

# 技術の高度化と地域産業の競争力強化



## 経営革新を実現する

### 経営者の実行力に期待

電気通信大学共同研究センター

客員助教授 竹内利明

#### ■経営者のチャレンジ精神

あけましておめでとうございます。2002年が、世界平和と日本経済再生元年となることを祈念いたします。

昨年は、海外生産・工場閉鎖などによるリストラが続き、11月の失業率は3ヶ月連続で過去最悪を更新しました。新聞紙上を「世界の工場中国」という言葉が踊りました。中小企業経営者は、長期間の景気停滞に疲弊、失望感があきらめとなり、チャレンジ意欲が後退しているようです。この経営者の意欲低下が、日本経済再生の一番の問題だと感じています。

確かに、過去に経験したことのない厳しい経営環境にあることは間違いないでしょう。しかし、あきらめからは、何も生まれません。激しい変革が起きていて、不安定であるがゆえに、中小企業が市場に打って出るチャンスが生まれていると考えるべきです。変化への対応は大企業より中小企業が得意です。プラス思考で前向きな経営者は、チャンスのおいを敏感に嗅ぎ取りますが、失望感の強い経営者は、チャンスが目に見えても気が付きません。経営者がチャレンジ精神を奮い

立たせることが経営革新の第一歩です。しかし、無謀にチャレンジするのは成功への道筋を描いてチャレンジすべきです。正しい現状認識と戦略的志向を持ちチャレンジすることが重要です。

#### ■日本の国際競争力が低下

昨年、独立行政法人経済産業研究所が「我が国産業の国際競争力に関する調査研究」を実施。半導体、パソコン、携帯電話、情報家電について分析した結果を報告しました。

とても残念なことですが、日本企業の問題点として、お粗末なIT活用の実態、遅い意志決定、個人の意欲と活力を活かしきれない組織など指摘、企業組織のあり方を自己点検して変革を急ぐべきであると警告しています。日本の産業界全体が、国際競争で厳しい戦いを強いられているのですから、中小企業も景気回復を待つ姿勢でいると、市場の縮小が価格競争を生み、淘汰される可能性が高まることは必然です。もし、経営者が、政府が何とかすべきだとか、景気が回復するのではないかとという気持ちをし、でも持つているとしたら、既に考え

方が、後ろ向きになつていると反省する必要があると思えます。

#### ■中小企業は自立が必要

企業は、経営者が、自ら守らなければ、誰も守ってくれません。自立が基本です。

しかし、従来日本の多くの中小企業は、大企業の下請けとして成長してきました。独自の商品企画、商品開発、デザイン、広告宣伝、販売体制などリスクの高い部門を親会社依存して、生産性と品質を高め、短期で製造できる体制を整備、安価で良質な部品を提供する役割に特化して成長してきました。そして、この垂直分業こそ日本を短期間で高度成長に導いた原動力になりました。しかし、私は、18世紀の産業革命に匹敵するデジタル産業革命を迎えていると考えています。過去の成長モデルが崩れていきます。中小企業が生き残るには自立が必要で、自立とは、独自の売り物となる技術の確立、新しい商品の開発、独自の販売網構築などから、自社の強みとして独自性を発揮できるところに絞りを絞り、強みがオンリーワン・ナンバーワンになるように更に磨きをかけることで実

現します。

#### ■キーワードは連携

自立のキーワードは、相反する言葉のように聞こえるかも知れませんが連携です。中小企業が、自社の強みを強化するには、人材や資金など全ての経営資源を、特化する部門に集中投資する必要があります。当然、切り捨てる部門や業務が出てきます。しかし、必要となる機能は、そこに強みを持つ企業にアウトソーシングする必要があります。これが、企業連携の一つです。

また、強みを強化するには、外部の力も必要です。ここで、重要なのが産官学連携です。自社が特化した技術を高めてくれる可能性のある大学や公設試（工業試験所など）があれば、地域にこだわらず、全国どこへでも出向いて共同研究をするという貪欲さが必要です。そのためには、関連する技術を研究している学会に入会して、研究者と経営者が個人的信頼関係を構築するように努力することが一番の近道です。しかし、研究者が、商品を開発してくれる訳ではありません。市場の動向を分析して、どのような価格で、どのような性能の商品を開発するのか、知恵を絞るのは企業の役割です。そのために、自社の総力をあげて知恵を出す必要があります。

#### ■いかにして知恵を出すか

「知恵を出せ」とよく言われますが、具体的にどのようにすれば知恵が出るのでしょうか。知恵の出る本を読めばよい知恵が出る訳ではありません。私は、知恵は経験から生まれると考えています。

頭でよく考えたことも実際に取り組んでみると、うまくいかないことがたくさんあり、失敗しそうなになります。簡単には失敗できないので、必死に工夫します。対応策を考え頑張ります。こういうところから、知恵は生まれてきます。失敗は貴重な財産という言葉がありますが、簡単に失敗しては得るものがありませぬ。失敗しないように努力することや、失敗を取り戻すためにする必死の努力が貴重な経験になり知恵を生みます。そこで、できるだけリスクを少なく実行する方法を考えることが知恵を出すよい方法です。そのためには、技術開発の助成金活用や異業種交流の活用が考えられます。

#### ■経営者の実行力で決まる

チャレンジしなければ失敗しない代わりに、よい知恵も生まれませぬ。現代の日本人は、物質的に豊かな環境にあるため、行動力、実行力が低下しています。頭で考えて批判することは好きですが、自分で実行するのは苦手です。

その結果、知っているけど、できない人間が増えていきます。知っていることとできることは違います。知っている意味がありません。知っていることを実行することにするために、苦心して工夫するから知恵が生まれます。2002年は、経営者が自ら、知っていることを実行することにする、実行する年にすべきです。これにより、初めて企業の経営革新が実現すると考えます。経営者一人一人の実行力が、日本経済再生の原動力となります。