

横浜の中小工業の今日

碓井 貢

一——市内中小工業の特色

本市の工業構成は図—1でわかるように、経済の高度成長期を得て、加工組立産業への比重を高め、昭和五十五年で工場総数の五四%を占めるようになった。

また、付加価値の面からみても、加工・組立産業に属する業種が本市内に集積しているのが図—2ではっきりしている。

これらの加工・組立産業は、部品の製造や加工工程の多くを下請企業に依存している。

したがって、図—3でわかるように本

市の中小工場七、〇三四のうち六九・七%が下請工場だが、加工・組立産業関係では約八〇%が下請企業である。ここに本市中小工業の大きな特色があるといえる。

二——コンサルティングから見た

横浜の中小工場の問題点

本市においては、中小企業指導センターで中小企業者のための経営相談や診断指導を行っている。窓口相談にはじまり、現地でのアドバイス、さらに二〜三日かけた診断というように、中小企業者

の要望にそって多種多様なサービスを提供している。工業についても、数の多い加工組立産業の下請企業をポイントにおいて、指導事業を行っている。これらの事業を通じて、最近の中小工場の経営上の問題にふれてみよう。

①—損益分岐点の上昇

売上高がふえないで人件費の上昇をはじめとして固定費が増大しているため、損益分岐点が高くなっている。これは赤字または赤字になりやすい企業が多いということで

○ 売上（生産）をどうやってふやす

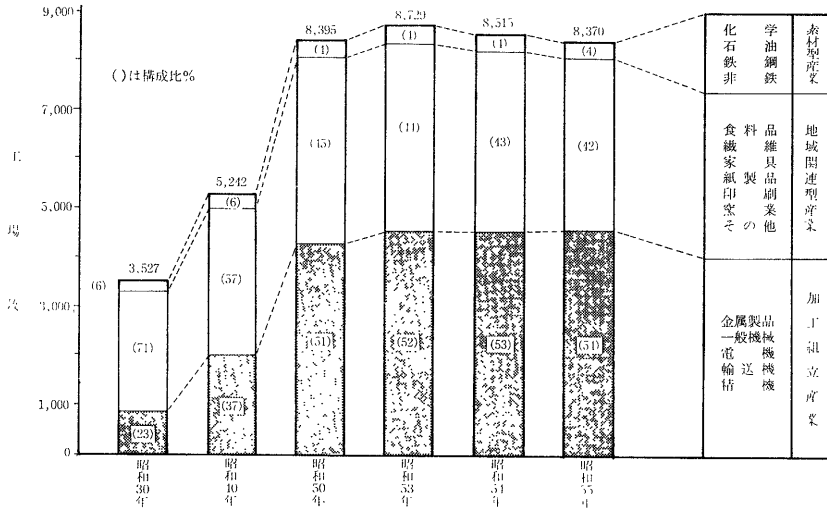
- 一——市内中小工業の特色
- 二——コンサルティングから見た横浜の中小工場の問題点
- 三——人件費支払能力診断からみて異業種交流の場を作る
- 四——小集団活動とマイコン活用

か
○ 付加価値率（付加価値÷売上）をよくするには
○ 固定経費をなんとか節減できないか
以上の三つについて企業をあげて努力することが大きな課題になっている。

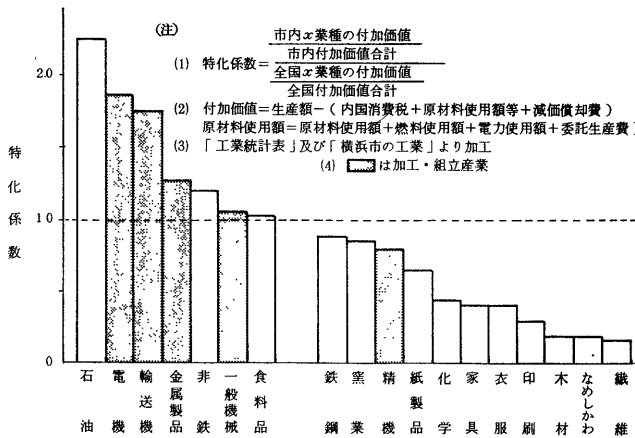
②—親企業の要請がきびしい

低成長経済に移行したため、ユーザーの要望は多種多様になってきた。これに対応していくため、各企業は商品の性能を高め、価格を下げ、しかも次から次へと新味のある商品を発売しようとする。

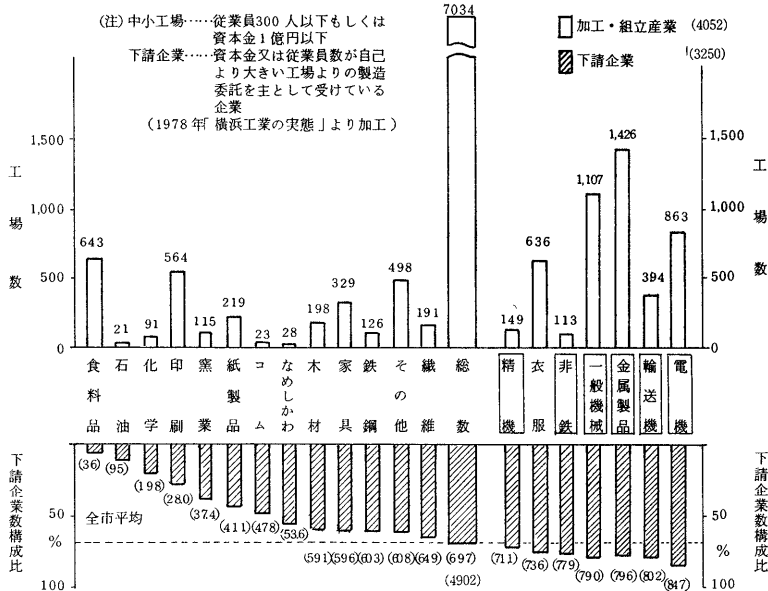
図一 横浜市内工場数の推移



図二 業種別特化係数 (付加価値)



図三 横浜市内業種別中小工場数とその下請企業数構成比



となると、親企業の下請企業への要請もいちだんときびしくなる。短納期、高品質、低単価、小ロット、ユニット化、どれ一つとっても加工技術や管理技術でシビアな手を打っていないと対応していかない要請である。

したがって高性能の設備導入や、それを使いこなす技術者の養成をしないと、

③ 設備投資の必要性和不安

親企業のきびしい要請に促されてゆくと、親企業が社内製作に切り換えたり、他の下請企業へ発注してしまう。親企業と下請企業の関係は運命共同体の時代から技術共同体になったといえよう。

技術力アップにはなんといってもメカトロニクスといわれる新鋭設備の導入と、これを使いこなす体制づくりが第一である。ところが、現在の景況は先ゆきが大変読みづらく、せっかくな投資した設備が十分動いただけの受注があるかとなると心許ない点が多い。加工・組立産業は、第二次オイルショック後は、他業界と比べて比較的好況であったが、貿易摩擦の強まりでかけりがでてきたため、なかなか積極的経営がしづらくなってきた。これは、中小工業の設備投資の停滞ということではっきりと表われている。また、景況だけでなく、設備を稼働させるためのプログラミング、治工具、刃物等を開発工夫する技術力に欠けていることも設

備投資をためらわせる要因である。設備投資の必要性和その不安をどう乗り越えていくか。中小工業経営者に先を読む力と実践していく勇氣がいまほど求められているときはない。

④—人件費の上昇

経済の高度成長期のようなすさまじい人件費の上昇はなくなった。しかし、依然として年五〜六%の人件費の上昇は続いている。だから、中小工業経営者に、経営上の問題を聞くと、必ず人件費の上昇が上位にランクされる。人件費は同業種、同規模、同地域の他企業と比較して見劣りしないことが重要だが、企業の人件費支払能力を超えてしまつては、経営が長続きしない。生産性をあげて支払能力をふやすにはどうすべきか。正社員はパート、アルバイトに切りかえ、単純労働は道具化・機械化でいけないか、といったことに改善ポイントをおかないと過大人件費で赤字企業への転落ということになる。

⑤—高齢化が進む

平均年齢四〇歳代という中小企業がだんだんとふえてきた。わが国自身が高齢化社会になりつつあるのだから、ある程度はやむを得ないといえようが、若者が中小企業に入社しないのが問題である。

地味で、よごれっぽくて、という外見上の問題の他に、中小企業の知名度の低さと将来への安定度の欠如が若者の心をとらえないということであろう。工場の作業環境をよくしたり、福利厚生施設を充実することはもちろんだが、仕事をやり遂げる中で喜びを与え技能を身につけることによって、どこでも生きてゆけるという真の安定性を植えつけてやるという若者対策をすることが必要である。

一方、高齢者には目、腰といった弱くなった面を道具を使ってカバーしたり、健康診断をきめ細かにやつたりという手を打って、安定した戦力になるよう工夫しないと行けない。高齢化への対応は、企業が生き残る前提条件になりつつある。

⑥—市場開拓・研究開発

作れば売れた高度成長時代に比べて成熟市場の現在は、買う人、使う人があるものを作るということに徹すべきである。したがって、研究開発と市場開拓が経営機能の中で大きなウェイトを占めるようになってきた。

下請企業でも、親企業の困っていること、こんな加工ができたらいかなど望んでいるものにいち早くチャレンジして、ものにする企業が伸びている。いま売れているもの、注文がきたもの、これに取

り組んでいけばよいという時代は終ってしまった。中小工業もなにを作り、どう売るか、そのために情報を集めいろいろとトライしていく人材とそのため費用をケチつていては生き残って行けない。

市場開発・研究開発は、いまのためではなくこれからをよりよく生きるためであるので、これを未来費用とも呼ぶ。未来の費用をかけるにはそれだけの収益性がないとできない。現在の商売でより高い収益をあげそれを未来のための費用としてどれだけ有効に使うかが、経営者が常に考えなければならぬ問題である。

⑦—燃える集団づくり

企業がどうやってお客さんにお役立ちするかといった目標がはっきりしている工場は、人材教育も、設備投資もそのポイントが実に明確である。しかもこの目標に向かって社長が先頭に立っていれば、志を同じくする従業員は間違いなくついてくる。また、仕事のやり方は思い切つて任せるとともに、仕事の途中であれやこれや手や口を出さないで暖く見守つてくれる。そのうえ、仕事の成果に対しては非難したりケチをつけたりでなく、ここはよかつたけどここはもっと変えたらどうかというように一緒に味う。このよ

うな仕事の進め方をマンツーマンあるいは小集団活動でやっていったら仕事に燃

える集団は間違いなくできる。ところが多くの中小工場は、目標が従業員にはつきり示されていないうえに、仕事もたまためといった形のものが多い。これでは燃える集団などんでもない。いま、経営をめぐる環境がきびしく変化が速いとき、経営者の一人相撲で乗り切れるほど甘くはない。どうしたら、従業員と一体となった経営ができるか、中小工業がかえっている大きな問題だといっても過言ではない。

三—人件費支払能力診断からみて

当指導センターの工業経営指導部門では、前述したような中小工業のかかえている問題に協力して解決していくためにいくつかの事業を行っている。

第一に、人件費の支払能力から経営計画を策定して、安定した企業経営が行えるようにする。

第二に、異業種交流の場をつくり情報提供や共同製品開発を促す。

第三に、TQC運動のような小集団活動で燃える集団を作つて創造性あふれる企業にする。

第四に、マイコンを生産工程、事務にとりいれ、戦略的経営、効率的经营を目指す。

以上の四つについて実例で紹介しよう。まづ人件費支払能力についてとりあげよう。

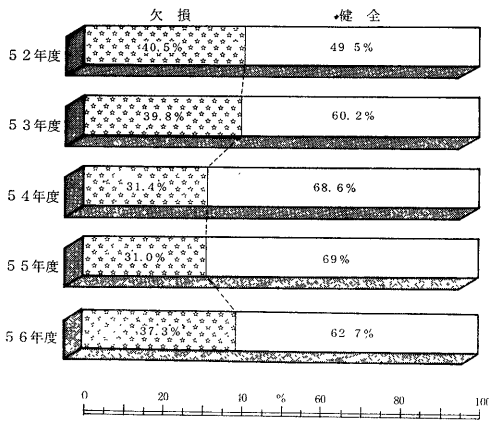
①—人件費支払能力診断

中小工業の固定経費の中で最も大きなウエイトを占めるのが人件費である。そこで、人件費が来期はどの位になるかを計算し、それに対応して売上高や、材料費、外注費さらに人件費を除いた固定経費がどの位かをインプット用紙に記入する。本市電算室のコンピュータで処理するとその計画が妥当であるかどうかアウトプットされる。もっと生産高を上げるとか、材料や外注の費率を下げろ、といったアドバイスが同時に出され、診断士がそのアウトプットを持参して企業に説明にゆき、同時にコンピュータのアドバイスを具体化していくための方策について検討し、改善案を提出することで診断は完了する。これ等の診断を年一回統計処理しているが、五十六年度の統計資料をもとに本市の中小企業の人件費や利益がどんな状態かを紹介してみよう。

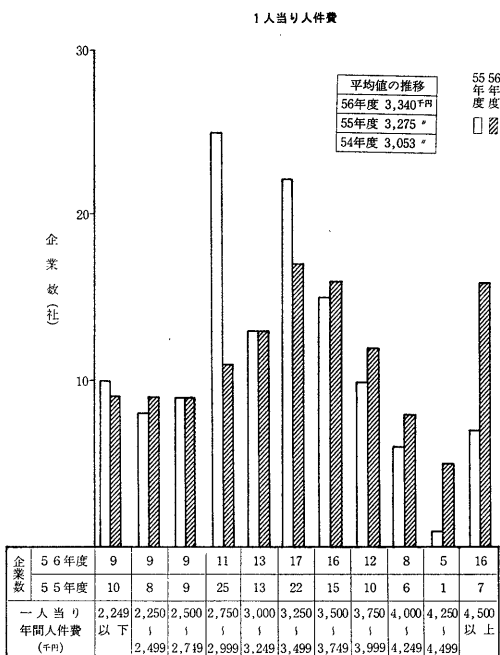
②—赤字・健全企業の割合

図—4は営業利益が健全な企業と欠損の企業の割合を示したものであるが、五十六年度については三七・三％が赤字となっている。

図—4 営業利益 健全・欠損企業率の推移 (支払利息・割引料控除後)



図—5 1人当り年平均人件費の実態



③—一人当り人件費 (図—5)

一人当り人件費は、三二五万〜三七五万の企業が多い。

④—一人当り加工高 (図—6)

一人当り加工高(稼ぎ高)が多くなると高い人件費は払えない。五〇〇万〜六〇〇万の企業が多い。

⑤—労働分配率 (図—7)

加工高から何割の人件費が払われているかが分配率である。これが高いと赤字になる。五五％〜六〇％の企業が多い。

⑥—人件費支払い能力を高める 四つの作戦

人件費は一人当り三三四万円、加工高は五七八万円と五十六年度の調査でもっと高い人件費を支払うには、加工高をもう一段アップさせないといけない。それにはどうするか。当センターでは四つの作戦を中小工業に呼びかけている。

設備強化ならびに有効化作戦

自社の工程によくあった設備を設置するため、常に現場の分析を行って実状を把握すること、新鋭設備の情報を十分キャッチすることが重要。また導入にあたっては、機械メーカーにこちらの要望を出しておくこと、プラグラミング、治具、刃物についてもよく考慮する。さらに設備に合った受注をタイミングよく

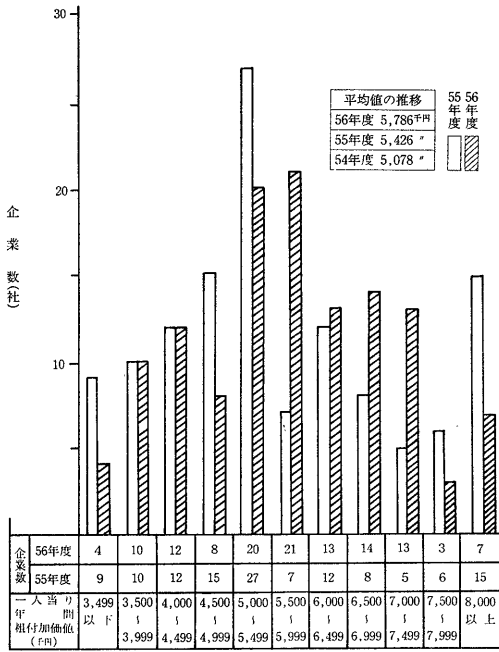
とれるよう事前に手を打つこと、機械のメンテナンス体制も整えることにも留意すること。

加工高向上作戦

軽、小、薄といわれる精密もの、強い、強いといった堅牢もの等、従来困難視されていた加工をものにすれば当然よい単価はもらえる。さらに、新しい機能のある部品や、システム化、ユニット化が可能になれば価値を認めてもらえる。新しい技術分野の開拓と、工程や材質をもっと安いものに代えても機能を落さない改善をする(これをバリエーションエンジニアリングという)。このような手を打てば、一定の売上でも加工高はふえる。

労務構成改善作戦

図一6 一人当り年加工高（粗付加価値）の実態



本市の中小工場は下請企業が多く、独立型の企業が少い。しかし、独立型の企

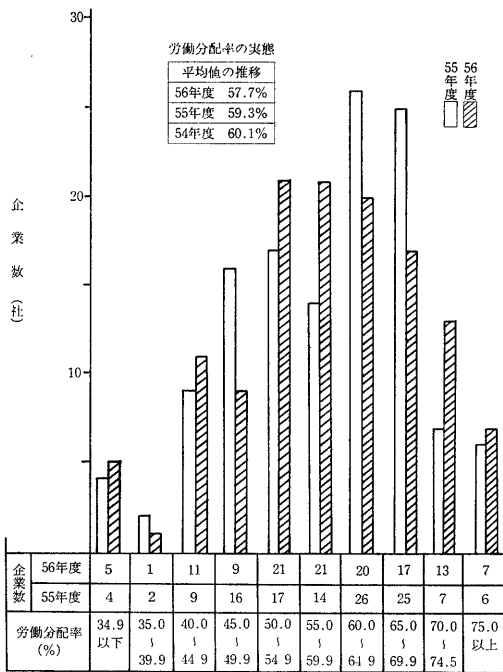
四 異業種交流の場を作る

社長が先頭に立って、生産性向上をす
るための運動をする。とくに、後述する
小集団活動が有効である。

このような考えで、通産省全額出資の
特殊法人、中小企業事業団の呼びかけに
当指導センターも応えて、従来あった横
浜発明振興会の自社製品開発研究会のメ
ンバーを主体に、新製品・新技術の開発

業になるには、メカトロニクス化といっ
た、生産革命・製品開発をやって、特色
ある技術・製品を持つことが必要であ
る。それには、自社内での努力が最重要
であるが、他社との技術交流も有効であ
る。ところが、同業種でしかも同一市場
でのしを削っている場合は、まづ秘中
の秘をあかさすわけがない。その点、異業
種ならば裸の付き合いもできるだろう
し、異業種の発想に思わぬヒントがひそ
んでいるはずである。

図一7 労働分配率の実態



に熱心な企業が集って、「横浜技術コミ
ニケーションプラザ」ができた。

① プラザの運営形態

プラザは、横浜発明振興会に図一8の
ように運営委託している。中小企業事業
団が、技術移転によって中小企業のレベ
ルアップを図る事業をやっているが、プ
ラザの活動を通して技術移転のニーズを
掘りおこし、その面でも援助しようと
いうことになっている。

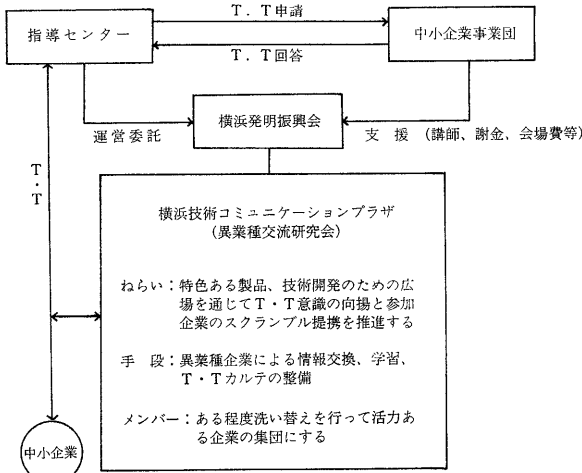
② プラザの参加条件

プラザは独立型企業に育ってもらう場
を提供し、あくまで民間主導型を貫くこ
とにした。そのため、次のような参加条
件を示して募集した。

③ 自由な
プラザ

民間主導型
でお互が裸に
なっつき合
う。提携した
いことがあれ
ば自由自在に
やってもら
う。プラザを
通して各企業
は何かをつか
み、何かをも
のにして欲し

図-8 T, T:テクノロジー・トランスファー (技術移転)



い。これがプラザ運営の精神である。しかし、自由自在だといっても最低限のルールは必要だ。メンバーの守るべきことが次のようにきめられた。メンバーとして守るべきこと。

- ① 例会・相互訪問研究会その他で知った他社の秘密は厳重に守ること。
- ② メンバー相互の技術・情報交流は自由であるが、トラブル防止のため終了後別紙レポートを必ず事務局へ提出すること。
- ③ 例会、相互訪問研究会その他の場合には出来るだけ出席し、相互理解を深めるよう努力すること。

④ ポスを作らない

メンバーが自由に交流するにはポスができてはいけない。そこで、三四社のメンバーを三分の一にして、第一年目は名簿の上から一二人が世話人になり、互選で代表世話人を決めた。二年目は代表全員が名簿順に次の三分の一の人がなるので、当然、代表世話人が代り、三年たつと全員が世話人になることになる。

このようにメンバー全員のプラザにしておくことが、活力を失わないもとである。また、一年でプラザはいったん解散して再募集する。一年の交流で効果がな

いと考えたメンバーは去るだろうし、もっとやりたいメンバーは再度参加し、新たに加わりたいメンバーもでるであろう。プラザは技術交流のために行きかう場なのである。

⑤ プラザのこれから

プラザの成果を云々するには発足一年ばかりなのでまだその時期ではない。しかし、ドアのメーカーに溶接の省力機械メーカーが応援したり、コンタクトレンズのメーカーに樹脂メーカーが情報を提供したり、提携の芽はあちこち

にでている。お互が技術のサプライヤーになったり、ユーザーになったりすることが大いに期待できそうだ。

五 小集団活動とマイコン活用

中小工業がこれからの時代を強く生き抜いていくために必要なことは二つある。一つは、従業員の知恵とたくましい行動力を一本の形にどうまとめあげるかということである。そのために最も有効な手段だとされているのが、小集団活動である。もう一つは、時代の先端をいく技術で武装することであり、これは、製造工程や製品に、あるいは事務や経営戦略にマイコンを導入することである。

① 小集団活動のあり方

当指導センターでは、本年度から中小企業における小集団活動の重要性をとりあげ、小集団活動で成果をあげた企業を取材にいき、センターの機関紙である「中小企業よこはま」に連載をしている。また、六カ月から一年という期間で、研究企業に指定した工場と共同で、小集団活動のあり方を探っている。このような仕事をおして明らかにしたことだが、小集団活動は経営の目標や方針をはっきりさせ、活動の成果である経理を公開して、従業員との信頼感を高める

ことを土台にしないといけない。この信頼感のうえに、社長を中心として全員が参加して本音をいい合えるムードを作れば、新しい仕事にチャレンジし、創造性あふれる職場になることは確実である。

② マイコンと中小工業

マイコンの成功例について一年間取材して、「中小企業よこはま」に連載したり、長時間の研修を実施した。成功例を要約すると、社長がマイコンに強い関心を示すことがまづ重要だが、入れたらすぐ成果を求めるようでは従業員が伸び伸びとマイコンに取り組めないのが、失敗してしまうようである。それと若い人が中心になるのが、好きな人にやらせること、ソフトウェアにも十分な時間と金をかけること等も重要である。いずれにしろ早め早めに導入し、それを一部の従業員のものにしなないで、できるだけ多くの従業員が使うオープン使用が望ましい。マイコンをどこまで取り入れたかで、これからの経営の競争はある程度きまるといわれる。経営戦略や受注戦略に使えればすばらしい。そのためにも、お客さんに振り回される受動型経営から、お客さんのニーズを先回りする自主独立型経営を目指すことが、市内中小工業に求められている最大のポイントである。

〈経済局中小企業指導センター所長〉