

中小繊維製造事業者自立事業の成果調査 報告書

(平成15年度、平成16年度実施事業者)

平成18年6月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

はじめに

我が国繊維産業は、衣料品分野を中心とした繊維の国内需要の低迷、中国等からの安価な輸入品の占める量的シェアの大きさ等により国内生産は低迷しており、各繊維産地では廃業が増加するなど、非常に厳しい状況にあります。

こうした中、川中の中小繊維製造事業者は、国際的にも非常に優れた技術力を有している場合が多いにもかかわらず、これまで自らがリスクを負って商品を企画・販売することがなく、川下のアパレル卸や川上の原糸メーカー等からの受注による賃加工等に依存してきたため、アパレル卸が海外発注を強めたり、原糸メーカーが海外進出を行うにつれて、大幅な受注減となり、苦境に立つに至っています。

独立行政法人中小企業基盤整備機構では、平成15年度より、川中を中心とした中小繊維製造事業者が、これまでの下請け賃加工形態から脱却し、自らマーケティングと商品企画を行い、できるだけ市場に近いところで自ら販売を行うなど、繊維産業の構造改革に資する新たなビジネスモデルとなる事業を支援する、中小繊維製造事業者自立事業を実施しています。

本報告書は、平成15年度及び平成16年度中小繊維製造事業者自立事業の成果について、アンケートとヒアリングによる調査を実施し、その成果を取りまとめたものです。

本報告書が、自立を志向する中小繊維製造事業者の基礎資料として、多数の方が活用くださることを期待しております。

最後に、本報告書作成に当たりアンケート調査にご協力賜りました事業者の方を始め、貴重なご意見を賜りました関係各方面の方々に深甚な敬意を表します。

平成 1 8 年 6 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構

理事長 鈴木 孝 男

<目 次>

第一章 本事業の概要

- I 事業の目的…………… 1
- II 調査内容及び実施方法

第二章 平成15・16年度採択者の自立事業実施実績調査

- I アンケート調査…………… 2
 - 1) 調査の目的
 - 2) 調査の方法
 - 3) アンケート設計概要
 - 4) アンケート配布数と回収率
 - 5) アンケート結果総論
 - 6) アンケート調査の集計・分析

- II 自立事業での店舗開設…………… 3 4
 - 1) 開設店舗一覧表
 - 2) 全国店舗マップ

- III 事例のヒヤリング調査…………… 4 3
 - 1) 調査の目的
 - 2) 調査の方法
 - 3) ヒヤリング報告（31社 採択年度別50音順）
 - 平成15年度単年
 - (株)イトイテキスタイル 京都起毛(株) 創和テキスタイル(株) 第一織物(株)
 - 樋口繊維工業(株) フジレース(株) 村上タオル(株) 森清タオル(株)
 - (株)ヤマニ (株)吉村ニット
 - 平成15・16年度2年間
 - (株)エイガールズ 佐藤繊維(株) 辰巳織布(株) ツバメタオル(株)
 - (株)ドゥ・ワン・ソーイング 林 田(株) 和吾毛織(株) 渡邊パイル織物(株)
 - 平成16年度単年
 - (株)アクラム 井上インテリア(株) 今井タオル(株) 大郷カネタ(株)
 - 金野タオル(株) 黒木織布(株) 佐啓産業(株) (株)セイホウ
 - 中越レース工業(株) (株)トータス
 - 平成16・17年度2年間
 - 香川シームレス(株) 丸山繊維産業(株) 丸和ニット(株)

- IV まとめ…………… 7 5

< 資 料 > アンケート調査用紙

第一章 本事業の概要

I. 本事業の目的

平成15年度より、川中を中心とした中小繊維製造事業者が、これまでの下請的賃加工形態から脱却し、自ら商品企画とマーケティングを行い、出来るだけ消費者に近いところで自ら販売を行う等自立化の為の新事業に対して助成する「中小繊維製造事業者自立事業」（以下「自立事業」という。）を実施している。

「自立事業」は、平成15年度より5年間実施の予定で進めているが、今後の事業遂行の上で平成15年度及び平成16年度の実施事業者の事業成果の調査は不可欠であり、本調査結果を今後の自立事業の効率的運用に活用することを目的とする。

II. 調査内容及び実施方法

自立事業は、平成15年度110社、平成16年度169社（含む、2年目事業者36社）が新たなビジネスモデルの取り組みを実施しており、これら243社のこれまでの事業実施実績等について以下の調査を実施した。

1) 販売実績等のアンケート調査

調査対象先243社に対して、本自立事業の販売実績、販売先、販路開拓手法、展示会出展実績、販路等について調査票形式によるアンケート調査を実施し、集計・分析する。

2) 店舗マップの作成

自立事業実施者においてショップを開設した事業者、団体等の店舗マップを作成する。

3) 事例調査

アンケート調査結果から、実績・成果の上っている成功事例についてその要因（商品、販売先等）をヒアリングにより訪問調査し、レポートに取りまとめる。

第二章 平成15・16年度採択者の自立事業実施実績調査

I. アンケート調査

1) 調査の目的

平成15年度及び平成16年度に「自立事業」に採択された総ての事業者・団体を対象にアンケート調査を行ない、本自立事業の進捗状況、実績・成果について集計・分析し、全体を把握する。

2) 調査の方法

①アンケート調査対象先

アンケートは平成15・16年度の自立事業採択者を対象に実施した。
自立事業の採択件数は、平成15年度は110社、平成16年度は169社の合計279社であり、その内36件が2年案件である。

②アンケート実施方法

アンケート調査票を作成し、郵送法で実施した。

③調査時期

アンケート調査票を平成17年10月14日発送、締め切りを10月28日に設定。
その後も回収の促進を実施し、11月21日を以って最終締め切りとした。

3) アンケート設計概要

- | | |
|-------|----------------------------|
| 設問 1 | 自立事業を実施しての感想 |
| 設問 2 | 申請時の5年間の売上計画に対する実績及び予想売上金額 |
| 設問 3 | 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化 |
| 設問 4 | 自立事業実施前と実施後の販路の変化 |
| 設問 5 | 展示会への出展について |
| 設問 6 | 店舗の開設について |
| 設問 7 | 通信販売等の実施について |
| 設問 8 | 海外への輸出について |
| 設問 9 | 外部人材の起用について |
| 設問 10 | 自立事業の現在の進捗状況 |
| 設問 11 | 自立事業の今後の見通し |
| 設問 12 | 自立事業を成功させる為に重要と思われる項目 |
| 設問 13 | 事業遂行上、苦戦した要因、障害となった要因 |
| 設問 14 | 自立事業を実施し、現在及び今後の会社経営への影響 |

4) アンケート配布数と回収率

243社にアンケートの送付を行った。返信された回答件数は、231社であった。

- ・送付件数 243社
- ・回答件数 231社
- ・回収率 95.1%

*業種別内訳

業種	15.16年度 採択件数	2年案件	回答件数
紡績	2社	0	2社
糸加工	2社	0	2社
染色・整理	26社	0	25社
綿織物製造	14社	3社	14社
毛織物製造	10社	3社	9社
絹織物製造	9社	1社	8社
化合織物製造	21社	4社	21社
その他織物製造	5社	0	5社
タオル製造	18社	5社	17社
ニット生地製造	13社	0	10社
ニット製品製造	42社	12社	40社
靴下・ストッキング製造	11社	0	11社
縫製(織物)	36社	7社	32社
寝装寝具製造	7社	0	6社
インテリア製品製造	11社	0	11社
その他繊維製品製造等	18社	1社	18社
合計	279社	36社	231社

(回収率95.1%)

5) アンケート結果総論

アンケートの集計結果は次の項で詳細に報告するが、回答結果の全体の趨勢を把握するために各設問の回答傾向をまとめた。

設問1) 自立事業を実施しての感想

自立事業を実施して「大変良かった」と回答した事業者が約半数で、「良かった」という回答を行った事業者を加えると、回答者の約90%は「自立事業の実施は良かった」としている。

設問2) 申請時の年間の売上計画に対する実績及び予想売上金額

売上計画に対する初年度の実績及び5年目の予想売上について集計すると、初年度の計画に

対する実績達成率が100%超の事業者は、86社で全体の37%であり、80%超100%以下を加えると、初年度の売上計画が概ね予想通りという順調な滑り出しができた事業者は、111社（48%）となる。また、5年目の計画に対する予想売上達成率で100%超を見込んでいる事業者は、32社（16%）であり、80%超100%以下を加えると、長期的な売上計画において、概ね予想通りの結果が出ていると判断している事業者は、86社（44%）となる。初年度の売上が順調だった事業者も、長期の売上計画についてはより慎重に判断している。

設問3) 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化

全体の91%の事業者が自立事業実施後、取引形態が変化したと回答。また、いずれの業種も実施後、短期間で賃加工・OEM生産比率が減少する一方、自社企画の提案型受注生産や自社リスクでの製造・販売が増加しており、自立化が急速に進展している。

設問4) 自立事業実施前と実施後の販路の変化

販路についても93%の事業者が変化したと回答。また、いずれの業種もより川上側との取引が減少し、より川下の販路へと取引先が変化している。

設問5) 展示会への出展について

自立事業商品での展示会出展は、約70%、159事業者が実行している。

さらに、展示会に出展した事業者の内、118社（74%）が展示会での商談・成約に結び付けている。販路開拓において、展示会は有効な手法のひとつであることがわかる。

設問6) 店舗の開設について

自立事業で店舗の開設を計画していた事業者は91社（40%）あったが、その内の約3割もの事業者が出店を取りやめ（14社）、若しくは撤退（12社）してしまった。店舗立地の選定ミスや全体的な準備不足が原因であり、事業者が自立事業を成功させる上での大きな課題のひとつとなっている。

設問7) 通信販売等の実施について

自立事業で通販を計画していた事業者は103社（45%）あったが、その内の約3割が、未実施（22社）、若しくは撤退（7社）した。その原因の多くは計画の遅れであり、設問6の店舗開設の結果に比べ、原因の記述も深刻な状況に至っていないように思われる。

設問8) 海外への輸出について

自立事業で輸出を計画していた事業者は78社（34%）あり、その内56社が実際に輸出を実施した。輸出した商品としては服地が多く、続いてニットカットソー、婦人服、タオルなどであり、最終商品の他、服地も国際競争力が高いことがわかる。また、展示会出展やエージェントが成約のきっかけとなっている。

設問9) 外部人材の起用について

本事業で外部人材を活用した事業者は197社(86.8%)に及ぶ。起用した外部人材は、補助を受けた年度だけの一時的な契約ではなく、その過半は、その後の事業についても継続して事業戦略構築の支援やフォローアップに参画している。

また、より高度な知見を必要とするコンサルタント、デザイナーは、当初外部人材として契約したが、現在は活用していない人数が営業や販売員に比べやや多い。その理由としては、企画、戦略が合わなかった(13社) 結果が出ない、コストを負担できない(各12社)など、自社状況の分析不足や人選ミスといった理由も多く見受けられる。

設問10) 自立事業の現在の進捗状況

売上や店舗、人材の活用といったすべてを総合した上での、現時点における自立化進捗についての自己評価については、「計画以上」と「計画通り」を加えると82事業者(35%)が順調な見通しをもっているのに対し、計画の50%程度以下しか進捗していないと回答した事業者も103社(45%)にのぼる。その原因としては、販売力や資金力、商品開発力の不足など多岐にわたる。

設問11) 自立事業の今後の見通し

売上や店舗、人材の活用といった総合的な見地から評価した今後の見通しについては、「計画以上」と「計画通り」を加えると、95事業者(42%)が良好な見通しを持っており、設問10の「計画以上」「計画通り」の合計が35%を約7ポイント上回った。これは、設問2における売上の現時点と5年後の進捗状況の比較と逆の結果となった。

しかしながら、計画以下の見通しとなると回答した者も133社(58%)と過半数を超えた。

設問12) 自立事業を成功させる為に重要と思われる項目

回答の多かった項目は①技術・商品開発力 ②企画提案力 ③事業準備・計画 ④営業販売力 ⑤販路開拓 ⑥社長のリーダーシップであった。

設問13) 事業遂行上、苦戦した要因、障害となった要因

回答の多かった項目は①販路開拓 ②営業販売力 ③資金力 ④社内人材 ⑤企画提案力 ⑥技術・商品開発力であった。

設問14) 自立事業を実施し、現在及び今後の会社経営への影響

自立事業を実施し、今後の会社経営に「大いに影響があった」と回答した事業者は147社(65%)あり、「少し影響があった」を加えると203社(89%)となった。

本事業の実施により、経営者が、自社の力で自社商品をより消費者に近いところで販売し、提案型の市場ニーズに合致した商品を企画販売することの重要性を改めて認識したとともに、本事業を遂行するために多くの外部人材の登用や人材育成の取組みが行われ、社内資質の向上やノウハウを修得したことで、社内が活性化し、意識改革が進展したことが高い評価につながった。

6) アンケート調査の集計・分析

〈設問1〉 自立事業を実施しての感想

イ 大変良かった	113社	48.9%
ロ 良かった	94社	40.7%
ハ どちらとも言えない	21社	9.1%
ニ 良く無かった	3社	1.3%

イ. 大変良かった、ロ. 良かったという回答の上位の意見は、 * () 内回答者数

- ① 新規事業や新分野開拓が出来た。 (35社)
- ② 新しい販売ルートや販売システムが確立した。(21社)
- ③ 企画開発力が向上した。 (18社)
- ④ 資金の調達がスムーズに出来た。 (17社)
- ⑤ 将来に対する希望や経営の方向性が見えた。 (16社)
- ⑥ 社員の意識改革や人材育成に繋がった (13社)
- ⑦ 自社ブランドの構築が出来た。 (10社) 等である。
- *未回答 (21社)

「ニ良くなかった」と回答した事業者3社の理由は、①原料である生糸の用途が限定され思う様に展開出来なかった、②共同申請者の協力が無く中断、③自己資金不足などである。

自立事業を実施しての感想は「イ.大変良かった」が約半数であり、「ロ.良かった」という回答を加えた207社(90%)が、自立事業を実施して良かったと回答している。また、良かったと思う理由も、新規事業拡大や販路開拓、企画開発などであり、自立事業の趣旨に沿った形で、採択者が本事業を活用できたことが伺える。

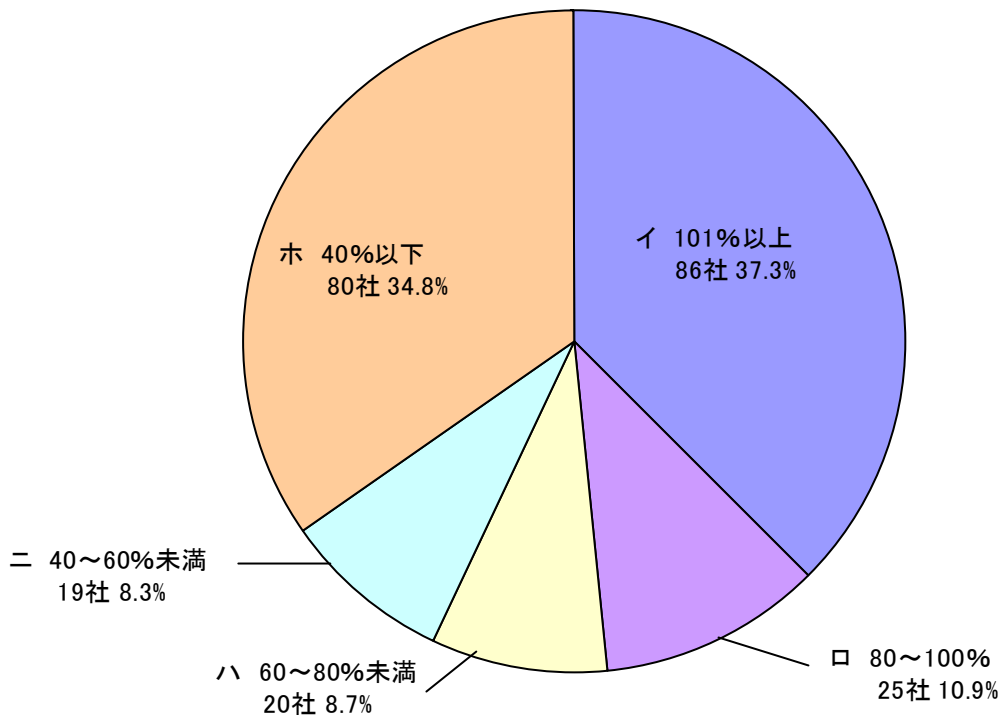
〈設問2〉 自立事業申請時に策定した5年間の販売計画と販売実績・予想について

・売上計画に対する初年度の達成率(比率の母数は、未記入の2社を除く)

100%超	86社	37.3%
80%超100%以下	25社	10.9%
60%超80%以下	20社	8.7%
40%超60%以下	19社	8.3%
40%以下	80社	34.8%
未記入	2社	—%

(注) 1社が別事業で回答しているため、回答数は232社

【初年度販売実績】



初年度の実績達成率が100%超の事業者が86社（37%）であり、80%超100%以下を加えると、初年度の売上計画が概ね予想通りという順調な滑り出しができた事業者は、111社（48%）となる。

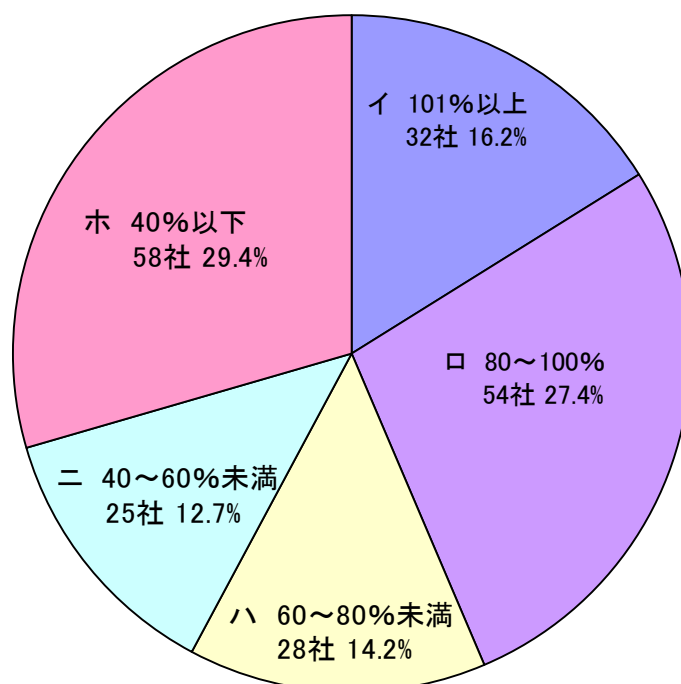
また、実績達成率が100%超の86社の事業者が占める割合の高い業種（採択件数が5社以上のものに限る）の上位は、タオル製造が65%（17社中11社）、その他織物製造が60%（5社中3社）、綿織物製造が57%（14社中8社）、インテリア製品製造が55%（11社中6社）、寝装寝具製造が50%（6社中3社）となっており、特に消費者に近い産品を生産している、川下に近い事業者が順調であることがわかる。

・売上計画に対する5年目の予想売上達成率（比率の母数は、未記入等35社を除く）

100%超	32社	16.2%
80%超100%以下	54社	27.4%
60%超80%以下	28社	14.2%
40%超60%以下	25社	12.7%
40%以下	58社	29.4%
未記入等	35社	—

（注）1社が別事業で回答しているため、回答数は232社

【5年目の予想売上】



5年目の予想売上達成率で「当初計画額の100%超」を見込んでいる事業者は32社（16%）であり、80%超100%以下を加えると、長期的な売上計画において、概ね予想通りの結果が出ていると判断している事業者は、86社（44%）となる。

売上計画に対する5年目の予想売上達成率で100%超を見込んでいる事業者が占める割合の高い業種（採択件数が5社以上のものに限る）の上位は、タオル製造が25%（16社中4社）、インテリア製品製造が25%（8社中2社）、その他繊維製品製造等が25%（16社中4社）、ニット製品製造が22%（36社中8社）、絹織物製造が20%（5社中1社）となっており、初年度順調であった事業者と異なっている。

なお、採択事業者全体の1年目の平均達成率（各事業者の実績額の合計を、各事業者の計画額の合計で除したもの）が約80%であるのに対し、5年目の平均予想達成率（各社の予想額の合計を、計画額の合計で除したもの）は約60%である。また、1年目の達成率と5年目の予想達成率をそれぞれ上記の5段階区分を用い比較すると、以下のとおりとなる。（比率の母数は、比較不能の36社を除く）

1年目よりも5年目の方が高い	49社	25.0%
1年目と5年目が同じ	83社	42.3%
1年目よりも5年目の方が低い	64社	32.1%
比較不能（未記入等）	36社	—

また、1年目で100%超の達成率だった86社について、5年目の予想達成率で区分すると、以下のとおりとなる。（比率の母数は、未記入等の10社を除く）

100%超	27社	35.5%
80%超100%以下	21社	27.6%
60%超80%以下	10社	13.2%
40%超60%以下	7社	9.2%
40%以下	11社	14.5%
未記入等	10社	—

以上の結果より、短期的には、好調な売上をあげた事業者でも、長期的な事業の見通しは、必ずしも順調ではなく、まだまだ、克服すべき困難な課題が山積しており、今後の事業運営が長期的に考えたときに重要であるという認識を持っている事業者が多いということがわかる。

〈設問3〉 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化

取引形態の変化の状況（比率の母数は、未回答の3社を除く）

イ 変化した	207社	90.8%
ロ 変化なし	21社	9.2%
未回答	3社	—

回答者のほぼ90%が自立事業実施後、取引形態が自立化に向け変化したと回答している。

実施後の取引形態の変化（業種別）

いずれの業種も、賃加工や下請的OEM生産中心の取引形態から、事業を通じて、自社企画の提案型受注生産や自社リスクでの製造・販売が増加し、自立化に向けて変化していることが表れている。「自社の企画提案による受注生産」と「自社リスクでの企画・製造・販売」の合計割合の変化を見ると、全体の平均で10%増加（自立事業実施前：29%→自立事業実施後：39%）しており、業種別では、綿織物製造が18%増加（30%→48%）、タオル製造が17%増加（19%→36%）、化合織物製造が16%増加（24%→40%）、毛織物製造が16%増加（52%→68%）と、高い伸びを示している。また、いわゆる生地製造業種（各種織物製造、ニット生地製造）については、いずれも二桁の伸びであり、取引業態について大きく変化があったといえる。

また、各事業者の取引形態について、どの程度自立化が進展したかを大きく把握する指標として、事業者が付加する付加価値の量、抱えるリスクの観点から、以下のものを設定する。

＜第1段階＞「賃加工」「OEM生産」「その他」のみ（単純賃加工型）

＜第2段階＞「自社の企画提案による受注生産」を行っているが、「自社リスクでの企画・製造・販売」は行っていない。（発展的賃加工型）

＜第3段階＞「自社のリスクでの企画・製造・販売」を行っている。「自社の企画提案による受注生産」との合計の割合が20%未満（賃加工補完自立型）

＜第4段階＞「自社のリスクでの企画・製造・販売」を行っている。「自社の企画提案による受注生産」との合計の割合が20%以上50%未満（自立事業中心型Ⅰ）

＜第5段階＞「自社のリスクでの企画・製造・販売」を行っている。「自社の企画提案による受注生産」との合計の割合が50%以上（自立事業中心型Ⅱ）

	社数	賃加工 %		OEM生産 %		自社企画提案による受注生産 %		自社リスクでの企画・製造・販売 %		その他 %		各事業者の取引形態の自立化段階 (事業前→事業後)
		実施前	実施後	実施前	実施後	実施前	実施後	実施前	実施後	実施前	実施後	
紡績・糸加工	4	96.7	92.9	0.0	0.0	0.0	2.75	0.0	0.3	3.3	4.1	1.00→2.00
綿織物製造	14	51.1	36.2	17.9	14.9	20.0	29.1	10.0	19.0	1.1	0.7	2.71→3.57
化合繊維物製造	21	70.2	63.5	5.0	5.6	15.2	18.5	9.0	11.8	0.6	0.7	2.33→3.29
絹織物製造	8	19.4	6.3	3.8	3.8	23.8	27.9	53.1	62.1	0.0	0.0	4.00→5.00
毛織物製造	9	33.1	17.6	14.7	14.2	43.6	48.2	8.7	20.0	0.0	0.0	2.67→3.67
その他織物製造	5	8.2	3.4	25.6	18.8	46.6	31.0	19.2	46.0	0.6	0.6	4.00→4.80
ニット生地製造	10	45.9	38.8	29.7	26.3	10.7	16.7	11.6	16.1	2.1	2.1	2.70→3.80
染色・整理	24	83.4	75.8	1.1	2.3	6.6	9.4	8.0	11.5	0.9	1.0	2.13→3.21
縫製（織物）	32	66.2	52.4	15.9	17.3	6.6	10.1	11.3	19.8	0.2	0.5	2.22→3.50
ニット製品製造	40	21.4	17.4	53.5	47.3	15.5	18.9	9.0	15.9	0.6	0.6	2.53→3.63
靴下・ストッキング製造	11	1.6	0.2	47.4	40.8	40.9	45.5	10.1	13.4	0.1	0.1	3.00→3.55
タオル製造	17	9.2	7.2	71.6	56.5	6.0	14.0	13.3	22.4	0.0	0.0	3.00→3.88
寝装寝具製造	6	26.0	20.8	45.8	43.0	8.7	12.0	18.2	23.0	1.3	1.2	3.67→4.00
インテリア製品製造	11	11.4	10.9	44.9	43.6	32.0	30.7	11.7	14.8	0.0	0.0	2.55→3.00
その他繊維製品等製造	16	42.8	38.1	19.3	17.3	19.9	24.6	17.0	25.1	0.9	1.1	3.63→4.00
全体平均	228	42.3	35.1	28.2	25.3	16.6	20.0	12.3	19.0	0.6	0.7	2.67→3.61

*社数は有効回答数（本質問に対して3社は未回答）

この指標で見ると、全体の平均は、実施前が2.67段階だったのが、実施後には3.61と段階となり、約1段階自立化が進んだ。これは、自らも企画提案を行ったり、場合によっては自社リスクで商品を企画・販売等を行うなど、従来の賃加工事業の補完的事業として実験的に行いはじめていた事業者が、短期間に自立化を促進し、自立的事業を自社の中心的な事業の一つとして位置づけられるほどに成長させたということである。また、もともとの取引形態として、すでに自立化が進展していた「靴下・ストッキング製造」や「寝装寝具製造」、「インテリア製品製造」を除き、全業種にわたって約1段階の自立化の進展がみられた。

〈設問4〉 自立事業実施前と実施後の販路の変化

販路の変化の状況（比率の母数は、未回答の4社を除く）

イ 変化した	210社	92.5%
ロ 変化なし	17社	7.5%
未回答	4社	—

→販路は、90%以上が川下段階へ変化したと回答している。（←「変化した」の根拠は？）

実施後の販路の変化（業種別）

いずれの業種もより川上側との取引が減少し、より川下の取引先が増えている。

販路が「紡績・合繊メーカー」や「商社、産元、問屋」といった川上との取引比率が大きく減少している業種は、綿織物製造（自立事業実施前：83%→自立事業実施後：69%）、タオル製造（83%→71%）、絹織物製造（76%→65%）などである。

他方、「小売店」と「最終消費者」といった川下との取引比率が大きく増えている業種は、ニット製品製造（18%→29%）、タオル製造（13%→24%）、縫製（織物）（15%→25%）である。

直接、消費者への販売に乗り出している例も増えており、自立事業実施事業者がより川下の販路へ取引先が少しずつ変化していることが読み取れる。

	社数	紡績・合織 メーカー %		商社、産元、 問屋 %		アパレル %		小売店(量販 店、専門店、百 貨店、通販等)		最終消費者 %		その他 %	
		実施 前	実施 後	実施 前	実施 後	実施 前	実施 後	実施 前	実施 後	実施 前	実施 後	実施 前	実施 後
紡績・糸加工	4	86.2	82.4	10.5	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	4.4
綿織物製造	14	9.4	6.8	73.3	62.1	13.4	20.6	3.2	7.1	0.7	3.4	0.0	0.0
化合織織物 製造	21	41.7	38.2	53.1	53.0	0.7	1.7	2.8	4.8	0.5	0.8	1.2	1.6
絹織物製造	8	0.0	0.0	76.3	64.5	13.8	18.1	9.4	14.3	0.6	2.5	0.0	0.6
毛織物製造	9	0.0	0.0	40.1	39.8	34.2	38.0	2.8	7.0	2.9	4.1	20.0	11.1
その他織物 製造	5	2.0	1.4	39.8	37.8	45.6	27.0	11.4	28.0	1.2	5.6	0.0	0.0
ニット生地 製造	10	30.8	27.4	42.4	39.8	13.5	15.4	0.3	4.3	0.3	1.7	12.7	11.4
染色・整理	23	15.9	14.9	65.6	59.4	9.3	11.3	6.0	8.5	3.2	5.7	0.0	0.1
縫製(織物)	32	1.0	2.1	39.6	32.9	43.3	38.9	11.3	17.9	3.4	6.8	1.5	1.3
ニット製品 製造	40	1.4	0.2	21.5	19.2	57.5	51.2	17.6	24.9	0.5	3.6	1.5	1.0
靴下・ストッキング製造	11	1.1	0.1	46.2	45.0	22.0	20.1	29.1	31.6	1.1	2.9	0.5	0.3
タオル製造	17	2.2	2.9	81.0	68.0	1.2	1.7	11.1	19.7	2.0	4.3	2.4	3.4
寝装寝具製造	6	0.0	0.0	50.7	46.0	0.0	0.0	48.2	49.2	1.2	4.8	0.0	0.0
インテリア 製品製造	11	2.7	0.9	60.5	54.4	10.9	11.8	24.7	28.0	1.0	1.1	0.2	3.8
その他繊維 製品等製造	16	8.2	6.2	59.5	55.2	20.1	23.1	5.9	6.9	6.4	8.6	0.0	0.1
全体平均	227	10.3	9.2	49.3	44.5	24.6	23.8	11.6	16.4	1.9	4.2	2.2	2.0

*社数は有効回答数（本質問に対して4社は未回答）

〈設問5〉展示会への出展・開催

1. 自立事業実施以前の出展の実績

イ 有り	122社	53.7%
ロ 無し	105社	46.3%

→採択事業者の約半数が展示会への出展経験があった。

2. 自立事業採択以降、自立事業商品での出展

イ 出展した	159社	70.0%
ロ 出展を予定していたが出来なかった	16社	7.0%
ハ 出展計画が無く、出展もなし	52社	23.0%

→自立事業採択後、展示会に出展する採択事業者は増え、積極的に販路開拓を行なっている。

3. 上記 2. で(イ)の回答者 【159社】

①出展した代表的な展示会 * () は回答者数

< 国内 >

ジャパンクリエーション	(39社)	
ギフトショー	(23社)	
各繊維産地展	(21社)	
インターナショナルファッションフェア	(18社)	
ジャパンクリエーションプレビュー	(11社)	
クリエーション・ビジネス・フォーラム	(11社)	
自社内展示会、商談会	(10社)	
ジャパンテックス	(5社)	等

< 海外 >

インターテキスタイル上海	(8社)	
ニューヨークコートリー展	(5社)	
パリプルミエールヴィジョン	(4社)	
パリテックスワールド	(4社)	
ニューヨークホームテキスタイルショー	(4社)	
ドイツハイムテキスタイル	(3社)	
パリワークショップ	(3社)	等

未回答 (5社)

② 展示会での商談・成約

イ できた	118社	74.2%
ロ できなかった	40社	25.1%
未回答	1社	0.7%

上記②で「イ. できた」の回答者【118社】の成果

イ 期待以上	29社	24.6%
ロ ほぼ期待通り	58社	49.1%
ハ 期待以下	31社	26.3%

→展示会に出展した事業者のうち約4分の3の事業者が、展示会において商談・成約ができたと回答しており、さらにそのうちの70%以上は展示会が期待どおりかそれ以上の成果を得たと回答している。販路開拓において、展示会は有効な手法のひとつであることがわかる。

③展示会に出展し、良かった点、悪かった点について代表的項目の回答の多い順に記載。

<良かった点>

- ・新規販路開拓ができた。
- ・アパレル、小売業者と話ができ、的確なマーケットニーズ、ファッショントレンドなどの情報を得ることができた。
- ・知名度がアップした。
- ・自社の技術、商品のアピールができた。
- ・海外向けの取引が出来た。

<悪かった点>

- ・思った以上に経費がかさむ。
- ・期待ほど新規開拓が出来なかった。
- ・すぐには、売上に結びつかない。
- ・労力・手間がかかる。
- ・リサーチ不足で商品がニーズに合致していない。

→ 展示会出展の利点は、自社商品・技術のアピールと新規取引先との出会い及び市場ニーズ情報の収集であると多くの事業者が回答している。また、大手アパレルと直接、商談するルートを構築し、大手総合スーパーとの具体的商談に繋がった例もあった。

展示会が成約に結びつかなかったとの回答の多くは、費用の割に、自社ブースへの来場者が少なく、来場者の関心に訴えることができなかつたことなどである。

4. 上記2. で(ロ)の出展の予定があつたにも拘らず出展できなかった理由。

回答者 【16社】

* () は有効回答者数

- ・商品の開発が間に合わなく、現状のサンプルでは展示会出展は無理と判断した。 (4社)
- ・個別客先との技術開発、商品開発が遅れた。 (2社)
- ・自社の経営基盤が圧迫され、資金的、人的に対応出来なかつた。 (2社)

- ・ 出展に向けて会社の体制、組織作りが出来ていなかった。 (1社)
- ・ 経費が思った以上に掛かるため。 (1社)
- ・ 最終製品に不都合ができ、その問題をクリア出来なかった。 (1社)
- ・ 希望の展示会が遠方のため。経費、準備を考えると踏み切れない。 (1社)
- ・ 取引商品の特性からインターネット販売に切り代えた。 (1社)

→展示会の出展をとりやめたのは、①資金不足②商品開発が遅れ、展示会に間に合わなかった等が主たる理由である。

5. 上記2. で (ハ) の回答者 【52社】 * () は有効回答者数

1) 出展計画をもたなかった理由。

- ・ 受注生産で個別得意先との取組みを重視している。 (10社)
- ・ 直接、消費者に販売することを狙っている。 (9社)
- ・ 展示会で具体的な受注が期待できない。 (7社)
- ・ 販売商品が展示会に不向きである。 (7社)
- ・ 対象となるユーザー向けの展示会がなかった。 (6社)
- ・ 既存事業の取引先にあまり知られたくなかった。 (2社)
- ・ 自社で展示会を行っている (2社)
- ・ 商品が開発途上で商品力不足。 (1社)
- ・ 展示会への出展を思いつかなかった。 (1社)

→出展計画をもたなかった理由として①個別得意先との取組み重視②消費者への販売③販売対象に適した展示会がなかったこと等が主たる理由である。

2) 今後を出展希望する展示会名 * () は回答者数

<国内展示会>

- ・ エコプロダクツ (1社)
- ・ クリエーションビジネスフォーラム (1社)
- ・ ギフトショー (1社)
- ・ 取引先の展示会への出展 (1社)

<海外展示会>

- ・ ニューヨーク コーテリー展 (1社)
- ・ パリ プルミエールヴィジョン (1社)
- ・ パリ アトモスフェール展 (1社)
- ・ インターテックス上海 (1社)
- ・ ドイツ ハイムテキスタイル (1社)
- ・ ミラノ MACEF展 (1社) 等

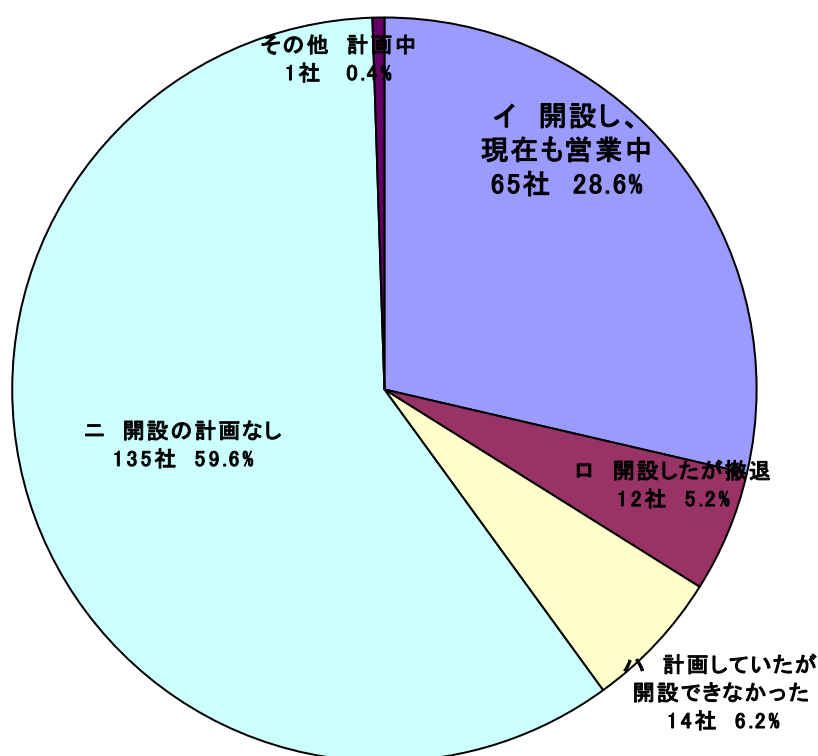
*現時点で出展希望する展示会はないと回答した事業者は12社あった。
また、30社が未回答であった。

〈設問6〉店舗の開設について

1. 本自立事業での店舗の開設について

イ 開設し、現在も営業中	65社	28.6%
ロ 開設したが撤退	12社	5.2%
ハ 計画していたが開設できなかった	14社	6.2%
ニ 開設の計画なし	135社	59.6%
その他) 計画中	1社	0.4%

【店舗開設について】



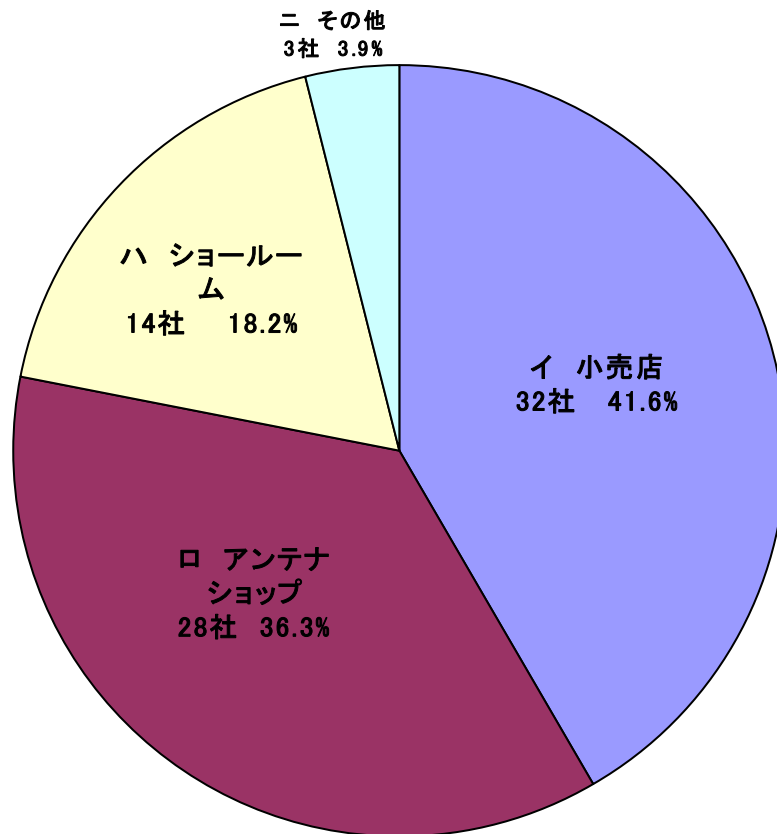
2. 上記1. でイ・ロの店舗開設者 【77社】

①開設した店舗の種類

イ 小売店	32社	41.6%
ロ アンテナショップ	28社	36.3%
ハ ショールーム	14社	18.2%
ニ その他 ()	3社	3.9%

*ショールームは小売店に販売する為の店舗という解釈で設問項目に入れた。

【開設店舗の種類】



② 開設した店舗の概要については、次の項Ⅱの別表を参照下さい。

3. 上記1. でロの店舗を開設したが、撤退せざるを得なかった理由。

回答者 【12社】

<売上不足>

- ・ 売上計画の35%しか達成出来ず、毎月、約50万円の赤字になったため。
- ・ 集客が出来ず、売上が伸びないと判断した。
- ・ 小売店、ショールームで販売を行ったが売上が上がらず経費をまかなえない。

<経費が負担>

- ・ 売上に比べ家賃が高く、新たな場所に出直すことにした。
- ・ 助成対象年度内に店舗開設が計画通り進まず、また、2年目が採択されなかった為、家賃が負担出来ない。

<マーケティング力>

- ・ ターゲットとなる客層、販売価格のミスマッチがあり、客を呼び込むことができなかった。
- ・ 立地と市場調査不足が原因で、消費者にアピール出来なかった。

4. 上記1. でハの店舗開設の計画をしていたが、開設できなかった理由。

回答者 【14社】

<資金力不足>

- ・ 本業の不振（貸倒れの発生、売上の激減）
- ・ 開店資金が不足したり、資金が掛かりすぎた。
- ・ 平成19年～20年に向けて開設準備中である。
- ・ 出展希望に対し、助成金の支援がなく資金的に余裕なし。

<採算性>

- ・ 出店したい地域は、家賃が異常に高く、資金調達が難しかった
- ・ 店舗の設立、運営及び販売のノウハウ不足より採算面の見通しが立たない。
- ・ 本事業以前に開設した2店舗に注力した。今後の店舗展開を練り直している。

<準備不足>

- ・ ファッションアドバイザーの人選が出来なかった。
- ・ 時期早尚と判断した。人的、資金的に加え、小売のノウハウ不足を痛感。
- ・ 事業が計画通りに進展せず、店舗開設に至らなかった。
- ・ 初めてのブランド開発及び店舗への取り組みで考えがまとまらないうちに時期を逸した。また、卸の展開で手一杯であった。

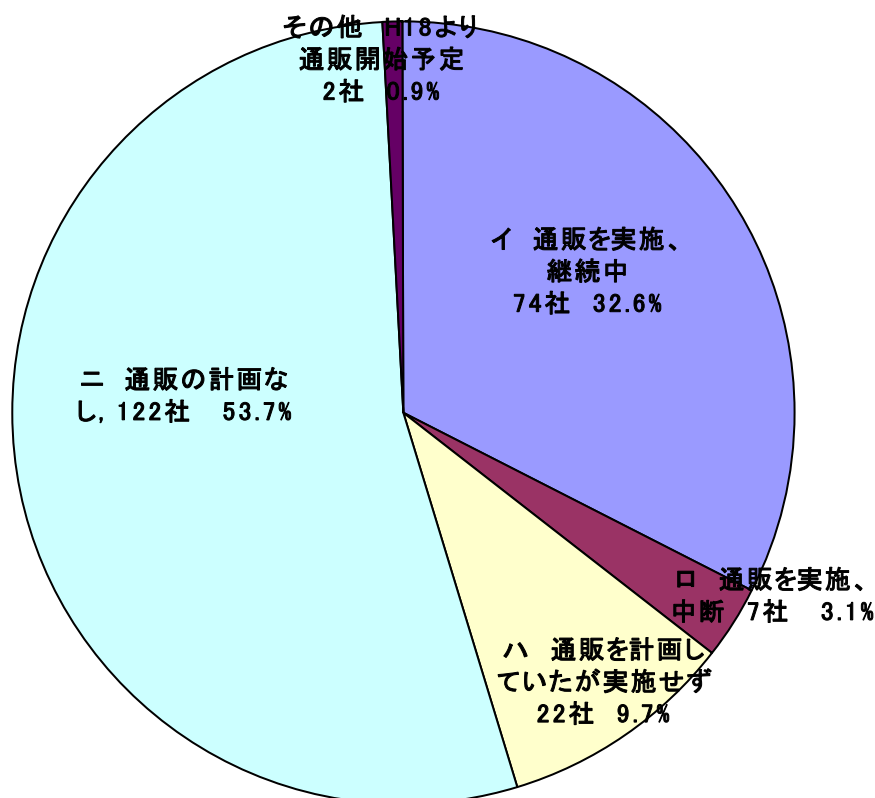
→ 自立事業で店舗の開設を計画していた事業者は91社（40％）であったが、その内77社が開設し、現在は65社が営業している。出店を計画した事業者のうち、約3割もの事業者が出店を未実施（多くは取りやめ 14社）、若しくは撤退（12社）してしまった原因は、家賃や集客など、店舗立地の選定ミスや全体的な準備不足であり、事業者が自立事業を成功させる上で解決すべき大きな課題のひとつであるといえる。

〈設問7〉インターネット、カタログ、テレビショッピングなど通販について

1. 通信販売について

イ 通販を実施、継続中	74社	32.6%
ロ 通販を実施、中断	7社	3.1%
ハ 通販を計画していたが未実施	22社	9.7%
ニ 通販の計画なし	122社	53.7%
その他) H18より通販開始予定	2社	0.9%

【通信販売について】



2. 上記1. でイ・ロの通販を実施の回答者 【81社】 * () は回答者数
活用した媒体は

・インターネット	回答者	【67社】	
自社ホームページ	(50社)	楽天	(19社)
Yahoo	(10社)	組合・地場産品直販HP	(2社)
・カタログ販売	回答者	【30社】	
デパート系通販(高島屋・大丸)等	(5社)	カード会社などの会報誌	(4社)
ソニーファミリークラブ	(3社)	ディノス	(3社)
シャディ	(3社)	通販生活	(2社)
夢みつけ屋	(2社)	サライ	(2社)
ニッセン	(2社)	自社カタログ	(2社)
ベルーナ	(1社)	カタログハウス	(1社)
世界文化社ショッピングサロン	(1社)	ロイヤルステージ	(1社)
日本生活協同組合	(1社)	いいもの大国	(1社)

- ・テレビショッピング 回答者 【8社】
 - QVC (3社) ジュピターショップチャンネル (3社)
 - 日本テレビ (1社) フジTV (1社)
- Q
- ・その他 回答者 【4社】
 - ダイレクトメール (3社) MBSラジオスポット広告 (1社)

3. 上記1. でロの通販を中断、やめた理由 回答者 【7社】

- ・ 初期納入量が多く、資金調達が難しい。
- ・ 個々のニーズに対応するオリジナル商品の開発が困難。
- ・ 在庫のリスクが多く、商品も思ったほど消化しない。
- ・ 売れ行きが悪く、商品の返品を迫られた。
- ・ 同業者との価格競争になった。
- ・ クオリティの高い商品だけをネット販売したが売れなかった。

→通販を中断、やめた理由として①資金調達②販売不振が主たる理由である。

4. 上記1. でハの通販を計画し、実行できなかった理由。

回答者 【22社】

<計画遅れ>

- ・ ホームページは出来たが、販売ツールの準備が出来ず、不整備であった。
- ・ 商品企画が遅れ、17年度に間に合わず、18年春頃からの計画に変更。
- ・ 時間、資金、人材不足のため
- ・ ホームページ等の不整備
- ・ 業者のホームページ制作が高いため、自分たちで立ち上げにトライ中であるが思ったように出来ずペンディング中。
- ・ 自社ホームページ作成が大幅に遅れた上、運用面でも上手くいかず、問題解決に取り組み中。近く稼働予定。
- ・ 初年度は行わず、近い将来に向けて事業計画の中に盛り込むこととし、現在の社員で勉強をしていこうと思っている。
- ・ オーダシャツを消費者に直に直販するシステムの為、特に必要性を感じない。
- ・ 手が回らなかった。今後計画に入れる予定。

<商品力不足>

- ・ 通販各社に営業したが、出し値が原価を下回ってしまい採算に乗らない。
- ・ 製品化し、施設等においてモニタリングを行った結果、市場での販売は無理と結論した。
- ・ 商品が通販するレベルに達していなかった。

<商品的に通販に不向き>

- ・ 通販業者への販売はコストが合わず断念。
- ・ 自社ホームページを立ち上げたが、商品が消費者向けではなかったため。
- ・ デザイナーの企画した特異性のあるデザインがインターネットの画面を通してでは理解しにくいと判断。
- ・ 手間と費用がかかり、費用対効果が充分見込めなかった。

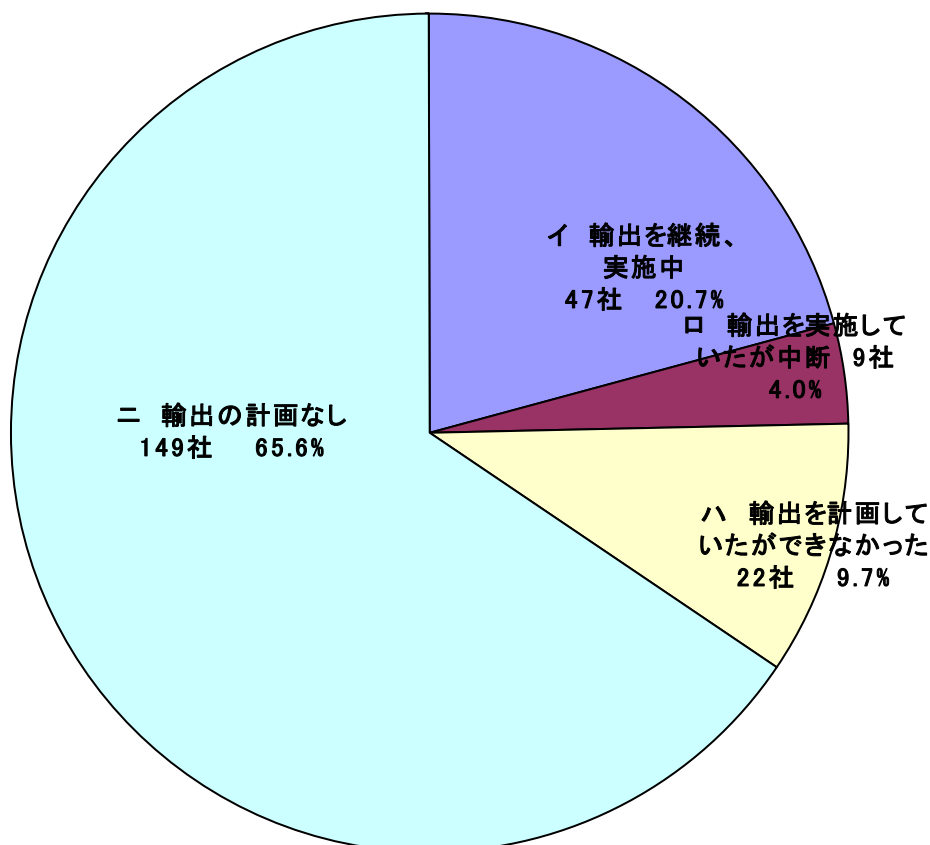
→ 自立事業で通販を計画していた事業者は103社（45%）あったが、その内の約3割が、未実施（22社）、若しくは撤退（7社）した。その原因の多くは計画の遅れであり、設問6の店舗開設の結果に比べ、原因の記述も深刻な状況に至っていないように思われる。これは、店舗に比べ初期投資額も小さく、リスクが低いことなどが原因と思われる。なお、他の原因は、商品力不足、通販に不向きなどである。

〈設問8〉 海外への輸出について

1. 自立事業商品の輸出について

イ 輸出を継続、実施中	47社	20.7%
ロ 輸出を実施していたが、中断	9社	4.0%
ハ 輸出を計画していたができなかった	22社	9.7%
ニ 輸出の計画なし	149社	65.6%

【自立事業商品の輸出について】



2. 上記1. でイ・ロの輸出を実施した回答者 【56社】

※ 輸出を行った事業者の割合が多い5業種（採択件数が5件以上のものに限る）

- | | | | |
|------------|-------|---------------|-------|
| 1. その他織物製造 | (40%) | 2. その他繊維製品製造等 | (35%) |
| 3. 縫製（織物） | (33%) | 4. タオル製造 | (29%) |
| 5. 綿織物製造 | (29%) | 5. 化合繊維物製造 | (29%) |

※ 輸出した商品の品目上位

- | | | | |
|--------------|-------|---------------|-------|
| 1. 服地 | (14件) | 2. ニットカットソー商品 | (13件) |
| 3. 婦人服 | (8件) | 4. タオル | (5件) |
| 5. マフラー、ストール | (4件) | | |

※ 国別輸出先の多い順（複数回答）

- | | | | |
|---------|-------|-------|-------|
| 1. アメリカ | (24社) | 2. 中国 | (15社) |
| 3. フランス | (11社) | 4. 韓国 | (10社) |
| 5. イタリア | (7社) | | |

※ 輸出した手段の多い順（複数回答）

- | | | | |
|----------|-------|-------------|-------|
| 1. 展示会出展 | (34件) | 2. 現地エージェント | (30件) |
| 3. 商社経由 | (19件) | 4. トランクセール | (4社) |
| 5. 海外に出店 | (1社) | | |

②輸出を行った際に苦勞した点、気づいた点などについて。

回答の多い順に記載。（ ）は回答数

- ・ 経費（送料、手数料など）が掛かり過ぎる。 (10社)
- ・ 輸出手続きの書類作成が困難である。 (5社)
- ・ 言葉の問題で直接の話ができず、意思の疎通が難しい。 (5社)
- ・ クレームが国内の基準より高い。 (3社)
- ・ 注文が生産ロットにならない。 (3社)
- ・ 輸出代金の入金、決済が難しい。 (3社)

3. 上記1. でロの輸出を実施したが中断、やめた理由 回答者 【9社】

- ・ 販売の段階で単価、デザイン等のトラブルが発生したため、一時取引を停止。
- ・ 追加の発注がとれない。
- ・ 自社の経営基盤の圧迫により資金、人的余裕がなくなった。
- ・ エージェントとのコミュニケーションが上手く取れなかった。
- ・ 入金が出来なかった。
- ・ 言葉の問題で意思の疎通が上手くいかない。

4. 上記①でハの輸出を計画していたができなかった主な理由。

回答者 【22社】 *（ ）は回答者数

- ・ 価格が合わない (5社)
- ・ エージェント、販売ルートを手早く設定できず。 (5社)
- ・ 商談が上手くまとまらなかった。 (4社)
- ・ 商品が理解されなかった。 (3社)

→ 自立事業で輸出を計画していた事業者は78社(34%)あり、その内56社が実際に実施し、現在も継続実施している事業者は47社である。輸出する事業者が多い業種は、織物製造や織物の縫製など、織物関係が多く、輸出先は、欧米の他、中国や韓国となっている。輸出した商品としては服地が多く、続いてニットカットソー、婦人服、タオルなどであり、最終商品以外に服地も国際競争力があることがわかる。また、展示会出展やエージェントが成約のきっかけとなっている。

〈設問9〉外部人材の活用

1. 外部人材の活用について

イ 起用した	197社	86.8%
ロ 起用する計画だったが、できなかった	5社	2.2%
ハ 起用する計画なし	25社	11.0%

2. 上記1. でイの起用した回答者 【197社】

① 起用した外部人材の現在の状況 (延数)

	事業者数	イ 外部人材 を現在も 活用	ロ 内部人材と して現在も 活用	ハ 当初外部人材 を現在内部人 材として雇用	ニ 当初外部人材 を活用、現在 なし	合計
コンサルタント	140社	114人	3人	4人	76人	197人
デザイナー	134社	113人	15人	4人	68人	200人
セールスレップ	22社	26人	0人	3人	11人	40人
店員	16社	4人	16人	0人	4人	24人
営業	43社	21人	24人	2人	10人	57人
計	355社	278人	58人	13人	169人	518人

② 上記2. ①で、ニ. 当初外部人材を活用していたが、現在は活用していない理由。多い項目順 () 内は回答者数

- ・ 当初の契約した目的が達成され、必要なくなった。 (22社)
- ・ 経営や商品企画や販売戦略とマッチングしていなかった。 (13社)
- ・ 業績や結果が出ない。 (12社)
- ・ 経済的にコストが負担 (12社)
- ・ 自社で行えるようになった。 (9社)
- ・ スポット対応に契約を切り替えた。 (4社)

3. 上記1. で ロ. 起用する計画だったが、できなかった理由 回答者 【5社】

- ・ 発注先が当社の予定していた外部人材のノウハウは客先が持っており、必要なくなった。
- ・ 取引先の企画によって商品開発することになり、自社企画の必要なくなった。
- ・ 事業計画が遅れている。

→ 本事業で外部人材を活用した事業者は197社（86.8%）に及ぶ。起用した外部人材は、延べ518人を数え、現在も延べ349人（67%）を継続して活用しており、補助を受けた年度だけの一時的な契約ではなく、その過半は、その後の事業についても継続して事業戦略構築の支援やフォローアップに参画している。

営業、販売員等については、当初から内部人材として活用を行っているケースが多い。他方、より高度な知見を必要とするコンサルタント、デザイナーは、当初外部人材として契約したが、現在は活用していない人数が述べ169人（33%）とやや多い。その理由としては、目的が達成された（22社）自社で出来る様になった（9社）など肯定的理由のほか、企画、戦略が合わなかった（13社）結果が出ない、コストを負担できない（各12社）など、自社状況の分析不足や人選ミスといった理由も多い。

〈設問10〉 自立事業の現在の進捗状況

イ 計画以上	29社	12.6%
ロ 計画通り	53社	22.9%
ハ 計画の70～80%	46社	19.9%
ニ 計画の50%程度	73社	31.6%
ホ その他	30社	13.0%

上記 イ. 計画以上となった要因。回答の多い順。（ ）は回答者数

- ・ 新規販売先の獲得や販路拡大が出来た。 (4社)
- ・ 海外輸出が伸びた。 (4社)
- ・ タイミングよく市場ニーズに乗ることが出来た。 (3社)
- ・ 雑誌、テレビなどマスコミに取り上げられ、宣伝効果があった。 (3社)
- ・ アパレルや小売と直接、販売ができた。 (3社)
- ・ 新商品が認められた。 (2社)
- ・ 人材に恵まれた。 (2社)

上記ハ、ニ 計画以下になった要因。回答の多い順。（ ）は回答者数。

- ・ 売上不足 (23社)
- ・ 販売力不足 (17社)

- ・ 資金力不足 (15社)
- ・ 商品開発力不足 (6社)
- ・ 計画の進捗の遅れ (6社)
- ・ 企画力不足 (6社)
- ・ 計画の見通しの甘さ、準備不足 (6社)
- ・ 人材不足 (6社)
- ・ 販売先から在庫リスクを持たされ、負担できない (3社)

→ 売上や店舗、人材の活用といったすべてを総合した上での、現時点における自立化進捗についての自己評価については、「計画以上」と「計画通り」を加えると82事業者(35%)が順調な見通しをもっているのに対し、計画の50%程度以下しか進捗していないと回答した事業者も103社(45%)にのぼる。その原因としては、販売力や資金力、商品開発力の不足など多岐にわたる。

なお、「計画以上」と「計画通り」を選択した事業者数を合計すると、中間材製造業種(紡績、織物製造、ニット生地製造、染色・整理)が36社(38%)、最終製品製造業種(中間材製造業種以外)が46社(34%)であり、中間材製造業種が若干上回っているものの、両者の間で有意な差は見られなかった。

〈設問11〉 自立事業の今後の見通し (比率の母数には、未回答の3社を除く)

イ 計画以上	25社	11.0%
ロ 計画通り	70社	30.7%
ハ 計画を少し下回る	70社	30.7%
ニ 計画を大幅に下回る	63社	27.6%
未回答	3社	—

*計画以上の見通しになると判断する点。

- ・ アパレルなどへの知名度が向上し、直接商談が増える。
- ・ 中国マーケットの販路開拓が予想以上に進む。
- ・ 開発商品への高い評価を得ている。
- ・ 固定客が増え、顧客の獲得方法が分かった。
- ・ マスコミに取り上げられ、大手からの商談が順調に進んでいる。
- ・ 流通生産体制の拡大により新規の顧客獲得の見込みが立った。
- ・ 海外の有名ブランドを扱う店舗に納品でき、評価が高くなっている。

* 計画以下の見通しになると判断する点。回答の多い順。() は回答者数。

- ・ 資金力不足 (19社)
- ・ 営業販売力不足 (15社)
- ・ 計画に甘さがあり、実績が上がらない。(15社)
- ・ 社内体制の弱さ、人材不足 (8社)
- ・ 市場ニーズに対応する商品開発力が備わっていない。(7社)
- ・ 市場リサーチ不足 (3社)
- ・ 販売先から在庫リスクを持たされ、負担できない。(3社)
- ・ 本業の経営が厳しくなり、計画断念。(2社)
- ・ 取引慣習や市場の壁が高い。(2社)

→ 設問10と同様に、売上や店舗、人材の活用といった総合的な見地から評価した今後の見通しについては、「計画以上」と「計画通り」を加えると、95事業者(42%)が良好な見通しを持っており、設問10の「計画以上」「計画通り」の合計であるの35%を約7ポイント上回った。これは、設問2における売上の現時点と5年後の進捗状況の比較と逆の結果となった。

しかしながら、計画以下の見通しとなると回答した者も133社(58%)と過半数を超えた。

計画以上の見通しの理由としては、知名度や販路獲得のノウハウなど、将来のビジネスにつながる根本的な能力の獲得を挙げているのに対し、計画以下の見通しの理由については、資金力や営業販売力、人材の不足、計画の甘さといった現時点の課題が挙げられている

なお、「計画以上」と「計画通り」を合計すると、中間材製造業種が35社(37%)、最終製品製造業種が60社(45%)であった。

〈設問12〉 自立事業を成功させる為に重要と思われる項目

◎ 1番～5番目までに挙げられた項目の多い順。(複数回答)

順位	項目	回答数
1	ハ：技術・商品開発力	139
2	ロ：企画提案力	132
3	イ：事業準備、計画	125
4	チ：営業販売力	96
5	リ：販路開拓	94
6	ニ：社長のリーダーシップ	88
6	ヲ：資金力	88
8	ト：意識、熱意	87
9	ホ：社内人材	70
10	ヘ：社内組織・体制	43

1 1	ヌ：人的外部資源の活用	4 2
1 2	ル：他社との連携	2 0
1 3	ワ：その他	2

◎ 「最も重要」として挙げられた項目

順位	項 目	回答数
1	イ：事業準備・計画	4 6
2	ニ：社長のリーダーシップ	3 6
3	ハ：技術・商品開発力	3 1

「最も重要」として挙げられた項目の上位及びその他重要と思われるコメントについて紹介。

※ 重要項目と思う理由

○最も重要な項目として「イ：事業準備・計画」を挙げた事業者の主なコメント

- ・ 商品開発・商品化の過程で他社との協力関係や新規販売先の構築、事業を進める為の資金が必要であるが、トータルで考えると事業の準備・計画が最も重要である。
- ・ 全社が計画、技術、開発力、熱意等一丸となって進んでいくことが大切である。
- ・ どの様な素材を重点的に展開するか、の事業計画を充分練り上げる必要がある。販売力の強化と中小企業は日頃から他社との連携に尽力していくことが大切である。
- ・ 成功の糸口は現状の把握と何をどのようにするか、の計画、社内体制、組織の連携が大きな要素と考えている。
- ・ 計画通りに遂行しえない事は多々あるが計画→実行→計画・・・と繰り返すことでしか成功はないと感じる。
- ・ メーカーとして技術（生産）→企画（方向性）→営業（販売）を常に一つに結ぶ線にしておく必要性を感じる。

○最も重要な項目として「ニ：社長のリーダーシップ」を挙げた事業者の主なコメント

- ・ 社長自身が背水の陣の気持ちで取り組み社員に危機感を植え付け、会社、人材、生産システムなどの意識改革を進める。
- ・ 様々な困難な問題に直面した時に強い意志で全てに対応して乗りきる。
- ・ トップが熱意を持って事業計画を立案し、トップ自ら事業成功の信念を持って陣頭指揮をとる。
- ・ 時代と市場の変化を経営者が先取りし、社内体制を変革させるリーダーシップと人材の確保の為の社員の資質の向上が第一と考える。
- ・ 自立事業は新規分野への進出を伴う事が多く、トップダウンが不可欠。

○最も重要な項目として「ハ：技術・商品開発力」を挙げた事業者の主なコメント

- ・ 際立った技術に裏づけされた開発商品を強力な販売力で販路開拓すること

- ・ 自社の特徴である技術・商品開発力を前面に出していく事がビジネスを軌道に乗せる。
- ・ 独自の商品力、企画力を作り上げたブランドを構築する。
- ・ 自社パテントによる技術力が必要である。
- ・ 業界、世間で話題性のある商品が必要である。
- ・ 優れた技術開発力でより良い商品を適正な価格で消費者に提供することが最も重要である。
- ・ 中国製品との差別化が出来る商品開発力が重要である。
- ・ 新しく開発した商品を独自で販路開拓していくことが重要である。商社や問屋に販売を委託するだけでは自社の販売力は育たない。
- ・ 販売先のニーズに合った物づくりが大切であり、タイムリーに商品を企画開発することが重要である。

○その他重要と思われる回答

- ・ 他産地や他社との連携等、知恵を出し合い、共に成功する糸口を見い出し、情報量とネットワークが不可欠である。
 - ・ 優れた人材を確保出来れば販売力や企画提案力がつき、事業を成功させることができる。
 - ・ 情報量とネットワークは不可欠である。
 - ・ 市場調査をきちんと行なわないとアイデアのみで終わってしまう。
 - ・ 外部だけに頼らず社内人材を育成、活用することが大切である。
- 回答の多かった項目は①技術・商品開発力 ②企画提案力 ③事業準備・計画 ④営業販売力 ⑤販路開拓 ⑥社長のリーダーシップであった。

〈設問 1 3〉 苦戦した要因、障害となった要因

※1 番～5 番目までに挙げられた項目の多い順。(複数回答)

順位	項目	回答数
1	リ：販路開拓	1 3 4
2	チ：営業販売力	1 2 4
3	ヲ：資金力	9 5
4	ホ：社内人材	7 8
5	ロ：企画提案力	7 4
6	ハ：技術・商品開発力	6 4
7	ヘ：社内組織・体制	5 5
8	イ：事業準備・計画	5 1
9	ヌ：人的外部資源の活用	3 9
1 0	ル：他社との連携	2 6

1 1	ト：意識・熱意	2 3
1 2	ワ：その他 *	1 6
1 3	ニ：社長のリーダーシップ	1 5

*ワ：その他の回答内容

- ・天災（地震・水害）
- ・古い取引慣行
- ・取引先からのプレッシャー
- ・システムの構築、運用
- ・現在のところ、順調で該当項目なし 等

◎ 「最も苦戦した要因・障害となった要因」として挙げられた項目

順位	項 目	回答数
1	リ：販路開拓	5 3
2	ヲ：資金力	3 7
3	チ：営業販売力	3 0

「最も苦戦した要因、障害となった要因」として挙げられた項目の上位及びその他重要と思われるコメントについて紹介。

※ 苦戦、障害となった理由

○「最も苦戦した要因・障害となった要因」として「リ：販路開拓」を挙げた事業者の
主なコメント

- ・ 販売先が分からず試行錯誤の連続である。
- ・ ものづくりに力を入れすぎて販売まで頭がまわっていなかった。
- ・ とびこみで販売活動しているため与信の問題が一番大変である。
- ・ マーケットを理解していなかった。

○「最も苦戦した要因・障害となった要因」として「ヲ：資金力」を挙げた事業者の
主なコメント

- ・ 自立化事業を軌道にのせるために販売費、外部の人材費など予想外の費用がかかる。
- ・ 事業が進むほど立て替えの費用が増え、資金力がないと苦しい。
- ・ 新規に事業を立ち上ると、2～3年は先行投資の費用が必要である。
- ・ 新規事業は、従来事業と違って、計画を上回る費用が必要である。

○「最も苦戦した要因・障害となった要因」として「チ：営業販売力」を挙げた事業者
の主なコメント

- ・ 販売に関する知識・経験が少ない。
- ・ 売り込むプレゼンテーション能力が欠けていた。

- ・ 既存業者の壁が厚く、成果が上がらない。
- ・ 知名度がなく、理解されるまで時間が掛かった。

○その他重要と思われる回答

<意識の低さ>

- ・ 従来、受注生産が多かったため、直接販売するという意識改革に時間が掛かった。
- ・ 担当者だけの熱意しかなく、他の従業員まで事業を達成させようとする意識の浸透が出来ず、総力を結集することが出来なかった。
- ・ 既存事業を重視したため、新規事業に対応するスキルを身につけたり、意識改革が進まなかった。

<商品開発力>

- ・ 市場を意識した商品開発のノウハウが今までなかった。
- ・ 商談相手が望む企画開発力がなかった。
- ・ 商品開発に時間が掛かり、販売が遅れた。
- ・ 他社に先がけた商品開発ができなかった。

→ 回答の多かった項目は①販路開拓 ②営業販売力 ③資金力 ④社内人材 ⑤企画提案力 ⑥技術・商品開発力であった。

〈設問 1 4〉 自立事業を実施したことによる、今後の会社経営への影響

イ 大いに影響があった	147社	64.8%
ロ 少し影響があった	56社	24.7%
ハ 特に影響はない	22社	9.6%
ニ その他	2社	0.9%

上記イ、ロの回答者について、どのような影響があったか、その具体的な内容を項目別に整理。

<事業構造面>

- ・ 自立事業を契機に従来の事業を見直すきっかけとなった。
- ・ 5年後、10年先の事業のことについて検討できた。
- ・ 既存事業の落ち込みや縮小均衡を自立事業によってカバーすることが出来た。
- ・ 金融機関や従来の取引先に対して信用度が増した。

<社内への影響>

- ・ 社員のモラル、仕事に対するモチベーション、責任感が上がった。
- ・ 下請意識から脱却し、より川下に出て行こうという社内風土が生まれた。
- ・ トップのビジョンや考え方、方向性が社員に伝わるようになった。

- ・社内体制の整備・強化に繋がった。

<企画・販売面>

- ・企画から生産まで連動して一貫性のある商品を自社で販売できるようになった。
- ・賃加工や受託加工の下請から序々に自社の企画、販売に移行している。
- ・見込みによる生産ではなく、消費者側に立ったものづくりが必要ということが判った。
- ・市場ニーズや消費者ニーズをダイレクトに知ることができた。
- ・自立事業を行なったことで企画力、技術力のある会社と認められた。
- ・自分で作り、自分で販売することの重要性がわかった。
- ・最終製品を販売していなくても、最終製品まで見通した考え方で自社商品を企画販売することが大切であることがわかった。

→ 自立事業を実施し、今後の会社経営に「大いに影響があった」と回答した事業者は147社（65%）あり、「少し影響があった」を加えると203社（89%）となった。アンケート未返却先13社を否定的回答として加算しても、イ.大いに影響があったが61%、ロ.少し影響あったが23%となり、合わせて84%の採択事業者が、自立事業に採択することで、自社の会社経営に肯定的な影響があったと評価をしたことになる。

本事業の実施により、経営者が、自社の力で自社商品をより消費者に近いところで販売し、提案型の市場ニーズに合致した商品を企画販売することの重要性を改めて認識したとともに、本事業を遂行するために多くの外部人材の登用や人材育成の取組みが行われ、社内資質の向上やノウハウを修得したことで、社内が活性化し、意識改革が進展したことが高い評価につながったようである。

◇ 自立事業に対する自由意見

※ ご意見を項目、傾向グループに分けて記載。

<事業を実施して>

- ・自立への見通しがたった。
- ・新たなる分野へのチャレンジが可能となった。
- ・自立事業を行う前と行った後では全く会社の方針が変わった。
- ・自立事業を行うには十分な準備期間、余裕のある資金、社内体制がなければ成功しない。
- ・現状を打破するきっかけとなり、そのために社内人材の能力開発を行うようになった。
- ・計画実行した中で順調に行った部分を今後につなげればよく、自社の実力の見直しができ、自社の強みを発見出来た。
- ・従来そのままでは廃業にせまられていたのでチャレンジして本当に良かった。
- ・当社にとって新規事業進出を行なう上で、大変タイミングの良い事業であり有難かった。
- ・自立事業で学んだ事を活用して、売上アップと収益向上に努めたい。
- ・今後の当社の方向づけが出来、既存事業への相乗効果が生まれつつある。
- ・経営、人材育成、商品開発力のノウハウ等得たものが計り知れない程あった。

- ・ 自立事業のおかげで永年の下請的考えから一部脱却が出来、計画以上の売上ができた。
- ・ 銀行からの融資がスムーズになった。
- ・ 今まで販売する経験がなかったので、考えることがなかった適正価格の設定の困難さ及び資金の調達が今後の大きな課題となっている。
- ・ 自立事業を行い想定外の障害、困難に直面して、それらをクリアするにはメーカーとして、未熟さを感じている。
- ・ 自立事業の主旨である新しい業態への進出するメリットはあったが、不慣れな部分や未知の部分での失敗やデメリットも多かった。

<販売について>

- ・ 「販売」に対する重要性を再認識した。
- ・ 自分でつくった商品は自分の力で管理し販売する事の大切さを痛感した。
- ・ 自分でつくったものを自分で売るとは単純でありながら非常に難しい。
- ・ リスクの高い事業に参入するには、一流の雑誌広告、発表会、新聞発表を行い、一定の高い評価を業界に周知させ、企業のイメージアップをはかる必要がある。
- ・ 委託販売、販売員の派遣、協賛金の強要など大手小売業者が中小メーカーと結んでいる販売条件を業界全体で改善していくことが必要である。
- ・ 川下業者と直接取引するに当たり、現在の商習慣の改善が必要である。

<本事業の制度について>

- ・ 支援の範囲が広いので利用しやすく、やる気のある中小企業にとっては有意義で価値のある助成金事業である。
- ・ 単年度申請であっても事業遂行状況やその効果を踏まえ、追加の複数年申請について道を開いてほしい。
- ・ 自立事業1～2年で成果をあげるのは至難の業で3年以降軌道にのるまで何らかのフォローがほしい。
- ・ 小売業を展開する上で予想以上に人材、物づくりに経費がかかるので1年や2年の支援だけでなく期間延長してほしい。
- ・ 例外が認められない事業制度が事業遂行の障害となるので、予算の柔軟な対応、配分、変更を認めてほしい。
- ・ 申請、報告書類作成に時間がかかり過ぎるので、書類をもっと簡素化してほしい。
- ・ 収益発生時に返済義務のある事業でも構わないので、設備投資などが前向きに行え、補助金額も大きくしてほしい。
- ・ 自立事業者に対してさらなる成功へ導くための優遇措置があると良い
- ・ 東京の一等地にショップを開設するのでもう少し資金支援がほしい。

<その他>

- ・ 業界への情報発信や活性化につなげるため、自立事業の成功事例を川中業者に対してPR

できる場を設けてほしい。

- 自立事業を行っている事業者同士の意見交換の場がほしい。
- 中小零細企業が気楽に相談に乗ってもらえる窓口を作してほしい。
- 事業3年目が重要であり、自立していくためには知名度が必要であり、広告、宣伝に必要な資金が必要である。
- 事業を成功させるという意識を企業がもっと強くもつ必要がある。
- 海外の展示会への取り組みには積極的にもっと支援してほしい。
- 成功しそうなところに資金を投入すべきである。
- 成否が見えない事業に踏み出す時の資金的リスクを軽減するため、新規開発事業には継続的に助成を望む。
- 自立事業のポスト事業として“ジャパnbrand分野”に寄与する事業が今後、立案されることを希望する。

II. 自立事業での店舗開設

平成15年度及び平成16年度の自立事業実施者で、アンケート回答者231社の内、販売の為の店舗を開設した企業が77社あった。

その内、現在も営業している企業が65社ある。その店舗の一覧表及び店舗マップを別紙資料1～4の通りまとめた。

尚、アンケート回答の中に中国吉林省での店舗があるが、ここでは省略している。

都道府県別の開設店舗社数（64社）

都道府県名	東京都	大阪府	静岡県	京都府	愛知県	福井県	福岡県	群馬県	栃木県
開設店舗社数	35社	6社	3社	3社	2社	2社	2社	1社	1社

都道府県名	千葉県	山梨県	長野県	石川県	富山県	滋賀県	奈良県	兵庫県	熊本県
開設店舗社数	1社	1社	1社	1社	1社	1社	1社	1社	1社

東京23区内の区別店舗社数（34社）

都区名	渋谷区	港区	中央区	北区	台東区	墨田区	品川区	目黒区	杉並区
開設店舗社数	15社	8社	5社	1社	1社	1社	1社	1社	1社

1) 開設店舗一覧表

別紙、開設店舗一覧表の資料1では、会社名の50音順と資料2では、地域マップの地図番号順で掲載している。

2) 全国店舗マップ

別紙、資料3で全国開設店舗マップと、資料4で東京都23区内開設店舗マップを掲載している。

全国開設店舗マップ及び東京都23区内開設店舗マップでは、それぞれ小売店、アンテナショップ、ショールームに分け、小売店は（小）、アンテナショップは（A）、ショールームは（S）の記号で表示している。