

第一部 基調講演

【第1報告】

## ものづくり中小企業の競争力構築と持続可能性

折 橋 伸 哉

東北学院大学経営研究所次長・東北学院大学経営学部教授

初めに、ホームページ等で事前に公表しておりました本日の開催趣旨とも重なりますが、なぜこういうテーマを選んだかについて説明させていただきます。ものづくりの中小企業が元気でないと、地域経済の浮揚というのはありません。では、彼らが元気であり続けるためには、どういった課題があるのかについて考えてみたいと思ったからです。

まず、言うまでもないことですが、中小企業のわが国経済に占めるウエイトは決して小さくはありません。漠然と分かっている、数字で見る機会は通常はありませんので、中小企業白書のデータで見えますと、まず事業所ベースでは圧倒的に中小企業のウエイトが大きいです。それから、企業数ベースではさらに大きいわけですね。それから、従業者数で見ますと、若干大企業のウエイトが増えてまいりますけれども、従業者ベースでも中小企業のウエイトは非常に大きいと言えるところです。常用雇用者数ベースになると、もう少し大企業が増えてまいりますけれども、依然として中小企業が3分の2以上を占めております。

そこで、そうした我が国経済にとって決して欠かすことのできない中小企業が元気であり続けるためには、どういった手立てがあるのかというのを私なりに整理してみます。第一に、営業力を鍛えることで、時代を先読みして果敢に先手を打っていくということ。第二に、自社の強みを正確に把握して、能力を進化させ、それを活かせる生き残り策を取っていくということ。それから、第三には、地域の産業集積を生かした生き残り策を講じていくということが挙げられると思います。加えて、その実現には当然、すなわち人的資源が必要です。本日取り上げましたテーマについて、昨年度1年間、北陸産業活性化センターの研究プロジェクトに参画させていただき、いろいろと勉強させていただきました。そして、社長にお越しいただいておりますが、武内プレス工業様の工場を拝見させていただいたり、あと本日はお越しになっていませんけれども、福井県鯖江市の西村金属様に伺って学ばせていただいたりしたことも交えてお話をさせていただきます。

まず、第1の点ですけれども、営業力を鍛えることで、時代を先読みして果敢に先手を打っていくということが一つの生き残り策だと考えます。後ほど武内社長様から詳しいお話があると思いますので、私の拙い説明は短めにさせていただきますけれども、武内プレス工業さんは、顧客

との間でいろいろとやりとりをする中で新たなニーズを見だし、そしてそれが結果的に時代を先読みすることになって、果敢に先手を打つことで競争優位を持続的に維持されてこられました。後で、ちょっと違うよ、といったご指摘が社長様からあるかもしれませんが、以前インタビューをさせていただいたノートを基に私なりに整理させていただくと、武内プレス工業さんは、明治初期の創業以来、顧客との信頼関係の構築を最も重要視されてきました。そして、その付き合いの中で新たなニーズをくみ取ってこられ、自社の持っているシーズや調達可能な素材などと巧みに結び付けて実現を図ってこられました。また、その実現に外部シーズが必要な場合には、技術提携などを通じて導入を図ってこられました。そして、そういったお客さんとのやりとりの中で浮かび上がってきたアイデアを形にしながら、成長を続けてこられた会社さんだと理解しております。

また、設備を内製できるという能力をお持ちでありまして、そのことによって、そういった能力を持たない他社ではとても生み出すことができなかつたような製品とか、実現できなかったような製法を実現されてこられました。本日、お手元に実物が、先ほど冒頭あいさつで紹介させていただいたカボスジュースですね。武内プレス工業さんで製造された飲料缶がその容器に使用されているわけですが、このねじ付きのアルミ飲料缶は、既存のアルミ缶製造ラインを転用して生産できるという、武内プレス工業さんが考案された独自の製法で作りに出された製品です。他の飲料缶メーカーで、全く新しいラインを引き直して製造する製法を生み出した会社があるそうですが、そのように全く新しい設備を入れ直すよりも、既存のラインを可能な限り転用するほうが、当然、設備投資コストははるかに少なく済みますので、競争上の優位性はより高いわけです。そのことから、多くの製缶メーカーが武内プレス工業さんから特許使用権を購入の上、採用されているそうです。

同様のことは、実は地元宮城県の地場自動車部品メーカーさんのうち、幾つかの成功されている会社さんについてもいえます。というのは、愛知県などでは金型専門メーカーさんの集積が結構あります。しかし、宮城県にはそれがありませんので、もちろん愛知県の金型専門メーカーさんに発注して作ってもらって、それを買うことはできるんですけども、時間、距離、予算などの兼ね合いもありますので、そういった成功しているメーカーさんは金型を内製されています。そのことによって、生産設備とかレイアウトを自前で設計し、組み替える能力も身に付けてきた。その結果としてどういうことが実現できているかという、受注したモジュールの設計を、自社設備を前提にしつつ一部見直してコストダウンを実現する。そのことによって利益を確保しておられます。その利益を成長投資にも回すことができているといった事例が、宮城県の幾つかのメーカーさんで見られております。

金型・治工具を内製できる能力の生成背景について見てみますと、武内プレス工業さんの場合は、欧米製の設備を導入されていたそうですけれども、それが故障した際に、サービスマンが欧米から来るのを待っていたのでは、設備のダウンタイムが長くなってしまい経営への打撃が大きくなることから、自前で修理、復旧できるようにエンジニアリング能力を磨いてこられたという

ことでした。

一方で、宮城県内の先ほど申し上げた地場のメーカーさんの場合は、先ほど申し上げたように、地場に専門メーカーがないものですから、そのために自前で作るようになったということです。

それから、サプライヤーといえば、アSEMBラーからの注文にただ応えていけばいいと伝統的な下請企業論辺りでは言ってきたわけですが、サプライヤーであっても営業力は必要だということです。西村金属さんの例で見ていきたいと思います。西村金属さんは、鯖江市でチタン加工の眼鏡用の部品の加工から始められて、今は幅広く事業を展開されている会社さんです。

西村金属さんの場合、後工程の眼鏡のアSEMBラーの注文どおりに精密金属部品を生産すれば良かったために、従来は営業機能を持たれていらっしやなかったそうです。ただ、納入先が右肩上がり成長していればそれでも良かったんですけれども、そうでなければ自ら新たな販路を開拓しないとじり貧になってしまうということで、営業機能が必要になってきました。ただ、当然のことながら、優秀なセールスマンというのは一日にして成らないわけです。そこで、この会社さんはどうしたかという、当時、普及が急速に進み始めたインターネットを活用して自社の持つ技術力をアピールされたそうです。それがきっかけとなって、当時はまだインターネットを活用したアピールというのをなさっていた会社さんはあまりなかったということもあって、先駆者利潤を得ることができ、注目を浴びてさまざまな賞を受賞するきっかけになったそうです。受賞したことによって全国的な認知度がさらに高まりまして、他産業から多くの注文が来るようになって、現在では、7、8割が他産業向けということでした。

次に、自社の強みを正確に把握し、能力を進化させ、それを生かせるような生き残り策を考えていくというのが2番目です。武内プレス工業さんの場合は、先ほど申しましたように、顧客との密接な信頼関係の構築をされてきました。また、営々と積み上げ、磨き上げてこられた金属製容器の製造技術やノウハウをお持ちでした。それを数々の画期的な新製品、サービス、新工法として形にしてこられたわけです。そして、西村金属さんの場合は金属加工の技に磨きをかけてこられてきました。現在、個々のお客さんにカスタマイズできるような営業力、提案力を鍛えていこうとされているわけです。

東北でも岩機ダイカスト工業さん、本学の自動車産業関連のシンポジウムにお越しいただきましたのでご存じの方も多いと思いますけど、ダイカスト技術、特に金型設計技術をコア技術として認識され、ひたむきに磨きをかけてこられました。優れた工程の開発、提案能力を持っておられる会社さんです。金型と製造プロセスを提案することで、大幅なコストダウンを実現し、それを梃子に受注を重ねてこられました。ただ、この会社さんの課題としては、偉大なる創業者への依存度が依然として相当程度高いというところ、それから必要な人材を将来とも確保できるかという点。震災の影響もあって人口が著しく減少している地域でもありますので、そこら辺が課題です。

3番目の生き残り策ですが、地域の産業集積を生かした生き残り策を講じていくということもソリューションの一つです。特にこの点で優れた取り組みだと思ったのが西村金属さんの

取り組みで、西村社長が中心となって、鯖江市に集積するチタン加工技術の深掘り、そして発展を目的に、チタンクリエイター福井というコンソーシアムを結成されました。ここに、ものづくりの専門メーカー7社が集って、互いに出資し、展示会への出展とか仕事の請負などを共同で行っておられます。

では、いかにこういった取り組みを支える人材を質・量ともに将来とも確保していくかというのがやはり課題になってきます。全国的に少子高齢化、既に日本の人口は減少に転じていますし、既に東北では、仙台以外の地域では著しい人口減少、高齢化が進んでおります。また、大都市圏、とりわけ東京への流出も依然として止まっておりません。そうした中で知名度に劣る地方の中小製造企業にとって、まず量の確保自体、ハードルが高いのが現状です。当然のことながら、加えて質の確保も重要不可欠です。

そうした観点から、では、中小企業の人材育成をいかに進めていくのかといった課題について考えてみますと、公的な産業振興機関がそれを担っては、という意見もあって、実際に各県ではそれぞれ取り組みを行っています。宮城県でも仙台市泉区の外郭団体でやっていますけれども、ただ報告者がヒアリングした限りでは、中小企業のニーズと提供メニューとの間に相当乖離があるわけですね。しかしながら、中小企業において社内で行うというのも、ここに書いたように、なかなか厳しいところがあります。加えて、経営者自身の能力開発も当然のことながら必要になってきます。

それで、この辺は以前にお話しした内容ですのでお読みいただくこととして、割愛させていただき、時間の関係で結びに移りたいと思いますけれども、中小企業が元気であり続けるためには、これまで述べてきた三つのソリューション、加えて実現には当然のことながら人材が必要であって、割愛させていただいた所に、現場の作業層から経営者層までそれぞれ課題があるということを書かせていただきましたけれども、それぞれについて対処が必要であるということを最後に述べさせていただきまして、私からの拙い報告を締めくくらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。