

第20回 技術経営人財育成セミナー (2016年7月21日(木))

ー 変革期のリーダーが学ぶことは何か ー

『ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に』

講師：小林 守 (こばやし まもる) ((株) 産創コラボレーション代表取締役)

【講演概要】

当財団の設立趣意書には「日本には、良い技術や技能があるが、事業化の壁は高く、起業するベンチャービジネスは少ない。我が国の持続的な成長と活性化には、起業家や事業家などの支援に取り組む必要がある」とある。当財団は時代の要請に応える事業活動に取り組むことで、豊で明るい持続的な成長をする日本づくりに寄与する活動に、既に4年近く取り組んできた。

今回のセミナーは、ベンチャーを含む中小企業の事業活性化に、長年取り組んで実績をあげている小林守産創コラボレーション社長を講師にお迎えした。小林社長は、日立製作所在職中に培った知見や経験と共に、芝浦工業大学大学院工学マネジメント研究科や法政大学大学院博士後期課程で技術経営 (MOT) を学んだ学問的知識を生かし、現在は、さがみはら産業創造センターでメンターとして、中小企業の事業立ち上げ支援を、東京大学先端研ベンチャーの先端フォトニクス㈱の相談役として活躍している。中小企業経営を実践的に支えてきた経験から知り得た、泥臭い内容のお話しを含めて伺った。

1. はじめに

司会 (小平和一郎専務理事) : 本日は『ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に』という講演で、産創コラボレーション代表取締役の小林守氏をお呼びした。

小林氏は、日立製作所・情報通信グループにて事業情報通信に長年取り組まれた。1990年には日立コンピュータテクノロジー&マニュファクチャリングの会社設立に関わり、代表取締役社長に就任された。その後いろいろとご活躍されている時、芝浦工業大学の工学マネジメントコース (大学院) で知り合いになった。それから色々なアドバイスを小林氏から受けながら、今日に至っている。

今日はベンチャー・中小企業の経営者の育成について、お話を伺う。

2. 講演

小林 守講師 : 「はじめまして」と言っても、角忠夫先生もいらっしゃるし、顔見知りの人もいっぱいおられる。皆さんとの距離が近いので、少し照れくさい。いつもは受講者が少し遠くの方に50~60名いて、あまり粗が見えない距離間でやっている。今日は少し粗が見えてしまうが、ご容赦願いたい。

ご参加の皆様を拝見すると、私の先生のような方々ばかりなので、私がお話しできるようなレベルでは無いのではないかと少し迷いがある。

日立の関連会社の社長として6年やったが、色々学んだがあまり成果が出ないので、罪滅ぼしで市場に出て恩返しをしようという発想ではじめた中小企業・ベンチャーの活性

化に関わって10年経った。特に「新事業の創生」というミッションに関わってきたので、そこで学んだことを、是非皆さんに聞いていただいて、ご意見を頂戴しながらもう一度深掘してみようというスタンスでいる。

今日のお話の趣旨は、生き残り成長する中小企業・ベンチャーのメカニズムである。メカニズムというと少し大げさであるが、仕掛けはどのようなものかという事である。その仕掛けを形作っているのは、組織の特性とか資質、戦略である。なぜこれをいったかという、経営者はどうあるべきかに主眼を置いているので、経営者の資質に関わる所を決り出して話をしてみようかと思っている。もちろん、経営の世界に絶対はないから、皆さんと探って行きたい。

産業構造の起動分析と中小モノづくりの位置づけ

これは私からご説明するまでもなく、産業構造でいうと73~74%がサービス産業に就業している。サービス経済化といわれているが、やはりモノづくりは大事であるというのが私のスタンスであり、製品出荷高、付加価値という目で見ると、製造業は非常に大きな位置付けにある。いま24.5%あるので、ほぼサービス産業と同等の付加価値を持っている。

サービス産業そのものが、生産性が非常に低いと一時は言われた。最近は生産性が少し伸びてきている。製造業は依然として大きな付加価値を持っている。製造業は裾野が非常に広いということで、生産波及効果、雇用誘発の問題や付加価値誘発額であり、いわゆる経済効果から見ると、飛び抜けて裾野が広い。その意味で、モノづくりが非常に大事で、私も携わっているということである。

大企業と中小企業の関わりの変化

実はモノづくりの実際の現場は、大きく変化している。従来は産業集積の中で、中小企業が生きるという意味合いが強かった。ご承知の様に、親企業との関係や分業システム、また親企業を通して親企業の仕事をするといった、やはり親企業に対する依存体質が非常に大きい組織構造だった。

海外展開が加速している中で、親子の関係、少なくとも企業城下町型集積、たとえば日立地区の日立、豊田地区のトヨタなどの関係がどんどん崩れて、いよいよ依存体質からの脱却であるとか、自ら高付加価値なモノづくりをする必要性などが色濃くなってきた。

そこに我々のミッションがあって、新規事業、第二・第三の創業という新規事業の創出・創生が非常に重要だということである。どの様な新規事業の位置づけがあるのかというと、一般に言われる事では、海外では出来ない。もっと行くと国内でも他社が出来ない部分で付加価値をどの様に付けるか。よくいう“Only one”、“NT = Niche Top”、“GNT = Global Niche Top”といった世界に、どうやって進化していくかというのが大きな課題である。これが現在の製造業の置かれた背景である。

モノづくり経営の根底に流れるもの

数だけで言えば、150~160社に対して色々な関わり方をしてきたが、その中で108社位の新規事業の関与をしてきた。

新規事業創生の支援（108社）を通じて、中小製造業に学ぶ						
支援の 中小企業事例			企業	業種	所在地	事業の概要
小林のミッション（新規事業創生の支援）			GK社	金属製品	【業種】 金属製品 精密機器 電気製品 一般機械 プラスチック ソフト開発 アートワーク開発 システム開発 その他	軽金属分野の素材開発と製造。新材料の技術が確立で差別化。
			DS社	精密機器		レーザー応用機器でナノレベルの精密技術の開発製造で差別化。
			ML社	電気機器		医療用機器やロボットなどの顧客ニーズへの特殊エンジニアリング製造。
			SS社	一般機械		デバイス生産設備。要求仕様に対して特殊設備を開発。
			その他			マイクロ・ナノ・真空技術の蓄積技術とノウハウで設備開発。
			一般機械			高品質な半導体特殊洗浄装置の設計・製作に特化。
			金属製品			加工工程の効率化と環境対策用のエシステムを開発製造。
			精密機器			オゾン発生設備、流体制御機器及び組立手頭の開発・製造。
			電気機器			食品加工用生産設備の開発製造。
			一般機械			電気機器の設計、開発及び製造、包装検査装置の開発。
			その他			建設業増った土壌環境対策製品の開発製造。
			電気機器			電子応用装置、医療機器の企画・設計・製造・販売。
			電気機器			幅広い分野の開発を軸に負システム開発。
			電気機器			アナログ、無線技術により高度な電気機器の回路設計製作。
			電気機器			バーン関連のソリューション事業を展開ソケットから結露まで製作。
			電気機器			光学系機器の開発製造。
			電気機器			電子機器の開発・設計・支援・製造・高品質な技術を提供。
			M社	電気機器	システム開発	複雑形状の自動車部品を精密打ち抜き（FDB）の専門加工特化。
			OD社	その他		トラック、建設機部品の金属処理加工工程。
			EE社	電気機器		超硬金型部品・超精密加工品・製造。
			HS社	金属製品		精密金型の設計製作、自動化機器専用機の開発、設計製作。
			TK社	金属製品		加工技術コアで、光通信、計測機器用の高精度光学部品を製造。
			UT社	精密機械		精密金型の設計製作、自動化機器専用機の開発、設計製作。
			MP社	精密機械		加工技術コアで、光通信、計測機器用の高精度光学部品を製造。
			KG社	その他		精密金型の設計製作、自動化機器専用機の開発、設計製作。
			NS社	プラスチック		加工技術コアで、光通信、計測機器用の高精度光学部品を製造。
						精密金型の設計製作、自動化機器専用機の開発、設計製作。
これまでの支援活動の整理と考察						
現在の活動						
NPO法人 中小企業経営支援協会						
さがみはら産業創造センター						
(株) 産創コラボレーション						
ベンチャー・中小企業の						
個別事業支援						

図 1 新規事業創生支援の業種

彼らは新規事業・第二創業しようという企業であるから、小企業で疲弊している企業よりは、少しスタンスの高い企業である。経産省のスペシャリストやメンターなどのミッションの中で、色々な関わりを持ってきていて、そこから得られた経験を少し整理してみた。業種はここに示した通りである。（図 1）

これは本筋とはあまり関係ないが、それらの企業評価の内訳である。ROA、総資本、経常利益率で評価してみて、一般的に ROA が 4 以上あれば良いのではないかとされている。日立も残念ながら 5 以上あるのかどうか分からない苦境の状況にある。中小企業は残念ながらこのあたりに推移していて、やはり 4 には行かない。対象企業のうち、非常に上手く行っている企業が 23 社くらいある。そのような企業が、どの様な体質を持っているか、そこで行われているメカニズムがどの様になっているのかを考えている。

成長する中小企業の経営者に共通する資質

その様な企業で、海外では生産が難しい分野、国内でも他社ができない、付加価値のある分野、あるいは”Global Niche Top”とまではいわないが、その様な価値のある分野に臨むのに、あるいは一部成功している中で、そこに共通する資質を経営者の立場で見ると、何が言えるのか。今の 108 社を精査した中身から、このような事が言えるのではない。

一つは、変化への対応力である。大手の社長は、市場を見ているが、中小企業の社長はやはり顧客を見ている。顧客の本当のニーズ・変遷する新たなニーズ・課題は何かというところを含めて、それをどうやって実現するか、それをどの様に事業に結び付けていくかという対応力・戦略を一般的には採っている。

成功する経営者は、そこに非常に力があるという事である。

中小企業は元々リソースが非常に小さいので、そのために自分だけでは顧客の新たなニーズになかなか応えて行けないので、その様な環境の中で、どうやってネットワークを作るか、その様な力が重要であるという事が分かった。それが全てではないと思うが、その様な数と中身を精査して共通項を見つけると、このような具合になる。

それから知力という意味合いで、当然の事ながらよく勉強している。知識・智慧・技・戦略ノウハウ・外部資源の戦略的活用の方法である。もう一つ後から出てくるが、お金に賢いというのか、財務会計は税理士にやらせれば良いが、管理会計の目利が非常に強くて、非常に賢い。ケチという意味ではない。企業のからくりに詳しいということが、共通的にいえる。

まず、人間性の問題では、組織を動かしているだけの事があり、部下や社員が皆付いてくる人物であるという感じを持っている。非常に成功して上手く行っている中小企業の社長は、全員では無いにせよ、そう言える。もちろん体力が無いと気力が出ない。道徳経済合一などという難しい古い話を出したが、これは渋沢栄一の本の中に出てくる話であるが、これに結構な接点があるという思いがしている。このような事が今日の主題である。

内部的イノベーション

内発的イノベーションという格好良い表現をしたが、いわゆる社内組織で、どうやって改革しているのか、ということである。それだけでは中小企業はリソースが小さいので、外部資源をどうやって活用するのかということに、どの様に長けているか。この二つがやはり上手く噛み合って、相乗効果によって成長を果たしている、という事が、ある程度は、いえそうなので、敢えてこの様に書いた。

内発的イノベーションについて、特徴的なパターンやコア・コンピタンスの形成のポイントやプロセス、新事業の創出・創生の概略について少しお話をしたいと思う。

もちろんこれだけでは無いと思うが、成長企業に共通するパターンを私の視野でまとめていくと、このような事が言える。

成長企業に共通する特徴的なパターン

他者を差別化するだけのコア・コンピタンスを有していることである。これは私の色目かもしれないが、根底にはやはり生産技術力というものがある。モノづくりには、一般的には生産技術力と製品開発力がある。最近では、プロセス・イノベーションとプロダクト・イノベーションとよく言われて久しい。そのようなパワーを持っている。当然、知財権を掲げて、世にいうブランドというものを使っている。その様な位置づけがある。

それから、これは結果論で表現が逆になっていて申し訳ないが、当然ながら一気に勝ち組になる訳ではなくて、中小企業は色々なプロセスを経て、経験を積み上げて、市場に出す経常利益率を上げている。先ほどお話した様に、新技術・新製品の開発においては、大手は市場を見ているが、中小企業は顧客を見ている。その意味で、新技術・新製品は、顧客ニーズに応えることから生み出している、とかなり言える。これも結果論であるが、何れの企業も下請けの体質から脱却しているという事がいえる。上手く行っていない所は、やはり依然として依存体質で、「半分A社に依存している」といった状況が続いている。そ

れから「専門分野に特化する傾向」がある。業種はこの表の通りで、この様な業種で以上のことが言えそうだという事になる。

コア・コンピタンスの形成

コア・コンピタンスは、どの様に形成していくのか。これも私の考えが半分入っているが、過去の経験と支援の結果をまとめてみると、次のような事が言えそうである。(図2)

まずリソース、特に技術の棚卸しを行う。自社にはどのような技術・スキルを持った人間が、どの様に位置しているか。その上で我々に何ができるか。ポジショニングの話があって、その既存の自社リソースに何を足せば、あるいはどこの外部資源を使えば、顧客のニーズに対応できるか。その様な視点で見てみる。

そして、コア・コンピタンスに成り得る可能性の高いモノを抽出する。もっと言えば、顧客ニーズが基本となる。顧客ニーズに応えるべく、どうやって価値のあるモノを抽出するか。これでだけでは当然足りないから、ビジョンを持って、最終的には外部の力も借りて、総和としての事業開発能力を構築していく。私も芝浦工大で色々教わり、法政大学で研究していたが、ここに書いてある通りで、自社の事業ドメイン・企業ドメインがどこにあるかという事を明確にしないと、非常に重要だと考えているステークホルダである社員が、ある方向に動けない。それをヒシヒシと感じた。

その意味で、前述の整理を行った後に事業ドメインとして整理する必要がある。

その上で、社内外の全てのステークホルダに対して、あるベクトルを示す。その事業ドメインを完成させるために何をすべきかを考える。その様なアプローチが非常に有効だと考える。

1.2 コアコンピタンスの形成

2) 技術的高度化 コアコンピタンスの形成過程

成長企業は技術の高度化の結果としてコア・コンピタンスを有している

- ▶ **ステップ1**：リソース、特に技術技能の棚卸しを進め、自社の強み、中核的競争能力がどの様な形で何処に散在しているかを明確化
- ▶ **ステップ2**：現有するリソースに何処に磨きをかけるべきかを検証し（顧客ニーズが基本）、コア・コンピタンスに成り得る可能性の高いモノを抽出
- ▶ **ステップ3**：現有のスキルやノウハウを、事業ビジョンに沿って特化させていき、商品化能力も含む総和としての事業開発能力を、コア・コンピタンス領域に磨き上げていく。
- ▶ **ステップ4**：何れの企業も長い時間を掛けてこれらに磨きを掛けてきている。その過程では、自社が取れ得るべき事業ドメインをある程度明確にし。これに沿った同様の事業領域で同じ技術、技能を積み上げることによって他社に勝てる、他社を差別化するモノに仕上げてきている。
- ▶ **ステップ5**：ニッチな市場、具体的には顧客の課題解決型の事業で、現有の企業力を結集し特化させてその分野におけるコア・コンピタンスになるように仕立て上げる。 または、将来にコア・コンピタンスを獲得するための外部機関（大学、研究機関、公的支援機関など）との戦略提携を進めてきている

図2 コアコンピタンスの形成過程

モノづくり中小企業における新規事業創出

その様なスタンスの中で、新規事業をどの様に創出・創生しているかということである。あまり、いつ、どの様にして生まれるかということとはあまり重要ではないが、ポジショニングの話を含めて少し話をしたい。

やはり顧客の開発現場、モノづくり現場、その様な場所での課題が、中小企業にとっての大きなネタであるので、そこに注力する。

しかし、大企業は市場を見ている。市場を見て、その市場で一番売れるもの、価値のある物は何かということで、大企業は事業を再生する訳だが、中小企業は一般的には、顧客が現在作っている製品の成長過程あるいは下降線に入る段階、ここで内在する問題をどの様に捉えるか。これが非常に大きなポイントである。

過去に30社位手掛けたが、やはり重要なポイントで、大企業の市場を見るのとは違う。ハイテク・ベンチャーの中には市場を見ながらやっていくというのはあるが、一般的な中小企業の成長パターンの入り口では、この様なことを見てやっていく。これが大きな違いかと思う。

アジアに出来ない高付加価値の事業に生きる道

中小企業が生きるのは、アジアに出来ない、国内他社にできないモノをずっと追いかけることによって、解を見出している。これが中小企業の生きる道なのだが、メカニカル分野では、部品の高精細、高度な設計と加工にニーズが大きい。(図3)

最近私は、部品企業としてTDKや太陽誘電、村田などに付き合いがあるが、やはり高精度な部品を大量に作るというのは、非常に難しい技術である。設備産業でもあるので、なかなかこの分野に中小企業は入れない。

ここで言っているのは非常にニッチなモノである。ニッチとは言っても、コア技術や色々なものがあって、必ずしも大企業がやらないモノがある。大企業はオーバーヘッドを監視しないといけないから、物量が無いと中々トライできない。その様な分野での高精細・高精度な部品には、まだまだ必要性があって、その様な隙間を狙って、その設計と加工のニーズにチューニングしている。

エレクトロニクス分野では、アナログ、高周波、特殊回路など、大企業がある意味で捨てた分野である。捨てておいて、今になってオープンイノベーションで、中小企業でできる所はないかといっている。実際私もその様なマッチングをやっているが、大企業側の勝手な話である。今はここが、中小企業が生き残れる分野である。

今はLTEのブロードバンド無線に入ろうとしている。次は5 Generation といって、2020年の東京オリンピックに向けて、更にネットワークが高度化する。その世界で、大企業が捨てた裾野の中で生き残る。ソフトハウスが良い例である。

一時期、ソフトハウスが非常に流行った。大きなソフト会社があるが、その下に小さな会社が二段階、三段階くらいある。私の友人がその様な会社にいるが、その様な構造がこの世界にも出来つつある。

大企業は設計ができて、難しいことが言えても物が作れない、また非常に微細な加工が出来ない。これは共通語だと思うが、いわゆる基盤加工技術である。微細な加工、数ミク

ロンで削る。スプラインを非常に微細なメッキ加工する。チタンなどの加工。ステンレスにメッキする時間をコントロールする事で、メッキ厚で様々な色を出す事ができる。その様な、大企業では出来ない、やらない基盤加工が中小企業で非常に息づいている。ここは海外の追従を許さない所なのである。

2) アジアに出来ない高付加価値の事業に生きる道

アジアに出来ない高付加価値の事業に生きる道を見出している。

更には、国内他社に差別化する事業に生きる道を見出している

- ・ メカニカル分野では、部品の高精細、高密度な設計と加工にニーズが大きい。これらは市場にある高精度な設備だけでは顧客が必要とする高精度な部品は仕上がらない。
- ・ エレクトロニクス分野では、アナログ、高周波、特殊回路の設計で生き残る(大手もこの分野の技術者を継承できていない)

中小企業の現場で培ってきたり合わせの技能・技術が不可欠となる。
これは、アジアのモノづくりではキャッチアップできない分野でもある。
成長企業は更なる高度化に日夜、磨きをかけ努力を怠らない。

基盤加工技術・技能とその技術を必要とする製品は海外の追従を許さない。

大手企業からのオープンイノベーションも拡大しつつある

*) 基盤加工技術：新素材や難削材料に関する精密切削・研削などの基盤的な加工技術

図3 アジアに出来ない高付加価値事業で生きる

中小企業は連携して付加価値を高める

新事業をどうやって成功させるかを考えたときに、先ほども話した様にリソースがプアなので、いくら顧客から良いネタを見つけても、それに応えられるだけの力があるかといえ、正直に言って△である。

どうやって外部の力を活用するかという事が無ければ、顧客のニーズや課題に応じていけない。付加価値を上げるために、ここに書かれているような事を考える訳であるが、やはり最後は何処かと連携しないと行けない。

私の感触では、1/3位は連携しないと顧客の課題に応じて行けない。リソースの少ない中小企業の悲しい性である。ここに書かれている事例では、PCB設計は出来るが、シミュレーションは出来ない、モノは作れるけど、設計は出来ないなどで、皆独立系だった。

一概には言えないが、もともと中小企業として独立した人は、例えばNECや日立の設計部隊の課長だったりした人が多い。

そうすると、単品技術での独立なのである。これは少し古い話で恐縮であるが、半導体の企業が一時期、九州にいっぱい出来ました。あれは小さなベンチャーがいっぱい出来たのであるが、ベンチャー単体でやっている訳ではない。

一種のバーチャルカンパニーを作って、連携して一つの半導体プロセスを仕上げる。ただ、設備産業であるからお金が無いのでそうは上手く行かないが、実際のモノはファウン

ドリ大手のラインを使ってやっていた。その様に、自分はどこが出来るのか、それを価値のある物にするためには、誰と手を組まなければいけないのか、そのような自分の位置付けを良く考えなければいけない。そのような事を、幾つかの企業の事例で経験をした。ここにトータルソリューションと書いたが、やはり連携をして、付加価値の高い事業を成し得る。その先には、個別企業のニーズ・課題に応じて行くというだけではなくて、ここまで次元を上げて行けば、一般市場に通用する事がある訳である。そこまで行った企業が私の経験では3社ほどあった。その様なステップを踏んで、自分がどこに位置付けして、どのような連携を組んで価値ある物に仕立てるのか。その様な事がありそうである。

サービス産業とモノづくりの相乗効果

もう一つ重要なのが、外部資源の活用である。

よく外部経済という言葉を使って、産業集積地に位置する企業は、知識のスピルオーバー、技術のスピルオーバーなど色々な意味でメリットがあるといってきたが、産業集積そのものが衰退してきたので、その外部経済のメリットがあまり無くなって来た。

その意味で、外部資源の活用という捉え方が、正しいのかなという疑問である。外部資源を活用する経営者の力、その中でもサービス産業をどう活用するかが非常に重要である。俯瞰すると、サービス産業とモノづくりの相乗効果は非常に大きいので、そのことを話したい。

外部資源を活用する経営者の力とは何か。

ここには、今話したことが書かれているが、企業集積の中にいるメリットが有っても、結局は経営者がセンシティブでないと、結果が出ない。その地域に非常に良い話があっても、鈍くて結局自分のモノに出来ない経営者が一杯いる。逆に成長していく経営者は、その様な事をガッチリと汲み取っている。

その背景を色々調べてみると、ここに書かれている様な色々なアクティビティが日常的にある。情報にアンテナが高い、地域の集まりに積極的に参加、よく役員などの地域の会合の役割をやっている。意識が高いのだと思う。

あとは、地域には同種業者が多いものであるから、地域外にも視野を伸ばして、多様な産業に触手を伸ばしている。これらが、成長している経営者の特徴である。

それから、大学の活用も巧みであるが、余り成果を出していない。大学にも利益相反的なモノもあって、特別固有の企業に対して全力投入するのは非常に難しい面があるようで、なかなか接点に苦慮している。公的機関はタダで使えるので、皆使いたがる。それなので、私も中小企業の親父にこき使われている。

2. 1 外部資源を活用する経営者の力

成長するものづくり中小企業は自社を取り巻く色々な外部資源を最も巧みに利用している 最大の「受益者」

「技術」に端的に見られるabsorptive capacity(受容能力)であり、すなわち「知識のスーパー」という外部経済、外部資源があってもそれを受け入れ利用するマインド、能力がなければ新製品開発等のアウトカムやその為の産産連携には結びつかない。

外部経済

ものづくり産業集積
サービス産業集積

- ・地域企業の技術開発関連の情報にアンテナが高い（常に連携を意識）
- ・地域の集まりに積極的に参加（企業マッチング会、セミナー、工業青年会等色々な会合に顔を出し企業の情報収集に熱心である。）
- ・地域外にも多様な産業にネットワークを構築している
- ・大学の活用も巧みである（分析評価依頼などを通じてチャネルを構築）
- ・公的補助金の活用も積極的（研究開発も盛ん）

図4 外部資本を活用する経営者の力

地域だけでは無い多様な業種との連携

地域の一つの産業集積というのは、どちらかというと同種産業が集まっている傾向が多いので、異業種に手を伸ばさないとネットワークが広がらない、スキルの拡大が図れないという事が大きな背景にある。

親企業は、安い大量生産は海外に出すが、それなりの付加価値があって量が少ないモノは、日本の地域に展開するケースが多い。ロジスティクスの問題や、利便性の問題があって、近くに展開するという傾向が強い。

それから、支援サービス業とのコラボ・活用は、相乗効果を狙ってやっている。当然ながらリソースが小さい訳で、コアに集中しなくてはいけない。多様な外部スキルの取り込みをする必要がある。その様な事をやることで、新たな新事業・新製品を生み出そうというスタンスを経営者が持っている。

自社を中心としてみると、顧客がいて、製造業支援サービス業、大学・研究機関、関連産業（いわゆる産産連携である）があって、これらと interaction、対話だけではなくて対応、いわゆる連携を構築するのに、この様な経営者達は上手いということである。

調整能力、篤い人望という能力を共通に持っている点は、ほぼ当たっていると思う。協力会社に対する関係は非常に篤い。使ってやる、絞ろうというスタンスだけではなくて、やはり一緒に何かを生み出そうという思いがあって、協力会社に非常に協力的である。

本来、協力会社とはその様な意味なのであるが、それを逸脱した親子関係という一時の社会現象があったが、良い意味の親子関係が成立している。

極論であるが、赤字で立ち行かない会社があって、だが自社にとって非常に重要な子会社だと思っていて、加工業者をお金の面で支援するということが実際に行われている。

矛盾する話であるが、目の前の親会社が量産をどんどん海外に展開して行って、子会社である自分の所に来ないという現状がある。しかし顧客の現場には、必ずしも量産を海外

に展開するものしか無い訳ではない。次の事業の課題などのネタはまだまだある訳である。その意味で顧客のキーマンとどうやって濃密な **interaction** を形成するのかが、非常に重要な話で、それが現実には行われている訳である。

大企業の役員や部長クラスと、中小企業の社長は非常に深い関係がずっと続いている。現場に入って色々見せてもらうような事が出来そうな関係が構築されている。その意味で、顧客に課題があっても、濃密な **interaction** が無ければネタは引き出せない訳である。そのために、社長はどのような気を使っているか。その様な事が大きな背景にある。

サービス産業とモノづくりの相乗効果

サービス産業とモノづくりの相乗効果であるが、皆さんご存知の産業連関表がある。国や県、相模原市などの政令指定都市にも産業連関表があって、その地域の産業がどう中間投入されて、最終需要がどうなっているかを常にまとめている。

その様なモノがあって、実はサービス産業と製造業には非常に深い関わりがある事が分かっている。これは相模原産業創造センターで掴んでいる関係であるが、特に対事業所サービス・企業支援サービスなど(例えば「ITを構築する」といった支援サービス)が非常に大きな関係にあるという事が分かっている。

産業連関分析の評価で、影響や感度などを計算する。これは中間投入が最終需要のアイテムに対してどれだけ影響するか、どれだけ感度があるかということであるが、それらが高いということは相関があると見る。この分野を一時研究した。対事業所サービスは平均値と比べて影響度も感度も大きく、切っても切り離せない関係にある事がいえる。

対事業所サービスであるが、従来は間接部門というか、どちらかと言えばアウト・コア・オンリー主義というか、価値の無い仕事はサービス業に展開しようという思いがあったが、最近では、知識情報サービス・設計・コンサルタントなどをいかに活用して行くかという動きが活発化している。

これらを分析しているが、単なるアウト・コアの活用先というだけではなく、どうやって価値ある対事業所サービス・企業支援サービスを活用して、リソースの少ない中小企業の本来のコアにどうやって集中するかという動きを段々と見せている。このあたりも、最近の状況分析が出来たらお知らせしたい。この様な動きが、今後の中小企業の発展に更に大きく作用するだろうと見ている。

製造業が自分でアウトソーサーとなって、サービス業を展開するといった一般的なIT産業とは、少し違う。本来中小企業が自社で構築すべきITなどの構築を、そのようなサービス企業に依頼することで、中小企業のアウト・コアの部分の部分を少しでも外に出そうという位置付けのモノである。

この辺りがどの位進んできたかという、大阪大学の小林さんによる研究があるので、後日それを送らせていただきたい。確かにアウト・コアと言ってしまうと語弊があるが、付加価値を生む部分も対事業所サービスに展開することによって、本当に自分がやるべき開発に集中して行くという意識である。

中小企業の経営層に重要なスキル要件

これも経営者の話になるのであるが、重要なスキルという事ではこの様な事がある。少し言い過ぎかも知れないが、成功している経営者は自分の得意な分野以外は手を出さない。自分が培ってきた分野・スキルに注力する傾向がある。

当然といえば当然であるが、経営者として非常に優れたスキルを持っているということが共通的にいえる。これはモノづくりの中小企業を並べるからそう見えるのかも知れない。ビジネスモデルなど、別の発想をすればそうでは無いかもしれない。ここでは、モノづくりをやっている中小企業の経営者なので、自ら非常に高いスキルを有しているといえる。

部下任せではなく、最終的には製品への展開を自ら発想できる人が、成功しているケースが多い。

3. 1 中小企業の経営層に重要なスキル要件

・経営者は自分の得意な分野以外は手を出さない。

ものづくり中小企業の事業は多角的なモノではない、得意なある分野に特化したものである事が太宗を占める。

大手企業に意味する経営管理、マネジメント的な課題よりも
事業の柱を如何に構築するかの課題が重要な役割を締める。

・成長している中小企業の社長・幹部は総じて技能や技術に明るく、自ら高いスキルを有する人材が多い。

<事業を牽引する上で重要な要件>

(営業出身の社長の場合もあるが、このケースにおいては、業界や市場に極めて精通しており、ニーズからの製品機能の発想が可能な人材が多い)

アイデアや思いつきでは仕事をしない。

技術(技能)、仕事、業界を熟知している

図5 中小企業の経営層に重要なスキル要件

ここで特に言いたいのは調整能力である。中小企業はリソースが小さいので、外部の力を使う、連携する必要がある。その意味で調整能力が、非常に重要な要素になっている。調整能力を具体的に言い換えると、信頼される人というか、そのような会話ができる人物の事である。そのような傾向があつて、外部との調整能力が非常に高い。これが実は共通項として見える。

3. 2 中小製造業における経営者の能力 続き

経営者能力の共通要因は次の4つの意思決定・実践過程において発揮される。

①計画性:将来の構想力、計画性の能力でそのための先見性や状況の判断力
問題の把握力

②意思決定:戦略的な意思決定能力で、そのための総合的判断力
実行力あるいは挑戦性

最も機能している能力

③実践性:業務的な実行力、実践力が必要となる。

④執行管理能力:経営感覚、経済感覚を伴った管理能力とこれを進める
執行能力

⑤調整能力

組織階層の少ない簡易な組織で重要な事項を経営者トップが即決
しなければならない局面は非常に多い。更に中小企業の幹部に共
通的で特徴的な能力がある。それは大手企業の幹部には余り見当
たらないところの「⑤調整能力」である

図6 中小企業製造業における経営者の能力

お金に非常に詳しい

中小企業の経営者は、お金の仕組みやカラクリを非常に良く理解していて詳しい。また、
技能・技術者出身の社長が多いのであるが、経営に対しても非常に詳しい。もちろん勉強
している。

たとえば公的機関が簿記の研修・セミナーを開催している。主催者側は経理担当者向け
と考えているが、1/3 くらいは社長が来ている。

それくらい意識が高い傾向があって、その結果、お金に非常に詳しくなる。管理会計・
税務会計というと、「期を割って1.5~2ヶ月位に自分の会社の業績がわかる」というバカ
なことをいう人がいるが、あれは毎日・毎月見ないといけない。

その意味で財務会計もさることながら、管理会計、今日いくらのお金の出し入れがあっ
て、今日の在庫はどうなっているのかということを日々見ていないような社長は成功して
いない。

現金の支出、月々出て行く固定費がどの位あるか、ということが管理で見なければ、高
い次元のコアを見つけても、やはりビジネスにはならない。

ニーズや課題に対応し組織を自ら柔軟に変える

戦略を実行してそれを実現するためには、戦略を立てるのは社長であるが、実務で本当
にシャカリキになってやる人は、社員であり幹部層の訳で、そこが動かないと社長が書いた
戦略は絵に描いた餅になってしまう。

少し偉そうな表現をしたが、組織の柔軟性、新しいニーズ・課題・開発に対して組織を
どのように変えていけるか。大企業は事業部制があったりして、がんじがらめで変われな
い。成長している中小企業は変わっている。ニーズや課題に対応して、組織を自ら柔軟に
変えて行く。言い換えると変革の容易性がある。大手企業には出来ないことが、成長して

いる中小企業は内在しているということが言える。適用性も同じことである。完成させるための組織の枠組みの要素を変えていく。そのような事が要件としてある。

いくら戦略を実行しようとしても、組織の対応性が無ければこれを完遂できない。その結果、社員同士あるいは幹部と部下の高度な情報の共有が出来る。そのような環境が形成される。

それが全てではないが、人間関係がうまく言っている中小企業は良いのである。組織がフラットであるし、社長に対していろいろな意見が言える、アイデアを出せる。それを汲み取るだけの社長の技量もある。

そのような環境の中で事業が醸成して行く。実はこれらには、開発するための組織のあり方・資質に対して、社長の思い、資質、マインドが背景にあると感じている。

もちろん、技・戦略・知識・知恵は必要である。

しかし同じような戦術・戦略を持っているような社長、事業計画も同じようにかっこよくビシッとしている様な会社、同じようなやり方をしている会社でも、うまく行く会社とそうでない会社がある。

それは、なぜか。

そこにはいろいろな要素があると思うが、どうも、社長の思いという要素がありそうだという事を、最近つくづく感じる。

「働く幸せ」を分かち合える会社、人間中心の職場、人生を託せる会社

残念ながら中小企業には、なかなか優秀な人を最初から雇うというチャンスに恵まれない。ピカイチの人が中小企業に来るかといえば、まずは来ない。「優秀な人を何とか探して雇う」というアクションは当然あるが、やはり「雇った人材をどうやって育てるか」という事で、研修・教育への参加が行われている。

人づくりである。

私もある企業の中堅向けコースを持っているから、そのようなところから沢山派遣されてくる。やはりそのような出来る社長の会社から送られてきた人材はやはり意識が違って、非常に前向きに勉強する。それから雇用重視。人員整理で事業を建て直すというのは、果たして経営者のやることだろうか。

全てがそうだとはいわないが、傾向として非常に雇用を大事にして、赤字なのであるが人を切らない。中には苦肉の策でボーナスが出せないという場合もある。社長が自ら自分の給料を削って社員の給料を守るケースもある。

その意味で、ここに原点がある。だから社員は非常にシャカリキになって頑張ろうという思いがある。

戦略・戦術はもちろん重要であるが、それを生かすのは社員の行動であり、思いである。それを支えているのは、社長の思いなのではないかと考えて、敢えて心の経営と偉そうに付けました。

これが私の思いである。

社員には、不満もあるが、良いところだけ言えば「働く幸せ」を分かち合える会社、人間中心の職場、人生を託せる会社である。

同じスキルを持った人が、そのようなマインドを持った社長の会社にいるのと、難しい社長の会社にいるのとでは、3年経ったらこんなにスキルに差が出るのかという現実を目の当たりにしているので、そのような社長のサポートする思いが背景に相当ありそうだと考える。

最近、ネットワークという言葉をよく使うが、社長自身も一人では生きていけないので、第二創業も含めて小さなネットワーク、大きなネットワークをあちらこちらで結成するケースが非常に多い。

相模原にも「相模原市青年工業経営研究会」というのがあって、本来は競合・競争する立場にあるが、百数十社がお互いにネタをやり取りしている。ある意味では「知のスピルオーバー」の様な格好になった訳である。

産業集積に近い経済効果が出た例も、中にはある。そのような事を非常に大事にしている。

最後に私の感覚であるが、事業を損得だけでは判断してはいけない。本来の日本型の経営とは何か。MBA やいろいろな経済とか、私も法政の博士課程で3~4年研究していたが、やはりビジネスモデルにもいろいろな解があるので、ビジネスモデルだけではなくて、やはり人を大事にするというような日本チックな所が根底にある会社は強いと思う。

私は元々スーパーコンピュータの開発をやっていたので、本当はそちらの技術の方が解るし、好きだったので、そちらにアプローチしたかった。その様な部分もあるが、その後百数十社に会った結果から、心の経営、人づくりが支援の重要なテーマとなった。

技術者でありながら、経営が優れている。非常にマインドが高いという先ほどの話と矛盾するが、一方でその様なモノを狙っている社長は、日常の高い課題の中で翻弄されているが、心の経営、人づくりを忘れてしまう。

結果的にキーとなる部隊が本来の力を発揮しないという現実にぶち当たってしまう。最近15~6社やったが、失敗であった。モノづくりに特化したけど、ぜんぜん上手くいかない。ハイクラスなモノづくりは、ハードルが高いので、このような事まで考えてもらえないのかもしれない。

知育・徳育・体育の重要性

皆さんよくご存知の「知育・徳育・体育」という言葉は日本人が考えたように思えるが、実は違って、元々ハーバード・スペンサーの「教育論」の中で言われたものである。

この人は学校には行っていないが、教師である父親から教育されて16歳で鉄道技師になった。非常に勉強家で、その後いろいろな出来事を書物に書いて世に名を馳せる事になった。イギリスの雑誌「エコノミスト」の副編集長をやった人である。

その後下野して、あらゆる本を書いた。日本で言えば明治初期、文明開化の創世記にこれが非常に読まれた。国立国会図書館にも明治の文語体の書物があるので、デジタルデータで読めるから興味のある人は読んでみて欲しい。残念ながらあまり良い訳が出ていないが、「教育論」を尺振八が「斯氏（スペンサーの当て字）教育論」として翻訳している。

そこで「知育・徳育・体育」といわれていて、これが日本型経営の源流に通じる所があるのではないかと思います。この後に、日本最初の文部大臣であり、一橋大学を作った森有礼に大きな影響を与えたと言われている人である。非常に有名な本で『スペンサーの教育論』として知られている。

その後、徳育が日本人の教育で非常に重要であると明治初期の日本で言われ、それでいまだに言われている訳である。また、皆さんご存知の渋沢栄一が、道徳経済合一説という、銭儲けの為に事業をやっているのではないという話をしている。色々な事業を興して、日本産業・経済の生みの親といわれているが、この人がやったことを振り返ってみると、その根底には、この道徳経済合一説がある事が良く分かる。

色々な訳が出ていますが、その中で「道徳と実業」というのが面白いと思う。このような事を考えていくと、だんだんと偏った考え方になって来たが、技、戦略、知識、経験は非常に重要だが、それを生かすも殺すも社長の思い・心にあるものが重要だと、やっと最近になって本質がどこにあるのか、少し分かって来た。

それまでは技や戦略など色々やってきたが、それを生かしている社長と、そうでない社長、成長している社長と、そうでない社長の間には相関がありそうだという気がしてきて、このような事を他所でも力説している。

シュンペーターは「違うもの同士の新結合がイノベーションを生む」と言っている。新結合を生む環境は、企業の垣根を越えた、技術の垣根を越えた、事業の垣根を越えた連携の事なのである。ネットワークのブロードバンドも、結局は固有企業の技術の進化系では無い。移動体通信が始まって色々なものが合体して、初めて今日のブロードバンドの進化になっている訳である。

少し中小企業の話とは外れるが、次の不連続な進化・イノベーションは何かというと、その様な別のもの、異業種との結合、思想連携そして組織連携さらに技術連携といった順番で実現する連携があるのである。今の世の中の発達是非常に複雑であるから、一社では成し遂げられないので、色々な会社が技術連携そして組織連携をして、壁を乗り越えて新しいモノを生み出そうという機運が非常に強い。それが今日の社会進化・技術的進化を支えているのではないかなと言える。

ここからはベンチャー企業についてであるが、ベンチャーは色々な技術の開発をしている。例えば今見ているベンチャーでは、エンコーダにセンサーを付けて非常に微細な位置検出をするなど、世界でも稀な技術を開発する。ところが製品として世の中に出て行かない。要するに売れない。販路が無い。よりハイテクなものであれば、大手企業が魅力を感じてM&Aをやって技術を生かしてくれればまだありがたいのが、なかなかそうはならない。M&Aで成功する例は余りない。

台湾のメディアテックという会社は、成長しているが、やたら企業を買う。自分で育成して拡大したのではなくて、M&Aで買ってくる。その様な所にハイテク・ベンチャーは、活路を見出せば良いのが。買ってもらえれば社会としては価値がある。ベンチャーにはその様な大きな悩みがある。

ベンチャーの数も少なくなったが、なかなか成功率が上がらないという問題がある。

1970年代からベンチャーが始まって、第二第三のブームがあったが、なかなか花が開かない。2010年代に低調になった。しかし、ベンチャーには、新たなイノベーションを起こすという社会的な意義があって、ベンチャーに対してどう後押しをするかが問題である。

先ほど少し説明したが、ブロードバンドの進化は、3rd Generation から始まって、LTE という 3rd~4th Generation の間があり、そして LTE-Advance、最後は 2020 東京オリンピックに向けて 5th Generation まで入っていくかもしれない。その様にブロードバンドもどんどん進化していく。その様な進化は一社でやっている訳ではない。

誰かが、戦略的に先行して行いコモディティ化するという様なやり方もあるが、やはり融合して高度化が進んでいる。この世界だけではないが、色々な会社が融合しないと、世の中の進化に追従できるような技術開発はなかなか進まない。

第三次産業は、この様に定義されている。このうちのサービス産業の中に、最近活用されている対事業所サービスなどがあり、ちゃんと定義されてデータも取られている産業になっている。ただ少し難しいのは、その他の事業サービスの中に技術コンサルなどが入っているので、このあたりをもう少し決めていって、本当に何がどの様に貢献しているのかを調べる必要がある。いまはこの様に括って、お互いに依存関係があって、お互いの成長に関係していると言えそうで、先ほどお話した大阪大学の小林さんなどが研究していて、私はそれを勉強させてもらっている。

百社くらいの経験の中で、ROA という見方で成長している企業の分析をした。108 社のうち、経理数値が掴めない会社を除いた 44 社の中から十数社。それから ROA では駄目だけれども頑張っている社長も合わせて括ってみると、どうやらこのような事が言えそうだということを話した。これは本当に正しいのかなという疑問も含め、皆様の教えを請いたい。

－ 質疑応答 －

どの様なキャリアパスで、どの様な勉強をして、どの様な人に会って

意見(角忠夫評議員、むさしの経営塾塾長):

中小企業で規模がそんなに大きくなっていないのであれば、仕事を始めた時には、普通の人だったと思う。その様な人が 10 年、20 年、30 年と経って、結局 108 社の中で十数社だけが ROA が良好な会社の社長に成長したのはなぜなのか。どの様なキャリアパスで、どの様な勉強をして、どの様な人に会って、その様なキャラクター・性質を持った社長になったのか。

回答(小林講師): 2 人の経営者の事例を紹介したい。自分の嫁の父親の会社を継いだ社長の話を聞いた。たまたま二人とも養子のような立場だった。継いだときには、実は会社が傾きかけていて、死ぬほどの苦労をしたそうだ。義父が急性のアルツハイマーになって入院した。部長になる間際だったが、社長である義父が倒れて一年半くらい経って、会社がおかしくなって、会社をたたむかどうかという事態になった。

その時期は、勤めていた会社のものづくりがおかしくなって、その社長が当時地域の工場に赴任することになっていた。それで家庭生活もおかしくなりつつある中で、義父の会社を再建する事にチャレンジした。傾きかけていたので借金も沢山あるし、銀行を年中駆

け回って、彼は非常に苦勞した。その様な苦勞を経て、今や人間的にも立派な人に成長しているが、それが事業の再建を支えている。外部経営者&企業との連携する力、従業員とのコミュニケーション、マネジメントに役立っている。

そのプロセスの中に、ものすごく苦勞している過程があって、人間的な苦勞をして育ってきた。それを社員が支えたという構図があった。

もう一人も良く似ていて、実は養子で、親が生きているうちに会社を継いだが、継いですぐに倒産しそうになった。これには、支援組織からサポートに入った。本当に24時間365日、再建に動いた。普通は会社がおかしくなると、従業員の人心も乱れ、辞めたりする。ある重要顧客の製品の溶接工程のキーマンが、会社がおかしくなってから辞めた。そうすると、頂いた仕事の製品すら出来ないの、社長が自ら勉強して溶接をやった。そのまま一年半ほど溶接をやって、顧客のニーズに応えた。その結果、モノづくりに対する理解や、同じ現場にいた社員に対する思いが、すごく芽生えてきた。

角先生の「どうして、この様な人物になり得たのか」というのは、非常に重要な話で、私もさらに突っ込んで行かなければならない。二つの事例を見ると、育成して育つというモノではないと思う。その様な苦勞の過程を経て育っていく経過がある。

少しでもその様なプロセスを普遍化できないのかという思いがある。

社長の器以上に会社が大きくなれない。ベンチャーも中小企業も個人商店

質問(余田幸雄 タスクヨダ代表): 経営している立場の人とは何人か付き合っているが、一つは、割り切って任せられるタイプかどうかだと思う。部下を大事にしているし、事業も柔軟で色々なことも考えるが、何でも、かんでも自分で抱え込んで、一方的に指示だけをしている。ある部分は割り切って外に頼む、外の意見を聞く、その様な性質・性格は本質的に変わらない。変わりきれない。社長の器以上に会社が大きくなれない。ベンチャーも中小企業もそうだが、結局は個人商店である。

二つ目は、この手の議論を始めると、ついつい日本型経営は、という事になって、そこになんとかブラックボックス化してしまう。でも、イタリアにも中小企業がすごくしっかりしていて、あのいい加減なイタリアの経済をしっかり支えている。

アメリカで、製造業は駄目になってしまったが、人を大事にしてじっくりやっているところは、それはそれなりに成功している。その様な比較中小企業経営論の様なものを行って行かないと、上手く行っている会社の事例を持ってきて人を大事にするから、長期的視点だから日本型経営だとしてしまうと、言っている様で言っていない。もう少しそこを踏み込めば、何かあるのではないかと。そこを教えていただけると、ありがたい。

回答(小林講師): イタリアは、アパレルで分業していて中小企業である。岡本義行という教授が研究しているが、分業システムで、切る人、縫う人、デザインする人など、最終的に服装が出来るまで一体の地域で成り立っている。あのような分業が日本で成り立っていないのかというと、例えば福井や富山、石川にある。石川はもともと縫製機械で成長してきた訳だが、ものすごい分業システムが昔はあった。今はだいぶ壊れている。そのような分業システムのサンプルが日本にもあって、それがどんどん進化してコマツなどになった。日本にもそのようなものがあるので、それを抉れば、どのようなモノが息づいていて、何を教育すれば良いか分かるかもしれない。あの地域で息づいているのが、コミュニティである。あまりビジネスを意識しないで、青年たちの横のつながりで活性化している。

人間は、一人ではなかなか成長できない。そのような経営者のコミュニティの中で成長する道もある。しかし、そのような所から本当は決り出して、どのような手段をすれば、そのような人が育ってくるのか、これからもう少し考えて行かなければいけない。まだ解は見出せていないが、おっしゃるとおりだと思う。日本にもそのような所はあるので、もう少し深堀すれば何か本質が掴めるかもしれない。

ドイツも北に行くとかかなり分業が進んでいる。イタリアの分業システムは有名で、事例として本もいっぱい出ている。すごい歴史があって一朝一夕には出来てないが、あそこの根底にはやはりコミュニティがある。そのコミュニティの中で経営者が育っていくというのが一つあるのかと思っている所もあって、その様なものも決って(えぐって)見たい。

その様なコミュニティの中で、どう経営者が育っていくのかを見つけていけば、何かの糸口があるのではないと思う。

意見(余田)：全部自分でできるから。周りも育たない。その性格は変わらないのではないかと、最近思う。

回答(小林講師)：非常に難しいのは、性格が変わらないというと解が無くなってしまうので、少しでも前に進む、進化する仕掛けがないかと思っている。だいたい二代目は、二極化している。今お話した様に、潰れそうになってから継いだ人、継いだけれども倒れそうになった人は、苦労のプロセスがあって成長している。

ところが、いくらかの利益があって継いだ人はやはり駄目である。アイデアもあるし、もちろん勉強もしているし、学校で経営学もやっているが、再生しない。

それは性格なのかも知れないし、ちょっと分からないが、私はこのようなものが足りないという事で、これをどうやって育成すれば良いのかという所まで辿り着いていない。

その解を見つけないといけない。見つけて、その様な教育の機会に活かさないといけないと考えている。それが、日本のある所でけっこう蔓延していて、中小企業が上手くいかない一つの原因になっているとすると、何とかしないとイケない。

意見(余田)：例えば西河塾などがそうだ、経営者の人たちが集まって、そこで情報交換したり切磋琢磨したりしてそのような所で刺激を受けることが大切だ。

回答(小林講師)：セミナーを開くもう一つの意味は、「お互いに会話する場」である。最近たまにお酒も入るが、その場でお互いに裸になって、胸襟を開いて、自社の悩みを打ち明けて相談する。その中には、先輩社長で成功者もいるから、コミュニティとまではいかないが、そのようなセミナーの場を通じてお互いに接点を持つ。それが上手くいけば、事業の協力まで発展した例も結構ある。セミナーだけではなくて、最近は地方銀行・地域銀行がけっこう中小企業を支援しようという事で、経営者の教育を色々している。その様なセミナーに積極的に参加している人が、結局成長している。

自分の欲だけで経営するのは限界がある、社会への貢献が会社を大きくする

司会(小平)：当財団の西河塾でやっているコンセプトと非常に似ている所がある。背景は同じで、当塾ではどちらかというと how to を教えている。上川さんに感想と意見を伺いたい。

意見(上川晋一郎 DSP 代表取締役)：参考になるのが「人」の部分で、いま感じているのは、会社が大きくなるもならないも、すべて人から始まると思っているので、今日先生の

おっしゃられた「人間性を磨く」というのはやはり永遠のテーマだと思う。その点、自分の思っていることと一緒に改めて思った。私も、起業したときは自分の欲で起業したが、自分の欲だけで会社経営していくのは限界があるので、先生が今回言われた社会への貢献が一番の貢献であり、会社を大きくするためにもそれが必要だという事を、改めて再確認した。

回答(小林講師)：その様な思いに至った経緯はどうか。ここ西河塾での教育や経営セミナーなどを経て、思いが変わって、儲けるところから世の中への貢献を考えるようになった、その様な関係はあるのか。この教育を受けたから分かったと言えるモノはあるか。

意見(上川)：技術はもちろんだが、西河技術経営塾で学んで一番心に残っているのは、「一円でも多く儲けて、税金を納めて日本の社会を良くする」というワードである。すこし表現が難しいが、このような教育が経営者の思いを変える。マインドを変えるということか。

西河技術経営塾に入る前は、「いかに節税して税金を納めないようにするか」という事を考えていたが、それが大きく 180 度変わった。考えが違っていたと気付いた。

節税は売上げを上げずに経費を削減しないこと。それでは会社を大きくできない

司会(小平)：「節税はするな」と教えている。節税をすると会社を伸ばす気になれない。節税をするという事は、売り上げを上げずに、経費を削減しないことだ。頭がその様に染まってしまうと会社を伸ばすことは出来ない。

回答(小林講師)：萎縮してしまう訳か。

価値ある固定費をどうやって見出すかという経営をやらなければ駄目だ

司会(小平)：はい。事業計画を書くと、経費先行型になる。いつの間にか誤解している人がいる。講師は、先ほど「簿記の勉強に行く経営者が多い」と報告されたが、西河塾では最初に「簿記・仕訳が出来るか」と聞く。出来ない人は出来るまで教える。仕訳が出来ない経営者は、会計数値を見ても分からない。簿記の入り口である資本勘定と損益勘定が分からない人も多い。

回答(小林講師)：固定費があつて変動費が乗かって、損益分岐点はどこだとやって、固定費をどうやって下げるか、変動費の tangent のカーブをどうやって下げるのかという議論をするが、それは実は経営ではない。シュリンク経営なのだ。だから、固定費の中でも付加価値を稼ぐ固定費とマイナスの固定費があつて、価値ある固定費をどうやって見出すかという事に奔走する経営をやらなければ駄目だ。

拡大していく経営とは何か。固定費の中にも価値を生む固定費とマイナスの固定費があつて、それをどうするかという議論が、本来の経営にはあるはず。その様な議論を、損益分岐点の話の中でよくやる。固定費とは何か、その中で価値ある固定費をどのように拡大するか。売上げを上げるためには、固定費を上げざるを得ない面もある。新事業を展開するために、固定費がかかる。それだけのリソースを投入しないと売上げが上がらない面がある。その意味で、価値ある固定費、何処にお金を掛けるかという議論が、本来はなされるべきだという展開をしている。

中小企業経営はキャッシュフロー経営で、デイリーのお金を掴まないと経営出来ない

司会(小平)：たぶん中小企業の経営と大企業の経営は基本的に違うが、なんとなく大企業の経営学を持ち込んで中小企業を語るので、どちらかというと攻めの経営をしない。私は、大企業は、守りの経営=資本重視の経営だと思うが、中小企業経営の基本はキャッシュフローの経営で、デイリーのお金を掴まないと経営は出来ない。

司会(小平)：やたらと銀行から借金で借り入れて、キャッシュをふんだんに持って経営をすると、クリティカルなポイントが分からなくなるので限度がある。

回答(小林講師)：現実に日々のお金の出入りを管理して、キャッシュフローがどうなっているのか見ていないと、1~2ヵ月後に税理士からの数字を見て、キャッシュが無いといって慌てふためくケースが良くある。やはり自分のお金を日々管理するというのが、中小企業のもっとも大事な経営のひとつだと思う。

管理会計に中小企業も大企業も無い

意見(角)：管理会計に中小企業も大企業も無い。みな共通であって、お金を作ることが目的ではないですが、企業を発展させるための原動力である。ビジネスと一緒にやったことのある、日本電産の永森社長などは、M&A で買った会社を毎月一回巡回して、その会社の伝票を全部自分でチェックして、自分で判子を押していた。でもそれは決済ではない。それで決済していたら一ヶ月間ビジネスが止まるから、決済は部課長がやって、それを社長がチェックしている。

JAL を再生した京セラの稲盛氏は、30 歳台の時に会計の本を発行している。彼は鹿児島大学の機械工学科専攻で、京セラを経営した時に会計の本を書いている。その会計の本を40年後にJALに持って行って、それをJALで実践している。それで倒産したJALを一年半で再上場させた。京セラがやっていた会計と、天下のJALの会計は基本的にはまったく同じである。ルート毎の採算を全部チェックするなど、会計論の原理原則については、大企業も中小企業も関係ない。最低限具備しなければいけない幾つかの内容である。このような事を、先ほど説明いただいた成功例の企業から決り出して、それを経営塾でやると良い。

回答(小林講師)：そうですね。日本電産の社長が伝票をチェックしているのは、すごく良い例だ。それをやっているところが凄く成長している。そこの所は中小企業も同じですよ。ただ、大企業はあまりやられていない、垂れ流しだなという感じはする。

現実には財務会計と管理会計が遊離している所に問題がある

司会(小平)：少し指摘したいのは、経営学がキャッシュと遊離している。経営学の教科書を見ても、お金の話が出てこない。経営オペレーションの話は出てくるが、お金からオペレーションを学ぶことは載っていない。経営学を勉強すれば、経営が出来ると思う事の最大の誤解が、ご指摘された所だと思う。実際はお金で苦労するし、先ほどの倒産寸前の社長の事例でも結局はキャッシュしか見ない。経営するというよりも、キャッシュで生き残る方法を一所懸命考えている。

回答(小林講師)：一時、黒字倒産があった。それ以降、やはりキャッシュを見るという思いには、少しはなってきた。大企業は、たしかに経理専門だとか言うが、経理役員が見ているかと言えば、見ていない。では、その下の経理部長が見ているか、と言えば、これ

も見ていない。

司会 (小平) : 私も管理会計という言葉しかないと思うが、現実には財務会計と管理会計が遊離している所が問題であって、特に中小企業の場合には、財務も管理も関係なく、リアリティのある経理数値を管理の対象にしないと言っている。しかし大企業に行くと、逆に一種の財務会計が公知されないのですよね。財務的数値を社内では撒くと、一種のインサイダー情報になってしまう。非常に難しい一面があって、だからこそ上場会社には管理会計という言葉しかないのだろうと思う。だけど中小企業は、財務も管理も関係なく、リアリティのある生の数値を社長自ら把握する方が良い。

回答 (小林講師) : リアリティか、そうですね。管理会計という表現をしましたが、やはり毎日動いているお金の管理である。

司会 (小平) : 極端に言えば「日計」。今日お金がいくら入って、いくら出て行ったかを見て、異常を感じられれば、伝票の中身の確認に入っていける。集計を把握するのが大切である。

回答 (小林講師) : 先ほどの事例で出したが、潰れそうになった会社の社長は立て直してから評価されるが、お金で非常に苦労している訳で、その様な意味で日々のお金の管理が細かいというか、賢いですね。例えば 10 万円のモノを買うのでも非常に精査して買うとか、その様な目・マインドを持っている。

司会 (小平) : 西河さんも、そういう意味ではお金に厳しいですね。

西河 : 何回も潰れそうになりましたから。

回答 (小林講師) : その様なプロセスを経てきた経営者というのは、素晴らしい人がいるという話です。

意見 (西河洋一理事長) : 「会社が潰れる」というのはありえない話である。結局は、無いお金を払うから潰れてしまう。お金に困ったときには、社員に納得してもらって、社員の給料を払わないとか、苦しい時があった。

回答 (小林講師) : 会社が赤字だが、その会社には役員や社員として家族が入っていた。家族が 4 人くらいいて、みんな給料を貰っている。社長と家族で大枚の給料を貰っていて、赤字だと泣いている。それではその社長の家の家計収支はどうかと言えば、真っ黒だ。家族 4 人の給料を合わせたら、200 万円くらいは払っている。それで赤字などと、そんなバカなことはない。一方で、自分の給料を削って、社員の給料を下げない社長もいる。

日本型経営を大事にしながらアメリカのMBAを活用する

意見 (前田光幸) : 経営人材については、西河塾のテーマでもある。最後の方の日本型経営、心の経営には、非常に共感する部分が多い。

私はアメリカ経営システムの半分は信用していないが、半分は利用したほうが良いと思う。大事にしなければいけない日本型経営は大事にしながら、その様なものも活用していく。その結果、組織的に若干の矛盾は出るのですが、それはケースバイケースで対応していかなければいけない。今日は非常にプラクティカルなお話で参考になった。

質問 (杉本晴重理事、元沖データ 代表取締役社長 CEO) : 実は実家が中小企業だったので、本当は私が三代目のハズだったが、そちらを選ばなかった。見ていて中小企業の経営

者の苦勞は、先ほどのお金の話にせよ、大企業とは全く違う。それで、若いうちから会社全体を見るチャンスがあるとか見ざるを得ない。決断しないといけない。その様な場が、毎日のように出てくる。大企業は、その様なことは、余り無い。私も海外の子会社にかなり若い頃に行っていたが、そのときに大企業の経営とは違うなと感じていた。その時の経験はずっと後々まで残っていて、やはり中小企業の強さと、克服しないといけない課題があるが、中小企業の方が正直言って好きだ。

回答(小林講師)：私も悩んでいるが、海外の良いところと、日本型の良いところをどうやってマージしていくか。一時は、良いところ取りを考えて見たのですが、まだ解を見出せてはいない。MBA は駄目だという人もいるが、手法や戦略など色々なものを知っている事は、同じ思いがある中で、やはり強い。しかし、なかなか歳をとってから技術経営などを勉強しようという人は、余りいない。

なぜかと聞いて見たら、やはり自分でやってきた自負があって、いまさら MBA、MOT を勉強する必要は無いという人もいた。MBA も MOT もそうだが、日々の経営に煩わされながらも、やはりその様なセオリーを勉強する機会も非常に重要で、その様なものを日本型経営とマージしていく、その様な事に良い接点が見つけられるのかなという思いもしている。

意見(杉本)：もう覚えていないですね。いや、覚えていないというより体にある程度染み付いている感じがする。若い頃の事は、物凄く刺激になった。

回答(小林講師)：一時期、ドイツのシュツッガルトやゲッチンゲンなどに少しいたのですが、社長・工場長がマイスターで、職人で名人な訳である。当時マイスターと言われた人達が非常に大事にされていた。工場のたたき上げが、その様なものに構築できていた社会だった。日本では余り無い。中小企業の加工業では、その様な加工をやっていた職人が社長になるケースが多いが、一般的な中堅クラスの企業では、なかなか現場たたき上げの人が社長さんになる事は無い。モノづくりの技能者、マイスターが非常に重要な位置を占めていた。経営者の話とは外れるが、その様な社会にいくにはどうしたら良いのか。

日本では、足元ではモノづくりの価値観を軽視する様な風潮にあったり、若者が中小企業に来なかったりとか、色々あって、カッコよいことを言いつつ非常に悩ましい課題が一杯あって、その様なモノづくりや、その様な価値を社会的に上げていく、そこにいる経営者にはもっと価値がある、その様な社会になると面白いと思っている。

司会(小平)：どうもありがとうございました。