

▶▶ 中小企業の未来を創造する信頼のパートナー

アクセス埼玉

ACCESS SAITAMA

11

2023.November
No.320



特集

産業の構造的問題と中小企業の戦略的対応

～コロナ禍における自動車関連産業の実態調査から～

インタビュー

作業者の作業効率上がるための刃物を提供

株式会社テクニカルアーツ

特集	1
産業の構造的問題と中小企業の戦略的対応 ～コロナ禍における自動車関連産業の実態調査から～	
インタビュー	8
株式会社テクニカルアーツ 代表取締役社長 山形 龍司 氏 作業者の作業効率上がるための刃物を提供	
わが社のワンポイントPR 公社会員紹介	10
(株)ノムラ化成 (株)ジャパン・エンダストリアル (株)ニッポー (株)ファイネス (株)猪木製作所 前野技研工業(株)	
企業紹介	12
(株)HCM人的資本コンサルティング (越谷市)	
オンライン営業の基本	13
第8回 インサイドセールス担当の業務～その4	
続・もうかるメーカー改善の急所	14
第8回 急所48 標準化とは	
タイ便り	15
拡大するタイのペットビジネス市場	
企業と法律Q&A	16
下請法違反の実例	
埼玉県よろず支援拠点	17
価格転嫁に効果的な方法～価格転嫁に関するご相談、受付中！～	
information	18
○第36回彩の国ベンチャーマーケット出場企業募集 ○第4回ものづくりDX推進セミナー ○【補助金追加募集】埼玉県原材料価格高騰対策支援事業 ○第4回EVシフト支援オンラインセミナー～カーボンニュートラル対応と支援策について～	
創業者紹介 埼玉で起業した人・ひと・ヒト	19
(株)LUYL 布施田 祥子さん	
埼玉の造り手	20
Vol.26 川端酒造(株)	

今月の表紙



株式会社テクニカルアーツ

広告

埼玉県信用保証協会は

皆さまの**資金繰り**や**事業のお悩み**の解決をサポートします



埼玉県信用保証協会

当協会ホームページをご覧ください



活かせ!シニアの

経験

知識

あなたの職場に
シルバー人材
派遣します!

1
知識や経験
を活かします

2
短期間
短時間
に対応します

3
責任感が強く
真面目です

4
シニア共働で
イメージ
アップ

5
採用コストを
削減できます

シルバー人材派遣5つのおすすめポイント

※派遣法で禁止されている業務及び、高齢者にとって危険・有害な作業については派遣することはできません。



公益財団法人 いきいき埼玉
(埼玉県シルバー人材センター連合)

〒362-0812 伊奈町内宿台6-26 県民活動総合センター内
TEL 048-728-7841 FAX 048-728-2130



お問い合わせは
所在市町村の
シルバー人材センターへ



産業の構造的課題と中小企業の戦略的対応

～コロナ禍における自動車関連産業の実態調査から～



岩手県立大学 総合政策学部
准教授 近藤 信一

1. 問題意識と研究目的

日本の産業、特に従来は産業競争力を有していた産業—電機産業や半導体産業など—の構造変化を受けて、企業戦略の失敗から関連企業の凋落が指摘されています。その中で、依然として産業競争力および企業が競争優位性を維持しているとみられる産業の一つが自動車産業です。しかし、自動車産業においても、コロナ禍以前から電気自動車（EV）化など内燃機関からモーターへの駆動方式の変化、自動運転やインターネットアクセスといった電動化に伴う製品アーキテクチャーの変化が起きており、そのことが産業の構造変化へと波及し、内燃機関での系列内取引などサプライチェーン全体に影響を及ぼしてきています。この自動車産業の構造変化の中で発生したのが、コロナ禍です。そして、コロナ禍で自動車関連産業も構造的に大きな影響を受けました。そのことがひいては自動車産業と、特に系列取引を通じた自動車産業全体の構造変化に影響すると考えられます。

このような問題意識から、①コロナ禍が自動車産業の構造的変化に対してどのような影響を及ぼすのか、サプライチェーン全体、特にTier1からTier3までの系列取引を踏まえた実態調査で把握すること、②そしてこれまで下請けとして系列内取引の中で自動車産業を裾野産業として支えた下請け型企業、特に下請け型中小企業に対して、経営戦略論の視点から戦略的対応策を導出することが、本研究の研究目的です。

2. 研究背景：部品業界に迫る構造改革の波

自動車産業は、100年に一度の変革期といわれる大きな構造的変化の最中にあるといえます。EVは自動車産業の構造を大きく変えるトリガー（引き金）になるでしょう。ガソリン車で3万程度ある部品数は、EVでは2万点程度に減るといわれています^{※1}。加えて、開発に高度な擦り合わせ技術が要求されたエンジンとその周辺部品が不要になることから、自動車業界への参入障壁が下がるこ

※本稿は、近藤信一（2022）「第3章 コロナ禍における産業の構造的課題と中小企業の戦略的対応—自動車関連産業の実態調査から—」（関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館、pp.69-91）、再構成し、加筆修正したものです。全文は、本書を参照願います。

※1 「自動車立国の岐路 EV産業革命」『週刊東洋経済』2021年10月9日号、p8より

とになります。従来の垂直統合型の産業構造から、水平分業型の産業構造に転換が進む中で、自動車産業における付加価値の源泉が大きく変わりつつあり、部品メーカーの生存競争が始まっています。

ホンダは2021年4月に、2040年までの「脱エンジン」目標を掲げました。従来のハイブリッド車（HV）を含めた全方位の電動化戦略から、EVへと経営資源の集中を図ります。それに伴い、ホンダ系部品メーカーも事業体制の転換を迫られることとなります。エンジンに関連する燃料系や排気系の部品を手掛けてきた部品会社にとって、多くの部品が不要になるEV化の波は「まさに生き残りをかけた戦いになる」（部品メーカー幹部）でしょう。業界の環境規制が厳しくなる30年までにエンジン車向け部品の市場は停滞していくことが想定され、部品会社には新たな収益源の確保が求められます。

3. 実態調査によるデータ収集

上記のような問題意識と研究背景から、筆者はコロナ禍の自動車部品産業への中長期的な構造問

題への影響について、自動車部品関連メーカーのコロナ禍以前からの経営課題を踏まえた、実態調査（半構造化インタビュー調査）を行いました。

自動車業界は下請け型取引構造であり、かつ系列内取引関係が強いことから、Tier1からTier3までの量産型部品メーカー、そして生産設備関連メーカーを主な調査対象としました。また、本研究の調査対象として最適であると考えられる調査対象を筆者の研究ネットワークからサンプリングし、調査を実施しました。図表1は、実態調査を行った調査対象一覧です。

質問内容は、自動車産業の電動化・EV化という構造変化に対して、コロナ禍が短期的、中長期的にどう影響を受けたのか、ビジネスプロセス／サプライチェーン／エンジニアリングチェーンへの影響と組織と事業の構造、経営者と従業員の意識にどう影響を及ぼしたのか、となっています。

4. 実態調査からのデータ分析

質問 コロナ禍の短期的な影響

(1) ビジネスプロセスへの影響

図表1 実態調査（インタビュー調査先一覧）

訪問年月日	訪問形式	社名	本社所在地	資本金	従業員数	自動車関連事業の内容	自動車業界での位置付け	備考
2021.04.13	対面	アイエスエス㈱	岩手県盛岡市	2,400万円	24名	機械製品の企画・設計・開発・製造・販売	生産設備メーカー	
2021.04.19	対面	中川産業㈱	愛知県犬山市	4,000万円	1,550名	自動車・バス・トラック・二輪・ATV・汎用機部品の製造販売	Tier2	
2021.04.21	対面	吉田工業㈱	長野県佐久市	5,600万円	254名	自動車・二輪車の重要保安部品の製造	Tier2	
2021.04.22	対面	㈱丸信製作所	長野県佐久市	1,000万円	155名	S45Cなどのシャフト類10ファイ～60ファイ長さ600mmまでの機械加工	Tier1	
2021.04.28	対面	㈱デンソー岩手	岩手県金ケ崎町	23.5億円	1,095名	自動車用半導体、電子デバイス部品の製造販売	Tier1	㈱デンソーの生産子会社（㈱デンソー出資100%）
2021.05.11	対面	㈱東亜電化	岩手県盛岡市	3,500万円	107名	自動車部品など向け各種めっき、各種化成処理、機能性薄膜処理	Tier3	
2021.05.24	対面	㈱北上エレメック	岩手県北上市	7,400万円	140名	プラスチック射出成形による自動車部品および精密電子部品などの製造	Tier2/Tier3	
2021.06.08	対面	㈱ニュートン	岩手県八幡平市	6,787万円	111名	精密プラスチック製品の射出成形加工、金型設計・加工	Tier2	
2021.06.21	対面	㈱白金製作所 江刺工場	東京都大田区	9,600万円	-	コイルなどの電子部品を設計から製造	Tier2	江刺工場は岩手県奥州市に所在
2021.07.15	対面	北都オーディオ㈱	福島県いわき市	1,500万円	78名	カーオーディオ製品組み立て、プラスチック成形およびメカニカル組み立て	Tier2/Tier3	
2021.10.13	オンライン	㈱最上世紀	山形県尾花沢市	1億円	230名	車載部品（カーエアコン、コントロールパネル、パワーウィンドウ部品、エアバック部品etc）に係るプラスチック部品の製造	Tier2	9/27に別件で対面訪問済

注1) 資本金、従業員数は各社ホームページ（閲覧日：2021年10月24日）および各社提供資料から

注2) 自動車関連事業の内容については各社ホームページから

注3) アイエスエス㈱へのインタビュー調査時は本社移転前であり、本社所在地は岩手県滝沢市

注4) 自動車業界の位置付けについては、インタビュー調査から筆者が設定した

《ポイント》

社外プロセス

- 既存顧客からの紹介による新規顧客開拓
- 既存顧客との関係性がより重要に
- 営業マンの営業能力の可視化と明確化

社内プロセス

- 拠点間のコミュニケーションに支障

(1) -①社外的プロセス

※²ビジネスプロセス、特に営業プロセスについて、コロナ禍の影響で顧客訪問ができず、オンラインミーティングになっている企業が多くありました。その中で、新規顧客開拓で支障が出ている企業もありました。従って、既存顧客からの紹介による新規顧客開拓がメインになっていました。よって、既存顧客との関係性がより重要にメインになってくるのです。ある企業は、営業力がないので既存顧客と長期間にわたる取引をしてきましたが、既存顧客に特化して、技術的な深堀りをしてきたことが、合い見積もりでない取引での既存顧客との強固な関係性につながっていました。

社外的なビジネスプロセスについては、営業能力の可視化がオンラインによる営業活動によって明らかになったといえます。それまでは、人間関係を重視した営業活動を行っている企業が多く、製品や技術面を十分に理解していることよりも、人間関係の構築に能力がある方が、営業活動が上手くいっていたといえます。しかしながら、オンラインでの営業活動では、製品や技術に対する十分な理解があって初めて顧客に伝えることができるのです。従って、営業マンの本質的に必要な能力が浮き彫りになったといえます。

コロナ禍による営業プロセスの変化は、人間中心の関係性から、製品や技術中心の関係性に切り替わっていくでしょう。逆に、従来の人間中心の関係性・ネットワークの構築にはコストがかかることから、この人間中心の関係性という無形価値について本当に価値があるのか証明が求められるようになると考えられます。

※²ビジネスプロセス：企業が顧客（消費者）に製品やサービスを提供するまでに生じる業務全体の流れのことを指します。

(1) -②社内的プロセス

国内外で拠点が分かれている企業では、拠点間のコミュニケーションに支障が出ている企業がありました。ある企業では、海外拠点とのオペレーションではオンラインミーティングで対応していますが、現物を見られないので、現地に行けば一日で済むことが、一カ月かかったりすることもあり、スピード感が出ない、といいます。

(2) サプライチェーンへの影響

《ポイント》

- 短期的には部材不足と在庫対応
- コロナ禍が適正在庫を見直す契機に

短期的なサプライチェーンへの影響としては、部材不足があります。多くのインタビュー調査先企業が部材不足で、狙った量を調達できていない、といいます。部材不足については、常に多めに在庫を持つようにスケジュールを調整している企業が多くありました。ある企業では、コロナ禍により、在庫の持ち方を議論してもいいタイミングかもしれない、といいます。従来は、これまでの有事－リーマンショックと東日本大震災－を念頭に置いてBCP (Business Continuity Plan：事業継続計画) の観点から在庫対応をしてきました。リーマンショックや東日本大震災は、一時的なものであり在庫対応で乗り切れば需要は元に戻ると考えてきたのです。しかし、コロナ禍はアフターコロナの時代になっても、ウィズコロナの時代になっても、需要は元には戻らないといえ、グループ（系列）内でタブー視されてきた在庫対応について、つまり適正在庫と構造問題について対処するきっかけになる可能性があります。

(3) エンジニアリングチェーンへの影響

《ポイント》

- オンラインミーティングが増加
- 仕様では示されない顧客の要望や意図を意識して読み取る必要性が高まる

インタビュー調査を行った多くの企業で、開発プロセスに変化が生じていました。技術サイド（エンジニアリングチェーン）では、社外に行かなくてよくなりましたので、つまり顧客先に出向けなくなってきたことからユーザーオリエンテッド（顧客本位）で製品開発ができなくなったのです。従って、顧客先に技術者を連れていけなくなったことにより、Face to Faceでの打ち合わせができないので、今まで以上に顧客の先にある意図や目的を読む必要が生じます。オンラインミーティングでは、受け取ったもの（仕様や発言）だけでなく、オンラインでは情報が伝わりづらいため、その先にある顧客の要望や目的、意図を読むように意識していく必要があるといえるでしょう。

質問 コロナ禍の中長期的な影響

（1）事業構造改革（プロセスイノベーションなど）

（1）-①事業構造の変化

《ポイント》

- 自動車産業の構造変化の影響を受けた企業と受けない企業に分かれる
- 影響を受ける企業では顧客の多角化、事業の多角化に取り組んでいる

インタビュー調査先企業では、自動車産業の構造変化に大きな影響を受けるサプライヤーと、あまり影響を受けないメーカーに分かれました。

影響を受けるあるインタビュー調査先企業では、EV化が進むと自社の生産品の需要が減少していくことから、EV化への対応として自動車分野と全く違う事業を開発しており、この新事業に経営資源をかなり配分している、といいます。同社では、需要の縮小に合わせて会社の規模を縮小するか、別事業の立ち上げで対応するしかなく、新事業の立ち上げに至った、のだということです。ある企業では、自動車産業の構造変化から、自動車関係の受注は今後も減っていくことが避けられず、同社としては自動車関連以外での新規顧客開拓を図っていききたいということです。別の企業は、業

態内での顧客の多角化（顧客の多様化）と業態での多角化を構造問題として捉えて、既に取り組んできていました。このことが、コロナ禍の影響を最小限にとどめ、現在は業績が好調です。

自動車産業の構造変化、つまり自社生産品の需要の減少を受けて、顧客業態の多角化や事業の多角化で生き残りを図っていきたい企業が複数でした。コロナ禍で中長期的には顧客である自動車メーカーが構造改革に向けて加速する中で、新規顧客開拓と新事業開発による多角化を図っています。

（1）-②製造現場のデジタル化

《ポイント》

- 三現主義の自動車産業では管理部門のテレワーク対応が進まず
- ニューノーマル時代の三現主義の再考

製造現場のテレワーク対応については、インタビュー調査先企業の製造部門のスタッフはコロナ禍でも出勤をしなければならない状況でした。一方、管理部門のスタッフはテレワーク対応が可能であるものの、経営層と現場管理者層が管理部門にだけテレワーク対応にすると製造部門と不平等である、との考えからテレワーク対応が進んでいない、と述べる企業がありました。これは、三現主義を重視する日本の自動車業界の現場重視の経営が、テレワークの促進に制限をかけていると考えられます。自動車業界は現地・現物・現実という三現主義を徹底的に重視してきた業界であり、この三現主義が自動車業界を強くしてきたといえます。しかしながら、ある企業では、自動車業界は三現主義のままでいいのか、世の中の動きに取り残されないか、という自問自答をしていました。つまり、自動車業界は本気で取り組みればデジタル文化を導入できるはずなのに、三現主義があるために導入できていないのではないかと、自動車業界が三現主義ですべての思考をしてしまっているのではないかと感じているのです。

筆者は、上記のインタビュー調査での三現主義

が自動車業界のデジタル化の障害となっているのかも、という内容を別の企業にぶつけてみました。「三現主義は、従来は『その場』にいないならなかったが、リモート対応、さらにはデジタル技術を活用すれば『その場』にいらなくても体現することができる。つまり、デジタル技術は三現主義のツールとして活用すればより効果的・効率的になるといえる」とのことでした。

(2) 意識改革

(2) - ① 経営者の意識改革

《ポイント》

- 顧客重視の経営から従業員重視の経営へ
- 地域や従業員等ステークホルダー重視へ（戦略経営から理念経営への転換）

ある企業では、コロナ禍以前は顧客第一主義を念頭に、顧客の要望の実現による企業規模の拡大、そして給与の上昇が従業員の幸福につながると考えて経営をしていたと言います。しかしながら、従業員満足度は決して高くなく、なぜ従業員幸福度が低いのか疑問に思っていました。そこに、コロナ禍で顧客先に出向くことができず、その時間を従業員のコミュニケーションに活用するうちに、従業員が生活する地域を経営の第一にすることにより、従業員のモチベーションアップや生産性が向上し、結果として企業業績も上昇したのです。コロナ禍以前は顧客第一主義で、企業が生き残るためには地域とか従業員よりも顧客を第一にする経営（競争論、戦略経営）をしていたのですが、コロナ禍により従業員や地域などのステークホルダーを重視した経営（組織論、理念経営）に、経営戦略を転換したのです。さらに同社は、それまで地域とのつながりは重要視していなかったのですが、地域の活動にも積極的に参加するようになったことで、経営者の意識が変わったのです。企業経営者は従来、顧客の維持と新規顧客開拓を第一義において経営をしていたのですが、コロナ禍により従業員・地域などのステークホルダーを重

視する経営に意識も含めて変化したといえます。

(2) - ② 従業員の意識改革

《ポイント》

- 構造改革に自主的に取り組む組織に変化
- 従業員自身がモチベーションを高める組織づくりに取り組む

ある企業では、2020年に生産ラインが一時止まり、思いも寄らず週休2日制が実現しました。週休2日制を体験したことにより、従業員の意識が変わり、従業員から週休2日制を目指そうという取り組みが起こったのです。そして、週休2日制に自主的に取り組むようになったのです。つまり、コロナ禍により従業員の意識が変化し、構造的な改革に自主的に着手するようになったのです。

コロナ禍では働くモチベーションをどのように高めていくかが経営者に、どう高めるかが従業員自身に求められます。経営者としては従業員が自身を高められる環境をつくらなければならないし、従業員は自身のモチベーションを高められる環境であることを認識する必要があります。

5. 実態調査に基づく分析からの考察

コロナ禍は、日々のビジネスオペレーションがオンラインに切り替わっても、ビジネスプロセスが回ることを証明したことで、経営者の意識に変革を及ぼしたといえます。それまでは、顧客第一や業績重視の経営をしていましたが、コロナ禍で地域第一、従業員とその家族第一にステークホルダーの優先順位を変えたといえます。その結果、企業の経営、ひいては企業の組織に対して大きな構造変化をもたらしたのです。それまで忙しくて、従業員とコミュニケーションをしたりすることができなかった経営者に時間ができ、これまで手付かずだった構造的な問題に手を付けることができたのです。この意味においては、コロナ禍はプラス要因として機能し、企業経営の構造的な問題の解決に能動的に寄与しはじめたといえます。

6. 実態考察からの含意

6.1 経営視点の変化：グローバル化からローカル化への揺り戻し

自動車産業に関係する中小企業の経営視点が、外（グローバル）から内（ローカル）に転換した契機となったのが、コロナ禍だったといえます。それまで、自動車メーカーの海外生産移管・海外市場開拓に合わせたグローバル化が、自動車業界の経営の根幹にありました。自動車部品メーカーは、顧客である自動車メーカーの海外展開に合わせて、グローバル化を戦略として遂行してきたといえます。従来は海外に進出して、進出先で顧客を獲得できればビジネスにつながると考えていたため、日本の地域ではなくグローバルビジネス重視の経営をしていたのです。コロナ禍以前は、海外に出て行っても顧客がいる、顧客が海外に進出したので海外に出る、という経営姿勢であり、顧客に対応するために、顧客第一主義でビジネスをする意識が強かったといえます。日系企業が海外に進出した際に、進出先地域に溶け込むことが必要とされていましたが、一方では日本の地域のことをないがしろにしていた感がありました。

しかしながら、コロナ禍の影響により、グローバル化で構築したサプライチェーンが大きな影響を受ける中で、コロナ禍で日本の地域とのつながりも大事にしないといけない、ということに改めて気付かされたのです。日本企業の経営には、進出先地域を大事にしないといけない、という考えが色濃くあり、海外に進出した際も地域とのつながりを大事にしてきました。従って、日本企業の組織内に、国内外を問わず地域を大事にする意識が組織体制に根付いている、企業文化としてあると考えられます。

しかし、自動車産業のグローバル化の中で、地域とのつながりが、特に日本国内で薄れていたのではないのでしょうか。グローバル化の加速とともに、地域を重視するローカリゼーション（グローバル化+ローカリゼ

ーション）での経営を目指していたものの、そのローカリゼーションの中には日本の地域が視点として抜けていたのです。コロナ禍により、ローカリゼーションの中に日本も含まれることに改めて気付いたのです。

6.2 地域経済の担い手としての地域企業

コロナ禍では資金繰りに問題があるなど、体力のない会社が顕在化し、今後淘汰される企業が浮き彫りになったといえます。地域企業の経営者の高齢化問題もあって、このコロナ禍を機会に廃業・清算を決める経営者が増え、地域経済を支える地域の中小企業が減っていくことが加速するという懸念があります。

その一方で、自動車メーカーも、メガTier1メーカーもサプライヤーを絞っている状況でもありません。それは自動車産業の構造的に避けて通れない課題であるといえるでしょう。発注サイドにとっては、従業員規模で50人規模の中小企業が多数存在するよりも、100人~1,000人規模の少数の中堅企業の方が効率的なのです。コロナ禍で発注先のこの姿勢が、より一層加速されたといえます。

そんな中、あるインタビュー調査先企業では、このような状況を視野に入れて、中長期的な経営戦略を計画していました。同社では、地域の中小企業同士が競合意識だけを持って自社の周りだけで競争していても仕方なく、日本の中小企業として海外のサプライヤーと競争していかなければいけないと考えているのです。従って、同社では地域内は競合相手ではなく、協力相手にしていく必要がある、と考えています。コロナ禍と経営者の高齢化で廃業や清算していく中小企業が増えていく中で、地域の特定企業が当該企業を吸収していくことで地域の中核企業になっていくイメージです。この戦略は、顧客（発注先、親企業）にとっても調達規模の拡大などコスト面などで効果的であり、地域経済にとっても雇用の維持などの面で効果的です。また、従業員にとっても企業規模が

拡大することで待遇改善などの面で効果的であり、ステークホルダー全体に適切な経営戦略だといえるでしょう。このような地域で廃業するサプライヤーの事業や製品を自社に取り込む企業は、他にもありました。自社の加工工程だけでなく、前工程と後工程も同社内で取り組み始める（付加価値の取り込み）試みは、コロナ禍以前から少しずつ始めていましたが、コロナ禍で加速したといえます。この企業では、前後の工程を取り込むことで、地域企業として連携が拡大し、ひいては顧客との連携も深まっているとのことでした。

7. 検討課題：メーカー差（系列による差）

この実態調査では、部品メーカーなど系列下請け企業を調査しましたが、系列による差、親企業による差で違いがあるのかまでを明らかにすることはできませんでした。自動車産業の構造変化では、グローバル規模で市場から部品を購入するような水平分業型に変化すること（グローバル規模での国際企業間分業モデル）を志向する必要があり、トヨタを筆頭に系列内取引といった垂直統合型を重視している日本の自動車メーカーは取り残されてしまうという論調が強いといえます。これは、利益重視、株主至上主義の米国型経営の方が産業の構造変化に適しているという論調といえます。しかし、コロナ禍において露呈したのは、利益市場主義でない、株主至上主義でない、地域重視、系列内取引重視の経営、つまりローカリゼーションが効果的に体现しているといえます。

E V化に関するスタンスの違いにも、系列を守ろうとする経営姿勢のメーカーと、系列とある程度ドライなビジネス関係重視の経営姿勢のメーカーがあります。トヨタは自社と系列内で部品を生産し自動車を生産する（系列内取引、垂直統合型）、日産は自社で全部やらない（市場調達、水平分業型）というサプライチェーンの相違があります。日産系列の企業群とトヨタ系列の企業群と比較してみることなどは、今後の検討課題といえます。

このような自動車メーカーの経営姿勢の相違が、つまり市場調達重視の取引スタイルと系列関係重視の取引スタイルが、構造的課題にどう影響を与えるか、この違いを比較する必要があります。

8. まとめ：構造改革と下請け型中小企業

本稿では、産業の構造変化を受けている下請け型中小企業がコロナ禍でどのような構造的な影響を受けているのか、どのような戦略的対応を行っているのか、E V化と電動化という産業の構造変化の真^{ただ}っ只中にある自動車産業において、サプライチェーンを支えている下請け型中小企業がコロナ禍でどのような構造的な影響を受け、そして対応しているのか実態調査を行い、明らかにしました。

今回の実態調査で調査対象企業の多くが述べていたのが、リーマンショックと東日本大震災とは違うということです。リーマンショックと東日本大震災の業績への影響は非常に大きかったものの、企業の経営資源という内部と業界環境という外部における構造的問題に対しては、影響は小さかったといえます。一方でコロナ禍は、業績への影響は小さかったものの、企業の内部と外部の構造的な問題に与える影響は大きかったといえます。実態調査では、コロナ禍では業績的な影響が小さい中で、企業（経営者と従業員）の意識が構造改革に向いていることが明らかになりました。

グローバルでの競争にある親企業の影響を受けて、系列内の下請け型中小企業の多くが、従来は売上高や収益、拠点数や従業員規模など事業規模の拡大を目指して経営を行ってきました。これは経営戦略論における競争戦略論的経営（戦略経営）を行ってきたといえます。しかし、コロナ禍の影響を受けることで、経営者の意識が変わったことで、従来の競争戦略論的経営から、従業員やその家族を第一に考える組織論的経営（理念経営）に戦略転換を行ったのです。コロナ禍が企業の内部と外部の構造的な問題に大きな影響を及ぼしたことは明らかといえるでしょう。



「従業員が長期安定的に働ける場所を提供したい」と語る山形社長

株式会社テクニカルアーツ



所在地 熊谷市三ヶ尻4272-1
 代表者 代表取締役社長 山形 龍司 氏
 事業内容 紙器抜型用丸刃製造、医療用刃物製造
 資本金 3,000万円 従業員数 14名
 TEL 048-579-5351
<https://technical-arts.co.jp>

昨年熊谷市へ移転し、さらなる事業拡大を目指す同社の山形社長に話を伺いました。

■貴社の概要について、教えてください。

山形 1990年、川口市で前社長の中山が紙器抜型用丸刃製造で創業しました。私は中山前社長と同じ会社で働いていて、創業と同時に取締役で入社し、2010年に社長に就任しました。事業の伸展に伴い1993年に蕨市に移転しました。さらなる設備の更新や新設を行うに当たり蕨工場が手狭になってきたので、工業団地を探していたところ、この熊谷市に空き工場が見つかり昨年、移転しました。現在外注している最終工程の焼き入れ加工の内製化も視野に入れていきます。

紙やシール、ゴム、皮などに丸い穴を開けるための刃物である丸刃や、手術のときに不要になった血液などを排出するためのドレーンチューブを通すために使用する針を製造しています。丸刃の使用例として、レジ袋をフックに引っ掛ける丸い穴やベルトの穴、靴ひもの穴などがあります。ゴムや皮などを変形に抜くための刃物、変型刃も製造しています。

■医療用刃物について、教えてください。

山形 医療用刃物である^{せんし}穿刺針は、傷口を小さくし、切れ味に特化しています。私が社長に就任した頃はリーマンショックの時期で、売り上げが落ち込んでいました。このため、紙器抜型用丸刃製造で培った研磨技術を生かし、新たに医療分野へ参入し、穿刺針を製造するようにしました。穿刺針は、刃先の鋭さや低侵襲性に優れ、切り口が小さいため、患者の負担軽減に寄与しています。

穿刺針は外科手術の際に使用される医療機器で、体内の血液やうみを排出させるチューブを通すドレーン穴を開ける器具です。この穿刺針は使い捨てのため年間消費本数が多く、手術数の増加に伴って需要が増えている一方で、穿刺針の表面状態を高品質化したいというお客様の要望がありました。そこで新しい加工方法に取り組み、電解研磨を取り入れることで表面の光沢度がよくなり、表面品質の向上を図ることができました。電解研磨機は社内で開発し、低コストでの量産が可能となっています。

この穿刺針の開発については、国のものづくり補助金を活用して、埼玉県産業技術総合センター

作業者の作業効率が上がるための刃物を提供



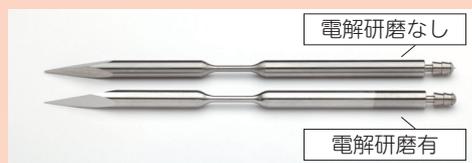
工業用丸刃 (研磨刃: 丸刃 G★SHOT)



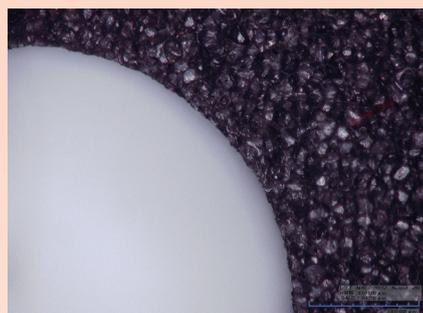
医療用丸刃



医療 (ドレナージ用穿刺針)



医療 (電解研磨有、無比較)



(左) 丸刃 G★SHOT 切れ味拡大、他社丸刃切れ味拡大



検査機

と共同開発のもと、リードタイムの短縮や製品品質の向上に関して、ご支援・ご指導をいただいたので、大変感謝しています。おかげさまで、「身体に優しい医療用穿刺針」が、埼玉県の渋沢栄一ビジネス大賞の特別賞をいただくことができました。

■紙器抜型用丸刃について、教えてください。

山形 主力事業の丸刃は精度の高さに定評があり、関東圏内では高いシェアを誇ります。特に、研磨技術を駆使し、通常製品よりもさらに切れ味や精度を向上させた「丸刃G★SHOT」は主力商品として好評です。なお、丸刃G★SHOTで抜けない場合は、「他の方法を考えなくてはいけない」というほどの業界基準的な製品となっています。

■今後の展開・抱負は。

山形 国際見本市で世界最大の医療の展示会といわれドイツで開催される「MEDICA/COMPAMED2023」に11月に出席します。医療用穿刺針は世界的にも需要があり、これまでも数多くの引き合いをいただいています。廉価版の穿刺針をある企業とタイアップして取り組もうと模索しています。

工業系と医療系の柱の他に「食品関係」で何かできないかと目標としています。現在、一件だけ「りんごの芯抜き機」の刃物をつくっています。食品の機械メーカーとタイアップして刃物をつくり、第三の柱になってくれればと思い、少しずつ動いています。仕事の幅を広げるため、食品関係の展示会にも出展して、販路拡大を目指していきたいと考えています。

幸い息子二人が当社の営業と品質管理を担当してくれて、ゆくゆくは世代交代できればいいなと思っています。

社員あつての会社ですので、経営理念を「従業員が長期安定的に働ける場所を提供する」にしています。70歳、80歳でも働けるなら働いてほしいという考えです。

経営方針は、「常にお客様第一と考え、信頼される製品をつくる。常に創造性と研究心を大切に、使って喜ばれる製品を開発する。常に地球エネルギーを大切に、環境への心配りを忘れずものづくりに取り組む」です。作業者の作業効率が上がるための刃物をこれからも提供していきたいと思っています。

株式会社ノムラ化成

<http://www.nomura-kasei.co.jp>

世界とつなぐ確かな技術 ～省エネ・安心・安全の商品で社会に貢献～

さいたま市岩槻区裏慈恩寺222
TEL 048-794-4352
資本金 1,000万円
従業員数 62名

■事業内容

プラスチック製品（冷蔵庫等のドアパッキン）等の製造販売

■主に冷蔵庫用ドアガasket、ゴムマグネット、マグネットパッキン、ドアパッキン等の製造を行っています。精密で複雑形状の軟質異形押出の金型技術や、自家製自動溶着機などの技術を生かした製品の数々が、あらゆる産業分野や身近な生活の省エネ、安心・安全に貢献しています。これからも、金型の設計・製作の技術力と、管理の仕組みを確立し高い品質維持を実現する品質管理で、お客様の要求品質を満足する確かな製品を提供していきますので、お気軽にご相談ください。



安心・安全に貢献するオリジナル商品の「安心ガードシリーズ」



一つからオーダーメイド可能な「マグネットパッキン」

株式会社ジャパン・エンダストリアル

<https://emdustrail.co.jp>

「Microsoft365」 × 「中小製造業」の専門家

東京都港区港南1-9-36
アレア品川13階
TEL 03-4563-9902
資本金 314万円
従業員数 7名

■事業内容

- 製造業向け研修事業
- 製造業向けコンサルティング事業
- 工場経営情報を扱うメディアの運営
- 製造業向けシステムの開発・運用

■中小製造業の「デジタル人材の育成（研修）」と「現場アプリの開発」に特化しています。多くの現場で利用されているMicrosoft製品を活用し、現場の生産性向上や品質改善をサポートします。製造業で「デジタル活用」や「デジタル人材の確保」でお困りの際は、ぜひご相談ください。ロードマップやスキルマップなど、安心してご相談いただけるノウハウを蓄積しています。「選ばれ続ける会社を創る」をコンセプトに事業を展開しています。

業界初 「こんなのが欲しかった」を作りました。
Microsoft365ユーザー限定

製造業のための現場帳票効率化ツール
帳票DXシステム
初期費用+月額5万円～

現場作業者が、負担なく、間違いない、簡単に入力できる。そして、見やすい、わかりやすい帳票をとことん追求しました。

POINT.1 使い慣れた Excel帳票をそのまま移行
使い慣れたエクセル帳票をそのまま移行できるが、現場への移行作業が不要ですぐに使える

POINT.2 Power Appsベースで 拡張性が高い
Power Appsベースで構築しているため、Microsoft社以外の連携の他のツールとの連携ができる

POINT.3 すぐに導入できて ローコスト
多くの製造現場で利用されるアプリをカスタム開発しているため、目標を短時間で導入できる

株式会社ニッポー

<https://www.nippo-co.com>

存在価値ある企業であり続けるために

川口市川口2-13-20
TEL 048-253-2788
資本金 1億円
従業員数 109名

■事業内容

温度・湿度調節器の製造、マイクロコンピュータ応用製品開発、超音波加湿器・洗浄機の製造、その他電子機器の開発・製造・販売

■1964年に東京都杉並区で設立し、1967年に川口市に本社を移転しました。工場は島根県にあり、温度湿度制御機器分野において数多くの製品を扱っており、アナログ温度計やキノコ栽培機器など、高いシェアの商品を持っています。この先、存在価値のある企業であり続けるために、高品質追求、環境保護、そして新たな分野への挑戦を続けていきます。



株式会社ファイネス

<https://finessecorp.com>

最新設備と高い技術力でお客様のニーズにお応えします

飯能市茜台3-5-4
TEL 042-978-7406
資本金 1,000万円
従業員数 35名

■事業内容

生産設備、産業機器製品の部品製作（精密板金加工、機械加工、組み立て等）

■社名のファイネス (finesse) は、「手ぎわの良さ」や「巧みな」「技工」等の意味があり、世界中の人々に、より良い製品をお届けし、喜んでいただきたいという思いが込められています。溶接を主に、金属加工を行っています。ステンレスをメインに板金加工から機械加工、装置組み立てまでの一貫体制で、難易度の高い部品でも短時間で問題解決できます。一貫製作と納期遵守でお客様のニーズにあった丁寧かつ質の高い製品づくりを心掛けています。



ホッパー



ホッパー付き短管

株式会社猪木製作所

<http://www.ink-sus.co.jp>

お客様に120%満足していただける製品を提供します

草加市弁天4-16-8
TEL 048-935-4771
資本金 1,000万円
従業員数 26名

■事業内容

ステンレス鋼製品設計・製造・販売
第1種圧力容器認定工場

■1975年の創業以来、培養槽等のステンレス鋼を主体とした圧力容器の設計、製造を行っています。2007年、ISO9001の認証を取得。洗練された高い技術力、ものづくりに対する「こだわり」の意識を常に持ち、お客様に120%満足していただける製品を提供するため、社員一丸となって、技術力の向上に努めています。全社員の笑顔あふれる企業環境を創造し、社会に貢献します。ステンレス鋼の加工に関わることならまずはお相談ください。

猪木製作所は第一種圧力容器の認定工場です。ISO9001認証取得

物づくりに対する「こだわり」の意識を常に持ち社員一丸となって技術力の向上の努め、笑顔あふれる企業環境を創造し、社会に貢献致します。



inoki

株式会社猪木製作所

〒340-0004 埼玉県草加市弁天4-16-8
TEL : 048-935-4771 (代)
FAX : 048-935-4801
URL : <http://www.ink-sus.co.jp>

前野技研工業株式会社

<https://mgk-sensor.co.jp>

前野技研工業は常に新しいことに挑戦します！

熊谷市籠原南2-190
TEL 048-594-8518
資本金 800万円
従業員数 9名

■事業内容

- 呼吸アルコールセンサの製造・販売
- 工業用電気化学式ガスセンサの製造・販売
- 電気化学式ガスセンサの受託設計・開発

■2010年、電気化学式ガスセンサの受託設計・開発企業として本庄早稲田国際リサーチパークで創業しました。さまざまな工業用電気化学式ガスセンサの商品化と販売を行い、その性能と信頼性で高い評価をいただいています。2015年から業務用アルコール検知器に使用される高品質な電気化学式アルコールセンサの販売を開始しました。2018年には事業拡大のため、本社・工場を熊谷市に移転しました。これから革新的技術開発に挑み続けます。



各種ガスセンサ

1) 離職に伴うコスト●,●●●万円!?

Human capital management consulting

離職に伴うコスト
1,670万円!?

例) 従業員数100名、離職率3%、想定年収500万円、紹介手数料30%、採用までの月数3ヶ月

1) 1人あたり採用費×自発的離職者数	450万円
2) 1人あたり教育費×自発的離職者数	125万円
3) 離職者の業務を補う残業代等	470万円
4) 1人あたり売上高×自発的離職者数	1,125万円
5) 1人あたり給与・福利厚生費	△500万円

ISO30414 リードコンサルタント
社会保険労務士

■自社に合った「優秀な人材の確保と定着」を目指して

離職に伴うコストが1,670万円かかっています。離職に伴うコストを削減するためには、“人材の確保と定着”が必須です。利益アップ、人材教育、後継者育成など従業員への投資（人的投資）が鍵となります。

■やるべきことは、戦略的な“人的情報の開示”

人的情報の開示とは、企業が持っている人材の価値を社内外に示すことです。例えば、従業員数、教育・研修制度、従業員満足度、ダイバーシティ等です。国際基準ISO30414（人的資本情報開示のガイドライン）に準拠させることで、企業の成長や競争力を高める効果があります。

企業から一言

利益や生産性を向上させるためには、“人材の確保と定着”が必須です。人材不足が加速し、AI（人工知能）やデジタル化の進展で人材に求めるスキルや能力が変化する状況に対応するためにも、HCMがサポートさせていただき、皆様のお役に立ちたいと考えています。

サービスの流れ

Step0 エンゲージメント調査
（従業員満足度調査）



Step1 現状分析・戦略策定



Step2 人的情報の開示

取り組みやすいエンゲージメント調査から。ステップ・バイ・ステップでできるところから開示へ。

人的情報を開示するメリットは？

- ・求職者は貴社と共に成長可能性を知ることができ、マッチングに繋がります
- ・取引先にホワイト企業であることをアピールできます。



YouTubeで
動画公開中！



人材という企業の宝物を、積極的に見せましょう。

所在地 越谷市南越谷 1-15-1 南越谷ラクーン4階
代表者 代表取締役 藤原 俊介 氏
事業内容 人的資本経営コンサルティング、
中小企業人材活用アドバイザー

資本金 100万円
TEL 050-3562-3041 創業 2023年3月
Email info@hcm.co.jp
https://www.hcm.co.jp

第8回 インサイドセールス担当の業務～その4

株式会社スタジオ 02 代表取締役 大関 暁夫

製品・サービスの紹介は読まれない

前回は主に、インサイドセールス・メールが確実に相手に届くための、発信に関するポイントと注意事項を記しました。今回は、インサイドセールス・メールの有効性の高め方について説明します。

まずメールのテーマです。リスト先は過去に取引があった先が含まれてはいても、基本的にこちらの社名を知っている程度であるということを前提として、メールテーマを検討する必要があります。社名程度は知っているとするれば、全くの新規先よりは開封率は高いと考えられるものの、経常的な取引がない以上、内容に関心が持てなければ開封はしても即廃棄対象となる確率も高いといえます。当たり前ではありますが、内容が勝負ということなのです。

この相手に、自社の製品やサービスの紹介を前面に打ち出した、セールス色の濃いメールは関心を持たれないと考えるべきです。ならば、ストレートに製品やサービスを売り込むのではなく、自社の製品やサービスの利用でもたらされる効果部分に、スポットを当てるのが常套です。その効果に多少なりとも関心がある企業がメールに反応してくれれば、このメールは成功したといえるのです。

他企業の導入効果事例を具体的に掲載

自社の製品やサービスがもたらすであろう効果を訴えるのに、ただ漫然と製品の性能やサービス利用の効果を羅列したところで、いささか説得力には欠けるということになります。効果を訴える最も有効な方法は、実際に自社製品を採用して導入メリットがみられた事例を、できる限り具体的に紹介することです。

過去に導入効果がみられた事例について、企業名は伏せても構いませんが、業種、企業規模、導入理由、導入コスト、導入効果等について、できる限り具体的に臨場感ある形で紹介することが好ましいです。可能であるなら、導入先企業の了解を取って、先方の社長や担当部門の方から導入決定に際しての決め手や、具体的な導入効果、評価などについての

インサイドセールス・メールの有効性を高める

1. メールテーマ

製品案内ではなく、その導入効果にスポットをあてる

2. メール文の中身

効果説明ではなく、具体的な事例で説明する

3. メール目的地点への誘導

「メールを読む⇒HPへ誘導⇒資料請求」の誘導路を整備する

コメントを盛り込めれば、一層説得力が増すでしょう。

またこの手のメール文は、文章だけでダラダラ説明しても、隅々まで読んでもらえる確率は低いです。従って、効果についてのポイントを3点程度にまとめたものをカラーで画像処理するなど、一見して訴えたいことが目に入るような工夫をすることも大切です。

メールの目的地点への誘導路を整備する

インサイドセールス・メールについて、もう一つ重要なことは、前回も書いたようにメールの目的地点を決めて、メール内に目的地点への誘導路をつくることです。一般的に初期インサイドセールス・メールの目的地点は、活用例を紹介した製品やサービスの資料請求です。誘導路としては「メールを読む⇒自社のホームページ（HP）を訪問する⇒当該製品・サービスの資料請求をする」という流れです。

メール内でのHP誘導は、バナー表示などで分かりやすく記すことが大切です。できれば、「製品について詳しく知る」「製品のカatalogをダウンロードする」といったように、読み手のその時点での関心度合いごとに、誘導路を選択できるようにしておけばなお良いです。資料ダウンロード時に、誰がダウンロードしたのかが分かるような仕組みも忘れずに。

またインサイドセールスを本格化させるには、誰がメールを開封し、誰が自社HPを訪問し、何回・何分HPに滞在したか等々、誘導路データを専門業者の力を借りて見える化することも重要です。

第8回 急所48 標準化とは

株式会社柿内幸夫技術士事務所 所長 柿内幸夫

モノづくりにおいて「標準化」は、多くの人々が日常的に使っている重要な言葉の一つです。しかし、必ずしもその本質が理解されているとはいえない状況をよく見掛けます。例えば、標準化を作業手順やマニュアルづくりと考えている職場は多いのです。

私が工場改善会をしているときに、新人教育をしている場面に出会うことがあります。私は教育訓練には非常に関心があるので、邪魔にならないように気を付けながらその様子を拝見します。しっかりと教える準備ができていて、分かりやすい標準作業マニュアルと一緒に見ながら、先輩が新人に上手に作業指導をしていることが多いのです。時にはそのような資料もない状態で作業訓練をしている場面に出会うときもあります。ある工場現場では、新人がその職場の先輩から仕事のやり方をマニュアルらしきものがない中、口頭と身振り手振りで教わっていたのです。それでは教えるべきことに抜けがでることや、間違っただけを教えることになってしまう心配もあるので、ちょっと心配になって標準作業マニュアルはないのですか？ と尋ねました。すると「あるにはあるのですが、使いにくいので使っていません」との返事が来ました。せっかくなのでそのマニュアルを見せてもらったのですが、その標準作業マニュアルは非常に古いもので、現在の作業内容とは全く違うものでした。それは「あるにはある」ではなく、「ない」というべきです。

真の標準化とは、「誰もが何万回でも繰り返すことができるやり方を決めること」がその本質です。そのやり方には安全面での配慮が行き届き、そのやり方を実行すると必ず良品が維持できる、というものでなければ意味がありません。本当に標準化されていけば作業者は楽で、良品以外はつくることができない状態になります。経営者や工場長も安心して見ていられ、すべてを任せられるようになるのです。

そうすると、標準化を生産現場の人たちだけで実行することは不可能です。工程順番も作業手順も、そして使用する工具や設備その他も、その仕事に関

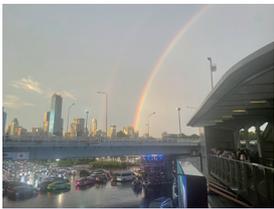
わるすべての人が参画し、共に考え知恵を出してつくるのです。製造はもちろん、設計も技術も管理も、場合によっては営業も、関わる必要があるかもしれません。そうしないと単なる作業手順のマニュアルになってしまいます。そして、その内容が上手な教え方によって、きちんと伝わることも含めて標準化されることが必要です。

先日あった指導会でのことです。私が以前から「私のように不器用で覚えの悪い生徒でも、しっかり理解できて短時間で仕事ができるように教えてくれれば本物です」と言っていたのを実現してくれました。現場に行くリーダーの方が「今日は私が先生で、柿内さんが生徒です」と宣言され、私は突然に作業指導を受けることになりました。写真と分かりやすい短い文章で構成されたマニュアルと一緒に見ながら説明を受けました。その中にはこの製品はお客様がどのように使い、品質上の要求は何かといったお客様情報も入っており、とても分かりやすく感心しました。先生が作業のお手本を示し、私がそれを繰り返すといったやり方で教わりました。私は作業に慣れていないので、スピードはゆっくりでしたが、短い時間でその仕事に求める多くの要素を理解することができ、良品をつくることができました。

正しい方法で標準化された仕事は、一度確立されればその効果は絶大です。改めて現在の仕事がこのように形で標準化されているかどうかを確認してください。



今月の言葉 誰もが何万回でも、繰り返し行えるようにすることを標準化という。



拡大するタイのペットビジネス市場

近年、タイではペットを飼う人が増えています。都市部での所得向上や出生率の低下、コロナ禍の影響で在宅率が上がったことなどが要因になっているといわれています。統計によると、バンコクでは独身者のペット所有率が最も高く、子どもの代わりにペットを飼う夫婦も増えているようです。

タイでは従来、一軒家で犬を飼う世帯が多かったのですが、近年では室内で飼える猫や観賞魚、鳥などが人気になっています。

タイ国営のクルンタイ銀行のリサーチでは、タイのペット関連市場は、2021年時点で446億バーツ（約1,784億円）でしたが、2026年には667億バーツ（約2,668億円）に拡大すると予測しています。このペットマーケットの拡大を受け、バンコク市内にはペット用品の専門店が増えています。

飼い主の多くが自分のペットを家族同様に扱っているため、ペットフードなどは、健康面や安全性に配慮されているものに人気が集まっています。このため、現地製のものに比べて高価な日本製のペットフードやアクセサリがタイに輸入されています。特にバンコク都心部では、日本と同様に狭いコンドミニアムでペットを飼う人も増えているため、日本製ペット用品の便利グッズの需要も高まっているようです。

この商機を生かすために、ジェトロ（日本貿易振興機構）では、日本の付加価値の高いペット用品をタイへ紹介する取り組みとして、海外ECバイヤーとのマッチングサポート事業である“JAPAN MALL”において、タイの対象分野に化粧品に加えて、ペット用品も選定しています。

https://www.jetro.go.jp/services/japan_mall

また、タイはペットフードの原材料である鶏肉や魚介類の産地であり、世界第3位のペットフード輸出国（2022年度）で、2年後には世界一になる見通しです。そのため、タイから日本へも多くのペットフードが輸出されています。

このように日本やタイの家庭で飼われている、かわいいペットたちが、両国間のビジネスの架け橋になっているといえます。



バンコク市内のペット専門店



日本製のペットグッズも販売中

埼玉県タイサポートデスク

<https://www.saitama-j.or.jp/thai-sd>

《サポートデスクのご案内》

＼タイビジネスについて、お気軽にご相談ください／

(1)相談（困りごと等） (2)情報提供（現地、人材等）
(3)視察代行（工業団地等） (4)ネットワーク（企業交流等）など
問合せ先 埼玉県タイサポートデスク

Eメール thai-bsd@netloc.jp

公社 取引支援グループ

TEL 048-647-4086

《埼玉県からの情報発信》

Facebook「埼玉県海外ビジネス支援」もぜひご覧ください。

<https://www.facebook.com/saitama.globalbusiness>

広告



まっすぐ、あなたへ。
埼玉県信用金庫

本部 熊谷市久下4丁目141番地
048(526)1111



Q 下請法違反の実例

買いたたきに関連する下請法違反の実例を紹介してください。

A 公正取引委員会が令和4年度に下請法に違反する買いたたきに関連し、違反行為の改善を求める指導を行った実例を紹介します。

1. 「港湾運送業務を下請事業者に委託している運送会社は、エネルギーコスト等が高騰したことを理由として下請事業者から取引価格の引き上げを求められたにもかかわらず、価格転嫁をしない理由を書面・電子メール等で下請事業者に回答することなく、従来どおりに取引価格を据え置いていた。

このような行為は、下請法が禁止する買いたたきに該当するおそれがあるものである」。

下請法で禁止する買いたたきとは、「下請事業者の給付の内容と同種または類似の内容の給付に対し通常支払われる対価に比し著しく低い下請代金の額を不当に定めること」とされています。買いたたきに該当するか否かの判断要素の一つとして下請代金の額の決定に当たり、下請事業者と十分協議が行われたかどうか等の対価の決定方法があります。先の実例では下請事業者が、エネルギーコスト等が高騰したことを理由として取引価格の引き上げを求めていたにもかかわらず、価格を上げない理由を書面・電子メール等で回答することなく、すなわち、下請事業者と十分協議することなく価格を据え置いていたのですから、買いたたきに該当するおそれがあります。

2. 「食品等の製造を下請事業者に委託している食

品製造会社は、原材料等の上昇分の取引価格への反映の必要性について、価格の交渉の場において明示的に協議することなく、従来どおりに取引価格を据え置いていた。

このような行為は、下請法が禁止する買いたたきに該当するおそれがあるものである」。

この実例も1の実例と同様に、下請代金の額の決定に当たり下請事業者と十分協議が行われたかの問題となります。この例の場合は、原材料価格等の上昇分の取引価格への反映の必要性について、下請事業者との価格交渉の場において明示的に協議しない、すなわち交渉の議題としないまま従来どおりの取引価格で取引を継続していたものですから、買いたたきに該当するおそれがあります。

3. 「運送事業を下請事業者に委託している運送会社は、荷物の搬送に使用したパレット等の一時保管費用が増加していることを理由として、下請事業者から取引価格の引き上げを求められたにもかかわらず、下請事業者と十分協議することなく従来どおりに取引価格を据え置いていた。

このような行為は、下請法が禁止する買いたたきに該当するおそれがあるものである」。

この例は、先の2例が親事業者が下請事業者と協議自体を行わないのに対し、協議自体は行ったがそれが十分ではなかったと判断されたものです。「十分な協議」とは、下請事業者の事情を十分考慮し、協議を尽くしたかどうかで判断されます。

広告

The advertisement is divided into three main sections. The left section promotes 'New Comprehensive Fire Insurance' (新総合火災共済) with a focus on '4 things beyond fire' (火災だけでなく4つのプラン) and 'wider coverage for buildings, household items, and movable property' (幅広い補償で建物、家財、および動産をサポート). The middle section promotes 'Comprehensive Fire Insurance' (総合火災共済) and 'General Fire Insurance' (普通火災共済) with the slogan 'Let's build peace of mind together' (安心をつなげて築く助け合い). The right section promotes 'Mutual Automobile Policy' (自動車総合共済 MAP) and is part of the 'Saitama Prefecture Fire Mutual Cooperation Association' (埼玉県火災共済協同組合), which is a recognized prefectural organization. Contact information for the association is provided at the bottom right.

火災だけでなく4つのプラン
新総合火災共済
● もしものときも安心!
幅広い補償で建物、家財、
および動産をサポート

安心をつなげて築く助け合い
総合火災共済
普通火災共済

自動車総合共済
MAP
Mutual Automobile Policy

埼玉県認可
埼玉県火災共済協同組合
さいたま市大宮区桜木町1-7-5(ソニックシティビル7階)
Tel: 048-641-9203(代) Fax: 048-645-6984



価格転嫁に効果的な方法～価格転嫁に関するご相談、受付中！～

<https://saitama-yorozu.go.jp>



埼玉県よろず支援拠点コーディネーターの黒田裕一郎です。今回は、「価格転嫁に効果的な方法」について、ご案内します。

■価格交渉、価格転嫁とも二極化が進行

中小企業庁は2021年9月から中小企業が適切に価格交渉・転嫁できる環境を整備するため、毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」と設定し、価格交渉・転嫁の要請、広報等を実施しています。今年3月の月間終了後の調査によると、「直近6カ月間における発注側企業との価格交渉の協議について」との質問に対し、「価格交渉を申し入れて応じてもらえた／発注側からの声掛けで交渉できた」割合は前回調査よりも増加（58.4%→63.4%）し、価格交渉の状況は一部では好転しています。他方で、「協議に応じてもらえなかった」等の回答が約16%あり、二極化が進行しています。一方、「価格転嫁率（コスト上昇分のうち何割を価格転嫁できたか）」は47.6%と前回調査の46.9%から微増にとどまりますが、コスト上昇分のうち7割から10割の高い割合を価格転嫁できたとの回答が増加（35.6%→39.3%）し、転嫁状況は一部では好転しています。他方で、「全く転嫁できない」等の回答の割合も増加（20.2%→23.5%）しており、こちらも二極化が進行しています。

■交渉に必要なデータ・資料を準備しておくことが効果的

調査では、価格転嫁ができた企業のうち、多くは「原価を示した価格交渉」が有効と回答しています。原価計算は業界団体等が提供する原価計算ツールや原価管理システムの活用が有効です。ま

た、支援機関が開催するセミナーや専門家相談のほか、YouTube等で原価計算解説動画を活用することも有効です。

埼玉県はホームページで「価格交渉支援ツール」（右図）を無料で提供しています。支援ツールでは、表示



したい業種を選択すると当該業種の主要原材料の価格推移が自動的に表示されます。支援ツールの活用によりデータに基づく価格交渉ができます。10月には、価格転嫁の有無が今後の収益に与える影響を「見える化」できる「収支計画シミュレーター」ツールを公開しました。この他にも、交渉の成功には、①取引先を分散しつつ、日頃から業界・取引先の動向を把握しておく、②担当者とのコミュニケーションを深めておく、③タイミングを見極め書面にて申し入れることが大切です。

■現場のロスを減らす努力が重要

製造原価を下げるためには、「材料の過剰投入等による製造歩留まりのロス」「余剰在庫のロス」「不良・手直しのロス」「手待ち時間のロス」等のロスを減らす現場の努力が重要です。

埼玉県よろず支援拠点では、価格転嫁に関するご相談はもちろん、事業者それぞれの経営課題の解決に向けたご相談をお受けしております。ぜひお気軽にご連絡ください。

TEL 0120-973-248 (平日9:00-17:00)

広告

More For You

もっと、街・暮らし・笑顔のために



武蔵野銀行

公社情報

第36回彩の国ベンチャーマーケット 出場企業募集



https://www.saitama-j.or.jp/seminarevent/r5_venturemarket_entry

独創的な技術・製品・サービス等で、新たな事業展開を目指すベンチャー企業のビジネスコンテスト & マッチング「第36回 彩の国ベンチャーマーケット」の出場企業を募集しています。

県内外の多くの方々から自社の技術・製品・サービス等を紹介できる絶好のチャンスです。

要件 下記の①②の条件を満たすベンチャー企業（法人・個人は問いません）または創業前の方

- ①独創的なアイデア、技術、製品、サービス等を有し、既に事業を行っている、または、これから事業を行うための明確なビジネスプランを有していること
- ②埼玉県内に本社または主要な事業拠点を有しているか、または、有する予定であり、技術および経営の革新に積極的に取り組んでいること

定員 7社程度を選定予定 **費用** 無料

締切 11/22(水)13時応募書類必着

問合せ先 公社 創業支援グループ
(創業・ベンチャー支援センター埼玉)
TEL 048-711-2222

公社情報

【Web配信】第4回ものづくりDX推進セミナー 不正アクセスによる被害とその対策



https://www.saitama-j.or.jp/seminar/dx_20231121

公社では、DX導入に対する情報提供と広く啓発を図ることを目的としたセミナーを開催します。

第1部の基調講演では、「マルウェア攻撃とその防衛策」について、第2部の被害事例では、「マルウェア攻撃でどのような被害が生じたのか」について、具体的な事例を交えて講演します。

日時 11/21(火)13:30~15:30 ZoomによるWeb配信

内容 ○他人事ではないマルウェア攻撃、深刻な被害とその防衛策

○実録：マルウェア攻撃で何が起こったのか！

定員 90名 **費用** 無料

問合せ先 公社 DX推進支援グループ
TEL 048-621-7051

県の情報

【補助金追加募集】埼玉県原材料 価格高騰対策支援事業



<https://www.pref.saitama.lg.jp/a0803/kakaku-koutou-taisaku-tuikabosyu.html>

埼玉県は、原材料価格の高騰に対応した中小企業者等の経営体質改善を促すため、原材料の転換や使用量削減に関し、国が認定する認定経営革新等支援機関等の助言に基づいて実施する設備投資や製品開発等に要する経費の一部を補助します。

対象経費 建物費、機械装置・システム構築費（リース料を含む）、技術導入費、運搬費、クラウドサービス利用費、外注費、知的財産権等関連経費、広告宣伝・販売促進費、その他知事が必要と認める経費

補助率 補助対象経費の2分の1以内

補助額 25万円～750万円

募集期間 12/8(金)まで（先着順で受け付け、審査の上で順次交付決定）

問合せ先 埼玉県原材料価格高騰対策支援事業事務局（委託先：一般社団法人埼玉県中小企業診断協会）

TEL 048-762-3040

県の情報

【Web配信】第4回EVシフト支援 オンラインセミナー～カーボンニュートラル対応と支援策について～



https://www.pref.saitama.lg.jp/a0812/r5_4_evshift_seminar.html

政府が宣言した「2050年カーボンニュートラル」に伴う自動車のEVシフトによって、産業構造が大きく変化しようとしています。EVシフトへの対応も必要ですが、その前に省エネを含む自社のカーボンニュートラルへの対応が急がれます。また、自社の強みを再確認し、EVシフトの荒波を乗り切る必要があります。本セミナーでは、カーボンニュートラルの必要性や対応策、経営デザインシートを活用して自社の強みを再確認し、経営の変革に結びつける方法などを解説します。

日時 11/28(火)15:00~17:00 ZoomによるWeb配信

内容 ○講演：カーボンニュートラル、動き出した欧州製品環境規制！

○講演：自社にふさわしい「これからのビジネス」を描きませんか

定員 200名 **費用** 無料

問合せ先 埼玉県産業労働部 産業創造課
TEL 048-830-3930

LUYL 株式会社LUYL
LIGHT UP YOUR LIFE

布施田 祥子 さん

創業のきっかけは？

2011年の出産後に大静脈血栓症と脳内出血を併発し、左半身にまひが残りました。外出時は歩行をサポートする「下肢装具」の着用が欠かせず、子どもの頃から大好きで100足近く持っていた靴がほとんど履けなくなりました。どこを探しても下肢装具を着けておしゃれに履ける靴はなく、「履ける、履きたい靴がないなら自分でつくろう」と2017年にブランド「Mana'olana」（ハワイ語で自信、希望の意）を創業。2019年に活動を広げるため株式会社LUYLを設立しました。社名は、「Light Up Your Life（あなたの人生を照らす）」の頭文字を取ったものです。

事業内容は？

オンラインショップ「Mana'olana」の運営、インクルーシブデザイン（多様な人々と一緒にデザインをつくる）の手法によるプロダクト/サービスの企画、開発コンサルティング、障がい当事者と社会の橋渡し役として「インクルーシブな視点」を企業や教育現場に浸透させる講演やワークショップを展開しています。

今後の展開・夢は？

障がい当事者と社会の橋渡し役として、「インクルーシブな視点」を企業や教育現場に浸透させる講演やワークショップ活動に力を入れることで心のバリアを取り除いていただき、「誰もがありのままの自分に自信を持って楽しく生きられる社会」をつくるための活動をしていきます。



布施田 祥子（ふせだ さちこ）さん（48）

フランスのファッションブランド「イザベルマラン」等の販売員を経て、ECサイトでスタイリスト兼ライターとして勤務。2011年出産後、脳内出血で左半身まひ。2017年「Mana'olana」創業。2018年地域未来投資コンテストグランプリ受賞。2019年「株式会社LUYL」設立。2020年メンズシューズでグッドデザイン賞受賞。

株式会社LUYL <https://manaolana.jp>

川口市飯塚1-2-16 川口ホームズ1階

創業 2017年10月 TEL 048-400-2717

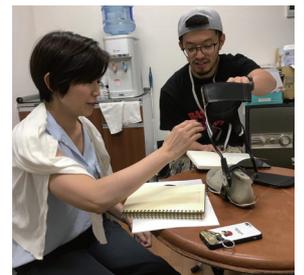
事業内容 インクルーシブな視点を取り入れたプロダクト開発のお手伝いおよび企業や教育現場に浸透させる講演やワークショップ活動、自社ブランド「Mana'olana」の運営



教育機関での講演活動



下肢装具にも履ける、おしゃれな靴



メーカーとの打ち合わせ

広告

労務プロセスの最適化をワンストップでトータルサポート

打刻

出退勤打刻

管理

勤怠集計処理

給与計算

データ移行・給与計算

照会・閲覧

WEB給与明細
PC・スマホ照会

株 日東テクノブレイン
会社

〒359-1144 埼玉県所沢市西所沢1-14-14
0120-977-837 <http://www.nitto-tech.co.jp>



埼玉の造り手

Vol. 26

川端酒造(株)



子々孫々と受け継がれる伝統の技

初代の川端 七右衛門（かわばた しちえもん）が、良質な水とお米を求め、忍城下のこの地で酒づくりをはじめたのが1860年。利根川と荒川の水系の軟水と忍藩城下で良い米に恵まれていたからだ。以来160年以上に渡り、子々孫々と伝統の技が受け継がれている。

酒造場は、ほとんどがヒノキとスギでできた江戸時代からのもので、地下から汲み上げる仕込み水と、酒米に山田錦や美山錦の酒造好米、地元の彩のかがやきなどを使い、洗米から仕込みのすべてを手作業で行う。製造方法は、乳酸を添加してアルコール発酵を促す速醸酏が中心である。

本蔵の味を求めて、都内から買いに来る常連のお客様もいる。毎年、安定した味わいを醸すために、几帳面な品質管理と真摯な酒づくりが続く、地元密着の家族経営の酒蔵である。



杜氏でもある川端代表



数多くの鑑評会の賞状



店内でも多くの商品が購入できる



「毎日飲んでも飽きないお酒、そして女性や若い人にも飲みやすいお酒を目指している」と話す川端代表。

精魂込めてつくられる 榊川

代表銘柄は「榊川」。5代目で杜氏でもある川端利幸氏は「より良い麹づくりには特に注意を払っている」と話す。この川端代表がお勧めするのが、榊川の「特別純米酒」と「純米原酒 生貯蔵」。特別純米酒は、酒米に美山錦を使い、やや淡麗でスッキリとした味と香り。純米原酒 生貯蔵は、こちらも酒米は美山錦で、低温発酵により時間をゆっくりかけて仕込んだもので、やや淡麗辛口である。

少人数の手作業のため、地元以外の流通は少ないが、それぞれ精魂込めて作り上げたお酒で、味わってほしい逸品である。

川端酒造株式会社

<https://www.kawabatashuzou.co.jp>

行田市佐間2-9-8 Tel 048-554-3217

代表者 代表取締役 川端 利幸 氏

創業 1860年 資本金 1,000万円 従業員数 3名

事業内容 日本酒の製造および販売

購入方法 蔵内の直売店、ホームページ

営業時間 9:00~18:00

定休日 日曜日、祝日



榊川 特別純米酒



榊川 純米原酒 生貯蔵

● 一般社団法人埼玉県物産観光協会の紹介

一般社団法人埼玉県物産観光協会は、日々新しく生まれる魅力的な県産品や生産者の思いを『SAITAMA BRAND』として発信し、多くの皆様に知っていただきたく、「埼玉県新商品 AWARD」を立ち上げました。埼玉県の生産者が技術と伝統、土地の恵みを生かして開発した素晴らしい商品をご覧ください。

<https://chocotabi-saitama.jp/award>



● 読者プレゼント実施中!

川端酒造の榊川「特別純米酒」と「純米原酒 生貯蔵」の720mlをセットにして3名様にプレゼントいたします。応募は、本コーナーの感想などを添えて、「企業名、所在地、役職・氏名、電話番号、榊川希望」を記載の上、so-dan@saitama-j.or.jp宛てメール、または右のQRコードから11月24日(金)までにご応募ください。当選者の発表は、商品の発送をもって代えさせていただきます。



「いまさらきけない」 SDGsの始め方

カネパッケージにご相談ください



「驚き」と「感動」と「安心」をお届けします

カネパッケージ株式会社
KANEPACKAGE CO., LTD.

お問い合わせ

TEL 04-2936-3031



埼玉県
SDGsパートナー

カビの発生を遅らせる防カビフィルムを採用 特許第7178106号

防カビバッグ GO BLOCK

衣類 靴 生活用品

カビの発生を抑制する機能性フィルムを使用した保存バッグ（10枚入）です。
40×47cmの大きめサイズで衣類や靴、生活用品などの整理収納に活躍します。



大きさ

40cm

ジッパー下
47cm

⚠️ 食品と食器類には使用できません。

楽天市場で販売中



山進社印刷株式会社

〒367-0073 埼玉県本庄市都島 570-43
TEL.0495-24-2451 FAX.0495-21-8853

Sansinsya

想いをつなぐ、未来を形に。 *Next Action* RESONA GROUP

お客様のこまりごとの解決をサポートします

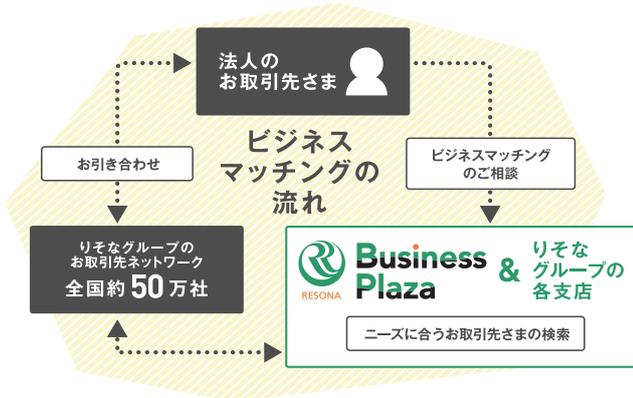
Business Plaza

RESONA ビジネスプラザ さいたま

ビジネスマッチング

りそなグループの全国ネットワークを活用して、お悩み解決！
販路拡大・生産性向上といった経営課題にビジネスマッチングを通じ対応します。

りそなグループ
りそな銀行・埼玉りそな銀行・関西みらい銀行・みなと銀行



人材ソリューション

連携先と協業で、後継者・採用・育成・定着・労務など人に関する様々な課題に対し、ワンストップで支援。
企業の重要な経営課題である“人材”に関する様々なご相談にお応えするため、人材会社や外部機関、コンサル会社とも連携し、「人材採用」「人材育成・定着」「人事労務」など最適なソリューションを提供していきます。

創業・スタートアップ支援

創業から“IPO”まで、必要なタイミングで、必要な解決策をご提案します。
創業期の事業計画策定、資金調達へのハンズオン支援からIPO実現まで、各成長ステージに応じた課題解決を、積極的にサポートいたします。
りそなグループの強みを活かしたビジネスマッチングや公的支援機関・外部専門機関・大学との連携により、ビジネスの拡大からIPOまでのお悩みをワンストップで対応いたします。

ビジネスプラザとうきょう

〒135-0042
東京都江東区木場1-5-65
深川ギャザリアW2棟2階
TEL 03-6704-3979
FAX 03-5632-5842



ビジネスプラザおおさか

〒541-0051
大阪府中央区備後町2-1-1
第二野村ビル4階
TEL 06-6202-1755
FAX 06-6202-1756



ビジネスプラザさいたま

〒330-0843
埼玉県さいたま市大宮区吉敷町4-262-16(マルキュービル内)
TEL 048-851-3232
FAX 048-601-3455



ビジネスプラザこうべ

〒650-0015
神戸市中央区多聞通2-1-2
大森みなとビル5階
TEL 078-351-5591
FAX 078-351-5592



ビジネスプラザびわこ

〒520-0043
滋賀県大津市中央4-5-12
TEL 077-511-9155
FAX 077-511-9434



※各プラザとも、営業時間：平日9:00-17:00 定休日：土日祝・銀行休業日

ビジネスプラザ サイト

<https://www.resona-gr.co.jp/resonagr/bp/index.html>

ビジネスプラザ

検索



埼玉りそな銀行