策として中小企業側が自社の提供する価値を変化させると捉えることができる。

また、「より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた」(3.60)、「自社独自の技術・技能の向上に努めた」(3.59)という項目からは、独自性を高め、確固たる技術・技能の向上を図ることによって、従来の下請け関係のみならず、新たな顧客を開拓しようとする中小企業の姿勢も窺える。これとは対照的に、「特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した」(3.59)、という項目からは、新規顧客の開拓と同時に、より強固な特定の取引企業との関係構築を目指しているとも捉えられる。

他方、平均値の低い項目をみると、「既存市場の地理的拡大(海外)を図った」(1.90)、「新しい市場(海外)の開拓に乗り出した」(1.93)、「薄利多売を狙った」(2.19)の3項目であった。「既存市場の地理的拡大(海外)を図った」(1.90)、「新しい市場(海外)の開拓に乗り出した」(1.93)の2項目から、海外に市場を求めるということは、全体的にそれほど重視されていないと解釈することができる。さらに、薄利多売(ハイボリューム・ローマージン)という事業よりも、独自性の高い製品・サービスを提供することによって利益の獲得を目指したいとする傾向があることが平均値の高い項目を鑑みて考えると分かる。

### 2-3-3 経営革新を図った理由

経営革新を図った理由についても、各項目について当てはまると思うものについて5点尺度で回答していただいた(1:全く当てはまらない、2:あまり当てはまらない、3:どちらとも言えない、4:やや当てはまる、5:とても良く当てはまる)。

平均値の高い項目をみると、「自社の製品・技術の独自性の強化を目指した」(3.57)の1項目であった。他方、平均値の低い項目をみると、「複数の収入源となる事業を構築し、脱下請けを目指した」(2.39)の1項目であった。

これらの項目をどのように捉えることができるだろうか。まず1つは、より製品や技術の独自性を高め、従来の取引企業との取引をさらに確保していこうとする企業行動であり、2つめは、独自性を高めて脱下請けを目指すという企業行動である。しかし、この単純集計からはどちらの行動が意図されているのかを把握することは難しい。

表 2-10 経営革新を図った理由

経営革新を図った理由	度数	平均値
既存事業はうまくいっていたが更なる発展を目指した。	208	3.38
既存事業はうまくいっていたが行き詰まり感を抱いた。	207	3.11
複数の収入源となる事業を構築し、脱下請けを目指した。	205	2.39
自社の製品・技術の独自性の強化を目指した。	208	3.57
親企業、取引企業からの要請があった。	206	2.51

### 2-3-4 経営革新を図った際の問題点

経営革新を図った際にどのような問題点があったのかについて、各項目に当てはまると思うものについて5点尺度で回答していただいた(1:全く問題はなかった、2:あまり問題はなかった、3:どちらとも言えない、4:やや問題はあった、5:非常に問題があった)。

平均値の高い項目、すなわち、問題があったと認識されている項目は、「社内の人材不足」(3.59)の1項目であった。つまり、自社の製品・技術の独自性の強化を図ったものの、経営革新を行う中で適した技能や技術を保有する人材が不十分であるというのが現場での大きな課題であったといえる。他方、平均値の最も低かった項目、すなわちほとんど問題となっていなかった項目は、「資金

調達」(2.73)であった。

表 2-11 経営革新を図った際の問題点

経営革新を図った際の問題点	度数	平均値	最頻値
社内の人材不足	211	3.59	4
有益な情報の入手	209	2.97	3
技術的な問題	209	3.26	4
資金調達	208	2.73	3
既存取引企業との関係	208	2.77	3
新規顧客の開拓	208	3.28	4

### 2-3-5 経営革新後の成果

成果についても各項目に当てはまると思うものについて5点尺度で回答していただいた(1:全く満足していない、2:あまり満足していない、3:どちらとも言えない、4:やや満足している、5:非常に満足している)。

平均値が最も高かった項目は、「企業の自立度の向上」(3.44)であり、平均値が最も低かった項目は、「スムーズな世代交代」(2.90)であった。つまり、経営革新を図ったことにより、自立度、売上を向上させることができた反面、世代交代という従来からの大きな課題については期待通りの成果を十分に得られなかったということであろう。

表 2-12 経営革新後の成果

経営革新後の成果	度数	平均値
企業の自立度の向上	208	3.44
新市場の開拓	208	3.25
新規顧客の開拓・仕入先の拡大	206	3.34
売上の向上	210	3.42
独自技術の拡大・新規技術の開発(技術開発)	208	3.19
生産コストの削減	207	3.13
企業規模の拡大	208	3.03
経営の安定化	209	3.36
スムーズな世代交代	209	2.90
従業員の士気の向上	211	3.36

### 2-4. 海外展開の中身

ここでは、海外展開(海外取引、海外進出)の現状並びに今後の予測について、各項目に当てはまると思うものについて5点尺度で回答していただいた(1:全く重視していない、2:あまり重視していない、3:どちらとも言えない、4:やや重視している、5:非常に重視している)。その際、現在行っていない場合も1を選択するように質問表にてお願いした。経営革新の内容における既存市場(海外)の拡大、新規市場(海外)の開拓の双方の項目において平均値が低かったため、それほど海外市場を重視した事業展開は考慮されていないと考えられるが、以下の項目についてそれぞれ詳しくみていこう。

#### 2-4-1 海外取引の現況

海外取引の現況では、全体的に平均値は低かった。その中でも最も平均値が高かった項目は、「商社・親会社を通じた取引」(2.41)であった。他方、最も平均値が低かったのは、「現地企業との技

術提携」(1.86)、「自社技術の海外企業への販売」(1.86)であった。つまり、親会社を通じた取引はしているものの、自らが主体となって技術の販売や技術提携をするということはそれほど重視されていないといえるだろう。

表 2-14 海外取引の中身 (現在)

	現在 商社・ 親会社を通 じた取引	現在 現地 企業との技 術提携	現在 自社技 術の海外企 業への販売	現在 現地 企業への生 産委託加工	現在 海外企 業からの部品 (原材料)調達
度数	198	199	199	197	198
有効 欠損値	28	27	27	29	28
平均値	2.41	1.86	1.86	1.89	2.24
最小値	1	1	1	1	1
最大値	5	5	5	5	5

このように、全般的に低い平均値となっているが、以下で各項目の度数分布をみることで、全体的な傾向をみていくことにしたい。

表 2-14 は、商社・親会社を通じた取引についての度数分布表である。表 2-14 から、全く重視していない(76 事業所、33.6%)、あまり重視していない(37 事業所、16.4%)であり、この 2 項目で 5 割を占めているのが分かる。しかし、その中でも、やや重視している(32 事業所、14.2%)、非常に重視している(20 事業所、8.8%)という 2 項目で全体の 23.1%を占めていることも分かる。

表 2-14 商社・親会社を通じた取引についての度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
全く重視していない	76	33.6	38.4	38.4
あまり重視していない	37	16.4	18.7	57.1
どちらとも言えない	33	14.6	16.7	73.7
やや重視している	32	14.2	16.2	89.9
非常に重視している	20	8.8	10.1	100.0
合計	198	87.6	100.0	
欠損値	28	12.4		
無回答				
合計	226	100.0		

では、次に現地企業との技術提携についてみてみよう(表 2-15 参照)。

表 2-15 現地企業との技術提携についての度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
全く重視していない	109	48.2	54.8	54.8
あまり重視していない	37	16.4	18.6	73.4
どちらとも言えない	30	13.3	15.1	88.4
やや重視している	18	8.0	9.0	97.5
非常に重視している	5	2.2	2.5	100.0
合計	199	88.1	100.0	
欠損値	27	11.9		
無回答				
合計	226	100.0		

表 2-15 から分かるように、現地企業との技術提携は全く重視していない(109 事業所、48.2%)、あまり重視していない(37 事業所、16.4%)であり、この 2 項目で 6 割を占めている。他方、やや

重視している（18事業所、8.0%）、非常に重視している（5事業所、2.2%）という2項目で1割占めていることも分かる。

自社技術の海外企業への販売についてみてみよう（表2-16参照）。

表2-16 自社技術の海外企業への販売についての度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く重視していない	108	47.8	54.3
	あまり重視していない	37	16.4	72.9
	どちらとも言えない	32	14.2	88.9
	やや重視している	18	8.0	98.0
	非常に重視している	4	1.8	100.0
	合計	199	88.1	100.0
欠損値	無回答	27	11.9	
合計	226	100.0		

自社技術の海外企業への販売においても、全く重視していない（108事業所、47.8%）、あまり重視していない（37事業所、16.4%）の2項目で6割を占める結果となっている。他方、やや重視している（18事業所、8.0%）、非常に重視している（4事業所、1.8%）の2項目で約1割占めていることも分かる。

現地企業への生産委託加工はどうだろうか（表2-17参照）。

表2-17 現地企業への生産委託加工についての度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く重視していない	108	47.8	54.8
	あまり重視していない	33	14.6	71.6
	どちらとも言えない	34	15.0	88.8
	やや重視している	14	6.2	95.9
	非常に重視している	8	3.5	100.0
	合計	197	87.2	100.0
欠損値	無回答	29	12.8	
合計	226	100.0		

表2-17は、生産委託加工に関する度数分布表であるが、全く重視していない（108事業所、47.8%）、あまり重視していない（33事業所、14.6%）の2項目で6割を占めている。他方、やや重視している（14事業所、6.2%）、非常に重視している（8事業所、3.5%）の2項目で約1割を占めていることが分かる。

最後に海外企業からの部品調達についてみてみよう（表2-18参照）。



表 2-18 海外企業からの部品調達についての度数分布表

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く重視していない	96	42.5	48.5	48.5
	あまり重視していない	26	11.5	13.1	61.6
	どちらとも言えない	31	13.7	15.7	77.3
	やや重視している	23	10.2	11.6	88.9
	非常に重視している	22	9.7	11.1	100.0
	合計	198	87.6	100.0	
欠損値	無回答	28	12.4		
	合計	226	100.0		

表 2-18 においては、全く重視していない（96 事業所、42.5%）、あまり重視していない（26 事業所、11.5%）とこれら 2 項目で 5 割を占める結果となっている。他方、やや重視している（23 事業所、10.2%）、非常に重視している（22 事業所、9.7%）の 2 項目は全体の約 2 割を占めていることが分かる。

各項目についての度数分布をみてきたが、これらのことから、海外取引に関する全項目において全く重視していない（現在行っていない）、あまり重視していないという 2 項目の割合は高いものの、商社・親会社を通じた取引と海外企業からの部品調達の 2 項目においては、約 2 割の企業が重視していることが分かった。

#### 2-4-2 海外取引の今後の展開予定

海外取引の今後の展開予定についても全体的に平均値は低かった。その中でも最も平均値が高かった項目は、「商社・親会社を通じた取引」（2.81）であった。他方、最も平均値が低かった項目は、「自社技術の海外企業への販売」（2.24）であった。海外取引の現況と同様に、自社が主体となった技術を販売するといった事業展開はあまり重視されていないといえるだろう。

表 2-19 海外取引の今後の展開予定

#### 統計量

		今後 商社・親会社を通じた取引	今後 現地企業との技術提携	今後 自社技術の海外企業への販売	今後 現地企業への生産委託加工	今後 海外企業からの部品(原材料)調達
度数	有効	168	170	169	168	168
	欠損値	58	56	57	58	58
	平均値	2.81	2.34	2.24	2.32	2.79
	最小値	1	1	1	1	1
	最大値	5	5	5	5	5

#### 2-4-3 海外進出の現況

海外進出の現況は、海外取引の現況や今後の予測が低かったことを踏まえると、海外進出はほとんど重視されていないと考えられる。特に、「新規企業設立（現地企業の買収）」（1.45）は平均値が最も低かった。一方、平均値が高かった項目は、海外事業所（製造、販売機能）であった（1.68）。

表 2-20 海外進出の中身

統計量

		現在 新規企 業設立(現地企 業との合併)	現在 新規企 業設立(現地 企業の買収)	現在 新規企 業設立(自己 資本による現 地法人)	現在 海外事 業所(製造、 販売機能)	現在 海外事 業所(研究開 発機能)
度数	有効	192	193	193	194	192
	欠損値	34	33	33	32	34
	平均値	1.54	1.45	1.62	1.68	1.48
	最小値	1	1	1	1	1
	最大値	5	4	5	5	5

2-4-4 海外進出の今後の予定

海外進出の今後の予定については、あまり重視されていないといえるだろう。

表 2-16 海外進出の今後の予定

統計量

		今後 新規企 業設立(現地企 業との合併)	今後 新規企 業設立(現地 企業の買収)	今後 新規企 業設立(自己 資本による現 地法人)	今後 海外事 業所(製造、 販売機能)	今後 海外事 業所(研究開 発機能)
度数	有効	161	161	161	162	161
	欠損値	65	65	65	64	65
	平均値	1.83	1.68	1.94	2.08	1.77
	最小値	1	1	1	1	1
	最大値	5	5	5	5	5

2-4-5 現在対象としている海外市場

対象としている市場については、複数回答で回答（回答数：423）をしていただいた（表 2-17 参照）。最も多かったのが、中国で全体の 66.2%を占めており、次に多かったのがアメリカ（36.7%）、3 番目に多かったのが台湾（36.0%）であった。

他方、最も少なかったのは、その他の東南アジア（9.4%）であった。また、その他の項目では、アフリカ、中近東、中南米という回答があった他はすべて国内のみを対象としているという回答であった。

表 2-17 対象としている海外市場

複数回答：423

n：139

対象としている海外市場	度数	相対度数	有効パーセント
中国	92	21.7	66.2
アメリカ	51	12.1	36.7
台湾	50	11.8	36.0
韓国	46	10.9	33.1
タイ	34	8.0	24.5
EU	34	8.0	24.5
ベトナム	25	5.9	18.0
インドネシア	21	5.0	15.1
香港	20	4.7	14.4
インド	19	4.5	13.7
その他	18	4.3	12.9
その他の東南アジア	13	3.1	9.4
合計	423	100.0	304.3

## 第3章 クロス集計

### 3-1. 業種をベースとしたクロス集計

ここでは、業種をベースとして、いくつかの項目とクロス集計をかけて経営革新の実態について捉えていきたい。本調査では、19の業種区分を提示し、その中から該当すると思われる項目について回答（複数回答）していただいた。しかし、クロス集計をかけるに際し、19項目でクロス集計をかけた場合、十分な母数を得ることができないと判断したため、大きく次の3つに分類した。

1つは基礎素材型である。ここでは、木材・木製品、化学工業、鉄鋼業等の10業種を対象とした。第2は、加工組立型である。ここでは、一般機械器具、電機機械器具等の4業種を対象とした。第3は、生活関連型である。ここでは、食料品、衣服・その他の繊維製品等の5業種を対象とした。

以下では、業種をこの3区分に分け、①市場成長率、②経営革新を図った時期、③対象とする海外市場についてクロス集計をかけていく。

#### 3-1-1 業種と市場成長率について

業種別に市場成長率をみてみたが、どの業種区分においても、最も多く見られたのは、0～5%という回答であった。基礎素材型（n=104）では、0～5%と回答したのは57事業所であり、全体の54.8%を占めている。次に、加工組立型（n=67）では0～5%との回答をしたのは33事業所であり、全体の49.3%であった。最後に生活関連型（n=58）では、28事業所、全体の28.0%であった（表3-1参照）。

また、3つの業種区分で2番目に多くみられたのは、マイナス成長という回答であった。これらのことから、尼崎市に立地する製造事業所では、市場は縮小しているか、成長していても僅かであるという認識があることが分かる。

表3-1 業種と成長年率のクロス集計表

業種区分	統計量	成長年率					合計
		マイナス成長	0～5%	6～10%	11～20%	21%以上	
基礎素材型	度数	20	57	16	7	4	104
	期待度数	20.0	57.0	16.0	7.0	4.0	104.0
	総和の%	19.2%	54.8%	15.4%	6.7%	3.8%	100.0%
加工組立型	度数	12	33	10	11	1	67
	期待度数	12.0	33.0	10.0	11.0	1.0	67.0
	総和の%	17.9%	49.3%	14.9%	16.4%	1.5%	100.0%
生活関連型	度数	17	28	8	2	3	58
	期待度数	17.0	28.0	8.0	2.0	3.0	58.0
	総和の%	29.3%	48.3%	13.8%	3.4%	5.2%	100.0%

#### 3-1-2 業種と経営革新を図った時期について

続いて業種別に、経営革新を図った時期がどのように異なるのかをクロス集計でみてみると、どの業種区分においても、2001年以降との回答が最も多く見られた。基礎素材型では、2001年以降と回答したのは59事業所（n=109）であり、全体の54.1%を占めた。続いて加工組立型では、38事業所（n=71）であり、全体の53.5%を占めた。最後に生活関連型では、25事業所（n=59）が該

当し、全体の 42.4%であった（表 3-2 参照）<sup>4</sup>。

表 3-2 業種と経営革新を図った時期のクロス集計表

業種区分	統計量	経営革新を図った時期					合計
		1984年以前	1985～1990年	1991～1995年	1996～2000年	2001年以降	
基礎素材型	度数	13	13	11	13	59	109
	期待度数	13.0	13.0	11.0	13.0	59.0	109.0
	総和の%	11.9%	11.9%	10.1%	11.9%	54.1%	100.0%
加工組立型	度数	3	7	11	12	38	71
	期待度数	3.0	7.0	11.0	12.0	38.0	71.0
	総和の%	4.2%	9.9%	15.5%	16.9%	53.5%	100.0%
生活関連型	度数	4	7	8	15	25	59
	期待度数	4.0	7.0	8.0	15.0	25.0	59.0
	総和の%	6.8%	11.9%	13.6%	25.4%	42.4%	100.0%

### 3-1-3 業種と対象とする海外市場について

ここでは、各業種区分においてどのような市場を対象としているのかについてクロス集計をかけてみた。各市場において最も回答が多くみられた業種については、表中にて網掛けをしている。

12項目の中で最も回答が多かった市場は中国であり、102事業所（n=153）が該当すると回答していた。また、中国を対象市場としている業種の中で最も多く見られたのは、基礎素材型（42事業所、全体の 24.5%）であった。次に多く見られたのは、加工組立型の 36事業所（23.5%）であり、生活関連型は 24事業所（15.7%）であった。

また、その他をのぞいて、最も回答が低かった市場は、インドであった。

<sup>4</sup> 期待度数とは、クロス表を構成する 2 変数に関連がない場合、すなわち、統計的独立の仮定のもとで期待される度数のことである。

表 3-3 業種と対象とする海外市場についてのクロス集計表

対象市場	業種区分		該当なし	該当あり	合計
アメリカ	基礎素材型	度数	41	22	63
		期待度数	41.0	22.0	63.0
		総和の%	65.10%	34.90%	100.00%
	加工組立型	度数	30	21	51
		期待度数	30.0	21.0	51.0
		総和の%	58.8%	41.2%	100.0%
生活関連型	度数	26	13	39	
	期待度数	26.0	13.0	39.0	
	総和の%	66.7%	33.3%	100.0%	
合計			97	56	153
インド	基礎素材型	度数	56	7	63
		期待度数	56.0	7.0	63.0
		総和の%	88.9%	11.1%	100.0%
	加工組立型	度数	42	9	51
		期待度数	42.0	9.0	51.0
		総和の%	82.4%	17.6%	100.0%
生活関連型	度数	36	3	39	
	期待度数	36.0	3.0	39.0	
	総和の%	92.3%	7.7%	100.0%	
合計			134	19	143
インドネシア	基礎素材型	度数	51	12	63
		期待度数	51.0	12.0	63.0
		総和の%	81.0%	19.0%	100.0%
	加工組立型	度数	44	7	51
		期待度数	44.0%	7.0%	51.0%
		総和の%	86.3%	13.7%	100.0%
生活関連型	度数	36	3	39	
	期待度数	36.0	3.0	39.0	
	総和の%	92.3%	7.7%	100.0%	
合計			131	22	153
EU	基礎素材型	度数	51	12	63
		期待度数	51.0	12.0	63.0
		総和の%	81.0%	19.0%	100.0%
	加工組立型	度数	35	16	51
		期待度数	35.0	16.0	51.0
		総和の%	68.6%	31.4%	100.0%
生活関連型	度数	31	8	39	
	期待度数	31.0	8.0	39.0	
	総和の%	79.5%	20.5%	100.0%	
合計			117	36	153
韓国	基礎素材型	度数	46	17	63
		期待度数	46.0	17.0	63.0
		総和の%	73.0%	27.0%	100.0%
	加工組立型	度数	29	22	51
		期待度数	29	22	51
		総和の%	56.9%	43.1%	100.0%
生活関連型	度数	27	12	39	
	期待度数	27.0	12.0	39.0	
	総和の%	69.2%	30.8%	100.0%	
合計			102	51	153
タイ	基礎素材型	度数	51	12	63
		期待度数	51.0	12.0	63.0
		総和の%	81.0%	19.0%	100.0%
	加工組立型	度数	36	15	51
		期待度数	36.0	15.0	51.0
		総和の%	70.6%	29.4%	100.0%
生活関連型	度数	30	9	39	
	期待度数	30.0	9.0	39.0	
	総和の%	76.9%	23.1%	100.0%	
合計			117	36	153
台湾	基礎素材型	度数	41	22	63
		期待度数	41.0	22.0	63.0
		総和の%	65.1%	34.9%	100.0%
	加工組立型	度数	32	19	51
		期待度数	32	19.0	51.0
		総和の%	62.7%	37.3%	100.0%
生活関連型	度数	25	14	39	
	期待度数	25.0	14.0	39.0	
	総和の%	64.1%	35.9%	100.0%	
合計			98	55	153
中国	基礎素材型	度数	21	42	63
		期待度数	21.0	42.0	63.0
		総和の%	33.3%	66.7%	100.0%
	加工組立型	度数	15	36	51
		期待度数	15.0	36.0	51.0
		総和の%	29.4%	70.6%	100.0%
生活関連型	度数	15	24	39	
	期待度数	15.0	24.0	39.0	
	総和の%	38.5%	61.5%	100.0%	
合計			51	102	153
ベトナム	基礎素材型	度数	53	10	63
		期待度数	53.0	10.0	63.0
		総和の%	84.1%	15.9%	100.0%
	加工組立型	度数	39	12	51
		期待度数	39.0	12.0	51.0
		総和の%	76.50%	23.50%	100.00%
生活関連型	度数	32	7	39	
	期待度数	32.0	7.0	39.0	
	総和の%	82.1%	17.9%	100.0%	
合計			124	29	153
香港	基礎素材型	度数	56	7	63
		期待度数	56.0	7.0	63.0
		総和の%	88.9%	11.1%	100.0%
	加工組立型	度数	53	10	63
		期待度数	53.0	10.0	63.0
		総和の%	84.1%	15.9%	100.0%
生活関連型	度数	53	10	63	
	期待度数	53.0	10.0	63.0	
	総和の%	84.1%	15.9%	100.0%	
合計			162	27	189
その他の 東南アジ ア	基礎素材型	度数	53	10	63
		期待度数	53.0	10.0	63.0
		総和の%	84.1%	15.9%	100.0%
	加工組立型	度数	44	7	51
		期待度数	44.0	7.0	51.0
		総和の%	86.3%	13.7%	100.0%
生活関連型	度数	46	5	51	
	期待度数	46.0	5.0	51.0	
	総和の%	90.2%	9.8%	100.0%	
合計			143	22	165
その他	基礎素材型	度数	53	10	63
		期待度数	53.0	10.0	63.0
		総和の%	84.1%	15.9%	100.0%
	加工組立型	度数	50	1	51
		期待度数	50.0	1.0	51.0
		総和の%	98.0%	2.0%	100.0%
生活関連型	度数	33	6	39	
	期待度数	33.0	6.0	39.0	
	総和の%	84.6%	15.4%	100.0%	
合計			136	17	153

以下では、対象市場として、最も回答の多かった中国と海外取引の現状についてクロス集計をかけ、中国における海外取引の現状についてみていく。

### 3-1-4 中国（対象市場）と商社・親会社を通じた取引の現状

ここでは、中国を対象市場と回答している企業の海外取引の現状（商社・親会社を通じた取引）についてみる。表3-4から、中国を対象市場として、商社・親会社を通じた取引を重視している（非常に重視している、やや重視している）と回答した企業は34事業所（n=87、26.1%）であり、重視していない（全く重視していない、あまり重視していない）と回答したのは32事業所（24.6%）であった。ちなみに、現在行っていない場合には全く重視していないに回答するように調査票に明記した。このことから、中国を対象市場とし、商社・親会社を通じた取引を行っている、あるいは行っていないというように現状が2極化していることが分かる。

表3-4 中国と商社・親会社を通じた取引の現状のクロス集計表

			現在 商社・親会社を通じた取引					合計
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	やや重視している	非常に重視している	
中国	該当なし	度数	14	10	5	11	3	43
		期待度数	8.6	9.9	8.6	9.6	6.3	43.0
		総和の%	10.8%	7.7%	3.8%	8.5%	2.3%	33.1%
	該当あり	度数	12	20	21	18	16	87
		期待度数	17.4	20.1	17.4	19.4	12.7	87.0
		総和の%	9.2%	15.4%	16.2%	13.8%	12.3%	66.9%
合計	度数	26	30	26	29	19	130	
	期待度数	26.0	30.0	26.0	29.0	19.0	130.0	
	総和の%	20.0%	23.1%	20.0%	22.3%	14.6%	100.0%	

### 3-1-5 中国（対象市場）と現地企業との技術提携の現状

中国を対象市場と回答している企業がどれほど現地企業との技術提携を重視しているかについてみる。表3-5から、中国を対象市場とし、現地企業との技術提携を重視していると回答したのは14事業所（n=88、10.6%）と少ないことが分かる。他方、重視していないと回答したのは57事業所（43.2%）とかなり多かった。これらのことから、中国を対象市場としていると回答した企業において現地企業との技術提携はほとんど重視されていないということが分かるだろう。

表3-5 中国と現地企業との技術提携の現状のクロス集計表

			現在 現地企業との技術提携					合計
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	やや重視している	非常に重視している	
中国	該当なし	度数	19	10	8	6	1	44
		期待度数	17.3	11.3	8.3	5.7	1.3	44.0
		総和の%	14.4%	7.6%	6.1%	4.5%	.8%	33.3%
	該当あり	度数	33	24	17	11	3	88
		期待度数	34.7	22.7	16.7	11.3	2.7	88.0
		総和の%	25.0%	18.2%	12.9%	8.3%	2.3%	66.7%
合計	度数	52	34	25	17	4	132	
	期待度数	52.0	34.0	25.0	17.0	4.0	132.0	
	総和の%	39.4%	25.8%	18.9%	12.9%	3.0%	100.0%	

### 3-1-6 中国（対象市場）と自社技術の海外企業への販売の現状

続いて、中国を対象市場と回答した企業の中で、自社技術の海外企業への販売の現状についてクロス集計をかけてみた。重視していると回答したのは 16 事業所（12.1%）であり、重視していないと回答したのは 56 事業所（42.4%）であった。このことから、中国を対象市場としている事業所において、自社技術の販売はほとんど重視されていないことが分かる。

表 3-6 中国と自社技術の海外企業への販売の現状とのクロス集計表

			現在 自社技術の海外企業への販売					合計
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	やや重視している	非常に重視している	
中国	該当なし	度数	18	9	11	6	0	44
		期待度数	17.7	10.0	9.0	6.0	1.3	44.0
		総和の %	13.6%	6.8%	8.3%	4.5%	.0%	33.3%
	該当あり	度数	35	21	16	12	4	88
		期待度数	35.3	20.0	18.0	12.0	2.7	88.0
		総和の %	26.5%	15.9%	12.1%	9.1%	3.0%	66.7%
合計		度数	53	30	27	18	4	132
		期待度数	53.0	30.0	27.0	18.0	4.0	132.0
		総和の %	40.2%	22.7%	20.5%	13.6%	3.0%	100.0%

### 3-1-7 中国（対象市場）と現地企業への生産委託加工の現状

ここでは、中国を対象市場と回答した事業所の中で生産委託加工がどれほど重視されているかについてクロス集計をかけてみた。表 3-7 をみると、重視していると回答したのは 19 事業所（n=87、14.5%）であり、重視していないと回答したのは 49 事業所（37.4%）であった。このことから、中国を対象市場と回答した事業所において、生産委託加工はほとんど重視されていないことが分かる。

表 3-7 中国と現地企業への生産委託加工の現状

			現在 現地企業への生産委託加工					合計
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	やや重視している	非常に重視している	
中国	該当なし	度数	20	12	10	1	1	44
		期待度数	16.8	10.4	9.7	4.7	2.4	44.0
		総和の %	15.3%	9.2%	7.6%	.8%	.8%	33.6%
	該当あり	度数	30	19	19	13	6	87
		期待度数	33.2	20.6	19.3	9.3	4.6	87.0
		総和の %	22.9%	14.5%	14.5%	9.9%	4.6%	66.4%
合計		度数	50	31	29	14	7	131
		期待度数	50.0	31.0	29.0	14.0	7.0	131.0
		総和の %	38.2%	23.7%	22.1%	10.7%	5.3%	100.0%

### 3-1-8 中国（対象市場）と海外企業からの部品（原材料）調達の現状

ここでは、中国を対象市場としていると回答した事業所の中でどれほどの事業所が海外企業からの部品調達を重視しているかについてクロス集計をかけてみた。表 3-8 から、重視していると回答したのは 32 事業所（n=86、24.6%）であり、重視していないと回答したのは、36 事業所（27.7%）であった。

中国を対象市場と回答した企業の海外取引の現状を全体的にみても、商社・親会社を通じた



取引（n=87,34 事業所、26.1%）と海外企業からの部品調達（n=86,32 事業所、24.6%）の 2 項目において重視しているとの回答が多く見られることが分かった。

表 3-8 中国と海外企業からの部品調達の現状のクロス集計表

			現在 海外企業からの部品(原材料)調達					合計
			全く重視していない	あまり重視していない	どちらとも言えない	やや重視している	非常に重視している	
中国	該当なし	度数	20	7	9	6	2	44
		期待度数	13.9	7.4	9.1	6.8	6.8	44.0
		総和の %	15.4%	5.4%	6.9%	4.6%	1.5%	33.8%
	該当あり	度数	21	15	18	14	18	86
		期待度数	27.1	14.6	17.9	13.2	13.2	86.0
		総和の %	16.2%	11.5%	13.8%	10.8%	13.8%	66.2%
合計	度数	41	22	27	20	20	130	
	期待度数	41.0	22.0	27.0	20.0	20.0	130.0	
	総和の %	31.5%	16.9%	20.8%	15.4%	15.4%	100.0%	

また、海外進出の現状とのクロス集計をかけてみたが、全項目において、ほとんど重視していないとの傾向がみられた。この背景には、海外進出を重視しているという回答が全体的に少なかったこともあると考えられる。

### 3-2. 従業員数をベースとしたクロス集計: 従業員数と海外取引の現状について

以下では、海外取引の各項目について詳しくみていくが、全体的に、海外取引はほとんど重視されていない傾向があることが分かった。

#### 3-2-1 従業員数と商社・親会社を通じた取引の現状について

ここでは、従業員数と海外取引（現在）の各項目についてそれぞれみていく。海外取引の現状に関する質問は、1：全く重視していない、2：あまり重視していない、3：どちらとも言えない、4：やや重視している、5：非常に重視しているという 5 段階評価で回答していただいた。従業員数については自由回答で記入していただいたため、分析するために次の 9 つに分類した。①5～9 人、②10～19 人、③20～29 人を④30～39 人、⑤40～49 人、⑥50～99 人、⑦100～199 人、⑧200～299 人、⑨300 人以上である。このような従業員数の分類にしたがって、まずは商社・親会社を通じた取引について調べた（表 3-9 参照）。

商社・親会社を通じた取引を非常に重視していると回答した 20 事業所の中で、最も多く見られたのは、50～99 人、100～299 人であり、各 5 事業所（各 2.5%）であった。他方、全く重視していないと回答した 76 事業所の中で最も多く見られたのは、10～19 人の 27 事業所（13.7%）であった。このような回答はあるものの、全体的に捉えると、商社・親会社を通じた取引はほとんど重視されていないといえる。

表 3-9 従業員数と商社・親会社を通じた取引についてのクロス集計表

(現在) 商社・親会社を通じた取引		従業員数								合計
		5～9人	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～99人	100～299人	300人以上	
全く重視していない	度数	6	27	13	2	5	11	10	2	76
	期待度数	3.1	20.1	13.1	3.1	6.2	13.1	10.8	6.6	76.0
	総和の%	3.0%	13.7%	6.6%	1.0%	2.5%	5.6%	5.1%	1.0%	38.6%
あまり重視していない	度数	1	11	7	2	2	6	4	4	37
	期待度数	1.5	9.8	6.4	1.5	3.0	6.4	5.3	3.2	37.0
	総和の%	.5%	5.6%	3.6%	1.0%	1.0%	3.0%	2.0%	2.0%	18.8%
どちらとも言えない	度数	1	7	6	0	2	5	4	7	32
	期待度数	1.3	8.4	5.5	1.3	2.6	5.5	4.5	2.8	32.0
	総和の%	.5%	3.6%	3.0%	.0%	1.0%	2.5%	2.0%	3.6%	16.2%
やや重視している	度数	0	5	6	2	6	7	5	1	32
	期待度数	1.3	8.4	5.5	1.3	2.6	5.5	4.5	2.8	32.0
	総和の%	.0%	2.5%	3.0%	1.0%	3.0%	3.6%	2.5%	.5%	16.2%
非常に重視している	度数	0	2	2	2	1	5	5	3	20
	期待度数	.8	5.3	3.5	.8	1.6	3.5	2.8	1.7	20.0
	総和の%	.0%	1.0%	1.0%	1.0%	.5%	2.5%	2.5%	1.5%	10.2%
合計	度数	8	52	34	8	16	34	28	17	197
	期待度数	8.0	52.0	34.0	8.0	16.0	34.0	28.0	17.0	197.0
	総和の%	4.1%	26.4%	17.3%	4.1%	8.1%	17.3%	14.2%	8.6%	100.0%

### 3-2-2 従業員数と現地企業との技術提携について

ここでは、現地企業との技術提携を行っている事業所の従業員数規模はどのようになっているのかについて調べた（表 3-5 参照）。

非常に重視していると回答した事業所 5 社（n=198）の中で最も多く見られたのは、100～199 人の 2 事業所（1.0%）であった。他方、全く重視していないと回答した事業所（109 事業所）の中で最も多く見られたのは、10～19 人であり、37 事業所（18.7%）であった。ここでも、全体的にみると現地企業との技術提携はほとんど重視されていないといえるだろう。

表 3-10 従業員数と現地企業との技術提携についてのクロス集計表

(現在) 現地企業との技術提携		従業員数								合計
		5～9人	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～99人	100～299人	300人以上	
全く重視していない	度数	6	37	23	5	9	14	10	5	109
	期待度数	4.4	29.2	18.7	4.4	8.8	18.7	15.4	9.4	109.0
	総和の%	3.0%	18.7%	11.6%	2.5%	4.5%	7.1%	5.1%	2.5%	55.1%
あまり重視していない	度数	1	9	6	2	4	9	4	1	36
	期待度数	1.5	9.6	6.2	1.5	2.9	6.2	5.1	3.1	36.0
	総和の%	.5%	4.5%	3.0%	1.0%	2.0%	4.5%	2.0%	.5%	18.2%
どちらとも言えない	度数	0	6	4	0	2	5	6	7	30
	期待度数	1.2	8.0	5.2	1.2	2.4	5.2	4.2	2.6	30.0
	総和の%	.0%	3.0%	2.0%	.0%	1.0%	2.5%	3.0%	3.5%	15.2%
やや重視している	度数	1	1	1	0	1	5	6	3	18
	期待度数	.7	4.8	3.1	.7	1.5	3.1	2.5	1.5	18.0
	総和の%	.5%	.5%	.5%	.0%	.5%	2.5%	3.0%	1.5%	9.1%
非常に重視している	度数	0	0	0	1	0	1	2	1	5
	期待度数	.2	1.3	.9	.2	.4	.9	.7	.4	5.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.5%	1.0%	.5%	2.5%
合計	度数	8	53	34	8	16	34	28	17	198
	期待度数	8.0	53.0	34.0	8.0	16.0	34.0	28.0	17.0	198.0
	総和の%	4.0%	26.8%	17.2%	4.0%	8.1%	17.2%	14.1%	8.6%	100.0%

### 3-2-3 従業員数と自社技術の海外企業への販売

自社の技術を海外企業へ販売していると回答した事業所の特徴であるが、非常に重視していると回答した 4 業所の中で最も多くみられた従業員数は、50～99 人（2 事業所、1.0%）であった。また、全く重視していないと回答した 108 事業所の内、最も多く見られたのは、10～19 人（36 事業

所)であった。ここで、従業員数 50 人以上で重視している(やや重視している、非常に重視している)と回答した事業所は、18 事業所であり、全体的な傾向として、自社技術の海外企業への販売はほとんど重視されていないことが分かる。

表 3-11 従業員数と自社技術の海外企業への販売についてのクロス集計表

(現在) 自社技術の海外企業への販売		従業員数							合計	
		5~ 9人	10~ 19人	20~ 29人	30~ 39人	40~ 49人	50~ 99人	100~ 299人		300人 以上
全く重視していない	度数	7	36	23	4	9	14	12	3	108
	期待度数	4.4	28.4	18.5	4.4	9.3	18.5	15.3	9.3	108.0
	総和の %	3.5%	18.2%	11.6%	2.0%	4.5%	7.1%	6.1%	1.5%	54.5%
あまり重視していない	度数	0	9	4	2	4	6	6	5	36
	期待度数	1.5	9.5	6.2	1.5	3.1	6.2	5.1	3.1	36.0
	総和の %	.0%	4.5%	2.0%	1.0%	2.0%	3.0%	3.0%	2.5%	18.2%
どちらとも言えない	度数	0	6	6	1	2	8	5	4	32
	期待度数	1.3	8.4	5.5	1.3	2.7	5.5	4.5	2.7	32.0
	総和の %	.0%	3.0%	3.0%	.5%	1.0%	4.0%	2.5%	2.0%	16.2%
やや重視している	度数	1	1	1	0	2	4	5	4	18
	期待度数	.7	4.7	3.1	.7	1.5	3.1	2.5	1.5	18.0
	総和の %	.5%	.5%	.5%	.0%	1.0%	2.0%	2.5%	2.0%	9.1%
非常に重視している	度数	0	0	0	1	0	2	0	1	4
	期待度数	.2	1.1	.7	.2	.3	.7	.6	.3	4.0
	総和の %	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	1.0%	.0%	.5%	2.0%
合計	度数	8	52	34	8	17	34	28	17	198
	期待度数	8.0	52.0	34.0	8.0	17.0	34.0	28.0	17.0	198.0
	総和の %	4.0%	26.3%	17.2%	4.0%	8.6%	17.2%	14.1%	8.6%	100.0%

### 3-2-4 従業員数と現地企業への生産委託加工

現地企業への生産委託加工を非常に重視していると回答した事業所で最も多かったのは、100~299 人の 4 事業所 (2.0%) であった。また、全く重視していないと回答したのは、10~19 人の 33 事業所(16.8%)であり最も多かった (表 3-12 参照)。

表 3-12 従業員数と現地企業への生産委託加工とのクロス集計表

(現在) 現地企業への生産委託加工		従業員数							合計	
		5~ 9人	10~ 19人	20~ 29人	30~ 39人	40~ 49人	50~ 99人	100~ 299人		300人 以上
全く重視していない	度数	7	33	22	6	9	13	11	7	108
	期待度数	4.4	28.7	18.7	4.4	8.8	18.2	15.4	9.4	108.0
	総和の %	3.6%	16.8%	11.2%	3.1%	4.6%	6.6%	5.6%	3.6%	55.1%
あまり重視していない	度数	0	9	8	1	5	3	5	1	32
	期待度数	1.3	8.5	5.6	1.3	2.6	5.4	4.6	2.8	32.0
	総和の %	.0%	4.6%	4.1%	.5%	2.6%	1.5%	2.6%	.5%	16.3%
どちらとも言えない	度数	0	7	3	0	2	12	5	5	34
	期待度数	1.4	9.0	5.9	1.4	2.8	5.7	4.9	2.9	34.0
	総和の %	.0%	3.6%	1.5%	.0%	1.0%	6.1%	2.6%	2.6%	17.3%
やや重視している	度数	0	2	1	1	0	3	3	4	14
	期待度数	.6	3.7	2.4	.6	1.1	2.4	2.0	1.2	14.0
	総和の %	.0%	1.0%	.5%	.5%	.0%	1.5%	1.5%	2.0%	7.1%
非常に重視している	度数	1	1	0	0	0	2	4	0	8
	期待度数	.3	2.1	1.4	.3	.7	1.3	1.1	.7	8.0
	総和の %	.5%	.5%	.0%	.0%	.0%	1.0%	2.0%	.0%	4.1%
合計	度数	8	52	34	8	16	33	28	17	196
	期待度数	8.0	52.0	34.0	8.0	16.0	33.0	28.0	17.0	196.0
	総和の %	4.1%	26.5%	17.3%	4.1%	8.2%	16.8%	14.3%	8.7%	100.0%

ここでも、現地企業への生産委託加工はほとんど重視されていないことが分かる。現地企業との合弁を非常に重視しているとの回答が多く見られたのは、100~299 人の 3 事業所 (n=192、1.6%) であった。中でも、100~300 人以上までに回答 (11 事業所) が見られる。他方、全く重視してい

ないと回答で多く見られたのは、10～19人の41事業所（21.4%）であった。全く重視していない、あまり重視していないと回答したのは、155事業所（n=192）であり、その中でも、5～29人以下が83事業所と多いことが分かる。このことから、現地企業との合弁が重視されるのは、100人以上の規模の事業所であり、他方、29人以下の事業所では、行っていない、または全く重視されていないことが分かる。

### 3-2-5 従業員数と海外企業からの部品調達

ここでは、海外企業からの部品調達をどのくらいの事業所が行っているのかという実態を把握することを目的に質問をした。実際に、海外企業からの部品調達を非常に重視していると回答したのは、100～299人の9事業所が最も多く、次に多くみられたのは、50～99人、10～19人の8事業所（各4事業所、2.0%）であった。他方、全く重視していないと回答した中で最も多くみられたのは、10～19人の33事業所（16.8%）であった（表3-13照）。

表3-13 従業員数と海外企業からの部品調達とのクロス集計表

(現在) 海外企業からの部品調達		従業員数								合計
		5～9人	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～99人	100～299人	300人以上	
全く重視していない	度数	7	33	17	3	9	15	7	5	96
	度数	3.9	25.8	16.6	3.9	7.8	16.1	13.6	8.3	96.0
	総和の%	3.6%	16.8%	8.6%	1.5%	4.6%	7.6%	3.6%	2.5%	48.7%
あまり重視していない	度数	0	7	8	3	0	3	4	1	26
	度数	1.1	7.0	4.5	1.1	2.1	4.4	3.7	2.2	26.0
	総和の%	.0%	3.6%	4.1%	1.5%	.0%	1.5%	2.0%	.5%	13.2%
どちらとも言えない	度数	0	6	3	0	3	8	5	5	30
	度数	1.2	8.1	5.2	1.2	2.4	5.0	4.3	2.6	30.0
	総和の%	.0%	3.0%	1.5%	.0%	1.5%	4.1%	2.5%	2.5%	15.2%
やや重視している	度数	0	3	6	2	2	3	3	4	23
	度数	.9	6.2	4.0	.9	1.9	3.9	3.3	2.0	23.0
	総和の%	.0%	1.5%	3.0%	1.0%	1.0%	1.5%	1.5%	2.0%	11.7%
非常に重視している	度数	1	4	0	0	2	4	9	2	22
	度数	.9	5.9	3.8	.9	1.8	3.7	3.1	1.9	22.0
	総和の%	.5%	2.0%	.0%	.0%	1.0%	2.0%	4.6%	1.0%	11.2%
合計	度数	8	53	34	8	16	33	28	17	197
	度数	8.0	53.0	34.0	8.0	16.0	33.0	28.0	17.0	197.0
	総和の%	4.1%	26.9%	17.3%	4.1%	8.1%	16.8%	14.2%	8.6%	100.0%

従業員数と海外取引の5項目についてクロス集計を行ってきたが、従業員数が小規模であっても海外取引を重視している企業がみられた。しかし、全体的に、海外取引の各項目を重視していると回答している企業は従業員数40人以上であるということができよう。

### 3-3. 従業員数をベースとしたクロス集計: 従業員数と海外進出の現状について

ここでは、海外進出の各項目と従業員数とのクロス集計を行った。各項目によって、回答数にばらつきがあるものの、全く重視していない、あまり重視していない、どちらとも言えないの3項目で約半数近くの回答がある。そのため、全体的な傾向として、上述してきた海外展開の現状と同じく、海外進出もほとんど重視されていないといえる（表3-14参照）。

#### 3-3-1 従業員数と新規企業設立（現地企業との合弁）

現地企業との合弁を非常に重視していると回答した4事業所の中で多くみられた従業員数規模は、100～299人の3事業所（1.6%）であった。他方、全く重視していないと回答した134事業所の中で回答が多く見られたのはやはり10～19人の40事業所（20.9%）だった。また非常に重視

している、やや重視していると回答した9事業所の中でも多く見られたのは100～299人の4事業所である。また、全く重視していない、あまり重視していないと回答した156事業所の中で多く見られたのは、29人以下の82事業所である。これらのことから、全体的に重視していないと回答した企業は、従業員数の全ての項目で多く見られるが、中でも30人以下の中小企業では、合併という形態で新規企業を設立しようとする事業所はほとんどいないと捉えることができるだろう。

表3-14 従業員数と新規企業設立（現地企業との合併）とのクロス集計表

(現在) 新規企業設立(合併)		従業員数								合計
		5～9人	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～99人	100～299人	300人以上	
全く重視していない	度数	8	40	25	7	12	21	14	7	134
	期待度数	5.6	34.4	23.2	5.6	10.5	23.2	19.6	11.9	134.0
	総和の%	4.2%	20.9%	13.1%	3.7%	6.3%	11.0%	7.3%	3.7%	70.2%
あまり重視していない	度数	0	5	4	1	1	7	5	1	24
	期待度数	1.0	6.2	4.1	1.0	1.9	4.1	3.5	2.1	24.0
	総和の%	.0%	2.6%	2.1%	.5%	.5%	3.7%	2.6%	.5%	12.6%
どちらとも言えない	度数	0	4	3	0	2	4	5	6	24
	期待度数	1.0	6.2	4.1	1.0	1.9	4.1	3.5	2.1	24.0
	総和の%	.0%	2.1%	1.6%	.0%	1.0%	2.1%	2.6%	3.1%	12.6%
やや重視している	度数	0	0	1	0	0	1	1	2	5
	期待度数	.2	1.3	.9	.2	.4	.9	.7	.4	5.0
	総和の%	.0%	.0%	.5%	.0%	.0%	.5%	.5%	1.0%	2.6%
非常に重視している	度数	0	0	0	0	0	0	3	1	4
	期待度数	.2	1.0	.7	.2	.3	.7	.6	.4	4.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.6%	.5%	2.1%
合計	度数	8	49	33	8	15	33	28	17	191
	期待度数	8.0	49.0	33.0	8.0	15.0	33.0	28.0	17.0	191.0
	総和の%	4.2%	25.7%	17.3%	4.2%	7.9%	17.3%	14.7%	8.9%	100.0%

### 3-3-2 従業員数と新規企業設立（現地企業の買収）

表3-15では、非常に重視していると回答した事業所は全くいなかった。

表3-15 従業員数と新規企業設立（買収）とのクロス集計表

(現在) 新規企業設立(買収)		従業員数								合計
		5～9人	10～19人	20～29人	30～39人	40～49人	50～99人	100～299人	300人以上	
全く重視していない	度数	8	41	25	7	12	22	13	8	136
	期待度数	5.7	34.7	23.4	5.7	10.6	23.4	20.5	12.0	136.0
	総和の%	4.2%	21.4%	13.0%	3.6%	6.3%	11.5%	6.8%	4.2%	70.8%
あまり重視していない	度数	0	5	4	1	2	8	7	3	30
	期待度数	1.3	7.7	5.2	1.3	2.3	5.2	4.5	2.7	30.0
	総和の%	.0%	2.6%	2.1%	.5%	1.0%	4.2%	3.6%	1.6%	15.6%
どちらとも言えない	度数	0	3	4	0	1	3	6	5	22
	期待度数	.9	5.6	3.8	.9	1.7	3.8	3.3	1.9	22.0
	総和の%	.0%	1.6%	2.1%	.0%	.5%	1.6%	3.1%	2.6%	11.5%
やや重視している	度数	0	0	0	0	0	0	3	1	4
	期待度数	.2	1.0	.7	.2	.3	.7	.6	.4	4.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.6%	.5%	2.1%
合計	度数	8	49	33	8	15	33	29	17	192
	期待度数	8.0	49.0	33.0	8.0	15.0	33.0	29.0	17.0	192.0
	総和の%	4.2%	25.5%	17.2%	4.2%	7.8%	17.2%	15.1%	8.9%	100.0%

やや重視していると回答した4事業所の中で最も多かったのは、100～299人の3事業所(n=192、1.6%)だった。他方、全く重視していないと回答した136事業所の中で最も多く見られたのは10～19人の41事業所(21.4%)だった。この表から、5～29人までの事業所では、現地企業の買収は全く重視されておらず(行われておらず)、100人以上の事業所でごく僅かではあるが重視されていることが分かるだろう。

### 3-3-3 従業員数と新規企業設立（自己資本による現地法人）

表 3-16 は従業員数と自己資本による現地法人のクロス集計表である。非常に重視していると回答した 6 事業所のうち、最も多く回答がみられたのは 100～299 人の 3 事業所（n=192、15.1%）であった。他方、全く重視していないと回答した 131 事業所のうち、最も回答が多くみられたのは、やはり 10～19 人の 41 事業所であった。表 3-16 から、100 人以上の事業所で自己資本による現地法人がごく僅かではあるが重視されており、30 人以下の事業所では全く重視されていない（行われていない）という現状が明らかとなった。

表 3-16 従業員数と新規設立（自己資本による現地法人）とのクロス集計表

現在 新規企業設立(現地法人)		従業員数							合計	
		5～ 9人	10～ 19人	20～ 29人	30～ 39人	40～ 49人	50～ 99人	100～ 299人		300人 以上
全く重視していない	度数	8	41	25	7	12	20	12	6	131
	期待度数	5.5	33.4	22.5	5.5	10.2	22.5	19.8	11.6	131.0
	総和の%	4.2%	21.4%	13.0%	3.6%	6.3%	10.4%	6.3%	3.1%	68.2%
あまり重視していない	度数	0	5	4	1	1	6	5	2	24
	期待度数	1.0	6.1	4.1	1.0	1.9	4.1	3.6	2.1	24.0
	総和の%	.0%	2.6%	2.1%	.5%	.5%	3.1%	2.6%	1.0%	12.5%
どちらとも言えない	度数	0	2	3	0	2	5	6	4	22
	期待度数	.9	5.6	3.8	.9	1.7	3.8	3.3	1.9	22.0
	総和の%	.0%	1.0%	1.6%	.0%	1.0%	2.6%	3.1%	2.1%	11.5%
やや重視している	度数	0	1	1	0	0	1	3	3	9
	期待度数	.4	2.3	1.5	.4	.7	1.5	1.4	.8	9.0
	総和の%	.0%	.5%	.5%	.0%	.0%	.5%	1.6%	1.6%	4.7%
非常に重視している	度数	0	0	0	0	0	1	3	2	6
	期待度数	.3	1.5	1.0	.3	.5	1.0	.9	.5	6.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.5%	1.6%	1.0%	3.1%
合計	度数	8	49	33	8	15	33	29	17	192
	期待度数	8.0	49.0	33.0	8.0	15.0	33.0	29.0	17.0	192.0
	総和の%	4.2%	25.5%	17.2%	4.2%	7.8%	17.2%	15.1%	8.9%	100.0%

### 3-3-4 従業員数と新規企業設立（製造、販売機能）

表 3-17 から分かるように、非常に重視していると回答した 6 事業所の内、最も回答が多くみられたのは、100～299 人の 3 事業所であった（n=192、1.6%）。他方、全く重視していないと回答した 131 事業所の内、最も多かったのは 10～19 人の 41 事業所だった（21.4%）。

また、全く重視していない、あまり重視していないと回答したのは 155 事業所であり、その中でも 5～30 人以下で 83 事業所と多くみられるのが分かる。他方、非常に重視している、やや重視していると回答した 15 件の内、回答が多くみられたのは、100 人以上であった。これらのことから、30 人以下の事業所では、製造、販売機能の設立は、全く重視されておらず（行われていない）、重視しているのはごく僅かではあるが 100 人以上の事業所であるといえるだろう。

表 3-17 従業員数と新規設立（製造、販売機能）とのクロス集計表

現在 海外事業所（製造、販売機能）	従業員数								合計	
	5～ 9人	10～ 19人	20～ 29人	30～ 39人	40～ 49人	50～ 99人	100～ 299人	300人 以上		
全く重視していない	度数	8	42	25	7	10	19	12	5	128
	期待度数	5.3	32.5	21.9	6.0	9.9	21.9	19.2	11.3	128.0
	総和の%	4.1%	21.8%	13.0%	3.6%	5.2%	9.8%	6.2%	2.6%	66.3%
あまり重視していない	度数	0	5	4	2	3	6	3	2	25
	期待度数	1.0	6.3	4.3	1.2	1.9	4.3	3.8	2.2	25.0
	総和の%	.0%	2.6%	2.1%	1.0%	1.6%	3.1%	1.6%	1.0%	13.0%
どちらとも言えない	度数	0	1	3	0	2	6	5	3	20
	期待度数	.8	5.1	3.4	.9	1.6	3.4	3.0	1.8	20.0
	総和の%	.0%	.5%	1.6%	.0%	1.0%	3.1%	2.6%	1.6%	10.4%
やや重視している	度数	0	1	1	0	0	2	4	5	13
	期待度数	.5	3.3	2.2	.6	1.0	2.2	2.0	1.1	13.0
	総和の%	.0%	.5%	.5%	.0%	.0%	1.0%	2.1%	2.6%	6.7%
非常に重視している	度数	0	0	0	0	0	0	5	2	7
	期待度数	.3	1.8	1.2	.3	.5	1.2	1.1	.6	7.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	2.6%	1.0%	3.6%
合計	度数	8	49	33	9	15	33	29	17	193
	期待度数	8.0	49.0	33.0	9.0	15.0	33.0	29.0	17.0	193.0
	総和の%	4.1%	25.4%	17.1%	4.7%	7.8%	17.1%	15.0%	8.8%	100.0%

### 3-2-5 従業員数と新規企業設立（研究開発機能）

表 3-18 は、従業員数と研究開発機能の設立とのクロス集計表である。この表で、非常に重視していると回答したのは 100～299 人の 1 事業所のみであった。また、全く重視していないと回答した 134 事業所の中で、最も回答が多く見られたのはやはり 10～19 人の 41 事業所 (n=191、21.5%) であった。非常に重視している、やや重視していると回答した 5 事業所で多く回答が見られたのは、100～199 人の 4 事業所であった。他方、全く重視していない、あまり重視していないとの回答で多くみられたのは、10～29 人までの 74 事業所であった。これらのことから、100～299 人の事業所では研究開発機能の設立という形での海外進出が重視されており、10～29 人規模の事業所では全く重視されていない（行われていない）ことが分かるだろう。

表 3-18 従業員数と新規設立（研究開発機能）とのクロス集計表

(現在) 海外事業所（研究開発機能）	従業員数								合計	
	5～ 9人	10～ 19人	20～ 29人	30～ 39人	40～ 49人	50～ 99人	100～ 299人	300人 以上		
全く重視していない	度数	8	41	26	7	11	20	14	7	134
	期待度数	5.6	33.7	23.2	5.6	10.5	23.2	20.3	11.9	134.0
	総和の%	4.2%	21.5%	13.6%	3.7%	5.8%	10.5%	7.3%	3.7%	70.2%
あまり重視していない	度数	0	5	2	1	2	9	4	5	28
	期待度数	1.2	7.0	4.8	1.2	2.2	4.8	4.3	2.5	28.0
	総和の%	.0%	2.6%	1.0%	.5%	1.0%	4.7%	2.1%	2.6%	14.7%
どちらとも言えない	度数	0	1	5	0	2	4	7	5	24
	期待度数	1.0	6.0	4.1	1.0	1.9	4.1	3.6	2.1	24.0
	総和の%	.0%	.5%	2.6%	.0%	1.0%	2.1%	3.7%	2.6%	12.6%
やや重視している	度数	0	1	0	0	0	0	3	0	4
	期待度数	.2	1.0	.7	.2	.3	.7	.6	.4	4.0
	総和の%	.0%	.5%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.6%	.0%	2.1%
非常に重視している	度数	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	期待度数	.0	.3	.2	.0	.1	.2	.2	.1	1.0
	総和の%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.5%
合計	度数	8	48	33	8	15	33	29	17	191
	期待度数	8.0	48.0	33.0	8.0	15.0	33.0	29.0	17.0	191.0
	総和の%	4.2%	25.1%	17.3%	4.2%	7.9%	17.3%	15.2%	8.9%	100.0%

以上のことから、尼崎市に立地する製造事業所では、従業員数の全ての区分で海外進出がほとんど考慮されていないことが分かる。とりわけ、29 人以下の従業員数規模ではほとんど重視されていなかった。しかし、ごく僅かな回答ではあったが、50 人以上の従業員数規模の事業所では、海外進出を重視するという回答が多く見られた。中でも 100～299 人の従業員数規模の事業所の回答が多く見られた。



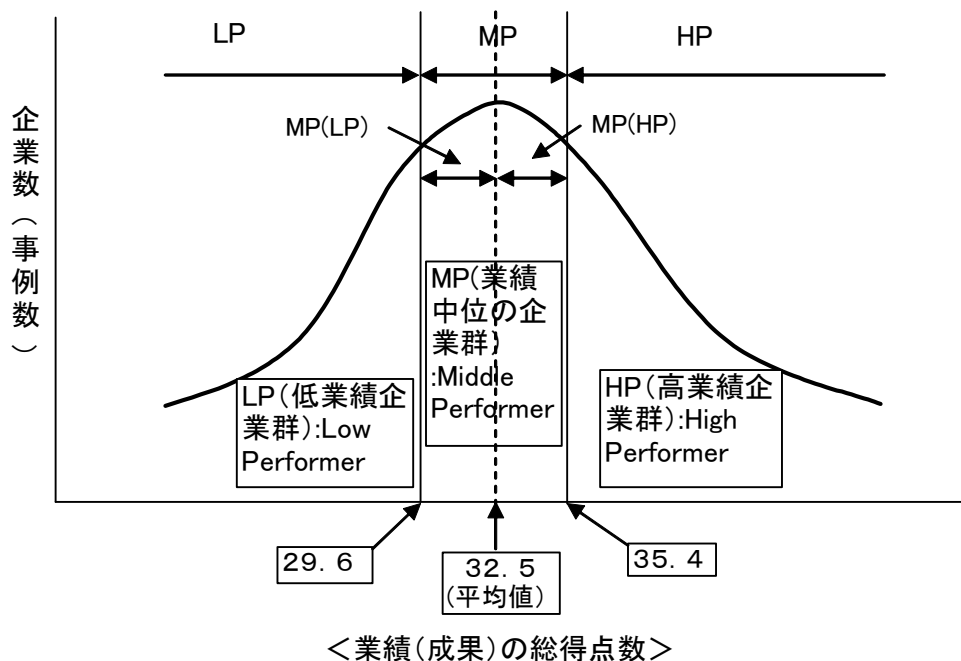
## 第4章 統計分析

### 4-1. t検定から捉える経営革新の実態

第1章の単純集計の中で、経営革新の実態について、記述統計を示しながらみてきた。しかし、これらの判断はあくまでも平均値をベースとしたものであって、統計的に平均値の差に有意が認められるかどうか平均値のみでは判断できない。そこで、本調査では、得られたデータセットから経営革新を実施することによって、高業績を収めている企業（High Performer：以下HP）、平均的な業績にとどまっている企業（Middle Performer：以下MP）、低業績にとどまっている企業（Low Performer：以下LP）の3つに分類し、それぞれの平均値を算出し、比較することにする。

本調査におけるHPとLPの分類は、経営革新実施後の業績（成果）に基づいて行った。本調査では、成果を得られたと思う程度に対して、1：全く満足していない、2：あまり満足していない、3：どちらとも言えない、4：やや満足している、5：非常に満足しているの5段階で回答者に評価していただいた。質問項目は全部で10項目あり、10項目全ての合計得点を算出した。そして、この合計得点を母数（N）で割り、全体の平均値を算出した。その結果、全体の平均値は32.5となった。この平均値を踏まえ、本調査では、標準偏差の5.8を鑑みて、最小値から29.6までをLP、29.6から35.4までをMP（Middle Performer）、35.4から最大値までをHPと分類した（図4-1参照）。

図4-1 経営革新後の業績（成果）の総得点数によるLP、MP、HPの区分



※注1：企業数の分布曲線はモデル的に示したものである。

※注2：平均値が32.5、標準偏差5.8

#### 4-2. HPグループとLPグループの経営革新に関するt検定

以下では、経営革新の具体的な中身として、5つの構成要素（顧客への提供価値の変化、対象市場の変化、競争優位の源泉の変化、競争戦略の変化、収益構造の変化）においてどのような変革が行われたのか、また各構成要素におけるHPとLPの平均値はどのように異なるのかについてみてみよう。その後、HP、LPの平均値の違いに着目し、t検定の結果をみていくことにする。

表4-1はHPとLPの経営革新の中身に関する統計量を示したものである。表4-1の集計結果を見てみると、「薄利多売を狙った」という項目以外では、全てHPの平均値がLPの平均値を上回っている（HP>LP）ことが分かるだろう。このことから、経営革新の具体的な中身としての各項目において、HP企業は経営革新を行うに際してLPよりも上述した1項目を除き、顧客への提供価値の変化、対象市場の変化、競争優位の源泉の変化、競争戦略の変化、収益構造の変化において大きく従来の経営手法あるいはビジネスモデルを変革させていることが分かる。

表 4-1 HP グループと LP グループの経営革新の中身に関する統計量

	経営革新の中身	グループ	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った	LP	50	3.26	1.17	0.17
		HP	62	3.71	1.06	0.13
	納期の確実性を高めた	LP	50	3.62	1.03	0.15
		HP	62	3.98	0.98	0.12
	技術開発, 企画・提案能力の構築に努めた	LP	50	3.44	0.99	0.14
		HP	63	3.81	1.09	0.14
既存製品・サービスの改善, 品揃えの拡充をした	LP	50	3.22	1.00	0.14	
	HP	62	3.55	1.07	0.14	
新しい製品・サービス, 販売手法の開発を行った	LP	50	3.16	1.30	0.18	
	HP	62	3.76	1.22	0.16	
対象市場の変化	既存市場の地理的拡大(国内)を図った	LP	50	2.60	1.14	0.16
		HP	63	3.33	1.26	0.16
	既存市場の地理的拡大(海外)を図った	LP	49	1.67	1.20	0.17
		HP	61	2.05	1.30	0.17
	新しい市場(国内)の開拓に乗り出した	LP	50	3.04	1.11	0.16
		HP	62	3.37	1.20	0.15
新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	LP	50	1.66	1.14	0.16	
	HP	61	2.18	1.36	0.17	
原材料の供給業者の拡大, または絞り込みを行った	LP	50	2.70	1.22	0.17	
	HP	61	3.00	1.29	0.17	
競争優位の源泉	最新鋭の設備を導入し, 生産性, 品質を高めた	LP	50	2.74	1.34	0.19
		HP	61	3.61	1.32	0.17
	オペレーション, 業務の効率化を図った	LP	50	2.94	1.15	0.16
		HP	60	3.73	1.01	0.13
	自社独自の技術・技能の向上に努めた	LP	50	3.24	0.98	0.14
		HP	62	4.02	0.84	0.11
品質改善の手法の導入を行った	LP	50	3.38	1.12	0.16	
	HP	62	3.94	0.90	0.11	
研究開発に力を入れ, 新規技術の開発を行った	LP	50	2.94	1.30	0.18	
	HP	62	3.61	1.08	0.14	
競争戦略の変化	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた	LP	50	3.10	1.15	0.16
		HP	60	3.65	0.94	0.12
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	LP	50	3.30	0.89	0.13
		HP	60	3.87	0.98	0.13
	特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した	LP	50	3.56	0.84	0.12
		HP	60	3.63	1.09	0.14
複数の取引企業との関係構築を目指した	LP	50	3.28	0.83	0.12	
	HP	60	3.47	0.83	0.11	
競合他社と比べて, 製品開発のスピードを高めた	LP	50	2.76	1.04	0.15	
	HP	60	3.50	0.91	0.12	
収益構造の変化	特定の取引企業に依存せず, 収益源の多様化を図った	LP	50	2.94	1.15	0.16
		HP	62	3.48	0.88	0.11
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	LP	50	2.86	0.97	0.14
		HP	62	3.52	0.80	0.10
	新たな販売手法からの収益源を重視した	LP	50	2.30	0.86	0.12
		HP	62	3.03	1.01	0.13
薄利多売を狙った	LP	50	2.22	1.04	0.15	
	HP	62	2.19	0.99	0.13	
利益率を重視した	LP	50	2.98	1.02	0.14	
	HP	62	3.65	0.93	0.12	

それでは、次に HP、LP の 2 つグループ間の平均値の違いについて統計的有意がみられるかどうかをみるために t 検定を行うことにしたい。

表 4-2 HP グループと LP グループの t 検定の結果

	経営革新の中身	2つの母平均の差の検定	
		t 値	有意確率 (両側)
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った	2.125**	0.036
	納期の確実性を高めた	1.908*	0.059
	技術開発, 企画・提案能力の構築に努めた	1.861*	0.065
	既存製品・サービスの改善, 品揃えの拡充をした	1.669*	0.098
	新しい製品・サービス, 販売手法の開発を行った	2.501**	0.014
対象市場の変化	既存市場の地理的拡大(国内)を図った	3.205***	0.002
	既存市場の地理的拡大(海外)を図った	1.576	0.121
	新しい市場(国内)の開拓に乗り出した	1.499	0.137
	新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	2.196**	0.030
	原材料の供給業者の拡大, または絞り込みを行った	1.250	0.214
競争優位の源泉の変化	最新鋭の設備を導入し, 生産性, 品質を高めた	3.421***	0.001
	オペレーション, 業務の効率化を図った	3.811***	0.000
	自社独自の技術・技能の向上に努めた	4.437***	0.000
	品質改善の手法の導入を行った	2.836***	0.006
	研究開発に力を入れ, 新規技術の開発を行った	2.937***	0.003
競争戦略の変化	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた	2.157***	0.007
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	3.148***	0.002
	特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した	0.390	0.697
	複数の取引企業との関係構築を目指した	1.170	0.245
	競合他社と比べて, 製品開発のスピードを高めた	3.974***	0.000
収益構造の変化	特定の取引企業に依存せず, 収益源の多様化を図った	2.832***	0.006
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	3.915***	0.000
	新たな販売手法からの収益源を重視した	4.072***	0.000
	薄利多売を狙った	0.138	0.891
	利益率を重視した	3.613***	0.000

\* p < 0.10    \*\* p < 0.05    \*\*\* p < 0.01

表 4-2 は、HP グループと LP グループについての t 検定を行った結果を示したものである。まず、表 3-2 中に示されている t 値とその数値の右上についている「\*」のマークの意味について説明したい。

t 値は、HP と LP の 2 グループ間の平均値の差を検定した結果を表すものである。つまり、t 値が絶対値で大きくなればなるほど「2 つのグループ間の平均の差があるといえそうな」確率が高くなる、すなわち有意差があるということを示す数値である。しかし、t 値が大きければ、HP、LP の平均値の差が統計的に有意であるとは必ずしもいえないことに注意されたい。つまり、t 値が統計的に有意か否かを明らかにするためには、有意確率を求める必要がある。

有意確率とは、得られた結果の「確からしさ」を表す指標である。たとえば、5%の有意確率とは、2 グループ間の差がないという結論が 5%以下の確率でしか得られないことを意味する。そのため、有意確率は危険率とも呼ばれている。有意確率が 5%よりも 1%の方が、2 グループ間に差があるといえる確率が高くなるということである。

表 4-2 では、有意確率 10%で有意差があるものには\*マークを 1 つ、5%で有意差があるものには\*マークを 2 つ、1%で有意差があるものには\*マークを 3 つ付けている。つまり、表 4-2 中で\*マークがあるものに HP と LP の 2 グループ間の平均値の差が統計的に有意であると認められる。

表 4-2 において統計的に有意差があった項目は 25 項目の内、以下の 19 項目であった。

- 納期の短縮化を図った
- 納期の確実性を高めた
- 技術開発、企画・提案能力の構築に努めた
- 既存製品・サービスの改善、品揃えの拡充をした
- 新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った
- 既存市場の地理的拡大（国内）を図った
- 新しい市場（海外）の開拓に乗り出した
- 最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた
- オペレーション、業務の効率を図った
- 自社独自の技術・技能の向上に努めた
- 品質改善の手法の導入を行った
- 研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った
- より低コストでの製品・サービスの提供に努めた
- より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた
- 競合他社と比べて、製品開発のスピードを高めた
- 特定の取引企業に依存せず、収益源の多様化を図った
- 業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した
- 新たな販売手法からの収益源を重視した
- 利益率を重視した

これら 19 項目と表 4-1 で示した HP と LP との平均値をみると（表 4-3 参照）、すべての項目で HP の平均値が LP の平均値を上回っていた。したがって、これら 19 項目において、HP は LP よりも積極的に経営革新、ビジネスモデル変革に取り組み、高い業績を収めているといえることができる。

表 4-3 HP グループと LP グループの平均値並びに t 検定結果

	経営革新の中身	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
					t 値	有意確率 (両側)
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った	LP	50	3.26	2.125**	0.036
		HP	62	3.71		
	納期の確実性を高めた	LP	50	3.62	1.908*	0.059
		HP	62	3.98		
	技術開発, 企画・提案能力の構築に努めた	LP	50	3.44	1.861*	0.065
		HP	63	3.81		
既存製品・サービスの改善, 品揃えの拡充をした	LP	50	3.22	1.669*	0.098	
	HP	62	3.55			
新しい製品・サービス, 販売手法の開発を行った	LP	50	3.16	2.50**	0.014	
	HP	62	3.76			
対象市場の変化	既存市場の地理的拡大(国内)を図った	LP	50	2.60	3.205***	0.002
		HP	63	3.33		
	新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	LP	50	1.66	2.196**	0.030
		HP	61	2.18		
競争優位の源泉の変化	最新鋭の設備を導入し, 生産性, 品質を高めた	LP	50	2.74	3.421***	0.001
		HP	61	3.61		
	オペレーション, 業務の効率化を図った	LP	50	2.94	3.811***	0.000
		HP	60	3.73		
	自社独自の技術・技能の向上に努めた	LP	50	3.24	4.437***	0.000
		HP	62	4.02		
	品質改善の手法の導入を行った	LP	50	3.38	2.836***	0.006
		HP	62	3.94		
研究開発に力を入れ, 新規技術の開発を行った	LP	50	2.94	2.937***	0.003	
	HP	62	3.61			
競争戦略の変化	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた	LP	50	3.10	2.157***	0.007
		HP	60	3.65		
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	LP	50	3.30	3.148***	0.002
		HP	60	3.87		
	競合他社と比べて, 製品開発のスピードを高めた	LP	50	2.76	3.974***	0.000
		HP	60	3.50		
収益構造の変化	特定の取引企業に依存せず, 収益源の多様化を図った	LP	50	2.94	2.832***	0.006
		HP	62	3.48		
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	LP	50	2.86	3.915***	0.000
		HP	62	3.52		
	新たな販売手法からの収益源を重視した	LP	50	2.30	4.072***	0.000
		HP	62	3.03		
	利益率を重視した	LP	50	2.98	3.613***	0.000
		HP	62	3.65		

\* p < 0.10   \*\* p < 0.05   \*\*\* p < 0.01

具体的にみていこう。顧客への提供価値という観点から、HP は、技術開発に努め、既存製品・サービスのみならず新製品・サービスの開発を行ない、市場を拡大しようと試みていることが分かる。しかし、ここで注意しておきたい点は、顧客への提供価値の変化の 5 項目中、納期の確実性を高めた、技術開発、企画・提案能力の構築に努めた、既存製品・サービスの改善、品揃えの拡充をしたの 3 項目において、HP と LP の平均値の差に統計的有意が認められているが、その際の p 値は 0.10 であるということである。つまり、統計的に有意差が認められているものの、HP、LP の間にそれほど大きな差がみられないということである。そのため、この 3 項目においては、HP、LP ともに着手していると解釈することができる。これら 3 項目の HP、LP の平均値をみると、ともに 3.0 以上と高いことから上記のような解釈は妥当性があるといえるだろう。

また、対象市場の変化という観点からみると、HP は LP よりも国内での市場の拡大を図るとともに、新たな市場を海外に求めていることが分かる。

次に競争優位の源泉の変化という観点から見てみると、オペレーションの効率化を図り、自社独自の技術、新規技術の開発に取り組んでいることが分かる。

また、競争戦略の変化という観点から見てみると、製品開発のスピードを高めるとともに、低

コストあるいは独自性の高い製品・サービスの提供に取り組んでいることが分かる。

最後に、収益構造の変化という観点から見てみると、利益率を重視し、かつ収益源の多様化を図っていることが分かる。

要約すると、HP と LP の最も特徴的な差異は、LP がビジネスモデルの一部の構成要素に着手しているのに対して、HP は、ビジネスモデルの全般において経営革新を行っている点にある。つまり、技術や製品・サービスにおいて独自性を高め、特定企業、あるいは親企業との従来との関係をさらに発展させながら、そこだけに依存するのではなく、収益源の多様化を図ることにより、安定的、あるいは従来以上の成長を図ろうとしているといえるだろう。第 1 章で説明したように、経営革新は、「新製品開発」「新市場開発」（あるいはその両方）というよりも、「ビジネスモデル革新」すなわち、事業の仕組みを変革していくこととして理解できるといえるだろう。

#### 4-3. MP グループの経営革新に関する t 検定

次に、HP と LP の真ん中に位置する MP の経営革新の中身についてみていこう。MP は、平均的な業績をあげているグループとなるが、MP の中でも、HP よりのグループ、つまり、高い業績を収めているグループ「以下、MP (HP)」と、LP よりのグループ、つまり、低い業績にとどまっているグループ「以下、MP (LP)」に分類することができる。そこで、MP (HP)、MP(LP)の経営革新の各項目の平均値をみて（表 4-4 参照）、次に t 検定を行い（表 4-5 参照）、統計的に有意が認められるかどうかを判断してみよう。

表 4-4 は、MP グループを HP、LP に分類し、それらの平均値を示した表である。表 3-4 でピンク色で示している箇所は、MP (HP) よりも MP (LP) の方が平均値が高かった項目である。その項目とは、既存市場の地理的拡大（国内）を図った、既存市場の地理的拡大（海外）を図った、新しい市場（国内）の開拓に乗り出した、競合他社と比べて、製品開発のスピードを高めたの 4 項目である。また、表 3-4 中で青色で示している項目（特定の取引企業に依存せず、収益源の多様化を図った）は、MP (HP)、MP (LP) とともに同じ平均値を示した箇所である。それ以外の項目では、MP (HP) の方が MP (LP) よりも平均値が高かった。

では、これらの平均値の差は統計的に有意が認められるのだろうか。次に MP グループの t 検定を行ってみよう。表 4-5 は、経営革新の 25 項目について MP (HP) と MP (LP) の t 検定を行った結果を示したものである。

表 4-4 MP グループの経営革新の中身に関する統計量

	経営革新の中身	グループ	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った	MP (HP)	44	3.75	0.87	0.13
		MP (LP)	44	3.45	0.85	0.13
	納期の確実性を高めた	MP (HP)	44	3.82	0.81	0.12
		MP (LP)	44	3.45	0.90	0.14
	技術開発, 企画・提案能力の構築に努めた	MP (HP)	44	3.73	1.02	0.15
		MP (LP)	44	3.50	1.13	0.17
既存製品・サービスの改善, 品揃えの拡充をした	MP (HP)	43	3.40	0.98	0.15	
	MP (LP)	44	3.07	1.07	0.16	
新しい製品・サービス, 販売手法の開発を行った	MP (HP)	43	3.51	1.10	0.17	
	MP (LP)	43	2.95	0.97	0.15	
対象市場の変化	既存市場の地理的拡大(国内)を図った	MP (HP)	44	2.86	1.13	0.17
		MP (LP)	44	3.18	1.17	0.18
	既存市場の地理的拡大(海外)を図った	MP (HP)	44	1.93	1.26	0.19
		MP (LP)	43	2.00	1.20	0.18
	新しい市場(国内)の開拓に乗り出した	MP (HP)	44	3.39	1.04	0.16
		MP (LP)	43	3.49	0.88	0.13
新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	MP (HP)	44	2.02	1.36	0.20	
	MP (LP)	42	1.93	1.13	0.18	
原材料の供給業者の拡大, または絞り込みを行った	MP (HP)	44	2.93	1.28	0.19	
	MP (LP)	42	2.55	1.15	0.18	
競争優位の源泉の変化	最新鋭の設備を導入し, 生産性, 品質を高めた	MP (HP)	43	3.40	1.26	0.19
		MP (LP)	43	3.05	1.23	0.19
	オペレーション, 業務の効率化を図った	MP (HP)	43	3.49	0.98	0.15
		MP (LP)	44	3.07	1.00	0.15
	自社独自の技術・技能の向上に努めた	MP (HP)	43	3.65	0.90	0.14
		MP (LP)	44	3.36	0.97	0.15
品質改善の手法の導入を行った	MP (HP)	43	3.49	1.01	0.15	
	MP (LP)	44	3.34	0.94	0.14	
研究開発に力を入れ, 新規技術の開発を行った	MP (HP)	43	3.40	1.07	0.16	
	MP (LP)	43	2.95	1.11	0.17	
競争戦略の変化	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた	MP (HP)	44	3.39	0.97	0.15
		MP (LP)	43	3.05	0.95	0.14
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	MP (HP)	44	3.75	0.92	0.14
		MP (LP)	43	3.56	0.91	0.14
	特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した	MP (HP)	44	3.64	0.89	0.13
		MP (LP)	44	3.50	0.90	0.14
複数の取引企業との関係構築を目指した	MP (HP)	44	3.23	0.91	0.14	
	MP (LP)	44	3.11	0.84	0.13	
競合他社と比べて, 製品開発のスピードを高めた	MP (HP)	44	3.11	0.92	0.14	
	MP (LP)	43	3.14	0.91	0.14	
収益構造の変化	特定の取引企業に依存せず, 収益源の多様化を図った	MP (HP)	44	3.34	0.91	0.14
		MP (LP)	44	3.34	0.89	0.13
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	MP (HP)	44	3.16	0.78	0.12
		MP (LP)	44	3.02	0.95	0.14
	新たな販売手法からの収益源を重視した	MP (HP)	44	2.91	1.01	0.15
		MP (LP)	44	2.57	0.87	0.13
薄利多売を狙った	MP (HP)	44	2.30	1.00	0.15	
	MP (LP)	44	2.20	0.82	0.12	
利益率を重視した	MP (HP)	44	3.52	0.98	0.15	
	MP (LP)	44	3.27	1.00	0.15	



表 4-5 MP グループの t 検定の結果

	経営革新の中身	2つの母平均の差の検定	
		t 値	有意確率 (両側)
顧客への提供価値の変化	納期の短縮化を図った	1.617	0.110
	納期の確実性を高めた	1.986**	0.050
	技術開発, 企画・提案能力の構築に努めた	0.990	0.325
	既存製品・サービスの改善, 品揃えの拡充をした	1.490	0.140
	新しい製品・サービス, 販売手法の開発を行った	2.491***	0.015
対象市場の変化	既存市場の地理的拡大(国内)を図った	1.298	0.198
	既存市場の地理的拡大(海外)を図った	0.258	0.797
	新しい市場(国内)の開拓に乗り出した	0.493	0.623
	新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	0.348	0.728
	原材料の供給業者の拡大, または絞り込みを行った	1.459	0.148
競争優位の源泉の変化	最新鋭の設備を導入し, 生産性, 品質を高めた	1.299	0.197
	オペレーション, 業務の効率化を図った	1.977*	0.051
	自社独自の技術・技能の向上に努めた	1.438	0.154
	品質改善の手法の導入を行った	0.706	0.482
	研究開発に力を入れ, 新規技術の開発を行った	1.876*	0.064
競争戦略の変化	より低コストでの製品・サービスの提供に努めた	1.651	0.102
	より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	0.980	0.330
	特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した	0.713	0.478
	複数の取引企業との関係構築を目指した	0.608	0.545
	競合他社と比べて, 製品開発のスピードを高めた	0.132	0.896
収益構造の変化	特定の取引企業に依存せず, 収益源の多様化を図った	0.000	1.000
	業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	0.736	0.463
	新たな販売手法からの収益源を重視した	1.696*	0.093
	薄利多売を狙った	0.465	0.643
	利益率を重視した	1.189	0.238

\* p < 0.10    \*\* p < 0.05    \*\*\* p < 0.01

表 4-5 から、統計的に有意差が認められた項目は、25 項目の内 5 項目のみであった。その項目とは以下の通りである。

- 納期の確実性を高めた
- 新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った
- オペレーション、業務の効率化を図った
- 研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った
- 新たな販売手法からの収益源を重視した

つまり、これら 5 項目では、MP (HP) は MP (LP) よりも経営革新、ビジネスモデル革新を重視し、取り組んでいるということである。

では次にこれら 5 項目についての平均値と t 検定の結果を示したのが表 4-6 である。

表 4-6 MP グループの平均値並びに t 検定結果

経営革新の中身	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
納期の確実性を高めた	MP (HP)	44	3.82	1.986	0.050**
	MP (LP)	44	3.45		
新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った	MP (HP)	43	3.51	2.491	0.015***
	MP (LP)	43	2.95		
オペレーション、業務の効率化を図った	MP (HP)	43	3.49	1.977	0.051*
	MP (LP)	44	3.07		
研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った	MP (HP)	43	3.40	1.876	0.064*
	MP (LP)	43	2.95		
新たな販売手法からの収益源を重視した	MP (HP)	44	2.91	1.696	0.093*
	MP (LP)	44	2.57		

\*  $p < 0.10$    \*\*  $p < 0.05$    \*\*\*  $p < 0.01$

表 4-6 から、これら 5 項目において、MP (HP) の平均値が MP (LP) のそれよりも高いことが分かる。上記 5 項目に関して、MP (HP) は、MP (LP) よりも、オペレーションの効率化を図るとともに、新規技術の開発に努めることによって独自性を高め、新たな販売手法を構築することによって業績を高めているといえることができるだろう。ただし、ここでも注意したい点は、オペレーション、業務の効率化を図った、研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った、新たな販売手法からの収益源を重視したという 3 項目については、p 値が 0.10 の基準で有意となっていることである。そのため、これら 3 項目においては、MP (LP) も取り組んでいると解釈することができる。

以上、HP グループ、LP グループ、MP グループの t 検定の結果をみてきたが、このようにビジネスモデルという視点から経営革新、事業革新のあり方を捉えてみると、実際に業績の高いグループと低い業績にとどまっているグループでは、採りうる行動にどのような差異があるのかを具体的に捉えることが可能となる。また、低い業績、あるいは平均的な業績にとどまっている企業にとって、どのような事柄に着手すれば、高い業績を収めることができるのかという方向性を示すことが可能となると考えられる。

## 第5章 予備的考察

本章では、前章の t 検定を踏まえた上で、さらに実証分析を試みたい。ただし、本章で行う分析はあくまでも、今回のアンケート調査で得られたデータに依拠して導出された見解であるため、今後の調査において、実際の事例とすり合わせて検討していく余地があると考えられる。しかし、今回の調査で得られたデータから、何らかの傾向性を把握できると考えられるため、予備的考察として本章で取り上げていくこととする。

### 5-1. 因子分析から捉える経営革新の実態

ここでは、本調査で行ったアンケート調査のビジネスモデルの構成要素について、探索的な因子分析を行った。因子分析とは、多変量データから潜在的ないくつかの共通因子を推定する手法である。

ビジネスモデルの視角から、経営革新をどのように行ったのかに関する 25 の質問項目に対し、因子分析を行った。因子抽出法は、最尤法を採用し、因子間の相関関係を考慮して、プロマックス回転を行った。

因子分析を行うにあたり、経営革新の中身に関する質問項目において、因子負荷量が低いものや、両因子に負荷していたため、因子として特定化するのに不十分な項目があった。そこで、本調査では、その分析結果を踏まえて、因子負荷量の絶対量が 0.48 以下のものを除外した上で、再度因子分析を行ない、4 因子が抽出された。その結果を示したものが表 5-1、表 5-2 である。

表 5-1 経営革新の構成要素に関する因子分析結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
自社独自の技術・技能の向上に努めた	0.722	0.027	0.106	0.343
研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った	0.681	0.237	0.186	0.123
より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた	0.668	0.114	0.252	-0.038
技術開発、企画・提案能力の構築に努めた	0.638	0.110	0.146	0.144
新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った	0.587	0.192	0.456	-0.017
新しい市場(海外)の開拓に乗り出した	0.242	0.923	0.016	0.103
既存市場の地理的拡大(海外)を図った	0.123	0.922	0.059	0.077
新たな販売手法からの収益源を重視した	0.197	0.024	0.789	0.167
業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した	0.278	0.009	0.480	0.125
オペレーション、業務の効率化を図った	0.125	0.055	0.141	0.747
最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた	0.096	0.084	0.084	0.662

※注：因子抽出法：最尤法 回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法、0.48 以下の因子負荷量は除外、

表 5-2 抽出された因子の相関行列

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
第1因子	—	0.37	0.51	0.30
第2因子	0.37	—	0.18	0.15
第3因子	0.51	0.18	—	0.22
第4因子	0.30	0.15	0.22	—

表 5-1 は、固有値が 1.000 以上という基準で 4 因子を抽出したことを示すものである。

第 1 因子は、「自社独自の技術・技能の向上に努めた」という項目に対する因子負荷量が 0.722

と最も高く、その他は、「研究開発に力をいれ、新規技術の開発を行った (0.681)」、「より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた (0.668)」、「技術開発、企画・提案能力の構築に努めた (0.638)」、「新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った (0.587)」という因子負荷量であった。そこで、第 1 因子は、独自性の高い技術、製品、サービスを提供することを重視していると解釈できるため、「独自性追及因子」と命名したい。

次いで、第 2 因子は、「新しい市場 (海外) の開拓に乗り出した」が 0.923 と最も高く、次に因子負荷量が高かったのが、「既存市場の地理的拡大 (海外) を図った (0.922)」であった。これらの 2 項目から、既存市場、新しい市場を追求する際に海外市場を重視していることから、第 2 因子を「海外進出重視因子」と命名したい。

第 3 因子は、「新たな販売手法からの収益源を重視した」が 0.789 と因子負荷量が最も高く、次いで因子負荷量が高かったのは「業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した (0.480)」であった。業界の景気に左右されない収益源の確保とは、業界自体の景気が低迷していたとしても、業界特性に左右されないような収益源の確保に努めているかどうかを問うたものである。そのため、これは、新たな収益源の確保と解釈することができる。したがって、第 3 因子は、「収益源の多様化因子」と命名したい。

第 4 因子は、「オペレーション、業務の効率化を図った」が 0.747 と因子負荷量が一番高く、次に高かったのは「最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた (0.662)」であった。第 4 因子として抽出された 2 項目では、業務の効率化を図り (最新鋭の設備導入) 生産性、品質の向上を目指すことが重視されていると解釈できるため、「生産性追求因子」と命名したい。

これまでの議論を要約すると、経営革新に関する因子分析の結果として、①独自性追求因子、②海外進出重視因子、③収益源の多様化因子、④生産性追求因子という 4 因子が抽出された。

また、これら 4 因子がどの程度受容できるかを示す適合度は表 5-3 の通りである。

表 5-3 モデルの適合度

カイ2乗検定			GFI	AGFI	RMSEA
カイ2乗値	自由度	確率			
15.4751	17	0.557	0.9864	0.9472	0.0000

表 5-3 から、カイ 2 乗値が棄却されており、GFI、AGFI とともに 0.9 以上、RMSEA が 0.0000 という結果から、上述した 4 因子から構成されるモデルの適合度は高い、すなわちモデルは正しいということが統計的に裏づけられた<sup>5</sup>。以上のことから、抽出された 4 因子は、モデルとして採択することができるといえる。

<sup>5</sup> カイ 2 乗検定とは、「モデルが正しい」という仮説を検定するものである。分析を行うにあたり、モデルは正しくないという帰無仮説を立てた。一般的には、有意確率 5%未満である場合には、仮説が正しいと統計的に認められる。しかし、表 4-3 では、0.557 であるために仮説は棄却されている。

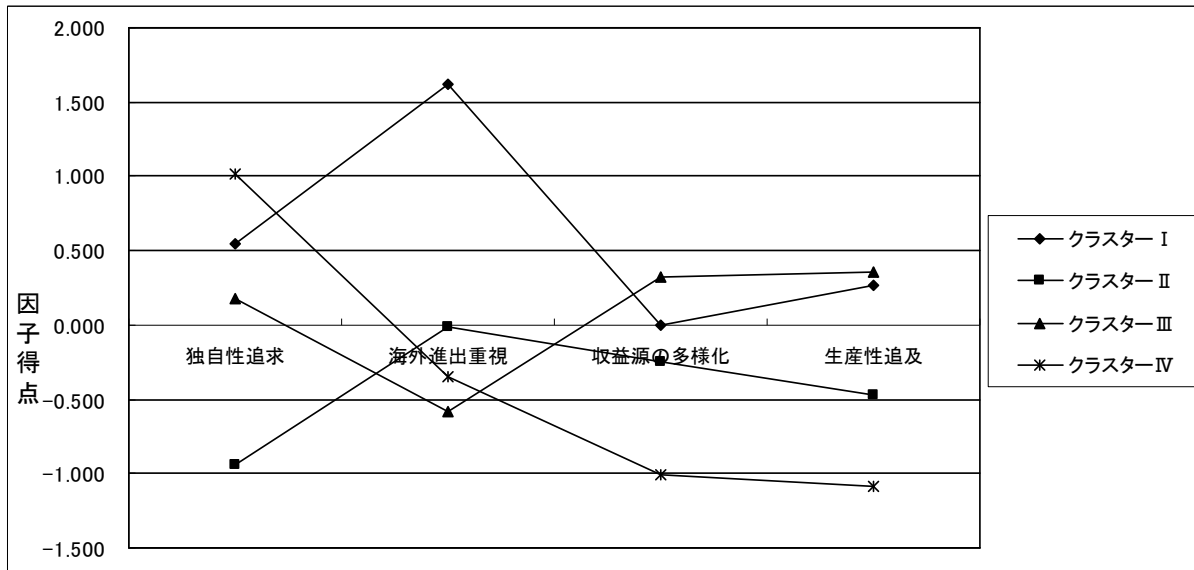
次に GFI (Goodness of Fit Index) とは、適合度であり 1 に近いほど、適合度が高いと考えられている。通常モデルを採択するには、GFI が 0.9 以上であることが 1 つの目安として考えられている (豊田, 1992)。他方、AGFI (Adjusted GFI) とは修正適合度を意味し、1 に近いほど適合度が高いと考えられている。AGFI は、GFI の欠点である自由度に影響される点を修正したものである。

最後に、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) とは、モデルの複雑さによる見かけ上の適合度の上昇を調整する適合度指標の 1 つであり、0.08 以下であれば適合度が高いと考えられている。

## 5-2. 因子得点によるクラスター分析

以上のように、因子分析の結果から、ビジネスモデル（経営革新）は、独自性追求因子、海外進出重視因子、収益源の多様化因子、生産性追求因子の4因子から構成されることが明らかとなった。さらなる知見を得るために、われわれは、因子間の相対的な重要度の差異が何によるものなのかを明らかにするために、抽出された4因子の因子得点によるクラスター分析を行った。その結果、ビジネスモデル（経営革新）を構成する4因子間の相対的な重要度が異なる特徴的な4つのクラスターが抽出された（表5-4参照）。また、各クラスターの度数分布は表5-4の通りである。

表5-4 因子得点によるクラスター分析



※注：クラスター化の方法 ward 法、測定方法：平方ユークリッド距離

表5-5 各クラスターの度数分布表

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 1	36	15.9	18.5	18.5
2	54	23.9	27.7	46.2
3	90	39.8	46.2	92.3
4	15	6.6	7.7	100.0
合計	195	86.3	100.0	
欠損値 システム欠損値	31	13.7		
合計	226	100.0		

クラスター I は、36 社から構成されている。因子間の特徴は、独自性を追及するとともに、生産性をも重視しながら、かつ海外進出をかなり重視していることにある。新たな収益源を確保することはあまり重視されていない。もしくは、既に行っているとも解釈することができる。クラスターの特徴としては、海外進出を非常に高い水準で重視し、独自性、生産性ともに重視していると考えられる。

クラスター II は、54 社から構成されている。因子間の特徴としては、独自性、海外進出、新たな収益源の確保、生産性の追及の全てにおいて、標準を下回る得点を示している。クラスターの特徴としては、各因子をあまり重視していない、つまり、ほとんど特徴がみられない点にあるといえるだ

ろう。

クラスターⅢは、最も大きいクラスターであり、90社から構成されている。因子間の特徴としては、クラスターⅠとは対照的に、海外進出はほとんど重視していないが、それ以外の因子、独自性の追求、新たな収益源の確保、生産性の追及を重視していることにある。クラスターの特徴としては、海外進出への意識は非常に低いが、独自性、生産性を追及し、収益源の多様化を重視していることにある。

クラスターⅣは、15社から構成されている。因子間の特徴は、独自性の追及を非常に高い水準で重視しているが、海外進出や新たな収益源の確保、生産性の追及は非常に低く、ほとんど重視されていない。クラスターの特徴としては、独自性への意識は非常に高く、他社との差異化を図ることを重視しているが、そこに終始しているということが出来る。

### 5-3. 4つのクラスターの業績に関するt検定

以上のクラスター分析から、4つのクラスターが特定化されたが、さらに、これらのクラスターの業績について分析を行ってこよう。まず、クラスターⅠとクラスターⅡをみてみよう（表5-6参照）。

表5-6 クラスターⅠ、クラスターⅡの統計量並びにt検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスターⅠ	35	34.60	3.808	0.000***
	クラスターⅡ	53	29.80		

\* p < 0.10   \*\* p < 0.05   \*\*\* p < 0.01

表5-6から、クラスターⅠとクラスターⅡでは、クラスターⅠの平均値がクラスターⅡのそれを上回っていることが分かる。この平均値の差が統計的に有意であるか否かをみるために、クラスターⅠとクラスターⅡでt検定を行った。クラスターⅠとクラスターⅡでは統計的に有意差（p < 0.01）があることが分かる。つまり、クラスターⅠの方がクラスターⅡよりも高い業績を収めているということが統計的に認められたということである。

次に、クラスターⅠとクラスターⅢをみてみよう（表5-7参照）。

表5-7 クラスターⅠ、クラスターⅢの統計量並びにt検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスターⅠ	35	34.60	1.474	0.143
	クラスターⅢ	85	33.05		

\* p < 0.10   \*\* p < 0.05   \*\*\* p < 0.01

表5-7から、クラスターⅠとクラスターⅢでは、クラスターⅠの方が高い平均値を示しているが、t検定の結果をみてみると、平均値の差に統計的な有意差は認められなかった。

次にクラスターⅠとクラスターⅣについてみてみよう（表5-8参照）。

表 5-8 クラスタ I、クラスタ IV の統計量並びに t 検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスタ I	35	34.60	2.143	0.037**
	クラスタ IV	14	30.79		

\*  $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

表 5-8 から、クラスタ I の方がクラスタ IV の平均値を上回っていることが分かる。また、t 検定の結果をみてみると、クラスタ I とクラスタ IV の平均値の差に統計的有意差が認められていることが分かる ( $p < 0.05$ )。

次にクラスタ II とクラスタ III をみてみよう (表 5-9 参照)。

表 5-9 クラスタ II とクラスタ III の統計量並びに t 検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスタ II	53	29.77	3.413	0.001***
	クラスタ III	85	33.04		

\*  $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

表 5-9 から、クラスタ III の方がクラスタ II の平均値を上回っていることが分かる。また、t 検定の結果をみてみると、クラスタ II とクラスタ III の平均値の差に統計的有意差が認められていることが分かる ( $p < 0.01$ )。

次に、クラスタ II とクラスタ IV をみてみよう (表 5-10 参照)。

表 5-10 クラスタ II とクラスタ IV の統計量並びに t 検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスタ II	53	29.77	0.563	0.575
	クラスタ IV	14	30.78		

\*  $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

表 5-10 から、クラスタ IV の方がクラスタ II よりも高い平均値を示していることが分かる。しかし、t 検定の結果をみてみると、クラスタ IV とクラスタ II の平均値の差には統計的な有意差が認められなかった。

最後にクラスタ III とクラスタ IV についてみてみよう (表 5-11 参照)。

表 5-11 クラスタ III とクラスタ IV の統計量並びに t 検定結果

	グループ	N	平均値	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
業績の合計得点	クラスタ III	85	33.05	1.497	0.138
	クラスタ IV	14	30.79		

\*  $p < 0.10$  \*\*  $p < 0.05$  \*\*\*  $p < 0.01$

表 5-11 から、クラスターⅢの方がクラスターⅣよりも高い平均値を示していることが分かる。しかし、クラスターⅢとクラスターⅣの平均値の差には統計的な有意差は認められなかった。

要約すると、クラスター間の平均値の差に統計的有意差が認められたものは、クラスターⅠ > クラスターⅡ、クラスターⅠ > クラスターⅣ、クラスターⅢ > クラスターⅡの 3 つであった。クラスターⅠは、クラスターⅡ、クラスターⅣよりも大きく、クラスターⅢはクラスターⅡよりも大きいことから、業績の合計点の良い順に並べると、クラスターⅠ > クラスターⅢ > クラスターⅣ > クラスターⅡとなる。

これらのことから、4 つのクラスターの中でも、クラスターⅠが高業績を収めていることが分かる。次にまた、4 つのクラスターの中で最も業績が低いのはクラスターⅡであることも分かった<sup>6</sup>。

---

<sup>6</sup> クラスター1 とクラスター2 について経営革新の中身について t 検定を行った。その結果、特定の取引企業との顧客関係構築を目指したという項目以外で平均値の差に統計的有意差が認められた。



## まとめ

### 調査結果の概要

以上、本調査では、経営革新をビジネスモデル革新と再定義し、その実態について検討してきた。定量的調査の分析結果から、本調査の目的であった経営革新をビジネスモデル革新として捉えることの有効性が確認された（表1参照）。

表1 t検定の結果

構成要素	HP, LPグループにおける違い
①顧客への提供価値	以下の項目以外、ほとんど違いがみられなかった(HP, LPともに着手している)。 ・納期の短縮化を図っている。 ・新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った。
②対象市場の変化	・既存市場の地理的拡大(国内)を図った。 ・新しい市場(海外)の開拓に乗り出した。
③競争優位の源泉の変化	・最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた。 ・オペレーション、業務の効率化を図った。 ・自社独自の技術・技能の向上に努めた。 ・品質改善の手法の導入を行った。 ・研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った。
④競争戦略の変化	・より低コストでの製品・サービスの提供に努めた。 ・より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた。 ・競合他社と比べて、製品開発のスピードを高めた。
⑤収益構造の変化	・特定の取引企業に依存せず、収益源の多様化を図った。 ・業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した。 ・新たな販売手法からの収益源を重視した。 ・利益率を重視した。

注：分析手順について

経営革新の成果によるグループ間の比較を行うために、①合計スコアの算出【成果変数：10項目、5点尺度】、②平均値の算出(32.5)、③グループ分け【HP：High Performer(35.4以上)、MP：Middle Performer(29.6～35.4)、LP：Low Performer(29.6以下)、グループ間比較(t検定、有意確率5%)】を行った。

表1は、HPグループとLPグループのt検定の結果で、特に違いがみられた項目( $p < 0.01$ 、 $p < 0.05$ )を示したものである。

①の顧客への提供価値の5項目については、納期の短縮化を図った( $p < 0.05$ )、新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った( $p < 0.05$ )という項目以外では、HPグループ、LPグループともに着手していることが分かった。他の4項目(対象市場の変化、競争優位の源泉、競争戦略の変化、収益構造の変化)については、ほとんどが( $p < 0.01$ )で平均値の差に統計的有意が認められた。

つまり、t検定を行った結果、LPグループが一部の構成要素に着手する傾向があるのに対して、HPグループは、複数の構成要素にまたがり全体的に着手していることが分かった。つまり、ビジネスモデル全体の革新に取り組むことが高業績に繋がっていることが明らかとなった。

また、予備的考察として因子分析を実施した。因子分析の結果から、4因子を特定化することができた。それは、①独自性追求因子、②海外進出重視因子、③収益源の多様化因子、④生産性追及因子である。これらの因子分析に基づき、クラスター分析を行った結果、最も業績がよかったグループでは、海外進出を非常に重視し、独自性の追及、収益源の多様化、生産性の追及を重視している傾向があることが分かった。また、調査からの発見事実として、海外展開については、アンケートの海外展開に関する質問への回答数は少なく、単純集計でも平均値が低かったが、海外進出を重視して

いる企業が高業績を収めているということであった。

### 今後の課題

以上の調査結果から、経営革新をビジネスモデル革新として捉えることの重要性を指摘することができる。つまり、低い業績にとどまっている企業、また平均的な業績を収めている企業において、どのようにビジネスモデル革新に着手すれば、よりよい業績を収めることができるのかといった具体的な指標を提示することが可能となる。

また、高業績を収めている企業では、ビジネスモデル全体にわたって改革していた。さらに、その中でも、海外進出を重視している企業は良好な業績を収めていることも分かった。

しかし、今回の調査から得られた結果は、あくまでも定量的調査から得られたデータから読み取れる傾向性であり、尼崎市の実態を適切に反映した解釈であるかどうかは現段階では何ともいえないのが本調査の限界点である。そのため、今後の課題として、インタビュー調査を行い、今回得られた結果が尼崎市に立地する製造事業所において適切な解釈であるかを補完していく必要があるだろう。そこで、来年度の特定期間調査では、本調査から明らかとなった高業績を収めている企業を中心にインタビュー調査を行い、尼崎市に立地する製造事業所の実態の解明に努めていきたい。

## 付属資料(アンケート調査票)

# 尼崎製造業の経営革新のための企業行動に関する調査

平成 18 年度 特定経済動向調査 (尼崎市)

貴事業所の概要についてお伺いいたします。

※問 1、問 2 では貴事業所の立場からご回答ください。

問 1. 貴事業所の業種についてお伺いいたします。下記の表で該当する項目に○印を付けてください。  
(○印はいくつでも)

- |               |             |                |
|---------------|-------------|----------------|
| 1. 木材・木製品     | 8. 鉄鋼業      | 15. 食料品        |
| 2. パルプ・紙・紙加工品 | 9. 非鉄金属     | 16. 衣服・その他繊維製品 |
| 3. 石油製品・石炭製品  | 10. 金属製品    | 17. 家具・装備品     |
| 4. プラスチック製品   | 11. 一般機械器具  | 18. 出版・印刷関連産業  |
| 5. 窯業・土石製品    | 12. 電気機械器具  | 19. その他製造業     |
| 6. 化学工業       | 13. 輸送用機械器具 |                |
| 7. ゴム製品       | 14. 精密機械器具  |                |

問 2. 貴事業所の設立年、事業所の従業員数・売上高について下記の欄にご記入ください。

設立年： \_\_\_\_\_ 年      従業員数： \_\_\_\_\_ 人      売上高： \_\_\_\_\_ 億円

貴社の市場・競争環境についてお伺いいたします。

問 3. 貴社の主たる事業(売上の一番大きな事業)の市場の状況についてお伺いいたします。当てはまる番号にそれぞれ 1 つずつ ○印を付けてください。

①市場の規模はどの程度ですか。

- |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 5 億円未満   | 2. 10 億円未満  | 3. 100 億円未満 |
| 4. 500 億円未満 | 5. 500 億円以上 |             |

②最近(ここ 3 年程度)の市場の成長率は何%くらいですか？

- |           |              |          |
|-----------|--------------|----------|
| 1. マイナス成長 | 2. 成長年率 0～5% | 3. 6～10% |
| 4. 11～20% | 5. 21%以上     |          |

③競争状態はどうですか。

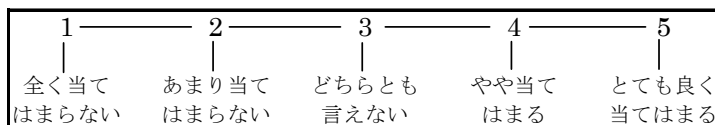
- |            |            |             |
|------------|------------|-------------|
| 1. 貴社による独占 | 2. 数社による寡占 | 3. 多数の企業が競合 |
|------------|------------|-------------|

貴社の経営革新の実態についてお伺いいたします。

問 4. 貴社が最も大きく経営革新を図った時期についてお伺いいたします。該当する項目に○印を 1 つ 付けてください。

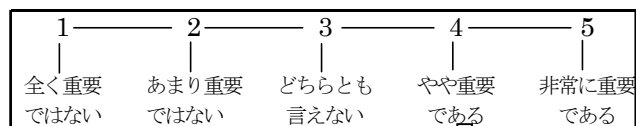
- |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 1984 年以前    | 2. 1985～1990 年 | 3. 1991～1995 年 |
| 4. 1996～2000 年 | 5. 2001 年以降    |                |

問 5. 貴社の行った経営革新の具体的な中身についてお伺いいたします。以下の項目で当てはまる程度を表す数字に○印を付けてください。



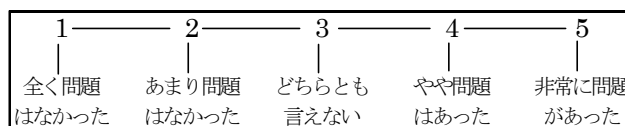
質問項目		回答記入欄
(例) ① 納期の短縮化を図った。 記入例⇒		1-2-3- <b>4</b> -5
顧客への提供価値の変化	① 納期の短縮化を図った。	1-2-3-4-5
	② 納期の確実性を高めた。	1-2-3-4-5
	③ 技術開発、企画・提案能力の構築に努めた。	1-2-3-4-5
	④ 既存製品・サービスの改善、品揃えの拡充をした。	1-2-3-4-5
	⑤ 新しい製品・サービス、販売手法の開発を行った。	1-2-3-4-5
対象市場の変化	① 既存市場の地理的拡大（国内）を図った。	1-2-3-4-5
	② 既存市場の地理的拡大（海外）を図った。	1-2-3-4-5
	③ 新しい市場（国内）の開拓に乗り出した。	1-2-3-4-5
	④ 新しい市場（海外）の開拓に乗り出した。	1-2-3-4-5
	⑤ 原材料の供給業者の拡大、または絞込みを行った。	1-2-3-4-5
競争優位の源泉	① 最新鋭の設備を導入し、生産性、品質を高めた。	1-2-3-4-5
	② オペレーション、業務の効率化を図った。	1-2-3-4-5
	③ 自社独自の技術・技能の向上に努めた。	1-2-3-4-5
	④ 品質改善の手法の導入を行った。	1-2-3-4-5
	⑤ 研究開発に力を入れ、新規技術の開発を行った。	1-2-3-4-5
競争戦略の変化	① より低コストでの製品・サービスの提供に努めた。	1-2-3-4-5
	② より独自性の高い製品・サービスの提供に努めた。	1-2-3-4-5
	③ 特定の取引企業との顧客関係の強化を目指した。	1-2-3-4-5
	④ 複数の取引企業との関係構築を目指した。	1-2-3-4-5
	⑤ 競合他社と比べて、製品開発のスピードを高めた。	1-2-3-4-5
収益構造の変化	① 特定の取引企業に依存せず、収益源の多様化を図った。	1-2-3-4-5
	② 業界の景気に左右されない収益源の確保を目指した。	1-2-3-4-5
	③ 新たな販売手法からの収益源を重視した。	1-2-3-4-5
	④ 薄利多売を狙った。	1-2-3-4-5
	⑤ 利益率を重視した。	1-2-3-4-5

問 6. 経営革新を図った理由についてお伺いたします。以下の項目で当てはまる程度を表す数字に○印をつけてください。



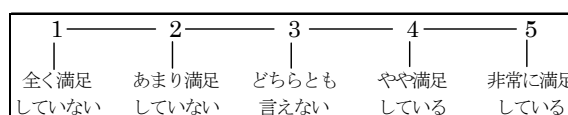
質問項目	回答記入欄
①既存事業はうまくいっていたが更なる発展を目指した。	1-2-3-4-5
②既存事業はうまくいっていたが行き詰まり感を抱いた。	1-2-3-4-5
③複数の収入源となる事業を構築し、脱下請けを目指した。	1-2-3-4-5
④自社の製品・技術の独自性の強化を目指した。	1-2-3-4-5
⑤親企業、取引企業からの要請があった。	1-2-3-4-5

問 7. 経営革新を図った際の問題点についてお伺いたします。以下の項目で当てはまる程度を表す数字に○印を付けてください。



質問項目	回答記入欄
①社内の人材不足	1-2-3-4-5
②有益な情報の入手	1-2-3-4-5
③技術的な問題	1-2-3-4-5
④資金調達	1-2-3-4-5
⑤既存取引企業との関係	1-2-3-4-5
⑥新規顧客の開拓	1-2-3-4-5

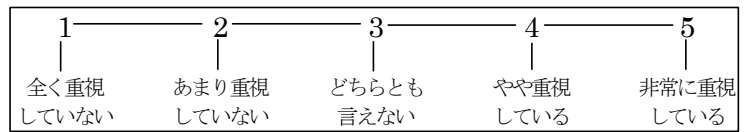
問 8. 経営革新を図られた後の成果についてお伺いたします。以下の項目で、当てはまる程度を表す数字に○印を付けてください。



質問項目	回答記入欄
①企業の自立度の向上	1-2-3-4-5
②新市場の開拓	1-2-3-4-5
③新規顧客の開拓・仕入先の拡大	1-2-3-4-5
④売上の向上	1-2-3-4-5
⑤独自技術の拡大・新規技術の開発(技術開発)	1-2-3-4-5
⑥生産コストの削減	1-2-3-4-5
⑦企業規模の拡大	1-2-3-4-5
⑧経営の安定化	1-2-3-4-5
⑨スムーズな世代交代	1-2-3-4-5
⑩従業員の士気の向上	1-2-3-4-5

海外展開(海外取引・海外進出)についてお伺いたします。

問 9. 海外展開の中身についてお伺いたします。以下のそれぞれの項目で、**現在**と**今後**について当てはまる程度を表す数字に○印を付けてください。  
 ※現在行っていない場合や今後行う予定がない場合にはそれぞれ「1」に○印をつけてください。



質問項目	回答記入欄	回答記入欄
	【現在】	【今後】
(例) ① 商社・親会社を通じた取引 <span style="float:right">記入例⇒</span>	1- <input checked="" type="radio"/> 2-3-4-5	1-2-3- <input checked="" type="radio"/> 4-5

海外取引の中身	① 商社・親会社を通じた取引	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	② 現地企業との技術提携	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	③ 自社技術の海外企業への販売	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	④ 現地企業への生産委託加工	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	⑤ 海外企業からの部品(原材料)調達	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

海外進出の中身	① 新規企業設立(現地企業との合弁)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	② 新規企業設立(現地企業の買収)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	③ 新規企業設立(自己資本による現地法人)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	④ 海外事業所(製造、販売機能)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
	⑤ 海外事業所(研究開発機能)	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

問 10. 貴社が対象としている市場について該当する項目に○印を付けてください。

(○印はいくつでも)

1. アメリカ	5. 韓国	9. ベトナム
2. インド	6. タイ	10. 香港
3. インドネシア	7. 台湾	11. その他の東南アジア( )
4. EU	8. 中国	12. その他( )

アンケートは以上です。[ご多忙の中、ご協力いただき誠にありがとうございました。]

ご回答いただきました内容については、すべて統計データとして処理いたしますが、差し支えなければ、以下の項目についてもご記入いただければ幸いです。

貴社名	
回答者名・役職	
電話番号	( ) -

