

# 経営相談 Q & A

## 中小製造業における「脱下請け」への取り組み

### Q

機械部品を製造している中小メーカー（大手企業からの孫請け）ですが、売上が特定の数社に偏っています。売上の減少傾向が続いており、いずれ営業赤字に陥ると懸念しています。自社ブランドの製品開発による「脱下請け」を含め、経営の立て直しを図っていきたくと考えていますが、どのような方向で検討していけば良いでしょうか。なお、これまで自社で製品開発や営業活動を行ったことはありません。

### A

下請取引にはメリットもありますが、特定企業に取引が偏っていると経営が不安定になりがちです。経営資源が不足している中小企業では、新しいことに取り組む余力が乏しいと思われませんが、現状打破への取り組みが必要です。

- ③経営の自主性を損ねる。
- ④親企業の業況の好不調に左右されやすい。
- ⑤無理な注文等押し付けられやすい。
- ⑥親企業の競合先等の新たな顧客獲得が難しい。
- ⑦取引条件や取引内容が曖昧になりやすい。
- ⑧親企業との人材交流や人材の引受等が大変。

### 1. 下請取引のメリットとデメリット

「脱下請け」は、下請取引のデメリットの解消につながりますが、現行メリットの効果が減少します。下請中小企業が意識せず享受していたメリットと、甘んじて受け入れていたデメリットを以下に挙げていますので再確認して下さい。

#### （1）下請取引の主なメリット

- ①仕事量が安定している（近年はやや不安定）。
- ②受注・販売活動を積極的に展開する必要がないため、生産活動に注力できる。
- ③取引のリスクが少ない。売掛金の回収が確実。
- ④独自の製品開発・設計、企画立案が不要。
- ⑤親企業から技術指導等が受けられる。
- ⑥親企業から原材料等の提供が受けられる。
- ⑦対外的に自社の製品評価が高まる。
- ⑧親企業の有する技術や設備等を理解しやすい。
- ⑨人的交流により親企業の情報を入手しやすい。
- ⑩親企業の成長と共に自らの成長が期待できる。

#### （2）下請取引の主なデメリット

- ①相対的に利益が少ない（利益率が低い）。
- ②価格・納期等の取引条件の変更が難しい。

### 2. 下請中小企業の今後の進むべき方向性

下請関係から脱却し自立化するには、様々なリスクや負担も考慮する必要があります。下請中小企業の進むべき方向性の検討に際しては、現状の取引状況や自社の経営資源等を多角的に捉え、様々な方向性を検討することが重要です。

#### （1）親企業との関係強化、提案型企業への脱皮

下請取引関係を維持しつつも、発注された仕事をこなすだけでなく、親企業との関係を強化し、親企業にとって必要不可欠な存在（パートナー）になることを目指します。

- ①親企業のニーズを的確に把握する。
- ②親企業の要求に応えられる高い技術力、製品開発力等を磨く。独自の専門的な技術を持つ。
- ③品質管理の向上、短納期化、コスト削減を図る。
- ④親企業の製品の開発段階から参画したり、製品開発に関する技術的な提案を行ったりする。

#### （2）取引先・業種の分散化、多様化

親企業からの受注変動に対するリスク分散のため、より多くの取引先を開拓し、特定親企業に対する依存度の低下を図ります。

但し、「お手伝いできることは無いですか？」など、いわゆる御用聞き的な営業では新規取引先の開拓は困難です。無理に仕事を取りに行くために安い見積書を出すと、慣れない部品の製造のためにコストが膨らみ、結果的に赤字になる場合もありますので注意が必要です。

- ①新規開拓先は、価格・品質等の条件が厳しい。
- ②本格的な取引交渉までに期間を要する。
- ③新規開拓先の概要、課題や悩み等を調査し、相手先の課題を解決する提案営業に努める。
- ④小ロットでも利益率の高い仕事を受注する。
- ⑤取引先を増やすことができれば、単価の低すぎる発注や無理な要求の多い取引先の仕事の断ることも可能になる。
- ⑥取引先数の増加、異業種の取引先の開拓などを図ることは、多様なニーズや技術・知識等に触れる機会を増やすことにもなる。

### (3) 自社ブランド製品の開発

自社ブランド製品を開発して既存市場に投入する取り組みです。市場規模の把握はもちろん、技術力の強化、自社製品の販売経路の確立が重要。自社製品の開発には、市場調査から研究・試作、テストマーケティング、改良、量産まで相当な期間（通常5～10年程度）を要しますので、中期的な戦略と位置付けて取り組んで下さい。

- ①利益率は相対的に高いが、売れない（在庫を抱える）リスクがある。
- ②売れるまでに資金が回収できないため、資金負担が大きい。一定の資金余力が必要。
- ③異業種や大学、公設試験研究機関等との連携により自社に不足する経営資源（人・物・金・情報）を補う。
- ④製品の欠陥により損害賠償を請求されるなどの法的リスクを理解しておく。

### (4) 新分野・新規事業への進出〔事業の多角化〕

業種にこだわらず、広く新たな事業分野に活路を見いだすことも一つの選択肢となります。新規販売先と新規仕入先の両方を開拓する必要があり、

相当な時間と努力を要するとともに、リスクも大きいことを覚悟しておかなければなりません。

- ①市場の成長性や参入の容易さ等だけで新事業を検討してはいけない。成長性の高い分野は、大手企業が参入し、競合が激化する懸念がある。
- ②リスクを抑えるために可能なかぎり現行事業の経営資源を活用できる分野、相乗効果（シナジー）の期待できる分野への進出を検討する。
- ③他企業・他業種などとの連携を模索する。

### (5) その他

- ①下請企業同士による共同仕入、共同受注など、横のネットワーク構築を目指す。
- ②製造コストの更なる削減を図る。  
調達部品の見直し、生産工程の効率化、生産管理力の強化、残業等の人件費の削減など。

## 3. 脱下請けを目指す上での留意点等

### (1) 社員の意識改革、社内体制の整備

- ①脱下請の取り組みを社内に宣言し、社員にその必要性を理解させる。社員の意識を新しい潜在顧客・業務に向けさせる。
- ②若手登用、大企業の退職者の中途採用等により、事業の中核となる担当者確保・育成する。外部セミナーや異業種交流会に参加させる。
- ③新製品開発室やプロジェクトチーム等の体制を確立し、人と予算を割り当てる。人員配置は全体の10%以上、研究開発費比率（売上高に占める研究開発費）は3%程度以上が望ましい。
- ④売上高に占める新製品や新事業の比率の数値目標（例：10年後に10%）を中長期的に明示する。

### (2) 強みの再確認、情報発信の強化等

親企業の要求に応じてきた結果、中小企業には生産技術や品質管理能力等の強みが形成されているはず。自社の強みの特徴が明確になるまで具体的に掘り下げ、更に磨きをかけて下さい。

Webサイトでの情報発信を強化し、展示会、見本市等にも出展するなど、潜在顧客へのアプローチを積極的に展開して下さい。（島田清彦）