

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.130

平成 28 年 12 月

中小企業の成長要因
～グッドカンパニー大賞受賞企業の分析～

公益社団法人中小企業研究センター

はじめに

我が国経済は、2012 年頃から企業活動の活発化や雇用環境の改善が進み、リーマン・ショックや東日本大震災による落ち込みから回復傾向にあります。新興国経済の停滞や原油価格下落の影響でデフレからの脱却は遅れているものの、2015 年度の実質 GDP 成長率は年平均でプラスになっており、2014 年 4 月の消費税率引き上げ後のマイナス成長から持ち直しました。

しかし、近年の緩やかな景気回復局面においても、我が国中小企業の経営状況は必ずしも良好とは言えません。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より規模別に業況判断 DI を確認すると、2012 年末頃から大企業で業況改善が見られる一方、中小企業では業況回復が鈍くなっています。企業数を見ると、2009 年には 420.1 万社存在した中小企業も、2012 年には 385.3 万社、2014 年には 380.9 万社にまで減少しています。

一方、従業者数では、全体の約 7 割を中小企業が占めているなど、依然として中小企業は我が国経済の重要な担い手であり、中小企業の回復・発展なくしては日本経済の今後の伸展は難しいと考えられます。

以上のような問題意識の下、成長を遂げた企業が行ってきた取組を類型化することで、中小企業の今後の発展に資する方策を抽出することができると考え、本調査研究を実施いたしました。

当センターでは 1967 年度より、全国の中小企業の中から経済的、社会的に優れた成果をあげている企業に「グッドカンパニー大賞」を贈り顕彰してまいりました。当事業は我が国を代表する中小企業向けの表彰事業であり、受賞した企業の多くは規模、質の両面において今日まで成長を遂げてきております。本調査研究では、主に受賞企業の分析を通じて、中小企業の成長要因と考えられる取組を明らかにしています。

本報告書が中小企業各社及び関係者の皆様のご参考となれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりインタビューにご協力いただいた皆様に、改めて御礼申し上げます。

平成 28 年 12 月

公益社団法人中小企業研究センター
理事長 前田 晃伸

目次

調査概要	2
1. 調査の目的	2
2. 調査方法	3
第1章 我が国企業の中長期的動向・特徴	5
1. 企業数・常用雇用者数・売上高・付加価値額の時系列推移	5
(1) 業種別	5
(2) 企業規模別（全産業）	9
(3) 企業規模別（製造業）	13
2. 我が国中小企業における国内外でのシェア確保の状況	17
(1) 地域別	17
(2) 従業員規模別	19
(3) 分野別	20
第2章 成長企業の取組に関するアンケート	21
1. アンケート実施要領	21
2. 回答企業の属性	22
3. アンケート集計結果	23
4. アンケート集計結果のまとめ	70
第3章 グッドカンパニー大賞受賞企業の分析	73
1. グッドカンパニー大賞の概要	73
2. 本章の要旨	75
3. 財務データ分析による受賞企業の成長性	77
4. 受賞企業のアンケート集計結果	82
5. 企業インタビュー調査結果	110
6. 受賞企業分析のまとめ	194
第4章 企業成長のために有効と考えられる取組	210
参考文献一覧	215
資料編（アンケート調査票）	

調査概要

1. 調査の目的

長らく中小企業は、雇用機会の創造や地域経済の担い手など多様な役割を果たしながら我が国経済の根幹を支えてきた。現在も、中小企業は、我が国企業約 382 万社のうち 99.7%、従業員数ベースでは全体の約 7 割、売上高ベースでは全体の約 5 割を占めるなど高いプレゼンスを発揮している。2015 年 9 月には、政府から名目 GDP600 兆円を目指すことが掲げられるなど、我が国経済において中小企業の果たす役割はますます大きくなっているものと考えられる。

しかし、近年の中小企業を取り巻く経済環境は、グローバル化の急速な展開や、少子高齢化、過疎化・都市の一極集中など構造変化が激しく、大企業と比較して経営資源が不足している中小企業にとって、この変化に対応しながら良好な経営を保つことは決して容易ではない状況にある。

翻って、我が国中小企業の歴史を見ると、オイルショックやバブル崩壊、リーマン・ショックなど、我が国が経済的な難局を迎えた際も、時代の潮流に合わせて経営を行い、我が国を代表とする大企業となった例や、中小企業としてあり続けながら高い競争力を誇り大きな世界シェアを獲得している例には枚挙に暇がない。こうした中小企業の成長要因や競争力の要因を明らかにすることは、今後、中小企業が成長の原動力や雇用創出の担い手等の役割を果たしていく上での参考として有益なものと考えられる。

経済的、社会的に優れた中小企業を対象とした「グッドカンパニー大賞」の受賞企業においても、中小企業から従業員数が 6 万人を超える大企業に成長した例、積極的に海外展開を図り世界で高い競争力を誇っている例、地域に根差した事業を展開し地域経済を支える主体となっている例等、多くの企業が目覚ましい発展を遂げている。

そこで、本調査研究では、我が国企業の売上高等の中長期的な推移を確認した上で、企業へのアンケート調査及び「グッドカンパニー大賞」受賞企業へのインタビュー調査から、企業成長や他社との差別化の源泉を明らかにし、我が国中小企業の成長に効果的と考えられる取組について分析を行った。

2. 調査方法

(1) 文献・資料調査

政府統計から、我が国企業の企業数、売上高等の中長期的な推移を確認した。また、既存資料から、国内外で高いシェアを確保している企業について整理を行った。

(2) アンケート調査

グッドカンパニー大賞受賞企業を含む企業 2,500 社を対象としてアンケート調査を実施した。

(3) インタビュー調査

過去にグッドカンパニー大賞を受賞した企業 13 社に対してインタビュー調査を実施した。

第1章 我が国企業の中長期的動向・特徴

第1章では、我が国企業の業種別及び企業規模別の企業数、常用雇用者数、売上高、付加価値額の推移を確認する。企業規模別の分析では、対象を製造業の企業に限定した分析も行う。また、国内外で高いシェアを確保している中小企業についても整理を行う。

1. 企業数・常用雇用者数・売上高・付加価値額の時系列推移

(1) 業種別

①企業数

全産業の企業数合計は、1981年は142.6万社、1986年は132.0万社、1991年は155.0万社、2001年は160.6万社、2014年は172.9万社と、1981年から1986年にかけて減少したものの、1986年から2014年まで増加している。1981年と2014年の業種別企業数の全体に占める割合を比較すると、製造業の割合は20.1%から15.6%と4.5ポイント低下している。また、卸売・小売業は、1981年及び2014年においてともに最大割合を占めているものの、48.4%から25.9%へと22.5ポイント低下している。一方で、サービス業の割合は12.9%から23.8%と10.9ポイント上昇している。2014年より飲食店が卸売・小売業からサービス業に分類されたため、単純比較はできないが、企業数全体に占める製造業及び小売・卸売業の割合が低下する一方で、サービス業の割合が上昇している。

図表1-1 企業数の推移（全産業）

(単位：社)

業種	1981年	1986年	1991年	2001年	2014年
製造業	286,948	304,351	337,578	297,614	270,509
	20.1%	23.1%	21.8%	18.5%	15.6%
建設業	166,104	194,173	250,901	299,340	303,805
	11.6%	14.7%	16.2%	18.6%	17.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	232	307	352	536	1,019
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
運輸・通信業・情報通信業	39,240	44,023	50,130	56,593	98,739
	2.8%	3.3%	3.2%	3.5%	5.7%
卸売・小売業	690,417	534,595	584,956	568,616	448,343
	48.4%	40.5%	37.7%	35.4%	25.9%
金融・保険業	9,002	13,030	14,997	16,907	23,971
	0.6%	1.0%	1.0%	1.1%	1.4%
不動産業	49,976	62,989	88,540	96,082	171,183
	3.5%	4.8%	5.7%	6.0%	9.9%
サービス業	184,562	166,198	222,804	269,977	411,735
	12.9%	12.6%	14.4%	16.8%	23.8%
合計	1,426,481	1,319,666	1,550,258	1,605,665	1,729,304
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(注) 表中上欄は企業数(株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社等の数)の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、公務及びその他の産業は除く。

1981年は保険媒介代理業、保険サービス業、通信業、水道業、熱供給業を「その他の産業」に分類。

1986～2001年は飲食店を「卸売・小売業」に分類、2014年は「サービス業」に分類。

出所：総務省「経済センサス基礎調査(事業所・企業統計調査)」

②常用雇用者数

全産業における企業の常用雇用者数の合計は、1986年は2,583万人、2001年は3,377万人、2014年は4,784万人と、1986年から2014年にかけて約2倍に増加している。1986年と2014年の業種別常用雇用者数の全体に占める割合を比較すると、1986年時点で最大の割合を占めていた製造業は、38.3%から19.3%と19.0ポイント低下している。一方、サービス業は10.1%から40.5%と30.4ポイント上昇している。2014年より飲食店が卸売・小売業からサービス業に分類されたことを考慮しても、常用雇用者数全体に占めるサービス業の割合は大きく伸びており、2014年には他業種と比較して最も割合が高くなっている。

図表 1－2 常用雇用者数の推移（全産業）

（単位：人）

業種	1986年	2001年	2014年
製造業	9,889,524	9,960,231	9,214,123
	38.3%	29.5%	19.3%
建設業	2,592,015	3,317,369	2,882,105
	10.0%	9.8%	6.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	200,835	217,638	198,397
	0.8%	0.6%	0.4%
運輸・通信業・情報通信業	2,240,203	2,952,689	4,389,075
	8.7%	8.7%	9.2%
卸売・小売業	6,682,847	9,662,033	9,443,912
	25.9%	28.6%	19.7%
金融・保険業	1,339,971	1,134,980	1,414,519
	5.2%	3.4%	3.0%
不動産業	281,844	482,153	934,445
	1.1%	1.4%	2.0%
サービス業	2,603,430	6,044,471	19,366,438
	10.1%	17.9%	40.5%
合計	25,830,669	33,771,564	47,843,014
	100.0%	100.0%	100.0%

（注）表中上欄は常用雇用者数の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業公務及びその他の産業は除く。

1981年は保険媒介代理業、保険サービス業、通信業、水道業、熱供給業を「その他の産業」に分類。

1986～2001年は飲食店を「卸売・小売業」に分類、2014年は「サービス業」に分類。

出所：総務省「経済センサス基礎調査（事業所・企業統計調査）」

③売上高

全産業における企業の売上高の合計は、1961 年は 50 兆円、1991 年は 1,494 兆円、2001 年は 1,371 兆円、2014 年は 1,475 兆円と、1961 年から 1991 年にかけて 30 倍程度増加したが、その後はほぼ横ばいとなっている。1961 年と 2014 年の業種別売上高の全体に占める割合を比較すると、製造業は 37.1%から 27.5%と 9.6 ポイント低下している。また、卸売・小売業は、1981 年及び 2014 年においてともに最大割合を占めているものの、51.6%から 36.3%へと 15.3 ポイント低下している。その一方で、サービス業の割合は 1.6%から 11.0%へと 9.4 ポイント上昇している。1991 年と 2014 年を比較すると、製造業及び卸売・小売業の割合の低下幅は 0.9 ポイント、6.4 ポイント、サービス業の割合の上昇幅は 2.6 ポイントと小幅になっている。

売上高全体に占める製造業及び卸売・小売業の割合は、ともに各年ともサービス業の割合を上回っているものの、1991 年以降は緩やかに低下していることが分かる。一方で、1991 年と 2014 年のサービス業の割合を比較すると、わずかに上昇している。

図表 1－3 売上高の推移（全産業）

（単位：百万円）

業種	1961 年	1991 年	2001 年	2014 年
製造業	18,551,201	424,683,405	382,858,376	405,082,426
	37.1%	28.4%	27.9%	27.5%
建設業	2,467,228	158,978,163	139,353,666	128,514,826
	4.9%	10.6%	10.2%	8.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	703,066	16,681,973	18,984,869	28,071,415
	1.4%	1.1%	1.4%	1.9%
運輸・通信・情報通信業	1,520,123	93,077,966	114,041,567	147,325,763
	3.0%	6.2%	8.3%	10.0%
卸売・小売業	25,836,155	637,055,514	527,624,897	534,690,806
	51.6%	42.7%	38.5%	36.3%
不動産業・物品賃貸業	148,240	37,586,261	31,858,207	69,154,447
	0.3%	2.5%	2.3%	4.7%
サービス業	808,102	125,584,758	155,918,168	161,821,399
	1.6%	8.4%	11.4%	11.0%
合計	50,034,115	1,493,648,040	1,370,639,750	1,474,661,082
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

（注）表中上欄は売上高の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、金融・保険業、公務及びその他の産業は除く。

1961～2001 年は「物品賃貸業」をサービス業として分類。

出所：財務省「法人企業統計調査」

④付加価値額

全産業における企業の付加価値額の合計は、1961 年は 7.4 兆円、1991 年は 273.3 兆円、2001 年は 264.8 兆円、2014 年は 285.7 兆円と、売上高と同様、1961 年から 1991 年までは増加しているが、その後は横ばいとなっている。各年の合計に占める製造業の割合は、1961 年の 59.0%から 2014 年の 26.8%にかけて 32.2 ポイントの大幅低下となっているのに対し、サービス業では 3.1%から 21.0%へと 17.9 ポイント上昇している。しかし、1991 年と 2014 年を比較すると、製造業の割合の低下幅は 7.9 ポイントであり、サービス業の割合の上昇も 8.6 ポイントにとどまっている。付加価値額全体に占める製造業の割合は、各年ともサービス業を含む全ての業種の割合よりも高いものの、1991 年以降は緩やかに低下している。一方で、サービス業の割合は、1991 年以降、緩やかに上昇している。

図表 1－4 付加価値額の推移（全産業）

（単位：百万円）

業種	1961 年	1991 年	2001 年	2014 年
製造業	4,388,207	94,734,031	81,870,596	76,583,703
	59.0%	34.7%	30.9%	26.8%
建設業	473,600	30,733,657	29,848,940	25,907,665
	6.4%	11.2%	11.3%	9.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	269,762	5,510,405	6,027,395	4,028,923
	3.6%	2.0%	2.3%	1.4%
運輸・通信・情報通信業	647,552	36,652,401	34,323,466	42,307,808
	8.7%	13.4%	13.0%	14.8%
卸売業・小売業	1,350,360	60,779,602	58,320,578	56,895,984
	18.2%	22.2%	22.0%	19.9%
不動産業・物品賃貸業	75,832	11,023,806	10,563,664	20,082,760
	1.0%	4.0%	4.0%	7.0%
サービス業	230,423	33,843,061	43,803,200	59,845,308
	3.1%	12.4%	16.5%	21.0%
合計	7,435,736	273,276,963	264,757,839	285,652,151
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

（注）表中上欄は付加価値額の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、金融・保険業、公務及びその他の産業は除く。

1961～2001 年は「物品賃貸業」をサービス業として分類。

出所：財務省「法人企業統計調査」

(2) 企業規模別（全産業）

① 企業数

全産業の企業数を常用雇用者規模別に見ると、1981年から2014年にかけて、あらゆる規模の企業数が増えている一方、各年ともに、企業数全体の99%以上が常用雇用者数299名以下の中小企業となっている。一方、常用雇用者数300名以上の企業数が全体に占める割合は0.7～0.8%と小さく、全体と比較して変化も少ない。ほとんどの企業は、依然、中小企業に分類されることが分かる。

企業数全体に占める割合が最も高いのは常用雇用者0～4名の企業で、各年とも5割前後となっている。全体に占める割合を1981年と2014年で比較すると、常用雇用者数0～4名の企業は49.3%から56.8%へと7.5ポイント上昇しているが、その他の規模の企業では、常用雇用者数300～999名及び2,000～4,999名の企業を除き、各規模の企業で割合が低下または横ばいとなっている。

図表1－5 常用雇用者規模別の企業数の推移（全産業）

（単位：社）

常用雇用者規模	1981年	1986年	1991年	2001年	2014年
0～4人	702,905	626,358	776,367	824,258	981,409
	49.3%	47.5%	50.1%	51.3%	56.8%
5～9人	297,591	288,605	321,982	327,059	298,164
	20.9%	21.9%	20.8%	20.4%	17.2%
10～19人	203,527	192,626	215,337	216,850	207,310
	14.3%	14.6%	13.9%	13.5%	12.0%
20～29人	77,212	72,867	80,821	81,454	80,123
	5.4%	5.5%	5.2%	5.1%	4.6%
30～49人	62,574	59,742	65,411	65,623	66,946
	4.4%	4.5%	4.2%	4.1%	3.9%
50～99人	45,365	43,424	48,904	47,892	49,674
	3.2%	3.3%	3.2%	3.0%	2.9%
100～299人	27,453	26,872	30,343	30,565	32,035
	1.9%	2.0%	2.0%	1.9%	1.9%
300～999人	7,632	7,067	8,482	9,123	10,106
	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	0.6%
1,000～1,999人	1,212	1,156	1,453	1,641	1,924
	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
2,000～4,999人	659	633	778	831	1,089
	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%
5,000人以上	351	316	380	369	524
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	1,426,481	1,319,666	1,550,258	1,605,665	1,729,304
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
0～299人	1,416,627	1,310,494	1,539,165	1,593,701	1,715,661
	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.2%
300人以上	9,854	9,172	11,093	11,964	13,643
	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.8%

（注）表中上欄は企業数（株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社等の数）の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、公務及びその他の産業は除く。

出所：総務省「経済センサス基礎調査（事業所・企業統計調査）」

② 常用雇用者数

全産業の常用雇用者数を常用雇用者規模別に見ると、あらゆる規模の企業の常用雇用者数が増えているものの、常用雇用者数 300 名以上の企業の方が、常用雇用者数 0～299 名の企業よりも顕著に増加していることが分かる。その結果、常用雇用者数全体に占める常用雇用者数 300 名以上の企業の割合が、1986 年の 40.5%から 45.1%まで 4.6 ポイント上昇している一方、常用雇用者数 0～299 名の企業の割合は、1986 年の 59.5%から 2014 年には 54.9%まで 4.6 ポイント低下している。ただし、依然として全産業の常用雇用者の 5 割超が、常用雇用者規模 0～299 名の中小企業に勤めている。

1986 年と 2014 年の常用雇用者数を比較すると、常用雇用者数 300 名以上の全ての規模の企業において、全体に占める常用雇用者数の割合が上昇している。一方、常用雇用者数 0～299 名の中小企業では、常用雇用者数 0～4 名の企業において 4.6%から 6.5%へと 1.9 ポイント上昇しているものの、それ以外の全ての規模の中小企業において、全体に占める常用雇用者数の割合が低下していることが分かる。

図表 1－6 常用雇用者規模別の常用雇用者数の推移（全産業）

（単位：人）

常用雇用者規模	1986 年	2001 年	2014 年
0～4 人	1,191,636	1,475,587	3,097,240
	4.6%	4.4%	6.5%
5～9 人	1,791,167	2,156,497	3,030,767
	6.9%	6.4%	6.3%
10～19 人	2,330,962	2,925,961	3,721,265
	9.0%	8.7%	7.8%
20～29 人	1,516,326	1,932,811	2,371,547
	5.9%	5.7%	5.0%
30～49 人	1,966,410	2,474,804	3,030,093
	7.6%	7.3%	6.3%
50～99 人	2,628,661	3,282,389	4,214,676
	10.2%	9.7%	8.8%
100～299 人	3,939,010	4,973,338	6,790,006
	15.2%	14.7%	14.2%
300～999 人	3,218,314	4,593,972	6,742,340
	12.5%	13.6%	14.1%
1,000～1,999 人	1,395,374	2,251,025	3,180,068
	5.4%	6.7%	6.6%
2,000～4,999 人	1,741,807	2,519,325	3,856,565
	6.7%	7.5%	8.1%
5,000 人以上	4,111,002	5,185,855	7,808,447
	15.9%	15.4%	16.3%
合計	25,830,669	33,771,564	47,843,014
	100.0%	100.0%	100.0%
0～299 人	15,364,172	19,221,387	26,255,594
	59.5%	56.9%	54.9%
300 人以上	10,466,497	14,550,177	21,587,420
	40.5%	43.1%	45.1%

（注）表中上欄は常用雇用者数の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。
第一次産業、公務及びその他の産業は除く。

出所：総務省「経済センサス基礎調査（事業所・企業統計調査）」

③ 売上高

全産業の売上高を資本金規模別に見ると、1961年から1991年にかけて産業全体で売上高が増加したが、資本金1億円以上の企業は、1億円未満の企業よりも売上高の増加幅がやや大きく（1億円以上：727.0兆円、1億円未満：716.6兆円）、売上高全体に占める資本金1億円未満の企業の割合は53.0%から49.8%に低下している。また、1991年と2014年の売上高を比較すると、1億円未満の企業の割合は49.8%から43.3%にさらに低下している一方、1億円以上の企業の割合は50.2%から56.7%に上昇している。

全体に占める売上高の割合は、資本金200万円未満の企業で顕著に低下しており、1961年の19.7%から2001年の0.1%へ19.6ポイント低下している一方、資本金1,000万円～5,000万円未満の企業では顕著に上昇しており、1961年の10.8%から2014年の23.5%へ12.7ポイント上昇している。

図表1－7 資本金規模別の売上高の推移（全産業）

（単位：百万円）

資本金規模	1961年	1991年	2001年	2014年
200万円未満	9,847,911 19.7%	47,287,534 3.2%	1,356,813 0.1%	122,214,167 8.3%
200～500万円未満	5,300,983 10.6%	86,531,515 5.8%	66,725,277 4.9%	
500～1,000万円未満	3,600,333 7.2%	111,560,591 7.5%	33,185,881 2.4%	
1,000～5,000万円未満	5,395,329 10.8%	381,835,490 25.6%	414,559,563 30.2%	347,134,059 23.5%
5,000万円～1億円未満	2,376,058 4.7%	115,921,646 7.8%	116,075,865 8.5%	169,003,883 11.5%
1～10億円未満	7,231,632 14.5%	207,442,646 13.9%	202,966,056 14.8%	256,848,379 17.4%
10億円以上	16,281,869 32.5%	543,068,618 36.4%	535,770,295 39.1%	579,460,594 39.3%
合計	50,034,115 100.0%	1,493,648,040 100.0%	1,370,639,750 100.0%	1,474,661,082 100.0%
1億円未満	26,520,614 53.0%	743,136,776 49.8%	631,903,399 46.1%	638,352,109 43.3%
1億円以上	23,513,501 47.0%	750,511,264 50.2%	738,736,351 53.9%	836,308,973 56.7%

（注）表中上欄は売上高の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、金融・保険業、公務及びその他の産業は除く。

2014年のみ資本金規模「1,000万円未満」でまとめて集計。

出所：財務省「法人企業統計調査」

④ 付加価値額

資本金規模別に全産業の付加価値額を見ると、1961年から1991年にかけて産業全体で付加価値額が増加したが、資本金1億円未満の企業の付加価値額の方が、1億円以上の企業の付加価値額よりも増加額が大きく（1億円未満：150.2兆円、1億円以上：115.6兆円）、付加価値額全体に占める資本金1億円未満の企業の割合は48.7%から56.3%に上昇している。1991年と2014年を比較すると、資本金1億円未満の企業の割合が56.3%から51.3%に低下し、1億円以上の企業の割合は43.7%から48.7%に上昇しているものの、2014年時点においても資本金1億円未満の中小企業が付加価値額全体の過半（51.3%）を占めている。

全体に占める付加価値額の割合は、資本金200万円未満の企業で顕著に低下しており、1961年の19.2%から2001年の0.1%へ19.1ポイント低下している一方、資本金1,000万円～5,000万円未満の企業では顕著に上昇しており、1961年の8.9%から2014年の27.9%へ19.0ポイント上昇している。

図表1－8 資本金規模別の付加価値額の推移（全産業）

（単位：百万円）

資本金規模	1961年	1991年	2001年	2014年
200万円未満	1,425,568	12,855,872	387,898	
	19.2%	4.7%	0.1%	
200～500万円未満	733,237	22,349,080	20,794,886	
	9.9%	8.2%	7.9%	
500～1,000万円未満	493,519	26,176,306	9,314,888	36,328,681
	6.6%	9.6%	3.5%	
1,000～5,000万円未満	659,423	72,723,727	90,778,927	79,748,191
	8.9%	26.6%	34.3%	
5,000万円～1億円未満	307,176	19,719,354	20,249,250	30,393,411
	4.1%	7.2%	7.6%	
1～10億円未満	1,078,374	33,783,072	35,325,221	45,752,265
	14.5%	12.4%	13.3%	
10億円以上	2,738,439	85,669,552	87,906,769	93,429,603
	36.8%	31.3%	33.2%	
合計	7,435,736	273,276,963	264,757,839	285,652,151
	100.0%	100.0%	100.0%	
1億円未満	3,618,923	153,824,339	141,525,849	146,470,283
	48.7%	56.3%	53.5%	
1億円以上	3,816,813	119,452,624	123,231,990	139,181,868
	51.3%	43.7%	46.5%	

（注）表中上欄は付加価値額の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

第一次産業、金融・保険業、公務及びその他の産業は除く。

2014年のみ資本金規模「1,000万円未満」でまとめて集計。

四捨五入の関係で、合計が100.0%にならない場合がある。

出所：財務省「法人企業統計調査」

(3) 企業規模別（製造業）

① 企業数

製造業全体の企業数は、1981 年は 28.7 万社、1986 年は 30.4 万社、1991 年は 33.8 万社と、1981 年から 1991 年にかけて増加した。しかしその後は、2001 年は 29.8 万社、2014 年は 27.1 万社と減少している。

常用雇用者規模別に見ると、各年ともに、企業数全体の 98%以上が常用雇用者数 299 名以下の中小企業となっている。一方、常用雇用者数 300 名以上の企業数は全体に占める割合が 1.2～1.3%と小さく、全体と比較して変化も小さい。製造業に属するほとんどの企業は、依然として中小企業に分類されることが分かる。

企業数全体に占める割合が最も高いのは常用雇用者 0～4 名の企業であり、各年とも最大の割合を占めている。1981 年と 2014 年における割合を比較すると、常用雇用者数 0～4 名の企業では、33.0%から 44.2%へと 11.2 ポイント上昇している一方、常用雇用者数 5 名以上の企業では、すべての規模で全体に占める割合が低下または横ばいとなっている。

図表 1－9 常用雇用者規模別の企業数の推移（製造業）

（単位：社）

常用雇用者規模	1981 年	1986 年	1991 年	2001 年	2014 年
0～4 人	94,735	103,803	123,110	121,817	119,574
	33.0%	34.1%	36.5%	40.9%	44.2%
5～9 人	65,225	70,130	76,097	63,238	51,605
	22.7%	23.0%	22.5%	21.2%	19.1%
10～19 人	53,818	55,243	58,926	47,489	40,594
	18.8%	18.2%	17.5%	16.0%	15.0%
20～29 人	23,407	24,137	25,383	20,243	17,878
	8.2%	7.9%	7.5%	6.8%	6.6%
30～49 人	20,513	20,827	21,581	17,715	15,852
	7.1%	6.8%	6.4%	6.0%	5.9%
50～99 人	15,746	16,086	17,317	13,975	12,645
	5.5%	5.3%	5.1%	4.7%	4.7%
100～299 人	9,835	10,423	11,097	9,397	8,795
	3.4%	3.4%	3.3%	3.2%	3.3%
300～999 人	2,778	2,800	3,056	2,836	2,676
	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%
1,000～1,999 人	457	480	557	497	485
	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
2,000～4,999 人	282	281	296	275	279
	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
5,000 人以上	152	141	158	132	126
	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
合計	286,948	304,351	337,578	297,614	270,509
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
0～299 人	283,279	300,649	333,511	293,874	266,943
	98.7%	98.8%	98.8%	98.7%	98.7%
300 人以上	3,669	3,702	4,067	3,740	3,566
	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%

（注）表中上欄は企業数（株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社等の数）の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

出所：総務省「経済センサス基礎調査（事業所・企業統計調査）」

② 常用雇用者数

製造業全体の常用雇用者数は、1986 年は 989.0 万人、2001 年は 996.0 万人、2014 年は 921.4 万人と、1986 年から 2001 年にかけて増加したが、以降は減少している。

常用雇用者規模別に見ると、常用雇用者数 300 名以上の企業では、1986 年の 467.7 万人から 2001 年の 499.6 万人まで増加したものの、2014 年には 452.1 万人まで減少している。一方、常用雇用者数 0～299 名の中小企業における常用雇用者数を見ると、1986 年は 521.2 万人、2001 年は 496.4 万人、2014 年は 469.3 万人と一貫して減少し続けている。製造業の常用雇用者数は特に中小企業で減少傾向にあるものの、依然として常用雇用者の約半数は常用雇用者 0～299 名の中小企業に勤めている。

1986 年と 2014 年の常用雇用者数を比較すると、常用雇用者数全体に占める割合が上昇しているのは、常用雇用者数が 2,000～4,999 名の企業（8.1%から 9.4%へ 1.3 ポイント上昇）、1,000～1,999 名の企業（6.1%から 7.3%へ 1.2 ポイント上昇）、300～399 名の企業（14.1%から 14.9%へ 0.8 ポイント上昇）、0～4 名の企業（2.2%から 3.5%へ 1.3 ポイント上昇）である。常用雇用者数 300 名未満の企業を中小企業と考えると、0～4 名の小規模企業を除く全ての規模で、全体に占める常用雇用者数の割合が低下している。

図表 1－10 常用雇用者規模別の常用雇用者数の推移（製造業）

（単位：人）

常用雇用者規模	1986 年	2001 年	2014 年
0～4 人	219,130	236,463	325,709
	2.2%	2.4%	3.5%
5～9 人	450,751	420,905	395,197
	4.6%	4.2%	4.3%
10～19 人	704,225	648,149	582,565
	7.1%	6.5%	6.3%
20～29 人	525,409	483,724	437,369
	5.3%	4.9%	4.7%
30～49 人	719,064	672,556	611,140
	7.3%	6.8%	6.6%
50～99 人	1,019,947	964,498	888,798
	10.3%	9.7%	9.6%
100～299 人	1,573,840	1,537,717	1,452,019
	15.9%	15.4%	15.8%
300～999 人	1,395,720	1,429,581	1,372,284
	14.1%	14.4%	14.9%
1,000～1,999 人	602,644	682,942	672,978
	6.1%	6.9%	7.3%
2,000～4,999 人	804,306	836,585	865,475
	8.1%	8.4%	9.4%
5,000 人以上	1,874,488	2,047,111	1,610,589
	19.0%	20.6%	17.5%
合計	9,889,524	9,960,231	9,214,123
	100.0%	100.0%	100.0%
0～299 人	5,212,366	4,964,012	4,692,797
	52.7%	49.8%	50.9%
300 人以上	4,677,158	4,996,219	4,521,326
	47.3%	50.2%	49.1%

（注）表中上欄は常用雇用者数の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

出所：総務省「経済センサス基礎調査（事業所・企業統計調査）」

③ 売上高

製造業全体の売上高は1961年から1991年にかけて大幅に増加したが、以降2014年までほぼ横ばいとなっている。

資本金規模別に見ると、1961年から1991年にかけて、資本金1億円以上の企業の方が、1億円未満の企業よりも付加価値額の増加幅が大きく（1億円以上：259.1兆円、1億円未満：147.1兆円）、売上高全体に占める資本金1億円以上の企業の割合も58.6%から63.6%に上昇している。また、1991年と2014年とを比較すると、資本金1億円未満の企業の割合が36.4%から26.3%にさらに低下している一方、1億円以上の企業の割合は63.6%から73.7%に上昇している。

全体に占める売上高の割合は、資本金200万円未満の企業で顕著に低下しており、1961年の14.9%から2001年の0.1%へ14.8ポイント低下している一方、資本金10億円以上の企業では顕著に上昇しており、1961年の41.8%から2014年の58.9%へ17.1ポイント上昇している。

図表1－11 資本金規模別の売上高の推移（製造業）

（単位：百万円）

資本金規模	1961年	1991年	2001年	2014年
200万円未満	2,761,945	8,565,436	198,028	
	14.9%	2.0%	0.1%	
200～500万円未満	1,450,720	16,685,803	9,192,743	
	7.8%	3.9%	2.4%	
500～1,000万円未満	1,055,298	21,140,160	4,491,537	13,318,846
	5.7%	5.0%	1.2%	
1,000～5,000万円未満	1,570,913	79,268,829	77,266,065	59,223,032
	8.5%	18.7%	20.2%	
5,000万円～1億円未満	842,365	29,084,014	28,305,947	34,040,045
	4.5%	6.8%	7.4%	
1～10億円未満	3,110,640	56,237,427	49,523,395	60,065,629
	16.8%	13.2%	12.9%	
10億円以上	7,759,320	213,701,736	213,880,661	238,434,874
	41.8%	50.3%	55.9%	
合計	18,551,201	424,683,405	382,858,376	405,082,426
	100.0%	100.0%	100.0%	
1億円未満	7,681,241	154,744,242	119,454,320	106,581,923
	41.4%	36.4%	31.2%	
1億円以上	10,869,960	269,939,163	263,404,056	298,500,503
	58.6%	63.6%	68.8%	

（注）表中上欄は売上高の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

2014年のみ資本金規模「1,000万円未満」でまとめて集計。

出所：財務省「法人企業統計調査」

④ 付加価値額

製造業全体の付加価値額は1961年から1991年にかけて大幅に増加したが、以降は2014年まで減少している。

資本金規模別に見ると、1961年から1991年にかけての付加価値額の増加幅は、資本金1億円以上の企業の方が、1億円未満の企業よりも大きい（1億円以上：49.3兆円、1億円未満：41.1兆円）ものの、付加価値額全体に占める資本金1億円未満の企業の割合は40.4%から45.3%に上昇している。また、1991年と2014年を比較すると、資本金1億円未満の企業の割合が45.3%から34.1%に低下している一方、1億円以上の企業の割合は54.7%から65.9%に上昇している。

全体に占める付加価値額の割合は、売上高と同様に、資本金200万円未満の企業で顕著に低下しており、1961年の15.4%から2001年の0.1%へ15.3ポイント低下している。一方、全体に占める付加価値額の割合が最も顕著に上昇しているのは、資本金1,000万円～5,000万円未満の企業であり、1961年の7.4%から2014年の18.8%へ11.4ポイント上昇している。全体に占める売上高の割合が最も上昇していた資本金規模10億円以上の企業は、付加価値額では6.3ポイントの上昇にとどまっている。

図表1－12 資本金規模別の付加価値額の推移（製造業）

（単位：百万円）

資本金規模	1961年	1991年	2001年	2014年
200万円未満	673,924	3,436,585	81,263	4,679,458
	15.4%	3.6%	0.1%	
200～500万円未満	345,956	6,055,759	3,382,702	
	7.9%	6.4%	4.1%	
500～1,000万円未満	251,306	6,594,467	1,748,273	6.1%
	5.7%	7.0%	2.1%	
1,000～5,000万円未満	325,774	20,367,617	21,889,731	14,434,030
	7.4%	21.5%	26.7%	18.8%
5,000万円～1億円未満	177,363	6,413,284	6,132,502	6,974,205
	4.0%	6.8%	7.5%	9.1%
1～10億円未満	665,170	11,788,195	10,696,710	11,654,193
	15.2%	12.4%	13.1%	15.2%
10億円以上	1,948,714	40,078,124	37,939,415	38,841,817
	44.4%	42.3%	46.3%	50.7%
合計	4,388,207	94,734,031	81,870,596	76,583,703
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
1億円未満	1,774,323	42,867,712	33,234,471	26,087,693
	40.4%	45.3%	40.6%	34.1%
1億円以上	2,613,884	51,866,319	48,636,125	50,496,010
	59.6%	54.7%	59.4%	65.9%

（注）表中上欄は付加価値額の実数、下欄は各年の合計に対する構成比を表す。

2014年のみ資本金規模「1,000万円未満」でまとめて集計。

四捨五入の関係で、合計が100.0%にならない場合がある。

出所：財務省「法人企業統計調査」

2. 我が国中小企業における国内外でのシェア確保の状況

本節では、国内外で高いシェアを確保している我が国中小企業について分析を行った。具体的には、下記文献から国内外で高いシェア¹を有している中小企業を確認・抽出し、地域別・従業員規模別・分野別の分析を行った。²

【国内外シェア確認文献】

- ・「2006年 元気なモノ作り中小企業 300社」中小企業庁
- ・「2007年 元気なモノ作り中小企業 300社」中小企業庁
- ・「2008年 元気なモノ作り中小企業 300社」中小企業庁
- ・「2009年 元気なモノ作り中小企業 300社」中小企業庁
- ・「2014年 がんばる中小企業・小規模事業者 300社」中小企業庁
- ・「2015年 がんばる中小企業・小規模事業者 300社」中小企業庁
- ・「グローバルニッチトップ企業 100選」経済産業省

上記抽出の結果、国内外で高いシェアを有している中小企業（以下、高シェア中小企業）として505社³が確認できた。

以下に、高シェア中小企業の地域別・従業員規模別・分野別の状況について取りまとめた。

（1）地域別

高シェア中小企業の地域別分布状況を見ると、関東に所在する中小企業の割合が最も高く、全体の28.3%となっている。次いで、近畿19.8%、中部・東海が18.2%と高くなっている。そもそも、関東、近畿、中部・東海には他地域に比べて多くの中小企業が存在することから、これらの地域の高シェア中小企業の数が多くなっていると考えられる。一方、他の地域においても高シェア中小企業が相当数存在しており、地域にかかわらず自社の強みを活かすなどして、国内外で高いシェアを獲得している中小企業が存在することが確認できた。

高シェア中小企業505社のうち、第1回～第49回（1967～2015年度）のグッドカンパニー大賞受賞企業は91社⁴である。地域別割合を見ると、中部・東海が全体の27.5%と最も高く、次いで、近畿が20.9%、関東が11.0%となっている。高シェアを確保している受賞企業も、高シェア中小企業全体と同様、関東、近畿、中部・東海を中心として全国的に分布していることが確認できる。

¹ 「国内外シェア確認文献」において、具体的なシェアについて記載のあった中小企業を抽出した。

² 従業員規模については、「国内外シェア確認文献」の記載内容のほか、各社のホームページ、東京商工リサーチと帝国データバンクの企業データベースを利用して確認を行った。

³ 異なる文献で複数紹介されている企業については、重複分を排除している。

⁴ 91社のうち3社は「グローバルニッチトップ企業 100選」（経済産業省）で紹介された企業であるが、紹介されている時点で中小企業基本法の定義による中小企業に該当しなくなっているため、505社には含まれていない。

図表 1-13 高シェアを有している中小企業の地域別社数

(単位：社)

地域	都道府県	企業数	地域企業数	地域構成比	受賞企業数	地域受賞企業数	受賞企業数 地域構成比
北海道	北海道	10	10	2.0%	5	5	5.5%
東北	青森	1	21	4.2%	1	5	5.5%
	岩手	3			－		
	宮城	4			1		
	秋田	3			－		
	山形	4			1		
	福島	6			2		
関東	群馬	4	143	28.3%	－	10	11.0%
	埼玉	27			1		
	千葉	9			1		
	東京	56			6		
	神奈川	26			－		
	山梨	8			1		
	茨城	5			－		
	栃木	8			1		
北陸	新潟	7	48	9.5%	4	9	9.9%
	富山	15			2		
	石川	17			2		
	福井	9			1		
中部・東海	長野	14	92	18.2%	5	25	27.5%
	岐阜	14			4		
	静岡	8			－		
	愛知	47			14		
	三重	9			2		
近畿	滋賀	6	100	19.8%	－	19	20.9%
	京都	13			1		
	大阪	48			14		
	兵庫	16			2		
	奈良	4			－		
	和歌山	13			2		
中国	鳥取	2	35	6.9%	－	6	6.6%
	島根	3			－		
	岡山	14			3		
	広島	9			2		
	山口	7			1		
四国	徳島	5	22	4.4%	3	5	5.5%
	香川	8			1		
	愛媛	4			－		
	高知	5			1		
九州・沖縄	福岡	14	34	6.7%	2	7	7.7%
	佐賀	5			2		
	長崎	2			－		
	熊本	1			1		
	大分	3			－		
	宮崎	3			1		
	鹿児島	5			1		
	沖縄	1			－		
合計		505	505	100.0%	91	91	100.0%

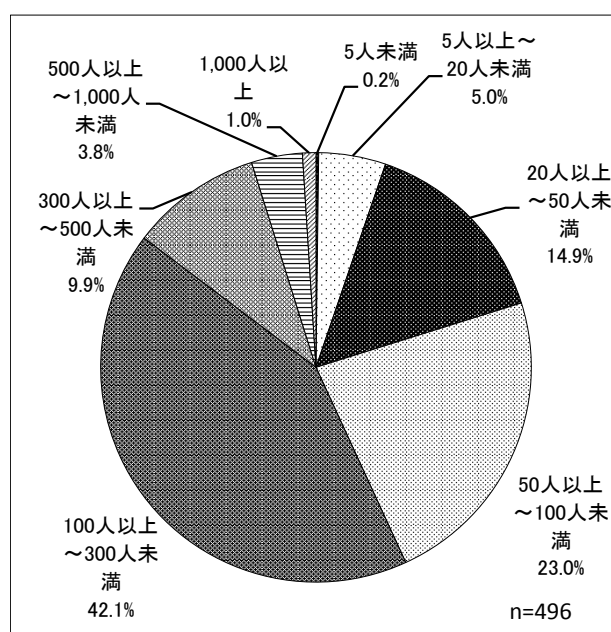
(注) 都道府県は出所に記載された各企業の所在地としたが、必ずしも本社所在地ではなく、工場の所在地である場合がある。
受賞企業は、第1回～第49回（1967年度～2015年度）のグッドカンパニー大賞受賞企業を対象としている。

出所：中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」、「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」、経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」、中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料を基に作成。

（２）従業員規模別

高シェア中小企業の従業員規模別分布状況^５を見ると、「100 人以上～300 人未満」の企業が最も多く、全体の 42.1%となっている。次いで、「50 人以上～100 人未満」が 23.0%、「20 人以上～50 人未満」が 14.9%となっている。また、「5 人以上～20 人未満」で 5.0%（25 社）、「5 人未満」で 0.2%（1 社）と少数ではあるが、従業員規模の小さい中小企業においても国内外で高いシェアを獲得している企業が存在することが確認できた。

図表 1－14 高シェアを有している中小企業の従業員規模別社数



出所：中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」、「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」、経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」を基に作成。

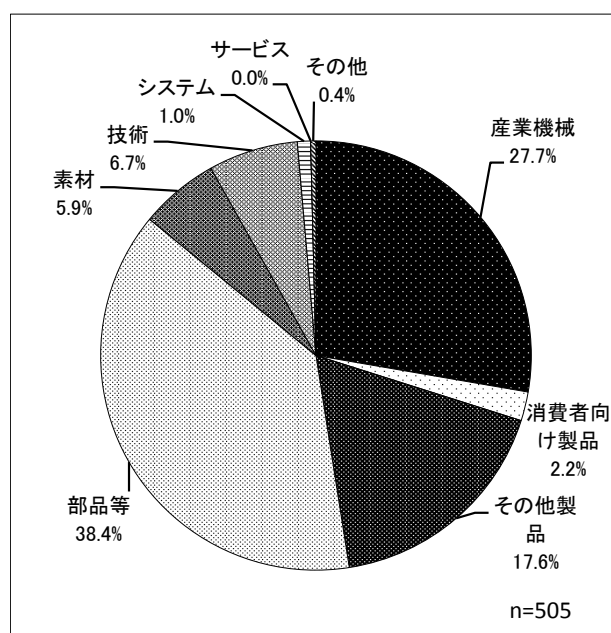
^５ 従業員数が確認できなかった 9 社を除く 496 社を対象にしている。

(3) 分野別

高シェア中小企業における高いシェアを獲得している製品等の分野を見ると、部品等の割合が最も大きく、全体の 38.4%を占めている。次いで、産業機械 27.7%、その他製品 17.6%となっており、これら 3 分野で 83.7%を占めている。

なお、技術（加工技術や処理技術）は 6.7%であるが、部品や産業機械等においても、中小企業の独自技術によって生み出されているものがあることに留意する必要がある。

図表 1－15 高シェアを有している中小企業の分野別社数



(注) 四捨五入の関係で、合計が 100.0%にはならない場合がある。
出所：中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」、「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」、経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」を基に作成。

(1)～(3) から、高シェア中小企業は我が国の各地域に相当数が存在しており、従業員規模が小さい企業であっても市場によっては高いシェアを獲得できることが確認された。また、分野としては、部品等、産業機械、その他製品の 3 分野で全体の 8 割を超えていることが確認された。

第2章 成長企業の取組に関するアンケート

第1章では、我が国企業の企業数・売上高・雇用者数・付加価値額の中長期的な推移を確認した。また、既存文献から、国内外において高いシェアを獲得している中小企業を紹介・整理した。

本章では、本調査研究で行った「成長企業の取組に関するアンケート」から、企業の成長のために有効と考えられる取組とそのポイントを分析する。

1. アンケート実施要領

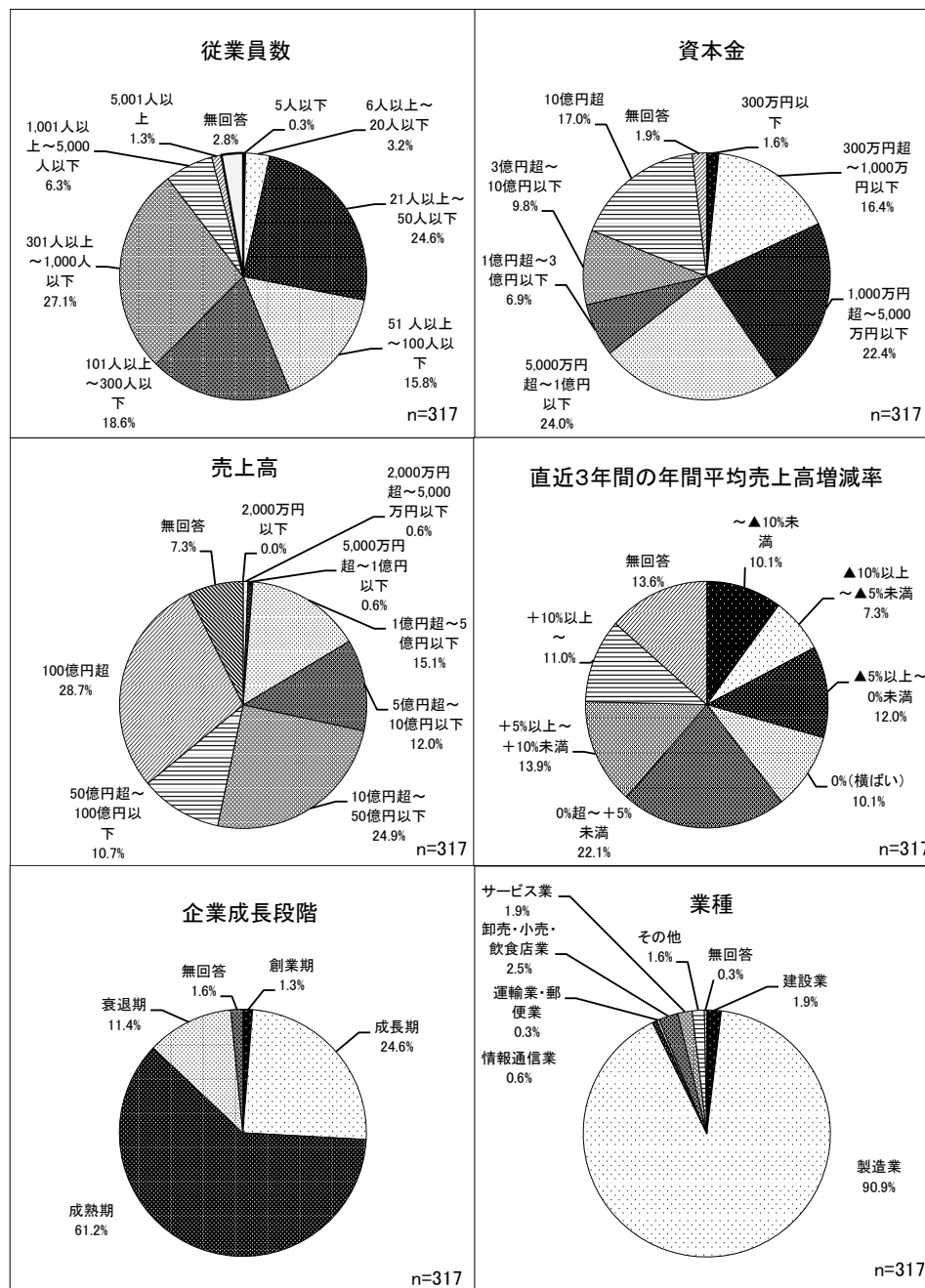
「成長企業の取組に関するアンケート」の実施要領は下表のとおりである。

図表2-1 アンケート実施要領

項目	内容
調査対象	企業 2,500 社 ※うち、464 社は当センターの「グッドカンパニー大賞」第1～40 回受賞企業。ほか 2,036 社は、(株)東京商工リサーチの企業情報データベースから従業員数 5,000 名以下の企業を無作為抽出（ただし、第1次産業を除き、製造業が全体の 95%となるよう割付）
調査方法	郵送配布・郵送回収
調査地域	全国
調査期間	2016 年 6 月 20 日～2016 年 7 月 20 日
有効回収数	317 件（12.7%）

2. 回答企業の属性

回答企業の属性は以下のとおりである。



(注) アンケートの回答による。

3. アンケート集計結果

ここでは、設問ごとに集計結果の分析を行った。集計では、企業全体での集計を行うとともに、直近3年間の平均的な年間売上高増減率（以下、売上高増減率）の水準別にクロス集計を行い、プラス成長・マイナス成長企業の取組の差異等を確認した。

（1）選択・集中、多角化

これまでに事業分野の「選択・集中を行ったことがある」企業は36.3%、「多角化を行ったことがある」企業は31.2%、「いずれも行ったことがない」企業は41.3%であった。

売上高増減率の水準別に見ると、売上高が年間「10%以上」増加している企業では、「選択・集中を行ったことがある」割合が42.9%とやや高くなっている。

「多角化を行ったことがある」割合は、売上高増減率が「5%以上～10%未満」で45.5%、「10%以上」で34.3%と高くなっている一方、「▲10%未満」、「▲10%以上～▲5%未満」と売上高が減少している企業においても、それぞれ40.6%、39.1%と高くなっている。

図表2-2 事業分野の選択・集中、多角化の有無（売上高増減率別）

	合計	選択・集中を行ったことがある	多角化を行ったことがある	いずれも行ったことはない	無回答
合計	317	115	99	131	4
	100.0%	36.3%	31.2%	41.3%	1.3%
～▲10%未満	32	11	13	14	0
	100.0%	34.4%	40.6%	43.8%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	23	7	9	9	0
	100.0%	30.4%	39.1%	39.1%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	14	8	17	1
	100.0%	36.8%	21.1%	44.7%	2.6%
0%(横ばい)	32	12	7	16	1
	100.0%	37.5%	21.9%	50.0%	3.1%
0%超～+5%未満	70	27	18	28	2
	100.0%	38.6%	25.7%	40.0%	2.9%
+5%以上～+10%未満	44	15	20	12	0
	100.0%	34.1%	45.5%	27.3%	0.0%
+10%以上～	35	15	12	14	0
	100.0%	42.9%	34.3%	40.0%	0.0%
無回答	43	14	12	21	0
	100.0%	32.6%	27.9%	48.8%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

選択・集中、多角化を行うにあたり検討した事項について尋ねたところ、「自社の強み・弱みの分析」、「市場動向の確認」を挙げる企業の割合がそれぞれ 76.9%、74.2%と高く、「資金繰り・資金調達先の確認」を挙げる割合は 27.5%にとどまっている。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業において、「自社の強み・弱みの分析」、「資金繰り・資金調達先の確認」、「事業計画（事業戦略）の策定」を挙げる企業の割合が低くなっており、「▲5%以上～0%未満」の企業において、「事業計画（事業戦略）の策定」を挙げる企業の割合が低くなっている。

上記の結果から、事業の選択・集中または多角化を決定する際の検討が必ずしも十分でないことが、売上高増減率の低さにつながっている可能性がある。

図表 2－3 事業分野の選択・集中、多角化を決定する際の検討事項（売上高増減率別）

	合計	自社の強み・弱みの分析	自社の経営資源の分析	競合他社の確認	市場動向の確認	資金繰り・資金調達先の確認	事業計画（事業戦略）の策定	特になし	その他	無回答
合計	182	140	100	91	135	50	101	1	1	2
	100.0%	76.9%	54.9%	50.0%	74.2%	27.5%	55.5%	0.5%	0.5%	1.1%
～▲10%未満	18	11	10	10	13	3	8	0	1	0
	100.0%	61.1%	55.6%	55.6%	72.2%	16.7%	44.4%	0.0%	5.6%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	14	12	11	10	12	8	11	0	0	0
	100.0%	85.7%	78.6%	71.4%	85.7%	57.1%	78.6%	0.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	20	18	14	12	14	6	8	0	0	0
	100.0%	90.0%	70.0%	60.0%	70.0%	30.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0%(横ばい)	15	10	8	7	12	3	10	0	0	0
	100.0%	66.7%	53.3%	46.7%	80.0%	20.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	40	30	19	18	29	13	22	1	0	0
	100.0%	75.0%	47.5%	45.0%	72.5%	32.5%	55.0%	2.5%	0.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	32	28	18	11	24	8	19	0	0	0
	100.0%	87.5%	56.3%	34.4%	75.0%	25.0%	59.4%	0.0%	0.0%	0.0%
+10%以上～	21	15	10	12	17	5	12	0	0	0
	100.0%	71.4%	47.6%	57.1%	81.0%	23.8%	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	22	16	10	11	14	4	11	0	0	2
	100.0%	72.7%	45.5%	50.0%	63.6%	18.2%	50.0%	0.0%	0.0%	9.1%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(2) 技術・商品開発

「継続して技術開発・商品開発を行っている」企業の割合が 55.2%と過半となっており、「特段の技術開発・商品開発は行っていない」企業の割合は 18.6%にとどまっている。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業において、「継続して技術開発・商品開発を行っている」割合が低く、「特段の技術開発・商品開発を行っていない」割合が高くなっている。

技術開発・商品開発を継続的に行っていないことが、売上高増減率の低さに繋がっている可能性がある。

図表 2－4 継続的な技術開発の有無（売上高増減率別）

	合計	継続して 技術開発・商品 開発を行って いる	必要に 応じて技術 開発・商品 開発を行って いる	特段の技 術開発・ 商品開発 は行って いない	無回答
合計	317	175	79	59	4
	100.0%	55.2%	24.9%	18.6%	1.3%
～▲10%未満	32	11	8	12	1
	100.0%	34.4%	25.0%	37.5%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	14	8	1	0
	100.0%	60.9%	34.8%	4.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	24	9	5	0
	100.0%	63.2%	23.7%	13.2%	0.0%
0%(横ばい)	32	20	4	7	1
	100.0%	62.5%	12.5%	21.9%	3.1%
0%超～+5%未満	70	43	17	10	0
	100.0%	61.4%	24.3%	14.3%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	25	10	8	1
	100.0%	56.8%	22.7%	18.2%	2.3%
+10%以上～	35	21	11	3	0
	100.0%	60.0%	31.4%	8.6%	0.0%
無回答	43	17	12	13	1
	100.0%	39.5%	27.9%	30.2%	2.3%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

継続的な技術開発・商品開発が他社との差別化に寄与しているかを尋ねたところ、「寄与している」と回答した企業の割合が8割弱と高く、「寄与していない」企業の割合は2.0%とわずかであった。

売上高増減率が「10%以上」、「5%以上～10%未満」の企業において、「寄与している」割合が87.5%、85.7%と比較的高くなっている。

一方、「▲10%未満」、「0%超～5%未満」の企業においては、「寄与していない」とする企業がそれぞれ1社、2社と、少数ではあるが存在する。

売上高増減率の高い企業においては、技術開発・商品開発を他社との差別化に結び付け、売上高の増加を実現している可能性がある。

図表2-5 継続的な技術・商品開発が他社との差別化に寄与しているか（売上高増減率別）

	合計	寄与している	寄与していない	どちらともいえない	わからない	無回答
合計	254	201	5	43	5	0
	100.0%	79.1%	2.0%	16.9%	2.0%	0.0%
～▲10%未満	19	14	1	3	1	0
	100.0%	73.7%	5.3%	15.8%	5.3%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	22	18	0	3	1	0
	100.0%	81.8%	0.0%	13.6%	4.5%	0.0%
▲5%以上～0%未満	33	24	0	8	1	0
	100.0%	72.7%	0.0%	24.2%	3.0%	0.0%
0%(横ばい)	24	17	0	7	0	0
	100.0%	70.8%	0.0%	29.2%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	60	48	2	9	1	0
	100.0%	80.0%	3.3%	15.0%	1.7%	0.0%
+5%以上～+10%未満	35	30	0	5	0	0
	100.0%	85.7%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%
+10%以上～	32	28	0	4	0	0
	100.0%	87.5%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
無回答	29	22	2	4	1	0
	100.0%	75.9%	6.9%	13.8%	3.4%	0.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

継続的な技術開発・商品開発の自社業績への寄与について、売上高増減率が「0%超～5%未満」、「5%以上～10%未満」、「10%以上」と成長している企業において、「寄与している」との回答割合が高くなっている。一方、売上高増減率が「～▲10%未満」の企業において「寄与していない」との回答割合が10.5%と比較的高いが、回答件数が2件と少ないことに留意する必要がある。

売上高増減率の高い企業においては、継続的な技術開発・商品開発が自社の業績に寄与していると考えており、今後も継続して行っていくものと考えられる。

図表 2－6 継続的な技術・商品開発が自社の業績に寄与しているか（売上高増減率別）

	合計	寄与している	寄与していない	どちらともいえない	わからない	無回答
合計	254	195	10	43	6	0
	100.0%	76.8%	3.9%	16.9%	2.4%	0.0%
～▲10%未満	19	13	2	3	1	0
	100.0%	68.4%	10.5%	15.8%	5.3%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	22	16	0	5	1	0
	100.0%	72.7%	0.0%	22.7%	4.5%	0.0%
▲5%以上～0%未満	33	26	0	5	2	0
	100.0%	78.8%	0.0%	15.2%	6.1%	0.0%
0%(横ばい)	24	13	2	9	0	0
	100.0%	54.2%	8.3%	37.5%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	60	48	3	8	1	0
	100.0%	80.0%	5.0%	13.3%	1.7%	0.0%
+5%以上～+10%未満	35	28	1	6	0	0
	100.0%	80.0%	2.9%	17.1%	0.0%	0.0%
+10%以上～	32	27	1	4	0	0
	100.0%	84.4%	3.1%	12.5%	0.0%	0.0%
無回答	29	24	1	3	1	0
	100.0%	82.8%	3.4%	10.3%	3.4%	0.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、継続した技術・商品開発は行っていないと回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、「資金・人材の不足」を挙げる企業の割合が 39.1%と高くなっている。また、「特になし」とする割合も 18.1%となっている。

図表 2－7 継続的な技術・商品開発を行わない理由（売上高増減率別）

	合計	技術開発・商品開発に充てる資金・人材が不足しているため	利益等に応じて開発投資を調整しているため	技術開発・商品開発を重視していないため	特になし	その他	無回答
合計	138	54	15	13	25	17	19
	100.0%	39.1%	10.9%	9.4%	18.1%	12.3%	13.8%
～▲10%未満	20	4	0	4	4	4	4
	100.0%	20.0%	0.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
▲10%以上～▲5%未満	9	5	1	1	1	0	2
	100.0%	55.6%	11.1%	11.1%	11.1%	0.0%	22.2%
▲5%以上～0%未満	14	5	3	0	2	2	2
	100.0%	35.7%	21.4%	0.0%	14.3%	14.3%	14.3%
0%(横ばい)	11	5	1	1	3	1	1
	100.0%	45.5%	9.1%	9.1%	27.3%	9.1%	9.1%
0%超～+5%未満	27	12	6	2	4	5	0
	100.0%	44.4%	22.2%	7.4%	14.8%	18.5%	0.0%
+5%以上～+10%未満	18	7	2	1	2	3	3
	100.0%	38.9%	11.1%	5.6%	11.1%	16.7%	16.7%
+10%以上～	14	7	1	2	2	1	2
	100.0%	50.0%	7.1%	14.3%	14.3%	7.1%	14.3%
無回答	25	9	1	2	7	1	5
	100.0%	36.0%	4.0%	8.0%	28.0%	4.0%	20.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(3) 知的財産に関する取組

知的財産（以下、知財）に関する計画を「策定している」企業の割合が 41.0%と、「策定していない」企業の割合 57.7%を下回っている。

売上高増減率が「10%以上」の企業において、「策定している」割合が 51.4%と比較的高くなっている。また、「▲10%以上～▲5%未満」の企業においても 56.5%と高くなっている。

知財に関する計画を「策定していない」企業の割合は、「▲10%未満」の企業において 75.0%と高くなっている。

売上高増減率が特に低い企業においては、計画を策定するだけの知財を有していない可能性がある。

図表 2－8 知的財産に関する計画を策定しているか（売上高増減率別）

	合計	策定している	策定していない	無回答
合計	317	130	183	4
	100.0%	41.0%	57.7%	1.3%
～▲10%未満	32	6	24	2
	100.0%	18.8%	75.0%	6.3%
▲10%以上～▲5%未満	23	13	10	0
	100.0%	56.5%	43.5%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	17	21	0
	100.0%	44.7%	55.3%	0.0%
0%(横ばい)	32	13	19	0
	100.0%	40.6%	59.4%	0.0%
0%超～+5%未満	70	32	38	0
	100.0%	45.7%	54.3%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	17	27	0
	100.0%	38.6%	61.4%	0.0%
+10%以上～	35	18	17	0
	100.0%	51.4%	48.6%	0.0%
無回答	43	14	27	2
	100.0%	32.6%	62.8%	4.7%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

知財に関する計画を「策定している」と回答した企業に対して取組の目的を尋ねたところ、「特許取得による自社技術の保護」が90.8%と高く、次いで、「他社への特許侵害行為の防止」が53.1%となっている。

売上高増減率が「0%超～5%未満」の企業では、「他社の特許情報調査」を目的として知財に取り組む企業の割合が46.9%と高い。一方で、「0%（横ばい）」、「▲10%以上～5%未満」の企業においてもともに46.2%と高くなっている。

図表２－９ 知財に関する取組の目的（売上高増減率別）

	合計	特許取得による自社技術の保護	ライセンス料による収益の確保	他社の特許情報調査	自社を中心とするデファクトスタンダードの確立	他社への特許侵害行為の防止	クロスライセンスにおける優位性確保	他社の関連技術の特許化防止	子会社やグループ会社での活用	その他	無回答
合計	130	118	21	42	15	69	24	41	23	2	1
	100.0%	90.8%	16.2%	32.3%	11.5%	53.1%	18.5%	31.5%	17.7%	1.5%	0.8%
～▲10%未満	6	6	1	1	0	4	2	3	1	0	0
	100.0%	100.0%	16.7%	16.7%	0.0%	66.7%	33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	13	13	3	6	1	9	3	8	3	1	0
	100.0%	100.0%	23.1%	46.2%	7.7%	69.2%	23.1%	61.5%	23.1%	7.7%	0.0%
▲5%以上～0%未満	17	14	5	5	2	11	4	4	6	0	0
	100.0%	82.4%	29.4%	29.4%	11.8%	64.7%	23.5%	23.5%	35.3%	0.0%	0.0%
0%（横ばい）	13	11	2	6	1	5	0	3	1	0	0
	100.0%	84.6%	15.4%	46.2%	7.7%	38.5%	0.0%	23.1%	7.7%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	32	28	4	15	5	18	5	10	4	1	0
	100.0%	87.5%	12.5%	46.9%	15.6%	56.3%	15.6%	31.3%	12.5%	3.1%	0.0%
+5%以上～+10%未満	17	16	4	4	2	8	3	3	3	0	0
	100.0%	94.1%	23.5%	23.5%	11.8%	47.1%	17.6%	17.6%	17.6%	0.0%	0.0%
+10%以上～	18	17	2	2	3	8	5	6	4	0	0
	100.0%	94.4%	11.1%	11.1%	16.7%	44.4%	27.8%	33.3%	22.2%	0.0%	0.0%
無回答	14	13	0	3	1	6	2	4	1	0	1
	100.0%	92.9%	0.0%	21.4%	7.1%	42.9%	14.3%	28.6%	7.1%	0.0%	7.1%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

知的資産経営⁶への取組有無を確認したところ、「取り組んでいない」とする企業の割合が 67.5%と高い。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業において、「取り組んでいる」企業の割合が 15.6%と比較的低い。

売上高増減率が高い企業において、知的資産経営に「取り組んでいる」企業の割合が高くなっているわけではない。

図表 2－10 知的資産経営に取り組んでいるか（売上高増減率別）

	合計	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答
合計	317	88	214	15
	100.0%	27.8%	67.5%	4.7%
～▲10%未満	32	5	23	4
	100.0%	15.6%	71.9%	12.5%
▲10%以上～▲5%未満	23	7	16	0
	100.0%	30.4%	69.6%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	14	24	0
	100.0%	36.8%	63.2%	0.0%
0%（横ばい）	32	6	25	1
	100.0%	18.8%	78.1%	3.1%
0%超～＋5%未満	70	23	44	3
	100.0%	32.9%	62.9%	4.3%
＋5%以上～＋10%未満	44	13	29	2
	100.0%	29.5%	65.9%	4.5%
＋10%以上～	35	11	23	1
	100.0%	31.4%	65.7%	2.9%
無回答	43	9	30	4
	100.0%	20.9%	69.8%	9.3%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⁶ 企業固有の人材・技術、組織力、顧客ネットワーク、ブランド等の目に見えない資産を有効に活用し、収益につなげる経営を指す（出所：経済産業省）。

知的資産経営に「取り組んでいる」と回答した 88 社に対し、取組内容を尋ねたところ、自社の「強みの強化と弱みの克服に向けた対策の立案・実践」を挙げる企業の割合が 64.8%と高く、次いで、「自社の一部項目に対する強み・弱みの洗い出し」が 45.5%、「自社の網羅的な強み・弱みの洗い出し」が 33.0%となっている。一方で、ステークホルダー（取引先、顧客、株主・投資家、従業員、地域社会）に対して、企業の知的資産経営の取組をアピールできる「知的資産経営報告書の作成」を挙げた企業は 6.8%にとどまっている。

図表 2－11 知的資産経営の取組内容（売上高増減率別）

	合計	自社の一部項目に対する強み・弱みの洗い出し	自社の網羅的な強み・弱みの洗い出し	強みの強化と弱みの克服に向けた対策の立案・実践	知的資産経営報告書の作成	その他	無回答
合計	88	40	29	57	6	2	1
	100.0%	45.5%	33.0%	64.8%	6.8%	2.3%	1.1%
～▲10%未満	5	1	2	4	1	0	0
	100.0%	20.0%	40.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	7	3	5	3	0	1	0
	100.0%	42.9%	71.4%	42.9%	0.0%	14.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	14	8	6	8	2	0	0
	100.0%	57.1%	42.9%	57.1%	14.3%	0.0%	0.0%
0%(横ばい)	6	2	1	3	0	0	0
	100.0%	33.3%	16.7%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	23	11	5	17	1	0	0
	100.0%	47.8%	21.7%	73.9%	4.3%	0.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	13	5	1	12	0	0	0
	100.0%	38.5%	7.7%	92.3%	0.0%	0.0%	0.0%
+10%以上～	11	6	5	5	1	0	0
	100.0%	54.5%	45.5%	45.5%	9.1%	0.0%	0.0%
無回答	9	4	4	5	1	1	1
	100.0%	44.4%	44.4%	55.6%	11.1%	11.1%	11.1%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(4) 海外進出・国内特化の状況

輸出を含む海外進出を行っているかを尋ねたところ、「海外に進出している」企業、「国内に特化している」企業の割合は、それぞれ5割程度となっている。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業において、「海外に進出している」割合が37.5%と低く、「国内に特化している」割合が59.4%と高くなっている。

ただし、売上高増減率が「0%超～5%未満」の企業においても、「国内に特化している」企業の割合が54.3%と比較的高くなっている。

図表2-12 海外進出（輸出含む）を行っているか（売上高増減率別）

	合計	海外に進出している	国内に特化している	無回答
合計	317	154	157	6
	100.0%	48.6%	49.5%	1.9%
～▲10%未満	32	12	19	1
	100.0%	37.5%	59.4%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	12	11	0
	100.0%	52.2%	47.8%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	21	16	1
	100.0%	55.3%	42.1%	2.6%
0%(横ばい)	32	18	13	1
	100.0%	56.3%	40.6%	3.1%
0%超～+5%未満	70	32	38	0
	100.0%	45.7%	54.3%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	22	21	1
	100.0%	50.0%	47.7%	2.3%
+10%以上～	35	18	17	0
	100.0%	51.4%	48.6%	0.0%
無回答	43	19	22	2
	100.0%	44.2%	51.2%	4.7%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において「海外に進出している」と回答した企業に対して、その目的を尋ねたところ、「海外市場での売上確保」を挙げる企業の割合が86.4%と高く、次いで、「製造コストの引き下げ」が44.2%となっている。「親会社や納品先の意向」を挙げる企業の割合は27.9%である。

売上高増減率の低い企業においては、「製造コストの引き下げ」及び「親会社や納品先の意向」を挙げる企業の割合が比較的高い。一方、売上高増減率の高い企業においては、「海外市場での売上確保」を挙げる割合が高くなっている。

このことから、海外市場での売上確保を目的として、海外進出を決定している企業が売上高を伸ばしている可能性がある。一方で、親会社や納品先の意向で海外進出に至っている企業は、自社での主体的な検討の不足により成長が鈍くなっている可能性がある。

図表 2-13 海外進出の目的（売上高増減率別）

	合計	製造コストの引き下げ	海外市場での売上確保	親会社や納品先の意向	優秀な人材の確保	特になし	その他	無回答
合計	154	68	133	43	4	0	6	0
	100.0%	44.2%	86.4%	27.9%	2.6%	0.0%	3.9%	0.0%
～▲10%未満	12	6	6	4	0	0	0	0
	100.0%	50.0%	50.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	12	8	10	4	0	0	1	0
	100.0%	66.7%	83.3%	33.3%	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	21	10	18	9	1	0	1	0
	100.0%	47.6%	85.7%	42.9%	4.8%	0.0%	4.8%	0.0%
0%(横ばい)	18	9	18	2	1	0	1	0
	100.0%	50.0%	100.0%	11.1%	5.6%	0.0%	5.6%	0.0%
0%超～+5%未満	32	14	29	6	0	0	1	0
	100.0%	43.8%	90.6%	18.8%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%
+5%以上～+10%未満	22	10	21	5	1	0	1	0
	100.0%	45.5%	95.5%	22.7%	4.5%	0.0%	4.5%	0.0%
+10%以上～	18	5	17	9	0	0	0	0
	100.0%	27.8%	94.4%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	19	6	14	4	1	0	1	0
	100.0%	31.6%	73.7%	21.1%	5.3%	0.0%	5.3%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において「国内に特化している」と回答した企業に対して、その目的を尋ねたところ、「海外事業を担当する人材がいらない」が34.4%と高く、次いで、「海外に自社製品のニーズがない」、「国内で十分な売上を確保できている」がともに25.5%、「海外での販路がない」が24.2%となっている。

売上高増減率の低い企業においては、「海外での販路がない」、「海外展開のリスクをとる資金が不足している」、「海外展開のための初期投資資金が不足している」を挙げる割合が比較的高い。

一方、売上高増減率の高い企業においては、「国内で十分な売上を確保できている」を挙げる割合が比較的高くなっている。

図表2-14 国内特化の理由（売上高増減率別）

	合計	海外に自社製品のニーズがない	海外での販路がない	海外展開のリスクをとる資金が不足している	海外展開のための初期投資資金が不足している	海外事業を担当する人材がいらない	海外に進出する方法がわからない	国内で十分な売上を確保できている	国内経済の発展に寄与したい	特になし	その他	無回答
合計	157	40	38	30	25	54	13	40	29	18	16	1
	100.0%	25.5%	24.2%	19.1%	15.9%	34.4%	8.3%	25.5%	18.5%	11.5%	10.2%	0.6%
～▲10%未満	19	7	5	5	4	5	2	3	3	1	2	0
	100.0%	36.8%	26.3%	26.3%	21.1%	26.3%	10.5%	15.8%	15.8%	5.3%	10.5%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	11	1	6	4	4	4	1	3	3	0	2	0
	100.0%	9.1%	54.5%	36.4%	36.4%	36.4%	9.1%	27.3%	27.3%	0.0%	18.2%	0.0%
▲5%以上～0%未満	16	6	3	2	0	7	1	2	3	0	2	0
	100.0%	37.5%	18.8%	12.5%	0.0%	43.8%	6.3%	12.5%	18.8%	0.0%	12.5%	0.0%
0%（横ばい）	13	3	2	1	0	3	2	5	1	3	0	0
	100.0%	23.1%	15.4%	7.7%	0.0%	23.1%	15.4%	38.5%	7.7%	23.1%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	38	6	8	10	8	15	3	9	8	5	4	0
	100.0%	15.8%	21.1%	26.3%	21.1%	39.5%	7.9%	23.7%	21.1%	13.2%	10.5%	0.0%
+5%以上～+10%未満	21	4	4	3	2	7	0	7	2	2	4	0
	100.0%	19.0%	19.0%	14.3%	9.5%	33.3%	0.0%	33.3%	9.5%	9.5%	19.0%	0.0%
+10%以上～	17	6	3	1	2	4	1	6	5	2	1	0
	100.0%	35.3%	17.6%	5.9%	11.8%	23.5%	5.9%	35.3%	29.4%	11.8%	5.9%	0.0%
無回答	22	7	7	4	5	9	3	5	4	5	1	1
	100.0%	31.8%	31.8%	18.2%	22.7%	40.9%	13.6%	22.7%	18.2%	22.7%	4.5%	4.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上のことから、売上高増減率の高い企業は、低い企業と比較して、より積極的に海外での売上を確保し、自社の売上増加を図っている可能性がある。

また、国内に特化している企業でも、売上高増減率が高い企業は国内で十分な売上を確保できおり、戦略的に国内にとどまっていると考えられる。

海外進出・国内特化を決定する際の検討・実施事項を確認したところ、「市場環境調査」を挙げた企業の割合が 46.0%と最も高く、次いで「現地調査」(41.8%)、「売上予測」(37.6%)、「リスク要因の洗い出し」(36.7%)の順となった。

売上高増減率が「▲10%未満」に企業において、上記の検討・実施項目のいずれも低くなっており、海外進出時の検討不足が売上高増減率の低さにつながっている可能性がある。

図表 2-15 海外進出・国内特化を決定する際の検討・実施事項（売上高増減率別）

	合計	市場環境調査	現地調査	売上予測	自社の強みや保有する経営資源の調査・分析	リスク要因の洗い出し	社会貢献性の有無	協働企業の有無	資金調達先の確保	特になし	その他	無回答
合計	311 100.0%	143 46.0%	130 41.8%	117 37.6%	95 30.5%	114 36.7%	23 7.4%	76 24.4%	26 8.4%	55 17.7%	6 1.9%	22 7.1%
～▲10%未満	31 100.0%	7 22.6%	12 38.7%	8 25.8%	5 16.1%	8 25.8%	0 0.0%	8 25.8%	2 6.5%	6 19.4%	0 0.0%	3 9.7%
▲10%以上～▲5%未満	23 100.0%	13 56.5%	15 65.2%	13 56.5%	10 43.5%	14 60.9%	2 8.7%	6 26.1%	2 8.7%	2 8.7%	0 0.0%	0 0.0%
▲5%以上～0%未満	37 100.0%	21 56.8%	19 51.4%	17 45.9%	16 43.2%	17 45.9%	4 10.8%	14 37.8%	4 10.8%	3 8.1%	0 0.0%	1 2.7%
0%(横ばい)	31 100.0%	17 54.8%	13 41.9%	10 32.3%	7 22.6%	11 35.5%	3 9.7%	7 22.6%	2 6.5%	5 16.1%	0 0.0%	4 12.9%
0%超～+5%未満	70 100.0%	35 50.0%	29 41.4%	29 41.4%	20 28.6%	25 35.7%	5 7.1%	11 15.7%	9 12.9%	10 14.3%	4 5.7%	6 8.6%
+5%以上～+10%未満	43 100.0%	20 46.5%	14 32.6%	16 37.2%	19 44.2%	11 25.6%	3 7.0%	14 32.6%	5 11.6%	8 18.6%	1 2.3%	3 7.0%
+10%以上～	35 100.0%	18 51.4%	16 45.7%	15 42.9%	11 31.4%	15 42.9%	3 8.6%	7 20.0%	1 2.9%	10 28.6%	0 0.0%	1 2.9%
無回答	41 100.0%	12 29.3%	12 29.3%	9 22.0%	7 17.1%	13 31.7%	3 7.3%	9 22.0%	1 2.4%	11 26.8%	1 2.4%	4 9.8%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

海外進出・国内特化を決定する際の検討状況については、「主体的に検討」した企業の割合が 58.2%であり、「主体的な検討事項は限られていた」企業の割合が 23.2%となっている。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業において、「主体的に検討」した企業の割合が 45.2%と低くなっている。

「主体的な検討事項は限られていた」企業の割合は、売上高増減率が「▲10%未満」、「▲10%以上～▲5%未満」、「10%以上」の企業で3割を超えている。

売上高増減率が低い企業においては、親会社や納品先の意向等により、海外進出・国内特化の検討を主体的に進められず、国内外での事業戦略が不十分となり、売上高増加につなげられていない可能性がある。

図表 2－16 海外進出または国内特化の検討状況（売上高増減率別）

	合計	自社の経営資源、国内外の市場動向、海外の諸制度・状況について主体的に検討を行った	親会社や納品先の意向が主であり、自社での主体的な検討事項は限られていた	その他	無回答
合計	311 100.0%	181 58.2%	72 23.2%	28 9.0%	30 9.6%
～▲10%未満	31 100.0%	14 45.2%	11 35.5%	3 9.7%	3 9.7%
▲10%以上～▲5%未満	23 100.0%	15 65.2%	7 30.4%	0 0.0%	1 4.3%
▲5%以上～0%未満	37 100.0%	28 75.7%	5 13.5%	3 8.1%	1 2.7%
0%(横ばい)	31 100.0%	17 54.8%	8 25.8%	1 3.2%	5 16.1%
0%超～+5%未満	70 100.0%	43 61.4%	12 17.1%	7 10.0%	8 11.4%
+5%以上～+10%未満	43 100.0%	27 62.8%	10 23.3%	4 9.3%	2 4.7%
+10%以上～	35 100.0%	21 60.0%	12 34.3%	0 0.0%	2 5.7%
無回答	41 100.0%	16 39.0%	7 17.1%	10 24.4%	8 19.5%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(5) 事業規模に対する考え方

今後、自社の事業規模を拡大する意向の有無について尋ねたところ、「拡大意向あり」と回答した企業の割合が 31.2%、「業績により拡大したい」が 44.2%と、事業規模の拡大意向を持つ企業が全体 75.4%を占めている。一方、事業規模の「拡大意向なし」とする企業は全体の 14.5%にとどまっている。

売上高増減率が高い企業では、事業規模の「拡大意向あり」の割合が高くなっている。

図表 2-17 事業規模拡大の意向有無（売上高増減率別）

	合計	拡大意向あり	業績により拡大したい	拡大意向なし	わからない	無回答
合計	317	99	140	46	30	2
	100.0%	31.2%	44.2%	14.5%	9.5%	0.6%
～▲10%未満	32	5	14	6	6	1
	100.0%	15.6%	43.8%	18.8%	18.8%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	5	14	3	1	0
	100.0%	21.7%	60.9%	13.0%	4.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	10	20	5	3	0
	100.0%	26.3%	52.6%	13.2%	7.9%	0.0%
0%(横ばい)	32	9	13	6	4	0
	100.0%	28.1%	40.6%	18.8%	12.5%	0.0%
0%超～+5%未満	70	27	29	6	8	0
	100.0%	38.6%	41.4%	8.6%	11.4%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	17	17	7	2	1
	100.0%	38.6%	38.6%	15.9%	4.5%	2.3%
+10%以上～	35	13	15	3	4	0
	100.0%	37.1%	42.9%	8.6%	11.4%	0.0%
無回答	43	13	18	10	2	0
	100.0%	30.2%	41.9%	23.3%	4.7%	0.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、事業規模の「拡大意向なし」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、「製品・サービスの質を維持するため」、「市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため」に「現在の規模が適切である」とする企業の割合が、47.8%、41.3%と高くなっている。一方、「資金・人材が不足している」とする企業の割合は 19.6%となっている。

回答件数は少数であるが、売上高増減率が「0%超」～「10%以上」の企業において、「資金・人材が不足している」を挙げる割合が高くなっている。

図表 2-18 事業規模を拡大しない理由（売上高増減率別）

	合計	製品・サービスの質を維持するため、現在の規模が適切であるため	市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため、現在の規模が適切であるため	低コストによる高収益率が見込めるため	自社の製品・サービスに対する需要がないため	規模拡大に必要な資金・人材が不足しているため	特になし	その他	無回答
合計	46	22	19	1	2	9	4	4	1
	100.0%	47.8%	41.3%	2.2%	4.3%	19.6%	8.7%	8.7%	2.2%
～▲10%未満	6	3	1	1	1	1	1	1	0
	100.0%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	3	3	2	0	1	0	0	0	0
	100.0%	100.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	5	2	3	0	0	0	0	0	1
	100.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
0%(横ばい)	6	0	4	0	0	0	1	1	0
	100.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%
0%超～+5%未満	6	4	2	0	0	2	0	0	0
	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	7	3	1	0	0	3	0	2	0
	100.0%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	28.6%	0.0%
+10%以上～	3	0	1	0	0	2	0	0	0
	100.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	10	7	5	0	0	1	2	0	0
	100.0%	70.0%	50.0%	0.0%	0.0%	10.0%	20.0%	0.0%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

また、本問において、売上高営業利益率の水準別のクロス集計を行ったところ、下表のとおりとなった。

回答件数は少数であるが、利益率が高い企業においては、事業規模を拡大しない理由として、「市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため」を挙げる割合が高く、戦略的に事業規模を拡大しないことで市場ニーズに応え、利益の確保を図っている企業の存在が確認できる。

図表 2-19 事業規模を拡大しない理由（売上高営業利益率別）

	合計	製品・サービスの質を維持するため、現在の規模が適切である	市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため、現在の規模が適切である	低コストによる高収益率が見込める	自社の製品・サービスに対する需要がない	規模拡大に必要な資金・人材が不足している	特になし	その他	無回答
合計	46	22	19	1	2	9	4	4	1
	100.0%	47.8%	41.3%	2.2%	4.3%	19.6%	8.7%	8.7%	2.2%
0%以下	7	3	2	1	1	1	1	0	1
	100.0%	42.9%	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%
0%超～5%以下	23	11	13	0	1	2	1	2	0
	100.0%	47.8%	56.5%	0.0%	4.3%	8.7%	4.3%	8.7%	0.0%
5%超～10%以下	7	3	0	0	0	3	0	2	0
	100.0%	42.9%	0.0%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	28.6%	0.0%
10%超～15%以下	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
15%超～20%以下	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
20%超	2	0	1	0	0	2	0	0	0
	100.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	6	4	2	0	0	1	2	0	0
	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(6) 外部企業・機関の活用状況

自社の経営資源を補完するため外部の企業や機関を活用しているかを尋ねたところ、「常に活用している」(15.8%)と「必要に応じて活用している」(54.9%)を合わせた「活用している」が70.7%と高く、「ほとんど活用していない」(14.2%)と「活用したことはない」(14.2%)を合わせた「活用していない」は28.4%と低くなっている。

売上高増減率が「10%以上」、「5%以上～10%未満」の企業では、「常に活用している」割合が、31.4%、25.0%と比較的高くなっている。

図表2-20 外部の企業・機関を活用しているか（売上高増減率別）

	合計	常に活用 している	必要に応 じて活用 している	ほとんど 活用して いない	活用した ことはな い	無回答
合計	317	50	174	45	45	3
	100.0%	15.8%	54.9%	14.2%	14.2%	0.9%
～▲10%未満	32	4	19	4	4	1
	100.0%	12.5%	59.4%	12.5%	12.5%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	3	18	1	1	0
	100.0%	13.0%	78.3%	4.3%	4.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	4	25	7	2	0
	100.0%	10.5%	65.8%	18.4%	5.3%	0.0%
0%(横ばい)	32	3	18	8	3	0
	100.0%	9.4%	56.3%	25.0%	9.4%	0.0%
0%超～+5%未満	70	8	40	8	14	0
	100.0%	11.4%	57.1%	11.4%	20.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	11	17	6	9	1
	100.0%	25.0%	38.6%	13.6%	20.5%	2.3%
+10%以上～	35	11	16	4	4	0
	100.0%	31.4%	45.7%	11.4%	11.4%	0.0%
無回答	43	6	21	7	8	1
	100.0%	14.0%	48.8%	16.3%	18.6%	2.3%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

活用している企業・機関については、「金融機関」を挙げる企業の割合が 52.0%と高く、次いで、「コンサルティング会社」40.5%、「公的機関」39.8%となっている。

売上高増減率が「0%（横ばい）」～「10%以上」の企業において、「大学・専門学校」、「公的機関」を挙げる企業の割合が高くなっている。

図表 2-21 活用している外部企業・機関（売上高増減率別）

	合計	同業他社	異なる業界の事業者	金融機関	コンサルティング会社	商社	大学・専門学校	公的機関	その他	無回答
合計	269	76	55	140	109	42	83	107	16	3
	100.0%	28.3%	20.4%	52.0%	40.5%	15.6%	30.9%	39.8%	5.9%	1.1%
～▲10%未満	27	7	3	16	9	2	6	4	2	0
	100.0%	25.9%	11.1%	59.3%	33.3%	7.4%	22.2%	14.8%	7.4%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	22	6	3	12	11	4	6	7	2	0
	100.0%	27.3%	13.6%	54.5%	50.0%	18.2%	27.3%	31.8%	9.1%	0.0%
▲5%以上～0%未満	36	12	8	21	18	4	6	12	1	0
	100.0%	33.3%	22.2%	58.3%	50.0%	11.1%	16.7%	33.3%	2.8%	0.0%
0%（横ばい）	29	7	7	10	7	5	14	12	2	1
	100.0%	24.1%	24.1%	34.5%	24.1%	17.2%	48.3%	41.4%	6.9%	3.4%
0%超～+5%未満	56	9	11	33	27	10	16	22	1	0
	100.0%	16.1%	19.6%	58.9%	48.2%	17.9%	28.6%	39.3%	1.8%	0.0%
+5%以上～+10%未満	34	10	8	13	15	6	12	16	3	0
	100.0%	29.4%	23.5%	38.2%	44.1%	17.6%	35.3%	47.1%	8.8%	0.0%
+10%以上～	31	11	5	15	13	5	10	15	3	0
	100.0%	35.5%	16.1%	48.4%	41.9%	16.1%	32.3%	48.4%	9.7%	0.0%
無回答	34	14	10	20	9	6	13	19	2	2
	100.0%	41.2%	29.4%	58.8%	26.5%	17.6%	38.2%	55.9%	5.9%	5.9%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上から、売上高増減率が高い企業は、大学や専門学校の研究室との産学連携、及びこれに公的機関を加えた産学官連携に継続的に取り組むことで売上を伸ばしている可能性がある。

外部企業・機関の活用内容として、「技術開発」を挙げる企業の割合が 46.5%と高く、次いで、「販売・販路開拓」(39.8%)、「マーケットや制度に関する情報収集」(37.2%)、「人材育成」(33.5%)が高くなっている。

売上高増減率が低い企業では、「技術開発」、「製品・サービス開発」を挙げる企業の割合が比較的低い。また、「▲10%未満」の企業では、「販売・販路開拓」が 55.6%と高くなっている。

このことから、売上高増減率が高い企業では、外部を活用した技術・商品・サービスの開発により、更なる売上高の増加を図っていると考えられる。

図表 2-22 外部企業・機関の活用内容（売上高増減率別）

	合計	技術開発	製品・サービス開発	販売・販路開拓	内部事務委託	人材育成	マーケットや制度に関する情報収集	その他	無回答
合計	269	125	67	107	34	90	100	23	9
	100.0%	46.5%	24.9%	39.8%	12.6%	33.5%	37.2%	8.6%	3.3%
～▲10%未満	27	10	5	15	3	5	7	4	1
	100.0%	37.0%	18.5%	55.6%	11.1%	18.5%	25.9%	14.8%	3.7%
▲10%以上～▲5%未満	22	11	5	6	4	8	9	2	0
	100.0%	50.0%	22.7%	27.3%	18.2%	36.4%	40.9%	9.1%	0.0%
▲5%以上～0%未満	36	13	6	13	4	17	13	4	0
	100.0%	36.1%	16.7%	36.1%	11.1%	47.2%	36.1%	11.1%	0.0%
0%(横ばい)	29	18	5	8	1	7	9	2	1
	100.0%	62.1%	17.2%	27.6%	3.4%	24.1%	31.0%	6.9%	3.4%
0%超～+5%未満	56	27	20	21	9	16	27	4	1
	100.0%	48.2%	35.7%	37.5%	16.1%	28.6%	48.2%	7.1%	1.8%
+5%以上～+10%未満	34	18	10	16	3	12	12	3	0
	100.0%	52.9%	29.4%	47.1%	8.8%	35.3%	35.3%	8.8%	0.0%
+10%以上～	31	15	8	12	4	11	12	2	1
	100.0%	48.4%	25.8%	38.7%	12.9%	35.5%	38.7%	6.5%	3.2%
無回答	34	13	8	16	6	14	11	2	5
	100.0%	38.2%	23.5%	47.1%	17.6%	41.2%	32.4%	5.9%	14.7%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

外部企業・機関を活用するにあたり、明確な目標を「定めている」企業の割合は26.8%にとどまり、「定めていない」企業の割合は44.2%に上る。

売上高増減率が「▲10%以上～▲5%未満」、「▲10%未満」の企業において、「定めている」とする企業の割合が45.5%、37.0%と高くなっている。

図表2-23 外部企業・機関を活用するにあたり明確な目標を定めているか（売上高増減率別）

	合計	定めている	定めていない	どちらともいえない	無回答
合計	269	72	119	69	9
	100.0%	26.8%	44.2%	25.7%	3.3%
～▲10%未満	27	10	12	4	1
	100.0%	37.0%	44.4%	14.8%	3.7%
▲10%以上～▲5%未満	22	10	9	3	0
	100.0%	45.5%	40.9%	13.6%	0.0%
▲5%以上～0%未満	36	10	15	11	0
	100.0%	27.8%	41.7%	30.6%	0.0%
0%(横ばい)	29	5	15	8	1
	100.0%	17.2%	51.7%	27.6%	3.4%
0%超～+5%未満	56	15	26	14	1
	100.0%	26.8%	46.4%	25.0%	1.8%
+5%以上～+10%未満	34	10	10	14	0
	100.0%	29.4%	29.4%	41.2%	0.0%
+10%以上～	31	10	14	5	2
	100.0%	32.3%	45.2%	16.1%	6.5%
無回答	34	2	18	10	4
	100.0%	5.9%	52.9%	29.4%	11.8%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

外部企業・機関の活用による成果を尋ねたところ、「売上や利益の増加・確保」を挙げる企業の割合が 49.4%と高く、次いで、「社員スキルの向上」が 41.3%、「販路開拓」が 37.9%となっている。

売上高増減率が「0%超」～「10%以上」の企業では、「売上や利益の増加・確保」を挙げる企業の割合が比較的高く、また、売上高増減率が「10%以上」の企業では、「販路開拓」を挙げる企業の割合が 58.1%と高くなっている。

図表 2-24 外部企業・機関の活用による成果（売上高増減率別）

	合計	売上や利益の増加・確保	コスト削減	販路開拓	社内作業の効率化	社員スキルの向上	わからない	その他	無回答
合計	269	133	85	102	86	111	16	11	10
	100.0%	49.4%	31.6%	37.9%	32.0%	41.3%	5.9%	4.1%	3.7%
～▲10%未満	27	14	7	11	4	4	3	2	1
	100.0%	51.9%	25.9%	40.7%	14.8%	14.8%	11.1%	7.4%	3.7%
▲10%以上～▲5%未満	22	11	9	9	10	12	0	1	0
	100.0%	50.0%	40.9%	40.9%	45.5%	54.5%	0.0%	4.5%	0.0%
▲5%以上～0%未満	36	15	13	9	9	18	4	1	0
	100.0%	41.7%	36.1%	25.0%	25.0%	50.0%	11.1%	2.8%	0.0%
0%(横ばい)	29	8	5	6	11	12	2	1	1
	100.0%	27.6%	17.2%	20.7%	37.9%	41.4%	6.9%	3.4%	3.4%
0%超～+5%未満	56	33	20	21	15	22	2	1	0
	100.0%	58.9%	35.7%	37.5%	26.8%	39.3%	3.6%	1.8%	0.0%
+5%以上～+10%未満	34	21	9	14	13	14	1	1	1
	100.0%	61.8%	26.5%	41.2%	38.2%	41.2%	2.9%	2.9%	2.9%
+10%以上～	31	17	12	18	14	15	0	2	1
	100.0%	54.8%	38.7%	58.1%	45.2%	48.4%	0.0%	6.5%	3.2%
無回答	34	14	10	14	10	14	4	2	6
	100.0%	41.2%	29.4%	41.2%	29.4%	41.2%	11.8%	5.9%	17.6%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上より、専門性のある大学や公的機関を継続的に活用して、自社の不足する経営資源を補いながら技術開発・商品開発を行っている企業が、売上増加及び販路開拓を実現している可能性がある。

(7) 経営方針の社内浸透

経営方針が自社社員に「浸透している」企業の割合は 53.0%と過半となっている。一方、「浸透していない」企業の割合は 10.1%にとどまる。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業では、「浸透している」割合が 25.0%と低く、「浸透していない」割合が 18.8%と比較的高くなっている。

売上高増減率が低い企業では、経営方針を社員に浸透できていないことで、社員の活動の方向性を合わせられず、業績が低くなっている可能性がある。

図表 2-25 自社の経営方針が社員に浸透しているか（売上高増減率別）

	合計	浸透している	浸透していない	どちらともいえない	無回答
合計	317	168	32	113	4
	100.0%	53.0%	10.1%	35.6%	1.3%
～▲10%未満	32	8	6	17	1
	100.0%	25.0%	18.8%	53.1%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	15	1	7	0
	100.0%	65.2%	4.3%	30.4%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	21	2	15	0
	100.0%	55.3%	5.3%	39.5%	0.0%
0%(横ばい)	32	13	3	15	1
	100.0%	40.6%	9.4%	46.9%	3.1%
0%超～+5%未満	70	44	4	22	0
	100.0%	62.9%	5.7%	31.4%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	30	6	8	0
	100.0%	68.2%	13.6%	18.2%	0.0%
+10%以上～	35	20	2	12	1
	100.0%	57.1%	5.7%	34.3%	2.9%
無回答	43	17	8	17	1
	100.0%	39.5%	18.6%	39.5%	2.3%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

経営方針を浸透させるための取組について、「経営者による定期的な説明」を挙げる企業が69.4%と高く、「特になし」とする企業の割合は9.5%である。

売上高増減率が「10%以上」の企業では、「経営者による定期的な説明」を挙げる企業が82.9%と高くなっている。

一方、「▲10%未満」の企業では、「経営者による定期的な説明」及び「部門長等による定期的な説明」と回答した企業の割合がそれぞれ低くなっており、「特になし」とする企業の割合が15.6%と比較的高くなっている。

売上高増減率が低い企業では、そもそも社員に対し経営方針についての説明が十分に行われていないため、経営方針を社員に浸透できず、業績が低くなっている可能性がある。

図表2-26 自社の経営方針を社員に浸透させるための取組（売上高増減率別）

	合計	経営者による定期的な説明	部門長等による定期的な説明	資料等の配布	特になし	その他	無回答
合計	317	220	151	120	30	14	3
	100.0%	69.4%	47.6%	37.9%	9.5%	4.4%	0.9%
～▲10%未満	32	17	12	8	5	3	1
	100.0%	53.1%	37.5%	25.0%	15.6%	9.4%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	17	13	10	1	2	0
	100.0%	73.9%	56.5%	43.5%	4.3%	8.7%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	28	20	22	1	2	0
	100.0%	73.7%	52.6%	57.9%	2.6%	5.3%	0.0%
0%(横ばい)	32	21	12	12	7	2	0
	100.0%	65.6%	37.5%	37.5%	21.9%	6.3%	0.0%
0%超～+5%未満	70	50	33	27	3	2	0
	100.0%	71.4%	47.1%	38.6%	4.3%	2.9%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	31	25	15	3	1	0
	100.0%	70.5%	56.8%	34.1%	6.8%	2.3%	0.0%
+10%以上～	35	29	18	15	2	0	0
	100.0%	82.9%	51.4%	42.9%	5.7%	0.0%	0.0%
無回答	43	27	18	11	8	2	2
	100.0%	62.8%	41.9%	25.6%	18.6%	4.7%	4.7%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(8) 意思決定の方法

意思決定の方法について尋ねたところ、「複数の経営陣による」が 60.9%と高く、次いで、「内容により権限移譲を行い、現場での意思決定も可能」が 47.3%となっている。「経営者単独」と回答した企業の割合は 27.1%にとどまる。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業では、「経営者単独」が 34.3%とやや高く、「複数の経営陣による」及び「内容により権限移譲を行い、現場での意思決定も可能」がそれぞれ 53.1%、31.3%と比較的低くなっている。

経営者単独で意思決定を行っている企業は、市場に即した迅速な現場判断ができないために、売上増加を実現できていない可能性がある。

図表 2-27 意思決定の方法（売上高増減率別）

	合計	経営者単独による	複数の経営陣による	内容により権限移譲を行い、現場での意思決定も可能にしている	その他	無回答
合計	317	86	193	150	6	4
	100.0%	27.1%	60.9%	47.3%	1.9%	1.3%
～▲10%未満	32	11	17	10	0	1
	100.0%	34.4%	53.1%	31.3%	0.0%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	3	16	10	1	0
	100.0%	13.0%	69.6%	43.5%	4.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	12	27	16	0	0
	100.0%	31.6%	71.1%	42.1%	0.0%	0.0%
0%(横ばい)	32	8	19	13	0	1
	100.0%	25.0%	59.4%	40.6%	0.0%	3.1%
0%超～+5%未満	70	14	47	35	2	0
	100.0%	20.0%	67.1%	50.0%	2.9%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	15	26	17	2	0
	100.0%	34.1%	59.1%	38.6%	4.5%	0.0%
+10%以上～	35	8	21	21	0	0
	100.0%	22.9%	60.0%	60.0%	0.0%	0.0%
無回答	43	15	20	28	1	2
	100.0%	34.9%	46.5%	65.1%	2.3%	4.7%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法について、これまでに「見直したことがある」企業の割合が 39.4%、「見直したことがない」企業の割合が 36.6%と、ほぼ同じ割合である。

図表 2-28 意思決定の方法を見直したことがあるか（売上高増減率別）

	合計	見直した ことがある	見直した ことはな い	わからな い	無回答
合計	317	125	116	70	6
	100.0%	39.4%	36.6%	22.1%	1.9%
～▲10%未満	32	11	11	9	1
	100.0%	34.4%	34.4%	28.1%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	11	8	3	1
	100.0%	47.8%	34.8%	13.0%	4.3%
▲5%以上～0%未満	38	18	10	10	0
	100.0%	47.4%	26.3%	26.3%	0.0%
0%(横ばい)	32	11	14	6	1
	100.0%	34.4%	43.8%	18.8%	3.1%
0%超～+5%未満	70	23	29	18	0
	100.0%	32.9%	41.4%	25.7%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	18	17	9	0
	100.0%	40.9%	38.6%	20.5%	0.0%
+10%以上～	35	15	14	6	0
	100.0%	42.9%	40.0%	17.1%	0.0%
無回答	43	18	13	9	3
	100.0%	41.9%	30.2%	20.9%	7.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法の見直し内容を尋ねたところ、「経営者単独から複数の経営陣による意思決定に変更した」と回答した企業の割合が 67.2% となった。

売上高増減率が「10%以上」の企業では、「経営者や経営陣から現場への権限移譲を行った」割合が 60.0% と比較的高い。一方、売上高増減率「▲10%以上～5%未満」の企業においても、同項目の割合が 72.7% と高くなっている。

図表 2-29 意思決定の方法の見直し内容（売上高増減率別）

	合計	経営者単 独から複 数の経営 陣による 意思決定 に変更し た	経営者や 経営陣か ら現場へ の権限移 譲を行っ た	その他	無回答
合計	125	84	60	8	1
	100.0%	67.2%	48.0%	6.4%	0.8%
～▲10%未満	11	9	2	0	1
	100.0%	81.8%	18.2%	0.0%	9.1%
▲10%以上～▲5%未満	11	9	8	0	0
	100.0%	81.8%	72.7%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	18	14	7	1	0
	100.0%	77.8%	38.9%	5.6%	0.0%
0%(横ばい)	11	7	4	1	0
	100.0%	63.6%	36.4%	9.1%	0.0%
0%超～+5%未満	23	17	9	1	0
	100.0%	73.9%	39.1%	4.3%	0.0%
+5%以上～+10%未満	18	8	6	4	0
	100.0%	44.4%	33.3%	22.2%	0.0%
+10%以上～	15	11	9	0	0
	100.0%	73.3%	60.0%	0.0%	0.0%
無回答	18	9	15	1	0
	100.0%	50.0%	83.3%	5.6%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法を見直したことによる効果については、「現場の情報を反映しやすくなり、意思決定の正確性が向上」を挙げる企業の割合が 57.6%と高く、次いで、「意思決定の迅速化」が 47.2%、「社員のモチベーション向上」が 41.6%となっている。

一方、「特に効果は感じられない」とする企業は全体の 5.6%（7 社）と限定的である。

意思決定の方法の見直しを行った企業は、売上高増減率の高低にかかわらず、意思決定の正確性向上や迅速化等の効果を感じていると考えられる。

図表 2-30 意思決定の方法を見直したことによる効果（売上高増減率別）

	合計	意思決定 の迅速化	現場の情報 を反映しやす くなり、意 思決定の 正確性が 向上	事業の多 角化への 対応	海外事業 への対応	社員のモ チベー ション向 上	特に効果 は感じら れない	その他	無回答
合計	125	59	72	13	8	52	7	5	3
	100.0%	47.2%	57.6%	10.4%	6.4%	41.6%	5.6%	4.0%	2.4%
～▲10%未満	11	3	5	1	0	3	1	2	0
	100.0%	27.3%	45.5%	9.1%	0.0%	27.3%	9.1%	18.2%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	11	8	6	0	2	8	0	0	0
	100.0%	72.7%	54.5%	0.0%	18.2%	72.7%	0.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	18	7	13	3	2	7	2	0	1
	100.0%	38.9%	72.2%	16.7%	11.1%	38.9%	11.1%	0.0%	5.6%
0%(横ばい)	11	2	3	2	1	4	1	1	0
	100.0%	18.2%	27.3%	18.2%	9.1%	36.4%	9.1%	9.1%	0.0%
0%超～+5%未満	23	14	16	1	1	8	0	0	0
	100.0%	60.9%	69.6%	4.3%	4.3%	34.8%	0.0%	0.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	18	6	9	1	0	5	0	2	1
	100.0%	33.3%	50.0%	5.6%	0.0%	27.8%	0.0%	11.1%	5.6%
+10%以上～	15	7	11	3	2	9	2	0	0
	100.0%	46.7%	73.3%	20.0%	13.3%	60.0%	13.3%	0.0%	0.0%
無回答	18	12	9	2	0	8	1	0	1
	100.0%	66.7%	50.0%	11.1%	0.0%	44.4%	5.6%	0.0%	5.6%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法を変更した場合に、組織体制も合わせて見直すかを尋ねたところ、「見直すことがある」と回答した企業の割合が 56.5%と過半となった。一方、「見直すことはない」とする企業の割合は 12.3%にとどまる。

図表 2-31 意思決定の方法を変更した場合、組織体制も合わせて見直すか（売上高増減率別）

	合計	見直すこ とがある	見直すこ とはない	わからな い	無回答
合計	317	179	39	83	16
	100.0%	56.5%	12.3%	26.2%	5.0%
～▲10%未満	32	17	0	14	1
	100.0%	53.1%	0.0%	43.8%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	14	2	6	1
	100.0%	60.9%	8.7%	26.1%	4.3%
▲5%以上～0%未満	38	23	6	8	1
	100.0%	60.5%	15.8%	21.1%	2.6%
0%(横ばい)	32	19	3	9	1
	100.0%	59.4%	9.4%	28.1%	3.1%
0%超～+5%未満	70	38	13	15	4
	100.0%	54.3%	18.6%	21.4%	5.7%
+5%以上～+10%未満	44	30	6	8	0
	100.0%	68.2%	13.6%	18.2%	0.0%
+10%以上～	35	19	3	8	5
	100.0%	54.3%	8.6%	22.9%	14.3%
無回答	43	19	6	15	3
	100.0%	44.2%	14.0%	34.9%	7.0%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(9) 社員提案事項（アイデア）の受け入れ体制

社員の提案事項（アイデア）を経営に受け入れる体制に「なっている」企業の割合は79.8%と高い。

売上高増減率が「0%超」～「10%以上」の企業では、社員の提案事項（アイデア）を受け入れる体制に「なっている」企業の割合が8割超であるのに対し、「▲10%未満」の企業では71.9%とやや低くなっている。

図表2-32 社員提案事項（アイデア）を受け入れる体制になっているか（売上高増減率別）

	合計	なっている	なっていない	無回答
合計	317	253	59	5
	100.0%	79.8%	18.6%	1.6%
～▲10%未満	32	23	7	2
	100.0%	71.9%	21.9%	6.3%
▲10%以上～▲5%未満	23	22	1	0
	100.0%	95.7%	4.3%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	34	3	1
	100.0%	89.5%	7.9%	2.6%
0%(横ばい)	32	24	8	0
	100.0%	75.0%	25.0%	0.0%
0%超～+5%未満	70	56	13	1
	100.0%	80.0%	18.6%	1.4%
+5%以上～+10%未満	44	36	8	0
	100.0%	81.8%	18.2%	0.0%
+10%以上～	35	28	7	0
	100.0%	80.0%	20.0%	0.0%
無回答	43	30	12	1
	100.0%	69.8%	27.9%	2.3%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

社員の提案事項（アイデア）を受け入れるための体制を尋ねたところ、「社員の提案をアンケート等で受け付けている」企業の割合が 54.5%と高く、次いで、「社員に対するヒアリングを実施している」が 35.6%、「社員が経営者に対して直接意見を述べる制度を備えている」が 33.6%となっている。

売上高増減率が「10%以上」、「5%以上～10%未満」の企業では、「社員が経営者に対して直接意見を述べる制度を備えている」企業の割合がそれぞれ 46.4%、44.4%と高く、また、「10%以上」の企業では「社員による自由な発想のもと、新事業の立ち上げを支援する制度を備えている」企業の割合が 21.4%と比較的高くなっている。

以上より、社員のアイデアを経営に反映させるための取組として、アンケートやヒアリングといった会社主導の取組よりも、社員の意見を経営層に直接届けるための体制をとっていることが、売上増加に寄与している可能性がある。

図表 2-33 社員の提案事項（アイデア）受け入れのための体制（売上高増減率別）

	合計	社員の提案をアンケート等で受け付けている	社員に対するヒアリングを実施している	社員が経営者に対して直接意見を述べる制度を備えている	社員による自由な発想のもと、新事業の立ち上げを支援する制度を備えている	その他	無回答
合計	253	138	90	85	23	32	1
	100.0%	54.5%	35.6%	33.6%	9.1%	12.6%	0.4%
～▲10%未満	23	13	8	6	2	4	1
	100.0%	56.5%	34.8%	26.1%	8.7%	17.4%	4.3%
▲10%以上～▲5%未満	22	14	7	6	1	3	0
	100.0%	63.6%	31.8%	27.3%	4.5%	13.6%	0.0%
▲5%以上～0%未満	34	24	10	9	3	3	0
	100.0%	70.6%	29.4%	26.5%	8.8%	8.8%	0.0%
0%(横ばい)	24	15	6	8	2	2	0
	100.0%	62.5%	25.0%	33.3%	8.3%	8.3%	0.0%
0%超～+5%未満	56	31	22	15	4	8	0
	100.0%	55.4%	39.3%	26.8%	7.1%	14.3%	0.0%
+5%以上～+10%未満	36	19	11	16	2	3	0
	100.0%	52.8%	30.6%	44.4%	5.6%	8.3%	0.0%
+10%以上～	28	13	10	13	6	3	0
	100.0%	46.4%	35.7%	46.4%	21.4%	10.7%	0.0%
無回答	30	9	16	12	3	6	0
	100.0%	30.0%	53.3%	40.0%	10.0%	20.0%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

提案事項（アイデア）の受け入れによる効果について、「作業効率の改善」（73.9%）、「社員のモチベーション向上」（63.6%）を挙げる企業の割合が高く、「売上や利益の増加・確保」を挙げる企業の割合は32.8%と低くなっている。

売上高増減率が「10%以上」の企業において、「自社の技術・製品・サービスの強化」を挙げる割合が53.6%と比較的高い。

図表 2-34 社員の提案事項受け入れによる効果（売上高増減率別）

	合計	売上や利益の増加・確保	自社の技術・製品・サービスの強化	作業効率の改善	社員のモチベーション向上	社員の技術・スキル向上	特になし	その他	無回答
合計	253	83	98	187	161	108	4	5	2
	100.0%	32.8%	38.7%	73.9%	63.6%	42.7%	1.6%	2.0%	0.8%
～▲10%未満	23	8	9	17	16	8	0	1	1
	100.0%	34.8%	39.1%	73.9%	69.6%	34.8%	0.0%	4.3%	4.3%
▲10%以上～▲5%未満	22	9	11	15	18	14	0	0	0
	100.0%	40.9%	50.0%	68.2%	81.8%	63.6%	0.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	34	11	12	28	16	15	1	0	0
	100.0%	32.4%	35.3%	82.4%	47.1%	44.1%	2.9%	0.0%	0.0%
0%（横ばい）	24	4	8	18	16	8	0	0	0
	100.0%	16.7%	33.3%	75.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	56	21	26	42	33	26	1	1	0
	100.0%	37.5%	46.4%	75.0%	58.9%	46.4%	1.8%	1.8%	0.0%
+5%以上～+10%未満	36	10	12	26	22	12	1	2	0
	100.0%	27.8%	33.3%	72.2%	61.1%	33.3%	2.8%	5.6%	0.0%
+10%以上～	28	10	15	22	21	13	0	0	0
	100.0%	35.7%	53.6%	78.6%	75.0%	46.4%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	30	10	5	19	19	12	1	1	1
	100.0%	33.3%	16.7%	63.3%	63.3%	40.0%	3.3%	3.3%	3.3%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上から、売上高増減率が高い企業では、社員の提案をより積極的に受け付ける体制が構築されているが、その成果は主として「作業効率の改善」、「社員のモチベーション向上」であり、必ずしも自社の業績に結び付くものではなく、業績へは副次的効果となっている可能性がある。一方で、社員の提案事項を自社の技術・製品・サービスの強化に活用することで、売上高を伸ばしている企業もある。

(10) 社員採用・研修

社員採用について、「定期的に採用している」企業の割合は 63.1%、「定期的には採用していない（不定期に採用している）」が 36.9%である。

売上高増減率が「▲10%未満」、「▲10%以上～▲5%未満」の企業では、「定期的には採用していない（不定期に採用している）」企業の割合がそれぞれ 53.1%、47.8%と高くなっている。

図表 2－35 定期的に社員を採用しているか（売上高増減率別）

	合計	定期的に採用している	定期的には採用していない	無回答
合計	317	200	117	0
	100.0%	63.1%	36.9%	0.0%
～▲10%未満	32	15	17	0
	100.0%	46.9%	53.1%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	23	12	11	0
	100.0%	52.2%	47.8%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	31	7	0
	100.0%	81.6%	18.4%	0.0%
0%(横ばい)	32	24	8	0
	100.0%	75.0%	25.0%	0.0%
0%超～+5%未満	70	44	26	0
	100.0%	62.9%	37.1%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	31	13	0
	100.0%	70.5%	29.5%	0.0%
+10%以上～	35	23	12	0
	100.0%	65.7%	34.3%	0.0%
無回答	43	20	23	0
	100.0%	46.5%	53.5%	0.0%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

定期的に社員採用を行う理由を尋ねたところ、「社員の年齢構成を考慮」を挙げる企業の割合が86.0%と高く、次いで、「事業規模拡大のため」が46.5%となっている。

売上高増減率が「▲10%未満」～「0%未満」の企業では、「事業規模拡大のため」の割合が3割前後と低くなっている。

図表 2-36 定期的に社員採用を行う理由（売上高増減率別）

	合計	事業規模 拡大のため	社員の年 齢構成を 考慮して	人材が流 動的な分 野である ため	雇用創出 による社 会貢献の ため	特になし	その他	無回答
合計	200	93	172	24	29	1	9	0
	100.0%	46.5%	86.0%	12.0%	14.5%	0.5%	4.5%	0.0%
～▲10%未満	15	5	14	1	0	0	1	0
	100.0%	33.3%	93.3%	6.7%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	12	3	12	1	3	0	0	0
	100.0%	25.0%	100.0%	8.3%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	31	10	28	4	7	1	1	0
	100.0%	32.3%	90.3%	12.9%	22.6%	3.2%	3.2%	0.0%
0%(横ばい)	24	10	19	5	2	0	1	0
	100.0%	41.7%	79.2%	20.8%	8.3%	0.0%	4.2%	0.0%
0%超～+5%未満	44	24	37	4	5	0	3	0
	100.0%	54.5%	84.1%	9.1%	11.4%	0.0%	6.8%	0.0%
+5%以上～+10%未満	31	19	27	3	5	0	1	0
	100.0%	61.3%	87.1%	9.7%	16.1%	0.0%	3.2%	0.0%
+10%以上～	23	12	17	5	3	0	2	0
	100.0%	52.2%	73.9%	21.7%	13.0%	0.0%	8.7%	0.0%
無回答	20	10	18	1	4	0	0	0
	100.0%	50.0%	90.0%	5.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

定期的に社員採用を行わない理由を尋ねたところ、「人材が不足した場合に新規採用を行う方針」としている企業の割合が 62.4%と高く、次いで「仕事量に対して、適切な社員数を確保している」が 43.6%となっている。「事業規模を拡大する意向がないため」は 6.8%と限定的である。

売上高増減率が低い企業では、「仕事量に対して、適切な社員数を確保している」割合が比較的低い。また、売上高増減率が「▲10%未満」の企業では、「継続的な採用活動に充てる体力が不足している」を挙げる割合が 29.4%と比較的高くなっている。

売上高増減率が低い企業では、「継続的な採用活動に充てる体力が不足している」ため継続的な社員採用ができず、売上の増加を困難にしている可能性がある。

図表 2-37 定期的に社員採用を行わない理由（売上高増減率別）

	合計	仕事量に対して、適切な社員数を確保しているため	人材が不足した場合に新規採用を行う方針であるため	継続的な採用活動に充てる体力が不足しているため	事業規模を拡大する意向がないため	特になし	その他	無回答
合計	117 100.0%	51 43.6%	73 62.4%	20 17.1%	8 6.8%	4 3.4%	3 2.6%	1 0.9%
～▲10%未満	17 100.0%	6 35.3%	11 64.7%	5 29.4%	2 11.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
▲10%以上～▲5%未満	11 100.0%	3 27.3%	8 72.7%	2 18.2%	1 9.1%	2 18.2%	0 0.0%	0 0.0%
▲5%以上～0%未満	7 100.0%	3 42.9%	6 85.7%	1 14.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
0%(横ばい)	8 100.0%	3 37.5%	4 50.0%	1 12.5%	0 0.0%	1 12.5%	0 0.0%	0 0.0%
0%超～+5%未満	26 100.0%	12 46.2%	13 50.0%	4 15.4%	2 7.7%	0 0.0%	1 3.8%	0 0.0%
+5%以上～+10%未満	13 100.0%	7 53.8%	6 46.2%	2 15.4%	2 15.4%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
+10%以上～	12 100.0%	8 66.7%	11 91.7%	1 8.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
無回答	23 100.0%	9 39.1%	14 60.9%	4 17.4%	1 4.3%	1 4.3%	2 8.7%	1 4.3%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

社員採用の方法について、「就職活動サービスの利用」を挙げる企業の割合が 68.8%と高く、次いで、「大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施」が 50.2%、「自社 HP 上での募集」が 43.5%と高くなっている。

売上高増減率が「▲10%未満」の企業では、「大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施」が 34.4%、「自社 HP 上での募集」が 21.9%とそれぞれ低くなっている。

売上高増減率が低い企業では、採用における自社によるアピール・工夫の不足により、人材採用が難しくなっている可能性がある。

図表 2-38 社員採用の方法（売上高増減率別）

	合計	就職活動サービスの利用	大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施	自社HP上での募集	転職活動サービスの利用	従業員等からの紹介	直接ヘッドハンティング	その他	無回答
合計	317	218	159	138	103	83	25	25	9
	100.0%	68.8%	50.2%	43.5%	32.5%	26.2%	7.9%	7.9%	2.8%
～▲10%未満	32	21	11	7	10	5	1	4	1
	100.0%	65.6%	34.4%	21.9%	31.3%	15.6%	3.1%	12.5%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	17	12	14	7	6	2	2	1
	100.0%	73.9%	52.2%	60.9%	30.4%	26.1%	8.7%	8.7%	4.3%
▲5%以上～0%未満	38	31	27	22	11	9	3	2	0
	100.0%	81.6%	71.1%	57.9%	28.9%	23.7%	7.9%	5.3%	0.0%
0%(横ばい)	32	17	17	12	6	5	3	5	1
	100.0%	53.1%	53.1%	37.5%	18.8%	15.6%	9.4%	15.6%	3.1%
0%超～+5%未満	70	51	41	38	25	20	2	2	1
	100.0%	72.9%	58.6%	54.3%	35.7%	28.6%	2.9%	2.9%	1.4%
+5%以上～+10%未満	44	33	24	20	19	13	8	3	2
	100.0%	75.0%	54.5%	45.5%	43.2%	29.5%	18.2%	6.8%	4.5%
+10%以上～	35	23	18	14	11	8	3	3	2
	100.0%	65.7%	51.4%	40.0%	31.4%	22.9%	8.6%	8.6%	5.7%
無回答	43	25	9	11	14	17	3	4	1
	100.0%	58.1%	20.9%	25.6%	32.6%	39.5%	7.0%	9.3%	2.3%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

技術・ノウハウの修得といった到達目標を定めた社員研修プログラムの有無を尋ねたところ、「ある」と回答した企業の割合は5割程度となった。

売上高増減率が「▲10%以上～▲5%未満」、「▲5%以上～0%未満」の企業では、社員研修プログラムが「ある」企業の割合が65.2%、65.8%と比較的高くなっている。

図表 2-39 社員研修プログラムの有無（売上高増減率別）

	合計	ある	ない	無回答
合計	317	154	155	8
	100.0%	48.6%	48.9%	2.5%
～▲10%未満	32	14	17	1
	100.0%	43.8%	53.1%	3.1%
▲10%以上～▲5%未満	23	15	8	0
	100.0%	65.2%	34.8%	0.0%
▲5%以上～0%未満	38	25	12	1
	100.0%	65.8%	31.6%	2.6%
0%(横ばい)	32	12	20	0
	100.0%	37.5%	62.5%	0.0%
0%超～+5%未満	70	35	35	0
	100.0%	50.0%	50.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	44	21	20	3
	100.0%	47.7%	45.5%	6.8%
+10%以上～	35	17	17	1
	100.0%	48.6%	48.6%	2.9%
無回答	43	15	26	2
	100.0%	34.9%	60.5%	4.7%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

研修プログラムの目的として、「技術力修得」を挙げる企業の割合が 85.1%と高く、次いで、「自己啓発」が 59.1%となっている。

売上高増減率が「10%以上」の企業のすべてが、研修プログラムの目的のひとつとして「技術力修得」を挙げている。また、「0%（横ばい）」～「10%以上」の企業では、「職場改善」を挙げる割合が比較的低い。

売上高増減率が高い企業では、研修により効果的に社員の技術力を高め、他社との差別化を実現できている可能性がある。

図表 2-40 社員研修プログラムの目的（売上高増減率別）

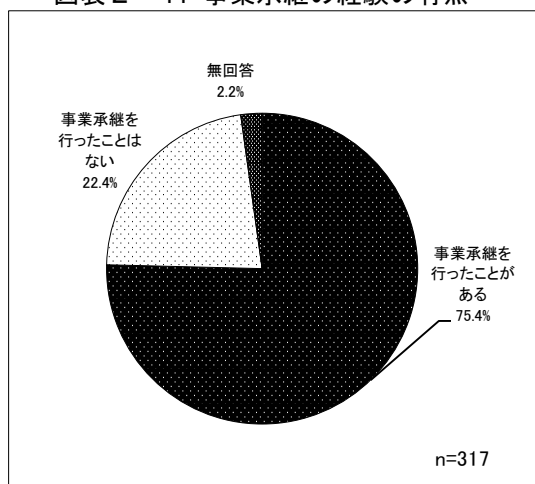
	合計	技術力修得	経営者養成	職場改善	自己啓発	その他	無回答
合計	154	131	39	69	91	5	0
	100.0%	85.1%	25.3%	44.8%	59.1%	3.2%	0.0%
～▲10%未満	14	11	4	7	8	0	0
	100.0%	78.6%	28.6%	50.0%	57.1%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	15	14	6	9	12	0	0
	100.0%	93.3%	40.0%	60.0%	80.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	25	21	8	15	16	0	0
	100.0%	84.0%	32.0%	60.0%	64.0%	0.0%	0.0%
0%（横ばい）	12	11	2	3	4	2	0
	100.0%	91.7%	16.7%	25.0%	33.3%	16.7%	0.0%
0%超～+5%未満	35	28	5	15	23	1	0
	100.0%	80.0%	14.3%	42.9%	65.7%	2.9%	0.0%
+5%以上～+10%未満	21	16	5	8	12	1	0
	100.0%	76.2%	23.8%	38.1%	57.1%	4.8%	0.0%
+10%以上～	17	17	5	7	11	0	0
	100.0%	100.0%	29.4%	41.2%	64.7%	0.0%	0.0%
無回答	15	13	4	5	5	1	0
	100.0%	86.7%	26.7%	33.3%	33.3%	6.7%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

(11) 事業承継

これまでに「事業承継を行ったことがある」企業の割合は全体の 75.4%（317 社中 239 社）であり、「行ったことがない」企業は 22.4%（71 社）、「無回答」が 2.2%（7 社）であった。

図表 2-41 事業承継の経験の有無



事業承継を経験した企業のうち、「事前準備を行いながら計画的に行われた」企業の割合は 59.8%、「計画的には行われなかった」企業の割合は 40.2%である。

売上高増減率が「0%超～5%未満」、「5%以上～10%未満」の企業では、「事前準備を行いながら計画的に行われた」と回答した企業の割合がそれぞれ 79.6%、68.6%と比較的高くなっている。

図表 2-42 事業承継は計画的に行われたか（売上高増減率別）

	合計	事前準備 を行いな がら計画 的に行わ れた	計画的に は行われ なかった
合計	239	143	96
	100.0%	59.8%	40.2%
～▲10%未満	24	13	11
	100.0%	54.2%	45.8%
▲10%以上～▲5%未満	19	13	6
	100.0%	68.4%	31.6%
▲5%以上～0%未満	30	18	12
	100.0%	60.0%	40.0%
0%(横ばい)	24	8	16
	100.0%	33.3%	66.7%
0%超～+5%未満	49	39	10
	100.0%	79.6%	20.4%
+5%以上～+10%未満	35	24	11
	100.0%	68.6%	31.4%
+10%以上～	26	14	12
	100.0%	53.8%	46.2%
無回答	32	14	18
	100.0%	43.8%	56.3%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

計画的に事業承継を行った企業に対して、事業承継に向けた事前準備の内容を尋ねたところ、「後継者育成」を挙げる企業の割合が74.1%と高く、次いで、「組織の見直し」、「持ち株や資産譲渡等への対策検討」がともに40.6%と高くなっている。

図表2-43 事業承継に向けた事前準備（売上高増減率別）

	合計	後継者育成	補佐役の育成	組織の見直し	スケジュール化による計画的な推進	利害関係者や金融機関に対する事前の根回し	持ち株や資産譲渡等への対策検討	その他	無回答
合計	143	106	41	58	46	33	58	5	0
	100.0%	74.1%	28.7%	40.6%	32.2%	23.1%	40.6%	3.5%	0.0%
～▲10%未満	13	9	5	5	4	4	6	0	0
	100.0%	69.2%	38.5%	38.5%	30.8%	30.8%	46.2%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	13	9	4	11	6	3	3	0	0
	100.0%	69.2%	30.8%	84.6%	46.2%	23.1%	23.1%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	18	14	7	8	8	3	7	0	0
	100.0%	77.8%	38.9%	44.4%	44.4%	16.7%	38.9%	0.0%	0.0%
0%(横ばい)	8	6	2	2	3	1	6	0	0
	100.0%	75.0%	25.0%	25.0%	37.5%	12.5%	75.0%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	39	32	11	12	10	9	15	1	0
	100.0%	82.1%	28.2%	30.8%	25.6%	23.1%	38.5%	2.6%	0.0%
+5%以上～+10%未満	24	19	5	8	5	4	9	2	0
	100.0%	79.2%	20.8%	33.3%	20.8%	16.7%	37.5%	8.3%	0.0%
+10%以上～	14	10	2	8	5	4	7	0	0
	100.0%	71.4%	14.3%	57.1%	35.7%	28.6%	50.0%	0.0%	0.0%
無回答	14	7	5	4	5	5	5	2	0
	100.0%	50.0%	35.7%	28.6%	35.7%	35.7%	35.7%	14.3%	0.0%

(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

計画的に事業承継を行ったことによる効果として、「事業を停滞させることなく継続」できたとする企業の割合が 75.5%と高く、次いで、「経営方針などを明確にした事業の継続」(53.1%)、「取引先からの信用の維持」(47.6%)、「経営方針等にブレのない事業の継続」(44.1%)となっている。

図表 2-44 計画的な事業承継の効果（売上高増減率別）

	合計	経営方針 等にブレ のない事 業の継続	経営方針 などを明 確にした 事業の継 続	事業を停 滞させる ことなく継 続	事業承継 のための 作業の平 準化によ る、負担 感の少な い作業の 推進	利害関係 者や金融 機関から のサポー ト等の継 続	取引先か らの信用 の維持	特になし	その他	無回答
合計	143 100.0%	63 44.1%	76 53.1%	108 75.5%	20 14.0%	48 33.6%	68 47.6%	3 2.1%	2 1.4%	0 0.0%
～▲10%未満	13 100.0%	3 23.1%	5 38.5%	10 76.9%	3 23.1%	5 38.5%	6 46.2%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
▲10%以上～▲5%未満	13 100.0%	8 61.5%	9 69.2%	10 76.9%	2 15.4%	5 38.5%	7 53.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
▲5%以上～0%未満	18 100.0%	7 38.9%	12 66.7%	14 77.8%	1 5.6%	8 44.4%	11 61.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
0%(横ばい)	8 100.0%	3 37.5%	5 62.5%	3 37.5%	3 37.5%	1 12.5%	1 12.5%	1 12.5%	0 0.0%	0 0.0%
0%超～+5%未満	39 100.0%	20 51.3%	19 48.7%	28 71.8%	3 7.7%	10 25.6%	17 43.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
+5%以上～+10%未満	24 100.0%	13 54.2%	11 45.8%	21 87.5%	3 12.5%	8 33.3%	11 45.8%	0 0.0%	1 4.2%	0 0.0%
+10%以上～	14 100.0%	4 28.6%	7 50.0%	10 71.4%	3 21.4%	6 42.9%	8 57.1%	1 7.1%	0 0.0%	0 0.0%
無回答	14 100.0%	5 35.7%	8 57.1%	12 85.7%	2 14.3%	5 35.7%	7 50.0%	1 7.1%	1 7.1%	0 0.0%

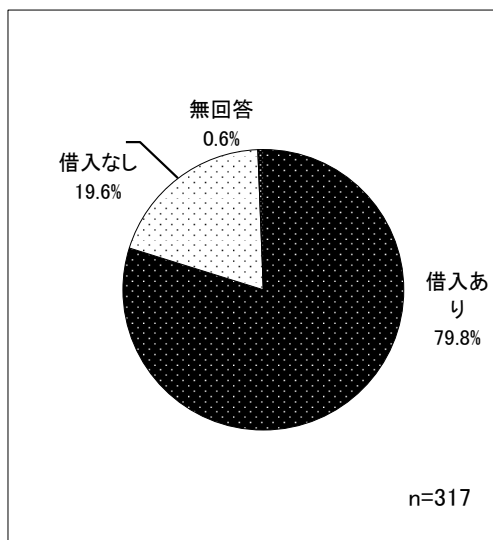
(注) 複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

売上高増減率が高い企業において、事業承継が計画的に行われた割合は高いが、その効果が顕著に表れているわけではない。

(12) 資金調達

現在（2016年6月1日現在）、金融機関から資金の「借入あり」と回答した企業の割合は79.8%（317社中253社）、「借入なし」が19.6%（62社）、「無回答」が0.6%（2社）である。

図表2-45 金融機関から資金の借入を行っているか



金融機関からの「借入あり」と回答した企業 253 社に対して、金融機関への自社の情報提供の状況について尋ねたところ、「金融機関から求められれば情報提供を行っている」が 47.4%、「金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている」が 45.5%と、9 割超の企業において、金融機関が求める情報提供を行っている。なお、「金融機関から求められる情報の一部について提供を行っている」、「金融機関にはほとんど情報を提供していない」との回答割合はそれぞれ 4.0%、1.2%にとどまっている。

売上高増減率が高い企業において、「金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている」企業の割合が高くなっている。

図表 2-46 金融機関に対して、自社の情報提供を行っているか（売上高増減率別）

	合計	金融機関 から提供 を求めら れる前 に、自社 から情報 提供を 行っている	金融機関 から求め られれば 情報提供 を行っている	金融機関 から求め られる情 報の一部 について 提供を 行っている	金融機関 にはほと んど情報 を提供し ていない	わからな い	その他	無回答
合計	253	115	120	10	3	2	1	2
	100.0%	45.5%	47.4%	4.0%	1.2%	0.8%	0.4%	0.8%
～▲10%未満	25	8	16	1	0	0	0	0
	100.0%	32.0%	64.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	20	9	10	0	0	0	0	1
	100.0%	47.4%	52.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
▲5%以上～0%未満	30	12	18	0	0	0	0	0
	100.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0%(横ばい)	23	10	11	1	1	0	0	0
	100.0%	43.5%	47.8%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%
0%超～+5%未満	55	30	21	3	0	1	0	0
	100.0%	54.5%	38.2%	5.5%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%
+5%以上～+10%未満	36	19	14	3	0	0	0	0
	100.0%	52.8%	38.9%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
+10%以上～	25	14	11	0	0	0	0	0
	100.0%	56.0%	44.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答	39	13	19	2	2	1	1	1
	100.0%	33.3%	48.7%	5.1%	5.1%	2.6%	2.6%	2.6%

(注) 表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

金融機関から借入を行っている企業に対して、金融機関への提供情報の内容を尋ねたところ、全体の97.6%が「決算書」と回答した。次いで、「事業計画」が49.4%、「決算書以外の財務情報」が43.5%、「資金計画（資金ニーズ）」が35.2%となっている。

売上高増減率が「10%以上」の企業では、「事業計画」を提供している割合が64.0%と高い。また、「経営課題」についても32.0%と比較的高くなっている。一方で、売上高増減率が「▲10%以上～▲5%未満」の企業においても、「決算書以外の財務情報」、「事業計画」を挙げる企業の割合がともに60.0%と高くなっている。

図表2-47 金融機関への提供情報（売上高増減率別）

	合計	決算書	決算書以外の財務情報	資金計画（資金ニーズ）	事業計画	業界動向	事業承継計画	経営課題	その他	無回答
合計	253	247	110	89	125	45	7	44	6	2
	100.0%	97.6%	43.5%	35.2%	49.4%	17.8%	2.8%	17.4%	2.4%	0.8%
～▲10%未満	25	25	11	11	12	2	0	5	0	0
	100.0%	100.0%	44.0%	44.0%	48.0%	8.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	20	20	12	9	12	6	2	5	0	0
	100.0%	100.0%	60.0%	45.0%	60.0%	30.0%	10.0%	25.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	30	30	12	11	12	6	1	7	0	0
	100.0%	100.0%	40.0%	36.7%	40.0%	20.0%	3.3%	23.3%	0.0%	0.0%
0%（横ばい）	23	22	9	10	12	2	0	4	2	0
	100.0%	95.7%	39.1%	43.5%	52.2%	8.7%	0.0%	17.4%	8.7%	0.0%
0%超～+5%未満	55	54	27	20	27	10	1	6	1	0
	100.0%	98.2%	49.1%	36.4%	49.1%	18.2%	1.8%	10.9%	1.8%	0.0%
+5%以上～+10%未満	36	35	13	11	15	5	0	3	0	0
	100.0%	97.2%	36.1%	30.6%	41.7%	13.9%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%
+10%以上～	25	25	11	7	16	5	2	8	1	0
	100.0%	100.0%	44.0%	28.0%	64.0%	20.0%	8.0%	32.0%	4.0%	0.0%
無回答	39	36	15	10	19	9	1	6	2	2
	100.0%	92.3%	38.5%	25.6%	48.7%	23.1%	2.6%	15.4%	5.1%	5.1%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

借入を行っている企業に対して、金融機関への情報提供による効果を尋ねたところ、「必要なタイミングでの資金調達」、「必要な額の資金調達」を挙げる割合がそれぞれ 59.7%、58.1%と高い。

売上高増減率が「10%以上」の企業では、「自社の望む方法（長期・無担保等）での資金調達」が可能になったとの回答割合が 60.0%と高くなっている。一方、売上高増減率が「▲10%以上～▲5%未満」の企業においても、金融機関への情報提供によって、必要な額・タイミング、自社の望む条件・方法での資金調達を挙げる割合が高くなっている。

図表 2-48 金融機関への情報提供による効果（売上高増減率別）

	合計	必要な額の資金調達	必要なタイミングでの資金調達	自社の望む条件での資金調達	自社の望む方法（長期・無担保等）での資金調達	情報提供による効果はない	その他	無回答
合計	253	147	151	87	107	8	10	8
	100.0%	58.1%	59.7%	34.4%	42.3%	3.2%	4.0%	3.2%
～▲10%未満	25	14	16	6	6	2	1	0
	100.0%	56.0%	64.0%	24.0%	24.0%	8.0%	4.0%	0.0%
▲10%以上～▲5%未満	20	15	16	15	12	1	0	0
	100.0%	75.0%	80.0%	75.0%	60.0%	5.0%	0.0%	0.0%
▲5%以上～0%未満	30	17	19	12	14	1	1	1
	100.0%	56.7%	63.3%	40.0%	46.7%	3.3%	3.3%	3.3%
0%(横ばい)	23	8	12	7	11	1	2	0
	100.0%	34.8%	52.2%	30.4%	47.8%	4.3%	8.7%	0.0%
0%超～+5%未満	55	36	32	17	24	1	3	1
	100.0%	65.5%	58.2%	30.9%	43.6%	1.8%	5.5%	1.8%
+5%以上～+10%未満	36	21	23	14	15	0	1	1
	100.0%	58.3%	63.9%	38.9%	41.7%	0.0%	2.8%	2.8%
+10%以上～	25	15	12	8	15	0	2	0
	100.0%	60.0%	48.0%	32.0%	60.0%	0.0%	8.0%	0.0%
無回答	39	21	21	8	10	2	0	5
	100.0%	53.8%	53.8%	20.5%	25.6%	5.1%	0.0%	12.8%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

4. アンケート集計結果のまとめ

(1) 各取組のまとめ

企業成長と各取組について、アンケートの集計結果から得られたポイントを項目ごとに整理すると次のとおりである。

①選択・集中、多角化

売上高増減率が高い企業では、選択・集中を行った企業の割合が高いが、多角化については、売上高増減率の高低にかかわらず行ってきた企業が多い。

売上高増減率が高い企業では、選択・集中または多角化を実施するにあたり、自社の強み・弱みの分析（事業の見極め）、資金繰りや資金調達先確保、事業計画（戦略）策定を行った企業の割合が高いことから、上記のような各種検討を行った上で、多角化や選択・集中を実施してきた企業が、売上高の増加を実現している可能性がある。

②技術・商品開発

売上高増減率が高い企業においては、継続的な技術・商品開発を行っている企業の割合が高く、継続的な開発が成長や差別化に寄与していると実感している割合も高い。このことから、開発の継続性が自社の技術力を高め、自社の成長及び他社との差別化を実現している可能性がある。

③知的財産に関する取組

知財計画を策定している企業が売上高を伸ばすことに成功している可能性がある。一方、売上高増減率が低い企業は、計画を策定するだけの知財を有していない可能性がある。

④海外進出・国内特化の状況

海外市場での売上確保など、より積極的な目的を持って各種検討（自社の強み、リスク等）を行い、海外進出を決定している企業が売上高を伸ばしている可能性がある。一方で、親会社や納品先の意向で海外進出に至っているなど、自社での主体的な検討の不足が企業成長を鈍くしていると考えられる。売上高増減率が低い企業では、海外進出の目的として「コスト削減」を挙げており、海外市場の獲得に積極的でない企業が売上を伸ばせていない可能性がある。

⑤事業規模に対する考え方

売上高増減率の高い企業では、事業規模の拡大に積極的であると考えられる。また、市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため、あえて事業規模を拡大せずに高い売上高営業利益率を確保している企業が存在する。

⑥外部企業・機関の活用状況

常に外部の企業・機関を活用し、自社に不足する経営資源を補っている企業が、効率的な事業展開を実現し、売上高を伸ばしている可能性がある。特に、専門性のある大学や公的機関を継続的に活用し、技術・商品開発を行っている企業が、売上高増加を実現していると考えられる。

⑦経営方針の社内浸透

自社の経営方針を定期的に社員へ説明するなどして社員の意識合わせを行っている企業は、社員の足並みをそろえることに成功し、効率的な事業活動を可能にしていると考えられる。自社の経営方針を浸透させることが、企業成長の前提条件と考えられ、浸透が不十分な企業では売上高増加を実現できない可能性がある。

⑧意思決定の方法

今回のアンケートにおいて、意思決定の方法と売上高増減率の関連は見られなかった。

⑨社員提案事項（アイデア）受け入れ体制

売上高増減率が高い企業では、積極的に社員の提案を受け入れる体制が構築されているが、その成果は主として「作業効率の改善」、「社員のモチベーション向上」であり、企業成長への効果は副次的となっている可能性がある。一方で、社員の提案事項を「自社の技術・製品・サービスの強化」のために活用し、成長につなげている企業もある。

⑩社員採用・研修

学校等において自社のアピールを行っていない企業では、人材の確保が難しくなる可能性がある。また、自社の成長及び他社との差別化を実現するためには、効果的に社員の技術力を高める研修プログラムの整備が必要であると考えられる。

⑪事業承継

売上高増減率が高い企業では、計画的に事業承継を行った企業の割合が高いが、その効果については、売上高増減率が低い企業との間で顕著な差は見られなかった。

⑫資金調達

業界動向や経営課題といった、金融機関が求める情報を提供している企業が、自社の望む方法・タイミングでの資金調達を可能にしていると考えられる。

(2) アンケート結果から得られた示唆のまとめ

売上高増減率の高い企業において、技術開発を目的に外部の企業・機関を活用している割合が高く、活用先も大学や公的機関の割合が高い。また、活用の成果として売上や利益の増加・確保を挙げる企業の割合が高い。このことから、専門性のある大学や公的機関を活用して、自社で不足する経営資源を補いながら技術開発を行っている企業が、売上増加（成長企業）を実現している可能性がある。

また、選択・集中または多角化を実施する前の各種検討を十分に行っている企業が、それらの実施後に売上高を伸ばすことができていると考えられる。

さらに、海外展開にあたり、コスト削減よりも売上確保等の、より積極的な目的を持って海外展開を行っている企業が、実際に海外での売上を確保し、自社の成長を実現している可能性がある。

売上高増減率の低い企業においては経営方針が浸透している割合が低く、経営方針を浸透させるための取組を行っている割合も低い。このことから、社員への経営方針についての説明が十分に行われていないために、経営方針を社員に浸透できず、活動の方向性を合わせられないことで売上高を伸ばせていないと考えられる。

第3章 グッドカンパニー大賞受賞企業の分析

本章では、これまでに公益社団法人中小企業研究センターからグッドカンパニー大賞を受賞した企業を対象にして、成長の状況と成長のための取組について分析を行った。

グッドカンパニー大賞は、「全国の中小企業の中から経済的、社会的に優れた成果をあげている企業」に授与される賞であり、1967年度以来、2015年度までに延べ632社に授与されている。受賞後、多くの企業が我が国有力企業に成長していることから、各企業がこれまでに成長に向けて実践してきた取組を分析することにより、中小企業の今後の成長のために有益な示唆を得ることができると考えられる。

本章では、企業の財務データの分析等を行うことにより受賞企業の成長等の状況について確認するとともに、第2章で扱ったアンケート結果を受賞企業と非受賞企業別に分けて見ることにより、両者の成長に向けた取組等について比較・分析を行った。さらに、個別企業へのインタビュー結果から、自社の成長や他社との差別化のための具体的な取組内容とその効果等を分析し、最後に、アンケート調査とインタビュー調査の結果を取組ごとに整理した。

1. グッドカンパニー大賞の概要⁷

(1) 表彰事業の目的

全国の中小企業の中から、経済的、社会的にすぐれた成果をあげている企業を選び、「グッドカンパニー大賞」を贈って顕彰し、わが国の中小企業の発展に資することを目的とする。

(2) 「グッドカンパニー大賞」の概要

①表彰の対象

表彰企業は、資本金または出資総額3億円以下の法人企業または個人企業（共同事業体を含む）。ただし、株式公開企業及び資本金3億円を超える会社の子会社・関連会社は除く。

②表彰種別、表彰基準⁸

(a) グランプリ

経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近3年間の業績推移が相当なものであり、今後も伸びが期待される、全国水準において優れた企業。

⁷ 詳細は当センターウェブサイトを参照<<http://www.chukiken.or.jp/citation/index.html>>。

⁸ 平成17年度以前の表彰種別名称は、全国表彰（現：グランプリ）、地区表彰（現：優秀企業賞）、特別奨励賞（現：特別賞）、技術開発奨励賞（現：新技術事業化推進賞）である。

(b) 優秀企業賞

経営の刷新、技術開発、市場開拓、流通改革の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有する企業であって、最近３年間の業績推移が相当なものであり、今後も伸展が期待される、全国７地区⁹においてグランプリに準ずる優れた企業。

(c) 特別賞

省資源、環境保全、内需開拓、雇用福祉、地域振興など現代社会の緊要な要請に対して特に貢献度が高い企業であって、最近３年間の業績推移が相当なものであり、将来性があると認められる企業。

(d) 新技術事業化推進賞

技術、ソフト、システム等の開発・考案に独創性を発揮し、実際に事業として売上成果をあげており、将来性があると認められる企業。

図表３－１ 表彰種別ごとの延べ表彰件数

表彰種別	延べ表彰件数
グランプリ	137 件
優秀企業賞	372 件
特別賞	84 件
新技術事業化推進賞	39 件
計	632 件

③賞の内容

表彰企業に対し、表彰状、純銀メダル及び奨励金を贈呈する。

④候補企業の推薦

文部科学省、各経済産業局・沖縄総合事務局経済産業部、商工会議所（連合会）、商工会（連合会）及び東京・名古屋・大阪中小企業投資育成株式会社に推薦を依頼する。

⑤審査委員会

表彰企業の選考及び毎年度の表彰事業の運営方針・計画等について、審査委員会は、補佐機関である審査専門委員会並びに技術評価専門委員会の審査・検討結果の上申を基に審議・決定する。

⁹北海道・東北、関東、北陸・甲信越、東海、近畿、中国・四国、九州・沖縄の７地区に区分。

2. 本章の要旨

ここでは、受賞企業の財務分析、受賞・非受賞企業別のアンケート集計結果、受賞企業へのインタビュー結果から受賞企業の特徴を挙げ、詳細については次節以降で述べる。

（１）財務データ分析による受賞企業の成長性

グランプリ受賞企業を対象に成長性に関する財務データ分析等を行ったところ、相当数の企業が、受賞時から 2015 年度にかけて、売上高、従業員数、従業員一人あたり売上高を高い率で増加させていた。また、2015 年度において、高い売上高経常利益率を達成している企業も多く確認できた。グランプリ受賞企業のうち相当数の企業が、高い成長性・生産性・利益率を実現している。

（２）受賞企業のアンケート集計結果

受賞企業・非受賞企業別にアンケート回答を集計して得られた受賞企業の主な特徴を以下にまとめる。

① 継続的な技術・商品開発

受賞企業の方が非受賞企業よりも、継続的な技術・商品開発によって他社との差別化を図り、業績を拡大させてきた。また、業績への寄与も多く実感している。

② 積極的な知的財産計画の策定

受賞企業は非受賞企業と比べ、知的財産計画を積極的に策定し、他社への特許侵害を防ぐことで滞りなく事業を進めている。

③ 積極的な海外展開と主体的な事前調査

受賞企業の方がより積極的に海外進出しており、その目的も売上確保等の積極的なものが多い。また、海外展開・国内特化を決定する際、市場環境調査や現地調査等を主体的に検討している割合が受賞企業で高くなっている。

④ 継続的で多様な外部活用

受賞企業では非受賞企業と比べ、様々な分野で外部活用を継続的に行い、技術・製品開発等において、自社の経営資源を補完している。

⑤ 経営方針の浸透

受賞企業の方が経営方針浸透に向けた取組に積極的であり、実際に浸透している。

⑥ 定期的な社員採用

受賞企業の方が、採用活動を工夫して定期的に社員を採用している。

(3) 企業インタビュー調査結果

① リスクを考慮した選択・集中、多角化

多くの事例企業で、大きく飛躍した展開はせず、既存事業の周辺分野へと多角化を行ってきたことが確認できた。また、業容拡大ではなくリスク分散のために事業を多角化してきた企業も見られた。一方、トレンドを見極めて事業・製品の撤退等を判断し、選択と集中を進めてきた企業も確認できた。

② 継続的な技術・商品開発

ほとんどの事例企業で、継続的な技術・商品開発により他社との差別化・自社の強みの強化を実現している。また、顧客ニーズに沿って取扱製品を増やす中で様々な技術を蓄積してきた企業が見られた。

③ 知的財産への取組体制を整備し、特許出願を判断

知的財産への取組体制を整備し、特許出願等を見極めてきた企業が多く見られた。また、他社の模倣を防ぐため、技術に関する知的財産は特許出願を避け、ブラックボックス化する企業も確認できた。

④ リスクを抑えた海外展開

事例企業には、小規模から海外展開を実施した企業、海外展開前に外部企業を活用して市場調査等を実施した企業、自社単独ではなく他社と合弁企業を設立して海外展開した企業等が見られた。このように、リスクを考慮しながら、また他社のノウハウを活用しながら海外展開を行う企業が確認できた。

⑤ 外部企業・機関の活用による多様な効果

事例企業の多くが、外部企業・機関を活用して効率的に取扱製品を拡大し、自社への技術蓄積を進めていた。さらに、外部活用によって経営資源を自社の強みに集中させてきた企業も確認された。このほか、産学連携により、自社製品への学術的裏付けや信頼性の付加、ニーズ情報獲得、人脈形成などを狙う企業も見られた。

⑥ 学生採用戦略と研修制度の整備

事例企業では、学校説明会やインターンシップ等で自社の魅力をアピールし、学生の獲得を図っていた。さらに、特定の学校とコネクションを築き、継続的に人材を確保している企業も確認できた。また、社内資格制度を運用して社員のスキル向上を図っている企業や、海外進出を見据えて語学研修を充実させている企業も見られた。

3. 財務データ分析による受賞企業の成長性

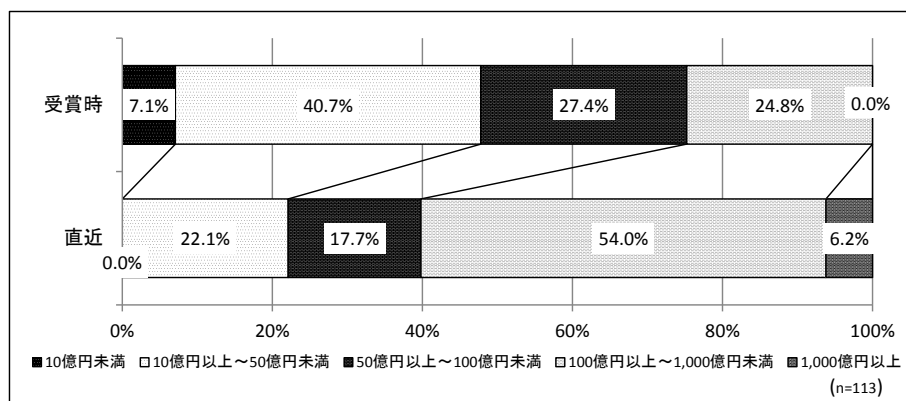
第1回～第40回（1967年度～2006年度）にグランプリ（2005年度以前は全国表彰）を受賞した企業のうち、受賞時と2015年度における直近（以下、現在）の売上高、従業員数を把握できた企業113社を対象に、成長性等に関する財務データ分析等を行った。

（1）売上高

グランプリ受賞企業における現在の売上高を受賞時と比較すると、「10億円未満」、「10億円以上～50億円未満」、「50億円以上～100億円未満」の企業の割合が低下し、「100億円以上～1,000億円未満」、「1,000億円以上」の企業の割合が上昇している。特に、「10億円未満」の企業はなくなる一方で、6.2%（7社）の企業が「1,000億円以上」となっている。

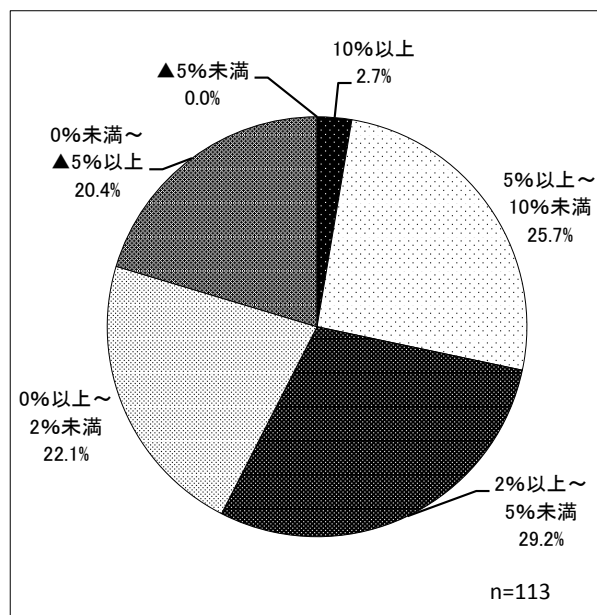
また、各企業の受賞時から現在までの年平均売上高増加率を見ると、全体の約8割の企業の売上が増加しており、「10%以上」が2.7%（3社）、「5%以上～10%未満」が25.7%（29社）となっており、全体の3割弱の企業が高成長を遂げている。

図表3-2 グランプリ受賞企業における売上高の変化



出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

図表 3－3 グランプリ受賞企業における売上高の年平均増加率



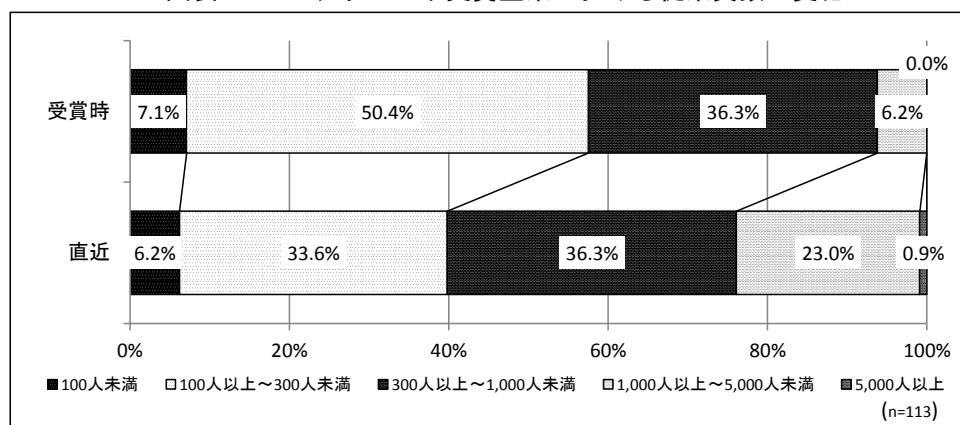
出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

(2) 従業員数

グランプリ受賞企業における現在の従業員数¹⁰を受賞時と比較すると、「100 人以上～300 人未満」の企業の割合が低下する一方で、「1,000 人以上～5,000 人未満」の割合が上昇しており、「5,000 人以上」の企業も 0.9%（1 社）存在している。

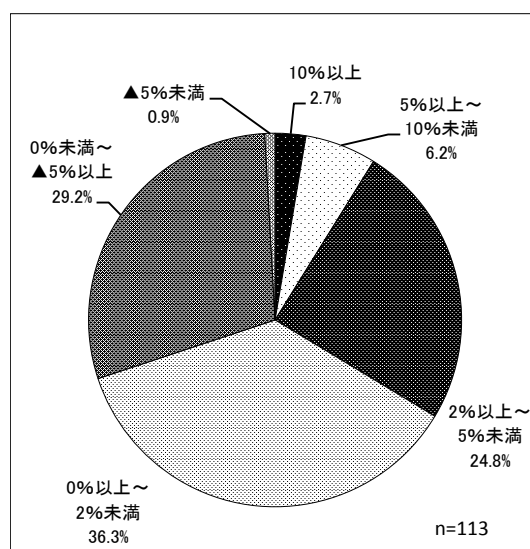
また、各企業の受賞時から現在までの年平均従業員数増加率を見ると、全体の 7 割の企業の従業員数が増加しており、「10%以上」が 2.7%（3 社）、「5%以上～10%未満」が 6.2%（7 社）となっており、全体の 1 割弱の企業が従業員規模を大きく拡大している。

図表 3-4 グランプリ受賞企業における従業員数の変化



出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

図表 3-5 グランプリ受賞企業における従業員数の年平均増加率



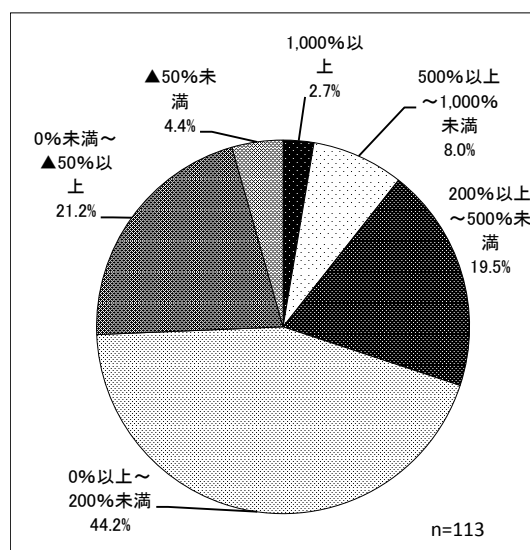
出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

¹⁰ 従業員数では、正社員数を比較している。

(3) 従業員一人あたり売上高

グランプリ受賞企業における現在の一人あたり売上高を受賞時と比較すると、全体の74.4%の企業が一人あたり売上高を増加させており、増加率が「1,000%以上」(11倍)の企業が全体の2.7%(3社)、「500%以上～1,000%未満」(6倍～11倍)が8.0%、「200%以上～500%未満」(3倍～6倍)が19.5%となっており、高い生産性の向上を実現している企業が存在している。

図表3-6 グランプリ受賞企業における従業員一人あたり売上高の変化率

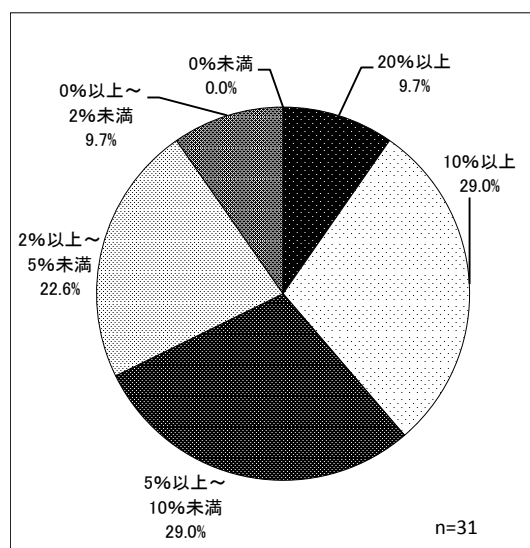


出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

(4) 売上高経常利益率

グランプリ受賞企業における現在の売上高経常利益率を見ると¹¹、全体の4割弱の企業が10%以上の高い売上高経常利益率を実現しており、その中で9.7%（3社）は20%以上となっている。

図表3-7 グランプリ受賞企業における現在の売上高経常利益率



出所：中小企業研究センターが保有する受賞時データ、各社資料、帝国データバンク及び東京商工リサーチの企業データ、会社四季報（東洋経済新報社）を基に作成。

(5) 市場シェアの獲得状況

第1章の2で我が国中小企業における国内外でのシェア確保の状況について分析を行ったが、対象とした505社のうち91社¹²がグランプリを含むグッドカンパニー大賞受賞企業であることが確認できた。

(1)～(5)まで、グランプリ受賞企業を対象に成長性に関する財務データ分析等を行ってきたが、全体の3割弱の企業では受賞時から年平均5%以上の高い率で売上高が増加しており、1割弱の企業が年平均5%以上の高い率で従業員数を増加させていた。また、3割の企業が従業員一人あたり売上高を受賞時から3倍以上増加させており、4割弱の企業が現在10%以上の高い売上高経常利益率を実現していた。

このように、グランプリ受賞企業のうち相当数の企業が、高い成長性・生産性・利益率を実現しており、国内外で高い市場シェアを獲得するに至っていることが確認された。

¹¹ 現在の経常利益が把握できた上場企業31社を対象にしている。

¹² 91社のうち3社は「グローバルニッチトップ企業」（経済産業省）で紹介された企業であるが、紹介されている時点で中小企業基本法の定義による中小企業に該当しなくなっているため、505社には含まれていない。

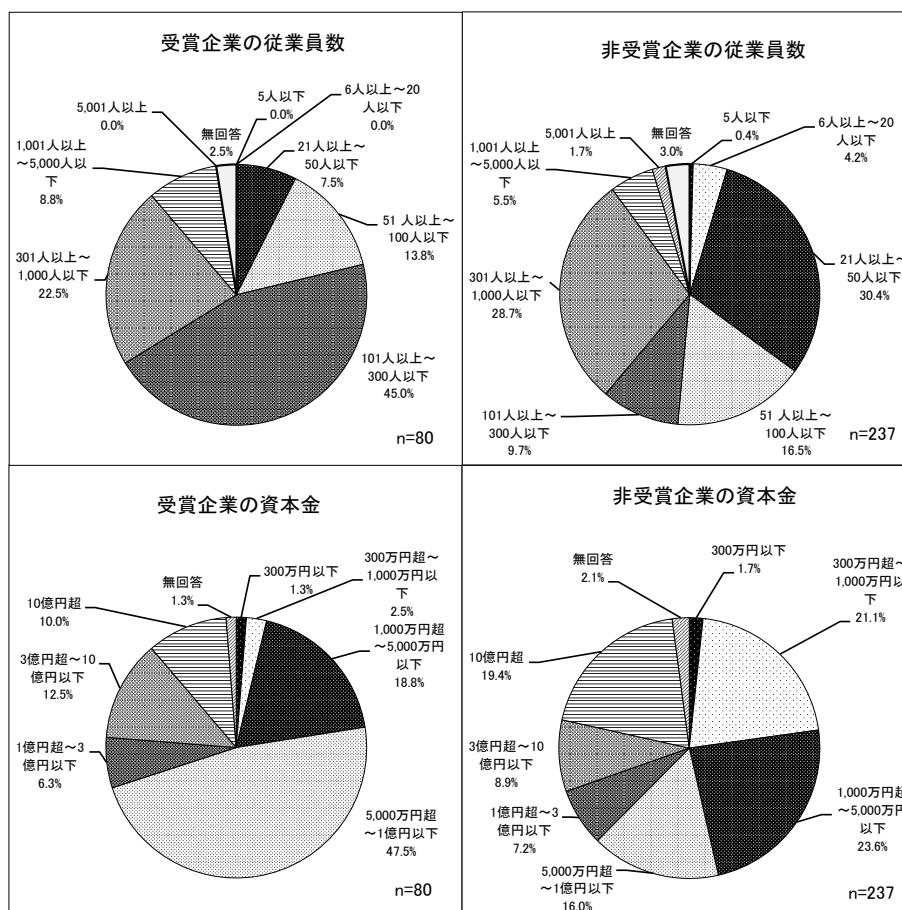
4. 受賞企業のアンケート集計結果

第2章では、本調査研究で行った「成長企業の取組に関するアンケート」の結果を売上高や利益の増減率別に集計し、企業の成長のために有効と考えられる取組とそのポイントを分析した。

本節では、アンケート結果をグッドカンパニー大賞受賞企業¹³（以下、受賞企業）と非受賞企業に分けて集計し、受賞企業における成長に向けた取組について、非受賞企業との比較から分析する。

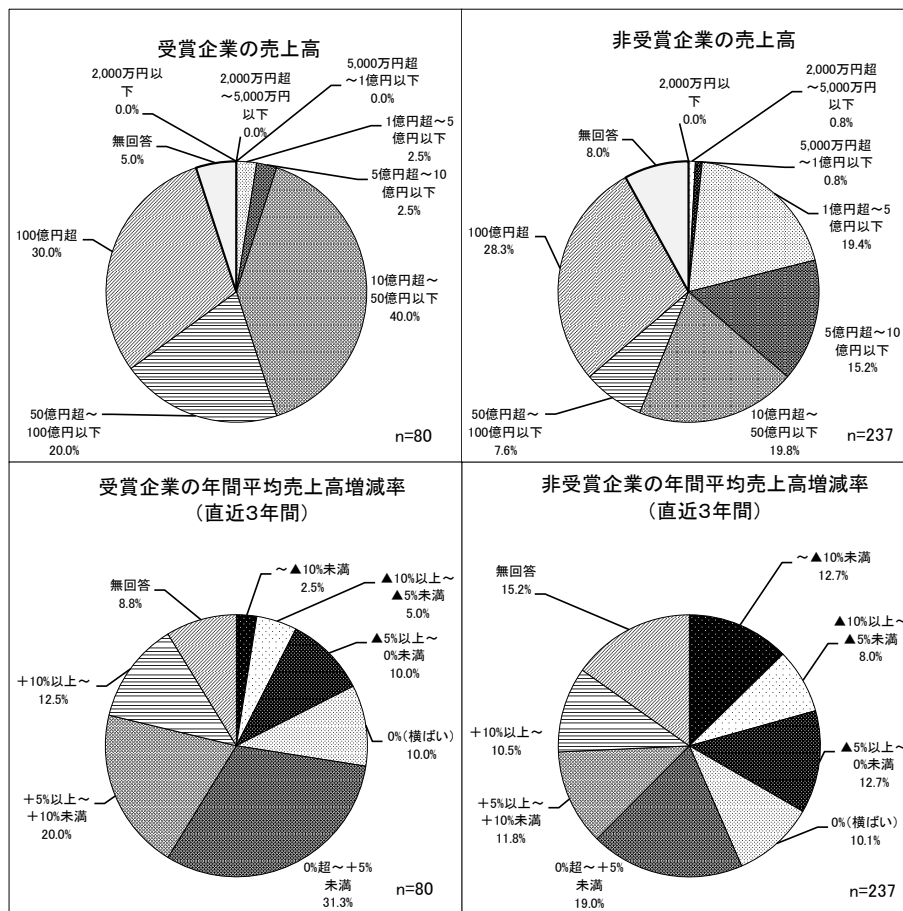
（1）回答企業の属性

受賞企業・非受賞企業別の回答企業の属性は以下のとおりである。



(注) アンケートの回答による。

¹³ 第1回（1967年）～第40回（2006年）のグッドカンパニー大賞グランプリ、優秀企業賞、特別賞それぞれの受賞企業を対象とした。



(注) アンケートの回答による。

回答企業のうち、従業員数「101人以上300人以下」の企業の割合は、受賞企業で45.0%、非受賞企業で9.7%であり、受賞企業の方が規模の大きな中小企業の割合が高い。

直近3年で年平均「5%以上」売上高が増加している企業の割合は、受賞企業で32.5%、非受賞企業で22.3%と、受賞企業の方が非受賞企業よりも増減率が高い企業が多い。

(2) アンケート集計結果

以下では、受賞企業・非受賞企業で差異が見られる回答結果に対して、集計表に網掛けを行い、受賞企業の成長に向けた取組を分析する。

①選択・集中、多角化

これまでに行った事業分野の選択・集中、多角化を受賞企業・非受賞企業別に見ると、「多角化を行ったことがある」企業について、受賞企業で43.8%、非受賞企業で27.0%となっており、受賞企業の方が16.8ポイント高い。一方、「いずれも行ったことはない」企業の割合は、受賞企業の31.3%に対して、非受賞企業では44.7%と13.4ポイント高い。

受賞企業の方が非受賞企業よりも多角化を行っている。

図表3-8 事業分野の選択・集中、多角化の有無（受賞・非受賞別）

	合計	選択・集中を行ったことがある	多角化を行ったことがある	いずれも行ったことはない	無回答
合計	317	115	99	131	4
	100.0%	36.3%	31.2%	41.3%	1.3%
受賞企業	80	31	35	25	1
	100.0%	38.8%	43.8%	31.3%	1.3%
非受賞企業	237	84	64	106	3
	100.0%	35.4%	27.0%	44.7%	1.3%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

選択・集中、多角化を行うにあたり検討した事項について、受賞企業の79.6%が「市場動向の確認」を行っているが、非受賞企業では71.9%となっており、受賞企業の方が7.7ポイント高い。一方で、「自社の強み・弱みの分析」を行った企業の割合は、非受賞企業が78.9%、受賞企業が72.2%と、非受賞企業の方が6.7ポイント高くなっている。

図表3-9 事業分野の選択・集中、多角化を決定する際の検討事項（受賞・非受賞別）

	合計	自社の強み・弱みの分析	自社の経営資源の分析	競合他社の確認	市場動向の確認	資金繰り・資金調達先の確認	事業計画（事業戦略）の策定	特になし	その他	無回答
合計	182	140	100	91	135	50	101	1	1	2
	100.0%	76.9%	54.9%	50.0%	74.2%	27.5%	55.5%	0.5%	0.5%	1.1%
受賞企業	54	39	31	28	43	12	28	1	0	1
	100.0%	72.2%	57.4%	51.9%	79.6%	22.2%	51.9%	1.9%	0.0%	1.9%
非受賞企業	128	101	69	63	92	38	73	0	1	1
	100.0%	78.9%	53.9%	49.2%	71.9%	29.7%	57.0%	0.0%	0.8%	0.8%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

②技術・商品開発

「継続して技術開発・商品開発を行っている」企業の割合は、受賞企業では 83.8% と高く、非受賞企業の 45.6% よりも 38.2 ポイント高くなっている。一方、「特段の技術開発・商品開発は行っていない」企業の割合は、非受賞企業（24.1%）の方が、受賞企業（2.5%）よりも 21.6 ポイント高くなっている。

このように、受賞企業の方が継続して技術開発・商品開発を行っている。

図表 3－10 継続的な技術開発の有無（受賞・非受賞別）

	合計	継続して 技術開 発・商品 開発を 行ってい る	必要に応 じて技術 開発・商 品開発を 行ってい る	特段の技 術開発・ 商品開発 は行っ ていない	無回答
合計	317	175	79	59	4
	100.0%	55.2%	24.9%	18.6%	1.3%
受賞企業	80	67	10	2	1
	100.0%	83.8%	12.5%	2.5%	1.3%
非受賞企業	237	108	69	57	3
	100.0%	45.6%	29.1%	24.1%	1.3%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

継続的な技術開発・商品開発が他社との差別化に寄与しているかを尋ねたところ、「寄与している」と回答した企業の割合が受賞企業で 92.2% と非常に高く、非受賞企業の 73.4% を 18.8 ポイント上回っている。

図表 3－11 継続的な技術・商品開発が他社との差別化に寄与しているか（受賞・非受賞別）

	合計	寄与して いる	寄与して いない	どちらと もいえな い	わからな い	無回答
合計	254	201	5	43	5	0
	100.0%	79.1%	2.0%	16.9%	2.0%	0.0%
受賞企業	77	71	0	5	1	0
	100.0%	92.2%	0.0%	6.5%	1.3%	0.0%
非受賞企業	177	130	5	38	4	0
	100.0%	73.4%	2.8%	21.5%	2.3%	0.0%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

継続的な技術開発・商品開発の自社業績への寄与について、受賞企業においては「寄与している」との回答割合が 87.0%であり、非受賞企業の 72.3%より 14.7 ポイント高くなっている。

図表 3-12 継続的な技術・商品開発が自社の業績に寄与しているか（受賞・非受賞別）

	合計	寄与している	寄与していない	どちらともいえない	わからない	無回答
合計	254	195	10	43	6	0
	100.0%	76.8%	3.9%	16.9%	2.4%	0.0%
受賞企業	77	67	1	7	2	0
	100.0%	87.0%	1.3%	9.1%	2.6%	0.0%
非受賞企業	177	128	9	36	4	0
	100.0%	72.3%	5.1%	20.3%	2.3%	0.0%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上より、受賞企業の方が非受賞企業よりも、継続的な技術開発・商品開発を他社との差別化や自社業績に結び付けていることが分かる。

③知的財産に関する取組

知的財産（以下、知財）に関する計画の策定状況について、「策定している」企業の割合は受賞企業で 60.0%と高く、非受賞企業の 34.6%を 25.4 ポイント上回っている。一方、「策定していない」と回答した企業の割合が非受賞企業で 64.1%と高く、受賞企業の 38.8%を 25.3 ポイント上回っている。

図表 3－13 知的財産に関する計画を策定しているか（受賞・非受賞別）

	合計	策定して いる	策定して いない	無回答
合計	317	130	183	4
	100.0%	41.0%	57.7%	1.3%
受賞企業	80	48	31	1
	100.0%	60.0%	38.8%	1.3%
非受賞企業	237	82	152	3
	100.0%	34.6%	64.1%	1.3%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、知財に関する計画を「策定している」と回答した企業に対して取組の目的を尋ねたところ、「他社への特許侵害行為の防止」を挙げた企業は、受賞企業で 62.5%、非受賞企業で 47.6%となっており、受賞企業の方が 14.9 ポイント高くなっている。一方、「クロスライセンスにおける優位性確保」を挙げた企業は、受賞企業の 6.3%に対して、非受賞企業では 25.6%と 19.3 ポイント高い。

図表 3－14 知財に関する取組の目的（受賞・非受賞別）

	合計	特許取得 による自 社技術の 保護	ライセン ス料によ る収益の 確保	他社の特 許情報調 査	自社を中 心とする デファク トスタン ダードの 確立	他社への 特許侵害 行為の防 止	クロスラ イセンス における 優位性確 保	他社の関 連技術の 特許化防 止	子会社や グループ 会社での 活用	その他	無回答
合計	130	118	21	42	15	69	24	41	23	2	1
	100.0%	90.8%	16.2%	32.3%	11.5%	53.1%	18.5%	31.5%	17.7%	1.5%	0.8%
受賞企業	48	45	5	18	6	30	3	13	8	1	0
	100.0%	93.8%	10.4%	37.5%	12.5%	62.5%	6.3%	27.1%	16.7%	2.1%	0.0%
非受賞企業	82	73	16	24	9	39	21	28	15	1	1
	100.0%	89.0%	19.5%	29.3%	11.0%	47.6%	25.6%	34.1%	18.3%	1.2%	1.2%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

知的資産経営¹⁴へ「取り組んでいる」企業は、受賞企業では 35.0%であり、非受賞企業の 25.3%より 9.7 ポイント高くなっている。

図表 3－15 知的資産経営に取り組んでいるか（受賞・非受賞別）

	合計	取り組んでいる	取り組んでいない	無回答
合計	317	88	214	15
	100.0%	27.8%	67.5%	4.7%
受賞企業	80	28	49	3
	100.0%	35.0%	61.3%	3.8%
非受賞企業	237	60	165	12
	100.0%	25.3%	69.6%	5.1%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、知的資産経営に「取り組んでいる」と回答した 88 社に取組内容を尋ねたところ、「自社の一部項目に対する強み・弱みの洗い出し」を挙げた企業は、受賞企業（53.6%）が非受賞企業（41.7%）よりも 11.9 ポイント高くなっている。一方、「自社の網羅的な強み・弱みの洗い出し」を挙げた企業は、受賞企業の 17.9%に対し、非受賞企業では 40.0%と 22.1 ポイント高くなっている。またステークホルダー（取引先、顧客、株主・投資家、従業員、地域社会）に対して、企業の知的資産経営の取組をアピールできる「知的資産経営報告書の作成」を挙げた企業は非受賞企業の 10.0%（6 社）のみであった。

図表 3－16 知的資産経営の取組内容（受賞・非受賞別）

	合計	自社の一部項目に対する強み・弱みの洗い出し	自社の網羅的な強み・弱みの洗い出し	強みの強化と弱みの克服に向けた対策の立案・実践	知的資産経営報告書の作成	その他	無回答
合計	88	40	29	57	6	2	1
	100.0%	45.5%	33.0%	64.8%	6.8%	2.3%	1.1%
受賞企業	28	15	5	17	0	1	0
	100.0%	53.6%	17.9%	60.7%	0.0%	3.6%	0.0%
非受賞企業	60	25	24	40	6	1	1
	100.0%	41.7%	40.0%	66.7%	10.0%	1.7%	1.7%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

このように、受賞企業は非受賞企業と比べて、知財に関する計画を積極的に策定しており、知的資産経営にも積極的に取り組んでいる。

¹⁴ 企業固有の人材・技術、組織力、顧客ネットワーク、ブランド等の目に見えない資産を有効に活用し、収益につなげる経営を指す（出所：経済産業省）。

④海外進出・国内特化の状況

輸出を含む海外進出を行っているかを尋ねたところ、受賞企業の 76.3%が「海外に進出している」と回答し、非受賞企業の 39.2%を 37.1 ポイント上回っている。一方で、「国内に特化している」と回答した企業の割合は、受賞企業の 23.8%に対して非受賞企業では 58.2%と 34.4 ポイント高くなっている。

受賞企業の方が非受賞企業よりも積極的に海外進出を行っている。

図表 3-17 海外進出（輸出含む）を行っているか（受賞・非受賞別）

	合計	海外に進出している	国内に特化している	無回答
合計	317	154	157	6
	100.0%	48.6%	49.5%	1.9%
受賞企業	80	61	19	0
	100.0%	76.3%	23.8%	0.0%
非受賞企業	237	93	138	6
	100.0%	39.2%	58.2%	2.5%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において「海外に進出している」と回答した企業にその目的を尋ねたところ、「海外市場での売上確保」を挙げた企業の割合は受賞企業で 95.1%と多く、非受賞企業の 80.6%よりも 14.5 ポイント高くなっている。一方で、「製造コストの引き下げ」、「親会社や納品先の意向」を挙げた企業は非受賞企業で 51.6%、33.3%と多く、受賞企業の 32.8%、19.7%をそれぞれ 18.8 ポイント、13.6 ポイント上回っている。

受賞企業は売上確保等、積極的な理由を持って海外進出している。

図表 3-18 海外進出の目的（受賞・非受賞別）

	合計	製造コストの引き下げ	海外市場での売上確保	親会社や納品先の意向	優秀な人材の確保	特になし	その他	無回答
合計	154	68	133	43	4	0	6	0
	100.0%	44.2%	86.4%	27.9%	2.6%	0.0%	3.9%	0.0%
受賞企業	61	20	58	12	4	0	1	0
	100.0%	32.8%	95.1%	19.7%	6.6%	0.0%	1.6%	0.0%
非受賞企業	93	48	75	31	0	0	5	0
	100.0%	51.6%	80.6%	33.3%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において「国内に特化している」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、受賞企業では「国内で十分な売上を確保できている」との回答割合が 36.8%であり、非受賞企業の 23.9%を 12.9 ポイント上回っている。一方、非受賞企業では「海外展開のリスクをとる資金が不足している」、「海外事業を担当する人材がいらない」を挙げた企業の割合が 20.3%、35.5%と、それぞれ 9.8 ポイント、9.2 ポイント高くなっている。

受賞企業の方が積極的な理由で国内に特化している。

図表 3-19 国内特化の理由（受賞・非受賞別）

	合計	海外に自社製品のニーズがない	海外での販路がない	海外展開のリスクをとる資金が不足している	海外展開のための初期投資資金が不足している	海外事業を担当する人材がいらない	海外に進出する方法がわからない	国内で十分な売上を確保できている	国内経済の発展に寄与したい	特になし	その他	無回答
合計	157	40	38	30	25	54	13	40	29	18	16	1
	100.0%	25.5%	24.2%	19.1%	15.9%	34.4%	8.3%	25.5%	18.5%	11.5%	10.2%	0.6%
受賞企業	19	4	5	2	2	5	2	7	4	0	3	0
	100.0%	21.1%	26.3%	10.5%	10.5%	26.3%	10.5%	36.8%	21.1%	0.0%	15.8%	0.0%
非受賞企業	138	36	33	28	23	49	11	33	25	18	13	1
	100.0%	26.1%	23.9%	20.3%	16.7%	35.5%	8.0%	23.9%	18.1%	13.0%	9.4%	0.7%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

海外進出・国内特化を決定する際の検討・実施事項を尋ねたところ、「市場環境調査」を挙げた企業の割合が、受賞企業で 62.5%と高く、非受賞企業の 40.3%よりも 22.2 ポイント高い。ほかにも、受賞企業が非受賞企業を上回っている項目に、「現地調査」（17.8 ポイント）、「売上予測」（9.9 ポイント）、「リスク要因の洗い出し」（9.6 ポイント）がある。一方で、「特になし」と回答した企業の割合は非受賞企業で 20.8%であり、受賞企業の 8.8%を 12.0 ポイント上回っている。

上記の結果より、受賞企業が様々な事項を検討・実施した上で積極的な海外進出・国内特化を行う一方で、非受賞企業における検討・実施事項は少ないといえる。

図表 3-20 海外進出・国内特化を決定する際の検討・実施事項（受賞・非受賞別）

	合計	市場環境調査	現地調査	売上予測	自社の強みや保有する経営資源の調査・分析	リスク要因の洗い出し	社会貢献性の有無	協働企業の有無	資金調達先の確保	特になし	その他	無回答
合計	311	143	130	117	95	114	23	76	26	55	6	22
	100.0%	46.0%	41.8%	37.6%	30.5%	36.7%	7.4%	24.4%	8.4%	17.7%	1.9%	7.1%
受賞企業	80	50	44	36	25	35	5	20	9	7	1	4
	100.0%	62.5%	55.0%	45.0%	31.3%	43.8%	6.3%	25.0%	11.3%	8.8%	1.3%	5.0%
非受賞企業	231	93	86	81	70	79	18	56	17	48	5	18
	100.0%	40.3%	37.2%	35.1%	30.3%	34.2%	7.8%	24.2%	7.4%	20.8%	2.2%	7.8%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

海外進出・国内特化を決定する際の検討状況については、「主体的に検討を行った」企業の割合は受賞企業で 78.8%と高く、非受賞企業の 51.1%より 27.7 ポイント高い。一方、「主体的な検討事項は限られていた」企業の割合は非受賞企業で 27.3%であり、受賞企業の 11.3%を 16.0 ポイント上回っている。

海外進出・国内特化の決定に係る検討について、受賞企業の方が主体的に検討している。

図表 3-21 海外進出または国内特化の検討状況（受賞・非受賞別）

	合計	自社の経営資源、国内外の市場動向、海外の諸制度・状況について主体的に検討を行った	親会社や納品先の意向が主であり、自社での主体的な検討事項は限られていた	その他	無回答
合計	311 100.0%	181 58.2%	72 23.2%	28 9.0%	30 9.6%
受賞企業	80 100.0%	63 78.8%	9 11.3%	4 5.0%	4 5.0%
非受賞企業	231 100.0%	118 51.1%	63 27.3%	24 10.4%	26 11.3%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑤事業規模に対する考え方

今後、自社の事業規模を拡大する意向の有無について尋ねたところ、「拡大意向あり」と回答した企業は受賞企業で 41.3%、非受賞企業で 27.8%となっており、受賞企業の方が 13.5 ポイント高くなっている。一方で、「拡大意向なし」の企業の割合は、受賞企業の 8.8% に対し、非受賞企業では 16.5%と 7.7 ポイント高くなっている。

このように、受賞企業の方が非受賞企業よりも事業規模拡大の意向を持っている。

図表 3－22 事業規模拡大の意向有無（受賞・非受賞別）

	合計	拡大意向 あり	業績によ り拡大し たい	拡大意向 なし	わからな い	無回答
合計	317	99	140	46	30	2
	100.0%	31.2%	44.2%	14.5%	9.5%	0.6%
受賞企業	80	33	36	7	4	0
	100.0%	41.3%	45.0%	8.8%	5.0%	0.0%
非受賞企業	237	66	104	39	26	2
	100.0%	27.8%	43.9%	16.5%	11.0%	0.8%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、事業規模の「拡大意向なし」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ、受賞企業において非受賞企業よりも回答割合が高くなっている項目には、「市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため」（受賞企業：57.1%、非受賞企業：38.5%、差：18.6 ポイント）及び「規模拡大に必要な資金・人材が不足している」（受賞企業：42.9%、非受賞企業：15.4%、差：27.5 ポイント）の2項目が確認された。一方、非受賞企業において受賞企業よりも回答割合が高くなっている項目には、「製品・サービスの質を維持するため」（受賞企業：28.6%、非受賞企業：51.3%、差：22.7 ポイント）及び「特になし」（受賞企業：なし、非受賞企業：10.3%、差：10.3 ポイント）の2項目が挙げられる。ただし、本問における受賞企業の回答件数は7社と少ないため、集計結果の解釈には注意を要する。

図表3-23 事業規模を拡大しない理由（受賞・非受賞別）

	合計	製品・サービスの質を維持するため、現在の規模が適切である	市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため、現在の規模が適切である	低コストによる高収益率が見込める	自社の製品・サービスに対する需要がない	規模拡大に必要な資金・人材が不足している	特になし	その他	無回答
合計	46	22	19	1	2	9	4	4	1
	100.0%	47.8%	41.3%	2.2%	4.3%	19.6%	8.7%	8.7%	2.2%
受賞企業	7	2	4	0	0	3	0	1	0
	100.0%	28.6%	57.1%	0.0%	0.0%	42.9%	0.0%	14.3%	0.0%
非受賞企業	39	20	15	1	2	6	4	3	1
	100.0%	51.3%	38.5%	2.6%	5.1%	15.4%	10.3%	7.7%	2.6%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑥外部企業・機関の活用状況

外部の企業・機関の活用状況について、「常に活用している」企業の割合は受賞企業で23.8%であり、非受賞企業の13.1%を10.7ポイント上回っている。一方で、「ほとんど活用していない」企業は、受賞企業で7.5%、非受賞企業で16.5%となっており、非受賞企業の方が9.0ポイント高くなっている。

上記の結果より、受賞企業の方が外部活用に積極的である。

図表3-24 外部の企業・機関を活用しているか（受賞・非受賞別）

	合計	常に活用している	必要に応じて活用している	ほとんど活用していない	活用したことはない	無回答
合計	317	50	174	45	45	3
	100.0%	15.8%	54.9%	14.2%	14.2%	0.9%
受賞企業	80	19	46	6	8	1
	100.0%	23.8%	57.5%	7.5%	10.0%	1.3%
非受賞企業	237	31	128	39	37	2
	100.0%	13.1%	54.0%	16.5%	15.6%	0.8%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

活用している企業・機関について、「大学・専門学校」、「異なる業界の事業者」を挙げた企業の割合は、受賞企業（40.8%、29.6%）の方が非受賞企業（27.3%、17.2%）よりもそれぞれ13.5ポイント、12.4ポイント高い。一方、非受賞企業では、「同業他社」を挙げる企業の割合が30.8%と、受賞企業の21.1%よりも9.7ポイント高くなっている。

非受賞企業が自社事業と同じ分野の外部活用に積極的である一方、受賞企業は異業種との連携や産学連携等、幅広い外部活用を行っている。

図表3-25 活用している外部企業・機関（受賞・非受賞別）

	合計	同業他社	異なる業界の事業者	金融機関	コンサルティング会社	商社	大学・専門学校	公的機関	その他	無回答
合計	269	76	55	140	109	42	83	107	16	3
	100.0%	28.3%	20.4%	52.0%	40.5%	15.6%	30.9%	39.8%	5.9%	1.1%
受賞企業	71	15	21	37	30	13	29	32	3	1
	100.0%	21.1%	29.6%	52.1%	42.3%	18.3%	40.8%	45.1%	4.2%	1.4%
非受賞企業	198	61	34	103	79	29	54	75	13	2
	100.0%	30.8%	17.2%	52.0%	39.9%	14.6%	27.3%	37.9%	6.6%	1.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

外部企業・機関の活用内容として「技術開発」、「製品・サービス開発」を挙げた企業の割合は、受賞企業でそれぞれ 52.1%、33.8%と高く、非受賞企業の 44.4%、21.7%をそれぞれ 7.7 ポイント、12.1 ポイント上回っている。一方で、「内部事務委託」を挙げた企業は、受賞企業の 7.0%に対して非受賞企業では 14.6%と 7.6 ポイント高くなっている。

上記の結果より、非受賞企業が内部事務委託等のコスト削減のために外部活用している一方、受賞企業は技術・商品開発等の長期的な売上に影響する分野での外部活用に積極的である。

図表 3-26 外部企業・機関の活用内容（受賞・非受賞別）

	合計	技術開発	製品・サービス開発	販売・販路開拓	内部事務委託	人材育成	マーケットや制度に関する情報収集	その他	無回答
合計	269	125	67	107	34	90	100	23	9
	100.0%	46.5%	24.9%	39.8%	12.6%	33.5%	37.2%	8.6%	3.3%
受賞企業	71	37	24	28	5	20	30	4	2
	100.0%	52.1%	33.8%	39.4%	7.0%	28.2%	42.3%	5.6%	2.8%
非受賞企業	198	88	43	79	29	70	70	19	7
	100.0%	44.4%	21.7%	39.9%	14.6%	35.4%	35.4%	9.6%	3.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

外部企業・機関の活用による成果について、「コスト削減」を挙げる企業の割合は非受賞企業で 35.4%であり、受賞企業の 21.1%よりも 14.3 ポイント高くなっている。

図表 3-27 外部企業・機関の活用による成果（受賞・非受賞別）

	合計	売上や利益の増加・確保	コスト削減	販路開拓	社内作業の効率化	社員スキルの向上	わからない	その他	無回答
合計	269	133	85	102	86	111	16	11	10
	100.0%	49.4%	31.6%	37.9%	32.0%	41.3%	5.9%	4.1%	3.7%
受賞企業	71	32	15	23	20	28	7	2	1
	100.0%	45.1%	21.1%	32.4%	28.2%	39.4%	9.9%	2.8%	1.4%
非受賞企業	198	101	70	79	66	83	9	9	9
	100.0%	51.0%	35.4%	39.9%	33.3%	41.9%	4.5%	4.5%	4.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑦経営方針の社内浸透

経営方針が自社社員に「浸透している」企業の割合は受賞企業で 67.5%と高く、非受賞企業の 48.1%より 19.4 ポイント高くなっている。

図表 3－28 自社の経営方針が社員に浸透しているか（受賞・非受賞別）

	合計	浸透している	浸透していない	どちらともいえない	無回答
合計	317	168	32	113	4
	100.0%	53.0%	10.1%	35.6%	1.3%
受賞企業	80	54	6	20	0
	100.0%	67.5%	7.5%	25.0%	0.0%
非受賞企業	237	114	26	93	4
	100.0%	48.1%	11.0%	39.2%	1.7%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

経営方針を浸透させるための取組について、「経営者による定期的な説明」を挙げる企業の割合は、受賞企業で 77.5%、非受賞企業で 66.7%となっており、受賞企業の方が非受賞企業よりも 10.8 ポイント高い。また、「部門長による定期的な説明」、「資料等の配布」についても、取り組んでいる企業の割合は受賞企業の方が高くなっている。一方で、「特になし」と回答した企業の割合は、非受賞企業で 11.8%であり、受賞企業の 2.5%を 9.3 ポイント上回っている。

図表 3－29 自社の経営方針を社員に浸透させるための取組（受賞・非受賞別）

	合計	経営者による定期的な説明	部門長等による定期的な説明	資料等の配布	特になし	その他	無回答
合計	317	220	151	120	30	14	3
	100.0%	69.4%	47.6%	37.9%	9.5%	4.4%	0.9%
受賞企業	80	62	44	35	2	4	0
	100.0%	77.5%	55.0%	43.8%	2.5%	5.0%	0.0%
非受賞企業	237	158	107	85	28	10	3
	100.0%	66.7%	45.1%	35.9%	11.8%	4.2%	1.3%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上の結果から、受賞企業の方が非受賞企業よりも、経営方針が社内によく浸透しており、また、経営者や部門長による社員への定期的な説明を通して、経営方針の浸透を図っていることが分かる。

⑧意思決定の方法

意思決定の方法について尋ねたところ、「複数の経営陣による」企業の割合は受賞企業で76.3%と高く、非受賞企業の55.7%を20.6ポイント上回っている。

図表3-30 意思決定の方法（受賞・非受賞別）

	合計	経営者単 独による	複数の経 営陣によ る	内容によ り権限移 譲を行 い、現場 での意思 決定も可 能にして いる	その他	無回答
合計	317	86	193	150	6	4
	100.0%	27.1%	60.9%	47.3%	1.9%	1.3%
受賞企業	80	20	61	37	0	0
	100.0%	25.0%	76.3%	46.3%	0.0%	0.0%
非受賞企業	237	66	132	113	6	4
	100.0%	27.8%	55.7%	47.7%	2.5%	1.7%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法について、これまでに「見直したことがある」企業の割合は受賞企業で45.0%であり、非受賞企業の37.6%を7.4ポイント上回っている。

図表3-31 意思決定の方法を見直したことがあるか（受賞・非受賞別）

	合計	見直した ことがあ る	見直した ことはな い	わからな い	無回答
合計	317	125	116	70	6
	100.0%	39.4%	36.6%	22.1%	1.9%
受賞企業	80	36	26	18	0
	100.0%	45.0%	32.5%	22.5%	0.0%
非受賞企業	237	89	90	52	6
	100.0%	37.6%	38.0%	21.9%	2.5%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

受賞企業の方が非受賞企業よりも、複数の経営陣による意思決定を行っており、また、意思決定の方法の見直しも行っていることが分かる。

意思決定の方法の見直し内容について受賞企業・非受賞企業での差異を確認すると、「経営者単独から複数の経営陣による意思決定に変更した」の回答割合では、受賞企業（83.3%）が非受賞企業（60.7%）よりも 22.6 ポイント高く、「経営者や経営陣から現場への権限移譲を行った」の回答割合では、非受賞企業（51.7%）が受賞企業（38.9%）よりも 12.8 ポイント高くなっている。

図表 3-32 意思決定の方法の見直し内容（受賞・非受賞別）

	合計	経営者単独から複数の経営陣による意思決定に変更した	経営者や経営陣から現場への権限移譲を行った	その他	無回答
合計	125	84	60	8	1
	100.0%	67.2%	48.0%	6.4%	0.8%
受賞企業	36	30	14	0	0
	100.0%	83.3%	38.9%	0.0%	0.0%
非受賞企業	89	54	46	8	1
	100.0%	60.7%	51.7%	9.0%	1.1%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

意思決定の方法を見直したことによる効果については、「現場の情報を反映しやすくなり、意思決定の正確性が向上」を挙げる企業の割合が受賞企業で 72.2%と高く、非受賞企業の 51.7%を 20.5 ポイント上回っている。一方、「意思決定の迅速化」を挙げた企業は非受賞企業で 51.7%であり、受賞企業の 36.1%よりも 15.6 ポイント高い。

図表 3-33 意思決定の方法を見直したことによる効果（受賞・非受賞別）

	合計	意思決定の迅速化	現場の情報を反映しやすくなり、意思決定の正確性が向上	事業者の多角化への対応	海外事業への対応	社員のモチベーション向上	特に効果は感じられない	その他	無回答
合計	125	59	72	13	8	52	7	5	3
	100.0%	47.2%	57.6%	10.4%	6.4%	41.6%	5.6%	4.0%	2.4%
受賞企業	36	13	26	4	1	15	2	0	1
	100.0%	36.1%	72.2%	11.1%	2.8%	41.7%	5.6%	0.0%	2.8%
非受賞企業	89	46	46	9	7	37	5	5	2
	100.0%	51.7%	51.7%	10.1%	7.9%	41.6%	5.6%	5.6%	2.2%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑨社員提案事項（アイデア）の受け入れ

社員の提案事項（アイデア）を経営に受け入れる体制については、受賞企業・非受賞企業で大きな差は見られない。

図表 3-34 社員の提案事項（アイデア）を受け入れる体制になっているか（受賞・非受賞別）

	合計	なっている	なっていない	無回答
合計	317	253	59	5
	100.0%	79.8%	18.6%	1.6%
受賞企業	80	63	16	1
	100.0%	78.8%	20.0%	1.3%
非受賞企業	237	190	43	4
	100.0%	80.2%	18.1%	1.7%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

社員の提案事項（アイデア）を受け入れるための体制について、「社員の提案をアンケート等で受け付けている」と回答した企業の割合は、受賞企業で 65.1%であり、非受賞企業の 51.1 よりも 14.0 ポイント高い。一方、「社員に対するヒアリングを実施している」企業の割合は、受賞企業の 28.6%に対して非受賞企業では 37.9%と 9.3 ポイント高くなっている。

図表 3-35 社員の提案事項（アイデア）受け入れのための体制（受賞・非受賞別）

	合計	社員の提案をアンケート等で受け付けている	社員に対するヒアリングを実施している	社員が経営者に対して直接意見を述べる制度を備えている	社員による自由な発想のもと、新事業の立ち上げを支援する制度を備えている	その他	無回答
合計	253	138	90	85	23	32	1
	100.0%	54.5%	35.6%	33.6%	9.1%	12.6%	0.4%
受賞企業	63	41	18	23	4	8	0
	100.0%	65.1%	28.6%	36.5%	6.3%	12.7%	0.0%
非受賞企業	190	97	72	62	19	24	1
	100.0%	51.1%	37.9%	32.6%	10.0%	12.6%	0.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

提案事項（アイデア）の受け入れによる効果について、受賞企業では「自社の技術・製品・サービスの強化」が 57.1%と、非受賞企業の 32.6%よりも 24.5 ポイント高い。このほか、「社員のモチベーション向上」及び「社員の技術・スキル向上」についても、受賞企業の方が非受賞企業よりもそれぞれ 8.2 ポイント、8.7 ポイント高くなっている。

このことから、受賞企業の方が非受賞企業と比較して、社員からの提案事項の受け入れにより、自社の技術・製品・サービスの強化を行うとともに、社員のモチベーションや技術・スキルの向上を図っていると考えられる。

図表 3－36 社員の提案事項受け入れによる効果（受賞・非受賞別）

	合計	売上や利益の増加・確保	自社の技術・製品・サービスの強化	作業効率の改善	社員のモチベーション向上	社員の技術・スキル向上	特になし	その他	無回答
合計	253	83	98	187	161	108	4	5	2
	100.0%	32.8%	38.7%	73.9%	63.6%	42.7%	1.6%	2.0%	0.8%
受賞企業	63	23	36	46	44	31	1	0	1
	100.0%	36.5%	57.1%	73.0%	69.8%	49.2%	1.6%	0.0%	1.6%
非受賞企業	190	60	62	141	117	77	3	5	1
	100.0%	31.6%	32.6%	74.2%	61.6%	40.5%	1.6%	2.6%	0.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑩社員採用・研修

社員を「定期的に採用している」企業の割合は受賞企業で 83.8%と高く、非受賞企業の 56.1%を 27.7 ポイント上回っている。一方で、「定期的には採用していない」企業の割合は非受賞企業で 43.9%であり、受賞企業の 16.3%より 27.6 ポイント高くなっている。

図表 3－37 定期的に社員を採用しているか（受賞・非受賞別）

	合計	定期的に採用している	定期的には採用していない	無回答
合計	317	200	117	0
	100.0%	63.1%	36.9%	0.0%
受賞企業	80	67	13	0
	100.0%	83.8%	16.3%	0.0%
非受賞企業	237	133	104	0
	100.0%	56.1%	43.9%	0.0%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

定期的に社員採用を行う理由については、受賞企業と非受賞企業で大きな差は見られなかった。

図表 3－38 定期的に社員採用を行う理由（受賞・非受賞別）

	合計	事業規模拡大のため	社員の年齢構成を考慮して	人材が流動的な分野であるため	雇用創出による社会貢献のため	特になし	その他	無回答
合計	200	93	172	24	29	1	9	0
	100.0%	46.5%	86.0%	12.0%	14.5%	0.5%	4.5%	0.0%
受賞企業	67	34	58	5	11	0	4	0
	100.0%	50.7%	86.6%	7.5%	16.4%	0.0%	6.0%	0.0%
非受賞企業	133	59	114	19	18	1	5	0
	100.0%	44.4%	85.7%	14.3%	13.5%	0.8%	3.8%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

定期的に社員採用を行わない理由を尋ねたところ、「仕事量に対して、適切な社員数を確保しているため」を挙げた企業の割合は受賞企業の方が 20.2 ポイント高い（受賞企業：61.5%、非受賞企業：41.3%）。一方、「継続的な採用活動に充てる体力が不足しているため」及び「事業を拡大する意向がないため」を挙げた企業の割合は、非受賞企業の方がそれぞれ 19.2 ポイント、7.7 ポイント高い。

受賞企業は、定期的な社員採用を行えないのではなく必要性の乏しさから行っていない可能性があるが、回答した受賞企業が 13 社と少ないことに留意が必要である。

図表 3－39 定期的に社員採用を行わない理由（受賞・非受賞別）

	合計	仕事量に対して、適切な社員数を確保しているため	人材が不足した場合に新規採用を行う方針であるため	継続的な採用活動に充てる体力が不足しているため	事業規模を拡大する意向がないため	特になし	その他	無回答
合計	117	51	73	20	8	4	3	1
	100.0%	43.6%	62.4%	17.1%	6.8%	3.4%	2.6%	0.9%
受賞企業	13	8	8	0	0	1	0	0
	100.0%	61.5%	61.5%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%
非受賞企業	104	43	65	20	8	3	3	1
	100.0%	41.3%	62.5%	19.2%	7.7%	2.9%	2.9%	1.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

社員採用の方法について、受賞企業における「大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施」、「自社 HP 上での募集」の回答割合は 67.5%、60.0%で、非受賞企業の 44.3%、38.0%よりもそれぞれ 23.2 ポイント、22.0 ポイント高い。一方、「従業員等からの紹介」の回答割合は、非受賞企業（29.5%）の方が受賞企業（16.3%）より 13.2 ポイント高い。

受賞企業の方が非受賞企業よりも、学校での説明を行うなどして採用方法を工夫することにより、定期的に人材を獲得できている。

図表 3－40 社員採用の方法（受賞・非受賞別）

	合計	就職活動サービスの利用	大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施	自社HP上での募集	転職活動サービスの利用	従業員等からの紹介	直接ヘッドハンティング	その他	無回答
合計	317	218	159	138	103	83	25	25	9
	100.0%	68.8%	50.2%	43.5%	32.5%	26.2%	7.9%	7.9%	2.8%
受賞企業	80	55	54	48	25	13	6	5	6
	100.0%	68.8%	67.5%	60.0%	31.3%	16.3%	7.5%	6.3%	7.5%
非受賞企業	237	163	105	90	78	70	19	20	3
	100.0%	68.8%	44.3%	38.0%	32.9%	29.5%	8.0%	8.4%	1.3%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

社員研修プログラムの有無については、受賞企業と非受賞企業で大きな差は見られなかった。

図表 3-41 社員研修プログラムの有無（受賞・非受賞別）

	合計	ある	ない	無回答
合計	317	154	155	8
	100.0%	48.6%	48.9%	2.5%
受賞企業	80	39	36	5
	100.0%	48.8%	45.0%	6.3%
非受賞企業	237	115	119	3
	100.0%	48.5%	50.2%	1.3%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

前問において、社員研修プログラムが「ある」と回答した企業にその目的を尋ねたところ、受賞企業・非受賞企業のいずれにおいても「技術力修得」を挙げた割合がそれぞれ 82.1%、86.1%と高い。次いで、受賞企業では「自己啓発」（71.8%）、「職場改善」（53.8%）が挙げられており、非受賞企業よりもそれぞれ 18.0 ポイント、12.1 ポイント高くなっている。

研修プログラムの実施にあたり、受賞企業は「技術力修得」を重視していることに加え、「職場改善」や「自己啓発」といった間接的な目標も重視している。

図表 3-42 社員研修プログラムの目的（受賞・非受賞別）

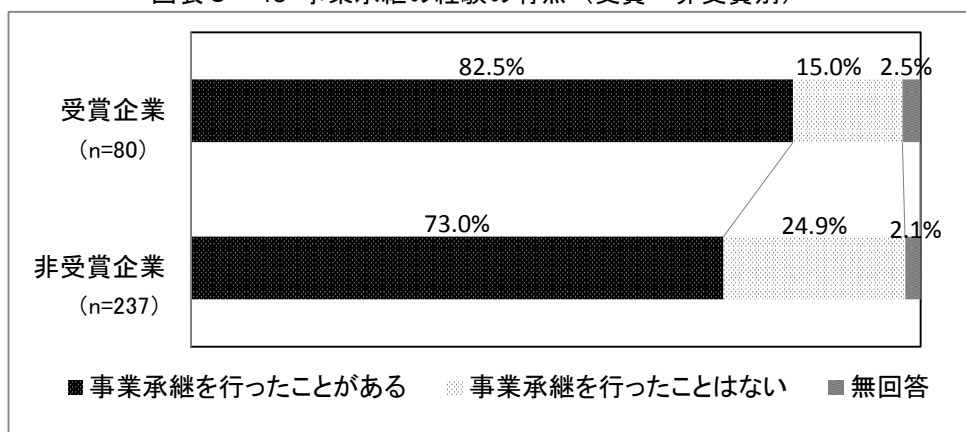
	合計	技術力修得	経営者養成	職場改善	自己啓発	その他	無回答
合計	154	131	39	69	91	5	0
	100.0%	85.1%	25.3%	44.8%	59.1%	3.2%	0.0%
受賞企業	39	32	12	21	28	0	0
	100.0%	82.1%	30.8%	53.8%	71.8%	0.0%	0.0%
非受賞企業	115	99	27	48	63	5	0
	100.0%	86.1%	23.5%	41.7%	54.8%	4.3%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑪事業承継

これまでに「事業承継を行ったことがある」企業の割合は、受賞企業で 82.5%（66 社）、非受賞企業で 73.0%（173 社）であり、受賞企業の方が 9.5 ポイント高い。

図表 3－43 事業承継の経験の有無（受賞・非受賞別）



これまでに事業承継を経験した企業のうち、「事前準備を行いながら計画的に行われた」企業の割合は受賞企業で 66.7%と、非受賞企業の 57.2%よりも 9.5 ポイント高くなっている。

図表 3－44 事業承継は計画的に行われたか（受賞・非受賞別）

	合計	事前準備 を行いな がら計画 的に行わ れた	計画的に は行われ なかった
合計	239	143	96
	100.0%	59.8%	40.2%
受賞企業	66	44	22
	100.0%	66.7%	33.3%
非受賞企業	173	99	74
	100.0%	57.2%	42.8%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

計画的に事業承継を行った企業に対して、事業承継に向けた事前準備の内容を尋ねたところ、受賞企業の回答割合が比較的高い項目は「持ち株や資産譲渡への対策検討」（受賞企業：50.0%、非受賞企業：36.4%、差：13.6 ポイント）であり、非受賞企業で回答割合が比較的高いのは、「組織の見直し」（受賞企業：29.5%、非受賞企業：45.5%、差：16.0 ポイント）であった。

図表 3-45 事業承継に向けた事前準備（受賞・非受賞別）

	合計	後継者育成	補佐役の育成	組織の見直し	スケジュール化による計画的な推進	利害関係者や金融機関に対する事前の根回し	持ち株や資産譲渡等への対策検討	その他	無回答
合計	143	106	41	58	46	33	58	5	0
	100.0%	74.1%	28.7%	40.6%	32.2%	23.1%	40.6%	3.5%	0.0%
受賞企業	44	32	10	13	15	10	22	1	0
	100.0%	72.7%	22.7%	29.5%	34.1%	22.7%	50.0%	2.3%	0.0%
非受賞企業	99	74	31	45	31	23	36	4	0
	100.0%	74.7%	31.3%	45.5%	31.3%	23.2%	36.4%	4.0%	0.0%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

計画的に事業承継を行ったことによる効果について、「経営方針にブレのない事業の継続」、「経営方針などを明確にした事業の継続」を挙げる企業の割合は受賞企業で 50.0%、63.6%と高く、非受賞企業の 41.4%、48.5%をそれぞれ 8.6 ポイント、15.1 ポイント上回っている。一方、「取引先からの信用の維持」を挙げる企業の割合は非受賞企業で 51.5%であり、受賞企業の 38.6%より 12.9 ポイント高くなっている。

図表 3-46 計画的な事業承継の効果（受賞・非受賞別）

	合計	経営方針等にブレのない事業の継続	経営方針などを明確にした事業の継続	事業を停滞させることなく継続	事業承継のための作業の平準化による、負担感の少ない作業の推進	利害関係者や金融機関からのサポート等の継続	取引先からの信用の維持	特になし	その他	無回答
合計	143	63	76	108	20	48	68	3	2	0
	100.0%	44.1%	53.1%	75.5%	14.0%	33.6%	47.6%	2.1%	1.4%	0.0%
受賞企業	44	22	28	31	7	15	17	1	0	0
	100.0%	50.0%	63.6%	70.5%	15.9%	34.1%	38.6%	2.3%	0.0%	0.0%
非受賞企業	99	41	48	77	13	33	51	2	2	0
	100.0%	41.4%	48.5%	77.8%	13.1%	33.3%	51.5%	2.0%	2.0%	0.0%

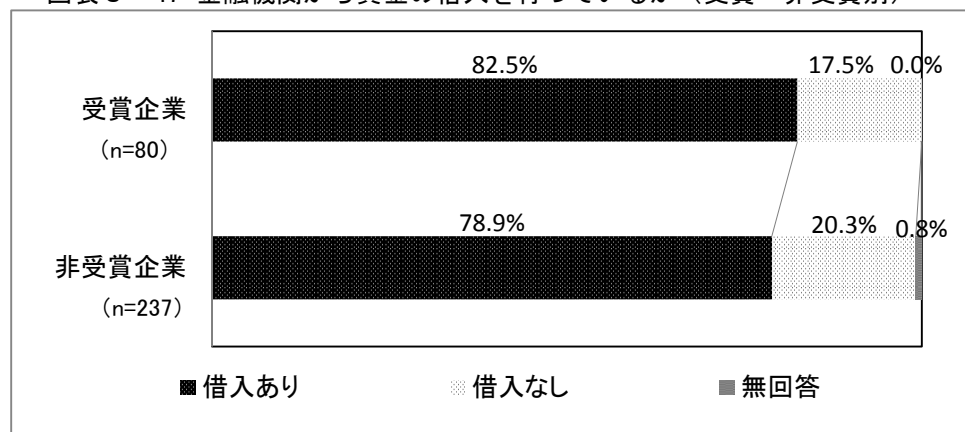
（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

以上から、受賞企業では非受賞企業よりも、これまでに計画的に事業承継を行い、明確で一貫した経営方針を維持しながら事業を継続させてきた可能性が高い。

⑫資金調達

2016 年 6 月 1 日現在の金融機関からの資金借入の有無について、受賞企業・非受賞企業で大きな差は見られない。

図表 3-47 金融機関から資金の借入を行っているか（受賞・非受賞別）



前問において借入を行っていると回答した企業に対して、金融機関への自社の情報提供の状況について尋ねたところ、受賞企業では「金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている」の回答割合が 59.1%と高く、非受賞企業の 40.6%を 18.5 ポイント上回っている。一方、非受賞企業では「金融機関から求められれば情報提供を行っている」の回答割合が 52.9%と高く、受賞企業の 31.8%よりも 20.9 ポイント高くなっている。

以上より、受賞企業の方が、金融機関に求められる前に積極的に情報提供を行っている。

図表 3-48 金融機関に対して、自社の情報提供を行っているか（受賞・非受賞別）

	合計	金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている	金融機関から求められれば情報提供を行っている	金融機関から求められる情報の一部について提供を行っている	金融機関にはほとんど情報を提供していない	わからない	その他	無回答
合計	253	115	120	10	3	2	1	2
	100.0%	45.5%	47.4%	4.0%	1.2%	0.8%	0.4%	0.8%
受賞企業	66	39	21	5	0	0	0	1
	100.0%	59.1%	31.8%	7.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
非受賞企業	187	76	99	5	3	2	1	1
	100.0%	40.6%	52.9%	2.7%	1.6%	1.1%	0.5%	0.5%

（注）表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

借入を行っている企業に対して、金融機関への提供情報の内容を尋ねたところ、「決算書以外の財務情報」を挙げた企業の割合は受賞企業で 53.0%と高く、非受賞企業の 40.1%より 12.9 ポイント高い。一方、「資金計画（資金ニーズ）」を挙げた企業は、受賞企業の 27.3%に対し、非受賞企業では 38.0%と 10.7 ポイント高くなっている。

図表 3-49 金融機関への提供情報（受賞・非受賞別）

	合計	決算書	決算書以外の財務情報	資金計画（資金ニーズ）	事業計画	業界動向	事業承継計画	経営課題	その他	無回答
合計	253	247	110	89	125	45	7	44	6	2
	100.0%	97.6%	43.5%	35.2%	49.4%	17.8%	2.8%	17.4%	2.4%	0.8%
受賞企業	66	63	35	18	30	12	1	14	2	1
	100.0%	95.5%	53.0%	27.3%	45.5%	18.2%	1.5%	21.2%	3.0%	1.5%
非受賞企業	187	184	75	71	95	33	6	30	4	1
	100.0%	98.4%	40.1%	38.0%	50.8%	17.6%	3.2%	16.0%	2.1%	0.5%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

借入を行っている企業に対して、金融機関への情報提供による効果を尋ねたところ、受賞企業において非受賞企業より回答割合が高かったのは、「自社の望む条件での資金調達」（受賞企業：39.4%、非受賞企業：32.6%、差：6.8 ポイント）であった。一方、非受賞企業の方が受賞企業よりも回答割合が高かったのは、「必要なタイミングでの資金調達」（受賞企業：53.0%、非受賞企業：62.0%、差：9.0 ポイント）であった。

図表 3-50 金融機関への情報提供による効果（受賞・非受賞別）

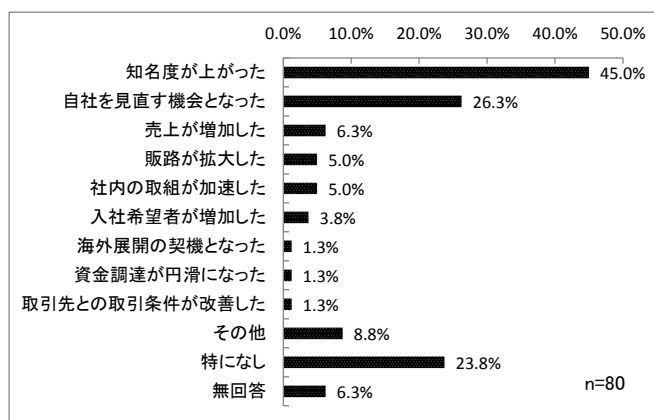
	合計	必要な額の資金調達	必要なタイミングでの資金調達	自社の望む条件での資金調達	自社の望む方法（長期・無担保等）での資金調達	情報提供による効果はない	その他	無回答
合計	253	147	151	87	107	8	10	8
	100.0%	58.1%	59.7%	34.4%	42.3%	3.2%	4.0%	3.2%
受賞企業	66	38	35	26	30	2	4	2
	100.0%	57.6%	53.0%	39.4%	45.5%	3.0%	6.1%	3.0%
非受賞企業	187	109	116	61	77	6	6	6
	100.0%	58.3%	62.0%	32.6%	41.2%	3.2%	3.2%	3.2%

（注）複数回答。表中上欄は回答件数、下欄は合計に対する構成比を表す。

⑬グッドカンパニー大賞

図表 3-51 受賞による変化・効果

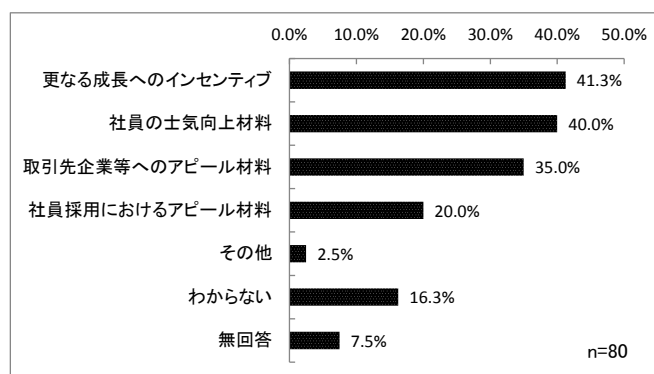
グッドカンパニー大賞受賞企業 80 社に対して、受賞による変化・効果を探ねたところ、「知名度が上がった」が 45.0%（36 社）で最も多く、次いで「自社を見直す機会となった」が 26.3%（21 社）であった。



（注）複数回答。

図表 3-52 受賞の意義

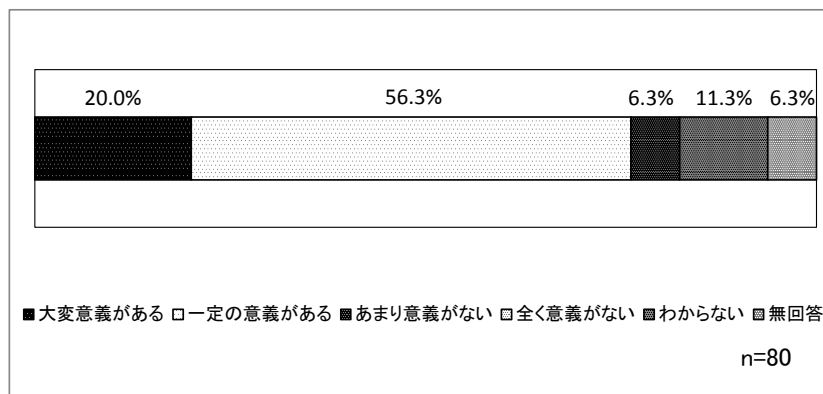
グッドカンパニー大賞の受賞意義については、「更なる成長へのインセンティブ」が 41.3%（33 社）で最も多く、次いで「社員の士気向上材料」が 40.0%（32 社）、「取引先企業等へのアピール材料」が 35.0%（28 社）となっている。



（注）複数回答。

グッドカンパニー大賞の評価については、「大変意義がある」が 20.0%（16 社）、「一定の意義がある」が 56.3%（45 社）と、8 割程度の企業が意義を感じている。

図表 3-53 グッドカンパニー大賞の評価



5. 企業インタビュー調査結果

(1) インタビュー調査¹⁵の概要

ここでは各企業が自社の成長または他社との差別化のために行ってきた取組を事例として紹介する。

インタビューでは、各社の強み・差別化の源泉を確認した上で、各経営項目に関するこれまでの取組内容等を聴取した。

インタビューの対象先企業は下表のとおりである。当センターのグッドカンパニー大賞¹⁶を受賞した企業の中から、アンケートの回答内容、国内外でのシェア確保状況、財務情報、所在地域のバランス等を考慮した上で選定した。なお、インタビュー対象先には、現在大企業となっている企業も含まれている。

図表 3-54 インタビュー対象先

No	企業名	本社所在地	従業員数	資本金	業種	主要事業の特徴
1	株式会社インダ	京都府 京都市	1,394 名	9,963 万円	はかり製造	コンピュータスケールで 世界シェア 5 割超
2	エスペック 株式会社	大阪府 大阪市	1,409 名 (連結)	68 億 9,572 万円	精密測定器製造	規模拡大後も成長を継続し 環境試験機で世界トップ
3	株式会社オギハラ	群馬県 太田市	377 名	1 億円	金型・同部品等 製造	国内金型業界で最大手
4	株式会社 スギノマシン	富山県 魚津市	880 名	23 億 2,468 万円	金属工作機械 製造	ウォータージェット加工で 国内トップ
5	ビジョン株式会社	東京都 中央区	989 名	51 億 9,960 万円	育児関連製品 製造	大企業となった今でも 売上・利益ともに高成長
6	株式会社栗山米菓	新潟県 新潟市	580 名	8,678 万円	米菓製造	多品種展開で ブランド力向上
7	高砂電気工業 株式会社	愛知県 名古屋市	240 名 (パート・ア ルバイトを 含む)	9,000 万円	分析装置用 バルブ・ポンプ 製造	医療・バイオ分野の 分析装置用樹脂電磁弁で 国内シェア 65%
8	株式会社土谷特殊 農機具製作所	北海道 帯広市	132 名	6,000 万円	農業用機械製造	国内で十分な売上を 確保した上で海外展開
9	株式会社東振精機	石川県 能美市	483 名	7,350 万円	玉軸受・ ころ軸受用 ローラー製造	球面ころで 世界シェア 2 割超
10	株式会社 中山鉄工所	佐賀県 武雄市	121 名	8,650 万円	建設機械・ 鉱山機械製造	ニッチな業界で大企業と 協業しつつ成長
11	日本全薬工業 株式会社	福島県 郡山市	665 名	1 億 7,000 万円	動物用医薬品 製造	動物医薬品専門のメーカー として業界トップ
12	未来工業株式会社	岐阜県 安八郡	815 名	70 億 6,787 万円	配線器具・ 配線附属品製造	継続的に経常利益率 10%超
13	安田工業株式会社	岡山県 浅口郡	300 名	4,050 万円	金属工作機械 製造	世界でもトップクラスの 高精度製品を製造

(注) 上記リストは五十音順。
出所：各社ウェブサイト、インタビュー結果及び各種資料より作成。

¹⁵ インタビュー調査実施期間：2016 年 7 月 25 日～9 月 7 日

¹⁶ 第 1 回（1967 年）～第 40 回（2006 年）グッドカンパニー大賞「グランプリ」、「優秀企業賞」、「特別賞」を対象とした。

(2) 個別企業の事例

株式会社イシダ

★画期的な組み合わせ計量機「コンピュータスケール」の発売以来、外部資源を活用しながら製品群を拡大してきた。現在では顧客ニーズに合わせて製造ラインのトータルシステムを提案できる体制を構築。無理な多角化はせず既存顧客に向けた技術の横展開を目指す。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社イシダ 代表者 石田 隆英
本社所在地	京都府京都市左京区聖護院山王町 44
創業・設立	創業：1893 年 5 月 23 日 設立：1948 年 10 月 26 日
資本金	99,630 千円
従業員数	1,394 名（2016 年 6 月 21 日時点）
主要事業	ハカリ、梱包機及び検査機器の製造・販売
ウェブサイト	http://www.ishida.co.jp

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1893 年の創業以来、民間初のはかりメーカーとして、先進の計量技術を蓄積してきた。近年では計量のほか、包装、検査、表示・通信などに事業領域を拡げ、「はかる技術・包む技術・検査技術・表示技術・情報技術」により、主に食品の製造ラインに向けてトータルシステムを提案し、世界 100 ヶ国以上で事業を展開している。

世界で初めて固体の組み合わせ計量を可能にした「コンピュータスケール」を 1972 年に発売し、同製品において現在、国内 80%、海外 40%のシェアを有している。

2014 年には経済産業省による「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選定された。

3. 強み・差別化の源泉

当社の差別化の源泉は、1972 年に発売した「コンピュータスケール（組み合わせ計量機）」である。これは、大きさや形状が異なる商品を一定量ごとにパッケージすることを可能にする装置であり、世界で初めて開発に成功した。当社は計量に係る要素技術を社内で深掘りしつつ、外部企業・機関との技術提携によって取扱い製品を増やしてきた。現在では計量だけでなく、その後の工程である包装や検査を含めた製造ラインのトータルシステムを提案できることが当社の強みとなっている。

「コンピュータスケール」開発の契機は、それまで手作業でピーマンを計量・包装していた高知県農協から効率化のための相談を受けたことである。手作業での計量作業は手間がかかる上、目標の重さに近い最適な組み合わせを選び出す候補も限られ、精度が粗い。

このため、計量に時間がかかり、目標値を超える量を包装していたため収益ロスも発生していた。これらの課題を解消するため、速くて正確な計量を可能にする「コンピュータスケール」を開発することとした。

当社が「コンピュータスケール」を発売する以前は組み合わせ計量の発想がなく、一定量の包装のための固体計量はボリュウム計量が主流であった。これは、コンベアで被計量物を袋などに運び入れ、設定重量に達した時点で包装を止めて一定量の包装を実現する仕組みであり、時間がかかり精度も粗かった。このため、当社の「コンピュータスケール」は早く正確に計量するための画期的な装置として爆発的に売れた。

その後は顧客の生産工場における効率化及び省人化ニーズに応える形で、外部企業との技術提携などを経て、製造ライン上の包装・検査等の装置を追加してきた。現在では、製造ラインのトータルシステムを提案できる体制を構築している。

4. 選択・集中、多角化

(1) 多角化

①既存の顧客ニーズに横展開

当社の事業展開は、先代社長の頃より、技術の深掘りと関連製品の横展開（既存技術の周辺への展開）を基本としてきた。既存顧客のニーズに対して、個々の技術を高め、それぞれの装置をシステムでつないでいく戦略である。

このため、当社では新しい市場に新しい技術で事業を展開する「飛び石」戦略はとらない。「飛び石」での事業展開は難しく、リスクも高いため、当社では既存の市場に対して、技術力向上や他社との技術提携で製品のラインナップを広げてきた。

以前は、包装機を手掛けるメーカーと組み、当社の計量機と他社の包装装置を組合せた装置を顧客に提供していた。しかし、別会社の装置を単に組み合わせただけでは、トラブル時の責任の切り分けが難しく、顧客から計量・包装一体型の要望が出てきた。この要望に応えるため、当社内に新たに包装機チームを作り、研究・開発にあたった。

包装機のほか、製造ラインで使用される検査機器（重量チェッカー、金属検査、X線検査等）についても、顧客からの一体化の要望をもとに自社開発に取り組み始めた。金属検出機については、一昨年 M&A により技術を持つ企業を取得し、X線検査については他社との技術提携により実現した経緯がある。

他社の事例では、既存の技術で別の市場へ出る戦略も見られるが、これは容易ではない。新しい市場はニーズを正確に捉えることが難しく、良い技術があってもこれを活かせるか不確実なためである。自社の技術力向上や他社との技術提携により、既知の市場のニーズに応えていくのが良いと考えている。

当社においても、かつて「飛び石」的な事業展開をしてうまくいかなかった経験がある。あるコンサルティング会社から、バブル期に当時流行していた全く異なる事業への多角化を推奨され、理化学機器メーカーを買収したが、当社が持つ技術・製品とのシナジーを発揮できず、その後事業を終了することになった。

②自社のシーズから新製品を開発

現在当社が手掛けている電子棚札事業については、顧客ニーズから生まれた他の製品とは異なり、営業担当役員の仮説からスタートしたシーズ志向の事業であった。

電子棚札に興味を持っていた営業社員を他社からスカウトして当社に迎え入れたことが取組の契機である。この営業社員の提案により、スウェーデンのメーカーと電子棚札開発のための技術提携交渉を行い、現在の事業化に結びついている。

他社が既に手掛けている製品は、当社にとっては新規技術であっても、顧客にとっては既存の技術となるため参入は難しい。事業化にあたり、顧客の必要度合いや競合の有無が重要な検討要素となる。例えば、POS レジは既に先行メーカーがあり、当社は後発となり苦戦した。

③分野によっては縦展開も目指す

当社は近年、医療・医薬分野への展開を始めている。当社が電子棚札事業で培ってきた液晶パネルや通信、印字技術を活用し、病院内の受付のパネルにおける行先案内システム等を他社と提携して開発している。これは既存技術で新しい顧客を開拓する縦展開にあたるため、これまであまり行ってこなかった戦略であるが、スーパーマーケット市場が飽和しつつある中で新規市場への展開が必要であると考え参入した。今後は、医療・医薬分野のほか、農水産分野への展開も検討している。

5. 技術・商品開発

当社は、「はかる・つつむ・検査する・印字する・通信する」を主要技術としており、それぞれの技術を高めて市場のニーズに応えてきた。創業時より、「技術開発と社員教育には惜しまず投資する」という方針を打ち出し、継続的に技術開発を行ってきた。技術開発にあたっては、社内研究に加え、大学やベンチャー企業、国立研究開発法人産業技術総合研究所とも協力し、当社の持つ技術を深掘りしてきた。

現在では競合技術を持つ企業も出てきたが、当社はトータルシステムの提案により差別化できている。競合企業の多くはコンピュータスケールのみを展開しており、包装機や検査機器といった製造ライン上の別装置まで自社で生産できる会社は他にない。

当社はこれまで、技術難度に応じて、社内育成、外部からのスカウト、他社との技術提携、合弁会社設立、M&A 等の戦略を適切に選択することで技術力を高めてきた。例えば X 線検査装置については他社の技術者をスカウトし、当社の若手社員とチームを組成して開発に当たった。包装装置では、既存の包装機メーカーと提携して、社内にノウハウを蓄積した。電子棚札については、他社との合弁会社を設立し共同で開発を進めた。このようにして、必要であれば外部の資源を有効に活用することで当社の技術力を向上させてきた。

6. 海外展開

将来的な日本市場の縮小を踏まえて海外展開を希望していた折、前述の「コンピュータスケール」で国内市場での手ごたえを感じたため、これをもって海外展開を決めた。

まずは海外の展示会に出品し、ある販売代理店と出会うことができた。この代理店とは現在でも良い関係を継続している。また、最初から自社で営業をかけ、直販を行った国もある。現在では100ヶ国以上で直販及び代理店販売を行っている。

顧客企業の製造ロスを大幅に削減し、利益を生み出す画期的な製品であれば、海外市場においても国内同様に販売を伸ばすことができる。実際に当社の「コンピュータスケール」は、導入後半年程度でイニシャルコストを回収できるほど強力な製品であった。

また、海外展開を牽引するための良い担当者の存在も成功の一因である。海外展開では、強力な製品のほか、担当する社員と展開のタイミングも重要であると考えている。

7. 外部企業・機関の活用

大学や企業等との技術協力の目的は、自社単独ではできない研究開発により、顧客ニーズを実現するための技術力を高めることである。特に新しい技術へチャレンジする際に大学や企業を活用しており、前述の「コンピュータスケール」についても、大学の先生のアドバイスを受けて開発を進めた。現在では、既に展開しているX線検査装置以外に、画像による検査やX線以外の波長による検査技術を外部企業と共同で研究している。

企業提携では、装置ごとに他社と提携して製品を開発・製造している。X線検査装置では既存メーカーと提携し、当社計量機との一体型製品として販売した。電子棚札については、当初はスウェーデンのベンチャー企業から仕入れていたが、その後同社と合弁会社を作り共同で開発を進めた。POSレジについては、他社がハードを製造し、ソフト部分を当社が開発している。

近年参入を進めている医療・医薬品分野については、同業界の中小企業と提携して、当社の持つ技術を応用した製品を開発している。

8. 経営方針の浸透

当社では、経営方針を全社に浸透させるため5～6年前より表彰制度を行っている。これは、企業理念である「三方良し（自社・顧客・社会のそれぞれを良くすること）」を実現するための5つの行動規範（「異体同心」、「三現主義」、「Speed! Speed! Speed!」、「智徳一体」、「志、そして日々前進」）に沿った、良い行動を取った社員を表彰するものである。表彰する社員は、社内イントラネット上での投票により決定している。

投票の際は、行動規範の基準を噛み砕いて分かりやすく示している。例えば、規範のひとつである「Speed! Speed! Speed!」であれば、テンポよく働いている社員を評価するよう補足している。表彰制度により、当社の理念、行動規範を全社に浸透させている。

9. 社員採用・教育

(1) 教育

当社行動規範のひとつである「智徳一体」を実現するため、各部署の専門性を上げる必要があると考えており、社内資格制度・技術認定制度を確立し、各部門の社員が身につけるべきスキルを「スキルマップ」により明示的に示している。以前から社内研修を行っていたが、部署ごとの教育プログラムを平準化するため、6～7年前から社員が身につけるべきスキルを明文化した。

例えば、営業部門であれば、①基本的な製品知識を持っている、②様々な顧客の要望に対応できる、③これまでにある製品を10億円分売ったことがあるなどの基準を設け、達成できている社員に社内資格を与えている。サービス部門であれば、メンテナンス技術を認定評価している。購買や経理部門であれば、簿記等の関連資格取得を評価している。

また、管理職としてのスキル向上及び人脈拡大を目的として、グロービス社による外部研修や、立命館大学や同志社大学のMBAコースに社員を派遣している。

10. 資金調達

当社はこれまで68年間無借金経営を継続しており、研究開発資金等に困った時期はない。

エスペック株式会社

★環境試験の黎明期より環境試験機器の開発を始め、電子部品の信頼性試験に関するニーズに対して継続的な製品開発で応えてきた。装置の品質や性能の高さと豊富な製品ラインナップに加え、アフターサービス力を高めることで他社との差別化を実現。さらに、お客さまとの接点の中で新たなニーズを掘り起し、製品開発に活用してきた。モノづくりにおいては、独自の技能検定制度を設け、社員や場内外注先の方の技能の底上げを図るとともに、特許等の知財に関しても早くから社内体制を整備して取り組んできた。

1. 基本情報

企業名・代表者	エスペック株式会社 代表取締役社長 石田 雅昭
本社所在地	大阪府大阪市北区天神橋 3-5-6
創業・設立	創業：1947 年 7 月 25 日 設立：1954 年 1 月 13 日
資本金	6,895,720 千円
従業員数	連結：1,409 名（2016 年 3 月 31 日時点）
主要事業	環境試験機器、エナジーデバイス装置、半導体関連装置などの製造・販売、アフターサービス、受託試験、レンタル
ウェブサイト	http://www.espec.co.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は、1947 年、理化学機器の製造を目的に創業した。その後、1960 年より業界に先んじて、温度や湿度等を制御して、電子部品の信頼性を試験する環境試験機器の開発に着手した。以降、試験計画の提案や機器の選定・提供、メンテナンス等、環境試験の総合ソリューションを提供している。

近年では、環境やエネルギーに関する関心が高まる中、グリーンテクノロジー分野に関連する試験機器も手掛けている。

本社を含む国内 23 ヶ所の事業所等のほか、グループとして国内に 3 社、海外に 11 社を持つ。また、国内代理店は 46 社、海外販売ネットワークは 43 ヶ国で 34 社を有している。

当社は現在、環境試験機器分野において、世界シェア 30%、国内シェア 60%以上を保有しており、2014 年に経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選定された。

3. 強み・差別化の源泉

（1）製品

当社は「環境試験」という言葉もなかった 1960 年頃より、他社に先行して環境試験機器の開発に着手し、常に顧客ニーズに合わせた製品開発を行ってきた。

試験機器の環境因子については、当初は温度や湿度といったものであったが、顧客のニ

ーズに合わせて徐々に因子を追加してきた。現在では圧力、光、振動など様々な因子を複合して制御できる試験機器を展開している。

環境因子のほか、試験サンプルの大きさに関する顧客ニーズにも応えてきた。具体的には、自動車を丸ごと試験できる倉庫ほどの部屋を制御する試験室や、机上で試験可能な小型の試験機器等を、顧客のニーズに合わせ、業界に先んじて開発してきた。

当社が環境試験機器の開発に着手したのは、昭和 30 年代高度経済成長時代が始まりテレビや冷蔵庫などの家電製品が普及し出し、これら家電製品の品質を調べる試験機器がほしいという情報を得たことが契機であり、創業時代の経営者が需要を見据え、他社の試験機器を参考に製品開発を行った。まだ環境試験という言葉のない時代であったが、テレビの爆発的な普及にともない需要は必ず増加すると察知し、どこよりも早く環境試験機器の開発に着手し、1961 年に日本初の環境試験機器を製造販売した。その後、独自機能の付加や高精度化により他社との差別化を図ってきた。

現在の当社環境試験機器は、試験機器内の温湿度分布等の誤差をできるだけ少なくする品質を維持しており、研究開発による試験機器の精度向上が、製品面における他社との差別化要因である。例えば、 -30°C から 80°C の範囲で温度を上げ下げする試験が行われることがあるが、当社では上げ下げの時の精度にもこだわってきた。

時代における顧客の開発トレンドを正確に捉え、顧客のニーズに合った試験機器を開発し続けていることが製品面での当社の強みである。

(2) 事業領域

会社の成長要素としては、環境試験機器の独自性と品質・性能の向上に加え、事業領域を広げ、体制を強化したことが挙げられる。

(3) 販売体制

当社は、販売からアフターサービスまで任せられる代理店を全国で確保しており、広い販売網とアフターサービス網を有している。そのため、他社と比べて顧客のニーズにスピーディーに応えることが可能であり、当社の強みとなっている。

顧客企業にとって、試験機器の故障による時間的ロスが製品開発に与えるダメージは大きい。このため、当社では顧客対応の迅速化を目指し、問合せ対応や応急処置の具体的な目標対応日数を定め、対応力を向上させてきた。

このような体制面の強化が他社との差別化の要因となり、売上高が同業他社より一桁多くなるほどの差をつけることができています。

また、試験機器の開発・製造においても、①大量生産対応、②カスタムニーズ対応により他社との差別化を行っている。①について、当社は生産規模で他社と大きく差をつけており、顧客企業による大量納品のニーズにも対応することが可能となっている。②について、少量生産であっても顧客ニーズに合わせた細かなカスタマイズに対応している。②は、

製造側としては非効率的だが、顧客ニーズが多様化してきている中、これらの体制を維持していることが顧客に選ばれる要因であると考え、継続している。

4. 企業成長期

(1) 家電・PC などエレクトロニクス

当社は、日本のエレクトロニクス業界の成長に伴い、様々な環境試験機器の機種を拡大し、また、オイルショックの難関を乗り越え、海外市場への着手により、成長の基盤を構築してきた。

(2) フラットパネルディスプレイ (FPD)

そのような中、リーマン・ショック以前は、フラットパネルディスプレイ (FPD) の生産工程のうち、ガラス基板の熱処理装置に取り組んだ時に売上を急激に伸ばすことができた。

当社の環境創造技術を応用し、日本企業が目指していた FPD の生産拡大に対応したことが急成長に結びついた。

(3) 自動車の2次電池

自動車産業で様々な開発が行われているが、当社は自動車産業における様々な先端技術の開発に密着することによって成長を続けている。自動車に関する従来型の環境試験機器は依然として需要がある上、近年では自動車の2次電池の安全性を試験する環境試験機器（充放電試験、ショート時の安全性試験等）で売上を伸ばしつつある。自動車に使用される2次電池の高性能化が進む中、ニーズに応える形で2次電池に関する専門的な装置の開発も継続していく方針である。

(4) 今後の企業成長

当社の企業成長段階は成熟期であると考えている。更なる成長を実現するためには、事業領域を広げる必要がある。最先端技術の開発トレンドの中で新たな試験ニーズに対応することにより、新しい事業領域が生まれ、自社の成長につながると考えられる。

また、同じ事業領域であっても、試験機器に対するニーズは常に変化する。ディスプレイを例にとると、製品の大型化に合わせて大型の熱処理装置のニーズが生まれた。大型化による分布精度のムラをなくすために追加研究を行ったほか、従来の横向きでの試験では大型のガラス基板がたわんで割れてしまうため、ガラス基板の搬送方法や試験機器内の改良も行った。

5. 選択・集中、多角化

(1) 選択・集中

以前、液晶テレビの普及に合わせて急拡大した FPD 市場は、現在は下火となっている。開発トレンドが去った製品分野（FPD 熱処理装置の枚葉式クリーンオープン等）については事業規模を縮小するなどして対応している。

このように、経営資源が限られている中では、選択・集中は不可欠である。そのため、製品開発トレンドを見極め、研究開発資源の配分の見直しを常に行い、事業規模の縮小・撤退を行っている。

昨今は、現社長のアイデアもあり、「省エネ」、「通信ネットワーク」、「カスタマイズ」をキーワードにして、新たな製品やサービスの提供を推進している。自動車産業のニーズを受けて、車載用 2 次電池試験装置の開発や受託試験サービスを提供するなど、事業領域を拡大し、時代のトレンド・ニーズに対応できる製品・サービスを提案してきた。

(2) 多角化

①顧客ニーズに基づく製品の提供手段

当社は試験機器の直販のほか、レンタルサービス、中古試験機器の販売（リセール）、受託試験サービスに力を入れている。これらは顧客のニーズから生まれたサービスである。以前は各サービスを子会社がそれぞれ手掛けていたが、現在では本社に集約し、顧客の各プロセスでのトータルソリューションを提供している。

近年、テュフボードジャパン株式会社¹⁷と業務提携を結び、2 次電池分野での安全性試験から国際認証の取得までワンストップで請け負うサービスを開始した。近年の認証取得ニーズの高まりを捉えたサービスであり、売上増加に寄与している。

②植物工場事業

当社グループ傘下のエスペックミック株式会社（以下、エスペックミック）において、当社が持つ環境創造技術を活用して野菜を育てるための植物工場を手掛けている。植物工場は当社及びグループ会社において 28 年前から手掛けている。

植物工場の LED ライト化や自動化などにより、徐々に野菜の栽培コストが販売価格と見合った水準まで低下してきている。また、高機能や低カリウム等の高い付加価値を持つ無農薬野菜を栽培する技術開発が行われるなど、植物工場の第 3 次ブームが起きている。

6. 技術・商品開発

環境試験機器を手掛けてからは、継続的に研究開発・商品開発を行っており、トレンドに合わせたモデルチェンジを常に行っている。リーマン・ショックから回復しつつある中、当社主力製品群のモデルチェンジを一斉に行い、今後も継続的に進化させていく予定であ

¹⁷ ドイツに本社を置く第三者認証機関テュフボードグループの日本法人。

る。

以前、当社社長が製品開発における「3本の矢」として、「省エネ」、「ネットワーク」、「カスタマイズ」の3つをキーワードとして打ち出した。特に、製品の「カスタマイズ」は、顧客の多様な試験ニーズに応えつつ、ある程度機能を標準化することにより、QCDの向上と個別の開発コストを抑えることを目指したものである。

IT バブルの崩壊でリストラ等はあったが、研究開発については、継続的に行うことができている。

7. 知財戦略

当社は、1990 年頃より弁理士レベルの顧問を迎え入れ、知財に取り組む体制（当社の特許の考え方・仕組み）を整備した。必要なものについては出願し、クローズするべきものについてはノウハウにするという形で、しっかりと審査する体制が構築された。

なお、環境試験機器業界は、ニッチな業界であり、同業他社の規模も大きくないため、業界全体における特許の取得数は多くない。しかしながら、今後のグローバル展開や企業としての成長を考えるうえで、特許に限らず、意匠なども含めた知財戦略は重要であると考えている。

8. 海外展開

環境試験機器の国内市場は限られており、自社のさらなる成長のためには海外展開が不可欠であると判断し、他社に先んじ北米と中国にグループ会社を設立して海外展開に向けた取組を開始した。

環境試験機器の海外展開には、①売上拡大、②売上維持の2つの目的がある。①は、海外企業による研究開発の伸びに乗り、自社の売上拡大を図ることである。②は、円高により開発・生産を現地化する日本企業が増えつつある中、国内の販売先に合わせて海外展開し、自社の売上減少を防ぐことである。

近年、サムスンや Apple、LG といった世界で売上を伸ばしているグローバルカスタマーとの取引も増加している。一方、非常に安価な製品を作っている中国企業とはあまり取引がない。これは、安価な商品を制作する中国のローカル企業にとっては当社の製品の価格が見合わないためである。

海外企業における当社製品価値への認知度はあまり高くなく、海外企業のニーズに合った製品の展示会への出展や当社独自の技術情報誌を使って直接営業に行くこともある。また、受託試験サービスで製品の良さを実感していただくなど、営業活動を工夫することにより、顧客との関係構築を目指して努力してきた。顧客同士のクチコミによる自社製品の知名度向上も重要であると考えている。

海外展開に際しては、JETRO や外部のコンサルティング企業、金融機関等を活用して市場調査を行った。また、現地の当社グループ会社からの情報も活用した。

9. 外部企業・機関の活用

(1) 外部企業の活用

当社は経営理念の中で、「外部経営資源の積極的開拓と有効化」を挙げており、アライアンスや M&A により積極的に外部資源を活用することを目指している。

以前より、当社にない技術を持っている企業や、大学教授との共同研究・開発にも取り組んできたが、最近でも、当社にない環境試験機器を取り扱っている QUALMARK 社を買収するなど、外部の活用を進めている。

製品開発については、難易度によってウエイト付けを行っているが、事業開発については、未知の事業分野ということであれば、外部を活用した継続的な開発活動を行う場合もあると考えている。

外部活用の具体的な目標は定めにくいですが、製品開発・事業開発ともに、目的に沿って最適な技術を有する企業と連携することを念頭に置いている。

(2) 産学連携

環境試験機器の進化に向けた研究開発や技術開発においては、産学連携を行っている。開発期間を短縮するうえでも、今後、産学連携は重要であると考えている。

10. 経営方針の浸透

当社では、毎年3月に経営者から各組織の管理者へ次年度の経営方針を説明するために、「経営方針発表会」を開催している。そして、各部門では、経営計画の内容を踏まえて部門計画を策定・発表しており、経営方針・部門方針を一般社員へと浸透させている。

各社員は、自身の役割を理解していなければ単なる駒になってしまう。現場に分かりやすい形で経営方針を全社に浸透させることは、社員一人ひとりが自身の役割を理解し、自主的に仕事に取り組むために重要な要素であると考えている。

経営方針浸透による成果の一例として、職場改善を目的とした独自の QC サークル活動 (QCM 活動) において、社員が主体的に行っていることが挙げられる。

11. 社員提案事項 (アイデア) の受け入れ

当社では顧客意見等の情報を社内に伝達する仕組みを有している。このうち簡易なものを L ポスト (リスニングポスト) と呼んでおり、世の中の情報や営業で得た顧客のニーズ情報等を社内に伝達するために機能している。また、毎月の営業概況レポートの中に、営業部門から各部門への要望を記入する欄等を設けている。

開発部隊はこれらの仕組みによって集まった顧客のニーズ情報等を参照し、技術的要素から考えなければならないシーズと組み合わせ、選別しつつ製品開発に活かしている。

また、当社では、ビジョンの浸透や意見交換を狙いとした役員と社員とのダイレクトコ

コミュニケーションを実施している。この取組により、会社が目指す方向性と社員の目指す姿の理解につながるため、モチベーションアップも期待できる。

12. 組織体制の見直し

当社は、アフターサービスと営業がシナジーを発揮できるよう、グループの中で製品のアフターサービスを担っていたエスベックエンジニアリング株式会社を 2010 年に統合した。以降、顧客ニーズをいち早く捉え、販売増加につなげるため、アフターサービスの概念を拡張した「ビフォアサービス」を行っている。これは、例えば当社製品を使用する顧客企業を巡回訪問し、修理・点検を行うと同時に、新たなニーズ情報を掘り出すものである。当社では、「ビフォアサービス」で得られた情報を開発部門にも伝達する仕組が機能しており、修理・点検事業を製品の開発や改善にもつなげることができている。

当社は、リーマン・ショックを受けて成長よりも効率化・省力化を優先して機能本部制をとっていたが、再び成長を重視して、2015 年度より機器本部制を導入した。そして、経営の監視と執行を明確にするため、2016 年度より執行役員制を導入した。執行役員制では、取締役はグループのマーケティング・製品技術を担当し、執行役員は各機器本部の本部長を専任する。権限移譲により各機器本部の成長戦略を各本部長に策定させるほか、執行役員が事業活動に対する責任と権限を持って一定の金額・内容の範囲で意思決定を行い、組織の機動性を高めて迅速に顧客ニーズに応えることが可能となっている。この制度は、執行役員が自発的に考えて成長戦略にチャレンジするようになる点でも優れている。

13. 社員採用・教育

(1) 採用

技術系の学生の採用活動は厳しい状況である。当社では、2016 年度よりグループディスカッション形式を用いて、応募者の考え方やスキル面を見る工夫を行っているが、技術者の能力は必ずしもこれだけで判断できず、試行錯誤しながら採用活動に取り組んでいる。

以前は、社員の母校へ赴き、学生を募集したこともあったが、最近では少なくなっている。現在は、福知山市の工業高校からは毎年数人程度採用している。

一方、当社子会社で植物工場を手掛けているエスベックミックは、積極的にインターンの受け入れを行っている。植物工場等の仕事は特に農学部 학생に人気がある。

(2) 教育

当社では、「モノづくりの基盤はヒトづくりである」との考え方のもと、技術・技能を重視しており、20 年以上前から「社内技能検定制度」を設けて社員教育に力を入れている。「社内技能検定制度」は、一定レベルの知識・技能を有する社員に社内資格を与えるもので、重要な工程は特殊工程としてハードルを高くして、有資格者のみに作業させるなどの条件を規定している。

工作基準や安全設計基準等の知識についても、社内検定を受ける中で身につけさせている。当制度の基準は適宜見直しを行っており、当社の技術力を支える重要な位置づけにある。場内外注先の社員にも「社内技能検定制度」への参加を依頼しており、外注先を含めた工場全体で技術レベルの向上に努めている。

技術系出身の3代目社長は、専務を務めていた1980年代半ばから1990年代半ばにかけて工場の技術力向上のためにこれらの技能検定を重視していた。

さらに、当社では、営業職専門教育制度のような専門教育や、全社員を対象とした社内教育カリキュラムの運用、新人管理職研修といった階層別教育も実施している。そして、外部の公的資格の受験をサポートし、公的資格の取得も推奨している。このほか、企業理念やビジョンの浸透を狙いとした各種教育も継続的に行っている。

14. 資金調達

現在、当社は無借金経営を行っている。当社のグループ会社においても、貸付極度額を設定し、当社から親子ローンを行うことによって、グループ会社での設備投資や高額受注対応等を行う際の資金不足への対応を行っている。

株式会社オギハラ

★容易には習得できない金型技術が技術者一人ひとりに定着。ほとんどの技術開発を自社内で完結させており他社との差別化要因になっている。また海外展開を早い時期から始めているが、国内完成車メーカーの海外進出に追随する形ではなく、ポリシーを持って独自に進出してきた。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社オギハラ 代表者 長谷川 和夫
本社所在地	群馬県太田市東矢島町 210-1
創業・設立	創業：1951 年 11 月 設立：1955 年 12 月
資本金	100,000 千円
従業員数	377 名（2016 年 3 月 31 日時点）
主要事業	カーボディ用プレス金型及びカーボディパーツ検査治具の設計・製作、 カーボディパーツ製作（スタンピング）
ウェブサイト	http://www.ogihara.co.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1951 年に群馬県太田市で自動車用プレス金型の製作工場として創業し、その後も金型生産及び金型を使った部品生産を中心に事業を拡大してきた。技術者一人ひとりが培ってきたノウハウを強みとしており、最近では自動車軽量化の傾向に対応するためアルミ材関連の技術も蓄積している。

他社に先駆けて製品輸出や海外進出を行い、現在では米国、タイ、中国に事業拠点を構えることでグローバルな一貫生産体制を構築しているほか、世界各国のほとんどの主要完成車メーカーとの取引実績を持っている。

3. 強み・差別化の源泉

（1）技術力

金型生産の技術は一朝一夕で身に付くものではなく、時間をかけて現場で培われるものである。戦後日本の終身雇用制度は、従業員の高い定着率をもたらし、従業員への技術の蓄積につながるといって金型産業と相性が良かった。この中で、従業員一人ひとりが培ってきたノウハウ・技術力が当社の強みである。

（2）チャレンジングな創業家

創業家一族がチャレンジングな性格であり、国内での基盤を持って早い時期から海外取引に挑戦した。当時としては珍しく海外直接取引を行い、企業規模から見て輸出比率が高

い企業となった

海外進出には高いリスクを伴うが、当社は自動車分野に特化した会社であり、世界の自動車業界のトップであるデトロイトで取引関係を持つというポリシーを持って北米での取引にチャレンジした。新規取引先の開拓には大変な苦勞を伴ったが、自動車金型業界は従業員 10 人以下の企業がほとんどであり、小規模な企業であっても技術力が高ければ米国の大企業とも取引関係を持つことができた。

当社の高い技術力に加えオーナー自身による営業活動等によって、北米でも取引実績を積み重ねることに成功した。

4. 企業成長期

前述のとおり、当社は売上に占める輸出比率が高く、近年は円安傾向の中で売上を伸ばしてきた。また組織のスリム化を進めたことで、売上増加が利益増加につながる企業体質になっている。

創業から現在までに高い売上高成長率を記録したのは、①高度成長期と②海外展開を進めたときである。①高度成長期には、国内で自動車が売れるのに従って新たな自動車の開発が進む中で金型生産を拡大させた。また、②海外展開を進める中で 1985 年に米国に子会社を設立し、商流を築くことに成功して売上を増加させた。

5. 選択・集中、多角化

(1) 選択・集中

かつてはプレス生産した部品を溶接するための治具やプレス機の製造なども行っていたが、現在は当社の強みである金型生産及び金型を使ったプレスによる部品生産の 2 部門に事業を絞っている。

当社は群馬県館林市の金型製造工場を、中国の完成車メーカーに金型製造部門として売却した。その際、同工場で製造した金型を外販しないことを売却先企業と確約しているため、当社の競合先にはならず、デメリットは小さいと考えている。そもそも競合先になるようであれば売却することはなかった。

金型は種類が多く、従業員 100 人程度の企業ではそれほど多くの金型を製造することができないため、1 種類の自動車開発であっても金型製造は分散発注されることになる。中国の完成車メーカーが館林の金型製造部門（以前の当社工場）に仕事を発注した場合、当社にも分散された仕事の依頼が来るというケースもある。このように館林工場の売却により新たな商機を得ることができている。

工場売却により中国メーカーへと当社の技術が流出するリスクについては、当面は小さいと考えている。これは、金型製造には熟練工のノウハウが必要であり、人材の育成も大変であるため、従業員全員が中国に移らない限り、技術移転は容易に進まないためである。

6. 技術・商品開発

（１）技術者一人ひとりに蓄積される技術

前述のとおり、金型生産の技術は現場の技術者個人が時間をかけて蓄積するものであるため、当社では継続して技術開発を行っている。

金型生産は次項「（２）バーチャルトライ」で述べるように IT 化が進んでいるが、実際に金型を生産・修正する段階では依然として高い技術力が求められるため、蓄積された技術力が業績や他社との差別化に寄与していると考えている。

（２）バーチャルトライ

一昔前の金型製造は、完成品の 8 割程度の精度を持つ金型を試作品として製造（トライアウト）するのが主流であり、当社もトライアウト後に精度を修正する技術に力を入れていた。

一方現在は、コンピュータソフトのシミュレーションにより、無形の段階で精度を高め、最初のトライアウト時から高い精度を実現できるような取組を行っている。

（３）新素材への対応

近年では自動車軽量化の傾向の中で、アルミ材を使用するケースが多々あり、当社でもアルミ材関連の技術を蓄積している。素材が変わると金型生産と部品生産の両面での技術対応が必要になるが、当社はその両面でよりよいものを提供できるように対応している、

米国に対しては、国内の当社で金型を生産して米国の子会社へ送り、米国内の子会社で金型を利用した部品生産を行う体制を取っている。なお、タイの子会社では金型製造のみを行っていたが、現在は部品生産が 7 割となっている。

（４）技術開発の自社完結

完成車メーカーと金型の技術交流を行うこともあったが、基本的に自社のみで技術開発を行っている。

技術開発の自社完結を可能にする要因として、ボディーパーツの割れに対して素材の伸びによって対策を取るノウハウ等が個々の技術者に蓄積されてきた点が挙げられる。

（５）技術の「見える化」

金型生産の IT 化が進んでも、トライアウト後の修正工程では、技術力の高い職人による対応が必要になる。しかし、社員の高齢化とともにこれまで個人に培われてきた技術力が低下する事態が今後想定される。そのため当社では、金型製造の記録をデータベース化し、技術を会社の資産として蓄積させる取組を進めている。現在、技術系の従業員はデータベースに自由にアクセスできるようになっている。

7. 知財戦略

創業家は特許取得を重視しており、特許取得は自社の業績へ多少は寄与したかもしれないが、現在は株主が変わり、容易に模倣できない金型技術の特許で保護する可能性は低いと考えている。しかしながら、研究開発は継続しており、有用な成果物は対処したい。

8. 海外展開

(1) 独自進出

当社は、国内完成車メーカーに付随する形での海外進出は一度もない。外国の自動車メーカーに当社の製品を売り込むというポリシーのもと、当時としては非常に珍しかったが、ゼロからのスタートで海外展開を行った。オーナー自身も営業活動に力を尽くし、その後米国に拠点を置いた。

日本の完成車メーカーの海外進出に自動車部品会社が追随する場合と異なり、独自進出には現地に建てた部品生産工場の稼働率を上げられないリスクが伴う。そのためリスク軽減のための対策を施し、リスクを最小限にするため、進出前には相当のリサーチを行った。

事前リサーチにあたっては商社の協力を得たほか、日本の完成車メーカーや金融機関から人材派遣などの協力を得て海外進出を検討した。

(2) 納品先からのオファーによる進出

金型技術はすぐに高められるものではないため、当社の金型技術を頼る海外の完成車メーカーから直接オファーを受けることがあり、そのオファーを引き受ける形で海外展開を進めてきた。

例えば外国産の自動車の組立を行っていたタイの財閥企業が国民車を作る計画を立てた際、その金型製造を当社に依頼してきた。当社はそのオファーを引き受けてタイへと進出した。

9. 外部企業・機関の活用

当社は、買収時のアドバイザー、完成車メーカーとの技術交流、海外進出時の事前リサーチなどで外部リソースを活用したことがある。また、現在は経営コンサルタントを部分的に活用している。しかし、技術開発や販路開拓などは当社単独で行ってきた経緯があり、独力での経営を基本としている。特に販路開拓について、国内外の主要な完成車メーカーとは既に関係にあるため、外部活用の余地はない。当社は自動車のボディを主力としており、今後ボディが変わることがあれば外部の協力も考える必要が出てくるが、現状では必要ない。

電気自動車などに関連して今後は異業種と連携する可能性もあるが、自動車メーカー間を渡り歩く他社の社員が、過去の取引実績を踏まえて当社にオファーを出すこともあり、異業種への販路開拓においても、外部リソースを活用する可能性は低い。

10. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

当社では原価低減に対する改善活動を中心に、品質管理や段取りの見直しに係る社員のアイデアを受け入れ、業務の効率化を図っている。改善活動を担当する委員会を設立して、これに事務局機能を担わせている。また、当社には優れたアイデアに対する表彰制度も存在する。

11. 組織体制の見直し

当社では以前はオーナーが全ての意思決定を行っていたが、現在は権限表に従って現場でも即決できるように権限を明確化したため、意思決定の正確性やスピードが向上した。現場への権限移譲により、受注するか否かの判断や受注生産をどのラインで対応するかといった判断のスピードアップが図られ、売上増加に効果が出ていると実感している。

12. 社員採用・教育

（１）採用

当社は学生の採用戦略として、インターンシップや工場見学を積極的に受け入れている。金型製造の魅力を伝えるため、就職ポータルサイトなどの利用はせず、現場を訪れて会社の姿を見てもらうことを重視している。

過去には学校から継続的に人材の紹介を受けていたが、現在は就職活動の方法が変わってきているため、紹介による採用はなくなっている。

（２）教育

当社では研修プログラムを整備していないが、ハード・ソフト面での勉強の場を設けている。

現場での OJT により熟練社員からノウハウの伝承を受ける傾向が強く残っているが、現在は前述のとおり業務として過去の様々な金型製造のデータベース化を行っており、技術系の社員が情報を参照できるようにしている。このように、熟練社員にノウハウ・技術を会社に残してからリタイアしてもらう仕組みづくりに取り組んでいる。

2016 年度からは語学研修を実施している。研修は英語や中国語に加え、業務上必要になった言語も都度追加しており、実際に中国語を話せる従業員も数名いる。

株式会社スギノマシン

★「自ら考え、自ら造り、自ら販売・サービスする」ことをポリシーに、5つの超技術（超高压、超高速、超精密、超微粒、超仕上げ）を基盤として新商品を開発し、販売分野を広げてきた。また、時代や商品構成に合わせて組織体制も柔軟に変化させてきた。早くから国際的視点を持ってグローバル展開を行うとともに、知財・産学連携にも力を入れて成長。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社スギノマシン	代表者 杉野 太加良
本社所在地	富山県魚津市本江 2410	
創業・設立	創業：1936 年 3 月 1 日 設立：1956 年 4 月 6 日	
資本金	2,324,675 千円	
従業員数	単体 880 名 （グループ 1,430 名）	
主要事業	高压ジェット洗浄装置、超高压水切断装置、原子力発電所検査保守用機器及び湿式・乾式微粒化装置の製造・販売	
ウェブサイト	https://www.sugino.com/	

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は、ボイラーの配管内をクリーニングする「チューブクリーナ」の製造を目的として、1936 年に創業した。その後、「チューブクリーナ」の要素技術・周辺技術である 5 つの超技術（超高压、超高速、超精密、超微粒、超仕上げ）をレベルアップさせることで、応用商品を開発してきた。

現在では、チューブクリーナで培ってきた「高压水技術」、「エアモータ技術」、「管機器ノウハウ」、「発電所関係ノウハウ」と 5 つの超技術を応用し、多種多様な分野に向けて商品を製造・販売している。

3. 強み・差別化の源泉

当社の強みは、創業以来「自ら考え、自ら造り、自ら販売・サービスする」という考え方のもとで事業を展開してきたことである。自ら販売・サービスすることで、顧客のニーズを直接聞くことができ、商品導入後の反響からも新たなニーズが見つかるなど、良いサイクルを回しながら商品開発を行ってきた。このサイクルは、創業当初の中小企業であった頃は必然であったが、規模を拡大した現在でも同じ考えを受け継ぎ、維持している。

常時取引先は 6,000 社、一度でも取引実績がある会社は数万社と多く、分野も衣食住、自動車、電機、航空・宇宙、医療・医薬、土木、建設、バイオ、エネルギーと多種多様である。あくまでも当社の 5 つの超技術を応用した商品展開による、少量多品種のビジネス

を基本としている。同技術から逸脱した商品開発には手を出さず、ベースとなる技術を高め、組み合わせることで商品を増やしてきた。

早くからグローバルな視点を持って事業を行ってきたことも当社の強みである。人材は日本全国から集まっているものの、富山・北陸圏がメインであり、開発・生産拠点は富山県滑川市に集中している一方、毎日3～4ヶ国の企業が機械の購入前チェックや仕様検討、技術視察のために当社を訪れている。欧米のほか、ブラジル、中近東、アフリカ等からも大手企業が訪れているため、社内においても常にグローバルな視点を育てられる環境にある。

4. 企業成長期

当社の売上高はコンスタントに伸びている。「自ら考え、自ら造り、自ら販売・サービスする」という考え方のもと、顧客のニーズから製品を改良し、徐々に市場を拡大して着実に成長してきた。様々な業界と取引があるため、ある業界の好不況が当社全体の売上に大きく影響することがない。

コンスタントに成長を続けてきた中でも、商品群のベースとなる「高圧水技術」、「エアモータ技術」、「管機器ノウハウ」、「発電所関係ノウハウ」の確立が特に成長の転機となっている。

かつて、売上高100億円から伸び悩んだことがあったが、権限移譲や事業部制への体制変更、工場増設、人員増強といった取組により、壁を突破した。

5. 選択・集中、多角化

(1) 選択・集中

当社としては、選択による一点集中は危険であると考えている。選択・集中した事業が継続して伸びれば良いが、業界の不況などにより当事業が落ち込んでしまうと取り返しがつかない。当社としては、強みの技術は選択・集中し、強化してきたが、最終商品・分野の選択と集中はリスクと考え、応用分野を拡大してきた。

(2) 多角化

当社は創業時の「チューブクリーナ」を起点として、系統樹のように商品ラインアップを進化・深化させてきた。

新商品開発は、顧客のニーズ、当社のシーズ、その双方の組み合わせの3つのパターンがあるが、いずれのケースでも当社が持つ5つの超技術（超高圧、超高速、超精密、超微粒、超仕上げ）から大きく離れた多角化は行ってこなかった。新しい市場への新しい技術による参入は難しく、現状から大きく飛躍してしまうと、ポリシーの内の「自ら考え、自ら造り」を実現できなくなってしまうためである。あくまでも当社の持つ技術力を応用できる範囲で多角化を進めてきた。

現在では更なる多角化として、セルロース、キッチン、キトサンナノファイバーという新

素材の製造・販売にも取り組んでいる。ここでも、既存の超技術を駆使・応用している。材料分野への進出の理由は、2008 年のリーマン・ショックによる不景気の波を受け、これまでの機械だけにとどまらない新たな事業の必要性を感じたためである。

6. 技術・商品開発

(1) 自前主義による部門間連携

創業以来、自前主義で自ら開発・製造を行っていることが、当社技術力の蓄積・向上に寄与している。他社の多くが外注で部品を仕入れ、組み合わせることで商品化を行っているが、当社の場合は部品の多くを内製している。

自前主義により設計・製造・販売といった部門間の連携を取りやすい体制が構築できている。販売を商社等に任せている場合、設計者が顧客をよく理解できていない場合も多いが、当社の場合は設計者が工場や顧客企業に直接出向くことも多い。また、拠点を富山県滑川市に集中させているため、別部門の担当者とも連携を取りやすくなっている。

(2) 短期的・長期的な技術・商品開発の双方に対応する体制

当社は、顧客ニーズへの対応（短期的）と新規開発（長期的）を並行して行ってきた。短期的には、各事業本部に应用開発部門を置いて、直近～3年後の顧客ニーズを想定した新商品または改良商品の開発・設計を行っている。長期的には、事業本部に属さない新規開発部門において、5～10年後のビジネスを想定して、各部員がテーマを持って新商品・新技術の開発を継続してきた。特に、後者の将来を見据えた継続的な技術・商品開発が、当社の成長及び他社との差別化に寄与していると考えている。

長期的な技術・商品開発を行ってきた背景として、当社がこれまでオーナー企業として経営してきたことが関係している。技術創造型企業として、長期的な開発投資が許される風土が根付いている。また、当社は長らく自己資本のみで経営しており、開発投資に掛かる資金面で苦しくなったことはない。一方、株式公開や社外取締役の採用などを行った場合は、これまでの開発方針の決定方法とは異なる考え方が必要になる可能性がある。

7. 知財戦略

技術創造型企業として知財戦略が必須であるとの創業者の考えのもと、創業以来、積極的に特許を取得してきた。以前は研究開発部の下に知財戦略を担う特許情報係を設け、知財に関する取組を進めてきた。現在は当業務を法務・知財グループが引き継ぎ、各事業本部及びグループ会社の知財戦略を一括で担っている。また、知財体制を強化するため、現在は社内弁理士も置いている。

特に、技術を有する中小企業にとって、知財戦略は最後の砦・武器であり、関連する取組は成長に不可欠であると考えている。

当社では現在 150 件程度の特許を保有しているが、休眠特許が多いため、今後の活用方

法が課題である。

8. 海外展開

当社は早くから全社員・役員が海外志向を持っており、代理店を通して台湾や韓国へ創業時の商品である「チューブクリーナ」等を輸出していた。

拠点設立という意味での海外展開は、1977 年に「ドリルユニット」の拡販を目指してシカゴに現地連絡事務所を設け、所員 2 名を派遣したことが始まりである。当時の日本経済は、第一次オイルショック（1973 年）以来の構造不況による国内産業の低迷と、円高による輸出産業の圧迫により厳しい環境下に置かれていたため、海外展開が必要であると判断した。

その後、1980 年にアメリカに現地子会社を設立し、本格的に海外事業を開始した。アメリカ以外についても、まずは現地駐在所を設け、数年後に現地法人を設立してきた。

当社では昔から海外の展示会にも数多く参加しており、海外での販売が当たり前になっていたため、海外展開についても特にリスクを感じていなかった。

海外展開の目的としては、海外での顧客獲得のほか、海外市場のニーズをヒアリングすることで商品開発に活かしたいという思いがあった。当時の社長も海外志向が強く、1970 年代からアルゼンチンやブラジル、キューバなど、拠点のない地域も訪問していた。社長や同行した社員にとって、現地の工場を実際に見て、身振り手振りで交渉をした経験が現在にも活かされている。

9. 外部企業・機関の活用

当社は、小規模だった頃から、新しい技術・ニーズ情報獲得や人脈構築を目的として大学等と提携してきた。産学連携で世の中にないものを生み出し、オンリーワンの商品でビジネスの活路を見出すことが重要であると考え、これまで県内外の大学約 30 校と新商品開発に取り組んできた。また、大学院の博士課程に社員を派遣し、技術をフィードバックさせて事業化させたものもある。

近年は技術に対して学術的な裏付けが必要とされるケースが増えてきているが、長期に渡るデータ取りなどで、大学等の協力を受けている。このほか、産学官連携として、経済産業省や国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、独立行政法人科学技術振興機構（JST）の補助金も活用している。また、人脈構築では、学会のほか、他企業から派遣されている人とのネットワークも有用であると考えている。

当社は自前主義を基本としているため、同業他社との提携はあまりないが、国立研究開発法人日本原子力研究開発機構（JAEA）及び日立 GE ニュークリア・エナジー株式会社と組み、原発で使用するロボットの開発を行ったケースもある。

10. 経営方針の浸透

当社では、1980年代半ばより、毎週火曜日の朝に社長並びに各部門長が集まって経営会議を行っており、各部門の課題や他部門への提案等の意見を出し合ってきた。さらに、当会議の結果を各部門において部員に説明することで、経営層の意識を全社に浸透させてきた。

経営会議のほか、社内報や「社長と語る会」（経営者と若手による対話）により、経営意思を社員に伝えている。特に「社長と語る会」は、経営者が若手の意見を聞く良い機会となっており定期的に実施している。

現在では、以前と比較して会社規模が大きくなり、また拠点も世界各国に広がり、社員の国籍も多彩になってきているため、全社への経営方針の浸透は難しくなっていると感じている。経営方針を社員全員へ浸透させることが今後の課題である。

11. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

当社には社員がアイデアを提案する制度があるが、現在はいまうまく活用できていない。ただし、当制度を活用しなくとも各社員がアイデアを提案できる環境・雰囲気がある。

12. 組織体制の見直し

以前は、海外子会社は事業本部とは別組織であったが、国内部門と海外部門とをシームレスにつなぐため、現在は各事業本部の下に国内営業と並列で配置し、各事業本部が海外での販売もコントロールできる体制としている。当社では、これまでも時代や商品構成に合わせて柔軟に社内体制を変更してきており、製販で分けた本部制や、商品分類ごとの事業部制としていた時期もあった。体制変更にあたっては、経営者の発案はもちろんのこと、現場の声を反映した変更もあった。

13. 社員採用・教育

（１）採用

当社では、技術創造型企業としての技術・商品開発及びグローバル展開といった特長を学生にアピールすることで、毎年コンスタントに院卒・学部卒・高専卒・高卒の新卒採用を行ってきた。長年の浸透活動により、富山県内での知名度は高く、地元人材のほか Uターン人材も獲得できている。

採用時の工夫として、学校等での説明会の実施と、大学とのネットワークが挙げられる。学校等での説明会では、強みである技術力とグローバル展開をアピールしてきた。また、前述の産学連携により大学との共同研究を行う中で、大学教授とのネットワークを構築し、学校推薦により優秀な人材を獲得してきた。

(2) 教育

当社では、「階層別教育」、「職能別教育」、「専門教育」といった教育プログラムを設け、各段階で身につけるべき知識・スキルの目標を設定している。教育プログラムのほかにも、通信教育や社外セミナー、大学への講師派遣を行っている。また、部門ごとに「職場ぐるみ研修」を行っており、年に数回、各部門が自由にテーマを設定して部員による討論会を行っている。さらに、強みであるグローバルな視点を伸ばすため、部門・年次を問わず、希望者を海外拠点に派遣している。技術については、設計・営業等の部門を問わず、主にOJTによって教育してきた。

規模が小さかった時代は、管理職層が各社員の能力を把握できていたが、規模が拡大してきた結果、全社員の能力を把握することが難しくなっている。このため、今後はセミナー受講や異動、海外経験などを昇進要件とするなど、教育・経験とキャリアパスを連動させる仕組みを整備していきたいと考えている。

14. 事業承継

創業者の子息4名がこれまで社長を歴任しており、創業者の薫陶を直接受けた世代が経営を行ってきた。このため、それぞれの事業承継時に経営方針がぶれたり、事業が滞ったりすることはなかった。

ピジョン株式会社

★哺乳器事業で培った信頼を基に周辺事業へ多角化。既存事業の強みを活かさない分野への無理な参入を避けるなどリスクを管理しながら徐々に業容を拡大。自社製品が実際に使われるシーンを観察することで既存商品の問題点や新たなニーズを発見し、そのニーズを充足する商品を開発して差別化に成功してきた。病院連携を軸としたブランド力・認知度向上から業績拡大に繋げる海外戦略で現在も成長を継続している。

1. 基本情報

企業名・代表者	ピジョン株式会社 代表者 山下 茂
本社所在地	東京都中央区日本橋久松町 4-4
創業・設立	創業：1949 年 3 月 設立：1957 年 8 月
資本金	5,199,597 千円
従業員数	989 名（2016 年 1 月時点）
主要事業	育児関連商品、女性ケア商品、ホームヘルスケア商品及び介護用品等の製造・販売、保育事業
ウェブサイト	http://www.pigeon.co.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1957 年に哺乳器製作で創業し、以来ニップル（吸い口）関連の技術開発を継続してきた。その強みを軸にしながら周辺分野への多角化を少しずつ進めて業容を拡大し、現在ではベビーカー事業にまで参入している。

当社は病院と連携して共同開発を行うことで、現場ニーズの吸い上げや研究開発の深化のほか、製品の信頼性向上を図っている。また、海外展開においてもマーケティング前に病院と連携し、当社の認知度やブランド力を向上させる戦略を取り、近年では中国をはじめとする海外事業において業績を伸ばしている。

3. 強み・差別化の源泉

当社の最大の強みは哺乳器のニップルに関する研究開発にある。創業当時の哺乳器は不便なものしかなく、経営者の思いから当社は使い勝手の良い哺乳器の研究を進めてきた。

国内哺乳瓶市場は 30 億円程度とニッチであり、新規参入しようとする企業がすくない。そのため、哺乳の研究を継続的に行っている会社も少なく、1957 年の創業から現在まで 60 年近く継続して行ってきた研究開発は、当社の差別化に大いに寄与している。海外の競合先の会社において 1968 年以降論文の発表が途絶えている一方、当社は現在に至るまで論文発表を継続しているなど、当社ほどに哺乳器の研究を蓄積してきた会社は世界でもほかに例を見ない。

乳幼児の約 80%はどのような哺乳器でも飲むが、残りの約 20%は哺乳器を嫌がって飲まない、あるいは、お母さんのおっぱいを嫌がり、哺乳器でした飲まないことがある。当社のニップルはその約 20%を可能な限り減らすため、母親のおっぱいから直接授乳する際のおっぱいの機能を研究し、その機能を出来る限り実現するニップルの研究を継続してきた。

哺乳器自体の市場は小さくても、当社は哺乳器で得た強みや信頼をもとに少しずつ周辺分野に事業展開することでシェアを確保してきた経験があり、現在は同じ乳幼児関連製品としてベビーカーも手掛けている。

研究開発にあたり当社は病産院と連携している。病産院向けの商品は収益目的ではなく、医師等から現場の意見を取り入れた商品を開発し、その商品を病産院で使ってもらう中で当社製品の認知度やブランド力を向上させ、同時に医師とのコネクションも作っている。このように、病院連携を通じて現場ニーズを捉えた商品を開発できていることが当社の強みとなっている。

4. 企業成長期

0 ヶ月～18 ヶ月の乳幼児の成長過程は人種を問わず同じであり、故に赤ちゃんのお困りごととも世界共通であると考えている。そのため、乳幼児関連商品は世界的に水平展開することができる。当社製品は日本と中国のほかにも米国で使われ始めており、現状で推定 700～800 万人ほどのユーザーがいるが、世界で毎年 1 億 3500 万人の新生児が誕生していることを考えると、当社は現在も成長期にあると考えられる。

当社は現在ベビーカー事業に参入しており、周辺分野への多角化の余地は未だあるという意味においても、成長過程にあるといえる。

5. 選択・集中、多角化

(1) 多角化

当社は哺乳器事業から周辺分野への多角化を以前から進めてきた経緯があり、乳幼児が口に入れるという意味で哺乳器と近いおしゃぶり事業に参入した。乳幼児が口に入れる製品には安心が求められるが、当社製品は哺乳器をベースに母親からの信頼を得ることに成功した。その後は肌に使用するベビーソープやローションなど母親が気を使う風呂回りの分野にも多角化し、以降も風呂上がりの爪切り等、既存事業の周辺分野へと徐々に進出してきた。

当社は市場が大きい分野へ参入するという考えではなく、周辺分野の中でニーズが充足されていない市場や、充足されていても当社の強みを発揮できる市場に参入する方針を取ってきた。周辺分野であれば顧客も当社製品に安心感を持ってもらいやすく、信頼を獲得しながら多角化を行ってきた。

一方、当社では母親を対象にした化粧品事業に二度参入したことがあるが、軌道に乗ら

ずに撤退した。また、2000 年代半ばから 6～7 年間、e コマースを自社サイトで行っていた時期があるが、配送等に掛かる手間やコストが大きく、現在は外部に任せている。このように振るわなかった多角化事例もあるが、不採算事業の見極め・撤廃は速やかに決定してきたほか、そもそもリスクの大きな新規参入は避けるなど、リスク管理を行いつつ損失を最小限に留めながら多角化を行ってきた。

6. 技術・商品開発

創業から現在に至るまでの継続的な研究開発・商品開発が当社の差別化要因であり成長の源泉であると考えている。

乳幼児には当社商品を使用した感想を求められないため、商品が実際に使われているシーンを観察して改良点を見つけるしかない。当社は母親自身も気付いていない困りごとを生活シーンの観察から発見し、授乳をはじめとする育児の苦労を取り除けるような商品の開発を進めてきた。

自社の商品が実際に使われる現場の観察は、当社に限らず重要である。例えばネジをつくる会社であれば、自社で製作したネジが実際に使われている現場を観察しなければ、既存製品の問題点を認識できないだろう。

このように観察をもとにした継続的な技術開発を行うため、当社は病院と連携して共同開発を行っている。同様の取組を実施している他社もあるだろうが、観察の期間や研究の深さにおいて当社ほど徹底している会社はないと考えられる。

7. 知財戦略

当社は昔から知的財産（以下、知財）を担当する部署を設けており、知財戦略に積極的に取り組んできた。

当社の主要な市場である中国では当社製品の偽物が非常に多く、訴えるべき事案には訴えるなど筋を通した対応を取るようにしている。今後中国以外の外国へ進出する際も適切な知財戦略を継続する予定である。一方で、当社が特許を侵害してしまう事態も避ける必要があり、商品開発にあたり事前に特許のスクリーニング（特許情報調査）を行っている。このように、当社では特許を侵害するリスクもされるリスクも取らないようにしている。

8. 海外展開

（1）早い時期からの海外展開

当社は 1960 年代後半から輸出を開始した。輸出を開始した理由は、①当社の高い質の商品を海外でも使ってもらいたいという思いがあったこと、②既に国内哺乳器で高いシェアを確保していたことである。また、人間は生まれてから 18 ヶ月目までは人種を問わず同じ成長過程を辿り、特に口内や授乳における身体的な特徴は共通しているため、③乳幼児関連商品は各国でニーズの差が少なく、世界的な水平展開が可能であったことも挙げら

れる。当時の日本は少子化も進んでおらず、マーケットも拡大時期であったが、上記の理由により、早い時期から輸出を開始した。

当社が中国へ進出を開始した 2002 年頃の日本企業は、中国に安い労働力を求めた工場設置等が主流であったが、当社はその時点から中国をマーケットと捉えて進出した。

（２）病院連携

輸出開始直後は伸び悩んだが、国ごとの流通形態、顧客の特性、法律等の見極めを行ったほか、それまで日本で行っていた病院連携を、中国、インド、シンガポール、ベトナム、インドネシア、タイ等でも展開することでその国の消費者の信頼を獲得してきた。出産のため入院した母親に対して当社の安心・安全のブランドを浸透させる上で、各国での病院連携が効果的であったと考えている。

現在の海外展開は中国が中心になっているが、中国へ進出した当初はほとんど売れない状況だった。しかし、中国の病院に対して哺乳・育児のコンサルテーションを行ったことで、当社の製品やブランド力を普及させて信頼を獲得することができ、その後マーケティングを行ったことで、進出から 13 年後に売上 300 億円を達成した。このように、医師と連携した研究開発や病院に対するコンサルテーション等、利益が出ないサービスから始めることで売上拡大の下地作りを進めることが当社の特徴である。

海外市場で販売を開始してから実際に売れ出すまでには時間がかかるが、試行錯誤をしながら販売を続けていく必要があると考えている。

（３）企業買収

当社のタイ拠点から OEM 供給を行っていた米国のランシノ社を 2004 年に救済買収した。ランシノ社は主要 4 品のニッチな母乳関連用品で高い市場シェアを持っていたが、当社が OEM 供給していた 1 品を除く 3 品は母親がニップルをケアするクリーム等母乳育児関連商品であり、主に乳幼児を対象とする当社製品と重複しないというメリットがあった。

当社名の「ピジョン」という単語は、英語圏では汚い鳩を意味するため欧米への進出が難しかったが、ランシノ社買収で米国をはじめとする英語圏へ事業展開する契機となった。

9. 外部企業・機関の活用

産婦人科等の医師からの知見収集は 1980 年代以前から行っており、当社はすぐに利益が出なくても病院との共同研究を行ってきた。この一例として未熟児のためのニップル開発がある。未熟児は母親のおっぱいから母乳を吸うほどの力がなく、通常の哺乳器からの授乳も難しい。そのため、吸う力の弱い未熟児のためのニップルが求められるが、非常にニッチであるため他社の製品は高価であった。一方当社は目先の利益を求めず、未熟児のために使ってもらいたいという思いに加え、ブランド力の浸透や医師とのコネクション作り、そしてニップルの研究の蓄積等を狙い、病院と連携しながら良い製品を開発し、比較

的に安く販売した。

最近では赤ちゃん和妈妈のにつこり授乳期研究会を設立し、医師や助産師を月に1～2回集めて授乳期の乳幼児やその母親を幸せにするための調査・研究を行っている。

ニップルに関する技術開発・継承等、当社の強みとなる分野の研究は、基本的に自社内で行っているが、必要に応じて外部を活用することもある。例えば、ゴムの素材メーカーと共同研究を行い、新しいニップルを開発したこともある。

10. 経営方針の浸透

当社の社是である「愛」は、親の子に対する無償の愛のイメージに近いものであるが、外国人の社員は「愛」について男女間の愛をイメージする傾向が強く、社是が上手く浸透しないことも多い。そのため当社の理念を「Pigeon Way」として明確に定義し、外国人社員を含めた全社員に広める工夫を行っている。

乳幼児商品には信頼・安全・信用が第一であるという考えを開発部門の研究員から営業マンまで広く浸透させ、社員の意識を統一することが重要であると考えている。

11. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

当社はかつて、社員からのアイデアを年1回受け入れていたが、最近は行っていない。しかし、定期的な提案キャンペーンの形を取らずとも営業からの意見の吸い上げによる商品改良等は常日頃の仕事の中で行われている。社員の意見が商品に反映されることで、モチベーション向上等に効果があると考えている。

12. 社員採用・教育

（1）採用

当社は乳幼児用品の会社であるため、会社規模が大きくなる前から女性の応募は比較的多かったが、男性社員の採用では苦勞していた。

学校への説明は昔から積極的に行っており、当社がまだ中小企業だった頃は関心を持ってもらえない中で挫けずにアピールを続けた。

かつて中途採用募集のため転職雑誌に掲載した際も、他社が待遇や条件を中心に記載する中で、当社は社是である「愛」や、当社が社会の中で担う役割について説明するなど、対外的なアピールにおいて工夫を行った。

（2）教育

当社の核である観察に基づく研究開発についてはOJTにより教育することとしており、病院連携に参画させるなど現場での研修を重視している。

株式会社栗山米菓

★多種展開により「ばかうけ」ブランドを確立。キャラクターとのコラボレーションなど消費者および市場のニーズを汲んだ商品戦略で売上を伸ばしてきた。「倫理」と「フィロソフィー」によって社員のベクトルを合わせ、「アメーバ経営」導入により権限委譲を行い、機動的に事業を展開する。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社栗山米菓 代表者 栗山 敏昭
本社所在地	新潟県新潟市北区新崎 2661
創業・設立	創業：1947年4月 設立：1949年2月5日
資本金	86,778 千円
従業員数	580 名
主要事業	米菓の製造・販売
ウェブサイト	http://www.befco.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス等）

当社は1947年、新潟県新潟市においてジャガイモを加工する澱粉製造工場として創業した。社会のためになることを企業理念とし、越後の米を使用した米菓の製造を中心に事業を拡大してきた。1990年に同社主力商品である「ばかうけ」を発売して以来、その後の「星たべよ」等とともに全国のスーパー等で販売を続けている。

2010年にコーポレートブランド「Befco（ベフコ）…Beika（ベイカ） Frontier（フロンティア） Company（カンパニー）」を制定し、従来の米菓の枠を超え、菓子や食品の新たな試みに挑戦する企業を目指している。

3. 強み・差別化の源泉

（1）商品戦略

①「ばかうけ」の多種展開によるブランド確立

当社の強みは主力の「ばかうけ」の商品ブランドを確立し、ひとつの商品で多くの味を展開していることにある。従来、製造効率の観点からこのような多種の味を展開する商品戦略は米菓業界において敬遠されてきた。しかし当社は、「ばかうけ」のブランド力向上による他社との差別化を目指し、2000年頃より多くの味を展開する商品戦略を開始した。

1990年の「ばかうけ」発売当初は、「ばかうけ（青のりしょうゆ味）」のみであり、1991年に「ばかうけ（白ごましょうゆ味）」、1995年に「ばかうけ（ごま揚味）」をそれぞれ発売した。最初から売れているわけではなかったが、2000年頃より、現在の社長と常務取締役が中心となって「ばかうけ」のブランド確立に向けて力を入れ、当地の名産品の味を

再現した地域限定商品や一風変わった味の季節限定商品等の販売を開始し、現在まで 150 種類以上の味を季節や時代に合わせて展開してきた。

多くの味を展開する商品戦略は、製造側としては手間がかかり効率的ではない。しかし、実際に販売してみると、販売業者及び消費者から好評を得ることができた。

当社のような中小企業においては、新しい商品をいきなり大規模で展開することは難しい。このため、小ロットで流通や消費者の反応を確認しつつ、トライ＆エラーを繰り返しながら商品数や販売規模を拡大してきた。

市場を盛り上げるため、販売業者等から常に季節性やイベント性のある商品等、様々な商品アイデアを求められており、これに合わせる形で新しい味を企画・開発している。

②商品パッケージにおけるキャラクター使用

当社の商品戦略として、各種キャラクターとのコラボレーションを行い、商品パッケージに使用していることが挙げられる。特に、米菓においてキャラクター「アンパンマン」の使用権は当社が独占しており、他社との差別化に寄与している。「アンパンマン」以外にも、「ワンピース」や「ポケモン」、株式会社サンリオの各キャラクター、サッカー日本代表、アイドルグループ「NGT48」等を使用した商品も手掛けている。

従来、米菓はシニア層のお茶菓子としての認識が強く、特に流通業者の間では、米菓に若者や子供向けのキャラクターを使用しても売上は伸びないと考えられていた。小売業者においても、キャラクターを使用した他社のスナック菓子の売れ行きが芳しくなかったこともあり、キャラクター米菓の反応は良くなかった。

しかし、実際にキャラクター米菓を販売したところ、若者や子供のニーズを取り込むことに成功し、売上を伸ばすことができた。また、アニメやゲームの影響で話題となったキャラクターについては、小売業者から商品企画の要望が寄せられたこともある。

現在は同業他社においてもキャラクター米菓が見られるが、当社ほど種類は多くない。また、当社は早くからキャラクターの使用を始めたため、キャラクターの権利所有者との信頼関係を確立できている。このため、当戦略が今後も他社との差別化に寄与すると考えている。

(2)「倫理」と「フィロソフィー」の考え方

当社は、社員全員が共通の目的意識を持ち、ベクトルを合わせることで企業成長が実現されるとの考えから、「倫理」と「フィロソフィー」を重視している。

「倫理」とは、一般社団法人倫理研究所による「実行によって直ちに正しさが証明できる生活の法則」であり、「フィロソフィー」とは、盛和塾（京セラ株式会社名誉会長 稲盛和夫氏創設）による「人間として何が正しいのか」、「人間は何のために生きるのか」という問いから生まれた経営哲学である。

これらの考え方のもと、当社では、「生活環境の改善が社員能力の発揮に寄与する」こ

とを念頭に、「企業あるいは個人の行動によって、消費者、取引先企業、自社といった関係するすべてに良い影響を与える」ことを事業の目的としている。

当社社員は常に「倫理」と「フィロソフィー」を意識しており、社員全員がベクトルを合わせ、一丸となって仕事を行っている。

この取組を開始してから、社員一人ひとりのベクトルが合うようになり、共通の目的意識を共有できる集団となった。

現社長は 1992 年に盛和塾に、1994 年に一般社団法人倫理研究所の倫理法人会に入会した。ここで前述の「倫理」と「フィロソフィー」を学び、これらを社員に広めることが企業の成長につながると考えた。この考えの浸透はまず役員や部長クラスの社員から始め、現在では社員全員に浸透させることができている。

以前、業界全体で業績が悪化するなか当社のみ業績が良い時期があり、関西の営業所において同業他社からその理由を尋ねられたことがある。これに対して当社は「倫理」と「フィロソフィー」の考え方のもと「社員による毎朝の掃除が巡り巡って業績に貢献したのではないか」と返答したことがある。当社社員は、ある行動が全く違うところで良い結果をもたらすことがあることを勉強している。判断基準として「人として何が正しいのか」を学ぶことで、良い結果が生まれると考えている。自社だけが儲けるのではなく、仕入先等、皆が良くならなければならない。

業績不振の理由を社長に尋ねられた際、担当者が数字による説明をしても納得してもらえない。「できないと決めつけてしまっていないか」と考え方の部分を問われる。

4. 選択・集中、多角化

(1) 多角化

当社は米菓の製造を開始して以来、通信販売事業、直販事業、IT システム事業等の本社機能を分割し、13 社程度の子会社を設立してきた。

当初、IT システム事業は、当社の経理及び生産管理等の社内システム整備のために始めたものであるが、その後、他社に対しても当社の開発したシステムを販売するなど、事業の多角化を行った。

(2) 選択・集中

その後、多くの子会社を抱える組織体制では、本社の意向が伝達・実行されにくいことから、2013 年に子会社の統合を行った。統合時には自社の経営資源の分析を行い、外注の活用をはじめとする自社資源の最適化を図った。当時、システム部門に従事する社員も多くいたが、コスト削減の観点から社内システムを外注することとしたため、工場等への人員再配置も実施した。また、通信販売事業についても外部企業を活用することとし、本業である米菓の生産に土地や人員といった経営資源を重点的に投入する体制を築いた。

子会社を統合した結果、本社の意向が各事業部門にスムーズに伝わるようになった。

5. 技術・商品開発

商品開発は必要に応じて適宜実施する方針としており、継続的には行っていない。当社の方針として、商品開発よりも、現存の商品から新しい味・売り方を企画することに重点を置いている。

一方で、製造方法や製造機械自体の研究という点では、他社に遅れをとっている部分がある。新しい素材・製品の製造については、既に存在している他業界の機械を使って対応している。

当社では近年、株式会社タニタ食堂（以下、タニタ食堂）との共同開発商品を展開している。これは、同社と共同でカロリーを抑えた米菓の企画・研究開発を行い、当社が製造を行っている取組である。

前述のとおり、当社の販売戦略では季節や地域に合わせて多様な商品販売催事を常に企画しているが、そのためには採用されるだけの企画が必要となる。1～2ヶ月という短いサイクルで新商品を発売することもあり、流行り・廃りがある中で、常に新しい企画を出し続ける体制を構築できている点が当社の強みである。

6. 海外展開

当社は、以前から販売業者による米菓の輸出を行っていたが、2014年頃より自社による海外展開に取り組み始め、現在台湾に向けて輸出を行っている。ただし、当事業において規模の拡大は急いでおらず、当面は現状維持とする方針である。

7. 外部企業・機関の活用

販売において、以前は多くの卸売業者と直接取引していたが、1993年に総発売元制を導入して以来、三菱商事株式会社が当社商品の販売部分を一括で管理している。

販売体制変更に伴い、三菱商事株式会社が販売先の信用リスクを精査した上で、取引先を限定している。これにより売上が落ち込むことが懸念されたが、結果としてそのようなことにはならなかった。販売関連業務を同社に任せることで手数料を支払うことになるが、自社の代金回収の手間を省き、取引リスクを回避することが可能となった。

経営管理については、前述の「アメーバ経営」導入の際、京セラグループのコンサルティング会社を活用した。また、社内システム開発については子会社統合に伴い外注した。

外部企業・機関の活用では、それぞれの実施目的を明確にした上で取り組んでいる。

8. 経営方針の浸透

実際のところ、全社員に経営方針が浸透しているとは考えていない。その理由として、本社の営業部門は社長が直接マネジメントしており、社長と近い距離で意思疎通できているが、工場で働く社員は人数も多く、社長と直接意見交換をする機会がないためである。

工場で働く社員を含めた全社員への経営方針の浸透がクオリティコントロールにつながると考えており、近年では社長自ら工場の勉強会に出席し、社員との意思疎通を図るように工夫している。

9. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

当社では、商品開発や生産管理において、社員の提案事項（アイデア）を積極的に経営に取り入れる方針としている。

アイデアを募るための制度を個別に設けているわけではなく、アイデアがあればその都度提案できるような組織風土が醸成されている。当社の主力商品である「ばかうけ」や「星たべよ」のネーミングにおいても現場社員のアイデアが採用されている。

当社独自の取組として、朝礼と勉強会（朝の会）を実施している。朝礼では連絡事項の伝達やあいさつの練習などを行っており、社員の仕事に対する意識を合わせる取組となっている。また、勉強会は、仕事ではなくプライベートにおける良い出来事や工夫事項を社員同士で共有し合うことで、社員の生活上の不安を極力取り除き、社員の能力を最大限発揮できる環境づくりに役立っている。

朝礼と勉強会による成果は確実に現れており、これらの取組により社員のベクトルが揃うようになったことが、現在の業績の伸びにつながっていると考えている。

10. 組織体制の見直し

当社では盛和塾が提唱する「アメーバ経営」と呼ばれる経営管理手法を2012年から導入している。これは、組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、各アメーバで独立採算運営を目指すものであり、メンバー全員が経営意識を持つことで、各人の更なる工夫・努力が促される。当社では各アメーバに対して可能な範囲で権限移譲を行い、迅速な意思決定と創意工夫を可能にしている。今後はアメーバの単位をさらに細かくし、より完全なアメーバ経営を目指したいと考えている。

11. 社員採用・教育

（1）採用

当社では、事業規模の拡大と年齢構成の維持を目的として、定期的に新卒社員を採用している。

近年、生産工場において3交代制を導入し、現在のところ派遣社員を採用するなどして対応しているが、派遣社員に当社の考え方（「倫理」と「フィロソフィー」）を完全に浸透させ、ベクトルを合わせることは難しい。

実際のところ、新工場には最新の効率的な設備を導入しているため、人員面での増強の必要性はそれほど高くない。しかし、将来の社員年齢構成の偏りを防ぐ目的もあり、営業も含め定期的な社員採用を行っている。

新卒採用の方法として、2015 年度の採用活動までは、主に就職活動サービス（リクナビ、マイナビ）を活用していたが、就活生と当社の考え方のギャップを埋められず、内定を出しても辞退されるケースが多くあった。

2016 年度の採用から新卒を対象とした人材紹介サービスを活用したところ、辞退の件数が減り、2015 年度の 1 名に対して 2016 年度は 10 名と、大幅に入社人数を増やすことができた。これは、人材紹介サービスにおける第 3 者視点での当社の紹介・アピールによって、就活生に当社の考え方を理解されやすくなり、両者のギャップをなくすことに成功したためであると考えている。

人材紹介サービス活用のほか、学校における就職説明会の実施や、高校や大学の先生に学生の紹介を依頼している。また、当社工場の見学会も行っている。

選考において、実務能力は重視しておらず、入社後の教育によって戦力化できれば良いと考えている。

（２）教育

当社では、具体的な研修プログラムやロールプランを定めていない。技術面の教育は基本的に OJT であり、資格等は必要となったタイミングで適宜取得してもらうようにしている。

仕事における判断力については、前述の「倫理」と「フィロソフィー」を新人からベテラン社員までが継続的に学び、常に人間性を磨き続けることで養っている。

人間性がしっかりと確立されていれば、技術面においても自身のやるべきこと、学ぶべきことを見極められる力が自然と身に付くと考えており、ベースになる人間性を確立させることを社員育成の方針としている。

人材育成に関する今後の課題として、リーダーの育成が挙げられる。これに対し、将来のリーダーを育成するため、現場推薦のリーダー候補社員に対して、社長同席のもと月に 1 度の勉強会を実施している。

12. 事業承継

現社長は 1983 年に当社に入社後、1997 年の代表取締役社長就任まで専務等を歴任しており、社員の意識や課題を理解していたため、事業承継は計画的かつスムーズに行うことができた。

高砂電気工業株式会社

★分析器用電磁弁（バルブ）の開発・改良を続ける中で、あらゆるニーズに応えられる技術の引出しを蓄積。中小企業経営にはセレンディピティ（ひらめき）が重要と考え、良いと思った製品は積極的に取り扱ってきた。今後も、事業規模拡大よりもリスク分散を目的として、事業や製品の多角化を目指す。海外進出では、小規模で展開することでリスクを最小限にとどめた。新卒採用においては、大学等とのコネクションを重視し、良い関係を築く中で狙いどおりの採用を実現してきた。

1. 基本情報

企業名・代表者	高砂電気工業株式会社 代表者 浅井 直也
本社所在地	愛知県名古屋市緑区鳴海町杜若 66
創業・設立	創業：1959 年 7 月 1 日 設立：1963 年 1 月
資本金	90,000 千円
従業員数	240 名 （パート・アルバイトを含む）
主要事業	ソレノイドバルブ（電磁弁）およびポンプを中心とする流体制御機器等の設計・製造・販売
ウェブサイト	http://takasago-elec.co.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1959 年に名古屋市で創業した。創業当時は様々な製品を手掛けていたが、現在は液体や気体の流れを制御する部品である電磁弁（バルブ）及び液体や気体の流れを生み出すポンプを主力製品としている。

電磁弁は血液検査装置、排気ガス分析装置、生命工学研究機器等に使用されており、分析装置用樹脂電磁弁では国内シェア 65%を保有している。現在は、東京大学生産技術研究所の深海探査機に搭載された遺伝子検出装置でも当社の電磁弁が使用されている。また、近年では当社が開発した超小型・超軽量ポンプが、NASA（アメリカ国立航空宇宙局）の宇宙実験でも使用されるなど、航空宇宙分野へも当社製品の使用範囲が広がりつつある。

当社では製品のキーワードとして、①カスタマイゼーション（顧客ニーズへのカスタム対応）、②ミニチュアライゼーション（小型化）、③インテグレーション（組み合わせ・モジュール化）の 3 つを掲げ、それぞれを徹底するべく製品の開発を行っている。

3. 強み・差別化の源泉

（1）カスタマイゼーションに取り組む中で技術の引出しを蓄積

当社は、分析器市場の黎明期から分析器用バルブのカスタマイゼーションに取り組み、顧客ニーズに応える中で技術の引出しを多く蓄積してきた。当社の強みは、蓄積してきた

技術の引出しにより、ほぼ全ての顧客ニーズに応えられる点にあり、現在 5,000 種以上の製品を取り扱っている。一般的に特注品対応や少量多品種生産は手間がかかるため、特に大手企業は取り組まないが、当社では創業時よりこれらの対応を当たり前としているため、苦に感じることはない。

一般的に技術力とは、基礎研究から画期的なものを生み出すことやイノベーションを起こすことであるとイメージされる。一方、当社の技術力は、ニーズに応えながら少しずつ増やしてきた技術の引出しの多さのことであると考えている。

（２）ニーズに応えるためのアイデア出し

当社は流体制御のコンシェルジュとして、顧客のニーズに何とかして応えたいと考えている。画期的でなくても、これまで蓄積してきた技術の引出しを組み合わせ、顧客のニーズに応えるためのアイデアをひねり出している。20 年ほど前から毎日続けている企画会議において、他社よりも多く、アイデアを出すトレーニングができており、現在、年間 400 枚程度の新規図面を起こしている。

当社が持つ技術の引出しから新たなアイデアを出し、新製品を作り、また技術の引出しを増やすという良い循環ができています。

（３）製品のミニチュアライゼーション

製品の小型化を実現するミニチュアライゼーションもまた、当社の強みである。

電磁弁業界には当社の 100 倍以上の規模を持ち、大量生産により価格を下げることを得意としている競合企業が数社ある。大量生産においては、カスタマイゼーションよりもコストダウンと安定的な品質確保がより重要となる。そのような大量生産を得意とする大手企業と差別化するため、当社は 15～16 年前に製品小型化の方針を打ち出した。

当時、学術業界を中心に、分析器の小型化がトレンドとなっており、大手メーカーでも製品の小型化に取り組もうとする動きがあった。

このような流れの中、確たる根拠はなかったが、分析器は将来小型化に進むだろうと考え、自主的な判断で圧倒的に小さなバルブを作ることを決めた。

4. 選択・集中、多角化

（１）選択・集中

1959 年の当社創業時は様々な事業を手掛けており、電磁弁の中で電磁石とバネにより弁を動かす駆動部（ソレノイド）を主力製品としていた。その後の 1975 年頃、他社から特殊な弁の製作依頼を受け、分析器用の電磁弁に特化し始めた。

創業時より、顧客の要求する仕様に合わせて製品を作り込むスタンスを取り、特殊な電磁弁の製作依頼にも対応した。この時の電磁弁がヒットし、以降他社からも分析器用電磁弁の受注が増加した。

分析器業界に特化した理由は、「当業界は大企業が手を出しにくいニッチな市場であり、かつ、高度な技術が必要で成長性が見込める」という創業者の考えに由来する。

（２）多角化

①多角化で小さなギャンブル

前述の通り、当社は 1975 年頃より分析器用の電磁弁に特化してきたが、現在は選択と集中は行わない方針として、様々な事業・製品に手を出して、技術の見極めを行っている。

当社のようないわゆるオーナー企業であれば、株主への説明責任があまりないこともあり、経営の自由度が高い。このため、財務基盤がしっかりしていれば、すぐには儲からない事業に手を出すことも許されている。このような恵まれた環境の中、当社ではあえて選択と集中を行わず、おもしろいと思える事業に積極的に多角化してきた。

②セレンディピティ

中小企業の経営者には、論理的な予測やトレンド分析よりも、セレンディピティ（掘り出しものを見つけるひらめき）が重要であると考えている。当社ではひらめきにより事業判断を行っているため、多角化はギャンブルであると表現している。

中小企業は大企業と異なり、事業判断のために人材を投入して綿密な調査を実施する余裕がない場合が多い。中小企業の経営者には、事業規模は小さくともスピーディーな判断が求められるため、セレンディピティが必要となる。ただし、これは単なる直感ではなく、業界や顧客との情報交換の中でセンスを磨いた上でのものである。経営者のセレンディピティの有無が、企業の製品開発力や企業の成長を左右すると考えている。

実際、ある展示会で見つけた製品にセレンディピティを感じて当社で取り扱うことにしたところ、長い間あまり売れずにいたが、2015 年に 4,500 万円の大口注文を受けた。これは、セレンディピティを感じたものを長年温めておき、小さなギャンブルに勝つことができた例である。

③インテグレーションによる製品の多角化

前述のカスタマイゼーション、ミニチュアライゼーションに加えて、当社製品のキーワードとしてインテグレーション（組み合わせ・モジュール化）がある。当社の電磁弁と他社の製品とを組み合わせることで製品の応用範囲を広げ、顧客のニーズに应运てきた。

電磁弁は流体の流れを生み出すポンプとセットで使用されることが多く、電磁弁が単独で使用されることはほとんどない。また、顧客企業としては、部品が小さくなると組立が面倒になる。ここに電磁弁とポンプのモジュール化のニーズがあった。そこで、当社はマニフォールドと呼ばれる板に電磁弁とポンプを載せることでワンパッケージ化し、このニーズに应运た。

ワンパッケージ化にあたってマイクロポンプが必要となったが、当社は実用品としては

世界最小の電磁弁を手掛ける中で、業界にネットワークを確立することができており、大手企業やベンチャー企業からマイクロポンプ事業を購入することができた。こうして当社の電磁弁とマイクロポンプとを組み合わせ、モジュールを開発した。

④航空宇宙分野への進出

近年航空宇宙分野への進出を決めた理由は、少量多品種、品質重視、グローバルといった点で、これまで手掛けてきた医療分野と類似性があったためである。現在は、航空宇宙分野へは電磁弁ではなく加工部品で参入しており、製造関係の認証を取得したことで、徐々に加工部品の注文が増えてきている。将来的には主力製品である電磁弁で同分野に参入したいと考えている。

5. 技術・商品開発

(1) 開発と普及のギャップ

技術の誕生とその普及にはギャップがある。技術開発から5～10年が経過して初めて効果が分かることも多い。当社が小型弁に取り組み始めた当時も全然売れなかった。

アカデミックの場合は誰もやっていないことをやれば良いが、企業の場合は採算性が重要となる。

医療関連分野では、厚生労働省の保険点数によって医療費がコントロールされているため、小型分析器の普及に時間がかかっている。従来の製品で十分であれば、保険点数制度のもとで医療機関の収入は変わらないため、新製品になかなか投資してもらえない。医療機関における新製品の導入サイクルは、現状設備更新のサイクルよりも長い。

現在でも血液分析装置の多くは大型のものが使用されている。これは、血液分析装置の主な需要が定期診断にあり、血液検査センターでの一括検査のビジネスモデルが確立しているためである。一括検査には1時間に何千検体もの分析を行うため、大型で検査スピード早い製品が必要とされている。

血液検査における小型弁の需要は、緊急の患者用に医療機関内で分析可能な装置や、1人分のポータブルタイプにあるが、普及にはまだ時間がかかると考えている。一方、幸いにも米国のように、日本以上に家庭や地域で予防医療をしなければならず、広大な面積を持つ地域では、血液検査センター方式ではなく、ポータブルタイプの血液分析装置が必要になると業界では言われている。

(2) 少ない投資で商品開発

商品開発には一般的にカネとヒトがかかるが、当社では開発投資に困り、開発を中断したことはない。この理由として、当社の新商品開発は開発というより改良に近いことや、先代社長の頃より良い設備を揃えてきたことがある。そのため、あまり投資をせずに新商品の開発を行うことができています。

創業者は、良い製品を作るためには部品を内製することが重要であると考えていた。このような考えのもと、同業他社の大半が部品を外注する中で、当社では 30～40 年前からドイツやスイスの加工機を導入するなどして良い加工機を揃え、部品内製体制を整えてきた。

現在は、その当時以来購入し続けて来た良い機械を使用して、試作品をほぼすべて社内で製作できる体制となっている。このため新たな電磁弁であっても、1 つあたり数万円～10 万円程度で試作することが可能となっている。

6. 知財戦略

知財については戦略的というより自社を防衛する目的で取り組んでいる。これまでのところ効果を実感したことはあまりない。

7. 海外展開

(1) 海外展開の契機と効果

1980 年のアメリカでの直販が、当社の初めての海外輸出であった。目星をつけたアメリカの企業にアポイントをとり、当時は身振り手振りで商談を行っていた。

その後、1994 年より、イギリス、アメリカ、ドイツに販売代理店を用意した。販売代理店では、当社の競合先と取引を行っていた企業が、競合先との契約終了やトラブル等をきっかけに当社へ注文を出すことがあった。その結果、ほぼ 0 % であった海外売上比率が最大 10% 程度にまで伸びた。

(2) 中国への展開

2002 年に中国深圳市に加工工場を、2003 年に中国江蘇省蘇州市に 100% 出資の現地法人を設立したことが、2000 年代の売上増加に寄与している。

深圳市の加工工場はコスト削減のための海外生産拠点として設立したもので、立地が良かったこともあり好調となった。ただし、委託加工貿易であったため、現地での販売はできなかった。

蘇州の現地法人については、現地販売を目的としたものである。リスクを考慮して小規模での進出を決めた。それまで中国に対してほとんど輸出の実績がなかったため不安もあったが、顧客である日系企業が中国に進出しつつあったことが後押しとなった。

設立後まもなく、蘇州での販売事業は大きく伸びた。この要因は、当時中国で血液分析のニーズが増加していたことと、国策により中国が分析器を国産する計画を打ち出したことであった。当時中国で使用されていた分析器はすべて輸入に頼っていたが、国産分析器に使用される電磁弁には、中国蘇州に拠点を持っていたことから当社の電磁弁が選ばれた。このため、その後蘇州での売上高は毎年 2 倍ずつ増加した。

当社の場合、日本市場の細りから中国への進出を決めたわけではない。むしろ日本の医

療分野は高齢化により今後も伸びることが予想される。しかし当社は国内シェアの過半を獲得しているため、これ以上の成長は難しいと考え、中国を始めとする海外に進出することとした。

8. 外部企業・機関の活用

(1) 同業他社の活用

当社は、大手・中小を問わず、同業他社との提携を行っている。2014年には住友ゴム工業株式会社と合併で、医療用検査機器における非汚染流路の設計・開発・販売を目的として住ゴム高砂インテグレート株式会社を設立した。このほか、海外の同業他社との販売提携でも成果を上げている。

(2) 産学連携

産学連携の目的は、かつて学術業界にて前述の小型化ニーズを見つけたように、将来的な装置側の部品ニーズ情報を得ることである。このほか、産学連携による助成金を活用することも目的のひとつである。

産学連携で大学を活用することは、最初は面倒に感じることもあるが、何度か経験し慣れることで、連携の成果を上げやすくなる。産学連携にまだ取り組んでいない中小企業に対しては、取組を勧めたい。

9. 組織体制の見直し

先代社長はワンマン経営者であったが、現在はマネージャー会議により意思決定を行っている。ただし実際はこのような会議を開かなくても、経営者が積極的に現場の会議に出席して情報を獲得するよう努めれば、経営層が現場情報を取得することは難しくない。あえてマネージャー会議を開き、時間をかけて意思決定を行っている目的は、将来の経営者育成である。まずは事業部制を導入して各事業部に権限移譲を行い、将来的には分社化することでより自由な経営体制にしたいと考えている。これを実現するためには、複数の経営者を育成する必要がある、前述のマネージャー会議を行っている。

このような分社化や事業部制の導入目的は、会社規模を大きくするというよりも、リスク分散にある。いずれかの事業に失敗しても、他の事業で補完できるようにしておきたいと考えている。

10. 社員採用・教育

(1) 採用

新卒採用については、10年以上前から当社の担当執行役員が力を入れて行っている。国内での採用は、地元の大学等へアピールし、就活担当者とのコネクションを築くよう努めている。一方、大学教授との接触はあまりできておらず、今後の課題であると認識して

いる。

これまでターゲット大学（名古屋大学、名古屋工業大学）の学生を獲得するため、同大学のキャリアセンターとのコネクションを築くように努めてきた。説明会の機会があればすぐに参加を表明し、アンケートやインターンシップの依頼があれば、これを受けるようにしている。また、学生側は、OB の就職実績があれば就職しやすくなるため、1 名からでもターゲット校の採用実績を作ることが重要である。

説明会においては、会社の説明よりも、会社が目指すものやこれまでの実績に時間を割くようにしている。一人ひとりが歯車ではなく主体的に活躍できることなど、中小企業ならではの良さを説明している。

当社の採用ホームページ上で、社内クラブ活動の様子を掲載し、会社のアットホームさをアピールするようにしている。

このほか、リクルート等の人材紹介サービスを利用して、海外大学理工系学部の日本人学生の採用に力を入れている。

（２）教育

近年は語学研修に力を入れており、海外への語学留学にこれまで 10 名以上を派遣してきた。現在、TOEIC スコア 900 点台を保有する社員が 6 ～ 7 名いる。

また、現在は 1 日 4 時間×10 日間の英会話集中レッスンを、役員を含む 4 名に受けさせている。当レッスン終了後は、各人をすぐに海外へ派遣することとしている。

11. 事業承継

先代社長から現社長への事業承継時、事前準備はあまり行わなかったが、特に問題なく事業承継を行うことができた。

現在は、今後の事業承継に向けて計画的に準備を進めているところである。

株式会社土谷特殊農機具製作所

★地元北海道の酪農・畜産に関する様々な事業を展開し、地域資源の有効活用を目指す。
積極的に外部資源を活用し、コスト削減を実現する一方、製品のメンテナンスサービスに注力し、顧客の信頼を獲得してきた。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社土谷特殊農機具製作所	代表者	土谷 紀明
本社所在地	北海道帯広市西二十一条北 1-3-2		
創業・設立	創業：1933 年 3 月 設立：1948 年 5 月		
資本金	60,000 千円		
従業員数	132 名（2016 年 4 月時点）		
主要事業	搾乳・給飼・排せつ物処理・牛群管理システムの設計・販売、アイスシェルター及びバイオガスプラントの製造・販売・メンテナンス		
ウェブサイト	http://tsuchiyanoki.com/		

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1933 年に牛乳容器・酪農器具製造業として帯広市で創業した。その後、工場拡張のため、1964 年に現在本社がある西帯広工業団地に移転した。

1963 年～1968 年頃までは、牛乳輸送缶や牧場用具など酪農の器具・機材のみを手掛けていたが、1975 年頃より牛乳の集乳方法が缶からタンクローリーへと変革したこと、その後の大型酪農経営の省力施設の需要から、大型タワーサイロ（酪農用飼料を貯蔵するための設備）、搾乳や牛群管理のための酪農システム事業に進出し、近年はバイオガスプラント事業、アイスシェルター（氷室）事業等への参入を始めた。

当社は海外先進企業と提携し、その時代の我が国酪農事業ニーズに応じた地場産業の発展に貢献できる事業を展開してきた。

3. 強み・差別化の源泉

（1）事業の多角化

当社は創業時の牛乳容器・酪農器具製造から出発し、徐々に酪農・畜産に関する様々な事業を展開してきた。農業政策（補助事業）により急変するマーケットに柔軟に対応しながら、地場主産業（農業）の発展に貢献するため事業を多角化してきたことが当社の強みである。

（2）サービス

当社が手掛けてきた酪農システムやタワーサイロ、バイオガスプラントではメンテナン

ス作業が必要となる。当社では「365 日休みなし」のメンテナンスを行っており、バイオガスプラントのメンテナンス価格も低く設定することができ、他社との差別化を図れている。

バイオガスプラントのメンテナンスは、サービス拠点の少ない企業の場合、1 回のメンテナンス対応で 20～30 万円程度が必要となるが、当社の営業・メンテナンス要員は道内 6 ヶ所に駐在しており、担当者が巡回のついでにメンテナンスを行うことができるため、1 時間あたり 1 万円以下とメンテナンス料金を安くできる。また、約 40 年前に当社が建設した約 800 本のタワーサイロのうち、現在も 100 本程度が現役で使用されており、メンテナンスを行っている。40 年前の製品のメンテナンスを行っている農業畜産関連会社はあまりない。

実際、酪農家の中では、当社のメンテナンスを業界標準と思い、より価格の安い他社に切り替えたためにサービスレベルの低下を実感したという話も聞いている。メンテナンスは他社との比較が難しく、実際に利用してみないと分からないことがある。

（３）海外企業との合併会社「土谷デムース」設立

1975 年に、給飼システム及び糞尿処理システムの導入を目的として、米国のデムース社と合併で土谷デムース株式会社（以下、土谷デムース）を設立した。海外企業との合併会社は、当時の北海道では珍しかった。

2007 年、デムース社の申し入れにより合併を解消することを検討したが、合併企業を保有しておくことが当社の今後の強みになると考え、100%子会社として存続させている。合併企業の保有は、海外企業との取引時の信用・情報獲得に寄与している。また、米国のデムース社との交流は現在でも続いており、同社からの情報を得られている。デムース社長子息 Mr.Christopher DeMuth は米国政府、日本担当弁護士の一人であり、安倍晋三総理（当時自民党青年局長）と親交があったと聞いている。

現在、当社の製品輸入の約 50%は土谷デムースを通して行っている。

4. 選択・集中、多角化

（１）多角化

当社は牛乳容器・酪農用器具からスタートしたが、これまで酪農・畜産に関する様々な事業を対象に多角化を行ってきた。しかしこれらは、決して新しいものを開発しているわけではなく、既存の所有資源をうまく活用・工夫して事業化してきたものである。経営者が主導して事業のストーリーを描いてきた。

多角化を進める一方、顧客からの注文がある限り応えていく方針であるため、60～70 年前から販売している牛乳の手絞りバケツ、哺乳バケツについても、製造・販売を継続している。地域密着が顧客の信頼獲得につながると考えている。

各事業の参入経緯や効果等は以下のとおりである。

①タワーサイロ

1972 年より、酪農用飼料を貯蔵しておくためのタワーサイロを手掛け始め、売上が急増した。当時、国による「自給飼料向上特別対策事業」においてタワーサイロ建設費の半額が補助されたこともあり道内で導入が進み、12 年間で約 800 本を建設した。しかしその後、1981 年に同事業における補助金が終了した際、タワーサイロの売上が落ち込み、3 年間ほど赤字となった。一般的に酪農家は、国による補助がなければ高額設備投資が出来ないためである。この経験から、売上・利益が好調な良い流れのうちに、次の商品を開発することが必要であることを再認識した。

②搾乳・牛群管理用酪農システム

1988 年に米国のユニバーサル社（現：デラバルグループ傘下）と技術提携を結び、給飼・搾乳・糞尿処理のシステム化を日本の酪農家に提案した。設置及びメンテナンスを当社が責任を持って実施し、特にメンテナンスについては「365 日休みなし」として対応した。

酪農のシステム化を日本に導入する考えは、海外の酪農事情を見る中で生まれたものであり、酪農家のニーズや他社のメーカーのアイデアというわけではなかった。当社はアメリカの乳質規格である 3 A 規格¹⁸を我が国で最初に採用した。

③バイオガスプラント

（a）参入の経緯、効果

2004 年頃、バイオガスプラント事業に参入し、売上を伸ばすことに成功した。最初のバイオガスプラントは 2005 年から稼働している。当時、試験研究のためのプラントはあったが、試験のため 3～4 年で終了となることが多く、国内におけるバイオガスプラントの事業化成功例は当社が初めてである。

バイオガスプラント事業への参入の契機は、スラリータンク（糞尿を貯めておくタンク）の購入実績があり社長の次男が研修中のオーストリアのヴォルフ社を 2001 年に視察し、同社のバイオガスプラントを目にしたことである。同社との技術提携を検討したが、同社がバイオガスプラントの CHP（コージェネレーター：発電機）を取扱っていなかったため提携には至らなかった。

翌 2002 年に、研修中の次男が、当時 CHP の売上が No. 3 であったドイツの 2G 社の記事を業界誌で目にし、社長自ら飛び込み営業を行い北海道の販売権を得た。このとき 2G 社から、ドイツのプラン ET 社の紹介を受け、プラン ET 社との技術提携に至った。2007 年には、プラン ET 社から第 1 回日独環境フォーラム参加の誘いを受け、ドイツ・オスナ

¹⁸ 牛乳及び食品衛生学会（International Association of milk and Food Sanitarians）、アメリカ公衆衛生局（US Public Health Service）、酪農業協会（The Dairy Industry Committee）の 3 団体が定める乳質規格。

ブリュック市での日独提携によるバイオガスプラントの成功例の発表を行った。日本からの参加企業は以下の通り。

太陽光発電 : シャープ株式会社 株式会社日立製作所 三菱電機株式会社

太陽熱発電 : 三洋電気株式会社

バイオマス : 株式会社土谷特殊農機具製作所

(b) 他社との差別化

バイオガスプラントはメンテナンスが最重要である。メンテナンスは2～3時間以内に現地に行き対応する必要がある。道内にサービス要員が少ない企業の場合、1回のメンテナンス対応で20～30万円程度必要となるが、当社は常に道内をサービス・営業担当者が巡回しており、担当者が巡回のついでにメンテナンスを行うことができるため、1時間あたり1万円以下とメンテナンス料金を抑えている。

当社のバイオガスプラントの稼働率は96%（それまでの例は50%程度）と高く、また地域密着を基本としているため価格も安く設定している。イニシャルコスト、392円/kwが業界標準（FET事業）だが、当社は270～280円に抑えている。また、メンテナンス料は他社の半額程度としている。低価格で販売できる理由には、①フルターンキー契約施工を前提にし、海外視察などで十分勉強して、施主、関係者と話し合っただけで無理、無駄を省いたこと、②フルターンキー契約施工は設計コンサル料、元請管理料が不要であること、③前の施工を反省し、次の計画に取り入れ設計施工を標準化しコストを低減してきたことが挙げられる。

現在ほとんどの大手企業はバイオガスプラント事業から撤退しているが、当社の場合は、社長自らの判断で始めた事業であることもあり、地元の酪農家のためになりたいとの思いから継続している。実際、農家は本業の酪農業より、発電業の方が利益が多く、現在27のプラントが稼働しており、8ヶ所建設中である。

(c) 本州への進出

三重県に本部を置く任意団体ヤマギシ会の北海道別海町実顕地において、当社のバイオガスプラントが順調に稼働していることから、三重県本部からもバイオガスプラントの受注があり、昨年1月から稼働している。当会には電気や土木建築の技術者がいるため、当会と共同すれば、愛知、滋賀県など、引き合いのある関西・中部地区からの受注も可能であると考えている。当会本部は今年2基目を計画しており、2016年9月に帯広で行われた2G社のメンテナンス研修に2名を参加させた。さらに、11月には2名をドイツへ派遣し、ハノーバーの環境展、2G社本社、最新バイオガスプラント視察に参加させる計画である。

④アイスシェルター（氷室）

（a）アイスシェルターの特徴

当社では、北海道の農産物に「貯蔵、熟成、抑制」して付加価値を付ける、アイスシェルター（氷室）の建設を進めている。アイスシェルターは氷が融けたり、水が凍ったりする際の潜熱を利用して庫内温度を通年 0℃、湿度 100% に保つ仕組みであり、これを普及させることで、北海道産の農作物に「北海道の自然エネルギーで貯蔵・熟成」というプレミアムを付加できると考えている。また、電気を必要とせず、環境にやさしい上に、設置場所を選ばず、畑の中、道の駅の駐車場等にも設置できるメリットがある。

さらに、アイスシェルターには貯蔵だけではなく、野菜や植物等の成長を抑制し、新鮮さを持続させる効果がある。一定期間の貯蔵により、作物の糖度を上げたり、肉を熟成させたりできることも確認できている。例えば、収穫後、高温に置かれるスイートコーンは時間経過で糖分が減少するため、毎日 5 時に起きて半日販売分を収穫している。当社の実験データによると、収穫後アイスシェルター内で貯蔵しておくことで糖度が下がることがなく、むしろ 2 日程度経過した時点で再び糖度が上がってくるのが分かった。

しかし、現状ではアイスシェルターの良さはなかなか理解されておらず、また、水槽のイニシャルコストが高くつくため普及には時間を要している。普及を促進するため、北海道内の道の駅に試験的にアイスシェルターを設置し、庫内に置いたジャガイモの糖度データを公表するなど、実際の使用を計画している。

（b）アイスシェルターにより農作物にプレミアムを付加

現在のところアイスシェルターはまだ普及していないが、今後、北海道産の農産物に環境にやさしい自然エネルギーによる貯蔵・熟成といった付加価値を付けることで、北海道の主産業である農業を発展させられるのではないかと考えている。

（c）当事業の今後の展開

近年、北海道産食料は安全安心との評価を受けている。そこで農家は数量、品質に責任を持ち、貯蔵温度、時間等の情報を付け、「北海道・安全安心かつ新鮮」というプレミアム価値を付加した食材を全国のマーケットのショーケースにコールドチェーンで繋ぐ計画がある。当社はこれにアイスシェルターを利用したハード面で共同したいと考えている。

貯蔵のほか、熟成させる効果も活用して、アイスシェルターにより、北海道産のブランド牛を、北海道の自然エネルギーで熟成させるというブランドを確立できる。

アイスシェルターにより、電気を一切使わず自然エネルギーのみで肉を熟成したり、野菜を貯蔵したりすることは、CO₂ の削減につながる。これらすべてを地域の自然エネルギーでやることで、その地域でとれた農作物にプレミアムを付加できる。

パリ協定において、2050 年までに温室効果ガスの排出を 80% 削減することが決められたように、日本でも環境保全意識が高まっている。近年では、地産エネルギーを使うこと

が民意になりつつあり、アイスシェルターによってこの流れにうまく乗りたいと考えている。

⑤今後参入を検討している事業

現在、農業の自動化・ロボット化の話が出ているが、他県に比べ広い北海道でも、海外の農地とは面積で1～2桁小さいため、導入は難しいと考えている。また、農家の人口・戸数が減少する中、農業を自動化しては高齢者の雇用がますます減少してしまう。当社は、大手企業のような自動化・無人化による大規模農業ではなく、高齢者が通年で働ける植物工場などを開発するなど、既にある資源を活用し、現状に適合したやり方での事業を目指している。

5. 技術・商品開発

当社ではかつて、スチール製タワーサイロの試作品を作ったが、同様の製品を既に他社が手掛けていた。オリジナルのアイデアであると思ったものも、既に存在している場合も多い。このような経験もあり、当社では既に開発が終わり、成功例として残っている製品を導入し、活用する方針とした。

このため、現在では製造よりも、バイオガスプラントやアイスシェルター等の建設業務が多くなっている。

6. 知財戦略

現在保有している特許・商標・意匠はほとんどが自社開発したアイスシェルター関連である。(所有特許 11 件、申請中 3 件、共有 5 件、商標 16 件、意匠 2 件)

先代の頃より、自社開発で造れるものについては特許（実用新案）取得し、造れないものについては特許を取る必要はないという方針としている。

7. 海外展開

酪農・畜産において比較的進んでおり、当社が所在する北海道と使用環境が似ているという理由から、当社では海外企業の技術・製品を積極的に取り入れて、製造コストを削減してきた。今後は、使用環境が似ているモンゴルなど北方圏の国々へ、これまでのアイスシェルター、バイオガスプラントの導入経験、実績を活かし、よきパートナーを探した上で進出する計画であり、JICA に市場調査を申請中である。

先代社長は米国の酪農事情を常に気にしており、米国ともっと結びつきたいとの思いから、社員を米国への視察に派遣し、現社長が視察に赴いた。

海外企業の良い製品は模倣するのではなく、技術提携等で使わせてもらう方針を取っている。これは、自社で新規に開発して特許を取得しようとする、多くの時間と費用を要するためである。

当社は10年前より、モノづくりにおける考え方として「Think Globally Act Locally～常に世界環境を考え、今自分が出来ることを実行する～」を掲げている。これが、環境問題に関連するフレーズということは後から知った。

8. 外部企業・機関の活用

(1) 企業との提携

前述のとおり、当社は外部企業と積極的に技術提携を行い、他社の良い技術を取り入れてきた。他社で販売している良い製品をうまく活用することで、納期やコストを抑えた商品開発を行っている。

安く買えるものは購入し、運賃等で高くつくものは自社で作ることが成長のためのポイントであると考えている。器具などの多くは自社で製作できないことはないが、特殊鋼を使用する場合など、納期及び価格面でメリットが少なくなってしまう。

このため、バイオガスプラントの発電機（CHP）はドイツで売上トップ（2015年度）の2G社から購入し、バイオガスプラントのガスホルダーは米国のデムース社から40年前に購入したKスパンを応用して自社内で生産し、現地で組み立てている。

(2) 産学連携

当社は帯広畜産大学と共同で、アイスシェルターで発生した顕熱を売買する際の測定器の開発に取り組んでいる。精密な顕熱の測定器は現在100万円ほどするが、当社が目指すのは簡易なもので、実売価格10万円程度を目指している。

このほか、大学を活用して、当社のアイスシェルターによるドライエイジング（肉の熟成）に関する研究を検討している。製品に科学的な裏付けを付与することも産学連携の目的である。

2000年には、アイスシェルターを研究開発した元北海道大学教授と共同で、特許管理と技術指導を目的とした株式会社アイスシェルターを設立した。

9. 社員採用・教育

(1) 採用

新卒採用は地元北海道にある帯広工業高校や酪農学園大学から不定期に受け入れているが、近年は中途採用が多くなっている。学校などでの会社説明は行っていないが、会社説明資料だけでは理解してもらえないため、新卒採用は難しい状況にある。一方、親の理解があれば採用しやすいと考えている。

製造や設置工事は季節性があるため、配管工で採用しても、実際に配管作業を行うのは年間営業日数の3分の1程度のこともある。仕事内容の季節性について、採用時に説明し、理解納得の上ですべての業務に就いてもらっている。

メンテナンスは365日24時間体制であるが、事前にスケジュールを組み、代休をとれ

るようにしている。

(2) 教育

当社では、あえて各自の専門分野をつくらないようにしており、メンテナンスをはじめとする全ての業務に対応できる人材を現場で教育している。

社員を外部の資格講座に参加させることはあるが、研修というよりも資格取得を支援するためである。社員のレベルは資格で測れると考えており、月2万円までの資格手当を設けて資格取得を支援している。当社業務に必要な資格として、2G社ドングル10(初級)、20(中級)、30(上級)があり、中級ドングルを取得するとメンテナンスを行うことができるようになる。資格取得に向け、最低1年間は、現場でのOJTによりメンテナンス技術を習得させ、その後研修のためにドイツへ派遣している。

また、当社には第1種電気主任技術者がいる。この資格の合格率は2%程度と難しいもので、大手ゼネコンに1～2名、原子力プラントに3～4名いる程度である。

株式会社東振精機（東振グループ）

★ベアリング用のローラーでグローバルニッチトップ。加工機械を自社グループ内で開発することで、ローラーの品質向上を実現するとともに、加工機械の外販により大手メーカーの「技術パートナー」としての地位を確立。近年では、納品先メーカーとの合弁会社を設立し、海外展開のノウハウを蓄積しつつある。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社東振精機	代表者 中村 敬
本社所在地	石川県能美市寺井町ハ 18	
創業・設立	設立：1956 年 12 月	
資本金	73,500 千円	
従業員数	483 名（2015 年 3 月時点）	
主要事業	軸受組込用各種ローラー、精密ピン及びシャフト類の製造・販売	
ウェブサイト	http://www.tohshin-inc.co.jp/	

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1956 年に、ベアリング組込用円筒ローラーの製造を目的として創業した。

戦後日本の産業振興に寄与したいとの創業者の思いから、社名を東（日本）振（産業振興）とした。

1971 年に加工機械の開発のため、株式会社東振テクニカルサービス（現：株式会社東振テクニカル（以下、東振テクニカル））を設立し、自社グループ内でローラーに加えてローラー加工機械を開発・製造する体制を構築した。その後、1988 年に当社及び東振テクニカルの社員研修や事務委託業務を目的として株式会社テー・オー・エヌ（現：株式会社東振（以下、東振））を設立した。現在は、当社、東振テクニカル、東振の 3 社で東振グループを形成している。

現在、当社は世界唯一のローラー専門メーカーとして、品種によっては国内シェアの約 7 割、世界シェアの 2 割超を確保している。

2014 年に経済産業省の「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選定された。

3. 強み・差別化の源泉

当社は現在、国内のほぼすべてのベアリングメーカーと取引がある。そのうち、ベアリングメーカー大手の日本精工株式会社や NTN 株式会社、株式会社ジェイテクト等はローラーの内製部門を有しており、これら企業の内製部門が当社の競合先である。このため、顧客企業にとって内製するよりも Q（quality 品質）C（cost 価格）D（delivery 納期）のそれぞれにおいてメリットがなければ当社製品は選ばれない。当社は QCD において顧客企

業の足りない部分を補完している。

創業当初は、当社も他社と同様、ローラー製造用の加工機械をメーカーから購入して使用していたが、既に世の中に存在している機械で加工しても、競争力を付けられないと考え、加工機械についても自社グループ内で開発することとした。現在、熱処理以降の仕上げ用の加工機械は、ほぼすべて自社グループ内で開発したものを使用しており、これがQCDのそれぞれで競合先との差別化に寄与している。

ロットの大きいローラーは、ベアリングメーカーが内製している。当社は、大手メーカーでは採算が合わないロットが小さいものや、高い精度が要求されるもの、納期が短いもの等を手掛けている。

QCDのそれぞれでメリットを付加するためには、製品の精度を高めることが最も重要であると考えている。不良品を出すと、コストをかけて無駄なものを作ることになるが、精度を高めることでロスを削減し、価格や納期においてメリットを付加することができる。また、精度を高め、不良品を作らないようにすることは、製造時に無駄なエネルギーを使わないことになり、環境保全にも寄与している。

ロットの大きいローラーは、製造時の段取り替え（加工機械の設定変更等）があまり発生せず、大手メーカーが得意とするところであるが、頻繁に段取り替えが必要になるロットの小さいローラーは、当社が積極的に製造を請け負っている。当社は以前から少量多品種のローラーを製造する中で、何度も段取り替えを行ってきており、これを得意としているため、大手メーカーよりも効率良く対応することができる。

当社の売上比率を見ると、自動車向けのベアリングに使用されるローラーが多くを占めている。これは、自動車用ベアリング市場のボリュームが大きいためである。一方で、マーケット自体は大きくないが、産業機械用のベアリングに使用されるローラーにおいて、当社は高いシェアを確保している。特に円筒・球面ローラーのシェア率は高く、品種によっては国内7割、世界2割超のシェアを確保している。

ベアリング用ローラーを専門に製造している他社メーカーも存在するが、当社ほど多種多様なローラーを手掛けている会社は他にない。

4. 企業成長期

当社はこれまで、顧客ニーズに合わせて製品数を増やしながら売上を伸ばしてきた。

成長の転機となったのは、1982年にローラー製造用の加工機械を自社グループ内で開発・外販を始めたことである。当社及び東振テクニカルの事業が互いにシナジー効果を発揮し、グループとしての成長につながった。

前述のとおり、加工機械をグループ内で開発することでローラーの品質を高め、製造コストの削減及び納期の早期化に成功した。これによりQCDすべてでメリットを付加することができ、結果ローラーの売上を増やすことができた。

また、東振テクニカルにおいても当社の加工機を開発・販売するメリットがあった。当

時、「心なし研削盤」は業界内で最後発であったが、一般的にベアリングは精度が高いイメージがあるため、顧客企業から信頼を得ることができ、加工機械の外販を伸ばすことができた。

東振テクニカルにおける加工機械の開発理由は、当社のローラーの精度を高めるためであるが、外販理由は、①業界の技術レベルに遅れないようにするため、②自社のオリジナル製品を持ちたいとの思いがあったため、③開発に要した費用を回収するためである。ローラーの外径を丸く加工する機械である「心なし研削盤」は、外径が丸いものなら幅広く加工することが可能であり、外販できると考えた。

①業界の技術レベルに遅れないようにする

加工機械の開発当初は、他社製品と比較する中で改良を進めることになるが、他社から機械を購入しなくなると、自社の機械が業界の水準から劣っていても気付かない可能性がある。これに対し、自社の機械を外販することで、性能を第3者に評価されることとなり、業界の技術レベルから後れをとらないようにすることが可能であると考えた。

②自社のオリジナル製品を持ちたいとの思い

ベアリング用のローラーは、基本的に顧客の図面に基づいて製造する。当社では、ローラーとは別に自社オリジナルの製品を持ちたいという思いがあったため、加工機械の外販によってこれを実現できると考えた。

③開発に要した費用の回収

東振テクニカルで開発した加工機械を当社の製造ラインにひととおり導入した後、グループ内での機械ニーズは少なくなる。しかし、高い精度の加工機械を開発するため、加工機械のマザーマシン（加工機械を作るための機械）は、高価なものを使用していた。このマザーマシンと開発に携わる人材を維持するためには、加工機械自体を外販して、売上を立てる必要があった。

5. 選択・集中、多角化

（１）多角化

①ベアリング用ローラーへの参入を決めた理由

当社創業時、市場環境や類似ビジネスモデルなどについて検討を行い、ベアリング用ローラーを製造することに決めた。検討及び取組の内容は以下とおりである。

（a）ローラーの特長

現在はインターネット等で全国各地の情報がすぐに手に入るが、創業時の戦後日本において、当社が所在する日本海側（裏日本）は情報の伝達が遅かった。そのため、流行の移

り変わりが早い製品では情報が追いつかず、不利であった。この点で、ベアリング用のローラーは JIS 規格の準拠で十分であり、さらに JIS 規格はあまり変更されないため、流行に左右されにくいという条件に合っていた。

(b) 当社の立地環境

当時富山県内で日本高周波鋼業株式会社（株式会社神戸製鋼所の系列会社）が、ローラーの原料となるコイル線を作っており、当社は立地において原料を入手しやすかった。

また、製品の消費地は基本的に太平洋側であり、日本海側から輸送することになるが、ローラーは鉄の塊であるため効率よく積み込むことができ、輸送時の無駄が少ないメリットもあった。

(c) 類似製品のビジネスモデル

ベアリング用ボール等の類似製品でビジネスモデルが成立していたことも参入を決めた理由である。創業当時、ベアリング用のボールを手掛ける専門メーカーが存在しており、ベアリングメーカーへの販売によりビジネスが成り立っていた。そのため、ベアリング用のローラーでも同じようにビジネスを展開できると判断した。

(d) マーケティング

上記 (a) ～ (c) について検討した結果、ベアリング用のローラーを手掛けることに決め、比較的早い段階で JIS 規格に準拠したローラーの製造に成功し、各ベアリングメーカーに売り歩いた。しかし、当時、ローラーは内製するものとの考えが一般的であり、JIS に対応しただけでは相手にされなかった。これを受け、創業者がベアリングメーカーと取引のある三菱重工業株式会社出身であったこともあり、同社を通してベアリングメーカーに当社を紹介してもらった。その後、ある会社で当社のローラーが採用されて実績ができ、高度経済成長の追い風も受けて受注を増やすことができた。

②保有技術の応用

1956 年の創業以来、顧客のニーズに合わせてローラーの種類を増やしてきた。その後、1982 年からはローラーの加工技術を応用して、ピン類及び精密シャフト、針状ころの製造も手掛けている。

1971 年より加工機械の開発・販売を目的として、当社グループの東振テクニカルを設立した。前述のとおり「心なし研削盤」の外販を契機として、徐々に外販製品を増やしてきた。当社の思いである「下請けではなく、技術パートナー」になることを、加工機械の外販により実現することができた。

「心なし研削盤」の外販は、当初はベアリングメーカーに対して、ベアリングリングの加工に利用できることをアピールして販売していたが、その後はベアリングメーカーの内

製部門に向け、ローラー製造用の加工機械としての販売も始めた。当社の加工機を導入したベアリングメーカーからは、生産性が上がったとの評価を受けている。ただし、加工機械は、売上単価は高いが多くの台数を売れるわけではないため、ローラー自体の売上の方がグループ全体の売上増加に強く寄与している。

加工機械の外販により、ベアリングメーカーのローラー内製に貢献する一方、要求精度が高い特注ローラー等は当社で製造するという体制を構築した。このようにしてメーカーの「技術パートナー」としての価値を提供しており、当社としては、これがメーカーとの最も良い関係であると考えている。

③ベーンポンプの開発

1980年代に、東振テクニカルにおいて、回転型容積ポンプの一種であるベーンポンプを開発した。これは、既存のローラー技術の応用ではなく新しい分野への展開であった。

ベーンポンプを開発した契機は、当時 U ターンで採用した社員が、以前の勤務先でポンプの開発に携わっていたことである。この社員のアイデアの基、当時社内ベンチャーが流行っていたこともあり、ベーンポンプ事業を開始した。

当社のベーンポンプは液漏れがなく、騒音が小さいことが特徴であり、食品、バイオ、半導体、医療等の幅広い分野での利用を想定している。ベーンポンプ事業においても、顧客のニーズに応え、特注品に対応するようにしている。

現在、ベーンポンプは主に半導体製造装置の冷却水ポンプとして利用されている。このほか、食品製造時や自動販売機でスープ等の液体を送るためのポンプとして利用できないかという引き合いを以前受けたこともある。また、現在は大型プロジェクター機器の冷却水ポンプとして利用可能な製品の開発を進めている。

6. 技術・製品開発

現在は東振テクニカルにて加工機械を外販しているが、以前は自社製品を持っておらず、競合先との差別化のためには、QCD のそれぞれでメリットを付加し続けなければならなかった。

製品の品質を向上させるためには、加工機械を改良することが効果的であるため、当社グループとして加工機械の改良に注力し、継続的に技術開発を行ってきた。

技術の見極めについて、以前は経営者の勘や社内の声を参考に、グループにとって良い影響があるか否かを勘案し、社内で技術開発を重ねていた。一方、現在は外販していることもあり、顧客の要望及び相談事項や営業情報から総合的に見極めている。

7. 知財戦略

外販している加工機械については、東振テクニカルにて特許を取得している。一方、当社が保有するベアリング用のローラー関連技術については、ノウハウとしてブラックボッ

クス化している。

特許化・ノウハウ化の見極めについては、製品の性質に応じて判断している。例えば、ローラーの製造技術についての特許を取得して内容が公開されれば、他社が模倣する可能性がある。製造技術が模倣されても当社では把握できないため、製造技術についてはブラックボックス化することになっている。

8. 海外展開

(1) 直接輸出

当社の販売先は主に国内ベアリングメーカーであり、直接の輸出は売上全体の数%程度と多くない。海外ベアリングメーカーから当社への引き合いに応じる形で輸出を開始した。

(2) 中国での合弁会社設立

2013 年頃、円錐ローラーの製造を目的として、国内ベアリングメーカーとともに中国で合弁会社を立ち上げ、2016 年より本格稼働を始めている。

合弁企業設立に至った契機は、ベアリングメーカーからの引き合いであった。国内のベアリング市場が成熟しつつある中、海外ベアリングメーカーへの販売を増やすため、比較的売上を確保できている内に海外に展開しておこうと考えていた。このため、当社と合弁で中国にローラー製造会社を設立する引き合いをチャンスと捉え、応じることにした。また、合弁企業の設立により海外展開のノウハウを当社内に蓄積することができると考え、今後の海外展開に有効であると判断した。

当社は県外への展開実績もなかったため、中国展開は難しいと懸念していたが、合弁先のベアリングメーカーが設立を主導したため特に問題はなかった。市場環境等の調査は海外展開の実績を持つ合弁先が実施し、技術者や製造設備、事務スタッフ等を当社で準備した。

合弁会社の資本割合は当社が 6 割と過半を占めており、販売先についても制限を設けない契約としている。ただし、当面は合弁先企業への販売の割合が高くなる見込みである。

9. 外部企業・機関の活用

当社は石川県工業試験場と昔から連携を行ってきた。連携の目的は、同試験場が保有しているベアリング用ローラーの精度を測る測定器を利用させてもらい、製品の問題点などを見つけ、解決のための相談に乗ってもらうことである。

10. 社員採用・教育

(1) 採用

当社では新卒採用にあたり、北陸 3 県に所在する大学の学校説明会に参加している。

それぞれの大学の OB にあたる当社社員などを通じて、大学の就職担当の教授等とのネ

ットワークを維持するよう努めている。

学校以外では、株式会社アイバックが主催する県内求職者向けの合同説明会に参加している。

(2) 教育

当社では現在、入社後2ヶ月間の新人研修を実施し、その後の1年間は部署別で研修を行っている。また階層別のスキル研修も実施している。ただし、昔から研修を実施していたわけではなく、現状でも制度として確立できていないわけではない。現状、ローラー等の開発・製造に必要な技能は、基本的にOJTにより教育している。

毎年、各社員の技術レベルを4段階で評価しており、社員一人ひとりがレベルアップできるよう各部署で研修内容を策定している。評価基準についても各部署で常に見直しを行っている。

11. 資金調達

これまでに資金調達に関して大きく困ったことはない。当社の財務は現社長の弟で旧日本開発銀行出身である専務が担当してきた。専務なりの苦労はあったと思うが、会社として大きく困ったことはなかったと聞いている。

株式会社中山鉄工所

★創業から現在に至るまで、各時代のニーズに合わせてながら自社の強みを発揮できる分野に集中し、法改正や環境変化に柔軟に対応しながら様々な機械やプラントを開発・製作してきた。大手企業や海外企業との業務提携などを通じて積極的に外部リソースを活用することで開発を促進し、過剰投資も抑えて先代から現在まで黒字を継続している。また、破碎事業のみならず様々な分野の事業に興味を持って取り組むことで、広い視野を持ちながら販路開拓や人脈形成を進めてきた。

1. 基本情報

企業名・代表者	株式会社中山鉄工所 代表者 中山 弘志
本社所在地	佐賀県武雄市朝日町甘久 2246-1
創業・設立	創業：1908 年 6 月 設立：1964 年 3 月
資本金	86,500 千円
従業員数	121 名
主要事業	砕石プラント、リサイクルプラント、自走式クラッシャー、土壌改良機及び公害防止用機械の設計・製作・販売
ウェブサイト	http://www.nakayamairon.co.jp/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は初代が 1908 年に佐賀県武雄市で米麦精米工場を操業したことに始まる。精麦仕事の傍ら、一般の機械器具の修理・改良へと広げ、吸入ガス発動機や窯業関連機械の製造販売へと発展して行った。

その後、積み上げた技術を基に 1942 年に、砕石用破碎機の開発・製作に成功し破碎事業を中心に成長してきた。戦後復興期には建設産業へのニーズが高まる中で破碎事業を本格化させ、高度成長期には大手メーカー参入に対応してユニット型の小型クラッシャーの輸出を開始し、高度成長期後のリサイクルブームには都市型リサイクルプラントを開発するなど、自社の強みを発揮しながら各時代のニーズを捉えてきた。

クラッシャー製作はニッチな産業であり、当社は大手企業・海外企業との業務提携も積極的に行ってきた。大手メーカーとの共同開発で自走式クラッシャー「オートモバル」シリーズを製作した経験もある。また現在は、同業他社では例を見ない電動自走式クラッシャー「デンドマン」を開発・販売している。

3. 強み・差別化の源泉

（1）時代・地域ニーズとの適合

当社は先々代が始めた精米・清麦機の技術に端を発し、佐賀県の杵島炭鉱で修得した鉱

山技術をベースに砕石機械に発展させた。

①破碎機着手

大正の初めに有田の焼物業界に頼まれて陶石を粉碎する機械の製作に取り組み、杵島炭鉱で得た鉱山技術と相俟って昭和 10 年代に砕石機械に本格的に取り組むようになった。以来、当社はクラッシャー専門メーカーとして石を砕いて細かな砂利にする技術を磨いてきた。

②戦後復興期の発展

戦後復興期には、道路舗装やコンクリート建設に使用する骨材が必要となり、当社は川砂利から骨材を生産するためのクラッシャーを製作した。また、当時の建設・土建業界では保有する機械で会社がランク分けされており、そのランクを基準に公共事業の請負可能範囲が定められていたが、当社もその枠組みの中で戦後の建設復興に貢献した。

③高度成長期の取組

当時は川から採った砂利石を砕いて利用していたが、環境上の問題から川砂利の利用が規制され、建設骨材は山からの採取が一般的になった。破碎設備は川砂利の設備よりも大規模になるため、高度成長期には大手メーカーが大型の破碎プラント事業に進出してきた。中小型クラッシャーを得意とする当社は、国内マーケットを守るとともに、中小型プラントのニーズが高かった諸外国への輸出によって売上を伸ばした。輸出にあたってはコンテナで運びやすいユニット型プラントを開発製作した。

④リサイクル機械への取組

高度成長期後の国内ではリサイクルブームが到来し、当社は、東京オリンピック等で建設されたビル等の解体で発生するコンクリート廃材を再利用するためのリサイクルプラントを規格化し製造販売した。従来の廃材は郊外までトラック搬送し廃棄していたが、当社が開発したリサイクルプラントは、都市の建築廃材を市街近くで再利用することを可能にし、資源の再活用と運搬に係る時間やコストの削減の観点でニーズを捉えたヒット商品となった。

株式会社神戸製鋼所や川崎重工株式会社等の大手メーカーは関東の大手採石場を中心に大型プラントによる破碎設備の開発販売を展開していたため、リサイクルプラント市場への参入には障壁が大きかった。一方、当社は既存大手メーカーと相対する顧客へのアプローチは難しく大型採石場の得意先は多くなく、都市部でも稼働しやすい中小型のプラントを得意としていたため、中小型リサイクルプラントの展開によって大手メーカーと差別化しながら売上を伸ばすことに成功した。

その後建設リサイクル法により、当初は埋め立て材等への利用に限られていたリサイク

ル材を道路建設の路盤材等として利用することが定められた。これによって道路建設会社でのリサイクルプラントの需要が生まれ、当社のリサイクルプラントは大手道路建設会社への展開を図ることができた。

（２）業務提携

株式会社小松製作所の自走式プラント「ガラパゴス」での成功に対抗するため、当社は日立建機株式会社と業務提携し、当社が破碎機部分を、日立建機がクローラーやエンジンなどの足回り部品をそれぞれ提供し合って自走式クラッシャーを製作した。完成した自走式クラッシャーは当社と日立建機がそれぞれのブランド名で販売し、当社は「オートモバル」の名称で販売した。

特殊重機にも排気ガス規制の少数特例法が適用されて年間 30 台までの販売台数制限がかかると、日立建機を含む大手建機メーカーは、ショベル等にと比べると優先順位の低い自走式クラッシャー事業にまで手が届かなくなった。しかしクラッシャー専門である当社は、自走式クラッシャー製作は重要課題であり、エンジン駆動系やクローラーをどう開発するかが課題となった。

従来の駆動はディーゼルエンジンの回転力を油圧に変えて駆動するのが一般的であったが、油圧方式は機器の劣化等によるトラブルが発生しやすく、維持管理コストがかかり、燃費もかかる傾向にある。

そこで当社では発想を変えて、エンジンジェネレーターで電気を主体に駆動する方式を開発し、油圧主体の問題を一気に解決した。また走行用クローラーについては海外製を使用し、電動自走式クラッシャー「デンドマン」を完成させた。シンプルで燃費が良い「デンドマン」は採石場にも受け入れられ、現在は大手メーカーの牙城であった大型採石場への進出を果たしている。

4. 選択・集中、多角化

（１）選択・集中

当社は創業以来、現在まで様々な機械に関する事業に取り組んできたが、基本的には強みである破碎技術を活かせる事業に集中し、それ以外の周辺事業は業務提携や輸出入など外部活用によって対応してきた。

（２）多角化

当社は目先の売上には直接関係ない分野に対して、好奇心を持って取り組んできた。収益の柱にならなくても異業種に取り組むことで視野が広がるほか、自社の技術蓄積や人脈形成にも結びつき、将来的には収益事業に貢献する可能性があるとの考えを持っている。

実際に小水力発電や太陽光発電への取組は、電動自走式クラッシャー開発や IoT 化に活かすことができた。

5. 技術・商品開発

当社の技術は創業時の精麦機械の製作や大正期のクラッシャー製作から、1965 年の日本セメント株式会社（現在の太平洋セメント株式会社）との業務提携などを経て磨かれ、大手メーカーからも求められるような水準の技術を確立してきた。

当社は先代以来黒字経営を続けることが出来たため、財務基盤が安定しており、興味深いと感じた研究開発には進んで取り組むという方針で技術開発を行ってきた。

同族企業である当社の経営者は、短期間で成果が義務付けられるために保守的な開発になりがちな経営とは異なり、好奇心を持って継続・積極的に技術開発を進めることが出来た。

6. 知財戦略

自走式クラッシャー開発当初、日立建機と当社が業務提携して自走式クラッシャーを開発した際、当社は日立建機のようにクロスライセンスによる製品の保護策を取っていなかったために先行メーカーから訴えられた経験がある。結局和解できたが、以来積極的に特許の出願を行っている。

7. 海外展開

当社は大手メーカーのクラッシャー事業進出に対応する形で、高度成長の時期に中小型プラントの輸出を始めている。最初の輸出は 1963 年のビルマへの出荷であり、その後コンテナで運びやすいユニット型の破砕プラントを製作して輸出を拡大した。

円高・円安双方のメリット、デメリットを相殺するように海外からも輸入し、低コスト化を図りながら事業を進めている。

8. 外部企業・機関の活用

（１）破砕事業での外部活用

当社は自社での設備投資は必要最小限にし、外部からモノやサービスを調達してアセンブリで事業展開するという基本方針を持っている。投資した設備を稼働させるために不本意な社内作業をすることもなくなる。これにより開発や組立仕上げにより多くの力を注ぐことができるようになり開発型企业としての競争力を高めることが出来ると考えている。

アセンブリのための外部ネットワークは、大手企業や海外企業との取引実績を積み重ねることで構築した。大手企業との取引実績は 1965 年の日本セメントとの取引から、輸出実績は 1963 年のビルマへの輸出から徐々に積み重ねてきた。

現在ではクラッシャー事業は大手メーカーにとっては一分野にすぎず、当社が手掛けるプラントのマーケットはニッチであり大手メーカーとは競合しないことが多い。かつて自走式クラッシャーで競合した大手メーカーとも現在では協業の関係になっている。

当社は大手企業や海外企業と上手く協業することで、時代や法改正などに対応しながら成長してきた。

（２）他分野事業での外部活用

①異業種との連携

全てを自社で対応しようとする視野が狭まってしまう。一方、外部と連携することによって視野が広まり、自社で対応できる範囲も浮き彫りになると当社は考えている。特に異業種との連携は他分野のマーケティングを事前に行えるというメリットもあり、収益性の有無にこだわらず積極的に連携している。

②産学連携

当社は産学連携にも力を入れており、九州大学には共同研究室がある。また、電気通信大学やインド工科大学、インドネシアのバンドン工科大学等から毎年多くのインターンを受け入れ、JICA の海外プロジェクト受託や国内地方自治体への水力発電事業など、事業化に結びついている。

また、電気通信大学とはビデオ解析やプラントの遠隔監視・操作等 IoT に欠かせない技術の共同研究を進めている。

大学が持っている通信、制御系の強みを当社のニーズと組み合わせて共同研究することによって、当社の開発が一段と進むとともに、大学にとっても実務とのつながりを深め研究を進化させ、また学生の育成にも役立っている。

（３）外部活用の目的と効果

外部活用・連携については、明確な目標を定めて交渉の場に立つようにしている。活用・連携により販路開拓や社員スキルの向上に効果があったと考えている。また、売上や利益は結果に過ぎず、この活動の費用対効果は特に重視していない。

9. 経営方針の浸透

当社では毎年 12 月末に次年度の経営方針書の大枠を決め、3 月 1 日の創業記念日に各部門の経営方針を発表している。

ビジョンの共有は特に重要であると考えている。経営方針を受けて各部門の方針を立て、最終的には各人の目標・チャレンジカードへとつながる。月々の経営会議・営業会議・開発会議で進捗を確認し、12 月末には実績をもとに反省報告会を開いている。

10. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

当社は開発提案公募のための社内ネットワークシステムを持ち、社員からのアイデア受け入れ態勢を整えている。社員にとっての提案のハードルを下げることで組織の活性化に

つながっていると考えている。

11. 社員採用・教育

(1) 採用

高校卒については、毎年工業高校3校からの推薦をいただき適性試験、面接等により毎年2~3名を採用している。推薦制により学校側と信頼関係を築き、当社についてよく説明を受けた優秀な人材を確保できている。

高専については佐世保高専とのつながりは長く、近年は当社の取組が魅力となり、夏のインターンシップも毎年数名受け入れ、採用につながって大きな戦力となっている。

大学卒については研究開発職として採用する方針であり、適性と能力を厳選して採用している。

大学、大学院生のインターンシップとの関連では、2年前から電気通信大学から夏期に約2週間計10名、バンドン工科大学から4名、インド工科大学から2名を受け入れている。電気通信大学には2017年から大学内に共同研究室を開設する予定であり、インターン生との連携や共同研究を通じて学生との人脈の広がりを期待している。

(2) 教育

①新入社員研修

毎年行っている3ヶ月間の新入社員研修では、年ごとに異なる開発課題を与えてチームで取り組ませる中で、能力やキャラクターを見極めている。リーダーとしての素質があるかなども確認し、研修後の円滑な部門配属に役立てている。研修の狙いは実際にモノを与えて考えさせることにあり、コスト計算から発注までを実践させて課題全体を完結させることが重要であると考えている。

今年の研修はゴルフカートを購入し、これを分解して自動運転させるというテーマで行い、実践してみてできなかったことやその理由を考えさせた。また、東日本大震災直後は当社工場の屋根に太陽光発電の設備を設置するというテーマで新入社員研修を実施した。その結果2億円近くの資金を投下し、事業計画から施工方法の検討、メーカー選定までを実践させた。

研修中はベテラン社員が新入社員を適宜指導するが、指導する側にとっても教育の経験になるほか、通常の仕事で忙しいために普段携われないような面白い課題に取り組める機会にもなっている。

新入社員以外に対しては、実践的な指導教育を通じた育成を重視している。

②資格

資格取得で資格手当支給、人事考課への反映制度を設けており、社員が積極的にチャレンジするようにしている。

日本全薬工業株式会社

★研究開発から販売まで一貫体制を構築し、お客様ニーズを直接拾い上げるとともに、継続的な研究開発により他社との差別化を図る。独自の社内プロフェッショナル資格制度を設け、社員の専門性とモチベーションを向上させ、営業力強化にも注力。

1. 基本情報

企業名・代表者	日本全薬工業株式会社	代表者 高野 恵一
本社所在地	福島県郡山市安積町笹川字平ノ上 1-1	
創業・設立	設立：1946 年 5 月	
資本金	170,000 千円	
従業員数	665 名（2016 年 4 月 1 日時点）	
主要事業	動物用医薬品及び医療機器等の研究開発・製造・販売	
ウェブサイト	http://www.zenoaq.jp/index.html	

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1941 年に人体用の医薬品製造を目的に創業した。その後、1948 年に福島県畜産課から依頼を受け、動物用（馬用）の医薬品を手掛け始めた。これを契機に、人体用医薬品から動物用医薬品の製造へと主力事業をシフトした。

2001 年に全国の販売子会社を本社に統合し、動物種別営業体制と商物分離体制を構築した。

現在、畜産分野では牛、馬、豚、鶏等の動物用医薬品を、ペット分野では犬、猫等の動物用医薬品を開発・販売している。

当社は経営品質の向上に努めており、2012 年に日本生産性本部創設の日本経営品質賞から「経営革新推進賞」を受賞し、更なる向上を目指している。

3. 強み、差別化の源泉

（1）体制

①研究開発から販売まで一貫体制

当社は研究開発・製造・物流・販売までを自社完結する体制をとっている。全国に 350 名の営業担当者を配置し、動物病院や酪農関係者に直接販売している点が当社の強みである。卸業者を通さないことにより、顧客と直接接し、顧客のニーズ情報を多く拾い上げることが可能になっている。

創業後しばらくは代理店販売を行っていたが、1973 年頃より直販体制を目指して各県に販売子会社を設立し、直販体制を構築してきた。直販は他のメーカーとの差別化に寄与している。動物用医薬品を取り扱う卸業者は各県に数社ずつ程度と少ないため、各県の卸

業者はほとんどのメーカーの製品を扱うことになるが、当社は独自の販売ラインを構築しているため、製品販売において他社と区分できている。

各地に営業拠点を配置していることで、他メーカーからも製品取扱の依頼が来る。これは、各地の複数の代理店を通すよりも、当社の販売ネットワークを利用した方が、全国一律で効率よく販売できるためである。

②専門性を高めるための営業体制

営業体制についても、2001 年の販売会社統合時に、従前の地域別から動物種別営業体制に変更した。これにより、営業担当者の専門性を強化し、高いレベルの提案を行えるようになった。また、従来の当社から提案を行う形の営業から、顧客の専門的な相談に乗りながら提案を行うコンサルティング型の営業へとシフトした。

(2) 研究開発

国内の動物薬メーカーの多くは新薬の開発を行っておらず、海外の大手企業から輸入している。一方、当社では継続的に新薬の研究開発を行っていることが他社との差別化に寄与している。

2014 年にも、組み換えタンパクで作ったバイオ系の新薬「アレルミューン HDM」を発売した。これは、世界初となる組み換えタンパク質製剤の犬アトピー性皮膚炎減感作療法薬である。

国内動物薬市場には、ほとんどの外資系メーカーが入ってきている。その中で、当社のシェアは動物用医薬品で 16.7%と国内トップであり、サプリメントやペットフード等を加えても、全体 13.4%を確保して国内第 2 位となっている。高いシェアの確保には、継続的な研究開発が寄与していると考えている。

(3) サービス

当社では、営業社員の高い専門性を活かし、お客様への新たな価値提供を進めるため、お客様の生産性向上に寄与する独自のアクションを展開している。搾乳モニタリングと改善提案、農場環境衛生モニタリングと改善提案、専門家による技術検討会の開催などがそれにあたる。また、動物病院に対して、サービスの一環で「もしもし一時間セミナー」(電話対応のセミナー)を行っている。このセミナーは、外部資格を取得した当社の内勤社員が、顧客満足度向上のために行っているものである。

4. 選択・集中、多角化

(1) 選択・集中

創業当初より人体用の医薬品を製造していたが、1948 年に福島県の畜産課から馬用の薬の製造を依頼されたことで動物用医薬品の製造を開始した。その後、人体用医薬品の製

造を中止し、動物用医薬品に集中することとなった。

1961 年に創業者がアメリカを視察した際、日本の畜産を発展させなければ動物薬は発展しないと感じたことを契機として、以降、日本の畜産の発展を当社の理念として掲げている。

大手医薬品メーカーも、以前は動物薬部門を持っていたが、人体用と比較して動物用は市場規模が小さいため、多くの企業は動物薬部門を手放してきた。

（２）多角化

当社は 10 数年前から、現会長が主導してバイオ製剤の開発に力を入れるようになった。最近では、人体用の医薬品をも製造可能なバイオ工場を建設するに至った。

畜産分野では、伝染病などが流行った際は動物を殺処分してしまうため、高機能で高価な薬はあまり売れない。一方で、ペットについては近年の家族化により、高価な薬も売れ始めている。当社では今後、高度医療系の新薬を開発していきたいと考えている。

5. 技術・商品開発

当社では継続的な研究開発を行っており、全社員の約 1 割にあたる 60 名ほどが研究開発に従事している。研究開発はメーカーの基本であり、独自性を出すために必須であると考えている。

研究開発において他社に遅れをとらないようにするためには、顕在的な顧客ニーズよりも、潜在的なニーズを汲み取ることが重要となる。有効な治療法が確立されておらず医薬品などの開発が進んでいない「アンメット・メディカル・ニーズ」を拾い上げるため、研究開発に携わる社員も実際に現場に行き、顧客となる獣医師等と接点を持つようにしている。

6. 海外展開

当社は 2001 年に中国天津に工場を、2005 年に北京事業所を設立し、現在、中国、韓国、タイなどで販売を行っている。

中国では日本の約 10 倍の乳牛が飼養されており、1 万頭以上を飼養する超大規模経営（日本では 300 頭以上が大型農場）が酪農産業を牽引しているため、日本とは違った現地独自のニーズがある。地域ニーズに対応した製品開発が求められている。

中国進出によりコスト削減も実現できた。基本は現地雇用であるが、営業や製造の核となる社員は日本から派遣している。

海外展開にあたり、現地の市場調査を実施したが、最終的には経営者の決断で進出を決めた。主力の「鉍塩」の製造を天津工場に移管し、その後状況を見ながら北京に事業所を設立するなど、リスクも考慮しながら行った。

海外展開では、現地を視察すること、まず経験してみることが重要であると考えている。

特に中国展開において、代金回収と情報の見極めが課題となる。伝聞情報で実情を把握することは難しいため、他国よりも一層の現地視察が重要となる。

中国進出はほとんど独力で行った。このため現地に行き、種々の問題を解決しながら進めていった。海外展開の際、コンサルティング会社のサービスを利用して詳細な調査を行う方法もあるが、中国は成長スピードが速いため、調査結果を待っている情報は古くなってしまう。このため、自社で実際に現地を視察することが重要となる。

7. 外部企業・機関の活用

(1) 畜産関係者の技術向上の場「しゃくなげ会」

「しゃくなげ会」は、畜産関係者の技術向上の場として提言し、1969年に北海道しゃくなげ会が初めて設立された。現在では、36都道府県に11の地区しゃくなげ会が設立されている。獣医師をはじめとする畜産関係者と当社が連携し、畜産経営全般にわたる技術の向上を進めている。

通常の勉強会はメーカーが主催することが多いが、当会は各地の獣医師が主催しており、当社は主催者が決めたテーマに沿った講師の手配等を支援している。講演の中で一部、当社の学術部の社員が製品説明等を行っている。また、他のメーカーを講師として呼ぶこともある。

(2) 外部企業の活用

当社は現在、米国のメリアル社等の海外医薬品メーカーと技術提携を行っている。特にメリアル社とは、1996年の合弁会社設立以来、20年以上に渡り提携を続けている。

共同開発については、他企業・大学や専門機関と共同して行うことが多い。一方、独自開発にも力を入れている。このほか、日本の承認取得のため海外の提携メーカーの製品試験を行うことも多い。

サプライヤーはお客様価値を共同して高めるビジネスパートナーであるとの観点から、独占販売条件の交渉を経てアライアンスを結んでいる。国内最大の販売網や自前の研究開発・製造の実績を強みに持つことにより、新規サプライヤーからオファーを受けることも多い。

8. 経営方針の浸透

当社は経営品質の向上を目指している。2012年に日本生産性本部創設の日本経営品質賞から経営革新推進賞を受賞した。同賞はセルフアセスメントを推奨しており、毎年セルフアセスメントを実施することで、自社の強み・弱み、改善点を把握することができる。

経営品質向上に向けて、各社員ができることから取り組んでいる。自社の強み・弱みを全社で共有することで、社員の意思統一が可能となり、より良い成果を上げることができると考えている。

当社で行っている成果発表会は、社員の意識合わせに寄与している。これは、各事業所内で好事例を選考し、事業所の代表者を全国で競わせるものである。優秀者には褒章も行っており、発表会は社員のモチベーション向上にも寄与している。

9. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

営業情報や顧客ニーズ、社員アイデアを共有する仕組みとして、「きくみみ」を運用している。これは、共有情報を各部門が参照することで、製品開発やサービス改善を目指すものである。「きくみみ」のほかにも、社内ノウハウや各部署からの発信事項等を共有するための仕組みを構築している。また、売上等の集計結果も日々更新され、参照できるようになっている。

10. 社員採用・教育

（1）教育

当社では、社員の専門性とモチベーションの向上及び顧客の信頼獲得を目的としてプロフェッショナル資格制度を設けている。これは、一定のスキルを持つ社員をプロフェッショナル社員として認定するもので、実際に社員のモチベーション向上に寄与している。また、資格保有者の営業業績は、非保有者と比較して明らかに高くなっている。これは、資格の有無が製品知識や顧客対応力に影響しているものと考えられる。

当社では、2001年の販売子会社統合時に、全社統一の教育体系を整備した。以降、継続的に階層別・部署別研修を行っている。2001年以前も、現在ほど体系的ではなかったが、研修制度を持っていた。

教育体系の整備に合わせて、社員が身につけるべきスキルの基準を策定・マトリックス化した。これにより、各社員が具体的な目標を持てるようになった。スキル基準を明確化することで、各社員が、いつまでに何ができなければならないのかといった目標を立てやすくなった。

営業系の評価基準は定量的なもので比較的容易に策定できるが、事務系の場合は定性的な評価項目を入れる必要があると考えている。

11. 事業継承

これまで2回の事業承継がなされたが、承継はスムーズに行われ、承継後の事業も順調に推移してきた。経営の方針については、お客様本位、独自能力の追及といった普遍的項目を持ちつつ、時代や環境に合わせて都度変更していくことになる。実際、かつての社は、「畜産界になくてはならない会社になろう。」であったが、現在はこれにペットを含め、「常に動物の価値を高め、社会の幸せに貢献」することを当社の使命としている。

未来工業株式会社

★当社は二次問屋との直接取引やノルマ制の廃止等を通じて営業マンが現場ニーズを収集しやすくする工夫を施し、全国から収集した現場ニーズを反映した新商品開発を継続的に行ってきた。裁量を与えて社員のモチベーションを高め、事務作業の無駄を省いて残業を徹底的に減らすなど、独特な社内文化により差別化を図りながら成長してきた。

1. 基本情報

企業名・代表者	未来工業株式会社	代表者	山田 雅裕
本社所在地	岐阜県安八郡輪之内町楡保 1695-1		
創業・設立	設立：1965 年 8 月		
資本金	7,067,869 千円		
従業員数	815 名		
主要事業	電気設備資材、給排水設備及びガス設備資材の製造・販売		
ウェブサイト	http://www.mirai.co.jp/		

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は、1965 年に岐阜県大垣市において劇団「未来座」出身者 2 人によって電設資材製作を目的として創業した。創業から 20 年間で急速に成長し、その後も法改正を機に電線管作成に乗り出して規模を拡大した。近年では、10%を超える経常利益率を継続的に達成している。

バブル崩壊を契機に業務の無駄を省くことで残業を極力しない方針を固めたほか、社員のモチベーションや自主性を最重要視する姿勢を徹底する独特の方針を取ってきた。

競合する大手企業が新商品開発を手控える中、当社は創業から現在に至るまで現場の顧客ニーズに基づく商品開発を行い、現在でも年間 500 種類もの新商品を発表している。

3. 強み・差別化の源泉

（1）「常に考える」

当社の強みは、「常に考える」という社是にあると考えており、社是を書いた看板を工場や会社の至る所に掛け、社員の目に常に入るように徹底している。

この「常に考える」を実践するツールとして、当社は一級から五級までの提案制度を設けている。この制度では社員から提案を積極的に引き出すために五級の提案で不採用でも参加賞として 500 円の報奨金を出しており、1990 年代半ばの熊本工場及び養老工場では、各工場内に年間の提案数で 200 件を突破する社員が出たこともある。このように報奨金が出る提案制度によって社員の意識（常に考える）を向上させながら社是を実践している。

提案内容は工場等における職場改善が主であり、内容にこだわらずとにかく提案（常に

考える) し続けることが大事だと考えている。

(2) 創業以来の差別化の精神

創業当時は手元資金が不足していたため、とにかく利益を出す必要があり、価格競争を避けるために他社とは違う工夫を商品に取り入れることで差別化を図った。例えば、天井裏にある電線の結合箇所を保護するジョイントボックスの製作では、通常よりも太い電線にも対応するため、従来型と比べ少し大きいサイズのジョイントボックスを「大中兼用型」として製作し、他社との差別化を図った。

このような差別化の企業方針は第一号商品から現在まで受け継がれており、当社商品の強みとなっている。

(3) 残業を減らす社内文化

高度経済成長期における当社は残業が多く、創業後しばらくは年中残業する会社であった。当社創業メンバーは劇団出身で業務後に稽古していたが、団員の残業増加で活動を継続できなくなった背景があり、当社を残業のない会社にしたいという意志を持っていた。

当社は「ゆとり」の中から、アイデアが出てくると考えている。自宅と会社の往復のみの生活になると、目の前にある仕事しか目に入らなくなり、世間の流れ等、仕事以外の様々なものが見えなくなる。残業を減らす社内文化は、そのような狭い視野では良いアイデアは浮かんでこないだろうとの考えから始まっており、決められた時間内に仕事をこなし、その後は各個人の自由に使っていただくという主旨である。このような考えを社内に浸透させたことで、自ずと時間外手当も減り、電気代や冷暖房費の削減へとつながっていった。

現在でも顧客の要望に応じてメーカーとしての供給責任を果たすためには残業することがある。例えば、当社は柔らかく曲がるチューブの電線管を得意としていたため、太陽光発電ブームの際は当社への注文も多かった。期間限定と見ていた太陽光ブームに乗り気ではなかったが、顧客からの要望を断ると後々の経営に影響するために受けざるを得ず、残業によって対応した。

4. 企業成長期

1965年の創業から1975年までの10年間は売上高ベースで200%成長、1975年から1985年までの10年間は120%成長であった。

太陽光発電バブルの時期には、当社の柔らかいチューブの電線管の技術を頼った顧客企業から発注を受ける中で業績を飛躍的に伸ばした。

かつて電線管に関する法改正に乗じて業績を拡大したことがあったが、最近では大きな法律改変はない。また自社内で技術・商品開発を行わないライバルメーカーが、特許が切れるとすぐに当社商品を模倣するほか、保護期間中も特許侵害にならない範囲で模倣する

など、開発費が掛からない分安く販売している。このため現状は当社が飛躍的に成長できる環境ではない。

5. 選択・集中、多角化

(1) 選択・集中

①事業

当社は主に電設資材と管工資材の2事業に集中しており、前者と後者で7:3の割合で行っている。管工資材事業に着手したのは1990年代初頭であるが、当初は給排水設備業界のスタイルに慣れず、先発メーカーでありながら業績をスムーズに伸ばせなかった。

②製品

3年以上注文がない場合を生産中止の目安としている。当社には現在2万点以上の商品があり、過去のヒット商品でも法律改変等で役目を終えた商品は削減してきた。

(2) 多角化

①事業

大規模なビルを建設する際には電気や水、空調等の設備関係が別々に発注されることもあり、当社はその設備関連事業を空調も含めて全て行っている。しかし空調業界には支配的な企業があり、当社の空調分野のシェアは低い。

床材事業も行っており高品質な商品を製作しているが、同業界ではそれほど高いグレードが求められないことが多く、シェアは高くない。1990年頃のOA材ブームに乗って、当社も後発で床材事業に参入したが、OA材バブルが弾け、最大で200社いた事業者が現在では20社前後にまで減少するほどに市場は縮小している。

シェアが低くても空調・床材事業を維持しているのは、当社に発注する顧客のためである。

②製品

当社では少しでも売れる商品は絞らずに温めておく方針である。

例えば、スライドボックス製作において、年間で200個程度しか売れない古いモデルの生産を継続しているが、これは注文する顧客にとことん使ってもらおうと考えているためである。上位モデルが発売されても昔からの商品を継続して使う顧客もいるため、注文がゼロにならない限りは生産を続けており、主力商品の生産のみに集中することはない。

また、リリース後すぐに売れなくても生産を中止するような方針は取っていない。リリースしてから3年間でほとんど売れなかった製品が使用者の口コミ等で広まって4、5年目でヒット商品になることもあるためである。

例えば、当社で開発したフラットタイプの電線カバーも、発売を開始した当初は価格の

高さから売れ行きが悪かったが、発売から数年後、従来の四角形のカバーと違って電線をスマートに隠せる商品としてデパート等からの注文が増え、ヒット商品となった。以降の30年で顧客のニーズに応えるほかにも、当社でニーズを予測しながら同形カバーの色や模様等の種類を増やし、マーブル模様や大理石カラーなど洗練された空間に適合する商品のラインナップを強みとしながら業績を伸ばしてきた。

当社は法改正を機に電線管の付属品製作から柔らかいチューブの電線管や硬いパイプの電線管の製作へと多角化したことがある。かつて日本では硬いパイプの電線管しかなかったが、当時ヨーロッパで既に普及していた柔らかいチューブの電線管が法改正により日本でも解禁された際に多角化へ踏み切り、売上を伸ばすことに成功した。その結果、2年間で社員を200人から400人へと倍増させた。

6. 技術・商品開発

商品開発は基本的に営業マンが現地で発見した顧客ニーズが基になっている。

かつての営業日誌の中身は形式的で不要な情報が多かったが、経営陣の判断で営業日誌の代わりに商品情報に特化した情報日誌を全国の営業マンに書かせるように変更した。現在では、現地の声を開発部がすぐに参照できるようなネットワークを構築している。

また、二次問屋との直接取引を行うことで、二次問屋に出入りする工事業者等から現場ニーズを吸い上げている。創業者によれば、一次問屋と二次問屋の区別をつけなかったのは当社が初であった。販売数減少の危惧からむしろ販売会社設立等で販売部門を切り離すことも多かったが、当初新参であった当社は一次問屋を通さない販売に踏み切ることができた。その結果、一次問屋に取られるマージンの分の利益を確保でき、加えて工事業者が立ち入る多くの二次問屋と接点を持つことで現場の情報を獲得することができた。

創業後間もない頃は、顧客企業の本社を回るだけで手一杯であったが、営業マンが増えるにつれ支店や営業所、さらには工事会社にまで出向くようになり、現場ニーズの獲得体制を増強してきた。

毎年春に行う得意先企業の展示即売会で、現在、毎年500種類前後の新商品を紹介しているが、かつては1,200種類もの新商品を紹介していた時期もある。企業によっては全営業所から社員を集め、体育館等を借りて大規模な展示即売会を行う場合もあり、当社に対しては新商品を発表することが当然に期待されている。このため継続的な新商品開発は当社の生命線となっている。

当社独特の営業方針として、営業活動にノルマを設定していないことが挙げられる。これも現場において商品の情報を収集するためのものである。ノルマを導入すると営業マンは量売ることに専念するため商品情報の収集が難しくなる。当社では社員に目標を決めさせるのみであり、達成できなかった場合にその理由を話し合うことはあるが、ペナルティ等はない。

ノルマのない当社の社員は1ヶ所の工事現場にとどまる時間も長く取れるため、例えば

現場で図面通りに作っても不具合が生じる場合などには、営業マンが営業所に電話確認するなどの対応が可能になる。また製品についてクレームが入った際も、現場に毎日顔を出すことで逆に感謝されるなど、ノルマを設けていないことが後々の人間関係や信頼関係の構築につながった。

他社においてノルマ制度を廃止するならば営業マン自身が変わる必要がある。営業マンが一つの現場で粘り強く信頼関係を築いて現場から頼りにされなければ、ノルマ制の廃止は無意味であると考えている。

7. 知財戦略

当社は新商品開発が強みであるため、特許や意匠の取得数が非常に多い。そのため、知財法務部に6名を配置し、社員からの特許出願依頼を捌いている。

昔契約していた弁理士が工業的な特許や意匠に不慣れであったため、他社に当社製品を完全に模倣された際に裁判で勝てず、その後弁理士を変えた経験がある。

保護期間の短い意匠については、製品をリリースする直前まで出願を待つ戦略を取ることもある。

8. 海外展開

海外展開に意欲を持っているが、現在は国内におけるシェア確保や新商品開発で手一杯の状況であり、具体的な海外進出計画は策定できていない。

かつて当社事業を韓国及び台湾で展開したいと希望を出した人に海外進出を任せた結果上手くいかなかった経験がある。今後海外展開する機会があれば、まず当社流の経営を現地に根付かせ、その後はトップに日本人を配置したままで徐々に現地の社員に仕事を任せる手順を踏みたいと考えている。

9. 外部企業・機関の活用

2000年代半ばに山形大学の工学部と当社及び当社のグループ会社である未来化成株式会社の3者で、当時ブームであったペットボトル再生材の開発を行ったことがある。

開発の契機は、企業誘致を狙う山形県が主催した産学官連携事業に関する説明会・懇親会に参加した際に、山形大学と偶然接点を持ったことである。山形大学はプラスチックをはじめとする高分子材料の開発を得意としており、東京工業大学から山形大学へ移ってきたプラスチックを専門とする教授と連携したことで、開発・製作には成功した。しかし、ペットボトル再生材ブームの中で中国に原材料を取られ、再生材製作の原価が上がったために事業化はできなかった。

当社は特許や意匠が多く、トラブルを避けるためにも他企業との共同開発には消極的である。まだ当社の知名度も広まっていない頃に大手ゼネコンから連携の誘いを受けた際も断ったことがある。

10. 経営方針の浸透

(1) 社内文化

①モチベーション重視

当社では社員のモチベーションを最重要視しており、そのためにも社員の自主性を尊重している。営業マンに値決め等の権限を持たせており、社員採用についてもトップは関与していない。このように現場社員が責任者としてモチベーションを高めながら自主性を発揮している。

自主性を培うため、原則として職場でのハウレンソウは禁止している。社員同士で報告し合うことは当然にあるが、ハウレンソウを決まりとして行わせると自分で思考する習慣がつかなくなると考えている。これに関連して、上司からの命令も禁止している。命令ではなく説得によって社員が自然とやる気を持ちながら業務に取り組めるよう工夫している。

当社の定年は70歳であり、60歳から70歳までは給料も一定である。また社員は定年退職する日を自由に選ぶことができる。これは、定年退職は一つのゴールであり、第二の人生のスタートは、自分で選ぶべきとの考えに基づいている。このような年功序列的な雇用制度や社員都合による退職制度等も社員のモチベーション維持に寄与していると考えている。

当社の社員は提案したことを全て行えるため、自分の力で作ったという誇りを持つことができ、モチベーション向上につながっている。

②無駄を省いて残業を減らす

無駄を省いて残業を減らすことを常に心掛けており、精査すれば不要な業務は必ず見つかると考えている。

2014年の秋に学習院大学の経済学部設立50周年記念行事で株式会社ワークスアプリケーションズの牧野社長等とともにパネルディスカッションに参加した際にも、事務作業における無駄な仕事や不要な資料作成を減らす重要性を議論した。

事務作業は知らず知らずの内に量が増えることがあり、統一的にチェックして作業量を減らす必要がある。神保電器でも社内受注で何枚もの資料や伝票を作成していたが、実際にそれほどの書類が必要だった訳ではない。過去必要だった資料が現在でも必要かどうかなどを精査し、不要な事務作業による残業を減らす意識を持つ必要がある。

社員が残業するようになると安心する役員がいるが、経営陣は社員の残業を悪と見なければならぬと考えている。実際に当社では社員の残業を減らすため、社員の改善提案等によってコスト・時間の削減を図っており、特に工場で顕著な成果が見られる。

事務作業も棚卸等で精査して無駄を省き残業時間を減らせると考えているが、事務改善提案を内部の社員が主導して行うことは難しい。今後の展開としては、第一線を退いた高齢の社員等に事務改善業務を任せるなど、外部の目線を取り入れることも重要である。

(2) 社内文化の浸透

社員からはメディアの記事で当社の情報を得て入社したとの声も聞かれるため、経営方針や社内文化を浸透させる必要性から社内報等で当社の正しい情報を周知しているが、実際に浸透させることは難しいと感じている。

11. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

既述の通り、一級から五級までの提案制度を設けており、提案内容は工場等における職場改善が主であるが、内容にこだわらずとにかく提案してもらうことを重視している。

12. 社員採用・教育

(1) 採用

中途入社の社員が多く、山形工場では採用した社員の10人中9人が中途入社だったこともある。かつての職場はスレート屋根の工場であったが、外観で判断する学生も多いため新卒社員の採用は難しかった。

創業後間もない頃は技術力が低く、金型図面製作の経験がある中途入社の社員には当社でも図面製作を頼むなど、前の会社で習得した技術を発揮してもらうことを期待していた。その後は小売業からの転職者や、商業高校・農業高校出身の学生も採用するなど、入社後すぐに戦力となる人材ばかりを常に採ってきた訳ではないが、入社前に習得した知識や技術を取り込む考えは現在にも受け継がれている。

最近では中途採用を続けながら学卒採用も増やしている。

当社の入社志望者はマスメディアの記事等を見て応募してくるため、当社の実態や要望を十分に理解していない応募者が非常に多い。かつて3交代制の工場勤務経験者を募集したところ、工場勤務経験があったのは応募者の1割であり、そこから3交代制経験の有無や住居が通勤圏内にあるかなどの基準で消去法的に対象者を限定したところ、ハローワークに求人を出して集まる人数と同程度にまで絞られたことがある。

マスメディアの取材には当社の印象が上がったというメリットがあるが、当社の実態・要望を理解しない入社志望者が増えて採用活動の作業量が増大したというデメリットもある。

(2) 教育

新卒採用を増やしている一方で研修プログラムがなく、監査法人の研修プログラム等の外部活用も行っているものの、社内研修制度の整備は現状の課題になっている。

バブル崩壊前は新人営業マンが顧客企業を営業訪問する中で可愛がられ、顧客に当社の新人社員を育ててもらったこともあった。

今後、社員研修プログラム策定のために外部コンサルティングの導入も検討しているが、

ハウレンソウなし・命令なしの企業文化を持つ当社では容易に効果が出ないと考えており、コンサルティング会社の選定等は時間をかけて慎重に行う予定である。

13. 事業承継

現社長は4代目にあたり、これまでに親族以外が社長を継ぐこともあったが、事業承継で特段の事前準備等を行ってこなかった。現在は今後の世代交代を見据えて後継者候補を検討している。

安田工業株式会社

★創業以来受け継がれてきたモノ作りにかける思いが社内文化として根付いており、不況期でも継続的に技術開発を続ける中で高精度な工作機械を製作してきた。景気の波に左右されやすい工作機械業界で顧客との長期的な関係を維持するため、産業機械分野への多角化も進めながら経営の安定化を図ってきた。また、早い時期から海外輸出を行い、現在も海外展開を加速させている。

1. 基本情報

企業名・代表者	安田工業株式会社 代表者 安田 拓人
本社所在地	岡山県浅口郡里庄町浜中 1160
創業・設立	創業：1929 年 5 月 設立：1939 年 5 月 10 日
資本金	40,500 千円
従業員数	300 名
主要事業	マシニングセンター及びジグボーラーの製造・販売、FMS 及び FMC の設計・販売
ウェブサイト	http://www.yasda.co.jp/index.htm/

2. 事業概要（沿革、製品・サービス）

当社は 1929 年にシリンダーボーリング加工で創業し、その後自動車エンジンの高寿命化に伴い工作機械産業へ参入した。以来、一貫して加工精度にこだわって先端的なモノ作りを行い、1966 年には日本初の横型マシニングセンター¹⁹を開発した。その後も景気の影響で売上に波が出る中で継続的に技術開発を続け、硬い金属や粘性の高い金属素材の加工技術等も蓄積してきた。

当社の工作機械はその精度が評価され、レーシングマシンや航空機のほか、医療機器の部品製作にも使われている。またミクロンレベルの精度にこだわる当社製品は海外でも認められており、現在は海外の営業拠点増設や人員増強等により成長する海外市場への自社製品の浸透を目指している。

3. 強み・差別化の源泉

当社は金属加工機械である工作機械を使用していたが、良いものを使うという創業者の気概もあり、世界でも有数の高性能な機械を輸入して手本にすることで、高精度な技術を蓄積してきた。当社の強みは、このような先代の強い思いが高精度を徹底する社内文化として現在まで受け継がれ、高精度の技術を蓄積してきた点にある。後述する「キサゲ」に

¹⁹ 主として回転工具を使用し、工具の自動交換機能を備え、工作物の取り付け替えなしに、多種類の加工を行う数値制御工作機械のこと。

見られる加工精度向上にかける思いや、生産拠点の集中による設計・製造現場の一体性、不況時でも継続してきた技術開発等によって、他社には容易に真似できない精度を実現している。

工作機械業界では高精度な機械ほど市場が小さくなる。当社は、生産設備の面から年間240台程度の機械しか製造できず、数や価格では他社に太刀打ちできないため、製品の精度の面で負けないように努め、高精度かつニッチな市場で顧客の要望に丁寧に応えながら存続を図ってきた。

当社は早くから輸出を行っているが、海外顧客ニーズに対応することで培った技術が後に日本メーカーの要望に応える際に役立つなど、国内ニーズの先取りも行ってきた。

4. 企業成長期

当社創業者が、当時としては最先端であった自動車のエンジンに興味を持ち、シリンダーの穴を空け直して綺麗な円にすることで摩耗したエンジンを再利用するシリンダーボーリングマシンの開発で成功した。

自動車エンジンの高寿命化に伴うシリンダーボーリングマシンへの需要減少に対応するため、当社の一代目と二代目は欧米視察を実施して新たな業態を検討し、工作機械業界に転じた。ビジネスの拡大や継続よりも、より良い品質の製品を作りたいという思いから高精度な工作機械製作に特化した。当社のような中小企業にとっては生産能力の観点から製品の量や価格での競争は難しく、ニッチな市場において質（精度）で勝負してきた。

先進的な技術をもつ欧米企業の工作機械を手本に技術蓄積を進め、当社は日本で初めて横型マシニングセンターを開発した。その後、世界的にも日本においても経済が発展・拡大する中で、顧客に求められる加工分野・技術を予測しながら開発・生産を進めた。

バブル崩壊後に売上が大きく落ち込んだ際、高精度の工作機械製作で培った技術を応用できることから産業機械分野に進出し、危機的な状況を乗り切った。その後も景気悪化リスクへの対応という観点から産業機械分野の業容を維持・拡大してきた。

5. 選択・集中、多角化

（1）多角化

①金型加工機分野への多角化

当社は先端的なモノ作りに関わるという理念に沿った分野へ多角化してきた。多角化にあたっては既存の技術を活かせることを重視してきた。

工作機械業界は景気の影響を受けやすく、売上が前年度の3分の1に落ちることさえある。当社もバブル崩壊の際に売るのがなくなってしまったが、当社の技術に対する姿勢をよく理解している顧客企業からアドバイスを受け、金型の切削加工機分野へと進出した。

当時の金型業界で硬い金型を切削加工するには、電気で金属を溶かして切り出す放電加工が主流であったが、切断面が粗くなるため後から断面を磨く必要があった。一方当社の

高精度な工作機械には剛性があり、金型を直接削る直彫りによる短期間での大量加工が可能であった。

この直彫りの技術は、金属を加工する刃物の進歩や CAD や CAM の設計システムの発展と相まって金型生産の拡大に寄与し、その後の携帯電話の普及に伴う金型需要増大の中で活躍した。この金型加工機分野への進出で売上の落ち込みを補い、当社はバブル崩壊後の経営危機を乗り切った。

②産業機械製作への多角化

当社はバブル崩壊をきっかけに産業機械製作に着手し、工作機械製作で培った精密な加工・組立の技術を応用することで 2000 年前後から事業を本格化させ、今では産業機械製作が売上の 15%ほどをコンスタントに占めている。さらに現在は液晶や半導体の製造装置の加工・組立も請け負っている。

産業機械製作は工作機械製作技術をベースに行っていたため、両部門間で人材を送り合うなどの相互応援が可能であり、売上の波を打ち消しあえた時期もあった。

工作機械メーカーは納品後も顧客との長期的な関係を築くことが大切であるため、会社が長期的に存続するための業務基盤が必要だと考えている。産業機械製作をこれまで続けてきたのは、業容が拡大すればよいという考えからではなく、山谷が激しい業界で経営を安定化させるため、多少の多角化の視点を持つ必要があるからである。そのような考えもあり現在も新規事業を発足したところである。

③顧客の要望に沿った多角化

当社は、テストカット等を通じて顧客の要望に丁寧に応えながら多様な製品を製作する中で、様々な製品・分野への多角化を行ってきた。その中には、結果的に当社の強みとなった分野もある。

④広い市場への多角化

工作機械業界では高精度な製品ほど市場が小さくなるが、当社は現在、海外顧客基盤の確立に向け、精度要求を抑えることにより広くなる市場で販売数を伸ばせる製品の開発を検討している。

6. 技術・商品開発

工作機械製作に参入した際、当社で使用していた米国のデブリーグ社の機械を参考にして高精度工作機械のエッセンスを学ぶなど技術習得に努め、高精度の機械製作に成功した。その時から現在まで一貫して高精度を追求している。

数値制御分野で先進的であった米国企業の工作機械を手本にして、他社に先駆けて 1966 年に日本で初めての横型マシニングセンターを開発した。その後もテストカット等を通じ

て顧客のニーズに応えながら差別化を図り、硬い金属や粘性の高い金属素材の加工にも意欲的に取り組み、技術の蓄積を進めてきた。

当社は生産拠点を岡山に集中させており、設計と製造現場が物理的に近いため、設計と製造がうまくかみ合い、一体的に開発・改良を行う中で技術を蓄積することができたと考えている。

精密な機械で工作機械を作ってもミクロンレベルでは誤差が生じてしまうため、当社では機械加工で生じたミクロンレベルの誤差を人の手によって修正する「キサゲ」の技術を蓄積してきた。人の手で作ること自体は目的ではなく、顧客の求める精度を実現するために必要で、かつ経済的合理性もあったため、「キサゲ」による手作業での調整を行っている。

「キサゲ」には現在 15 人が従事しており人材は充足しているほか、「キサゲ」に興味を持って入社する若者もいるなど年齢構成もバランスが取れているため、技術継承に不安はない。

機械の加工技術については、大学の先生を技術顧問とする講義や研究会への参加など外部リソースを活用し、複数の技術開発を継続して行っている。

当社は将来の事業を考慮して常に新しい技術開発に取り組み、機械の要素技術やチューニング等のソフト面の開発も行ってきた。顧客の高まる要求に対応し続けなければ将来の仕事が取れなくなってしまうと考えており、ニーズを予測しながら開発してきた。予測は外れることもあるが、売上が落ち込み資金的に厳しい時期にも開発を続けてきた。

7. 知財戦略

自社技術の防衛のために特許の出願をすることはあっても戦略的な特許取得は行っていない。機械的な技術は公表すれば誰でも模倣できてしまう上に、工作機械の内側に当社技術の模倣があっても外部からは分からないため、あえて出願・公表せずにブラックボックス化している。

ルーマニアをはじめ、主にヨーロッパ諸国のモノ作りに情熱を持っている会社に対して海外技術供与を複数回行ってきた。競合先への技術供与は避けたほか、これまでに技術供与後に供与先が当社と競合することもないままだった。これは、一貫して高精度な工作機械を製作する会社が世界でも少なく、供与先も別分野へ転向することが多かったため、当社レベルまで精度が高まらなかったためである。

8. 海外展開

当社はシリンダーボーリングマシンを製作していた頃から輸出を行っており、後に日本初の横型マシニングセンターを開発した際もこれを輸出した。1976 年には売上の 54% 以上を輸出が占めていたが、現在の輸出比率は約 40% である。輸出開始にあたっては日本の商社を活用し、現在でも国内商社との付き合いは続いている。

工作機械業界には国際競争にさらされているという認識が昔からあり、輸出戦略を練る企業は多くても輸出するか否かで悩む企業は少なかった。当社も工作機械加工に参入した当初から輸出を念頭に置いており、国内経済が成長し、国内需要が十分見込める時期から輸出を拡大させてきた。

当社は海外に生産拠点を持たず、海外販売は各国の代理店に依頼しているため、代理店の選択や管理が当社にとっての海外戦略である。当社製品は短期間に大量に売れるものではなく、国や時代によっては売れないこともあるため、現在でも代理店を変更することがある。

スウェーデンの会社が生産現場の自動化を計画していた際、当社はそのニーズに応える形で自動・無人での生産システム（FMS：Flexible Manufacturing System）を可能にする技術を蓄積した。人手を介さない生産現場では長期間にわたって不具合が生じない高精度の工作機械が必要なため、当社製品と FMS との相性は良かった。また、FMS 対応関連技術をスウェーデンの経験で蓄積したことで、1980 年代に国内メーカーが自動化に興味を示し始めた時期にも、当社は自信を持って対応することができた。

海外市場が今後伸びると考え、海外の販売拠点の増設や人員増強を計画しているが、拠点や人員を維持しながら海外顧客基盤を確立させるためには、製品の販売数を増やす必要がある。しかし当社製品は、顧客へ繰り返し説明してよく理解してもらった上でようやく一つ売れるようなものであるため、販売代理店にとっては扱いにくい。そのため、既に述べたように、精度要求を抑えた広い市場を狙う製品の開発・販売によって、まずは当社製品を海外市場に浸透させ、その後当社の元来の強みであるニッチで高精度な製品の顧客基盤を確立させることを考えている。

当社の機械は設備と人手が揃えば生産可能というものではないため、海外に生産拠点を設置するつもりはない。当社の機械は高精度にこだわる社内文化の中で開発されるものであるため、意思決定や製品開発を管理システムに則って行う組織とは異なり、外部移転は難しい。

9. 外部企業・機関の活用

目的のためには様々な手段を使うという方針から、当社は部品購入や産学連携等の外部活用を行っている。

（１）部品購入

当社で対応できない部品については、良いと判断したユニット等を外部から購入している。例えば当社の機械がミクロンレベルの誤差を修正したとして、その精度を実際に測るには高精度なスケールが必要になる。そのため、温度・湿度等の環境変化に対応できるスケールをドイツの会社に特注で製作してもらっている。

当社製品を購入してもらったメーカーから優先的に必要な部品を購入するという営業

戦略を取れば、そのメーカーがさらに当社製品を購入してくれる好循環を期待できる。しかし当社は、目的のためには一番良いものを使うことにこだわっており、何故その部品を購入したのかを説明できなければ社内の理解を得られないため、営業的には歯がゆくても部品購入は質を第一条件としている。

（２）産学連携

当社は大学や公的機関との共同研究を行っている。機械の精度と温度には密接な関係があり、過去に温調機メーカーや京都大学とともに製品開発を行ったことがある。しかし現在は大学と共同の製品開発はあまり行っておらず、産学連携は研究会への参加や博士課程の取得を通じた要素技術の研究開発が主である。

研究会では大学と複数の会社が集まり、他社と分担しながら行った実験の結果を持ち寄るなど、共同で要素技術の開発を行っている。

10. 経営方針の浸透

高精度を目指して当然という社内文化があり、良いと思ったものは取り敢えず試す雰囲気がある。経営方針が社内によく浸透しており、良いものを考え出してやろうという共通の認識が出来ている。

製品開発は経営層から現場社員までのあらゆるレベルで議論されており、盛り上がった議論があれば不定期に招集する開発会議で取り上げるというスタンスを取っている。このような意思決定方法は、企業規模が大きくなるにつれて難しくなり、従業員全員の顔・名前・経歴をどうにか記憶できる当社の現在の規模が上限であると考えている。

11. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

業務効率改善等のアイデアに対しては報奨金の制度を運用している。製品の性能向上に関するアイデアについては仕事の中で自然に出てくるものではあるが、これにも報奨金と表彰の制度を設けている。

12. 社員採用・教育

（１）採用

東京等の大都市圏では給与条件等から転職を考えることもあると思うが、本社所在地である岡山は落ち着いて仕事に取り組める地域環境にあるため、離職する社員はほとんどいない。

本社は通勤できる範囲に公立の工業高校が３校あり、同校からは人材の供給を長年受けてきたため、学校との信頼関係を築けている。そのため学校からの説明で当社業務をよく理解した学生を継続的に採用できている。また数年に一度、商業高校からの採用も行っている。

大卒以上の新卒採用については、苦勞しながらも一定数を確保できている。就職ポータルサイトの利用に加え、大学で学生にアピールする場を設けるなど、工夫しながら採用活動を行っている。

当社の業務は頭数を揃えればよいというものではなく、長期的に働いてもらうことが重要であるため、安定的に人材を確保できている点は強みとなっている。

今後拡大する海外市場において、顧客ニーズを汲み上げる仕組みを作る必要があり、海外販売拠点を増やす予定である。海外拠点での営業人員の確保について、これまでは工学部卒の学生を現場経験後に営業へ転向させてきたが、ここ数年は語学に堪能な文系学部卒の学生を採用して機械の勉強をさせるなどの対応も取っている。

(2) 教育

「キサゲ」の技術は、マニュアル等による教育ではなく現場で口伝によって継承しており、希望や適性を見極めて「キサゲ」へ配属する社員を決めている。

大卒の学生に対しては、現場配属でなくても半年間は作業員として各製造現場をローテーションで体験させるほか、座学も交えて機械製作の全体的な仕組みを教育している。

海外進出拡大に向け、当社では語学研修をほぼ毎日行っており、特に新入社員には業務の一環として課している。また、海外赴任等に際して英語が必要となった社員に対して、会社負担で英会話教室へ通わせることもある。

6. 受賞企業分析のまとめ

本節では、受賞企業の特徴を具体的に整理するため、アンケート調査とインタビュー調査の結果を取組ごとに確認する。

(1) 選択・集中、多角化

①アンケート調査

受賞企業は非受賞企業よりも、多角化を行ってきた企業の割合が 16.8 ポイント高い。選択・集中及び多角化を決定する際の検討事項では、受賞企業で「市場の確認」を挙げる企業の割合が高く（差：7.7 ポイント）、非受賞企業で「自社の強み・弱みの分析」が多く挙げられている（差：6.7 ポイント）。

②インタビュー調査

(a) 既存事業の周辺分野へ多角化を行い「飛び石」による展開はしない

インダは、「新しい市場に新しい技術で展開することはリスクが高い。特に新しい市場はニーズを正確に捉えることが難しく、良い技術があってもうまく活かせるか不確実である」として、他社との技術提携等により製品ラインナップを広げることで、あくまでも既存顧客の市場に対して横に展開してきた。また、スギノマシンも、「当社が持つ5つの超技術から大きく逸脱した多角化はせず、新しい分野への参入の際は、当社の技術のいずれかを活かせることを参入の条件」とし、ピジョンも「市場が大きい分野へ参入するという考えではなく、周辺分野の中でニーズが充足されていない市場や、充足されていても当社の強みを発揮できる市場に参入する方針を取ってきた。リスクの大きな新規参入は避けるなど、リスク管理を行いつつ損失を最小限に留めながら多角化してきた」としている。安田工業も同様に既存の技術を活かせる分野への多角化を行ってきた。東振精機は、主力製品の製造用の加工機械を開発し、製品品質の向上とともに加工機械の外販により売上を立ててきたが、これは製品の製造と加工機械の外販による相互のシナジー効果を考慮したものであった。

(b) 事業・製品の多角化により、リスクを分散させる

会社規模を大きくすることよりも、リスク分散を狙って事業を多角化してきた企業が見られた。安田工業は主力である工作機械に加え、産業用機械の製作を始めたが、同事業を現在まで継続させているのは「業容を拡大すればよいという考えからではなく、山谷が激しい業界で多角化の視点を持つ必要があるため」としている。また、高砂電気工業も、これまで事業を多角化してきたのは「規模を拡大するためではなくリスクを分散させるため」とし、同社は今後もリスク分散を目的として、事業部制導入や分社化を進めていく方針としている。

取扱う製品についても、売上が少ない製品をすぐに撤廃するのではなく、温めておく方針を取る企業が見られた。高砂電気工業は、「良いと思った（セレンディピティ（ひらめ

き)を感じた)ものは温めておく方針」としており、実際に取扱いを始めてから数年が経過した時点で大口の注文が入った製品もあるという。また、未来工業も、「少しでも売れる商品は絞らずに温めておく方針」としている。

(c) しっかりと分析した上で選択と集中を決定

自社の持つ強みや外部環境を考慮した上で、集中する事業・製品を決定している企業が見られた。東振精機は、自社が立地する地域の特徴や、類似製品による既存ビジネスモデルを分析・検討して、現在のベアリング用ローラー製作を開始した。同社は現在まで、大手メーカーが手を出しにくいロットが小さいものや、高い精度が要求されるもの、納期が短いものに集中している。高砂電気工業は、創業時は様々な製品を手掛けていたものの、大企業が手を出しにくいニッチな市場で、かつ高度な技術が必要であるため成長性が見込めると判断し、分析器用の電磁弁（バルブ）に特化した。

(d) トレンドを見極め、資源配分の見直しを実施。縮小・撤退を判断

エスペックは、顧客企業の製品開発トレンドを見極め、研究開発資源の配分の見直しを常に行い、事業規模の縮小・撤退を判断している。未来工業は、前述のとおり少量でも注文がある商品は存続させるが、3年以上注文のない商品は生産を中止することとしている。また、過去のヒット商品であっても、法改正などで役目を終えた商品は消滅させてきた。

(2) 技術・商品開発

①アンケート調査

受賞企業は非受賞企業よりも、「継続的な技術・商品開発を行っている」企業の割合が高い(差:21.6 ポイント)。また、継続的な技術・商品開発が、他社との差別化及び自社業績に寄与していると考える企業も、受賞企業の方がそれぞれ 18.8 ポイント、14.7 ポイント高い。このことから、受賞企業は非受賞企業よりも、継続的な技術・商品開発により他社との差別化を図り、成長を実現してきた可能性が高い。

②インタビュー調査

(a) 継続的な技術・商品開発により、他社との差別化・強みの強化を実現

継続的な技術・商品開発により他社との差別化を実現してきた企業が多く見られた。動物用医薬品を手掛ける日本全薬工業は、国内の同業他社が新薬の研究を行っていない中、「継続的に新薬の研究を行ってきており、これが他社との差別化につながっている。研究開発はメーカーの基本であり、独自性を出すために必須の取組である」としている。未来工業は、「現在は年間 500 種類前後の新商品を開発している。かつては年間 1,200 種を開発したこともある。顧客は当社の新商品を常に期待しており、継続的な新商品開発が当社の生命線になっている」とし、ピジョンも、「創業から現在までの継続的な研究開発・商品開発が当社の差別化要因であり成長の源泉である」としている。また、研究においては現場の観察を重視しており、「観察の期間や深さにおいて、当社ほど徹底している会社

はない」としている。また、スギノマシンは、「新規開発部門において、5～10年後のビジネスを想定して、各部員がテーマを持って新商品・新技術の開発を行っている。継続的な技術・商品開発が、当社の成長及び他社との差別化に寄与している」とし、常に新商品開発を行える体制を構築し、継続的な開発による効果を実感している。

東振精機は、「製品の品質を高めることが、納期やコストの削減に効果的であるため、製造用の加工機械自体も自社グループで継続的に研究・開発することで、製品の品質を高めてきた」とし、継続的な研究・開発によりグループとして強みを伸ばしてきた。エスベック及び安田工業も、常に新しい技術・商品開発に取り組み、高まる顧客ニーズに応じてきた。オギハラは、扱う製品の性質上、技術が個人に蓄積されるため、自社成長のために技術開発を継続し、業績向上及び他社との差別化を実現してきた。中山鉄工所は、興味深いと感じた分野に積極的に取り組む方針を取り、好奇心を持って継続的に技術開発を進めてきた。

(b) 顧客ニーズに応える形で取扱製品を増やし、技術を蓄積

顧客のニーズに合わせて製品を多角化し、それにより自社に技術を蓄積してきた企業が見られた。インダは、食料品等の製造ラインにおける計量装置からスタートし、計量・包装・検査の一体型製品を求める顧客の要望に応えるため、周辺装置の開発に取り組んだ。開発にあたり、同社は技術難度に応じて、社内育成や技術提携、M&A等の対応を適切に選択し、社内に技術を蓄積してきた。現在では「生産ラインのトータルソリューションを提案できること」を強みとしている。また、高砂電気工業は、顧客の注文に合わせて1つから製品を作り込み、改良を続ける中で技術を蓄積してきた。「蓄積してきた引出しの多さが当社の強みである」とし、アイデアにより技術を組み合わせる新たな製品を生み出している。スギノマシンも、「各事業本部に応用開発部門を置いて、直近～3年後の顧客ニーズを想定した新商品または改良商品の開発・設計を行いながら、長期的な研究開発を行う部門とともに、自社の技術を蓄積」してきた。このほか、安田工業は、「テストカット等を通じて顧客の要望に丁寧に応えながら多様な製品を製作する中で、様々な製品・分野への多角化を行ってきた」としている。

(c) 技術・商品開発では外部を活用せず、独自に行う

内部育成のほか外部との提携等により技術を蓄積してきた企業がある一方、技術・商品開発はあくまでも自社内で行い、技術を蓄積してきた企業が見られた。スギノマシンは、「大学との共同研究はあるものの、部品等は自前主義としており、同業他企業との提携はあまりない」とし、日本全薬工業や東振精機も、外部企業・機関の活用は限定的であり、独自開発の割合が高い。オギハラも、「独力での経営を基本としており、完成車メーカーと金型の技術交流を行うことはあったが、基本的に自社のみで技術開発を行い、販路開拓も単独で行ってきた」としている。

（３）知的財産に関する取組

①アンケート調査

受賞企業は非受賞企業よりも、知的財産に関する計画を策定している企業の割合が 25.4 ポイント高い。策定の効果として、受賞企業では「他社への特許侵害の防止」を挙げる企業の割合が非受賞企業よりも 14.9 ポイント高い。一方、非受賞企業では「クロスライセンスによる優位性確保」を挙げる企業の割合が高い（差：19.3 ポイント）。受賞企業は知財計画を策定し、他社の特許侵害を防ぐことで事業を滞らせることなく進めてきた可能性がある。

②インタビュー調査

（a）知財に取り組む体制を構築し、特許出願等を見極め

知財に取り組む体制を早くから自社内に構築してきた企業が見られた。エスベックは、1990 年頃より弁理士レベルの顧問を迎え入れ、知財に取り組む体制（当社としての特許の考え方や仕組み）を整備してきた。「必要なものについては出願し、クローズすべきものについてはノウハウにするという形でしっかりと審査する体制」を構築している。また同社は、「今後のグローバル展開や企業としての成長を考えるうえで、特許に限らず、意匠なども含めた知財戦略は重要である」と考えている。スギノマシンも、技術創造型企業として、知財戦略が必須であるとの創業者の考えのもと、創業以来、積極的に特許を取得してきた。現在は社内弁理士も置いている。同社は知財への取組の重要性について、「技術を有する中小企業にとって、知財戦略は最後の武器・砦であり、関連する取組は成長に不可欠である」としている。未来工業は、「当社は新商品開発が強みであるため、特許や意匠の取得数が非常に多い。そのため、知財法務部に 6 名を配置し、社員からの特許出願依頼を捌いている」としている。ピジョンも「当社には昔から知的財産担当の部署を設けており、知財戦略に積極的に取り組んできた。当社の主要な市場である中国では当社製品の偽物が非常に多く、訴えるべき事案には訴えるなど筋を通した対応を取る」ようにしている。オギハラは、「創業家時代は特許取得を重視していたが、現在は、容易に模倣できない金型技術の特許で保護する可能性は低い」と考えている。

（b）製品の性質に応じて出願を判断

自社の手掛ける製品の性質に応じて、特許出願を行うかどうかを判断している企業が見られた。安田工業は、「機械的な技術は公表すれば誰でも模倣できてしまう上に、工作機械の内側に当社技術の模倣があっても外部からは分からないため、あえて出願・公表せずにブラックボックス化している」とし、東振精機も、「ローラーの製造技術についての特許を取得して内容が公開されれば、他社が模倣する可能性がある。しかし、製造技術を模倣されても、当社ではそれを把握することができないため、製造技術についてはブラックボックス化することにしている」としている。両者とも、模倣が判明しにくい技術についてはノウハウとする方針としている。

土谷特殊農機具製作所は、「先代社長の頃より、自社開発で造れるものについては特許

（実用新案）を取得し、造れないものについては特許を取る必要はないという方針としている」とし、出願を必要最小限に留めている。

（４）海外展開・国内特化

①アンケート調査

受賞企業は非受賞企業よりも海外進出を行っている企業の割合が 37.1 ポイント高い。海外進出の目的として、受賞企業では「売上確保」（差：14.5 ポイント）が多く、非受賞企業では「コスト削減」（差：18.8 ポイント）、「親会社や納品先の意向」（差：13.6 ポイント）が多い。第２章では、売上高増減率が高い企業で「売上確保」、低い企業で「コスト削減」を挙げる企業の割合が高いことを確認しており、この点において受賞企業は売上高増減率が高い企業と同様の傾向を示している。

国内に特化している理由については、受賞企業の方が非受賞企業よりも「国内で十分な売上を確保できている」との回答割合が 12.9 ポイント高い。

海外展開・国内特化を決定する際の検討事項では、受賞企業において「市場環境調査」、「現地調査」を挙げる企業の割合が高く、非受賞企業との差はそれぞれ 22.2 ポイント、17.8 ポイントとなっている。検討の実施状況についても、受賞企業の方が非受賞企業よりも「自社で主体的に検討を行った」企業の割合が 27.7 ポイント高い。

受賞企業は海外展開や国内特化を決める際、自主的に市場環境や現地の調査を実施し、実態に基づいた事業判断を行ってきた可能性がある。また、受賞企業は国内で十分な売上を確保できている、戦略的に国内特化していると考えられる。

②インタビュー調査

（a）リスクを考慮して、小規模で海外展開

初めから大規模に海外展開を行うのではなく、小規模に展開し、状況を見ながら徐々に海外事業を拡大させてきた企業が見られた。日本全薬工業は、まず主力製品の製造の半分を天津に移し、その後状況を見ながら北京に事務所を設立するなど、リスクを考慮しながら海外展開を進めた。また、高砂電気工業も、当初の中国展開は製造のみを目的としたものであったが、数年後に現地での販売を目的として、中国蘇州に現地法人を設立した。この現地法人についてもリスクを考慮して小規模で進出した。その後、同社の中国事業は、政府の政策などの外部要因も影響し、大きく売上を伸ばすことに成功している。

（b）海外展開前に外部企業を活用し市場調査等を実施

海外展開にあたり、外部を活用するなどして事前調査を入念に行った企業が見られた。オギハラは、「独自進出では現地の生産工場の稼働率を上げられないリスクが伴うが、このリスクを最小限に留めるため、海外進出前に相当のリサーチを行った。事前リサーチでは、商社の協力を得たほか、国内完成車メーカーや金融機関から人材派遣を受けて進出の検討を実施した」とし、エスベックも、「海外展開に際しては、JETRO や外部コンサルティング会社、金融機関等を活用して市場調査を行った」としている。

(c) 他社との合併企業を設立

自社単独で海外展開を行うのではなく、他社と合併会社を設立した例も見られた。東振精機は、顧客であるベアリングメーカーと中国に合併企業を設立しており、「初の海外展開であったが、海外展開実績を持つ企業と合併とすることで、展開のノウハウを蓄積することができた。次回は独力で展開できると考えている」としている。

(d) コスト削減よりも現地での売上確保を目的として海外展開

中国等への進出は、生産コストを下げる目的で行われることも多いが、事例企業においては、現地での売上確保を目的として海外展開を行った企業が見られた。日本全薬工業は、「日本の十数倍も規模が大きい中国の畜産市場を取り込みたい」と考えて進出した。ピジョンも、「当社が中国へ進出を開始した 2002 年頃の日本企業は、中国に安い労働力を求めた工場設置等が主流であったが、当社はその時点から中国をマーケットと捉えて進出した」としている。

(5) 外部企業・機関の活用

①アンケート調査

受賞企業は非受賞企業よりも外部企業・機関を「常に活用している」企業の割合が 10.7 ポイント高い。活用している企業・機関について、受賞企業で多かった回答は、「大学・専門学校」（差：13.5 ポイント）及び「異なる業界の事業者」（差：12.4 ポイント）であり、非受賞企業では「同業他社」（差：9.7 ポイント）が多く挙げられた。

活用内容では、受賞企業において「製品・サービス開発」（差：12.1 ポイント）、「技術開発」（差：7.7 ポイント）が多く挙げられており、活用の成果では、非受賞企業で「コスト削減」（差：14.3 ポイント）との回答が多い。

このことから、受賞企業は非受賞企業よりも、継続的に外部企業・機関を活用することで自社の経営資源を補完していると考えられる。また、非受賞企業が自社と同じ分野の外部企業の活用を行う一方、受賞企業は異業種との連携や産学連携等、幅広い外部活用を行っている可能性が高い。

②インタビュー調査

(a) 外部企業の活用

i. 外部を活用し、効率的に取扱製品を拡大

外部資源を活用して効率的に取扱製品を増やしてきた企業が見られた。中山鉄工所は、「自社で設備投資は必要最小限にし、外部からものやサービスを調達してアセンブリで事業を展開するという基本方針」を持っており、調達のための外部ネットワークは大手企業や海外企業との取引実績を積み重ねることで構築してきた。海外からも部品を購入し、低コスト化を図りながら事業を進めている。また、土谷特殊農機具製作所は、海外企業との技術提携や合併会社設立などを行っており、「海外企業の安くて良いものを組み合わせる」

ことで、酪農システムやバイオガスプラントを国内に普及させてきた。同社は、「開発や製造に金と時間がかかるものは、成功例として現存している製品を活用した方が効率が良い」としている。さらに、「海外企業との合弁企業を保有していることが、海外企業との取引時に信用獲得に寄与している」としている。このほか、高砂電気工業は同社のバルブと、他社の小型ポンプを集積したマニユホールドを開発し、製品の小型化ニーズに応えてきた。安田工業は、「当社で対応できない部品は、良いと判断したユニット等を外部から購入している」としている。

ii. 外部を活用し、自社の強みの部分に集中

外部資源を効果的に活用することで、自社が注力すべき事業に集中している企業が見られた。栗山米菓は、子会社統合の際に自社の経営資源を分析し、外注をはじめとする自社資源の配分最適化を図った。以前は子会社で行っていた通信販売事業を、現在は外部に委託し、本業である米菓の生産に土地や人員といった経営資源を重点的に投入できる体制とした。また、中山鉄工所も、基本的には強みである破碎技術を活かせる事業に集中し、それ以外の周辺事業は業務提携や輸出入などの外部活用により対応してきた。

iii. 外部企業との提携により、自社に技術を蓄積

外部企業との提携を行う中で、自社内に技術を蓄積してきた事例も見られた。中山鉄工所は、日本セメントとの業務提携を経て自社の技術を磨き、現在では大手メーカーから求められる水準の技術を確立した。また同社は、外部企業との提携により人脈形成にも結びつくと考えている。エスベックやイシダも、自社が持っていない技術をもつ企業や、大学等との共同研究により、技術を高め、蓄積してきた。赤ちゃん用品を手掛けるピジョンは、病院との共同開発を行うほか、病院との提携により、実際に自社製品が使用される環境を観察することで、商品の開発・改良に活かしている。

iv. 外部連携等により異分野事業に取り組み、視野を広げる

外部企業との提携により、異分野事業に取り組むことで視野を広げている企業が見られた。中山鉄工所は、「収益の柱にははならなくても、異分野の事業に取り組むことで視野が広がり、自社で対応できる範囲も浮き彫りになる。異分野事業が将来的には収益事業に貢献する可能性もある」とし、積極的に異分野事業に取り組んできた。また、高砂電気工業も、展示会等で興味のある製品を見つけた場合、それを扱う企業と提携するなどして製品を拡大することで、収益に直結しなくとも製品を温め続けてきた。

v. 外部を活用するにあたり、明確な目標を定めている

外部企業や機関を活用する際、明確な目標を定めている企業が見られた。栗山米菓とピジョンは、活用するにあたり、目的を明確にした上で目標を定めている。エスベックも、「外部活用の具体的な目標は定めにくい」とした上で、「活用する場合は目的に合わせてメリハリをつけることを念頭に置いている」としている。

(b) 産学連携

i. 大学や専門機関を自社製品の試験に活用し、学術的な裏付けや信頼を付加

大学や専門機関と提携することで、自社製品に学術的な裏付けを行っている企業が見られた。スギノマシンは、「近年では学術的な裏付けが必要とされるケースが増えてきているが、長期に渡るデータ取りなどで、大学等の協力を受けている」とし、東振精機も、「石川県工業試験場が保有する測定装置を利用し、製品の問題点等について相談に乗ってもらってきた。測定装置は高価であり、自社で準備することは難しい」としている。また、土谷特殊農機具製作所は、「現在開発を進めているアイスシェルターによる畜産物の熟成効果について、大学との共同研究により学術的な裏付けをとりたい」としている。

ii. 産学連携により自社技術を蓄積、事業化の実現

産学連携により、自社に技術を蓄積するとともに、事業化を実現した企業が見られた。中山鉄工所は、電気通信大学やインド工科大学、インドネシアのバンドン工科大学等との共同研究から、事業化に結びつけた。また、大学との研究結果を別の製品に活用した実績もある。安田工業は、機械の加工技術について、大学の先生を技術顧問とする講義や研究会への参加など外部リソースを活用し、複数の技術開発を継続して行い、技術を蓄積してきた。また、同社は、研究会への参加や博士の取得を通じた要素技術の研究開発を目的として現在も産学連携を継続している。

iii. 産学連携により、ニーズ情報と人的ネットワークを獲得

ニーズ情報の獲得や人脈形成を目的として産学連携を行う企業も見られた。スギノマシンは、「小規模だった頃から、新しい技術・ニーズ情報の獲得、人脈形成を目的として大学等と連携」してきており、高砂電気工業も、「将来的な装置側の部品ニーズ情報を獲得するため産学連携を行ってきた」としている。

(6) 経営方針の浸透

①アンケート調査

経営方針が社内に「浸透している」企業の割合は、受賞企業の方が非受賞企業よりも 19.4 ポイント高い。経営方針を浸透させるための取組について、「経営者による定期的な説明」を挙げる企業の割合は、受賞企業の方が非受賞企業よりも 10.8 ポイント高い。また、「部門長等による定期的な説明」や「資料等の配布」についても、受賞企業の方が非受賞企業よりも取組の割合が高い。一方で、非受賞企業では「特になし」との回答割合が高く、受賞企業を 9.3 ポイント上回っている。

このことから、受賞企業の方が非受賞企業よりも、経営方針浸透のための取組に積極的であり、実際に方針の社内浸透を実現できている可能性がある。

②インタビュー調査

(a) 経営方針を浸透させ、社員の足並み（ベクトル）を揃えることが事業の前提

自社の経営方針を浸透させる取組を行うことで、社員の足並みを揃え、スムーズな事業活動を継続してきた企業が見られた。栗山米菓は、現社長主導のもと、「倫理」と「フィロソフィー」と呼ばれる概念を社内に浸透させ、これらにより社員のベクトル合わせを行ってきた。日々実施している朝礼と勉強会（朝の会）においても、プライベートにおける工夫や良い出来事等を共有し合うことで社員の仕事に対する意識合わせや、生活上の不安等を取り除いている。また、経営方針の浸透がクオリティ・コントロール（QC）につながると考えており、社長自ら工場の勉強会に出席するなどして、経営方針の浸透や社員の意識合わせを図っている。同社は、「社員の意識が統一されていれば、何をやってもうまくいく」としている。ビジョンは、「研究員から営業マンまで理念を浸透させ、社員の意識を統一することが重要である」とし、近年では外国人の社員も増えてきていることもあり、自社理念を明確に定義して、広める工夫を行っている。中山鉄工所も、「ビジョンの共有は特に重要である」と考え、毎年の創業記念日に各部門の経営方針書を発表している。スギノマシンは、全社への方針浸透ではないが、若手への浸透を目的として、「社長と語る会（社長と若手社員による対話）」を実施している。同社は、「語る会は経営者が若手社員の意見を聞く良い機会にもなっている」としている。

(b) 表彰制度や成果発表会等で社員の意識を合わせる

社内表彰制度などを備え、社員の意識を合わせている企業が見られた。イシダは、企業理念を実践できている社員を社員投票により選定し、表彰する制度を備えている。同社は、「理念を噛み砕いた具体的な評価基準を示す」ことで、投票の際に社員が理念を理解しやすいよう工夫している。日本全薬工業は、各事業所の好事例を評価する成果発表会を実施することで、社員の意識合わせと、モチベーション向上を実現している。

(7) 社内体制・仕組み作り

①アンケート調査

(a) 事業規模に対する考え方

受賞企業は非受賞企業よりも事業規模の「拡大意向あり」と回答した企業の割合が 13.5 ポイント高い。受賞企業は非受賞企業と比較して規模拡大に積極的である傾向がある。

(b) 意思決定の方法

「複数の経営陣による」意思決定を行う企業の割合は、受賞企業の方が非受賞企業よりも 20.6 ポイント高い。一方、「経営者単独による」及び「内容により権限移譲を行い、現場での意思決定も可能にしている」企業の割合については、受賞企業・非受賞企業の間でほとんど差が見られない。受賞企業は複数の経営陣の多角的な視点を総合して、意思決定を行っている可能性が高い。

②インタビュー調査

(a) 権限移譲により、スピーディーに事業行動

権限移譲を実施している企業が見られた。オギハラは、「以前はオーナーがすべての意思決定を行っていたが、現在は権限表に従って現場でも判断できるよう権限を委譲・明確化」しており、この効果として、「意思決定の正確性やスピードの向上により、売上増加に寄与している」としている。栗山米菓は、京セラ株式会社名誉会長の稲盛和夫氏が提唱する「アメーバ経営」を導入し、「各アメーバに適切に権限を移譲することで、迅速な意思決定と創意工夫を実現」している。また同社は、この経営手法を導入したことにより、「メンバー全員が経営意識を持ち、各人の工夫努力が促される」といった効果を挙げている。

(b) 製造から販売まで自社で一貫することで、顧客ニーズを漏らさず獲得

製造から販売までを一気通貫で手掛けることで、顧客のニーズ情報を積極的に取得してきた企業が見られた。日本全薬工業は、卸業業者を通さないダイレクトコミュニケーションによりニーズ情報を多く拾い上げる体制を構築した。同社は、「顕在化しているニーズのみならず、潜在的なニーズ情報を獲得することが重要」とし、研究に携わる社員も現場に出向き、顧客である獣医師と接点を持つようにしている。スギノマシンも、同社の方針である「自ら考え、自ら造り、自ら販売・サービスする」に基づき、顧客ニーズはもちろん、商品導入後の反響を自社社員が確認することで、新たなニーズ情報獲得につなげている。未来工業は、直販体制ではないが、販売先を一次問屋ではなく、多くの設備事業者が出入りする二次問屋にすることで、より多くの顧客ニーズ情報を獲得している。また、この体制により、本来であれば一次問屋に支払うマージンも同社の利益にすることできた。

このほか、販売体制とは異なるが、ピジョンは現場(自社製品が使用されているところ)の観察を重視しており、それを分析することで顧客ニーズの獲得に努めている。

(c) ニーズ情報の社内共有を図るシステムの構築

営業社員等が取得した顧客のニーズ情報を社内で共有するシステムを構築し、商品やサービスの開発に活用している企業が見られた。日本全薬工業とエスベックは、営業情報を社内で共有し、この情報を開発部門が新製品や新サービスの開発のため活用している。未来工業でも、かつての営業日誌の代わりに、顧客訪問で得た情報を日誌として提出させるようにし、営業で得た現場の声を、開発部がすぐに参照できるようなネットワークを構築している。

(d) 柔軟な体制変更

時代や商品構成に合わせ、これまでに柔軟に社内体制を変更してきた企業が見られた。日本全薬工業は、営業体制を地域別から動物種別ごとに変更することで、各営業社員の専門性を向上させた。これにより、提案型からコンサルティング型の営業にシフトさせ、高度化しつつある顧客要望に応えられる体制を構築した。スギノマシンは、時代や商品構成

に合わせてこれまで何度も組織体制を見直してきた。「体制変更にあたっては、経営者の発案のほか、現場の声を反映した変更もあった」としている。

（８）社員提案事項（アイデア）の受け入れ

①アンケート調査

社員の提案事項（アイデア）を経営に受け入れる体制については、受賞企業・非受賞企業で大きな差は見られない。一方、受け入れの体制については、受賞企業で「社員の提案をアンケート等で受け付けている」が多く（差：14.0 ポイント）、非受賞企業で「社員に対するヒアリングを実施している」との回答が多い（差：9.3 ポイント）。また、非受賞企業と比較して受賞企業の回答割合が高かった効果は、「自社の技術・製品・サービスの強化」（差：24.5 ポイント）、「社員の技術・スキル向上」（差：8.7 ポイント）、「社員のモチベーション向上」（差：8.2 ポイント）である。

以上より、提案事項（アイデア）の受け入れ体制の有無は受賞企業・非受賞企業で大きな差は見られないが、受賞企業は提案制度を活用し、自社の技術・製品・サービスの強化のほか、社員のスキル・モチベーションを高めることで成長を実現してきた可能性がある。

②インタビュー調査

社員アイデアの公募制度を備え、アイデアを採用することで業務改善等に取り組んできた企業が見られた。未来工業は、社員提案に対して１級から５級までのランクを付け、それぞれに対して報奨金を与えており、「この制度により、業務効率化はもちろん、社員のモチベーションを向上させることができている」としている。安田工業も、業務効率改善や製品の性能向上に関するアイデアに対して、報奨金と表彰の制度を設けている。オギハラでも、原価低減に関する改善活動を中心に、品質管理や段取りの見直しに係る社員アイデアを受け入れ、業務の効率化を図っている。また、改善活動を担当する委員会を設置し、事務局機能を担わせている。このほか、優れたアイデアに対する表彰制度も備えている。中山鉄工所は、開発アイデアの公募のための社内ネットワークシステムを持ち、社員からのアイデア受け入れ体制を整備し、「社員からアイデア提案のハードルを下げることで、組織の活性化につながっていると考えている」としている。スギノマシンも社員がアイデアを提案できる制度を備えているが、同社は、「当制度を利用しなくともアイデアを提案できる環境・雰囲気醸成されている」としている。

ピジョンは、かつては社員アイデアを年に一回吸い上げる取組を行っていたが、現在は行っていない。しかし、「定期的な提案キャンペーンの形を取らずとも営業からの意見吸い上げによる商品改良等は常日頃の仕事の中で行われている」としている。栗山米菓もアイデアを受け入れる体制こそないが、「アイデアがあればその都度提案できるような組織風土がある。主力商品のネーミングも社員アイデアによるものである」としている。

(9) 社員採用・教育

①アンケート調査

社員を「定期的に採用している」企業の割合は、受賞企業の方が非受賞企業よりも 27.7 ポイント高いが、定期的に採用を行う理由については、受賞企業と非受賞企業で大きな差は見られない。社員採用の方法については、受賞企業で「大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施」、「自社 HP 上での募集」の回答割合が高く、非受賞企業をそれぞれ 23.2 ポイント、22.0 ポイント上回っている。また、非受賞企業では「従業員等からの紹介」との回答割合が受賞企業よりも 13.2 ポイント高い。このことから、受賞企業は非受賞企業よりも採用活動を工夫することで、定期的な採用を実現している可能性がある。

具体的な社員研修プログラムの有無では、受賞・非受賞企業間での差は見られない。社員研修プログラムの目的は、受賞企業で「自己啓発」、「職場改善」が多く挙がっており、非受賞企業よりもそれぞれ 18.0 ポイント、12.1 ポイント上回っている。このことから、研修プログラムの策定にあたり、受賞企業では技術修得に加えて、自己啓発や職場改善といった間接的な目標も重視している可能性がある。

②インタビュー調査

(a) 採用

i. 学校説明会等で積極的に自社をアピールして人材を確保

積極的に学校等での説明会を実施し、学生に対して自社をアピールする企業が見られた。安田工業では、採用活動にあたり大学で学生にアピールする場を設けている。スギノマシンも、学校説明会を実施しており、「特徴である技術力とグローバル展開をアピールしてきた」としている。東振精機は、新卒採用にあたり北陸 3 県に所在する大学の学校説明会に参加しているほか、県内の求職者向け合同説明会にも参加している。また、高砂電気工業は、採用のターゲットと定めた大学から学生を獲得するため、ターゲット大学で説明会の機会があればすぐに参加を表明している。

ii. 学校とコネクションを築き継続的に人材を確保

特定の工業高校や大学とコネクションを築き、継続的に人材を受け入れている企業が見られた。安田工業は、本社から通勤できる範囲に公立の工業高校が 3 校あり、同校出身の社員もいるため、学校からの説明により自社業務をよく理解した学生を継続的に確保できている。中山鉄工所でも、「毎年工業高校 3 校からの推薦をいただき適性試験、面接等により毎年 2～3 名を採用して」おり、学校側と信頼関係を築くことで自社業務を理解した優秀な人材を確保している。また、スギノマシンは、「大学との共同研究を行う中で、大学教授とのネットワークを構築し、学校推薦により優秀な人材を獲得できている」としている。高砂電気工業も、ターゲット大学の学生を獲得するため、ターゲット大学のキャリアセンターとのコネクション形成に努めている。同社は、「学生側は、OB の就職実績があれば就職しやすくなるため、1 名からでもターゲット校の採用実績を作ることが重要である」と考えている。

iii. インターンシップ等を通じて自社の魅力をアピール

インターンシップ等を通じて自社の認知度向上や魅力のアピールを狙う企業が見られた。エスベックでは、子会社のエスベックミットにおいて、積極的にインターンを受け入れている。オギハラでは、学生の採用戦略としてインターンシップや工場見学を積極的に受け入れており、「金型製造の魅力を伝えるため、就職ポータルサイトなどの利用はせず、現場を訪れて会社の姿を見てもらうことを重視」している。中山鉄工所でも、学生との共同研究やインターンシップ等を通じて学生との人脈の広がりを期待している。

(b) 教育

i. 社内資格制度を運用

社員教育にあたり、社内資格制度を設けている企業が見られた。エスベックや日本全薬工業では、一定レベルのスキルを有する社員に社内資格を与える制度を設けている。エスベックは、「重要な工程は特殊工程としてハードルを高くして、有資格者のみに作業させる」としている。日本全薬工業は、「プロフェッショナル資格保有者の営業業績は、非保有者と比較して明らかに高くなっている」としており、「資格の有無が製品知識や顧客対応力に影響しているほか、社員のモチベーション向上にも寄与している」と考えている。インダも、社内資格制度・技術認定制度を運用し、各部門の社員が身につけるべきスキルを「スキルマップ」により明示的に示している。スギノマシンや東振精機では、社員を段階別に評価し、各段階の社員が身に付けるべき技能の目標を設定するなど、社員一人ひとりのレベルアップを図っている。

ii. 研修等の外部利用

外部の公的資格の取得支援や外部研修の活用を行う企業が見られた。インダは、管理職としてのスキル向上及び人脈拡大を目的として、グロービス社による外部研修を利用しているほか、立命館大学や同志社大学の MBA コースに社員を派遣している。未来工業も、監査法人の研修プログラム等、外部研修を利用している。土谷特殊農機具製作所では、社員を外部の資格講座に参加させるなどの資格取得支援を行っている。同社は、「社員のレベルは資格で測れる」と考えており、月2万円までの資格手当を設けている。エスベックや中山鉄工所も、外部の資格取得を推奨しており、中山鉄工所では、資格取得で昇給させる制度を設けている。また、スギノマシンでは、通信教育や社外セミナーのほか、社員を講師として大学に派遣し、講演等を行っている。

iii. OJT による技術教育

主に技術の習得を目的として OJT による社員教育を行う企業が多く見られた。スギノマシンは、設計・営業等の部門を問わず、技術習得については主に OJT により教育を行っている。ほかにも、東振精機、安田工業、オギハラ、スギノマシン、栗山米菓は、技術習得にあたり OJT を実施している。また、ピジョンでは、研究開発について OJT を実施

しており、現場での研修を重視している。

iv. 語学研修の実施

海外進出を見据えた社員教育の一環として語学研修を行っている企業も見られた。安田工業では、語学研修をクラス分けしてほとんど毎日行っており、新入社員については仕事として必修としている。さらに同社は、「製品の海外納入等に際して英語が必要となった社員に対し、会社で費用を負担して英会話教室へ通わせることもある」としている。オギハラは、今年から英語や中国語の語学研修を実施しており、業務上必要になった言語の研修は都度追加される仕組みになっている。高砂電気工業も、近年は語学研修に力を入れており、これまでに 10 名以上を海外への語学研修に派遣してきた。また、1 日 4 時間の英会話レッスンを 10 日間役員 4 名に受けさせており、レッスン終了後は各人をすぐに海外へ派遣することとしている。

(10) 事業承継

①アンケート調査

事業承継が「計画的に行われた」企業の割合は、受賞企業の方が、非受賞企業よりも 13.2 ポイント高い。事業承継に向けた事前準備の内容について、受賞企業では「持ち株や資産譲渡への対策検討」（差：13.6 ポイント）が、非受賞企業では「組織の見直し」（差：16.0 ポイント）がそれぞれ多く挙げられている。また、計画的に事業承継を行ったことによる効果について、受賞企業では「経営方針などを明確にした事業の継続」及び「経営方針にブレのない事業の継続」を挙げる企業の割合が高く、非受賞企業をそれぞれ 15.1 ポイント、8.6 ポイント上回っている。一方、非受賞企業では「取引先からの信用の維持」を挙げる企業の割合が高く、受賞企業よりも 12.9 ポイント高くなっている。

このことから、受賞企業の方が非受賞企業よりも、事業承継のタイミングで持ち株や資産譲渡への対策をしっかりと行い、自社の経営方針を明確にして事業を継続させてきた可能性がある。

②インタビュー調査

計画的な事業承継を行ってこなかったものの、結果として経営方針がぶれたり、事業が滞ったりしたことはなかったとする企業が多く見られた。スギノマシンは、「創業者の息子 4 名がこれまで社長を歴任しており、創業者の薫陶を直接受けた世代が経営を行ってきたため、それぞれの事業承継時に経営方針がぶれたり、事業が滞ったりしたといったことはなかった」とし、栗山米菓も、「現社長は 1983 年に当社に入社後、1997 年の代表取締役社長就任まで専務等を歴任しており、社員の意識や課題を理解していたため、事業承継は計画的かつスムーズに行うことができた」としている。未来工業や日本全薬工業、高砂電気工業も、事業承継の際に特段の問題は発生しなかったとしている。

(11) 資金調達

①アンケート調査

金融機関からの借入の有無について、受賞・非受賞企業の間で大きな差は見られない。金融機関への自社の情報提供の状況では、受賞企業は「金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている」企業の割合が高く、非受賞企業を 18.5 ポイント上回っている。一方、非受賞企業では「金融機関から求められれば情報提供を行っている」の回答割合が、受賞企業よりも 20.9 ポイント高くなっている。また、金融機関への情報提供による効果において受賞企業の回答割合が高かったのは「自社の望む条件での資金調達」（差：6.8 ポイント）であり、非受賞企業は「必要なタイミングでの資金調達」（差：9.0 ポイント）で回答割合が高くなった。

以上より、受賞企業の方が非受賞企業よりも、金融機関に求められる前に積極的に情報提供を行うことで、自社の望む条件での資金調達を実現している可能性が高い。これにより、事業への継続的な投資が可能になり、成長してきたと考えられる。

②インタビュー調査

事例企業では、無借金経営を継続してきた企業が多いこともあり、資金調達における工夫を行っている企業は見られなかった。

第4章 企業成長のために有効と考えられる取組

ここまで、アンケート及びインタビュー調査から、成長企業が行ってきた取組について、その取組の内容を整理してきた。

本章では、整理の結果を踏まえ、今後中小企業が成長を実現するために有効と考えられる取組とそのポイントについて述べ、本調査研究を締めくくりたい。

1. 選択・集中、多角化

選択・集中、多角化を実施するにあたり、成長企業では、自社の強み・弱みの分析（事業の見極め）、資金繰りや資金調達先の確保、事業計画（戦略）の策定といった各種取組を行っていた割合が高い。十分な自社・事業の強みの分析と、選択・集中及び多角化実施後の自社のビジョンについて検討を行った上で、リスクを考慮した決定を下すことが重要であると考えられる。

（1）選択・集中

①事業

ある事業を選択し、集中する際には、自社の強み・弱みや市場をしっかりと分析することが肝要である。自社の主要技術を十分に活用し、他社の類似ビジネスの状況に加え、市場における技術優位性を確保できるか、その市場が大企業が立ち入らないニッチな市場であるかといった観点からも十分に検討を行い、事業の集中を決定することが肝要である。事例企業では、上記の検討に加え、自社の立地環境や業界の品質基準の改訂頻度等を加味して注力事業を選択した企業も見られた。

②製品

需要が落ち込んだ製品については、常に資源配分を見直し、必要であれば縮小・撤退の判断を下すことも重要である。過去の主力製品であっても、法改正等によってニーズが伴わないものもある。また、顧客企業のトレンドによっても需要の高い製品分野は変化する。こうした変化に合わせ、顧客企業のニーズのみならず、常に業界全体の動向を踏まえて、事業への資源配分の見直しを実施することが重要であると考えられる。

（2）多角化

①事業

事業の多角化は企業成長のために有効なひとつの選択肢であると考えられる。多角化にあたり、既存事業とのつながりを重視し、あくまでも自社が保有する知識や技術、ネットワークといった経営資源を活用できる分野へと手を広げることがポイントである。これは、全く新しい市場に対して新しい技術や製品で事業を展開しても、技術を十分に活かすことが難しい上、既存事業とのシナジー効果も発揮されにくいためである。事例企業の多くが、

自社の技術や既存の市場から大きく飛躍した多角化はせず、「飛び石」的な戦略は取ってこなかった。

また、単に売上増加を狙うのではなく、特定の分野の落ち込みを吸収するためのリスクヘッジ策として多角化を行うことも有効であると考えられる。

事業を多角化するにあたり、外部企業との提携などにより、自社に不足する経営資源を補いながら進めることもポイントとなる。

②製品

顧客のニーズに応じる形で自社製品を多角化することも企業成長に有効であると考えられる。製品を増やして売上増加させるためには、先にニーズ情報があり、これに自社技術で対応するマーケットインの考え方が重要である。その際の技術的な対応にあたっては、社内育成や外部活用など、技術難度に合わせた戦略が必要であろう。自社単独で対応できること、外部企業・機関との提携により対応できることなどを整理しておくことで、ニーズ情報に対して迅速に対応することが可能となる。こうして種々の顧客ニーズに対応可能な製品を増やすことで、顧客の満足度を高め、さらなるシェアの獲得を狙うことができる。また、経営者がセレンディピティ（ひらめき）を感じた製品については、売上がたたずとも温めておくことで、後に自社の収益の柱となる製品へと成長する可能性もある。財務基盤がしっかりとしていることが前提ではあるが、リスクを考慮しながら無理のない範囲で積極的に多角化して製品を温めておくことも、長期的な企業成長のために有効であると考えられる。

2. 技術・商品開発

売上高増減率が高い企業では、継続的な技術・商品開発により他社との差別化や自社業績を向上させてきた企業が多く見られた。事例企業においても、継続的な開発により他社との差別化を図り、自社に技術を蓄積してきた企業が多い。自社単独での技術開発により、自社の技術の引出しを地道に増やし、社内アイデアと組み合わせることで技術力を高めてきた企業がある一方、外部企業や機関を活用することで、効率的に技術を蓄積してきた企業も見られた。自社技術の性質や外部環境、タイミング等を考慮し、最適な方法で技術力を高めることが他社との差別化及び自社業績向上のポイントとなる。さらに、開発にあたり、実際に自社製品が使用されている現場を継続的に観察することは、新たな課題の発見につながるため有効であると考えられる。

また、異分野の企業と提携して技術開発を行うことも長期的な成長のために効果的であると考えられる。異分野に取り組むことで自社の視野を広げるとともに、異分野の技術が後の製品開発に活用できる可能性もあるためである。

3. 知的財産に関する取組

売上高増減率が特に低い企業では、特許を取得するだけの知財を有していない可能性もあり、知財に関する取組を行っている割合が低い。一方、事例企業では、ほとんどの企業で早い時期からしっかりとした取組体制を構築していた。技術を持つ中小企業にとって、知財への取組体制を整えることは自社技術を守ることにつながると考えられる。事例企業で行われていた具体的な体制として、知財を専任する担当者を配置し、弁理士等の専門家と連携する体制の構築が挙げられる。さらに、社内弁理士等を置くなど、知財体制のさらなる強化を図ってきた企業も見られた。知財に関する適切な管理体制を構築することで、自社技術・商品による特許等取得の要否の判断を、正確かつ迅速に行うことができるようになり、特許侵害のリスクを抑えつつ自社製品を強化することが可能になると考えられる。

4. 海外展開・国内特化

(1) 海外展開

売上高増減率が高い企業では、コスト削減よりも売上確保等の、より積極的な理由から海外展開を決定していた。事例企業でも、積極的な理由から海外展開を決めた企業が多く見られた。親会社や納品先の意向で海外展開を決定した企業では、自社での主体的な検討が不足していたために、展開後の成長が鈍化している可能性がある。

特に現地法人を設立するなど、本格的に海外展開を実施する場合は、現地の市場を入念に調査することが重要となる。実際に現地法人を立ち上げる段階では、まずは小規模で展開し、状況を見ながら段階的に事業規模を拡大することがポイントである。初めての海外展開や、知見の少ない地域への展開であれば、他企業と合弁会社を設立するなどして、外部のノウハウを活用することも有効である。

(2) 国内特化

売上高増減率が高い企業における国内特化の理由としては、既に国内での売上を十分確保できているためとするものが多く、戦略的に国内にとどまっている可能性が示唆された。介護・医療など、今後国内における需要が高まる分野もあり、あえて国内に特化することで、高い利益率確保を目指すことも企業成長のひとつの形であると考えられる。国内特化を決定する場合も、海外展開と同様に各種検討を十分に実施することが重要となるだろう。

5. 外部企業・機関の活用

売上高増減率が高い企業では、常に外部の企業・機関を活用している割合が高く、自社の経営資源を補うために継続的に外部を活用することが有効であると考えられる。

(1) 外部企業の活用

技術提携等による外部企業の継続的な活用は、前述のとおり効率的な製品拡大及び技術

の蓄積に効果があると考えられる。このほか、外部企業に事務委託等を行うことで、自社の強みの部分に資源を集中させることが可能となる。事例企業においても、かつては自社で手掛けていた通販事業を外部委託することで、主事業に集中している企業が見られた。また、異分野の企業と共同研究を行うことで視野を広げ、後の製品開発に活かしてきた企業も見られた。売上増加や他社との差別化を実現する上で、外部企業の継続的な活用がポイントとなると考えられる。

(2) 産学連携

大学や専門機関との連携も、自社の成長に有効であると考えられる。売上高増減率が高い企業では、専門性のある大学や公的機関を常に活用しているとの回答割合が高く、事例企業でも、産学連携が自社の成長に寄与しているとする企業が見られた。産学連携により、自社製品に学術的な裏付けを付与することや、製品の詳細な試験を行うことができるほか、大学との共同研究により、将来的なニーズ情報の掘り起こしや技術蓄積も見込め、製品改良や新技術・商品の開発に有効となる。また、産学連携により構築される研究者や他社社員との人的ネットワークは、長期的な企業成長につながると考えられる。

6. 経営方針の浸透

売上高増減率の高い企業では、自社の経営方針を経営者や部門長等から社員へ定期的に説明することで、社員のベクトル合わせに成功していた。一方、売上高増減率の低い企業では、経営方針の社内浸透が十分でない傾向が見られた。このことから、社員のベクトル合わせは企業成長の前提にあると考えられる。事例企業でも、積極的に社内理念やビジョンの共有を図り、各社員の方向性を揃えながら効率的な事業活動を継続してきた企業が存在しており、ベクトル合わせの工夫として、企業理念を実践できている社員の表彰や好事例の成果発表を行う企業が見られた。また、若手社員や外国人社員のために、経営者との対話や企業理念の明確化を行う企業も見られた。このような取組を通して、社員のベクトルを合わせることが、企業成長のための基礎づくりに有効であると考えられる。

7. 組織体制の見直し・仕組み作り

時代や商品構成等に合わせた適切な組織体制の変更が、売上・利益の増加をはじめとする企業成長に結び付く可能性がある。事例企業の中には、経営トップから現場への権限移譲を行うことで、意思決定の正確化・迅速化や売上増加をもたらしたとする企業や、社員に経営意識を持たせて創意工夫を促している企業が見られた。また、製造から販売までを一貫させ、現場の顧客ニーズを収集して新たな商品開発につなげる企業や、現場で収集したニーズを開発部門が参照できる社内情報共有システムを整備している企業も見られた。

以上のように、現場判断及びニーズ情報獲得・共有を重視した組織体制を構築し、常に体制の見直しを行っていくことが、企業成長に有効であると考えられる。

8. 社員提案事項（アイデア）の受け入れ

売上高増減率が高い企業では、積極的に社員の提案を受け入れる体制が構築されており、社員のモチベーションや技術の向上、作業効率の改善に有効であると考えられている。事例企業でも、業務改善のアイデアを募集する制度を持つ企業が多く見られた。一方、商品開発・改良に関するアイデアは、提案制度等がなくても業務の中で自然と提案される風土があるとする企業も見られた。また、提案に対する報奨金やアイデア公募のための社内ネットワーク構築等を行い、積極的に社員の提案を促している企業も見られた。このことから、社員にアイデアを提案させる制度や社内風土を持つことで、組織の活性化・作業の効率化が実現され、ひいては売上・利益の増加といった企業成長に寄与する可能性がある。

9. 社員採用・教育

（1）採用

事例企業では学校での説明会や学生インターンの受け入れによって自社の魅力を学校等にアピールしている企業が見られた。また、特定の大学や工業高校とコネクションを形成することで、継続的な人材確保を実現してきた企業も見られた。自社の成長に向けて適切に人材を獲得するため、特に新卒採用では学校や学生と積極的に接点を持つことが重要であると考えられる。

またアンケートでは、市場ニーズに迅速に応えるため、あえて事業規模の拡大を目指さない企業も存在していた。やみくもに採用を増やして規模を拡大するのではなく、戦略的に自社の規模をコントロールすることで、高利益の企業体質を継続できると考えられる。

（2）教育

自社の成長及び他社との差別化を実現するためには、効果的に社員の技術力を高める研修プログラムの整備が必要であると考えられる。事例企業では、外部研修や公的資格の取得支援、語学研修等、外部を活用して効率的に社員教育を行っている企業も見られた。さらに社内資格制度を設立・運用することで、社員が各段階に応じて身につけるべきスキルを明確化し、社員のスキル管理やモチベーション向上に役立てる企業が見られた。このように、外部を活用するなどして教育制度を拡充させると同時に、社内資格制度を構築して各社員が目標を立てやすい環境を整備することで、効果的な社員教育が可能となると考えられる。

参考文献一覧

- 経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」(2014 年)
- 経済産業省「知的資産経営ポータル」
＜http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html＞ (2016 年 10 月 24 日アクセス)
- 財務省「法人企業統計調査」
＜<http://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>＞ (2016 年 10 月 24 日アクセス)
- 総務省「経済センサス基礎調査 (事業所・企業統計調査)」
＜<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2014/index.htm>＞ (2016 年 10 月 24 日アクセス)
- 中小企業庁「2014 年 がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」(2014 年)
- 中小企業庁「2015 年 がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」(2015 年)
- 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社 2006 年度版」(2006 年)
- 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社 2007 年度版」(2007 年)
- 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社 2008 年度版」(2008 年)
- 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社 2009 年度版」(2009 年)
- 中小企業庁「中小企業白書」(2016 年)
- 中小企業庁「我が国の中小企業の実態」(2010 年)
- 東洋経済新報社「2016 年 3 集・夏号 会社四季報」(2016 年)
- 各企業「HP・会社概要など」

資料編

成長企業の取組に関するアンケート 調査票
(※問 49～54 はグッドカンパニー大賞受賞企業のみ対象)

成長企業の取組に関するアンケート 調査票

【 アンケート調査票ご記入上のお願い 】

1. ご回答は、貴社の代表者またはその他経営に携わる方をお願いいたします。
2. アンケートの回答は統計的に処理されるため、ご記入いただいた情報が個別に公表されることはございません。
3. 調査時点は、特に断りのない場合、2016 年 6 月 1 日時点といたします。
4. 各質問について、選択肢の数字に○（まる）をおつけいただくか、空欄に回答をご記入下さい。
5. ご記入いただいたアンケート調査票は、お手数ですが、このまま三つ折りにして同封の返信用封筒に入れ、**7 月 1 日（金）**までにご投函下さいますようお願いいたします。

はじめに貴社についてお伺いします。

問1. 貴社について可能な範囲で結構ですのでお答えください。

設立年	西暦 _____ 年		
業種（大分類） （最もあてはまるもの 1 つに○）	1. 建設業 2. 製造業 →業種（中分類）へ 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 4. 情報通信業 5. 運輸業・郵便業 6. 卸売・小売・飲食店業 7. 金融・保険業 8. 不動産業 9. サービス業 10. その他（ _____ ）		
※製造業のみ 業種（中分類） （最もあてはまるもの 1 つに○）	1. たばこ・飼料・食料品製造業 2. 繊維工業 3. 木材・木製品製造業（家具を含む） 4. パルプ・紙・紙加工品製造業 5. 出版・印刷・同関連産業 6. 化学工業 7. 石油製品・石炭製品製造業 8. プラスチック製品製造業 9. ゴム製品製造業 10. 窯業・土石製品製造業 11. 鉄鋼業 12. 非鉄金属製造業 13. 金属製品製造業 14. はん用・生産用・業務用機械器具製造業 15. 電子部品・デバイス・電子回路製造業 16. 電気機械器具製造業 17. 情報通信機械器具製造業 18. 輸送用機械器具製造業 19. その他の製造業		
従業員数 （パート・アルバイト含む）	_____（名）	資本金 （2016 年 6 月時点）	_____（百万円）

問2. 直近の売上高・利益額及び直近 3 年間ににおける売上高・利益額の平均的な年間増減率についてお答えください。

	売上高	営業利益	純利益
直近決算期の 売上高・利益額	_____（百万円）	_____（百万円）	_____（百万円）
直近 3 年間の 年間平均増減率 （最もあてはまるもの 1 つに○）	1. ～▲10%未満 2. ▲10%以上～▲5%未満 3. ▲5%以上～0%未満 4. 0%（横ばい） 5. 0%超～+5%未満 6. +5%以上～+10%未満 7. +10%以上～	1. ～▲10%未満 2. ▲10%以上～▲5%未満 3. ▲5%以上～0%未満 4. 0%（横ばい） 5. 0%超～+5%未満 6. +5%以上～+10%未満 7. +10%以上～	1. ～▲10%未満 2. ▲10%以上～▲5%未満 3. ▲5%以上～0%未満 4. 0%（横ばい） 5. 0%超～+5%未満 6. +5%以上～+10%未満 7. +10%以上～
直近の決算期	西暦 _____ 年 _____ 月期		

問3. 現在の貴社の成長段階をお答えください。（○はひとつだけ）

1. 創業期	2. 成長期	3. 成熟期	4. 衰退期
--------	--------	--------	--------

貴社事業の選択・集中、多角化についてお伺いします。

問4. これまで事業分野の選択・集中、多角化を行ったことがありますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. 選択・集中を行ったことがある
→問5へ | 2. 多角化を行ったことがある
→問5へ | 3. いずれも行ったことはない
→問6へ |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|

(以下の問5は、問4において1または2と答えた方にお聞きします)

問5. 選択・集中、多角化を行うにあたりどのような検討を行いましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|----------------|------------------|---------|
| 1. 自社の強み・弱みの分析 | 4. 市場動向の確認 | 7. 特になし |
| 2. 自社の経営資源の分析 | 5. 資金繰り・資金調達先の確認 | 8. その他 |
| 3. 競合他社の確認 | 6. 事業計画(事業戦略)の策定 | () |

貴社の技術開発・商品開発についてお伺いします。

問6. 景気や利益にかかわらず、継続的に技術開発を行っていますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1. 継続して技術開発・商品開発を行っている
→問7~8へ | 2. 必要に応じて技術開発・商品開発を行っている
→問7~9へ | 3. 特段の技術開発・商品開発は行っていない
→問9へ |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|

(以下の問7~問8は、問6において1または2と答えた方にお聞きします)

問7. 技術開発・商品開発が他社との差別化に寄与しているとお考えですか。(○はひとつだけ)

- | | | | |
|-----------|------------|--------------|----------|
| 1. 寄与している | 2. 寄与していない | 3. どちらともいえない | 4. わからない |
|-----------|------------|--------------|----------|

問8. 研究開発・商品開発が自社の業績に寄与しているとお考えですか。(○はひとつだけ)

- | | | | |
|-----------|------------|--------------|----------|
| 1. 寄与している | 2. 寄与していない | 3. どちらともいえない | 4. わからない |
|-----------|------------|--------------|----------|

(以下の問9は、問6において2または3と答えた方にお聞きします)

問9. 継続的な技術開発・商品開発を行わない理由は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. 技術開発・商品開発に充てる資金・人材が不足しているため | 3. 技術開発・商品開発を重視していないため |
| 2. 利益等に応じて開発投資を調整しているため | 4. 特になし |
| | 5. その他 () |

貴社の知的資産に関する取組についてお伺いします。

問10. 特許・商標・意匠といった知的財産(以下、知財)に関する計画を策定していますか。(○はひとつだけ)

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. 策定している →問11へ | 2. 策定していない →問12へ |
|-----------------|------------------|

(以下の問11は、問10において1と答えた方にお聞きします)

問11. 知財に関する取組の目的は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1. 特許取得による自社技術の保護 | 6. クロスライセンスにおける優位性確保 |
| 2. ライセンス料による収益の確保 | 7. 他社の関連技術の特許化防止 |
| 3. 他社の特許情報調査 | 8. 子会社やグループ会社での活用 |
| 4. 自社を中心とするデファクトスタンダードの確立 | 9. その他 |
| 5. 他社への特許侵害行為の防止 | () |

問12. 知的資産経営^(注)に取り組んでいますか。(○はひとつだけ)

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. 取り組んでいる →問13へ | 2. 取り組んでいない →問14へ |
|------------------|-------------------|

(注) 知的資産経営とは、企業固有の人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産を有効に活用し、収益につなげる経営を指します。

(経済産業省のホームページ http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html)

(以下の問 13 は、問 12 において 1 と答えた方にお聞きします)

問13. 知的資産経営の取組はどのような内容ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|--------------------------|----------------------------|------------|
| 1. 自社の一部項目に対する強み・弱みの洗い出し | 3. 強みの強化と弱みの克服に向けた対策の立案・実践 | 5. その他 () |
| 2. 自社の網羅的な強み・弱みの洗い出し | 4. 知的資産経営報告書の作成 | |

貴社の海外進出・国内特化の状況についてお伺いします。

問14. 貴社事業において海外進出(輸出含む)を行っていますか。(○はひとつだけ)

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. 海外に進出している →問 15 へ | 2. 国内に特化している →問 16 へ |
|----------------------|----------------------|

(以下の問 15 は、問 14 において 1 と答えた方にお聞きします)

問15. 海外進出の目的は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. 製造コストの引き下げ | 4. 優秀な人材の確保 |
| 2. 海外市場での売上確保 | 5. 特になし |
| 3. 親会社や納品先の意向 | 6. その他 () |

→問 17 へお進みください

(以下の問 16 は、問 14 において 2 と答えた方にお聞きします)

問16. 国内特化の理由は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1. 海外に自社製品のニーズがない | 6. 海外に進出する方法がわからない |
| 2. 海外での販路がない | 7. 国内で十分な売上を確保できている |
| 3. 海外展開のリスクをとる資金が不足している | 8. 国内経済の発展に寄与したい |
| 4. 海外展開のための初期投資資金が不足している | 9. 特になし |
| 5. 海外事業を担当する人材がいない | 10. その他 () |

問17. 海外進出または国内特化を決める際に検討・実施したことは何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------------|-------------|
| 1. 市場環境調査 | 6. 社会貢献性の有無 |
| 2. 現地調査 | 7. 協働企業の有無 |
| 3. 売上予測 | 8. 資金調達先の確保 |
| 4. 自社の強みや保有する経営資源の調査・分析 | 9. 特になし |
| 5. リスク要因の洗い出し | 10. その他 () |

問18. 海外進出または国内特化の検討状況はどのようなものでしたか。(○はひとつだけ)

- | | |
|---|------------|
| 1. 自社の経営資源、国内外の市場動向、海外の諸制度・状況について主体的に検討を行った | 3. その他 () |
| 2. 親会社や納品先の意向が主であり、自社での主体的な検討事項は限られていた | |

貴社の事業規模に関する考え方についてお伺いします。

問19. 今後、事業規模を拡大する意向がありますか。(○はひとつだけ)

- | | | | |
|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| 1. 拡大意向あり →問 21 へ | 2. 業績により拡大したい →問 21 へ | 3. 拡大意向なし →問 20 へ | 4. わからない →問 21 へ |
|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------|

(以下の問 20 は、問 19 において 3 と答えた方にお聞きします)

問20. 事業規模を拡大しない理由は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| 1. 製品・サービスの質を維持するため、現在の規模が適切である | 4. 自社の製品・サービスに対する需要がない |
| 2. 市場動向に迅速に対応した企業行動をとるため、現在の規模が適切である | 5. 規模拡大に必要な資金・人材が不足している |
| 3. 低コストによる高収益率が見込める | 6. 特になし |
| | 7. その他 () |

外部企業・機関の活用状況についてお伺いします。

問21. 自社の経営資源を補うため、外部の企業・機関を活用していますか。(○はひとつだけ)

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. 常に活用している
→問22へ | 2. 必要に応じて活用している
→問22へ | 3. ほとんど活用していない
→問22へ | 4. 活用したことはない
→問26へ |
|----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|

(以下の問22～問25は、問21において1～3と答えた方にお聞きします)

問22. どのような企業・団体を活用していますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|--------------|---------------|---------|
| 1. 同業他社 | 4. コンサルティング会社 | 7. 公的機関 |
| 2. 異なる業界の事業者 | 5. 商社 | 8. その他 |
| 3. 金融機関 | 6. 大学・専門学校 | () |

問23. 外部企業・機関の活用内容はどのようなものですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|--------------|---------------------|--------|
| 1. 技術開発 | 4. 内部事務委託 | 7. その他 |
| 2. 製品・サービス開発 | 5. 人材育成 | () |
| 3. 販売・販路開拓 | 6. マーケットや制度に関する情報収集 | |

問24. 外部企業・機関を活用するにあたり、明確な目標を定めていますか。(○はひとつだけ)

- | | | |
|----------|-----------|--------------|
| 1. 定めている | 2. 定めていない | 3. どちらともいえない |
|----------|-----------|--------------|

問25. 外部企業・機関の活用による成果としてどのようなものが挙げられますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | | |
|----------------|-------------|-------------|--------|
| 1. 売上や利益の増加・確保 | 3. 販路開拓 | 5. 社員スキルの向上 | 7. その他 |
| 2. コスト削減 | 4. 社内作業の効率化 | 6. わからない | () |

貴社の経営方針の社内浸透及び意思決定についてお伺いします。

問26. 自社の経営方針が社員に浸透しているとお考えですか。(○はひとつだけ)

- | | | |
|-----------|------------|--------------|
| 1. 浸透している | 2. 浸透していない | 3. どちらともいえない |
|-----------|------------|--------------|

問27. 自社の経営方針を社員に浸透させるために行っている取組は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|------------------|-----------|--------|
| 1. 経営者による定期的な説明 | 3. 資料等の配布 | 5. その他 |
| 2. 部門長等による定期的な説明 | 4. 特になし | () |

問28. 経営にあたり、どのような意思決定の方法をとっていますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|--------------|--------------------|--------|
| 1. 経営者単独による | 3. 内容により権限移譲を行い、現場 | 4. その他 |
| 2. 複数の経営陣による | での意思決定も可能にしている | () |

問29. 設立から現在に至るまでに、意思決定の方法を見直したことがありますか。(○はひとつだけ)

- | | | |
|--------------------|--------------------|----------------|
| 1. 見直したことがある →問30へ | 2. 見直したことはない →問32へ | 3. わからない →問32へ |
|--------------------|--------------------|----------------|

(以下の問30～問31は、問29において1と答えた方にお聞きします)

問30. 意思決定の方法をどのように見直しましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------|
| 1. 経営者単独から複数の経営陣による意思決定に変更した | 2. 経営者や経営陣から現場への権限移譲を行った | 3. その他 |
| | | () |

問31. 意思決定の方法を見直したことにより、どのような効果がありましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|-------------------------------|-----------------|----------------|
| 1. 意思決定の迅速化 | 3. 事業の多角化への対応 | 6. 特に効果は感じられない |
| 2. 現場の情報を反映しやすくなり、意思決定の正確性が向上 | 4. 海外事業への対応 | 7. その他 |
| | 5. 社員のモチベーション向上 | () |

問32. 意思決定の方法を変更した場合、組織体制も合わせて見直すことがありますか。(○はひとつだけ)

- | | | |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 見直すことがある | 2. 見直すことはない | 3. わからない |
|-------------|-------------|----------|

社員の提案事項（アイデア等）の受け入れ体制についてお伺いします。

問33. 社員の提案事項を受け入れる体制になっていますか。（○はひとつだけ）

- | | |
|------------------|-------------------|
| 1. なっている →問 34 へ | 2. なっていない →問 36 へ |
|------------------|-------------------|

（以下の問 34～問 35 は、問 33 において 1 と答えた方にお聞きします）

問34. 社員の提案事項を受け入れるための体制はどのようなものですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. 社員の提案をアンケート等で受け付けている | 4. 社員による自由な発想のもと、新事業の立ち上げを支援する制度を備えている |
| 2. 社員に対するヒアリングを実施している | 5. その他 () |
| 3. 社員が経営者に対して直接意見を述べる制度を備えている | |

問35. 社員の提案事項を受け入れたことによる効果はどのようなものですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | | |
|---------------------|-----------------|------------|
| 1. 売上や利益の増加・確保 | 4. 社員のモチベーション向上 | 7. その他 () |
| 2. 自社の技術・製品・サービスの強化 | 5. 社員の技術・スキル向上 | |
| 3. 作業効率の改善 | 6. 特になし | |

貴社の社員採用及び社員育成の方針についてお伺いします。

問36. 定期的に社員を採用していますか。（○はひとつだけ）

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 定期的に採用している →問 37 へ | 2. 定期的には採用していない →問 38 へ |
|-----------------------|-------------------------|

（以下の問 37 は、問 36 において 1 と答えた方にお聞きします）

問37. 定期的に採用を行っている理由は何ですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 事業規模拡大のため | 4. 雇用創出による社会貢献のため |
| 2. 社員の年齢構成を考慮して | 5. 特になし |
| 3. 人材が流動的な分野であるため | 6. その他 () |

→問 39 へお進みください

（以下の問 38 は、問 36 において 2 と答えた方にお聞きします）

問38. 定期的に採用を行っていない理由は何ですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | | |
|-----------------------------|----------------------------|------------|
| 1. 仕事量に対して、適切な社員数を確保しているため | 3. 継続的な採用活動に充てる体力が不足しているため | 5. 特になし |
| 2. 人材が不足した場合に新規採用を行う方針であるため | 4. 事業規模を拡大する意向がないため | 6. その他 () |

問39. 社員採用の方法はどのようなものですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|
| 1. 就職活動サービスの利用 | 3. 自社 HP 上での募集 | 6. 直接ヘッドハンティング |
| 2. 大学や高校、専門学校などにおける説明会の実施 | 4. 転職活動サービスの利用 | 7. その他 () |
| | 5. 従業員等からの紹介 | |

問40. 技術やノウハウの習得といった具体的な到達目標を定めた社員研修プログラムがありますか。（○はひとつだけ）

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. ある →問 41 へ | 2. ない →問 42 へ |
|---------------|---------------|

（以下の問 41 は、問 40 において 1 と答えた方にお聞きします）

問41. 研修プログラムの目標はどのようなものですか。（あてはまるものすべてに○）

- | | | |
|----------|---------|------------|
| 1. 技術力修得 | 3. 職場改善 | 5. その他 () |
| 2. 経営者養成 | 4. 自己啓発 | |

貴社の事業承継についてお伺いします。

問42. これまで、計画的に事業承継は行われましたか。(○はひとつだけ)

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1. 事前準備を行いながら計画的に行われた →問 43 へ | 2. 計画的には行われなかった →問 45 へ | 3. これまでに事業承継は行われていない →問 45 へ |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------|

(以下の問 43～問 44 は、問 42 において 1 と答えた方にお聞きします)

問43. 事業承継にあたり、どのような事前準備が行われましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|-----------|-------------------------|--------------------|
| 1. 後継者育成 | 4. スケジュール化による計画的な推進 | 6. 持ち株や資産譲渡等への対策検討 |
| 2. 補佐役の育成 | 5. 利害関係者や金融機関に対する事前の根回し | 7. その他 () |
| 3. 組織の見直し | | |

問44. 計画的に事業承継を進めることで、どのような効果がありましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. 経営方針等にブレのない事業の継続 | 5. 利害関係者や金融機関からのサポート等の継続 |
| 2. 経営方針などを明確にした事業の継続 | 6. 取引先からの信用の維持 |
| 3. 事業を停滞させることなく継続 | 7. 特になし |
| 4. 事業承継のための作業の平準化による、負担感の少ない作業の推進 | 8. その他 () |

貴社の資金調達に関する考え方についてお伺いします。

問45. 現在、金融機関から資金の借入を行っていますか。(○はひとつだけ)

- | | |
|---------|---------|
| 1. 借入あり | 2. 借入なし |
|---------|---------|

問46. 金融機関に対して、自社の情報提供を行っていますか。(○はひとつだけ)

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. 金融機関から提供を求められる前に、自社から情報提供を行っている | 4. 金融機関にはほとんど情報を提供していない |
| 2. 金融機関から求められれば情報提供を行っている | 5. わからない |
| 3. 金融機関から求められる情報の一部について提供を行っている | 6. その他 () |

問47. 金融機関に対して、どういった情報を提供していますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|-----------------|-----------|---------|
| 1. 決算書 | 4. 事業計画 | 7. 経営課題 |
| 2. 決算書以外の財務情報 | 5. 業界動向 | 8. その他 |
| 3. 資金計画 (資金ニーズ) | 6. 事業承継計画 | () |

問48. 金融機関への情報提供による効果はどのようなものですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------|-----------------------------|
| 1. 必要な額の資金調達 | 4. 自社の望む方法 (長期・無担保等) での資金調達 |
| 2. 必要なタイミングでの資金調達 | 5. 情報提供による効果はない |
| 3. 自社の望む条件での資金調達 | 6. その他 () |

以前受賞されたグッドカンパニー大賞についてお伺いします。

問49. グッドカンパニー大賞を受賞したことによる変化・効果はありましたか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|---------------|-----------------|-------------------|
| 1. 知名度が上がった | 5. 自社を見直す機会となった | 9. 取引先との取引条件が改善した |
| 2. 売上が増加した | 6. 入社希望者が増加した | 10. 特になし |
| 3. 販路が拡大した | 7. 海外展開の契機となった | 11. その他 |
| 4. 社内の取組が加速した | 8. 資金調達が円滑になった | () |

問50. グッドカンパニー大賞の受賞意義はどのようなものが考えられますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. 更なる成長へのインセンティブ | 4. 社員採用におけるアピール材料 |
| 2. 取引先企業等へのアピール材料 | 5. わからない |
| 3. 社員の士気向上材料 | 6. その他 () |

問51. グッドカンパニー大賞に対する評価をお願いいたします。(○はひとつだけ)

- | | | | | |
|------------|-------------|-------------|------------|----------|
| 1. 大変意義がある | 2. 一定の意義がある | 3. あまり意義がない | 4. 全く意義がない | 5. わからない |
|------------|-------------|-------------|------------|----------|

問52. グッドカンパニー大賞に対するご意見などありましたら、お聞かせください。

--

最後にインタビューの受入可否についてお伺いします。

問53. アンケートの結果を参考にしたうえで、さらに詳しくお話を伺いたい企業様に対して、別途インタビューの実施を検討しております。つきまして、インタビューの受入可否についてお答えください。(○はひとつだけ)

- | | |
|------------------|------------------|
| 1. インタビューを受けても良い | 2. インタビューは受けられない |
|------------------|------------------|

問54. インタビューに関するご連絡をさせていただく場合がございます。さしつかえなければご担当者様のご連絡先をご記入ください。

貴社名	
ご所属部署	
お名前	
電話番号	
メールアドレス	

◇ 以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました ◇

公益社団法人中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東 4-28-11

御徒町中央ビル 3 階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>