

江口政宏(一般財団法人商工総合研究所主任研究員)

中小製造業の競争力向上戦略

IT化・国際化・新事業展開による競争力向上

一般財団法人商工総合研究所 2021.1. 213p.

中小企業の現在の経営課題に関する評論のほとんどは、概ねつぎの2つの鍵用語で総括されてきた。「グローバル化」と「情報化」である。研究史的には、「グローバル化」は輸出偏重から均衡のとれた貿易構造への転換が具体的内容であった。いうまでもなく、それは日米の貿易構造の是正という外交政治上の米国側の強いメッセージを反映した。情報化はかつてのメカトロニクス化といった自動省力化に情報通信技術を組み込んだネットワーク化に加え、ネットワークにつながったパソコン等の一層の利用がその内実であった。

本書の副題にある4つの鍵用語である「IT (Information Technology) 化」, 「国際化」, 「新事業展開」, 「競争力向上」もまた、すでにみた2つの鍵用語の延長上にある。本書を通じてこの4つの鍵用語、具体的には「IT 化」, 「国際化」, 「新事業展開」がいかにして個々の中小企業の「競争力向上」に結びつくのか? この関連性が、商工中金と商工総合研究所が実施した実態調査を通じて、はたして明らかになったのかどうか。本章の目次構成を紹介しておこう。なお、各章のあとには、それぞれの具体的成功事例が紹介されている。

はじめに

序章 中小機械・金属工業の構造変化

第1章 IT化による競争力向上

第2章 国際化による競争力向上

第3章 新事業展開による競争力向上

補章 中小機械・金属工業の競争力の源泉
他

終章 中小製造業の競争力向上のために
あとがき

本書のベースとなった「中小機械・金属工業の実態調査」—今回は第9回目で、2018年実施であった一で、確認しておくべきは2000年調査からの推移では、「自社製品型」の中小企業の割合が漸減して、結果、「系列受注型」の中小企業が増加したことである。イノベーションや研究・開発を通じての自社製品の重要性が強調されてきたにもかかわらず、この進展傾向がさほど見られていないことは、気にかかることである。この点は、今後、一層の詳細な分析が必要であることはいうまでもない。

この点に関して実態調査から浮かび上がったのは、別の調査項目である「製品の企画・開発機能」や「試作・試験機能」を強化してきた企業の割合が漸減していることである。一体全体、なにが問題なのか? 根っこにある構造の一端は、「経営上の問題点(複数回答)」に現れているのではあるまいか。とりわけ、「人手不足」, 「社員の高齢化」, 「設備の陳腐化・老朽化」といった経営課題が集中している。では、「そうした経営課題の解決に何が必要なのだろうか?」という点が重要だ。解決すべき経営課題の筆頭に来るのは、「人材育成・能力開発」, 「技術力の向上」, 「販売力・営業力の強化」という従来からの中小企業経営の御三家的なものばかりだ。

これらの点、つまり、「人材」・「技術力」・「販売力」は、従来の中小企業研究史—とりわけ、中小企業の経営問題史—において、つねに上位を占めてきた諸課題なのである。にもかかわらず

ず、なぜ、解決に至っていないのか。「人材」・「技術力」・「販売力」がなぜ重要なのか。この大前提には、「競争力の向上」には「技術開発・新製品開発」などの機能強化が必要不可欠であることがある。そのためには「人材確保—とりわけ、質的な充足—」が必要だと示唆されている。だが、この種の問題はいつも循環論的な結論を浮上させる。人材がそもそも中小企業で確保できないから、技術力等—販売力も含め—の向上が困難である。だから、人材確保が大事だ。でも、「困難なのだ・・・」のループ論がいつも顔をだすのである。

こうしたなかで、「IT化」とはどのような意味をもっているのか。本書では、「IT化」は「生産性を向上させる手段でもある」と結び付けられている。この前提の下に、「企業の競争力を直接高めるものではないが、競争力を高める経営行動を遂行する基本手段としての重要は高い」と認識されている。IT化の実際については、商工中金の実態調査でも、IT化の推進が「コストの削減」だけでなく、「社内の情報共有化」や「既存事業の売り上げ（の増加）」につながるものと想定されている。

他方、一時、重要経営課題とされた感のある「人手不足への対応」などに関しては、中小企業においてはさほど最重視されていない印象もある。これはIT化による効果によるものかどうか。これは業種業態によって異なるであろう。今後の調査項目でも重要であろう。

そもそも、IT化がパソコンやタブレット使用だけのことなのか。現在では、電子メールが普及したことで、IT化の内実も大いに変わってきたはずだ。いうまでもなく、今では、取引相手がインターネットを利用したメールや受注システムを多用していれば、受け手側の中小企

業も当然ながら対応せざるを得ない。これは個人とても同様であろう。重要なのは受け身ではなく、積極的かつ戦略的に経営ツール機器としてだけでなく、中小企業側が経営上のシステムとして戦略的に活用しているかどうかの点が、重要なのではあるまいか。

本書では、「中小企業は規模が小さくIT利用でも小回り効く条件が整っているにもかかわらず、情報利用は部門内最適化にとどめる割合が大きく、組織的な情報利用の度合いが大企業に比べて劣っているということである」と指摘されている。なぜなのか、ここで議論は再び人材問題へと回帰するだろう。IT化への取り組み以前に、中小企業の人材の確保とそうした人材の積極的活用の遅れた現状が示唆されているように思われる。

今後、IoT(Internet of Things)やAI(Artificial Intelligence)などの進展を考えれば、受け身から戦略的な利用を考慮することがますます必要となろう。中小企業の従来の経営においても、取引先の動向に大きく規定されてきた。取引先でのコスト削減のためのコンピュータの積極導入によるシステム構築の必要性が高まったのである。いわば、社内ではなく、発注先からの動きが押し寄せてきた結果でもあった。例外もあるが、必ずしもこの逆ではなかった。

今回の「IT化」もまたこの文脈の下にある。本来は、従業員数の少ないなかで、手作業でも十分対応できていたにもかかわらず、IT化に対応せざるを得なかったのは取引先との取引継続上の必要措置であった。そうであるなら、一歩先んじて、自社の人手不足やコスト削減にもどのように活用するかを考え、実行する必要があるだろう。

本書では、「IT化」対応の事例として電子機

器メーカーやエンジニアリング企業の対応が紹介されている。どの程度、「普通」の中小企業の参考になるのかは、多少疑問が残る。私自身は、「IT化」対応の具体的な必要性をまず経営者自身が関わって理解できていること、わからなければ学習すること。機器よりもソフトウェアが大事であり、カスタム化されたソフトウェアの購入は困難である以上、既存の標準的なソフトウェアに沿って、まずは自社の製造工程や販売方法を再構築することがもっとも大事であると考えている。

本書の第2章では、やや言い古された感がある「国際化による競争力向上」の実態が紹介されている。輸出先の上位は中国、北米、タイである。海外生産企業の割合は2000年以降において漸増傾向にあるものの、海外生産計画中の企業割合は少なく、当面海外生産の予定なしが70%以上を占める。要するに、海外生産を行っている企業はすでに一定数となっていることになる。海外生産先は中国とタイ、最近ではベトナムである。この理由は「進出先日系企業の部分供給」が上位を占める。注目しておいてよいのは、「現地企業、進出企業への部品供給」が前回調査（2012年）で著増していたものの、今回（2018年）で回答割合がゼロであることだ。代わって、「国内市場への部品供給」が増えていることには着目しておいてよい。

今後の海外生産動向については、「リスクをとって海外に進出し市場の成長性とビジネスチャンスの多さと潜在的な顧客の獲得に賭けるのか、成長が見込めない国内市場で自社の強みを生かしてシェア拡大を目指すのか、中小企業は難しい選択を迫られよう」と指摘されている。

第3章の「新事業展開による競争力向上」は、「国際化（グローバル化）」や「IT化」ともに、

これもまた言い古された感のあるテーマである。だが、いまなお、多くの中小企業にとっては最重要な課題ではないだろうか。本書でも指摘されているように、新事業には「多角化」と文字通りの「事業転換」がある。今回の実態調査では、「当面、新事業分野に進出するつもりはない」が70%近くの回答割合となっている。他方、「計画中」の企業については、「社内に担当部署を設置して現在の人員・設備等を活用して進出する」企業が圧倒的に多い。そのような結果となっている。課題は「進出体制は既存の経営資源の利用が中心である」ことではないだろうか。

米国のベンチャー企業の場合、新たなビジネスモデルを考え、「新技術の応用を思いつく人」と「実行の人」は必ずしも一致しない。実行できる人材を外部から招くことで、新事業を立ち上げていくのが「通常」である。今回の調査結果のように、既存の人材で新事業分野へ進出できる企業などは、中小企業の場合は多くないだろう。米国のベンチャー企業の外部人材に依拠するやり方も、現在のところ、日本の中小企業にとって可能であるとはいえない。

米国流のやり方が、どの程度、新事業に進出することが困難な、あるいは、現在、計画中の中小企業にとって参考になるかはわからない。逆にいえば、これができれば、新事業への進出の可能性が現実味を帯びてくることになる。少ないと予想されるが、そうした取り組みで成功した事例の収集も大事なのではないだろうか。

最後に、本書の全体的印象にふれば、筆者の手堅さがそのまま現れたかたちで、どの問題も課題も落とすまいとして包括的な内容となっているのではないだろうか。他方で、本書はどのような読書層—悪戦苦闘中の中小企業経営者

なのか、あるいは、中小企業研究者なのか一を対象に書かれているのかという疑問が残った。中小企業の経営者が対象であれば、調査結果の羅列指摘では、何が最重視されるべきポイントなのかがわかりづらい。研究者であれば、問題点の絞り込みがやはり網羅的で、重視すべき議論の軽重があいまいな印象が残る結果となっている。ぜひとも、貴重な調査結果を生かして、本書をベースに個別論文へと発展させてほしい。

(中京大学経営学部教授 寺岡 寛)