

九州における自動車産業の現状と展望

——名城大学ものづくりマネジメントシステム研究センター・アンケート調査概要⁽¹⁾——

田中 武 憲

はじめに

2016年9月の「パリモーターショー」において、ダイムラーが中・長期戦略として「CASE」というキーワードを打ち出して以後、「コネクティッド (Connected : C)」「自動運転 (Autonomous : A)」「シェアリング・サービス (Shared & Services : S)」「電動化技術 (Electric : E)」への対応が、自動車産業に関わるあらゆる企業にとって、競争戦略上、極めて重要かつ喫緊の経営課題となった。

このうち電動化技術に関して言えば、米カリフォルニア州やEU、中国、インド等による環境規制の強化を背景に、近年、自動車メーカーの「EV (電気自動車) シフト」⁽²⁾が鮮明となっている。

そして、CASEへの対応策の一つとして、2019年7月に発表されたダイムラーとBMWによる自動運転技術の共同開発をはじめ、VWとフォード、GMとホンダという新たな協業の誕生に加え、ホンダと日立製作所傘下の部品メーカー4社の経営統合 (旧・日産厚木工場をルーツとする日立オートモティブシステムズを存続会社とする、ホンダ系のケーヒン・ショーワ・日信工業3社の吸収合併)、トヨタグルー

プのアイシン精機とアイシン・エイ・ダブリュの経営統合など、自動車メーカーおよびサプライヤー同士の劇的な合従連衡が生まれている。

同時に、戦後、成熟化とともに世界的に寡占が進行してきた自動車産業において、テスラが筆頭に新興メーカーが台頭し、また、グーグル (ウェイモ) やマイクロソフト、百度 (バイドゥ) など巨大な資本力とネットワークを有するIT企業など異業種からの参入も加速しており、従来の産業構造やサプライチェーン、競争原理が大きく変化しつつある。

このような自動車を巡る歴史的な産業分水嶺をして、豊田章男トヨタ自動車社長は、同社の経営環境は「100年に一度の大変革」に直面しているとし、2018年9月のソフトバンクとの合弁会社“MONET Technologies”設立や2019年2月に東京から開始したサブスクリプションサービス“KINTO”など、「自動車会社からモビリティサービスへの転換」を掲げた新たな経営戦略を強力に推進している。

日本国内に目を向けると、自動車産業は付加価値と雇用の創出、外貨獲得など今なお基幹産業として大きな役割を果たしているが、対外的には米中貿易摩擦や英国のEU離脱 (“BREXIT”)、中東情勢の緊張化、対内的には

(1) 本稿は、名城大学総合研究所の学術研究奨励助成制度を得て2017年に設立された名城大学ものづくりマネジメントシステム研究センターの研究結果の一部である。

(2) 次世代自動車の表記法 (略称) は複数あるが、本稿では内燃機関を一切、持たないバッテリー充電式電気自動車をEV、ハイブリッド車をHV、外部充電が可能なプラグイン・ハイブリッド車をPHV、燃料電池車をFCVと表記する。

長期にわたる国内市場の停滞に深刻な労働力不足、さらには相次ぐ大規模自然災害への対応など、自動車産業を取り巻く環境はますます不透明さを増している。

その中で、近年、日本のみならず、アジアの一大自動車産業集積地として成長・発展を見せているのが九州である。

九州における自動車産業の歴史は、1973年7月、日産自動車が九州に工場を建設することを決定、福岡県京都郡苅田町に設立した日産自動車九州工場（現・日産自動車九州）において、1975年4月にエンジン、1976年12月より「620型ダットサントラック」の生産を開始したことに始まる。

日産が工場を建設した苅田町は、周防灘に面した立地条件から幕末より製塩業で栄え、1920年の豊国セメント苅田工場（現・三菱マテリアル九州工場）操業開始後はセメント産業が盛んとなり、昭和に入ると石炭の積出港として発展したが、日産の九州進出の背景・目的とは、①従来の関東地区所在の工場では労働者の確保が急速に困難化してきたこと、②地元行政体の積極的企業誘致政策のもとで海陸一環のターミナル基地建設が可能（2000年1月、九州工場内に専用外航埠頭として「苅田インターナショナルワープ」が開港；筆者注）、③電力・工業用水の豊かな供給、④東南アジアを中心とする輸出基地としても至便、などが挙げられる⁽³⁾。

また、鮎川義介が1910年、黒心可鍛鉄を生産する企業として北九州で創業した戸畑鋳物（現・日立金属）が、1933年にダット自動車製造を吸収して戸畑鋳物自動車部を創設。次いで同年末に日本産業との共同出資により横浜市に自動車製造を設立、同社が翌1934年に日産自動車と改称したことから、今日の日産のルーツ

を九州に求めることもできる。

日産九州工場は、1992年5月、「人・クルマ・環境の共生」をテーマに自動化を進めて「夢工場」と呼ばれた第二工場を稼働させ、2011年8月に独立・分社化して、日産自動車九州が発足した。また、2009年4月に九州工場（当時）の敷地内に日産車体九州が竣工、2018年6月には累計生産100万台を記録し、2015年には日産グループ（日産自動車九州および日産車体九州）として九州での累計生産1500万台を達成した。

次いで、トヨタ自動車が1991年2月、福岡県鞍手郡宮田町（現・宮若市）に国内では愛知県以外で初となる車両組立拠点として、100%出資によりトヨタ自動車九州を設立、1992年12月に「マークII」の生産を開始した。

いわゆる「筑豊」地方に位置する旧・宮田町は、1884年、貝島太助が大之浦炭鉱を開坑したことから石炭産業が発展、筑豊の出炭量は1897年に全国の約52%（273万t）を占め、1901年2月に生産を開始した官営八幡製鐵所への原燃料供給基地として、日本の近代工業化の大きな原動力となった。戦後は「傾斜生産方式」により復興を牽引し、1955年に宮田町の人口は5.5万人を数えて人口規模で「日本最大の町」となった。

しかし、1962年の原油の輸入自由化をはじめ、国策として石炭から石油へのエネルギー資源の転換が進められると（「エネルギー革命」）、日本の石炭産業は衰退の一途を辿り、1973年11月に貝島大之浦炭鉱の坑内採炭が中止、1976年8月に第三西部露天での採炭も終了した。こうして、日本の近代工業化をエネルギー面から支えてきた筑豊（宮田町）の石炭産業は終焉を迎えたが、トヨタ自動車九州の設立を契

(3) 藤井光男「日産——量産体制の確立と企業戦略」丸山恵也、藤井光男『トヨタ・日産——グローバル競争にかけるサバイバル競争』大月書店、1991年、154ページ。

機として、1990年代以後、石炭産業に代わる地域の新たな基幹産業となったのが自動車産業であった⁽⁴⁾。

2000年代に入ると、ダイハツ車体が2004年11月、群馬県前橋市からの全面移管により大分（中津）工場（現・ダイハツ九州）を立ち上げ、「ハイゼット・カーゴ」の生産を開始した。

山国川を挟んで福岡県と接し、江戸時代より城下町として栄えた中津市は、1879年、士族授産事業として福岡からの技術導入により大分初の生糸工場である末広会社が設立、以後、あいついで製糸・紡績工場が設立され、大分県における近代工業化の牽引役を果たした。

日産、トヨタ、ダイハツの進出を受けて、2003年、麻生渡福岡県知事（当時）が旗振り役となり、「平成19（2007）年度に九州での自動車生産を100万台に拡大させる」という「北部九州自動車100万台生産拠点構想」が発表、この目標は2006年に前倒しで達成された。

このような地域を挙げての自動車産業振興策も追い風となり、トヨタ自動車九州は2005年9月、高級車ブランド「レクサス」の生産を担う第二工場を立ち上げ、ダイハツ九州も2007年11月に軽自動車の生産に特化して、「シンプル・スリム・コンパクト（SSC）」をキーワードに高効率を追求した第二工場を稼働させた。

結果、現在では九州における自動車生産能力は年産159万台（メーカー別の内訳は、日産自動車九州53万台、日産車体九州17万台、トヨタ自動車九州43万台、ダイハツ九州46万台）を誇る規模となり、日産とダイハツにとって九州が台数規模で国内最大の生産拠点、トヨタにとっては世界最大のレクサス車生産拠点となった。

図-1が示すように、九州の自動車生産台数も、「リーマンショック」による一時的な落ち込みはあるものの、2000年代を通じて長期的には拡大を続け、2018年度には過去最高の143.6万台（内訳は、日産自動車九州43.4万

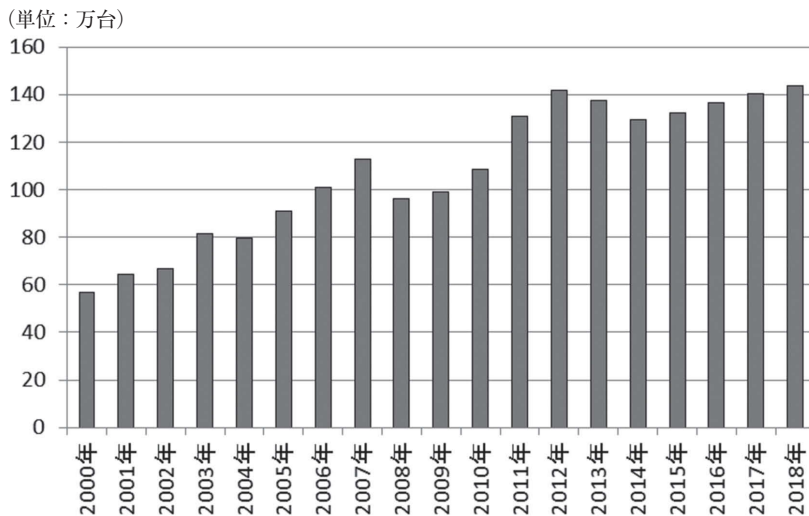


図-1 九州の自動車生産台数の推移

（出所）九州経済産業局、北部九州自動車産業アジア先進拠点推進会議、資料、などから筆者作成。

(4) 宮若市における自動車産業の役割としては、「もしも、『トヨタ』がなかったら』『宮若生活』（宮若市広報資料）、No. 11、2006年12月、参照。

台、日産車体九州 16.7 万台、トヨタ自動車九州 43.2 万台、ダイハツ九州 40.3 万台) を記録したのである⁽⁵⁾。

自動車(完成車)の生産拡大と並行して、トヨタ自動車九州は苅田工場(福岡県京都郡苅田町)を新設して 2005 年 12 月にエンジンの鋳造から機械加工・組付までの一貫生産を開始した(現在の生産能力は年産 44 万基; 2018 年の実績は過去最高となる 51 万基を生産)。次いで 2008 年 8 月、小倉工場(福岡県北九州市)において HV 用トランスアクスルの生産も開始し(生産能力は年産 47 万基; 同 35 万基)、苅田・小倉両工場はトヨタ自動車九州のみならず、トヨタ自動車にとっても「グローバル UNIT 供給拠点」として機能している。

ダイハツ九州も 2008 年 8 月、福岡県久留米市に久留米工場を立ち上げてエンジンの生産を開始、2013 年 7 月に生産能力を年産 32.4 万基に増強し、2018 年には車両と連動して 40.3 万基を生産した。

このように、自動車メーカーによる九州での生産と事業の拡大は、それぞれの本拠地において取引関係を築いていた自動車部品メーカー(サプライヤー)の九州進出を促すとともに、自動車産業を地域の新たな基幹産業と位置付ける九州の各行政・自治体による積極的な支援も得て、九州の地場企業による自動車部品産業への参入を呼び起こした。

また、2005 年 11 月には進出および地場企業と官・学が一体となって、地域での事業や取引の拡大、付加価値の向上を目指す「パーツネット北九州」が発足、参加企業は 2019 年 8 月現在で 97 社にまで拡大している。

このような車両や部品の生産拡大に加えて、

1990 年 4 月には早くもトヨタ車体が鹿児島県霧島市に開発拠点としてトヨタ車体研究所を設立、さらに東日本大震災後、トヨタ自動車は国内生産体制の再構築を進めて九州を愛知・中部に次ぐ「国内第二の拠点」と位置付けると、トヨタ自動車九州は 2011 年に設計・評価部門を独立させて開発力の強化に乗り出し、2016 年 3 月にはテクニカルセンターを竣工してさらなる開発機能の強化を進めている。

こうした集積拡大に向けての幅広い努力の結果、九州の自動車産業は従来のサプライチェーンに加えて、エンジニアリングチェーンも包含した新たな発展段階に入りつつあることから、名城大学総合研究所ものづくりマネジメントシステム研究センターは、2019 年 1 月、九州域内の自動車関連メーカーを対象としたアンケート調査を実施した。以下は、その記録の一部であり、現在も継続して訪問・聞き取り調査を実施中のため、分析については不十分な個所も多いが、ご参照頂ければ幸いである。

I アンケートの概要および回答企業の取引動向

アンケート調査は下記の要領で実施し、回答企業の地理的分布は表 1-1 のとおりである。

調査期間：2019 年 1 月 28 日～3 月 14 日

調査期日：2018 年 4 月 1 日時点

調査方法：質問票による郵送法

調査対象選択方法：

九州自動車・二輪車振興会「九州自動車関連企業立地マップ」および各県・団体等が作成した自動車関連企業データベースから抽出

(5) 北部九州自動車産業アジア先進拠点推進会議、2019 年 5 月 16 日、資料。

その他、2008 年にホンダが熊本製作所(熊本県菊池郡大津町)に二輪車の国内生産を集約しており、また、同じ経済圏としては、山口県防府市に年産 41.6 万台の生産能力を持つマツダ防府工場がある。

アンケート発送数：1171 社

有効回答数：95 社（有効回答率：8.1%）

アンケート回答企業が当地で創業した時期は表 1-2 のとおりであり、日産九州工場（当時）が第二工場を増設し、トヨタ自動車九州が操業を開始した 1990 年代が最も多い 24 社であり、以下、1970 年代が 18 社、2000 年代が 15 社と続くが、1900 年以前に創業した老舗企業も 2 社含まれた。

従業員の規模別分布は図 1-1 のとおり、全体の 55.8%にあたる 53 社が従業員 49 人以下であ

り、同 50～99 人が 17 社、100～199 人が 13 社、200～299 人の 5 社をあわせて 88 社と、回答いただいた企業の多くが中小企業であった。

主たる事業内容（売上が最も大きい事業分野）は、図 1-2 のように分類不能（複数を選択）の 2 社を除く 93 社中、51.6%にあたる 48 社が自動車関連であり、次いで精密機械（7 社）、一般機械（4 社）、自動車・航空機以外の輸送用機械および電気機械（ともに 3 社）と続く。

特徴的な結果としては、九州の自動車関連企業としてデータベースに登録されている企業を

表 1-1 調査対象数および回答企業の立地状況

所在地	発送数	有効回答数	有効回答率
福岡県	689	52	7.5%
佐賀県	90	6	6.7%
長崎県	37	6	16.2%
熊本県	93	14	15.1%
大分県	115	5	4.3%
宮崎県	67	7	10.4%
鹿児島県	80	4	5.0%
不明		1	
計	1171	95	8.1%

表 1-2 回答企業の創業時期

創業時期	回答数
～1899 年	2
1900～1949 年	2
1950～1959 年	1
1960～1969 年	9
1970～1979 年	18
1980～1989 年	11
1990～1999 年	24
2000～2009 年	15
2010 年～	7
無回答	6

（単位：社）

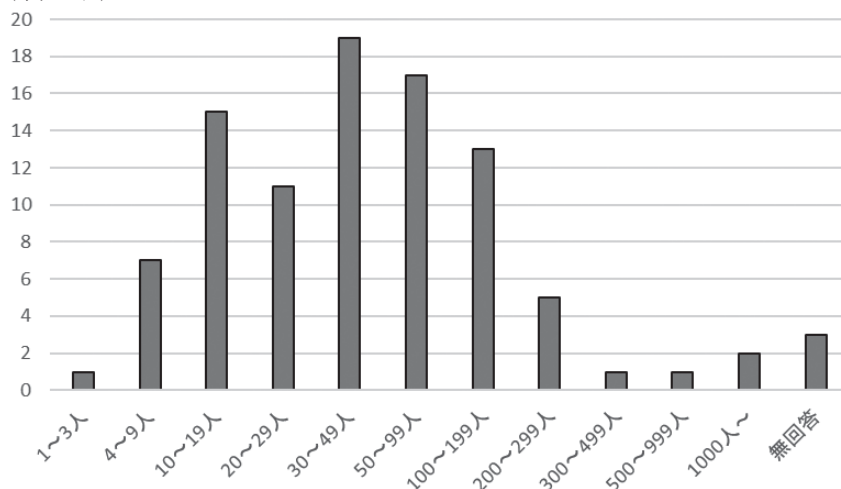


図 1-1 従業員規模別分布

対象に実施したアンケートであるが、売上高が最も大きい分野を「その他」と回答した企業が24.7%（23社）を数え、「その他」の詳細としては、ソフトウェア開発などのサービス業、金型（部品含む）、医療機器、ロボット関連などであった。

また、図1-3に見るように、この売上高の最も大きい分野が会社の売上全体の80%以上を占めると回答した企業は53.7%（51社）、うち100%と回答した企業は16.8%（16社）であった。

同様に、ものづくりマネジメントシステム研究センターが2018年1～2月に愛知県内の機

械関連メーカーを対象に実施したアンケート調査では、回答を頂いた137社中（うち最も売上が大きい分野を自動車関連と回答した企業は89社であり、94社が従業員数100人以下）、売上高の最も大きい分野が会社の売上全体の80%以上を占めると回答した企業は77.4%（106社）、さらに100%と回答した企業は38.7%（53社）に達した。

ここから九州の自動車産業では、愛知・中部と比較して、多様な取引先や技術を持ち、相対的に複数の事業分野を手掛ける多角的な経営を行っている傾向が見て取れる。

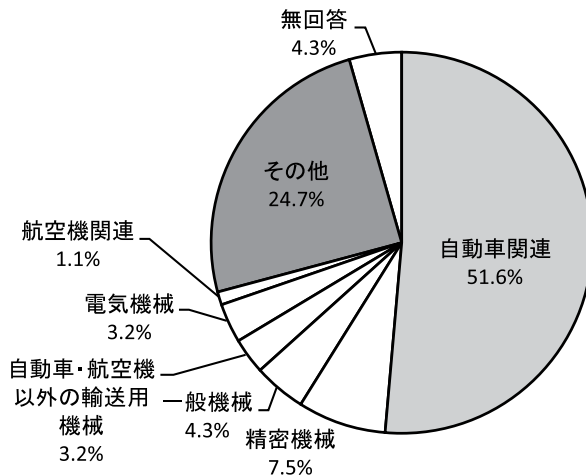


図1-2 主たる事業内容

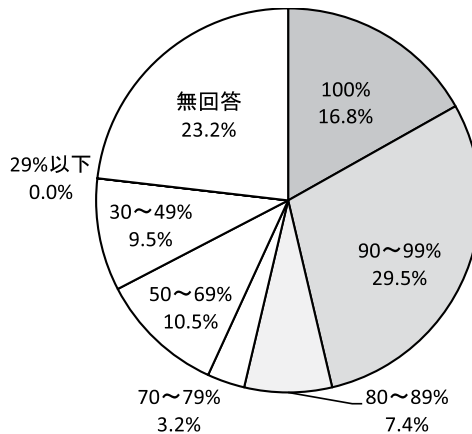


図1-3 主たる事業が売上全体に占める割合

これは、戦前に自動車産業が萌芽した愛知・中部に対して、九州では上述のように、1970年代に企業誘致により自動車産業を政策的に勃興させ、元々、地域で別の事業を展開していた地場企業が自動車産業に参入したことが背景にある。

しかしながら、その後の訪問インタビュー調査では、特定の事業領域や企業に取引や売上を依存せず、戦略的に多角化経営を進めている中小メーカーも多く、また、複数の自動車メーカーが立地する九州の自動車産業の特徴を活かして、自動車関連であっても複数の取引先を有する企業が多いことが特徴的であった。

回答企業の最も比重の高い業態としては、プラスチック製品・加工：6社、切削・研磨：2社、ゴム製品製造：4社、機械加工一般：9社、製缶・板金・溶接：5社、プレス：7社、金型・治工具：7社、鋳造：4社、ダイカスト：1社、鍛造：5社、めっき：4社、塗装：3社、熱処理：1社、組立：13社、その他：17社、無回答：4社、分類不能：3社であった。

2017年度の売上高を2012年度と比較すると⁽⁶⁾、図1-4に見るように、売上高が5年間で10%以上増加した企業が44.2%（42社）、5～10%増加した企業も20.0%（19社）に上った。

売上増加の主たる理由（複数回答）としては、受注量の増加と回答した企業が36社に達し、営業努力や販売強化により受注先の拡大と回答した企業も10社あった。その他、受注単価の引き上げと回答した企業が2社あり、その背景として「加工（Assy）を増やしたことで、5～6次下請けから1～2次へと会社の立場が上がった」という回答もあった。

関連して、同期間の新規取引の動向を表1-3に見ると（複数回答）、主たる事業で新規の顧客を獲得した企業が53社あり、さらに主たる事業とは異なる業種で新規の顧客を獲得した企業も22社あった。新規の顧客獲得の取り組みを行っていないと回答した10社の多くは、九州域外からの進出企業であり、九州では生産に事業を特化していて営業機能を持っていない（営業機能は本社が権能を掌握）ことが理由で

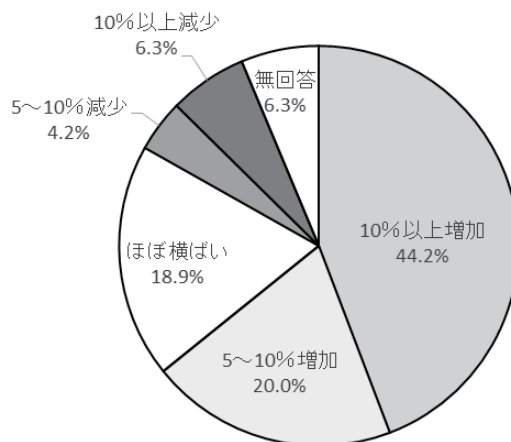


図1-4 2017/2012年度の売上高の比較

(6) 九州の自動車生産台数は、図-1に見たように、東日本大震災が発生した2011年も130.9万台とリーマンショックの影響の残る前年から大きく増加し、2012年は141.6万台と2018年に破られるまで過去最高の生産台数を記録していた。

あった。

一方、図1-4から2012年度と比較して2017年度に売上が10%以上減少した企業も6.3%（6社）あり、取引先の閉鎖や不祥事、車両（輸出車）や自動車部品の海外への生産移管、金額の大きいアイテムの終売がその理由であった。

取引関係についてみると、売上先上位1社の売上が会社の売上全体の80%以上を占めると回答した企業が20社（26.0%）、同じく100%を占める（売上を1社だけに依存）と回答した企業は5社（6.5%）であった。同様に、売上先上位3社で売上全体の80%以上を占めると回答した企業が23社（29.9%）、100%を占める（売上を3社に依存）と回答した企業は7社（9.1%）であった（同設問の無回答は18社）。

同じ質問項目について、上述の愛知県で行っ

表1-3 過去5年間の新規取引の動向（複数回答）

主たる事業で新規の顧客を獲得した	53
主たる事業とは異なる業種で、新規の顧客を獲得した	22
新規の顧客獲得に取り組んでいるが、獲得していない	17
新規の顧客獲得の取り組みを行っていない	10
無回答	9

たアンケート調査と比較した図1-5を見ると、九州においてもたしかに進出企業では取引先（受注先）が限定される傾向にあるが、特に上位3社への売上依存度を中心に、相対的に愛知の中小メーカーの方が少数・特定の企業に取引を依存している傾向が確認できる。

主力の生産品目の図面や仕様を自社と顧客のどちらが用意したかの問いでは（図1-6、分類不能1社を除く94社の回答）、主に顧客から図面の提供を受けている企業が57社（60.6%）と過半数を占め、これらは相対的に規模が大きく、設計・開発機能や図面を本社が管理している進出メーカーと、規模の小さいローカルメーカーが多かった（従業員数が30人以下の企業が23社）。

主に自社で図面を用意していると回答した企業は21社（22.3%）であったが、うち9社が従業員数が30人以下の規模であり、人的資源が限られる中であっても、自ら設計・開発に取り組んでいる中小企業が確認できた。

受注先（製品の納入先）の地域別の所在地と取引の動向を見ると、九州の企業からの受注が最も多く、九州の受注先の数は10社以下と回答した企業が40社であったが、九州に50社以

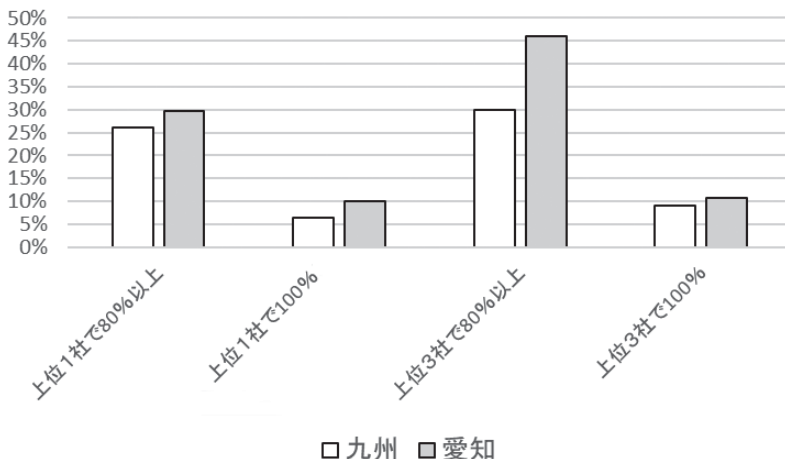


図1-5 上位1社／3社への売上依存度の比較

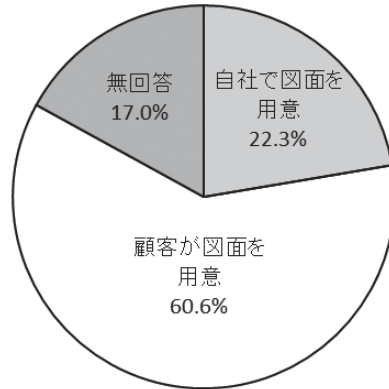


図 1-6 主たる生産品目の図面・仕様の用意

上の受注先を持つ企業も7社、最大は約200社という回答であった。また、進出企業の本社所在地を中心に、受注先が関西、中部、関東と回答した企業も多かった。九州と地理的に近いアジアなど海外からの受注は限定的であった。

過去5年間の受注動向については、関東・関西および中国以外の海外からの受注は「横ばい」という回答が多かったが、九州からの受注は「増加した」と回答した企業が多かった。

同様に、発注先・外注先の所在地についても、ローカルメーカーを中心に九州域内に複数の外注先を持つ企業が多く、九州の外注先で最も多い企業では241社に上った。

一方、企業規模が相対的に大きい進出企業では、加工に高い精度や特殊な設備・技術が要求される相対的に高付加価値の構成部品や、大量生産による原価低減（「規模の経済」）効果が大きい標準品・共通品を中心に本社地区からの調達に依存しており、製品によって差異はあるものの、地場調達率は概ね20～60%程度にとどまっていた。

ただし、リードタイムの短縮や品質の向上（遠隔地からの調達に伴う外観品質の不良など）に

加えて、近年ではトラックによる輸送コストの上昇や、サプライチェーンが寸断し、自動車メーカーの生産が停止に至るような大規模自然災害が増加していることから、リスクヘッジやBCP（事業継続計画）の観点からも、九州域内での調達率向上を希望している進出企業は多い。

そのような背景もあって、発注・外注の動向としては、九州域内での発注・外注が「増加」している企業が多かったのに対して、関西・中部・関東への発注や外注は「横ばい」と回答した企業が多い結果となった。

II 人材の採用と定着

近年、全国的に人手不足が大きな経営課題や事業の発展の制約条件にもなっており、たとえば2019年12月の有効求人倍率（就業地別・季節調整値）は全国平均で1.57倍、九州においても熊本県の1.74倍を筆頭に、福岡県1.41倍、佐賀県1.56倍、長崎県1.32倍、大分県1.64倍、宮崎県1.53倍、鹿児島県1.42倍となっている⁽⁷⁾。

アンケート回答企業の採用者数を雇用形態別

(7) 厚生労働省、2020年1月31日発表。就業地別で最も高いのは福井県の2.15倍、最低は高知県の1.26倍であり、愛知県は1.77倍であった。

に2018年と2015年で比較すると（ともに4月1日時点での比較：図2-1，参照），「あまり変わらない」という回答が正社員（29.5%）および非正社員（27.4%）で最も多かったのに対して，中途採用の正社員では「3～10%未満の増加」が29.5%と最も高く，中途採用の正社員を10%以上増加させた企業も17.9%に上った。

また，図2-2に人材の不足感を見ると，正社員では「かなり不足」と感じている企業が23.2%，「やや不足」という企業が59.0%であり，非正社員については「やや不足」が31.6%に対して，「不足感はない」とする企業が24.2%，「採用していない」企業が25.3%（24社）であった。

図1-4で見たように，近年，売上が大きく拡大している企業が多い反面，九州においても労

働力不足が深刻化し，特に正社員の採用が難しくなる中で，「Uターン」など中途採用の正社員を積極的に採用している企業が多いことを示している。

直近3年間の採用手段としては（複数回答；図2-3，参照），「①ハローワークの利用」が77.9%（74社）と最も多く，次いで「⑩高校・大学等教育機関からの紹介」が47.4%（45社），「③人材サービス会社の利用」が41.1%（39社）であり，「⑭非正社員から正社員への転換」を行った企業も29.5%（28社）であった。

あわせて人材を確保する上で有効な手段としては（上位3つを選択），図2-4のように，正社員では「⑩高校・大学等教育機関からの紹介」と「①ハローワークの利用」が評価が高く，次いで「④就職サイトの利用」と「⑧会社説明会

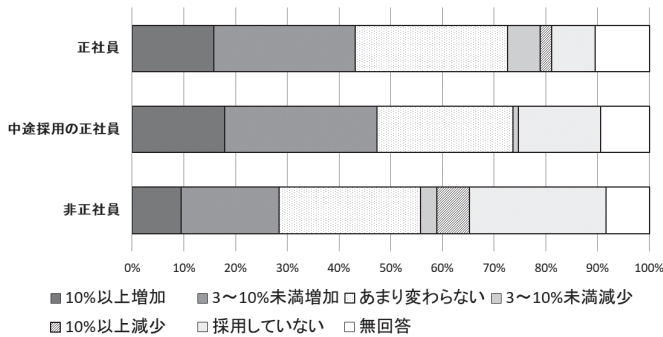


図2-1 2018/2015年の雇用形態別採用数の比較

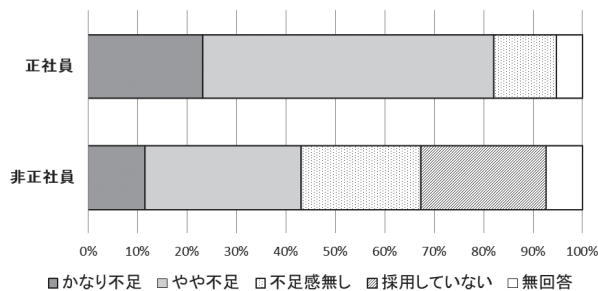


図2-2 人材の不足感

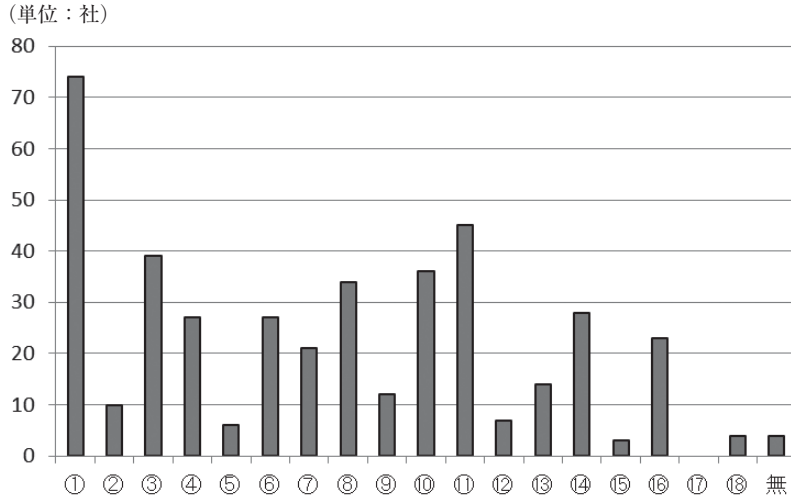


図 2-3 直近 3 年間の採用手段（複数回答）

【選択肢】

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| ① ハローワークの利用 | ⑩ 縁故採用（知人・友人等からの紹介） |
| ② ジョブカフェ等地域の就業支援機関の利用 | ⑪ 高校・大学等教育機関からの紹介 |
| ③ 人材サービス会社（民間の職業紹介機関）の利用 | ⑫ 自社従業員によるリクルート活動 |
| ④ 就職サイトの利用 | ⑬ 仕事上（取引先等）で接点のある人の採用 |
| ⑤ 再就職支援（アウトプレースメント）会社の利用 | ⑭ 非正社員から正社員への転換 |
| ⑥ 自社ホームページへの掲載 | ⑮ 関連会社等からの出向者の転籍 |
| ⑦（就職情報誌・新聞折込みチラシ等）紙媒体の利用 | ⑯ 退職者の再雇用 |
| ⑧ 会社説明会の開催・参加（合同開催を含む） | ⑰ 募集・採用していない |
| ⑨ 親会社・関連会社・取引先からの紹介 | ⑱ その他 |

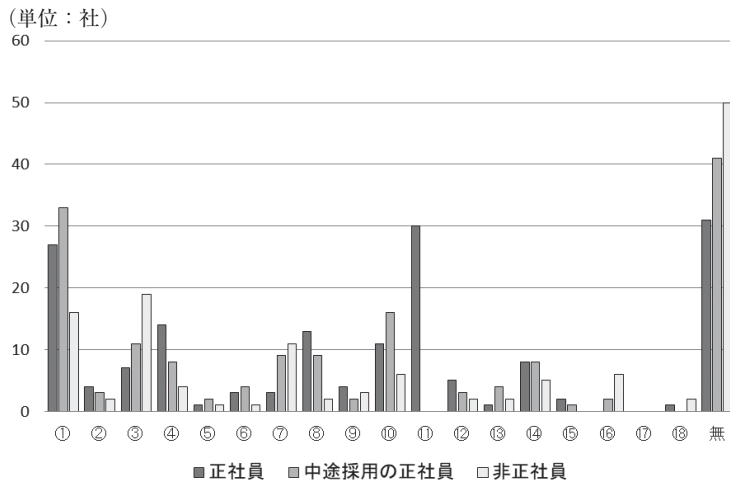


図 2-4 人材確保における有効な手段（上位 3 つを選択）

【選択肢】 図 2-3 に同じ。

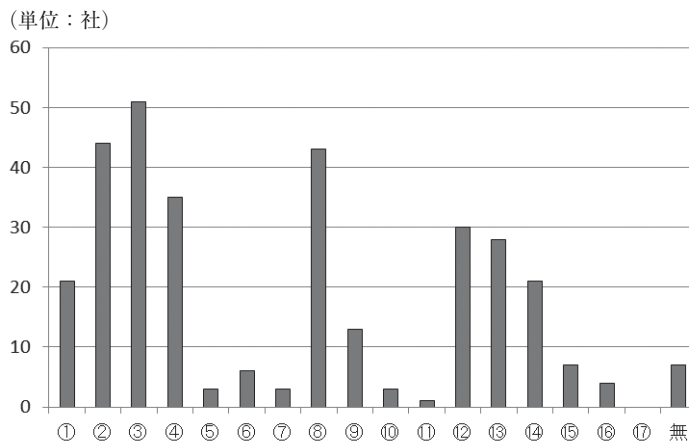


図2-5 人材定着の取り組み（複数回答）

【選択肢】

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| ① 同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い | ⑩ 勤務地限定制度の導入 |
| ② 成果や職務・役割に応じた処遇 | ⑪ 職務限定制度の導入 |
| ③ 能力に応じた処遇 | ⑫ 福利厚生充実 |
| ④ 教育訓練・能力開発支援の充実 | ⑬ 職場コミュニケーション向上のための施策 |
| ⑤ 自己申告制度・社内公募制度・社内FA制度の導入 | ⑭ 作業負担の軽減や安全確保の徹底 |
| ⑥ メンター制度等のサポート | ⑮ 法定以上の仕事と育児の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外） |
| ⑦ キャリアカウンセリングの実施 | ⑯ 法定以上の仕事と介護の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外） |
| ⑧ 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進 | ⑰ その他 |
| ⑨ 短時間勤務制度の導入 | |

の開催・参加」がほぼ同数であった。

同じく中途採用の正社員の獲得に有効な手段としては、「①ハローワークの利用」に次いで「⑩縁故採用（知人・友人等からの紹介）」が有効であり、また、非正社員の確保では「③人材サービス会社の利用」、「①ハローワークの利用」、「⑦就職情報誌・新聞の折込みチラシ等紙媒体の利用」の順に高かった。

採用した人材を定着させる取り組みとしては（複数回答）、図2-5のように、「③能力に応じた処遇」が53.7%（51社）と最も高く、次いで「②成果や職務・役割に応じた処遇」（46.3%；44社）と共に「⑧時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（45.3%；43社）も多く、「④教育訓練・能力開発支援の充実」（36.8%；

35社）、「⑫福利厚生充実」（31.6%；30社）に取り組む企業も多く見られた。

人材の定着面で有効な手段としては（上位3つを選択；図2-6、参照）、正社員および中途採用の正社員では「②成果や職務・役割に応じた処遇」、「③能力に応じた処遇」、「⑧時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」が上位を占めた。

非正社員の定着においては、「③能力に応じた処遇」、「②成果や職務・役割に応じた処遇」に加えて、「①同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い」、「⑧時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「⑬職場コミュニケーション向上のための施策」、「⑭作業負担の軽減や安全確保の徹底」なども高い結果となった。

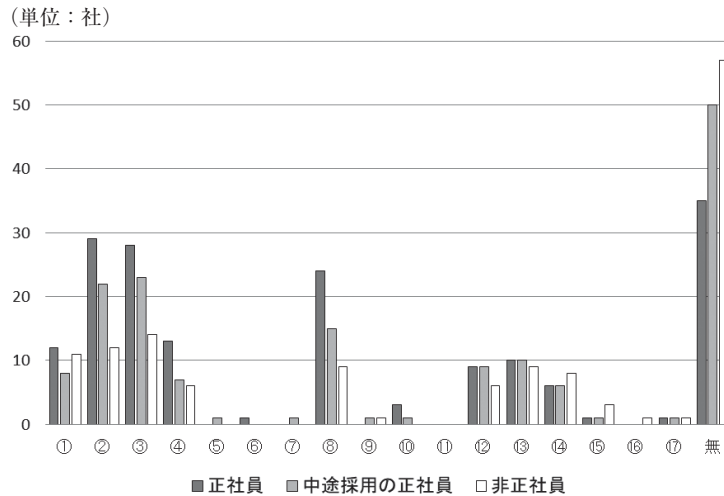


図2-6 人材定着における有効な手段（上位3つを選択）

【選択肢】 図2-5に同じ。

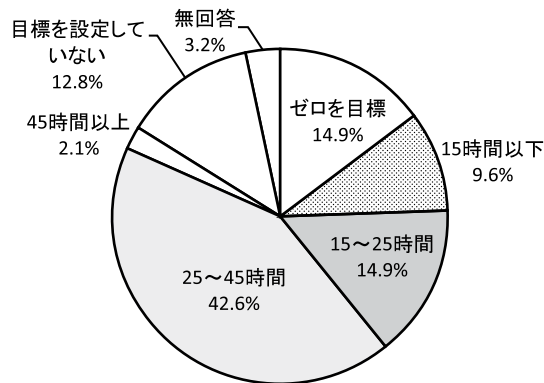


図2-7 1か月あたりの残業時間の目標値

社員の1か月あたりの残業時間の目標については、図2-7のとおり、分類不能1社を除く94社中、「25～45時間」に設定している企業が42.6%（40社）と最も多く、次いで「残業時間ゼロを目標」と「15～25時間」が14.9%（14社）と同数であった。一方、残業時間の目標を設定していない企業も12.8%（12社）あった。

以上の目標に対して、2017年度における1か月あたりの平均残業時間の実数値を図2-8に

見ると、「25～45時間」が41.1%（39社）と最も多く、次いで「15～25時間」が25.3%（24社）、「15時間以下」が15.8%（15社）であった。残業時間が「45～60時間」という企業は11社（11.6%）あり、「把握していない」企業も2社（2.1%）あった。

次に、図2-9に直近3年間における社員の育児休業の取得状況を男性社員・女性社員に分けてみた場合、それぞれ対象者がいる場合、男性

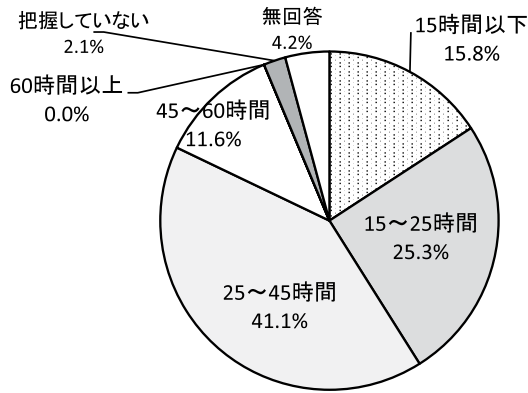


図 2-8 1 か月あたりの平均残業時間の実数値 (2017 年度実績)

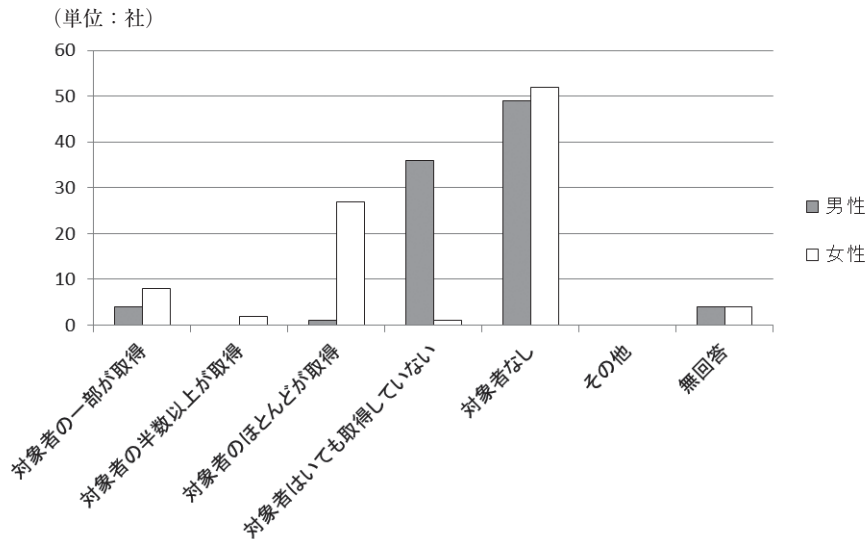


図 2-9 直近 3 年間における育児休業の取得状況

社員では「対象者はいても取得していない」のが最も多いのに対して (36 社), 同じく女性社員では「対象者のほとんどが取得している」ことから (27 社), 特に男性社員の育児休暇の取得が進んでいない状況が確認できる。

社員の育休・産休に関する課題の自由記述では、「育休・産休取得後, 基本は元の職場に復帰して頂きますが, 復帰前と後で本人に違和感を覚えてほしくないよう心掛けております」な

ど休業後の復職支援に取り組む企業が多かった。

その反面, 「小規模の会社では, 他の従業員に対する負担が増え, 取得が難しい」, 「育休・産休の制度はどんどん取り入れていいが, 休業中の代わりがなかなかいない」, 「育休・産休時の人員の確保。人員を補充した場合, 休業が終わり, 復職したときの仕事の振分け (人員過多)」などの課題も多く聞かれた。

2019 年 4 月より時間外労働の上限規制の導

(単位：社)

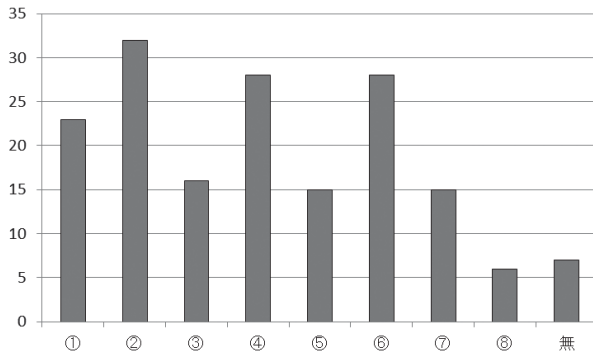


図 2-10 労働時間短縮，ワーク・ライフ・バランスへの意見（複数回答）

【選択肢】

- ① 経営者のやる気次第ですぐにでも実践できることである
- ② 他社との差別化に繋がりがやすく，企業と社員双方にとってメリットは大きい
- ③ 企業側のメリットは感じないが，社員のニーズには合致する
- ④ 望ましいことではあるが，こうした取り組みは売上高の減少などデメリットも大きい
- ⑤ 望ましいことではあるが，具体的な取り組み方法についてのノウハウがない
- ⑥ 望ましいことではあるが，納期など取引企業との関係を思えば現実的には導入は難しい
- ⑦ 残業手当の減少に繋がるため，社員が望んでいない
- ⑧ その他

入，年次有給休暇の確実な取得など「働き方改革関連法」が順次施行され，近年，労働時間の短縮やワーク・ライフ・バランスの促進が社会的に大きく注目される中，このような取り組みについての意見・考えとしては（複数回答；図 2-10，参照），33.7%（32 社）の企業が「②他社との差別化に繋がりがやすく，企業と社員双方にとってメリットは大きい」と感じており，24.2%（23 社）が「①経営者のやる気次第ですぐにでも実践できる」と考えている。

一方で，「④望ましいことではあるが，売上高の減少などデメリットも大きい」および「⑥望ましいことではあるが，納期など取引企業との関係を思えば現実的には導入は難しい」とする回答もともに 29.5%（28 社）に達しており，その実現には多くの障壁が存在することが予想される結果となった。

Ⅲ 会計・ファイナンス関係

企業の設備投資（新規事業に係る設備投資を除く）の意思決定において，反映させている財務的な指標としては，図 3-1 のとおり，「⑦用いていない」および無回答がともに 34 社と最

も多い結果となったが，用いている場合では，「②回収期間法」が 16 社と多く，回収期間（自由記述）としては 3 年および 5 年がそれぞれ 3 社，2 年，7 年，10 年，1～7 年が各 1 社であった。

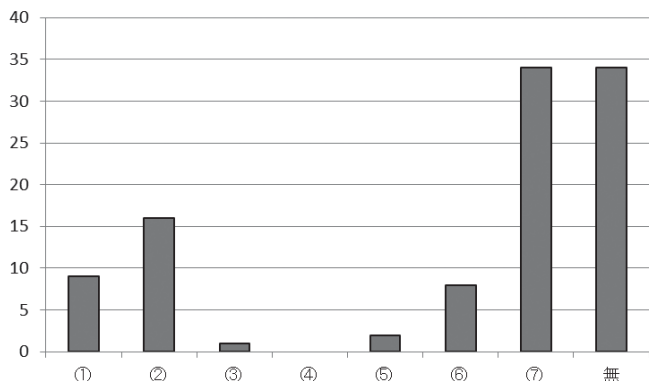
次いで，「① ROIC（投下資本利益率）」が 9 社であり，利益率としては 15% が 3 社，1.3%，4%，8.5% が各 1 社であった。また，①と②両方を選択している企業が 4 社あった。

「⑥その他」の回答としては，「進出企業であり，本社が管理しているため不明」との回答が 3 社であった。

同様に，新規事業の意思決定において反映させている財務的な指標としては，図 3-2 のとおり，「⑦用いていない」という回答が最も多く（38 社），用いている場合では，「②回収期間法」が 8 社，回収期間（自由記述）としては 5 年が 2 社，1 年および 1～3 年が各 1 社であった。

企業経営上，重視している財務指標としては，図 3-3 のとおり，「②営業利益」が 49 社と最も多く，次いで「①売上高」が 43 社，「③経常利益」が 42 社でほぼ同数で続き，以下，「④当期純利益」（25 社），「⑥営業活動によるキャッシュ・フロー」（20 社）であった。

(単位：社)



【選択肢】

- ① ROIC (投下資本利益率)：利益率 () %
- ② 回収期間法：回収期間 () 年
- ③ 割引回収期間法：割引率 () %・回収期間 () 年
- ④ NPV 法：割引率 () %
- ⑤ IRR 法：内部収益率 () %
- ⑥ その他
- ⑦ 用いていない

図 3-1 設備投資の意思決定において反映させている指標 (複数回答)

(単位：社)

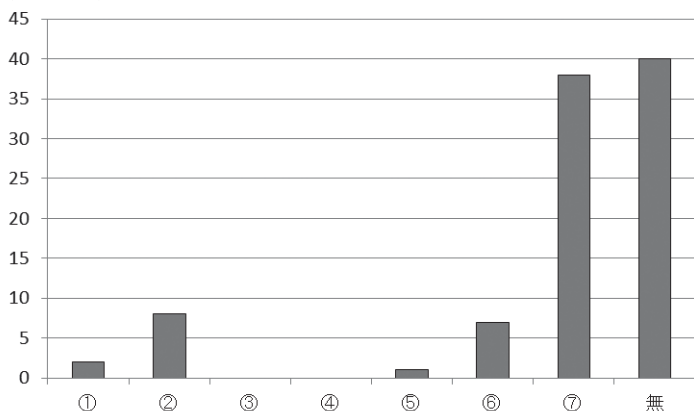


図 3-2 新規事業の意思決定において反映させている指標 (複数回答)

【選択肢】 図 3-1 に同じ。

また、資金調達に際して財務諸表を金融機関に対して提出しているとして、金融機関による評価にあたって重視してほしい財務指標としては、図 3-4 のように、「①売上高」(26 社)、「③経常利益」(25 社)、「②営業利益」(22 社)の順に高い結果となった。

最後に、通常の会計処理において採用している会計ルールとしては、図 3-5 のとおり、「⑥

わからない (税理士等に任せているなど)」が 28 社、次に「①法人税法」が 27 社、「②中小企業の会計に関する指針 (日本税理士連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会)」が 23 社であった。

また、「⑤その他」(5 社)のうち 4 社は、本社にて管理との回答であった。

(単位：社)

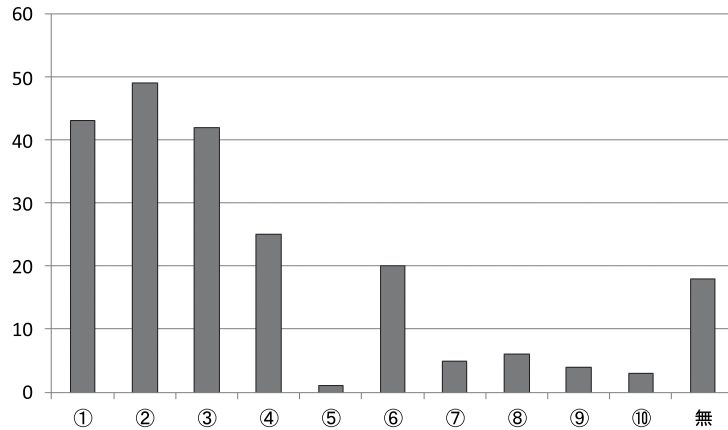


図 3-3 企業経営において重視している財務指標（複数回答）

【選択肢】

- ① 売上高
- ② 営業利益
- ③ 経常利益
- ④ 当期純利益
- ⑤ 一株当たり利益
- ⑥ 営業活動によるキャッシュ・フロー
- ⑦ 総資本営業利益率 (ROA) : () %
- ⑧ 総資本経常利益率 (ROA) : () %
- ⑨ 自己資本当期純利益率 (ROE) : () %
- ⑩ その他

(単位：社)

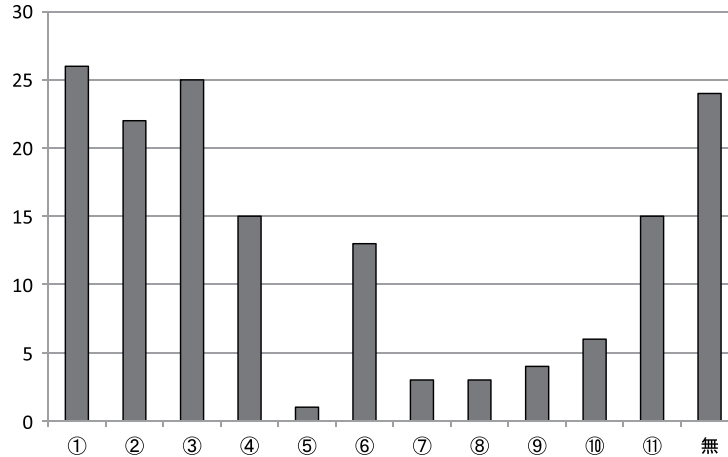


図 3-4 金融機関による評価において重視してほしい指標（複数回答）

【選択肢】

- ① 売上高
- ② 営業利益
- ③ 経常利益
- ④ 当期純利益
- ⑤ 一株当たり利益
- ⑥ 営業活動によるキャッシュ・フロー
- ⑦ 総資本営業利益率 (ROA) : () %
- ⑧ 総資本経常利益率 (ROA) : () %
- ⑨ 自己資本当期純利益率 (ROE) : () %
- ⑩ その他
- ⑪ なし

(単位：社)

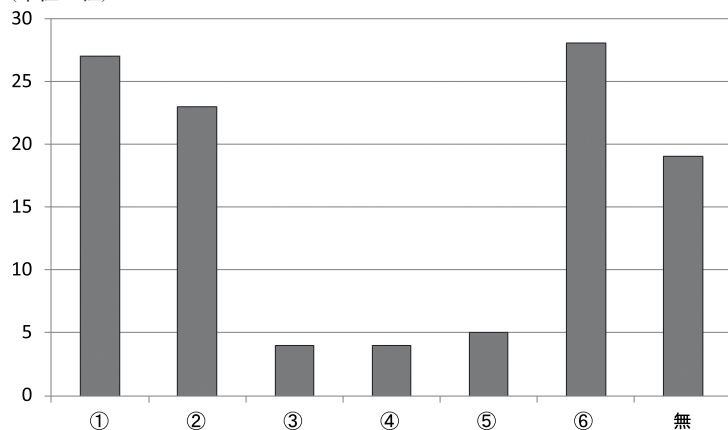


図 3-5 通常の会計処理における会計ルール（複数回答）

【選択肢】

- ① 法人税法
- ② 中小企業の会計に関する指針（日本税理士連合会・日本公認会計士協会・日本商工会議所・企業会計基準委員会）
- ③ 中小企業の会計に関する基本要領（「中小企業の会計に関する検討会」）
- ④ 企業会計原則等（企業会計審議会）及び企業会計基準（企業会計基準委員会）
- ⑤ その他
- ⑥ わからない（税理士等に任せている など）

Ⅳ EVシフトの影響

三菱「i-MiEV」、日産「LEAF」が一般に広く販売され、「EV元年」と呼ばれた2010年以後、世界的に環境（燃費・排ガス・CO₂）規制が強化され、また、リチウムイオン電池の量産化によるコストダウンとエネルギー密度の向上による航続可能距離の改善によって、2010年代後半には自動車産業における「EVシフト」が新たな段階に入った。

たとえば、米カリフォルニア州は大気汚染対策として1990年に導入したZEV（Zero Emission Vehicle）規制を2018年モデルイヤーより強化⁽⁸⁾、世界最大の自動車市場である中国も2017年9月に新たにNEV（New Energy Vehicle：新エネルギー車）規制を公表、2019年より導入した⁽⁹⁾。

EUでは、2008年に欧州自動車工業会が自主目標として導入したCO₂排出規制（140g/km）をその後、EUが罰則付きで制度化、2021年には企業平均燃費（CAFE）で95g/kmの達成が求められており、目標未達の場合、企業は1g超過ごとに1台あたり95ユーロもの罰金を支払わねばならない⁽¹⁰⁾。また、ドイツ

連邦参議院が2016年10月、2030年に内燃機関車（ガソリンおよびディーゼルエンジン車）の禁止を決議したことをはじめ、フランス、イギリス、インドなども2030～2040年までに内燃機関車の販売を禁止する意向を打ち出した。

このような潮流を受けて、1997年に世界初の量産HV「プリウス」⁽¹¹⁾、同じく2014年にFCV「ミライ」を世に送り出したトヨタは、2017年12月に「2030年に100万台以上のEV・FCVを販売する」という中・長期的なEV戦略を発表した。

しかし、実際には各国の税制上の優遇や補助金を背景に、世界のEV市場はトヨタの当時の想定を5年程度、上回るスピードを以って急拡大しており、2018年の世界のEV販売台数は121万台（うち中国が70.8万台、アメリカが22.9万台）に達した⁽¹²⁾。

また、リチウムイオン電池の開発の功績により、2019年にノーベル化学賞を受賞した吉野彰氏は、「2025年以降、漸次、マイカーが人工知能を搭載した電気自動車（AI-EV）に置き換わっていく」との見解を示している。

このような環境変化を背景として、2019年9月の「フランクフルトモーターショー」におい

(8) アメリカでは、前・オバマ政権が燃費規制を2025年までに50mpg（約21.1km/ℓ；2020年モデルの目標値は37mpg＝約15.6km/ℓ）に強化する方針を打ち出していたが、トランプ政権はこの目標を撤回して新たな規則を策定するとともに、カリフォルニアなど州独自の燃費・環境規制を禁止する方針を示している。

(9) 米加州のZEV規制および中国のNEV規制では、ともにEV、FCV、PHVが対象となり（ZEV規制ではPHVはTransit ZEVに区分）、HVは除外されている。

なお、中国におけるNEV規制の導入は、都市部を中心に深刻化している環境汚染対策に加えて、EVシフトによる競争原理の変革を好機と捉え、「自動車強国」を目指す中国政府の強い意向が背景にある。

(10) EU加盟23カ国におけるCO₂排出量の2018年実績（全体平均）は120.5g/kmにとどまる。同年に企業別で最もCO₂排出量が少なかったのは、トヨタの99.9g/kmである。

また、EUのCO₂排出規制では、EVはCO₂排出量をゼロ、PHVは電池による走行可能距離に応じて排出量を減じて計算する優遇措置が採用されているが、火力発電所が発生するCO₂（発電まで含めたLCA [ライフ・サイクル・アセスメント]）の問題や、エンジン稼働時に大量のCO₂が発生する大型のPHVが計算上、優遇されるなどの問題も指摘されている。

(11) トヨタは2019年4月、HV特許を無償開放する方針を示した。

(12) トヨタ自動車「トヨタのチャレンジ——EVの普及を目指して」、2019年6月7日。

て、VWは初のEV専用プラットフォーム「MEB」を採用した本格的な量産EV「ID. 3」を発表、同11月にメルケル首相を迎えてツヴィッカウ（Zwickau）工場でラインオフ式を開催した⁽¹³⁾。

その一方で、2019年6月に中国政府が新エネルギー車（NEV）に対する補助金を大幅に削減すると、同8月には新エネルギー車の販売台数が前年同月比で15.8%減（約8.5万台；うちEVが約6.9万台）と急落するなど⁽¹⁴⁾、EVの本格的な普及においては、補助金などの政策的な要素をはじめ、二次電池のさらなるコスト低下と技術革新、各国の所得水準や充電インフラの整備など複数の要因が複雑に関係している。

今回のアンケートでは、図4-1のように、46.3%（44社）の企業が「2030年ころまでにEVが本格的に普及する」、17.9%（17社）が「2040年ころまでに本格的に普及する」と回答

している。対して、9.5%（9社）はEVの普及には懐疑的な見解を示しているが、「わからない」という企業も21.1%（20社）と多い。

EVシフトが企業経営や地域経済に与える影響については、たとえば、三菱UFJモルガン・スタンレー証券「非連続イノベーションが自動車産業に迫る100年ぶりの大変革」（2016年10月4日）、静岡経済研究所「自動車の電動化が県内自動車産業に与える影響」（2017年10月30日）などがあるが、パワートレインを除いた日産自動車九州のモデル別の部品調達先を図4-2を見ると、たとえば同工場の主力生産車種であるミニバン「セレナ」と、同車をベースとしたシリーズ式HVである「セレナe-POWER」を比較した場合、九州域内（Local）での部品調達率は全く同じ結果となっている⁽¹⁵⁾。

すなわち、一般に「1台あたり3万点以上」とも言われる多種多様な自動車の構成部品ごと

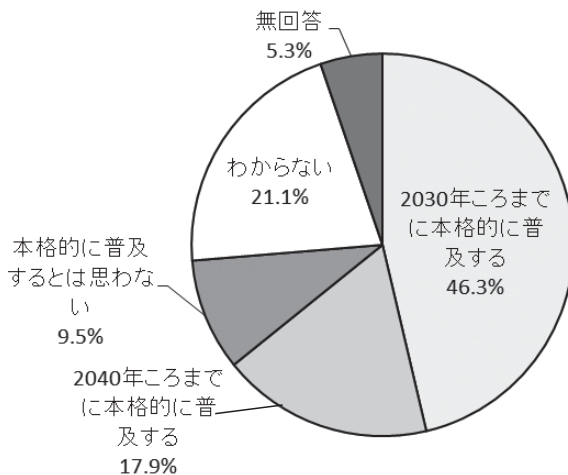


図4-1 EVの普及時期の見通し

(13) その他、VWは従来の「MQB」プラットフォームをベースとしたEV「e-up!」「eゴルフ」も販売している。

(14) なお、同月の乗用車全体の販売台数は前年同月比で7.7%減（165.3万台）であり、新エネルギー車の方が販売台数の落ち込み幅が大きかった。中国汽车工业协会、資料。

(15) また、同図からは、「円高」時にソーシングが決定した「エクストレイル」がアジア（LCC）からの部品調達率が高いのに対して、「円安」下で決定された「セレナ（e-POWER）」では九州域内での調達が増加していることがうかがえる。

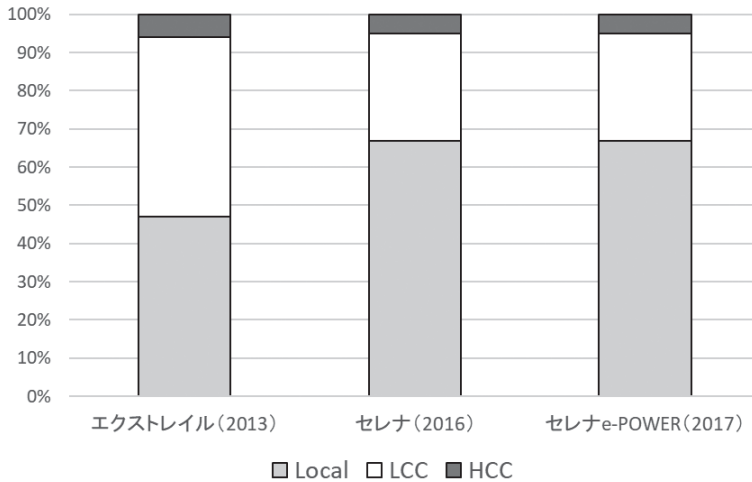


図 4-2 日産自動車九州のモデル・地域別部品調達率

注 1) パワートレインを除いた地域別の部品調達率。

注 2) Local は九州域内, LCC (Low Cost Country) は中国・韓国などのアジア, HCC (High Cost Country) は関東・中部などを指す。

(出所) 荒井隆文 (日産自動車九州株式会社代表取締役社長; 当時) 「自動車電動化への取り組み」『北部九州自動車産業アジア先進拠点推進フォーラム』, 2018 年 4 月 25 日, 資料より一部抜粋。

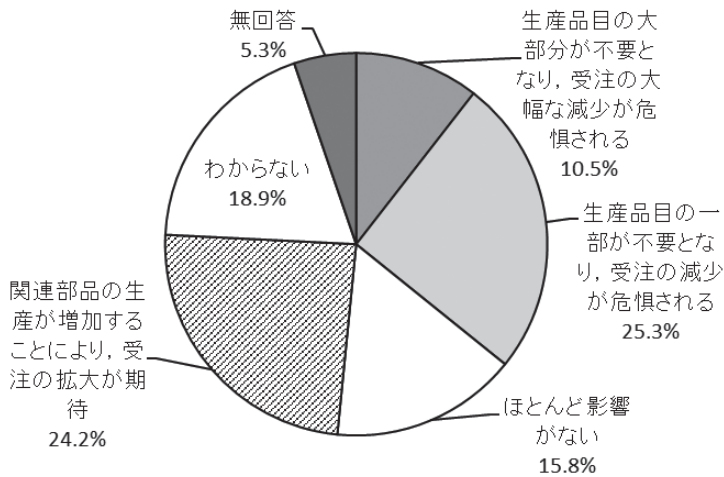


図 4-3 EV シフトによる事業への影響

に EV シフトの影響は大きく異なり, さらに環境対応型の次世代自動車といっても, 内燃機関を一切持たない, いわゆる「“ピュア” EV」と, 何らかの形で内燃機関が存在する HV・PHV

でも EV シフトの影響は全く異なるのであるが, アンケートでは図 4-3 が示すように, 25.3% (24 社) の企業が「現在の生産品目の一部が不要」となり, 「受注の減少」を危惧して

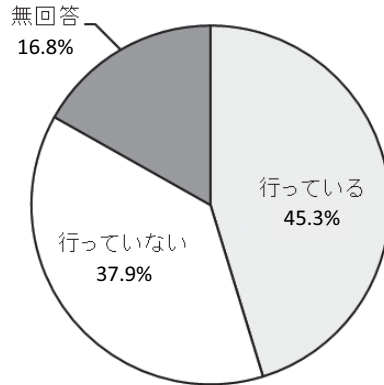


図 4-4 EV シフトへの対応

おり、さらに10.5%（10社）が「現在の生産品目の大部分が不要」となり、「受注の大幅な減少」が危惧されると回答している。

EVシフトにより「生産品目の大部分が不要」になると回答した企業の業態としては、「製缶・板金・溶接」が2社、「プレス」「鍛造」「めっき」「熱処理」「組立」が各1社、「その他」が2社（添加剤、ソフトウェア開発）、無回答1社であり、この10社中、後述するEVシフトへの対応の取り組みを行っている企業は6社、行っていない企業が3社で、無回答1社であった。

一方、EVシフトによって「関連部品の生産が増加し、受注の拡大が期待」されるという企業も24.2%（23社）あり、その業態としては「組立」が6社、以下、「金型・治工具」3社、「機械加工一般」2社、「プラスチック製品・加工」「切削・研磨」「製缶・板金・溶接」「鍛造」「めっき」各1社、「その他」が7社（ソフトウェア開発、データ解析、情報サービス、装置、試作機の開発）であった。

EVシフトのみならずCASEへの対応では、駆動系や操舵系といった実動作（アクチュエーション）の領域と、各種センサーによる認知、ならびにソフトウェアによる判断・指示の統合がこれまで以上に重要となっている。特に近年、ソフトウェアの需要と開発費が急増しているこ

とから、CASEへの対応強化を目的として、2019年10月にアイシングループ傘下のソフトウェア会社2社（アイシン・コムクルーズおよびエイ・ダブリュ・ソフトウェア）が統合してアイシン・ソフトウェアが誕生、VWのヘルベルト・ディース社長も「自動車メーカーからソフトウェア・メーカーへの脱皮」を主張し、グループ横断的なソフトウェア組織“Car. Software”を立ち上げて、独自OS（vw.OS）の開発によるソフトウェアの内製化を進めている。

このようにEVシフト・CASEは、車載ECUや各種センサーなどの電子部品、ソフトウェアをはじめとする新たな市場を生み出しており、CASE時代の自動車産業集積においては、域内におけるこれら関連会社の集積と新たな技術に対応した人材の供給が重要な要素となっている。この意味において、「カーアイランド」以前の1960年代から半導体や電子部品、デバイス関連企業の集積が進み、「シリコンアイランド」と呼ばれる九州の立地優位性を活かして、いかに域内における異なるものづくりと産業集積の融合を進めることができるかが、今後の九州の自動車産業の成長と深化のカギと思われる。

EVシフトへの対応については、図4-4のように、「行っている」と回答した企業が45.3%（43

表4-1 次世代自動車への取り組み内容および対応していない理由

行っている（以下、取組の内容；複数回答）	43
新技術の導入による次世代自動車用部品の開発	9
保有する技術の高度化による次世代自動車用部品の開発	20
自動車産業以外への参入・取引拡大	17
その他	11
行っていない（以下、その理由）	36
事業に影響がでるのは当分、先のことだから	4
日々の受注をこなすのに精いっぱい、余裕がない	11
対応の仕方がわからない	6
その他	10
不明	5
無回答	16

社）であり、「行っていない」とする企業（37.9%；36社）よりも多い結果となった。

具体的な次世代自動車への対応としては（複数回答）、表4-1のとおり、新技術の開発・導入（9社）よりも、既存の技術を高度化して関連部品の開発に取り組んでいる企業（20社）が多く、また、自動車産業以外への参入や取引拡大に取り組んでいる企業も17社に上った。複数回答の組み合わせとしては、「新技術の導入+保有技術の高度化」が4社、「保有技術の高度化+自動車産業以外への参入」が5社、「新技術の導入+保有技術の高度化+自動車産業以外への参入」が2社であり、その他の組み合わせの回答はなかった。

次世代自動車への対応を行っていない理由としては、「日々の受注をこなすのに精いっぱい、余裕がない」という回答が11社あった。たしかに、上述したように、受注の拡大に対して人出不足が鮮明となっており、新たな事業や将来の戦略を考える余裕がない様子がうかがえるが、売上や利益が確保できている間に将来の

事業の種を蒔くことも企業の継続性・永続性の観点からは重要である。

また、「対応の仕方がわからない」という意見も6社あるため、あわせて地域の行政・自治体や金融機関、大学等による支援やアドバイスが求められる。

企業による共同開発の取り組みでは（複数回答）、図4-5のように、受注先・納入先との共同開発が38社と最も多く、次いで大学・専門機関との共同開発も16社を数えた。ただし、過去にこれらの取り組みを行っていたが、現在は行っていないという企業も14社に上った。

最後に、自社ブランド商品の取り組みでは（図4-6）、現在は取り扱っていないが、将来は扱う希望がある企業が27社、既に自社ブランドがあり、今後はその比重を高めるといった企業が23社と多かった。

一方、進出企業においては、生産機能に特化した事業を行っており、商品開発などについては本社の経営判断となるため、現在、取り扱っておらず、将来も行う予定はないという回答が多かった。

最後に、今後の新規事業、製品分野の希望としては、EVなど次世代自動車の関連部品とともに、航空・宇宙、医療、エネルギー、ロボット、環境関連分野という回答が多いが、その他、アルミやステンレス、CFRPなど新素材の開発・導入、金型の内製化といった意見も多く見られた。

現在、自動車産業はまさに「100年に一度」と称される分水嶺に立っており、国籍や企業規模に関係なく、生き残りをかけた熾烈な競争がグローバルに繰り広げられている。たしかに、九州の自動車産業はいまだ半世紀弱の歴史しか持たないものの、旧・集成館反射炉後や八幡製鉄所関連施設、三池炭鉱、三菱長崎造船所など、2015年にユネスコの世界文化遺産に採択された「明治日本の産業革命遺産——製鉄・製

(単位：社)

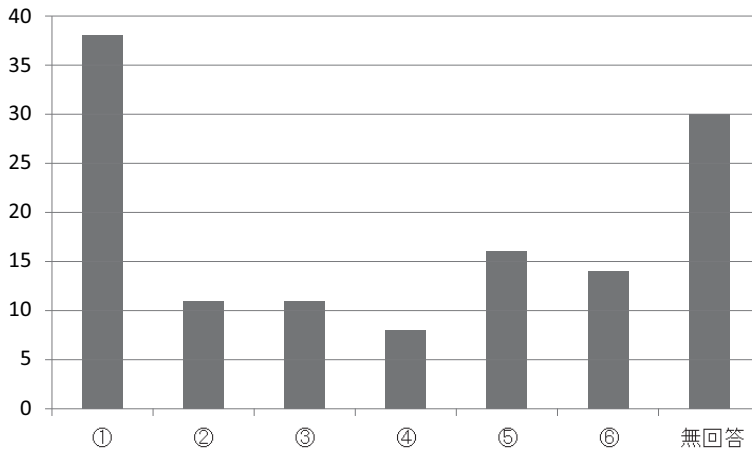


図 4-5 共同開発の取り組み（複数回答）

【選択肢】

- ① 受注先・納入先との共同開発
- ② 発注先・外注先との共同開発
- ③ 同業者のグループによる共同開発
- ④ 異業種のグループによる共同開発
- ⑤ 大学・専門機関との共同開発
- ⑥ 過去に行っていたが、現在は行っていない

(単位：社)

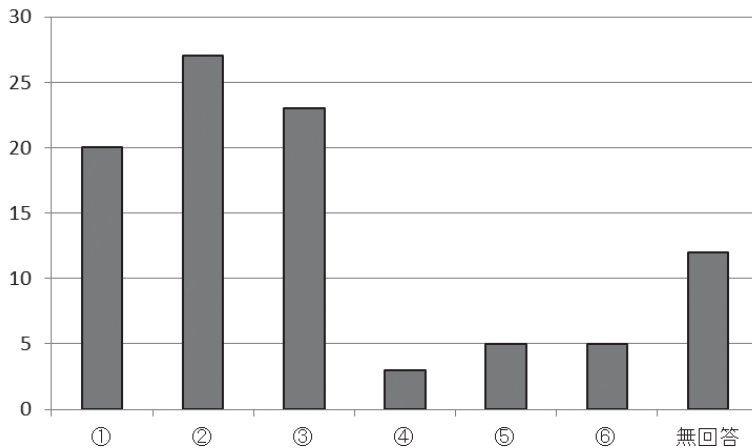


図 4-6 自社ブランド商品の取り組み

【選択肢】

- ① 現在、取り扱っておらず、将来も行う予定はない。
- ② 現在は取り扱っていないが、将来は扱おうと考えている。
- ③ 既に取り扱っており、今後はその比重を高める予定である。
- ④ 取り扱ってきたが、今後はその規模を縮小していく（中止も含む）予定である。
- ⑤ 過去に取り扱っていたが、現在は行っていない。
- ⑥ その他

鋼、造船、石炭産業」の構成資産を数多く抱えるように、九州にはわが国の明治近代工業化を牽引し、150年を越える近代日本のものづくりの多様な文化と歴史が深く根付いている。

自動車を巡る技術やサプライチェーン、産業構造、あるいは社会構造が大きく変化する大変

革期を新たな好機と捉え、九州から新たな日本のものづくりの地平を拓く革新が起きることを期待するとともに、改めてご多忙の中、調査にご協力いただいた皆様に深く感謝を申し上げます。

アンケート調査票

【ご回答にあたって】

- 回答に要する時間は15～20分程度です。また、回答不能の項目につきましては、空欄のままです。
- 個人情報等を含めた本調査票の取扱いにつきましては、当研究センターにおいて厳重に管理致します。
- 回答結果は今後の調査研究のみに使用し、全て統計的に処理致します。また、個別の回答結果を公表したり、貴社名を許可なく提示することはありません。

I. 貴社の概要について

- (1) 貴社名・事業所名： _____
- (2) 所在地：〒 _____
- (3) ご回答いただいた方のご氏名・所属部署・連絡先
 部署： _____ ご氏名： _____
 TEL： _____ - _____ - _____ FAX： _____ - _____ - _____
 E-mail： _____
- (4) 当地で開業された年：西暦 _____ 年（または 明治・大正・昭和・平成 _____ 年）
- (5) 従業員数： _____ 人（うち非正社員数： _____ 人）
- (6) 前期の売上高： _____ 万円
- (7) 貴社の売上金額が最も大きい分野を1つ選んで○で囲んで下さい。また、下記にその最も大きい分野が、貴社の売上全体に占めるおおよその割合をご回答ください。
- ① 輸送用機械（自動車関連） ② 輸送用機械（航空機関連） ③ 輸送用機械（①・②以外）
 ④ 一般機械 ⑤ 電気機械 ⑥ 精密機械
 ⑦ その他（ _____ ）
- ⇒ (7) で選んだ分野が昨年度の売上全体に占める割合： _____ %
- (8) 貴社の業態で最も比重の高いものを1つ選んで○で囲んで下さい。
- ① プラスチック製品・加工 ② 切削・研磨 ③ ゴム製品製造 ④ 機械加工一般
 ⑤ 製缶・板金・溶接 ⑥ プレス ⑦ 金型・治工具 ⑧ 鋳造
 ⑨ ダイカスト ⑩ 鍛造 ⑪ めっき ⑫ 塗装
 ⑬ 熱処理 ⑭ 組立 ⑮ その他（ _____ ）
- (9) 昨年度の売上高は 5年前（2012年度）と比較してどのように変化していますか。あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。
- ① 10%以上増加した ② 5～10%増加した ③ ほぼ横ばい

- ④ 10%以上減少した ⑤ 5～10%減少した

(10) (9) で①, ②, ④, ⑤を選択された方に伺います。その主たる原因は何ですか。以下にご記入ください。

例：受注量の増加, 受注単価の低下, 取引先の海外移転 など

II. 取引関係・動向について

(1) 売上先上位1社および上位3社の合計が、貴社の売上全体に占めるおよその割合をご回答ください。

・上位1社の売上が売上全体に占める割合：_____ %

・上位3社の売上が売上全体に占める割合：_____ %

(2) 貴社の現在の主力の生産品目の図面や仕様は、貴社と顧客のどちらが用意したものですか。あてはまる方を選んで○で囲んでください。

- ① 主に貴社が図面を用意した。 ② 主に顧客が図面を用意した。

(3) 過去5年間の新規取引について、あてはまるものをすべて選んで○で囲んでください。

- ① 主たる事業で新規の顧客を獲得した。
② 主たる事業とは異なる業種で、新規の顧客を獲得した。
③ 新規の顧客獲得に取り組んでいるが、新規の顧客を獲得していない。
④ 新規の顧客獲得の取り組みを行っていない。

(4) 製品の受注先・納入先、材料・部品等の発注先・外注先は、それぞれの地域に何社ありますか。また、過去5年間の取引の動向について、あてはまるものを○で囲んでください。なお、受注先・発注先の所在地は、製品を実際に納入・外注している企業の所在地についてお書きください。

取引地域	地域別の取引企業数		地域別の取引動向	
	受注企業数	発注企業数	過去5年間の受注額	過去5年間の発注額
九州			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
関西			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
中部			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
関東			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
上記以外の国内			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
中華人民共和国			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
中国以外の海外			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少

- ⑨ 親会社・関連会社・取引先からの紹介
- ⑩ 縁故採用（知人・友人等からの紹介）
- ⑪ 高校・大学等教育機関からの紹介
- ⑫ 自社従業員によるリクルート活動
- ⑬ 仕事上（取引先等）で接点のある人の採用
- ⑭ 非正社員から正社員への転換
- ⑮ 関連会社等からの出向者の転籍
- ⑯ 退職者の再雇用
- ⑰ 募集・採用していない
- ⑱ その他（ ）

(4) (3)で選んだ選択肢のなかで、正社員・中途採用の正社員・非正社員の採用にあたり、効果的であったと考えるものを、それぞれ3つ選んでその番号をご記入ください。

【正社員】 = ()・()・()

【中途採用の正社員】 = ()・()・()

【非正社員】 = ()・()・()

(5) 貴社では人材の定着のために、どのような取り組みを行っていますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んでください。

- ① 同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い
- ② 成果や職務・役割に応じた処遇
- ③ 能力に応じた処遇
- ④ 教育訓練・能力開発支援の充実
- ⑤ 自己申告制度・社内公募制度・社内FA制度の導入
- ⑥ メンター制度等のサポート
- ⑦ キャリアカウンセリングの実施
- ⑧ 時間外労働の削減・休暇制度の利用促進
- ⑨ 短時間勤務制度の導入
- ⑩ 勤務地限定制度の導入
- ⑪ 職務限定制度の導入
- ⑫ 福利厚生の実施
- ⑬ 職場コミュニケーション向上のための施策
- ⑭ 作業負担の軽減や安全確保の徹底
- ⑮ 法定以上の仕事と育児の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑯ 法定以上の仕事と介護の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑰ その他（ ）

(6) (5)で選んだ選択肢のなかで、正社員・中途採用の正社員・非正社員の人材の定着にあたり、

効果的であったと考えるものを、それぞれ3つ選んでその番号をご記入ください。

【正社員】 = ()・()・()

【中途採用の正社員】 = ()・()・()

【非正社員】 = ()・()・()

(7) 社員の1か月あたりの残業時間について、目標値と2017年度の実数値についてそれぞれあてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- 〈目標値〉 ① 残業時間ゼロを目標としている ② 15時間以下
 ③ 15～25時間 ④ 25～45時間
 ⑤ 45時間以上 ⑥ 目標は設定していない

〈2017年度における社員の1か月あたり平均残業時間実数値〉

- ① 15時間以下 ② 15～25時間 ③ 25～45時間 ④ 45～60時間
 ⑤ 60時間以上 ⑥ 把握していない

(8) 直近3年間で育児休業を取得した社員の状況について、男女別にそれぞれあてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- 〈男性社員〉 ① 対象者の一部が取得している ② 対象者の半数以上が取得している
 ③ 対象者のほとんどが取得している ④ 対象者はいても取得していない
 ⑤ 対象者なし ⑥ その他()

- 〈女性社員〉 ① 対象者の一部が取得している ② 対象者の半数以上が取得している
 ③ 対象者のほとんどが取得している ④ 対象者はいても取得していない
 ⑤ 対象者なし ⑥ その他()

(9) 従業員の育休・産休等の取得について、課題等があればお教えてください。

(10) 「働き方改革」として、労働時間短縮、ワーク・ライフ・バランスの促進に関心が集まっていますが、貴社はこうした動きをどのように考えておられますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んでください。

- ① 経営者のやる気次第ですぐにでも実践できることである
 ② 他社との差別化に繋がりやすく、企業と社員双方にとってメリットは大きい
 ③ 企業側のメリットは感じないが、社員のニーズには合致する
 ④ 望ましいことではあるが、こうした取り組みは売上高の減少などデメリットも大きい
 ⑤ 望ましいことではあるが、具体的な取り組み方法についてのノウハウがない
 ⑥ 望ましいことではあるが、納期など取引企業との関係を思えば現実的には導入は難しい
 ⑦ 残業手当の減少に繋がるため、社員が望んでいない
 ⑧ その他()

V. 会計・ファイナンス関係について

(1) 設備投資（新規事業に係る設備投資を除く）の意思決定にあたって、財務的な指標を反映させていますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲み、差し支えなければ、()内に基準となる数値を入れてください

(案件によって異なる場合は、代表的な数値でも構いません)。

- ① ROIC (投下資本利益率) : 利益率 () % ② 回収期間法 : 回収期間 () 年
 ③ 割引回収期間法 : 割引率 () % ・ 回収期間 () 年
 ④ NPV 法 : 割引率 () % ⑤ IRR 法 : 内部収益率 () %
 ⑥ その他 () ⑦ 用いていない

(2) 新規事業の意思決定にあたって、財務的な指標を反映させていますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲み、差し支えなければ、()内に基準となる数値を入れてください (案件によって異なる場合は、代表的な数値でも構いません)。

- ① ROIC (投下資本利益率) : 利益率 () % ② 回収期間法 : 回収期間 () 年
 ③ 割引回収期間法 : 割引率 () % ・ 回収期間 () 年
 ④ NPV 法 : 割引率 () % ⑤ IRR 法 : 内部収益率 () %
 ⑥ その他 () ⑦ 用いていない

(3) 企業経営上、重視している財務業績や指標がありますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲み、また、⑦～⑨を選択した場合、差し支えなければ、()内に基準となる数値を入れてください。

- ① 売上高 ② 営業利益 ③ 経常利益
 ④ 当期純利益 ⑤ 一株当たり利益 ⑥ 営業活動によるキャッシュ・フロー
 ⑦ 総資本営業利益率(ROA) : () % ⑧ 総資本経常利益率(ROA) : () %
 ⑨ 自己資本当期純利益率(ROE) : () % ⑩ その他 ()

(4) 資金調達に際して財務諸表を金融機関に対して提出していると思いますが、金融機関による評価にあたって重視して欲しい財務業績や指標がありますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んでください。

- ① 売上高 ② 営業利益 ③ 経常利益
 ④ 当期純利益 ⑤ 一株当たり利益 ⑥ 営業活動によるキャッシュ・フロー
 ⑦ 総資本営業利益率 (ROA) ⑧ 総資本経常利益率 (ROA)
 ⑨ 自己資本当期純利益率 (ROE) ⑩ その他 ()
 ⑪ なし

(5) 通常の会計処理にあたっては、どの会計ルールにもとづいていますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んでください。

- ① 法人税法

