

生き残りを賭ける

工場革新Q&A

千代田第一工業 鈴木 達雄

質問 工場アパートの行き詰まりを、どう考えればよいのでしょうか？

長いことさいたま市でガス、半導体、ポンプなどの継手を作っています。会社の敷地内に小規模の工場アパートを建て、そこに板金、金型、ねじなどの企業10社に入居してもらい、どんな業種から注文がきても、すぐに対応できる体制を整えました。この当社独自のやり方と、継手専門業態ということで、今まではユーザーから高い評価を得てきました。しかし、最近このやり方が煮詰まってきているのを感じます。といいますのも、入居している10社は、今ではお互いの仕事もこなしながら、外の企業との取引を年々拡大しているのです。外との取引がアパート内の取引を上回るのは、時間の問題です。工場アパートの存在理由が薄れてきた中で、この事業の継続に意味はあるのでしょうか。ちなみに、この事業のわが社の収支はトントンといったところですよ。

回答**① ビジネスモデルの進化**

まず、私には、今回のご質問者の工場アパート経営のビジネスアイデアに感心しますし、今までなされてきた会社運営に対して、讃辞を呈したいと思います。

さて、今後の事業の進め方について分析(SWOT)をしてみましょう。まず貴社の強み(Strength)は、物流コストの削減となんとといってもスピードです。次に弱み(Weaknesses)ですが、参加会社の組織が強く、全体の業務推進プロセスに改善(独立した会社の集合体であるセクショナリズムの撤廃など)個所があることです。

これからの可能性(Opportunities)については、大企業しか作れなかった異業技術集団の結束を、中小企業がなし得たですから、これは高く評価できます。最後の恐威(Threats)についてですが、一般的にはシステムの形骸化、マーケットの変化、競合他社の出現などを指摘することが多いのですが、今回の例のように、求心力を失うことで、組

織そのものの存在理由が脅かされる、ということもあります。けれども、このような企業集団は、他にあまり例のない形態ですので、私はぜひとも成長させて欲しいと願っています。

ここで今回のご質問を改めて見直しますと、アイデアは素晴らしいのです。けれども、時がたつにつれて会社が成長し、新たな争い(利益の平等なる配分方法)が起こっているのです。この争いの原点(適正なる利益配分)を解決しない限り、次への進化は難しいと思います。利益第一主義か、「夢ありき」の先夢後利主義かの選択は、経営者の理念の問題です。

② 「同床異夢」の現実

さて、貴社のこの工場アパートの経営は、基本的には不動産賃貸業です。工場アパート運営事業は、施設を貸与しての収益を上げる業務ですから、貸与する施設の利便性などが客先満足を高め、イコール本業の収益の向上に繋がります。この部門での収支は、赤字になることはないでしょう。

会社の敷地内工場アパートの幸せな再建築

| | オーナー企業 | 入居企業 |
|-------|---|--|
| 同床異夢 | 会社の敷地内に工場アパートを建て、そこに板金、金型、ねじなどの企業を10社入居させ、構内事業所のように店子に部品をつくらせる。どんな業種からの注文がきてもすぐに対応できる体制とした。 | 比較的家賃が安く、適当な工場アパートがあったので入居した。幸い、最初は大家の会社が仕事の発注をしてくれる。これをこなしながら力を付け次第にうまみのある仕事にシフトしていこうとした。 |
| 不満の発生 | 日頃より、仕事ばかりでなく、役所の手続きなどこまごまとした面倒を見て来たのに、彼らは最近では直接受注の仕事を優先しており、こちらの要望に答えてくれない。 | 大家の仕事ぶりを見ると、よい仕事を取って来ては、下積みの仕事だけこちらに振り向けて来る。過度な搾取をされているのではないかと、不審と不満ばかりが頭をもたげてくる。 |
| 共存共栄 | 従来の継手専業から脱皮して、いまの持てる総合技術(工場アパート入居企業10社)を武器に、新しい付加価値を探り異業種参入を視野に入れる。 | 少なくとも食べていけるだけの仕事は発注してくれる大家の営業、財務、販売能力をうまく活用するという幅広い視点に立つ。 |

けれども、貴社の中心業務は不動産賃貸業ではなく、製造業です。今までアパート内の企業に製造部分は丸投げして、マージン(儲け)を乗せて注文先に納品していたため、アパート内企業への報酬は相場より安かったはずです。そのことに気づいた10社は、貴社との取引よりも、外部の企業との直接取引を拡大している。すると、貴社の製造業部門での収益が下がってしまう。どうしたらよいのか。

ご質問の本当の内容は、このようなものではないのでしょうか。勝手ながら、そう推測して、以下具体策をお答えします。

取引に魅力(うまみ)がないので、アパート内企業は、貴社離れを起こしています。では、どうすれば、貴社がアパート内企業にとってメリットの多い発注元になれるのでしょうか。それは貴社の営業力次第なのです。

貴社は、構内事業者を作ったつもりなのに、入居者は単なる工場アパートに入居したつもりでいる。この、文字通り「同床異夢(同じ場所で寝ていても見る夢は違う)」の現実を理解する必要があります。これは経営者と社員の関係にも似ています。この際、工場アパートは不動産業だと割り切って、適正な家賃を徴収して健全経営をするのも1つの方法です。

③ 先夢後楽、共存共栄の模索

今回の事業形態のアイデアそのものは、素晴らしいと思います。体力の弱い企業を店子として集め、発注先に価格競争力をつけたのですから成功

事例だと思えます。この延長線上には、一般的には共同組的な発展があります。その際に、理事長は利益を求めず、世話役に徹することができれば大成功ですが、質問者に利益は生じません。

企業連合は、これからの世を生き残るための、理想的な体制かもしれません。けれどもそれには、貴社が変化する必要があるのではないのでしょうか。従来の継手専業から脱皮して、いまの持てる総合技術(工場アパート入居企業10社)を武器に、新しい付加価値を探って異業種参入に向かうことです。身近で見ているために、かえって彼らのよい点に気づけないのかも知れませんが、かなりの潜在能力が、私には見えます。

今の経営学は、主として、利益追求を第1とするアメリカ型資本主義から出発している思想が中心だと私は常々感じているのですが、そろそろ私たち中小企業経営者も、人間と自然を大切にする、ヨーロッパ型の思想を取り入れる時代になってきています。そのような意味で、EUの理念を企業経営に取り入れていくのも意義があると思います。

筆者：すずき たつお

『街中の夢工場』プロジェクト推進企業—
千代田第一工業会長

はく離や摩耗に強く長寿命と評判の硬質クロムめっき「ダイクロン」を主力に事業展開。
従業員30名

所在地：〒201-0004 東京都狛江市岩戸北3-11-9

TEL：03-3488-4211

e-mail：tatsuo_suzuki@daikuron.com

URL：http://www.daikuron.com