

第4編 企業行動に関する意識調査
(中堅企業、資本金10億円未満)

I. 調査要領

特別アンケート 企業行動に関する意識調査結果（中堅企業） 2015年6月

調査時期：2015年6月25日（木）を期日として実施。

調査対象：2014・2015・2016年度 設備投資計画調査の対象企業

調査名	対 象	回答状況※		
		(回答率)	製造業	非製造業
企業行動に関する意識調査	中堅企業 (資本金10億円未満) 8,288社	2,606社 (31.4%)	989社	1,617社

※ 1問でも有効回答があった企業をすべて含むため、各設問の回答社数は上記よりも少ない。

- 調査項目：
1. 2014年度の設備投資実績や設備・人員の現況について
 2. 国内及び海外の事業活動について
 3. 成長・競争力強化に向けた取り組みについて

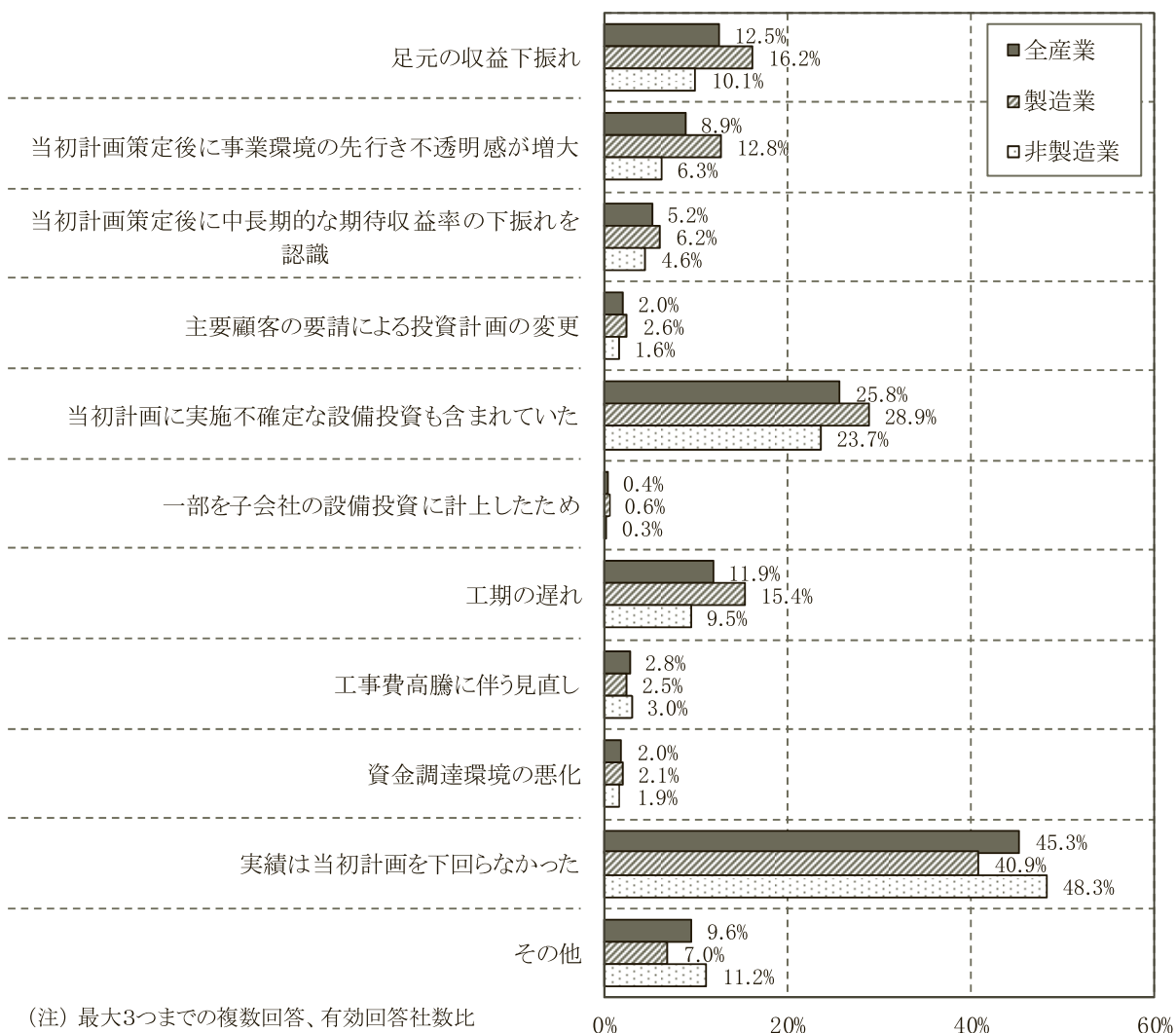
II. 調査結果

1. 2014 年度の設備投資実績や設備・人員の現況について

- 2014 年度の国内設備投資実績（単体ベース）は、5 割強の企業が当初計画を下回った。
- 当初計画を下回った企業について、その理由をみると、「当初計画に実施不確定な設備投資も含まれていた」が最も多い。
- 次いで、「足元の収益下振れ」「工期の遅れ」「当初計画策定後に事業環境の先行き不透明感が増大」が挙げられている。

図表 1-1 2014 年度国内設備投資の実績が当初計画を下回った理由

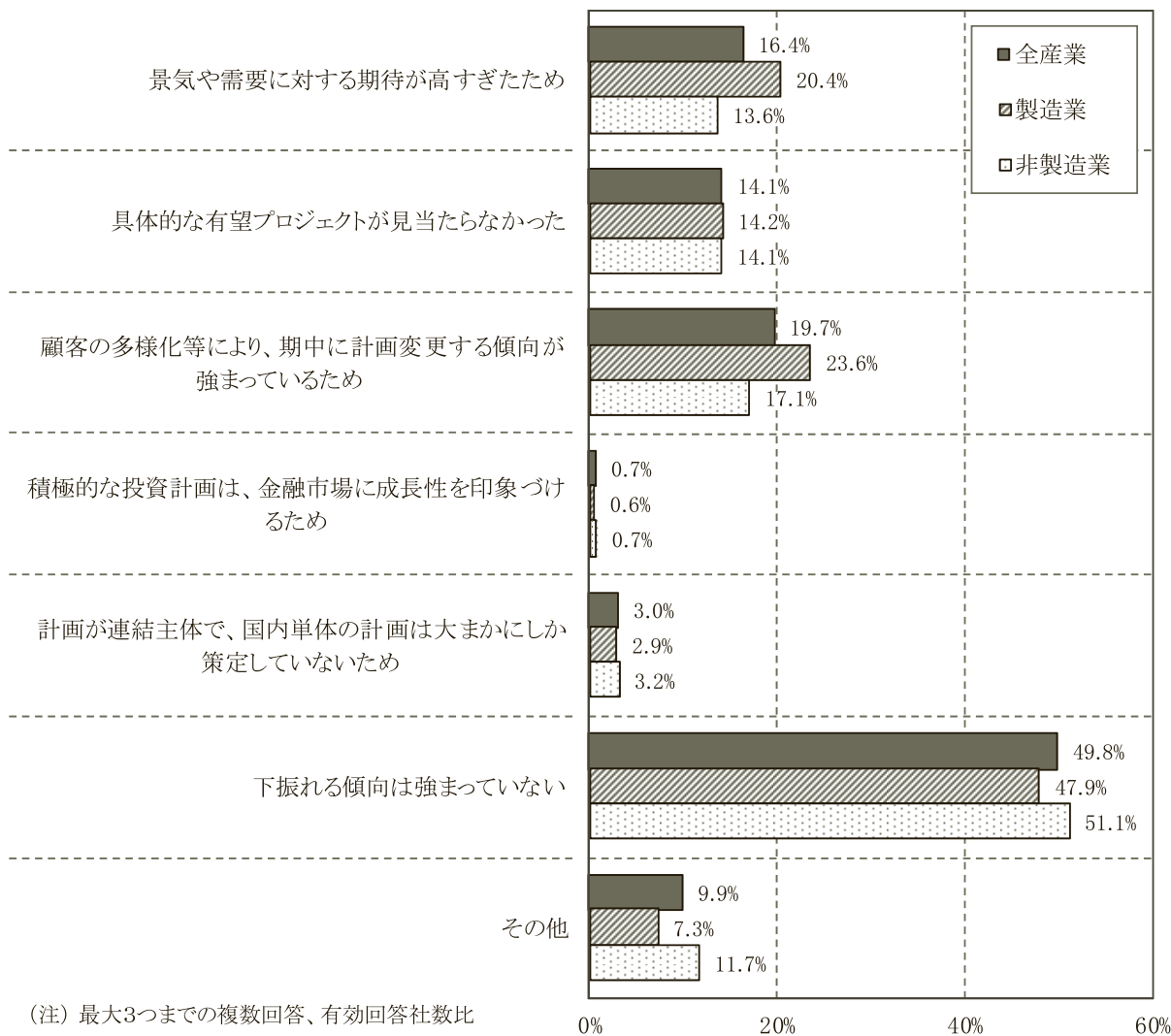
<全産業 1,821 社、製造業 727 社、非製造業 1,094 社>



- 半数の企業において、設備投資実績が下振れする傾向が強まっている。
- 下方修正の理由としては、「顧客の多様化等により、期中に計画変更する傾向が強まっているため」「景気や需要に対する期待が高すぎたため」「具体的な有望プロジェクトが見当たらなかった」などの要因が挙げられている。

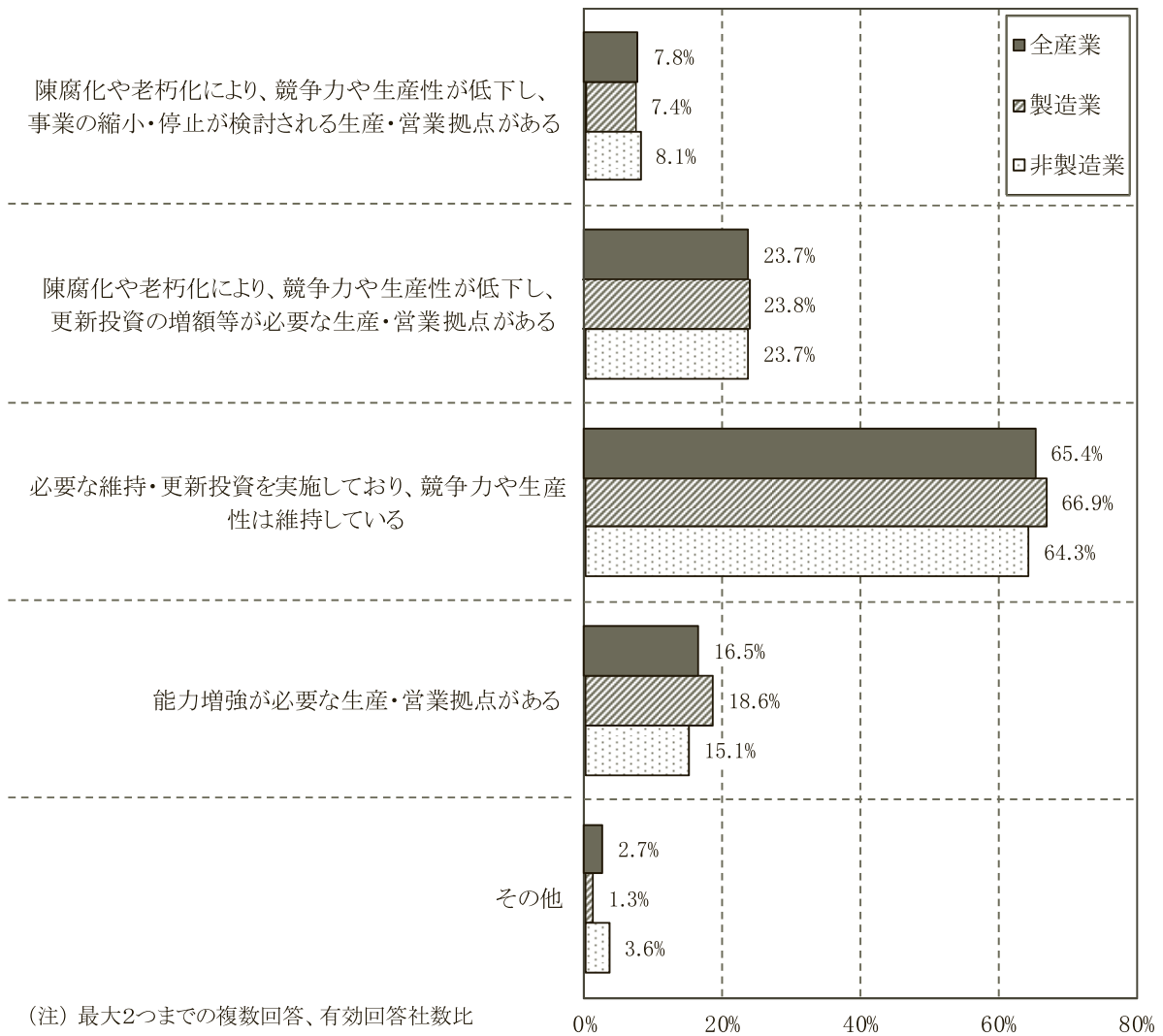
図表 1-2 近年の傾向として、実績が計画から下方修正となる要因

<全産業 1,804 社、製造業 726 社、非製造業 1,078 社>



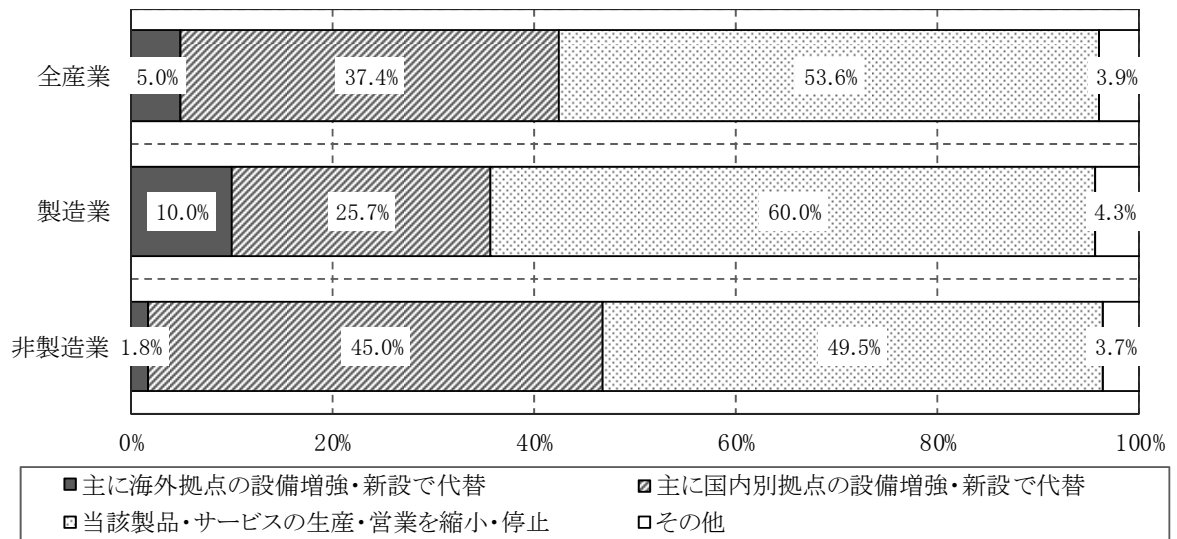
- 国内主要生産・営業拠点の現況については、7割弱の企業が「必要な維持・更新投資を実施しており、競争力や生産性は維持している」と回答している。
- 更新投資の増額が必要な拠点が2割強、能力増強が必要な拠点が2割弱あるとの回答となったが、事業の縮小・停止が検討される拠点があるとの回答は1割に満たなかった。

図表 1-3 国内の主要生産・営業拠点の現況
 <全産業 2,422 社、製造業 955 社、非製造業 1,467 社>



- ・国内主要生産・営業拠点の縮小・廃止がある場合の今後の対応については、製造業の6割、非製造業の5割が「当該製品・サービスの生産・営業を縮小・停止」と回答。
- ・別拠点で代替する場合、非製造業では「主に国内別拠点の設備増強・新設で代替」が大半を占めるのに対して、製造業では1割の企業が「主に海外拠点の設備増強・新設で代替」と回答している。

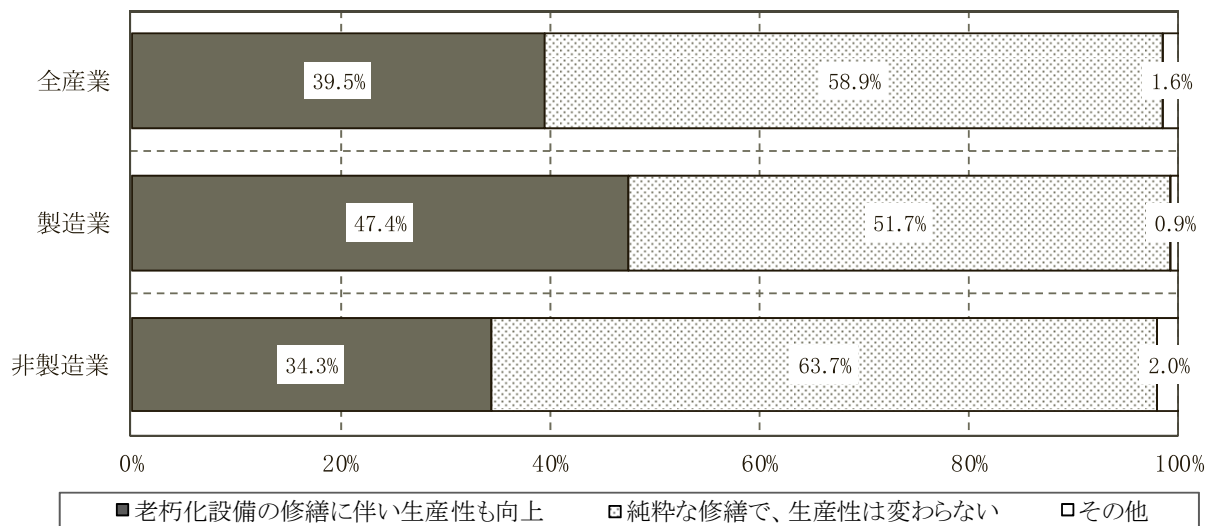
図表 1-4 国内設備を縮小・停止した場合の製品生産、サービス提供について
 <全産業 179 社、製造業 70 社、非製造業 109 社>



(注) 有効回答社数比

- ・ 維持・補修投資の主な内容と効果については、6割の企業が「純粋な修繕で、生産性は変わらない」、4割が「老朽化設備の修繕に伴い生産性も向上」と回答している。
- ・ 維持・補修投資により生産性も向上すると回答している割合は、非製造業よりも製造業のほうが高い。

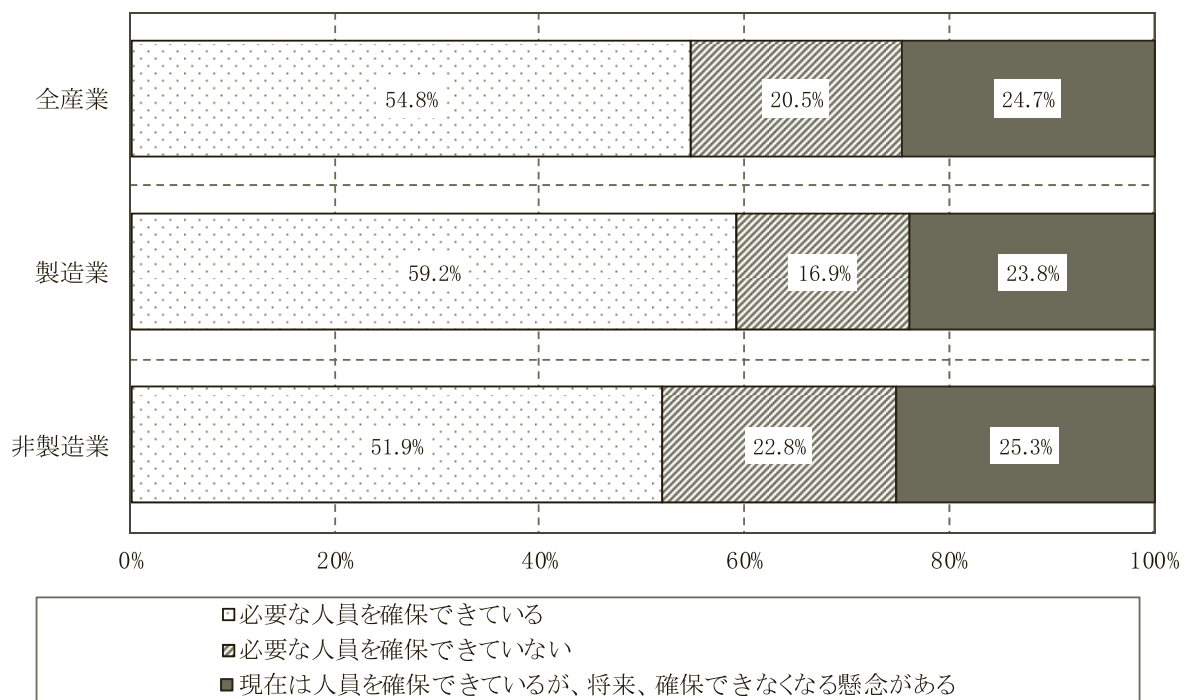
図表 1-5 維持・補修投資の主な内容と効果
 <全産業 2,274 社、製造業 901 社、非製造業 1,373 社>



(注) 有効回答社数比

- ・ 足元及び当面の人員確保の状況は、製造業の6割、非製造業の5割が「必要な人員を確保できている」と回答している。
- ・ 現時点で「必要な人員を確保できていない」との回答は2割にとどまるが、「将来確保できなくなる懸念がある」との回答が2割強となっている。

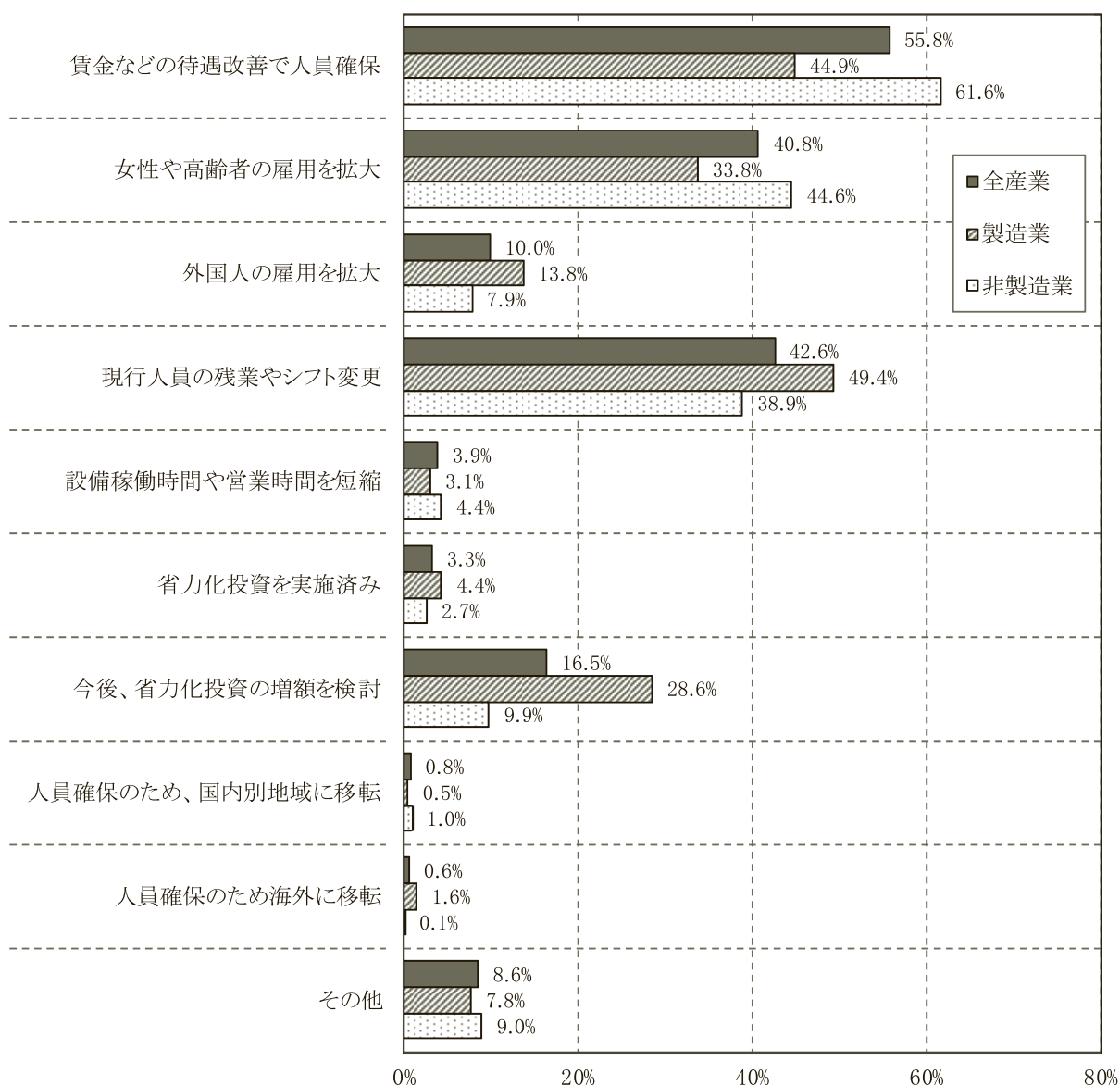
図表 1-6 足元及び当面の人員確保の状況
 <全産業 2,456 社、製造業 952 社、非製造業 1,504 社>



(注) 有効回答社数比

- 人員不足への主な対応について、製造業では「現行人員の残業やシフト変更」が約5割と最も多く、「賃金などの待遇改善で人員確保」「女性や高齢者の雇用を拡大」「今後、省力化投資の増額を検討」が続く。「外国人の雇用を拡大」は1割強にとどまった。
- 非製造業では6割強が「賃金などの待遇改善で人員を確保」を挙げており、「女性や高齢者の雇用を拡大」「現行人員の残業やシフト変更」が4割前後で続いている。

図表 1-7 人員を確保できていない、または将来その懸念がある企業の主な対応
 <全産業 1,094 社、製造業 385 社、非製造業 709 社>



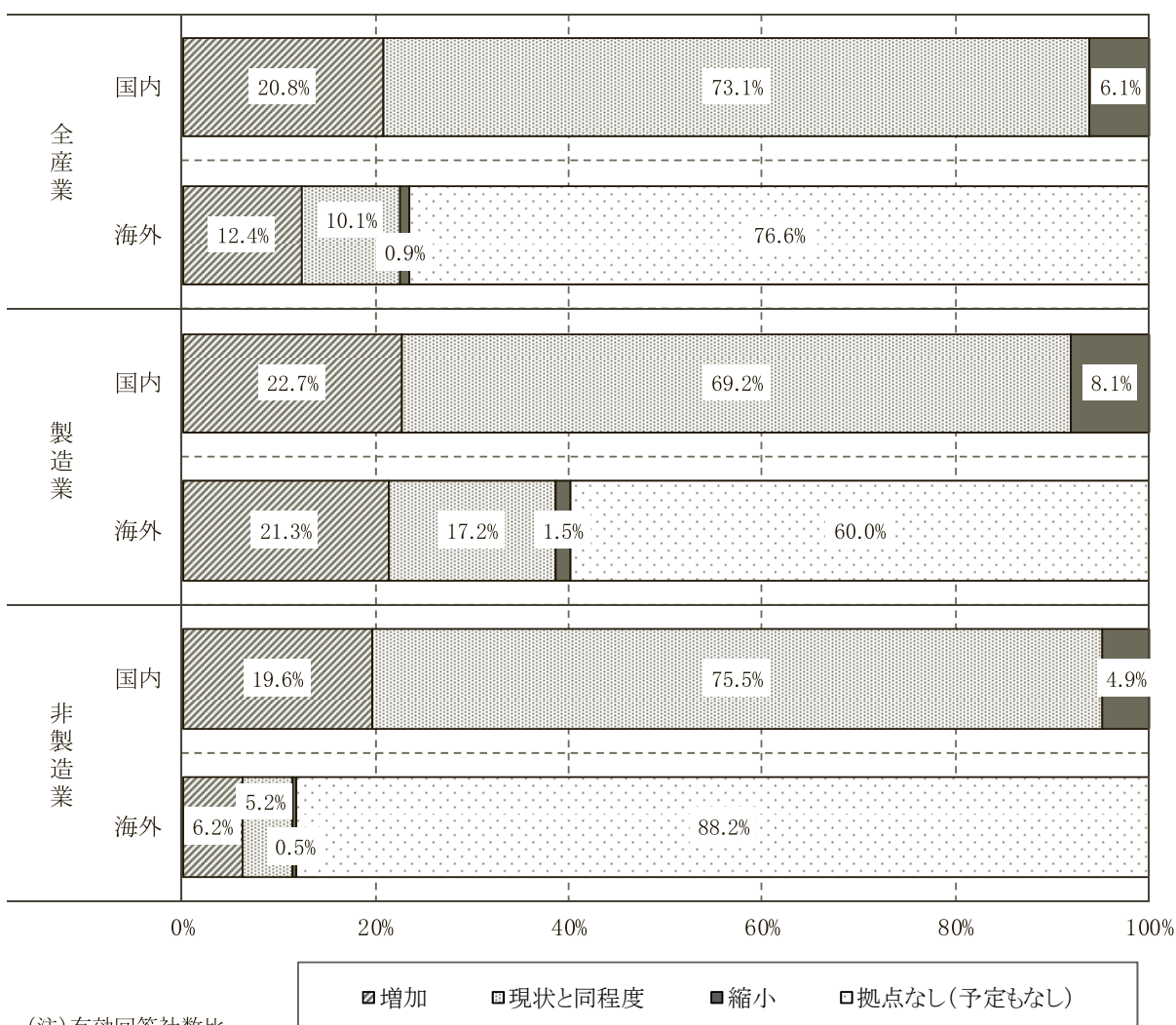
(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

2. 国内及び海外の事業活動について

- 国内拠点における生産・サービス供給能力（連結ベース）の中長期的な見通し（今後3年程度）は、7割強が「現状と同程度」、2割が「増加」、1割弱が「縮小」と回答。
- 海外拠点については、製造業の6割、非製造業の9割が「拠点なし（予定もなし）」と回答している。製造業では2割が「増加」を挙げているが、非製造業では1割に満たない。

図表 2-1 国内及び海外の生産・サービス供給能力の中長期的な見通し

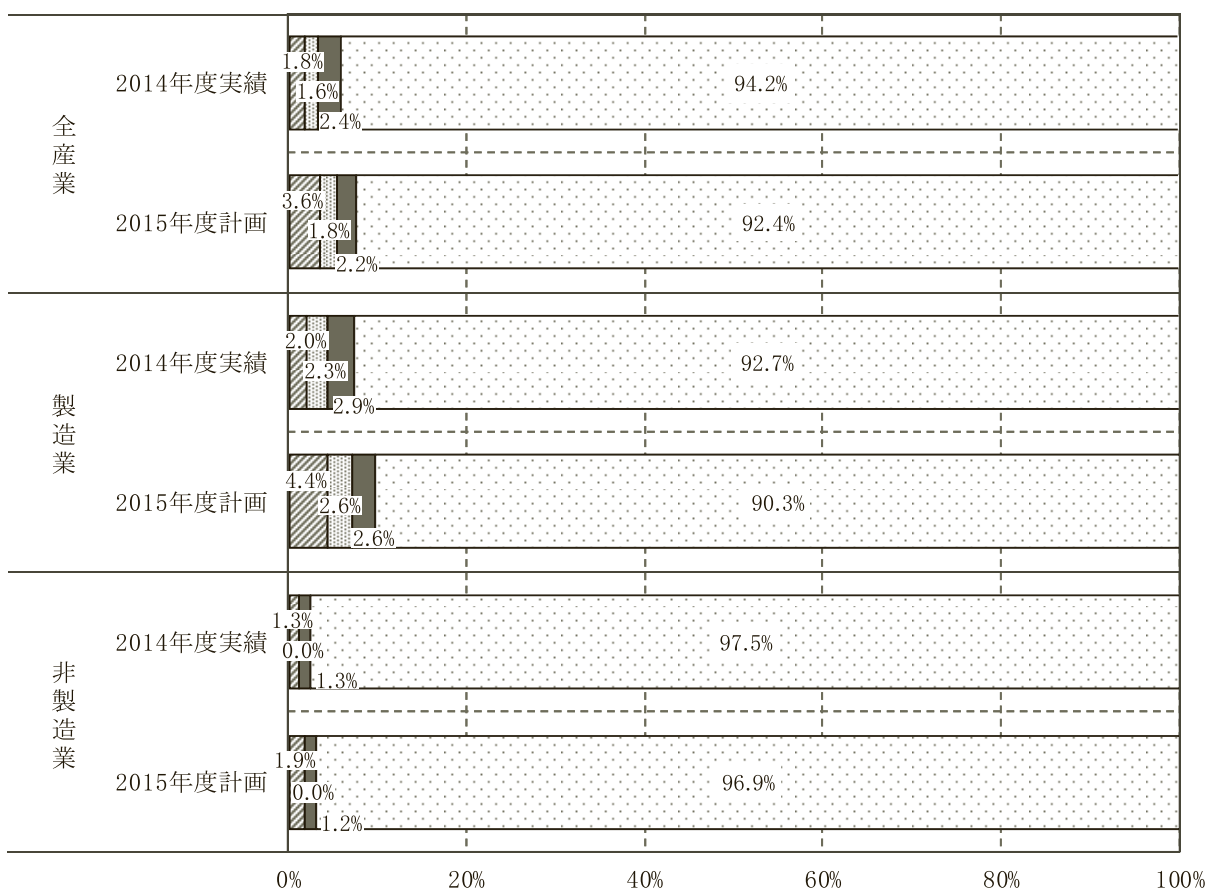
<全産業 国内 2,458社/海外 2,113社、
製造業 国内 956社/海外 864社、
非製造業 国内 1,502社/海外 1,249社>



- ・ 海外で事業を実施している企業における生産の国内回帰の有無については、2014年度実績、2015年度計画ともに海外生産の「計画の変更はない」が大半を占める。
- ・ 2014年度生産実績と2015年度生産計画を比べても、国内回帰の動きは鈍い。

図表 2-2 2014年度実績、2015年度計画における海外事業の国内回帰の有無

<全産業 2014年度実績 501社/2015年度計画 503社、
 製造業 2014年度実績 343社/2015年度計画 341社、
 非製造業 2014年度実績 158社/(2015年度計画 162社)>

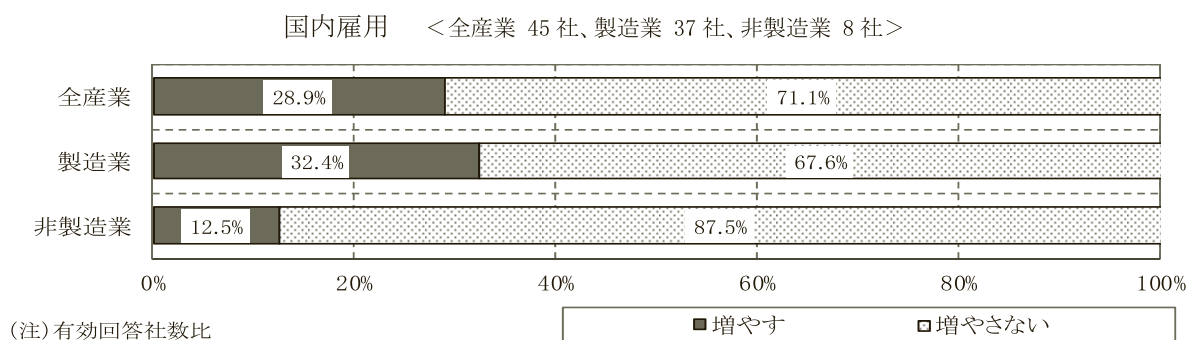
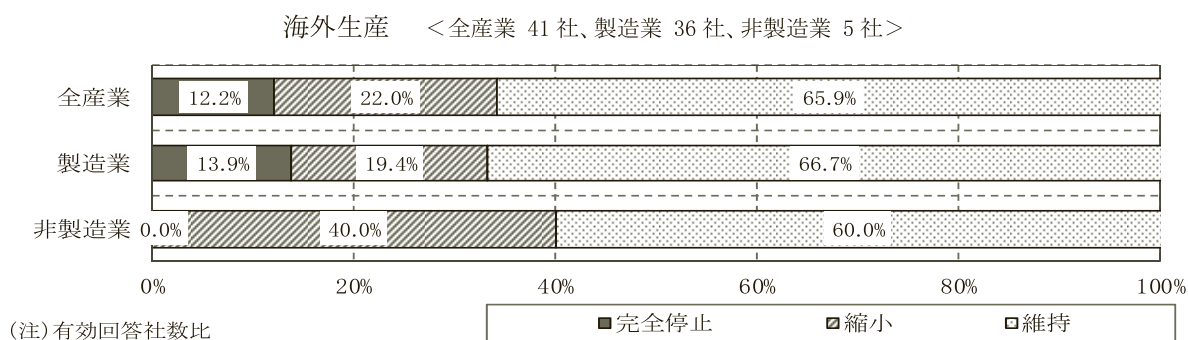
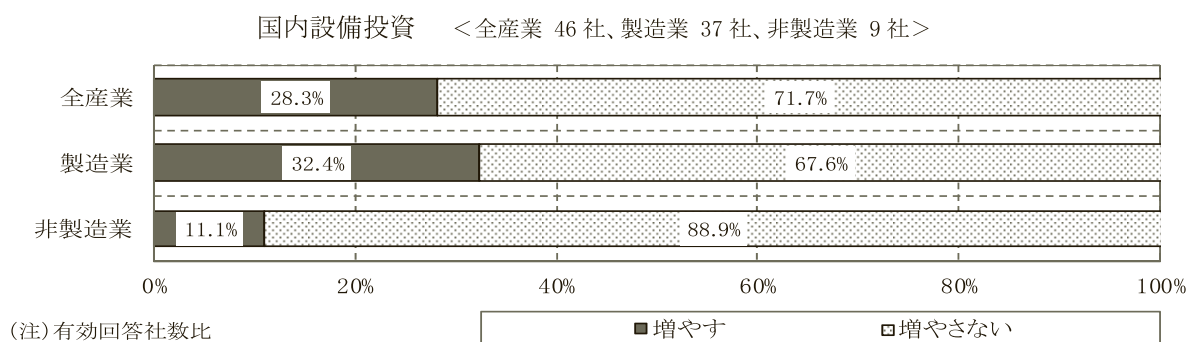
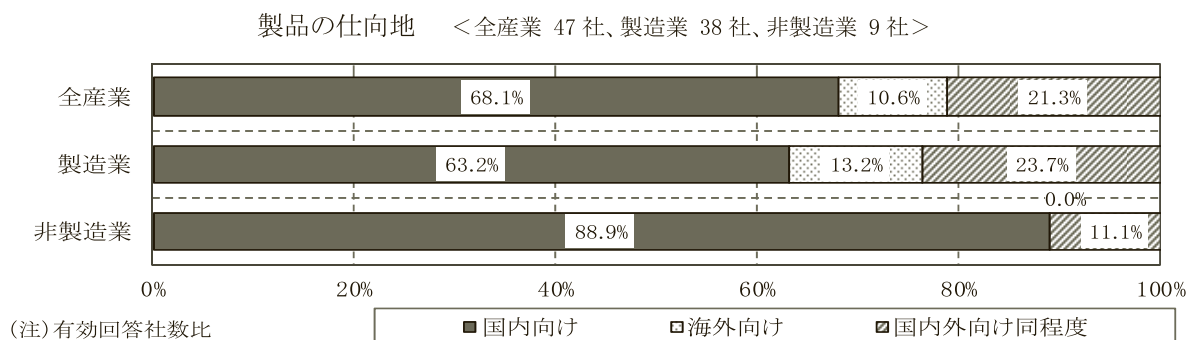


(注)有効回答社数比

- ①海外生産の一部を国内に移管
- ▨ ②海外に生産を移管予定だった製品の国内生産を継続
- ①と②の両方
- 計画の変更はない

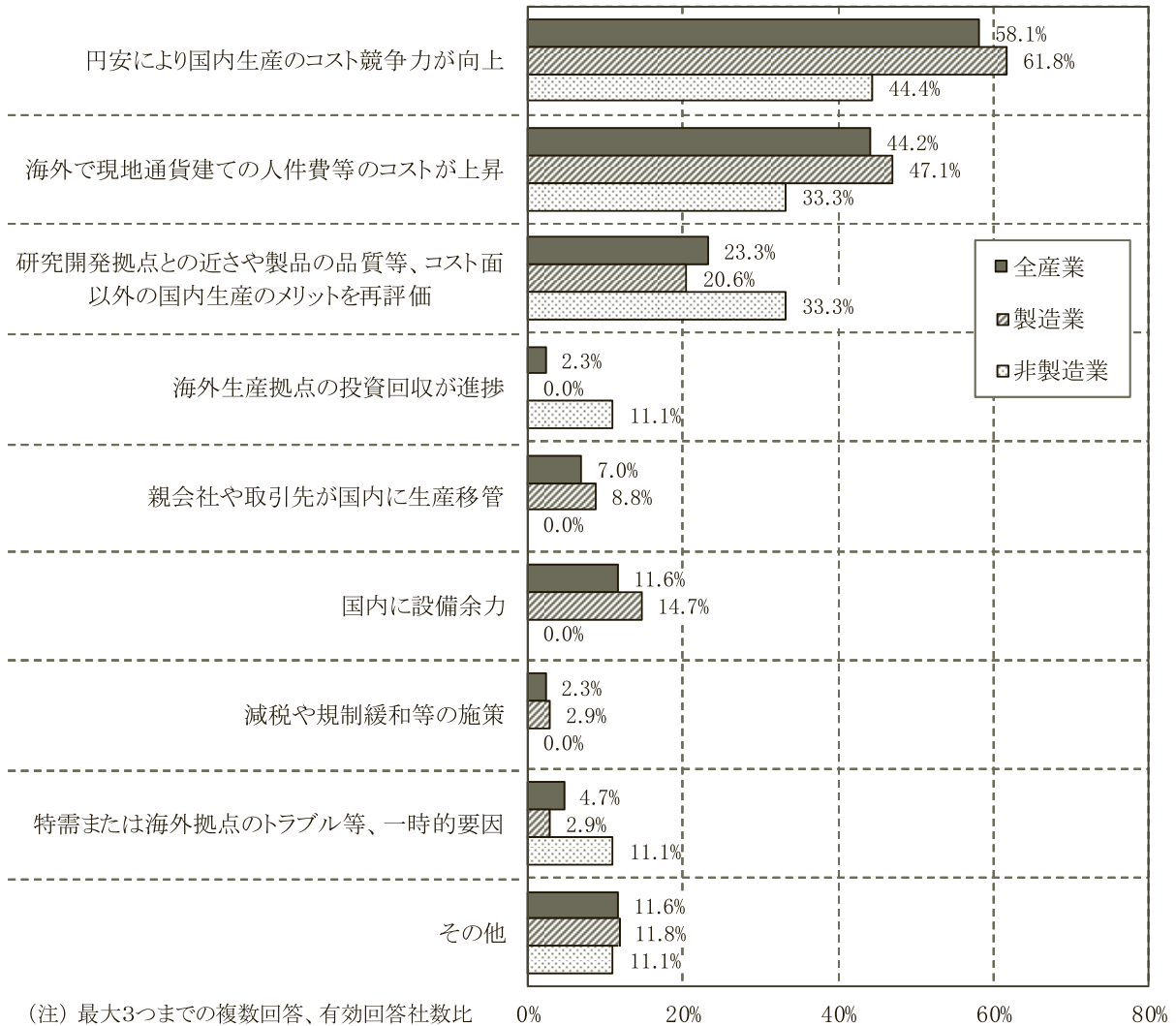
- ・ 生産を国内回帰すると回答した企業において、当該製品の仕向地は「国内向け」が7割を占める。
- ・ 国内回帰に伴い国内設備投資、国内雇用を「増やす」と回答した企業はそれぞれ3割程度に留まった。一方、国内回帰する場合でも7割弱の企業が海外生産は「維持する」と回答している。

図表 2-3 国内回帰に伴う影響



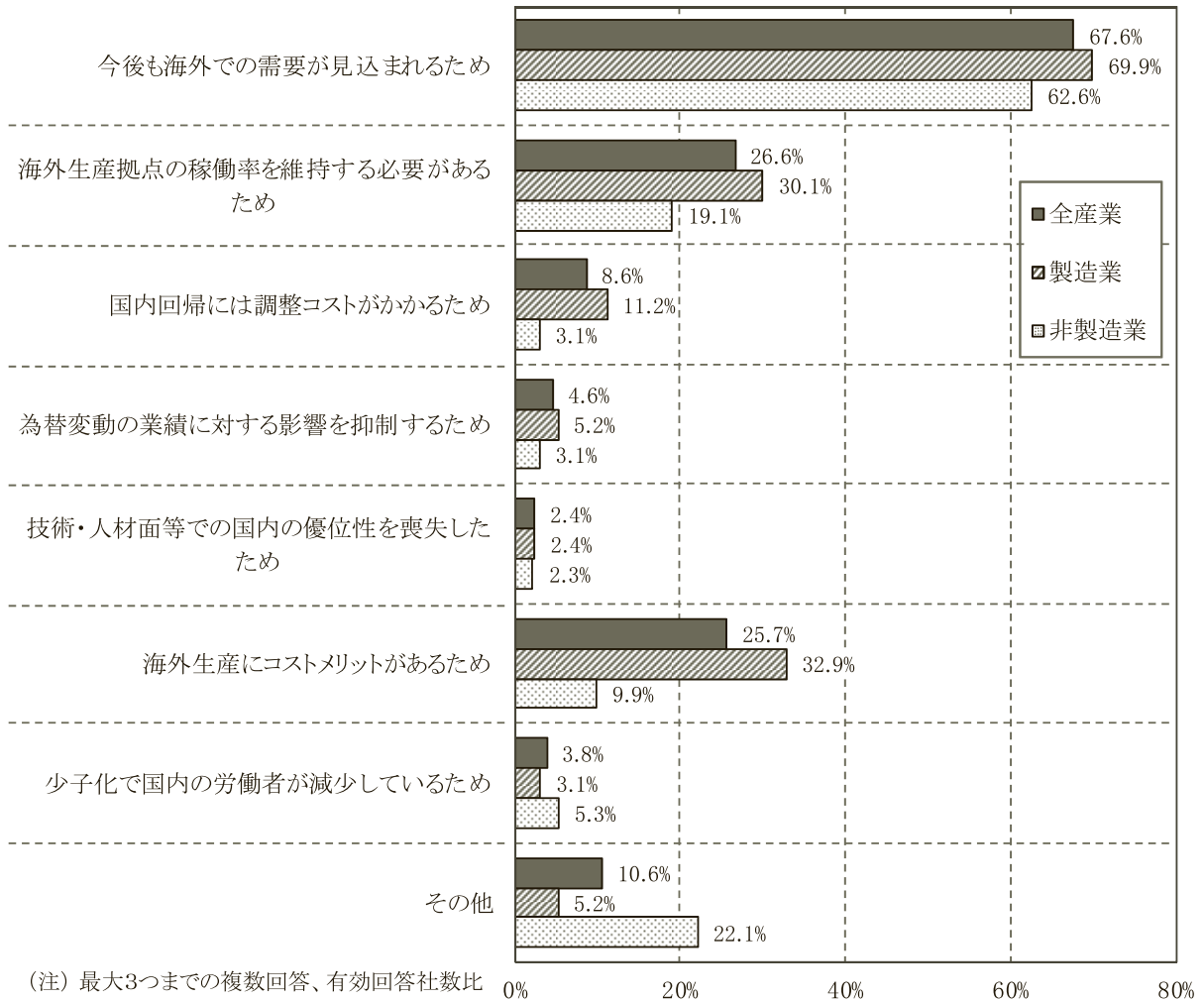
- ・ 生産を国内回帰する理由としては、「円安により国内生産のコスト競争力が向上」が約6割と最も多い。
- ・ 「海外で現地通貨建ての人件費等のコストが上昇」「研究開発拠点との近さや製品の品質等、コスト面以外の国内生産のメリットを再評価」も多く挙げられている。

図表 2-4 国内回帰をする理由
 <全産業 43社、製造業 34社、非製造業 9社>



- 生産を国内回帰しない理由としては、「今後も海外での需要が見込まれるため」が7割弱で最も多く、「海外生産拠点の稼働率を維持する必要があるため」「海外生産にコストメリットがあるため」が続く。製造業では「国内回帰には調整コストがかかるため」も1割ほど挙げられている。

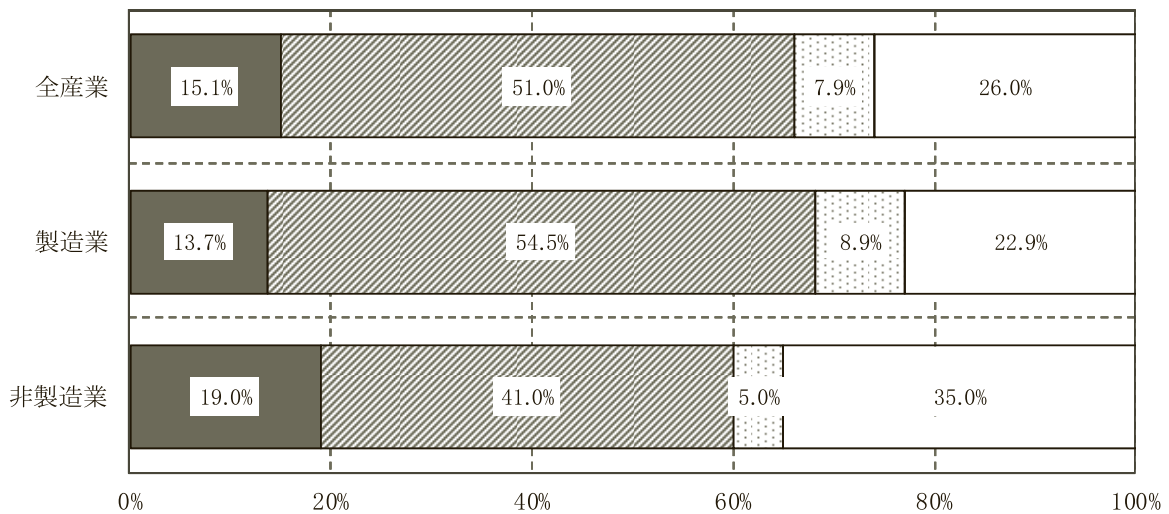
図表 2-5 国内回帰しない理由
 <全産業 417 社、製造業 286 社、非製造業 131 社>



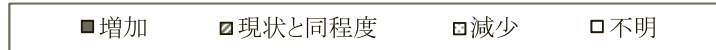
- ・ 海外拠点における今後の原材料・部材調達の見通しは、日系メーカーからの調達、海外メーカーからの調達、いずれも「現状と同程度」との回答が最も多い。
- ・ 海外メーカーからの調達を増やすとの回答は2割強で、日系メーカーからの調達を増やすとの回答より多い。

図表 2-6 海外拠点での日系・海外メーカーからの原材料・部材調達の増減見通し

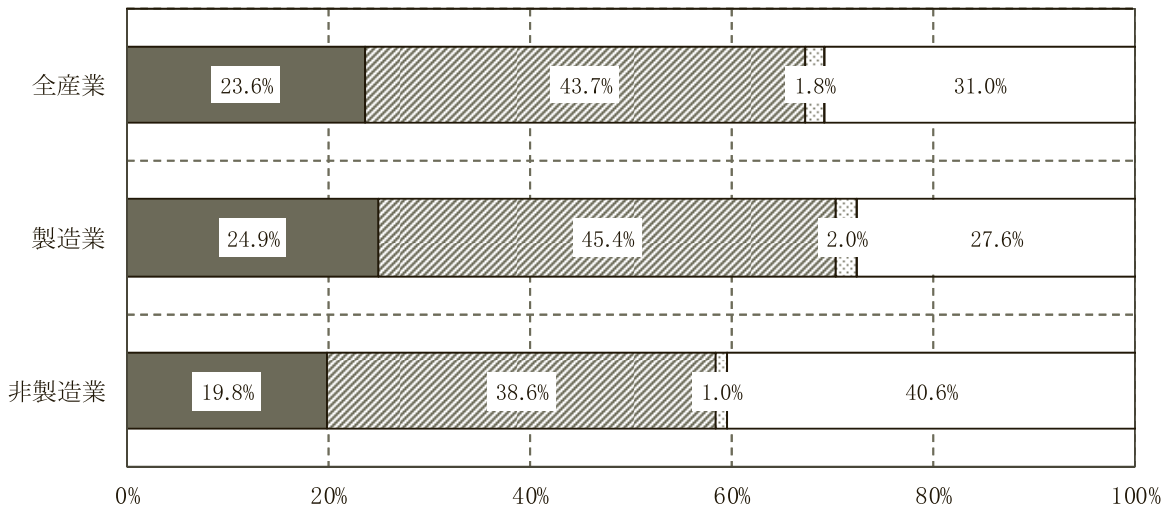
日系メーカーからの調達見通し <全産業 392 社、製造業 292 社、非製造業 100 社>



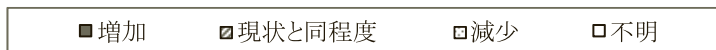
(注) 有効回答社数比



海外メーカーからの調達見通し <全産業 394 社、製造業 293 社、非製造業 101 社>



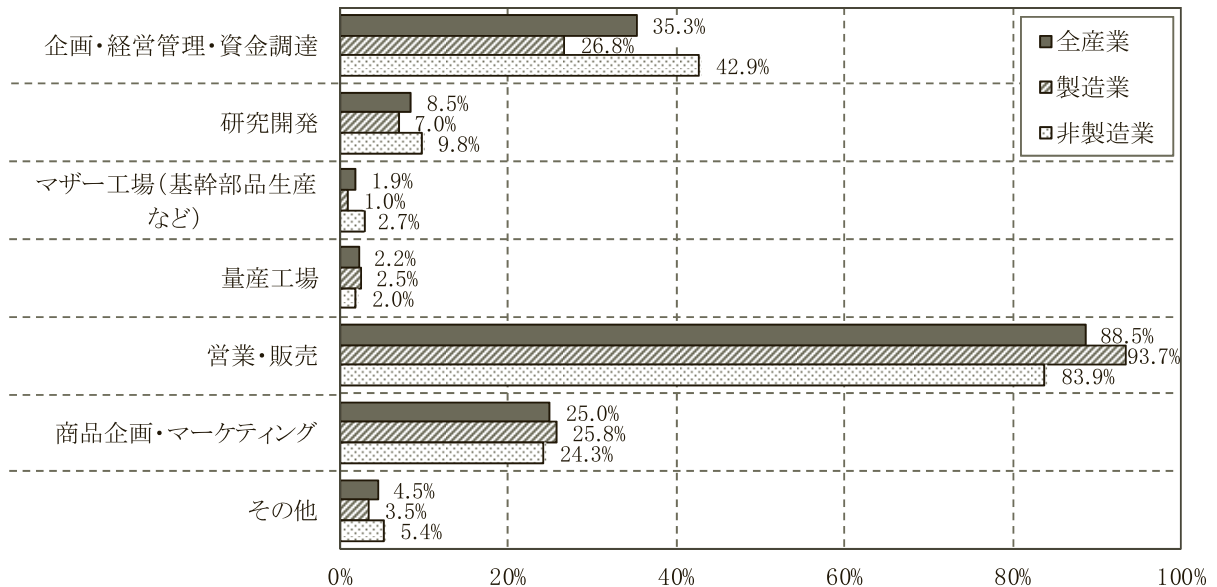
(注) 有効回答社数比



- ・ 社内各部門（機能）の配置方針について、「東京都区部」に配置する機能は、「営業・販売」が最も多く、「企画・経営管理・資金調達」「商品企画・マーケティング」など本社機能が続く。
- ・ 「政令指定市、中核市、東京都区部周辺」も同傾向だが、製造業では「量産工場」「研究開発」も3割ほど挙げられている。

図表 2-7 各エリアに立地済み、または配置予定の部門（機能）（東京都区部）

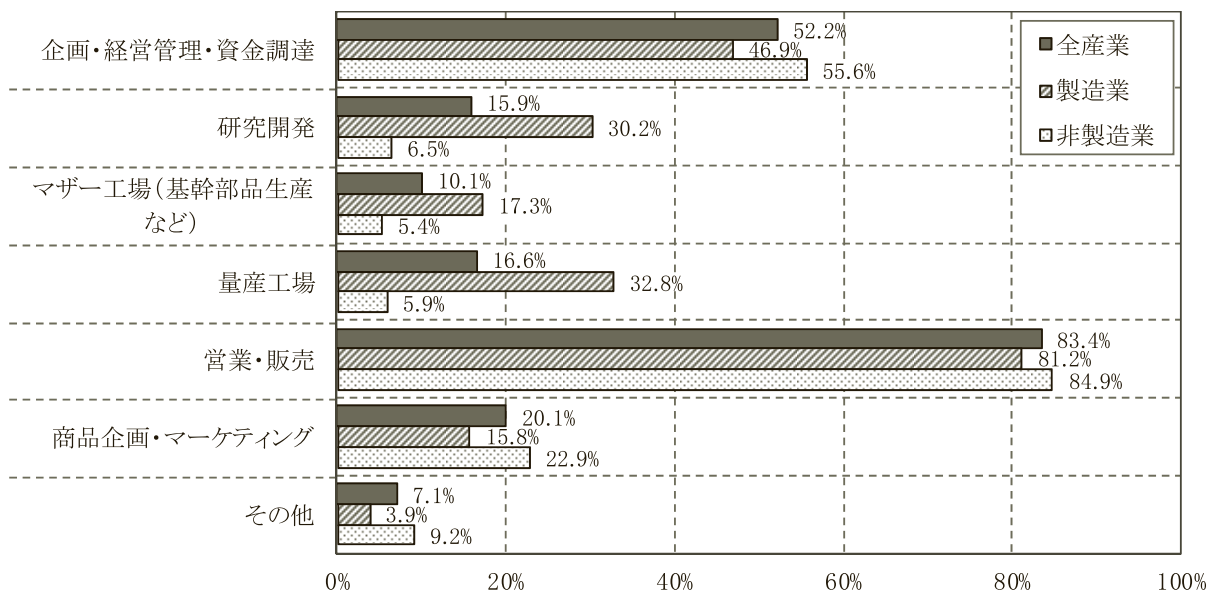
<全産業 847 社、製造業 399 社、非製造業 448 社>



(注) 最大4つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 2-8 各エリアに立地済み、または配置予定の部門（機能）（政令指定市・中核市・東京都区部周辺）

<全産業 1,171 社、製造業 463 社、非製造業 708 社>

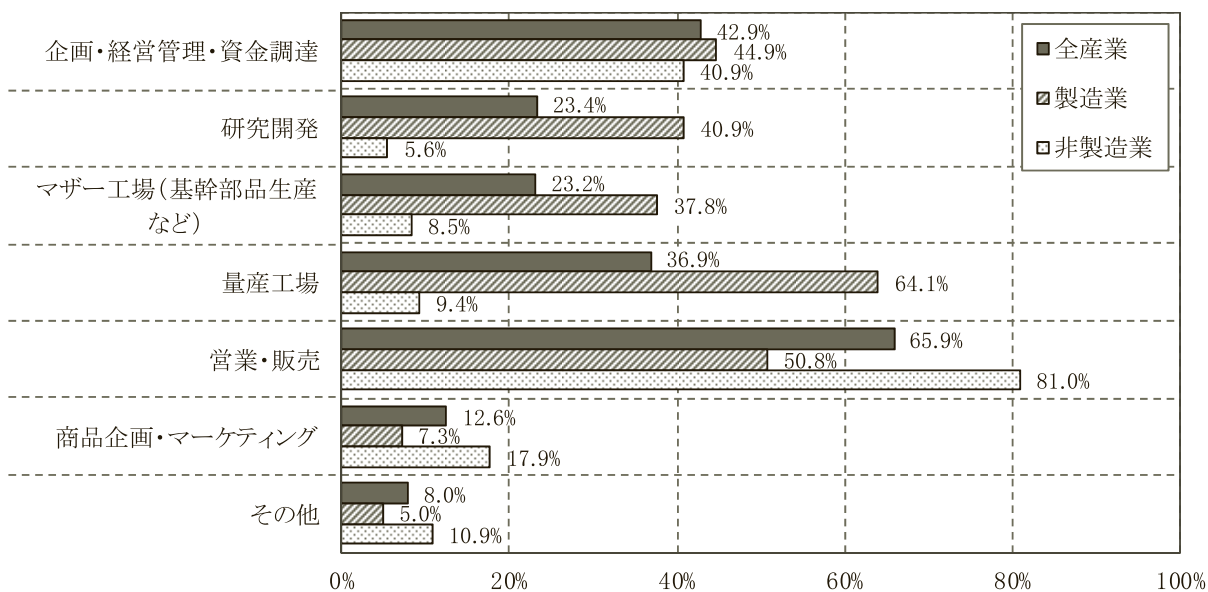


(注) 最大4つまでの複数回答、有効回答社数比

- ・「その他国内エリア」には様々な機能が配置されているが、製造業では国内他地域よりも「量産工場」「研究開発」「マザー工場」が多く挙げられている。
- ・「海外」に配置する機能としては、「営業・販売」「量産工場」が多く挙げられている。

図表 2-9 各エリアに立地済み、または配置予定の部門(機能) (その他国内エリア)

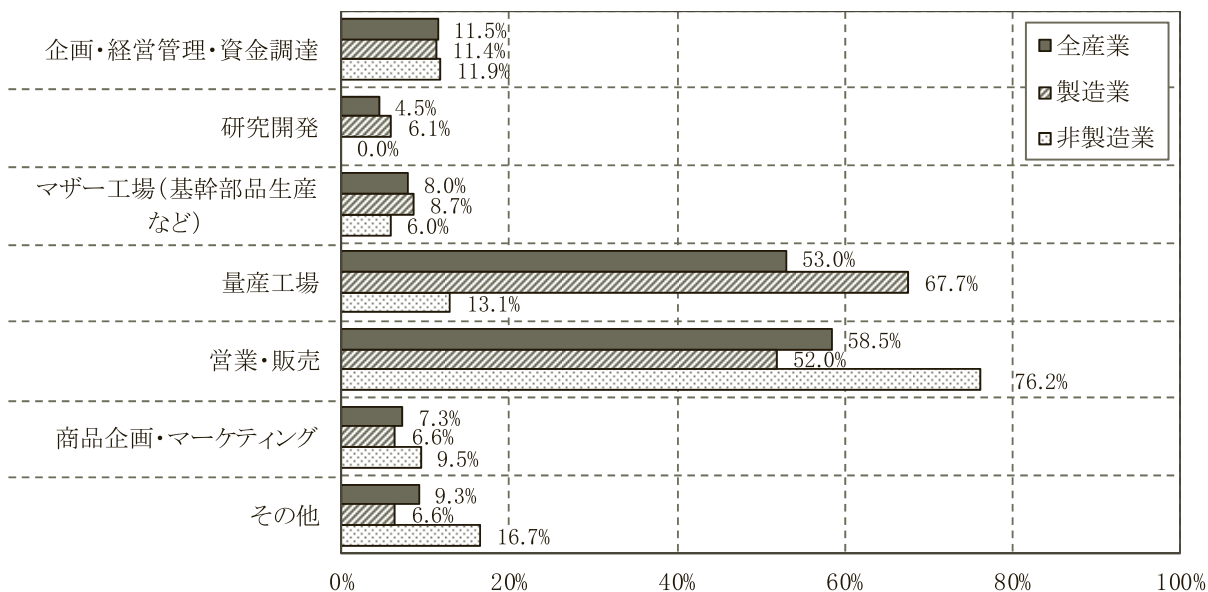
<全産業 1,066 社、製造業 535 社、非製造業 531 社>



(注) 最大4つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 2-10 各エリアに立地済み、または配置予定の部門(機能) (海外)

<全産業 313 社、製造業 229 社、非製造業 84 社>

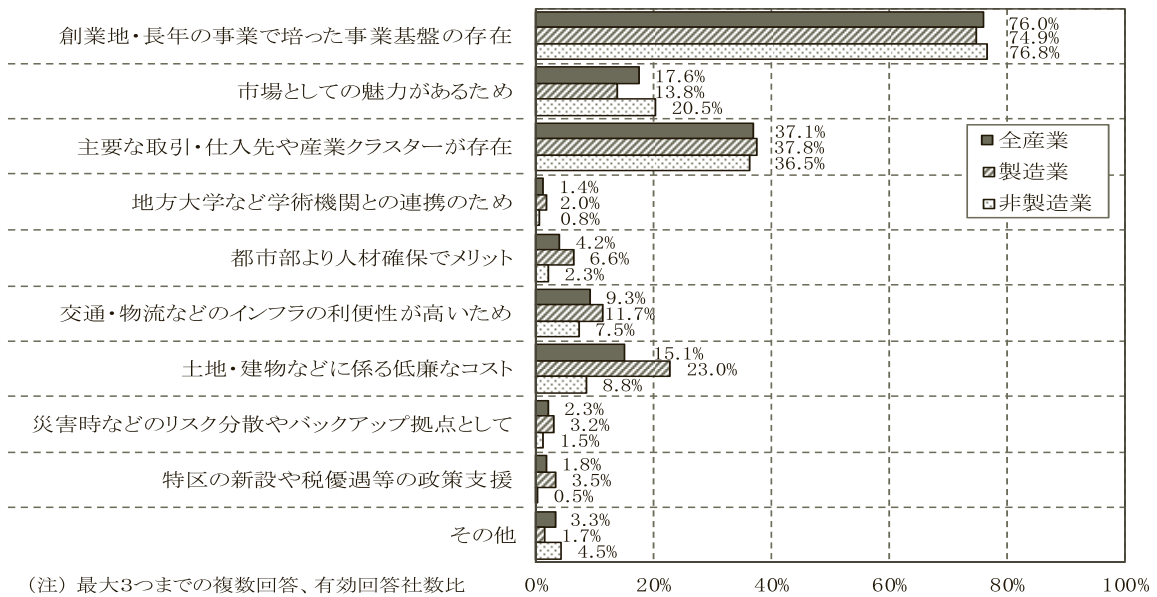


(注) 最大4つまでの複数回答、有効回答社数比

- ・ 東京都区部以外に部門(機能)を配置している理由は、「創業地・長年の事業で培った事業基盤の存在」が8割弱で最も多く、「主要な取引・仕入先や産業クラスターが存在」が4割弱で続く。
- ・ 一方、今後、配置または増強を予定する理由については、「市場としての魅力がある」や「主要な取引・仕入先や産業クラスターが存在」が多く挙げられたほか、製造業を中心に「土地・建物などに係る低廉なコスト」「災害時などのリスク分散やバックアップ拠点として」「交通・物流などのインフラの利便性が高いため」「都市部より人材確保でメリット」も挙げられている。

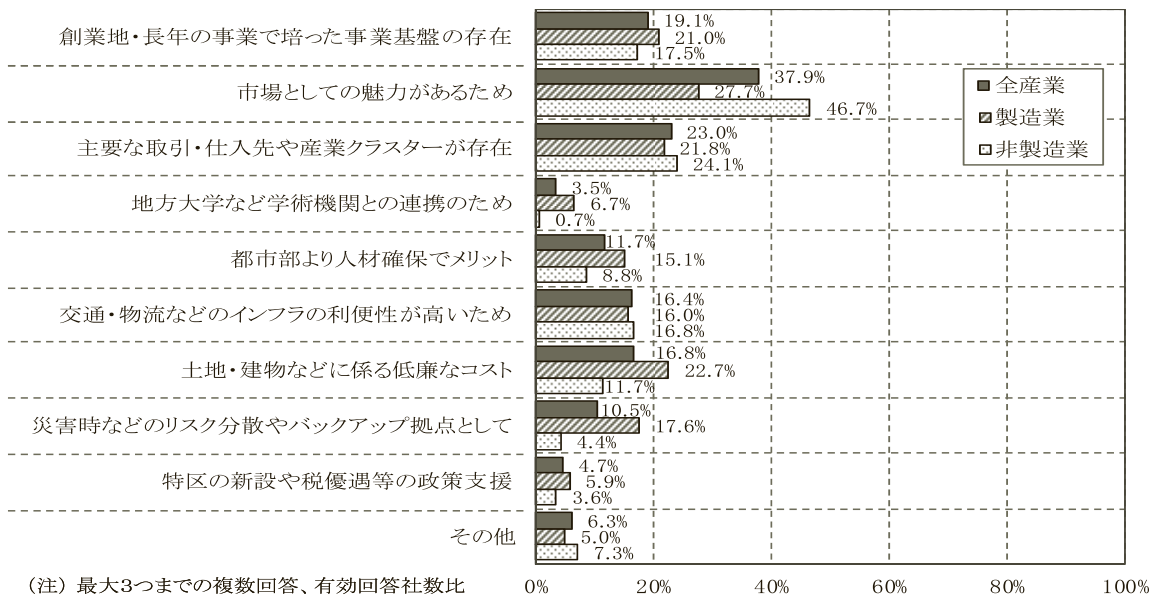
図表 2-11 東京都区部以外に部門(機能)を配置している理由

<全産業 1,554 社、製造業 686 社、非製造業 868 社>



図表 2-12 東京都区部以外に部門(機能)を配置・増強予定の理由

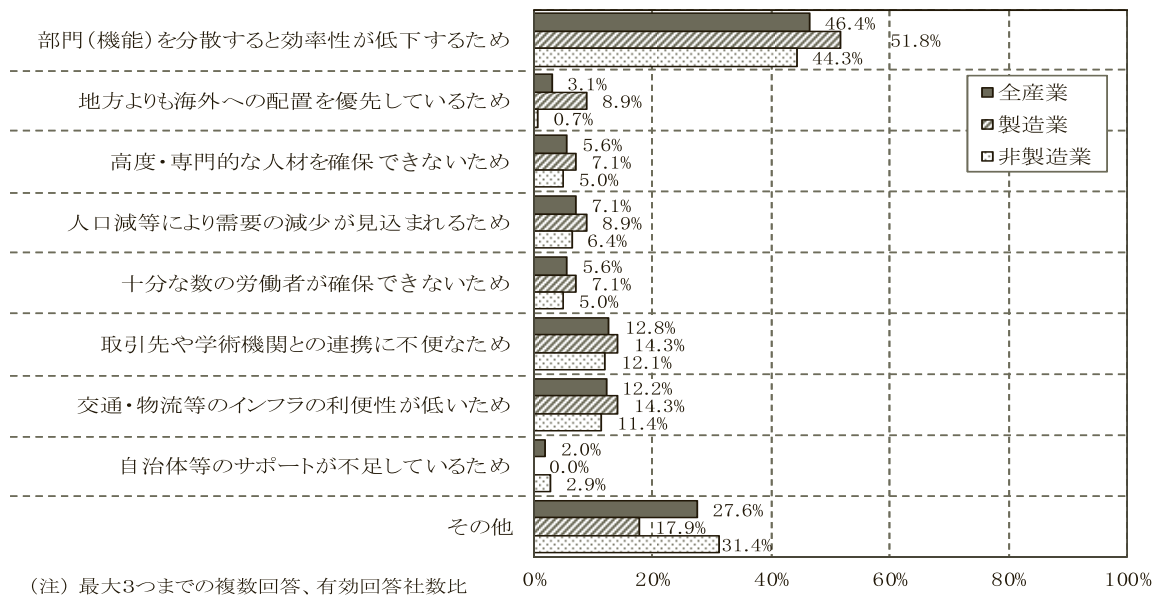
<全産業 256 社、製造業 119 社、非製造業 137 社>



- ・ 東京都区部以外の国内に部門(機能)を配置していない理由としては、分散による効率性の低下を指摘する意見が5割弱で最も多かった。「取引先や学術研究機関との連携に不便なため」「交通・物流等のインフラの利便性が低い」も挙げられている。
- ・ 一方、配置済みの部門(機能)を縮小する理由としては、分散による効率性の低下と並んで「人口減等により需要の減少が見込まれるため」が多く挙げられている。「十分な数の労働者が確保できないため」「交通・物流等のインフラの利便性が低い」「高度・専門的な人材を確保できないため」も挙げられている。

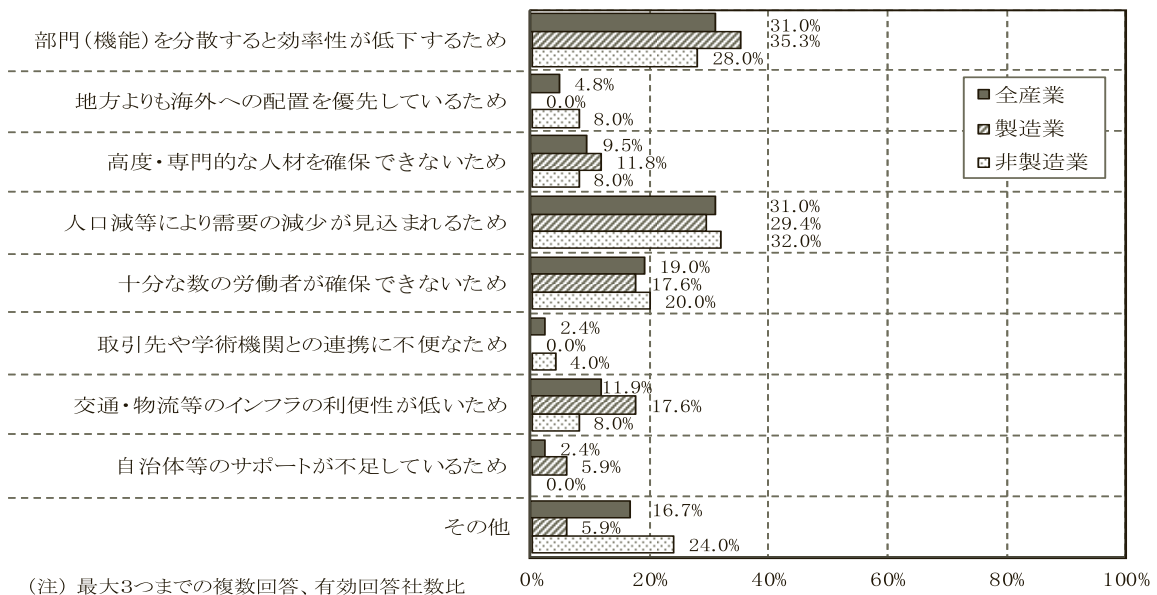
図表 2-13 東京都区部以外に部門(機能)を配置していない理由

<全産業 196 社、製造業 56 社、非製造業 140 社>



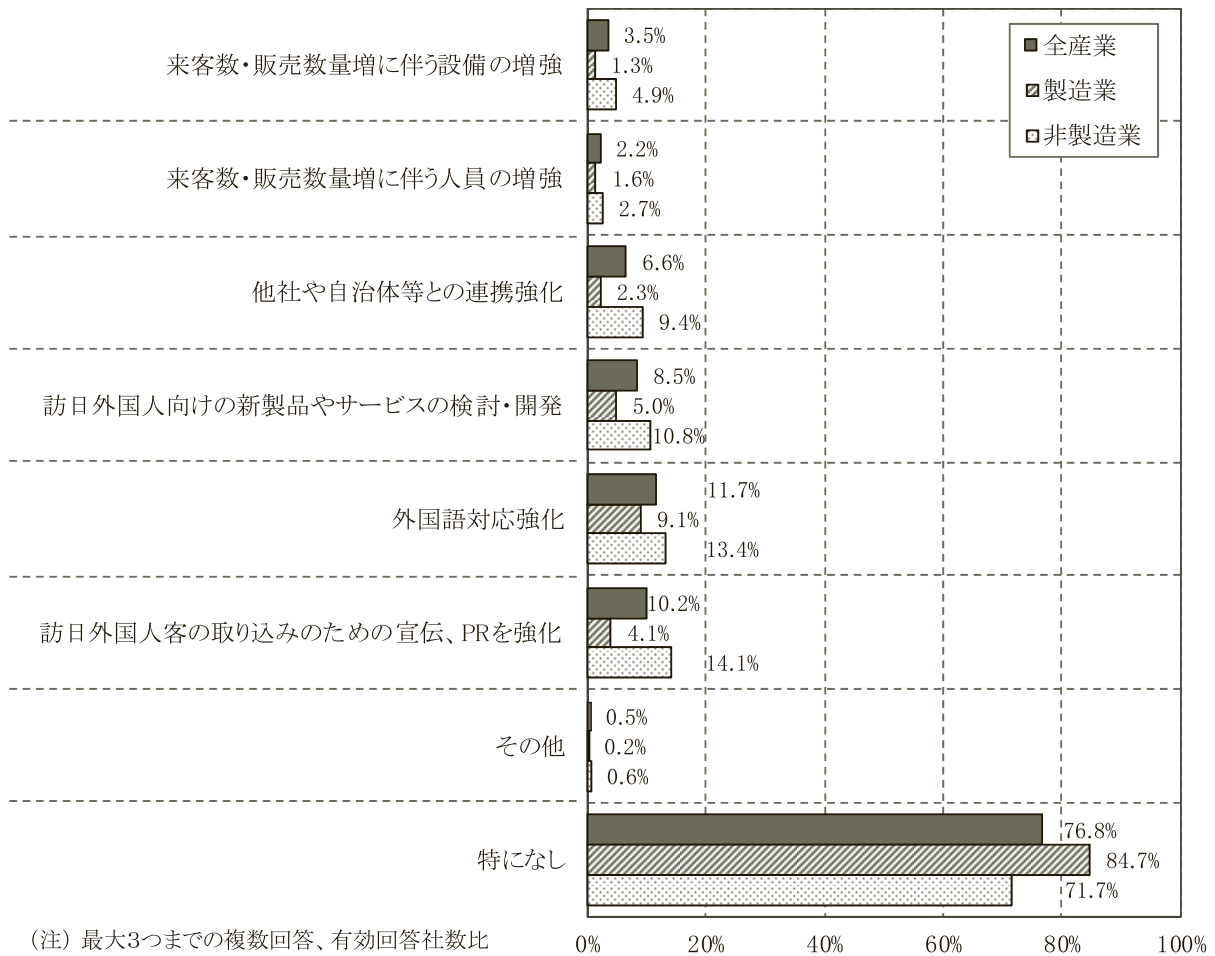
図表 2-14 東京都区部以外の国内に配置済み部門(機能)の縮小を検討している理由

<全産業 42 社、製造業 17 社、非製造業 25 社>



- ・ 訪日外国人増加への対応は、製造業の8割強、非製造業の7割が特に行っていない。
- ・ 約1割の企業が「外国語対応強化」を進めているほか、非製造業では「訪日外国人客取り込みのための宣伝、PRを強化」「訪日外国人向けの新製品やサービスの検討・開発」「他社や自治体等との連携強化」も挙げられている。

図表 2-15 訪日外国人数増加への対応
 <全産業 2,289 社、製造業 898 社、非製造業 1,391 社>

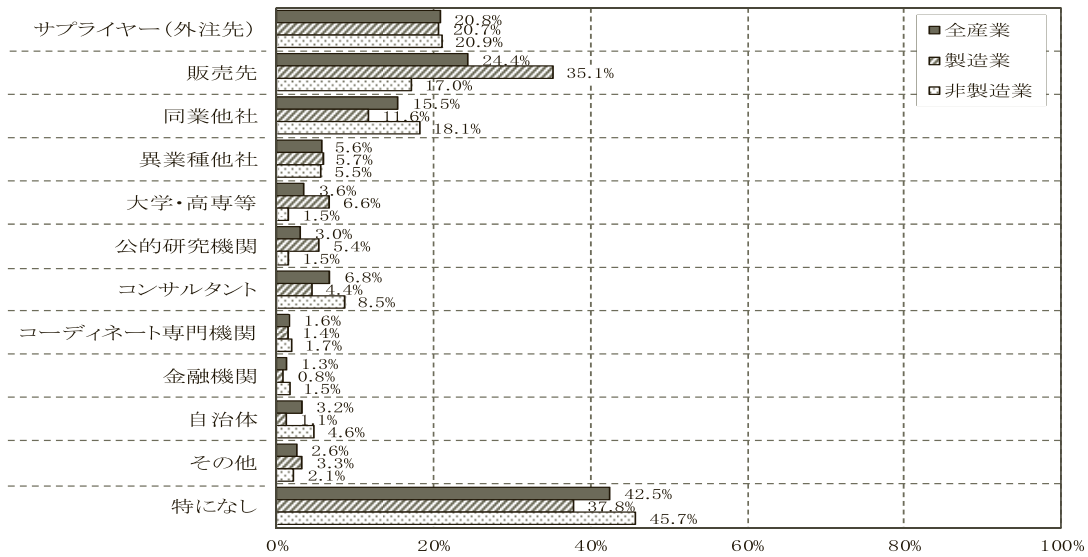


3. 成長・競争力強化に向けた取り組みについて

- ・ 社外組織と連携した競争力強化や生産性向上の取組を行っている場合、「差別化・高級化などによる単価維持・向上」における相手先は、「販売先」が最も多く、「サプライヤー（外注先）」、「同業他社」が続く。
- ・ 「研究開発による新技術・サービスの開発」における相手先は、「大学・高専等」が最も多く、「販売先」「サプライヤー（外注先）」「同業他社」「公的研究機関」も挙げられている。

図表 3-1 差別化・高級化などによる単価維持・向上における相手先

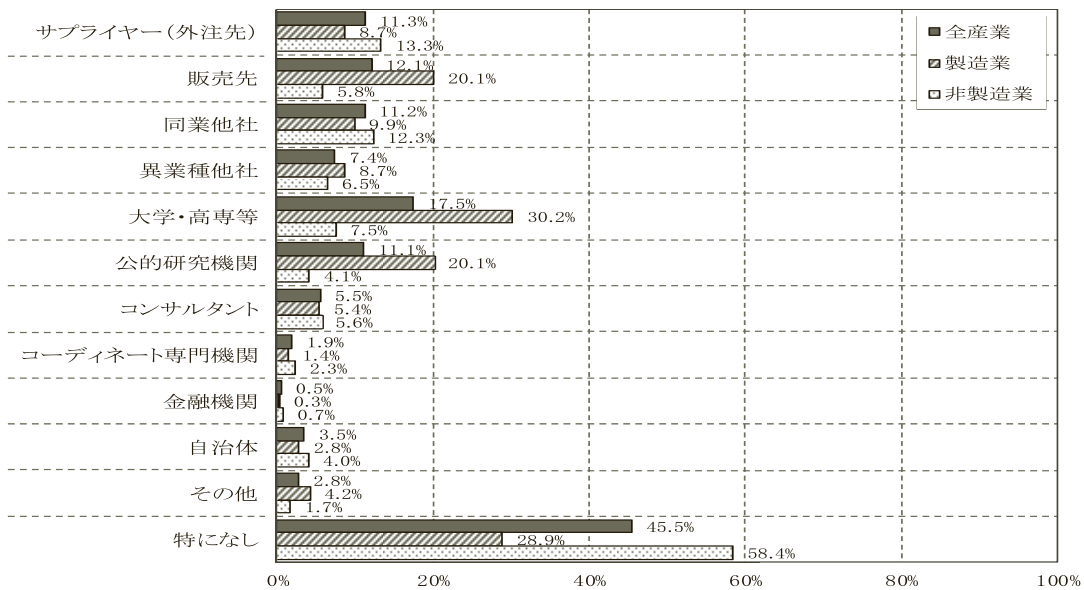
<全産業 1,740 社、製造業 707 社、非製造業 1,033 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 3-2 研究開発による新技術・サービスの開発における相手先

<全産業 1,683 社、製造業 738 社、非製造業 945 社>

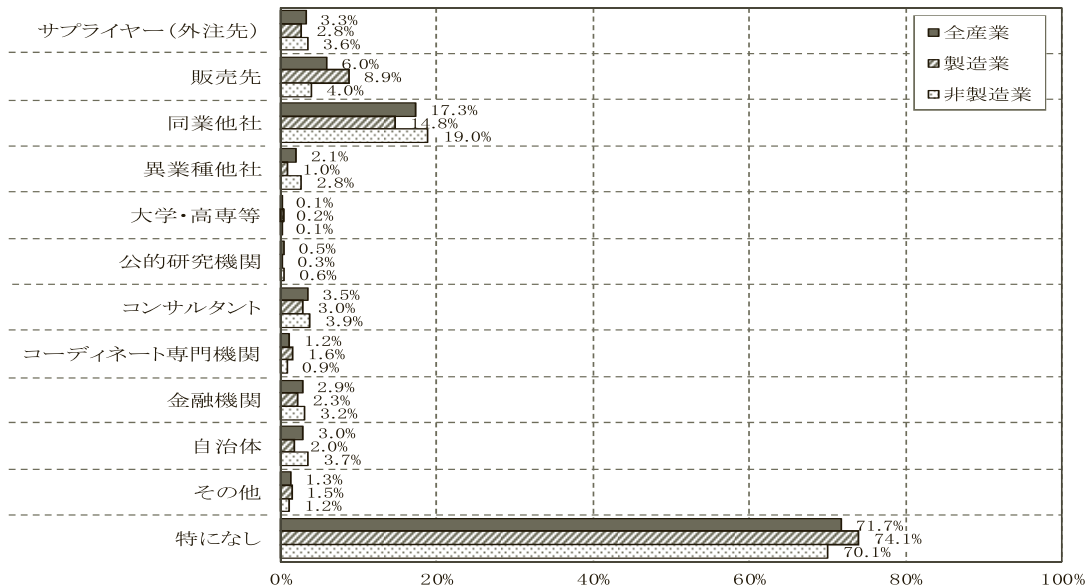


(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

- ・「国内業界再編の取り組み」における相手先は、「同業他社」が最も多い。製造業では「販売先」も挙げられている。
- ・「海外企業との連携や買収などによる事業拡大」における相手先を挙げた回答は少ないが、主に製造業で「販売先」「金融機関」「同業他社」「コンサルタント」などが挙げられている。

図表 3-3 国内業界再編の取り組みにおける相手先

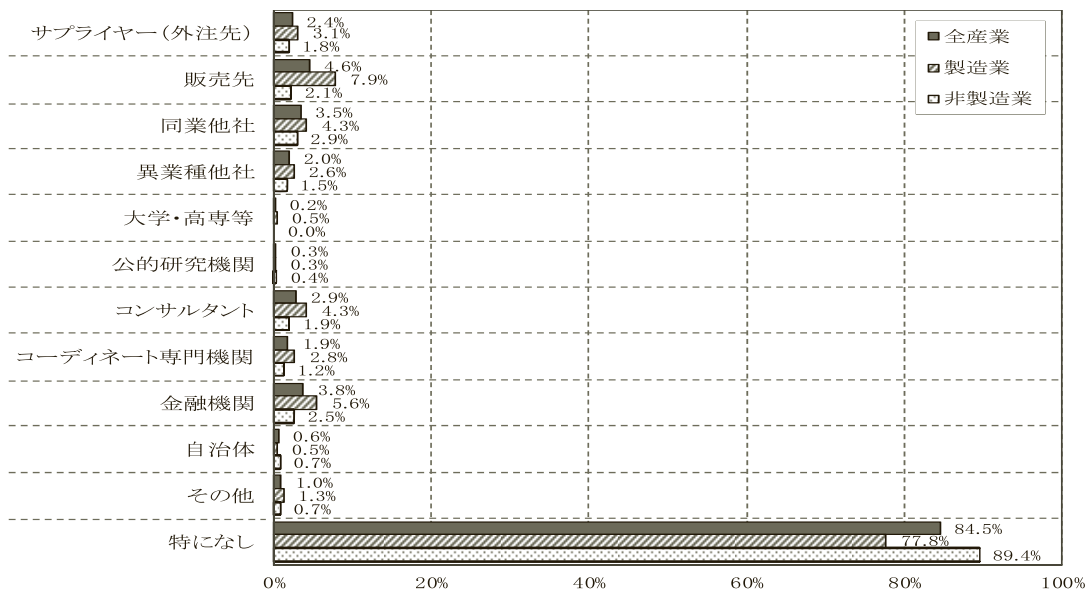
<全産業 1,504 社、製造業 610 社、非製造業 894 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 3-4 海外企業との連携や買収などによる事業拡大における相手先

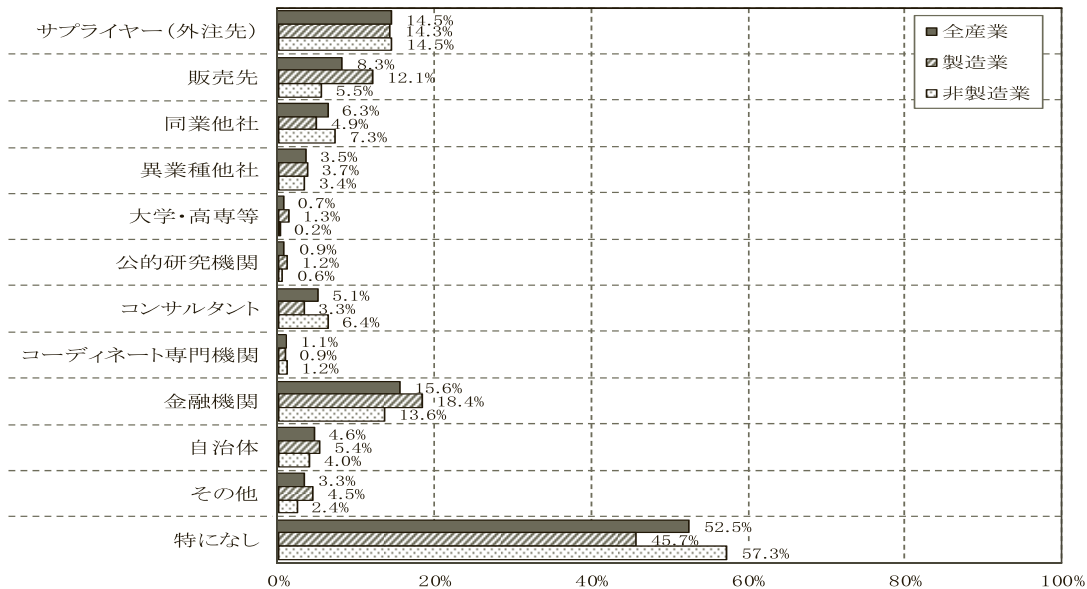
<全産業 1,446 社、製造業 607 社、非製造業 839 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

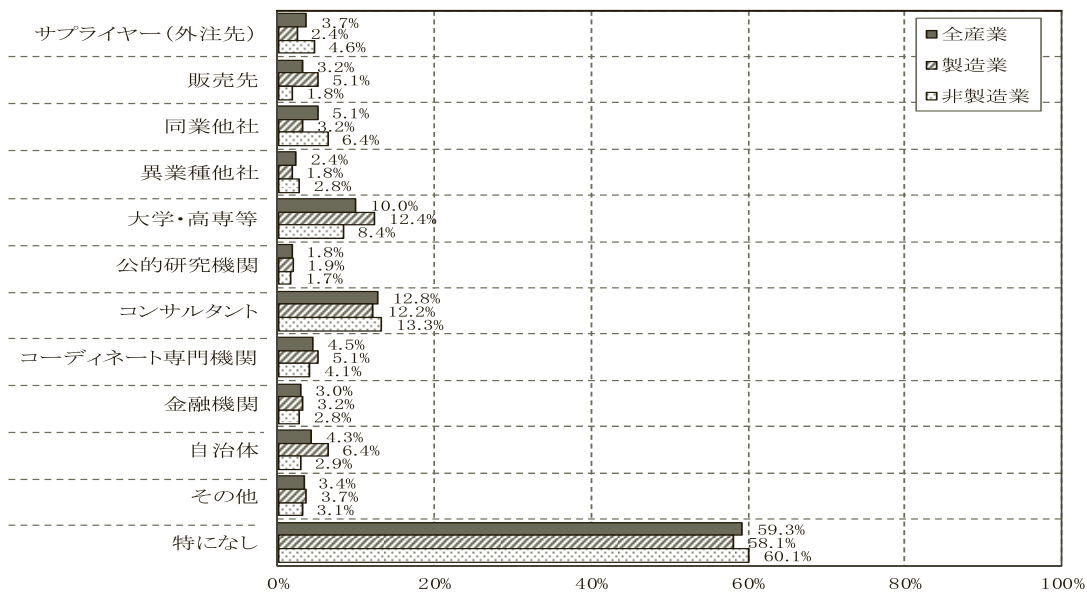
- ・「生産設備への投資」における相手先は、「金融機関」「サプライヤー（外注先）」が多く、「販売先」「同業他社」が続く。
- ・「人的資本への投資」における相手先は、「コンサルタント」「大学・高専等」が多い。

図表 3-5 生産設備への投資における相手先
 <全産業 1,611 社、製造業 669 社、非製造業 942 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 3-6 人的資本への投資における相手先
 <全産業 1,551 社、製造業 623 社、非製造業 928 社>

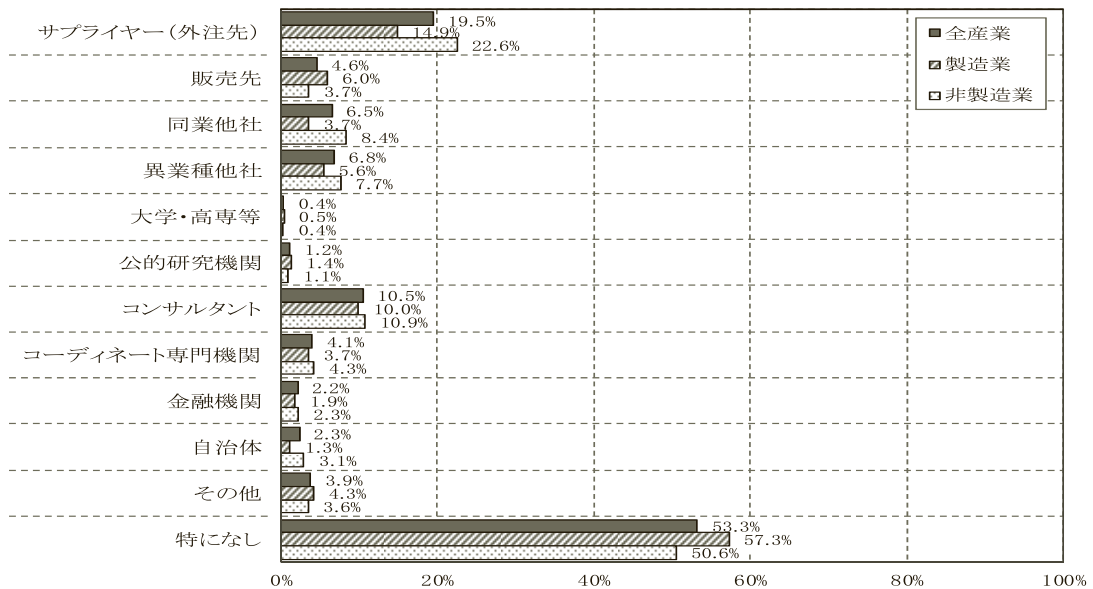


(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

- ・「情報化関連投資」における相手先は、「サプライヤー（外注先）」が最も多く、「コンサルタント」が続く。「異業種他社」「同業他社」も挙げられている。
- ・「不採算部門の整理を含む自社事業構造の見直し・再構築」の相手先は「コンサルタント」が最も多く、「金融機関」「同業他社」「販売先」も挙げられている。

図表 3-7 情報化関連投資における相手先

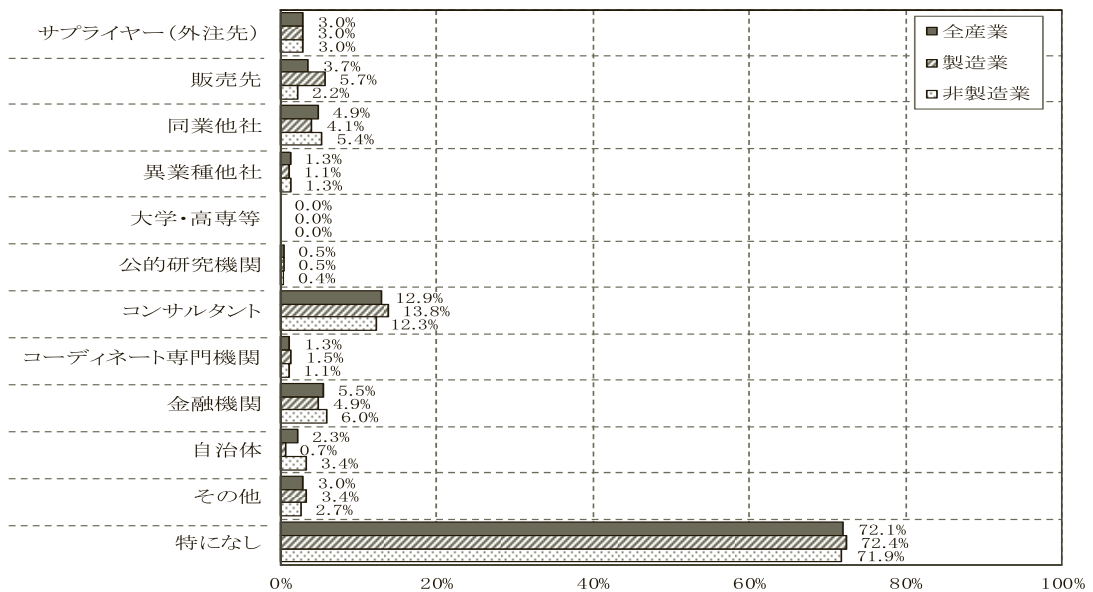
<全産業 1,579 社、製造業 630 社、非製造業 949 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 3-8 不採算部門の整理を含む自社事業構造の見直し・再構築における相手先

<全産業 1,498 社、製造業 609 社、非製造業 889 社>

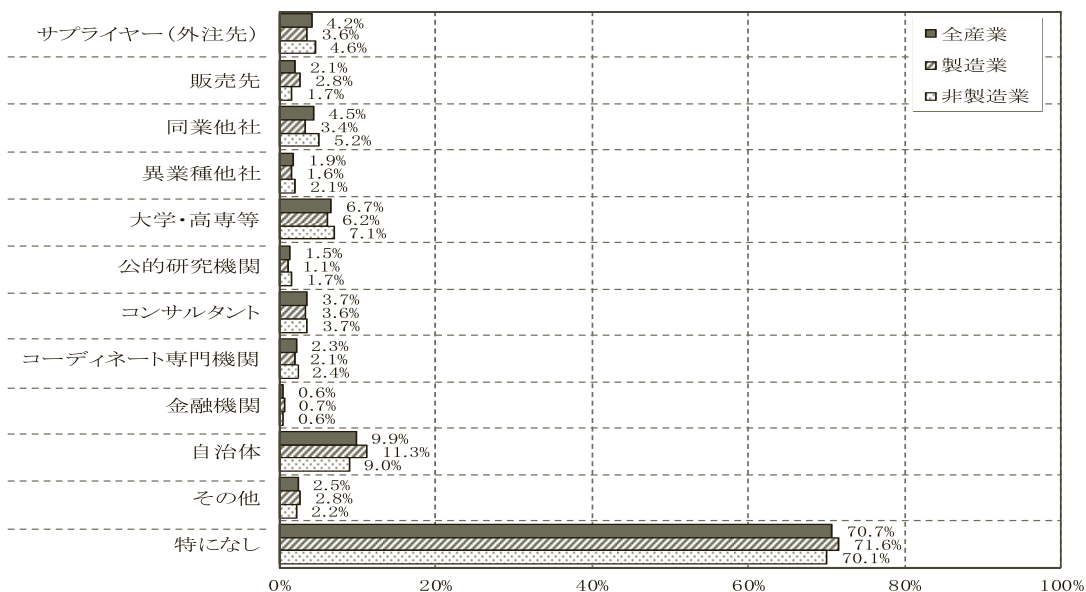


(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

- ・「少子化による労働力人口の減少への対応」における相手先は、「自治体」が最も多く、「大学・高専等」が続く。「同業他社」「サプライヤー（外注先）」も挙げられている。
- ・「人的資本への投資（教育・訓練）」の相手先は、「コンサルタント」が約3割で最も多い。非製造業においては、「同業他社」も挙げられている。

図表 3-9 少子化による労働力人口の減少への対応における相手先

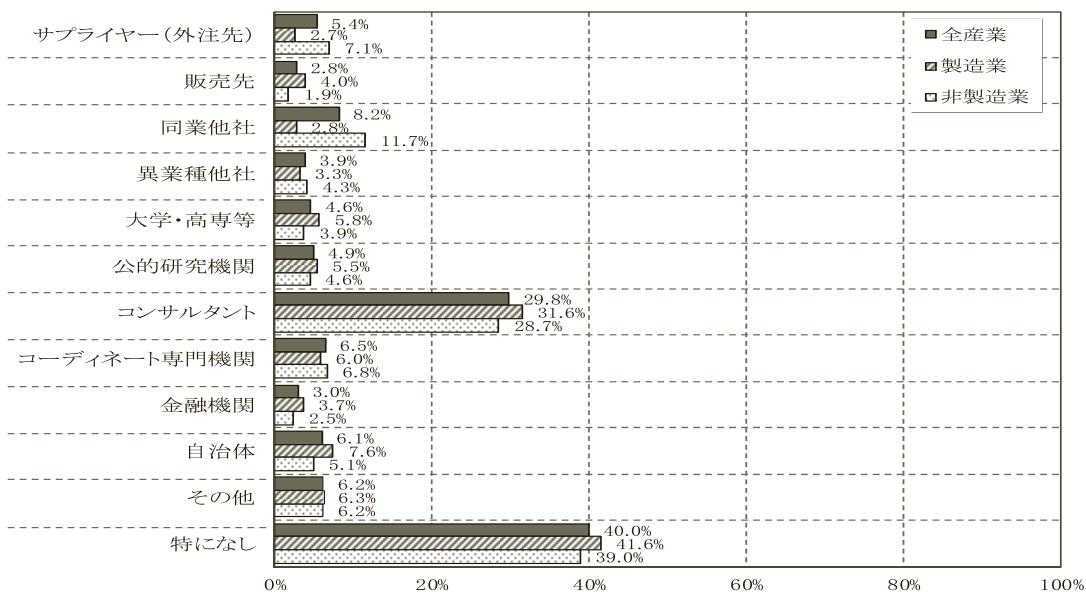
〈全産業 1,500 社、製造業 610 社、非製造業 890 社〉



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

図表 3-10 人的資本への投資（教育・訓練）における相手先

〈全産業 1,700 社、製造業 671 社、非製造業 1,029 社〉

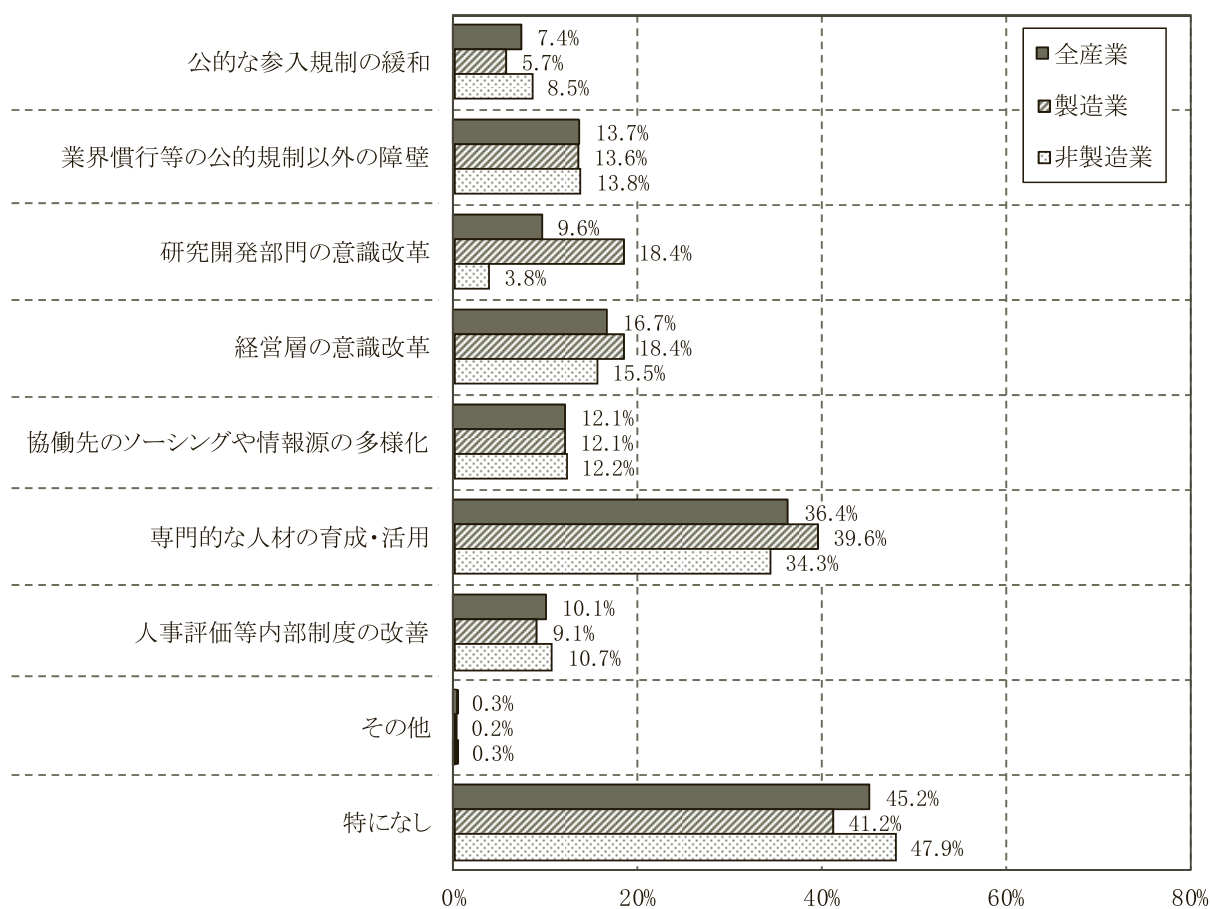


(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

- 過半数の企業が、オープン・イノベーションやグループ外企業との協働を進める上での課題があると回答している。
- 課題としては、「専門的な人材の育成・活用」が最も多く4割弱で挙げられており、「経営層の意識改革」「業界慣行等の公的規制以外の障壁」「協働先のソーシングや情報源の多様化」「人事評価等内部制度の改善」が続く。製造業においては、「研究開発部門の意識改革」も2割弱で挙げられている。

図表 3-11 オープン・イノベーションやグループ外企業との協働を進める上での課題

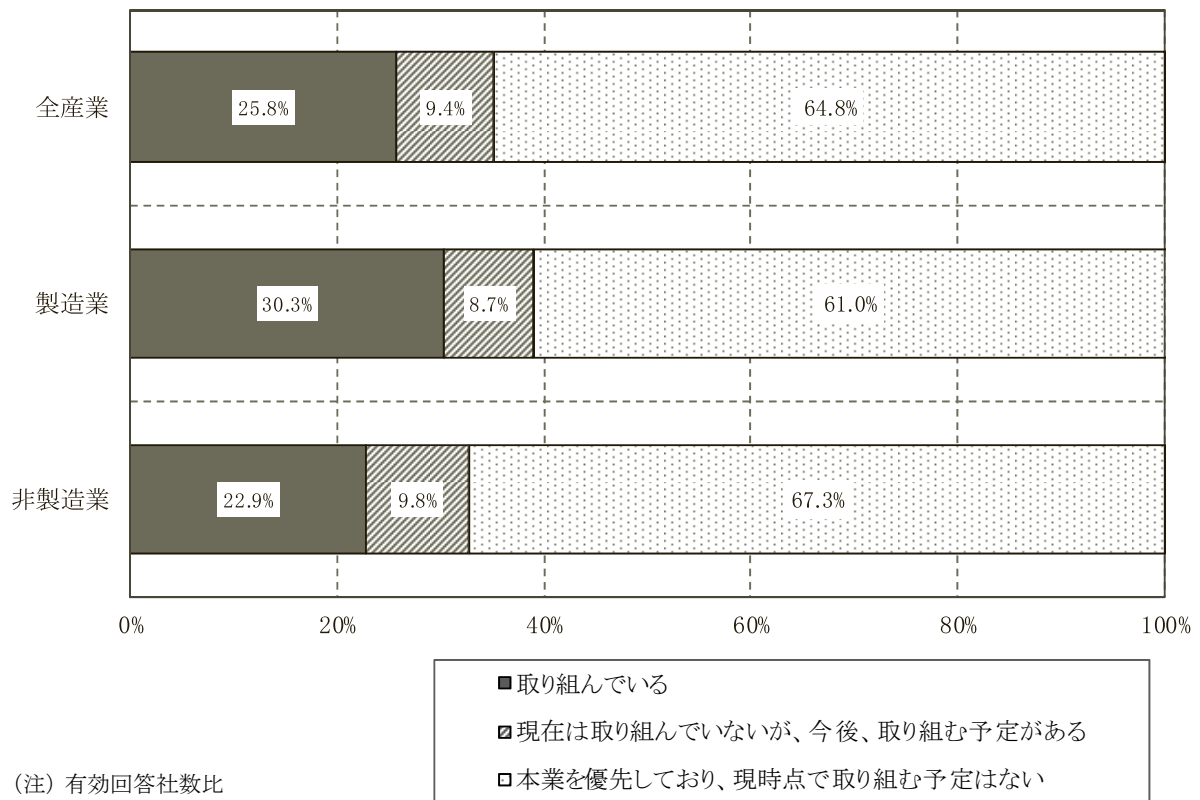
<全産業 2,027 社、製造業 804 社、非製造業 1,223 社>



(注) 最大3つまでの複数回答、有効回答社数比

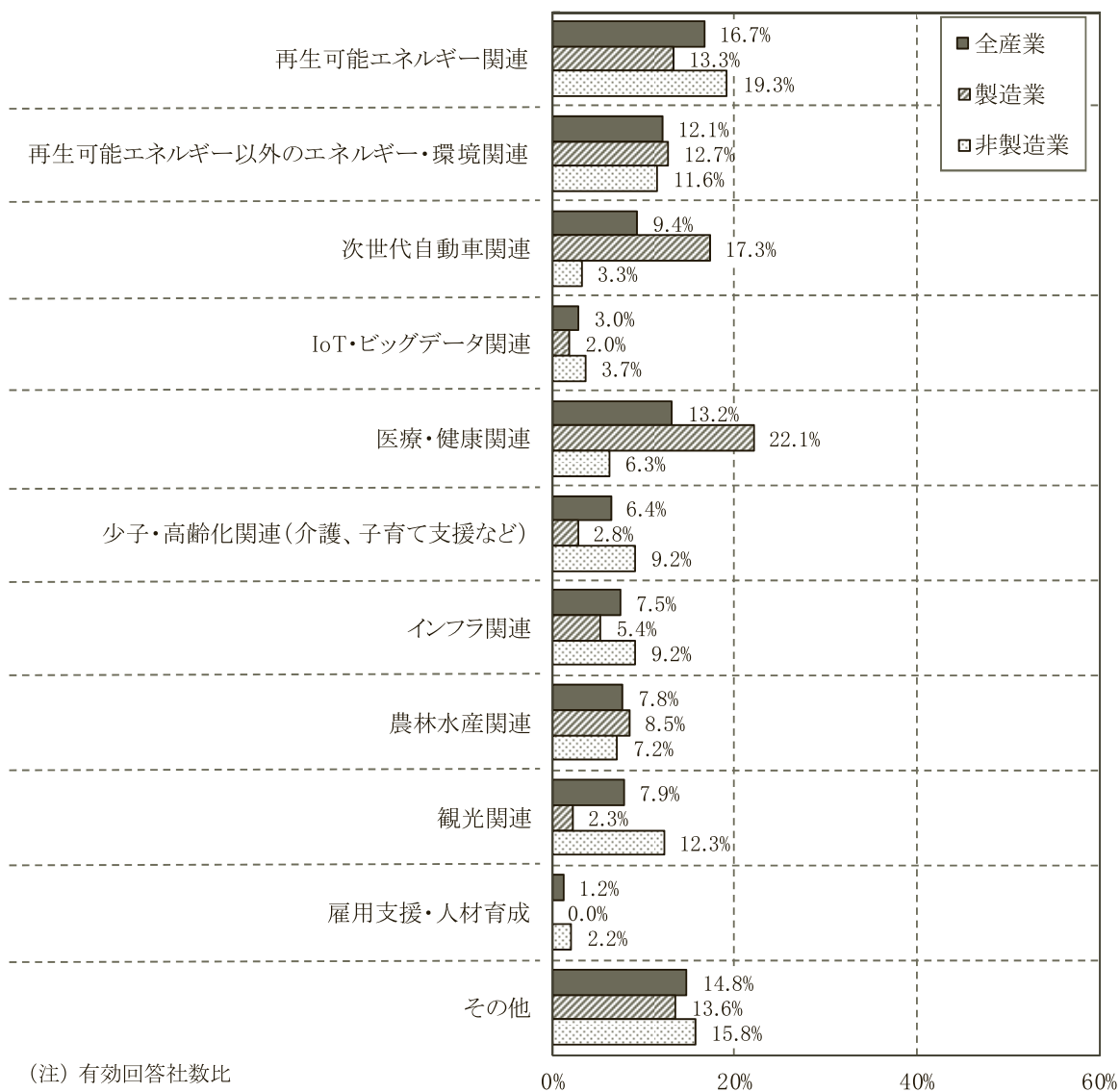
- 中長期的な成長市場開拓（新たな事業やサービスの展開）については、製造業の3割、非製造業の2割の企業が取り組んでいる。
- 製造業、非製造業とも1割弱の企業が、今後、取り組む予定としている。

図表 3-12 中長期的な市場開拓の取り組み
 <全産業 2,406 社、製造業 933 社、非製造業 1,473 社>



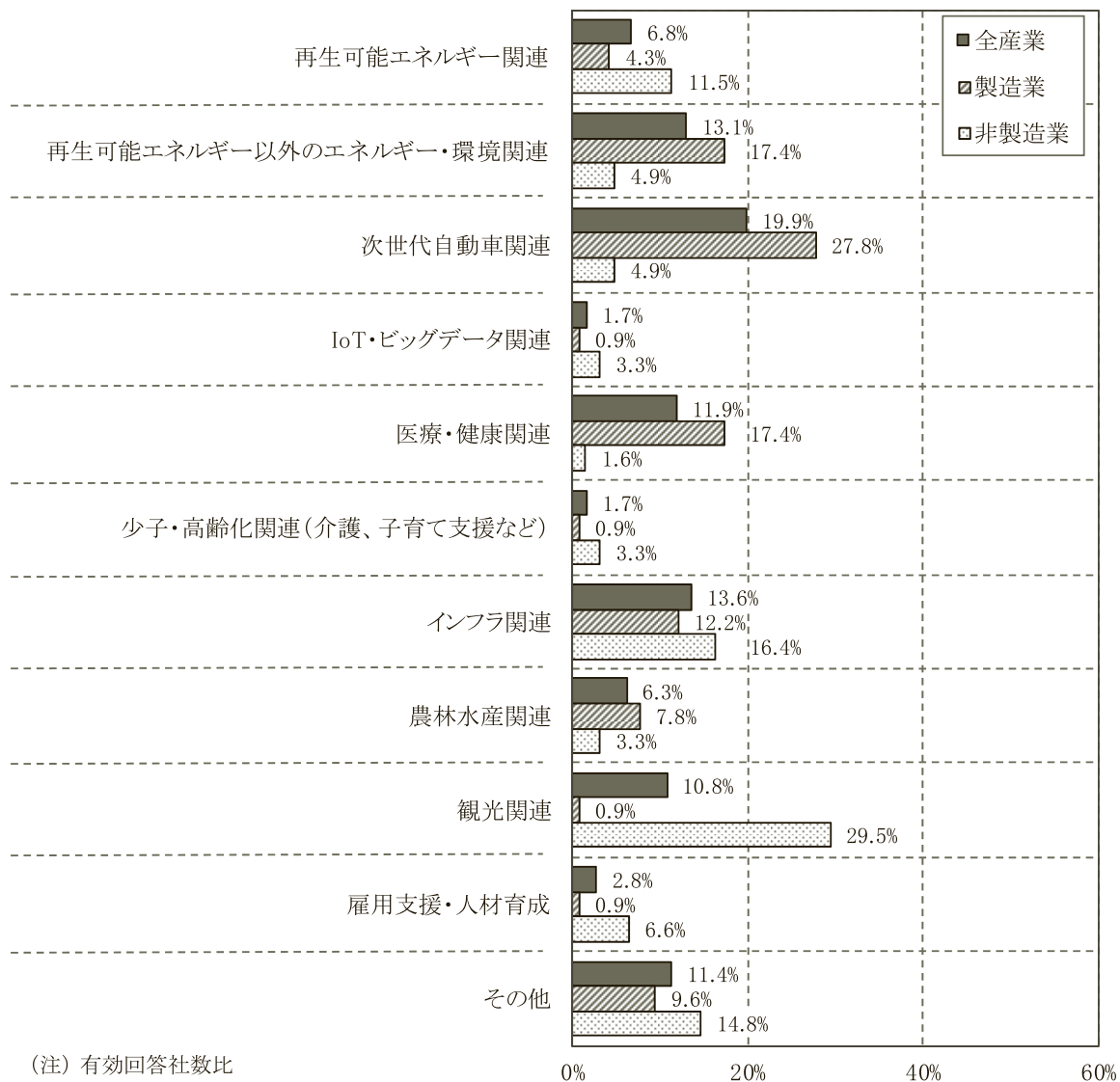
- 国内で今後、成長市場開拓に取り組む予定がある事業分野としては、製造業では「医療・健康関連」が最も多く、「次世代自動車関連」「再生可能エネルギー関連」「再生可能エネルギー以外のエネルギー・環境関連」が続く。
- 非製造業では、「再生可能エネルギー関連」が最も多く、「観光関連」「再生可能エネルギー以外のエネルギー・環境関連」「少子・高齢化関連（介護、子育て支援など）」「インフラ関連」が続く。

図表 3-13 中長期的な市場開拓に取り組んでいる、今後取り組む予定がある事業分野（国内）
 <全産業 810 社、製造業 353 社、非製造業 457 社>



- 海外で今後、成長市場開拓に取り組む予定のある事業分野としては、製造業では「次世代自動車関連」が最も多く、「再生可能エネルギー以外のエネルギー・環境関連」「医療・健康関連」「インフラ関連」が続く。
- 非製造業では「観光関連」が最も多く、「インフラ関連」「再生可能エネルギー関連」が続く。

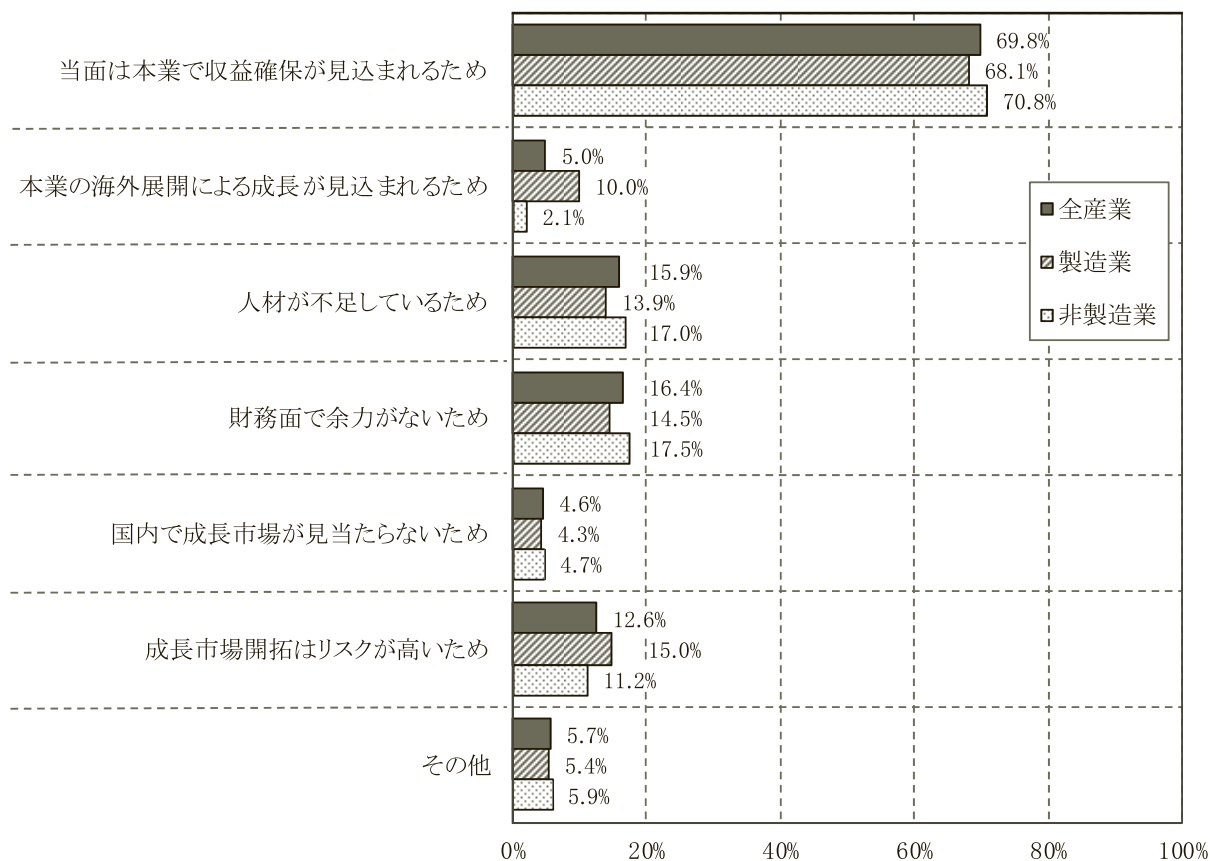
図表 3-14 中長期的な市場開拓に取り組んでいる、今後取り組む予定がある事業分野（海外）
 <全産業 176 社、製造業 115 社、非製造業 61 社>



- 本業を優先し、成長市場開拓に取り組む予定がない理由としては、製造業、非製造業ともに「当面は本業で収益確保が見込まれるため」との回答が約7割となった。
- 「財務面で余力がないため」「人材が不足しているため」「成長市場開拓はリスクが高いため」も多く挙げられている。

図表 3-15 本業を優先し、成長市場開拓に取り組む予定のない理由

<全産業 1,501 社、製造業 552 社、非製造業 949 社>



(注) 最大2つまでの複数回答、有効回答社数比