

調査と資料

第121号

平成29年 7 月

愛知県製造業企業における価格設定行動と
競争力に関するアンケート調査報告

吉 井 哲
藤 田 真 哉
徳 丸 宜 穂

名古屋大学大学院経済学研究科
附属国際経済政策研究センター

愛知県製造業企業における価格設定行動と 競争力に関するアンケート調査報告*

名古屋商科大学経済学部 吉 井 哲
名古屋大学大学院経済学研究科 藤 田 真 哉
名古屋工業大学大学院工学研究科 徳 丸 宜 穂

目 次

第1節 はじめに	1
第2節 アンケート調査の概要	3
2.1 調査の対象と方法	3
2.2 回答結果の概要	4
I 基本事項について	5
II 企画から生産までの流れについて	8
III 価格設定について	11
IV 取引先との契約について	20
IV-1 販売先企業との契約について	20
IV-2 仕入先企業との契約について	24
V 原価低減活動について	27
VI 経営戦略について	30
第3節 企業パフォーマンスおよび原価低減成果の規定諸要因の分析	31
3.1 企業成長にもたらす影響	31
3.1.1 販売先企業との分業関係との関係	32
3.1.2 原価低減活動・成果との関係	33
3.1.3 経営目標との関係	33
3.1.4 主力製品の競争力との関係	33

*本研究は、「公益財団法人 大幸財団」による第3回人文・社会科学系学術研究助成（研究題目：グローバル化時代のものづくり企業における価格競争力及びイノベーション創出能力に関する実証研究）を受け、遂行したものである。アンケート調査の周知等にご協力いただいた愛知県中小企業家同友会、豊田商工会議所、刈谷商工会議所、一宮商工会議所、岡崎商工会議所、春日井商工会議所（訪問順）に、そして貴重な時間を割いてアンケート調査に回答していただいた企業の皆様に、厚く御礼を申し上げる次第である。もちろん、本稿における誤りは全て著者の責任である。

3.2 主力製品の競争力にもたらす影響	34
3.2.1 原価低減活動・成果との関係	34
3.2.2 経営目標との関係	34
3.3 原価低減活動と原価低減成果の関係	35
3.4 まとめ	36
第4節 おわりに	38
参考文献	42

第1節 はじめに

経済産業省（2010）『産業構造ビジョン2010』によると、リーマンショック前の2001年度から2007年度における日本の経常利益増額は25.2兆円であったが、うち36パーセント（9.1兆円）がグローバル製造四業種（輸送機械：2.1兆円、電機：3.2兆円、鉄鋼：1.8兆円、一般機械：1.9兆円）によるものであった。また、当該期間のGDP成長率（2.5パーセント）における自動車産業の寄与度は1.1パーセントと約半分であった。リーマンショックから景気が回復傾向にある昨今（2016年10-12月期：実質GDPは前期比年率1.0パーセント）においても、輸出の実質GDP成長率への製造業の寄与度は1.0パーセントであり、輸出額のうち約9割は製造業が占めている。このことからわかるように、日本経済の製造業への依存度は現在も高い水準にある。

しかし他方では、東・東南アジア諸国の製造業は徐々に技能・技術水準を向上させ、単なる安価な製造拠点から、次第に開発拠点としての様相を呈するようになってきている（都留・守島（2012））。東・東南アジア諸国間での域内貿易が増大するとともに、貿易品目における競合関係も増大している（徳丸（2012））。さらに、日系企業の現地進出も深度を増し、難易度の高い製造工程や開発という局面ですら現地拠点により一層依存するようになってきている（Tokumaru（2016））。つまり、日本の製造業はますます国際分業の網の目のなかに取り込まれると同時に、国際競争にますます晒されていると言える。製品アーキテクチャ論の観点から、藤本・天野・新宅（2007）は、日本には「すりあわせ」に必要な組織能力が偏在しており、国際貿易のパターンもこれに符合すると述べている。上のような、日本の製造業が置かれつつある国際的なコンテクストを考慮すると、こうした国際的な「すみわけ」が維持されるかどうかは、雇用と産業にとって重要な問題であるに違いない。このような状況下において、製造業企業は価格競争力や、それを下支えす

る原価低減や生産性向上にかかわる組織能力（藤本・クラーク（2009））の持続的な向上にどのように努めているのだろうか。そして、企業によるそれらの諸活動はいかなる成果を生み出しているのだろうか。これらの問いにかかわる分析・考察が、実態把握のみならず実務上も重要な意味を持つことは言うまでもない。

しかしながら、企業を含む経済社会の分析を使命とする経済学は、非常に抽象化されたモデルを用いて分析するため、現実の企業の価格設定行動はブラックボックス化されている。実際には会計上測定することがほぼ不可能な限界費用という概念を用いて、「限界費用が限界収入と等しくなるような水準で、企業は価格と製品の販売・生産量を定める」と定式化されているのみであり、企業経営の実態が十分にモデルに反映されているとは現在においても言い難い。

経済学の歴史においては、Robinson（1933）とChamberlin（1933）が不完全競争の理論を主張したことで、企業の実態に即したモデルの構築が急務となった。それゆえ、経済理論の検証のため現実の企業を調査するという研究も増加した。Hall and Hitch（1939）は、おそらく史上初めて実際の企業に価格決定方法および投資決定方法を聞き取り調査したものであった¹。この調査結果によると、（i）価格はコストベースで決定され、粘着的である、（ii）投資決定に利子率

¹ 日本では、経済同友会トップ・マネジメント調査委員会編（1962）『わが国企業における経営意思決定の実態 第3 市場競争と企業の行動』、安部・山本・亀本（1972）『日本における大企業の行動：アンケート調査にもとづく実証的検討』（タイトルは原文まま）が先駆的な企業調査研究である。また、近年においては日本銀行調査統計局（2000）「日本企業の価格設定行動：『企業の価格設定行動に関するアンケート調査』結果と若干の分析」が2000年に東証1部上場企業（金融・保険、総合商社を除く企業を対象とし、製造業が65パーセントを占めている）に対して価格設定方法に関するアンケート調査を行っている。それぞれの調査内容に関しては、われわれの調査と関連する項目において適宜述べることにしたい。

は無関係である、という重要な見解が得られた。コストベースの価格決定とは、「販売価格＝原価（単位当たり生産費）＋マーク・アップ（目標利益）」となるように、積み上げ式で価格を設定する方式であり、かつて古典派経済学が主張していた生産費原理と同じ系統に位置づけられる。また、Lester（1946）の調査も論争を生んだ。かれの調査結果が、限界分析に疑問を投げかけるものであったため、その妥当性をめぐって *American Economic Review* 誌などで激しい論争（Lester（1946）、Machlup（1946）、Eiteman and Guthrie（1952）など）が起こった。論争は1955年頃まで続いたが、結果として、需要の価格弾力性が一定であると強く仮定すれば、コストベースの価格決定と限界分析は両立可能であるという暫定的な結論（Machlup（1946））が下されて論争は終結した。

コストベースの価格決定と限界分析の両立性という問題の他に、マーク・アップ率（目標利益率）の決定という問題も議論された。マーク・アップ率がどのように決まるのか、この点を説明しなければ価格水準が決定されないからである。マーク・アップ率を決める要因について、Modigliani（1958）、Sylos-Labini（1962）らの参入阻止価格モデル、Sraffa（1960）による銀行の貸出利子率による説明、Wood（1975）、Eichner（1973, 1976）の資金調達-価格モデルが開発された。

また、Hall and Hitch（1939）においても明示された価格の粘着性に関する研究も発展した。Sheshinski and Weiss（1977）、Mankiw（1985）らの「メニューコスト」理論、Taylor（1979）の「名目契約」理論、Cooper and John（1988）らの「コーディネーションの失敗」理論、Okun（1981）の「暗黙の契約」理論などが、価格の粘着性を説明しようとする代表的なアイデアである。このような粘着性の議論を受けて、Blinder（1991, 1994）は米国でインタビュー調査を行なった²。これは価格の粘着性を説明する12種の理論

² Hall and Hitch（1939）におけるもう一つの発見、すなわち投資決定要因に関する調査に関しては、Graham and Harvey（2001）が挙げられる。

の妥当性を検証する調査であり、どの理論が優れた説明力を有するかを検証している。Melmies（2010）によると、近年、Blinderに刺激を受け、中央銀行が主導となって自国での調査を行なう国が増えている³。Blinderを含めたこれらの調査は、どのアイデアがどの国／どの時代で有力であるか、歴史的・国際比較的な実態を理解するには適している。

しかしながら、いずれも既存の理論を検証する調査に留まっており、以下のような検討課題が残されている。第一に、新たな知見を得るための現状認識が不足している点が挙げられる。すなわち、先行研究は価格の粘着性に関する既存のアイデアを検証するのみで、新たな粘着性要因の発見可能性を考慮していない。第二に、近年企業の異質性がマクロパフォーマンス（Aoki and Yoshikawa（2006）、吉川（2013））や国際貿易（Melitz（2003）、塩沢（2014））に与える影響が注目されているが、先行研究では企業の異質性が重要視されていない。すなわち、企業の階層（ティア）や市場シェア、企業規模、業種、取引慣行などにおいてどのような属性の企業がいかなる価格設定や価格改定方法を採用しているのかが不明である。第三に、どのような組織能力や経営目標をもつ企業がそれらの回答をしているのかが不明な点が挙げられる。近年、重視する経営目標として「売上高」や「企業規模」ではなく「収益性」を挙げる企業が増加しているとされる。この傾向はすでに2000年の時点で析出されているが（日本銀行調査統計局（2000））、実際には「現場指向企業」（藤本（2017））として特徴付けられている中小規模の製造業企業でもそうした変化が観察されるのかはよくわかっていない。この問題は、生産性向上や原価削減を可能にする組織能力に影響を及ぼすと考えられる。第四に、研究蓄積が豊富な経営学や会計学の

³ 1997年にイギリス、2000年に日本、2004年にイタリア、フランス、2005年にスウェーデン、ベルギー、ポルトガル、スペイン、2006年にカナダ、ドイツ、オランダ、ルクセンブルク、2007年にオーストラリアにおいて、同種の調査が行われている。

知見が生かされていない点である。例えば、日本銀行調査統計局（2000）の調査においては、価格設定手法を回答させる設問において、「時々の需給（市場で受け入れられる上限のレベルに価格を設定している）」という選択肢があるが、これはひどく曖昧な表現である（吉井（2014））。経済学におけるマーク・アップ型の価格設定では需要要因が考慮されることはないが、実務を扱う会計学においては少々異なる。会計学において広義の意味でマーク・アップ型の価格設定方法に分類される「マーケットベース・プライシング（原価企画）」では、時々の需給が価格設定に強く影響を与えるからである。以上の点から、先行研究が満足な企業調査を行っているとは言い難いであろう。

このような問題意識のもと、われわれは、ある特定の一製品における、企画段階における経営戦略や販売予定価格の設定、開発・生産段階における原価管理、販売段階における売り切りのための価格改定、及び、以上を支える組織能力形成について、愛知県において包括的な調査を行なった。具体的には、複数の製造業企業へのインタビューをもとにアンケート調査票を作成し、2016年6月から7月にかけて「中部圏製造業企業における価格競争力に関するアンケート調査」を実施した。

本調査は、日本の製造業企業の価格競争力の源泉を解明すると同時に、経済理論と現実の企業活動を照らし合わせることで、現代経済学における価格理論の刷新に貢献しようと試みるものである。本調査の最終的な目的は、(1) 企業の階層（ティア）や市場シェア、企業規模、業種などの企業属性、(2) 取引慣行や原価管理、(3) 原価削減活動、(4) 経営目標などの諸要因が企業の価格設定（改定）行動や原価管理にどのような影響を及ぼしているかを解明することであるが、紙面の都合上、本稿では次のとおり分析内容を限定したい。すなわち、第2節では調査の概要を説明した後に回答結果の分析を行い、先行研究と比較する。第3節では企業パフォーマンスを規定する諸要因の分析を行う。第4節では結論と今後の課題を述べる。

第2節 アンケート調査の概要

本節では、「中部圏製造業企業における価格競争力に関するアンケート調査」の集計結果を紹介する。愛知県の製造業企業に配布したアンケート調査票は、「Ⅰ 基本事項について」、「Ⅱ 企画から生産までの流れについて」、「Ⅲ 価格設定について」、「Ⅳ 取引先との契約について」、「Ⅴ 原価低減活動について」、「Ⅵ 経営戦略について」の6つの大セクションに分かれており、合計で30の設問から構成されている。以下では、はじめに調査の対象と方法を説明し、その後に調査票の順番通りに回答結果を概説しよう。

2.1 調査の対象と方法

調査対象は次のように選定した。第一に、調査対象とする業種を製造業に限定した。経済のグローバル化が進む今日において価格競争力が最も重視される産業は、製造業であろう。また経済学において主要な分析対象となる価格は、製造業企業の価格である。製造業以外の企業を分析することも意味のあることではあるが、先行研究との整合性を保つためにも、本調査ではあえて業種を絞っている。第二に、調査対象の企業については愛知県内に本社を有する企業に限定している。製造品出荷額ベースで全国第一位、製造業事業所数で全国第二位であるという事実が示すように、愛知県は日本を代表するものづくりの集積地域であるため、この地域を対象とした調査は日本のものづくりの将来像を考察するうえで大きな価値があると考えられる。第三に、本研究では調査対象となる企業の事業規模を無差別に抽出した。一般論として大企業と中小企業は多くの面で質的にも量的にも異なるため、企業向けの調査もまたその対象を大企業か中小企業のどちらかに絞る傾向がある。しかし、われわれはまさに大企業と中小企業の異質性に注目して、それぞれの規模の企業がいかなる価格競争力を保持しているかを明らかにしようとした。それゆえ本調査では企業規模で対象を選別していない。

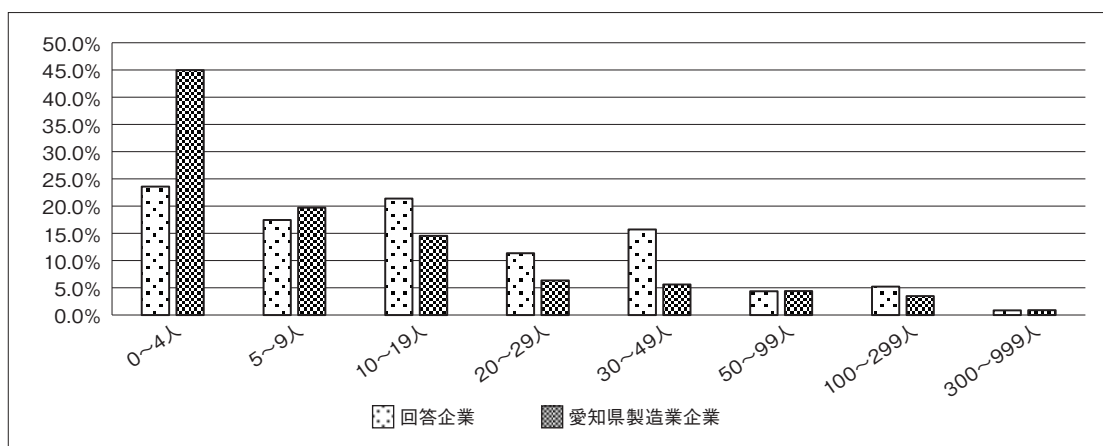
以上の条件を踏まえて、東京商工リサーチにそのデータベースに登録されている企業の抽出を依頼し、2500社分の住所等の情報を得た。また愛知県中小企業家同友会、豊田商工会議所、刈谷商工会議所、一宮商工会議所、岡崎商工会議所、春日井商工会議所に訪問し、複数の企業に対する個別の調査依頼や配布物やメーリングリスト等での調査の周知に関して協力を取り付けた。

アンケート調査は2016年6月から7月にかけて実施した。具体的には、2016年6月2日に対象企業2221社に手紙とアンケート調査票を郵送した⁴。また6月から7月初旬にかけて、上記の同友会、商工会議所の会員企業に対してチラシ等の配布物やメーリングリストを通じて調査の案内を行った。さらに2016年5月31日にアンケート調査をweb上

に公開し、インターネットを通じて回答できる環境を整えた。期限の7月31日までにWebで69社、郵送で165社、合計で234社の回答が得られた。

図表1は回答企業を従業員数で分類したものである。本調査に回答した企業の多くは小規模であり、従業員数が0人から19人以下までの企業が全体の約62パーセントを占めた。他方で、回答した企業のうち従業員数が300人を超える企業は、全体の1パーセント弱を占めるに過ぎなかった。しかし、図表1が示すように、経済センサスに基づく愛知県の製造業企業の分布も本調査とほぼ同じ傾向を示している。そのため、本調査の回答企業は愛知県の全体像からそれほど大きく逸脱していないものと考えられる。

図表1 回答企業の従業員数別分類



出所：平成26年経済センサス（総務省統計局）

2.2 回答結果の概要

以下では、回答結果の概要をアンケート調査票の順番通りに説明する。なお設問によっては無回答のものもあるため、設問ごとに回答数は異

なっていることに注意されたい。また企業名について任意記入を求めたQ1については省略する。

⁴ 豊田市、刈谷市、一宮市、岡崎市、春日井市の各企業については、各商工会議所を通じて配布物やメーリングリスト等で調査を周知した。そのため東京商工リサーチから取得した2500社の企業データのうち、上記の自治体に本社のある企業を除いた2221社にアンケート調査票を郵送することになった。

I 基本事項について

Q 2 貴社の主要な事業は、以下のどの業種に分類できますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

① 食料品・飲料品

② 繊維工業

③ 木材・家具・パルプ・紙・印刷等

④ 化学工業・石油・石炭製品

⑤ プラスチック・ゴム・革製品等

⑥ 窯業

⑦ 鉄鋼業・非鉄金属・金属製品

⑧ はん用・生産用・業務用機械

⑨ 電子部品等

⑩ 電気機械

⑪ 情報通信機器

⑫ 輸送用機械

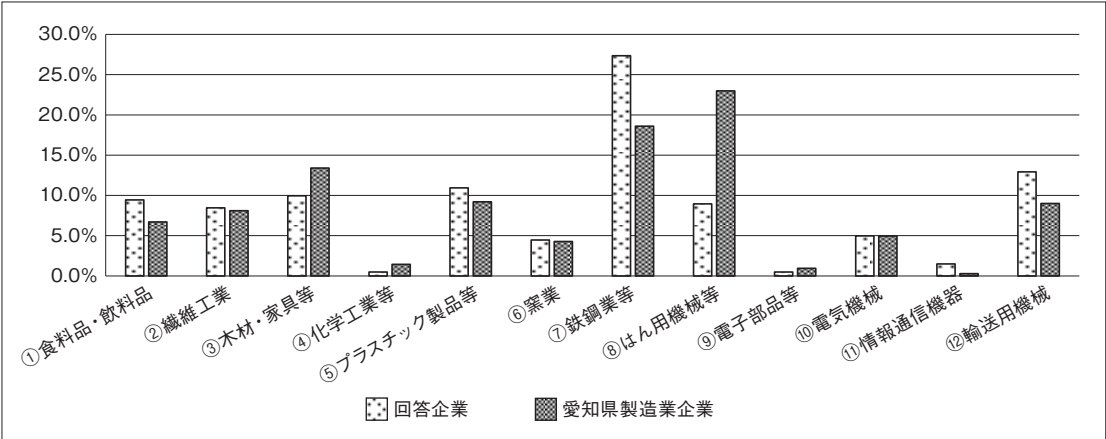
⑬ その他（記入）

Q 2では回答企業の業種を尋ねている。本調査における企業の業種は、総務省統計局「日本標準産業分類」に準拠している。最も回答の多かった業種は「⑦鉄鋼業等」であり、55社に上った。続いて「⑫輸送用機械」が26社、「⑤プラスチック製品等」が22社となった。

図表 2 は、本設問で「⑬その他」と回答した企

業22社を除いたうえで、回答企業数と愛知県の製造業企業数を産業別で比較したものである。本調査では「⑦鉄鋼業等」や「⑧はん用機械等」において偏りがみられるが、それ以外の多くの業種については比べて大きな差がないと言える。つまり、業種別でみても、本調査の回答企業は愛知県の全体像とかけ離れていないと言える。

図表 2 回答企業の業種別分類



出所：平成26年経済センサス（総務省統計局）

Q 3 貴社の主力製品の種類をお答えください。

Q 3-1 貴社の主力製品は完成品ですか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。ただし完成品とは、これ以上の加工・組立を必要としない製品を指します。

① 完成品である（Q 3-2を飛ばしQ 4へ進んでください）

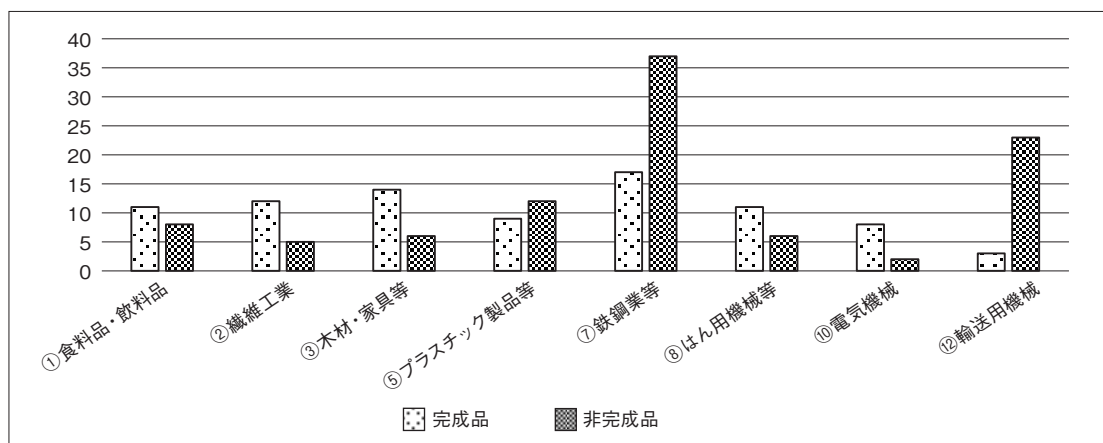
② 完成品でない

Q 3-2 Q 3-1で②と答えた方に伺います。主力製品について、貴社は完成品を生産している企業から見て第何次サプライヤに該当しますか。

Q3では回答企業の主力製品について尋ねている。一般的に企業は複数の製品を同時に生産しており、それぞれの製品には固有のプライシングや原価企画の方法があるものと考えられる。本アンケート調査に対して企業が複数の製品を想定しながら回答することを避けるため、この設問では初めに企業の主力製品を問うことにした。また以下の設問では、Q3で記した主力製品を想定して回答するよう促している。

回答した企業の全体像をみると、半数近くの113社が完成品を生産している企業であった（非完成品を生産している企業は115社であった）。しかし業種別でみるとばらつきがみられ、「③木材・家具等」や「②繊維工業」、「①食料品・飲料品」では完成品メーカーが多い一方、「⑫輸送用機械」や「⑦鉄鋼業等」、「⑤プラスチック製品等」では非完成品メーカーが多かった（図表3）。

図表3 完成品か非完成品か（単位：企業数）



注：業種別で分類した以下のすべての図表では、回答数の少なかった「④化学工業等」、「⑥窯業」、「⑨電子部品等」、「⑪情報通信機器」を省いている。

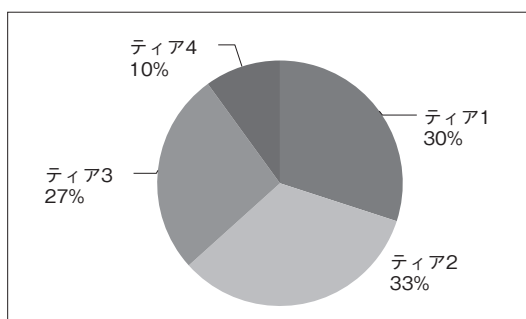
Q4 貴社の主力製品がその市場に占めるシェアは、おおよそ何パーセントですか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 10パーセント未満 ② 20パーセント未満 ③ 30パーセント未満 ④ 40パーセント未満
⑤ 50パーセント未満 ⑥ 50パーセント超

Q4では主力製品のシェアについて尋ねている。図表5が示すように、回答した企業の約3分

また図表4は非完成品を生産している企業をティア別に分類したものである。回答企業のなかでは、第2次サプライヤ（以下、ティア2と呼ぶ）が最も多く、次いで1次サプライヤ（ティア1）、3次サプライヤ（ティア3）、4次以下のサプライヤ（以下では、ティア4以下の企業もまとめてティア4と呼ぶ）と続いた。

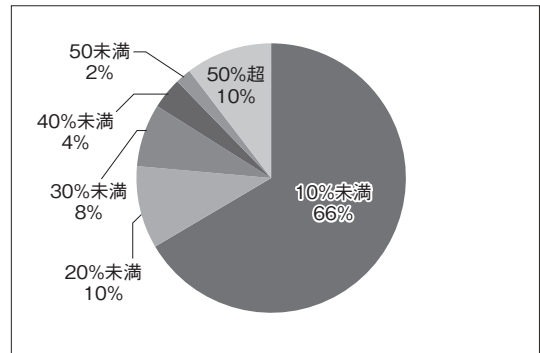
図表4 非完成品メーカーのティア別分類



の2が、市場に占める自社製品のシェアが10パーセント未満であると答えた。東証一部上場企業を

対象とした日本銀行の調査では、市場シェアが10パーセント未満である製造業企業は回答企業のうち27パーセントを占めるにすぎない（日本銀行調査統計局（2000））。こうした違いは、日本銀行調査統計局（2000）では中小企業を調査対象から除外していること、逆に言えば本調査では中小企業の回答が比較的多いことによって生じている。しかし、本調査においても50パーセント以上の市場シェアを確保している企業は22社あった。製造業の市場が非製造業よりも寡占化されやすいことはよく知られており、こうした実態は愛知県にも当てはまることが確認された。

図表5 回答企業の市場シェア別分類



Q 5 貴社の資本金をお答えください。

Q 5では回答企業の資本金を尋ねている。資本金の平均値は2億600万円であった。ただしこの平均値は一部企業の巨額の資本金によって引っ張られている。資本金の規模ごとに企業を分類すると、資本金が500万円より大きく1千万円以下である企業が98社に上り、こうした規模の企業が最も大きな割合を占めている。

中小企業基本法によれば、製造業における中小企業とは「資本金3億円以下」と「従業員数300人以下」のうちいずれかが当てはまるものである。この定義にしたがい、Q 7の従業員数の回答を踏まえると、回答した企業のうち大企業は2社に留まり、ほとんどの企業が中小企業に該当することになった。

Q 6 2012年度から2014年度までの貴社の売上高をお答えください。

Q 6では回答企業の売上高の推移を尋ねている。図表6が示すように、いずれの年度においても売上高が1億円以上5億円未満であった企業が最も多かった。また5億円以上の売上高を達成している企業数が年々増加していることがみてとれる。

売上高は企業ごとに大きな差がみられるため、今度は売上高の成長率⁵をみてみよう。1年あたりの売上高の成長率を計算すると、回答企業の平均で8.6パーセントになった。

図表7が示すように、業種別では、「⑦鉄鋼業等」や「⑧はん用機械等」など生産財部門とみら

れる業種では15パーセントを超える高い成長率が達成されている。その一方で、「①食料品・飲料品」や「②繊維工業」など消費財部門とみられる業種では成長率が低くなっている。

さらに完成品を生産している企業の売上高の

図表6 回答企業の売上高（単位：企業数）

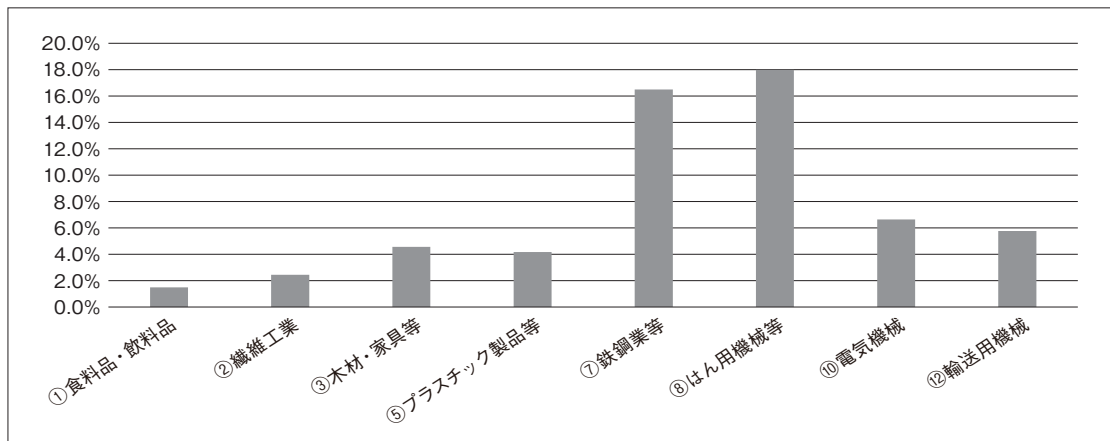
	2012年度	2013年度	2014年度
1千万円未満	8	8	7
1千万以上5千万未満	18	18	19
5千万円以上1億円未満	41	36	29
1億円以上5億円未満	93	89	92
5億円以上10億円未満	32	38	39
10億円以上50億円未満	16	19	21
50億円以上	7	7	8
Total	215	215	215

⁵ ここでは、売上高の成長率を、2013年の売上高成長率と2014年の売上高成長率の単純平均としている。

成長率は12.8パーセント、非完成品を生産している企業の成長率は4.7パーセントであった。また、ティア別に平均成長率を計算すると、ティア1に属する企業の平均売上高成長率は7.1パーセント、ティア2が7.9パーセント、ティア3が1.6パーセント、ティア4が1.9パーセントとなった。つまり、ティアの上位企業の方が売上高の成長率が高

く、ティア下位の企業は低いという二極化した状況が生じている。こうした結果は、ティア上位の企業の恩恵が下位の企業にまで十分に行き渡っていないか、あるいはティア下位の企業が上位の企業を下支えしているか、いずれかの状況を反映しているものと解釈できる。

図表7 回答企業の業種別売上高成長率



Q7 貴社の現在の常用従業員数（役員除く）をお答えください。

Q7では回答企業の従業員数を尋ねている。従業員数の平均は40.5人であった。この結果についても、Q5の資本金の場合と同様、一部の大型企业

の存在によって偏りが生じている。なお従業員数でみた企業の分布については、図表1を参照されたい。

Q8 貴社の取引企業数をお答えください。

Q8では回答企業の取引企業数を尋ねている。仕入先企業数の平均値は33社、納入先企業数の平均値は98社であった。納入先企業の平均値が高いこと理由は、一部の企業の納入先企業が1000社を

超えていたことによる。そうした企業の取引の実態が現時点では明らかではないため、本研究では取引先についてこれ以上は言及しない。

II 企画から生産までの流れについて

Q9 主力製品は、見込み生産と受注生産のうちどちらに当てはまりますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 見込み生産である（Q10を飛ばしQ11へ進んでください）
- ② 受注生産である

Q 9では、回答企業の主力製品が見込み生産と受注生産のどちらに当てはまるかを尋ねている。図表8が示すように、回答企業のうち主力製品に関して見込み生産を行っている企業は42社、受注生産を行っている企業は180社であり、全体でみると実に8割以上の企業が受注生産を行っている。

また、図表8はティア別でも分類している。全体的には受注生産の方が多くことには変わりはないが、ティア上位の企業の方がその生産パターンが受注生産になりやすいことがわかる。こうした

傾向は、ティアの上位層ほど納入先企業との関係が強固になっていることを示唆している。

図表9は生産パターンを産業別で分類している。「①食料品・飲料品」や「②繊維工業」において見込み生産の割合が高くなっている。この結果は、それらの産業で完成品メーカーの割合が高かったというQ 3の結果と整合的である。

図表8 見込み生産か受注生産か（ティア別、単位：％）

	平均	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
① 見込み生産	18.9	25.0	21.8	13.1	16.6
② 受注生産	81.0	75.0	78.1	86.8	83.3

図表9 見込み生産か受注生産か（業種別、単位：％）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
①	63.1	46.6	5.2	27.2	7.6	0.0	22.2	7.6
②	36.8	53.3	94.7	72.7	92.3	100.0	77.7	92.3

Q10 Q 9で②と答えた方に伺います。受注生産の場合に最もよく該当する取引パターンを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 既存顧客により一方的に生産量が指定される
- ② 既存顧客との交渉で生産量が決まる
- ③ 新規顧客を開拓し生産量が決まる
- ④ 競争入札（コンペなど）により貴社がすべて受注する
- ⑤ 競争入札（コンペなど）により貴社と他社が受注量を分け合う
- ⑥ その他（記入

)

Q10では、Q 9で「受注生産」と回答した企業に対して、具体的にどのような取引を行っているかを尋ねている。図表10が示すように、すべての回答企業のうち145社（約8割）の企業が「①既存顧客によって一方的に生産量が指定される」と

「②既存顧客との交渉で生産量が決まる」のいずれかを選択した。また、受注生産における取引パターンを、完成品を生産している企業かそうでない企業かで分類してみると、非完成品メーカーの方が顧客に一方的に生産量を指定される傾向にあ

図表10 受注生産の取引パターン（非完成品・完成品別、単位：企業数）

	平均	非完成品	完成品
① 既存顧客により一方的に生産量が指定される	106	69	35
② 既存顧客との交渉で生産量が決まる	39	14	25
③ 新規顧客を開拓し生産量が決まる	2	0	2
④ 競争入札（コンペなど）により貴社がすべて受注する	13	2	11
⑤ 競争入札（コンペなど）により貴社と他社が受注量を分け合う	8	1	5
⑥ その他	12	4	8
Total	180	90	86

る。また完成品メーカーにおいては、競争入札によって生産量が決まる場合があることがわかる。

業種別にみると、「⑫輸送用機械」においても「①既存顧客により一方的に生産量が指定される」

が多い（図表11）。9割以上の企業が受注生産を行っているというQ9の結果を踏まえると、後補充方式（かんぱん）も受注生産であると企業は認識しているようである。

図表11 受注生産の取引パターン（業種別、単位：企業数）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
①	5	4	10	13	32	3	3	15
②	1	3	3	3	9	6	3	2
③	0	0	0	0	0	0	1	0
④	1	0	1	0	5	3	0	1
⑤	0	0	2	1	2	0	0	1
⑥	0	1	1	1	0	4	0	3

Q11 製造全体にかかわる決定は、製品の量産開始の何ヶ月前になされていますか。

Q11では、製品の企画から量産に至るまでの意思決定をいつ行なったかを尋ねている。図表12が示すように、ティア4の企業は、一製品の企画から生産までが非常に短い期間で行われている。Q10の結果にあるように、顧客に生産量も一方的に指定される傾向が強いなかで、取組み期間も短く、ティア下位企業を取り巻く環境の厳しさをうかがい知ることができる。さらにティア1の企業の原価作り込み作業も、量産開始の直前まで行なわれている。輸送用機械に関しては、ティア1の原価作り込みは、あきらかにトヨタ系の承認図メー

カーの原価企画活動への参加の影響が大きいだろう。ティア2とティア3は貸与図メーカーが増えるので原価企画への関与は薄くなるのかもしれない（藤本・伊藤・西口（1997））。

また、完成品を製造する企業の方が製品企画から量産開始までの期間が短い、原価作り込みに関しては非完成品を製造する企業の方が量産開始の直前まで行なっている。完成品市場の方が、企画から生産までスピードが要求されるのかもしれない。

図表12 生産期間（ティア別および非完成品・完成品別、単位：月）

	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1	非完成品	完成品
(ア) 製品コンセプトの作成・製品提案	6.60	10.37	9.00	8.05	8.97	6.50
(イ) 販売予定数量の決定	5.40	6.74	6.98	4.75	6.20	3.70
(ウ) 販売予定価格の決定	5.40	6.09	5.86	3.88	5.16	4.06
(エ) 投入人員数の決定	4.60	5.33	3.96	4.07	4.55	3.53
(オ) 販売期間の決定	4.00	6.21	6.19	5.52	6.00	3.55
(カ) 設備投資の意思決定	5.40	8.55	6.28	6.88	7.03	5.85
(キ) 設備の導入	4.20	6.10	4.88	4.19	4.84	4.70
(ク) 原材料仕入れ先の選定	2.60	6.60	4.25	4.22	4.83	3.42
(ケ) 原価作り込み 開始	2.50	4.67	5.29	3.90	4.49	4.09
(コ) 原価作り込み 完了	0.63	2.06	2.30	1.37	1.76	2.09

Ⅲ 価格設定について

Q12 価格とコストは、通常どのような関係にありますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 市場で決まっている価格と製品1単位を増産したときの追加コストを一致させている。
- ② 製品1単位のコストに目標利益を加算して、価格を設定する。
- ③ 顧客に受け入れられる価格を設定し、その価格から目標利益を差し引いて、製品1単位のコストを決定する。
- ④ 監督機関や法律などによって価格が定められている。
- ⑤ その他（記入）

Q12では主力製品の価格設定の方法を尋ねている。図表13が示すように、会計学（Horngren, Datar and Rajan（2014））で定義される②の「コストベース・プライシング⁶」（Hall and Hitch（1939）, Kalecki（1954）, Means（1962））と③の「マーケットベース・プライシング（原価企画）」（Hiromoto（1988）, 日本大学商学部（1996））の2つの選択肢で、回答のほとんどが占められた⁷。吉井（2014, 2015）によると、コストベースの価格決定とは、「販売価格＝マーク・アップ（目標利益）＋原価（単位当たり生産費）」となるように積み上げ式で価格を設定する。一方、マーケットベースの価格設定とは次のようなものである。企業は消費者の好みや性向、ライバル企業の動向などへのマーケティングや自社の過去の実績により、消費者の留保価格と数量を把握する。そして、自社の生産能力を鑑みて、「ある商品の売

りたい量が売れる価格」で販売しようと企業努力をするのである。したがって、「目標原価＝販売予定価格－目標利益」の関係が成り立つ。この場合、目標原価が達成できなければ、価格を引き上げるか、利益を減らさなければならないので、企業は必死に原価を下げる努力をする。すなわち「原価は作るもの」であり、需給動向が販売予定価格と原価の決定に大きく関わるが、達成される実際の価格は「販売価格＝マーク・アップ＋原

⁶ コストベース（コストプラス）・プライシングには、直接費用のみを製品1単位のコストとして計算する「マーク・アップ・プライシング」、直接費用のみならず間接費用も考慮して製品1単位のコストを計算する「フルコスト原理（ノーマルコスト・プライシング）」、目標利益率に沿って利潤マージンを設定する「ターゲット・リターン・プライシング」などがある（Lee（1998）, Lavoie（2014））。しかし、本研究ではこれらの区別を行っていない。なぜなら、第1にいくつかの企業では複数の価格設定のパターンが併用され（Lanzillotti（1958））、第2に上記のプライシングの区別が現在の理論研究ではあまり重視されていないからである。

⁷ 安部・山本・亀本（1972）では、「(1) 製品単位あたり費用に一定の利潤マージン（目標利益率にもとづく）を加えたものが価格となる」、(2) 価格と利潤マージン（目標利益率にもとづく）とが与えられるから、費用が決まり、その費用を可能にする生産方法が考慮される」、(3) 費用だけははっきりしているが、価格も利潤マージンも需要・供給の大きさ次第で変動する」の3つの選択肢が設定され、それぞれ22社、16社、38社という結果であった。(1) はコストベース型、(2) は原価企画型、(3) は需要・供給型とされており、この結果をもって需要と供給による価格設定が多数派を占めていると結論付けられている。しかし、これには注意が必要である。費用がはっきりしている場合には、需給によって利益率が変化し、それゆえ価格も変動する。しかしながら、結果としては、費用に利潤を上乗せして価格を決めているため、(3) はコストに利潤マージンを加算したコストベース型と相違がない。加えて、(2) の原価企画型も需要と供給の影響を受けるため、これらの選択肢では正確な価格設定方法を把握することができないように思われる。この点は、われわれの設問のQ14「(目標) 利益率の設定」やQ15「環境変化への対応策」に関係するであろう。

価」となるのである。これを藤本（2017）は②の「マーク・アップ式」と対比させて「マーク・ダウン式」と呼んでいるが、これら2つのプライシングは、結果的には一定の目標利益を獲得できるように価格を設定する点で、広義には同質のものである。

しかし、企業経営の実践においては、価格とコストのうちどちらを優先的に決めるかは大きな問題となっており、この点で2つのプライシングを明確に区別しておく必要があるだろう。また、理論的には同質の価格設定に区分されるが、マーケットベースの価格設定の場合、原価削減活動により生産技術が変化していることは重要である。

次に、先行研究である日本銀行の調査結果と比較しよう。日本銀行調査統計局（2000）では、1996～97年頃と比べ近年ではコストベース・プラ

イシングは大幅に減少していると結論づけられている⁸が、愛知県では依然としてこのプライシングを採用している企業が多い。また日本銀行の調査では、マーケットベース・プライシングの選択肢すらない。「その時々需給環境等に十分配慮し、市場で許容される上限の水準に商品の価格を設定する」という選択肢を企業が強く支持していることから、需要要因が価格決定に影響を与えていることを導き出しているが、それがマーケットベース・プライシングなのか限界原理なのかに関しては考慮されていない。結局「その時々需給環境等に十分配慮」という企業にとって都合よく解釈できる選択肢を設けたことが、翻ってコストベース・プライシングの支持を低める結果になったのではないと思われる⁹。

図表13 価格設定の方法

	企業数	パーセント
① 市場で決まっている価格と製品1単位を増産したときの追加コストを一致させている。	12	5.4
② 製品1単位のコストに目標利益を加算して、価格を設定する。	103	46.6
③ 顧客に受け入れられる価格を設定し、その価格から目標利益を差し引いて、製品1単位のコストを決定する。	96	43.4
④ 監督機関や法律などによって価格が定められている。	1	0.4
⑤ その他	9	4.0
Total	221	100

図表14 価格設定の方法（完成品・非完成品別および業種別、単位：企業数）

	完成品	非完成品	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	⑤プラスチック製品等	⑦鉄鋼業等	⑧はん用機械等	⑩電気機械	⑫輸送用機械
①	6	6	2	0	1	0	0	0	1	1
②	56	45	10	10	6	8	29	8	5	9
③	41	54	6	6	10	11	24	8	3	13
④	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤	6	3	0	0	2	2	1	1	0	1

⁸ 同調査では、激しい価格競争にさらされている場合に、以前は「利益重視（＝固定マーク・アップ型）」、「シェア・将来の利益重視（マーク・アップ率あるいは現在の利益よりも市場シェア確保を重視し、競争企業の価格を強く意識する）」を選ぶ企業が多かったが、現在では「時々需給（市場で受け入れられる上限のレベルに価格を設定している）」を重視する企業が多数を占めていると結論付けられている。

⁹ 米国における価格調査の代表的研究であるBlinder（1994）またはBlinder, Canetti, Lebow and Rudd（1999）では、コストベースの価格設定は、価格の粘着性を説明する理論として2番目に高く企業から評価されている。したがって、コストプラス・プライシングは、日本銀行調査統計局（2000）が想定するよりも多くの企業で採用されていると考えられる。

図表14は価格設定の方法を完成品・非完成品別、および業種別で分類したものである。完成品の方が非完成品よりもコストベースのプライシングを採用する傾向にある。また、業種別でみると、マーケットベース・プライシングは「⑫輸送用機械」において過半数を超えている。河田（2009）によると原価企画はもともとトヨタ自動車の発想であるので、トヨタ系の量産部品サプライヤが原価企画式のマーケットベース・プライシングを採

用している可能性が高いと思われる。しかしながら、原価企画は「⑤プラスチック製品等」や「③木材・家具等」といった自動車産業以外の製造業にまで広く普及している手法であることも確認されている。

最後に、経済学で想定されるような①「限界原理での価格決定」を選択した企業も5パーセント強存在したことも注記しておきたい¹⁰。

Q13 価格を設定する際に、以下のような要因をどの程度重視しますか。以下の（ア）から（サ）の各項目について5段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（⑤=非常に重視する，④=どちらかと言うと重視する，③=どちらとも言えない，②=どちらかと言うと重視しない，①=全く重視しない）

- （ア）相対取引・コンペにおける顧客の要望 （イ）マーケティングの結果
- （ウ）国内他社の同一製品の価格 （エ）海外他社の同一製品の価格
- （オ）自社製品と代替性をもつ製品の価格 （カ）自社が過去に販売した同系列製品の価格
- （キ）中古価格 （ク）市場シェア （ケ）物的・質的な追加サービスからの収入
- （コ）他の事業との兼ね合い （サ）製品1単位を増産したときの追加コスト

Q13では価格設定の際に重視する要因について尋ねている¹¹。図表15の単純集計の平均値をみると、「（ア）相対取引・コンペにおける顧客の要望」がもっとも重要視されているという結果となった。次いで「（カ）自社が過去に販売した同系列製品の価格」，「（ウ）国内他社の同一製品の価格」が高く評価された。

シェア別でみると、シェアが低い企業ほど、プライステーカーとして国内他社の価格を意識して価格を設定している。また、シェアが高い企業ほど、「（ケ）物的・質的な追加サービスからの収入」を高く評価している。安く売ってシェアを獲得しつつ、追加サービスで利益を獲得する企業が存在していると考えられる。また、そうした企業は「（コ）他の事業との兼ね合い」も重視している。一方で、シェアが高い企業は他のシェア階層の企

業よりも、「顧客の要望」および「自社の過去製品の価格」に関して評価が低い。これは、シェアが高い企業では価格設定の自由度が高くなっていることを表している。

¹⁰ 現実的に限界費用を測定することは会計上ほぼ不可能であり、この点で「限界原理」を選択した企業においては経済学の標準理論のバイアスがかかった可能性を排除できない。

¹¹ 経済同友会トップ・マネジメント調査委員会（1962）では、価格政策の目的に関して以下のような結果が得られている。「目標利益率の達成」が31.1パーセント、「競合に対する適合」が28.5パーセント、「価格の安定化」が13.4パーセント、「マージンの安定化」が7.7パーセント、「目標市場専有度の達成」が5.4パーセントの支持を得ている。「価格形成上のリーダーシップの確立」，「関係者間の利害の調整」，「新製品市場の開拓」は少数回答であった。利益の確保と他企業との競争が当時の価格政策の主要目的であったようである。また、安部・山本・亀本（1972）では、価格設定の第1目標として「目標利潤の確保」を挙げた企業が48社で多数を占めた。第2目標に関しては、「シェアの拡大」で20社、「シェアの維持」が11社というように、シェアに関する項目が支持される結果となっている。

図表15 価格設定の要因（シェア別，単位：点）

	平均	標準偏差	10%未満	30%未満	50%未満	50%超
(ア) 相対取引・コンペにおける顧客の要望	3.65	1.21	3.63	3.85	3.67	3.30
(イ) マーケティングの結果	3.15	1.11	3.16	3.31	3.08	3.05
(ウ) 国内他社の同一製品の価格	3.44	1.22	3.56	3.54	3.08	2.90
(エ) 海外他社の同一製品の価格	2.45	1.32	2.41	2.65	2.00	2.75
(オ) 自社製品と代替性をもつ製品の価格	3.09	1.26	3.09	3.29	3.08	3.16
(カ) 自社が過去に販売した同系列製品の価格	3.57	1.19	3.54	3.86	3.58	3.14
(キ) 中古価格	1.87	1.27	1.84	1.94	1.92	2.00
(ク) 市場シェア	2.61	1.33	2.42	3.06	2.92	2.90
(ケ) 物的・質的な追加サービスからの収入	2.65	1.21	2.57	2.65	2.50	2.95
(コ) 他の事業との兼ね合い	2.61	1.27	2.46	2.69	2.83	3.00
(サ) 製品1単位を増産したときの追加コスト	2.99	1.16	2.95	3.04	3.33	3.00

Q14 価格とコストの差である（目標）利益を設定する際に、以下のような要因をどの程度重視しますか。以下の（ア）から（コ）の各項目について5段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（⑤=非常に重視する，④=どちらかと言うと重視する，③=どちらとも言えない，②=どちらかと言うと重視しない，①=全く重視しない）

（ア）配当など，株主への分配 （イ）ボーナスなど，従業員への分配

（ウ）将来の設備投資費用の確保 （エ）将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保

（オ）設備投資費用の回収 （カ）間接費用の回収 （キ）金融資産に投資した場合の予想利益率

（ク）利払い （ケ）他社の動向 （コ）慣習

Q14では目標利益を設定する際に重視する要因について尋ねている。図表16の単純集計の平均値をみると、「(エ) 将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保」が最も高い点数を記録した。次いで、「(オ) 設備投資費用の回収」，「(ウ) 将来の設備投資費用の確保」が高い評価を得た。これらの項目は，標準偏差が小さい，すなわち回答の散らばりも小さい。ゆえに，企業形態に関わらず重要視されていることがわかる。将来の不確実性はケインズ経済学の要となる概念である。不確実性があるからこそ，企業は利益（そして流動性）を確実に得たいと考え，コストに利益を上乗せして価格を設定する。また，Wood (1975)，Harcourt and Kenyon (1976)，Eichner (1973, 1976) などのケインズ派は，ある一定の資金調達額を超えない限りにおいては内部資金の方が外部資金より調達コストが低いことに着目し，企業の

設備投資行動が目標利益を規定することを明らかにした。これらの諸研究を考慮すると，目標利益の設定に際して「将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保」，「将来の設備投資費用の確保」，「設備投資費用の回収」が高い評価を得たことは，ケインズ経済学にとって大きな意味を持つことである。

また「(イ) ボーナスなど，従業員への分配」は4番目に高く支持されている。マーク・アップ・プライシングを定式化したKalecki (1954) は，目標利益を決める要因の一つとして労働者の交渉力を挙げている。すなわち，労働者の賃金交渉力が強いほど，目標利益は低下することになる。「従業員への分配」が比較的高い評価を得たことは，カレッツキの主張を裏付けるものである。

さらに「(ク) 利払い」に関しては評価が低い。銀行が設定する貸出金利によって目標利益

が規定されることは、前述の先行研究に加えて Garegnani (1979) や Pivetti (1985) によっても強調されてきた。しかしながら、昨今の金融緩和政策のもとでは、利払いは企業の大きな制約にはなっていないようである。

図表17は資本金別、シェア別に平均値を表している。資本金別でみると、5百万円以下の階層では「(ア) 配当など、株主への分配」, 「(カ) 間接費用の回収」, 「(コ) 慣習」の点数は低かった。また1千万円以下にまで範囲を広げると, 「(キ) 金融資産に投資した場合の予想利益率」もあまり利益の決定に関係していない。これらのことから、資本金規模が小さい企業の場合、金融市场との関係があまり重要視されていないことがわかる。一方、資本金が3億円より大きい企業は、「設備投資費用の回収」や「将来の設備投資費用の確保」の評価が高く、設備投資が利益と直結していることがわかる。Steindl (1952) は、規模の小さい企業の方が資金調達が困難なため、目標利益と設備投資の関係性が強くなると述べているが、われわれの調査結果では逆の傾向が観察された。なお、大企業では、「将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保」は、他の階層区分と

比べあまり利益と関係していないことが明らかになった。

シェア別でみると、シェアが低い企業ほど、「設備投資費用の回収」と「(ケ) 他社の動向」を意識していることがわかる。一方、シェアが高い企業ほど、株主への分配、従業員への分配といった利害関係者への配慮が感じられるようになっている。またシェアが高い企業では、一般的に言われるような「慣習」が利益の決定において重要視されていないことが明らかになった。

図表16 利益設定の要因 (単位: 点)

	平均	標準偏差
(ア) 配当など、株主への分配	2.04	1.26
(イ) ボーナスなど、従業員への分配	3.35	1.06
(ウ) 将来の設備投資費用の確保	3.37	1.05
(エ) 将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保	3.46	1.01
(オ) 設備投資費用の回収	3.42	1.03
(カ) 間接費用の回収	3.33	0.89
(キ) 金融資産に投資した場合の予想利益率	2.27	1.22
(ク) 利払い	2.52	1.24
(ケ) 他社の動向	3.08	1.16
(コ) 慣習	2.84	1.08

図表17 利益設定の要因 (資本金別およびシェア別, 単位: 点)

	5百万以下	1千万以下	5千万以下	3億以下	3億より大	10%未満	30%未満	50%未満	50%超
(ア)	1.56	2.09	2.26	2.12	2.27	2.01	1.94	2.17	2.43
(イ)	3.24	3.26	3.60	3.42	3.25	3.33	3.17	3.67	3.59
(ウ)	3.34	3.30	3.44	3.41	3.63	3.36	3.28	3.50	3.27
(エ)	3.46	3.37	3.66	3.56	3.13	3.44	3.58	3.00	3.52
(オ)	3.24	3.51	3.34	3.12	3.73	3.43	3.42	3.25	3.24
(カ)	3.20	3.61	3.36	3.53	3.60	3.56	3.34	3.25	3.38
(キ)	1.95	2.20	2.46	2.44	2.67	2.26	2.26	2.36	2.29
(ク)	2.31	2.44	2.86	2.47	2.67	2.48	2.62	2.92	2.38
(ケ)	2.92	3.00	3.34	3.06	3.33	3.15	3.20	2.92	2.52
(コ)	2.69	2.81	3.03	2.89	3.14	2.84	3.04	3.00	2.40

Q15 販売状況が良くないときに、どのような対応を行いますか。以下の（ア）から（キ）の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（④=常に当てはまる，③=しばしば当てはまる，②=稀に当てはまる，①=全く当てはまらない）

- （ア）目標利益率を下方修正する （イ）原価を削減する
 （ウ）物的・質的な追加サービスで乗り切る （エ）営業努力で乗り切る
 （オ）自社における他の部門で対応する （カ）何もしない
 （キ）契約により販売状況は悪化しない

Q15では販売状況が悪化したときの対応について尋ねている。図表18が示すように、最も評価された選択肢は「（イ）原価を削減する」であった。次いで「（エ）営業努力で乗り切る」，「（ア）目標利益率を下方修正する」の順であった。すべての選択肢において標準偏差が小さく、信頼できる結果であるように思われる。価格競争において販売が振るわない場合に、現場の原価削減と社長の営業努力が同時に行なわれるという現象は、藤本（2017）で述べられている「現場指向企業」の典型的な行動パターンであろう。

ティア別にみると、ティア1からティア3までは「原価を削減する」が1位であったが、ティ

ア4では3位であった。ティア下位の企業の方が「（ウ）物的・質的な追加サービスで乗り切る」，「営業努力で乗り切る」が高く、販売状況の悪化に対してあらゆる手段を尽くしてなんとか乗り切ろうとしている事がわかる。一方で、「目標利益率を下方修正する」も高いことから、販売状況が悪い場合のしわ寄せはティア下位の企業にくるようだ。また、ティア下位の企業においては「原価を削減する」が他のティアに比べて低く、「何もしない」が高い数値となっている。これは、設計上原価削減をする余地がない企業が下位のティアには存在することを表しているのかもしれない。それゆえ、ティア下位の企業は何もできない可能

図表18 販売状況が良くないときの対応（ティア別，単位：点）

	平均	標準偏差	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
（ア）目標利益率を下方修正する。	2.50	0.93	3.10	2.43	2.37	2.30
（イ）原価を削減する。	2.83	0.98	2.60	3.00	2.84	2.73
（ウ）物的・質的な追加サービスで乗り切る。	2.29	0.98	2.50	2.30	2.28	1.88
（エ）営業努力で乗り切る。	2.71	0.90	3.09	2.60	2.64	2.59
（オ）自社における他の部門で対応する。	2.03	1.04	1.60	2.10	2.11	1.88
（カ）何もしない。	1.82	0.99	1.90	1.67	1.55	1.63
（キ）契約により販売状況は悪化しない。	1.61	0.94	1.10	1.20	1.70	1.47

図表19 販売状況が良くないときの対応（業種別，単位：点）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
（ア）	2.94	2.35	2.11	2.65	2.38	2.94	2.30	2.58
（イ）	2.59	2.94	2.78	3.05	2.67	3.00	2.70	3.00
（ウ）	2.19	2.59	1.94	2.60	1.94	2.31	2.40	2.69
（エ）	2.76	2.76	2.58	2.71	2.55	2.82	2.50	3.00
（オ）	1.63	2.47	1.63	2.30	2.00	1.44	2.60	2.23
（カ）	2.06	1.47	1.42	1.85	1.90	1.88	2.50	1.88
（キ）	1.06	1.18	1.50	1.80	1.57	1.44	2.60	2.00

性がある。一方で、ティア上位の企業は、全体的に点数が低い。これは、「(キ) 契約により販売状況は悪化しない」という項目が他の階層に比べて比較的高いことからわかるように、対応を取る必要がないことに起因している。図表8からもわかるように、ティアが上がるほど受注生産の割合が高いので、そうした企業では不確実性が低いこ

とが推察される。

図表19は企業の対応を業種別で分類したものである。「①食料品・飲料品」では、販売状況がよくないときに原価を削減しないで目標利益率を下げる傾向がみられる。この点で食料品・飲料品産業は他の業種と一線を画していると言えるが、これについてはQ27で再度触れる。

Q16 以下のような目的で価格の変更を決定することが、どの程度の頻度でありますか。以下の(ア)から(カ)の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

(④=常にある, ③=しばしばある, ②=稀にある, ①=全くない)

(ア) 需要の変化に対応するため (イ) 他社に追随するため

(ウ) 顧客の要望に応えるため (エ) 顧客との契約を履行するため

(オ) 原価の変化に対応するため (カ) イレギュラーな事態に対応するため

Q16では価格を変更する際の事情を尋ねている¹²。図表20の単純集計の平均値をみると、最も評価された選択肢は「(ウ) 顧客の要望に応えるため」、次いで「(オ) 原価の変化に対応するため」であった。他方で「(ア) 需要の変化に対応するため」の評価は高くなかった。価格変化の主たる要因が需要の変化ではなく原価の変化であることは、多くの研究で繰り返し強調されていることである (Coutts, Godley and Nordhaus (1978), Yordon (1987), 吉川 (2000))。

次に、図表20のシェア別の結果をみると、シェアが低い企業は全体的に点数が低いことがわかる。これはシェアの低い企業が価格を変更しにく

いことを意味している。特に「需要の変化に対応するため」という項目では、シェア別の傾向がはっきりと出ている。またシェアが50%を超える企業においては、「(イ) 他社に追随するため」、「原価の変化に対応するため」、「(カ) イレギュラーな事態に対応するため」という項目でも、高い数値となっている。これは、高いシェアゆえに価格設定における自由度が高いことを表す。シェアが高く市場を支配している企業の方が価格設定の自由度が高いことは、そうした企業がプライスリーダーであると考えれば、自然な結果である (Means (1962), 阿部・外木・渡辺 (2008))。逆に、価格変更が難しい低いシェアの企業は、プラ

図表20 価格変更の目的 (シェア別, 単位: 点)

	平均	標準偏差	10%未満	30%未満	50%未満	50%超
(ア) 需要の変化に対応するため。	2.45	0.93	2.36	2.60	2.67	2.82
(イ) 他社に追随するため。	2.38	0.95	2.27	2.51	2.33	2.64
(ウ) 顧客の要望に応えるため。	2.89	0.85	2.89	2.94	2.83	2.82
(エ) 顧客との契約を履行するため。	2.48	0.95	2.42	2.71	2.58	2.55
(オ) 原価の変化に対応するため。	2.62	0.82	2.53	2.83	3.00	2.91
(カ) イレギュラーな事態に対応するため。	2.36	0.89	2.26	2.46	2.50	2.95

¹² 経済同友会トップ・マネジメント調査委員会 (1962) では、価格変更要因に関して「国内の競争関係」が50.4パーセント、「原材料価格」が30.4パーセント、「需要者の態度」が28.7パーセント、「労賃」が21.5パーセ

ント、「売上高を増加させる必要」が19.1パーセント、「合理化等による原価の低下」が18.5パーセントの企業に支持されている。

イステーカーに近い行動をとる可能性が高いだろう。

Q17 どのくらいのサイクルで価格を変更しますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 毎日 ② 週に1回 ③ 月に1回 ④ 四半期に1回 ⑤ 半年に1回
⑥ 1年に1回 ⑦ 2年に1回 ⑧ 5年に1回 ⑨ 10年に1回 ⑩ 変更しない

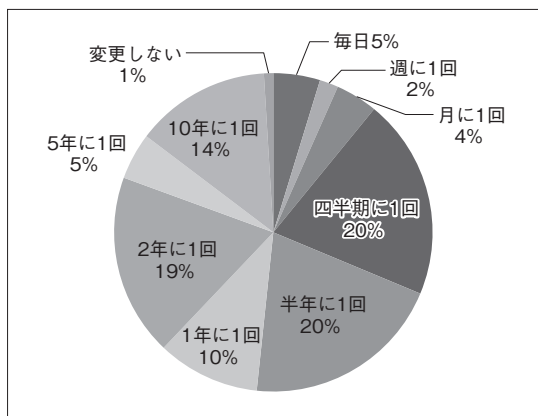
Q17では価格変更の頻度を尋ねている。アメリカの大企業を対象としたBlinder（1994）によれば、約65%の企業が年2回以下しか価格を変化させていない。また日本銀行調査統計局（2000）では、製造業大企業の約70%は年2回以下しか価格を変化させないことが示されている¹³。先進国の中央銀行は、Blinder（1994）に触発され、90年代後半から2000年代にかけて、企業の価格改訂の頻度を調査している。これらをサーベイしたMelmies（2010）によると、価格改定の頻度の平均値は、ドイツ、フランス、イタリアをはじめ多くの国で1回である。価格改定の頻度の平均値が最も高かった国はカナダであり、その数は4回に上るが、それでも最頻値は1である。われわれの調査においても、70%以上の企業が価格改定を年2回以下しか行っていない（図表21）。これらの結果はすべて価格が硬直であることを示している。

ただし、価格改定の回数の調査には注意が必要である。Blinder（1991）は価格改訂の回数それ自体が問題なのではないと主張している。なぜなら、価格改定が小さい企業は、価格を自発的に硬直的に保っているのではなく、価格を改定するようなショックや機会がないだけ、とも考えられ

るからである。同様のことは阿部・外木・渡辺（2008）でも述べられている。ただし、Melmies（2010）のサーベイによると、イギリスでは企業が価格を見直す（review）回数は平均で12回にのぼるが、価格を改定する（change）回数は平均で1回である。この例は、企業が価格を改定しようと思っていないわけではない（にも関わらず価格を減多に改定しない）ことを示唆している。

なお回答企業を資本金別、ティア別、シェア別企業で分類しても、あまり大きな差はみられなかった。

図表21 価格変更のサイクル



¹³ ただし非製造業は製造業よりも多く価格を改定することに注意すべきである。

Q18 価格の据え置きを判断する場合、それにはどのような事情が関係していますか。以下の（ア）から（サ）の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（④=常に関係する，③=しばしば関係する，②=稀に関係する，①=全く関係しない）

- （ア）市場をある程度独占している。（イ）カタログ印刷代などのコストがかかる。
- （ウ）営業活動に支障が出る。（エ）価格が質を保証する。
- （オ）顧客の要望に応える。（カ）顧客との契約がある。
- （キ）需要の変化を見極めるのに時間がかかる。
- （ク）原価の変化を見極めるのに時間がかかる。
- （ケ）他社の動きを見るのに時間がかかる。
- （コ）変化は一時的に過ぎないことを理解している。
- （サ）製品の容量変化や原価低減で対応できる。

Q18では価格を据え置く際の事情について尋ねている¹⁴。図表22の単純集計の平均値をみると、最も評価された選択肢は「（オ）顧客の要望に応える」であった。このことは、Q13において「相対取引・コンペにおける顧客の要望」が強く支持されていることと整合的である。これらのことは、企業が顧客の信頼を損なわないよう暗黙的に価格を据え置くとした「暗黙の契約」理論（Okun（1981））を強く支持する結果であり、また他の調査結果とも整合的である（Blinder（1994）、日本銀行調査統計局（2000）、阿部・外木・渡辺（2008）、Melmies（2010））。他方で「（エ）価格が質を保証する」はわれわれの調査では2番目に支持されたが、他の先行調査ではほとんど評価されていない。この点において先行研究から著しくかい離した理由としては、長期取引慣行のもとで製品の販売先企業はその生産企業に対して製品の質を要求することが挙げられよう。また3番目に支持された「（カ）顧客との契約がある。」は「明示的な契約」理論に該当し、先行調査においても比較的高く支持されている。明示的であれ暗黙的であれ顧客との契約が重視されるのは、結局のところ資本主義経済には不確実性があるからであり、それゆえに企業は安定的な価格を顧客に提示

することを求められるのだろう。

次に図表23の資本金別の結果をみてみよう。資本金の大きい企業の方が「（キ）需要の変化を見極めるのに時間がかかる」、「（ク）原価の変化を見極めるのに時間がかかる」、「（ケ）他社の動きを見るのに時間がかかる」で高い数値を記録している。Lee（1998）は価格改定が生じにくい理由として価格改定という作業自体が労働集約的なため時間がかかることを、Mankiw and Reis（2002）は企業が需要量や原価改定のための様々な情報を収集する際には費用がかかることを、それぞれ挙げている。資本金が大きい企業において以上の3つの項目が高い点数を獲得しているのは、大企業では意思決定に時間やコストがかかりやすいためであると考えられる。加えて、Noreen and Soderstrom（1997）やCooper and Kaplan（1999）によると、取引量が変化しても原価、特に、販売費及び一般管理費は粘着的であり、特に下方硬直的である。それは、需要の変動には不確実性があり、マネージャーが状況を見極める際に不確実性が軽減されるまで調整を遅らせるからである（Anderson, Banker and Janakiraman（2003））。こうした理由により、大企業では価格が一定に保たれるのだろう。

また「他社の動きを見極めるのに時間がかかる」は、先行調査で高く評価された、他の企業が動かない限り自社は価格を動かさないという

¹⁴ 本設問のいくつかの項目は、阿部・外木・渡辺（2008）を利用したものである。

「コーディネーションの失敗」理論（あるいは Sweezy (1939) や根岸 (1980) の屈折需要曲線）、「同業他社との競合」を粘着理由に挙げる実質硬直性の理論（水野・渡辺・齋藤 (2010)）とほぼ同じ趣旨をもつものである。しかし、われわれの調査では、それは資本金の小さな企業においてはほとんど支持されなかった。長期取引慣行に取り込まれた日本の中小企業は、ライバル企業と価格競争を行うような市場環境にはいないため、他企業の動向を考慮する必要があまりない。そのため、この選択肢はあまり評価されなかったのだと推察される。なお、Mankiw (1985) などが提唱する「メニューコスト」理論を表す「カタログ印刷代などのコストがかかる」は、他の調査と同じように、ほとんど支持されなかった。ただし資本金の大きな企業にとっては、比較的意味のある理論なのかもしれない。

図表23は、価格据え置きをティア別で分類した結果も示している。ティアが下位になるほど、「顧客との契約がある」の評価が高くなる。

他方で「顧客の要望に応える」はティアによって点数があまり変わっていない。これらのことは、ティア下位の企業の方が義務としての契約に縛られている実態を示している。

図表22 価格据え置きの事情（単位：点）

	平均	標準偏差
(ア) 市場をある程度独占している。	2.05	1.12
(イ) カタログ印刷代などのコストがかかる。	1.43	0.85
(ウ) 営業活動に支障が出る。	2.12	1.00
(エ) 価格が質を保証する。	2.49	1.01
(オ) 顧客の要望に応える。	2.88	0.90
(カ) 顧客との契約がある。	2.43	1.08
(キ) 需要の変化を見極めるのに時間がかかる。	2.05	0.90
(ク) 原価の変化を見極めるのに時間がかかる。	2.07	0.90
(ケ) 他社の動きを見るのに時間がかかる。	1.98	0.90
(コ) 変化は一時的に過ぎないことを理解している。	1.97	0.93
(サ) 製品の容量変化や原価低減で対応できる。	1.96	0.82

図表23 価格据え置きの事情（資本金別およびティア別、単位：点）

	5百万以下	1千万以下	5千万以下	3億以下	3億より大	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
(ア)	2.05	1.73	2.39	2.39	2.37	2.00	2.00	1.74	1.72
(イ)	1.26	1.16	1.78	1.89	1.79	1.50	1.17	1.19	1.21
(ウ)	2.16	1.97	2.22	2.22	2.37	2.20	2.13	2.08	1.76
(エ)	2.68	2.39	2.60	2.39	2.37	2.70	2.57	2.53	2.24
(オ)	2.90	2.85	2.81	3.00	3.06	3.00	2.90	2.83	2.85
(カ)	2.59	2.21	2.69	2.47	2.44	2.36	2.57	2.46	2.18
(キ)	1.95	1.86	2.38	2.33	2.11	1.90	1.97	2.03	1.79
(ク)	1.89	1.84	2.34	2.53	2.32	1.70	1.90	1.94	1.76
(ケ)	1.82	1.81	2.23	2.29	2.11	1.50	1.93	1.85	1.79
(コ)	1.95	1.89	2.32	N/A		2.00	1.93	1.85	1.88
(サ)	1.95	1.87	2.32			1.70	1.97	1.91	2.00

注：webの不具合により、資本金が5千万より大きい企業の（コ）・（サ）の回答結果が失われている。

IV 取引先との契約について

IV-1 販売先企業との契約について

本セクションの冒頭において、主力製品の販売先が一般消費者のみの場合には、IV-1（Q19から

Q23まで）を飛ばしてIV-2（Q24）から回答するよう促している。

Q19 主力製品の開発にかかわる工程は、貴社と販売先企業でどのように分担されていますか。以下の（ア）から（オ）の各項目について3段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（③=貴社が実施する，②=貴社と販売先が共同で実施する，①=販売先が実施する）

（ア）製品コンセプトの確定 （イ）基本設計 （ウ）機能設計・構造設計

（エ）試作・検証 （オ）工程設計・量産試作

Q19では、取引企業どうしがどのように製品開発の工程を分担しているかを尋ねている。図表24が示すように、「（ア）製品コンセプトの確定」，「（イ）基本設計」，「（ウ）機能設計・構造設計」，「（エ）試作・検証」，「（オ）工程設計・量産試作」

と下流工程に進むに連れて、「貴社が実施する」の割合が増加する傾向にある。資本金別，ティア別，シェア別企業で分類しても、あまり大きな差はみられなかった。

図表24 製品開発工程における分担

（ア）製品コンセプトの確定	企業数	パーセント
① 販売先が実施する	92	46.0
② 貴社と販売先が共同で実施する	52	26.0
③ 貴社が実施する	56	28.0
Total	200	100

（エ）試作・検証	回答数	パーセント
① 販売先が実施する	46	22.5
② 貴社と販売先が共同で実施する	78	38.2
③ 貴社が実施する	80	39.2
Total	204	100

（イ）基本設計	企業数	パーセント
① 販売先が実施する	77	38.5
② 貴社と販売先が共同で実施する	45	22.5
③ 貴社が実施する	78	39.0
Total	200	100

（オ）工程設計・量産試作	回答数	パーセント
① 販売先が実施する	44	21.8
② 貴社と販売先が共同で実施する	53	26.3
③ 貴社が実施する	104	51.7
Total	201	100

（ウ）機能設計・構造設計	回答数	パーセント
① 販売先が実施する	81	40.5
② 貴社と販売先が共同で実施する	46	23.0
③ 貴社が実施する	73	36.5
Total	200	100

Q20 販売先企業は貴社の製品の原価水準や原価構成を把握していますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

① 原価水準・原価構成ともに把握 ② 原価水準のみ把握 ③ 原価構成のみ把握

④ 原価水準・原価構成を全く把握していない

本設問の集計結果は、Q24でまとめて記述する。

Q21 貴社に対して販売先企業が行う支援に関して、該当するものをすべて選び、番号に○印を付けてお答えください（複数回答可）。

- ① 資金の支援 ② 技術の支援 ③ 金型や設備等の物的支援 ④ 人材の支援
⑤ 全く支援はない

Q21では販売先企業が回答企業に対して行っている支援について尋ねている。図表25が示すように、半数以上の企業が「全く支援はない」と回答している。しかしながら、ティア別でみると、ティアが上位の企業ほど、技術支援、物的支援、人的支援を受けている結果となった。ティア上位

の企業の方が販売先企業と密接な関係を築いていることがうかがえる。

また、業種別にみると、「⑦鉄鋼業等」や「⑫輸送機械」では、「技術の支援」と「金型や設備等の物的支援」があると回答する企業数が増加していることがわかる（図表26）。

図表25 販売先企業が行う支援（ティア別、単位：企業数）

	企業数	パーセント	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
① 資金の支援	8	3.2	0	1	1	2
② 技術の支援	44	17.7	1	5	11	16
③ 金型や設備等の物的支援	36	14.5	2	6	12	7
④ 人材の支援	19	7.6	2	0	7	5
⑤ 全く支援はない	141	56.8	7	17	20	17

図表26 販売先企業が行う支援（業種別、単位：企業数）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	⑤プラスチック製品等	⑦鉄鋼業等	⑧はん用機械等	⑩電気機械	⑫輸送用機械
①	2	0	1	0	1	1	0	1
②	2	1	2	4	13	2	2	7
③	0	2	4	1	10	2	1	6
④	1	1	1	3	3	1	1	1
⑤	13	11	11	15	32	11	7	17

Q22 貴社における生産性の上昇分の取り扱いに関して、該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 完全に貴社の利益にする ② 生産性が上昇した分だけ価格を低下させる
③ 生産性上昇分の扱いは販売先企業と取り決める
④ その他（記入）

本設問の集計結果は、Q25でまとめて記述する。

Q23 貴社を取り巻く環境に変化があった場合、貴社や販売先企業はどのように対応しますか。以下の（ア）から（ケ）の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（④=常に当てはまる，③=しばしば当てはまる，②=稀に当てはまる，①=全く当てはまらない）

- （ア）価格変更が認められず，生産性向上や経費削減で対応する
- （イ）価格変更が認められず，利益率を下げて対応する
- （ウ）原材料費が大幅に変動する場合に，価格変更が認められる
- （エ）エネルギー費が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる
- （オ）為替が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる
- （カ）税制や保険制度が変更された場合に，価格変更が認められる
- （キ）金利が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる
- （ク）できる限り原価を改善するが，交渉により価格変更も認められる
- （ケ）販売先企業に構わず，原価が変動した分を価格に反映させる

Q23では，回答企業を取り巻く環境に変化があったときに，回答企業や販売先企業がどのような対応を行うかを尋ねている。図表27の単純集計の平均値をみると，「（ア）価格変更が認められず，生産性向上や経費削減で対応する」および「（イ）価格変更が認められず，利益率を下げて対応する」が共に高い数値であった。すなわち，全体的にみると販売先企業は価格変更を認めない場合が多い。次いで高いのが「（ウ）原材料費が大幅に変動する場合に，価格変更が認められる」である。逆に「（キ）金利が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる」や「（オ）為替が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる」「（カ）税制

や保険制度が変更された場合に，価格変更が認められる」の点数は，かなり低くなっている。これらのことから，原材料費に関してはその変動分を価格へ転嫁しやすいようである。しかしながら，「（ク）できる限り原価を改善するが，交渉により価格変更も認められる」も数値が高いことから，容易に価格変更ができるとは限らない。

またティア別でみると，「価格変更が認められず，生産性向上や経費削減で対応する」および「価格変更が認められず，利益率を下げて対応する」の点数が相対的に高いことからわかるように，ティア1の企業は価格変更が認められていないケースが多いようである。また「為替が大幅に

図表27 環境変化に対する自社や販売先企業の対応（ティア別，単位：点）

	平均	標準偏差	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
（ア）価格変更が認められず，生産性向上や経費削減で対応する。	2.69	0.93	2.60	2.81	2.64	2.94
（イ）価格変更が認められず，利益率を下げて対応する。	2.68	0.92	2.80	2.82	2.70	2.89
（ウ）原材料費が大幅に変動する場合に，価格変更が認められる。	2.57	0.92	2.70	2.67	2.81	2.68
（エ）エネルギー費が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる。	2.08	0.99	2.00	2.38	2.16	1.97
（オ）為替が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる。	1.70	0.96	1.90	1.44	1.89	1.57
（カ）税制や保険制度が変更された場合に，価格変更が認められる。	1.79	1.09	2.00	1.74	1.73	1.57
（キ）金利が大幅に変動した場合に，価格変更が認められる。	1.53	0.94	1.40	1.48	1.73	1.40
（ク）できる限り原価を改善するが，交渉により価格変更も認められる。	2.36	0.84	2.82	2.15	2.49	2.23
（ケ）販売先企業に構わず，原価が変動した分を価格に反映させる。	2.01	0.98	2.10	1.81	2.05	1.69

変動した場合に、価格変更が認められる」や「税制や保険制度が変更された場合に、価格変更が認められる」の点数も低いことも、ティア上位の企業ほど価格変更が認められていないことを表している。さらに「(ケ) 販売先企業に構わず、原価が変動した分を価格に反映させる」に関しても、ティア1の企業だけが低い数値となっている。販売先企業と密接な関係を保っているティア上位の企業においては、販売先企業の意向が強く働いているようである。

さらに業種別でみると、「食料品・飲料品」「繊維工業」など完成品を扱う業種では、「(ア) 価格

変更が認められず、生産性向上や経費削減で対応する」および「(イ) 価格変更が認められず、利益率を下げて対応する」の点数が高い(図表28)。これらの業種は、一般消費者向けの製品では価格を上昇させると消費者をすぐに失う結果となると認識しているのかもしれない。一方で、「電気機械」や「輸送用機械」では、「価格変更が認められない」という(ア)と(イ)を除いた全ての項目の数値が他の業種に比べて高くなっている。これらの業種では原価の変化を価格に転嫁することが頻繁にあることが推察される。

図表28 環境変化に対する自社や販売先企業の対応(業種別, 単位: 点)

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
(ア)	3.00	2.94	2.71	2.80	2.45	2.60	2.44	2.68
(イ)	3.00	2.94	2.83	2.80	2.52	2.73	2.56	2.52
(ウ)	2.50	2.69	2.74	2.75	2.52	2.38	3.00	2.75
(エ)	1.64	1.69	1.89	2.00	2.08	2.07	2.56	2.72
(オ)	1.57	1.19	1.61	1.80	1.33	1.60	2.78	2.28
(カ)	1.79	1.38	2.06	1.90	1.52	1.63	2.44	2.32
(キ)	1.14	1.13	1.33	1.60	1.27	1.50	2.44	2.12
(ク)	2.07	2.44	2.29	2.40	2.19	2.13	2.56	2.80
(ケ)	1.57	1.88	1.88	2.40	1.85	1.81	2.11	2.44

IV-2 仕入先企業との契約について

Q24 貴社は仕入先企業の製品の原価水準や原価構成を把握していますか。該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 原価水準・原価構成ともに把握 ② 原価水準のみ把握 ③ 原価構成のみ把握
④ 原価水準・原価構成を全く把握していない

Q20では販売先企業が回答企業の原価についてどの程度認識しているかを、Q24では回答企業が仕入先企業の原価についてどの程度認識しているかを尋ねている。これらの結果と比べてみると、販売先企業には原価水準・構成ともに把握されている(32パーセント)が、逆に仕入先企業の原価水準や構成に関する情報についてはあまり把握していない(22パーセント)という結果となった(図表29)。しかしながら、「①原価水準・原価構成

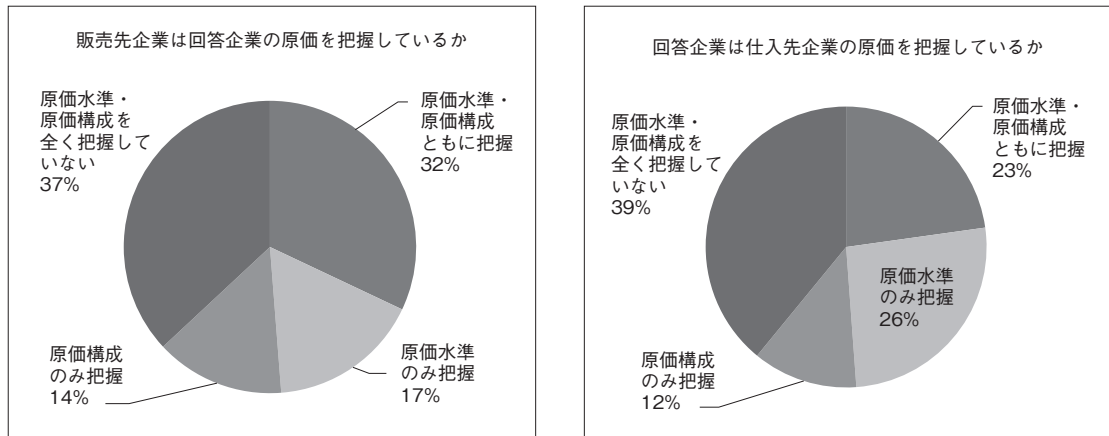
とともに把握」、「②原価水準のみ把握」、「③原価構成のみ把握」の累計でみると、販売先企業に対する認識と仕入先企業に対する認識の差は2パーセントであり、6割以上の企業は販売先企業に自社の原価に関するなんらかの情報を把握されているとともに、仕入先企業の原価を把握しているようである。

村田・藤野・浦田・相川・沼(2010)では、中小企業が自社の製品毎のコストを正確に把握でき

ていない場合が多いと指摘されているが¹⁵、本調査結果からは必ずしもそうは言えないことがわかる。なぜならば、販売先が自社の原価を把握している（もしくは自社が仕入先の原価を把握してい

る）ということは、コスト計算の結果を取引先に対して提示していることを意味するからである。この結果より、愛知県の中小企業は他県の中小企業に比べ組織能力が高いことが推測される。

図表29 原価水準と原価構成の把握



Q25 仕入先企業における生産性の上昇分の取り扱いに関して、該当するものを1つ選び、番号に○印を付けてお答えください。

- ① 完全に仕入先企業の利益となる
- ② 生産性が上昇した分だけ価格を下げてもらう
- ③ 生産性上昇分の扱いは仕入先と取り決める
- ④ その他（記入

)

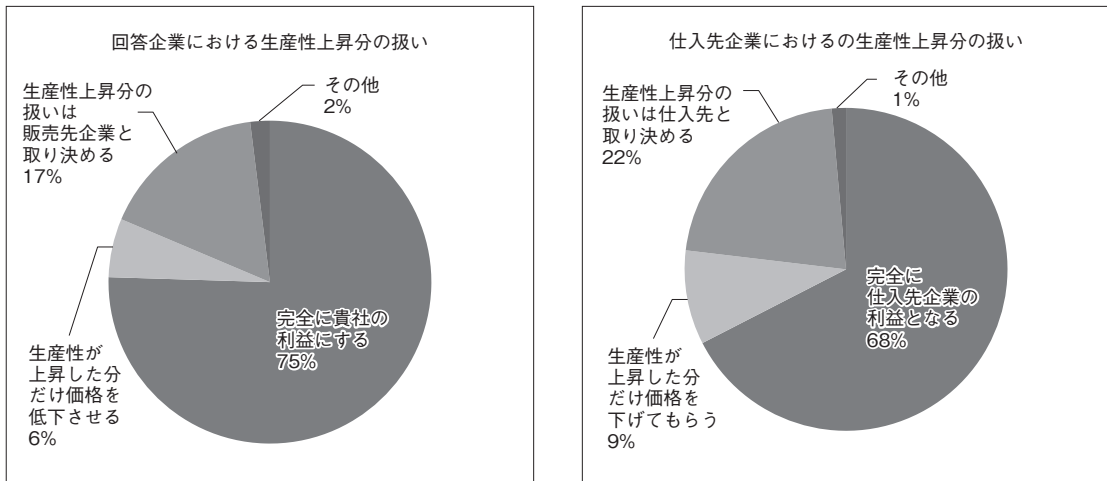
Q22では回答企業が自社の生産性上昇分をどのように取り扱っているのかを、Q25では回答企業が仕入先企業の生産性上昇分をどのように取り扱っているのかを尋ねている。これらの結果をまとめてみると、相手企業に関係なく自社における生産性の上昇分は自社の利益とするケースが多いようである（図表30）。しかしながら、Q22の結果とQ25の結果ではわずかではあるが相違も存在する。自社が生産性を上昇させた場合には販売先に関係なく自社の利益とするが、仕入先企業が

生産性を上昇させた場合には自社に対して価格を下げてもらうか、仕入先企業の生産性上昇分の扱いを交渉するケースが増えるようである。このように、生産性上昇分の扱いには若干の非対称性が存在するようだ。

また原価管理を行なっていなければ生産性上昇の成果も認識できないため、Q24においても述べたように愛知県の企業が製品毎のコストを正確に把握している様子がうかがえる。

¹⁵ 伝統的な手法である標準原価計算と直接原価計算を導入済みの企業が最も多いが、それでも各々9.9パーセント、16.4パーセントの導入率である。

図表30 生産性上昇分の取り扱い



Q26 仕入先企業を取り巻く環境に変化があった場合、貴社は仕入先企業に対してどのように対応しますか。以下の（ア）から（ケ）の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（④=常に当てはまる，③=しばしば当てはまる，②=稀に当てはまる，①=全く当てはまらない）

- （ア）価格変更を認めず，生産性向上や経費削減で対応してもらう
- （イ）価格変更を認めず，利益率を下げて対応してもらう
- （ウ）原材料費が大幅に変動する場合に，価格変更を認める
- （エ）エネルギー費が大幅に変動した場合に，価格変更を認める
- （オ）為替が大幅に変動した場合に，価格変更を認める
- （カ）税制や保険制度が変更された場合に，価格変更を認める
- （キ）金利が大幅に変動した場合に，価格変更を認める
- （ク）できる限り原価改善を求めるが，交渉により価格変更も認める
- （ケ）貴社に構わず，仕入先企業は原価変動分を価格に反映させてくる

Q26では，仕入先企業を取り巻く環境に変化があったときに，回答企業や仕入先企業がどのような対応を行うかを尋ねている。図表31が示すように，最も支持されたのは「（ウ）原材料費が大幅に変動する場合に，価格変更を認める」であった。次いで「（ク）できる限り原価改善を求めるが，交渉により価格変更も認める」，「（ケ）貴社に構わず，仕入先企業は原価変動分を価格に反映させてくる」，「（エ）エネルギー費が大幅に変動した場合に，価格変更を認める」の順に数値が高い。すなわち，仕入先企業の価格変更は認める，ある

いは，仕入先企業が価格を変更している，ということになる。Q23において販売先企業から価格変更は認められづらい結果であったことは対照的に，仕入先企業に対しては価格変更を認めていることになる。

またティア別でみると，ティア上位の企業ほど「（ア）価格変更を認めず，生産性向上や経費削減で対応してもらう」，「（イ）価格変更を認めず，利益率を下げて対応してもらう」の点数が高く，「できる限り原価改善を求めるが，交渉により価格変更も認める」の点数が低くなっている（図表

31)。ティア上位の企業ほど仕入先企業に対して価格変更を認めない傾向がはっきりとあらわれている。

なお、業種別でみると、Q23の結果と同様、「①

食料品・飲料品」や「②繊維工業」など一般消費者向けの製品を扱う業種では価格変更を認めないケースが多く、「⑩電気機械」や「⑫輸送用機械」では価格変更を認める傾向がみられた（図表32）。

図表31 環境変化に対する自社や仕入先企業の対応（ティア別、単位：点）

	平均	標準偏差	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
(ア) 価格変更を認めず、生産性向上や経費削減で対応してもらう。	2.00	0.94	1.88	2.03	1.97	2.26
(イ) 価格変更を認めず、利益率を下げて対応してもらう。	1.91	0.88	1.67	1.93	1.89	2.03
(ウ) 原材料費が大幅に変動する場合に、価格変更を認める。	2.81	0.97	2.73	2.79	2.70	2.86
(エ) エネルギー費が大幅に変動した場合に、価格変更を認める。	2.44	1.02	2.30	2.41	2.32	2.54
(オ) 為替が大幅に変動した場合に、価格変更を認める。	2.24	1.14	2.20	2.21	2.14	2.09
(カ) 税制や保険制度が変更された場合に、価格変更を認める。	2.05	1.13	1.78	2.03	1.81	2.12
(キ) 金利が大幅に変動した場合に、価格変更を認める。	1.85	1.08	1.33	1.69	1.81	1.77
(ク) できる限り原価改善を求めるが、交渉により価格変更も認める。	2.56	0.92	2.67	2.45	2.59	2.49
(ケ) 貴社に構わず、仕入先企業は原価変動分を価格に反映させてくる。	2.51	1.08	2.60	2.50	2.62	2.43

図表32 環境変化に対する自社や仕入先企業の対応（業種別、単位：点）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑩電気機械	⑫輸送用機械
(ア)	1.79	1.94	1.78	2.09	1.76	2.13	2.30	2.42
(イ)	1.67	1.65	1.71	2.00	1.72	2.00	2.10	2.38
(ウ)	2.59	3.00	3.21	2.95	2.82	2.88	2.60	2.75
(エ)	2.00	2.81	2.39	2.41	2.25	2.47	2.90	2.67
(オ)	2.19	2.19	2.44	2.23	1.92	2.13	3.10	2.54
(カ)	1.60	2.19	2.33	1.68	1.94	1.94	2.70	2.57
(キ)	1.27	2.00	2.17	1.64	1.61	1.81	2.70	2.42
(ク)	2.50	2.73	2.83	2.50	2.37	2.47	2.60	2.67
(ケ)	2.63	2.60	3.06	2.32	2.33	2.65	2.50	2.48

V 原価低減活動について

Q27 主力製品の原価企画において、各部門の達成度をどのように評価しますか。以下の（ア）から（ク）の各項目について10段階で評価し、数字に○印を付けてお答えください。

（削減目標が完全に達成されている場合は評価が「10」、原価企画が全く達成されなかった場合は評価が「1」、原価企画に無関係の場合は評価が「0」となります。）

- （ア）設計 （イ）仕入れコストの削減 （ウ）社内経費の削減 （エ）人件費の削減
（オ）固定資本費の削減 （カ）輸送コストの削減 （キ）在庫管理費の削減
（ク）生産方法の見直し

Q27では原価企画の部門別の達成度を尋ねている。図表33が示すように、最も点数が高かったの

は「（ク）生産方法の見直し」、次いで「（ア）設計」, 「（イ）仕入れコストの削減」, 「（ウ）社内経

費の削減」と続いたが、標準偏差が大きく、企業ごとに達成度は随分と異なることがわかる。

ティア別でみると、ティア上位の企業とティア下位の企業とでは、コスト削減の強みと弱みが異なることがわかる。ティア上位の企業は、「(カ) 輸送コストの削減」と「(キ) 在庫管理費の削減」に強みを持っているが、「(エ) 人件費の削減」についてはうまくいっていない。ティア上位の企業は資本金の大きな企業が多いため、労働組合を抱えている場合が多く、人件費の削減は難しいようだ。ティア下位の企業は、「社内経費の削減」と「(オ) 固定資本費の削減」に強みがある一方で、「輸送コストの削減」は達成度が低い。

業種別でみると、「①食料品・飲料品」では「仕

入れコスト削減」や「生産方法の見直し」の点数が低い（図表34）。Q15の結果と合わせて考えると、こうした業種では原価企画を通じた原価の削減が難しいため、販売状況が悪化した際には利益率を下げるような対応しか行えないことが推察される。また、「⑦鉄鋼業等」や「⑫輸送用機械」では「設計」の数値が低い結果となり、設計改善の余地が多く残されていると認識しているようだ。「⑩電気機械」や「輸送用機械」では、「固定資本の削減」の点数が低い。また「輸送用機械」は全体の点数が他の産業に比べて低い。原価削減がビジネス上非常に重要な要素であり、自社の原価企画を厳しく評価している可能性がある。

図表33 原価企画の達成度（ティア別、単位：点）

	平均	標準偏差	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
(ア) 設計	5.39	2.39	6.33	4.85	5.73	6.06
(イ) 仕入れコストの削減	5.17	2.20	6.00	4.54	4.55	5.52
(ウ) 社内経費の削減	5.14	2.16	5.50	5.31	5.03	4.72
(エ) 人件費の削減	4.81	2.24	4.90	4.62	5.00	4.10
(オ) 固定資本費の削減	4.30	2.09	5.50	4.42	3.88	4.08
(カ) 輸送コストの削減	4.73	2.15	3.88	4.36	4.71	5.03
(キ) 在庫管理費の削減	4.95	2.29	4.86	4.73	5.26	5.30
(ク) 生産方法の見直し	5.56	2.24	5.50	5.36	5.90	5.40

図表34 原価企画の達成度（業種別、単位：点）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	⑤プラスチック製品等	⑦鉄鋼業等	⑧はん用機械等	⑩電気機械	⑫輸送用機械
(ア)	5.57	6.45	5.58	5.85	5.19	6.18	5.83	4.91
(イ)	5.14	6.50	4.83	5.58	5.21	6.00	4.00	4.82
(ウ)	5.13	5.71	4.76	5.70	4.87	6.06	5.43	4.95
(エ)	4.67	4.93	4.27	5.53	4.49	5.59	6.33	4.68
(オ)	4.54	4.92	4.00	5.20	4.20	5.36	3.67	3.06
(カ)	3.92	5.43	4.43	5.35	4.54	5.50	3.75	4.75
(キ)	4.75	5.29	4.47	5.10	4.74	5.63	3.75	5.24
(ク)	5.00	5.71	5.24	6.05	5.65	6.06	5.13	5.52

Q28 製品原価の低減をはかるうえでの貴社の取り組みに関して、以下の（ア）から（カ）の各項目について4段階で評価し、番号に○印を付けてお答えください。

（④=常に当てはまる，③=しばしば当てはまる，②=稀に当てはまる，①=全く当てはまらない）

（ア）原価低減目標が設定されている。

（イ）原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進）が連動する。

（ウ）改善提案が小集団活動として組織化されている。

（エ）改善提案を行うことに特化した集団もしくは個人が存在する。

（オ）改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する。

（カ）その他（記入

）

Q28では原価企画の取り組みについて尋ねている¹⁶。図表35によると、最も点数が高かったのは、「（オ）改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する」、次いで「（ア）原価低減目標が設定されている」であった。全体的に数値が低く、原価低減活動に満足していない企業が多いようである。

ティア別でみると、ティア4以下の企業は他の階層に比べて数値が低い。また、「原価低減目標が設定されている」という項目では、ティアが上位になるに連れて、数値が高くなっている。Q27の結果と合わせて考えると、ティア上位の企業の方が原価低減活動の組織化が進んでいると言えよう。対してティア下位の企業のなかには、原価低

減活動そのものには取り組んではいるが、場当たり的な活動をしている企業もありそうである。

また図表36が示すように、業種別では「⑫輸送用機械」は全体の点数が高い。これはQ27の結果の裏返しでもあり、同産業では原価削減が非常に重要視されていることが伺える。一方、「①飲食品・飲料品」と「⑦鉄鋼業等」の点数は低い。Q27におけるそれらの産業の点数もそれほど高くないことを考えると、原価削減目標の達

¹⁶ 回答企業の自由記入に委ねた（カ）については、企業によって回答が様々であるため、本稿では取り扱わないことにする。

図表35 原価低減をはかるうえでの取り組み（ティア別、単位：点）

	平均	標準偏差	ティア4	ティア3	ティア2	ティア1
（ア）原価低減目標が設定されている。	2.11	1.00	2.00	2.13	2.21	2.23
（イ）原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進）が連動する。	1.85	0.97	1.70	2.00	2.03	1.89
（ウ）改善提案が小集団活動として組織化されている。	1.89	0.99	1.60	2.07	2.15	2.00
（エ）改善提案を行うことに特化した集団もしくは個人が存在する。	1.88	1.04	1.60	1.90	2.10	1.83
（オ）改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する。	2.15	0.94	1.90	2.14	2.26	2.17

図表36 原価低減をはかるうえでの取り組み（業種別、単位：点）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
（ア）	1.88	2.13	2.11	2.10	1.67	2.59	2.20	2.50
（イ）	1.56	1.75	1.89	1.95	1.48	1.88	2.70	2.15
（ウ）	1.56	1.56	1.63	2.00	1.67	1.88	2.60	2.38
（エ）	1.50	2.06	1.68	2.14	1.54	2.00	2.00	2.35
（オ）	1.69	2.44	2.00	2.10	1.96	2.38	2.50	2.38

成度は低いが、原価企画の取り組み自体も進んでいないということになる。原価削減をそれほ

ど重要視していないか、(資金的あるいは能力的に) 取り組む余裕が無いのであろう。

Ⅵ 経営戦略について

Q29 貴社はどのような経営目標を重視していますか。以下の選択肢のなかから上位3つを選び、番号を記してお答えください。

- ① 株主の利益 ② 取引先との関係維持 ③ 顧客満足度 ④ 雇用維持
⑤ 売上高や市場シェアなど、規模の成長性 ⑥ 営業利益や経常利益など、収益力
⑦ その他(記入)

Q29では回答企業の経営目標を尋ねている。図表37が示すように、「③ 顧客満足度」、「② 取引

図表37 経営目標(単位:企業数)

第1位	回答数	パーセント
① 株主の利益	2	0.8
② 取引先との関係維持	51	22.5
③ 顧客満足度	80	35.4
④ 雇用維持	20	8.8
⑤ 売上高や市場シェアなど、規模の成長性	13	5.7
⑥ 営業利益や経常利益など、収益力	51	22.5
⑦ その他	9	3.9
Total	226	100

先との関係維持」、「⑥ 営業利益や経常利益など、収益力」の3項目を選択した企業が多かった。「① 株主の利益」や「⑤ 売上高や市場シェアなど、規模の成長性」は経営目標としては重要視されていない。「④ 雇用維持」は、「第1位」では8.8パーセントに過ぎなかったが、「第2位」で21.7パーセント、「第3位」で25.6パーセントとなっている。すなわち、雇用維持は経営の第一目標ではないが、優先順位が下がるにつれて各企業とも重視し始めることがわかる。

第2位	回答数	パーセント
① 株主の利益	0	0
② 取引先との関係維持	49	22.1
③ 顧客満足度	55	24.8
④ 雇用維持	48	21.7
⑤ 売上高や市場シェアなど、規模の成長性	18	8.1
⑥ 営業利益や経常利益など、収益力	49	22.1
⑦ その他	2	0.9
Total	221	100

第3位	回答数	パーセント
① 株主の利益	5	2.2
② 取引先との関係維持	48	22.0
③ 顧客満足度	22	10.0
④ 雇用維持	56	25.6
⑤ 売上高や市場シェアなど、規模の成長性	17	7.8
⑥ 営業利益や経常利益など、収益力	65	29.8
⑦ その他	5	2.2
Total	218	100

Q30 貴社の主力製品を、競合他社製品と比べてどのように評価していますか。以下の(ア)から(カ)の各項目について10段階で評価し、数字に○印を付けてお答えください。(業界最高水準の場合は評価が「10」となります。)

- (ア) 製品の品質 (イ) 納期の短さ・正確さ (ウ) コスト (エ) 技術の新規性
(オ) 顧客満足度 (カ) 販売実績

Q30では自社製品に対する自己評価を尋ねている。図表38が示すように、「(ア) 製品の品質」、「(イ) 納期の短さ・正確さ」、「(オ) 顧客満足度」が高い評価となっているが、標準偏差が大きいため、企業ごとに自己評価は随分と異なることがわかる。またシェア別にみると、シェアが高い企業の方が、ほぼすべての項目で自己評価が低いことがわかる。「製品の品質」は、シェアが高まるにつれて、数値が明確に減少している。「(ウ) コスト」、「(エ) 技術の新規性」に関しても、シェア

が低い企業の方が、自己評価が高い。逆にシェアが高い企業では、「顧客満足度」と「(カ) 販売実績」において自己評価が低く、「納期の短さ・正確さ」において自己評価が高くなっている。

また図表39が示すように、業種別では「⑫輸送用機械」は自己評価が低い。「①食料品・飲料品」は他の業種に比べて「納期の短さ・正確さ」や「販売実績」の自己評価が低く、裏を返せばこの2つを重要視しているとも言えそうだ。

図表38 主力製品に関する評価（シェア別、単位：点）

	平均	標準偏差	10%未満	30%未満	50%未満	50%超
(ア) 製品の品質	7.69	1.73	7.90	7.63	7.75	7.41
(イ) 納期の短さ・正確さ	7.77	1.84	7.88	7.66	8.33	8.00
(ウ) コスト	5.99	2.21	6.38	6.40	4.75	5.64
(エ) 技術の新規性	6.06	2.32	6.57	5.60	5.33	5.86
(オ) 顧客満足度	7.51	1.65	7.69	7.51	7.50	7.18
(カ) 販売実績	6.60	2.13	6.83	6.71	7.08	6.05

図表39 主力製品に関する評価（業種別、単位：点）

	①食料品・飲料品	②繊維工業	③木材・家具等	④プラスチック製品等	⑤鉄鋼業等	⑥はん用機械等	⑦電気機械	⑧輸送用機械
(ア)	7.95	7.38	8.25	8.00	7.80	7.88	7.90	7.19
(イ)	7.21	7.44	8.05	8.41	7.92	7.81	8.00	7.96
(ウ)	6.65	5.44	7.26	6.59	6.14	6.81	6.50	4.88
(エ)	6.37	6.19	6.41	7.36	6.25	6.31	4.50	5.38
(オ)	7.59	7.25	8.00	7.95	7.43	7.81	7.80	7.15
(カ)	6.35	6.60	6.65	7.55	6.73	6.69	7.50	6.38

第3節 企業パフォーマンスおよび原価低減成果の規定諸要因の分析

本節ではまず、どのような要因が企業のパフォーマンスに関係しているかを検討しよう。この調査では企業のパフォーマンスを、(1) 企業成長（Q6）、(2) 主力製品に関する競合他社との相対評価（Q30）という2つの指標で測っている。そこで第1に、企業成長に影響をもたらしていると考えられる諸要因について分析する。第2に、主力製品の競争力に関係する諸要因を分析する。

価格競争力を大きく規定しているのは、原価低減成果だと考えられる。そこで本節では引き続

き、原価低減成果の規定要因について予備的な分析を行おう。

3.1 企業成長にもたらす影響

最初に、企業成長に関係する要因を探っていきたい。

3.1.1 販売先企業との分業関係との関係

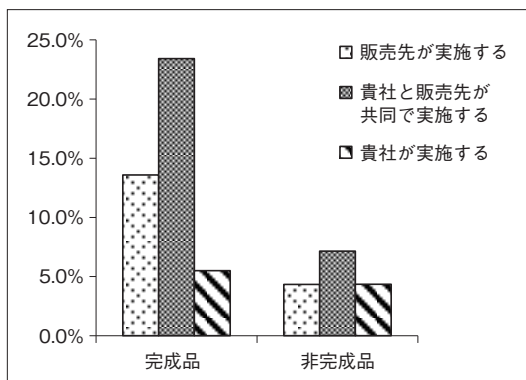
まず、販売先企業との分業関係（Q19）と、企業成長との関係性についてみてみよう。ここではQ6で求めた2012年度から2014年度までの売上高成長率を、企業成長の指標として用いている。図表40～図表42は、完成品・非完成品別に、販売先

企業との分業関係と売上高成長率との関係を工程別に示したものである。図表40によると、製品開発の最上流工程である製品コンセプトの確定においては、完成品・非完成品に関係なく、販売先企業と共同で製品コンセプトの確定を実施している企業の成長率が最大である。早期のうちに販売先企業とすり合わせを行い¹⁷、市場ニーズを取り入れた開発を実施することが、結果的に企業成長率を高めているのかも知れない。

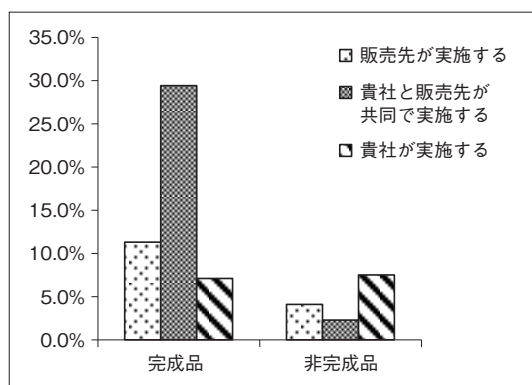
次に図表41および図表42は、基本設計および機能設計・構造設計のフェーズにおいては、完成品企業では販売先企業と共同で基本設計を実施する企業の売上高成長率が最大だが、非完成品企業の場合は自社のみで基本設計を行う企業の売上高成長率が最大であったことを示している。推論に過

ぎないが、完成品の場合は、市場ニーズをより注意深く反映させる必要があるため、販売先企業との共同関係が、下流の工程にまで必要になっていることを意味しているのかも知れない。

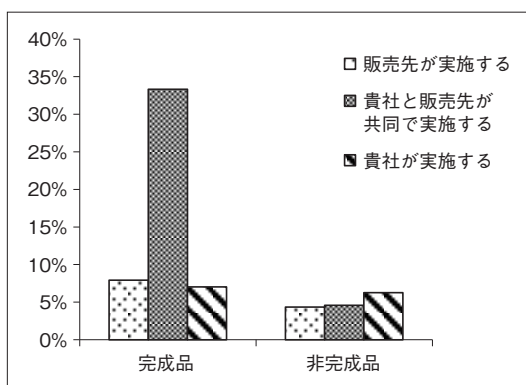
図表40 分業関係と企業成長率：製品コンセプトの確定



図表41 分業関係と企業成長率：基本設計



図表42 分業関係と企業成長率：機能設計・構造設計



3.1.2 原価低減活動・成果との関係

続いて、原価低減活動・成果と企業成長との関係を検討する。Q28では、「原価低減目標が設定されている」、「原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進）が連動する」、「改善提案が小集団活動として組織化されている」、「改善提案を

行うことに特化した集団もしくは個人が存在する」、「改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する」の5項目の原価低減活動について、4段階での回答を求めた。この回答と企業成長率の相関係数を求めたところ、「原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進）が連動する」と企業成

¹⁷ 製品開発の最上流工程である製品コンセプトの確定において、「貴社と販売先が共同で実施する」と回答した企業は合計52社であった。この52社中、順に川下となる「基本設計」、「機能設計・構造設計」、「試作・検証」、「工程设计・量産試作」でも「貴社と販売先が共同で実施する」と回答した企業数は、それぞれ31社、

21社、20社、20社に過ぎない。つまり、最上流工程を販売先企業と共同実施した企業は、その後の工程では共同実施しない傾向がある。この事実は、早期のうちに販売先企業とのすり合わせが終わっているという解釈を裏付ける。

長率との間に、統計的に有意な正の相関がみられた（相関係数は0.16, 有意確率は $p=0.03$ ）。つまり、管理職の処遇が原価低減目標の達成度と連動している企業ほど、成長率が高いということである。

また、原価低減目標達成度と企業成長率の関係を検討しよう。Q27では、「設計」、「仕入れコストの削減」、「社内経費の削減」、「人件費の削減」、「固定資本費の削減」、「輸送コストの削減」、「在庫管理費の削減」、「生産方法の見直し」の8項目について、原価削減の達成度の評価を10段階で求めた。この回答と企業成長率の相関係数を求めたところ、「設計」と企業成長率の間に、唯一、統計的に有意な正の相関がみられた（相関係数は0.16, 有意確率は $p=0.09$ ）。すなわち、設計変更による原価低減目標が達成されている企業ほど、成長率が高いということである。設計変更を含む設計能力の高さは、企業成長にとって重要な一要因なのかも知れない。

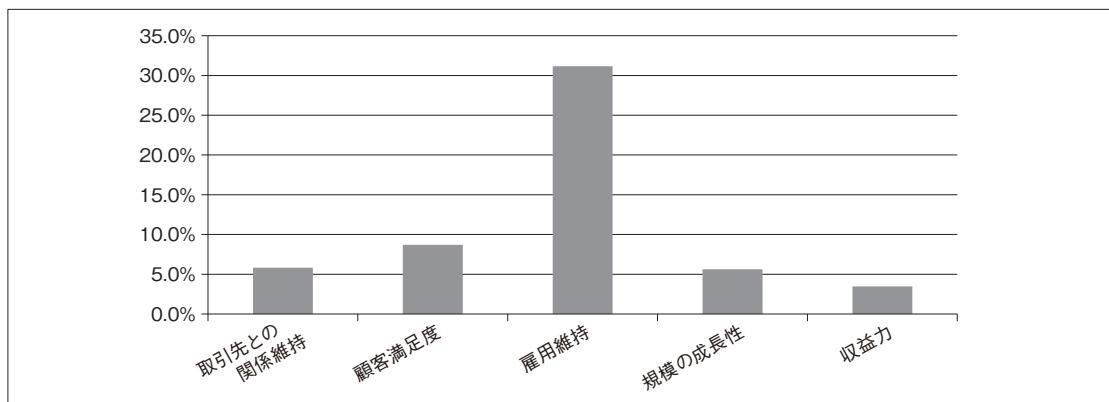
だが、これ以外には統計的に有意な相関はみられなかった。つまり総じて、原価低減活動と企業

成長とは関係があるとは、ほとんど言えないようである。

3.1.3 経営目標との関係

次いで、経営目標と企業成長の関係を検討してみよう。Q29では、経営目標として次のいずれを最も重視しているかを尋ねている（①株主の利益、②取引先との関係維持、③顧客満足度、④雇用維持、⑤売上高や市場シェアなど、規模の成長性、⑥営業利益や経常利益など、収益力）。図表43は、それぞれを選択した回答者の平均成長率を示している。「株主の利益」を選択した回答は2社しかなかったため、図からは除外している。その結果、雇用維持を経営目標として最重視している企業（N=19）の成長率が顕著に高い。雇用を維持するために売上高規模を常に拡大しなくてはならないという側面と、長期雇用によって技能育成が図られて売上高成長に貢献しているという側面とがあると思われる。

図表43 経営目標と企業成長率



3.1.4 主力製品の競争力との関係

最後に、主力製品の競争力と企業成長との関係についてみておこう。Q30では、主力製品の「(ア) 製品の品質」、「(イ) 納期の短さ・正確さ」、「(ウ) コスト」、「(エ) 技術の新規性」、「(オ) 顧客満足度」、「(カ) 販売実績」の6項目について、競合他社製品との相対評価を、業界最高水準の場

合を10点とする10段階評価で尋ねた。その結果と企業成長率の相関係数を求めたところ、「技術の新規性」と企業成長率の間に、統計的に有意な正の相関がみられた（相関係数は0.14, 有意確率は $p=0.04$ ）。つまり、競合他社製品に比べて技術の新規性を有している主力製品を持つ企業ほど成長率が高いという関係性があるということである。

それ以外には、統計的に有意な相関はみられなかった。企業成長に対しては、競合他社製品に対する優位性以外の要因も大きな影響を及ぼしていることを示唆しており、さらなる分析が必要であると考ええる。

3.2 主力製品の競争力にもたらす影響

次に、主力製品の競合他社製品に対する競争力に関係する要因を探ろう。本節でも、意味のある解釈が可能な結果に絞って分析結果を報告する。

3.2.1 原価低減活動・成果との関係

上の第3.1節と同様に、原価低減活動・成果と製品競争力との関係をみてみよう。原価低減活動と製品競争力の相関係数をとってみたところ、統

計的に意味がある関係性を見いだすことができなかった。分析は省略する。

図表44は、原価低減達成度と主力製品競争力の相関係数を示す。一番下段の「生産方法の見直し」は、すべての競争力項目と正の有意な相関関係にある。つまり、生産方法の見直しによる原価低減が目標通りに達成できている企業ほど、すべての項目で他社よりも製品競争力が高いということである。生産方法の見直しには総合的な技術能力・組織能力が必要であると考えられるため、結果的に製品競争力を高めることになるのだと推察される。また、「人件費の削減」は「納期」以外には統計的に有意な相関がなく、製品競争力にはほとんど関係がないことも、以下の結果からわかる。

図表44 原価低減達成度と主力製品競争力の相関係数行列

	品質	納期	コスト	技術の新規性	顧客満足度	販売実績
設計	0.09	0.04	0.19**	0.16*	0.25***	0.12
仕入れコストの削減	0.09	0.08	0.21***	0.25***	0.18**	0.13
社内経費の削減	0.11	0.17**	0.23***	0.16**	0.11	0.11
人件費の削減	-0.01	0.13*	0.08	0.10	0.01	0.08
固定資本費の削減	0.02	0.16**	0.11	0.23***	0.09	0.11
輸送コストの削減	0.09	0.15	0.06	0.31***	0.12	0.10
在庫管理費の削減	0.07	0.22*	0.04	0.18**	0.08	0.05
生産方法の見直し	0.16**	0.14*	0.20***	0.29***	0.26***	0.15**

(***: $p < 0.01$, **: $p < 0.05$, *: $p < 0.1$)

3.2.2 経営目標との関係

次に、経営目標との関係をみておこう。6つの製品競争力指標があるので、分析結果が見えにくくなっている面がある。そこで、6つの製品競争力指標について主成分分析を行った。主成分分析

の結果を図表45に示す。固有ベクトルの値からみて、第1主成分は6つの製品競争力指標をほぼまんべんなく反映していると判断できるので、「総合競争力指数」と呼ぶことにしよう。

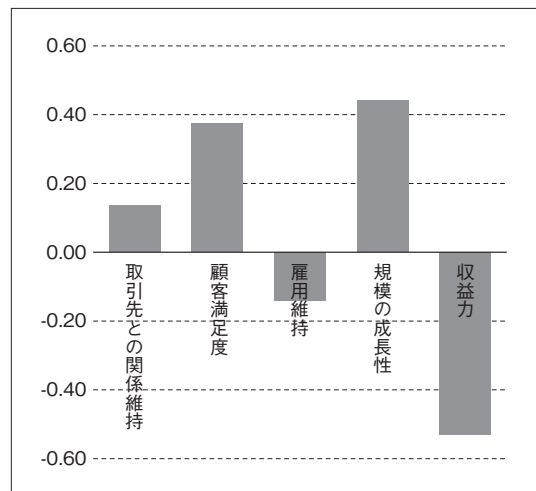
図表46は、経営目標と総合競争力指数の関係を

図表45 総合競争力指数作成のための主成分分析

相関行列の固有値表				相関行列の固有ベクトル	
主成分番号	固有値	寄与率 (%)	累積寄与率 (%)	変量	第1主成分の固有ベクトル
1	3.087	51.4	51.4	製品の品質	0.460
2	0.788	13.1	64.6	納期の短さ・正確さ	0.390
3	0.756	12.6	77.2	コスト	0.372
4	0.552	9.2	86.4	技術の新規性	0.408
5	0.486	8.1	94.5	顧客満足度	0.449
6	0.332	5.5	100.0	販売実績	0.360

示したものである。「規模の成長性」を経営目標にした企業の総合競争力が最高で、次いで「顧客満足度」を経営目標とした企業の総合競争力が高いことがわかる。興味深いことに、「収益力」を経営目標に掲げた企業の総合競争力は最も低い¹⁸。このことは、収益力を経営目標にしたからといって、現実には高収益を達成できない可能性があるというパラドックスを示唆しているだろう。

図表46 経営目標と総合競争力指数



3.3 原価低減活動と原価低減成果の関係

最後に、どのような原価低減活動が実際に原価低減成果を生み出すのかを検討しよう。すでに述べたように、Q27では、「設計」、「仕入れコストの削減」、「社内経費の削減」、「人件費の削減」、「固定資本費の削減」、「輸送コストの削減」、「在庫管理費の削減」、「生産方法の見直し」の8項目について、原価削減の達成度の評価を10段階で求めた。またQ28では、「原価低減目標が設定されている」、「原価低減目標の達成度と管理職の処遇（賃金・昇進）が連動する」、「改善提案が小集団活動として組織化されている」、「改善提案を行うことに特化した集団もしくは個人が存在する」、「改善提案を能動的に行う雰囲気が存在する」の5項目の原価低減活動について、4段階での回答を求めた。前者の各項目を被説明変数、後者を説明変数とし、従業員規模および見込み生産・受注生産の区別を統制変数として投入した、通常最小二乗法による回帰分析の結果を図表47に示す。

最も多くの原価低減項目について、「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」という、組織文化にかかわる要因が正で有意な係数を持っている。

特に「(1) 設計」や「(8) 生産方法の見直し」という、総合的な技術能力・組織能力が必要だと考えられる原価低減項目において正で有意な影響がある反面、「(4) 人件費削減」や「(5) 固定資本費削減」のように特段の技術能力・組織能力を要しない原価低減項目では有意な影響がみられない。つまり、総合的な技術能力・組織能力が必要な項目で原価低減を実現するためには、改善提案を促進するためのフォーマルな組織の仕組み・ルール以上に、改善提案を促進する組織文化を維持・再生産することが重要であることを示唆している。

「改善提案に特化した集団がある」ことは、「(5) 固定資本費削減」や「(8) 生産方法の見直し」に対して正で有意な影響を持っている。いずれも生産技術に深くかかわる項目なので、専門的な知見を持った集団が必要になるためだと考えられる。

制度的な要因である「原価低減目標が設定されている」や「原価低減目標達成度と管理職処遇の連動」はいずれも、原価低減成果に有意な影響をもたらしていない。こうした制度は、原価低減の必要条件ではあっても、十分条件ではないのかも知れない。

「改善提案のための小集団活動がある」という項目は、ほとんどの原価低減成果に対して有意な

¹⁸ 総合競争力指数の符号には意味がなく、数値の大小のみに意味があることに留意されたい。

影響をもたらしていない。これは、小集団活動が盛んであるということと、実際に原価低減が行われるということとは別のことだということを示している。さらに、「(5) 固定資本費削減」では負の有意な影響を及ぼしている。生産技術の改変に

まで踏み込む必要が生じる固定資本費削減には、トップダウン的なイニシアチブが必要だと思われる。強力な小集団活動はトップダウン的なイニシアチブと相容れないということかも知れない。

図表47 原価低減成果の規定要因：通常最小二乗法による回帰分析

	(1) 設計	(2) 仕入れコスト削減	(3) 社内経費削減	(4) 人件費削減	(5) 固定資本費削減	(6) 輸送費削減	(7) 在庫管理費削減	(8) 生産方法の見直し
原価低減目標が設定されている	-0.258 [-0.84]	-0.054 [-0.24]	0.088 [0.39]	-0.195 [-0.77]	-0.017 [-0.07]	0.020 [0.09]	-0.302 [-1.14]	-0.228 [-1.00]
原価低減目標達成度と管理職処遇の連動	0.469 [1.57]	0.084 [0.37]	0.057 [0.25]	0.376 [1.50]	0.257 [1.01]	0.126 [0.52]	-0.130 [-0.49]	-0.001 [-0.01]
改善提案のための小集団活動がある	-0.195 [-0.58]	-0.292 [-1.18]	0.003 [0.01]	0.008 [0.03]	-0.501 [-1.85]*	-0.347 [-1.38]	0.107 [0.38]	-0.068 [-0.28]
改善提案に特化した集団がある	-0.014 [-0.04]	0.188 [0.81]	0.025 [0.11]	0.018 [0.07]	0.502 [1.93]*	0.302 [1.25]	0.264 [0.96]	0.483 [2.10]**
改善提案を能動的に行う雰囲気がある	0.712 [2.15]**	0.416 [1.76]*	0.578 [2.51]**	0.402 [1.62]	0.169 [0.65]	0.419 [1.72]*	0.179 [0.64]	0.426 [1.78]*
常用従業員数	-0.003 [-0.72]	-0.001 [-1.87]*	-0.000 [-0.63]	-0.000 [-0.24]	0.001 [0.77]	0.0012 [2.32]**	0.002 [2.32]**	-0.001 [-2.13]**
見込み生産 (=0) ／受注生産 (=1)	-0.540 [-0.96]	-0.691 [-1.66]*	-0.195 [-0.49]	-0.806 [-1.88]*	-0.590 [-1.36]	-0.533 [-1.26]	0.209 [0.46]	0.241 [0.57]
定数項	5.087 [4.19]***	5.670 [6.16]***	3.902 [4.46]***	5.018 [5.35]***	4.430 [4.61]***	4.521 [4.90]***	4.370 [4.42]***	3.981 [4.27]***
決定係数	0.085	0.071	0.087	0.073	0.078	0.106	0.060	0.110
修正済み決定係数	0.025	0.033	0.051	0.031	0.031	0.066	0.017	0.073
N	116	179	181	164	143	161	162	177

(カッコ内はt値をあらわす。*: $p < 0.10$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$)

3.4 まとめ

以上の分析は予備的なものであって、それぞれの規定要因を正確に探るためにはさらなる分析が必要である。また、以上のような関係性に関する分析は、因果関係を意味するとは限らない。その意味では、以上の結果の読み取りには十分な注意が必要である。その点を確認した上で、本節の分析からは、次のような興味深い知見が見いだされる。

(1) 製品開発工程という早期の段階から販売先企業と協働する企業は、企業成長率で測ったパフォーマンスが高い。早期の工程から顧客と協働

することのポジティブな効果については、部品サプライヤに関してはすでに通説となっている（浅沼（1997））。しかし以上の分析は、早期の工程からの協働は完成品企業にとっても正の意味があることを示唆している。

(2) 原価低減活動やその成果は、企業成長とはほとんど関係がみられなかった。これについてはさらなる分析が必要だが、企業成長には原価低減以外の諸要因、例えば新製品・新技術の導入などが大きくかかわっているためだと推察される。同様に、原価低減活動は製品競争力とも関係がみられなかった。これらのことは、原価低減活動は直接

的に競争優位性をもたらすものではなく、むしろ企業が存続していくための前提条件であるということを示唆している¹⁹。

(3) しかし、原価低減の達成度は、製品競争力と非常に有意な関係があることが見いだされた。また、原価低減の項目によって、製品競争力との関係性は異なっていることも、図表44は示している。特に、「生産方法の見直し」や「設計」という、高い技術能力・組織能力が必要と思われる原価低減の成果が高い企業は、製品競争力もおしなべて高いという関係性が見いだされた。他方、「人件費の削減」など、技術能力・組織能力とはほとんど無関係な原価削減項目は、製品競争力とはほぼ無関係であることも見いだされた。これらのことは、原価低減の金銭的成果そのものが競争力を生み出すのではなく、原価低減に要する技術・組織能力が、競争力を生み出すうえでも役立っているということを示唆している。いわば、原価低減活動は、技術力や組織能力を高めることによって、直接にはなく間接的に、製品競争力向上に貢献するのではないだろうか。

(4) 雇用維持を経営目標とする企業は、企業成長率が高いという関係性が見いだされた。雇用を維持するためには企業成長が必要だという関係性と、長期雇用が技能形成を通じて企業成長を可能にしているという関係性の両方があり得るだろう。地域での雇用創出が重要な課題になっている現在、雇用維持を経営目標にしている企業は、他の企業とどのように経営上の違いがあるのだろうか。そうした違いによって、企業成長の違いを説明できるのだろうか。この重要な問題については、さらなる分析を行いたい。加えて(3)で述べたように、人件費の削減は製品競争力とはほと

んど関係ない。以上のことは、雇用や人件費の削減が不用意に行われるべきではないことを示唆している。

(5) 売上高や企業規模を経営目標にするのをやめて、収益性重視に舵を切れというのが、昨今の通念であると思われる。「ROE経営」などの標語はそれを端的に表す。またそれは、複数の実態調査でも析出されてきた傾向でもある。例えば日本銀行調査統計局(2000年)は、すでに2000年の時点で収益重視の傾向を見いだしている。だが、そのことが経営パフォーマンスにもたらす影響には触れられていない。それに対して本調査の分析からは、収益力を経営目標として重視しているとする企業の製品競争力は最も低いことがわかった。このことは、収益力を目標として重視している企業だからといって、実際に高収益をあげられているとは限らないという可能性を示唆する。また、収益力を重視する企業の企業成長率も最低であった。もちろん、企業のパフォーマンスは売上高成長率や製品競争力のみによって測られるものではないので、本調査の指標には限界がある。しかし、しばしば論じられているように、収益力の重視がいわゆる「短期主義」をもたらすとすれば、製品競争力にネガティブに作用するという以上のような結果も意外ではないであろう。

(6) 価格競争力を根本的に規定しているのは、原価低減行動とその達成度であろう。原価低減の達成にとって、「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」という、組織文化にかかわる要因が、多くの原価低減項目において重要であることが分かった。原価低減目標が設定されていることや、その達成度が処遇と連動しているなどの制度的な要因は、原価低減の達成度と有意な関係がないことも分かった。別の制度的要因である現場レベルでの小集団活動も、原価低減には有意な影響を及ぼしていないことも明らかになった。以上のことは、原価低減度合にインセンティブを付与したり、あるいは、改善提案を促す組織をつくるなどの制度導入のみによっては、原価低減を現実実現することはできず、原価低減を指向させる組織文化を

¹⁹ 終・上總(2016)は、物理タームで把握される生産現場の改善効果が、金銭タームで表現される原価低減として必ずしも現れないという事態に着目し、この問題に対応するための原価計算方法を提案している。このように、採用されている原価計算方法が原因となつて、原価低減活動が企業パフォーマンスに影響を与えないという可能性に留意する必要がある。

再生産することがそれ以上に重要であることを示している。それは長期的視野で行われる人材育成と不即不離の関係にあるだろう。価格競争力を強化するために、人件費や外注費の削減といった、短期的な視野でのコスト削減が強く指向されていると思われる。しかし、長期持続的な価格競争力を育成するためには、こうした長期的で地道な組織能力形成が必要であることを強く示唆している（藤本（2003））。

第4節 おわりに

本稿では、2016年6月から7月にかけて愛知県の製造業企業を対象とした「中部圏製造業企業における価格競争力に関するアンケート調査」の結果を概説した。さらに調査結果の一部のデータを用いて、取引企業間の分業関係や経営目標などの諸要因が企業のパフォーマンスに与える影響を分析した。本稿の分析結果は、以下のようにまとめられる。

- ① 2012年度から2014年度までの愛知県製造業企業の売上高をみると、完成品を生産する企業の方が非完成品を生産する企業より成長率が高かった。また、企業がティアの下層に位置するほどその成長率が小さくなる傾向が見られた。つまり、売上高の成長に関して川上の企業と川下の企業とで二極化が進んでいる。こうした現状は、川下の企業の恩恵が川上の企業にまで十分に行き渡っていないか、あるいは川上の企業が川下の企業を下支えているか、いずれかの状況を反映している。
- ② 回答企業のうち8割以上の企業が、見込み生産ではなく受注生産を行っていた。またティア上位の企業の方が受注生産になりやすい傾向にある。これは、ティアの上位層の企業ほど納入先企業との関係が強固になっていることを示唆している。
- ③ 「輸送用機械」において「既存顧客により一方的に生産量が指定される」を回答した企業

が多く、また9割以上の企業が受注生産を行っているという結果を踏まえると、後補充方式（かんばん）も受注生産であると企業は認識しているようである。

- ④ 製造全体にかかわる取り組みに関して、ティア4以下の企業は企画から生産までが非常に短い期間で行われている。顧客に生産量も一方的に指定される傾向が強いなかで、ティア下位の企業を取り巻く環境の厳しさをうかがい知ることができる。
- ⑤ ティア1企業の原価作り込み作業は、量産開始の直前まで行なわれている。これは承認図メーカーの原価企画活動への参加の影響が大きいことを意味している。また、完成品を製造する企業の方が量産開始までの期間が短い。原価作り込みに関しては非完成品を製造する企業の方が量産直前まで行なっている。完成品市場の方が、企画から生産までスピードが要求されるのかもしれない。
- ⑥ 価格とコストの関係に関して、「製品1単位のコストに目標利益を加算して価格を設定する企業」と「顧客に受け入れられる価格を設定し、その価格から目標利益を差し引いて製品1単位のコストを決定する企業」で、回答のほとんどが占められた。これら2つのプライシングは、結果的には一定の目標利益を獲得できるように価格を設定する点で、共に広義のコストベース・プライシングである。2000年に行われた日本銀行の調査では、近年、製品1単位のコストに目標利益を加算して、価格を設定する企業は大幅に減少していると結論づけられているが、こうした価格設定を採用している企業は依然として多いことがわかる。
- ⑦ 完成品の方が非完成品よりもコストベース・プライシングを採用する傾向にある。また、業種別でみると、マーケットベース・プライシングは「輸送用機械」において過半数を超えている。原価企画はもともとトヨタ自動車の発想であると言われており、トヨタ系の量

産部品サプライヤが原価企画式のマーケットベース・プライシングを採用している可能性が高いと思われる。しかしながら、原価企画は「プラスチック製品等」や「木材・家具等」といった自動車産業以外の製造業にまで広く普及している手法であることも確認された。

- ⑧ 経済学で想定されるような限界原理での価格決定を選択した企業は5%強しかなかった。現実の企業において限界費用を測定することは会計上ほぼ不可能であり、この点で「限界原理」を選択した企業においては経済学の標準理論に基づくバイアスがかかった可能性を排除できない。
- ⑨ 価格設定において考慮する要因としては、「顧客の要望」が最も重視されている。次いで「自社の過去製品の価格」と「国内他社の同一製品の価格」が高い評価を得ている。またシェアが低い企業ほど、国内他企業の価格を意識して価格を設定している。さらにシェアが高い企業ほど、物的質的なサービスからの収入を高く評価している。一方で、シェアが高い企業は他のシェア階層の企業よりも、「顧客の要望」および「自社の過去製品の価格」に関して評価が低い。これは、シェアが高い企業では価格設定の自由度が高くなっていることを表している。
- ⑩ 価格とコストの差である（目標）利益を設定する際に考慮する要因としては、「将来の不確実性に備えるキャッシュフローの確保」が最も重視されている。次いで、「設備投資費用の回収」、「将来の設備投資費用の確保」、「ボーナスなど、従業員への分配」が高い評価を得た。将来の不確実性はケインズ経済学の要となる概念である。不確実性があるからこそ、企業は利益（そして流動性）を確実に得たいと考え、コストに利益を上乗せして価格を設定する。「不確実性への対処」、「設備投資行動による目標利益の規定」、「労働者の賃金交渉力」など、ケインズやポスト・ケインズ派の主張の妥当性が利益率の設定におい

ては確認された。一方で、（目標）利益率は利払いにはあまり関係しなかった。昨今の金融緩和政策のもとでは、利払いは企業の大きな制約にはなっていないようである。

- ⑪ （目標）利益を設定に関してシェア別でみると、シェアが低い企業ほど、「設備投資費用の回収」と「他社の動向」を意識していることがわかる。一方、シェアが高い企業ほど、株主への分配、従業員への分配といった利害関係者への配慮が感じられるようになっている。またシェアが高い企業では、一般的に言われるような「慣習」が利益の決定において重要視されていないことが明らかになった。
- ⑫ 販売状況が良くないときの対応として最も支持されたのは、「原価を削減する」であった。次いで「営業努力で乗り切る」、「目標利益率を下方修正する」の順で支持された。ティア1からティア3の企業においては原価の削減が最も高く評価されたが、ティア4以下の企業では3番目の評価となった。ティア下位の企業の方が、「物的・質的な追加サービスで乗り切る」、「営業努力で乗り切る」を支持しており、そうした企業はあらゆる手段を尽くして「なんとか」乗り切ろうとしていることがわかる。一方で、「目標利益率を下方修正する」も高いことから、販売状況が悪い場合のしわ寄せはティア下位の企業にくるようだ。また、ティア下位の企業においては「原価を削減する」が他のティアに比べて低く、「何もしない」が高い評価となっている。これは、設計上原価削減をする余地がない企業が下位のティアには存在することを表しているのかもしれない。それゆえ、ティア下位の企業は何もできない可能性がある。
- ⑬ 価格変更の要因に関して、最も高く評価された選択肢は「顧客の要望に応えるため」、次いで「原価の変化に対応するため」であった。他方で「需要の変化に対応するため」の評価は高くなかった。価格変化の主たる要因は需要の変化ではなく原価の変化であるようだ。

- ⑭ シェアが低い企業は価格を変更しにくい傾向が見られる。低いシェアの企業はプライステーカーに近い行動を取るのかもしれない。一方、高いシェアの企業は価格設定における自由度が高かった。シェアが高く市場を支配している企業が、プライスリーダーのような振る舞いをする事が確認された。
- ⑮ 価格の据え置き理由に関して、最も高く評価された選択肢は「顧客の要望に応える」であり、「暗黙の契約」理論を強く支持する結果となった。「価格が質を保証する」はわれわれの調査では2番目に支持されたが、他の先行調査ではほとんど評価されていない。この点において先行研究から著しくかい離した理由としては、長期取引慣行のもとで製品の販売先企業はその生産企業に対して製品の質を要求することが挙げられよう。また3番目に支持された「顧客との契約がある」は「明示的な契約」理論に該当する。明示的であれ暗黙的であれ顧客との契約が重視されるのは、結局のところ資本主義経済には不確実性があるからであり、それゆえに企業は安定的な価格を顧客に提示することを求められるのだろう。
- ⑯ 価格の据え置き理由を資本金別でみると、資本金の大きい企業の方が「需要の変化を見極めるのに時間がかかる」、「原価の変化を見極めるのに時間がかかる」、「他社の動きを見るのに時間がかかる」を高く支持する傾向にある。大企業では意思決定に時間やコストがかかりやすいためであると考えられる。
- ⑰ 価格据え置き理由をティア別でみると、ティアが下位になるほど、「顧客との契約がある」の評価が高くなる。他方で「顧客の要望に応える」はティアによって評価があまり変わっていない。これらのことは、ティア下位の企業の方が義務としての契約に縛られている実態を示している。
- ⑱ 回答した企業はおおむね販売先企業に原価水準・構成ともに把握されているが、仕入先企

業の情報はあまり把握していない。中小企業が自社の製品毎のコストを正確に把握できていない場合が多いという指摘もあるが、本調査結果からは必ずしもそうは言えないことがわかる。なぜならば、販売先が自社の原価を把握している（もしくは自社が仕入先の原価を把握している）ということは、コスト計算の結果を取引先に対して提示していることを意味するからである。この結果より、愛知県の中小企業は他県の中小企業に比べ組織能力が高いことが推測される。

- ⑲ 販売先企業が回答企業に対して行っている支援については、半数以上の企業が「全く支援はない」と回答している。しかしながら、ティア別でみると、ティアが上位の企業ほど、技術支援や物的支援、人的支援を受けている結果となった。ティア上位の企業の方が販売先企業と密接な関係を築いていることがうかがえる。また、業種別にみると、「鉄鋼業等」や「輸送機械」では、技術支援や金型や設備等の物的支援があると回答する企業数が増加している。
- ⑳ 生産性の上昇分の取り扱いに関しては、相手企業に関係なく自社で上昇させた生産性は自社の利益とするケースが多いようである。しかしながら、自社が生産性を上昇させた場合には販売先に関係なく自社の利益とするが、仕入先企業が生産性を上昇させた場合には価格を下げてもらうか、上昇分の扱いを交渉するケースが増えるようである。このように、生産性上昇分の扱いには若干の非対称性が存在するようだ。
- ㉑ 回答企業を取り巻く環境に変化があったときには、「価格変更が認められず、生産性向上や経費削減で対応する」および「価格変更が認められず、利益率を下げて対応する」が共に高く支持された。すなわち、全体的にみると販売先企業は価格変更を認めない場合が多い。また、上記項目はティア1の企業の回答が多い。さらに「販売先企業に構わず、原価

が変動した分を価格に反映させる」に関して、ティア1の企業だけが低い評価となっている。販売先企業と密接な関係を保っているティア上位の企業においては、販売先企業の意向が強く働いているようである。

- ②② 環境の変化に関して業種別でみると、「食料品・飲料品」や「繊維工業」など完成品を扱う業種では、「価格変更が認められず、生産性向上や経費削減で対応する」および「価格変更が認められず、利益率を下げて対応する」の評価が高い。これらの業種は、価格を上昇させると消費者をすぐに失う結果になると認識しているのかもしれない。一方で、「電気機械」や「輸送用機械」では、「価格変更が認められない」項目を除いた全ての項目の評価が他の業種に比べて高くなっている。これらの業種では原価の変化を価格に転嫁することが頻繁にあることが推察される。
- ②③ 原価削減の達成度に関してティア別で見ると、ティア上位の企業とティア下位の企業で、コスト削減の強みと弱みが異なることがわかる。ティア上位の企業は、輸送コストの削減と在庫管理費の削減に強みを持っているが、人件費の削減はうまくいっていない。ティア下位の企業は、社内経費の削減と固定資本費の削減に強みがある一方で、輸送コストの削減は達成度が低い。
- ②④ ティア上位の企業の方が原価低減活動の組織化が進んでいる。ティア下位の企業は、原価低減活動そのものには取り組んではいるが、場当たりの活動をしている企業もありそうである。
- ②⑤ 自社の主力製品を他社製品と比較したうえで評価すると、シェアが高い企業の方が自己評価は低いという結果が得られた。
- ②⑥ 最上流工程で販売先企業と協働する企業は、企業成長率で測ったパフォーマンスが高い。上流工程で顧客と協働することのポジティブな効果については、部品サプライヤに関してはすでに通説となっている。しかし以上の分

析は、上流工程での協働は完成品企業にとっても正の意味があることを示唆している。

- ②⑦ 原価低減活動やその成果は、企業成長とはほとんど関係がみられなかった。これについてはさらなる分析が必要だが、企業成長には原価低減以外の諸要因、例えば新製品・新技術の導入などが大きくかかわっているためだと推察される。同様に、原価低減活動は製品競争力とも関係がみられなかった。これらのことは、原価低減活動は直接的に競争優位性をもたらすものではなく、むしろ企業が存続していくための前提条件であるということを示唆している。
- ②⑧ 原価低減の達成度は、製品競争力と非常に有意な関係があることが見いだされた。また、原価低減の項目によって、製品競争力との関係性は異なっている。特に、「生産方法の見直し」や「設計」という高い技術能力・組織能力が必要と思われる原価低減の成果が高い企業は、製品競争力もおしなべて高いという関係性が見いだされた。他方、「人件費の削減」など、技術能力・組織能力とはほとんど無関係な原価削減項目は、製品競争力とはほぼ無関係であることも見いだされた。これらのことは、原価低減の金銭的成果そのものが競争力を生み出すのではなく、原価低減に要する技術・組織能力が、競争力を生み出すうえでも役立っているということを示唆している。
- ②⑨ 雇用維持を経営目標とする企業は、企業成長率が高いという関係性が見いだされた。雇用を維持するためには企業成長が必要だという関係性と、長期雇用が技能形成を通じて企業成長を可能にしているという関係性の両方があり得るだろう。加えて②⑧で述べたように、人件費の削減は製品競争力とはほとんど関係ない。以上のことは、雇用や人件費の削減が不用意に行われるべきではないことを示唆している。
- ③⑩ 売上高や企業規模を経営目標にするのをやめ

て、収益性重視に舵を切れというのが、昨今の通念であると思われる。「ROE経営」などの標語はそれを端的に表す。しかし、本調査の分析からは、収益力を経営目標として重視しているとする企業の製品競争力は最も低いものであった。このことは、収益力を目標として重視している企業だからといって、実際に高収益をあげられているとは限らないという可能性を示唆する。また、収益力を重視する企業の企業成長率も最低であった。

- ③ 価格競争力を根本的に規定しているのは、原価低減行動とその成果であろう。原価低減の達成にとって、「改善提案を能動的に行う雰囲気がある」という、組織文化にかかわる要因が、多くの原価低減成果項目において重要であることがわかった。反面、原価低減目標が設定されていることや、その達成度が処遇と連動しているなどの制度的な要因は、原価低減の達成度と有意な関係がない。現場レベルでの小集団活動も、原価低減には有意な影響を及ぼしていない。すなわち、持続的に価格競争力を維持するためには、上記のような制度導入のみでは不十分であり、原価低減を指向させる組織能力を再生産する地道な試みがそれ以上に重要であることを示唆している。

本研究の残された課題は、以下のようなものである。第一に、ある特定の価格設定がどのような属性の企業によって採用されているのかを、統計的に検証する必要がある。また、価格の改定頻度や粘着性の原因を、規模や業種等の企業の属性からだけではなく、企業の経営環境や組織能力の面から明らかにすることが求められる。これらの課題に取り組むことで、価格理論に新しい知見をもたらしたいと考えている。第二に、価格設定行動や原価低減・原価企画活動が企業のパフォーマンスに与える影響を分析する必要がある。本稿では企業パフォーマンスと原価低減成果の予備的分析を行ったが、企業の価格設定行動そのものが企業

パフォーマンスに与える効果については分析していない。企業経営にとっての価格設定（改定）行動の「意味」を明らかにすることで、将来における日本の「ものづくり」が国際価格競争に生き残るための知恵を抽出したいと考えている。

〈参考文献〉

- 浅沼萬里（1997）『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 安部一成・山本英太郎・亀本敏雄（1972）『日本における大企業の行動：アンケート調査にもとづく実証的検討（山口経済研究叢書第9集）』、山口大学経済学会。
- 阿部修人・外木暁幸・渡辺努（2008）「企業出荷価格の粘着性：アンケートとPOSデータに基づく分析」『経済研究（一橋大学経済研究所）』59巻4号、305-316頁。
- 河田信編（2009）『トヨタ 原点回帰の管理会計』中央経済社。
- 経済産業省（2010）『産業構造ビジョン2010』産業構造審議会産業競争力部会報告書。
- 経済同友会トップ・マネジメント調査委員会編（1962）『わが国企業における経営意思決定の実態：第3市場競争と企業の行動』経済同友会。
- 塩沢由典（2014）『リカード貿易問題の最終解決—国際価値論の復権』岩波書店。
- 都留康・守島基博（2012）『世界の工場から世界の開発拠点へ：製品開発と人材マネジメントの日中韓比較』東洋経済新報社。
- 徳丸宜穂（2012）「東アジアにおける生産ネットワークと製品開発の構図」都留・守島（2012）所収。
- 日本銀行統計局（2000）「日本企業の価格設定行動：『企業の価格設定行動に関するアンケート調査』結果と若干の分析」『日本銀行調査月報』2000年8月号、173-204頁。
- 日本大学商学部会計学研究所（1996）「特集・『原価計算実践の総合的データベース構築』」『会計

- 学研究』9巻1号, 9-211頁。
- 根岸隆 (1980) 『ケインズ経済学のミクロ理論』日本経済新聞社。
- 柊紫乃・上總康行 (2016) 「生産現場の改善と原価計算：改善効果の見える化」『原価計算研究』40巻2号, 72-86頁。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論新社。
- 藤本隆宏 (2017) 「現場指向企業としての中小企業」『経済系：関東学院大学経済学会研究論集』270集, 1-12頁。
- 藤本隆宏・天野論文・新宅純二郎 (2007) 「アーキテクチャに基づく比較優位と国際分業」『組織科学』40巻4号, 51-64頁。
- 藤本隆宏・伊藤秀史・西口敏宏編 (1997) 『サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』有斐閣。
- 藤本隆宏・キムB. クラーク (2009) 『【増補版】製品開発力：自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』ダイヤモンド社。
- 水野貴之・渡辺努・齋藤有希子 (2010) 「価格の実質硬直性：計測手法と応用例」『経済研究（一橋大学経済研究所）』61巻1号, 68-81頁。
- 村田直樹・藤野雅史・浦田隆広・相川奈美・沼恵一 (2010) 「中小企業会計実務に関する動向調査」『日本大学経済学部産業経営動向調査報告書（日本大学経済学部産業経営研究所）』33巻2号, 1-165頁。
- 吉井哲 (2014) 「価格と数量の同時決定体系への転換：経済学観の分岐点」塩沢由典・有賀裕二編『経済学を再建する：進化経済学と古典派価値論』中央大学出版部。
- 吉井哲 (2015) 「リカードによるマルサス「需要と供給の法則」承認の謎に関する一考察および自然価格の現代的意義に関する若干の言及」『経済社会学会年報』37巻, 104-114頁。
- 吉川洋 (2000) 『現代マクロ経済学』創文社。
- 吉川洋 (2013) 『デフレーション：“日本の慢性病”の全貌を解明する』日本経済新聞出版社。
- Anderson, M. C. and Banker, R. D. and Janakiraman, S. N. (2003) “Are selling, general, and administrative costs “sticky” ?,” *Journal of Accounting Research*, Vol. 41 (1), pp. 47-63.
- Aoki, M. and Yoshikawa, H. (2006) *Reconstructing Macroeconomics: A Perspective from Statistical Physics and Combinatorial Stochastic Processes*, Cambridge University Press.
- Blinder, A.S. (1991) “Why are price sticky?: Preliminary results from an interview study,” *American Economic Review*, Vol.81 (2), pp. 89-96.
- Blinder, A.S. (1994) “On sticky prices: Academic theories meet the real world,” in Mankiw, N.G. (ed.) *Monetary Policy*, The University of Chicago Press.
- Blinder, A.S., Canetti, E.R.D., Lebow, D.E. and Rudd, J.B. (1999) *Asking about Prices: A New Approach to Understanding Price Stickiness*, Russel Sage Foundation.
- Chamberlin, E. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press.
- Cooper, R. and John, A. (1988) “Coordinating coordination failures in Keynesian models,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 103 (3), pp. 441-463.
- Cooper, R. and Kaplan, R. S. (1999) *Design of Cost Management Systems*, Pearson.
- Coutts, K., Godley, W. and Nordhaus, W. (1978) *Industrial Pricing in the United Kingdom*, Cambridge University Press.
- Eichner, A.S. (1973) “A theory of the determination of the mark-up under oligopoly,” *Economic Journal*, Vol. 83 (332), pp. 1184-1200.
- Eichner, A.S. (1976) *The Megacorp and Oligopoly: Micro Foundation of Macro Dynamics*, Cambridge University Press.
- Eiteman, W. J. and Guthrie, G.E. (1952) “The Shape of the Average Cost Curve,” *American*

- Economic Review*, Vol. 21 (2), pp. 832-835.
- Garegnani, P. (1979) "Notes on consumption, investment and effective demand," *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 3 (1), pp. 63-82.
- Graham, J.R. and Harvey, C.R. (2001) "The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field," *Journal of Financial Economics*, Vol. 60 (2-3), pp. 187-243.
- Hall, R.L. and Hitch, C.J. (1939) "Price theory and business behavior," *Oxford Economic Papers*, Vol.1 (2), pp.12-45.
- Harcourt, G.C. and Kenyon, P. (1976) "Pricing and investment decision," *Kyklos*, Vol.29, pp. 449-477.
- Hiromoto, T. (1988) "Another hidden edge: Japanese management accounting," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 22-25.
- Horngren, C.T., Datar, T. and Rajan, M.V. (2014) *Cost Accounting*, Pearson.
- Kalecki, M. (1954) *Theory of Economic Dynamics: An Essay on Cyclical and Long-run Changes in Capitalist Economy*, Cambridge University Press.
- Lanzillotti, R.F. (1958) "Pricing objectives in large companies," *American Economic Review*, Vol. 48 (5), pp. 921-940
- Lavoie, M. (2014) *Post-Keynesian Economics: New Foundation*, Edward Elgar.
- Lee, F.S. (1998) *Post Keynesian Price Theory*, Cambridge University Press.
- Lester, R.A. (1946) "Shortcomings of marginal analysis for wage-employment problems," *American Economic Review*, Vol. 36 (1), pp. 63-82.
- Machlup, F. (1946) "Marginal analysis and empirical research," *American Economic Review*, Vol. 36 (4), pp. 519-554.
- Mankiw, N.G. (1985) "Small menu costs and large business cycles: A macroeconomic model of monopoly," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 100 (2), pp.529-538.
- Mankiw, N.G. and Reis, R. (2002) "Sticky information versus sticky prices: A proposal to replace the new Keynesian Phillips curve," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117 (4), pp. 1295-1328.
- Means, G.C. (1962) *Pricing Power and the Public Interest: A Study Based on Steel*, Harper.
- Melitz, M. J. (2003) "The Impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity," *Econometrica*, Vol. 71 (6), pp. 1695-1725.
- Melmies, J. (2010) "New Keynesians versus post Keynesians on the theory of prices," *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol. 32 (3), pp. 445-466.
- Modigliani, F. (1958) "New developments on the oligopoly front," *Journal of Political Economy*, Vol. 66 (3), pp. 215-232.
- Noreen, E. and Soderstrom, N. (1997) "The accuracy of proportional cost models: Evidence from hospital service departments," *Review of Accounting Studies*, Vol. 2 (2), pp. 89-114.
- Okun, A.M. (1981) *Prices and Quantities*, The Brookings Institution.
- Pivetti, T. (1985) "On the monetary explanation of distribution," *Political Economy: Studies in the Surplus Approach*, Vol. 1 (2), pp. 73-103.
- Robinson, J. (1933) *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan.
- Sheshinski, E. and Weiss, Y. (1977) "Inflation and costs of price adjustment," *Review of Economic Studies*, Vol. 44 (2), pp. 287-303.
- Sraffa, P. (1960) *Production of Commodities by Means of Commodities: Prelude to a Critique of Economic Theory*, Cambridge University Press.
- Steindl, J. (1952) *Maturity and Stagnation in American Capitalism*, B. Blackwell.
- Sweezy, P. (1939) "Demand under conditions of

- oligopoly," *Journal of Political Economy*, Vol. 47 (4), pp. 568-573.
- Sylos – Labini, P. (1962) *Oligopoly and Technical Progress*, Harvard University Press.
- Taylor, J.B. (1979) "Staggered wage setting in a macro model," *American Economic Review*, Vol. 69 (2), pp. 108-113.
- Tokumaru, N. (2016) "Offshoring of engineering labor in Japanese manufacturing SMEs: Evolution of the "comprehensive offshoring" model," in Hirakawa, H., Takahashi, N., Maquito, F.C. and Tokumaru, N. (eds.) *Innovative ICT Industrial Architecture in East Asia: Offshoring of Japanese Firms and Challenges Faced by East Asian Economies*, Springer.
- Wood, A. (1975) *A Theory of Profits*, Cambridge University Press.
- Yordon, W.J. (1987) "Evidence against diminishing returns in manufacturing and comments on short-run models of output-input behavior," *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol. 9 (4), pp. 593-603.

センター運営委員

教授 山田基成（センター長） 教授 薛進軍
教授 萬行英二 教授 西 聡
准教授 中屋信彦

教授 小沢 浩 准教授 花 蘭 誠

調 査 と 資 料 第121号 非売品

平成29(2017)年7月5日

編集兼発行者 名古屋大学大学院経済学研究科
附属国際経済政策研究センター
名古屋市千種区不老町

印刷所 (株) カ ミ ヤ マ

ECONOMIC RESEARCH

No.121

July 2017

Price-setting behavior and competitiveness of manufacturing firms
in Aichi prefecture: Some survey evidence

by

Satoshi Yoshii
Shinya Fujita
Norio Tokumaru

Economic Research Center
Graduate School of Economics
Nagoya University
Nagoya Japan