

第3章 本調査事業のまとめ

アンケート調査及び訪問ヒヤリングを実施した結果として、自立事業実施企業の事業推進状況と順調に成果を上げている要因や傾向を以下にまとめた。

<技術開発力・提案力>

関連:設問【1】-4、【2】-2-①

実績が計画を上回ったと回答があった97件のうち、成功要因として「技術・商品開発力」をあげたのが74件、「企画提案力」をあげたのが68件であった。このことから「技術」で裏付けられた商品を、世の中のニーズに照らし合わせて「提案」できた企業が事業を順調に進められたことが伺える。

また、助成金の使用用途を新規販路開拓と新商品開発に分けた場合、約60%を新商品開発に使っていること、今後事業が更なる発展するために必要なこととして「消費者のニーズに沿った商品開発」(293件中218件)や「差別化製品の開発のための技術開発」(293件中199件)を多くの企業があげていることから、日本の製造業が優位性を持つ技術・開発力を強化し、今後もこの点で勝負しようとしていることが分かる。

<付加価値とビジネスモデル>

関連:設問【10】-2

自分で作ったものを自分で売るという自立事業のコンセプトを具体的に計画し、より消費者に近い段階への販売をしていこうとすると、従来どおりの下請け的ビジネスから脱却し、自社商品に更なる付加価値をつける、新たなビジネスモデルを構築するなどの工夫が必要となってくる。

付加価値の点でいえば、多くの企業が「技術・商品開発」を重視する姿勢は上述した通りであるが、アパレル製品やアパレル素材などの場合、顧客となりうる一步前の売り先にアピールするために、外部のデザイナーを起用して付加価値をつけたものづくりを実行した企業も多かった。外部人材を活用した253件中166件(65%)がデザイナーを起用しており、延べ259人中141人が現在も継続して起用されている。当初から起用して現在も活用している外部人材としては最も多い数字であり、自立事業を行う上で必要とされた能力であったといえる。また、絹織物と毛皮のように異業種とのコラボレーションを図って従来にない付加価値を生み出した企業もある。

ビジネスモデルとしては、製販同盟構想のもとネットワークを広げ、商品開発、受発注、物流にまで同盟構想を徹底して効果を出すというビジネスモデルを生み出した企業など、新たなビジネスモデルの創造に繋がった企業もあった。

<販売力・販路開拓>

関連:設問【5】-3、【6】、【7】-1、【8】-1、【10】-2

販路開拓で苦労した点として、「自社で営業社員を育成できない」(261件中117件)、「販売スタッフを雇用できない」(261件中73件)が大きなウェイトをしめている。中小企業が営業・販売機能を内制化することの難しさが伺える。そのような中、新規客先の開拓手段として最も多く利用されたのが、展示会への出展である。296件中213件(72%)が、何らかの展示会に出展、うち120件が成約にまで繋がったとしている。展示会が新規客先を獲得する手段として比較的有効な場といえる。また、外部の業界に明るい専門家をコンサルタントとして招聘して弱点を補った企業も多い(外部人材を活用した253件中172件)。そのほか、あらかじめどのような商品でどこを攻めればよいのかをリサーチした上で販路開拓に乗り出し効果をあげた企業もある。

小売店舗、ネット通販などを通じて、最終消費者を対象に小売を目指した企業も多い(店

舗＝296件中101件、ネット通販＝296件中109件)。商品の素晴らしさはもちろんであるが、コンセプトがしっかりしており、ターゲットが明確になっている商品はよい結果に繋がっているようだ。

<リーダーシップ>

関連:設問【1】-3、【2】-2-①

実績が計画を上回ったと回答があった96件中43件(44%)が「社長のリーダーシップ」をあげている。中小企業においては経営者の影響力が大きい。ヒアリングでも、経営者自らがこの事業を計画し、社内での企画、ものづくり、販売体制などを構築し、対外的にも展示会や客先回りなど陣頭指揮で取り組んでいる企業がよい成果をあげているのが感じられた。また、社長が懸命に取り組む姿が社員にも好影響をもたらすことに繋がっている。自立事業実施の感想の中で、77%が「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」としているのは、その現れといえる。更に、社長のリーダーシップに加えて、社長の意を汲んで実践できる、いわば社長の右腕がいると事業の推進力は更に高まってくるようだ。

<事業計画と準備>

関連:設問【2】-2-①、【11】、【12】

自立事業が順調に進んでいる企業の多くは、事前に事業の計画と準備をしっかりと行っている。それでも、今までにやったことのない初めての経験であるため、想定外のことがおこることも多く、その場その場で臨機応変に対応できる能力と事業に対する誠実さや必ず成功させるという執念が経営者には必要となる。

自立事業の現在の進捗状況についてのアンケートで計画の達成率が70～80%以上の企業は約50%であるが、今後の見通しについては、それが63%と高くなっており、必ず成功させるんだという経営者の意識の現れが見える結果といえる。

<輸出>

関連:設問【9】-1、【9】-2-②

採択企業の40%の企業が輸出を計画し、約半数の企業が現在も実行中である。設問【9】-2-②では、現在も輸出を継続中の企業と、輸出を行ったが現在は行っていない企業を対象に、苦労点を聞いた。興味深いのは、輸出をやめた企業が「ホ 試作品のリードタイムが短い」「ト 貿易実務、輸出手続等のノウハウがない」という理由をほとんど上げていない点である(ホ＝14件中1件、ト＝13件中1件)。輸出では、段階ごとに様々な課題が現れることを示唆している。回答にばらつきがあり、突出した理由がないのも、それを裏付けている。様々な困難を乗り越え、現在も約半数が輸出を継続しているのは、健闘しているといえる。

日本の優れた繊維素材、製品の評価が欧米で高まっている昨今、輸出は販路を広げる一つの手段であり今が絶好のタイミングであると思われる。小ロットに対応できる企業の体制が出来ていないことも一因であるが、小ロットの輸出案件をしっかりと対応しフォローできる輸出商社があまりないのも現状である。中小企業が小ロットでも輸出できる仕組み作りの必要性を感じる。

<産地・業界へのインパクト>

関連:設問【3】、【14】-2

準備工程や委託業務先についての設問で、「全ての工程が産地内にある」と答えている企業は約35%でしかない。約40%の企業は「他産地へ委託している」と答えている。従来は産地内で全てまかなえた工程が部分的に機能を失い、従来型の産地内での完結生産が崩壊していることの現れであろうか。そのような中、「他産地の方が技術が優れているから他産地へ委託している」との答えが20%あり、他産地に依頼することで自社商品の付加

価値が上がると判断しているということで、他産地とのコラボレーションが進んでいるといえる。産地間の垣根が低くなったともいえる。このことは日本の繊維が更に進化する可能性を感じさせる。

また、本自立事業採択全社の売上と全国繊維産業の売上との推移比較から明らかに自立事業者の売上が上回っている。このことは自立に向かって着実に成果を上げていることを示しており、産地や業界への良い刺激、影響をもたらしてくれればと思う。

<行政の支援事業の周知>

関連:設問【13】

アンケートの行政側への支援要望項目として「各種施策の活用方法のアドバイス」(278件中165件)や「必要な情報が入手可能な窓口機能」(278件中138件)を上位に上げている。本省や各地域の経済産業局からこれだけ情報を発信していても、情報を必要としている中小企業になかなか届いていないようにも感じる。必要とされている企業に、必要な時期に情報が届くように、適切な情報発信方法を検討してみる必要がある。

自立事業に取り組んでの自己評価でのアンケートによると86%の企業が「目的の達成及び意識改革が進んだ」と回答しており、会社の経営への効果という設問には93%の企業が「よい効果があった」と答えている。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自立事業本来の目的に沿った行動を着実に実践していることがわかる。

自立事業に取り組んだほとんどの企業が実施してよかったと答えている。又事業そのものの計画がうまく推進できていなくても、従業員に良い刺激や緊張感を与えたようで、そのことが彼らの仕事への取り組み姿勢にも表れ、従来の事業にもよい効果をもたらしている例も多い。

自立事業の制度は平成19年度が最終年度であり、採択企業のできるだけ多くの企業が成功して自立を勝ち取ってもらいたいし、採択企業でない企業も成功事例などを参考にして自立に立ち向かって行って欲しい。本調査報告がその為の一助となれば幸いである。