

県内中小製造業における
外部資源活用実態調査
報告書

平成 18 年 3 月

財団法人しずおか産業創造機構

県内中小製造業における外部資源活用実態調査報告書

1. 調査の目的

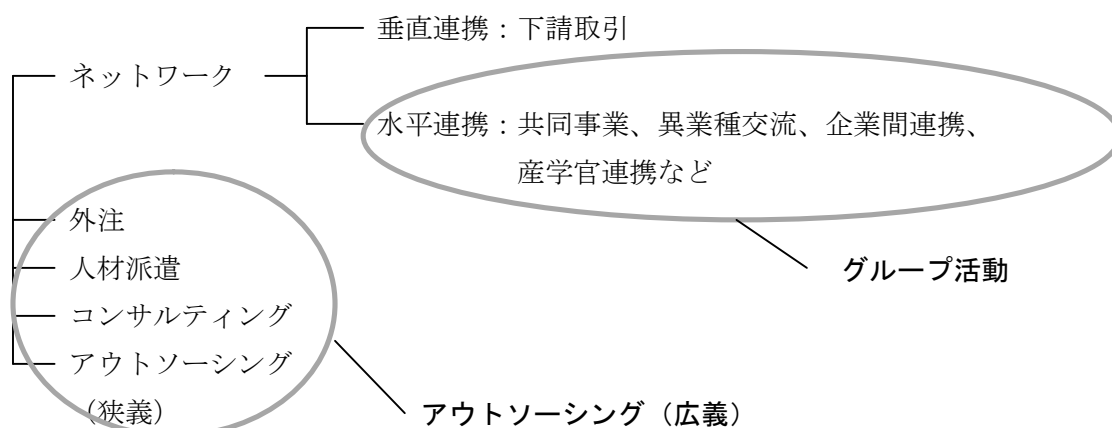
平成 17 年 4 月に「中小企業新事業活動促進法」が施行され、「新連携」への関心が高まっている。「新連携」とは、中小企業が異分野の企業や研究機関などと連携して、新たな事業分野の開拓を図るというもので、事業計画が国に認定されると金融支援のほか、事業化に向けた人的支援を受けることができる。

この「新連携」では、多様な企業が強みを持ち寄り相乗効果を発揮することを目指しているように、経営資源に制約のある中小企業にとって、自社は強みを発揮できる分野に経営資源を集中投入する一方で、強みをさらに伸ばす、または弱みを補完するために、異業種や研究機関など外部資源を活用することは、持続的発展に向けた重要な戦略といえる。平成 15 年度に当産業機構が実施した「県内中小製造業における知的財産権活用実態調査」においても、外部の特許技術と自社技術を組み合わせることで技術力の強化を図るなど、外部と上手く連携することが知的財産権活用のポイントであることが明らかとなった。そして、昨年度の「県内中小製造業におけるマーケティング実態調査」では、研究段階から販売先などと連携することで新製品の事業化リスクを軽減するなど、効果的なマーケティングのあり方として顧客企業との連携が指摘された。

そこで、本年度は中小製造業の外部経営資源の活用に係る考え方や状況をアンケート調査により把握し、産業機構の事業展開の基礎資料として支援施策の参考とすると同時に、外部経営資源を戦略的に活用している企業の取組みを紹介し、中小企業の外部経営資源活用のための指針となるよう本報告書を作成するものである。

※本報告書では、外部経営資源について、「グループ活動」と「アウトソーシング」という 2 つの切り口から調査を行った。

外部経営資源の活用イメージ



2. 調査方法

- ①アンケート調査
- ②ヒアリング調査

3. 調査対象

静岡県内に所在する中堅及び中小製造業を無作為に抽出

4. 調査時期

- ①アンケート調査：平成 17 年 11 月 12 月
- ②ヒアリング調査：平成 18 年 2 月

5. 調査方法

- ①アンケート調査：郵送方式による
- ②ヒアリング調査：各社への訪問による聞き取り調査

6. 調査内容

調査目的に従い、次の観点から中小製造業者の外部経営資源の活用状況や課題、成果、今後の意向などについて収集した。（アンケート調査票巻末）

- ①中小製造業の経営状況
- ②グループ活動の取組み状況
- ③アウトソーシングの活用状況
- ④支援策について

7. 調査データの収集・分析

調査データは、設問ごとの単純集計のほか、収益増減別、事業形態別などのクロス集計により、実態と傾向をより具体的に把握するための整理分析を行った。

8. 調査票の配布・回収

- ・調査票配布数 1,000 社
- ・有効回収数 318 社（有効回収率 31.8 %）

9. 報告書を読む際の注意事項

- ・比率はすべて百分比で表し、小数点第 2 位を四捨五入している。このため、百分比の合計が 100%にならないことがある。
- ・基数となる調査数は、「N=〇〇」と表示しており、回答比率は、これを 100%として算出している。
- ・図表中の回答選択肢が長文の場合、簡略化している箇所がある。

10. アンケート調査の回答企業の属性

●業種別

業種	(社)	(%)
食料品・飲料	39	12.3
繊維品	7	2.2
家具・木材・木製品	15	4.7
パルプ・紙・紙加工品	22	6.9
印刷	16	5.0
化学・石油製品	1	0.3
プラスチック・ゴム製品	18	5.7
窯業・土石製品	5	1.6
鉄鋼・非鉄金属	9	2.8
金属製品	30	9.4
一般機械器具	33	10.4
電気機械器具	27	8.5
輸送用機械器具	62	19.5
精密機械器具	6	1.9
その他	28	8.8
不明	0	0.0
全体	318	100.0

●資本金別

資本金	(社)	(%)
1,000万円未満	14	4.4
1,000万円□ 3,000万円未満	142	44.7
3,000万円□ 5,000万円未満	62	19.5
5,000万円□ 1億円未満	64	20.1
1億円□ 3億円未満	29	9.1
3億円以上	7	2.2
不明	0	0.0
全体	318	100.0

●従業員数別

従業員数	(社)	(%)
20人以下	3	0.9
21□ 50人	88	27.7
51□ 100人	144	45.3
101□ 200人	61	19.2
201人□ 300人	14	4.4
301人以上	8	2.5
不明	0	0.0
全体	318	100.0

※集計・分析作業委託先 財団法人静岡経済研究所

目 次

I	全体要約	1
II	アンケート調査結果	7
1.	県内中小製造業の現況	9
1-1	売上・利益の状況	9
1-2	事業形態	10
1-3	自社の強み	11
2.	グループ活動について	13
2-1	グループ活動の取組み状況	13
2-2	グループ活動の開始時期	15
2-3	グループ活動の目的	16
2-4	具体的な活動内容	17
2-5	メンバー構成	18
2-6	メンバー数とその推移	19
2-7	グループ活動の成果	20
2-8	設立時と比べた活動状況	21
2-9	グループ活動の課題	22
2-10	取り組まない理由	23
2-11	今後の意向	24
2-12	連携したいメンバーと活動内容	25
2-13	行政等に期待する支援	27
3.	アウトソーシングの活用について	28
3-1	アウトソーシングの活用状況と目的	28
3-2	業務内容と委託相手、委託形態	30
3-3	アウトソーシングの成果	32
3-4	アウトソーシングの課題	33
3-5	活用しない理由	34
3-6	今後の意向	35
3-7	アウトソーシングしたい業務	36
3-8	行政等に期待する支援	37
4.	今後の方向性について	38
4-1	今後の戦略・方向性	38

Ⅲ ヒアリング調査結果	39
A社 マッチングフェアなどで同士を募り、新事業に取り組む	42
B社 取引先と任意団体を設立し、新製品の事業化を進める	44
C社 業界団体の有志が集まり、次世代技術を開発	46
D社 新たな販路開拓のため、ノウハウのない小売部門を全面委託	48
Ⅳ まとめ	51
1. 経営戦略に基づいて外部経営資源の活用を	53
2. 外部経営資源を有効に活用する企業の特徴	54
3. 外部経営資源の活用に向けて	55
4. 外部経営資源の活用促進のために求められる施策	56
Ⅴ 参考資料	57
アンケート単純集計データ	59
アンケート調査表	69

I

全体要約

I 全体要約

アンケート結果

県内中小製造業の現況

- 近年の企業業績をみると、回答企業の半数近くが売上増を、そして約4割が利益増を実現しており、業績回復が進んでいる。
- 事業形態については、「受注先の図面に基づき加工・生産」などをする下請型企業が約7割を占める。
- 自社製品を持つ企業では「独自技術の保有」を、部品の加工・生産を行う下請型企業では「一貫生産能力」を強みと考える割合が高い。

グループ活動について

- 回答企業の約4割が、組合や緩やかな連携体をつくるなどして、グループ活動に取り組んでいる。そして、“増収増益”企業の46.4%がグループ活動に取り組んでいるのに対して、“減収減益”企業では35.7%にとどまり、好業績企業において、より高い割合でグループ活動に取り組んでいる。
- グループ活動に取り組んでいる企業では、その7割弱が「情報交流・人的交流」を目的としており、活動内容も「情報交換」が中心となっている。
- メンバーは製造業中心で、メンバー数は20社・団体以下が約6割を占める。
- 現在の活動状況をグループ設立時と比べると、「活発になっている」と「停滞している」が約4分の1ずつで、「どちらともいえない」が半数近くを占めるなど、全体としては低調に推移している。
- 約4割が「経営に有用な情報が得られた」ことを評価しており、活動目的として多くの企業が挙げていた「情報交流・人的交流」は、一定の成果を上げている。一方、「売上増に結びついた」は15.7%、「利益増に結びついた」については5.2%にとどまり、実利に結びつく成果はあまり上がっていない。
- グループ活動を進める上での課題としては、「メンバーの固定化など活動のマンネリ化」が最も多く、活動が手段ではなく目的となってしまうことが懸念される。
- グループ活動に取り組んでいない企業の約4割が、その理由に「何事も、自社で対応することが基本」を挙げているが、関心を持ちつつも何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくない。
- 全回答企業のうち、今後もグループ活動に「取り組む予定はない」は5割弱を占めるが、約2割の企業が「現在は活動していないが、今後取り組みたい」と考えている。そして、異業種や大学、公的支援機関を巻き込んだ連携により、製品企画や試作・開発を行いたいとする意向が強まっている。
- グループ活動を進める上で、「企業、グループ、大学等に関する情報提供」など連携相手を発掘するためのサポートを行政等に期待する意見が多い。

アウトソーシングの活用について

- 約7割の企業が、「コスト削減」を主な目的として、アウトソーシングを活用している。
- 具体的には、生産現場への人材派遣の受入れや外注の利用が行われており、その一方で、業務の企画から運営までを外部委託する戦略的アウトソーシングはほとんど取り組まれていない。
- アウトソーシングの成果として、「人件費の削減」や「生産体制の合理化」、「経費削減」などが上位に挙げられ、アウトソーシング活用の主目的であった「コスト削減」は一定の成果を上げているといえよう。他方で、「人手不足の解消」にも貢献している。
- アウトソーシングを活用する中で、「信頼できる委託相手の発掘」や「委託相手の力量把握」など委託相手に関する事項が課題であると感じる企業が多い。
- アウトソーシングを活用していない企業の3割強が、その理由に「何事も、自社で対応することが基本」を挙げているが、関心を持ちつつも何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくない。
- 今後については、全回答企業の約4分の3がアウトソーシングの活用に応意を示している。アウトソーシングしたい業務としては、7割を超える企業が「製造」を挙げているが、「従業員教育・研修」や「研究・開発」、「デザイン・商品企画」、「営業・販売」などでも活用の意向は高まっている。
- 今後、アウトソーシングを進めるために、行政等に期待する支援としては、「業務の委託相手（アウトソーサー）に関する情報提供」と「委託費用の助成」が3割を超えた。

今後について

- 今後の戦略・方向性としては、「新規受注・販売先の開拓」や「新製品・新技術の開発」、「合理化・省力化の推進」が4割を超えたほか、一般的に“2007年問題”といわれる団塊世代の大量退職が目前に迫ったこともあり、「技術・技能の伝承」も3割に上った。

まとめ

経営戦略に基づいて外部経営資源の活用を

- 下請分業体制のグローバル化、系列取引の崩壊、人口減少社会への突入など社会経済環境が変化するなか、外部経営資源をより戦略的に活用し、多様な知恵と技術を結集して新しい価値を創造するなど、実利を得られる取組みにしていくことが必要である。業績が回復し始めた今こそ、気を緩めることなく、経営戦略に基づいた外部経営資源の活用により、将来への布石を打っていくことが求められる。

外部経営資源を有効に活用する企業の特徴

- 外部経営資源を有効に活用している企業の特徴には、
 - ①成長市場で新事業を立ち上げるために仲間を募ったり、価格競争に巻き込まれないよう、新たな販路開拓と商品力強化のためにアウトソーシングに踏み切るなど、外部経営資源活用の目的を明確に持っている

- ②主に、取引先と連携する、あるいは取引先から紹介してもらうなど取引関係を活かし
て連携・委託相手を見つけている
- ③商社やレストラン、弁理士など多様な業種がグループ活動に参画したり、自社が担っ
ていた機能をアウトソーシングするだけでなく、自社に欠けている機能を補うために
異分野の事業者と連携するなど、連携の狙いに応じて多様なパートナーと組んでいる
- ④グループ活動の立上げ企業が、会議で出された多様な意見を言い放しで終わらせる
ことなく、企画・開発の方向性を決断するなど、責任感あるリーダーが存在している
などがある。

外部経営資源の活用に向けて

- 外部経営資源を戦略的に活用していくには、
 - ①自社の「強み」・「弱み」を洗い出す（＝活用目的を明確にするために）
 - ②アンテナを高く張る（＝連携・委託相手の発掘のために）
 - ③PDCAサイクル※で進める（＝成果を出し、高めるために）
- がポイントとなる。

※品質向上や業務改善活動などを推進するために、「Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）」を繰り返すマネジメント手法

外部経営資源の活用促進のために求められる施策

- 外部経営資源の活用といっても、その概念は幅広く未整理であるため、活用事例集を作成・配布するなど情報提供事業を強化し、外部経営資源の活用に対する関心や理解を高めることが必要であろう。
- 信頼できる連携相手の発掘は、連携・委託を円滑に進めるための大きなカギを握っている。最近ではマッチングフェアの開催やインターネットを使った検索システムの整備などが進められているが、「広域化」、「紹介内容の充実」、「マッチング」といった観点から、支援内容をさらに充実させていくことが求められる。

II

アンケート調査結果

Ⅱ アンケート調査結果

1. 県内中小製造業の現況

1-1 売上・利益の状況

ポイント

回答企業の半数近くが売上増を、約4割が利益増を実現するなど、業績回復が進んでいる。

- ・売上の推移を見ると、前々期から前期にかけて“増加”（「増加（+20%超）」+「やや増加（+5%超□ +20%）」の合計）した企業が45.3%、前期から今期にかけて“増加”した企業も44.4%と、半数近い企業が売上を伸ばしている（図表1-1）。
- ・経常利益についても、前々期から前期にかけて“増加”した企業が39.0%、前期から今期にかけて“増加”した企業は39.9%と、約4割が経常利益増を達成するなど、業績回復が進んでいる。

図表 1-1 売上・利益の状況（N=318）

	前々期 → 前期	前期 → 今期
売上		
経常利益		

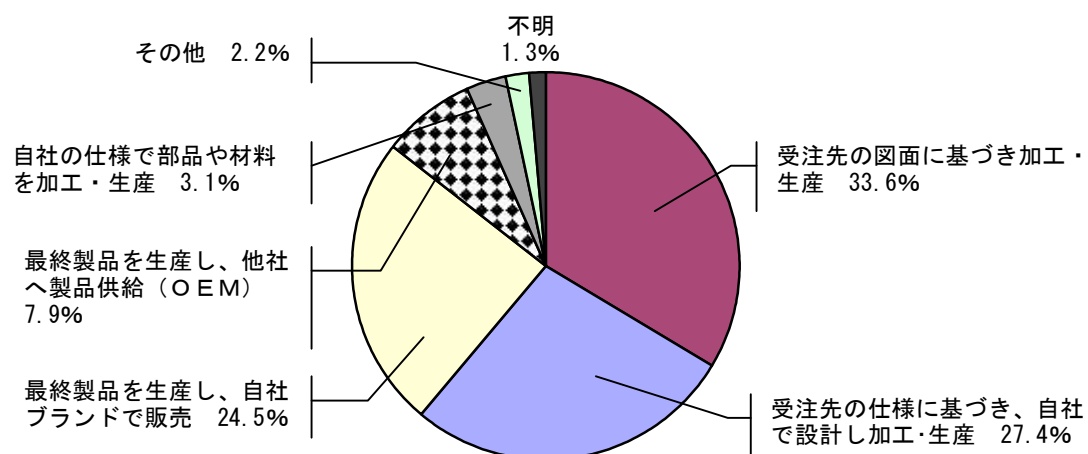
1-2 事業形態

ポイント

下請型企業が約7割を占める。

- ・主要事業については、「受注先の図面に基づき加工・生産」する企業が33.6%と最も多く、次いで「受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産」するが27.4%となった。さらに「最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）」（7.9%）まで含めると、全体の約7割が委託加工・生産を行う、いわば下請型企業となった（図表1-2）。
- ・一方、「最終製品を生産し、自社ブランドで販売」（24.5%）する企業は4社に1社の割合となったが、「自社の仕様で部品や材料を加工・生産」する企業は3.1%と少数にとどまった。

図表1-2 事業形態（N=318）



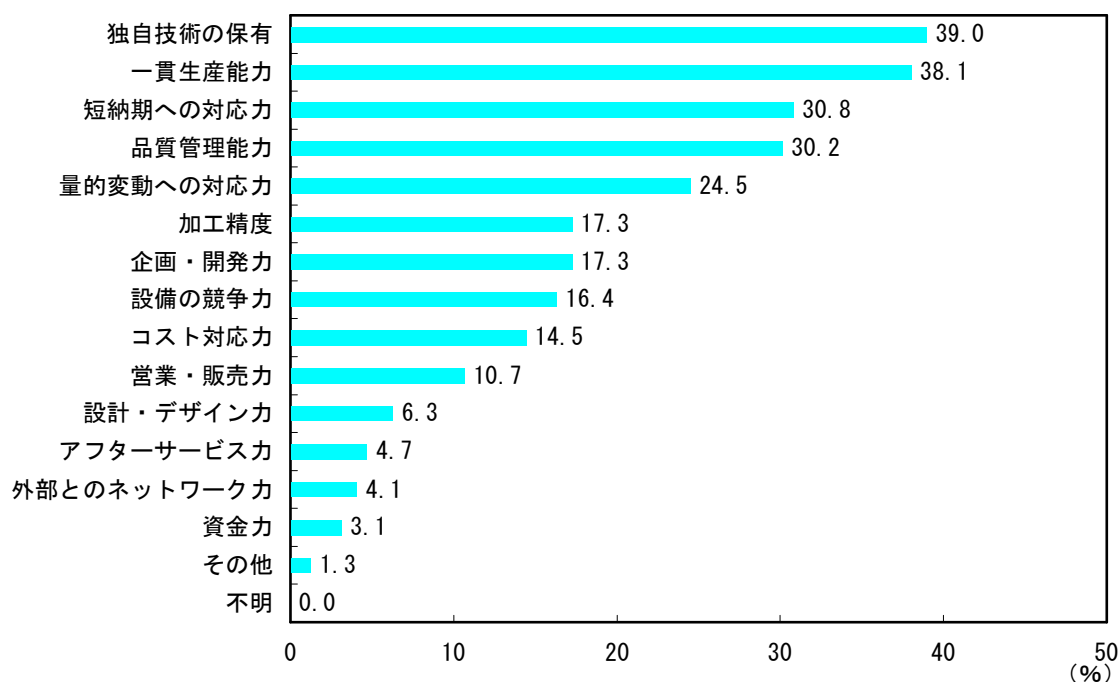
1-3 自社の強み

ポイント

自社製品を持つ企業では「独自技術の保有」を、委託を受けて部品加工・生産を行う下請型企业では「一貫生産能力」を強みと考える割合が高い。

- ・「独自技術の保有」が強みと考える企業が39.0%で最も多く、「一貫生産能力」(38.1%)がこれに続いた(図表1-3)。また、低コストを武器とする中国企業等との差別化を図ってか、「短納期への対応力」(30.8%)、「品質管理能力」(30.2%)といったQ(品質)、D(納期)を挙げる企業も多数に上るが、その一方で、「設計・デザイン力」(6.3%)、「アフターサービス力」(4.7%)などソフト力の回答率は低い。
- ・これを事業形態別にみると、「最終製品を生産し、自社ブランドで販売」する、または「自社の仕様で部品や材料を加工・生産」する、いわゆる自社製品を持つ企業で「独自技術の保有」(各51.3%、40.0%)がトップとなり、他社がマネできない技術で市場を開拓している様子が見えてくる(図表1-4)。一方、「受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産」や「受注先の図面に基づき加工・生産」する下請型企业では、「一貫生産能力」(各43.7%、39.3%)が最も多く、守備範囲を広げることで受注機会の拡大やコスト競争力の強化を図ろうとしている様子が見えてくる。

図表1-3 自社の強み(複数回答、N=318)



図表1-4 事業形態別の強み（複数回答、上位3つ）

	第1位	第2位	第3位
最終製品を生産し、自社ブランドで販売（N=78）	独自技術の保有（51.3%）	企画・開発力（42.3%）	一貫生産能力（32.1%）
最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）（N=25）	品質管理能力（56.0%）	短納期への対応力（48.0%）	一貫生産能力（44.0%）
自社の仕様で部品や材料を加工・生産（N=10）	独自技術の保有、営業・販売力（各40.0%）	一貫生産能力、量的変動への対応力、短納期への対応力（各30.0%）	
受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産（N=87）	一貫生産能力（43.7%）	短納期への対応力（41.4%）	独自技術の保有（39.1%）
受注先の図面に基づき加工・生産（N=107）	一貫生産能力（39.3%）	量的変動への対応力（36.4%）	短納期への対応力（32.7%）
その他（N=7）	コスト対応力（57.1%）	独自技術の保有、品質管理能力（各42.9%）	

2. グループ活動について

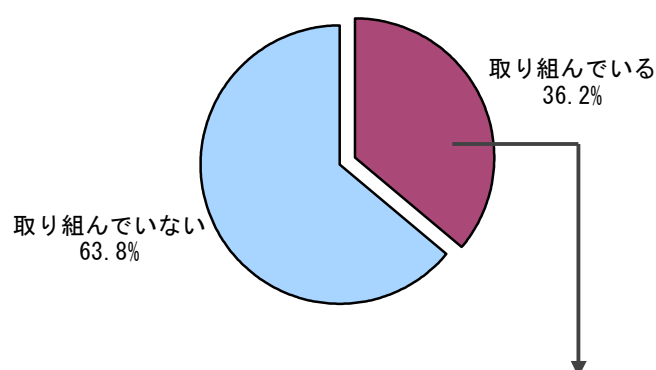
2-1 グループ活動の取組み状況

ポイント

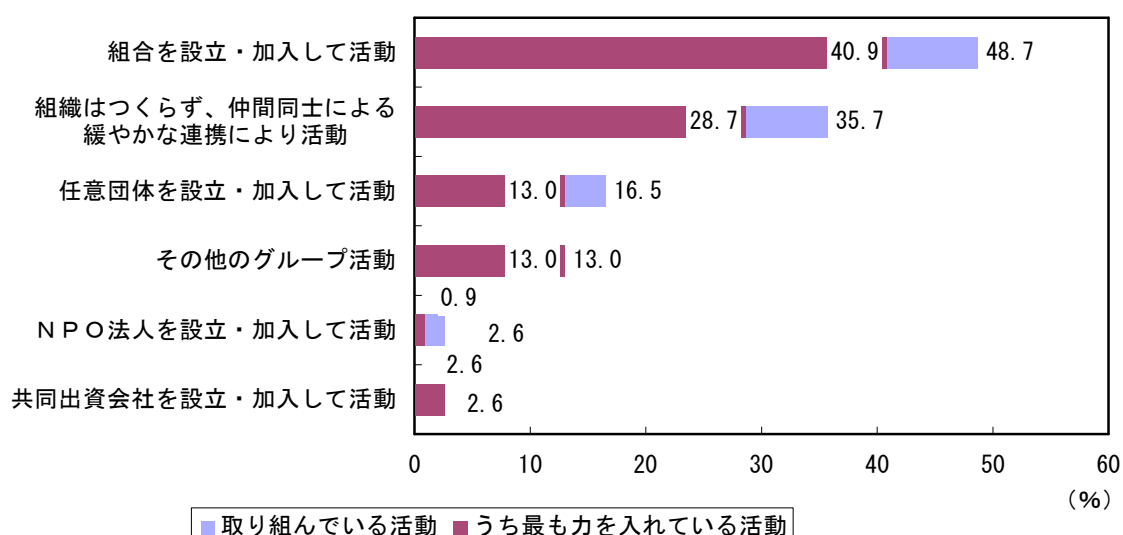
回答企業の約4割がグループ活動に取り組んでいる。

- ・異業種交流や共同受注などのグループ活動に取り組んでいる企業は、全体の36.2%（115社）となった（図表2-1）。そのうち、「組合（事業協同組合、企業組合など）を設立・加入して活動」する形態が48.7%で最も多く、「組織はつくらず、仲間同士による緩やかな連携により活動」している企業も34.8%に上る（図表2-2）。
- ・業績別に取り組む状況を見ると、“増収増益”企業の46.4%がグループ活動に取り組んでいるのに対して、“減収減益”企業では35.7%にとどまり、好業績企業において、より高い割合でグループ活動に取り組んでいる。（図表2-3）。

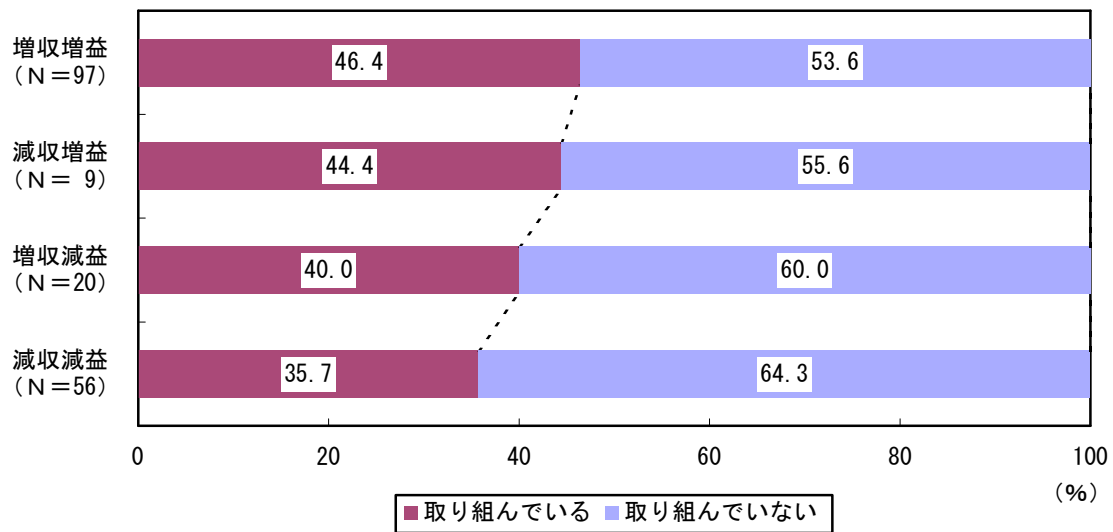
図表2-1 グループ活動への取組み状況（N=318）



図表2-2 グループ活動の形態（複数回答、N=115）



図表2-3 業績別の取組み状況



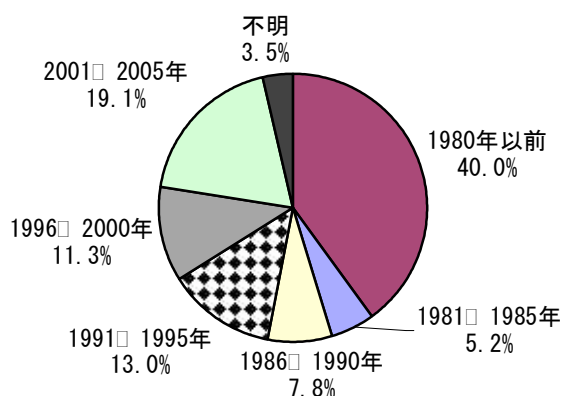
2-2 グループ活動の開始時期

ポイント

ここ10年ほどで、任意団体などによるグループ活動が活発化。

- ・グループ活動の開始時期は、「1980年（昭和55年）以前」が40.0%で最も多い（図表2-4）。これは、前の設問で明らかになったように、多くの企業が参加する事業協同組合など組合の設立時期が古いことが主因となっている（図表2-5）。
- ・また、「2001□ 2005年（平成13□ 17年）」（19.1%）や「1996□ 2000年（平成8□ 12年）」（11.3%）も多く、ここ10年位で任意団体や緩やかな連携によるグループ活動などが活発になっている。

図表2-4 活動開始時期（N=115）



図表2-5 グループ形態別の活動開始時期

（単位：％）

	1980年以前	1981□ 1985年	1986□ 1990年	1991□ 1995年	1996□ 2000年	2001□ 2005年	不明
任意団体（N=15）	26.7	6.7	13.3	13.3	0.0	40.0	0.0
組合（N=47）	63.8	2.1	10.6	6.4	6.4	6.4	4.3
共同出資会社（N=3）	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	66.7	0.0
NPO法人（N=1）	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
緩やかな連携（N=33）	27.3	9.1	3.0	24.2	18.2	18.2	0.0
その他（N=15）	20.0	6.7	0.0	13.3	26.7	26.7	6.7

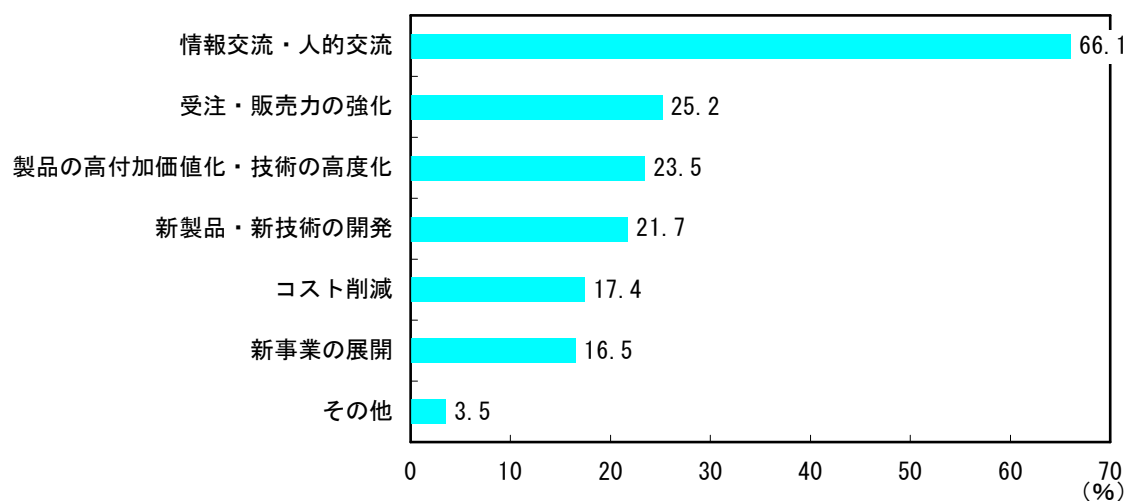
2-3 グループ活動の目的

ポイント

「情報交流・人的交流」を目的とするグループが多くを占める。

- ・グループ活動の目的としては、「情報交流・人的交流」が66.1%と群を抜いて高い(図表2-6)。
以下、「受注・販売力の強化」が25.2%、「製品の高付加価値化・技術の高度化」が23.5%、「新製品・新技術の開発」が21.7%などとなった。

図表2-6 活動目的(複数回答、N=115)



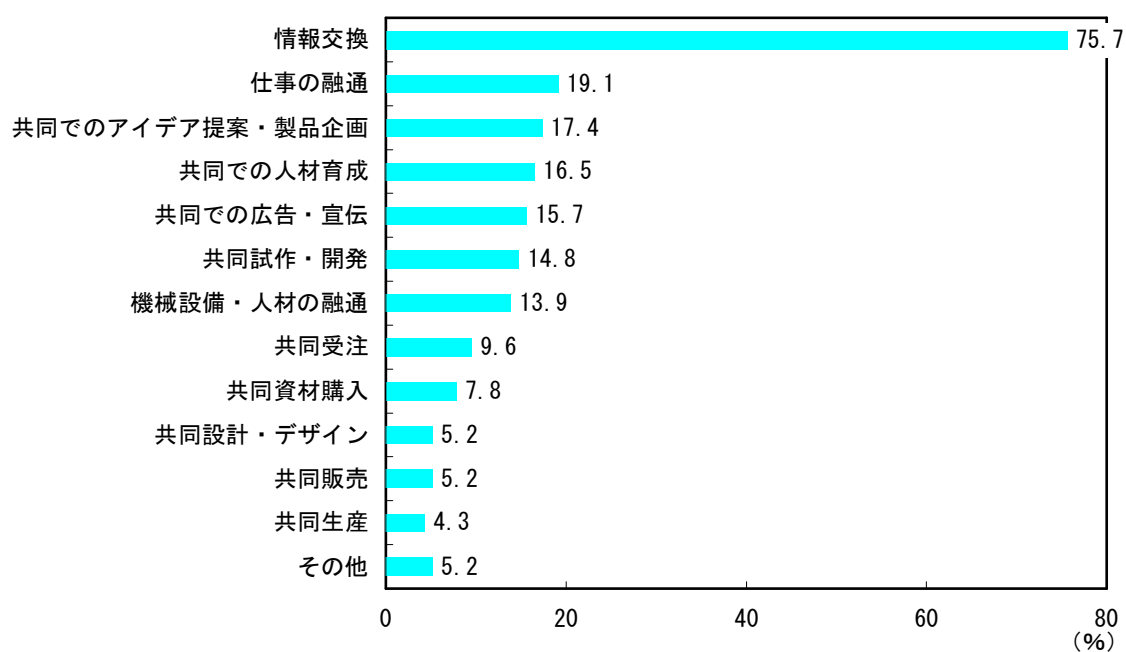
2-4 具体的な活動内容

ポイント

活動目的に沿って、多くのグループで「情報交換」が行われている。

- ・具体的な活動内容については、活動目的の「情報交流・人的交流」を反映して、「情報交換」が75.7%にも達した（図表2-7）。次いで、「仕事の融通」が19.1%、「共同でのアイデア提案・製品企画」が17.4%、「共同での人材育成」が16.5%などとなった。

図表2-7 具体的な活動内容（複数回答、N=115）

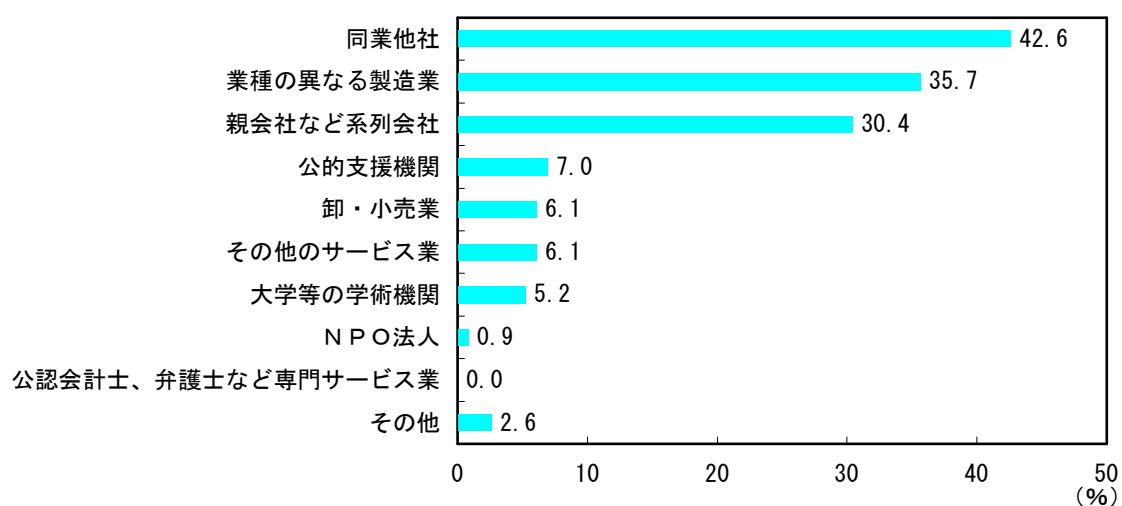


2-5 メンバー構成

ポイント メンバーは製造業中心。

- ・メンバー構成は、「同業他社」が42.6%で最も多く、「業種の異なる製造業」が35.7%でこれに続く（図表2-8）。その一方で、「卸・小売業」や「その他のサービス業」は6.1%と少数にとどまっていることなどから、製造業同士でのグループ活動が中心であって、製造業以外の産業や大学、NPO法人との連携は進んでいない様子が見られる。

図表2-8 メンバー構成（複数回答、N=115）



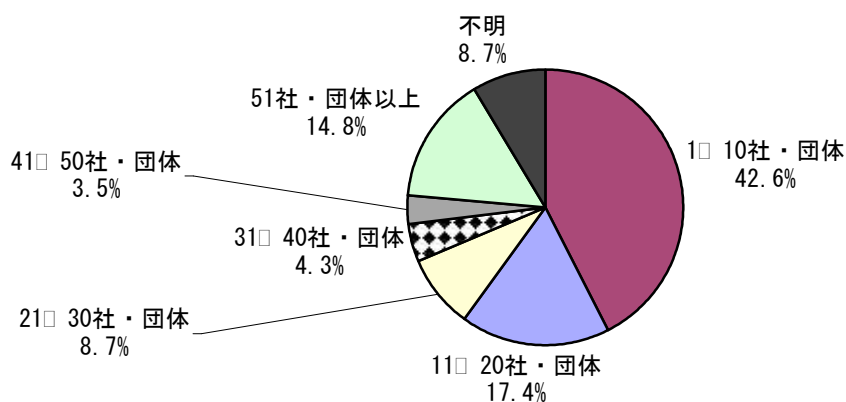
2-6 メンバー数とその推移

ポイント

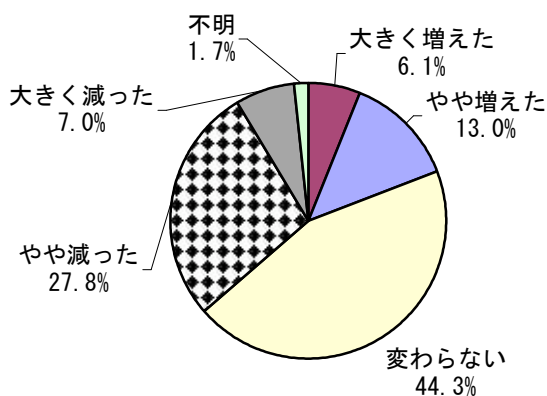
20社・団体以下が全体の約6割を占め、メンバー数が増加している企業よりも減少している企業の方が多い。

- ・メンバー数は、「1□10社・団体」が42.6%と最も多くを占め、小規模なグループが主流となっている（図表2-9）。次いで、「11□20社・団体」が17.4%でこれに続いており、20社・団体以下で構成されるグループが全体の約6割を占めている。
- ・メンバー数の変化については、「変わらない」とする回答が44.3%で最も多いが、“減少”（「やや減った」＋「大きく減った」の合計）が34.8%で、“増加”（「やや増えた」＋「大きく増えた」の合計）19.1%を大きく上回る結果となった（図表2-10）。

図表2-9 メンバー数（N=115）



図表2-10 メンバー数の変化（N=115）



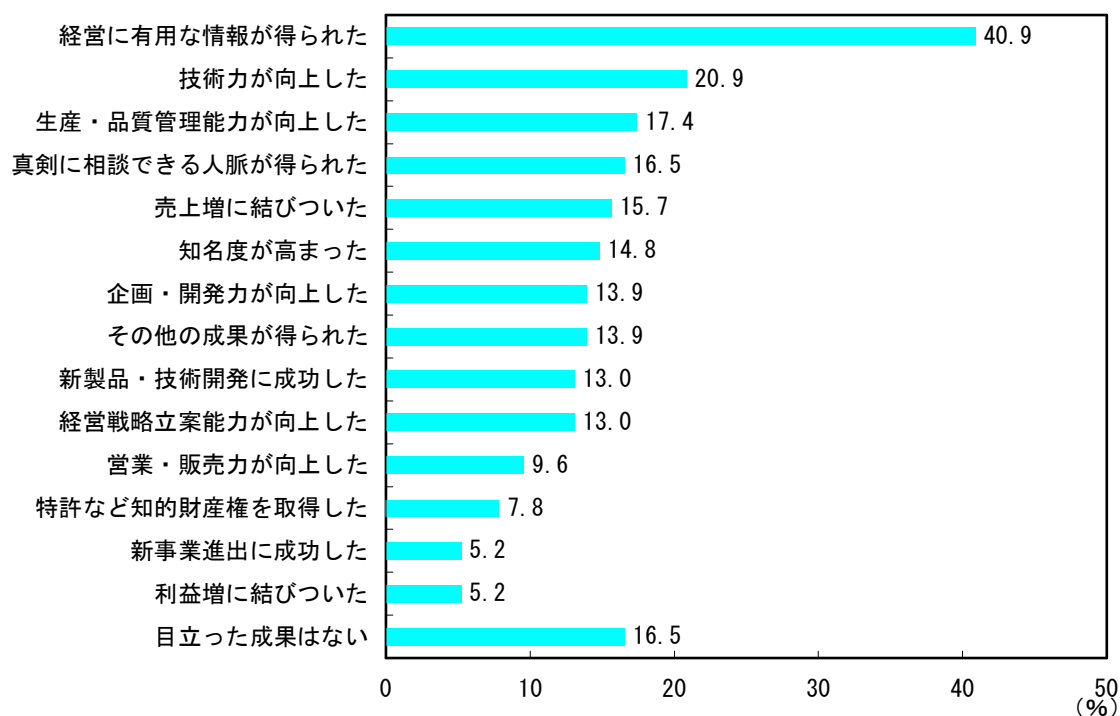
2-7 グループ活動の成果

ポイント

約4割の企業が「経営に有用な情報が得られた」ことを評価。

- ・全体的に水準が低い中で、「経営に有用な情報が得られた」(40.9%) ことを評価する回答が最も多く、グループの目的として多くの企業が挙げていた「情報交流・人的交流」は、一定の成果を上げているといえよう(図表2-11)。続いて、「技術力が向上した」(20.9%)、「生産・品質管理能力が向上した」(17.4%) が上位にあり、企業のレベルアップにもつながっているようだ。
- ・こうしたなか、「売上増に結びついた」は15.7%、「利益増に結びついた」については5.2%にとどまり、実利に結びつく成果はあまり上がっていない。

図表2-11 グループ活動の成果（複数回答、N=115）



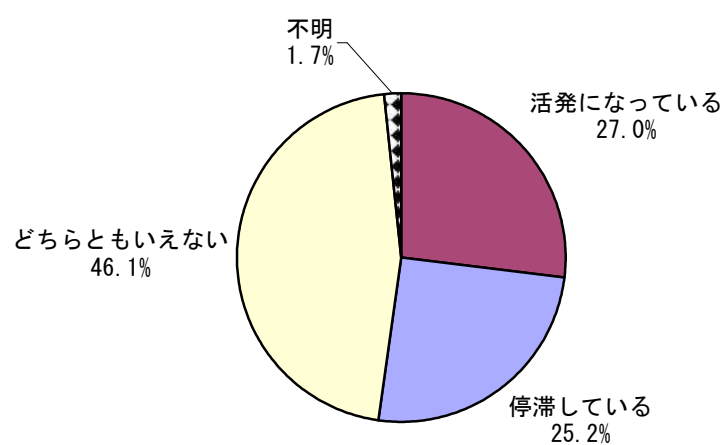
2－8 設立時と比べた活動状況

ポイント

一部では活発化しているが、総体的には低調に推移。

- ・現在の活動状況をグループ設立時と比べると、「活発になっている」が27.0%を占めるものの、「停滞している」がほぼ同水準の25.2%、「どちらともいえない」が46.1%と半数近くを占めるなど、全体としては低調に推移している模様である（図表2-12）。

図表2-12 設立時と比べた活動状況
(N=115)



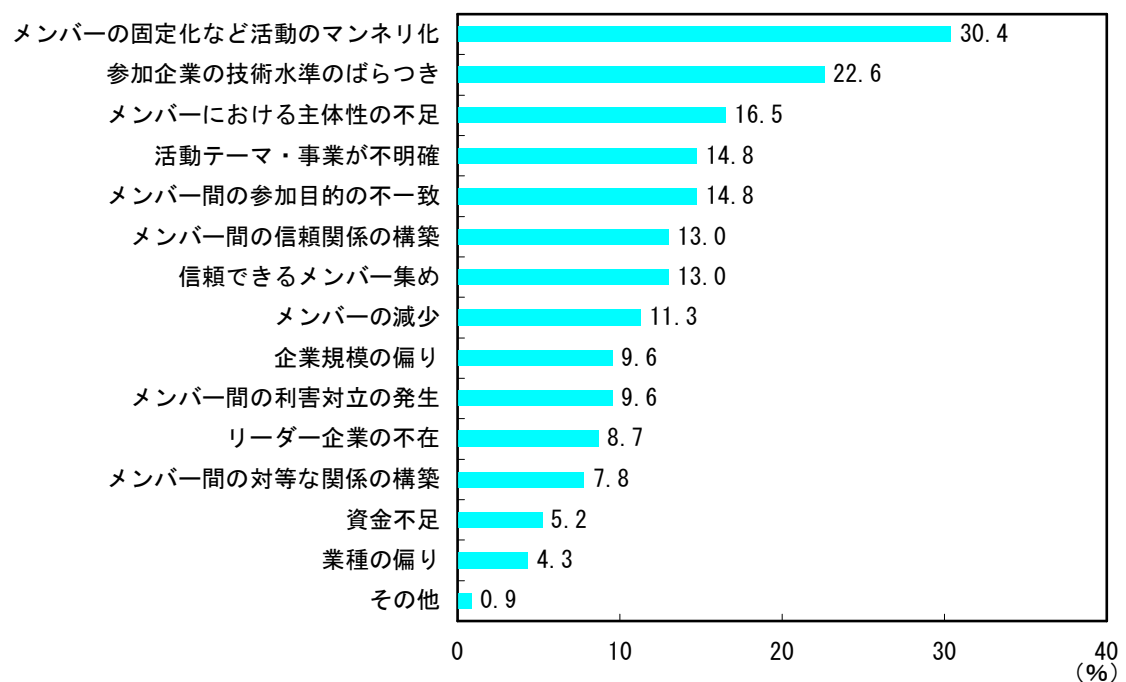
2-9 グループ活動の課題

ポイント

活動のマンネリ化や技術水準のばらつきが主な課題。

- ・グループ活動を進める上での課題は、「メンバーの固定化など活動のマンネリ化」が30.4%でトップとなった（図表2-13）。これは、メンバーの固定化以外にも、「メンバーにおける主体性の不足」（16.5%）や「活動テーマ・事業が不明確」（14.8%）であることなどから、グループ活動が手段ではなく、それ自体が目的となってしまうことが懸念される。

図表2-13 グループ活動の課題（複数回答、N=115）



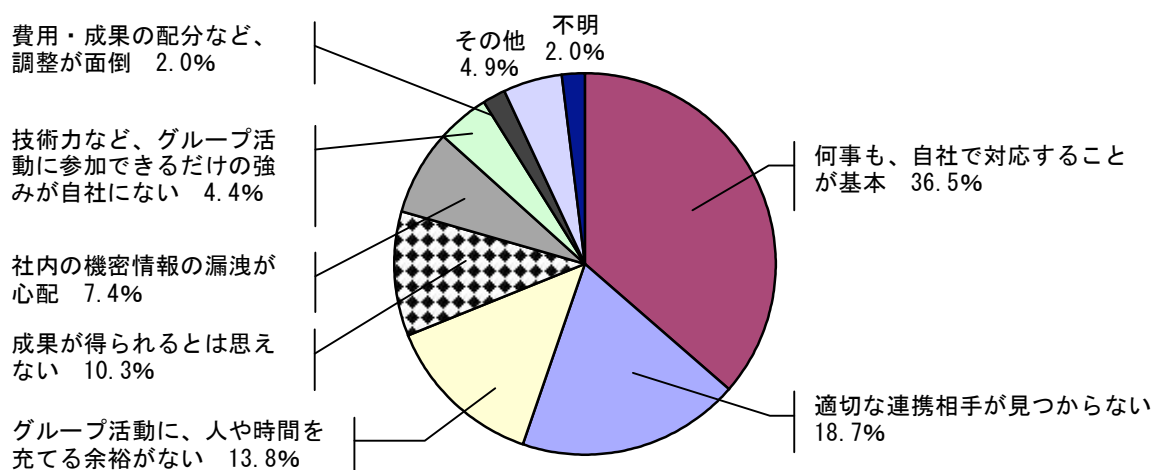
2-10 取り組まない理由

ポイント

「何事も、自社で対応することが基本」とする企業が4割弱あるが、関心を持ちつつも何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくない。

- ・「2-1 グループ活動の取組み状況」で、グループ活動には「取り組んでいない」と回答した企業に対して、その理由を質問したところ、「何事も、自社で対応することが基本」とする回答が36.5%で最も多かった（図表2-14）。
- ・「成果を得られるとは思えない」とする否定的な意見も10.3%を占めるが、「適切な連携相手が見つからない」（18.7%）、「グループ活動に、人や時間を充てる余裕がない」（13.8%）など、グループ活動に関心はあるものの、何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくないようである。

図表2-14 取り組まない理由（N＝203）



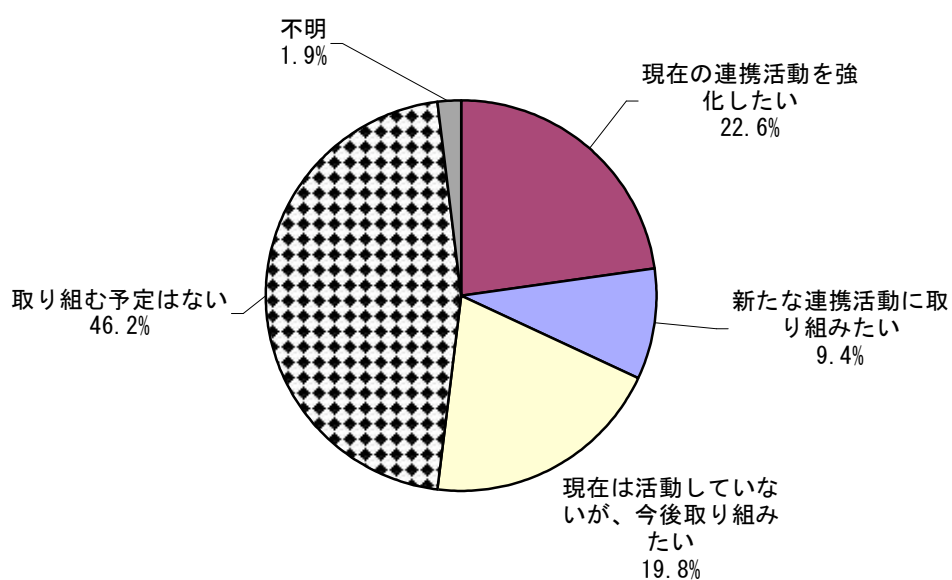
2-11 今後の意向

ポイント

約2割の企業が「現在は活動していないが、今後取り組みたい」という意向を持つ。

- ・今後もグループ活動に「取り組む予定はない」という回答が46.2%で最も多いが、「現在の連携活動を強化したい」が22.6%、さらに「現在は活動していないが、今後取り組みたい」とする回答が19.8%に上り、グループ活動は盛んになっていくことが見込まれる。(図表2-15)。

図表2-15 今後の意向
(N=318)



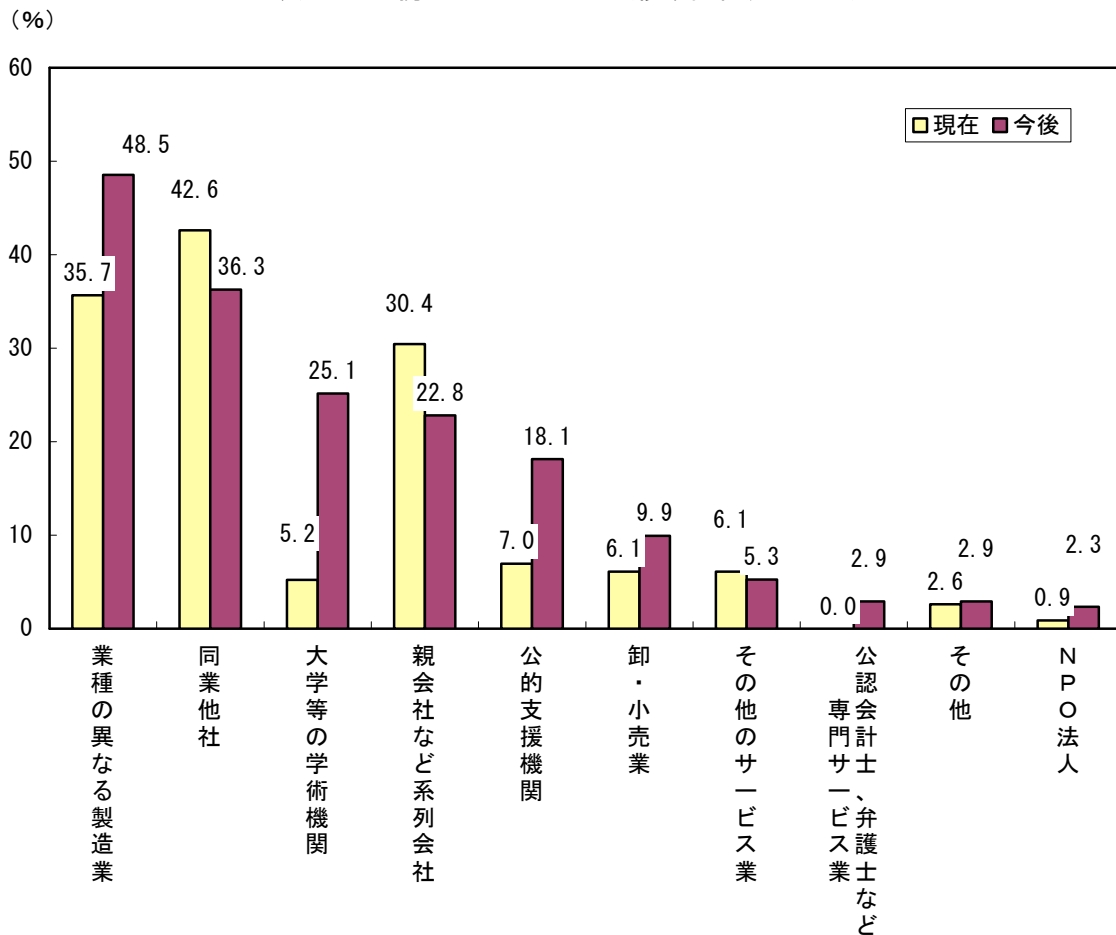
2-12 連携したいメンバーと活動内容

ポイント

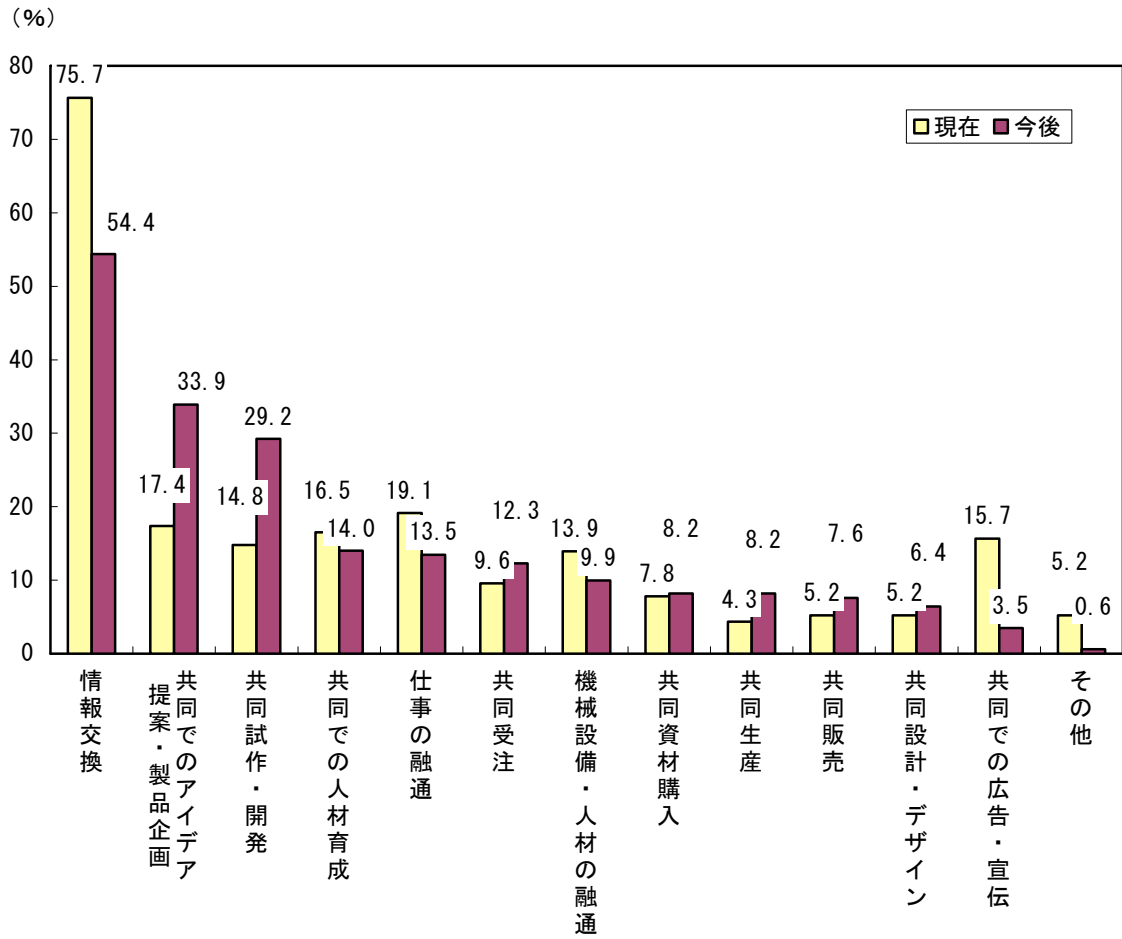
大学や公的支援機関を巻き込んだ連携により、製品企画や試作・開発を行いたいとする意向が強まっている。

- ・今後、連携したい相手としては、「業種の異なる製造業」が48.5%で最も高く、現状（18ページ「2-5 メンバー構成」の回答）より、さらにウエイトを高めている（図表2-16）。また、「同業他社」（36.3%）や「親会社など系列企業」（22.8%）も上位に挙げられたが、現状よりもポイントは低下している。一方、現在の連携実績は低い「大学等の学術機関」（25.1%）や「公的支援機関」（18.1%）が挙げられた。
- ・取り組んでみたい活動については、「情報交換」が54.4%でトップだが、現状（17ページ「2-4 具体的な活動内容」の回答）からは大きくウエイトを落とす一方で、「共同でのアイデア提案・製品企画」（33.9%）や「共同試作・開発」（29.2%）など、モノづくりの上流工程における連携に関心が高まっている（図表2-17）。

図表2-16 連携したいメンバー（複数回答、N=171）



図表2-17 取り組みたい活動（複数回答、N=171）



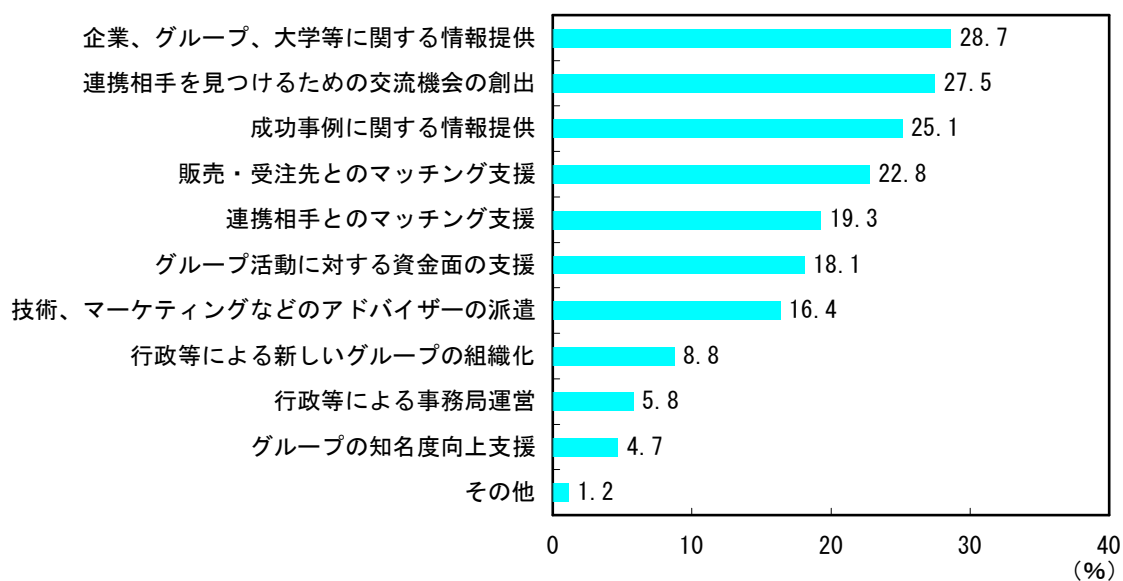
2-13 行政等に期待する支援

ポイント

連携相手を発掘するためのサポートを望む意見が多い。

- ・今後、グループ活動を進める上で、行政等に期待する支援としては、「企業、グループ、大学等に関する情報提供」が28.7%で最も高く、「連携相手を見つけるための交流機会の創出」が27.5%に上るなど、連携相手を発掘するための情報提供や出会いの場の創出、コーディネーター機能などが、行政等に強く期待されている（図表2-18）。

図表2-18 期待する支援（複数回答、N=171）



3. アウトソーシングの活用について

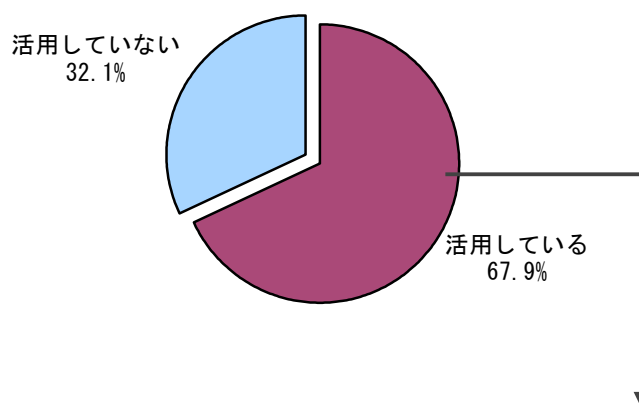
3-1 アウトソーシングの活用状況と目的

ポイント

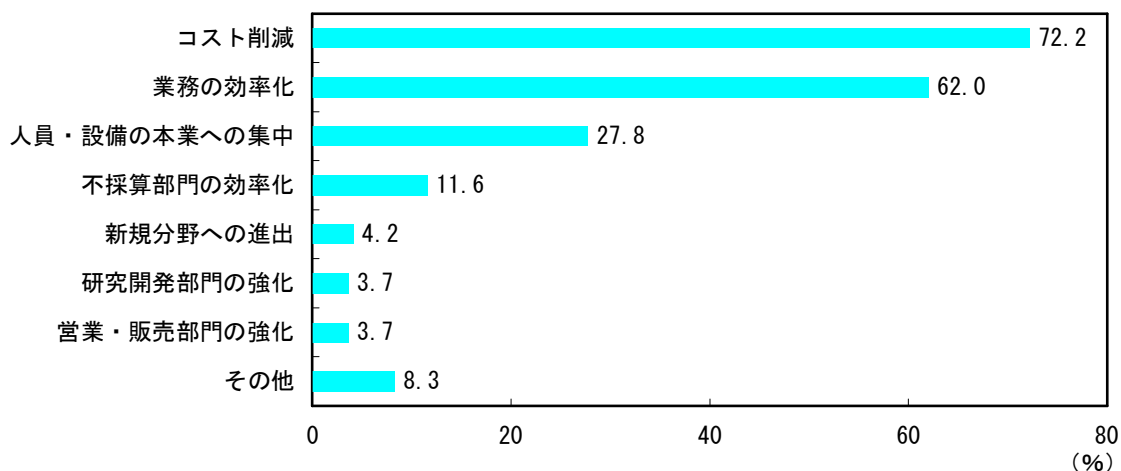
約7割の企業が、コストダウンを主な目的としてアウトソーシングを活用している。

- ・アウトソーシングを活用している企業は、全体の67.9%を占めた（図表3-1）。そして、「活用している」と回答した企業に、その目的を質問したところ、「コスト削減」が72.2%、「業務の効率化」が62.0%と高い回答率となった（図表3-1）。
- ・業績別に取り組み状況をみると、“減収増益”企業と“増収減益”企業で9割に迫る活用状況となっており、「コスト削減」によって増収を実現した企業、またはこれから実現しようとする企業ほどアウトソーシングを取り入れているということができよう（図表3-3）。

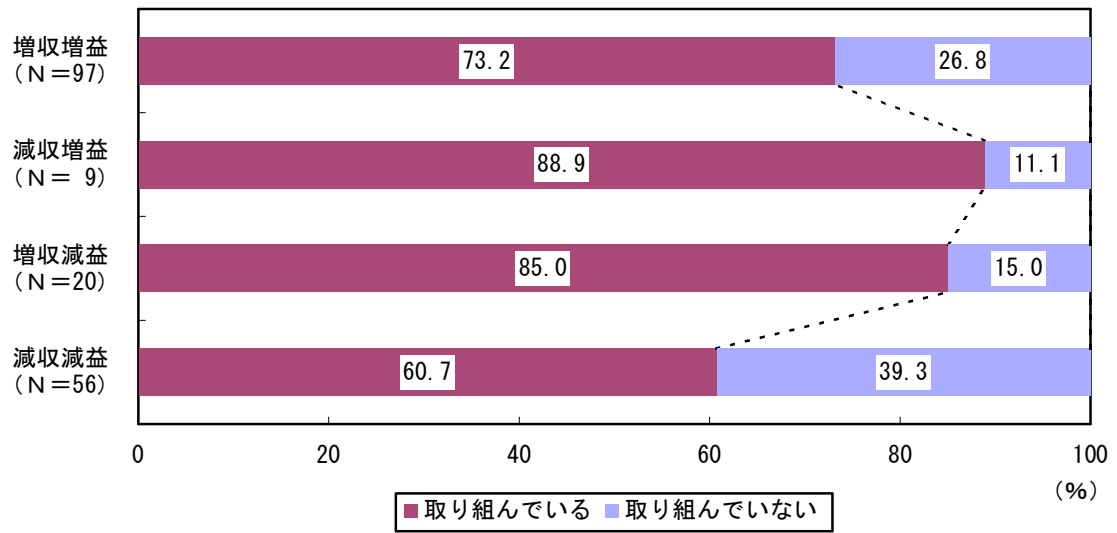
図表3-1 アウトソーシングの活用状況（N=318）



図表3-2 アウトソーシングの目的（複数回答、N=216）



図表3-3 業績別の取組み状況



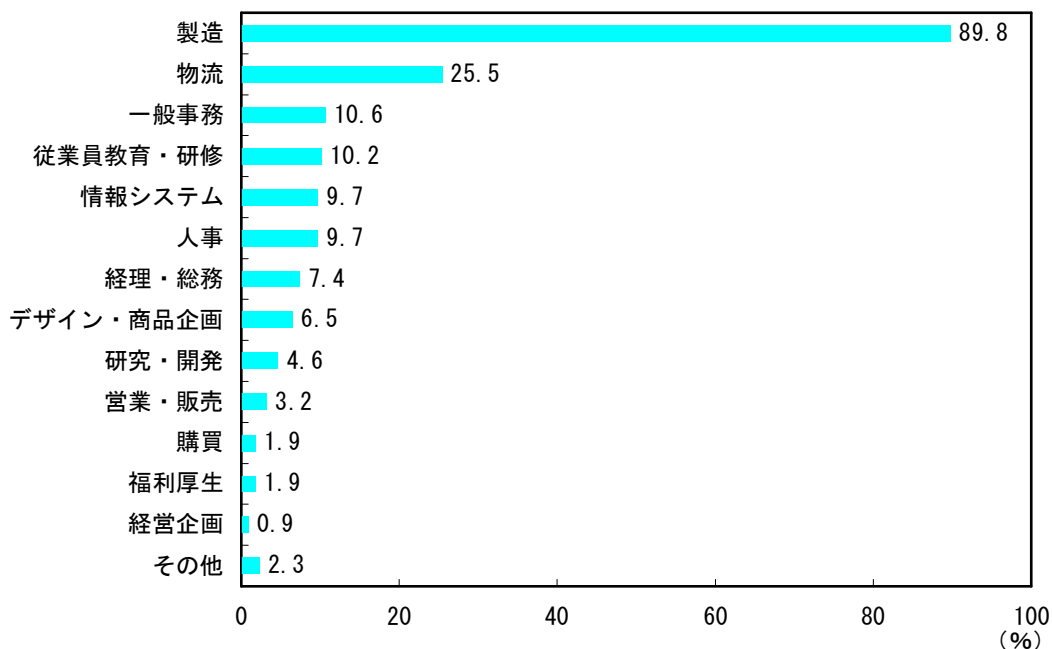
3-2 業務内容と委託相手、委託形態

ポイント

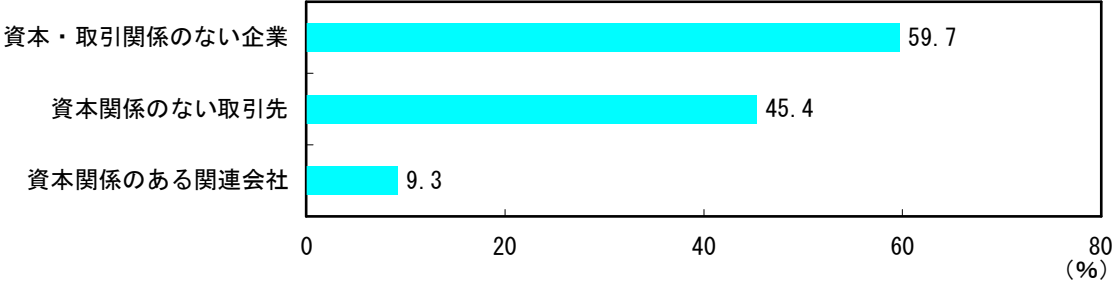
主に製造現場を中心に人材派遣の受入れや外注が利用されている一方、業務の企画から運営までを外部委託する戦略的アウトソーシングは少ない。

- ・アウトソーシングしている業務は、「製造」(89.8%)が圧倒的に多く、以下、「物流」(25.5%)「一般事務」(10.6%)などとなった(図表3-4)。
- ・委託相手は、「資本・取引関係のない企業」(59.7%)、「資本関係のない取引先」(45.4%)、「資本関係のある関連会社」(9.3%)の順となった(図表3-5)。
- ・委託形態については、「人材派遣の受入れ」が71.3%と最も多く、「業務の運営のみを委託」する外注(代行)が30.6%でこれに続く(図表3-6)。以上のことより、人材派遣会社から派遣社員を受け入れ製造現場で活用している、あるいは加工の一部もしくは全部を外部に委託するといった広義のアウトソーシングが中心になっており、「業務の企画・設計から運営までを委託する」(3.7%)狭義のアウトソーシング、すなわち『戦略的アウトソーシング』はほとんど取り組まれていない状況にあるといえることができる。

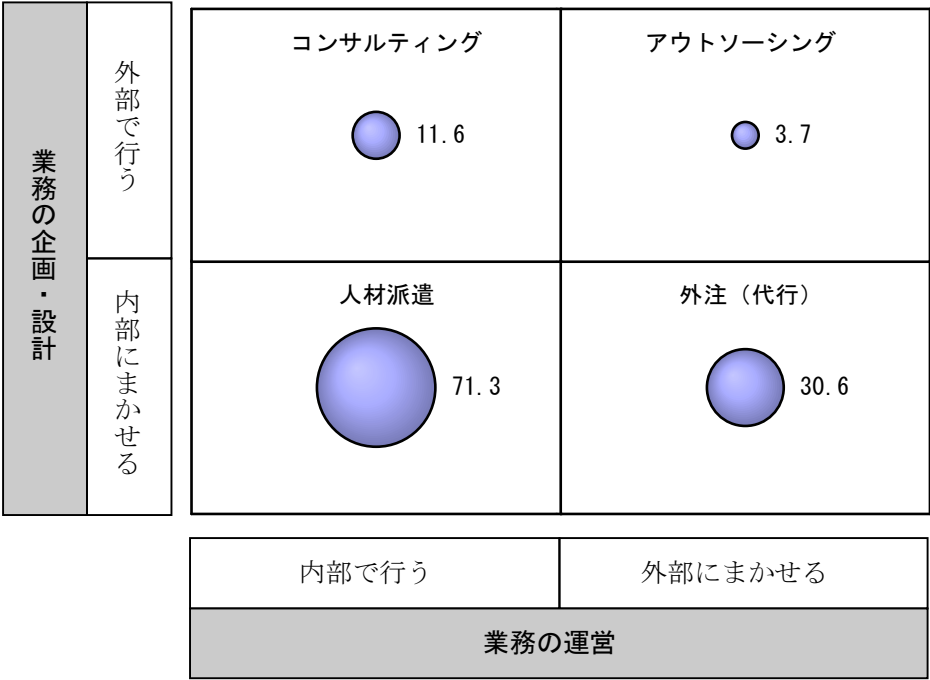
図表3-4 アウトソーシングしている業務(複数回答、N=216)



図表3-5 業務の委託相手（複数回答、N＝216）



図表3-6 委託形態（複数回答、N＝216） (%)



※花田モデル（慶應義塾大学花田光世教授）に当てはめて作成

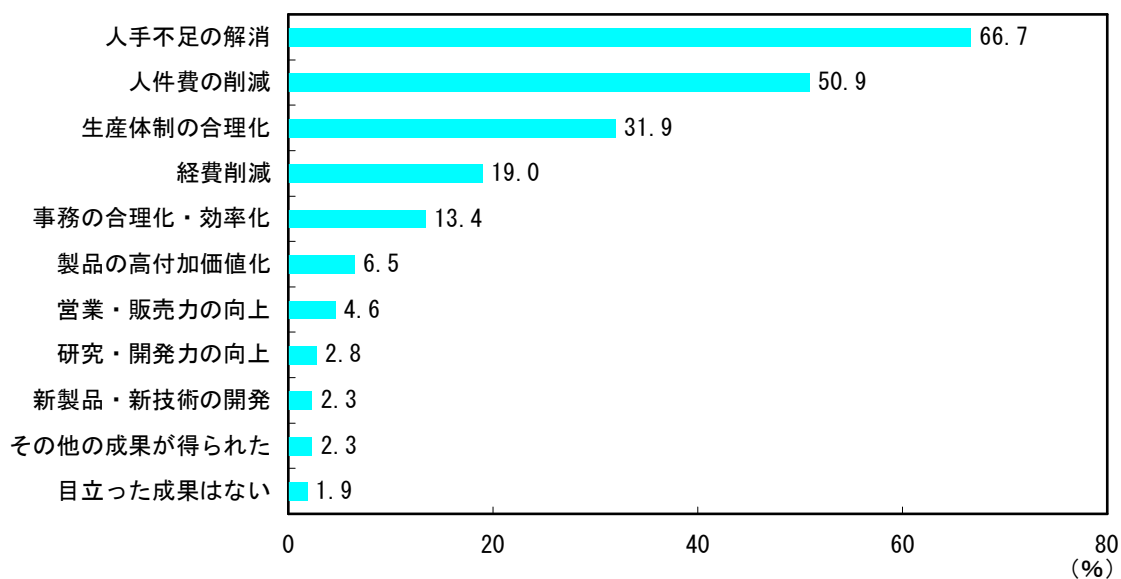
3-3 アウトソーシングの成果

ポイント

アウトソーシングは、「コスト削減」に加えて、「人手不足の解消」に貢献している。

- ・「人件費の削減」（50.9%）や「生産体制の合理化」（31.9%）、「経費削減（人件費を除く）」（19.0%）などが上位にあり、アウトソーシング活用の主目的であった「コスト削減」は一定の成果を上げているといえそう（図表3-7）。
- ・他方、成果として最も多く挙げられたのが「人手不足の解消」（66.7%）であり、景気および企業業績が回復基調にあっても人材確保が思うように進まない中で、アウトソーシングがこうした課題解決に貢献している様子がうかがわれる。

図表3-7 アウトソーシングによる成果（複数回答、N=216）



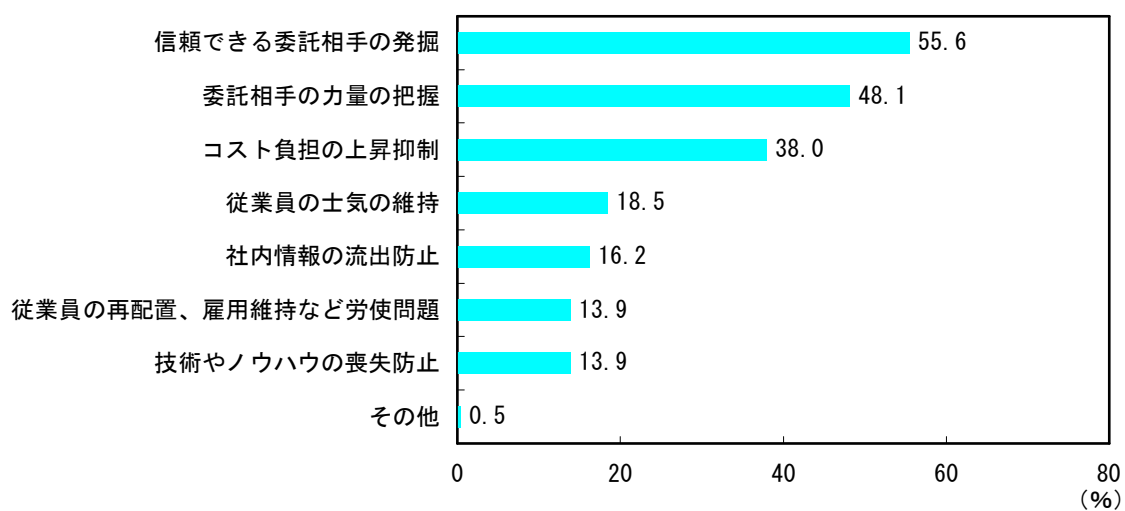
3-4 アウトソーシングの課題

ポイント

「信頼できる委託相手の発掘」や「委託相手の力量の把握」など委託相手に関する事項が課題とする企業が多い。

- ・アウトソーシングを活用する中で課題だと感じることは、「信頼できる委託相手の発掘」が55.6%で最も多く、次に、「委託相手の力量の把握」(48.1%)が指摘されるなど、委託相手に関する事項が上位となった(図表3-8)。また、「コスト負担の上昇抑制」が38.0%に上っており、費用対効果が悪化している様子がうかがわれる。

図表3-8 アウトソーシングの課題（複数回答、N=216）

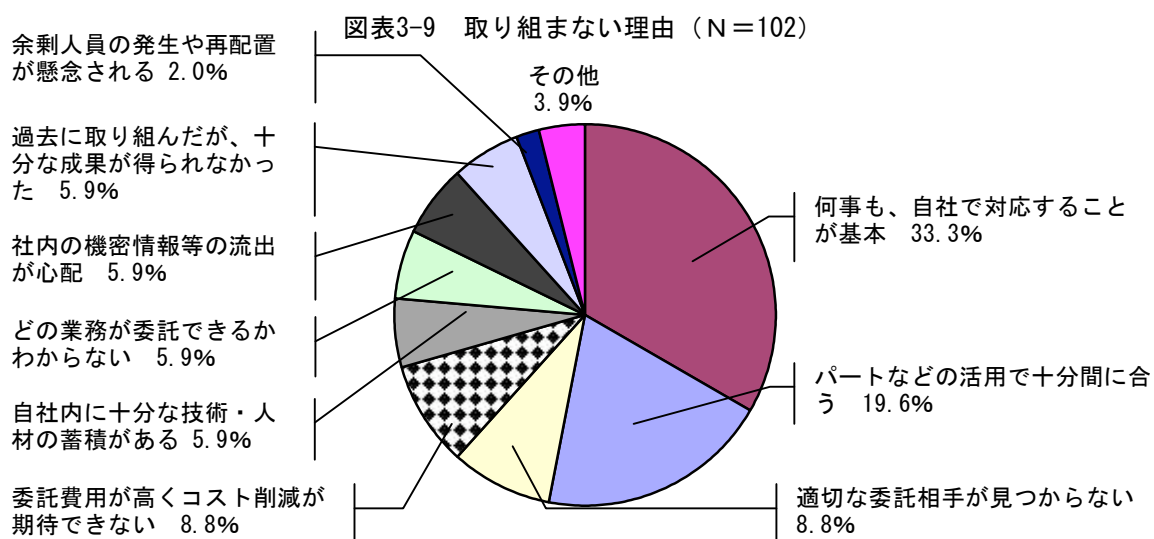


3-5 活用しない理由

ポイント

「何事も、自社で対応することが基本」とする企業が3割強に上るが、関心を持ちつつも何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくない。

- ・「3-1 アウトソーシングの活用状況と目的」(28ページ)でアウトソーシングを「活用していない」と回答した企業に対して、その理由を質問したところ、「何事も、自社で対応することが基本」とする回答が33.3%で最も多かった(図表3-9)。
- ・「パートなどの活用で十分間に合う」とする否定的な意見も19.6%を占めるが、「適切な委託相手が見つからない」(8.8%)、「委託費用が高くコスト削減が期待できない」(8.8%)など、アウトソーシングに関心はあるものの、何らかの障害を感じて踏み切れない企業も少なくないようである。



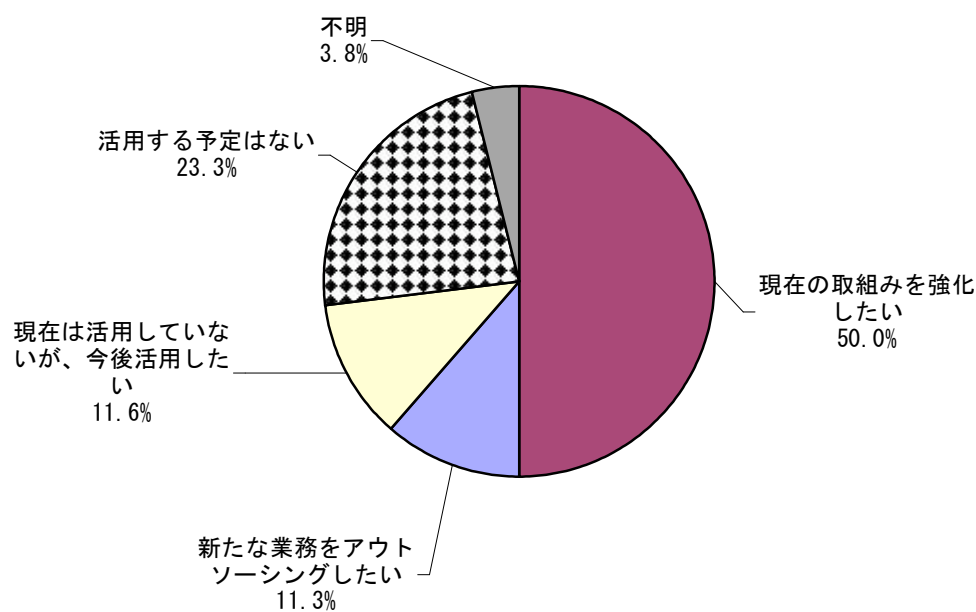
3-6 今後の意向

ポイント

4分の3の企業がアウトソーシングの活用に意欲を示す。

- ・「現在の取組みを強化したい」と回答した企業が半数を占めた（図表3-10）。また、「新たな業務をアウトソーシングしたい」（11.3%）、「現在は活用していないが、今後活用したい」（11.6%）を加えると、約4分の3の企業がアウトソーシングの活用に意欲的であり今後、アウトソーシングの活用がさらに進んでいくものと思われる。

図表3-10 今後の意向
(N=318)



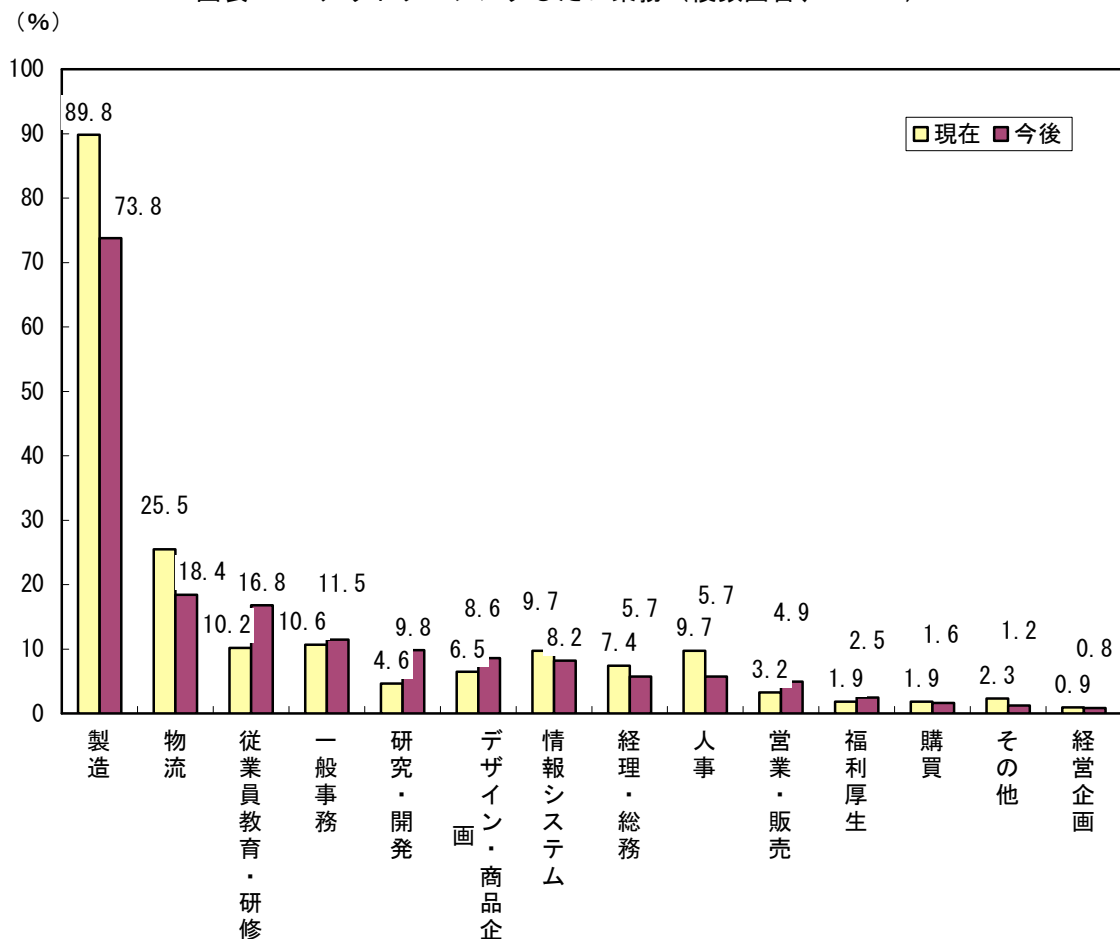
3-7 アウトソーシングしたい業務

ポイント

「製造」のアウトソーシングニーズは今後も高いが、「従業員教育・研修」や「研究・開発」などでも活用の意向が高まっている。

- ・アウトソーシングしたい業務としては、やはり「製造」が73.8%と群を抜いて高いが、現状（30ページ「3-2 業務内容と委託相手、委託形態」）と比べると、大きくウエイトを落としていく（図表3-11）。その一方で、回答率自体は低いものの、「従業員教育・研修」や「研究・開発」、「デザイン・商品企画」、「営業・販売」の回答率は現状よりも高まっており、こうした分野で活用が拡大することが見込まれる。

図表3-11 アウトソーシングしたい業務（複数回答、N=244）



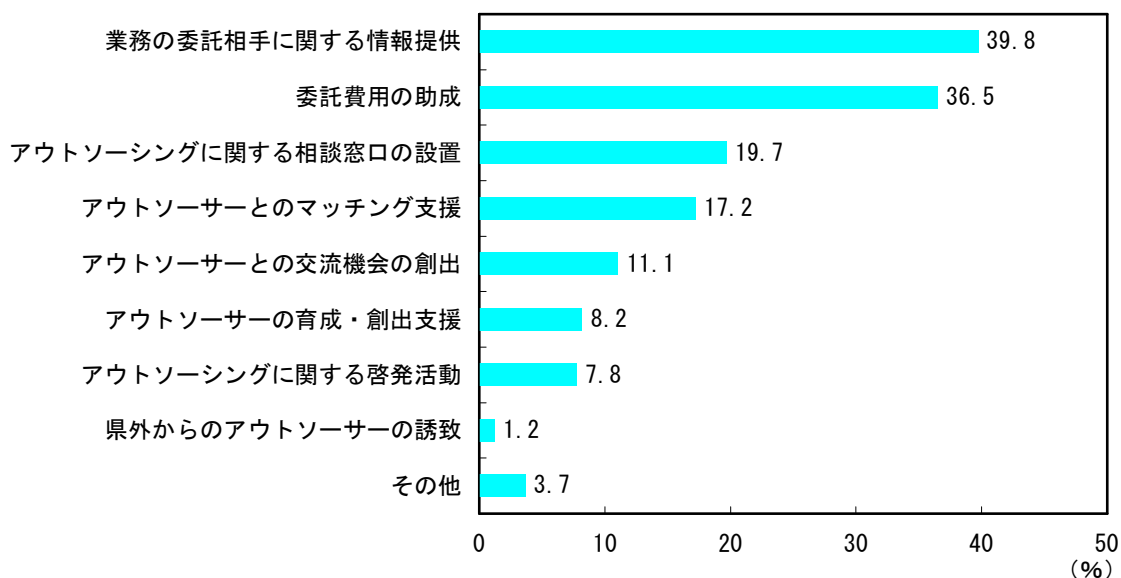
3-8 行政等に期待する支援

ポイント

「業務の委託相手に関する情報提供」、「委託費用の助成」を望む意見が多い。

- ・今後、アウトソーシングを進めるために、行政等に期待する支援としては、「業務の委託相手（アウトソーサー）に関する情報提供」（39.8%）と「委託費用の助成」（36.5%）が3割を超える回答率となった（図表3-12）。

図表3-12 期待する支援（複数回答、N=244）



4. 今後の方向性について

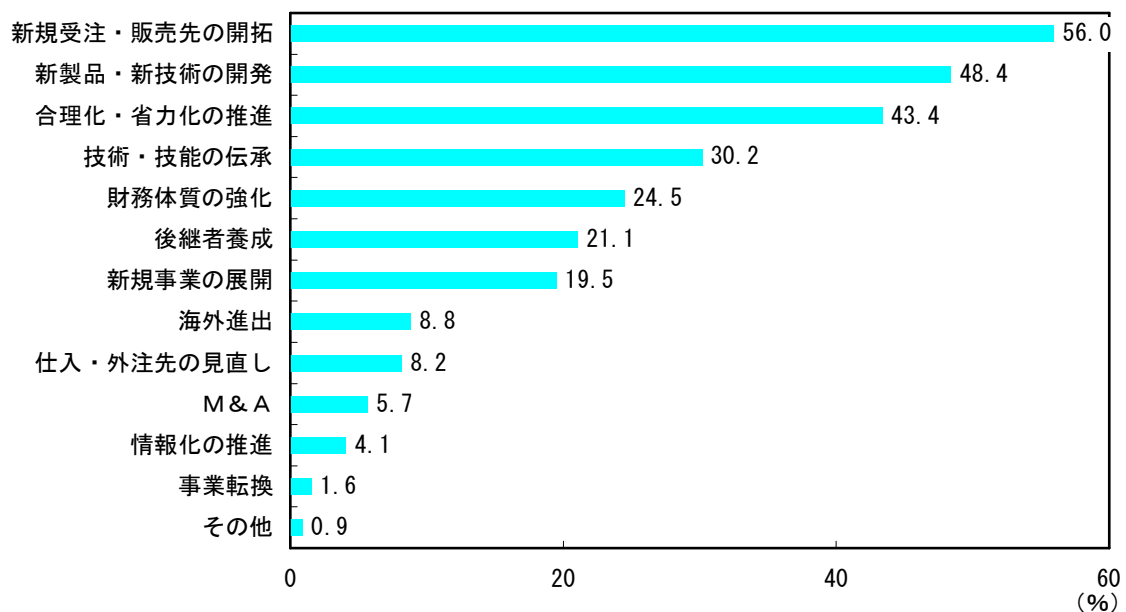
4-1 今後の戦略・方向性

ポイント

「新規受注・販売先の開拓」、「新製品・新技術の開発」、「合理化・省力化の推進」などが4割を超える。

- ・今後の戦略・方向性については、「新規受注・販売先の開拓」が56.0%と過半数を占めたほか、「新製品・新技術の開発」（48.4%）、「合理化・省力化の推進」（43.4%）が4割を超えたほか、一般的に“2007年問題”といわれる団塊世代の大量退職が目前に迫ったこともあり、「技術・技能の伝承」も30.2%に上った（図表4-1）。

図表4-1 今後の戦略・方向性（複数回答、N=318）



III

ヒアリング調査結果

Ⅲ ヒアリング調査結果

これまでのアンケート調査結果から、回答企業の約4割が異業種交流などのグループ活動に取り組んでいることが明らかとなった。だが、その内容をみると、多くが情報交換を目的としたものであり、有用な情報が得られたことを評価する意見がある一方で、活動のマンネリ化を指摘する意見も少なくない。

そして、アウトソーシングの活用については、全体の約7割とグループ活動以上に多くの企業が導入している。そこで浮かび上がったアウトソーシングの典型的な姿は、コストダウンを図るために、近年解禁となった製造現場への人材派遣の受入れや、従前から続く外注の利用といったものであった。

こうした点を踏まえて以下では、単なる意見交換から一歩進んで、実利を得ることを目的とするグループ活動や、戦略性を持ってアウトソーシングを活用している県内中小製造業に対して実施したヒアリング調査から、その経緯や取り組み内容、外部経営資源の活用を円滑に進めるためのポイントなどについて整理してみる。

ヒアリング先

- | | | |
|----|-----------------------------|------------|
| A社 | マッチングフェアなどで同士を募り、新事業に取り組む | ＜家具・装備品製造＞ |
| B社 | 取引先と任意団体を設立し、新製品の事業化を進める | ＜一般機械器具製造＞ |
| C社 | 業界団体の有志が集まり、次世代技術を開発 | ＜一般機械器具製造＞ |
| D社 | 新たな販路開拓のため、ノウハウのない小売部門を全面委託 | ＜家具・装備品製造＞ |

マッチングフェアなどで同志を募り、新事業に取り組む

- ・所在地 掛川市
- ・業種 住宅メーカー向けビルトイン家具・木製什器等製造
- ・主要品目 クロゼット・下駄箱・システムキッチン・防音パネル
- ・従業員数 40人（パート、派遣社員等を含む）

◆取組み内容

異業種との連携によるペット関連商品の開発とネット販売。

◆背景と目的・・・経営環境が厳しさを増す中、新事業を模索

業界の景気回復を願う状況下において、近未来の成長を展望するために、開発キーワードを3KD（「環境」、「高齢」、「健康」、「デジタル」）と定めた。しかし、それをどう現業と結びつけるかは難解であり、重要なポイントとなった。方針を定めるにあたり、長時間の思考を繰り返し、その結果、第1弾としてペット関連商品の開発となった。

◆これまでのプロセスや成果・・・マッチングフェアなどで連携先を発掘

ペット関連市場にターゲットを絞り込んだものの、成長が期待される市場だけに、厳しい競争が予測された。そのためA社は、商品企画を進める上で、国内外の競合相手との差別化を重要視し、多くの時間とこだわりを注いで、「その商品創りとは何か」を考え、商品コンセプトと販売企画を練り上げた。

そして、本業を取り巻く県内の木工製品・小物木工メーカー、木工塗装業、楽器メーカー、インテリアデザイナー、Web制作会社、ITコーディネーターへと幅広く情報発信し、開発の必要性やコンセプトを繰り返し伝え、異業種の連携強化の必要性を訴えた。

さらに、東海地区4県の信用金庫協会が主催する初の合同ビジネスマッチングフェアにも積極的に参加し、連携の出会いのチャンスを求めていった。その結果、当社の熱意を肌で感じた出展者が現れ、短時間で効率的に連携先を探すことができたという。具体的には、金属レーザー加工メーカー（愛知県）やWeb制作会社（静岡市）、紙加工メーカー（浜松市）等と出会うことができ、現在は、相互の信頼を深めながら事業化を進めている。

◆連携を進めるポイント・課題・・・目的意識を共有できる相手と組む

連携相手を探す上で、ビジネスマッチングフェアは、各社とも明確な目的意識を持って来場するため、有効な手段であると当社社長は語る。

そして、でき得るならば、ブースに展示されている製品や技術を瞬時に評価できる会社トップや開発担当者が参加すること、また、出展者側に共鳴してもらうことも大事であるため、来場者側の目的や開発テーマを真摯に説明・相談し、質問することがポイントであり、こうした観点で、ビジネスマッチングフェアを利用すると、Web検索よりも、はるかに「目で見て確認できる新連携のチャンス場」となり得るという。

◆今後の展望・・・リピート販売の仕組みの構築を目指す

現在、産業機構の専門家派遣制度を活用し、ITアドバイザーの支援を受けて内容のさらなる充実を図っており、近い時期に発売に漕ぎ着けたい意向である。

同時に、見込み生産による在庫リスクや、販売・物流リスク等の様々なリスクを回避しつつ、将来にわたって継続的な売上をあげていくために、「リピート販売の仕組み」を構築することを研究テーマとしている。

さらに、単なる物品販売では、国内外の競合相手との差別化は図れないため、今後はハード・ソフトの両面から価値を高めていく方針である。

取引先と任意団体を設立し、新製品の事業化を進める

- ・所在地 静岡市
- ・業 種 一般機械器具製造
- ・主要品目 熱交換器、食品冷却装置
- ・従業員数 99 人（パート、派遣社員等を含む）

◆取組み内容

異業種と任意団体を設立し、新製品を開発。

◆背景と目的・・・異分野の技術・知恵を融合し、独創的な新製品開発を目指す

B 社では、取引先からの依頼を受けて共同研究・新製品開発を幾つか同時並行で進めていたが、2 社間で研究開発するよりも、メンバーを増やした方が多面的な意見が出てきて、よりよい製品ができると考え、2005 年 3 月に任意団体を設立した。

◆これまでのプロセスや成果・・・3 つのテーマで一定の成果

任意団体のメンバーは、県内中小企業 4 社（団体設立時は 5 社）と大手商社に加えて、専門的見地から助言をもらうために、工業技術センターの専門員と弁理士がアドバイザーとして入っている。

まずは、開発テーマを 3 つ設定し、B 社が事務局となって 2 ヶ月に 1 回のペースで全体会議を開き、意見交換をしている。まず、豆乳飲料の市場性に関する研究では、アンテナショップによる販売を試み、現在では県内の一部百貨店で販売されるようになった。さらに、メンバーの人脈を通じて、県内のレストランやパン屋とのコラボレーションが始まり、豆乳を使ったケーキやパンが開発、発売された。

次に、B 社が独自に開発した高い湿度を保ちながら低温保存ができる氷温貯蔵庫の用途をメンバー間で検討した結果、日本酒に使えるのではないかという結論を得て、工業技術センター専門員のアドバイスを受けながら、県内酒造メーカーとともに感応試験を繰り返し、製品化を果たした。氷温貯蔵庫で 1 年間熟成した日本酒は、独特のまろやかな味わいを生み、限定 300 本を販売したところ完売となった。

そして、住宅資材総合卸問屋が開発した合板を活かすべくメンバーが話し合い、B 社の給湯装置などと組み合わせて足湯装置を開発、旅館、ゴルフ場などに販売している。

◆連携を進めるポイント・課題・・・目的の明確化やリーダーシップなどがカギ

活発なグループ活動ができ、一定の成果も上がっている要因として、

- ①活動目的、研究テーマが明確であり、実利が得られる研究会であったこと
- ②取引先を集めたグループだけに、当初から人脈形成ができており、忌憚のない意見交換ができたこと
- ③異業種の集まりのため、利害関係がなく知恵を授けあうことができたこと
- ④中小企業は、モノづくりは得意だが「売る」ことが得意でないため、大手商社がメンバーに加わったことで、販売面ではもちろんのこと、マーケティングの視点から売れる商品企画ができたこと
- ⑤会議の参加者が10□15人程度で、スムーズな運営ができたこと
- ⑥開発費の分担はメンバー間で均等にする一方、売上は、各メンバーが自社の担当する製造・加工部分の代金を各社に分配するという、通常の商取引ベースとするなど、費用負担・成果配分のルールを明確にしたこと
- ⑦B社が、会議の運営をとり仕切ったり、様々な意見を勘案して企画・開発の方向性を決めるなど、強力なリーダーシップを発揮したことなどがある。

◆今後の展望・・・新テーマを設定し、研究開発に取り組む

今春をもって、先述の3テーマには一区切りを付け、新しいテーマを見つけて取り組んでいく方針である。

業界団体の有志が集まり、次世代技術を開発

- ・所在地 静岡市
- ・業 種 一般機械器具製造
- ・主要品目 オフセット印刷機
- ・従業員数 228 人（パート、派遣社員等を含む）

◆取り組み内容

C社は、印刷機械、製版機械、製本機械などの印刷関連機械メーカーで構成される団体に加盟しており、その中で有志によるコンソーシアムを作り、次世代印刷技術を開発。

◆背景と目的・・・成熟化を乗り越えるため、次世代技術開発に取り組む

印刷産業は成熟化しているだけに、次世代技術の開発により業界の振興を図る必要があった。

◆これまでのプロセスや成果・・・技術開発に目途

C社が所属する団体は 120 社強で構成されているが、その中の有志約 20 社に大学教授などを加えてコンソーシアムは構成された。

ここで取り組まれた次世代技術開発とは、知恵をデータベース化した新しい印刷システムであった。たとえば、同じインキ濃度でも、温度・湿度や天候が違えば同じ印刷物はできず、長年の経験と熟練の技が必要とされている。そこで、印刷機のオペレーションに使われる知識・知恵を総合的、体系的に蓄積したデータベースを作成、それを情報通信ネットワークで結び、目的に応じて自由に取り出して使える仕組みを持たせようと考えたのである。

現状は、デザインや製版、印刷、後工程などで情報が分断されているが、このシステムにより川上から川下までがシームレスにつなが、誰もが蓄積された情報を取り出せることから、印刷の標準化のみならず、納期短縮やコスト削減にも寄与するものと期待されている。

この次世代印刷システムのデータ記述形式は、すでに「印刷工程管理のためのデータベース構造モデルおよび制御パラメータの符号化」として J I S 化されており、製品化まであと一歩という段階まできている。

◆連携を進めるポイント・課題・・・最先端の情報入手が大きなメリット

共同研究に取り組むと、人的負担や資金負担が発生するが、最先端の情報が入手できることは大きなメリットと考えており、それがモチベーションとなってい

る。

◆ 今後の展望・・・印刷業界のみならず、多くの業界での活用も視野

技術開発はほぼ完了したが、印刷会社をオブザーバーに招き、ユーザーの視点からの意見を聞いている状況にある。

また、現在開発中のデータベースは汎用性の高いシステムであり、印刷業界のみならず、多くの業界で利用できる可能性があるだけに、市場は大きいと考えられる。

新たな販路開拓のため、ノウハウのない小売部門を全面委託

- ・所在地 島田市
- ・業 種 家具・装備品製造
- ・主要品目 組立家具、ホームインテリア製品
- ・従業員数 113 人（パート、派遣社員等を含む）

◆取組み内容

小売部門を全面的に外部委託するとともに、外部デザイナーに委託し商品力を強化。

◆背景と目的・・・環境変化で、新たな販路開拓を志向

D社は、ホームセンターやスーパーマーケット向けに組立家具を製造していたが、安価な輸入品との競合激化や、ホームセンター、スーパーマーケットの飽和を受けて売上の低迷を余儀なくされたことから、新たな販路として専門店ルートの開拓や直販を模索し始めた。と同時に、欧米の家具を真似るのではなく、日本のインテリア環境にフィットする自社ブランド商品を作ることを目指した。

◆これまでのプロセスや成果・・・直営店をアウトソーシングし大きな成果

<小売>

1990 年代半ば頃より、安価な輸入家具が増加するなど組立家具を取り巻く環境が厳しさを増し始めたことから、専門店向けの販売へとシフトしていくことを考えた。しかし、店頭の棚割りやチラシのスペースをいかに多くとるかという従来型の営業スタイルが通用しないことがわかり、コンサルタントと契約を結んだ。さらに、コンサルタント自身が、小売店を運営していたことから、かねてより計画していた直営店開設を決め、その運営も委託するようになった。デザイン性を高めた自社ブランド家具や雑貨、ホームウェアなどを取り扱う直営店は、若者を中心に高い支持を集め、現在では首都圏を中心に 8 店舗を展開するまでになっている。

<デザイン>

価格競争に巻き込まれないためには、デザイン性を高めるなど付加価値を付けることが不可欠として、従来から契約していたデザイナーに加え、専門学校の講師を兼務していた県内のデザイナーと 1997 年頃より付き合いが始まった。

また、カタログ製作についても、それまで地元が発注していたが、デザイン性をより高めるために、メインの仕入先からデザイナーを紹介してもらい契約を結び、トレンド情報の提供やコピーの作成、売り方・展示の仕方なども任せている。

◆連携を進めるポイント・課題・・・信頼できる委託先の発掘が大切

現在、直営店は、急速な多店舗展開もあって、店舗管理が追いつかず新規出店を見合わせている状態にある。これまで委託先は、取引先を通じて発掘してきたため特に苦労・不安はなかったが、業容拡大に伴い、その時々にはふさわしい委託先をどのように探し出すかが今後の課題となっている。

◆今後の展望・・・専門店の売り場管理をアウトソーシング

家具専門店内にある売り場の管理を、大手チェーンストアの退職者など流通に詳しい人物に委託できればしていきたいと考えている。

IV

ま と め

IV まとめ

1. 経営戦略に基づいて外部経営資源の活用を

ヒト・モノ・カネなどの経営資源に制約のある中小企業が、外部経営資源を有効に活用することは、持続的発展のために重要である。その必要性は、いつの時代も変わらないものであるが、外部経営資源を活用する目的は、社会経済環境とともに変化していく。

そこで、中小製造業を取り巻く社会経済環境をみると、作れば売れた時代は終わり、売れるものを作ることが求められている。ただし、一言で売れる製品づくりと言うのは簡単だが、消費者ニーズは多様化し、新技術や環境問題への対応も必要となるなど、そのハードルは高い。また、経済のグローバル化により、国内で完結していた下請分業構造も国境を超えて広域化するとともに、系列取引もかつてのような強固さを失っている。そのため、Q（品質）C（コスト）D（納期）に $+\alpha$ の強みを加えて、顧客に選ばれるメーカーを目指すなど、新規顧客を開拓していくことが必要となっている。

こうした点を総合すると、今日における外部経営資源活用の目的は、経営に有用な情報を入手する、あるいは集団化により規模のメリットを追求することよりも、多様な知恵と技術を結集することで新しい価値を創造し、実利を得ることに重きが置かれるべきではないだろうか。それゆえアウトソーシングについても、コストダウン、効率化追求という段階から、自社に欠けている能力の獲得を図り価値創造・新事業展開を図るといった、より戦略的な視点から取り組む必要性が高まっている。

わが国は、かつて経験したことのない人口減少社会へと突入した。今後、若年労働力の確保難や高齢者の戦力化が求められる中であって、自社のコアコンピタンスを最大限に生かせる分野に経営資源を集中し、自社の資源が不足する分野については、外部の経営資源を柔軟に活用していくことが不可欠となる。

したがって、連携を通じて相互に補完しながら競争優位を確立するとともに、商業やサービス業を含めた異業種とのネットワークの構築、さらには、技術シーズを有する大学や公的試験研究機関との有機的関係を構築しながら新しい事業を創出していくことが必要である。アンケート結果でも明らかになったように、幸いにも近年は、多くの企業で売上・利益が前年実績を上回っている。外部経営資源の活用は、連携・委託先探しに始まって一定の成果を上げるまで、一朝一夕には進まない。業績回復が進み始めた今こそ、気を緩めることなく、経営戦略に基づいた外部経営資源の活用により、将来への布石を打っていくことが求められる。

2. 外部経営資源を有効に活用する企業の特徴

ここでは、外部経営資源を有効に活用していたヒアリング調査対象企業の事例などから、その特徴を拾い出してみる。

①目的を明確にしている

成長市場で新事業を立ち上げるために仲間を募ったり、価格競争に巻き込まれないよう、新たな販路開拓と商品力強化のためにアウトソーシングに踏み切るなど、外部経営資源活用の目的を明確に持っている。

②取引関係を活かして連携・委託相手を見つけている

金融機関が主催するビジネスマッチング会や、人脈を活かして連携・委託相手を発掘しているケースもあるが、主には、取引先と連携する、あるいは取引先から紹介してもらうなど取引関係を活かして連携・委託相手を見つけている場合が多い。

③多様な業種と関わりを持っている

業種の異なるメーカーだけでなく、商社やレストラン、弁理士など多様な業種の事業者がグループ活動に参画している。そして、アウトソーシングでも、自社が担っていた機能を外部委託するだけでなく、自社に欠けている機能を補うために異分野の事業者と連携するなど、連携の狙いによって、外部に求める機能も変化し、その結果、パートナーも異分野となっている。

④リーダーシップを発揮している

グループ活動を立ち上げた企業が、会議を運営するだけでなく、メンバーから出された多様な意見を言い放しにして不毛な会議で終わらせることなく、企画・開発の方向性を決断するなど、責任感を持ったリーダーが存在している。

3. 外部経営資源の活用に向けて

以上の点を踏まえて、外部経営資源を戦略的に活用していくために、押えておきたいポイントを整理してみる。

①自社の「強み」・「弱み」を洗い出す

外部経営資源を有効に活用している企業の特徴として、「目的を明確にしている」ことがあげられたが、活用の目的を明確にするためには、まず、自社についての分析と自社を取り巻く環境を客観的に分析・評価することが第1歩となる。

すなわち、“SWOT分析”により、自社の「強み (Strength)」、「弱み (Weakness)」と外部環境から影響を受ける「機会 (Opportunity)」、「脅威 (Threat)」を洗い出すのである。その上で、「機会 (チャンス)」を活かすために自社の「強み」をさらに強化する、あるいは「脅威」を回避しつつ「弱み」を補完するなど経営戦略を策定し、それを実現するために、具体的にどのような外部経営資源と連携していくことが有効かを考えてみる必要がある。

②アンテナを高く張る

外部経営資源活用の目的が定まり、連携・委託先に求める業務や技術が絞り込まれてくれば、次は、実際の連携・委託相手探しとなる。その場合、先にみたように、取引先と連携する、あるいは取引先から条件に合った企業を紹介してもらうなど、取引関係や個人的な人脈を活かして、連携・委託相手を見つけることが近道であろう。

最近では、行政や公的支援機関、金融機関などがビジネスマッチングに力を入れ始めており、マッチングフェアの開催やデータベースの整備が進んでいる。こうした機会・ツールを活用してみることも、相手探しの手段となる。

いずれにしても、問題意識を持って、連携・委託相手に関する情報を収集・発信していけば、普段なら見過ごしてしまう情報もアンテナに引っかかってくるに違いない。

③PDCAサイクルで進める

こうした過程を経て相手が決まれば、実行段階に入っていくが、新製品の共同開発や販路開拓、経営課題の解決など、短期間で効果を上げることが難しいテーマが多くなるだけに、信頼関係を築くことが重要となる。連携・委託前からの知り合い、取引先であれば、ある程度の信頼関係はできていようが、何もないところから関係を構築していく場合、目的意識の確認や定期的な話し合いの場を持つなど、相互理解を深めることが大切になると思われる。

そして、マネジメント手法である“PDCAサイクル”により進めることである。短期間で成果を発揮することが難しいとはいえ、ただ漠然と取り組むのではなく、「Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Action (改善)」を繰り返すことにより、常にアプローチ方法を検証・改善していくことが、成果を出し、高めるために必要ではないだろうか。

4. 外部経営資源の活用促進のために求められる施策

最後に、県内中小製造業の外部経営資源の活用促進に向けて、公的機関に求められる役割について考察しておきたい。

①普及活動

外部経営資源の活用といっても、その概念は幅広い。たとえば、戦略的アウトソーシングは、外注や人材派遣とどう違うのか、あるいは異業種交流と新しいグループ活動は何が違うのかなど、未整理な部分が多く、アンケート調査で半数近くの企業が、今後もグループ活動に「取り組む予定はない」と回答していたのも、未整理であるがゆえに理解も進んでいないことが一因と言えるのではないだろうか。

他方、ヒアリング調査をする中で、現在グループ活動に取り組んでいる企業であっても「成功事例が励みになる」という意見も聞かれただけに、活用事例集を作成・配布するなど情報提供事業を強化し、外部経営資源の活用に対する関心や理解を高めることが必要であろう。

②連携相手の発掘をサポート

信頼できる連携相手の発掘は、ヒアリング調査において、連携・委託を円滑に進めるためのポイントとして明らかになった点であり、また、アンケート調査でも、多くの企業が行政等に期待する支援として指摘していた。

現状をみると、取引関係を活かして連携・委託相手を見つけているケースが多いが、換言すれば、外部経営資源を活用できるか否かは、取引先の多さ・大きさや人脈の広さ次第ということになってしまう。こうしたこともあって、最近ではマッチングフェアの開催やインターネットを使った検索システムの整備などが進められているが、そうした支援をさらに充実させていく必要があると考える。

そのキーワードとして、まず「広域化」が挙げられる。それは、県境を越えてさらに広いエリアを対象とした方が、より適切な連携・委託相手と巡り合う可能性が高まると思われるからである。

次に、「紹介内容の充実」である。インターネットの普及によって、情報の入手は容易になったが、実際に得られる情報は、表面的かつ発信者が伝えたい情報に偏ってしまう懸念がある。連携・委託先を探している企業が、安心して仕事を任せられるよう、企業の財務内容や受託・販売実績など、信用度や力量の把握につながる、一歩踏み込んだ企業情報を提供していくことが大切ではないだろうか。

そして、「マッチング」である。広く県内企業を熟知した人材が、コーディネーターとして企業間の橋渡し役となることができれば、連携・委託の実効性は高まると期待される。したがって、そうした人材を育成していくことが必要となるが、たとえば、団塊世代の大量退職を目前に控えて、県内大手・中堅企業や進出工場を退職したOBを仲介役として、その人脈や経験を活かしてマッチングを支援していくことも検討する価値があると思われる。

V

参考資料

「県内中小製造業における 外部資源活用実態調査」

宛名シール添付欄

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)

当機構は、国・県の中小企業支援施策として、専門家による助言、研究開発費助成、受発注取引あっせん、設備資金貸付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、県内中小製造業者の皆様の外部経営資源の活用状況や課題、今後の意向等について調査させていただくものです。

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。

★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ください。

★本社が他所にある工場等におかれましては、貴事業所分についてのみご記入ください。

★ご多忙のところ恐縮に存じますが、平成17年12月 9日（金）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 企業支援チーム 担当：鈴木 TEL. 054-273-4434 FAX. 054-251-3024

- ・ 今回のアンケート調査においてご記入いただく個人情報は、今回の調査事業を遂行する際のご回答内容に関する質問やヒアリング調査、報告書の送付のみに利用します。
- ・ ご本人様の同意のある場合や行政機関等から法令等に基づく要請があった場合を除いて当該個人情報第三者（業務委託先を除く）に提供又は開示をいたしません。
- ・ 御提供いただきました個人情報は正確に処理するように努めます。

◎貴社の概要等について、ご記入下さい。

会社名			
住 所			
	TEL () —		
記入者名		所属部課名	
主たる業種 (該当する番号 1つに○を つけて下さい)	1. 食料品・飲料 3. 家具・木材・木製品 5. 印刷 7. プラスチック・ゴム製品 9. 鉄鋼・非鉄金属 11. 一般機械器具 13. 輸送用機械器具 15. その他（具体的に： 2. 繊維品 4. パルプ・紙・紙加工品 6. 化学・石油製品 8. 窯業・土石製品 10. 金属製品 12. 電気機械器具 14. 精密機械器具		
資本金 (1つに○)	1. 1,000万円未満 3. 3,000万円□ 5,000万円未満 5. 1億円□ 3億円未満 2. 1,000万円□ 3,000万円未満 4. 5,000万円□ 1億円未満 6. 3億円以上		
常用従業員 (1つに○)	1. 20人以下 4. 101□ 200人 2. 21□ 50人 5. 201□ 300人 3. 51□ 100人 6. 301人以上		

◆貴事業所の現況について

問1 貴事業所の主な事業形態は、次のうちどれですか。(該当するもの1つに○)

1. 最終製品を生産し、自社ブランドで販売
2. 最終製品を生産し、他社へ製品供給 (OEM)
3. 自社の仕様で部品や材料を加工・生産
4. 受注先の仕様にに基づき、自社で設計し加工・生産
5. 受注先の図面に基づき加工・生産
6. その他 ()

問2 貴事業所の売上高・経常利益は、前々期、前期、今期とどのように推移していますか。それぞれについて、次の選択肢より1つ選び、番号を記入して下さい。

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

①売上高

前々期→前期

、前期→今期

②経常利益

前々期→前期

、前期→今期

問3 貴事業所の強みは何ですか。(主なもの3つ以内に○)

1. 企画・開発力
2. 設計・デザイン力
3. 独自技術の保有
4. 一貫生産能力
5. 品質管理能力
6. 加工精度
7. 設備の競争力
8. コスト対応力
9. 量的変動への対応力
10. 短納期への対応力
11. 営業・販売力
12. アフターサービス力
13. 外部とのネットワーク力
14. 資金力
15. その他 ()

◆グループ活動について

問4 貴事業所では、異業種交流や共同受注など、グループ活動に取り組んでいますか。次の中から該当するものすべてに○を付けてください。また、複数の活動に取り組んでいる場合、最も力を入れている取組みを1つ選んで、下の枠内に番号をご記入ください。

1. 任意団体を設立・加入して活動
2. 組合(事業協同組合、企業組合など)を設立・加入して活動
3. 共同出資会社を設立・加入して活動
4. NPO法人を設立・加入して活動
5. 組織はつくらず、仲間同士による緩やかな連携により活動
6. その他のグループ活動 ()
7. グループ活動には取り組んでいない (→問14へ)

※複数に○の付いた方は、そのうち最も力を入れている取組み

★問5□問13は、問4で「1」□「6」に「○」を付けた方のみ、お答えください。複数のグループ活動に○をつけた方は、最も力を入れている取組みについて、ご回答ください。

問5 グループ活動の開始時期は、いつですか。(該当するもの1つに○)

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. 1980年(昭和55年)以前 | 2. 1981□ 1985年(昭和56□ 60年)、 |
| 3. 1986□ 1990年(昭和61□ 平成2年) | 4. 1991□ 1995年(平成3□ 7年) |
| 5. 1996□ 2000年(平成8□ 12年) | 6. 2001□ 2005年(平成13□ 17年) |

問6 グループ活動の目的は何ですか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. 製品の高付加価値化・技術の高度化 | 2. 新製品・新技術の開発 |
| 3. 新事業の展開 | 4. 受注・販売力の強化 |
| 5. コスト削減 | 6. 情報交流・人的交流 |
| 7. その他 () | |

問7 具体的には、どのような活動に取り組んでいますか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 情報交換 | 2. 共同でのアイデア提案・製品企画 |
| 3. 共同設計・デザイン | 4. 共同試作・開発 |
| 5. 共同生産 | 6. 共同受注 |
| 7. 共同資材購入 | 8. 共同販売 |
| 9. 共同での広告・宣伝 | 10. 仕事の融通 |
| 11. 機械設備・人材の融通 | 12. 共同での人材育成 |
| 13. その他 () | |

問8 グループ活動は、どのようなメンバーで構成されていますか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 1. 親会社など系列会社 | 2. 同業他社 |
| 3. 業種の異なる製造業 | 4. 卸・小売業 |
| 5. 公認会計士、弁護士など専門サービス業 | 6. その他のサービス業 |
| 7. 大学等の学術機関 | 8. 公的支援機関 |
| 9. NPO法人 | 10. その他 () |

問9 メンバー数は、どれ位ですか。下の枠内に数字をご記入ください。

社・団体

問10 グループ活動のスタート時と比べて、現在のメンバー数はどのように変化していますか。(該当するもの1つに○)

- | | |
|-----------|----------|
| 1. 大きく増えた | 2. やや増えた |
| 3. 変わらない | 4. やや減った |
| 5. 大きく減った | |

問11 グループ活動に参加することで、貴事業所では、どのような成果が得られましたか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. 新製品・技術開発に成功した | 2. 新事業進出に成功した |
| 3. 売上増に結びついた | 4. 利益増に結びついた |
| 5. 企画・開発力が向上した | 6. 技術力が向上した |
| 7. 生産・品質管理能力が向上した | 8. 営業・販売力が向上した |
| 9. 経営戦略立案能力が向上した | 10. 特許など知的財産権を取得した |
| 11. 知名度が高まった | 12. 真剣に相談できる人脈が得られた |
| 13. 経営に有用な情報が得られた | 14. その他の成果が得られた |
| 15. 目立った成果はない | |

問12 設立当時と比べた活動状況は、いかがですか。(該当するもの1つに○)

1. 活発になっている
2. 停滞している
3. どちらともいえない

問13 グループ設立から今日までを振り返り、グループ活動を進める上で、どのような点が課題でしたか。(主なもの3つ以内に○)

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1. 信頼できるメンバー集め | 2. メンバーの減少 |
| 3. メンバーの固定化など活動のマンネリ化 | 4. メンバー間の参加目的の不一致 |
| 5. リーダー企業の不在 | 6. メンバーにおける主体性の不足 |
| 7. 活動テーマ・事業が不明確 | 8. 参加企業の技術水準のばらつき |
| 9. メンバー間の信頼関係の構築 | 10. メンバー間の利害対立の発生 |
| 11. 資金不足 | 12. メンバー間の対等な関係の構築 |
| 13. 業種の偏り | 14. 企業規模の偏り |
| 15. その他 () | |

問14 問4で「7. グループ活動には取り組んでいない」と回答した方のみ、お答えください。貴事業所が、グループ活動に取り組まない理由は何ですか。(最も当てはまるもの1つに○)

1. 何事も、自社で対応することが基本
2. 適切な連携相手が見つからない
3. グループ活動に、人や時間を充てる余裕がない
4. 技術力など、グループ活動に参加できるだけの強みが自社にない
5. 社内の機密情報の漏洩が心配
6. 費用・成果の配分など、調整が面倒
7. 成果が得られるとは思えない
8. その他 ()

問15 すべての方に伺います。貴事業所では、今後、グループ活動に取り組んでいきたいと考えますか。(最も当てはまるもの1つに○)

1. 現在の連携活動を強化したい
2. 新たな連携活動に取り組みたい
3. 現在は活動していないが、今後取り組みたい
4. 取り組む予定はない (→問18へ)

問16 具体的には、①どのようなメンバーと、②どのような活動に取り組んでみたいですか。(主なもの3つ以内に○)

<①メンバー>

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 1. 親会社など系列会社 | 2. 同業他社 |
| 3. 業種の異なる製造業 | 4. 卸・小売業 |
| 5. 公認会計士、弁護士など専門サービス業 | 6. その他のサービス業 |
| 7. 大学等の学術機関 | 8. 公的支援機関 |
| 9. NPO法人 | 10. その他 () |

<②活動内容>

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. 情報交換 | 2. 共同でのアイデア提案・製品企画 |
| 3. 共同設計・デザイン | 4. 共同試作・開発 |
| 5. 共同生産 | 6. 共同受注 |
| 7. 共同資材購入 | 8. 共同販売 |
| 9. 共同での広告・宣伝 | 10. 仕事の融通 |
| 11. 機械設備・人材の融通 | 12. 共同での人材育成 |
| 13. その他 () | |

問17 今後、グループ活動を進める上で、行政等にどのような支援を期待しますか。(3つ以内で○)

1. 連携相手を見つけるための交流機会の創出
2. 連携相手とのマッチング支援
3. 企業、グループ、大学等に関する情報提供
4. 成功事例に関する情報提供
5. 技術、マーケティングなどのアドバイザーの派遣
6. 販売・受注先とのマッチング支援
7. グループの知名度向上支援
8. 行政等による新しいグループの組織化
9. グループ活動に対する資金面の支援
10. 行政等による事務局運営
11. その他 ()

◆アウトソーシングの活用について

※ここでは、業務の一部、または全部を外部の企業に委託することを「アウトソーシング」とし、人材派遣や外注なども含めて、ご回答ください。

問18 貴事業所では、アウトソーシングを活用していますか。(該当するもの1つに○)

1. 活用している
2. 活用していない (→問25へ)

問19 アウトソーシングを活用する目的は何ですか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1. コスト削減 | 2. 業務の効率化 |
| 3. 人員・設備の本業への集中 | 4. 新規分野への進出 |
| 5. 不採算部門の効率化 | 6. 研究開発部門の強化 |
| 7. 営業・販売部門の強化 | 8. その他 () |

問20 どのような業務をアウトソーシングしていますか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 1. デザイン・商品企画 | 2. 研究・開発 |
| 3. 製造 | 4. 購買 |
| 5. 営業・販売 | 6. 物流 |
| 7. 経営企画 | 8. 情報システム |
| 9. 一般事務 | 10. 経理・総務 |
| 11. 人事（人事管理、給与計算、採用等） | 12. 従業員教育・研修 |
| 13. 福利厚生 | 14. その他（ ） |

問21 業務の委託相手（アウトソーサー）は誰ですか。（該当するものすべてに○）

1. 資本関係のある関連会社
2. 資本関係のない取引先
3. 資本・取引関係のない企業

問22 それは、どのような委託形態ですか。(該当するものすべてに○)

1. 人材派遣の受入れ
2. 業務の運営のみを委託
3. 業務の企画・設計のみを委託
4. 業務の企画・設計から運営までを委託

問23 アウトソーシングにより、どのような成果が得られましたか。(該当するものすべてに○)

- | | |
|---------------|-----------------|
| 1. 人件費の削減 | 2. 経費削減（人件費を除く） |
| 3. 生産体制の合理化 | 4. 事務の合理化・効率化 |
| 5. 新製品・新技術の開発 | 6. 製品の高付加価値化 |
| 7. 研究・開発力の向上 | 8. 営業・販売力の向上 |
| 9. 人手不足の解消 | 10. その他の成果が得られた |
| 11. 目立った成果はない | |

問24 アウトソーシングを活用する中で、どのような点が課題だと感じますか。(主なものを3つ以内に○)

- | | |
|-----------------------|---------------|
| 1. 信頼できる委託相手の発掘 | 2. 委託相手の力量の把握 |
| 3. 従業員の再配置、雇用維持など労使問題 | 4. 従業員の士気の維持 |
| 5. コスト負担の上昇抑制 | 6. 社内情報の流出防止 |
| 7. 技術やノウハウの喪失防止 | 8. その他（ ） |

問25 問18で「2. 活用していない」と回答した方のみ、お答えください。貴事業所が、アウトソーシングを活用しない理由は何ですか。(最も当てはまるもの1つに○)

1. 何事も、自社で対応することが基本
2. 自社内に十分な技術・人材の蓄積がある
3. 適切な委託相手が見つからない
4. どの業務が委託できるかわからない
5. 社内の機密情報等の流出が心配
6. 委託費用が高くコスト削減が期待できない
7. パートなどの活用で十分に合う
8. 余剰人員の発生や再配置が懸念される
9. 過去に取り組んだが、十分な成果が得られなかった
10. その他（ ）

問26 すべての方に伺います。貴事業所では、今後、アウトソーシングを活用したいと考えますか。
(最も当てはまるもの1つに○)

1. 現在の取組みを強化したい
2. 新たな業務をアウトソーシングしたい
3. 現在は活用していないが、今後活用したい
4. 活用する予定はない (→問29へ)

問27 具体的には、どのような業務をアウトソーシングしていきたいですか。(主なもの3つ以内に○)

- | | |
|-----------------------|--------------|
| 1. デザイン・商品企画 | 2. 研究・開発 |
| 3. 製造 | 4. 購買 |
| 5. 営業・販売 | 6. 物流 |
| 7. 経営企画 | 8. 情報システム |
| 9. 一般事務 | 10. 経理・総務 |
| 11. 人事(人事管理、給与計算、採用等) | 12. 従業員教育・研修 |
| 13. 福利厚生 | 14. その他 () |

問28 今後、アウトソーシングを進めるために、行政等にどのような支援を期待しますか。(主なもの3つ以内に○)

1. 業務の委託相手(アウトソーサー)に関する情報提供
2. アウトソーサーとの交流機会の創出
3. アウトソーサーとのマッチング支援
4. アウトソーシングに関する相談窓口の設置
5. アウトソーシングに関する啓発活動
6. 委託費用の助成
7. アウトソーサーの育成・創出支援
8. 県外からのアウトソーサーの誘致
9. その他 ()

◆今後の方向性について

問29 すべての方に伺います。貴事業所の今後の戦略・方向性として、どのようなことに関心がありますか。(主なもの3つ以内に○)

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1. 新製品・新技術の開発 | 2. 新規受注・販売先の開拓 |
| 3. 新規事業の展開 | 4. 合理化・省力化の推進 |
| 5. 仕入・外注先の見直し | 6. 海外進出(低コスト生産、市場開拓) |
| 7. M&A(企業の合併・買収) | 8. 後継者養成 |
| 9. 技術・技能の伝承 | 10. 情報化の推進 |
| 11. 財務体質の強化 | 12. 事業転換 |
| 13. その他 () | |

□ 調査にご協力いただきありがとうございました□

■アンケート単純集計データ

主たる業種

No.	カテゴリー名	社	%
1	食料品・飲料	39	12.3
2	繊維品	7	2.2
3	家具・木材・木製品	15	4.7
4	パルプ・紙・紙加工品	22	6.9
5	印刷	16	5.0
6	化学・石油製品	1	0.3
7	プラスチック・ゴム製品	18	5.7
8	窯業・土石製品	5	1.6
9	鉄鋼・非鉄金属	9	2.8
10	金属製品	30	9.4
11	一般機械器具	33	10.4
12	電気機械器具	27	8.5
13	輸送用機械器具	62	19.5
14	精密機械器具	6	1.9
15	その他	28	8.8
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0

資本金

No.	カテゴリー名	社	%
1	1,000万円未満	14	4.4
2	1,000万円□ 3,000万円未満	142	44.7
3	3,000万円□ 5,000万円未満	62	19.5
4	5,000万円□ 1億円未満	64	20.1
5	1億円□ 3億円未満	29	9.1
6	3億円以上	7	2.2
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0

常用従業員

No.	カテゴリー名	社	%
1	20人以下	3	0.9
2	21□ 50人	88	27.7
3	51□ 100人	144	45.3
4	101□ 200人	61	19.2
5	201人□ 300人	14	4.4
6	301人以上	8	2.5
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0

問1 事業形態

No.	カテゴリー名	社	%
1	最終製品を生産し、自社ブランドで販売	78	24.5
2	最終製品を生産し、他社へ製品供給（OEM）	25	7.9
3	自社の仕様で部品や材料を加工・生産	10	3.1
4	受注先の仕様に基づき、自社で設計し加工・生産	87	27.4
5	受注先の図面に基づき加工・生産	107	33.6
6	その他	7	2.2
	不明	4	1.3
	全体	318	100.0

問 2-① 売上高 前々期→前期

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%）	32	10.1
2	やや増加（+5%超□ +20%）	112	35.2
3	横ばい（±5%）	97	30.5
4	やや減少（△5%超□ △20%）	58	18.2
5	減少（△20%超）	15	4.7
	不明	4	1.3
	全体	318	100.0

問 2-② 売上高 前期→今期

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%）	26	8.2
2	やや増加（+5%超□ +20%）	115	36.2
3	横ばい（±5%）	95	29.9
4	やや減少（△5%超□ △20%）	69	21.7
5	減少（△20%超）	7	2.2
	不明	6	1.9
	全体	318	100.0

問 2-③ 経常利益 前々期→前期

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%）	48	15.1
2	やや増加（+5%超□ +20%）	76	23.9
3	横ばい（±5%）	95	29.9
4	やや減少（△5%超□ △20%）	47	14.8
5	減少（△20%超）	46	14.5
	不明	6	1.9
	全体	318	100.0

問 2-④ 経常利益 前期→今期

No.	カテゴリー名	社	%
1	増加（+20%）	37	11.6
2	やや増加（+5%超□ +20%）	90	28.3
3	横ばい（±5%）	84	26.4
4	やや減少（△5%超□ △20%）	65	20.4
5	減少（△20%超）	34	10.7
	不明	8	2.5
	全体	318	100.0

問3 自社の強み

No.	カテゴリー名	社	%
1	企画・開発力	55	17.3
2	設計・デザイン力	20	6.3
3	独自技術の保有	124	39.0
4	一貫生産能力	121	38.1
5	品質管理能力	96	30.2
6	加工精度	55	17.3
7	設備の競争力	52	16.4
8	コスト対応力	46	14.5
9	量的変動への対応力	78	24.5
10	短納期への対応力	98	30.8
11	営業・販売力	34	10.7
12	アフターサービス力	15	4.7
13	外部とのネットワーク力	13	4.1
14	資金力	10	3.1
15	その他	4	1.3
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0

問4-① グループ活動の取組み状況

No.	カテゴリー名	社	%
1	任意団体を設立・加入して活動	19	6.0(16.5)
2	組合（事業協同組合、企業組合など）を設立・加入して活動	56	17.6(48.7)
3	共同出資会社を設立・加入して活動	3	0.9(2.6)
4	NPO法人を設立・加入して活動	3	0.9(2.6)
5	組織はつくらず、仲間同士による緩やかな連携により活動	41	12.9(35.7)
6	その他のグループ活動	15	4.7(13.0)
7	グループ活動には取り組んでいない	203	63.8(—)
	不明	340	0.0(0.0)
	全体	318	100.0

※（ ）内の数字は、1□6と回答した企業(=グループ活動に取り組んでいる企業)115社を基数として計算した比率

問4-② 複数取り組んでいる場合、最も力を入れているもの

No.	カテゴリー名	社	%
1	任意団体を設立・加入して活動	15	13.0
2	組合を設立・加入して活動	47	40.9
3	共同出資会社を設立・加入して活動	3	2.6
4	NPO法人を設立・加入して活動	1	0.9
5	組織はつくらず、仲間同士による緩やかな連携により活動	33	28.7
6	その他のグループ活動	15	13.0
	不明	1	0.9
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問5 グループ活動の開始時期

No.	カテゴリー名	社	%
1	1980年（昭和55年）以前	46	40.0
2	1981□1985年（昭和56□60年）	6	5.2
3	1986□1990年（昭和61□平成2年）	9	7.8
4	1991□1995年（平成3□7年）	15	13.0
5	1996□2000年（平成8□12年）	13	11.3
6	2001□2005年（平成13□17年）	22	19.1
	不明	4	3.5
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問 6 活動目的			
No.	カテゴリー名	社	%
1	製品の高付加価値化・技術の高度化	27	23.5
2	新製品・新技術の開発	25	21.7
3	新事業の展開	19	16.5
4	受注・販売力の強化	29	25.2
5	コスト削減	20	17.4
6	情報交流・人的交流	76	66.1
7	その他	4	3.5
	不明	0	0.0
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問 7 活動内容			
No.	カテゴリー名	社	%
1	情報交換	87	75.7
2	共同でのアイデア提案・製品企画	20	17.4
3	共同設計・デザイン	6	5.2
4	共同試作・開発	17	14.8
5	共同生産	5	4.3
6	共同受注	11	9.6
7	共同資材購入	9	7.8
8	共同販売	6	5.2
9	共同での広告・宣伝	18	15.7
10	仕事の融通	22	19.1
11	機械設備・人材の融通	16	13.9
12	共同での人材育成	19	16.5
13	その他	6	5.2
	不明	0	0.0
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問 8 メンバー構成			
No.	カテゴリー名	社	%
1	親会社など系列会社	35	30.4
2	同業他社	49	42.6
3	業種の異なる製造業	41	35.7
4	卸・小売業	7	6.1
5	公認会計士、弁護士など専門サービス業	0	0.0
6	その他のサービス業	7	6.1
7	大学等の学術機関	6	5.2
8	公的支援機関	8	7.0
9	NPO法人	1	0.9
10	その他	3	2.6
	不明	0	0.0
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問9 メンバー数

No.	カテゴリー名	社	%
1	10 10社・団体	49	42.6
2	11 20社・団体	20	17.4
3	21 30社・団体	10	8.7
4	31 40社・団体	5	4.3
5	41 50社・団体	4	3.5
6	51 50社・団体以上	17	14.8
	不明	10	8.7
	非該当	203	
	全体	115	100.0

※6つのカテゴリーを設定し数量回答を分類した

問10 メンバー数の推移

No.	カテゴリー名	社	%
1	大きく増えた	7	6.1
2	やや増えた	15	13.0
3	変わらない	51	44.3
4	やや減った	32	27.8
5	大きく減った	8	7.0
	不明	2	1.7
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問11 グループ活動の成果

No.	カテゴリー名	社	%
1	新製品・技術開発に成功した	15	13.0
2	新事業進出に成功した	6	5.2
3	売上増に結びついた	18	15.7
4	利益増に結びついた	6	5.2
5	企画・開発力が向上した	16	13.9
6	技術力が向上した	24	20.9
7	生産・品質管理能力が向上した	20	17.4
8	営業・販売力が向上した	11	9.6
9	経営戦略立案能力が向上した	15	13.0
10	特許など知的財産権を取得した	9	7.8
11	知名度が高まった	17	14.8
12	真剣に相談できる人脈が得られた	19	16.5
13	経営に有用な情報が得られた	47	40.9
14	その他の成果が得られた	16	13.9
15	目立った成果はない	19	16.5
	不明	0	0.0
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問12 設立時と比べた活動状況

No.	カテゴリー名	社	%
1	活発になっている	31	27.0
2	停滞している	29	25.2
3	どちらともいえない	53	46.1
	不明	2	1.7
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問13 グループ活動の課題

No.	カテゴリー名	社	%
1	信頼できるメンバー集め	15	13.0
2	メンバーの減少	13	11.3
3	メンバーの固定化など活動のマンネリ化	35	30.4
4	メンバー間の参加目的の不一致	17	14.8
5	リーダー企業の不在	10	8.7
6	メンバーにおける主体性の不足	19	16.5
7	活動テーマ・事業が不明確	17	14.8
8	参加企業の技術水準のばらつき	26	22.6
9	メンバー間の信頼関係の構築	15	13.0
10	メンバー間の利害対立の発生	11	9.6
11	資金不足	6	5.2
12	メンバー間の対等な関係の構築	9	7.8
13	業種の偏り	5	4.3
14	企業規模の偏り	11	9.6
15	その他	1	0.9
	不明	0	0.0
	非該当	203	
	全体	115	100.0

問14 取り組まない理由

No.	カテゴリー名	社	%
1	何事も、自社で対応することが基本	74	36.5
2	適切な連携相手が見つからない	38	18.7
3	グループ活動に、人や時間を充てる余裕がない	28	13.8
4	技術力など、グループ活動に参加できるだけの強みが自社にない	9	4.4
5	社内の機密情報の漏洩が心配	15	7.4
6	費用・成果の配分など、調整が面倒	4	2.0
7	成果が得られるとは思えない	21	10.3
8	その他	10	4.9
	不明	4	2.0
	非該当	115	
	全体	203	100.0

問15 今後の意向

No.	カテゴリー名	社	%
1	現在の連携活動を強化したい	72	22.6
2	新たな連携活動に取り組みたい	30	9.4
3	現在は活動していないが、今後取り組みたい	63	19.8
4	取り組む予定はない	147	46.2
	不明	6	1.9
	非該当	0	
	全体	318	100.0

問16-① 連携したいメンバー

No.	カテゴリー名	社	%
1	親会社など系列会社	39	22.8
2	同業他社	62	36.3
3	業種の異なる製造業	83	48.5
4	卸・小売業	17	9.9
5	公認会計士、弁護士など専門サービス業	5	2.9
6	その他のサービス業	9	5.3
7	大学等の学術機関	43	25.1
8	公的支援機関	31	18.1
9	NPO法人	4	2.3
10	その他	5	2.9
	不明	0	0.0
	非該当	147	
	全体	171	100.0

問16-② 取り組みたい活動

No.	カテゴリー名	社	%
1	情報交換	93	54.4
2	共同でのアイデア提案・製品企画	58	33.9
3	共同設計・デザイン	11	6.4
4	共同試作・開発	50	29.2
5	共同生産	14	8.2
6	共同受注	21	12.3
7	共同資材購入	14	8.2
8	共同販売	13	7.6
9	共同での広告・宣伝	6	3.5
10	仕事の融通	23	13.5
11	機械設備・人材の融通	17	9.9
12	共同での人材育成	24	14.0
13	その他	1	0.6
	不明	0	0.0
	非該当	147	
	全体	171	100.0

問17 行政等に期待する支援

No.	カテゴリー名	社	%
1	連携相手を見つけるための交流機会の創出	47	27.5
2	連携相手とのマッチング支援	33	19.3
3	企業、グループ、大学等に関する情報提供	49	28.7
4	成功事例に関する情報提供	43	25.1
5	技術、マーケティングなどのアドバイザーの派遣	28	16.4
6	販売・受注先とのマッチング支援	39	22.8
7	グループの知名度向上支援	8	4.7
8	行政等による新しいグループの組織化	15	8.8
9	グループ活動に対する資金面の支援	31	18.1
10	行政等による事務局運営	10	5.8
11	その他	2	1.2
	不明	0	0.0
	非該当	147	
	全体	171	100.0

問18 アウトソーシングの活用状況

No.	カテゴリー名	社	%
1	活用している	216	67.9
2	活用していない	102	32.1
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0

問19 アウトソーシングの活用目的

No.	カテゴリー名	社	%
1	コスト削減	156	72.2
2	業務の効率化	134	62.0
3	人員・設備の本業への集中	60	27.8
4	新規分野への進出	9	4.2
5	不採算部門の効率化	25	11.6
6	研究開発部門の強化	8	3.7
7	営業・販売部門の強化	8	3.7
8	その他	18	8.3
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問20 業務内容

No.	カテゴリー名	社	%
1	デザイン・商品企画	14	6.5
2	研究・開発	10	4.6
3	製造	194	89.8
4	購買	4	1.9
5	営業・販売	7	3.2
6	物流	55	25.5
7	経営企画	2	0.9
8	情報システム	21	9.7
9	一般事務	23	10.6
10	経理・総務	16	7.4
11	人事	21	9.7
12	従業員教育・研修	22	10.2
13	福利厚生	4	1.9
14	その他	5	2.3
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問21 委託相手

No.	カテゴリー名	社	%
1	資本関係のある関連会社	20	9.3
2	資本関係のない取引先	98	45.4
3	資本・取引関係のない企業	129	59.7
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問22 委託形態

No.	カテゴリー名	社	%
1	人材派遣の受入れ	154	71.3
2	業務の運営のみを委託	66	30.6
3	業務の企画・設計のみを委託	25	11.6
4	業務の企画・設計から運営までを委託	8	3.7
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問23 アウトソーシングの成果

No.	カテゴリー名	社	%
1	人件費の削減	110	50.9
2	経費削減	41	19.0
3	生産体制の合理化	69	31.9
4	事務の合理化・効率化	29	13.4
5	新製品・新技術の開発	5	2.3
6	製品の高付加価値化	14	6.5
7	研究・開発力の向上	6	2.8
8	営業・販売力の向上	10	4.6
9	人で不足の解消	144	66.7
10	その他の成果が得られた	5	2.3
11	目立った成果はない	4	1.9
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問24 アウトソーシングの課題

No.	カテゴリー名	社	%
1	信頼できる委託相手の発掘	120	55.6
2	委託相手の力量の把握	104	48.1
3	従業員の再配置、雇用維持など労使問題	30	13.9
4	従業員の士気の維持	40	18.5
5	コスト負担の上昇抑制	82	38.0
6	社内情報の流出防止	35	16.2
7	技術やノウハウの喪失防止	30	13.9
8	その他	1	0.5
	不明	0	0.0
	非該当	102	
	全体	216	100.0

問25 アウトソーシングを活用しない理由

No.	カテゴリー名	社	%
1	何事も、自社で対応することが基本	34	33.3
2	自社内に十分な技術・人材の蓄積がある	6	5.9
3	適切な委託相手が見つからない	9	8.8
4	どの業務が委託できるかわからない	6	5.9
5	社内の機密情報等の流出が心配	6	5.9
6	委託費用が高くコスト削減が期待できない	9	8.8
7	パートなどの活用で十分間に合う	20	19.6
8	余剰人員の発生や再配置が懸念される	2	2.0
9	過去に取り組んだが、十分な成果が得られなかった	6	5.9
10	その他	4	3.9
	不明	0	0.0
	非該当	216	
	全体	102	100.0

問26 今後の意向

No.	カテゴリー名	社	%
1	現在の取組みを強化したい	159	50.0
2	新たな業務をアウトソーシングしたい	36	11.3
3	現在は活用していないが、今後活用したい	37	11.6
4	活用する予定はない	74	23.3
	不明	12	3.8
	全体	318	100.0

問27 アウトソーシングしたい業務

No.	カテゴリー名	社	%
1	デザイン・商品企画	21	8.6
2	研究・開発	24	9.8
3	製造	180	73.8
4	購買	4	1.6
5	営業・販売	12	4.9
6	物流	45	18.4
7	経営企画	2	0.8
8	情報システム	20	8.2
9	一般事務	28	11.5
10	経理・総務	14	5.7
11	人事	14	5.7
12	従業員教育・研修	41	16.8
13	福利厚生	6	2.5
14	その他	3	1.2
	不明	0	0.0
	非該当	74	
	全体	244	100.0

問28 行政等に期待する支援

No.	カテゴリー名	社	%
1	業務の委託相手（アウトソーサーに関する情報提供）	97	39.8
2	アウトソーサーとの交流機会の創出	27	11.1
3	アウトソーサーとのマッチング支援	42	17.2
4	アウトソーシングに関する相談窓口の設置	48	19.7
5	アウトソーシングに関する啓発活動	19	7.8
6	委託費用の助成	89	36.5
7	アウトソーサーの育成・創出支援	20	8.2
8	県外からのアウトソーサーの誘致	3	1.2
9	その他	9	3.7
	不明	0	0.0
	非該当	74	
	全体	244	100.0

問29 今後の戦略・方向性

No.	カテゴリー名	社	%
1	新製品・新技術の開発	154	48.4
2	新規受注・販売先の開拓	178	56.0
3	新規事業の展開	62	19.5
4	合理化・省力化の推進	138	43.4
5	仕入・外注先の見直し	26	8.2
6	海外進出	28	8.8
7	M&A	18	5.7
8	後継者養成	67	21.1
9	技術・技能の伝承	96	30.2
10	情報化の推進	13	4.1
11	財務体質の強化	78	24.5
12	事業転換	5	1.6
13	その他	3	0.9
	不明	0	0.0
	全体	318	100.0