

第1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を対象として、これまでの下請的賃加工形態から脱却し、自ら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の前向きな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5年間実施の予定で進めている。

今後、更に効果的な事業遂行に資するために、平成15・16・17年度の3年間の事業実施者に対し「自立事業」の進捗状況・実施実績等の成果調査を実施し、報告書にまとめた。

II. 調査内容及び実施方法

「自立事業」による新たなビジネスモデルへの取り組みを実施している企業、団体等は平成15年度110社、平成16年度169社（2年目継続事業34社、2度目事業2社を含む）、平成17年度88社（2年目継続事業18社、2度目事業8社を含む）の合計305社である。

これらの企業、団体等に対し、アンケート及びヒアリングにより下記の項目について具体的な進捗状況・実施実績等の調査を行った。

1) 進捗状況・販売実績等のアンケート調査

調査対象先305社に対して、本自立事業の遂行状況、販売実績、実施前と実施後の取引形態、販路・販売先の変化、販路開拓手法、会社経営への影響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) 本事業での店舗開設状況調査

自立事業で開設した店舗について、現在営業している店舗一覧表と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事業遂行状況とその成功の要因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2章 平成15・16・17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) 調査の内容

対象先305社に対して、自立事業の遂行状況、販売実績、販売先、販路開拓手法（外部人材活用、展示会出展、ショップ開設、ネット販売等）等についてと直近5年間の会社売上高と自立事業売上高割合の変化や自立事業実施前と実施後の取引形態、販路・販売先の変化、社員の意識変化、会社経営への影響等について、アンケート調査票を作成し、発送した。

アンケート調査の回収においては未返送先に対して電話及びFAXにて返却の督促を実施し、回収率94%を達成した。

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・17年度の自立事業採択者を対象に実施した。

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18年12月25日発送、締め切りを平成19年1月15日に設定。

その後も回収の促進を実施し、1月31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年間の販売計画と実績金額の比較 |
| 設問 3 | 会社全体事業の中の自立事業の位置づけについて |
| 設問 4 | 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化 |
| 設問 5 | 自立事業実施前と実施後の販路の変化 |
| 設問 6 | 展示会出展について |
| 設問 7 | 自立事業での店舗開設について |
| 設問 8 | インターネット等による通信販売について |
| 設問 9 | 海外への輸出について |
| 設問 10 | 外部人材の活用について |
| 設問 11 | 自立事業の現在の進捗状況 |
| 設問 12 | 自立事業の今後の見通し |
| 設問 13 | 今後の発展のために必要と思われる施策 |
| 設問 14 | 産地内取引の状況について |

4) 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本来の目的が達成されたとする回答は56件19%あり、これは事業が非常に順調に進んでいるケースと思われる。また、会社の経営への良い効果があったという回答は90%以上あり、具体的な効果として自ら進んで新たなビジネスに取り組もうという意識の改革や販路が拡大、多様化、変化したという回答がいずれも70%以上(複数回答)あった。

設問 2 申請時の5年間の販売計画と実績の比較

5年間の売上計画からみた売上実績又は予想売上の達成率は採択年度ごとに良くなり、計画の精度は増している。

また、自立事業での売上実績は平成15～17年度累計で262億円であり、平成18年度も既に見通せる段階であり、これを加えると472億円となり順調に拡大している。

次に売上計画金額から実績(予想)が上回った成功要因の上位の回答は、①技術・商品開発力 ②企画提案力 ③事業準備・計画であった。苦戦及び障害要因は①販路開拓 ②営業販売力 ③企画提案力であった。

設問 3 会社全体事業の中の自立事業の位置づけについて

全国繊維産業の直近の5年間の製造出荷額の推移が24.5%の減少に対して、自立事業者の13年から17年の5年間の売上合計金額の推移は16.2%のゆるやかな減少で、年々、下げ止まりの傾向がある。

また、自立事業者の会社全体の売上に占める自立事業の売上額の割合は年々上昇しており、平成13年では1%未満であったが平成17年では14.5%にまで上昇した。

設問 4 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化

各業種とも自立事業実施前と実施後の取引形態は変化し、下請的賃加工形態からの脱却が進んでいる。自立化段階の指数も上昇しており、ゆるやかであるが自立化に向けて着実に進展している。

設問 5 自立事業実施前と実施後の販路の変化

各業種とも小売店など消費者により近いところへの販売が増え、販路の変化がうかがえる。また、各業種とも従来の賃加工やOEMの発注元であった紡績、合繊メーカー、商社、産元、問屋への販売は減少している。

設問 6 展示会出展について

自立事業採択以前にも50%以上の企業が出展経験があり、自立事業実施後では72%の企業が展示会に出展している。そのうち、具体的な商談が進み、成約できたという回答と、成果に繋がる可能性を得たとの回答を合わせると85%以上になる。

展示会出展が新規販路開拓の手段として活用されていることがわかる。

設問 7 自立事業での店舗開設について

自立事業で店舗の開設をした案件は101件あり、その内20件は閉店・撤退し、現在は81件が営業中である。

設問 8 インターネット等による通信販売について

広い意味での通信販売を実施した案件は109件あり、現在も継続実施している企業は96件である。通信販売の媒体はインターネット販売、カタログ販売、テレビショッピングなどである。

設問 9 海外への輸出について

自立事業で輸出を実施した案件は80件あり、63件は現在も継続している。その中で多い業種は縫製（織物）、染色・整理、化合繊維物、綿織物、ニット製品などであり、輸出した品目としては服地、ニットカットソー、婦人服などである。

輸出の手段は現地のエージェントの起用、活用が多い。

設問 10 外部人材の活用について

本事業で外部人材を活用した案件は253件で全体の86%に及んでいる。

また、活用した外部人材の延べ人数は755人でその内コンサルタントが250人、デザイナーが259人でこの2つの職種で67%を占めている。現在も延べ400人を継続して起用している。

設問 11 自立事業の現在の進捗状況

現在の進捗状況の自己評価では36件が計画以上と回答、計画どおりの45件を加えると81件27%が順調な進捗としている。

設問 12 自立事業の今後の見通し

今後の見通しについては30件が計画以上と回答、計画どおりの66件を加えると96件となり、全体の32%が今後に良い見通しを持っている。設問11の現在の進捗状況より今後の見通しの方が前向きな数字が表れている。

設問 13 今後の発展のために必要と思われる施策

回答の多かった支援要望項目は、①各種施策の活用方法のアドバイス ②必要な情報が入手可能な窓口機能 ③国内販路開拓・アドバイザー制度 ④海外展示会に対する支援 ⑤国内展示会に関するアドバイスなどである。

設問 14 産地内取引の状況について

従来の産地内取引先との関係の変化について、66%が特段、取引先との関係が変化していないとの回答であった。より消費者に近づいた新しい販売先との取引を支障なく、培い始めていると思われる。

しかし、本自立事業の製品を生産する上での準備、後加工、縫製などの工程を外注する委託先が産地内で減少し、産地の疲弊、縮小が進んでいることが伺える。

5) アンケート調査の集計・分析

315案件（2度目事業の案件含む）305社に対してアンケートを実施した。
回答件数は296件287社で回収率は94.0%という高率になった。

(アンケート送付先)	315件	305社
アンケート回収数	296件	287社
アンケート回収率	94.0%	

業 種 別	採択 案件数	回答件数
紡績・糸加工	6件	6件
染色・整理	41件	38件
綿織物製造	18件	18件
毛織物製造	13件	13件
絹織物製造	13件	13件
化合織織物製造	26件	26件
その他織物製造	2件	2件
タオル製造	22件	21件
ニット生地製造	21件	20件
ニット製品製造	58件	52件
靴下・ストッキング製造	14件	14件
縫製（織物）	43件	36件
寝装寝具製造	6件	5件
インテリア製品製造	12件	12件
その他繊維製品等製造	20件	20件
合 計	315件	296件

設問【1】 自立事業を実施しての感想

1-1. 自立化に向けての自己評価

	案件数	%
イ 本来の目的が達成された	56	18.9
ロ 目的達成には道半ばだが、意識改革は進んだ	198	66.9
ハ 本来の目的は達成していない	42	14.2

「自ら主体的に企画・開発・販売を行う」という本事業の目的が達成された企業は、約19%であった。しかし、目的達成までは至らないが、社内の意識改革が進んだとの回答は、約67%あり、約9割の事業者にとって影響力の大きい事業である。

1-2. 自立事業の実施による会社の経営への効果

	案件数	%
イ 大変良い効果があった	86	29.1
ロ 良い効果があった	190	64.2
ハ 特に効果はない	14	4.7
ニ その他	5	1.7
未回答	1	0.3

イ、大変良い効果があったという回答とロ、良い効果があったという回答を合わせると全体の93%が経営に良い効果があったと回答している。その効果の具体的な内容は次の設問でまとめているが自立事業の目的に沿った改革が進んでいることが伺える。

ハ、ニの回答は少数であるが、ほとんどが事業立ち上げの失敗又は苦戦していることが原因である。

1-3. 上記1-2で「イ」又は「ロ」（「効果があった」）を選択した方 【276社】

具体的な効果（複数回答、回答数順）	案件数	%
イ 自ら進んで新たなビジネスに取り組もうという意識が芽生えた	214	77.5
ハ 販路が変化した、拡大した、多様化した	195	70.7
へ 生産能力、商品企画力・開発力等経営基盤の強化が図られた	139	50.4
ト 他事業者とのネットワークが拡大した	111	40.2
ロ 売上が増加した、収益が改善した	61	22.1
ホ 自販事業を行うことに対する既存の取引先の理解があった	50	18.1
チ 信用力が増し、融資等の資金調達が有利になった	39	14.1
ニ 既存の取引先に対する交渉力が増した	33	12.0
リ その他	4	1.4

(リ その他の内容)

- ・経営体質の改善があった。
- ・特許の取得により、取引先との交渉を有利に進めた。
- ・靴下の自社ブランド構築意欲が高まった。

具体的な会社経営への効果として、

イ.自ら進んで新たなビジネスに取り組もうという意識が芽生えたとの回答が一番多く、自立化への意識改革が進展したことが伺える。

また、ロ. 販路が変化した、拡大した、多様化したという回答が次に多く、自立事業を実施したことにより着実に販路・取引形態の変化が起きている。

1-4. 自社が今後一層発展していくために必要と考えていること。

有効案件数 293件】 ※無回答 3案件

(複数回答、回答数順)	案件数	%
ハ 消費者ニーズに沿った商品企画開発	218	74.4
ロ 差別化製品の開発のための技術開発	199	67.9
イ 製造小売業への進出	104	35.5
ホ 既存事業とは異なる分野の展開	102	34.8
ヘ 海外展開	98	33.4
チ 生産設備の合理化による 多品種小ロット型生産体制の整備	88	30.0
ニ 生産工程の垂直統合／連携による一貫生産体制の確立	63	21.5
ト 同業者間の生産／販売等での水平連携	52	17.7
リ その他	11	3.8

(リ その他の内訳)

- ・課題に対応できる人材の育成・採用
- ・物流システムの強化、宣伝・販促の強化
- ・介護用等特殊、ニッチな分野の開発と Web 販売の定着化
- ・知的管理や品質管理、品質保証体制の確立
- ・加工業から製造業への転換
- ・ブランド力の確立を目的とした販促活動
- ・インターネット販売に力点
- ・素材・原材料メーカーとのコラボレーション
- ・既存の取引先からの理解・協力
- ・資金力
- ・ブランド確立の必要性

回答の上位のハ「消費者ニーズに沿った商品企画開発」、ロ「差別化製品の開発のための技術開発」が有効件数に対して70%前後の回答があり、いずれも商品開発関連であり、自立事業採択者が事業を行う上で、ものづくりを中心として考えていることがうかがえる。

一方、自立事業の目的の一つである販路に関する取り組みについては、まだまだ認識が不足している結果となった。

設問【2】 申請時の5年間の販売計画及び実績について

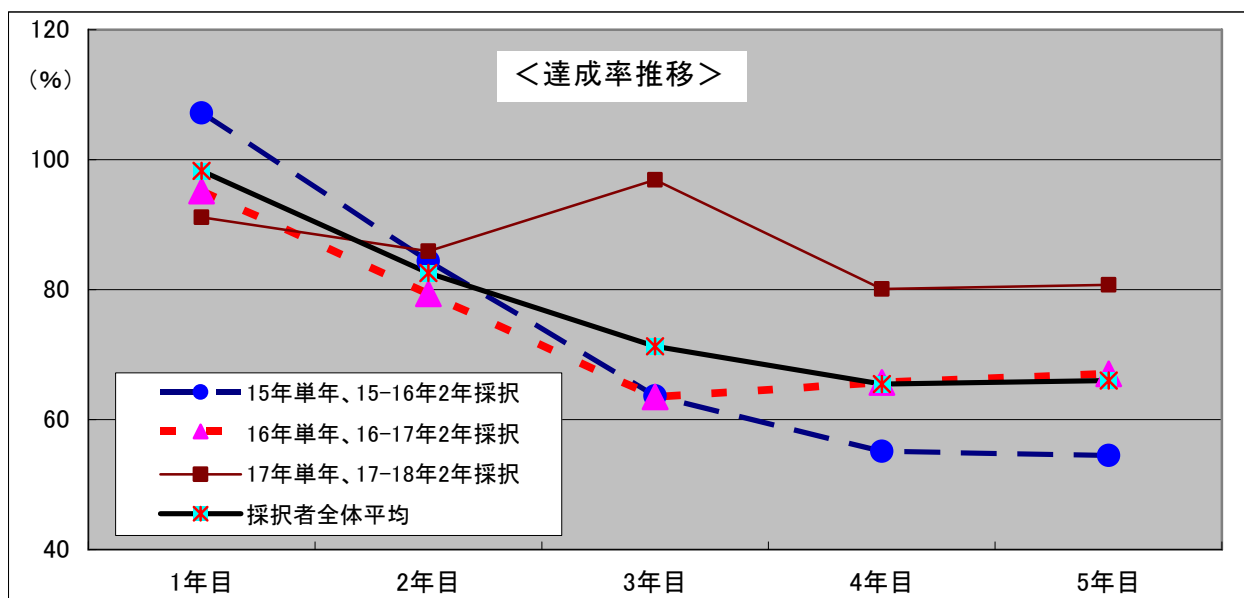
2-1. 5年間の販売計画及び売上実績又は予想売上金額について

＜ 売上計画から見た売上実績又は予想売上の達成率 ＞

【有効案件数 286件】 (データ未記入先を除く)

採択年度 \ 実施年	1年目 (%)	2年目 (%)	3年目 (%)	4年目 (%)	5年目 (%)
全体平均	98.3	82.6	71.3	65.5	66.0
15年単年、15・16年2年	107.2	84.4	63.7	55.2	54.5
16年単年、16・17年2年	95.2	79.4	63.5	65.7	67.1
17年単年、17・18年2年	91.1	82.6	96.9	80.1	80.8

※表中、網掛け部分は、実績



申請時の5年間の販売計画は当然ながら初年度から5年目に向けて年々売上を伸ばす計画となっている。従い、計画から見た売上実績又は予想売上の達成率の全体平均は5年目に近づくほど低くなっている。

しかし、採択年度別に見ると年を追うごとに達成率が良くなり、計画の精度が増していることがうかがえる。

アンケート回答の実績売上又は売上予想金額を集計すると以下の通りである。

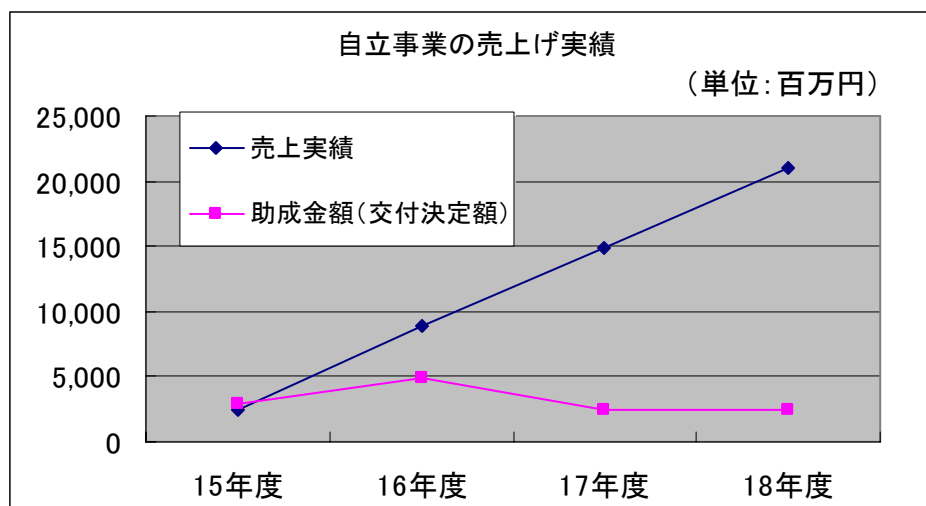
＜ 自立事業の売上実績又は売上予想金額 ＞

【有効案件数 286件】 (データ未記入先を除く)

(単位：千円)

採択年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	合計
15年単年、15・16年2年	2,435,217	5,444,345	6,736,743	9,319,357	12,573,206		0	36,508,868
16年単年、16・17年2年		3,436,700	5,914,335	7,784,073	11,113,465	14,874,469	0	43,123,042
17年単年、17・18年2年			2,264,144	3,863,193	6,814,750	9,641,750	12,522,750	35,106,587
合計	2,435,217	8,881,045	14,915,222	20,966,623	30,501,421	24,516,219	12,522,750	114,738,497

※表中、網掛け部分は、実績



自立事業での売上実績は平成15～17年度累計で262億円である。平成18年度も既に見通せる段階であり、これを加えると472億円となり、1社当たりの売上額は165百万円で、1社の年間平均売上額は41百万円となる。

一方、自立事業の助成金交付額は各年度とも1社平均約30百万円だったことから、平均助成額を上回る売上を達成しており、販売面においても、本事業を実施したことによって、各社が一定の成果を挙げたことがうかがえる。

次に販売実績が販売計画を各年度に亘り達成している案件を抽出すると以下の通りである。

〈自立事業スタート年度から、17年度までの実績が100%以上達成している案件数〉

【有効案件数 286件】

業種 全案件数	15,15-16年度採択	16,16-17年度採択	17,17-18年度採択	合 計	
	申請年度 1年目～3年目 達成件数	申請年度 1年目～2年目 達成件数	申請年度 1年目 達成件数	件数	業種別 案件比較 (%)
紡績・糸加工 (6件)	0	0	1	1	16.7
染色・整理 (38件)	1	5	4	10	26.3
綿織物製造 (18件)	2	2	3	7	38.9
毛織物製造 (13件)	1	1	2	4	30.8
絹織物製造 (13件)	0	3	2	5	38.5
化合織物製造 (26件)	1	1	0	2	7.7
その他織物製造 (2件)	0	0	0	0	0
タオル製造 (21件)	2	3	3	8	38.1
ニット生地製造 (20件)	1	1	2	4	20.0
ニット製品製造 (52件)	5	4	2	11	21.2
靴下・ソックス等 製造(14件)	2	0	4	6	42.9
縫製(織物) (36件)	2	3	1	6	16.7
寝装寝具製造 (5件)	0	0	0	0	0
インテリア製品 製造(12件)	1	2	1	4	33.3
その他繊維製品等 製造(20件)	0	3	2	5	25.0
合計(296件)	18	28	27	73	15.5

2-2-① 実績が計画を上回った場合の成功要因

2-3-① 実績が計画を下回った場合の苦戦、障害要因

実績が計画を上回ったと回答があった案件は97件、下回ったと回答した案件が197件であり、それぞれの場合に考えられる成功又は苦戦の要因(回答数の多い順・複数回答)は以下のとおり。

【有効案件数 294件】		※無回答 1案件			
順位	計画を上回った成功要因 97件	回答数	順位	苦戦及び障害要因 197件	回答数
1	ハ 技術・商品開発力	74	1	リ 販路開拓	158
2	ロ 企画提案力	68	2	チ 営業販売力	136
3	イ 事業準備・計画	51	3	ロ 企画提案力	116
4	リ 販路開拓	46	4	ヲ 資金力	91
5	ニ 社長のリーダーシップ	43	5	ホ 社内人材	81
6	チ 営業販売力	41	6	イ 事業準備・計画	80
7	ト 意識、熱意	40	7	ハ 技術・商品開発力	76
8	ヌ 人的外部資源の活用	35	8	ヘ 社内組織・体制	58
9	ホ 社内人材	29	9	ヌ 人的外部資源の活用	54
10	ヘ 社内組織・体制	16	10	ル 他社との連携	34
11	ル 他社との連携	15	11	ワ その他	25
12	ヲ 資金力	6	12	ニ 社長のリーダーシップ	19
13	ワ その他	1	13	ト 意識、熱意	17
	無回答	6		無回答	40

上記回答の中でその要因の1番目に挙げた上位の項目の順位

順位	計画を上回った成功要因	回答数	順位	苦戦及び障害要因	回答数
1	ロ 企画提案力	18	1	リ 販路開拓	53
	ニ 社長のリーダーシップ	18	2	イ 事業準備・計画	30
3	リ 販路開拓	13	3	ヲ 資金力	27
4	ハ 技術・商品開発力	12	4	ロ 企画提案力	22
5	イ 事業準備・計画	11		チ 営業販売力	22

2-2-② 実績が計画を上回っている場合の成功要因について、自社で行われた具体的な事例

(技術・商品開発力)

- ・生産システムや機械の改良を行った。
- ・プルミエール・ビジョンに出展、USAへの販路開拓による情報を基にした商品開発、企画提案を行った。

(企画提案力)

- ・クリエイターとコラボレーションし、企画に力を注いだ。
- ・自社の設備を利用して、他社にできない商品づくり、企画提案を行った。

(事業準備・計画)

- ・店舗運営費用を低く抑えるため、開店時以外は広告費を使わず、知名度を高めるよう計画し、実行した。
- ・販売促進・商品企画の年間スケジュールの立案と実行をした。

(販路開拓)

- ・海外・国内展示会へ積極参加
- ・プルミエール・ビジョンに出展し、フランス、イタリアのメゾンから注文がとれた。
- ・今まで皆無であった川下業界への売上が開拓できた。
- ・毎月、提案用サンプルを作成するようになり、商社と連携し海外へ販路開拓を行った。

(社長のリーダーシップ)

- ・社長のリーダーシップにおいて、企画商品の決定と海外展の継続を実行した。
- ・社長がプロジェクトリーダーとなり、下請的賃加工から製造小売業への事業転換を図る。
- ・社長が小売店にトップセールスした。
- ・社長が新事業のスキーム構成と新製品の開発目標の設定、事業計画の策定と本事業に関わるメンバーの人選を行った。
- ・社長が直販に向けての大手アパレルブランド別企画提案を含む商品開発の指示を出した。

(営業販売力)

- ・販売ターゲットを絞り込んで提案型の営業活動を行った。
- ・最終ユーザーへの粘り強い営業を行った。

(意識・熱意)

- ・トレーサビリティを取り入れ社長の熱意とブランド化が相俟って商品の価値を高めた。

(人的外部資源の活用)

- ・外部人材を活用し、宣伝広報活動に力をいれた。
- ・作家グループとの商品検討会や、着物アドバイザーとトレンド勉強会を行った。
- ・営業、デザイナー等外部人材の活用により、社内意識が高まり、新製品の開発に結びついた。

(社内人材)

- ・アドバイザーのノウハウを企画提案力や販路開拓を行える社内人材の教育として進めた。
- ・技術の後継ができるよう、若い社員を採用した。

(社内の組織・体制)

- ・取引先の口座開設の審査に合格する管理体制ができた。
- ・新事業に対する新しい組織づくりを行った。
- ・社内組織体制の整備により、社内の意識が高揚し、企画提案開発力が飛躍的に向上した。
- ・社内の上から下までの共通認識をもった。

(他社との連携)

- ・連携先との情報交換、ミーティングを定期的を実施した。

(資金力)

- ・オンリーワン商品の生産体制を確立するまで設備投資を積極的に行った。

2-3-① 実績が計画を下回った場合の苦戦、障害要因と今後の対策

(販路開拓)

- ・大手下着メーカーに機能性を主体に売り込んだが、価格が折り合わずに食い込めなかった。今後はカタログ販売、ドラッグストア向けに販促する。
- ・新しい販路を開拓していった結果、情報収集の方法が少しずつ理解でき、それらを販路開拓や企画提案に反映していく。
- ・販路開拓が総花的であり、十分な成果が得られず、今後はある程度、対象先を絞りこんで営業活動を行う。
- ・新規販路開拓に対するプレゼンテーション力が不十分。商品提案の強化、商品に対する理解をより求め、採用してもらうようにする。
- ・自立商品の販売をするに当たり、売り先の研究が甘かった。カタログ小売問屋への販売はリスクが大きい。現在は雑貨関連に的を絞っている。
- ・在庫のリスクを伴うため、販路の拡大を抑え、取引先を絞って進める。
- ・小売への販路開拓を進めたが計画通りに進まないため、アパレルへの企画提案型受注に注力している。
- ・営業による販路開拓を進めることができなかった。今後、技術力、営業力強化に努める。
- ・広告宣伝は自社のホームページ、雑誌広告だけではなく、楽天市場などへ出店し、販路拡大を図る。
- ・販路開拓が課題である。価格、ロットが厳しい。展示会などを含めて確実に取引のパートナーを増やしていく。
- ・小売店への販売を進めたが、販売効率が悪いいため、販売先をSPAアパレル、大手セレクトショップ、百貨店などに変更し、OEM生産にした。

(営業販売力)

- ・実際の数字が出るまで時間がかかり、2年目に入り、前年からの継続活動の結果も数字に表れている。
- ・一般消費者向けのオーダーシステムを認知してもらうのに時間と労力がかかりすぎた。今後はシステムを理解してくれるブランド、店舗に向けて販路拡大を行う。
- ・自社の商品の提案先となる取引先が激減のため、今後は最終消費者へのアピールと販売を行う。

- ・海外輸出は他社に依存する部分が多く、自社で動ける国内での営業を強化する。
- ・企画提案力の蓄積、知識の不足が大きな障害となる。研修会などへの積極的な参加により販売力強化を図る。
- ・タイミングが遅れ決定に時間がかかるため、今後はもっと前倒しに商談を進める。
- ・高級品の国内需要は中々購買にまで結びつかないので、欧米やアジアで売ること考えている。
- ・客のニーズに合った商品を開発し直し、主要顧客に強固なリーダーシップのもと、販売を行う。
- ・ペット服の販売先の卸が予想以上の小ロットの発注であったため、ホームページ販売を強化したり、好調なニットの生地の販売を強化する。
- ・販路拡大において、自立事業と既存事業の両立がうまく行えない。各営業部員の自立事業に投入する力の比率を上げる。

(企画提案力)

- ・靴下にかかわるオリジナルデザインに対するニーズが低い。現行の設備、システムの根本的な見直しが必要である。
- ・技術力を評価されたが商品企画力が弱かった。外部人材を活用し企画を強化している。
- ・商品の認知度が少なく、既存の格安製品と比較するとコストが高いため、販売できていない。
- ・企画デザインに問題があったため、デザイナーを交代させ、新たな企画MDを採用した。
- ・市場調査に基づく顧客ニーズに合致する商品構成ができていなかった。また、広告宣伝力もなく弱点を補強して当初目標を達成したい。
- ・バイヤーの声を柔軟に聞いてくれるデザイナーが必要。サンプルが一時期に集中するため早期にスケジュールを決め、作業時間を長く取る必要がある。
- ・直接消費者に販売とマーケティングのために小売店を出店し、現金での回収をしながらブランドの確立をするという方向性に変えた。
- ・提案した商品が新味にかけ、売れず、デッドストックとなり、製品企画刷新のため新規人材の確保を図る予定である。
- ・小ロットのものづくりに織物開発とデザイン企画力が追いつかない。急いで店舗を構えたが場所の選定ミスもあり苦戦した。今後は販売方法や企画デザイン力を養い織物の研究を続ける。

(資金力)

- ・意図的に既存事業と切り離して展開してきたが、今後は既存事業とのシナジー効果を発揮する施策が必要である。
- ・全ての注文に対応する資金力に乏しく、売上調整をせざるを得なく、資金力の確保に努める。
- ・資金力で苦戦、主力のOEMの掛率が限りなく2割となり、本業から資金を流入、困難が続く。

(社内人材)

- ・新規採用した人材が思うように機能しなかった。社員教育の徹底と新たな人材の雇用を検討している。
- ・人材が集まりにくく減少したのが原因、人材の募集を行いながら、体制を整えて新規得意先の開拓に力を入れる。
- ・企画力、商品開発力、販路開拓など苦戦していたが、新たなアドバイザーと出会うことができ、急ピッチで事業遂行中である。
- ・販売員の教育に苦勞したこと。販売経験のある人材募集と前回は失敗したこととを元に商品づくりの構成に取り組んでいる。

(事業準備・計画)

- ・直営店舗の拡大を事業の中心においたが投資が過大、専門的な人材が不足、自社商品のみで店舗構成が難しくなった。出店計画を大きく立てすぎ、今後は堅実に店舗を増やす。

(技術・商品開発力)

- ・オリジナル商品の用途が限定的すぎた。新商品開発を進めて、着実な販路開拓を行う。
- ・広告費が予想以上にかかり、売上に結びつかない。今後、より強い商品力が必要である。
- ・思ったより風合いやドレープ性が出ないことが判明し、厚地のカーテンのプリントを断念、薄地生地プリントに転換した。
- ・商品開発が計画より遅れ、技術的難易度も高く達成できなかった。残された課題の解決に向け技術開発を進め、販売に注力する。
- ・ホテル向けリネン商品は中国との価格差があり、介護用品に特化し、ようやく芽が出てきた。

(人的外部資源の活用)

- ・自立事業についてのマーケットの調査不足が苦戰した要因である。外部の専門営業員と内部から選出した営業部員を専従する必要がある。
- ・情報不足を解消するため、外部人材の活用により直接小売店のルートを構築し、実績を上げる。

(他社との連携)

- ・コストダウンが障害の一つであり、コストダウンを行うため縫製工場の協力を得る。
- ・共同申請者の主力販売先が不振であったため、今後、アパレルのレディースへの売り込み予定である。
- ・力のある他社との連携強化をする。販路開拓から共同で開拓できる先の連携へシフトする。
- ・国内生産の弱体化により中国にアパレルの生産地が移り、受注が減少。欧米アパレルの生産会社とのコラボレーション、国内商社との取り組みを強化する。

(その他)

- ・専門店に直販(レップ)したが、売掛金の回収に苦勞した。百貨店など与信管理や売掛金回収の心配の無い大手に販売している。
- ・業界内の大型倒産による信用不安、ローン販売が先行き不安である。

助成金対象金額を新規販路開拓と新商品開発経費に分けた割合

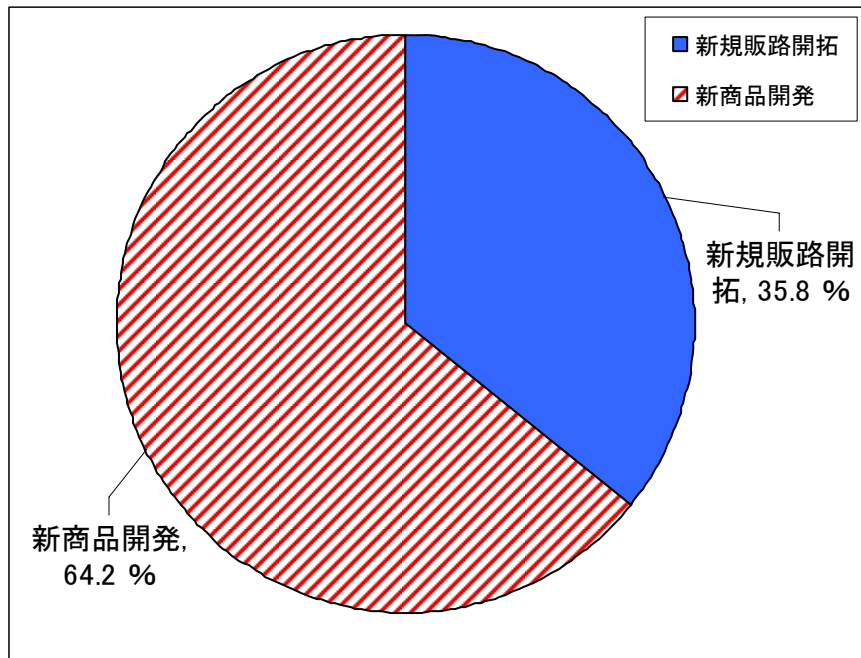
助成金を新規販路開拓と新商品開発経費に分けた場合、1年目も2年目も新商品開発費の方が多。本事業では原材料費が対象となっていることが、その原因として考えられる。

2年目に入ると新規販路開拓の割合が増えており、徐々に販路開拓に力点を移していることが伺える。

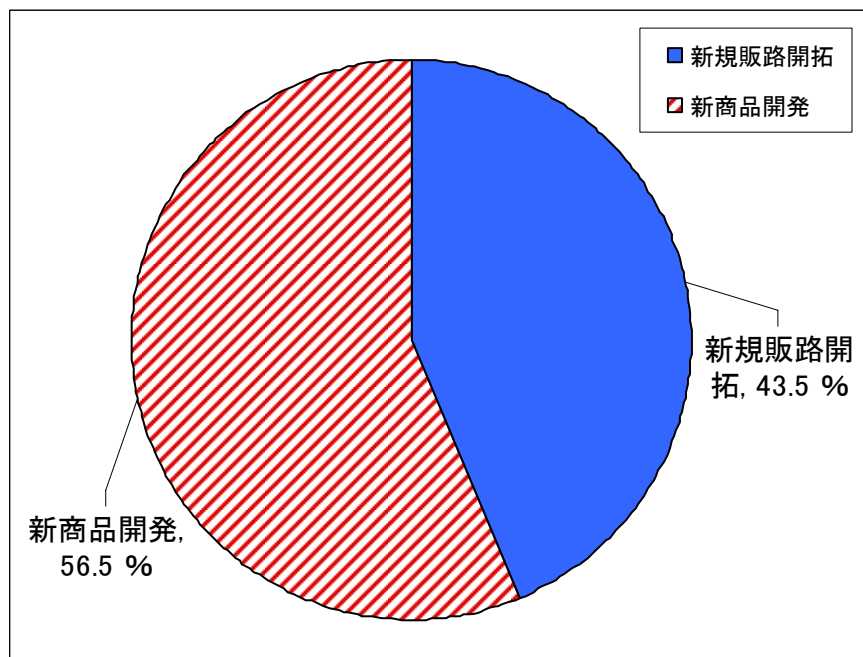
<助成金の使途割合>

【有効案件数 286件】

<1年目>

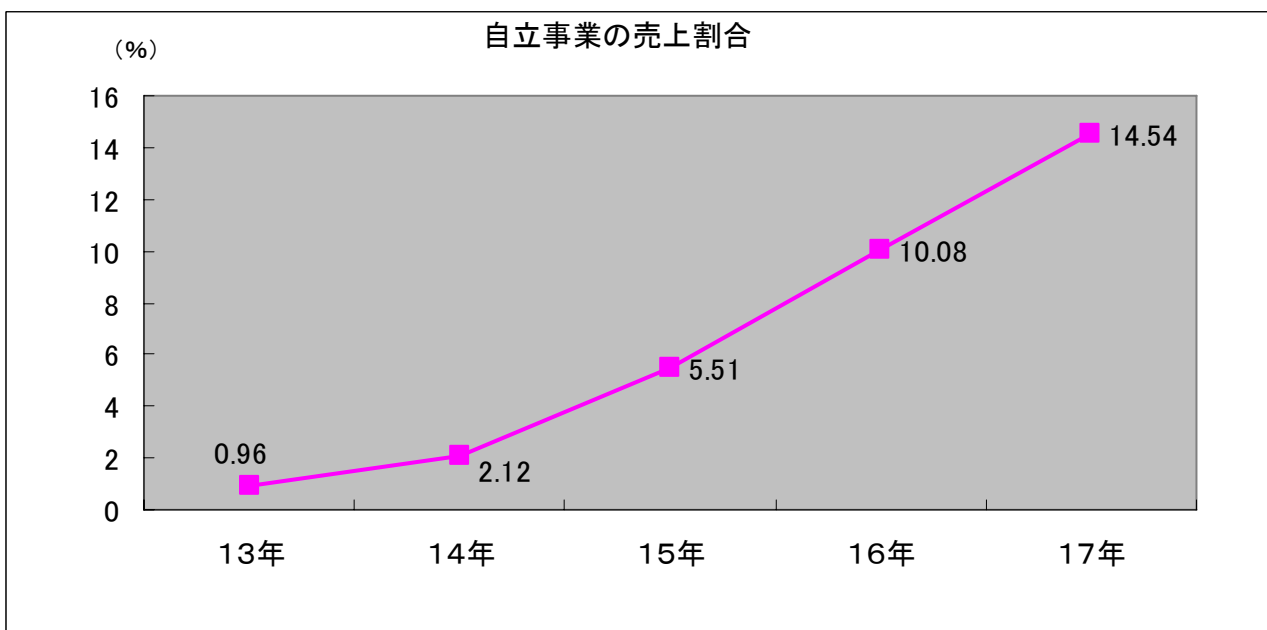
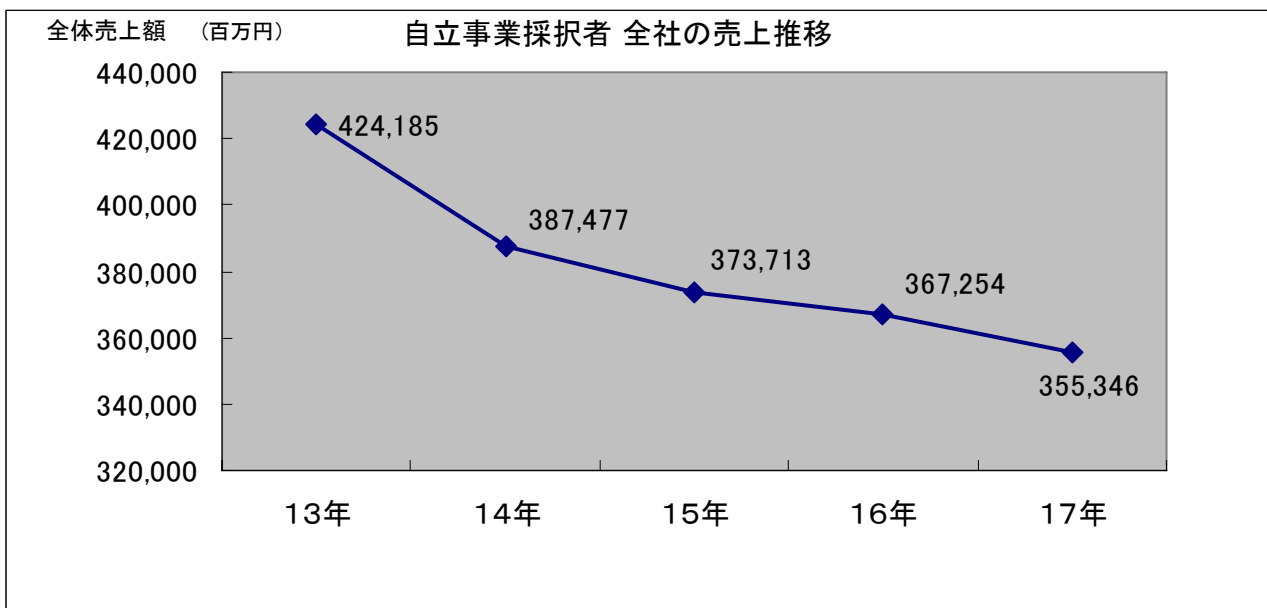


<2年間事業の2年目>



設問【3】 貴社全体事業の中の自立事業の売上の位置づけについて

＜直近5年間の全社売上額と自立事業売上額＞



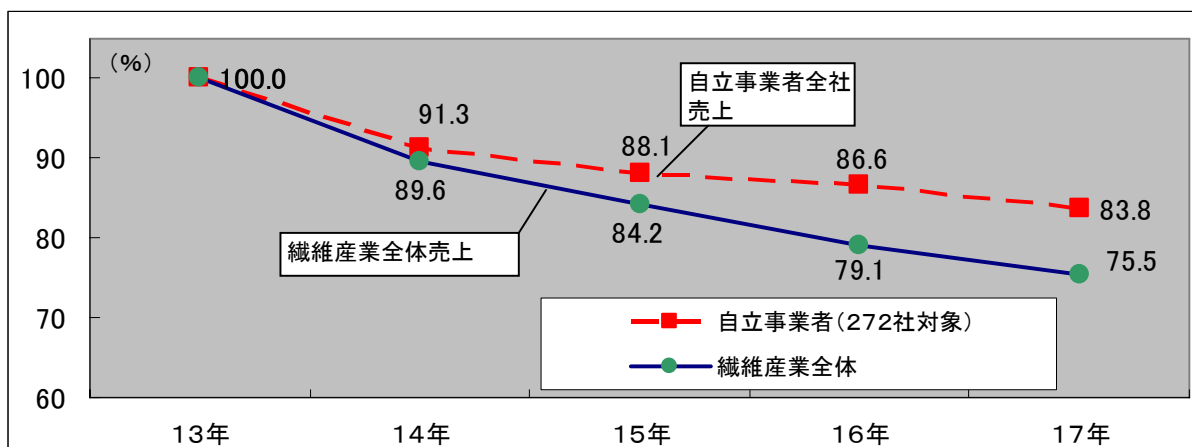
自立事業を行った会社の全体の売上合計金額は、平成13年から17年に到るまでゆるやかに減少している。

そのなかで、会社全体の売上に占める自立事業の売上額の割合は年々上昇しており、平成13年では1%未満であったが平成17年では14.5%の割合に上昇し、会社全体における自立事業の寄与度が上昇していることがわかる。

平成13年売上を100%とした場合の自立事業者全社売上金額の推移と繊維産業全体売上との比較は以下のとおりである。

〈自立事業実施者の全社売上額の推移と全国の繊維産業出荷額との比較〉

【回答者数287社中、有効社数 272社】 (データ未記入等算出不可能なため)



(単位: 百万円)

	13年	14年		15年		16年		17年	
	金額	金額	H13年比	金額	H13年比	金額	H13年比	金額	H13年比
自立事業者全社 (272社)	424,185	387,477	91.3 ↘	373,713	88.1 ↓	367,254	86.6 ↓	355,346	83.8 ↓
紡績・糸加工	9,926	10,953	110.3 ↗	11,379	114.6 ↗	11,018	111.0 ↗	10,363	104.4 ↗
綿織物製造	46,411	42,819	92.3 ↘	36,587	78.8 ⇓	48,512	104.5 ↗	39,995	86.2 ↓
化合織物製造	21,151	20,860	98.6 ↘	22,828	107.9 ↗	21,960	103.8 ↗	22,693	107.3 ↗
絹織物製造	82,401	77,383	93.9 ↘	74,465	90.4 ↘	67,914	82.4 ↓	67,827	82.3 ↓
毛織物製造	23,301	19,473	83.6 ↓	16,858	72.3 ⇓	14,840	63.7 ⇓	13,851	59.4 ⇓
その他織物製造	3,591	3,587	99.9 ↘	3,594	100.1 ↗	3,166	88.2 ↓	3,486	97.1 ↘
ニット生地製造	28,831	14,741	51.1 ⇓	14,711	51.0 ⇓	13,527	46.9 ⇓	13,822	47.9 ⇓
染色・整理	41,108	40,402	98.3 ↘	38,513	93.7 ↘	35,798	87.1 ↓	35,249	85.7 ↓
縫製(織物)	18,182	16,727	92.0 ↘	17,441	95.9 ↘	17,969	98.8 ↘	18,468	101.6 ↗
ニット製品製造	46,261	42,580	92.0 ↘	44,004	95.1 ↘	42,088	91.0 ↘	39,739	85.9 ↓
靴下・ストッキング製造	40,116	37,448	93.3 ↘	35,141	87.6 ↓	34,819	86.8 ↓	35,352	88.1 ↓
タオル製造	30,016	28,384	94.6 ↘	26,752	89.1 ↓	25,144	83.8 ↓	24,380	81.2 ↓
寝装寝具製造	5,836	4,907	84.1 ↓	4,805	82.3 ↓	4,739	81.2 ↓	4,787	82.0 ↓
インテリア製品製造	9,190	9,142	99.5 ↘	9,087	98.9 ↘	8,520	92.7 ↘	8,324	90.6 ↘
その他繊維製品等製造	17,864	18,071	101.2 ↗	17,548	98.2 ↘	17,240	96.5 ↘	17,010	95.2 ↘

(単位: 百万円)

繊維産業全体 (出荷額)	13年	14年	13年比	15年	13年比	16年	13年比	17年	13年比
		6,634,575	5,943,022	89.6 ↓	5,588,825	84.2 ↓	5,250,283	79.1 ⇓	5,007,232

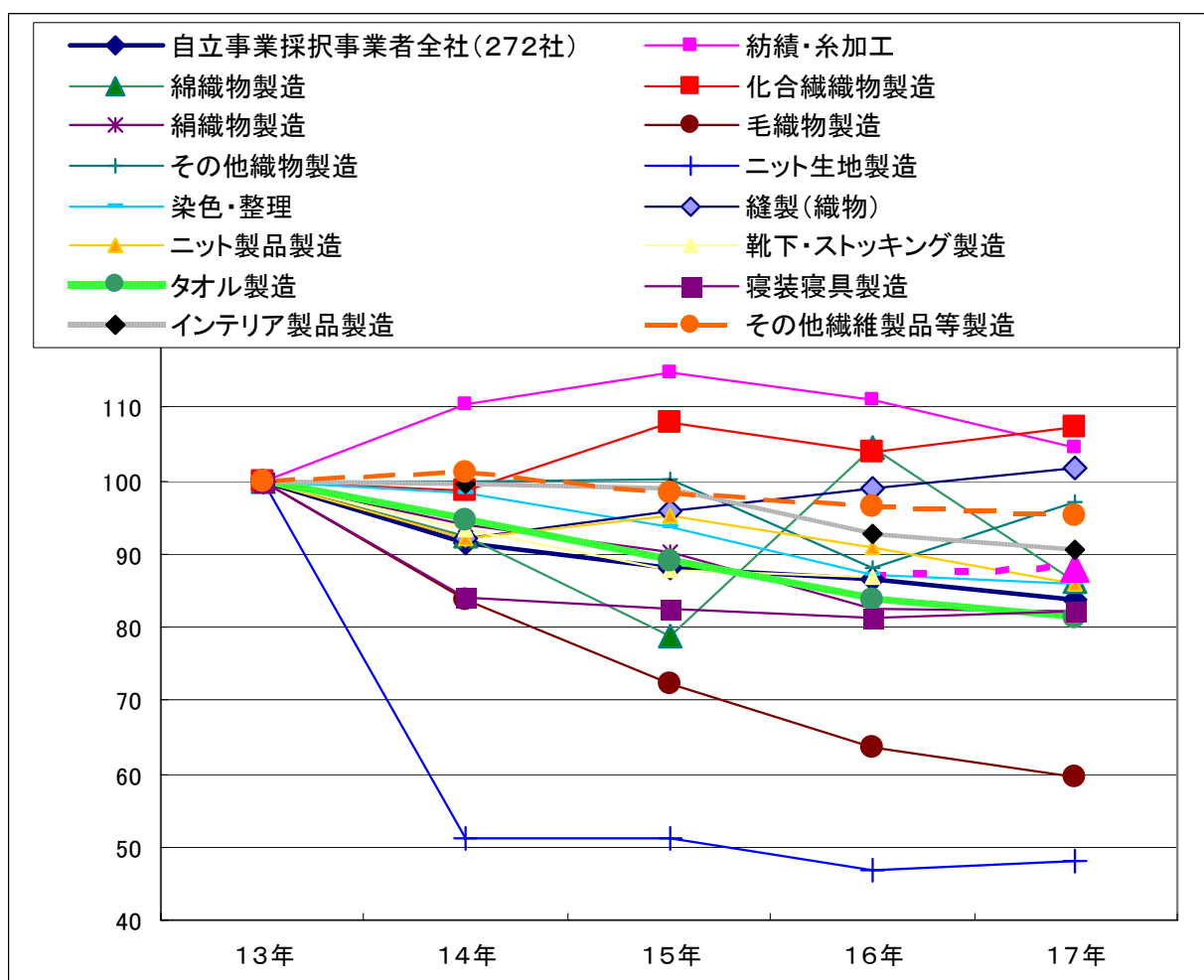
出所: 経済産業省「工業統計表(産業編)」

- [注] 1. 平成15年及び17年は全数調査による全事業所統計。
 2. 平成13年、14年及び16年は推計を含む全事業所統計。
 3. 繊維産業全体は、「1100 繊維工業」、「1200 衣服・その他繊維製品製造業」、「1740 化学繊維製造業」の合計値。

自立事業者の売上推移を繊維産業全体の売上推移と比較すると、平成13年売上を100%とした場合の自立事業者全社売上金額の推移は、繊維産業全体の売上金額の推移と同様に下降傾向にあるが、13年-17年で自立事業者全社では16.2%の減少に対し、繊維産業全体では24.5%減少しており、自立事業者の減少率が7.7Pも少ない。

特に、自立事業を実施した15年-17年で比較すると、自立事業者の対13年比で4.3Pの減少に比べ、繊維産業全体では同8.7P減少しており、自立事業者の減少幅が下げ止まりの傾向にあることがうかがえ、本事業を実施したことで会社全体売上についても良い影響を与えていることがわかる。

<直近より5年前（平成13年売上）を100%とした場合の業種別会社全体売上金額の推移>



自立事業実施者の全社売上額の推移は全体的には減少傾向であるが、業種別に見ると紡績・糸加工と化合物織物製造は微増である。一方、ニット生地製造と毛織物製造は大きく減少している。

設問【4】 自立事業実施前と実施後の取引形態の変化

【有効案件293件】

	件数	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	6	59.5	57.0	7.5	7.0	10.8	11.2	20.0	22.1	2.2	2.7	3.17 → 3.50
綿織物製造	18	56.5	40.3	6.6	6.8	17.0	32.2	19.7	20.1	0.3	0.6	2.61 → 3.89
化合織物製造	25	72.2	61.2	8.2	8.5	13.4	20.2	6.1	10.0	0.2	0.1	2.19 → 2.96
絹織物製造	13	10.4	4.2	7.7	8.8	43.7	44.2	37.1	41.3	1.2	1.5	3.92 → 4.69
毛織物製造	12	17.9	9.6	31.1	15	40.8	54.4	9.5	20.4	0.7	0.6	3.00 → 4.00
その他織物製造	2	5.0	2.5	20.0	17.5	65.0	25.0	10.0	55.0	0.0	0.0	3.50 → 5.00
ニット生地製造	20	46.2	36.7	15.9	14.5	26.6	33.7	5.4	10.2	6.0	5.0	3.20 → 4.15
染色・整理	37	82.5	76.4	1.2	2.7	6.9	9.2	6.5	11.2	0.2	0.5	2.08 → 3.08
縫製(織物)	36	65.8	51.9	18.2	20.0	9.7	13.4	4.9	13.1	1.4	1.6	2.22 → 3.25
ニット製品製造	52	19.8	14.8	60.2	48.3	10.0	20.9	9.4	15.3	0.6	0.8	2.27 → 3.38
靴下・ストッキング製造	14	4.9	1.0	60.3	53.6	27.2	28.7	7.4	16.4	0.2	0.4	3.07 → 3.79
タオル製造	21	0.2	0.0	74.9	54.5	10.9	20.3	13.9	25.1	0.0	0.0	2.95 → 4.14
寝装寝具製造	5	34.0	29.0	39.0	35.0	14.0	24.4	13.0	11.6	0.0	0.0	2.80 → 4.00
インテリア製品製造	12	10.4	10.3	28.8	26.6	40.3	41.0	20.1	21.8	0.4	0.3	2.92 → 3.42
その他繊維製品等製造	20	34.9	28.1	28.0	28.1	25.3	29.7	10.7	13.4	1.1	0.6	2.90 → 3.85
全体平均	293	41.1	33.4	29.2	24.9	17.9	24.2	10.8	16.5	1.0	1.0	2.62 → 3.60

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大きく把握する指標をとして、自立化段階を区分し、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次の通り設定した。

自立化段階		条 件
1	(単純賃加工型)	「賃加工」及び「OEM生産」のみの取引。
2	(発展的賃加工型)	「自社リスクで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。
3	(賃加工補完自立型)	「自社リスクでの企画・製造・販売」と「自社の企画提案による受注生産」との合計が20%未満。
4	(自立事業中心型Ⅰ)	「自社リスクでの企画・製造・販売」と「自社の企画提案による受注生産」との合計が20%以上50%未満。
5	(自立事業中心型Ⅱ)	「自社リスクでの企画・製造・販売」と「自社の企画提案による受注生産」との合計が50%以上。

取引業態の変化の表から実施前の賃加工や下請的OEM生産中心の取引形態から、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、自立化に向けて取引形態が変化している。

各業種とも自立事業実施前と実施後の自立化段階の指数はゆるやかであるが、着実に上昇しており、自立化に向けて進展している。

設問【5】 1. 自立事業実施前と実施後の販路の変化

【有効案件294件】

	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	6	64.8	62.7	28.0	28.2	2.0	3.2	0.5	0.5	0.0	0.2	4.7	5.2
綿織物製造	18	11.6	10.5	75.7	63.3	10.8	16.5	1.7	6.8	0.2	2.6	0.0	0.3
化合織織物製造	25	43.1	36.2	52.3	56.0	1.7	3.3	0.8	1.3	1.6	2.3	0.5	0.9
絹織物製造	13	0.0	0.4	77.7	55.8	9.8	16.6	12.5	22.8	0.0	4.0	0.0	0.4
毛織物製造	12	7.7	1.3	44.7	40.8	23.7	32.1	6.2	14.4	2.0	3.3	8.1	8.1
その他織物製造	2	0.0	0.0	30.0	24.5	70.0	25.0	0.0	45.5	0.0	5.0	0.0	0.0
ニット生地製造	20	36.4	31.0	36.2	35.9	14.5	17.5	4.8	7.1	0.0	1.5	8.2	7.0
染色・整理	38	16.8	16.0	72.6	62.1	3.5	8.0	4.0	9.0	1.6	3.0	1.5	1.9
縫製(織物)	36	1.6	1.5	32.8	28.4	55.0	43.3	7.7	18.8	2.6	7.5	0.3	0.5
ニット製品製造	52	1.6	0.3	31.2	22.9	52.7	47.1	13.5	25.6	1.0	3.8	0.0	0.2
靴下・ストッキング製造	14	0.7	0.4	37.6	33.2	37.5	32.8	22.6	29.8	0.9	1.9	0.7	1.9
タオル製造	21	0.5	0.7	82.6	65.3	0.2	1.5	10.7	24.0	1.4	4.0	4.6	4.5
寝装寝具製造	5	5.0	5.0	58.2	51.8	0.0	0.0	33.2	38.4	1.8	2.4	1.8	2.4
インテリア製品製造	12	1.7	0.0	77.7	71.5	1.8	2.6	17.5	21.2	0.9	1.0	0.4	3.7
その他繊維製品等製造	20	10.1	10.4	55.3	47.8	25.0	27.6	8.5	10.2	1.1	3.0	0.0	1.0
全体平均	294	12.1	10.3	52.2	44.8	23.9	23.1	8.9	16.3	1.2	3.4	1.7	2.1

自立事業実施前と実施後、川下段階への変化として「小売店」向け販路については、各業種とも増えており、全体の実施前に於ける8.9%から実施後16.3%。最終消費者(実施前1.2%→実施後3.4%)も増えている。

自立事業実施企業が、より消費者に近い販路での取引へと変化していることが読み取れる。また、各業種とも紡績、合織メーカー、商社、産元、問屋への販売は減少している。

5-2. 販路開拓が順調に進んだと思われる要因

【対象案件数 189 案件】 ※未回答 107 案件

(主な回答)

- ・東京進出、新規得意先の開拓が出来た。
- ・展示会の出展がよい影響を与え、販路開拓が進んでいる。
- ・店舗にマスコミの取材があった。
- ・小売店を開設し、順調に売上が推移した。
- ・弱点であった企画開発・デザイン力を強化した。
- ・展示会での即売会や専用ホームページの開設を通じて、市場ニーズを商品やサービスに反映することができた。
- ・海外展示会に出展したこと。
- ・オンリーワンの新素材を開発した。
- ・展示会でアパレルの固定客が付き売上が増加した。
- ・アドバイザーの貢献が大きい。
- ・自社商品の販売のリスクを負い、積極的に販売活動を行った。
- ・地道な営業活動が実を結んだ。
- ・地域を絞って、営業活動を行い、マスコミに取り上げてもらうようになった。
- ・オリジナルカタログを作成して販売活動に利用した。
- ・小ロット多品種生産におけるクイックレスポンスを行った。
- ・海外での販売に有力エージェントに出会えた。
- ・染工場との付き合いが増えた。
- ・自社ブランドを立ち上げ、展示会を通じ小売店を中心に販路開拓が進んだ。
- ・本事業の実施により、宣伝効果があり受注が増えた。
- ・ショールームを持ったことでお客を呼び込めた。
- ・大手メーカーには出来ない加工商品を提案できた。

5-3. 販路開拓で苦労された点

【対象案件数 261 案件】 ※未回答 35 案件

(複数回答、回答数順)	回答数	%
ハ 自社で営業社員を育成できない	117	44.8
イ どこに営業に行っても良いのかわからない	74	28.4
ヘ 販売スタッフを雇用できない	73	28.0
ロ アポイントが取れない。取ってもキーパーソンに会えない	64	24.5
ニ 営業についての知識がない	57	21.8
ホ 良いコンサルタントを見つけられない	27	10.3
ト その他 (うち未回答 35 件、有効回答 26 件)	61	23.4

営業に関する知識や営業社員の育成に関する回答(ハ、ニ)の合計が174件となり、全回答数の約67%あり、具体的な営業方法や手段等に関する回答(イ、ロ、ホ)の合計は165件で約63%ある。製造業が販路開拓で苦労していることが読み取れる。現状では自社の努力のみで解決しにくい内容が多い。

設問【6】 展示会出展について

6-1. 自立事業採択以前の出展実績

	案件数	%
イ 出展したことがある	153	51.7
ロ 出展したことがない	137	46.3
未回答	6	2.0

自立事業採択以前にも50%以上が展示会への出展経験があった。

6-2. 自立事業採択以降、自立事業商品での出展

	案件数	%
イ 出展した	213	72.0
ロ 出展を予定していたが出来なかった	14	4.7
ハ 出展する計画がなく、実際に行わなかった	69	23.3

自立事業採択後、自立事業の商品の販路開拓の手段として、展示会への出展があり、自立事業採択以降の出展は約20%増え、72%となっている。

6-3-①自立事業での製品を出展した展示会

上記6-2「イ」（「出展した」）を選択した方のみ。 【213案件】

国内・展示会名	回答数	国内・展示会名	回答数
ジャパンクリエーション	55	ギフトショー	40
インターナショナルファッションフェア	29	クリエーションビジネスフォーラム	27
自社展示会	17	国際福祉機器展	各6
Act 21・Rooms	各5	ジャパンテックス	各4
テキスタイルネットワーク		健康博覧会	
ジャパンクリエーション プレビュー		エコプロダクツ	各4
		ビジネスフェア	
ジョイント尾州			各3
SAMPLE JAPAN		アイデア東海	各2
インテリアライフスタイル展		ウェルフェア	
ファッションファブリックフェア		北陸地域クラスターフォーラム	

海外・展示会名	回答数	海外・展示会名	回答数
インターテキスタイル 上海	20	ニューヨークコーテリー展	6
ハイムテキスタイル	5	ニューヨーク ホームテキスタイルショー	3
TEX WORLD	2		
インターテキスタイル 北京 インターメッツォ展 オーガニックコレクション ティッシュプルミエ (フランス) プルミエールビジョン (フランス) モーダ・マンハッタン展 A t o m o s p h e r e 2004, Paris 新潟産品展示商談会 (上海) 北京ファッション展		ピッティウオモ (フィレンツェ) ロンドン PURE展 ジョイント尾州パリ展 フーズネクスト (パリ) ファブリック アット マジック (アメリカ) ファッションチャイナ展 Paris Collection FUJI 北京CHIC2004 テキスタイルエキスポフェラデルフェア (ロシア)	各 1

6-3-②出展した展示会で具体的な商談が出来ましたか？

上記6-2で「イ」（「出展した」）を選択した方のみ。 【213案件】

	案件数	%
イ 具体的な商談が進み、成約できた	120	56.3
ロ 成果に繋がる可能性を得た	63	29.6
ハ 成果に繋がる結果はなかった	27	12.7
未回答	3	1.4

回答数213件のうち120件(約56%)で成約があった。成果に繋がる可能性を得た63件約29%を加えると183件約86%となり、展示会を活用した販路開拓がかなりの効果があることがわかる。

●上記、「ハ」（成果に繋がる結果がなかった）の理由

- ・研究発表方式の展示会であった。
- ・大手、中堅アパレルとの直接、商談できたが、フォローができず、素材サンプルを渡しただけに終わった。
- ・中国での展示会出展のため、当社は加工業であり、加工のみの発注は取れない。
- ・アピール不足、注目されなかった。
- ・展示会来場者が不特定多数で商談まで行かない。
- ・展示会で販売するための準備が不足していた。
- ・コストが高いため販売単価が高く、成約に至らなかった。
- ・展示会では具体的な商談ができなかった。
- ・海外の小売店へ直接販売を行うことは困難なことがわかり、オーダーをキャンセルした。
- ・展示商品に対する関心が来場者に薄かった。

6-3-③展示会に出展して、良かった点、悪かった点

〈良かった点〉

- ・情報や市場ニーズの収集ができた。
- ・近い将来、成約に繋がる可能性を得た。
- ・プレゼンテーションの方法が身についた。
- ・異業種とのコラボレーションの話が進んだ。
- ・新規取引のきっかけをつかめた。
- ・多くの企業、個人と知り合えた。
- ・マスコミに取り上げられ、アピールできた。
- ・広く、出展商品の評価を聞くことができた。
- ・同業他社の商品との比較ができた。
- ・他社のがんばりを見て、啓発された。
- ・展示会を目標に事業が組み立てられ、事業スピードのアップに繋がった。
- ・社内、社外に対してイメージアップがはかれた。
- ・エンドユーザーから直接、話が聞けた。
- ・今後、会社が目指すところの方向性が見えてきた。

展示会に出展して良かったとの回答の中で、展示会に出展したことによって従来、取引のなかったところからの自社の商品、技術に対する評価の他、同業他社の商品、技術との比較も行え、客観的に自社の能力、実力を把握できるよい機会になっている。

〈悪かった点〉

- ・成約に結びつかない。
- ・経費がかかりすぎる。
- ・自社商品の内容の情報が流れる。
- ・海外展示会で適確なエージェントの確保が出来ず、販売ルートが出来ていない。
- ・サンプルのみの請求をすることが多い。
- ・販売ロットが小さくなり、生産効率が悪くなった。

悪かった点の理由のほとんどは、経費がかかりすぎ、経費のわりには、成約がとれず費用対効果が表れなかったことである。

6-3-④今後の出展を希望する展示会。具体的な展示会名と想定理由

〈希望展示会名及び引き続き出展したい展示会を含む〉

○国内展示会

1) クリエーションビジネスフォーラム 回答数16件

- ・新規販路の開拓を行う。
- ・出展者のレベルが高いため。客先が限定されている。
- ・客先がバイヤー限定である。
- ・得意先が毎回、関心を持ってくれる
- ・商談形式の展示会が良かった。
- ・中国でのC B Fを望む。

2) ジャパンクリエーション 回答数12件

- ・国内展示会の中で、一番集客力がある。
- ・継続して出展したい。
- ・今まで成果を得ている。
- ・新規販路の開拓を行う。

3) インターナショナルファッションフェア 回答数 11 件

- ・ブランドの知名度を上げるため
- ・企画・技術力のアピールのため
- ・東京への販路先の進出を行う。
- ・無縫製ニットによる外衣、肌着の販売先、協業先の模索

4) インターナショナルギフトショー 回答数 14 件

- ・集客人数が多い。
- ・入場者の多様性
- ・雑貨やインテリア等の周辺関連業界からも来場が多い。

5) テキスタイルネットワーク展 回答数 5 件

- ・展示会趣旨、内容が良い。
- ・ビジネスに結びつきやすい。

その他)

・自社の内見会 回答数 2 件
販売システムの認知度を上げる。

・ライフスタイル展 回答数 1 件
自社商品に一番適している。

・東京トラックショー 回答数 1 件
認知度を上げたい

・国際ホテルレストランショー 回答数 1 件
毎年、出展しているため

・SPAフェスタ 回答数 1 件
当社商品の販路開拓

・公共事業新建設技術発表会 回答数 1 件
公共の施設などに採用してもらいたい。

・播州織総合素材展 回答数 1 件
新しいテキスタイルの発表の場

○海外展示会

- | | |
|------------------------|---------|
| 1) ハイムテキスタイル(ドイツ) | 回答数 5 件 |
| ・売上が確保できるまで出展する。 | |
| 2) メゾン・エ・オブジェ(フランス) | 回答数 4 件 |
| *回答理由はなし | |
| 3) プルミエールヴィジョン(フランス) | 回答数 3 件 |
| ・海外販路の開拓の拡大のため。 | |
| ・知名度のアップ | |
| ・世界の一流のバイヤー及び商品が集まる展示会 | |
| ・技術力を生かした開発商品で賞をとりたい。 | |
| 4) ピッティウオモ (イタリア) | 回答数 1 件 |
| ・続けて出展することが大切。 | |

その他) 以下 各回答数 1 件、理由の記載はない。

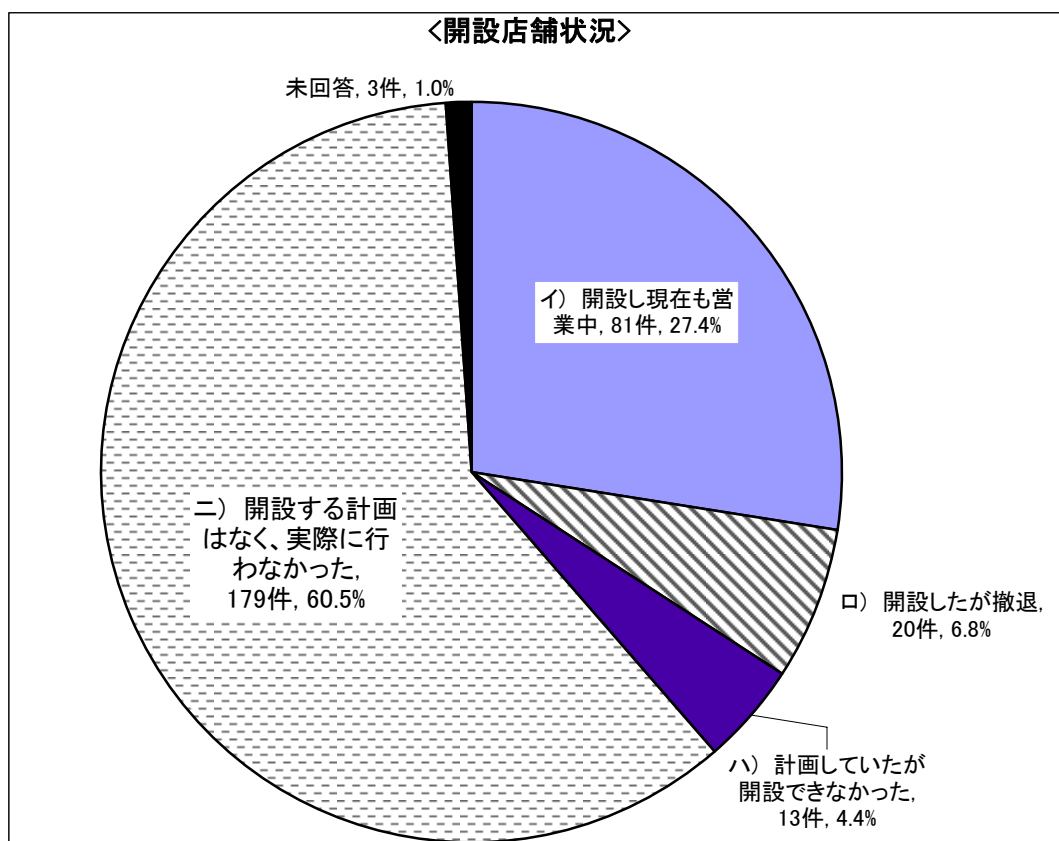
- ・ティッシュブルミエ(フランス)
- ・アンビエンテ(ドイツ)
- ・マジックショー(アメリカ)
- ・ニューヨークテキスタイルショー(アメリカ)
- ・交易会(中国)
- ・上海インターテックス(中国)
- ・上海国際商談会(中国)
- ・上海ハイムテキスタイル(中国)
- ・インターテックスミラノ(イタリア)

設問【7】 自立事業での店舗開設について

7-1. 本自立事業での店舗開設

	案件数	%
イ 開設し現在も営業中	81	27.4
ロ 開設したが撤退	20	6.7
ハ 計画していたが開設できなかった	13	4.4
ニ 開設する計画はなく、実際に行わなかった	179	60.5
未回答	3	1.0

自立事業で店舗の開設を計画していた回答案件は114件（約39%）あり、そのうち101件が店舗を開設し、現在81件が営業している。



7-2. 開設店舗の種類

上記7-1で「イ」又は「ロ」の回答者のみ

※イとロ 合計101件（99社）（現在営業中と撤退 合計）

	案件数 () 内は企業数	% (案件数からの割合)
イ 小売店	57 (55)	56.4
ロ ショールーム	26 (26)	25.7
ハ その他 (小売店・アンテナショップと ショールーム等を兼用の場合など)	18 (18)	17.8

※イ 合計81案件（79社）（現在も営業中）

	案件数 () 内は企業数	% (案件数からの割合)
イ 小売店	49 (48)	62.0
ロ ショールーム	21 (20)	26.6
ハ その他 (小売店・アンテナショップと ショールーム等を兼用の場合を含む)	11 (11)	13.9

7-3. 上記7-1で「ロ」（開設したが、撤退）の主な理由

- ・人材不足
- ・事前の準備不足・資金不足・経営力不足などにより消費者に認知してもらうまで3年以上かかる。
- ・取引先が増え、生産効率を上げるために本社へ統合した。
- ・消費者へのアピール不足、経費の負担が多すぎた。
- ・立地条件に恵まれなく、来客数が少なかった。
- ・商店街という特定地域の人を対象の立地であったため。
- ・売上不振、赤字が続いたため
- ・社内に展示スペースを作ったため
- ・商品コンセプト、ターゲットのミスマッチ
- ・商品単価が高すぎた。商品を模倣されコピー商品が出回った。
- ・高家賃で開設し、コスト高になり、運営できず撤退。

7-4. 上記7-1で「ハ」(計画していたが、開設できなかった)の理由

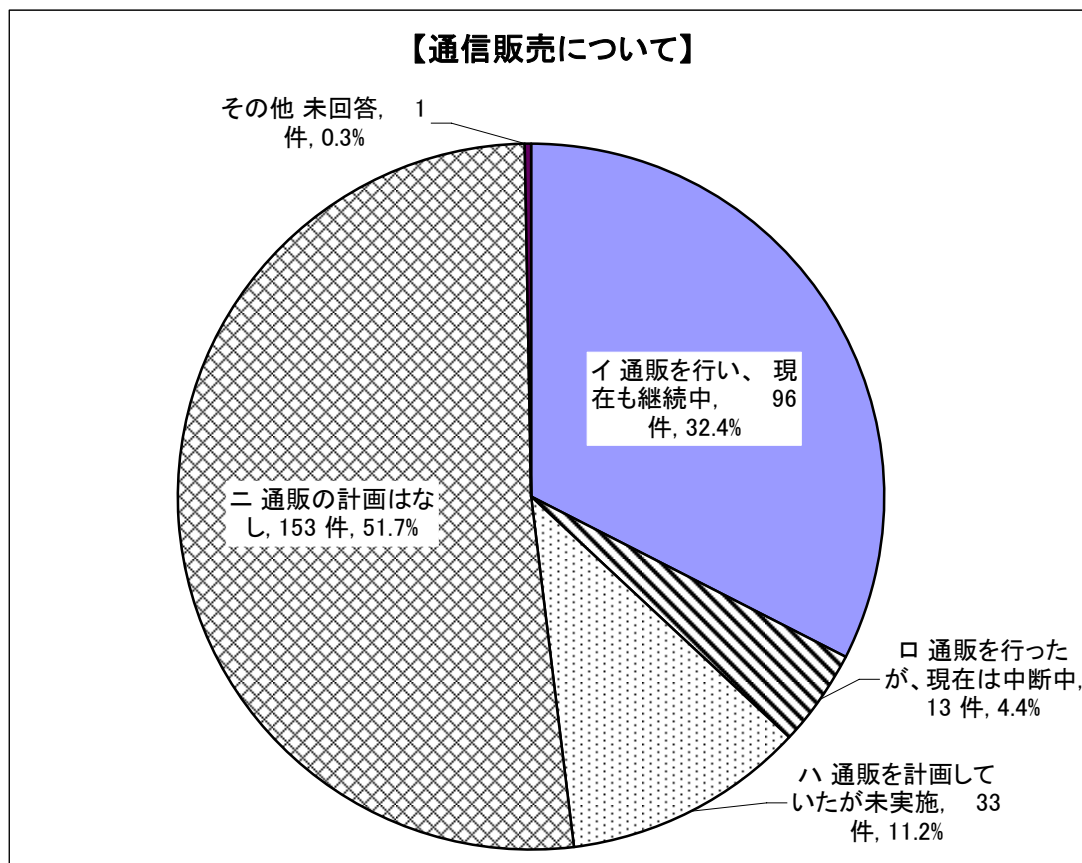
- ・資金力不足。
- ・現状の事業にて効果があったので、あえて開設の必要が無かった。
- ・自社商品のアイテム不足。
- ・本事業の不振のため開設は断念。
- ・人材・資金面で時期尚早と判断。
- ・展示即売会やバザーでの販売の方がメリットがあると判断。
- ・担当者が退職。
- ・成功する可能性がないことがわかったため。
- ・希望の立地条件ではなかったため断念。

設問【8】 インターネット等による通信販売について

8-1. 本自立事業での通信販売

	案件数	%
イ 通販を行い、現在も継続中	96	32.4
ロ 通販を行ったが、現在は中断	13	4.4
ハ 通販を計画していたが未実施	33	11.2
ニ 通販の計画は無し	153	51.7
その他	1	0.3

自立事業で通販を計画していた案件は142件(約48%)あり、その内109件が実施した。



8-2. 上記8-1で「イ」又は「ロ」の回答の通信販売媒体について（主な回答）
（通販を行い、現在も継続中又は現在は行っていない）

＜インターネット＞

・ 自社ホームページ	64 案件
・ 楽天	28 案件
・ Yahoo	16 案件

※以下、各回答数1件

・ グーグル	・ G O O	・ 通販王国
・ 組合サイト	・ シャディ	・ ギフコ
・ 地場産品の直販サイト	・ b i d d e r s	・ アクトス
・ I M A G E N E T	・ ドンキコム	・ カネヤ

＜通信販売＞

・ 三越百貨店	7 案件
・ ソニーファミリークラブ	4 案件
・ ステイラージャパン	4 案件
・ 家庭画報	3 案件

※以下、各回答数2件

・ 大丸百貨店	・ シャディ	・ 自社通販	・ いいもの王国
---------	--------	--------	----------

※以下、各回答数1件

・ 通販生活	・ 小学館	・ いきいき
・ T B C クロスタイル	・ 日興メディカル	・ 中山式産業
・ 高島屋	・ ハリカ	・ 千趣会
・ ムトウ	・ フェリシモ	・ アスクル
・ 主婦の友社	・ リンベル	・ ラピタ
・ ピーパル	・ 白洋舎	・ ベルーナ
・ ロイヤルステージ	・ スタイルノート	

＜その他＞

・ Q V C	4 案件
・ ジュピータショップチャンネル	3 案件
・ ディノス	2 案件

※以下、各回答数1件

・ 山陽放送TVショッピング	・ 福井放送TVショッピング
・ 集英社LEEの通販サイト	・ サライ
・ 素敵なカントリー手作りコンテスト	・ フジTV

8-3. 上記8-1で「ロ」(通販を行い、現在は行っていない)の理由

- ・販売条件が合わなかった。
- ・注文がなかった。高額になりすぎた。
- ・楽天市場に出店したが、1万を超える中で一般的な衣料品で注文をとるのは難しいと考え、特徴のある機能性のついた衣料品で再挑戦するつもりである。
- ・注文が少なすぎた。
- ・新企画が継続できない。スタッフが少ない。
- ・高価な商品のため、あまり売れなかった
- ・バラバラの注文に対応しきれない。
- ・費用対効果が悪い。

8-4. 上記8-1で「ハ」(通販を行う予定だったが、出来なかった)の理由

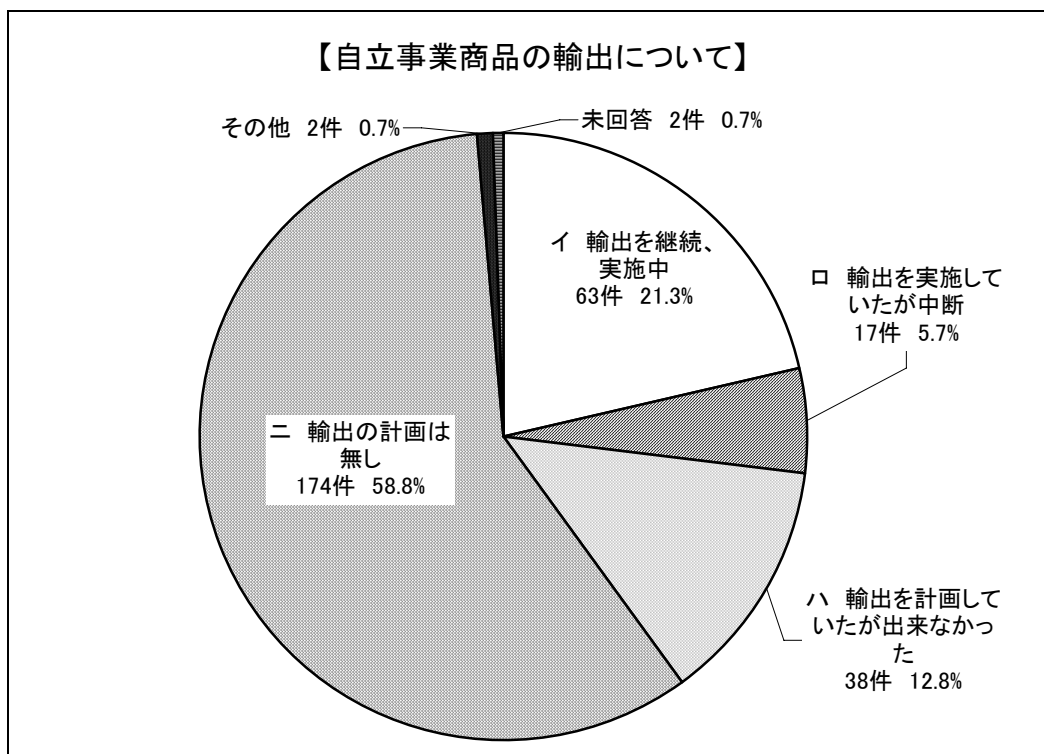
- ・画面上の色と実際の色が違うためプリントの色あわせが難しい。
- ・拡販の見通しが立たなかった。
- ・システム開発が遅れた。
- ・インターネット通販に取り組む社内のインフラが出来なかった。
- ・在庫処分が当初の目的だったが、在庫が残りビジネスにはならなかった。
- ・ニット商品はデザイン・風合い等の特徴が画面上からは理解しがたいと判断。
- ・現在、準備段階で今期行う予定である。
- ・国内、海外での販路開拓に想定以上の時間を要した。
- ・高額商品をネット販売する不安があった。
- ・社内組織が組めなかった。
- ・当社の特長を發揮できない。競争が厳しい。
- ・販売に見合う商品開発が出来なかった。
- ・既存の取引先の卸よりインターネット販売の中止の要請があった。
- ・出展する費用がなかった。
- ・1枚から個別生産はできなく、かかる費用から収益が得られない。
- ・インターネット販売を行うための回りのハード設備の環境が整っていない。
- ・コストと在庫リスクを考えると実行できなかった。
- ・販売まで出来るホームページは専門の業者でないと難しい。
- ・通販以外の販路開拓と販売が順調に進まず、棚上げとなった。

設問【9】 海外への輸出について

9-1. 本自立事業の計画にある製品の輸出

	案件数	%
イ 輸出を行い、現在も継続中	63	21.3
ロ 輸出を行ったが現在は行っていない	17	5.7
ハ 輸出を計画していたが、出来なかった	38	12.8
ニ 輸出の計画は無し	174	58.8
その他	2	0.7
未回答	2	0.7

自立事業で輸出を計画していた回答案件は118件(約40%)あり、その内80件(約27%)が実施した。そのうち約53%にあたる63件は現在も継続している。



9-2-①輸出を行った製品、国、現地のやりとりの活用手段について

上記9-1で「イ」、「ロ」の回答

(輸出を行い、現在も継続中又は輸出を行ったが、現在は行っていない)

<輸出を行った上位5業種>

- | | |
|------------------|--------|
| 1. 縫製(織物) | (13案件) |
| 2. ニット製品製造 | (10案件) |
| 3. 染色・整理/化合繊維物製造 | (各9案件) |
| 5. 綿織物製造/タオル製造 | (各8案件) |

<輸出した商品の品目上位> ※件数は、回答数(複数回答)

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1. 服地 | (37件) |
| 2. ニット製品(セーター、カットソー等) | (20件) |
| 3. 婦人服 | (14件) |
| 4. タオル | (9件) |

<国別輸出先の多い順> ※件数は、回答数(複数回答)

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. アメリカ (36件) | 2. イタリア (23件) |
| 3. 中国 (20件) | 4. 韓国 (14件) |
| 5. フランス (12件) | |

<輸出した手段の多い順> ※件数は、回答数(複数回答)

- | | |
|-------------|-----------------------|
| 1. 現地エージェント | (56件) |
| 2. その他 | (39件) *直接取引10社、展示会5社他 |
| 3. 商社経由 | (34件) |
| 4. 海外に店舗を出店 | (3件) |

9-2-②輸出を行った際の苦労点、及び輸出をやめた理由

順位	(複数回答、回答数順)	回答数
1	ニ 受注単位の量、フォローが難しい	23
2	チ コミュニケーションが難しい	23
3	ロ 経費負担が大きい	20
4	イ 資金力不足	16
5	ヲ その他	15
6	ハ トラブル発生	14
7	ホ 試作品の納期のリードタイムが短い	14
8	ト 貿易実務、輸出手続等のノウハウがない	13
9	リ 試作品対応のコストがかかりすぎる	10
10	ヌ クレーム基準が国内より厳しい	4
11	ル 適切な仲介者がいない	3
12	ヘ バイヤーの要求レベルが高い	2
13	未回答	13

9-3. 上記9-1で「ハ」の理由（輸出を計画していたが、できなかった）

- ・ 価格が高く、一般の中国人には買えなかった。店舗の場所が問題であった。
- ・ 専門知識を持った人員が確保できなかった。
- ・ 企画提案したが通らなかった。
- ・ 現在、計画商品での競争力を考えると出来なかった。
- ・ サンプル作成はしたが、コスト的に折り合いがつかず、受注にいたらなかった。
- ・ ルート不足。準備不足。
- ・ 与信問題。
- ・ アパレル商品のデザイン力不足。
- ・ 国内での販売実績を上げてから輸出をしたい。
- ・ 取引先の倒産等もあり、資金的に困難となり、断念した。
- ・ 海外で販売するための商標権の取り方や販売先の探し方など、問題が多く、保留している。
- ・ 連携先の海外戦略に弊社製品をのせる計画だったが、先方の社内事情によりスタートがきれなかった。
- ・ ニーズが不十分。経費の負担が大きい。
- ・ 将来的には販路を海外に向けたい。

設問【10】 外部人材の活用について

10-1. 本自立事業の外部人材起用について

	案件数	%
イ 起用した	253	85.5
ロ 起用する予定だったが、出来なかった	10	3.4
ハ 起用する計画なし	33	11.1

本事業で外部人材を活用した企業は253件(約86%)に及んでいる。

10-2. 上記10-1で「イ」(起用した)の回答者の方へ

① 起用した外部人材の現在の状況 【対象案件数253件】

	案件数	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、 現在無し	合 計
コンサルタント	172	106人	2人	3人	139人	250人
デザイナー	166	131人	9人	1人	118人	259人
セールスレップ	28	37人	0人	0人	21人	58人
店 員	27	8人	13人	1人	22人	44人
営 業	58	15人	23人	4人	33人	75人
その他1	43	25人	14人	4人	19人	62人
その他2	6	0人	4人	0人	3人	7人
計		322人	65人	13人	355人	755人

起用した外部人材はデザイナー、コンサルタントが上位であり、合計755人を数え、現在も延べ400人(約53%)を継続して起用している。

10-2-② 上記10-2-①で「ニ」の活用しなくなった理由

(当初は外部人材又は内部人材として活用、現在は活用していない)

<多い項目順>

()内は回答者数

- ・当初の目的が達成され、必要なくなった。(39案件)
- ・業績・結果がともなわない。(26案件)
- ・経済的なコスト負担が大きい。(18案件)
- ・経営や商品企画や販売戦略がマッチングしていなかった。(13案件)
- ・外部人材の個人理由による。(12案件)
- ・自社で行えるようになった。(8案件)
- ・スポット対応の契約に切り替えた。(3案件)

10-3. 上記10-1で「ロ」の理由（起用する予定だったが、できなかった）

- ・試作品から本生産の過程で問題がおきたため。
- ・具体的な適任者が見つけれなかった。
- ・コンサルタント契約を結ばずにアドバイスを受けている。
- ・負担経費が重い。
- ・社内人材で対応できた。
- ・別の人材を社員として採用した。

設問【11】 自立事業の現在の進捗状況

	案件数	%
イ 計画以上	36	12.2
ロ 計画通り	45	15.2
ハ 計画の70～80%	66	22.3
ニ 計画の50%程度	76	25.7
ホ その他	70	23.6
未回答	3	1.0

その他の回答理由を以下列挙する。

- ・採択年度は良かったがその後の努力不足により実績に繋がっていない。
- ・ブランド戦略をベースとしたOEM事業へのシフト
- ・達成率はテキスタイルは100%であるが、製品は10%である。
- ・新たな提携先と進行中である。
- ・断念して新たな方向性で進行中である。
- ・中止した。
- ・計画が中断している。
- ・方向を変えてからスタートした。

☆新たな方向性で進行中という回答は複数あり。

現在の進捗状況の計画以上、計画通りの回答を合わせると全体の約27%が順調な進捗状況である。計画の70%～80%の回答を加えると約50%になる。

計画以上と回答した36件の業種別の内訳は、ニット製品製造6社、染色・整理5社、縫製6社、綿織物製造5社、インテリア製品製造3社、タオル製造3社、その他繊維製造3社、ニット生地製造1社、絹織物製造1社、毛織物製造1社、靴下・ストッキング製造1社であった。

また、計画通りと回答した45件の業種別の内訳は、ニット製品製造11社、タオル製造7社、絹織物製造5社、染色・整理5社、毛織物製造3社、縫製3社、ニット生地製造2社、化合織物製造2社、寝装寝具製造2社、インテリア製品製造1社、その他繊維製品等製造1社、靴下・ストッキング製造1社、紡績・糸加工1社、綿織物製造1社である。

上記で「イ」、「ロ」（計画以上、又は計画通り）の成功要因。

〈回答の多い項目〉 ()内は回答者数

- ・会社の方針の徹底や社員の意識改革など、事業を推進する熱意を持った。 (6 案件)
- ・適確なマーケティングを行い、市場のニーズに合致した商品の企画提案が出来た。 (6 案件)
- ・付加価値の高い商品開発ができ、他社との差別化が出来た。 (5 案件)
- ・綿密な計画に基づき、事業を遂行した。 (5 案件)
- ・新規販売先の獲得や販路拡大が出来た。 (5 案件)

設問【12】 自立事業の今後の見通し

	案件数	%
イ 計画以上	30	10.1
ロ 計画通り	66	22.3
ハ 計画を少し下回る	91	30.8
ニ 計画大幅に下回る	103	34.8
未回答	6	2.0

今後の見通しについて、計画以上と計画通りを加えると96件約32.4%が良い見通しを持っており、設問11の現在の進捗状況の27.4%より5%上がっている。

計画以上と回答した30件の内訳は、ニット製品製造8社、縫製4社、綿織物製造4社、タオル製造3社、その他繊維製品等製造3社、インテリア製品製造2社、染色・整理2社、絹織物製造1社、毛織物製造1社、靴下・ストッキング製造1社である。

また、計画通りと回答した66件の業種の内訳は、染色・整理11社、ニット製品製造9社、縫製8社、タオル製造7社、ニット生地製造6社、絹織物製造5社、靴下・ストッキング製造5社、綿織物製造4社、化合織物製造3社、インテリア製品製造3社、その他繊維製品製造3社、毛織物製造2社である。

上記で「イ」（計画以上）になると判断する点

- ・商品の販路拡大が望め、売上げの増加が見込める。
- ・海外アパレルに認知され、海外への輸出が期待出来る。
- ・新しい連携先や人脈の形成が出来た。
- ・商品企画・開発・生産・販売の提案するサイクルが確立出来た。
- ・オリジナルブランドが確立出来た。

上記で「ハ」、「ニ」（計画を少し又は大幅に下回る）となる理由と今後計画通りに進めるための具体的な対策について

<計画通りに行かないと判断する理由>

- ・計画準備が不十分でスタートした。
- ・マーケティングが不十分で方向転換を余儀なくされている。
- ・販路開拓が十分に行えていない。
- ・商品企画力が弱く、ニーズに合致した企画提案が出来ない。
- ・資金が予想以上に掛かり、不足している。
- ・本業の不振のため、事業規模を縮小せざるを得なかった。
- ・思うように集客できないため店舗の売上が伸びない。
- ・特定の既存企業の障害が高く、従来 of 商圏を突き破ることが難しい。
- ・当初、参入しようと考えていた市場への参入が遅れている。
- ・営業の人材不足で売上が伸び悩んでいる。
- ・海外品との価格競争が厳しく、コストダウンを強いられている。
- ・受注ロットが小さく、手間がかかり、売上が大きく伸びない。
- ・消費が回復せず、市況が厳しい。
- ・販路拡大するのに時間を要している。
- ・川下に向かえばリスクが増加し、与信管理が難しい。

<今後の具体的な対策>

- ・他分野への進出する場合はその分野に強い他社との協力連携を行い、しっかりと商品開発し、ある程度見通しが立った事業で取り組む必要がある。
- ・独自のオリジナル商品を開発し、販売力を強化することが急務である。
- ・経費の削減を行う。
- ・インターネット販売に関するさまざまなノウハウを勉強しながら辛抱強く新商品を投入し続ける。
- ・本体事業の再構築を行い、再度、商品の開発、販売に力を注ぐ。
- ・在庫リスクを負う場合は、販売能力に合わせた規模で商品計画を立て、生産する。
- ・販売支援してくれるエージェントを探し、販路開拓を行う。
- ・営業員の育成を行う。
- ・自社商品のアピールポイントを消費者に向けて積極的に直接、発信し、販売に結びつけるしくみをつくる。
- ・協業先を増やし、展示会を通じて、自社商品をアピールしていく。
- ・従来 of 販路とは違う全く新しい分野への販路開拓を推進する。
- ・自己資金力の強化をはかる。
- ・消費者に理解しやすい商品開発の提案を行っていく。
- ・取引先から評価されているものに特化してOEM生産を行い、受注の安定化をはかる。
- ・各種の展示会、商談会に積極的に出展・参加して販路開拓を行う。
- ・社員教育、外部人材の登用を検討している。
- ・産学連携を行い、産地ブランドを開発して、直営店を中心に販売する。
- ・ポータルサイトに頼らず、自社サイトを開設して販売を行う。

設問【13】 今後の発展のために必要と思われる施策（行政側への支援要望項目）

【対象社数 278社】 ※未回答9社

順位	項目（複数回答、回答数順）	回答数
1	ロ 各種施策の活用方法のアドバイス	165
2	イ 必要な情報が入手可能な窓口機能	138
3	ハ 国内販路開拓・アドバイザー制度	124
4	ヘ 海外展示会に対する支援	91
5	ホ 国内展示会に関するアドバイス	80
6	カ 染色加工・縫製工場等 連携先の紹介	57
7	ル ショールーム・アンテナショップの整備	54
8	ト デザイナーとの出会い	52
9	ニ 貿易に関するアドバイス	46
10	ヌ レップ等専門的な販売機能の利用	40
11	リ 勉強会開催	31
12	チ コンサル等外部人材との出会い	30
13	ワ 共同加工場、共同準備工程センター等の整備	17
14	ヲ 常設アドバイザーが必要	13
15	ヨ その他	25

回答の上位は施策の活用や情報に関するアドバイスを必要としている。

また、「ヘ」海外展示会に対する支援と、「ニ」貿易に関するアドバイスは輸出関連であり、これを合計すると137となり、回答数の上位3番目となり、海外へ販売する気運が高まってきていることがうかがえる。

（上記、「ヨ」その他の回答内容）

- ・商品企画段階での検討が最も重要。
- ・他社が出来ないものづくりに力をつける。
- ・撚糸、染色、仕上げなど加工業等周辺業者への支援
（織物業にとって必要不可欠な業種）
- ・国内外への日本製の商品の宣伝、広報活動。
- ・経営者の長期的な構想力。
- ・各産地の技術を統合させる仕組みが必要。
- ・中小零細企業の技術環境を保つためのサポート。
- ・アパレル、百貨店など新規販路先との出会い、紹介支援。
- ・よりスピーディな商品企画。
- ・ショップ以外にも直接、消費者と接点を持てる機会や、自社商品のアピール方法。
- ・海外への輸出のために共同運営でのアンテナショップ。
- ・若い人材の確保が困難なので、産学で協力した体制づくり。
- ・海外販路開拓のアドバイス。
- ・メーカーと小売との対等な取引及び交渉の確立。
- ・国内繊維製造業の保護。

・ **上記、「リ」必要な勉強会**

- ・ 染色工程のより詳しい知識
- ・ ファッショントレンド情報
- ・ 新規用途開発
- ・ マーケティング
- ・ 営業販売の業務コントロール、意識改革
- ・ 成功事例の発表会
- ・ インターネット販売に関する勉強会
- ・ 縫製の基本的作業手順、工程分析
- ・ 小売活動の指導
- ・ 技術情報
- ・ 販売戦略
- ・ 農業及び産業資材関連の情報や事例
- ・ 経営に関する勉強会（キャッシュフローのUPする）

・ **上記、「ヲ」必要なアドバイザー**

- ・ ショップコーディネーター
- ・ ビジネスマッチング
- ・ 仕入れ、小売等実務経験者による具体的指導
- ・ 販売戦略のアドバイス
- ・ 商品企画
- ・ マーケティング

設問【14】 産地への影響について

14-1. 本自立事業の実施により、従来の産地内取引関係への変化について

	案件数	%
イ 産元商社との関係が変化した	28	9.4
ロ 準備工程、委託先との関係が変化した	34	11.5
ハ 特段なし	196	66.2
ニ その他	20	6.8
未回答	18	6.1

※ 2度目案件ごとに回答内容が異なる為、案件数で集計

自立事業での販売は従来の販売先より川下段階で取引を行うのが一般的であるが、回答の大勢（約66%）として、特段、産元商社などとの関係が変化していないとの回答である。

川下での取引について事前の根回しなど行うなど努力をされていることも伺え、新しい取引関係を支障なく培い始めていると思われる。

（以下、具体的な変化の事例について）

・上記、「イ」産元商社との変化

- ・商品開発力の評価が高まり、より関係が密になった。
- ・問い合わせが多くなり、取引も増えた。
- ・フラットな関係ができた。
- ・ブランドとして認められるようになった。
- ・当社に対しての評価が上がったように思う。
- ・産元との直結ルートができた。
- ・問屋が積極的に商品開発に相乗りしてくるようになった。
- ・産元が離れていった。
- ・地場の問屋の力が弱まり、取引は小さくなった。
- ・定番の賃加工が減少した。
- ・取引を打ち切られた産元取引先がある。
- ・年々減少し、ほとんどなくなりつつある。
- ・問屋からの受注が激減した。

・上記、「ロ」準備行程、委託先との変化

- ・従来の取引先が共通な目標を持てる関係になれた。
- ・染工場と非常に親密になった。
- ・県外からも多くの企業の協力を頂けるようになった。
- ・複数の染色加工会社との取引が始まった。
- ・新規委託先が増えた。
- ・前向きな姿勢が評価されるようになった。
- ・共同で商品開発の勉強会を行った。
- ・情報交換等のミーティングを定期的に行うようになった。
- ・他社から協業したいとの依頼を受けた。
- ・資材の仕入れ先が多様化した。

- ・受注先が委託加工先となった。
- ・信用が増したので優先的に新技術を提案してくれるようになった。
- ・受注は増えたが多品種小ロットになっているので、外注先にはデメリットに感じている。

・上記、「二」 その他

- ・元々、産元商社の取引がない。
- ・産地内取引は少ないが、顧客の多様化には繋がった。
- ・新規取引先の開拓ができた。
- ・若い後継者がものづくりに意欲的になった。
- ・従来の取引先に商品企画に対する会社の姿勢を前向きに評価してもらえた。
- ・C B Fで新しい協業の相手があった。
- ・展開商品の幅が広がり、販売増強と同時に連携強化となった。

14-2. 自立事業を行う上で、準備行程、委託業務先についての現在の状況

※1社複数回答のため、回答数297

	案件数	%
イ 全ての工程が産地内にあり、今後も産地内で可能	103	34.7
ロ 一部工程を他産地へ委託している	120	40.4
a 産地内に工程がなくなっている	(56)	(18.9)
b 他産地のほうが、技術が優れている	(63)	(21.2)
その他（各産地間での垣根は不要。適材適所へ）	(1)	(0.3)
ハ 産地内での調達、委託が困難。	9	3.0
ニ 共同加工場はあるが、小ロット化への対応が急務	11	3.7
未回答	54	18.2

産地内での全ての工程が完結できるとの回答が約35%しかない状況となってきている。自立事業を行う上で準備行程、委託業務先を、ロ. 一部他産地に委託しているという回答と、ハ. 産地内での調達、委託が困難であるとの回答を合わせると約43%になり、産地内で可能を上廻っている。かつては、同一産地内で殆ど完結できていたが、産地の疲弊・縮小が続いていることがうかがえる。

しかし、他産地の加工場との連携は商品の付加価値アップを図る目的で実施されているケースも考えられる。

◎ 自立事業に対する自由意見

回答企業より多岐にわたる多数の意見を頂いた。

特に、本自立事業の制度に対する評価や、実施できたことへの感謝などの記述は非常に多いが、ここでは省略した。

また自立事業終了後の支援継続の希望や意見も多かったが、これについても、前出の設問でまとめているので割愛し、下記の4グループの意見に分けて列記報告する。

1. 自立化に向けて
2. 本事業の会社への良い効果
3. 販路開拓について
4. 苦戦している事例

< 1. 自立化に向けて >

- ・企画提案型の企業に変革するため、一步ずつ、着実に前進していると思う。
- ・賃加工から脱却でき、販売したことによりで仕上製品まで自社できるという自信が得られた。今後2～3年の間に「最終製品」の販売を売上の25%程度アップしたいと考えている。
- ・企業体質を変えるためには今後もこの精神は根付かせ、既存事業7：自販3程度になると強い企業へ脱皮可能と思うので、益々力を入れている。
- ・自立事業がなければ廃業、閉鎖に陥っていたと思われる。縫製工場から自社ブランドの確立という大きな変革の礎となった。

< 2. 本事業の会社への良い効果 >

- ・自立事業に参加して一番得たものは社内の意識改革だと思う。今まで何十年としてきた仕事の見直しを行い、更に今後について考えることが出来た。
- ・採択されたことで新たな試みができ、社員のモチベーションが上がり、関係金融機関の信頼を得たりと大きな成果があった。
- ・新ブランドの展開は大きな自信となり、今後の事業展開に大きく貢献するものだと考えている
- ・自主企画、自主販売の精神は、社内的に浸透してきた。
- ・会社の方向性が明確になり、実行することができた。今後、更なる可能性と選択肢が増えた。
- ・大幅に意識改革、変革ができ、社内（社員）の仕事のやり方などの力がついた。
- ・社員がモノづくりの喜びと自信を取り戻せ、社内でもやればできるという活力になった。
- ・会社の将来に期待が持てるようになった。
- ・社内の意識改善とともに、取引先への責任感もより一層感じるようになり、更に産地をも守っていきたいと思うようになった。

< 3. 販路開拓について >

- ・更なるブランド力の強化と差別化商品の開発を行い、日本発のファクトリーメーカーとして世界に発信していきたい。
- ・企画提案した商品が市場に出され、「売れている」「追加あり」の話を聞くと今までになかった川下へ近づく喜びを感じる。大変さを感じるが、お客様に喜んでもらって初めて生産会社が存在すると考えるので、これからも企画提案は続けたいと思っている。
- ・プライベートブランドを確かなものにしていくために、海外へのアプローチなど、もうひとつ思い切ってやるべきことがあると思う。

< 4. 苦戦している事例 >

- ・外部人材では、高いお金を払って採用したが売上（実績）を作れず、社内の非難を招くなどの悪影響もあった。
- ・海外向けにアピールしていきたいと思うが、具体的な方法がつかめないままである。
- ・OEM生産だけの仕事から継続的に企画提案する難しさ、大変さを知った。
- ・自立事業が計画通りに進まず、従来事業が危うくなった。
- ・海外展示会で、エージェントを通さず直接取引をしたものは現金の回収ができず、不良在庫となった。
- ・限られた期間内で事業を終了しなくてはならない為、見切り発車的に事業を進めていくと経営リスクが大きい。
- ・売上を伸ばそうと思うと、予想以上に資金が必要である。

II. 自立事業での店舗開設

平成15～17年度の自立事業実施者で、アンケート回答者287社中、販売の為の店舗を開設した企業は99社あった。

その内、現在も営業している企業が79社で、店舗を複数開設している企業もあり、店舗数は82店舗となる。

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（77社・81店舗）

都道府県名	東京都	大阪府	京都府	熊本県	静岡県	群馬県	福岡県	愛知県
店舗開設社数	36社	8社	4社	3社	3社	3社	2社	2社
店舗数	38店舗	8店舗	4店舗	3店舗	3店舗	3店舗	3店舗	2店舗

都道府県名	富山県	石川県	福井県	各1社、1店舗					
店舗開設社数	2社	2社	2社	岩手県	福島県	千葉県	栃木県	長野県	滋賀県
店舗数	2店舗	2店舗	2店舗	兵庫県	奈良県	岡山県	愛媛県	高知県	

東京23区内の区別店舗社数（36社・37店舗）

都区名	渋谷区	港区	中央区	目黒区	北区	中野区	杉並区	千代田区	墨田区
店舗開設社数	20社	6社	4社	2社	各1社、1店舗				
店舗数	20店舗	6店舗	4店舗	2店舗					

1) 開設店舗一覧表

【資料1】(店舗マップ番号順)

【資料2】(会社名50音順)

2) 全国店舗マップ

【資料3】(全国開設店舗マップ)

【資料4】(東京都23区内開設店舗マップ)