

2020年版「中小企業白書」要約

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

中小企業・小規模事業者の業績は2019年以降横ばいから低下傾向で推移し、業況にも一服感が見られる。また、設備投資についても横ばい傾向で推移する中、一部の業種において不足感が解消し過剰となっている状況が見られる。他方、中小企業・小規模事業者の人手不足感は依然として強く、新卒や転職市場において中小企業・小規模事業者は大企業との採用合戦に敗れ、人材を獲得できていないことが明らかとなった。感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、中小企業・小規模事業者は多様な課題に対処することが求められている。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 1-1-1 株式会社井口一世 （埼玉県所沢市）	徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業	46
事例 1-1-2 株式会社博進堂 （新潟県新潟市）	女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につなげる企業	47
事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社（東京都中央区）	新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、「感染症 BCP」に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業	93
事例 1-1-4 株式会社奥野工務店 （岐阜県飛騨市）	学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業	94

第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性

中小企業の労働生産性は改善しておらず横ばい傾向で推移しており、業種に関わらず大企業との格差が存在していることが分かる。その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在することが示されたことは好材料であり、やり方次第で労働生産性を高められることを体現する事例である。今後、企業数の99.7%、雇用の約7割を占める中小企業において、こうした労働生産性の高い企業を増やしていくことが人口減少に直面する我が国にとって重要である。なお、労働生産性の規模間格差や企業間格差は業種によっても大きく異なり、一部の業種においては個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易ではない可能性も示唆されている。

第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝

中小企業・小規模事業者の新陳代謝の観点から、存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性や、新陳代謝の促進につながる事業承継や起業に着目して分析したところ、我が国の企業数は長期的に減少傾向にあること、我が国の開業率・廃業率は国際的に見ると相当程度低水準であり、入れ替わりは低調であることが確認された。また、企業の開業や廃業が、経済全体の生産性向上につながる新陳代謝として機能しているかについて分析したところ、廃業企業の労働生産性は開業企業や存続企業と比べて低く、企業の廃業は、経済全体の生産性向上に寄与する側面があることが分かった。一方、生産性の高い企業の廃業も一定程度生じていることが明らかとなった。また、存続企業の労働生産性を上回る開業企業も多く存在し、こうした企業の新規参入による生産性向上の効果が示唆された。生産性の高い企業の廃業の背景には、経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、企業の貴重な経営資源を散逸させない事業承継の取組が重要性を増している。

こうした点を踏まえ、事業承継の実態について確認したところ、事業承継の形態としては、同族承継や内部昇格の他に、外部招聘やM&Aなど第三者承継も有力な選択肢として存在感を高めつつあることが分かった。こうした多様な事業承継を後押しすることは、企業の貴重な経営資源を次世代の意欲ある経営者に引き継いでいくという観点からも重要である。

我が国では起業家が減少傾向にあり、国際的に見ても起業活動・起業意識が低い状況にある中で、副業による起業家が増加傾向にあることやフリーランスといった従来の働き方によらない起業活動が増えつつあるので、こうした起業につながる多様な働き方を後押ししていくことが日本の起業活動を促進する上で重要であると考えられる。事業承継や企業の開廃業といった新陳代謝を通じて、中小企業がこれまで培ってきた技術や人材を次世代に引き継ぎつつ、経済全体の生産性向上を図っていくことが、今後ますます重要となってくる。

第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

我が国の企業数の99.7%が「中小企業」であることから分かりますとおり、「中小企業」として総称される企業群の実態は極めて多種多様である。こうした中小企業・小規模事業者の多様性について、企業規模や業種に加え、期待される役割・機能にも着目し、その実態を確認した。今回の白書では、中小企業・小規模事業者の「目指す姿」を「①グローバル型」、「②サプライチェーン型」、「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」の四つの類型に分類した上で、それぞれの特徴を分析している。

労働生産性や売上高などの業績面、資本金や従業員数といった規模面で比較すると、「①グローバル型」または「②サプライチェーン型」を目指す企業が、「③地域資源型」または「④生活インフラ関連型」を目指す企業を総じて上回る傾向が見られた。また、小規模事

業者では「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」の割合が高くなり、地域や住民生活との密接性を重視する企業の割合が高いことも分かった。さらに、同じ業種内の企業においても、その目指す姿は多様であり、「製造業」や「サービス業」といった概念だけでは捉えきれない異質性を有することも確認された。

なお、今回分析に用いた四つの類型は、企業に期待される役割・機能に着目したものであるが、期待される役割や企業の実践する姿が異なれば、必要な支援策も当然異なってくると考えられる。中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえたきめ細やかな支援を通じて、経済的な付加価値の増大や地域の安定・雇用維持への貢献などといった、それぞれが生み出す「価値」の最大化を図っていくことが重要といえる。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 1-4-1 株式会社マスダック マシナリー（埼玉県所沢市）	日本ならではの「どら焼機」で、海外展開を実現した企業	190
事例 1-4-2 株式会社中山製作所 （千葉県佐倉市）	日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業	191
事例 1-4-3 大高商事株式会社 （沖縄県那覇市）	地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業	192
事例 1-4-4 吉野川タクシー有限公司 （徳島県徳島市）	地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業	193

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

第1章 付加価値の創造に向けた取組み

新たな価値を創出することで、営業利益率や労働生産性を上昇させている企業の特徴を分析し、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であるとの結論に至った。

中小企業が採る競争戦略と、その労働生産性との関係を分析したところ、対象市場の広さと優位性の軸で分類をすると、特定の市場をターゲットに低価格ではなく差別化を志向する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が中小企業では最も高いことが分かった。いずれの戦略を採っても労働生産性に大きな差はないが、実際に差別化に成功した企業は、営業利益率・労働生産性共に高い傾向にあることが分かった。また、「差別化集中戦略」を採る企業が差別化に成功するための方法論として、地域、顧客、流通チャネルなどの切り口での対象市場の絞り込みが有効であることを、事例を通じて紹介している。

事業領域の見直しと営業利益率や労働生産性上昇との関係性を分析したところ、バリュ

一チェーン上の事業領域の持ち方について、自社で上流の企画・開発機能を保有する企業は概して生産性が高い傾向が示された。また、業種別に事業領域別の営業利益率や労働生産性の構造は異なり、時系列の動向でも変化するため、絶えず事業領域を見直す取組が重要であることが示唆された。加えて、新事業領域や新事業分野への進出は数量増加や単価上昇に有効である一方、業種によっては進出の有無自体と労働生産性上昇との間には明瞭な関係が見いだせないことや、進出する分野の選択基準や進出のきっかけなどによっても労働生産性の上昇幅が異なり、進出までの意思決定の過程が重要となることを確認した。

既存領域での差別化の取組と生産性向上との関係性に注目したところ、労働生産性の上昇幅が大きい差別化の取組として、業種別に傾向は相違するものの、共通して、製品・サービス開発の取組が挙げられた。また、新製品・サービス開発に当たっては、製造業では顧客ニーズ起点、非製造業では社会課題起点で取り組む企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。加えて、海外展開と差別化戦略との関係では、海外展開を志向する企業の中で、実際に海外市場への販売をしている企業は、販売をしていない企業と比較して、「差別化集中戦略」を採る割合が高く、結果として、国内ニッチトップ製品・サービスを保有する企業が多いことが明らかになった。

無形資産の活用と労働生産性との関係について分析したところ、経営資源の中で技術者・エンジニア、営業・販売人材など、人材を重視する企業が多い一方で、長期的には全体として人的資本投資（OFF-JT）は減少していることを確認できた。加えて、人的資本投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きいことを確認した。また、製造業では経営資源の中で知的財産権・ノウハウを最重視する企業の労働生産性が高い傾向を確認した。更なる知的財産権の活用に向けては、中小企業は大企業と比較して、複数の知的財産権により複合的な保護を図る知的財産権ミックスの動きで遅れており、個々の知的財産権の性質を踏まえ、多面的に保護を図る戦略が重要となることを示した。

外部連携・オープンイノベーションの取組状況・取組効果や促進に向けたポイントについて分析を行ったところ、外部連携については、製造業では研究開発分野やアイデアや発想の補完をする目的で外部連携を活用する企業はまだ少ない一方、同分野や同目的で外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが明らかになった。対して、非製造業では、いずれの分野でも外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが分かった。オープンイノベーションの連携先としては、同業種の中小企業が多い一方、異業種や大学と連携する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが示された。また、促進のポイントとして、連携企業との信頼関係や明確なゴール設定・共有、意思決定の迅速さなどが重要であることを示した。

多くの中小企業にとって、市場を絞り、低価格ではなく差別化を目指した中小企業ならではの戦い方が重要となってくる。その際には、業界俯瞰的な視点で自社のポジションを絶えず見直しながら、社会課題・顧客ニーズ起点で、製品・サービス開発も含めた

差別化の取組を継続していくことが必要となる。また、質・量の両面での人材の不足に直面する中では、競争の源泉となる人の育成に意識を向けながら、異業種も含めた外部の力を積極的に活用することを意識したい。

消費者ニーズが多様化する中、少しでも多くの中小企業が機動性、柔軟性、創造性を活かし、国内外の社会や個々の顧客ニーズに応えた自社ならではの新たな価値創造の活動に与していくことが、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには必要となるであろう。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 2-1-1 桑原電装株式会社 （北海道北見市）	地域に根ざしたサービスの提供と海外展開を組み合わせて、継続的な取引と一定の利益率を確保する企業	12
事例 2-1-2 有限会社高木商店 （栃木県小山市）	量産品依存からの脱却を目的とした多品種小ロット受注により技術力が向上し、高付加価値化を実現した企業	13
事例 2-1-3 有明産業株式会社 （京都府京都市）	価格競争から脱するための製品の差別化や、業界の先を見据えた新たな需要の創出に取り組む洋樽専門メーカー	14
事例 2-1-4 日本ライティング株式会社 （兵庫県尼崎市）	自社ブランド品開発・特許取得により、下請からの脱却に成功した企業	37
事例 2-1-5 株式会社ハーツ （東京都品川区）	BtoC での業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、大手物流会社の下請から脱却し、業績回復を達成した企業	38
事例 2-1-6 株式会社イシイ設備工業 （群馬県高崎市）	同業他社の買収により中小企業の連合体として、付加価値増大を目指す企業	39
事例 2-1-7 ユアサシステム機器株式会社 （岡山県岡山市）	リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功した企業	49
事例 2-1-8 株式会社友安製作所 （大阪府八尾市）	第二創業をきっかけとして、明確な事業コンセプトの下に、経営再建に成功した企業	50
事例 2-1-9 株式会社アステム （宮城県蔵王町）	中 2 日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業	59
事例 2-1-10 大日運輸株式会社 （大阪府門真市）	顧客のニーズに応える付随的なサービスを提供することで、新たな付加価値創出と本業の安定を実現する企業	60

事例 2-1-11 株式会社 RDV システムズ（宮城県仙台市）	全国初となる機密文書の出張裁断サービスを展開し、環境意識と情報保護への関心の高まりを背景に事業を拡大させた企業	68
事例 2-1-12 株式会社大川印刷（神奈川県横浜市）	SDGs 活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業	69
事例 2-1-13 カネパッケージ株式会社（埼玉県入間市）	製品のローカライズや現地サプライヤーの品質管理で海外現地でも高品質を実現する企業	82
事例 2-1-14 株式会社クリスプ（東京都渋谷区）	飲食店での積極的な IT 活用により、顧客体験の提供を目指す企業	87
事例 2-1-15 由紀ホールディングス株式会社（東京都中央区）	中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、ブランド戦略を構築する企業	99
事例 2-1-16 株式会社東亜電化（岩手県盛岡市）	開発フェーズに応じた外部連携の活用による事業化やライセンス供与による収益化を実現する企業	122
事例 2-1-17 北陸テクノ株式会社（富山県射水市）	事産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業	133
事例 2-1-18 Creww 株式会社（東京都目黒区）	事業会社とスタートアップ企業とのマッチング・共創による新規事業創出を支援するオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業	138
事例 2-1-19 株式会社 Doog（茨城県つくば市）	地域活性化ファンドや異分野企業の技術・ネットワークを活用し、「移動ロボット」で世界の人手不足解消を目指す企業	139

第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

優位性により創出した価値を「価格」に適正に反映するための取組について確認したところ、競合他社と比較して製品・サービスに優位性の有る企業は労働生産性の水準が高いが、その中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業とされていない企業が約半数ずつ存在することが分かった。さらに、両者を比較すると、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が労働生産性の水準が高いことから、優位性を価格に十分に反映する取組により、さらに労働生産性を高めていく余地があることが示唆された。また、「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト管理」ができていない企業では、優位性が価格に十分に反映されている傾向が高いことが分かった。

価格設定を考えるに当たっては、「顧客」、「競合」、「コスト」のいずれの視点も重要であるが、どの視点を重視しているかによって、優位性を価格に十分に反映するために必要な意識や取組の状況に違いがあることが分かった。

価格設定に関して社外に経営相談をしたことがあるかについて確認したところ、経営相談の結果、「経営戦略見直しの必要性」や「コスト管理の方法」などについて役立つ情報を得られている企業が多いことが分かった。

差別化により構築した優位性を「価格」に適正に反映して収益化するまでが付加価値の獲得に向けた一連の取組である。企業は生み出した付加価値を従業員へ還元することが期待される中、収益拡大から賃金引上げへの好循環を実現し、顧客、企業、従業員のそれぞれが満足できる価格設定が実現可能な戦略になっているか、実現するために何が必要なのか、時代の変化に合わせて見直していくことが重要である。

事例 2-2-10 株式会社モアレリゾート（三重県志摩市）

自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業

三重県志摩市の株式会社モアレリゾート（従業員70名、資本金6,000万円）は、1968年の創業以来、人を喜ばせることを仕事の根本に置き、旅館・ホテルの運営を核に、食、ウェルネス、文化などにも業務の範囲を拡大している。富裕層を主な対象にした「汀渚ばさら邸」と別館「美食の隠れ家プロヴァンス」は、業界水準を上回る価格帯ながら、質の高いサービスを提供し、高稼働率を誇っている。

一般に宿泊業界の給与水準は低いと言われているが、同社の三橋弘喜社長は、宿泊業における最大の付加価値は人材であるにもかかわらず、給与水準が低いままでは、いつか従業員の確保が難しくなると考えており、サービスの質を価格に反映し、従業員に給与として還元することを心掛けている。同社は、「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現しているが、こうした取組は、優秀な人材の確保にもつながり、更なるサービスの向上を可能とする好循環を生み出すという。

サービスの向上に向けた具体的な取組としては、従業員教育や設備投資に特に力を入れている。2016年3月には、人材育成の拠点であり本社機能も兼ねた「モアレキャンパス」を設置。従業員が外部講師のセミナーや社内スタッフ同士が得意分野を共有し合う研修を通じて、接客スキル、正しい接客の方法、外国人客に対応する英会話などを学ぶことができる環境を整えた。また、新しい設備やリニューアルした内観は、顧客に直感的に新しい価値を感じてもらえることから、オープン以来、増築や客室・露天風呂などの施設リニューアルを定期的実施している。なお、料理についても高付加価値化を意識。地元出身の料理長がジャンルにとらわれない創作料理を提案し続けており、伊勢志摩の旬の食材を厳選した「ばさら創作膳」が好評を得ている。

こうした様々な付加価値向上の取組に合わせて、これまで10回の価格改定を行っているが、価格改定後も顧客の理解・納得が得られている。価格改定後も顧客の満足が失われていないことは、従業員の自信やモチベーションにもつながっている。

現在の「汀渚ばさら邸」の平均客単価（宿泊料金以外含む）は、開業時の3万円から4万8,000円に上昇している一方、年間稼働率は97%とリゾートホテルの客室稼働率の全国平均と比較しても非常に高い。2022年には、高泊施設「玄邸 RAKAN」をオープンさせる予定で、外国人スタッフも充実させ、欧州からの観光客などの獲得を目指すとしている。

「自社の収益確保の源泉はお客様と従業員。それぞれの満足度を充実させて、サービス品質の向上に努めていきたい。」と三橋社長は語る。

上記を含む下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 2-2-1 株式会社 WORK SMILE LABO（岡山県岡山市）	感染症対策にも資するテレワークを活用する自社オフィスの「体験見学会」の開催により、働き方改革の機運を高め、新規顧客を獲得した企業	158
事例 2-2-2 株式会社ひまわり市場（山梨県北杜市）	こだわりの商品の価値を独特のPOP広告と店内放送を通して顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業	159
事例 2-2-3 株式会社 TOSEI（東京都品川区）	「ふとん丸洗い祭り」の開催により、自社製品の強みを顧客に伝え、新規顧客の獲得に成功した企業	160
事例 2-2-4 アロマスター株式会社（愛知県名古屋市中区）	オンラインショップから実店舗へ進出し、顧客の声を聞き製品の独自性をアピールすることで、新規顧客を獲得した企業	161
事例 2-2-5 マクタアメニティ株式会社（福島県伊達市）	AI技術を活用した野菜・果物の「おいしさの見える化」に取り組み、質の高い作物を生産する農家を支援する企業	162
事例 2-2-6 有限会社ラピュタファーム（福岡県川崎町）	地元の食材と非日常的な体験を通じて、地域の魅力を発信する「果樹園の中のレストラン」	170
事例 2-2-7 株式会社マコト精機（福島県会津若松市）	長年の原価管理の蓄積により、特注品でも製品ごとに適正な価格設定を実現する企業	178
事例 2-2-8 株式会社プリントテクニカ（和歌山県橋本市）	生產品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業	179

事例 2-2-9 株式会社ヤマグチ (東京都町田市)	顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し、利益率の改善を実現した企業	180
事例 2-2-10 株式会社モアレリゾート (三重県志摩市)	自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業	188
事例 2-2-11 井指製茶株式会社 (愛知県豊川市)	専門家や消費者の意見を取り入れながら販売戦略を転換し、質にこだわる消費者をターゲットに高付加価値化製品の販売に成功した企業	199

第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

企業間の取引関係に着目し、取引構造と個別の取引条件について分析すべく、(株)帝国データバンクの「企業エコシステム」を利用し、自動車産業を例に取引構造の実態を捉えることを試みたところ、製造業の取引構造は、「サプライチェーン」という言葉に代表されるように、しばしば同業種の企業との取引関係が強調されるが、頂点企業から発生した取引は多種多様な業種に波及しており、頂点企業の取引方針の変更は、エコシステムに属する様々な企業に影響を与える可能性が明らかとなった。

下請構造の現状について確認したところ、広義の下請事業者に該当する中小企業は、全体で見ると中小企業の約5%であるが、「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」では下請事業者の割合が特に高いことを確認できた。また、取引類型から下請事業者の分析を行ったところ、多数の取引ネットワークを形成している企業では投資にも積極的で、パフォーマンスが高いことが分かった。さらに、サプライチェーンの維持という観点から、下請事業者の事業承継意向を確認したところ、60歳以上の経営者の企業においても、事業承継について「まだ考えていない」と回答する下請事業者も一定数存在しており、親事業者も下請事業者の事業承継を支援していくことが重要であることを指摘した。

受注側事業者の視点から取引関係上の問題を確認したところ、受注側事業者の取引関係と売上高の関係を見ると、売上高を増加させている企業の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが見て取れた。次に、取引適正化の観点から、①価格転嫁、②代金支払、③働き方改革について確認した。①価格転嫁については、特に従業員規模の小さい企業ほど、コストの変動に対する価格転嫁ができていないことが確認された。また、価格転嫁を行うためには発注側事業者と交渉の機会を持つことが重要であることが分かった。さらに、価格転嫁ができた企業は、「提案力・企画力」に優位性が有ることが分かった。加えて、価格転嫁と投資活動の関係を見ると、価格転嫁ができていない企業ほど、投資に必要な利益の確保ができておらず、投資に対して消極的であることが分かった。以上を踏まえ、適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を、発注側事業者と受

注側事業者が共に目指すことの必要性を示した。

②代金の支払については、依然として代金の支払手段として手形が利用されており、その割合が高いほど手形の支払サイトも長い傾向にあることが分かった。また、手形割引に掛かる負担の多くを受注側事業者で負担しているという状況も分かった。

③働き方改革については、業界構造上の問題も大きく、業界全体を挙げて業界慣習の見直しを進めていく必要性について指摘した。

大企業と中小企業の共存共栄に向けて期待される取組について事例を踏まえつつ確認した。我が国の中小企業が自らの強みを発揮し、より多くの付加価値を獲得していくためには、それぞれの企業が取引における交渉力を高めるとともに、取引条件の改善に向けて具体的な行動を起こしていく必要がある。また、良好な取引関係の構築に向けては、大企業を含む発注側事業者に求められる役割も大きい。

我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が互いに稼げる、共存共栄の取引関係を構築していくことが重要である。

事例 2-3-7 航空機部品生産協同組合（三重県松阪市）

大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合

三重県松阪市の航空機部品生産協同組合（組合事務局 4 名、工場内稼働人員約 200 名、出資金 4,000 万円）は、航空機部品の生産に携わってきた 10 社によって結成され、航空機部品を一括で受注・生産している。三菱重工業株式会社（以下、「三菱重工」）松阪工場建屋の一部を購入して共同工場とし、2017 年から航空機部品の生産を開始した。同組合は松阪市を拠点とするため、「松阪クラスター」とも呼ばれている。

航空機産業は、ボーイング（米国）やエアバス（フランス）といった航空機メーカーを頂点とし、世界各地で部品の生産が行われている。我が国においては、三菱重工を始めとした重工大手三社（川崎重工業株式会社、株式会社 IH）が、これら航空機メーカーの Tier1 企業に当たり、その下に中小企業を中心とした Tier2 以下のサプライチェーンが形成されている。航空機の部品点数は自動車と比較しても非常に多く、高い品質水準が要求される。今後、航空機の需要は拡大が見込まれる中、各国の Tier1 企業は受注獲得のために品質・コスト・納期の改善を進めており、我が国の航空機産業も国際競争力を高める必要に迫られている。

このような環境下で、同組合は航空機部品業界の生産効率を高めることを目的に、2015 年 4 月に設立された。航空機部品の生産体制は、一つの部品を製造するために、板金加工、表面処理、塗装といった数多くの工程を経る必要がある。このとき、部品を各工程に進めるために、Tier1 企業から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度 Tier1 企業に戻すという方法を採用しており、材料の仕入れから一つの部品が完成するまでに 30～90 日を要していた。同組合では、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた機械加工、板金

加工、熱処理、ショットピーニング、表面処理、塗装、検査といった複数の工程を一つの共同工場で行うことで、工程間の連携を高め部品の配送にかかる期間の短縮を目指した。

具体的な取組として、共同工場内で各社が連携して部品を製造するために、共通の生産管理システムを構築している。共通生産管理システムは、会社間をまたがる各工程を横断的に管理しており、各社の生産スケジュールを進捗状況に応じて組み替え、納期までの効率的な生産計画を立てている。ある企業で手掛けた部品が他社に納品された後どのように加工されているかなど、製造工程全体が把握できるようになり、生産の見える化につながる。また、受発注システムでは各企業間の受発注に EDI34 を導入した。EDI にはペーパーレス化や自動化による人的ミスの削減、工数削減などのメリットがある。航空部品業界は部品点数が多いにもかかわらず、これまで導入されていなかったため、既に導入が進んでいる自動車業界に倣いつつ、同組合に適合した独自の受発注システムを構築した。

このような取組の結果、「松阪クラスター」では生産リードタイムを1週間～10日程度まで短縮することに成功した。今後も更なる生産体制の効率化を推し進め、Tier1 企業と一体となって、国際競争力向上・販路拡大を目指している。

上記を含む下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 2-3-1 株式会社八城工業 （広島県東広島市）	メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業を M & A により事業承継した Tier2 企業	227
事例 2-3-2 カジレーネ株式会社 （石川県かほく市）	1 社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業	236
事例 2-3-3 三和製作株式会社 （広島県福山市）	大手企業との取引により獲得した競争力と、「ものづくり」へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業	237
事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社 （富山県高岡市）	低利益率の OEM 受注企業から脱却し、ニッチ領域での自社ブランド確立を実現した企業	238
事例 2-3-5 トップ工業株式会社 （新潟県三条市）	サプライチェーンの持続可能性を高めるために加工賃の支払額引上げを自ら申し出た企業	267
事例 2-3-6 SCSK 株式会社 （東京都江東区）	多重下請構造にある IT 業界の中で、パートナー企業と共に働き方改革を進める大企業	287
事例 2-3-7 航空機部品生産協同組合 （三重県松阪市）	大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合	291
事例 2-3-8 SESSA 中小企業医療機器開発ネットワーク （長野県）	医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の新たな連携の形	292

以上