

# SME研究センター(中小企業の経営環境と経営革新)

## 2017年度 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、中小企業の経営環境と経営革新では、現在の中小企業が直面する課題を取り上げ、現状分析だけでなく政策提案を含めて発信することをねらいとしている。昨年度から、土屋翔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。土屋客員研究員は2016年3月に本学大学院経営学研究科博士後期課程を修了し、博士（経営学）を取得した気鋭の研究者である。土屋研究員は2016年度後期から、嘉悦大学で非常勤講師として教鞭をとっている。これまでの研究成果の一端を、若い学生へフィードバックする一翼を担っており、頼もしい限りである。同氏には今後とも最新の研究動向を整理して、SME研究センターのブックレットとして取りまとめその成果を公表すべく調査研究にも邁進して頂きたい。また田中美和客員研究員も2015年度のブックレットに続き、今年も研究を重ねており、まとまった段階で論文として、研究成果を公表する予定である。それらが刊行されたときには、研究者あるいは読者諸氏からのご意見やご指摘をお寄せ頂きたい。

### 2 継続研究の状況

2015年度までは、これまでも随時成果として発表してきたが、伝統工芸の

技と新たな挑戦の様子を定点観測した。昨年度前期にも秋田県大館市に出向き、生活雑器として全国的に著名な特産品の「曲げわっぱ」の伝統工芸士の工場を再度訪問した。有限会社栗久（くりきゅう）は、創業から140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。特に生活雑器としての「曲げわっぱ」を普及させ、多くの人に使用してもらうためのさまざまな工夫を日々重ねている。同氏にはこれからも取材と調査を重ねていきたい。

今年度は、地域創生と地場産業の振興という観点から、愛媛県今治市のタオル産業に加えて高知県の土佐和紙を取り上げて、研究調査を進めている。全国の地場産業や特産品製造が危機的状況であるのに対して、起死回生の復活を遂げた愛媛県今治市のタオル産業を取り上げ、奇跡の復活を探っている。地場産業としての明治以来の長い歴史と伝統があるもの、為替動向の推移、アジア諸国の台頭で製造コストが高まり、価格競争力を失っていく中で、生存競争に勝ち抜くことがいかに大切かを示している。地方創生の一番のねらいは、各地方がいかにして「アイディア競争力」をつけるかの知恵比べと言い換えてもよからう。

## 2-1 今治タオルの事例

2016年度から2017年度にかけては、地場産業、伝統産業の再生や振興という観点から、愛媛県今治市を中心とした今治タオルを取り上げて、その再生の道程をたどっている。明治の昔からタオル産業が栄えてきた愛媛県今治市は、まさに近代繊維産業の特色ある生産拠点であった。1950年代から1970年代までは、贈答用タオル生産、その後は欧米の有名ブランドを冠したタオル生産がその主流になっていた。しかしそれは、納入先あつての受注生産であり、今治市広域のタオル生産業者の各社にとっては、無名のOEM生産（相手先ブランドによる製品供給）でしかなかった。

OEM企業の宿命として、品質に自信はあっても、価格競争に巻き込まれるとひとたまりもなく競争に負けてしまった。それは1980年代からの中国企業の繊維製品分野への台頭であった。中国での改革開放政策後、意欲的な中国企業は世界市場に果敢に進出してきた。上記の欧米ブランド企業の製品戦略とし

て、タオル製品は格好の商材であった。今治タオルの品質に異存はないというものの、中国企業の製品価格と比較すると、高価格で交渉にはならなかった。こうしてブランド品OEM発注が激減、また日本国内の景気低迷で贈答用タオルが減少し、2000年以降、今治市周辺のタオル製造企業の倒産、廃業が相次いできた。

## 2-2 事業再生の勘所

今治タオルの業界は、起死回生の策を講じて再生を図った。今治市内にテクスポーツ今治を立ち上げ、株式会社今治繊維リソースセンターを設立した。それら組織を中心にして、抜本的な改革を行った。その中核になるのが、工業デザイナーの佐藤可士和氏である。佐藤氏の真剣かつ奇抜な取り組みは、一部の伝統的経営者からは必ずしも受け入れられるものではなかったが、成果が着実に上がってきた。その詳細は以下の研究ノートを参照されたい。

参考資料) 田中則仁「国際経営からみた地場産業振興の課題ー今治タオルの復活とブランド戦略ー」『国際経営論集』（研究ノート）神奈川大学経営学部、第52巻、2016年11月

技術や素材に関する研究は日進月歩で進んでいる。旧態依然たる既成概念で同じものを作り続けることが伝統の継承ではなく多くの企業家や職人達が語っている。技術もデザインも日々進歩していく気概がなければならない。先人からの超絶技巧に裏打ちされた技術や技能で守っていくべきものと、新たな手法やより良い材料や素材を試みていくことは両立する考え方であろう。

日本企業は製造分野の各側面では、相当な経験の蓄積とさらなる創意工夫がされている。一方で、日本企業が弱いのは、マーケティング戦略ではなかろうか。どれほど優れた技術によって裏付けられた素晴らしい製品であっても、消費者に向けてピンポイントの発信ができなければ、それは無いも同然である。今治タオルの起死回生策をたどるにつけ、佐藤可士和氏が力説したマーケティング戦略は、今治タオルに限らず、日本企業の多くの製品群にとって学ぶところが多い課題である。本SME研究センターの研究対象として、これからも最新動向を調査研究して取りまとめ、今後も鋭意発表する予定である。

### 3 中小企業の経営環境と経営革新

今年度も、中小企業の経営革新考察するときの枠組みとして、下記の3項目を取り上げていきたい。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
- 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－「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ーがそれにあたる。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。

## 4 今年度の取り組み

日本の各地には、それぞれの気候風土、特産品に由来する高付加価値の農林水産品や工業製品が目白押しである。地域名称が普通名詞になるような製品を開発してこそ、世界に通用する製品と呼べる産地ブランド力を持てる。強力な産地ブランドの差別化が、各地の地場産業や地場製品の目標になる。このことは次の段階で、ブランドを守り続けるという大きな課題を背負うことになる。一方で、類似ブランドの登場や、偽登録商標とのモグラたたきのような戦いが始まる。この偽物との戦いは、産地ブランド力が高まるほど厳しくなるという宿命をもつ。また地場内での企業の弛まざる高品質製品の永続的な製造なくして、産地ブランドを維持することはできない。

地場産業のもう一つの大きな役割は雇用創出である。地域に根差した産業が、生産必要な雇用吸収力をもつことは大きな課題であるが、技術進歩が省力化を促すことになれば、産出量に見合った雇用創出が期待できない場合がある。その背景には、日本での最低賃金の引き上げや、生活費の高止まりの現状がある。日本の景気を引き上げ、消費を拡大するためにも給与所得の引き上げは不可欠

である。しかし、農産品を含め工業製品の国際市場での競争力を維持するためには、コスト削減が避けられない。企業が得た利益の労働分配分を増やすことが正論ではあるが、相当な利益率を上げられなければ、これも難しいであろう。すなわち雇用の創出、労働分配分の引き上げを通じての所得増大、さらに製品コストの削減という相互に対立する課題を解決することが求められている。その対策は、ひとえに強力地域ブランド力をつけるということである。地場産業の持つ地域性と特異性を、どのようにして発揮し、売れる製品に仕上げていけるかがこれら産地の中小企業の課題である。

## 5 まとめ

2014年度からの継続調査である「曲げわっぱ」の栗盛氏からは、今年も多くのことを学んだ。この教訓は、現在の日本の産業界にも通じることが多い。特に、生活雑器の製作には優れた治具工具が欠かせないことは、既に述べた通りである。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。新製品の開発を通じて、さらにその上をいく製品を開発していく素地が出れば、健全な競争が生まれるのである。その新製品が消費者を魅了するようになれば、新たな顧客拡大につながっていく。もちろんこれは言うは易く行うは難し、である。しかしそれを続けることで技術の進歩が促され、市場が広がっていくのである。栗盛俊二氏の真摯な取り組みから、中小企業の経営革新の真骨頂を見た気がする。

日本創生会議の人口問題減少分科会で増田寛也座長が発表した「消滅可能性都市」の指摘は、全国の自治体に衝撃を与えた。このままでは2040年までに896の自治体が消滅する可能性があるとのこと。多くの首長は批判し反論していたが、20余年後に迫った危機には、今から対処しなければ遅いという厳しい認識と覚悟を迫ったものと考ええる。この危機への対応は、東京一極集中の現状、高齢化とコミュニティーの在り方、若年世代への地方都市のアピール方法など、多面的なアプローチが必要である。

本校執筆時では、2017年10月22日の第48回衆議院選挙結果はでていない。

これまでの安倍政権の諸政策でみると、地方創生は地域活性化をもたらすことは地域の伝統継承であり、歴史を次世代に引き継ぐとても重要な政策である。地場産業が元気を取り戻せば、必ずや新規雇用機会ができ、若者のふるさと回帰につながるであろう。今年度のテーマとした地域創生と地場産業の振興からは、何らかの成功の秘訣やヒントが見出せると期待している。その重要な役割を担っている中小企業に焦点を当て、今後とも継続して調査し、研究を深めていきたい。(2017年10月12日、田中則仁 記)