

## 第2章 環境変化に対する今後の展望

### 第1節 3つの視点活用による経営への効果

#### 1 業績が良好な企業にみられる特徴

第1章における3つの視点から、「知的資産経営」と「CSR経営」において、黒字増益型企業群のグループ③とその他のグループを比較して以下のような傾向が読み取れた。

- ・ 知的資産を数多く保有し、その知的資産を効果的に活用する「知的資産経営」を導入している。
- ・ CSR活動として、「法令遵守」、「従業員の尊重」、「顧客との良好な関係構築」、「経営理念や経営情報の発信」という項目を重視し、意識・無意識にかかわらず「CSR経営」を導入している。

#### 2 知的資産経営とCSR経営の相互関係について

「知的資産経営」と「CSR経営」の2つの視点についてその現状をみてきたが、どちらも人材を軸とした強い関係にあることがわかった。

##### (1) 人材を軸とした関係 ～人材重視の経営姿勢と業績に関係がみられる～

知的資産を創出するのは人材である。図表Ⅱ-1-15にみられるように黒字増益型企業群のグループ③においてCSR活動のうち「従業員の尊重」を挙げる企業の割合は55.9%であり、3グループ計の38.1%と比べ17.8ポイント高かった。また、P.125において、黒字企業が人材育成に積極的であることを踏まえると、従業員を大切にし、人材育成に重点を置いている企業の業績が良好な傾向にあることがうかがえる。

また、「経営理念や経営情報の発信」を挙げるグループ③の企業の割合が22.6%であり、3グループ計の9.1%と比べ13.5ポイント高かった。この結果から、従業員との間で経営の現状と今後の目指すべき姿を共有することが業績面でも有効であることが読み取れる。

「従業員尊重」、「人材育成に積極的」、「経営理念や経営情報の発信」はいずれも人材を重視した経営の取組みであるといえる。

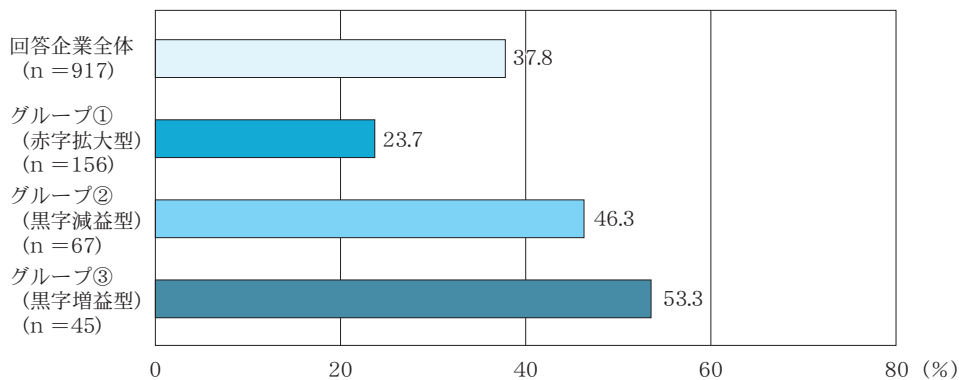
経営理念に基づき会社の成長に向けて気持ちを同じくする従業員を大切にする経営姿勢は、従業員の仕事に対するモチベーションを向上させ、その能力を最大限に引き出すことができる。その結果、イノベーションや知的資産の創造につながり、競争力向上「強み」をつくり出す可能性が大きい。

## (2) 2つの経営視点の重なり ～業績良好な企業は両者が重なっている～

回答企業全体で、「CSR経営を取り入れた」、「現在取組んでいる」、「今後取組もうと思う」と回答した《CSR経営の取組みに積極的》な企業群における「知的資産経営を取り入れている」企業の割合をみると、《CSR経営の取組みに積極的》な企業群のうち37.8%が知的資産経営を導入している。

またグループ別にみると、グループ①が23.7%にとどまるのに対して、グループ②46.3%、グループ③53.3%となっており、業績と両者の重なりに関係があることがわかった。

【図表Ⅱ-2-1】 CSR経営の取組みに積極的な企業群における知的資産経営導入企業の割合



## 3 BCP策定による効果

企業が万一の非常事態に際して適切な対応がとれなかった場合のリスクは、サプライチェーンが高度かつ複雑に発展した現在において、計り知れないものとなっている。

都内中小製造業においても危機管理に対する認識はある程度進んでいるものの、実際のBCP策定には至っていないのが現状である。

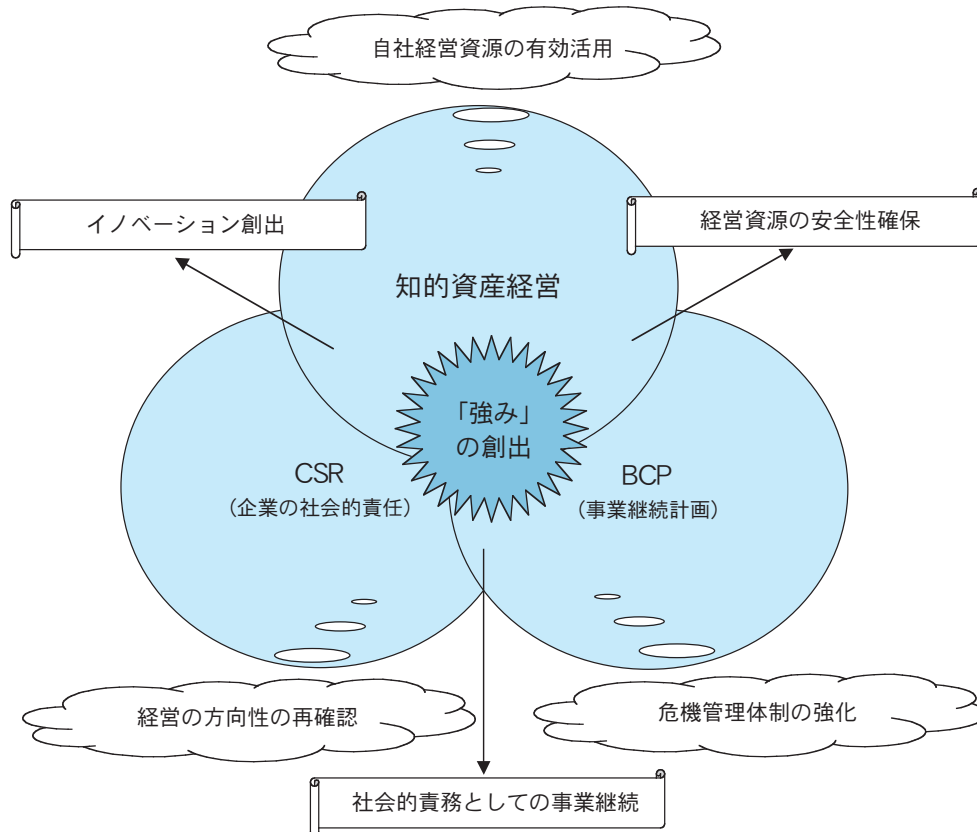
しかし、BCP策定により予期せぬ非常事態において適切な対応がとれることを示すことは、取引先に安心感を与えることから、他社との差別化につながる「強み」となる。また企業にとっては、万一に際しての「保険」といった意味合いもあり、事業継続すなわち持続的存続に対して不可欠な対応である。

企業にはコスト等の事情や考え方の違いから、BCP策定に踏み切れないところも少なくない。しかし、BCP策定は取引基盤安定化による「強み」と「保険」といった二つの側面があり、企業経営上必要なものである。これまで東京都は、東京商工会議所と連携して「東京版中小企業BCPステップアップガイド」を作成し、その周知、利用を進めている。こうしたコストや時間をかけずにBCP策定を可能とする作成マニュアルの利用も一つの手法として有効である。

## 4 新たな3つの経営視点の関係

3つの視点はそれぞれ「持続的存続に向けての取組み」の基本となる「強みの創出」について重要な役割をもつ。これらが二重、三重に重なり合うことで、さらなる相乗効果の発揮が期待され、「イノベーションの創出」、「社会的責務としての事業継続」、「経営資源の安全性確保」といった新たな経営の方向性を見出すことができる。

【図表 II-2-2】 新たな3つの経営視点の関係



## 第2節 事例にみる今後の経営展望

現在の国際競争下においては、我が国の技術力を結集して開発された製品であっても、コスト競争力に秀でた他国にそのシェアを奪われ、高付加価値製品であっても、急速に一般的な製品となってしまいう「コモディティ化」が進行する時代である。また、我が国製造業の強みとされてきた、自動車産業に代表されるような高度な部品組合せ技術である「インテグラル（摺り合わせ）型」に代わり、パソコン、家電品においてみられるような、汎用部品組立型の生産技術である「モジュール型」が主流になりつつあり、量産製品分野において我が国製造業の優位性が希薄化しつつある。

CSR経営、BCP策定は企業にとって単なるコストではなく、そこから生み出される無形の価値をマネジメントする知的資産経営を行うことが新たな「強み」になり、企業の競争力向上に資する可能性がある。

人材重視のCSR経営と知的資産経営は、多大なコストをかけることなく、企業規模の大小を問わずに取り入れることが可能である。BCP策定は短期的利益には結びつきにくいものの、戦略的視点として不可欠なものである。こうしたことから3つの視点の積極的な活用が期待される。

ヒアリング調査から、「知的資産経営」、「CSR経営」を取り入れた今後の経営展望を描く事例もあった。それらにみられるキーワードとしては以下のようなものがあった。

- ・ 研究開発強化（人材重視のCSR経営、知的資産経営）
- ・ 外注・下請企業との良好な関係構築（外部関係者重視のCSR経営）

- ・外部経営資源の積極的活用（外部関係者重視のCSR経営）
- ・ニッチ市場への特化（知的資産経営）
- ・マーケティング力の強化（知的資産経営）
- ・デファクトスタンダード戦略（知的資産経営）
- ・高付加価値製品の開発（人材重視のCSR経営、知的資産経営）
- ・スピード重視の経営（情報共有重視のCSR経営、知的資産経営）
- ・適正規模による経営（知的資産経営、人材重視のCSR経営）
- ・事業継続性（人材重視のCSR経営、知的資産経営）
- ・サービス重視・提案型経営（知的資産経営）
- ・企業間ネットワークの構築（外部関係者重視のCSR経営）

### 〈事例Ⅱ-2-1〉 今後の中小製造業の展望

手に持てる大きさの新しく付加価値が高い製品づくりを目指している。都市型製造業としては「軽量・小型、高付加価値型」の製品しか扱えないのではないか。（産業用精密機械製造 13人 都心）

ニッチ分野をターゲットにし、他社とのすみ分けをしないといけない。夢のある航空機部品への参入も進めているところである。（機械・電子部品製造 12人 城東周辺）

普通は受注企業に対してのみ営業活動をするが、発注企業に対しても綿密なコンタクトをとることが非常に大切である。幅広いネットワークを構築することで、発注企業から頼りにされ、仕事の依頼が来ることもある。

航空機関係は開発・メンテナンスの期間が長いので、会社の事業存続性が鍵となりアピールポイントにもなる。外注先を選別することも重要で、ポイントは技術力と事業継続が可能な後継者がいるかどうかである。（航空機部品製造 13人 城東周辺）

会社を大きくしないで、他社の経営資源を有効に利用することで、生産、在庫などのリスクを回避し、付加価値が高いものづくりを実現している。（金属表面処理 15人 多摩地域）

リスクを抱えないために、会社を必要以上に大きくしないようにしている。ニッチ市場の中で自社技術がNo.1になれることを目指している。（医療機器、電子機器製造 27人 多摩地域）

営業活動のため、月に2回中国へ行っている。中国、インドを抑えればデファクトスタンダードを取ることができる。新興国市場を先に抑えてしまえば、欧米メーカーも当社の製品を使わざるを得なくなる。

日本企業の特徴である、「長期雇用による従業員の技術を社内に蓄積させること」、「チームで仕事をする」ことが、モノづくりにおいてコアになるような要素技術開発にとって日本は有利である。トップが見えるところで従業員と対等な立場で一緒に仕事をするのが大切である。（精密位置測定部品製造 78人 多摩地域）

自社製品がデファクトスタンダードになるように、用途開発も含め取引先にいろいろな提案をしている。品質については認定を受けているので製品の信頼性は高い。（特殊電装品製造 9人 多摩地域）

取引先やエンドユーザーの立場まで考えており、取引先の営業担当者の効率化を支援している。エンドユーザーの希望通りに商品化する場合、商品となった段階でトラブルが発生することもあるが、当社の提案によりトラブルを未然に防いでいる。取引先がさらにその取引先から信頼を得ることで、当社の利益にもつながって

いる。(特殊刷版製造 8人 城東都心近接)

不具合の苦情が来た時は進歩するチャンスとしてとらえている。不具合が出た原因は商品の品質に問題がある場合と扱い方が悪い場合とに分かれるが、前者は製品改良につながり、後者からは取扱説明書に問題があるということと、間違った使い方からさらにニーズを見出すこともできる。

毎年営業利益から研究開発費を確保し、本業に負担がかからない程度にいろいろな研究を行っている。研究を行う際、成果ゼロでも割り切るというスタンスで、失敗を恐れずに研究開発ができる環境づくりを重視している。様々なアイデアは社員皆で出し合っている。研究開発においては、案件ごとに部門の垣根を越えたチームを編成し対応している。社員だけでは開発ができない場合、デザイナーなど外部の人材を活用している。(環境関連機器製造 13人 副都心)

多額の資金を投じるのは良くないが、ある程度は研究に資金を回すべきである。利益が出れば、器材を購入している。何にでも興味を持つことが大事で、水平思考を常に意識している。(医用測定機器製造 6人 城東都心近接)