

SME研究センター(中小企業の経営環境と経営革新)

中間報告

研究代表者 田中 則仁

1 はじめに

SME研究センターの研究調査では、今年度、青田勝秀客員研究員が新規に加わり、新たな視点での共同研究を行う体制が整ってきた。青田客員研究員は今年度の研究課題で論文を作成し、本SME研究センターのブックレットとして取りまとめるか、国際経営論集に掲載してその成果を公表する予定である。また田中美和客員研究員は昨年度のブックレットに続き、今年もこの国際経営フォーラムに論文を掲載して、日頃の研究成果を公表している。研究者あるいは読者諸氏からのご意見をお寄せ頂きたい。

2 継続研究の状況

昨年度では、従来からの継続で、小田原の木工芸の職人集団などの訪問を通じて、その伝統の技と新たな挑戦の様子を定点観測している。2014年6月に訪問調査の一環で秋田県大館市に行き、中小企業の原点ともいえる特産品の「曲げわっぱ」の伝統工芸士の工場を訪問した。有限会社栗久(くりきゅう)、初代は明治七年創業とのこと。もう百四十年の老舗で、栗盛俊二社長は栗盛家六代目。ご自身が細工物を得意とする伝統工芸士、現代の名工である。栗盛氏いわく、「曲げわっぱ」はその昔、木こりが杉の生木を曲げ、桜皮で縫い止めて

工夫した手製の弁当箱に始まった。その後、四百年前の慶長年間に武士の手内職として発達し、秋田杉の白い木肌を生かした製品として現在に受け継がれたとのこと。店舗に並ぶ製品は数多く、秋田杉の香りに包まれた店内は清々しいほどである。その品揃えは年々増えており、そこには栗盛氏の創作的意欲と、さらに高度なデザイン性を追求するデザイナーとの合作による新製品もある。現場での工夫と創造の様子を垣間見ることができた。栗盛俊二氏とはその後も連絡を取り、同年8月末には小論をまとめた際に、目を通してもらうなどのご教示を頂いた。2015年度では9月に横浜にて再会し、本稿脱稿後の11月中旬には、再度秋田県大館市で「曲げわっぱ」のデザイン面での工夫について面談調査を行う予定にしている。

さらなる創意工夫については、本SME研究センターの成果として取りまとめ、発表する予定である。

3 今年度の取り組み

さらに今年度前期では、中小企業の経営高度化に向けた、以下の研究調査を行い中間報告とする。「企業経営の高度化に向けて」と題して、2015年5月に公益財団法人川崎市産業振興協会と共同で、中小中堅企業の経営者や責任者との研究会を行った。

一般的に中小企業の経営高度化というと、企業にとっての内部要因と外部要因の両面からのアプローチが考えられる。外部環境要因に関する事項については、その多くが企業の経営にとっては与件とされる事項である。もちろんそれらに働きかけて、制度改正を促し、そもそもの制度設計に関与して自社の方向性に沿った制度構築をしていくことで与件を引き寄せることも考えられる。しかし、目前の事項で経営者と部門責任者の働きかけで功を奏するのは、内部要因になるであろう。そこで、内部要因を従来からの企業経営における経営資源の基本項目とは別に、企業の健康診断という側面から考え、着目点を整理することにした。

その要点は次のようになる。

1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」

- 2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる
 - 3 製品、サービスの競争力を高める－「現場力」の向上
 - 4 社会的責任の分担－できる範囲での貢献－「BOPビジネス」
- これら項目を順に考察していく。

3-1 企業は「経営」と「技術」の管理と組織運営－「上手くやる」

企業活動の持続性をはかり、経営と技術の連携と管理運営を行う。企業内の連携には、部門間の連携が不可欠である。現場を熟知していることと、顧客ニーズを把握していること、その両サイドの情報共有を常にはかっていくことである。さらに、企業外部との連携も必要になる。これまでも地場企業間での業者間仕事回しがあり、得意分野で協力し合っていた。現在のものづくりにおいても、他企業との連携、公設諸機関との連携を強化することで、最新情報や動向をいち早く把握することが重要である。

地元の公的経営支援団体の活用も重要である。公益財団法人神奈川産業振興センターでは、中小企業基盤整備機構の神奈川県における「よろず支援拠点」として、企業への経営支援、各種補助金制度、商談会でのビジネスマッチング、海外進出セミナーを開催している。また神奈川県産業技術センターでは、公設試験機関として強度試験はもとより、技術開発に関わる各種課題に専門家が対応できる体制をとっている。

3-2 高度化－企業の「体格」、「体力」、「体質」を向上させる

「体格」は企業の規模、売上高、市場占有率などではかる。

「体力」は企業の資本力、資金調達力、キャッシュフロー、総資産など。

「体質」は企業の技術力、収益力、株主資本利益率（ROE）など。

企業規模が大きくとも、総資産が少なく、資本力がなければ、大きな図体でも非力である。しかし、筋肉質で柔軟性のある企業組織であれば、市場の変化にも即応性がある。ここで重要なことは、まず自社の現状を正確に把握すること。その上で、弱点の克服や強みを伸ばすなど、自社の方向性を明確にすることである。必要とする部位に必要な筋トレを効果的に行なうことである。

3-3 製品、サービスの競争力を高めるー「現場力」の向上

競争力の基本は「現場力」である。製造業であれば工場、作業場であり、サービス業ならば顧客の来る売場やフロアがそれにあたる。現場力を支えるのが一人ひとりの技術力であり、それを仲間で補完し合うチームワークである。さらに先輩後輩間での経験値や暗黙知の継承と共有をどれだけできるかが、現場力の持続性を決めることになる。

3-4 社会的責任の分担ーできる範囲での貢献ー「BOPビジネス」

上記3項目とは異なる視点からの企業経営者への問題提議が上記の事項である。企業の社会的責任として、身の丈に合った社会的貢献を考え、実行することも経営者の決断でできることである。特に、新興工業国企業との競争ばかりでなく、さらに貧しい最貧発展途上国への支援や協力を考えたい。総人口73億人といわれる地球上で、40億人以上の人々が年間所得3千ドル未満で生活している。これら所得階層の底辺に位置するBOP（Base of the economic pyramid）の人々へ、何らかの手を差し伸べていくこと。水や生活必需品、公衆衛生の普及など対応すべき課題は多い。これらの人々の総額5兆ドルといわれる市場への対応は、人道的支援など政府主導の事項だけでなく、企業が商業ベースで取り組むことで、利益を計上し、持続ある発展につながる息の長いwin-winの関係構築が可能になる。

4 まとめ

昨年度からの継続調査である曲げわっぱの栗盛氏からは、現在の日本の産業界が学ぶべきことが多い。特に、生活雑器の製作には優れた治具工具が欠かさないこと。そして更なる改良を加える努力を続けることである。高品質な製品を淡々と作り続けること、そのための製造現場における段取りと手順の簡素化や簡略化を図っていくことは、ものづくりの基本である。同業他社が似た製品を出してきたら、さらにその上をいく製品を開発していけば、健全な競争が生まれるのである。これは言うは易く行うは難し、というべきで現実にはなかなか難しいことである。しかしそれを続けることで技術の進歩が促されるのであ

る。

さらに、高度な技術を駆使できる職人として、新たな造形デザイン分野に挑戦することが栗盛氏の目標であると語っている。工業デザイナーとの連携で、新しい曲げわっぱ創りを実現すること。常に進歩と創意工夫に挑戦し続ける「職人芸の心意気」こそが最も大切な戦略要素である。今年度後期には、神奈川県産業技術センターとの連携で、工業デザインの視点からも研究調査する機会があった。デザインは色や形を描くだけではなく、本来は製品企画に始まり基本設計から製造工程、流通販売戦略までを鳥瞰する川上から川下までの一貫した工程管理というべきものであろう。次年度では、この視点からの中小企業の経営高度化の方向性を探っていく予定である。