

中小企業経営研究ノート (1)

— 中小企業とイメージ・ファクトリー —

深江茂樹

A STUDY NOTE OF SMALL BUSINESS — IMAGE FACTORY FOR SMALL BUSINESS —

Shigeki FUKAE

Following are some points of this note.

(1) People say, it is very difficult to find the excellent small business, just like looking for DIAMOND on the sandy beach. Is it really true?

Japanese business is in a bad conditions and under the change of industrial structure for long time. Then, in the trend of the change, I try to look for a new vital type of small business.

(2) How did change small business after '70s? It is the era of small business. Because of changing from economy of large scale to economy of scope.

(3) In HIGASHIOSAKA city, small business center in Japan, the conditions of small business are very bad, but some small businesses are producing order-made goods and trial manufacture goods.

(4) Image factory idea — it is the firms to produce consumer's image goods. As an example of image factory, this note takes up SUNLIT company.

I 問題意識

90年代以降の経済状況を、「失われた10年」とよく表現される。実に言えて妙、端的に今日の現状を示している。といっても、一方ではもうひとつ釈然としないものがある。産業・企業サイドからみると、環境の変化に懸命に対応して、もくもくと改善努力を重ねてきた。それなくしては倒産の帰結に終わるからである。それにしても、長いトンネルから脱しきれず、先行き不透明感が強い。このため産業界に活気と自信が極めて乏しい。かってエコノミックアニマルといわれたころの勢いは微塵も感じられない。

こうした環境下で、近年、中小企業分野では、ベンチャービジネスのほか、SOHOやアウトソーシングといった新語が使われ、新しいイメージと期待を与えている。果たして、こうした動きがどう展開していくか、注目される場所である。「優秀な中小企業を探すのは、砂浜

でダイヤモンドを見つけるようなもの」というのが、これまでの大方の見方であった。バブル崩壊以後、大企業信仰も崩れ、中小企業についてより適切に認識される環境が出てきたように考えられる。

それにしても長期不況の影響から、中小企業経営は限界的状況が続いている。一方中小企業対策は、基本法の改正後、新規企業の開業、創業対策中心で、既存の中小企業への施策は遅れ勝ちである。

こうした状況から大方の中小企業は先行き手詰まりの状況にある。果して過去の流れの中から新たな展開が見られるのかどうか、一つの方向性を考え、提案を試みた。

II 70年代以降の環境変化と中小企業

実体経済から産業構造の変化を見ると、業界における中核企業が一夜にしてその地位が逆転していることである。中堅中小企業の地位の変化は、この10年、とくに激しかった。構造変化には、阪神大震災のような偶発的要因によるものもあるが、一方、長期的変化要因によるものが見られる。今日の変化は、まさにこの長期にわたる大きな変化要因の積み重ねの結果である。今日、企業はもちろんのこと、病院、学校など私的組織、また公的団体の存在自体の社会的必要性があらためて問われている。

ここで、70年代以降の環境変化と中小企業の動きについて概観してみよう。70年代には二つの環境変化を経験し高度成長は終わりを告げた。その一つは、戦後初の円切上げと変動為替相場制への移行であった。この時代には輸出関連中小企業、とくに地場産業が大打撃をこうむった。もとより燕市の洋食器のように製品の高度化努力によってますますの発展を見たところもある。しかし、大部分の産地はジリ貧状態である。もう一つは二度のオイルショックである。この時代には、オイル価格の高騰に伴う新価格体系への移行の中で、物価高騰と戦後初のマイナス成長を経験し、大企業中小企業とも大打撃を受けた。当時、全治3年という立場から経済対策が実施されたが、実際にはもっと長期で根深いものであった。この状況を「昭和50年代における大阪上場企業の行動と課題」(大阪商工会議所チェンバー 1985年11, 12月号 深江) 調査分析から見てみよう。これは、大阪に本社を置く1, 2部企業を分析し、1975年~1985年まで、企業がどのような行動変化をしたかを分析したものである。この分析結果は、①減量化(人員削減)が予想以上に進んだこと②売上高成長率が50年代後半に至り2部上場企業が1部上場を逆転したこと③売上高利益率がオイルショック直前までの水準に回復したのは2部企業に多いこと、であった。すさまじい経営努力と発展は、事業の多角化、エレクトロニクス関連によってであった。

こうした結果は、スケールメリットが働きにくい中堅中小時代の到来を思わせた。事実、この時期の小規模企業の動きを見ても、小回り性の良さを発揮してさまざまな経営努力のユニー

クな成長企業が見られる（大阪商工会議所「アイデアにとんだユニークな小規模事業等に関する実態調査」H2年12月）。ユニークな点は、製品・サービス自体、その提供方法が中心である。しかも調査対象企業となった大阪市内の46企業はこの10年間（1980年代）に生まれたものが70%、最近5年間では50%を占めている。

バブル崩壊後の90年代は、東欧諸国の自由主義圏への転換に伴いメガコンペ時代を迎えわが国コスト高構造が問われることとなった。一方、わが国経済システム、とくに金融システム、労働システムの改革が大きな課題となってきた。これは、70年代80年代の環境変化とは量質ともに大きく異なっている。経済の長期低迷と国際競争の激化のため中小企業経営は、海外移転か、新たな事業展開を図るかの厳しい状況に置かれている。

以上のように70年代～90年代にいたる環境変化と中小企業の適応について概観してきたが、どうもそれぞれの時代に点としての環境変化に即応してきただけであった。しかしそれは今日の面としての変化につながり、これにいかん産業構造を調整するか、中小企業としてどう適応していくかその能力が問われている。

そうした先行き不透明な中で長期の構造変化をみると、トレンドとしての新たな方向性が見えてくるはずである。つぎに、その点を考えてみよう。

III 集積地における中小企業の実態

中小企業白書（2002年版）によると、事業所の開業率は80年代6～7%台に、90年代半ばにはさらに4%を下回っている。一方、廃業率は80年代末まで4～3%台後半で、開業率を下回って推移した。90年に入ると廃業率が開業率を上回り後半からこの乖離が大きくなっている（96～99年廃業5.9%、開業4.1%）。この結果、事業所数は99年6,184,829と、91年からの8年間で356,912減少している。このうち96.5%が中小事業所のそれで、今日中小企業が厳しい経営環境に置かれているかがうかがえる。

東京の大田区と並んで東大阪市は、わが国中小企業のセンターである。こうした集積地で習得した技術をもって、戦後、全国各地に中小企業が誕生し、日本経済発展の基盤となった。

東大阪市はセンターといわれるだけに、特徴のある中小企業が集中し、全国シェアトップ企業の多い街である。

平成8年東大阪市の企業調査によると、事業所数は34,660で、うち製造業10,212と、全事業所の29.5%（従業者36%）を占め、工業関係の多いことが分かる。バブル崩壊後は、大企業等の海外シフトにより微減傾向にある。製造業の主な業種別構成を見ると、金属製品26.1%、一般機械器具20.3%、プラスチック製品製造業8.5%、出版・印刷6.2%、電気機械器具5.2%となっている。また、規模別では、大企業0.1%中小企業99.9%となっており、10人未満が全体の75.4%となっている。つまり、機械・金属関係で、中小零細企業中心の町といえ

る。零細企業が集まっているだけに、かつての震災前の神戸履物業界のように、競争力があり、活力に満ちた地域である。

これら同市工業の現状はどうかについて、「—東大阪市中小企業再生の処方箋—東大阪市製造業実態調査」(99.3月、同市・関西大学社会学部産業社会学実習室)から要点を見ると、まず第一に調査対象の製造・加工品の企業別特徴は「多品種少量品」が全体の56%企業、「特注品」24%、「少品種多量品」19%、「試作品」1%となっている(同調査24頁)。また、特注では4~9%人層で33%と、他の規模層より際立っている。かつ、加工組立(26.7)、基礎素材24.7%の順となっている。ここで試作品をあまり生産していないように見えるが、決してそうではなく試作業務のある企業とそうでない企業は52%対48%であると指摘している(同調査23頁)。

第二に、下請け関係では親企業数10社以上企業が31%、ついで2~3社、4~5社が各23%で、横受け(仲間取引)を行っている企業45%、今後行いたい企業6%と合わせて過半数を超えている。かつ行っている企業は中規模企業のほうが比較的多い(同調査24頁)。

第三に収益動向は、ここ3年間で約6割の企業が減収減益。増収減益17.4%増収増益15.5%と厳しい状況にある。この傾向は、自社製品をもつ企業、独立企業、下請企業いずれも大同小異である。

第四に、海外生産を行っているのは調査対象企業の3.9%、行う考えはない84.7%となっているが、今後考える企業も増えており、確実に国際化が進みつつある(同調査35頁)。

第五に、今後課題としてまず新規取引先の開拓(44.5%)、次いで製品の高付加価値化(37.9%)、若年労働力確保(30.4%)、生産コスト削減(29.9%)と、厳しい状況の中で現状維持に必死であることがうかがえる(同上69頁)。

以上から分かるのは、モノづくりセンターは今日、経営不振の状況で、ジリ貧状態にある。また、海外生産が今後も続き、国内では特注品(オーダーメイド製品)、試作品に取り組む企業が多くなっているなどである。

IV イメージ・ファクトリーの発想

II章III章を通じて構造変化への適応過程と産業集積としての中小企業の実態を見てきた。そこで、次に企業事例から、これからの方向性を探してみたい。その道標は、中小白書やその他の著書ですでにさまざまに示されている。例えば関満博著「地域産業の未来——21世紀型中小企業の戦略」では、中小企業の駆け込み寺、深圳テクノセンター、ネットワーク化やオンリーワン企業を紹介した好著がある。しかし、敢えて事例を取り上げるのは、長期変動の底流にあるトレンドに対応する動きの一つを探るためである。

大阪市内にある株式会社サンリット産業(取締役社長 小池俊二氏)の概要は、次の通りで

ある。資本金一億円、従業員数 400 人、業種ユニホーム・スーツ・関連商品製造・卸。1966年 8 月 精密機械会社をスピンアウトして同社設立、支店東京・名古屋など主要 7 都市、工場大阪・兵庫・福岡・宮崎県 6 ヶ所。その他 F&T スタジオ・商品開発センター・ID センター・商品センター（大阪）設置、海外ベトナム・中国・インドネシア・合弁などの工場、特約店組織国内と中国 7 ブロック。

設立後の主要な沿革は、つぎのとおり。

67年＝業界動向調査と研究を行い、経営目標をスーツ・ブレザーに定める、業界の通弊にとられない独自の取引制度を確立。76年 2 月＝構造改善計画の業界第 1 号に認定さる。76年 2 月＝研究開発部門「協同組合サンリット商品開発センター」設立。78年 9 月＝中国大連の工場ですーツ委託加工生産開始。80年 2 月＝大連工場でのハンドメイド・スーツの販売開始。サンエイジ会、サンワイズ会の特約店組織結成。81年 3 月＝アパレルではじめて SUNLIT 登録商標中国で得る。81年10月＝アパレル VAN によるトータル情報ネットワーク構築計画に着手。82年 6 月＝「三利得」中国での登録商標、11月上海でワイシャツ生産本格化。84年 3 月＝業界初のサンリット VAN 稼動。85年 8 月＝アパレル VAN の高度利用によるサンリット・オーダー・インプットシステムを開始。

以上の会社概要、沿革を見て、まずこれが中小企業かと疑うが、紛れもなく中小企業基本法に決められた規模範囲内である。人材育成補助など中小企業ならではの政策メリットを最大限活用している。また、歴史のある繊維業界は分業関係が他業界より複雑で、そのため取引関係も非近代的部分が見られる。このため独自の販売体制を確立するとともに、70年代半ばにはコンピュータ化に取り組んでいる。これが80年代半ばには、オーダーインプットシステムとして実を結んでいる。

このシステムは、顧客が 8 項目（品目・スタイル・グレード・数量・生地素材・色柄・基本デザイン・オプションデザイン）を選択すると、納期確認、受注し、それにもとずき生産指示を行う。そして CAD/CAM によって自動生産が行われる仕組みになっている。100%機械生産とはいかないが、かなりコスト減効果があると考えられる。

この企業事例は、いち早く情報化、国際化に対応し、何より顧客の個性化時代への経営努力をしているのが評価できる。これは、まさにイメージ・ファクトリーである。消費者は、豊富になった時代に他と差別化した商品を需要する。さらに進むと、ブランド品でなくても消費者がイメージした商品の生産をもとめる。これに応えるのがイメージ・ファクトリーである。

もともと中小企業は、Economies of Scale の分野より Economies of Scope に適している。これは少品種大量生産より多品種少量生産方式である。大企業が参入しにくい領域である。東大阪で見た特注品試作品もこれであり、かつイメージファクトリー化であるといえる。

今日、メガコンペ時代の長期の構造変化に適応する一つの道が、イメージファクトリーではなかろうか。

参考資料・文献

- ① 中小企業白書 2002年版（平成14年5月、中小企業庁）
- ② 東大阪市経済部事務概要（資料編）（平成12年3月、東大阪市）
- ③ 東大阪市全事業所実態調査（平成11, 12年度）（東大阪市）
- ④ 東大阪市中小企業再生の処方箋（平成10年3月、東大阪市・関西大学社会学部社会学実習室）
- ⑤ アイデアに富んだユニークな小規模事業等に関する実態調査（平成3年3月）（大阪商工会議所）
- ⑥ 昭和50年代における大阪上場企業の行動と課題（大阪商工会議所 CHAMBER 昭和59年12月号・60年1月号）
- ⑦ 地域産業の未来－21世紀型中小企業の戦略（2001年1月、有斐閣選書 関 満博著）
- ⑧ 県勢 2003（2002年12月、（財）矢野恒太記念会）