

## 資料：中小・中堅企業の経営（その１）

渡 邊 明

1999年度の経営学総論の講義にお呼びした経営者（管理者）の方の講演をテープ起こしたものである。1999年度は一連の講演には特別のテーマを設けなかったが、非常に興味ある事例をお話いただいた。資料としての価値だけでなく、経営哲学の話としても興味があるものである。収録したものは1. A-PEX インターナショナル上島社長，2. 中小企業金融公庫津支店浅野支店長，（以上本号）3. ㈱インカワキカイ石川社長，4. 住電装ロジネット後藤社長，5. 三菱化学㈱岡田所長の講演（以上次号）である。なお、住電装ロジネットと三菱化学㈱は、中小・中堅企業の範疇ではないが、地域の産業界にとって有意義な内容であるので収録した。一部の講演は、私の研究室に設置している Real Server 上に置かれた圧縮された動画ファイルと音声ファイルをインターネットのストリーミング機能を利用して実験的に全国に向けて配信している。中部地域や東京葛飾区の中小・中堅企業や国内の大学の共同研究者に見てもらいながらコンテンツを改良している。2000年度の経営学総論でも同様な試みを行うが、統一テーマは「我が社にとって IT 革命とは何か」という内容で10人の経営者（管理者）に講演をお願いしている。

## 1. A-PEX インターナショナル

上島社長講演（1999 年 6 月 22 日）

講演タイトル：ISO の発想とは何か

### 【渡邊より説明】

上島さんは、『心のエッセンス』や『心のバイタミン』という社員のモラル・アップのための本を作っています。これらの冊子は、上島社長の心の裏を浮き彫りにするだけでなく、労務管理の観点からも私は非常に興味を持っています。上島さんの会社は、三重県の中で有名な会社を挙げてほしいという場合は、必ず名前のでる会社でもあります。本日は、標準化、ISO の問題点、上島さんの経営哲学についてお話をいただこうと思います。

### 【A-PEX インターナショナルとは】

会社の説明をさせていただきます。図 1 が私どもの会社の事業概念図です。

図 1-1 はA-PEX の A を表しています。また、私どもの会社は、会社の安全と製品の安全という「安全」をキーワードにできあがっています。それは後で述べますように、私どもの会社が、因数分解的発想を持って

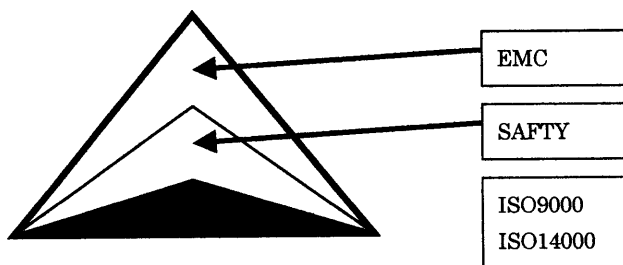


図 1-1 A-PEX インターナショナルの事業概念図

いることの現れです。

安全性に関する事業は、異常状態の時に、製品がどのくらい耐えられ、火災になったり危険状態にならないかかを調べるものです。国内外 10 カ国以上の認証機関から A-PEX 試験データが認められており、サンプル数、時間、費用の削減が可能になります。製品安全サービスとして、製品安全技術者養成コース、試験場構築サポート、出張試験サービス、安全規格教育サービスを行っています。

標準化に関する事業は、ISO 9000 と ISO 14000 を扱っています。将来的には ISO 18000 も扱っていきます。私は、「ISO とは会社の安全性を示す指針である」と考えています。当社では、キックオフから審査登録後の維持管理に至るまでのコンサルティングを行っています。種子島実験センターの ISO 9000 も当社が手がけています。

電磁波に関する事業は、携帯電話や目に見えないエレクトロニクスの部分からどのくらい電磁波がでているか、電波を当てた時に機械が誤動作をしないかを調べるものです。アメリカ、オランダ、イギリス、オーストラリア、中国の試験場認定機関から EMC 試験所として認定されています。欧州では 2002 年に車載用部品の EMC 規格が強制的になります。この「e マーキング証明」に関して研究を行っています。EMC 規格を戦略ポイントにしませんと自動車部品工業の明日はないと思います。EMC 事業では、出張試験、校正・点検、適合証明資料作成支援、コンサルティング、教育を行っています。

### 【パッシブ・ソーラ・システムの社屋】

当社は、空気の循環をうまく行い、太陽熱の利用効率を高め、地中の恒温効果を利用するパッシブ・ソーラ・システムというもので新社屋を設計施工しております。そこでは、省エネルギーということを実践しています。また、新社屋は私が風水にこっているせいもありまして、風水

的設計がされています。

郵政省と電磁波の測定の実験を横浜で行っています。NHK・松下・横浜銀行にも電磁波の測定の提案を行っています。伊勢と南島町の間に当社の電磁波の測定施設があります。こういう山の中でないと電波が測れないわけです。

### 【企業経営の発想としての「5・7・5・7・7」】

これからの企業経営には、「5・7・5・7・7」という短歌の発想が必要です。「世の中は\*\*\*です」と記述する部分が「5・7・5」です。あとの「7・7」の部分で、「だから\*\*\*なのだ」と言うことを記述すると、それがニュービジネスの提案部分になります。「5・7・5」の部分を正確に記述できませんと、新しい提案が「7・7」の部分に正しくできません。不景気の時代であっても、こういう短歌的展開を経営者が行いますと、実は景気がいい企業が多く輩出します。過去と同じことをやっていたら倒産して、なくなってしまうのですが、新しいシーズを見つけて事業展開をしているところは、非常に景気がいいのです。新しいことを考えていくことが経営者の仕事であると考えています。

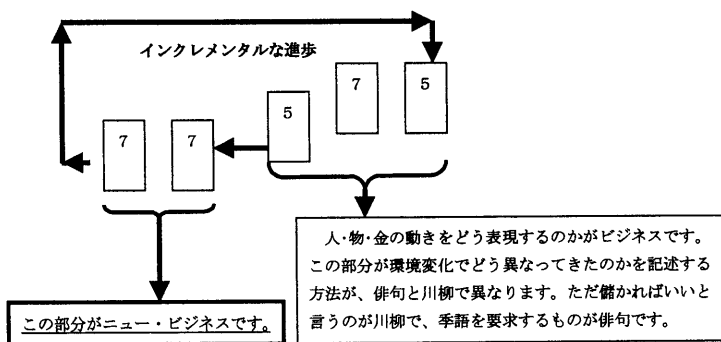


図 1-2 「5・7・5・7・7」の発想

【因数分解的な発想の必要性】

先に述べましたように、当社は、あらゆる事業を安全という共通項でくくっています。いわゆる因数分解的なことをしています。

$$\begin{array}{l} A(B+C+D+E+\cdots) \\ AB+AC+AD+AE+\cdots \end{array} \quad \Rightarrow \quad A \text{ は、当社の場合、安全を意味します。}$$

図 1-3 因数分解的な発想

安全（製品＋会社＋地域・地球＋人＋……）というのが当社の発想です。この考えを延長しまして、安全の問題をコンピュータ・ネットワーク上でやろうと思っています。国際化の時代になりますと因数分解が一層必要になります。国際化の「化」は、「ばける」を意味し、本物は違うところにあることになります。国際化は、徹底した地域化を要求してきます。このような混乱した状況を解きほぐして分析するためには因数分解的な発想が必要になります。例えば「 $(x^2-1)/(x-1)$ は、 $x=1$ の時、いくつだろうか？」と考えたことがありますか。答えは0とか、不能とか答える人が多いのです。しかし、 $(x^2-1)$ を因数分解して $(x+1)(x-1)$ にできれば、回答は2になります。企業経営の中で考えますと $x-1$ の部分は、合理化されてなくなる部分であります。企業の立場から考えれば、自分のところでもできてお客さんのところでもできるものは、そのうちなくなるわけです。この部分は、アウトソーシングすれば良い部分です。複雑な現実を因数分解のように切り分けていく力が必要です。経営者の立場からしますと、Everything=Nothingと考えなければ激動の社会は乗り切れないと思います。

【福利厚生費で買ったマット】

福利厚生費で最初買ったのがマットでした。これでプロレスを社員と

## 資 料

行っていました。私が忙しいので現在はやっていません。A-PEX スペシャルというプロレスの技を開発しました。かつては青年宿のように社員を集めて夜通し話したりしました。会社設立 10 周年記念に福利厚生の一環で猪木を呼びました。当社は操業 20 周年になります。そこで 20 周年にはサザンオールスターズを呼ぼうとしましたが 8000 万円かかるといわれて、1000 万円の谷村新二はどうですかと言われていました。しかし、自分で歌った方がいいのではと思っています。

### 【A-PEX という会社の方針】

最上のサービスを 1. 自分自身に, 2. 会社, 3. 顧客に, 4. 社会にと言うのが当社の方針です。第 1 が「自分自身に」というところが重要です。例えば、野球の野茂さんも日本のためにやっているのではなく、自分のためにやっているのだと思います。私は、「部品が悪い会社に良い製品はできない」と考えるからです。第 3 の顧客に最上のサービスを届ける（ジャンプする）ためには、ホップ・ステップとしての第 1 と第 2 が必要であるとお客様には申し上げます。顧客満足を高めるためには当社のような、第 1 と第 2 の考え方が必要になります。これを図示しますと次のようになります。会社組織の全ては、最小のユニットの個人をベースに成り立っていると思っています。それ故、個人という最小ユニットのレベルアップのためにも仕掛けが必要になります。本当の時代には、本音が必要になります。これを前面にだしたのが当社の考え方です。

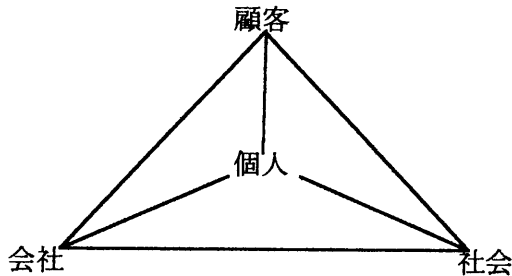


図 1-4 個人に対する考え方

### 【ISO について】

当社は、ISO 9000 と ISO 14000 の審査員の養成機関になっています。当社の 1 週間コースを通り、実地訓練をやれば審査員になれます。学生諸君は、このような資格を取った方が就職のためにはいいのではないかと考えています。当時は JAB（日本適合性認定協会）がなかったためイギリスの BSI からコンサルタントとしての認証をとっています。多分、日本で初めてだと思います。

ISO 9000 シリーズはできてから 5 年目の 1999 年の第 1・4 半期に 7077 件が取得されています。ISO 14000 シリーズは、1999 年に 2043 件が取得されています。ISO は製造業だけだと思っているかもしれませんが、今後はサービス業でも重要な問題になってきます。

A-PEX インターナショナルの場合、ISO 9000 シリーズのコンサル対象企業は 420 社、セミナー参加者は 37,211 人です。ISO 14000 シリーズのコンサル対象企業は 813 社、セミナー参加者は 7,300 人です。セミナー受講者の数は、コンサルタントとしては日本でもっとも多いと思います。

日本の製品の品質は良いので、日本に ISO はいらないという意見が多くありました。1980 年代の初めに英国のサッチャー首相は BSI で BS 5750 の PART 1, PART 2, PART 3 規格を作りました。それら

## 資 料

は現在の ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 に対応します。英国では、政府調達に関しては BS 5750 を取得している企業のみとしました。BS 5750 を取得していない企業は英国に輸出できなくなりました。ヨーロッパ諸国が EU に統合されるようになると新しいルールが必要になってきましたが、英国のルールではいやだという諸国が多く、EN 29000 という規格を作りました。これを ISO 9000 が吸い上げたわけです。

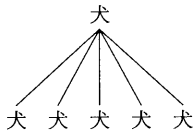
ISO を取得しないと EU では、CE マークが貼れないということが起こりました。日本の企業ではあわてて ISO をとる動きが起こってきました。今までは、優秀な人は設計や開発に回され、製品管理は日陰者でしたが、ISO のおかげで光があたりました。1980 年後半になると ISO は一人歩きを始め ISO (ウソ) 9000 と言われるようになりました。

神戸地震の時に、建築業者が ISO を取得していないため記録がなく誰が悪いのかわかりませんでした。O 157 のカイワレ大根の事件も ISO を取得していたら生き残れたと思います。PL 法も記録は 10 年保存することになっています。最近の規制緩和の動きは、自分で責任を持って行動するわけですから新しいルールを要求します。ISO は時代の要求でもあります、21 世紀へのビジネスのパスポートであります。

### 【ISO の考え方】

日本の考え方は、性善説で犬社会です。そこでは強いものがルールを作ります。ところが欧米の考え方は、それぞれ文化の異なる動物が混在する性悪説であります。そこでは、お互いの違いを認め、理想（神）とどう違うのかを見ます。そのため ISO のようなルール作りが必要になります。国際化の社会は、それぞれ価値観が違うのですからルールが必要になります。

性善説の日本社会



性悪説の欧米社会

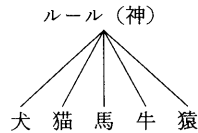


図 1-5 性善説と性悪説

**【ISO の概要】**

正式名称は、International Organization for Standardization であります。それは、1947 年に設立された NGO(非政府組織)であり、世界共通の規格を作るところに目的があります。日本は JIS (工業標準調査会) がそこに参加しています。

**【ISO 9000 について】**

ISO 9000 は、品質保証と品質管理に関する一連のシステムに関する国際規格であり、お客様の代表である第三者（審査登録機関）が審査し、合格すれば「この会社はきちんとした製品システムに基づいて製品・サービスを提供しています」と公表できる。ISO を取ったからと言ってその会社がすばらしいことを示すものではありません。

第三者が審査することは、責任をとらないことでもあるが、いい加減なことをやると認証機関の株価が落ちて顧客がなくなることを意味します。ISO の取得に関しては、やっていることと文書に記載されたことが同じなら取得できるわけです。それ故、落ちた企業はありません。取得して企業を良くするという発想であり、手段として ISO を取得するということです。

# 【ISO 9000 のねらい】

経済のボーダレス化に伴い商品取引の円滑化、透明性、公平性が要求されるようになってきました。そこで、品質システム審査登録制度を作ることによって企業の品質システムを構築し、品質の一層の改善と向上を目指すとしたものです。この考え方は、EC（電子商取引）が一般的になればなるほど必要になります。

# 【ISO 9000 ファミリーとは】

ISO 9000 ファミリーとは、以下のようなものから構成されます。

表1-1 ISO9000ファミリー

品質用語	品質保証の要求	品質管理の指針	品質管理の技法	
ISO8402	ISO9001	ISO9004-1	ISO10011-1	ISO室に入る場合に必要である。
	ISO9002	ISO9004-2	ISO10011-2	
	ISO9003	ISO9004-3	ISO10011-3	審査員に必要なものである。審査員は受ける側が選べる。
		ISO9004-4	ISO10012-1	
		ISO9004-5	ISO10012-2	
	品質保証の要求事項の補足	ISO9004-6	ISO10013	
		ISO9004-7	ISO/DIS10014	
	ISO9000-1	ISO/CD10015		
	ISO9000-2			
	ISO9000-3			
	ISO9000-4			

# 【ISO 9000 の要求事項】

ISO 9001 の要求事項は 20 項目あり、何を設計したいか自分で考える企業が取得するものです。ISO 9002 の要求項目は、19 項目あり、最終製品を検査することを考える企業が取得します。ISO 9002 には、ISO 9001 の 4 番目にある設計管理がありません。ISO 9002 は、下請けの工場で設計図通り作れるかどうか、言われたとおり必ず実行できるかどうか問題になります。

### 【ISO 9000 の基本的な考え方】

1. Documentation
2. Do
3. Data

1～3 を維持管理することで顧客満足の上昇を図ります。

### 【ISO 9000 の品質システムの文書体系】

ISO 9000 の品質システムの文書体系には、全社的なものから具体的・実務担当者レベルのものがあります。その場合、KISS の法則、KEEP IT SORT&SIMPLE があります。シンプルに文書化することが ISO のポイントです。当社の ISO の文書は全体で 18 ページです。

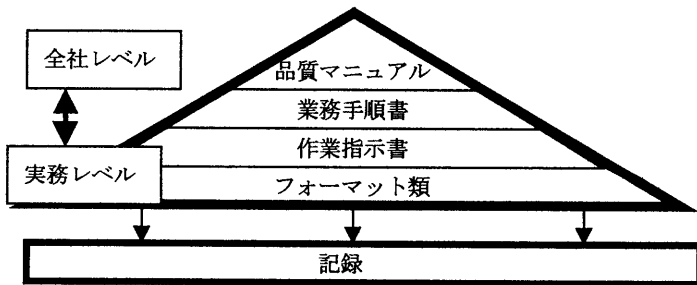


図 1-6 ISO の文書体系

### 【ISO 9001 要求事項の分類】

表1-2 ISO9001要求事項の分類

経営者に関する要求	4.1	経営者の責任
	4.2	品質システム
システム全体への要求	4.5	文書及びデータの管理
	4.14	是正措置及び予防措置
	4.16	品質記録の管理

特定部門への要求

- 4.17 内部品質監査
- 4.18 教育・訓練
- 4.3 契約内容の確認
- 4.4 設計管理
- 4.6 購買
- 4.7 顧客支給品の管理
- 4.8 製品の認識及びトレーサビリティ
- 4.9 工程管理
- 4.10 検査・試験
- 4.11 検査・測定及び試験装置の管理
- 4.12 検査・試験の状態
- 4.13 不適合品の管理
- 4.15 取扱い・保管・包装保存及び引渡し
- 4.19 付帯サービス
- 4.20 統計的手法

【ISO 9000 の申請から認証取得までのフロー・チャート】

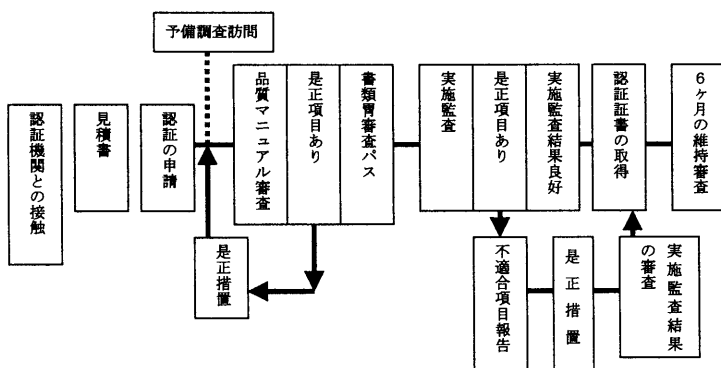


図 1-7 ISO 9000 の申請から認証取得までのフロー・チャート

【ISO 9000 の審査登録機関の選定】

ISO の審査登録機関は、どうやって選ぶのがよいのかと聞かれますが、以下の 5 項目を満たしている所だったら、どこでもよいと言っています。

1. 認定機関の信頼性
2. 認証登録にかかる費用
3. 認証取得までの期間
4. 認証の信頼性
5. 顧客の意向/要求

### 【ISO 9000 に基づく登録のメリット】

ISO を取得したらメリットがでますかと良く聞かれます。以下の 1～3 のメリットがありますと答えます。しかし、ISO 取得は、それが目的でなく手段です。

1. 顧客の信頼性が増す。
2. 品質システムが客観的に判定される。
3. 経済的メリット。

ISO 取得は、結婚と同じでここからスタートです。ISO は会社によって異なるわけです。ゴルフならシングルでないとプロになれませんが、自分の会社のクオリティに合うように自分で決めたものを自分で実行するわけですから、自社のクオリティ以下でも以上でもないものをルール化して実行して記録を残していけばいいわけです。会社に合わない IOS を設定したら会社はがたがたになってしまいます。

### 【ISO 14000 について】

ISO 14000 シリーズは、14001, 14004, 評価ツールとしての 14010, パフォーマンス評価としての 14030, ライフサイクルアセスメントとしての 14040, 環境ラベルとしての 14020 があります。

ISO 14000 シリーズでは、経営トップが環境にどのように配慮しているのか、地域の人にも情報公開しなければならない。

### 【ISO の広がり】

ISO 9000 の顧客は購入者であるが 14000 は地域・地球が対象、18000 になると職員が対象者になります。

ISO 9000 に関しても業界ごとに異なるものができます。TL 9000, QS 9000, HACCP などがそれに当たります。ISO は、製品に対する、周りに対する、従業員に対するリスク管理である。製品品質・経営品質・社会への貢献・利害関係者との調整・環境保全・情報公開がこれからは企業に問われてきます。新しい価値観に基づく顧客満足と社会満足を実現していかないとこれからの企業は生き残れないことを意味しています。

### 【ISO のコンサルのいないソフト AMRI (アムリ)】

私は、社員にコンサルタントがいないソフトを開発しろと言い続けました。出来上がってきたソフトは AMRI (A-PEX Management Review&Improvement) というものです。現状を壊すところから発展するという発想を実践したわけです。インターネットによるコンピュータのネットワーク化と ISO の普及は、文書管理とナレッジ・マネジメントの重要さを浮き彫りにしてきました。コンピュータ・ネットワーク環境を利用した文書管理は使い勝手の良いものではありませんでした。そこを解決した AMRI というソフトは、次のようなものです。PDCA (Plan-Do-Check-Action) のサイクルを見直し、PDCRA (Plan-Do-Check-Review-Action) の概念をベースにネットワークを最大限に活用しようとするものです。この Review という概念の付加が重要な改良になります。また、AMRI を利用することにより審査登録後の維持管理を容易にすることが可能になりました。

ISO を取得した後で、ここから何をするのかと言うことが重要だと思っています。具体的には、どのように Review をしていくのかと言うことで

す。内部監査ができるものを作りたい。その場合、PDCA では古くて、PDCRA の考えにしないとシステムが回っていきません。どんな組織でも Review が必要です。ドキュメント管理(文書管理)と言うより実行段階で問題が起こる場合が多いわけです。ISO では、ドキュメント管理（文書管理）のために見えないコストがものすごくかかっているわけです。ここに AMRI は、メスを入れたわけです。AMRI は、文書の配布のコストにも目を向けています。例えば、私が 10 人の部下に文書を送ったとしますと全員が文書管理をしなければならないのです。この無駄な部分をコンピュータに任せてしまいます。実行するとき連絡が自動的に来るように概念設計をして、ロータス・ノーツで AMRI というソフトを作り上げました。ISO の内部監査は、500 時間くらいかかっていたのですが、このソフトを使いますと 70 時間ほどになります。

コンピュータの画面を見て、方針管理の項目を開きますと、それぞれの部門の方針が出てきます。方針が承認された時点で関係者にはメールが送られます。このメールを消去してしまっても文書はサーバーの中にあるわけですから、これが文書管理になってしまうわけです。このファイルをマネジメント・レビューに持っていきます。Review をそろそろ行う時期ですよと言ったスケジュール管理もメールできるようになっています。これらは画面上で管理できるようになっています。方針管理の環境目的が環境プログラムに変換していきます。環境プログラムではスケジュール管理が行われます。いつどんなプログラムが行われるのが管理されていきます。それらの評価もこの画面でおこなわれます。どんな評価をしたのかと言う履歴が全部残っていきます。最終的にはこのデータは、レポートのところに行くわけです。原本の管理を開くと登録されている文書は、全て出てきます。改定された履歴を開くと現在の状況が全て把握できます。ISO の文書管理の要求では、誰が作って、誰が審査して、誰が承認して、誰が原本を管理するのかと言うことがポイントに

## 資 料

なります。AMRI では誰がその文書を見ていいのかということも出てくる。ここまでで4~5枚の紙が必要になるのですが、AMRI では紙の記録は、何も必要ありません。

AMRI では、実行計画を開くと何時、誰が、どんな目的でやる計画なのかがわかります。チェック・リストもあります。改定の指示もできます。誰がどんな目的で使った文書なのかがわかれば、Review を実行して削除してしまいます。AMRI は、Review のための道具になっています。全文検索は意味がないし、ゴミは貯めてもゴミだと言う発想が必要です。ナレッジ・マネジメントは、データの貯め方を検討しなければだめです。AMRI はここを解決しようとしたシステムです。以前に問題があった内容が検索できるようにする。これが内部監査のあるべき姿である。それ故、無駄なノウハウは貯めこまないことが肝心です。問題があった個所の事例が蓄積されることが重要である。dB（データ・ベース）には要求事項、要素、部門、製造内容の蓄積があればノウハウになります。ゴミを貯めこまないで有益なノウハウを蓄積することが管理責任者の仕事であると思います。

教育訓練でも、教育を受けた人と、教育した側の記録が両方残ります。両者が全く違う解釈をしている場合がありますのでこれも重要です。計画倒れにならないようにスケジュール管理を行います。品質計画では、品質保持するためには、どういう工程を、誰が、どのような基準で、どのように実行していくのか、記録はこうしますということを管理します。これらをどう集約してISOに必要なデータを作っていくのかということがISOのポイントになります。マネジメント・レビューは部門ごとで行います。企業では、方針を立てるために個別の計画を作ることはいらないのです。1年目はこれでいいのですが、2年目は逆に、個別の計画をReview して計画を作った後で、方針を作りませんとシステムが回らなくなります。AMRI のデータベースは以下のようなものから構成されて

います。

### 【AMRI データベースの内容】

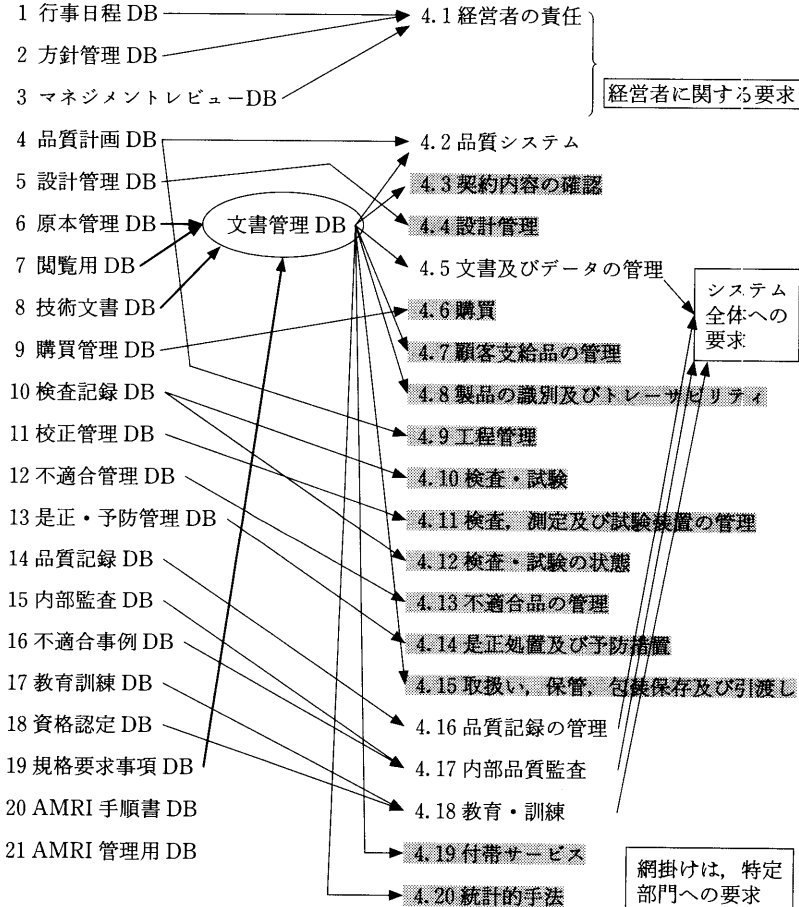


図 1-8 AMRI データベースと要求事項

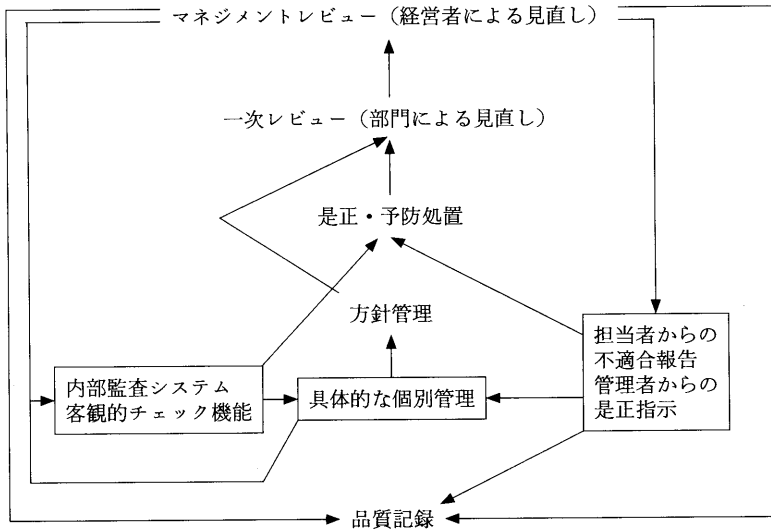


図 1-9 マネジメントレビューの重要性

以下は、渡邊先生とお約束しましたように私が考えています経営方針と言いますか経営哲学をお話ししてみようと思います。

### 【一方が悪くなれば、他方は良くなる】

景気は、一方が悪くなれば、他方で良いところがあります。八方塞がりという言葉がありますが、私はこのような時は上を見ろ、ジャンプしろと社員に言っています。パラダイム・チェンジは、周りを見るより上を見たりジャンプした方がより巧くできるものです。

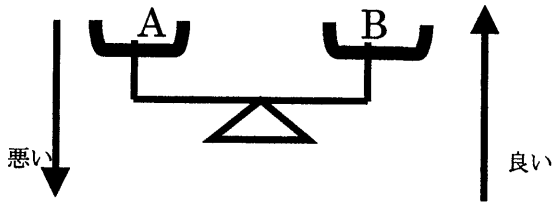


図 1-10 一方が悪くなれば、他方で良いところがある

【地球という顧客に満足を提供できる企業】

私は、感動経営と言う言葉が好きです。また、実践もしています。「目標は見上げるもの」とか「夢なくして理想なし」また「Think Globally Act Locally」などはその一つです。

「生まれ変わったつもりでやれ」と言っています。それは一回死ぬことでもあります。一度リセットをしてしまうことです。そこで、次に必要となるのは「自分を徹底的に因数分解する」ことです。

【主語が変わると動詞が変わる】

私は、主語が変わると動詞が変わるということに気がつきました。それは、A-PEX インターナショナルとカレーのココ壺番屋は類似性がある

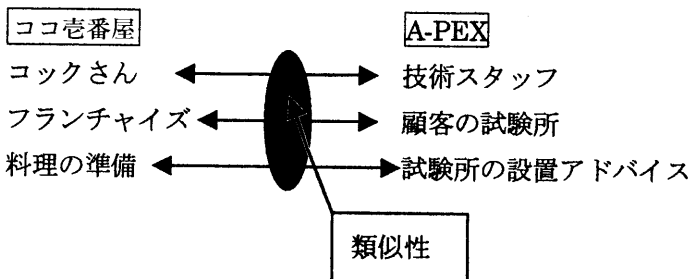


図 1-11 類似性と新しい事業展開

## 資 料

とということです。この類似性に気がつくとな新しい事業展開が可能になります。

### 【時流を読むビジネス】

私は、時流を読むビジネスと言う言葉が重要だと思っています。時流を読むのは経営者の能力です。電線に電流を流すと磁界が発生するように時流が流れるとビジネスが周りに発生します。お金がある企業なら磁界を作って電流を流すこともできますが、中小企業ではそうはいかないのですから、流れている電流が作る磁界に頼らざるを得ません。時流を追いかけるというのは流れている電流のそばに行き磁界を見つけるのと同じです。

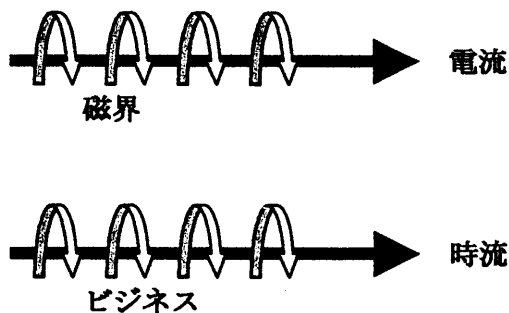


図 1-12 時流とビジネスの関係

時流とは、安全・環境・情報であり、この周りには新しいビジネスが多く発生しています。

### 【木を見るのではなく、根を見る】

企業経営を行ってきますと、ビジネスで大事なものは、木を見るのではなく、根を見ることであることがわかってきました。隠れた部分を常

に考えることが経営者の役割です。

会社は、社員の流動資産のやる気をいかに出してもらおうかということが重要になります。ネットワーク時代は、コンピュータで各人が結びついているのですから自分と言うものの範囲をどこまで大きく定義できるかと言うことがポイントになります。どこまでの範囲が自分と言えるのが重要になります。

### 【童話からのアレンジ】

私は、童話が好きで色々アレンジをしています。「桃太郎は100匹の鬼とどのようにして闘ったのかを書け」という問題を会社の若者に出しました。発想の転換をしてほしいからです。100%勝てると思った桃太郎はどう戦ったのか、会社の発展のためにはこの種の発想がほしいわけです。

### 【講義解説】

グローバルな大競争時代を迎え、市場では顧客満足と低価格化の熾烈な競争が始まっている。欧米先進企業では自社コストの削減だけの効率化にとどまらず、製造業、卸売業、販売業等が緊密な連携の下にSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）を導入し、情報技術を縦横に駆使し供給システム全体の最適化を図っている。例えば、鮮度の高い販売情報から顧客ニーズを読みとり、在庫量や生産能力を反映させた調達・製造・販売・物流を行うという、迅速で柔軟な経営への革新が進みつつある。

ISOの考え方では、全ての業務はプロセスによって達成されることになる。ここで言うプロセスとは、インプットに価値を付加し、アウトプットに導いていく変換操作のことである。

例えば、品質管理は、(1)製品または情報が流れているプロセス自体の構造または操作の管理、(2)構造を流れる製品または情報の品質の管理という2つのプロセス管理によって達成される。

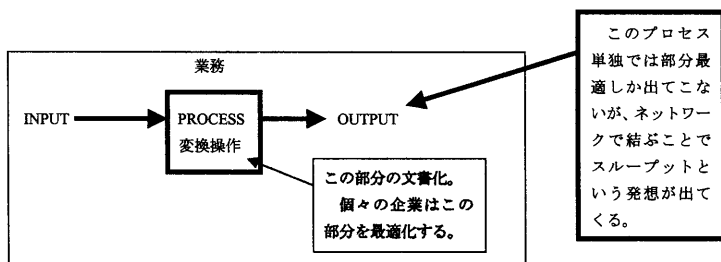


図 1-13 ISO の考え方とスループット

インプットに価値を付加し、アウトプットに導いていく変換操作を文書化する ISO の考え方は、全体最適を追求するアセンブリー企業にとっては非常に重要なことになる。生産総量が低下してくると系列の下請け企業群を利用した JIT（ジャスト・イン・タイム）の無駄がはっきりしてきた。自動車のようになすそ野の広い産業内の各企業の経営は、個別的には部分最適を追求しながら、グループ全体としては全体最適を追求しなければならないことを意味している。SCM という発想は、アウトプットの最大ではなく、スループットの最大化が課題であると言われる。しかも、個々の企業は、コンピュータ・ネットワークで結びつけられようとしている。アジルやバーチャルと言った考え方が企業グループ系列を非常に流動化させる可能性を持ってきた。企業間ネットワークを利用した SCM がそれに一層拍車をかけようとしている。企業間ネットワークを概念的に見ると、図 1-14 のようになる。

EDI を利用してアウトソーシングをする場合、A・B・C・D・E・F……企業の選択を容易にするためには、生産システムを文書化していた方が便利である。その場合、スループットの最適化を図るためには、個々の企業で基準に裁量権があった方がシステムを構築しやすいのである。構成要素間にリダンダンシーがあった方がシステム構築はやりやすく、スループットの最適化がしやすいのである。ウィリアム・ダビドウ/マ

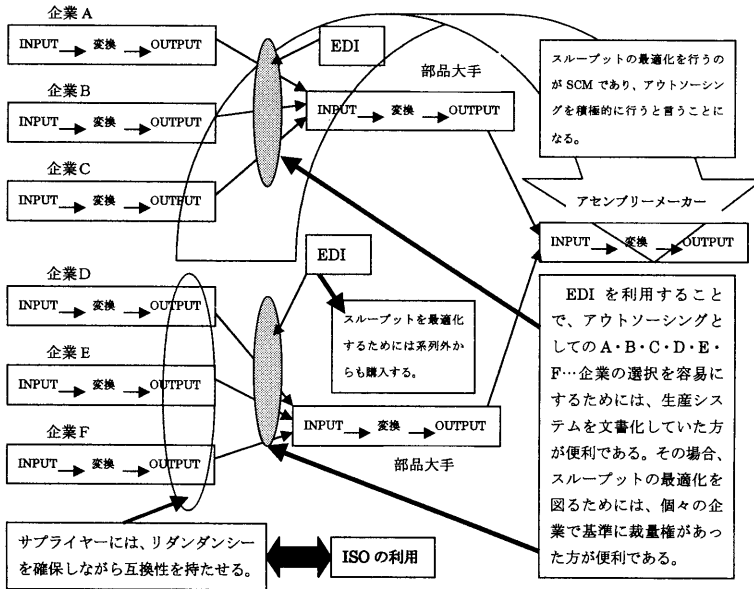


図 1-14 ISO と SCM の関係

イケル・マロンの『バーチャル・コーポレーション』は、次のように分析する。

「汎用化とイノベーション費用の増加の結果、……略……広く世に知られた発明をしながら破産する危険にさらされる。破壊的成功のパラドックスを乗り越える道は、客の要求に敏感になることである。」

「バーチャル製品を作るためには、サプライヤーに互換性のある部品を作らせるという行程の統合が鍵になる。」

戦略的なアウトソーシングを展開する場合、コアコンピタンスの一部までを外部企業に生産を委託をするため、自社内で行うべき業務と外注が適する業務の内容を見極めることが重要になる。

SC（サプライ・チェーン）のオペレーションは、全ての構成要素を独

## 資 料

立変数として扱って活性化するとシステム内に大きな無駄を作ることになると考えている。SCM ではボトルネックとなっている構成要素を独立変数として扱い、他の全ての構成要素を従属変数としてシンクロナイズさせる。そうすることで、SC の全体システムが活性化しスループットが増えると考える。自動車関連の大手企業の本社でのヒアリングでも、「QS 9000 はやることがはっきりしているが、ISO 9000 は基準が曖昧」であることが指摘された。この曖昧さにこそ ISO を産業振興策に利用する鍵がある。ISO の規格が極めて恣意的に決められることは、システムのリダンダンシー（冗長性）を介して SC（サプライ・チェーン）と密接な関係があると考えなければならない。

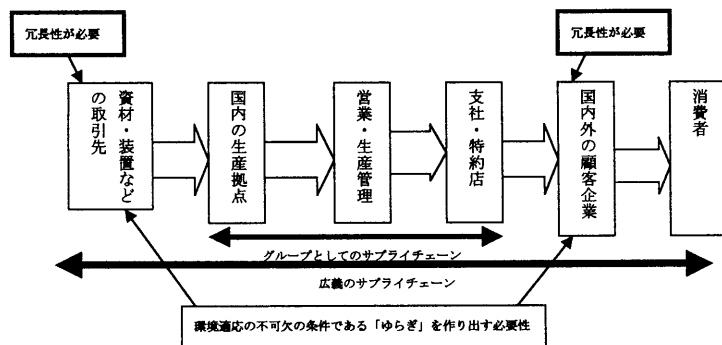


図 1-15 サプライ・チェーンの概念図

## 2. 中小企業金融公庫 津支店

浅野支店長講演（1999 年 10 月 12 日）

講演タイトル：中小・中堅企業を見る目

### 【はじめに】

中小企業金融公庫（略称：中小公庫）の支店長をやっています浅野で

す。本日の講演の趣旨は、将来何人かの方が中堅・中小企業に縁があるかもしれません。そのような場合に備えて、中堅・中小企業のイメージを作っていただければ良いと思います。もし中小企業に就職するような機会があれば、経営者や財務諸表のどういうところに目を付けて将来を託す企業を見つけたらいいのかということを考えるヒントにしていたらと思います。

### 【中小企業金融公庫とは何か】

政府系中小3機関として国民金融公庫、商工組合中央金庫、中小企業金融公庫があります。政府系の中小企業の金融を担当しています。それから3つは次のように役割が分担されています。

国民金融公庫は、家業・生業として家族労働で行っているような方々に貸し付けます。したがって、貸し付け限度額は4,800万円です。貸付の平均は、300万円、500万円、多くて1,000万円くらいです。

商工組合中央金庫（略称：商工中金）は、短期資金、長期資金を含めて市中金融機関と変わらない融資業務をやっています。商工中金は、印刷協同組合や建設業協同組合のような組合融資、組合員さんの個別企業に対する融資に重点を置いています。

中小企業金融公庫は、貸付規模は4億8,000万円です。国民金融公庫の10倍ぐらいの貸付規模と言うことになります。家業・生業から脱した企業に融資をしています。

調達方法の差を見ますとは、国民金融公庫と私どもは、第2の予算と言われる財政投融資、いわゆる郵貯から資金運用部に入った資金を財政投融資計画に基づいて私どもが財投金利で借りまして、それをお客さんに貸し付けるわけです。また、商工中金は、沢口靖子さんがポスターのモデルをしているワリチョーという債権、会社で言いますと社債を発行して資金を調達して貸付をしています。興銀・長銀・日債銀も債券を発

## 資 料

行して資金調達をしています。商工中金の場合は、今のところ政府が保証する全額保証債ですので安心だと言っているになっています。したがって、国民金融公庫は、小口の融資をたくさん行っており、私ども中小公庫は、比較的大口の融資、貸付単価の高い融資をおこなっていると言うことができます。

### 【好調な中小企業の成功要因】

平成3年のバブル崩壊以来日本の経済状態が非常に悪いわけです。その中で構造調整があったり、金融ビッグバンがあったりして金融機関の態度も変わってきました。企業のサイドでも対応が変わりキャッシュフロー経営とか、ダイエーに代表されるようにキャピタル・ゲインを狙ったレバジット経営とかが経営関係の雑誌やマスコミで取り上げられています。そのような中で中堅・中小企業は、どうやって自分たちの生き筋を見つけていくのか、あるいは現在の痛んだ財務内容をどうやって立ち直らせていくのかと言うことに日夜、死にものぐるいで闘っているわけです。各企業は非常に厳しい状況にあるわけですが、その中でも好調に推移している企業があります。どういう要因で好調なのかをお話ししてみたいと思います。これから学生の皆さんが中小・中堅企業にご縁をもたれる場合にも、好調な要因とは何かを知っておくこと、またその企業が好調要因の中のどういう要因を持っているのかを見極めることは非常に大事なことだと思っております。

企業が、その商売で「メシを食べていく」、いわゆる利益を出して従業員に給料を払っていくことはどんなことかと申しますと、特定の市場にその企業の存在価値があって、その値段で商品やサービスを買ってやろうというユーザーというお客さんがいるということです。そのようなお客さんに提供する製品やサービスにどのような価値があるかということが重要になります。それゆえ、私どもが企業を見ていく場合、その企

業のマーケットはどこなのか、マーケットの中でどういう位置を占めているのかということがヒアリングの根本です。これができれば一人前だと言われています。私どものお客さんで好調企業という範疇でくれるところと言いますと、貸付の分析からは5%と言う人もいますし、10%と言う人もいます。しかし、本当にすばらしい企業は5%程度であろうと私は思っています。一般的に言われている黒字企業は3割弱です。その中で、場合によっては店頭上場の可能性があるのは3%であろうと言われます。それも厳しく見れば1%程度であろうと思います。これらの企業がなぜ好調なのかという要因を考えることは重要であります。と言いますのは、大半の企業は明確な戦略・戦術のもとで市場を絞り込んで闘っていないわけです。そうになっているのは経営能力の問題等々があると思うのですが、大半の企業が市場を絞り込んでいないわけです。今、そういう企業に入るためには何が欠けていたのか、どういう戦略が必要なのかを考えなくてはなりません。企業の見方についても、市場で何を狙っているのか、どのような地位にいるのか、その会社の強みは何か、価格競争で辛うじて生きているのか、非価格競争で生きているのかを見極めなければなりません。昔は非価格競争と言っていたのですが、最近の新しい書物では核となる経営資源を意味する「コアコンピタンス」と言うようになってきました。後ほど未来工業㈱の公開された財務諸表を見ながら、好調企業の特徴がどういうところに現れてくるのかをお話したいと思います。財務諸表の分析からは、この企業がなぜこうなったのかということがわかります。私ども融資の仕事は、「結果がこうなっている」と言うだけでなく、こうなる資質にある企業であるということを見極めるのが大事になります。私どもの中小公庫が中堅・中小企業に融資させていただく場合には、要因分析が重要になります。

### 【差別化と低コスト化】

企業が市場に登場するとき、創業者が色々な縁である商売に巡り会って、寝る時間を惜しんで強力にエネルギーを費やすわけです。得意先の信用を付けて小銭を貯める。資本をためるわけです。事務所が1つできた。工場が1つできたということになる。そこから2つ目の工場を作ったりして拡張して行くわけですが、その過程で経営者がどう考えるか、いわゆる経営者の資質で企業の展開に差が出てきます。利益を増やす場合、差別化と低コストに分かれます。低コストで闘うか、独自の市場で闘うかが大きな分かれ目となります。低コスト戦略とは、Aと言う商品が100円であれば、Bと言う商品を90円にして仕事を取ってこようと言うものです。工場を無人化したり、機械化して低コストで90円の商品を作ろうとするわけです。また、差別化戦略とは、Aという商品の代替でCがあるが、他の業者はCには手が出せない隘路があるような場合、これにチャレンジしてやっていくような場合を意味します。それは、マーケットを絞り込むことを考えていくことでもあります。独自の市場を構築することを考えるわけです。企業が成長していきますと、この2つのどちらかを選択しなければならなくなる時期がきます。経営者が、これに気づくか気づかないかで差がでてくるわけです。大半の企業は気づいているが、明確なコンセプトをもって、これに対応できない場合が多いのです。そのため、大半の企業がこの転換点で赤字企業になってしまいます。差別化市場は、突然ニッチ市場ができたと言う場合と、意識的にニッチ市場を作ったと言う場合の2つがあります。どちらでもかまわないのですがこのような差別化市場戦略に持っていけるかどうかが重要になってきます。高度成長期に家電の下請企業が「A商品がどんどん売れるのでもっと作ってくれ」と親企業が言うので、B工場とC工場を作ったとします。しかし、海外へ仕事を持って行かれてB工場とC工場がいなくなった場合、何を作ればいいのかということを深く考えませんで

した。当時は高度成長期なので、右肩上がりですから何を作っても売れたわけです。明確な戦略を持たずに、とにかく商品を作ればいいと言うで工場を作っていたわけです。そこでは、技術や工程上の特色を考えず、「数量×単価」という発想で工場を作っていたわけです。そのような発想のもとに作った工場では、単価が下がっても数量を確保すればよいということになりますので、バブルがはじけてしまいますと過剰生産、債務過多、雇用過多になってしまいます。ここからどうするかはなかなか難しいことになります。大半の企業はこうなってしまったわけです。

差別化を考える企業は、工場を作る場合、Aと言う商品を作る時、自分のところの特色は何かということを考えるわけです。材量搬入、設計、プレス等々の工程があるわけですが、当社は設計や組立の一部を受け持つと言う戦略を立てるわけです。その部分にだけ投資をする。あとは外注に出すわけです。こうすることで、投資額が少なくてすむわけです。それは、ノウハウに裏付けられた投資という性格を持つわけですから、経営上のリスクが少なくなります。そこそこの利益をあげながら資本蓄積もできてくるわけです。

ニッチ市場を作ったり、守っていく場合のコアは、第1に最先端技術です。例えば、遺伝子操作のような最先端技術で市場を作ってしまう。第2に最先端技術でなくても、金型などの深絞りのような簡単には追いつけないちょっとした技術の積み重ねでもニッチ市場は守っていただけます。イエロウハットの社長が「非凡とは平凡の積み重ねなり」と話していますが、まさにその通りです。カッコ良くないが誰も真似できない技術と言うものがあります。品質はそこそこで、価格も安い、サービスも良いという企業があります。総合力の積み重ねでどこにも真似できない企業もある。このような特色でマーケットを守ってきている企業でないと昨今の厳しい経済状況の中で収益力を維持できないと思います。従来型の業績回復パターンは、景気が良くなって例えばA社の洗濯機が売れ

始めると、B社がそのおこぼれをもらって生産を始めるというようものです。そのような従来型の高度成長期型の業績回復パターンは、もうないわけですから、洗濯機でも従来ないようなものを作らなければならないのです。自社の持つどういう技術でどういった作り方ができるのかという特色がないと注文がこななくなっています。特色のない企業が悩んでいるわけです。

### 【経営者が重要】

大企業は組織で物事が動いていますが、中小・中堅企業では経営者が全てです。経営者が全てですから、経営者がどんな考え方を持っているのかを知る必要があります。経営者が市場について、従業員について、株主構成についてどう考えているのかということが重要になります。目の付け所として「経営者は、一番の働き手でなければならない」と思います。経営者は、会社の先行き、現状、従業員、設備投資、製品のライフ・サイクル、市場の流れ等々について四六時中考えていることが重要です。中堅企業に縁を持つ場合のポイントは経営者の資質です。ですから学生の皆さんは就職活動の時、このようなことを逆に面接して聞くと良いのではないかと思います。

経営者が自らの戦略的発想を組織に浸透させ実行しているかということが重要です。

中小企業金融公庫で色々な中小企業の経営者を30年ほど見てきましたが、人間重視ということが重要だと思います。一時的に業績の良い企業でも、中年の管理者がいないところがあります。その企業は、中年の人が会社にいられなくて辞めていっているのです。非人道的でありアメリカ的で、日本人の儒教思想にマッチしないのです。このような企業は、間違いなく衰亡していると確信を持って言えます。自分を認めてくれる企業や、向上心に火を付けてくれる企業、いわゆる従業員を大事にして

いる企業は伸びています。

### 【理念による組織の活性化】

中小企業金融公庫もかつて理念を作ったことがあります。恥ずかしながら、その当時は「理念」は、何の役にも立たないと思っていました。

「理念」作るために、愚にも付かない議論を2ヶ月3ヶ月やっているとして色々と考えさせられたわけです。我々は、組織の中で生きているのですから目先の業績で評価されるのですから、理念作りに時間を割くのはたまったものではないと皆が思っていました。

しかし、パラダイムの変換時期には「理念」が必要であると感じています。色々な企業に行き、お話をうかがいますと最近ではかなり多くの企業が「理念」を打ち出すようになっています。

「理念」があると、なぜ良いかと言いますと、活性化と言いますか、既存の流れやマネリズムにうち勝って現状を変えていくことができるようになります。企業は流れに対応して企業を変えていってニーズに対応するわけですから、企業に変革は付きものなわけです。

「理念」を経営者がはっきり持っているかどうかということです。人に対する考え方でも、若いときには高給で遇して、年輩になったら辞めていくシステムを作るのは一面で合理的な戦略だが、このような人事システムはマイナス面が大きく、長期的に考えると企業の創造力を引き出すことがとうまくできないのです。こうして考えますと経営者をどう見るのかが中小・中堅企業を評価するポイントであると思います。

### 【「好調企業」と財務諸表】

初めに述べましたような「好調企業」と言われる数%の企業は、財務諸表のどういうところを見るとわかるのかという話に移りたいと思います。ここでは未来工業株式会社（注：最後に使った資料を掲載）を例に

## 資 料

とお話をします。

未来工業株式会社の社長は、非常に変わった人で「人と同じことは絶対しない」という理念を持っています。コンセントや取り付け金具を作っています。この企業の自己資本比率を見ますと、資料の(C)欄からわかるように70%くらいを誇っています。収益力を見ますと資料の(B)欄の経常利益は、償却前、償却後でも20数%から30%です。この会社は、すごい自己資本比率と収益力を持っています。この会社でどういったところを見るのかと申しますと、資料の(A)欄の売上高総利益率、売上から製造原価を引いたものが利益率（荒利益率）ですが、これが非常に高く45%です。私が経験則で知っている一般的な製造企業の荒利益率は20%～25%ですから、未来工業㈱は2倍程度の荒利益率を持っていることになります。経常利益も先に見たように償却前では30%、償却後は20数%です。普通の企業は、償却後では2%くらいです。かなり良い企業でも5%～10%ですから、この企業の示す数値が如何にすさまじいものかがはっきりします。この企業の自己資本比率は70数%ですが、普通の企業では15%～25%です。自己資本比率は、好調企業でもその平均は35%～40%です。この企業の自己資本比率がきわめて高いことが理解できます。

荒利率が30%以上、経常利益率が8%～10%以上、自己資本比率が40%以上の企業は、経験から言いますと、市場や経営者の経営力に関しては何らかの特色を持っていて問題ないと言えます。参考までに資料の4枚目のコピーに中小企業金融公庫が貸し付けたことのある配線付属品製造業の経営指標の平均値が出ています。比較しやすいように右端に未来工業㈱の数値が転記してあります。資料の(C)欄を見ていただきますと、私どもの貸し付けている企業の自己資本比率の平均が21.2%でありますので、35%～40%のウエイトを示しているのですから、未来工業はかなり特徴のある企業であると言えます。先ほど私は、好調企業とは売上高経常利益率が8%～10%と言いました。資料に売上高経常利益率があ

りますが、平均では３％です。バブルがはじけた後の経営は苦しく、一般的にはこんな低い数値なのです。

今、見てきました指標を吟味しただけでも中堅企業の力、市場支配力、製品の特色、経営管理力、経営力がわかるのです。

### 【事業承継の問題】

中小・中堅企業には、上場企業にない特色と言うか課題として事業承継の問題があります。これについても経営者が企業をどう見ているかがはっきりします。企業が安定的に存続できるかどうかということからも重要なテーマです。大企業では株が上場されていますので、相続が起こった場合、機関投資家に売却して相続税をキャッシュで払えるわけです。中小・中堅企業は株が公開されていないので、相続が起こった時に他人に引き取ってもらうことができないのです。息子や他人だけれども後継者に、株を譲るしかないのですが日本の税法の体系からは負担の高い税制です。そこで現在、承継税制を軽減しようと言う動きが新聞で報道されていることはご存知だと思います。

例えば、未来工業㈱が非上場であったとしますと、現在、自己資本が300億円あります。含みは土地がほとんどですが、60億円の土地がバブルで下がっていても100億円だったとしますと、差額の40億円が含み資産ということになります。もしこれを売ったら半分は税金でもって行かれますので40億円の半分の20億円を自己資本に加算して320億円がこの企業の株価であると導き出せます。320億円の財産の30％部分を持つ人の相続が行われるとしますと、320億円×30％が相続財産になります。これにその亡くなった人の土地、建物、田畑等を加算したものが相続税の対象になります。これが累進課税ですので7割が相続税になります。200億円程度になりますが株を売れないわけですから払う手段がないのです。相続者が3,000万円程度役員報酬をとっても相続税の支払いには

## 資 料

何十年もかかってしまいます。3,000万円程度の役員報酬をとっても生活費に1,000万円くらいかかるとしますと2,000万円しか残りません。相続税を払うため2億円借り入れるとします。金利は年3%としますと600万円になります。1,400万円しか残りません。あと所得税がかかります。所得税は3,000万円の報酬ですと700万円~800万円程度かかります。そうすると600万円しか残りません。これで2億円の相続税を払うと20年はらくに超えてしまいます。3,000万もらって良いなと言うことですが現実にはこうなります。このようなことから相続税の累進課税を直そうよと言う動きが出ているわけです。

中堅企業では、お金を借りの場合社長が印鑑を押すわけです。それゆえ、社長と企業は一体です。そのような中では、相続税で経営者個人を債務漬けにしてしまうことが企業の活力を阻害することになります。また海外の税制とのギャップがあります。これらを是正することが緊急の課題となっています。これらは、所有というか財産の承継の問題です。

これとは別に経営の承継の問題もあります。市場をどう守るか、経営を誰に託すか、ノウハウをどう守るか、後継者の選択と教育と言う問題もあります。

資産の継承と経営の継承という2つの課題を解決しないと同族会社と言うか非上場企業の存続はできないのです。

継続できないとなぜいけないのかと言うことですが、私の経験では自己資本比率が25%程度では精算しても経営者にお金が残らないからです。自己資本は精算したら残るお金のはずですが、自己資本比率は40%程度ないとなに残りません。それは精算するとほとんど無価値になってしまうものが資産の中にあるからです。棚卸し資産、関連会社の株式、建物や機械は無価値になります。精算を考える場合、資産から無価値になるものを引き、更に100%払わなくてはいけない負債額を引いた時、経営者にお金が残るための自己資本比率は40%程度必要になります。そ

のためにも事業の精算でなく事業の継承が絶対必要になるわけです。

また、事業の継承できないと今まで培ってきた技術やノウハウが全て無くなってしまいます。中小・中堅企業が生き残るためにはどうしても月次・年次の利益計画と時代の流れにあった設備計画をたて、従業員の協力とやる気を育てながら、後継者を育て、財産の承継を行うという課題を持たなければなりません。

そうなると就職先は中堅企業より上場企業の方がいいじゃないかという話になるのですが、新聞雑誌でご存知のように経済構造が変わってきて、ライフサイクルが短くて、大企業に勤めればいつまでも安泰だという時代ではなくなっています。中堅・中小企業も本当に必要な人材を求めています。自分の息子にあとを継がせたいのは人情ですが、でも不安だという場合、これを助けてくれる人材を求めるのが偽らざる心情です。そのためには惜しみなく給料を払うということになります。昨日、NHKでやっていたのですが、歯車の一つになるか歯車そのものになるかの問題です。歯車そのものになった方が生き甲斐があります。経営者を見極めなければ生きませんが、低成長期にこそある中小・中堅企業で働く生き甲斐があるのではないかと考えております。

### 【会場からの質問】

■ 中小企業金融公庫が融資している中小・中堅企業に引導を言い渡すときの見極めはどんなことですか

日本の金融システムは、メイン銀行があって、サブがあって、政府系があってと言うことで3~4行程度で資金枠組ができています。手形が落ちないといったように融資先の企業の資金繰りがつかなくなった時に、更に融資ができるかどうかの判断は、A・B・C銀行が会社再建の話を聞いて、いけると言った場合は、中小公庫は資金を出します。例えば、A・B銀行がだめだと考えると言った場合でも中小公庫は大丈夫だと

## 資 料

考えた時は、我々はA・B銀行を説得します。説得できてA・B銀行が融資をすれば、我々も融資します。それでも説得できなかったときは、残念ですが中小公庫も追加の融資はできません。その時点で企業は不渡りを出して倒産します。それでは、融資できるか否かの判断は、何かと言いますと、後継者または経営陣がその危機を乗り切る具体的ビジョンを持っていて、それを数字で表せるかにかかっています。後は、その具体性です。6割くらいの可能性があれば融資します。何故かと言えば、先ほど言いましたように会社が無くなってしまいますと、雇用もなくなりますし、大半のノウハウが失われてしまいます。半分くらいの可能性があれば、銀行を説得します。そのくらいの努力をしています。

■ベンチャー企業への貸付は行わないのですか。

ベンチャー企業向けには、特別に新事業貸付融資という別の枠があります。生業家業の域ですが通産省の政策もありますので特別に貸付を行っています。新事業貸付融資は、160億円位の実績があり、その内の1/3はうまくいっていて、1/2はもややもやしていて、1/3はうまくいっていません。

■ベンチャー・ビジネスをやっていた人は公庫にアドバイスすることはあるのでしょうか。

名古屋に中小企業投資育成会社があります。私は2年ほどここにいたことがあります。この会社は、融資ではなく投資をする会社です。投資は、担保もなにもなく資本金で出資します。成功したらキャピタル・ゲインが手に入ります。上場でできれば返ってくるお金は40～50倍位になります。1,000万円投資したら4億円とか5億円になって上場したときに返ってきます。融資は、お客さんから金利をもらいます。現在の公庫の金利は2.3%ですが、これを2.1%で借りていますので、その利ざや0.2%で我々の給料や運営経費が賄われます。だから担保をもらうわけです。

投資は10社して1社か2社成功すれば十分ペイします。ところが融資

は全部返ってこないとペイしないわけです。これが投資と融資の違いです。

ベンチャー・ビジネスにもタイプが色々あります。マーケットをどう考えるかが一番重要です。エーペックス・インターナショナルの社長さんの講演があったと思いますが、エーペックス・インターナショナルは、コンピュータの発達により、今までにない市場が出てきたことに対応して新しい市場を全部取ってしまうことを考えています。ノウハウを確立して市場を取ってしまうという成長パターンを追求していると考えられます。未来企業は、ローテク型で何も技術はありません。例えば、マジックの芯の先がボロボロになり、インクが無くなる。この芯を引っ張ってハサミで切って新しい製品にしてしまう。既存の商品をノウハウで全部アイディア商品に変換することに徹しているわけです。ローテク型でも、こういった工夫と使い易さで8割位に市場占有率を高めてしまいます。

ベンチャー・ビジネスで重要なのは、自分が起こそうとする市場がどういう範疇にあって、競争相手があるのかないのか、市場の大きさはどのくらいなのかを把握することです。それによって戦い方が違ってきます。

コンピュータ絡みのベンチャーは、上場するしかありません。後継者を作るなどと言った甘いことではだめなのです。ライフサイクルがきわめて短いため、優秀な人材を入れて、闘って、自分はキャピタルゲインで食っていくようにしなければならないからです。最先端型ベンチャーの成長パターンは全く違うわけです。

ベンチャー・ビジネスのパターンが異なると言うことは、マーケット戦略がそれぞれ異なることを意味します。

技術をわかる人と数字のわかる人は別です。技術をわかる人が数字を扱うと必ず失敗します。如何にパートナーを得るかが重要です。

【講演解題】

好調な中堅・中小企業とは何か。浅野支店長によれば「明確な戦略・戦術のもとで市場を絞り込んで闘っている企業」と言うことになる。しかし、大半の企業が市場を絞り切れていないと分析する。その理由を、「企業が成長していきますと、利益を増やす場合、低コストで闘うか、独自の市場で闘うかという大きな分かれ目に到達します。この2つのどちらかを選択しなければならなくなる時期がきます。経営者が、これに気づくか気づかないかで差がでてくるわけです。大半の企業は気づいているが、明確なコンセプトをもって、これに対応できない場合が多いのです。そのため、大半の企業がこの転換点で赤字企業になってしまいます」と述べている。浅野支店長は、中堅・中小企業の経営者の戦略的発想が組織に浸透していることが重要であると考えている。今回の講演では、「人と同じことは絶対しない」という理念を持つ経営者がいる未来工業株式会社の財務諸表を分析しながら、中堅企業の力、市場支配力、製品の特色、経営管理力、経営力を分析する。事例分析の対象となった未来工業株式会社の記事が『朝日新聞』の岐阜版（1999年11月25日～27日）に3回にわたって掲載された。「工夫が命、常識を捨てろ」「ライバルは松下電工」「1万2000種ある製品のうち、他社をまねた製品はひとつもない」「報告・連絡・ノルマなし」と言う言葉が紙面を踊っている。新聞に掲載された「中小企業の社長は舞台に立って陣頭指揮をとってはだめだ。社員をまとめ、仕事をしやすいように道筋をつけるのが仕事だ。幕が開けば、社員という役者に任せる。任せなければ役者が育たない」という山田社長の言葉は強烈である。今回の浅野支店長の講演では、財務諸表は企業の経営者の行動をきれいにうつしだしていると述べる。同時に、企業のヒアリングでそれを検証する分析力の必要性を述べている。

【未来工業株式会社のヒアリングから見た好調企業の内容】

会社を作ったきっかけは、山田社長と清水専務は別の場所で働いていたが、仕事が終わってから集まるサークル活動をやっていた。40～50人で未来座という演劇活動を行っていた。演劇中心になってしまって食っていけなくなりました。そこから資本金 50 万円で未来工業が立ち上げてきた。「未来」という名前は、当時では新鮮でした。やっていることは現在も変わりませんで、以下の通りです。

- ① 電設資材を作っている。
- ② 水道用部材を作っている。
- ③ OA フロアを作っている。

日本の建築ブームがおこりました。高層化に対応するため、当社では工期を短くするため CD 管を開発した。これにより、塩ビが折り曲げに手間がかかり、重かったという問題が解決できた。これが当社の飛躍に大きく作用したがハイテクを駆使したものではなかった。

当社のメイン製品であるスイッチボックスは、松下電工と古川電工と当社がマーケットを支配している。日本人は名前でものを買ってしまう。ですから、名前が知られている松下電工や古川電工と同じものを作っても駄目であると考えている。未来工業のアイディアが入っている製品を作るのが当社の企業理念である。そのためには、いくら儲かることがわかっていても、他社と同じものを作らないというスタンスが重要である。大手は売れるものを作っているので、商品（製品）の種類が少なくコストダウンできる。少品種大量生産のメリットをうまく捕まえている。他方、当社では工事屋さんの提案から製品開発をするので、量産品でないのが当然赤字になる。しかし、当社はトータルでプラスになればいいと考えている。大企業と同じことをやっていたら、未来工業はいらないと考えている。中小企業は、こういうスタンスでないと生き残ってはいけない。

## 資 料

未来工業の門を入ったら常識を捨てることです。門の中は治外法権です。どうしたら良いものが作れるか、社員は常に考えています。当社は、アイデア製品が多く、他社のものより使い易いと思います。取得している特許は190あります。出願中の特許を全部合わせると、1670になります。

戸建て住宅の電気関係のBOXに関するシェアは、80～85%です。給電用滑車のシェアは、100%です。当社では金属製ではなく、プラスチック製です。これは工具店でなく、電材店で売っています。販売ルートのパラダイム・チェンジをしました。

カタログには、アイデアを下さいと書いてあります。当社では営業のメインは工事点検であると言っています。建設現場に行って、必要なものや問題点を聞いてきます。電気工事屋さんは、年齢が高く、人手不足の状態です。持ち運び易く、工事が楽にできるような製品開発を目指す必要があります。

大手は1次店に製品を売っています。未来工業では1次店と2次店に売っています。2500～3000店舗ある2次店には電気工事店が買いに来ます。このような電気工事屋さんとの取引は、小口のため、運賃や伝票が多くなり人手が必要になります。しかし、小口で手間がかかっても不良債権が少ないというメリットがあります。当社では、売上げ215億円ですが1%程度の不良債権があるだけです。

当社では、営業はものを売りますが、ノルマはありません。ノルマを課しますと安売りをしたり、予約販売からの返品がつきものになります。返品は検品しなければならないので無駄です。ノルマは情報をとってくることです。情報を取ってくると言うことからしますと女性が非常に力を発揮します。

新製品に関する提案は、新製品開発部門、工場、管理部門から出てきます。企画会議は各部署より1人参加して月1回開かれます。そこでは、

顧客，営業，社員の意見を聞きながら商品開発が行われます。当社は組織を意識せず，意見は直接言うというスタンスを取っています。それは社長が，「人を介すると25%づつ話が変わる」と言っていることをうけたものです。朝礼や終礼はやりません。仕事の命令はしません。「自分のしたいことをやれ。責任は全て持つ」と言っている。

（以下次号）