

中小企業憲章制定運動と「自社分析」[1]

大林 弘道

(神奈川大学)

目次

はじめに

1 「自社分析」の意義

1.1 「自社分析」の論理構造と「経営指針」

1.2 「自社分析」の研究的意義

2 「自社分析」における経営環境からの検討

2.1 グローバル工業化

2.2 大企業行動

2.3 ICT (情報・通信技術) の飛躍的發展

2.4 「改革」

おわりに

はじめに

本稿は、中小企業憲章制定運動における「自社分析」活動の現状とその成果を検討したものである。筆者は本誌前号掲載の大林弘道[2005]において、中小企業憲章制定運動の可能性を検討し、その際に同運動における「自社分析」活動について若干言及した。本稿は、その「自社分析」の具体的内容に立ち入って検討している。「自社分析」の目標は、最終的には中小企業憲章に込められるべき具体的内容の集約にあるが、本稿では「自社分析」活動におけるアンケート諸項目への会員企業の回答を個々に検討し、それぞれの中小企業が今日置かれている経営環境の直面する諸課題を分類・整理して考察を加えた。

「自社分析」活動は、上記の拙論文で指摘したように、2004年7月の中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協と略称する)第35回定時総会に提案された中小企業憲章の“討議素案”における「4つの柱」のうちの一つ、「会員企業と中小企業憲章との関係の明確化(経営指針の中に自社と日本の未来を描く)」が、愛知同友会において

積極的に受け止められて、「自社分析」として具体化した活動である。

このような「自社分析」活動は会員企業経営者へのアンケートの実施とその集約が第一歩である。たとえば、愛知同友会の場合、当初、中小企業憲章制定運動の会内での担当となった政策委員会の各委員への上記アンケートとして始められた。現在(2006年10月1日)ではそれが107名のアンケート規模(アンケート群Ⅰ)に達している。また、こうした活動は、愛知同友会以外にも広がり、各地同友会において少数ながら(アンケート群Ⅱ)試みられつつある。また、2006年7月の中同協第38回定時総会において、第13分科会が「自社の経営指針、外部環境も変えて実現を!~「中小企業憲章」を力に~」と題して開催されたが、それに出席した60名を超える会員企業が全員、同様のアンケート(アンケート群Ⅲ)を提出した。

本稿では、以上の三つの「自社分析」アンケート群のうち、全国の範囲をカバーしているという点から、上記分科会に提出されたアンケート群Ⅲを主検討資料に、公刊されている業界資料の利用、さらには、「自社分析」活動にかかわる会合への筆者の出席を通じての聴取、個々の回答企業経営者への面接等を加味して分析した。アンケートの利用、聴取、面接についての回答企業経営者ならびに中同協および各地同友会の事務局の協力に対して改めて感謝の意を表したい。また、本稿は資料的にも、さらには後述するように方法的にも今後引き継がれるべき検討という意味で、標題に[1]を付記した。なお、以

下では、「自社分析」活動およびその成果も含めて「自社分析」と呼ぶことにする。

1 「自社分析」の意義

上記の分析に進む前に、「自社分析」の意義を、まず、同友会運動における「経営指針」との関係を考えながら、その論理構造を明らかにし、さらに、「自社分析」の意味が、経営戦略論、中小企業政策形成論等々の諸研究に対してどのような意味を持つかを考察することによって、より広い観点から「自社分析」を検討しておきたい。

1.1 「自社分析」の論理構造と「経営指針」

「自社分析」は既述のように「会員企業と中小企業憲章との関係の明確化」を「経営指針の中に自社と日本の未来を描く」ことにあるとされている。そうであるとすれば、「自社分析」を実施することは、改めて「自社分析」と「経営指針」との関係が問われることになる。したがって、以下では、まず「経営指針」について同友会運動での意味を確認し、次に、「自社分析」についてその論理構造というべきことを明らかにし、最後に、「自社分析」と「経営指針」との関係を確定することにしよう。

同友会運動における「経営指針を確立する運動」さらには「経営指針を成文化する運動」は、その形成の過程も、また、その後の発展も、同友会運動そのものの特徴や性格を最もよく表現しており、かつまた同友会運動の発展過程において最も定着した運動である。同友会運動史上、1973年に確立された「三つの目的」の一つ、「同友会は、中小企業家の自主的な努力によって、相互に人格を高め、知識を吸収し、これからの経営者に必要とされる総合的な能力を身につけることをめざします」という、いわゆる「良い経営者になろう」という目的の設定は、同友会運動開始当初からの懸案であった中小企業における労使関係についての見解を集約することを可能にした。すなわち、1975年に発表された「中小企業

における労使見解—中同協」(中小企業家同友会全国協議会[1975]以下、「労使見解」と略称)である。この「労使見解」を具体化するものとして、「経営指針を確立する運動」が生まれ、さらには「経営指針を成文化する運動」(以下、「経営指針成文化運動」と略称)が展開されていくのである。

このような「経営指針」の「成文化」は中小企業経営者の「責務」として普及を見せていくが、それは、他方で、既に開始されつつあった「共同求人活動」さらにはその後の「社員教育活動」の支柱になっていくのである。したがって、「経営指針」はその根本の精神において、上記の同友会運動の「三つの目的」から「社員教育活動」までの成果とそれぞれの今日までの努力を含み、それらを堅持しているというべきものである。

そして、「経営指針」は「経営理念」「経営方針(戦略)」「経営計画」の三つを総称するものとして定式化¹⁾され、そのうち、「経営理念」は「科学性、社会性、人間性の三つの要素」²⁾を必要とするとされた。

さて、以上の「経営指針」に対して「自社分析」活動は、前述のように、まず次のような4点にわたる設問に対する記述式のアンケートに会員経営者自身が回答することから開始される。すなわち、①自社を取り巻く経営環境(業界の特徴・現状)、②①における自社の方向性(自社の「経営指針」)、③望ましい経営環境(自社の方向性を妨げている要因)、④「中小企業憲章」に望むこと、である。これらに対して経営者自身が日頃の考え、思いを文章に記述してもらうのである。任意の分量であったが、4点合わせてほぼA4用紙にワープロ・横書きで平均して2~3ページの回答であった。各設問項目は経営者自身しか記述できないものであり、いわば、経営者の「肉声」であり、それ自体興味深いのは言うまでもないが、それを提出者同士の共通認識とするために、一覧表として要約し、同友会活動における会合等において相互に点検し合い、討論の材料としたのである。

このようなアンケートの4点にわたる設問の

内容は、次のようにとらえ直して解釈することができる。①において自社を取り巻く経営環境を業界の特徴・現状として把握しようとすることは、業界すなわち個別市場における“競争”の分析から開始されており、それはいわゆる“経営分析”の基本である。業界の特徴・現状といっても、それぞれの変化、さらには後述するように今日における「構造改革」等の改革による変化もが重視されている。②は自社の方向性すなわち上述した「経営指針」に他ならない。この場合、とくに「経営方針(戦略)」が強調されているのは、顕著な今日の諸変化から当然であろう。③は、そのような「経営方針(戦略)」を実践していく上で、自社の方向性の実現を妨げている要因を発見していくことになる。より積極的には、望ましい経営環境に向かう変革課題の発見に繋がっていくことになる。そして、そのような経営環境の変革が、長期的な展望にむすびつけられて④の「中小企業憲章」に望むことに結実していくのである。すなわち、「自社分析」は、論理的にはこのように関連する4つの項目から構成されている構造をもつと理解されることになろう。以下では、このことを「自社分析」の4項目と呼ぶことにしよう。

以上から明らかかなように、「経営指針」は「自社分析」における①から④までの設問事項の中の、すなわち、②として位置づけられうると認識できよう。それゆえに、そのように位置づけることが、逆に「経営指針の中に自社と日本の未来を描く」ことになるのである。したがって、同友会運動においても、各個別経営においても、「経営指針」に関する諸活動が活発化すればするほど、「自社分析」を通じた中小企業憲章制定運動の基礎・基盤が強固に形成されるということができらう。

1.2 「自社分析」の研究的意義

以上が、「自社分析」の中小企業憲章制定運動、同友会運動、延いては中小企業運動における意義であるが、筆者はこのような「自社分析」の論

理構造が、それ自体も、個々の要素も社会科学上の諸課題を提起していると考え、以下、研究上の意義について若干の指摘をしておくことにしたい。

「自社分析」自体は、研究分野の観点からは一般的に言って、経営戦略論ないしは競争戦略論に相当すると考えられる。それらの分野の研究はM.E.ポーター Michael E Porter [1980]の「五つの競争要因分析」以来、旺盛に研究され、また、言及され、経営実践的にも広く普及している。その後、企業の外部諸要因を重視した研究が盛んになってきており、その分析は外部諸要因と内部諸要因との関係の細部・個別の諸研究として進展している。近年翻訳刊行されたD.ベサンコ・D.ドラノブ・M.シャンリー Besanko Devjd, David Dranove, and Mark Shanle [2000]がその一つの頂点にある。このような外部要因の重視は当然に経済学等の社会科学の研究を前提とする必要があり、経営学の一分野の枠を超えつつあるとあってよいが、「自社分析」も既述のとおり、とくに業界構造を中心に据え、外部要因、外部経営環境を重視する分析を提起しており、その点、「自社分析」は経営戦略論等の進化方向と軌を一にしているといえよう。そして、「自社分析」は未だなお発展途上にあり、経営戦略論等々に多く学ばなければならない。しかし、同時に「自社分析」の経営戦略論等に比較しての際立った特徴は、外部経営環境の分析を通じた経営方針の確立が、外部経営環境自体の固定性・不変性を前提としておらず、変動性を前提とするばかりでなく、外部経営環境の変革の可能性・必要性をも前提としていることである。この点では、例えば、C.A.デクリイヴァー・J.A.ピアース二世 de Kluyer, Cornelis A. and John A., Peace [2003]は、環境要因の変化を重視しているが、それは経営戦略が経営環境を変化させることを想定しており、いわば、個別企業の経営戦略の集まりが経営環境を変化させることを意味しているのである。それゆえ、当然のことであるが、中小企業とはいえ、その多数の中小企

業の経営戦略が集まりとして経営環境を変化させることは「自社分析」の場合でも想定されているが、「自社分析」の場合は、ヨリ積極的に「自社の方向性」を阻害する経営環境要因を発見し、その改善を指摘し、要請しており、最終的にはそれらの課題を中小企業憲章の制定という形に繋げているのである。このような意味でも、「自社分析」は制度、政策、国際等の社会科学の諸分野をも視野に入れることを要請しているといえる。言い換えれば、「自社分析」は経営戦略論等と同様の進化の過程にあるといえるのである。

したがって、「自社分析」はもとより自社の経営改善、経営発展の課題を含むものであるが、《経営と運動》という現代経済における中小企業経営の必然的な展開を示すものでもある。経営戦略論等は事実上大企業の経営を前提としており、中小企業にとってはそれから学ぶことが多々あるとしても、中小企業の経営自体の検討や分析は中小企業自体から出発しなければならないのであり、「自社分析」も《経営と運動》としてまさにその一つとして提起されたものとして認識しなければならない。

要するに、「自社分析」は経営戦略論等とともに進化を共有しているが、なお、独自の、中小企業分析としての立場から進化していると考えられ、経営戦略論等の研究課題に対して、独自の、個性ある貢献もたらすと考えている。

2 「自社分析」に対する 経営環境からの検討

以下では、既に述べたように「自社分析」アンケート(主としてアンケート群Ⅲ)を検討資料として分析を進めるが、上記アンケートの回答者毎の設問項目はすべて記述回答であるから、数量的な集約は取り敢えずは困難である。それゆえ、以下の考察では、回答者毎の設問4項目を通じた回答内容を類型化し、その類型における典型を事例として取上げることにはしたい。そのような事例を取上げる順番は、第1番目の設問

項目、すなわち、自社を取り巻く経営環境(業界の特徴・現状、以下「経営環境・業界構造」と略す)に対する回答内容が、ほぼ四つに、《グローバル工業化》、《大企業行動》、《ICT(情報通信技術)の飛躍的發展》、《「改革」》に分類することが可能であるので、それらを類型に沿って時系列に事例を順に取上げることにはしたい。その際、「自社分析」の4要因項目を一体として、特定企業について個別事例としてできるだけ多くを提示し、それらから、回答企業の諸傾向を見出すことにしたい。さらには、当該の個別企業にとつての「自社分析」の成果を見出すことに努力するとともに、最後の項目である中小企業憲章の内容に集約される方向性を可能な限り明らかにすることにはしたい。筆者は、このような本稿の考察を通じて、中小企業憲章制定運動における「自社分析」という観点を重視し、先の中小企業における《経営と運動》の視角に、政策の観点を加えて新たに《中小企業における経営・運動・政策》という視角を提起できることを希望している。

2.1 グローバル工業化

今日日本の多くの中小企業は「経営環境・業界構造」の変化、それも激動というに相応しい状況に直面し、背負いきれないほどの課題を抱えている。先のアンケート群Ⅰ～Ⅲはまさにそのような事態を示している。そうした激動的变化の時系列的に見た最初の項目は《グローバル工業化》である。

今日のグローバル工業化の進展は、韓国・台湾・香港・シンガポール(NIES)→タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピン等(ASEAN)→中国・ベトナム等→インド…と連なる1970年代以降の新興国工業化の巨大な流れとして、従来も日本の中小企業に根底から深刻な影響を与え、また、現在も与え続けてきている。実施された「自社分析」アンケートにおいても、その側面での問題を第一に挙げている場合が少なくない。むしろ、ほとんどの企業が過去においてそうした影響に直面し、何らかの挑戦と解決を遂

げ、今日に至っていると言ってよいであろう。以下、括弧内の文章は特に断らない限りすべてアンケート回答の文章そのもの³⁾である。アンケートの回答は各社の経営者の見解であるが、以下の括弧内文章については、会社名(略名)をもって当該経営者のそれとして記述する。

(a)SN社(ニット衣料製造業)

SN社のアンケート回答は設問4項目すべてにまとまった記述をしているので、それを最初に取上げよう。同社は、まず、経営環境について次のような認識を示す。「輸入品の市場席捲により国内生産体制は崩壊した。ニット関連の企業が激減している。大阪ニット工業組合の組合員数は、1965年1,326社から、2006年140社となっている。また、2002年大阪市製造業調査では、「衣服繊維」関連の事業所の52.3%が廃業予定との回答をしている。また、低価格商品の大量流入は、大量生産大量廃棄の状況を生み出しており、環境破壊にも繋がっている。綿花栽培における農薬・枯れ葉剤の大量散布が栽培各国で深刻な環境破壊をもたらしている。」

このような認識の下で、同社は「ファッションとしてのニット衣料品への需要は本質的になくなるならいし、より一層多様化個性化したものとしてあるであろう。それを担うクリエイターたちのものづくりを支援する企業でありつづけたい。素材、縫製技術、後加工技術などにこだわりをもった提案をお客様に提示し、国内生産ネットワークを維持させる。少量多品種で、環境に負荷を掛けない、ムダを出さない生産体制を貫き、地球環境保全に貢献したい。自社のオリジナルブランドを確立させ、ものづくりから販売までのながれをつくる」という方向性を提示している。

そして、そうした方向性を実現するためには、「大阪でものづくりが完結できるように、多様な企業が存在すること。それを可能とする一定量の仕事があること。消費者、とくに若者がファッションを楽しむことができる生活社会環境=人間らしく生きることができ世の中。地球環境

保全が当たり前となっている社会。それへのコストをいとわない社会」を期待している。

したがって、中小企業憲章については同社を含めた「中小企業が日本の歴史のなかで果たしてきた役割と今後果たすことのできる役割を明確に提示してほしい。「生きる、暮らしを守る、人間らしく生きる」とはどういうことであるのか、その為に中小企業と中小企業家が担うべき役割は何であるのかを宣言してほしい。“Think small first!”の考え方を全面に出して欲しい。そのための理論的な根拠を大胆に展開してほしい。「中小企業主義宣言」のようなものを」期待するのである。

(b)TB社(繊維・雑貨包装製品販売業)

上記SN社と同様のグローバル工業化の影響について、TB社は次のような指摘をする。「繊維雑貨の包装製品販売を主な仕事としていたが、90年代以降の「グローバル化」により、構造的に客先の海外生産、海外調達がはじまった。繊維、雑貨の包装が海外でそのまま行なわれるようになり、国内需要そのものが収縮した。また、海外よりの調達、低価格を恒常化させ、量的縮小と同時に厳しい価格低下をもたらした。商店街の崩壊が象徴するスーパーなど川下の寡占化は、地方の有力小売店とともに、そこに基盤をおいていた、地場の有力問屋(=地場の流通機構)をも次々と押し倒していった。それはかつての当社の有力顧客でもあり、10年にもわたってその構造変化の波の中で生き残る苦しみから当社も免れることはできなかつたし、さまざまな生き残り策を考えながらもいまだ基本的にその苦境から出していない。さらに、末端のデフレがまだまだ続いているにもかかわらず川上から原料インフレがはじまってきた。今後は不透明だが、当面はこれも大きな課題となっている。」

(c)SZ社(繊維製品卸売業)

また、SZ社も、「繊維卸売業(ママ)の現状は、①中国製品での一品単価の値下がり、及び、安価商品の大量輸入、②国内においては川上部分の物が作れない、良い職人が居なくなり良い物

が出来ない。一方川下は③小売店の減少、商店街の荒廃、後継者の不足、④大型店及び大量販売店においては中国やメーカーとの直接取引等により以前から問屋無用論言われている状況であると強調する。

(d) TJ社(石材製造業)

九州地方で石材製造業を営むTJ社は「①石材業界では中国製品が安く大量に輸入され、また異業種や工場が無いブローカーが増え、価格も3割下がり、売り上げに大きく響いている。②他社においては、店舗型とし展示場オープンで新商品の展示会も行い顧客獲得に力を入れている」との認識を下に、次のような方向性を目指している。「①石材会社4社で合同出資にて墓地販売から完成工事まで安定した経営を目指す。②営業スタイルの改善、訪問型(飛び込み)営業から店舗来店型とし展示場をリニューアル、お客様のご相談窓口を置いて、より良い営業環境の中で高い受注率を目指し地域密着を目指す。③付加価値を高めるため、グッドデザインコンテストに出品し新商品(オリジナルブランド)を目指す。④労働時間の移行(ママ)とシステム構築の改善(梅雨、台風、冬期の自然環境への対応策)。⑤資金繰りの確実なシステム構築(契約金)を提案していく」である。

以上の(a)~(d)の事例から分かるように、グローバル工業化は、①多くの「業界」への打撃的な変化、結果としての「業界」の縮小の中での、それらに対抗する戦略的展望を必要としており、②そのためには、環境問題の視点や消費財における新たな生活観の構築の必要が強調されている。

2.2 大企業行動

以下で使用する大企業行動という用語は、大企業の今日の日本経済における位置と役割の変化に対応する大企業自身から生じたと考えられる諸行動を指すが、とくに中小企業に大きな影響を与える場合を意味している。大企業行動を敢えて取上げるのは、内容においては、一見、

2.1におけるように、グローバル工業化の日本の中小企業への影響と考えられるものが実は日本の大企業行動の結果であることが稀ではないというような状況の存在を強調したいためである。すなわち、中小企業にとって、グローバル工業化だけでは済まされない実態があるからである。グローバル工業化は、戦後過程での世界経済の広範な変化やアジア諸国自体での発展に基づくが、同時に、それらの状況に関連する日本の大企業の行動、そしてそれがもたらす中小企業への影響が重視されるべきである。以下では、それらを中心に事例を取上げることとする。

(a) KM社(機械部品製造業)

首都圏に立地する機械部品微細加工を得意とするKM社は、同社が立地する地域の現況について、「①製造業事業所数、労働者数の減少。92-02統計で事業所数-25%、労働者数-30%(おおよそ)、②地元港のコンテナ取扱量の減少。香港、上海など大陸側への移行。③少子・高齢化。④若年労働者の不安定雇用化。⑤原油高、金属材料の高騰。⑥半導体装置産業のハイテク、ハイオプティミゼーション化。⑦RoHS指令⁴⁾など環境規制の強化」を指摘する。

そして、それらに対応する自社の方向として「①精密微細加工の高次元化への対応(技術革新)、②品質保証、コストパフォーマンスのさらなる前進(生産革新)、③生産活動のグリーン化(環境経営)、④「ものづくり」は「ひとづくり」(人間尊重の経営)」を指摘する。

そうした方向を実現するための経営環境として、「①「生きる」「暮らす」「働く」機能を充実させた地域。②若者が労働意欲をもち、労働の再生産が可能。③次代に対応できる工業集積。④行政の工業支援・環境支援センター等の機能の充実。⑤中小企業金融の豊富な準備。⑥中小企業経営に有利な税制」を期待している。

このような認識の上で、中小企業憲章運動についても、「①中小企業運動史(同友会運動の歴史)を掘り下げて同友会をより深く認識したい。②自社の経営の継続と発展を確かなものにした

い。③経営者、社員ともに豊かさを追求し、人間の発達出来ることを望む。④経営環境を「お願い」ではなく「自ら創造」する同友会運動にしたい。⑤「中小企業憲章」を学び、制定推進する過程で多くの優れた人々や面白い人々と交流したい」と考えているのである。

(b)TY社(電子部品製造業)

中部地方の電子部品メーカーであるTY社は現下の問題を次のように言う。「当社は大手電子部品メーカーの下請であり、メーカーのアジアシフトで仕事量が激減しています。20年前に11社有った下請が、今は当社だけであり、中国大連の当社得意先工場では2005年1月の社員数が2,500人、2006年1月で5,000人に増加し今も日本から仕事の流出が続いています。工員の賃金格差が十分の一であり諸経費を加えても労務費格差が非常に大きいのが現状です。」

こうした経営環境の変化の中で、TY社は次のような方向性をとっている。「物づくりに感動を付加する。新製品は初期流動管理(ママ)を徹底して、無駄のない垂直立ち上げをする。常に考える、ロー(労)テク集団を目指す。(金をかけずに不可能を可能に)Q・C・D⁵⁾プラス感動を付加した物づくり。(ワクワクするようなサービス)部品を生産するための製造設備開発、製作に進出した。」

そして、上の方向を実現するためには、「中小企業に対する、金融、税務、社員教育、研究開発、設備投資等の支援。外国人雇用の規制緩和」が必要であり、最終的には、「政治体制に左右されない公平な政策決定」を期待するのである。

(c)SG社(機械金属製品製造業)

中部圏に立地する機械金属加工業のSG社は、「海外進出の日系メーカーの設備増強投資及び過去10~15年がまんしてきた国内加工組立型企業による設備更新により、受注量は増大、活況を呈している。売上高、加工高、経常利益とも良好といえる。しかし、発注側大企業の価格管理はきわめて厳しく、量的増大と利益額とは比例していないといえる」と現状を把握している。

そして、「当社の積極的営業策及び業界内格差・選別によりここ2-3年は好業績も可能だと考えています。同業他社との差異化、1つは戦略面、1つは社員の人間力・技術の向上」だと考えている。

とはいえ、同社においても、期待する経営環境は、「大企業本位の経済・社会政策から中小企業重視の政策へ抜本的に転換することにつける。独禁法、下請法、地域振興法の強化。非空洞化法など及び国内で頑張る企業などへの税制対策など」なのである。

だからこそ、「中小企業憲章に望むことの前提として中小企業家として誇りの矜持を持てるような学習、実践を伴う自己革新。自主、自立(律)、社会への貢献への意識。現状認識(経済・社会の諸事情)を学習によって知ること」などを期待しているのである。

(d)KG社(食品製造・卸売業)

上記3社は、機械関連部品企業であり、製造大企業行動を背景としているが、中部圏に立地し、寿司・おにぎりなどを製造・卸するKG社は、現況を次のように記述する。「希望小売価格の撤廃、リベートの廃止など、メーカーと卸・小売との取引制度をめぐる改革の動きが活発になってきている。圧倒的に買い手市場になった市場。リベート廃止を中心とする取引制度の改革が相次いでいるのは、メーカー側の収益が限界に達しつつある為。1990年代後半からのデフレや小売店の競争激化で商品価格が大きく下落。それを補填するメーカーの販促金負担が急激に増えている。これまでは製造コストを削って利益を捻出してきたが、原油高騰など原料価格が上昇し、人口減による市場縮小も見えてきた。これ以上の安売り補填はできないと判断した。立場が弱いため小売業が突きつける条件を飲まされてきた。小売業の取引上の優越的地位に基づく不当な従業員派遣要請、決算期の不当な協賛金要求なども横行している。いわゆる「ベンダー・ハラメント」をしたい放題・米のコンタミ問題⁶⁾・労働力(研修生の問題)1年→3年」が

存在する。

そうした経営環境の中で、同社は「①社会に進歩と充実をもたらす、すぐれた商品を提供する。②自主独立を基本に創造と効率を両輪として、あくなき発展向上を追及する。③当社と共に歩むものの幸福を増進し、より大きな働き甲斐のある場を社会に提供する。④経営指針による経営体質の強化、⑤強い商品の開発、⑥企画、提案型の営業」を経営理念に掲げている。

そのような経営理念を実現するために、「小売業との取引を適正なものにする。業界団体を通じての話し合い。公正取引委員会が(2005年)11月に施行した大規模小売店の「納入業者いじめ」を規制する新告示⁷⁾を改革のスタートラインにする。自由経済でも最低限のルールは必要。適正なルールの中での自由競争ができる流通環境が望まれる。公正取引委員会が効果的に活動する」必要があると考えている。

そして、中小企業憲章制定運動に対しては、「中小企業の身近な問題点や改善点の洗い出しとその改善の運動を通じて中小企業憲章を考える。中小企業の育成。中小企業の発展環境づくり。地域循環型経済の構築。地方行政の中小企業政策の充実→地域活性化条例。国の大企業偏重の経済政策から中小企業を中心とした経済政策に転換されていく先駆けになる。中小企業が誇りと夢と自信を持って、自社の経営が出来るようになる。現在、日本の中で中小企業の担っている役割を正確に国民に周知し、かつ公正に評価をする」等の諸点を提起している。

以上の諸事例から、グローバル工業化の連動する大企業行動とその帰結である「産業空洞化」現象に対して、そのような逆境にめげずに果敢に挑戦する中小企業が存在することが理解できる。しかし、そうだからといって、政策的措置が必要ないということではなく、むしろ、「産業空洞化」等に対する短期・長期に分けた固有の政策が必要であることも同時に示唆しているといえる。また、小売分野のように大企業化・寡占化が進展している中で、それらは納入する中

小製造業の問題が深刻化しているが、そこでも果敢な挑戦が見られるが、同時に、独占禁止法等の経済体制の根幹に係る抜本法の対応が必要とされていることが理解されよう。

2.3 ICT(情報・通信技術)の飛躍的發展

情報・通信機器の導入・活用は、1990年代のインターネットの爆発的普及によって、情報処理と情報通信の世界的規模での一体化の実現となって発展し、言い換えれば、ICT(情報技術)の発展は社会の圧倒的多くの側面への根底的な影響をもたらし、さらに、その範囲は拡大している。そのような意味ではあらゆる企業への広範な影響は避け得ないのであるが、以下では回答企業の側で特にICT(情報・通信技術)を意識した事例を取上げた。

(a)SK社(印刷業)

印刷業はICT(情報通信技術)の発展に最も深刻な影響を受けた典型的な業種である。首都圏に立地し、書籍、雑誌、新聞、パンフレット、ポスター、カタログ等の大都市的印刷需要に依存するSK社は、現況を「①ICT・デジタル化(営業・生産の変化、プリプレス部門の大幅減)、②印刷産業規模縮小、③多品種・小ロット化、④少子・高齢化(特殊印刷物は増加だが中小企業分野での生産減)、⑤情報の多様化、⑥受注競争の激化による底なしの低単価競争」にあると指摘する。

それらに対応する同社は、今後の方向性として「①ソフトサービス化(デジタルデータの二次使用など)、②自費出版や企画出版などによる自前の仕事と自家生産を増やす、③カラー印刷部門の強化、④プレス部門への事業領域拡大、⑤しごとネットワークづくり」掲げている。

そのための経営環境としては、「①業界団体でよくまとまり、話し合い、行政に働きかけるなどして、適正な単価(定義が難しいが、社員には健康で文化的な生活が出来る労働条件を保障でき、技術革新に対応した設備投資により持続可能な利益がある単価)を確保できる状況をつ

くること、②労働者は、労働者団体などで自らの命を守る場である会社を正常に発展させていくために、業界に働いている労働者同士で連帯し社会的に中小企業をつぶさない活動を行ってくれること」を期待している。

それゆえ、中小企業憲章制定運動については、「中小企業が持続可能な経営基盤は、福祉型社会だと考えます。今の憲法で言えば13条⁸⁾の幸福追求権だと思います。中小企業家と中小企業に働く労働者に、13条が「最大」具体化される憲章にしてほしいと思います」と主張している。

(b)SW社(観光業)

上記の印刷業の他に、観光業の事例を取上げてみよう。中国圏に立地するSW社は近年の観光をめぐる環境変化について次のことを強調している。「観光産業に、多くの人々は近年精神的「ゆとり」や「潤い」に価値を見出すようになってきています。外部環境(テロや鳥インフルエンザなど)に左右される業界でもありますが、新しい時代のけん引役として期待される「観光」は、経済波及効果が大きく、また地域振興の果たす役割や国際的な相互理解の促進に果たす役割などが認識され始めています。IT社会、旅行業界においてもインターネットでの申し込みの割合が急激に増加し、旅行会社への依存率を急激に低下させています。」

だからこそ、「これから求められる事は、インターネットでの情報の○・×や金額ではないソフト面のきめ細かな情報を提供できる、資質を高めて、喜びのトータルサポートを実践していく時代が変わってきました。人が集まる場所での文化、伝統、カルチャーの中から問題提起や新たな市場は生まれてきています。地域行政や民間の連携でのイベントやカルチャー、NPO法人の企画する地域住民とのふれあいと体験の企画募集などで全国の地域での活性化が進んでおります。」

同社は、このような「一般旅行部門」の経営環境・経営の方向性とは別に「福祉部門」のそれらについて指摘している。「日本は2015年には、4人

に一人(3,277万人)が65歳以上という超高齢社会を迎えます、観光産業においても観光ユニバーサルデザインやユニバーサルサービスの両面への対応が将来に向けての大きなテーマではないでしょうか」と提起し、その点について「障害者自立支援法の改正⁹⁾に伴い、生活に対しての締め付けが厳しくなり、ゆとり・潤いを求める事の大切さが生きていく力としての必要性をかみ締めております。誰もが、安心して町に出かけ、次々行ってみたい、やってみたい事を線で結ぶ、安心外出旅行のできる心豊かな社会を関わる方々が皆な同じ喜びを感じながら一緒になって実現していきたいものです」と期待している。

そうした「バリアフリー旅行」の実践に対して「(a)お客様の行ってみたい場所に対してのバリアフリー情報が少なすぎる(①安心多目的トイレの情報、②宿泊におけるの細かなバリアフリー情報、③受入の人材の理解資質)(b)高齢者・障害者の「理解・声かけ・接遇をさりげなくできる人が少なすぎる(①福祉業界に資格取得の推進に必要)、(c)福祉業界の食事は口から入れての生きる力は当たり前だけど、観光産業における壁(①コスト面と効果を考え実践を控える、②生活の中の一部として必要の理解が出来ていない)、(d)行政との連携が出来ていない」との問題点を指摘している。

(c)SB社(不動産業)

ICT(情報・通信技術)によって、事実上のICT産業となった業種として不動産業が挙げられよう。九州圏に立地し、不動産業を営むSB社は現状を次のように指摘する。「①不動産を求める買主・借主の物件検索の変化(インターネットの普及・タウン誌・フリーペーパー)、②フランチャイズ方式による業者の系列化、③業界の世代交代、④金融機関や中央からの参入業者の二極化(資本金・機動力のある会社への客の集中化)」として把握する。それに対して、同社は「社員の専門知識の向上、地域の人から頼りにされ存在感のある地域密着の会社を目指す」のであ

る。

以上の事例から理解されるように、①印刷業、観光業、不動産業においてはICT化による影響の激甚性が表現されており、②それに対してICTそのものの中のみではなく、方向性のキーワードとして人材、地域、福祉等の概念が浮かび上がってきている。

2.4 「改革」

今回の「自社分析」アンケートが、「改革」論議の時期に重なっているわけであるから、当然に「経営環境・業界構造」の変化についても「改革」に関わる事例が豊富であった。「改革」は法そのもの改正に至らずとも、「業界」・行政その他の「慣行」にまで及んでの変化であったから、広く「制度」の「改革」による影響を大きく受けていた。その代表例は、建設業関連の場合である。以下では、それから始めよう。

(1) 制度の「改革」

(a) MR社(建設業)

首都圏に立地し、塗装・土木・とび士等工事業に従事するMR社の回答は、熱心でよく整理された回答であり、長文が多くあったが、興味深く、有意義と思われるので、厭わず引用しておこう。まず、戦後の建設業界の特徴を次のように纏めている。すなわち、「①急速な工業発展を支えた急速なインフラ整備(戦後建設投資の主体)、②先進7カ国の中で、GDPに占める建設生産額比率がずば抜けて高い(戦前は3%台、戦後ピークは1993-94年で10.8%。その後やや下がっているが9%台を横這いしている。他の先進国は4.5-7.5%)。③指名競争入札が慣習化していた(1994年度から7億3,000万円以上の公共事業には一般競争入札が導入されたが、1889年競争入札制度導入以来それまで迄一世紀以上にわたって指名競争入札が一般化していた。)」

それが現在、次のような状況になっている。「①建設投資額の激減(周知の通り、建設投資額は1992年の官民合計投資額84兆円弱をピークに激減してきている。因みに2005年度は、53兆円

前後と推定されている)。②微増と横這いを続ける建設事業所と就業者(就業者数はピーク時685万人(1997年)で現在も650万人弱と推定されている。事業所数は建設投資額減少とは逆に微増を続けており、現在59万弱を数える)。③競争激化による原価無視の低価格落札の横行。④全般的単価の低落と収支の悪化。⑤建設業全般に対する金融機関の前提的信用格付け悪化。⑥原油価格高騰による諸資材の値上がり。⑦長時間勤務や勤務場所が流動的などで現場有資格管理者確保、並びにいわゆる3k職場であるのに賃金低下から現場要員の質量共に確保困難になってきている。」

では、このような事態に対して、MR社は、どのような方向性を採用しているか。大きく5点に分かれる。まず、営業の重点方向として、「①新設物件よりメンテナンス物件の受注を目指す。従って、メンテナンス業務を主体にした企業、自社物件を多く持ちメンテナンス需要の大きい企業、集合住宅等を重点顧客先とする。②特に、コンクリート構造物等の耐震強化工事、劣化防止工事等の拡大を目指す。又、モルタル仕上げ建築物においても、美観の回復はもちろんとして、躯体の維持延命、美観の長期維持に重点を置いた素材・工法の提案を行い、長期的観点に立った顧客のランニングコスト低減を実現する。③ネット上で公募する官公需情報の確実な把握と応募体制の充実」である。

次に、「顧客満足」の継続的維持のために、「①顧客要望の科学的分析の徹底と補正又は補完提案・逆提案の日常化、②「顧客満足」の状態を継続的に維持する為に、工事完成図書並びに関係書類等の長期系統的保管管理の徹底、③工事完成図書等のシステムティックな運用の充実によって、規定定期点検、目視と聞き取りによる巡回訪問等を強化する」ことを指摘している。

さらに、金融機関との良好円滑な関係を維持するために、「①毎月正確な月次数値の開示、②毎月1回以上、当社状況並びに計画等についての報告と相談の実施」を挙げ、また、仕入れ先並

びに協力会社との良好円滑な関係の維持のために、「①丁寧で誠実な対応を常に心がける。関係業務については可能な限り先行き業務について必要な範囲の情報を提供して協力を要請する。②年2回以上、会社状況について報告すると共に懇談の機会を持つ」ことを指摘している。

最後に、社員の成長と満足の向上のために、「①役割と責任を明確にし、自主的な積極性を重んじます。②役割と責任を果たす為の実務能力向上については、外部研修・社内研修・OJTを一層充実することで推進します。③新卒又はそれに準ずる新入社員については、入社後2年間、毎月翌月のOJT課題を設定します。④人間の成長を重視します。それゆえ日常にあっては、社内の役割や立場・職位に関わらず人間として対等平等であることを基本とし、職務上の指示命令権と峻別します。⑤相互に人間の成長を果たす為に、懇談を兼ねた学習会・全体会でのグループ討議を毎月実施充実させます。⑥「MR会」(MR社の名称を冠した会一筆者)活動の充実を目指し、社員の福祉・融和・文化活動の向上増進を図ります。⑦各部会でも学習課題や労働条件等についての懇談時間を持ち、社内活力の充実を目指します。」

それでは、上のような同社の方向性に対して望ましい経営環境はどのようなものか。「①工業化インフラ整備重点から、自然環境回復・維持、資源の節約や再利用を目指す諸施設、生活関連インフラ整備重視の建設投資が望まれる。②イニシャルコスト(初期投資額)偏重基準から、良好な環境維持の重視、ランニングコスト(単位期間当たりのコスト)重視の視点に転換していくことが望まれる。③(それをより着実に促進する為)に都道府県、市町村各段階に各種公共施設ならびに生活関連・インフラ整備や街作り等について審議会・研究会等を設置し、相当数の住民代表を企画段階から参加させ民意を反映させる〔住民参加は、単に民意を反映させるだけではなく、住民の関心と参加意識を高めることになる〕。④中央官庁の役割を予算配分重点から、安全・

品質・基準コスト制定と管理、並びに環境に対する影響防止管理重点に移行する。(現状のイニシャルコスト=入札価格最重視偏重が、安全・品質・環境の無視又は軽視につながり、基準コストを大幅に下回る落札により結局業者自滅の道を歩ませ、現場要員賃金の切り下げは要員希望者の質を下げると共に希望者そのものを減少させて産業の衰退をもたらすことになる。)」を提示している。

それでは、MR社にとって、中小企業憲章はいかなるのものであろうか。「①小さな仕事の芽を丁寧に生み育て、全ての産業の基盤を支え、国の隅々に至る迄暮らしの輪を広げて社会進歩と安定に寄与している主体が中小企業である事を明確にする。②国土の自然環境が良好な状態で維持されつつ、全ての地方地域において地域特性を生かした仕事と雇用を、生み育てる基盤を保障する位置づけと内容であること。③全ての地方自治体に「地域振興条例」を制定する事を義務づけ、かつ、その内容を国が具体的に促進する諸法律制定の基盤になるものであること。④単に職業知識や技術を教える職業訓練校の設置だけでなく、小・中学校の一般教育の一環として、地域の伝統産業や特色ある産業に親しみや誇りを感じずる事のできる授業を多くし、働く事の喜びと共に地域の仕事を大切にす文化の創造にも寄与できるものでありたい。⑤公共工事入札に際しては、従来の実績第1主義による指名競争入札から一般競争入札に切り変わりつつあるが、一般競争入札で基準コストを下回っているケースについては落札決定を保留し、使用資材規格・工法の内容等を審査し不当なケースについては失格として内容を開示するなどして、工事内容の適正化と健全な地域産業育成の立場を堅持すべきである。⑥安全・品質・コスト等に関して、汎用性のある提案または特定工事に大幅な改善となる提案企業に対し、何らかの入札ハンデを設定するなど、日常的な技術研鑽と社会貢献が現実的な利益につながるシステム開発も必要」の諸点を提起している。

(b)SK社(建設業)

首都圏に立地する同じく建設業を営むSK社は、経営環境を次のように指摘する。「中小建設業をめぐる経営環境は市場の縮小、受注競争の激化、公共入札制度改革、大企業の市場支配など生き残りにはきわめてきびしい。競争性、透明性を優先する公共入札制度改革は、はてしない低価格、ダンピング受注を促進し、社会資本の品質、安全性を損ない、中小建設業の経営を倒産廃業に追い込んでいる。公共住宅建設の縮小や都市再生、マンション建設ブームから阻害された中小工務店は淘汰されるか、元請機能を失い大手の下請け支配に組み込まれている。住宅・建設市場は量の拡大から質の向上——耐震、改修、リフォーム市場に変化しつつある。市場の維持、改修、サービス化がすすみ地域、顧客密着の中小建設業しか生き延びることができない。耐震性、バリアフリー、耐久性、安全・安心・快適性をめざすリフォーム、リニューアルが顧客の切実なニーズである。中小建設業は大企業との優位性、差別化分野を見出し、住宅建設、住宅のサービス業化の方向に経営改革をすすめることがサバイバルの条件となる。」

そのように認識された経営環境に対して、SK社は以下のような経営の方向性の実現を目指している。「同友会に学び経営指針の確立、社員参加経営で8回の経営三ヵ年計画によりきびしい情勢を切り拓いてきた。創業からバブル期までは民間ビルと官公需が経営をひっぱり、バブル崩壊後は住宅建設、リフォーム事業を中心に完工(ママ)を追わず付加価値経営を貫いてきた。35周年の今年から経営の世代交代の中で第9回経営5ヶ年計画がスタートした。新計画は住宅、リフォーム経営を重点にISO品質マネジメントシステムの定着、「SK友の会」(SK社の名称を冠した会—筆者)の組織強化、優れた営工マンの育成など7つの経営方針により25億円完工、営業利益2%堅持、自己資本比率30%を達成する。官公需は協力共同により対応する。新5ヶ年計画は、官公需、民間マンション市場のダンピン

グに巻き込まれず、創業35年間に蓄積した旧顧客層(「SK友の会」会員)をベースに生協、労組、同友会など信頼のルートを強化して強みの木造住宅、リフォーム、リニューアルを重点に全員参加の経営で中小企業憲章型経営をめざしている。」

では、SK社はどのような経営環境を望むことになるのだろうか。「競争性と低価格だけを追求する公共入札制度、民間大企業の発注は「安かろう、悪かろう」の弊害を生んでいる。すなわち、耐震偽装、シンドラーEV事件など国民の安心、安全が損なわれ品質不良、手抜きによる建替事件、下請、倒産など新たな社会的コストを増大させている。中小建設業は地域住民の住まいの守り手であると共に地域経済、雇用、教育、文化、住民安全の担い手でもある。技術や経営に優れた中小建設業が、大企業や不良不適格業者に追い出されないような中小建設業育成政策を地域社会の安全、安心のためにも強化してほしい。これからの中小建設業は住宅建設市場の維持、保全、改修化への変化に伴って耐震、健康、バリアフリー、快適性、美観、耐久性など改修サービス技術とシステムを構築することが生き残りの方向である。これを支援する政策サポートを望みたい。」

最後に、中小企業憲章に何を望むか。「国の経済政策は対米優先、大企業優先の構造改革によりグローバル化、大都市再生政策がすすめられている。このため地域経済、顧客、文化の担い手である中小企業は苦境に陥り大企業との格差が拡大し、大きな転機を迎えている。中小企業が地域市場の中に自社の強みを発揮し、大企業に負けない経営革新、総合能力の高い社員の育成と経営システムの構築などで「元気のある中小企業」をつくり出すことが国民の中小企業への認識を変える力となる。中小企業憲章と地域振興条例制定運動は同友会が元気の火種となって地域を変え、国の経済政策を変える壮大な運動である。(塗装に分野を絞れば)鉄塔・橋脚・公園構築物・その他公共構築物の彩色等に関して

は、そのものに採用されてきた伝統的単一色ではなく、住宅地内、公園や緑地帯、リゾートにふさわしい彩色や模様希望や提案を積極的に採用すべきである。」

(c) TS社(建設業)

中部圏に立地する同じく建設業のTS社は経営環境を「①同業者との受注競争激化で価格破壊状態、②官民共ゼネコン主流があたりまえの低コスト化オンリー、③短納期傾向により現場施工技術の育成が出来ない」と指摘する。

そして、そのような経営環境に対して、同社は「①得意分野の絞り込み強化により付加の有る施工展開、②工場生産型の加工製品販売強化、③①、②のプランを実行し現実的な成果に創造できる人、物、金、情報の確立」とする方向性を見出している。

そうした方向性に対していかなる経営環境を期待するだろうか。「①大企業にも劣らない求人雇用力、②産、学、官新連携プラン活用機関で中小企業育成の中期サポート、③良い物が受け入れられうる公正な取引、④金融機関も事業に投資しリスクを負い、企業や人に返済を求め無い」としている。

それでは、中小企業憲章に何を期待するか。「①何の為に自分達が会社を営み、誰のために尽くすか、という思い(マ)を経営者自からが理解し、その為に地域社会に貢献するんだと言う気づきが与えられるバイブル的なものであってほしいと思います」と強調している。

(d) OK社(専門工事業)

中部圏に立地する建設業のOK社は次のように経営環境の特徴を指摘する。「建設業者の許可業者数は2000年の60万社をピークに2003年に55万社まで減少し、以降微増ではあるが2005年では56万社となりました。建設許可業者の99%が中小零細業者であり、減少数の大半が個人業者によると思われます。建設投資額減少が続くなかで、大手業者の淘汰・再編は一段落したが、市場縮小傾向の影響を主に受けるのは中小零細建設業者であり今後も不安定な状況が予想され

ています。弊社は中小総合建設業者の下請け内外装専門工事業者として2006年には創業50年を迎えます。総合建設業者は完成工事費の50%を超える外注費を下請け業者に依存をしています。最近、下請け完成工事比率は年々下がり続け、また原材料が高騰しているのにも係わらず価格転嫁を総合建設業者が認めないケースも散見され専門工事の採算性が悪化傾向となっています。」また、「弊社は市場縮小傾向の続くなかではあるが完成工事額は増加しています。これはトヨタ関連企業の工場建設投資に支えられたものであるが産業空洞化も予見されており対策が必要に迫られています。また、工事採算は悪化傾向にあります。これは前述の下請け完成工事比率の下降と同業他社の価格競争に巻き込まれていることが原因であると思われる。」

そうした分析を前提に、同社は次のような方向に取り組んでいる。「そこで弊社は下記の点に取り組んでいきます。①工事監理資格者の育成・資格取得の奨励(一・二級工事施工監理技士を社員全員取得し工事管理の徹底を図り材料の無駄、残材の減少で工事原価の圧縮を目指す。)、②提案型営業(提案型活動を支えるのは各社員の専門知識であり、それを深めることが重要である。研修及び講習に積極的に参加し専門知識を深めて価格競争に巻き込まれない工法及び材料を建設業者に提案する。)、③経営指針書の見直し(昨年、経営指針書を作成したが、自ら作成したため社員に浸透しておらず、来期は全社員が自己の目標(仕事以外の目標も含めて)を載せ全員で作成したという意識付けをする。)、④マーケティング力の強化(トヨタ関連企業の好況に支えられ仕事量は確保されている。今後訪れる産業空洞化に対応するためにマーケティング力の強化で仕事量の確保に努めたい。)、⑤社名変更(名は態を表すといますが、会社の中身が、社名からわかればイメージが変わる。創業50年を期に社名変更し会社の姿を分かりやすくし新規開拓する。)」

では、どのような経営環境を期待するか。「総

合建設業者は構造的に下請け依存度が高いため立場を利用し仕事の押し付け及び価格面での圧力を掛けてきており、公正な取引関係を望むところ。下請け業者を総合建設業者の企業経営総合力発揮のため、上下としての関係ではなく、良きパートナーとして捉えていただけるよう各社が自助努力をしなければなりません。敵は我にあると言われますが、この言葉を肝に銘じて経営に励むことも大切です。」

最後に、中小企業憲章に何を期待するだろうか。OK社は特に中小企業に関する教育について指摘している。「学校教育で中小企業の役割・位置づけを明確にして欲しい。ある講演で小学校の教師が「勉強をしないと中小企業しか行けないよ」言っていたとの話を聞きました。子どもの父親が中小企業就労者だとしたら「お父さんは落後者だよ」と教師が言っているのと同じです。こんな教育で良いのだろうか。我々中小企業存在価値を高めるためにも学校教育を見直す事が大切であると思います。」

(e) UM社(建設業)

関西圏に立地する建設業のUM社は、業界の特徴を次のように描写する。「我々の業界は公共事業に依存する部分が大さいのですが、年々工事量が減少し、5年前の半分以下になりました。民間工事は熾烈な受注競争で建設単価が下がったままです。このような状態のときに鉄筋等の材料費が一昨年から上昇して、高値が続いています。さらに長引く不況で建設に従事する人の減少と高齢化が進みコストを押し上げています。昨年から土地の値段が急上昇してお客様が土地取得に苦労するようになりました。」

それに対して、どのような経営の方向性で臨んでいるのだろうか。「経営指針では公共事業への依存を減らし、地元にもっと密着した民間工事中心に取り組んでいます。特に長年の不況で土地の有効活用の仕事が減っていましたが、土地代の上昇からお客様も賃貸マンションの経営等に取り組まれました。この機会を利用して地元で土地情報を早く入手して、よい提案をし

ていきます。画一的な建物ではなくデザイン力の優れた建物の建築を目指します。」

とすれば、いかなる経営環境を期待するのか。「建設は小回りのきく地元の工務店でという雰囲気をつくる必要があります。規模や資金力といった格付けだけでなく技術力をもっと評価される環境作りが必要です。」

その上で、中小企業憲章について、UM社は中小企業中心の地域発展を期待している。「まず市議会で街づくりはそこに共に暮らす地場の中小企業を中心であるという宣言が必要です。郷土の発展は地元企業と一体で取り組むという雰囲気を作る必要があります。」

(f) TS社(建設業)

九州圏に立地する建設業のTS社は「建築業界は、公共事業の長期的な減少等長引く不況により低価格競争に陥っており、今後も低価格競争が続くと予測されます。原油や鋼材等素材不足により、仕入れコストが上昇しています。当面、供給不足が続く、コストアップが避けられそうにありません」と指摘する。

それゆえ、「上記のような厳しい経営環境が、しばらく続きそうな状況下では、無理な成長(売上を伸ばし続ける)は難しいため、安定した経営、財務体質の強化といった管理経営を当面は継続していきます。また、共同求人活動(新卒採用)を通して人材育成に努めます」という経営の方向性を掲げている。

では、どのような経営環境を望むのだろうか。「最近のような国内民間投資が暫く続くことが望ましい。原油や鋼材等素材価格が落ち着き、価格が安定してくることが望ましい。新卒採用(特に大卒)など人材採用での共同求人活動が、もっと充実した活動ができる環境になることが望ましい」としている。

そのようなTS社が中小企業憲章に期待することは何であろうか。同社は「最近では市場原理主義になり過ぎているので、ある程度は大企業に対して規制を復活すべきと思います。このままでは、少数の勝ち組だけが繁栄するいびつな社

会になる」と強調している。

以上の建設関連の回答した諸企業の「自社分析」の基本線はいずれも明確であり、共通点が多いということが出来る。①従来型の市場の縮小であり、その縮小が中小企業に負担せられていることである。同時に、②大企業行動が負担を中小企業に強制しているが、それが公共事業、民間建設市場によい結果をもたらしていない。したがって、③中小企業は新しい今日的な観点からの市場の開拓が必要であるし、そこにこそ生き残りの余地と改めて存在の意義が見出すことが出来る。④そのためには、地域企業との連携、公共投資の政策決定のあり方が変革されなければならない、といえるであろう。

(2) 業界関連法の「改革」

次は、各業界固有の法律改正が、経営環境に大きな影響を与えている場合である。清酒製造業は、生産・流通に関わるそのような影響を受けた典型的な業種である。

(a) HR社(清酒製造業)

中部圏に立地し、創業150年の清酒製造業のHR社は、業界の現状を次のように回答している。「現在の酒造業界は中世以降、わが国の文化の発展とともに(国家の資金源として)栄えてきた業界ですが、今現在は国民の健康への気遣いから、かつてのワインブームから現在は焼酎の空前のブームに沸き、日本酒及びウイスキーについては全体では前年割れの連続を余儀なくされているのが現状です。日本酒メーカーにつきましては、この20年の間で約半数に減ってしまったのが現実です。その理由としてあげられるのが、①特に中部圏においては大手メーカーの工場拡張、海外での生産における外注の激減、そして拍車をかけるように大手メーカーの売上の低下による外注契約の解除、②一般小売店の廃業の増加、卸売業者の廃業及び経営統合、③老舗ゆえに経営体質のもろさ(科学性、社会性、人間性を見直しの遅れ)、④新製品の開発においても酒税法という法律の括りによる、新製品の開発の立ち遅れなどがあげられます。このままの状況

では5年後には半数以上が廃業するのではないかと思います。」

このような状況に対して、HR社は、経営体質の強化のため、経営指針を見直し、「今後、会社経営を発展継続させるためにも重要なことは自社の進むべく道を明確にすることが最重要点として上げられます。科学性、社会性、人間性の観点を再認識し、明確な経営目標及び経営計画のもとで業績を上昇させなければなりません」とし、特に流通への対応として、3点を挙げている。「①売り場を明確に(現在の取引先が10年後どうなっているか、ということも考え、今後の流通ルートへの的確な対応及び販路の拡大)、②その流通ルートへの対策(下請け企業から自社での販売へと方向転換した当社としては、自社製品のブランド力の強化をしなければなりません。販売ルートが明確になれば、今後売れ筋になりそうな種類の商品への対応を早急にし、コストパフォーマンスのとれた商品開発に対応できる技術力の強化)、③原料へのこだわり(当社にとって地産地消へのこだわりは蔵元としての“こだわり”である事はいうまでもありません。しかし、農業事情の変化との戦いを強いられている事も現実です。中小企業としての強みを発揮するためにも原料米の産地を明確にし、差別化の取れる商品造りへの対策の強化)」

では、そのような方向にとって、いかなる経営環境が期待されるか。ひとつは、酒税法の改正を中心とする規制緩和の問題である。「酒類の製造及び販売につきましては国税局の管轄で免許制度となっております。小売業免許の規制を緩和することによりスーパーマーケット、コンビニエンスストア、大型商業施設が簡単に免許を取得できるようになり、昔からの酒屋さんの廃業が年々激増しているのが現実です。その反動で卸業者については大型店に取引口座の無い業者は廃業もしくは、大手の卸業者、商社への経営統合及び吸収合併が進んでおります。また、税制改革による価格の変動により、売場と卸業者との流通面での信頼関係の持続も深刻な

問題となっております。そのような現実の中で経営指針を実行する妨げになっているものとしては、合併即取引停止そして次の業者を探す、取引を継続したとしても新規取引先という立場から大幅な売り場スペースの減少という悪循環での売上高の予測、顧客管理が難しく業者との信頼関係の継続も難しい。また、酒税改正にともない売掛金の支払いサイトの長期化も資金繰りの面で大きな問題といえます。そして酒税法以外の面においても、道路交通法の改正及び大手食品メーカーの不祥事から始まった食の安全基準等の法改正により消費者及び売り場担当者の認識の変化などもあげられます。このような面からも、法改正による売り場の変化は時代の流れとともに目まぐるしく進んでおります。」

もうひとつの問題は、農業政策である。「私共にとって国による農業政策として、ウルグアイラウンド(1986~1994年 関税と貿易に関する一般協定)の合意に基づき1995年1月に発足したWTO(世界貿易機関)による農産物の貿易自由化は、わが国の外交問題の大きなポイントになっていることはいうまでもありません。『地方でできることは地方で、民間でできることは民間で』のスローガンで始まった行政改革による全農の解体、JAの合併は農地の減反政策に拍車をかける一方です。そのような中、農協の生き残り策は、①農事業(ママ)の充実による高付加価値商品の開発及び生産での農産物の全国への供給、②各支店の金融の強化(共済も含む)、③福祉事業への参入、④農産物直売施設を持つ農協資本の子会社での大型商業施設との競合の4つに絞られています。④につきましては地域の活性につながる面もありますが、私たちの郷土愛知は、悲しいまでに②、③及び④であることは言うまでもありません。

このような改革が酒造りに与える影響は、原料となる“米”の問題です。地産地消を理想とする当社としては、純米酒部門の90%は地元の米を原料しています。このような政策の為に、売れ筋商品の原料米が安定供給されず生産打ち切

りという事態も珍しくありません。米の生産打ち切りは即、売れ筋の酒の販売打ち切りという大きなダメージにつながり、地産地消への大きな妨げになります。そのような面からも、原料米の入手方法は今後の大きな経営課題といえます。」

では、以上のようなHR社は中小企業憲章に何を望むだろうか。「(中小企業)憲章の制定を目指すのであれば再度、我々日本人が古来より培った文化を再認識した上で、国際的に認められる民族(特にアジア諸国との共存共栄)に向かって行くことが大きな課題ではないでしょうか。そして、それこそが地域の発展につながり、国家の繁栄に結びつくものでなければなりません。そのためにも、私たち中小企業経営者は今後の我が国の発展のためにも何をしなければならぬのか、特に地域社会の中で何をしなければならぬのか、そして何よりも次世代に何を残すことができるのかという大きな課題に正面から向き合い、解決に向かうことこそ「学、思、行、相須」(細井平洲先生¹⁰⁾のことばより)が、中小企業憲章の制定への近道ではないでしょうか」と主張している。

(b) TU社(清酒製造業)

中部圏でも北陸地方に立地する同じ清酒製造業のTU社は、「趣味の多様化によりアルコール業界全体が低落。焼酎ブーム。飲酒運転の規制強化により、外食産業での、ノンアルコール化。不景気により、高級酒及びGIFTの需要低下。日本酒の悪いイメージやデマ(二日酔いや、病気になる)の浸透。日本酒愛飲家の高齢化により、飲めなくなった。30才代後半から50才代にかけての需要低下がみられるが、それ以下の年代及び全世代女性で、需要が見込める。安売り競争。石油の高騰。米の価格低下及び原材料や機械の価格低下。小売免許の規制緩和。韓国ブーム、麺類ブーム。醸造技術や、酵母の発達。同業者の廃業。」

では、自社の経営において、どのような方向性が可能なか。「中期方針として、全国展開を

する。社内見学、展示会等への出展及びインターネット利用により、宣伝力を強化する。企業理念として、真においしい清酒を造ることをめざします。①真においしい清酒を造ることにより、手広く売り広め、清酒産業をリードします。②真においしい清酒を造ることにより、食文化の発展をめざし、人々の心にやすらぎを与えます。③真においしい清酒を造ることにより、社員一人一人が誇りをもてる会社をめざします」と決意している。

それゆえ、経営上の三つの誓いを表明している。すなわち、「①自分が納得できない商品は出荷しません。②『売れる酒』『いい酒』ではなく、お客様が飲んで『おいしい酒』をめざします。③利潤を追求するためのみの安易な値上げはしません。地域内での、販売及び宣伝強化」である。

(c) FJ社(化粧品製造業)

首都圏に立地する化粧品製造業のFJ社は、経営環境の特徴について、次のように回答している。「昨年4月に、化粧品業界にとって「平成の大改革」と言われるほどの薬事法の大幅な改定がありました。これまで、化粧品製造業のみの業許可(ママ)で製造販売できていたものが、製造販売業と製造業の2つの業態許可制度となり、これまで製造販売していたものは両方の許可取得と同時に、それぞれの体制確立も義務付けられ、中小零細にとっては厳しい経営環境整備をすることとなりました。一方、参入企業が増え、ドラッグストアの大型化が進み、化粧品の廉売が展開され、顧客を維持することが厳しい状況ともなっています。今後の化粧品業界を巡る動向として、「特殊化粧品」というジャンルが具体化されつつありますが、その裏づけとなる科学的データが必要とされ、そのためには高額な機器が必要となり、また、専門の皮膚科医の評価も必要となってきます。このような製品を商品化するとすると、われわれ中小企業では体力的にとっても困難をきたすことが考えられます。」

では、そのような事態に対して、FJ社はどのように対処し、方向性を見出そうとしているの

か。「①外国製品がどんどん参入する中で、「安全を第一に」をモットーに、製品の良さをアピール。②流通面を改善し、より早くお客様の下に届くような顧客サービス。③一人一人の社員の力量を高め、開発力や技術力をアップし新製品の開発と仕事の効率化」さらに、「ものを売るということがなかなか難しい状況の中で、自社製品に誇りと自信を持てる社員をどのようにして成長させていくかということが望まれます。それと同時に、お客様の商品に対する科学的な評価の目が高まってきている中で、それに答えられるような知識と科学の目を持てる社員にしていく、ITを駆使した流通面を改善していくためにも外部的な教育も必要となってきています。以上のことより、学ぶ意欲の出るような社風と一人一人が考え、アイデアを出せるような社風作りが望まれます。」

それでは、上のようなFJ社の経営の方向にとって、どのような経営環境が望まれるのだろうか。「今、中小企業の置かれている環境は厳しいものがあり、今後もこの状況が急変することは考えられません。特に化粧品の場合は生活必需品ではありますが、どうしてもなくてはならないものでもないで、この間のお客さんの購買数を見て見ますと、どんどん少なくなってきています。今後の化粧品を取り巻く状況を考えるならば、体力のないわれわれ零細企業だけでは難しく、人的な面でも官学との交流ができ、その中での技術指導や協力関係の樹立などによって新たな製品作りへの展望をつかむ事ができるだろうし、データで裏づけされた製品作りをする点でも、機器類の購入はできず、中小企業が利用できる検査施設の充実などが求められます。これらのことは、中小企業への行政側の施策を作り上げていくことだと考えます。」

それゆえに、「このような具体的な取り組みをしつつ、中小企業が元気になるような国の施策を中小企業憲章制定運動に結びつけていければと思います」と回答している。

以上の業界関連法の「改革」に伴う事例として

数例をあげたに過ぎないが、問題性は明らかである。清酒製造業のように規制緩和の主要課題であったはずの“消費者利益”の名目が、必ずしも消費拡大に繋がらず、むしろ、中小清酒製造業を苦境に追い込む形で、民族酒の多様性という最も重視べき個性を消滅させる結果になっている。また、清酒とは反対に需要の拡大基調にある化粧品製造業においても事業法の改正が中小企業を困難に追い込んでいる。

しかし、このような状況でも回答企業は活路を見出そうとしているのであり、決して挑戦をやめていないし、行政の対応を指摘することによって新たな可能性があることを提起している。

(3) 専門サービス業における「改革」

法律を含む制度改革の大きな変化に直面したのは、一連の専門サービス業である。

(a) NG事務所(専門サービス業)

中部圏に立地するNG法律事務所は経営環境の特徴について、次のように指摘する。「国は、日本の司法についても抜本的な規制緩和政策を展開。従来、司法試験合格者は年間500人内外→2004年に約1,500人、2010年には約3,000人に増員、法曹人口を現在の約22,000人から2018年に約50,000人に増やす。日本の法律事務所における自由競争が著しく激化することは必至の情勢。併せて、公営法律サービス機構の拡充政策も採られ、一方での国のイニシアティブの強化、他方での弁護士の公営機構への囲い込みなどを通じて一種の翼賛化が図られつつある。また、2005年から、日本進出の外国法律事務所による日本の弁護士の雇用が自由化。背景に、日本の法律事務所市場へのアメリカの法律事務所の参入への門戸開放を迫ってきたUSA世界自由市場化政策がある。」

では、NG法律事務所はこのような状況に対してどのような経営方針を採用するのか。経営指針として5つの理念を掲げる。「①強きを挫き弱きをたすける。②弱き相互を調整しこれを生かす。③構成員の人生の繁栄。④広くて深い時代認識と先駆。⑤多士済々しかして合同力」また、

長期目標(1996年策定→2005年目標年次)として、「活き生き高機能型法律事務所」を目指し、そのためにも「七大体勢」(ママ)を構築する。すなわち、「①フルネットワーク体勢、②高度能力体勢、③大災害対応能力、④戦略配置体勢、⑤労働時間短縮体勢、⑥老・壮・青・女の4活4結合体勢、⑦自主・民主・連帯体勢」である。

それでは、そのような方向を妨げているものは何か、望ましい経営環境とは何か。NG法律事務所は「大きな力に対抗して民族の権利・自由を守り拓げることをめざす自立型法律事務所は、無策で臨めば、孤立化し弱体化の危機にさらされかねない。そうなれば、経営理念を变節して翼賛型法律事務所に甘んじ、しかも競争激化の中で安売りを余儀なくして貧乏を堪え忍ぶ境遇に陥るに違いない」と判断している。

それゆえに、中小企業憲章制定運動期待するものは、「日本の中小企業が、日本の国民経済の担い手であり、また、あるべきことが国民的認識となり、国や自治体の政策もこれを反映したものとなって、中小企業が自立を確立して繁栄を勝ち得るなかでこそ、国民経済は安定し、当法律事務所もその存在意義を発揮しつつ生き残ることが出来る。設定しつつある当事務所七大体勢構築の第2次計画の実行を追求してさらに発展した高機能を備え、自立型中小企業の努力を支援すべき役割を果たしてともに生き残りたい」のである。

(b) AK法律事務所(専門サービス業)

関西圏に立地するAK法律事務所は経営環境の特徴として「①司法試験合格者の増員(従前500→2006年2,000~3,000)、このほとんどが弁護士に」、②司法制度改革による法化社会の進行、③専門領域の細分化・精密化・高度化、④裁判員制度・各種ADR¹⁾の新設」の4点を指摘する。

それらに対する対応の方向性として「①専門領域(環境問題)の確立とニーズの把握、②関連領域(知的財産など)についての研鑽、③日常的領域に対するプライマリケアの充実とネットワークの構築」を上げる。

それゆえ、AK法律事務所にとって望ましい経営環境は「①環境法の整備、②環境訴訟に対する社会的コストの再配分化、③環境NGOの成長・発展、④裁判所の容量拡大と裁判手続きの迅速・簡易・適正の確保、⑤司法予算の拡大」なのである。

中小企業憲章に対しては「①自らコンプライアンスの確保を目指す自立的中小企業の増加、②地域循環型経済の構築、③環境配慮を重視する持続可能型社会の実現」である。

(c) KY司法書士事務所(専門サービス業)

司法制度改革は司法書士業務サービス業にも複雑な影響をもたらしている。それをKY事務所は5点に整理している。すなわち、「①司法制度改革による新規業務の発生(簡裁訴訟代理・成年後見事務)、②新会社法への実務的対応と研修会の頻発、③不動産登記業務の長期的微減傾向、④他資格業との業際の不明確化と進出、⑤司法制度改革による法曹人口の大量増加と競争激化」である。

このような状況に対して、KY事務所は「①不動産登記業務を中心とした財産の保全・管理機能の強化をめざす、②地域密着を指向し、個人顧客へのアプローチに力を入れる、③地元中小企業の法務アドバイザーをめざす」という方向性を示し、そのためにこそ、「①業界の自治が確立されること(不正競争の防止)、②制度広報の徹底により、業務内容が衆知されること、③法律遵守意識の高揚(財産管理の重要性の認識)」を指摘している。

以上の認識の下で、中小企業憲章制定運動に対して、「①大企業批判ではなく、専ら中小企業の存在価値をアピールしたものであること、②公正な競争とは何か(大と中小を同じ土俵で扱うことの不合理)を謳う」ことを期待している。

(d) MR社会保険労務士事務所(専門サービス業)

社会保険労務士法改正¹²⁾により、社会保険サービス業にも顕著な変化が見られる。そうした変化について、MR事務所は次のような指摘

をしている。すなわち、「①個別労働紛争が著しく増加している中で、社会保険労務士法改正もあり、この個別労働紛争に関与するような業務が増えてくる。紛争予防として就業規則の改定や労務管理、採用から退職までの人事に関する助言や指導、賃金退職金設計などの業務も増えるだろう。②司法制度改革の中で、弁護士以外の士業へ裁判紛争の解決手続等の門戸が開かれたが、一方で、今後増える弁護士に対して労働問題への進出が懸念される。③社会保険庁の解体、年金と健康保険の分離、労働保険の民営化も強行されるかも分からない。IT化、民営化路線の中で社会保険・労働保険の手続が、社会保険労務士の独占業務として何時までも続かないだろう。他の士業やFPとの垣根も低くなる可能性もある。いずれにしても、労働関係の法令、人事・労務全般、社会・労働保険に関する専門家としての専門能力と紛争解決能力が一層求められる。③多くの企業が、高齢者雇用、次世代支援、雇用形態の多様化、労働時間の短縮、賃金、退職金等々の問題に関心を持っている。自社にあった提案をして欲しいという要求は強い。これらに適切に対応することが求められている。④企業の経営が厳しい状況であるので、やはり節減するのは我々のようなサービスを提供するものである。そのため専門士業に対する顧問料・委託料の引き下げが起こっている。顧客から直接顧問料の引き下げを要求されることがある。」

このような士業としてのサービス対象の変化、士業間の業務独占の崩壊、個別専門サービス業間の競争激化が指摘されるのである。このような基盤からの変化に対して、どのような経営の方向が可能であろうか。MR事務所は次のように回答している。すなわち、「①中小企業の経営のサポートをすすめていく。特に、地域や国民生活のために活動する中小企業に対して、その経営の安定と発展を支援する。②個別労働紛争が増加している。これは、労働者の権利意識が高くなったこともあるが、何よりも労働者の置かれている状況が厳しくなっていることによる。」

労働条件の向上、労働環境の改善を図っていくことが必要である。また、労働者の労働能力の向上を図ることが必要である。特に若年者のフリーター、ニートが、日本の産業の高度化の中で、取り残され低所得者層になっているが、ますます厳しくなる可能性が高い。労働者の高齢化と減少の問題も含めて、将来の日本の雇用のあり方を考えていかなければならない。そのために雇用の確保、雇用環境の改善を推進していく。③社会保障の充実をめざします。社会保障としての社会保険制度が民営化路線にさらされている。社会保険・労働保険の制度が大きく変わる中で、国民の生活の保障を図る施策を後退させてはならない。国民皆年金、国民皆保険が崩れつつある。」

そうだとすれば、どのような経営環境が望まれるのだろうか。「何よりも、まじめに働けば、働いた分、生活が楽になり安定した生活を送れるような社会にすることが必要である。不労所得に対して、課税等で社会還元をした方がよい。こつこつとまじめに、地域の人々のために、そして生活向上のために、努力している中小企業が、報われる社会にしていくことが必要である。②大企業からの厳しい取引要求で困難な経営を強いられている中小企業も少なくない。「顧客のニーズに応える」という名目で無理難題を押しつけるような取引は規制が必要である。いろいろな企業に訪問して悩みを伺うが、少なからぬ企業がこのことで悩んでいる。公平、公正、適正な取引ができるようにすべきである。③各企業は自社の従業員の生活を保障するという努力は最大限すべきである。しかし、中小企業の従業員の労働環境を改善するには、1社だけの努力では改善できないことが多い。業界全体の改革や、適正な商習慣ができてこそ改善ができる。④中小企業で働く労働者は、所得もそう多くない。しかし、社会保険料、税金と毎年上がり、ますます労働者の手取額が少なくなっている。中小企業にとっても社会保険料の負担は大きい。」

したがって、MR事務所は「上述したことが改善できる社会的世論を熟成させるために憲章の制定の過程が大事だと考えています」と強調している。

(e)SA社(保険代理店業)

“土業”の範囲に入らないが、サービス業であることと規制があることの関係から、国際協定という特異な方向から大きな影響を受けている分野として保険代理店業がある。SA社は現状を次のように指摘する。

すなわち、「①1996年の日米保険協定(保険の自由化)、②生保・損保会社の相次ぐ倒産、③戦後続いてきた損保元受23社体制が現在大手5社に集約(合併)、④1996年62万店の保険代理店数は2003年に30万店、⑤今後3年ほどでさらに5万~10万店の予測、⑥2007年からの保険商品の銀行窓販、⑦自動車ディーラーの保険でこ入れやIT産業からの参入」である。

このような激動の中で、どのような経営の方向性が見出されるであろうか。SA社は次のように回答している。すなわち、「①保険の代理店という業態が、自社がお客様から必要とさせていただけるかが自社の生き残り、②我が社の基本理念、③私達はお客様の立場・環境に立脚した最適な保険商品の紹介とアドバイスを行う事が出来る、必要とされる代理店である事、④私達は保険業界、お客様の指向に根ざした「影響力をもつ」代理店である事、⑤私達は事業としての保険代理店経営を行う事」であり、同社は、それらを社内経営指針発表会および朝会議で意見交換及び確認している。

したがって、望ましい経営環境としての「①代理店業の必要性を踏まえた保険会社施策、②手数料と引き換えでの保険会社の売りたい商品販売の変更、③専属関係強化ではなく自立企業として乗り合いの許可緩和」を期待している。

以上の専門サービス業が、改革の名の下で激動といってよい変貌を強いられつつある。それらは、概して中小企業を顧客とする中小専門サービス業が淘汰の方向にあるように思われる。

改革がなぜ中小専門サービス業を追い詰める方向をとるのか、そうした方向が国民に求められるものなのか、あるいは、それぞれの専門性を充実し、保証するものが問われるといえるだろう。そうした問いにこそ専門サービス業の新たな活動分野、新たな市場があるに相違ないだろう。回答をした各社、各事務所に見られる経営努力の方向はそのようなものに思われるし、それがゆえに、それらの経営の方向性を阻害するものの存在が確認され、政策課題が浮上するのである。

おわりに

本稿は、冒頭で述べたように、なお「自社分析」の検討の入口に過ぎない。筆者は、今後次のような努力を続けて行きたいと考えている。第1に、本稿で示された諸事例を今後増加するであろう「自社分析」アンケートでさらに量的にも、業種的にもさらに拡大した形での考察を進展させなければならない。しかも、アンケートに限定された内容を多様な公表データやその他の調査方法でさらに具体性を付与しなければならない。種々にして多様な、個別企業分析を含む部門分析＝競争分析としなければならないだろう。

第2に、本稿では、経営環境類型を《グローバル工業化》、《大企業行動》、《ICT(情報技術)の飛躍的發展》、《改革》の4つに分類した。今後事例が増加するにしたがって、経営環境がこれらの類型で済むかどうかを改めて検討しなければならないが、そうしたこととともに、それらの類型を全体として、また、相互の関係としても、論理的に組み立て直さなければならないだろう。敢えて言えば、現代資本主義経済の、中小企業から見た理論枠を提示することが必要であるし、可能であろうと考える。

こうした2つの努力を遂行することによって初めて「自社分析」の本来の任務であるところの中小企業憲章策定に向かって確実に歩みを進めることができるだろう。

- 1) 中小企業家同友会全国協議会[1999], p.103
- 2) 中小企業家同友会全国協議会[1999], p.103
- 3) なお、括弧内文章において、文法、用語、語彙、句読点などが明確に誤りであった場合、また、番号などを挿入し、箇条にした方が分かりやすい場合などは、文意を損なわない範囲で筆者の責任で訂正してある。
- 4) EUが2006年7月1日に施行した有害物質規制で、Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipmentの略語。特定有害物質(鉛、カドミウム、6価クロム、水銀など6物質)。「RoHS指令は機器メーカーだけでなく、部品メーカーや材料メーカーなどエレクトロニクス業界全体に大きな影響を及ぼしている。」(「日経エレクトロニクスTech-On!」HP。HPはホームページの略。以下同様。)
- 5) 品質(Quality), 費用(Cost), 納期(Delivery)の総称。
- 6) 「コンタミ」は元来“contamination”の略で、「汚染」ないしは「不純」などの意味であるが、米穀の場合は精米過程で残留米処理の不完全で複数の米穀種が混在することを指す。
- 7) 公正取引委員会は2005年5月13日に公正取引委員会告示第11号「大規模小売業者による納入業者との取引における特定の不正な取引方法」を告示した。それは、「大規模小売業者による優越的地位の濫用行為を規制するルール」(公正取引委員会HP)である。同告示は同年11月1日から施行された。
- 8) 憲法13条は以下のとおり。「すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。」
- 9) 2005年10月31日に成立し、2006年4月1日より一部施行、同年10月1日より本格的に施行された。
- 10) 細井平洲は、1728年(享保13年)6月28日、尾張国知多郡平島村(愛知県東海市)に農家の二男として生まれた儒学者。上杉鷹山の師で、内村鑑三は、代表的日本人の一人として上杉鷹山を取り上げるとともに、その師、細井平洲を当代最大の学者と紹介している。(Kanzo Uchimura [1908] p.55[訳書])
- 11) ADRは、Alternative Dispute Resolutionの略語で、裁判外紛争解決手続のこと。「仲裁、調停、あっせんなどの、裁判によらない紛争解決方法を広く指す」(法務省司法法制部HP)。
- 12) 2005年6月17日成立。第1次施行2006年3月1日、第2次施行2007年4月1日施行予定。

参考文献

- Besanko, Devjd, David Dra nove, and Mark Shanle [2000], *Economics of Strategy 2 /edition*, John Wiley & Sons, Inc. (奥村昭博・大林厚臣訳, 『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)
- de Kluyer, Cornelis A. and John A., Peace [2003],

Strategy: A view from the Top, 1st Edition: Peason Education (大柳正子訳, 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメント』東洋経済新報社, 2004年)

Porter, Michael E. [1980] *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略<新訂版>』, 1995年)

Kanzo Uchimura [1908] *Perpresentative Men*

of Japan (鈴木範久訳『代表的日本人』岩波文庫, 1995年)

大林弘道 [2005] 「中小企業憲章制定運動の可能性」『企業環境研究年報』第10号

中小企業家同友会全国協議会 [1999] 『中同協30年史 時代を創る企業家たちの歩み』同協議会