

目 次

(特) 全体要約	1
(監) 静岡県の中小製造業の現況	5
1 厳しい業績の推移	5
2 変化がみられる主力事業	7
3 多様化する取引先からの要請	9
4 経営上の課題は「製品の成熟化」	11
(企) 経営革新への取組み	13
1 企業像 ～目指すは技術に強い企業～	13
2 経営革新活動 ～好調な企業は幅広い経営活動を展開～	15
3 技術・生産 ～ユニット化・モジュール化がカギ～	17
4 市場開拓 ～マスメディアを有効に活用～	19
5 組織改革 ～業績と給与をリンクし、組織を活性化～	21
6 ネットワーク ～他機関との連携は消極的～	22
(協) 経営革新支援法の利用状況	25
1 周知度 ～低い周知度の克服が課題～	25
2 承認による効果 ～支援制度を活用し、新製品を開発～	26
(労) 行政への期待	27
1 期待が高い支援措置 ～融資・人材・技術～	27
2 活用したいアドバイザー ～技術・研究開発を切望～	30
先進事例調査	31
1 コア技術を追求し、売上倍増に成功 ～一般機器製造業～	32
2 独自技術を持ち、世界シェアを拡大 ～その他製造業～	33
3 大学と連携し、オリジナル製品を開発 ～一般機器製造業～	34
4 既存技術を応用し、新分野へ進出 ～電気機器製造業～	35
5 メールを活用し、新たな販路を開拓 ～電気機器製造業～	36
6 顧客ニーズをもとに、新製品を開発 ～食品製造業～	37
7 新たな販路を開拓し、売上を拡大 ～プラスチック製品製造業～	38
8 熟練技術を機械に取入れ、コストを削減 ～繊維品製造業～	39
9 生産体制を見直し、生産性を向上 ～一般機器製造業～	40
中小製造業における経営革新の基本方向	41
1 経営革新の基本方向	41
2 好調な企業の特徴	42
3 具体的な方策	43
4 むすびー総合的な支援体制の強化に向けて	44
(参考資料)	46
アンケート単純集計データ	47
本文内グラフデータ	55
アンケート調査	67
経営革新支援法の概要と支援制度	74

(特) 全体要約

静岡県の中小製造業の現況

- 長引く景気低迷や、アジア諸国等との競合などにより、経営環境は厳しさを増しており、過半数を超える企業がマイナス成長となっている。その一方では、**売上や収益を大きく伸ばした企業**がある。
- 取引先からの低価格化に対する要請は、依然として強い。これに加えて、高品質、短納期などを実現することは、もはや当然のこととなっていて、今後は、環境への対応、製品開発への参画など、**取引先からの要請は、内容が高度化するとともに、範囲が拡大する**と予想される。
- 需要の低迷に加えて、競合の激化や消費者ニーズの多様化により、**製品の成熟化、技術の陳腐化するスピードが早まっていることは重要課題**である。
こうした状況を打破するために、**人材の育成も喫緊の課題**となっている。



経営革新への取組み

(全体)

- **売上が好調な企業**は、「**技術に強い企業**」を展望し、低迷した企業は、小ロット対応など「柔軟性の高さを強みとする企業」を目指す傾向が強い。
- 業績が好調な企業ほど、現状に対する**危機意識が高く、幅広い分野の経営活動に取り組んでいる**。ここ3年間では、**新製品や新技術の開発**を実施した企業が多く、逆に、コストダウンを目的に人員削減を実施した企業は少ない。

(技術・生産)

- 好調な企業では、**モジュール化に取り組む**ことで大きな効果をあげている。また、**コア事業の強化**を図るため、これに経営資源を集中的に投入できるよう、**アウトソーシングを積極的に活用**している。

(市場開拓)

- 市場開拓における最大の課題は、**営業力の弱さ**である。業績が好調な企業では、市場開拓の手段として、新聞・専門誌やインターネット、メッセ等の展示会など、**様々なメディアを有効に活用**している。

(組織改革)

- 業績が好調な企業では、**能力主義の導入**が進んでいる。業務マニュアルや明確な業績評価基準を作成したり、独立採算制を導入する動きが盛んである。

(ネットワーク)

- 全体的に外部機関等との交流状況は低い。業績が好調な企業では、大学と「共同研究など交流あり」、または、「今後、交流したい」とする企業の比率が総体的に高い。

経営革新支援法の利用現況

- 経営革新支援法は、中小企業の経営革新への取組みを促進する目的で施行されたが、**中小企業の周知度は低い**。
- 経営革新支援法の**承認を受けた企業**では、**融資や補助金といった金融制度を活用し、新製品や新技術の開発**を実現している。



行政への期待

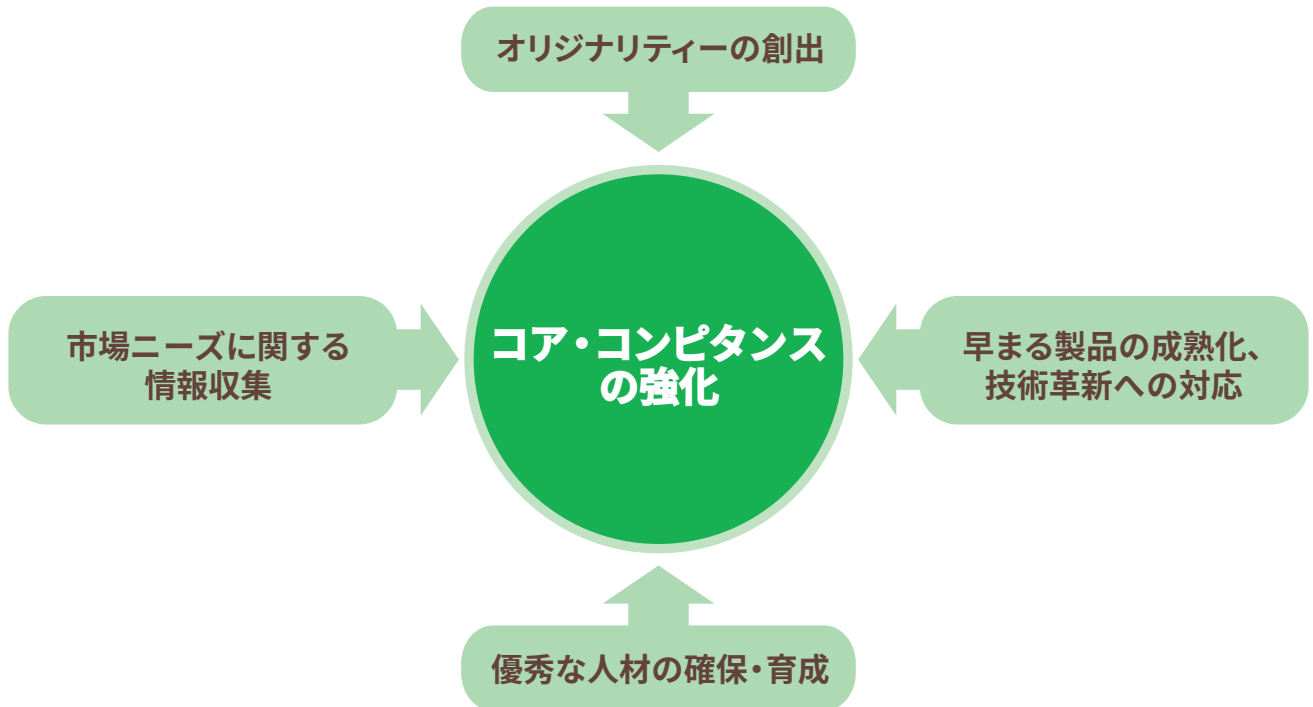
- 期待の高い支援策は、順に、「融資」、「人材」、「技術」、「営業」となっている。具体的には、「**融資枠の拡大や制度利用条件の緩和**」、「**人材教育**」、「**技術開発の指導**」、「**販売先の斡旋紹介**」である。
- 活用したいアドバイザーは、技術・研究開発に関する指導者である。大学を含めた技術の移転、これらとの共同研究等が期待されるところである。



中小製造業における経営革新の基本方向

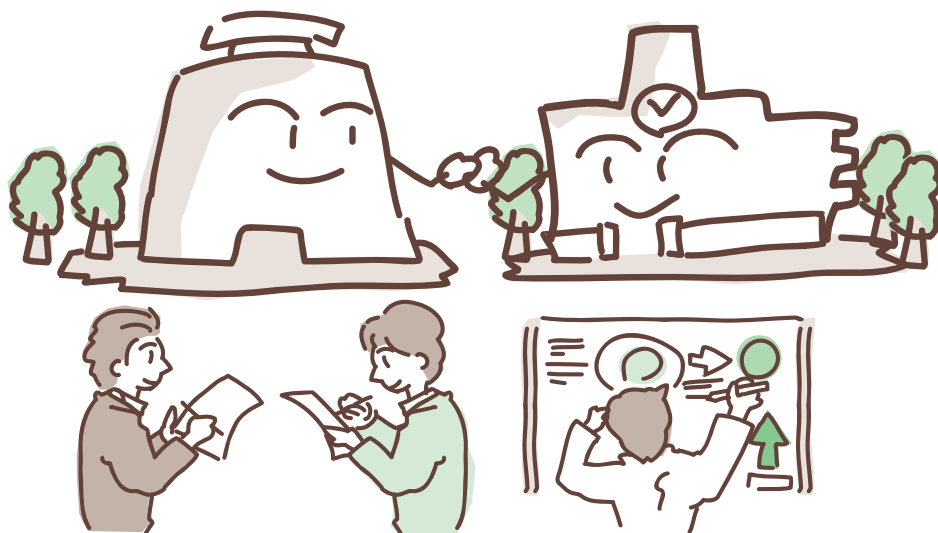
経営革新の基本方向

■長引く景気低迷や強まるデフレ圧力、グローバル化やIT革命の進展、少子高齢化社会の到来や環境問題への対応等々、中小製造業を取り巻く環境が激変する中で、進むべき基本方向は競争優位に立つための独自性発揮に向けた**コア・コンピタンスの強化**であり、それに向けて取り組むべき課題は、(日)**オリジナリティーの創出**、(月)**技術革新への対応**、(火)**市場ニーズに関する情報収集**、(水)**優秀な人材の確保・育成**があげられる。



好調な企業の特長

■**業績が好調な企業**ほど、**コア・コンピタンスの強化**に向けた**様々な経営活動を展開**しており、特に力を注いでいる分野は、**新製品や新技術の開発**と**人材の強化**である。また、自らが最も得意とする分野に資源を集中的に投入できるよう、**アウトソーシングや大学との連携**など、**外部資源を活用**している。



具体的な方策

■ **コア・コンピタンス**を強化していくための具体的方策としては、(ロ)特定の技術力・製品分野への特化やユニット化・モジュール化への対応などによる**技術開発力の強化**、(ハ)優れた人材の確保・育成や能力主義の導入などによる**社内組織の強化**、(ニ)アウトソーシングやマスメディアなどの**外部機関の活用**があげられる。



総合的な支援体制の強化に向けて

■ 中小企業が経営革新に取り組みやすいような支援制度の整備や、多くの中小企業が技術に関するアドバイザーを利用したいと考えていることから、大学等の研究機関と企業を結びつけるコーディネート活動が期待される。



(監) 静岡県の中小製造業の現況

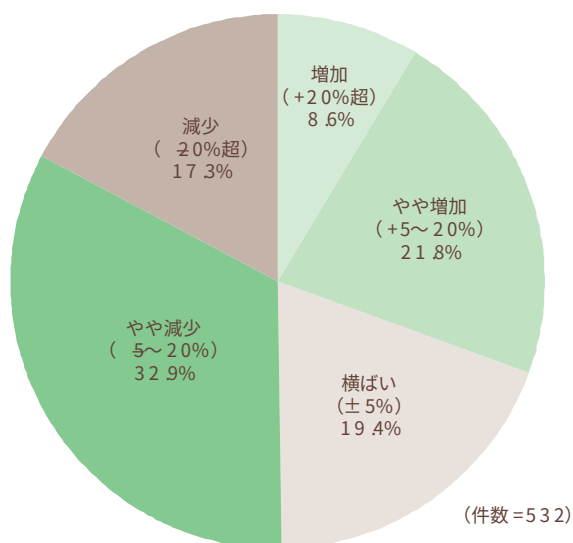
(監) 1) 厳しい業績の推移

◆ 割を超える企業がマイナス成長

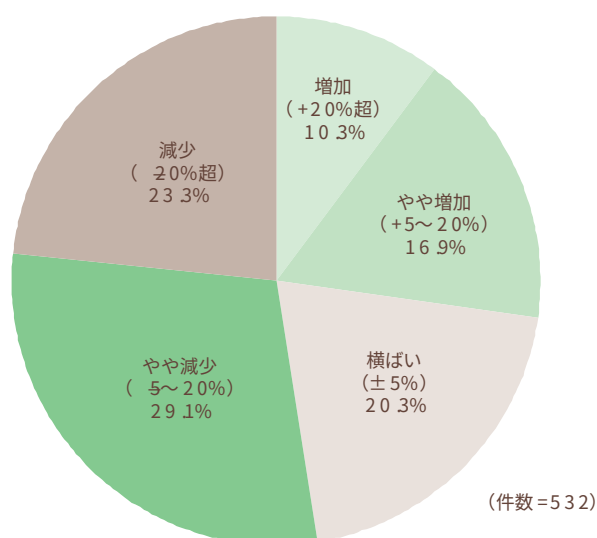
厳しい経営環境にある中、過半数を超える企業でマイナス成長となっている。その一方では、売上や収益を大きく伸ばした企業がある。こうした2極化傾向は、今後、強まることが予想される。

- 長引く景気低迷や、アジア諸国等との競合などを背景に、過半数を超える企業で、3期前と比較して、売上や収益が減少している(図表1、2)。
- 売上の推移別にみると、売上が減少した企業(△20%超)は約2割となっている。一方、売上が増加した企業(+20%超)は全体の1割程度を占めている(図表1)。
- 収益の推移別にみても、売上の推移別と同様の傾向がみられる(図表2)。

図表1 売上の推移(3期前と比較)



図表2 収益の推移(3期前と比較)

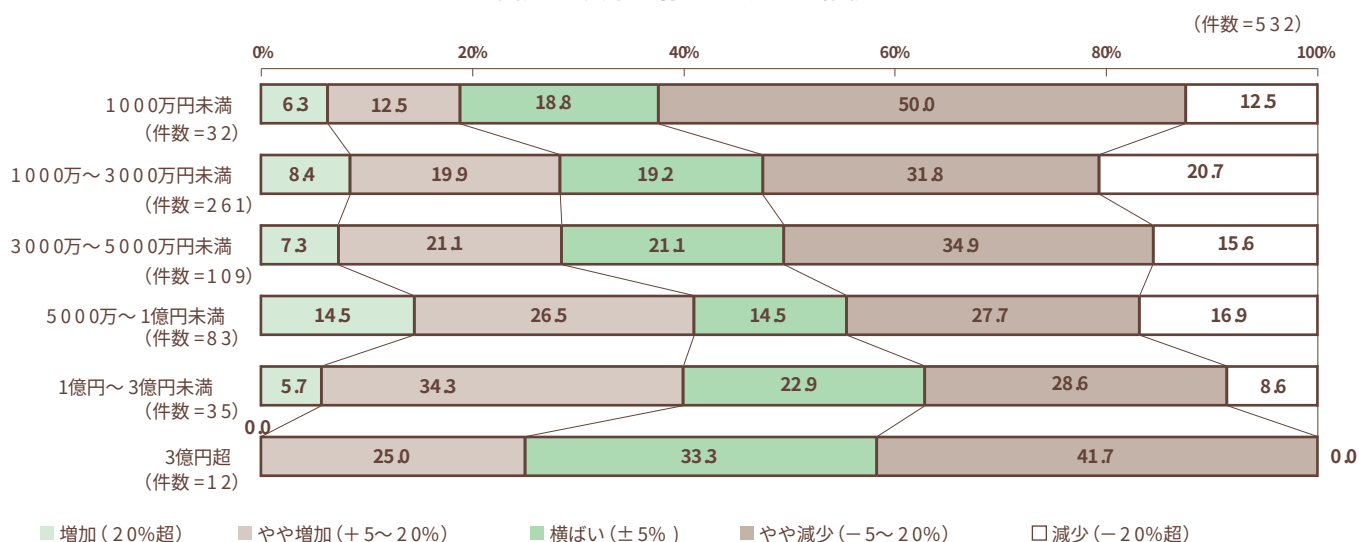


◆ 高成長企業は規模の大小に関わらず

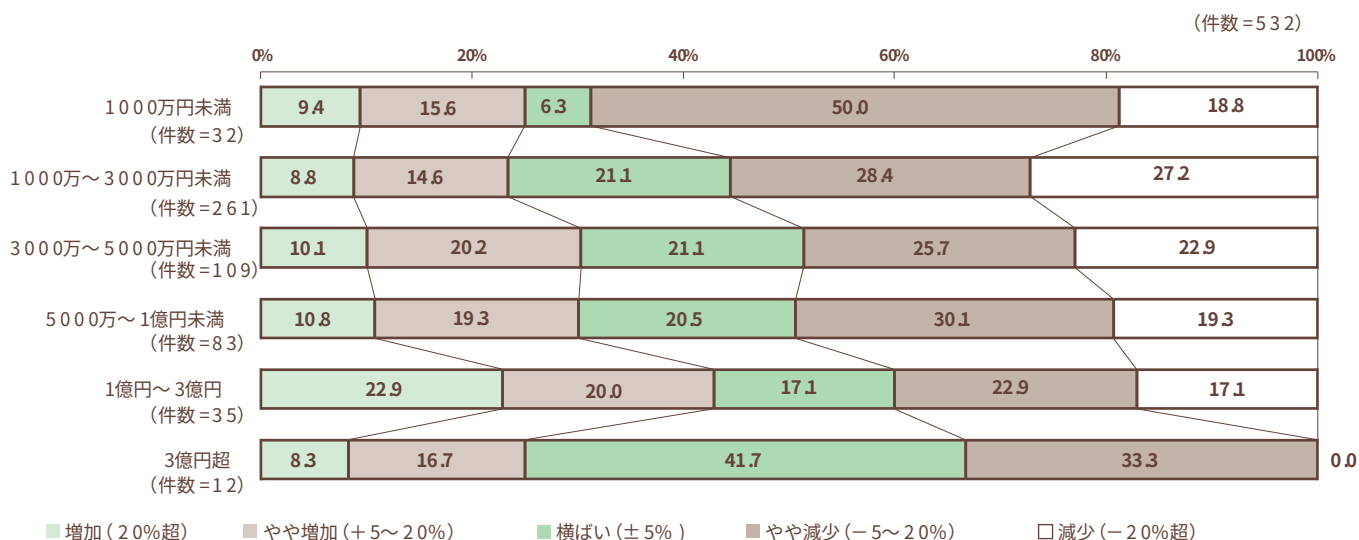
売上や収益を大きく伸ばした企業をみると、規模の大小によらないことがわかる。中小製造業では、経営活動を展開するに当たり、限られた経営資源を最大限に活用することが重要である。

- 資本金の規模別に、売上と収益の推移をみると、資本金の規模が小さくなるにつれて、業績が悪化した企業の比率が高まる傾向がみられる（図表3、4）。
- 一方、売上が増加（＋20%超）、やや増加（＋5～20%）した企業の比率をみると、資本金別に大きな差はみられない。また、収益が増加（＋20%超）、やや増加（＋5～20%）した企業の比率においても同様である（図表3、4）。

図表3 資本金別にみた売上の推移



図表4 資本金別にみた収益の推移



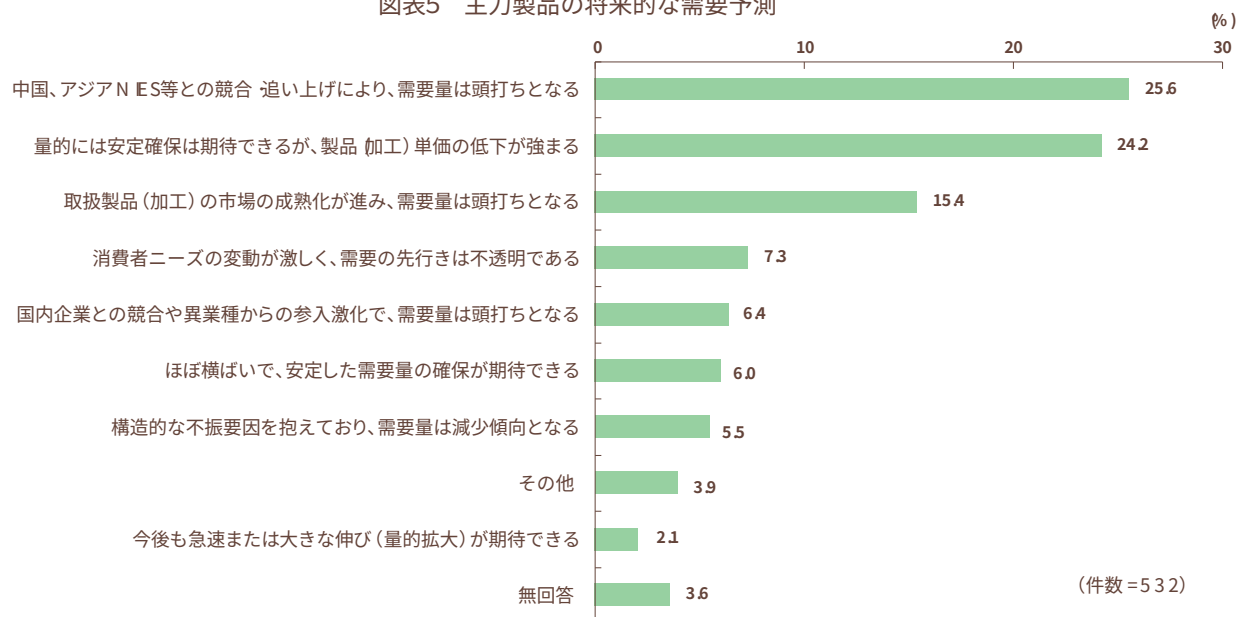
Ⅲ 2) 変化がみられる主力事業

◆ 主力製品に対する高い危機意識

多くの企業が、主力製品の将来の需要に不安を抱いている。これは、「今のままでは勝ち残れない」といった危機意識の表れでもある。常に新製品や新技術の開発が求められている状況といえる。

●主力製品の将来的な需要に、「今後も大きな伸びを期待できる」と明るい見通しを持っている企業は2.1%にすぎず、全体の9割の企業は主力製品の将来に不安を抱えている。中でも、「中国をはじめとしたアジア諸国の台頭」や、「景気低迷による製品（加工）単価の低下」を危惧する企業の比率は高く、全体の5割を占めている（図

図表5 主力製品の将来的な需要予測



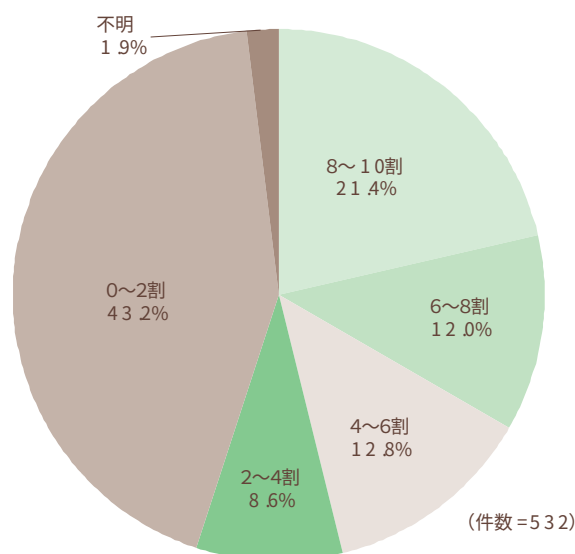
◆ 変化がみられる主力事業

主力事業の変化は、業績が好調な企業に多くみられる。これらの企業では、新製品や新技術の開発に取り組んでいて、その結果が好業績に反映されていると考えられる。

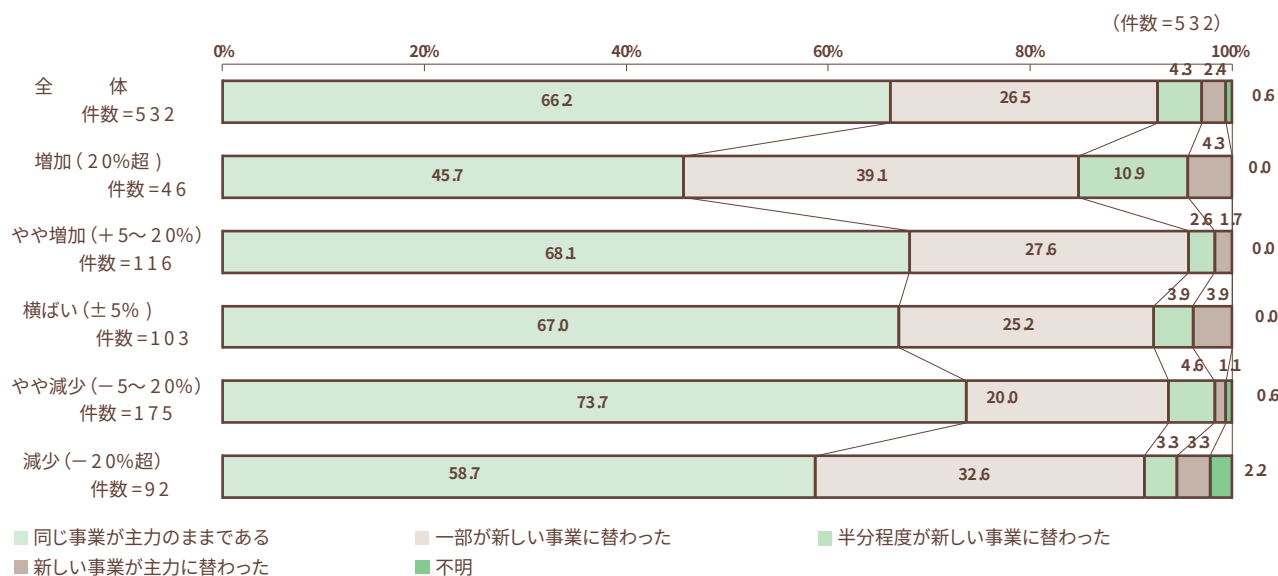
●事業の8割以上を他社の企画に依存している企業（自社の企画・仕様による製品、または加工業務の割合が20%以下）は、全体の4割を占めている。一方、事業の8割以上が自社製品等である企業は、2割となっている（図表6）。

●売上の推移別に、主力事業の変化をみると、売上が増加した企業（+20%超）の過半数で、主力事業に変化がみ

図表6 自社の企画・仕様による製品、または加工業務の割合



図表7 3期前と比較した主力事業の変化（売上の推移別）



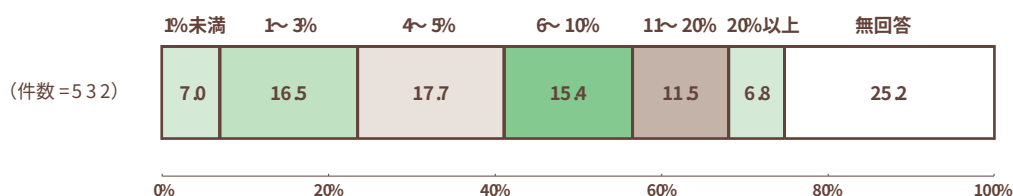
Ⅲ 3) 多様化する取引先からの要請

◆ コストダウンへの取組み

中小製造業に対するコストダウンの要請は依然として強いため、多くの企業がコストダウンに取り組んでいる。

- ここ3年間にけるコストダウンへの取組み状況を見ると、5割以上の企業（回答者ベースでは約7割の企業）で4%超のコストダウンを実現している（図表8）。
- コストダウンのために取り組んだ活動は、仕入・生産・製造、人員、その他の4分野にわけられる（図表9）。

図表8 実現したコストダウン（3年前と比較）



図表9 コストダウンのために取り組んだ活動

分 野	内 容
仕 入	・ 仕入、部品点数の見直し、削減 ・ 仕入れ先に対して、原材料費の引き下げを要求 ・ 仕入先の見直し（複数購入、相見積り、集約化など） ・ 海外調達を活用
生産・製造	・ 設備・機械導入による機械化、省力化の推進 ・ 生産工程、作業工程の見直し、改善活動 ・ 生産スピードの向上 ・ 品質管理強化による歩留まり率の向上
人 員	・ 給与、賞与の削減・人員の削減 ・ パート、人材派遣の活用 ・ 新規採用、退職者補充の抑制 ・ 残業時間の圧縮・従業員の意識改革
そ の 他	・ 外注の内製化 ・ 光熱費や消耗品などの経費削減 ・ VA、VE提案の実施 ・ 借入金の圧縮による支払利息の軽減

◆ 幅広い対応が求められる状況へ

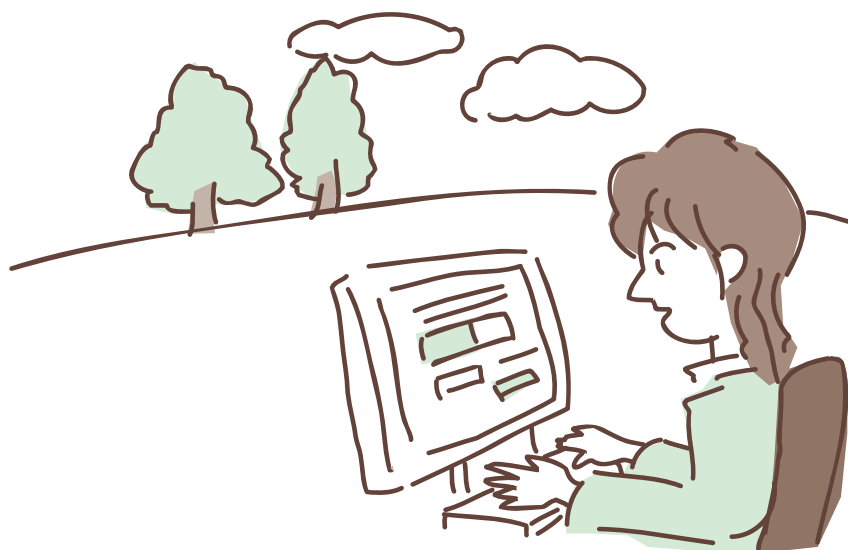
「低価格化」、「高品質」、「短納期」などの要請は当然のものとなっている。今後は、「環境への対応」や「コンピュータ、オンライン化」、「製品開発への参画」など、幅広い対応が求められると予想される。

- ここ3年間で強まった要請は、順に「低価格化（91.4%）」、「高品質・高精度化（72.9%）」「短納期化（70.7%）」となっており、これらは今後も強まると予想されている。今後は、「環境」、「コンピュータ、オンライン化」、「製品開発への参画」といった要請も強まると予想されている（図表10）。

図表10 取引先からの要請の変化

（単位：%）

	低価格化	高品質・高精度化	短納期化	環境への対応	多品種化	コンピュータ オンライン化	製品開発 への参画	アフターサー ビスの充実	有益情報 の提供
ここ3年 間で強まった	91.4	72.9	70.7	56.8	49.2	40.4	28.6	24.4	18.2
	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽
今後 強まる	88.7	75.4	70.5	70.9	51.3	51.3	40.4	35.9	31.2

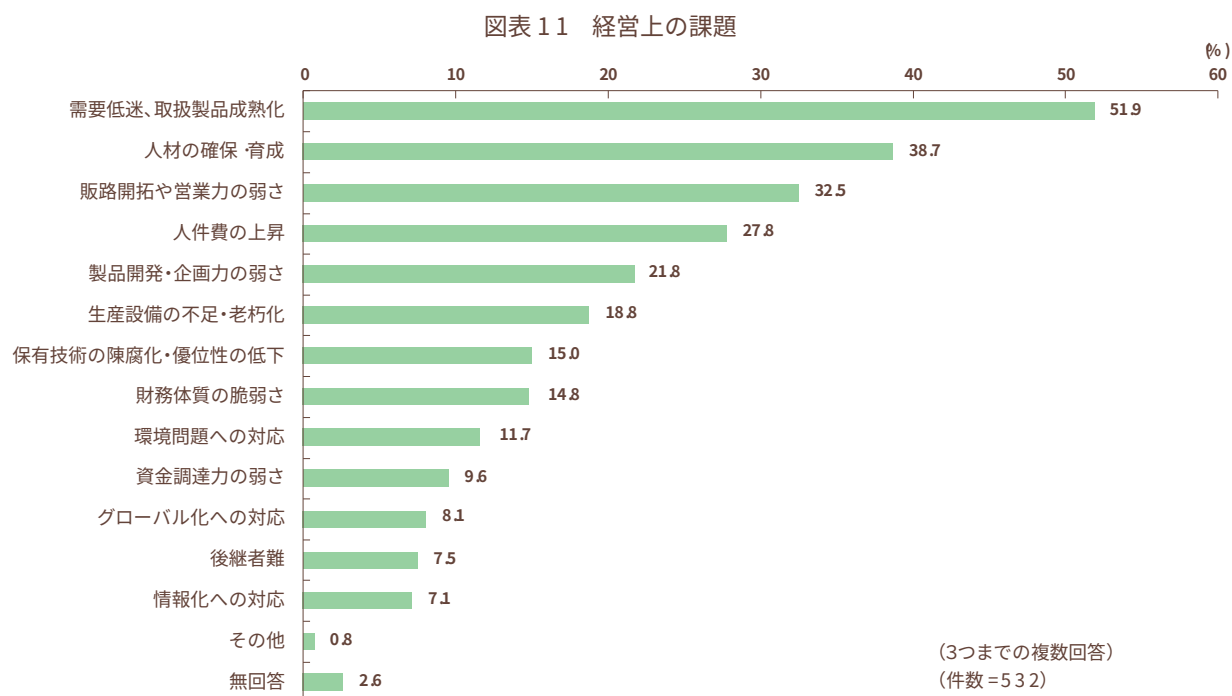


Ⅲ 4) 経営上の課題は「製品の成熟化」

◆ “製品の成熟化”が課題

需要の低迷に加えて、競争の激化や消費者ニーズの多様化により、「製品が成熟化」、または「技術が陳腐化」するスピードが早まっている。こうした状況を打破するためには、優秀な人材を確保・育成する必要がある。

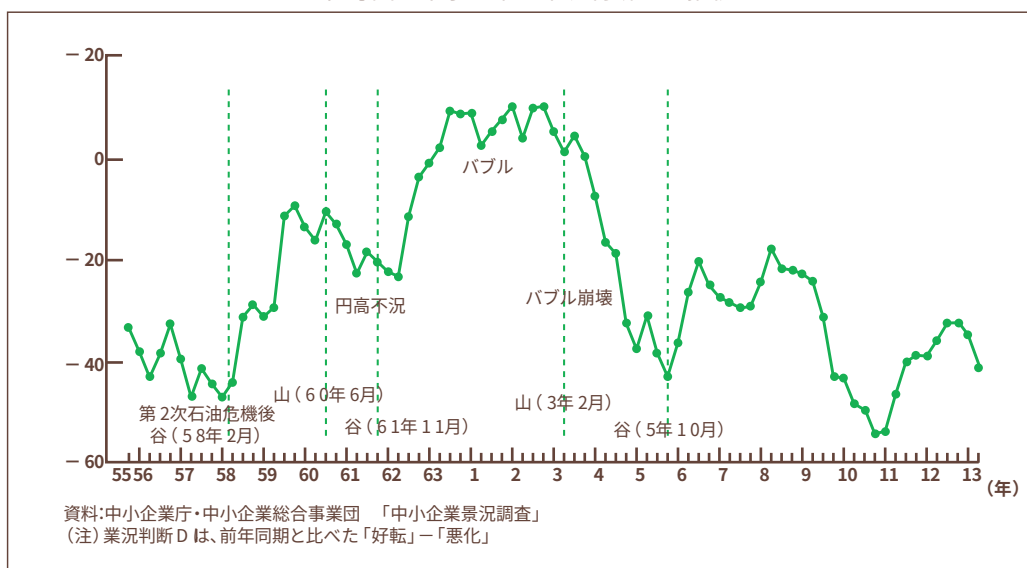
●経営上の課題として、過半数の企業が、「需要の低迷、取扱製品の成熟化（51.9%）」をあげている。その他、順に、「人材の確保・育成（38.7%）」、「販路開拓や営業力の弱さ（32.5%）」となっている（図表11）。



(参考資料) 中小企業の業況判断DIの推移

中小企業の景況は、平成10年10～12月期を底として、IT関連業種を中心に緩やかに改善してきたが、このところ業況判断DIのマイナス幅が拡大している。(中小企業白書2001年版より)

参考図 中小企業の業況判断DIの推移

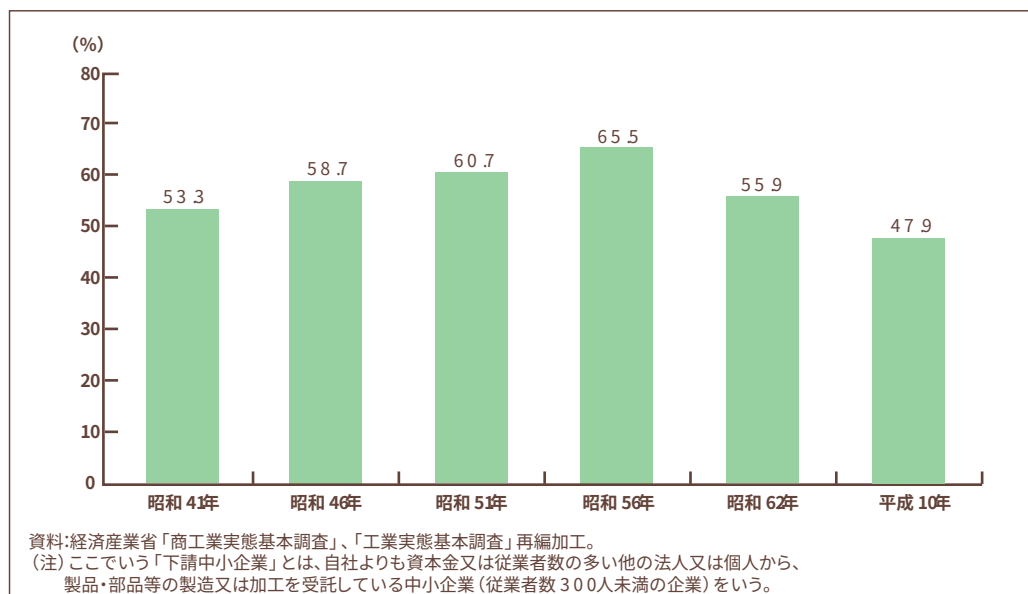


資料:「中小企業白書2001年版」中小企業庁

(参考資料) 下請中小企業比率の推移

製造業では、従来型の親企業-下請け企業関係が揺らぎつつある。大規模製造業の下請として部品等を納入してきた中小製造業は、不況により親企業から選別されつつある。(中小企業白書2001年版より)

参考図 下請中小企業比率の推移



資料:「中小企業白書2001年版」中小企業庁

(企) 経営革新への取組み

(企) 1) 企業像 ～目指すは技術に強い企業～

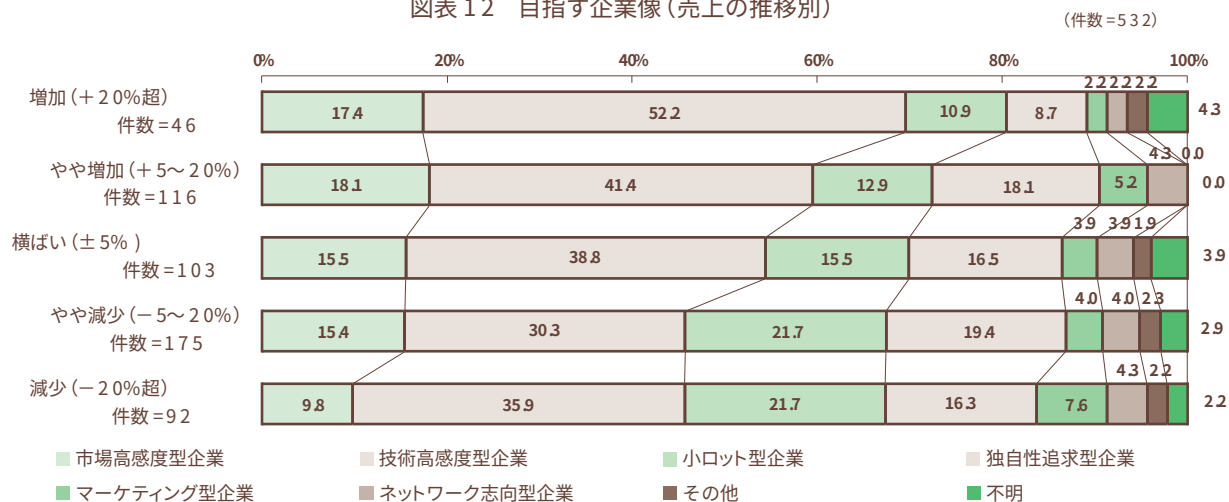
◆ 売上が好調な企業が目指すのは“技術に強い企業”

売上が好調な企業は、「技術に強い企業」を目指し、一方、低迷した企業は、小ロット対応など「柔軟性の高さを強みとする企業」を目指す傾向が強い。

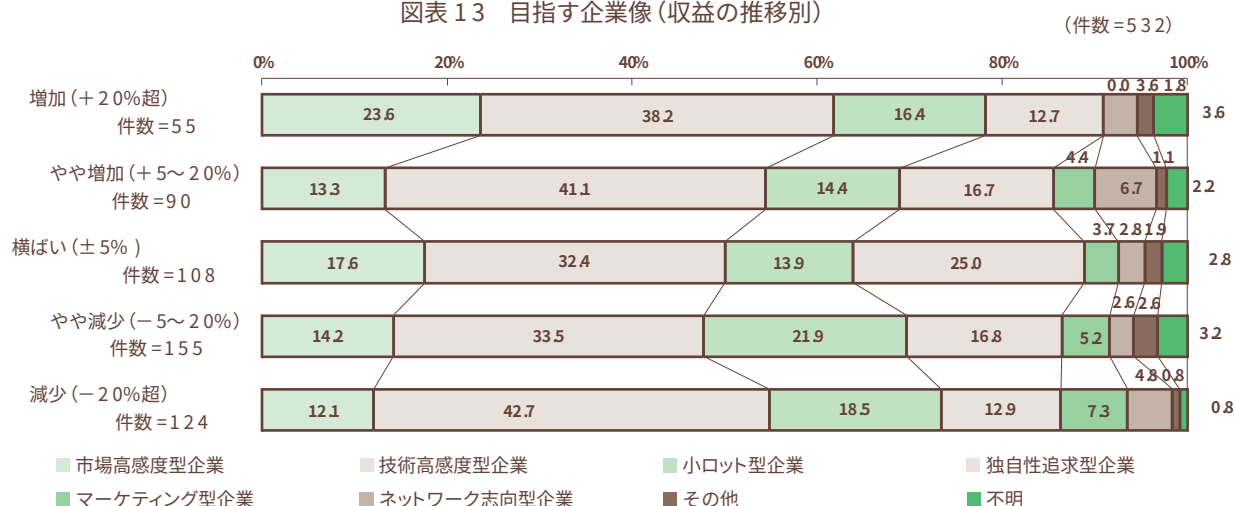
● 売上の推移別に、目指す企業像をみると違いがみられる。好調な企業ほど、「技術に強い企業（技術高感度型企業）」を目指し、低迷した企業は、「多品種少量生産が得意な企業（小ロット型企業）」を目指す傾向が強い（図表 12）。

● また、『売上』が好調な企業は「技術に強い企業（技術高感度型企業）」を展望し、『収益』が好調な企業は「市場動向やニーズ（市場高感度型企業）」を注視する傾向が強い（図表 12、13）。

図表 12 目指す企業像（売上の推移別）



図表 13 目指す企業像（収益の推移別）



◆ 重点テーマは“人材育成”と“技術開発”

「人材の育成・強化」に力を注ぎたいと考えている企業が多い。また、業績が好調な企業では、“新技術開発”や“コア技術の深化”を重視する傾向が強い。

- 目指す企業像を実現するために、力を注ぎたい分野として、「人材の育成（53.4%）」、「新技術の開発（45.1%）」、「コア事業やコア技術の深化（34.8%）」、「新市場の開拓（30.6%）」があげられている（図表14）。
- 売上や収益が増加した企業（+20%超）と減少した企業（-20%超）の回答率で、その差が10ポイント以上あったものは、「新技術の開発」、「コア事業やコア技術の深化」、「情報収集力の強化」である（図表14）。

図表14 目指す企業像を実現するために力を注ぐ分野

(3つまでの複数回答)
(単位:%)

		回答数(件)	コア事業やコア技術の深化	事業内容の拡大	新事業への進出	ネットワークによる事業化	クイックレスポンスの強化	新技術の開発	新市場の開拓	人材の育成・強化	情報収集力の強化	その他	無回答
全 体		532	34.8	16.4	18.6	6.6	13.7	45.1	30.6	53.4	27.3	1.9	2.6
売上の推移別	増加(+20%超)	46	43.5	19.6	21.7	4.3	19.6	54.3	37.0	52.2	15.2	2.2	2.2
	やや増加(+5~20%)	116	37.9	15.5	17.2	7.8	17.2	47.4	19.8	63.8	30.2	0.9	0.0
	横ばい(±5%)	103	35.9	12.6	18.4	3.9	10.7	50.5	30.1	54.4	26.2	1.0	4.9
	やや減少(-5~20%)	175	28.0	20.0	20.0	6.9	13.7	43.4	34.9	47.4	29.1	4.0	2.3
	減少(-20%超)	92	38.0	13.0	16.3	8.7	9.8	34.8	33.7	51.1	27.2	0.0	4.3
収益の推移別	増加(+20%超)	55	45.5	14.5	18.2	3.6	21.8	49.1	29.1	54.5	25.5	0.0	3.6
	やや増加(+5~20%)	90	40.0	13.3	14.4	11.1	18.9	42.2	22.2	60.0	27.8	2.2	1.1
	横ばい(±5%)	108	36.1	18.5	17.6	2.8	11.1	53.7	28.7	53.7	26.9	1.9	2.8
	やや減少(-5~20%)	155	29.7	16.1	24.5	6.5	11.0	41.3	35.5	54.2	28.4	3.2	2.6
	減少(-20%超)	124	31.5	17.7	15.3	8.1	12.1	42.7	33.1	46.8	26.6	0.8	3.2

注:太字は、30.0%以上の企業が回答したもの

網掛けは、増加した企業(+20%超)と減少した企業(-20%超)の回答率の差が10ポイント以上あったもの

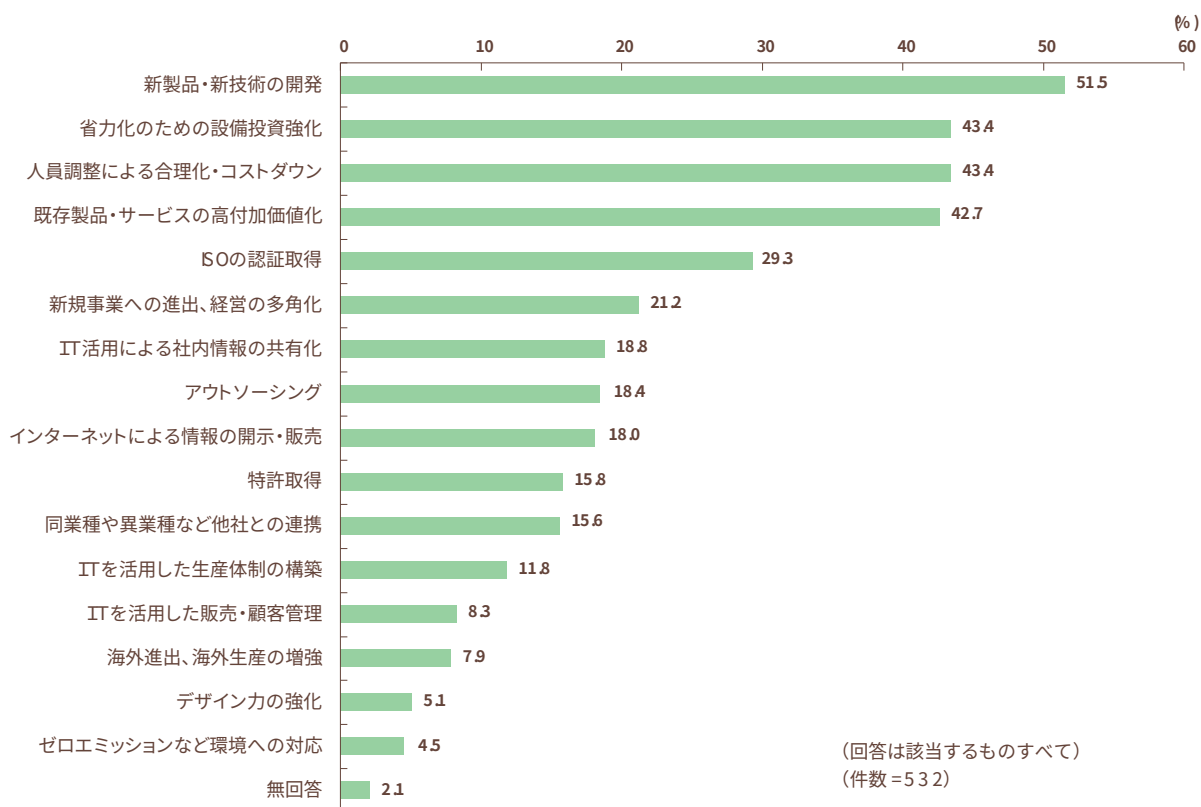
② 経営革新活動 ～好調な企業は幅広い経営活動を展開～

◆ 業績が好調な企業ほど、経営活動を幅広く展開

業績が好調な企業ほど、現状への危機意識が高く、幅広い分野の経営活動に取り組んでいる。これらの企業では、新製品や新技術の開発を実施した企業が多い反面、人員削減によるコストダウンを実施した企業は少ない。

- 3年以内に取り組んだ経営活動は、「新製品・新技術の開発（51.5%）」、「既存製品・サービスの高付加価値化（42.7%）」といった“商品”に関する活動と、「省力化のための設備投資強化（43.4%）」、「人員調整による合理化・コストダウン（43.4%）」といった“合理化・効率化”に向けた活動が上位を占めている（図表15）。
- ITやインターネットの活用といった情報化への取り組みは、それほど多くの企業で実施されていないようである。回答が最も多かった「IT活用による社内情報の共有化」であれ、その実施状況は2割弱にとどまっている（図表15）。

図表15 3年以内に取り組んだ経営活動



- 売上が増加した企業（＋20%超）の回答率が、減少した企業（△20%超）の回答率を10ポイント（以下P）上回った経営活動は、「新製品・新技術の開発（＋26.1P）」、「ISOの認証取得（＋20.7P）」、「省力化のための設備投資（＋16.3P）」、「インターネットによる情報の開示（＋14.1P）」、「特許取得（＋13.0P）」、「アウトソーシング（＋12.0P）」である。逆に、売上が減少した企業（△20%超）の回答率が上回ったものは、「人員調整による合理化・コストダウン」で、これは46.7ポイントもの差がみられた（図表16）。
- 収益の推移別にみても、同様の傾向がみられる。好調な企業は、回答項目16の経営活動のうち12で、低迷した企業の回答率を上回っている（図表16）。
- 今後、重視する経営活動をみても、好不調による違いがみられ、好調な企業は「新製品・新技術の開発」を、低迷している企業は「既存製品・サービスの高付加価値化」を重視している（図表17）。

図表16 ここ3年間に実施した経営活動
増収・減収企業、増益・減益企業の比較

(単位:%)

実施した経営活動	合計	売上の推移別			収益の推移別		
		増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)	増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)
新製品・新技術の開発	51.5	71.7	45.7	26.1	74.5	44.4	30.2
ISOの認証取得	29.3	39.1	18.5	20.7	36.4	21.8	14.6
省力化のための設備投資強化	43.4	45.7	29.3	16.3	43.6	32.3	11.4
インターネットによる情報の開示・販売	18.0	28.3	14.1	14.1	25.5	12.1	13.4
特許取得	15.8	23.9	10.9	13.0	18.2	9.7	8.5
アウトソーシング	18.4	26.1	14.1	12.0	23.6	13.7	9.9
ゼロエミッションなど環境への対応	4.5	8.7	1.1	7.6	9.1	3.2	5.9
ITを活用した販売・顧客管理	8.3	13.0	7.6	5.4	16.4	7.3	9.1
新規事業への進出、経営の多角化	21.2	28.3	23.9	4.3	21.8	21.0	0.9
既存製品・サービスの高付加価値化	42.7	43.5	40.2	3.3	50.9	37.9	13.0
海外進出、海外生産の増強	7.9	10.9	7.6	3.3	14.5	8.1	6.5
IT活用による社内情報の共有化	18.8	17.4	15.2	2.2	23.6	16.1	7.5
デザイン力の強化	5.1	2.2	4.3	-2.2	1.8	4.0	-2.2
ITを活用した生産体制の構築	11.8	10.9	14.1	-3.3	14.5	14.5	0.0
同業種や異業種など他社との連携	15.6	13.0	17.4	-4.3	7.3	20.2	-12.9
人員調整による合理化・コストダウン	43.4	19.6	66.3	-46.7	32.7	57.3	-24.5
無回答	2.1	4.3	2.2	2.2	1.8	1.6	0.2

(回答は該当するものすべて)

図表17 今後、最も重視する経営活動
増収・減収企業、増益・減益企業の比較

(単位:%)

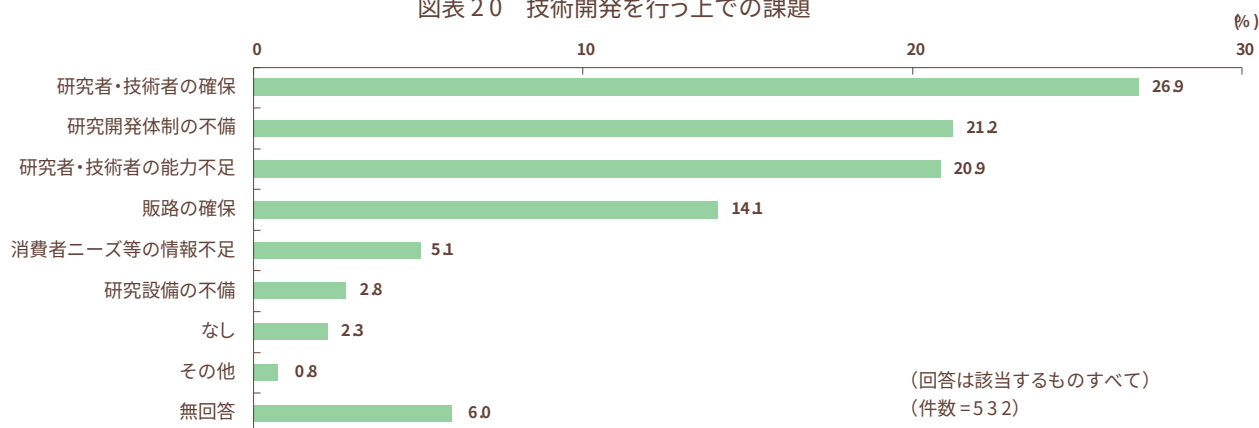
最も重視する内容	合計	売上の推移別			収益の推移別		
		増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)	増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)
新製品・新技術の開発	39.3	56.5	31.5	25.0	56.4	33.1	23.3
海外進出、海外生産の増強	2.3	8.7	2.2	6.5	7.3	1.6	5.7
人員調整による合理化・コストダウン	5.6	6.5	7.6	-1.1	5.5	11.3	-5.8
既存製品・サービスの高付加価値化	19.7	13.0	25.0	-12.0	14.5	21.8	-7.2

(回答は該当するものすべて)

◆ 技術開発における課題は“ ヒト ”

- 技術開発を行う上での課題は、「研究者・技術者の確保（26.9%）」、「研究者・技術者の能力不足（20.9%）」といった“ 人材 ”となっている（図表 20）。

図表 20 技術開発を行う上での課題



◆ 効果の高い取組みは“ ユニット化、モジュール化 ”

業績が好調な企業は、優秀な人材を確保し、モジュール化に取り組んでいる傾向が強い。また、コア事業に経営資源を集中的に投入するために、アウトソーシング（外注）の利用率が高い。

- 売上が増加した企業（+20%超）の回答率が、減少した企業（△20%超）の回答率を20ポイントも上回った取組みは、「ユニット化、モジュール化への移行（+27.2P）」、「優れた技術者の確保・人材育成（+25.0P）」、「外注の積極的活用（+20.7P）」である。（図表 21）

図表 21 生産体制を強化するために、ここ3年間で取り組んだ内容
(増収・減収企業、増益・減益企業の比較)

(単位:%)

実施した内容	合計	売上の推移別			収益の推移別		
		増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)	増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)
ユニット化、モジュール化への移行	8.6	30.4	3.3	27.2	14.5	4.8	9.7
優れた技術者の確保・人材育成	34.2	52.2	27.2	25.0	50.9	30.6	20.3
外注の積極的活用	33.3	50.0	29.3	20.7	41.8	24.2	17.6
環境への対応	27.1	39.1	20.7	18.5	47.3	21.8	25.5
ISO9001の取得	25.2	32.6	15.2	17.4	32.7	18.5	14.2
加工精度の向上	38.0	50.0	33.7	16.3	45.5	39.5	5.9
新素材、新原料の利用	21.2	23.9	18.5	5.4	21.8	21.0	0.9
その他	1.3	2.2	2.2	0.0	3.6	0.0	3.6
海外メーカーの活用	9.6	10.9	10.9	0.0	10.9	10.5	0.4
多能工化の推進	35.0	32.6	34.8	-2.2	38.2	32.3	5.9
多品種小ロット生産への対応	51.1	47.8	52.2	-4.3	50.9	48.4	2.5
製造工程の改善・効率化	84.8	73.9	83.7	-9.8	83.6	85.5	-1.8
無回答	2.8	2.2	3.3	-1.1	0.0	2.4	-2.4

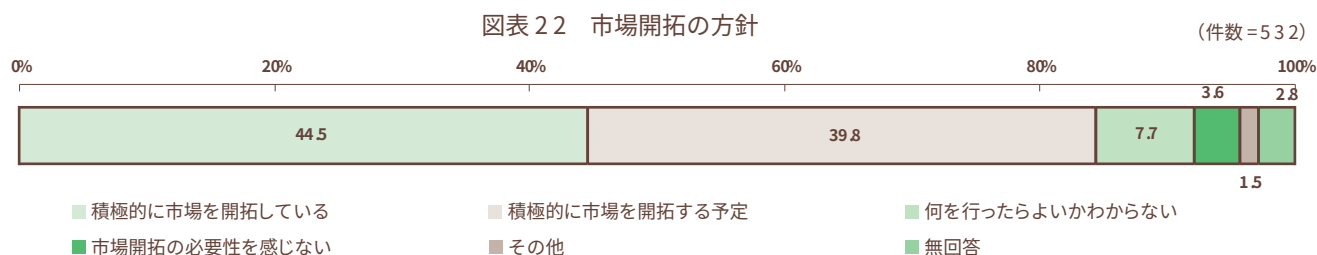
(回答は該当するものすべて)

企 4) 市場開拓 ～マスメディアを有効に活用～

◆ 市場開拓への方針は積極的

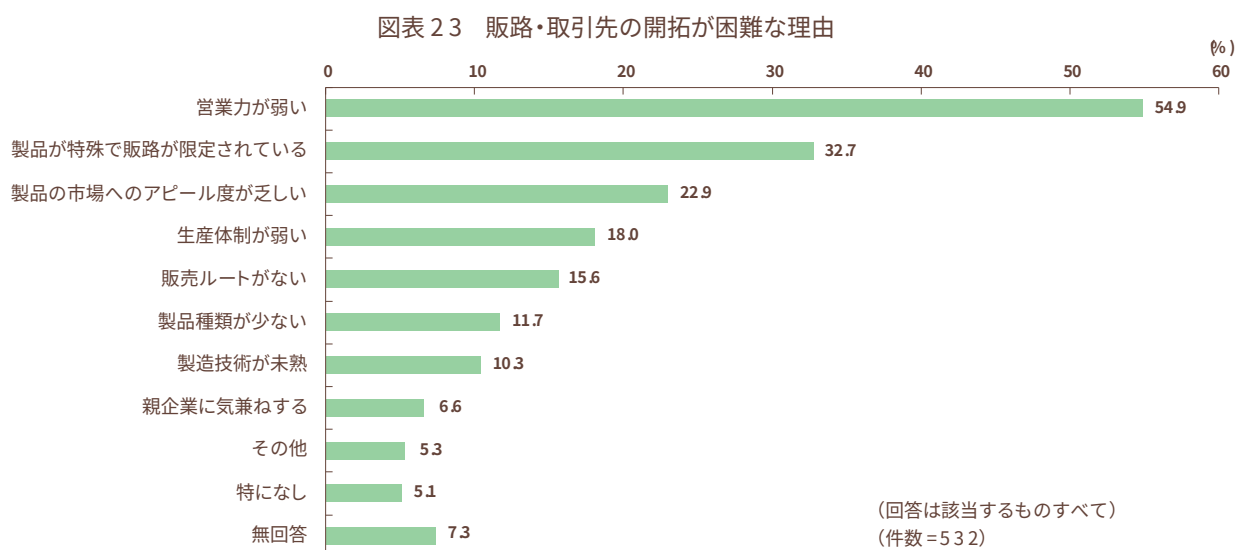
市場の開拓に、積極的な方針を見せる企業が多い反面、営業力の弱さを課題にあげる企業も多い。このため、営業力のある人材に対するニーズが高い。

- 「現在、積極的に市場を開拓している企業」は4割強、「今後、積極的に市場を開拓する予定の企業」が4割弱と、約8割の企業が市場開拓に積極的な方針をもっている。一方、「何を行ったらよいかわからない」というように、市場開拓の入り口で立ち止まっている企業は全体の1割弱ある。(図表 2 2)



◆ 課題は“ヒト”と“モノ”

- 市場開拓が困難な理由として、「営業力の弱さ」といった“ヒト”を要因にあげた企業が過半数を超えた。また、「製品が特殊で販路が限定されている」、「製品の市場へのアピール度が乏しい」といった“モノ（製品・技術）”を要因にあげた企業も多く、主力事業に対する自信の低さがうかがえる。(図表 2 3)



◆ マスメディアを積極的に活用

業績が好調な企業では、市場開拓の手段として、様々なメディアを活用している。新聞・専門誌やインターネット、メッセ等の展示会など、マスメディアを有効に利用している企業が多い。

●売上が増加した企業（＋20%超）の回答率が、減少した企業（△20%超）の回答率を10ポイント上回った取組みは、「新製品メッセ等の展示会（＋15.2P）」、「新聞・専門誌でのPR（＋14.1P）」、「インターネットの活用（＋10.9P）」である。逆に、売上が減少した企業（△20%超）の回答率が上回った取組みは、「経営者・役員の人脈活用（＋10.9P）」などで、これらの企業では人脈や親会社といった従来からあるルートに依存している傾向が強い。（図表24）

図表24 販路・取引先を開拓するために、ここ3年間で取り組んだ内容
増収・減収企業、増益・減益企業の比較

（単位：%）

実施した内容	合計	売上の推移別			収益の推移別		
		増加 (＋20%超)	減少 (－20%超)	差 (増加－減少)	増加 (＋20%超)	減少 (－20%超)	差 (増加－減少)
新製品メッセ等の展示会	22.4	30.4	15.2	15.2	38.2	15.3	22.9
新聞・専門紙でのPR	15.6	28.3	14.1	14.1	27.3	11.3	16.0
インターネットの活用	28.4	37.0	26.1	10.9	32.7	21.8	11.0
公的機関の仲介	9.2	13.0	6.5	6.5	14.5	8.1	6.5
金融機関・取引先の紹介	30.6	37.0	31.5	5.4	29.1	26.6	2.5
異業種交流会	20.1	21.7	19.6	2.2	25.5	19.4	6.1
その他	5.8	6.5	4.3	2.2	9.1	3.2	5.9
親会社・系列企業に依頼	30.6	28.3	30.4	－2.2	25.5	30.6	－5.2
DMまたは飛び込み営業	24.1	19.6	25.0	－5.4	27.3	21.8	5.5
経営者・役員の人脈活用	54.1	50.0	60.9	－10.9	47.3	56.5	－9.2
無回答	7.3	6.5	3.3	3.3	5.5	5.6	－0.2

（回答は該当するものすべて）



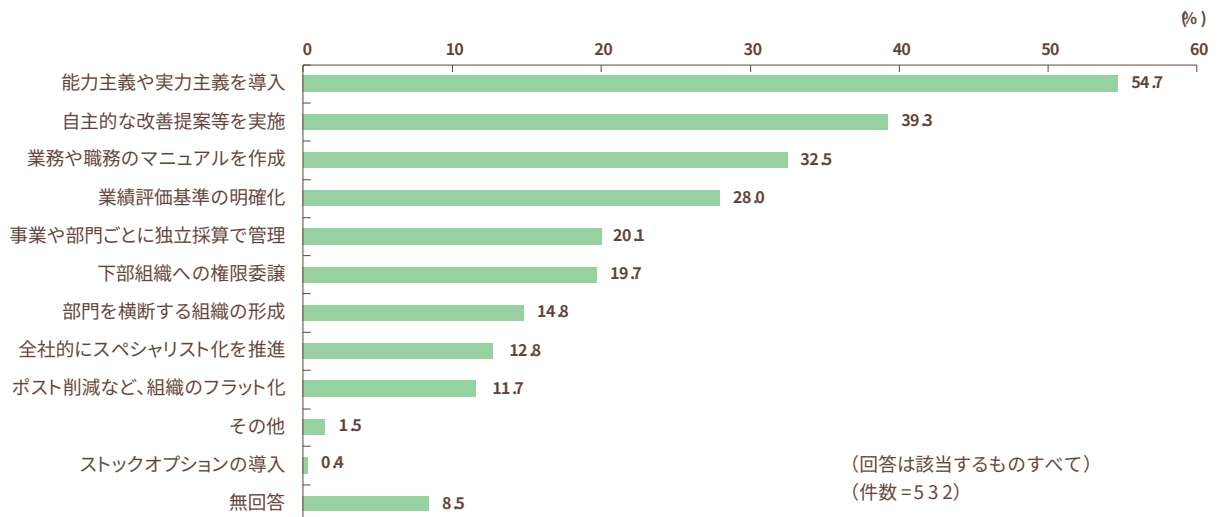
企 5) 組織改革 ～業績と給与をリンクし、組織を活性化～

◆ 業績を給与に反映させるシステムを導入

業績が好調な企業は、業務マニュアルや明確な業績評価基準を作成し、能力主義を導入している。さらには、部門ごとに独立採算制を取り入れ、社員のモチベーション向上を図っている。

● 社内組織を強化するために、過半数の企業が「能力主義や実力主義」を導入している。〔図表 25〕

図表 25 社内組織を強化するために取り組んだ内容



● 社内組織の強化に向けた取組みは、収益の増加した企業 (+20%超) が積極的に実施している。「能力主義や実力主義を導入 (80.0%)」、「業務マニュアルを作成 (49.1%)」、「業績評価基準の明確化 (36.4%)」、「部門ごとに独立採算で管理 (30.9%)」というように、業績を給料に反映させる動きが盛んである (図表 26)。

図表 26 社内組織を強化するために取り組んだ内容

増収・減収企業、増益・減益企業の比較

(単位:%)

実施した内容	合計	売上の推移別			収益の推移別		
		増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)	増加 (+20%超)	減少 (-20%超)	差 (増加-減少)
業務や職務についてマニュアルを作成	32.5	39.1	23.9	15.2	49.1	24.2	24.9
能力主義や実力主義を導入	54.7	63.0	51.1	12.0	80.0	46.8	33.2
部門を横断する組織の形成	14.8	26.1	15.2	10.9	18.2	13.7	4.5
自主的な改善提案等を実施	39.3	41.3	31.5	9.8	43.6	37.9	5.7
下部組織への権限委譲	19.7	21.7	15.2	6.5	20.0	18.5	1.5
事業や部門ごとの業績は、独立採算で管理	20.1	21.7	16.3	5.4	30.9	13.7	17.2
業績評価基準の明確化	28.0	30.4	27.2	3.3	36.4	22.6	13.8
全社的にスペシャリスト化を推進	12.8	17.4	14.1	3.3	10.9	14.5	-3.6
その他	1.5	2.2	1.1	1.1	1.8	2.4	-0.6
ストックオプションの導入	0.4	0.0	0.0	0.0	1.8	0.0	1.8
ポスト削減など、組織のフラット化	11.7	10.9	17.4	-6.5	18.2	12.1	6.1
無回答	8.5	6.5	9.8	-3.3	1.8	8.9	-7.1

(回答は該当するものすべて)

企 6) ネットワーク ～他機関との連携は消極的～

◆ 消極的なネットワーク化への対応

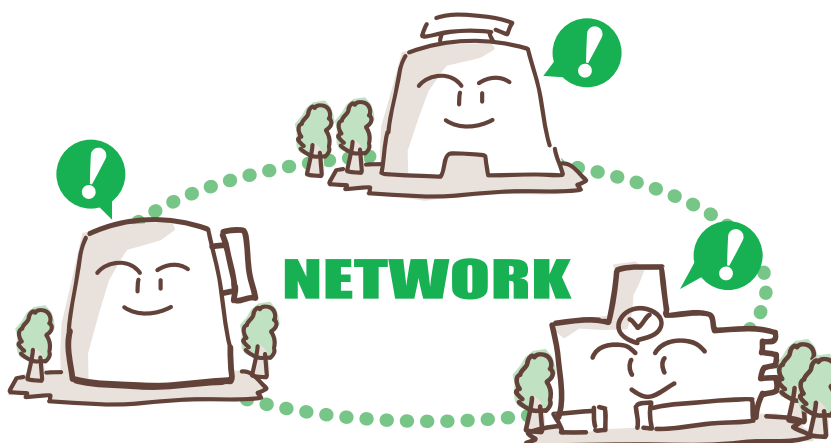
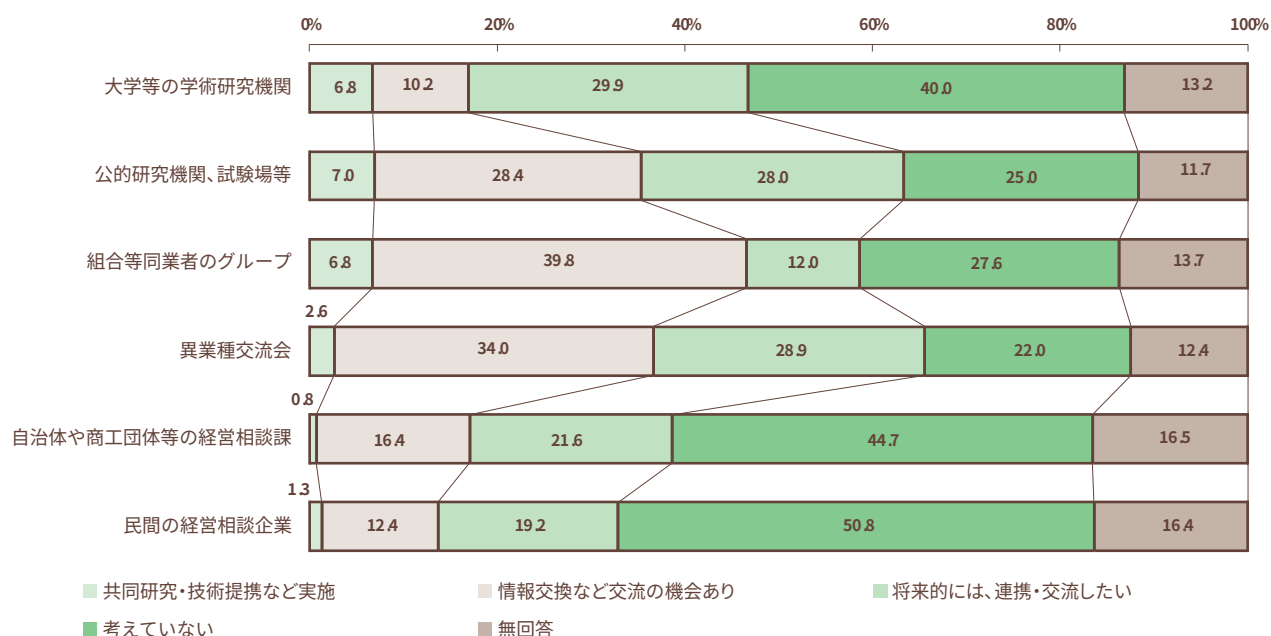
全体的に、外部機関等との交流状況は低い。大学や自治体と交流がある企業は2割にも満たない状況で、連携を考えていない企業は過半数にも及ぶ。これらの機関に対する期待の小ささが危惧される。

● 外部機関や他企業との交流状況をみると、「組合等同業者のグループ（46.6%）」、「異業種交流会（36.6%）」といった他企業との交流は（共同研究・技術提携など実施、または情報交流など交流の機会あり）、4割前後の企業で実施されている（図表27）。

● 一方、「大学等の学術研究機関（17.0%）」、「自治体や商工団体等の経営相談課（17.2%）」、「民間の経営相談企業（13.7%）」との交流は2割にも満たない状況で、加えて、「連携を考えていない」という回答は、無回答を除いた場合、全体の過半数にも及ぶ（図表27）。

図表27 外部機関や他企業との交流状況

(件数=532)

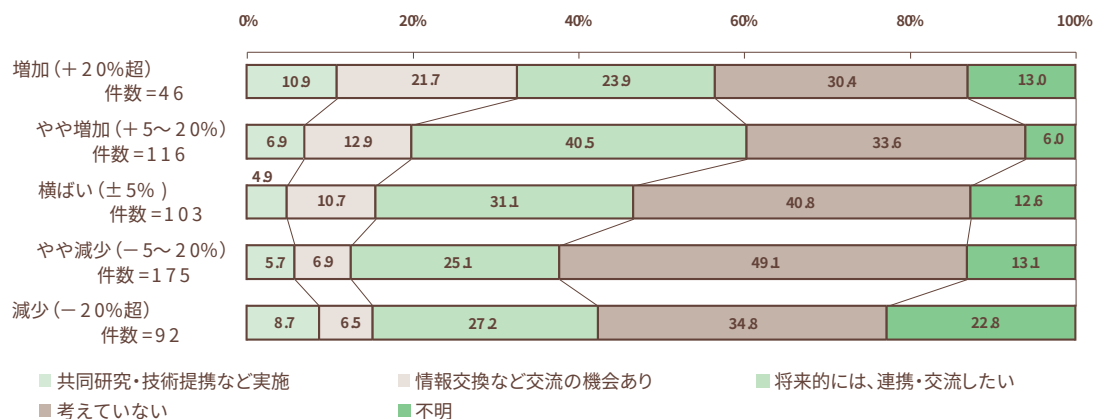


◆ 売上が好調な企業は、大学に期待

- 売上が増加（＋20%超）、やや増加した企業（＋5～20%）では、『大学』と「共同研究など実施」、「交流の機会あり」、「将来的に交流したい」と回答した企業の比率が高い（図表28）。一方、売上が増加した企業（＋20%超）では、『組合等同業者』と交流がある企業の比率は低い傾向にある（図表30）。

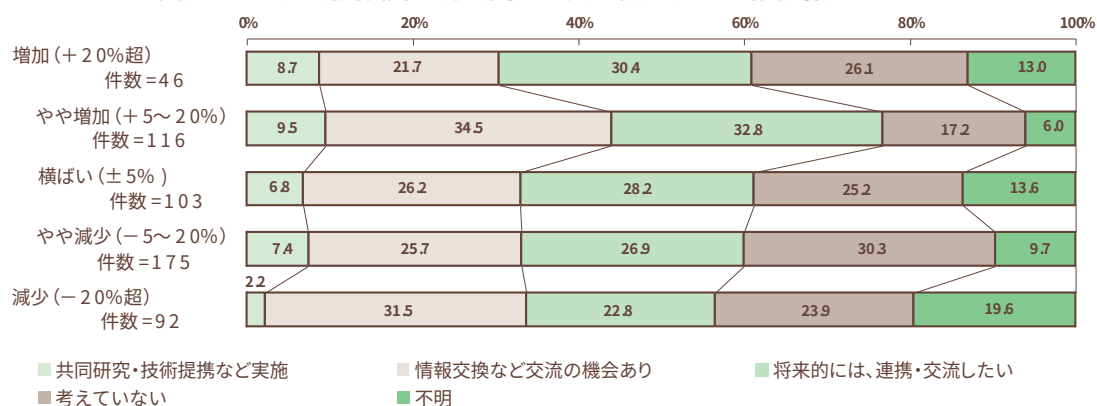
図表28 大学等の学術研究機関との交流状況（売上の推移別）

（件数=532）



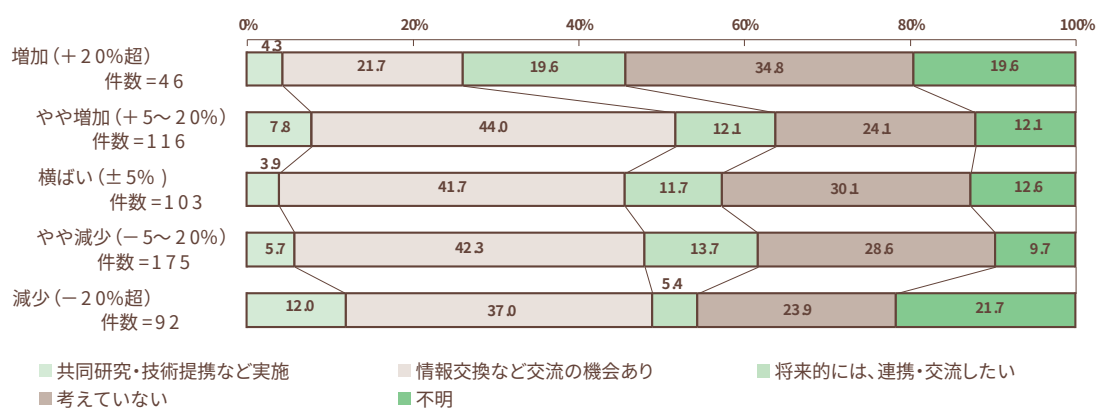
図表29 公的研究機関、試験場等との交流状況（売上の推移別）

（件数=532）



図表30 組合等同業者との交流状況（売上の推移別）

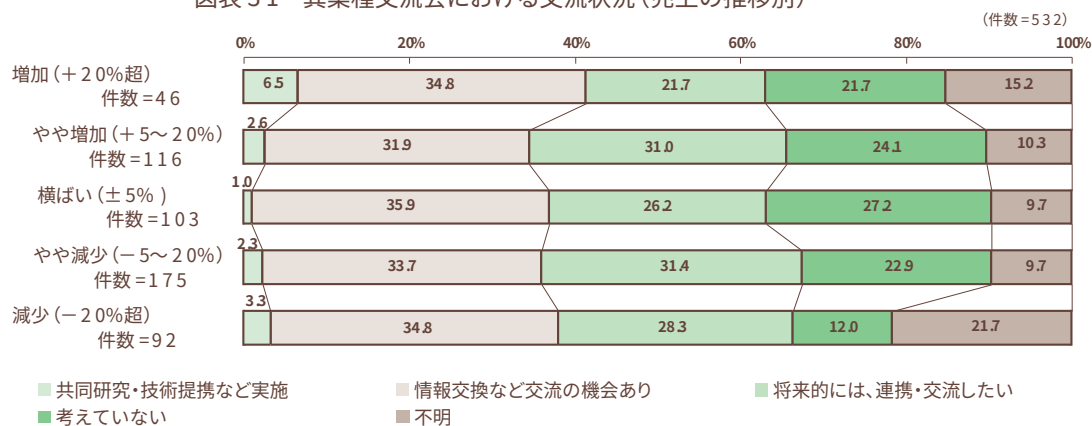
（件数=532）



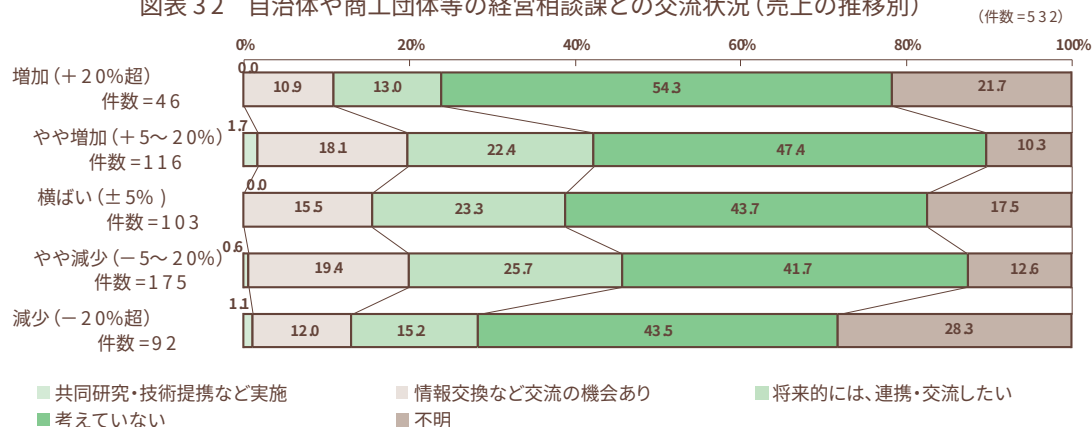
◆ 利用が低い自治体等の経営相談課

●『自治体や商工団体等の経営相談課』との交流状況をみると、売上が増加した企業（＋20％超）と減少した企業（△ 20％超）の利用状況が低い。前者はともかく、後者の利用が低いことは懸念される（図表32）。

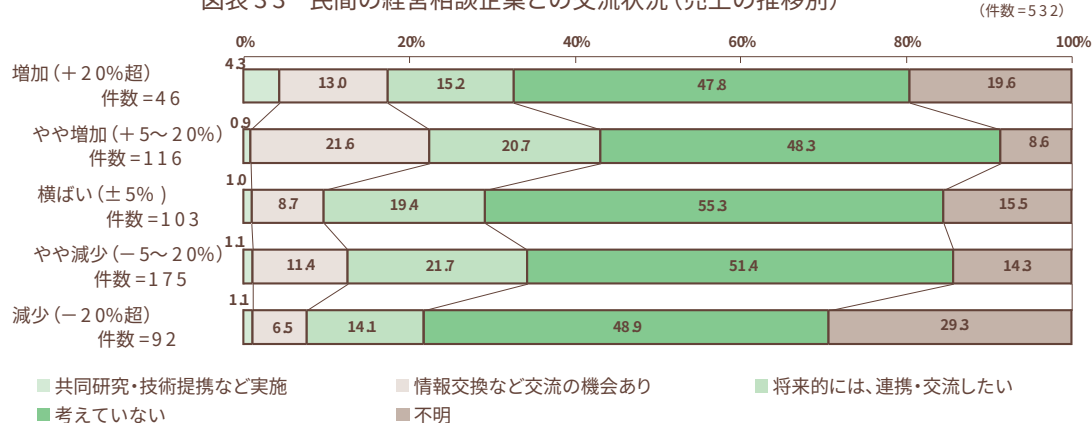
図表31 異業種交流会における交流状況（売上の推移別）



図表32 自治体や商工団体等の経営相談課との交流状況（売上の推移別）



図表33 民間の経営相談企業との交流状況（売上の推移別）



(協) 経営革新支援法の利用状況

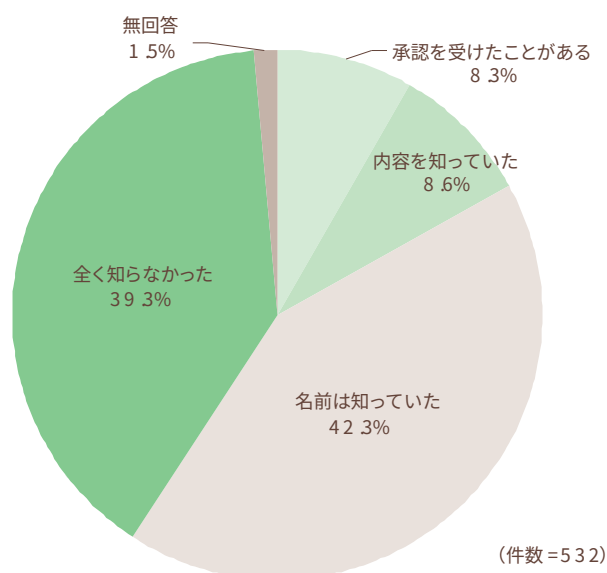
(協) 1) 周知度 ～低い周知度の克服が課題～

◆ 周知度の低い経営革新支援法

経営革新支援法は、中小企業の経営革新への取組みを促進する目的で施行されたものの、同法の周知度は低い。今後、経営革新支援策のさらなる周知のため、PRの強化が必要であると考えられる。

- 経営革新支援法を「全く知らなかった」、または「名前は知っていた」と回答した企業は全体の8割を占めている。
(図表 34)

図表 34 経営革新支援法の周知度



(協) 2) 承認による効果 ～支援制度を活用し、新製品を開発～

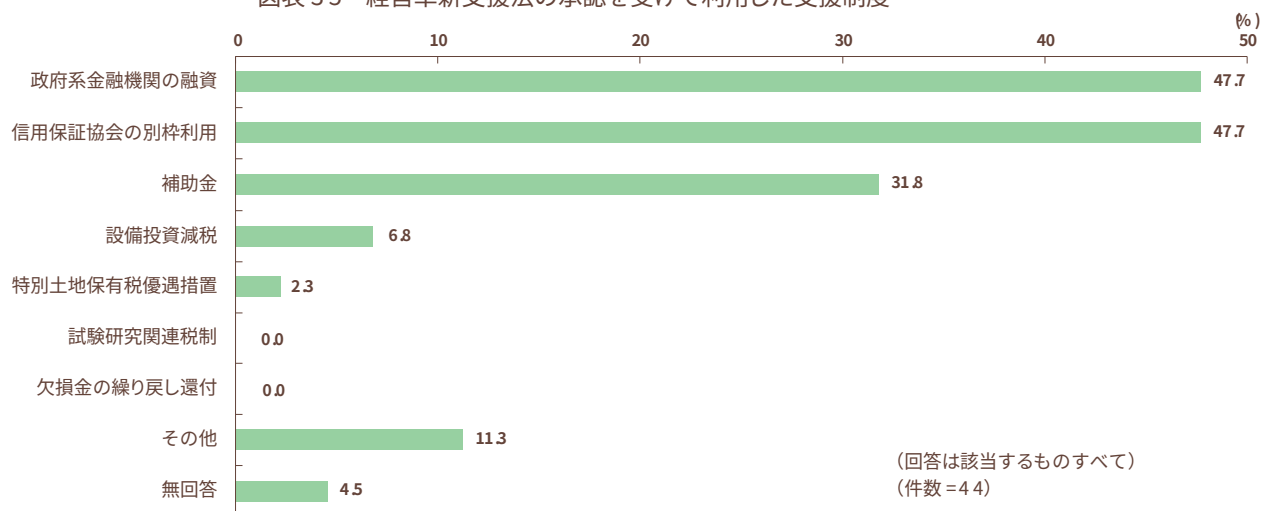
◆ 承認を受け、新製品・新技術を開発

経営革新支援法の承認を受けることで、融資や補助金といった金融制度を利用することができる。承認を受けた企業では、これらの支援制度を有効に活用することで、新製品や新技術の開発を実現している。

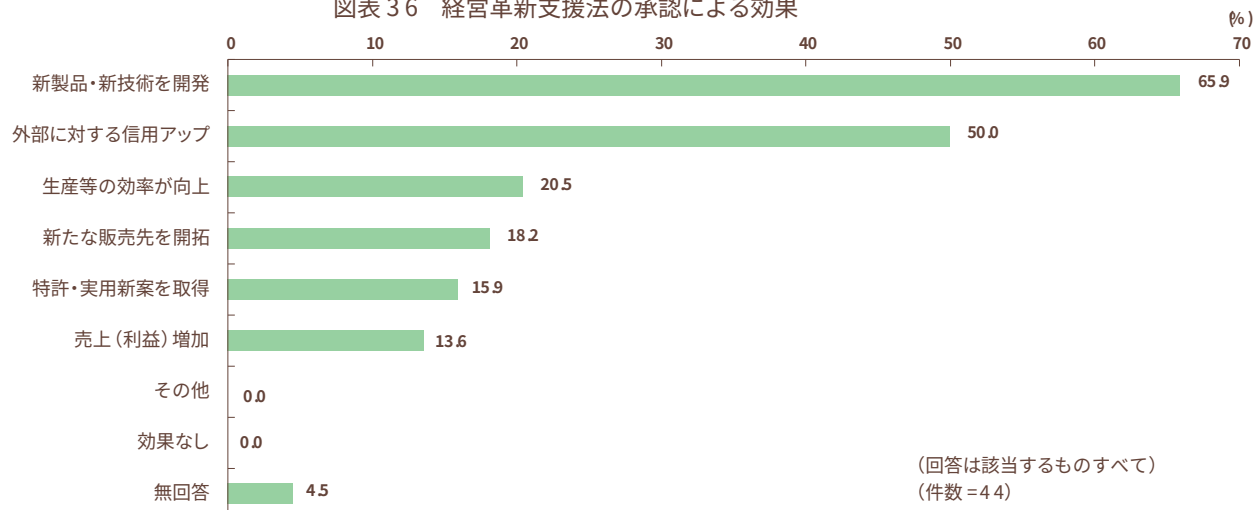
●経営革新支援法の承認を受けた企業の多くが、融資や補助金といった金融制度を利用している。(図表 35)

●また、承認による効果として、「新製品や新技術の開発(65.9%)」、「外部への信用アップ(50.0%)」があげられている。(図表 36)

図表 35 経営革新支援法の承認を受けて利用した支援制度



図表 36 経営革新支援法の承認による効果



(労) 行政への期待

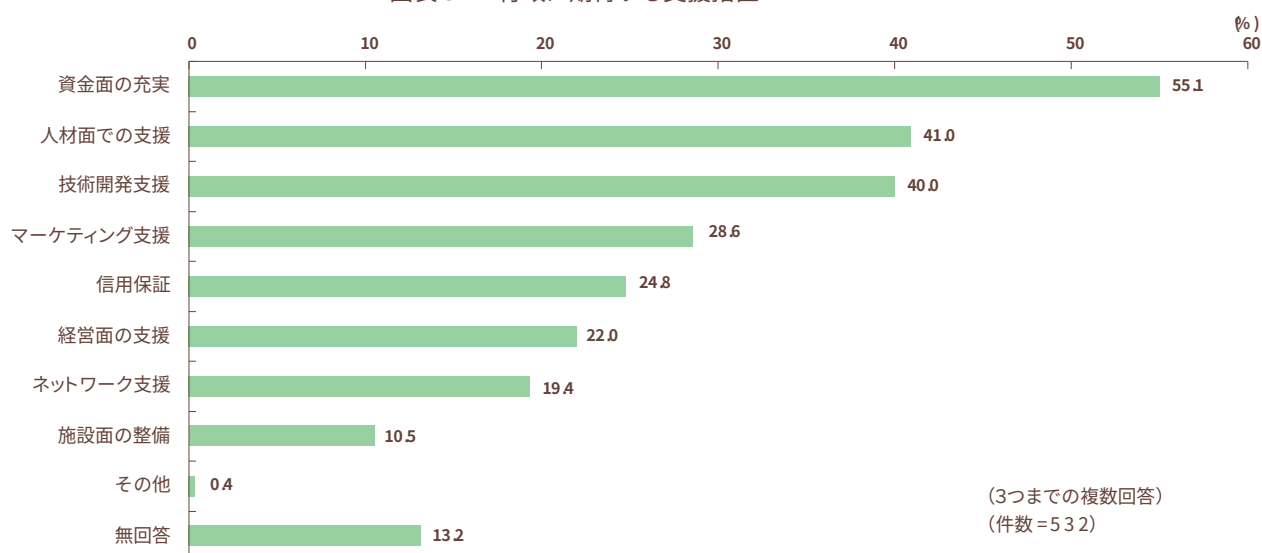
(労) 1) 期待が高い支援措置 ～融資・人材・技術～

◆ 「融資」「人材」「技術」に対する支援メニューの充実を期待

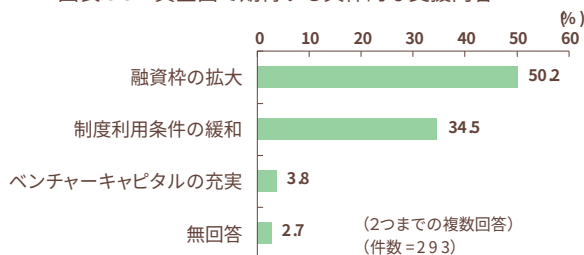
新技術や新製品の開発、新たな販路の開拓などを通じ、事業を拡大していくためには、「優秀な人材」と「資金」必要となる。このため、支援措置は、「融資枠の拡大や制度利用条件の緩和」、「人材教育」、「技術開発指導」、「販売先の斡旋紹介」への期待が高い。

- 行政に期待する支援措置としては、「資金面の充実（55.1%）」が過半数を超え、次いで、「人材面での支援（41.0%）」、「技術開発支援（40.0%）」、「マーケティング支援（28.6%）」と続いた。（図表 37）
- 今後、注力したいテーマ（図表 14）として多くの回答があった“人材”や“技術”に対する支援への要望が上位を占めている

図表 37 行政に期待する支援措置

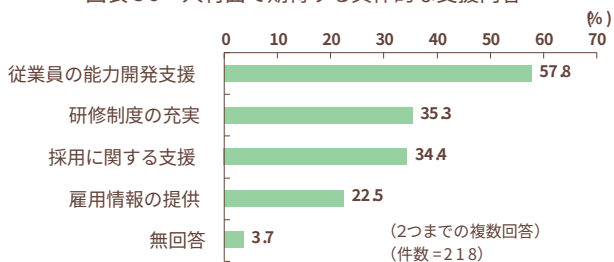


図表 38 資金面で期待する具体的な支援内容



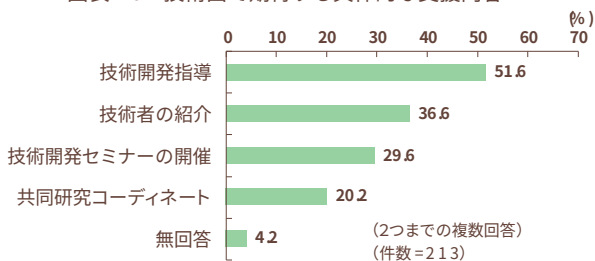
●資金面では、「融資枠の拡大（50.2%）」と「制度利用条件の緩和（34.5%）」への要望が強い（図表 38）。

図表 39 人材面で期待する具体的な支援内容



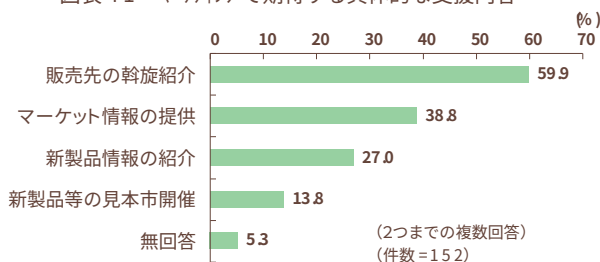
●人材面では、「従業員の能力開発支援（57.8%）」、「研修制度の充実（35.3%）」といった“人材教育”への要望が強い（図表 39）。

図表 40 技術面で期待する具体的な支援内容



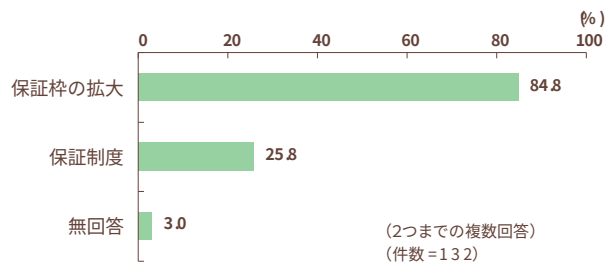
●技術面では、「技術開発指導（51.6%）」、「技術者の紹介（36.6%）」、「技術開発セミナーの開催（29.6%）」を求める声が多い（図表 40）。

図表 41 マーケティングで期待する具体的な支援内容



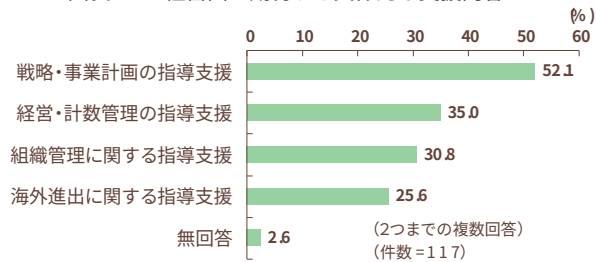
●マーケティング面では、「販売先の斡旋紹介」といったコーディネート支援に対する要望が6割にのぼる（図表 41）。

図表 4.2 信用保証で期待する具体的な支援内容



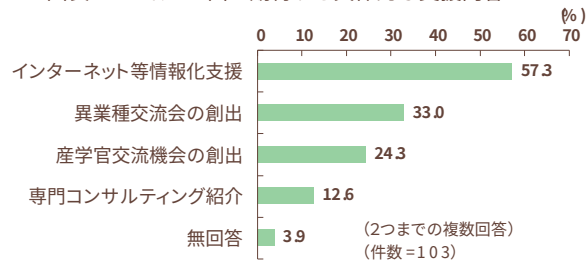
●信用保証面では、「保証枠の拡大（84.8%）」への要望が強い（図表 4.2）。

図表 4.3 経営面で期待する具体的な支援内容



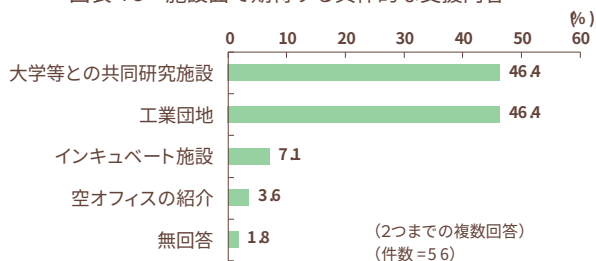
●経営面では、「戦略・事業計画の指導支援（52.1%）」という企業の総合ビジョンに関する要望が過半数を超えている（図表 4.3）。

図表 4.4 ネットワーク面で期待する具体的な支援内容



●ネットワーク面では、「インターネット等情報化支援（57.3%）」への要望が強い。また、「異業種交流会（33.0%）」、「産学官交流機会（24.3%）」を期待する企業も多い（図表 4.4）。

図表 4.5 施設面で期待する具体的な支援内容



●施設面の充実を強く要望した企業の割合は、全体の1割程度となっている（図表 4.5）。

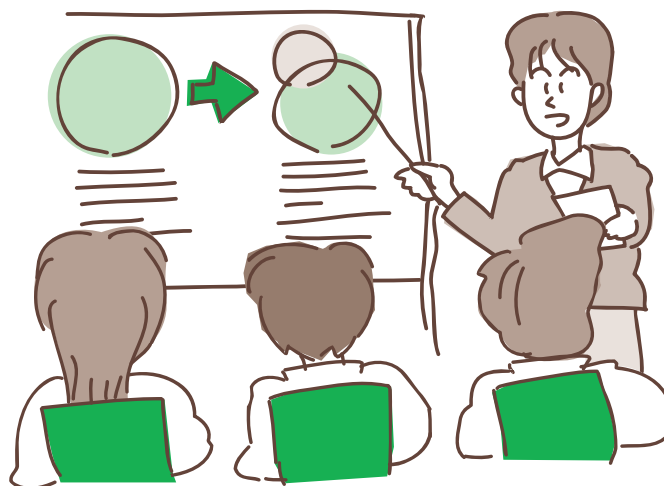
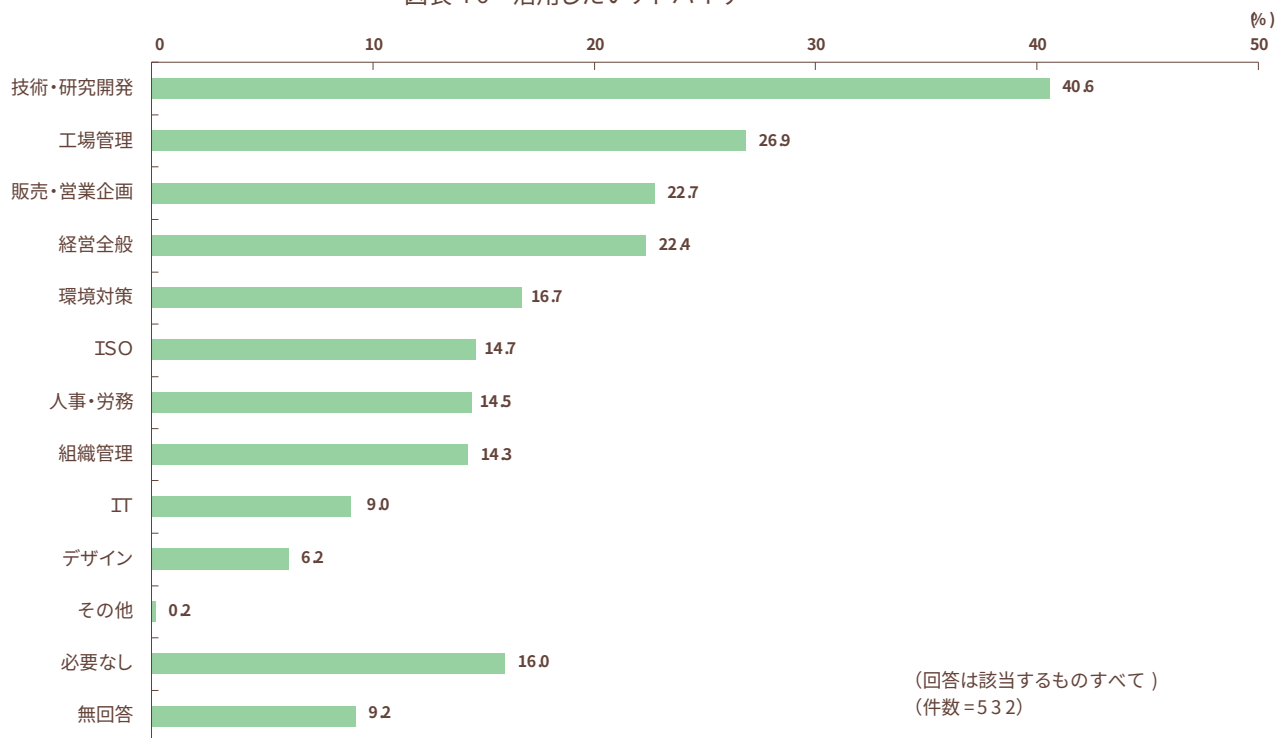
例 2) 活用したいアドバイザー ～技術・研究開発を切望～

◆ 活用したいアドバイザーは「技術・研究開発」

技術・研究開発の指導ができるアドバイザーに対するニーズは高い。大学を含めた技術の移転、これらとの共同研究等が期待される。

●「技術・研究開発」に関するアドバイザーのニーズは高く、532の企業のうち、216の企業から活用したいと回答が寄せられた。その他、順に「工場管理（26.9%）」、「販売・営業企画（22.7%）」、「経営全般（22.4%）」、「環境対策（16.7%）」となっている。

図表 46 活用したいアドバイザー



先進事例調査

アンケート調査を踏まえ、経営革新により成果をあげている県内中小製造業のヒアリング調査を実施した。

以下では、経営革新に取り組む際の参考に供するため、これらの企業の経営活動について紹介す

〔先進事例内容〕

事例1 コア技術を追求し、売上倍増に成功

一般機器製造業

事例2 独自技術を持ち、世界シェアを拡大

その他製造業

事例3 大学と連携し、オリジナル製品を開発

一般機器製造業

事例4 既存技術を応用し、新分野へ進出

電気機器製造業

事例5 メールを活用し、新たな販路を開拓

電気機器製造業

事例6 顧客ニーズをもとに、新製品を開発

食品製造業

事例7 新たな販路を開拓し、売上を拡大

プラスチック・ゴム製品製造業

事例8 熟練技術を機械に取入れ、コストを削減

繊維品製造業

事例9 生産体制を見直し、生産性を向上

一般機器製造業

事例1 コア技術を追求め、売上倍増に成功

企業名	A株式会社	所在地	浜松市
業種	一般機器製造業	資本金	3,500万円
取扱品目	焼却設備排ガス処理装置、バグフィルター、集塵機など	従業員数	40人

製品・技術・事業概要

<環境意識が高まる中、業績は順調に推移>

当社は、集塵プラントなどの環境装置の設計・製造・据付を行う企業である。中でも、ダイオキシン対策用の排ガス処理装置がメインとなっており、その分野において多数のノウハウを蓄積した研究開発型企業で、排ガスの冷却過程には間接空冷方式という独自の技術を持っている。環境意識の高まりを背景に、ダイオキシン規制などが強まる中、当社の技術に対する評価は高く、受注は好調に推移している。

経営革新の背景と目的

<大手企業との差別化を図るため、新たな研究開発に着手>

ダイオキシンの排出規制が強化され、焼却温度は800度以上、集塵は200度以下と義務付けられたことから、焼却炉からの排気を冷却する技術が必要になっていた。また、大手企業が取り入れていた水冷方式（排気に直接水をかけ、冷却する方法）では、排気が水分を持ち、バグフィルターの交換頻度が多くなるために、集塵の効率が悪化するという欠点があった。こうした点に注目し、大手企業との差別化を図るため、新たな冷却方法の開発に着手した。

活動内容とその成果

<蓄積された技術・ノウハウを活かし、空冷方式の装置を開発>

そこで、研究開発部門の強化に取り組んだ。そして、これまでに蓄積された技術やノウハウを活かすことで、空冷方式（外気を利用して冷却する方法）の装置の開発に成功、この技術に対する注目度は高く、売上高は100%以上アップした。

今後の課題と解決に向けた取組み

<小型・汎用型装置の開発が課題>

現在、大幅に増加した受注に対応できるよう、社内組織の整備と従業員の能力向上に取り組んでいる。また、販売に関しては、顧客の中心が、中小・零細業者が多い廃棄物処理業者であるため、資金回収のリスク回避を目的に、リース会社や大手商社を仲介するようにしている。小型焼却炉においても、ダイオキシン規制が強化されると予想されており、今後は、小型・汎用型装置を開発し、さらなる業績の向上を目指す意向だ。

事例2 独自技術を持ち、世界シェアを拡大

企 業 名	株式会社B	所 在 地	長泉町
業 種	その他製造業	資 本 金	3,000万円
取扱品目	金属表面処理（メッキ、電解研磨処理など）	従業員数	45人

製品・技術・事業概要

<3度も科学技術庁長官賞を受賞>

当社は、カニゼン（無電解ニッケル）メッキなどの金属の表面塗装と、電解研磨法を用いた極小ネジなどの表面研磨など、金属の表面処理を得意とする企業である。新しいメッキ方法の開発や自動メッキラインの高速化などに努め、科学技術庁長官賞を3度受賞するなど、技術力の高さには定評がある。

経営革新の背景と目的

<顧客ニーズに対応するため、研究開発に着手>

HDD（ハードディスクドライブ）向けのネジの表面加工をしていた当社では、パソコンの高機能化が進むにつれて、極小でクリーンなネジの供給が求められるようになった。なぜなら、HDDが高いパフォーマンスを発揮するためには、精度の高い部品と、ホコリがないなどのクリーンな状態が求められるからである。加えて、これらの部品に付着したホコリなどの洗浄に用いられていたフロンガスの使用が禁止されたことで、こうした対応への要請が一段と強まった。そこで、新たな表面処理方法の開発に着手した。

活動内容とその成果

<研究開発を強化し、電解研磨法技術の確立に成功>

極小ネジの表面処理には、電解研磨法と化学研磨法があり、一般的には、技術的に導入が容易な化学研磨法が用いられていた。しかし、できあがった製品の品質が高く、大量生産への対応も可能である電解研磨法に注目した。実験・分析室の設備を充実させるなど、研究開発部門を強化し、7年半かけて電解研磨法による表面処理技術を開発した。この表面処理を施した極小ネジへの引き合いは大変強く、今では、HDDに使用される極小ネジの世界シェアは6割にまで高まった模様である。

今後の課題と解決に向けた取り組み

<研究開発を続け、新たな事業の創出を>

一見、課題がないかにみえる電解研磨ネジではあるが、需要の大きな拡大を期待することが難しいというデメリットがある。加工単価が低く、世界規模で市場をみても、10～20億円というニッチ市場といわれているからである。こうした現状を踏まえ、研究設備の増強に努め、いつでも顧客からのニーズに対応できる体制を整えている。今後においても、新事業の創出と先行きが不透明な将来に対するリスク回避を目的に、3～4テーマの技術研究を続ける方針である。

事例3 大学と連携し、オリジナル製品を開発

企業名	株式会社C	所在地	清水市
業種	一般機器製造業	資本金	4,500万円
取扱品目	工作機械、産業機械など	従業員数	52人

製品・技術・事業概要

<放電加工機のOEM生産が中心>

当社は、放電加工機のOEM生産を中心に、NCフライス盤などの工作機械や、自動車関連の専用機などを製造する企業である。設計から機械加工、組立、検査まで、生産に関する顧客ニーズに幅広く対応できる体制をとることで、顧客からの要望を、自社で企画、開発できることを可能としている点が、大きな強みであり、取引先からの信頼は厚

経営革新の背景と目的

<数社に売上が集中>

これまで、売上を安定させるために、積極的にOEM生産に取り組んできたために、今では、数社に全売上の7割以上が集中し、数社の景況に左右されることが多くなってきた。そこで、取引先の分散と下請からの脱却を目的として、オリジナル製品の開発に着手した。

活動内容とその成果

<大学との共同研究で、新製品の開発に成功>

そこで、鋳造用金型の製作において、手作業で行うことから、作業効率と品質の安定しなかった砂を充填する工程に注目し、その機械化に着手した。基礎技術の乏しさを補完するため、以前から親交のあった大学教授と共同研究を実施、新たな機械の開発に成功した。この製品に対する鋳造業界からの評価は高く、同製品の売上は順調に伸びていて、また、同時に取引先の分散化が図れている。

今後の課題と解決に向けた取組み

<さらなる研究開発力の強化を目指して>

今後も、より高度化している取引先のニーズにスピーディーに対応していく必要があるため、設備、人材の両面の強化に取り組んでいる。設備面では、様々な要望に対応できるよう複合旋盤やテーブル型フライス盤など、最新の設備を導入、人材面では、高度な技術を習得できるよう、従業員に技能資格の取得を支援する制度を取り入れた。さらに、研究・製品開発力を高め、より多くのオリジナル製品の創出を目指している。

事例4 既存技術を応用し、新分野へ進出

企業名	株式会社D	所在地	浜松市
業種	電気機器製造業	資本金	1,200万円
取扱品目	制御装置、FA・OAソフト開発など	従業員数	32人

製品・技術・事業概要

<電子制御技術・ノウハウに強み>

当社は、工作機械向けの電子制御盤（NC）を主力に、開発から設計までを行っている企業である。工作機械をはじめ、水処理設備、各種センサーなど、様々な電子制御に関する技術やノウハウがあり、取引先からも高い評価を得ている。最近では、FA系の電気制御システムとOA系の情報システムを融合したソフトの開発に力を入れている。

経営革新の背景と目的

<新事業分野への進出が課題>

売上の大半を工作機械向けの電子制御盤が占めており、売上は、企業の設備投資動向などの景況に左右されやすい。このため、安定した受注の確保と新たな販路の開拓を目的に、新事業を展開することが必要となっていた。

活動内容とその成果

<制御技術をソフト開発に応用>

そこで、情報化に関する研究開発に着手、電子制御技術が通信分野に応用できることに注目し、工場の機械設備を遠隔操作するソフトを開発した。これは、現場で設備や機械を監視する従業員を不要とするため、人員の削減を実現するソフトである。また、従来のような専用の回線やソフトが必要なシステムとは異なり、汎用通信回線と市販のパソコンを利用するもので、安価に導入することができる。制御と情報処理を融合したこのシステムは、浜松モノづくり大賞の日本工業新聞社社長賞をも受賞していて、顧客からの評判も高く、ソフト開発部門の売上は、全体の2割を占めるまでに成長している。

今後の課題と解決に向けた取組み

<ソフトの汎用化と他分野への応用>

今後の課題は、ソフト開発部門の売上一段と高めることである。そのためには、ソフトのさらなる汎用化と高機能化、低価格化が求められるため、これまでのノウハウを工作機械以外の分野である果物選別機や包装機などにも応用することを考えている。また、この他には、遠隔で収集したデータを加工、顧客が必要なデータとして送信したり、データから機械の故障時期や故障箇所を予測し、故障内容を担当者にメール発信する機能を付加するなど、ソフトの充実化を図り、新たな顧客を獲得する意向である。

事例5 メールを活用し、新たな販路を開拓

企業名	E株式会社	所在地	磐田市
業種	電気機器製造業	資本金	5,000万円
取扱品目	特殊トランス、スイッチング電源など	従業員数	58人

製品・技術・事業概要

<トランスに強い企業>

当社は、工作機械向けのトランスやスイッチング電源などを主力とする企業である。工業技術センターとの共同研究などを通じて蓄積してきたバッテリーチャージャーの技術やノウハウには定評があり、大手電池メーカーと共同で製品開発も手掛けている。また、社員教育の一環として、月次ごとに売上や材料費、人件費などを損益表で発表することで、従業員の経営への参画意識を高めている。

経営革新の背景と目的

<主力製品の将来に不安>

トランスという製品の特性上、受注が企業の設備投資意欲などの景気動向に左右されやすい。また、主力製品であるトランスの市場規模が、ピーク時に比べて3～4割もの落ち込みがみられるようになったことから、今後の企業の存続に対する危機感が高まってきた。こうした状況を打破するために、新たな販路の開拓と新事業への進出を決めた。

活動内容とその成果

<メールで自社の強みをPR>

新たな販路の開拓として、対外的な信用力を高めるため、ISO9000やISO14000シリーズの認証取得に取り組んだ。そして、新たな取引が見込まれる企業をリストアップ、ホームページ上で公開されているメールアドレスへ、当社の製品や技術に関する情報を発信するという営業を展開した。アプローチ先からは予想以上の反応があり、新たな取引先の開拓に成功している。また、新事業として、スイッチング電源などの技術応用が可能なクリスマスツリーや展示ブースなどのイベント向けの電装飾に注目した。「夢工房プロジェクト」を立ち上げ、光と電子音楽をベースとした特殊演出装置を開発し、演出の企画・設計・施工まで一貫してプロデュースできる体制を整えた。クリスマスツリーを電装飾したいという大手デパートや自治体等は増えつつあり、新たな事業の柱に育てていく意向だ。

今後の課題と解決に向けた取組み

<顧客に向けた営業を>

こうした取組みにより売上状況は改善しつつあるが、安定的に売上が推移するといった状況までには至っていない。そこで、営業力の一層の強化を図るため、技術者を営業に参加させている。これは、営業員が技術や製品ニーズを収集、その後早急に、技術者が訪問し対応するというものである。営業員では回答が困難な技術的な課題をすぐに払拭できることから、評判も上々である。今後も、顧客に向けた体制づくりを進めることで、顧客ニーズから製品開発に結び付けたい意向だ。

事例6 顧客ニーズをもとに、新製品を開発

企業名	株式会社F	所在地	三島市
業種	食品製造業	資本金	3,000万円
取扱品目	わさび類、蒲焼のたれ、しょうが類など	従業員数	254人

製品・技術・事業概要

<高い情報収集力>

当社は、生おろしわさびなどの加工わさび製品を主力として、蒲焼のたれやおろししょうが、酢みそなどの調味料を製造している企業である。営業の特徴は、スーパーマーケットやすし屋、魚屋などの顧客への直接販売にあり、現在、その数は26,000先にものぼる。問屋を介在しないことから、直接的に顧客の声を聞けることが強みであり、顧客からの要望をもとに、数多くの商品を開発している。

経営革新の背景と目的

<わさび市場の限界>

主力製品は、刺身やすしなどに添付される加工わさびであるが、最近では、わさびを添付しないことが増え、安定した受注の確保が難しくなっており、このままでは、売上の維持さえ厳しくなってきた。また、取引先からは、質の高いわさびへの要望や、わさび以外の調味料に対するニーズが高まりつつあったことから、質の高いわさびの開発と、さまざまな香辛調味料の開発に進出することとした。

活動内容とその成果

<広大な販売網から集めたニーズを活かし、新製品を開発>

こうした声を受けて、新たなわさびの開発に取り組んだ結果、業界で初めて、サイクロデキストリンという澱粉から作られる物質を応用し、おろしたての香りと辛みを堪能できる加工わさびの開発に成功した。また、香辛調味料の開発に際しては、新たなノウハウの早期習得を目指し、共同開発に取り組んだ。そして、現在では、社内に独自の開発委員会を設け、広大な販売網から集められた顧客ニーズに早急に対応できる体制、すなわちスピーディーな商品開発ができる体制づくりをしている。香辛調味料やわさびドレッシングなど、新たな商品の売上は増加していて、増収増益が続いている。

今後の課題と解決に向けた取組み

<新たな顧客の獲得に向けて>

最近、大手食品メーカーが添付わさびに参入してきたことにより、大口顧客を中心として、単価の下落傾向が強まっている。低価格化には、高まる健康志向に対応することで回避しようと、無添加・無着色のわさびを開発し、他社との差別化に努めている。今後は、営業活動を夜間にも実施することなどで、これまで弱かった外食産業を新たな顧客として獲得し、さらなる売上の増大を図る意向である。

事例7 新たな販路を開拓し、売上を拡大

企業名	有限会社G	所在地	函南町
業種	プラスチック・ゴム製品製造業	資本金	500万円
取扱品目	テフロン樹脂塗装、シリコン樹脂塗装など	従業員数	15人

製品・技術・事業概要

<県内では数少ないテフロン加工業者>

当社は、テフロンやシリコン樹脂の塗装を手掛ける企業である。県内では数少ないテフロン塗装業者で、コンビニ向けのおにぎりをつくる大型炊飯器や、パン屋などの業務用フライパンなど、食品製造業者の調理用機材などを中心に、コーティング事業を行っている。

経営革新の背景と目的

<営業力の強化が必要>

テフロンには、耐熱性が高く、滑りやすい、腐食しにくいなどの特徴があり、そのコーティングの代表的な例としては、家庭用のフライパンがあげられ、この他、化学薬品用タンクの内面やプラスチックを成形する金型の表面など、生活用品から工業用品に至るまで、幅広く使用されている。ところが、当社は、営業力とPR不足により、県内では数少ないテフロン加工業者であるという強みを発揮できていなかったため、売上が伸び悩んでいた。そこで、売上の増加を図るため、新たな市場の開拓に着手した。

活動内容とその成果

<たくさんの顧客獲得を目指して、組合にアプローチ>

まずは、テフロン加工をすると、異物が付着しにくくなることや、洗浄が容易になるという衛生的な点に注目、異物の混入が相次ぎ衛生管理に敏感となっていた食品業界への営業を開始した。その際、衛生的に有利な特徴を、短期に、広くPRさせることを目指し、食品製造関連組合や団体を営業の中心にそえた。そして、静岡県製パン組合の賛同を得ることに成功、同組合の協力の下、数多くの顧客の開拓を実現している。この結果、製パン業界では、新規に購入するよりも、安価に、高品質のフライパンを入手できることとなり、さらには、これらの廃棄費用も不要となっている。その評判は高く、取引先は増加し続けている。

今後の課題と解決に向けた取組み

<新たな用途を見出し、さらなる販路の開拓を>

さらなる売上の増加とサービスの向上を目指し、パン屋などの顧客を定例的に訪問できる体制づくりに取り組んでいる。また、サンドイッチの製造工場では、パン切り刃にパンが付着するため、刃を頻繁に交換しなければならないという情報を入手、研究開発を進め、ケイ素系樹脂を刃に施すことで、パンの付着を抑制、サンドイッチ生産の効率を向上させた。この技術に対する大手企業からの注目は高く、今後は、この刃を手がかりに、営業活動を展開、そして、刃からフライパンへと、受注量を拡大していく意向だ。

事例8 熟練技術を機械に取入れ、コストを削減

企業名	H株式会社	所在地	浜松市
業種	繊維品製造業	資本金	1億8,000万円
取扱品目	無地染品、スクリーン捺染品、ローラー捺染品など	従業員数	236人

製品・技術・事業概要

<“色むら”を出さない技術ノウハウに強み>

当社は、無地染めを主力とした繊維染色業者であり、準備・織布・染色という綿織物の中間素材を製造する地域分業体制のうち、染色工程を担っている地場の大手企業である。染色を専門に取り扱うことで蓄積してきた“色むら”を出さない技術やノウハウに対する繊維業界内の評価は高く、通常のように生産問屋から受注を受けるのではなく、大手紡績メーカーや衣料品小売業から、直接的に受注を受けることが多い。

経営革新の背景と目的

<アジア諸国との競合>

このように、技術やノウハウに優位性を持つ当社においても、中国など東アジア諸国から安価で高品質な衣料品が大量に流入した影響は大きく、価格と品質の両面において競争力を強化する必要に迫られていた。そこで、海外製品に対抗できるよう、一層の品質の安定化と生産コストの低減に着手した。

活動内容とその成果

<ベテラン社員のノウハウを標準化することに成功>

品質の安定化を図るため、ベテラン社員の持つノウハウを機械に取り入れた。具体的には、ベテラン社員の勘や経験に頼っていた染色液の濃度などの調整を、高度な機械設備の導入によりコンピュータで管理できるようにした。これによって、経験の乏しい作業員でも、染色液の濃度調整などができるようになったため、定年を迎えた高齢者を雇うことが可能となり、人件費を低減することに成功した。その結果、高品質で、かつ低価格な染色を顧客に提供することが可能となり、受注は安定的に推移している。

今後の課題と解決に向けた取組み

<高収益企業を目指して>

低価格化に成功したとはいえ、自社製品のない、染色工程のみを担う賃加工業者にすぎないことから、利幅が薄いという課題がある。このため、低収益体質の改善を目指し、デザインなどの企画力や新素材などの開発力の強化に取り組み、紡績メーカーやアパレルなどの取引先に対する提案力の醸成を図っている。将来的には、染色の前工程である準備工程や織布工程まで事業領域を拡大し、賃加工からの脱却を図る方針である。

事例9 生産体制を見直し、生産性を向上

企業名	〇株式会社	所在地	磐田市
業種	一般機械製造業	資本金	1億4,000万円
取扱品目	パーツフィーダー（部品供給器）など	従業員数	50人

製品・技術・事業概要

＜蓄積してきたノウハウで、どのような顧客にも対応＞

当社は、パーツフィーダーを主力製品とする開発型企业で、同製品において国内有数の生産量を誇る。パーツフィーダーとは、生産ラインにある機械に部品を供給する装置のことで、カップラーメンを例にあげれば、袋詰めされた粉末スープやかやくなどを、カップ内に供給する装置となる。食品以外にも、自動車部品や化粧品など、さまざまな製品の部品を供給するパーツフィーダーを扱ってきたことから、「どのような顧客にも柔軟に対応できる」という強みがある。

経営革新の背景と目的

＜品質の安定化と生産性の向上が急務＞

ただし、パーツフィーダーの生産は、機械に供給する部品の素材や形状、大きさなどに応じて製品を開発する必要があるため、設計から加工、製品化まですべての工程を工員の技量に依存する傾向が強い。このため、工員の熟練度や能力に応じて、品質や生産性が異なると同時に、全生産工程の技術ノウハウを習熟するには時間がかかるという課題があった。

活動内容とその成果

＜生産工程の見直しに着手＞

そこで、熟練工員に頼った生産体制の見直しに着手した。機械に置き換えることが可能な工程は、レーザー加工機やマシニングセンターなどの工作機械に切り替えると同時に、横断的に製品を生産する体制へと移行し、品質の安定化と生産性の向上を実現した。また、設計部門では、図面作成の簡素化を図るため、CADを活用し、これまでの様々な装置の図面データを分析、共通する部分の標準化を進め、作業効率を向上させた。

今後の課題と解決に向けた取組み

＜顧客サービスの充実を図るため、営業担当者を育成＞

新たな課題は、景気の低迷により設備投資が減少したことで、売上が伸び悩み始めたことである。このため、営業力の強化を目指し、営業担当者に生産現場を経験させている。これにより、顧客の要望を製品化できるかどうかを即時に判断できる、なおかつ、修理にも対応できる人材を育成する意向だ。スピーディーな対応を図り、顧客サービスを充実することで、新たな顧客の開拓につなげていく方針である。

中小製造業における経営革新の基本方向

1) 経営革新の基本方向

◆ コア・コンピタンスの強化

アンケート結果やヒアリング調査からわかるように、中小製造業の業績は、製品や技術、営業など、その企業独自のオリジナリティーがあるかどうかによって左右される傾向が強い。それが取引先のニーズを満たすもので、なおかつ、他社にはない強さを兼ね備えることで、その企業のアイデンティティは一層高まっていくようである。

消費者ウォンツは一段と個性化を強めており、製品ライフサイクルの短縮化や技術革新のスピードは一段と早まっている。つまり、優れた製品や技術であっても、常に新たなモノにとって変わられる危険にさらされている状況であり、企業の成功が長期的に続く可能性は低く、安定した成長を続けるためには、常に創造的で革新的な経営活動に取り組む必要がある。中小企業では、“オンリーワン企業”や“シェアNO1企業”を目指すために、限られた経営資源を有効に活用し、コア・コンピタンスを強化することが、生き残りへの重要なカギとなる。

その強化に向けては、次のような課題を克服することが必要である。

課題 1 「オリジナリティーの創出」

限られた経営資源を集中的に投入することで、他者に勝り、且つ、コアとなる技術や製品を開発する。

課題 2 「早まる製品の成熟化、技術革新への対応」

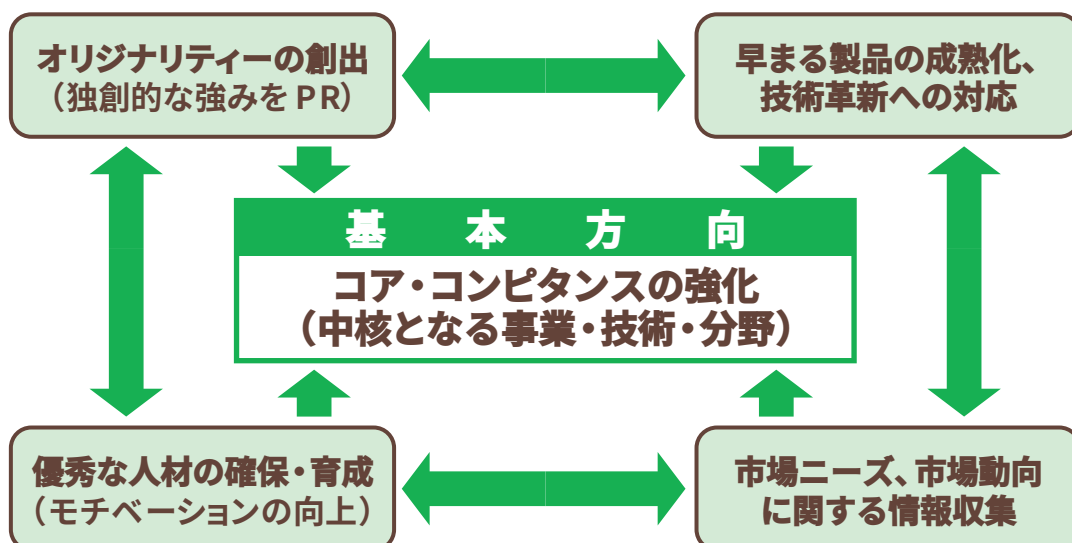
特定の技術・製品分野に特化し、技術水準を他の企業が追随できないレベルにまで引き上げていく。

課題 3 「市場ニーズに関する情報収集」

顧客の声を直接的に聞く機会を増やすために、インターネット等、様々なメディアを活用し、ニーズやクレームに関する情報を収集する。

課題 4 「優秀な人材の確保・育成」

能力主義の導入や社内公募制度によりモチベーションの向上を図るほか、大学や異業種交流会等に派遣し、高度な知識や創造力を習得させる。



2) 好調な企業の特長

業績が好調な企業の経営活動をまとめると、次のようになる。

好調企業の特長

コア・コンピタンスの確立に向けて、**様々な経営活動を展開**している。特に力を注いでいる分野は、**新製品や新技術の開発**と**人材の強化**である。また、自らが最も得意とする分野に資源を集中的に投入できるよう、**アウトソーシング**や**大学との連携**など、**外部資源を活用**している。

目指す企業像

“技術に強い企業”を展望する企業が多い。逆に、低迷した企業では、小ロット対応など“柔軟性の高さを強みとする企業”を目指す傾向が強い。

経営活動への取組み状況

幅広く経営活動に取り組んでおり、中でも、新製品や新技術の開発、ISOの認証取得、特許取得、アウトソーシングに取り組む企業が多い。逆に、コストダウンを目的とした人員削減に取り組んだ企業は少ない。

技術・生産への対応

ユニット化、モジュール化に取り組み、効果をあげている企業が多い。また、コア事業に経営資源を集中的に投入できるよう、アウトソーシングを活用してい

市場開拓への対応

営業力の弱さを克服するため、新聞・専門誌やインターネットを活用したり、新製品等のメッセに出展するなど、多様なメディアを利用している。

組織改革への対応

能力主義の導入が進んでおり、業務マニュアルや明確な業績評価基準を作成している企業が多い。また、部門ごとの独立採算制を取り入れる動きも目立つ。

ネットワーク化への対応

「共同研究を実施する」など、大学と交流のある企業が多い。また、「今後、交流したい」と考えている企業も多い。

3) 具体的な方策

好調な企業の活動を踏まえると、次のような具体的方策が考えられる。

「コア・コンピタンスの強化」に向けて

1. 技術・研究開発力の強化

競争力の高い製品や技術力を創出するために、特定の技術力や製品分野に特化し、コア事業の深化を図る。その際、大学や公設試験場等の研究機関の優れた人材と連携したり、これらの機関が所有する特許や技術力、設備を活用すること、また異業種とのネットワーク連携を進めることで、技術や研究開発力を効率よく高めることができる。

また、こうした取組みにより、ユニット化やモジュール化を進め、事業領域を拡大、または、自社製品化を図ること

2. 社内組織の強化

新製品や新技術を開発できる人材や、市場動向や消費者ニーズを見極めることのできる人材など、今後の企業動向可否のカギは、こうした優れた人材を、いかに確保できるかにかかっている。人材の能力向上を図るためには、大学や異業種交流会に派遣し、幅広い知識や教養を身につけさせることが考えられ、また、モチベーションの向上を図るためには、能力主義を導入し、業績に応じて給与に反映させることが有効な手段となる。

また、部門ごとに独立採算制を導入することで、従業員の経営への参画意識を高めることができ、なおかつ、収益力の低い事業部門や非効率な分野が発見され、弱い部門の強化にもつなげることができよう。

3. 外部機関の有効活用

コア事業を強化していくためには、限られた経営資源を中核となる部門に集中的に投入することが必要となる。具体的には、開発部門の強化を図るために、事務部門や製造部門などのアウトソーシング化を進めるなどが考えられる。

また、自社のPRをするため、新製品メッセなどに出展したり、新聞や専門誌、雑誌などに、新製品開発に関する情報を自ら売り込むなど、マスメディアやイベントを活用することで、営業活動等を効率よく進めることができよう。

新分野の開拓や新技術の開発に際しては、経営革新支援法や中小企業創造活動促進法の補助金や融資などの助成制度を活用することが有効な手段となる。

コア・コンピタンスの強化

技術・研究開発力の強化

1. 特定の技術力・製品分野への特化／技術力の専門化・高度化
2. 大学、公設試験場等の活用や異業種との連携／大学等の先端技術や特許、研究設備の利用
3. ユニット化、モジュール化への対応／市場ニーズの把握、製品の企画・設計を行える技術者の確保

社内組織の強化

1. 優れた人材の確保・育成／新製品・新技術を開発できる技術者、営業力の高い人材の養成
2. 能力主義の導入／業績評価基準の明確化、業務マニュアルの作成
3. 部門ごとに独立採算制を導入／事業や部門ごとの業績を独立採算で管理

外部機関の有効活用

1. アウトソーシングの活用／事務部門・製造部門等の外注
2. マスメディアの活用／新聞・専門誌でのPR、新製品メッセ等への出展
3. 研究開発等の助成制度の利用／経営革新支援法、中小企業創造活動促進法に基づく支援制度等

地域における総合的な支援体制の強化

- ・中小製造業が経営革新に取り組みやすい環境の整備
- ・大学等の研究機関と企業をマッチング

4) むすびー総合的な支援体制の強化に向けて

以上、今回のアンケート調査結果や業績が好調な企業が実施している経営活動を参考にすることで、中小製造業における経営革新活動の方向性を考察してきた。先に掲げたコア・コンピタンスの強化を中小企業が実現していくためには、地域の行政機関、大学・公設試などの研究機関が、それぞれに求められている役割を認識して、地域が一体となった総合的な支援体制を構築していくことが不可欠である。

このため、本編の最後にあたり、地域における総合的な支援体制の実現に向けて、今後、次の2点が重要課題として必要であると考えられる。

経営革新に取り組みやすい環境の整備

経営革新支援法は、中小企業の経営革新を促進する目的で施行されているが、アンケート結果からわかるように、同法に対する理解度は非常に低い結果となった。

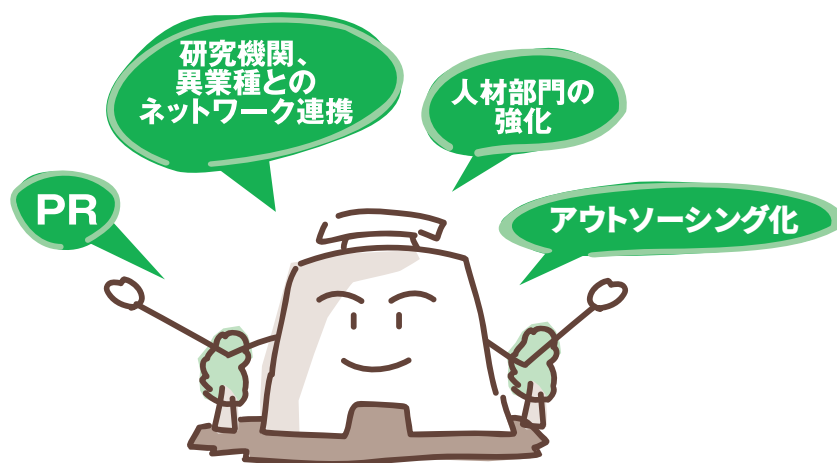
前述したような厳しい環境が取り巻く中、今後、中小製造業が更なる発展を遂げるためには、新たなチャレンジを続ける必要がある。経営革新活動に取り組む際に生じる資金的な障壁を払拭できるよう、まずは、これまで施行されている支援措置を改めて広報することで、1社でも多くの中小企業の利用を促すことが求められる。また、こうした制度を利用する際の煩雑さに抵抗が強い中小企業が多く、利用条件の緩和を求める声も多数寄せられた。

このようなことから、自治体等は、中小企業が資金面を中心とした公的支援を利用しやすい環境を一層整備する必要があるといえよう。

大学等の研究機関と企業をマッチング

アンケート結果から、企業が経営活動を行う上で、多くの中小企業が技術的な課題に懸念を抱いていることがわかる。このため、地域の行政機関は、中小企業がどのような課題や技術ニーズを持っているのかをキャッチし、それに対する技術指導や技術シーズを効果的に実施する仕組みづくりを行う必要があると考えられる。そのためには、大学等の研究機関が所有する技術シーズ、技術的なノウハウや専門知識を有効に活用することが必要となる。行政が中心となって、企業と大学などの研究機関を結びつけるコーディネート活動を実施することで、“技術的な課題の改善”と“新たな事業の創出”を実現することができよう。

具体的には、大学等の研究機関で誰が、どのような研究を行い、企業に対してどのような情報を発信したいか、また、企業が、何の課題を抱え、どのような支援を希望しているかといった「情報の開示」、ほかには、各産業支援機関の窓口で、誰が、支援をどのように行うか等の「責任と支援内容の明確化」、などが求められる。





参 考 資 料



●アンケート単純集計データ

業 種

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
食 料 品 ・ 飲 料	48	9.0
織 維 品	20	3.8
家 具 ・ 木 材 ・ 木 製 品	36	6.8
パ ル プ ・ 紙 ・ 加 工 品	26	4.9
出 版 ・ 印 刷	21	3.9
化 学	14	2.6
プ ラ ス チ ッ ク ・ ゴ ム 製 品	49	9.2
窯 業 ・ 土 石 製 品	5	0.9
鉄 鋼 ・ 非 鉄 金 属	16	3.0
金 属 製 品	47	8.8
一 般 機 械 器 具	63	11.8
電 気 機 械 器 具	44	8.3
輸 送 用 機 械 器 具	80	15.0
精 密 機 械 器 具	12	2.3
そ の 他	51	9.6
不 明	0	0.0
非 該 当	0	

資本金

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
1 0 0 0 万 円 未 満	32	6.0
1000万～3000万円未満	261	49.1
3000万～5000万円未満	109	20.5
5000万～1億円未満	83	15.6
1 億 円 ～ 3 億 円	35	6.6
3 億 円 超	12	2.3
不 明	0	0.0
非 該 当	0	

従業員数

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
2 0 人 以 下	56	10.5
2 1 ～ 5 0 人	214	40.2
5 1 ～ 1 0 0 人	155	29.1
1 0 1 ～ 1 9 9 人	77	14.5
2 0 0 ～ 2 9 9 人	24	4.5
3 0 0 人 以 上	6	1.1

問 1 主要受注先

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
親 メ ー カ ー	168	31.6
親メーカー系列会社、協力工場	54	10.2
ユ ー ザ ー 企 業	139	26.1
商 社 、 問 屋 、 販 売 業 者	128	24.1
通 信 販 売	1	0.2
そ の 他	24	4.5
不 明	18	3.4
非 該 当	0	

問 2 取引高最大企業の割合

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
3 0 % 未 満	254	47.7
3 0 ～ 6 0 % 未 満	129	24.2
6 0 ～ 9 0 % 未 満	88	16.5
9 0 % 以 上	49	9.2
不 明	12	2.3
非 該 当	0	

問 3 ① 取引高最大企業の割合（3年間の推移）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
上 昇	29	5.5
やや 上 昇	81	15.2
変 化 な し	149	28.0
やや 低 下	169	31.8
低 下	94	17.7
不 明	10	1.9
非 該 当	0	

問 3 ② 取引高最大企業の割合（今後の推移）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
上 昇	8	1.5
やや 上 昇	53	10.0
変 化 な し	172	32.3
やや 低 下	188	35.3
低 下	80	15.0
不 明	31	5.8
非 該 当	0	

問 4 ① 売上の推移

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
増 加 (+ 2 0 % 超)	46	8.6
やや増加 (+ 5 % ~ 20 %)	116	21.8
横 ば い (± 5 %)	103	19.4
やや減少 (- 5 % ~ 20 %)	175	32.9
減 少 (- 2 0 %)	92	17.3
不 明	0	0.0
非 該 当	0	

問 4 ② 収益の推移

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
増 加 (+ 2 0 % 超)	55	10.3
やや増加 (+ 5 % ~ 20 %)	90	16.9
横 ば い (± 5 %)	108	20.3
やや減少 (- 5 % ~ 20 %)	155	29.1
減 少 (- 2 0 %)	124	23.3
不 明	0	0.0
非 該 当	0	

問5① 低価格化要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	486	91.4
変	化	な	39	7.3
弱	ま	っ	2	0.4
不		明	5	0.9
非	該	当	0	

問5② 高品質・高度化要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	388	72.9
変	化	な	129	24.2
弱	ま	っ	7	1.3
不		明	8	1.5
非	該	当	0	

問5③ 多品種化要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	262	49.2
変	化	な	234	44.0
弱	ま	っ	10	1.9
不		明	26	4.9
非	該	当	0	

問5④ 短納期化要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	376	70.7
変	化	な	139	26.1
弱	ま	っ	2	0.4
不		明	15	2.8
非	該	当	0	

問5⑤ 製品開発への参画要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	152	28.6
変	化	な	332	62.4
弱	ま	っ	10	1.9
不		明	38	7.1
非	該	当	0	

問5⑥ コンピュータ、オンライン化要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	215	40.4
変	化	な	276	51.9
弱	ま	っ	5	0.9
不		明	36	6.8
非	該	当	0	

問5⑦ 有益情報の提供要請（ここ3年間）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	っ	97	18.2
変	化	な	385	72.4
弱	ま	っ	6	1.1
不		明	44	8.3
非	該	当	0	

問5① 低価格化要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	472	88.7
変	化	な	37	7.0
弱	ま	る	2	0.4
不		明	21	3.9
非	該	当	0	

問5② 高品質・高度化要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	401	75.4
変	化	な	102	19.2
弱	ま	る	5	0.9
不		明	24	4.5
非	該	当	0	

問5③ 多品種化要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	273	51.3
変	化	な	207	38.9
弱	ま	る	11	2.1
不		明	41	7.7
非	該	当	0	

問5④ 短納期化要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	375	70.5
変	化	な	127	23.9
弱	ま	る	1	0.2
不		明	29	5.5
非	該	当	0	

問5⑤ 製品開発への参画要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	215	40.4
変	化	な	255	47.9
弱	ま	る	7	1.3
不		明	55	10.3
非	該	当	0	

問5⑥ コンピュータ、オンライン化要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	273	51.3
変	化	な	211	39.7
弱	ま	る	1	0.2
不		明	47	8.8
非	該	当	0	

問5⑦ 有益情報の提供要請（今後）

			(社)	(%)
全		体	532	100.0
強	ま	る	166	31.2
変	化	な	305	57.3
弱	ま	る	3	0.6
不		明	58	10.9
非	該	当	0	

問5⑧ アフターサービス充実要請（ここ3年間）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
強	ま っ た	130	24.4
変	化 な し	359	67.5
弱	ま っ た	3	0.6
不	明	40	7.5
非	該 当	0	

問5⑨ 環境への対応要請（ここ3年間）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
強	ま っ た	302	56.8
変	化 な し	200	37.6
弱	ま っ た	1	0.2
不	明	29	5.5
非	該 当	0	

問7 実現したコストダウン（3年前と比較）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
1	% 未 満	37	7.0
1	～ 3 %	88	16.5
4	～ 5 %	94	17.7
6	～ 1 0 %	82	15.4
1 1	～ 2 0 %	61	11.5
2 0	% 以 上	36	6.8
不	明	134	25.2
非	該 当	0	

問9 主要製品の将来的動向

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
中国、アジアN I E Sとの競合		136	25.6
製品単価の低下が強まる		129	24.2
取扱製品市場の成熟化が進む		82	15.4
ニーズの変動が激しく不透明		39	7.3
国内企業との競合激化		34	6.4
安定して需要量確保できる		32	6.0
構造的不振要因により減少		29	5.5
その他の		21	3.9
今後も量的拡大が期待できる		11	2.1
不	明	19	3.6
非	該 当	0	

問11 主力事業の変化

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
同じ事業が主力のままである		352	66.2
一部が新しい事業に替わった		141	26.5
半分程度が新しい事業に替わった		23	4.3
新しい事業が主力に替わった		13	2.4
不	明	3	0.6
非	該 当	0	

問5⑧ アフターサービス充実要請（今後）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
強	ま る	191	35.9
変	化 な し	287	53.9
弱	ま る	4	0.8
不	明	50	9.4
非	該 当	0	

問5⑨ 環境への対応要請（今後）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
強	ま る	377	70.9
変	化 な し	117	22.0
弱	ま る	1	0.2
不	明	37	7.0
非	該 当	0	

問7 実現したコストダウン（1年前と比較）

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
1	% 未 満	40	7.5
1	～ 3 %	128	24.1
4	～ 5 %	115	21.6
6	～ 1 0 %	56	10.5
1 1	～ 2 0 %	39	7.3
2 0	% 以 上	13	2.4
不	明	141	26.5
非	該 当	0	

問10 自社の企画・仕様での業務割合

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
1 0 0 ～ 8 0 %		114	21.4
8 0 ～ 6 0 %		64	12.0
6 0 ～ 4 0 %		68	12.8
4 0 ～ 2 0 %		46	8.6
2 0 ～ 0 %		230	43.2
不	明	10	1.9
非	該 当	0	

問12 目指す企業像

		(社)	(%)
全	体	532	100.0
技術高感度型企業		198	37.2
小ロット型企業		94	17.7
独自性追求型企業		91	17.1
市場高感度型企業		81	15.2
マーケティング型企業		25	4.7
ネットワーク志向型企業		21	3.9
その他の		9	1.7
不	明	13	2.4
非	該 当	0	

問13 目指す企業像への対応

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
人 材 の 育 成 ・ 強 化	284	53.4
新 技 術 の 開 発	240	45.1
コ ア 事 業 や コ ア 技 術 の 深 化	185	34.8
新 市 場 の 開 拓	163	30.6
情 報 収 集 力 の 強 化	145	27.3
新 事 業 へ の 進 出	99	18.6
業 務 内 容 の 拡 大	87	16.4
ク イ ッ ク レ ス ポ ン ス の 強 化	73	13.7
ネ ッ ト ワ ー ク に よ る 事 業 化	35	6.6
そ の 他	10	1.9
不 明	14	2.6
非 該 当	0	

問14 経営上の課題

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
需 要 低 迷、取 扱 製 品 の 成 熟 化	276	51.9
人 材 の 確 保 ・ 育 成	206	38.7
販 路 開 拓 や 営 業 力 の 弱 さ	173	32.5
人 件 費 の 上 昇	148	27.8
製 品 開 発 ・ 企 業 力 の 弱 さ	116	21.8
生 産 設 備 の 不 足 ・ 老 朽 化	100	18.8
保 有 技 術 の 陳 腐 化	80	15.0
財 務 体 質 の 脆 弱 さ	79	14.8
環 境 問 題 へ の 対 応	62	11.7
資 金 調 達 力 の 弱 さ	51	9.6
グ ロ ー バ ル 化 へ の 対 応	43	8.1
後 継 者 難	40	7.5
情 報 化 へ の 対 応	38	7.1
そ の 他	4	0.8
不 明	14	2.6
非 該 当	0	

問15 取り組んだ経営活動

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
新 製 品 ・ 新 技 術 の 開 発	274	51.5
省 力 化 の た め の 設 備 投 資 強 化	231	43.4
人 員 調 整 に よ る 合 理 化	231	43.4
既 存 製 品 の 高 付 加 価 値 化	227	42.7
I S O の 認 証 取 得	156	29.3
新 規 事 業 へ の 進 出、多 角 化	113	21.2
I T 活 用 に よ る 社 内 情 報 共 有 化	100	18.8
ア ウ ト ソ ー シ ン グ	98	18.4
イ ン タ ー ネ ッ ト で 情 報 開 示 ・ 販 売	96	18.0
特 許 取 得	84	15.8
異 業 種 な ど 他 社 と の 連 携	83	15.6
I T を 活 用 し た 生 産 体 制 構 築	63	11.8
I T を 活 用 し た 顧 客 管 理	44	8.3
海 外 進 出、海 外 生 産 の 増 強	42	7.9
デ ザ イ ン 力 の 強 化	27	5.1
ゼ ロ エ ミ ッ シ ョ ン な ど 環 境 へ の 対 応	24	4.5
不 明	11	2.1
非 該 当	0	

問16① 最も重視する経営活動

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
新 製 品 ・ 新 技 術 の 開 発	209	39.3
既 存 製 品 の 高 付 加 価 値 化	105	19.7
新 規 事 業 へ の 進 出、多 角 化	53	10.0
省 力 化 の た め の 設 備 投 資 強 化	48	9.0
人 員 調 整 に よ る 合 理 化	30	5.6
異 業 種 な ど 他 社 と の 連 携	15	2.8
海 外 進 出、海 外 生 産 の 増 強	12	2.3
I T を 活 用 し た 生 産 体 制 構 築	11	2.1
I S O の 認 証 取 得	11	2.1
イ ン タ ー ネ ッ ト で 情 報 開 示 ・ 販 売	5	0.9
ゼ ロ エ ミ ッ シ ョ ン な ど 環 境 へ の 対 応	4	0.8
I T を 活 用 し た 顧 客 管 理	3	0.6
デ ザ イ ン 力 の 強 化	3	0.6
I T 活 用 に よ る 社 内 情 報 共 有 化	2	0.4
ア ウ ト ソ ー シ ン グ	1	0.2
特 許 取 得	0	0.0
不 明	20	3.8
非 該 当	0	

問16② 2番目に重視する経営活動

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
既 存 製 品 の 高 付 加 価 値 化	86	16.2
省 力 化 の た め の 設 備 投 資 強 化	86	16.2
新 製 品 ・ 新 技 術 の 開 発	64	12.0
新 規 事 業 へ の 進 出、多 角 化	54	10.2
人 員 調 整 に よ る 合 理 化	37	7.0
I T を 活 用 し た 生 産 体 制 構 築	28	5.3
異 業 種 な ど 他 社 と の 連 携	28	5.3
海 外 進 出、海 外 生 産 の 増 強	27	5.1
I T を 活 用 し た 顧 客 管 理	20	3.8
I T 活 用 に よ る 社 内 情 報 共 有 化	14	2.6
特 許 取 得	13	2.4
イ ン タ ー ネ ッ ト で 情 報 開 示 ・ 販 売	11	2.1
I S O の 認 証 取 得	11	2.1
ア ウ ト ソ ー シ ン グ	10	1.9
ゼ ロ エ ミ ッ シ ョ ン な ど 環 境 へ の 対 応	7	1.3
デ ザ イ ン 力 の 強 化	4	0.8
不 明	32	6.0
非 該 当	0	

問16③ 3番目に重視する経営活動

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
人 員 調 整 に よ る 合 理 化	72	13.5
省 力 化 の た め の 設 備 投 資 強 化	51	9.6
既 存 製 品 の 高 付 加 価 値 化	47	8.8
異 業 種 な ど 他 社 と の 連 携	40	7.5
新 規 事 業 へ の 進 出、多 角 化	36	6.8
I T を 活 用 し た 生 産 体 制 構 築	32	6.0
新 製 品 ・ 新 技 術 の 開 発	31	5.8
ア ウ ト ソ ー シ ン グ	28	5.3
イ ン タ ー ネ ッ ト で 情 報 開 示 ・ 販 売	25	4.7
I S O の 認 証 取 得	24	4.5
ゼ ロ エ ミ ッ シ ョ ン な ど 環 境 へ の 対 応	17	3.2
I T 活 用 に よ る 社 内 情 報 共 有 化	15	2.8
I T を 活 用 し た 顧 客 管 理	14	2.6
特 許 取 得	13	2.4
海 外 進 出、海 外 生 産 の 増 強	13	2.4
デ ザ イ ン 力 の 強 化	6	1.1
不 明	68	12.8
非 該 当	0	

問17 保有する技術の見通し

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
しばらくは、今のままで通用する	100	18.8
高度化、改良を加える必要がある	196	36.8
新しい技術を開発する必要がある	220	41.4
その他の	1	0.2
不明	15	2.8
非該当	0	

問18 技術開発上の課題

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
研究者・技術者の確保	143	26.9
研究開発体制の不備	113	21.2
研究者・技術者の能力不足	111	20.9
販路の確保	75	14.1
消費者ニーズ等の情報不足	27	5.1
研究設備の不備	15	2.8
その他の	4	0.8
なし	12	2.3
不明	32	6.0
非該当	0	

問19 生産体制の強化、改善策

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
製造工程改善・効率化	451	84.8
多品種小ロット生産への対応	272	51.1
加工精度の向上	202	38.0
多能工化の推進	186	35.0
技術者の確保・人材育成	182	34.2
外注の積極的活用	177	33.3
環境への対応	144	27.1
I S O 9 0 0 1 の取得	134	25.2
新素材、新原料の利用	113	21.2
海外メーカーの活用	51	9.6
ユニット化、モジュール化への移行	46	8.6
その他の	7	1.3
不明	15	2.8
非該当	0	

問20① 成果のある生産体制の強化、改善策

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
製造工程の改善・効率化	337	63.3
多品種小ロット生産への対応	171	32.1
加工精度の向上	143	26.9
外注の積極的活用	118	22.2
I S O 9 0 0 1 の取得	93	17.5
多能工化の推進	80	15.0
新素材、新原料の利用	66	12.4
環境への対応	59	11.1
優れた技術者の確保・人材育成	53	10.0
海外メーカーの活用	42	7.9
ユニット化、モジュール化への移行	23	4.3
その他の	3	0.6
不明	71	13.3
非該当	0	

問20② 課題のある生産体制の強化、改善策

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
優れた技術者の確保・人材育成	189	35.5
環境への対応	106	19.9
多能工化の推進	91	17.1
多品種小ロット生産への対応	90	16.9
製造工程の改善・効率化	73	13.7
I S O 9 0 0 1 の取得	71	13.3
新素材、新原料の利用	63	11.8
加工精度の向上	57	10.7
外注の積極的活用	57	10.7
ユニット化、モジュール化への移行	47	8.8
海外メーカーの活用	33	6.2
その他の	2	0.4
不明	110	20.7
非該当	0	

問21 市場開拓の方針

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
積極的に市場を開拓している	237	44.5
積極的に市場を開拓する予定	212	39.8
何を行ったらよいかわからない	41	7.7
市場開拓の必要性を感じていない	19	3.6
その他の	8	1.5
不明	15	2.8
非該当	0	

問22 販路開拓が困難な理由

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
営 業 力 が 弱 い	292	54.9
製 品 が 特 殊、販 路 制 約 あり	174	32.7
製 品 の ア ピ ー ル 度 が 乏 し い	122	22.9
生 産 体 制 が 弱 い	96	18.0
販 売 ル ー ト が な い	83	15.6
製 品 種 類 が 少 な い	62	11.7
製 造 技 術 が 未 熟	55	10.3
親 企 業 に 気 兼 ね す る	35	6.6
そ の 他	28	5.3
特 に な し	27	5.1
不 明	39	7.3
非 該 当	0	

問23 販路の開拓方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
経 営 者・役 員 の 人 脈 活 用	288	54.1
金 融 機 関・取 引 先 の 紹 介	163	30.6
親 会 社・系 列 企 業 に 依 頼	163	30.6
イ ン ター ネ ッ ト の 活 用	151	28.4
D M ま た は 飛 び 込 み 営 業	128	24.1
新 製 品 メ ッ セ 等 の 展 示 会	119	22.4
異 業 種 交 流 会	107	20.1
新 聞・専 門 紙 で の P R	83	15.6
公 的 機 関 の 仲 介	49	9.2
そ の 他	31	5.8
不 明	39	7.3
非 該 当	0	

問24① 効果のある販路開拓方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
経 営 者・役 員 の 人 脈 活 用	199	37.4
金 融 機 関・取 引 先 の 紹 介	104	19.5
親 会 社・系 列 企 業 に 依 頼	96	18.0
イ ン ター ネ ッ ト の 活 用	72	13.5
新 製 品 メ ッ セ 等 の 展 示 会	61	11.5
D M ま た は 飛 び 込 み 営 業	53	10.0
異 業 種 交 流 会	52	9.8
新 聞・専 門 紙 で の P R	36	6.8
公 的 機 関 の 仲 介	19	3.6
そ の 他	18	3.4
不 明	166	31.2
非 該 当	0	

問24② 課題のある販路開拓方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
イ ン ター ネ ッ ト の 活 用	83	15.6
D M ま た は 飛 び 込 み 営 業	66	12.4
新 製 品 メ ッ セ 等 の 展 示 会	59	11.1
異 業 種 交 流 会	49	9.2
経 営 者・役 員 の 人 脈 活 用	41	7.7
新 聞・専 門 紙 で の P R	36	6.8
公 的 機 関 の 仲 介	35	6.6
金 融 機 関・取 引 先 の 紹 介	34	6.4
親 会 社・系 列 企 業 に 依 頼	30	5.6
そ の 他	2	0.4
不 明	284	53.4
非 該 当	0	

問25 取り組んでいる社内組織の強化策

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
能 力 主 義 や 実 力 主 義 を 導 入	291	54.7
自 主 的 な 改 善 提 案 等 を 実 施	209	39.3
業 務 や 職 務 の マ ニ ュ ア ル 作 成	173	32.5
業 績 評 価 基 準 の 明 確 化	149	28.0
事 業 部 門 ご と に 独 立 採 算 管 理	107	20.1
下 部 組 織 へ の 権 限 委 譲	105	19.7
部 門 を 横 断 す る 組 織 の 形 成	79	14.8
全 社 的 に ス ペ シ ャ リ ス ト 化 推 進	68	12.8
ポ ス ト 削 減 な ど、組 織 フ ラ ッ ト 化	62	11.7
そ の 他	8	1.5
ス ト ッ ク オ プ シ ョ ン の 導 入	2	0.4
不 明	45	8.5
非 該 当	0	

問26① 外部との交流（大学等の学術研究機関）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共 同 研 究・技 術 提 携 な ど 実 施	36	6.8
情 報 交 換 な ど 交 流 の 機 会 あり	54	10.2
将 来 的 に は、連 携・交 流 し た い	159	29.9
考 え て い な い	213	40.0
不 明	70	13.2
非 該 当	0	

問26② 外部との交流（公的研究機関、試験場）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共 同 研 究・技 術 提 携 な ど 実 施	37	7.0
情 報 交 換 な ど 交 流 の 機 会 あり	151	28.4
将 来 的 に は、連 携・交 流 し た い	149	28.0
考 え て い な い	133	25.0
不 明	62	11.7
非 該 当	0	

問26③ 外部との交流（組合等同業者グループ）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共 同 研 究・技 術 提 携 な ど 実 施	36	6.8
情 報 交 換 な ど 交 流 の 機 会 あり	212	39.8
将 来 的 に は、連 携・交 流 し た い	64	12.0
考 え て い な い	147	27.6
不 明	73	13.7
非 該 当	0	

問26④ 外部との交流（異業種交流会）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共同研究・技術提携など実施	14	2.6
情報交換など交流の機会あり	181	34.0
将来的には、連携・交流したい	154	28.9
考 え て い な い	117	22.0
不 明	66	12.4
非 該 当	0	

問26⑥ 外部との交流（民間の経営相談企業）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共同研究・技術提携など実施	7	1.3
情報交換など交流の機会あり	66	12.4
将来的には、連携・交流したい	102	19.2
考 え て い な い	270	50.8
不 明	87	16.4
非 該 当	0	

問28① 成果のある情報発信の方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
イ ン タ ー ネ ッ ト	124	23.3
F A X	42	7.9
そ の 他	40	7.5
電 子 メ ー ル	37	7.0
自治体や商工団体の情報誌	25	4.7
自 社 発 行 の 情 報 誌	21	3.9
地 域 発 行 の 情 報 誌	20	3.8
行 っ て い な い	0	0.0
不 明	333	62.6
非 該 当	0	

問29 経営革新支援法への周知

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
承認を受けたことがある	44	8.3
内 容 を 知 っ て い た	46	8.6
名 前 は 知 っ て い た	225	42.3
全 く 知 ら な か っ た	209	39.3
不 明	8	1.5
非 該 当	0	

問31 経営革新進法承認による成果

	(社)	(%)
全 体	44	100.0
新製品・新技術を開発	29	65.9
外部に対する信用アップ	22	50.0
生産等の効率が向上	9	20.5
新たな販売先を開拓	8	18.2
特許・実用新案を取得	7	15.9
売上（利益）増加	6	13.6
そ の 他	0	0.0
効 果 な し	0	0.0
不 明	2	4.5
非 該 当	0	

問26⑤ 外部との交流（自治体等の経営相談課）

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
共同研究・技術提携など実施	4	0.8
情報交換など交流の機会あり	87	16.4
将来的には、連携・交流したい	115	21.6
考 え て い な い	238	44.7
不 明	88	16.5
非 該 当	0	

問27 情報発信方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
イ ン タ ー ネ ッ ト	292	54.9
F A X	86	16.2
電 子 メ ー ル	85	16.0
自治体や商工団体の情報誌	72	13.5
そ の 他	66	12.4
地 域 発 行 の 情 報 誌	38	7.1
自 社 発 行 の 情 報 誌	37	7.0
行 っ て い な い	142	26.7
不 明	16	3.0
非 該 当	0	

問28② 課題のある情報発信方法

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
イ ン タ ー ネ ッ ト	102	19.2
電 子 メ ー ル	34	6.4
自治体や商工団体の情報誌	30	5.6
地 域 発 行 の 情 報 誌	19	3.6
自 社 発 行 の 情 報 誌	18	3.4
F A X	16	3.0
そ の 他	7	1.3
行 っ て い な い	0	0.0
不 明	380	71.4
非 該 当	0	

問30 承認を受けて利用した支援策

	(社)	(%)
全 体	44	100.0
政府系金融機関による融資	21	47.7
信用保証協会の別枠の利用	21	47.7
補 助 金	14	31.8
設 備 投 資 減 税	3	6.8
そ の 他	5	11.3
特別土地保有税の優遇措置	1	2.3
試験研究関連税制	0	0.0
欠損金の繰り戻し還付	0	0.0
不 明	2	4.5
非 該 当	0	

問32 期待する支援措置

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
資 金 面 の 充 実	293	55.1
人 材 面 で の 支 援	218	41.0
技 術 開 発 支 援	213	40.0
マ ー ケ テ ィ ン グ 支 援	152	28.6
信 用 保 証	132	24.8
経 営 面 の 支 援	117	22.0
ネ ッ ト ワ ー ク 支 援	103	19.4
施 設 面 の 支 援	56	10.5
そ の 他	2	0.4
不 明	70	13.2
非 該 当	0	

問32② 施設面の整備（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	56	100.0
工 業 団 地	26	46.4
大 学 等 と 共 同 研 究 施 設	26	46.4
イ ン キ ュ ベ ー ト 施 設	4	7.1
空 オ フ ィ ス の 紹 介	2	3.6
不 明	1	1.8
非 該 当	0	

問32④ 経営面の整備（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	117	100.0
戦 略 ・ 事 業 計 画 の 指 導 支 援	61	52.1
経 営 ・ 計 数 管 理 の 指 導 支 援	41	35.0
組 織 管 理 に 関 する 指 導 支 援	36	30.8
海 外 進 出 に 関 する 指 導 支 援	30	25.6
不 明	3	2.6
非 該 当	0	

問32⑥ マーケティング支援（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	152	100.0
販 売 先 の 幹 旋 紹 介	91	59.9
マ ー ケ ッ ト 情 報 の 提 供	59	38.8
新 製 品 情 報 の 紹 介	41	27.0
新 製 品 等 の 見 本 市 開 催	21	13.8
不 明	8	5.3
非 該 当	0	

問32⑧ 信用保証（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	132	100.0
保 証 枠 の 拡 大	112	84.8
保 証 制 度	34	25.8
不 明	4	3.0
非 該 当	0	

問32① 資金面の充実（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	293	100.0
税 制 面 で の 優 遇	172	58.7
融 資 枠 の 拡 大	147	50.2
制 度 利 用 条 件 の 緩 和	101	34.5
ベンチャーキャピタルの充実	11	3.8
不 明	8	2.7
非 該 当	0	

問32③ 技術開発支援（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	213	100.0
技 術 開 発 指 導	110	51.6
技 術 者 の 紹 介	78	36.6
技 術 開 発 セ ミ ナ ー 開 催	63	29.6
共 同 研 究 コ ー デ ィ ネ ー ト	43	20.2
不 明	9	4.2
非 該 当	0	

問32⑤ ネットワーク支援（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	103	100.0
インターネット等情報化支援	59	57.3
異 業 種 交 流 会 の 創 出	34	33.0
産 学 官 交 流 機 会 の 創 出	25	24.3
専 門 コ ン サ ル テ ィ ン グ 紹 介	13	12.6
不 明	4	3.9
非 該 当	0	

問32⑦ 人材面での支援（期待する具体的内容）

	(社)	(%)
全 体	218	100.0
従 業 員 の 能 力 開 発 支 援	126	57.8
研 修 制 度 の 充 実	77	35.3
採 用 に 関 する 支 援	75	34.4
雇 用 情 報 の 提 供	49	22.5
不 明	8	3.7
非 該 当	0	

問33 活用したいアドバイザー

	(社)	(%)
全 体	532	100.0
技 術 ・ 研 究 開 発	216	40.6
工 場 管 理	143	26.9
販 売 ・ 営 業 企 画	121	22.7
経 営 全 般	119	22.4
環 境 対 策	89	16.7
I S O	78	14.7
人 事 ・ 労 務	77	14.5
組 織 管 理	76	14.3
I T	48	9.0
デ ザ イ ン	33	6.2
そ の 他	1	0.2
必 要 な し	85	16.0
不 明	49	9.2
非 該 当	0	

●本文内グラフデータ

図表 1 売上の推移（3期前と比較）

増 加 (+20%超)	やや増加 (+5~20%)	横 ば い (± 5 %)	やや減少 (-5~20%)	減 少 (-20%超)
8.6	21.8	19.4	32.9	17.3

図表 2 収益の推移（3期前と比較）

増 加 (+20%超)	やや増加 (+5~20%)	横 ば い (± 5 %)	やや減少 (-5~20%)	減 少 (-20%超)
10.3	16.9	20.3	29.1	23.3

図表 3 資本金別にみた売上の推移

	増 加 (+20%超)	やや増加 (+5~20%)	横 ば い (± 5 %)	やや減少 (-5~20%)	減 少 (-20%超)
1 0 0 0 万 円 未 満	6.3	12.5	18.8	50.0	12.5
1000万~3000万円未満	8.4	19.9	19.2	31.8	20.7
3000万~5000万円未満	7.3	21.1	21.1	34.9	15.6
5 0 0 0 万 ~ 1 億 円 未 満	14.5	26.5	14.5	27.7	16.9
1 億 円 ~ 3 億 円 未 満	5.7	34.3	22.9	28.6	8.6
3 億 円 超	0.0	25.0	33.3	41.7	0.0

図表 4 資本金別にみた収益の推移

	増 加 (+20%超)	やや増加 (+5~20%)	横 ば い (± 5 %)	やや減少 (-5~20%)	減 少 (-20%超)
1 0 0 0 万 円 未 満	9.4	15.6	6.3	50.0	18.8
1000万~3000万円未満	8.8	14.6	21.1	28.4	27.2
3000万~5000万円未満	10.1	20.2	21.1	25.7	22.9
5 0 0 0 万 ~ 1 億 円 未 満	10.8	19.3	20.5	30.1	19.3
1 億 円 ~ 3 億 円 未 満	22.9	20.0	17.1	22.9	17.1
3 億 円 超	8.3	16.7	41.7	33.3	0.0

図表5 主力製品の将来的な需要予測

中国、アジアN I E S等との競合・追い上げにより、需要量は頭打ちとなる	25.6
量的には安定確保は期待できるが、製品（加工）単価の低下が強まる	24.2
取扱製品（加工）の市場の成熟化が進み、需要量は頭打ちとなる	15.4
消費者ニーズの変動が激しく、需要の先行きは不透明である	7.3
国内企業との競合や異業種からの参入激化で、需要量は頭打ちとなる	6.4
ほぼ横ばいで、安定した需要量の確保が期待できる	6.0
構造的な不振要因を抱えており、需要量は減少傾向となる	5.5
そ の 他	3.9
今後も急速または大きな伸び（量的拡大）が期待できる	2.1
無 回 答	3.6

図表6 自社の企画・仕様による製品、または加工業務の割合

10～8割	8～6割	6～4割	4～2割	2～0割	不 明
21.4	12.0	12.8	8.6	43.2	1.9

図表7 3年前と比較した主力事業の変化（売上の推移別）

	同じ事業が主力 のままである	一部が新しい事 業に替わった	半分が新しい事 業に替わった	新しい事業が主 力に替わった	不 明
全 体	66.2	26.5	4.3	2.4	0.6
増 加（20%超）	45.7	39.1	10.9	4.3	0.0
やや増加（＋5～20%）	68.1	27.6	2.6	1.7	0.0
横 ば い（±5%）	67.0	25.2	3.9	3.9	0.0
やや減少（－5～20%）	73.7	20.0	4.6	1.1	0.6
減 少（－20%超）	58.7	32.6	3.3	3.3	2.2

図表8 実現したコストダウン（3年前と比較）

1%未満	1～3%	4～5%	6～10%	11～20%	20%以上	不 明
7.0	16.5	17.7	15.4	11.5	6.8	25.2

図表11 経営上の課題

(3つまでの複数回答)

需要低迷、取扱製品熟成化	51.9	環境問題への対応	11.7
人材の確保・育成研究開発力・企画力	38.7	資金調達力の弱さ	9.6
販路開拓や営業力の弱さ	32.5	グローバル化への対応	8.1
人件費の上昇	27.8	後継者難	7.5
製品開発・企画力の弱さ	21.8	情報化への対応	7.1
生産設備の不足・老朽化	18.8	その他	0.8
保有技術の陳腐化・優位性の低下	15.0	無回答	2.6
財務体質の脆弱さ	14.8		

図表12 目指す企業像（売上の推移別）

	市場高感 度型企业	技術高感 度型企业	小ロット 型企业	独立性追 求型企业	マーケティ ング型企业	ネットワー ク志向型企业	その他	不 明
増 加（＋20%超）	17.4	52.2	10.9	8.7	2.2	2.2	2.2	4.3
やや増加（＋5～20%）	18.1	41.4	12.9	18.1	5.2	4.3	0.0	0.0
横 ば い（±5%）	15.5	38.8	15.5	16.5	3.9	3.9	1.9	3.9
やや減少（－5～20%）	15.4	30.3	21.7	19.4	4.0	4.0	2.3	2.9
減 少（－20%超）	9.8	35.9	21.7	16.3	7.6	4.3	2.2	2.2

図表13 目指す企業像（収益の推移別）

	市場高感 度型企业	技術高感 度型企业	小ロット 型企业	独立性追 求型企业	マーケティ ング型企业	ネットワー ク志向型企业	その他	不 明
増 加（＋20%超）	23.6	38.2	16.4	12.7	0.0	3.6	1.8	3.6
やや増加（＋5～20%）	13.3	41.1	14.4	16.7	4.4	6.7	1.1	2.2
横 ば い（±5%）	17.6	32.4	13.9	25.0	3.7	2.8	1.9	2.8
やや減少（－5～20%）	14.2	33.5	21.9	16.8	5.2	2.6	2.6	3.2
減 少（－20%超）	12.1	42.7	18.5	12.9	7.3	4.8	0.8	0.8

図表15 3年以内に取り組んだ経営活動

(回答は該当するものすべて)

新製品・新技術の開発	51.5	特 許 取 得	15.8
省力化のための設備投資強化	43.4	同業種や異業種など他社との連携	15.6
人員調整による合理化・コストダウン	43.4	I Tを活用した生産体制の構築	11.8
既存製品・サービスの高付加価値化	42.7	I Tを活用した販売・顧客管理	8.3
I S Oの認定取得	29.3	海外進出、海外生産の増強	7.9
新規事業への進出、経営の多角化	21.2	デザイン力の強化	5.1
I T活用による社会情報の共有化	18.8	ゼロエミッションなど環境への対応	4.5
アウトソーシング	18.4	無 回 答	2.1
インターネットによる情報の開示・販売	18.0		

図表16 ここ3年間に実施した経営活動

(回答は該当するものすべて)

(売上の推移別)

	合計	増 加 (+20%超)	やや増加 (+5~20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (-5~20%)	減 少 (-20%超)
新製品・新技術の開発	51.5	71.7	50.9	52.4	49.1	45.7
省力化のための設備投資強化	43.4	45.7	56.0	48.5	38.9	29.3
人員調整による合理化・コストダウン	43.4	19.6	26.7	38.8	51.4	66.3
既存製品・サービスの高付加価値化	42.7	43.5	45.7	49.5	37.7	40.2
I S Oの認定取得	29.3	39.1	31.0	34.0	28.6	18.5
新規事業への進出、経営の多角化	21.2	28.3	22.4	19.4	18.3	23.9
I T活用による社会情報の共有化	18.8	17.4	24.1	17.5	18.3	15.2
アウトソーシング	18.4	26.1	23.3	18.4	15.4	14.1
インターネットによる情報の開示・販売	18.0	28.3	19.0	16.5	17.7	14.1
特 許 取 得	15.8	23.9	14.7	16.5	16.6	10.9
同業種や異業種など他社との連携	15.6	13.0	16.4	13.6	16.0	17.4
I Tを活用した生産体制の構築	11.8	10.9	12.1	11.7	10.9	14.1
I Tを活用した販売・顧客管理	8.3	13.0	10.3	7.8	6.3	7.6
海外進出、海外生産の増強	7.9	10.9	6.9	5.8	9.1	7.6
デザイン力の強化	5.1	2.2	4.3	4.9	6.9	4.3
ゼロエミッションなど環境への対応	4.5	8.7	8.6	2.9	3.4	1.1
不 明	2.1	4.3	2.6	2.9	0.6	2.2

図表16 ここ3年間に実施した経営活動

(回答は該当するものすべて)

(収益の推移別)

	合計	増 加 (+20%超)	やや増加 (+5～20%)	横ばい (±5%)	やや減少 (-5～20%)	減 少 (-20%超)
新製品・新技術の開発	51.5	74.5	46.7	57.4	47.7	44.4
省力化のための設備投資強化	43.4	43.6	56.7	41.7	45.8	32.3
人員調整による合理化・コストダウン	43.4	32.7	33.3	38.0	45.8	57.3
既存製品・サービスの高付加価値化	42.7	50.9	37.8	50.0	41.3	37.9
I S O の認定取得	29.3	36.4	28.9	38.0	27.1	21.8
新規事業への進出、経営の多角化	21.2	21.8	16.7	25.0	21.3	21.0
I T 活用による社会情報の共有化	18.8	23.6	22.2	19.4	16.8	16.1
アウトソーシング	18.4	23.6	22.2	17.6	18.7	13.7
インターネットによる情報の開示・販売	18.0	25.5	20.0	21.3	16.8	12.1
特 許 取 得	15.8	18.2	15.6	18.5	18.1	9.7
同業種や異業種など他社との連携	15.6	7.3	11.1	14.8	18.1	20.2
I T を活用した生産体制の構築	11.8	14.5	6.7	12.0	11.6	14.5
I T を活用した販売・顧客管理	8.3	16.4	8.9	6.5	7.1	7.3
海外進出、海外生産の増強	7.9	14.5	2.2	5.6	10.3	8.1
デザイン力の強化	5.1	1.8	7.8	3.7	6.5	4.0
ゼロエミッションなど環境への対応	4.5	9.1	3.3	5.6	3.9	3.2
不 明	2.1	1.8	4.4	2.8	0.6	1.6

図表18 所有する技術の今後の見通し

しばらくは、今のまま で通用する	高度化、改良を加える 必要あり	新しい技術を開発す る必要あり	そ の 他	無 回 答
18.8	36.8	41.4	0.2	2.8

図表19 所有する技術の今後の見通し (収益の推移別)

	しばらくは、今の ままで通用する	高度化、改良を 加える必要あり	新しい技術を開 発する必要あり	そ の 他	不 明
増 加 (20%超)	23.6	23.6	52.7	0.0	0.0
やや増加 (+5～20%)	20.0	36.7	38.9	0.0	4.4
横 ば い (±5%)	23.1	38.0	37.0	0.0	1.9
やや減少 (-5～20%)	16.8	41.9	37.4	0.6	3.2
減 少 (-20%超)	14.5	35.5	46.8	0.0	3.2

図表20 技術開発を行う上での課題

(回答は該当するものすべて)

研究者・技術者の確保	研究開発体制の不備	研究者の能力不足	販路の確保	ニーズ等の情報不足	研究設備の不備	な し	その他	無回答
26.9	21.2	20.9	14.1	5.1	2.8	2.3	0.8	6.0

図表21 生産体制を強化するために、ここ3年間で取り組んだ内容

(回答は該当するものすべて)

		製造工程の改善・効率化	多品種小ロット生産への対応	加工精度の向上	ユニット化、モジュール化への移行	新素材、新原料の利用	環境への対応	ISO9001の取得	外注の積極的活用	海外メーカーの活用	優れた技術者の確保・人材育成	多能工化の推進	その他	無回答
全 体		84.8	51.1	38.0	8.6	21.2	27.1	25.2	33.3	9.6	34.2	35.0	1.3	2.8
売 上	増 加 (20%超)	73.9	47.8	50.0	30.4	23.9	39.1	32.6	50.0	10.9	52.2	32.6	2.2	2.2
	やや増加 (+5~20%)	83.6	47.4	42.2	6.9	20.7	33.6	29.3	28.4	7.8	47.4	36.2	0.0	3.4
	横 ば い (±5%)	90.3	48.5	40.8	12.6	21.4	24.3	28.2	34.0	10.7	28.2	33.0	1.0	2.9
	やや減少 (-5~20%)	85.7	55.4	32.6	4.6	22.3	24.6	24.0	33.7	9.1	28.0	36.0	1.7	2.3
	減 少 (-20%超)	83.7	52.2	33.7	3.3	18.5	20.7	15.2	29.3	10.9	27.2	34.8	2.2	3.3
収 益	増 加 (20%超)	83.6	50.9	45.5	14.5	21.8	47.3	32.7	41.8	10.9	50.9	38.2	3.6	0.0
	やや増加 (+5~20%)	80.0	51.1	38.9	10.0	18.9	26.7	24.4	32.2	5.6	43.3	28.9	0.0	5.6
	横 ば い (±5%)	85.2	49.1	30.6	11.1	16.7	26.9	30.6	38.0	13.9	29.6	38.0	1.9	3.7
	やや減少 (-5~20%)	87.1	54.8	38.7	7.1	25.8	24.5	24.5	34.8	7.7	29.0	37.4	1.9	1.9
	減 少 (-20%超)	85.5	48.4	39.5	4.8	21.0	21.8	18.5	24.2	10.5	30.6	32.3	0.0	2.4

図表22 市場開拓の方針

積極的に市場を開拓している	積極的に市場を開拓する予定	何を行ったらよいかわからない	市場開拓の必要性を感じない	その他	無回答
44.5	39.8	7.7	3.6	1.5	2.8

図表23 販路・取引先の開拓が困難な理由

(回答は該当するすべて)

営業力が弱い	54.9	製造技術が未熟	10.3
製品が特殊で販路が限定されている	32.7	親企業に気兼ねする	6.6
製品の市場へのアピール度が乏しい	22.9	そ の 他	5.3
生産体制が弱い	18.0	特 に な し	5.1
販売ルートがない	15.6	無 回 答	7.3
製品種類が少ない	11.7		

図表24 販路・取引先を開拓するために、ここ3年間で取り組んだ内容

(回答は該当するものすべて)

		経営者・役員の人脈活用	金融機関・取引先の紹介	異業種交流会	公的機関の仲介	インターネットの活用	新製品メッセ等の展示会	親会社・系列企業に依頼	DMまたは飛び込み営業	新聞・専門紙でのPR	その他	無回答
全 体		54.1	30.6	20.1	9.2	28.4	22.4	30.6	24.1	15.6	5.8	7.3
売 上	増 加 (20%超)	50.0	37.0	21.7	13.0	37.0	30.4	28.3	19.6	28.3	6.5	6.5
	やや増加 (+5~20%)	50.0	29.3	15.5	8.6	32.8	23.3	33.6	25.9	12.9	6.9	6.0
	横 ば い (±5%)	59.2	28.2	20.4	9.7	28.2	21.4	31.1	22.3	14.6	8.7	6.8
	やや減少 (-5~20%)	51.4	30.9	22.9	9.7	24.6	24.0	29.1	24.6	15.4	4.0	10.9
	減 少 (-20%超)	60.9	31.5	19.6	6.5	26.1	15.2	30.4	25.0	14.1	4.3	3.3
収 益	増 加 (20%超)	47.3	29.1	25.5	14.5	32.7	38.2	25.5	27.3	27.3	9.1	5.5
	やや増加 (+5~20%)	53.3	27.8	12.2	6.7	30.0	18.9	27.8	28.9	16.7	6.7	7.8
	横 ば い (±5%)	53.7	32.4	17.6	12.0	28.7	22.2	38.9	21.3	13.0	6.5	9.3
	やや減少 (-5~20%)	55.5	34.8	25.2	7.7	31.0	24.5	28.4	23.9	16.1	5.8	7.7
	減 少 (-20%超)	56.5	26.6	19.4	8.1	21.8	15.3	30.6	21.8	11.3	3.2	5.6

図表25 社内組織を強化するために取り組んだ内容

(回答は該当するものすべて)

能力主義や実力主義を導入	54.7	部門を横断する組織の形成	14.8
自主的な改善提案等を実施	39.3	全社的にスペシャリスト化を推進	12.8
業務や職務のマニュアルを作成	32.5	ポスト削減など、組織のフラット化	11.7
業績評価基準の明確化	28.0	そ の 他	1.5
事業や部門ごとに独立採算で管理	20.1	ストックオプションの導入	0.4
下部組織への権限委譲	19.7	無 回 答	8.5

図表26 社内組織を強化するために取り組んだ内容

(回答は該当するものすべて)

		能力主義や実力主義を導入	事業や部門ごとの業績は、独立採算で管理	部門を横断する組織の形成	業務や職務のマニュアルを作成	下部組織への権限委譲	ポスト削減など、組織のフラット化	業績評価基準の明確化	全社的にスペシャリスト化を推進	自主的な改善提案等を実施	ストックオプションの導入	その他	無回答
	全 体	54.7	20.1	14.8	32.5	19.7	11.7	28.0	12.8	39.3	0.4	1.5	8.5
売 上	増 加 (20%超)	63.0	21.7	26.1	39.1	21.7	10.9	30.4	17.4	41.3	0.0	2.2	6.5
	やや増加 (+5~20%)	62.9	24.1	12.1	39.7	21.6	10.3	28.4	10.3	37.1	0.0	0.0	6.9
	横 ば い (±5%)	57.3	22.3	18.4	29.1	19.4	6.8	30.1	11.7	40.8	1.0	1.0	7.8
	やや減少 (-5~20%)	47.4	17.7	11.4	32.6	20.6	12.6	26.3	13.1	43.4	0.6	2.9	9.7
	減 少 (-20%超)	51.1	16.3	15.2	23.9	15.2	17.4	27.2	14.1	31.5	0.0	1.1	9.8
収 益	増 加 (20%超)	80.0	30.9	18.2	49.1	20.0	18.2	36.4	10.9	43.6	1.8	1.8	1.8
	やや増加 (+5~20%)	61.1	24.4	17.8	31.1	17.8	5.6	27.8	11.1	36.7	0.0	0.0	10.0
	横 ば い (±5%)	54.6	16.7	17.6	32.4	22.2	10.2	27.8	14.8	39.8	0.0	1.9	9.3
	やや減少 (-5~20%)	48.4	21.3	11.0	34.2	20.0	13.5	29.7	11.6	40.0	0.6	1.3	9.0
	減 少 (-20%超)	46.8	13.7	13.7	24.2	18.5	12.1	22.6	14.5	37.9	0.0	2.4	8.9

図表27 外部機関や他企業との交流状況

	共同研究・技術提携等実施	情報交換など 交流機会あり	将来、連携・ 交流したい	考えていない	無回答
大学等の学術研究機関	6.8	10.2	29.9	40.0	13.2
公的研究機関、試験場等	7.0	28.4	28.0	25.0	11.7
組合等同業者のグループ	6.8	39.8	12.0	27.6	13.7
異業種交流会	2.6	34.0	28.9	22.0	12.4
自治体や商工団体等の経営相談課	0.8	16.4	21.6	44.7	16.5
民間の経営相談企業	1.3	12.4	19.2	50.8	16.4

図表28 大学等の学術研究機関との交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術 提携など実施	情報交換など交 流の機会あり	将来的には、連 携・交流したい	考えていない	不 明
増 加（20%超）	10.9	21.7	23.9	30.4	13.0
やや増加（＋5～20%）	6.9	12.9	40.5	33.6	6.0
横 ば い（±5%）	4.9	10.7	31.1	40.8	12.6
やや減少（－5～20%）	5.7	6.9	25.1	49.1	13.1
減 少（－20%超）	8.7	6.5	27.2	34.8	22.8

図表29 公的研究機関、試験場等との交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術 提携など実施	情報交換など交 流の機会あり	将来的には、連 携・交流したい	考えていない	不 明
増 加（20%超）	8.7	21.7	30.4	26.1	13.0
やや増加（＋5～20%）	9.5	34.5	32.8	17.2	6.0
横 ば い（±5%）	6.8	26.2	28.2	25.2	13.6
やや減少（－5～20%）	7.4	25.7	26.9	30.3	9.7
減 少（－20%超）	2.2	31.5	22.8	23.9	19.6

図表30 組合等同業者との交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術 提携など実施	情報交換など交 流の機会あり	将来的には、連 携・交流したい	考えていない	不 明
増 加（20%超）	4.3	21.7	19.6	34.8	19.6
やや増加（＋5～20%）	7.8	44.0	12.1	24.1	12.1
横 ば い（±5%）	3.9	41.7	11.7	30.1	12.6
やや減少（－5～20%）	5.7	42.3	13.7	28.6	9.7
減 少（－20%超）	12.0	37.0	5.4	23.9	21.7

図表31 異業種交流会における交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術 提携など実施	情報交換など交 流の機会あり	将来的には、連 携・交流したい	考えていない	不 明
増 加（20%超）	6.5	34.8	21.7	21.7	15.2
やや増加（＋5～20%）	2.6	31.9	31.0	24.1	10.3
横 ば い（±5%）	1.0	35.9	26.2	27.2	9.7
やや減少（－5～20%）	2.3	33.7	31.4	22.9	9.7
減 少（－20%超）	3.3	34.8	28.3	12.0	21.7

図表32 自治体や商工団体等の経営相談課との交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術提携など実施	情報交換など交流の機会あり	将来的には、連携・交流したい	考えていない	不明
増加（＋20％超）	0.0	10.9	13.0	54.3	21.7
やや増加（＋5～20％）	1.7	18.1	22.4	47.4	10.3
横ばい（±5％）	0.0	15.5	23.3	43.7	17.5
やや減少（－5～20％）	0.6	19.4	25.7	41.7	12.6
減少（－20％超）	1.1	12.0	15.2	43.5	28.3

図表33 民間の経営相談企業との交流状況（売上の推移別）

	共同研究・技術提携など実施	情報交換など交流の機会あり	将来的には、連携・交流したい	考えていない	不明
増加（＋20％超）	4.3	13.0	15.2	47.8	19.6
やや増加（＋5～20％）	0.9	21.6	20.7	48.3	8.6
横ばい（±5％）	1.0	8.7	19.4	55.3	15.5
やや減少（－5～20％）	1.1	11.4	21.7	51.4	14.3
減少（－20％超）	1.1	6.5	14.1	48.9	29.3

図表34 経営革新支援法の周知度

承認を受けたことがある	内容を知っていた	名前は知っていた	全く知らなかった	無回答
8.3	8.6	42.3	39.3	1.5

図表35 経営革新支援法の承認を受けて利用した支援制度

（回答は該当するものすべて）

信用保証協会の別枠利用	47.7	特別土地保有税優遇措置	2.3
政府系金融機関の融資	47.7	試験研究関連税制	0.0
補助金	31.8	欠損金の繰り戻し還付	0.0
設備投資減税	6.8	無回答	4.5
その他	11.3		

図表36 経営革新支援法の承認による効果（回答は該当するものすべて）

新製品・新技術を開発	外部への信用アップ	生産等の効率が向上	新たな販売先を開拓	特許・実用新案を取得	売上(利益)増加	その他	効果なし	無回答
65.9	50.0	20.5	18.2	15.9	13.6	0.0	0.0	4.5

図表37 行政に期待する支援措置（3つまでの複数回答）

資金面の充 実	人材面で の支援	技術開発 の支援	マーケティング支援	信用保証	経営面の 支援	ネットワ ーク支援	施設面の 整備	その他	無回答
55.1	41.0	40.0	28.6	24.8	22.0	19.4	10.5	0.4	13.2

図表38 資金面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

税制面で の優遇	融資枠の拡大	制度利用条件 の緩和	ベンチャーキャ ピタルの充実	無回答
58.7	50.2	34.5	3.8	2.7

図表39 人材面で期待する具体的な支援内容（2つまで複数回答）

従業員の能力 開発支援	研修制度の 充実	採用に関する 支援	雇用情報の 提供	無回答
57.8	35.3	34.4	22.5	3.7

図表40 技術面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

技術開発指導	技術者の紹介	技術開発 セミナー開催	共同研究コー ディネート	無回答
51.6	36.6	29.6	20.2	4.2

図表41 マーケティング面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

販売先の斡旋 紹介	マーケット 情報の提供	新製品情報の 紹介	新製品等の 見本市開催	無回答
59.9	38.8	27.0	13.8	5.3

図表42 信用保証面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

保証枠の拡大	保証制度	無回答
84.8	25.8	3.0

図表43 経営面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

戦略・事業計 画の指導支援	経営・計数管 理の指導支援	組織管理に関 する指導支援	海外進出に関 する指導支援	無回答
52.1	35.0	30.8	25.6	2.6

図表44 ネットワーク面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

インターネット 等情報化支援	異業種交流会 の創出	産学官交流 機会の創出	専門コンサルティング紹介	無回答
57.3	33.0	24.3	12.6	3.9

図表45 施設面で期待する具体的な支援内容（2つまでの複数回答）

大学等との 共同研究施設	工業団地	インキュ ベート施設	空オフィスの 紹介	無回答
46.4	46.4	7.1	3.6	1.8

図表46 活用したいアドバイザー（回答は該当するものすべて）

技術・研究開発	40.6	I S O	14.7	その他	0.2
工場管理	26.9	人事・労務	14.5	必要なし	16.0
販売・営業企画	22.7	組織管理	14.3	無回答	9.2
経営全般	22.4	I T	9.0		
環境対策	16.7	デザイン	6.2		

～県内中小製造業における経営革新等実態調査アンケート～

当産業機構は、国・県の中小企業等支援施策として専門家による助言、人材育成のための研究・セミナー開催、研究開発費助成、設備資金貸付、受発注取引あっせん等の支援事業を実施している県の機関です。

この調査は中小企業支援施策を有効に運営するとともに、国・県に対して今後の新規施策の要望資料等に資するため、県内の中小企業者の経営革新又は基盤強化等に対する考えや取り組み、実現のための課題・問題点を調査させていただくものです。

なお、経営革新支援法に基づく経営革新計画は４種類（①新商品の開発又は生産②新役務の開発又は提供③商品の新たな生産又は販売の方式の導入④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動）に分類されますが、この調査ではＩＴ導入・ＩＳＯ認証取得・組織体制の改善・技術力向上等による経営基盤の向上などへの考え・取り組みも含みご回答いただく内容としております。

つきましては、業務ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが調査にご協力をお願い申し上げます。

財団法人しずおか産業創造機構
(静岡県中小企業支援センター)

★調査票の中で回答しにくい設問がありましたら、ご回答いただける範囲内でお答え下さい。

★ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成13年8月20日（月）までにご回答をお願いします。

★ご回答企業には、報告書を作成し提供させていただきます。

★当調査に関するご質問等につきましては、下記までお願いします。

財団法人しずおか産業創造機構 情報人材チーム（和田・鈴木） TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024

◎貴社の概要等について、ご記入ください。

会 社 名			電話	()
所 在 地	〒			
ご 記 入 者			ご所属部課名	
業 種	1. 食料品・飲料 2. 繊維品 3. 家具・木材・木製品 4. パルプ・紙・加工品 5. 出版・印刷 6. 化学 7. プラスチック・ゴム製品 8. 窯業・土石製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 10. 金属製品 11. 一般機械器具 12. 電気機械器具 13. 輸送用機械器具 14. 精密機械器具 15. その他 ()			
主力事業及び主力商品	例；木製家具製造（食器棚）			
資 本 金	1. 1,000万円未満 3. 3,000万円～5,000万円未満 5. 1億円～3億円		2. 1,000万～3,000万円未満 4. 5,000万円～1億円未満 6. 3億円超	
従 業 員 数 (正社員のみ)	1. 20人以下 3. 51～100人 5. 200～299人		2. 21～50人 4. 101～199人 6. 300人以上	

1. 親メーカー
2. 親メーカーの系列会社、協力工場
3. ユーザー企業
4. 商社、問屋、販売業者
5. 通信販売
6. その他（ ）

1. 30%未満 2. 30～60%未満
3. 60～90%未満 4. 90%以上

1. 上昇 2. やや上昇 3. 変化なし 4. やや低下 5. 低下

1. 増加（+20%超） 2. やや増加（+5～20%） 3. 横ばい（±5%）
4. やや減少（-5～20%） 5. 減少（-20%超）

要請の内容	ここ３年間			今後		
	強まった	変化なし	弱まった	強まる	変化なし	弱まる
低価格化要請	1	2	3	1	2	3
高品質・高精度化要請	1	2	3	1	2	3
多品種化要請	1	2	3	1	2	3
短納期化要請	1	2	3	1	2	3
製品開発への参画要請	1	2	3	1	2	3
コンピュータ、オンライン化要請	1	2	3	1	2	3
有益情報の提供要請	1	2	3	1	2	3
アフターサービス充実要請	1	2	3	1	2	3
環境への対応要請	1	2	3	1	2	3

どれぐらいのコストダウンを実現しましたか。1つずつ選んで下さい。

- ※回答欄 3年前 () 1年前 ()

次の中から1つだけ選んで○をつけて下さい。

9. その他（具体的に

1つ選んで○をつけて下さい。

-

 自社の企画・仕様での生産・加工が主力

 他社の企画・仕様での生産・加工が主力

3. 半分程度が新しい事業に替わった 4. 新しい事業が主力に替わった

7. その他 ()

9. 情報収集力の強化 10. その他（ ）

問14 貴社では、経営上どのような課題を抱えていますか。次の中から、3つまで選んで下さい。

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. 需要の低迷、取扱製品の成熟化 | 2. 人件費の上昇 |
| 3. 人材の確保・育成研究開発力・企画力 | 4. 後継者難 |
| 5. 資金調達力の弱さ | 6. 財務体質の脆弱さ |
| 7. 製品開発・企画力の弱さ | 8. 販路開拓や営業力の弱さ |
| 9. 生産設備の不足・老朽化 | 10. 保有技術の陳腐化・優位性の低下 |
| 11. 情報化への対応 | 12. 環境問題への対応 |
| 13. グローバル化への対応 | 14. その他（ ） |

問15 取り巻く環境や市場変化のスピードが早い昨今、貴社ではどのような経営活動に取り組んで来ましたか。
次の中から、3年以内に取り組んだものすべてに○をつけて下さい。

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 新製品・新技術の開発 | 2. 既存製品・サービスの高付加価値化 |
| 3. 特許取得 | 4. 新規事業への進出、経営の多角化 |
| 5. 省力化のための設備投資強化 | 6. 人員調整による合理化・コストダウン |
| 7. アウトソーシング | 8. 海外進出、海外生産の増強 |
| 9. ITを活用した生産体制の構築 | 10. ITを活用した販売・顧客管理 |
| 11. IT活用による社内情報の共有化 | 12. インターネットによる情報の開示・販売 |
| 13. 同業種や異業種などの他社との連携 | 14. ISOの認証取得 |
| 15. ゼロエミッションなど環境への対応 | 16. デザイン力の強化 |

問16 今後、重点的にどのような経営活動に取り組みたいとお考えですか。前問の選択肢の中から、重視する順にあてはまる番号を3つまで記入して下さい。

最も重視	2 番 目	3 番 目

問17 保有している技術の今後の見通しについてはどのようにお考えですか。次から1つ選んで下さい。

1. しばらくは、今のままで十分通用する技術と考えている
2. 高度化、改良を加えなければ、いずれ通用しなくなる懸念がある
3. 今の技術にとらわれず、新しい技術を開発する必要がある
4. その他（ ）

問18 技術開発を行う上での課題は何ですか。次の中から1つ選んで下さい。

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 研究者・技術者の確保 | 2. 研究者・技術者の能力不足 |
| 3. 研究開発体制の不備 | 4. 研究設備の不備 |
| 5. 消費者ニーズ等の情報不足 | 6. 販路の確保 |
| 7. その他（ ） | 8. なし |

問19 貴社では生産体制をどのように強化、改善していますか。ここ3年間で取り組んだものすべてに○をつけて下さい。

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1. 製造工程の改善・効率化 | 2. 多品種小ロット生産への対応 |
| 3. 加工精度の向上 | 4. ユニット化、モジュール化への移行 |
| 5. 新素材、新原料の利用 | 6. 環境への対応 |
| 7. ISO9001の取得 | 8. 外注の積極的活用 |
| 9. 海外メーカーの活用 | 10. 優れた技能者の確保・人材育成 |
| 11. 多能工化の推進 | 12. その他（ ） |

問20 前問の選択肢の中から、「実施し成果のあるもの」「実施または検討しているが課題・障壁があるもの」それぞれ該当するものすべてを選んで解答欄に番号を記入して下さい。

成果の上がっているもの					
課題・障壁のあるもの					

問21 市場開拓を図る上での方針についてお伺いします。該当するものを1つ選んで下さい。

1. 今までの取引関係に安住しないで、積極的に市場開拓をすべきだと思っており、既にそのための活動を行っている
2. 積極的に市場開拓を行うことは重要だと考えており、今後、そのための具体的な行動を取りたいと考えている
3. 市場開拓の重要性は認識しているが、何を行ったらよいか、よくわからない
4. 市場開拓の必要性は今のところ感じていない
5. その他 ()

問22 受注先の拡大が困難である場合、その理由は何ですか。該当するものすべてを選んで下さい。

1. 販売ルートがない
2. 営業力が弱い
3. 製品種類が少ない
4. 製品が特殊で販路が限定されている
5. 親企業に気兼ねする
6. 製品の市場へのアピール度が乏しい
7. 製造技術が未熟
8. 生産体制が弱い
9. その他 ()
10. 特になし

問23 貴社では、販路・取引先をどのように開拓していますか。ここ3年間で取り組んだものすべてに○をつけて下さい。

1. 経営者・役員の人脈活用
2. 金融機関・取引先の紹介
3. 異業種交流会
4. 公的機関の仲介
5. インターネットの活用
6. 新製品メッセ等の展示会
7. 親会社・系列企業に依頼
8. DMまたは飛び込み営業
9. 新聞・専門紙でのPR
10. その他 ()

問24 前問の選択肢の中から、「実施し成果のあるもの」「実施または検討しているが課題・障壁があるもの」それぞれ該当するものすべてを選んで解答欄に番号を記入して下さい。

成果の上がっているもの					
課題・障壁のあるもの					

問25 貴社では、どのように社内組織の強化に取り組んでいますか。取り組んでいるものすべてに○をつけて下さい。

1. 能力主義や実力主義を導入
2. 事業や部門ごとの業績は、独立採算で管理
3. 部門を横断する組織の形成
4. 業務や職務についてマニュアルを作成
5. 下部組織への権限委譲
6. ポスト削減など、組織のフラット化
7. 業績評価基準の明確化
8. 全社的にスペシャリスト化を推進
9. 自主的な改善提案等を実施
10. スtockオプションの導入
11. その他 ()

問26 外部との交流状況についてお伺いします。研究機関などとの連携・交流について、相手先別に交流状況を1～4の選択肢の中から1つ選んで○をつけて下さい。

相手先	選択肢	共同研究・技術提携など実施	情報交換など交流の機会あり	将来的には、連携・交流したい	考えていない
大学等の学術研究機関		1	2	3	4
公的研究機関、試験場等		1	2	3	4
組合等同業者のグループ		1	2	3	4
異業種交流会		1	2	3	4
自治体や商工団体等の経営相談課		1	2	3	4
民間の経営相談企業		1	2	3	4

問27 貴社では、自社や自社の製品に関する情報をどのように外部に発信していますか。該当するものすべてに○をつけて下さい。

- | | |
|---------------------|-------------|
| 1. インターネット | 2. 電子メール |
| 3. F A X | 4. 自社発行の情報誌 |
| 5. 自治体や商工団体が発行する情報誌 | 6. 地域発行の情報誌 |
| 7. その他 () | 8. 行っていない |

問28 前問の選択肢の中から、「実施し成果のあるもの」「実施または検討しているが課題・障壁があるもの」それぞれ該当するものすべてを選んで解答欄に番号を記入して下さい。

成果の上がっているもの					
課題・障壁のあるもの					

問29 「経営革新支援法」についてお伺いします。昨年より、経営革新に取り組む企業の支援を図るべく同法が施行されましたが、ご存知でしたか。次の中から1つ選んで下さい。

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. 承認 を受けたことがある | 2. 内容を知っていた |
| 3. 名前は知っていた | 4. 全く知らなかった |

問30 承認を受けたことがある貴社にお伺いします。利用した支援策すべてに○をつけて下さい。

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 補助金 | 2. 政府系金融機関による融資 |
| 3. 信用保証協会の別枠の利用 | 4. 高度化融資 |
| 5. 設備投資減税 | 6. 試験研究関連税制 |
| 7. 特別土地保有税の優遇措置 | 8. 欠損金の繰り戻し還付 |
| 9. その他 () | |

問31 承認を受けたことがある貴社にお伺いします。どのような成果がありましたか。該当するものすべてに○をつけて下さい。

- | | |
|---------------|----------------|
| 1. 新製品・新技術を開発 | 2. 特許・実用新案を取得 |
| 3. 新たな販売先を開拓 | 4. 売上（利益）増加 |
| 5. 生産等の効率が向上 | 6. 外部に対する信用アップ |
| 7. その他 () | 8. 効果なし |

問32 行政の支援として、貴社ではどのような分野を期待しますか。次の1～7の中から3つまでを選び○をつけた上で、具体的な支援内容として特に期待するものをa～dの中から2つまでを選んで下さい。

期待する支援措置 (3つまでに○)	具体的な支援内容 (左記で選択した項目の中から2つまでに○)	
1. 資金面の充実	a. 融資枠の拡大 c. 税制面での優遇	b. ベンチャーキャピタルの充実 d. 制度利用条件の緩和
2. 施設面の整備	a. インキュベート施設 c. 空オフィスの紹介	b. 工業団地 d. 大学等との共同研究施設
3. 技術開発支援	a. 共同研究コーディネート c. 技術者の紹介	b. 技術開発指導 d. 技術開発セミナーの開催
4. 経営面の支援	a. 経営・計数管理の指導支援 c. 組織管理に関する指導支援	b. 戦略・事業計画の指導支援 d. 海外進出に関する指導支援
5. ネットワーク支援	a. 専門コンサルティング紹介 c. 異業種交流会の創出	b. 産学官交流機会の創出 d. インターネット等情報化支援
6. マーケティング支援	a. 新製品情報の紹介 c. 販売先の斡旋紹介	b. 新製品等の見本市開催 d. マーケット情報の提供
7. 人材面での支援	a. 採用に関する支援 c. 研修制度の充実	b. 雇用情報の提供 d. 従業員の能力開発支援
8. 信用保証	a. 保証制度	b. 保証枠の拡大
9. その他	()	

◎ 行政の支援に関しご意見等があればご自由にお書き下さい。

問33 どのようなアドバイザーがいれば活用したいと思いますか。該当するものすべてに○をつけて下さい。

- | | | | |
|---------|------------|---------|------------|
| 1. 経営全般 | 2. 技術・研究開発 | 3. 工場管理 | 4. I S O |
| 5. 環境対策 | 6. I T | 7. デザイン | 8. 販売・営業企画 |
| 9. 組織管理 | 10. 人事・労務 | 11. その他 | 12. 必要なし |

◎売上・収益の向上を図るために新しく取り組んでいるものがございましたら、ご記入下さい。

経営革新支援法の概要と支援制度

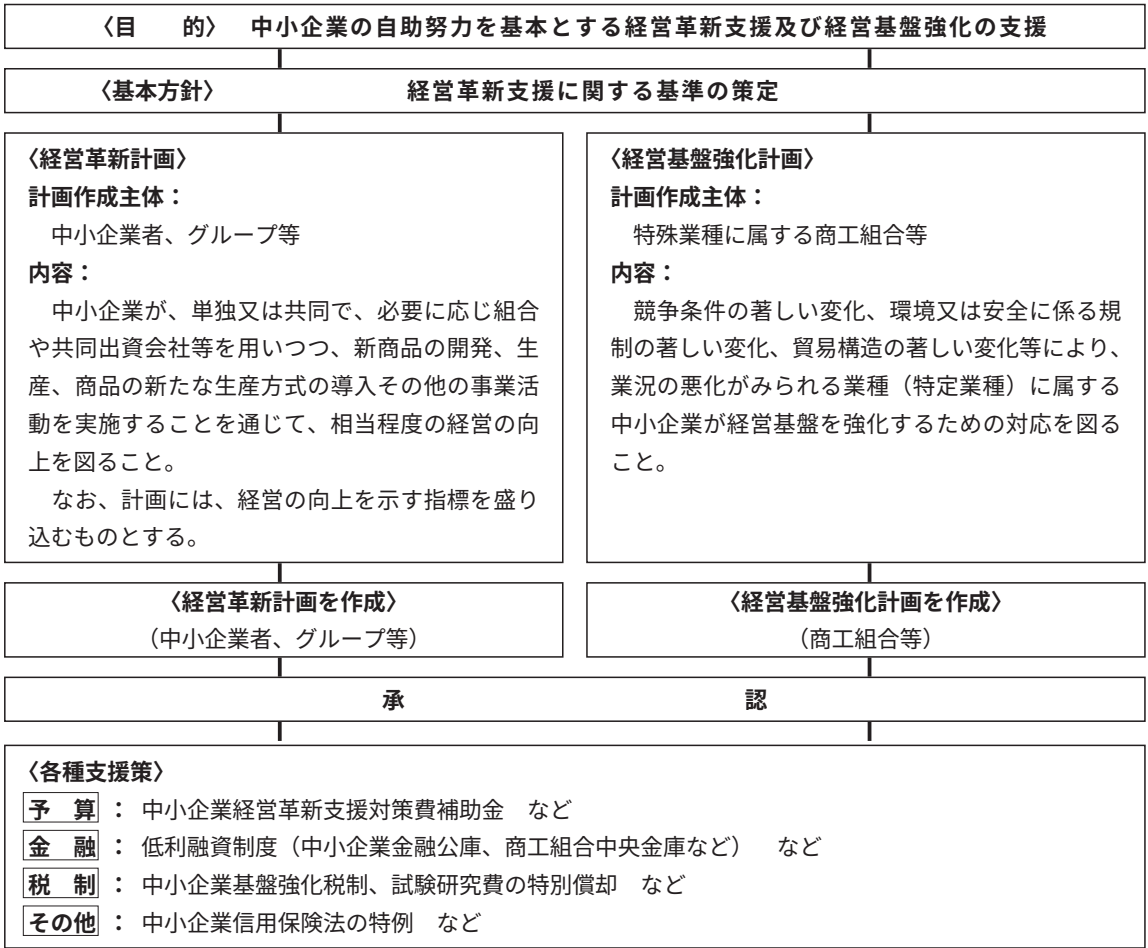
1. 中小企業経営革新支援法の目的と特徴	76
2. 法律の適用範囲	77
3. 経営革新計画について	78
4. 中小企業経営革新支援法に基づく支援策	82

1．中小企業経営革新支援法の目的と特徴

中小企業経営革新支援法では、その第1条において、「この法律は、経済的環境の変化に即応して中小企業が行う経営革新を支援するための措置を講じ、あわせて経済環境の著しい変化により著しく影響を受けている中小企業の将来の経営革新に寄与する経営基盤の強化を支援するための措置を講ずることにより、中小企業の創意ある向上発展を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする」とされている。このため、本法は、事業者が策定する経営革新計画を支援するために、以下のような特徴を持った制度となっている。

- ① 全業種での経営革新を幅広く支援
今日的な経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな取組みによる経営の向上）を全業種にわたって幅広く支援する。
- ② 柔軟な連携体制で実施
経営資源・得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他社との柔軟な連携関係を最大限活用することが不可欠であることから、中小企業単独のみならず、異業種交流グループ、組合など多様な形態による取組みを支援する。
- ③ 経営目標の設定
事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための努力が促される制度になっている。支援する行政側でも、計画実施中に、対応策へのアドバイスなどを行い、フォローアップを実施する。

図表1 中小企業経営革新支援法の仕組み



2. 法律の適用範囲

この法律の適用を受けることができるのは、**図表2**に掲げた業種ごとに、資本金基準又は従業員基準のいずれか一方の基準を満たした中小企業者、又は**図表3**に掲げた組合及び連合会になる。

（なお、詳細については、静岡県商工労働部商工金融室や（財）しずおか産業創造機構などに照会して下さい。）

図表2 中小企業者としての本法の対象となる会社及び個人の基準

主たる事業を営んでいる業種	資本金基準（資本の額 又は出資の総額）	従業員基準（常時使用する従業員の数）
製造業、建設業、運輸業、 その他の業種（下記以外）	3億円以下	300人以下
ゴム製品製造業（自動車又は航空機用タイヤ 及びチューブ製造業並びに工業用ベルト製造 業を除く）	3億円以下	900人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業（下記以外）	5千万円以下	100人以下
ソフトウェア業 又は情報処理サービス業	3億円以下	300人以下
旅館業	5千万円以下	200人以下
小売業	5千万円以下	50人以下

注）常時使用する従業員には、事業主、法人の役員、臨時の従業員は含まない。

図表3 中小企業者として本法の対象となる組合及び連合会

組 合 及 び 連 合 会	中小企業者となる要件
事業協同組合、事業協同小組合、協同組合連合会、水産加工業協同組合、 水産加工業協同組合連合会、商工組合、商工組合連合会、商店街振興組合、 商店街振興組合連合会	特になし
生活衛生同業組合、生活衛生同業小組合、生活衛生同業組合連合会、 酒造組合、酒造組合連合会、酒造組合中央会、酒販組合、 酒販組合連合会、酒販組合中央会、内航海運組合、内航海運組合連合会	直接又は間接の構成 員の2/3以上が中小 企業者であること

注1） 企業組合及び協業組合も中小企業者として本法の対象となる。

注2） 社団法人は、中小企業者には該当しませんが、民法第34条の規定により設立された社団法人のうち、その直接又は間接の構成員の2/3以上が中小企業者であるものについては、本法の対象として含めるものとする。本法では、この要件を満たす社団法人と前述の中小企業者をあわせて、「中小企業者等」と呼ぶこととしている。

3. 経営革新計画について

上記に挙げた中小企業者や組合等が、同法に基づく支援措置を受けるためには、次のような「経営革新計画」を作成し、静岡県や（財）しずおか産業創造機構に提出、静岡県の承認を受ける必要がある。

ただし、申請者によっては、国の承認案件になることもあります。承認機関の分類は別表のとおりです。

（1）経営革新計画の内容

経営革新計画の承認を受けるためには、以下の内容に沿った計画であることが必要になる。

① 経営革新の定義

承認の対象となる経営革新計画の内容としては、「新たな取組み」によって当該企業の事業活動の向上に大きく資するもので、以下の4種類に分類される。

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 商品の新たな生産又は販売方式の導入
- ④ 役務の新たな提供方式の導入その他の新たな事業活動

② 承認対象となる「新たな取組み」

ここでいう「新たな取組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても、原則として承認対象となる。ただし、業種ごとに同業の中小企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）における当該技術の導入状況を判断し、それぞれについて、既に相当程度普及している技術・方式などの導入については承認対象外となるので、注意が必要である。

また、設備の高機能化や共同化が、依然として大きな経営課題となっている場合、これによって新たな生産方式を導入し、生産やサービス供給効率を向上するための取組みについても承認対象となる。

さらに、事業活動全体の活性化に大きく資する生産や在庫管理のほか、労務や財務管理など経営管理向上のための取組みについても、広い意味での商品の新たな生産方式、あるいは役務の新たな提供方式等として承認対象となる。

経営革新計画の申請について（別表）

〈個別中小企業者による申請の場合〉

申 請 者	本 社 所 在 地	事 業 場 所	申 請 先	分 類
1 社単独の場合	A 県	A 県または A 県 以外で活動	A 県	都道府県承認 案件
複数社共同 (代表 1 社) a 社 (代表) b 社 c 社	A 県 (代表 a 社の本店が A 県 に存在)	A 県または A 県 以外で活動	A 県	都道府県承認 案件
複数社共同 (代表 3 社) a 社 (代表) b 社 (代表) c 社 (代表) d 社 e 社 ・ ・	A 県 (代表 a、b、c 社の本 店がすべて A 県に存在)	A 県または A 県 以外で活動	A 県	都道府県承認 案件
	A 県・B 県・C 県 (a 社の本店が、A 県、 b 社の本店が B 県、c 社 の本店が C 県であって A B C 県とも同一地方支分 部局管内の場合)	A 県、B 県、C 県またはそれ以 外の県で活動	各省庁の地方支 分部局	国承認案件 (地方支分部局 承認案件)
	A 県・B 県・C 県 (a 社の本店が、A 県、 b 社の本店が B 県、c 社 の本店が C 県であって A B C 県が同一地方支分部 局管区域を越える場合)	A 県、B 県、C 県またはそれ以 外の県で活動	各省庁の本省	国承認案件 (本省承認案件)

〈組合等による申請の場合〉

申 請 者	事 務 所 (本部)	事 業 場 所	申 請 先	分 類
1 組合等単独の場合	A 県	A 県内で活動	A 県	都道府県承認案件
		A 県、B 県で活動	A 県を管轄区域に含む地方支分部局	国承認案件 (地方支分部局承認案件)
		全国	本省	国承認案件 (本省承認案件)
複数組合等その他共同の場合 (代表 1 名) a 組合等 (代表) b 組合等 c 組合等 d 社 e 社 f 社	A 県 (代表 a 組合等の事務所 (本部) が A 県に存在)	代表 a 組合等が A 県内で活動	A 県	都道府県承認案件
		代表 a 組合等が A 県、B 県で活動 (A 県、B 県とも同一の地方支分部局管内の場合)	当該地方支分部局	国承認案件 (地方支分部局承認案件)
		代表 a 組合等が A 県、B 県その他で活動 (一の地方支分部局管内区域を超える場合)	本省	国承認案件 (本省承認案件)

(2) 経営革新計画の経営目標

① 経営革新計画の計画期間

承認の対象となる経営革新計画の計画期間は3年間から5年間。

② 経営目標となる指標

申請書に記載する経営の向上を示す指標としては、「付加価値額」及び「1人当たりの付加価値額」を使用する。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費}$$
$$\text{1人当たりの付加価値額} = \text{付加価値額} / \text{従業員数}$$

③ 承認の対象となる経営目標

経営革新計画として承認されるためには、「付加価値額」若しくは「1人当たりの付加価値額」のいずれかの指標について、5年間の計画の場合、計画期間である5年後までの目標伸び率が15%以上であることが必要である。なお、計画期間が3年間の場合は9%以上、4年間の場合は12%以上の目標を立てる必要がある。(たとえば、5年後の付加価値額の伸び率を15%とした場合、年率2.9%程度の伸びが目安となる)

なお、グループによる申請については、承認の判断にあたって、グループ全体を合算した指標を用いることが可能である。

④ 補助的指標

上記で示した指標のほかに、売上高、生産高、輸送量などの他の指標も補助的指標として記載することができる。この補助的指標は、承認後に行われるフォローアップ調査の際などの参考として取り扱われる。

4. 中小企業経営革新支援法に基づく支援策

法律で定められた範囲内の中小企業者や組合等が「経営革新計画」を作成し、静岡県知事、あるいは国（地方機関を含む）に提出し承認を受けることで、計画期間中、**図表4**のような支援措置を利用できる。

図表4 中小企業経営革新支援法に基づく支援策の一覧表

支援策の名称	支 援 策 の 概 要		
中小企業経営革新 事業費補助金	承認計画に従って行う事業で、特に他の中小企業のモデルとなるような模範的なものに対して経費の一部補助が行われる。		
	補助事業には、新事業動向調査事業、新商品又は新技術の開発事業、販路開拓事業、人材養成事業である。		
		中小企業経営革新対策費補助金（経済産業局が交付）	中小企業経営革新支援対策費補助金（都道府県が交付）
		補助率	補助率
	中小企業者	－	2／3
	組 合 等	1／2	
注１：中小企業者には３者以下の任意グループが含まれる。			
注２：組合等には４者以上の任意グループが含まれる。			
政府金融機関による 低利融資制度	承認計画に従って行う事業に必要な設備資金、長期運転資金などに対して、政府系金融機関による中小企業経営革新等支援貸付制度がある。		
	担保が不足する場合は、事業の見直しを考慮し、8,000万円を限度として、担保徴求に以下の特例を認めている。（中小企業金融公庫、商工組合中央金庫）		
	貸付限度額		
	○経営革新資金		
	個人又は法人：設備資金 7.2億円 （うち 長期運転資金 2.5億円）		
	組 合：14.4億円～24.0億円		
	（注）国民生活公庫：設備資金 7,200万円 （うち 運転資金 4,800万円）		
	貸付期間		
	○経営革新資金		
	イ．設備資金：原則15年以内（うち据置期間2年以内） ただし、実情に応じ20年以内		
ロ．長期運転資金：原則5年以内（うち据置期間1年以内） ただし、実情に応じ7年以内（ただし、実情に応じて3年以内）			
その他の			
ア．無担保保証等の信用保証協会の保証を弾力的に利用する。			
イ．第三者分割保証を認め、当該保証部分の物的担保提供を免除する。			
ウ．上記ア又はイを活用できない、あるいは活用しても担保力が不足する場合は、貸付額の50%を限度として担保徴求を免除する。			

高度化融資制度	計画の承認を受けた組合が、高度化資金を受けて工場の集団化や施設の共同化などを行う場合には、長期無利子高度化融資などの優遇措置が講じられる。（なお、高度化融資については、計画承認後、一定期間計画を実行したものについて認めることになる）																			
税制措置	承認計画に従って事業を行う場合、以下の特例措置が講じられている。 ① 設備投資減税 <table><tr><th></th><th>対 象 設 備</th><th>特別償却、税額控除の率</th></tr><tr><td>取得又は製作の場合</td><td>取得価額が 280万円以上</td><td>取得価額の7%の税額控除又は取得価額の30%の特別償却</td></tr><tr><td>リースの場合</td><td>リース費用総額が 370万円以上</td><td>リース費用総額の60%相当額について7%の税額控除</td></tr></table> ② 欠損金繰戻還付 ある事業年度に欠損金が生じ、かつ、1年前までさかのぼって法人税の納付がある場合、その一部につき繰戻還付を請求できる。 ③ 特別土地保有税非課税 経営革新のための事業に供する土地の特別土地保有税を非課税にする。 ④ 試験研究関連税制 ・試験研究費賦課金の任意償却 ・試験研究用固定資産の圧縮記帳 ・増加試験研究費の税額控除		対 象 設 備	特別償却、税額控除の率	取得又は製作の場合	取得価額が 280万円以上	取得価額の7%の税額控除又は取得価額の30%の特別償却	リースの場合	リース費用総額が 370万円以上	リース費用総額の60%相当額について7%の税額控除										
	対 象 設 備	特別償却、税額控除の率																		
取得又は製作の場合	取得価額が 280万円以上	取得価額の7%の税額控除又は取得価額の30%の特別償却																		
リースの場合	リース費用総額が 370万円以上	リース費用総額の60%相当額について7%の税額控除																		
信用保証の特例	承認計画に従って行う事業に必要な資金については、以下のような特例措置が講じられる。 ① 普通保険等の別枠設定 <table><tr><th colspan="2"></th><th>付保限度額</th><th>別 枠</th></tr><tr><td rowspan="2">普通保険</td><td>企業</td><td>2億円</td><td>+ 2億円</td></tr><tr><td>組合</td><td>4億円</td><td>+ 4億円</td></tr><tr><td colspan="2">無担保保険</td><td>8,000万円</td><td>+ 8,000万円</td></tr><tr><td colspan="2">特別小口保険</td><td>1,000万円</td><td>+ 1,000万円</td></tr></table> ② 新規事業開拓保険の限度額引き上げ 企業：2億円→3億円 組合：4億円→6億円			付保限度額	別 枠	普通保険	企業	2億円	+ 2億円	組合	4億円	+ 4億円	無担保保険		8,000万円	+ 8,000万円	特別小口保険		1,000万円	+ 1,000万円
		付保限度額	別 枠																	
普通保険	企業	2億円	+ 2億円																	
	組合	4億円	+ 4億円																	
無担保保険		8,000万円	+ 8,000万円																	
特別小口保険		1,000万円	+ 1,000万円																	
中小企業投資育成株式会社の特例	承認計画に従って事業を行う中小企業者については、資本金が3億円を超える場合であっても、同社の出資を受けることができる。																			

※なお、計画の承認は支援措置を保証するものではなく、計画の承認を受けた後、それぞれの支援機関等における審査があるため、申請者は、計画の申請と同時に、希望する支援の支援機関において、事前に相談する必要がある。また、経済情勢の変化等により貸付利率は変化するので、融資制度を利用する際に、支援金融機関に確認すること。

発 行

〒420-0853 静岡市追手町44-1

財団法人しずおか産業創造機構

（静岡県中小企業支援センター）

経営支援グループ 情報人材チーム

TEL 054-273-4434 FAX 054-251-3024

（集計・分析；財団法人静岡経済研究所）