

第II-5章

経営課題

中小企業の今後の発展は、必ずしも楽観的ではない。なぜなら、韓国の中
小企業育成の契機となった日本側の円高は、予想されていたほどに長く続か
なかった。また、円高対策として、緊急輸入先に考えられた韓国からの部品
輸入も、実際に発注に至ったものは多くはなかった。その一方で、韓国内の
賃金は1987年から急上昇し、これまで韓国で操業していた日系企業や韓国の
企業までもが東南アジアに進出するようになって、国内産業の空洞化が心配
されはじめた。このように、急速に変化する外的環境に中小企業がどのよう
に対応し乗り越えていくかが問われている。

1. 今後重視したい経営課題

中小企業が今後重視したいと考えている経営課題について、生産技術、財
務改善、市場の開拓、人材育成の四つの面からたずねた。

(1) 生産技術

電子産業の場合、生産技術については品質管理体制の整備が最も多くあげ
られている。中小企業の品質が劣る点については常づね指摘されてきたこと
もあり、電子産業各経営者の74%が、品質管理体制の整備を最大の経営課題
として考えている。次に多いのは、社内標準化の推進である。これもどちら
かといえば品質に関するものである。つづいて多かったのは、事務部門のコ

ンピュータ化という問題であり、訪問した企業のなかではすでに導入しているという企業もあった。

コストダウンに関する項目については、経営者の50%前後が関心を示したものの、品質について示す関心には及ばなかった。具体的には、在庫量の削減については59%が課題として掲げているが、ジャストインタイム生産への適応は44%、生産リードタイムの短縮化は55%、在庫量を減らしコストを引き下げるといった点については関心が約半分といったところであった。そして、物的流通の合理化については19%の経営者が関心を示したに過ぎなかった。

このような傾向は、工作機械産業も同様で、社内標準化の推進に経営者の64%が関心を持ち、品質管理体制の整備に57%が関心を示している。

次に高いのが事務部門のコンピューター化の46%である。反対に関心の薄いのは、物的流通の合理化であり、10%の経営者が重視したいと答えているにすぎない。またロボット、NC工作機械などFA機器の導入も電子産業33%、工作機械産業43%と半数以下が重視したいと述べているにすぎない。

生産技術については、経営者は品質を重視しコストダウンに関する生産リードタイムの短縮化やジャストインタイム生産への適応、物的流通の合理化、在庫量の削減よりも、事務部門のコンピューター化により高い関心をもっている。特に生産量が大量である電子産業についても物的流通の合理化には19%が関心を示しているに過ぎない。最近の日本企業が物的流通の合理化や在庫負担をなくしてコストダウンに努力しているのとは対照的である。コストよりも品質の達成に未だ苦戦しているという状況である。逆にいえば、コストについては状況が厳しくないということである。

(2) 財務改善

財務改善は、原価管理の厳格化に電子産業の経営者の64%、工作機械産業の経営者の57%が関心を示している。関心の薄いのは、電子産業では、自己資本比率の向上15%、工作機械産業では、資金調達先の多様化21%と資本にたいする関心が高くない。昨今急速に上昇している人件費の抑制についても、

電子産業の経営者の26%、工作機械産業の22%が重視したいと考えているのみで、人件費が急上昇している割りには関心の低いことが示されている。

(3) 市場の開拓

市場の開拓のために重視しようとしている課題は、技術・製品開発の推進が最も高い関心を集め、電子産業の75%、工作機械産業の66%がこの点に関心を示している。次に関心の高いのは、販売営業部門の強化60%であり、工作機械産業では生産アイテムの拡大43%となっている。

反対に関心の低いのは、電子産業では技術提携・導入の促進15%、異業種との交流17%となり、工作機械産業では異業種との交流および海外への進出各17%である。工作機械産業の技術提携・導入の促進は22%が海外市場の開拓のために必要であると考えているにすぎない。

したがって市場の開拓には、電子産業・工作機械産業ともに技術・製品開発の推進を掲げ新製品開発の必要性を痛感しているが、新技術の提携や導入に関心は薄く、販売や営業部門の強化によって達成できると考えている。しかし、実際には技術・製品開発にはかなりの投資が必要なわけで、そのための資金調達や自己資本比率の向上はそれほど重要視されていない。

(4) 人材育成

人材の育成については電子産業、工作機械産業ともに高い関心を示し、電子産業では現場技能工のモラル向上が重要と66%が考えている。また管理監督者層の能力開発も64%の経営者が重要であると考え、従業員教育研修機会の増加が必要であると58%が回答している。労働運動が激しい状況下で調査が行われた影響が色濃くみられる。工作機械産業も、従業員教育研修機会の増加と管理・監督者層の能力開発が重要と57%が回答し、技術者層の強化を重要と回答した経営者は電子産業の52%、工作機械産業の43%であった。

全体を通して最も関心の高いのが電子産業、工作機械産業ともに技術・製品開発の推進であった。しかしこのために技術提携・導入を促進しようとし

ているわけではなく、技術者層を強化しようとか、また資本投資をしようというふうにも見られず、希望に終わっているのではないかと推測される。

他方、品質管理については、現場技能工のモラル向上、管理・監督者層の能力開発、従業員教育研修機会の増加を重視し品質管理体制の整備に対する対応がみられる。

コストについては、原価管理の厳格化が挙げられるものの、外にはみるべきものがなくむしろ事務部門のコンピューター化が先行している。したがって、現在電子産業、工作機械産業の抱えている最大の課題は品質管理の問題であり、技術・製品開発は理念としてはあっても実体がともなっていない状況であり、コストダウンについては理念も強くないのではないかと見られる。

2. 海外企業からの受注について

海外企業との取引については、電子産業の37%がすでに海外企業と取引をしていると回答している。工作機械産業は15%で、電子産業に比べて半分以下となっており、発展段階の違いが見られる。海外との取引経験がないという企業は電子産業では40%と半数以下であるのにたいし、工作機械産業では72%と、二つの産業の市場の違いも明らかになっている。

これら海外企業と取引のない企業は、機会があれば海外企業と取引をしてみたいと述べ、その理由として、圧倒的多数がマーケットを広げて量産効果を得たいからと回答している。また、生産管理や納期管理などの生産技術水準を向上させたいからと回答する企業も半数あり、取引が一種の技術移転効果をもつことを期待している。

すでに海外企業と取引している企業で、今後取引の拡大を希望していない企業もあり、それらの企業は、国内での取引に比べて相対的にメリットが少ない、あるいは為替リスクが大きく採算があわないためと回答している。むしろ予想していた品質や納期の面で取引の条件が厳しすぎるという回答した企業は少なかった。