

中小企業の更なる発展の方策

―国内制約が高まる中での新たな展開―

本年度の特集は、「中小企業白書2010年版」のテーマをもとに、中小企業が様々な国内制約を乗り越えて、更なる発展を遂げるための取組みについて紹介してきた。

「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」、「環境・エネルギー制約への対応」に続き、最終回の第3回は「少子高齢化時代の新事業展開」を採り上げ、人口構造が大きく変化する中での中小企業の成長戦略について紹介する。

第3回 少子高齢化時代の新事業展開

日本の人口構造の変化を中長期的に見ると、少子高齢化が急速に進行し、日本経済の基盤である中小企業に大きな影響を及ぼすと予想される(図表1)。

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、若年層の採用難や従業員の高齢化等といった雇用問題は一層深刻化し、事業や技能の継承が困難になることが懸念される。

多様な人材の活用とワーク・ライフ・バランス

少子高齢化の進行に加えて、就業意識の多様化や労働力の多様化も

進んでおり、中小企業においても女性や高齢者、非正社員の活用が進展している。

中小企業が持続的な発展を遂げていくためには、多様な人材を確保し、その人材を効果的に活用していく必要がある。そのためには、

- ①潜在的な能力を有する女性や高齢者等、多様な人材の力を結集し、働き手の属性や就業形態で評価、育成、昇進、処遇を差別しないことが重要であると考えられる。
- ②こうした問題意識に焦点を当てた調査結果によれば、「ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調

和)への取組みが従業員の定着率や生産性の向上に大きく影響していることが分かる(図表2)。

少子高齢化時代の成長戦略

また、少子高齢化時代における主な成長戦略の方向性としては、例えば、①人口の年齢構成の変化に着目して高齢者需要の取り込みを図ること、②1人当たりの需要が増加する高付加価値化を目指すこと、③拡大する国外の需要を取り込むことなどが考えられる。これらの取組みにより、更なる成長につなげていくことが期待される。



社名 三州製菓株式会社
本社 埼玉県春日部市豊野町2-8-3
代表者名 代表取締役社長 齊之平 伸一
資本金 8,600万円
従業員 200名
事業内容 高級米菓・洋菓子の製造販売
会社設立 昭和25年7月(1950年)
ホームページ http://www.sanshu.com/



埼玉県の豊野工業団地内にある本社工場

「時代の変化に合わせて自ら変わっていかないと、
“茹で蛙”になってしまう」と笑う齊之平社長

事例紹介 ―少子高齢化時代の人材活用に取り組む企業―

三州製菓株式会社(埼玉県春日部市)

「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ すべての従業員が生き活きと働ける職場を目指す

少子高齢化による労働人口の減少は、今後の中小企業経営にも大きな影響を及ぼすことが予想される。

埼玉県にある三州製菓株式会社は、「すべての人を真に活かす」を企業理念に掲げる。

そこには、「もの本来の働き」を引き出して最善に活かすことだけでなく、一人ひとりの社員が、お互いの時間を尊重しながら生き活きと働ける職場をつくることにより、「すべての人を真に活かす」という意味が込められている。

これを全従業員に浸透させ、文字通り、多様な人材を活かし業績を上げていく同社齊之平社長にお話を伺った。

ニッチ市場を狙う戦略へ転換

自社ブランド販売が主流の米菓業界にあって、三州製菓は、OEM販売

(相手先ブランドによる供給)が主体という異色の戦略をとる。

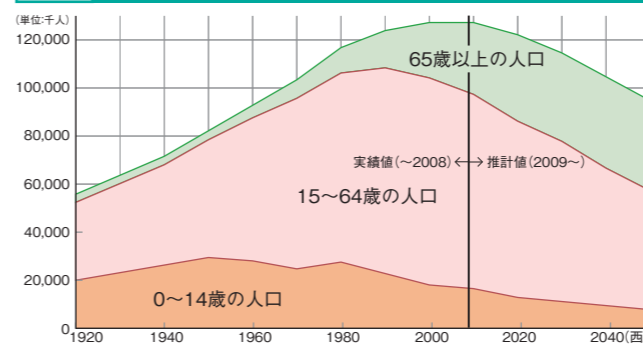
22年前、同社の経営を父から引き継いだ齊之平社長は、「1位か2位になれる市場だけを狙え」というドラスティックな経営戦略に学び、大企業との価格競争に巻き込まれにくい「ニッチ市場」を狙う戦略へと大転換を図ったのである。同社は現在、高級米菓市場で県内一を誇る。事業成長の原動力となってきたのは、「すべての人を真に活かす」経営である。

齊之平社長は、大学卒業後5年間、松下電器産業(現パナソニック)に勤務し、松下幸之助氏本人とも交流する中で、「衆知を集めた全員経営」を体得した。

その後、父の下で家業を補佐し、40歳のとき2代目社長に就任した。「松下で学んだ経営術を実践に移す喜びに心が躍った。同時に、創業者の志も受け継いでいかないといけない。そこで、『変えてはいけないこと』と『変えなければいけないこと』を明確にしたうえで、前者を企業理念として明文化し、全従業員に定着させることから始めました(齊之平社長)。

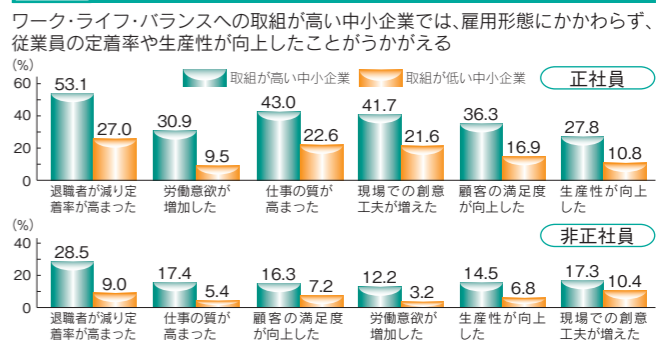
一方で、後者の『変えなければいけないこと』のうち一番大きなもの

図表1 日本の人口構造の推移と見通し



図表1資料:実績値(1920~2009年)は総務省「国勢調査」、「人口推計(各年10月1日現在推計人口)」、「昭和20年人口調査」推計値(2010~2055年)は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」の中間推計による。
図表2資料:中小企業庁委託「中小企業における多様な人材確保と活用に関するアンケート調査」(2009年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))、中小企業庁委託「中小企業における働き方に関するアンケート調査」(2009年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)) (図表2注):1.自社の「仕事と生活の調和」を図るための取組について、経営者と従業員の双方ともに6以上(0~10の1段階評価)の評価であった中小企業を「取組が高い中小企業」とした。2.従業員に実施した能力開発や育成の効果について、経営者が効果があったと回答した割合を「取組が高い中小企業」と「取組が低い中小企業」で差が大きいものから順に集計した。3.複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表2 ワーク・ライフ・バランスへの取組が定着率や生産性に及ぼす影響





毎年、パートを含む全従業員及び取引銀行等に配布される「会社手帳」。経営理念や数値目標のほか、一人ひとりに対して、社長直筆のメッセージが書かれている。

は販売方法だった。それまでの問屋経由から、OEM販売や店舗での直接販売へ。それに伴い、生産体制も大量生産型から多品種少量生産型へと変えた。当然、社内の抵抗は大きく社員を説得し、落ち着くまでに実に10年の歳月を要したという。

すべての人が満足する環境をつくる



埼玉県から授与された「あつたか子育て企業賞」奨励賞の盾。

昨年11月、同社は、埼玉県から子育て



本社の階段には、企業理念等が社員の目にふれるような工夫がなされている。

の研究に取り組み、その成果を発表するというもの。商品のせんべいのひび割れをチエックするための「せんべい反転装置」も、1人1研究から生まれた成果だ。その主目的は、従業員の発想力を養うことにあるため、テーマは自由で、業務と直接関係がなくてもよい。最近では、ダイエット法を研究した社員が金賞を受賞した。また、各部署から集まった委員会は、「男女共同参画委員会」「クレームゼロ委員会」など課題別に組織され、会社から与えられた予算を自由に使う様々な課題を解決している。

このほか、担当業務以外の2つの業務についてもスキルを身に付けようという「1人3役運動」もある。従業員主導で始まった活動の一つだが、個人の能力開発に役立つと同時に、職場全体のワーク・ライフ・バランスを実現するベースにもなっている。

て支援で優れた成果を上げる企業に贈られる「あつたか子育て企業賞」を受賞した。

同社の従業員の4人に3人は近隣に住む女性を中心としたパートタイマーだ。主戦力である彼女たちの能力を最大限に活用するためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働く環境づくりが不可欠である。取得率100%という産休及び育児休暇をはじめ、退職後の職場復帰制度や、半日休暇、フレックスタイム、短時間勤務、そして介護休暇まで利用できる制度は正社員の場合とほとんど変わらない。福利厚生についてもほぼ同様だ。



会議では、正社員・非正社員の区別なく、活発な意見交換がなされる。

公庫による長期安定融資が将来への投資を後押し

同社には現在、本社近くに新工場を建設する予定がある。2〜3年後の稼働を予定しており、埼玉県産のブランド米「彩のかがやき」を使った米菓の生産に乗り出す計画だ。地産地消への貢献に加え、原料や生産者のトレーサビリティを高めることで消費者の安全・安心ニーズに訴え、売上の拡大を狙っている。

新工場の総事業費は約5億円。「建設計画を立ち上げるにあたっては、父の代からお付き合いのある公庫さんに相談しました」（齊之平社長）

今回の計画は、昨年、『中小企業地域資源活用促進法』に基づく認定を受けた。公庫からはこの認定に基づ



トレーサビリティを含む商品管理は、バーコードで一元管理されている。また、工場内の機器はあらゆる年齢層の従業員が扱いやすいよう配慮されている。

「正規・非正規、男女の区別なく、すべての人が満足する環境をつくりたい」と齊之平社長はいう。その実現に向けて、同社では従業員満足度調査を年2回実施しており、調査項目の内容も社員が考えている。また、非正社員の約2割が正社員に移行する制度を利用しており、その中から管理職になる者も出てきた。

高齢者雇用のきっかけは「技術の伝承」

同社の定年は60歳だが、定年後は65歳まで嘱託社員として再雇用し、希望すれば70歳までアルバイトとして働ける。30年も前から採り入れている高齢化時代を先取りした雇用制度だ。「短時間だけ働きたい」「隔日で働きたい」など、当事者の希望に耳を傾けながら制度の充実を図ってきた。高齢者雇用を始めたきっかけは、「技術の伝承」であった。とくに米菓の命ともいえる「焼き」・「揚げ」の技術の伝承にベテラン社員の存在は欠かせなかった。

「若手のなかに高齢者が混じること、若手は自然に技術を習得していきます」と齊之平社長は話す。

顧客にいちばん近い位置にいる従業員が会社の主役

会社の組織図というと、経営者を頂点とするピラミッド型が一般的だが、同社のそれは逆ピラミッド型をしている。「会社の主役は現場である」という考えに基づき、生産・販売に携わる従業員が組織図のトップに置かれているのだ。

同社では、会社が抱える課題とその解決策を、「1人1研究」「各種委員会」といった従業員の自主活動を活用し、ボトムアップで解決してきた。「1人1研究」は、パートタイマーを含む全従業員が1年間に何か1つ



パート女性の「1人1研究」で出たアイデアを実現した「せんべい反転装置」。

いて、15年という長期固定金利による融資を受ける予定である。「15年間という長期安定資金は、もう自己資本と同じ感覚です。民間の銀行さんからの融資だけでは、中小企業は景気変動の影響を受けやすく不安定な状況に追い込まれやすい。経営の安定化という意味でも、非常に頼りになる心強い融資です。」と齊之平社長は語る。

雇用拡大を通して地域の活性化にも貢献

同社では、新工場開設に向けた人材の採用・育成にも着手した。それまでは、新卒者は毎年1人しか採用してこなかったが、ここ2年続けて各5人を採用している。新工場のための

人材確保だけでなく、雇用拡大を通して地域に貢献し、活性化につなげたいという意図もある。

「今は無理をしても人を採用することが、企業の社会的責任でもあると思うんですね。日本はもともと教育水準の高い国です。しかし定職につく機会が与えられなければ、専門能力が身につかず、単純労働者になってしまつ。日本が、世界のなかで現在のポジションを維持していくためには、皆が社員になって専門知識を得る必要がある。そのために必要なのは何よりも「教育」と齊之平社長は力説する。

三州製菓の「すべての人を真に活かす」という考え方は、少子高齢化時代の新事業展開において、重要なキーワードであるといえよう。

三州製菓に学ぶ3つのポイント

- 1 「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ全従業員に浸透させる
- 2 すべての人が働きやすい環境をつくる
- 3 社員の意欲を高める仕組みを作りボトムアップで改善に取り組む