

中小企業の現状とその改善策について

大阪市信用金庫
企業支援センター
課長 日比野 俊之

1. 中小企業の現状と政府の対応

景気の現状は、失業率が高水準にあるとともに、円高、デフレが進行するなど、依然として厳しい状況にあります。先行きについても、雇用情勢の一層の悪化、デフレ圧力の強まりによる需要の低迷、海外景気の下振れ懸念など、景気を下押しするリスクが依然として存在しています。こうしたなか、とりわけ中小企業では資金繰りが厳しく、かつてない深刻な状況にありました。

こうした現況を踏まえ、平成21年9月「連立政権樹立に当たっての政策合意」の一つとして制定された中小企業に対する貸付債権の返済期限の延長、貸付条件の変更を可能とする、「中小企業金融円滑化法」は、倒産、廃業、雇用の喪失や個人破産等の負の遺産の抑制に効果がありました。

2. 中小企業が維持・発展するための仕組みが必要

このような状況のなか、中小企業の資金調達や資金繰りの負担は軽減されました。しかし、そのような施策は、大半の中小企業が、現況のなかで売上（トップライン）をどうしたら増加させることができるか、という情報を入手する方法や手立てを考える時間を創出しているに過ぎません。現実、グローバル社会における日本経済の大きな転換期の流れのなか、中小企業が独自に売上（トップライン）を上げるための情

報を入手する方法や手立てを確立し、付加価値の高いビジネスモデルを構築した中小企業は多くなく、中小企業が維持・発展するための何らかの仕組みが必要です。

3. 大阪市信用金庫の取り組み

当センターが中小企業をサポートしていくなか、中小企業の多くは、新たな金融支援以上に「売り上げに直結する事業テーマおよびその支援」を求めています。

その事業テーマをうまく地域に還元する仕組みとして、大阪市信用金庫では、中小企業の皆様と良質なコミュニケーションと機動力を持ち合わせている信用金庫ならではの特性を活用した市信PLUS事業を展開しています。

この市信PLUS事業とは要約すると、当センターが大手メーカーの製品化につなげるための開発課題の提供を受け、中小企業の保有する優れた技術を大手メーカーに技術コーディネートを行い、共同開発することによって製品化し、グローバルな販路に直結する取り組みです。

このような我々の取り組みの開発過程において、大阪科学技術センターATAC様には、課題解決を図る中小企業の各種ご相談を受けていただいております。今後ともさらにご支援を賜りたいと考えております。

ATACは中小企業の技術支援を、大阪市信用金庫の企業支援センターと連携して進めています。

『中小企業の秘策を一挙公開』

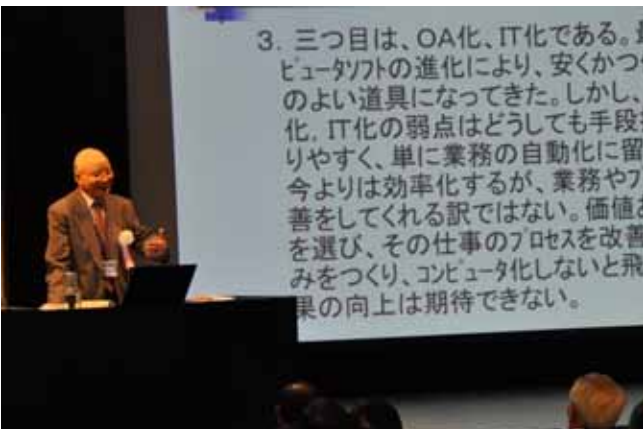
去る9月30日に大阪科学技術センターにおいて、恒例のATAC講演会を開催しました。



今回は特別講演として、ATACのお客様の株式会社三鈴の取締役社長鈴木雅也様をお招きし、「中国におけるビジネス展開の光と影」と題して、中国での永年にわたるご経験をお話し頂きました。

株式会社三鈴は、大成長を続ける一方で尖閣諸島問題など最近何かと問題の多い中国で、1992年の東莞を初めとして深圳、上海など6ヶ所に次々と新会社を立ち上げられています。鈴木社長のお話は中国では日常茶飯事という盗難、恐喝、不正行為、そして難しい労務問題と技術漏洩問題など、我々聞く者を釘づけにするほど興味深い話で始まりました。日本の10倍以上の大きな中国マーケットに支えられて株式会社三鈴は大躍進を遂げられたのですが、鈴木社長は『チャイナリスクは三鈴経営に致命的な大きなマイナス影響を与えておりません』、更に中国展開の成功の秘訣は『色眼鏡をかけず、リスクを恐れず、人的なネットワークを作ること』、そして『経営理念を「地球人ビジネスマンとして社会に貢献する事」としたことです』と締めくくられました。この鈴木社長の常に前向き姿勢は聞く者に少なからず大きな勇気と自信を与えたようでした。

ATACメンバーの講演は、前回の「5S」と「原価管理」の講演の続編です。



講演1の藪野による「経営に活かす5S」は事務間接部門での5Sの話です。一般に事務間接部門は営業、開発、製造部門に情報やサービスを提供して支援する役割を担っており「色々な担当の専門家の少人数の寄り集まり」ですから、製造部門と全く同じ内容の5Sをやろうとしても無理です。事務間接部門の5Sがともすれば「単なる美化運動」となりがちな原因はそこにあると云います。『実施する内容は生産現場と違っていても「5Sで人を育てて経営上の成果に結びつける」という基本的な考え方は同じである』ということを経営作業の効率化と改善についての色々な実施例を示しながら説明しました。

講演2の田頭による「真髓に迫る原価管理」で『原価は日々刻々と変化するものであり、1カ月に1度集約される原価を上がった、下がったと一喜一憂するのは意味が無く、これを原価管理と考えるのは大間違い』と云いま



す。また、『原価管理は高価なソフトは不要で「製造現場ではマシンチャージ」、「組立てや検査の現場ではマンチャージ」の一覧表を3カ月位かけて纏めることが重要で、この表から原価アップの課題が明確になり、今まで見えなかった色々な改善の切り口が明らかになってくる』とも云っています。本来の原価管理は『社長が原価要因の改善方針を決定しPDCAを回すことにあるべきで、「社長の将来を見据えた方針」につながるものであるべきだ』と実例を示しながら熱っぽく語りました。

5Sも原価管理も製造業種、規模、企業風土などによって内容はすべて異なるものです。経験豊かなATACメンバーはその企業の特徴にマッチした理想的な事務間接部門の5Sと原価管理を皆様と一緒に考え、提案しお手伝い致します。是非一度ATACにご相談してみてください。

講演会の後で開かれた相談会では、幾つかの相談に応じて後日の企業訪問の約束をし、また、交流会では企業同士、企業とATACの間で有意義な意見交換がなされました。

(池田雅記)

環境対策に貢献する電磁ボイラー「エレワ」

 有限会社 ジー・エフ・シー
 代表取締役社長 五勝出 和寿

有限会社ジー・エフ・シーは平成5年に設立し、公共施設のリフォームを本業としてスタートしました。リフォームをいろいろ手掛けているうちに、環境対策への関心が強くなり、お客様の要望もあって、化石燃料でなく、商用電源を効率的に使う電極式ボイラーを開発したのです。



電磁ボイラー「エレワ」

これを電磁ボイラー「エレワ」という商品名をつけて平成21年5月インテックス大阪で開かれた中小企業総合展に出品したところ、ATACに関心を持たれ、それ以来このボイラーに関する課題解

決にATACの協力を得て各種の用途に適応する開発を進めてきました。

その結果、温水器・蒸気発生器の両面で農家のハウス栽培、食品製造、温泉水の温度調整、高温蒸気による清掃など、多方面から多くの引き合いが来るようになり、CO₂を排出しない環境対策に貢献する新方式のボイラーとして、今後販路を拡大したいと考えています。



有限会社 ジー・エフ・シー
 〒709-2131 岡山市北区御津鹿瀬190
 TEL:0867-24-9275
 FAX:0867-24-9276

その7 「品質管理 - 改めて品質の評価を誰がするのかを考える - 」

昨年、米国でレクサスのアクセルペダルが原因とみられる死亡事故発生以来、次々にトヨタ車の品質問題が出てきました。

日本の製造業を代表するトヨタであっただけに、多くの日本人は日本の製造業の信頼が揺らいでいるよう感じたのではないのでしょうか。

第2次世界大戦後、日本製とは安かろう悪かろうの代名詞でさえありましたが、1950年のデミング博士の来日を契機に日本の企業は「統計的手法」を使った「品質管理」を学び、脱粗悪品を目指しました。

品質管理はQuality Controlの訳で、本来の意味は「品質制御」ですが、日本では「品質を管理する」と解釈し、トップから従業員まで「良い品質作り」に取り組みました。科学的手法を学び、品質保証や問題解決法に工夫を凝らし、全員参加のQCサークルや、トップの指揮の元全社で品質改善に取り組む「TQM」を展開し、日本製品が世界を席巻するようになりました。

しかし、長期にわたる日本の経済の停滞により、生き残るための合理化がモノづくり力を弱め、その結果品質の優位性が失われる悪循環に陥ってしまいました。

モノづくりの競争力指標である、Q・C・DのうちQがあってはじめてCやDが意味を持ちますが、このQが大きく低下しているのです。

物不足の時代には、製品やサービスの提供者が「自分たちが決めた規格が満たされているか」が品質の評価であったものが、十分に物が行き渡る時代、「規格が顧客に受け入れられているか」へ、更に「顧客だけでなく環境や社会に受け入れられているか」へと、Qへの要求が高くなってきました。

トヨタ車の問題で、経営者の方々は改めて「顧客が品質の評価をする」ことを再認識されたのではないのでしょうか。

経済のグローバル化が進む中、更に製品に付加価値をつけるモノづくり力が重要であり、「顧客や社会の要求を的確に把握し、それを設計に取込み、設計の狙い通りの製品を作り上げる」品質管理の役割が不可欠です。

ATACは、日本の品質管理の歩みとともにモノづくりに携わり、品質向上を担ってきた技術者集団です。品質問題の解消のための「目からウロコの支援」、更に「次代のモノづくりを担う人材の育成」に、是非ATACをご活用下さい。
 (長田記)



“イノベーションのジレンマ”

「技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」

クレイトン・クリステンセン著 2008年11月増補改訂 翔泳社 2200円+税

優秀な経営者、技術者が揃った大企業が、低位から参入してくるベンチャー企業の「破壊的イノベーション」に市場を奪われ、敗退する過程をハードディスクなどの技術変遷を例にとり解説している。

日本が戦後の短期間に高度成長を遂げ、技術大国に駆け登ったのは鉄鋼、自動車、家電、精密機械など、当時の欧米の大企業に対して高品質、低価格を武器にした「破壊的イノベーション」であった。しかし著者は現在の日本企業は市場の最上層に登り詰めてから「行き場を見失っている」と書いている。

確かに半導体は1988年には世界占有率50%を占め、日米半導体摩擦を起こした後は韓国メーカの「破壊的イノベーション」を受け、今や市場占有率は20%まで低下し、事業の撤退や売却が止まらない。世界に先駆けて小型化、高機能化を先導した携帯電話は、2009年度の世界シェアは3%程度と低迷し、ウォークマンを4億台販売したソニーはパソコンメーカの開発したiPodに携帯音楽市場を奪われた。著者は大企業が顧客の要望を聞きながら進める「持続的イノベーション」が原因の一つと見る。大企業の上層部は成功体験から脱却できず、競合他社とのベンチマークを気にし、現

在の延長線上に解を求める。

1台でも市場で発生した問題を対策し、廉価品にも高級品と同等の品質を実現する。設計者も経営者も「顧客満足度」の視点を変更しない。最近でもインドの30万円の自動車や20ドルの携帯電話、茨城空港と上海間が往復4000円の格安航空が話題になり、「破壊的イノベーション」はあらゆる分野に押し寄せる。「安物」と言っている間に市場を侵食し、品質も向上して先行メーカを凌駕する「破壊的イノベーション」を何度見てきたことか。日本に攻め入る「破壊的イノベーション」を打破し、急成長するBOP市場で戦うには、今の組織でできること、できないことを冷静に判断し、「破壊的技術」を実現できる新しい組織に任せる、つまり現地化や第2ブランドの創設など大胆な経営が必要と著者は暗示している。(坂井記)



イノベーションのジレンマ

ATAC活動の内容 PR

ATACは長年の経験により培った独自の技術とノウハウを、中堅・中小企業の方々が抱えられるモノづくり、技術開発、人材育成等の諸問題の解決を支援し、発展に資することを目的としています。

1. コンサルティング

中堅・中小企業の皆様がお悩みのさまざまなテーマについて、コンサルティングを行います。

- ・モノづくり（合理化・5S・品質改善・新製品の開発）
- ・生産管理システムの構築
- ・事業継続計画（BCP）作成支援
- ・公的資金の導入支援

2. セミナー開催・講師派遣

従業員教育、経営管理、ISO関連、品質管理などのセミナーを企画・実施し好評を博しています。講演会・研修会へ講師派遣も行ないます。

- ・フレッシュマンパワーアップ研修（3日間）
- ・管理職～中堅社員の社内研修（内容・必要日数は相談に応じます。）
- ・社長懇話会

3. 書籍刊行

- ・ATACの経営便利帳
- ・現場の課題解決はこうする（中堅・中小企業の業務改善例）
- ・中堅・中小企業へのATAC提言集（1）～（6）
- ・目からウロコのアドバイス ～中小企業経営者への提言～

4. 産学連携のお手合い

企業の技術ニーズをお預かりして、最適な技術シーズを持つ大学や研究機関などを探し、ご紹介する業務です。

相談無料

まずは、ご連絡下さい

(財)大阪科学技術センター
技術・情報振興部
ATAC事務局

Tel [06-6443-5323](tel:06-6443-5323)

Email atac@ostec.or.jp

URL <http://www.atacne.jp>

ATACニュース、Webに関するご意見、ご要望なども、どしどしお寄せ下さい。

編集後記

記録的酷暑が去ったかと思うと、足早に肌寒い秋がやって来て、なんと今年の冬の予報は厳しい寒さになるとのこと。季節の変動が激しいと、めまぐるしく年の瀬を迎えてしまう気分にとらわれそうです。今年2回めのATAC講演会を開催しました。今回も予想以上に大盛況でうれしい限りです。今号は大阪市信用金庫の日比野様に巻頭ページをご投稿頂きました。今後も積極的に、外部の方々からの新鮮な息吹をATACニュースに取り入れたいと思います(長岡)