

# 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 豊富な資産で安定した企業の未来戦略はどこにあるのでしょうか？

墨田区で機械部品の製作所を営んでいます。老舗企業で、今年はちょうど創業100年になります。私は4代目の社長ですが、「いかに企業をリスクから守るか」という点で先代から引き継いだことは、「守りの姿勢」です。さて、これだけ長く経営していると、一族に必ず経営に向かない者が出てまいります。私の兄は音大を出た作曲家ですが、その職業での収入はゼロです。また社員は現在50名ほどですが、都心にオフィスビルとマンションを5棟ほど持っており、この収入が安定しているため、私の家族も社員たちものんびりしたものです。しかしこの安定経営が、家族や社員たちのやる気を確実に削いでいます。世間がこれだけ厳しい状況下に置かれているにもかかわらず、まったく緊張感がありません。経営は楽なのですが、一方で悩みは多いのです。これからも「守りの姿勢」だけでよいのか、わが社の未来戦略をお教えてください。

## 回答

### ① 楽観主義は幸せの源泉

広い世界には本当にいろいろな人が生活していますし、いろいろな考えの人がいます。当たり前のことですが不思議なことです。分類の是非はともかく、楽観主義か悲観主義かを色分けすると、日本人は悲観主義的発想型が多いのです。

実直を第一とする中小企業は、一般的には「オンリーワン技術がない、金がない、人材がない」と三無体質に悩み苦しんでいるのが実情ですし、しかも借りに頼らざるを得ない経営体質は、いつになっても資産の蓄積ができないのが実態です。

貴社の現在の状況は、平凡な中小企業の経営者の立場から見ると、非常に恵まれた環境にあると思います。けれども、あなたはなお心の葛藤に悩まされておられます。悩みのない人間はいないのだと、今さらながら驚いています。

限りある命の中で、お兄さんをはじめとするご家族への心配は、それこそ「無用の長物」です。富を分配できる立場にある人は、最高に幸せな立

場にあります。あなたは多くの人の面倒を見て、彼らを幸せにしてあげればよいのです。

では、あなたご自身のことに話を移します。

まず、今あなたが携わっている経営という仕事の中に、あなた自身が楽しみを見つければなりません。悠々自適な人生は、多くの人が憧れているものです。しかし、先代から引き継いだ企業を、次の時代によりよい形で引き継いでいかねばならないというプレッシャーは、同じ経営者の1人として、十分に理解できます。

### ② 中小企業の生き残り作戦

岡山に、水あめで創業したH社という老舗の会社があります。過去に、貴社と同じような問題に直面していました。同社は問題の解決のためにホールディング会社を作り、そこに資金と不動産、そしてあまり仕事熱心ではない中高年の窓際社員を集めました。本社を窓際族ならぬ窓際会社にし、事業部門は子会社にしたのです。その結果、子会社の社員は不動産を借り、資金を借りている立場

老舗企業と普通の中小企業経営比較

	老舗企業	普通の中小企業
特質	過去の偉大な遺産(人、技術、設備、資金、情報)を受け継いでおり、経営資源に不足はない。しかし、その遺産に依存しがちになる	人材、技術、設備、資金、情報いずれも不足する、ないないづくしの状況である。ただ、何も無いことが常識破りのエネルギー源となることもある
活力を生み出す仕組み	経営的に困っているわけではないので、社員が頑張らざるを得ない仕組み、装置を創る必要がある	明日をも知れぬ日々を送っており、社員たちは自分の身を守るために努力する。いわば、危機バネが最大の活力源である
経営戦略	当面の資金繰りや経営に困るわけではないので、普通の企業ではできない技術分野や市場を大胆に狙う	狭く、しかし深く特定の技術や市場に入り込み、他社にはない経営資源をいかに創り出すかが鍵である

になりますから、それまでのようにのんびり構えているわけにはいかなくなりました。

このH社はその後、インターフェロンの開発など画期的な商品を次々と市場に提供し、さらなる成長を遂げました。隣にバナナがなっていて、それがいつでもとれる状態では、なかなか人は、エンジンがかからないものです。

世の多くの中小企業は、明日をも知れぬ日々を送っており、社員たちは自分の身を守るために必死です。貴社は、社員が頑張らざるを得ない仕組み、装置を創るべきでしょうね。しかし、頑張る必要のないところにモチベーションを創るのですから、難問です。ですから、経営者としてここにやりがいを見つけるといいと思います。

守るだけではなく少し攻めに転じ、酷なようですが、家族や社員たちが頑張らざるを得ない仕組みを創りましょう。人間とは不思議な生き物で、単に安楽に生きているだけでは満足できません。生きていく実感を味わってもらうのは、経営者として大切な仕事です。

### ③ 100年企業の未来戦略

多くの中小企業は、老舗企業から学ぶことが多いのではないのでしょうか。意外なことに、老舗企業といっても多くの企業は、技術的に高度な製品や時代の最先端をいく製品をつくっているわけではないのです。多くの老舗企業は、私たちに身近な製品をつくっています。

経営者としてはとても羨ましいことに、老舗企業は過去の偉大な遺産(人、技術、設備、資金、情報)を受け継いでいる場合が多いのです。貴社の場合は、現状維持体制でも未来戦術を打ち立てるの

に十分な会社力を備えています。

改めて、貴社を見直してみますと、機械部品の製造に100年間も携わっておられるのですから、確かな技術と得意先からの信頼を持っているはずです。これは重要なことです。すなわち、未来戦略は、現得意先からの声(VOC)の延長線上から見つかるはずです。

これに真剣に耳を傾けて下さい。必ず、変革しなければならぬ問題点が見つかるはずです。それを解決すれば、得意先からの一層の信頼を得ることができます。そして、このことは、先回りして声がかかる前に自ら手がけることで、成功のスケールがより大きくなります。

社員たちの無気力さを嘆く前に、なぜそうなったかを考えましょう。一般に社員というものは、それほど勤勉ではありません。本業で利益が出なくとも、給料が保証されていることを、見抜かれているのです。

時代の変化を楽しみ、新しい製品を作り出し、それによって市場に出て行くことの喜びや大切さを、時間をかけて教えることです。社員ぐるみでの、「日に新たに、日々新たなり」の実践こそ、未来戦略の基本であると思います。

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