

平成21年度「調査・研究事業」
“激動の時代を生き抜くものづくり中小企業”の知恵
知的資産経営調査
報告書

平成22年2月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

1991年のバブル崩壊後、この20年間、経済のグローバル化と情報化時代の変化に対応し、経営基盤を強化したくましく成長してきた中小企業にとって、ここ2年間は今まで経験がないような速度と激しさの経営環境の変化に直面しています。2010年代の世界は、それまでの時代と比べて、その変化の方向とともにその速度も大きく異なる時代になると予想されています。

我が国の中小製造業は世界に誇れる“ものづくり”の文化を蓄積し、品質への探求心や専門性に対する並はずれたこだわりは我が国が世界一でしょう。

しかし、現在の厳しい経済環境の中では、更に付加価値を高めた経営によりこれからの10年を生き抜く強さが求められています。このためには、自らの固有の力を活かし、製品及びサービスの差別化を通じて価値を創造し実現することが不可欠になっています。

中小企業診断協会の「平成21年度調査・研究事業」に基づき、本調査・研究チームは、中小製造業に蓄積された経営資源、特に知的資産を調査・分析を行いました。

知的資産とは、「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である。人材、技術、技能、知的財産（特許、ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない目に見えにくい経営資源の総称」（中小企業のための知的資産経営マニュアル(独立行政法人中小企業基盤整備機構)より）といわれています。

この調査・研究のため、100社近くの中製造業にアンケート調査を行い、ご回答をいただき、アンケート調査結果の概要は第1章に記述しています。第2章ではこの結果をもとに、保有する個々の知的資産の分析を行い、強さの源泉を明らかにしています。第3章では、これらの調査・研究の結果から、中小製造業が知的資産をどのように強化し、活用していくかを提案しています。第4章には、主な企業には本調査・研究チームが企業を訪問し、経営実態をヒヤリングしまとめ、事例企業の紹介をしています。これからの知的資産経営に活かしていくための指針にいただければ幸甚です。また、ご活躍されている中小企業診断士が我が国の中小企業支援の参考にしていただきたいと思います。

我が国の中小製造業が厳しい経済環境を乗り越え、21世紀の成長企業をして更なる発展をし、日本及び世界の“ものづくり”に貢献されることを本調査・研究チームとして期待いたします。

平成22年2月

M2 ウェーブ 代表
中小企業診断士
三小田 睦

“ものづくり中小企業”知的資産経営研究員名簿

(敬称略、五十音順)

リーダー	三小田 睦	中小企業診断士
メンバー	遠藤 啓治	中小企業診断士
	大藤 充彦	中小企業診断士
	奥瀬 円	中小企業診断士
	木村 真希	中小企業診断士
	丹澤 一昭	中小企業診断士
	別府 幹雄	中小企業診断士
	柳 義久	中小企業診断士
	山崎 隆由	中小企業診断士

執筆者一覧

－はじめに－	三小田 睦
第1章 アンケート調査の概要	大藤 充彦
第2章 知的資産の事例分析	
1. 経営者・後継者について	三小田 睦
2. 組織運営・人的資源について	山崎 隆由 奥瀬 円
3. 営業・マーケティングについて	別府 幹雄 柳 義久
4. 技術・サービスについて	丹澤 一昭 遠藤 啓治
5. 財務面での知的資産の活用の方向性	木村 真希
第3章 知的資産経営に向けて	三小田 睦
第4章 事例企業紹介	
1. 株式会社K S 製作所（シール印刷業）	三小田 睦
2. 株式会社M（業務用厨房機器製造）	三小田 睦
3. OM工業株式会社（表面処理業）	三小田 睦
4. M精機株式会社（精密機械製造業）	丹澤 一昭
5. 株式会社S 電気（電気工事・電気工事部品の製造業）	丹澤 一昭
6. K機器株式会社（長尺シャフト製造・加工、各種省力伝動部品販売）	柳 義久
7. K工業株式会社（精密板金業）	柳 義久
8. C工業株式会社（鍛造・熱処理業）	柳 義久
9. T S 株式会社（エンジニアリングプラスチックの再生加工）	遠藤 啓治
10. HK株式会社（プラスチック射出成形、プラスチックめっき加工）	山崎 隆由
11. S R 株式会社（ガラス機器の製造・販売）	山崎 隆由
12. N食品株式会社（食品製造加工業）	奥瀬 円
13. 株式会社T（総合印刷業）	別府 幹雄
－添付資料－	大藤 充彦
回答企業33社のアンケート結果	
回答企業33社のレーダーチャート	
アンケート用紙	

目次

—はじめに—

第1章 アンケート調査の概要

1. アンケート調査による中小企業の知的資産の考察
2. アンケート先企業 92 社の属性、傾向
3. 回答企業 33 社の属性、傾向
4. 回答企業にみる強みの源泉としての知的資産の傾向

第2章 知的資産の事例分析

1. 経営者・後継者について
2. 組織運営・人的資源について
3. 営業・マーケティングについて
4. 技術・サービスについて
5. 財務面での知的資産の活用の方向性

第3章 知的資産経営に向けて

1. 知的資産をどのように強化し活用していくか
2. 知的資産経営に中小企業診断士がどう支援していくか

第4章 事例企業紹介

—添付資料—

- 回答企業 33 社のアンケート結果
- 回答企業 33 社のレーダーチャート
- アンケート用紙

第1章 アンケート調査の概要

1. アンケート調査による中小企業の知的資産の考察（調査サマリー）

本調査にあたり、調査チームは、調査メンバーの中小企業診断士が経営支援を実施している企業と「中小企業庁：元気なモノ作り中小企業300社2009」の中から、中小企業（製造業）92社を選定しアンケートを実施、33社から回答を得た。回答企業33社は、昨今の厳しい経営環境の中、企業ごとに何らかの強みを持って経営活動をしている企業である。本章では、その強みの源泉は何なのか、共通項は何なのか、という点をアンケート結果から分析する。

2. アンケート先企業92社の属性、傾向

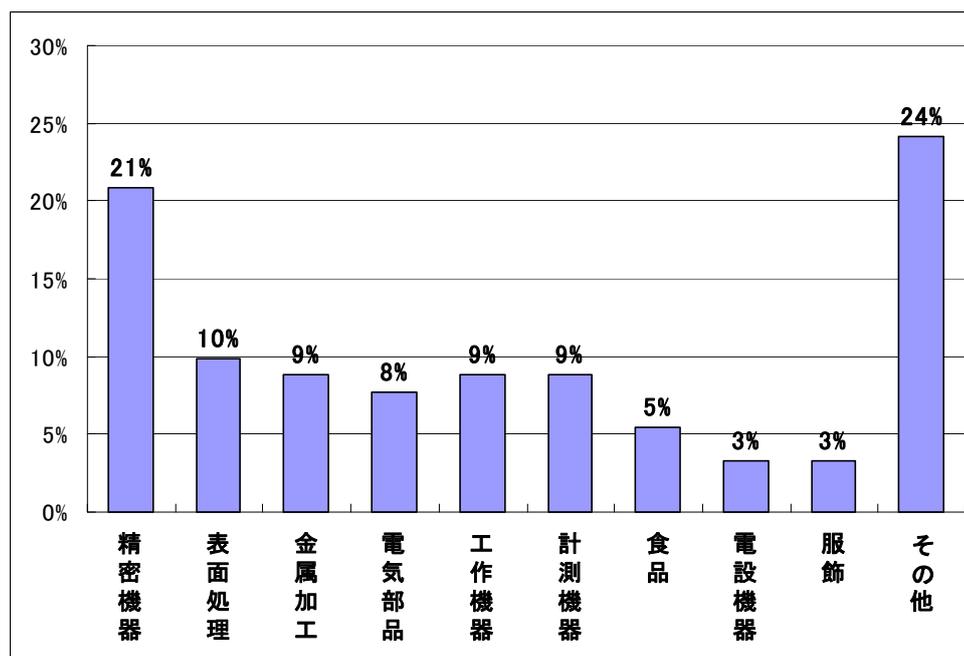
まず最初にアンケートを実施した企業全92社の属性を確認する。ここでは属性を、「企業（資本）・従業員規模」「業種」に分けてみる。

(1) 企業（資本）・従業員規模

アンケート先企業の資本金規模は、5千万円以下の企業で約67パーセント、1億円未満の企業となると約87パーセントと9割弱の割合を占める。また、従業員規模でみると50名未満が約69パーセント、100名未満の企業は約90パーセントである。このことから、アンケート先企業は典型的な中小企業群であったことが分かる。

(2) 業種

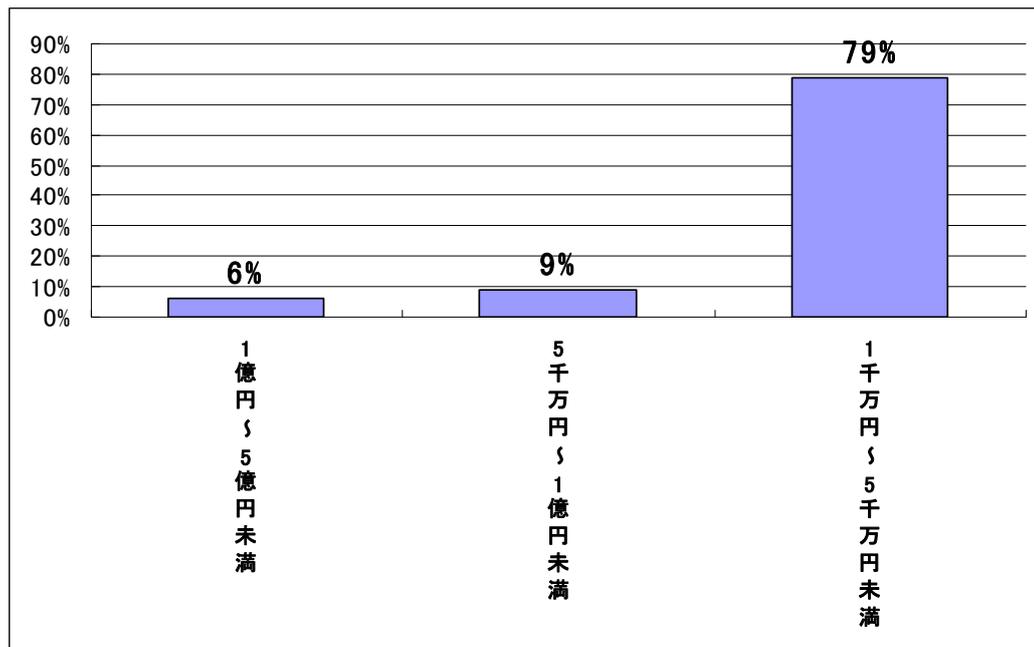
アンケート先企業の業種は、様々な製造業が入り混じっているが、精密機器を生業としている企業の割合の高い。精密機器を除くと、概ね同じような割合で業種が散らばっている。



3. 回答企業 33 社の属性、傾向

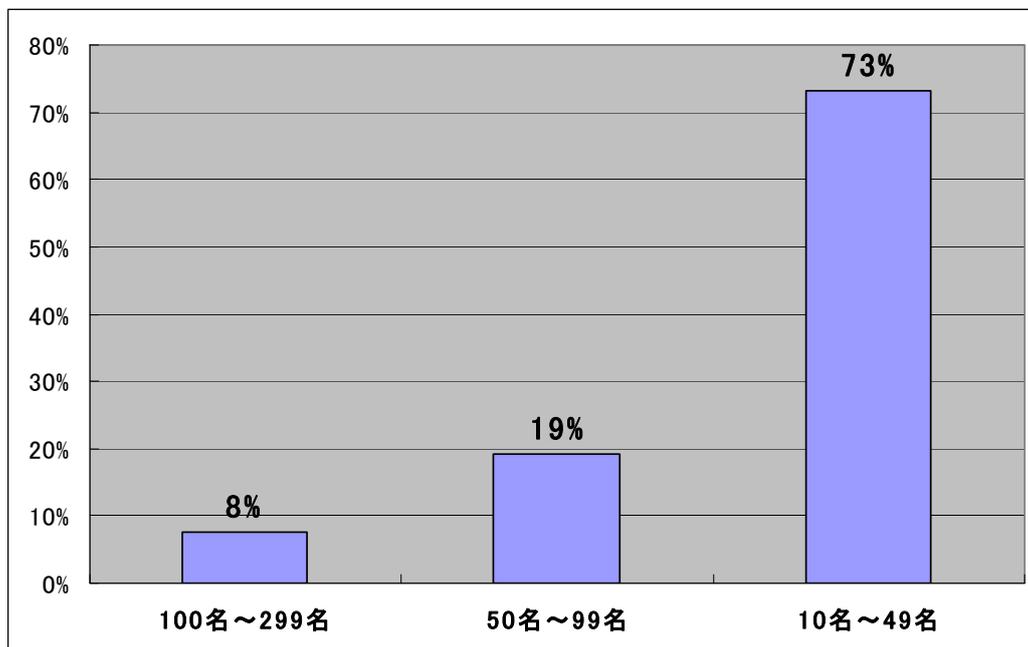
次に、アンケートの回答があった企業 33 社の属性を確認する。ここでは属性を、「企業（資本）規模」「従業員規模」「創業年度」「業種」「最終製品の様態」に分けた。

(1) 企業（資本）規模



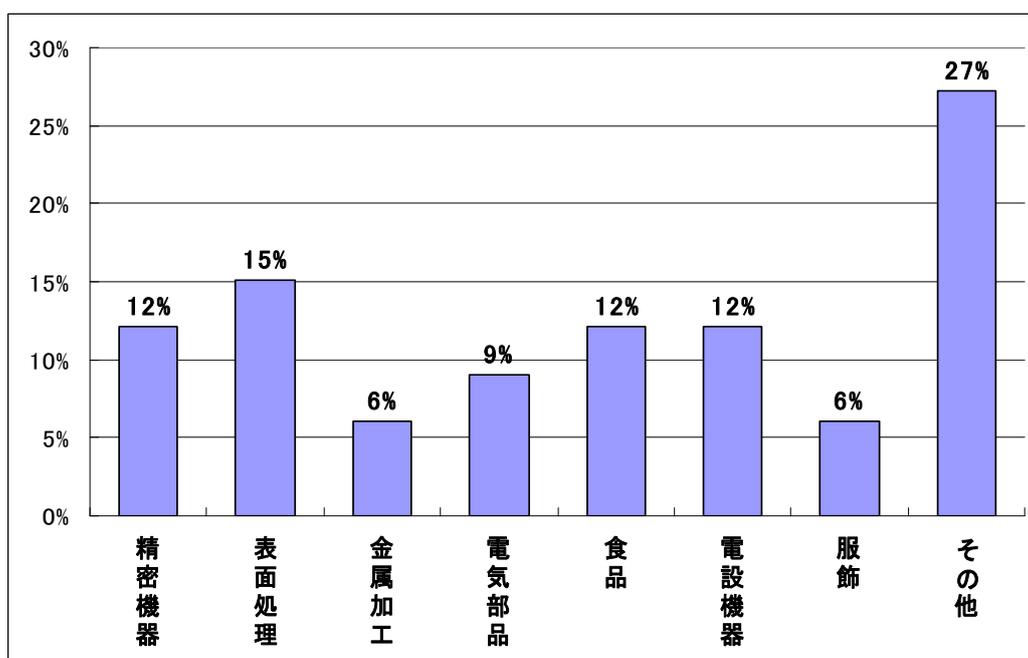
企業（資本）規模の分布は上記のとおりである。1 千万円～5 千万未満の資本金の企業が約 79 パーセントと過半数を大きく上回っている。また、1 億円未満の企業の割合は、約 88 パーセントと 9 割弱の割合を占める。

(2) 従業員規模



従業員規模の分布は上記のとおりである。10名～49名の規模の企業が約73パーセントと過半数を大きく上回っている。また、99名以下企業の割合は、約92パーセントである。このことから、ほとんどの企業が100名に満たない従業員規模で企業活動を行っている実態が分かる。

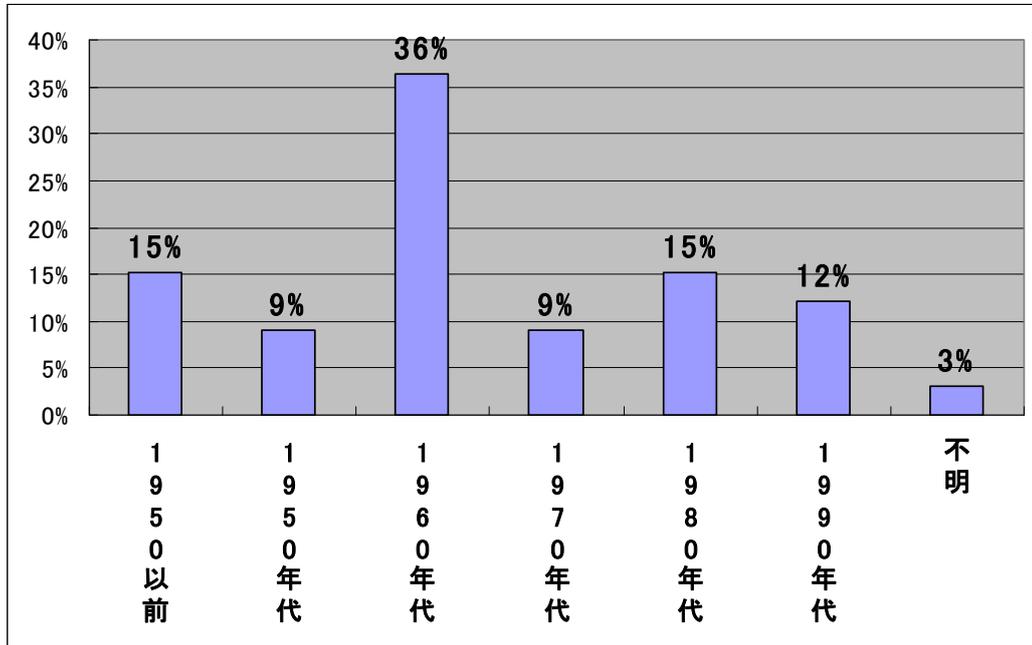
(3) 業種



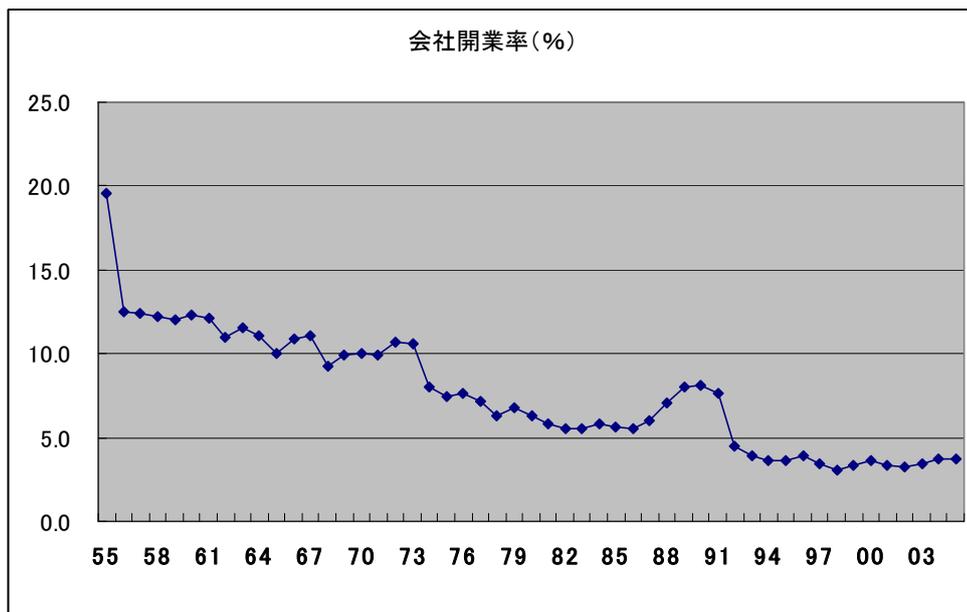
業種分布は上記のとおりである。

(4) 創業年度

次に、創業年度を比較する。



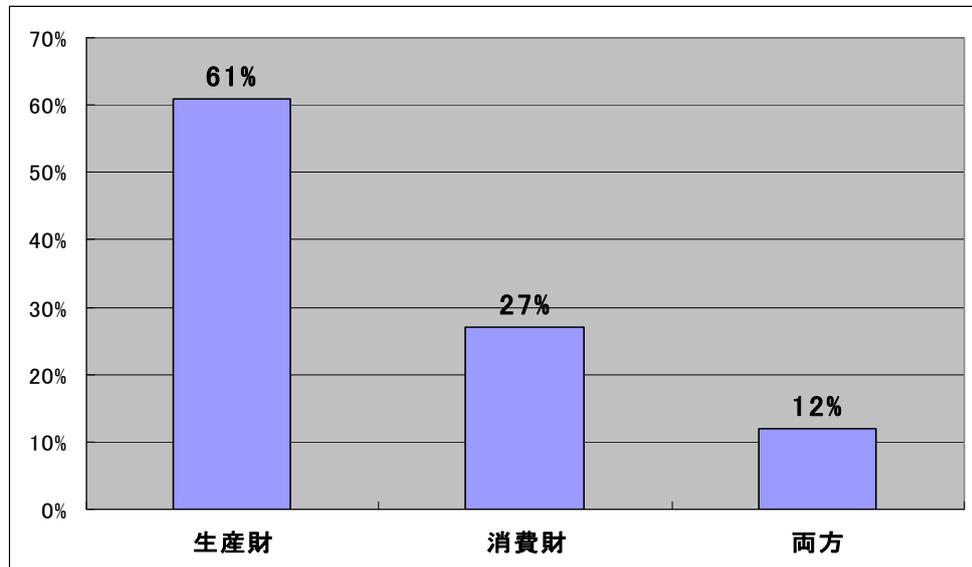
創業年度はかなりばらついていることが分かるが、創業40年～50年（1960年代創業）の企業が最も高かった。また、調査企業の創業年度の傾向は、日本の会社開業率とほぼ一致し、製造業が高度経済成長期からバブル経済期を経て現在に至るまでの日本全体の産業と歩みを同じくしている傾向が分かる。



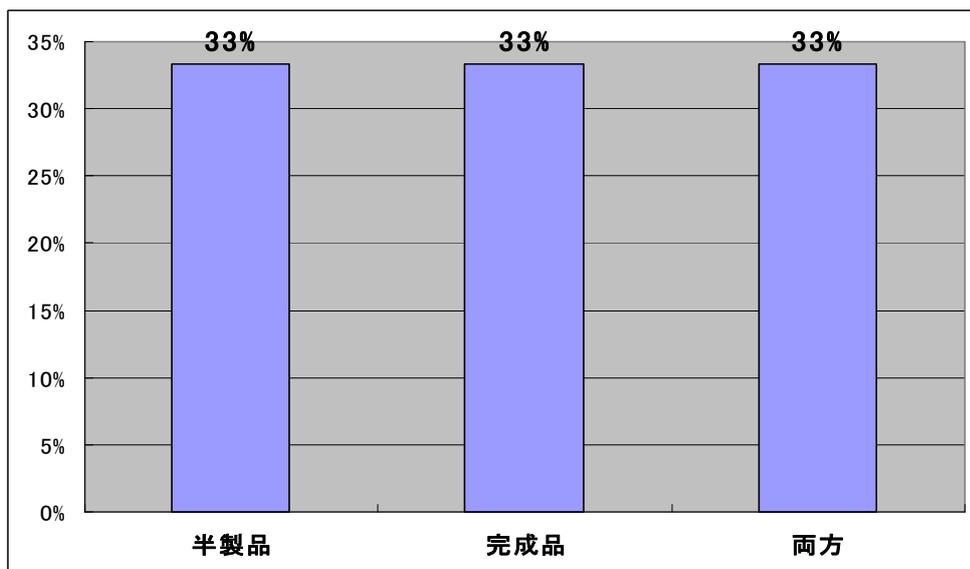
会社の設立登記数及び会社開業率の推移（平成19年度版中小企業白書より）

(5) 最終製品

最終製品は以下のように分類される。



a) 生産財と消費財を扱う企業の割合



b) 半製品と完成品の割合

各企業の最終製品は上記のとおりである。生産財を製造している企業と消費財を製造している企業の割合では、圧倒的に生産財が多く、生産財と消費財の両方を製造している企業を加えると70パーセントを超え、殆どの企業が生産財にかかわっていることが分かる。また半製品と完成品の割合では、両方製造している企業を含め、割合がほぼ同じという結果となった。

このことから、多くの企業が、生産財の半製品又は完成品（もしくはその両方）を扱っていることが分かる。

4. 回答企業にみる強みの源泉としての知的資産の傾向

前項では、大きくアンケート回答企業を俯瞰してみた。次にこれらの企業の強みとしての「知的資産」分布をみる。

アンケート内容は、大項目を「経営者」「後継者」「組織」「人材」「事業領域」「特許等知財」「内部環境」「製造力」「営業力」「IT・情報システム」「外部環境」として、中小企業の「知的資産」の傾向を捉えることができるよう、それぞれの項目でいくつかの設問を設定した。

アンケート結果のうち、チェック表で集計可能な部分は、レーダーチャート化して比較することで各企業の知的資産の傾向をモデル化し、比較を行った。

巻末付録にその（A社～Ga社）のレーダーチャート群を収録したが、回答企業の知的資産分布（レーダーチャート）は、今日の日本の中小企業のありかたを示すように、各社それぞれ非常に多様なチャート群となっている事がわかる。

■ 企業別傾向

また、一見これらの企業の知的資産分布には特別な傾向などはないようにも見えるが、

①バランス型企业（概ねまんべんなく値が高く、チャートの形が円に近い企業）：11社

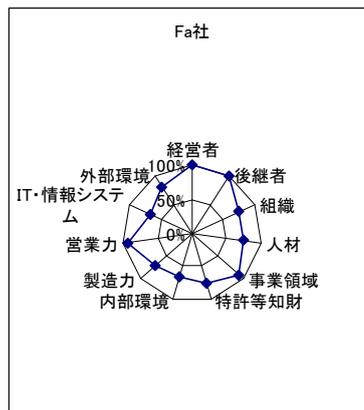
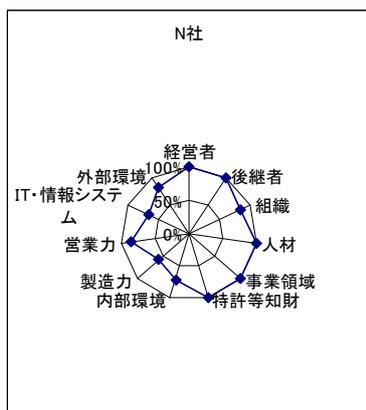
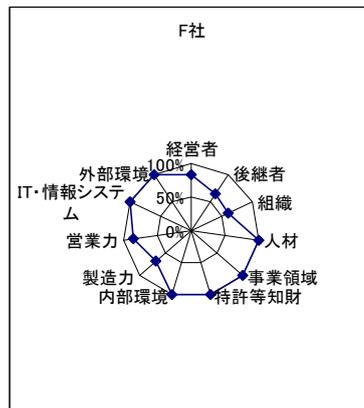
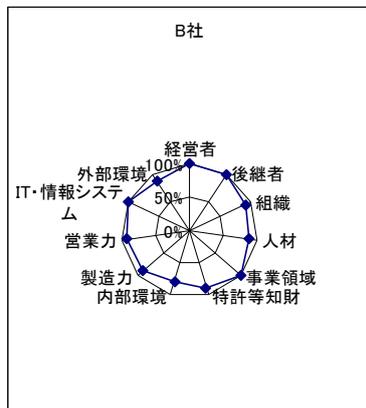
②非バランス型企业（強み弱みがはっきりしており、チャートがでこぼこしている企業）：22社

に分かれている事が確認できる。おおよそ3分の2の企業が『非バランス型企业』に分類できるという事から、日本の中小企業は「弱いところもあるが、それを補う強みとしての知的資産を所有している」といった傾向を見て取ることができる。

(1) バランス型企业

i) 該当企業：B社、F社、H社、J社、L社、N社、P社、Q社、T社、Z社、Fa社

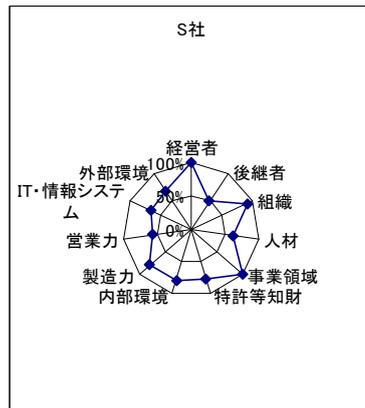
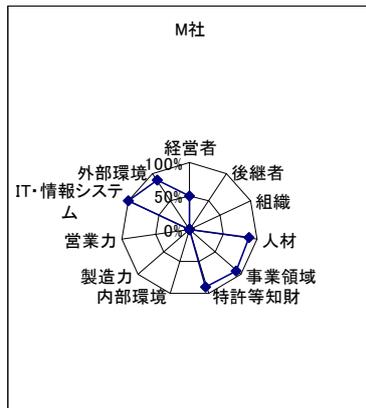
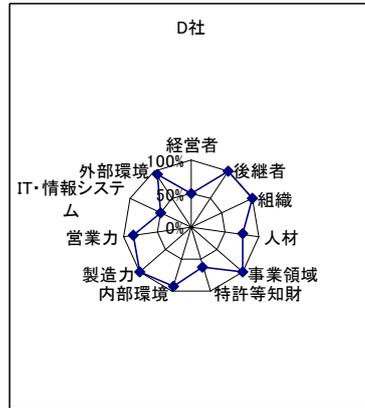
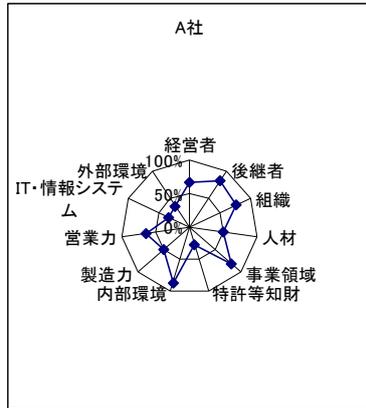
ii) レーダーチャートの例



(2) 非バランス型企业

i) 該当企業：A社、C社、D社、E社、G社、I社、K社、M社、O社、R社、S社、U社、
V社、W社、X社、Y社、Aa社、Ba社、Ca社、Da社、Ea社、Ga社

ii) レーダーチャートの例

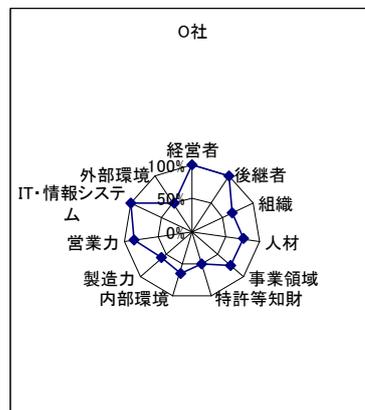
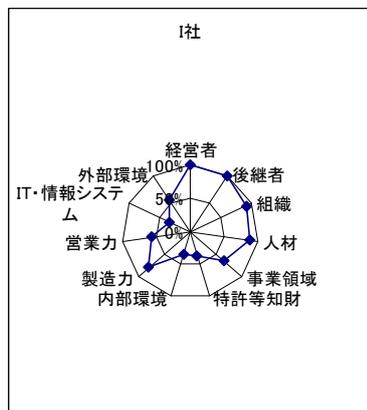


また、これらの非バランス型企业は、それぞれの特徴を持っており、レーダーチャートとヒアリング情報から、更に以下の①～⑤のパターンに分類することとした。

① 「経営者+後継者」型企业

i) 該当企業：I社、O社、R社、V社、Ba社

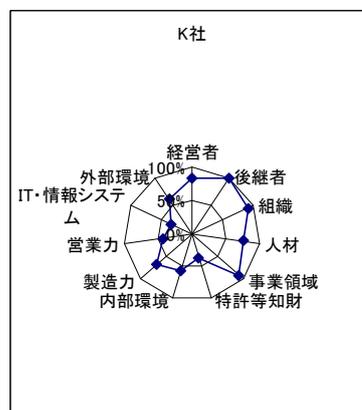
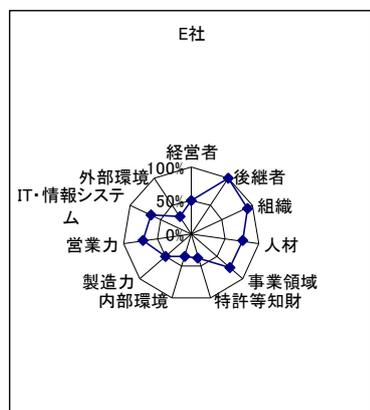
ii) レーダーチャートの例



② 「人材+組織（人的資産）」型企業

i) 該当企業：E社、G社、K社

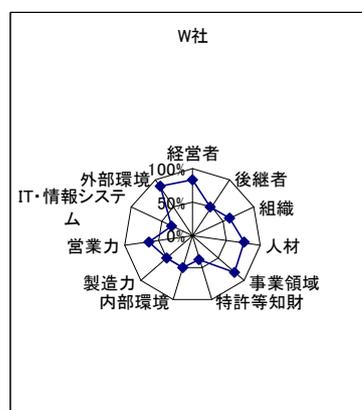
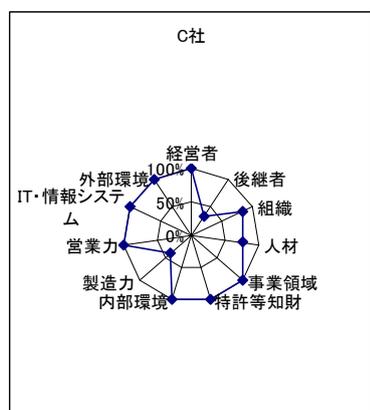
ii) レーダーチャートの例



③ 「事業領域+内部環境+外部環境（営業・マーケティング）」型企業

i) 該当企業：A社、C社、D社、U社、W社、Aa社、Ca社、Da社

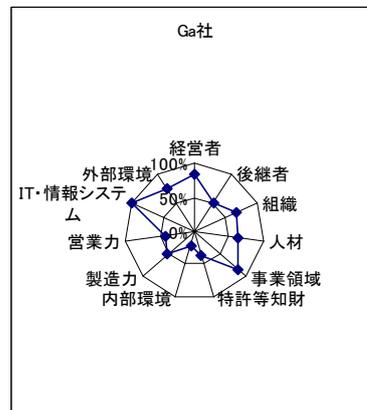
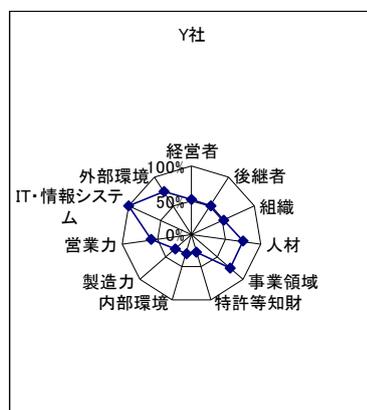
ii) レーダーチャートの例



④ 「製造力+IT・情報システム+特許（技術・サービス）」型企業

i) 該当企業：Y社、Ga社

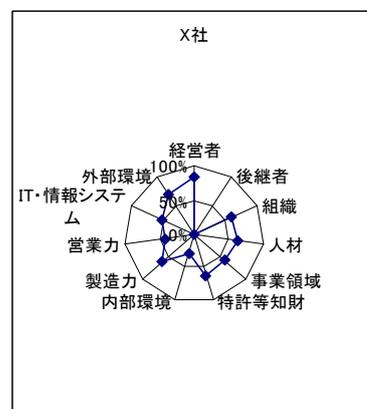
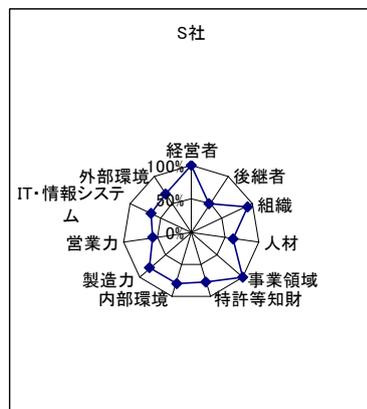
ii) レーダーチャートの例



⑤ 「その他（複数特徴）」

i) 該当企業：M社、S社、X社、Ea社

ii) レーダーチャートの例



以上が、アンケート調査のサマリーである。

次節では、これらのアンケート調査結果を踏まえ、具体的な回答をいただいた企業に対してさらなる分析を行なった。

第2章 知的資産の事例分析

1. 経営者・後継者について

(1) 経営者

企業は経営者の考え方、方針により組織運営されており、特に中小・中堅企業の場合、経営者の創業の精神、積み重ねてきた実績から企業風土や文化が醸成されている。従って、今回のアンケート調査では、まず経営者に対して質問を行い、「経営理念・社是などが分かりやすく明文化され、理解されていますか」、次に「経営理念を実現するための経営方針や事業計画を策定しますか」に関して調査を行った。

回答された企業 33 社中で 22 社が自信をもって実施していると答えられており、また考えていると回答を得た企業を加えると 90%以上になっている。このことから、経営者の強力なリーダーシップで組織が運営されていることがわかる。

経営理念、経営方針は、事業活動の中で醸成され、組織の中に蓄積されており、企業の行動指針として最も重要な知的資産であり、社員の行動規範となっている。

次に、この厳しい経済環境の中にあって、「現状に甘んじることなく常に変革を意識していますか」の質問に対しては、32 社中で 25 社の経営者が意識して改革を行って活動していると答えている。具体的な回答の内容として、『全員が「知恵」と「力」による協働で新たなものづくりの方法を創造しつつ、技術開発立国である日本の発展に貢献する』、『知的技術集団を形成し、自社製品を通して顧客の経営戦略の一端を担い、世界企業を目指し、顧客と社員の幸福に貢献する』、『世の中の変化に柔軟に対応でき、お客様に高い評価を得られる企業になることを、社員一人一人が自発的に行動し、皆で成長できる企業を目指す』など、従業員と一体となって意識改革を行い、経営革新を実践している事例が多く見られる。

バブル経済崩壊後約 20 年が経過し、とりわけここ 2 年間は今まで経験がない速度と激しさで経済、社会が変わっているなかで、継続した改革を行って行くことは企業が生き抜く必須条件であり、成長への課題であるといえる。現在は「情報社会化」によりドッグイヤーといわれた変化がそれ以上の速度になって凝縮され、盤石な経営に見えていた企業が坂をころがるように短期間で消えてしまう可能性を秘めている。

今回、取材・アンケート調査で回答をいただいた企業では、経営方針及び経営姿勢に多くの共有事項が見受けられるので、以下に具体的な内容を記述する。

(2) 経営理念・ビジョン・経営方針及び経営姿勢

今回のアンケート調査で、経営理念・ビジョン・経営方針に関しては、以下の回答が多く見られ、整理してみた。

- ①「社会貢献」、「日本産業への貢献」、「環境対応」
- ②「顧客重視」
- ③「経営力強化」
- ④「最先端技術」、「技術開発」、「技術の優位性と品質重視」

① 社会貢献、「日本産業への貢献」、「環境対応」

具体的に回答していただいた 22 社の中で、10 社が、事業活動の原点に社会貢献や日本産業への貢献を掲げている。具体的には、

- 1) 経営者は、社会貢献という意識を持って仕事をしなくてはいけない。仕事を取ってやればよいのではなく、どういうものをお客が求めているか、具現化する発想力が根本にあり、将来に対して夢を持って、将来がどう変化するかを察知する能力を持ち続けること。
また、環境対応を含めて、
- 2) 「食」に関する自動化・省力エネルギー化・廃棄物削減の技術とサービスを通して、快適な「食文化」を追求し、自然環境を守り、社会に貢献する。
- 3) 我が社はあらゆる業種の部品作りを通じて、より美しく、より高性能、より利便性を追求し、しかも環境にやさしいものづくりをすることによって、社会貢献する。
- 4) 水資源の有効活用を図り、低炭素社会の実現に貢献する。

以上のように経営方針に掲げた社会貢献及び環境対応が、製品の開発・改良につながっており、今後益々社会及び環境を重視した経営力が企業の将来を左右することになると考えられる。

②「顧客重視」

顧客重視を具体的に掲げている企業は 10 社あったが、その他の企業も顧客重視の意図を含んだ回答になっている。

- 1) 顧客第一主義による誠意・熱意・努力を持って顧客の要望を満たし、感謝を示す素直な心で共存共栄を目指す。
- 2) 顧客第一主義による誠意・熱意・努力を持って顧客の要望を満たし、感謝を示す素直な心で共存共栄を目指す事を正道とする。お客様の立場での製品作りに徹し、クレームゼロを目標として信頼感・安心感を確保する。
- 3) お客様が喜び満足してもらおう機械を誇りを持って提供する。
- 4) 仕事で関わったお客様、企業に感動を提供しながら「感謝される企業」を目指す。

③「経営力強化」

経営力強化に向けて社員と一体となって活動し、社員の幸福も追求している。

- 1) 世の中の変化に柔軟に対応でき、お客様に高い評価を得られる企業になることを、社員一人一人が自発的に行動し、皆で成長できる企業を目指す。
- 2) 「共創の感動的集団」：より少ない人数でより多くのものをカバーしあい、共有のノウハウを持って会社に貢献する。
- 3) プロ意識を常に持つことを信条とする。

④「最先端技術」、「技術開発」、「技術の優位性と品質重視」

ものづくり企業なので技術に対するこだわりを持っており、最先端技術による製品開発、技術の優位性及び品質を最も重視している。

- 1) 日本の板金技術を継承し、全員が「知恵」と「力」による協働で新たなものづくりの方法を創造しつづけ、技術開発立国である日本の発展に貢献します。
- 2) 中国がまねの出来ない製品開発研究で、世界レベルの商品開発が可能となっている。
- 3) 標準品で対応できない装置を特注(オーダーメイド)にて、開発・製造し、今後も引き続き、最先端技術の開発に貢献します。

特に、経営姿勢として以下の回答が得られている。

- 1) 主な取引業界である家電製品は海外展開が進んでいる（我が国の家電メーカーは将来 3 社程度になるだろうと予想されている）。この結果、仕事が減少するが構造的には減らないと思っている。淘汰されるのは仕事が減少しているのではない。技術革新についていけないからである。品質を強化して差別化し、技術力を持って、社会のため、環境に配慮した経営をしていく。
- 2) 製品開発に当たってはお客様の役に立つ、お客様の考えている以上のものを考える、根っからの技術屋で、グローバルな発想をもって新しいものにチャレンジしている。社会や顧客が必要とするものを自信を持って提供することにより顧客との信頼関係を作ることが第一である。
- 3) 当社の姿勢は、いいものを作る。まねの出来ないものを作る。技術を追究する製品に対して社員が徹底して取り組む、これが当社の良さである。この考えは社内に徹底しており、他社がやらないものにチャレンジし、千何百社のお客様の信頼を得てきた。

中小製造業は“良いものを作る”ものづくりへのこだわりがあり、儲かることよりも一生懸命やって成果を出すことが第一だと考えている面がある。経営は、合理性とのせめぎ合いであ

り、これを如何にバランス良く実現するかがものづくり中小企業の経営課題ともいえる。

(3) 後継者

変化の激しい経済環境を生き抜き、継続的發展をしていくには、それにふさわしい後継者の育成が必須条件となっている。

2006年版の中小企業白書では、『法人経営者の年齢が、1985年には53歳1ヶ月だったが、2004年には58歳6ヶ月と上昇している。中小企業においては経営者の意思決定権限が強いため、経営者が高齢化してしまうことにより以前のような積極的な経営が出来なくなってしまうと、企業活力が低下し、結果として事業継承が難しくなるケースが出てくる。』と後継者問題に関して記述している。

中小企業の経営者も同様に高齢化しており、企業の活力維持にとって優秀な後継者（幹部を含めて）の存在がこれからの大きな課題となってくる。

アンケート回答企業を見ると、経営者の中には創業者または高度成長時代に企業規模を拡大させてきた経営者が多く、世代交代時期にかかっている状況が多く見受けられた。

今回のアンケート調査では経営者から見てふさわしい時代にあった後継者が育てられていますかの視点で、「後継者教育はやっていますか」、「会社の将来を後継者と共有できていますか」の質問を行った。回答された企業33社中で20社近くが、後継者教育を行っており、後継者と企業の将来を共有していると答えている。

次に、「後継者は会社の将来展望を持っていますか」の質問に対しては、33社中で14社となっており、後継者育成の難しさが垣間見える。

今後、優秀な後継者の存在が中小企業のこれからの大きな知的資産であり、以下に取材・アンケート調査結果を記述する。

① 同族経営及び同族から後継者を予定している企業

回答企業の中で、子息及び同族を後継者としている企業は12社で、推測も入れると20社近くになる。その他、創業年数が経っていき子息が若すぎて未定という企業が3社有るが、8割以上の企業が同族経営である。その中で、すでに後継者に引き継がれた企業が5社、引き継ぎ予定の企業が1社有り、これから世代交代が多くなると予想される。

この中には女性経営者が1名誕生している。他の企業で経験を積んでいたが、技術のことは素人で、ISO9001品質マネジメントシステムを構築していく中で組織運営、技術及び品質管理のマネジメント力を蓄積して経営者として活躍している。また、2名の女性が後継者に予定されており、ISO9001の管理責任者として経営者を補佐し企業運営を行っている。

このような女性経営者の活躍は、マネジメントシステムが強化されるにつれて、複雑で変化

が早い環境の中で女性の粘り強い逞しい力が現代の経営に必要になってきていると考えられる。我が国は女性の活用が十分でなく、ヒヤリングした企業の中には管理層にも女性の活用が見られ、社内の運営に大いに力量を発揮しているのが観察された。これから更に進む少子高齢化の解決には女性の活躍できる環境整備が企業力につながると予想される。

② 同族経営から脱皮

同族型経営にはしないという企業も5社有り、後継者選定の基準としてとして以下の条件を上げている。

- 1) 同族経営にはしない。実力があり、難局に立ち向かえる人材を後継者にする。
- 2) オーナー企業でない利点を活かし、有用な人材の登用を内外を問わず行う。
- 3) 社内、社外から後継者を決める。
- 4) 社長の息子は会社に入れない方針を徹底。後継者は従業員の中から選ぶ。

中小企業経営者はカリスマ性があり、強烈なリーダーシップで経営を行っている例が多く、後継者の選定はたいへん難しい。

ヒヤリングした企業の中で、社長が急死し、子息が急遽引き継ぐことになったが、まだ若く経営のやり方を教わったこともなかったのが悩んだが、ISO マネジメントシステムと生産管理システムを残してくれたので、経営を引き継ぐことができたと述べている。

後継者の選定基準は企業によって様々であるが、経営の仕組みの強化が経営者を育て、スムーズな継承を行うことができる最良の道といえるかもしれない。

2. 組織運営・人的資源について

(1) 組織運営

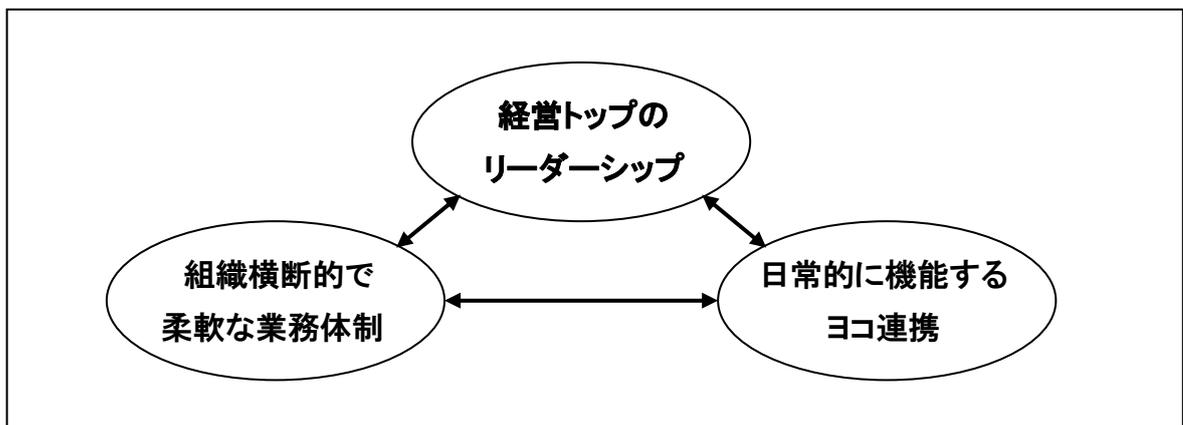
組織運営といっても中小・中堅企業の場合は大企業と異なり、部門毎の役割分担が明確に決まっていたり、担当者毎の役割が決まっている訳ではないことは明白である。多くの場合は営業部門であっても得意先担当をしながら、得意先からの要望に迅速に対応するために研究開発的な業務まで1人2役とか、1人3役で仕事をこなしているというのが実態である。

大企業であれば、こうした組織運営についてはキチンと縦割になっており、営業部門は営業業務に専念し、研究部門は研究業務に専念し、各部門は各々の専門性と機能性を高めることで「作業品質」と「作業日程」を組織的に確保しながら、得意先の要望に的確に、確実に対応することになるという所が大きな違いであると言える。

それでも、このような中小・中堅企業と大企業との組織運営面での違いがある中で、人的にも、組織的にも、機能的にも。必ずしも十分な経営資源を確保している訳ではない中小・中堅企業が様々な業種・業界で逞しく生き残っているのも現実である。更に言えば、場合によっては特定分野で最先端・最新鋭の技術力・開発力を誇り、その製品分野では圧倒的なシェアを持っている中小・中堅企業も数多く存在しているのである。(詳細はアンケート調査を参照)

この章では、このような特定分野で逞しく生き残っていると、圧倒的なシェアを誇っているといった中小・中堅企業を「組織運営」の面から分析したいと考えている。

今回の取材・アンケートでは、次の3つの経営資源分野で大きな特徴が見受けられる。



中小・中堅企業が十分とは言えない経営資源の基で「大きな成果」を達成できる理由の第1番目は何といても「経営トップのリーダーシップ」である。少ない社員数で、効率よく作業をこなし、大きな成果を生み出すためには「スピーディでタイムリーな経営判断」が不可欠である。企業として進むべき方向性が明確であることに加えて、日常的にそのことが従業員の間で共有化されていることが重要であり「経営トップの指導力」が問われるところでもある。

第2番目に重要なことは「組織横断的で柔軟な業務体制」である。大企業のような縦割組織で

はなく、1人の営業担当が「営業～開発～生産～保守・サービス」を組織横断的に対応することによって、個々の得意先要望に対して迅速な対応を行うことは勿論のこと、受注段階から納品・保守・サービスを一貫して管理することで得意先要望にキメ細かく対応することが可能となっている。従業員一人ひとりの機動力が企業を支えていると言っても過言ではない。「既存製品・部品分野＝価格競争」を脱却するために「開発提案型営業」の重要性も高まっている。

第3番目に重要なことは「日常的に機能するヨコ連携」である。前述した通り中小・中堅企業の経営資源には限りがあり、得意先のあらゆるニーズに対して自社ノウハウ・経営資源だけで対応することは困難なことである。先進的なノウハウや技術力を持っている中小・中堅企業間で日常的なヨコ連携を構築しながら、高度な技術開発力や先進的な技術開発力を高めることが益々重要になっている。「ヨコ連携」を効果的に進めることで自社の経営資源を得意分野に集中投下することも可能になっているようである。（オンリーワンの技術力へのこだわり）

これらの取組みが相互に機能し合うことによって、「企業としての総合力」が徐々に高まって行くのが中小・中堅企業の特徴と言えるが、これらの取組みを日常的に機能させるためには「従業員の自律的取組み」が不可欠と言える。一般的によく言われることであるが、「企業は人なり」ということわざは何れの企業にもあてはまる訳であるが、中小・中堅企業にとっては更に大きな意味があり、「人は経営資源そのものである」と言っても過言でないと考えている。

しかし、この経営資源の可能性を生かすも、潰すも、「経営トップのリーダーシップ」にかかっている訳である。経営トップと従業員との信頼関係が日常的に構築されている企業では、経営トップがひとつひとつ細かい指示を出さなくても、従業員が自らの判断で様々な得意先課題に自主的に取組んで行く企業風土が醸成されている。また、この企業風土は単に社内事情と言うことに留まらず、「得意先との信頼関係作り」にも大きく貢献している様子が伺える。

今回、取材・アンケートを実施させて頂いた企業では、こうした取組みの成功事例が数多く見受けられるので、この当たりのことをもう少し詳しく紹介したい。

(2) 経営トップのリーダーシップ発揮の事例

① 社長交代による「経営トップ若返り」で従業員を活性化する

これまでも順調に会社業績は推移していたが、先代社長が高齢化したために昨年社長交代を行っている。現状ではまだ古参社員が数多く残っていると、各種の社内手続きの処理ルールが不徹底になっているという問題点はいくつかあるものの、若手社員のやる気は非常に高まっているように思われる。昨今の不景気ムードで社内の雰囲気も暗くなりがちであったが、最近是非常に明るくなったような気がしている。

そこで、思い切って「社内レイアウト」も大幅に変更して、社内での作業効率を高める取組

みを行った所、相乗効果を生んで社内のムードが更に明るくなっている。現実的な仕事の進め方はそれ程変わっていないと思うが、従業員の気持ちの持ち方で業務の取組み姿勢がこんなに変わるのかというのが正直な印象である。(気分転換の仕組みも重要)

「社内レイアウト」の変更では、若手社員の意見も積極的に取り入れて実施しているので、これが若手社員のやる気に結びついている可能性もある。当社では何れにしても「人が財産」という考え方で今後もやって行きたいと考えている。

② 社長主催の「全社員ミーティング」で社内議論を活性化する

月一回社長主催の「勉強会及びミーティング」を定例化している。社長と直接的に会話ができる機会を作ることで、従業員が日頃考えていることを社長に直接伝えることができるメリットが大きいことは勿論であるが、それに加えて社長が日頃何を考えているかを従業員に知ってもらう良い機会にもなっている。(経営トップと従業員の相互理解を促進)

また、定期的実施していることにも大きな意味がある。不定期にやってもお互いに緊張感が生まれませんが、定期的開催することで自らが発言したことに責任感が生まれ、各自に継続的な取組みが期待できるようになっている。

最近では、単に意見交換というだけでなく、各部門単位の事業計画の発表の場としても活用している。当社では現在各部門に3ヵ年計画の作成を義務付けているが、この経営計画を経営幹部が多数参加する中で発表・議論することで、発表者である従業員のプレゼンテーション能力を高めることにも繋がっているように見受けられる。

ミーティングの最後に懇親会も併せて開催することで「気分転換の場」も用意している。

③ 現場への「権限委譲」で従業員の創造力向上を図る

当社では「チーム運営」を徹底している。現場の作業を多く4つの班に分けて全ての作業をチーム単位で責任を持って担当してもらうようにしている。各チームにはチームリーダーを置いて、基本的にはこのチームリーダーが殆どの現場作業を仕切っている。

経営トップは毎週定期的に「チームリーダー会議」を招集して、その週に予定されている作業の段取り確認をするだけで、日常的なルーティンワークは十分に回っている。

このように基本的に「現場のことは現場に任せる」という形にすることで、現場の創造性を高めることが可能となる。何でも上司や経営トップに判断を仰ぐのではなく、現場が現場なりの判断を行いスピーディに様々な課題に対応することが出来れば、社内での作業効率が高まることは勿論であるが、顧客に対するサービスの密度も確実に高まってくる。

経営トップから現場への「権限委譲」で従業員の自覚を高めることが可能となっている。

(3) 組織横断的な柔軟な業務体制を構築する事例

① 従業員の多能工化を図って提案力を向上させる

当社では1人の従業員に「受注～設計～製作～取付～調整」までの作業を一貫して担当させることで少しでも早く一人前の職人に育てたいと考えている。

基本的には「従業員の多能工化」を推進することが、中小・中堅企業の生き残りの道であり、得意先の満足度を高めるための確実な道であると考えている。単に既製品の受注を取っているだけでは何れ価格競争に巻き込まれることは確実であり、中小・中堅企業では常に得意先要望を踏まえて「企画提案型」の営業活動を推進することが重要である。

自らの「オンリーワンとしての存在価値」を高めるための取組みを怠ることはできないので、常に営業&開発、営業&製作、営業&取付といった具合に1人2役、1人3役の取組みを行いながら2度手間、3度手間を省略することで、スピーディで的確なモノ作りを心掛けている。

(多能工化している従業員のモチベーションは一般的に高いと言える)

② 「ISO9001」のプロジェクト化で全社的交流を促進する

現在当社では「ISO9001活動」に取り組んでいるが、この活動を推進するためには全社的なプロジェクトを編成して、あらゆる工程における品質管理を一定の基準に基づいてチェックすることが必要となる。これはたいへん作業手間も掛かり、労働時間的にも大きな負担が掛かるが、「全社的なプロジェクト」を編成することに大きな意味がある。

これまでは各部門の独立性が高く、部門間で問題が発生しても本気になって話し合いを行うことはほとんど無かったが、「ISO9001活動」が導入されて以降は何か問題があれば速やかに「プロジェクト委員会」が招集されて、問題点の洗い出しが徹底的に行われるようになっていく。これは単に「失敗の犯人探し」を行うということではなく、部門間で相互にお互いの業務内容を理解し合う良いチャンスになっていると考えている。

「ミス」が発生してから原因探しをするのではなく、今後は「ミス」が発生する前にそれらの可能性・原因を解消するために、部門間の相互理解を深めることは重要である。

③ 「エコアクション21」で全社的改善活動を活性化

当社では従業員規模が小さいために「ISO14000」を導入することが困難であると判断して、「エコアクション21」を導入して業務改善を継続的に行っている。

少人数でチームを組んで定例的なミーティングを行いながら、管理基準に沿って改善活動を推進しているが、「ISO9001」と同様に部門間でお互いの業務内容を理解し合う機会になると考えている。今後は「既成事実」で良し悪しを判断するのではなく、「誰が・何を・どの様に」するべきかという目標を明確化した上で改善提案を行っている。

(4) 日常的に機能するヨコ連携の事例

① 外注先との連携で効率的な業務体制作り

当社は長年に亘り「卸売」として業界で実績を築いて来たが、その間に製造メーカーや加工業者とのネットワークを構築すると共に、営業スタッフも単に既製品の注文を取るだけでなく個々の得意先ニーズに合致した特注品の受注に積極的に取組んだために、現在では得意先からも「製造メーカー的なコーディネート力の高さ」を評価して頂いている。

最近では「製造メーカー」と共同で新製品開発を行ったり、「自社の独自製品」を自社ブランドで販売するレベルにまで来ている。（業界でもそれなりに評価されている）

今後は、こうした外部ネットワークを生かして新しい分野にもチャレンジして行きたいと考えている。これまでは「生産財」を中心に製造・販売を進めてきたが、今後は「消費財」への進出も検討している。特に加工業者の分野では「加工職人」の高齢化が進むと共に、後継者もいないという状況を迎えている。このまま行けば業界としても危機的状況を迎えるので、今のうちに新たな需要を掘り起して「若手の加工職人」の育成にも力を入れて行く必要があると考えている。（我々の業界だけの問題では無いような気がするが・・・）

② 外部人材を活用して事業の活性化を図る

我々の業界は「下請加工業」の典型的な業種として永らく事業展開して来ているが、数年前からは企業体質を刷新する必要があると感じており、一部最新設備への転換を図りながら、作業効率向上や環境適合性を高めたいと考えている。しかし、昔ながらの仕事の進め方は急に変えることは難しく、まだまだ時間が掛かりそうな状況だと感じている。

そこで、最近では外部からの新しい人材の導入を積極的に進めている。これで社内人材が不要になっているということではなく、従来からの従業員と新しい従業員が相互に刺激し合っ、更に新しい技術や企業風土が生まれてくることを期待している。

今後は「目先の技術改善のレベル」では時代のニーズや変化に対応して行けないと考えており、新旧の従業員のノウハウを生かしながら「画期的な技術革新」を目指している。

中小・中堅企業独自の「柔軟性・キメ細かさ・集中力」を武器にしたいと考えている。

このように中小・中堅企業では、「作業の効率化や省力化」を進めることと合わせて、いかに「自社の独自性」を高められるかということが大きな課題になっており、いかに経営資源を効率的に活用するかということになっている。特に、組織運営の面においては「経営トップのリーダーシップ」の基で、「組織横断的で柔軟な業務体制」を生かしながら独自性の高い技術開発を推進することによって、外部協力会社とも効果的に連携しながら「新たな強み（キメ細かな技術開発力）」をしたたかに構築しつつある。

(5) 人的資源について

① 個人が持つ技能・ノウハウ

大企業とは異なり、中小企業は従業員が個々に持つ技能・ノウハウに依存している。技能・ノウハウは一長一短で身につくものではないため、高いレベルの技能・ノウハウを持つ中堅のモチベーションを維持することが中小企業の大きな課題となっている。

現在では稀少となる加工技術、自動ラインではない「手作業」ゆえのヒトの技能、「匠の技」といわれる高度な技術を継承するための組織体制整備が急務である。しかし、昨今の経済悪化により、中小企業には新規雇用することの余力がない。これからは若年者の雇用、技能伝承のための次世代の育成が不可欠であるにもかかわらず、実現できていないのが実情である。

また、『高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）』の改正により定年年齢が引き上げられ 65 歳までの雇用確保が義務付けられた。それに伴い従業員の高齢化で平均年齢が高くなり、業務遂行能力の低下が顕著である。それを「身体面」と「メンタル面」との2つの面からフォロー体制の整備が必要である。このような中でも、従業員の若返りを図る企業もあり、「高齢者の勇退が進み平均年齢が低下している」「従業員の若さが特徴である」と回答したところもある。こういった企業でもやはりノウハウの継承が課題となっている。

② 内部のチームワークと外部とのネットワーク

個人の持つ技能に依存する中小・中堅企業では、その技能を枯渇させることのない伝承の仕組みを構築しなければならない。それをクリアするためには、従業員間のコンフリクトがあったのではスムーズな技能伝承の妨げになりかねない。そのため、同世代のインフォーマルなチームができたときに世代間での意見のギャップによる対立がないよう、世代を超えたチームを形成し、時間と空間を共有させチームワークを良好に保持することで、次世代への事業伝承を行うような整備体制の構築をする傾向がアンケート全体からうかがえる。

また、中小・中堅企業は高い技能を保有する半面、経営資産に限りがあるため、外部とのネットワークが自社の弱点の補強として非常に有効な手段である。あらゆるニーズに対応することを可能にするため、取引先と情報共有することによりトータルのコーディネート力の向上、多方面からの提案力や、知識の拡大による想像力の強化を図っている。さらに、同業他社の技術者のノウハウを吸収できるような同業社間連携を行っている中小企業も存在する。

③ 女性の管理職への登用

平成 19 年 4 月の『雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（男女雇用機会均等法）』の改正で、「降格」「パートへの変更」など、性別による差別禁止の項目がいくつか追加され、妊娠・出産等を理由とする不利益取り扱いの禁止も明文化された。さら

に、平成 20 年 4 月に『短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム労働法）』が改正され、短時間労働者の活用を促すいくつかの項目が追加された。女性従業員の妊娠出産→退職という習慣は薄れ、女性が社会進出する中、晩婚化で昨今は女性の M 字カーブの谷が右（20 代半ばから 20 代後半にシフト）に移動している。経済情勢悪化の理由もあるが、就職難の中で“ものづくり”に参入する女性が増加している。少子高齢化時代の現在、我が国は「母体保護」の国であるため、「出産前後の女性」を使用する中小企業に対しての助成や補助が大きい。

中小企業はこのような助成や補助を活用しながら女性の雇用を促進させ、「ポジティブ・アクション（積極的差別是正措置）」として女性の優先的な昇進を促すことにより「今までとは違った感性」を取り入れ「社内の活性化」や「社内の風通しのよさ」につながるよい機会となっている。

(6) 従業員教育について

① OJT・Off-JT

中小企業にとって、従業員教育というのは大きな負担となっており、計画的に行うことができないというのが本音のようである。それでも、「技能」に頼る中小企業にとっては、「教育」は不可欠であり、中堅の従業員からの OJT（職場内訓練）がメインである。大企業などで行われる OJT を補完する Off-JT（職場外訓練）は金銭的及び時間的な支援ができる余裕がないため、実施するのは厳しいが、技能向上、知識拡充のためには必要不可欠である。

このような中、『教育訓練を日常業務とする従業員の存在』や、『教育には費用をおしまない』という企業も存在する。中でも、『講師を招いての研修会』の開催、『年数回講演会参加』など、既存知識にプラスするための『外部人材』を活用する向上心の高い企業も多数見受けられる。さらに、「30 歳になる幹部候補社員は一年間『社長塾』への研修」という後継者を見据えた教育を導入する企業も存在した。この制度は世襲が慣習である我が国の中小企業において、従業員が将来経営者になるチャンスが与えられることから、高いモチベーションになっていると考えられる。

② 自己啓発支援

ここで、経営者側が早急に検討しなければならないのは、前述のとおり『技能伝承』に関わるものである。個人の持つ能力は各々均一ではないため、OJT による教育のみではおのずと限界が見えてくる。経営者側が求める業務遂行能力レベルに到達するための教育支援プログラムを導入する必要がある。そのためには、OJT、Off-JT のみならず、従業員が独自に行う、資格取得や技能習得といった個人の向上心を応援していくことが必要である。中小企業が『自己

啓発支援』を実施することは、従業員のモチベーションを高め、これを企業の成果へとつなげるような人材育成の実施の実現を狙うことが大きな目的となっている。

③ 目標管理制度導入

「技術が命」「技術はヒトについているもの」という中小企業において、各人の技能に差があるということで「品質が均一でない」という評価をされるのは否めない。これを回避するためには、スキルマップを作成し、個人目標を策定し、目標達成に向けての教育訓練を実施していかなければならない。今までの「技術力・納期対応」という視点から「技術開発・品質保証」という視点にシフトすることが課題である。厳しい経済情勢の中、他社にない技術を保有し、将来性のある業種に絞込み、経営資源の集約を図る目的のためにも、個人の目標設定、目標達成の教育の必要性を実感する。

④ シニア人材の活用

『高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）』の改正により、中小企業においても平成 25 年までに定年年齢を 65 歳に引き上げることが義務付けられた。しかしながら、加齢と共に業務遂行能力が衰えるのは事実であり、中小企業側と従業員側双方が 65 歳まで働くことを希望するわけではない。

中小企業側は「求めるレベルの技能保有者」かどうか、従業員側は「年金受給開始とともにリタイア」というライフプランがあるため、同一労働条件での継続雇用は現実では難しい。しかし、高齢者というのは中小製造業にとって「核」ともいえる高い技能の保有者であるため、そういった人材を生かすことは中小企業存続のためには重要なポイントとなってくる。こういった豊富な経験や高い技能を保有するシニア人材を『教育専門人材』というポストに付かせることで、『雇用の確保』と『技能伝承』という 2 つの視点からの問題をクリアすることができる。

⑤ 自主的な行動につながる権限委譲

教育を行っていない、と回答した企業でもある程度の「権限委譲」はされている。この「権限委譲」により、個々に責任意識が高まり「教育」をあえて実施しなくても結果的に、「教育」を行ったと同様の結果につながっていることがわかる。中小企業は経営者側がオペレーションレベルの業務まですべてを行うことが多いが、そのような中で、うまく従業員への「権限委譲」がなされている場合、従業員自身が“自覚”し“責任”を持ち、“現場を取り仕切る”ことができる。「権限委譲」により従業員が持つ企業への帰属意識が高まり、組織の一員であり、組織に対する無意識の貢献を促している。これは企業が教育を実施しなくても、トップの指示を

待つことなく、自主的に行動できる能力が高まっていると考えられる。

⑥ マネジメントシステムの活用

中小企業における ISO は、本来の目的とはかけ離れ、取得自体を最終目的とし、運用自体が形骸化している事例が見られる。認証取得のきっかけが、取引先からの要請や、入札条件となっているために運用方針を十分に策定しないまま、やむを得ず「とりあえず認証取得」という理由からだと考えられる。しかし、実際に認証取得をした企業においては、顧客の評価や企業イメージなど対外的な評価が向上し、マネジメントシステムの組織的な運用そのものが従業員の意識改革・意識向上という教育そのものになっていると回答している企業も多く見受けられた。「運用の仕組みを明文化」し、PDCA サイクルに基づく運用強化により、従業員の仕事に対する意識が向上し、社内の活性化につながり、さらには顧客満足が得られる成果が期待できる。

⑦ BtoB市場における営業力の向上

中小企業にとっての営業担当者は、顧客との一番の接点となる位置づけである。BtoB 市場においては、取引先企業バイヤーと営業担当者とのフェイス・トゥ・フェイスのリレーションシップが重要な役割を果たしている。昨今の営業ツールとしては、インターネットやメールでの取引が主流となっている。そのような中、フェイス・トゥ・フェイスは人と人とのコミュニケーションであるため、「顧客をよく知る」というだけにとどまらず、「こちらの特色を取引先企業担当者に知ってもらうことで信頼を得る」ことができる。

この営業担当者のリレーションシップは、顧客との関係を緊密化できるといった中小企業経営には欠かせない重要な要素となってくる。営業担当者は、取引先企業担当者の製品の知識レベル、理解レベルに合わせた対応が必要となるが、個々の資質やスキルに差があると、取引先企業の満足度が異なってくる可能性がある。スピードに対応することやコミュニケーション能力といった既存取引先の満足度のさらなる向上のために、組織的に営業担当者全員のレベルアップを図る仕組みを構築しなければならない。そのためには、トップレベルの営業担当者が保有する知識・スキル・ノウハウをベンチマークすることで、営業全体の高いレベルでの中小企業独自の営業スタイルを確立することが必要となってくる。それにより、営業力を自身の強力な「営業ツール」として活用し、取引先のニーズやシーズを適正なタイミングで提供していくようにしなければならない。さらに、見込客の取りこぼしをしないような的確な判断力を身に付けていくことも重要なポイントだと考える。

⑧ 個人の知識・技能レベルの把握

中小企業の知的資産は何と言っても個人が保有する知識・技能に他ならない。その知的資産にバラツキがあってはならない、というのは言うまでもない。中小企業の独自の知的資産が中小企業の発展と、従業員資質の向上、さらには顧客満足につながる。顧客満足が一時的なもので終わることがないよう、知的資産レベルを高い水準で均一化し、それを長期的に維持しなければならない。

均一化するためには、中小企業側および従業員側が自己のレベルを把握する必要がある。知識・スキル・技能、業務遂行能力、各業態における仕事のセンスといった、有形のみならず無形のものを双方の納得できる評価方法で判断しなければならない。

中小企業が求めているレベルと、自身が判断するレベルが同一であるとは限らないため、従業員自身が自己を多面的に評価・判断できる機会を与える必要がある。

自分自身を的確に評価し、自己のレベルを正確に把握することで、中小企業に対する自分の役割・自分の位置づけを素直に受け入れることができるような人材の育成も中小企業の重要な課題となる。

3. 営業・マーケティングについて

(1) アンケート・ヒアリングの整理

ものづくり中小企業の『営業・マーケティング』意識を把握するため、ヒアリングシートの集計結果から関連ある設問とその回答を抽出したのが表4-1で、関連するフリーアンサーをまとめたものが表4-2である。

表4-1 【営業・マーケティングに関連するアンケート・ヒアリング抽出内容】

項目	設問	内容	はい	普通	いいえ	はい比率
事業領域	設問1	市場のニーズ・動向・競合を把握していますか。	23	8	0	74%
	設問5	自社の製品・サービスに顧客がどれだけ満足しているか分かっていますか。	18	12	0	60%
外部環境	設問2	得意先の業界動向を把握していますか。	18	7	0	72%
	設問5	外注先との関係は良好ですか。	18	7	2	67%
内部環境	設問3	顧客の声（要望・意見）を吸い上げる仕組みはありますか。	16	11	2	55%
製造力	設問5	クレーム・要望に迅速に対応していますか。	23	6	0	80%
営業力	設問1	専任の営業組織がありますか。	18	3	6	66%
	設問2	既存顧客の要望・ニーズに的確に対応できていますか。	15	10	2	55%
	設問3	直販体制を持っていますか。	14	7	6	52%
	設問4	新規顧客の開拓に取り組まれていますか。	17	8	2	63%
	設問5	顧客管理が十分できていますか。	10	13	4	37%
	設問6	自社のシェアは維持または向上できていますか。	12	13	2	44%

表4-2 【関連するフリーアンサー】

○ 直販により顧客の要望を把握でき、顧客への提案などを積極的に行っている。
○ リーマンショック以降、新規開拓専任者をおき効果が出ている。
○ 現在の取引先の隣にも顔を出し攻める。
○ ホームページを立ち上げ営業開拓につとめている。
○ 「お客様に誉められたかどうか」でニーズ対応ができていないかを判断する。
○ 工場見学を行える体制を整えたことで、お客様の声を聞けるようになった。
× 現状では、顧客の要望事項を知る体制になっていない。
× 営業力は弱いことを認識している。

(2) ものづくり中小企業の営業・マーケティング意識

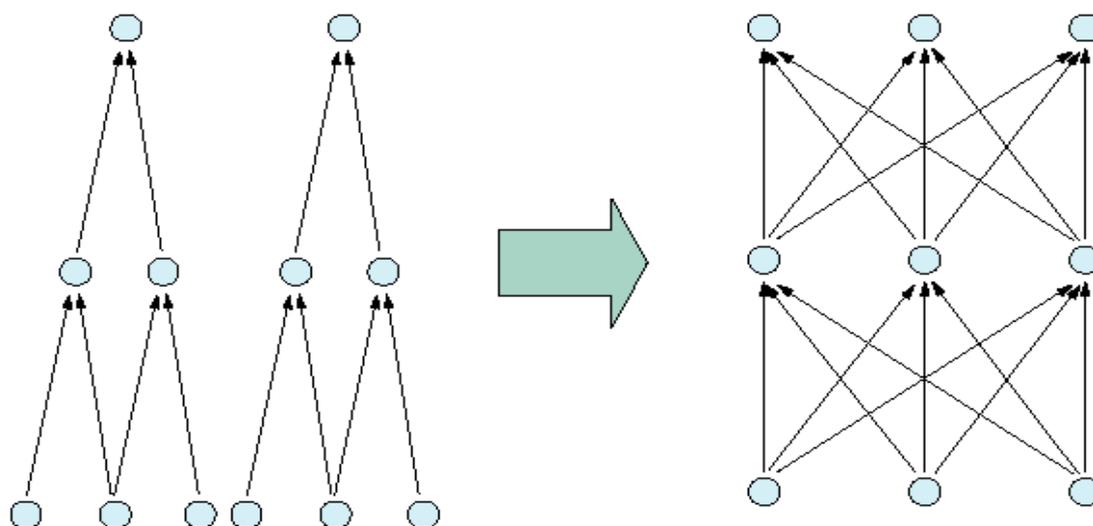
アンケート調査の営業・マーケティング関連項目結果からわかったことは、今回アンケートに回答された企業の66%は、「専任の営業組織」をもち、「新規販路開拓に取り組んでいる」(63%)ように見える。しかしながら「自社のシェアの維持向上ができていないか」という問いには半数以上がそう感じていない。この原因を考えてみると、景気低迷という要因を差し引いても、「顧客管理が十分にできていますか」という質問に対して、「できている」という回答が37%であることから顧客との関係性マネジメントに問題を抱えている企業が多いのではないかと推察される。

マーケティング意識についても「自社の関連する市場のニーズ・動向・競合」や「得意先の業界動向」は70%以上の企業が「把握している」と回答しているが、自社に「顧客の声(要望・意見)を吸い上げる仕組みはある」との回答が50%強に留まっていることから、今一步の感がある。

(3) 変容する企業間の取引構造

中小企業白書2007年版によれば、従来の日本における企業システムを特徴付けるのは、いわゆる系列や下請、長期雇用といった言葉に代表される長期・安定的な関係であった。しかしながら、これらの長期・安定的な関係は、バブル崩壊後における日本経済の構造変化に伴い、大きく変化すると指摘される。企業間の長期・安定的な関係は崩れ、仕入・販売などの取引がよりオープンな形で行われるようになるとともに、取引先数が増加するという意味での取引構造のメッシュ化が進展している。

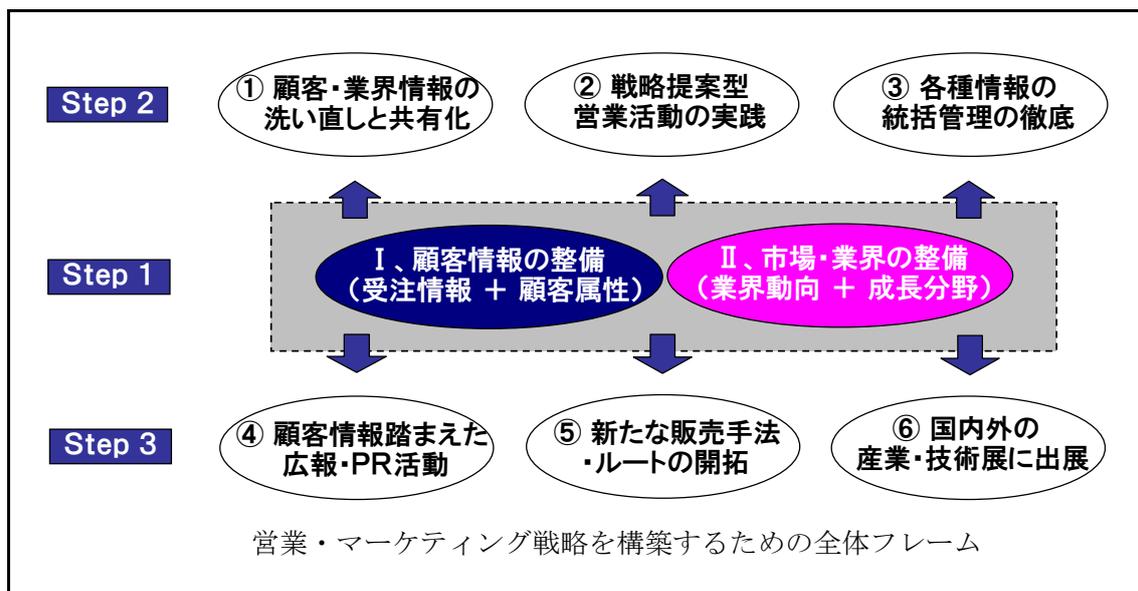
【取引関係の「メッシュ化」～少数依存の取引関係から、多面的取引関係へ～】



メッシュ化とは、大企業側がグローバル競争下でコスト削減を目指して従来の系列取引を見直し既存の枠組みを飛び越えて新たな調達先を求める活動が上記のように網の目に似ていることから(メッシュ=網)に例えられている。

メッシュ化は、ピンチであると同時に新たな取引先を獲得するためのチャンスでもある。同年白書によれば、「販売先の増加と情報の緊密化の両立は、売上高の増加に貢献する」や、「販売先の増加と情報の緊密化を両立させている企業は、取引先から安定した品質も求められる製品（付加価値の高いもの）を扱っている場合が多い」との調査結果がある。まさにこれからの中小企業には、メッシュ化を大前提としたマーケティング戦略を立案し、人と情報をどのように有機的に活用していくかがポイントとなるのではないかと考える。

具体的な活動としては、下図の営業・マーケティング戦略を構築するための全体フレームに



記したとおりであるが、顧客・業界情報の洗い直しと共有化を図り、自社の技術や商品・サービスを広く知らせるための広報やPR活動を充実させ、新規顧客を提案型営業活動によって開拓していくビジネススタイルを構築していくことが今こそ求められていると言えよう。（詳細は後述）

(4) 生産財マーケティングの特徴

今回アンケートにご協力いただいたのは、生産財を扱う企業が7割強を占めることから、以下簡単に生産財マーケティングの特徴および留意点をまとめてみることにする。

生産財とは、製品の生産や製造、サービス提供のために直接的、または間接的に使用される財と定義される。具体的には、原油や木材などの原材料、LSIや半導体チップなどの部品、発電機、工作機械、計測器といった設備などがあげられる。すなわち、使用者が消費者個人ではなく、企業（組織・集団）であるため、①購買プロセス、②購買動機、③関与するプレーヤーという点に特徴がある。

① 購買プロセスの特徴について

組織の購買意思決定のプロセスは、問題提起（社内）⇒一般的なニーズの明確化（社内）⇒

製品仕様の作成（この段階でRFIが出ることもある）⇒供給業者の探索⇒提案書の請求（RFP）⇒供給業者の選定⇒発注である。生産財マーケティングを首尾よく行うためには、いかに早い段階からこのプロセスに加わることができるかが、付加価値の高い仕事（すり合わせを必要とする仕事）受注の鍵である。

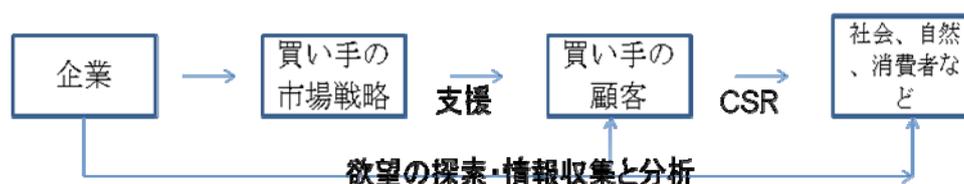
② 購買動機の特徴について

消費者の購買動機は個人的満足であるが、組織には生産性の向上や売上げの増大など、理論的かつ合理的な購買動機が存在する。具体的には、品質向上、販売促進、マネジメント効果効率の追求、生産性向上、売上増大などがあげられ、需要の価格弾力性はあまり高くないという特徴がある。

③ 関与するプレーヤーについて

生産財の購買には以下のようなプレーヤーが関わってくる。具体的には、ユーザー、インフルエンサー（影響力のある人）、決定者、購買者（購買部門）、承認者、ゲートキーパー（情報窓口）などがある。生産財マーケティングをより複雑にしているのは、前述の購買プロセスの複雑さに加え、プレーヤーごとにすこしずつ異なる関心事を持っているケースが多く、各階層別の顧客関係性マネジメントが求められる。

以下は、上記の購買プロセス、購買動機、プレーヤーの特徴を踏まえたうえで、これからの新規開拓における留意点をまとめた図である。



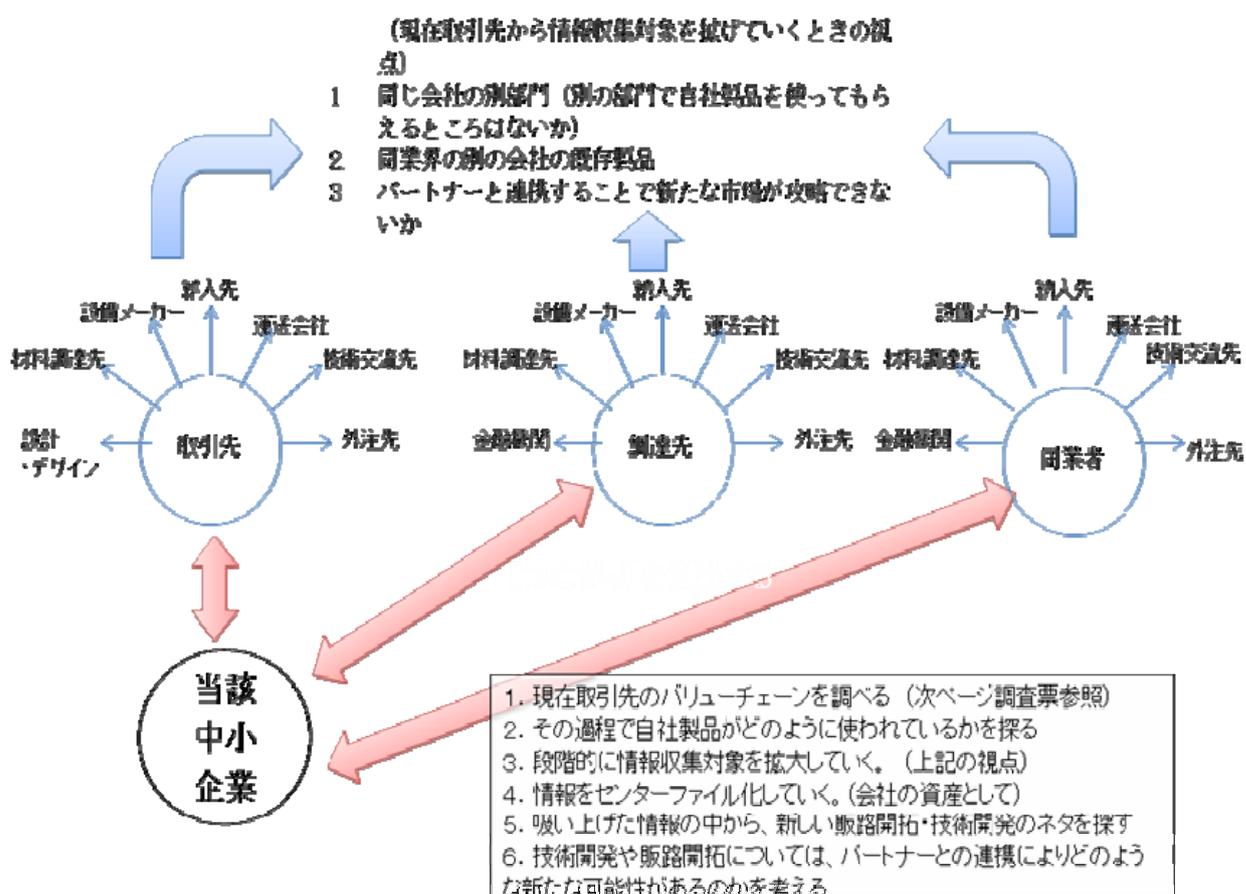
この図は、顧客の顧客は何を求めているかというところまで情報収集を行うことで、顧客の幅が広がり、既存顧客に対しても企画段階から提案ができるようになる。また、同じ既存顧客であってもこれまで取引のなかった別部門に提案に行ける可能性が広がり、販売時の交渉力も強くなる可能性を暗示している。

(5) 営業することは、情報を集めること

営業というと、「モノ売り」という印象が強く、この不景気の時には最も苦しい職種と考えられがちである。しかし、敢えて言うなら「売れないなら、売らなくていい。いっぱい話を聞いて、見て、考える。」それらの動態情報をインターネットや新聞などから得られる情報とつなぎ合わせ、体系的に整理したうえで、自社のマーケティング戦略を練ることが最も重要となってくる。

「売れないなら、売らなくていい」、現在の危機を打開するキーワードである。現在取引先を着実に伸ばしている企業は、したたかに情報収集を行い、次の一手を社員が一丸となって考えている。その中に、いろいろな知恵が生まれ、ノウハウが蓄積されていく。このプロセスそのものが知的資産経営につながると考える。

具体的な有効情報の収集方法に関しては、下図のごとく、取引先だけでなく、同業者、サプライヤー、金融機関、運送会社などありとあらゆる情報を体系的に集めてマーケティング戦略立案の基礎データ（動態情報）を整理してみることが肝要となってくる。



収集した情報は、下票のような調査票に簡単に記録しておくといよい。

会社名		調査月日	年	月	日
バリューチェーン	質問内容	調査結果			
調達	1. 主要な材料調達先は 2. 特赦な材料を調達しているか 3. その価格レベルとロットサイズは？ 4. リードタイム				
製造	1. 設備レベルは？ 生産能力は？ 2. 品質管理体制は？(ISO取得しているか) 3. 不良率低減の取り組み				
出荷・配送	1. どの運送会社を使っているか？ 2. 配送エリアは？				
マーケティング	1. 営業力が強いのか？ 2. マーケティング活動への取り組みは？ 3. お客様の満足度は？(価格、納期、品質)				
アフターサービス	1. クレーム対応能力は？				
財務	1. 財務状況は？				
人事	1. 経営者が進取の気性をもっているか？				
技術開発	1. 技術開発に対する取り組み姿勢 2. 設計・デザイン事務所との関わり				
IT	1. ITインフラ状況は？(PC・LAN環境など) 2. セキュリティに対する認識とレベル				

(6) 最後に、「営業力」とは

「彼は営業向きだ」とか「私は、人と話すのが苦手だから営業に向かないのではないか」という声をよく耳にする。しかし、「営業力」とは顧客との良好な人間関係を築き、顧客の抱えている問題を一緒になって解決に導いていくための能力といえる。前述のとおり情報収集をきちんと行い、マーケティング戦略を立てていけば、営業の向き不向きはあまり関係ない。「営業は3K(勘、気合い、経験)でうまくいくものではなく、入念な準備を行い、行くべきところに行って、やるべきことをきちんとやれば成果はついてくる」、それこそが「営業力」である。

今回アンケートにご回答いただいた「ものづくり企業」各社はそれぞれに「優れた技術力」を保有されている。この「優れた技術力」に加えて「営業力」にも磨きをかけていただくことで、「メッシュ化時代」を味方につけるよう活動してほしい。

4. 技術・サービスについて

知的資産経営の『技術・サービス面』について、本プロジェクト活動で調査・研究した内容を以下にまとめる。

(1) アンケート・ヒアリングの整理

① アンケート・ヒアリング内容の抽出

『技術・サービス面』の傾向を把握するために、知的資産ヒアリングシートの集計結果より、技術・サービス面に関連のある項目を抽出した。抽出した項目と内容の詳細を図表にまとめたが、概要は次の通りである。

- ・事業領域 : 顧客満足度の把握、自社ブランド品・サービスの保有
- ・特許等知財 : 特許・実用新案等の保有、ブランド等の活用、マネジメントシステム
- ・内部環境 : 他社との差別化、自社の技術・ノウハウの承継、生産体制
- ・製造力 : 設備能力、技術者の技術レベル、製品品質
- ・外部環境 : 自社・得意先の業界動向、産官学の連携、地域企業との連携

項目	設問	内容	はい	普通	いいえ
事業領域	設問5	自社の製品(サービス)に顧客がどれだけ満足しているかわかっていますか。	19	13	0
	設問6	自社ブランド製品、サービスを持っていますか。あるいは開発する意向はありますか。	26	6	0
特許等知財	設問1	特許・実用新案・意匠・商標等を保有されていますか。	19	2	11
	設問2	ブランド・営業秘密・独自ノウハウを活用されていますか。	18	12	2
	設問3	上記のそれらは御社の強みに結び付いていますか。	20	11	1
	設問4	マネジメントシステム(ISO、エコステージ、経営品質など)は機能していますか。	12	11	8
内部環境	設問1	自社製品(サービス)は、他社のそれと比較して明確な差別化ポイントを持っていますか。	19	9	2
	設問2	他社製品との差別化を生み出す背景を把握・整理していますか。	18	9	4
	設問5	自社の技術・ノウハウの承継体制は確立できていますか。	11	17	3
	設問6	QCD(品質、コスト、納期)を実現する生産体制は確立していますか。	13	15	3
製造力	設問1	今の設備で生産能力は十分ですか	11	10	6
	設問3	技術者の技術レベルは十分ですか。	7	18	4
	設問4	要求どおりの製品品質は達成されていますか。	18	11	0
外部環境	設問1	自社の業界動向を把握していますか。	18	8	1
	設問2	得意先の業界動向を把握していますか。	16	10	2
	設問7	産・官・学の連携は活用されていますか。	11	8	6
	設問8	地域の企業との連携(販売・技術・製造)は活用されていますか。	9	12	6

【技術・サービス面のアンケート・ヒアリング抽出内容】

② 抽出内容の整理（回答結果からの傾向把握）

抽出した項目・事例をもとに内容を掘り下げて、事業領域、特許等知財、内部環境、製造力、外部環境についてまとめる。

1)事業領域

「顧客満足度の把握」は回答企業 32 社のうち 19 社は自社製品・サービスの顧客満足度を把握している。具体的には、

- a. 多品種、小ロットに対応できる。顧客の要望により新しい加工方法を導入した。品質要求度の高いものにあえて挑戦するようにしている。
- b. 開発力があるため、顧客からの声が商品に反映できる。
- c. 最先端技術及び材料を研究・開発している顧客の細かい要求に応えるために、特注（オーダーメイド）製品を製造している。
- d. いろいろな会社から発注されるので技術力がレベルアップする。

以上のように、顧客満足度に敏感な企業や顧客の様々な要望に積極的に対応している企業は、顧客満足度を把握し、自社の技術やサービスレベルが継続的に向上する機会としている。

「自社ブランド製品・サービスの保有や開発する意向」については、32 社のうち 26 社が自社ブランド製品・サービスの保有している。または、開発する意向がある。具体的には、

- a. 同業他社ができない商品作りが中心で商品開発を行っている。
- b. 世界市場で販売できる商品開発ができる。
- c. 中国よりも安く早くできる技術を保有している。
- d. 部品の仕上げ技術において新工法を提案（特許取得）した。部品の軽量化に強みがある。
- e. 他社にはない機器の開発を行っており、独自性がある商品が多い。
- d. 理化学機器産業に不可欠な超精密電子部品の加工を行っている。
- f. 他社が真似のできないオンリーワンの表面加工の特殊技術を数多く持っている。

以上のように、保有する独自製品・技術は、持続的競争優位の源泉として価格競争力や差別化につながっている。

2)知財等の保有、マネジメントシステムの導入

「特許・実用新案等の保有」は回答が別れたが、「ブランド・独自ノウハウ等の活用」は回答企業 32 社のうち 18 社が行っている。また、それらが自社の強みに結びついている傾向がある。「マネジメントシステムの機能」は回答が別れた。具体的には、

- a. 当社独自でデザイン・意匠などの対応ができ、企業活動に活用している。
- b. 会長の奥様をモデルにした商標登録など、ネーミングにこだわった活動をしている。

- c. 女性がリーダーで、エコアクションを実施している。
- d. ISO9001、14001 は従業員一人ひとりへ浸透している。
- e. 日常業務と ISO がうまくつながっていない。

以上のように、ブランド・独自ノウハウ等の活用を意識した企業活動を行い自社の強みに結びつけている。マネジメントシステムの機能は活用できている企業とできていない企業と意見がわかれている。

3) 内部環境

「自社製品・サービスの差別化ポイントの保有」、「他社との差別化を生み出す背景の把握等」は、回答企業 32 社のうち 20 社が行っている。「自社の技術・ノウハウの承継」、「QDCを実現する生産体制の確立」には若干対応すべき課題が感じられる。具体的には、

- a. 工場をニューアルオープンした際に見学可能とし、お客様の声が聞こえる体制とした。
- b. トップセールスの実施により大口ユーザーからの要望事項を把握している。
- c. ブランド化ができ取引が拡大したが商標登録していない。知的資産の認識が不足している。
- d. 直販により顧客の要望が把握でき、顧客への提案なども積極的に行っている。
- e. 熟練技術者からの技術承継ができていない。
- f. 生産体制は現場の改善が進んでいない。生産性を向上させる必要がある。

以上のように、自社製品・サービスの差別化ポイントの保有を意識した活動を行い、他社との差別化を構築している。技術の承継や生産体制の向上では課題を上げている企業が目立った。

4) 製造力

「設備能力」、「技術者の技術レベル」の回答がばらついているため、企業間での対応格差が生じている傾向がある。「要求通りの製品品質の達成」は回答企業 29 社のうち 18 社が行っている。

具体的には、

- a. 設備年齢は今後も課題である。受注の継続性見通しが極めて不透明であるため、当面は部分更新で対応する。
- b. 現在製造している製品では技術的・設備的にも十分である。新しい材質・形状については技術・経験・知識が不足している感がある。
- c. 在庫管理が弱く、課題になっている。現在は時間があるので、ムダを出さない工夫を始めた。死蔵在庫の再利用を始めた。

d. 設備は適時に入れ替えるので陳腐化はしていない。クレームについては『出向いて・説明をして・謝る』ということ迅速に行っている。

以上のように、設備能力の対応、技術者の技術レベルの向上は企業間での対応格差が生じている。品質については、要求品質の達成を意識している傾向がある。

5) 外部環境

「自社・得意先の業界動向の把握」は回答企業 27 社のうち 18 社が行っていて、「産官学の連携」、「地域企業との連携」は回答が別れた。

a. 海外生産が増加する傾向であり、また不況の影響による同業者の廃業・倒産も増加している。

b. 取引先が自社より企業規模の大きいところからの仕入れに切り替えている。

c. 産官学や地域企業との連携ができていない。

d. 地域のインキュベーターに入居して人脈が広がった。

以上のように、設備能力の対応、技術者の技術レベルの向上は企業間での対応格差が生じている。産官学や地域企業との連携は課題が多い傾向である。

アンケート・ヒアリングの内容などを参考に、次項以降で「技術・サービス面」の知的資産経営の現状や今後についてまとめる。

(2) 現状の知的資産経営

① 知的資産の活用実態

ヒアリング企業の現状の事例から、SWOT分析を行った内容を以下の図表に示す。

当該企業の主な強みとしては、「技術力（要素技術力）がある」、「製品開発力がある」、「製品企画から生産まで一貫して短納期対応ができる」、「産官学連携等で外部情報入手が容易」、「最先端技術分野での情報収集が可能」などが上げられた。

この当該企業の主な強みを知的資産項目（人的資産・構造資産・関係資産）で分類を行うと、以下の整理ができる。

1) 人的資産（人が持つ強み）

- ・「技術に強い経営陣」
- ・「技術力（要素技術力）がある」
- ・「製品開発力がある」

2) 構造資産（組織に蓄積された強み）

- ・「製品企画から生産まで一貫して短納期対応ができる」
- ・「最先端技術分野での情報収集が可能」

3) 関係資産（社外との関係において構築された強み）

- ・「産学官連携等で外部情報入手が容易」
- ・「設計・製造の外部ネットワーク環境がある」など

<p>【強み】</p> <p>技術に強い経営陣 技術力（要素技術力）がある 製品開発力がある 自社製品を保有 複数の技術・製品を保有 最先端技術分野での情報収集が可能 汎用品より安定した機器を販売 産学官連携等で外部情報入手が容易 製品企画から生産まで一貫して短納期対応できる 試作設備が揃っている 設計・製造の外部ネットワーク環境がある</p>	<p>【弱み】</p> <p>技術の高度化に対応する人材が不足 自社商品を売る営業力が不足 自社商品の企画力が不足 ブランド認知が弱い 売上を1社に依存している 品質クレームにより、ロス・ミスが発生している 標準化設計力が弱い 部品在庫が増加している 知的財産の管理が弱い 商品別の原価管理が出来ていない 商社経由が多いため、最終顧客情報の入手力が弱い</p>
<p>【機会】</p> <p>省資源・省エネルギー分野への開発機会 食の安心・安全への関心の高まりによる検査需要 医療・医薬分野での需要 新興国における需要の増加 不況による人材確保機会の増加 商社との取引再開 技術交流によるビジネス機会の発生</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際コンソーシアム（NEDO） ・地域イノベーション創出研究開発事業 ・産学官共同委託事業 	<p>【脅威】</p> <p>世界同時不況 資金調達環境が厳しい 研究関係企業担当者が予算消化に慎重な姿勢 売上の主力である生産機市場が低迷している 主力得意先設備の低迷</p>

【ヒアリング企業のSWOT分析】

② 企業経営と知的資産

企業経営における経営戦略の方向性として、自社の強みを活かし外部環境の機会を捉える戦略が一般的に立案される。戦略策定のプロセスは、経営理念を抛り所に自社の置かれた内部や外部の環境を分析→事業領域を決定（あるいは再定義）→戦略の立案・実行のフローが一般的である。その戦略策定フローで重要なポイントは内部環境分析における自社の強みの「見える化」である。

この自社の強みの「見える化」で最も重要な内容が、企業競争力の源泉とされるが目に見えにくい無形資産である「知的資産」を顕在化させることである。

知的資産経営における『技術・サービス面』は、自社の独自性を構築しやすい分野である。本調査による情報収集からも、当該分野において自社の強みを明確化している企業が多い。この明確化した自社の強みを、知的資産項目（人的資産・構造資産・関係資産）に分類し整理することが重要となる。次項で詳細を整理するが、策定した戦略を成功させるために自社の強み

をさらに強化することが大変重要な課題であるため、企業活動の過去からの変遷をベースとした知的資産の強化が望ましいと考える。

(3) 今後の知的資産経営

① 知的資産の分類

ヒアリングした事例企業の『技術・サービス面』の自社の強みを、知的資産に分類し整理した図表を以下に示す。知的資産の内容は、人的資産・構造資産・関係資産で分類した。また、過去の取り組み～現在の強み～今後の方向性と当該企業が現在の強みを保有するに至った変遷を「見える化」して、今後の方向性を示した。さらに、この知的資産からアウトプットされる製品やサービス、財務面を合わせてまとめた。このようなまとめ方により、今後の自社の強みの強化の方向性を導き出すアプローチも有効であると思われる。

知的資産	過去の取り組み	現在の強み	今後の方向性 (例)
人的資産	個人レベルの技術力で製品の開発を行い、品揃えを徐々に拡大した。	各種要素技術において、高い技術力を保有している。また、その保有技術を活かして新商品を開発している。	技術力が高い技術者から若手・新人技術者に各個人が保有する強みの要素技術を円滑に伝承して、企業レベルの技術力を強化する。
構造 (組織) 資産	受注型の製品開発を行い、顧客の要望に合った製品を手作りで開発した。	製品企画から生産まで一貫して短納期対応できる仕組みがあり、試作設備の活用も容易である。	顧客・市場の技術トレンド・同業他社の動向などの情報をタイムリーに収集でき、その情報をもとに魅力ある独自商品の開発や自社の利益が向上できる立ち上げシステムを構築する。
関係資産	地域のインキュベーター施設に入居したのがきっかけで、大学・近隣企業の人脈を増やすことができた。	産学官連携等で外部情報入手が容易であり、設計・製造の外部ネットワーク環境がある。	産学官連携情報など外部からの情報を自社の経営全体戦略に適合させる。また、技術・サービス面の機能戦略展開の整合性を取り、事業性を考慮した戦略策定に外部情報を活用する。
OUTPUT	過去	現在	今後
製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> 単発需要への対応 OEM製品の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 要素技術の融合で商品化 オリジナル商品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 自社ブランド製品の構築 取引業界拡大による販促活動の強化
財務	<ul style="list-style-type: none"> 従来顧客で売上維持 	<ul style="list-style-type: none"> OEM製品の安定売上確保 新規顧客獲得に着手 	<ul style="list-style-type: none"> 新規顧客獲得による売上拡大 新市場参入による売上拡大

【ヒアリング企業の知的資産分類】

② 知的資産の強みを活かした経営

「自社の強みを強化し、外部環境の機会を活かした戦略を策定する」など一般論としての考え方はあるが、「どのように自社の強みを強化するか」が大きな課題である。前述したように、現状の強みに至る当該企業の過去からの取り組みを整理して、今後の方向性を示す方法は大変有効的である。

図表の事例企業の場合は、人的資産の項目においては高い技術力を過去から蓄積して、現在の強みを構築した。従って、今後の方向性としては、保有している高い技術力を若手・新人技術者に円滑に伝承し、個人レベルから企業レベルの技術力にステップアップさせる課題が見えてくる。

構造資産の項目においては、過去は受注した製品を手作りで開発していたが現在は製品企画から生産まで一貫して短納期対応できる仕組みが構築できている。従って、さらに魅力ある独自商品の開発や自社の利益が向上できる立ち上げシステムの構築が課題として見えてくる。関係資産の項目においては、過去にインキュベーター施設に入居したことで人脈が増え、現在の産学官連携や外部ネットワークの活用が強みとなった。従って、この有効的な外部環境をさらに活かし、収集した情報等を自社の経営戦略に適合させる取り組みの必要性が課題として見えてくる。

このような課題を今後達成することで、製品やサービス面においては自社ブランド製品が構築でき取引業界が拡大する。また、財務面としても、このような活動を通して売上拡大が可能となってくる。

(4) まとめ

知的資産経営の『技術・サービス面』について、アンケート・ヒアリングの事例を整理・分析することで、今後の経営の取り組みをまとめた。知的資産の活用が今後の企業活動に非常に重要な課題であることが今回の調査で確認された。

知的資産活用の方向性としては、人的資産・構造資産・関係資産に分類し、過去からの取り組みを見える化し、今後の方向性を示す方法が有効的であることが事例研究で理解できた。

中小企業診断士として実際に企業をご支援する際に、このようなアプローチを活用することでご支援企業にとって有効的な活動が期待できる。

5. 財務面での知的資産の活用の方向性

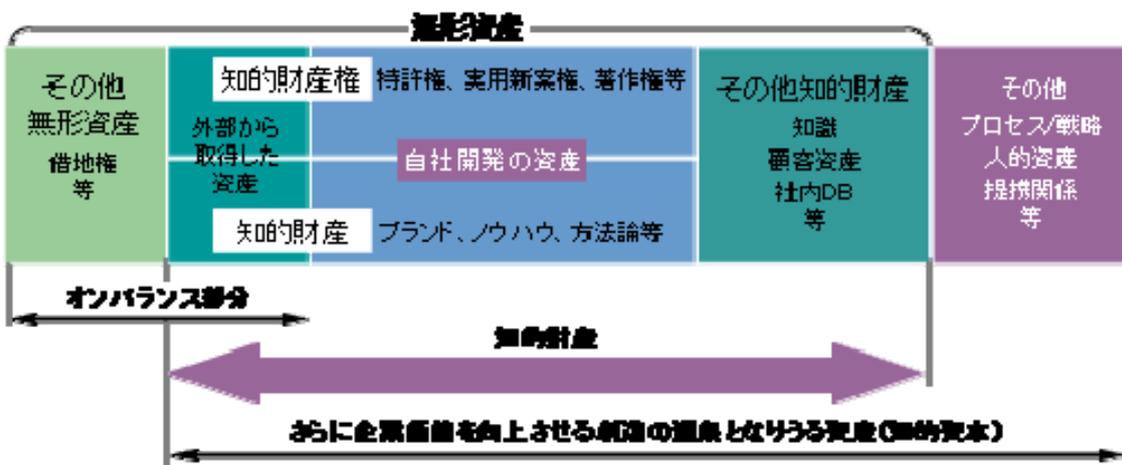
知的資産経営とは、非財務情報である知的資産を企業が自ら保有する固有の強みとして認識し、それらをマネジメント（管理・活用）し中期的に持続的な利益を確保していくことが考えられるが、中小企業の財務面における活用というアプローチで本章を述べていくものとする。

(1) 知的資産と財務情報について

まず、知的資産と財務情報について整理・分類をしていくものとする。バランスシートにおいては、資産は、土地・建物や機械といった有形資産と借地権や賃借権といった無形資産に大きく分類することができる。知的財産の中でも外部から取得したものについては、無形資産の中にバランスシートに明記されることになり、これらは、「オンバランス」された部分として財務諸表に開示された情報となる。

一方、自社内で創出・開発された知的財産（特許等）については、財務諸表上の資産としては多くの場合、計上されない。また、人的資産、組織資産、関係資産についても、非財務情報であり、「オフバランス」部分になり開示されないものとなる。

以上のものを整理したものが図1となる。

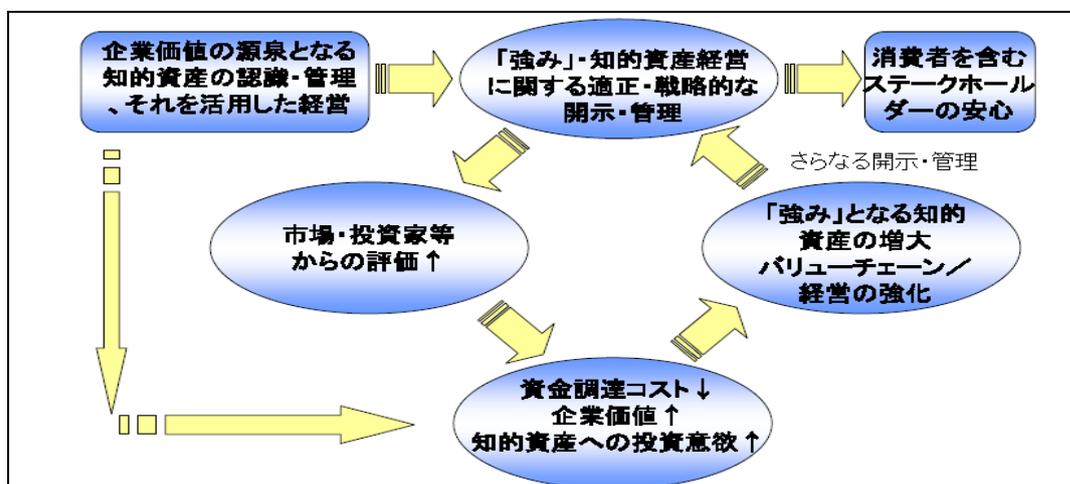


(2) 知的資産経営と非財務情報の開示について

企業価値の源泉となるこれら知的資産を開示して、市場・投資家・金融機関等の評価を向上させ、資金調達コストの低下・企業価値の向上・知的資産への投資の増加を図り、強みとなる知的資産の増大・経営の強化という知的資産経営における好循環を生み出すということは、知的資産経営において財務面での重要なマネジメントすべき項目であると考えられる。

知的資産のうち知的財産については、非財務情報を評価して「オンバランス」することで、財務諸表上で開示していくことも可能ですが、人的資産・組織資産・関係資産等については「オン

バランス」できない状況にあることから、知的資産経営報告書等により開示し、知的資産経営における好循環を生みだしていくことに利用することが有効であると考えられる。



知的資産経営と企業価値 経済産業省知的財産政策室 より引用

(3) 中小企業における財務面での非財務情報の活用について

中小企業における主たる資金調達手段は、大企業のように社債の発行や増資をするといった直接金融ではなく、間接金融である金融機関からの借入が大勢を占めている。そのため、中小企業における資金調達を円滑に進めるという観点から、金融機関において、知的資産を含む非財務情報をどのように利用して融資判断をしているのかについて、整理して行くものとする。

まず、中小企業基盤整備機構で作成された中小企業のための知的資産経営実践の指針（知的資産経営ファイナンス調査・研究編）において実施されたアンケートは、2008年5月から6月において全国の575金融機関を対象に調査をしたものであり、現在の金融機関の非財務情報の利用状況を知る上で有効な資料である。

この報告書の設問項目2-2-aにおいて融資判断の中全体での非財務情報の活用状況を調査しているが、この項目については、82.2%以上の金融機関が利用しているとの回答をしており、活用状況が非常に高い結果を示している。また、設問項目2-2-bにおいて融資フローのどの部分において活用しているかを調査しているが、格付自己査定、取引方針、案件対応ともに非財務情報を60%以上「中」以上活用しているとの結果がでている。

金融機関においては、融資判断において財務諸表からの財務情報以外に、非財務情報を高い頻度で利用している実態がこの調査結果より明らかになっている。

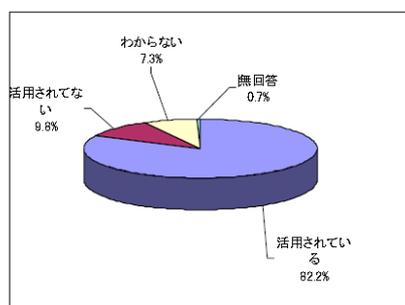
知的資産は、非財務情報として財務諸表で表現されることはないが、企業の競争力の源泉となるものであり、また、企業収益を生み出す源泉となるものである。例えば、営業力や創造性に優

れた企業の場合、財務諸表においては計上されていない非財務情報である関係資産、人的資産が当該企業における競争力・収益力の大きな源泉であると考えられるが、この競争力や収益力の源泉は財務諸表から読み取ることはできない。

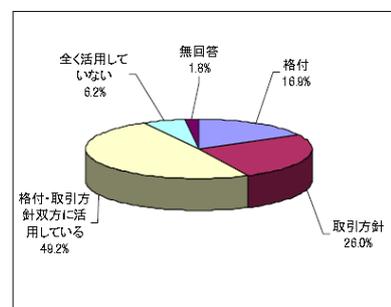
財務情報に加え、前述のように財務情報に現れない競争力や収益力の源泉を評価しないと、適正な企業評価が出来ないことから、金融機関においても非財務情報を融資判断に利用していると考えられる。

(設問2-2) 融資フローにおける非財務情報の活用状況

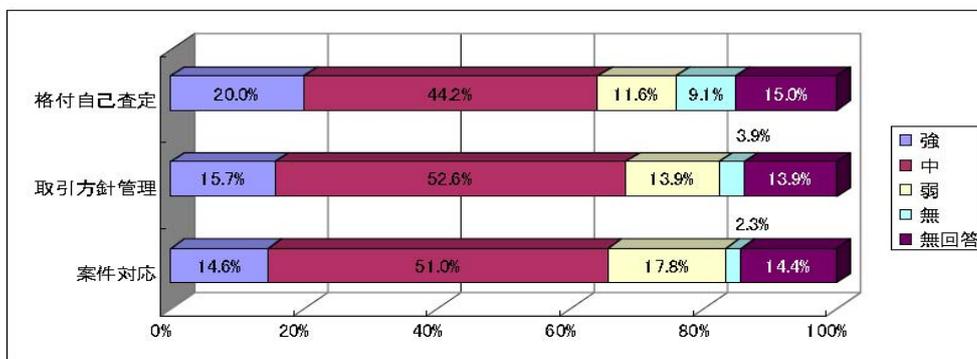
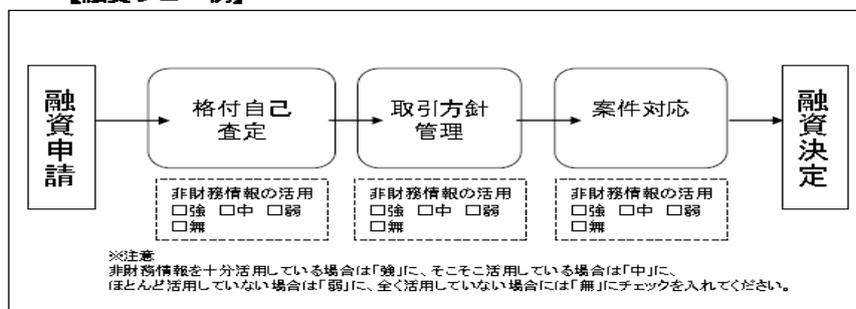
(設問2-2-a) 融資判断の中で非財務情報が活用されていますか。



(設問2-2-b) 融資フローのどの部分で非財務情報を活用されていますか。



【融資フロー例】



実際の融資フローの中でどのように非財務情報が利用されているかを知ることは、資金調達を知的資産報告書等で非財務情報を有効に利用して有利に進める際にどのような情報を記載することが有効になるかを考える上で役に立つと思われることから、著者の金融機関での実務経験から述べていくものとする。

まず、格付自己査定においては、財務分析の手法を用いて財務諸表より算出される得点に、非財務情報をスコアリングシート等により得点化したもの補完し、その企業の格付を決定する。ここで決定された格付けは、金利や取引方針の決定の基礎となる重要なプロセスとなる。スコアリングシートにどのような非財務情報の項目を利用するのかは、各金融機関によって差があり、分野も多岐に亘るが、人的資産である経営者の能力、後継者の有無、従業員の特長技能等や関係資産である取引先との関係、業界内でのポジション等、組織資産であるリスク管理体制、企業ブランド、研究開発への取組といった点が利用されている場合が多いようである。スコアリングに利用される情報は多岐に亘るため、すべてを網羅することは難しいと思われる。また、金融機関の担当者も不足した情報があれば自分でヒアリングして補完すると考えられるため、我々診断士が診断業務でヒアリングを行う際にヒアリングするような項目が記載されていれば、自分の経験から考えると記載する情報の範囲は十分であると思われる。

次に、取引方針・管理においては、収益性、安全性、生産性、成長性などの財務分析結果や格付自己査定結果に非財務情報を加えて、対象となる企業について取引拡大、現状維持、取引縮小などの取引方針や金利水準等を決定する。財務分析は、将来を予測するための過去の財務情報の分析したものであり、非財務情報もこれを補完するものである必要がある。そのため、非財務情報の内容としては、自社の資源である知的資産等を個々に説明するだけでなく、それらがどのように競争力や収益力の源泉となっているのかを分析し、現在の業界内のポジションをどのように獲得したのかという過去の分析と今後成長して、将来どのような企業となるのかを合理的なストーリーで説明するような資料（知的資産報告書等）であると、自分の意図する方向性で金融機関の判断が進むことになると考えられる。

最後に案件対応については、融資案件の中身の検証となり、資金の使途の妥当性、回収可能性（担保等の保全等）、事業計画の妥当性等が検討され、融資金額と金利等の条件が決定される。知的資産などの非財務情報は、事業計画の妥当性の判断において、その妥当性を補完するものとして使われることになることから、取引方針・管理で述べたような資料であれば、融資金額や金利といった結果が自分の意図するものに近づくものになると考えられる。

(4)まとめ

中小企業における資金調達は金融機関からの借入が主たる手段であることから、金融機関の融資判断がスムーズにかつ自分の意図する方向となるように、知的資産を含む非財務情報を金融機

関に戦略的に開示することは、資金調達をスムーズにかつ有利に進めるためには有効であると考えられる。

知的資産がどのように競争力や収益力の源泉となっているのかを分析し、現在の業界内のポジションをどのように獲得したのか、また、今後どのような企業とするのかを論理的整合性を持ったストーリーの事業計画を作り、説明するような知的資産経営報告書といった資料を作成することが重要となる。しかし、中小企業の限られた資源の中でこうした資料を作成することは難しいことから、我々診断士が知的資産経営報告書の作成やそれに基づく事業計画の策定などをサポートしていくことが重要となると考えられる。

第3章 知的資産経営に向けて

1. 知的資産をどのように強化し活用していくか

今回のアンケート調査結果に基づき、ものづくり中小企業の知的資産を、【①経営者・後継者、②組織運営・人的資源、③営業・マーケティング、④技術・サービス、⑤財務的側面】の項目に整理し、どのような特長を有しているか分析を行った。この結果、中小企業は多様な特長のあたる知的資産を保有し、中小企業白書で「中小企業は日本産業の担い手」といわれたように、バブルがはじけた1990年代から約20年間、様々な試練を乗り越えたくましく成長してきたことが伺える。

しかし、アンケート結果で分かるように、「弱いところもあるが、それを補う強みとしての知的資産を所有している」（『非バランス型企业』）といった傾向があり、我が国中小製造業が継続的発展を目指して行くには更なる経営力の強化が必要になっている。

経営は変化対応業といわれるように、激動する経済環境の中で中小製造業は大変困難な局面に立たされており、経営トップのリーダーシップ、高い技術力、飽くなき品質追及による高度な製品の実現力が求められており、この章では、保有する知的資産を更に強化し、不足する知的資産をどのように補強していくかについて考察する。

(1) 経営方針の確立

アンケート調査から、経営者は強烈なリーダーシップを発揮し成長してきた確固たる実績を持っている。このリーダーシップの源泉は、自社の成長だけでなく、企業経営は“社会貢献”であるという共通の経営理念が多く企業で見受けられた。「社会のため」、「環境のため」、「社員のため」という大きな意味での“社会貢献”の考え方が社内で共有され、この理念が我が国中小企業の経営の継続性を強固に支えてきた原点であり、組織の中に浸透し社員の行動規範となっている。

しかし、多くの企業で、高度成長経済からオイルショックや円高等の経済環境を生きぬき発展を支えてきた経営者の交代も間近になっており、更に激動するグローバルな経済環境の中で成長して行くには新しいバイタリティーのある経営者が求められている。

企業継承の難しさは、ある程度固められた経営基盤、確立された製品・技術で経営することができ、原点から構築する必要のない有利な面があるが、創造性と変化対応力に対する経験不足がある。中小企業は同族による経営が多く、カリスマ経営者から後継者へのバトンタッチの難しさを抱えている。

蓄積された知的資産を引き継ぎ、これをうまく継承し更なる成長に向かうには、まず、経営の方向性の確立であろう。創業からの経営理念を引き継ぎ、新しい時代にあった経営方針をどう創造し、社内に浸透させ共有できるかが問われる。

将来の企業像を描き、新しい経営方針を策定し、明確な経営目的に展開し、具体的な活動（目

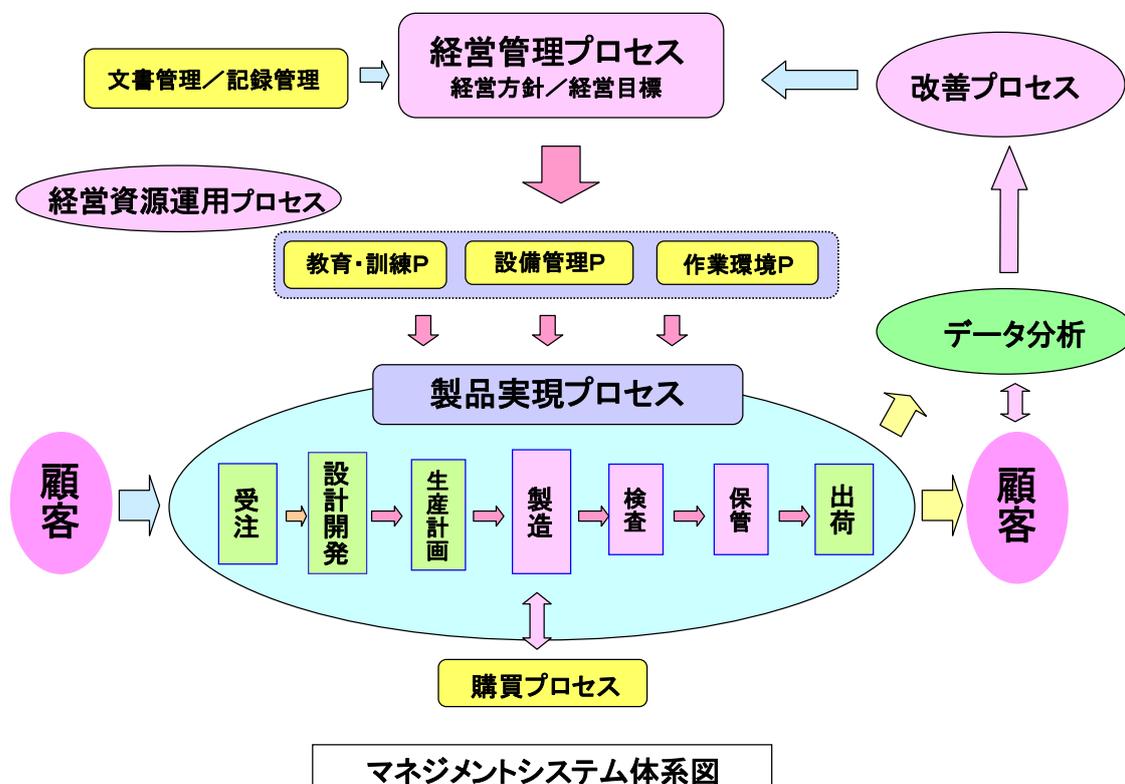
標)が成果に繋がる経営の確立が求められている。この方針展開が全員参加の活動により社内活性化につながり、“より良い明日の成果が得られる未来を信じる”信念を持った事業経営力が新しい経営者には求められているといえる。

(2) マネジメントシステムの強化

経営者のカリスマ性とリーダーシップで経営を行ってきたので、中小企業には管理力つまりマネジメント力が弱い面がある。多様な経営環境の中で今後も継続的成長をしていくには、経営の仕組みの強化が必須となっている。特に、後継者が社内でのコンセンサスを得て経営して行くには、体系的なマネジメントシステムの構築が必要である。

今回のアンケート回答企業でも、ISO9001/ISO14001などのマネジメントシステムを導入して社内のレベルアップに繋げている企業が多く見られた。しかし、ISOを導入したが十分にその効果を発揮できていない企業が多いのも確かである。

業務プロセスを明確にし、透明性な仕組み、運用の公平性、客観的な評価ができる体系的なマネジメントシステムの構築を如何に構築していくかが重要になっている。

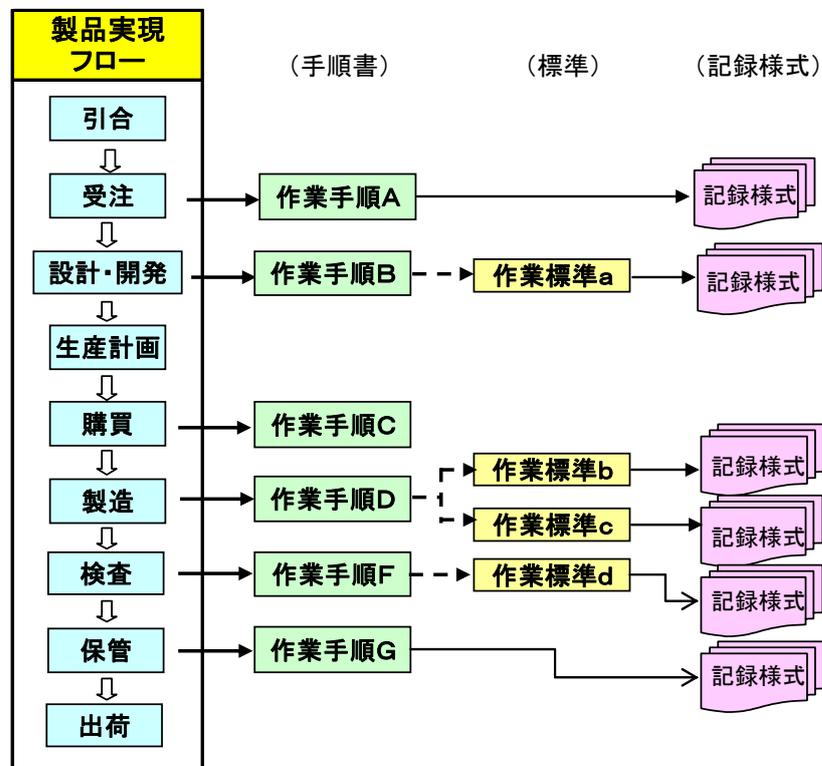


(3) 仕組みの体系化・文書化

マネジメントシステムを導入したがうまく運営できない理由は、規格に合わせたマニュアルを作り、規定・手順書等の無理な文章作りに終始していることに原因があると思われる。仕事は業務プロセスの流れ、つまり、各プロセスのつながりを明確にし、業務内容を明らかにし、その結果が文書化にいたると考えることが重要である。

中小製造業は仕組みの文書化が不足しており、多品種・高品質・短納期の要求が更に高度化する中で、この要求に迅速に対応できる業務プロセスの再構築は、蓄積した知的資産の洗い出しにつながり、これから強化すべき課題の発見に繋がる。この作業の中で、透明性のある仕組みが構築でき、基準化・標準化を行うことにより社員の一体感も醸成でき、全員参加の経営につながることを期待できる。しかし、固有のノウハウは手順書や標準書等の文書では現せないという意見もある。それも一理であり、全てのことを文書化することはできないのもっともであるが、基準となる社内で統一した作業手順が構築されていないと効率的な作業を行うことは難しい。

保有する製品の技術的内容だけでなく、製品を生み出す管理システムの強化が重要で、各プロセスのつながりを明確にすることにより（後工程はお客様の思想）、ムリ・ムダ・ムラのない仕事につながる体系的な文書の確立は、個人のノウハウを顕在化し、独自性・優位性を高める運用の強化につながると期待される。



製品実現のQMS文書体系

(4)顧客とのコミュニケーション、取引関係の強化

中小企業はこれから営業強化が必要になっており、アンケート結果では、営業組織を持っていると答えた企業は多かったが、営業部隊が大きな効果を上げているとはいえない面があった。現在の中小企業が保有している高度な技術を駆使して営業活動ができる社員は限られており、経営者や工場長が自ら活動している例が多く見られた。

①マトリックスな組織運営

営業セクションや営業活動をやっていく組織では必要であるが、【引合・受注～設計～購買～製造～保管～出荷】の各プロセスの責任と権限を明確にし、対応する仕事の内容に基づき、誰が対応することが最適化かを決定する機動力のある組織運営も必要である。つまり、縦のラインと横の横断的な力量を組み合わせた組織運営である。

営業と捉えるのではなく、引合・受注プロセスと捉え、仕事のグレードに合わせ、最適な人が対応できる柔軟で透明性のある組織である。プロセス志向で組織運営を行い、組織に人が付いているのではなく、プロセスに最もふさわしい人が仕事をする組織運営である。

②顧客とのコミュニケーション／内部コミュニケーション

自社の製造している部品がどこに組み込まれ、どのような製品になり活用されているかを知ることが重要である。顧客をよく知ることが最も重要で、この点に関しては不足している面が多く見られた。製品情報から、市場の需要動向を想定し、自社部品・製品の需要動向を把握する。第3章営業・マーケティングで述べたように、顧客・市場・業界の情報を入手し、分析して営業活動に活用することが重要である。

市場は常に変化し、要求される製品が変わってくる。経営者アンケートで、“仕事を取ってやればよいのではなく、どういうものをお客が求めているか、具現化する発想力が重要で、将来に対して夢を持ってどう変化するかを察知する能力が必要である”という言葉ある。顧客とのコミュニケーションにより信頼関係を構築し、顧客の要望を社内に伝達する内部コミュニケーション能力が求められている。

(5)人財育成・強化

中小製造業は人が財産で、力量がある人財を如何に育て、抱えているかが企業の優劣を左右する。従業員の力量アップを図るには、従業員のモチベーションを如何に高めるかが重要になる。

* “もっといい仕事をしたい”という仕事の動機を持って社員が意欲的に活動しているか。

* 自分の所属部署の仕事だけでなく、“何がベストか”を考えてものづくりに関わっているか。

社員が意欲的に仕事に取り組むためには、必要な力量を明確にすることが重要である。以下に力量向上の手順を記述する。

- ①各プロセスを沿った仕事の流れ（例えば、QC工程表やプロダクト・ダイアグラムなど）に基づき、必要な力量を表したスキルマップを作成する。
- ②これに基づき個々の従業員の力量を評価し、社内の保有する力量を把握し、業務及び製品の品質向上に必要な力量、多能工化に対応するために不足している力量を明確にする。
- ③上記の必要な力量を向上させるための教育・訓練計画を立て、実行する。
- ④教育・訓練の結果が業務及び製品の品質向上に繋がっているかを評価し、更なるレベルアップの教育・訓練を実施する。

教育・訓練は時間と費用がかかり、目的が明確でないと効果が薄くなる傾向がある。目標とする力量を明確にし、体系的な教育・訓練が必要である。

期待する力量を明確にした育成計画は、従業員の達成への要望も強くなり、生産性の向上につながり、技術の伝承及び多能工化への水平展開も可能になる。

“自分の仕事に目標をもって、利益につながる仕事をしている”という意欲を持って活動している人が企業の“人財”である。

(6)製品・技術

我が国の技術の優位性は、“摺り合わせ技術”の優位性にある。モノづくりの技術体系には“組み合わせ技術”と“摺り合わせ技術”がある。前者の代表例がパソコンで、主要な部品が一種のモジュールになっていて、それを組み立てて作るプラモデルのようなものである。

自動車、精密機械、デジタル家電などは“摺り合わせ技術”の代表的製品で、日本独自の技術が折り込まれている。我が国の中小製造業が世界で勝負するとき、“摺り合わせ技術”をいかに育て、他国が簡単にマネできない高い付加価値を持つ製品を生み出すことができるかにかかっている。

これを実現するために、これまで述べてきた「マネジメントシステムの強化」、「仕組みの体系化・文書化」、「計画的な人財育成・強化」が必要である。自ら有する知的資産を活用することにより、付加価値の高い製品・技術が生まれ、高収益につながる知的資産経営が実現する。

※摺り合わせ技術は、東京大学の藤本隆宏教授が提唱され、製品を構成する部品や材料を微妙に相互調整することで、本来の機能が発揮されることをいう。

※知的資産経営とは、自ら有する知的資産をどのように維持、管理、強化、改善し、どのように組み合わせして事業に結びつけ、価値を実現していくである。（中小企業のための知的資産経営マニュアル(独立行政法人中小企業基盤整備機構)より)

2. 知的資産経営に中小企業診断士がどう支援していくか

前項の知的資産の強化及び活用を踏まえて、今後ものづくり中小企業が知的資産をどのように活用し、事業に結びつけ、企業価値を高めていくために中小企業診断士がどのように支援していくかを考察する。

①まず、マネジメントシステムの強化支援

仕事の進め方を体系的に整理することはまず第一である。“事件は現場で起きている”といわれるように、ものづくりは現場が最優先である。現場の仕事の流れを良く把握し、【引合・受注～設計～購買～製造～保管～出荷】の個々のプロセスの業務内容を明確にすると共に各プロセス間の連携がとれる仕組み作りである。これに基づき、業務の内容を明確にしたシンプルで判りやすい手順書の作成支援である。フォローチャートやデジカメ写真などを活用した分かりやすく表現することで、今後変更が発生しても社員自ら変更できる手順書にすることである。

②次は、従業員の仕事に対する力量向上及び認識を高める支援

現場は手順書で仕事を進めているのではないが、手順書通りにできているかが評価である。

“手順書通りにできなかったのか”、“やらなかったのか”、なぜ顧客クレームや社内不良が発生したのか。また、手順書通りにやったのに“不良が発生した”のかが明確になる。これら原因をはっきり掴むことにより、再発防止対策が打ちやすくなり、現場と一体となった改善活動を推進することができる。真の原因を追及し、明日の仕事につながる知識と方法論を考え、従業員が実践できるように支援することである。

③改善活動を全社に展開し、組織運営、製品改善、技術開発に結びつける支援

*組織運営上の問題の起因する場合は、組織の見直しによる運営の強化。

*製品に起因する場合は、設計変更によるコストダウン。

*技術に起因する場合は、製造方法の改善による品質向上・納期短縮などの生産性向上。

このような活動を支援することにより、従業員の改善に対する認識が高まり、この中で保有する知的資産の更なる強化につながってくる。

企業の付加価値を高めるには、以下のことが重要である。

- 1) 今日の仕事の成果を上げる
- 2) 潜在的な機会を見つける
- 3) 明日のために新しい仕事を開発する

この継続的な活動の結果として、新製品開発や技術開発に結びつくことが期待できる。

経営は、1人当たり生産性を上げるための、仕事の方法の改善・改革である。この方向と方法を示して、実践して行わねばならない。

④競争戦略

知的資産を活用した事例企業として本報告書では13社の企業を上げているが、大きく競争戦略を分類すると

- a. 製造技術戦略による差別化
- b. 製品開発戦略による差別化
- c. 顧客サービスによる差別化

が上げられる。

事例企業の中では、①製造技術戦略による差別化を特長にしている企業が、KS製作所、OM工業、K工業など7社、②製品開発戦略による差別化を特長にしている企業が、M社、M精機、SR社など6社となっている。③顧客サービスによる差別化は、それぞれの企業に特長があり、独自の優位性のある製品・技術の提供が顧客サービスにつながっている面が多い。大きな不況期こそが、潜在的な機会の開発や、新しい製品の開発はチャンスが潜んでいる。

中小製造業は、他社の製品・部品を凌駕する高品質・高性能・高付加価値を持ち、新興国の追従を許さない価値を持つ“ものづくり”が更に重要になっている。

保有する知的資産を活用し、付加価値を高めることにより、“あの企業に任せば安心だ”と評価される企業ブランド価値が差別化戦略につながる。この企業ブランド価値創造の支援をしていくことが中小診断士に期待されている。

最後に、今回のアンケート調査では、更なる円高、大手製造業及び関連企業の海外展開に関する事例は少なかった点があるのをお許しいただきたい。今回は、我が国中小企業が今後も生き残り更なる継続的な発展をするために蓄積された知的資産をどう活かすかに重点を置いて調査・分析を行った。今後、我が国の中小企業が独自のポジションを確保するためには、高度成長を続けている新興大国BRICsに対する対応も含めた調査・研究を行っていききたい。

第4章 事例企業紹介

事例企業	株式会社K S 製作所		
業種（事業内容）	シール印刷業（ラベル、シール、ステッカー製造・販売、パックカッター製造）		
創業年度	1969年	資本金	1000万円
所在地	神奈川県（本社工場）、福島県（分工場）	従業員数	25名
企業の沿革	<p>社長（創業者）が自動車セールスをしていた時代に、家電製品や自動車などに使われていたネームプレートはアルミの平版に印刷し裏面に両面テープを貼るものだった。昭和40年代の高度成長時代に入り、テトロン製の透明フィルムが開発され、金、銀仕様等を蒸着することにより表面が金属に見える技術が生まれた。このロール状に巻かれた接着剤付きのテトロン製フィルムを使用して、印刷機械で印刷することによりシールを作る技術が開発された。社長は、これに着目し、非常に安価で大量生産ができるシールが、ネームプレートの代わりに採用されるようになると確信し、昭和44年に当社を創業した。その後、上質紙、ミラコート、アート紙など多種多様なシール用のタック紙が開発され、ネームプレートと変わらない高品質なシールができるようになり、あらゆるところに使用され、シール・ラベルの分野が確立された。</p> <p>シール印刷機械の開発も目覚ましく、印刷だけでなく、微細加工を付加する要求が多くなり、プレス機で詳細で複雑な形を抜くことを付加する等、印刷機械メーカーと一体なってシール印刷技術の改良に取り組み、現在は非常に付加価値の高い高精密なシール製作を行っている。</p>		
経営理念 （経営方針）	『全社員が品質マネジメントシステムを厳守し、お客様に満足のいく製品を提供します』		
経営環境と 経営姿勢	<p>主な取引業界の家電製品は海外展開が進んでいる。（我が国の家電メーカーは将来3社程度になるだろうと予想されている）この結果仕事が減少するが構造的には減らないと思っている。淘汰されるのは仕事が減少しているのではない。技術革新についていけないからである。品質を強化して差別化し、技術力を持って、社会のため、環境に配慮した経営をしていく。</p> <p>社長は、仕事を取ってやればよいではなく、どういうものをお客が求めているか、発想力を重視している。将来に対して夢を持って、どう変化するかを察知する能力を持ち続けることが重要と考えている。</p>		
組織運営	<p>社長は、蓄積された資産、特長を持っており、仕事をするのが社会貢献であると意識を持って全員参加の運営を行っている。</p> <p>物流網の発展と情報技術の進歩は、地方に工場を造っても本社と同じ経営ができています。2工場があり、事故・地震・災害・火災などの対策を含めた緊急時の顧客対応ができる体制を取っている。</p>		

<p>人材育成</p>	<p>景気低迷で、新規雇用は難しく、ベテランのスタッフに負荷がかかっている面もある。全員を同じ高レベルに設定するのはなかなか難しいところだが、モチベーションの高いスタッフのやる気をどうやってキープしてあげられるかが課題である。自分の仕事はどこまでできるか、仕事をしながら技術のレベルアップを図っている。また、ISO9001マネジメントシステムの活用により、仕組みのレベルアップが教育に繋がっている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>①当社のシール・ラベル・ステッカーは、特殊抜き加工／連番印刷／マックアドレス／バーコード／QRコード／箔押し／ハーフラミ加工などの幅広い製品を持っており、0.01mmの抜き寸法が狂っても不合格になる製品もある。特に可変情報ラベルに印刷しているバーコードは種類が多く、読み取り技術は良くなったが、1点の間違いも許されない。シールやラベルも製品の一部になっており、お客様に安心して提供できるものにしなければいけない。多品種・小ロット・短納期対応を特長とし、シール専門メーカーとして多くの顧客に提供している。</p> <p>②当社のオリジナル製品として、パックカッターという隠れたヒット商品がある。社長の発想で、プラスチックや紙の本体にブレード（刃）を取り付け、指が入らず安全にビニール袋や紐を切ることができ、多くの意匠登録をしている。本体の両面に印刷が可能で広告等にも活用でき、ノベルティ商品として海外でも利用されている。また、携帯にも便利で災害時の非常持ちだし袋にセットされ、非常食等の開封にも活用されている。</p>
<p>外部環境活用</p>	<p>①良いシールをつくる最大の要素の一つに、シール用のタック紙とシール印刷機械の調達がある。このためにメーカーと手を組んで改善、改良を重ね、顧客の要望に常に応えてきた。シール印刷機械の進歩はすごく、オンデマンドの製品を扱っているので、メーカーとの協力関係で自社のインラインに取り込み、シール素材と小ロットに対応できる機械を導入している。更なる高品質・高性能を目指しチャレンジを続けている。</p> <p>②仕入先に関しては、大企業から仕入が多い。支払い等を大事にし、安定供給していただいている。融資していただく金融機関も含めて信頼関係を大事し、継続した取引を行っている。</p>

事例企業	株式会社M		
業種（事業内容）	業務用厨房機器の設計・開発・製造・販売、据付け及びメンテナンス		
創業年度	1974年	資本金	2500万円
所在地	千葉県（本社工場、技術研究所）	従業員数	16名
企業の沿革	<p>昭和49年に創業し、オイルキーパー（小型食用油ろ過機）を開発し、製造・販売を開始し、大手ファミリーレストランや天ぷら・とんかつ専門店等に納入していった。平成元年に株式会社とし、フライヤー・茹で麺機・ディスペンサー等を開発、全国の外食産業・社員食堂に納入するなど、独自の発想と技術力で、我が国になかった厨房の機械化を導入し、外食産業の省力化・省人化に大いに貢献した。</p> <p>その後、使用済み食用油廃棄ゼロを目指した食用油精製機の研究開発を開始し、中小企業創造法の認定を受け、平成13年「廃油ゼロ」を可能にした小型食用精製機「廃油ナイス君」の開発に成功、社会の環境意識の向上と省資源・省エネルギーへの取り組み対応した製品として、多くの外食産業・社員食堂・病院食堂・給食センター・食品スーパー・食品工場に販売拡大している。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>『「食」に関する自動化・省力エネルギー化・廃棄物削減の技術とサービスを通して、快適な「食文化」を追求し、自然環境を守り、社会に貢献します』</p> <p>～安心・安全でおいしさを追求～</p> <p>～使いやすい、省力・省人機器開発～</p> <p>～省資源と環境保護の実現～</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>主要取引先である大手ファミリーレストランなどの外食産業が、経済環境の悪化や食品スーパー・コンビニによる惣菜などの中食の広がりにより、消費者の外食離れが進んでおり、設備投資が厳しい状況である。しかし、食用油の高騰や環境意識の高まり、消費者の食に対する安全・安全に対する要求により、小型食用精製機「廃油ナイス君」の販売増が期待できる。当社はこの分野のパイオニア企業であるが、競合メーカーの出現も出てきており、更なる開発・改良に取り組んでいる。</p> <p>製品開発に当たってはお客様の役に立つ、お客様の考えている以上のものを考える、社長は根っからの技術屋であるが、グローバルな発想をもって新しいものにチャレンジしている。儲かることよりも一生懸命やって成果を出すことが第一だと考えている。社会や顧客が必要とするものを自信を持って提供することにより顧客との信頼関係を作ることが第一であると行動している。</p>		

組織運営	<p>社長は、社会のため、環境のためという意識が強い。これを実現するため、小人数組織なので従業員全員がひとつのチームとして、チームワークを発揮して仕事ができる運営を重視している。</p>
人材育成	<p>社長は設計・開発者としてまだ現役であるが、時代の変化に対応した製品を開発するため、この発想力をどう引き継ぐかが重要と考え、大学出身の技術者を採用し、設計者の育成をしている。また、厳しい経済環境であるが、中堅社員を採用し、製造力強化を図っている。</p> <p>中小企業には計画的な人材育成をやっていくのは困難なことが多く、仕事をやりながら OJT で訓練している。これに ISO9001 マネジメントシステムで構築した仕組みを活用することにより、技術の伝承及び社員教育に繋がっており、社長の子女を管理責任者にし、体系的に仕組みの強化を推進している。</p>
製品・技術	<p>①我が国にマクドナルドが昭和 46 年に進出したときは、アメリカ製の厨房機器を輸入している厨房会社が多く、またはアメリカのまねをした厨房機器が出回っていた。食用油用ろ過機も日本のレストランや食堂等の狭い厨房での収納やメンテ・使い勝手などになじまなかったため、小型でコンパクトな性能の良いろ過機を開発した。その後、良いろ過を追及するほどフライヤーの性能を良くする必要性に迫られ、仕切板により油を循環させ熱効率を向上させるなど、高性能のフライヤーを次々に開発した。</p> <p>社長は、発明者としての評価も高く、独自の発想と技術力で、我が国の厨房に機械化を導入し、厨房革命の一翼を担っている。その後、ゆで麺機、ディスペンサーとさまざまな製品を開発し、改良を加えながらノウハウを蓄積している。当社は、製品の企画・開発力を保有しており、顧客の要求を製品に反映できる強みを持っている。</p> <p>②現在、当社を支える小型食用精製機「廃油ナイス君」の開発を支えた特長の一つに化学的知識がある。医薬関係出身の社長の子のサポートが、油の吸着剤の研究に大いに役に立っている。油の酸化はどうしてなるか、油の還元、油の調査・分析から、油の色・透明度を上げるための吸着剤の研究に化学的知識を活用し、画期的なフィルターの開発につながり、コンパクトな装置が完成している。このように当社の技術開発は、機械技術と化学の融合による強みをもっている。</p>
外部環境活用	<p>①部品は外部に委託しており、協力業者との良好な関係を構築している。</p> <p>②中小企業創造法や千葉県技術改善補助制度、知的財産戦略支援事業などをタイミングよく活用することにより、時代が要請する製品開発につなげている。</p>

事例企業	OM工業株式会社		
業種（事業内容）	表面処理業（ロール・金型・一般機械部品への硬質クロムめっき）		
創業年度	1951年	資本金	3000万円
所在地	東京都（本社、工場）、他3拠点	従業員数	71名
企業の沿革	<p>昭和26年に工業用クロムめっき加工専門業として創業。その後、順調に業容を拡大し、昭和40年に本社工場隣接地に新工場を建設し、大型整流器・液槽・大型バフ研磨機を設置し、硬質クロムめっきの大型工場が完成。更に昭和43年に研磨・治具工場・実験室・福利厚生施設を充実している。</p> <p>昭和61年に静岡県に営業所・研磨工場開設、平成4年に岩手県に東北工場開設、平成17年にロール関係事業を中心とした子会社を設立し、埼玉工場を開設することにより、液晶関連機械や印刷機械などのロール、成型品金型、ダイス及び一般機械部品に至るまで、耐摩耗性・耐熱性・耐食性など使用条件が過酷な機械部品の幅広い分野の金属表面処理を行い、産業界に貢献している。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>『表面処理技術を通して、わが国経済の発展に寄与し、地球環境と共生し、長年に亘る継続企業を目指す』</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. お客様に信頼される確かな品質を確保し、お客様満足向上に努めます。 2. 常に改善の目をもって、技術の研鑽を積み、最高の製品を提供します。 3. 全社員が夢をもって仕事をする、働きがいのある職場を目指します。 		
経営環境と 経営姿勢	<p>リーマンショック以来の経済環境の激化及び大手製造業の海外移転により、印刷機械や液晶及び建設設備関連の受注が減少し、厳しい経営環境である。しかし、1分に何千回も回転するガイドロールなどは軽く回るものが必要であり、軽量なアルミロールを硬質クロムで硬くするなど、硬質クロムめっきの技術は今後も必要とされており、飛行機や原子力、環境装置などいろいろな分野で活用できると考えている。</p> <p>当社の姿勢は、いいものを作る。まねの出来ないものを作る。技術を追究する製品に対して社員が徹底して取り組む、これが当社の良さである。この考えは社内で徹底しており、他社がやらないものにチャレンジし、千何百社のお客様の信頼を得てきた。幅広い分野の多様な部品を扱っているので、どこに使われるか判らないものもあり、お客様の要求する品質を徹底して追究する、一方で職人の技術に依存する要素も多く、合理性とのせめぎ合いで、これを如何に実現するかを課題として取り組んでいる。</p> <p>今後、益々厳しくなる環境対策として3価クロムめっき液の対応や高精度の要求が高まることが予想され、更なる技術力向上を目指している。</p>		

組織運営	<p>短納期対応の製品が非常に多いこともあり、生産拠点を3拠点（東京、埼玉、岩手）持っているため、短納期対応が実現している。</p> <p>前期より部門別会計を導入し、拠点ごとに損益を発表し、収益性を明確にしている。また、営業本部を設け、新規分野の営業力を強化すると共に、各拠点の特長を活かした総合的な営業活動を始めている。</p>
人材育成	<p>日本人の良さはきめ細かい精神をもっていることであり、手作業による技術（治具製作、研磨）に優れている。当社は、自動ラインは一つもなく、すべて手作業に近い状況で、職人の技術が命で、個人の技術力に頼っている面が多い。</p> <p>技術が人についている状況があるので、職人芸を各作業工程別に詳細なスキルマップに作成し、力量アップ及び多能工化、技術の伝承に活用している。</p> <p>2年前にISO9001を導入し、QC工程表・作業標準を作成するなど体系的な教育を始めている。</p>
製品・技術	<p>①プラスチック成形用金型及び金属プレス用金型、印刷機械や液晶フィルム製造装置のガイドロール、フィルムインフレーション用の丸ダイスなどの幅広い分野の機械部品の硬質クロムめっきを行っている。硬質クロムめっきは、硬度が大きいことから機械部品や工具類に施すことにより、耐摩耗性が著しく向上する。また、成形金型類は離型性が良くなり、製品も美しくなるほか、金型の寿命も大幅に伸びるなどの特長を持っている。かつ、部分めっきができる為、金型・部品の補修や磨耗した部品の再生を可能にしている。</p> <p>②大型設備として30トンクレーン、液量3万リッターめっき槽、芯間6メートルバフ研磨機等を取り揃え、また、素材から完成までというニーズも増えてきたことから、グラインダー研磨機、鏡面研磨機等の設備を保有している。</p> <p>③数年前に住宅関連設備の成形金型のめっきの引合を受けたとき、裏側は表面ほど仕上げの必要がなく価格も高くなるので、この提案をしたところ、お客様から、我が社は合理性だけ仕事をしているのではない。コストが高くなっても、誠意をもってきれいなものを作ることをポリシーでやっている。すべてに目に見えないキズ・ピンホールが無いものを要求された。このような徹底した要求に答えることにより日本の技術が高度になり、完璧なものができるようになる。この精神が当社の技術を支えている。</p>
顧客重視	<p>本社工場を含めた4拠点を活用し、地域密着型の長年の信用により、千何百社の顧客を保有している。機械部品が故障した場合、生産に支障をきたすので迅速な修理が必要になり、朝持ち込まれ、その日又は翌日に完成させるなど迅速な対応が顧客の信用につながっている。</p>

事例企業	M精機株式会社		
業種（事業内容）	精密機械製造業（理化学機器・分析機器など）		
創業年度	昭和42年	資本金	1000万円
所在地	千葉県	従業員数	20名
企業の沿革	<p>昭和42年 千葉県に小型電圧調整器・制御装置を主体として発足</p> <p>昭和55年 工場を専用工業団地に全面移転</p> <p>平成10年 装置の試作開発を開始、インキュベータに入居し開発研究を開始</p> <p>平成13年 産学官共同研究委託事業の開始</p> <p>平成15年 国際コンソーシアム NEDO に参加</p> <p>平成16年 中小企業経営革新法の認証取得</p> <p>平成18年 ISO9001 認証取得</p> <p>平成19年 千葉県元気印企業大賞の大賞受賞</p> <p>平成19年 千葉県ものづくり認定製品に認定</p> <p>平成20年 試験機器の自社販売を開始する。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>経営理念の内容は以下の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究開発型企業として、蓄積した研究開発力・技術開発力を駆使して社会に貢献します 2. お客様のニーズに対応した製品を様々な産業分野に提供します 3. オリジナリテイあふれる製品開発に取り組み、地域産業の発展に寄与するとともに働く人々の豊かさに貢献します 		
経営環境と 経営姿勢	<p>技術に強い経営陣がリーダーシップを発揮して経営を推進している。</p> <p>経営方針としては、</p> <ol style="list-style-type: none"> ①協力経営を顧客ニーズの視点に立った研究開発を進め、オンリーワン企業を目指す。 ②人材の育成と研究開発力を高める経営資源の充実を図り、継続的に発展する企業を目指す。 ③感性を大事にし、技術の流れを読み取る想像力を磨き、情熱を持って「もの造り」を行う。 ④人と技術が融合した製品開発を行い、自社製品比率50%達成を目指す。 上記目標を達成するために、「インスピレーション」「イマジネーション」「インフォメーション」を高め、全社員一体となって自己研鑽に努める。 <p>という非常に明確な方針のもとに経営を推進している。</p>		

<p>組織運営</p>	<p>組織の活性化のために、いろいろな工夫を行っている。</p> <p>例としては、組織の活力や士気の向上策として、実際の改善活動などの活動内容を毎月の会議で会社全体に浸透させている。</p> <p>現在は、受注量が激減しているため、何とかモチベーションを維持する工夫を継続しているが、ここまでの長期的な不景気に対しては活力や士気は低下気味である。</p> <p>　　今後は、もうひとつ踏み出した従業員の意欲を引き出すための工夫が欲しいと思っている。</p>
<p>人材育成</p>	<p>技術系企業として顧客との要求を的確につかむ営業、それを具現化する機械設計、シーケンス設計、アナログ設計、そしてそれを実体化する装置組立技術、部品加工技術の専門技術者が揃っていることが自社の財産である。</p> <p>　　また、それらの技術者がその前後の業務とラップするところまでを把握しようとする前向きな姿勢があると考えている。</p> <p>　　今後の企業活動を考慮すると、40歳前後の従業員の補充を進めたい。</p> <p>現状の定着率は極めて良く、ほとんどが定年退職でやめる。また、従業員は現場を知っているという強みをもっている。</p> <p>　　人は素直さと正直さを大切にすることにより、人からの忠告やアドバイスを素直に聞き入れることができ、結果的に自分自身を向上させるものである。そして、その結果から生み出されたものが社会に貢献できることが喜びであると常に教育している。「世の中に役立つ」という経営者の考えを浸透させている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>最終製品の製作を行なっているが、その最終製品は具体的に「乳化・分散・混合機器」が中心的存在となっている。また、これらの製品は使われる顧客層の幅が非常に広い為、市場の景気の良い業界や業種に採用され、現在の市場における最新の技術業界や業種に用いられるケースが多い。</p> <p>　　更に、その分野における技術の習得を行うことで、更なる新商品展開や新技術の構築ができる。従業員もふくめ会社全体が挑戦意欲に満ち溢れている。</p> <p>　　高速回転技術を取引先との共同開発で確立できたのが創業時の要素技術レベルを非常に押し上げた要因であった。これをきっかけに、次から次へと要素技術開発の流れができた。また、公的な補助金なども取得して、開発の活性化につながったのも非常に良い成果につながっている。</p>

事例企業	株式会社S電気		
業種（事業内容）	電気工事・電気工事部品の製造販売業		
創業年度	平成元年	資本金	1000万円
所在地	山梨県	従業員数	20名
企業の沿革	<p>平成1年 創業</p> <p>平成3年 法人化</p> <p>平成5年 (株)A社のグループ会社化</p> <p>平成10年 独立経営に変更</p> <p>平成10年 経営陣を新体制に変更</p>		
経営理念 (経営方針)	<p>経営理念としてまとまった文書はないが、「常に顧客の立場になって利便性を提供する」こと意識した経営を心掛けている。</p> <p>顧客からの提案には、「提案+α」で答える姿勢で望んでいる。</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>電気工事技術の専門性の高い経営者が経営を推進している。</p> <p>経営方針としては、電気工事関連だけにとどまらず関連業務の分野に事業を拡大している。</p> <p>現在は環境ビジネス関連へ業務の拡大を推進している。</p> <p>現状の電気工事関連の受注は低迷しているため、新規に受注獲得のため新業務への拡大を行っている。</p> <p>新業務は、太陽光発電関連の業務である。事業領域の拡大は経営者自ら行っている。お客様主導は情報が遅いため、お客様の先のお客様の要望を捉える活動をできるだけ行っている。現在は、ソーラーの技術習得・ノウハウ獲得を行っている。</p> <p>公共の仕事が減少しているため、担当エリアを拡大して民間の仕事を積極的に拡大している。</p>		
組織運営	<p>従業員が少ないため、できるだけ各業務の活動が共有化できる体制を取っている。また、顧客のニーズを実現させるために、組織全体の専門性を集結させて対応している。</p> <p>何でも相談できる組織の雰囲気大切にしている。そのことが、各業務の創意工夫につながっている。</p>		

<p>人材育成</p>	<p>営業担当者には顧客との接点が多いためビジネスマナーを徹底させているが、顧客から提案を受けた時にはレスポンス良い対応を教育している。</p> <p>仕事の成果は、上司に褒められるのではなく、お客様に褒められることを重視することを認識させている。</p> <p>具体的には、顧客との業務上のやり取りを経営者が常に意識し、顧客に対して活動した業務（試作品提供・営業活動など）で、お客のご要望に対してどうだったのかを確認するため“顧客に、褒められたか？”を担当者に問い掛けている。現在は、担当者から「このような対応をして、お客様に“ほめられました”」との報告が日常の習慣的に行われるようになった。</p> <p>技術担当者は、常に最新の技術動向をつかみ、お客様からのご提案に対してより良い方法で対応できるように教育機会を与えている。</p> <p>課題は、熟練技術者からの技術承継である。多岐にわたる熟練技術者の経験的な技術やノウハウをどのように承継するかが課題である。OJTによる承継が基本であるが、資格取得の奨励や外部セミナーへの参加も促している。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>社内のオペレーション改善を時間のある現在積極的に進めている。</p> <p>現在取り組んでいる課題は、在庫管理である。倉庫内にある材料の種類が増え在庫期間も長期化して全体的な在庫量は増大していた。</p> <p>在庫低減のための改善活動は、死蔵在庫の再利用を行ったことである。ムダをムダにしないように再利用する活動である。具体的には、死蔵在庫と思われていた材料・部品の仕様・用途などの実態を詳細に確認してみると他に転用できることが判明したため、在庫の品質評価を行い、再利用を行った。このような活動を通してムダを出さない工夫を始めている。</p>

事例企業	K機器株式会社		
業種（事業内容）	長尺シャフトの製造・加工・研削と各種省力伝動部品輸入販売		
創業年度	1848年	資本金	3300万円
所在地	東京都（本社）、他2工場	従業員数	40名
企業の沿革	<p>創業から162年、技術を磨き上げてきた老舗企業。</p> <p>当社創業は、1848年（嘉永元年）神田明神下で初代が武具甲冑の製作を行う刀鍛冶を始めた時にさかのぼる。明治維新によって刀の帯同が廃止されたため、刀鍛冶の技術を背景に農具や工具の販売に業態転換。昭和になってから積極的な設備投資を行い、建設機械や船舶・車両・試験機などのシャフト、精密機械・ネジ等の精密加工を手掛けるようになった。</p> <p>昭和9年には北区に東京工場を新設、昭和43年静岡県掛川市に静岡工場を新設している。平成4年現在地に本社ビルが完成した。</p> <p>現社長は4代目。創業から160年技術の蓄積を図りながら、時代に合わせて新しい商品に技術を対応させ経営を継続してきた老舗企業である。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>社訓・・・秩序・誠実・質素・精進・能率</p> <p>心訓</p> <ul style="list-style-type: none"> 一、 幸福を得んとすれば、豊かなる精神をつくるべし 一、 信用を得んとすれば、真実を貫くべし 一、 財を得んとすれば、物を大切にすべし 一、 名を得んとすれば、己をすてるべし 一、 利益を得んとすれば、相手に利益を与えるべし 		
経営環境と 経営姿勢	<p>大手企業のパートナーとして恵まれた経営環境にある。</p> <p>日本の製造業は貿易摩擦に対応した現地生産化に始まり、低コスト対応のためのアジア進出など国内での生産の空洞化が続いている。こうした状況にあつて当社の長尺精密シャフト軸の加工・研削技術は他社が真似のできないほど高度なもので、安定した受注を確保している。</p> <p>長尺シャフトは、大型プラント、産業機械、鉄道車両、船舶など基幹産業で使用されている。当社の主要取引先には大手の製造業企業が多く、今後の発展が見込める海外市場に進出している。日本での需要は低水準であるとしても、当社は取引先企業のパートナーとして間接的にはあるが、ビジネスチャンスが多い恵まれた経営環境にあるといえるであろう。</p>		

<p>組織運営</p>	<p>製造部、商事部とも「技術力」と「機動力」が切り札。</p> <p>当社の組織は製造部と商事部で構成されている。製造部は東京工場と静岡工場がありそれぞれで得意先に対応している。得意先との対応は技術者が行っているため、時として要求を超えた提案も可能となり、こうした対応が信頼に繋がっている。商事部は本社にあり、アミューズメント・半導体・医療機器等の製造メーカーを得意先として電子・電気・機械部品を納入している。もちろん、顧客の要望により設計から組立加工まで対応することができる体制をとっている。「電話1本でお届け」、「不良品は絶対持ち込まないという品質管理」、「短納期要請にも柔軟に対応すること」を切り札にしている。</p>
<p>人材育成</p>	<p>見て覚えるにプラス理詰めの教育。</p> <p>刀鍛冶の技術を出発点として産業の生成発展とともに時代のニーズや得意先の要望に対応し続け、技術開発とその蓄積を図ってきた。それは技術やノウハウの人から人への伝承である。</p> <p>当社は17年ほど前から機械科出身の学卒者を採用するようになり、それまでの職人気質の技能者の技術伝承とは異なる理詰めの教育ができるようになった。今では学卒者が半数を占めるようになり若い技術者が中心になって顧客企業のニーズに対応し、理詰めでの開発と技術蓄積ができるようになっている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>長尺シャフト加工・研削のオンリーワン企業。</p> <p>当社は長尺精密シャフトの加工・研削では、優れた超精密技術と他社ではまねのできないノウハウを持つ。長尺17メートルまでの長尺加工技術は特筆に値する。ネジ・BT加工、タップ、キー、熱処理、研磨、メッキなど長尺軸に関しては素材から完成品まで必要な加工に一貫して対応できる。</p> <p>ほぼ全ての産業において海外への生産シフトが進み、コスト競争が激しくなっている中で、国内外の業者のいずれもが対応できない特殊加工案件が顕在化し、こうした案件が当社へ持ち込まれるケースが多く、当社のプレゼンスは益々高まっている。</p> <p>当社は、特許もISOの認証も取得していないが、その高い技術力と品質管理は顧客企業から厚い信頼を得ている。長年の経験の中で、技術伝承の方法を見つけ、社訓や経営理念の浸透によって良好な社風をつくり上げ、社内のコミュニケーションも良好なものになっている。こうした企業体質は、過去において事業の選択と集中を行い、そこに投資を集中し、固有の技術とノウハウの開発、蓄積を図るなかで培われてきたものであり、それが強みとなり競争力の源泉として、世界同時不況といわれる現在も安定した業績を確保している。</p>

事例企業	K工業株式会社		
業種（事業内容）	精密板金加工業		
創業年度	1965年	資本金	1000万円
所在地	東京都	従業員数	20名
企業の沿革	1965年 先代社長が電機メーカー勤務から独立して創業 1981年 試作分野とサービスパーツ分野に特化 1982年 M社製国産レーザ1号機を導入 1985年 R社出身の現社長が代表取締役就任 2002年 ダイレスNCフォーミング加工機を導入 2006年 ハイブリッドベンダーを導入 2006年 エコアクション21認証取得 2009年 経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」受賞 2009年 プレスレスフォーミング工法を商標登録		
経営理念 （経営方針）	私たちは、日本の板金技術を継承し、 全員が「知恵」と「力」による協働で、 新たなものづくりの方法を創造しつづけ、 技術開発立国である日本の発展に貢献します。		
経営環境と 経営姿勢	リーマンショックにより主要取引先の商品開発が中断されたが、1年経ってようやく動き出した感がある。当社では、自社の板金技術は世界に通用する技術であるとの自負のもと、厳しい経営環境をチャンスととらえ、取引先の開拓と市場拡大を目指し、次のような『経営ビジョン』を掲げて経営に取り組んでいる。 <経営ビジョン> 私たちは、「時間」の新しい価値を掘り起こし、独自の技術と高い品質でお客様に貢献し、新たな市場をつくりつづけることのできる100年企業を目指します。 私たちは、社員一人ひとりが人生設計のできる100年企業を目指します。		
組織運営	得意先の対応は、社長、専務、子息の3人で行っている。毎週定期的に得意先を訪問し、開発状況や試作の予定などの情報を入手したり、自社の稼働情報などを提供したりして情報交換を行っている。 社内的には少人数のため、エコアクション21環境グループをベースに改善組織になっている。 主要取引先の受注比率が高いが、当社の技術を広く知ってもらい取引先拡大、市場拡大を図る活動を展開している。		

<p>人材育成</p>	<p>当社の知的経営資産である「板金の匠の技」、「新たなものづくりの想像力」をさらに磨き、次世代へと継承していくためには、人材と後継者の育成が重要である。子息が入社してきてからはこれまで以上に人材育成と組織の充実に力を入れている。</p> <p>具体的には「ものづくり」に専念している子息を補佐し、営業力を発揮できる人材、事務管理能力を持つ人材など、同世代人材の採用を図り、ゴーイングコンサーンとしての組織づくりに意を注いでいる。</p> <p>人材教育については、座学で教えることも大切ではあるが、同じ時間と空間を一緒に過ごすことで「仲間意識」を醸成し、「協働」の精神を滋養していくことが大切であると考えている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>当社の精密板金加工技術は、①スピード、②コスト、③環境に優しい、という3点でも台頭する東アジア諸国の精密板金加工技術に優っている。</p> <p>通常50万円～100万円、納期は3～4週間かかる金型を、中国で作ると10万円、納期2～3週間である。それが当社では6万円、納期3～4日で完成してしまう。当然ながら短納期であることから開発にかかる炭酸ガスの排出量も10分の1と少なく済む。</p> <p>同じ費用と時間をかけるなら、試作を数回繰り返し、より精度を上げていくことが可能となる。</p> <p>〈本型無しで絞り形状ができる技術・プレスレス フォーミング工法〉</p> <p>当社で長年培ってきた板金加工の職人技、独自の積層型の技術、本型不要の絞り加工の技術を融合させた『プレスレス フォーミング（プレスを使わない板金成形）工法』という新しい技術を「シボリ板金」、「プレスレスシボリ」と呼び、その技術は、試作品や特注品、小ロット品、既に廃棄してしまった金型シボリ製品・部品の対応などに最適な技術である。</p> <p>将来「東アジア経済圏」が出現した際は、日本がマザー工場としての役割を担い、試作は日本で、量産は東アジアでという構図をイメージして、今技術の伝承と経営力の向上を目指している。</p>

事例企業	C工業株式会社		
業種（事業内容）	鍛造、熱処理業		
創業年度	1963年	資本金	3200万円
所在地	千葉県	従業員数	49名
企業の沿革	1963年 創業 1966年 熱処理工場を設立 1970年 鍛造工場設立 1983年 2工場を現所在地に集約。 2005年 ISO9001認証取得 2006年 1000tonプレス機新設 2008年 エレベータ式電気炉増設 2009年 3tonエアークラッシュの新設 2010年 新社屋、機械試験室棟竣工予定		
経営理念 (経営方針)	お客様に信頼されて、社員がいきいき働ける会社にする。		
経営環境と 経営姿勢	リーマンショックにより当業界の需要も大幅にシュリンクしたが、それ以前から競合する企業数は減少しており、需要が当社に集中してきている。鍛造品は、米国内での需要、原子力関連需要が高まる中で成長が期待されている製品である。中でも小ロットバルブ製品は、高付加価値品として比較的価格圧力が弱いこともあり、ビジネスチャンスまでがシュリンクしたわけではない。 当社は、長年にわたり蓄積してきた鍛造技術、特殊素材の知識、安定した顧客基盤を次世代に伝承しながら、新規顧客の開拓と新市場の開拓に取り組んでいる。		
組織運営	当社の知的資産は、“一般の鍛造屋では駄目だ”“内容のある会社にしなれば”と考えていた先代社長が、鋼（ハガネ）の知識を持つ人材や合金に関して第一人者である人材を大手取引先A社から招き入れた。この技術幹部たちが、当社の技術標準をつくり、高付加価値製品に進出できるまでに技術力を磨き、航空部品や原子力関連分野への展開を可能にするほどの鍛造技術と理論武装を構築し、顧客からの高い信頼を獲得していることである。 先代を引き継いだ現社長は、経済環境の変化が激しい21世紀の時代に、社員一人ひとりが問題意識を持ち、意識改革をし、全社を挙げて立ち向かっていける企業組織への変貌を旨としてISO9001品質マネジメントシス		

	<p>テムの認証取得を行ってきた。</p> <p>それともうひとつ、これまでの当社を支えてきた優秀な技術幹部の世代交代をさらに飛躍する形ですすめるという難しい課題に取り組み、時間をかけ機が熟すタイミングを捉えて成功裏に実行したように思える。</p> <p>かつて熱処理と鍛造工場が分かれていた時代の弊害を成長し力をつけてきた若手人材に責任と権限を与え、自立して行動する組織を作りあげること、乗り越えることができると自信を深めている。</p>
<p>人材育成</p>	<p>地元採用の若手社員が力をつけている。</p> <p>当社は、10年前から地元の高校卒業生を毎年採用し続けている。業務に必要な資格・技能は積極的に勉強させ、資格取得を奨励している。</p> <p>若い仲間が増えることで、社員の定着率も安定し、現場のチームワークも良くなっている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>〈先代の番頭たちが築いた技術力〉</p> <p>前述したように、当社の技術は、“一般の鍛造屋では駄目だ”“内容のある会社にしなければ”と考えていた先代社長が、鋼（ハガネ）の知識を持つ人材や合金に関しては第一人者である人材を大手取引先A社から招き入れ、この技術幹部が、技術標準を作り、高付加価値製品に進出できる技術力を磨き、航空部品や原子力関連分野への展開を可能にするほどの鍛造技術と理論武装を行い、顧客からの信頼を獲得するほどに高めたものである。</p> <p>〈自由鍛造、型鍛造、熱処理と鍛造の一貫生産〉</p> <p>具体的には当社は、自由鍛造、型鍛造両方の設備と技術を保有し、熱処理と鍛造が一体となった生産ができることを特長としている。多品種・小ロットの生産対応力に優れ、若手技能者を有し、難加工材の鍛造も得意としている。</p> <p>〈関東唯一のバルブ鍛造メーカー〉</p> <p>当社は、バルブ鍛造の比率が高いが、もともとバルブ専門鍛造業者の数が少なく、S工業が市場から退場した後、関東には競合する企業がない状態で、関東で唯一のバルブ鍛造メーカーである。</p> <p>バルブ鍛造品の需要は根強くかつ高付加価値品として認識されているため、価格低下圧力も比較的弱く、現在の状況は当社の強みや独自性を発揮しやすい好機であり、課題を克服して成長へつなげやすい環境になっている。</p>

事例企業	T S 株式会社		
業種 (事業内容)	エンジニアリングプラスチックの再生加工		
創業年度	1995 年	資本金	800 万円
所在地	東京都 (本社)、他 1 工場	従業員数	6 名
企業の沿革	<p>現会長とともにプラスチック業界を熟知した経営者</p> <p>大学卒業後、実父 (現会長) の経営する当該会社に入社し、樹脂材料、射出成型機の販売に従事。仕入先として大手商社系列の樹脂販社や機械メーカー、販売先としてプラスチック部品メーカーとのネットワークを構築した。</p>		
経営理念 (経営方針)	<p>エンジニアリングプラスチックの廃材を樹脂特性維持しつつ高精度の再生樹脂に加工し、お客様、地域社会の環境循環型社会に貢献している企業です。また、お客様とは再生樹脂の特性、工場現場を確認しあい、要求事項を満たすことにより、最適なパートナーとして関係を大切にしていきます。そして、工場の整理整頓に心掛け、社員が楽しく働け、みなさまから愛される会社にし、地球と子供たちの未来のために役立てる企業活動をしていきます。</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>樹脂機械と樹脂材料の商社からエンジニアリングプラスチックの再生事業へ軸足を移し環境企業を目指す</p> <p>現会長が 30 年以上前に創業したプラスチック機械と樹脂材料の販売を全国規模で行っていた企業である。</p> <p>業界動向として、機械販売は樹脂部品の国外生産シフトにより国内稼働が激減するとともに供給過剰状態で価格競争が激しいため利益確保が困難な状況が続いている。樹脂材料も国内需要はピークを越し売上は計上できては利益に結び付かない状況にある。</p> <p>汎用のプラスチックはこのような環境にあるが、エンジニアリングプラスチック、スーパーエンジニアリングプラスチックなど耐熱性、対摩耗性の高い高機能プラスチックはコネクタや携帯電話部品などで成長している。従来は、製品特性や不良回避のためバージン材 (新品) しか使用していなかった。しかし、ランナー (成形した時、製品にならない不要部分) などが廃棄され環境問題になること、原価低減のため廃棄しないで再利用を始めるメーカーが出始めた。近時、エンジニアリングプラスチックの再生加工ニーズが増加し、いち早く技術の確立に注力してきた。</p>		

組織運営	<p>20年近い取引先との関係性を築き、業界の知識を保有しているため強固な営業力を保有している。</p> <p>会長と社長の持つ営業力。</p> <p>既存顧客のロコミによる取引先の拡大。</p> <p>大手プラスチック機械メーカー、大手樹脂材料メーカー、大手商社それぞれに人間関係を構築できているため、業界情報をリアルタイムで収集できる。</p>
人材育成	<p>会長、社長の技術ノウハウを若手に伝承</p> <p>5年がかりで確立できた再生ノウハウを従業員にも伝授し組織資産にしている。</p> <p>エコアクション21を活用し経営品質の向上を図っている。</p> <p>ビジネスを推進していく上で環境マネジメントシステム（以下EMS）の構築が不可欠である。</p> <p>大手製造業は、サプライチェーンにおける環境負荷の低減をさらに進めるために、すべての調達品のグリーン調達適用を目指している。</p> <p>取引先に対してEMS構築や指定有害物質全廃などの協力を得ながら、各種調査票などにより取組状況を確認し、基準を満たしていない取引先に対しては、徹底指導を行っている。TS社は、小規模ながら環境分野で大手企業の監査に十分耐えうる体制が構築できている。</p>
製品・技術	<p>将来を見越して確立したエンジニアリングプラスチック再生技術</p> <p>小型コネクタ部品など1キロ2,000円以上のエンジニアリングプラスチックに特化した再生をおこなう。機械を導入しただけでは、加工ができずプラスチック特性に応じた各種設定ノウハウがある。</p> <p>取引先に対し物性データを添付するケースが多いため計測器も導入済みである。</p> <p>一層の差別化を目的に蓄積したノウハウの質的向上を図る方策を模索している。具体的には、より再生の難しいプラスチックを扱うため、社外のプラスチック分野の技術者を顧問として採用すべく人選中である。また産学官連携の研究テーマとして適当な分野であり連携の可能性もある。</p> <p>特許は、エンジニアリングプラスチック再生では取得していない。過去、生分解プラスチック成型で特許取得をしている。</p>

事例企業	HK株式会社		
業種（事業内容）	プラスチック成形品へのめっき加工、プラスチック射出成型、金型メンテナンス		
創業年度	1977年	資本金	1,000万円
所在地	東京都(本社)、流通センター	従業員数	117名(正社員56名)
企業の沿革	<p>13社の中小企業で構成する「めっき工業協同組合」に参加。</p> <p>HK株式会社は元々プラスチック製品の射出成形とそのめっき加工に特化した事業展開を行ってきた会社であるが、現在はめっき業者、めっき材料業者、めっき設備業者13社が集まっためっき工業協同組合に参加している。</p> <p>現在、社長は組合の理事長を務めており、組合員企業の共存・共栄を図るために、組合全体及び組合員の環境設備投資や経営・生産工程の改善等に積極的に関わりながら、長年にわたってリーダーシップを発揮している。</p> <p>射出成形とめっき加工の売上比率は30対70で、主力分野は自動車部品、遊戯機器部品、コンピュータ関連部品などを生産している。</p>		
経営理念 (経営方針)	<p>経営理念……「お客様満足度向上とゼロエミッション」を基本理念としている。</p> <p>時代に乗り遅れない感性を磨き、お客様の利益に貢献しながら我々も利益を出し、お客様に選ばれる企業を目指している。</p> <p>更には、環境及び品質のマネジメントシステムを定着・改善し、社員一人ひとりが生き生きと働き、「高品質の維持、納期の厳守、生産性の向上」を掲げて活動している。</p> <p>活動方針…… 組合員企業の連携、情報の共有化、協同受注体制の強化を図ることによって組合員の共存共栄を図ると共に、地球環境などと調和して、安全で、社会貢献できる企業集団を目指している。</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>「スケールメリット追求」から「お客様満足度追求」の時代に。</p> <p>めっき産業は、大量生産された工業用部品などの表面処理を行うことによって耐久性と装飾性を付与する役割を担ってきたが、もう一方では大量の排水を発生させる典型的な公害発生型産業であった。そこで、集団移転などにより節水と資源のリサイクルなどに積極的に取り組んだことによって、めっき排水の無公害化やリサイクル化などで大きな成果を上げて来た。</p> <p>しかし、バブル経済の崩壊と共に、最近の高いレベルでの機能性や迅速性、価格合理性が求められるようになってきている。こうした状況下においては、協同組合としても、HK社としても、お客様の一層の満足と信頼が得られる企業及び企業集団として「経営体質の強化」を目指し、活動している。</p>		

<p>組織運営</p>	<p>経営トップと現場をつなぐ「現場責任者のマネジメント力」の向上を図る。</p> <p>社内経営システムの改善のためには「経営者の意思決定」が絶対条件であり、当社では「現場・現物・現実」を踏まえて、原因と結果の因果関係を明確にして、全社的にやるべきことを継続的に実施できる体制を整えている。</p> <p>具体的には主体となって動くべき部門に「責任と権限」を与えたリーダーを配置して、現場とのコミュニケーションを緊密にする体制を整えている。</p> <p>時代の変化や流れを見据えて、現場から打ち出された「新しいアイデア」や「提案・意見」などが即座に経営トップに集約される仕組みを構築すると共に全社員が共有化できる社内システムも構築している。具体的なシステムは、</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 環境及び品質マネジメントシステム推進のための委員会の設置。 ② 製造プロセスの改善を目的とした工程監査部門の設置。 ③ 4 Sパトロールを継続的に実施するための作業環境委員会の設置。 <p>協同組合共通の課題改善を図るためのワーキンググループの設置。</p>
<p>経営革新の 取り組み</p>	<p>「社内研修会」や「業界研修会」などにも積極的に参加している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 環境マネジメントシステムの導入 ② 大物プラスチック成形品に対応する新めっきライン増設 ③ ガスアシスト。インジェクション方式の技術導入 ④ 生産管理システムの高度化計画の導入 ⑤ めっき排水のクローズド・リサイクルシステムの導入 ⑥ 光ケーブルLANシステムによる情報ネットワークシステムの構築
<p>製品・技術</p>	<p>プラスチック製品への「めっき加工」の欠品率を大幅に低下。</p> <p>プラスチック製品へのめっき加工作業では、欠品があった場合にプラスチック成形作業に問題があるのか、めっき作業に問題があるのか明確に判別できない部分もあるために、各々作業者が自分の担当する作業工程で決められたことをキチンとやって相互に不良品を出さないということが非常に重要である。</p> <p>最近では高性能な超音波検査機もあるので原因究明はできるが、これはあくまでも結果論であり、日常的には社員一人ひとりが決められたことをキチンと実施することと、万一の場合には基本を押さえながら臨機応変な対応をすることが非常に重要である。幸いに当社ではこの数年「ISO」の取組みを継続的に行ってきたために、作業現場のマネジメント力が飛躍的に向上している。</p> <p>「ISO」導入時はマネジメント手法の表面的なことに拘る傾向があったが、最近は何をどうするべきかを主体的に考える様になっていることが強みである。</p>

事例企業	SR株式会社		
業種（事業内容）	ガラス機器の製造・卸売		
創業年度	昭和初期	資本金	1,000 万円
所在地	東京都(本社)・流通センター	従業員数	25 名
企業の沿革	<p>昭和初期創業にガラス機器の卸売として創業。</p> <p>昭和初期に先々代の社長（祖父）がガラス機器製品の卸売（個人創業）をスタートしたのが始まりである。その後、昭和20年代に法人化して現在に至る。</p> <p>戦後、大手ガラスメーカー数社と医療機器硝子・検査機器硝子の販売に関する代理店契約を結び、高い専門的技術ノウハウを生かして業界での信用を築きながら、日本経済の復興、高度経済成長に合わせて業績を伸ばしてきた。</p> <p>また、耐熱ガラスの製造・販売で高い実績を誇る海外大手メーカーとも代理店契約を結び、同社の国内販売拡大に貢献した。また、戦後いち早く「物流」の重要性に注目して、業界内でも在庫量を誇る「流通センター」も建設している。</p>		
経営理念 (経営方針)	<p>経営理念……「モノづくり日本」の支援企業として、日本を元気にすると共に、社員の生活を豊かにして行ける「内副な企業」を目指し、お客様に感動を与え、「ありがとう」と言われ続ける人間集団にしたい。</p> <p>社訓 …… ① ミス1つ、苦労2倍、損3倍 ② 個々の責任ある行動を全うする。そこに繁栄あり。 ③ 顧客ニーズへの敏感な対応と自主創造</p> <p>営業方針…… ガラス機器製品類は典型的な多品種少量生産と言われているが、そうした市場環境の中で製品の供給を欠かすことなく、注文に沿って即日納品する体制の確立を目指している。</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>卸売としての専門知識を生かして「製品開発」をコーディネートする。</p> <p>戦後の経済成長と共に、様々な分野において技術・研究開発のニーズが高まっているが、特に医療分野での技術進化は目を見張るものがあり、新しい技術開発が進む度に新たな実験器具が必要とされて来たと言っても過言ではない。</p> <p>そのような時代の要請を背景にして、長年「ガラス機器製品」を取り扱ってきた「卸売としての経験と知識」を更に広い分野で生かしたと考えている。</p> <p>これまで求められてきた卸売業としての「マーチャンダイジング機能・ロジスティック機能・リテールサポート機能」の更なる向上を目指すことは重要であるが、もう一方で、今後はこれらの蓄積された知識・専門的ノウハウを生かして「新たなニーズ」を掘起して行くことも重要であると考えている。</p>		

<p>組織運営</p>	<p>「営業」を中心とした組織作りを行うと共に「営業企画部」も新設した。</p> <p>当社では卸売という性格から、長年に亘って「営業部門」中心の組織作りを行って来たが、最近は「理化医療分野」だけのビジネスでは企業の発展が望めないという環境であり、新たな得意先企業の開拓は勿論のこと、新たな事業分野の開拓が必要になっている。そこで、最近「営業組織の再編成」を行い、従来の得意先をフォローする営業部と区分して、新たな得意先を開発するために「営業企画部」を新設している。（人数は少ないが、社員の意識改革を期待している）</p> <p>また、昔から従業員を大切に会社運営を行っているために、従業員の高齢化が問題であったが、昨年社長交代を機に「従業員の若返り」も進めている。</p> <p>当然のことながら、ベテラン従業員が持っている専門知識やノウハウの喪失ということも心配されたが、毎日の営業連絡会議や報告・連絡・相談を徹底することで「営業部門内での情報共有化」も進んでいるように思われる。</p>
<p>人材育成</p>	<p>「社内研修会」や「業界研修会」などにも積極的に参加している。</p> <p>限られた人数で事業を進めているので、「社内研修会・業界研修会」にそれ程時間を割ける訳ではないが、そうした機会は可能な限り利用している。</p> <p>特に、今後は「卸売」のノウハウだけでなく、新たな事業分野の製品開発ニーズに対応する必要もあるので「研修会・勉強会」は重要だと思っている。そうした状況では、いま実施している「営業日報」が大変に重要だと考えている。</p> <p>この「営業日報」を単に営業報告や日程確認の道具として利用するだけでなく、得意先ニーズ掘起しのキッカケ作り、営業スタッフの対応力の確認ツールなどに活用して、従業員とのコミュニケーション密度を高めたいと考えている。</p>
<p>製品・技術</p>	<p>「生産財分野」だけでなく、「消費財分野」への進出も検討したい。</p> <p>これまで「ガラス機器製品」分野で様々なノウハウ・経験を蓄積して来たが、今後はこのノウハウ・知識をもう少し幅広い分野で活用したいと考えている。</p> <p>これは単に自社のノウハウ・経験を効率的に活用するだけでなく、これまでに蓄積された外部の加工業者・加工技術者等の人材ネットワーク資産をうまく活用しながら「日本のモノ作りの活性化」を図りたいと考えている。</p> <p>現在、日本から失われつつある「伝統の技術力」「職人さんの技」をキチンと後世に残して行くということは、今後「日本の製造業」が世界で生き残って行くために必要であり、日本の製造業のアイデンティティ作りといっても過言ではないと考えている。そのためにも職人の技や技術が「一般消費者にも判り易い製品作り」を進めることで「新たなビジネス機会の創造」に繋げたいと考えている。</p>

事例企業	N食品株式会社		
業種（事業内容）	食料品製造加工業		
創業年度	1971年	資本金	1800万円
所在地	福島県いわき市	従業員数	30名
企業の沿革	<p>先代の意向を引き継ぎ事業拡大に意欲</p> <p>初代社長がいわき市に食品加工工場（漬物）設立。後に中央卸売市場入り口に本社工場および事務所移転。「白菜松前漬け」が看板製品であり、全国的な人気製品である。競合がたやすく模倣できそうな製品でありながら「高価格が模倣困難」となっている。5年前にご子息が社長に就任し、固定客および固定客からの紹介による新規顧客獲得といったスタンスから、新規顧客開拓を自社で行うためのインターネット販売を開始。2年前から本社1階を直販店舗に改装。また、昨年廃業したいわき市の精肉店の人気メニューのレシピを再現し、開始当初から話題を集め大人気となっている。「模倣容易」でありそうな製品を高付加価値で「模倣困難」の製品にして、同業他社の同製品より高価格でありながら地元での市場シェアは大きい。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>（経営理念） 品質・顧客本意・従業員満足・社会貢献</p> <p>（社長方針） 『従業員満足なくして顧客満足はありえない』 『5年後に生き残っている企業であるべき』</p>		
経営環境と 経営姿勢	<p>“売り”に行くのではなく“買い”にきていただける企業</p> <p>主力製品については絶対にこちらから『売り』にはいかない。こちらから「買って下さい」と出向けば買ったたかれ製品価値が下がってしまう。そのため「売って下さい」というお客様にメーカー希望小売価格で販売をする。</p> <p>過去の苦い経験に基づくCIの商標登録</p> <p>地方であるため、製品名やキャラクターに対し、公的機関に登録するという認識が低かった。社内公募で採用された製品名とキャラクターが、後に某大手企業で発売される製品名と同じであることが発覚。その大手企業自体、取引先であるし、弁護士、弁理士をかかえる企業相手に『逆転ホームラン』はないと、早期に撤収を開始した。さらに、別製品についても、山形の企業が販売する製品名と類似すると特許庁からの勧告文書が届き、この製品についても撤収と名称の変更を余儀なくされた。このような経験から、どのようなものでも「登録の重要性」「情報収集の必要性」「確認の重要性」を実感する。</p>		

組織運営	<p>負け癖をつけない体制強化</p> <p>新規事業進出、直販店設置などを行うと、お隣の同業者が何時も何事も追従してくる。そのたび、顧客が一時流れてしまうのは事実だが、最終的には自社に戻ってきてくれる、というような業界内で自社の位置づけのレベルは高い。一時期な顧客流出にモチベーションを下げることはないような体制を強化している。万が一現在の事業がダメになっても5年後に生き残っている企業であるために、新規事業のアイデアは実行する。その新規事業がコアになるように成長させたいと考えている。また、従業員の平均年齢が高いことで、在庫管理が目視であるような長年の「経験と勘」に頼る不明瞭な管理を改善し、定量的データに基づきロスを限りなくゼロにする管理を目指している。</p>
人材育成	<p>権限委譲とマニュアルの忠実な再現</p> <p>(全社的対応)</p> <p>部門長にオペレーションレベルの権限委譲を行い、責任を持たせることで帰属意識を高めるようにしている。法改正や、業務体制の改革については外部専門家を招き、部門長に対し勉強会、質問会を行う。</p> <p>(製造部門への対応)</p> <p>マニュアルがあるのだが、そのマニュアル通りに毎回均一にできないのが実情である。「マニュアル化」で“いつでも”“だれでも”“均一に”を実行することを徹底するよう心掛けている。</p> <p>(高齢化への対応)</p> <p>高年齢雇用安定法の改正により満65歳までの雇用の確保が義務になり、従業員の平均年齢は上がる一方である。業歴が長い分従業員の技能は高いが身体の故障や体力低下が表面化している。さらに「長年の経験と勘」がマニュアルの形骸化につながっている。社長が世代交代し、従業員より年下となったことで、経営方針の転換や政策の変更に対し反発もでてきている。できることなら人的資源の再構築をはかりたいが、雇用の確保の視点からジョブ・ローテーションを試み、適材適所を模索中である。そうはいつでも、企業の長期存続を考え、『マニュアルの忠実な再現』を実施するため、若年者の雇用確保を検討している。</p>
製品・技術	<p>ネームバリューといった価格以外の付加価値</p> <p>CIとして素朴なぽっちゃり女の子のキャラクター「太めちゃん」を商標登録している。このキャラクターがあるため類似品の中から当社製品であると一目で識別ができる。製品そのものは模倣が容易なものであるが、ブランドを確立できているため当社製品は高価格で取引されている。価格競争に巻き込まれることはない。</p>
外部環境	<p>地元の取引先大手スーパーの倒産</p> <p>予測できたことであるにもかかわらず、地元銀行が役員を送り込んで再生を試みていることで「今日大丈夫だから明日も大丈夫」との根拠のない考えで、取引を継続していた。最後には倒産時し売掛金の回収ができなかった。このことから場合によっては「適切な時期の取引解除」という選択もやむなし、というスタンスを持つようになった。</p>

事例企業	株式会社T		
業種（事業内容）	総合印刷業		
創業年度	1963年	資本金	1440万円
所在地	神奈川県 藤沢市	従業員数	80名
企業の沿革	<p>創業から47年、しっかりとした品質管理と顧客管理を実践</p> <p>印刷業界を取り巻く環境は依然として厳しく、混沌としている中であって、堅実経営を基本に社員と一丸となって成長してきた中堅総合印刷業である。当社の主要取引先は、日立グループ各社、三菱グループ各社、松下グループ各社、日本IBM、野村総研をはじめとする大企業に加え、官公庁、教育機関、医療機関と幅広い顧客層を持っている。</p> <p>経営の基本として、顧客からのさまざまな要求にこたえられる設備導入を行い、技術蓄積、人材育成に真剣に取り組んでいる。ある顧客で蓄積したビジネス獲得ノウハウを同じ業態の顧客に活かし、WIN-WIN関係を構築している。また技術的にも、しっかりとした品質管理を行い、真摯に顧客の要求に耳を傾けている。</p> <p>現社長は2代目（60歳）であり、世襲ではない。現社長も世襲を全く考えておらず、創業47年の技術とノウハウの蓄積を図りつつ、社員の中から誰もが納得する形で後継者を選び、育成していけるかが今後5年間の大命題である。</p>		
経営理念 （経営方針）	<p>（経営理念）</p> <p>顧客第一主義による誠意・熱意・努力を持って顧客の要望を満たし、感謝を示す素直な心で共存共栄を目指す事を正道とする。</p> <p>（社長方針）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. お客様の立場での製品作りに徹し、クレームゼロを目指す。 2. 社内の仕組み改善により、ムリ・ムダ・ムラを排除する。 3. 事業領域の拡大及び新規開拓を強化する。 4. 社員と一丸になり、顧客第一主義を徹底する 		
経営環境と 経営姿勢	<p>大手企業のビジネスパートナーとなっている。</p> <p>企画、制作から製版、印刷、製本まで一貫した生産管理の下、カラー、特色、単色などの商業印刷全般を物量や目的に応じて最適な生産方法を選択している。また自己啓発と定期的なローテーションにより、社員のやる気（成長する喜び）を引き出しており、離職率がきわめて低いのが特徴である。</p> <p>社長は「お客様のやりたくない事を進んでやる。」ことがアウトソーシング</p>		

	<p>グビジネス獲得の基本であることを社員に徹底している。 外注管理面では、自社が「もっとも面倒なところをやる」という姿勢を貫き、外注先との関係性も良好に保っている。 またその姿勢が顧客に安心感を与え、当社と離れられなくなる強さの源泉となっている。</p>
組織運営	<p>今後の営業方針として、取引顧客数の拡大を上げている。 具体的には、「いま通っているお客様の隣のお客様、別の部門のお客様、別の事業部のお客様を縁で繋ぐ」事が最重点と考えている。 まずはしっかりとした QCD で顧客の信頼を勝ち取り、蓄積されているノウハウをもとに提案営業を行っていくことを基本方針としている。</p> <p>組織は自社内一貫生産により、情報漏洩防止、納期短縮、低コスト化を実現している</p>
人材育成	<p>毎月 1 度、社長主催の勉強会を実施しており、講師は外部から招いている。 課長以上には 3 年計画表があり、自社のあるべき姿に向けた目標を営業、製造、製作、総務別にブレークダウンし毎月レビューを行っている。 このすり合わせのプロセスを通して、「言われたことをやる」だけの人間から、「これをやりたい。」とはっきり言えるような経営幹部候補の発掘と育成を行っている。</p>
製品・技術	<p>印刷/オンデマンドプリント 商業印刷全般、取扱説明書、マニュアル、会社案内、カタログ、パンフレット、ポスター、チラシ、伝票類、各種コピー</p> <p>製本 並製本、中綴じ、特殊折、出荷業務、各種製本、ファイル/バインダー、各種パネル</p> <p>製版 CTP 出力、アナログ製版、スキヤニング、色校正、画像加工</p> <p>企画 企画コンサルト、印刷/DTP コンサルト、販促企画、撮影</p> <p>デザイン グラフィックデザイン、エディトリアルデザイン</p> <p>制作 Macintosh/Windows DTP 対応、PDF 作成、HTML 作成、DVD/CD-ROM 作成</p>

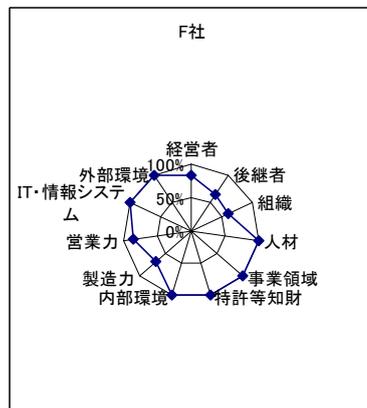
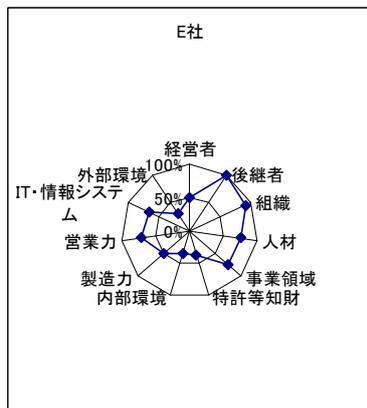
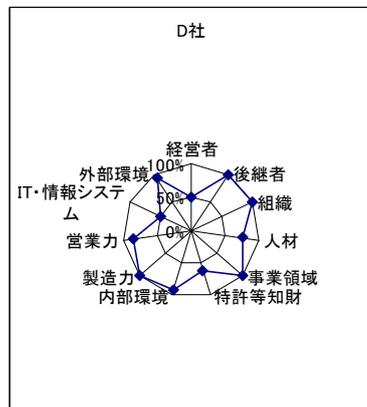
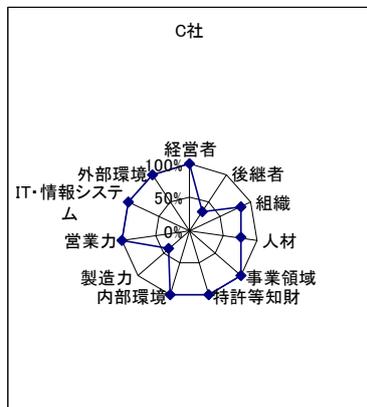
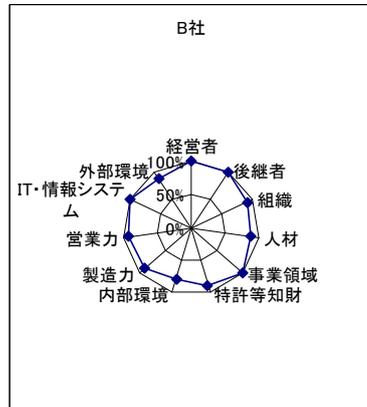
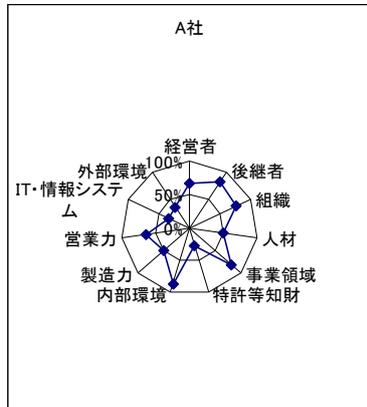
－添付資料－

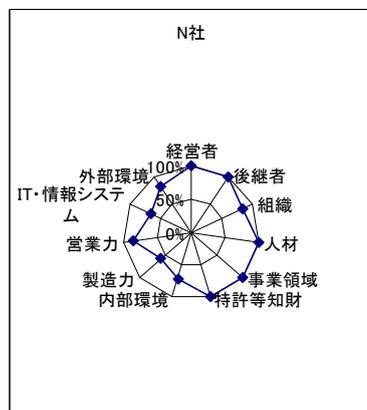
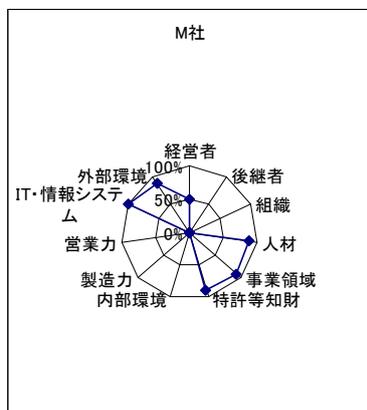
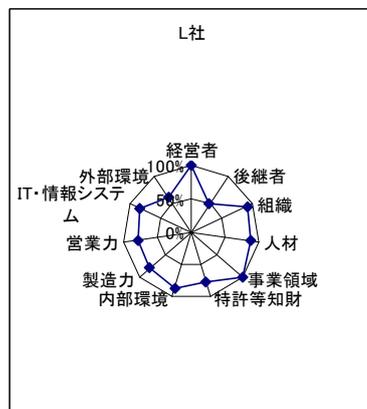
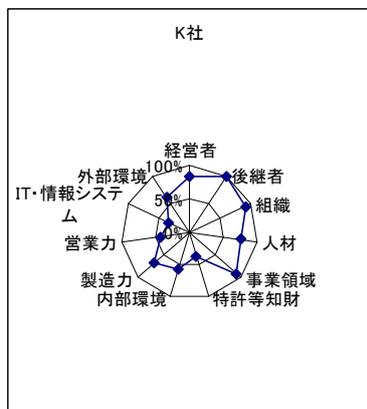
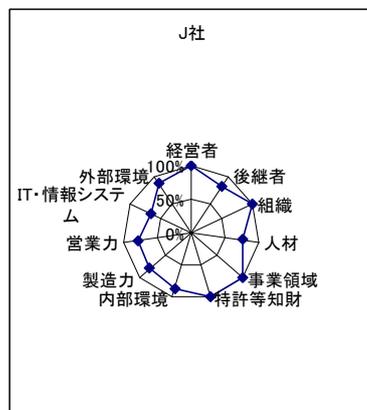
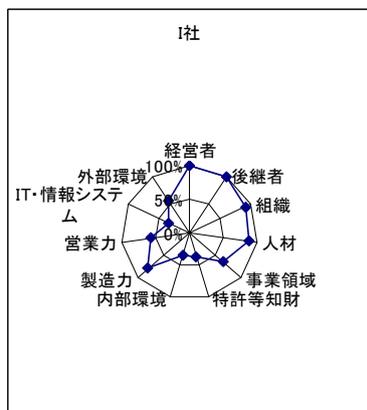
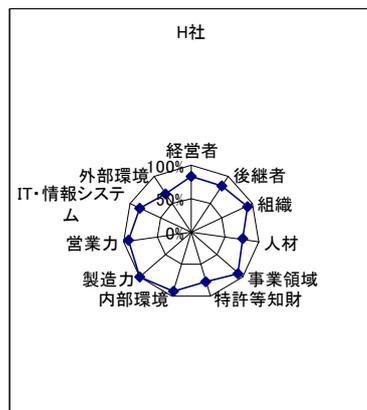
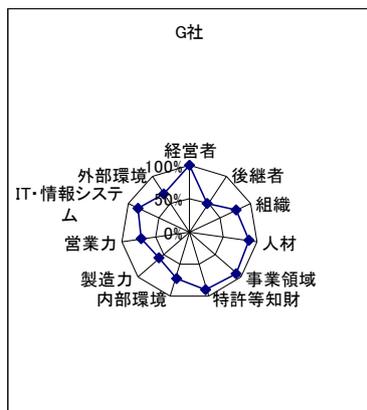
■回答企業 33 社のアンケート結果

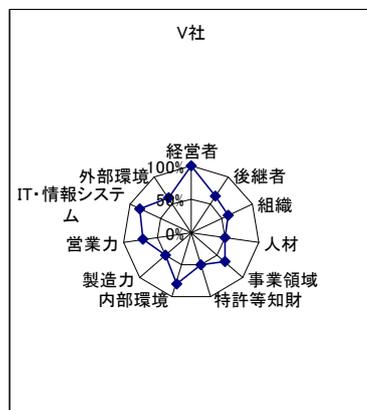
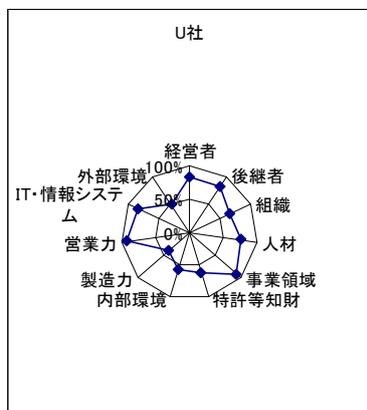
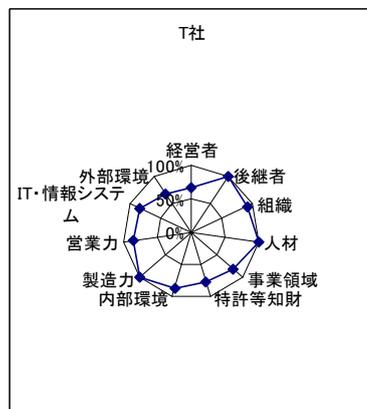
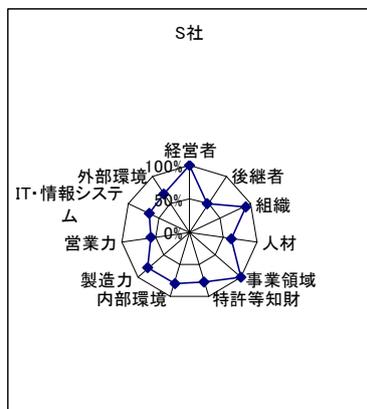
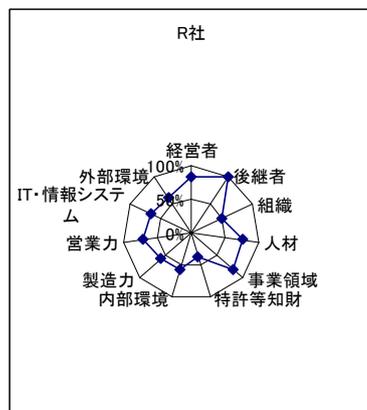
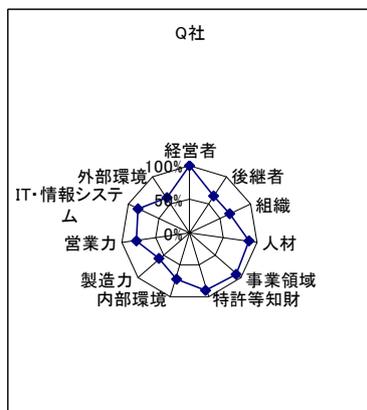
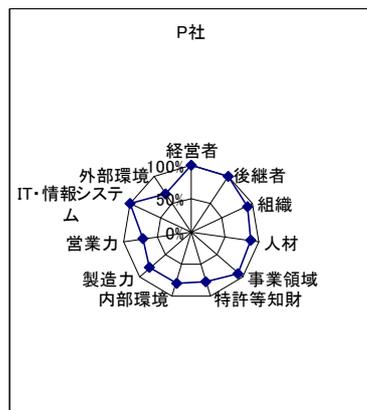
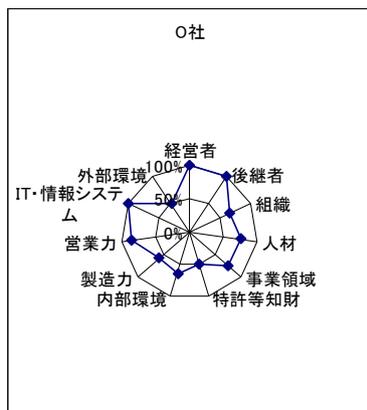
数値算出方法：アンケート回答の「はい」を1ポイント、「普通」を0.5ポイントとして、分子を、アンケート項目数×1ポイントを分母として算出

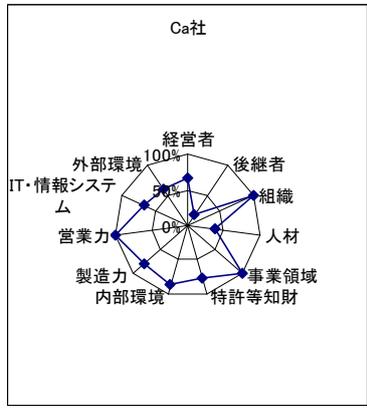
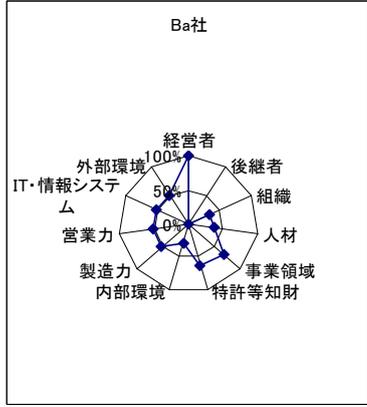
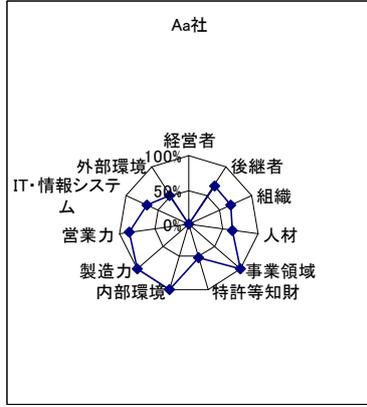
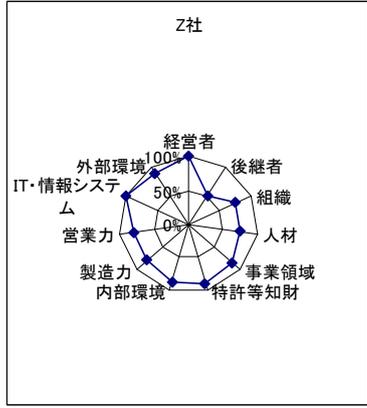
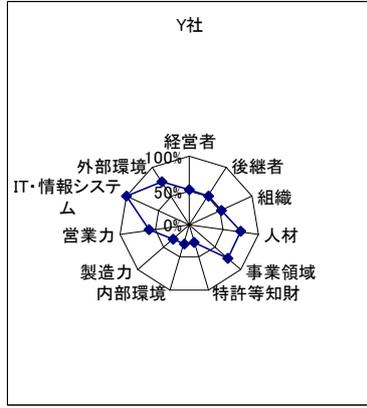
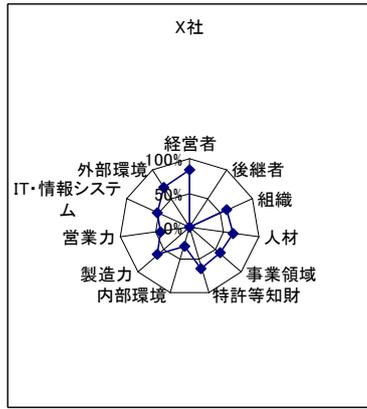
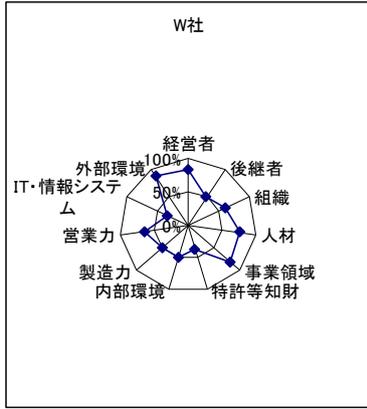
	経営者	後継者	組織	人材	事業領域	特許等 知財	内部環境	製造力	営業力	IT-情報 システム	外部環境	会社別 平均
A社	67%	83%	75%	50%	83%	25%	86%	50%	64%	33%	38%	59%
B社	100%	100%	92%	88%	100%	88%	79%	90%	93%	100%	88%	92%
C社	100%	33%	83%	75%	100%	100%	100%	40%	100%	100%	100%	85%
D社	50%	100%	100%	75%	100%	63%	93%	100%	86%	50%	94%	83%
E社	50%	100%	92%	75%	75%	38%	36%	50%	71%	67%	31%	62%
F社	83%	67%	58%	100%	100%	100%	100%	70%	86%	100%	100%	88%
G社	100%	50%	75%	88%	92%	88%	71%	60%	71%	83%	69%	77%
H社	83%	83%	92%	75%	92%	75%	93%	100%	93%	83%	69%	85%
I社	100%	100%	92%	88%	67%	38%	36%	80%	57%	33%	56%	68%
J社	100%	83%	100%	75%	100%	100%	86%	80%	79%	67%	88%	87%
K社	83%	100%	92%	75%	92%	38%	57%	70%	43%	33%	63%	68%
L社	100%	50%	92%	88%	100%	75%	86%	80%	79%	83%	63%	81%
M社	50%	0%	0%	88%	92%	88%	0%	0%	0%	100%	88%	46%
N社	100%	100%	83%	100%	100%	100%	71%	60%	86%	67%	81%	86%
O社	100%	100%	67%	75%	75%	50%	64%	60%	86%	100%	50%	75%
P社	100%	100%	92%	88%	92%	75%	79%	80%	71%	100%	69%	86%
Q社	100%	67%	67%	88%	92%	88%	71%	60%	79%	83%	63%	78%
R社	83%	100%	50%	75%	83%	38%	57%	60%	71%	67%	63%	68%
S社	100%	50%	92%	63%	100%	75%	79%	80%	57%	67%	69%	75%
T社	67%	100%	92%	100%	83%	75%	86%	100%	86%	83%	69%	85%
U社	83%	83%	67%	75%	92%	63%	57%	40%	93%	83%	50%	71%
V社	100%	67%	58%	50%	67%	50%	79%	50%	71%	83%	63%	67%
W社	83%	50%	58%	75%	83%	38%	50%	50%	64%	33%	88%	61%
X社	83%	0%	58%	63%	58%	63%	29%	60%	43%	50%	69%	52%
Y社	50%	50%	50%	75%	75%	25%	29%	30%	57%	100%	75%	56%
Z社	100%	50%	75%	75%	83%	88%	86%	80%	79%	100%	88%	82%
Aa社	0%	67%	67%	63%	100%	50%	100%	100%	86%	67%	50%	68%
Ba社	100%	0%	33%	38%	67%	63%	29%	50%	50%	50%	50%	48%
Ca社	67%	17%	100%	38%	100%	75%	86%	80%	100%	67%	63%	72%
Da社	100%	50%	50%	25%	75%	100%	64%	50%	79%	50%	69%	65%
Ea社	83%	0%	17%	50%	25%	0%	43%	40%	50%	33%	31%	34%
Fa社	100%	100%	75%	75%	92%	75%	64%	70%	93%	67%	81%	81%
Ga社	83%	50%	67%	63%	83%	38%	21%	50%	43%	100%	75%	61%
項目別平均	83%	65%	71%	72%	85%	65%	66%	64%	72%	72%	68%	

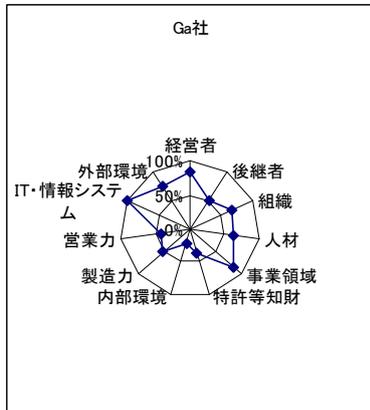
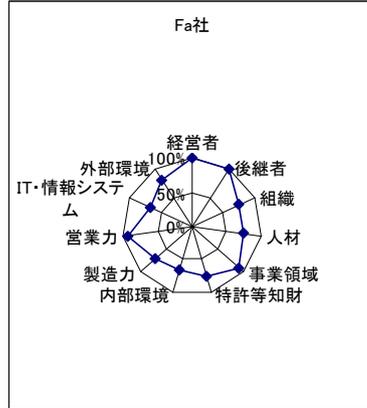
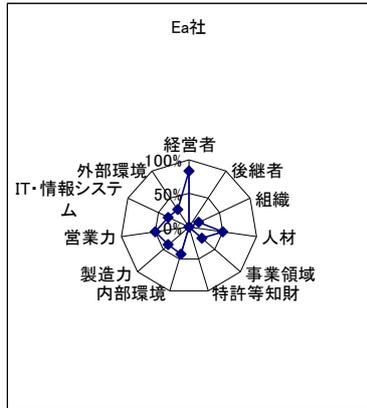
■ 回答企業 33 社の知的資産分布レーダーチャート











知的資産ヒアリングシート

会社名		代表者名	
創業年度		資本金	
住所		従業員数	
業種(事業内容)		直近売上高	
敷地(所有地・借地)		webサイトURL	
※企業の沿革(経歴)			

1. 経営者

考えて
はい いる いいえ

- 経営理念・社是などがわかりやすく明文化され、理解されていますか。
- 経営理念を達成するための経営方針や事業計画を策定していますか。
- 現状に甘んじることなく、常に変革を意識していますか。

※経営理念・ビジョン・経営方針についてご記入願います。

2. 後継者

考えて
はい いる いいえ

- 後継者教育は行っていますか。
- 会社の将来を後継者と共有できていますか。
- 後継者は会社の将来展望を持っていますか。

※後継者に関して、具体的にお考えのことがあればご記入願います。

3. 組織

はい 普通 いいえ

- 会社全体の活力は感じますか。
- 従業員の士気を高める施策を実行していますか。
- 社員の配置は適材適所になっていますか。
- 職務分掌は明確になっていますか。
- 権限委譲はできていますか。
- 従業員は自立的に行動できていますか。

※組織に関して、何か特筆することがあれば教えてください。

4. 人材

はい 普通 いいえ

- 従業員の年齢構成のバランスはいいですか。
- 従業員の定着率は高いですか。
- 従業員教育は行っていますか。
- 従業員のモチベーションは高いですか。

※従業員の持つ資質について自社の財産であると考えられるもの(技術・ノウハウ・モチベーション等)を教えてください

※従業員教育で行っている施策・方針などを教えてください

5. 事業領域

はい 普通 いいえ

- 市場のニーズ・動向・競合を把握していますか。
- 商品・サービスが顧客に受け入れられるよう。独自性や特徴を持たせていますか。
- 価格競争に巻き込まれないために、価格以外の魅力や付加価値をつけていますか。
- 顧客との関係が長期継続的になるように工夫していますか
- 自社の製品(サービス)に顧客がどれだけ満足しているか分かっていますか。
- 自社ブランド製品、サービスを持っていますか。あるいは開発する意向はありますか。

※事業領域に関して特筆すべきことがあればご記入願います。

※技術の特長を教えてください。(強み・弱み、品質・コスト)

※競合製品及び競合先との比較した場合の自社製品の優位点を教えてください。

6. 特許等知財

はい 普通 いいえ

- 特許・実用新案・意匠・商標等を保有されていますか。
- ブランド・営業秘密・独自ノウハウを活用されていますか。
- 上記のそれらは御社の強みに結びついていますか。
- マネジメントシステム (ISO、エコステージ、経営品質など) は機能していますか。

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

※どのようなマネジメントシステムを導入されていますか

(ISO9001, ISO14001, ISO22000, エコアクション21, ISMS, その他:)

※社内の浸透及び活用状況は如何でしょうか

10. 内部環境

はい 普通 いいえ

- 自社製品(サービス)は、他社のそれと比較して明確な差別化ポイントを持っていますか。
- 他社製品との差別化を生み出す背景を把握・整理していますか。
- 顧客の声(要望・意見)を吸い上げる仕組みはありますか。
- 自社の製品(サービス)に顧客がどれだけ満足しているか分かっていますか。
- 自社の技術・ノウハウの承継体制は確立できていますか。
- QCD(品質、コスト、納期)を実現する生産体制は確立していますか。
- 販売時および販売後の顧客満足を醸成する物流・アフターフォロー体制は確立していますか。

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

(製造力)

はい 普通 いいえ

- 今の設備で生産能力は十分ですか。
- 設備は陳腐化していませんか。
- 技術者の技術レベルは十分ですか。
- 要求どおりの製品品質は達成されていますか。
- クレーム・要望に迅速に対応していますか。

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

(営業力)

はい 普通 いいえ

- 専任の営業組織がありますか。
- 既存顧客の要望・ニーズに的確に対応できていますか。
- 直販体制を持っていますか。
- 新規顧客の開拓に取り組まれていますか。
- 顧客管理が十分にできていますか
- 自社のシェアは維持または向上できていますか。
- インターネット(ホームページなど)を活用して、外部への情報発信や受注業務を実施していますか

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

(IT・情報システム)

はい 普通 いいえ

- 業務内容、進捗状況、運営上の問題点については、全社員で情報を共有していますか。
- 製品や原材料、消耗品などが、どこに・いくつ在庫しているか把握できていますか。
- 製品や原材料、消耗品などの在庫はできるだけ持たないようにしていますか。

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

8. 外部環境

はい 普通 いいえ

- 自社の業界動向を把握していますか。
- 得意先の業界動向を把握していますか。
- 自社製品に代替する製品はありませんか。
- 仕入先との関係は良好ですか。
- 外注先との関係は良好ですか。
- 互いにプラスとなる外部協力先がありますか。
- 産・官・学の連携は活用されていますか。
- 地域の企業との連携(販売・技術・製造)は活用されていますか。

※上記に関して何か特筆すべきことがございましたらご記入願います。

9. その他

※上記のアンケート項目の他に、追加いただくものがあればご記入願います。