

# 「見つめ直す経営」で飛躍する中小企業

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤田 一郎

## 要 旨

市場が縮小し、競争が激化するなど、厳しさを増す経営環境のなかで、中小企業は従来そのままでは立ち行かなくなってきた。ときには自社が抱える課題を特定し、軌道修正を図ったり、業務を改善したりする必要があるが、中小企業の場合、大企業と違ってそうした課題を発見する機会や解決するためのツールが充実しているとはいえない。さらに中小企業は景気変動の影響を受けやすく、眼前の問題への対応が精一杯で、自社が抱える構造的な問題への対応はどうしても後回しになりがちだ。だが、いつの時代にあっても大切なのは、自社の立ち位置を見極め、事業活動の実態をしっかりと客観的に把握することであろう。

そこで本稿では、「データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる経営」を「見つめ直す経営」と定義し、「販売戦略」「生産管理」「間接部門」の各分野で見つめ直す経営を実践している中小企業の事例を調査、分析した。

分析の結果、見つめ直す経営に取り組んでいる中小企業は競争力の源泉である独自性を追求しながら生産性を向上させることで、売り上げの増加や利益率の向上といった定量的な成果をあげていることがわかった。また、得られた成果は業績面だけにとどまらないことも明らかになった。経営を見つめ直した先にあるものは、数値で捕捉できる「業績の向上」に加え、ただちに数値には表れない「職場環境の改善」「社外への波及効果」の三つに整理できる。

見つめ直す経営は、あまりお金をかけなくとも小さな企業ならではのやり方で労働生産性を向上させ、数字に表れる業績改善という定量的成果に加え、多様な働き方の実現や従業員の能力開発といった、必ずしも数字に表れない定性的成果ももたらす経営である。さらには、その成果が地域貢献や業界の発展といった、より大きな成果に結びつくことさえある。

「見つめ直す経営」にチャレンジすることは小さな企業にとっても決して高いハードルではないし、成功すればその効果は企業の姿を根本から変えることもある。経営を見つめ直すことで既存の殻を破り、高次元のステージに飛躍できる企業も多いはずだ。

## 1 はじめに

本稿では、「データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる経営」を「見つめ直す経営」とし、これを実践している中小企業の事例を分析する。構成は以下のとおりである。

第2節では、景気の低迷、高齢化社会の到来など中小企業を取り巻く経営環境の変化を概観する。

第3節では、労働生産性の向上が中小企業にとっての重要課題であることに言及したのち、先行研究での議論を踏まえつつ、見つめ直す経営を定義する。生産性向上の文脈で用いられる「見える化」と似たキーワードであるが、意図や目的は異なっており、この点についても説明する。

第4節では、中小企業の事例から、見つめ直す経営のプロセスを整理する。具体的には、何をみつめ直すか、どうやってみつめ直すのか、といった切り口で事例を分析した。

第5節では、見つめ直す経営がもたらす成果をまとめる。結論を先取りすると、見つめ直す経営を実践している中小企業は、生産性を向上させることで売り上げの増加や利益率の向上といった定量的な成果とともに、コミュニケーションの活発化やワークライフバランスの向上、能力開発の促進といった、必ずしも数値に表れない定性的な成果もあげている。さらには、地域や業界への貢献といった形で、社外にもその成果が及んでいることもわかった。

第6節では、見つめ直す経営を成功させるためのポイントを整理した。第7節はむすびである。

## 2 変わる経営環境

本節では、中小企業を取り巻く経営環境について概観する。(1)では、中小企業を巡る景気情勢を

振り返り、(2)では、日本社会の重大な構造変化である少子化・高齢化が中小企業に与える影響について触れる。さらに(3)では、近年、中小企業でも深刻化する人手不足の問題について考える。

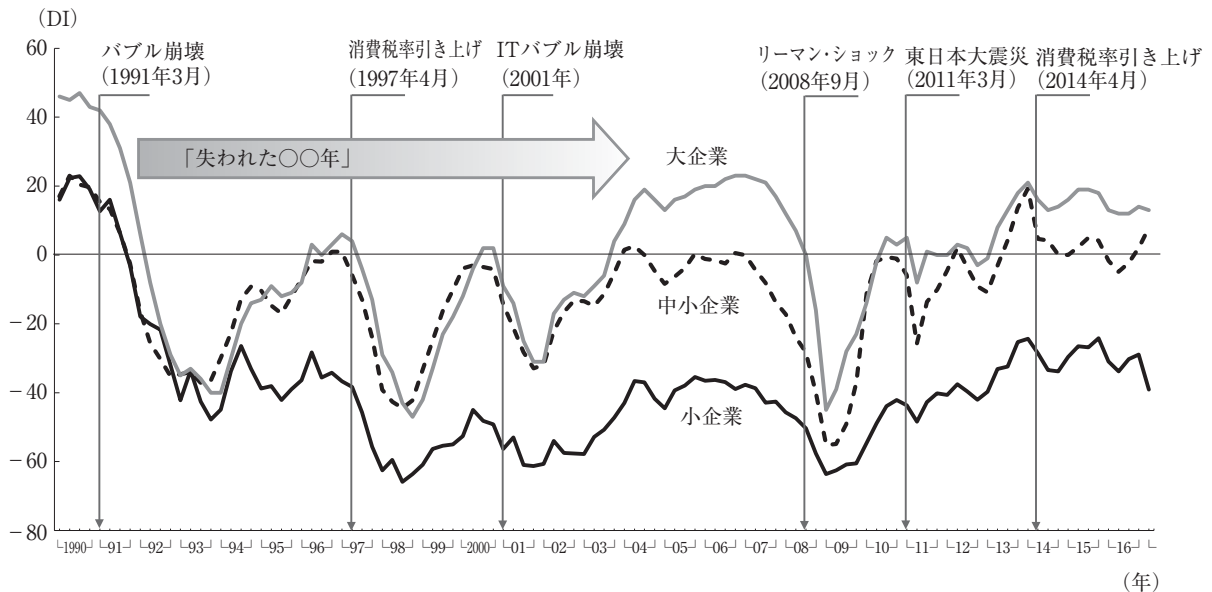
### (1) 長期低迷が続く中小企業の景況

総務省「経済センサス—活動調査」によると、全国の中小企業数（会社数と個人事業所数を合わせたもの）は、2012年に約385万社となった（中小企業庁、2016）。前回調査時の2009年には約419万社（中小企業庁、2011）であったから、わずか3年の間に34万社もの中小企業が姿を消したことになる。中小企業が今の時代に生き残ることの難しさを物語る数字だ。

中小企業を取り巻く経済環境はこの数十年に大きな変動を繰り返してきた。図-1は、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査」の業況判断DIの推移である。従業員数が原則20人以上の「中小企業」では前年同期に比べて業況が「好転」した企業の割合から「悪化」した企業の割合を、従業者数が原則20人未満の「小企業」では業況が「良い」企業の割合から「悪い」企業の割合を差し引いて、DIを算出している。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(日銀短観)における大企業の業況判断DI（算出方法は「小企業」に同じ）と並べると、中小企業の景況感の長期的な動向について、いくつかの特徴があることがわかる。

一つ目は、DIの水準についてである。企業規模が小さいほどDIの水準が低い。特に小企業のDIは1990年代初頭のバブル崩壊以降、マイナス圏から抜け出せていない。業況が「良い」とする企業よりも「悪い」とする企業のほうが多い状態が続いているわけで、大企業との差は歴然としている。中小企業についてもDIがプラス圏となったのは、2004年に入ってからのことである。バブル崩壊後の長期低迷期は「失われた10年」あるい

図－1 業況判断DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 1 小企業と大企業は「良い」企業割合－「悪い」企業割合（原数値）。

2 中小企業は「好転」－「悪化」企業割合（季節調整値）。

は「失われた20年」などと表現されるが、中小企業の状況をみる限り、「失われた〇〇年」はまだ終わっていない。景気は良くならないままと考える企業経営者も少なからずいそうだ。

二つ目の特徴は、DIの振れ方についてである。消費税率の引き上げ(1997年4月、2014年4月)や、ITバブルの崩壊(2001年)、リーマン・ショック(2008年9月)、東日本大震災(2011年3月)などの局面では、中小企業、小企業ともにDIが大きく落ち込んでいる。特に、調査対象先に製造業を多く含む中小企業においてDIの振幅が大きい。小企業は中小企業に比べて低下幅こそ小さいものの、マイナス圏のより深いところまでDIが沈み込んでいる。中小企業の景況は、長期にわたって低迷が続いているうえ、外的な経済事象に影響されやすいことがわかる。

## (2) 少子化と高齢化

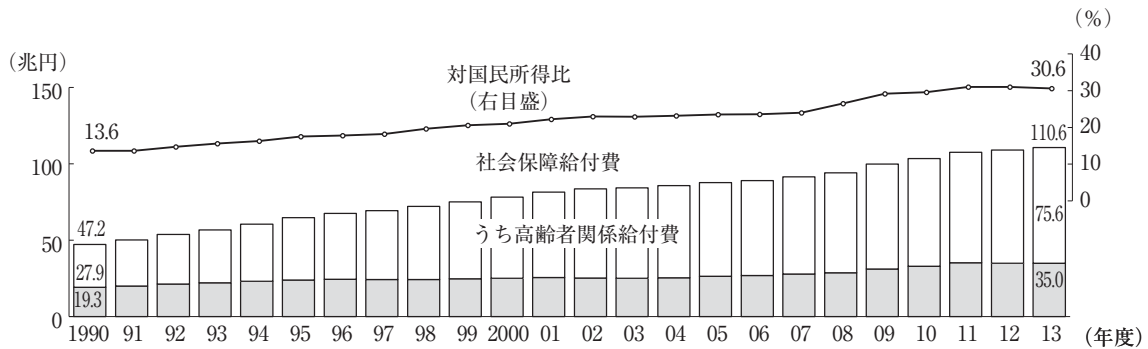
厳しい経済環境に加え、日本社会が抱える構造的な変化も中小企業に影響を与えている。その最

たるものが、少子化と高齢化である。

内閣府(2016)によると、合計特殊出生率(15～49歳の女性の年齢別出生率を合計したもので、1人の女性が一生の間に生むと推定される子どもの数を表す)は、2014年に1.42人となった。人口が増加も減少もしない均衡状態を維持するには2.07人(人口置換水準)が必要だったが、それを大きく下回っている。わが国の合計特殊出生率は第二次ベビーブームが終わった1973年を最後に、人口置換水準を下回り続けている。その結果、人口減少による国内市場の縮小が懸念されるようになってきた。

子どもが減ることは、人口に占める高齢者の割合が増えることでもある。高齢化率(65歳以上の人口割合)は2015年に26.7パーセントとなり、バブル崩壊直前の1990年に12.1パーセントだったのと比べ、25年間で約15ポイント上昇した。2015年現在、高齢者1人に対して現役世代(15～64歳)が2.3人という人口バランスである。国立社会保障・人口問題研究所は、2060年には高齢化率が

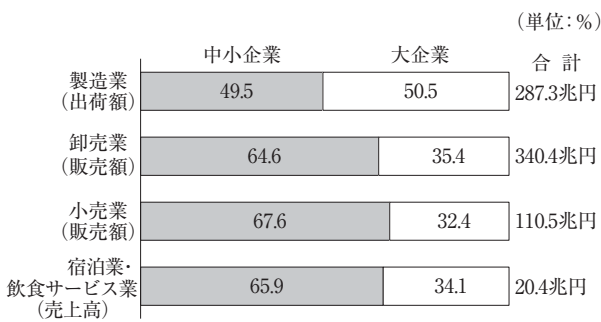
図-2 社会保障給付費の推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「社会保障費用統計」

(注) 高齢者関係給付費とは、年金保険給付費、高齢者医療給付費、老人福祉サービス給付費及び高齢者雇用継続給付費の合計。

図-3 事業活動に占める中小企業のウエート



資料：総務省「経済センサス活動調査」(2012年)

(注) 中小企業の定義は、製造業は従業者数1~299人の事業所、卸売業は従業者数1~99人の事業所、小売業は従業者数1~49人の事業所、宿泊業・飲食サービス業は従業者数1~99人の事業所である。

38.1パーセントに達すると推計している(出生中位・死亡中位を仮定)。高齢者1人に現役世代が1.3人というバランスだ。

高齢者の増加に伴い、社会保障のコストは増え続けている。図-2のとおり、社会保障給付費(年金・医療・福祉その他(生活保護や失業手当など)を合わせた額)は2013年度に約110兆円と、過去最高の水準を更新した。なかでも高齢者関係給付費(年金保険給付費、高齢者医療給付費、老人福祉サービス給付費、高齢者雇用継続給付費の合計)は約75兆円と全体の68.4パーセントを占めた。この割合はバブル崩壊直前の1990年(59.1パーセン

ト)と比べ、10ポイントほど高くなっている。

社会保障給付費の対国民所得比も1990年代以降右肩上がりで、2013年度は30.6パーセントとなった。1990年(13.6パーセント)の2倍超であり、今後も高齢者の増加と共に、上昇が予想される。社会保障給付費は企業と労働者が折半する社会保険料と公債によって賄われる。現行の社会保障制度を維持するために国民負担が増す懸念は強まっており、今後、賃金総額が増えない限り、消費支出を抑制する圧力になっていくおそれがある。

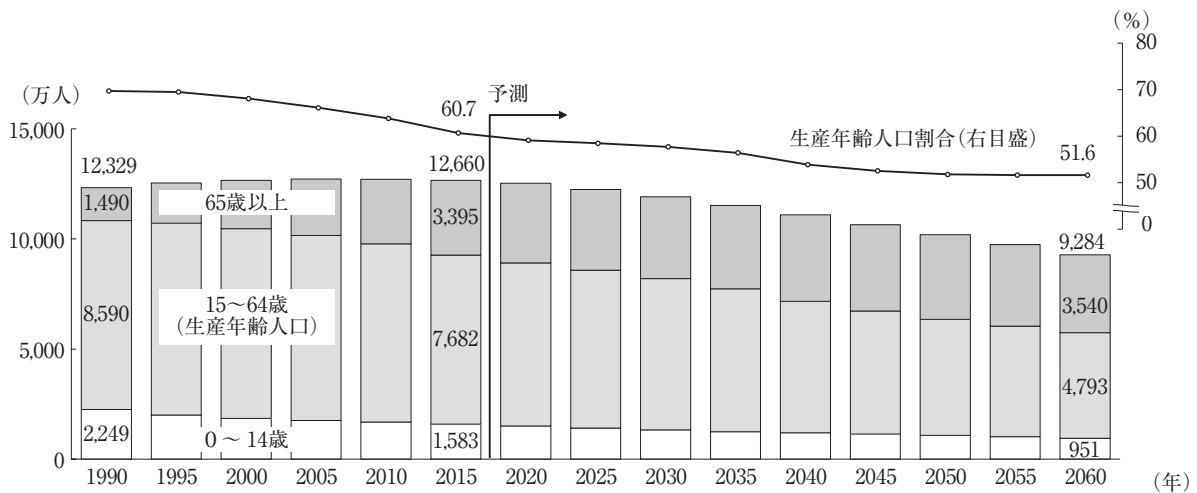
そして、消費低迷によって受ける影響は、規模の小さい企業ほど大きいと考えられる。小売業や宿泊業・飲食サービス業などの消費関連業種では、企業の販売額に占める中小企業の割合が製造業に比べてかなり高いためだ(図-3)。

### (3) 深刻化する人手不足

少子化と高齢化の進展によって、労働力の主要な担い手である生産年齢人口(15~64歳人口)は2015年に7,682万人と、1990年の8,590万人から四半世紀で約900万人減少した(図-4)。今後もさらに減少すると予測されている。

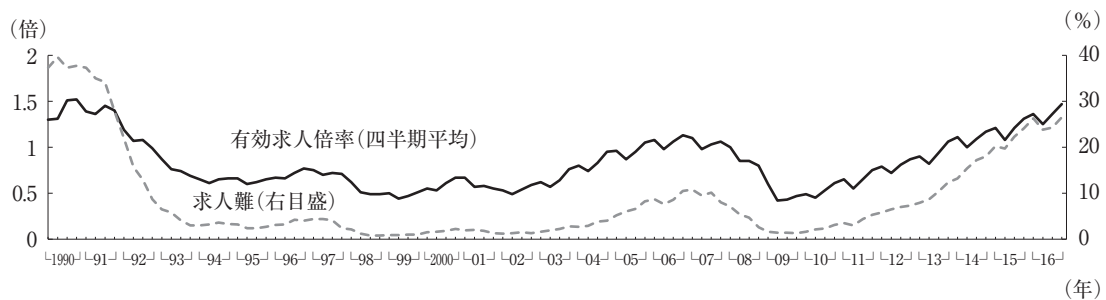
これを受け、労働需給は逼迫している。求職者1人当たりの求人数を示す有効求人倍率は、2016年に1.36と、1990年頃のピークに迫る水準になって

図－４ 日本の人口および生産年齢人口の推移



資料：厚生労働省「人口動態統計」、総務省「国勢調査」「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」  
 (注) 人口の予測は出生中位・死亡中位を仮定している。

図－５ 有効求人倍率の推移と中小企業の「求人難」の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」  
 (注) 求人難は経営上の問題点について択一式で尋ね、「求人難」を選択した企業の割合。

いる（図－５）。

その結果、人手不足に苦しむ中小企業が増えている。「全国中小企業動向調査」において中小企業が経営上の問題点として「求人難」を挙げる割合をみてみよう。1990年代初めは、史上最高といわれる好景気のなかで、30パーセント前後と非常に高かった。バブルがはじけると急速に低下したが、2010年代に入って再び上昇してきている。

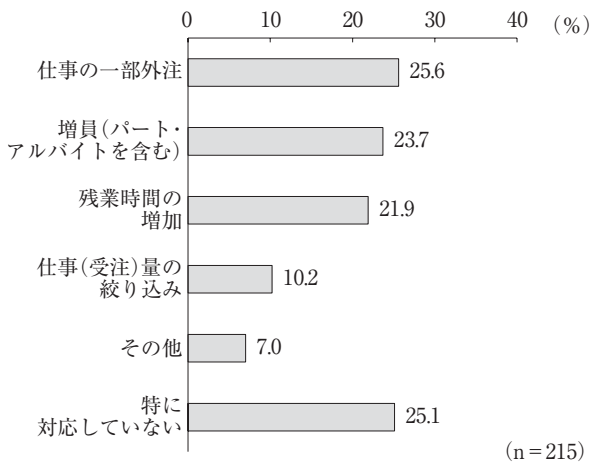
当研究所が従業員数20人以上の中小企業を対象に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、2016年末時点で従業員が「不足」と回答した企業は50.2パーセントに上った。従業員数

20人未満の企業を対象に2016年9月に実施した「小企業の雇用に関する調査」でも、従業員が「不足」と回答した企業は32.9パーセントと、2009年以降7年連続で上昇している。

こうしたなか、給与水準や定年退職年齢の引き上げ、定年後の再雇用などで人手を確保しようとする動きはあるものの、対応策を採れない企業も多い。「全国小企業月次動向調査」（2016年9月）で人手不足と回答した企業にその対応策（複数回答）を尋ねたところ、「仕事の一部外注」が25.6パーセント、「増員（パート・アルバイト）」が23.7パーセントとなる一方で、「特に対応していない」も



図-6 従業員が不足している場合の対応  
(複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(2016年9月)

(注) このところ(3カ月程度)の仕事量からみた従業員の過不足について「不足」と回答した企業に尋ねたもの。

25.1パーセントに上っている(図-6)。その多くは、人手を募集したものの応募がなかった企業や、そもそも募集をあきらめている企業である。人手不足の問題はもはや、中小企業にとって解決が困難になってきているのではないだろうか。

### 3 「見詰め直す」必要性

労働人口の減少により中小企業で人手不足が深刻化するなか、議論的となっているのが労働生産性の問題である。例えば、中小企業庁(2016)は、「今後、さらなる人口減少が見込まれるなか、引き続き経済の好循環を維持し、持続的な成長路線をたどっていくためには、企業一社一社の生産性を高め、国内企業の収益力を向上させることが重要である」としたうえで、「我が国全体の総付加価値額を引き上げるためには、中小企業の労働生産性の向上も重要」と指摘する。

そこで本節では、労働生産性の向上を巡る議論について概観した後、企業規模による生産性向上へのアプローチの違いについて述べたい。

図-7 労働生産性の算式

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業者数}}$$

(営業利益 + 人件費 + 減価償却費)

資料：筆者作成

#### (1) 生産性の向上をめぐる議論

労働生産性とは、ある企業が生み出した付加価値額をその企業の従業者数で割ったもので、労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを数値化したものである(図-7)。

労働生産性を向上させる方法は大きく三つある。一つ目は、分子である付加価値額を維持しながら分母である従業者数を減らすことである。二つ目は、優秀な人材を獲得して従業者数を増やし、分母の増加分を上回る付加価値額を営業利益の増加などによって生み出すことである。三つ目は、分母である従業者数はそのままに、分子である付加価値額を増やしていくことである。

このうち前の二つは中小企業にとってはハードルが高いといえそうだ。中小企業はすでにぎりぎりの人員で事業を行っており、従業員を減らせる余地は少ない。また、前にみたように中小企業にとって、従業員を増やすこと、特に、より優れた生産・販売能力をもつ人材を獲得することは困難な状況にあるからだ。

そこで三つ目、分母である従業者数はそのままに、分子である付加価値額を増やしていく、つまり、今いる従業員という経営資源をより効率的に活用することが、中小企業の採りうる策となる。

生産性向上の手法としてよく知られている例を紹介すると、大手自動車メーカーが編み出した生産方式「ジャスト・イン・タイム」や、機械装置の「自動化」などが挙げられる(井原、2008、ト

ヨタ自動車ウェブサイト)。

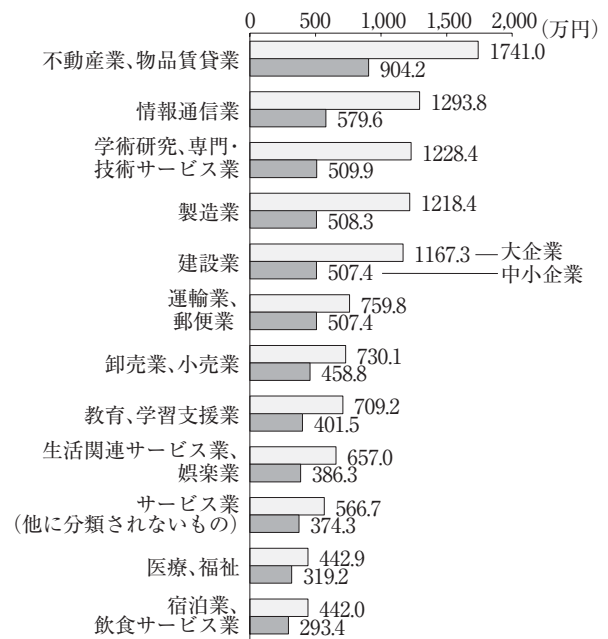
前者は、必要なものを、必要なときに、必要な数量だけ調達・生産することを目指すものである。そのために、各工程における仕掛かり状況などを緻密に把握し、無駄を最小化する体制やシステムを構築する。

後者は、端的にいえば機械の自律的な稼働を目指すものである。生産性の向上を図る場合、機械生産は有効策の一つであるが、品質を一定に保ち、不良品を減らすためには、人の目による点検が必要になる。だがこれでは結局、人手の確保がボトルネックになってしまう。そこで機械が自ら不良品の有無を自動的に検知し、万が一のときには自動で稼働停止できるように機械の性能を改善すれば、点検に割く手間が省け、別の仕事に人員を充てられるようになる。この取り組みは機械による自動化に、人間のような状況判断が備わっているというニュアンスをもたせるため、「動」にニンベンをつけ「自動化」と呼ばれている。近年話題となっているAI（人工知能）の活用が期待される分野でもある。

ただし、これらはいずれも経営資源の豊富な大企業だから可能な取り組みといえよう。大企業がこうした取り組みを推進するのは、スケールメリットを追求するためである。スケールメリットとは、規模の経済性ともいわれ、生産量が増えるほど1単位当たりの生産に必要なコストが逡減していくことである。経営資源の豊富な大企業は、事業規模を拡大してコスト効率を高め、より大きな収益を得ようとする。

生産や販売の効率化はジャスト・イン・タイムや自動化のように、設備投資を伴う場合が多い。しかし規模の小さい企業では、大がかりな設備を導入する資金力はないし、仮に導入できたとしても、割に合うほどのロットの受注があるわけでもない。結果として、生産性の企業規模格差が生まれるのである。実際、大企業製造業の労働生産性

図-8 企業規模別にみた労働生産性



資料：中小企業庁（2016）

（注）中小企業の定義は中小企業基本法に基づく。

は、中小企業製造業の2倍を超える水準となっている（図-8）。

## (2) 同質化への懸念

また、生産性向上の文脈でよくある議論が、企業活動の「見える化」だ。数ある実践書のなかでもよく知られる遠藤（2005）は、企業活動に必要な情報や事実、数値を見えるようにすること、すなわち見える化が生産性向上の第一歩であるとしている。具体的には、企業活動の成果を示す売上額や利益率といった数値を把握する、経営実績を評価するために比較可能な事業計画をあらかじめ定める、成功事例や失敗事例をすくいあげるなどがある。

ただ、見える化は生産性向上の手段にすぎず、目的ではない。この点を勘違いしてしまう経営者は少なくない。さらに懸念されるのが、企業同士の同質化である。大企業の場合、スケールメリットの追求が生産性向上の近道であるから、見える

化を進めれば、自ずと活動が同質化していくことになる。しかし、規模の小さい中小企業が大企業のまねをしても太刀打ちできず、かえって、自社の個性を失ってしまうおそれもある。

### (3) 独自性こそ中小企業の強み

前にみたように、中小企業は小売業や飲食・宿泊サービス業といったサービス産業のウエートが高い。サービス産業には、製造業と違い、生産と消費を空間的にも時間的にも切り分けることができない(不可分性、同時性)、品質が一定でない(不均質性)、在庫として保有することができない(消滅性)といった特徴がある(中小企業庁、2016)。また、人の代わりに機械の力を使ってサービスを提供することも難しく、人手が頼り、つまり労働集約的にならざるをえない。つくり置きを前提とする大量生産を機械化によって行うことに適した製造業と異なり、スケールメリットを追求しにくく、生産性向上を実現しにくいのである。サービス産業の構成比が高いという中小企業の特徴は、大企業に比べて生産性が低い要因の一つになっているわけだ。

他方、同一の産業に絞っても、大企業に比べて中小企業は生産性の低い企業が多く含まれているという側面がある。財務データを駆使してわが国のサービス産業の生産性について分析した森川(2014)は、「中小企業の生産性は大企業に劣るわけではなく、産業や規模ごとにみたときに中小企業間でばらつきがあるため、結果として平均がそう見えている」と主張する。つまり、生産性の低い企業も多いが高い企業も少なからずあるわけで、中小企業が生産性向上について考えるときは、そうした高生産性企業に学ぶべきなのである。この点について森川(2014)は、「近年の経済理論および実証研究では「企業の異質性」が強調されており、産業レベルに集計された「平均値」のデータの観察から得られる知見には多くの限界がある

ことが、生産性研究の専門家の間では共通認識となっている」として、「データでは計測しきれない、その企業の個性ともいえるべき異質性が生産性向上、ひいては競争力の強化に大きな影響をもたらしている」と指摘する。

こうした議論から、中小企業は新たな労働力の投入を伴わなくても、工夫を凝らして独自性を追求することにより、高い競争力を実現できる可能性が十分にあると考えられる。先ほど示した労働生産性を向上させるための三つ目の方法、分母である労働力はそのままに、分子である付加価値額を増やすことが、やはり中小企業にとっては好ましい選択肢といえよう。

わが国に380万社を超えて存在する多種多様な中小企業は、同質化を伴うスケールメリットの追求によるのではなく、むしろ競争力の源泉ともいえる独自性を伸ばすことにより生産性向上を目指すべきなのである。この点において、同じくデータを用いて経営の可視化に取り組むとしても、中小企業の場合、大企業による「見える化」とは正反対のアプローチを採るものと考えられる。

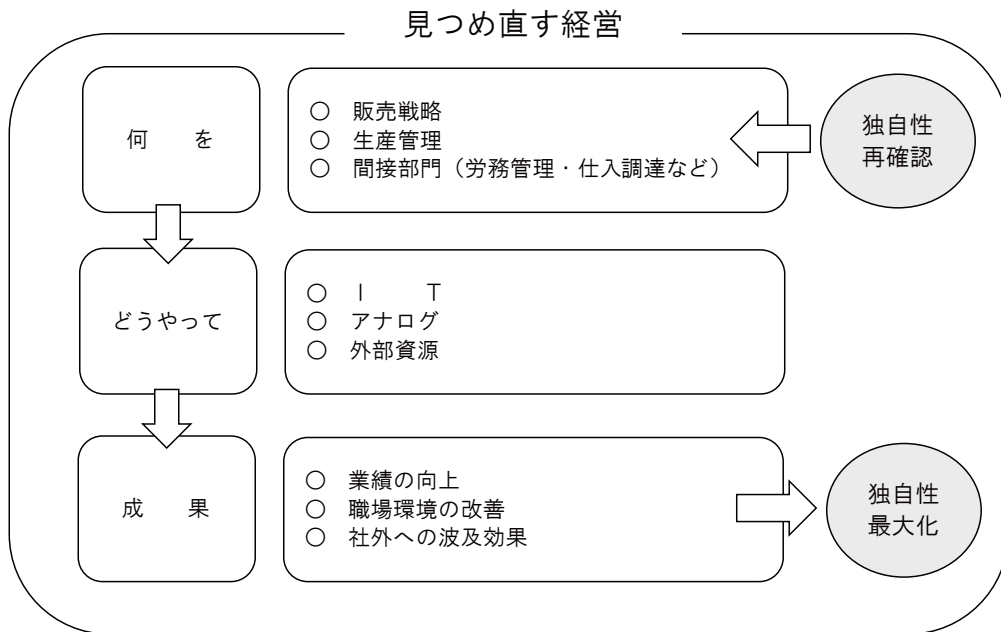
そこで本書では、遠藤(2005)のいう見える化(企業活動に必要な情報や事実、数値に見えるようにすること)の概念にならいつつも、中小企業らしい独自性の追求を大前提として、可視化による経営改善の必要性を強調した「見つめ直す経営」の考え方を提唱したい。以下では、客観的な情報や事実、数値などの「データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる経営」を「見つめ直す経営」と定義し、議論を進めていく。

## 4 見つめ直す経営の実践

前節で示したように、見つめ直す経営の狙いは、中小企業の競争力の源泉である独自性を伸ばしつつ労働生産性の向上を目指すことである。そして



図-9 見つめ直す経営の概念図



資料：筆者作成

その方法は、分母である労働力はそのままに、分子である付加価値額を増やしていくことである。付加価値額は売り上げから人件費以外の経費を差し引いたものであるから、これを高めるには、売り上げを増やすか、人件費以外の経費を減らす必要がある。そのために経営を見つめ直すわけだが、実際に物事を進めるには、何から着手すればよいか、どのように進めていけばよいか、といった点を明らかにしなければならない。本節では、見つめ直す経営を実践している企業の事例を基に、「何を」見つめ直したのか、「どうやって」見つめ直したのかという切り口で整理していく（図-9）。

(1) 「何を」見つめ直したのか

何を見つめ直すかは、企業によって当然異なる。以下、企業活動の基本である①販売戦略、②生産管理、③間接部門に分けて、事例を整理してみよう。

① 販売戦略

手元の資金を何らかの財やサービスに換え、そ

れを顧客に販売することで再び資金に換える。このサイクルは商売の基本であり、いかにして需要をとらえた商品やサービスを効率良く提供するか、つまり販売戦略の構築がポイントになる。

芝園開発(株)（海老沼孝二社長、東京都足立区、従業員数22人）は駐車場・駐輪場の運営管理を行っている。同社が考案した日本初となる無人時間貸し駐輪場は、土地の有効活用を考える地主や放置自転車対策に悩む自治体のニーズをとらえた。管理物件数は自転車台数換算で約4万5,000台分に上り、物件所在地は東京都・神奈川県・埼玉県と広範囲に及ぶ。管理の対象が増えれば、目が行き届きにくくなる。従業員数22人の同社にとっては、いかに人手をかけずに駐輪場の稼働状況を管理するかが大きな課題となっていた。

そこで海老沼社長はIT業者と共同で管理システムを開発することにした。グーグルマップ上に、管理する駐車場・駐輪場のアイコンを配置し、そこに施設ごと、自転車ラックごとの稼働率、収益額、クレーム対応状況、監視カメラデータなどを

表示させるというものだ。地図には他社の施設の所在も表示されるため、競合施設の進出による稼働率悪化の兆候も把握しやすくなる。

さらに、情報収集にかかる労力が省けた分、少人数でも効率的に営業活動ができるようになった。駐輪場の新設を地主に勧める際は、既存物件のデータを基に、より説得力のある提案ができるようになった。物件の状況をITで管理することにより顧客ニーズにきめ細かく応える方法で、販売戦略を見つめ直したのである。

仏具の製造・販売を手がける(株)お佛壇のやまき(浅野秀浩社長、静岡県静岡市、従業員数35人)は、市場規模が縮小する仏具業界にあっても、順調に業績を伸ばしている企業である。仏壇の価格は使用する木材の種類と量、彫刻などの加工具合によって決まるが、日常的に購入される商品ではないため、価値に見合わない価格で売りつける業者もいる。商品の特性や違いをわかりやすく購入者に伝え、信頼を獲得することが何より重要である。加えて、顧客が仏壇や仏具を購入する主な動機は亡くなった家族を弔うためであることから、顧客の心情に寄り添った接客が求められる。

浅野社長は社内で抜群の販売実績をあげていたスタッフの接客動作や会話の内容を観察し、これまで従業員任せになっていた接客対応を見つめ直すことにした。そのスタッフは故人の生前の様子や趣味、色の好みなどを自然に聞き出し、どの仏壇がよいか、仏具はどうするかを、顧客と一緒に選んでいることがわかった。いわば顧客との共同作業である。

さらに分析を進めた結果、親身な接客をするためには、スタッフ自身も家族と過ごす時間をより多く取るべきだと考えに至った。そこで浅野社長は勤務時間の短縮を目指して、従業員の多能化に取り組んだ。商品や仏事の知識、顧客対応例、見積書の作成、墓石設計ソフトやレジの操作方法、事務用品の収納場所に至るまでを網羅的に整理し

た業務マニュアルを作成し、担当外の仕事についても習得を促した。

接客技術をマニュアルで可視化・共有化することで、顧客ニーズを開拓するとともに、販売効率を上げる戦略を採ったのである。

## ② 生産管理

前にも触れたように、生産性向上の手法の多くは生産現場から生まれたものである。製造業の生産工程は古くから可視化の対象となり、さまざまな改善策が講じられてきた分野である。したがって見つめ直す手法もバリエーションに富み、自ら先進的なシステム開発に取り組むケースもあれば、標準的な手法をアレンジして取り入れるケースもある。

精密板金業の(株)小林製作所(小林靖典社長、石川県白山市、従業員数99人)は、部品の大小や用途を問わず、多様なオーダーに迅速に対応する。

一般に、多品種少量の生産体制を構築・維持するのは容易ではない。品目ごとに作業の進捗状況を把握する必要があるし、同時並行で複数の生産ラインを動かせばミスも発生しやすくなるからである。

同社も従業員の技術力で何とか生産体制を維持してきたが、受注の増加に伴い、進捗を管理しきれなくなってきていた。そこで小林社長は、作業状況を動画に記録し分析できる生産管理システム「Sopak-C」を自社で開発することにした。

導入後は、作業の進捗状況が一目でわかるようになり納期が短縮した。さらに、生産の過程を画像で追跡できるため、トレーサビリティのチェックや、反省点の洗い出しもできるようになった。多品種少量生産の体制を維持しつつ、品質の向上を実現したのである。

動画を活用した生産管理手法を確立できた要因は、小林社長自身が大学時代に機械工学を専攻していたことと、大手機械メーカーで機械制御用の

ソフトウェアの開発に携った経験を有していたことにある。自社の事情を最大限反映するシステムの重要性をトップがいち早く認識し、社内に理解を求めたことが、システムの円滑な導入につながった。そもそもの強みであった多品種少量の生産体制を独自のシステム開発により見つけ直し、品質管理の側面からも飛躍的にグレードアップさせたのである。

(株)ルボン（梶塚謙社長、群馬県太田市、従業員数12人）は住宅街に立地する洋菓子店だ。食べごたえのあるケーキが評判で、地元での知名度は高い。ところが、生クリームやアーモンドなど材料の価格が高騰、さらにリーマン・ショックで消費者の財布のひもが固くなると、売り上げはピーク時の半分に落ち込んだ。状況打開のため、梶塚社長は新商品としてコッペパンを使ったラスクをつくることにした。ケーキほど材料費がかからず、焼菓子なので日持ちもするからである。味の良さもあって狙いは当たり、客足を戻すことができた。

ラスクが新たな主力商品に成長するなか、今度は効率的な生産方法を考えることにした。実のところ、忙しさの割に利益があがっていなかったのである。外部から生産管理のコンサルタントを招き、原価管理から従業員の作業動作、設備の活用方法まで多岐にわたって指導を受けた。まさに生産管理のお手本ともいえるアドバイスを受けたのだが、厨房内を動くときの足の出し方といった細部にまで及ぶ指摘は、従業員の反発を買った。

そこで梶塚社長は、専門家の指摘に従来のやり方を組み合わせながら、自社なりの改善策を探った。調理器具の配置や厨房内の動線などについて、従業員全員が、ストップウォッチを使いながらその場でデータを集めて改善を進めていった。その結果、これまで3人で行っていた作業を2人で行えるようになるなど、大幅に生産効率を上げることができた。自社なりにアレンジした方法で生産管理を見つめ直した例である。

### ③ 間接部門

見つけ直す対象としては、生産・販売だけでなく、商品の仕入れや原材料調達、人事労務管理、総務、経理などの間接部門も考えられる。大企業ではこれらの業務を専門とする部署を置くのが当たり前だが、中小企業の場合は、人的資源の制約もあって様相が異なる。経理処理の多くは税理士事務所に委託するケースが一般的だ。総務や労務管理については、専門の従業員を置かず、別の仕事と兼務させていることも多い。人事評価については、経営者のトップダウンで決定されていることがほとんどであろう。そもそも営業などと違い、売上増加に直接結びつくわけではないから、検討の優先順位は低くなりがちだ。しかし、実際には、間接部門を見つめ直すことで企業パフォーマンスを高めている事例も複数あった。

まず人事評価について例を一つ取り上げよう。マルキンアド(株)（山田勝博社長、群馬県富岡市、従業員数26人）は企業広告の企画・制作、ウェブサイトの構築・運用、イベントの運営などを手がける。もとは印刷工場だったが、バブル崩壊後の需要減をいち早く察知して、デザイン会社へと転換を図った。

事業転換は順調に進んだが、課題も残った。デザイン業界の仕事は、コピーライティング、イラスト、誌面レイアウトなど幅が広く、専門性をもった従業員による分業制となっている。才能と経験をもつ彼らはフリーランスのような働き方を好むため、定着率は高くない。問題となったのは人事評価だった。印刷工場の時代は従業員の経験や役職に応じて一方的に評価すればよかったが、仕事の内容や仕事に対する考え方が多様になるにつれ、誰もが納得できる公平な基準で評価することが難しくなってきたのだ。

そこで山田社長は人事評価の仕組みを見つめ直した。具体的には、全従業員が自分以外の従業員の仕事ぶりを採点し、その結果を賞与に反映する

ようにしたのである。評価項目としては「基本」「積極性」「コミュニケーション」「能力」「成果」という五つのカテゴリーに六つずつ、計30個用意した。評価は項目ごとに点数化されるので、何が評価されて、何が足りなかったか本人に見えるようになり、評価への納得度が高まっていった。自然と従業員の相互理解も進んでいったという。その結果、ウェブサイトの構築や印刷物のデザイン、イベントの運営などの仕事を一括受注してもスムーズに対応できるようになり、利益率が高まった。人事評価のやり方を見つめ直したことが、業績向上に結びついたのである。

商品や原材料の調達を見つめ直すことも有効だ。特に中小企業に多い卸売業や小売業では、調達を効率化すれば、たくさんの種類の商材を取り扱えるようになり、企業の独自性が高まりやすい。

(株)モトックス（寺西太一会長、大阪府東大阪市、従業員数155人）は100年以上の歴史をもつ酒類卸売業者である。なかでも輸入ワインの取扱高は国内有数の規模を誇る。1990年代に海外のワイナリーから直接仕入れるルートを多数構築したことが、競争力の源泉だ。しかし、国内屈指のワインインポーターに至るまでの道のりは険しかった。特に1990年代後半は、一大ワインブームの終焉が経営を圧迫した。

一般に、ワインはコンテナ単位で輸入する。そのため、需要を見誤ると在庫負担が大きくなり、資金繰りは一気に悪化する。資金繰りが悪化すれば、急な需要の変化にも対応しづらくなる。だからといって、あらかじめ取り扱うワインの品種や数量を絞ってしまえば、卸売業者としての強みが損なわれてしまう。そこで寺西会長はワインの調達や在庫の管理方法を見つめ直すことにした。IT業者と一緒に独自のシステムを開発し、発注・支払い・入港管理・在庫管理といった仕入れ業務のオンライン化を図ったのである。これにより、ワインの入荷情報を社員全員で共有し、顧客に速

やかに納品できるようになった。

商品や原材料の仕入調達は常時発生する仕事であり、可視化の効果は大きい。同社は、ITの活用により商品ラインアップのバラエティーを維持しつつ、在庫の回転率を高めることで利益率の改善につなげた事例である。

## (2) 「どうやって」見つめ直したのか

### ① 濃淡あるIT活用

さて、販売戦略、生産管理、間接部門と見つめ直す対象が定まったら、どのようなツールを使って可視化に取り組むかを考える必要がある。これまで紹介してきた事例からもわかるように、多くの企業が何らかの形でITを活用している。芝園開発(株)や(株)モトックスのように、IT業者と共同で大規模なシステムを構築したケースもある。ただ、大がかりなシステムを導入しなければ、うまくいかないわけではない。大切なのは自社に真に必要な効率化を実現できるシステムを構築することである。

(株)アオヤマ（青山重俊社長、香川県高松市、従業員数170人）は、煮物などの和風惣菜を製造し、県内外のスーパーに出荷している。その量は1日当たり約3万食に上るが、家庭の味を再現するという企業理念の下、大鍋による量産は行わず、あくまで家庭用の小鍋による調理にこだわっている。必然的に調理に多くの人員を充てなければならないため、材料調達や商品出荷など調理以外の業務は、ITを使ったシステムを導入して省力化を図ることにした。

ITに詳しい人材が社内にはいないため、開発パートナーを探すことから始めたが、IT業者間の違いがよくわからなかった。そこでまず、パートナー選定の条件を決め、それに合致する業者を探すことにした。条件は三つで、一つ目は、システムトラブルが起きたときにすぐに助けてもらえること、二つ目は、長期にわたってアフターフォロー



をしてくれること、そして三つ目は、同社の仕事内容を十分に理解して開発に取り組んでくれることである。この条件を満たしたのが、地元高松市内にある従業者数わずか5人のIT企業だった。小所帯であるにもかかわらず、社長自らが週に一度同社を訪れ、約半年間、契約社員として実際に調達や出荷の作業経験を積んでからシステム開発に取りかかってくれた。仕事の内容のみならず、そこで働く従業員のスキルも把握したうえでつくられたシステムは、エクセルやアクセスといった汎用ソフトを使って構成されていることもあって、ITに不慣れな従業員にも使いやすい。このシステムの導入により、周辺業務は誰でも容易に数値で把握できるようになり、同社独自の小鍋を使った調理により多くの人員を振り向けられるようになった。信頼できるIT業者と二人三脚で独自のシステム開発に成功した例である。

経営者自らがITを学び、成果をあげているケースもある。明治時代から続く温泉旅館の(株)向瀧(平田裕一社長、福島県会津若松市、従業者数28人)では、自社開発したウェブサイトからの宿泊予約が、旅行代理店経由の予約の数を大きく上回る。同社には全部で24の客室があるが、間取りや調度品、窓から見える景色がすべて異なり、部屋によって趣は大きく変わる。ここに自社の独自性を見出した平田社長は、その強みを最大限に生かすために、ウェブサイトを自らつくることが不可欠と考えた。旅行代理店がつくるパンフレットの決められたフォーマットでは、100年以上の間、増改築を繰り返しながら歴史を紡いできた同社の魅力を伝えきれないからである。そこで平田社長はウェブサイトの制作や写真の上手な撮り方を解説したテキストを購入し、独学で知識を身につけた。

オリジナルのウェブサイトを開設したことで、毎日どれだけの人がアクセスし、どんなコンテンツが人気なのか、どのような人がネット予約してくれるのかといったデータを即座に把握できるよ

うにもなった。自社サイトから予約する人は同社に少なからず関心をもっているはずで、リピーターになってくれる可能性が高い。宿泊時に建物の内部を案内し、由来を説明したり、別の客室にもできるだけ足を踏み入れてもらったりして、また来たいと思わせる工夫にも努めている。ウェブサイトは高い専門知識がなくても、ある程度勉強すれば自力で作成が可能である。同社は社長一人の力でITを最大限活用した事例である。

このように、ITは経営を見つめ直すうえで有効な手段の一つである。ただ、その活用度合いには企業によって濃淡がある。中小企業のなかでも比較的規模が大きい企業や、取り扱う商品やサービスの幅が広い企業では大規模なシステム開発が行われている一方で、従業員規模の小さな企業や商品・サービスを絞って提供している企業では大がかりなシステムは必要としない。

ITは業務を大幅に効率化する魔法の杖のようにとらえられがちだが、導入にはコストがかかるし、それを使いこなすための従業員教育も必要になる。また、システム化されることによって仕事の進め方に制約が生まれ、導入前にはできていた柔軟な対応ができなくなる可能性もある。あくまで自社の独自性を伸ばすことを念頭に置きながら、ITを利用していくべきであろう。

## ② アナログツールの活用

IT以外のツールを使って経営を見つめ直しているケースもある。デジタル技術を使わない、すなわちアナログな方法は、ITシステムのように目新しくはないかもしれないが、比較的 low コストで実現できることもあって、企業規模を問わず採用しやすいツールである。

(株)鐘川製作所(現・ベルテクネ(株)、鐘川喜久治社長、福岡県粕屋郡、従業者数82人)は、自動車や船舶に使われる金属部品の板金加工を手がけている。バブル崩壊後に多額の不良債権を抱えた同社は、経

営陣と従業員が知恵を出し合い、苦境を乗り越えてきた。この経験から、社内が一枚岩になれることこそが、一番の強みと考えるようになった。トップダウンでもなければボトムアップでもない、「全員経営」で会社を成長させようというものだ。

この考え方を実現するため、鐘川社長はA3用紙1枚の「経営チェックシート」をつくった。従業員全員が会社と経営陣の業績を評価するもので、「信頼できるか」「社員との意思疎通やコミュニケーションは取れているか」など12の質問項目に対して、それぞれ5段階で評価するようになっている。結果は点数化して役員を含めた全従業員で共有する。さらに、質問ごとにコメント欄を設けており、要望や意見を書き入れられるようになっている。

初めに導入を提案したとき、役員からは従業員に評価されるのは嫌だという意見が出たり、従業員からは役員を評価することで自身の評価に悪影響が出るのではないかという声が上がったりして、社内は反対ムード一色だった。そこで鐘川社長は、無記名式とする、うまくいかなければ1回でやめる、という条件を示し、社内を説得した。ふたを開けてみると、役員に対する従業員の評価は、鐘川さんが役員を評価する場合とほとんど変わらず、翌年から反対の声はなくなった。むしろ経営チェックシートの導入によって、従業員が経営者の目線で行動するようになり、会社は従業員がつくるという考えが社内に浸透していった。その結果、リーマン・ショックなどの外的ショックにも耐えられる、強固な経営基盤を築くことができた。経営チェックシートの導入コストは用紙のコピー代程度であるが、その効果は絶大であった。ITを使わずに人事評価の方法を見つめ直して大きな成果につなげた事例である。

金属部品の加工を手がける(株)ヤマシタワークス(山下健治社長、兵庫県尼崎市、従業員数49人)では、取り扱う製品の精密さゆえに不良品発生率

が7パーセント台と高止まりしていた。そこで、特に熟練の技術を必要とする研磨の工程を見つめ直すことにした。不良品を1カ月間、作業場の入り口に並べて、従業員全員の目に入る仕組みにしたのである。従業員からは見せしめなのではないかという不安の声も上がったが、山下社長は、あくまで情報をすぐに共有し全員で改善策を考えるための取り組みであることを丁寧に説明し、不安を取り払うことに努めた。

今では不良品対策が自然と職場内で話し合われるようになり、不良品発生率は1パーセント台まで改善した。同社はコストをかけずに生産工程を見つめ直すことができたのである。

### ③ 外部資源の活用

各種のコンサルタントやIT業者など、外部の力を借りるのも有効だ。だが、すべて他人任せにするのは見つめ直す経営とはいえない。あくまで経営者が主体的に取り組むことが、成果をあげるための大前提である。

出立木工所(出立浩之代表、京都府舞鶴市、従業員数7人)は、1913年の創業以来、約1世紀にわたって製材加工業を営んできた。取り扱う原木は一貫してカシの木である。現在は、出立浩之さんが4代目として工場を切り盛りしている。製材業は、海外勢との競争が激しいこともあって、廃業が後を絶たない。こうしたなか、同社はストーブ用の薪という新たなニーズを見つけ、従業員の献身的な働きや商工会議所の経営指導にも助けられて、何とか経営を維持してきた。

あるとき、地元の舞鶴商工会議所から「知恵の経営報告書」をつくってみたいかと声をかけられた。知恵の経営報告書とは、経済産業省の指針に基づいて京都府が作成を推奨しているものである。人材や技術、組織力、顧客とのつながりなど、企業がつ、目に見えにくい強みをとことん掘り下げて独自性を明らかにし、商品力の向上や顧客

の開拓、仕事の効率化などを狙う。

出立さんは無料で受けられる中小企業診断士の助言を活用しながら、自らの手で報告書の作成に取り組むことにした。自社のルーツをたどるべく、先代とつながりの深かった人々を訪ね歩いたこともあった。

報告書をまとめる過程では、技術力や生産性の数値化にも取り組んだ。技術力の高さは返品率、生産性の高さは加工した木材に占める良品の割合を示す歩留率で測るようにした。数値を織り交ぜながら自社の強みを可視化したことで、報告書の完成度が高まるとともに経営目標が立てやすくなり、従業員とも共有しやすくなった。

知恵の経営報告書に決まった書式はない。自由度が高く経営者の思いをふんだんに詰め込むことができるが、その分、つくるのに根気が必要だ。日々の業務のかたわらで地道に作成に取り組んだ出立さんの意欲と、それをサポートし続けた商工会議所や自治体の努力がうまくかみ合ったからこそ、報告書は完成した。自社の歴史や存立基盤、経営データなどを周囲の力を借りつつ自らの手で可視化したおかげで業績改善につながったと感じた出立さんは、商工会議所のあっせんを受けて新しい助言者を見つけ、これまでとは違った角度から3度目の報告書作成に取り組んでいる。外部の助言を最大限に活用して経営を見つめ直している事例である。

経営を見つめ直す過程において、新たな経営資源を獲得する必要があることは多い。もっとも、獲得には相応のコストがかかるため、中小企業にとっては容易ではない。だが、近年は経営資源へのアクセスを容易にするサービスや仕組みが数多く登場している（藤井・藤田、2017）。手軽に使える外部のサービスを探し、利用してみるのも有効だろう。

（株）オープンロジ（伊藤秀嗣社長、東京都豊島区、従業員数32人）は大手倉庫業者と契約を結んで商

品の保管スペースを確保し、小さな電子商取引（EC）業者に提供している。保管に付随して在庫管理や出庫作業などいわゆるロジスティクスサービスも提供する。同社が倉庫業者とEC事業者をつなぐシステム「オープンロジ」を開発したことで、誰でも手軽に物流業務をアウトソーシングできるようになった。このシステムを利用するEC業者の7割は、年商3,000万円未満の小規模事業者である。

在庫を保管し、注文が来たら商品を梱包して、伝票を貼付し発送する。こうした作業はECを展開するうえで必要不可欠であるが、負担は案外重い。倉庫会社からすれば、同一商品を大量保管・大量輸送するほうが効率的でスケールメリットも働くため、大口の取引に傾倒しがちだ。そのため、規模の小さいEC業者にとって倉庫会社へのアプローチは難しく、結局自社で在庫の保管から発送までを行わざるをえない。取引量が少ないうちは問題ないが、受注の動向によっては作業負担が重くのしかかるため、事業拡大のボトルネックになりやすい。このような矛盾を解決できないか。この問題意識から生まれた画期的なビジネスモデルは、顧客の見つめ直す経営を外部からサポートしている。

## 5 見つめ直した先にあるもの

競争力の源泉である独自性を追求する目的で生産性を高め、付加価値の最大化を図るのが、見つめ直す経営の狙いである。実際、事例調査を行った企業は、見つめ直す経営を実践することで生産性の向上に成功し、結果として売り上げを増やしたり、利益率を高めたりしている。

しかし、得られた成果は業績面だけにとどまらないことも、調査を進めていくなかで明らかになった。経営を見つめ直した先にあるものは、数値で捕捉できる「業績の向上」に加え、ただちに



数値には表れない「職場環境の改善」「社外への波及効果」の三つに整理できる。

### (1) 業績の向上

成果を端的に実感できるのが売り上げや利益の変化である。経営を見つめ直したこと以外の要因もあるかもしれないが、事例企業へのヒアリングでは、ほとんどの経営者が業績改善を見つめ直す経営の成果としてとらえている。

「経営チェックシート」を導入して全員経営に取り組んでいる(株)鐘川製作所は、約10年の間に売り上げを約1.4倍、経常利益額を2.5倍に増やし、高収益企業に生まれ変わった。

(株)ルポンの場合、主力商品をロールケーキから単価の安いラスクに変更したことにより売り上げ自体は減ったものの、ラスクの製造工程を見つめ直したことにより、全体の利益率は2倍に高まった。

不良品率の抑制など、決算書には直接表れなくても付加価値の向上を左右するような重要な数値基準を通じて、見つめ直す経営の成果を把握することもできる。不良品を工場の入り口に並べた(株)ヤマシタワークスは、7パーセント台だった不良品発生率を1パーセント台に改善させている。

ストローを製造するシバセ工業(株)(磯田拓也社長、岡山県浅口市、従業員数35人)は、飲料用ストローの需要減少をきっかけにストローそのものの用途を見つめ直し、バネの梱包材やアルコール検知器に使われるマウスピースなどを開発、業績を回復させた。飲料用と違い、使い道によってストローのサイズが異なることから、口径をレーザーで測定する独自のシステムを開発するなど最新のテクノロジーを駆使して、生産効率を高めている。

加えて近年は、カテーテルのカバーなど医療の分野にも進出している。医療用製品の開発に当たっては、衛生管理がきわめて重要である。そこ

で磯田社長は、専門家の指導を受けて工場内を毎朝30分間清掃するルールを設けた。清掃の際は、工場内に落ちている髪の毛の数を記録・管理する。何と「0」という目標を毎日達成しているという。こうした取り組みが医療機器メーカーにも伝わり、信頼を獲得できている。

### (2) 職場環境の改善

数値で示せる業績に対し、数値では測りにくい定性的な成果の代表例が「職場環境の改善」であろう。事例調査の結果、皆が働きやすい職場をつくることは三つの具体的な形、「コミュニケーションの緊密化」「ワークライフバランスの向上」「能力開発の促進」となって表れていることが観察できた。この三つの形はいずれも、見つめ直す経営がもたらす業績の向上以外の副次的効果といえるだろう。

#### ① コミュニケーションの緊密化

従業員の相互評価で賞与を決める人事評価制度を導入したマルキンアド(株)では、制度導入後、従業員の定着率が高まるとともに、互いの専門性を生かす協働が進んでいる。かつて従業員にあった一匹狼的な考え方が消え、コミュニケーションが密になったことで、グラフィックやウェブサイトの制作、イベントの企画運営などをトータルで受注できるようになった。

旅館の魅力が詰まったウェブサイトを自社開発し、宿泊客の増加につなげた(株)向瀧は、長年取りやめていた新卒採用を2015年に再開した。合わせて、新人がベテラン従業員とペアを組んでフロント、厨房、配膳、清掃など一通りの仕事を体験しながら改善点を探る制度をつくったり、従業員が宿泊客になりきってサービスを点検する「お泊り会」を定期的で開催したりしている。これにより、スタッフそれぞれの感性を集めて旅館全体のサービス水準を高める効果が生まれている。



## ② ワークライフバランスの向上

販売マニュアルの作成により従業員の多能化に取り組んだ(株)お佛壇のやまきは、仕上げとして、チーム制による人事評価制度を導入した。製造や販売、管理業務など部門をまたいだチームをつくり、チームの成果を人事評価に反映させるものである。メインの担当以外の仕事も率先して手伝うようになり、仕事のスピードが速まった。その結果、売り上げや利益の水準を維持したまま短時間勤務制度を導入できるようになり、高齢の従業員や子育て中の従業員も無理なく働ける職場環境が整った。現在、全従業員の2割が短時間勤務制度を利用しているという。生産性の向上を従業員のワークライフバランスに還元しているケースである。

(株)太陽商工（池田由季子社長、埼玉県さいたま市、従業員数60人）は、給排水・衛生設備工事、建築工事を手がけている。ハウスメーカーなどから仕事を受注し、同社の従業員は主に現場の監督に当たる。工事は130件ほどある外注の職人たちが請け負う。

建築現場には多数の業者や職人が出入りし、仕事の進捗状況もそれぞれ異なるため、監督者の従業員は職人たちの労務管理や外注代金の支払い事務に多大な労力を費やしていた。そこで池田社長は、工事の進捗や職人への支払い状況を一元管理できるシステムをIT業者と共に開発し、現場監督に付随する事務を見つめ直すことにした。従業員の要望をできるだけシステムに反映した結果、事務の負担は激減、余力を営業活動に費やせるようになった。さらに池田社長は休暇制度の充実も図っている。年に2回、9連休の取得を奨励しているほか、男性従業員のための配偶者出産休暇制度も整えた。従業員のワークライフバランスに配慮した制度は、人手不足が深刻な建設業界にあって、優秀な人材を呼び寄せる魅力の一つになっている。

## ③ 能力開発の促進

画像を用いた生産管理システムを導入している(株)小林製作所では、その画像を生産ノウハウや技術の伝承にも用いている。ベテラン従業員の技能は、口で説明するのが難しいことが多い。日々の仕事において、技能の伝承に費やせる時間はなかなかとれないものだが、画像を若手従業員の教材に使うことで、効率的に実技を学べる機会を生み出している。

「経営チェックシート」を用いて全員経営を実践する(株)鐘川製作所では、精密板金加工などの国家技能検定の資格にチャレンジする従業員が大幅に増え、資格保有者の割合は今や業界トップクラスとなっている。背景には、チェックシートによって、経営者と従業員の距離が縮まったことが挙げられる。仕事に対するモチベーションが高まり、勉強会を自主的に開く従業員が出てきた。また、こうした従業員の要望に応じて休日に工場を開放して、端材で実技を磨く機会を提供するようになったことで、従業員の能力開発が大きく進んだのである。

### (3) 社外への波及効果

見つめ直した先にある三つ目の効果は「社外への波及効果」である。これは、必ずしも数字に表れない効果であり、当初の狙いにはなかった副次的な効果ともいえる。「地域貢献」と「業界への波及」の2種類に分けることができる。

#### ① 地域貢献

ラスクを看板商品とする(株)ルポンは、生産工程の効率化によって捻出できた余力でゼリーの開発に取り組んだ。群馬県産のリンゴを使ったゼリーは消費者のみならず県内の農家や食品加工会社の間でも評判となり、ほかにも新製品を開発してほしいという要望が舞い込むようになった。その結果生まれた、太田市の特産品であるヤマトイモを

使ったシフォンケーキやクッキーは、県内を走る高速道路のサービスエリアで販売され、観光客から好評を得ている。地元の農家や企業の事業機会を増やすだけでなく、遠方の消費者に太田の名を知ってもらうきっかけにもなっている。

第一タクシー(株) (中富元社長、広島県広島市安佐南区、従業員数208人) が本社を構える安佐南区は、1970年代に山地を造成してできたベッドタウンで、近年は住民の高齢化が進む地域である。同社の利用客の多くは、坂の多い区内の近距離移動に不便を感じる高齢者である。タクシー事業者からすれば人口の多い市の中心部に車をたくさん配置し、観光客や出張客など長距離移動の乗客をみつきたいところであるが、それでは地域住民の利用機会が減ってしまう。そこで中富社長は、GPSを駆使したシステムを導入してタクシーの運行状況を可視化し、配車手続きの効率化を図った。結果、区内各地から数多く寄せられる予約に迅速に応じられるようになった。今や、利用者の9割は予約客である。こうして同社は、貴重な交通手段の担い手として、地域の期待に応えている。

さらに同社は2015年から隣県の島根県津和野町でもタクシー事業を運営している。津和野町に唯一あったタクシー会社が廃業したため、町役場は代わりの事業者を探していた。同社はこれまで培ってきたサービスのノウハウを武器に、県外から名乗りを上げ、新たな事業者に選ばれたのである。津和野町も高齢化の進む地域である。同社が事業を引き継いだことは、地域住民にたいへん喜ばれている。

## ② 業界への波及

1日に惣菜を3万食製造する(株)アオヤマの元には、同業他社や取引先からの視察が相次いでいる。訪れるのは、同社のように手づくり惣菜を量産したいと考える企業や、店舗内にキッチンを設けて出来立ての惣菜を販売したいと考えるスーパーな

どだ。青山社長は家庭の食卓を豊かにする手伝いをしたいという思いから、視察を積極的に受け入れている。非効率ともいえる手づくりの製法を守り続ける同社の姿は、食品製造業界に新たな風を送り込んでいる。

(株)小林製作所では、自社開発した動画を用いる生産管理システム「Sopak-C」が「IT経営力大賞2012」の経済産業大臣賞を受賞した。この受賞をきっかけに他社からの問い合わせが増加し、システム自体を販売するようになった。特に食品製造業界では、異物の混入が発生したときにすぐに原因究明できるため、重宝されているという。

いずれの事例も当初からこうした波及効果を見込んでいたわけではない。経営を見つめ直した結果、自社の存在感が高まり、副次的な成果として社外にもプラスの影響をもたらしているのである。

## 6 見つめ直す経営を成功させるポイント

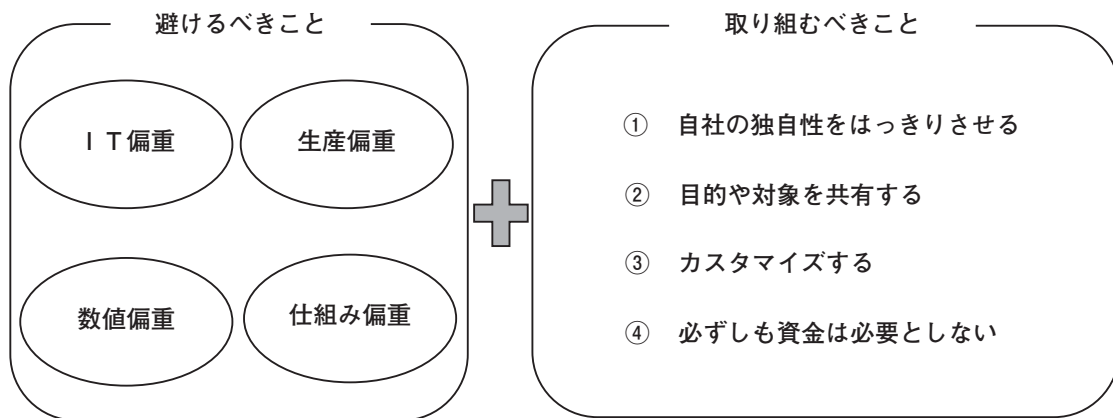
ここまで15の企業事例を基に、見つめ直す経営のプロセスや効果を確認してきた。いずれの事例にも共通しているのは、遠藤(2005)が「見える化」について指摘する、四つの「偏重」に陥っていない点だ。

四つの「偏重」の第1は「IT偏重」である。これは、ITの仕組みを構築しただけで見える化ができたと勘違いすることを指す。近年の著しい技術革新により、これまで計測が難しいと思われていたデータも容易に取得できるようになった。しかしデータを計測しただけでは、経営は改善しない。

次の「数値偏重」は、数値の動きだけで経営の実態を把握した気になってしまうことである。数値はあくまで事業活動の結果であり、変動の原因までは教えてくれない。

三つ目の「生産偏重」は、見える化は製造業の

図-10 見つめ直す経営を成功させるには



資料：遠藤（2005）を参考に筆者作成

現場でのみ有用だという誤った考え方のことである。前述の「ジャスト・イン・タイム」のように、生産性向上の手法の多くは製造業の現場から生まれたものかもしれないが、だからといって、こうした取り組みが非製造業と無縁だということでは決してない。

最後の「仕組み偏重」は、見える化によってデータを浮かび上がらせただけで満足してしまい、改善につながる具体的行動を起こさないことである。何かしら目的があって見える化に取り組んだはずなのに、見ておしまいでは尻切れトンぼになってしまう。

今回、事例調査させていただいた企業の経営者の方たちはいずれも、これらの偏重をうまく回避できている。もちろん、あらかじめ四つの偏重について知識があったわけではない。見つめ直す経営を進めていく過程で偏重がもたらす問題に気づいていったのであろう。従業員や外部の専門家からの意見に気づきを得たこともあったに違いない。

さらに今回の事例調査の内容を検証するうちに、見つめ直す経営を成功させるために中小企業が積極的に意識すべきポイントも見えてきた。ポイントはやはり四つある（図-10）。

### (1) 自社の独自性をはっきりさせる

スケールメリットを追求しやすい大企業と異なり、中小企業が生産性を向上させる場合には、自社の独自性を極めることを目的に経営を見つめ直す必要がある。そのためには、まず自社の独自性をはっきりさせなければならない。芝園開発(株)は駐輪場管理のパイオニアとして自社のビジネスモデルを一層精緻化するために、最新のシステムを導入し、物件の管理方法を見つめ直した。

出立木工所は、創業以来100年以上受け継がれてきたカシの木の製材ノウハウに独自性を見出し、その技術力を数値化して「知恵の経営報告書」をとりまとめた。自社の独自性を再認識できたことで、従業員全員が誇りをもって商品を販売できるようになった。

いずれの企業も、まずは磨きをかけるべき自社の独自性は何かを明確にしてから、見つめ直す経営に取り組んでいる。

### (2) 目的や対象を共有する

経営を見つめ直そうとすると、従業員はこれまでの仕事の進め方を否定されると受け取るかもしれない。従業員がやる気を失わないように、

経営者の方針を組織全体で共有し、浸透させる必要がある。

(株)鐘川製作所では「経営チェックシート」の導入に当たり、役員や従業員から反対の声が上がった。全員経営を目指す鐘川社長の目的がはじめはうまく伝わらなかったためである。そこで匿名で実施することと、うまくいかなければ1回でやめることを約束し、従業員を説得した。

(株)ルポンの従業員は、外部の生産管理アドバイザーの指摘をそのまま受け入れることに抵抗した。やはりはじめは生産管理の方法を見つめ直す目的が社内に浸透していなかったためである。そこで、専門家を招いた目的を詳しく説明するとともに、従業員の意見を反映しながら改善する対象を絞り、効率化を実現している。

従業員にとっても、生産性向上による業績アップや職場環境の改善は望ましいことである。こうした目的を社内でしっかりと共有できれば、見つめ直す経営を推進する大きな力になるはずだ。

### (3) カスタマイズする

見つめ直す経営に取り組むための手法はたくさんある。だが、教科書のやり方をそのまま自社にもち込んだり、他社の成功事例を丸ごとまねたりしても、あまり成果は期待できない。大切なのは、さまざまな方法のなかから、自社に真に必要なエッセンスを取り出すとともに、やり方をカスタマイズすることである。(株)向瀧は旅行代理店がつくるパンフレットのフォーマットでは自社の魅力を閲覧者に伝えられないと考え、予約機能付きのウェブサイトを自ら制作・管理する方法を選んだ。(株)アオヤマの場合、自社に最適なシステムを構築するため、パートナーに選んだIT企業の社長を契約社員として迎え入れ、材料調達や商品出荷を担当する従業員のITスキルの実態をよく理解してもらったうえで、システム開発に取り組んでいる。

### (4) 必ずしも資金は必要としない

相応の資金を投じてシステム開発に取り組む企業がある一方、ほとんどお金をかけずに経営を見つめ直し、大きな成果をあげている企業も多くみられた。マルキンアド(株)は従業員を相互評価する仕組みをつくり、たった紙1枚で職場の活性化を実現している。(株)お佛壇のやまきは、販売成績の良い従業員のやり方をつぶさに観察することで、ノウハウをマニュアルにまとめ、社内で共有している。お金はほとんどかかっていない。出立木工所は自治体を実施する中小企業支援策の一つ「知恵の経営報告書」事業に参加することで、無料で中小企業診断士の助言を受けられた。繰り返しになるが、対策費用の多寡と成果の大小は、必ずしも比例しない。お金のかかる新しいシステムや設備の導入はあくまで選択肢の一つなのである。

四つの偏重を避け、四つのポイントを押さえることが、見つめ直す経営を成功に導く秘訣であることを最後に主張したい。

## 7 むすび

生産性の向上は、中小企業にとってきわめて大きな課題である。本稿が提示する見つめ直す経営は、それに対する解決策の一つとなりうる。さらに、今回調査した企業はいずれもたんなる経営の効率化にとどまらず、自社の独自性をいっそう際立たせたり、企業の根幹である組織体制やビジネスモデルを大きく変革させたりしている。

中小企業の間でも、生産性の向上を目的にITの利用が進んでいることは間違いない。ただ、その活用度合いは企業間で大いに差がある。進化し続けるITは、見つめ直す経営をサポートする手段の一つではあるが、導入コストも相応にかかるから、事業規模の大きくない中小企業にとっては、費用対効果をよく見極めることが重要だ。事例調



査ではITを使わず、アナログなツールでITと同等以上ともいえる成果をあげた企業にも数多く遭遇した。これは、むしろ規模の小さな企業だからこそ可能なやり方といえるだろう。

見つけ直す経営をテーマに調査を始めたときは、どんな企業でも、最新のシステムや機械設備を導入すれば生産性を高められるはずだと考えていた。ところが、取材を進めるうちに、たとえ高価なシステムや設備がなくても、生産性を高めることは可能だと考えるようになった。なぜなら、調査させていただいた多くの企業が経営者や従業員の知恵を集め、共通の目的に向かって、少ない経営資源を最大限生かそうとしていたからである。前に触れたように中小企業には労働集約的な企業が多いから、競争力の源泉である独自性はそこで働く人の力によって生み出されるといってよい。毎日真剣に業務改善を図り、少しでも会社に

貢献したいと考える従業員の思いと、こうした従業員の努力に少しでも報いたいと考える経営者の思いが重なったとき、見つけ直す経営は機能しはじめ、生産性の向上や職場の活性化など、たくさん成果をあげていくのだろう。地域貢献や業界の発展といった、より大きな成果に結びつくことさえあるのだ。

データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる「見つけ直す経営」は、小さな企業にとっても決して高いハードルではないし、成功すればその効果は企業の姿を根本から変えることすらある。経営を見つめ直すことで既存の殻を破り、高次元のステージに飛躍できる企業も多いはずだ。本稿をヒントに、変化の激しい時代にあっても存在感ある企業を目指して経営を進めていただくことを願う。

<参考文献>

- 井原久光（2008）『テキスト経営学〔第3版〕—基礎から最新の理論まで—』ミネルヴァ書房  
遠藤功（2005）『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社  
中小企業庁（2016）『2016年版 中小企業白書』日経印刷  
———（2011）『2011年版 中小企業白書』同友館  
内閣府（2016）『平成28年版 高齢社会白書』日経印刷  
藤井辰紀・藤田一郎（2017）「創業の構造変化と新たな動き—マイクロアントレプレナーの広がり」日本政策金融  
公庫総合研究所『調査月報』No.100（2017年1月号）、pp.4-15  
森川正之（2014）『サービス産業の生産性分析：マイクロデータによる実証』日本評論社

