

大阪府

平成 20 年 3 月

ものづくり販路開拓・調達行動調査報告書

－中小製造業と大手製造業の行動比較－

大阪府立産業開発研究所

ま え が き

日本のものづくりは、近年、国内生産の優位性が見直されつつある一方、メッシュ化と呼ばれる多数の取引先との多面的な取引形態が進展しているとされるなど、大きな環境変化に直面しています。

そのような状況のもとで、国際的にも高い市場競争力を有してきた基盤的な技術を持つ中小製造業者（川上企業）と、それらの技術を組み合わせ最終製品へと作り上げる大手製造業者（川下企業）との相互依存によるものづくりの関係を強化するため、両者の新たな出会いを促進していく必要があります。

大阪府では、今年度「技と技の出会い創出支援事業」として、関係団体と協力しながら川上企業の持つ優れた基盤的なものづくり技術を川下企業の製品づくりに活かすための支援事業に取り組んでいます。その一環として、川上企業と川下企業それぞれの取引ニーズなどの実態を調査しました。本報告書は、その調査研究成果をとりまとめたものです。

調査の実施に当たりまして、ご多忙中にもかかわらず格別のご協力をいただきました企業の方々に対し、厚くお礼を申し上げます。

本調査が、大阪産業の振興について考える一助となれば幸いです。

なお、本調査は当所主任研究員 廣岡昭彦及び平井拓己の両名が担当しました。報告書の執筆分担は以下のとおりです。

平井 拓己 第1、3、4章

廣岡 昭彦 第2章、補論1、補論2

平成20年3月

大阪府立産業開発研究所

所長 橋本 介三

目 次

調査報告要旨	1
第1章 製造業における環境変化と企業間マッチング	7
第1節 本調査の背景	7
第2節 本調査の課題設定と手法	14
第2章 川上企業における販路開拓行動の実態	17
第1節 アンケート調査とインタビュー調査の概要	17
第2節 アンケート調査の結果	21
第3節 川下企業との取引経験が及ぼす経営と販路開拓行動への影響	38
第4節 小括	49
第3章 川下企業における調達行動の実態	51
第1節 調査概要	51
第2節 調達組織と方針	53
第3節 成長産業分野における調達先開拓	60
第4節 調達先探索の手段と評価	68
第5節 小括	80
第4章 川上・川下企業間のマッチング促進に向けて	82
第1節 調査結果の総括（川上・川下企業調査結果の比較）	82
第2節 マッチング促進のための方策	94
補論1：（社）大阪府工業協会による川上・川下企業ネットワーク構築の取組	101
補論2：川上企業を対象としたアンケート調査の属性別分析	115
引用参考文献	131
資料編	133

調査報告要旨

第1章 製造業における環境変化と企業間マッチング

取引構造のメッシュ化など近年の製造業を取り巻く経営環境の変化を踏まえて、基盤的技術を持つ中小製造業者（川上企業）と最終製品を製造する大手製造業者（川下企業）のマッチング促進を図るうえでの課題について整理している。

■ 著しい環境変化に直面する中小製造業

国内におけるものづくりの優位性に対する見直し、取引構造のメッシュ化、そして成長産業分野の顕在化、という経営環境の変化が、川上企業にとってさらなる競争を促す一方で、川下企業との取引拡大可能性につながっている。

■ 課題を抱える川上企業、川下企業間のマッチング

マッチング（それまで取引のなかった大手製造業者と中小製造業者が何らかの方法で出会い、取引に至ることを目指す活動）は、双方の競争力強化につながるという点で重要な意味を持っている。そのため、現在まで様々な支援活動が行われている。

しかし、川上企業にとって販路開拓の重要性は認識されているものの、経営資源の不足などによりその実現が困難である。また、川下企業においても調達に関わる人材面での問題などから調達先、とりわけ中小企業の探索、確保を十分行うことができていないなど、マッチングに関しては双方とも課題を抱えている。

■ 有効なマッチングには行動と課題の調査が必要

本調査では、川上企業の販路開拓行動と川下企業の調達行動を同時にみることにより、互いの新たな取引先探索の実施状況、探しているとすればその達成度、期待や要求の乖離、情報交換の現状などについて明らかにし、有効なマッチングのあり方について考察する。

第2章 川上企業における販路開拓行動の実態

大阪府内に所在する中小製造業 18 業種の会社 5,000 社を対象に実施したアンケート調査と、アンケートの回答企業を対象にしたインタビュー調査の結果を交えて、川下企業に対する販路開拓行動の実態について明らかにしている。

■ アンケートの回答状況

総発送数	5,000 件	有効発送数	4,651 件
総回答数	566 件	有効回答数	564 件
		有効回答率	12.1%

■ 川下企業に対して過去3年間に販売した経験のある企業は 65.7%

最近3年間で川下企業に対して販売した経験を質問したところ、「頻繁にある」との回答が46.8%と半数近くを占め最も多かった。「あまりない」と回答した18.9%を合わせた65.7%の企業が、川下企業に対して過去3年間に販売した経験があることになる。

■ 川下企業からの要求は、「コスト低減」「品質向上」「納期遵守」

川下企業から特に強く求められている事項については、「コスト低減」と回答した割合が4割を占め最も高い。次いで多かったのが「品質向上」の17.9%、その次が「納期遵守」の15.4%と、いわゆるQ（Quality：品質）C（Cost：コスト）D（Delivery：納期）の3つが上位を占めた。

一方、「新技術、新製品の提案」は6.6%にとどまり、川下企業の調達先から強く要求されている企業は少ない。また、最近、社会で注目されることの多い「製品の安全性確保」（6.6%）や「法令、社会倫理の遵守」（1.7%）を要求された企業は少ない。

■ 最も多用している川下企業に対する販路開拓手段は「直接営業」

川下企業に対して最も多用している販路開拓手段を質問したところ、「直接に営業訪問する」との割合が36.5%と最も高かった。次いで「取引先・同業者からの紹介」の24.0%となり、この2つの手段で回答の6割を占めている。

■ 受注に至る可能性が高いのは「直接営業」と「取引先・同業者からの紹介」

販路開拓手段を多用する理由を質問したところ、「直接営業」や「取引先・同業者からの紹介」では「受注に至る可能性が高い」との回答割合が最も高かった。

「展示会への出展」や「ホームページ広告」では「技術、製品を多くの人に知ってもらうため」とする回答割合が最も高く、認知度の向上を狙いとして、これらの手段を多用しようとしている。

■ 販路開拓での問題は「調達担当者に会えない」

多用している販路開拓手段での課題を質問したところ、いずれの手段でも「特に問題なし」が最も多かったが、それ以外の問題では「調達担当者に会えない」との課題をあげた回答が多い。

調達担当者は多忙を極めており、他社に対する優位性をアピールできるかが会える可能性を高めることにつながると考えられる。

■ 回答の6割が、今後川下企業に対して販路開拓

川下企業に対する今後の販路開拓意向を質問したところ、最も割合が高かったのは「川下企業から働きかけがあれば対応」の37.3%であった。「積極的に開拓」とする回答が26.5%あり、これらを合わせた6割が川下企業に対する販路開拓意向があることになる。

■ 今後販路開拓しようとする成長産業分野は「産業機械」「環境・エネルギー」

今後、販路開拓しようとする成長産業分野では、「産業機械関連分野」をあげた回答が38.2%と最も高く、次いで、「環境・エネルギー関連分野」の26.7%であった。これら2つのどちらかをあげた企業は全回答の64.9%を占めている。

■ 川下企業への販売による経営上の効果は信用向上と収益向上

川下企業に対する過去3年間の販売経験が頻繁にあり、かつ直近期に占める大企業の売上割合が半分以上の企業群を「経験豊富」な企業群とし、販売経験が全くないもしくはあまりなく、かつ大企業の売上割合が半分より少ない企業群を「経験が少ない」群として2群を比較分析した。

6つの項目をあげて、取引する以前の期待に比べ、より大きな経営上の効果があったものから順位をつけてもらったところ、「経験が少ない」群で1位の回答が多かったのは「販売実績による信用の向上」であった。

一方、「経験豊富」な群では「売上高、利益率の向上」の効果が多かった。厳しいコスト要求があるものの、川下企業との取引で収益性の向上が図れている企業の多いことがうかがえる。

第3章 川下企業における調達行動の実態

全国の大企業2,368社すべてを対象に実施したアンケート調査とアンケートの回答企業を対象にしたインタビュー調査の結果を交えて、調達先探索の方針、体制と実態について明らかにしている。

■ アンケートの回答状況

総発送数	2,368件	有効発送数	2,319件
総回答数	211件	有効回答数	209件

有効回答率 9.0%

■ 49.5%が各事業所で調達先の評価を実施

調達行動を行う川下企業の組織についてみると、調達先の評価を各事業所単位で行うとする回答が49.5%とほぼ半数を占めるなど、調達行動における各事業所の裁量が一定確保されている。一方で、内部統制強化などの理由から、全社的な活動として集約していく動きもみられる。

■ 調達先の評価項目「品質管理・品質保証能力」「コスト管理能力」「納期管理能力」の順に重視する度合いが高い

調達先の評価項目としては、得点の多い順に「品質管理・品質保証能力」「コスト管理能力」「納期管理能力」といったQCD関連項目を軸としながらも、新たな技術提案につながるような技術開発能力や、コンプライアンス体制などを加味している。

■ 67.9%が調達先探索から6か月以内には契約

調達先の探索から評価、採用の決定に要する期間については、67.9%の回答企業が6か月以内には契約に至っているが、調達部門における人員の不足などから、評価期間の長期化や、新規調達先の発掘・開拓が不十分である状況もみられる。

■ 「産業機械」、「環境・エネルギー」では調達企業数が増加

産業機械関連分野、環境・エネルギー関連分野では調達先の探索活動を行っている川下企業がそれぞれ 53.4%、29.4%と多く、これらの分野では調達企業数も増加傾向にあるとする企業が多い。しかしながら、いずれの分野でも契約に至る企業は商談した半数にも満たないという点では共通している。

■ 複数調達は広く浸透、開発調達・国際調達は市場・製品特性によって違い

調達方針については、複数調達に基づく調達は「あてはまる」とする企業が全体の約4割と多く、広く浸透している。一方、開発調達・国際調達については分野の市場・製品特性によって志向の違いが表れている。

■ 最も効果のある手段は購買品で約4割、外注品で半数が個別紹介

調達先の探索方法のうち、最も効果のあると考えている手段は、購買品では①個別紹介(39.7%)、②直接営業(26.5%)、③ウェブサイト(18.5%)、④展示会など(12.2%)の順、外注品では①個別紹介(49.7%)、②展示会など(20.5%)、③直接営業(19.3%)、④ウェブサイト(8.2%)の順となっており、いずれも個別紹介が最も多いものの、探索しようとしている品目によって違いがみられる。

■ 効果のある理由は、個別紹介では「信頼できる企業が探索できる」、展示会などでは「新たな分野」や「テーマを絞った」探索ができる

第三者を介した紹介や、直接的な営業では「信頼できる企業を探索できる」ことを効果のある理由と考えている企業が多い一方、展示会やビジネスマッチングでは「新たな分野が探索できる」、「テーマを絞った探索ができる」ことが理由としてあげられている。

■ 川下企業からみた川上企業の問題点は情報不足とコミュニケーション

川下企業が中小企業と商談を行う際の問題点としては、「資料などの中に必要な情報が網羅されていない」(20.7%)「問い合わせに対する情報を持ち合わせていない」(18.3%)といった情報不足の側面がある。また、「当方(川下企業)のニーズを説明しても理解されない」「当方からの問い合わせに対する反応がない・遅い」(ともに18.3%)というコミュニケーションに起因する項目にも回答が多く集まっている。

第4章 川上・川下企業間のマッチング促進に向けて

川上企業、川下企業に対する調査結果を比較してそれぞれの課題を抽出するとともに、マッチングの促進に向けた方策について明らかにしている。

■ 川上、川下企業とも探索行動は似通っているが、新たな企業を探索するには不十分

川上企業の販路開拓行動と川下企業の調達先探索行動は、直接的な営業や第三者を介した紹介を重視するなど、似通った行動を採っているが、それだけでは必要な販路や調達先を確保できているとはいえない。

展示会・商談会では数多くの企業に出会えるという長所があるものの、契約に至る確度

に問題があるとともに、費用や時間的な制約などの面から数多く参加することは困難である。

■ ウェブサイトによる情報提供への対応が必須

ウェブサイト（企業のホームページ）は、調達先の探索を中心に幅広く探索手段として活用されており、情報公開と認知の向上という役割を持ち、特に川上企業にとって対応が必須になっている。様々な販路開拓の手段との組み合わせの中で活用を図っていくことが重要である。

■ 川上企業に求められる項目は増大

川下企業が新規調達の際の評価や取引の継続において求める項目は、QCD 関連項目はもちろん、環境対応やコンプライアンスなどを含めますますます厳しくなっており、川上企業が対応しうる範囲とのギャップも大きくなっている。

■ 川上・川下企業間での情報不足とミスマッチが生じている

川上企業の提供する情報と川下企業が川上企業に求める情報のミスマッチが両者間に生じており、しかも両者がそのミスマッチに気づいていない。そこに仲介者の果たせる役割があると考えられる。

■ 川上・川下企業と支援機関においてマッチングに臨む体制づくりが課題

マッチングにおける川上企業の課題としては、自社の強みが客観的に評価、判断できる形で示されていないことや、厳しくなる川下企業からの要求に対応することが困難になっていることがある。

川下企業では、調達先探索の範囲が狭く、探索手段が十分に活用されていないこと、取引のない川上企業の情報に触れる機会が少ないこと、自社のニーズに関する情報の公開には慎重なことが課題である。

両者のマッチングを支援する主体の課題は、展示会・商談会などの支援策に対する企業の利用が限られていること、川下企業との情報交換の機会・頻度が少なく、公開が難しい情報を収集する体制が整っていないことがあげられる。

■ 互いの条件と状況を知るための仕組みを構築することが重要

マッチングを促進するためには、川上・川下企業双方の持つ情報を整理すること、そしてそれを提供することによって互いを知り、両者の認識のギャップを埋めることが重要である。そのために、中小企業支援機関など仲介者の果たす役割が重要となる。

川上企業の対応としては、①セールスポイントの明確化、②ウェブサイトの構築・充実、③ユニット発注への対応が有効であると考えられる。

一方、川下企業に求められる対応としては①調達部門の充実強化、②ニーズに関する情報開示の仕組み構築、③公的支援の有効活用があげられる。

また、マッチング支援機関では①企業に対する支援制度認知の向上、②川下企業へのアプローチ強化、③認識のギャップを埋めるための仲介者・コーディネータによる能動的かつ緊密な働きかけが必要である。

企業間のマッチングを促進することは、企業の競争力強化のみならず地域経済はもとより、国内製造業全体にも利益をもたらすことを、関係者間で再度認識することが重要である。

第1章 製造業における環境変化と企業間マッチング

第1節 本調査の背景

本調査の目的は、中小製造業と大手製造業との間における有効なマッチングのあり方を明らかにすることである。ここではその課題と、これまでのマッチング活動についての若干のまとめを行う。

1 中小製造業を取り巻く環境変化

ここ数年、わが国中小製造業を取り巻く環境は変化に直面しており、企業の取引構造にも影響を与えている。その変化を端的に示すと、国内におけるものづくりの優位性に対する見直し、取引構造のメッシュ化、そして成長産業分野の顕在化という3つをあげることができる。以下で、それぞれの状況を概観してみる。

(1) 国内におけるものづくりの優位性に対する見直し

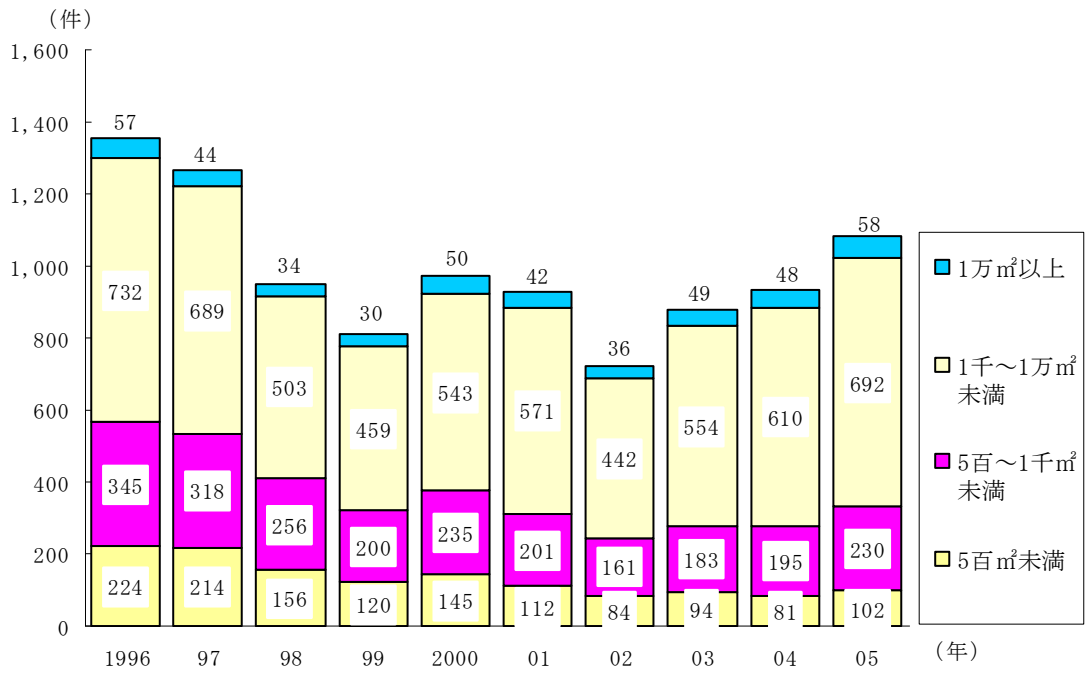
1980年代後半以降、日本の製造業による海外生産が活発化し、国内の生産拠点が海外へと移転したが、近年は国内におけるものづくりに対する認識に変化がみられる。これまで海外生産が増加した理由として、日本国内に比べて低廉な生産コストや、市場との近接性があげられてきた。しかし、開発拠点との近接性、品質保証や知的財産権保護への対応など諸条件を勘案した場合の生産拠点として、日本国内の優位性が見直されている¹。

1996年以降の工場立地数を示した図表1-1をみると、工場の立地件数が近年増加傾向にあることがわかる。2002年に底を打ってから、2003年以降は増加が続き、2005年の実績は1996、1997年の水準までには届かないものの、1998年以降では最も件数が多い。特に、1000～1万㎡、及び1万㎡以上の中・大規模工場における件数の増加が目立つ。

また、製造品出荷額等も大規模事業所を中心に回復が進んでいる。図表1-2をみると、2002年には270兆円を切り、1996年以降では最低の水準であったが、その後上昇を続け、2005年には295兆円まで回復した。2005年の対前年比伸び率は従業者数300人以上の事業所で6.6%であり、全体の伸び率4.0%を上回っている。一方、従業者数4～10人の小規模事業所では16年まで製造品出荷額等の減少が続いてきたものの、2005年には8兆4,465億円から9兆2,825億円と9.9%の増加に転じた。この小規模事業所の増加が、大規模層の伸びの影響を受けたものかどうかはこの指標のみから判断することはできないものの、国内における生産拠点数、生産額はともに大規模層が牽引して伸びていることがわかる。

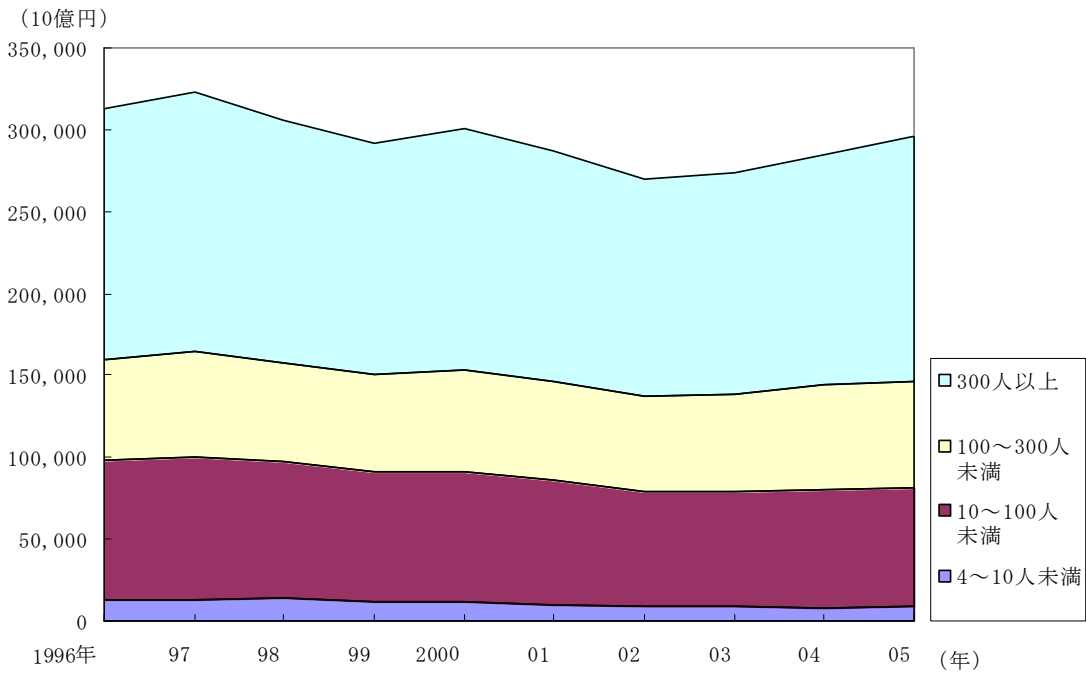
¹ 『2005年版ものづくり白書』では、国内の生産拠点立地要因として、先端製品生産のための産業集積、製造技術のノウハウのブラックボックス化の推進、研究開発と生産体制の過程の一体化、をあげている。経済産業省・厚生労働省・文部科学省編[2005]『2005年版ものづくり白書』pp.48-49。

図表 1-1 工場立地数（工場建築面積別・全国）



資料：経済産業省『工場立地動向調査』各年版をもとに再編加工して作成。

図表 1-2 製造品出荷額等の推移（従業者規模別・全国）



図表 1-2 製造品出荷額等の推移（従業者規模別・全国）〈続き〉（単位：億円）

	4～10人未満	10～100人 未満	100～300人 未満	300人以上	合計
1996年	134,909	852,709	607,609	1,535,457	3,130,684
97	133,996	867,080	639,170	1,590,472	3,230,718
98	137,224	837,228	604,933	1,479,015	3,058,400
99	121,940	786,317	597,242	1,408,997	2,914,496
2000	121,978	786,563	627,699	1,468,536	3,004,776
01	102,505	759,994	605,685	1,398,490	2,866,674
02	91,031	705,188	581,544	1,315,856	2,693,618
03	90,554	701,494	590,691	1,354,606	2,737,344
04	84,465	720,346	637,874	1,401,497	2,844,183
05	92,825	724,204	646,298	1,494,675	2,958,003

資料：経済産業省『工業統計』。

世界最適調達・最適地生産を掲げる大手製造業は多く、海外生産比率についても国内生産の拡大に伴って下降しているわけではない中で、国内生産の増加がすなわち海外から国内生産への回帰であるとは単純に言い切れない。むしろ、高い技術・技能を持つ国内の製造業基盤を活用して開発・生産が進められていることで、国内生産が結果として増加していると考えられる。その基盤を支えてきた国内の中小製造業にとっては、事業機会の拡大可能性をうかがわせる有利な状況となっている。

日本の産業は、自動車や一般機械、精密機械などに代表されるように、製品開発の段階で基盤的な技術を持つ中小製造業（工程の川上にあることから川上企業と呼ばれる）と最終製品を製造する企業（工程の川下にあることから川下企業と呼ばれる）が「すり合わせ」（きめ細かな相互調整）を行うことで、国際的にも高い市場競争力を有する製品を生み出してきた²。これは企業間の関係が緊密にすり合わせを行うことにより、技術水準の向上や独自の製品開発といったイノベーションにつながることを示している。今後、こうした産業が国際競争力を維持、向上を図るためには、川上・川下企業の間を再構築し、すり合わせを促進する関係に発展していくことがますます重要となる。

（2）取引構造のメッシュ化

2つ目の変化は、企業間取引のメッシュ化と呼ばれる現象の進展である。メッシュ化とは、『2007年版 中小企業白書』において取引構造が「多数の取引先との多面的取引関係」に移行していることを指す言葉として用いられている³。同白書では、実態調査の結果から

² 本調査報告書では、ものづくりについて「すり合わせ型（インテグラル）」と「組み合わせ型（モジュール）」に区分した議論を直接行うことを目的としていないが、そうした製品アーキテクチャの議論については、例えば藤本隆宏[2004]『日本のものづくり哲学』p.17などを参照されたい。

³ 中小企業庁編[2007]『2007年版 中小企業白書』p.158。なお、メッシュ化については経済産業省・厚生労働省・文部科学省編[2005]p.70でもすでに取り上げられている。メッシュ化の概念図は、中小企業庁編[2006]によると、小田[2005]（が作成したツリー型・セミラチス型の連関構造の図）をもとに作成した、としている。中小企業庁編[2006]『2006年版 中小企業白書』p.111及び小田[2005]『現代日本の機

取引先数の増加や大口取引先への依存度低下という意味で、メッシュ化が進んでいる企業の割合が多い、と分析している⁴。

『2006年版 中小企業白書』では、従来の親企業・下請企業の取引関係が技術開発や市場動向の「情報の流通網」として機能していたと述べている⁵。つまり、親企業にとって下請企業は受注のバッファや賃金・労務管理の外部化、専門的技術の利用などの面での役割を有していたし、下請企業にとっては、親企業からの安定的な受注により、自ら販路開拓に取り組むことなく、経営資源を製品・技術開発に集中できるという利点があったのである⁶。

しかし、生産のグローバル化の進展や、市場、技術、製品構造の変化がそうした長期安定的な取引関係を変化させ、メッシュ化を進展させている。最終製品を製造する企業（工程の川下にあることから川下企業と呼ばれる）は、変化する市場ニーズに対応するため、新たな製品の開発・製造と、それに対応する生産体制の構築を行っている。その過程で、従来にはない製品や技術が必要とされるため、基盤的な技術を持つ中小製造業者（工程の川上にあることから川上企業と呼ばれる）を新たに探索し、活用することによって対応しようとする動きが生まれる。つまり、取引のメッシュ化の進展は、多くの中小製造業（川上企業）にとって新たな取引先の拡大可能性につながっているのである。

（3）新たな成長産業分野の顕在化

3つ目は、社会環境や生活者ニーズの変化に伴って、新しい成長産業分野が顕在化しつつあるという点である。

成長産業分野の定義はまちまちであるが、すでいくつかの政策ビジョンなどで今後成長が見込まれる産業分野があげられている。

例えば、経済産業省『新産業創造戦略』では、先端的な新産業分野として燃料電池、情報家電、ロボット、コンテンツ、市場ニーズの拡がりに対応する新産業分野として健康福祉機器・サービス、環境・エネルギー・機器・サービス、ビジネス支援サービス、さらに地域再生の産業分野として地域を基盤とした先端産業、ものづくり産業の新事業展開、地域サービス産業の革新、食品産業の高付加価値化、をあげている⁷。

大阪府においても、2007年に策定された「大阪産業・成長新戦略」において、バイオ・ライフサイエンス、情報家電、コンテンツ、ロボット、環境・新エネルギーを重点5分野として位置づけている⁸。

こうした分野において製造業がさらに成長を遂げるには、これまでにない水準の高い技

械工業集積』 pp. 49-50 を参照。

⁴ 中小企業庁編[2007] p. 170.

⁵ 中小企業庁編[2006] 『2006年版 中小企業白書』 p. 107. なお、原典は『中小企業白書（1969年版）』。

⁶ Ibid.

⁷ 経済産業省編[2004] 『新産業創造戦略』 p. 81-90.

⁸ 大阪府[2007] 『大阪産業・成長新戦略』 pp. 24-25.

術や、全く新たな分野の技術が必要となる。そのような技術あるいはその技術が組み込まれた製品を供給しうる企業を求める動きが今後いっそう高まることが予想される。

以上でみたように、近年の製造業を取り巻く環境は、川上企業にとってさらなる競争を促す一方で、新たな事業機会を提供している。その機会を現実のものとする過程で、川上企業と川下企業が出会い、取引を開始するに至る、マッチング活動が行われる。次項では、これまでのマッチング活動に関する議論の整理を行う。

2 川上企業と川下企業のマッチング活動

本報告書でマッチングとは「それまで取引のなかった大手製造業者と中小製造業者が何らかの方法で出会い、取引に至ることを目指す活動」を指すこととする。

販路開拓を行おうとする中小企業（川上企業）は、川下企業と出会うことにより、受注・売上の増加につながることはもとより、取引の中で技術ニーズに関する情報を得て自社の開発、生産に活かすことができる。一方、川下企業にとって、新たな川上企業との出会いは、自社内にない製品・技術の活用といった利点が得られることを意味する。両者を引き合わせることで、このように双方の技術力向上、競争力強化につながるという点でマッチング活動は企業、産業の競争力強化において重要な意味を持つのである。

一方、マッチングとは中小製造業者にとっての販路開拓行動と、大手製造業の調達行動という2つの活動を結びつけることに他ならない。その結びつきを促進する活動として、公的機関や民間企業が行うマッチング支援がある。以下、その3点についての議論を簡単に整理しておこう。

（1）中小製造業者の販路開拓

中小企業にとっての重要な課題として、販路開拓の問題は以前から取り上げられてきた。中小製造業に対する調査でも、販路開拓は常に上位にあげられている。例えば、大阪商工会議所と日本銀行大阪支店が2005年に実施した「中小製造業の経営課題に関するアンケート調査」では、自社の弱みに「市場開拓力」をあげる回答が45.7%と最も多くなっている⁹。また、利用した（あるいは利用したいと考えている）公的支援策として最も多くあげられているのも、「取引先紹介・ビジネスマッチング」（46.6%）である¹⁰。経営資源に限られる中で、新たな取引先や販路を自力で開拓することが困難であることは、現在においてもその問題状況に大きな変化はみられていないともいえる。

さらに言えば、中小製造業にとっての販路開拓問題は近年複雑化の様相をみせている。前述のように、1980年代以降進展した日本企業の海外生産拠点の増加により、それまでの

⁹ 大阪商工会議所・日本銀行大阪支店「中小製造業の経営課題に関するアンケート調査」（2005年4月）。回答は複数回答。

¹⁰ Ibid.

固定的・安定的な取引関係は減少し、中小製造業は自ら新たな取引先を探索することが必要となった。

また、海外生産の進展に伴い、多くの大手製造業では世界最適地生産・最適調達という方針を掲げるようになり、国内の中小製造業は、海外生産製品との比較に直面するケースが多くなっている。その結果、中小製造業が販路開拓を行う上でも、海外製品を含めた価格面での競争を常に意識せざるを得ない状況におかれている。中小製造業者にとって販路開拓の重要性は認識されているものの、その実現には課題を抱えている。

（２）大手製造業の調達行動

調達を行う大手製造業側の視点からは、生産管理の一環としていかに「必要な資材を、必要とする時に、必要なだけ、適正な価格で、購買し、そしてタイムリーに入手し、要求元に手渡す」¹¹といったような調達活動を行うかという実務的な議論が多くなされてきた。調達先となる企業（しばしば購買先、サプライヤーとも称される）との関係については、新規購買先の開拓、評価、交渉、契約、検収、支払といった購買のサイクルと大きく関連する。

このような調達行動は、各企業特有の市場動向・技術動向に左右されることはもちろんであるが、グローバル化やIT化の進展など、近年の大きな環境変化への対応を迫られている。具体的には、価格競争力を維持するようなコスト管理の厳格化、海外からの調達（国際調達）、インターネットを通じた調達（ネット調達、BtoB<Business to Business, 企業間調達>）といった事項である。

また、企業経営者が調達部門に求める役割はさらに高まっている。日本能率協会が調達部門に関して毎年実施している調査によると、「コンプライアンスや内部統制、CSR 調達への取組み強化について期待が高まっており、より戦略的な役割が求められている」としている¹²。

こうした環境変化を踏まえて、近年調達改革といった表現で、企業競争力強化のために調達部門の充実強化について取り上げる議論も多い¹³。しかしながら、前出の日本能率協会による調査では、調達部門の人数及びスキルが不足しているとする回答が多いにも関わらず、人員が実際に増加しているとする企業は少なく、人材面の課題が露呈している¹⁴。そのため、調達先、とりわけ中小企業の探索、確保を十分行うことができていないのではないかと考えられるのである。

¹¹ 国狭武己[1994]『資材・購買管理』日刊工業新聞社 p. 3.

¹² 社団法人日本能率協会[2007]「2007年度『購買・調達に関する実態調査』結果の発表」2007年9月5日の同協会のプレスリリース。

¹³ 調達改革について論じたものの一例として、アクセンチュア調達戦略グループ[2007]『強い調達』東洋経済新報社を参照。

¹⁴ 社団法人日本能率協会[2007]。

(3) マッチング支援

このように、マッチングについては中小製造業者、大手製造業者双方で問題を抱えている。そのため、両者を結びつけるような支援活動が今日とりわけ重要な役割を果たすことになる。

これまでも中小企業の取引促進の観点から、マッチング支援は数多く行われてきた。中小企業総合事業団[2004]は、ビジネスマッチングについてその歴史的経緯を整理している¹⁵。この報告書では、ビジネスマッチングを以下の3つの時期に分けている。

①1970年代以前：前史

産業技術や製品の展示会、商談会が行われるようになるとともに、1970年の下請企業振興法施行に伴い、下請企業振興協会（現・財団法人全国中小企業取引振興協会）による下請取引のあっせんが開始された。

②1980年代：黎明期

公的機関や民間企業が、異業種交流などを支援して、ビジネスマッチングに結びつけていった時期である。なお、ビジネスマッチングという表現が使われるようになったのは、1988年の京都リサーチパークによる商談会が初めである¹⁶。

③1990年代：拡大期

商談会、展示会が民間で多く行われるようになるとともに、製品分野を絞らない総合展から、限定されたテーマで開催される専門展まで数多く開かれるようになった。公的支援としては、ビジネスプラン発表によるマッチング支援が行われた。この中では、大阪商工会議所が初めてビジネスプラン発表会を開催、成功したことで、そうした成果重視のマッチングが全国に広がったことを紹介している。

そして、現在のマッチングでは近畿商工会連合会による「ザ・ビジネスモール」にみられるようなITの活用の普及、展示会・商談会などへの海外企業の参加といった国際化、コーディネートやコンサルティングなど付加価値をつけるサービスの質向上、などが進んでいると述べている。

また、近年の製造業における変化に対応した新しい動きもみられる。中小企業庁では2006年度より川上・川下ネットワーク構築支援事業を実施し、マッチングの強化をさらに進めている。この事業は、『中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律』（2006年4月19日成立）に基づき指定された特定ものづくり基盤技術等（鋳物、鍛造、めっき等）を有する『川上中小企業者』と、多様化する消費者ニーズを捉えた最終製品を製造する『川

¹⁵ 中小企業総合事業団[2004]におけるビジネスマッチングについては、「中小企業やベンチャー企業、起業家の事業展開を支援するため、それら企業等とビジネスパートナーの出会いの場を提供し、ビジネスパートナーとの事業連携や事業提携を図ろうとする活動」と定義しており、本報告書と比較すると広義に捉えられている。中小企業総合事業団[2004] 『ビジネスマッチングの現状と課題』平成15年度 中小企業実態調査 pp. 6-8.

¹⁶ Ibid.

下製造業者等』が、緊密な意見交換を行い、『情報の非対称性の解消』、『川上中小企業が行う技術開発の不確実性の低減』などを目的として相互間でのネットワーク構築に向けた取組みを支援する」ものである¹⁷。2006年度は全国で16件、2007年度は17件が採択され、様々な分野において川上・川下企業のマッチングを図る事業が展開された。

このように、マッチング支援は中小企業政策の中でも常に重要な位置を占めてきたことがわかる。

第2節 本調査の課題設定と手法

上記のような背景を踏まえて、本節では本調査が明らかにすべき課題を示し、調査の方法や用語の定義などについて概説する。同時に、本調査報告書の構成を示す。

1 本調査における課題

上述のように、企業のマッチングについては以前から取り上げられている課題であり、多くの支援策が実施されているにもかかわらず、現在でも問題状況には大きな進展がみられていない。近年の環境変化に伴い、従来とは異なる新たな取引先との関係構築が求められている状況においても、各企業が積極的にそれを志向し、行動しているのかどうかも明らかになっていないといえない。

これまでの議論では、川上企業（中小企業）の販路開拓・マーケティングという視点からのみの研究や、川下企業（大手製造業）の調達戦略及びその一環としてのSCM（サプライチェーン・マネジメント）などについての分析が多かった。しかし、中小企業と大手製造業との関係において、両者による取引先企業探索とマッチングに対する意向や行動を、双方の立場から同時に突き合わせて詳細に分析した調査研究は少ないのである。

そこで、本調査では川上・川下企業のマッチングに向けた行動について、以下のような課題を明らかにすることを試みた。こうした点を解明することによって、川上・川下企業が互いに新たな取引先を探しているのかどうか、探しているとすればその条件及びマッチングの障害となる課題とはどのようなものか、といった点について明らかにしようとするものである。その上で、有効なマッチングとその支援のあり方について考察するものである。

- ①川上・川下企業は新たな販売先（調達先）を探す意向を有し、実際に行動しているか。
- ②企業探索を行おうとしている場合、その目的はどの程度達成されているのか。
- ③企業探索において、川上・川下双方の期待や要求の乖離（ギャップ）は何か。
- ④双方から開示される情報に限界があるのではないか。

¹⁷ 独立行政法人中小企業基盤整備機構（中小機構）のウェブサイト
<http://www.smrj.go.jp/keiei/tech/kknet/index.html> より抜粋。

これらの調査課題を解明するために、大阪府内の川上企業（中小規模の製造業企業）と全国の川下企業の両者に対するアンケート調査及びインタビュー調査を実施した。それぞれの詳細については第2章及び第3章において記載している。

2 本調査で用いる用語について

以下では、本報告書で用いる用語について定義する。なお、川上企業・川下企業及びマッチングの考え方については、すでに前節において紹介している¹⁸。

中小企業

下の図表 1-3 に該当する企業。

図表 1-3 中小企業の範囲

業 種	中小企業 (資本金、常用雇用者のいずれかを満たす)	
	資本金	常用雇用者数
製造業・建設業・運輸業・その他業種	3 億円以下	300 人以下
卸売業	1 億円以下	100 人以下
サービス業	5,000 万円以下	100 人以下
小売業	5,000 万円以下	50 人以下

資料：中小企業庁『2007年版中小企業白書』より抜粋。

大企業

資本金、常用雇用者数がともに、上表の数値を超える大企業者。

大手メーカー

製品製造や自社ブランド製品を販売している大企業者。

調達

生産又は営業に必要な設備、原材料、部品、消耗品などを購入する活動。購買とも呼ばれるが、ここでは調達に統一している。

調達先企業

調達する相手の取引先企業（商社などを除く部品メーカーなど）。

¹⁸ 中小製造業の中でも、自社内で工程の川上から川下まで一貫して生産し、最終製品として消費者等に販売している企業もあるため、厳密にはすべての中小製造業者が川上企業であるというわけではない。しかしながら、本報告書では川下企業と取引を行う中小製造業者を対象としているという前提から、川上企業という用語を用いている。

調達先中小企業

調達先企業のうち中小企業（中小企業については上記参照）。

購買品

川下企業が調達先企業の仕様に基づいて購買する製品など。

外注品

川下企業が自社の仕様に基づいて購買する製品など。

3 本報告書の構成

本報告書は4章で構成されている。次の第2章では、川上企業を対象としたアンケート・インタビュー調査結果をもとに、大企業（川下企業）への販路開拓状況と課題、ならびに今後の販路開拓に対する意向について考察する。特に、これまでの大企業との取引経験の有無による行動の差異について分析している。

第3章では、川下企業の調達活動（実施する組織、評価項目、探索方法や候補企業となる中小企業の問題点など）について、調査結果から明らかにする。とりわけ、調達する製品・技術の性格や分野の違いに着目して分析を行う。

最後に第4章では、第2章・3章の結果をもとに川上・川下企業双方の行動を比較し、課題を抽出するとともに、より良いマッチング活動のために必要な方策について検討を行う。

以上に加えて、2つの補論を掲載している。1つは、本事業「技と技の出会い創出支援事業」の調査と並行して、社団法人大阪府工業協会の主催によって実施された「工作機械フォーラム」の取組についてである。同フォーラムは、上述の「川上・川下ネットワーク構築促進事業」として採択された事業で、工作機械分野における川上・川下企業のマッチングを図ることを目的として行われた。本事業の趣旨に合致していることから、大阪府もオブザーバーとしてこのフォーラムに参画した。ここでは、企業マッチング促進に向けた取組の一事例として紹介している。

もう1つの補論は、川上企業向けのアンケート調査を回答企業の規模別・業種別に詳細に集計した結果とその分析である。

第2章 川上企業における販路開拓行動の実態

本章では、大阪府内の中小製造業に対して実施したアンケート調査と、アンケート調査に回答のあった企業を対象に実施したインタビュー調査の結果を交えながら、川上企業の販路開拓行動の実態について報告する。

第1節 アンケート調査とインタビュー調査の概要

1 アンケート調査とインタビュー調査の実施概要

アンケート調査は、大阪府内に本所、本社、本店あるいは単独で事業所を設置する中小製造業¹⁹で、以下にあげる18業種に属する会社²⁰を母集団とし、そこから無作為に抽出した5,000社を対象としている。

調査対象は、総務省が実施した「平成16年事業所・企業統計調査」名簿から無作為に抽出し、調査方法は郵送自記式により実施した。

なお、本調査は統計法第8条第1項²¹に基づき総務大臣に届出したうえで実施した届出統計調査²²である。

図表 2-1 対象とする中小製造業の業種

大分類	中分類
製造業	食料品、繊維工業、衣服・その他繊維製品、化学工業、石油・石炭製品、プラスチック製品、ゴム製品、窯業・土石製品、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、一般機械器具、電気機械器具、情報通信機械器具、電子部品・デバイス、輸送用機械器具、精密機械器具、その他以上18業種 ²³

¹⁹ 中小企業基本法における製造業における中小企業の定義は、「資本の額又は出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人」となっている。本調査では、『事業所・企業統計調査』名簿の使用上の制約から、「常用雇用者数300人以下」とし、また以下で説明している会社を対象を限定している。

²⁰ 総務省『事業所・企業統計調査』によれば、会社とは次のように定義している。「株式会社（有限会社を含む）、合名会社、合資会社、合同会社、相互会社及び外国の会社をいう。ここで外国の会社とは、外国において設立された法人の支店、営業所などで、商法の規定により日本にその事務所などを登記したものをいう。なお、外国人の経営する会社や外国の資本が経営に参加しているいわゆる外資系の会社は、外国の会社とはしない。」

²¹ 統計法は、平成19年5月23日に改正、交付された。同法では公布から2年以内の施行としており、当該調査の実施においては、改正前の統計法に沿って総務省に届出を行った。

²² 統計法により総務大臣に対して調査実施前に届出なければならない要件を満たす調査。

²³ 業種は、日本標準産業分類に準じている。ただし、アンケートにおいては回答のしやすさに配慮して、「繊維工業」と「衣服・その他繊維製品」を「繊維製品製造業」として取り扱っている。したがって、集計においては17業種となっている。以下では17業種と表記する。

インタビュー調査は、アンケート調査に回答のあったうち有効な回答と認められる 564 社のなかから、回答内容などで選び実施した。インタビュー調査を実施したのは 13 社である。

2 アンケート回答企業の概要

アンケート調査は、平成 19 年 9 月 3 日に発送した。発送した 5,000 件のうち、349 件は所在不明などにより返送されたため、有効発送数は 4,651 件となった。

回答は 566 件が寄せられ、そのうち分析に有効と判断される回答数は 564 件で、有効回答率は 12.1%となった。

以下のアンケート調査結果は、564 件について分析したものである。

図表 2-2 回答状況 (単位：件、%)

総発送数	5,000
有効発送数	4,651
総回答数	566
有効回答数	564
有効回答率	12.1

(1) 業種構成

今回、調査対象とした 17 業種の母集団数、すなわち大阪府内に本所、本社、本店あるいは単独で事業所を設置する 17 業種の中小製造業の会社数は 20,725 社である。それを業種構成比にしたのが、図表 2-3 にある「大阪府内中小製造業構成比」である。アンケート調査票の配布先を抽出する際は、この構成比と同じになるようにしている。

回答のあった企業の業種構成比をみると、最も回答の多かった「金属製品製造」では、回答数が 128 件、割合が 23.5%となっており、22.7%の大阪府内中小製造業の構成比とほぼ同程度の割合になっている。以降の業種をみていくと、2 番目に回答の多かった「一般機械器具製造」、6 番目に多かった「化学工業」が回答企業の割合と大阪府内中小製造業構成比に差異があるものの、その他の業種については、概ね大阪府内中小製造業構成比と同程度になっている。

このことから、アンケート調査の回答企業の業種構成比は、調査対象とした大阪府内中小製造業の業種構成比とほぼ同じと考えることができるだろう。

図表 2-3 業種構成

(単位：件、%)

業 種	回答		大阪府内中小製造業 構成比
	回答数	割合	
金属製品製造	128	23.5	22.7
一般機械器具製造	72	13.2	22.1
繊維製品製造	59	10.8	10.9
プラスチック製品製造	52	9.5	7.6
その他の製造	41	7.5	5.6
化学工業	39	7.2	3.5
電気機械器具製造	32	5.9	6.2
食料品製造	26	4.8	4.5
輸送用機械器具製造	18	3.3	3.2
鉄鋼製造	18	3.3	3.2
非鉄金属製造	16	2.9	2.0
精密機械器具製造	15	2.8	2.1
窯業・土石製品製造	14	2.6	2.2
ゴム製品製造	7	1.3	1.5
電子部品・デバイス製造	6	1.1	1.6
石油製品・石炭製品製造	1	0.2	0.3
情報通信機械器具製造	1	0.2	0.8
合計	545	100.0	100.0

(2) 常用雇用者規模構成

常用雇用者規模の構成比もみておこう。これも同じく調査対象とした業種における大阪府内中小製造業構成比と比較している。

回答数が最も多かったのは、常用雇用者数が 10 人未満の企業だったが、その割合は 40.5%にとどまっている。回答数が多い順と大阪府内中小製造業構成比が高い順とは、同じ順で並んではいるが、回答企業の割合と大阪府内中小製造業構成比の割合は異なっている。回答のあった企業の常用雇用者規模構成は、最も少ない 10 人未満の規模が少なく、10 人以上の規模の企業からの回答が多くなっている。なかでも、「10～19 人」の企業、「20～49 人」の企業からの回答がより多く集まっている。

図表 2-4 常用雇用者規模構成比

(単位：件、%)

常用雇用者数	回答		大阪府内中小製造業 構成比
	回答数	割合	
10人未満	225	40.5	73.9
10～19人	127	22.8	13.6
20～49人	111	20.0	8.6
50～99人	53	9.5	2.6
100～300人	40	7.2	1.3
合計	556	100.0	100

(3) 生産・技術開発上の強み

回答企業の生産・技術開発上の強みについてもみておこう。販路を開拓するうえでは、開拓先に対してアピールポイントとなる点である。

この結果をみると、「独創的な技術・製品開発力」と回答する企業が最も多く 150 件 (30.4%) となっている。次いで多いのが「短納期対応」で 116 件 (23.5%)、そのあとに「幅広い加工、多品種対応」で 101 件 (20.5%)、「高精度加工、高品質な生産能力」で 58 件 (11.8%) と続いている。「生産コストの低減対応」は 31 件 (6.3%) と少ない。

図表 2-5 生産・技術開発上の強み (単位：件、%)

	回答数	割合
独創的な技術・製品開発力	150	30.4
短納期対応	116	23.5
幅広い加工、多品種対応	101	20.5
高精度加工、高品質な生産能力	58	11.8
生産コストの低減対応	31	6.3
微細加工能力	13	2.6
その他	24	4.9
合計	493	100.0

(4) 営業販売上で解決を最優先にすべき課題

解決を最優先にすべきと考えている営業販売上での課題で、最も多くの回答数を集めたのは、「新規販売・取引先の開拓」で、3割に当たる 160 件の企業が回答している。次に多かったのは、受注量に関する課題であり、「販売、取引先からの受注量減少」に 87 件 (16.5%) の回答があった。受注量に関する課題を最優先に解決しようとしている企業が、これら 2 つの回答数を合わせ、回答の半数近くにのぼる。

それらに次いで多かったのは、「原価高騰への対応」で 83 件 (15.7%) であった。利益減少に係る課題としては、「販売・取引先からの単価引き下げ要請」が 20 件 (3.8%) の回答があり、受注量に次いで利益に関する課題が続いて多く、収益の増減と直結する課題に回答が集まっている。

一方、最近、社会で問題となっている製品の安全性やコンプライアンスに関する回答は、「製品の安全性確保」が 30 件 (5.7%)、「コンプライアンス体制の整備」が 6 件 (1.1%) にとどまっている。

図表 2-6 営業販売上で解決を最優先にすべき課題 (単位：件、%)

	回答数	割合
新規販売・取引先の開拓	160	30.3
販売、取引先からの受注量減少	87	16.5
原価高騰への対応	83	15.7
新製品、新技術の開発	78	14.8
営業部門の人材確保、育成	52	9.8
製品の安全性確保	30	5.7
販売・取引先からの単価引き下げ要請	20	3.8
コンプライアンス体制の整備	6	1.1
その他	12	2.3
合計	528	100.0

第2節 アンケート調査の結果

この節では、アンケート調査の回答を集計した結果を報告する。

1 取引状況と課題

(1) 川下企業との取引状況

最近3年間の川下企業²⁴に対する販売経験では、「頻繁にある」と回答した企業が半数に近い252件(46.8%)となっている。また、「あまりない」と回答している企業が102件(18.9%)ある。これらを合わせた回答の6割を超える企業が、最近3年間で川下企業と取引経験があったことになる。

図表 2-7 川下企業に対する最近3年間の販売経験

(単位：件、%)

	回答数	割合
頻繁にある	252	46.8
あまりない	102	18.9
全くない	185	34.3
合計	539	100.0

では、直近期の全売上高に占める大企業²⁵の売上割合は、どの程度だったのだろうか。

「半分に満たない」と回答した企業が148件(32.4%)と最も多く、次いで「全くない」が116件(25.4%)と、これら直近期の全売上高に占める割合が4割より少ない企業が回答の6割近くを占めている。

²⁴ アンケート調査においては、回答者が理解しやすいように「川下企業」と表記した。

²⁵ 売上割合については、大企業との取引に関して質問している。卸売や小売、サービス業の大企業との取引も含まれる。なお、大企業の定義については、第1章を参照のこと。

一方で、半分超と回答する企業が 111 件 (24.3%)、全売上高が大企業に対する売上と回答する企業も 21 件 (4.6%) あった。

図表 2-8 直近期の全売上高に占める大企業の売上割合 (単位：件、%)

	回答数	割合
全くない	116	25.4
半分に満たない (1~40%程度)	148	32.4
半分程度 (41~60%程度)	61	13.3
半分超 (61~99%)	111	24.3
全て	21	4.6
合計	457	100.0

(注) () 内は売上割合の目安を示す。

さらに、最近3年間の川下企業に対する販売経験と大企業の売上割合の関係をみてみた。

最近3年間で川下企業に対して販売経験が「頻繁にある」と回答した企業の 42.4%は、直近期の全売上高に占める大企業の売上割合が「半分超」と回答している。これとは逆に、川下企業との取引が「あまりない」企業の 76.1%は、「半分に満たない」売上割合の企業である。川下企業との取引頻度に比例して、売上高に占める大企業の割合が高まる傾向が、統計上でもはっきりみられる。

図表 2-9 川下企業に対する最近3年間の販売経験と大企業の売上割合 (単位：件、%)

	全くない 0%	半分に満たない 1~40%程度	半分程度 41~60%程度	半分超 61~99%程度	全て 100%	合計
頻繁にある	1 0.4	65 28.1	52 22.5	98 42.4	15 6.5	231 100.0
あまりない	9 10.2	67 76.1	5 5.7	5 5.7	2 2.3	88 100.0
全くない	97 81.5	10 8.4	3 2.5	8 6.7	1 0.8	119 100.0
合計	107 24.4	142 32.4	60 13.7	111 25.3	18 4.1	438 100.0

※ $p < 0.05^{26}$

(注 1) 第1行の下段は売上割合の目安を、第2行以降の下段は、最近3年間の販売経験を100%とした場合の各回答の割合を示している。

(注 2) 大企業には製造業以外の業種も含まれることに注意。

²⁶ p は χ^2 乗検定の漸近有意確率を示す。以下も同じ。 χ^2 乗検定は、観測値（ここでは回答数）と理論的に算出される期待値の差を検定する統計的手法。「 $p < 0.05$ 」は、5%水準で該当する集計結果が有意であることを示している。この場合、観測値と期待値の差が偶然に生じたのではなく、統計的に何らかの意味をもつ差が生じている。

(2) 川下企業からの受注形態

川下企業との取引では、どのような受注形態が多いのだろうか。

回答で最も多かったのは、川下企業から図面、仕様が提供され、そのとおりに「加工、生産請負」する形態で194件(54.5%)であった。次に多かったのが、自社で設計し受注先で承認を受ける場合も含めた「自社加工、自社開発製品の販売」で131件(36.8%)であった。

川下企業と共同開発した技術、製品によるライセンスや製品製造は14件(3.9%)にとどまり、川下企業と中小製造業が共同で開発、生産に取り組む事例は、まだ少ないことが分かる。

図表 2-10 直近期で最も多い受注形態 (単位：件、%)

	回答数	割合
加工、生産請負	194	54.5
自社設計加工、自社開発製品の販売	131	36.8
共同開発によるライセンス収入、製品販売	14	3.9
技術移転、ノウハウの販売	6	1.7
その他	11	3.1
合計	356	100.0

(3) 川下企業からの要求

次に、川上企業が、川上企業と取引するうえで、特に強く求められている事項について質問した。

回答の多かった上位3つは、Q (Quality: 品質) C (Cost: コスト) D (Delivery: 納期)に関する項目であった。なかでも、「コスト低減」が141件(40.2%)と最も多くの回答を集め、これは次に回答の多かった「品質向上」の63件の倍以上の回答数であった。コスト要求については、川下企業と取引のある企業に対するインタビューでも常に厳しく要求されると話していた。相見積もりを取られてコスト引下げを要求されたり、極端に低い指値での取引を迫られたりといった方法で、価格引下げを要求されている。こうした企業によれば、川下企業が、バブル期以降の仕事のない時期に、人件費の柔軟性が高く、しかも管理コストの低い家内工業的に営む企業に対して、発注した極端に低い単価をもとにして指値を算定しているという。川下企業からのコスト低減の要求に対応する努力はしてきたが、「この単価で受注すれば、ものづくりをだめにする。」と訴える企業もあるほど、対応が困難になってきている。川上企業は、川下企業に対してコスト対応を訴求しては利益確保もままならない状況にあることから、図表 2-5 でみたように、自社の独創的な技術・製品開発力で訴求しようとしているという実態がみえてくる。しかしながら、川下企業から特に求められている事項として、「新技術、新製品の提案」と回答している企業は23件(6.6%)にとどまっており、川上企業の販路開拓に対する思惑と、川下企業が調達先に求

めているものとは、うまくかみ合っていない様子が見える。

回答で2番目に多かった「品質向上」は、川下企業に対するインタビューでも調達先に求める事項として、ほとんどの企業があげていた。川下企業では、単に不良品をなくし、高品質の製品納入を求めているだけでなく、品質保証体制の整備も求めるようになってきている。川上企業に対するインタビュー調査でも、「以前は求められなかったが、取引を継続するためには ISO9001 の認証取得を勧められた。」（機械加工メーカー）企業があった。ワールドワイドな市場競争を川下企業が展開するなかで、国際的な規格に沿った品質保証体制の整備が川上企業に求められているところもある。今後、2次、3次のサプライヤーへと、品質保証の国際標準規格である ISO9001 の認証取得が広まることになると考えられる。

その次に、回答の多かった「納期遵守」は 54 件（15.4%）の回答があった。川下企業の多くで導入されているジャストインタイムによる生産方式が、円滑に機能するために求められている。納期遅れは、生産ラインを止めてしまう恐れがあり、そうした場合には川上企業に対して、損害賠償を請求する川下企業もある。ジャストインタイムによる生産方式を導入する企業との取引にあたっては、納期に対し厳格な遵守が求められる。

これら QCD に関連する項目については、川下企業と新規に取引を始めようとする場合には、重要な審査事項になっていることから、あらかじめ対応しておくことが必要である。

図表 2-11 川下企業から特に求められている事項

(単位：件、%)

	回答数	割合
コスト低減	141	40.2
品質向上	63	17.9
納期遵守	54	15.4
特にない	36	10.3
製品の安全性確保	23	6.6
新技術、新製品の提案	23	6.6
法令、社会倫理の遵守	6	1.7
環境対策	3	0.9
その他	2	0.6
合計	351	100.0

2 販路開拓の現状と課題

(1) 販路開拓経験

これまで川下企業に対して、販路開拓をした経験の「ない」回答企業は 57.3%、これに対して、経験の「ある」企業は 42.7%と、川下企業に対して販路開拓経験の「ない」回答企業が、「ある」企業を上回り、回答の半数以上となっている。

図表 2-12 川下企業に対する販路開拓経験 (単位：件、%)

	回答数	割合
ない	314	57.3
ある	234	42.7
合計	548	100.0

(2) 販路開拓手段

川下企業に対する販路開拓で多用している手段としては、最も回答が多かったのが、川上企業からの直接的営業（「直接営業」）で 76 件（36.5%）、次に多かったのが「取引先・同業者からの紹介」で 50 件（24.0%）と、この 2 つで回答の 6 割を占めている。以下は、「展示会への出展」22 件（10.6%）、「商社からの紹介」19 件（9.1%）、「ホームページ広告」15 件（7.2%）と続いている。

「交流会、商談会などへの参加」は 4 件（1.9%）、中小製造業者が共同で受注を図ろうとするネットワークへの参加や、最近増えているインターネット上で受発注をマッチングするサイトへの参加は、いずれも 3 件（1.4%）と、回答は少ない。対面あるいはネット上でのマッチングは、主な販路開拓手段として利用する企業が少ない。

図表 2-13 最も多用している販路開拓手段 (単位：件、%)

	回答数	割合
直接営業	76	36.5
取引先・同業者からの紹介	50	24.0
展示会への出展	22	10.6
商社からの紹介	19	9.1
ホームページ広告	15	7.2
中小企業支援センターからの紹介	6	2.9
交流会、商談会などへの参加	4	1.9
業界誌などでの広告	3	1.4
共同受注ネットワークへの参加	3	1.4
マッチングを目的としたウェブサイトへの参加	3	1.4
ダイレクトメール	2	1.0
金融機関からの紹介	2	1.0
大学、公設試からの紹介	1	0.5
その他	2	1.0
合計	208	100.0

(注) 選択肢の意味は以下のとおり。

「直接営業」とは、川下企業への直接的な営業をいう。

「共同受注ネットワークへの参加」とは、同業者・異業者によって共同で受注するためのネットワークへの参加をいう。

「マッチングを目的としたウェブサイト」とは、企業マッチングを目的としたウェブサイトへの参加をいう。

では、回答企業は、なぜその販路開拓手段を多用するのであろうか。最も多用している販路開拓手段と、販路開拓手段を多用する理由の2つの回答を集計してみた。

「受注契約に至る可能性が高い」ことを理由に、多用する販路開拓手段として回答が多かったのは、「直接営業」と「取引先・同業者からの紹介」であった。それぞれ29件と20件の回答を集め、多用する理由のなかでは、39.7%、41.7%の回答割合となっている。

「展示会への出展」、「ホームページ広告」による販路開拓を多用する理由は、「技術、製品を多くの人に知ってもらえる」（それぞれ17件81.0%、11件73.3%）とする理由で、これらの手段を多用するのは、契約に至ることを目的とするより、むしろ認知度の向上を図ろうとする狙いがあるとみられる。

図表 2-14 最も多用している販路開拓手段と多用する理由

(単位：件、%)

	契約に至る可能性が高い	技術、製品を多くの人に知ってもらえる	他に手段がない	大手メーカーとの人脈ができる	大手メーカーからの情報収集	紹介者との付き合い	同業者から情報収集	参加費用がかからない	主催者からの参加働きかけ	その他	合計
直接営業	29 39.7	16 21.9	5 6.8	8 11.0	9 12.3	1 1.4	1 1.4	0 0.0	0 0.0	4 5.5	73 100.0
取引先・同業者からの紹介	20 41.7	4 8.3	8 16.7	2 4.2	0 0.0	10 20.8	4 8.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	48 100.0
展示会への出展	2 9.5	17 81.0	0 0.0	1 4.8	1 4.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 100.0
商社からの紹介	5 26.3	4 21.1	4 21.1	3 15.8	3 15.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	19 100.0
ホームページ広告	2 13.3	11 73.3	1 6.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.7	0 0.0	0 0.0	15 100.0
中小企業支援センターからの紹介	3 50.0	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	6 100.0
交流会、商談会などへの参加	2 50.0	2 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
業界誌等での広告	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
共同受注ネットワークへの参加	0 0.0	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
金融機関からの紹介	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
マッチングを目的としてウェブサイト	0 0.0	1 50.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
大学、公設試からの紹介	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
ダイレクトメール	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	1 50.0	2 100.0
合計	66 33.0	60 30.0	21 10.5	15 7.5	13 6.5	11 5.5	6 3.0	2 1.0	1 0.5	5 2.5	200 100.0

※ p < 0.05

次に、多用する販路開拓手段が異なることで、成約に至る程度が異なるのであろうか。多用する販路開拓手段と、成約に至る程度についての回答を合わせて集計してみた。

販路開拓回答総数が10件以上あった販路開拓手段をみていくと、「直接営業」、「取引先・同業者からの紹介」、「ホームページ広告」では、成約が「全くない」と回答した企業が3割以上あり、商談が成約に結びついている企業がある一方で、全く成約に結びつかない企業も多い。

これとは逆に、「展示会への出展」では「全くない」との回答が2件、9.1%であったのに対して、成約が「少しある」との回答が14件（63.6%）、また「商社からの紹介」も成約が「全くない」との回答が3件（16.7%）に対して、成約が「少しある」と回答した企業が13件（72.2%）と、成約が少しでもある回答企業の割合が高い。

商社は、仲介ビジネスとして販売先を紹介するため、成約の可能性が高いことは理解できる。展示会への出展は、自社の技術・製品の認知を高め、自社の技術・製品に合ったニーズをもつ企業に認知してもらうことを目的とする回答が図表2-14の結果にあったが、多くの企業に認知してもらえることで、成約に至る可能性も高まるのであろう。さらにいえば、展示会で効果をあげている企業のインタビューによれば、技術や製品を理解してくれる来場者が多く集まる展示会を選別して出展することが、効果的であるとしている。こうした企業では、自社に合った技術分野を限定した展示会に積極的に出展している。来場者が技術分野に興味を持っている人に限られることで、自社の技術に興味を持ってもらいやすく、かつ技術に対する理解も得やすいことから、ニーズと合う可能性が高まるのである。

さらに、展示会で成約に至る可能性を高めるポイントは、数多くの企業が出展する展示会で、来場者の目に留まるように他社との優位性を明確にしておくことも必要である。展示会の場で成約に至らなくても、数多くの展示のなかで、調達担当者の印象に残ることができれば、後日の商談につながることになる。

図表 2-15 販路開拓手段と成約に至る程度 (単位：件、%)

	全くない	少しある	商談の 半分程度	ほとんど 成約	商談した 全て成約	合計
直接営業	23 30.7	42 56.0	7 9.3	1 1.3	2 2.7	75 100.0
取引先・同業者 からの紹介	18 39.1	19 41.3	3 6.5	2 4.3	4 8.7	46 100.0
展示会への出展	2 9.1	14 63.6	5 22.7	0 0.0	1 4.5	22 100.0
商社からの紹介	3 16.7	13 72.2	2 11.1	0 0.0	0 0.0	18 100.0
ホームページ広告	5 35.7	7 50.0	2 14.3	0 0.0	0 0.0	14 100.0
中小企業支援 センターからの紹介	3 60.0	2 40.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
交流会、商談会 などへの参加	1 25.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
業界誌等での広告	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
共同受注 ネットワークへの参加	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
マッチングを目的 としたウェブサイト	3 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
ダイレクトメール	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
金融機関からの紹介	0 0.0	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
大学、公設試 からの紹介	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
その他	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
合計	64 32.0	106 53.0	20 10.0	3 1.5	7 3.5	200 100.0

※ $p > 0.05$

(3) 販路開拓上の問題

販路開拓で最も多用する手段における問題をみてみた。

回答のなかでは、「特に問題なし」とする企業が最も多かった。それぞれの販路開拓手段をみてみると、「取引先・同業者からの紹介」の「特に問題なし」とする回答が 18 件 (37.5%) と最も多かった。普段から取引などで付き合いのある先からの紹介であり、主体的に販路開拓をしたわけではないことから、自社の問題としてあげようがなく、「特に問題なし」と回答している企業が比較的多くなっていると考えられる。

販路開拓で多用する手段として最も回答の多かった「直接営業」でも、「特に問題なし」とする回答が 19 件 (25.7%) と多かったが、それ以外では「調達担当者に会えない」も同じ回答数となっている。川下企業に直接訪問しても、担当者に会ってもらえず、営業が空振りに終わることが少なくないことがうかがえる。川下企業の調達部門は、部品や加工の単価引下げを図る一方で、自らの部門の運営コストの引下げも図っている。そのため、調

達部門の人員を削減ないし、取引先が増えているにもかかわらず横ばいのままにしているところも少なくない。また、川下企業に対するインタビューでは、ニーズと合わない技術・製品の売り込みも多くあるという。こうしたことから、川上企業からの売り込みに全て対応することが困難だということもある。しかし、単価の引下げに対応できる企業はもちろん、1個、2個といった極小ロットの発注先や新たな技術をもつ企業を開拓する必要にも迫られており、川下企業に対するインタビュー調査でも、事前に面接の約束を取ってもらえれば会う、としている企業がほとんどであった。ただし、面接を希望する全ての企業が面接の約束が取れるわけではない。他社との優位性を明快にアピールポイントとして示すことが、多忙な調達担当者に見える可能性を高めることになる。

図表 2-16 最も多用する販路開拓手段と問題

(単位：件、%)

	特に問題なし	調達担当者に会えない	ニーズ情報が収集できない	技術の価値を評価してもらえない	販路開拓費用が大きい	技術を盗まれる可能性がある	技術の内容を理解してもらえない	ニーズにあった営業提案ができない	秘密保持や売買契約などの書類が作成できない	その他	合計
直接営業	19 25.7	19 25.7	8 10.8	5 6.8	7 9.5	4 5.4	4 5.4	3 4.1	0 0.0	5 6.8	74 100.0
取引先・同業者からの紹介	18 37.5	5 10.4	6 12.5	6 12.5	3 6.3	3 6.3	2 4.2	3 6.3	1 2.1	1 2.1	48 100.0
展示会への出展	5 22.7	4 18.2	2 9.1	3 13.6	2 9.1	1 4.5	0 0.0	1 4.5	0 0.0	4 18.2	22 100.0
商社からの紹介	4 21.1	3 15.8	0 0.0	5 26.3	2 10.5	2 10.5	1 5.3	1 5.3	0 0.0	1 5.3	19 100.0
ホームページ広告	4 26.7	2 13.3	2 13.3	1 6.7	2 13.3	1 6.7	2 13.3	0 0.0	0 0.0	1 6.7	15 100.0
中小企業支援センターからの紹介	1 20.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	1 20.0	5 100.0
交流会、商談会などへの参加	2 50.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
業界誌等での広告	1 33.3	0 0.0	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
共同受注ネットワークへの参加	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	3 100.0
マッチングを目的としたウェブサイト	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	3 100.0
ダイレクトメール	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
金融機関からの紹介	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
大学、公設試からの紹介	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
その他	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
合計	55 27.1	36 17.7	24 11.8	21 10.3	19 9.4	12 5.9	11 5.4	10 4.9	1 0.5	14 6.9	203 100.0

※ p > 0.05

3 今後の販路開拓

(1) 今後の販路開拓意向

川下企業に対する今後の販路開拓の意向を質問した。積極的に販路を開拓したいとする回答企業は146件(26.5%)にとどまった。しかし、積極的ではないが、「川下企業から働きかけがあれば対応」とする回答が205件(37.3%)あり、これらを合わせた回答企業の6割強が、川下企業に対する販路開拓の意向があることになる。

図表 2-17 今後の販路開拓の意向 (単位：件、%)

	回答数	割合
川下企業から働きかけがあれば対応	205	37.3
新規開拓の予定なし	199	36.2
積極的に開拓	146	26.5
合計	550	100.0

さらに、これまでの川下企業に対する販路開拓の経験と今後の販路開拓の意向について、この2つの回答を合わせて集計してみた。

これまで販路開拓の経験がない回答企業の59.5%は、今後も川下企業に対して販路開拓をする予定はないとしている一方で、これまで川下企業に対して販路開拓をしたことのある回答企業では、55.4%が今後も積極的に販路開拓に取り組むとしている。川下企業に対して、これまで販路開拓経験のある企業は、今後も積極的に販路開拓を図ろうとする一方で、これまで販路開拓経験のない企業は、今後も開拓をしようとしていない傾向にあることが分かった。

図表 2-18 これまでの販路開拓経験と今後の意向 (単位：件、%)

	積極的に開拓	川下企業から働きかけがあれば対応	新規開拓の予定なし	合計
ない	15 4.8	111 35.7	185 59.5	311 100.0
ある	129 55.4	91 39.1	13 5.6	233 100.0
合計	144 26.5	202 37.1	198 36.4	544 100.0

※ $p < 0.05$

(2) 今後の販路開拓手段

今後、図表 2-17 の設問で「積極的に販路開拓する」及び「川下企業から働きかけがあれば対応」とする回答した企業に対して、さらに今後多用しようとする販路開拓手段について質問した。

これまで多用していた販路開拓手段で、最も回答の多かった「直接営業」が、今後も多用しようとする販路開拓手段としても、最も回答が多く 103 件 (30.9%) だった。次に回答が多かったのは、「取引先・同業者からの紹介」の 92 件 (27.6%) で、これも、これまで多用していた販路開拓手段では回答が 2 番目に多く、1 番目、2 番目ともに、これまで多用してきた販路開拓と回答の順位が同じであった。

3 番目に多かった「ホームページ広告」は 33 件 (9.9%) で、これまで多用してきた販路開拓手段としては、4 番目に多い回答だったのに比べ、1 つではあるが上位になっている。ホームページでの広告は、低コストで作成できるうえ、気軽に全国、全世界のどこでも見ることができることから、認知度の向上を図るには有効な手段となる。こうした面が評価されて、多用しようと考えている企業が増えているのかもしれない。確かに、ある中小鋳造メーカーでは、受注先のほとんどがホームページをみて発注してきた、というように効果をあげている事例もみられた。川下企業に対するインタビュー調査でも、企業規模や設置している設備、取引実績など基礎的な企業情報を収集する手段としてホームページ（ウェブサイト）を閲覧すると話す企業が多くあり、今や、簡易な情報提供手段として、販路開拓にはホームページを保有することが必須となりつつある。しかし、それだけに多くの企業がホームページを公開していることから、自社のホームページを閲覧してもらえらる機会を高め、掲載する情報を吟味し、印象に残るホームページを作成することが重要となる。川下企業のインタビューでは、「加工レベルの高さをアピールしたいのであれば、実際の加工の様子を動画で配信するといった工夫があってもよいのではないか」という意見もあり、文字だけでなく、写真、動画など自社のアピールポイントを的確に伝える工夫を講じることが有効となる。さらにいえば、S.E.O.²⁷の手法により、検索エンジンで検索された際に、結果のトップに表示されるといったことも、これからは取り入れる必要があるだろう。

²⁷ Search Engine Optimization の略。「検索エンジン最適化」と訳される。検索エンジンの検索結果で上位に取り上げられるように、ウェブサイトを作成すること。

図表 2-19 今後多用しようとする販路開拓手段 (単位：件、%)

	回答数	割合
直接営業	103	30.9
取引先・同業者からの紹介	92	27.6
ホームページ広告	33	9.9
商社からの紹介	32	9.6
展示会への参加	20	6.0
中小企業支援センターからの紹介	16	4.8
交流会、商談会への参加	15	4.5
共同受注ネットワークへの参加	11	3.3
その他	3	0.9
マッチングサイトへの参加	2	0.6
大学・公設試からの紹介	2	0.6
税理士などの専門家からの紹介	2	0.6
学会・研究会への参加	1	0.3
金融機関からの紹介	1	0.3
合計	333	100.0

(3) 今後増やそうとする受注形態

図表 2-10 でみたように、直近期において川下企業からの受注形態では、「加工、生産請負」の回答が最も多かった。これに対して、今後の販路開拓で増やそうとする受注形態では、「自社設計加工、自社開発製品販売」が 168 件 (49.6%) と最も回答が多く、回答数の順位が逆転している (図表 2-20 参照)。付加価値を高めた受注を図ろうとする経営姿勢がうかがえる。

図表 2-20 今後の販路開拓で増やそうとする受注形態 (単位：件、%)

	回答数	割合
自社設計加工、自社開発製品販売	168	49.6
加工、生産請負	139	41.0
共同開発によるライセンス、加工、販売	15	4.4
技術移転、ノウハウの販売	9	2.7
その他	8	2.4
合計	339	100.0

そこで、直近期と今後の販路開拓で増やそうとする受注形態を合わせて集計して、直近期と今後で受注形態を変えようとしているかどうかをみてみた。

直近期で「自社設計加工、自社開発製品販売」による受注が最も多いと回答した企業の 90.7%は、今後も「自社設計加工、自社開発製品の販売」での受注形態で販路開拓を図ろうとしている。一方、直近期で「加工、生産請負」による受注が最も多いと回答した企業で、今後も「加工、生産請負」での受注形態で販路開拓を図ろうとしているのは 57.9%にとどまっている。一方、「自社設計加工、自社開発製品の販売」へ変更しようとする割合が

31.6%となっており、より付加価値の高い「自社設計加工、自社開発製品の販売」へと移行しようとしている様子が、ここでも確認できる。

図表 2-21 販路開拓で増やそうとする受注形態(直近期・今後) (単位:件、%)

直近期 \ 今後	自社設計加工、 自社開発製品の販 売	加工、 生産請負	共同開発による ライセンス、 収入、製品販売	その他	合計
自社設計加工、 自社開発製品販売	49 90.7	4 7.4	1 1.9	0 0.0	54 100.0
加工、生産請負	6 31.6	11 57.9	2 10.5	0 0.0	19 100.0
共同開発による ライセンス、加工、販売	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
その他	1 33.3	0 0.0	0 0.0	2 66.7	3 100.0
合計	57 73.1	16 20.5	3 3.8	2 2.6	78 100.0

※ p < 0.05

(4) 今後販路開拓しようとする成長産業分野

今後、販路開拓しようとする成長産業分野²⁸として、最も回答の多かったのは「産業機械関連分野」で110件(38.2%)、次いで「環境・エネルギー関連分野」の77件(26.7%)となっており、この2つの産業分野で回答数の6割を超えている。「産業機械関連分野」は、自動車、工作機械など世界的にも高い競争力を有する日本の基幹産業の1つで、市場規模が大きく、ビジネスチャンスが期待できる。一方、「環境・エネルギー関連分野」は、地球温暖化をはじめとして、環境問題に世界的な注目が集まるなか、環境保全や環境汚染対策、あるいは太陽電池や燃料電池といった新エネルギーなど、新技術でビジネスチャンスを掴める可能性を秘めた市場としての期待が大きい。これらの分野では、現在あるいは将来の市場に対する期待の大きさが回答の多さにつながっていると考えられる。

「その他」と回答した企業には、「建築、建材産業」が3件、「自動車産業分野」が2件、「原子力産業分野」が1件あった。

²⁸ 成長産業分野の設定については、巻末資料参照のこと。

図表 2-22 今後販路開拓しようとする成長産業分野 （単位：件、％）

	回答数	割合
産業機械関連分野	110	38.2
環境・エネルギー関連分野	77	26.7
健康関連分野	27	9.4
情報通信関連分野	14	4.9
医療関連分野	12	4.2
航空機関連分野	11	3.8
福祉関連分野	10	3.5
その他	27	9.4
合計	288	100.0

それでは、これらの産業分野をどのような手段で販路開拓しようとしているのかをみておこう。

今後販路開拓しようとする成長産業分野で、最も回答の多かった「産業機械関連分野」において、多用する販路開拓手段として最も回答の多かったのは、「取引先・同業者からの紹介」で34件（31.8％）であった。次いで多かったのが「直接営業」で28件（26.2％）であった。

「産業機械分野関連」に次いで、販路開拓しようとする産業分野で回答の多かった「環境・エネルギー関連分野」では、販路開拓手段として「直接営業」と回答するのが28件（38.9％）と最も多く、次いで「取引先・同業者からの紹介」で14件（19.4％）となっており、「産業機械関連分野」とは順位が逆転している。

「環境・エネルギー関連分野」は、市場としては新しく、しかも今後も成長が予想されており、新技術に対するニーズが高い。また、広範にわたる技術を必要とすることから、技術の内容を知ってもらうために「直接営業」の回答割合が高くなっていると考えられる。これに対して、「産業機械関連分野」は、日本の主要産業であり、参入している企業間の取引が長期にわたり、そうした企業関係のなかで、ニーズに合う新たな調達先を探していると考えられる。それぞれの市場環境の違いが、販路開拓手段の違いとなって回答に表れたのであろう。

図表 2-23 今後販路開拓しようとする成長産業分野とその手段 (単位：件、%)

	直接 営業	取引先・ 同業者 からの 紹介	商社 からの 紹介	ホーム ページ 広告	展示会 への 参加	中小企業 支援センター からの紹介	交流会、 商談会 への 参加	共同 受注 ネット ワーク への 参加	マッチ ング サイ ト への 参加	大学・ 公設 からの 紹介	税理士 などの 専門家 からの 紹介	学会・ 研究会 への 参加	その他	合計
産業機械 関連分野	28 26.2	34 31.8	9 8.4	11 10.3	4 3.7	8 7.5	5 4.7	4 3.7	1 0.9	0 0.0	1 0.9	1 0.9	1 0.9	107 100.0
環境・ エネルギー関連分	28 38.9	14 19.4	11 15.3	6 8.3	4 5.6	3 4.2	3 4.2	1 1.4	0 0.0	2 2.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	72 100.0
健康関連分野	7 28.0	8 32.0	3 12.0	2 8.0	2 8.0	1 4.0	2 8.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	25 100.0
情報通信関連分野	8 61.5	4 30.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0
医療関連分野	1 9.1	2 18.2	1 9.1	2 18.2	1 9.1	2 18.2	0 0.0	2 18.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	11 100.0
航空機関連分野	2 18.2	2 18.2	0 0.0	1 9.1	3 27.3	1 9.1	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	11 100.0
福祉関連分野	1 11.1	2 22.2	2 22.2	2 22.2	1 11.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 11.1	9 100.0
その他	9 34.6	5 19.2	3 11.5	5 19.2	1 3.8	0 0.0	1 3.8	1 3.8	1 3.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	26 100.0
合計	84 30.7	71 25.9	29 10.6	29 10.6	16 5.8	15 5.5	13 4.7	8 2.9	2 0.7	2 0.7	2 0.7	1 0.4	2 0.7	274 100.0

※ p > 0.05

第3節 川下企業との取引経験が及ぼす経営と販路開拓行動への影響

この節では、川上企業が川下企業と取引することによって、どのような経営上の影響があるのか、また販路開拓行動にどのような違いが生じているのかという点について、アンケート調査の結果にインタビュー調査の結果を交えて分析してみたい。

アンケート調査の分析は、アンケート票の設問項目にある大企業に対する売上割合の多寡（Ⅱ-1²⁹）と、川下企業に対する過去3年間の販売経験（Ⅱ-2）の2つの項目から、大企業との取引「経験豊富」な群と、「経験が少ない」群の2群に分けて比較することにより行った。

2群のうちの1群は、大企業に対する売上割合が、「半分程度（売上割合の目安として41%以上）」、「半分を超える」、「全て」のいずれかを回答し、かつ過去3年間の販売経験が「頻繁にある」と回答した企業群である。この群のことを以下では、「経験豊富」な群とした。もう1群は、大企業に対する売上割合が半分に満たない（売上割合の目安として40%以下）と回答し、かつ過去3年間の販売経験が「あまりない」、または「全くない」と回答した企業群である。この群は、「経験が少ない」群とした。

それぞれの群に含まれる回答数は、図表2-24のとおりである。「経験が少ない」群の回答数が183件で、回答割合が52.6%と、「経験豊富」な群をわずかながら上回っているものの、ほぼ半数ずつに分かれている。

図表2-24 「経験豊富」群と「経験が少ない」群の分布

（単位：件、%）

	回答数	割合
経験が少ない	183	52.6
経験豊富	165	47.4
合計	348	100.0

常用雇用者数の区分で2群をみておこう。大企業との取引「経験豊富」な群は常用雇用者区分が大きい方に、反対に「経験が少ない」方は小さい方に偏りがある。統計的にみれば、「10～19人」と「20～49人」を境にして常用雇用者区分による違いがみられる。すなわち、大企業との取引経験が豊富な企業は、常用雇用者20人以上の区分でより多く、逆に、19人以下の区分では取引経験の少ない企業が多い傾向のあることが統計的にいえる。

²⁹ アンケート票にある質問項目番号。以下も同じ。アンケート票については参考資料を参照のこと。

図表 2-25 常用雇用者数 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
10人未満	42 25.6	94 51.9	136 39.4
10～19人	32 19.5	43 23.8	75 21.7
20～49人	43 26.2	27 14.9	70 20.3
50～99人	25 15.2	13 7.2	38 11.0
100人以上	22 13.4	4 2.2	26 7.5
合計	164 100.0	181 100.0	345 100.0

※ p < 0.05

1 経営上の相違

(1) 生産・技術開発上の強み

図表 2-26 は、統計的に有意な結果はみられなかったものの、大企業との取引が「経験豊富」な群では「独創的な技術・製品開発力」、「高精度加工、高品質な生産能力」に回答数がやや多く偏っていたのに対して、「経験が少ない」群では、それら2つがやや少なく、その他の項目にやや多く偏っている結果がみられた。

図表 2-26 生産・技術開発上の強み (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
独創的な技術・製品開発力	55 39.0	43 25.6	98 31.7
短納期対応	28 19.9	41 24.4	69 22.3
幅広い加工、多品種対応	25 17.7	37 22.0	62 20.1
高精度加工、高品質な生産能力	18 12.8	15 8.9	33 10.7
生産コストの低減対応	7 5.0	12 7.1	19 6.1
微細加工能力	3 2.1	7 4.2	10 3.2
その他	5 3.5	13 7.7	18 5.8
合計	141 100.0	168 100.0	309 100.0

※ p > 0.05

(2) 川下企業への販売による経営上の効果

川下企業への販売による経営上の効果として、アンケート調査では6つの項目をあげて、販売する以前の期待に比べ、より大きな効果のあった項目から順番に1位から6位までの順位を回答してもらうようにした。6つの項目は、以下のとおりである。

- ① 大手メーカー（川下企業）との販売実績に基づく信用向上による効果
- ② 売上高、利益率の向上による効果
- ③ 技術動向の情報収集による効果
- ④ 市場動向の情報収集による効果
- ⑤ 自社と競合する同業者動向の情報収集による効果
- ⑥ 新たな技術、ノウハウの取得による効果

これら6つの項目について、それぞれ大企業との取引が「経験豊富」な群と「経験が少ない」群とを集計した。

図表 2-27 は、川下企業に対して販売した実績によって信用が、販売する以前の期待と比べて、どうだったのかをみた結果である。

これをみると、「経験が少ない」群の回答の半数を超える 51.7%の企業が、川下企業に対する販売実績によって信用が高まったことを、販売する前の期待以上に得られた経営上の効果として「1位」にあげている。「2位」や「3位」にあげる企業は少なく、逆に、大企業との取引「経験が豊富」な群では、「経験が少ない」群に比べ「1位」より「2位」や「3位」と回答する企業が相対的に多い傾向にある。つまり、川下企業に対する販売実績は、大企業との取引経験の少ない企業で、より信用向上につながっているといえる。

販路開拓においては、開拓先から取引実績の提示を求められることが多く、大企業と取引経験の少ない企業では、取引の実績づくりが課題となっている。こうしたことが、この結果の背景にあると考えられる。

図表 2-27 販売実績に基づく信用向上による効果 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	51 35.4	31 51.7	82 40.2
2位	51 35.4	9 15.0	60 29.4
3位	18 12.5	5 8.3	23 11.3
4位	9 6.3	5 8.3	14 6.9
5位	5 3.5	3 5.0	8 3.9
6位	10 6.9	7 11.7	17 8.3
合計	144 100.0	60 100.0	204 100.0

※ p < 0.05

売上高、利益率向上の効果では、大企業との取引「経験豊富」な群において「1位」と回答する企業が46.3%と、回答の半数近くを占めている。これに対して、「経験が少ない」群では29.3%にとどまっている。

大企業との取引は無理な価格提示ばかりされるといった価格重視の引き合いで儲からな
いとの指摘が、インタビュー調査において、いくつかの企業から聞かれた。しかし、そうし
た声がある一方で、大企業との取引によって、売上高や利益率を高められたことを経営上
の効果として認識している企業も多いことが、この結果からうかがえる。

図表 2-28 売上高、利益率向上による効果 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	69 46.3	17 29.3	86 41.5
2位	25 16.8	16 27.6	41 19.8
3位	14 9.4	5 8.6	19 9.2
4位	12 8.1	4 6.9	16 7.7
5位	13 8.7	6 10.3	19 9.2
6位	16 10.7	10 17.2	26 12.6
合計	149 100.0	58 100.0	207 100.0

※ $p > 0.05$

次の図表2-29から図表2-31は、「技術動向の情報収集効果」、「市場動向の情報収集効果」、
「自社と競合する同業者動向の情報収集効果」を集計した結果である。いずれも大企業との
取引を通して収集される情報に関する経営上の効果を示すものである。

この結果をみると、3つの情報収集による経営上の効果とも、経験の多寡にかかわらず「1
位」や「2位」と回答する企業は少なく、「3位」以降の順位を回答する企業が多い。経営
上の効果としてあげた6つの項目のなかでは、相対的に効果が低く評価されている。

川下企業との取引が、技術や市場、同業者動向の情報収集が大企業との取引を始める以前
に期待していたより、さほど大きな効果をもたらさなかったと考えている企業が多いことが
うかがえる。

図表 2-29 技術動向の情報収集による効果 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	4 2.9	5 8.9	9 4.6
2位	17 12.2	9 16.1	26 13.3
3位	32 23.0	8 14.3	40 20.5
4位	39 28.1	16 28.6	55 28.2
5位	37 26.6	13 23.2	50 25.6
6位	10 7.2	5 8.9	15 7.7
合計	139 100.0	56 100.0	195 100.0

※ $p > 0.05$

図表 2-30 市場動向の情報収集による効果 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	10 7.2	5 8.8	15 7.7
2位	11 7.9	9 15.8	20 10.2
3位	32 23.0	12 21.1	44 22.4
4位	35 25.2	11 19.3	46 23.5
5位	36 25.9	15 26.3	51 26.0
6位	15 10.8	5 8.8	20 10.2
合計	139 100.0	57 100.0	196 100.0

※ $p > 0.05$

図表 2-31 自社と競合する同業者動向の情報収集による効果

(単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	7 5.0	4 7.1	11 5.6
2位	13 9.2	6 10.7	19 9.6
3位	18 12.8	12 21.4	30 15.2
4位	20 14.2	8 14.3	28 14.2
5位	19 13.5	8 14.3	27 13.7
6位	64 45.4	18 32.1	82 41.6
合計	141 100.0	56 100.0	197 100.0

※ $p > 0.05$

「新たな技術、ノウハウの取得」についても、「1位」と回答する企業は少なく、「2位」以下の順位を回答する企業が多い。

情報収集も含め、こうした取引に伴って得られる付加的な価値については、川下企業と取引を始める以前の期待に比べ、実際に取引しても、さほど得られていないことがうかがえる。

図表 2-32 新たな技術、ノウハウの取得による効果

(単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
1位	12 8.3	2 3.6	14 7.0
2位	29 20.1	11 19.6	40 20.0
3位	27 18.8	14 25.0	41 20.5
4位	26 18.1	10 17.9	36 18.0
5位	28 19.4	9 16.1	37 18.5
6位	22 15.3	10 17.9	32 16.0
合計	144 100.0	56 100.0	200 100.0

※ $p > 0.05$

(4) 川下企業からの要求事項

大企業との取引経験の多寡にかかわらず、川下企業からの要求事項として、「コスト削減」、「品質向上」、「納期遵守」のいわゆる QCD が回答数の多い上位を占めている。統計的に有意とはいえないものの、大企業との取引が「経験豊富」な群で、「コスト削減」、「納期遵守」の回答割合がやや高くなっている。川下企業に対するインタビューでも、コスト削減や、ジャストインタイム生産への対応のために納期遵守を求める、と話しているところがほとんどであった。川下企業と取引が頻繁で、しかも川下企業の占める売上割合の高いところほど、そうした要求は厳しくなされていることが、この結果からも分かる。

図表 2-33 川下企業からの要求事項 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
コスト削減	67 42.7	30 39.0	97 41.5
品質向上	31 19.7	15 19.5	46 19.7
納期遵守	28 17.8	10 13.0	38 16.2
特になし	6 3.8	14 18.2	20 8.5
新技術、新製品の提案	11 7.0	3 3.9	14 6.0
製品の安全性確保	9 5.7	3 3.9	12 5.1
法令、社会倫理の遵守	2 1.3	1 1.3	3 1.3
環境対策	2 1.3	1 1.3	3 1.3
その他	1 0.6	0 0.0	1 0.4
合計	157 100.0	77 100.0	234 100.0

※ $p > 0.05$

2 販路開拓行動の相違

(1) 販路開拓手段

ここからは販路開拓行動の相違点について分析してみる。まず、販路開拓の取組についてみてみよう。

販路開拓手段のなかで2群の回答割合に顕著な差がみられるのは、「展示会への出展」と「ホームページ広告」である。「展示会への出展」は、「経験豊富」な群が12.4%であるのに対して、「経験が少ない」群では6.5%と低い。一方、「ホームページ広告」は、「経験豊富」な群が4.1%であるのに対して、「経験が少ない」群では8.7%と高い。

「展示会への出展」、「ホームページでの広告」は、図表 2-14 の結果では、その販路開拓手段を多用する理由として、自社の「技術、製品を多くの人に知ってもらえる」ためとの回

答が共に多かった。自社の技術、製品を多くの人に知ってもらう手段としては、ホームページによるより、川下企業の技術者などに技術や製品を直接見てもらいながら説明のできる展示会の訴求力が高い。しかし、展示会への出展は、ウェブサイトの作成、掲載に比べれば負担しなければならない費用は大きくなる。取引経験が豊富な企業は展示会に出展することによる訴求力、認知度への効果を、取引経験が少ない企業では費用負担を、それぞれ優先しているのではないかと考えられる。

図表 2-34 多用する販路開拓手段 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
直接営業	43 44.3	20 43.5	63 44.1
取引先・同業者からの紹介	20 20.6	9 19.6	29 20.3
展示会への出展	12 12.4	3 6.5	15 10.5
商社からの紹介	8 8.2	3 6.5	11 7.7
ホームページ広告	4 4.1	4 8.7	8 5.6
中小企業支援センターの紹介	3 3.1	1 2.2	4 2.8
交流会、商談会などへの参加	1 1.0	2 4.3	3 2.1
共同受注ネットワークへの参加	1 1.0	1 2.2	2 1.4
マッチングを目的としてウェブサイト	1 1.0	1 2.2	2 1.4
金融機関からの紹介	2 2.1	0 0.0	2 1.4
業界誌等での広告	0 0.0	1 2.2	1 0.7
ダイレクトメール	1 1.0	0 0.0	1 0.7
その他	1 1.0	1 2.2	2 1.4
合計	97 100.0	46 100.0	143 100.0

※ p > 0.05

(2) 販路開拓上の課題

「経験豊富」な群と「経験が少ない」群の回答割合に差のある販路開拓上の課題をみていくと、「経験が少ない」群では川下企業に対して売り込みを図る際の課題において、「経験豊富」な群では、川下企業に対して売り込みを図っている技術に関する課題において、それぞれ高くなっている。

2群の回答割合に差のある課題をそれぞれみていく。まず、「経験が少ない」群の回答割合が高い課題は、「調達担当者に会えない」(「経験が少ない」25.0%、「経験豊富」18.3%)、

「ニーズ情報が収集できない」（「経験が少ない」16.7%、「経験豊富」11.5%）、「販路開拓費用が大きい」（「経験が少ない」10.4%、「経験豊富」6.7%）、「ニーズにあった営業提案ができない」（「経験が少ない」10.4%、「経験豊富」4.8%）と、川下企業に売り込みを図る際に、誰に、何を、どのようにして売れば効率的に販路が開拓できるのかが分からないことを課題としている回答割合が相対的に高い。

一方、「経験豊富」な群では、「特に問題なし」と回答する企業が1/4を占め、販路開拓を順調に進めている企業が多いものの、「技術を盗まれる可能性がある」（「経験豊富」8.7%、「経験が少ない」2.1%）、「技術の内容を理解してもらえない」（「経験豊富」7.7%、「経験が少ない」2.1%）といった、売り込みを図る技術を川下企業に提示することにより生じる課題をあげる回答割合が相対的に高い。

図表 2-35 販路開拓上の課題 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
特に問題なし	26 25.0	10 20.8	36 23.7
調達担当者に会えない	19 18.3	12 25.0	31 20.4
ニーズ情報が収集できない	12 11.5	8 16.7	20 13.2
技術の価値を評価してもらえない	10 9.6	6 12.5	16 10.5
販路開拓費用が大きい	7 6.7	5 10.4	12 7.9
技術を盗まれる可能性がある	9 8.7	1 2.1	10 6.6
ニーズにあった営業提案ができない	5 4.8	5 10.4	10 6.6
技術の内容を理解してもらえない	8 7.7	1 2.1	9 5.9
その他	8 7.7	0 0.0	8 5.3
合計	104 100.0	48 100.0	152 100.0

※ $p > 0.05$

(3) 今後の販路開拓の取組

大企業との取引が「経験豊富」な群と「経験が少ない」群では、今後の販路開拓の意向に大きな違いがみられる。

「経験豊富」な群では、今後も川下企業に対して積極的に販路を開拓するという回答が47.6%を占めているのに対して、「経験が少ない」群では、新規に開拓する予定がないとする回答が45.6%と、回答割合が正反対の結果となった。

川下企業との取引が頻繁にあり、売上高に占める大企業に対する売上割合が高い企業については、今後とも川下企業に対して積極的に販路開拓を図ろうとしている。一方で、大企業

との取引があまりなく、売上割合の低い企業は、今後とも川下企業との取引の拡大を望まないとする企業が相対的に多い。川下企業との取引に対する考え方が二分されている。

川下企業との取引においては、コスト低減、品質保証、納期への遵守が求められる。先にみた川下企業からの要求事項にも、その結果が表れている。こうした要求に対応できる企業が、現在も、今後も川下企業との取引に積極的となっている。しかし一方で、そうした要求に対応できない、もしくは対応するための費用を負担することで利益を確保できない企業では、川下企業との取引に消極的になっているのではないかと考えられる。

図表 2-36 今後の販路開拓意向 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
積極的に開拓	78 47.6	33 18.3	111 32.3
大手メーカーから働きかけがあれば対応	56 34.1	65 36.1	121 35.2
新規開拓の予定なし	30 18.3	82 45.6	112 32.6
合計	164 100.0	180 100.0	344 100.0

※ p < 0.05

今後の販路開拓意向で「新規開拓の予定なし」と回答した企業を除き、その手段について集計したところ、「直接営業」と「ホームページ広告」で、川下企業に対する取引経験豊富な企業と少ない企業の回答割合に顕著な差がみられた。川下企業と取引経験が豊富な企業では、新規の販路開拓でも「直接営業」で販路開拓をしようとする企業が取引経験の少ない企業に対して、一方、川下企業との取引経験の少ない企業では、ホームページを活用して広告しようと考えている企業が取引経験豊富な企業に対して、それぞれ相対的に回答割合が高かった。

図表 2-36 でみたように、今後の販路開拓で取引経験の豊富な企業群では、積極的に販路開拓に取り組む意欲の高い回答企業が多かったのに対して、経験の少ない企業群では、新規に開拓する予定はない、あるいは川下企業からの働きかけがあればといった消極的な意向であることと、この結果は符合している。川下企業との取引経験の豊富な企業では、川下企業を開拓しようとする姿勢が、多用する販路開拓手段にも表れている様子がうかがえる。

図表 2-37 今後の販路開拓手段 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
直接営業	47 36.4	27 29.0	74 33.3
取引先・同業者 からの紹介	33 25.6	26 28.0	59 26.6
ホームページ広告	11 8.5	12 12.9	23 10.4
商社からの紹介	14 10.9	8 8.6	22 9.9
展示会への参加	8 6.2	5 5.4	13 5.9
中小企業支援センター からの紹介	6 4.7	3 3.2	9 4.1
共同受注	4	4	8
ネットワークへの参加	3.1	4.3	3.6
交流会、商談会 への参加	4 3.1	3 3.2	7 3.2
マッチングサイト への参加	0 0.0	2 2.2	2 0.9
大学・公設試 からの紹介	1 0.8	1 1.1	2 0.9
税理士などの専門家 からの紹介	1 0.8	1 1.1	2 0.9
その他	0 0.0	1 1.1	1 0.5
合計	129 100.0	93 100.0	222 100.0

※ p > 0.05

最後に、今後の販路を開拓しようとする成長産業分野について集計してみた。

「産業機械関連分野」については、川下企業との取引経験に関係なく回答が多かった。2番目に回答数が多かった「環境・エネルギー関連分野」は、川下企業との取引経験が豊富な企業の回答割合の方が高かった。これに対して、川下企業との取引経験の少ない企業の回答割合の方が高かったのは、「健康関連分野」だった。

図表 2-38 今後販路開拓しようとする成長産業分野 (単位：件、%)

	経験豊富	経験が少ない	合計
産業機械関連分野	43 38.1	31 38.8	74 38.3
環境・エネルギー 関連分野	32 28.3	17 21.3	49 25.4
健康関連分野	8 7.1	10 12.5	18 9.3
情報通信関連分野	6 5.3	6 7.5	12 6.2
航空機関連分野	9 8.0	1 1.3	10 5.2
医療関連分野	4 3.5	3 3.8	7 3.6
福祉関連分野	2 1.8	5 6.3	7 3.6
その他	9 8.0	7 8.8	16 8.3
合計	113 100.0	80 100.0	193 100.0

※ $p > 0.05$

第4節 小 括

川下企業との取引について、最近3年間で取引があるとした回答と、今後取引をしたいとした回答はともに6割を超えていた(図表2-7、図表2-17参照)。中小製造業にとって川下企業は、重要な取引相手であり、今後もそれに変わりはなく、川下企業に対する販路開拓は活発に行われることになると考えられる。

しかしながら、全ての川上企業が川下企業との取引を積極的に望んでいるのではないことも分かった。川下企業と今後も積極的に取引する意向は、川下企業との取引頻度が高く、売上高に占める大企業の売上割合が高い企業において相対的に多くみられた。一方、川下企業との取引頻度が低く、大企業の売上割合の低い企業では、今後も川下企業との取引を予定していない企業が相対的に多かった(図表2-18参照)。つまり、これまで川下企業と取引していた企業は、今後も川下企業との取引を望み、川下企業との取引が少ない企業は、今後も川下企業との取引を望まないというように、川下企業との取引の意向は二分される傾向にあることが分かった。

そこで、川下企業との取引意向の違いが経営にどのような影響をもたらすのか、回答企業を取引「経験豊富」な群と「経験が少ない」群の2群に分けて比較分析をしてみた。

川下企業との取引が経営にもたらす効果をみたところでは、川下企業との取引経験が少ない回答群では、取引を始める以前に比べ、販売実績による信用向上において大きな効果があったとしていた(図表2-27参照)。これには、想定した6つの経営効果のなかで1位とする回答が半数近くを占めていた。一方、経験豊富な回答群では、川下企業からコスト低減を要求されていると、4割の企業が答えているにもかかわらず、回答の半数以上が売上高、利

益率向上効果を1位としてあげていた(図表 2-28 参照)。川下企業との取引による経営上の効果は、取引経験の多寡によって異なることが分かった。

川下企業に対して、どのように販路開拓をしているのかをみたところでは、直接営業と取引先・同業者からの紹介を多用するとの回答が多く、その手段を多用する理由として、契約に至る可能性が高いためと回答する企業が多かった。これに続いて展示会への出展やホームページでの広告を多用するとの回答も多かったが、これらの手段を多用する理由には認知度を高めるためとする回答が多く、講じる販路開拓手段によって目的が異なることが分かった(図表 2-14 参照)。

そうした多用する販路開拓手段で成約に至る件数が、どの程度違うのかをみてみた。直接営業や取引先・同業者からの紹介を販路開拓手段として、多用すると回答した企業の3割超で全く成約がなかったとの回答があったのに比べ、展示会への出展を多用していると回答した企業では、成約が全くなかったとの回答があったのは1割に満たなかった(図表 2-15 参照)。展示会を多用する企業のほとんどが、何らかの成果をあげているという結果がみられた。ただ、展示会に出展するだけで効果があがるわけではない。効果をあげている企業に対するインタビューによると、技術に対する理解を早め、かつ興味を持ってもらうために、自社技術に合う展示会を選んで出展していることが分かった。加えて、展示会では、数多くある出展企業のなかから、来場者の目を留めるために、アピールポイントを明確にして、訴求することも必要になる。つまり、展示会の出展で効果をあげるには、来場したわずかな瞬間に技術を理解してもらい、印象に残る工夫が重要であることを明らかにした。多用している販路開拓として回答の多かった直接営業でも、同じことであると指摘した。会うことさえ難しい川下企業の調達担当者に対しては、他社に対する優位性を示したアピールポイントを明確にしておくことが受注の可能性を高めることにつながることになる。川下企業に対する販路開拓では、調達担当者と出会ったわずかな瞬間に、印象に残る訴求ができるかどうか成否の鍵を握ることになると考えられる。そのために、自社の特長を明確に訴求できるようにしておくことが、商談につながるようになるのである。

第3章 川下企業における調達行動の実態

本章では、全国の川下企業を対象としたアンケート調査及びインタビュー調査から、川下企業における、川上企業とのネットワーク構築の実態について把握する。特に、川下企業の調達行動における組織と方針、成長産業分野と調達行動の関係、調達先探索の手段とその評価について検証する。これにより、川下企業がどのような体制でネットワーク構築を図ろうとしているのか、どういった方法で、またどの分野で調達先を探索しているのかを明らかにする。

第1節 調査概要

1 アンケート調査及びインタビュー調査の概要

アンケート調査の概要は以下のとおりである。総務省「平成16年事業所・企業統計調査結果事業所名簿」から下記の対象に当てはまるすべての企業2,368社に対して調査票を送付した。

図表3-1 調査対象企業及び実施方法

調査対象	日本標準産業分類大分類「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」のうち、全国の常用雇用者規模300人以上及び資本金3億円以上の企業（本所及び単独事業所）
対象抽出名簿	総務省「平成16年事業所・企業統計調査結果事業所名簿」
名簿抽出方法	悉皆
調査方法	郵送自記式
実施期間	平成19年8月30日（木）～9月14日（金）

また、アンケート調査回答企業を中心に、詳細を把握するためにインタビュー調査を実施した。実施企業数は13件で、いずれも大阪府、愛知県、東京都に所在するアンケート回答企業を中心としている。

2 回答企業の概要

(1) 回答状況

アンケート調査の回答状況は図表3-2のとおりである。有効回答数は209件、有効発送数2,319件に対する有効回答率は9.0%であった。以下のアンケート調査結果は、この209件について分析したものである。

図表 3-2 回答状況 (単位：件、%)

発送数	2,368
有効発送数	2,319
回収数	211
有効回答数	209
有効回答率	9.0%

(2) 回答企業の所在地域

回答企業の所在地域は図表 3-3 に示されるとおり、関東が 88 社 (42.1%)、近畿は 64 社 (30.6%) で、両方で 7 割以上を占めている。中部は 16 社 (7.7%) で、九州・沖縄と同数となっている。

府県別では、東京都 (28.1%) が最も多い。次いで大阪府 (18.7%)、神奈川県 (5.7%)、兵庫県 (4.9%)、京都府 (4.4%) の順となっている。

川下企業の実際の立地状況を反映して、首都圏及び大阪府を含む関西に立地する企業からの回答が多い。

図表 3-3 回答企業の所在府県(地域別、上位 11 府県) (単位：件、%)

(1) 地域別

	回答数	割合
北海道	3	1.4
東北	8	3.8
関東	88	42.1
中部	16	7.7
近畿	64	30.6
中国	4	1.9
四国	4	1.9
九州・沖縄	16	7.7
不明・無回答	6	2.9
合計	209	100.0

(2) 都道府県別

	回答数	割合
東京都	57	28.1
大阪府	38	18.7
神奈川県	12	5.9
兵庫県	10	4.9
京都府	9	4.4
愛知県	8	3.9
福岡県	7	3.4
静岡県	6	3.0
熊本県	4	2.0
埼玉県	4	2.0
福井県	4	2.0
その他(不明・無回答を除く)	50	21.7
合計	203	100.0

図表 3-3 回答企業の所在府県(地域別、上位 11 府県) - 続き -

(注) 地域区分は、以下のとおり経済産業局が所轄する都道府県に準じている。
ただし、沖縄県は九州に含め、九州・沖縄とした。

地域	都道府県
北海道	北海道
東北	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、長野県、山梨県、静岡県
中部	愛知県、岐阜県、三重県、富山県、石川県
近畿	福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県
四国	徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

第 2 節 調達組織と方針

まず、川下企業が調達にあたり導入している組織体制、調達先に対する評価項目、調達先探索から評価を経て決定するまでの期間についてみる。

1 調達活動・方針決定を行う組織

川上企業が川下企業に対して販路開拓を行おうとする際に、川下企業のどの部門が窓口になるのかは、川上企業にとって重要な点である。

本調査では、調達方針を決定し、調達先を探索、評価することを含む調達活動を行う組織体制を考察する際に、全社的に行う場合、企業の各事業部門で行う場合、各事業所単位で行う場合を想定した。さらに、各事業所については、実際に製品開発・生産に携わる部門とそれ以外の部門（一般的に調達、購買と呼ばれる部門）に分け、どの部門が主体的に決定、実施しているかを探った。

(1) 調達方針の決定

調達方針を決定する組織については、半数近くの 49.0%が「全社で一括して決定／実施」と回答している(図表 3-4)。全社的に共通の方針を持つことは自然であるが、一方で「各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施」という回答も 24.2%と約 4 分の 1 に達している。「(各事業所の) 技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施」(14.9%) と合わせると、各事業所単位で方針を決定している企業は 39.1%にのぼる。調達方針に関して事業所の裁量が大きいことがうかがえる。

図表 3-4 調達方針の決定

(単位：件、%)

	回答数	割合
全社で一括して決定／実施	95	49.0
各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施	47	24.2
技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施	29	14.9
事業部ごとに決定／実施	23	11.9
合計	194	100.0

(2) 調達先企業候補の開拓

調達先候補となる企業の開拓は「各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施」という回答が 35.8%と最も高く、次いで「全社で一括して決定／実施」(28.9%)となっている(図表 3-5)。「技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施」は 17.6%とそれらより低い。これは、必要な技術や部品・製品を供給する企業を探す際には、実際に開発・生産に携わる部門が主体的に携わる場合が多いことを示している。

また、特に規模がそれほど大きくない企業では、全社的なネットワークを活用するなどして企業の探索も統括して行う場合がある。インタビュー調査でも、企業における内部統制強化の傾向を考えると、調達についても極力一元的に行うことが望ましいという意見や、実際に本社や持ち株統括会社において調達本部といった組織を設置して、調達先企業の情報集約化を図っている例がみられた。

図表 3-5 調達先企業候補の開拓

(単位：件、%)

	回答数	割合
各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施	67	35.8
全社で一括して決定／実施	54	28.9
技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施	33	17.6
事業部ごとに決定／実施	33	17.6
合計	187	100.0

(3) 調達先企業候補の評価

新規に調達先とする場合の企業の評価をどの部署で行うかについては、「各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施」(27.1%)と「技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施」(22.4%)を加えると 49.5%とほぼ半数となり、「全社で一括して決定／実施」(33.9%)を上回っている(図表 3-6)。調達先候補となる企業に対しては、川下企業の技術部門担当者と調達部門担当者が共同で訪問するなどして、技術、経営の両方から総合的に評価し、調達先に加えるかを判断することが多いことから、この結果は調達先の開拓から評価、決定に際して各事業所の裁量が一定確保されていることを裏付けるものである。

一方、全社的に企業の評価を行うとする回答は単独では最も多く、全体の3分の1以上を占めていることは、上述の理由による一元化、集約化の動きが進んでいることの表れである

と考えられる。

図表 3-6 調達先企業候補の評価

(単位：件、%)

	回答数	割合
全社で一括して決定／実施	65	33.9
各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施	52	27.1
技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施	43	22.4
事業部ごとに決定／実施	32	16.7
合計	192	100.0

(4) 方針の決定・企業の探索・評価の関連

これら調達にかかわる一連の業務と実施する部門の関係についてまとめたのが図表 3-7～9 である。まず、方針の決定と調達先開拓との関係を見ると、調達方針を「全社で一括して決定／実施」する企業では、そのうち 56.0%が同じく全社で一括して企業の開拓を、60.6%が評価を全社で一括して行うとしている。

これは、事業部、各事業所の技術開発・生産部門、それ以外の部門でも同様であり、企業の方針を決定する部門と実際の企業開拓や評価を行う部門は同じである場合が多い。調達に関する業務が一連の流れとして密接に結びついていることがわかる。

開拓と評価では、開拓を技術開発・生産部門が行った場合でも、評価は技術開発・生産部門以外の部門が行うとする比率がやや高い傾向がみられる。また、評価については、開拓を行った部門にかかわらず全社的に一括に行うとする回答が一定数みられる。

図表 3-7 調達方針の決定と調達先企業の開拓

(単位：件、%)

		調達先企業候補の開拓				合計
		各事業所の 技術開発・ 生産部門で 決定／実施	技術開発・ 生産部門 以外の部門 で決定／実施	事業部ごと に決定／ 実施	全社で 一括して 決定／実施	
調 達 方 針 の 決 定	各事業所の技術開発・生産部門で決定／実施	37 80.4	2 4.3	5 10.9	2 4.3	46 100.0
	技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施	5 18.5	20 74.1	2 7.4	0 0.0	27 100.0
	事業部ごとに決定／実施	6 26.1	3 13.0	13 56.5	1 4.3	23 100.0
	全社で一括して決定／実施	19 20.9	8 8.8	13 14.3	51 56.0	91 100.0
	合計	67 35.8	33 17.6	33 17.6	54 28.9	187 100.0

図表 3-8 調達方針の決定と調達先企業候補の評価

(単位：件、%)

		調達先企業候補の評価				合計
		各事業所の 技術開発・ 生産部門で 決定/実施	技術開発・ 生産部門 以外の部門 で決定/実施	事業部ごと に決定/ 実施	全社で 一括して 決定/実施	
調達 方針 の 決定	各事業所の技術開発・生産部門で決定/実施	29 61.7	8 17.0	6 12.8	4 8.5	47 100.0
	技術開発・生産部門以外の部門で決定/実施	1 3.7	24 88.9	1 3.7	1 3.7	27 100.0
	事業部ごとに決定/実施	5 21.7	1 4.3	14 60.9	3 13.0	23 100.0
	全社で一括して決定/実施	17 18.1	10 10.6	10 10.6	57 60.6	94 100.0
	合計	52 27.2	43 22.5	31 16.2	65 34.0	191 100.0

図表 3-9 調達先企業の開拓と調達先企業候補の評価

(単位：件、%)

		調達先企業候補の評価				合計
		各事業所の 技術開発・ 生産部門で 決定/実施	技術開発・ 生産部門 以外の部門 で決定/実施	事業部ごと に決定/ 実施	全社で 一括して 決定/実施	
調達先 企業 の開 拓	各事業所の技術開発・生産部門で決定/実施	42 62.7	14 20.9	4 6.0	7 10.4	67 100.0
	技術開発・生産部門以外の部門で決定/実施	2 6.3	25 78.1	0 0.0	5 15.6	32 100.0
	事業部ごとに決定/実施	1 3.0	3 9.1	23 69.7	6 18.2	33 100.0
	全社で一括して決定/実施	6 11.1	0 0.0	3 5.6	45 83.3	54 100.0
	合計	51 27.4	42 22.6	30 16.1	63 33.9	186 100.0

2 調達における評価項目

次に、川下企業が新規調達先を開拓する際に重視する評価項目についてみる。

(1) 新規調達先評価の際重視する項目

企業の取引において要求される項目は多様化している。一般的にはQCDが重視される項目であるとされているが、単に品質が高いだけではなく、新たな技術開発に対応できる能力(技術開発能力)が求められる場合もある。また、求められる量の製品・技術を供給するという点からは、継続的な発注や一定の支払条件に対応できる財務面の信用力や、必要な設備などを有して量産能力を備えているか、という側面も重要である。物流、原材料調達、立地条件などの地理的条件も考慮の対象に加わる場合があると考えられる。

さらに近年では、環境基準や労働安全衛生を含め法令を遵守(コンプライアンス)する体制が整っているかという点についても注目されるようになっている。

(2) 重視する項目の順位

上述の視点を念頭に置いて、川下企業が調達先候補に対して評価を行う際に、どの項目を重視しているかをたずねた。すなわち、「技術開発能力」「品質管理・品質保証能力」「コス

ト管理能力」「納期管理能力」「財務面の信用力」「量産能力」「コンプライアンス体制」「地理的条件」「その他」という項目について、1位から9位（「その他」に該当する項目がなければ8位まで）の順位を記載するよう求めた。

図表 3-10 は、各項目に与えられた順位の件数を示している。これによると、1位に最も多くあげられているのは「品質管理・品質保証能力」（88件）である。2位とした項目の中でも同項目は58件と、他の項目を上回っている。

図表 3-10 新規調達先開拓の際重視する評価項目 (単位：件、点、位)

	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	件数 合計	得点	得点 順位
技術開発能力	36	23	17	38	25	25	24	13	0	201	1178	4
品質管理・品質保証能力	88	58	38	12	3	2	0	0	0	201	1617	1
コスト管理能力	47	55	43	24	15	12	4	1	0	201	1445	2
納期管理能力	8	31	67	48	25	12	8	2	0	201	1278	3
財務面の信用力	10	11	12	30	52	35	35	16	0	201	979	5
量産能力	2	9	11	25	33	50	49	22	0	201	873	7
コンプライアンス体制	22	12	6	11	26	42	49	31	2	201	911	6
地理的条件	1	3	3	9	19	21	29	112	3	200	601	8
その他	0	0	2	0	1	2	0	1	25	31	54	9

1位及び2位にあげられた項目の中で、「品質管理・品質保証能力」に次いで多いのが「コスト管理能力」（1位47件、2位55件）である。また、「納期管理能力」については、1位にあげている回答は8件と少ないものの、2位の項目の中では品質、コストに次いで3番目に多くあげられていることからわかるように、QCDに関わる項目が上位を占めている。

品質水準の高い製品・加工を供給するという側面に加えて、川下企業が求めているのは品質保証能力である。インタビュー調査でも、具体的には3次元測定器の導入有無など、高い品質であることをいかに客観的に証明できる体制を敷いているか、という側面を強調する企業が多くみられた。ISO9001の認証取得を条件にしているとするところは多くないものの、品質を保証する上で同等の体制が川上企業には要求されているのである。

それ以外の項目では、1位にあげられた項目のうち「コンプライアンス体制」が22件と「技術開発能力」（36件）に次いで多いことが注目される。一方、「量産能力」（1位＝2件）「地理的条件」（同1件）といった項目を上位にあげた回答は少ない。

これをさらに総合的にみるために、1位の回答に9点、2位に8点という順に得点を与え、その得点を合計すると、「品質管理・品質保証能力」（1617点）、「コスト管理能力」（1445

点)、「納期管理能力」(1278点)の順となった。「コンプライアンス体制」は911点と、QCD関連項目以外では「技術開発能力」(1178点)、「財務面の信用力」(979点)に次いで多い。一方、「その他」を除くと最も得点が低い項目は「地理的条件」(601点)である。

「地理的条件」の位置づけが低いのは、QCDの条件を満たす調達先ならば立地場所を問わない、という川下企業の意向の表れであると解釈できる。一部の外注加工など、短納期で即応体制が求められるような場合に納入先に近いことが有利に働くという側面があるが、あくまで納期への対応という側面で捉えられるものであり、QCDの範疇で捉えられている場合が多い。同様に、「財務面の信用力」や「量産能力」も、それ自体が独立して重視されるというよりは、所要のQCDに対する要求を満たすための条件として捉えられている。

このように、調達先の評価項目としては、あくまでQCD関連項目を軸としながらも、新たな技術提案につながるような技術開発能力や、コンプライアンス体制を加味しているものと考えられる。

(3) その他の評価項目

「その他」のうち、具体的に記載のあった内容には、「安定供給」「合理化意欲」(3位)、「技術サポート力」(5位)、「企業規模」(6位)といった項目がある。また、9位として「その他」にあげられた項目の内容としては、「短納期対応能力」のように他の項目に含まれる、あるいはより特定された内容や、「企業風土」「フォロー能力」といった、広義での取引における支援・促進体制を指すと思われる項目があげられている。また、「海外への展開状況」「グローバルスタンダード」のような、国際調達も視野に入れた海外との関係に着目しているとみられる回答もあった。

さらに、「他社実績(品質として評価)」という回答が「その他」の中であげられていたが、インタビュー調査によると、実際の評価過程において他社との取引実績は、評価項目の中でも重要な役割を果たすものとして捉えられている。例えば、大手自動車メーカーへの納入実績は、そのメーカーによる審査基準を満たしていることを表すものである。加えて、自動車といった特定分野での実績があると示すことにより、異分野であっても対応できる技術範囲などが明確になり、川下企業が自ら行う評価を容易にさせることが可能となる。

また、同系列内の企業との取引実績を有していれば、すべての過程を省略できるわけではないとはいえ、評価の過程を簡略化することも可能となるため、川下企業にとって調達先候補企業の取引実績を求める場合が多い。

3 調達先評価の期間

調達の過程において、調達先の探索から評価、採用の決定に要する期間についてみてみよう。

契約までに要する期間としては、42.6%と4割以上が「3か月～6か月以内」とであると回答している(図表3-11)。「3か月以内」(24.3%)を含めると、約3分の2の企業が調達先

発掘から、評価を経て6か月以内には契約に至っていることになる。

製造業では生産計画に基づき、必要な部品・加工を調達すべき時期は決まっている場合が多いので、候補となる企業を選定した後は、各企業所定の評価過程を経てその時期に間に合うように調達を行うことになる。

しかしながら、川下企業で調達に携わる、特に調達先の新規開拓にあたる人員は必ずしも多いとはいえないため、新規調達先の確保には予定以上に時間がかかっている状況も見受けられる。一般的な調達先候補企業の発掘は、出会ってから見積もり、既存調達先との比較、候補企業の工場訪問、サンプルの試作（場合によってはサンプルなしにリスクの小さな部品・加工を発注することもある）、契約、などという過程を経るが、こうした煩雑な手続きを経なければならない新規調達先の開拓に充分取り組むことができていないと考える川下企業もある。

図表 3-11 調達先の評価を経て契約に至るまでの期間（単位：件、％）

	回答数	割合
3か月～6か月以内	86	42.6
3か月以内	49	24.3
6か月～1年以内	48	23.8
1年以上	19	9.4
合計	202	100.0

さらに、調達先候補企業の評価を行う川下企業の部門との関係についてみると、6か月以内で契約に至る企業の割合に大きな差はみられないものの、「全社で一括して決定／実施」する企業の方が他の部門で実施する企業と比べ、「3か月以内」であるとする回答が31.3%と多くなっている（図表 3-12）。この点は、各事業所で企業を開拓・評価してからの契約手続き等の過程を考慮すると、全社で一括して行ったほうが効率的で期間短縮につながる、といった要因が考えられる。ただし、インタビュー調査では、調達過程を全社的に集約化することに伴い、評価項目・基準が増加し、より時間がかかることになる、といったケースもみられている。

図表 3-12 契約に至るまでの期間（評価を実施する部門別）

（単位：件、％）

		調達先企業候補の評価				合計
		各事業所の 技術開発・ 生産部門で 決定／実施	技術開発・ 生産部門 以外の部門 で決定／実施	事業部ごと に決定／ 実施	全社で 一括して 決定／実施	
契約 まで に 要 す る 期 間	3 か月以内	7 14.0	10 23.8	9 28.1	20 31.3	46 24.5
	3 か月～6 か月以内	25 50.0	16 38.1	11 34.4	25 39.1	77 41.0
	6 か月～1 年以内	16 32.0	9 21.4	8 25.0	13 20.3	46 24.5
	1 年以上	2 4.0	7 16.7	4 12.5	6 9.4	19 10.1
	合計	50 100.0	42 100.0	32 100.0	64 100.0	188 100.0

第 3 節 成長産業分野における調達先開拓

ここでは、5つの成長産業分野（環境・エネルギー関連分野、産業機械関連分野、医療・健康・福祉機器関連分野、航空・宇宙関連分野、情報・通信関連分野）に焦点を当て、それぞれの分野における川下企業の調達活動と方針についてみる³⁰。これによって、どの分野でより川上企業の参入余地が大きいかを明らかにする。

1 調達先企業開拓実績

（1）全回答企業の動向

調達先中小企業の開拓を行っているか、あるいは関心があるかどうかという設問について回答企業すべてについての集計結果をみると、「開拓をすでに行っている」とする回答が24.5%と約4分の1を占めている（図表 3-13）。「実際に行っていないが、関心がある」も24.7%とほぼ同じ割合で、あわせて半数近くの回答が調達先の開拓を行っているか、関心があるとしている。

図表 3-13 調達先中小企業の開拓（全分野、N=203）（単位：件、％）

	回答数	割合
開拓をすでに行っている	220	24.5
実際に行っていないが、関心がある	222	24.7
行っていないし、関心もない	455	50.7
合計	897	100.0

（注）複数回答。割合は、回答数の合計（897件）に対する割合である。

³⁰ 成長産業分野の設定については、巻末の資料編を参照。

(2) 成長産業分野別実績

図表 3-14 は上記設問の回答を分野ごとにまとめたものである。これをみると、「開拓をすでに行っている」とする回答が多い分野は「産業機械関連分野」(53.4%)、次いで「環境・エネルギー関連分野」(29.4%) 及び「情報・通信関連分野」(29.2%) である。工作機械やその部品等を含む産業機械関連分野は、自動車向けなど最終製品に含まれる幅が広い。世界的な自動車需要の増大とともに、競争力を維持するため継続的な技術開発とコスト低減の必要性から、常に新規の調達先を開拓する傾向が高いものと考えられる。

また、「環境・エネルギー関連分野」は、地球環境問題、エネルギー問題への対応必要性などから、自社の生産において環境配慮を進める側面と、有望な市場として事業に取り組む企業の増加などが調達先の開拓につながっている。それは「環境・エネルギー関連分野」が、調達先企業の開拓を「実際に行ってはいないが、関心がある」分野のうちでは 38.3% と最も多くあげられていることから示唆されている。関心があるとする分野は、「情報・通信関連分野」と「産業機械関連分野」がそれぞれ 30.3%、22.2% で続いている。

図表 3-14 調達先中小企業の開拓状況

(単位：件、%)

	環境・エネルギー 関連分野	産業機械 関連分野	医療・健康・ 福祉機器 関連分野	航空・宇宙 関連分野	情報・通信 関連分野
開拓をすでに行っている	53 29.4	101 53.4	12 6.8	2 1.2	52 29.2
実際に行ってはいないが、 関心がある	69 38.3	42 22.2	34 19.2	23 13.3	54 30.3
行っていないし、 関心もない	58 32.2	46 24.3	131 74.0	148 85.5	72 40.4
回答件数	180	189	177	173	178

一方、「医療・健康・福祉機器関連分野」「航空・宇宙関連分野」において調達を行っている、また関心を示す回答企業は多くない。「開拓をすでに行っている」のは前者で 6.8%、後者では 1.2% に過ぎない。関心があるとする回答も、両分野では 2 割に満たず、「行っていないし、関心もない」が「医療・健康・福祉機器関連分野」では 74.0%、「航空・宇宙関連分野」では 85.5% と高い割合を示している。これらの分野では、市場が顕在化していないことや、企業が対応可能な範囲が限られていることなどがこうした結果に影響しているものと考えられる。

開拓をすでに行っているとする企業について、調達する製品・技術を購買品と外注品に分類したところ、「環境・エネルギー関連分野」では、「購買品供給企業を中心に探索」という企業が 53.1% と半数を上回っている (図表 3-15)³¹。一方、「産業機械関連分野」「医

³¹ 「購買品」「外注品」の定義については第 1 章第 2 節 2 を参照。

療・健康・福祉機器関連分野」「情報・通信関連分野」については逆に「外注品供給企業を中心に探索」するという企業が多い。

図表 3-15 探索する調達先企業（成長産業分野別）（単位：件、%）

	各分野において調達を行っている企業				
	環境・エネルギー関連分野	産業機械関連分野	医療・健康・福祉機器関連分野	航空・宇宙関連分野	情報・通信関連分野
購買品供給企業を中心に探索	26 53.1	39 41.1	4 33.3	1 50.0	21 42.0
外注品供給企業を中心に探索	23 46.9	56 58.9	8 66.7	1 50.0	29 58.0
合計	49 100.0	95 100.0	12 100.0	2 100.0	50 100.0

（3）調達企業数の増減傾向

調達先企業数の増減傾向を全ての回答企業についてみたところ、「増加」が31.6%であったのに対し、「横ばい」が65.4%と倍以上の回答を得た。一方、「減少」は2.9%と少ない（図表 3-16）。

図表 3-16 調達企業数対前年度比（全分野、N=142）（単位：件、%）

	回答数	割合
増加	129	31.6
横ばい	267	65.4
減少	12	2.9
合計	408	100.0

（注）複数回答。割合は、回答数の合計（408件）に対する割合である。

これを、実際に調達を行っている企業について分野別にみると、調達先開拓を行っている割合が高い「産業機械関連分野」及び「環境・エネルギー関連分野」では、調達企業数が増加しているとする回答も多く集めている。対前年度比における調達企業数は、それぞれ59.1%、56.9%とともに6割近くが「増加」としている。同様に、「情報・通信関連分野」でも、「増加」（53.1%）の割合が「横ばい」（44.9%）を上回っており、これらの分野では調達先企業は増加している。

「医療・健康・福祉機器関連分野」「航空・宇宙関連分野」については、実際に調達先開拓を行っている企業が少ないため、明確な傾向はわからない。

図表 3-17 調達企業数対前年度比（成長産業分野別）（単位：件、％）

		各分野において調達を行っている企業				
		環境・エネルギー 関連分野	産業機械 関連分野	医療・健康・福祉機器 関連分野	航空・宇宙 関連分野	情報・通信 関連分野
対調 前達 年企 業 比 数	増加	29 56.9	55 59.1	4 36.4	1 50.0	26 53.1
	横ばい	20 39.2	35 37.6	7 63.6	1 50.0	22 44.9
	減少	2 3.9	3 3.2	0 0.0	0 0.0	1 2.0
	合計	51 100.0	93 100.0	11 100.0	2 100.0	49 100.0

（3）契約に至る確率

それでは、調達先開拓にあたって、商談した企業が契約に至る確率はどの程度のものなのだろうか。すべての回答企業についてみると、「0～25％」が 70.6％と最も高い割合を示している（図表 3-18）。次いで「25～50％」が 19.6％となっており、確率は総じて低い。

図表 3-18 契約に至る確率（全分野、N=165）（単位：件、％）

	回答数	割合
0～25％	353	70.6
25～50％	98	19.6
50～75％	22	4.4
75％以上	27	5.4
合計	500	100.0

（注）複数回答。割合は、回答数の合計（500 件）に対する割合である。

これも図表 3-19 によって分野ごとにみると若干の違いがある。まず、「環境・エネルギー関連分野」においては「0～25％」とする回答が 72.0％と高くなっている。「25～50％」（20.0％）を合わせると 9 割を超え、50％以上は少ない。一方、「産業機械関連分野」では「0～25％」は 47.4％と半分以下で、「25～50％」が 37.9％と、他の分野に比べると高い。また、「50～75％」「75％以上」はそれぞれ 9.5％、5.3％と低いものの、「環境・エネルギー関連分野」に比べると一定数存在している。

「情報・通信関連分野」でも「0～25％」（48.0％）「25～50％」（34.0％）と、「産業機械関連分野」と似たような傾向を示している。「医療・健康・福祉機器関連分野」は、「0～25％」（54.5％）が半数を超えるものの、「環境・エネルギー関連分野」と、「産業機械関連分野」及び「情報・通信関連分野」の中間に位置する形になっている。

いずれの分野も、総じて 50％未満に 8 割以上の回答が集まっており、商談を行っても契約に至る企業はその半数にも満たないという点では共通している。これには、後述するように川上企業からの直接営業に対応したり、展示会などを通じた探索を行ったりする川下企業

が多い中で、必要としている技術や製品に適合しない場合の方が多くを示している。中でも、「環境・エネルギー関連分野」の場合は新しい技術で、検証も十分でない場合が多い。また、ニーズに対して川上企業から出される提案が多様であり、効果に対する技術的な検証が困難である場合もあることなどが、契約に至る確率の低さにもつながっているものと考えられる。

図表 3-19 契約に至る確率（成長産業分野別）（単位：件、%）

		各分野において調達を行っている企業				
		環境・エネルギー関連分野	産業機械関連分野	医療・健康・福祉機器関連分野	航空・宇宙関連分野	情報・通信関連分野
契約に至る確率	0～25%	36 72.0	45 47.4	6 54.5	1 50.0	24 48.0
	25～50%	10 20.0	36 37.9	3 27.3	1 50.0	17 34.0
	50～75%	2 4.0	9 9.5	1 9.1	0 0.0	6 12.0
	75%以上	2 4.0	5 5.3	1 9.1	0 0.0	3 6.0
	合計	50 100.0	95 100.0	11 100.0	2 100.0	50 100.0

2 調達方針

ここでは各分野における調達方針の内容について、次の3つの視点から質問している。①多くの調達先を確保して複数調達を促進したいかどうか、②今後研究開発・製品開発段階から参画し、開発調達に対応できるような調達先の開拓を促進したいか、③今後国際調達(海外企業からの調達)を促進したいか、の3点である。

この3点は相互に関連している。複数調達は、比較調達とも呼ばれるように、同様の製品・技術を調達する上で、複数の企業の条件を比較して決定する手段である。開発調達は、川下企業の製品開発段階に組み込まれ、双方の技術を開示しあうような関係を想定している。これは、複数調達と対比する考え方ではなく、いずれも所要のQCD水準を満たすという目的に整合するものである。

また、国際調達に関する設問は、企業の国籍を問わず、世界中から条件に適合する製品や技術を調達するといった世界最適調達を掲げる川下企業が多い中、分野によってどの程度志向に差異があるのかを明らかにするために設けたものである。

それぞれの項目について、各分野における調達先開拓状況による違いは、章末の補論において紹介する。

(1) 複数調達

図表 3-20 から複数調達に対する考え方をみると、「調達品目や条件によってはあてはまる」が 37.6%と 4 割近くにのぼっている。「どちらかといえばあてはまる」(15.1%) とあわせると半数以上が程度の差はあれ複数調達を志向しているといえる。

図表 3-20 複数調達についての考え方 (回答企業すべて、N=173) (単位：件、%)

	回答数	割合
どちらかといえばあてはまる	89	15.1
調達品目や条件によってはあてはまる	222	37.6
どちらかといえばあてはまらない	136	23.0
わからない・未定	144	24.4
合計	591	100.0

(注) 複数回答。割合は、回答数の合計 (591 件) に対する割合である。

分野別では、「航空・宇宙関連分野」を除く 4 つの分野で、「どちらかといえばあてはまる」「調達品目や条件によってはあてはまる」を合わせ、あてはまるとする回答が 8 割を超えており、複数調達がいずれの分野にも浸透していることがわかる (図表 3-21)。

中でも、「産業機械関連分野」では「どちらかといえばあてはまる」が 34.4%と 3 分の 1 以上を占め、その割合は「情報・通信関連分野」(32.0%) や「環境・エネルギー関連分野」(26.0%) を上回っている。

図表 3-21 複数調達についての考え方 (各分野で調達を行っている企業) (単位：件、%)

	環境・エネルギー関連分野	産業機械関連分野	医療・健康・福祉機器関連分野	航空・宇宙関連分野	情報・通信関連分野
どちらかといえばあてはまる	13 26.0	33 34.4	0 0.0	0 0.0	16 32.0
調達品目や条件によってはあてはまる	30 60.0	54 56.3	9 81.8	1 50.0	25 50.0
どちらかといえばあてはまらない	4 8.0	4 4.2	1 9.1	0 0.0	6 12.0
わからない・未定	3 6.0	5 5.2	1 9.1	1 50.0	3 6.0
合計	50 100.0	96 100.0	11 100.0	2 100.0	50 100.0

(注) 「この分野で多くの調達先を確保して複数調達を促進したい」という設問に対する回答。

(2) 開発調達

開発調達については、「調達品目や条件によってはあてはまる」と「どちらかといえばあてはまらない」がほぼ 3 割ずつで拮抗している一方、「どちらかといえばあてはまる」は 13.0%とやや低くなっている (図表 3-22)。

図表 3-22 開発調達についての考え方（回答企業すべて、N=165）（単位：件、％）

	回答数	割合
どちらかといえばあてはまる	59	13.0
調達品目や条件によってはあてはまる	136	30.0
どちらかといえばあてはまらない	132	29.1
わからない・未定	126	27.8
合計	453	100.0

（注）複数回答。割合は、回答数の合計（453件）に対する割合である。

分野別にみると、「環境・エネルギー関連分野」では27.1％が「どちらかといえばあてはまる」としているものの、「調達品目や条件によってはあてはまる」は39.6％にとどまっている（図表 3-23）。また、「どちらかといえばあてはまらない」が20.8％となっており、複数調達と比較すると開発調達への志向はやや不鮮明であるといえる。「産業機械関連分野」においても、50.5％が「調達品目や条件によってはあてはまる」とするようになり、4分の3近くが開発調達を志向しているものの、「どちらかといえばあてはまらない」も15.8％にのぼり、同様の傾向がみられる。

「情報・通信関連分野」ではその傾向がさらに強く、「どちらかといえばあてはまらない」とする回答が27.1％と最も高い。当分野で手がけられる情報通信機器の中には、購入品を組み合わせるいわゆるモジュール型の製品も数多くあり、開発段階から調達先を参画させることが少ないことも影響しているものと考えられる。

「どちらかといえばあてはまる」「調達品目や条件によってはあてはまる」の合計が最も高いのは「医療・健康・福祉機器関連分野」であり、当分野では製品・技術によっては開発調達に対応できる調達先を必要としている割合が高いことがうかがえる。「航空・宇宙関連分野」についても件数は少ないものの、回答はいずれも開発調達にあてはまるとしている。

図表 3-23 開発調達についての考え方（単位：件、％）

	環境・エネルギー 関連分野	産業機械 関連分野	医療・健康・福祉機器 関連分野	航空・宇宙 関連分野	情報・通信 関連分野
どちらかといえばあてはまる	13 27.1	23 24.2	2 16.7	1 50.0	12 25.0
調達品目や条件によってはあてはまる	19 39.6	48 50.5	8 66.7	1 50.0	21 43.8
どちらかといえばあてはまらない	10 20.8	15 15.8	1 8.3	0 0.0	13 27.1
わからない・未定	6 12.5	9 9.5	1 8.3	0 0.0	2 4.2
合計	48 100.0	95 100.0	12 100.0	2 100.0	48 100.0

（注）「この分野で、今後研究開発・製品開発段階から参画し、開発調達に対応できるような調達先の開拓を促進したい」という設問に対する回答。

(3) 国際調達

国際調達についてみると、「どちらかといえばあてはまらない」とする回答が30.7%と、他の項目よりも割合が高い(図表3-24)。「調達品目や条件によってはあてはまる」(26.3%)はそれを下回っており、「どちらかといえばあてはまる」(12.4%)は、3つの調達方針の中では最も低い割合となっている。

図表 3-24 国際調達についての考え方(回答企業すべて、N=171) (単位:件、%)

	回答数	割合
どちらかといえばあてはまる	72	12.4
調達品目や条件によってはあてはまる	152	26.3
どちらかといえばあてはまらない	178	30.7
わからない・未定	177	30.6
合計	579	100.0

(注) 複数回答。割合は、回答数の合計(579件)に対する割合である。

これも分野別にしてみると、「環境・エネルギー関連分野」では他分野に比べてその志向が強くない。「調達品目や条件によってはあてはまる」は41.7%と4割を超えるものの、「どちらかといえばあてはまる」は8.3%に過ぎず、「産業機械関連分野」(29.8%)と比べると差がみられる(図表3-25)。また、3割近くの29.2%は「どちらかといえばあてはまらない」としており、当分野の調達は国内に軸足が置かれている。

「情報・通信関連分野」についても、「どちらかといえばあてはまらない」は26.0%と「どちらかといえばあてはまる」の24.0%をわずかながら上回っている。

対照的に、「産業機械関連分野」や「医療・健康・福祉機器関連分野」では「どちらかといえばあてはまる」「調達品目や条件によってはあてはまる」の合計はいずれも8割前後にのぼり、国際調達に対して積極的であるといえる。これは、前述のように自社の海外生産進展に対して現地調達促進を進めたいという意向の現れであるとともに、企業の国籍を問わず自社のQCD要求水準に適合する製品・技術を積極的に導入しようとしている取組を反映していると考えられる。

海外企業からの調達に長期間取り組んでいる企業も多いが、実際に国際調達を積極的に実施していくうえでは課題に直面していることがインタビュー調査でも明らかになっている。ある機械金属系の川下企業では、以前は日系企業や日本人技術者が技術指導した製品を韓国などから調達していたが、価格が上昇し、日本で手直しを行うと国内価格と変わらなくなるという。また、別の企業からは、そうしたコスト面での差異の縮小や、技術流出の懸念といった要因から一時期よりも国際調達は縮小傾向にある、という現状も聞かれた。

図表 3-25 国際調達についての考え方

(単位：件、%)

	環境・エネルギー 関連分野	産業機械 関連分野	医療・健康・ 福祉機器 関連分野	航空・宇宙 関連分野	情報・通信 関連分野
どちらかといえばあてはまる	4 8.3	28 29.8	3 25.0	1 50.0	12 24.0
調達品目や条件によっては あてはまる	20 41.7	46 48.9	7 58.3	1 50.0	20 40.0
どちらかといえばあてはまらない	14 29.2	11 11.7	1 8.3	0 0.0	13 26.0
わからない・未定	10 20.8	9 9.6	1 8.3	0 0.0	5 10.0
合計	48 100.0	94 100.0	12 100.0	2 100.0	50 100.0

(注)「この分野で今後国際調達(海外企業からの調達)を促進したい」という設問に対する回答。

以上本節でみたように、成長産業分野ごとの分析では、調達先開拓では「環境・エネルギー関連分野」及び「産業機械関連分野」において多く実績があり、両分野への今後の関心が高いことがわかる。

また、調達方針については、分野によって志向の強弱に差異があることが明らかになった。複数調達はほとんどの分野で志向されているものの、開発調達や国際調達については、市場・製品特性によって特徴がみられる。同一企業であっても、手がける分野によって方針に差がある場合が多い。

第4節 調達先探索の手段と評価

川下企業は具体的にどのような手段で調達先企業を探索し、それぞれの手段をどのように評価しているのかを以下でみていこう。またその過程で、マッチングの障害となりうるような、中小企業を中心とした川上企業に対して感じる問題点についても明らかにする。

1 調達先開拓の手段

(1) 新たに探索しようとしている調達先

回答企業全体について、探索しようとしている調達先の品目をみたところ「購買品供給企業を中心に探索」が47.9%、「外注品供給企業を中心に探索」が52.1%で、やや外注品が上回っているものの両者はほぼ拮抗している。

図表 3-26 新たに探索する調達先の製品

(単位：件、%)

	回答数	割合
外注品供給企業を中心に探索	101	52.1
購買品供給企業を中心に探索	93	47.9
合計	194	100.0

川下企業の調達先探索活動を明らかにする上で、購買品と外注品では手段が異なる可能性があることを念頭に置きながら、以下その手段についてみる。

（２）調達先探索に用いる手段

まず、調達先企業を探索する際によく用いる手段を選択肢の中から３つまで回答を得た（図表 3-27）。購買品供給企業を探索する方法で最も多いのは「相手側企業からの直接の営業」で、7割以上の企業が用いていると回答している。次いで「ウェブサイトでの検索」（51.1%）、「既存の取引先企業を通じての個別紹介」（47.4%）、「商社の仲介による個別紹介」（41.1%）、「展示会への出展・参加」（35.8%）と続いている。一方、「学会・研究会などへの参加」「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」「大学・研究機関の仲介による個別紹介」「金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介」といった、取引先や商社以外の企業・機関からの紹介は少ない。

外注品供給企業の探索方法でも同様に「相手側企業からの直接の営業」（67.2%）と最も多くの回答を集めているが、その割合は購買品よりもやや低い。また、「既存の取引先企業を通じての個別紹介」の割合が60.3%とそれに次ぐ値となっており、購買品（47.4%）に比べても高い。「商社の仲介による個別紹介」及び「展示会への出展・参加」はそれぞれ39.1%、29.9%と、購買品と比較すると若干低いものの、大きな差異はみられない。

一方で、外注品においては「ウェブサイト（検索エンジンなど）」の利用が34.5%と、購買品と比較すると差が大きいのが特徴である。相手企業側の仕様で生産される購買品は、川下企業の求める仕様に合致していれば購入に至るのであり、ウェブサイトでそうした情報が確認できれば取引につながりやすい。反面、外注品については、発注者である川下企業の仕様で製品や加工を供給しうるかどうかをウェブサイトの情報のみでは判断がつきにくいことが、この違いにつながっていると考えられる。

取引先や商社以外の企業・機関からの紹介を選択する企業が少ないことも購買品供給企業と同様であるが、その中では「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」がやや多く、中小企業の公的な取引先開拓・受発注支援などを利用している企業が購買品に比べて外注品でやや多いことをみてとることができる。

購買品、外注品いずれについても相手企業からの直接的な営業をあげる川下企業が多いが、インタビュー調査によると、多くの企業では、よほど自社の事業に関係がないと思われな限り、それまで取引のない企業からでも商談の依頼や面会の希望には応じている、という状況が確認された。このような営業を主体としながらも、川下企業は様々な手段を組み合わせ活用しながら調達先探索を行っている。

図表 3-27 企業を探索する際によく用いる手段

(1) 購買品供給企業

(単位：件、%)

	回答数	割合
相手側企業からの直接の営業	136	71.9
ウェブサイト（検索エンジンなど）	97	51.1
既存の取引先企業を通じての個別紹介	90	47.4
商社の仲介による個別紹介	78	41.1
展示会への出展・参加	68	35.8
商談会・交流会などマッチング事業への参加	35	18.4
中小企業（同業種・異業種）のネットワーク	13	6.8
企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）	11	5.8
その他	9	4.7
学会・研究会などへの参加	8	4.2
中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介	5	2.6
大学・研究機関の仲介による個別紹介	3	1.6
金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介	3	1.6

(注) 複数回答。

(2) 外注品供給企業

(単位：件、%)

	回答数	割合
相手側企業からの直接の営業	117	67.2
既存の取引先企業を通じての個別紹介	105	60.3
商社の仲介による個別紹介	68	39.1
ウェブサイト（検索エンジンなど）	60	34.5
展示会への出展・参加	52	29.9
商談会・交流会などマッチング事業への参加	42	24.1
中小企業（同業種・異業種）のネットワーク	22	12.6
企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）	13	7.5
中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介	10	5.7
その他	9	5.2
金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介	5	2.9
学会・研究会などへの参加	3	1.7
大学・研究機関の仲介による個別紹介	3	1.7

(注) 複数回答。

(3) 最も効果のある調達先探索手段（購買品）

①効果のある手段

購買品、外注品の別に、上記の手段の中で最も効果のある探索手段についてみたものが図表3-28である。購買品については、最も多かったのも「相手側企業からの直接の営業」(26.5%)次いで「既存の取引先企業を通じての個別紹介」(22.2%)であった。この両方で回答の半数近くを占めている。

これと、上述図表3-27でみたよく使う手段との関係を見ると、よく使うとした手段のうち、その手段が最も効果あるものとして選んだ割合が最も高いのは、回答件数が少ないが、「そ

他」(9件中6件、66.7%)、その次に高いのは「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」(5件中3件、60.0%)となっている。「その他」は個別事情に属するもので詳細は不明であるが、それを除くと公的機関の仲介は、利用されている手段としては少ないものの、利用した企業にとっては効果のあるものとしてあげられる割合が高いといえる。

一方、効果のある手段として最も多くあげられた「相手側企業からの直接の営業」は、よく使う手段の割合としては36.8%にとどまり、「商社の仲介による個別紹介」(37.2%)とほぼ同程度で、「既存の取引先企業を通じての個別紹介」(46.7%)よりもむしろ低くなっている。

また、最も効果があるとした割合が低いものには、「中小企業(同業種・異業種)のネットワーク組織」(7.7%)、「学会・研究会などへの参加」(12.5%)、「商談会・交流会などマッチング事業への参加」(14.3%)、「展示会への出展・参加」(23.5%)がある。展示会の参加については、回答数の上位5位のうちこの割合が最も低く、参加はするものの、効果があると考える企業が多くないということが示唆されている。

図表3-28には、これらの手段を、「直接営業」「ウェブサイト」「展示会などへの参加」「個別紹介」「その他」の5項目に統合し、整理したものをあわせて掲載している³²。最も効果がある手段として、個別紹介、次いで直接営業、ウェブサイト、展示会などへの参加の順で続いていることがより明確になっている。

②評価項目との関連

最も効果があるとする手段が、川下企業が調達先候補企業を評価する際に重視する評価項目とどのような関連にあるかをみたのが図表3-29である。評価項目に関する設問によって、「QCDを重視している企業」と「それ以外の企業」とに分類した³³。

³² 統合した手段に含まれる選択肢は以下のとおり。

「直接営業」:	「相手側企業からの直接の営業」
「ウェブサイト」:	「ウェブサイト(検索エンジンなど)」「企業マッチングを目的としたウェブサイト(ポータルサイト)」
「展示会などへの参加」:	「中小企業(同業種・異業種)のネットワーク組織」「展示会への出展・参加」「学会・研究会などへの参加」「既存の取引先企業を通じての個別紹介」
「個別紹介」:	「既存の取引先企業を通じての個別紹介」「商社の仲介による個別紹介」「大学・研究機関の仲介による個別紹介」「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」「金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介」
「その他」:	「その他」

³³ アンケート調査の評価項目に関する設問において、「品質管理・品質保証能力」「コスト管理能力」「納期管理能力」をいずれも3位以内にあげた企業を「QCDを重視している企業」としている。

図表 3-28 最も効果のある調達先探索手段（購買品）

（単位：件、％）

	回答数 (A)	割合	よく使う 手法として 挙げられた 回答件数 (B)	最も 効果あると した割合 (A)/(B)
相手側企業からの直接の営業	50	26.5	136	36.8
既存の取引先企業を通じての個別紹介	42	22.2	90	46.7
ウェブサイト（検索エンジンなど）	31	16.4	97	32.0
商社の仲介による個別紹介	29	15.3	78	37.2
展示会への出展・参加	16	8.5	68	23.5
商談会・交流会などマッチング事業への参加	5	2.6	35	14.3
企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）	4	2.1	11	36.4
中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介	3	1.6	5	60.0
中小企業（同業種・異業種）のネットワーク組織	1	0.5	13	7.7
学会・研究会などへの参加	1	0.5	8	12.5
大学・研究機関の仲介による個別紹介	1	0.5	3	33.3
その他	6	3.2	9	66.7

<統合後>（単位：件、％）

	回答数	割合
個別紹介	75	39.7
直接営業	50	26.5
ウェブサイト	35	18.5
展示会などへの参加	23	12.2
その他	6	3.2

これをみると、個別紹介と回答した企業の割合は「それ以外の企業」（QCDのいずれか、あるいはすべてが評価項目の3位以外の企業）で、「QCDを重視している企業」よりも高くなっているが、そのほかの手段はいずれも「QCDを重視している企業」が上回っている。つまり、個別紹介の場合は、QCD以外の要素も評価に加味されている可能性が高いことが示唆されている。

③効果のある理由

図表3-30は、それぞれの手段が効果あるとした理由について集計したものである。まず、「相手側企業からの直接の営業」については、「価格条件に合う企業が探索できる」（24.0％）「テーマを絞った探索が行いやすい」（22.0％）「信頼できる企業を得られる」（22.0％）といった理由がほぼ同数ずつあげられている。

図表 3-29 最も効果ある探索手段と評価項目（購買品） （単位：件、%）

	QCDいずれも 評価項目 3位以内の 企業	それ以外の企業	合計
直接営業	20 30.3	30 24.8	50 26.7
ウェブサイト	16 24.2	19 15.7	35 18.7
展示会等への参加	9 13.6	13 10.7	22 11.8
個別紹介	21 31.8	53 43.8	74 39.6
その他	0 0.0	6 5.0	6 3.2
合計	66 100.0	121 100.0	187 100.0

「既存の取引先企業を通じての個別紹介」では、「信頼できる企業を得られる」とする企業が64.3%と抜きん出て多い。「商社の仲介による個別紹介」も同項目は37.9%と最も多く、このような取引先や商社を通じた紹介は、企業の信頼性を担保するところから効果があると考えられている。「大学・研究機関の仲介による個別紹介」や「中小企業（同業種・異業種）のネットワーク組織」についても、件数は少ないが信頼性を重視した回答があげられている点では同様である。

逆に「ウェブサイト（検索エンジンなど）」及び「企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）」については、信頼性に関する回答はなく、「数多くの企業を探索できる」を効果のある理由としてあげる回答が最も多い（それぞれ67.7%、75.0%）。インターネット上での探索は、入手できる企業情報の多さが効果のある理由につながっている。

「展示会への出展・参加」を効果ある手段としてあげた企業は、上記両者とも違う理由を回答している。「数多くの企業を探索できる」（31.3%）に加えて、「新しい分野の企業が探索できる」が37.5%、「テーマを絞った探索が行いやすい」が25.0%と多くなっている。「商談会・交流会などマッチング事業への参加」についても、多くが「テーマを絞った探索が行いやすい」ことが効果のある理由としてあげられている。

また、利用するとした企業の中で効果がある手段としてあげた割合の高い「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」は、「主催者・仲介者が信頼できる」が66.7%となっているように、企業そのものの信頼性に加えて仲介者の信頼性をあげているところが注目される。

(単位：件、%)

図表3-30 調達先探索に最も効果ある手段とその理由（購買品）

手段	理由	数多くの企業を探索できる	自社の機密事項が保持される	新しい分野の企業が探索できる	参加企業の技術水準が保証される	価格条件に合う企業が探索できる	テーマを絞った探索が詳しい	信頼できる企業を得られる	主催者・仲介者が信頼できる	必要な時に利用が可能	参加費用が少なくて済む	その他	合計
相手側企業からの直接の営業		2 4.0	3 6.0	4 8.0	0 0.0	12 24.0	11 22.0	11 22.0	0 0.0	1 2.0	3 6.0	3 6.0	50 100.0
ウェブサイトを（検索エンジンなど）		21 67.7	0 0.0	1 3.2	0 0.0	1 3.2	6 19.4	0 0.0	0 0.0	2 6.5	0 0.0	0 0.0	31 100.0
中小企業（同業種・異業種）のネットワーク組織		0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
企業マッチングを目的としたウェブサイトを（ポータルサイト）		3 75.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
高談会・交流会などマッチング事業への参加		1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 80.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
展示会への出展・参加		5 31.3	0 0.0	6 37.5	0 0.0	1 6.3	4 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 100.0
学会・研究会などへの参加		0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
既存の取引先企業を通じての個別紹介		0 0.0	1 2.4	0 0.0	0 0.0	6 14.3	6 14.3	27 64.3	1 2.4	1 2.4	0 0.0	0 0.0	42 100.0
商社の仲介による個別紹介		0 0.0	2 6.9	1 3.4	2 6.9	1 3.4	4 13.8	11 37.9	5 17.2	3 10.3	0 0.0	0 0.0	29 100.0
大学・研究機関の仲介による個別紹介		0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介		0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 100.0
その他		1 16.7	0 0.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	1 16.7	2 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7	6 100.0
合計		33 17.5	6 3.2	13 6.9	3 1.6	21 11.1	37 19.6	54 28.6	8 4.2	7 3.7	3 1.6	4 2.1	189 100.0

(注) 手段のうち「金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介」は理由の回答なし。

(4) 最も効果のある調達先探索手段（外注品）

①効果のある手段

外注品について最も効果のある手段をみたところ、購買品とは異なり「既存の取引先企業を通じての直接紹介」が36.3%と最も高い（図表3-31）。購買品では最も多かった「相手側企業からの直接の営業」が19.3%で続き、次いで「商社の仲介による個別紹介」（10.5%）となっている。「ウェブサイト（検索エンジンなど）」は5.8%と低位にとどまっている。

購買品と同じように選択肢を統合すると、「個別紹介」が50%近くにのぼり、以下「展示会などへの参加」「直接営業」「ウェブサイト」と続いている。購買品の場合と比べると、既存の取引先及び商社の仲介を合わせた「個別紹介」の割合がより高くなっていることと、これらの個別紹介と直接の営業とを合わせると約7割を占めていることが異なっている点である。

図表 3-31 最も効果のある調達先探索手段（外注品）

（単位：件、％）

	回答数 (A)	割合	よく使う 手法として 挙げられた 回答件数 (B)	最も 効果あると した割合 (A)/(B)
既存の取引先企業を通じての個別紹介	62	36.3	105	59.0
相手側企業からの直接の営業	33	19.3	117	28.2
商社の仲介による個別紹介	18	10.5	68	26.5
商談会・交流会などマッチング事業への参加	16	9.4	42	38.1
展示会への出展・参加	14	8.2	52	26.9
ウェブサイト（検索エンジンなど）	10	5.8	60	16.7
中小企業（同業種・異業種）のネットワーク組織	5	2.9	22	22.7
企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）	4	2.3	13	30.8
中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介	4	2.3	10	40.0
大学・研究機関の仲介による個別紹介	1	0.6	3	33.3
その他	4	2.3	9	44.4

<統合後>（単位：件、％）

	回答数	割合
個別紹介	85	49.7
展示会などへの参加	35	20.5
直接営業	33	19.3
ウェブサイト	14	8.2
その他	4	2.3

よく使う手段としてあげられている件数に対する割合でみると、「既存の取引先企業を通じての直接紹介」は59.0%と他の項目と比較して最も高く、多くの回答企業が効果ある手段と考えている。以下は、「その他」（9件中4件：44.4%）、「中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介」（40.0%）が高いものの、そのほかの項目は「展示会への出展・参加」が26.9%など、いずれも40%未満となっている。特に、「ウェブサイト（検索エンジンなど）」

は16.7%で項目中最も低い。このことから、購買品と外注品で企業が効果あると認識している手段は大きく異なっていることがわかる。

②評価項目との関連

外注品についても評価項目の関連をみると、購買品とは逆に「QCDを重視している企業」が個別紹介を「それ以外の企業」よりも高い割合で効果があるとみなしていることがわかる（図表 3-32）。また、ウェブサイトについては「それ以外の企業」の方が「QCDを重視している企業」よりも効果があるとする割合が高い。

図表 3-32 最も効果ある探索手段と評価項目（外注品）（単位：件、%）

	QCDいずれも 評価項目 3位以内の 企業	それ以外の企業	合計
直接営業	13 21.3	20 18.5	33 19.5
ウェブサイト	3 4.9	11 10.2	14 8.3
展示会等への参加	12 19.7	22 20.4	34 20.1
個別紹介	33 54.1	51 47.2	84 49.7
その他	0 0.0	4 3.7	4 2.4
合計	61 100.0	108 100.0	169 100.0

③効果のある理由

外注品供給企業を探索する各手段について、効果があるとする理由についてみると、「既存の取引先企業を通じての個別紹介」及び「商社の仲介による個別紹介」といった個別紹介は「信頼できる企業を得られる」がそれぞれ79.0%、55.6%と高い（図表 3-33）。

一方、「相手側企業からの直接の営業」では、「価格条件に合う企業が探索できる」と「信頼できる企業を得られる」が31.3%で同数となっている。

「ウェブサイト（検索エンジンなど）」や「企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）」を効果ある手段としてあげる企業では、購買品についてと同様に「数多くの企業を探索できる」とする理由が多くを占めている。

(単位：件、%)

図表3-33 調達先探索に最も効果ある手段とその理由（外注品）

手段	理由	数多くの 企業を 探索 できる	自社の 機密事項 が保持 される	新しい 分野の 企業が 探索 できる	参加企業 の技術 水準が 保証 される	価格条件 に合う 企業が 探索 できる	テーマを 絞った 探索が 行い やすい	信頼 できる 企業を 得られる	主催者・ 仲介者が 信頼 できる	必要な 時に 利用が 可能	参加費用 が少なく て済む	その他	合計
相手側企業からの直接の営業		0 0.0	3 9.4	1 3.1	0 0.0	10 31.3	5 15.6	10 31.3	0 0.0	2 6.3	0 0.0	1 3.1	32 100.0
ウェブサイトを（検索エンジンなど）		7 70.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
中小企業（同業種・異業種）の ネットワーク組織		1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 80.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
企業マッチングを目的とした ウェブサイトを（ポータルサイト）		3 75.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
商談会・交流会などマッチング事業 への参加		2 12.5	0 0.0	1 6.3	4 25.0	1 6.3	7 43.8	0 0.0	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 100.0
展示会への出展・参加		3 21.4	1 7.1	3 21.4	2 14.3	0 0.0	5 35.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	14 100.0
既存の取引先企業を通じての個別紹介		0 0.0	1 1.6	0 0.0	1 1.6	2 3.2	5 8.1	49 79.0	3 4.8	1 1.6	0 0.0	0 0.0	62 100.0
商社の仲介による個別紹介		0 0.0	0 0.0	1 5.6	1 5.6	0 0.0	3 16.7	10 55.6	3 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	18 100.0
大学・研究機関の仲介による個別紹介		0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
中小企業支援機関など公的機関の 仲介による個別紹介		0 0.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 50.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
その他		0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	1 25.0	2 50.0	2 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
合計		16 9.4	5 2.9	8 4.7	9 5.3	13 7.6	29 17.1	78 45.9	8 4.7	3 1.8	0 0.0	1 0.6	170 100.0

(注) 手段のうち「学会・研究会などへの参加」「金融機関や外部の専門サービスの仲介による個別紹介」は理由の回答なし。

「展示会への出展・参加」についても、「テーマを絞った探索が行いやすい」(35.7%)「新しい分野の企業が探索できる」(21.4%)という理由が上位にあげられているのは購買品の場合と同じである。「商談会・交流会などマッチング事業への参加」については、「テーマを絞った探索が行いやすい」(43.8%)とともに、「参加企業の技術水準が保証される」(25.0%)が多くあげられていることが特徴的である。

2 商談の継続

(1) 探索した企業との商談が継続しなかった理由

第2節で議論したように、川下企業が様々な手段を通じて探索した企業のすべてが実際に契約に至るわけではない。探し当てた調達先候補企業との商談が継続していない場合の理由についてたずねたのが図表3-34である。

6割近くが「精査した結果、自社が求める要件を満たしていなかった」をあげている。「他社の方が求める要件をより満たしていた」と、複数企業を比較して決定したという回答は35.7%で、「相手先企業から十分な情報が得られなかった」を理由としてあげる回答は3.6%と少ない。

図表 3-34 商談が継続していない理由 (単位：件、%)

	回答数	割合
精査した結果、自社が求める要件を満たしていなかった	114	58.2
他社の方が求める要件をより満たしていた	70	35.7
相手先企業から十分な情報が得られなかった	7	3.6
その他	5	2.6
合計	196	100.0

(2) 満たしていなかった要件

図表3-35は、調達先候補企業が、川下の企業の求める要件を満たしていなかった、あるいは他社の方がより満たしていたため、商談が継続していない場合に、その要件が具体的に何だったかをたずねたものである。

全体で最も多いのは「コスト管理能力」(75.1%)、次いで「品質管理・品質保証能力」(73.5%)が突出して高くなっており、QCDの中でもコストと品質が適合しないことが、商談が継続しない大きな要因となっていることがわかる。一方、「地理的条件」「財務面の信用力」「コンプライアンス体制」をあげる企業は少ない。

これを、探索している企業(購買品・外注品)別にみると、購買品は、外注品と比較して「品質管理・品質保証能力」「コスト管理能力」をはじめ、「財務面の信用力」及び「その他」を除いたすべての項目割合が低くなっている。つまり、外注品については満たしていなかったとする要件がより多くあげられていることになる。特に、「技術開発能力」「コスト管理能力」及び「地理的条件」については、両者とも10ポイント前後の開きがみられており、外

注品供給企業を探索する際に、これらの要件を満たした企業を探索することが困難であることを示唆している。

図表 3-35 商談が継続していない場合の具体的な内容 (N=189、単位：件、%)

	購買品	外注品	合計
技術開発能力	26 28.6	41 41.8	67 35.4
品質管理・品質保証能力	64 70.3	75 76.5	139 73.5
コスト管理能力	63 69.2	79 80.6	142 75.1
納期管理能力	33 36.3	43 43.9	76 40.2
財務面の信用力	16 17.6	16 16.3	32 16.9
量産能力	20 22.0	28 28.6	48 25.4
コンプライアンス体制	14 15.4	20 20.4	34 18.0
地理的条件	7 7.7	17 17.3	24 12.7
その他	5 5.5	3 3.1	8 4.2
合計	91 48.1	98 51.9	189 100.0

(注) 1. 複数回答。(合計の欄の%は購買品・外注品の企業数及び全体に占める割合。)

2. 購買品(外注品)は「どちらかといえば購買品(外注品)を供給する企業を中心に探索したい」とする企業を指す。

3 調達先中小企業に対して感じる問題点

川下企業が新たに調達先となる中小企業と商談を行う過程で、相手方の問題点としてあげられている点としては、情報不足の側面と、川上・川下企業間のコミュニケーションに起因する側面がある。図表3-36をみると、前者には、「資料などの中に必要な情報が網羅されていない」(全体の20.7%)「問い合わせに対する情報を持ち合わせていない」(18.3%)といった項目が含まれる。また、「当方(川下企業)のニーズを説明しても理解されない」「当方からの問い合わせに対する反応がない・遅い」(ともに18.3%)というコミュニケーションに起因する項目に回答が多く集まっている。

一方、「守秘義務契約を求められるなど、情報が開示されない」(1.8%)「資料などに科学的根拠が不足している」(3.0%)といった項目は、インタビュー調査では事例としてあげられる場合があるものの、一般的な例とはいえないことから高い割合とはなっていない。

図表 3-36 調達先中小企業に対して感じる問題点

(単位：件、%)

	購買品	外注品	合計
当方のニーズを説明しても理解されない	11 13.4	19 23.2	30 18.3
必要な資料・サンプルなどを用意していない	10 12.2	3 3.7	13 7.9
資料などの中に必要な情報が網羅されていない	18 22.0	16 19.5	34 20.7
資料などに科学的根拠が不足している	4 4.9	1 1.2	5 3.0
プレゼンテーション能力が不足している	2 2.4	4 4.9	6 3.7
問い合わせに対する情報を持ち合わせていない	13 15.9	17 20.7	30 18.3
守秘義務契約を求められるなど、情報が開示されない	2 2.4	1 1.2	3 1.8
当方からの問い合わせに対する反応がない・遅い	13 15.9	17 20.7	30 18.3
契約などに必要な手続きに関する体制が不十分	7 8.5	1 1.2	8 4.9
その他	2 2.4	3 3.7	5 3
合計	82 100.0	82 100.0	164 100.0

第5節 小括

川下企業に対するアンケート調査を通じて示されたことは、調達を行っている分野や、探索している調達企業の品目によって調達行動が異なっている、ということである。

調達活動を行う川下企業の組織については、調達先の開拓から評価、決定に際して各事業所の裁量が一定確保されている。しかし、一方で内部統制強化などの理由から、全社的な活動として集約していく動きもみられる。

調達先の評価項目としては、あくまでQCD関連項目を軸としながらも、新たな技術提案につながるような技術開発能力や、コンプライアンス体制を加味しているものと考えられる。

調達先の探索から評価、採用の決定に要する期間については、約3分の2の企業が6か月以内には契約に至っている。一方、調達部門における人員の不足などから、評価期間の長期化や、新規調達先の発掘・開拓が不十分である状況がみられる。

成長産業分野ごとの調達状況を見ると、環境・エネルギー関連分野、産業機械関連分野では調達先の探索活動を行っている川下企業が多く、実際の調達企業数も増加傾向にある。しかしながら、いずれの分野でも契約に至る企業はその半数にも満たないという点では共通している。

調達方針については、複数調達に基づく調達はいずれの分野にも浸透している一方、開発調達・国際調達については分野の市場・製品特性によって志向の違いが現れている。

調達先の探索方法のうち、最も効果のあると川下企業が考えている手段は、購買品では①個別紹介、②直接営業、③ウェブサイト、④展示会などの順、外注品では①個別紹介、②展示会など、③直接営業、④ウェブサイト、の順となっており、探索しようとしている品目によって違いがみられる。

第三者を介した紹介や、直接的な営業では信頼できる企業を探索できることを効果のある理由と考えている企業が多い一方、展示会やビジネスマッチングでは新たな分野の探索、テーマを絞った探索ができることがあげられている。

そのような探索を通じて出会った企業との商談が継続していない場合、QCDの中でもコストと品質が適合しないことが要因として大きいと考えられる。

川下企業が中小企業と商談を行う際の問題点としては、必要な情報が不足しているという側面と、企業間のコミュニケーションがうまくいっていないという側面がある。

このように、川下企業の調達先探索活動について理解し、課題を抽出することが川上企業と川下企業のマッチングを促進するための重要な鍵となる。

第4章 川上・川下企業間のマッチング促進に向けて

ここでは、前章まででみた、府内中小製造業（川上企業）と、発注元となる全国の手元メーカーなど大手製造業（川下企業）に対する調査結果を比較する。その上で、両者が競争力を維持・強化するための方策、そのためのマッチング促進方策について検討する。

第1節 調査結果の総括（川上・川下企業調査結果の比較）

以下では、取引（販売・調達）先の探索、川下企業の評価からみた川上企業の課題、販路開拓・調達において関心のある分野の3点について、川上・川下双方の行動と意向を比較して整理する。

1 探索方法

取引先を探索する手段と、その理由と効果という観点から、川上企業の販路開拓行動と川下企業の調達先探索行動についてみる。3章で整理したそれぞれ的手段ごとに、それらを利用する理由や、課題を検証することにより、マッチング促進にあたっての課題を抽出する。

（1）直接営業

①活用状況

川上・川下企業双方とも、新たな取引先の探索に最も用いる手段として、川上企業からの直接的な営業（直接営業）とする割合が高い。川下企業への販売経験の有無に関わらず、川上企業が販路開拓を行う際に多用する手段として直接営業があげられていた。川下企業でも、同様に購買品・外注品双方とも、川上企業からの直接営業を調達先の開拓手段として最も多くあげている。

直接営業を行う理由として、川上企業では受注契約に至る可能性が高いことをあげる企業が4割近くにのぼる。直接川下企業に接触することで、川下企業のニーズを聞きつつ商談ができるため、技術シーズも的を射た説明ができる。このため、川上企業は他の手段よりも契約に至る確度を押し量りやすい。

一方、川下企業にとって直接営業が最も効果があるとする理由は、価格条件に合う企業を探索できることを多くの企業があげていた。製品・技術を購入する側としては、直接営業で相手側が接触してきたのは、売りたいという意思の表れであるから、価格交渉がしやすいということであろう。また、対面で商談を行うことから、話が進むなかで信頼できる企業かどうかを、ある程度見当がつけられるということもある。実際、そうした回答の割合も高かった。

②長所と短所

直接営業が多く用いられているからといって、実際に契約に至る確度という面では、それだけで十分とはいえない。

川上企業にとって、直接営業の課題として川下企業の調達担当者に会えないとする回答が他の手段に比べて多いことからわかるように、具体的な商談に入れるまでには多くの時間と労力を必要とする。インタビュー調査においても「対象を絞って営業しに行かなければならないとは認識しているが、営業担当人員がおらず、経営者は多忙で手が回らない」とする川上企業の意見が聞かれ、直接営業を頻繁にすることは、多くの川上企業にとって現実的とはいえない。

川上企業による直接営業の成約状況についても、「少しある」とする回答が半数以上はみられたものの、一方で「全くない」とする回答も約3割を占めるように、契約に至る確度という面では決して高いわけではない。

川下企業にとっても直接営業の効果について、必ずしも高い評価を与えているわけではない。川上企業による直接営業を最も効果のある調達先の探索手段としてあげる川下企業の割合は、購買品で最も高いものの、外注品では2位にとどまっている。しかも、直接営業によって調達先を探索している企業のうちで、直接営業が最も効果がある手段とする割合は他の手段と比べると低い。つまり、外注品でも川上企業から直接接触のある機会が多いものの、有効な手段だととらえられているわけではないのである。

多くの川下企業の調達部門では、営業訪問の申し入れがあった場合、「原則として断らずに対応する」、「とりあえず話だけは聞く」、という企業が多い。ある製品・技術の調達先を特定の企業に頼るよりも、複数購買を志向する企業が多く、自社の求める製品・技術を供給できる企業を確保できるならば、川上企業からの営業訪問の申し入れは川下企業にとって歓迎すべきことである。対面することで、自社が想定しないような新たな技術の提案や、新たな事業分野の展開につながる企業とのマッチングができる場合もある。

ただし、川上企業が抱える課題として担当者に会えないとする回答が多いように、調達担当者と対面できるとは限らない。調達部門の人員の制約などから、自社に適合する案件かどうかの予測ができない中で、川下企業ではすべての営業案件に対応することは、物理的に困難であると考えられる。アンケート調査において、直接営業を効果ある手段として認識している川下企業に対して、その理由を質問したところ、「数多くの企業を探索できる」、「新しい分野の企業が探索できる」、とする回答が少なかったことから、こうした現状を裏付けられるだろう。

一方、川下企業では、川上企業の営業訪問によって、新たな調達先の探索が十分に賄えているかといえば、そうではない。ある川下企業では、外注で小ロットの切削加工を行うことができる企業を探しているが、対応可能な川上企業が直接営業に来ることはない、ということがインタビュー調査で聞かれた。このように、求める分野や製品・技術によっては、直接営業で確保することが困難な場合もあるのである。

以上のように、直接営業は川上・川下企業双方にとってよく用いられる手段でもあり、その効果を評価する企業も多いものの、それだけでは必要な販路や調達先を確保できていないといえない。特に、1個や2個といった極小ロットや低価格対応、新たな分野・技術の提案という側面において、また、営業体制が十分整っていない川上企業では、直接営業により必ずしも満足のいく結果が得られていない。

(2) 第三者（既存取引先・商社など）を通じた個別紹介

①活用状況

直接営業の次に多い探索手段としてあげられているのは、既存の取引先や商社、その他金融機関、大学・研究機関、中小企業支援機関など公的機関といった第三者を通じた個別紹介によるものであった。

特に、川下企業における外注品の探索では既存の取引先を通じての個別紹介が、効果のある手段として最も多くの回答を集めている。また、商社を通じての個別紹介は3位となっており、この両者の回答の合計は直接営業を上回っている。外注品については、上述のように直接営業を行う企業が多いとはいえないため、このような第三者の紹介が有効に機能しうると考えられる。

また、川上企業についても第三者による紹介を有効な販路開拓手段としてとらえている。特に既存の取引先を通じての個別紹介は契約に至る可能性が高いという点に多用する理由の回答が多く集まっており、その割合は直接営業よりも高い。直接営業において川下企業との商談を行うことが困難である場合、その川下企業とのつながりがある企業や機関の紹介を受けることで商談（面談）に至ることができるのであれば、そのような紹介に頼ることは自然である。

②長所と短所

第三者の紹介が最も有利であるのは、紹介される企業が、紹介する企業の川下企業からの信頼を代替的に活用できるという点である。調達先探索の手段として第三者紹介を効果あるとする川下企業の理由には、信頼できる企業が探索できるという回答が他の手段に比べて圧倒的に高い。なかでも、外注品では特にその割合が高くなっている。購買品は一般的に製品がすでに存在し、情報入手が比較的容易であるのに対し、外注品は自社の要求に対応できるかどうかを把握する手段に欠けるため、第三者の紹介に頼るところがより大きいと考えられる。

インタビュー調査では、川下企業のグループ企業から調達先を紹介されることがあり、その場合は通常の評価に比べて過程が簡略化、短縮化されるといった状況も確認された。これは、紹介を依頼した川下企業が、紹介者に対する信頼を紹介された企業にも代替的に付与している。つまり、紹介者への信頼が紹介された企業に連鎖しているのである。

こうした信頼の連鎖に加えて、テーマを絞った探索が行いやすいという回答も一定数ある

ことから、紹介先に自社の要望を伝えることによって、条件により適合する企業を紹介してもらえ、可能性が高まることも考えられる。このように、第三者の紹介は、特に川下企業にとっても探索の確度が高くなると考えられる探索手段である。

第三者紹介における短所は、企業との出会いが紹介者である既存取引先や商社などに委ねられ、川上・川下企業にとって必ずしも能動的、主体的な手段ではないことである。紹介を依頼しても、紹介者の都合によりの確な紹介がされなかったり、面談に至っても「とりあえず話を聞いてもらう」という程度にとどまったりと、具体的な成果に結びつかないことも考えられる。川上企業にとっては、直接営業よりも調達担当者に会える可能性は高まるものの、契約に至る確度としては問題があることになる。アンケート調査で川上企業の成約状況を見たところ、取引先・同業者からの紹介による成約が「全くない」とする割合は直接営業よりもむしろ高くなっている。

一方、川上企業が第三者紹介を多用する理由の中には、「他に手段がない」とする回答が、企業が商社の紹介の場合には21.1%、取引先・同業者からの紹介の場合には16.7%と、他の手段に比べて多くなっている。このことから、川下企業に向けて川上企業が販路開拓を行うためには第三者紹介に頼らざるを得ず、他の手段が限られているという側面もある。

第三者紹介における課題について、川上企業では「特に問題がない」をあげる回答が最も多かったが、問題があったとしても紹介者によるところが多く、自社の問題としてはあげようがない、ということによるものと考えられる。また、商社の紹介については技術の価値を評価してもらえない、という点に多くの回答が集まっているように、紹介者による企業の理解度も問題としてあげられる。

一方、件数は少ないものの、公的機関の紹介をあげた川下企業では、最も効果がある手段としてあげた回答割合が高く、この探索手段が一定有効であると考えられる。ただし、インタビュー調査では、自治体関連機関による情報はその地域のみ情報しか得られず、府県ごとに情報を入手しなければならないといったことや、紹介する企業の情報の内容もまちまちで使いにくい、といった意見が聞かれた。

また、川上企業については、中小企業支援センターなど公的機関の紹介による販路開拓の利用について回答が多いとはいえない。

これらのことから、川下企業に対するニーズ把握、紹介できる川上企業の増加、川下企業のニーズに合った企業を探せるように川上企業の情報内容の精査、継続的な取引支援などが公的機関の課題としてあげられるだろう。

(3) 展示会など

①活用状況

展示会や商談会・交流会などのマッチング事業（展示会など）へ出展・参加することも販路開拓や調達先探索にあたって一般的によく用いられる手段である。

特に、川上・川下企業双方にとって、数多くの企業を探索するために適した手段だと認識

されている。川上企業では、展示会などは多用する手段としては全体で3位であった。多用する理由として最も多いのは「技術・製品を多くの人に知ってもらえる」ことであるとする回答が8割強とほとんどを占めた。

川下企業の購買品については、探索に利用しているとする回答も、最も効果のある手段であるとする回答も、直接営業や第三者紹介、ウェブサイトの利用よりも低くなっているが、外注品については、その割合は直接営業をやや上回る程度と高い。なかでも、マッチング事業への参加は展示会への参加よりも多くの回答を集めている。

販路・調達先探索手段としての展示会などへの参加による成果は一様ではない。川上企業において、展示会などによる成約状況は他の手段と差がみられる。商談したすべて、あるいはほとんど成約に至ったとする回答が少ない反面、成約が全くない、という回答の割合も9.1%と、他の手段に比べて極端に低い。つまり、常に大きな成果は期待できないものの、参加することにより何らかの成果が得られるという意味では、一定の確度のある手段であるともいえる。

もっとも、多用する理由として上述のように自社の製品・技術の認知向上に主眼を置いているとすれば、2章で述べたように多くの企業の目に触れることで成約の可能性が高まることが要因として考えられる。また、その場で商談を行うよりは、展示会などが後日の具体的な商談につながる出会いの場として位置づけられており、展示会などの場での成果を期待するものではない、という側面もある。

②長所と短所

川上企業では、展示会などについての問題点として「特になし」とする企業が最も多く、次いで「調達担当者に会えない」、「技術の評価をしてもらえない」、といった、他の手段でも問題になっている点があげられている。しかし、インタビュー調査では展示会への出展に関する費用を問題とする意見も聞かれた。ブース料や展示設営、備品レンタル等の出展費用の負担もさることながら、それ以外の費用負担も重い。とりわけ、東京都内や首都圏で開催される展示会の出展は、数日間開催される展示会などに担当者や経営者が出張すると多額の経費が必要となる。専門分野を限定した展示会は、国内で1会場のみで開催とする場合、その多くが東京や首都圏で開催される。来場者が多くだけでなく、自社の技術を理解してくれる専門分野の技術者の来場が期待できるだけに、東京や首都圏で出展を希望する企業も多いが、それに見合った営業効果があるのかと疑問視する企業もあった。さらに、小規模の企業では、費用負担だけでなく、経営者や主たる技術者などが東京や首都圏の展示会に出張してしまうと、本来の事業が止まってしまうことを危惧する企業もあった。

川下企業でも、展示会などを効果があるとする理由について、数多くの企業を探索できることが多くあげられている。ただし、規模が大きく総合的な展示会では、ニーズにあった出展企業を探索するのに時間がかかるとする川下企業もみられた。

川下企業があげる理由としては、テーマを絞った探索が行いやすいという点もある。特に

商談会・交流会などのマッチング事業を効果ある手段としてあげる企業では、ほとんどの企業がその点を理由にあげている。

また、商談会・マッチング会についても、当日までどのような企業が参加するのかわからないような場であれば、名刺交換で終わってしまい求める企業が見つからない、とする意見もある。こうした状況は、アンケート調査でも展示会などを最も効果ある手段であるとした割合が必ずしも高くないことに符合するものである。さらに、川上企業のうち加工請負の企業にとっては、展示会で展示するものがない、といったことが聞かれた。

一方、商談会についてはインタビュー調査でも、県や関連機関の主催する商談会で出会った企業に対して試作発注を行い、契約にまで至ったという例が聞かれた。この商談会では、事前に参加企業の希望を詳細に聞き取り、条件に適合しそうな川上企業の参加を手配していた。求める企業についての情報が明確で、そのニーズに適合する可能性のある企業が参加できる状況であれば、当然ながらマッチングできる確度も高くなる。ただし、そのような情報は、大規模で参加者がオープンな場では公開することに限界があるため、限られた参加企業内で行われる方が有効な場合があるといえる。

このように、多くの企業に出会うことができるという利点はあるものの、展示会に数多く参加することは費用や時間的な制約などの面から川上・川下企業両者ともに困難である。そのため、求める分野や対象に応じた絞込みが必要である。また、新たな分野の企業探索が必要な場合や、特定のテーマに基づくものであれば、展示会などの探索がマッチングに結びつく可能性も高まることになる。

(4) ウェブサイト

①活用状況

インターネット上で行う販路・調達先の探索手段としては、川上企業が自社のウェブサイト（ホームページ）で広報を行う場合や、川下企業が自社のウェブサイト上で調達先を募る場合、川下企業の調達担当者が必要に応じて検索エンジン等で検索する場合、企業のマッチングを目的としたウェブサイトに参加する場合など、その手段は多岐に渡る。

川上企業では、ホームページの広告を最も多用する販路開拓手段であるとする回答は7.2%、マッチングを目的としたウェブサイトへの参加は1.4%に過ぎず、ウェブサイトの利用は総じて少ない。

川上企業がホームページの広告を多用する理由としては、展示会などと同様に「技術・製品を多くの人に知ってもらえる」ことをあげる企業が多く、7割を超えている。多くの川上企業のウェブサイトは、企業や製品・技術の概要紹介を含んでおり、明確に販路開拓を目的にしているというよりは自社全体の情報発信を行っているという性格が強い。また、川下企業への販路開拓経験の浅い企業ではホームページの広告を多用するという回答が多いという傾向があるが、これは展示会などへの出展よりも自社の認知向上という点では費用負担が少なく済むと考えられていることによるものとみられる。

一方、川下企業ではウェブサイトをもっと効果ある探索手段としている回答は、購買品では展示会などをやや上回る程度、外注品では展示会などよりも低くなっている。効果ある手段だとする理由については、数多くの企業が探索できることや、テーマを絞った企業を探索できることが多くあげられており、この点では展示会などと同様の傾向を示している。

②長所と短所

ウェブサイトによる川上企業の販路開拓の成果は、成約状況をみると「少しある」が50.0%、「商談の半分程度が成約」が14.3%と、それほど高いとはいえない。

しかしながら、ウェブサイトの有無やその中に含まれている情報を重視している川下企業は多い。ウェブサイトの情報のみで契約に至ることは少ないが、ウェブサイトは商談に至るまでの探索や、基本的な情報収集に欠かせないものとなっている。インタビュー調査でも、新たな調達先企業の探索の際に、検索エンジンで抽出した企業の具体的な内容を確認し、可能性がありそうなところに連絡を取るため、ホームページを持っていることが調達先候補企業の最低限の条件である、とする川下企業の例もあった。また、文字だけではなく、画像や動画などを有効に活用して製品や技術の具体的なイメージを喚起させるようなウェブサイトが望ましい、という意見も聞かれた。

川下企業のなかには、自社のウェブサイト上で調達方針や調達希望企業、条件などを記載して広く企業の応募を受け付けている場合もみられる。インタビュー調査では、年間で数十件の問い合わせがあり、そこからの採用実績もある、という川下企業があった。

このように、ウェブサイトは調達先の探索を中心に幅広く探索手段として活用されている。そのため、川上企業にとってもウェブサイト構築・ホームページ公開について対応が求められる。ただ、ホームページを持つことで販路開拓に即効性が生じるわけではなく、過度に販路開拓の効果を期待することには無理がある。基本的な情報を公開し、自社について認知させる手段としての役割を担っていることから、もはや必須なものとなっている。

ただし、川上企業にはウェブサイトを通じた引き合いについて疑問視する見方が多いこともインタビュー調査で明らかになった。川下企業が自社のウェブサイト上で発注条件を提示して調達先を探す場合には、その企業の既存取引先では対応できない条件、とりわけ価格条件の厳しいことが多い、という意見がある。そうした案件をウェブサイトのみを通じてやり取りすると、技術面などの評価が十分に行われないうまま評価に占める価格の比重が高くなり、その結果必ずしも川上企業にとって魅力ある受注案件とはならない可能性もある。様々な販路開拓の手段の組み合わせの中でウェブサイトの活用を図っていくことが重要であろう。

探索方法について、以上の議論を整理すると、図表4-1のようになる。川上企業と川下企業で、企業の探索方法はおおむね似た行動を採っている傾向があるが、長所・短所とする内容に差がみられている。

図表4-1 川上企業の販路開拓・川下企業の調達先探索の手段整理

項目 探索手法	具体的内容	長所		短所		活用状況	
		川上	川下	川上	川下	川上	川下
直接営業	川上企業から川下企業に対する直接的な営業	契約可能性が高い	価格条件に合う企業を探索可	・調達担当者に会えない ・技術のみの場合営業が困難	案件が多くすべて対応できない	◎	○
第三者紹介	・既存の取引先・同業者経由 ・商社経由 ・金融機関・専門サービス業経由 ・中小企業支援機関経由	契約可能性が高い	信頼できる企業を探索可 取引実績により過程を簡略化できる	・受動的である ・他に手法がない	数多くの企業探索には適さない	○	○ (購買品) ◎ (外注品)
展示会など	・総合展示会 ・専門分野展示会 ・商談会などマッチング事業 ・中小企業ネットワーク組織	自社の認知向上	・多くの企業を探索可 ・テーマを絞った探索可	費用負担が大きい	人員・時間的制約で十分に参加できない	○	△
ウェブサイト	・川上企業のホームページ経由 ・川下企業の調達専用サイト経由 ・検索エンジンによる探索 ・ビジネススマッチング用ポータルサイト	自社の認知向上	・多くの企業を探索可 ・テーマを絞った探索可	ウェブサイト公開・検索エンジン対策が不十分	ウェブサイトの無い企業は探索できない	△	○

(注) アンケート及びインタビュー調査より作成。長所、短所は代表的なもののみを記載している。

2 川下企業の評価にみる川上企業の課題

川上・川下企業が探索を通じて出会った後、商談において条件が合意されれば新たな販路開拓・調達先確保となるが、川下企業が商談を行って契約に至る企業の比率は4分の1以下であるとする企業が最も多いことをみたように、企業の選別は厳しいものとなっている。

ここでは、発注元としてどのような項目を評価しているか、また、川上企業からは、どのようなことを要求されていると認識しているのかについてみる。その中で、どのようなギャップがあるのかを確認する。

(1) QCD

①品質保証体制

川下企業が調達先企業候補を評価する際には、調達部門及び生産技術など実際に技術開発・製造に携わる部署により、自社内で作成した評価項目に基づいて、採用の可否を決定しているところが多い。そして、多くの場合、評価にあたっては対象となる川上企業の製造現場への訪問も伴う。

評価の際に重視する項目としてあげていたのはQCDに関する項目であるが、なかでも品質管理能力・保証体制を上位とする企業が多い。これは、仕様に基づく品質基準の堅持もさることながら、外部に対する保証も要求している。インタビュー調査では、その目的でISO9000

シリーズの認証取得を求める川下企業は多くなかったものの、同等の品質保証体制が構築されているかどうかを評価の過程で確認する、という企業が多くみられた。

②コスト

調達先を探索して商談を行ったにもかかわらず、それが継続していない場合の原因としては、コスト管理能力であるとする回答が、品質管理能力・保証体制とする回答をわずかではあるが上回っている。

これは、川上企業が取引先から特に求められている事項として「コスト低減」（40.2%）を最も多くあげていることと符合している。しかも、2位の品質向上（17.9%）とは2倍以上のポイント差があり、川上企業においてコスト低減が顕著な要求であることが分かる。

中国をはじめとして安価な海外製品が国際競争力を高めるなかで、川下企業が川上企業に対して厳しくコスト低減を求めることは一定理解されよう。しかし、過剰なコスト低減を求められる状況が続けば、技術水準の低下を招き、ひいては川下企業の要求水準を満たす企業がなくなってしまうことにもなりかねない。

③納期

QCDの中では、評価項目の順位としても、川上企業が求められている事項としても、納期は最も低くなっている。これは、川下企業でジャストインタイムの生産が業種・品目を問わず広く浸透していることと関連するものと考えられる。あるインタビュー調査対象企業では、納期が遵守されないと生産ライン全体を止めることにもなりかねず、場合によっては損害賠償の発生にまで至ることもある、としていた。つまり、今日のそのような状況で、原則として納期遵守は言わば当然のこととしてとらえられており、採用の可否を決定する評価項目としては優先度が低くなることを示唆しているのである。

④その他

製品の安全性確保、環境対策や、法令・社会倫理の遵守といったコンプライアンスに関連する項目については、それぞれの回答割合は低いものの、これらに問題が生じれば、1社だけの問題にとどまらず、川下企業、場合によっては、当該製品に関係する全ての企業にも影響を与えることになる。

調達先の管理が企業の調達本部で行われるようになったことに伴い、コンプライアンス関連項目も評価項目に含まれるようになった、という例がインタビュー調査で聞かれるなど、今後、こうした項目がいつそう重視されることも考えられ、その場合には川上企業にも対応を迫ることとなる。

この他、川下企業のインタビュー調査では、ユニット発注の傾向が強まっていることにも留意する必要がある。個々の製品を1つ1つ発注するより、自社の条件を満たすような特定の企業に発注することにより、他の川上企業の部品・技術を取りまとめ、ユニット化し、併

せて品質保証と納期管理のできる企業を高く評価する傾向がある。調達管理コストの低減が図れることから、川下企業では、こうした動きが活発になるとみられる。

全体として、川下企業が新規調達の際の評価や取引の継続において求める項目はますます厳しくなっており、川上企業が対応しうる範囲とのギャップもさらに大きくなっているのである。

(2) 川上企業・川下企業の強みと課題

次に、川下企業における川上企業に対する見方を比較することにより、双方の認識の差について考察してみる。

①自社の強み

川上企業が自社における生産・技術開発上の強みとしてあげている項目で最も高いのは、独創的な技術・製品開発力であった。

一方、川下企業でも評価項目として技術開発能力はQCDの次に位置づけられている。また、インタビュー調査でも、新たな技術や、VA/VE (Value Analysis/Value Engineering: 製造・提供コストに対して価値を最大化する手段)提案に対応できるような企業を常に求めているとする企業が複数みられており、川上企業のこうした能力が川下企業にとって重要な要素であることは間違いない。

問題は、川上企業がそのような技術開発能力を客観的な尺度で示し、川下企業に提供できることである。このことは、第2章で論じた自社のアピールポイントを明確にすることにつながっている。

②取引上の課題

川上企業では、販路開拓の際に問題となる点として「特になし」をあげる企業が最も多かったが、その他、多く回答のあった問題としては「担当者に会えない」、「川下企業のニーズ情報が収集できない」、「技術の価値を評価してもらえない」といった項目があった。

一方、川下企業があげていた調達先となる川上中小企業の課題としては、必要な情報が不足しているという点と、コミュニケーションに起因する点を指摘する回答が多かった。

川上企業の提供する情報と川下企業が川上企業に求める情報のミスマッチが両者間に生じていることを示している。しかも、両者が、そうしたミスマッチの生じていることに気づいていないことが、課題の解決を困難にしている。川下、川上企業とも限られた時間のマッチングのなかで、互いに必要とする情報を交換し、互いが理解し合うのは、両者だけに任せでは難しいだろう。そこに仲介者が果たすことのできる役割があると考えられる。

3 販路開拓・調達に関心分野

販路開拓及び調達先開拓にあたって、成長産業分野ごとの企業探索行動にも違いがあることが前章までで明らかになった。

販路開拓や調達先探索を実際に行っている、あるいは今後より積極的に行っていこうとする分野としては、産業機械関連分野と環境・エネルギー関連分野が多いことは川上・川下企業で共通している。一方、健康・福祉・医療関連分野や航空・宇宙関連分野については、現在の市場規模や参入可能性のある企業が現時点では限定的となっていることもあり、今後に期待が持たれる分野として位置づけられる。

ここでは、特に分野ごとに探索に関する方針や、用いられる手段が異なっていることを指摘しておきたい。産業機械関連分野では、川下企業の調達先探索において開発調達や国際調達を志向する傾向が強いのに対して、環境・エネルギー関連分野では弱い、という状況が確認された。また、川上企業が販路開拓を行うにあたり、産業機械関連分野では取引先の紹介を多用する場合が最も多いが、環境・エネルギー関連分野では直接営業がそれを上回っている。

このような違いは、それぞれの分野における市場や製品の特性に起因するところが大きい。産業機械関連分野では製品を構成する要素がある程度固まっておき、どのような製品・技術を調達すべきかについては、川下企業側である程度明確である。このため、既存の取引先に紹介を依頼することも困難ではない。

これに対して、環境・エネルギー関連分野では、川下企業のニーズに対応する製品・技術は多様であり、川上企業から具体的な提示がなければ判断が難しいという特徴があり、それが探索方法として直接営業が多いことと関連していると考えられる。このように、効果的なマッチングを推進するためには、このような特性を十分考慮することが必要であることをこの結果は示唆している。

4 課題整理

以上の分析から、マッチング促進に向けた課題を整理しておこう。

川下企業の調達方針をみると、複数調達に対する志向が高く、多くの企業を比較して常に条件に合致する企業を探索、確保したいという傾向が比較的強い。コスト低減を推進するためには、調達先を絞り込みながら自社への依存度をより高め、両者の技術内容や経営体制をオープンにして共同でQCDの向上に取り組んでいく、といった方向性を持つ企業も一定数みられるが、そうした企業は多数とはいえない。

一方、川上企業からみると、自社の課題としてあげる項目は販路開拓であるとするものが最も多いものの、第2章でみたように川下企業との取引が少ない企業ほど消極的な傾向が強く、二分化が顕著である。

つまり、川上・川下企業双方とも、新たな取引先企業を探索したいという意向を持っている企業があり、条件に合致しさえすれば新規に販路開拓・調達先探索を行うことが可能な状

況にある、と考えることもできる。

このことを踏まえて課題を整理してみると、まず浮かび上がるのが、両者が探索を行う範囲の問題である。様々な手段を通じて探索しているものの、それぞれの手段に限界があり、お互いに相手が見えていない状況になっている。このため、いかに探索の範囲を広げ、互いの存在を見えるようにするかという課題が生じる。

また、成長産業分野ごとに、その市場・製品特性に応じて用いられる販路開拓・探索手段の比重が異なることにも留意する必要がある。目指す分野において適した手段を組み合わせで用いるといった戦略性が求められるのである。

次に、両者における認識のギャップについて検討されなければならない。上述のように、川下企業が川上企業に対して取引上問題であると感じている点を川上企業自身はそのように認識している傾向にはない。一方、川下企業は川上企業の強みについて十分に把握しているとは言い難い。この認識ギャップを埋めることも円滑なマッチングに向けた課題である。

このことは、川上・川下企業双方が持つニーズ・シーズの情報についても同様である。製品開発に直結する川下企業の情報について、また、川上企業の競争力の源泉となるような技術に関する情報も、公の場や、初めて出会う企業に対して公開されることはない。しかし、こうした情報こそが双方がマッチングする上で知る必要のある情報であるため、相互理解を進めながら、こうした限定的な情報を知的財産権の保護などを考慮した形で共有できる仕組みを構築することも必要である。

第三に、企業体制そのものの問題である。販路開拓に積極的な川上企業とそうでない企業がみられたように、川下企業の要求する事項が多く、水準が高いと対応できない企業もでてくる。その中では、販路開拓に対する意向を持ちながら体制を整えることができない企業に対する支援のあり方を検討する必要もある。効果的な販路開拓に対応できるような企業の体制そのものが問われているのである。その点では川下企業も同様に、調達体制のあり方を含めた検討が求められる場合もある。

このように、川上・川下企業双方においてマッチングに臨む体制づくりとともに、相手企業の求める条件、置かれている状況を知り、マッチングにつなげる仕組みが重要となるのである。

以上から、川上・川下企業及びマッチング支援主体の課題をあげると以下ようになる。

(1) 川上企業

- ・川上企業の強みが、川下企業が客観的に評価、判断できるように示されていない。
- ・情報発信が不十分で、川上企業の情報が川下企業の目に留まることが少ない。
- ・増大する川下企業からの要求に対応することが困難になっている。

(2) 川下企業

- ・調達先探索の範囲が狭く、手段が十分に活用されていない。
- ・取引のない川上企業の情報を入手する機会が少ない。

- ・自社のニーズに関する情報の公開には慎重である。

(3) マッチング支援主体

- ・公的支援策の利用は川上・川下企業ともに限られている。
- ・中小企業支援機関と川下企業との間の情報交換の機会・頻度が少ない。
- ・公開が難しい情報を収集する体制が整っていない。

第2節 マッチング促進のための方策

ここでは、前節の分析で得られた課題を踏まえて、マッチングを促進するために川上・川下企業双方が取り得る方策、ならびに両者を効果的に結びつけるための方策について検討する。

1 川上企業に望まれる対応

川上の中小企業が販路開拓を行う際に求められる対応としては、販売先となる企業に対して発信する自社の情報を整理すること、その情報が川下企業に正しく伝えられるようにすることと、それらを行うことができる体制を整えることである。

(1) セールスポイントの明確化

川下企業が川上企業を見た時に、製品・技術の具体的な内容や優位性が明確に示され、適切な時期に提供できているかどうか、マッチングにおいてまず肝要な点である。調査結果においても、川下企業の企業探索における問題点として、川上企業の必要な情報が得られていないことが明らかになっているように、現状ではこの点が障害になっている。

川上企業においては、基本的な企業情報に加えて、保有設備、取引実績がある分野といった、インタビュー調査で川下企業が必要であるとした頻度が高かった情報や、他社と比べた優位性を客観的に示す資料を提供できるように整理しておくことが求められる。

これは、いわゆる経営内容や自社の強みの「見える」化に通じることで、販路開拓の面だけでなく、現在企業に対して求められる基本的な要素であるといっても過言ではない。

(2) ウェブサイトの構築・充実

ウェブサイトは、今日の企業にとって情報提供及び収集の最も重要な手段となっている。とりわけ、川下企業の調達担当者から、川上企業の情報にいつでも接することのできる手段ということでは、調達担当者に会う機会に恵まれないこともある川上企業にとって貴重な手段である。

川下企業では、ウェブサイトの情報だけで調達先としての採用可否を判断しているわけではないものの、新たな企業を探索する際には、他の手段とあわせてウェブサイト上の情報を

積極的に活用している。このような現状からすると、ウェブサイトを開示し、さらに川下企業に「見つけられる」ようにしておくことが新たな分野への販路開拓としてはもはや必須といっても良い。

しかしながら、川上企業においてはまだ十分な対応ができているとは言い難い。自社のウェブサイトを持つ企業は増加しているものの、掲載している情報の内容や、他企業から見た探索のしやすさ（見つけられやすさ）という点については、いっそうの精査・充実を図る必要も多いと考えられる。

それには、適切なキーワードを埋め込むことなどによって、検索エンジンによる検索で上位に位置づけられるようにするような対策である S.E.O. を講じることも必要となろう。

（３）ユニット発注への対応

川下企業では、新たな調達先を探索しながらも、上述のように単品の製品や部品・技術をそれぞれの企業に発注するのではなく、複数の部品・加工を一つの単位（ユニット）として、自社の条件を満たす企業に絞り込んで発注するという、ユニット発注を志向している傾向が強い。その場合、川下企業は発注した企業に個々の部品・加工をとりまとめさせ、一括して品質保証、納期管理を負わせることになる。川下企業と直接取引しようとする川上企業はそれに向けた対応を想定しておくことが今後必要となろう。

一方、上記のような方策を実施して、川下企業からの要求を充足するには、管理コストの増大や人的資源の不足などから対応が困難な川上企業もある。

それらの制約によって川下企業への販路開拓を断念せざるを得ないという場合もあると思われる。それに対する一つの方策としては、川下企業とのやり取りを代わって行うことができるような同業者や異業種企業との協働という選択肢が検討の対象となるだろう。複数の企業が役割分担の上で自社の得意分野に専念することで、集団としてユニット発注への対応を果たしうる可能性も充分にある。

ただし、異業種交流や同業者の集団による共同受注に対する取組は以前から相当数行われているにも関わらず、成果をあげた事例はそう多くはないことにも留意が必要である。少なくとも、責任の主体と分担、それに応じた利益の配分などについて明確にしながら、品質や納期の管理を綿密に行っていくことが求められる。

２ 川下企業に望まれる対応

川下企業が探索能力を向上させる方策としては、調達部門の充実強化、情報提供の拡充、公的支援の有効活用、といった点に集約されよう。

（１）調達部門の充実強化

川下企業自身が認識している問題点として、川上企業との窓口になる調達部門において、社内のニーズに応じた新たな企業の探索が十分できていないことを、多くのインタビュー企

業があげていた。調達部門は間接部門と認識され、人員や活動が絞り込まれる傾向にあることは否めない。そのため既存取引先の管理が優先されてしまうことで、必要とする製品・技術を提供する企業の探索が制約されるという事態が生じていると考えられる。

また、調達先探索にかけられる時間が制約されるなかで、時間を要する技術の評価に、十分な時間をかけられないという状況もある。社内においてコスト低減の圧力が高まるなかで、価格だけの評価に偏ってしまう傾向がみられ、その結果、技術が評価されず価格ばかりが評価されるという川上企業からの評価に対する不満にもつながる。

こうした課題に対して最も有効なのは、調達川上企業の技術や経営評価ができるような人材確保・育成に注力し、調達部門の充実強化を図ることであろう。また、社内における調達部門以外の生産・技術関連部門との連携強化を進めることも有効である。

(2) 情報提供

条件に適合する川上企業を探索し、マッチングにおける確度を高めていくためには、川下企業側から製品・技術ニーズに関する情報を示すことが有効である。そのため、川上企業に対する情報の開示が求められる。

しかし、こうした情報は、川下企業の製品開発に密接に関連しているため、当然ながら公にできる性質のものではない。後述のような第三者を介して段階的に限られた企業に対して情報を開示していくような仕組みの活用を通じて、川上企業からの有効な技術提案につながるような関係構築のあり方が望まれる。

(3) 公的支援の有効活用

川上中小企業の探索にあたって、中小企業支援策の一環として用意されている公的支援制度をより有効に活用することで、川下企業が探索可能な企業の幅を拡げることが可能になる。自社の生産拠点に近い自治体の中小企業支援機関を通じて、外注品供給企業を探索し、成果を得ている例もインタビュー調査ではみられた。

一方、マッチングを目的とした公的機関の商談会や展示会は、参加する川上企業の内容がわからない、あるいは必要とする企業情報が提供されない、などといった意見が川下企業から聞かれている。こうした改善点は多く残されているものの、マッチングを主催する公的機関には、そうした意見が十分に届いていない。

川下企業の側から、積極的に必要とする情報や要望を伝えることによって、より効果的なマッチング機会の創出へつながる。マッチングの成果によって利益がもたらされる当事者として、積極的に参画していくことが望まれる。

3 マッチング促進のための方策

川上・川下企業がそれぞれに企業探索の体制を整えることが前提にあるとしても、認識の違いが大きいという現状を踏まえると、互いをより効果的に探索するためには、マッチング

を仲介する第三者の役割が重要となる。この第三者の役割を中小企業支援機関が担うことを念頭に置きつつ、以下に方策を考えてみる。

(1) 支援機関から川下企業へのアプローチ強化

まず、支援策の実行主体である中小企業支援機関が、川下企業に対する情報収集などの面で、接触を積極化していくことが重要である。支援機関は、業務として地域の中小企業を支援することを目的としており、川上企業の情報については通常詳細に把握している。しかし、販路開拓先となる地域外の川下企業に対しての接触は、域内の川上企業を売り込むという作業が中心で、日常的な情報収集、ニーズ把握という面では十分とはいえない。

そうした状況を改善するには、必要に応じて対象企業や分野を絞りながら、川下企業が必要とする企業の情報をはじめ、製品・技術分野の動向など、幅広く情報交換が可能となるような関係の構築を志向することが望ましい。仲介者としての支援機関の存在を川下企業により強く認知させ、信頼を醸成させることがマッチングの基盤を強めることにつながる。

(2) 川上・川下企業両者の技術・経営に明るい仲介者の確保・活用

取引先開拓支援を行う上で、重要なのはコーディネータと呼ばれる仲介者であるが、その役割を見直し、強化することにより企業に対する能動的な働きかけを進めていくことが求められる。上記(1)での議論を踏まえて川下企業の技術と経営に精通した人材の確保が必要となる。

川下企業では、調達先企業を探索する際に、具体的な製品・技術情報は機密事項に属するため、一般に公開されないものの、情報が保護されて参照が限定的に行われることが保証される状況であれば、そのようなマッチングに最も必要とされるニーズに関する情報を限定的ながら出すことができる、ということが明らかになっている。そうした限られたニーズ情報からニーズを察知して、その条件に対応できる候補企業を紹介できるような人材が求められている。そのような場合には、コーディネータとなる個人に守秘義務契約を課すなどして、より個別具体的な情報を得るための権限を与えていくことも重要である。

また、コーディネータは、川上企業に対して、川下企業のニーズを踏まえつつマッチングに資する支援を行うことも求められる。例えば、セールスポイントの明確化や川下企業が求める情報を発信するウェブサイトの構築などについて、客観的な立場からアドバイスすることが有効である。そのため、コーディネータとなる人材は川上企業の技術や経営にも詳しいことが望ましい。一人で両者に通じた人材が確保できない場合は、いずれかの分野を専門とする人材数名が連携を取りながらマッチングを進めていく必要がある。

(3) 新たな出会いの機会創出

上記のような体制を整備しながらも、同時に川上・川下企業の新たな出会いの場を創出することが重要である。現在、両者が用いている企業の探索手段にはそれぞれ利点も多いが限

界もあり、マッチングの促進には充分とはいえないためである。直接営業や第三者による紹介は個々の企業に対する対応に終始することになり、数多くの企業に出会うことは困難である。また、展示会・商談会やウェブサイトの利用は、自社製品を持っていないところは出展やアピールが困難であり、事後の商談継続につながりにくいといった問題が残る。

つまり、できるだけ多くの、双方の希望に添う企業に出会いながら、個々の企業の評価が十分に可能となるような仕組みが必要である。しかも、可能な限り探索コストを下げ、双方の参加を促進するような手段を導入することが望ましい。個別に、かつ随時のマッチングへの要望に対して柔軟に応えることのできる仕組みが必要である。

その際には、実際に川下企業が川上企業を訪問する機会を組み入れることが有効であると考えられる。営業に出かけることの少ない企業や加工主体の川上企業にとっては、川下企業に製造現場を見てもらうことにより直接自社のアピールが可能になる。川下企業にとっても、通常では接することの少ない企業の現場に訪問して評価や商談を行うことができるという利点もある。

一例として、川下企業が地域の川上企業に実際に訪問して商談を促進するために、川下企業の希望に応じた形で、個々の川上企業訪問及び商談をまとめてコーディネートする、いわばオーダーメイドの工場訪問とも呼ぶべき仕組みも考えられる。事前に川下企業の訪問と工場の公開に承諾する川上企業を募集しておき、川下企業からの要請があれば、仲介する機関が川下企業の要望に応じて訪問する川上企業の訪問プランを作成する。当日は、仲介する機関がアテンドして川下企業の担当者を送迎し、旅程通りに川上企業を訪問し、商談のサポートを行う、というものである。

(4) 企業に対する支援制度認知の向上

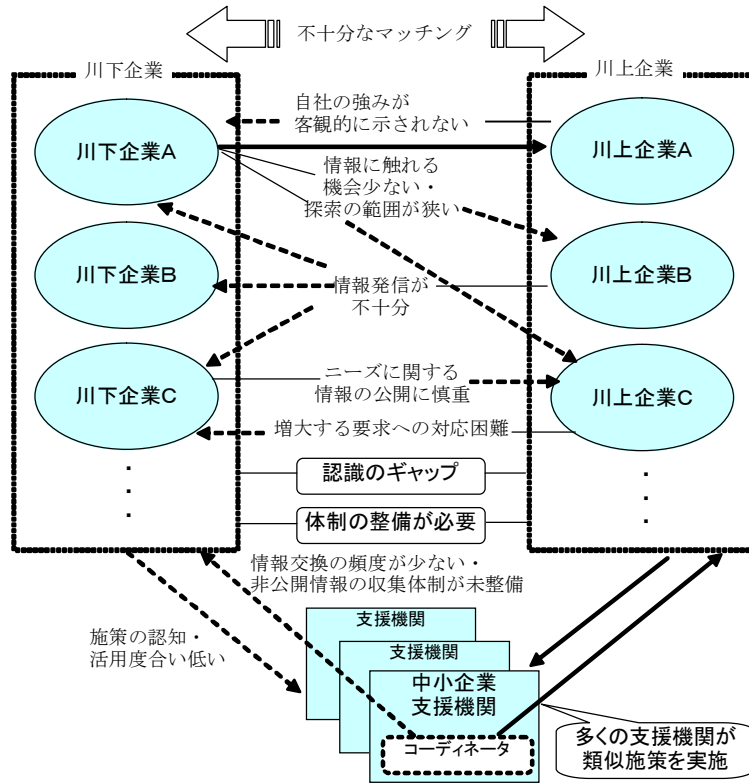
上記のような新たな取組の他にも、マッチングの支援については、すでに中小企業の販路開拓支援の視点から、国、都道府県、市町村やその関連機関が実施する展示会・商談会など多くの公的支援策を通じて行われている。しかしながら、今回の調査においては、そうした支援策を活用して企業探索を行っている川上・川下企業は決して多いとはいえなかった。中立的な公的機関が仲介者となることは、知らない企業同士をマッチングさせる際に信頼感を与え、実際に利用した企業からの評価は高いことも明らかになっている。

つまりこれは、既存の支援制度について川上・川下企業への認知向上を図り、参加を促進することだけでも相当の効果が得られる可能性のあることを示唆している。

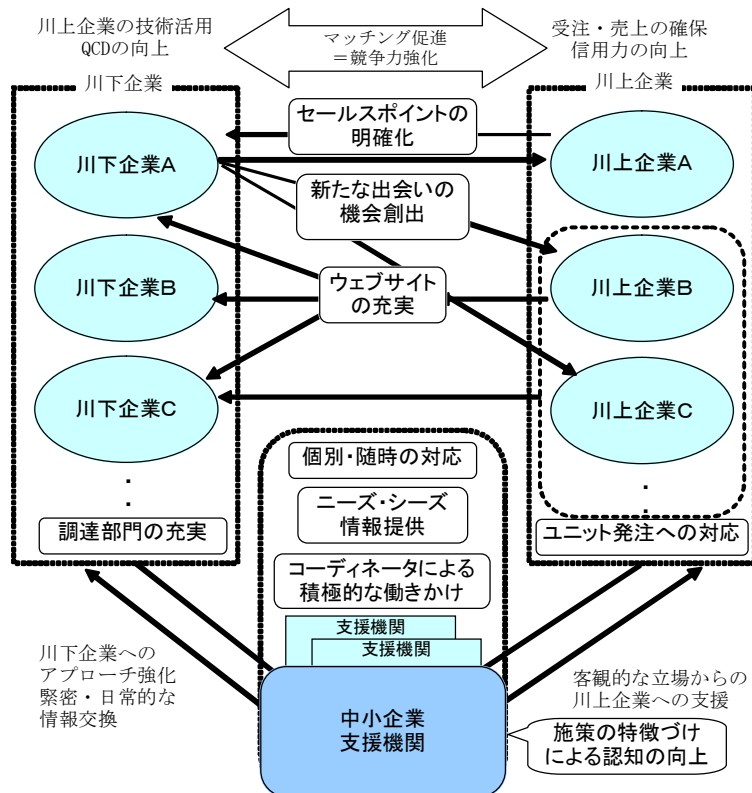
ただし、その際に既存の支援制度の中でいかに自らを特徴づけるかという視点が重要である。都道府県、市町村などで実施される制度は、どうしても横並びになりがちで、川下企業にとっては違いがわかりにくい。運営主体が、そこでしかできない制度であることを明確にして目立たせることも考慮されなければならない。

図表 4-2 マッチング促進に向けた対応のイメージ

<従来>



<今後>



また、インタビュー調査では大阪府内企業の展示会や商談会の開催について「知らない」とする川下企業の声も聞かれた。今後の展示会・商談会の開催にあたっては、他府県の川下企業に対してもダイレクトメールを発送する企画段階から綿密なニーズ調査を行うなど、実効性の高まる工夫を行う必要がある。

これらを含めた今後のマッチング促進に向けたイメージを示したものが、図表 4-2 である。新たな企業が出会い、よりの確な情報交換ができることを目指すものである。

4 結語

本調査では、川上・川下双方が互いを探索しようとしながらも希望する企業に出会えないこと、出会っても互いが必要とする情報が見つからないため、マッチングにつながらない問題があることを明らかにした。情報の非対称性というよりも、両者が互いの情報を十分に持ち得ていないというのが現状なのである。

こうした状況の改善に向けて必要なのは、それぞれの持つ情報を整理すること、そしてそれを提供することによって、互いを知る機会を増やし、両者の認識のギャップを埋めるという点に尽きる。そのために、中小企業支援機関などがより能動的に企業に働きかけ、仲介を果たすことが重要となる。

今回は、川下企業全体、及び取り組んでいる成長産業分野ごとの行動を中心に分析したため、業種や製品特性による特徴の違いを明らかにするには至らなかった。これらのより詳細な検証も今後の課題といえよう。

企業間のマッチングを促進することは企業の競争力強化のみならず地域経済はもとより、国内製造業全体にも利益をもたらすことを、関係者間で再度認識することが重要である。

補論 1

(社) 大阪府工業協会による川上・川下企業ネットワーク構築の取組

社団法人大阪府工業協会では、平成 19 年度に中小企業庁が実施する「川上・川下構築支援事業」を『工作機械の生産技術強化に向けたネットワーク構築事業』とするテーマで受託した。

ここでは、川上・川下企業のネットワーク構築を支援する事例として、(社) 大阪府工業協会の取組を紹介する。

1 川上・川下ネットワーク構築事業とは

事例を紹介する前に、大阪府工業協会が受託した「川上・川下ネットワーク構築事業」について説明しておく。

この事業は、平成 18 年度より中小企業庁が独立行政法人中小企業基盤整備機構に管理を委託して実施している。中小企業基盤整備機構では、各種のネットワーク構築支援事業を実施しようとする団体や企業を募集、選定のうえ、実施を委託する。

なお、この事業での川上企業は、工程の上流にあり、ものづくりの基盤技術などを有する中小企業者を、また川下企業は、消費者ニーズをとらえた最終製品を製造する企業などを行う。

そもそも川上企業と川下企業のネットワーク構築を当事業により支援しようとする背景には、日本の製造業の国際競争力を維持、向上させようとする狙いがある。国内には優れたものづくりの基盤技術などを有する川上企業が多数存在する。こうした企業の存在が、これまでの日本の製造業の国際競争力を支えてきた。しかしながら、製品のモジュラー化の進展や分業化によるコスト削減などから、川上企業と川下企業の取引は従来の取引関係にこだわらないオープン化が進んだ。その結果、川上企業と川下企業の関係が疎遠となったことから、川下企業の研究開発の方向性などが示されず、川上企業の技術開発に対するリスク懸念が増大し、川下企業への技術提案力の低下といった問題が生じている。

そこで、川下企業と優れた基盤技術を有する川上企業が緊密な意見交換を行い、高品質・高機能を備えた製品を生み出すための緊密なコミュニケーション、いわゆる「すり合わせ」を促進することによって、国内製造業の国際競争力の維持、強化を図ろうとしている。当事業は、こうした川上・川下企業間の関係性を構築するために、ネットワーク化に向けた取組を支援するものである³⁴。

具体的なネットワーク構築支援事業としては、「フォーラムの開催」、「ジョイントコーディネータの配置」、「川上・川下交流会」、「販路開拓事業」、「シーズ・ニーズ調査」の 5 つがあ

³⁴ 独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成 19 年度川上・川下ネットワーク構築事業」公募要領より。

る。これら5つの支援事業の内容と目的は、以下のとおりである。

① フォーラムの開催

川上企業と川下企業で構成し、ネットワーク化を目的とした各種の方策を検討する場を設ける。

② ジョイントコーディネータの配置

川上企業の技術シーズと川下企業の技術ニーズのマッチングを支援するため、ジョイントコーディネータを設置する。

③ 川上・川下交流会

技術開発動向やマーケットニーズなどを川上企業が把握するために、セミナーや交流会を開催する。

④ 販路開拓事業

川上企業の販路開拓を支援するため、川下企業を対象とした川上企業による展示会やマッチングセッションなどを開催する。

⑤ シーズ・ニーズ調査事業

川上企業の技術シーズや川下企業の技術ニーズを発掘するための調査などを実施する。

なお、中小企業基盤整備機構から事業の受託ができるのは、企業、団体となっている。受託しようとする場合は、上掲した支援方法によりネットワーク構築を支援するための取組計画書（提案書）を策定し、応募する。

平成18年度は16件、19年度は17件（18年度からの継続も含む）の採択実績がある。

2 （社）大阪府工業協会とは

大阪府内の製造企業を会員とする産業団体で、会員が相互に協力して生産性の向上、技術力の強化、新製品開発、経営の合理化、近代化を図り、府内産業の振興と発展に寄与することを目的としている。

主な事業として、人材育成を目的とした各種セミナーや異業種交流などを開催している。会員数は1,203社（平成19年5月現在）となっている。

3 採択された事業の内容

平成19年度に大阪府工業協会が中小企業基盤整備機構から採択した事業の内容は、以下のとおりとなっている。

（1）事業の目的

日本の工作機械メーカーは世界最多の生産額を誇り、日本のものづくりを支える基幹産業の1つとなっている。しかし、韓国や台湾、さらに中国の台頭によって、さらなる競争力の強化が必要となっている。

大阪府を中心とした近畿圏には、加工や工作機械を支える要素部品の製造を担える中小製

造業が数多く所在しており、工作機械メーカーの高度な要求にも応え得る技術を有する企業も少なくない。

そこで、工作機械メーカーの技術ニーズと府内中小製造業が有する技術シーズを組み合わせ、ネットワークを構築することで、技術ノウハウを共有、蓄積しつつ、継続的なイノベーションの創出を図るために、マッチング、新規取引関係の構築、取引拡大を支援する。

(2) 実施内容とスケジュール

以下の5つの事業を実施する。

① 川上・川下企業を対象にしたフォーラムの実施（全4回開催）

川下企業の技術者などから、最新の工作機械に関する技術、製品動向、今後求められる製品の動向、生産上の課題、加工技術、品質、精度など川上企業に求める技術ニーズをプレゼンテーションする。また、フォーラムで得た川下企業のニーズをもとに川上企業の技術シーズを川下企業に対しPRする。

② ジョイントコーディネータの配置（4名）

フォーラムの運営、工作機械メーカーからのニーズ収集、川上企業からのシーズの発掘、技術課題研究会の立ち上げ、運営、川上企業と川下企業のマッチングなどを行う。

③ 交流会開催

フォーラムに参加した川上・川下企業の技術担当者による意見交換や技術交流会を開催し、様々な最新情報の収集と共有を図る。

④ 販路開拓

フォーラムに参加している川下工作機械メーカーに対する川上企業の販路開拓に向けた商談会、技術展示会を開催する。

⑤ 技術課題研究会の開催（3テーマ）

フォーラムより出された特定の技術課題に関して、深く掘り下げ、追求する研究会を3テーマ程度開催する。

これら5つの事業を図表補1-1にある事業スケジュールに沿って進めていく。

図表補 1-1 事業スケジュール

実施項目	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
(1) フォーラム構築	○準備		○設立		活動実施					○川上企業による技術プレゼンテーション	→ 継続体制検討
(2) コーディネータの配置	○配置			活動実施							→
(3) 交流会事業				第1回交流会	第2回交流会	第3回交流会	第4回交流会				
(4) 販路開拓事業				第1回個別相談会 (川下企業による)	第2回個別相談会 (川下企業による)	第3回個別相談会 (川下企業による)	第4回個別相談会 (川下企業による)			○総合商談・技術展示会	
(5) 技術課題研究会				○テーマ①設置	○	○	○終了				
				○テーマ②設置	○	○	○終了				
					○テーマ③設置	○	○終了				
(6) 報告書の作成						フォーラム・交流会 販路開拓事業			○作成	○納品	
						技術課題研究会			○作成	○納品	

(資料) 大阪府工業協会「平成19年度川上・川下ネットワーク構築事業」に関する提案書

4 事業実績

大阪府工業協会が受託した川上・川下企業ネットワーク構築事業の実施実績は、次のとおりである。

(1) フォーラムの構成企業

フォーラムを構成した川上の中小製造業者数は31社、川下企業は4社（オークマ(株)、(株)ジェイテクト、(株)森精機製作所、ヤマザキマザック(株)）で、他には信用金庫1庫である。

川上企業の業種は、機械製造、機械部品製造、機械加工、板金加工、ネジ製造、バネ製造などである。

これら構成企業のなかから、計4回開催されたフォーラム、個別相談会及び交流会と計1回開催された総合商談、技術・展示会に、川上企業31社については希望する企業の担当者が、また、川下企業4社については各回のテーマに合わせて担当者が、それぞれ出席した。

(2) 事業実績

① フォーラムの開催

第1回 工作機械フォーラム（平成19年9月5日 大阪産業創造館）

テーマ：工作機械の特徴と最新加工技術

参加者：

川上企業 30社 80名

川下企業（講演者）

(株)森精機製作所 常務取締役

(株)ジェイテクト エンジニアリング部長

オークマ(株) 営業技術部次長

ヤマザキマザック(株) 常任顧問（元専務取締役）

第2回 工作機械フォーラム（平成19年10月4日 経営支援プラザUMEDA）

テーマ：生産システム・生産技術の高度化による効率向上

参加者：

川上企業 19社 44名

川下企業（講演者）

ヤマザキマザック(株) 新技術グループリーダー

(株)森精機製作所 理事 生産技術部ゼネラルマネージャー

(株)ジェイテクト 生産技術部グループ長

オークマ(株) 生産技術部課長

第3回 工作機械フォーラム（平成19年11月2日 経営支援プラザUMEDA）

テーマ：工作機械メーカーが部品サプライヤーに求める技術課題

参加者：

川上企業 17社 42名

川下企業（講演者）

オークマ(株)	社外生産部部長
(株)ジェイテクト	調達部グループ長
(株)森精機製作所	品質本部品質保証部 マネジャー
ヤマザキマザック(株)	技術生産本部 次長

第4回 工作機械フォーラム（平成19年11月28日 経営支援プラザUMEDA）

テーマ：購買プロセスについて（購買先に求める条件）

参加者：

川上企業 20社 41名

川下企業（講演者）

ヤマザキマザック(株)	資材部次長
(株)森精機製作所	管理本部購買部ゼネラルマネジャー
(株)ジェイテクト	調達部部長
オークマ(株)	資材部課長

図表補 1-2 第1回工作機械フォーラム



（提供）（社）大阪府工業協会

② コーディネータの配置

大手メーカーのOBを2名、公設試験研究機関のOBを2名の計4名を配置した。それぞれ当事業に果たした役割は、以下のとおりである。

企業OB A氏

機械加工技術者で、機械加工ユーザーとして工作機械に求める機能とは何かを考え、それを川下企業の技術ニーズとして、川上企業のアプローチポイントを引き出した。

企業OB B氏

金属材料、加工技術のエキスパートとして、川上企業のもつ技術課題を探り、技術課題研究会の開催に貢献した。

公設試験研究機関OB C氏

研究成果や産業財産権の管理を得意としていることから、川上企業の技術シーズを引き出す役割を果たした。

公設試験研究機関OB D氏

工作機械業界に精通していることから、フォーラムの内容や方向性の検討などに協力した。

③ 販路開拓・交流会

「③交流会」と「④販路開拓」は、販路開拓・交流会として併せて実施した。

各フォーラムの終了後は、講師となった川下企業に対してフォーラムに参加した川上企業が、名刺交換、会社案内やパンフレットを持参するなどの販路開拓に向けてのPRを行った。

そのほか、2社の川下企業の工場を見学し、併せて現地において川下企業の役員をはじめ、開発や生産技術の幹部が参加したなかで、川上企業による技術アピール、商談会を開催した。

また、計4回にわたって開催したフォーラムの総括として、第3回の川上・川下交流事業は、「総括フォーラム『川上企業による技術&商品PRプレゼンテーション総合商談・交流会』」と題して開催し、川上企業から技術や商品に関するプレゼンテーションをしたのちに、川下企業の調達担当者に対する商談会・交流会を開催した。

第1回川上・川下交流事業（平成19年11月20日）

場 所：ヤマザキマザック㈱ 美濃加茂製作所

参加者：

川上企業 11社 28名

川下企業 常任顧問、生産技術部次長、ユニット供給ブロック次長、新技術開発部課長、西日本販売部部長 他

第2回川上・川下交流事業（平成19年12月13日）

場 所：㈱ジェイテクト刈谷工場

参加者：

川上企業 9社 27名

川下企業 常務執行役員、調達部長、生産管理部長、エンジニアリング部長、事業企画部副部長、調達部調達技術主幹、調達部外注品グループ長 他

第3回川上・川下交流事業（平成19年12月17日）

総括フォーラム『川上企業による技術&商品PRプレゼンテーション総合商談・交流会』

場 所：大阪府商工会館研修室

参加者：

川上企業 13社 20名

川下企業 オークマ(株)

(株)ジェイテクト

(株)森精機製作所

ヤマザキマザック(株)

資材部資材三課

調達部調達技術責任者、外注品グループ長、
主担当者

購買部外注品購買チーム

常任顧問

図表補 1-3 第3回川上・川下交流事業



(提供) (社) 大阪府工業協会

④ 技術課題研究会

計4回にわたり、各回、別々のテーマを設定、各技術課題を解決するために必要な技術をもつ講師を招き講演を行った。

第1回 技術課題研究会（平成19年9月20日）

テーマ：工作機械 最新切削工具

講師及び講演テーマ：

- 1 住友電工ハードメタル(株)工具開発部主査 前田一勇 氏
『エンドミルの現状と最新技術』
- 2 オーエスジー(株)企画部CSセンターリーダー 矢形幸治 氏
『穴加工（ドリル、タップ）の現状と最新技術』
- 3 京セラ(株) 技術開発部テクニカルサポート課 責任者 吉岡誠 氏
『旋盤用工具（旋盤用チップ）の現状と最新技術』

参加者：26社 37名

第2回 技術課題研究会（平成19年10月29日）

テーマ：精密板金プレス加工技術

講師及び講演テーマ：

東海職業能力開発大学校生産機械システム技術課 教授 小渡邦昭 氏

『最新の板金技術』

参加者：26社 37名

第3回 技術課題研究会（平成19年11月12日）

テーマ：正しい選定・管理とトラブル対策『切削油剤』

講師及び講演テーマ：

ユシロ化学工業(株)技術本部第1技術部切削油グループ 主査 上田真司 氏

『切削油剤』

参加者：17社 25名

第4回 技術課題研究会（平成19年11月26日）

テーマ：工場こそが最大のセールスポイント『工場改善の進め方』

講師及び講演テーマ：

(有)大西マネジメント・ソリューション 代表取締役社長 大西正規 氏

『利益を生み出す！工場改善』

参加者：17社 25名

図表補 1-4 第2回技術課題研究会の様相



(提供) (社) 大阪府工業協会

5 成果

大阪府工業協会が、委託元である中小企業基盤整備機構に対して報告した成果を要約する

と以下のとおりである³⁵。

① フォーラムと交流会の開催

フォーラム及びフォーラム後の交流会の開催によって、以下の3つの成果があった。

■ 川上企業と川下企業の交流

フォーラムで川下工作機械メーカーの最新情報やニーズを把握することができた。また、講演者が各社各部門の中核となる責任者ばかりであったことから、川上企業にとっては、通常なかなか交流することのできない人達と交流を深めることができた。

■ 情報の非対称性の解消に大きな役割

商社をはさんだ川上、川下企業間の取引では、川下工作機械メーカーのニーズなどの情報が必ずしも川上中小製造業へと届かない場合があった。フォーラムにおいて両者直接の情報のやり取りを促進することで、情報の非対称性の解消に大きな役割を果たした。

■ 川下企業同士の交流

フォーラムの思いがけない効果として、川下企業同士の交流を深める一助となった。世界のトップシェアを誇る日本の工作機械メーカー同士の交流が、切磋琢磨する状況を生み出すだけでなく、将来の技術や人材交流の契機となることも期待でき、日本の工作機械業界として有意義な機会であったと考えられる。

② 技術課題研究会の開催

参加した川上企業は、自社の技術課題を持ち寄り、専門家の意見を聞くことで解決を図ることができた。講師と川上企業の間で積極的な意見交換が行われた研究会を開催でき、川上企業の技術力向上を図るという当初の目的を果たすことができた。

③ シーズ・ニーズ調査による成果

コーディネータにより川上中小製造業者に対するシーズ調査を実施した。調査したコーディネータからは、素晴らしい技術を保有しているものの、工作機械メーカーには、技術内容だけでなく、工場規模や実績、導入機械といった技術の提供を可能にする裏づけも併せたアピールと、さらにそれらを提案するためのノウハウの修得が必要であるとの報告があった。コーディネータは、それらに対する指導でも大きな役割を果たすことになった。

シーズ調査は、多種多様な製品を製造し、多岐にわたる部品や技術を必要とする川下工作機械メーカーに対して、フォーラムや商談会でコーディネータからニーズの的が絞れるように質問をしたり、工場見学を実施したりすることで、川上中小製造業者が川下工作機械メーカーのニーズを把握できるように行った。

④ 販路開拓の実施

川下工作機械メーカー2社に対して、販路開拓として見学会と交流・商談会を実施した。川下工作機械メーカーの生産現場を目にすることができ、川上各企業が自社の製品や技術をどのように売り込むことができるのかを調べる機会となった。

³⁵ 「平成19年度川上・川下ネットワーク構築支援事業成果報告書」による。

見学会後に開催された商談会では、川下工作機械メーカーの役員も参加し、熱心な商談が行われた。

総括フォーラムでは、川上中小製造業者によるプレゼンテーションを実施した。プレゼンテーションをした企業からは、川下企業だけでなく川上企業からも反響があったとしていた。その後の商談会では、交流を積み重ねてきたことで、川下工作機械メーカーから図面を提示された川上中小製造業者もいた。

⑤ コーディネータの配置

川上中小製造業者に対するシーズ調査では技術やセールスポイントの発掘、フォーラムにおいては、積極的な質疑応答による川下企業のニーズの顕在化に貢献することができた。

⑥ 川上・川下企業のマッチング

新規取引に向けての商談が4社、取引拡大に向けての商談が3社であった。図表補 1-5に商談の現況をまとめた。

図表補 1-5 商談の現況

A社	新規取引	フォーラム・交流会での講師などの人脈を利用し、川下企業2社に対しアプローチを掛けた。川下企業の工場見学や商談を経て、現在新製品の図面をもらい、話しが進んでいる。
B社	新規取引	工作機械業界とこれまで取引のない川上企業であったが、コーディネータを介した川下企業の工場見学・交流会にて、参入できる可能性がわかり、現在1社より実際の図面をもらって商談が進行中である。
C社	新規取引	見学・交流会において、これまで取引のなかった川下企業1社とのパイプができ、自社製品を実際に見てもらえる機会を得ることができた。
D社	新規取引	これまで取引のなかった川下企業と、見学・交流会の商談の結果、川下企業の購買と技術担当者が当社の工場見学に訪れ、商談がかなり良いところまで進んでいる。
E社	取引拡大	川下企業1社と以前に商社を介して取引があったが、突然それがなくなっていた。しかし、川下企業の見学・交流会に参加することで、コーディネータを介し、直接担当者と話をすることができた。そのなかで、品質や納期の話をする密にすることができ、商社経由ではできなかった話をする中で、自社製品の良さをわかってもらえた。現在、新たに設計担当者を紹介していただき、商談が進行中である。
F社	取引拡大	川下企業4社とともに既に十分な取引があるが、今回のフォーラムのお陰で、各社の考え方や違いなどが良くわかり、取引に活かせる情報を手に入れることができた。また、少しではあるが取引の拡大に効果があったとの返事をいただいた。
G社	取引拡大	取引のなかった川下企業1社と綿密に交流を行い、独自で工場見学などをさせていただいていたが、あまりの小ロットの提示であるため、今回は難しいと判断した。しかし、今後も交流を持っていただくことができ、取引につなげていけるきっかけが得られた。

(資料) 独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成19年度川上・川下ネットワーク構築支援事業成果発表会 発表資料」平成20年1月 137頁

6 考 察

今後、川上、川下企業のマッチングをする際に参考となる点及び、川下製造業に与えた影響について以下で考察する。

(1) マッチングとしての特長

この事業は、これまでのマッチングと比べ、以下の特長がみられた。

① 限定されたメンバーによるマッチング

この事業には、川下工作機械メーカーが4社、川上中小製造業が32社参加した。川下工作機械メーカー4社は、いずれも工作機械業界で国内外のトップメーカーである。恐らく、そうしたトップメーカーが揃って、4つものテーマで、それぞれの市場や技術に関する社内情報も含めた情報を提供することは、これまでになかった取組であっただろう。

② 長期、複数回にわたるマッチング

川上中小製造業と川下工作機械メーカーは、この事業で、フォーラム4回、総括フォーラム1回、さらに川下工作機械メーカー2社については、それぞれ工場見学会を実施している。この事業のキックオフとなった第1回工作機械フォーラムから総括フォーラムまでの4ヶ月間で計5回、工場見学会を開催した2社については計6回ものマッチングの機会が設けられた。

従来からの展示会や商談会などによるマッチングは、その場限りの出会いであり、その場での機会が活かされなければマッチングは不調に終わる。しかし、今回は複数のマッチングの機会があるうえ、しかも長期にわたっていることで、その間にも川上中小製造業者は川下工作機械メーカーにアプローチしやすい。長期、複数回にわたるマッチングにより、川上、川下企業とも自社に合ったニーズ、シーズが探しやすくなっている。

③ 多様なスタイルのマッチング

事業は、川上と川下企業が対面して商談をするスタイルだけでなく、川下企業のニーズを、逆に川上企業のシーズをプレゼンテーションするスタイルや、川下企業の工場を見学するスタイルなど多様なマッチングのスタイルで行われた。こうした多様なスタイルでのマッチングは、これまでに見られなかっただろう。

こうした多様なマッチングスタイルで行うことで、川上中小製造業者にとっては、川下工作機械メーカーの現場担当者の講演を聞き、生産現場を見ることで、目と耳から市場、開発、生産のさまざまなニーズ情報を収集できる機会ともなった。得られた情報は多く、しかも多種多様で貴重な情報ばかりである。

多様なマッチングスタイルで行ったことは、マッチングの機会を増やただけでなく、多くの貴重な情報を入手する機会ともなった。

(2) 川上中小製造業に及ぼす効果

川上製造業者が当事業に参加することで得られた効果については、当事業を実施した大阪府工業協会により、さまざまに指摘されている。ここでは、指摘されている以外で、川上製造業者が参加することでマッチングや経営に生じた効果について、われわれなりに考えてみる。

① 人的ネットワークの形成が先行したことによるスピーディな販路開拓

川上、川下企業とも構成企業を固定したうえで、4回のフォーラム、2回の工場見学を兼ねた商談会、そして総括フォーラムを開催したことは、川上企業にとって、自社の技術シーズを理解してくれる川下企業の担当者に知り合える貴重な機会となった。

川下企業を販路開拓しようと川上企業が直接訪問しても、自社の技術を評価してもらえる川下企業の担当者にめぐりあえる可能性は低い。それどころか調達部門の担当者に会えないことさえよくある。今回、フォーラム、工場見学の開催によって、川下企業の担当者となつたことは、人的ネットワークを形成する恵まれた機会となった。

さらに、川上企業にとっては、会うことすら難しい川下企業の担当者のニーズが事前に分かっているため、シーズに合ったニーズを持つ担当者を特定することができ、一方、川下企業の担当者にとっては、企業の素性がはっきりしている川上企業が参加していることで、欲しいシーズに的を絞った話ができる。

川上企業の担当者と川下企業の担当者間の人的ネットワークを形成しやすくし、さらに川上、川下企業の担当者ともはっきりとした目的をもって参加しているため、販路開拓へと素早く進めることができる。

② 情報の非対称性の緩和がもたらす川上製造業者の経営基盤強化

計4回のフォーラムでは、各々の回で設定されたテーマに合わせ工作機械メーカー大手4社の管理監督者レベルあるいは現場のリーダーが講師を勤めた。競合する4社が、同じ場で、各社の視点で、業界動向、最新技術、生産管理の各社の状況といった社内情報を提供したことは、このフォーラムの開催がなければあり得なかったことだろう。まして取引関係のない中小製造業者が耳にすることさえなかったかもしれない。中小製造業者にとって、入手できた市場情報や技術情報は、今回の販路開拓には活かしきれなかったとしても、今後の販路開拓や経営戦略の策定、人材育成などに活かされると考えられる。

そう考えれば、川上・川下ネットワーク構築事業は、川上・川下企業のマッチングにより新たな技術を生み出す場としての役割だけでなく、中小製造業の経営基盤強化の場としての役割も果たしていることになる。

補論 2

川上企業を対象としたアンケート調査の属性別分析

本編とは視点をかえ、回答を属性別に集計してみることで、属性の違いによる販路開拓行動の違いを分析する。ここでは、企業規模による販路開拓行動の違いをみるために常用雇用者数を階層に区分したものと、業種別の2つの属性を取り扱う。

1 常用雇用者数別

(1) 販路開拓の現況

常用雇用者数が10人未満の回答企業では、川下企業に対する販路開拓経験が最近3年間で「全くない」と回答した企業が、半数近くの103件(48.6%)と最も多かった。10人以上の区分では、いずれも販路開拓経験が「頻繁にある」と回答した企業が最も多く、さらに常用雇用者数が増えるにしたがい回答割合が高くなっている。とくに100人以上の区分では、85.0%の回答企業で「頻繁にある」と回答している。

統計的にも、川下企業に対する販路開拓が、常用雇用者数が増えるにしたがい、頻繁になされる傾向があるといえる。

図表補 2-1 最近3年間の販路開拓経験

(単位：件、%)

	頻繁にある	あまりない	全くない	合計
10人未満	66 31.1	43 20.3	103 48.6	212 100.0
10～19人	51 41.1	31 25.0	42 33.9	124 100.0
20～49人	67 61.5	18 16.5	24 22.0	109 100.0
50～99人	33 68.8	6 12.5	9 18.8	48 100.0
100人以上	34 85.0	3 7.5	3 7.5	40 100.0
合計	251 47.1	101 18.9	181 34.0	533 100.0

※ $p < 0.05$

(2) 川下企業からの要求

常用雇用者数の各区分とも、「コスト低減」に対する回答が最も多い。しかし、常用雇用者数の少ない区分と多い区分では、多少傾向の違いがみられる。

「10人未満」、「10～19人」、「20～49人」の区分では、「コスト低減」が最も回答が多いものの、「品質向上」や「納期遵守」の回答も多い。いわゆるQCDの3つそれぞれを要求されている企業がある。これに対して「50～99人」、「100人以上」の区分では、「納期遵守」

と回答している企業が少ない。これらの規模で納期遵守は、当然なされており、川下企業が要求するまでもないからであろう。

「100人以上」の区分では、「製品の安全性確保」の回答割合が13.9%と高い。製品の安全性にも大きく影響を与えるような、主要部品の製造を担うことがあることが、こうした回答割合の高さにつながっていると考えられる。

図表補 2-2 川下企業から特に求められる事項

(単位：件、%)

	コスト 低減	品質 向上	納期 遵守	特に ない	新技術、 新製品 の提案	製品の 安全性確 保	法令、 社会倫 理	環境 対策	その他	合計
10人未満	38 35.8	11 10.4	22 20.8	16 15.1	8 7.5	6 5.7	4 3.8	1 0.9	0 0.0	106 100.0
10～19人	36 45.6	13 16.5	9 11.4	7 8.9	6 7.6	4 5.1	1 1.3	2 2.5	1 1.3	79 100.0
20～49人	32 40.0	16 20.0	17 21.3	8 10.0	3 3.8	3 3.8	1 1.3	0 0.0	0 0.0	80 100.0
50～99人	17 44.7	9 23.7	2 5.3	1 2.6	6 15.8	3 7.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	38 100.0
100人以上	14 38.9	12 33.3	3 8.3	1 2.8	0 0.0	5 13.9	0 0.0	0 0.0	1 2.8	36 100.0
合計	137 40.4	61 18.0	53 15.6	33 9.7	23 6.8	21 6.2	6 1.8	3 0.9	2 0.6	339 100.0

※ p < 0.05

(3) 販路開拓手段

多用する販路開拓手段は、「10人未満」では「取引先・同業者からの紹介」が36.4%と最も回答割合が高く、それより常用雇用者数の大きな区分では「直接営業」が最も回答割合が高くなっている。なかでも「50～99人」で52.2%、「100人以上」で47.8%と、これらの常用雇用者数の区分の企業では、回答企業の半数程度が「直接営業」を販路開拓の手段として多用していることが分かる。

図表補 2-3 多用する販路開拓手段

(単位：件、%)

	直接 営業	取引先・ 同業者 からの 紹介	展示会 への 出展	商社 からの 紹介	ホーム ページ 広告	交流会、 商談会 などへの 参加	中小企業 支援セン ター からの 紹介	共同受注 ネット ワーク への参加	マッチン グを目的と した ウェブ	業界誌 等での 広告	ダイレ クト メール	金融 機関 からの 紹介	その他	大学、 公設試 からの 紹介	合計
10人未満	14 25.5	20 36.4	4 7.3	5 9.1	4 7.3	2 3.6	2 3.6	2 3.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 1.8	1 1.8	55 100.0
10～19人	16 30.2	11 20.8	8 15.1	6 11.3	5 9.4	1 1.9	2 3.8	1 1.9	0 0.0	1 1.9	1 1.9	0 0.0	1 1.9	0 0.0	53 100.0
20～49人	23 44.2	13 25.0	5 9.6	3 5.8	3 5.8	0 0.0	2 3.8	0 0.0	1 1.9	1 1.9	1 1.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	52 100.0
50～99人	12 52.2	3 13.0	3 13.0	2 8.7	0 0.0	1 4.3	0 0.0	0 0.0	1 4.3	0 0.0	0 0.0	1 4.3	0 0.0	0 0.0	23 100.0
100人以上	11 47.8	2 8.7	1 4.3	3 13.0	3 13.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 4.3	1 4.3	0 0.0	1 4.3	0 0.0	0 0.0	23 100.0
合計	76 36.9	49 23.8	21 10.2	19 9.2	15 7.3	4 1.9	6 2.9	3 1.5	3 1.5	3 1.5	2 1.0	2 1.0	2 1.0	1 0.5	206 100.0

※ p > 0.05

販路開拓上の課題は、いずれの常用雇用者数の区分でも「特に問題なし」とする回答の割合が高い。ただ、その割合は2割から3割にとどまっていることから、逆にいえば7割から8割の回答企業は販路開拓における課題を抱えている。

「特に問題なし」以外では、「調達担当者に会えない」の回答割合が高い。どの区分でも、2割前後の回答割合となっている。インタビュー調査においても、調達担当者に会えない、あるいはどこの部署に訪ねて行けばよいか分からないといったことが聞かれた。川下企業では、最近、自社のウェブサイトで調達方針や調達窓口の案内、さらに進んでいるところでは取引を希望する企業の登録を受け付けているところもある。第3章で川下企業の動向をみたが、新規の調達先を求めている川下企業も多く、新規調達に前向きな企業では、ウェブサイトの活用が今後増えると予想される。いきなり川下企業に営業訪問するのではなく、こうしたウェブサイトを利用して、担当部署や担当者にアプローチをすれば、会える可能性は高まるだろう。

「10人未満」の区分では、「販路開拓費用が大きい」が13.8%、「技術を盗まれる可能性がある」が10.3%と、他の区分に比較して回答割合が高くなっているのが特徴としてみられる。

常用雇用者数規模の小さな企業へのインタビューにおいても、契約まで何度も打ち合わせに行かなければならず、遠方ならその交通費の負担や時間のやり繰りが大変とする企業もあった。規模の小さな企業では、営業担当者を置いているところが少なく、経営者や役員などが営業を兼ねている場合も多い。こうしたところでは、交通費の負担もさることながら、普段の業務に加えて営業に時間を割くのが難しいことも課題になっているものと考えられる。

技術の盗用に関しても、懸念を示す企業がインタビューであった。しかし、受注を獲得するためには、技術を全く公開しないというわけにはいかない。技術を示す側としては、産業財産権による保護を講じるのはもちろんであるが、商談の進み具合に合わせた公開範囲の設定、秘密保持契約や商談のやり取りを当事者で確認するなど、自己防衛策を予め講じておくことが必要である。

図表補 2-4 販路開拓上の課題

(単位：件、%)

	特に問題なし	調達担当者に会えない	ニーズ情報が収集できない	技術の価値を評価してもらえない	販路開拓費用が大きい	技術を盗まれる可能性がある	技術の内容を理解してもらえない	ニーズにあった営業提案ができない	秘密保持や売買契約などの書類が作成できない	その他	合計
10人未満	13 22.4	11 19.0	11 19.0	4 6.9	8 13.8	6 10.3	1 1.7	3 5.2	0 0.0	1 1.7	58 100.0
10～19人	18 33.3	10 18.5	3 5.6	7 13.0	4 7.4	2 3.7	2 3.7	3 5.6	0 0.0	5 9.3	54 100.0
20～49人	14 24.1	7 12.1	9 15.5	5 8.6	5 8.6	5 8.6	7 12.1	3 5.2	1 1.7	2 3.4	58 100.0
50～99人	9 37.5	4 16.7	1 4.2	3 12.5	2 8.3	1 4.2	1 4.2	1 4.2	0 0.0	2 8.3	24 100.0
100人以上	8 29.6	6 22.2	2 7.4	3 11.1	1 3.7	0 0.0	2 7.4	1 3.7	0 0.0	4 14.8	27 100.0
合計	62 28.1	38 17.2	26 11.8	22 10.0	20 9.0	14 6.3	13 5.9	11 5.0	1 0.5	14 6.3	221 100.0

※ p > 0.05

(4) 今後の販路開拓

川下企業に対する今後の販路開拓の意向では、最近3年間の販路開拓経験と同じく、常用雇用者数が増えるにしたい、「新規販路開拓の予定なし」から「川下企業からの働きかけがあれば対応」へ、そして「100人以上」の区分では、「積極的に開拓」しようとする回答企業が多くなっている。

常用雇用者数の少ないところでは、川下企業のロットに生産が対応できないという理由や、取引基準への対応が困難であるという理由もあると推察される。「10～19人」や「20～49人」の区分で「積極的に開拓」しようとする回答が少なく、「川下企業から働きかけがあれば対応」の回答が多くなっているのは、川下企業からの価格要求が厳しいことも一因としてあげられるだろう。ある企業は、指値の入った大量の設計図を持ち込まれ受注可能な設計図を取るよう言われた。そこにあった指値は、その企業が普段受注している額に比べて1/10程度であったという。他の企業からも、川下企業から考えられないような発注価格を提示されたことがあるとの話があった。これらの企業は、従業員の人件費や管理費、設備の減価償却分を考えれば利益が出ないと異口同音に言っている。つまり、提示される価格は、生業的な経営のところで売上を優先させるために受注することが可能であっても、人件費の支払いが毎月あり、付加価値の高い加工を取ろうと設備投資を毎年のようにしている企業では受注が難しいということである。こうした厳しい価格を提示されることで、川下企業との取引に消極的となっている企業もあるとみられる。

図表補 2-5 今後の販路開拓の意向 (単位：件、%)

	積極的に開拓	川下企業から働きかけがあれば対応	新規開拓の予定なし	合計
10人未満	35 16.0	85 38.8	99 45.2	219 100.0
10～19人	32 25.4	52 41.3	42 33.3	126 100.0
20～49人	39 35.8	43 39.4	27 24.8	109 100.0
50～99人	18 34.6	14 26.9	20 38.5	52 100.0
100人以上	21 53.8	9 23.1	9 23.1	39 100.0
合計	145 26.6	203 37.2	197 36.1	545 100.0

※ p < 0.05

川下企業に対する今後の販路開拓手段としては、20 人以上の区分で「直接営業」と回答している企業が4割以上を占めている。

「取引先・同業者からの紹介」は、常用雇用者数が少ない区分ほど割合が高くなっている。なかでも、「10人未満」の区分は37.2%と最も高い割合となっている。

図表補 2-6 今後多用する販路開拓手段

(単位：件、%)

	直接 営業	取引先・ 同業者 からの 紹介	ホーム ページ 広告	商社 からの 紹介	展示会 への 参加	中小企業 支援セン ター からの紹介	交流 会、 商談会 への 参加	共同受注 ネット ワーク への参加	マッチング サイト への参加	大学・ 公設試 からの 紹介	税理士 などの 専門家 からの 紹介	学会・ 研究会 への参 加	金融機関 からの 紹介	その他	合計
10人未満	20 17.7	42 37.2	8 7.1	16 14.2	4 3.5	9 8.0	6 5.3	4 3.5	1 0.9	0 0.0	1 0.9	1 0.9	1 0.9	0 0.0	113 100.0
10～19人	23 29.1	19 24.1	12 15.2	5 6.3	6 7.6	4 5.1	3 3.8	3 3.8	0 0.0	1 1.3	1 1.3	0 0.0	0 0.0	2 2.5	79 100.0
20～49人	32 41.6	18 23.4	9 11.7	8 10.4	4 5.2	3 3.9	1 1.3	2 2.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	77 100.0
50～99人	16 50.0	7 21.9	2 6.3	0 0.0	2 6.3	0 0.0	3 9.4	1 3.1	1 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	32 100.0
100人以上	12 41.4	5 17.2	1 3.4	3 10.3	3 10.3	0 0.0	2 6.9	1 3.4	0 0.0	1 3.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 3.4	29 100.0
合計	103 31.2	91 27.6	32 9.7	32 9.7	19 5.8	16 4.8	15 4.5	11 3.3	2 0.6	2 0.6	2 0.6	1 0.3	1 0.3	3 0.9	330 100.0

※ p > 0.05

今後、販路開拓したい成長産業分野については、全ての区分で「産業機械関連分野」が最も回答割合が高く、次いで「環境・エネルギー関連分野」となっている。この2つの産業分野の回答割合を加えると、いずれの区分でも5割を超えている。

図表補 2-7 今後販路開拓したい成長産業分野

(単位：件、%)

	産業機械 関連分野	環境・ エネルギー 関連分野	健康関連 分野	情報通信 関連分野	医療関連 分野	航空機 関連分野	福祉関連 分野	その他	合計
10人未満	42 44.7	28 29.8	7 7.4	2 2.1	3 3.2	3 3.2	3 3.2	6 6.4	94 100.0
10～19人	23 35.4	17 26.2	8 12.3	3 4.6	3 4.6	5 7.7	2 3.1	4 6.2	65 100.0
20～49人	27 36.0	17 22.7	6 8.0	7 9.3	4 5.3	2 2.7	5 6.7	7 9.3	75 100.0
50～99人	9 31.0	7 24.1	5 17.2	2 6.9	1 3.4	0 0.0	0 0.0	5 17.2	29 100.0
100人以上	9 37.5	8 33.3	1 4.2	0 0.0	1 4.2	1 4.2	0 0.0	4 16.7	24 100.0
合計	110 38.3	77 26.8	27 9.4	14 4.9	12 4.2	11 3.8	10 3.5	26 9.1	287 100.0

※ p > 0.05

2 業種別

(1) 販路開拓の現況

最近3年間で川の川下企業に対する販売について、「頻繁にある」と回答した割合が最も高かったのは「精密機械器具製造」で13件、92.9%と、同業種のほぼ全ての企業が回答している。このほか「電子部品・デバイス製造」が83.3%、「非鉄金属製造」が73.3%、「ゴム製品製造」が71.4%、「一般機械器具製造」が67.1%と、これらの業種でも「頻繁にある」とした回答の割合が高い。

一方、「全くない」は、「食料品製造」65.2%、「その他製造業」56.1%、「鉄鋼製造」52.9%、「繊維製品製造」47.4%の業種で回答割合が高くなっている。

図表補 2-8 最近 3 年間の販路経験

(単位：件、%)

	頻繁にある	あまりない	全くない	合計
金属製品製造	58 46.0	24 19.0	44 34.9	126 100.0
一般機械器具製造	47 67.1	9 12.9	14 20.0	70 100.0
繊維製品製造	16 28.1	14 24.6	27 47.4	57 100.0
プラスチック製品製造	21 43.8	15 31.3	12 25.0	48 100.0
その他製造	13 31.7	5 12.2	23 56.1	41 100.0
化学工業（医療品等）	16 45.7	6 17.1	13 37.1	35 100.0
電気機械器具製造	16 50.0	9 28.1	7 21.9	32 100.0
食料品製造	7 30.4	1 4.3	15 65.2	23 100.0
鉄鋼製造	4 23.5	4 23.5	9 52.9	17 100.0
輸送用機械器具製造	10 58.8	3 17.6	4 23.5	17 100.0
非鉄金属製造	11 73.3	0 0.0	4 26.7	15 100.0
精密機械器具製造	13 92.9	0 0.0	1 7.1	14 100.0
窯業・土石製品製造	5 41.7	3 25.0	4 33.3	12 100.0
ゴム製品製造	5 71.4	2 28.6	0 0.0	7 100.0
電子部品・デバイス製造	5 83.3	1 16.7	0 0.0	6 100.0
情報通信機器製造	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0
石油製品製造	1 100.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
合計	248 47.5	96 18.4	178 34.1	522 100.0

※ p < 0.05

(2) 川下企業からの要求

川下企業に販売経験のある企業に対して、販売している川下企業から特に求められている事項について質問した結果では、ほとんどの業種で「コスト低減」の回答割合が最も高かった。

「化学工業」は、他の業種とは異なる特徴がみられる。「コスト低減」をあげる回答割合が 9.5%と低く、回答割合が高いのは「品質向上」の 23.8%、これに次いで「製品の安全性確保」、「新技術、新製品の提案」、「特にない」の 3つが 19.0%であった。

また「食料品製造」は、「製品の安全性確保」の回答割合が62.5%と飛び抜けて高い割合となっている。食料品製造業界に起きた一連の不祥事から予防的な措置を講じるように川下企業から要求がなされていると考えられる。

図表補 2-9 川下企業から特に求められる事項

(単位：件、%)

	コスト 低減	品質 向上	納期 遵守	特に ない	製品の 安全性 確保	新技術、 新製品 の提案	法令、 社会倫理 の遵守	環境 対策	その他	合計
金属製品製造	41 51.3	14 17.5	9 11.3	7 8.8	3 3.8	1 1.3	2 2.5	2 2.5	1 1.3	80 100.0
一般機械 器具製造	20 38.5	5 9.6	9 17.3	7 13.5	4 7.7	4 7.7	2 3.8	1 1.9	0 0.0	52 100.0
プラスチック 製品製造	17 51.5	8 24.2	3 9.1	1 3.0	1 3.0	3 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	33 100.0
繊維製品 製造	10 35.7	6 21.4	5 17.9	3 10.7	1 3.6	3 10.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	28 100.0
電気機械 器具製造	7 28.0	8 32.0	5 20.0	3 12.0	0 0.0	2 8.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	25 100.0
化学工業 (医療品等)	2 9.5	5 23.8	2 9.5	4 19.0	4 19.0	4 19.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 100.0
その他製造	7 41.2	5 29.4	1 5.9	0 0.0	1 5.9	2 11.8	1 5.9	0 0.0	0 0.0	17 100.0
精密機械 器具製造	6 46.2	2 15.4	4 30.8	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0
輸送用 機械器具製造	4 30.8	1 7.7	7 53.8	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0
非鉄金属製造	6 54.5	1 9.1	1 9.1	2 18.2	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	11 100.0
窯業・ 土石製品製造	4 50.0	0 0.0	1 12.5	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
鉄鋼製造	3 37.5	2 25.0	1 12.5	2 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
食料品製造	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 62.5	1 12.5	1 12.5	0 0.0	0 0.0	8 100.0
ゴム製品製造	4 57.1	0 0.0	1 14.3	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 100.0
電子部品・ デバイス製造	3 50.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 16.7	6 100.0
石油製品 製造	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
合計	136 41.1	58 17.5	49 14.8	34 10.3	21 6.3	22 6.6	6 1.8	3 0.9	2 0.6	331 100.0

※ p < 0.05

(3) 販路開拓手段

多用している販路開拓手段については、「一般機械器具製造」で「直接営業」と回答している企業が半数以上を占めている。「一般機械器具製造」では「展示会への出展」が4件の回答ながら、12.5%と2番目に回答割合が高い。

「展示会への出展」の回答割合が高い業種は、「電気機械器具製造」で30.8%と業種別の総回答件数が10件以上の業種では際立って高い。

図表補 2-10 多用している販路開拓手段

(単位：件、%)

	直接 営業	取引先・ 同業者 からの 紹介	展示会 への 出展	商社 からの 紹介	ホーム ページ 広告	中小企業 支援センター からの紹介	交流会、 商談会 などへの 参加	共同受注 ネット ワーク への参加	マッチング を目的 とした ウェブ サイト	業界誌 等での 広告	ダイレクト メール	金融機関 からの 紹介	その他	大学、 公設試 からの 紹介	合計
金属 製品製造	15 30.6	14 28.6	2 4.1	3 6.1	5 10.2	3 6.1	3 6.1	0 0.0	2 4.1	1 2.0	0 0.0	0 0.0	1 2.0	0 0.0	49 100.0
一般機械 器具製造	18 56.3	3 9.4	4 12.5	3 9.4	1 3.1	0 0.0	1 3.1	0 0.0	1 3.1	1 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	32 100.0
プラスチック 製品製造	8 32.0	7 28.0	2 8.0	1 4.0	4 16.0	1 4.0	0 0.0	2 8.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	25 100.0
化学工業 (医療品等)	5 33.3	3 20.0	2 13.3	4 26.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.7	0 0.0	15 100.0
電気機械 器具製造	5 38.5	1 7.7	4 30.8	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 7.7	13 100.0
繊維製品 製造	6 46.2	5 38.5	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0
その他製造	2 16.7	3 25.0	1 8.3	1 8.3	2 16.7	1 8.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 8.3	1 8.3	0 0.0	0 0.0	12 100.0
輸送用機械 器具製造	4 44.4	3 33.3	1 11.1	1 11.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	9 100.0
精密機械 器具製造	1 14.3	2 28.6	2 28.6	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 100.0
非鉄金属 製造	1 16.7	3 50.0	0 0.0	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 100.0
食料品 製造	1 20.0	2 40.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
ゴム製品 製造	3 60.0	0 0.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
窯業・ 土石製品製造	2 40.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
電子部品・ デバイス製造	1 25.0	3 75.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0
鉄鋼製造	1 50.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
石油製品 製造	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
合計	73 36.0	50 24.6	21 10.3	18 8.9	15 7.4	6 3.0	4 2.0	3 1.5	3 1.5	3 1.5	2 1.0	2 1.0	2 1.0	1 0.5	203 100.0

※ p > 0.05

販路開拓上の問題では、「特に問題なし」とする回答割合が各業種とも高いが、業種別の総回答が10件以上の業種では、「繊維製品製造」が業種別の回答の半数を占めている。

「調達担当者に会えない」と回答している割合が高いのは、回答総数が10件以上の業種で「金属製品製造」の30.0%、「電気機械器具製造」の23.1%、「一般機械器具」の20.5%となっている。

「化学工業」では、「技術の価値を評価してもらえない」が23.5%、「技術を盗まれる可能性がある」が23.5%と、技術に関する課題を回答にあげる企業の割合が比較的高い。

図表補 2-11 販路開拓における課題

(単位：件、%)

	特に問題なし	調達担当者に会えない	ニーズ情報が収集できない	技術の価値を評価してもらえない	販路開拓費用が大きい	技術を盗まれる可能性がある	技術の内容を理解してもらえない	ニーズにあった営業提案ができない	秘密保持や売買契約などの書類が作成できない	その他	合計
金属製品製造	12 24.0	15 30.0	7 14.0	5 10.0	3 6.0	1 2.0	3 6.0	0 0.0	1 2.0	3 6.0	50 100.0
一般機械器具製造	15 38.5	8 20.5	4 10.3	5 12.8	2 5.1	1 2.6	1 2.6	0 0.0	0 0.0	3 7.7	39 100.0
プラスチック製品製造	8 29.6	2 7.4	3 11.1	1 3.7	2 7.4	2 7.4	3 11.1	5 18.5	0 0.0	1 3.7	27 100.0
化学工業(医療品等)	5 29.4	0 0.0	2 11.8	4 23.5	1 5.9	4 23.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 5.9	17 100.0
電気機械器具製造	3 23.1	3 23.1	4 30.8	2 15.4	0 0.0	1 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0
繊維製品製造	6 50.0	0 0.0	1 8.3	2 16.7	1 8.3	1 8.3	1 8.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	12 100.0
その他製造	1 8.3	0 0.0	2 16.7	1 8.3	5 41.7	0 0.0	0 0.0	2 16.7	0 0.0	1 8.3	12 100.0
精密機械器具製造	2 22.2	2 22.2	2 22.2	0 0.0	0 0.0	1 11.1	0 0.0	1 11.1	0 0.0	1 11.1	9 100.0
輸送用機械器具製造	1 12.5	0 0.0	2 25.0	1 12.5	1 12.5	0 0.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 100.0
非鉄金属製造	3 50.0	1 16.7	0 0.0	0 0.0	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 100.0
電子部品・デバイス製造	1 20.0	1 20.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	5 100.0
食料品製造	1 20.0	3 60.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
ゴム製品製造	1 20.0	1 20.0	0 0.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
窯業・土石製品製造	1 20.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	1 20.0	5 100.0
鉄鋼製造	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0	2 100.0
石油製品製造	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0
合計	60 27.8	37 17.1	27 12.5	23 10.6	19 8.8	14 6.5	12 5.6	10 4.6	1 0.5	13 6.0	216 100.0

※ p > 0.05

(4) 今後の販路開拓

今後、川下企業に対して「積極的に開拓」しようしている回答企業の割合が高い業種は、「ゴム製品製造」が57.1%、「精密機械器具製造」が53.3%、「窯業・土石製品製造」が41.7%、「一般機械器具製造」が40.8%となっている。このうち「ゴム製品製造」は、回答の総数は少ないものの、「新規開拓の予定なし」と回答した企業はなく、回答のあった企業全てが川下企業に対して販路開拓に取り組んでいる。

一方、「新規開拓の予定なし」と回答している割合が高い業種は、「食料品製造」の69.2%、「鉄鋼製造」の61.1%、「繊維製品製造」の50.9%、「輸送用機械器具製造」の50.0%で、回答の半数以上を占めている。これらの業種で「新規開拓の予定なし」の回答割合が高いのは、長期にわたって安定した取引をしている業界の特性に関係するものと考えられる。

図表補 2-12 今後の販路開拓の意向

(単位：件、%)

	積極的に 開拓	川下企業から 働きかけがあれば 対応	新規開拓 の予定 なし	合計
金属製品製造	30 23.6	52 40.9	45 35.4	127 100.0
一般機械器具製造	29 40.8	26 36.6	16 22.5	71 100.0
繊維製品製造	9 15.8	19 33.3	29 50.9	57 100.0
プラスチック製品製造	17 32.7	22 42.3	13 25.0	52 100.0
化学工業（医療品等）	10 25.6	14 35.9	15 38.5	39 100.0
その他製造	10 25.6	14 35.9	15 38.5	39 100.0
電気機械器具製造	7 23.3	14 46.7	9 30.0	30 100.0
食料品製造業	3 11.5	5 19.2	18 69.2	26 100.0
鉄鋼製造	1 5.6	6 33.3	11 61.1	18 100.0
輸送用機械器具製造	4 22.2	5 27.8	9 50.0	18 100.0
非鉄金属製造	2 12.5	8 50.0	6 37.5	16 100.0
精密機械器具製造	8 53.3	5 33.3	2 13.3	15 100.0
窯業・土石製品製造	5 41.7	4 33.3	3 25.0	12 100.0
ゴム製品製造	4 57.1	3 42.9	0 0.0	7 100.0
電子部品・デバイス製造	2 33.3	3 50.0	1 16.7	6 100.0
情報通信機器製造	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0
石油製品製造	1 100.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
合計	142 26.5	200 37.4	193 36.1	535 100.0

※ p < 0.05

業種別の総回答数が10件以上ある業種でみていくと、「電気機械器具製造」では回答企業の52.4%が「直接営業」を今後多用する販路開拓手段としてあげている。また「一般機械器具製造」では42.0%の企業が回答しており、この2つの業種で直接営業をあげる割合が高くなっている。

図表補 2-13 今後、多用する販路開拓手段

(単位：件、%)

	直接 営業	取引 先・ 同業者 からの 紹介	ホーム ページ 広告	商社 からの 紹介	展示会 への 参加	中小企業 支援 センター からの紹介	交流会、 商談会 への参加	共同受注 ネット ワーク への参加	税理士 などの 専門家 からの 紹介	大学・ 公設試 からの 紹介	マッチング サイト への 参加	学会・ 研究会 への 参加	金融機関 からの 紹介	その他	合計
金属製品 製造	17 20.7	24 29.3	11 13.4	5 6.1	5 6.1	6 7.3	7 8.5	1 1.2	2 2.4	0 0.0	2 2.4	1 1.2	0 0.0	1 1.2	82 100.0
一般機械 器具製造	21 42.0	13 26.0	6 12.0	6 12.0	2 4.0	1 2.0	1 2.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	50 100.0
プラスチック 製品製造	10 28.6	9 25.7	6 17.1	3 8.6	1 2.9	2 5.7	1 2.9	2 5.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.9	35 100.0
繊維製品 製造	8 33.3	10 41.7	0 0.0	2 8.3	0 0.0	1 4.2	2 8.3	0 0.0	0 0.0	1 4.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	24 100.0
その他製造	5 21.7	9 39.1	4 17.4	1 4.3	0 0.0	2 8.7	0 0.0	1 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 4.3	23 100.0
化学工業 (医療品等)	7 31.8	3 13.6	0 0.0	6 27.3	4 18.2	0 0.0	1 4.5	1 4.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	22 100.0
電気機械 器具製造	11 52.4	4 19.0	0 0.0	2 9.5	2 9.5	1 4.8	1 4.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 100.0
精密機械 器具製造	3 27.3	1 9.1	2 18.2	1 9.1	1 9.1	2 18.2	0 0.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	11 100.0
非鉄金属 製造	3 30.0	4 40.0	0 0.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0
窯業・ 土石製品製造	3 33.3	0 0.0	3 33.3	0 0.0	1 11.1	0 0.0	0 0.0	2 22.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	9 100.0
輸送用 機械器具製造	1 11.1	5 55.6	0 0.0	1 11.1	1 11.1	1 11.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	9 100.0
食料品 製造	2 25.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	3 37.5	0 0.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	8 100.0
ゴム製品 製造	3 42.9	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	1 14.3	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 100.0
鉄鋼製造	4 57.1	1 14.3	1 14.3	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 100.0
電子部品・ デバイス製造	1 20.0	3 60.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
石油製品 製造	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0
合計	100 30.9	88 27.2	33 10.2	31 9.6	20 6.2	16 4.9	15 4.6	10 3.1	2 0.6	2 0.6	2 0.6	1 0.3	1 0.3	3 0.9	324 100.0

※ p ≤ 0.05

今後、販路開拓しようとしている成長産業分野について、業種別の総回答数が10件以上の業種でみると、「電気機械器具製造」が50.0%、「金属製品製造」が48.5%、「一般機械器具製造」が45.7%で、この3業種では回答の半数程度が「産業機械関連分野」と回答している。このうち「一般機械器具製造」は、「環境・エネルギー分野」にも45.7%が回答しており、「産業機械関連分野」で販路開拓しようとしている企業と回答がほぼ二分されている。

「環境・エネルギー分野」では、「一般機械器具製造」の他にも「化学工業」が47.6%、「繊維製品製造」が45.0%と、この分野で販路開拓しようとしている各業種の回答企業が半数近くを占めている。

「健康関連分野」で販路開拓しようとしている回答企業の割合は、「繊維製品製造」の25.0%や「化学工業」の23.8%、それに「プラスチック製品製造」の22.6%で高い。

図表補 2-14 今後販路開拓したい成長産業分野

(単位：件、%)

	産業機械 関連分野	環境・ エネルギー 関連分野	健康 関連分野	情報通信 関連分野	医療 関連分野	航空機 関連分野	福祉 関連分野	その他	合計
金属製品 製造	32 48.5	7 10.6	1 1.5	6 9.1	2 3.0	7 10.6	3 4.5	8 12.1	66 100.0
一般機械 器具製造	21 45.7	21 45.7	1 2.2	0 0.0	1 2.2	1 2.2	0 0.0	1 2.2	46 100.0
プラスチック 製品製造	9 29.0	8 25.8	7 22.6	1 3.2	2 6.5	0 0.0	2 6.5	2 6.5	31 100.0
化学工業 (医療品等)	2 9.5	10 47.6	5 23.8	1 4.8	1 4.8	0 0.0	0 0.0	2 9.5	21 100.0
その他製造	7 33.3	5 23.8	1 4.8	3 14.3	1 4.8	0 0.0	1 4.8	3 14.3	21 100.0
繊維製品 製造	1 5.0	9 45.0	5 25.0	1 5.0	0 0.0	0 0.0	1 5.0	3 15.0	20 100.0
電気機械 器具製造	10 50.0	5 25.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	2 10.0	20 100.0
精密機械 器具製造	5 41.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 16.7	2 16.7	1 8.3	2 16.7	12 100.0
輸送用機械 器具製造	3 37.5	4 50.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	8 100.0
窯業・土石 製品製造	4 57.1	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 14.3	1 14.3	7 100.0
鉄鋼製造	5 71.4	2 28.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 100.0
非鉄金属 製造	3 42.9	2 28.6	0 0.0	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	1 14.3	7 100.0
ゴム製品 製造	2 33.3	2 33.3	0 0.0	1 16.7	1 16.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 100.0
電子部品・ デバイス製造	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 100.0
食料品 製造	0 0.0	0 0.0	3 75.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	4 100.0
石油製品 製造	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	1 100.0
合計	106 37.6	76 27.0	26 9.2	14 5.0	12 4.3	11 3.9	10 3.5	27 9.6	282 100.0

※ p < 0.05

引用参考文献

大阪府[2007]『大阪産業・成長新戦略』。

小田宏信[2005]『現代日本の機械工業集積』古今書院。

社団法人大阪府工業協会[2008]『平成 19 年度川上・川下ネットワーク構築支援事業成果報告書』。

経済産業省編[2004]『新産業創造戦略』財団法人経済産業調査会。

経済産業省・厚生労働省・文部科学省編[2005]『2005 年版 ものづくり白書』。

国狭武己[1994]『資材・購買管理』日刊工業新聞社。

独立行政法人中小企業基盤整備機構[2008]「平成 19 年度川上・川下ネットワーク構築支援事業成果発表会 発表資料」。

中小企業総合事業団[2004]『ビジネスマッチングの現状と課題』平成 15 年度 中小企業実態調査。

中小企業庁編[2006]『2006 年版 中小企業白書』。

中小企業庁編[2007]『2007 年版 中小企業白書』。

藤本隆宏[2004]『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社。

資料編

成長産業分野の設定について

アンケート調査票

「ものづくりの「技」販路探索活動に関する調査」

「ものづくりの「技」調達先探索活動に関する調査」

成長産業分野の設定について

本調査では、上記の分野設定を参考に、取引先の探索とマッチング促進という観点から以下のような基準を設定し、成長産業分野の抽出を行った。

①将来的に技術開発の余地があること。

製品・技術の高度化に向けて技術開発が今後行われているかどうかについて、経済産業省『技術戦略マップ 2007』に掲載されている技術分野を参照しながら、対象分野の集約・整理を行った。

②市場規模が大きく、成長性が見込まれること。

多くの企業が参入し、一定の売り上げをあげることができる分野となりうるかどうか、また、今後成長の余地がある分野かどうかについて検討した。経済産業省『新産業創造戦略』によって算出されている市場規模と2010年における予測を参照した。

③対象となる大阪府内の企業数が多いこと。

当該分野の企業が大阪府内にすでに数多く集積していることが大阪府におけるポテンシャルを計る上で重要である。総務省『事業所・企業統計』により、それぞれの分野に関わると目される業種の事業所数について確認を行った。

上記の要件を勘案して、本調査では対象として以下の5つの分野を抽出し、それぞれについての販路開拓行動と調達先探索行動について明らかにすることを試みた。

- | | |
|---------------|----------|
| 1. 環境・エネルギー | 2. 産業機械 |
| 3. 医療・健康・福祉機器 | 4. 航空・宇宙 |
| 5. 情報通信 | |

ただし、上記のうち医療・健康・福祉機器関連分野と航空・宇宙関連分野については、相当に幅の広い事業分野を含むと考えられる。府内中小企業に対するアンケート調査において、より具体的に自社事業と関連づけて回答を得られるようにするため、この2分野については以下のように分割し、合計で8分野として調査項目に盛り込んでいる。

- | | |
|-------------|---------|
| 1. 環境・エネルギー | 2. 産業機械 |
| 3. 医療 | 4. 健康 |
| 5. 福祉機器 | 6. 航空機 |
| 7. 宇宙 | 8. 情報通信 |

秘 ものづくりの「技」販路探索活動に関する調査

【調査の届出】この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用したりすることは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、自社の技術や製品の販売を拡大するために、販売先をどのように探索しているのかを調査することを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策に活用されます。

【ご記入方法】ご回答は、**平成19年8月1日現在**の状況でご記入ください。

貴社の代表者若しくは経営全般に関する質問に回答のできる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが**9月14日(金)までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

[お問い合わせ先・ご返送先]

大阪府商工労働部

大阪府立産業開発研究所

担当：調査研究部 廣岡
" 平井

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4364 (直通)

FAX 06-6947-4369

URL <http://www.pref.osaka.jp/aid/>

用語の説明

中小企業 : 中小企業とは、以下の表に該当する中小企業者をいいます。

業 種	中小企業 (資本金、常用雇用者のいずれかを満たす)	
	資本金	常用雇用者数
製造業・建設業・運輸業・その他業種	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下

出所: 中小企業白書より一部抜粋

注1) 中小企業基本法 第2条第1項の定義に基づく

注2) 「その他の業種」とは、表中にある業種以外の業種

大企業 : 資本金、常用雇用者数がともに、上表の数値を超える大企業者をいいます。

大手メーカー : 製品製造や自社ブランド製品を販売している大企業者をいいます。

I 企業概要

I-1 貴社の主たる業種をお答えください。【該当する番号1つに○】

併せて事業内容を具体的にご記入ください。

- | | | | |
|---------------|-----------------|---------------|--------------|
| 1. 食料品製造 | 2. 繊維製品製造 | 3. 化学工業(医薬品等) | 4. 石油製品製造 |
| 5. プラスチック製品製造 | 6. ゴム製品製造 | 7. 窯業・土石製品製造 | 8. 鉄鋼製造 |
| 9. 非鉄金属製造 | 10. 金属製品製造 | 11. 一般機械器具製造 | 12. 電気機械器具製造 |
| 13. 情報通信機器製造 | 14. 電子部品・デバイス製造 | 15. 輸送用機械器具製造 | 16. 精密機械器具製造 |
| 17. その他(具体的に: | | |) |

併せて事業内容を具体的にご記入ください。

記入例: 切削加工請負、自社開発電子デバイス製造・販売

I-2 貴社の常用雇用者数(常勤役員、常用パートを含む)をお答えください。【該当する番号1つ○】

1. 10人未満 2. 10~19人 3. 20~49人 4. 50~99人 5. 100人以上

I-3 競合他社と比べ、貴社における生産、技術開発上の強みはどこにありますか。【該当する番号1つ○】

1. 独創的な技術・製品の開発力 2. 短納期対応 3. 生産コストの低減対応
4. 高精度の加工、高品質な生産能力 5. 微細加工能力 6. 幅広い加工、多品種対応
7. その他(具体的に:)

I-4 営業、販売上の課題のうち、最も解決を優先すべきと考えている課題は何ですか。【該当する番号1つ○】

1. 新規販売・取引先の開拓 2. 営業部門の人材の確保、育成 3. 販売・取引先からの受注量の減少
4. 原価高騰への対応 5. 販売・取引先からの単価引下げ要請対応 6. 新製品、新技術の開発
7. 製品の安全性確保 8. 法令、社会倫理の遵守(コンプライアンス)体制の整備
9. その他(具体的に:)

II 大手メーカーへの販売が経営に及ぼす影響

II-1 直近期の全売上高に占める各販売先の売上割合についてお答えください。【該当する番号1つに○】

売上割合の目安	0%	1%~40%程度	41%~60%程度	61%~99%程度	100%
大企業	1. 全くない	2. 半分に満たない	3. 半分程度	4. 半分以上を越える	5. 全て
中小企業	1. 全くない	2. 半分に満たない	3. 半分程度	4. 半分以上を越える	5. 全て
消費者	1. 全くない	2. 半分に満たない	3. 半分程度	4. 半分以上を越える	5. 全て

II-2 大手メーカーに対し、最近3年間で販売した経験はありますか。【該当する番号1つに○】

1. 頻繁にある 2. あまりない 3. 全くない → 「3 全くない」と回答した方は、
III-1(次頁)にお進みください。

II-3 大手メーカーに対して最も多い売上高の販売形態はどれですか。【該当する番号1つに○】

1. 自社設計(受注先で図面の承認を受ける場合も含む)による加工、自社開発製品の販売
2. 加工、生産請負(受注先から図面、仕様が提供され、その通りに加工、生産する)
3. 自社開発の技術移転やノウハウの販売(ライセンス料も含む)
4. 大手メーカーとの共同開発によるライセンス収入、共同開発製品の加工、販売
5. その他(具体的に:)

II-4 販売している大手メーカーから、特に強く求められている事項はどれですか。【該当する番号1つに○】

- | | | |
|---------------------|---------------|---------------|
| 1. コスト低減 | 2. 品質向上 | 3. 製品の安全性の確保 |
| 4. 納期順守 | 5. 新技術、新製品の提案 | 6. 法令、社会倫理の遵守 |
| 7. CO2削減や省資源化等の環境対策 | 8. 特にない | |
9. その他(具体的に: _____)

II-5 大手メーカーへの販売による経営上の効果として考えられる以下の6つについて、販売を始める前に期待していたより大きな効果があった順に1位から6位の順位を記入してください。

6つ以上に大きな効果があった場合には、具体的な効果の内容を記入してください。

【記入例】1. 売上高、利益率の向上

1. 売上高、利益率の向上
2. 大手メーカーとの販売実績による信用
3. 新たな技術、ノウハウの取得
4. 技術動向の情報収集
5. 市場動向の情報収集
6. 自社と競合する同業者の情報収集

2	位
	位
	位
	位
	位
	位

上記6つ以上の効果があった場合(具体的に: _____)

III 外国本社企業への販売状況

III-1 外国に本社のある企業(日本法人を含む。以下、外国本社企業)に販売した経験はありますか。

【該当する番号1つに○】

1. 頻繁にある 2. あまりない 3. 全くない

「3 全くない」と回答した方は、
III-5(次頁)にお進みください。

III-2 外国本社企業に対して、最近3年間で販売したことのある事業所が所在する国、地域を全てお答えください(例えば、米国に本社がある中国の現地法人企業に販売した実績がある場合は、「2. 中国」とお答えください。)

【該当する番号全てに○】

「2. 中国」を選んだ方は、併せて省もしくは都市名を記入してください。

また、「3. 中国以外のアジア諸国」を選んだ方は、併せて国名を記入してください。

1. 日本国内(日本法人の事業所を含む。)
2. 中国
3. 中国以外のアジア諸国
4. 欧米諸国
5. その他(中東、南米、アフリカ、オセアニア)

	販売実績のある省もしくは都市名:
	販売実績のある国名:

III-3 直近期における外国本社企業に対する売上のなかで、最も売上高の多い販売形態はどれですか。

【該当する番号1つに○】

1. 自社設計(受注先で図面の承認を受ける場合も含む)による加工、自社開発製品の販売
2. 加工、生産請負(受注先から図面、仕様が提供され、その通りに加工、生産)
3. 自社開発の技術移転やノウハウの販売(ライセンス料も含む)
4. 共同開発によるライセンス収入、共同開発製品の加工、販売
5. その他(具体的に: _____)

III-4 外国本社企業に販売するうえで、支障となっていることはありますか。【最も該当する番号1つに○】

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 1. 貿易知識のある社内人材が不足 | 2. 販売先の信用情報の入手が難しい |
| 3. メンテナンス体制の未整備 | 4. 製造物責任(現地規制、賠償等)への対応が未整備 |
| 5. 現地の商習慣に不慣れ | 6. 市場情報の入手が難しい |
| 7. 為替差損への不安 | 8. その他(具体的に: _____) |

Ⅲ-5 販売していなかった外国本社企業に対し新規に販売するお考えはありますか。【該当する番号 1 つに○】

1. 日本国内での事業活動、商談窓口の有無にかかわらず販売を検討する
2. 日本国内で事業をしている企業なら販売を検討する
3. 日本国内で事業をしていなくても商談窓口があれば販売を検討する
4. 新規に販売する考えはない

「4. 販売する考えはない」と回答した方は、
IV-1 にお進みください。

Ⅲ-6 今後、外国本社企業に対する売上で増やそうとお考えの販売形態はどれですか。【該当する番号 1 つに○】

1. 自社設計(受注先で図面の承認を受ける場合も含む)による加工、自社開発製品
2. 加工、生産請負(受注先から図面、仕様が提供され、その通りの加工、生産)
3. 自社開発の技術移転やノウハウの販売(ライセンス料も含む)
4. 共同開発によるライセンス収入、共同開発製品の加工、販売
5. その他(具体的に: _____)

Ⅲ-7 今後、外国本社企業に対して売を増やそうと考えている国、地域はどこですか。本社のある国、地域ではなく、実際に販売しようとする事業所のある国、地域をお答えください。【該当する番号全てに○】

「2. 中国」を選んだ方は、併せて省もしくは都市名を記入してください。

また、「3. 中国以外のアジア諸国」を選んだ方は、併せて国名を記入してください。

1. 日本国内(日本法人の事業所を含む。)
2. 中国
3. 中国以外のアジア諸国
4. 欧米諸国
5. その他(中東、南米、アフリカ、オセアニア)

販売を増やそうとする省もしくは都市名:
販売を増やそうとする国名:

Ⅲ-8 今後、外国本社企業の販売先を開拓するためにしようとしている方法はどれですか。【該当する番号全てに○】

1. ホームページによる PR
2. 国内開催の外国本社企業のマッチング会への参加
3. 海外開催の外国本社企業のマッチング会、展示会への参加
4. 現地の事業所に対する直接的な営業
5. 商社からの紹介
6. 取引先からの紹介
7. 公的支援機関からの紹介
8. その他(具体的に: _____)

IV 新規販路開拓のための探索活動

IV-1 これまで大手メーカーに新規販売先として開拓しようとしたことがありますか。【該当する番号 1 つに○】

1. ある
 2. ない
- 「2.ない」と回答した方は、IV-7 にお進みください。

IV-2 大手メーカーを新規販売先として開拓する際に最も多用している手段はどれですか。【該当する番号 1 つに○】

「7. 交流会、商談会などマッチング会への参加」と回答された方は、最も参加回数の多いマッチング会名を、また、

「8. 展示会への出展」と回答された方は、最近 1 年間に開催された展示会の数を併せてお答えください。

1. 大手メーカーへの直接的な営業
2. 自社ホームページでの広告
3. 業界誌など宣伝媒体での広告
4. ダイレクト・メールの送付
5. 同業者・異業者による共同受注ネットワークへの参加
6. 企業マッチングを目的としたウェブサイト(ポータルサイト)への参加
7. 交流会、商談会などマッチング会への参加 → 最多参加回数のマッチング会名
8. 展示会への出展 → 最近 1 年間に開催された展示会数
9. 学会・研究会への参加

10. 大学や公設研究機関からの紹介
11. 府や商工会議所・商工会にある中小企業支援センターからの紹介
12. 取引先、同業者からの紹介
13. 商社からの紹介
14. 金融機関からの紹介
15. 税理士、コンサルタント、弁理士など外部の専門サービスからの紹介
16. その他(具体的に: _____)

IV-3 IV-2 でお答えになった開拓手段を多用する理由は何ですか。【最も該当する番号 1 つに○】

1. 契約に至る可能性が高いため
2. 自社の技術、製品を多くの人に知ってもらえるため
3. 大手メーカーとの人脈ができるため
4. 大手メーカーから情報収集ができるため
5. 同業者から情報収集ができるため
6. 主催者からの参加の働きかけが頻繁にあるため
7. 参加費用がかからないため
8. 紹介者との付き合いのため
9. 他に販路開拓の手段がないため
10. その他(具体的に: _____)

IV-4 IV-2 でお答えになった開拓手段により、最近 1 年間で商談ののち販売に至った件数はどれくらいですか。

【該当する番号 1 つに○】

「5. 商談した全て」と回答された方は、ここ 1 年間の成約件数をお答えください。

1. 販売取引に至ったのは全くない
 2. 少しある
 3. 商談件数の半分程度
 4. ほとんど成約
 5. 商談した全て成約
- 成約件数 件

IV-5 大手メーカーを新規販売先として開拓する際、最も問題となっていることは何ですか。【該当する番号 1 つに○】

1. 大手メーカーの調達担当者会ってもらえない
2. 大手メーカーのニーズが把握できない
3. 自社技術の内容を開拓先の担当者に理解してもらえない
4. 販路開拓活動の費用負担が大きい
5. 自社技術の価値を正当に評価してもらえない
6. 自社技術を開拓先に盗まれる恐れがある
7. 市場ニーズが把握できずニーズにあった営業提案ができない
8. 秘密保持契約や売買契約など必要な書類が作成できない
9. 販路開拓活動での問題は特にない
10. その他(具体的に: _____)

IV-6 新規に販売しようとする先から概要以上の技術情報を要求された場合に対応していますか。

【該当する番号 1 つに○】

1. 技術情報は全て提示している
2. 産業財産権(特許、意匠権、著作権等)により保護した技術情報のみ提示している
3. 秘密保持契約を締結したうえで提示している
4. 取引契約を締結するまでは、概要以外の技術情報の提示はしていない
5. その他(具体的に: _____)

IV-7 今後、大手メーカーを新規販売先として開拓するお考えはありますか。【該当する番号 1 つに○】

1. 積極的に販路開拓をしたい
2. 大手メーカーから調達の働きかけがあれば考える
3. 新たな大手メーカーへの販売は考えていない

「3. 新たな大手メーカーへの販売は考えていない」と回答された方は、6 頁をご覧ください。

IV-8 今後、大手メーカーを新規販売先として開拓する手段で、最も活用しようとする手段はどれですか。

【該当する番号 1 つに○】

1. 大手メーカーの直接的な営業
2. 自社ホームページでの広告
3. 同業者・異業者による共同受注ネットワークへの参加
4. 企業マッチングを目的としたウェブサイトへの参加
5. 交流会、商談会などマッチング会への参加
6. 展示会への出展
7. 学会・研究会への参加
8. 大学や公設研究機関からの紹介
9. 大阪府や市町村、商工会議所、商工会が設置している中小企業支援センターからの紹介
10. 取引先や同業者からの紹介
11. 商社からの紹介
12. 金融機関からの紹介
13. 税理士、コンサルタント、弁理士など専門サービスからの紹介
14. その他(具体的に: _____)

IV-9 新規に販売しようとする先に対し最も売上高を増やそうとする販売形態はどれですか。【該当する番号1つに○】

1. 自社設計(受注先で図面の承認を受ける場合も含む)による加工、自社開発製品の販売
2. 加工、生産請負(受注先から図面、仕様が提供され、その通りの加工、生産)
3. 自社開発の技術移転やノウハウの販売(ライセンス料も含む)
4. 共同開発によるライセンス収入、共同開発製品の加工、販売
5. その他(具体的に:)

IV-10 今後、新規の販売先を開拓しようとする分野をお答えください。【該当する番号1つに○】

「1. 環境・エネルギー分野」を選んだ方は、開拓しようとする具体的な技術分野を併せてお答えください。

【該当する番号全てに○】

「その他」を選んだ方は、具体的な分野を記入してください。

1つに○

全てに○

1. 環境・エネルギー関連分野
2. 産業機械関連分野
3. 医療関連分野
4. 健康関連分野
5. 福祉関連分野
6. 航空機関連分野
7. 宇宙関連分野
8. 情報通信関連分野
9. その他(具体的に:)



1. 大気汚染対策
2. 水質汚濁・土壌・地下汚染対策
3. 廃棄物・リサイクル対策
4. 騒音・振動対策
5. 環境負荷低減・省資源
6. 省エネルギー・自然エネルギー
7. その他(具体的に:)

IV-11 新規に販売先を開拓しようとする主たる技術・製品は、どのような開発状況にありますか。

【該当する番号1つに○】

1. 開発済み
2. 開発中
3. これから開発

IV-12 その主たる技術・製品の用途を具体的にご記入ください。

新規販売先を開拓するための主たる技術・製品の用途

以下は、今後、貴社が大阪府の事業へ参加する意向をうかがうための質問です。

大阪府では、次の2つのビジネスチャンスを生み出す事業を計画しています。事業の内容について詳しくは、同封しておりますチラシをご覧ください。

1. 「技と技の出会い創出支援事業」

川上中小企業（工程の上流にあたる加工や部品を供給する企業）の高い技術、新たな機能を有する部品などの販売及び、川下大企業（最終製品を製造・販売する企業）による川上中小企業からの調達についての実態を明らかにし、中小企業のビジネスチャンスの創出を促進しようとする事業。この事業をもとに、今後、府や府の関連団体で開催する展示会、商談会、フォーラム等のテーマや分野の参考とする予定。

2. 「アジア環境貢献ビジネス育成事業」・「環境ビジネス・アジア展開プロジェクト」

自社の環境改善技術を活用して深刻となっているアジアの環境問題の解決に貢献しつつ、ビジネス展開を図ろうとする府内中小製造企業に対して、大阪府が研究開発やアジアへの環境ビジネスの展開を支援する事業。環境改善技術の開発補助金の交付やアジア諸国の企業に対する販路開拓支援を実施する予定。

問1 2つの事業について関心はありますか。【該当する番号全てに○】

1. 「技と技の出会い創出支援事業」
2. 「アジア環境貢献ビジネス育成事業」・「環境ビジネス・アジア展開プロジェクト」
3. 両事業に興味はない【質問は以上です】

問2 今後、興味をお持ちの事業に関係する事業への参加企業の募集など各種案内状を、当調査の以下にご記入いただいた貴社の連絡先に送付してよろしいですか。【該当する番号1つに○】

1. 送付して欲しい【以下に送付先を必ずご記入ください。】
2. 送付の必要はない

以下は、事業に関係する案内状の送付、並びにアンケートにご回答いただいた内容についてお問い合わせをさせていただくために使用します。

貴社名		
貴社の所在地	(〒 -)	
ご記入者	所属部署・役職名	
	TEL	() -
ご連絡先	FAX	() -
	メールアドレス	

回答ご記入の上は、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

***** ご協力ありがとうございました *****

秘 ものづくりの「技」調達先探索活動に関する調査

【調査の届出】この調査は、統計法第8条第1項に基づいて総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。

調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用したりすることは固く禁じられています。さらに、当研究所では、「個人情報保護方針」及び「個人情報保護のための各種調査実施要領」を定め、個人情報を適正に取り扱っています。

【調査の目的】この調査は、自社製品に組み込む他社の新たな技術や製品について、調達先をどのように探索しているのかを調査することを目的としています。

調査結果は、大阪府の産業振興施策に活用されます。

【ご記入方法】ご回答は、**平成19年8月1日現在**の状況でご記入ください。

貴社の調達・購買部門の責任者若しくはそれに代わる方がご記入いただきますようお願いいたします。なお、ご記入に際しては、特に指示のない限り、選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、その指示にしたがってください。

【ご提出】この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが**9月14日(金)までに**、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先・ご返送先】

大阪府商工労働部

大阪府立産業開発研究所

担当：調査研究部 平井 廣岡

〒540-0029

大阪市中央区本町橋2-5

マイドームおおさか5階

TEL 06-6947-4364 (直通)

FAX 06-6947-4369

URL <http://www.pref.osaka.jp/aid/>

用語の説明

調達： 生産又は営業に必要な設備、原材料、部品、消耗品などを購入する活動

調達先企業： 調達する相手の取引先企業（商社などを除く部品メーカーなど）

調達先中小企業： 調達先企業のうち中小企業（おおむね資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業
・中小企業庁「中小企業白書」などによる定義）

購買品： 調達先企業の仕様に基づいて購買する製品など

外注品： 自社の仕様に基づいて購買する製品など

I 調達関連の社内組織について

I-1 調達に関して、以下の業務について貴社のどの組織単位で行っているか、それぞれ当てはまる選択肢の番号をご記入ください。

【記入例】	1
ア. 調達方針の決定	
イ. 調達先企業の開拓※	
ウ. 調達先企業候補の評価	

【選択肢】

1. 各事業所（工場など）の技術開発・生産部門で決定／実施
2. 各事業所（工場など）の技術開発・生産部門以外の部門で決定／実施
3. 事業部ごとに決定／実施
4. 全社（系列企業グループを含む）で一括して決定／実施

※貴社の自発的な探索、他企業からのアプローチ受付を含む

II 成長産業分野に関連した調達先中小企業の開拓について

II-1

(1) 貴社が取り組んでいる以下のA～Eの分野について、調達先中小企業の開拓状況として近いものを選択肢から選び、あてはまる番号に○をおつけください。

(2) 上記(1)で「1. この分野に関連する新たな調達先中小企業の開拓をすでに行っている」を選択された分野で、過去1年度間(2006年4月から2007年3月まで)に調達を開始した企業数の対前年度比での増減傾向について、あてはまる選択肢の番号に○をおつけください。

(3) 上記の分野で過去1年度間(2006年4月から2007年3月まで)に商談を行った件数のうち、調達契約に至るおよその確率について、それぞれ最も近い選択肢の番号1つに○をおつけください。

	(1) 開拓状況 (選択肢より 選択)	(2) 調達企業数の 対前年度比増減傾向 (左記調達状況で 1と回答した場合)	(3) 商談した 件数のうち 契約に至る およその確率 (選択肢より 選択)
【記入例】 A. 環境・エネルギー関連分野	① 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 ② 3 4
A. 環境・エネルギー関連分野	1 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 2 3 4
B. 産業機械関連分野	1 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 2 3 4
C. 医療・健康・福祉機器関連分野	1 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 2 3 4
D. 航空・宇宙関連分野	1 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 2 3 4
E. 情報・通信関連分野	1 2 3	増加 / 変化なし / 減少	1 2 3 4

【(1) 開拓状況の選択肢】

1. この分野に関連する新たな調達先中小企業の開拓をすでに行っている
2. 調達先中小企業の開拓を実際に行っていないが、関心がある
3. この分野では調達先中小企業の開拓を行っていないし、関心もない

【(3) 契約に至る確率の選択肢】

1. 0～25%（4分の1未満）
2. 25～50%（4分の1～2分の1未満）
3. 50～75%（2分の1～4分の3未満）
4. 75%以上（4分の3以上）

Ⅱ-2（前問Ⅱ-1(1)で1.または2.と回答した企業に）調達先となる中小企業の開拓を行っている、あるいは関心があるとしたそれぞれの分野について、貴社の方針として以下の項目があてはまるかどうか、□内の選択肢のあてはまる番号に○をおつけください。

	A. 環境・エネルギー 関連分野	B. 産業機械 関連分野	C. 健康・医療・ 福祉機器 関連分野	D. 航空・ 宇宙関連 分野	E. 情報・通信 関連分野
【記入例】この分野で多くの調達先を確保して複数調達を促進したい	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
ア. この分野で多くの調達先を確保して複数調達を促進したい	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
イ. この分野で、今後研究開発・製品開発段階から参画し、開発調達に対応できるような調達先の開拓を促進したい	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
ウ. この分野で今後国際調達(海外企業からの調達)を促進したい	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

【選択肢】

1. どちらかといえばあてはまる	2. 調達品目や条件によってはあてはまる
3. どちらかといえばあてはまらない	4. わからない・未定

Ⅲ 調達先中小企業開拓の評価項目と期間について

Ⅲ-1 新規調達先を開拓する際の評価項目のうち、以下について最も重視する順番に1位～9位（その他の項目がない場合は1位～8位）までの順位をご記入ください。

【記入例】1. 技術開発能力	1	位
1. 技術開発能力		位
2. 品質管理・品質保証能力		位
3. コスト管理能力		位
4. 納期管理能力		位
5. 財務面の信用力（継続発注や支払条件に対応できる）		位
6. 量産能力（対応できる設備などキャパシティを有している）		位
7. コンプライアンス体制（環境基準、安全衛生、法令遵守）		位
8. 地理的条件（物流、原材料調達、立地条件など）		位
9. その他（具体的に： _____）		位

Ⅲ-2 新規調達候補企業について、技術・製品の評価及び取引可能性に関する上記Ⅲ-1のような項目などの調査を開始してから、取引契約に至るまでに通常要する期間について、以下のうち最もあてはまる選択肢の番号1つに○をおつけください。

1. 3か月以内
2. 3か月～6か月以内
3. 6か月～1年以内
4. 1年以上

IV 新規調達先開拓の手法とその評価について

IV-1 調達先として新たに探索しようとしている中小企業について、以下のいずれかあてはまる選択肢の番号1つに○をおつけください。

1. どちらかといえば購買品を供給する企業を中心に探索したい
2. どちらかといえば外注品を供給する企業を中心に探索したい

IV-2 調達先開拓に用いる手法について、

- (1) 貴社が購買品や外注品を供給する企業を探索する際に、よく用いる手法（3つまで）を一覧から選んでそれぞれ口内に選択肢の番号をご記入ください。
- (2) そのうち最も効果があると思われる手法の番号（それぞれ1つ）を右の口内にご記入ください。
- (3) (2)で選択した手法が最も効果があるとする理由について、最も当てはまる選択肢の番号それぞれ1つを口内にご記入ください。

<p>【(1)企業を探索する際によく用いる手法の選択肢】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 相手側企業からの直接の営業・コンタクト 2. ウェブサイト（検索エンジンなど）を利用した探索 3. 中小企業（同業種・異業種）のネットワーク組織を通じた探索 4. 企業マッチングを目的としたウェブサイト（ポータルサイト）における探索 5. 商談会・交流会などマッチング事業への参加 6. 展示会への出展・参加 7. 学会・研究会などへの参加 8. 既存の取引先企業を通じての個別紹介 9. 商社の仲介による個別紹介 10. 大学・研究機関の仲介による個別紹介 11. 中小企業支援機関など公的機関の仲介による個別紹介 12. 金融機関や外部の専門サービス（コンサルタント、会計士、税理士、弁理士、弁護士など）の仲介による個別紹介 13. その他（具体的に： _____） 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">(1)企業を探索する際によく用いる手法 (左の選択肢から3つまで記入)</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">【記入例】 購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">外注品 供給企業</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">↓</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">(2)最も効果があると思われる手法 (上記のうちから1つ)</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">【記入例】 購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">外注品 供給企業</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">↓</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">(3)その手法が最も効果があるとする理由 (左の選択肢から1つ)</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">【記入例】 購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">購買品 供給企業</td> <td style="width: 33%;">外注品 供給企業</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	(1)企業を探索する際によく用いる手法 (左の選択肢から3つまで記入)			【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業	2			6			8			(2)最も効果があると思われる手法 (上記のうちから1つ)			【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業	6			(3)その手法が最も効果があるとする理由 (左の選択肢から1つ)			【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業	3		
(1)企業を探索する際によく用いる手法 (左の選択肢から3つまで記入)																																		
【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業																																
2																																		
6																																		
8																																		
(2)最も効果があると思われる手法 (上記のうちから1つ)																																		
【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業																																
6																																		
(3)その手法が最も効果があるとする理由 (左の選択肢から1つ)																																		
【記入例】 購買品 供給企業	購買品 供給企業	外注品 供給企業																																
3																																		

IV-3 上記IV-2(2)で回答した手法を通じて開拓した中小企業との商談が現在継続していない場合、最も多くみられる理由1つに○をおつけください。

1. 相手先企業から十分な情報が得られなかった
2. 相手先企業を精査した結果、自社が求める要件を満たしていなかった
3. 相手先企業と他社との比較の結果、他社の方が求める要件をより満たしていた
4. その他（具体的に： _____）

IV-4 上記IV-3の具体的な内容としてあてはまるものを、以下の選択肢から選び○をおつけください（○はいくつでも）。

1. 技術開発能力
2. 品質管理・品質保証能力
3. コスト管理能力
4. 納期管理能力
5. 財務面の信用力
6. 量産能力
7. コンプライアンス体制（環境基準、安全衛生、法令遵守）
8. 地理的条件（物流、原材料調達、立地条件など）
9. その他（具体的に： _____）

IV-5 貴社がこれまで取引のない中小企業と新たに調達の商談を行ううえで、相手方に対して感じる問題点について、以下の選択肢から最も多くみられる番号1つに○をおつけください。

1. 当方のニーズを説明しても相手方に理解されない
2. 相手方が必要な資料・サンプルなどを用意していない
3. 相手方の資料などの中に必要な情報が網羅されていない
4. 相手方の資料などに科学的根拠が不足している
5. 相手方のプレゼンテーション能力が不足している
6. 当方からの問い合わせに対する情報を相手方が持ち合わせていない
7. 守秘義務契約を求められるなど、相手方の情報が開示されない
8. 当方からの問い合わせに対する相手方の反応がない、もしくは遅い
9. 契約などに必要な手続き（知的財産権の取り扱いなど）に関する相手方の体制が不十分である
10. その他（具体的に： _____）

=====統計調査は以上です。=====

以下は、大阪府の事業に対する貴社のご意見、ご意向をうかがうための質問です。

1 企業の調達先開拓にあたって行政などが行う支援策のあり方その他について、ご意見がございましたら以下にご自由にご記入ください。

<次ページもご覧ください>

2 今後大阪府が計画しているビジネス・マッチング事業「技と技の出会い創出支援事業」※に対する貴社のご意向についてうかがいます。

※「技と技の出会い創出支援事業」

川上中小企業（工程の上流にあたる加工や部品を供給する企業）の高い技術、新たな機能を有する部品などの販売及び、川下大企業（最終製品を製造・販売する企業）による川上企業からのそれら調達についての実態を明らかにし、中小企業のビジネスチャンスの創出を促進しようとする事業。この事業をもとに、今後、府や府の関連団体で開催する展示会、商談会、フォーラム等のテーマや分野の参考とする予定。

今後、上記に関連する事業への参加企業募集など各種のご案内を、以下にご記入頂いた貴社のご連絡先に送付してもよろしいですか。

1. 送付を希望する
2. 希望しない

以下は、事業に関する案内状の送付、並びにアンケートにご回答いただいた内容について、お問い合わせ等をさせていただきますために使用します。

貴社名		
貴社の所在地	(〒 -)	
ご記入者		
	所属部署・役職名	
ご連絡先	TEL	() -
	FAX	() -
	メールアドレス	

回答ご記入の上は、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。

*****ご協力ありがとうございました。*****

大阪府

大阪府立産業開発研究所 平成 20 年 3 月発行

〒540-0029 大阪市中央区本町橋 2-5 マイドームおおさか 5 階/電話 06(6947)4360(代)