

深刻化する人手不足への対応や利益率の向上を目指して、多くの中小企業が生産性の向上に取り組んでいます。その際、自社だけでは対応が難しい問題に直面することがあります。こうした場合は販売先、取引先に協力を仰ぐことも選択肢の一つです。

A社は生産性向上のため製造工程の見直しを進めていたところ、仕様書に記載された能力を発揮していない機械が見つかりました。詳しく調べると、販売先の要請に沿った製品を生産するために、あえて速度を落として運転していることが原因と分かりました。

社内で対応策を検討したところ、製品の仕様を一部変更することで、機械のスピードアップが可能であることが明らかになりました。こうした事情を販売先に伝えたところ「仕様を変更しても差し支えない。かえって加工がしやすくなる」との回答がありました。



商工総合研究所 常務理事

### 小林 昇氏

1983年一橋大法卒、商工組合中央金庫に入庫。営業店勤務を経て日本経済研究センターに出向。89年から商工中金でマクロ経済の調査を担当し、営業店、システム、市場業務などを終り2014年から現職。

## 自社で対応できない問題

## 生産性改革 の現場から

結果、機械の能力が十分に発揮され、生産性の向上につながりました。自社だけでは対応できない問題を販売先の協力を得て解決した事例です。

協力を仰ぐ際には、販売先の生産状況などを把握しておくことも重要です。

商工中金と当研究所が実施した「第9回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(2018年11月調査)では、機械・金属工業を営む中小企業を対象に主力販売先と比較した自社の技術水準について尋ねています。

これによると、自社の技術水準が主力販売先を「上回る」と評価している企業が18・5%、「やや上回る」が19・2

## 販売先に協力仰ぐ

、「同水準である」が27・6%でした。つまり、3分の2の中小企業が、自社の技術水準は販売先に比べて「遜色ない」と評価していることが分かります。

こうした高い技術力をもつ企業であれば、販売先の生産状況を考慮しながら協力を仰ぐことも可能とみられます。A社の事例のように、販売先にも良い効果をもたらす場合は、双方にとってプラスとなります。

先のアンケート調査では主力販売先との人的・資本的関係についても尋ねています。調査結果を時系列で見ると、次第に関係が希薄化しつつある様子がうかがえます。

長期にわたる取引の中で「検査工程が増えた」「過剰品質になっている」などの問題が生じている可能性もあります。

こうした点を見直すために、日ごろから販売先と緊密な関係を構築することが重要です。