

09年1月9日のいしかわ自治体問題研究所第2回世話人会の冒頭に行なわれた、竹味能成金沢学院大学教授の講演の要旨

「南加賀商工ネットワークの到達点と課題」 竹味能成 金沢学院大学教授

南加賀商工ネットワークの一年

南加賀商工ネットワークが結成され、この一年経営交流を積み重ねてきた。今日の報告はこの活動を紹介したい。昨年一月に南加賀の民商での講演を行って、ネットワークの必要性を訴えたことをきっかけに経営交流が始まり、これまで七回の研究会をおこなった。

これまでの経営交流では、さまざまな業種の中小企業の状況を話してもらい、それぞれの強みと課題をともに考えてきた。以下ではそれについて紹介したい。

宮田製作所は金属プレス加工をしており、500トンのプレス機械という、中小企業としてはかなり大きな機械を導入した。これは同社が下請けをしている大同工業の要請による。トラクターのタイヤのホイールを製造している。100%下請けなので、今後多角化を図りたいとのこと。

九谷焼の絵付けをされている大西さんは、一点ものの芸術性の高い生活用品をつくっている。芸術品というわけでもなく、単なる生活用品でもない、という独自性を持っており、それを生かして全国のデパートなどに販路をもっている。さらに販路を拡大するにはどうしたらいいかということ課題としている。九谷焼や絵付けの職人のなかでネットワークができればいいのだが、職人の間ではなかなか困難とのこと。

三恵開発の木下さんは、電子ほこり吸い取り機を製造している。独自に開発したハケのようなものをつけて、静電気を吸い取るもの。その材料になる糸を開発して特許をとった。かなり売れているようで、贈答品としても売れているとのこと。問屋を通じての販売とインターネットでの直接販売との両方を行っているが、さらに販売を広げるにはどうしたらいいかを話し合った。この技術を基礎に新しい製品開発に取り組めるのではないかと、ダスキンの清掃用具にかわるようなものを作れるのではないかと意見も出た。

阿戸さんは非破壊検査という技術を持っていて、個人で機械修理の仕事をしている。いろいろな金属加工業者に対して材料の性質に応じた加工技術のアドバイスをしている。後継者を育てることに困っておられ、こういう技術を身につけたいという人を紹介してほしいといていた。単なる機械修理や検査だけでなく、それにプラスアルファしたサービス

を提供している、ということが競争力の強み。

アート工業の杉山さんは、住宅の内装とリフォームの仕事をしている。仕事を始めたときに一軒一軒回って顧客開拓をした。当時の内装業者はこうした営業をしておらず、またリフォームという事業もあまりなかった。このビジネスモデルの先駆者といえる。顧客を増やしてきた武器は、顧客との信頼関係。内装もリフォームも、技術をもつ者が説明することで信頼を得られる。

ケー・ディ・シーの北地さんは、研磨・研削用の砥石を販売している。工業用ダイヤモンド砥石をドイツから輸入し、国内で代理店として独占販売しているというのが強み。最初はこれがものになるかどうか分からない段階で独占契約をしたのが、今強みになっている。さらにそれをもとにした技術開発をしており、ダイヤモンド砥石フィルムをシリコンゴムに焼き付ける技術を大学と連携して開発した。また息子さんが機械部品の加工を始めたり、鳥避け器具の開発をしたりして、多角化を図っている。この機械部品加工の売り上げが現在は4割を占めるに至っている。

西鉄工所は、研究会で話を聞いたころ（11月）には良かったが、年末に話を聞いたら仕事がなくなってきているとのこと。一般的な金属加工で、類似の技術を持つ業者が多い。特徴としては、中古の機械を5・6台買い入れて、一人でできる限りの仕事をしている。顧客は幅広く、注文がきたら即座に対応できる状況であるのが強み。しかしその注文が最近減少しているとのこと。

経営交流の成果

この活動を始めたのは、中小業者がこれまでと同じようなことをやっていたのは今後の発展にとってネックになる、あたらしい仕事ややり方を見つけなければいけない、その夢を持つ必要があるということからだった。夢を実現する上で、自分だけで考えているだけでなく、人に話して意見を聞くというようなネットワークが必要だという話をしてきた。

始めてみると、いろいろな情報交換ができ、参加者の間で参考事例になっていることも多い。今やっているやり方で工夫すべき問題が明らかにもなった。自分だけで考えていたのでは問題として自覚できなかったことが客観的に捉えられた。さらに、議論を通じて、さまざまなアイデアや提案が出てくる。どういう夢が描けるかについて、お互いに語り合うことで、参加者もアイデアを得ることができた、というのが成果。

事例から学べること7点

事例から学べることをまとめれば、つぎのような点である。

第一は、独自の製品・技術・設備・サービスを開発すること。七人の業者はいまのところ

順調にしているが、これは独自のものをもつことで差別化を図っていることから。これは七業者全てに当てはまること。

第二は、ブランド化による競争力。ブランドイメージを定着すること。九谷焼きの絵付けやダイヤモンド砥石の例がそれにあたる。

第三は経営の多角化。ケー・ディ・シーの例のように製品や分野、取引先を多角化することで経営が安定する。

第四には販売戦略。市場を拡大し、リピーターを確保すること、取引先や問屋との交渉力を強化するということが、販売戦略として重要だということ。

大西さんは全国を回ってデパートなどの販路を拡大している。阿戸さんは修理・検査に付随する付加価値的サービスで市場を拡大している、杉山さんは信頼関係の構築で顧客を増やしてきた。北地さんはダイヤモンド砥石の独占販売権や代理店業務だけでなく卸売り業者を通じての販売もしている。そのときに価格面での交渉力をもっている。これはなかなか難しいこと。木下さんも問屋を通じて販売しているが、問屋との関係で同じものを独自のルートでは売りにくいので、新しいものを開発して交渉力を確保できるようにしていくことを課題としている。

第五には、他の企業や大学との連携。ケー・ディ・シーの事例にあるように、大学の研究室と共同研究をして、自分の会社ではできない経営資源を活用することができた。

第六には、中小企業ならではのニッチ分野への進出。これは阿戸さんやアート工業、西鉄工所などがそれで、顧客に対する独自の情報やサービスの提供や、クイックレスポンス、仕事の弾力性と幅広さ、という中小企業特有の強みを持っている。

第七には、今後もっとも重要になることだが、適正な経営規模の維持。大企業は絶えず経営規模の拡大へと突き進み、適正な経営規模を維持できていない。トヨタは工場の拡張を計画して、不況の中で結局は断念している。経営規模を拡大するよりも、過度な設備投資や雇用を回避することが重要で、個人経営であれば間接費の節減による経費節減ということもできる。大西さんや杉山さんも従業員はいない。協力会社はあるが雇用していない。北地さんや西さんも同様。だからこそうまくいく面もある。

これからの課題

これからのネットワークの活動は、情報発信と連携活動が課題となる。

ネットワークとしての情報発信

第一に、グループないしネットワークとして情報発信をすることが、それぞれの企業の経営内容や製品・技術開発を考えるきっかけになると考えられるので、ホームページでそれぞれの技術や製品の紹介を始める必要がある。全国のネットワークも概して個々の企業の紹介から始めており、これをきっかけに共同受注にいたるケースもある。すぐにうまく

いくわけではないが、共同受注の中でこういう新しいものを作って欲しいという注文がくれば、グループで連携して開発ができる。

グループ内外での連携活動

第二に、グループ内外での連携活動。受注、研究開発、生産、販売、物流などの連携に広がっていけばと思う。

公的機関との連携、働きかけ

第三に、それを支えるものとして、自治体行政への働きかけや公的試験研究機関との連携も必要になる。経営交流に参加した企業以外の他の企業からも、相談をもちかけられたケースがある。これは燃系の企業で、産業用資材を作っている会社。これが市場拡大のためにどうしたらいいかという相談をもちかけてきた。これを支援するような団体や機関の協力を得ないとできないこともある。燃系組合では十分にできないことを、行政や研究機関の支援を得てやる必要がある。

第四に、こうしたつながりをつける、企業間の連携を行ううえでのコーディネータが必要。今のところ知識や能力をもったコーディネータがいない。事業後継者の育成ができない企業もいるので、そうした企業を支えていく上でも、こうしたコーディネータが必要と考えている。

[質 疑]

Q ネットワークと行政との関係は

A いろいろな活動に踏み出すところまでまだ行っていない。九谷焼の絵付けで、共同販売に向けたネットワーク作りをやるかという話は出ているようだが。

Q 五百トンのプレス機械は

A トラクターのタイヤホイールを金型を使って作る。経済状況が悪化するなかで、宮田さんのところは注文が殺到しているということ。食糧生産にかかわる分野。トラクターのタイヤホイールに関しては、北陸地域でほぼ独占的な企業になっている。東南アジアなどの穀倉地帯で穀物の増産をするのに、四毛作をするということだが、トラクターなどの需要が急速に高まっている。東南アジアに工場を作らないかという話もある。中国やタイを中心にする市場。イセキやクボタ、ヤンマーなどの大手メーカーの二次下請け。従業員6, 7人、うち中国人二人、高齢者もいる。同じような会社が北陸に4社あったのが、今はこ一社しかない。いろいろな状況に対応する力が必要だということ。

難しいネットワーク運営

Q それぞれ独自の基盤をもってやってきて、それが新しい状況に直面しているという状況なのか。

A 技術や設備を開発して大きくなってきた企業で、ここまでは順調にしている。うまくいっているところだけ報告してもらったということでもあるが。こういう方向を目指せばいい、という事例になっている。ただしいろいろ問題はある。毎回十人前後集まっている。固定したメンバーではない。半分くらいは固定しているが、その時々で参加者が入れ替わる感じ。従業員は多いところで6、7人という規模。

Q 異業種のネットワークというのは、なかなか難しい面もある。一つの製品をめぐる関連業種、というようなもの、家を建てる上での関係業種の集まりであればネットワークは容易だが、このような異業種というのは難しい面もある。コーディネータがなかなかいないというのが問題。いろいろな業種のなかからコーディネータが育ってくる環境があるかということ、職人は職人なので、いろいろなものを結び付けていくことが難しい。ISICOでもそういう役割を果たそうとしているが、うまくいっていない。

A 行政の姿勢が大きい。ISICOも金沢市も、相談に来れば乗ってあげる、という姿勢で、足で歩いて回ってコーディネートの対象企業を見つけてくることをしていない。むしろ経済産業省の北陸地域にある出先機関が、創造的活動を活発に行う企業に出向いて行って、技術・資金などに関するきめ細かな情報提供をしているようだ。

異業種から学びあう

Q 異業種のネットワークはそれなりの特徴があるだろう。友禅や九谷を建築に取り入れて市場を拡大したケースもある。

Q 異業種交流の組織は多くあるが、直接の儲けが目的で集まる。共同で開発しようという話がモノになりそうだと、だれかがそれを持ち去ってしまう。そうでなく、みんなで頑張ろうという組織が必要だ。その意味で、利害関係のない、外部の人間が関わらないと難しいと思う。

Q 共同受注はあちこちで失敗している。何故かということを探して、東大阪の事例などの新事業開発なども生まれてきた。あるいは場所を共同で確保するというようなことも。経済状況のなかで、経営のセンスを磨くということが大きなテーマになっているのではないか。能登ネットワークのように、一つの地域で異業種が集まって地域おこしをやるというようなものも。事業に結びついたものから、より大きな目的に発展しているのではないか。

A このネットワークでも、具体的な儲け話ではなくて、経営のヒントを得る目的。直接の儲けを目的にしたら続かない。あくまできっかけを作って、自分の会社をどう良くしていくかというアイデアを得て欲しいと思う。

Q 夢を描く、というのがいい。実利を求めるだけでは続かない。ただ、夢だけでも続かないので、どこかで実利に関わるものへの展開も。

A 目に見える成果がでてこない、と継続は難しい。ホームページを作って一件でも注文が来ればいいのだが。