

報告書

これからの企業戦略

「守りの^{リストラ}経営再構築」から「攻めの^{リストラ}経営再構築」へ

2004年5月18日

(社)日本経済団体連合会

目 次

<u>はじめに - 本報告書のねらいと方法 -</u>	1 頁
<u>調査対象企業が属する業種の特徴</u>	2 頁
<u>調査対象企業の企業戦略とアンケート結果</u>	13 頁
1. 調査対象企業の企業戦略	
事例 1 : 武田薬品工業	
事例 2 : 三菱重工業	
事例 3 : キヤノン	
事例 4 : シャープ	
事例 5 : トヨタ自動車	
2. 「製造業の企業戦略」に関するアンケート結果	
<u>企業戦略類型の一般的な適用可能性</u>	33 頁
1. 企業戦略の類型	
2. 企業戦略類型の一般的な適用可能性の検証	
3. 実証分析の結果	
(1) 守りの経営再構築 ^{リストラ}	
類型 1 : 設備・施設の除却・統廃合	
類型 2 : 有利子負債の削減	
類型 3 : 間接部門の合理化・効率化	
類型 4 : 賃金・福利厚生の見直し	
類型 5 : 人員の整理・合理化	

(2) 攻めの経営再構築^{リストラ}

類型 1 : 研究開発の推進

類型 2 : 能力増強・更新など設備増強

類型 3 : キャッシュフローの確保

類型 4 : 製品・事業の絞込み

類型 5 : 販売力の拡充、ブランドイメージの確立

類型 6 : 積極的な海外展開

類型 7 : 生産方法・在庫管理の効率化

類型 8 : 原料・資材の調達方法の改善

類型 9 : 分社化・合併など企業組織の変更

類型 10 : 優秀な人材の確保・育成

おわりに - 終わりなき経営革新と新しい成長 -

49 頁

補論 1

50 頁

補論 2

53 頁

はじめに 本報告書のねらいと方法

日本経済の再生と新たな成長の原動力は企業活動にある。日本経団連では、提言『産業力強化の課題と展望』（2003年4月）において、企業の自由な創意工夫と自律的な活動を可能とする法制・税制・金融システムなど制度基盤の整備について総合的な政策提言を行い、その多くは実現し、または実現しつつある。

こうした制度基盤を活かし、収益力のあるビジネスモデルを実現できるか否かは、ひとえに経営者の先見性と決断にかかっている。的確な情勢判断と大胆な構想力に立脚した企業戦略が求められている。そこで、本報告書では、優れた経営実績を上げている企業の戦略を実例に即して調査・分析し、各企業が自らの企業戦略を点検・構築する上での参考材料を提供することとした。なお、本報告書では、経済活動のグローバル化に伴い、内外で厳しい国際競争にさらされている製造業に焦点を当てた。

検討においては、まず調査対象企業の選定を行った。製造業に限定したとは言え、多種多様な業種が含まれる。収益性や成長性の高さなどに照らして単純に企業の選定を行うと、調査対象企業の業種が偏り、調査結果に業種特性が過度に反映される恐れがある。そこで、産業組織、貿易構造・海外生産動向、国際競争への対応の各面において特徴がある、医薬品、一般機械、電気機械、自動車の4業種の枠を予め設定し、それぞれの中から調査対象企業5社を選定した。

その上で、各調査対象企業の全面的な協力を得て、それぞれの企業における収益力強化に向けた企業戦略について聞いた。併せて、日本経団連の主要な製造業会員に対して、経営基盤の健全化や新たな事業展開のため、実施している施策についてアンケートを行った。

先行調査研究では、こうして得られた企業戦略類型をもって、直ちに「望ましい企業戦略、成功に導く黄金律」とみなしているケースが少なくない。しかしながら、個々の企業戦略が実効を上げているのは、特定の条件、環境の下であり、各企業戦略類型がどの程度、一般的な適用可能性を有しているかは、検証してみる必要がある。そこで本検討では、財務情報を中心とする客観的な企業データを用い、統計的手法で検証を行った。

本報告書は、調査対象企業を製造業に限っており、検証もあくまで業種別であるなど限界があるが、類する調査研究が少ない中で、製造業のみならず広く各産業の企業において参考とされることを期待する。

調査対象企業が属する業種の特性

本報告書は、収益力のあるビジネスモデルを探る観点から、優れた経営実績を上げている企業の戦略を調査・分析するものである。その際、調査結果に、調査対象企業が属する業種の特性が過度に反映されないよう、業種特性がそれぞれ異なる複数業種の中から、調査対象企業を選定することが求められる。そこで、本報告書では、産業組織、貿易構造・海外生産動向、国際競争への対応の各面において特色がある、医薬品・一般機械・電気機械・自動車の4業種の枠を予め設定し、それぞれの業種から調査対象企業を選定した。この4業種の業種特性は以下の通りである。

1. 産業組織

4業種の産業組織をみると、医薬品では大規模企業と小規模企業への二極分化がみられる。一般機械や電気機械は比較的小規模な企業が大多数を占め、特に一般機械では大規模企業のシェアが低い。自動車では産業集中が顕著である。

(1) 医薬品

巨額の研究開発投資を必要とする医療用医薬品(新薬)を製造する大規模企業と、後発品もしくは大衆薬を専門とする小規模企業への二極分化がみられる。上場51社のうち、売上高2,500億円以上の企業が10社、1,000億円未満の企業が37社ある一方で、1,000~2,500億円の企業は4社にとどまっている(【図表第2】)。

(2) 一般機械

ごく少数の世界的な総合メーカーを別とすれば、専門分野に特化した小規模企業が大部分を占める。上場248社の平均売上高は約701億円にとどまり、売上高500億円未満の企業が194社に達する(【図表第1、図表第2】)。売上高全体に占める大規模企業のシェアも比較的低く、上位5社の売上高シェアが全体の約36%、上位10社でも半分以下にとどまっている(【図表第3】)。

(3) 電気機械

大半が小規模企業であることは一般機械と共通しているが、一方で、産業集中も進んでいる。上場300社のうち、売上高500億円未満の企業が185社を占めるが、1兆円以上の企業も14社ある(【図表第2】)。このため、上位5

社の売上高シェアは約 44%、上位 10 社では約 65%と、一般機械と比較すれば、大規模企業のシェアが相対的に高い（【図表第 3】）。

（４）自動車

大規模企業への産業集中が顕著である。上場 11 社の平均売上高は 4 兆円を上回り、うち 8 社が 1 兆円以上である（【図表第 1、図表第 2】）。売上高のシェアも、上位 5 社で約 84%に達している（【図表第 3】）。

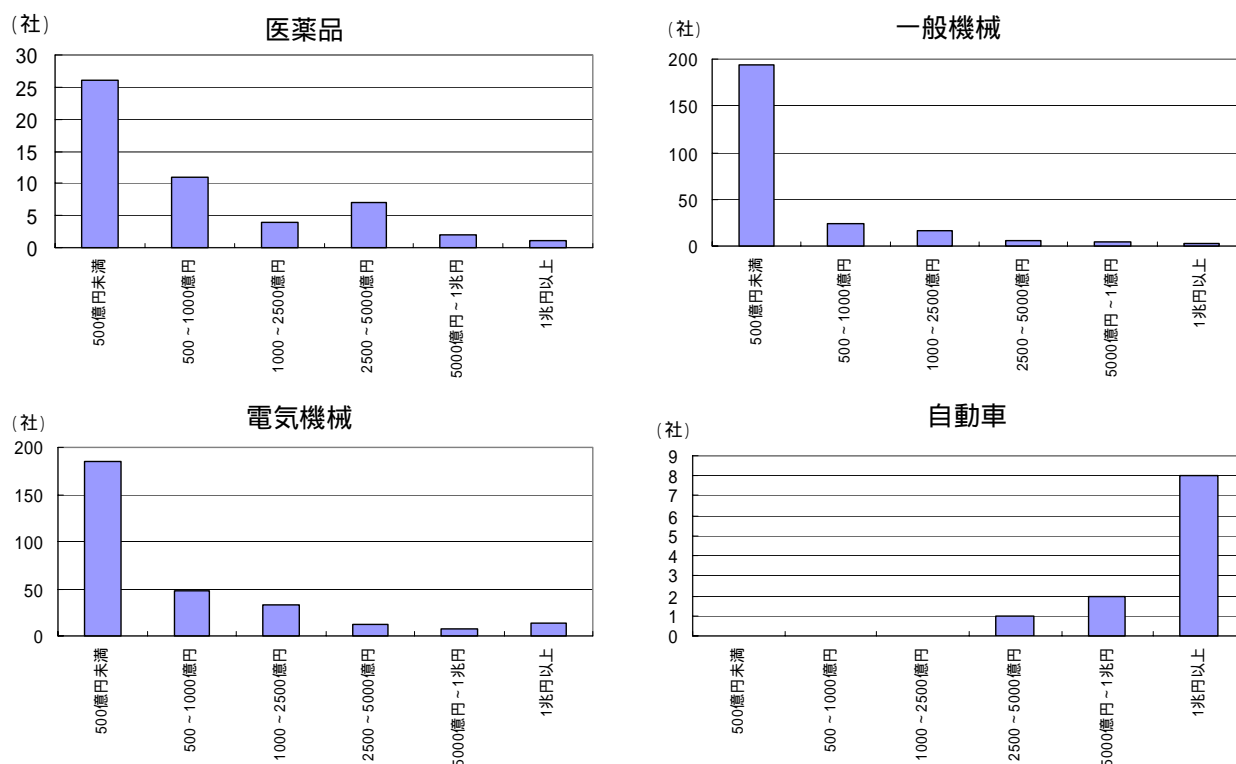
図表第 1 対象 4 業種の市場規模と特徴（2002 年度、連結ベース）

	医薬品	一般機械	電気機械	自動車
上場企業数(社)	51	248	300	11
売上高合計(億円)	64,050	173,884	755,435	440,421
1社あたり売上高(億円)	1,256	701	2,518	40,038

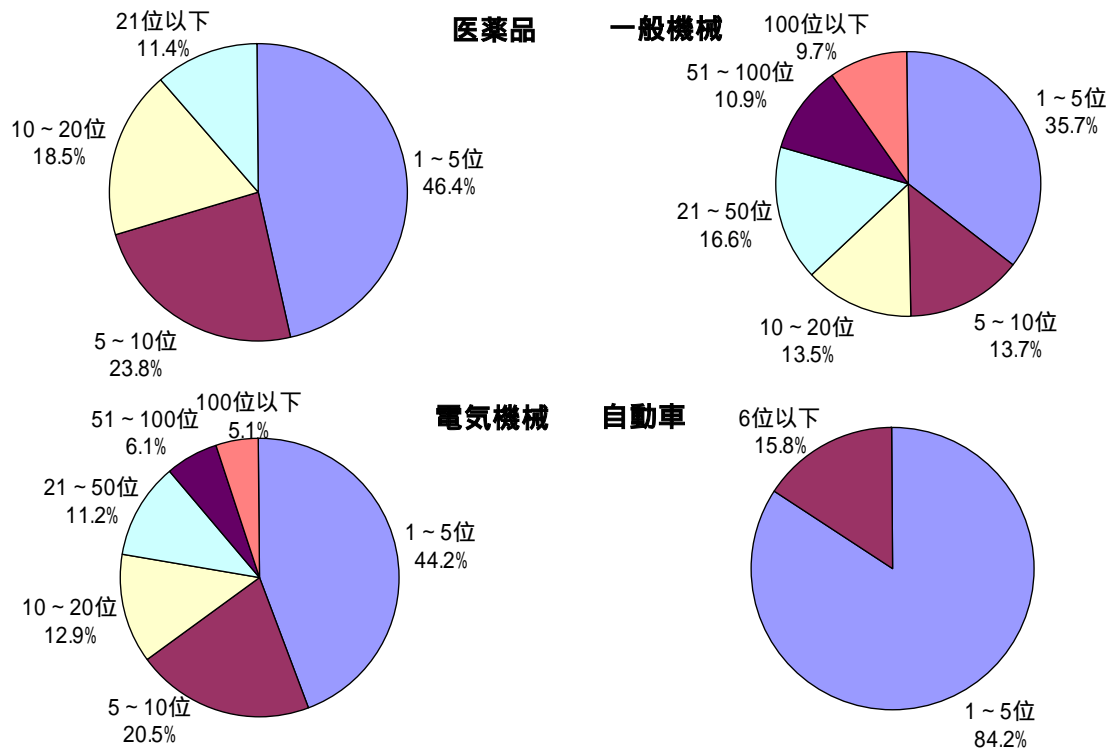
連結決算が行われていない企業は単独ベース。

ジャスダック市場を含む。

図表第 2 上場企業の売上高規模（2002 年度）



図表第3 上場企業の売上高シェア（2002年度）



2. 貿易構造・海外生産動向

貿易構造も、業種ごとに大きく異なる。医薬品は輸入超過が続いている。一般機械、電気機械は輸出超過であるが、電気機械の超過幅は縮小している。自動車は大幅な輸出超過である。

一方、海外生産比率は、自動車と電気機械で大幅に上昇している。

(1) 医薬品

一貫して輸入超過である。財別の貿易構造を示す貿易特化係数（貿易の全てが輸出である財は「プラス1」、全てが輸入である財は「マイナス1」）は、マイナス0.3～0.4程度で推移している（【図表第4】）。医療財政面の制約から国内市場の拡大が望めない中で、輸出増加が期待されているものの、売上高全体に占める輸出額の割合は約8%にとどまっている（【図表第5】）。

(2) 一般機械

輸出超過が続いている。貿易特化係数は、近年若干低下しているものの、2003

年も 0.56 の水準にある（【図表第 4】）。

また、他の製造業が生産の海外シフトを進めている中で、一般機械は国内生産が中心である。海外生産比率は 10% 前後で推移している（【図表第 6】）。

（3）電気機械

輸出超過であるが、東アジアを中心とする国際分業構造の変化に伴って、超過幅は大幅に縮小している。1993 年に 0.65 だった貿易特化係数は、2003 年には 0.27 まで低下している（【図表第 4】）。

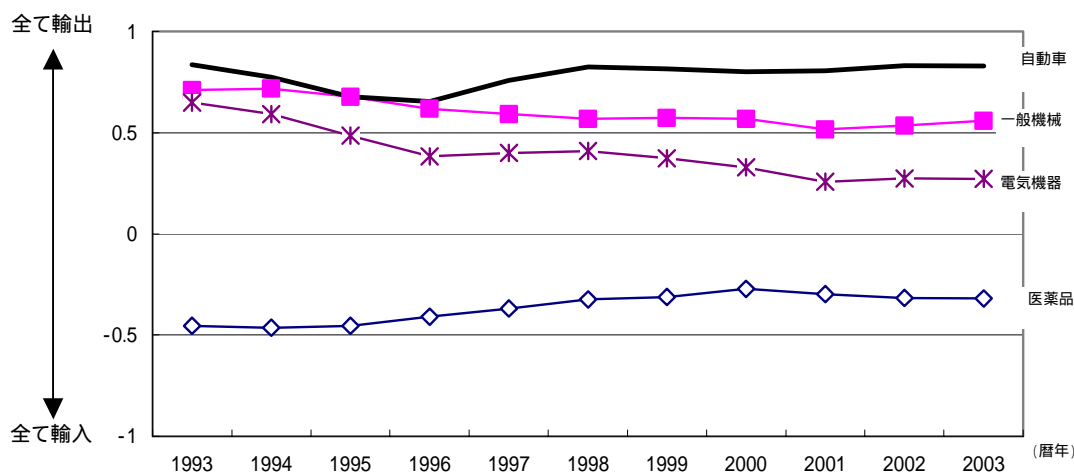
輸出超過幅の縮小と表裏一体の関係であるが、海外生産へのシフトが目覚しい。これは、人件費などコスト競争に対応するため、各社が最適生産体制の構築を行った結果であり、1990 年度に約 11% だった海外生産比率は、2001 年度に約 27% まで上昇している（【図表第 6】）。

（4）自動車

一貫して大幅な輸出超過であり、2003 年の貿易特化係数は 0.83 に達している（【図表第 4】）。売上高全体に占める輸出額の割合も約 30% と、大きな位置づけを占める（【図表第 5】）。

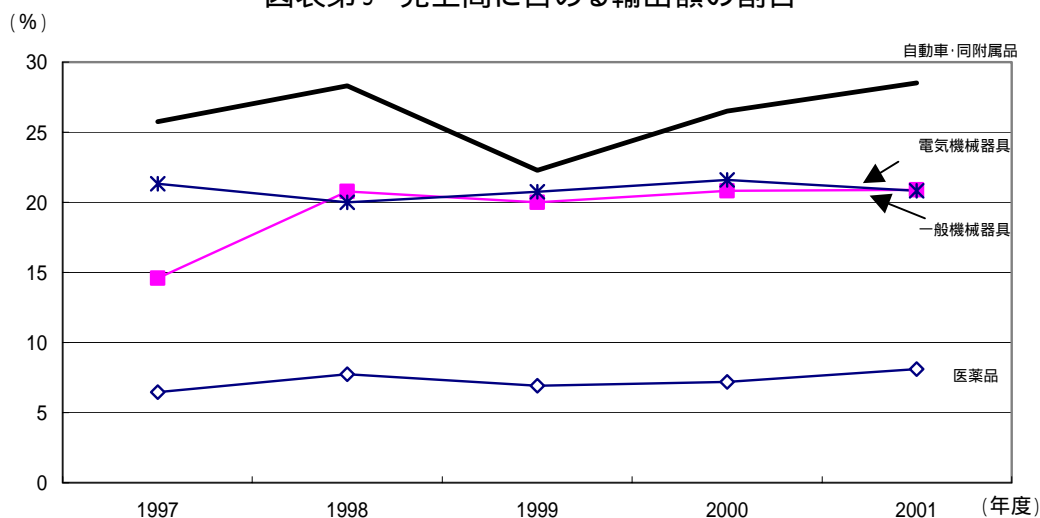
輸出とあわせて、海外需要増大への対応や、対外摩擦回避のために、海外生産も積極的に拡大している。自動車を含めた輸送機械の海外生産比率は、1990 年度の約 13% から、2001 年度には約 44% まで大幅に上昇している（【図表第 6】）。

図表第 4 貿易特化係数の推移



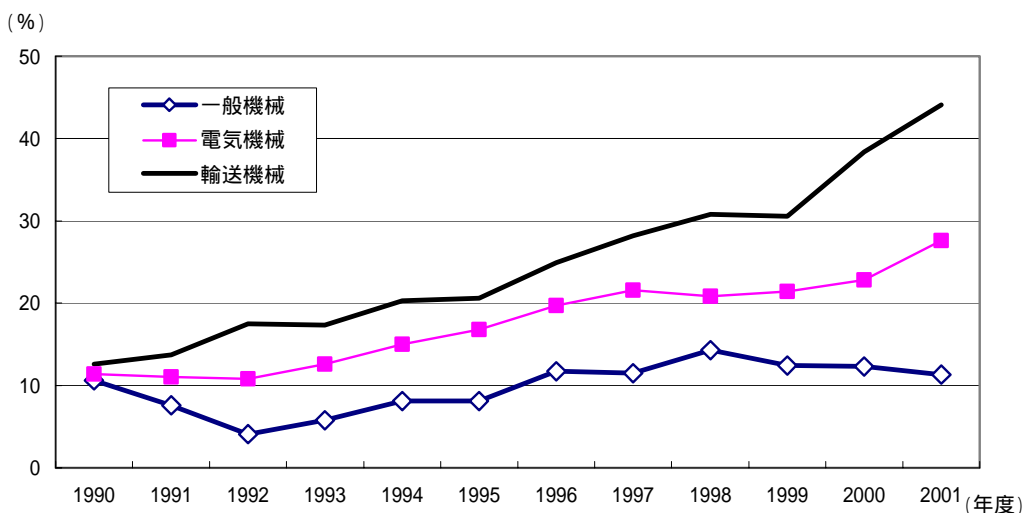
財務省「貿易統計」より作成。貿易特化係数 = (輸出額 - 輸入額) ÷ (貿易総額)。全てが輸出である財は「プラス1」、全てが輸入である財は「マイナス1」となる。
 (貿易統計において一般機械に分類される「自動データ処理機械」は電気機器に含めている。)

図表第5 売上高に占める輸出額の割合



経済産業省「企業活動基本調査」より作成。
 「売上高に占める輸出額の割合」= 直接輸出額(自社名義で通関手続を行った輸出額) ÷ 売上高合計。

図表第6 海外生産比率の推移



経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成。
 海外生産比率 = 海外現地法人売上高 ÷ 国内法人売上高。
 なお、同統計では医薬品が分計されていないため、医薬品の海外生産比率は明らかでない。

3. 国際競争への対応

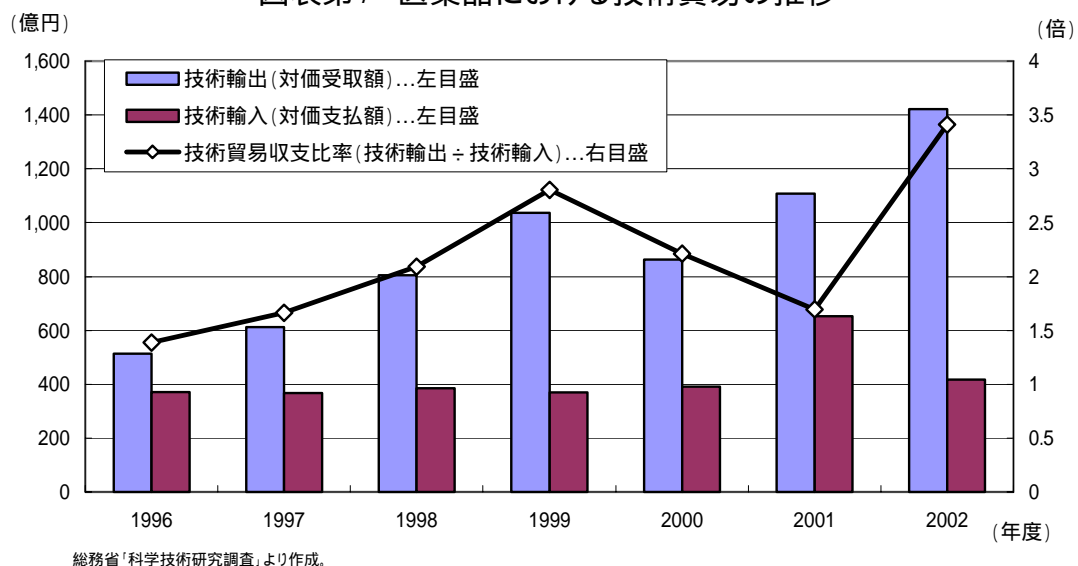
医薬品・一般機械・電気機械・自動車の4業種は、産業組織や貿易構造・海外生産動向が異なるだけでなく、国際競争への対応の仕方においても、それぞれ特徴的な点がある。

(1) 医薬品

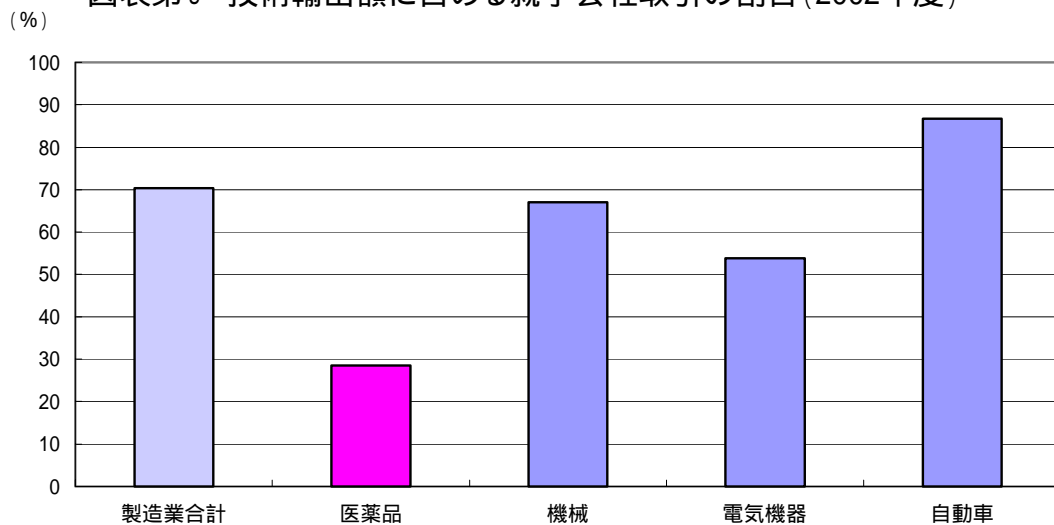
貿易面からみれば医薬品は輸入超過であるが、優れた技術競争力を活用し、技術輸出を積極的に展開している。医薬品の技術貿易は大幅な黒字であり、2002年度の技術輸出による対価受取額は、技術輸入による対価支払額の約3.4倍に達している（【図表第7】）。多くの業種において、こうした技術貿易収支比率の上昇は、わが国企業自らの国際展開を反映した、海外現地法人からのロイヤリティ収入の増加によるものであるが、医薬品における親子会社間取引は約28%にとどまっている（【図表第8】）。

また、グローバルな競争激化に対応した業界再編も、急ピッチで進んでいる。医薬品については研究開始から上市（医薬品を市場に送る）までに長期間を要し、成功確率も極めて低いことに加えて、近年はゲノム創薬など国際的に通用する大型商品の開発が課題となっていることから、研究開発コストは巨額に達する。こうした研究開発費の規模確保や、パイプライン（研究開発段階の新薬候補）の補完、さらには販売力の拡大を目指して、世界規模のM&A（合併・買収、営業譲渡）が急激に進んでいる。わが国においても、近年、外資系企業によるM&Aが増加している。一方、こうした攻勢に対抗して、2005年には山之内製薬と藤沢薬品の合併が予定されるなど、わが国企業同士の合併・連携の動きもみられる（【図表第9】）。

図表第7 医薬品における技術貿易の推移

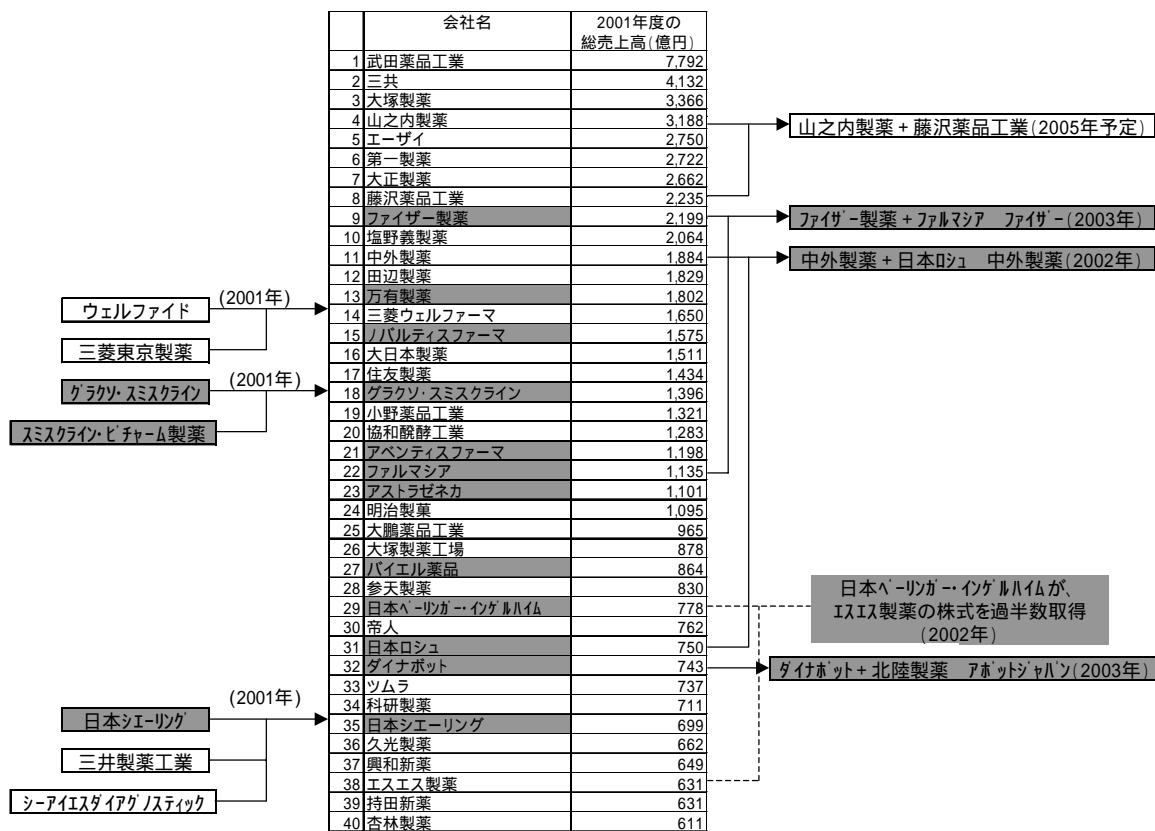


図表第8 技術輸出額に占める親子会社取引の割合(2002年度)



総務省「科学技術研究調査」より作成。

図表第9 医薬品業界の再編(2001年以降)



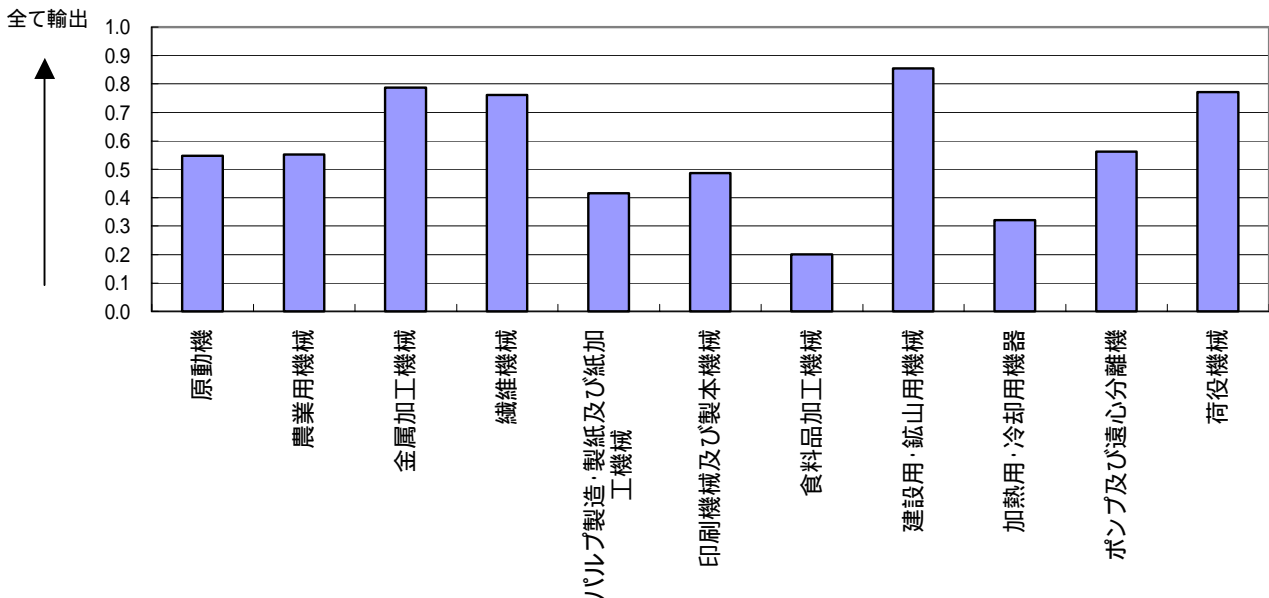
矢野経済研究所「医薬産業年鑑2003年版」および各社ホームページ等より作成。グレー部分は外資系。

(2) 一般機械

一般機械に分類される製品は多様であり、製品特性もまちまちであることから、国際競争の激化の中で、各企業が特定分野に特化していく傾向がみられる。このため、品目ごとのシェアをみると、水管ボイラーやコンバイン、空気圧シリンダーなど、少数の企業で大半のシェアを占める例も少なくない。

品目ごとの貿易構造にも、大きな違いがある。2003年の貿易特化係数は、一般機械全体では0.56であるが、例えば食料品加工機械の貿易特化係数は0.20、加熱用・冷却用機器も0.32にとどまる。一方、建設用・鉱山用機械は0.85、金属加工機械は0.79と、高い国際競争力を持つ品目もある（【図表第10】）。

図表第10 一般機械の貿易特化係数(2003年)



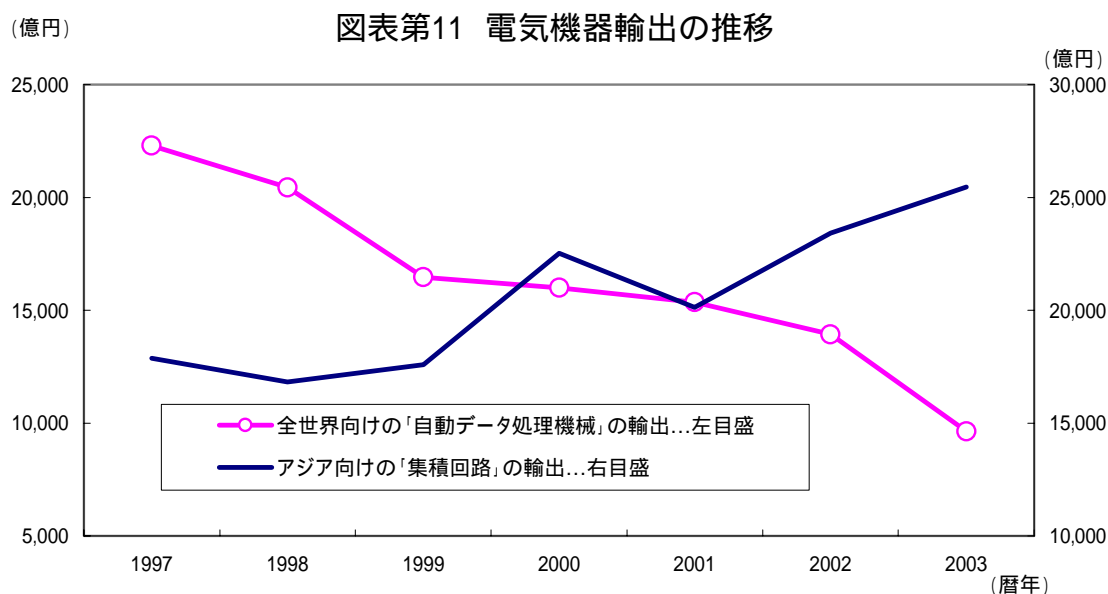
財務省「貿易統計」より作成。貿易特化係数 = (輸出額 - 輸入額) ÷ (貿易総額)。
全てが輸出である財は「プラス1」、全てが輸入である財は「マイナス1」となる。

(3) 電気機械

製品のモジュール化が進んでいる電気機械においては、人件費が低廉な中国をはじめ、アジア諸国との間で工程間分業が進んでいる。技術水準が高く、熟練した労働者を確保しやすい国内では基幹的・中核的部品を生産し、組み立てはアジア諸国で行うというものである。こうして生産された完成品は、現地市場に出荷されるだけでなく、わが国に還流するとともに、欧米など第三国への輸出にも向けられている。

集積回路(部品)とコンピューターなど「自動データ処理機械」(完成品)の関係为例にとると、集積回路のアジア向け輸出金額は、1997年から2003年まで

の間に約 42%増加した(約 1兆 7,881 億円 約 2兆 5,474 億円)。一方で、「自動データ処理機械」のわが国からの全世界向け輸出金額は約 57%減少しており(約 2兆 2,300 億円 約 9,640 億円)、アジアで組み立てられるコンピューターなどが、これに置き換わったと考えられる(【図表第 11】)。



財務省「貿易統計」より作成。
アジアは、中国・韓国・台湾・香港・シンガポール・タイ・マレーシア・フィリピン・インドネシア・ベトナムの合計。

(4) 自動車

自動車の国際競争力は非常に高いが、長期的にみれば、輸出から海外生産へのシフトが進んでいる。

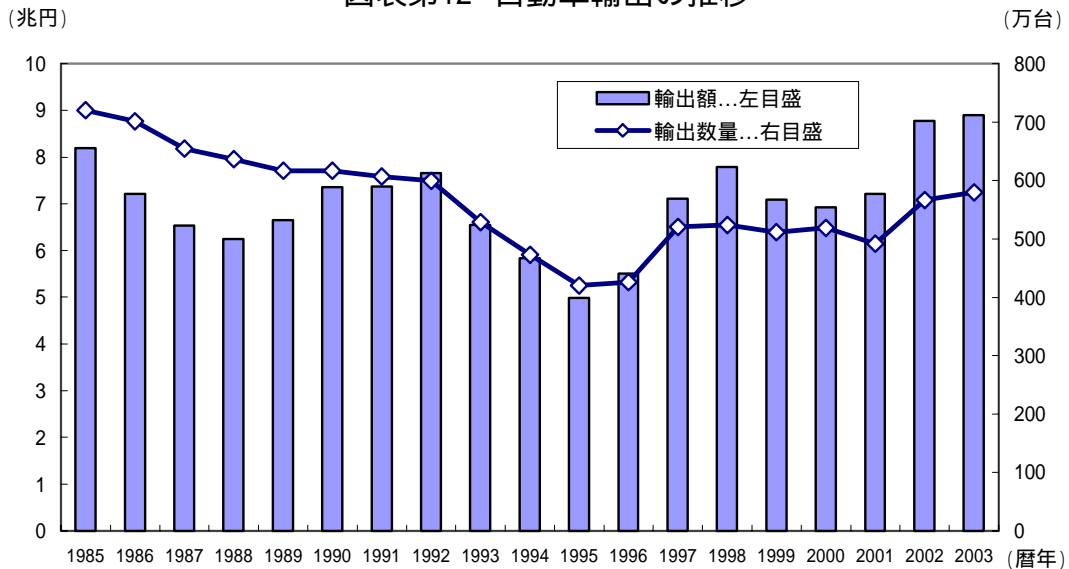
1985年と2003年を比較すると、自動車の全世界向け輸出台数は、約720万台から約580万台まで減少した。輸出金額も、約8.2兆円から約8.9兆円と、わずかな増加にとどまっている。(【図表第12】)。

一方、世界の自動車市場が拡大する中で、現地の顧客ニーズにきめ細かく対応するとともに、欧米諸国との貿易摩擦を回避するため、海外生産拠点の拡大に向けた積極的な対外直接投資を行ってきた。対外直接投資実績(自動車を含めた輸送機)は、1985年度の約1,540億円から、2002年度には約5,990億円まで増加している。地域別では、90年代半ばまでは北米向けの直接投資が中心だったが、90年代後半以降は欧州向けが多くなっており、直近ではアジア向けも増加している(【図表第13】)。

また、近年はダイムラーによるクライスラーの買収(1998年)などを契機として、GMやフォードも各国の企業を傘下に入れるなど、車種・マーケット・技術の相互補完や、規模拡大によるメリットの享受(効率化、環境対応などにお

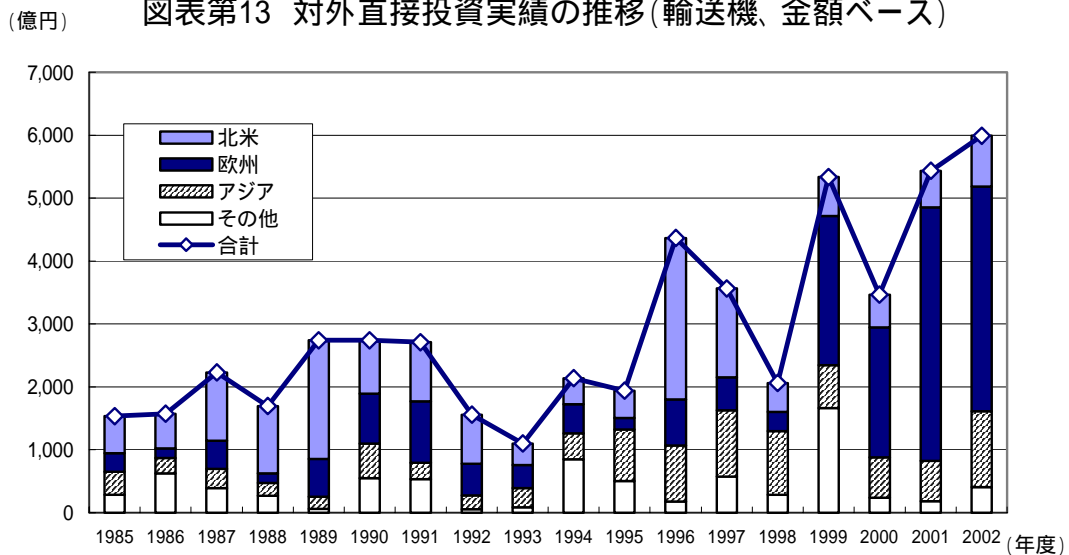
けるデファクト・スタンダードの確保など)を目的に、グローバルな業界再編が激化している。こうした中、わが国企業でも、外資系を含む他社との業務提携や資本提携が進んでいる(【図表第14】)。

図表第12 自動車輸出の推移



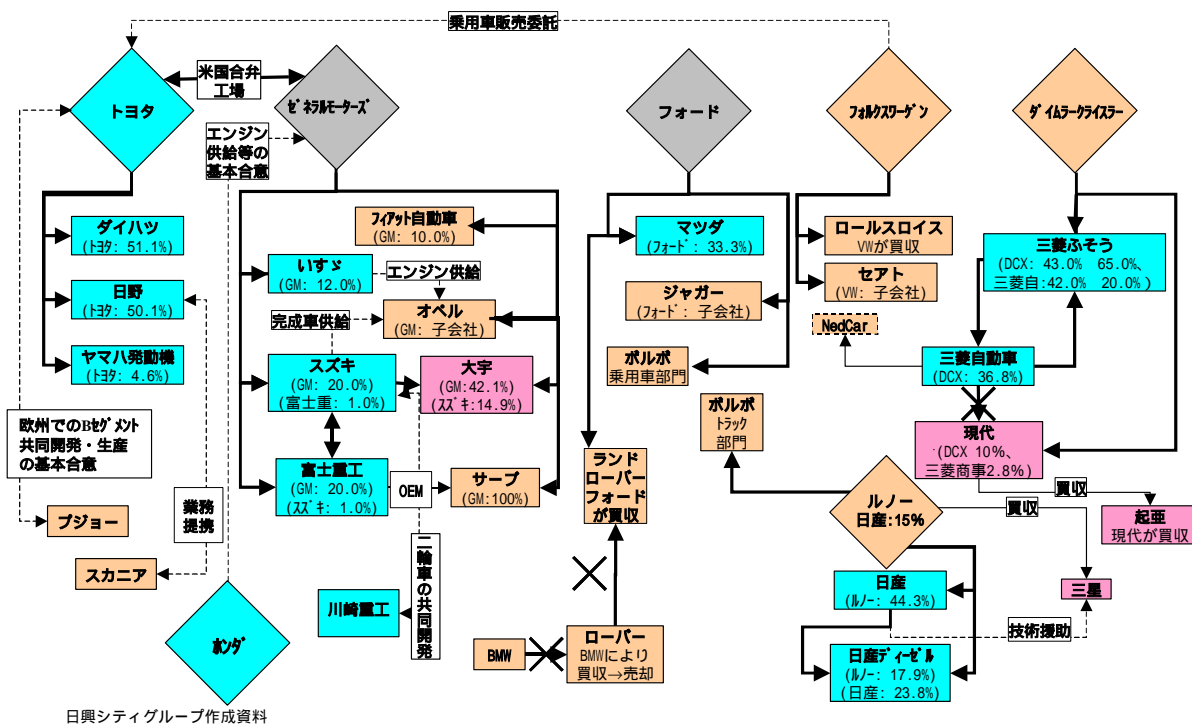
財務省「貿易統計」より作成。

図表第13 対外直接投資実績の推移(輸送機、金額ベース)



財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成。

図表第 14 自動車業界のグローバル再編



調査対象企業の企業戦略とアンケート結果

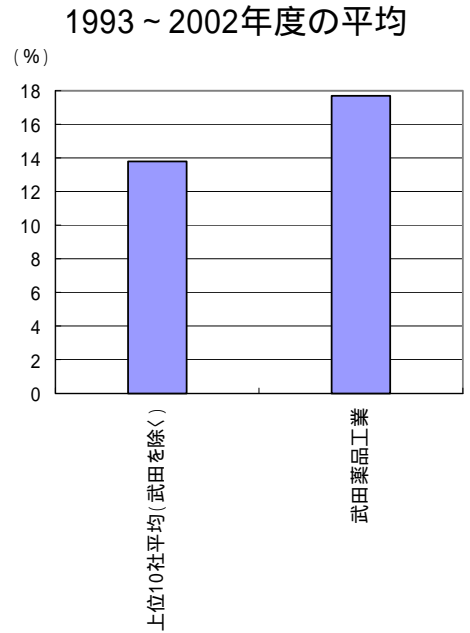
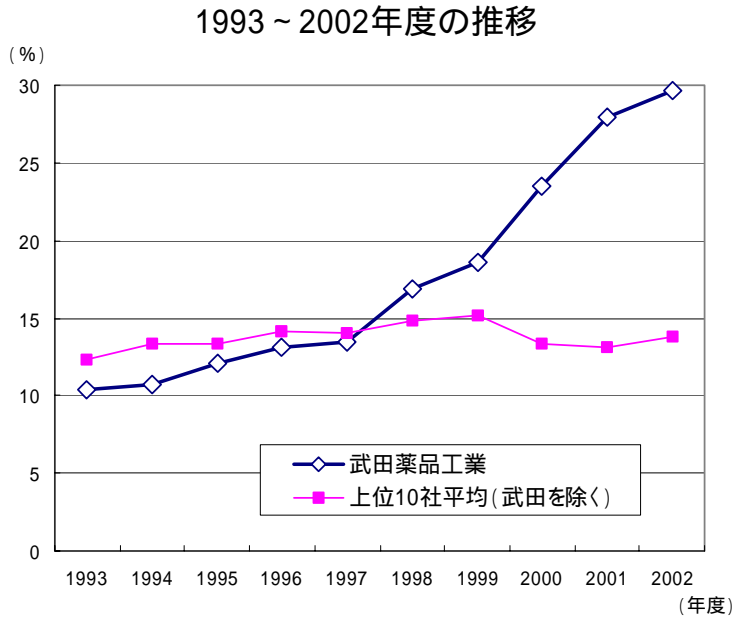
第 章で見た通り、医薬品・一般機械・電気機械・自動車の 4 業種は、相異なる業種特性を持つ。本検討では、この 4 業種から優れた経営実績を上げている企業 5 社を調査対象として選定し、各社の全面的な協力を得て、収益力強化に向けた企業戦略について聞いた。あわせて、これを補完する観点から、日本経団連の主要な製造業会員を対象とするアンケートを実施し、経営基盤の健全化や新たな事業展開のために実施している施策を聞いた。本章では、各社の企業戦略およびアンケート結果を紹介する。

1 . 調査対象企業の企業戦略

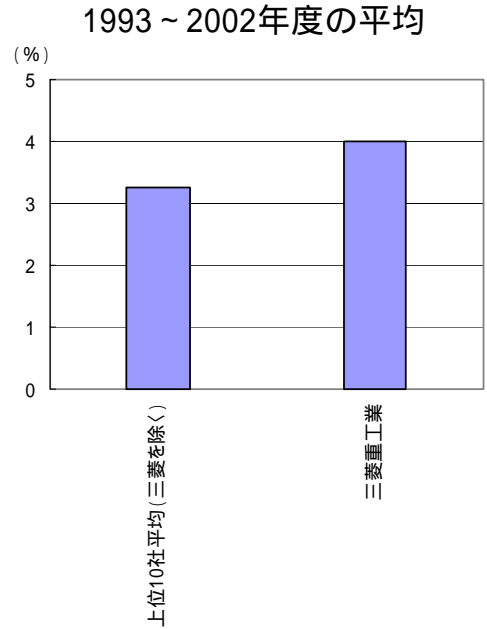
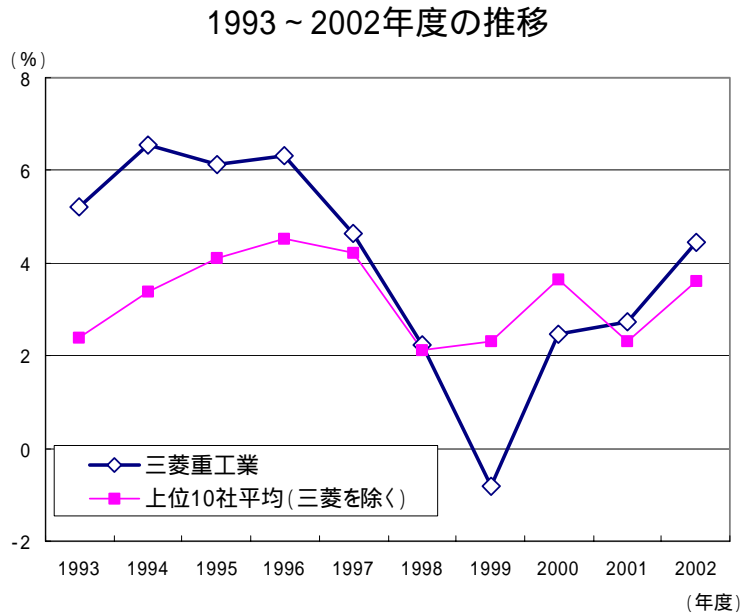
本報告書は、収益力のあるビジネスモデルを探るものであることから、4 業種の中から調査対象企業を選定するにあたっては、金融収支や特別損益を含まない営業利益に着目した。具体的には、各業種における売上高上位企業 10 社の中から、過去 10 年間(1993 ~ 2002 年度)における売上高営業利益率が高水準で推移している企業を「優れた経営実績を上げている企業」とみなした。その結果、医薬品からは武田薬品工業、一般機械からは三菱重工業、電気機械からはキヤノンならびにシャープ、自動車からはトヨタ自動車を、それぞれ選んだ(【図表第 15 ~ 第 18】)。

16 頁以下は、5 社から聞いた説明の概要である。

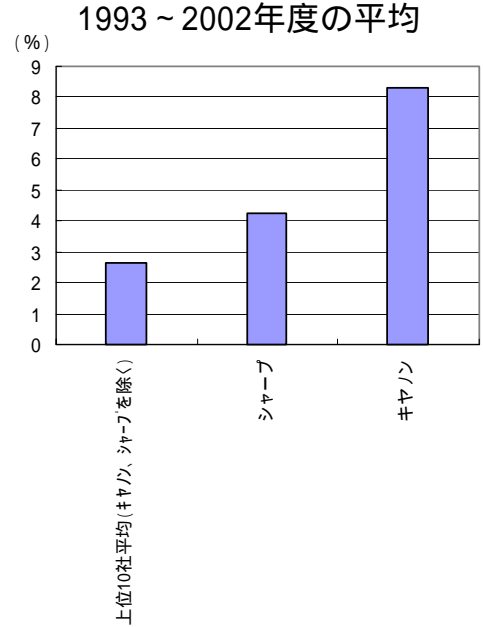
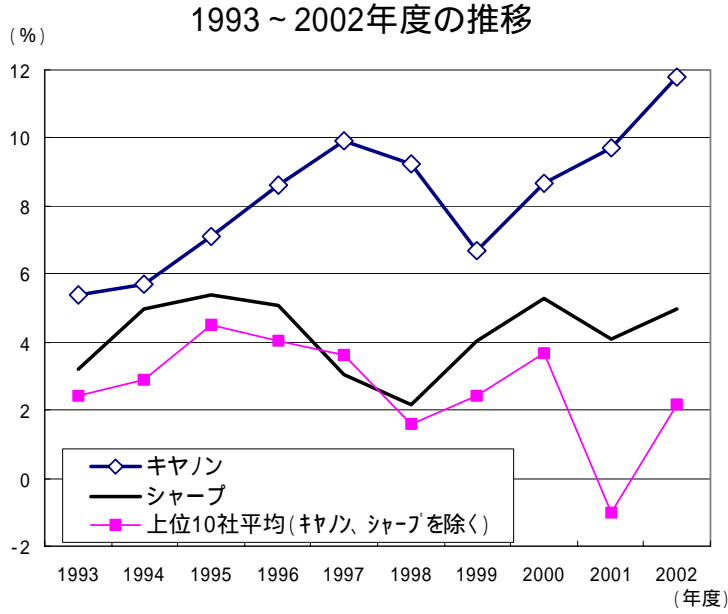
図表第 15 医薬品 上位 10 社の売上高営業利益率



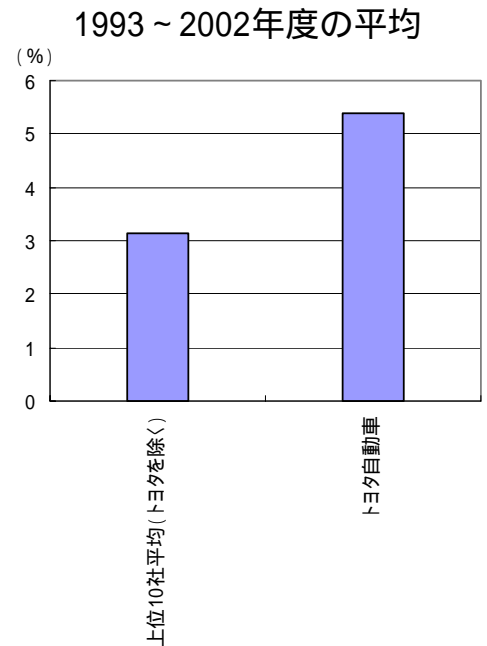
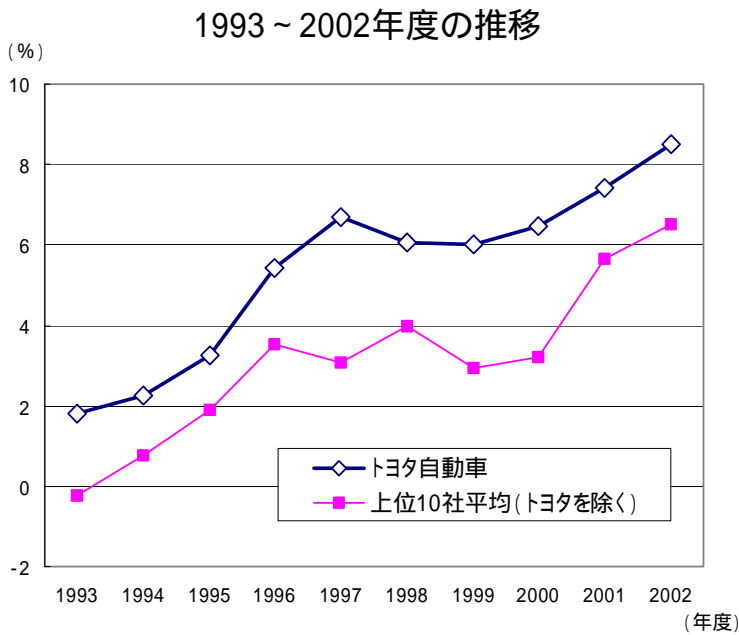
図表第 16 一般機械 上位 10 社の売上高営業利益率



図表第 17 電気機械 上位 10 社の売上高営業利益率



図表第 18 自動車 上位 10 社の売上高営業利益率



事例1：武田薬品工業（吉田豊次 取締役コーポレート・コミュニケーション部長 説明）

1. 医薬品市場における環境変化

わが国の医薬品市場は、医療保険制度の整備（1961年の国民皆保険導入）や技術革新に伴って、拡大を続けてきた。また、有形無形の参入障壁が存在し、国際的にみても、各国の医療保険制度の差異を反映したマルチドメスティックな市場が形成されていた。こうしたことから、1980年代～1990年代初頭までは、国内の医薬品産業にとって安定成長の時代が続いた。

しかし1990年代以降は、医療財政面の制約から、2年毎の薬価改定による医療費抑制が強化され、過去10年間の累計で50%程度の価格引下げが実施された。このため、医薬品市場の規模は頭打ちとなり、国内における医薬品生産金額の年平均伸び率は、1960年代～1980年代の11.8%に対して、1990年代以降は1.3%にとどまっている。一方、米国では、医療保険制度の違いや、製薬企業の保護・育成につながる広告規制緩和などもあって、1990年代以降に市場規模が急拡大し、直近では世界市場の約48%を北米が占めるに至っている（日本は約12%）。また、市場のボーダレス化や、国際間のハーモナイゼーション（ある国の臨床試験成績を国際間で共有化する動き）も進展した。これらの環境変化に伴い、国内製薬企業にとって安定成長の時代は終わり、国際的に通用する大型製品の開発と、米国市場における事業展開が、生き残りの条件となった。

2. 「95 - 00 中期計画」で進められた構造改革

（1）事業の見直し、組織改革の徹底

1990年代前半までの武田薬品工業は、過去に健康保健薬「アリナミン」などであげた利益をもとに、食品・化学・農薬などの事業に乗り出し、人員も増やしていた。しかし、医薬外事業の収益性は低く、利益の約98%は医薬事業によるものであり、医薬外事業の利益は約2%にすぎなかった（売上高の構成は、医薬事業が約67%、医薬外事業が約33%。従業員の構成は、医薬事業が約64%、医薬外事業が約22%、本社部門が約14%。1994年度の単独ベース）。また、積極的な海外展開も行っておらず、経営は国内市場に依存していた。会社組織の体質も古く、「経営判断の合理的基準がない」「責任の所在が不明確」「派閥がある」という典型的な大企業病に陥っていた。こうした中で、稼ぎ頭である医薬事業も徐々に低迷し、国内医療用医薬品における武田薬品のシェアは、1978年度の5%台後半から、1994年度には4%前後まで低下した。海外の製薬企業と比較しても、利益率やROEの面で大きく水を開けられていた。

武田薬品の経営体質が変わったのは、1993年に武田國男社長（現・会長）が就任してからである。武田社長は、21世紀に向けて武田薬品が進むべき方向として、「東洋のローカル企業」ではなく「日本発のグローバル企業」を選んだ。しかし当時は「普通の会社にすること」が先決だったため、2000年までの期間を最後の

モラトリアムと位置づけ、構造改革とグローバル企業への布石作りに取り組むこととした。そのために策定されたのが「95 - 00 中期計画」である。中期計画では「限られた経営資源の効果的・効率的活用」を掲げ、多角化した経営から医薬品特化への回帰を目指した。具体的には、 医薬事業に関する MPDR 体制(Market、Production、Development、Research の頭文字。資源を投入する疾患領域を絞った上で、部門間の壁を取り除き、販売、製造、開発、研究が一体となって化合物を生み出す体制)の構築と国際戦略の推進、 医薬外事業のリ・スコーピング(事業の選別・特化。アライアンスを通じたコストダウンなどを図る)、 BPR (Business、Process、Re-engineering の頭文字)の徹底による人員適正化と、少人数で運営できる事業体制の構築、 経営資源の医薬事業への重点配分、を打ち出した。

これに伴い、組織・体制も大幅に見直した。その大きな柱は社内カンパニー制の導入である。従来は事業部制では、大型投資や新規事業は本社扱いとするなど曖昧な部分があったが、カンパニー制では「医薬事業の社長直轄化」と「医薬外事業の自立(カンパニー化)」を図った。医薬外事業の各カンパニーでは、事業運営の権限委譲と成果責任を明確化し、トップであるプレジデントの更迭条件を設定した。また、カンパニーごとの自己資本を設定するとともに、配当金・税金を負担させ、これらを部門・個人の業績評価に反映させた。カンパニー制の他にも、経営幹部の目標管理、成果重視の報酬体系、業績と賞与の連動、組織のフラット化、取締役数の削減などを実現した。意思決定プロセスに関しては、執行役員に近いコーポレート・オフィサー制を導入した。

その後、薬価引下げなどの環境変化を受けて軌道修正した「98 - 00 修正中期計画」においては、改革への姿勢を一層強化し、あえて避けていた「医薬事業への回帰」「医薬外事業の自立」という文言を明確に用いている。

(2) 研究開発への取り組み

製薬企業の存在価値は、画期的な新薬を創出することであり、研究開発力が生き残りのカギである。しかし、研究開発を成功させ、世に送り出せる確率は約12,000分の1に過ぎない。また、上市(医薬品を市場に送る)までの期間は9~17年に及ぶ。このため、1品目あたりの研究開発費は300億円以上に達する。

そこで武田薬品は、年間1,000億円超の研究開発投資を行っている(国内大手10社平均は500億円程度)。それでも米国大手企業の投資額には及ばないが、武田薬品の消化性潰瘍治療薬「タケプロン」が米国市場で3位の売上実績をあげるなど、結果を出している。「95 - 00 中期計画」では、研究開発型国際企業に向けた体制として、日米欧3極開発体制の確立、米国市場での足場固め(米国子会社の設立)、国際戦略製品の早期上市・育成、を掲げたが、こうした取り組みの成果が確実に現れている。

また、研究開発に長い期間と巨額の投資を要する製薬企業にとって、特許によ

る成果の保護・活用が重要であり、戦略的な取り組みを進めている。

(3) 積極的な海外展開

医薬事業の海外拠点は、1994年度末時点で米国1社、欧州4社、アジア5社にとどまっていたが、その後はグローバル化を加速し、拠点を大幅に増やした。

同時に製品戦略も転換した。1985年に設立したTAPファーマシューティカル・プロダクツ(米国アボット社との合弁会社、シカゴ)は、ニッチだった前立腺癌治療薬「ルプロン」を売上高1,000億円超の製品に育てたが、その後はプライマリーケア(開業医/一般医)市場への展開を図り、消化性潰瘍治療薬「タケプロン」を売上高3,000億円超の製品に育成した。また、糖尿病治療薬「アクトス」の販売拠点として、タケダ・ファーマシューティカルズ・ノースアメリカ(TPNA)を設立した。この間、武田薬品の医療用医薬品売上高における海外比率は飛躍的に高まり、2002年度は73%に達した。

3. 構造改革の成果と今後の展望

1994年度当時と2000年度の業績を比較すると、連結売上高は7,716億円から9,634億円、連結純利益は514億円から1,468億円に増加した。一方、人員は単独ベースで10,979人から8,530人に、連結ベースでも17,580人から15,985人に減少した。ROE、粗利益率、1人あたり利益なども「95-00中期計画」に掲げた目標水準を上回り、世界的な製薬企業と比較しても遜色ないレベルに達した。しかし、世界に目を向ければ、M&Aによる再編が大規模かつ急激に進んでおり、1社あたりの研究開発費はさらに巨額になりつつある。翻って武田薬品は、将来に向けた成長のカギを握る研究開発パイプライン(新薬候補)が不足しており、これが「95-00中期計画」における最大の積み残し課題である。

武田薬品は、現状を「グローバル競争への参加資格を手にした段階」と位置づけ、将来への発展に向けた正念場と捉えている。新たな「01-05中期計画」で目標に掲げた「医療用医薬品売上高1兆円構想」は、2002年度に前倒しで達成したが、さらなる成長の源泉を創出するため、自社研究の効率化・スピードアップ、技術導入・アライアンス戦略の積極展開、製品ライフサイクルマネジメントの強化、によって、パイプラインの充実を図ることとしている。

一方、医薬外事業については、各分野におけるトップ企業との合弁会社を設立するなど、最適事業運営体制を構築している。さらに、グローバルな組織運営体制の確立に向けて、生産では、世界レベルでのコストミニマムを可能にするグローバルな最適生産体制構築が進められつつあり、開発では、本年1月「武田グローバル研究開発センター」を設立し、グローバル開発体制の強化と効率化を進めている。本社では、「世界本社」機能を支えうる新たなコーポレート・スタッフ体制構築が進められつつあり、人事では、人材の強化、「真」の適正化の実現などグループ全般にわたる人事革新を進めている。

事例 2：三菱重工業（柘植綾夫 常務取締役技術本部長 説明）

1. 事業領域とターゲット

三菱重工業における業績の推移をみると、受注は足許で回復しているものの、1997 年度に 3 兆 900 億円だった売上高は、直近（2003 年度中間見通し）では 2 兆 4,000 億円まで減少し、営業利益も 690 億円にとどまる。この経験を教訓に、先に策定した 2004 年事業計画では「事業規模回復による収益力向上」を掲げ、2007 年度の売上高を 3 兆円まで増やし、営業利益 1,600 億円を達成することを目標としている。

三菱重工業の主な事業領域は、発電（火力・原子力・風力発電設備、太陽電池など）、輸送・防衛（船舶、民間航空機、宇宙機器、防衛など）、環境・社会（橋梁、環境装置、生活支援ロボット、医療機器など）、産業基盤（風力機械、紙・印刷機械、製鉄機械、工作機械、冷凍システムなど）の 4 つである。2007 年度に向けては、各領域での受注増を図り、発電は現在の約 1.3 倍（利益構成比率 40%）、輸送・防衛は約 1.1 倍（利益構成比率 30%）、産業基盤分野は約 1.3 倍（利益構成比率 20%）、環境・社会は約 1.7 倍（利益構成比率 10%）とすることを目指している。

2. 世界トップの技術力・開発力を目指した技術戦略

三菱重工業の強みは卓越した総合技術力であり、世界トップを目指した技術戦略を進めている。

（1）研究開発体制の強化

近年の研究開発費は 1,000 億円強（対売上高比率 5%前後）で推移している。研究開発人員は 4,000 人（うち技術本部が 1,650 人）である。

研究開発体制は、各生産拠点に密着した 5 研究所（長崎、高砂、広島、横浜、名古屋）と、先端研究に重点を置く先進技術研究センターからなる。先進技術研究センターについては「コーポレート R & D 経営に必要なのか」との議論もあるが、現在は長期的ビジョンに立った改革のもと、基幹製品の先進キー技術開発、新分野・新製品の差別化技術創出、革新的技術のセンシングとインパクト評価、の機能を持たせている。また、先進技術研究センターには基盤要素技術分野ごとの「バーチャル研究所長」を置いており、彼らは担当要素技術分野に関して、各研究所の人材マップを持っている。これによって、各研究所の機能を横断的に育成・活用することが可能となっている。

（2）技術本部経営プロセスの革新

技術戦略の中心である技術本部は、2001 年度に経営プロセスを一新し、会社全体の経営サイクルと技術本部の経営サイクルの連動、年度達成目標の年央フ

ォロー（事業所・本社の参加） 各研究所の相互視察（お互いの長所を吸収）などを実施している。

（３）基幹製品の商品開発サイクル確立、次世代製品コンセプトの創出

基幹製品に関しては、商品開発サイクルの確立を重視し、現行製品の生産システム革新や、次期製品の企画・要素技術開発の加速（蛸つば化を排除し、全国 6 研究所の総合技術力を発揮）などを実施している。あわせて、ここ数年は次世代製品に力を入れており、マーケティングの徹底（技術者自らが顧客にコンタクト）先行キー技術の開発加速などに取り組んでいる。また、日常業務に追われることなく、次世代製品コンセプトの創出に取り組めるよう、各事業本部・事業所ではなく研究所内に「次世代製品企画グループ」を設置している。

（４）重点開発テーマの設定・推進

今後伸びる分野・伸ばすべき分野は、重点開発テーマとして選定し、人材や資金を集中投資している。重点開発テーマの推進にあたっては、フロントローディングやコンカレントエンジニアリングを徹底するとともに、各開発段階での確実な技術検証に努めている。その進捗状況については、CEO（社長）による事業化評価会議や、CTO（技術本部長）による技術評価会議を通じて、CEO と CTO の両輪によるチェックを実施している。

（５）生産システム革新活動

商品開発軸と生産軸の両軸に IT 技術とデジタルエンジニアリングを最大限に取り入れる改革に取り組んでいる。そのためには、生産現場の生産技術革新にとどまらず、開発・設計のナレッジ・マネジメント（ベテランの知恵の蓄積を活用）や、サプライチェーン・イベント・マネジメント（物流・製造・卸など各段階の情報を統合管理）改革などを進めている。

3. 人材づくり、組織の活性化

総合技術力を支える人材づくり、組織の活性化にも力を入れている。

（１）研究開発人材の活性化

人材育成に関しては、新入社員の早期戦力化教育プログラム策定とキャリア育成計画の充実に取り組んでいる。また、研究者のモチベーションを高めるために、個人評価・表彰の機会を増やすとともに、2002 年度には特許補償制度の改正（ロイヤリティー収入の 10% を発明者に還元）を行っている。

人材の流動化・活性化策としては、社内公募制度（入社後 10 年以上の研究者に異動希望表明の機会を与え、希望先のニーズと合致すれば実現する制度。これまでの実績は 50 名）を制定するとともに、社外の人材活用をフレキシブルに行っている。

(2) 組織の活性化

研究所などの組織活性化に向けては、各研究所における製品責任の明確化、事業本部と技術本部による製品開発戦略の共有、若手リーダーの積極的登用（部下の業績評価権限も付与）、潜在能力の顕在化と組織のナレッジの活用（know-how 検索、know-who 検索など）に取り組んでいる。

4. 日本の技術と製造業の活路

(1) 産学官連携の構築

21世紀のわが国製造業は「フロントランナー型技術開発」にシフトする必要があり、技術のさらなる高度化と、社会が求める幅の広がりが求められる。これを実現するためには、21世紀型の産学官連携を構築すべきである。

産業界としては、欧米追従型の改良研究開発から、白地に絵を描く価値創造型製造業への進化、技術イノベーションを社会システムとして完成させるロードマップの作成・共有（産業界のイニシアティブにより、学・官と連携）、短期および中長期ターゲットを狙った研究開発投資、博士課程学生のインターシップ受け入れと報酬の付与、に取り組む必要がある。同時に、大学はロードマップ上での基礎研究、産学官合同 PDCA サイクルの推進、共通基盤技術の伝承と高度化研究の継続、戦略的な思考・構想力教育の強化を、政府は科学振興と技術振興の区分（各々を支援する政策と投資の明確化）、基幹製造業における「死の谷」克服のための政策を、それぞれ推進すべきである。

(2) 第3期科学技術基本計画へ向けて

基幹製造業の技術開発スパンや研究投資額は、要求される技術の幅と性能・信頼性の高さの両面リスクから、一企業の負担限度額を超えている。欧米や中国では政府が支援を行っており、わが国でも国家レベルの対策が必要である。第3期科学技術基本計画では、第2期計画における研究成果（シーズ）の産業化（ニーズ）への活用、基幹製造業の次世代技術の産業化までに存在する「死の谷」対策、に関する政府の役割を示すべきである。

また、21世紀の社会ニーズを踏まえた大規模プロジェクトとしては、物創りニッポン（マザーマシン世界トッププロジェクト、世界トップのドクター人材育成など）、安全・安心社会の構築、環境との調和を目指す持続型エネルギー社会とエネルギー安全保障の確立、などに取り組む必要がある。

事例3：キヤノン（渡部國男 常務取締役企画本部長 説明）

1. 1996年に始まった経営革新

キヤノンは開発・生産・販売等業務全体の生産性を重視しており、「イメージングを中心とする技術開発力(撮像、画像処理、プリンティング等)」、「全世界に展開する販売網」、「生産方式の革新力」、「グループが一体となった経営体制」、「『三自(自発・自治・自覚)の精神』を核とした自己変革風土」をコア・コンピタンスと考えている。これらを抜本的に強化する為、1996～2005年の長期経営構想「グローバル優良企業グループ構想」の下に、経営革新に取り組んできた。

(1) 御手洗社長の「グローバル優良企業グループ構想」

1995年までのキヤノンは、「売上最優先の製品開発と投資判断」、「財務体質の弱体化」、「行き過ぎた事業部制による求心力の喪失」、「デジタル化・ネットワーク化への対応の遅れ」、「育たない新規事業」など、体質的に多くの課題を抱えていた。こうした中、御手洗富士夫 現社長は1996年、就任直後の年頭に「グローバル優良企業グループ構想」を発表した。そして、全ての主力事業が世界ナンバーワン、次々と新しい事業を創出する研究開発力、前向きな長期投資に耐えられる強靱な財務体質(グループ全体で無借金経営を実現)、全社員が理想に向かって挑戦する気概・自らの仕事への誇りを持つこと、の4つを目標として掲げ、「キャッシュフロー」、「全体最適」、「コミュニケーション」をキーワードに強いリーダーシップで経営革新を推し進めてきた。

(2) 経営革新のテーマと成果

経営革新のテーマとしては、まず、「事業の選択と集中」(不採算事業の整理とリソースの重点投入)を打ち出した。当時赤字だった事業の中からコンピュータ、FLCD(液晶ディスプレイ)などからは撤退したが、デジタルカメラ、スキャナ、ビデオカメラなどは継続する事業として育成した。続いて、「コスト構造改革」に取り組み、1992～1995年平均で60.6%だった売上原価率は、1996～2000年平均で58.3%、2001～2003年平均で52.7%まで低下した。特に近年はその活動が会社に浸透し、2003年の売上原価率は49.7%と、50%を下回る水準に達した。これは、標準原価の削減のみに止らず、例えば設計変更や加工ミスによって生じる費用が1998年から2003年にかけて半分程度に減少している等々、あらゆる無駄の排除に取り組んだ結果である。

そして更に「製品力強化」「グループ経営構造の見直し」といったテーマに取り組み、利益体質を実現(純利益は1991～1995年平均388億円 1996～2000年平均1,054億円 2001～2003年平均2,113億円まで増加)し、財務体質の強化(有利子負債は1995年8,432億円 2003年984億円 - 25年前と同水準 - まで減少)を実現した。この間、効率が不十分な設備の更新や、本社を始め世界各地で

自社ビルの建設も含めて積極的な投資を行ってきたが、その中でフリーキャッシュフローは大幅に増加(1995年 114億円 2003年 2,657億円)した。

2. 具体的な取り組み内容

(1) 生産方式の見直し

ベルトコンベア方式からセル生産方式に全面的に移行し、大幅な生産性向上と作業スペース縮減などの効率化を実現した。この方式を支えるのが「マイスター」と呼ばれる多能工であり、全工程を熟知した「スーパーマイスター」も誕生した(2003年は8名)。あわせて、「ジャストインタイム」や工場で輸出コンテナに直接積み込む「工場バンニング」なども取り入れた。これらの結果として前述の原価低減に加えて在庫も大幅に減り、1995年に80日だった棚卸資産回転日数は、2003年には49日まで減少し、約2,400億円の資産を圧縮した。

(2) 低コスト生産体制の構築

キヤノンの海外販売比率は高く、2003年度の海外販売高は2.4兆円(売上全体の約75%)に達している。そのため為替の影響を受けやすく、円高で利益が消失することも多かった。そこで、アジアにおける生産体制を強化し、既存の台湾、珠海(中国・広東省)、マレーシア、タイなどに加えて、2001年に蘇州(江蘇省)、中山(広東省)、ベトナムに工場を設立し、約1,000キロ間隔の生産体制を構築した。その結果、海外生産比率は40%程度まで高まり、為替変動に強い経営体質になった。今後は日本国内での高付加価値生産を更に強化していく考えである。

(3) 研究開発力の強化

「新しい種」を育てるための研究開発には力を入れており、1995年に1,253億円(対売上高比率6.0%)だった研究開発費は、2003年は2,591億円(同8.1%)と2倍に増えた。具体的な取り組みとしては、実機試作を省く三次元CADの全社導入や、製品のエンジン(デジタルカメラ、複写機のシステムLSI、インクジェットの記録ヘッドなど)およびデジタルプラットフォーム技術の強化、研究開発部門の分野別の集結と拡充、などを進めている。

結果として売上高全体に占める新製品(前年度以降に発売された商品)の比率は、1997年を100として30ポイント以上も高まっている。これは、デジタル化に全力を挙げ、開発サイクルを短縮した結果であり、値崩れする前に新たな商品を送り出せる体制が出来上がっていることの証しである。

今後の目標は、上流の研究を強化し、対売上高比率を10%まで高めることである。

(4) グループ経営体制の再構築

キヤノンはグループ全体を1つの企業体と捉えて、製品を中心としてデバイ

ス・消耗品、ソフト、サービスなど各分野での事業強化を目指し、その一環として子会社の再編を進めている。国内の販売子会社については、従来上場していたものをキヤノン販売の100%子会社とすることなどで販売・サービス網の重複を解消し、海外では拠点の集約などを進めている。一方、生産子会社についても、100%子会社化を進めるとともに、上野工場（三重県）や福島工場などは分社化し、おかげで地元の新卒も採用できるようになった。

（5）人事制度の見直し

人事制度の見直しも順次進めており、目標管理制度の導入、職務給への移行、定期昇給の廃止、各種手当の基本給への組み入れ、寮や社宅制度の見直し（協議中）などによって、「給料は仕事によってのみ決まる仕組み」を目指している。これらの制度は、原則として全グループ企業に適用する。

3．経営革新を実現する仕掛け

キヤノンの経営革新は、様々な仕掛けによって、強力に推し進められている。

（1）経営革新委員会を通じた横断的な取り組み

縦割り構造の原因となっていた事業部間の厚い壁は、全役員を頂点とする全社的クロスファンクショナルチーム「経営革新委員会」によって打破された。同委員会の下では、ある事業本部長が全社の開発システムの委員長、別の事業本部長が生産・物流システムの委員長といった具合に、縦部門のトップが横断的委員会のトップを兼務することで、「互いに自分の部門が協力しないと、他部門からも協力してもらえない仕組み」となった。3ヶ月ほど経って成果が現れ始めると、その後は成果の競い合いが生じ、一気に加速していった。委員会の設立時に掲げた「成果と効率は2倍に、時間とロスは半分に」という目標は、現実のものとなりつつある。

（2）経営の意思決定とコミュニケーション

当初は赤字事業撤退など御手洗社長1人で実行せざるを得なかったが、現在は、経営方針、中期計画、グループ経営など様々な意思決定やコミュニケーションの場も整備され、役員一丸となって取り組んでいる。

キヤノンでは毎朝8時から1時間程度、役員の朝会（あさかい）が開かれている。朝会は欠席や途中の参加退席も自由で、議題も司会もない経営陣の自由なコミュニケーションの場である。忌憚のない意見交換を行うことによって、経営陣の間で経営方針や価値観が共有されている。また、御手洗社長自らが、年頭方針を伝えるために約1ヶ月半かけて国内事業所を巡るなど、現場とトップの交流・相互理解を図るための取り組みも多面的重層的に行われている。

事例4：シャープ（佐治寛 代表取締役副社長 説明）

1. シャープの「オンリーワン経営」

シャープの連結売上高は2兆2,500億円（2003年度業績予想）と、売上高7～8兆円規模の企業が複数あるエレクトロニクス業界の中では、決して大手ではない。したがって、業界ナンバーワンを目指すことよりも、「規模が小さいなりの経営」のあり方を重視し、「オンリーワン経営」を目指している。その結果、近年の売上高営業利益率は5%前後と、国内業界の中では高水準かつ安定的に推移している。

（1）オンリーワン商品・デバイス戦略

「オンリーワン」の思想は、創業時から続いている。シャープの歴史は、創業者の早川徳次 初代社長がベルトのバックル（1912年）とシャープペンシル（1915年）を発明し、特許を取得したことから始まる。それ以来、常に「何か新しいものを」との精神で商品開発に取り組み、国産第一号の鉱石ラジオ（1927年）をはじめ、テレビ受像機（1953年）、電子レンジ（1962年）、電子式卓上計算機（1964年）、液晶ビューカム（1992年）、ザウルス（1993年）、大型液晶テレビ（2002年）と、世界初・日本初・業界初の商品を送り出してきた。歴代社長の経営方針を振り返っても、早川徳次 初代社長が「他社にマネされる商品」、佐伯旭 2代目社長が「新たな需要を創出する」、辻晴雄 3代目社長が「ユーザーの目線にたった商品」、そして町田勝彦 現社長は「『ナンバーワン』より『オンリーワン』を目指す」と、創意の遺伝子が確実に受け継がれてきた。

町田社長が就任した1998年当時は、日本経済が不況下にあっただけでなく、エレクトロニクス業界では韓国や中国が台頭し、世界的なメガ・コンペティションが激化していた。その中でシャープが業績を上げるには、他のビッグプレイヤーと異なる視点が不可欠だった。また、デフレ下で利益を確保するためには「デフレの渦中」に入らない工夫が必要である。こうした中で町田社長は、就任時に「2005年までに、国内のカラーテレビをブラウン管から液晶に置き換える」と表明した。液晶テレビへの「選択と集中」を決断した理由は2つある。第一に、カラーテレビはAV機器の王様であり、ブランドイメージを高める上で、基幹部品も含めて製造することが重要だった（シャープはブラウン管を製造していない）。第二は採算面であり、従来のブラウン管テレビや、利幅が薄いPC用液晶モニターから、高価格商品である液晶テレビへのシフトを図ることで、収益の向上を目指した。

こうした転換は、大企業ほど難しいものであり、社内でも「テレビへの液晶の使用は難しい」などの疑問や不安が聞かれたが、明確な方向性を社内外に知らしめることで克服した。もともとシャープには、テレビを1953年から、電卓用の

液晶を 1973 年から作ってきた土壌があり、その後の技術進歩もあって、液晶テレビへのシフトは着実に進んだ。すでに液晶テレビの売上高はブラウン管テレビを上回っている。

(2) 効率経営

規模では他社に及ばないシャープにとって、経営効率化は極めて重要である。例えば IC (集積回路) 事業では、DRAM から撤退する一方で、フラッシュメモリについては大容量タイプを中心に事業を拡大するなど、思い切った「選択と集中」を進めている。フラッシュメモリへのシフトは、時代にもマッチしており、携帯電話やデジタルカメラに用いる CSP (チップサイズパッケージ。LSI をチップサイズに近い小型パッケージに収めたもの) の分野では、世界で初めて「4 チップ・スタックド CSP 複合メモリ (フラッシュメモリ 2 個 + RAM 2 個)」の量産化に成功し、同時に小型化・軽量化も図るなど、大きな成果をあげている。

工場運営においても、「1 工場 1 品種」の専門化は行わず、同じ工場で多品種を製造する「複合工場」の方式をとっている。これによって、景気変動に合わせた柔軟な生産、過剰な設備投資の防止、不採算事業からの容易な人員シフト、トータルコストの削減、が可能となり、効率が高まっている。

財務面では、フリーキャッシュフロー (純現金収支) などの指標と共に、「どれだけ現金が手元にあるか」を重視している。また、個別事業ごとの採算を重視しており、「事業全体として良ければ、それで良い」とは考えていない。

(3) 本業重視

シャープの基本はエレクトロニクスであり、液晶・フラッシュメモリなどの独自デバイスを、液晶テレビ・携帯電話などの独自商品に搭載する、本業重視の垂直統合を行っている。そのために、社内における組織の壁を超えて、映像・通信・情報・IC・液晶といった「技術の融合」を図っている。

「技術の融合」を進めるための仕組みとしては、1977 年に発足した「緊急プロジェクト制度」がある。同制度は、全社横断的な技術が必要な緊急開発テーマについて、社内から最適な人材を集め、社長直轄で取り組む開発体制である。発足以来、これまでに約 200 に及ぶプロジェクトチームが作られ、常に 10 数チームが稼働している。カメラ付き携帯電話や空気清浄機、世界最小・最軽量 (当時) の MD プレイヤーも、ここから生まれた製品である。他社では、異なる部門への協力要請は極めて難しいようだが、シャープ社内の垣根は低い。

(4) 社員重視の経営風土

人事面では、「人を大切に経営」と「多能工の育成」を重視している。

技術やノウハウは人に蓄積するものである。シャープでは、社員が安心感をもって、腰を据えて業務に取り組めるよう、終身雇用を維持している。リストラは

行っておらず、ある部門の人員を減らす場合も、成長部門へのシフトを図ることで対応している。一方、成果主義・実力主義は徹底しており、処遇面で厳しく差をつけている。成果を上げた技術者に対しては、給与や報奨金で報いており、例えば特許に関しては、登録時、成立時、成果が上がった時期、の3段階に分けて、報奨金を出している。

「多能工の育成」に関しては、1つの専門分野しか持たない「I型人間」ではなく、専門分野に加えて幅広い守備範囲をもつ「T型人間」を目指すよう、社員教育を行っている。

2. 日本でのモノづくりへのこだわり

(1) 国内生産を重視する理由

家電製品の分野では、生産拠点を海外シフトする「空洞化」が著しい。2002年における家電製品の国内生産金額は、プラザ合意が行われた1985年に比べて約45%減少した。とりわけカラーテレビは金額ベースで80%弱、台数ベースで90%強も減少している。シャープでも、生産拠点の海外シフトは進めたが、それで全ての問題が解決するわけではない。確かに当初2~3年間は、海外シフトの効果で業績が改善するが、その後はコストダウンによる安心感から、技術開発が進まないのが実態である。

したがって、シャープでは、日本国内で製造業を極めることを最も重視している。特に液晶の分野では、今後も日本国内を中心にして技術開発を進め、大型液晶や、他社にはない独自特長液晶（オンリーワン液晶）を生み出していく。将来的に液晶が成熟化すれば、拠点を中国に移すことも考えられるが、まだまだその状況にはない。

(2) 亀山工場の稼働開始

本年1月には、世界最大のマザーガラス（1500×1800mm、30型ワイドサイズで8枚相当）を採用する亀山工場が稼働開始した。同工場は、液晶の生産からテレビの組立てまでを行う、世界初の一貫生産工場であり、技術と生産の垂直統合を実現している。現在の生産能力は、1日あたりパネル500枚だが、今夏には900枚、来年は1500枚まで増強する予定である。

価格面でも、これまでの液晶テレビ（37インチ）は77万円程度だったが、亀山工場の稼働によって、70万円程度まで下げることができる。今後も、一貫生産のメリットを生かしながら、生産能力を高め、ゆくゆくは1インチ=1万円に近づけていく。

事例5：トヨタ自動車（鈴木賢二 調査部長 説明）

1. トヨタを支える基本理念

トヨタを支えている基本理念は、「お客様第一主義」「現地現物に基づく改善」「人を大切にする経営」「社会との調和ある成長」である。言葉自体は珍しいものではないが、トヨタの特色は、理念の実現に向けて愚直なまでに取り組む姿勢である。この愚直さは、トヨタ発祥の地・三河だけの特質ではなく、社内の教育制度によって入社時から教えられる。また、世界24カ国42拠点で生産を行う現在、言語や文化の壁を超えて基本理念を共有するため、明文化した「トヨタウェイ2001」を定めている。その柱は「人間性尊重（Respect for People）」と「知恵と改善（Continuous Improvement）」である。

2. グローバル経営戦略の推進

（1）わが国自動車産業の変遷

わが国の自動車産業は、1970年代から輸出を中心とする「販売のグローバル化」に取り組んできたが、1980年代後半以降は、国内生産を抑制する一方で海外生産を積極化する「生産のグローバル化」を進めた。

グローバル化の背景には、海外市場の拡大がある。1990年当時と2003年の自動車販売台数を比較すると、日本国内は778万台から583万台へと若干減少した一方で、世界合計では4,788万台から5,937万台と、市場が大きく拡大している。2002年末における国別の自動車保有台数をみると、OECD加盟30カ国が6.2億台（世界合計8.1億台の75%程度）と大部分を占めるが、90年代以降は中国や旧ソ連などの巨大市場が、新たに市場経済圏へ参入している。今後を見通しても、各国における所得水準（1人あたりGDP）と自動車保有台数には明らかな相関関係があるため、所得水準の上昇に伴って、自動車保有台数も増えると期待される。全世界レベルで捉えれば、自動車は依然として成長産業である。

（2）トヨタの海外展開

トヨタは、1950年代から米国での自動車販売を展開している。生産面でも、1984年に設けたGMとの合弁生産拠点「NUMMI」（サンフランシスコ）をはじめ、ケンタッキー工場（1988年稼働開始）やフランス工場（2000年稼働開始）など、海外生産拠点を増やしてきた。特に1990年代以降は海外シフトを急速に進めており、1990年に49%だった海外販売比率は2003年に71%、1990年に14%だった海外生産比率も2003年には42%まで上昇した。さらに近年は北米統括会社を設立するなど、「経営のグローバル化」を進めている。

海外展開に関する考え方は、トヨタの基本理念と全く変わらない。「お客様第一主義」の点では、地域ごとに最適な商品ラインナップの構築によって顧客ニ-

ズに添えており、例えば米国で人気が高い大型 SUV(sport-utility vehicle)には、多くの北米専用モデル、北米生産モデルを用意している。「現地現物」「社会との調和ある成長」に関しても、海外生産拠点で合計7万人以上の現地労働者を雇用しているほか、積極的な直接投資や現地調達を行っており、「ものづくり」を通じて現地社会に貢献している。また、後述の通り、グローバル化に対応した「人を大切にす経営」も実践している。

3. 一段のグローバル化に向けた課題と対応策

海外展開を急拡大してきたことに伴い、経営効率性が低下した面があることは否めない。近年の収益拡大は、北米市場の好調さによるところが大きく、ROE や売上高営業利益率では、日産やホンダなど国内他社と比較しても優位性はない。今後を見通しても、成熟した国内市場における収益確保や、厳しい国際競争を勝ち抜くための品質確保(近年、GM など海外メーカーの品質は大幅に向上している)など、課題は多い。そこでトヨタは、今後一段のグローバル化を進めていくために、以下の取り組みを行っている。

(1) グローバル最適生産と効率性の追求

2004年にスタートしたIMV(International Multipurpose Vehicle)プロジェクトは、ピックアップトラックや多目的車のグローバル生産拠点をタイに置いた上で、アジア各国をエンジンや主要部品の生産拠点、アルゼンチンや南アフリカを域内生産拠点と位置づけ、世界規模の生産拠点・相互供給網を構築するものである。日本は知恵と技術を出すにとどまり、生産には関与しない。

また、2000年から取り組んでいるCCC21(Construction of Cost Competitiveness 21)では、主要部品1つ1つの価格について、世界ナンバーワンの価格競争力を達成するよう目標(グローバルベンチマーク)を設定し、これを達成するために開発・設計・生産技術など各部門と仕入先が一体になって、原価低減を推進している。これによって年間1,000億円単位のコスト低減を実現した。

(2) 国内ブランドの再構築

国内市場への対応としては、米国において高級ブランドとして展開している「レクサス」を日本でも開始し、既存のトヨタブランドとあわせて2ブランド体制とする(2005年を予定)。また、トヨタブランドは現在の5チャンネル(トヨタ、トヨペット、カローラ、ネッツ、ピスタ)を4チャンネルに再編し、チャンネルごとに「高級車」「ミディアム」「コンパクト」「新領域」と特色を明確化する。

(3) グローバル生産推進センターの創設

海外工場の支援業務は、従来は国内各工場を親工場として行ってきたが、2003

年にこれらを集約し、元町工場（豊田市）内にグローバル生産推進センターを創設したところである。

（４）技術革新による顧客創造

技術面では、とりわけ環境戦略に注力している。地球規模でのモータリゼーションの進展や、再生社会・循環社会の到来を踏まえれば、「環境対応なくして自動車の将来はない」と言って良い。そこで、環境対応を単なる社会的要請ではなく、ビジネスチャンスとして捉え、1990年代から環境戦略に取り組んできた。トヨタの環境技術は、その地域に最も適した環境対応技術や車種を、広範な選択肢の中から選んで提供する「適地適車思想」に基づいており、領域を決め打ちせず、幅広い技術開発に取り組んでいる。既に、本格ハイブリッド車が5車種（プリウスなど）あるほか、マイルドハイブリッド車（クラウンなど）も販売している。特に新型プリウスの人気は高く、納車4~5ヶ月待ちの状況である。将来的には、燃料電池ハイブリッド車の生産も本格化させていくことになる。また、量販化によるコスト削減に向けては、日産とのハイブリッド技術連携などを行っている。

（５）現地マネジメント自立化への対応

昨年6月より役員構成を変更（取締役数を半分程度に減らし、常務役員を新設）した際に、米欧の現地トップ3名を本社の常務役員に登用した。これによって、本社トップと共通の認識にたった現地オペレーション統括が行われている。

（６）信頼性の向上

コーポレートガバナンスに関しては、「トヨタとステークホルダー（顧客・取引先・従業員など全て）のお互いの成長」を最も重視して、「長期安定的株主価値の向上」と「世界の人々・社会との信頼関係の構築」を目指している。

トヨタでは、監査役会（社外監査役が過半数）による監視があるほか、P・ボルカー 前FRB議長らが参画する国際ナショナル・アドバイザリーボードなどによってモニタリングが強化されている。

（７）人材育成を通じたトヨタの総合力強化

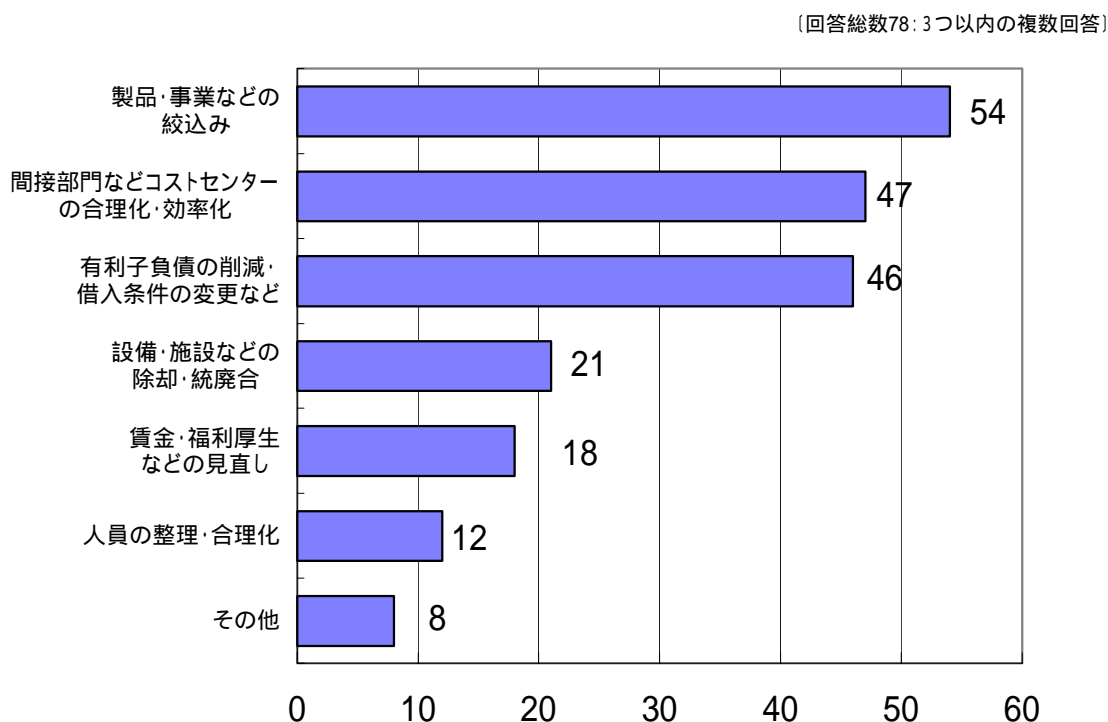
トヨタの基本は、何と言っても価値観を共有できる「人」であり、人材育成を重視している。かつて、経営が国内中心だった時代は、従業員の「暗黙知」があり、OJTによる伝承が行われてきた。しかし、世代や価値観、さらには活動する国・地域が多様化するに伴い、それが困難になった。そこで、本格的なグローバル化への対応として「トヨタウェイ2001」を制定するとともに、2002年に張富士夫社長を学長とするグローバル人材育成機関「トヨタインスティテュート」を設立した。こうした取り組みを通じて、全世界共通の信念・価値観（トヨタウェイ）を大切にしつつ、言語・文化・慣習など地域特性を活かす、「多様性と価値観の共有」を実現している。

2. 「製造業の企業戦略」に関するアンケート結果

本検討では、各社から聞いた企業戦略を補完するため、日本経団連常任理事および会長・副会長のうち、製造業の経営者を対象に、企業戦略に関するアンケート調査を実施した。質問項目は、「経営基盤の健全化」と「新たな事業展開」の両面において、特に重視している施策である（2004年2月18日～2月27日にかけて調査を実施。回答者は78名）。

（1）経営基盤の健全化

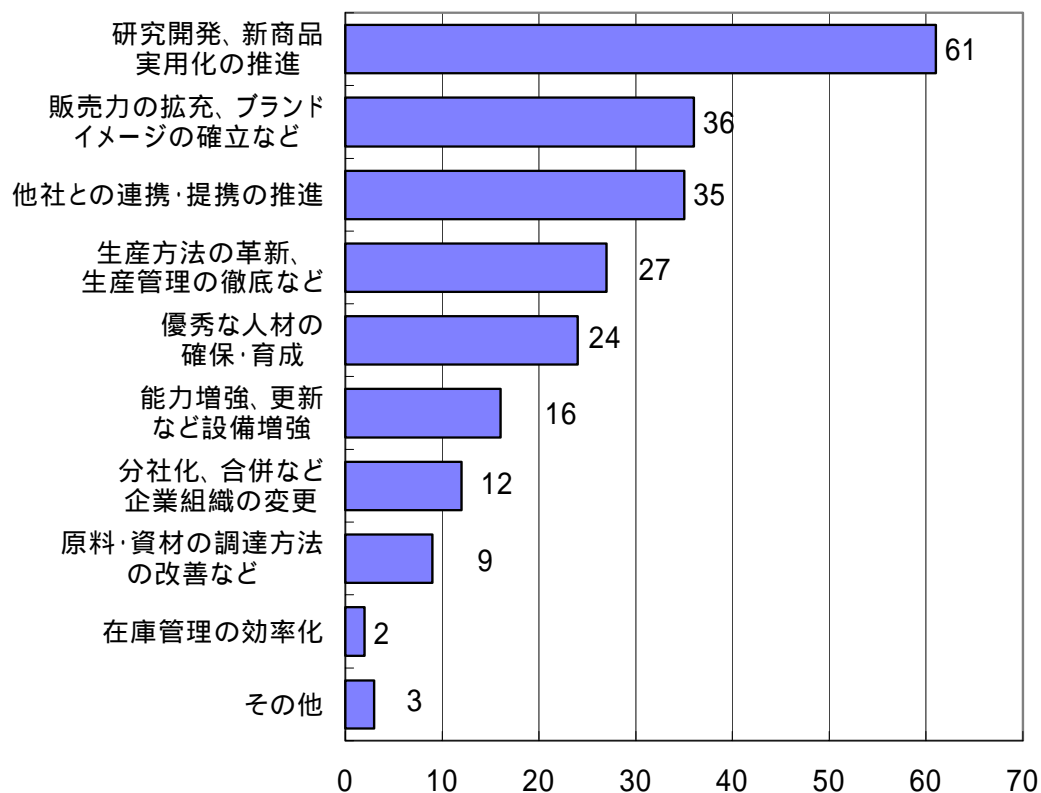
アンケート結果における、経営基盤の健全化に向けた施策としては、「製品・事業などの絞込み」「間接部門などコストセンターの合理化・効率化」「有利子負債の削減・借入条件の変更など」などが上位を占める。



(2) 新たな事業展開

アンケート結果における、新たな事業展開を目指した施策としては、「研究開発、新商品実用化の推進」が突出して多く、次いで「販売力の拡充、ブランドイメージの確立など」「他社との連携・提携の推進」などが上位を占める。

(回答総数78: 3つ以内の複数回答)



企業戦略類型の一般的な適用可能性

1. 企業戦略の類型

第 章では、収益力強化に向けた企業戦略に関して、優れた経営実績を上げている企業から聞いた内容、ならびに日本経団連の主要な製造業会員を対象とするアンケートの結果を紹介した。これらを通じて挙げられた企業戦略類型は、大きく二つのグループに分けられる。第一のグループは、経営基盤の健全化に向けた、いわゆる三つの過剰（債務・設備・雇用）の解消を中心とする「守りの経営再構築」である。第二のグループは、さらなる成長や新たな事業展開を目指した「攻めの経営再構築」である。この分類は相対的なものであり、「守りの経営再構築」の中にも「攻めの経営再構築」につながる施策が含まれている。

バブル崩壊後の企業戦略については、一般に、三つの過剰を解消することに最も重点を置いてきたとされる。しかし、各社の企業戦略ならびにアンケートの結果では、こうした「守りの経営再構築」に加えて、「攻めの経営再構築」に積極的に取り組んでいる企業の姿がうかがわれる。

調査結果から得られた企業戦略の類型を整理すると、34 頁の表の通りである（印は、調査対象企業が重要性を指摘した、もしくはアンケートで指摘があった類型）。

なお、ここで挙げた 15 類型は、「一般的な適用可能性」に関する実証分析を行うための数値化が可能なものに限定している。企業戦略はこれらにとどまらず、経営者のリーダーシップや企業文化など多種多様であり、その具体例については各社の取り組み内容（16～30 頁）を参照されたい。

(1) 守りの^{リストラ}経営再構築

	武田薬品工業	三菱重工業	キャノン	シャープ	トヨタ自動車	アンケート
類型1：設備・施設の除却・統廃合						
類型2：有利子負債の削減						
類型3：間接部門の合理化・効率化						
類型4：賃金・福利厚生の見直し						
類型5：人員の整理・合理化						

(2) 攻めの^{リストラ}経営再構築

	武田薬品工業	三菱重工業	キャノン	シャープ	トヨタ自動車	アンケート
類型1：研究開発の推進						
類型2：能力増強・更新など設備増強						
類型3：キャッシュフローの確保						
類型4：製品・事業の絞込み						
類型5：販売力の拡充、ブランドイメージの確立						
類型6：積極的な海外展開						
類型7：生産方法・在庫管理の効率化						
類型8：原料・資材の調達方法の改善						
類型9：分社化・合併など企業組織の変更						
類型10：優秀な人材の確保・育成						

2 . 企業戦略類型の一般的な適用可能性の検証

(1) 検証の必要性 (成功事例イコール「望ましい企業戦略」か)

これらの企業戦略類型は、特定企業にとどまらず、同業他社あるいは製造業全体の収益力強化につながるものであろうか。

企業戦略に関する先行調査研究では、個別事例の調査結果をもって、直ちに「望ましい企業戦略」とみなすケースが少なくない(「A社で成功した戦略だから、他社にも参考になるはず」との論法)。しかし、個々の企業戦略が実効を上げているのは、あくまで特定の条件・環境の下であり、一般的な適用可能性を持っているかどうかは、検証する必要がある。そこで、前節で整理した企業戦略類型の一つ一つについて、財務情報を中心とする客観的な企業データを用いて、統計的手法による実証分析を行い、「一般的な適用可能性」の有無を確認することとした(定義上、自明であるものは除いた)。

(2) 個別企業の財務データを用いた実証分析

企業の売上高や利益、設備投資に関する代表的な統計としては、財務省「法人企業統計」などがある。しかし、これらは業種別に集計された数値であるため、企業ごとの違いや特色をうかがい知ることはできない。そこで本報告書では、有価証券報告書などに記載されている個別の財務・企業データを用いた。具体的には、過去10年間(1993~2002年度)における個別企業の連結財務諸表を主に使用し、損益計算書や貸借対照表のほか、必要に応じてキャッシュフロー計算書やセグメント情報からもデータを得ている。

このデータをもとに、各企業戦略類型を計測可能な指標に置き換えた上で、それらが収益力、具体的には「売上高営業利益率の上昇に寄与しているかどうか」を、主要11業種(食料品・繊維製品・紙パルプ・化学・医薬品・ガラス土石・鉄鋼・一般機械・電気機械・輸送用機械(自動車、自動車部品、鉄道車両、造船など)・精密機械)について実証分析した。なお、売上高営業利益率に関係するとみられる要素の中には、例えば、企業文化の違いや経営者のリーダーシップの有無など、数値化できないものもある。この問題に対処するため、企業ごとの「数字に表れない特性の差」を取り除く固定効果モデル(fixed effects model)と呼ばれる手法を用いた。

(注)分析方法および分析結果の詳細については「補論1、2」を参照。

3 . 実証分析の結果

各企業戦略が収益力強化（ここでは「高い売上高営業利益率」）に寄与しているかどうか、実証分析を行った結果を整理すると、以下の通りである。

なお、実証分析の結果は、あくまで限られた範囲・期間のデータに基づくものである。したがって、それぞれの企業・業種における経営改革の進展や、内外の市場環境などによって変化するものであることに、十分留意する必要がある。例えば、「企業戦略類型Aが、ある業種と適合しない」との分析結果であっても、その後の情勢変化によっては、今後、適合する可能性がある。また、業種として適合しないとの結果でも、個別企業ベースでは適合する可能性があることは、言うまでもない。

(1) 守りの^{リストラ}経営再構築

「守りの^{リストラ}経営再構築」に分類される企業戦略は、程度の差はあるものの、多くの業種において適用可能であることが明らかになった。

類型1：設備・施設の除却・統廃合 - 過剰設備の削減は、収益力の強さにつながる
--

過剰設備の除却・統廃合は、素材型産業などで積極的に進められており、設備効率が高まるとともに、過剰供給構造も解消に向かっている。例えば、2003年10-12月期における製造業の生産能力指数は、2000年時点と比較して約8.1%低下している。しかし、アンケートでは「設備・施設などの除去・統廃合」が引き続き必要との回答がみられる。

ここでは、設備の稼働率（固定資産回転率）が所属業種平均に比べて低い企業について、「固定資産残高の変化率」が「当期または翌期における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、大多数である8業種（食料品・繊維製品・紙パルプ・化学・医薬品・鉄鋼・輸送用機械・精密機械）で、「過剰設備を抱える企業における設備・施設の除却・統廃合は、当期または翌期における売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた（【図表第19】）。

なお、アンケート結果で多く指摘されている「他社との連携・提携」の目的の一つには、過剰設備・施設の除却・統廃合が挙げられる。鉄鋼における事業統合、拠点集約はこの例である。

図表第 19 設備・施設の除却・統廃合

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
					-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
	-	-			

(注1) 設備の稼働率が所属業種平均に比べて低い企業を対象を限定して、「固定資産残高の変化率」が、「当期または翌期における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 2：有利子負債の削減

- 収益力の強化は、債務の削減を可能とし、経常損益の改善につながる

キヤノンは、財務体質の強化に取り組み、有利子負債残高を 25 年前の水準に削減した。アンケートでも、「経営基盤の健全化」の課題として「有利子負債の削減」が多く挙げられている。ここでは、まず、「有利子負債残高の変化率」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。その結果、「有利子負債残高の削減は、後年における売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られたのは、全 11 業種のうち、繊維製品・化学・電気機械の 3 業種のみであった（【図表第 20】）。

図表第 20 有利子負債の削減

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
-		-		-	-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
-	-		-	-	

(注1) 「有利子負債残高の変化率」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

逆に、「売上高営業利益率の変化幅」が「後年における有利子負債残高（対売上高比率）の変化幅」に及ぼす影響を検証したところ、11 業種全てにおいて、「売上高営業利益率の上昇は、後年における有利子負債残高の削減につながる」との結果が得られた（【図表第 21】）。

「有利子負債の削減」を企業戦略に挙げる企業は多い。少なくとも過去 10 年間においては、収益力改善の成果を、支払利息の減少 = 経常損益の改善につな

げるようとする企業行動があったと考えられる。

図表第 21 売上高営業利益率が有利子負債残高に及ぼす影響

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注1) 「売上高営業利益率の変化幅」が、「後年における有利子負債残高(対売上高比率)の変化幅」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「有利子負債残高の変化幅に寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型3：間接部門の合理化・効率化

- コストセンターの合理化は、収益力の強さにつながる

間接部門をはじめコストセンターの合理化・効率化は、武田薬品工業の企業戦略として挙げられ、アンケートでも多くの回答者が必要性を指摘している。間接部門などの合理化・効率化はコスト削減に寄与するが、例えば販売費を過度に削減すれば、売上高が減少し、結果的に収益低下を招く可能性もある。ここでは、「販売費および一般管理費の変化率」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、大多数である9業種(繊維製品・化学・医薬品・ガラス土石・鉄鋼・一般機械・電気機械・輸送用機械・精密機械)において、「販管費の削減は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第22】)。

図表第 22 販管費の削減

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
-		-			
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注1) 「販売費および一般管理費の変化率」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 4：賃金・福利厚生の見直し

- 賃金水準の適正化は、収益力の強さにつながる

報酬制度に関しては、武田薬品工業・キヤノン・シャープが「業績・実績重視」の必要性を指摘している。また、アンケートでは「賃金・福利厚生などの見直し」を課題に挙げる回答が寄せられた。

マクロ的に捉えれば、近年、雇用者所得は若干の減少傾向にあったが、1990年代以降の低成長下で、労働分配率はむしろ大幅に上昇している（国民経済計算ベースの労働分配率は、1990年度が約66.4% 2002年度が約73.0%）。労働分配率の過度の上昇は、企業のコスト増につながり、企業活力を減殺しかねない。ここでは、「1人あたり人件費（人件費÷従業員数）の低さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、11業種全てにおいて、「1人あたり人件費の抑制は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた。「賃金抑制は、従業員の士気低下や優秀な人材の流出につながり、結果的に企業活力を損なう」との指摘もあるが、実証分析からは、現在の賃金水準は総じて高く、水準適正化に向けたさらなる取り組みが必要と言える（【図表第23】）。

図表第23 1人あたり人件費の抑制

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

（注1）「1人あたり人件費（人件費÷従業員数）の低さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

（注2）は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 5：人員の整理・合理化 - 過剰雇用の見直しは、収益力の強さにつながる

1990年代以降は多くの企業で人員整理・合理化が行われたが、最近の雇用者数の下げ止まりが示すように、その動きは一段落している。また、「整理・合理化を進めた結果、現在では熟練労働者が不足し、新たな事業展開に支障をきたしている」との指摘もある。しかし、アンケートでは「人員の整理・合理化」の必要性を指摘する回答もあり、企業によっては、依然として過剰雇用の解消が重要課題となっている。ここでは、従業員数（対売上高）が所属業種平均に比べて多い、言い換えれば過剰雇用の状態にあると考えられる企業について、「従業員数（対売上高）」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかど

うかを検証した。

その結果、11業種全てにおいて、「過剰雇用を抱える企業における人員の整理・合理化は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた。（【図表第24】）。

図表第24 人員の整理・合理化

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

（注1）従業員数（対売上高）が所属業種平均に比べて多い企業を対象を限定して、「従業員数（対売上高）」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

（注2） は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

(2) 攻めの経営再構築

「攻めの経営再構築」に分類される企業戦略も、それぞれ過半の業種において適用可能であることが明らかになった。この結果は、わが国の製造業全体として、「守り」に加えて「攻め」の姿勢が求められることを示している。

類型1：研究開発の推進

- 研究開発の推進は、将来における収益力の強さにつながる

研究開発推進の重要性は、調査対象企業全社が指摘しており、アンケートでも最も多い回答があった。各社とも、「技術力が製造業の基本」と位置づけ、技術力を高めるための研究開発投資を強く認識している。一方、一部有識者などからは「わが国企業の研究開発投資は、利益に直結していない」との指摘もみられる。ここでは、「研究開発費の規模（対売上高比率の高さ）」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、大多数である8業種（食料品・繊維製品・化学・医薬品・ガラス土石・一般機械・電気機械・輸送用機械）において、「研究開発の推進は、後年における売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた（【図表第25】）。

図表第25 研究開発の推進

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
		-			
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
-				-	

(注1) 「研究開発費の規模（対売上高比率の高さ）」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、

- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型2：能力増強・更新など設備増強

- 新鋭設備の導入は、将来における収益力の強さにつながる

過剰設備の解消が重要な経営課題とされる中、近年は、多くの企業において新規投資が抑制されてきた。その結果として、設備の老朽化・陳腐化が指摘されるようになってきている。この間、トヨタ自動車は、世界各地で積極的な設備投資を行ってきた。また、シャープは、世界初となる液晶の生産からテレビの組み立てまでの一貫生産を行う亀山工場を開設している。アンケートでも、設備

増強を課題に挙げる回答がみられる。そこで、「設備投資額の規模（対売上高比率の高さ）」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、11業種のうち、過半数の7業種（繊維製品・化学・ガラス土石・鉄鋼・一般機械・電気機械・輸送用機械）において、「設備増強は、後年における売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた（【図表第26】）。

図表第26 設備投資の増強

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
-		-		-	
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
				-	

（注1）「設備投資額の規模（対売上高比率の高さ）」が、「後年における売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

（注2）は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型3：キャッシュフローの確保 - キャッシュフロー重視の経営は、積極的な投資を可能とし、収益力の強さにつながる

キヤノン・シャープからは、「キャッシュフローの確保が重要である」との指摘があった。また、トヨタ自動車の潤沢なキャッシュフローは広く知られている。キャッシュフローは利益を上げた結果でもあり、「キャッシュフローの確保」が「後年における売上高営業利益率の高さ」につながる経路も様々と考えられるが、ここでは「営業キャッシュフローの規模（対売上高比率の高さ）」が、「後年における設備投資額（医薬品のみ研究開発費。いずれも対売上高比率の高さ）」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、大多数である8業種（食料品・紙パルプ・医薬品・ガラス土石・鉄鋼・一般機械・電気機械・輸送用機械）において、「キャッシュフローの増加が、後年の積極的な投資につながる」との結果が得られた（【図表第27】）。

なお、積極的な投資が将来における収益力の強さにつながることは、前の戦略類型に関して実証した通りである（【図表第26】）。

図表第 27 キャッシュフローの増加

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-		-		
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
				-	

(注1) 「営業キャッシュフローの規模(対売上高比率の高さ)」が、「後年における設備投資額(医薬品のみ研究開発費。いずれも対売上高比率の高さ)」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「後年における設備投資等に寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型4：製品・事業の絞込み - 中核事業への集中は、収益力の強さにつながる

わが国企業の多くは、バブル期前後に経営多角化路線を推進したが、近年は本業回帰の動きが顕著である。武田薬品工業・キヤノン・シャープは「不採算事業の整理・縮小」もしくは「本業重視」を推進しており、アンケートでも「経営基盤の健全化」の施策として最も多く挙げられている。また、経済産業省「企業活動基本調査」をみても、製造業の専業比率(売上高全体に占める「本業」の割合)は近年上昇しており、2002年度は81.9%に達した。こうした動きは「守り」の側面も持つが、各企業がコア・コンピタンス(中核的競争力)を有する分野に経営資源を集中させることによって、「攻め」に転じることが可能となっている。

ここでは、各企業の事業の種類別セグメント情報に基づき、「上位2事業の売上高が売上高全体に占める比率の高さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、過半数の6業種(食料品・医薬品・鉄鋼・一般機械・電気機械・精密機械)において、「製品・事業の絞込みは、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第28】)。

なお、アンケートでは「他社との連携・提携の推進」が多く指摘されている。連携・提携の目的は様々であるが、電気機械のメモリ事業(DRAM)やシステムLSI事業などにみられる、企業の壁を超えた事業集約などは、中核事業への集中を目的としたものと考えられる。

図表第 28 製品・事業の絞込み

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-	-	-		-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
			-		

(注1) 「上位2事業の売上高が売上高全体に占める比率の高さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型5：販売力の拡充、ブランドイメージの確立
- 売上高の増加は、収益力の強さにつながる

コスト抑制による「減収増益」型の収益確保には限界があり、持続的な増益を目指す上では、売上高の増加による「増収増益」が必要とされる。今回の調査でも、武田薬品工業・キヤノン・シャープ・トヨタ自動車が、ブランドイメージの確立、販売チャネルの見直しなどを通じた販売力拡充を重視しており、アンケートでも同様の回答が多数あった。ここでは、まず「売上高の変化率」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、11業種全てにおいて、「売上高の増加は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第29】)。

図表第 29 売上高の増加

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注1) 「売上高の変化率」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

次に、ブランドイメージを高める方法に着目し、「広告・宣伝費の規模(コスト全体に占める比率の高さ)」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全11業種のうち、食料品・電気機械・精密機械の3業種のみ、「広告・宣伝費の増加が、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第30】)。これらの業種では、広告・宣伝による消費者への訴求

などが効果を発揮するが、トヨタ自動車における「国内ブランドの再構築」に見られるように、質的な取り組みが効果を発揮する場合も多いと考えられる。

図表第 30 広告・宣伝費の増加

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-	-	-	-	-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
-	-		-		

(注1) 「広告・宣伝費の規模(コスト全体に占める比率の高さ)」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型6：積極的な海外展開 - 海外市場の開拓は、収益力の強さにつながる

国内市場が成熟化する中で、調査対象企業の多くが海外市場に活路を見出し、全世界ベースでの販売強化に取り組んでいる。

生産面でも、多くの製造業は積極的に海外生産比率を高めている。経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、1992～2001年度の間、製造業の海外生産比率は6.2%から16.7%に、海外進出企業に限れば17.4%から40.9%に上昇している。こうした中で、キヤノンやシャープのように、コアとなる事業・技術を国内に残す「国内重視」の動きもみられる。

ここでは、所在地別セグメント情報をもとに、「海外売上高比率(売上高全体に占める、日本以外の国・地域における売上高の比率)の高さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全10業種(データ数が不足して推計できない紙パルプを除く)のうち、過半数の6業種(食料品・繊維製品・医薬品・電気機械・輸送用機械・精密機械)において、「積極的な海外展開は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第31】)。

図表第 31 海外市場の開拓

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
		(データ不足)	-		-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
-	-				

(注1) 「海外売上高比率(売上高全体に占める、日本以外の国・地域における売上高の比率)の高さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 7 : 生産方法・在庫管理の効率化

- 生産方法などの改善は、収益力の強さにつながる

生産方法や在庫管理手法の効率化策としては、武田薬品工業の「グローバルな最適生産体制」、三菱重工業の「商品開発軸と生産軸の融合」、キヤノンの「セル方式の導入」、シャープの「複合工場方式」、トヨタの「IMV プロジェクト」など、各社が様々な取り組みを行っている。これらの取り組みを直接数値化することは困難である。ここでは、生産方法・在庫管理の効率化を進めた結果としての「棚卸資産の少なさ(対売上高比率の低さ)」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、11 業種全てにおいて、「生産方法・在庫管理の効率化は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた(【図表第 32】)。

図表第 32 生産方法・在庫管理の効率化

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注1) 「棚卸資産の少なさ(対売上高比率の低さ)」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 8 : 原料・資材の調達方法の改善

- コスト構造の改革は、収益力の強さにつながる

原料・資材の調達方法改善については、トヨタ自動車「CCC21」を進めており、アンケートでも課題として指摘されている。売上原価比率の低下が、売上

高営業利益率の低下につながることは自明であるため、ここではコスト構造の改革に着目し、「コスト全体に占める売上原価の比率の低さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全 11 業種のうち、過半数の 6 業種（食料品・紙パルプ・化学・医薬品・ガラス土石・鉄鋼）において、「コスト構造の改革が、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた（【図表第 33】）。

図表第 33 コスト構造の改革

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-				
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
	-	-	-	-	

（注 1）「コスト全体に占める売上原価の比率の低さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

（注 2） は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 9：分社化・合併など企業組織の変更

- 子会社の整理・統合は、収益力の強さにつながる

分社化・合併など企業組織の変更に関しては、武田薬品工業が「医薬外事業における合併会社の設立」、キヤノンが「子会社の再編」を進めている。ここでは、「連結・非連結子会社数（対売上高）」が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全 11 業種のうち、大多数である 8 業種（食料品・化学・ガラス土石・鉄鋼・一般機械・電気機械・輸送用機械・精密機械）において、「子会社の整理・統合は、売上高営業利益率の高さにつながる」との結果が得られた（【図表第 34】）。組織変更のあり方は企業によって様々であるが、経営多角化の是正を含め、行き過ぎた子会社設立の見直しは経営効率の向上につながると解釈できる。

図表第 34 子会社の整理・統合

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-	-		-	
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	

(注1) 「連結・非連結子会社数(対売上高)」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

類型 10：優秀な人材の確保・育成

- 熟練労働者の育成は、収益力の強さにつながる

賃金水準や従業員数の問題については「守りの経営再構築」に関連して触れたが、同時に、優秀な人材の確保・育成の重要性も、調査対象企業全社が指摘している。その方策としては、成果主義的賃金の導入など給与面でのインセンティブや、教育訓練、価値観の共有などのほか、腰を据えて業務に取り組める長期雇用も挙げられている。近年、「終身雇用制の崩壊」が指摘され、雇用の流動性も高まっているが、優れた業績を上げている企業が「長期雇用の重要性」を指摘していることは、注目に値する。ここでは、「従業員の平均勤続年数の長さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

その結果、全 11 業種のうち、過半数の 7 業種(食料品・化学・医薬品・一般機械・電気機械・輸送用機械・精密機械)において、「平均勤続年数の長い企業ほど、売上高営業利益率が高い」との結果が得られた(【図表第 35】)。なお、収益力が強い企業において長期雇用が可能との側面もある。

図表第 35 平均勤続年数の長さ

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
	-	-			-
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
-					

(注1) 「平均勤続年数の長さ」が、「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかを検証した。

(注2) は「売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」ことを、
- は「必ずしもそう言い切れない」ことを示している。

おわりに 終わりなき経営革新と新しい成長

以上、個々の企業の成功事例などから望ましい企業戦略の類型を探るとともに、その一般的な適用可能性について検証してきた。見てきた通り、先駆的な取り組み、思い切った経営手法には、参考とすべき点が少なくない。一見華やかに見えるサクセスストーリーの背後に、緻密な計算や日々の血のにじむような企業努力が隠されていることを忘れず、学んでいく必要がある。

もちろん、個々の企業がどのような企業戦略を採るかは、所属業界はもちろんのこと、持てる経営資源や技術力、業界内におけるシェア、競争相手や提携・連携先の動向などなどによってさまざまに異なるし、また異ならなければならない。その意味で全ての企業に適合する勝利の方程式は存在しない。

ただ今回の検討を通して、三つの過剰の解消をはじめとする経営基盤の健全化のみに終始する「守りの経営再構築^{リスストラ}」には自ずと限界があることが明らかになったと考える。経営基盤の健全化は当然として、その上で新たな飛躍、新たな事業展開を追求する「攻めの経営再構築^{リスストラ}」こそが、求められている。リスクに耐えうる体力を培い、リスクを収益機会としていくことができる企業だけが、厳しい競争の中で成長を続けることができる。そして多くの企業が、こうした「攻めの経営再構築^{リスストラ}」に転ずることが、日本経済の閉塞状況に突破口を拓き、新しい成長を実現する鍵となる。

企業経営には終わりはない。たゆまぬ自己変革が企業経営の使命である。本報告書が、そうした経営革新の導きの糸となることを期待する。

以上

補論1 「個別企業の財務データを用いた実証分析」の方法

(1) 使用データ

第 章の実証分析では、製造業に分類される上場企業（ジャスダック市場を含む）の有価証券報告書などに記載されている財務・企業データを用いた。具体的には、連結財務諸表のうち、損益計算書の「売上高」「売上原価」「販売費および一般管理費」「営業利益」など、貸借対照表の「固定資産」「棚卸資産」「有利子負債（借入金、社債など）」、キャッシュフロー計算書の「営業キャッシュフロー」、セグメント情報の「事業の種類別売上高」「所在地別売上高」に加えて、「研究開発費」「設備投資額」「従業員数」「平均勤続年数」「連結・非連結子会社数」などである。

これらのデータを、1993～2002年度の10年分にわたって使用した。このような、横断面データ（複数企業のデータ）と時系列データ（10年分）の組み合わせは、パネルデータと呼ばれる。なお、データベースは、日本経済新聞社「NEEDS-FinancialQuest」などから作成した。

パネルデータの例

	A社の売上高	B社の売上高	C社の売上高	...
1993年度	億円	億円	億円	...
1994年度	億円	億円	億円	...
⋮	⋮	⋮	⋮	...
⋮	⋮	⋮	⋮	...
2002年度	億円	億円	億円	...

分析対象とした11業種は、証券コード協議会の業種別分類（中分類）による。各業種における対象企業数は下表の通りであり、データ数は対象企業数×年数（最大10年分）となる。ただし、時期・企業によっては欠落しているデータもある。その結果、紙パルプでは「所在地別売上高」のデータ数が不足したため、「攻めの経営再構築」類型6（積極的な海外展開）の推計を行わなかった。

各業種における対象企業数

食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
154社	93社	29社	221社	51社	73社
鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
57社	248社	300社	116社	47社	

(2) 実証分析の方法

パネル推計の実施

各企業戦略類型が「売上高営業利益率の高さに寄与しているかどうか」の実証分析は、

$$\text{売上高営業利益率} = \text{(被説明変数)} \times \text{(係数)} \times \text{企業戦略類型の代理変数} + \text{(説明変数)} \times \text{(係数)} \times \text{その他の説明変数} + \dots$$

のパネル推計によっている。推計は業種別に行ったが、同一業種内においても、企業ごとの売上高・営業利益などの規模は大きく異なる。この影響を回避するため、変数は全て比率（売上高営業利益率、固定資産の前年比変化率、コスト全体に占める売上原価の比率など）の形をとった。

「企業戦略類型の代理変数」は、基本的に、売上高営業利益率と同年度のものを使用した。が、「研究開発費」や「設備投資額」（いずれも対売上高比率）のように、「後年の売上高営業利益率」に寄与しているかどうかを検証する場合は、数期（年度）のラグを置いた。

「その他の変数」は、当該推計式において直接検証すべき企業戦略類型ではないものの、売上高営業利益率に少なからず影響を及ぼす「減価償却費（対売上高比率）」をはじめ、推計式の精度を高めるための変数である。

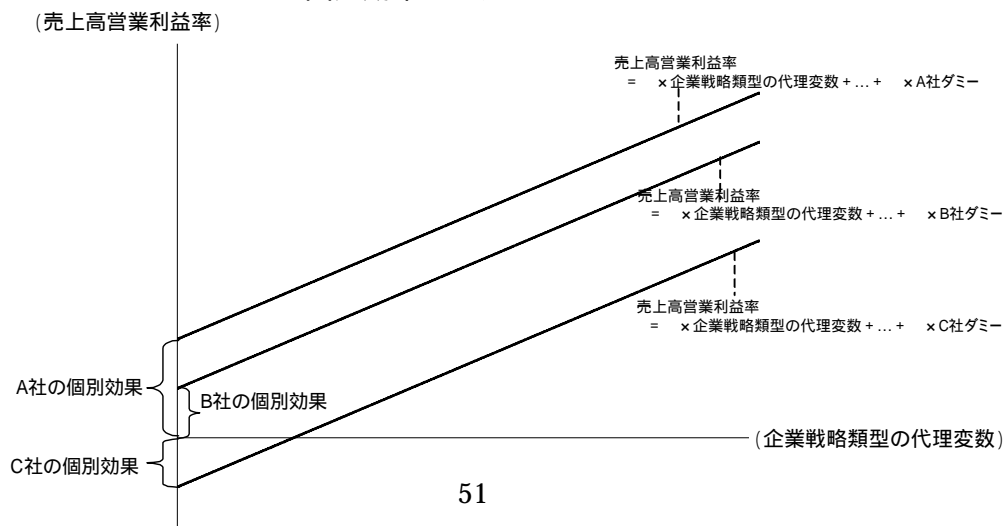
なお、変数の選択にあたっては、事実上の定義式（例えば、「売上原価（対売上高比率）」によって「売上高営業利益率」を説明するなど）とならないよう留意した。

固定効果モデルの採用

パネル推計において、個別効果（ここでは、売上高営業利益率に寄与する各企業固有の特性）を考慮するため、固定効果モデル（fixed effects model）を採用した。固定効果モデルでは、下の式のように、個別ダミー変数（ここでは、企業ごとのダミー変数）を用いることによって、企業戦略類型の代理変数だけでは説明できない「各企業固有の特性」を推計に反映することが出来る。

$$\text{売上高営業利益率} = \text{(係数)} \times \text{企業戦略類型の代理変数} + \text{(係数)} \times \text{その他の説明変数} + \dots \\ \dots + \text{(係数)} \times \text{A社ダミー} + \text{(係数)} \times \text{B社ダミー} + \text{(係数)} \times \text{C社ダミー} + \dots$$

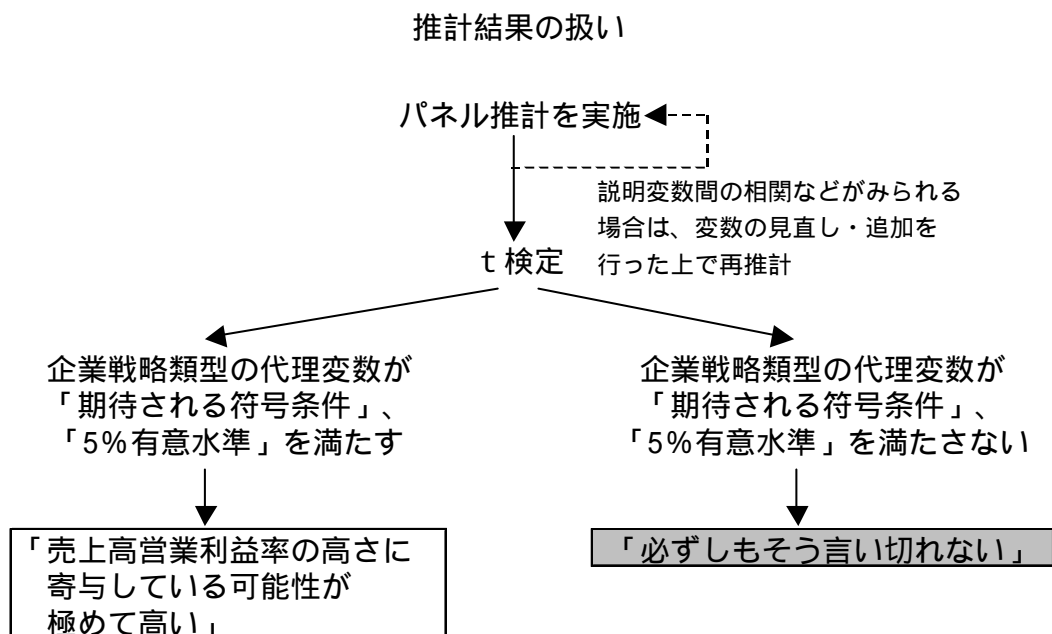
固定効果モデルのイメージ



推計結果の扱い

各企業戦略類型が「売上高営業利益率の高さ」に寄与しているかどうかの判断は、t検定（「 t 値 = 係数の推計値 ÷ 標準誤差」が一定以上の大きさを持つかどうかによって、係数の有意性を検定）によった。判断基準は「5%有意水準（係数が意味を持たない確率は5%未満である = 意識すれば『95%以上の確率で意味がある』）」としており、期待される符号条件と5%有意水準の双方を満たす場合に「当該企業戦略類型は、売上高営業利益率の高さに寄与している可能性が極めて高い」、満たさない場合に「必ずしもそう言い切れない」とみなした。

なお、説明変数間において相関がみられるなど、推計式そのものが適切でないと考えられる場合は、使用する変数の見直し・追加を行った上で再推計した。



補論2 実証分析の結果一覧

(1) 守りの経営再構築

類型1：設備・施設の除却・統廃合

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
固定資産残高 (前年比変化率)	係数	0.021780	0.033744	0.025358	0.017764	0.082562	0.013998
	t 値	4.358922 ***	4.896574 ***	1.021777	2.396610 **	7.131416 ***	0.943165
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		2.512358	2.970282		0.470419	3.922250
	t 値		3.729679 ***	2.610533 **		0.893095	6.336133 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数			0.470372		0.019302	0.143111
	t 値			3.914714 ***		0.144358	1.341537
売上高 (前年比変化率)	係数	0.033228	0.079104	0.123767	0.073720	0.265549	0.104307
	t 値	5.363942 ***	5.988247 ***	5.106834 ***	10.04897 ***	8.208688 ***	6.658360 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
固定資産残高 (前年比変化率)	係数	0.131272	0.048148	0.083480	0.035996	0.111682	
	t 値	4.175518 ***	7.726062 ***	8.374430 ***	6.643486 ***	8.572372 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	6.823799	2.217723				
	t 値	2.896183 ***	5.395101 ***				
売上原価/(売上原価+販管費)	係数					0.479582	
	t 値					5.905064 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.113753	0.154326	0.193912	0.096588	0.117805	
	t 値	5.507848 ***	22.70467 ***	29.54736 ***	16.66381 ***	9.005364 ***	

【1期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
固定資産残高 (2期前 1期前の 変化率)	係数	0.015465	0.001367	0.117642	0.017173	0.057013	0.020224
	t 値	2.410653 ***	1.094768	4.134071 ***	1.855115 *	4.368846 ***	0.712324
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.130035	2.510264		0.554740	3.021735
	t 値		1.170386	2.561161 ***		0.733897	3.341670 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.068363		0.303475			
	t 値	2.183278 ***		1.954172 *			
売上高 (前年比変化率)	係数	0.038320	0.960996	0.139793	0.062587	0.324784	0.091808
	t 値	4.114926 ***	121.9489 ***	4.885979 ***	8.386240 ***	28.57797 ***	4.554947 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
固定資産残高 (2期前 1期前の 変化率)	係数	0.063285	0.015082	0.011913	0.011945	0.004712	
	t 値	2.240331 ***	2.957583 ***	1.261899	1.975994 **	1.219231	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	3.141939	1.701297	0.410644			
	t 値	1.507074	4.429273 ***	2.270473 ***			
売上原価/(売上原価+販管費)	係数			1.272283	0.010484	0.457317	
	t 値			20.09771 ***	0.180138	3.127024 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.141065	0.143844	0.167967	0.074442	0.004117	
	t 値	7.234598 ***	23.16753 ***	26.50440 ***	8.718058 ***	1.018209	

- (注1) 各業種について以下の形で推計を行い、固定資産残高(変化率)のt値などを確認した(シャドー部分)。

$$\text{売上高営業利益率} = \alpha \times \text{固定資産残高(変化率)} + \beta \times \text{減価償却費/(売上原価+販管費)} + \gamma \times \text{売上原価/(売上原価+販管費)} + \delta \times \text{売上高(前年比変化率)} + \epsilon_A \times \text{社ダミー} + \epsilon_B \times \text{社ダミー} + \dots$$
- (注2) ***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意であることを示す。
(注3) 空欄は、説明変数として使用しなかったことを示す。
(注4) 推計の対象は、設備の稼働率が所属業種平均に比べて低い企業に限定。

類型 2：有利子負債の削減

有利子負債の削減

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
有利子負債残高 (2期前 1期前の 変化率)	係数	0.002005	0.009247	0.000222	0.005214	0.002099	0.005020
	t 値	0.219207	2.357505 **	0.042629	2.868650 ***	0.448431	0.992316
減価償却費/(売 上原価+販管費)	係数	0.353066	1.899753	1.392295	0.853576	0.404969	2.714200
	t 値	0.180679	3.837195 ***	1.968782 *	5.207326 ***	2.579415 **	5.557426 ***
売上原価/(売上 原価+販管費)	係数	0.053179	0.232636	0.038033	0.088033		
	t 値	0.271833	5.309858 ***	0.421325	3.364038 ***		
売上高 (前年比変化率)	係数	0.022259	0.048699	0.035346	0.060844	0.116589	0.074410
	t 値	0.541861	7.611865 ***	3.315383 ***	18.15535 ***	7.691560 ***	9.707105 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
有利子負債残高 (2期前 1期前の 変化率)	係数	0.001038	0.004847	0.007687	0.006487	0.006800	
	t 値	0.206476	2.220426 **	3.951804 ***	3.089911 ***	0.886775	
減価償却費/(売 上原価+販管費)	係数	3.122415	3.403635	4.856883	2.430248	1.750022	
	t 値	2.942205 ***	8.925980 ***	14.14179 ***	6.100468 ***	2.027129 **	
売上原価/(売上 原価+販管費)	係数			0.284169	0.403287	0.479935	
	t 値			9.146244 ***	8.738645 ***	4.881324 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.103199	0.100344	0.088238	0.083529	0.053116	
	t 値	15.42260 ***	27.67506 ***	20.81766 ***	17.86899 ***	4.649004 ***	

売上高営業利益率が有利子負債残高に及ぼす影響

(被説明変数：有利子負債残高対売上高比率の変化幅(前年差))

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
売上高営業利 益率の変化幅 (前年差)	係数	0.563679	0.754370	1.309712	0.187191	0.431890	0.918640
	t 値	10.36211 ***	10.46122 ***	7.170249 ***	7.809681 ***	5.184698 ***	11.80361 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
売上高営業利 益率の変化幅 (前年差)	係数	1.158340	0.685012	0.350519	0.717297	1.388584	
	t 値	14.49982 ***	16.76586 ***	12.99929 ***	10.61665 ***	17.38563 ***	

類型 3：間接部門の合理化・効率化

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
販管費 (前年比変化率)	係数	0.003636	0.023160	0.017094	0.028056	0.063154	0.026724
	t 値	0.813229	2.608669 ***	1.061731	4.973727 ***	3.066277 ***	2.668773 ***
売上高 (前年比変化率)	係数	0.015349	0.075645	0.049691	0.061145	0.050553	0.092281
	t 値	2.831195 ***	8.684288 ***	2.978835 ***	12.11424 ***	4.732874 ***	9.968300 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
販管費 (前年比変化率)	係数	0.024666	0.021412	0.005036	0.012223	0.113438	
	t 値	2.206926 **	4.016330 ***	2.610802 ***	3.110436 ***	8.533049 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.107998	0.094498	0.090499	0.041930	0.117171	
	t 値	13.12433 ***	20.28110 ***	25.06469 ***	9.141887 ***	10.41212 ***	

類型4：賃金・福利厚生の見直し
 (被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
1人あたり 人件費	係数	0.005091	0.004490	0.021667	0.003398	0.007731	0.021248
	t値	8.233832 ***	2.872473 ***	4.235508 ***	5.123503 ***	2.644891 ***	6.659302 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.324639	2.427527	0.501935	0.599302	2.561289
	t値		2.973131 ***	2.628110 ***	3.009719 ***	3.927606 ***	5.220404 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.091317	0.057755	0.700804	0.061327	0.170129	0.371664
	t値	4.739793 ***	1.114441	6.494130 ***	2.589700 ***	3.281874 ***	5.616516 ***
売上高 (前年比変化率)	係数	0.013189	0.069539	0.063008	0.037995	0.054479	0.059283
	t値	3.235466 ***	7.391276 ***	7.958597 ***	14.23218 ***	4.149427 ***	8.346450 ***
従業員数 (対売上高)	係数	0.245391	0.574682	4.207550	1.157770	5.454481	1.897907
	t値	3.860848 ***	2.789921 ***	8.610687 ***	12.13739 ***	11.62426 ***	6.579527 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
1人あたり 人件費	係数	0.018372	0.011739	0.003687	0.006751	0.013645	
	t値	4.420933 ***	7.192698 ***	4.598303 ***	3.418008 ***	2.712395 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.463344	2.694427	0.674090	0.546557	
	t値		4.810310 ***	13.67177 ***	1.782167 *	0.662095	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.197615		0.251851		0.454967	
	t値	1.646217		10.33565 ***		5.018040 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.074900	0.048894	0.082117	0.034065	0.044202	
	t値	9.432118 ***	22.92984 ***	23.98978 ***	7.588343 ***	4.843962 ***	
従業員数 (対売上高)	係数	2.880674	3.891225	0.810024	0.664839	0.145847	
	t値	8.019485 ***	29.55687 ***	11.73720 ***	6.171325 ***	0.687694	

類型 5 : 人員の整理・合理化
 (被説明変数 : 売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
従業員数 (対売上高)	係数	0.280368	2.280471	2.911871	1.115854	3.657776	0.697173
	t 値	2.689176 ***	8.646970 ***	4.426459 ***	8.562068 ***	8.812205 ***	2.282456 **
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数			8.986929			
	t 値			6.189974 ***			
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.114850		0.808726	0.124540		0.309915
	t 値	2.528104 **		5.474058 ***	3.319830 ***		2.675186 ***
売上高 (前年比変化率)	係数	0.034186	0.125236	0.069503	0.070845	0.016206	0.156673
	t 値	5.307914 ***	10.84969 ***	4.250154 ***	12.75459 ***	37.38340 ***	12.41247 ***
1人あたり 人件費	係数	0.008042	0.040201		0.008250		0.032199
	t 値	4.911372 ***	19.20791 ***		7.243756 ***		6.240960 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
従業員数 (対売上高)	係数	2.494962	3.557043	0.413272	0.563957	0.258230	
	t 値	5.519811 ***	19.38057 ***	9.130614 ***	3.812339 ***	2.420761 **	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	2.704107		2.171192			
	t 値	1.701570 *		18.50245 ***			
売上原価/(売上原価+販管費)	係数						
	t 値						
売上高 (前年比変化率)	係数	0.073493	0.064350	0.101902	0.048839	0.007598	
	t 値	7.779039 ***	19.72600 ***	44.63028 ***	7.732578 ***	1.600483	
1人あたり 人件費	係数	0.035163	0.035640		0.012209	0.027459	
	t 値	4.706238 ***	21.48317 ***		5.131740 ***	3.850348 ***	

(注) 推計の対象は、従業員数(対売上高)が所属業種平均に比べて多い企業に限定。

(2) 攻めの経営再構築

類型1：研究開発の推進

(被説明変数：売上高営業利益率)

【1期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
1期前の研究開発費(対売上高)	係数	0.464333	0.838374	0.982584	0.496299	0.793488	0.883132
	t値	2.086374 **	3.511336 ***	1.223486	1.487858	5.946685 ***	3.816715 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	0.036242		0.291933	0.278065	0.092595	3.335032
	t値	1.706668 *		1.674270 *	0.419620	0.549456	3.677490 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数				0.048307		
	t値				0.374230		
売上高(前年比変化率)	係数	0.007163	0.102301	0.049482	0.064112	0.131448	0.122598
	t値	2.429944 **	24.93816 ***	3.861934 ***	4.383384 ***	5.302027 ***	10.79382 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
1期前の研究開発費(対売上高)	係数	1.009203	1.048315	0.635034	0.439122	0.049108	
	t値	6.079604 ***	8.899527 ***	13.44570 ***	2.562417 **	0.209581	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.549737	4.684682	0.134203	5.229067	
	t値		1.217413	8.193818 ***	0.218819	4.612200 ***	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.625436	0.209329	0.257819		
	t値		9.915933 ***	3.371779 ***	3.943733 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.090798	0.122188	0.108589	0.048268	0.062359	
	t値	295.7597 ***	31.16274 ***	21.17887 ***	22.65534 ***	4.922928 ***	

【2期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
2期前の研究開発費(対売上高)	係数	0.269492	0.903080	1.465851	0.116632	0.643984	0.599449
	t値	1.770245 *	3.888463 ***	2.132820 **	2.248470 **	4.151131 ***	4.830310 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	0.031410		0.570006		0.068470	4.693644
	t値	1.100610		2.650400 **		0.177653	4.970385 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数						
	t値						
売上高(前年比変化率)	係数	0.000661	0.097112	0.039593	0.093915	0.181827	0.080768
	t値	0.247185	9.399812 ***	2.195693 **	38.51998 ***	6.283855 ***	11.65792 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
2期前の研究開発費(対売上高)	係数	0.724250	0.557471	0.475992	0.616258	0.312852	
	t値	1.130397	4.667824 ***	8.168939 ***	2.402831 **	1.869975 *	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	5.534417	0.426690	3.241847	1.685816	6.247305	
	t値	2.849237 ***	0.981379	12.97417 ***	1.327826	3.013013 ***	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		1.154158	0.053549	0.187950		
	t値		18.24080 ***	1.520849	1.458690		
売上高(前年比変化率)	係数	0.069582	0.077579	0.113841	0.046773	0.079269	
	t値	5.515132 ***	33.71291 ***	28.74233 ***	3.796402 ***	5.052192 ***	

【3期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
3期前の研究開発費(対売上高)	係数	0.059262	0.637402	0.137912	0.889746	0.672616	0.228787
	t 値	0.002249	0.985244	0.039605	12.61510 ***	3.346793 ***	0.738859
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	0.312501		0.279527	0.678745	0.208351	10.02465
	t 値	0.227261		0.297388	5.064972 ***	0.688769	5.098081 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数				0.150241		
	t 値				3.806580 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.008160	0.128367	0.112513	0.112002	0.264237	0.089024
	t 値	0.039343	3.973301 ***	1.266418	32.03306 ***	9.082659 ***	9.624975 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
3期前の研究開発費(対売上高)	係数	0.460311	0.129914	0.098122	0.203206	0.037640	
	t 値	1.028267	0.488715	0.444536	0.876940	0.130053	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	11.30631	1.199970	0.848556	2.293294	6.717512	
	t 値	5.094633 ***	0.891050	0.411246	2.302314 **	2.030311 **	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		1.118235	0.194325	0.354124		
	t 値		6.323799 ***	0.887441	4.588431 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.099479	0.089685	0.140179	0.038400	0.063844	
	t 値	6.260691 ***	5.183186 ***	6.582589 ***	4.728640 ***	3.415269 ***	

類型2：能力増強・更新など設備増強
(被説明変数：売上高営業利益率)

【1期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
1期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.010070	0.038672	0.155485	0.017914	0.187539	0.202980
	t 値	1.791735 *	3.251442 ***	5.219492 ***	6.646813 ***	3.461187 ***	4.307555 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		3.636156	1.585388	0.521946	0.343256	
	t 値		9.386436 ***	1.195436	2.704921 ***	1.620717	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.022285	0.359297			
	t 値		2.851886 ***	2.196860 **			
売上高(前年比変化率)	係数	0.015747	0.096961	0.088358	0.040693	0.187585	0.144156
	t 値	5.955156 ***	27.01836 ***	4.238261 ***	13.65169 ***	7.287239 ***	10.64105 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
1期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.052216	0.016605	0.155931	0.007418	0.302298	
	t 値	2.030281 **	0.812600	4.931500 ***	0.377104	5.601016 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	12.55367	2.941784	5.814432	3.683487		
	t 値	12.37217 ***	4.530673 ***	10.15978 ***	7.207873 ***		
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.317130	1.262810	0.190375			
	t 値	2.136199 **	30.00199 ***	3.129011 ***			
売上高(前年比変化率)	係数	0.117482		0.077821	0.042768	0.269664	
	t 値	13.20358 ***		16.63148 ***	8.365668 ***	20.46112 ***	

【2期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
2期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.007785	0.005679	0.028735	0.016564	0.078547	0.007988
	t値	2.754404 ***	0.242570	1.456771	2.567084 **	1.397992	0.201000
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		2.024619	0.865935	0.743806	0.099556	
	t値		1.851529 *	0.604429	0.743806 ***	0.450266	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.267153	1.161906			
	t値		2.549600 **	4.815045 ***			
売上高(前年比変化率)	係数	0.005296	0.061240	0.089261	0.089468	0.106720	0.149901
	t値	1.464562	4.325381 ***	12.41879 ***	78.78000 ***	3.178812 ***	18.77652 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
2期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.091612	0.126548	0.198514	0.047266	0.496509	
	t値	2.608765 **	2.276789 **	7.148292 ***	5.973592 ***	6.295774 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	7.429344	1.605509	4.319634	2.216482		
	t値	4.643781 ***	1.124091	6.441188 ***	5.817295 ***		
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.252918	1.070075	0.006399			
	t値	1.182290	12.45739 ***	0.083020			
売上高(前年比変化率)	係数	0.072085		0.044989	0.032968	0.245582	
	t値	7.438952 ***		12.32480 ***	22.04506 ***	9.378676 ***	

【3期ラグ】

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
3期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.042518	0.122607	0.247598	0.021401	0.048871	0.211156
	t値	0.413967	3.570370 ***	0.685515	0.101159 *	0.006966	2.470401 **
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.642162	4.550732	1.956963	0.349124	
	t値		0.212101	0.197270	0.119986	0.007165	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.590752	0.942839			
	t値		0.797507	0.161207			
売上高(前年比変化率)	係数	0.008980	0.058252	0.199534	0.107464	0.029766	0.161725
	t値	0.371324	1.001856	0.654766	0.618010	0.005316	3.074729 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
3期前の設備投資額(対売上高)	係数	0.123703	0.221322	(説明変数間の相関が除去されないため、推計を中止)	0.153421	0.386081	
	t値	0.144909	1.676504 *		1.217863	0.096896	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	3.858953	3.508330				
	t値	0.072419	0.493880				
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.735794	1.051702				
	t値	0.336179	1.192520				
売上高(前年比変化率)	係数	0.133031			0.037202	0.421553	
	t値	1.828385 *			1.206670	0.545132	

類型 3：キャッシュフローの確保

(被説明変数：設備投資額(医薬品のみ研究開発費。いずれも対売上高比率))

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
1期前の営業キャッシュフロー(対売上高)	係数	0.216251	0.058786	0.139571	0.002778	0.035313	0.089423
	t 値	149.0561 ***	13.76610 ***	2.153031 **	0.405154	5.706554 ***	6.918744 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
1期前の営業キャッシュフロー(対売上高)	係数	0.235558	0.020461	0.142774	0.018622	0.037096	
	t 値	35.47522 ***	10.47317 ***	182.6372 ***	80.65277 ***	3.165158 ***	

類型 4：製品・事業の絞込み

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
上位 2 事業の売上高が売上高全体に占める比率	係数	0.061159	0.035796	0.030044	0.010341	0.142815	0.081016
	t 値	3.049287 ***	0.802655	0.673533	1.006859	2.978672 ***	1.343022
減価償却費/(売上原価 + 販管費)	係数		6.278623		0.818990		
	t 値		1.759188 *		2.430143 **		
売上原価/(売上原価 + 販管費)	係数	0.062118			0.161391		
	t 値	1.590975			2.323794 **		
売上高(前年比変化率)	係数		0.037316	0.098814	0.069914		0.112969
	t 値		2.197373 **	6.292764 ***	7.125167 ***		4.855188 ***
海外売上高比率	係数		0.118511		0.026632		0.071955
	t 値		2.355594 **		1.141547		1.257947
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
上位 2 事業の売上高が売上高全体に占める比率	係数	0.200492	0.107001	0.102677	0.015003	0.136102	
	t 値	2.340870 **	5.466735 ***	3.620226 ***	0.555443	3.657262 ***	
減価償却費/(売上原価 + 販管費)	係数		3.278290		1.592109		
	t 値		5.058805 ***		1.011192		
売上原価/(売上原価 + 販管費)	係数				0.316285		
	t 値				3.809422 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.152256	0.063872	0.133912	0.024884	0.010180	
	t 値	8.045557 ***	9.905361 ***	21.86039 ***	2.498432 **	2.387779 **	
海外売上高比率	係数	0.119657		0.066660	0.115358	0.176728	
	t 値	1.419693		2.904417 ***	6.857859 ***	2.637774 **	

類型5：販売力の拡充、ブランドイメージの確立

売上高の増加

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
売上高 (前年比変化率)	係数	0.013189	0.069539	0.063008	0.037995	0.054479	0.059283
	t 値	3.235466 ***	7.391276 ***	7.958597 ***	14.23218 ***	4.149427 ***	8.346450 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.324639	2.427527	0.501935	0.599302	2.561289
	t 値		2.973131 ***	2.628110 ***	3.009719 ***	3.927606 ***	5.220404 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.091317	0.057755	0.700804	0.061327	0.170129	0.371664
	t 値	4.739793 ***	1.114441	6.494130 ***	2.589700 ***	3.281874 ***	5.616516 ***
1人あたり 人件費	係数	0.005091	0.004490	0.021667	0.003398	0.007731	0.021248
	t 値	8.233832 ***	2.872473 ***	4.235508 ***	5.123503 ***	2.644891 ***	6.659302 ***
従業員数 (対売上高)	係数	0.245391	0.574682	4.207550	1.157770	5.454481	1.897907
	t 値	3.860848 ***	2.789921 ***	8.610687 ***	12.13739 ***	11.62426 ***	6.579527 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.074900	0.078953	0.082117	0.034065	0.044202	
	t 値	9.432118 ***	17.20390 ***	23.98978 ***	7.588343 ***	4.843962 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		2.689429	2.694427	0.674090	0.546557	
	t 値		7.120273 ***	13.67177 ***	1.782167 *	0.662095	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.197615	0.328051	0.251851		0.454967	
	t 値	1.646217	7.858409 ***	10.33565 ***		5.018040 ***	
1人あたり 人件費	係数	0.018372		0.003687	0.006751	0.013645	
	t 値	4.420933 ***		4.598303 ***	3.418008 ***	2.712395 ***	
従業員数 (対売上高)	係数	2.880674		0.810024	0.664839	0.145847	
	t 値	8.019485 ***		11.73720 ***	6.171325 ***	0.687694	

(注) 推計式は「守りの経営再構築」^{リストラ}類型4(賃金・福利厚生の見直し)と同じ。

広告・宣伝費の増加

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
広告・宣伝費/(売上原価+販管費)	係数	0.573128	0.913319	0.163546	0.224703	0.122131	1.073877
	t 値	8.428082 ***	3.270886 ***	0.360790	1.663860 *	0.669420	1.980290 **
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.540409		1.144817	0.494908	2.878863
	t 値		4.244487 ***		7.976862 ***	2.257399 **	3.660865 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.010310	0.074054	0.296068	0.061246		0.168476
	t 値	1.372837	1.567598	2.906925 ***	2.315251 **		2.693294 ***
売上高 (前年比変化率)	係数	0.007656	0.062793	0.025082	0.038792	0.100608	0.067145
	t 値	4.113324 ***	11.16917 ***	1.969730 *	16.82998 ***	6.000596 ***	11.04736 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
広告・宣伝費/(売上原価+販管費)	係数	0.810897	0.617868	0.536288	0.676005	1.789659	
	t 値	0.325168	1.656993 *	3.222798 ***	2.115898 **	3.826822 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	3.858865	4.767934	3.018465		0.130497	
	t 値	3.711606 ***	13.14047 ***	10.44117 ***		0.259517	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数				0.153507	0.758172	
	t 値				3.774033 ***	13.80983 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.110075	0.103074	0.098983	0.057410	0.043473	
	t 値	17.87776 ***	21.38499 ***	51.45902 ***	11.27767 ***	4.702276 ***	

類型 6：積極的な海外展開

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
海外売上高 比率	係数	0.211980	0.118511	(データ不足)	0.026632	0.224130	0.071955
	t 値	4.199028 ***	2.355594 **		1.141547	4.262549 ***	1.257947
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		6.278623		0.818990		
	t 値		1.759188 *		2.430143 **		
売上原価/(売上原価+販管費)	係数				0.161391		
	t 値				2.323794 **		
売上高 (前年比変化率)	係数		0.037316		0.069914		0.112969
	t 値		2.197373 **		7.125167 ***		4.855188 ***
上位 2 事業の売上高が売上高全体に占める比率	係数		0.035796		0.010341		0.081016
	t 値		0.802655		1.006859		1.343022
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
海外売上高 比率	係数	0.119657	0.023732	0.066660	0.115358	0.176728	
	t 値	1.419693	0.598950	2.904417 ***	6.857859 ***	2.637774 **	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.136034		1.592109		
	t 値		1.598652		1.011192		
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		1.125739		0.316285		
	t 値		9.024461 ***		3.809422 ***		
売上高 (前年比変化率)	係数	0.152256	0.046373	0.133912	0.024884	0.010180	
	t 値	8.045557 ***	6.879624 ***	21.86039 ***	2.498432 **	2.387779 **	
上位 2 事業の売上高が売上高全体に占める比率	係数	0.200492		0.102677	0.015003	0.136102	
	t 値	2.340870 **		3.620226 ***	0.555443	3.657262 ***	

(注) 一部の推計式は「攻めの経営再構築」類型 4 (製品・事業の絞込み) と同じ。

類型 7：生産方法・在庫管理の効率化

(被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
棚卸資産 (対売上高)	係数	0.000198	0.000280	0.001499	0.000973	0.000994	0.000989
	t 値	2.940230 ***	4.168886 ***	5.255130 ***	18.42906 ***	7.572655 ***	11.96875 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	0.102769	1.749193	1.577160	0.854920	0.172031	2.130358
	t 値	0.598573	4.642576 ***	2.252011 **	8.816427 ***	0.897248	4.654454 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.089726	0.350429	0.215489	0.114430	0.144368	0.104718
	t 値	4.341206 ***	9.887982 ***	2.445882 **	5.652745 ***	2.977610 ***	2.022279 **
売上高 (前年比変化率)	係数	0.018914	0.023229	0.061517	0.039311	0.073021	0.047670
	t 値	4.102323 ***	3.769073 ***	5.254013 ***	22.03321 ***	7.007432 ***	7.916973 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
棚卸資産 (対売上高)	係数	0.001936	0.000836	0.001307	0.000743	0.000859	
	t 値	22.35933 ***	18.31589 ***	31.98402 ***	9.583787 ***	7.920508 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	1.577361	1.703163	4.953713	0.505229	0.016762	
	t 値	1.572955	5.579682 ***	41.27215 ***	1.500199	0.019124	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.175041	0.205169	0.148093		0.515485	
	t 値	1.642323	5.251288 ***	13.03001 ***		6.886264 ***	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.053213	0.062099	0.066963	0.037498	0.023713	
	t 値	8.879225 ***	14.27627 ***	24.24994 ***	9.674931 ***	3.385711 ***	

類型 8：原料：資材の調達方法の改善
 (被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス土石
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.091317	0.057755	0.700804	0.061327	0.170129	0.371664
	t 値	4.739793 ***	1.114441	6.494130 ***	2.589700 ***	3.281874 ***	5.616516 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		1.324639	2.427527	0.501935	0.599302	2.561289
	t 値		2.973131 ***	2.628110 ***	3.009719 ***	3.927606 ***	5.220404 ***
売上高 (前年比変化率)	係数	0.013189	0.069539	0.063008	0.037995	0.054479	0.059283
	t 値	3.235466 ***	7.391276 ***	7.958597 ***	14.23218 ***	4.149427 ***	8.346450 ***
1人あたり 人件費	係数	0.005091	0.004490	0.021667	0.003398	0.007731	0.021248
	t 値	8.233832 ***	2.872473 ***	4.235508 ***	5.123503 ***	2.644891 ***	6.659302 ***
従業員数 (対売上高)	係数	0.245391	0.574682	4.207550	1.157770	5.454481	1.897907
	t 値	3.860848 ***	2.789921 ***	8.610687 ***	12.13739 ***	11.62426 ***	6.579527 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.197615	0.328051	0.251851	0.162879	0.454967	
	t 値	1.646217	7.858409 ***	10.33565 ***	4.714249 ***	5.018040 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		2.689429	2.694427	0.109939	0.546557	
	t 値		7.120273 ***	13.67177 ***	0.273042	0.662095	
売上高 (前年比変化率)	係数	0.074900	0.078953	0.082117	0.041528	0.044202	
	t 値	9.432118 ***	17.20390 ***	23.98978 ***	9.482468 ***	4.843962 ***	
1人あたり 人件費	係数	0.018372		0.003687		0.013645	
	t 値	4.420933 ***		4.598303 ***		2.712395 ***	
従業員数 (対売上高)	係数	2.880674		0.810024		0.145847	
	t 値	8.019485 ***		11.73720 ***		0.687694	

(注) 一部の推計式は「守りの経営再構築」類型 4 (賃金・福利厚生の見直し)、「攻めの経営再構築」類型 5 (売上高の増加) と同じ。

類型 9：子会社の整理・統合
 (被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
連結・非連結子会社数(対売上高)	係数	59.76457	27.06952	117.4610	37.27403	13.57855	99.60807
	t 値	3.485187 ***	1.727733 *	3.090325 ***	2.987969 ***	0.441692	4.905804 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.268042	1.004202	1.703703	0.479239	3.303959
	t 値		0.809168	0.702360	17.22460 ***	1.132860	3.512752 ***
売上原価/(売上原価+販管費)	係数	0.231595			0.092975		
	t 値	7.903639 ***			2.053001 **		
売上高(前年比変化率)	係数	0.019528	0.085845	0.043944	0.079812	0.071884	0.053773
	t 値	7.626738 ***	6.283065 ***	3.002905 ***	30.39783 ***	12.98157 ***	8.718668 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
連結・非連結子会社数(対売上高)	係数	124.2081	131.6856	102.0622	48.44643	112.6997	
	t 値	3.677983 ***	9.296296 ***	13.41763 ***	6.636833 ***	3.354185 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.538788	0.922010	0.529978	3.802057	
	t 値		0.923691	2.328333 **	1.087159	2.901318 ***	
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.295026	0.094972	0.288389		
	t 値		4.757959 ***	1.539585	9.102618 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.086612	0.097587	0.073317	0.031518	0.149029	
	t 値	8.342580 ***	25.43860 ***	11.16206 ***	6.504148 ***	6.045451 ***	

類型 10：優秀な人材の確保・育成
 (被説明変数：売上高営業利益率)

説明変数		食料品	繊維製品	紙パルプ	化学	医薬品	ガラス石
従業員の平均勤続年数	係数	0.000536	0.000473	0.001944	0.001527	0.005225	0.005506
	t 値	2.061092 **	0.590027	1.505981	5.021769 ***	3.720728 ***	5.629541 ***
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数		0.977233			0.646857	1.167244
	t 値		2.068195 **			7.064482 ***	2.062717 **
売上原価/(売上原価+販管費)	係数			0.107302	0.020240		0.114435
	t 値			0.954270	0.913894		1.795222 *
売上高(前年比変化率)	係数	0.011289	0.064978	0.032320	0.049235	0.069038	0.041287
	t 値	3.018676 ***	14.90971 ***	3.098571 ***	12.72576 ***	4.351883 ***	6.638337 ***
説明変数		鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送用機械	精密機械	
従業員の平均勤続年数	係数	0.002599	0.001281	0.002072	0.001246	0.003532	
	t 値	1.651922	2.358967 **	4.637544 ***	3.218317 ***	2.947627 ***	
減価償却費/(売上原価+販管費)	係数	4.343502	2.997331	0.743364			
	t 値	3.206719 ***	7.091465 ***	13.49798 ***			
売上原価/(売上原価+販管費)	係数		0.273312	0.054146	0.082759		
	t 値		5.485959 ***	1.939081 *	3.963351 ***		
売上高(前年比変化率)	係数	0.112589	0.085823	0.116723	0.032268	0.136427	
	t 値	40.12705 ***	24.68518 ***	36.94818 ***	9.546935 ***	13.50872 ***	