

平成28年度「調査・研究事業」  
「製造業の発注側ニーズの変化を把握し、  
収益改善・販路開拓に繋がる中小企業の戦略についての調査研究」

報 告 書

平成29年2月

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会

はじめに

企業を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化、親企業一下請企業を軸とした取引関係の希薄化、I o Tなどの情報通信技術の高度化、グローバル化の進展などによって大きく変化している。さらに製造業においては、為替変動の影響・グローバル化の進展による生産拠点の変更、熟練労働者の退職による技術伝承課題、技術革新に対応する技術向上などの課題が山積している。

ものづくり中小企業が「事業の持続的な発展」をする経営にあたり、経営環境の変化に迅速に対応していく施策の実践が求められる。また「取引先との信頼関係」「強みの構築」「技術力向上」「人材育成」「販路開拓」なども重要な課題になると思われる。

兵庫県中小企業診断士協会の研究会として2013年から「ものづくり&SCM研究会」の活動をスタートし、製造業に関連する事例研究や中小企業診断士に関連する情報を共有してきた。研究会メンバーは、企業で生産・資材購買・ロジスティクス・品質管理・取引先管理などの業務を行う企業内診断士、製造業経営者診断士、支援機関等において活動する診断士、開業診断士などで構成している。

本研究会活動を通じて、発注側企業ニーズを受注側にあたる中堅企業・中小企業が十分に把握できていないことで齟齬が発生していることで今後の取引に影響があると懸念している。一方、高い収益を維持している中小企業は、明確な方針と施策展開のために自らリスクを取って設備投資なども行うことで、他社にない強みを保有し、取引先と強い信頼関係を構築することが継続的取引に繋がっているという仮説を持った。

本調査・研究では、上記の仮説を検証するべく発注側企業と受注側企業の双方に対し、アンケート調査および企業訪問をしてインタビュー調査を行い、それを分析した。

企業経営において、発注側企業のニーズの変化、受注側中小企業の取り組み状況などの事例を自社の経営に活用し、取引先との良好な関係を構築する一助になれば幸いである。

今回の調査報告はほんの一部の事例ではあるが、中小企業診断士が中小企業経営者の良き助言者・伴走者として企業の現状に即した経営計画立案および施策のアドバイスをする際の事例として活用していただければ幸甚である。

はじめに

目次

第1章 調査研究の目的・方法

第2章 アンケート調査の仮説と結果

第3章 インタビュー調査内容

第4章 今回のアンケートとインタビュー調査の分析・考察

おわりに

【添付資料1.】アンケート調査データ

【引用・参考文献】

## 第1章 調査研究の目的・方法

### 1. 調査研究の目的

- (1) 経営環境の変化に伴い製造業発注側企業のニーズ・発注条件・取引先企業選定基準などが変化し、多様化してきているが、受注側企業の中小企業はその期待値に至らないか、ニーズの変化に充分に対応できていないことで相互に齟齬を感じているのではないかという仮説を立てた。
- (2) 一方、良好で継続的に取引ができている中小企業は、自身でなんらかのリスクも取りながら競合他社の追随をゆるさない技術力などの強みを保有することでその立場を築いていると考えられ、そのような中小企業の収益性は比較的高いという仮説を立てた。
- (3) 今回の調査研究メンバーは発注側製造業と受注側企業に在籍する企業内診断士および支援機関等において活動する診断士が多く、発注側企業のニーズ把握および受注側中小企業などの実態調査が比較的しやすいと考え、アンケートとインタビュー調査を通して検証することとした。
- (4) ものづくり&SCM研究会では企業のニーズの変化とその対応を研究テーマの一つにしてきた。2006年版中小企業白書第三章第3節「取引構造の変化とモノ作り中小企業の取組」と比較できるように同様のアンケートを主に兵庫県の10年後(2016年)の企業状況として調査し、上記の仮説を検証することとした。
- (5) 中小企業経営者が、企業の成長と収益向上に向けた経営戦略策定と実践において参考になるいくつかの事例として提示できればと考えた。また、中小企業診断士が企業に助言する際の参考になれば幸いである。

### 2. 中小企業の現況

#### (1) 我が国の製造業

我が国の製造業は資源の少ない日本の加工貿易体制を担い、日本経済の牽引役としての機能を果たしている。近年はサービス産業などの第三次産業が伸長してきているが、依然として大きな役割を担っている。また大手製造業は、技術力を保有する中小企業などとの部品調達や加工などの切っても切れない緊密な取引関係で成り立っている面がある。いわゆるQCDで表現する品質・コスト・納期などの強みを持つ中小企業との取引を通じて、研究開発・加工・生産などの工程における機能分業をしてきた。

#### (2) 産業構造の変化

海外の工業化進展による競争条件の変化、若者を中心としたものづくり離れ、熟練技能者の高齢化等あり、従来大手製造業と中小企業との取引においても、その経営環境の変化に対応した取引関係や自社の強みを再構築することが重要になってきている。

そのような状況において、中小企業は発注側大手製造業の経営方針などの情報不足・理解不足、ニーズの把握が不十分またはニーズは理解しているが対応が困難な状況になっている懸念がある。いわゆる発注側企業と受注側企業の取引関係に齟齬があるのではないかと考えられる。

#### (3) 2016年版中小企業白書の中小企業数

2016年版中小企業白より2014年の中小企業数が381万者となり、2009年より37万者減少し、中小企業経営者の年齢階級別では70代が最多で約80万人になっている記述があり、経営者の高齢化と事業承継が進んでいない状況が推察できる。自営業主の離職理由は、「病気・高齢のため」、「事業不振や先行き不安」、「会社倒産・事業所閉鎖のため」となっている。

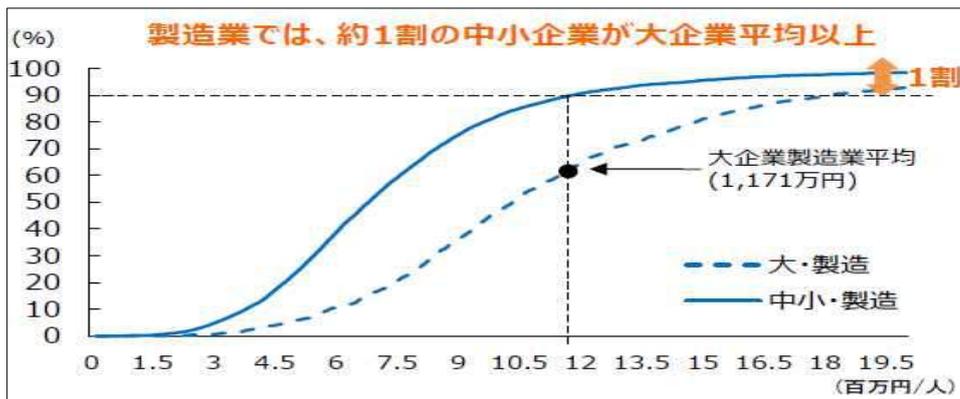
図表 1 - 2 中小企業数の推移 (出典) 2016年中小企業白書



(4) 中小企業の生産性

中小企業の中には、大企業を上回る生産性の中小企業もあり、これらの企業は変化対応能力があり、競争優位となる強みを保有していると推察できる。そのために、自らリスクを取って成長分野の投資を行っていると考えられる。その的確な投資により、顧客となる大手企業との取引を伸長させ、高収益の経営ができていると考えられる。

図表 1 - 2 労働生産性の累積分布 2016年版中小企業白書 (「平成26年企業活動基本調査」再編加工)

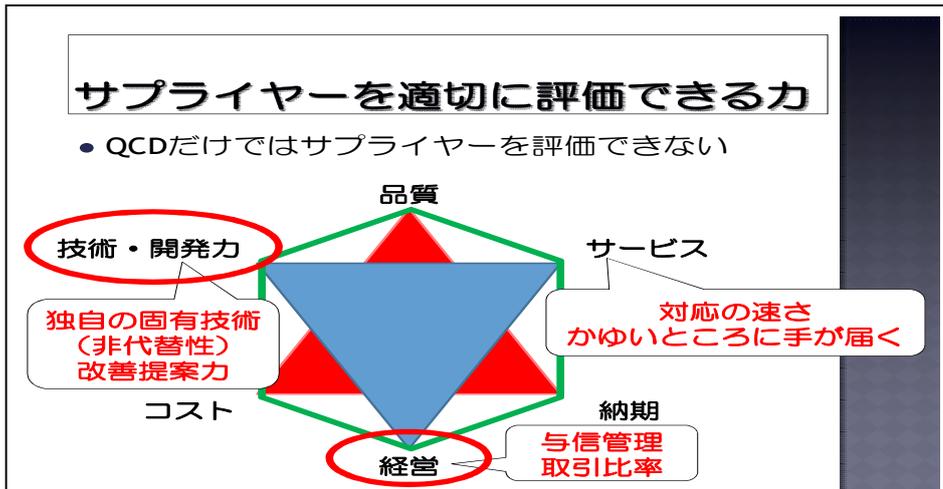


2016年版中小企業白書に、中小企業の中にも生産性が高く、稼げる企業が存在し、製造業の中小企業のうち約1割が大企業の生産性平均の1,171万円/人を上回っている。こうした企業は成長投資に積極的に取り組む経営姿勢の成果であると記載されている。

3. 今回の調査研究全体の仮説

- (1) 発注側企業のニーズの変化と、対応が十分でない受注側企業の間で齟齬がでてきている。
- (2) 発注側企業が取引先に求める内容はQCD (品質・コスト・納期対応) に加えて近年は経営の安定性、技術力、提案力などを重視する傾向が強まっている。

図表 1-3 サプライヤーを適切に評価できる力 (木村亮介会員発表資料より)



(3)発注側企業ニーズに沿った強みを持つ受注側企業は、良好な取引関係を構築し経営も安定している

(4)発注側が求める強みを持つ受注側企業は販路開拓もしやすい

ものづくり&SCM研究会において、従来QCD（品質、コスト、納期）の3点でサプライヤーを評価していたが、今日的には技術・開発力、サービス、経営力などもさらに重要視されるように変化してきていると考えている。

以上4点を仮説設定した。

#### 4. 調査の方法

発注側と受注側それぞれの企業に対し、Webアンケートを実施した。仮説を検証できるような設問を設定した。また2006年版、2007年版、2016年版中小企業白書と、2015年版、2016年版のものづくり白書記載の内容を参考にして同様のアンケート質問を組み入れて、今回の調査との比較も行った。

その後、インタビューに協力可能と回答のあった企業に訪問してインタビューを実施した。アンケートだけでは把握しにくい企業の現状および経営施策についてインタビューした。それらのデータを使い本調査事業の仮説の検証を行った。

## 第2章アンケート調査の仮説と結果

今回の調査事業はWebサイトでアンケート調査を依頼した。回答企業数合計68になり、うち発注側企業数23、受注側企業数45であった。アンケートでインタビュー調査に協力依頼をして受諾してもらったうちの18企業に訪問しインタビューを実施した。

図表2-1 アンケート回答企業の内訳（回答項目によりN/A（未回答）有り）

	発注側企業数		受注側企業数	
従業員規模	50人未満	1	5人未満	1
	50人～299人	5	5人～19人	6
	300人～999人	3	20人～99人	23
	1000人～2999人	2	100人～299人	11
	3000人以上	12	300人以上	4
2年前比較の売上・利益	増収増益	13	増収増益	18
	増収減益	3	増収減益	7
	売上利益増減なし	2	売上利益増減なし	13
	減収増益	1	減収増益	1
	減収減益	4	減収減益	6
事業所の立地	兵庫県	6	兵庫県	20
	関西圏	16	関西圏	16
	関西以外	1	関西以外	7

（\*上記の関西圏には兵庫県以外の大阪府・京都府・奈良県・滋賀県・和歌山県を含む）

図表2-2 製造業日本標準分類によるアンケート回答企業数

製造業の日本標準分類		受注側	発注側
18	プラスチック製品製造業	4	1
19	ゴム製品製造業		1
20	なめし革・同製品・毛皮製造業		
21	窯業・土石製品製造業	1	1
22	鉄鋼業	1	
23	非鉄金属製造業	3	
24	金属製品製造業	7	1
25	はん用機械器具製造業	1	
26	生産用機械器具製造業	5	2
27	業務用機械器具製造業		1
28	電子部品・デバイス・電子回路製造業	4	2
29	電気機械器具製造業	3	8
30	情報通信機械器具製造業		
31	輸送用機械器具製造業	12	1
32	その他の製造業		1
	N/A	4	4
		45	23

アンケート項目を、1.発注先の取引におけるニーズとその変化、2.提案・要求の把握、3.強みの理解、4.QCDと緊急対応、5.営業コミュニケーション、6.従業員教育・定着率・2S、7.文書管理・IT投資、8.長期視点の経営、9.設備投資・技術向上、10.販路開拓、11.近接性、12.取引先の展開、13.白書などとの比較の13の項目に分類した。その分類ごとに仮説とアンケート結果を記述し、その内容について分析した。

## 1. 発注先の取引におけるニーズとその変化

### (1) 仮説

- ① 発注側企業は、受注側企業に対し、QCDの全てにおいて高いレベルを求めている
- ② 近年、QCDに加えて、経営力・提案力・技術力を高めることが求められている。

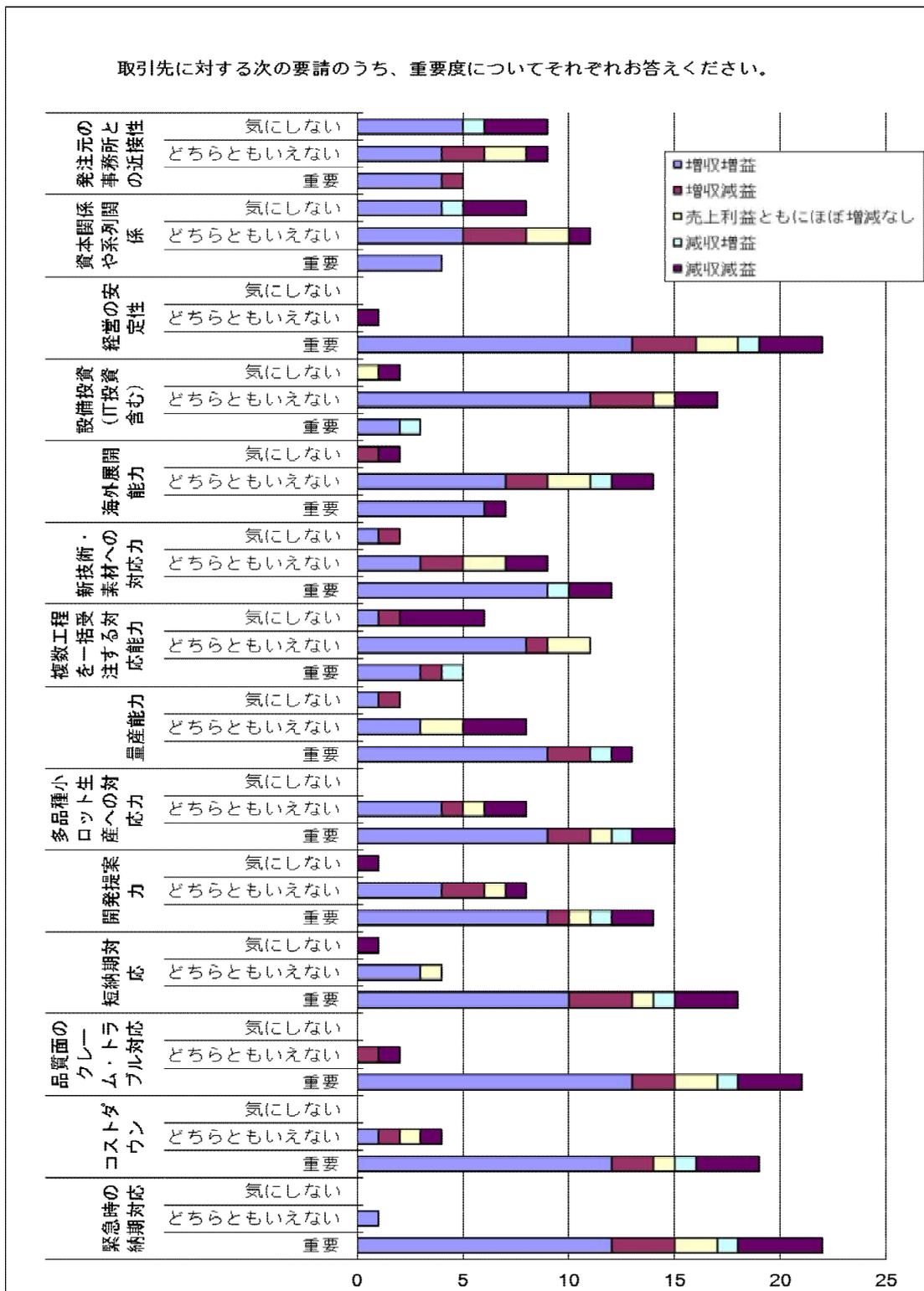
### (2) 結果

- ① 発注側企業はQCDの中で品質を最も重要視している。  
品質が安定している取引先は今後も継続的に取引したい企業に選ばれ、逆に品質が不安定な企業は取引をやめたい企業に選ばれる。
- ② 業績が好調な企業を中心に、経営力や提案力・技術力に対する重要度が高まっている。特に経営力は品質と並んで最も重要な要素となっている。

### (3) 分析

- ① 発注側アンケートQ6「取引先に対する次の要請のうち、重要度についてそれぞれお答えください」

図表 2-3

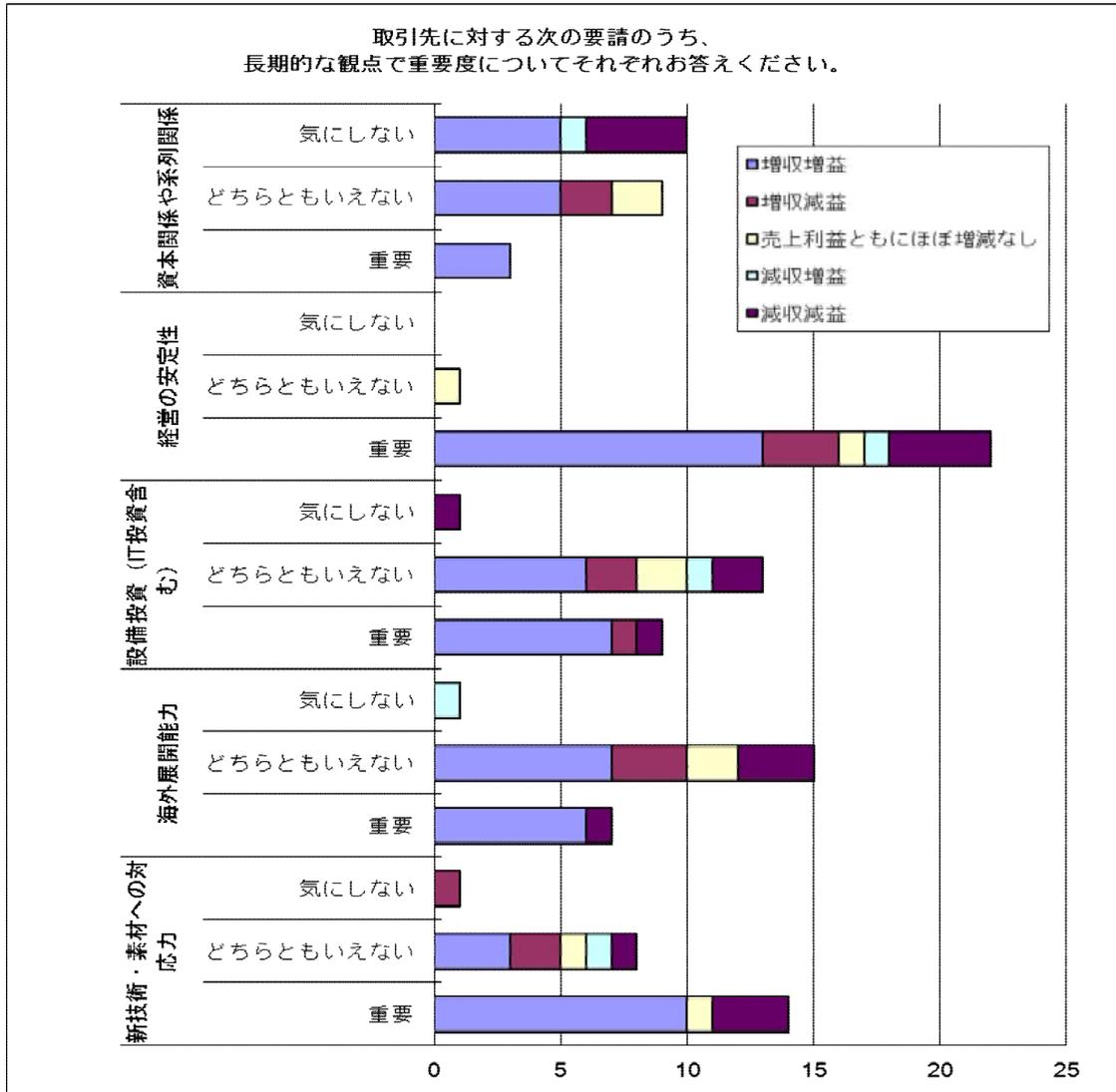


QCD、そして経営の安定性に関してはほぼ全ての企業が重要と回答した。「海外展開能力」や「設備投資」はどちらともいえないとの回答が多く、「資本関係や系列関係」「近接性」は気にしないという回答も比較的多かった。増収増益企業では、「品質面でのクレーム・トラブル対応」は全ての企業、「コストダウン」「緊急時の納期対応」も1社を除いて全ての企業が重要との回答であった。

また、「開発提案力」や「多品種小ロット生産への対応力」、「新技術・素材への対応力」などを重要視する割合は、増収増益企業がその他の企業よりも高い傾向が出た。

② 発注側アンケートQ7「取引先に対する次の要請のうち、長期的な視点で重要度についてそれぞれお答えください」

図表2-4

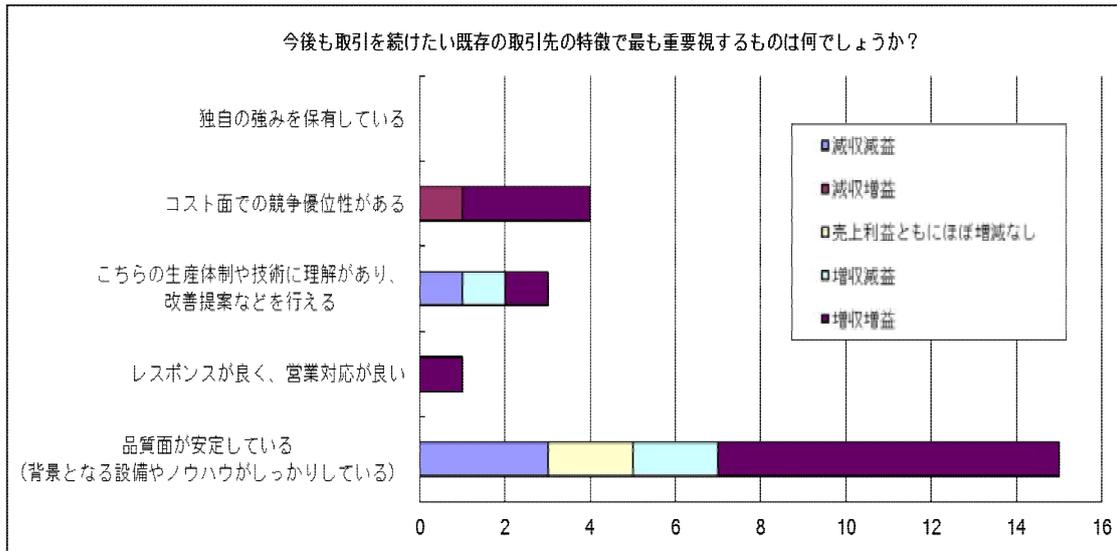


重要との回答が最も多かった項目が「経営の安定性」であった。実に95.7%の企業が取引先に対して安定した経営を望んでいることがわかった。以降、「新技術・新素材への対応力」「設備投資」と続いた。新たな技術や素材が生み出され、事業展開していくにあたって、外注先にもできるだけ対応していてもらいたいと考えているようである。

一方で、資本関係や系列関係に関しては、「気にしない」と回答している企業が最も多く（10社/22社）、必ずしも系列に属していることが重要ではないと考えられる。なお、利益との関連性については、回答の傾向は似ており、相関性は見られなかった。

③ 発注側アンケートQ16「今後も取引を続けたい既存の取引先の特徴で最も重要視するものは何でしょうか？」

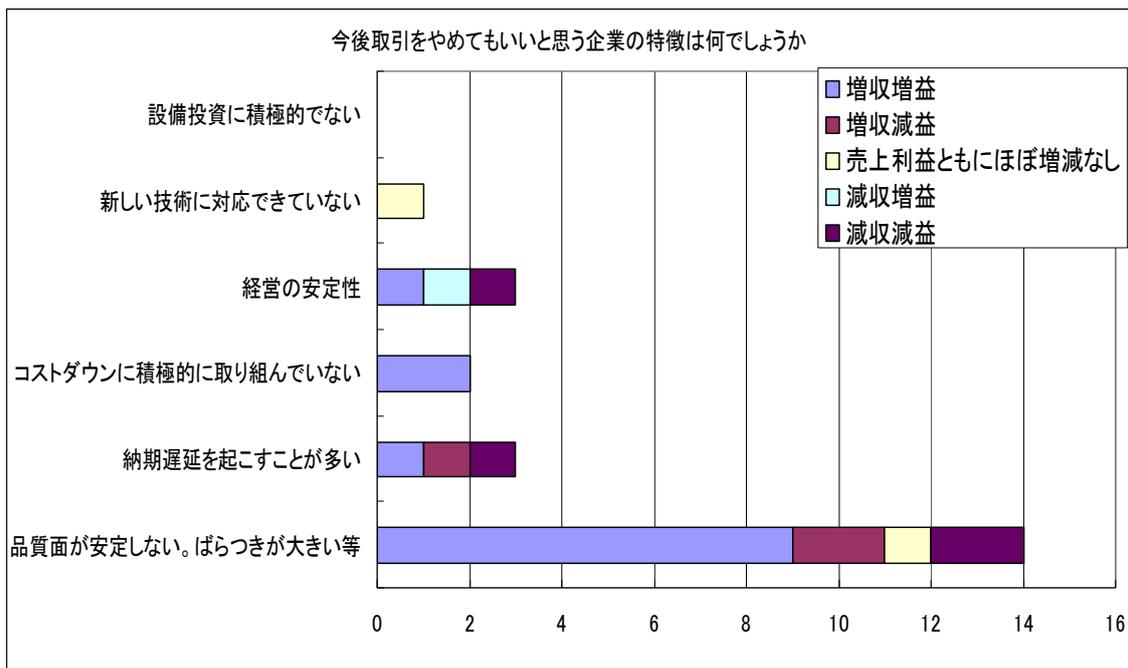
図表 2 - 5



品質面の安定を最も重要視する企業が65.2%と過半数を占めた。次にコスト面での競争優位性やこちらの生産体制・技術への理解が続くが、品質面の安定と比較すると少数であった。増収増益企業とその他の企業を比較しても、相関は見られなかった。

④ 発注側アンケートQ17「今後、取引をやめてもいいと思う企業の特徴は何でしょうか？」

図表 2 - 6



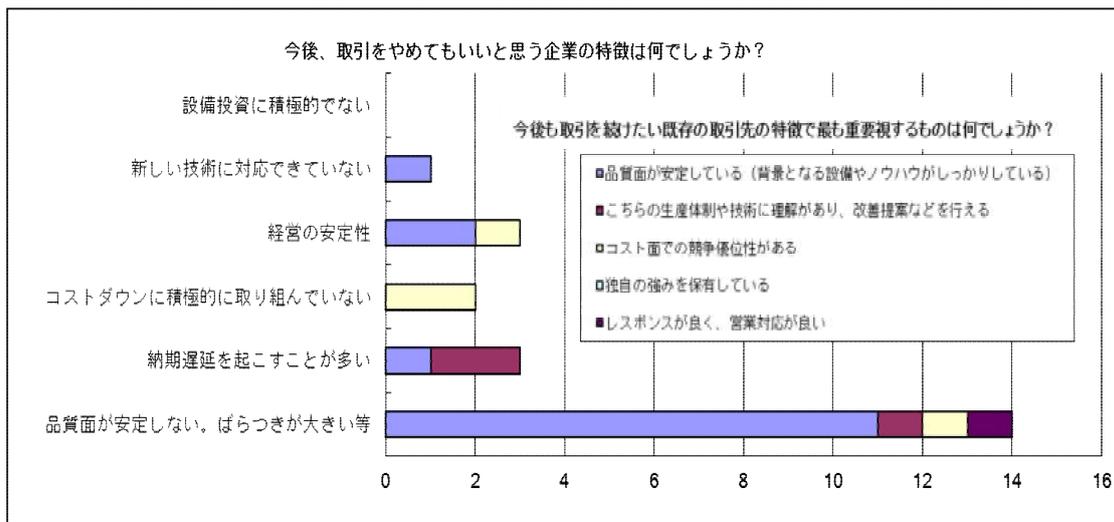
品質面での問題を抱える取引先を選ぶ企業が60.9%と一番多かった。納期遅延、コストダウンへの対応の悪さを選ぶ取引先は少数派であった。

Q16の結果とQ17の結果を比較すると、今後も取引を続けたい取引先の特徴と、今後取引をやめたい取引先の特徴はほぼ裏返しになっている傾向が見られた。

図表 2 - 7

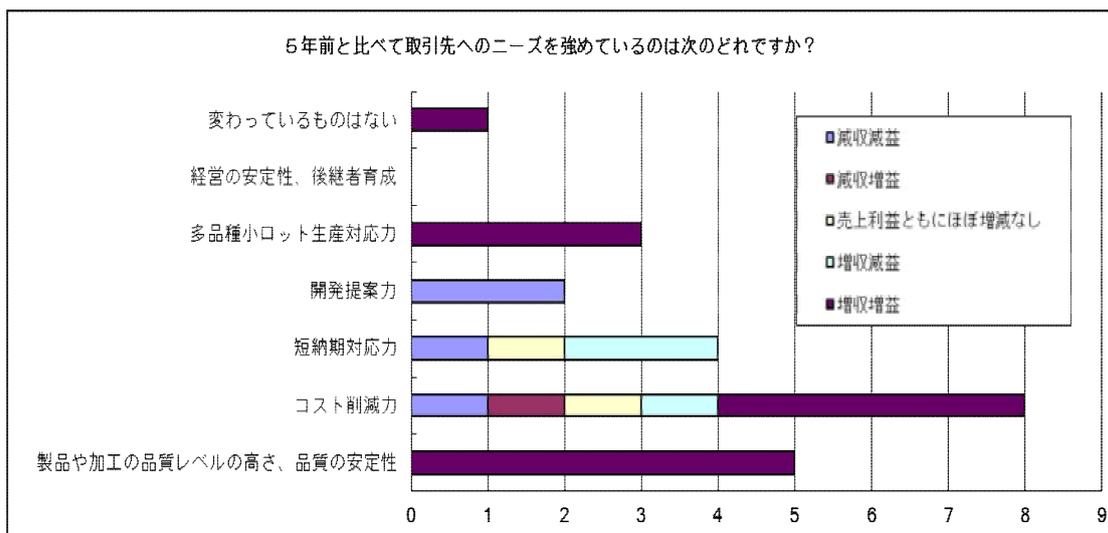
今後、取引をやめてもいいと思う企業の特徴は何でしょうか？							
Answer Options	今後も取引を続けたい既存の取引先の特徴で最も重要視するものは何でしょうか？					Response Percent	Response Count
	品質面が安定している(背景となる設備やノウハウがしっかりしている)	こちらの生産体制や技術に理解があり、改善提案などを行える	コスト面での競争優位性がある	独自の強みを保有している	レスポンスが良く、営業対応が良い		
品質面が安定しない。ばらつきが大きい等	11	1	1	0	1	60.9%	14
納期遅延を起こすことが多い	1	2	0	0	0	13.0%	3
コストダウンに積極的に取り組んでいない	0	0	2	0	0	8.7%	2
経営の安定性	2	0	1	0	0	13.0%	3
新しい技術に対応できていない	1	0	0	0	0	4.3%	1
設備投資に積極的でない	0	0	0	0	0	0.0%	0
<b>answered question</b>							<b>23</b>
<b>skipped question</b>							<b>0</b>

図表 2 - 8



⑤ 発注側アンケートQ19「5年前と比べて取引先へのニーズを強めているのは次のどれですか？」

図表 2 - 9



コスト削減力が34.8%と一番高く、以下、品質の安定性が21.7%、短納期対応力が17.4%と続いた。増収増益企業のみで見ると、品質の安定性（38.4%）がコスト削減力（30.8%）を上回った。また少数ながら多品種小ロット生産対応力のニーズを強めている企業もあった。増収増益以外の企業では短納期対応力を高める企業が一番多く（40%）、品質の安定性を選ぶ企業は1社もなかった。

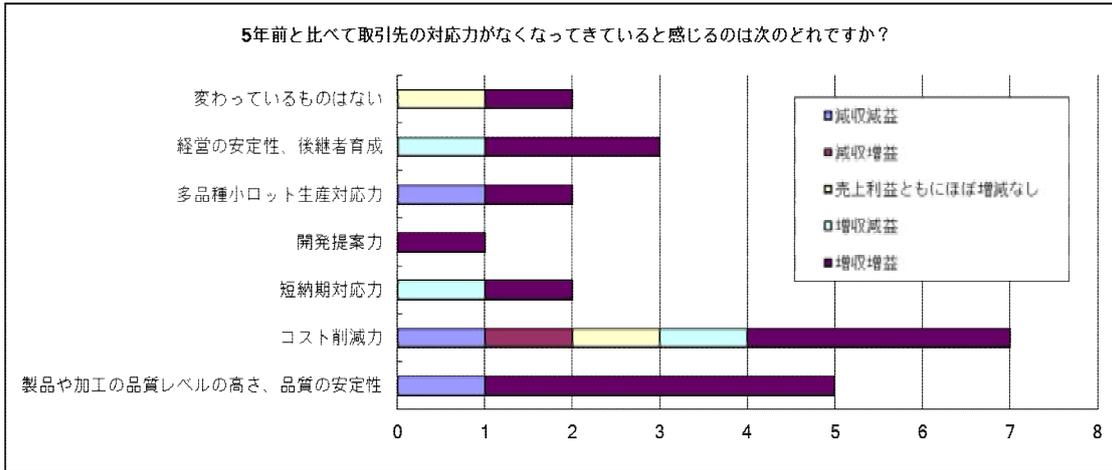
Q16の結果とQ19の結果を比較すると、品質の安定性を今後の取引継続の上で最も重要視すると回答した企業が、コスト削減力や短納期対応力へのニーズを強めていることが分かった。品質の安定は大前提として、プラスアルファとなるニーズを強めている傾向があるとみられる。

図表 2 - 10

Answer Options	貴社の売上額と営業利益についてお伺いします。(2年前との比較)					Response Percent	Response Count
	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益		
製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	5	0	0	0	0	21.7%	5
コスト削減力	4	1	1	1	1	34.8%	8
短納期対応力	0	2	1	0	1	17.4%	4
開発提案力	0	0	0	0	2	8.7%	2
多品種小ロット生産対応力	3	0	0	0	0	13.0%	3
経営の安定性、後継者育成	0	0	0	0	0	0.0%	0
変えているものはない	1	0	0	0	0	4.3%	1
<b>answered question</b>							<b>23</b>

⑥ 発注側アンケートQ20「5年前と比べて取引先の対応力がなくなっていると感じるのは次のどれですか？」

図表 2-11



コスト削減力が31.8%と一番高く、次に品質の安定性(22.7%)、経営の安定性・後継者育成(13.6%)が続いた。増収増益企業では品質の安定性(30.8%)、その他の企業ではコスト削減力(44.4%)がそれぞれ一番高かった。

Q16の結果とQ20の結果を比較すると、品質の安定性を今後の取引で最も重要視すると回答した企業では、5年間と比べて対応力がなくなってきたと答えた項目にバラツキがあった。

よって、品質の安定性を最も重視する企業との取引先は、品質の対応の低下は少ないのではと考えられる。またコスト優位性を最も重要視すると回答した企業では、品質の対応の低下を感じている傾向が強いことも分かった。コストダウンを求めるにあたり、品質への影響が出ていることも考えられる。

図表 2-12

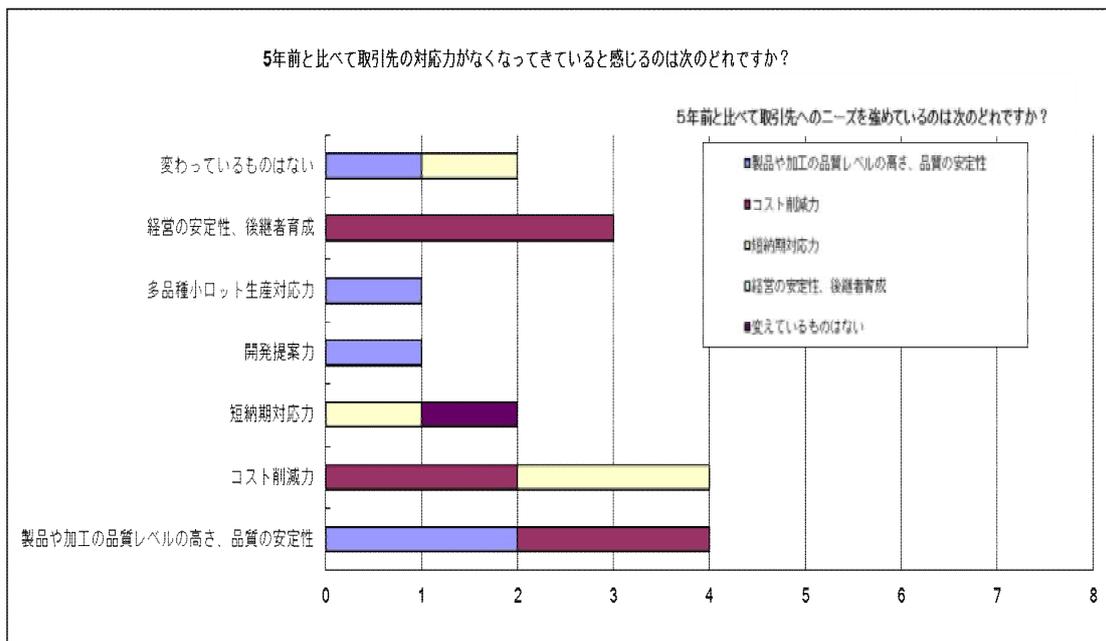
5年前と比べて取引先の対応力がなくなってきたと感じるのは次のどれですか？							
Answer Options	今後も取引を続けたい既存の取引先の特徴で最も重要視するものは何でしょうか？					Response Percent	Response Count
	品質面が安定している (背景となる設備やノウハウがしっかりしている)	こちらの生産体制や技術に理解があり、改善提案などを行える	コスト面での競争優位性がある	独自の強みを保有している	レスポンスが良く、営業対応が良い		
製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	3	0	2	0	0	22.7%	5
コスト削減力	3	2	1	0	1	31.8%	7
短納期対応力	1	1	0	0	0	9.1%	2
開発提案力	1	0	0	0	0	4.5%	1
多品種小ロット生産対応力	2	0	0	0	0	9.1%	2
経営の安定性、後継者育成	2	0	1	0	0	13.6%	3
変わらないものはない	2	0	0	0	0	9.1%	2
<i>answered question</i>							22
<i>skipped question</i>							1
Total	14	3	4	0	1		

次に、Q19の結果とQ20の結果を比較すると、ニーズを強めている項目と対応力がなくなってきた項目はあまり一致しない傾向となった。よって、発注先のニーズに対して受注先はそのニーズをある程度理解し対応することができているのではと考えられる。

図表 2 - 1 3

5年前と比べて取引先の対応力がなくなっていると感じるのは次のどれですか？									
Answer Options	5年前と比べて取引先へのニーズを強めているのは次のどれですか？							Response Percent	Response Count
	製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	コスト削減力	短納期対応力	開発提案力	多品種小ロット生産対応力	経営の安定性、後継者育成	変えているものはない		
製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	2	2	0	1	0	0	0	22.7%	5
コスト削減力	0	2	2	0	3	0	0	31.8%	7
短納期対応力	0	0	1	0	0	0	1	9.1%	2
開発提案力	1	0	0	0	0	0	0	4.5%	1
多品種小ロット生産対応力	1	0	0	1	0	0	0	9.1%	2
経営の安定性、後継者育成	0	3	0	0	0	0	0	13.6%	3
変えているものはない	1	0	1	0	0	0	0	9.1%	2
<b>answered question</b>									<b>22</b>
<b>skipped question</b>									<b>1</b>

図表 2 - 1 4



## 2. 提案・要求の把握

### (1) 仮説

- ① 利益が出ている会社は取引先の要求を把握し、しっかり対応している。

### (2) 結果

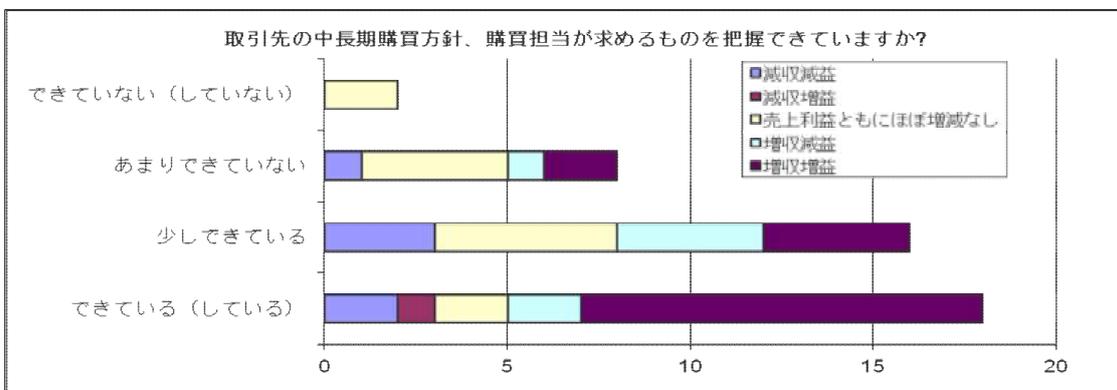
- ① 増収増益の受注側企業とそうでない企業を比較すると、前者の方が、把握できていると回答している割合が高い。
- ② 発注側企業の要求について、受注側企業は概ね理解しているという認識があった。しかしあまり理解できていないという回答数もあり、双方の間には齟齬があると推察され

る。ただし、利益と理解度の相関はあまり見られなかった。

(3)分析

- ① 受注側アンケートQ9「取引先の中長期購買方針、購買担当が求めるものを把握できていますか？」

図表2-15

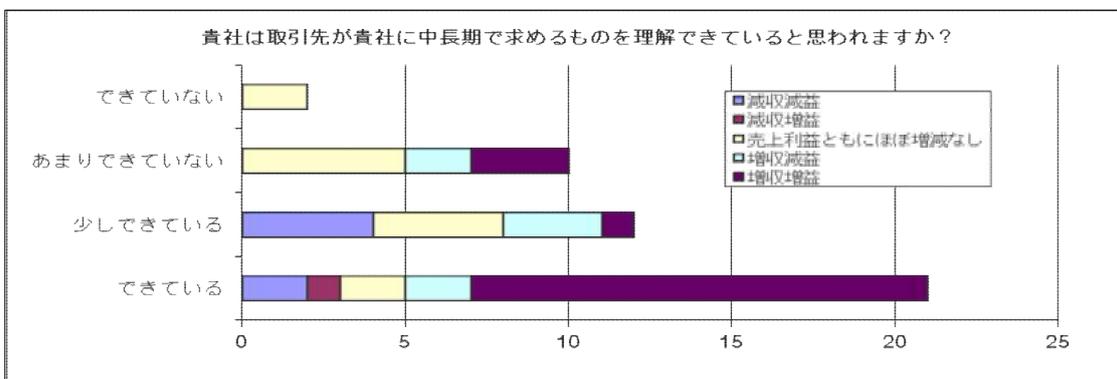


取引先の中長期購買方針、購買担当が求めるものを把握については、「できている (している)」「少しできている」と回答した企業は34社で全体の77%になっており、概ね発注側のニーズを把握しているという結果になった。また、利益との関連は、増収増益企業の9割近くが「理解できている」と回答している。

ただし、売上利益増減なしと回答している企業については、回答結果が分散しており、利益との把握度の相関性についてはあまり強く表れなかった。

- ② 受注側アンケートQ10「貴社は取引先が中長期で求めるものを理解できていると思われませんか？」

図表2-16

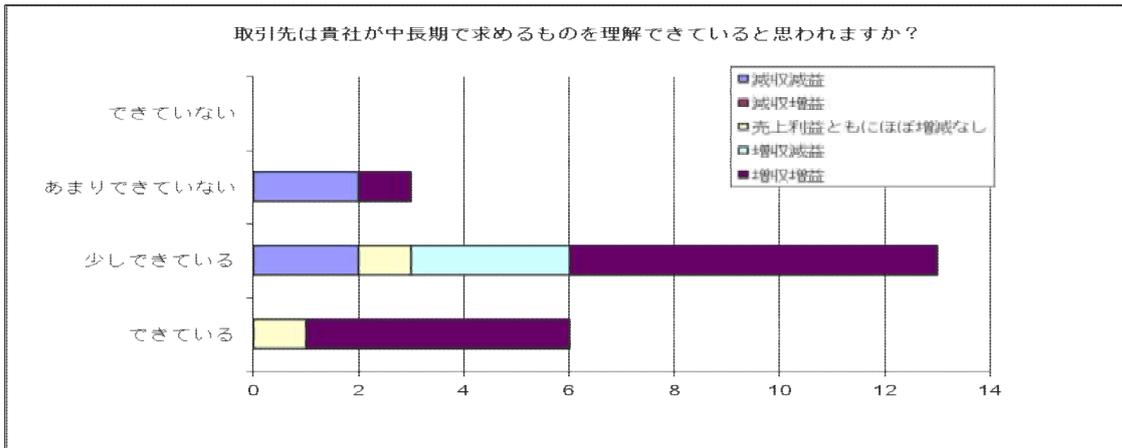


Q10の「取引先から要求を把握できていると思われているか？」という問題に関しては「できている」「少しできている」と回答した企業は33社で全体の73%を占めており、発注側企業の要求を理解してもらっているという認識のようだ。これは、取引先が求めているものを理解していないと取引縮小につながるという認識が表れているのではないかと推測される。

また、利益別企業で分けた場合については、利益の増減に関わらず理解できていると感じている企業が多かったため、利益と理解度の相関性は低かった。

- ③ 発注側アンケートQ8「取引先 (受注側企業) は貴社が中長期で求めるものを理解できていると思われませんか？」

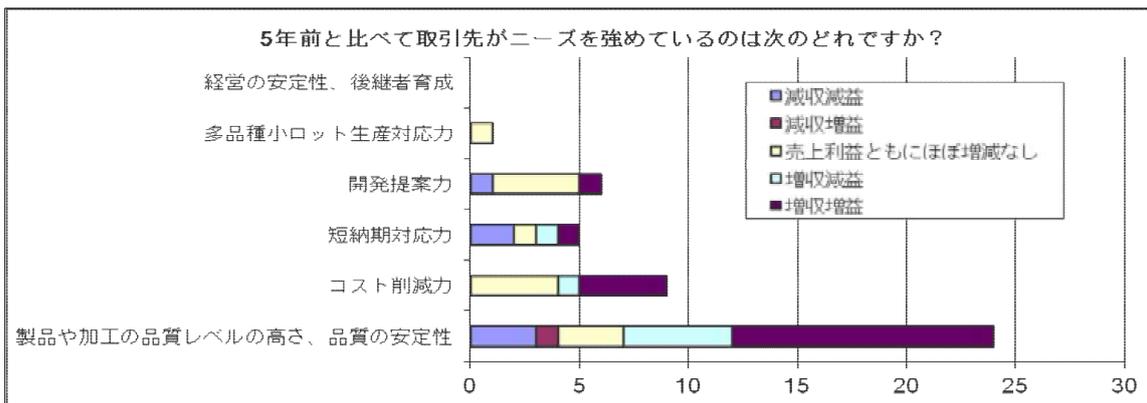
図表 2-17



発注側企業が「受注側企業は貴社の求めるものを理解できていると思うか」という問題に対しては、「できている」「少しできている」と回答している企業は19社で全体の86%を占めていた。なお、利益と理解の関連性はあまりみられなかった。

④ 受注側アンケートQ31「5年前と比べて取引先がニーズを強めているのは次のどれですか？」

図表 2-18

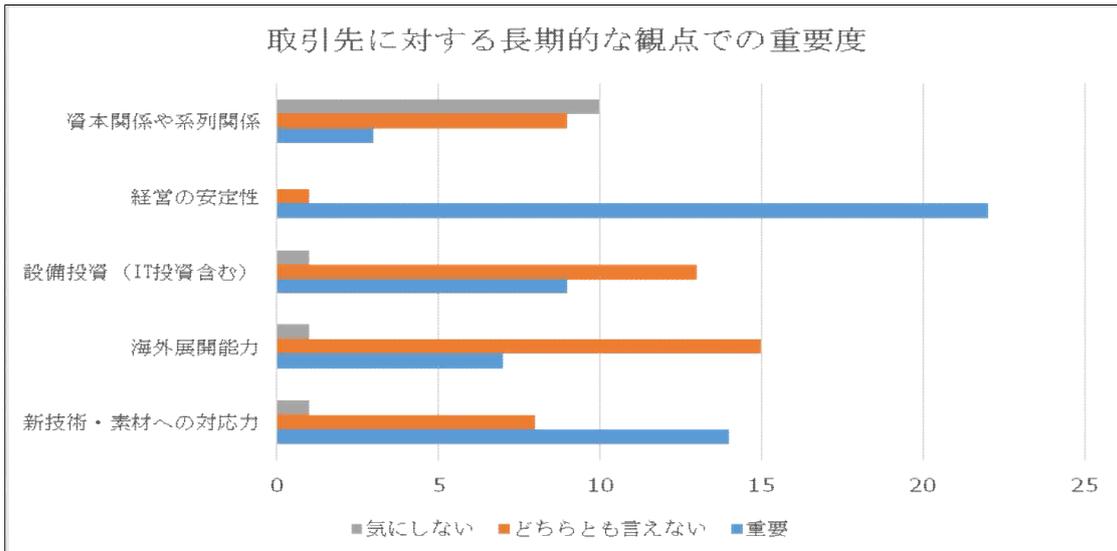


全体の半数以上の24社が「品質レベルの高さ、安定性」と回答し、その後、コスト削減力、開発提案力、短納期対応力と続いている。QCDで分けると、Q=53%、C=20%、D=11%と圧倒的に品質に対するニーズが高い。

増収増益企業についても、3分の2の企業が品質に対するニーズが高いと回答しており、コスト削減力と回答した企業の半数以上が利益に増減なし、もしくは減益していると回答している。

⑤ 発注側アンケートQ7 「取引先に対する次の要請のうち、長期的な視点で重要度についてそれぞれお答えください。」

図表 2-19

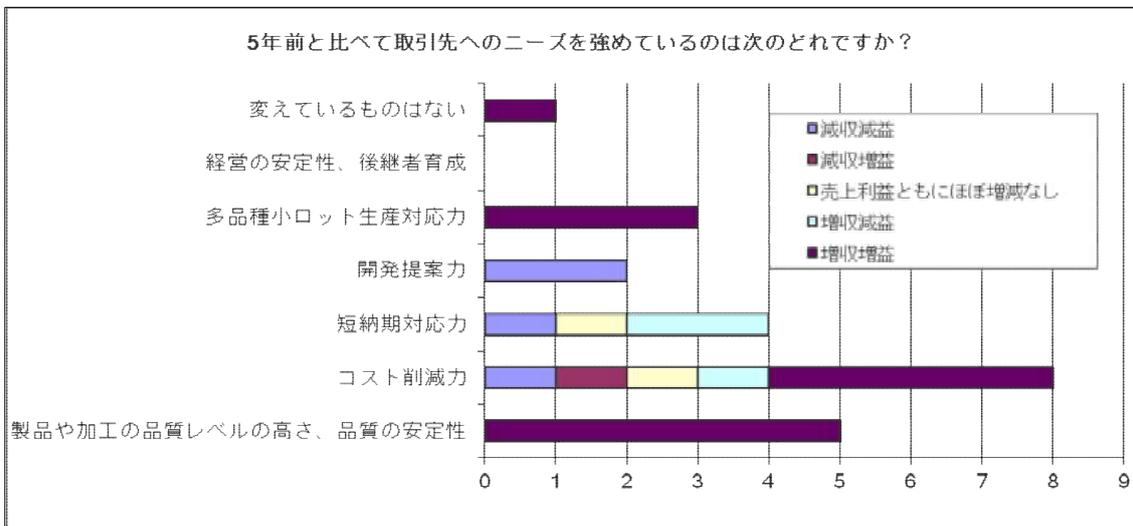


⑥ 発注側アンケートQ7では「長期的な観点から受注側企業の要素の重要度」について回答してもらった。

重要と回答した割合が多いのは順に、経営の安定性（22社）、新技術・素材への対応力（14社）、設備投資（9社）と続いている。利益との関連性については、回答の傾向は似ており、相関性は見られなかった。

⑦ 発注側アンケートQ19「5年前と比べて取引先へのニーズを強めているのは次のどれですか？」

図表 2-20

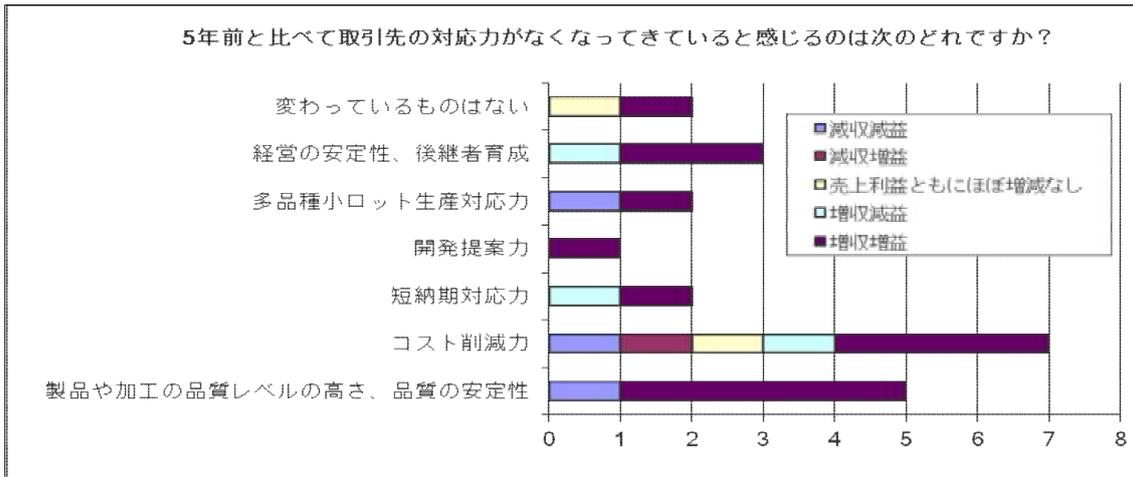


回答数では多い順に「コスト削減力」「品質レベル」「短納期対応力」と続き、QCDに関するニーズが全体の74%を占めている。

ただし、増収増益企業については、「品質」と回答している割合が高く、コストや短納期対応力を求めている企業は利益の増減なし、もしくは減益となっている企業の回答数が多かった。受注側と比較すると、コスト削減力の回答数の割合が多いが、品質レベルを求める企業の回答数も多く、「品質レベルを要求している」という点では受注側アンケートと一致する結果となった。

⑧ 発注側アンケートQ20「5年前と比べて取引先の対応力がなくなっていると感じるのは次のどれですか？」

図表 2-21



「取引先の対応力がなくなっているものは何か」という問題については、回答の多い順に「コスト削減力」「品質の安定性」「経営の安定性・後継者育成」と続いている。QCDに関する割合が6割以上と多く、特にコスト削減力については回答数が多かったが、増収増益企業については、発注Q19と同様に、ここでもその他の企業に比べて「品質レベルの高さ」の割合が高かった。

### 3. 強みの理解

#### (1) 仮説

- ① 増収増益企業などの業績のよい企業は、強みを整理し認識している
- ② 業績のよい企業は、強みを取引先に伝えていることと、その強みを評価されている。

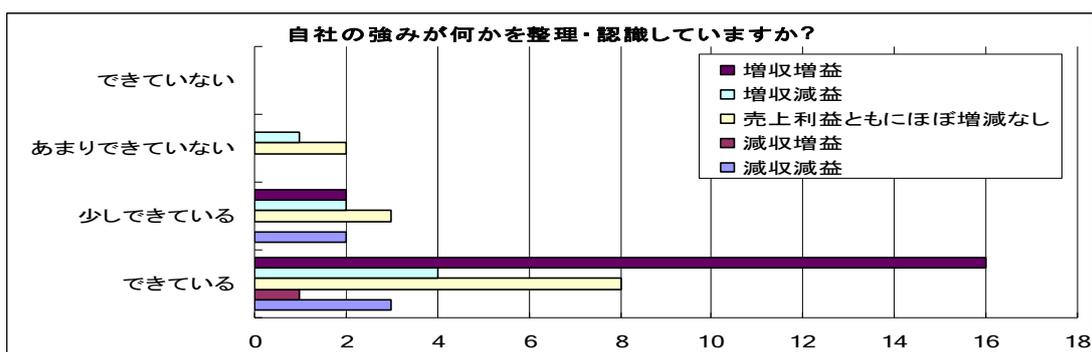
#### (2) 結果

- ① 受注側企業の多くは自社の強みを整理・認識できているが、うち増収増益企業はすべて自社の強みを認識している
- ② 増収増益企業のすべてが、取引先企業に自社の強みを伝えて、それを理解されている

#### (3) 分析

- ① 受注側アンケートQ11「自社の強みが何かを整理・認識していますか？」

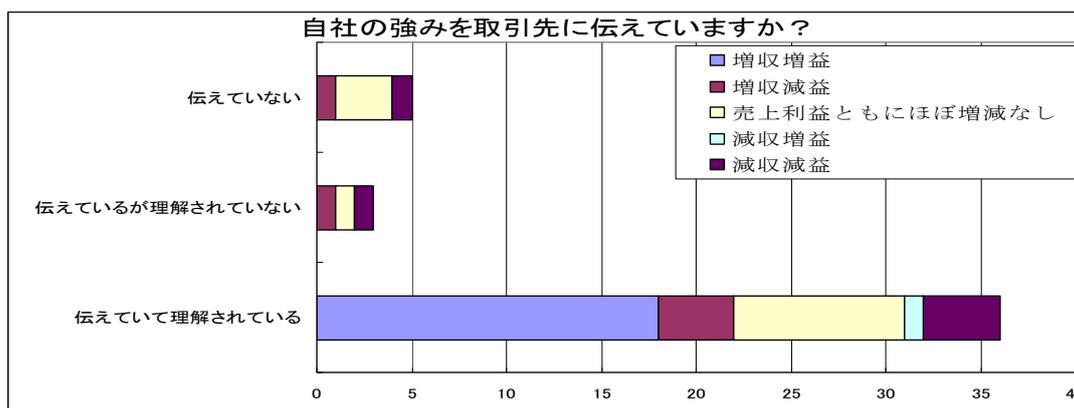
図表 2-22



受注側企業が自社の強みが何かを整理・認識できているが72.7%、少しできているが20.5%になり合計すると93%になり、多くの受注側企業が自社の強みを整理・認識できている。この回答をさらに企業の業績ごとに分類すると、ほとんどの増収増益企業は整理・認識できていると回答している。一方売上利益とも増減なし企業および増収減収企業は回答にバラツキがあることから、自社の強みを整理・認識して経営をすることが、増益に繋がる要因の一つと考えられる。

- ② 受注側アンケートQ13「自社の強みを取引先に伝えていますか？」

図表 2-23



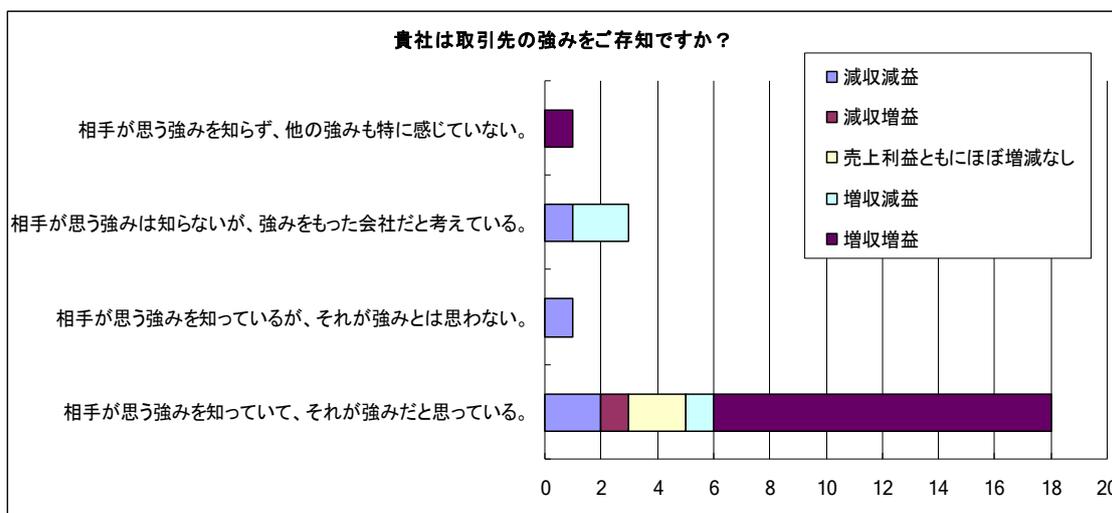
受注側企業の回答は、伝えていて理解されているが81.8%、伝えていますが理解されていないが6.8%、伝えていない11.4%という回答結果であった。この回答をさらに企業の業績ごとに分類すると増収増益企業と減収増益企業のすべてが、強みを伝えていて理解されているという回答であった。一方他の企業は伝えていますが理解されていないまたは伝えていないという回答があり、特に売上・利益とも増減なし企業が伝えていないと回答した半数以上を占めている。

これらの回答から、増益企業は自社の強みを整理・認識し、取引先に伝え、強みを取引先に評価されることで企業業績（売上・利益）の成果を発揮していると考えられる。

一方自社の強みを伝えていないまたは自社の強みを相手に伝えても取引先に理解されていないと回答している企業の業績は好調とは言えない。

③ 発注側アンケートQ10「貴社は取引先の強みをご存じですか？」

図表 2-24



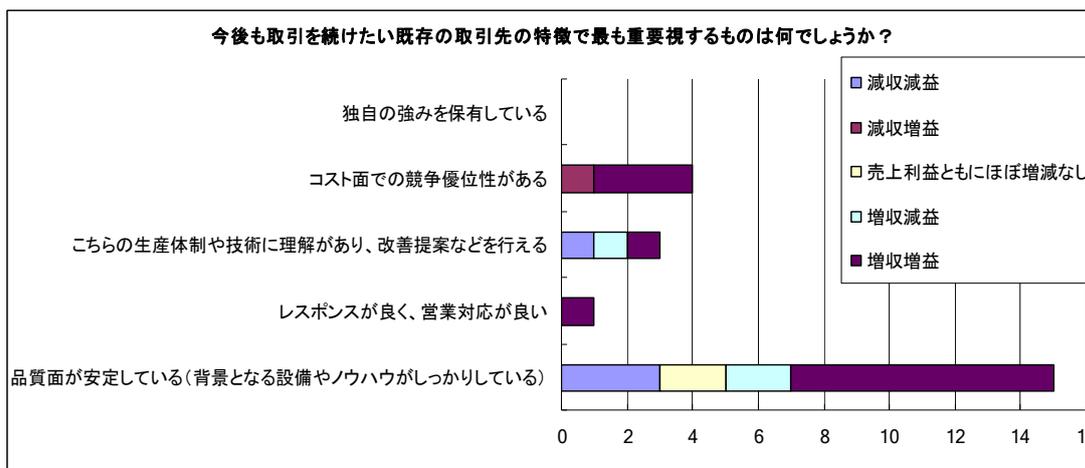
発注側企業に対する質問の回答は、取引先が思う強みを知っていてそれが強みと思うと回答した割合は78.3%、取引先が思う強みは知っているがそれが強みと思わないとする回答は4.3%、取引先が思う強みは知らないが強みを持った会社だと評価する割合は13.0%、取引先が思う強みも知らず強みも感じないという回答が4.3%であった。この回答をさらに業績ごとに分類すると、ほぼすべての増収増益企業は取引先が思う強みを知っていてそれが強みと思うと回答している。

発注側企業は取引先企業が強みを持った企業だと評価している割合が合計で91.3%に達する。

これらの結果から、発注側企業も他社との競争があり、強みのある企業と取引することで自社の業績に繋いでいると考えられる。受注側企業は自社の強みを伝えて評価してもらうことで両社の取引が密接になり、双方の企業業績に貢献することがわかる。

④ 発注側企業Q16「今後も取引を続けたい既存取引先の特徴でもっとも重要視するものは何でしょうか？」

図表2-25



発注側企業の回答は、品質面が安定している（背景となる設備やノウハウがしっかりしている）が65.2%の回答があった。レスポンスが良く、営業対応が良いが4.3%、こちらの生産体制や技術に理解があり、改善提案などを行えるが13.0%、コスト面での競争優位性があるが17.4%であった。独自の強みを求める回答は0であったが具体的な選択項目を選んだ結果だと推定する。回答結果はいわゆるQCDの項目の回答が上位になり、多くの回答があったのは品質面の安定であった。

この回答をさらに企業の業績ごとに分類すると、増益企業がコスト面での競争優位性競争力を求める回答が多くあり、自社の業績向上に向けて取引先のコスト面の貢献を期待していることがわかる。

受注側と発注側企業双方へのアンケート結果から、発注側企業は評価できる強みに魅力を感じて取引をするということがわかる。その強みの内容は、多くの発注側企業が品質の安定性を求めていることがわかった。受注側企業が継続的な取引および取引先との良好な関係構築を求め際には、受注側企業は取引先に評価してもらえる自社の強みを構築することが重要な施策の一つであると確認できた。QCDいずれも重要であるが特に品質が安定していることが求められている。

#### 4. QCD（品質・コスト・納期）と緊急対応

##### (1) 仮説

- ① 利益が出ている受注側企業は、QCDの全てを自社の強みだと考えている。
- ② 利益が出ている受注側企業は、発注先のコストダウン目標値に対し柔軟に対応できている。
- ③ 利益が出ている受注側企業は、緊急の要請（納期・品質クレーム・トラブル）に対し柔軟に対応できている。

##### (2) 結果

- ① 利益が出ている受注側企業は、QCD全てを自社の強みを考えておらず、品質または納期のどちらかを自社の強みと回答する傾向が見られた。ある程度自社の特徴を理解している企業が利益を出すことができていると考えられる。
- ② 仮説の通りではなかった。利益が出ている受注側企業は価格競争や取引先からのコストダウン要求が高まる中で、自社の利益を確保しつつ落としどころを見つけているのではと考察する。
- ③ 利益が出ている受注側企業は、緊急の要請に対し柔軟に対応ができている。逆に、緊急な要請に対応できない企業は淘汰される。

(3)分析

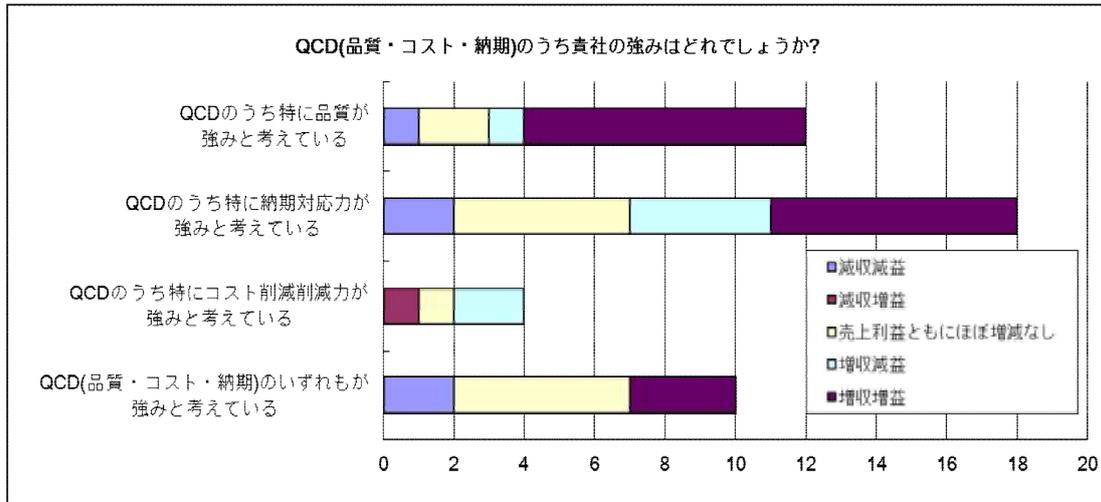
① 受注側アンケートQ36「QCD（品質・コスト・納期）のうち貴社の強みはどれでしょうか？」

納期対応力を強みと考えている企業が全体の40.9%と一番多く、次に品質が強みと考えている企業が27.3%と続いた。増収増益企業の割合が一番高いのは品質を強みと考えている企業

であった。逆にQCDのいずれも強みと考えている企業は、増収増益企業よりもその他の企業の方が高かった。

以上より、QCDのいずれも強みと考えているよりも、突出した強みを持っている企業の方が利益を出していると考えられる。

図表2-26

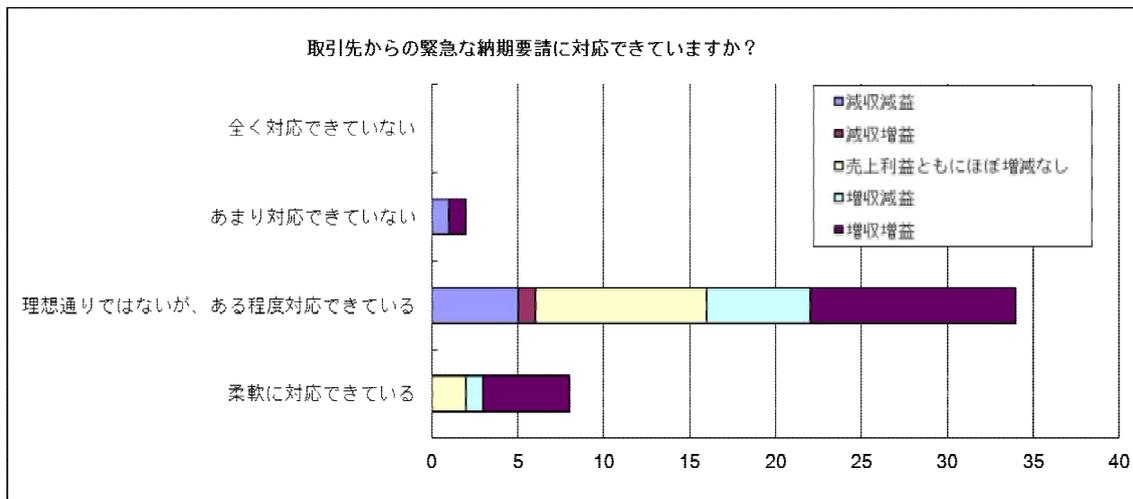


② 受注側アンケートQ6「取引先からの緊急な納期要請に対応できていますか？」

納期に関する取引先の緊急な要請に対し、殆どの企業はある程度以上の対応ができています。そのうち、柔軟に対応できている企業は全体の18.1%であった。この結果から、緊急な納期要請への対応は継続取引において最低限できておくべき内容だと読み取れる。

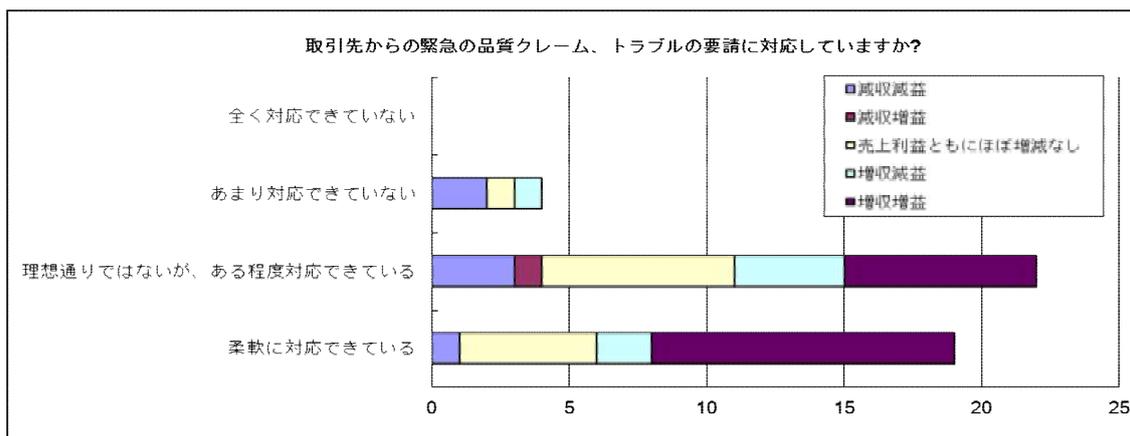
増収増益の企業ではその他の企業と比較し柔軟に対応できている割合が高かった。(増収増益企業：27.8%、その他の企業：11.5%) よって、取引先からの緊急な納期要請への対応と企業の利益には相関があると考えられる。

図表2-27



③ 受注側アンケートQ7「取引先からの緊急の品質クレーム、トラブルの要請に対応していますか？」

図表 2-28



品質に関する取引先からの緊急要請に対し、全体の半数弱の企業（42.2%）が柔軟に対応できている。増収増益の企業に限るとその過半数が柔軟に対応できており、また対応できていない企業はなかった。よって、緊急の品質クレーム、トラブルの要請への対応と企業の利益には相関があると考えられる。

また、Q6の緊急の納期要請への対応での回答との相関を見ると、納期に柔軟に対応できている企業はクレーム・トラブル対応にも柔軟に対応できていることが分かる。両方を柔軟にできている7社のうち5社は増収増益であることから、やはりそれぞれの対応は企業の利益と相関があることといえる。

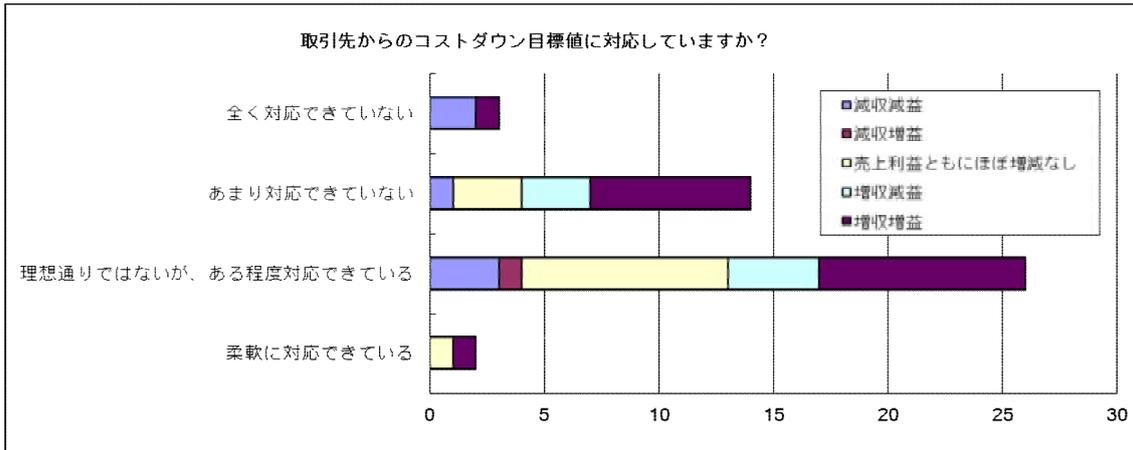
図表 2-29

Answer Options	取引先からの緊急の品質クレーム、トラブルの要請に対応していますか?				Response Percent	Response Count
	取引先からの緊急な納期要請に対応できていますか?					
	柔軟に対応できている	理想通りではないが、ある程度対応できている	あまり対応できていない	全く対応できていない		
柔軟に対応できている	7	11	1	0	43.2%	19
理想通りではないが、ある程度対応できている	1	20	0	0	47.7%	21
あまり対応できていない	0	3	1	0	9.1%	4
全く対応できていない	0	0	0	0	0.0%	0
<b>answered question</b>						<b>44</b>
<b>skipped question</b>						<b>0</b>

④ 受注側アンケートQ8「取引先からのコストダウン目標値に対応していますか？」

取引先からのコストダウン目標値に柔軟に対応できている企業は、全体の4.4%に限られた。理想通りではないが、ある程度対応できている企業は全体の57.8%である。「柔軟に対応」「ある程度対応」と回答した企業の割合は、増収増益企業よりもその他の企業の方が高く（増収増益企業：55.5%、その他の企業：66.7%）、コストダウン目標値へ対応することと企業の利益には相関がないと考えられる。

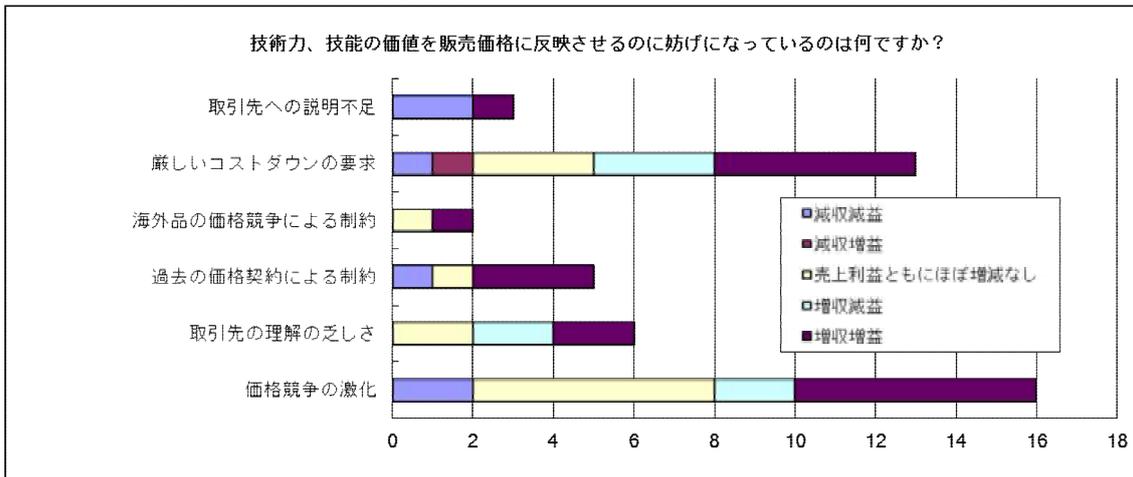
図表 2-30



⑤ 受注側アンケートQ35「技術力、技能の価値を販売価格に反映させるのに妨げになっているのは何ですか？」

全体では「価格競争の激化（35.6%）」「厳しいコストダウンの要求（28.9%）」が過半数を占めた。増収増益企業とその他の企業で比較しても、その傾向に大きな差は見られない。

図表 2-31



コストダウンの目標値への対応（Q8）との相関を分析すると、対応できていない企業は対応できている企業に対し、「取引先の理解の乏しさ」や「過去の価格契約による制約」を理由とする割合が多い傾向がある。

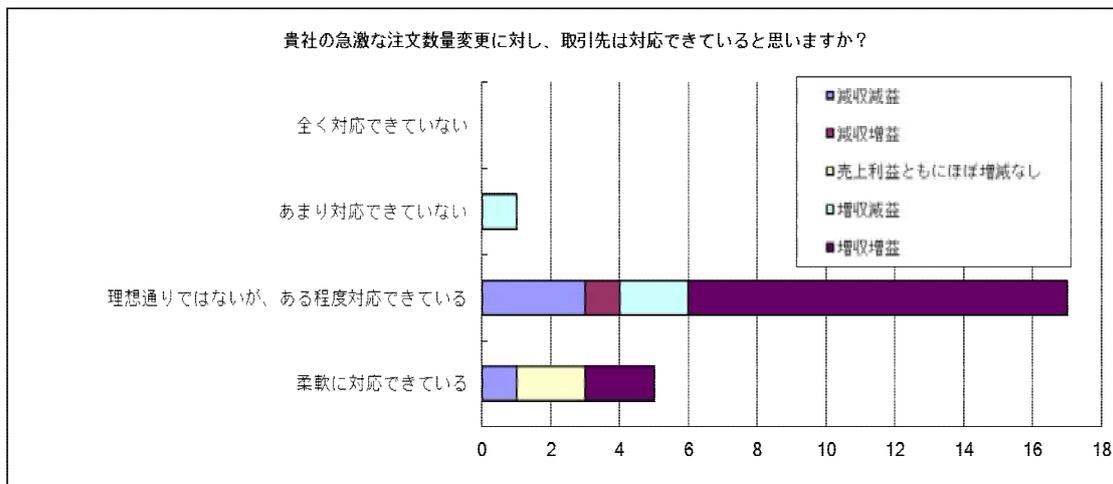
図表 2-32

技術力、技能の価値を販売価格に反映させるのに妨げになっているのは何ですか？						
Answer Options	取引先からのコストダウン目標値に対応していますか？				Response Percent	Response Count
	柔軟に対応できている	理想通りではないが、ある程度対応できている	あまり対応できていない	全く対応できていない		
価格競争の激化	1	10	4	1	35.6%	16
取引先の理解の乏しさ	0	1	4	1	13.3%	6
過去の価格契約による制約	0	3	2	0	11.1%	5
海外品の価格競争による制約	0	2	0	0	4.4%	2
厳しいコストダウンの要求	1	8	4	0	28.9%	13
取引先への説明不足	0	2	0	1	6.7%	3
<i>answered question</i>						45
<i>skipped question</i>						0
	2	26	14	3		

⑦ 発注側アンケートQ14「貴社の急激な注文数量変更に対し、取引先は対応できていると思いますか？」

柔軟に対応できている企業が21.7%、ある程度対応できている企業は73.9%と、殆どの企業がある程度以上対応ができているとのことだった。増収増益企業とその他の企業と比較しても、大きな相関は見られなかった。

図表 2-33



## 5. 営業コミュニケーション

### (1) 仮説

- ① 利益がでている受注側企業は、取引先と頻繁に情報交換している。
- ② 発注側企業は、受注側企業に対して、頻繁な情報提供を望んでいる。
- ③ 発注側企業は、レスポンスの良く、営業対応力の良い企業との取引を望んでいる。

### (2) 結果

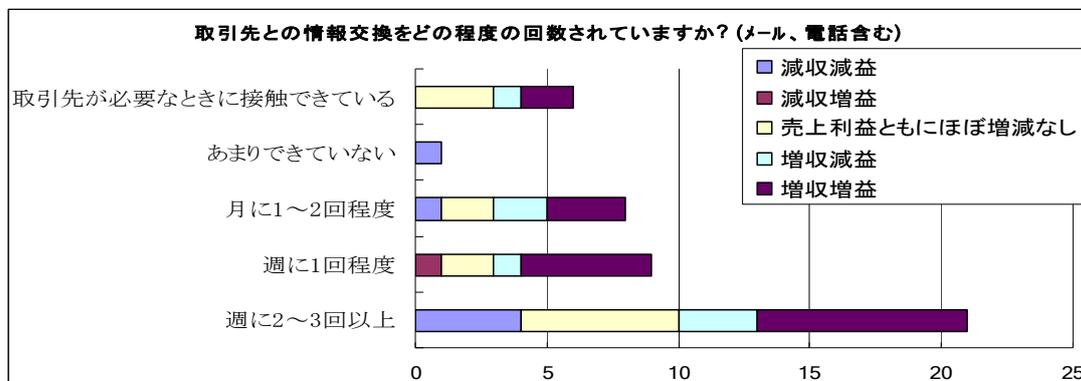
- ① 取引先との情報交換の頻度と、収益性には相関がなかった。増収増益だからといって、もっとも接触頻度が高いとも言えず、むしろ減収減益の企業の方が、接触頻度を高くして、積極的な営業を行おうとしていることがわかる。
- ② 発注側企業は、受注側企業に対して、頻度の高い接触を求めているとは限らない。月に

1～2回程度、あるいは必要な時だけでよいと考える企業がもっとも多かった。

③ 発注側企業は、受注側企業に対して、レスポンスの良さや営業対応力より、品質面が安定していることを重要視している。

(3)分析

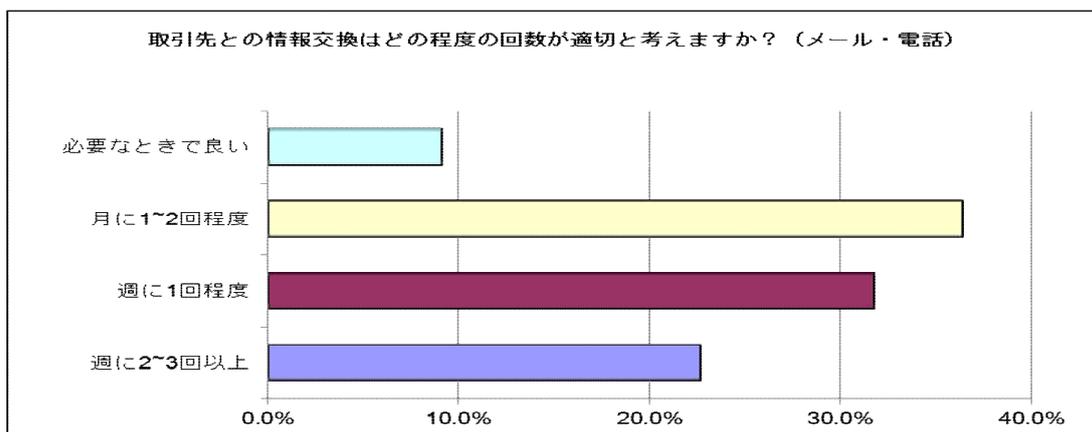
① 受注側Q12「取引先との情報交換はどの程度の回数されていますか？（メール・電話）」  
図表2-34



受注側企業が、どれくらいの頻度で発注先と営業的な接触（面談、電話、メールを含む）を行っているかのアンケート結果によると、「週に2～3回以上」何らかのコミュニケーションを行っている企業が最も多く、全体の47.8%を占めている。収益の増減に関わらず、多くの企業が発注側企業に対して、接触を試みていることがわかる。面談するまではいかなくとも、電話やメールなど、こまめに連絡を取り合う手段を各社とも活用しているものと思われる。収益との関連性では特に有意差は見られない。増収増益だからといって、もっとも接触頻度が高いとも言えず、むしろ減収減益の企業の方が、接触頻度を高くして、積極的な営業を行っている傾向があることも考えられる。

そこで、発注側の企業に対して、取引先との情報交換の回数や頻度について、どの程度が適切かのアンケートを行った。

② 発注側Q9「取引先との情報交換はどの程度の回数が適切と考えますか？（メール・電話）」  
図表2-35

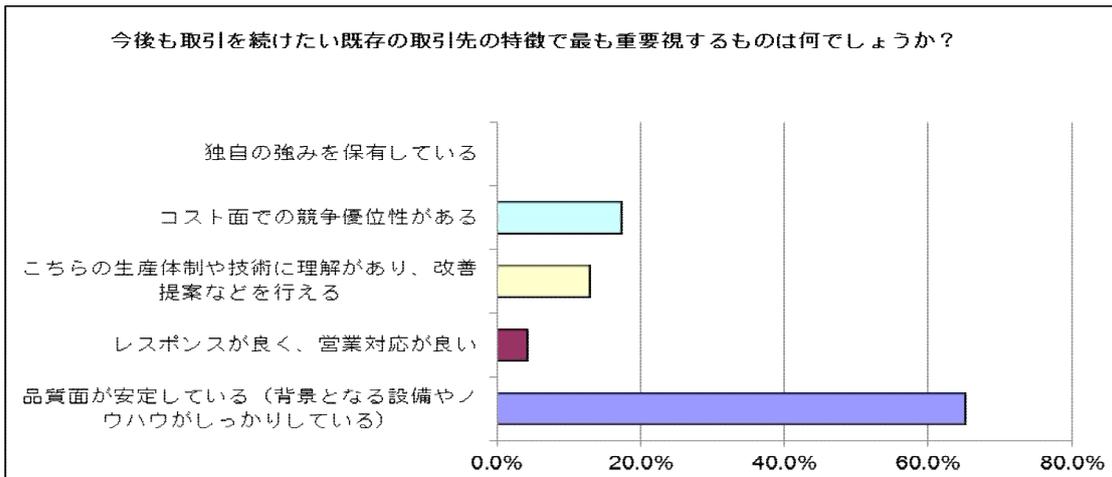


「週に2～3回以上」が適切と考える企業は全体の22.7%と決して高くはなく、最も多い回答は「月に1～2回程度」であった。「必要な時でよい」も含めると45.5%の発注側企業が、頻繁な接触を求めているということがわかる。頻度が高いことよりも、情報交換の質が重要であることがうかがえる。

また、発注側企業に対して、今後も取引を続けたい取引先の特徴についてアンケートを行ったところ、「レスポンスが良く、営業対応が良い」ことを重要視している企業の割合は全体の4.4%であった。「品質面が安定している（背景となる設備やノウハウがしっかりしている）」が最も多い回答であり、65.2%を占めている。

③ 発注側Q16 「今後も取引を続けたい既存の取引先で最も重要視するもの」

図表2-36



ものづくり企業の発注側と受注側において、情報交換は欠かせないものであるが、それ以上に自社の品質面を強化することが重要と言える。安定した品質が提供できる企業は、頻繁な営業活動を行わなくとも、質の高い情報交換が行えるはずであり、発注側はそうした企業との取引を望んでいることがうかがえる。単に営業員を増やし、とにかく訪問回数を高めるといった営業方法では、発注側との長い取引関係を構築することは難しく、まずは品質重視という点を忘れてはならない。

## 6. 従業員教育・定着率・2S

### (1) 仮説

- ① 利益が出ている会社は従業員教育ができています。
- ② 利益が出ている会社は定着率が高い。
- ③ 発注側企業は取引先の清掃と2Sを重要視している。

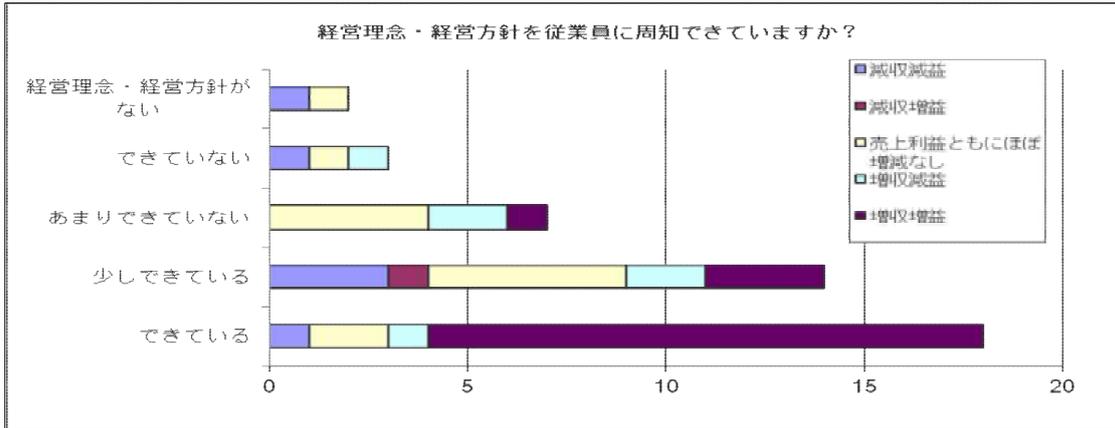
### (2) 結果

- ① 利益と経営理念の浸透にはやや相関性がみられ、また、経営理念の浸透と従業員教育に相関性が見られた。以上から、利益が出ている会社ほど従業員教育を行っているといえる。
- ② 定着率については、利益と従業員の勤続年数には相関がみられず、利益と定着率には関連性が見られなかった。
- ③ 発注側企業は、ほぼすべての企業が清掃や2Sを重要と回答している。一方受注側企業の回答にバラツキがあるが、増収増益企業はできていないという回答は0であった。

### (3) 分析

- ① 受注側アンケートQ14 「経営理念・経営方針を従業員に周知できていますか？」

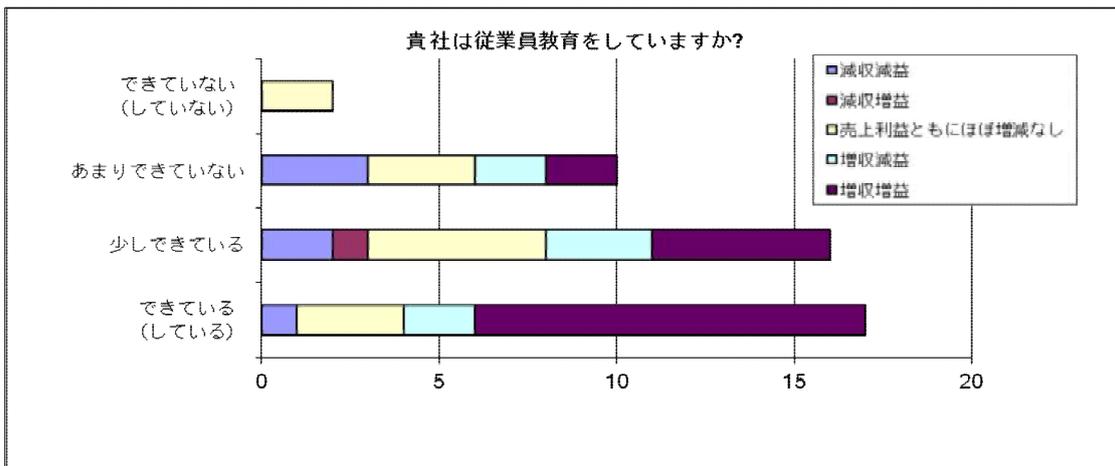
図表 2-37



経営理念・経営方針を従業員に周知できているかどうか、という点は「できている」「少しできている」と回答した企業は32社で全体の7.2%だった。その中で、増収増益企業については18社中17社が「できている」「少しできている」と回答しており、「できていない」もしくは「経営理念がない」企業では増収増益になった企業はなく、利益と経営方針の従業員周知については、やや相関性があるといえる。

② 受注側アンケートQ16「貴社は従業員教育をしていますか？」

図表 2-38

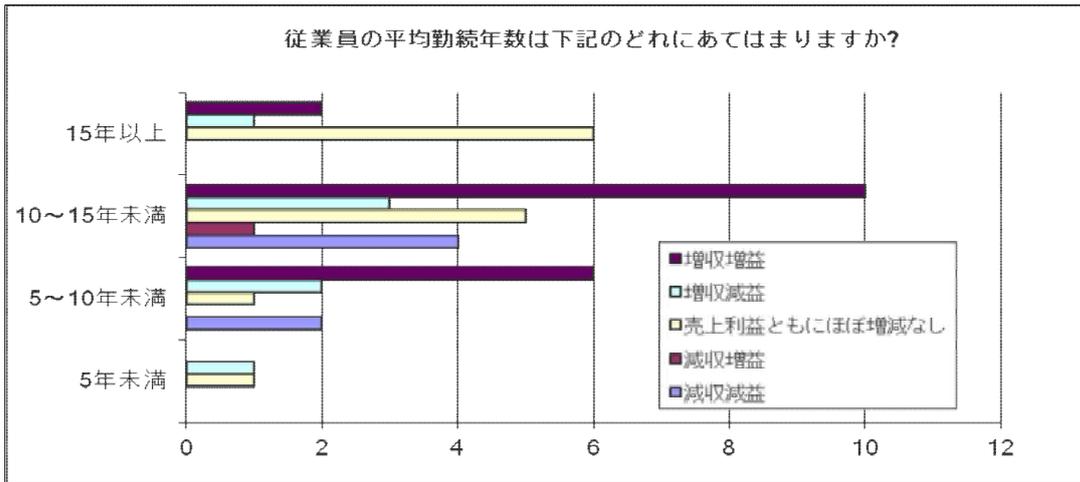


受注側企業への従業員教育の有無についての質問に、「できている(している)」「少しできている」と回答した企業は33社と全体の7.3%を占めている。また、増収増益企業は18社中16社が従業員教育を行っているという回答しており、利益が出ている会社ほど従業員教育を行っている傾向がみられた。

また、経営理念との浸透と関連性があり、従業員教育の充実化を図ることが利益の向上に寄与する可能性があると考えられる。

③ 受注側アンケートQ15「従業員の平均勤続年数は下記のどれに当てはまりますか？」

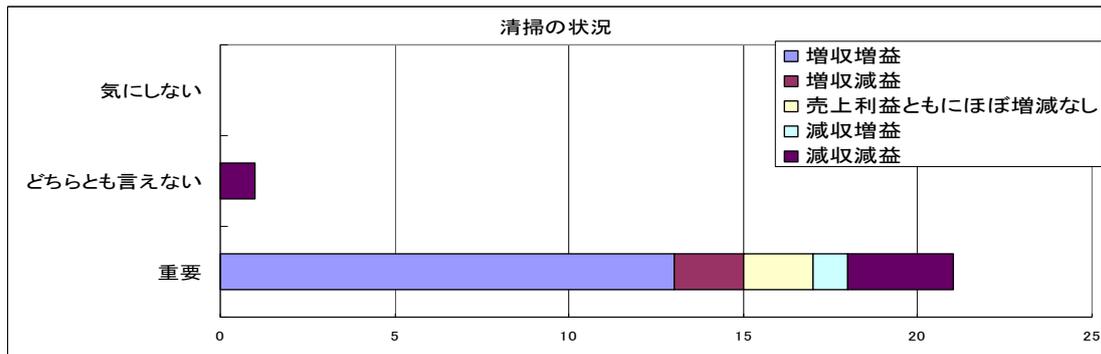
図表 2-39



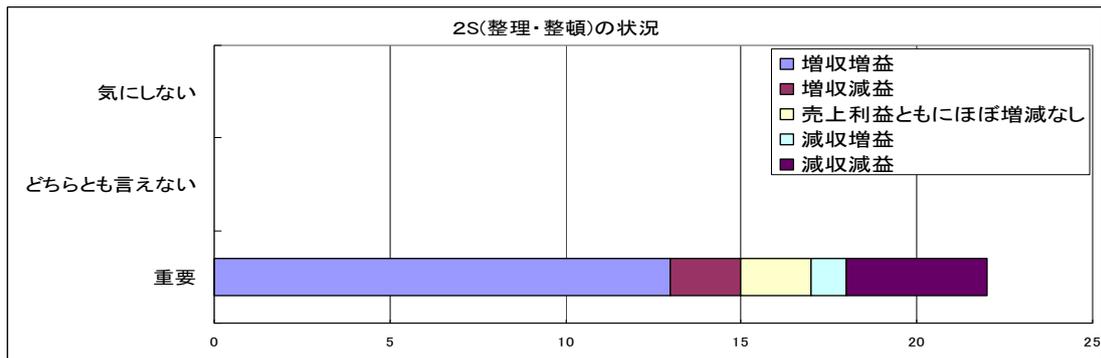
受注側企業の従業員の平均勤続年数については、51%の23社が10~15年と回答しており、11社が5~10年、9社が15年以上と回答が並んでいる。利益との相関については増収増益企業の10社が10~15年と回答しているが、全体的に回答がばらついており、相関性はほとんどなかった。

④ 発注側企業Q11 「取引先の生産現場を視察した際に何を重視しますか？」

図表 2-40 清掃の状況



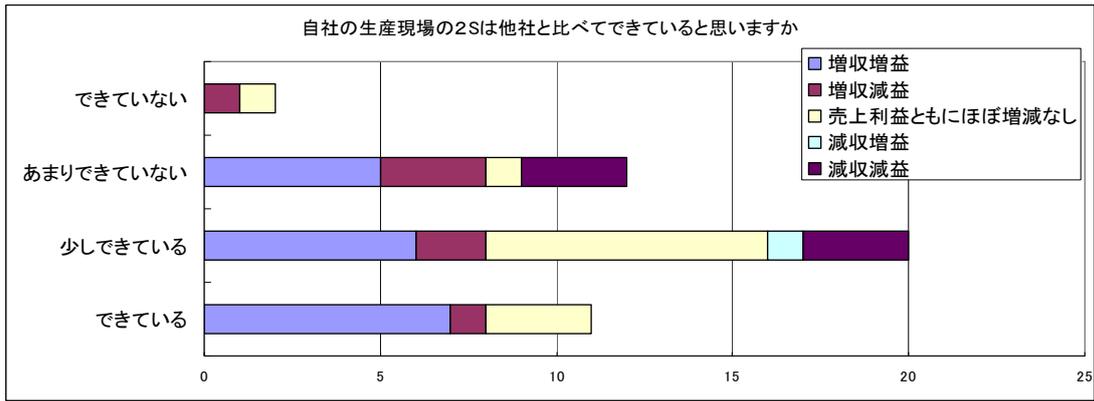
図表 2-41 2S（整理・整頓）の状況



発注側企業はほぼすべての企業が、取引先の生産現場などを視察する際に清掃と2S（整理・整頓）を重視していることがわかる。

⑤ 受注側企業Q17 「自社の生産現場の2S（整理整頓）は他社と比べてできていますか？」

図表 2-42



受注側企業の回答が、バラツキがありできているまたは少しできていると回答した比率は約68%と低く、企業の業績による傾向もあまりない。

これらのことから、発注側企業は品質重視の観点から生産現場の確認の際には、清掃および2Sを重視しているが、受注側企業はその重要性の認識において齟齬があるとみられる。

## 7. 文書管理・IT投資

### (1) 仮説

- ① 発注側企業は、受注側企業に対し、十分な書類管理を求めている。
- ② 業績の良い受注側企業は発注側のIT化要請に積極的に応えている。

### (2) 結果

- ① 業績の良い受注側企業は書類管理を重要視しており、発注側企業の企業も文書管理を重要視しているが、ISO等の認証よりも、要求した書類・図面等がすぐに取り出せるなどの業務に直結

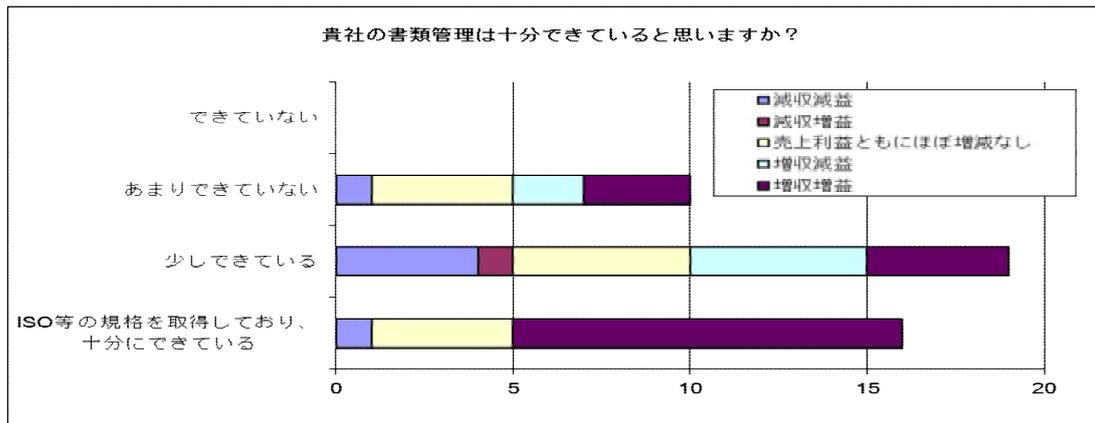
した文書管理を重要視している。

- ② 業績の良い企業はIT化要請に答えている。

### (3) 分析

- ① 受注側アンケートQ19「貴社の書類管理は十分できていると思いますか？」

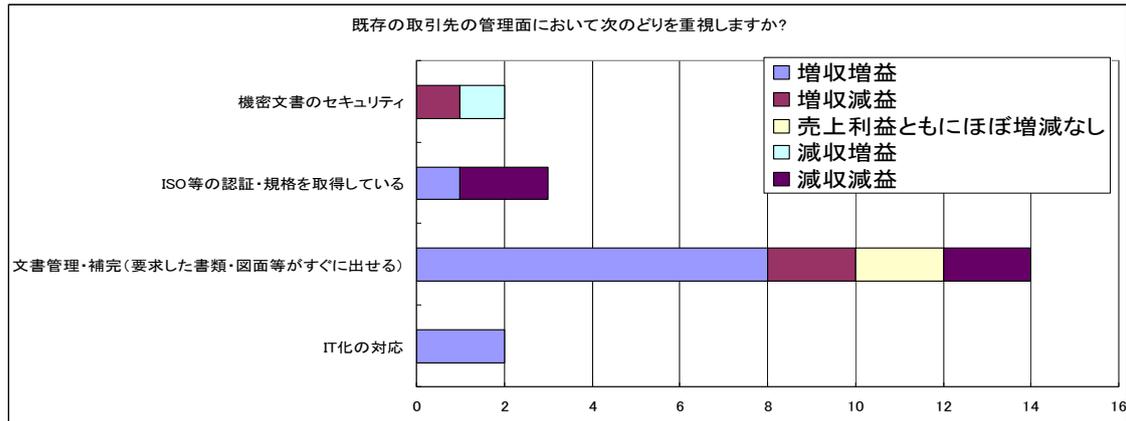
図表 2-43



増収増益の企業のうち、ISO等の規格を取得しており、書類管理を十分に行っていると回答した企業の割合は61.1%で、その他の企業の18.5%を大きく上回っている。業績の良い企業は書類管理を重要視している。

- ② 発注側アンケートQ12「既存の取引先の管理面において次のどれを最も重要視しますか？」

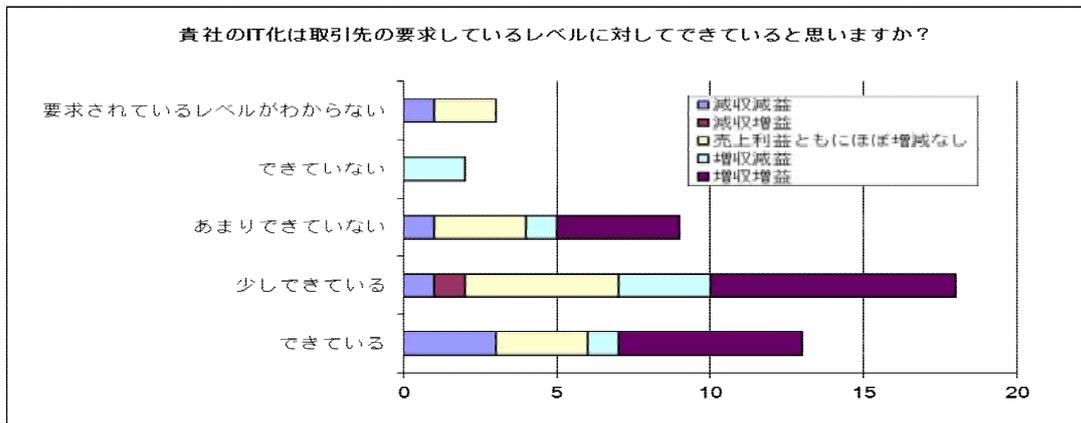
図表 2-44



取引先から見た文書管理の重要度はISO等の認証13.0%よりも、要求した書類・図面等がすぐに取り出せるなどの業務に直結した文書管理60.9%を重要視している。

③ 受注側アンケートQ18「貴社のIT化は取引先の要求しているレベルに対してできていると思いますか？」

図表 2-45



増収増益の企業のうち、取引先のIT化要請に対応できている、又は、少しできていると回答した企業の割合は77.7%で、その他の企業の62.9%を上回っている。業績の良い企業はIT化要請に応えている。

## 8. 長期視点の経営

### (1) 仮説

- ① 受注側の企業は、収益の良い企業ほど、QCDだけでなく、長期視点の経営に取り組んでいる。
- ② 収益の良い企業は、5年後10年後のビジョンが明確である。
- ③ 受注側企業と発注側企業とでは、経営変革に対する取り組みに意識の違いがある。
- ④ 受注側企業は、国内生産を行うことの優位性についての認識が低い。
- ⑤ 受注側企業は、事業展開において、製品ライフサイクルへの意識が低い。

### (2) 結果

- ① 収益の高い企業ほど、同業や取引先との情報交換を積極的に行っている
- ② 収益の高い企業ほど、5年10年先を見据えた長期ビジョンを持っている
- ③ 経営革新において、発注側企業はグローバル化への対応や財務面での意識が高いが、受注側企業の意識はそれほど高くない。
- ④ 国内生産を行うことに対する優位性について、受注側も発注側も同じように認識している。

- ⑤ 受注側企業も製品ライフサイクルに対する危機感を持っている。ただ、知的財産の保護にかんする意識はやや低い。

(3)分析

- ① 発注側Q7「取引先に対する次の要請のうち、長期的な観点で重要度についてそれぞれお答えください。」

図表2-46

取引先に対する次の要請のうち、長期的な観点で重要度についてそれぞれお答えください。?				
Answer Options	重要	どちらともいえない	気にしない	Response Count
新技術・素材への対応力	14	8	1	23
海外展開能力	7	15	1	23
設備投資（IT投資含む）	9	13	1	23
経営の安定性	22	1	0	23
資本関係や系列関係	3	9	10	22
<i>answered question</i>				<b>23</b>

発注側から見た長期視点での取引先への要請で「重要」と回答した項目のうち、最も回答数が多かったものは、「経営の安定性」であった。95.7%の企業が、取引先に対して安定した経営を望んでいることがわかる。

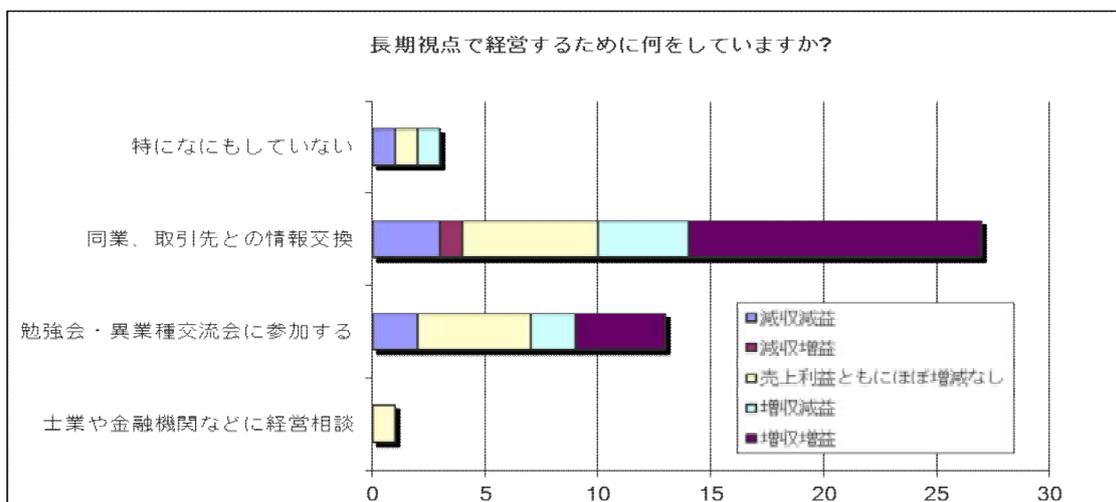
次に回答が多かったものは、「新技術・新素材への対応力」であり、60.9%の企業が取組として重要と感じている。新たな技術や新たな素材が生み出され、事業展開していくにあたって、外注先にもできるだけ対応してってもらいたいと考えているようである。

一方で、資本関係や系列関係に関しては、「気にしない」と回答している企業が最も多く、必ずしも系列に属していることが重要ではないと理解できる。

- ② 受注側Q33「長期視点で経営するために何をしていますか？」

受注側企業に対して、長期視点での経営を行う上で取り組んでいることについてアンケートを行った。

図表2-47



収益に関係なく、「同業、取引先との情報交換」（27社）や「勉強会・異業種交流会に参加」（13社）が多い回答であった。

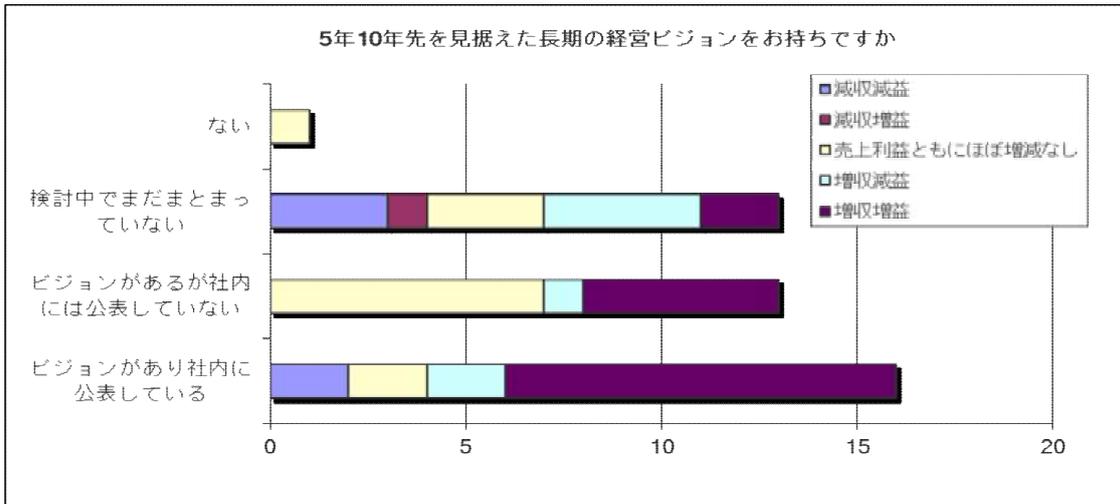
特に、収益の高い企業ほど、「同業、取引先との情報交換」を行っているとの回答が多いことがわかる。業績による相関は特に見られないが、多くの企業が、同業や取引先との情報交換によって、市場動向や技術動向などを把握しようとしていることがわかる。大きなトレンドを見据えて経営の方向性を見出すことは長期的視点において重要なことと考えられる。

「士業や金融機関などに経営相談」を行っている企業については少数派であり、長期視点でのアドバイスを受けたり、相談を持ちかけたりしている企業はまだまだ少ないと言える。

③ 受注側Q34 「5年10年先を見据えた長期の経営ビジョンをお持ちですか？」

受注側企業に対して、5年10年先を見据えた長期の経営ビジョンについてアンケートを行った。

図表2-48



「ビジョンがあり、かつ社内に公表している」企業は43社中16社で37.2%であった。また、これらの企業は収益性が高い傾向にある。

「ビジョンがあり、社内には公表していない」が43社中13社、さらに「検討中でまだまとまっていない」は43社中13社であり、あわせると60.6%となる。多くの企業に対して、ビジョンの構築と社内への公表を促進していく必要があると考えられる。

④ 受注側Q38 「経営変革の一環としての取り組みは次のどれですか？」

発注側Q24 「経営変革の一環としての取り組みは次のどれですか？」

受注側と発注側に対して、経営変革の一環としての取り組みについてアンケートを行った。

図表 2-49

	既に取り組んでいる	今後対応強化しようと考えている	いずれでもない
新規事業分野の開拓 (受注側)	21 (51.2%)	12 (29.3%)	8 (19.5%)
(発注側)	14 (63.6%)	5 (22.7%)	3 (13.6%)
部門部署をまたぐ人材流動性 (受注側)	14 (34.1%)	18 (43.9%)	9 (22.0%)
(発注側)	10 (45.5%)	7 (31.8%)	5 (22.7%)
異業種との業務提携 (受注側)	7 (17.5%)	12 (30.0%)	21 (52.5%)
(発注側)	6 (27.2%)	8 (36.4%)	8 (36.4%)
グローバル化への対応 (受注側)	12 (29.3%)	14 (34.1%)	15 (36.6%)
(発注側)	18 (81.8%)	2 (9.1%)	2 (9.1%)
既存の取引関係を生かした事業多角化 (受注側)	12 (29.3%)	14 (34.1%)	15 (36.6%)
(発注側)	8 (36.4%)	5 (22.7%)	9 (40.9%)
事業の選択と集中 (受注側)	14 (34.1%)	18 (43.9%)	9 (22.0%)
(発注側)	9 (40.9%)	3 (13.6%)	10 (45.5%)
ROAの向上 (受注側)	9 (22.5%)	13 (32.5%)	18 (43.9%)
(発注側)	14 (63.6%)	2 (9.1%)	6 (27.3%)
国籍を問わない高度人材の獲得 (受注側)	14 (34.1%)	8 (19.5%)	19 (46.3%)
(発注側)	10 (45.5%)	3 (13.6%)	9 (40.9%)
役員・管理職ポストの社外からの採用 (受注側)	5 (12.2%)	10 (24.4%)	26 (63.4%)
(発注側)	6 (28.6%)	1 (4.8%)	14 (66.7%)
ROEの向上 (受注側)	7 (17.5%)	13 (32.5%)	20 (50.0%)
(発注側)	12 (54.5%)	3 (13.6%)	7 (31.8%)
オープンイノベーションの推進 (受注側)	4 (10.3%)	11 (28.2%)	25 (64.1%)
(発注側)	5 (22.7%)	9 (40.9%)	8 (36.4%)
ベンチャー企業との業務提携 (受注側)	4 (10.5%)	7 (17.5%)	29 (72.5%)
(発注側)	4 (18.2%)	8 (36.4%)	10 (45.5%)

経営変革に対する取り組みとして、受注側企業ですで行っているものが最も多い回答は「新規事業分野の開拓」(51.2%)であった。

すでに行っているものと、今後対応を強化したいと考えているものをあわせると、「部門部署をまたぐ人材流動性」「事業の選択と集中」が多い回答となっている。

市場動向の変化が激しいことから、事業の選択と集中を行いつつ、新規事業の開拓を行うことを当面の課題と考えている企業が多いことがわかる。また、人材を流動させ、人材の適正配置や新たな視点でのビジネス展開を図る企業が多い一方で、「国籍を問わない高度人材の獲得」や「役員・管理職ポストの社外からの採用」に対してはあまり積極的ではない。人材を増やすことなく、既存の人材を有効活用して事業展開を図ろうとしていることがうかがえる。

「グローバル化への対応」については、受注側は(29.3%)とそれほど多くはないのに対して、発注側は最も多い回答であった。(81.8%)

発注側企業は、受注側企業に比べて、「ROAの向上」や「ROEの向上」などの回答が多く、財務面での意識の高さにおける違いも明らかであった。

「オープンイノベーションの推進」や「ベンチャー企業との業務提携」などの項目は、受注側も発注側も低い回答割合となっていた。

⑤ 受注側Q38「国内生産することの優位性は次のうちどれですか？」

発注側 Q25「国内生産することの優位性は次のうちどれですかですか？」

図表 2-50

	最もあてはまる	あてはまる	あてはまらない
多品種少量生産に対応できる (受注側)	22 (51.2%)	19 (45.2%)	2 (4.8%)
(発注側)	13 (59.0%)	8 (36.4%)	1 (4.5%)
短納期に対応できる (受注側)	23 (53.5%)	20 (46.5%)	0
(発注側)	14 (63.6%)	5 (22.7%)	3 (13.6%)
取引先のニーズをくみ取りやすい (受注側)	22 (52.4%)	18 (42.9%)	2 (4.8%)
(発注側)	14 (63.6%)	5 (22.7%)	3 (13.6%)
取引先の開発段階から参画しやすい (受注側)	17 (40.5%)	20 (47.6%)	5 (11.9%)
(発注側)	13 (59.1%)	6 (27.3%)	3 (13.6%)
高度な技能を活用できる (受注側)	20 (47.6%)	17 (40.5%)	5 (11.9%)
(発注側)	10 (45.5%)	11 (50.0%)	1 (4.5%)
サプライチェーンが充実している (受注側)	15 (35.7%)	23 (54.8%)	4 (9.5%)
(発注側)	11 (50.0%)	10 (45.5%)	1 (4.5%)
最低限の基盤技術の国内維持・保有につながる (受注側)	13 (31.0%)	25 (59.5%)	4 (9.5%)
(発注側)	7 (31.8%)	12 (28.6%)	3 (13.6%)
コアな技術やノウハウの海外流出を防げる (受注側)	12 (29.3%)	22 (53.7%)	7 (17.1%)
(発注側)	9 (40.9%)	7 (31.8%)	6 (27.3%)
最新の技術を手に入りやすい (受注側)	8 (19.0%)	24 (57.1%)	10 (23.8%)
(発注側)	7 (31.8%)	13 (59.1%)	2 (9.1%)
国や自治体の施策や助成金などが活用できる (受注側)	14 (33.3%)	21 (50.0%)	7 (16.7%)
(発注側)	3 (13.6%)	9 (21.4%)	10 (45.5%)
洗練された日本の消費者の声を吸収できる (受注側)	4 (9.8%)	17 (41.5%)	20 (48.8%)
(発注側)	3 (13.6%)	11 (50.0%)	8 (36.4%)
産学連携がしやすい (受注側)	5 (11.9%)	14 (33.3%)	23 (54.8%)

国内生産することの優位性について、受注側と発注側に同じ質問を行ったところ、回答の割合に大きな差は見られなかった。国内生産に対する認識の違いについてはそれほど大きな齟齬はないように思われる。

受注側、発注側ともに回答が多かったものは、「多品種少量生産に対応できる」や「短納期に対応できる」であった。国内にて生産を行う企業においては、時代の流れに応じた多品種少量生産や、短納期対応が前提となっていることを認識しておかなければならない。

また、「取引先のニーズをくみ取りやすい」や「取引先の開発段階から参画しやすい」も回答が多かった項目であるが、国内生産をするからには取引先に入り込んで、ニーズをくみ取る作業や開発段階からの提案などを心がけておかなければならない。

⑥ 受注側Q39「今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることは次のどれですか？」

発注側Q26 「今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることは次のどれですか？」

受注側と発注側に対して、今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることについてアンケートを行った。

図表 2-51

今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることは次のどれですか？			
	最もあてはまる	あてはまる	あてはまらない
価格競争に陥らない事業領域へのシフト（受注側）	23（56.1%）	16（39.0%）	2（4.9%）
（発注側）	9（40.9%）	10（45.5%）	3（13.6%）
ライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略（受注側）	15（36.6%）	17（41.5%）	9（22.0%）
（発注側）	8（36.4%）	9（40.9%）	5（22.7%）
BTOC からBTOBへのシフト（受注側）	2（5.1%）	12（30.8%）	25（64.1%）
（発注側）	1（4.5%）	8（36.4%）	13（59.0%）
モノからサービスへのシフト（受注側）	4（10.0%）	14（35.0%）	22（55.0%）
（発注側）	3（13.6%）	11（50.0%）	8（36.4%）
知的財産の権利保護強化（受注側）	3（7.5%）	17（42.5%）	20（50.0%）
（発注側）	7（31.8%）	12（54.5%）	3（13.6%）
マーケティングの強化（受注側）	10（24.4%）	20（48.8%）	11（26.8%）
（発注側）	11（50.0%）	10（45.5%）	1（4.5%）
自社に有利なルール形成（受注側）	5（12.2%）	17（41.5%）	19（46.3%）
（発注側）	3（13.6%）	7（31.8%）	12（54.5%）
特にない（受注側）	2（6.3%）	5（15.6%）	25（78.1%）
（発注側）	0（0%）	2（11.1%）	16（72.7%）

今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることについて、受注側と発注側とで大きな回答の差はみられなかった。「価格競争に陥らない事業領域へのシフト」や「ライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略」、「マーケティングの強化」については、受注側も発注側も特に回答が多くなっている。比較的小規模な企業が該当する受注側企業においても、価格競争に陥らないような戦略や、ブランド力の強化、他との差別化について、取り組まなければならないという。

意識が高く、今のままでは価格競争に陥ってしまうという危機感の表れのようにも捉えられる。

知的財産の権利保護強化については、受注側企業における意識が発注側企業よりもやや低いことが見受けられる。比較的小規模な企業にとっては、法務に関する知識のある社員がいないことなどから、知的財産の保護についての意識がやや低くなっていると考えられる。

## 9. 設備投資・技術向上

### (1) 仮説

- ① 発注側企業は、受注側企業に対し、積極的な技術力向上を求めている。
- ② 発注側企業は、受注側企業に対し、積極的な設備投資・IT化投資を求めている。

### (2) 結果

- ① 業績の良い受注側企業は発注側企業の技術力向上要請に応じており、発注側企業は期待レ

ベルに達しない企業とは取引していない厳しい視点が想定される。

- ② 業績の良い受注側企業は取引先の設備投資・IT化投資要請に答えている。又、受注側と発注側の企業の現状の投資に対する認識は一致している。但し、技術力と設備投資・IT化投資を比較すると、発注先からの重要度は技術力の方が高い。

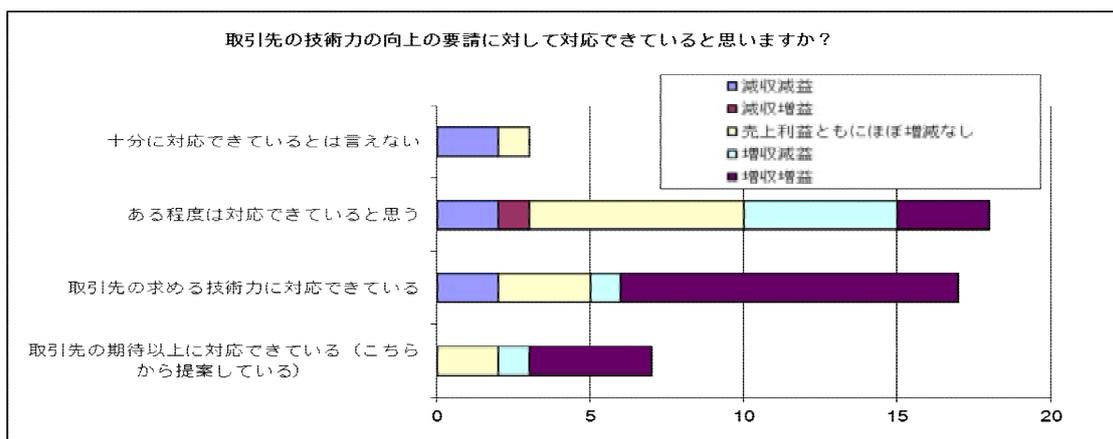
(3) 分析

- ① 受注側アンケートQ20「取引先の技術力の向上の要請に対して対応できていると思いますか？」

増収増益の企業の取引先の期待以上に答えている、又は、取引先の求める技術力に対応できていると回答した企業の割合は83.3%で、その他の企業の33.3%を大きく上回っている。

業績の良い企業は取引先の技術力向上要請に答えていることが推察される。

図表2-52

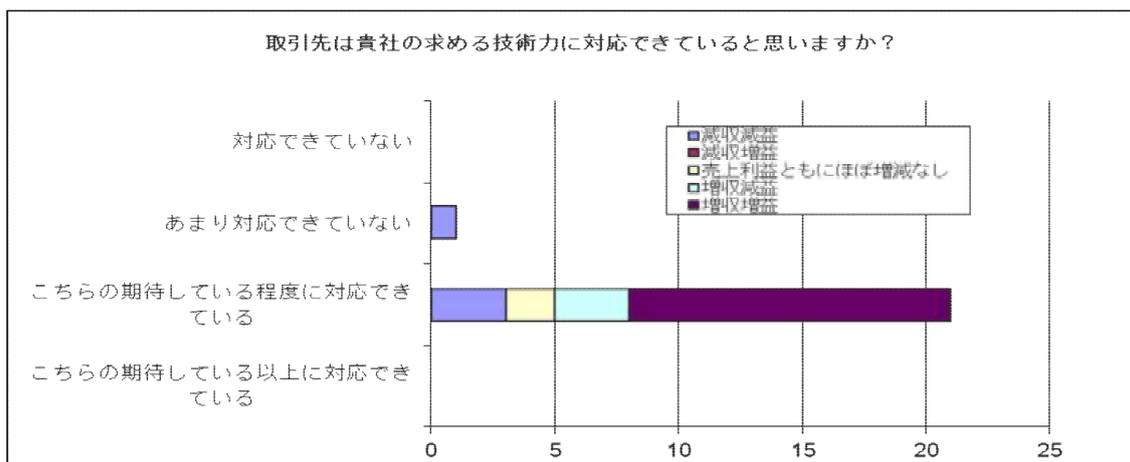


- ② 発注側アンケートQ13「取引先は貴社の求める技術力に対応できていると思いますか？」

受注側企業の取引先の求める技術力に対応できていると思っているレベルにはバラツキが見られるが、取引先から見た対応レベルは期待しているレベルと回答した企業の割合は95.5%である。

期待以上の技術レベルではないが、期待レベルに達しない企業とは取引しないという厳しい視点であることが想定される。

図表2-53

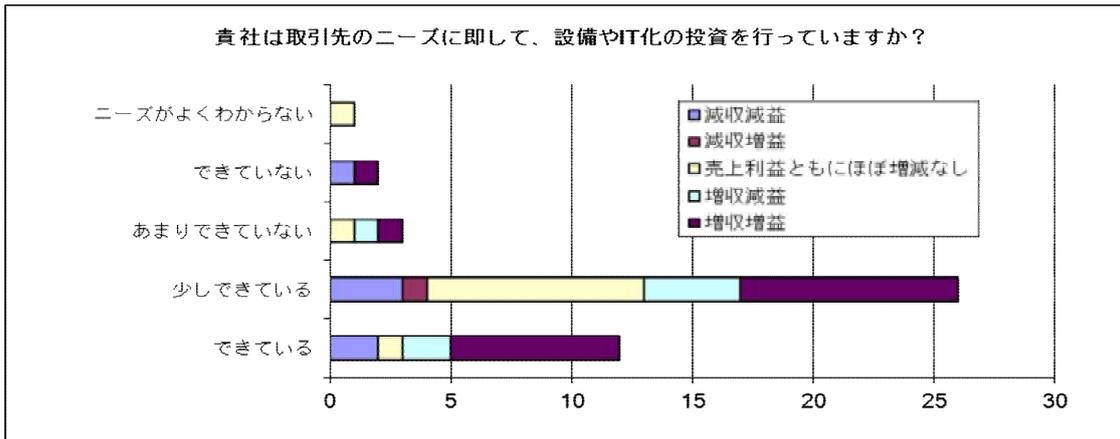


- ③ 受注側アンケートQ21「貴社は取引先のニーズに即して、設備やIT化の投資を行っていますか？」

増収増益の企業の取引先のニーズに即して、設備やIT化の投資ができていると回答した企業の割合は38.9%で、その他の企業の19.2%を大きく上回っている。

業績の良い企業は取引先の設備投資・IT化投資要請に答えている。

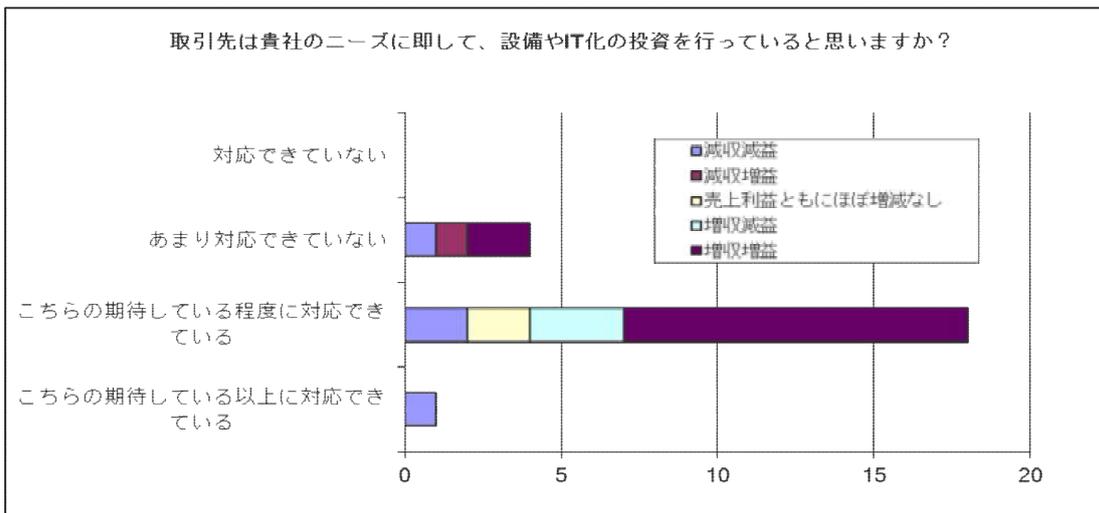
図表 2-54



④ 発注側アンケートQ15「取引先は貴社のニーズに即して、設備やIT化の投資を行っていると思いますか？」

③でみたように、企業の取引先のニーズに即して、設備やIT化の投資ができている、又は、少しできていると回答した企業は88.4%であり、発注側企業からみた受注側企業の対応状況の認識82.6%と一致している。

図表 2-55



⑤ 発注側アンケート Q7 「取引先に対する次の要請のうち、長期的な視点で重要度についてそれぞれお答えください」

取引先企業から見た長期的な観点での重要度は既に述べたように、経営の安定性が最も高いが、引き続いて、技術力の重要度60.9%、設備・IT投資の重要度39.1%が高い位置を占めている。但し、発注先からの重要度は設備投資より技術力の方が高い。

図表 2 - 5 6

取引先に対する次の要請のうち、長期的な観点で重要度についてそれぞれお答えください。?						
貴社の売上額と営業利益についてお伺いします。(2年前)						
Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともにほぼ増減なし	減収増益	減収減益	計
<b>新技術・素材への対応力</b>						
重要	10	0	1	0	3	14
どちらともいえない	3	2	1	1	1	8
気にしない	0	1	0	0	0	1
	13	3	2	1	4	
<b>海外展開能力</b>						
重要	6	0	0	0	1	7
どちらともいえない	7	3	2	0	3	15
気にしない	0	0	0	1	0	1
	13	3	2	1	4	
<b>設備投資 (IT投資含む)</b>						
重要	7	1	0	0	1	9
どちらともいえない	6	2	2	1	2	13
気にしない	0	0	0	0	1	1
	13	3	2	1	4	
<b>経営の安定性</b>						
重要	13	3	1	1	4	22
どちらともいえない	0	0	1	0	0	1
気にしない	0	0	0	0	0	0
	13	3	2	1	4	
<b>資本関係や系列関係</b>						
重要	3	0	0	0	0	3
どちらともいえない	5	2	2	0	0	9
気にしない	5	0	0	1	4	10
	13	2	2	1	4	
<i>answered question</i>						23

## 10. 販路開拓

### (1) 仮説

- ① 業績の好調な企業は積極的に販路開拓をしている
- ② 販路開拓手法は人を介した手法が主流となっている
- ③ 最近の傾向は販路を絞る傾向がある

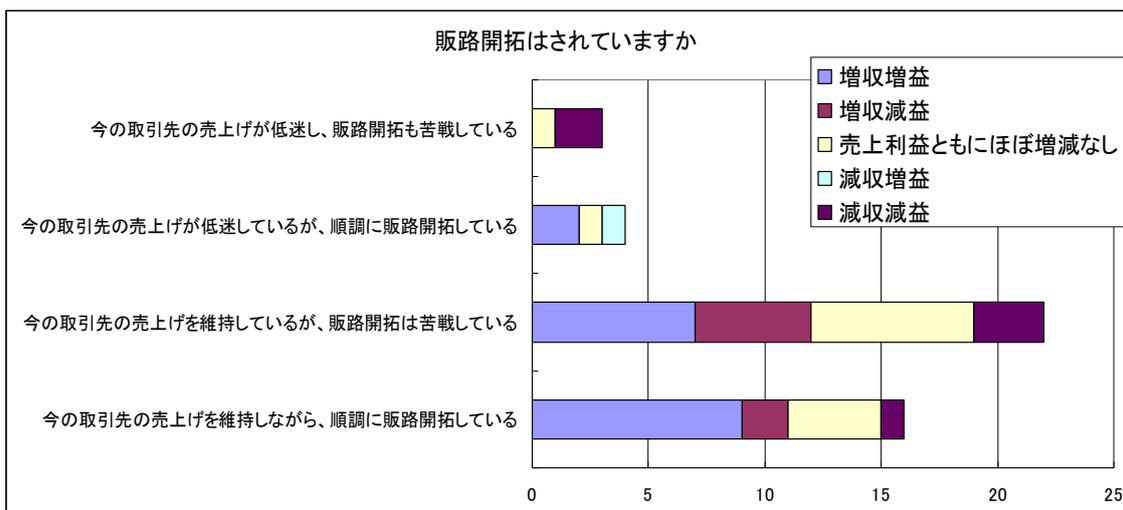
### (2) 結果

- ① 増収企業は積極的に販路開拓をし、販路開拓が順調だという回答が最も多かった。  
売上が低迷しながら販路開拓できている企業は少なかった。
- ② 受注側の販路開拓手法は業績によらず「知人からの紹介」が最も多かった  
一方発注側の販路開拓は「インターネットによる検索」「展示会」「商社経由」などの手段がとられることが多い
- ③ 発注側は5年間で新規取引先はやや増えているとの回答が多かった。

### (3) 分析

- ① 受注側 Q 2 5 「販路開拓はされていますか？」

図表 2-57



② 受注側 Q 2 6 「販路開拓はどのような方法でされていますか？」

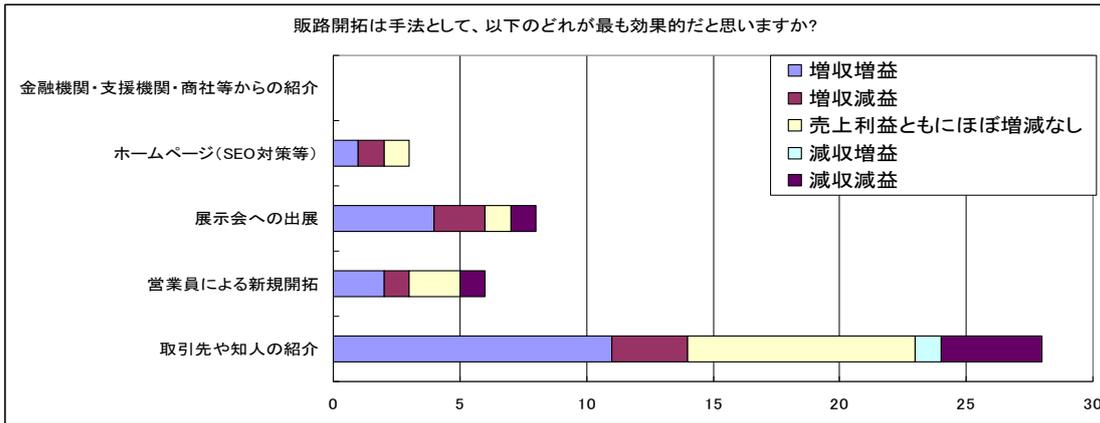
図表 2-58

販路開拓はどのような方法でされていますか？						
Answer Options	貴社の売上額と営業利益についてお伺いします。(2年前)					小計
	増収増益	増収減益	売上利益ともにほぼ増減なし	減収増益	減収減益	
<b>取引先や知人の紹介</b>						
活用している	17	4	10	1	3	35
あまり活用していない	0	2	0	0	3	5
	17	6	10	1	6	
<b>紹介されることはないので、新規開拓の営業活動</b>						
活用している	5	1	4	0	2	12
あまり活用していない	11	5	4	1	3	24
	16	6	8	1	5	
<b>展示会に出展</b>						
活用している	10	3	4	0	3	20
あまり活用していない	7	2	6	1	3	19
	17	5	10	1	6	
<b>自社のホームページ</b>						
活用している	14	4	7	1	4	30
あまり活用していない	4	1	3	0	2	10
	18	5	10	1	6	
<b>金融機関、支援機関</b>						
活用している	6	2	1	0	2	11
あまり活用していない	11	3	6	1	4	25
	17	5	7	1	6	
<b>answered question</b>						<b>44</b>

業績の好調な企業は積極的に販路開拓をしているという仮説は実情と概ね合致している結果となった。業績が好調な企業は販路開拓に資源を配分することができ、結果業績が順調に推移するといった良い循環になっているが、業績が不調な企業は新規開拓の優先度が下がってしまうため、結果後手に回って業績が上がらない負の循環に陥っている可能性が考えられる。

③ 受注側 Q 2 7 「販路開拓は手法として、以下のどれが最も効果的だと思いますか？」

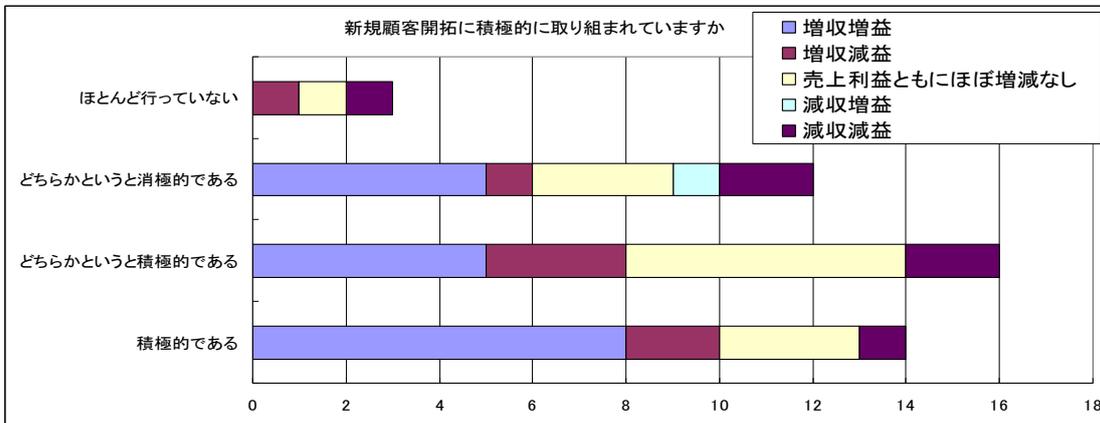
図表 2-59



効果的という質問に対して、受注側の販路開拓は取引先や知人からの紹介が過半数以上(62.2%)となっており、信頼できる人からの情報を頼りに新規開拓を進めている。金融機関・支援機関の紹介は効果の評価が低かった。

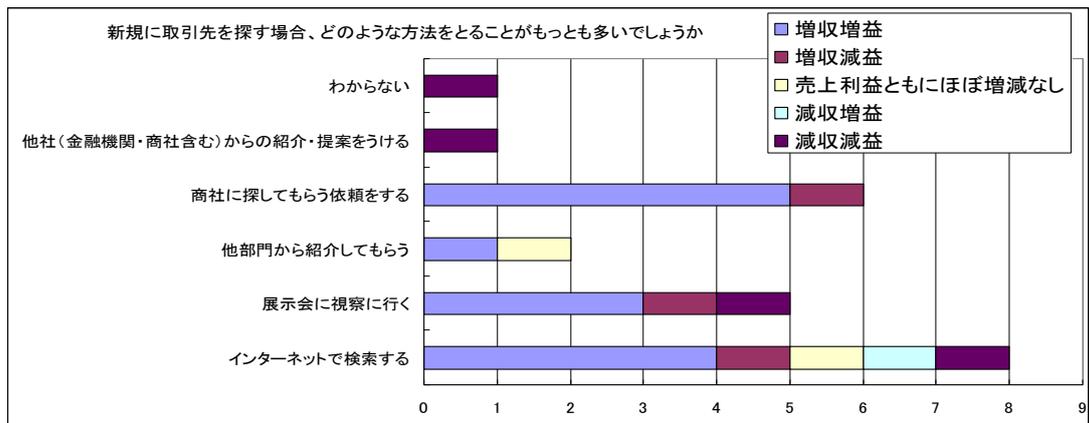
④ 受注側Q32「新規顧客開拓に積極的に取り組まれていますか？」

図表 2-60



⑤ 発注側Q18「新規に取引先を探す場合、どのような方法をとることがもっとも多いでしょうか？」

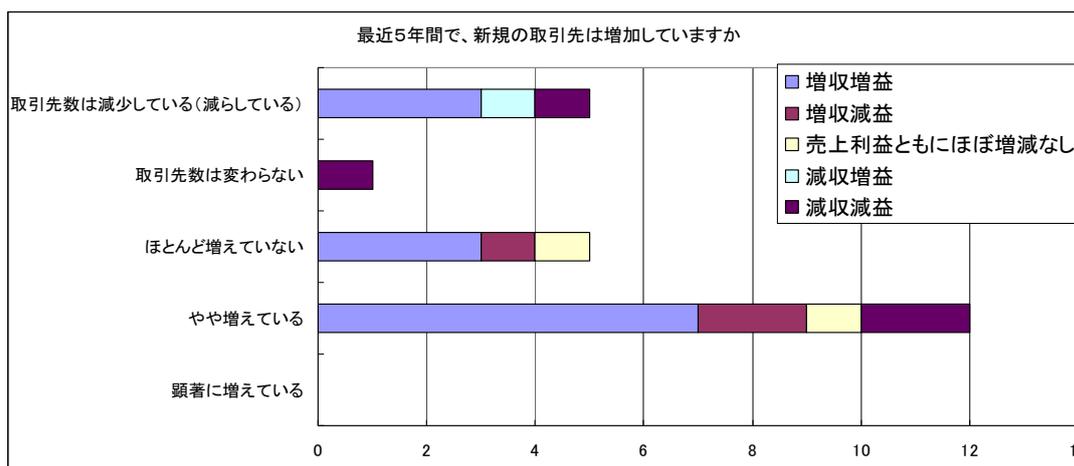
図表 2-61



発注側は選ぶ立場で広く情報を収集できる手段を好む傾向があり、「インターネットによる検索」「展示会」などが多かった。

⑥ 発注側Q22「最近5年間で、新規の取引先は増加していますか？」

図表 2 - 6 2



受注側の新規開拓手段は取引先や知人経由が多かったのに対し、発注側はインターネット検索による新規開拓の手段が最も多かった。新規の取引先を探す方法において発注側と受注側のミスマッチは大きく、この点を埋めることは課題と言える。発注側は手軽で能動的な情報収集ができる手段としてインターネットを活用していると考えられるが、一方で受注側はインターネット経由での新規開拓の成功体験が少ないと考えられる。受注側の新規開拓において、自社の強みや実績を効果的に発信するマーケティングにも取り組む必要がある。

## 11. 近接性

### (1) 仮説

- ① 収益のよい企業は、遠方の顧客とも取引を行っている
- ② 国内生産での優位性は、多品種少量、短納期への対応できることや高度な技能を活用できることおよび最新技術を手に入れることだと考えている

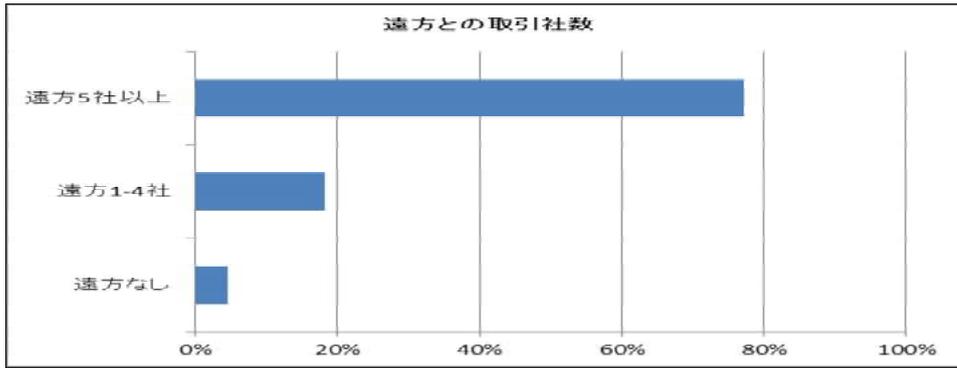
### (2) 結果

- ① 遠方の顧客と取引を行っている企業では、遠方の取引社数が多い方が収益がよい傾向にある。  
一方で地域密着型企业でも高い収益性を実現できている。
- ② 受注側企業、発注側企業ともに8割を超える企業が、国内生産での優位性は、多品種少量、短納期への対応、高度な技能が活用できることと認識している。  
一方で最新技術の入手については、受注側企業と発注側企業間で認識のギャップがあった。発注側企業からみると、受注側企業から最新技術の提案が少ない場合、不満要因になる可能性が考えられる。

### (3) 分析

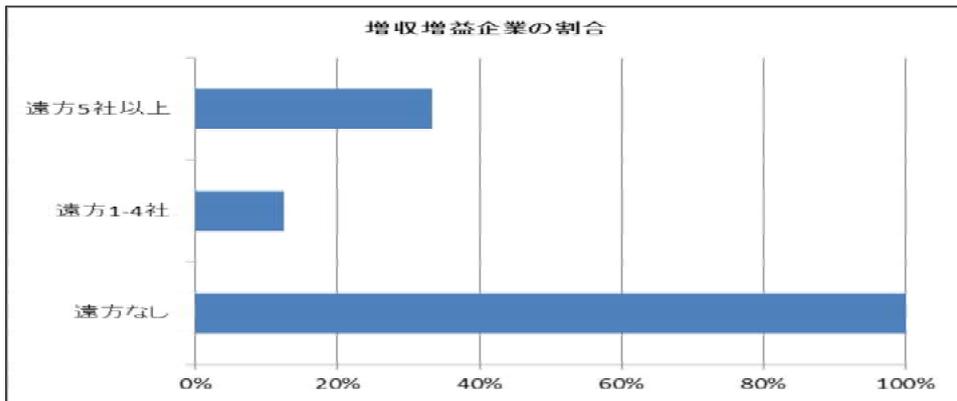
- ① 受注側アンケートQ22 「貴社は地元以外の遠方エリアの企業とも取引をされていますか？」  
遠方5社以上と取引している企業が77.3%と最も多く、遠方1-4社と取引が18.2%、遠方取引なしが4.5%と続いた。

図表 2-6 3



② 回答毎の増収増益企業の割合は、遠方5社以上と取引している企業が33.3%、遠方1-4社が12.5%、遠方取引なしが10.0%であった。

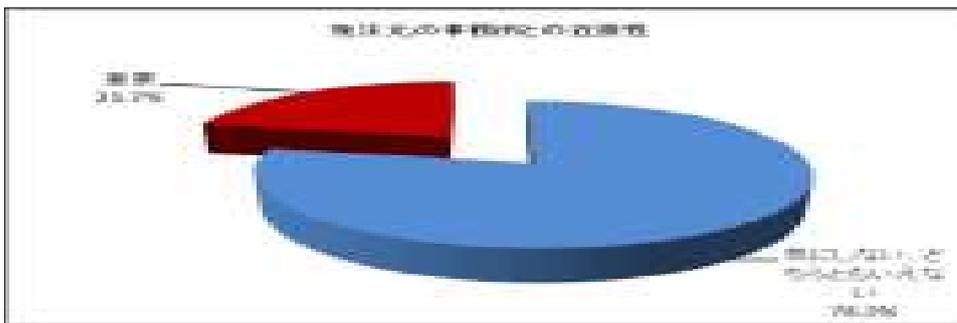
図表 2-6 4



③ 発注側アンケートQ6「取引先に対する次の要請のうち、重要度についてそれぞれお答えください」

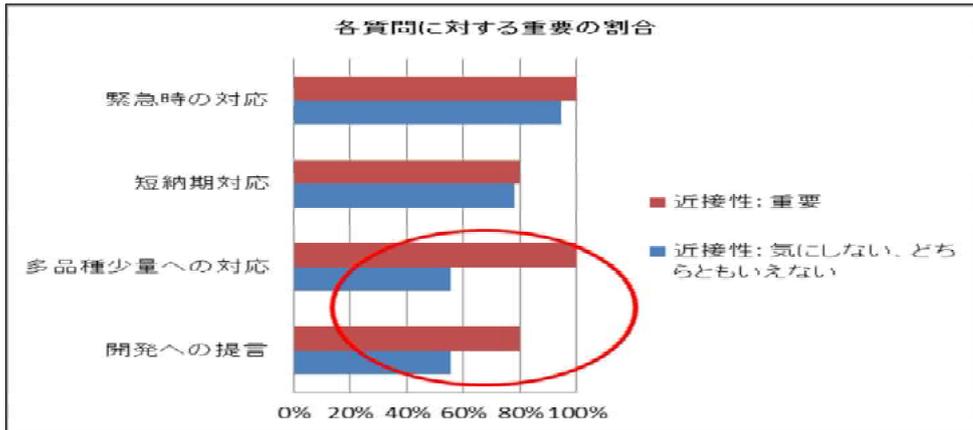
発注元の事務所との近接性については、気にしない、どちらともいえないが78.3%、重要が21.7%の回答であった。

図表 2-6 5



④ 発注側企業は近接性に関係なく緊急時の対応、短納期対応は重要と回答している。近接性が重要と回答された中では、多品種少量への対応、開発への提言が重要視されている。また、多頻度納品を求めているN社では、大阪-滋賀間の取引においても交通渋滞等の影響による納入遅れによりラインストップするリスクを気にされているケースもあった。

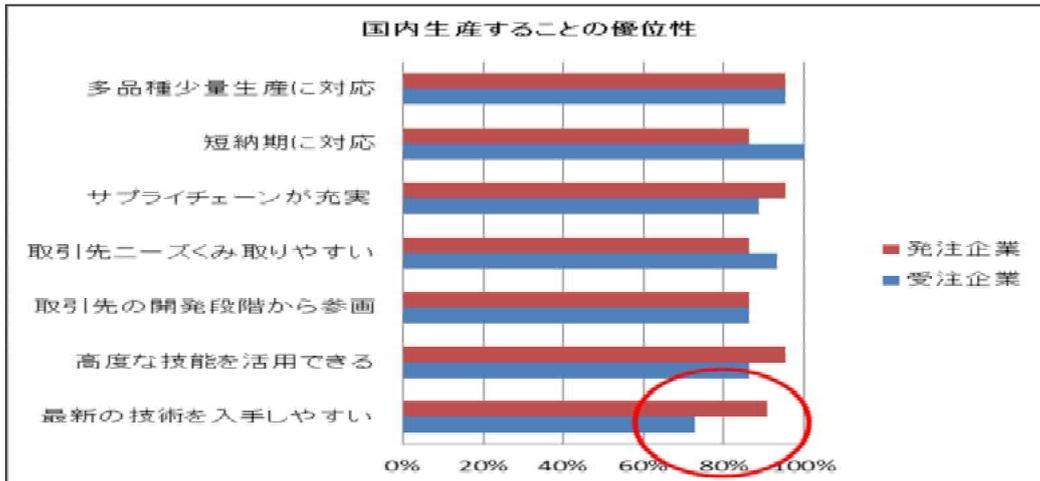
図表 2-66



⑤ 受注側アンケートQ38、発注側アンケートQ25 「国内生産することの優位性は次のどれですか？」

受注側企業、発注側企業ともに8割を超える企業が、国内生産での優位性は、多品種少量、短納期への対応、高度な技能が活用できるとの回答であった。一方、最新技術の入手については、発注側企業に比べ受注側企業が低い回答であった。

図表 2-67



## 12. 取引先の展開

### (1) 仮説

- ① 発注側企業は取引先の1社依存を回避し、新規取引先を開拓する傾向にある。
- ② 受注側企業は取引先業種・取扱い品目が幅広いほど収益性が高い。
- ③ 受注側企業は売上高上位3社に占める売上高が低いほど収益性が高い。
- ④ 受注側企業において、取引先は最近5年間であまり変化が見られない。

### (2) インタビュー・アンケートの結果から

- ① 発注側企業は、取引先の集約化を図り、さらに競争力の高い受注側企業を求めている。
- ② 取引先業種・取扱い品目が幅広いほど収益性が高い傾向にある。(仮説どおり)
- ③ 受注側企業は主要取引先3社の売上高に占める割合が低いほど収益性が高い。(仮説どおり)ただし、81~100%でも増収増益企業が存在し、堅実に受注できている様子がうかがえる。

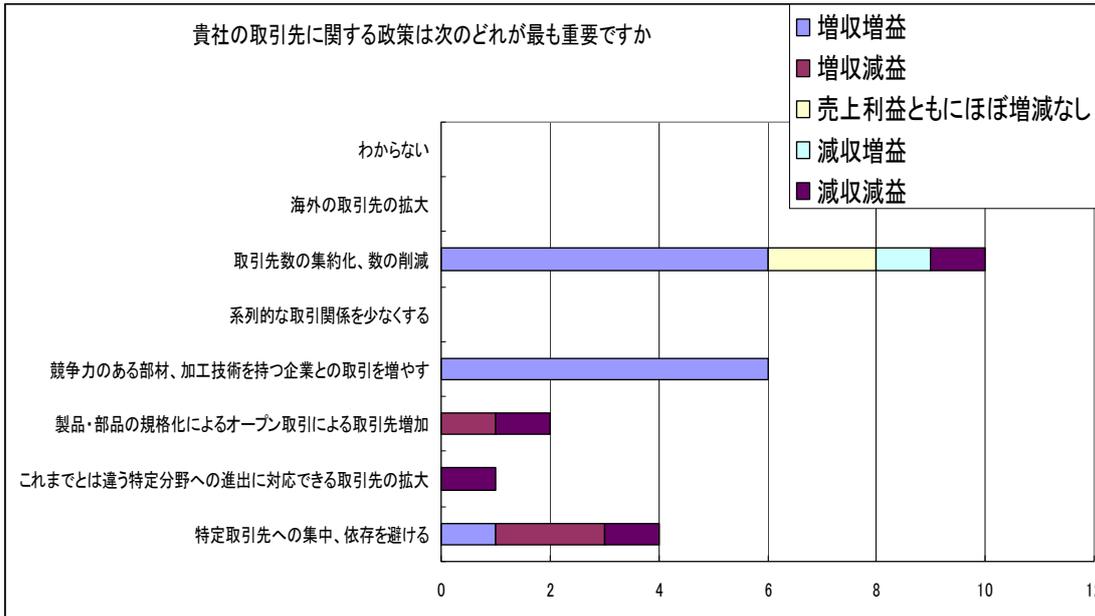
また、取引先の精査を誤ると、減収減益にもなり得る。

- ④ 受注側企業において、取引先は最近5年間でやや増えているが最も多く、増収増益につながりやすい。

(3)分析

① 発注側アンケートQ 2 3 「貴社の取引先に関する政策は次のどれが最も重要ですか？」

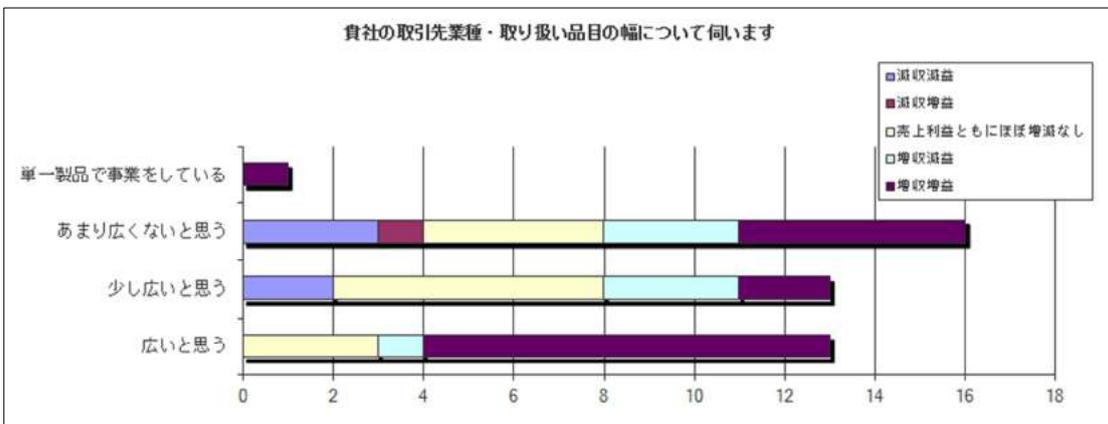
図表 2 - 6 8



「取引先数の集約化、数の削減」を行う発注側企業は、43.5%を占めており、取引先数の選択と集中を進める傾向にある。受注側企業とのつきあいが長く、人的つながりがある場合においても取引打ち切りが実際に行われている。反面、「競争力のある部材、加工技術を持つ企業との取引を増やす」が26.1%であり、選択と集中を進める立場にありながら、競争力のある受注側企業を求める傾向が強くなっている。

② 受注側アンケートQ 2 3 「貴社の取引先業種・取り扱い品目の幅について伺います。」

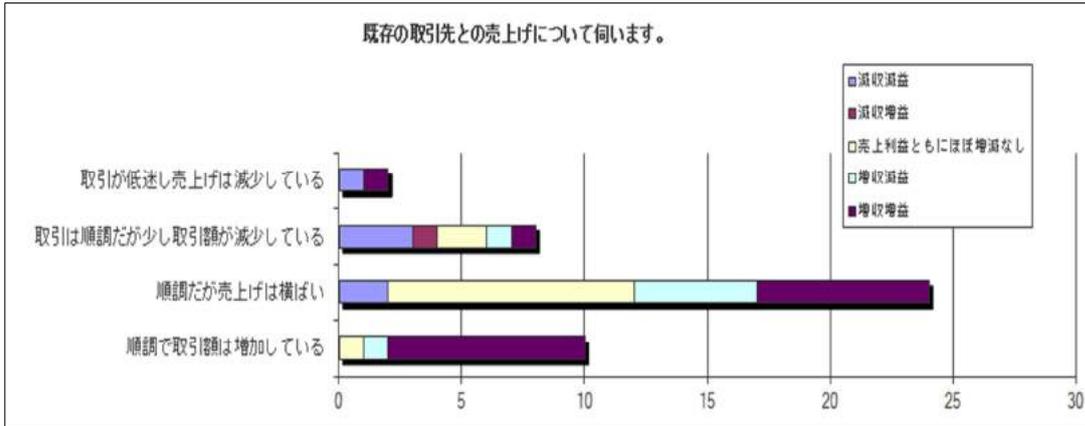
図表 2 - 6 9



「広いと思う」が30.2%を占めており、増収増益と答える企業の割合が高くなっている。「少し広いと思う」も同様に30.2%を占めているが、こちらは、売上利益ともにほぼ増減なしと答える企業の割合が高くなっており、広いほど増収増益傾向にあることが伺える。「あまり広くないと思う」と答える企業が37.2%と最も高い割合であり、増収増益、増収減益、売上利益ともにほぼ増減なしと一様に分布しており、さらに減収減益の企業も見られる。

③ 受注側アンケートQ 2 4 「既存の取引先との売上げについて伺います」

図表 2-70

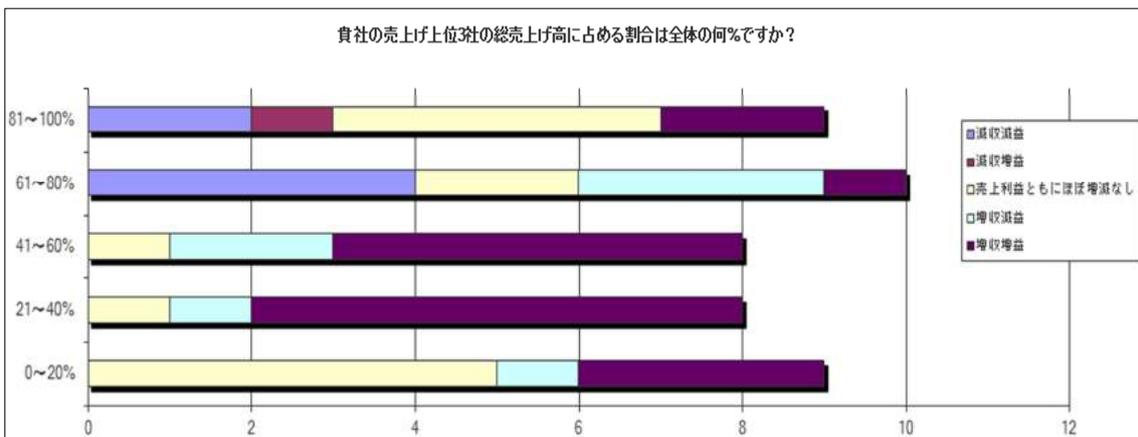


「順調だが売上は横ばい」と答える企業が54.7%と半数を超えており、売上利益ともにほぼ増減なし、増収増益、増収減益の順に割合が増えている。次いで「順調で取引額は増加している」と答える企業が22.7%と高く、ともに増収増益を達成している企業は、発注先企業のQCDニーズに応え、信用を得ていることが伺える。

反面、「取引は順調だが取引額が減少している」と答える企業が18.2%存在し、減収減益の割合が高い。

④ 受注側アンケートQ28「貴社の売上げ上位3社の総売上高に占める割合は全体の何%ですか？」

図表 2-71



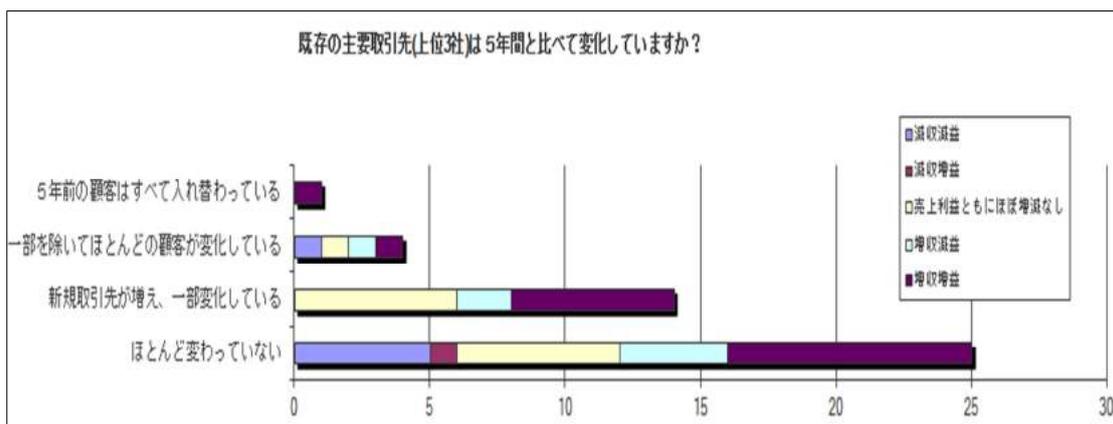
「61~80%」と答える企業が22.7%を占めており、最も多い割合となっている。その中で売上利益ともにほぼ増減なし、減収減益と答えると企業の割合が多い。次いで「61~80%」と答える企業が20.5%と多く、こちらは売上利益ともにほぼ増減なしと答える割合が最も多く、得意先からの受注を獲得し、売上と利益を維持している様子がうかがえる。

一方で「0~20%」が20.5%、「21~40%」、「41~60%」がともに18.2%を占めており、いずれの企業の特長として、増収増益の傾向が高い。

上位3社の売上割合が低いほど増収増益の傾向が高く、下請依存からの脱却が重要であることがうかがえる。

⑤ 受注側アンケートQ29「既存の主要取引先(上位3社)は5年間と比べて変化していますか？」

図表 2-72

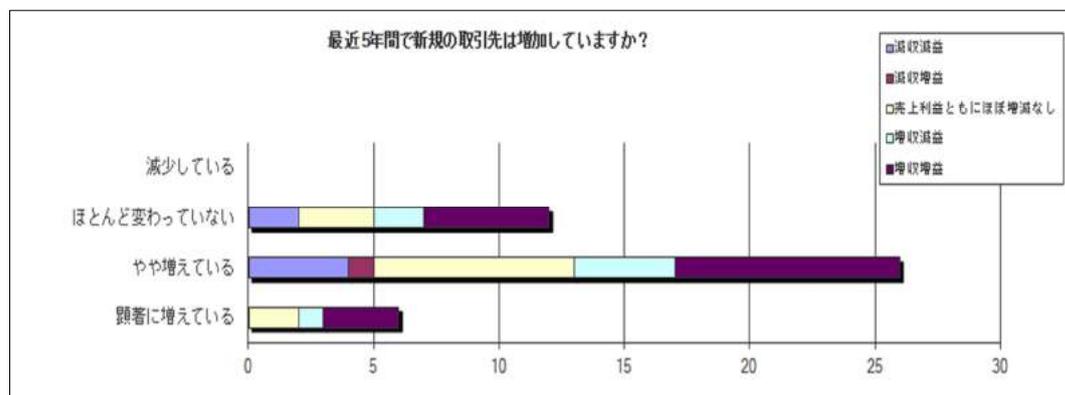


「ほとんど変わっていない」が56.8%と過半数を占めている。その内、増収増益が9社と最も多く、上位3社からの受注の収益性が高い。次いで、売上利益ともにほぼ増減なしが6社であり、収益性が高いとまでは言えないものの、安定した収益を確保できている。反面、減収減益が5社存在し、取引関係は継続しているものの、K社のインタビューでは買いたたきによる受注額の減少や受注量そのものの縮小などが聞かれた。

「新規取引先が増え、一部変化している」が31.8%と続いており、増収増益6社、増収減益2社、売上利益ともにほぼ増減なしが6社とここまでで全てを占めている。新規取引先の獲得は収益の安定化につながっていると言える。

⑥ 受注側アンケートQ30「最近5年間で新規の取引先は増加していますか？」

図表 2-73



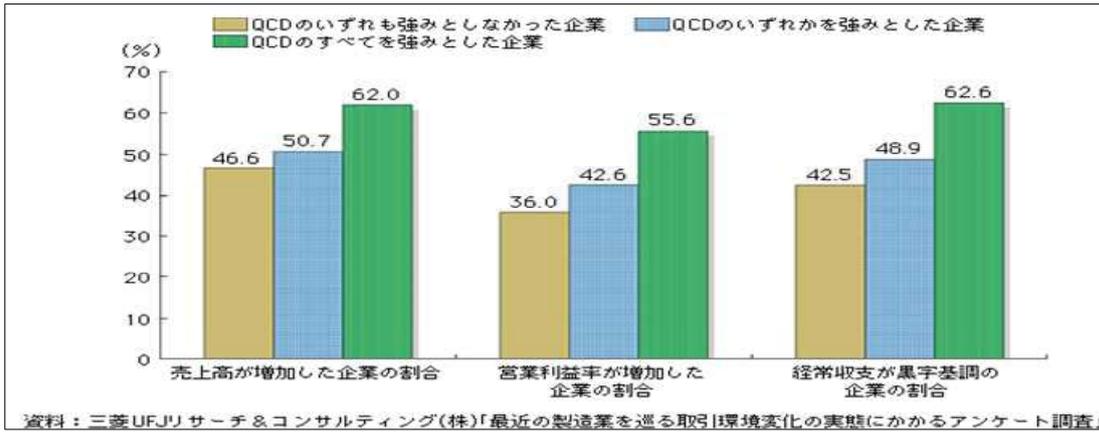
「やや増えている」が59.1%と過半数を占めており、増収増益9社、増収減益4社、売上利益ともにほぼ増減なし8社とここまでで多数を占めている。取引先の増加が収益性の向上と高い関連性を示している。しかし、減収減益4社も存在しており、取引先の増加が必ずしも収益につながっているわけではなく、取引条件が重要であると言える。

次いで「ほとんど変わっていない」が27.3%と高く、増収増益5社、増収減益4社、売上利益ともにほぼ増減なし3社であり、安定した取引先を確保することで、取引先数に関わらず収益性が安定することを示している。

### 13. 白書など今回のアンケート結果の比較

(1) QCDの強みと受注側企業の業績との関係 (出典：2006年中小企業白書)

図表 2-74



① 仮説

2006年と同様に、QCDすべてに強みを持つ企業が、売上、営業利益、経常収支とも最も高い数値がでる

② 結果

今回のアンケートでは受注側Q36の回答の増収増益企業は「納期対応力に強みがある」または「品質に強みがある」に回答する企業が多かった。

QCDすべてが強みと考えているという回答比率が高かったのは、売上利益とも増減なしまたは減収減益企業であった。

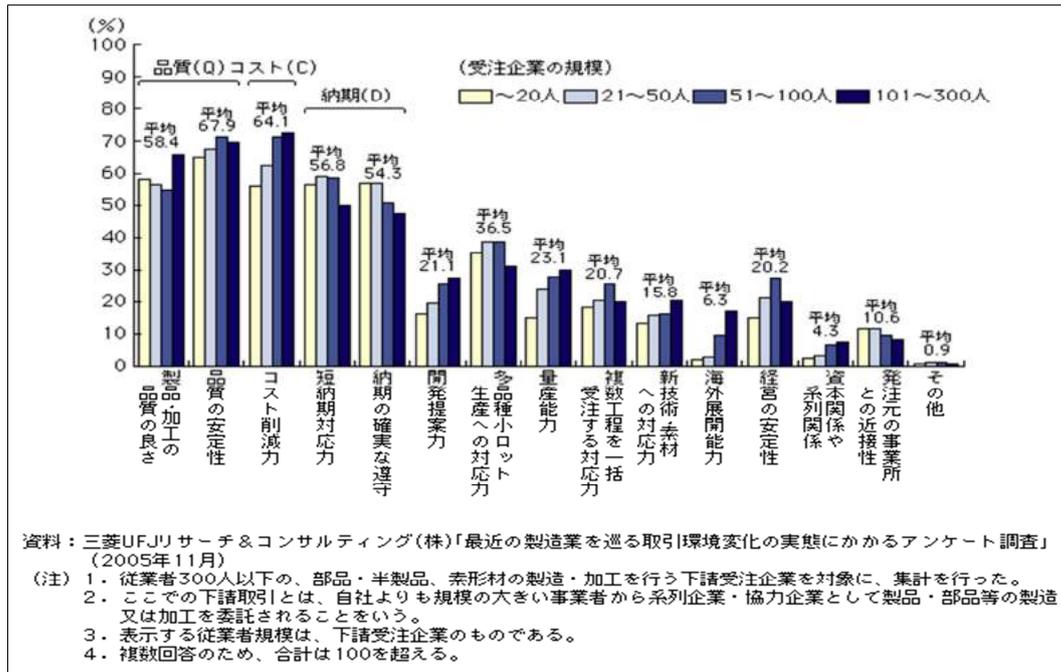
③ 分析

2006年中小企業白書の内容は、10年前と比較してQCDすべてに強みを持つ企業が、売上高増加、利益率増加、経常収支が黒字基調の回答が一番高い数値であった。またQCDのいずれも強みとしない企業の売上高増加、利益率増加、経常収支が黒字基調の回答はQCDいずれかを強み

とする企業よりも低い結果であった。今回の調査研究でも増収増益企業が「QCDすべてに強みを持つ」という回答が多数を占めると予想していたが、アンケート結果は、増収増益企業は「納期対応力に強みがある」または「品質に強みがある」とする回答が多かった。受注側アンケートQ31で5年前と比べて強く感じるニーズは「製品や加工品質」が「コスト削減力」と高い回答している。これらの結果から、発注側企業からコストに対しての要望は高いが、要求コストに継続して対応していくにはありきたりの改善レベルだけでは達成困難であり、且つ従業員の待遇改善や利益の確保が困難になることに繋がっていく。そこで高い品質および短納期対応の面で強みを発揮することでコスト競争をできる限り避ける施策をとる企業のほうがよい業績になったと考えられる。

(2)受注側企業の取引環境の変化(取引先企業のニーズの変化)(出典:2006年中小企業白書)

図表 2 - 7 5



① 仮説

前回と同様に、QCDの項目が高い結果になる

② 結果

受注側企業Q37は、ほぼ前回と同様の結果で、コスト削減力、製品や加工の品質レベルの高さ・品質の安定性、短納期対応の順に高かった。

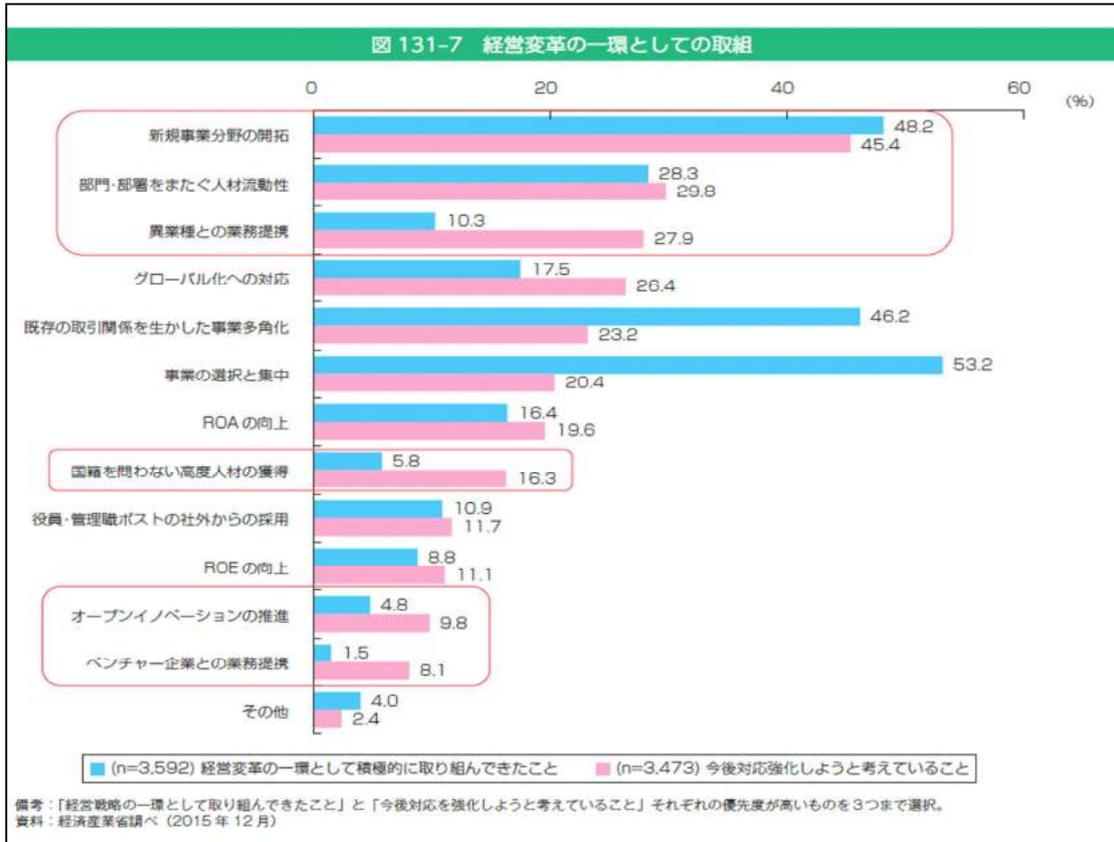
③ 分析

今回、増収増益企業の回答を見ると、製品や加工の品質レベルの高さ・品質の安定性が一番高く品質レベルの高さを評価された上で品質を求められると考えるとニーズとある程度合致している

企業は業績がよく、ニーズとの齟齬がある企業は業績が厳しくなっていると推測できる。

(3)経営変革の一環としての取り組み (出典：2016ものづくり白書)

図表 2 - 7 6



① 仮説

今後取り組みを考えていることは、ものづくり白書と同様の販路開拓および人材の流動性の回答が多い

② 結果

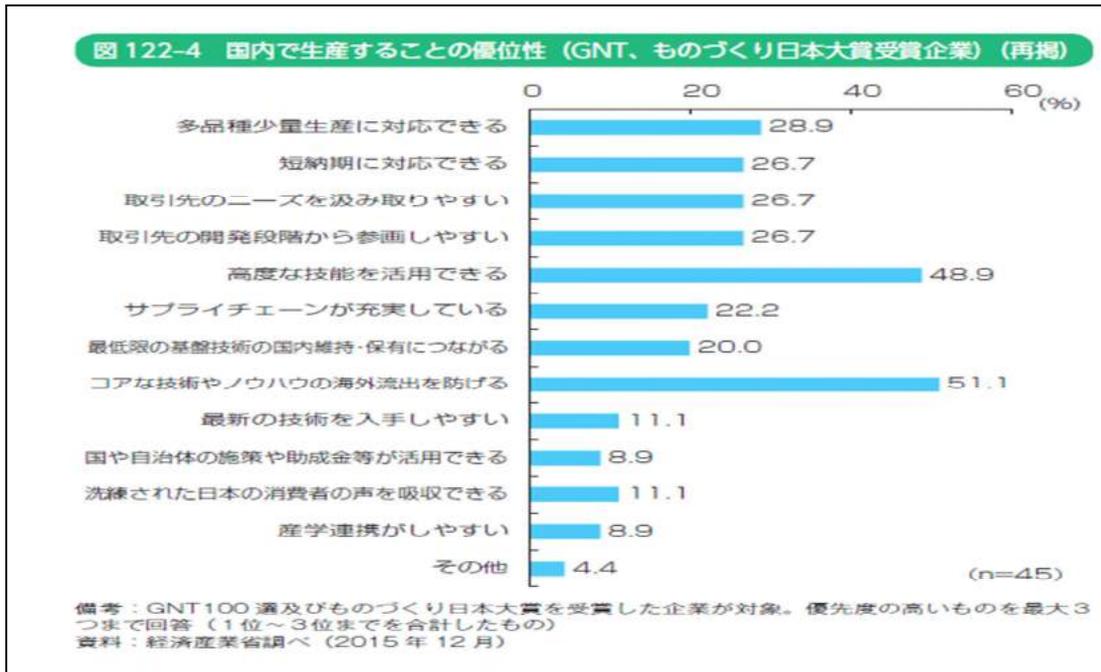
受注側企業Q37の回答は、全体としてバラツキがあった。既に取り組んでいる内容は新規事業分野の開拓が多く、今後対応強化しようと考えている内容はグローバル化、人材流動性、事業の選択と集中がわずかに高い結果であった

③ 分析

発注側企業Q24では新規事業分野の開拓とグローバル化に取り組んでいる回答が多かった。ものづくり白書の結果との違いがあったが、販路開拓についての意識は同様の結果と考えられる。

(4) 国内生産の優位性についてのアンケート（出典：2016年ものづくり白書）

図表 2-77



① 仮説

ものづくり白書と同様に、コアな技術やノウハウの海外流出が防げると高度な技能を活用できるが高い

② 結果

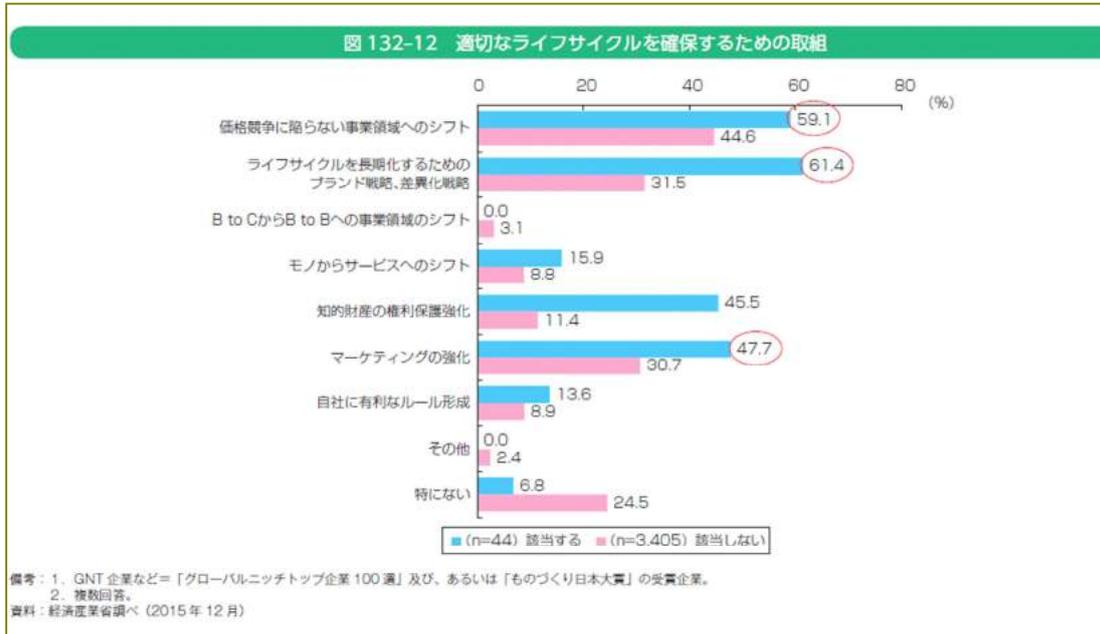
発注側企業Q25で最もあてはまるという回答が多い項目は、短納期に対応できる、取引先のニーズをくみ取りやすい、多品種少量生産、取引先の開発段階から参画しやすいという4項目が多かった。一方受注側企業Q38でもっともあてはまるという回答があったのは短納期に対応できる、多品種少量生産に対応できる、取引先のニーズをくみ取りやすい3項目が多かった。

③ 分析

ものづくり白書と今回アンケートの最もあてはまるという回答と差異があったが、今回の調査対象の発注側と受注側の企業ではほぼ同様の短納期の対応ができること、取引先のニーズをくみ取りやすい、多品種少量生産の項目が国内生産の優位性と考える結果となった。

(5) 今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していること（出典2016年ものづくり白書）

図表 2-78



① 仮説

ものづくり白書と同様のライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略と価格競争に陥らない事業領域へのシフトが多い

② 結果

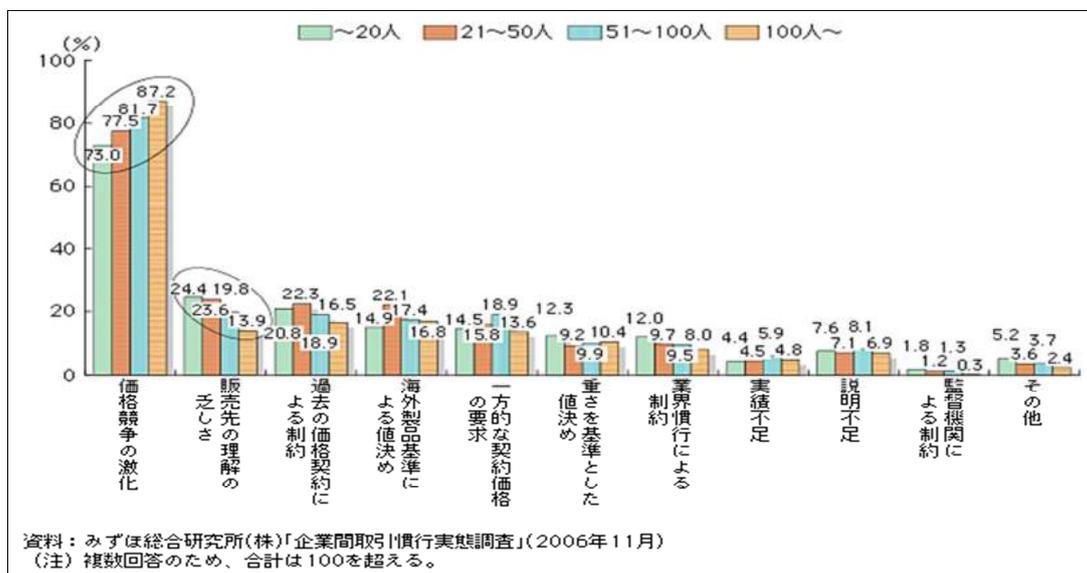
発注側企業Q26で最もあてはまる回答は、マーケティングの強化と価格競争に陥らない事業領域へのシフトが多かった。受注側企業Q39で最もあてはまる回答は、価格競争に陥らない事業領域へのシフト、ライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略が多かった。

③ 分析

ものづくり白書と今回のアンケートはほぼ同様の結果となった。今回のアンケートで発注側では少なかったライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略が受注側企業の回答に多く、取引においてのブランドと差別化が多く、取引における競争の厳しさの現実から他社との差別化について経営課題として捉えている結果がでた。

(6) 発注側が技術力、技能を購入価格に反映させるのに妨げる理由（出典：2007年中小企業白書）

図表 2-79



① 仮説

2007年と同様に価格競争の激化の回答が多い

② 結果

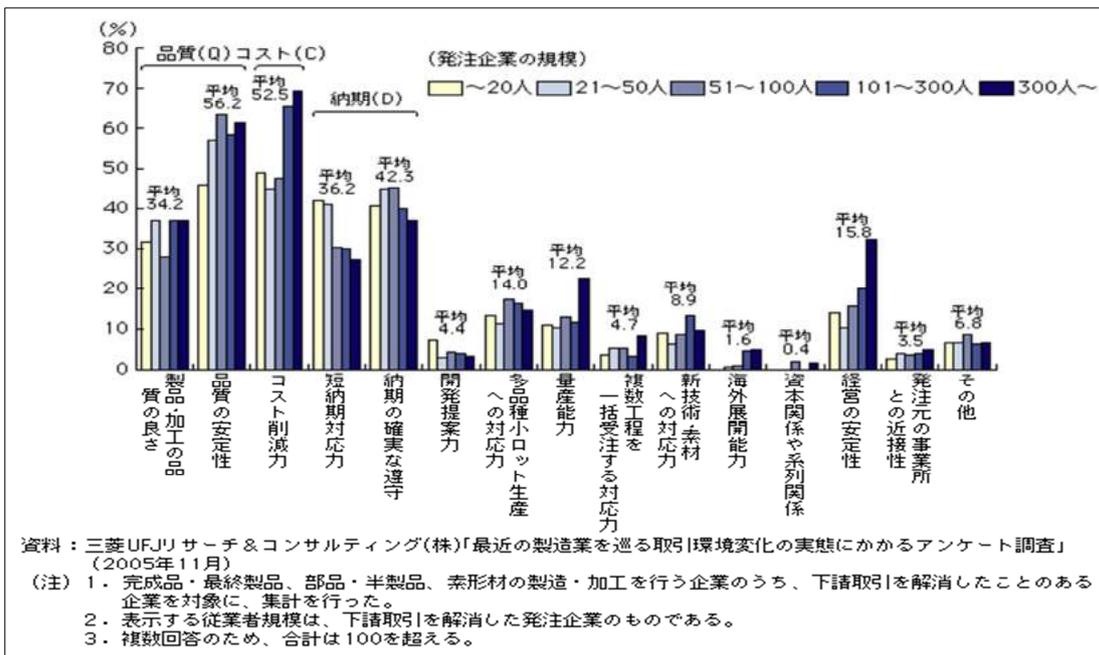
発注側企業Q21の回答は、価格競争の激化が半数以上を占めている。一方受注側企業Q35の回答は、価格競争の激化、激しいコストダウンの要求の2項目でほぼ同様の回答であった。

③ 分析

2007年の白書も圧倒的に価格競争の激化が多かったが、今回のアンケートも同様の結果になり、価格競争の激化要因で発注先企業は取引先に品質や技術力を評価しても価格を上げられない現状が見える。そういう面から、QCDの対応ができない企業の取引はますます厳しくなると考えられる。

(7)下請発注側企業が取引を解消する際、受注側企業に対して不足を感じたニーズ（出典中小企業白書2006年）

図表2-80



① 仮説

2006年白書と同様にコストに対する対応力の不足の回答が多い

② 結果

発注側企業Q20の取引先の対応力がなくなっていると感じるのは、コスト削減力が約32%、製品や加工の品質のレベルの高さ・品質の安定性が約22%であった。ほぼ2006年白書と同様の結果になった。発注側企業Q17で取引をやめてもいいと思う企業は品質が安定しない・バラツキが大きいことが最も多かった

③ 分析

発注側企業は発注した部品などの安定した取引を望んでいることから増収企業は経営の安定性も視野に入れているが、発注先が厳しい価格競争にさらされていることから、取引先に対するコスト要請も厳しくなっていると思われる。近年品質に対して厳しい風潮になっていることから、受注側中小企業はQCD品質・コスト・納期の要請に一定以上のレベルで答えられることが継続取引の条件になっている。その中で品質が安定しないバラツキが大きいと取引中止になる可能性が高い。

## 第3章 インタビュー調査内容

### 1. 受注側企業

#### (1) A社

##### ① 概要

A社は従業員74名、資本金3000万円の鉄道車両、マテリアルハンドリング機器、船舶用エンジンの部品製造を主とした製缶板金業の中小企業である。

現社長の祖父が1972年に創業し、創業40年余りの歴史の浅い企業であるが、創業当時に大規模な投資を行い、最新設備を積極的に導入したことで、大手企業のS社の鉄道車両部品の受注を獲得し、現在の発展の礎を築いている。

それ以降、S社を主要取引先にして操業を行ってきたが、2013年、S社の経営不振により、危機を感じたA社は今まで培った鉄道車両部品製造の実績を武器に新規営業を行い、他の鉄道車両製造大手の受注の獲得に成功した。

しかし、その一方で生産現場では同時期にベテランを含む7名の社員が退職した為、受注に対して生産が追い付かず、生産現場だけでなく会社全体が混乱に陥った時期もあった。

現在は経営陣、全社員の経営努力の甲斐もあり、その危機を乗り越えて鉄道車両業界の好況も重なり、着実に成長を図っている。

##### ② 市場環境（鉄道車両部品製造において）

鉄道車両業界は好況の波が続いている。それには下記2点が大きな要因になっている。

###### 1) 国内市場

東京オリンピックや各鉄道会社の車両切り替えにより、地下鉄車両を中心とした需要が高まっており、今後5年間は好況な状況が続くと考えられる。

鉄道車両メーカーやそのサプライヤー各社はこの好調の間に5年後以降の新たな事業の柱を作り上げることに注力しているようだ。

###### 2) 海外市場

現在、アジアを中心とした世界各国の高速鉄道計画に対し、日本の新幹線の技術を売り込む戦略を国の施策レベルで積極的に取り組んでおり、大規模な受注案件が取れば、各部品メーカーへの発注が大きく増える可能性がある。これら好況の一方で大手各社の入札競争が激化しており、鉄道車両メーカー各社は少しでも低い価格での落札を図る為、各部品メーカーへのコストダウン要求を強めている。

##### ③ 強み

A社の特に大きな強みは下記2点である。

###### 1) 高い設計能力

3DCADの体制を整えていることはもちろん、現場の従業員の中には図面を見ただけで即座に立体的な完成形が頭の中にイメージでき、すぐ加工に取り掛かることができるスキルを保有している者もいる。その能力を活かし、図面には記載されていない効率よい加工方法を積極的に提案することも行っており、取引先へ信頼獲得につながっている。

###### 2) 鉄道車両部品の製造実績

創業当時から鉄道車両のある部品製造の実績を重ねており、3年前には他の鉄道車両メーカーとの取引拡大にも成功している。鉄道車両部品のサプライヤーが少ない状況下の中、A社は大手各社において不可欠な存在になりつつある。

##### ④ 新規営業について

積極的に展示会や商談会に参加しており、大手造船メーカーなどの新たな受注先を獲得し、売上拡大につなげている。

また、ホームページについても充実を図っており、月に少なくとも5件の問い合わせがきている。継続取引にはつながっていないが、スポット的な発注の窓口になっており、それらの受注も売上に貢献している。

## ⑤ 課題

A社が特に感じている課題は下記2点である。

### 1) 人件費の負担増

人件費が総費用の5割近くを占めており、大きな負担になっている。大手各社のコストダウン要求が強い状況下において、人件費負担の改善を図っていくことが不可欠である。

### 2) 新たな組織文化の確立

3年前に起きた同時大量退職を繰り返さないため、また今後会社の成長を図るためには、従業員教育の充実を図り、新たな組織文化の醸成が不可欠である。

## ⑥ 今後取り組んでいくこと

### 1) ロボット化

前述の課題の人件費負担増の解消を図る為、現在ロボット化を推進している。助成金を活用してロボットを導入予定で、再来年の本格稼働を目指して準備中である。

### 2) 従業員教育の確立

今年から全従業員に経営理念や3年計画、各部門の目標をまとめた「経営指針書」を配布している。また、月に一回工場の操業を止めて全社員対象の研修を行うことや、毎週月曜の朝礼では社長が話をする機会を積極的に作ることで、従業員への経営理念の浸透を図っている。

### 3) ソフト面での海外進出

A社ではベトナムに設計部門の事務所を来年設立する予定である。これは今後のベトナム進出を行うにあたり、現地の人材を育成するのが主な目的である。本格的な進出は現地に線路や道路といったインフラが整ってからの予定だが、実際の生産は現地の工場に委託を行い、A社では付加価値の高い設計能力を武器にソフト面を中心にしたベトナム進出を予定している。

これらの取り組みにより、「鉄道車両部品の製造」から「アルミ加工に関する困りごとを解決できる企業」になることを目標としている。

## ⑦ さいごに

アルミの製缶板金の加工技術自体は、鉄道車両・自動車・飛行機とあまり大きな違いはないようだ。しかし、各製品業界には「目に見えない業界文化」の存在がある。例えば、同図面の部品でも溶接部位等で業界ごとに異なる暗黙のルールが存在や、品質の要求レベルの違いなどが挙げられる。

業界文化の存在は新規業者が参入しにくいというメリットがある。A社が大手メーカーの受注を獲得できたのは、この鉄道車両部品の業界文化を十分に理解できていたという背景が大きな要因だったようだ。

しかし一方で、この業界文化は他の製品業界に進出しにくいというデメリットもあることも事実だ。今後、中小企業が他製品へ進出を図っていくには、その製品業界の暗黙のルールを理解することが必要になってくる。

また、A社社長はそれだけでなく、その異なる製品の業界文化を受け入れられる社内組織の柔軟性が必要になってくると言う。A社は車両部品の業界文化に則って仕事をしてきたため、今後は新たな製品業界の文化を受け入れられるよう、従業員教育を充実させていきたいとのことだ。

これらのことを考えると、他の産業製品への部品供給は設備や技術面のハードな面だけでなく、社内のソフト面でも大きな転換が必要であり、大きな労力が必要のように感じる。

まず製品製造実績を武器に、近い製品業界から取引先を拡大していき、組織体制を十分整えてから新たな製品分野への進出が必要であるように思う。

## (2) B社

### ① 会社概要

B社は従業員約300名の企業で、ガスタービンエンジンの部品製造をしている。

JISQ9100, JISQ9001の認証も受けており、高い品質管理を強みにしたいと考える製造業である。メインの取引先である大手企業との取引額が売上高に占める割合は約90%になる。

## ② 業界の環境と対応

B社業界は4年～5年先まで順調に推移すると予測している。

取引先のT社は部品製造工程のプロセスを一次外注先(Tier1)企業に取りまとめをもらうしくみで運用し、数社に部品発注をしている。B社はそのTier1に位置づけられている。

T社との取引には品質監査に合格する必要がある。

多品種少量生産になる為、生産準備からの管理工数が大きなウエイトを占める。

## ③ 人手不足と人材育成

人の採用について、大手企業に比べると受注側企業の人手不足は年々厳しくなっている。人材派遣会社の登録紹介や、地元の高専からの採用、過去には外国人の採用もしている。中小企業の中では有利なほうであるが将来的にはまだまだ不安が残る。

部品加工は設備があれば成り立つが、生産技術要員の育成には時間がかかる。ある程度の経験を積むとジョブローテーションを行う育成もしている。

## ④ 生産方法とB社の強み

生産時間は8時からと、20時からの2直勤務を基本とし、仕事が多くなると自社流3直の体制も行っている。仕事の量は上期よりも下期に集中する傾向がある。

技術面の強みは、図面から製造する一連の業務を一括でできるしくみ(人材)がある。

生産現場の作業員は決められたコトをするだけの業務にしている。その理由は人によってやり方が違ったり、個別の技術が必要であったりすると品質が安定しない為で、職人的な技術が必要かどうかは作業内容によると考えている。サプライヤーに出向させることもしながら技術力向上に努めている。

## ⑤ 取引先のニーズ

取引先とのコミュニケーションは密に行っているのでニーズは把握できている

取引先の要請は、コストも厳しいが、QCDすべてに対応が必要だと考えている。

新たな引き合いに対してのキャパシティを確保できないと失注する懸念があることから生産キャパの確保は重要と考えている。そこで自社の取引先および市のクラスター参加企業4社～5社と連携をとり、受注量に対応できる対策をとっている。クラスター企業と連携する成功例になればと考えている。それには同種部品加工の会社でなく、違ったものができる企業が揃うように意識している。

単一企業の運営でない提携グループでは難しいが、幹事企業が主体的に運営する方法がうまくいくと考えている。

## ⑥ 今後の課題

生産技術力の強化。工程管理プロセスが重要であり、工程毎に取引先の承認が必要な場合もある。

生産技術の分野は大手企業のニーズに合致した技術力強化が必要になってくる。

大手企業に対してB社が出来ることを提案させてもらい協議していく仕組みを作る。

大手企業の加工ソースはダブルソース、トリプルソースを推奨しているので、競合企業の増加が懸念される。

## (3) C社

### ① 会社概要

C社は兵庫に製造拠点を持つ金属バネ製造業で約80名の従業員をもつ中小企業である。独自の競争戦略が高く評価され、経営に関するアワードを受賞している。近年の経営状況は増収増益と好調である。

### ② 経営戦略

バネのような部品は一般には大量生産で薄利多売なビジネスモデルを想像しがちだが、同社の場合は特殊な用途のバネを少量生産するビジネスモデルだ。大量生産を志向する同業他社が生産することをいやがる小ロットの生産や、そもそも他社が製造できないような高い技術が必要となるバネ製造に特化して受注活動を行っている。多品種少量生産で高付加価値のバネを製造することで、価格競争に巻き込まれない独自のポジションを構築している。

### ③ 営業活動

新規取引先の開拓についてはホームページを効果的に活用している。10年前、新規開拓はほとんど行っていなかった。理由は既存顧客との取引で十分経営が成り立っていたからだ。ところが2003年頃からITを使って新規取引先の開拓に乗り出した。効率的に自社を説明できるようにWebサイトを立ち上げ、500社程度あった取引先は600社になり、新規取引先は年間100社程度へと一気に増加。その後も年を追う毎に新規顧客は増加し、4～5年後には900社超になっていた。

一方で収束する取引先も一部あり、現在は700社程度で安定しているが、新規開拓に取り組み当初から200社程度増加していることになる。

取引先の増加による生産能力の逼迫が懸念されるが、多品種少量生産を強みとする同社では、生産量が急激に増えることはなく、生産能力がボトルネックになる自体にはなっていない。

### ④ 主要取引先

大手重工メーカーがつくる発電用タービンに使われるバネや、工作機械メーカー、ロケットの部品となるバネなどを製造している。

ロケット部品において池井戸潤氏の小説「下町ロケット」を彷彿させる航空宇宙分野への参入、高い技術力と品質管理能力のなせる技といえる。契機となったのは過去に付き合いがあった重工メーカーから部品供給の声がかかり、当時の既存の取引先が供給できないバネを供給することから取引開始し、現在に至る。

### ⑤ QCD

同社の強みの一つとして言われた納期には必着させる納期管理能力が挙げられる。同社内では納期遵守率100%に近い数値を維持している。また、品質管理においてはデータ化することで必要なデータは過去に遡って確実に出せるようにしている。また、品質・環境・航空宇宙それぞれでISOの認証を取得しており、品質管理についても意識的に取り組んでいる。

### ⑥ 採用

かつては中途採用が多くなかなか新卒を採用することが難しかった。ところがメディアに掲載される機会が増え、地域の中で知名度が上がるにつれて新卒採用ができるようになり、近年では年に2～3人の新卒を採用している。

### ⑦ 離職率

離職率は低い。平均勤続年数は十数年。新卒採用ができるようになって平均年齢は34歳くらいまで若返っている。

### ⑧ 教育

本社移転でオフィスはフリーアドレス化。個人の持ち物は個人ロッカーに入れる運用にしたことで、退社時に机の上には何も無い状態になっている。そのことが文書管理をうまくできるようになっていて、机の上の書類を盗み見るようなこともないのでセキュリティ上も良くなっている。5Sパトロール、安全パトロールを不定期に社内環境について監査を行っている。

### ⑨ 提案活動

提案する際は渡された図面を要求仕様通りに製造して納品する場合と、空間に関する仕様のみ情報提供されたところに最適なバネを提案する場合と2つに分かれている。

### ⑩ IT投資

利益がでていることもあり過不足なく投資できている。文書管理もシステム化して過去のデータを素早く参照することができるようになっている。これも競争力と考えられる。

### ⑪ 課題

事業承継と新事業開発

研究開発を産官学で行うような取り組みができるようになればと考えている。

#### (4) D社

##### ① 会社概要

D社は従業員約15人のカーボンの金型製造業で、売上利益ともほぼ増減なしの状況。

##### ② QCD要請の対応

取引先からの短納期要請は多い。取引先の発注忘れや設計遅れの要因もあるようだが、昔より増加傾向である。取引先からの緊急の要請に対応できるように心掛けているが、納期の打合せが事前にできているようにすることが理想と考えている。取引先から緊急の品質やトラブルに対する要請についてもある程度対応できている。内容としては、使ってみたが修正してほしいなどのどちらの要因かわからないものが多い。

コストダウン要請については、価格をできる限り下げたくないので要求に対してあまり対応できていないと考えている。

##### ③ 取引先とのコミュニケーション

取引先とのコミュニケーションは相手が必要な時に取っているのが、購買方針は理解できている。コストダウンも求められるが、自社に対してはそれ以外の内容を重視していると感じている。取引先には自社の強みであるカーボンの微細加工に特化し、量産できることが強みであると理解してもらえている。価格以外の強みを持つことで安定した取引に繋がっていると考えている。新たな視点を知る上でもコミュニケーションは重要と考えている

##### ④ 経営理念、経営方針

毎日朝礼で社員との情報交換をしている。自社の製品が取引先でどのように使ってもらえているかについての情報を共有するようにしている。それにより仕事に自信が持っていると考えている。

経営理念の伝達は少しできている程度だと思う。

##### ⑤ 従業員教育

従業員の社歴は平均15年以上になり、この7年間の退職者はいない。決まった教育のしくみが有るわけではないので不十分だと考えているが、OJTによりうまく技術の伝承もできていると感じている。取引先の技術要求水準には応えられている。

整理整頓などは常に心がけているが、取引先からは褒められるので有る程度できていると思う。

##### ⑥ 書類管理、IT整備

取引先からのCADデータが読めないこともあり、IT化はまだ十分とは言えないが、業務には支障はない。書類管理については自社の必要性も高くなく要求も少ない

##### ⑦ 取引

取引先からは需要が増加する時にもう少し生産力をつける投資を要望されるが、受注量の波があることと過剰投資はしたくないこともあり、適切に経営判断している。

この仕事をする企業は多くないので、取引先の別拠点、別部門を紹介してもらうこともあり遠方の取引もある。Web情報で相手から連絡が来ることもある

取引先の拡大については、カーボンに特化する経営戦略であるので手広くすることを目的にしていない。また、取り扱い品目を拡大しすぎると生産性が低下すると考えている。

取引額の推移は、取引額が増加する会社と減少する会社がある。販路開拓は現在の取引先を維持しながら行っているが、スマホは今後も成長維持し、今後はパワーデバイス、通信が伸びるのでそちらにシフトすることを考えている。

販路開拓の際は、自社の強みが必要であろうと考えられる企業に営業している。

取引先上位3社の構成比は61%~80%である。

##### ⑧ この5年の変化

この5年でスマホ関連を除き取引先が大きく変化し、取引額2位と3位の企業が入れ替わっている。また、取引先は在庫を持たず必要な時に発注するしくみが多いので、急ぎの要請も多くなっている。メーカーがいつまでに納めなければいけないという理由の短納期要請もある。

今後10年先を見据えた経営ビジョンは持っているが、町工場なので従業員には伝えていない。取引先の要請は、短納期対応力と多品種小ロット生産力が強い。

⑨ 価格への反映

取引先にはもっとこうしませんかなどのコスト、納期についての提案は常に行うようにしているが、市場の価格競争が厳しく、技術力などを価格アップなどに反映できていない。

⑩ 自社の強み

カーボンの微細加工に特化し、QCDの強みがあると考えている。  
コスト競争力はそれほど強くはないが、新規参入する企業には競争力はある。

⑪ 経営変革

ROAについて常に考えている。ROEは意識していない。設備を長く使う経営を考えている。グローバル化は考えていない。他社の繋がり素材メーカーなどとアルミとカーボンを混ぜる技術などについて協議している。

⑫ 国内生産の優位性

海外に出てもうまくいかない技術であることと、国内素材メーカーとの繋がりも重要であり、国内には技術情報も多いメリットがある。また国内の方が取引先の要請に答えられる小回りがきく対応ができると考えている。

⑬ 今後の事業展開

ブランド戦略と差別化戦略、マーケティングの強化が重要と考えている。  
知的財産は素材メーカーではないのであまり意識していない。取引先に当方が設計を行うなどして取り決め、ルールを決めて当社がやりやすくすることも考えていきたい。

技術力を持つことで競争優位となる差別化、取引先の動向をいち早く知り、共に作り上げるしくみにしていくためにコミュニケーションが重要と考えている。

(5) E社

① E社の概要

E社は農業機械部品、建設機械部品等の製造を主とした金属製品加工を1次下請けとして行う製造業で、この3年は売上高11億～12億、経常利益は1億円前後で推移している。従業員は90名大手メーカーと取引は長く、40年の取引先もある。仕事の量は手が回る程度の取引ができています。

売上高に占める取引先上位3社の構成比率は8割以上になる（上位4社の構成比率は9割以上）

取引先からのコスト要請は以前より厳しくなっている。

② 業界の環境とその変化

農業機械市場は、国内需要は低迷し、海外輸出市場が大きく伸長している。  
特にアジア向け廉価製品需要が高まることでの低コスト要請、及び変化の激しい海外販売状況に対応するための短納期化が求められている。

取引先はコスト対応、海外向け機種種の増加等のため、現地進出が進んでいる。  
特に農業機械については東南アジア向けの需要が高まっている為、廉価製品機種種の増加が見込まれることで更なるコスト競争が激しくなると予想される。

建設機械市場は、国内における震災復興需要や東京五輪建設需要などにより、当面は高い操業度が継続されると予測されている。

③ 取引先のQCDニーズとその対応

取引先からの要請はコストが一番と感じている。海外調達とのコスト競争が主と考えており円安の方が自社にとっては都合がよい。品質の確保は当たり前と考えている。品質対応は理想通りでないがある程度できていると考えている。

コストの対応が十分でないかもしれないので、品質と納期に対応し、提案活動することが重要と考えている。

取引先からの緊急の納期対応は理想通りでないがある程度はできている。また取引先からの緊急クレーム対応協力については柔軟に対応している。

今後は物流が今まで以上に重要性が増し、物流がしっかりしていることが重要と考えて、ト

トラック 2 台購入して自社配送をしている。定時・定量・定位置納入が求められており、トラック運転手自体の機動性も今後対応していく必要がある。

#### ④ 強みと考えること

当社は長年に亘り、顧客の多様なニーズにワンストップ対応するため、鋼材切断から穴明け・曲げ・溶接・組み立て・塗装までの一貫生産体制を整備してきた。

また他社に先駆けた最新設備投資・工場の新築、改築等を行い生産性向上により、競合他社との差別化を図ってきた。QCDのどれかではなく、いずれもが強みと考えている。

最新設備の導入・更新等で一貫生産体制を強みとしてきたが、同業他社も追随してきている為、競争優位性が薄らいできている。今後は設備・機械といったハード面だけではなく、それらのハードをどのように活用し、組み合わせ、使っていくかといったソフト面を強化していくことが重要である。

取引先には強みと経営の考え方について理解してもらえていると考えている。情報交換は週に 2～3 回程度行っている。

#### ⑤ 従業員の採用・育成

従業員の社歴は 10 年～15 年

自社内で経営理念を従業員に周知はできておらず、従業員教育もあまりできていない。

新卒採用は毎年行っているが、若手従業員の定着率が低く、高齢化が進んでいる。

以前は中国人の採用をしていたが、今後はタイとカンボジアの人を採用する予定。

採用時のテストはお箸で小豆を掴むテストをして 手先の器用さや忍耐力を試験している。

#### ⑥ 国内で生産するメリットとして考えること

日本での取引を行うメリットはお客様とのやり取りが緊密で情報もすぐに入ることから対応も迅速になる点と考えている。

新しい図面を作る時に相談があり 相手の情報は取れていて信頼関係はあると考えている相手の要望は理解できていると考えている。

取引先の技術要請レベルに対してはある程度できている。

また、コスト対応・技術要請対応など、定期的に設備更新を図り、競合他社に先駆けた最新設備の導入を図っている。

#### ⑦ 書類の管理など

書類管理はあまりできていないし、要求レベル迄できていない。

上記の対応のために、将来的に ISO の認証取得も検討しているが、取得に見合った実利がない。と危惧している。

#### ⑧ 取引先に評価されている内容など

品質面は、長年の取引実績から特定製品の加工専用機化を図る等、加工ノウハウ、経験を蓄積してきたこと。

また品質の安定性や精度の向上のため、定期的にQC活動やTQM活動等を相互に行っていること。

納期面からは、県内と隣接県の主要取引先においては、定期の大型トラック輸送による物流網が確立されており、緊急発注に対しても翌日配送できる短納期対応が可能であること。

コスト面は、主要取引先の設計部門との連携によりVE提案会、工場設備見学会、技術交流勉強会等を定期開催することで、設計段階からの原価企画提案が可能であることが評価されている。

#### ⑨ 販路拡大

地元エリア以外は5社と取り引きしている。取引業種や取引品目はあまり広くないと思う。今の売上は横バイで、販路開拓と生産量のバランスが今後考えていかなければいけない。

販路開拓は役員がしているが苦戦している状況で、業界情報は同業や取引先と情報交換して取っている。専任の営業部門がなく、社長・専務・常務が分担して、得意先主要4社の営業を行っている。

今後は主要4社に次ぐ、販売取引先の開拓が喫緊の課題だと考えている。

#### ⑩ 今後の課題、方向性

内部的視点からは、従業員の高齢化が進む中で人材を確保すること。  
特に若年者の定着率を高め、次世代の幹部候補を生み出していく従業員教育・能力開発を進めていくこと。

外部的視点からは、現在の主要取引先4社で売上高の90%以上を依存している為、トップ営業を見直して営業体制を整備することで、新たな販売先を開拓すること。

## (6) F社

### ① 会社概要

昭和43年創業。従業員3名のプレス金型製造業である。金型は家電部品、スチール家具部品、サーボモーターの筐体、釣りのルアーの金具等の製造に用いられる。取引先は安定しており、収益はわずかな黒字で安定している。プレス加工した金型に対し、放電加工や平面鍵盤を施し、微細な仕上がりの金型に特徴を持つ。

### ② 経営戦略

社長の息子（取締役）が経営を引き継ぎ、事業承継ができています。取締役が生産現場のすべての情報を把握している。資金に制限はあるものの、金融機関の信頼が厚いため、最近でも生産性向上を目的としたIOT対応可能な設備機器への更新も計画している。IOTの導入にとともに、24時間稼働が可能となり、主力の部品金型の受注獲得増加を目指す。

### ③ 緊急な納期要請

非常に多い。内容の多くは金型の修正依頼。微細加工を施した金型であるため、金型の寿命が短く、かつ、わずかな傷がついても製品の品質に影響するため、取引先からの修理依頼が絶えない状態である。ある程度生産に余力があるため、緊急要請にも難なくこなしている。今後は手間のかかる金型修正を日中に行い、汎用的な金型受注を夜間の自動運転にて対応する。

### ④ 販路拡大

ほとんどが取引先からの紹介、商社からの紹介である。ホームページは保有しているが、開設当初よりホームページからの引き合いはほとんどないため、活用していない。

### ⑤ 人材採用

湾岸部の工業団地に位置しており、駅から遠いため、人材採用に苦戦している。

今後ますます強まる多品種生産において、技術者の確保が必要であるが、利便性の悪さと労働条件などより、応募がなく定着率も低いのが難点である。

### ⑥ 取引先のニーズが強まっている。

量産体制に基づくコスト低減などの目的で、金型導入先から生産ラインの提案を求められることもある。信用第一であり、信用からの注文で成り立っている。

## (7) G社

### ① 会社概要

創業75年、従業員60名、アルミニウムの抽伸加工業。最終製品は航空機用熱交配材、オートバイフロントフォークなどアルミニウム製品を幅広く手がけている。製鉄メーカーと下請関係にある。創業時は同族企業であったが、現在の社長は発注側企業からの転籍者がつとめている。

### ② 緊急納期対応

生産体制には若干の余力があり、緊急対応にも柔軟に対応できている。

### ③ コストダウン要請

原材料が高いこともあり、進んでいない。数年かけてコストダウンに取り組んだ経緯がある。

### ④ 2S

長いアルミ筒（20M超）があり、レイアウト変更も困難である。従業員が限られたスペースを有効に動作し、製造業務に従事している。前提条件が厳しいが、現在外部専門家を活用し、5S改善に取り組み中である。

#### ⑤ IT化

全く進んでいない。ホームページはあるが、更新していない。発注側企業とは、電子メールで連絡する程度である。将来的には生産管理システムの導入や受注先とのデータ連携(EDI)を進めていき、納期(D)よりも(TIME)いかに時間を作っていくかに必要性を感じている。

#### ⑥ 販路開拓

多くが取引先と金融機関からの紹介がほとんどである。

最近2年は、支援機関(工業系団体や商工会議所)の支援する展示会に出展しており、今後も増やしていく予定である。

### (8) H社

#### ① 会社概要

平成18年創業。従業員5名。形彫放電加工機製造業で、納品先が金属加工メーカー、公設試などの多様である。社長が長年形彫放電加工の研究を続けており、現在も研究開発がメインである。

#### ② 増収増益

従来型の放電加工機の2分の1以下の省スペース。かつ購入費用が3分の1(約500万円)であり、引き合いが全国から来ている。商社とのつきあいが長く、最近では、中国からの引き合いも増えている。大幅増益ではないが、徐々に伸びてきている。

#### ③ コストダウン目標値

別の金属切削設備から形彫放電加工機に乗り換える引き合いを受けることがあるが、生産コスト低減につながらず、失注するケースが見られる。元々形彫放電加工は、仕上りの細かさが強みであり、コストダウンが強みではないため、やむを得ないと今までは諦めてきた。しかし、NCを駆使した量産体制に持ち込めば、コストダウン実現も可能である。

#### ④ 販路開拓

ほとんどが取引先からの紹介と展示会出展である。商社経由の展示会出展が多く、年間で5~6件の展示会をこなしている。

小規模事業者持続化補助金を過去2回採択されている。経営面の管理と研究開発が分業できている。機械設備の製造業であるため、一般的に材料を購入、加工し納品する製造業とは異なる。

### (9) I社

#### ① 会社概要

従業員3000人超の受託製造企業。複数の大都市に製造拠点を構え、鉄道車両、航空機、通信機器、自動車など、様々な製品の製造委託を受けている。

メーカーの要求する品質と納期を満足するため、必要部材の調達から、人員の適正配置、製造組み立て、物流に至るまで、トータルでの管理が必要とされる。製造物が大きい物の場合、納期は2か月や3か月、あるいはそれ以上になることは珍しくなく、長期での生産体制を構築していかなければならない。実際には、製造途中でメーカーの設計変更が入ったり、緊急の製造依頼が入ったりするなど、その場その場での対応を余儀なくされている。

#### ② 取引先との関係性

- 1) 売上の8割程度が主要顧客に集約されている。(主要顧客は全国の事業所ごとに異なる。)
- 2) ユーザーの緊急対応要請をリアルタイムで捉えられるように、顧客への訪問頻度を増やし、タイミングを逃さないようにしている。また、余力を含めた社内の稼働状況を把握しておくことで、即座の判断を行っている。
- 3) 仕事だけという感覚ではなく、人と人との信頼関係を重視することで、他社と比べて優位性を保っている。
- 4) 効率も重視するが、人に強みを活かした人間関係の構築で、長い取引関係を構築している。

- 5)取引先との交流にも積極的に参加し、取引先との関係性を深めている。
- ③ QCDに対する取り組み
- 1)設計・工程変更が多い為、変更対応を最も重視している。臨機応変さの追求。  
それを実行する事により、納期遵守に繋がる。
  - 2)品質は他社に比べてずば抜けているわけではない。ただ、致命的なミスは一切起こしていない。
  - 3)緊急時にどれだけ柔軟に対応ができるかに力を入れている。
  - 4)QCD以外にもS (SAFETY) 安全性を最重要視している。
- ④ 自社の強みについて
- 1)受託製造を行っている上で、人の定着率が高く、安心して仕事を任せてもらえている。
  - 2)工場長自らの人柄やコミュニケーション能力の高さ。
  - 3)粘り強い対応力。

(10) J社

① 会社概要

J社は鉄道車両部品の製造、アルミ製品・その他金属製品の製作、金属プレス金型の設計製作、金属プレス製品の製作、設計・工作設計を行っている従業員約50名弱の企業で、取引先は大手企業が多い。

J社は金属の3次元加工を強みにしている。また、CADデータをもらえば、その情報から詳細設計図に展開して、製作することができる。この業務はオンリーワンだと自負している。10年くらい前は板を曲げる製作を手作業で加工していたが、現在は機械加工を導入している。社長は元々溶接の技術者であったが、あるきっかけから車両部品の製作の仕事に取り組み、現在はCADデータをもらえば、部品の設計・製作まで一貫して業務ができるようになった。それにより、図面をもってから製作するよりも納期に迅速に対応できるようになり、取引先から信頼もされるようになり、他の取引先に展開して現在に至っている。

② 営業

打ち合わせを兼ねて社長がほぼ週に一回程度中部や関東方面の取引先の購買部門と生産現場を訪問している。購買部門との打ち合わせでいち早く情報をもらうことで相手側のニーズの把握もでき、納期などの打ち合わせをしている。コストについては、元々取引先が内作できる部品を受注しているのでコストについては厳しいがそれに答えられるようにしている。生産現場訪問時は自社納品部品の確認を行い、修正必要な場合はその場で写真を撮影してすぐに会社へ送り、現在製作中の部品の修正をさせている。現場がわかる社長が取引先訪問をすることで、取引先相手は迅速な対応と決裁ができることでスピードという強みも認知してもらえていると拝察できる。今後は、今まで取引先が内作していた別の部品製作の話もでており、取り引きする部品の範囲が拡大する見込みである。現在はこのような取引ができるようになったが、当初はなかなかスムーズな取引にならなかった時期があったが取引先に通い続け、自社の改善もやり続けたことで技術を認められるようになった。

③ 品質

J社の取引先の顧客であるU社の求める品質基準が厳しくなってきたことから、求められる品質レベルが高くなってきている。これはNETの普及で今までは問題にならなかった細かい事までも指摘されるようになったことでU社の品質基準が高くなり、J社の取引先も一番厳しいU社の品質に対応できるようにして、他の取引にも同様にする品質基準にする施策が要因である。

④ コスト

取引先で内作できる既存部品の受注価格は厳しい。しかし新製品の部品を受注する際は、設計などの工数もあるのである程度の価格で受注できる。

⑤ 提案

CADデータ段階だとJ社から取引先に提案している。構造上の大きな問題にならない場合

は提案を受け入れてもらえる取引ができています。

⑥ 経営

増収増益の無借金経営。設備投資も一部は補助金申請したりすることもあるが、自己資本でまかなうことが大半である。今回銀行とのつきあいもあるので、少し借り入れをして運転資金に活用する考えである。

⑦ 社員教育

若手が仕事を通して成長している。これからはロボット溶接も取り入れ、オペレーションは若手に任せる予定で教育している。ロボットを活用することで、高度な技術を持つ職人レベルの溶接が若手のできるようになるのは、コスト面のメリットと生産性向上に繋がると考えている。

⑧ 今後の方針

- 1)今の仕事を確固たるものにしたい
- 2)海外展開を模索する国の選定が重要と考えている
- 3)溶接ロボットの追加導入

(11) K社

① 会社概要

昭和29年創業、従業員8名、金属加工業で旋盤加工に強みを持つ。最大手取引先は近接するプラント製造メーカー。続いて車両製造メーカーである。大型から小型の旋盤（汎用、NCいずれも）を保有しており、あらゆる大きさの部品に対応できる。最終製品は、ディスクローター、ハンマーピンなど円盤、円筒形の部品を軸に微細加工を施したものである。

② 緊急な納期対応

納入する部品は、屋外で使用される、物をすりつぶすなどの目的で使用されることもあり、部品の摩耗、破損が非常に多い。そのため、部品交換の為の緊急対応頻度が高い。その際は残業等で対応できている。

③ 品質クレーム、トラブル要請

材質、寸法まで指示を守って納品しているため、品質クレームはなりにくいが、もし、寸法違いで納品した場合などは、緊急対応で調整し、クレーム被害を最小限にとどめている。

④ コストダウン対応

あまりできていない。既存取引先との付き合いが長い為、採算度返しの無理な注文もある。その際は社長判断により赤字覚悟で納品している。

⑤ 平均勤続年数

ベテランの多い職場であるが、若手も継続して雇用できている。取引先の紹介などで受け入れている。従業員同士の仲が良く、風通しのよい職場である。ベテランと若手のOJTもできている。

⑥ IT化は進んでいない。

NC旋盤機を購入したが、3次元CADとのシームレス接続などはできていない。受注も紙伝票がベースであり、PCは電子メールとWORD文書作成程度。

⑦ 販路開拓

100%発注側企業からの紹介である。社長が週1～2回、発注側企業に行き、受注状況を確認している。

⑧ 状況

購買方針は立てていない（立てられない）。納期順守が信用を得るための最優先事項と考えている。毎年収支トントンでの厳しい経営が続くも、時代についていくため、攻めの投資は続けていきたい。

買ったたきがきつくなり、昔馴染みの温情は少なくなっている。

## 2. 発注側企業

### (12) L社

#### ① 会社概要

L社は社会インフラとなる設備機器を製造する電気機械器具製造業である。従業員は300～999人で、今回アンケートにお答えいただいたのは購買担当の方。

#### ② 環境

L社の売上は顧客の設備投資のサイクルに大きく影響を受ける。昨年度は一昨年前の好調な顧客の設備投資の反動で減収減益だが、来年度は回復する見通しである。

生産は受注生産が基本で顧客への納品リードタイムは約3～4ヶ月であり、概ね取引先への発注リードタイムは約1～3ヶ月である。

#### ③ 取引先との関係

取引先の規模は30～50名の小回りがきく企業が多く、基本的には同じ製品は複数には発注しない展開型の社会インフラ設備製品を納入しているため、顧客への納品が長期に渡るため、取引先にも長期サイクルに対応する安定性も要求される。

取引先の強みは理解しており、部品によって、取引先を分けている。他社にない技術も持ち、特殊な分野に強い取引先や、展開時の現場での設置調整の対応力がある取引先は重要な取引先となる。

#### ④ 取引先との情報交換

期初に説明会を行って年度方針を伝えている。生産状況を半期に一度、細かな状況は月1～2回程度で都度行っている。

#### ⑤ 取引先の強みについて

取引先の強みはメカ機構のアSEMBリで、重要な機構を組み立てるような取引先は切り替えることは難しい。また、図面通り作ったとしてもうまくいくわけではなく、現場で設置する際に微調整が必要となる。そのノウハウが溜まっているので別会社で似たことができて実際に発注する場合は付き合いの長い取引先をお願いすることが多い。

#### ⑥ 急激な注文数量変更

急激な注文数量変更に対し、今の取引先は柔軟に対応してもらっている。短納期手配の時に追加費用が発生する場合は負担することが多い。緊急時の取引先、通常の取引先を分ける場合がある。

#### ⑦ 2S

取引先の生産現場はできるだけ視察をするようにしており、その際には会社の姿勢として5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）はチェックしている。

#### ⑧ ISO

製品の品質面・環境面への配慮に繋がるため、ISO9000、ISO14000を推奨している。製品の特性上、最先端の製品ではなく、取引先への要求も厳しいものではない。

#### ⑨ 継続取引について

継続的な取引を続けたいと思うのは品質面が安定している（背景となる設備やノウハウがしっかりしている）ことであり、逆に今後、取引をやめてもいいと思う企業の特徴は後継者がいない、業績面で安定しない など経営の安定性に問題がある企業である。

L社の場合は、顧客からの仕様変更の対応や設置時の変更対応がどうしても発生する為、海外生産できる範囲は限られており、汎用的な製品に限られる。標準部品については海外で大量生産することを進めているが、海外で作るときには組合せ部品を集めるのに時間がかかることが大きな課題となる。

#### ⑩ 取引先への要望

発注先企業との取引で最優先されるのは、短期間でものを作れる対応力である。顧客からの要請でどうしても設置スケジュールの変動がある為、それにしっかり対応できることが取引上の重要なポイントとなる。

また、納入場所による微妙な仕様調整があるため納期直前での仕様変更にも対応が要求され

る。

さらに、5年前と比べて取引先へのニーズを強めているのは開発提案力であり、社内の設計図面を書く技術力が下降気味であることを埋めてもらう意味合いが強い。昔は市場環境へ出して改善することが普通であったが、今は初めからコストを抑える必要性が出ており、仕様をつくることから参画してもらうことが増えている。付き合いの長い取引先はマンネリ感があり新しい提案が少ないため、提案をもってきてほしいと考えている。

#### ⑪ 新規取引について

新しい取引先を探すことは継続的に行っており、切り替えるのは新しい商品を立ち上げるときに切り替えることが多い。新規に取引先を探す場合、金融機関や公的機関の商談会であることが多い。定期的に情報収集をしているが、取引開始の際にはサンプルづくりから開始し、安定した取引となるには2～3年かかる。最近取引を開始した樹脂成形企業のケースは、金融機関発行の複数企業が掲載された技術提案書がきっかけになった。課題であった金型投資を抑えられる提案が掲載されており、我々が使っている部材とよく似ている部材、機構を使用している業界と取引されていたことから商談、工場訪問を行い、最終的には社長のものづくりに対する姿勢にも信頼感が持てたことから取引開始に至った。

新規事業分野の開拓には既に取り組んでおり、顧客の関連部門や関連会社へのアプローチを継続している。異業種との業務提携についても、市場の拡大が見込める医療関連（介護など）に今後対応強化しようと考えている。

#### ⑫ 今後の課題

製品の販売だけでなく、保守やメンテナンスなど周辺の業務も含めたモノからサービスへのシフトが課題である。

### (13) M社

#### ① 会社概要

M社は無停電電源装置を製作する大手企業である。無停電電源装置以外にもエレクトロニクス分野で幅広い商品ラインナップを有しており、国内外をあわせて従業員26,000名を超える世界有数の企業である。

M社が取り扱う無停電電源装置は、様々なITサービスがクラウド化される中、データセンターのサーバーのバックアップ用電源として、需要が伸長している。しかしながら成熟した製品であり、差別化が難しく、どれだけコストダウンできるかが受注を決定づけているのが現状である。また、期末に注文が集中するなど、短納期対応に追われることも多い。

製品の製造拠点は、為替の影響などにより、海外に移したり、国内回帰したりすることもある。国内での製造拠点を集約するなどといったこともあり、生産する場所の変更が時折行われている。無停電電源装置自体は、様々な部品を外部から調達し、それらを組み上げて製品化を行っているが、常に製造拠点の近隣地域にある中小企業者から購入する傾向がある。緊急の納期対応や輸送費にかかるコストを抑えるためである。定期便を走らせて決まった時間に物品の受け渡しを行うこともある。

#### ② 営業拠点

地元の企業は、その近接性を活かした営業展開が有効であるということが言える。

M社は、板金や溶接などの仕事を請け負う企業をいくつか抱えているが、汎用的な仕事のため、差別化しづらい特性があり、その時々によって、納期やコストの条件が良いところで購入を決定することが多い。「バックアップ用電源に使われる部品なので、品質に関しては要求するものを満たすことは最低限。それよりも見積もり依頼を出してから、納期の回答が遅い企業には仕事を出しづらいのが正直なところ。いろいろ事情はあるにしても、納期回答も出さない企業は土俵にも上がれない。納期の回答がなければこちらも生産計画を立てられないので、非常に困る。」と生産技術の担当者は語る。

#### ③ 差別化

差別化のしづらい汎用製品を取り扱う中小企業者にとって、納期回答に対するレスポンスへ

の取り組みは重要な課題ととらえるべきであろう。工程の稼働状況や込み具合をリアルタイムに把握し、引き合いがあったときに即座に納期回答ができる体制を整えることは、大きなテーマとなるであろう。「ある業者は、営業担当者が留守にしている、社内にいるアシスタントの方が見積もりや納期回答の対応をしてくれている。レスポンスがよく非常に助かっている。仕事もやりやすい。」との言葉もある。会社全体としてのレスポンス能力を高めることが、受注拡大の一手を担うとも言えるであろう。

#### (14) N社

##### ① 会社概要

N社は国内外に生産拠点を有する空調機器製造業で、主な調達部材は配管部材や電装部材などである。海外売上比率は70%を超え、海外部材調達率は60～70%である。計画生産を行っており、変種変量生産とハイサイクル生産による発注から組立、出荷までのスピードアップを目指している。

以前、生産リードタイムは数日を要していたが、現在では4時間を切るまでになっている。営業から得る鮮度の高い情報を活用して一気呵成に生産しており、工場の「瞬発力」が問われている。

##### ② 取引先に求めていること

製品供給のスピード、瞬発力を求めている。負荷変動が大きい業界だが、負荷が増えた時にすぐさま対応できるようなイメージである。

負荷変動にはある程度対応いただいております、先読みして準備されたり、発注者の傾向やクセみたいなものを把握されているのではないかと思います。

1時間単位での納品を求めていることもあり、場所は近い方がよい。物流拠点まで納品してもらい多回納入方式することも行っているが、大阪から滋賀に運送する場合でも交通事情で生産ラインが欠品になるリスクもある。

取引を継続する時に重要視することは、品質である。品質がNGなら気づく力が弱いと考え、後々大きなリスクにつながると考える。サプライヤー品質会議やゼロディフェクト活動など実施しており、5年前と比べ品質は良くなっている。

中長期で取引先に求めているものを共有する取り組みとしては、毎月定例会議を開催し状況を共有している。また主要取引先同士の研鑽活動も数年前に比べ、ニーズを強めていることは、(アンケートの選択肢全部重要なのですが)コスト削減力。改善や知恵から削減できているかが大切だと考えている。

5年前と比べて取引先の対応力にバラつきが顕在化してきたと感じるのは、後継者の育成。社長の後継者、従業員の後継者とも課題と感じている。体系的に育成を進めていく必要がある。

新規に取引先を探す場合、商社の紹介が多い。ローラ作戦やマッチングセミナーに参画することもある。マッチングセミナーに参加している同じ発注者の立場の人に紹介してもらうこともある。発注者にどうやったら深く知ってもらうことができ、紹介してもらえるかという視点で考えてみてもいいかもしれない。

取引先に関する政策では競争力ある部材、加工技術を持つ企業との取引を増やす方針。例えば、消費電力の削減という課題に対して、保有されている技術を活用して解決する提案をいただき、我々は製品に採用し世界に大きく広げていく役割を担っていくイメージ。国内生産することの優位性は、開発段階からの参画いただけること。試作機を作るとき、主要部材の取引先にラインに入ってもらい改善出しをしている。

##### ③ 最後に

IOTなどもあるが、無駄取りなど本来やらないといけないことが抜け落ちていないか？従来の取り組みは大切な取り組みだと考えている。

1回あたりの生産量を増やしスケールメリットを得ることもあると思うが、小ロットへの取り組みを行うことで、スペースの無駄など新たな課題が見出せると考えている。

(15) ○社

① 会社概要

○社は火力発電設備、パワーエレ機器や自販機、電力用半導体などの製造業。取引は官公庁もあり、下期に売上が多くなる傾向。今後国内売上の伸びは厳しいので海外に市場を求めることになる。

② 取引先に求めるもの

取引先に求めるものはQCDのどれが重要とは言えず、まんべんなくを求める。納期が間に合わず残業や休日出勤してもコストがかかるので最終的にはコストが重要になる。担当する製品は受注生産・個別生産品が主になるので納期にきめ細かい対応と、品質の安定が求められる。自社の売価が下がっているのでやはりコストが重要になる。

それ以外には技術力をベースにした提案力。このようにすればコストが下がりますよというような提案が有りがたい。

取引先訪問した時は、設備を見るが、新しいマシニングセンターや大型のプレスもできるかなどを見るようにしている。

取引先からの受注数量を納期まで間に合わせるために、受注側企業が協力会社に二次発注することの可否についての質問に対して、品質の問題があるので基本は認めていない。一部の部品は問題ない場合もあるが、勝手な判断は困る。場合によっては取引停止処分になる。

③ 長く付き合いたい企業

技術力、提案力、財務の安定さを重要視している。自社の取引額構成比は高くない方がよい。資材購買の仕事は安定して部品などの調達をすることなので経営が安定していないといつ調達ができなくなるかと心配になるのでそのような企業とは取引できない。また経営安定と共に自社の構成比率30%以下が望ましい。もし自社が取引をやめようとする場合に、自社の影響でその企業の経営に大きな障害がでるのは避けたいと考えている。

取引開始にあたっては過去3年分ぐらいの財務諸表分析をする。自社はある商品の売上が減少しているの、中小企業の方が元気だなあと感じている。自社はどこでも作れるようなものを作っている認識なので、協力会社にその部品などを作っているという考えを持っている。金型を多くの取引先に出せないし、専用工具も必要になるため、コストも大事であるが自社に提案できる企業が望ましい。

④ 5年前との比較

5年前と比べて取引のスタンスや要望することに大きな変化はないが、取引先からこのような作り方をした方がコストダウンになりますというような提案を期待している。また、取引先数は少なくするようにしている。理由は固定費削減のため資材購買担当の人員が減員されているので取引先を減らすことで管理工数を減らす考え方になっている。経営トップから他社と比較してバイヤー人数が多いという指摘からバイヤー減員の方向になっている。そこで複数の部品の取りまとめができる商社やメーカーに取引を集約する考え方になってきている。

価格については、取引額が多くなると効率化によるコスト低減ができるだろうということで自社の発注額を増加する考えはない。

⑤ 今後の方向性

「内製化」グループ内で金を回す考え方から内製化の動きになっている。内製化を進めると技術力、提案力のある企業との取引は継続するが、それらがないと取引は減少する。また、技術力、提案力のある企業は他の企業に販路開拓もできるだろう。

「標準化」自社は一品ごとの受注生産品が多いが、モジュール化、ものづくりの標準化を目指している。

⑥ コミュニケーション

取引先との情報のやりとりなどコミュニケーションは必要な時に2～3日ぐらいのうちに来てもらうことがある。発注側の意図を理解でき、できるかできないかなどの回答をしてもらえばよい。

不具合が出た場合は即の対応を依頼している。

⑦ 書類管理

I S Oにのっとり、取引先に厳格な書類管理をお願いしている。特に図面管理は重要。

⑧ 新規取引

ネットや商社情報、社内の別部門などにより会社がないか情報収集する機会が多い  
設計がほしい商材を依頼してくるので、商談には設計担当も立ち会う。

他の部門が取引ある時はまだ簡易だが、本当の新規取引になる場合は品質保証などの面からも厳しく審査する。

(16) P社

① 取引先に対する要請

1) 製品が小型化するなど、技術変革がもたらされる場合、あるいは長期的に生産方法が変わってくる中で、サプライヤー企業の提案力があるとありがたい。

2) 生産拠点を海外に移す場合もあるが、そうした場合の対応力があるとありがたい。

② 取引先に対する視点

1) 経営力、金銭面などの信用力、後継者など。

2) 生産現場では、外面とのギャップ（実態）を知るためにトイレや倉庫など、人の入らないところを確認する。

③ 取引形態

1) 特別な仕様のもは、経験的に注文先を決める場合もある。

2) 組立調整などが必要な装置などは近隣の企業に頼むことが多い。

3) 加工系の発注先は近隣の企業がベター

4) 発注先に対して、Q C D通信簿を提示することや、改善のアドバイスを行うこともある。

5) 発注先の中には、四半期の見通しなどをアナウンスするなど、コミュニケーションがうまくできているところもある。

6) B C Pの観点からも、発注先の集中や依存しすぎるのを避ける傾向がある。

④ 今後も取引を続けたい企業

1) 品質が安定しているところ。

2) 工程の管理能力があり、コストダウン提案ができるところ。

3) 営業担当者のセンス、レスポンスがよいこと。

4) お願いしたいことの飲み込みが早い

⑤ 新規取引先の探索方法

1) インターネットでの検索が多い。業界団体などからリンクされている会員企業など。

2) 地域名と加工内容などで検索する。

3) 加工サンプルの写真を見て、どれくらいのが得意なのかを判断する。

4) 設備リストや取扱い素材などを確認する。

⑥ 新規参入に関して

1) 国内での新規参入は難しいが、日系企業の進出が少ない地域では、日本での取引がなくとも、参入しやすい。また、この結果日本での取引につながることもある。

2) 品質は満たして当たり前という考えである。

(17) Q社

① 会社概要

Q社は従業員約3000名の金属製品等の製造業で、調達部品は金属部品、モーター、電磁弁、樹脂製部品、電子部品、木製品など幅広い。

② 取引先に求めるもの

Q C Dのどれもが重要として取引先に求めている。開発提案力は取引先によって求めることがある。

量産能力は重要と考えている。いつでも対応できることが望ましいがコストとの兼ね合いもある。現在の主要取引先は理想どおりでないにしてもある程度できている。

新技術や素材への対応は、自社が関係する分野では必要であるが、すべての取引先に求めるわけではない。

同じ設備でもひと工夫して新しい加工方法や製造方法に工夫をする取引先は魅力がある。今までにない、新型の機械の導入や加工方法による高い品質やコスト低減の提案を期待している。技術力と提案力が必要と考える。たとえば今まで多数回で開けていた穴を1回で開ける加工方法などの技術。

### ③ 近接性

取引先との近接性は、Webなどを活用できるのであまり気にしないが、運賃などのコスト面の関係から、実際の取引先との距離は近い。

### ④ 経営の安定性

経営の安定性は、部品調達の取引にあたっては大変重要で、経営に不安のある企業は取引をやめるようにしている。

### ⑤ 取引先訪問

取引先訪問時はその企業のシーズや技術力は常にみている。取引開始前と取引開始後は定期的に訪問する。最初はすべて見ながらその企業の弱い点について改善を共にしていく。

### ⑥ 2S

清掃や2Sの状況を見るのは重要。製造設備、従業員の対応、社長の人柄、掲示板、安全対策、品質対策の状況などはすべて見る。

### ⑦ 取引先評価

取引先を評価し、評価が低い取引先は指導をする。

### ⑧ 情報交換

情報交換を緊密に行い、共存共栄のスタンスで取引している。

### ⑨ 取引先の理解

取引先は自社が中長期で考えていることに対する理解はあまりできていないと感じている。取引先との情報交換は取引先によって頻度はまちまちであるが必要なときに打合せできればよい。

### ⑩ IT化と設備投資

取引先のIT化、設備投資については、期待通りにはできていないと評価している。

### ⑪ 取引の継続化

取引先に対して、継続して取引する重要視する点はコスト面での競争優位がある。5年前と比べてもコスト削減する力を重視している。

技術力などがあっても取引先との価格を上げられない要因は、自社のコスト競争の激化が大きくかかわっている。

### ⑫ 今後の取引

取引先数は以前と比べて減らしている。集約することで管理コストの低減とコスト低減の両方を求めている。

### ⑬ 取引先に求めるもの

取引先に求めるのは、多品種小量対応ができることが重要で、短納期対応も重視している。開発段階での参画はそれほど求めている。

今後考える点は、知的財産の権利保護などを強化していく。

一方、価格競争に陥らない事業領域へのシフト、モノからサービスへのシフト、産学連携、既存の取引先との事業の多角化などそれほど重要度は高く。

## (18) R社

### ① 会社概要

従業員644人、電子部品や半導体製造装置を製造するメーカーである。大手電機機器メーカーや半導体メーカーに対して、幅広い商品を提供している。

外注先として約3000社のサプライヤーと取引している。

② 取引先のどこを見ているか

- 1) 財務情報、与信、帝国データバンクからの情報
- 2) 倒産リスクの把握
- 3) 社長の人柄
- 4) ものづくりに対する姿勢や考え方
- 5) 5Sが実践されているかどうか
- 6) 設備や技術力

ものづくりにおけるレイアウトやムダがないかどうかなど。

7) SCM、生産管理能力

緊急対応や融通がきくかどうか。

8) 工程内・外における検査や品質管理の仕組み

9) どのような企業と取引があるか

どのような企業に育てられてきたかによって、能力をある程度想像できる。

③ 仕入先との関係性

1) 地域ごとに工場があり、それぞれに仕入先があるが、特定している業者は2～3社ずつ存在する。

2) 特定の仕入先には、SCMや生産管理、品質管理について指導を行っている。

3) 品質管理部門が、外注先を指導する役割を担っている。

【長く付き合いたい会社の特徴】

4) QCDのうち、D（納期）が最も重要。

納期をしっかりと守れるかどうか。納期を守ることができないようであれば、競合他社を入れ込んでしまうきっかけとなる。

5) Q（品質）ももちろん重要だが、品質管理体制などである程度抑え込める。

6) C（コスト）はもちろん抑え込みたいが、納期や品質のほうが優先。

【新規の外注先の探索について】

7) できるだけ新規の取引先を入れ込みたくない。また一から育てるにはコストがかかるリスクもあるため。

8) できるだけ阿吽の呼吸でわかりあえるサプライヤーであってほしい。

9) 緊急の納期対応や在庫のカバーをしてもらいたいと考えている。

【今後も取引を続けたいと思う企業（社長）の条件】

10) 社長の人柄がよく、ものづくりに対する考え方や思いがしっかりしていること。

11) 社長自らが現場のことを良く把握していること。自分で作業をやった経験があり、よく理解していること。

12) 世代交代が円滑に進んでおり、企業が継続することが見込まれること。

## 第4章 調査研究のアンケートおよびインタビュー調査の分析・考察

### 1. 今回の製造業を対象とした調査研究全体の仮説は下記の4点であった

- (1) 発注側企業のニーズに対して対応が十分でない受注側企業の間で齟齬がでてきている。
- (2) 発注側企業が取引先に求める内容はQCD（品質・コスト・納期対応）に加えて  
近年は経営の安定性、技術力、提案力などを重視する傾向が強まっている。
- (3) 収益性の良い受注企業は発注企業ニーズに沿った強みを持ち、安定した社内体制が構築されている。
- (4) 発注側が求める強みを持つ受注側企業は販路開拓もしやすい。

### 2. 調査の結果

- (1) 発注側企業のニーズに対し、齟齬がある企業とない企業がある。  
齟齬がなく、かつニーズに対応できている企業は収益性が高く、齟齬がある企業は収益性が低い。  
発注側企業はQCDの中で品質を最も重要視している。
- (2) QCDに加えて経営の安定性、技術力、提案力などを重視する傾向が強まっている。  
特に経営の安定性を重視する発注側企業は多い。
- (3) 自らの強みを保有し、発注先に伝え、理解されている受注側企業は収益性が高い。  
従業員教育等の社内体制構築に注力する企業は収益性が高い。
- (4) 発注側企業が集約を進める中で、収益性が高い企業は販路開拓できている。

### 3. 調査の考察

- (1) アンケートから発注側企業が取引先に最も重要視するのは品質面という回答があった。  
また取引先の対応力がなくなっていると感じているのはコスト削減力並びに品質レベルと品質安定性であった。一方、受注側企業は発注側ニーズが強まってきていると感じているのはコスト削減力並びに品質レベル・品質安定性の2点でほぼ同様の内容であった。

しかし受注側の強みは納期対応であるという回答が一番多いことから、発注側の品質重視というニーズとの間に齟齬があると考えられる。

受注側企業の業績別にみると増収増益企業は品質を強みとし、品質クレームにも柔軟に対応していると回答する割合が高く、他の業績企業と差が見られた。これらから、増収増益企業は発注側ニーズを理解して柔軟に対応することで取引先と良好な取引関係があり収益も上がっているが、ニーズの理解が不十分または対応が不十分な企業は、増収増益になっていないと考えられる。

(発注側Q11、受注側Q17)

品質は重要であるが納期対応もおろそかにはできない。発注側企業M社のヒアリングにおいて、「生産計画を立てる上で、納期回答はとても重要。納期回答が遅い企業は土俵にも上がれない。」との意見もあった。また、発注側企業L社のヒアリングでは、「顧客からの要請でどうしても生産スケジュールの変動が発生する。それに対応できる企業との取引を優先する。」との意見もあった。つまり、納期対応がおろそかになることで、競争環境がより激しくなり、結果的に価格競争に陥るといふ悪循環である。納期への意識を今一度見直さなければならないという企業もあるかもしれない。

またほぼすべての発注側企業は取引先の清掃・整理・整頓を品質、コスト、納期、教育などの面からも重視しているが、受注側企業はできている回答が1/4程度しかなく、あまりできていないと回答する企業が多い。清掃・整理・整頓を品質の基礎になるという意識が低く、齟齬があることが判明した。(発注側Q16、受注側Q17)

営業コミュニケーションにおいても、頻りに客先に訪問している企業ばかりが収益が良いとは限らず、適切なタイミングでうまく接触することがポイントであるとわかった。値段を下げるこ

とや、営業に力を入れなければならないという受注側の意識と、とにかく安定した品質を要求する発注側と間で、齟齬が起こっていると考えられる。(受注側Q12)

L社のインタビューにあるように、発注側企業は自社の要求のみをこなす受注企業よりも発注側のニーズを汲んで提案する企業を求めている。また発注側企業としてインタビューしたQ社では、加工方法の提案をしてほしいと考えているが、実際はそこまで提案する企業は多くないという。

アンケートにおいて発注側企業が受注側企業に対して、設備投資や技術力向上を求めていることは明確であった。適切な設備投資や技術力の向上に取り組んでいない企業に対しては、取引量が減少していることが考えられる。また、ITへの投資も同様であり、文書管理の面でも、要求した図面や文書がすぐに取り出せる仕組みが構築できているかどうかについてもニーズへの対応という点からも重要である。(発注側Q12)

インタビューにおいては、IT投資に対して十分なレベルに達していると答える受注側企業は少数派であった。最低限のIT投資で、業務運営を行っている企業が多いということがうかがえる。ただ一方で、本業で得た利益を十分にIT投資に回し、文書管理を強化している事例もあった。受注側企業C社は、過去のデータを素早く参照できるシステムを構築し、その仕組みを競争力の源泉として活用している。

(2) QCDに加えて経営の安定性、技術力、提案力などを重視する傾向が強まっている。特に経営の安定性を重視する発注側企業は多い。

アンケートの結果から、発注側企業が取引を継続するにあたり、経営の安定性や技術力、提案力を重要視する傾向があることが分かった。特に経営の安定性は、QCDと並び発注側企業が最も重要視する項目の一つとなっている。技術力や提案力に対する重要度はQCDや経営の安定性と比べると少し低いものの、収益性の高い発注側企業の中では重要と位置付ける回答も多く、発注・受注双方の企業が成長するための大きな要素の一つであることに違いはないと考えられる。(発注側Q6)

経営の安定性は、ヒアリングでもその重要度の高さが明確となった。O社やP社のヒアリングにもある通り、発注側企業は管理コストの削減やBCPの観点から取引先の選択と集中、そして新規開拓を積極的に進めている。そのような環境の中で、業績が安定しない、後継者がいないなどの経営面の不安は発注側企業にとっても取引継続における致命的な問題となる。

一方、技術力・提案力はアンケートよりもヒアリングの結果で発注側企業の求めるものの高さが見られた。技術力では「図面通り作ってもうまくいかない。微調整のノウハウをもつ取引先に発注する」というL社の事例のように、他社が簡単に模倣できない製造技術力が大きな強みとして評価される。

受注側企業C社のように他社が製造できないような高い技術を伴う製品に特化し、非価格競争戦略に持ち込むことができる企業は発注側企業ともWIN-WINの関係を築き上げられるであろう。また、提案力はN社やQ社のヒアリングにある通り、技術革新や他社との差別化の中で、発注側企業が期待している大きな要素の一つであることが分かった。受注側企業のA社やJ社が取り組んでいる構想設計段階での提案はまさにその一例といえる。

(3) 自らの強みを保有し、発注先に伝え、理解されている受注側企業は収益性が高い。従業員教育等の社内体制構築に注力する企業は収益性が高い。

アンケートを取った全ての増収増益企業では、自社の強みを理解し、かつそれを取引先に伝えていると回答しており、強みの理解と伝達は増収増益を目指す企業にとっては必須の事項であるといえる。(受注側Q11、受注側Q13、発注側Q16)

従業員教育・定着率・2Sの視点では、増収増益企業は従業員教育の実施により、経営理念が従業員に浸透しているという傾向が見られた。インタビューを行った受注側企業の中にも従業員教育の充実を図っているところが数社有り、経営理念の浸透によって従業員の定着率を高めることが、組織体制の強化、自社の強みにつながっている。(受注側Q16)

発注側企業は技術力の向上を求めており、受注側企業は常に取引先の求める技術レベルに応え

ていかなければならない。そのためには、保有の技術を次世代の社員に伝えていく必要がある。また、インタビューを行ったA社は人件費削減のためのロボットを導入し、C社は自社の競争力強化に向けた文書管理のシステム化を行うなど、会社の課題解決や自社の強み強化に対する適切な設備投資を行っていた。設備投資については、取引先の最低限の要求レベルを満たしつつ、自社の課題解決や強み強化の観点から投資判断が必要である。（発注側Q13）

J社の例では溶接ロボットを導入し若手でもベテランレベルの溶接を行えるようにしていることで生産性を向上させている。

一見当然のこのように思うが、自社の強みや課題を把握していないまま、「最先端の技術を持っている機械だから」「今流行の設備・システムだから」という理由で設備投資を行っている企業も少なくないように感じる。自社の財務面や市場動向を把握した上で、適切な規模のIT・設備投資、を行っていく必要があると考える。

#### (4) 発注側が求める強みを持つ受注側企業は販路開拓もしやすい

アンケート結果から、受注側において業績の良い企業は、販路開拓に積極的な傾向が得られた。業績好調な企業は販路開拓への投資ができていて新規の取引を獲得しやすくなり、結果として業績が良くなるという好循環が生まれていると考えられる。（受注側Q32）

また、受注側も発注側も取引先数は増加傾向であった。発注側は取引先数を減らす傾向がある一方で、顧客のニーズを解決できる取引先を開拓し、市場への対応力を高める努力を継続していることがわかる。（発注側Q22）

さらに、受注側は知人を通して販路開拓を行い、発注側はインターネット検索や展示会など間口の広い手段を使って取引先開拓をしているという結果が得られ差異が見られた。このミスマッチを解消することで、受注側の販路開拓が効率的になると考えられる。（受注側Q26、Q27、発注側Q18）

積極的な販路開拓をしている企業として、A社は鉄道車両部品製造の実績を武器に積極的に展示会や商談会に参加して新たな取引先を獲得し売上拡大に成功している。さらにホームページを充実させることで問合せを定期的にもらうようになり、新規取引のきっかけとなっている。

C社ではインターネットによる販路開拓を行った結果、販路開拓に取り組みはじめてから200社程度取引先を増加させることに成功している。C社では自社の強みを「多品種少量生産で高付加価値」なバネ製造と位置づけ、経営戦略も明確である。

このように自社の強みを理解しながら発注先企業と接点づくりをしている企業は、効率的な販路開拓ができていて良い事例となっている。

発注側のL社では自社が必要な技術を保有する別業界の企業と接点を持ったときに、自社との取引ができそうだと感じたという。A社は業界ルールを知ることで受注できた案件もあるという。販路開拓の戦略として同業内を深掘りしていく戦略と同一技術を別業界へ横展開する戦略があり、より自社の強みを活かせる方法を選択することが必要となる。

アンケート結果からは受注側と発注側で販路開拓における手段が噛み合っていないという問題が確認された。発注側の目に留まるための工夫として、インターネット検索や金融機関の紹介冊子等で紹介するようなホームページの用意や、展示会への出展などの手段にチャレンジすることが販路開拓に有効だと考えられる。

一方で、やみくもにホームページを公開したり、展示会に出展するというだけでは期待する効果が得られない。自社の強みを把握し、インターネット上や展示会で何を訴求すべきかをきちんと考え、発注側に正確に伝えることが販路開拓では重要となる。

過去にホームページを作ったものの効果が得られなかった企業や、展示会に出展したが販路開拓に繋がらなかった企業は、改めて自社の強みを考察した上で、発注側に届く方法で販路開拓を進めることが重要である。

## (5) 提言

提言①「コストダウン偏重を改め、品質の優先度をあげる」

コストダウンしなければ受注がとれないという意識から脱却し、まずは安定した品質を実現することが重要である。そのための生産体制や品質管理体制を構築することが、受注獲得や取引継続のポイントである。

提言②「緊急の納期要請への対応や、納期回答をおろそかにしない」

顧客からの緊急の納期要請に対して、どれだけ対応ができるかが取引継続において重要なポイントである。同時に、案件に応じて、納期回答が即座にできるような生産管理体制が欠かせない。

提言③「経営者自らが意識を高め、清掃や2S（整理・整頓）活動に取り組む」

日々の清掃や2S（整理・整頓）活動は、発注先が受注先を選ぶ際に最も重要視する点である。社内での取り組みは経営者の考えや経営スタイルが反映しているものであるため、経営者自らが意識を高めて取り組んでいくことが重要である。

提言④「適切なIT投資により、取引業務を円滑にする」

WebオーダーシステムやCADデータのやり取りなど、顧客との取引に追従するための最低限のIT投資は不可欠である。過去の図面や実績がすぐに取り出せるシステムを構築することで競争優位性を発揮することもできる。

提言⑤「受注側企業の経営問題は、発注側企業をも巻き込む重要な問題であることを認識する。」

中小企業は経営資源が少ないため、後継者を含む人材面や資金面などの経営問題をそれぞれ持っていると思われる。これらの問題は自社のみのもと考えがちであるが、部品の安定供給が第一義である発注側企業の購買部門にとって取引先の安定経営はQCDと並ぶ重要な要素である。

提言⑥「競合と差別化できる自社の強みになる技術を見つけ、提案活動に活かす」

差別化できない受注側企業は他社とQCDで比較され、価格競争に持ち込まれやすい。最も重要なことは、自社が差別化できる強みとなる技術を見つけ、作り出すことである。差別化した技術で安定した品質を提供することが発注先企業にとって魅力的な取引先となる。

提言⑦「自社の強みを認識し、的確に取引先に伝達する」

自社の強みを取引先に伝達し、理解されるためには、まず自社の強みが何かを整理し、自社の一人一人が正確に認識、理解することが必要である。その上でその強みを取引先に発信することが重要である。

提言⑧「一体化した組織づくりと、従業員教育を行う」

増収増益の経営を実現するには、経営陣・従業員が一体となった組織運営が不可欠である。経営理念の浸透、競争優位性をもつ技術の伝承、従業員教育が必要である。

提言⑨「自社の競争力強化、課題解決のために適切な設備投資を実施する」

設備投資は、現在保有している強み、競争力を強化し、自社の抱えている課題を解決するような投資を検討する必要がある

提言⑩「幅広く発注側企業との接点をつくる」

インターネット検索から自社サイトへの誘導、金融機関の紹介冊子、展示会への出展等、多くの発注側企業との接点づくりを行なうことが重要である。

提言⑩「保有技術を応用できる企業に販路開拓する」

同一業界で自社技術を展開し、他業界にも応用できるように情報発信することで販路開拓する。

【添付資料 1.】 アンケート調査データ (質問項目により回答のパス有り)

発注側アンケート								
Q1	別紙「日本標準産業分類」からみた事業区分の中分類の2ケタ番号を選択してください。							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Count	
		11	3	1	1	4	20	
<i>answered question</i>							20	
Q2	貴社の従業員数についてお伺いします。							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	50人未満	0	0	1	0	0	4.3%	1
	50～299人	3	1	1	0	0	21.7%	5
	300～999人	1	1	0	0	1	13.0%	3
	1000～2999人	1	0	0	0	1	8.7%	2
	3000人以上	8	1	0	1	2	52.2%	12
<i>answered question</i>							23	
Q3	ご回答者の所属部門についてお伺いします。							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	経営者・役員	1	0	0	0	0	4.8%	1
	資材・購買・調達部門	4	1	0	0	2	33.3%	7
	設計部門	2	0	0	0	0	9.5%	2
	生産・生産管理部門	3	1	1	0	0	23.8%	5
	その他	2	1	1	0	2	28.6%	6
<i>answered question</i>							21	
Q4	貴社の取引先決定(変更)を主にされる部門はどちらでしょうか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	経営者・役員	0	0	0	0	0	0.0%	0
	資材・購買・調達部門	10	2	1	1	4	78.3%	18
	設計部門	2	0	1	0	0	13.0%	3
	生産・生産管理部門	1	1	0	0	0	8.7%	2
	品質管理・品質保証部門	0	0	0	0	0	0.0%	0
	その他	0	0	0	0	0	0.0%	0
<i>answered question</i>							23	
Q5	貴社の売上額と営業利益についてお伺いします。(2年前との比較)							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	増収増益	13	0	0	0	0	56.5%	13
	増収減益	0	3	0	0	0	13.0%	3
	売上利益ともほぼ増減なし	0	0	2	0	0	8.7%	2
	減収増益	0	0	0	1	0	4.3%	1
	減収減益	0	0	0	0	4	17.4%	4
<i>answered question</i>							23	

Q6

取引先に対する次の要請のうち、重要度についてそれぞれお答えください。？

Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ばらば らに増 減なし	減収 増益	減収 減益	Response Count
緊急時の納期対応						
重要	12	3	2	1	4	
どちらともいえない	1	0	0	0	0	
気にしない	0	0	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
コストダウン						
重要	12	2	1	1	3	
どちらともいえない	1	1	1	0	1	
気にしない	0	0	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
品質面のクレーム・トラブル対応						
重要	13	2	2	1	3	
どちらともいえない	0	1	0	0	1	
気にしない	0	0	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
短納期対応						
重要	10	3	1	1	3	
どちらともいえない	3	0	1	0	0	
気にしない	0	0	0	0	1	
	13	3	2	1	4	23
開発提案力						
重要	9	1	1	1	2	
どちらともいえない	4	2	1	0	1	
気にしない	0	0	0	0	1	
	13	3	2	1	4	23
多品種小ロット生産への対応力						
重要	9	2	1	1	2	
どちらともいえない	4	1	1	0	2	
気にしない	0	0	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
量産能力						
重要	9	2	0	1	1	
どちらともいえない	3	0	2	0	3	
気にしない	1	1	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
複数工程を一括受注する対応能力						
重要	3	1	0	1	0	
どちらともいえない	8	1	2	0	0	
気にしない	1	1	0	0	4	
	12	3	2	1	4	22
新技術・素材への対応力						
重要	9	0	0	1	2	
どちらともいえない	3	2	2	0	2	
気にしない	1	1	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
海外展開能力						
重要	6	0	0	0	1	
どちらともいえない	7	2	2	1	2	
気にしない	0	1	0	0	1	
	13	3	2	1	4	23
設備投資（IT投資含む）						
重要	2	0	0	1	0	
どちらともいえない	11	3	1	0	2	
気にしない	0	0	1	0	1	
	13	3	2	1	3	22
経営の安定性						
重要	13	3	2	1	3	
どちらともいえない	0	0	0	0	1	
気にしない	0	0	0	0	0	
	13	3	2	1	4	23
資本関係や系列関係						
重要	4	0	0	0	0	
どちらともいえない	5	3	2	0	1	
気にしない	4	0	0	1	3	
	13	3	2	1	4	23
発注元の事務所との近接性						
重要	4	1	0	0	0	
どちらともいえない	4	2	2	0	1	
気にしない	5	0	0	1	3	
	13	3	2	1	4	23
answered question						23

Q7 取引先に対する次の要請のうち、長期的な観点で重要度についてそれぞれお答えください。？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Count	
新技術・素材への対応力							
重要	10	0	1	0	3		
どちらともいえない	3	2	1	1	1		
気にしない	0	1	0	0	0		
	13	3	2	1	4		23
海外展開能力							
重要	6	0	0	0	1		
どちらともいえない	7	3	2	0	3		
気にしない	0	0	0	1	0		
	13	3	2	1	4		23
設備投資（IT投資含む）							
重要	7	1	0	0	1		
どちらともいえない	6	2	2	1	2		
気にしない	0	0	0	0	1		
	13	3	2	1	4		23
経営の安定性							
重要	13	3	1	1	4		
どちらともいえない	0	0	1	0	0		
気にしない	0	0	0	0	0		
	13	3	2	1	4		23
資本関係や系列関係							
重要	3	0	0	0	0		
どちらともいえない	5	2	2	0	0		
気にしない	5	0	0	1	4		
	13	2	2	1	4		22
answered question							23
Q8 取引先は貴社が中長期で求めるものを理解できていると思われますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
できている	5	0	1	0	0	27.3%	6
少しできている	7	3	1	0	2	59.1%	13
あまりできていない	1	0	0	0	2	13.6%	3
できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
answered question							22
Q9 取引先との情報交換ほどの程度の回数が適切と考えますか？（メール・電話）							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
週に2~3回以上	3	1	1	0	0	22.7%	5
週に1回程度	5	1	1	0	0	31.8%	7
月に1~2回程度	5	1	0	0	2	36.4%	8
必要なときで良い	0	0	0	1	1	9.1%	2
answered question							22
Q10 貴社は取引先の強みをご存知ですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
相手が思う強みを知っていて、それが強みだと思っている。	12	1	2	1	2	78.3%	18
相手が思う強みを知っているが、それが強みとは思わない。	0	0	0	0	1	4.3%	1
相手が思う強みは知らないが、強みを持った会社だと考えている。	0	2	0	0	1	13.0%	3
相手が思う強みを知らず、他の強みも特に感じていない。	1	0	0	0	0	4.3%	1
answered question							23
Q11 取引先の生産現場を視察した際に何を重視しますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Count	
清掃の状況							
重要	13	2	2	1	3		
どちらともいえない	0	0	0	0	1		
気にしない	0	0	0	0	0		
	13	2	2	1	4		22
2S（整理・整頓）の状況							
重要	13	2	2	1	4		
どちらともいえない	0	0	0	0	0		
気にしない	0	0	0	0	0		
	13	2	2	1	4		22
製造設備							
重要	12	2	1	1	2		
どちらともいえない	1	0	1	0	2		
気にしない	0	0	0	0	0		
	13	2	2	1	4		22
従業員の対応・挨拶							
重要	10	2	1	1	2		
どちらともいえない	3	0	1	0	1		
気にしない	0	0	0	0	1		
	13	2	2	1	4		22
社長の人柄・経営スタンス							
重要	11	2	2	1	3		
どちらともいえない	2	0	0	0	0		
気にしない	0	0	0	0	1		
	13	2	2	1	4		22
掲示板・マニュアル等の掲示内容							
重要	10	1	0	1	0		
どちらともいえない	3	1	2	0	3		
気にしない	0	0	0	0	1		
	13	2	2	1	4		22
安全対策・品質対策							
重要	11	2	2	1	4		
どちらともいえない	2	0	0	0	0		
気にしない	0	0	0	0	0		
	13	2	2	1	4		22
answered question							22

Q12	既存の取引先の管理面において次のどれを最も重視しますか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	IT化の対応	2	0	0	0	0	8.7%	2
	文書管理・補完（要求した書類・図面等がすぐに出せる）	8	2	2	0	2	60.9%	14
	ISO等の認証・規格を取得している	1	0	0	0	2	13.0%	3
	機密文書のセキュリティ	2	1	0	1	0	17.4%	4
	answered question							23
Q13	取引先は貴社の求める技術力に対応できていると思いますか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	こちらの期待している以上にできている	0	0	0	0	0	0.0%	0
	こちらの期待している程度に対応できている	13	3	2	0	3	95.5%	21
	あまり対応できていない	0	0	0	0	1	4.5%	1
	対応できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							22
Q14	貴社の急激な注文数量変更に対し、取引先は対応できていると思いますか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	柔軟に対応できている	2	0	2	0	1	21.7%	5
	理想通りではないが、ある程度対応できている	11	2	0	1	3	73.9%	17
	あまり対応できていない	0	1	0	0	0	4.3%	1
	全く対応できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							23
Q15	取引先は貴社のニーズに即して、設備やIT化の投資を行っていると思いますか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	こちらの期待している以上にできている	0	0	0	0	1	4.3%	1
	こちらの期待している程度に対応できている	11	3	2	0	2	78.3%	18
	あまり対応できていない	2	0	0	1	1	17.4%	4
	対応できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							23
Q16	今後も取引を続けたい既存の取引先の特徴で最も重要視するものは何でしょうか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	品質面が安定している（背景となる設備やノウハウがしっかりしている）	8	2	2	0	3	65.2%	15
	レスポンスが良く、営業対応が良い	1	0	0	0	0	4.3%	1
	こちらの生産体制や技術に理解があり、改善提案などを行える	1	1	0	0	1	13.0%	3
	コスト面での競争優位性がある	3	0	0	1	0	17.4%	4
	独自の強みを保有している	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							23
Q17	今後、取引をやめてもいいと思う企業の特徴は何でしょうか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	品質面が安定しない、ばらつきが大きい等	9	2	1	0	2	60.9%	14
	納期遅延を起すことが多い	1	1	0	0	1	13.0%	3
	コストダウンに積極的に取り組んでいない	2	0	0	0	0	8.7%	2
	経営の安定性	1	0	0	1	1	13.0%	3
	新しい技術に対応できていない	0	0	1	0	0	4.3%	1
	設備投資に積極的でない	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							23
Q18	新規に取引先を探す場合、どのような方法をとることが最も多いでしょうか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	インターネットで検索する	4	1	1	1	1	34.8%	8
	展示会に視察に行く	3	1	0	0	1	21.7%	5
	他部門から紹介してもらう	1	0	1	0	0	8.7%	2
	商社に探してもらう依頼をする	5	1	0	0	0	26.1%	6
	他社（金融機関・商社含む）からの紹介・提案をうける	0	0	0	0	1	4.3%	1
	わからない	0	0	0	0	1	4.3%	1
	answered question							23
Q19	5年前と比べて取引先へのニーズを強めているのは次のどれですか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	5	0	0	0	0	21.7%	5
	コスト削減力	4	1	1	1	1	34.8%	8
	短納期対応力	0	2	1	0	1	17.4%	4
	開発提案力	0	0	0	0	2	8.7%	2
	多品種小ロット生産対応力	3	0	0	0	0	13.0%	3
	経営の安定性、後継者育成	0	0	0	0	0	0.0%	0
	変えているものはない	1	0	0	0	0	4.3%	1
	answered question							23
Q20	5年前と比べて取引先の対応力がなくなっていると感じるのは次のどれですか？							
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益もほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent	Response Count
	製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	4	0	0	0	1	22.7%	5
	コスト削減力	3	1	1	1	1	31.8%	7
	短納期対応力	1	1	0	0	0	9.1%	2
	開発提案力	1	0	0	0	0	4.5%	1
	多品種小ロット生産対応力	1	0	0	0	1	9.1%	2
	経営の安定性、後継者育成	2	1	0	0	0	13.6%	3
	変わっているものはない	1	0	1	0	0	9.1%	2
	answered question							22

Q21 技術力、技能の価値を購入価格に反映させるのに妨げの理由になるのは何ですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
価格競争の激化	6	2	2	1	2	56.5%	13
価格アップをする考えがない	1	0	0	0	0	4.3%	1
過去の価格契約による制約	2	1	0	0	0	13.0%	3
海外品の価格競争による制約	3	0	0	0	1	17.4%	4
自社の予算達成のため	1	0	0	0	1	8.7%	2
相手先の説明不足	0	0	0	0	0	0.0%	0
<i>answered question</i>							23
Q22 最近5年間で、新規の取引先は増加していますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
顕著に増えている	0	0	0	0	0	0.0%	0
やや増えている	7	2	1	0	2	52.2%	12
ほとんど増えていない	3	1	1	0	0	21.7%	5
取引先数は変わらない	0	0	0	0	1	4.3%	1
取引先数は減少している（減らしている）	3	0	0	1	1	21.7%	5
<i>answered question</i>							23
Q23 貴社の取引先に関する政策は次のどれが最も重要ですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
特定取引先への集中、依存を避ける	1	2	0	0	1	17.4%	4
これまでとは違う特定分野への進出に対応できる取引先の拡大	0	0	0	0	1	4.3%	1
製品・部品の規格化によるオープン取引による取引先増加	0	1	0	0	1	8.7%	2
競争力のある部材、加工技術を持つ企業との取引を増やす	6	0	0	0	0	26.1%	6
系列的な取引関係を少なくする	0	0	0	0	0	0.0%	0
取引先数の集約化、数の削減	6	0	2	1	1	43.5%	10
海外の取引先の拡大	0	0	0	0	0	0.0%	0
わからない	0	0	0	0	0	0.0%	0
<i>answered question</i>							23
Q24 経営変革の一環としての取り組みは次のどれですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼ減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Count	
新規事業分野の開拓							
既に取り組んでいる	10	1	1	0	2		
今後対応強化しようと考えている	2	0	1	1	1		
いずれでもない	1	1	0	0	1		
	13	2	2	1	4	22	
部門部署をまたぐ人材流動性							
既に取り組んでいる	7	1	2	0	0		
今後対応強化しようと考えている	4	1	0	0	2		
いずれでもない	2	0	0	1	2		
	13	2	2	1	4	22	
異業種との業務提携							
既に取り組んでいる	3	2	1	0	0		
今後対応強化しようと考えている	5	0	1	0	2		
いずれでもない	5	0	0	1	2		
	13	2	2	1	4	22	
グローバル化への対応							
既に取り組んでいる	9	2	2	1	4		
今後対応強化しようと考えている	2	0	0	0	0		
いずれでもない	2	0	0	0	0		
	13	2	2	1	4	22	
既存の取引関係を生かした事業多角化							
既に取り組んでいる	5	0	2	0	1		
今後対応強化しようと考えている	3	1	0	0	1		
いずれでもない	5	1	0	1	2		
	13	2	2	1	4	22	
事業の選択と集中							
既に取り組んでいる	5	1	2	0	1		
今後対応強化しようと考えている	3	0	0	0	0		
いずれでもない	5	1	0	1	3		
	13	2	2	1	4	22	
ROAの向上							
既に取り組んでいる	8	1	1	1	3		
今後対応強化しようと考えている	0	0	1	0	1		
いずれでもない	5	1	0	0	0		
	13	2	2	1	4	22	
国籍を問わない高度人材の獲得							
既に取り組んでいる	7	1	1	0	1		
今後対応強化しようと考えている	2	1	0	0	0		
いずれでもない	4	0	1	1	3		
	13	2	2	1	4	22	
役員・管理職ポストの社外からの採用							
既に取り組んでいる	4	1	1	0	0		
今後対応強化しようと考えている	0	0	0	1	0		
いずれでもない	9	1	1	0	3		
	13	2	2	1	3	21	
ROEの向上							
既に取り組んでいる	8	1	1	0	2		
今後対応強化しようと考えている	0	0	1	1	1		
いずれでもない	5	1	0	0	1		
	13	2	2	1	4	22	
オープンイノベーションの推進							
既に取り組んでいる	4	0	1	0	0		
今後対応強化しようと考えている	4	1	0	1	3		
いずれでもない	5	1	1	0	1		
	13	2	2	1	4	22	
ベンチャー企業との業務提携							
既に取り組んでいる	3	0	1	0	0		
今後対応強化しようと考えている	5	1	0	0	2		
いずれでもない	5	1	1	1	2		
	13	2	2	1	4	22	
<i>answered question</i>							22

Q25 国内生産することの優位性は次のどれですか？						
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上 利益 に 増 減 な し	増収 増益	減収 減益	Response Count
多品種少量生産に対応できる						
最もあてはまる	9	1	1	1	1	
あてはまる	4	1	1	0	2	
あてはまらない	0	0	0	0	1	
	13	2	2	1	4	22
短納期に対応できる						
最もあてはまる	8	1	2	1	2	
あてはまる	5	0	0	0	0	
あてはまらない	0	1	0	0	2	
	13	2	2	1	4	22
取引先のニーズをくみ取りやすい						
最もあてはまる	9	2	1	0	2	
あてはまる	2	0	1	1	1	
あてはまらない	2	0	0	0	1	
	13	2	2	1	4	22
取引先の開発段階から参画しやすい						
最もあてはまる	7	2	1	0	3	
あてはまる	4	0	1	1	0	
あてはまらない	2	0	0	0	1	
	13	2	2	1	4	22
高度な技能を活用できる						
最もあてはまる	6	0	1	0	3	
あてはまる	7	2	1	0	1	
あてはまらない	0	0	0	1	0	
	13	2	2	1	4	22
サプライチェーンが充実している						
最もあてはまる	7	0	1	1	2	
あてはまる	6	1	1	0	2	
あてはまらない	0	1	0	0	0	
	13	2	2	1	4	22
最低限の基礎技術の国内維持・保有につながる						
最もあてはまる	5	0	0	0	2	
あてはまる	6	2	2	0	2	
あてはまらない	2	0	0	1	0	
	13	2	2	1	4	22
コアな技術やノウハウの海外流出を防げる						
最もあてはまる	7	0	0	0	2	
あてはまる	3	2	2	0	0	
あてはまらない	3	0	0	1	2	
	13	2	2	1	4	22
最新の技術を手入れしやすい						
最もあてはまる	4	1	0	1	1	
あてはまる	8	1	2	0	2	
あてはまらない	1	0	0	0	1	
	13	2	2	1	4	22
国や自治体の施策や助成金などが活用できる						
最もあてはまる	1	1	0	0	1	
あてはまる	6	1	1	1	0	
あてはまらない	6	0	1	0	3	
	13	2	2	1	4	22
洗練された日本の消費者の声を吸収できる						
最もあてはまる	2	0	0	0	1	
あてはまる	6	1	2	1	1	
あてはまらない	5	1	0	0	2	
	13	2	2	1	4	22
産学連携がしやすい						
最もあてはまる	0	1	0	0	1	
あてはまる	6	1	1	0	1	
あてはまらない	7	0	1	1	2	
	13	2	2	1	4	22
answered question						22
Q26 今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることは次のどれですか？						
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上 利益 に 増 減 な し	増収 増益	減収 減益	Response Count
価格競争に陥らない事業領域へのシフト						
最もあてはまる	6	1	1	0	1	
あてはまる	7	1	1	0	1	
あてはまらない	0	0	0	1	2	
	13	2	2	1	4	22
ライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略						
最もあてはまる	5	1	2	0	0	
あてはまる	5	1	0	1	2	
あてはまらない	3	0	0	0	2	
	13	2	2	1	4	22
BtoC からBtoBへのシフト						
最もあてはまる	1	0	0	0	0	
あてはまる	3	1	2	1	1	
あてはまらない	9	1	0	0	3	
	13	2	2	1	4	22
モノからサービスへのシフト						
最もあてはまる	1	1	0	0	1	
あてはまる	7	1	2	0	1	
あてはまらない	5	0	0	1	2	
	13	2	2	1	4	22
知的財産の権利保護強化						
最もあてはまる	4	1	0	1	1	
あてはまる	8	1	2	0	1	
あてはまらない	1	0	0	0	2	
	13	2	2	1	4	22
マーケティングの強化						
最もあてはまる	7	1	1	0	2	
あてはまる	5	1	1	1	2	
あてはまらない	1	0	0	0	0	
	13	2	2	1	4	22
自社に有利なルール形成						
最もあてはまる	2	1	0	0	0	
あてはまる	3	1	1	1	1	
あてはまらない	8	0	1	0	3	
	13	2	2	1	4	22
特になし						
最もあてはまる	0	0	0	0	0	
あてはまる	2	0	0	0	0	
あてはまらない	10	2	1	1	2	
	12	2	1	1	2	18
answered question						22

受注側企業アンケート							
Q1	別紙「日本標準産業分類」からみた事業区分の中分類の2ケタ番号を選択してください。						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Count
		17	6	13	1	6	43
Q2	貴社の従業員数についてお伺いします。						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	5人未満	0	0	1	0	0	2.2%
	5～19人	2	0	3	0	1	13.3%
	20～99人	9	5	4	0	5	51.1%
	100～299人	5	2	3	1	0	24.4%
	300人以上	2	0	2	0	0	8.9%
Q3	ご回答者の所属部門についてお伺いします。						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	経営者・役員	14	4	7	1	4	68.2%
	営業部門	1	1	2	0	1	11.4%
	設計部門	0	0	0	0	0	0.0%
	生産・生産管理部門	1	0	1	0	0	4.5%
	その他	2	1	3	0	1	15.9%
	<i>answered question</i>						44
Q4	今回お答えいただく対象取り扱い品の相手先交渉部門をお答えください。						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	経営者・役員	1	1	2	0	1	11.1%
	資材・購買・調達部門	13	6	6	1	3	64.4%
	設計部門	2	0	2	0	0	8.9%
	生産・生産管理部門	2	0	3	0	2	15.6%
	その他	0	0	0	0	0	0.0%
	<i>answered question</i>						45
Q5	貴社の売上額と営業利益についてお伺いします。（2年前との比較）						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	増収増益	18	0	0	0	0	40.0%
	増収減益	0	7	0	0	0	15.6%
	売上利益ともほぼ増減なし	0	0	13	0	0	28.9%
	減収増益	0	0	0	1	0	2.2%
	減収減益	0	0	0	0	6	13.3%
	<i>answered question</i>						45
Q6	取引先からの緊急な納期要請に対応できていますか？						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	柔軟に対応できている	5	1	2	0	0	18.2%
	理想通りではないが、ある程度対応できている	12	6	10	1	5	77.3%
	あまり対応できていない	1	0	0	0	1	4.5%
	全く対応できていない	0	0	0	0	0	0.0%
	<i>answered question</i>						44
Q7	取引先からの緊急の品質クレーム、トラブルの要請に対応していますか？						
	Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Percent
							Response Count
	柔軟に対応できている	11	2	5	0	1	42.2%
	理想通りではないが、ある程度対応できている	7	4	7	1	3	48.9%
	あまり対応できていない	0	1	1	0	2	8.9%
	全く対応できていない	0	0	0	0	0	0.0%
	<i>answered question</i>						45

Q8	取引先からのコストダウン目標値に対応していますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	柔軟に対応できている	1	0	1	0	0	4.4%	2
	理想通りではないが、ある程度対応できている	9	4	9	1	3	57.8%	26
	あまり対応できていない	7	3	3	0	1	31.1%	14
	全く対応できていない	1	0	0	0	2	6.7%	3
	<i>answered question</i>							45
Q9	取引先の中長期購買方針、購買担当が求めるものを把握できていますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	できている（している）	11	2	2	1	2	40.9%	18
	少しできている	4	4	5	0	3	36.4%	16
	あまりできていない	2	1	4	0	1	18.2%	8
	できていない（していない）	0	0	2	0	0	4.5%	2
	<i>answered question</i>							44
Q10	貴社は取引先が貴社に中長期で求めるものを理解できていると思われますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	できている	14	2	2	1	2	46.7%	21
	少しできている	1	3	4	0	4	26.7%	12
	あまりできていない	3	2	5	0	0	22.2%	10
	できていない	0	0	2	0	0	4.4%	2
	<i>answered question</i>							45
Q11	自社の強みが何かを整理・認識していますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	できている	16	4	8	1	3	72.7%	32
	少しできている	2	2	3	0	2	20.5%	9
	あまりできていない	0	1	2	0	0	6.8%	3
	できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
	<i>answered question</i>							44
Q12	取引先との情報交換をどの程度の回数されていますか？（メール、電話含む）							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	週に2~3回以上	8	3	6	0	4	46.7%	21
	週に1回程度	5	1	2	1	0	20.0%	9
	月に1~2回程度	3	2	2	0	1	17.8%	8
	あまりできていない	0	0	0	0	1	2.2%	1
	取引先が必要なときに接触できている	2	1	3	0	0	13.3%	6
	<i>answered question</i>							45
Q13	自社の強みを取引先に伝えていますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	伝えていて理解されている	18	4	9	1	4	81.8%	36
	伝えていないが理解されていない	0	1	1	0	1	6.8%	3
	伝えていない	0	1	3	0	1	11.4%	5
	<i>answered question</i>							44
Q14	経営理念・経営方針を従業員に周知できていますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな しに 増減 なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	できている	14	1	2	0	1	40.9%	18
	少しできている	3	2	5	1	3	31.8%	14
	あまりできていない	1	2	4	0	0	15.9%	7
	できていない	0	1	1	0	1	6.8%	3
	経営理念・経営方針がない	0	0	1	0	1	4.5%	2
	<i>answered question</i>							44

Q15 従業員の平均勤続年数は下記のどれにあてはまりますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
5年未満	0	1	1	0	0	4.4%	2
5～10年未満	6	2	1	0	2	24.4%	11
10～15年未満	10	3	5	1	4	51.1%	23
15年以上	2	1	6	0	0	20.0%	9
<i>answered question</i>							45
Q16 貴社は従業員教育をしていますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
できている (している)	11	2	3	0	1	37.8%	17
少しできている	5	3	5	1	2	35.6%	16
あまりできていない	2	2	3	0	3	22.2%	10
できていない (していない)	0	0	2	0	0	4.4%	2
<i>answered question</i>							45
Q17 自社の生産現場の2S(整理整頓)は他社と比べてできていると思いますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
できている	7	1	3	0	0	24.4%	11
少しできている	6	2	8	1	3	44.4%	20
あまりできていない	5	3	1	0	3	26.7%	12
できていない	0	1	1	0	0	4.4%	2
<i>answered question</i>							45
Q18 貴社のIT化は取引先の要求しているレベルに対してできていると思いますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
できている	6	1	3	0	3	28.9%	13
少しできている	8	3	5	1	1	40.0%	18
あまりできていない	4	1	3	0	1	20.0%	9
できていない	0	2	0	0	0	4.4%	2
要求しているレベルがわからない	0	0	2	0	1	6.7%	3
<i>answered question</i>							45
Q19 貴社の書類管理は十分できていると思いますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
ISO等の規格を取得しており、十分にできている	11	0	4	0	1	35.6%	16
少しできている	4	5	5	1	4	42.2%	19
あまりできていない	3	2	4	0	1	22.2%	10
できていない	0	0	0	0	0	0.0%	0
<i>answered question</i>							45
Q20 取引先の技術力の向上の要請に対して対応できていると思いますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
取引先の期待以上に対応できている (こちらから提案している)	4	1	2	0	0	15.6%	7
取引先の求める技術力に対応できている	11	1	3	0	2	37.8%	17
ある程度は対応できていると思う	3	5	7	1	2	40.0%	18
十分に対応できているとは言えない	0	0	1	0	2	6.7%	3
<i>answered question</i>							45
Q21 貴社は取引先のニーズに即して、設備やIT化の投資を行っていますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
できている	7	2	1	0	2	27.3%	12
少しできている	9	4	9	1	3	59.1%	26
あまりできていない	1	1	1	0	0	6.8%	3
できていない	1	0	0	0	1	4.5%	2
ニーズがよくわからない	0	0	1	0	0	2.3%	1
<i>answered question</i>							44

Q22 貴社は地元以外の遠方エリアの企業とも取引をされていますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
5社以上と取引している	15	4	11	0	4	77.3%	34
1社～4社取引先がある	1	3	2	1	1	18.2%	8
遠方エリアの取引先はない	2	0	0	0	0	4.5%	2
answered question							44
Q23 貴社の取引先業種・取り扱い品目の幅について伺います							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
広いと思う	10	1	3	0	0	31.8%	14
少し広いと思う	2	3	6	0	2	29.5%	13
あまり広くないと思う	5	3	4	1	3	36.4%	16
単一製品で事業をしている	1	0	0	0	0	2.3%	1
answered question							44
Q24 既存の取引先との売上げについて伺います。							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
順調で取引額は増加している	8	1	1	0	0	22.2%	10
順調だが売上げは横ばい	8	5	10	0	2	55.6%	25
取引は順調だが少し取引額が減少している	1	1	2	1	3	17.8%	8
取引が低迷し売上げは減少している	1	0	0	0	1	4.4%	2
answered question							45
Q25 販路開拓はされていますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
今の取引先の売上げを維持しながら、順調に販路開拓している	9	2	4	0	1	35.6%	16
今の取引先の売上げを維持しているが、販路開拓は苦戦している	7	5	7	0	3	48.9%	22
今の取引先の売上げが低迷しているが、順調に販路開拓している	2	0	1	1	0	8.9%	4
今の取引先の売上げが低迷し、販路開拓も苦戦している	0	0	1	0	2	6.7%	3
answered question							45
Q26 販路開拓はどのような方法でされていますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
取引先や知人の紹介							
活用している	17	4	10	1	3		
あまり活用していない	0	2	0	0	3		
	17	6	10	1	6		40
紹介されることはないので、新規開拓の営業活動							
活用している	5	1	4	0	2		
あまり活用していない	11	5	4	1	3		
	16	6	8	1	5		36
展示会に出展							
活用している	10	3	4	0	3		
あまり活用していない	7	2	6	1	3		
	17	5	10	1	6		39
自社のホームページ							
活用している	14	4	7	1	4		
あまり活用していない	4	1	3	0	2		
	18	5	10	1	6		40
金融機関・支援機関							
活用している	6	2	1	0	2		
あまり活用していない	11	3	6	1	4		
	17	5	7	1	6		36
answered question							44
Q27 販路開拓は手法として、以下のどれが最も効果的だと思いますか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
取引先や知人の紹介	11	3	9	1	4	62.2%	28
営業員による新規開拓	2	1	2	0	1	13.3%	6
展示会への出展	4	2	1	0	1	17.8%	8
ホームページ（SEO対策等）	1	1	1	0	0	6.7%	3
金融機関・支援機関・商社等からの紹介	0	0	0	0	0	0.0%	0
answered question							45

Q28	貴社の売上げ上位3社の総売上げ高に占める割合は全体の何%ですか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	0~20%	4	1	5	0	0	22.2%	10
	21~40%	6	1	1	0	0	17.8%	8
	41~60%	5	2	1	0	0	17.8%	8
	61~80%	1	3	2	0	4	22.2%	10
	81~100%	2	0	4	1	2	20.0%	9
	answered question							45
Q29	既存の主要取引先(上位3社)は5年間と比べて変化していますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	ほとんど変わっていない	10	4	6	1	5	57.8%	26
	新規取引先が増え、一部変化している	6	2	6	0	0	31.1%	14
	一部を除いてほとんどの顧客が変化している	1	1	1	0	1	8.9%	4
	5年前の顧客はすべて入れ替わっている	1	0	0	0	0	2.2%	1
	answered question							45
Q30	最近5年間で新規の取引先は増加していますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	顕著に増えている	3	1	2	0	0	13.3%	6
	やや増えている	10	4	8	1	4	60.0%	27
	ほとんど変わっていない	5	2	3	0	2	26.7%	12
	減少している	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							45
Q31	5年前と比べて取引先がニーズを強めているのは次のどれですか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	製品や加工の品質レベルの高さ、品質の安定性	12	5	3	1	3	53.3%	24
	コスト削減力	4	1	4	0	0	20.0%	9
	短納期対応力	1	1	1	0	2	11.1%	5
	開発提案力	1	0	4	0	1	13.3%	6
	多品種小ロット生産対応力	0	0	1	0	0	2.2%	1
	経営の安定性、後継者育成	0	0	0	0	0	0.0%	0
	answered question							45
Q32	新規顧客開拓に積極的に取り組まれていますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	積極的である	8	2	3	0	1	31.1%	14
	どちらかという積極的である	5	3	6	0	2	35.6%	16
	どちらかという消極的である	5	1	3	1	2	26.7%	12
	ほとんど行っていない	0	1	1	0	1	6.7%	3
	answered question							45
Q33	長期視点で経営するために何をしていますか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	士業や金融機関などに経営相談	0	0	1	0	0	2.2%	1
	勉強会・異業種交流会に参加する	5	2	5	0	2	31.1%	14
	同業、取引先との情報交換	13	4	6	1	3	60.0%	27
	特になにもしていない	0	1	1	0	1	6.7%	3
	answered question							45
Q34	5年10年先を見据えた長期の経営ビジョンをお持ちですか？							
	Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上利 益とも ぼぼな し	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
	ビジョンがあり社内に公表している	11	2	2	0	2	38.6%	17
	ビジョンがあるが社内には公表していない	5	1	7	0	0	29.5%	13
	検討中でまだまとまっていない	2	4	3	1	3	29.5%	13
	ない	0	0	1	0	0	2.3%	1
	answered question							44

Q35 技術力、技能の価値を販売価格に反映させるのに妨げになっているのは何ですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上 利益とも ほぼ 増減なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
価格競争の激化	6	2	6	0	2	35.6%	16
取引先の理解の乏しさ	2	2	2	0	0	13.3%	6
過去の価格契約による制約	3	0	1	0	1	11.1%	5
海外品の価格競争による制約	1	0	1	0	0	4.4%	2
厳しいコストダウンの要求	5	3	3	1	1	28.9%	13
取引先への説明不足	1	0	0	0	2	6.7%	3
<i>answered question</i>							<b>45</b>
Q36 QCD(品質・コスト・納期)のうち貴社の強みはどれでしょうか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上 利益とも ほぼ 増減なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
QCD(品質・コスト・納期)のいずれもが強みと考えている	3	0	5	0	2	22.7%	10
QCDのうち特にコスト削減削減力が強みと考えている	0	2	1	1	0	9.1%	4
QCDのうち特に納期対応力が強みと考えている	7	4	5	0	2	40.9%	18
QCDのうち特に品質が強みと考えている	8	1	2	0	1	27.3%	12
<i>answered question</i>							<b>44</b>
Q37 経営変革の一環としての取り組みは次のどれですか？							
Answer Options	増収 増益	増収 減益	売上 利益とも ほぼ 増減なし	減収 増益	減収 減益	Response Percent	Response Count
新規事業分野の開拓							
既に取り組んでいる	10	4	7	0	0		
今後対応強化しようと考えている	4	2	2	1	3		
いずれでもない	4	1	2	0	2		
	18	7	11	1	5		42
部門部署をまたぐ人材流動性							
既に取り組んでいる	9	1	3	1	1		
士中側	6	6	4	0	2		
いずれでもない	3	0	4	0	2		
	18	7	11	1	5		42
異業種との業務提携							
既に取り組んでいる	4	1	2	0	0		
今後対応強化しようと考えている	6	2	2	0	2		
いずれでもない	7	4	7	1	3		
	17	7	11	1	5		41
グローバル化への対応							
既に取り組んでいる	6	2	3	0	1		
今後対応強化しようと考えている	7	2	4	0	1		
いずれでもない	5	3	4	1	3		
	18	7	11	1	5		42
既存の取引関係を生かした事業多角化							
既に取り組んでいる	8	1	2	0	1		
今後対応強化しようと考えている	4	5	2	1	2		
いずれでもない	6	1	7	0	2		
	18	7	11	1	5		42
事業の選択と集中							
既に取り組んでいる	9	0	4	0	1		
今後対応強化しようと考えている	6	5	4	1	2		
いずれでもない	3	2	3	0	2		
	18	7	11	1	5		42
ROAの向上							
既に取り組んでいる	6	0	2	0	1		
今後対応強化しようと考えている	5	2	5	0	2		
いずれでもない	7	4	4	1	2		
	18	6	11	1	5		41
国籍を問わない高度人材の獲得							
既に取り組んでいる	5	2	5	0	2		
今後対応強化しようと考えている	2	3	1	1	1		
いずれでもない	11	2	5	0	2		
	18	7	11	1	5		42
役員・管理職ポストの社外からの採用							
既に取り組んでいる	4	0	1	0	1		
今後対応強化しようと考えている	4	1	4	0	1		
いずれでもない	10	6	6	1	3		
	18	7	11	1	5		42
ROEの向上							
既に取り組んでいる	5	0	2	0	0		
今後対応強化しようと考えている	5	2	5	0	2		
いずれでもない	8	4	4	1	3		
	18	6	11	1	5		41
オープンイノベーションの推進							
既に取り組んでいる	2	0	1	0	1		
今後対応強化しようと考えている	5	1	4	0	1		
いずれでもない	10	6	6	1	3		
	17	7	11	1	5		41
ベンチャー企業との業務提携							
既に取り組んでいる	2	0	1	0	1		
今後対応強化しようと考えている	2	1	3	0	1		
いずれでもない	13	6	7	1	3		
	17	7	11	1	5		41
<i>answered question</i>							<b>42</b>

Q38 国内生産することの優位性は次のどれですか？						
Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Count
多品種少量生産に対応できる						
最もあてはまる	11	4	4	0	4	
あてはまる	6	3	7	1	2	
あてはまらない	1	0	1	0	0	
	18	7	12	1	6	44
短納期に対応できる						
最もあてはまる	12	3	5	0	4	
あてはまる	6	4	7	1	2	
あてはまらない	0	0	0	0	0	
	18	7	12	1	6	44
取引先のニーズをくみ取りやすい						
最もあてはまる	13	1	4	0	5	
あてはまる	4	6	6	1	1	
あてはまらない	1	0	1	0	0	
	18	7	11	1	6	43
取引先の開発段階から参画しやすい						
最もあてはまる	9	4	2	0	3	
あてはまる	6	3	7	1	3	
あてはまらない	3	0	2	0	0	
	18	7	11	1	6	43
高度な技能を活用できる						
最もあてはまる	10	3	3	0	4	
あてはまる	8	4	4	1	1	
あてはまらない	0	0	4	0	1	
	18	7	11	1	6	43
サプライチェーンが充実している						
最もあてはまる	8	2	3	0	2	
あてはまる	9	4	6	1	4	
あてはまらない	1	1	2	0	0	
	18	7	11	1	6	43
最低限の基礎技術の国内維持・保有につながる						
最もあてはまる	6	3	2	0	2	
あてはまる	9	4	7	1	4	
あてはまらない	3	0	2	0	0	
	18	7	11	1	6	43
コアな技術やノウハウの海外流出を防げる						
最もあてはまる	7	1	2	0	2	
あてはまる	6	4	7	1	4	
あてはまらない	4	2	2	0	0	
	17	7	11	1	6	42
最新の技術を手入れしやすい						
最もあてはまる	5	1	1	0	1	
あてはまる	9	4	6	1	4	
あてはまらない	4	2	4	0	1	
	18	7	11	1	6	43
国や自治体の施策や助成金などが活用できる						
最もあてはまる	7	3	2	0	2	
あてはまる	9	3	6	1	3	
あてはまらない	2	1	3	0	1	
	18	7	11	1	6	43
洗練された日本の消費者の声を吸収できる						
最もあてはまる	3	0	0	0	1	
あてはまる	10	1	5	1	1	
あてはまらない	5	6	6	0	3	
	18	7	11	1	5	42
産学連携がしやすい						
最もあてはまる	5	0	0	0	0	
あてはまる	6	0	4	1	4	
あてはまらない	7	7	7	0	2	
	18	7	11	1	6	43
answered question						44
Q39 今後の事業展開（製品ライフサイクル）について意識していることは次のどれですか？						
Answer Options	増収増益	増収減益	売上利益ともほぼ増減なし	減収増益	減収減益	Response Count
価格競争に陥らない事業領域へのシフト						
最もあてはまる	10	5	4	0	4	
あてはまる	5	1	7	1	2	
あてはまらない	2	1	0	0	0	
	17	7	11	1	6	42
ライフサイクルを長期化するためのブランド戦略・差別化戦略						
最もあてはまる	9	3	2	0	2	
あてはまる	8	2	6	0	1	
あてはまらない	0	2	3	1	3	
	17	7	11	1	6	42
BtoC からBtoBへのシフト						
最もあてはまる	1	0	1	0	0	
あてはまる	5	2	3	0	2	
あてはまらない	11	4	7	1	3	
	17	6	11	1	5	40
モノからサービスへのシフト						
最もあてはまる	1	1	1	0	1	
あてはまる	6	3	4	0	1	
あてはまらない	10	3	6	1	3	
	17	7	11	1	5	41
知的財産の権利保護強化						
最もあてはまる	2	1	0	0	0	
あてはまる	10	0	5	0	2	
あてはまらない	5	6	6	1	3	
	17	7	11	1	5	41
マーケティングの強化						
最もあてはまる	5	0	5	0	1	
あてはまる	9	6	4	0	1	
あてはまらない	2	1	3	1	4	
	16	7	12	1	6	42
自社に有利なルール形成						
最もあてはまる	3	2	0	0	0	
あてはまる	7	1	5	1	3	
あてはまらない	7	4	6	0	3	
	17	7	11	1	6	42
特になし						
最もあてはまる	0	0	2	0	0	
あてはまる	1	2	1	0	1	
あてはまらない	13	4	4	1	3	
	14	6	7	1	4	32
answered question						44

**【引用・参考文献】**

中小企業白書2006年（中小企業庁）  
中小企業白書2007年（中小企業庁）  
中小企業白書2015年（中小企業庁）  
中小企業白書2016年（中小企業庁）  
ものづくり白書2015年（経済産業省）  
ものづくり白書2016年（経済産業省）

**【平成28年度兵庫県中小企業診断士協会「調査・研究事業」メンバー】**

ものづくり&SCM研究会  
三村光昭（代表）、指尾成俊、木村亮介、大口憲一、  
大石正和、佐々木信也、谷口周児、玉田一己

以上