

元気になろう 中堅・中小企業

2009 年 5 月

社団法人 関西経済同友会

中堅企業委員会

目 次

提言骨子

I.	はじめに	1
II.	本提言の趣旨	2
III.	強い中堅・中小企業の条件とは	3
1.	強い企業に強い経営者あり	3
(1)	明確なビジョン	3
(2)	強力な経営指導力	6
(3)	経営者としての倫理観	8
2.	強い企業はヒトに厳しく、優しい	9
(1)	人材を鍛え、“人財”に育てる	9
(2)	従業員満足（ES）度の向上策	10
(3)	多様性が生み出す力	12
3.	強い企業は市場で生き抜く武器を持つ	13
(1)	顧客ニーズを捉える	13
(2)	顧客ニーズを実現する	16
(3)	無形の競争力の源泉	18
IV.	講演会、視察、アンケート結果より	21
1.	強い企業に強い経営者あり	21
2.	強い企業はヒトに厳しく、優しい	23
3.	強い企業は市場で生き抜く武器を持つ	25
V.	平成18年度～20年度 中堅企業委員会活動状況	27
VI.	平成20年度 中堅企業委員会常任委員会名簿	30

I. はじめに

- 世界的な経済危機により、中堅・中小企業は、これまでに経験したことのない厳しい経営環境に直面している。
- このような厳しい環境にある時こそ、もう一度自社の強みと弱みを知ると同時に、独自の強みを発揮して大企業に負けず、その分野で活躍する中堅・中小企業のノウハウを参考にすることは、非常に意義がある。

II. 本提言の趣旨

- 厳しい競争の中でも持続的な成長を実現している中堅・中小企業の強さの条件を探ることに焦点を絞り、過去3年間に実施した講演会、アンケートなどを通じ、研究・調査を実施した。
- 持続的な成長を実現している中堅・中小企業に共通する項目として、以下の3つの条件を導き出した。
 - ① 明確なビジョンと強力な経営指導力をあわせ持つ経営者の存在
 - ② 優れた人材を育成する仕組み
 - ③ 市場での競争を勝ち抜くための武器の確立
- 本提言で紹介する経営方策の事例や経営者の熱い生の声が、全国の中堅・中小企業経営者の経営の一助となり、全国各地が活気づけば幸いである。

III. 強い中堅・中小企業の条件とは



I. はじめに

当委員会はこの3年間、いろいろな分野や業界で活躍されている中堅・中小企業の経営者の方々から、講演や工場見学、アンケートなどを通じて、その経営理念やビジョン、人材教育のやり方、独自の商品や技術の開発から市場の開拓といった広範囲の内容について学んでまいりました。

昨年9月のリーマンショックに端を発した世界的な経済危機により、中堅・中小企業もこれまでに経験したことのない厳しい経営環境に直面しております。このような厳しい環境にある時こそ、もう一度自社の強みと弱みを知ると同時に、独自の強みを発揮して大企業に負けず、その分野で活躍する中堅・中小企業のノウハウを参考にすることは非常に意義のあることと考えます。

強い中堅・中小企業に共通しているのは、①しっかりとした経営理念を持ち、経営者がその経営理念を自ら従業員に徹底していること ②従業員の教育についても経営者自らが率先して行っていること ③他社にまねのできない技術や商品を持ち、それを経営者自らが日本だけではなく世界のマーケットにまで売り込んで、ニッチではあるが確固とした地位を確保している—といった点にあると思います。

今回の提言では、ご協力いただいた企業の経営者の生の経験やご意見をできるだけ多くご紹介しており、皆様が困難な環境に立ち向かっていくためのヒントになれば大変幸いです。

社団法人 関西経済同友会

中堅企業委員会

委員長 鈴木 博 之

II. 本提言の趣旨

日本経済で中心的な役割を果たしてきた関西には、数多くの中堅・中小企業が活躍している。これらの中堅・中小企業の多くは、ユニークな経営スタイルや高い技術力を持ち、これまでも幾多の困難を乗り越え、力強い成長を遂げてきた。そして、地域経済を担う重要なプレーヤーとしての地位を確立してきた。

今、中堅・中小企業の置かれている経営環境は、これまでにない厳しい。外部環境では、米国に端を発した世界経済危機の影響による消費の冷え込みや内需の縮小などがあり、内部環境では、後継者・人材不足や速やかな技能継承の難しさなどの問題を抱えている。

本委員会では、厳しい競争の中でも持続的な成長を実現している中堅・中小企業の強さの条件を探ることに焦点を絞り、過去3年間に実施した講演会、アンケートなどを通じ、研究・調査を実施した。その結果、持続的成長を実現している中堅・中小企業に共通する項目として、以下の3つの条件を導き出した。

それらの条件とは、

- ① 明確なビジョンと強力な経営指導力をあわせ持つ経営者の存在
- ② 優れた人材を育成する仕組み
- ③ 市場での競争を勝ち抜くための武器の確立

である。

本提言は、研究・調査の集大成であるとともに、「今こそ、私たち、中堅・中小企業の経営者が、互いに知恵を出し、学びあい、日本経済復活をリードする役割を担おう」という仲間への強いメッセージである。

本提言で紹介させていただいている経営方策の事例や経営者の熱い生の声が、全国の中堅・中小企業経営者の経営の一助となり、中堅・中小企業の力で全国各地が活気づくことができれば幸いである。

III. 強い中堅・中小企業の条件とは

1. 強い企業に強い経営者あり

(1) 明確なビジョン

調査・研究から明らかになったことは、多くの企業で、万人が同じ想いに辿り着くように、“簡潔で明瞭な”言葉を使っている点である。「他社との差別化ではなく独自化」、「旨くて安くてうれしい」、「お得意先第一主義」などは、その典型である。その言葉は、社員にとり影響力の強いメッセージであり、行動規範となる。

自らの想いをどのように伝え、理解させるかという点に経営者の苦労が伺えることも確かである。手を替え品を替え、伝える頻度にもバリエーションを持たせて、社員の心に訴えていく必要がある。

明文化することも効果的な一策ではあるが、重要なことは、経営者が熱意を持ち絶えず自らの言葉で訴え、全社員のベクトルをそろえることである。時折、組織への自らの想いの浸透度をチェックすることも重要である。

◆イズミヤ(株)の事例 ～新業態で他社と差を付け、+αで高成長を実現～

関西を中心に 86 店舗を展開するイズミヤ(株)では、「小売業で競争力を左右するのは、業態である」という明確なビジョンの下、他社との差別化を狙い、積極的に「スーパーセンター（以下 SuC）」の出店を進めている。

SuC は、従来型の多層階の店舗形態と異なり、衣料品、食料品、住居関連品をワンフロアで扱い、広い駐車スペースを備えている。これまで各階に配置していたレジのワンフロア化と品出しの移動負担軽減化などで約 5%の経費ダウンを生み出し、販売価格を抑える EDLP（Every Day Low Price）に繋げている。SuC は、従来の業態と比べ、売上、客数、客単価、1 人あたりの買上点数の全ての面で上回る効果を生んでいる。

生産年齢人口の減少、消費力の低下に直面するが、「SuC を差別化戦略の中心に据える」という明確な経営ビジョンのもと、商道「ええもん安い」を追求する。

企業データ

創業：1921 年、本社：大阪市西成区、事業内容：衣料品、食料品、電器、家具、レジャー用品、日用雑貨等の総合小売業のチェーンストア

◆音羽電機工業㈱の事例 ～社員よ、“キラリと光れ”～

音羽電機工業㈱は、2006年に創業60周年を迎えたのを機に、“キラリと光れ”を社是として掲げた。この社是には、経営者の「キラリと光る人には存在感がある。社内・社外の両方で光れ」という明確な想いが込められている。

この経営者の想いを従業員に浸透させるため、朝礼では若手社員に社是と経営理念を大声で読ませて理解を促し、社内カレンダーへの掲載、社内報での紹介を繰り返し行っている。また、経営者自らが「一瞬光るのは、誰にでも出来る。永久に光り続けることが難しい」と熱く語りかけている。

また、同社は30歳代前半が全社員の約4割を占める若い組織であるが、社是が「合い言葉」の役目を果たして、社員間で一体感が生まれ、「この家族的な雰囲気は無くしてほしくない」という声が社員から出てくるほどである。社是が全社員のベクトルを合わせることに大きく貢献している一例である。

企業データ

創業：1946年、本社：兵庫県尼崎市、事業内容：各種避雷器、各種デバイス製品および電子応用機器の開発、製造、販売、雷防護対策のコンサルティングなど

◆サラヤ㈱の事例 ～目指すは、手洗い世界ナンバーワン企業～

2002年の会社創立50周年を機に、ビジョンとして「手洗い世界ナンバーワン企業」を目指すことを宣言し、95年に米国で設立した合弁会社に加え、03年には香港、韓国に100%子会社を、04年にはタイ、台湾に販売子会社を、05年にもベルギー、上海、豪州、カナダ、ロシアに拠点を開設している。直接投資を行うことで独自のネットワーク構築を実現しており、拠点のほとんどを現地スタッフに任せる「経営の現地化」が特徴である。

社員には、社内報、社内教育、会議での海外事業活動の報告を通して、グローバル化の意識を深化させている。また、研究開発をはじめ、社内での外国人の登用等の人的交流も社員へのグローバル化の意識浸透に作用している。

将来へのビジョンとしては、「手洗い」という衛生の基本を“サラヤ標準”で世界に浸透させていくことを目指す。同社のミッション「商品とサービスを通じて世界の衛生・環境・健康に貢献する」を具体化させるために、「手洗い世界ナンバーワン企業」を追い求めていく。

企業データ

創業：1952 年、本社：大阪市東住吉区、事業内容：家庭用及び業務用洗剤・消毒剤・うがい薬等の衛生用品と薬液供給機器等の開発・製造・販売など

◆㈱日本ビジネス開発の事例 ～山椒は小粒でもピリリと辛い～

経営方針に「他社にないオンリーワンを目指す企業として」を掲げる ㈱日本ビジネス開発では、①顧客ニーズの把握、②顧客のニーズの把握を実現する人材の育成、③プロジェクト発表会などの取り組みを通じて、「オンリーワン」の地位確立に挑んでいる。

顧客のビジネスプロセスの把握に注力し、顧客の要求の裏側にある本質的な課題を見極めることで、顧客ニーズを把握する。「痒い所へ手が届く」存在を目指している。人材育成では、社員に目標を語らせること、そしてその上司が目標達成に向けて如何にサポート出来るかが問われる。コミュニケーションを密に取ることが目標達成のカギとなる。目標達成時には社員のモチベーションは向上し、「オンリーワン」の地位確立の為の競争力の源泉へと成長を遂げる。

全事業部から選りすぐられたプロジェクトを発表する「プロジェクト発表会」は既存の業務知識・技術知識を更なる発展に活かし、顧客への提案力強化に繋げていくことを目的としており、同社が「オンリーワン」となるための商材を育む貴重な場となっている。

顧客ニーズの把握、それを可能にする人材育成、社内での知識蓄積による提案力強化こそ、オンリーワンの存在となるカギになる。

企業データ

創業：1979 年、本社：大阪市西区、事業内容：システム・ソリューション・サービス、コンピュータソフトウェア開発、システム・コンサルティング・サービス、アウトソーシング・サービス、他

(2) 強力な経営指導力

経営者には、常に率先垂範の心構えで日々の経営にあたることが求められている。それを体現する方法のひとつが、現場主義である。現場は、机上のデータよりも新鮮な情報で溢れている。企業経営の最前線で経営指導力を発揮するには、これらの情報が必要不可欠となる。

また、経営環境の悪化時でも、「危機こそ好機」との認識を持ち、社員を鼓舞し、自らが企業全体に活力を植え付けるためのカンフル剤になることが求められる。

◆がんこフードサービス㈱の事例 ～現場は宝の山や！～

経営スローガン「お客様の喜びを心とし楽しい店づくりをしよう」を掲げるがんこフードサービス㈱は、創業者の「答えは常に現場にある」という信念のもと、創業者と経営幹部は現場に立つこと（MBWA：Management By Walking Around）で強力な経営指導力の発揮に全力を挙げている。労働生産性や原価率等の財務上の数値は重要ではあるが、現場での出来事の結果でしかなく、現場を見て経営を見直すことが重要と考えるからだ。経営陣は、1週間で約10店舗、年末年始にかけては各店舗を2度ずつ巡回する。

現場を頻繁に訪れることで、好ましくない情報も含めてあらゆる情報が直ぐに把握出来るようになるばかりでなく、従業員のモチベーションの把握にも役立っている。

今年は、この活動の一環として、店長・調理長を対象にした合宿の際に、研究の為に業績優秀店を訪問し、成功の秘訣を学びあった。今後は、より進化したMBWAを経営の根幹とし、経営指導力の強化を目指していく。

企業データ

創業：1963年、本社：大阪市淀川区、事業内容：和食、寿司、炉端料理、とんかつ

◆㈱日本スペリア社の事例 ～顧客の五感+第六感に訴えろ～

㈱日本スペリア社では、顧客は「視覚、聴覚、嗅覚、触覚、味覚」を順に働かせて商品を吟味することから、「見る、聞く、嗅ぐ、触る、舐める」に重点を置き、強力な経営指導力の発揮を実現している。

まず、「見る」。商品が顧客の目にとまり、知られることから全てが始まる。従って、広くその機会を提供する必要がある。次に「聞く」。顧客は興味がある商品

に対して聞き耳を立てる。良質の情報が顧客に届く PR 活動が重要となる。3 つ目に「嗅ぐ」。見聞きした情報をもとに、顧客からのサンプルやカタログの請求が届く。そして、更に手を伸ばし、商品を試そうとする。これが「触る」。最後にじっくりと商品を味わい、優劣を決めるのが「舐める」だ。五感全てに訴えかけて顧客の好感を得ることが出来れば、顧客の「第六感」に強く働きかけることができ、「購入」という行動に結びつく。

「何事も顧客の期待を裏切るな！顧客の五感に訴えろ！」という同社の明確な方針の下、社員は各段階を十分に理解したうえで、しっかりと対応するように指導されている。このことが顧客ニーズの把握だけでなく、形状や供給方法の異なる応用製品の展開にも繋がっている。

企業データ

創業：1966 年、本社：大阪府吹田市、事業内容：金属接合材料（はんだ・フラックス・ろう材）の製造・販売、非鉄金属地金の販売など

◆平和製罐㈱の事例 ～元気ハツラツ、経営快調～

平和製罐㈱は、「会社トップが経営環境をどう感じて受け止めるかが、企業の行き先を決定する」と考える。同社の経営者は現在の経営環境を、「ピンチはチャンス。だからこそ、伸びるチャンス。見直すチャンス」と捉え、自社のポジショニングを「メーカーであるが、商社であり、問屋である」とすることで打開策を探ろうとしている。その姿勢を表すように、りんくうタウンの用地に新工場建設を計画（2009 年末完成予定）。新たな出発に向け、役員を含め従業員一同は団結力を見せている。

同社の経営者が社員のベクトルを合わせる際に用いるキーワードが、一風変わっている。それは「茶毘に付す」というキーワードで、3 つの「だ」と 3 つの「び」を重要と考えている。「だ」は、妥協しない、打算的にならない、惰性に流されないを意味し、「び」は知的美、健康美、セクシャル美を意味する。これらを実行し、持ち合せないと、成果は期待できないと考えている。

企業データ

創業：1902 年、本社：大阪市住吉区、事業内容：金属製品の製造。缶部門（各種ブリキ缶）、ナンバープレート部門（自動車登録番号標、車輛番号標）、自治体部門（原付ナンバープレート、街区、住居番号、町名表示板 他）

(3) 経営者としての倫理観

現在の企業経営者には、企業規模を問わず、これまで以上に幅広い視野、深い見識が求められている。過去に例のない厳しい経営環境に直面していることに加えて、ステークホルダーからの様々な要求がその原因である。

調査・研究を通して見受けられたのは、「企業は公器である」との経営者の謙虚な姿勢である。経営者は、“企業は社会からの預りもの”との認識を持ち、公正で誠実な意思決定を行えるように、自ら率先して学び続け、絶えず倫理観を磨いておくことが求められる。

◆山岡金属工業㈱の事例 ～「経営者＝思想家」と心得よ～

山岡金属工業㈱は、経営者の条件として、①利益を生み出す手法を得ること、②徳を積むために、倫理観や人間力を向上させる勉強を継続すること、の2つを挙げているが、利益を生み出す手法は雑誌などで容易に目にする事が出来るのに対し、倫理観と人間力の向上を可能にする勉強の機会が欠如していると考えている。同社の経営者は、松下幸之助氏の著書をはじめ、積極的に古典や論語を読むことで、倫理観と人間力の向上を図っている。

同社は企業活動の目的の1つに「思想の追求」を掲げ、同社の経営者は自らが「思想家」になることを目指している。現在では、実践の場で得た知識に加え、学術面からの理解を深化させるために、博士号取得を目指している。これは、「夢とロマンを持ち続けて人生を楽しく送ろう」という同社の経営者の考え方を自らが体現する例であり、社員にも夢を持つことの大切さを説いている。

企業データ

創業：1956年、本社：大阪府守口市、事業内容：業務用調理機器の開発・製造・販売並びに付帯サービス、家庭用調理機器の開発・製造・販売など

2. 強い企業はヒトに厳しく、優しい

(1) 人材を鍛え、“人財”に育てる

中堅・中小企業では、経営者と社員との距離が近い。調査・研究から浮かび上がってきたことは、この点を大いに生かした人材育成法の存在である。経営者自らが行う懇切丁寧な指導、一方通行でない社員個々の能力に合わせた指導は、その一例である。

経営者は、人材の枯渇が企業の活気を奪うだけでなく、社員の年齢構成の不均衡、技術伝承の困難化など、企業の将来に深刻な影を落とすことに繋がりがねないということを強く意識しておかなければならない。「人材＝人財、企業の宝、活力の源泉」との認識を持ち、将来への投資・教育を積極的に行う必要がある。

世界経済危機は、実体経済にも影響を及ぼしているが、見方によっては、企業体力のある中堅・中小企業にとって、今こそ優秀な人材を採用する好機ともいえる。

◆アイプラザ㈱の事例 ～徹底的に叱り、大いに褒める～

アイプラザ㈱では、「教育といじめは紙一重」との認識のもと、人材教育に情熱を注いでいる。その考え方は、実にユニークだ。

人材教育を「親から子への教育」と捉え、経営者自らがマンツーマンで教育を行い、徹底的に叱り、大いに褒める姿勢を貫いている。徹底的に叱ることは、一見「いじめ」の様に映るが、社員にも経営者の思い・愛情は徐々に伝わるようになる。そして、社員の「やる気」にスイッチが入れば、成功である。

経営者自らが行うマンツーマン教育は、「えこひいき」と捉えられることもあるため、十分に配慮する必要性を感じているが、同社の経営者はこの手法を通じて、社員の「やる気」に現れる変化を肌で感じる事ができている。そして、周りの社員にも向上心が芽生え、自己成長の追求が会社の活性化に繋がっている。

企業データ

創業：2002年、本社：大阪市西区、事業内容：ソフトウェアの設計・開発、システムコンサルティングなどコンピューター関連事業全般

(2) 従業員満足（ES）度の向上策

経営者は、株主や取引先と良好な関係を構築するだけでなく、従業員にも常に眼を向け、「従業員あつての企業」と認識しなければならない。

満足度が高い従業員は、自社で働くことに誇りを見出し、企業に対する忠誠心を持つようになり、いきいきとしてくる。経営者は、従業員それぞれに「主役としての意識」を植え付け、適切な権限委譲などを行うことで従業員満足（ES）度の向上を目指さなければならない。

CS（顧客満足）と ES の両立。これこそが、経営者が目指す目標である。

◆アートコーポレーション㈱の事例 ～CS と ES の両立を目指せ～

経営理念で「CS（顧客満足）と ES（従業員満足）を経営の機軸に置きます」と宣言しているアートコーポレーション㈱では、色々な施策を複合的に展開することで、その両立を図っている。

CS 向上の取り組みの一例として、一人暮らしの女性のために女性だけのチームが行う引越サービス「レディスパック」や、郊外から都心マンションに移るシニア層の荷物整理の相談も受ける「シニアパック」がある。また、従業員提案制度により、顧客に近い現場から提案を出してもらい、顧客のニーズを満たす商品開発に繋げる努力をしている。

ES 向上策として、お客様の評価を従業員に直接フィードバックしている。現場の従業員は、その評価をもとに順位付けされ、毎月優秀な従業員は表彰される。そして、社内ウェブでも発表されて、スーパーバイザー職を与えられることもある。また、商品化に繋がるアイデアを従業員提案制度に提案した社員も表彰される。

金銭面だけでなく、“名誉”を与えるなどの仕組み作りを通じて、複合的に従業員のモチベーション向上を目指している。

企業データ

創業：1977 年、本社：大阪府大東市、事業内容：引越事業、輸入車販売事業、国内物流事業、住宅関連事業、物販事業、ライフサポート事業

◆大塚産業インテリア㈱の事例 ～個人の色を出して仕事をやれ～

大塚産業インテリア㈱では、「人材が財産」という考えに基づき、定期的にコンサルタントとともに従業員の満足度調査を実施している。同社は、全ての調査結果をオープンにし、社内環境の改善にも役立てており、社員の定着率向上に繋がっている。

また、経常利益の目標値を定め、その目標値を超えた部分の半分を会社の利益とし、残りの半分を社員への特別ボーナスとして還元しており、実施出来なかったのは、過去 20 年間で 1 度だけである。具体的には、特別ボーナスの 1/2 を頭割りして全社員へ、残りの 1/2 を業績優秀支店の社員へ配分する。社員各自の毎月の業績が知らされ、それが還元額にも反映されるため、社員は満足感を感じるだけでなく、経営への参画意識を強く持つようになる。

仕事の進め方については、「いきいき わくわく 仕事に喜びを 仕事に楽しみを」のスローガンのもと、社員さんに「個人の色を出してやれ。そうでないと面白くないぞ」と激励し、自由度を持たせて任せている。

企業データ

創業：1706 年、本社：滋賀県長浜市、事業内容：戸建住宅内装仕上工事業

◆クマリフト㈱の事例 ～社員みんなが主役～

クマリフト㈱では、「人は誰もが生まれた時から、無限の能力を備えている」という思いから、入社年次が浅い社員にも責任ある仕事を任せている。その根底にあるのが、「みんなが主役」という人材育成の方針である。

例えば、上司との方向性の確認や予算枠はあるものの、入社年次が浅い社員にも広告業務を担当する機会が与えられる。広告業務には、カタログ作成や展示会用ブースの設置準備などで外部と折衝する機会がとりわけ多く、広範囲に亘り多くの経験を積むことが出来るという特徴がある。その結果、常に考えながら仕事をする癖が身につく、成長が加速して様々なことを任せられる人材へと成長する。また、周りの社員の発奮を促すことにも繋がっていく。

この方針のおかげで、「未経験のことも多く、苦労することも多いが、成功体験を重ねることが自分の喜び・成長にも繋がっている」という社員の満足感を生み出すことに繋がっている。

企業データ

創業：1965 年、本社：大阪市西区、事業内容：エレベーター、ダムウェーター、搬送機、福祉機器など昇降機の製造・販売・据付・保守

(3) 多様性が生み出す力

調査・研究を通じて明らかになったことは、中堅・中小企業ならではの攻めの“人財”活用術である。大手企業からの早期退職者の積極採用、多能工社員の育成、パート出身の役員登用が一例だ。中堅・中小企業が直面する人材不足克服の第一歩になり得る。

多様な能力を持つ社員が、その能力を十分発揮し企業活動に貢献できるよう、適材適所の人材配置が可能となる社内環境の整備が必要となる。外国人材の積極的な採用も、人材不足克服の有効策になると考えられる。その際には、日本人と異なる彼らの価値観の積極的な受け入れこそが、既存の価値観の改革に繋がり、新しいアイデア、新しい商品・サービスの創造に繋がるということを認識する必要がある。

◆田淵電機㈱の事例 ～外国人社員に学ぶ～

田淵電機㈱では、日本国内で、積極的に外国人留学生を採用している。過去3年間の総新入社員に占める外国人留学生の割合は、約5～21%になる。外国人留学生採用の主な狙いは、将来の現地法人の管理者としての活躍にあり、外国人留学生に遺憾なく能力を発揮してもらうための環境作りに注力している。企業文化や日本のビジネス習慣に関する研修の実施がその一例である。また、採用時研修地、初任地や出張先を海外拠点にすることで、海外生産現場での生の体験を積ませている。

外国人留学生の採用は、日本人社員の間にも好影響をもたらしている。異文化に対する理解を深化させるだけでなく、外国人社員の努力する姿や能力に刺激を受けている。また、日本人社員が自己研鑽に励み、両者が切磋琢磨する環境が出来上がっており、人材の多様性が果たす役割は大きい。

外国人社員がボランティアとして社内中国語会話教室で講師を務め、日本人社員の間で外国語習得への関心が高まるなど、日本人社員に国際的見識が生まれ、外国人社員と日本人社員が一体となる環境作りにも一役買っている。

企業データ

創業：1925 年、本社：大阪市淀川区、事業内容：電子機器用変成器、電子機器用電源機器、各種電子機器・部品の販売・製造

3. 強い企業は市場で生き抜く武器を持つ

(1) 顧客ニーズを捉える

今や多くの中堅・中小企業が、国内市場だけでなく海外市場をも主なマーケットと捉えている。海外市場にも、自ら足を運び、顧客ニーズの把握に努める経営者の姿がある。

注意を払うべきは、顧客の眼であり、生活スタイル、価値観の変化である。そして、企業は常に顧客の要求に対して、敏感にアンテナを張り巡らせておく必要がある。

経営者が目標とするのは、顧客の期待、想像を超えた 120%の顧客満足度の実現である。

◆IDEC(株)の事例 ～国際規格づくりで世界市場へ～

IDEC(株)は、高い信頼性と安全性を持つ商品を世の中に提供することを企業目標とし、創業以来、「ものづくり安全」を標榜し、広範囲な安全思想を搭載した商品開発を行い、顧客のニーズを捉えてきた。

同社は、「ものづくり安全」技術を、日本発の国際規格にすべきだと考えている。例えば、ロボット安全操作用に必要な安全機器の国際規格が存在していなかった頃、経済産業省の補助事業で国際規格化実現のスキームに乗せ、日本規格協会の支援の下で3年を費やし、**日本からの提案内容で IEC（国際電気標準会議）の規格化が実現した**。この時、**中小企業でも、国際規格づくりが可能であると実感した**。規格化された商品のグローバルシェアは85%を占め、業績にも大きく貢献している。

企業に固有の技術があれば、自分たちの技術を国際規格にできる。中堅企業にも国際化できる固有技術は数多く存在していると考えている。

企業データ

創業：1945 年、本社：大阪市淀川区、事業内容：制御機器製品、制御装置及び FA システム商品、制御用周辺機器製品、防爆・防災関連機器製品、その他の電機機械器具の製造、販売

◆小泉産業㈱の事例 ～特殊特徴品の製造こそ使命～

特殊特徴品の製造を追求する小泉産業㈱の姿勢は、1924年に始まる。当時、小泉グループ創始者である三代目重助は、米国への視察旅行で大デパート経営者に、「特殊特徴品によって生きなければダメだ」と言われた。それ以来、この言葉が現在までの商品開発の基本となっている。

それ以来、同社では、“新しい着眼”（既存の機能同士を組み合わせるの新商品開発）と“独自の発想”（新規販売ルートを開拓し、新市場を創造する）を自社のDNAと位置付け、商品の作り方、売り方など全ての業務プロセスにおいて「コイズミらしさ」を作り上げることで、顧客のニーズを捉えている。そこから、クックテーブル『晚餐』や『ライダーデスク』など数多くのヒット商品、「業界初」の商品やサービスが生まれてきた。クックテーブル『晚餐』は、台所は土間が無くなり板の間に変わり、土間にあったコンクリート製流し台が木製に、かまどがガス釜に、ちゃぶ台がイスに座る食卓になったという当時の台所事情の変化を捉えた商品であった。

最近では、この傾向を強めるため、「もっともっと挑戦していくべき」と叱咤激励し、DNAである“新しい着眼”と“独自の発想”を通しての特殊特徴品の製造に挑み続けている。

企業データ

創業：1716年、本社：大阪市中心部、事業内容：照明器具の企画・開発・製造・販売、学習環境家具及び介護機器等の企画・開発・製造・販売

◆東洋テック㈱の事例 ～顧客のニーズを捉えるアイデア評価制度～

「CS、ES、そしてCSRへ ―企業価値向上への挑戦―」を中期経営計画のスローガンに掲げる東洋テック㈱では、アイデア評価制度を導入している。この制度は、顧客ニーズを捉えてES向上にも繋げることが出来るアイデアを集め、効果の大きいアイデアを形にすることで、職場レベルと会社レベル両方でのCSとESの向上を狙うものである。

具体的には、職場レベルでは小さな業務改善を通して、会社レベルでは全社に関する課題解決を通してCS向上を目指している。そして、職場レベル、会社レベルのそれぞれで問題意識を共有することで、一体感が醸成されES向上に繋がっている。近年、離職率の激減という好影響が生まれている。

アイデア評価制度導入後6ヵ月間で、これまでに110件の具体的なアイデアが

寄せられた。その中には、「取引先への AED（自動体外式除細動器）の使用法、救急救命の初期講習実施」や「警備用機器などの電源をソーラーパネル化し、経費削減に貢献」など顧客のニーズを捉え、実行に移されたアイデアも多くある。今後も本活動を継続し、CS、ES 向上に繋がっていくことを期待している。

企業データ

創業：1966 年、本社：大阪市浪速区、事業内容：機械警備、ホームセキュリティ、輸送警備、施設警備、受託管理業務、ビル総合管理業務など

◆(株)日本スペリア社の事例 ～特許取得で知的創造企業を目指せ～

(株)日本スペリア社は、「特許取得」と「維持」を経営上の重要テーマに位置付けている。同社は、長期にわたり鉛フリーはんだの開発が成功せず、産みの苦しみを味わった。諦めかけた時、添加したニッケルが功を奏し、特性が良く、低コストの画期的な鉛フリーはんだを生み出した。現在では、このはんだ技術の特許は、24 の国と地域に及んでいる。

特許を保有する企業は、その製品の製造や技術の使用を独占的に行うことが出来るだけでなく、価格競争に巻き込まれず、更に高品質な製品づくりに取り組める。これにより、顧客のニーズを捉え、業績向上にも繋がる。ライセンス供与による特許料収入も見込める。

しかし、コピー製品の出現や特許に関係する訴訟の増加など、取得後の苦勞もあり、特許維持にはコストと専門性の高い人材も必要となる。

今後は、既存特許の維持に注力するだけでなく、新たな特許取得も視野に入れながら、顧客ニーズをとらえる商品開発を追求していく。

企業データ

創業：1966 年、本社：大阪府吹田市、事業内容：金属接合材料（はんだ・フラックス・ろう材）の製造・販売、非鉄金属地金の販売など

(2) 顧客ニーズを実現する

商品に対する顧客の期待は多様化し、評価も厳しい。この市場環境を生き抜くには、より高品質・高付加価値な商品を提供する必要がある。

調査・研究から伺えることは、自社の軸足となる技術を確立することに加え、その技術をベースに、独創性、ユニークさを愚直なまでに一層追求する経営者の真摯な姿勢である。

◆アカマツフォーシス㈱の事例 ～ハイパー・コア・コンピタンスを獲得せよ～

アカマツフォーシス㈱は、関西の3大学（大阪工業大学、大阪産業大学、同志社大学）との産学協同ベンチャーを設立し、ハイパー・コア・コンピタンスの創出に挑んでいる。

産学協同ベンチャーでは、アカマツフォーシス㈱で培われた鍛造分野での最先端の解析技術を別会社化した。関西では金型代に含まれると考えられる傾向にある技術サービス（設計など）の有料化を試行するとともに、ユーザー以外の会社からの解析要請を受託している。また、大学の研究成果をもとにした塑性加工に関するソフトウェアの開発・販売、複雑な業務のエキスパートシステム化、様々な解析業務の受託およびコンサルテーションなどの幅広いサービスを展開している。

今後は、産学協同研究と多くの大学研究室とを繋ぐハブ機能を担っていきたい。

企業データ

創業：1956 年、本社：大阪府枚方市、事業内容：自動車部品用精密冷間鍛造金型、超硬精密金型、電池ケース製造用精密金型の製造

◆荒川化学工業㈱の事例 ～将来の柱と成り得るテーマを見極め、追求する～

主力である製紙用薬品、印刷インキ用樹脂などのロジン関連事業を経営の基盤とする荒川化学工業㈱は、本業の技術が生かせる市場に参入して顧客ニーズを追求することにより、成長を遂げてきた。

事業部制を採用する同社には、事業部ごとに加え、全社を統轄する R&D 部門として開発統轄部が存在する。開発統轄部は、直ぐに実績には結び付かなくても将来性が見込める事業開発や全社共通の技術開発を担当している。また、事業部間のコーディネート役に加え、事業部で担当しているものも含めた新規開発テーマの進捗管理と調整を行なう開発マネジメントシステムの運用を行なっている。

開発テーマや新規事業の継続・中止の判断を如何にして決定するかは、永遠の課題であるが、テーマや事業の将来性を見極める視点が最も重要である。この視点から大きな事業に成長したものとして「光硬化型樹脂」や「超淡色ロジン」がある。これらは事業化当初、直ぐに大きな実績には結び付かなかったが、製品の特徴が活かせる高付加価値分野をターゲットにした開発を継続することにより、開発から約10年を経て大きく開花し、今では伸長事業の代表製品となっている。液晶ディスプレイなどのIT関連分野や医療用ハップ剤用途で高伸長しており、2006～08年度上半期には基盤事業が資源高の煽りを受け、大きく採算性が悪化する中で、増収増益の達成に大きく貢献した。

直ぐに結果が出ないという理由で開発テーマや新規事業を中止するのは比較的容易であるが、将来を見据えて継続する勇氣も必要である。より妥当性のある判断基準を確立・運用するとともに、将来花開くであろう新たな事業の芽を潰さず、顧客ニーズを実現しながら新たな成功に繋げて行くことが重要である。

企業データ

創業：1876年、本社：大阪市中心区、事業内容：製紙用薬品、工業用樹脂の製造および販売

◆近江産業㈱の事例 ～板金から塗装まで～

近江産業㈱は、自社の位置付けを「高炉メーカーと大手ユーザーの間の流通業」と捉え、機能を拡充し、顧客ニーズに応えることにより経営基盤を確立することが肝要と判断した。

同社の機能拡充の取り組みのひとつとして挙げられるのが、1500トン級の本船荷役を行うことが出来る岸壁の保有とそれを活かした物流と加工の一体化である。これによりメーカーの輸送経費削減、同社の資材の大口仕入れが可能となり、コスト削減に大いに貢献している。

また、ISO9000の認証取得、社内での技術蓄積、社内の意識改革に加えて、板金、プレス、設計、デザイン、塗装までの一貫したシステム作りに注力した。その結果、顧客のニーズを実現することに加えて、大手顧客の信頼を得て、取引先の拡大に繋がっている。

企業データ

創業：1950 年、本社：大阪市中心区、事業内容：鋼板、鋼帯、鋼構造物を中心とした各種金属材料の加工販売及び素材・デザイン・設計・開発から最終製品製作迄の一貫した生産体制による加工販売等

◆(株)グローバルサイバークループの事例 ～産学官連携で目指す業績アップ～

本会「ソフト産業振興委員会」（2006 年度）の活動が契機となり 2007 年に設立された産官学の連携「組込みソフト産業推進会議」（事務局：(社)関西経済連合会）に参加している(株)グローバルサイバークループは、今回の取り組みが業績アップに貢献するのは、数年先と見ている。しかし、現在、既に好影響を実感し始めている。

まず、産学官連携に参加することで、他社、大学関係者等と接する機会が増え、自社の知名度が格段にアップした。また、有識者と面識を持つことが可能になったことで、これまでに比べて業界の最新情報を容易に入手出来るようになった。このことが従業員のモチベーションにも好影響を与えている。ただし、産学官の連携では、コンプライアンスの徹底が厳格に求められるため、意思決定に多くの時間を費やす傾向にある。

同社では、この連携で得られたネットワークを更に広げて、より高度な顧客ニーズの実現を果たすことを目指している。

企業データ

創業：1996 年、本社：大阪市北区、事業内容：ソフトウェア開発、ハード機器販売、各種パッケージソフト・プロダクト等の販売など

(3) 無形の競争力の源泉

調査・研究から得られた企業文化というものへの認識は、「特定の組織でのみ共有する価値観」であり、「会社の雰囲気」として企業が日々の営みの中で醸成させてきたものということである。これらは、社業に直結するものしないもの、様々である。重要なことは、企業文化は無形であり、競合他社から容易に模倣されない競争力の源泉になることができるという点である。

経営者はこれらの点を十分に認識し、企業文化が有効に働くよう取り組む必要がある。

◆三和実業㈱の事例 ～街づくり、そして会社づくり～

昭和 36 年に創業した三和実業㈱では、「街が美しく輝き、英國屋に来てくださるお客様に楽しさと満足を感じてもらいたい」という経営者の想いで、街づくりに関わる取り組みを積極的に行っている。

同社の経営者は、街づくりに 30 年以上参画し、「ミナミまちづくりフォーラム」の会長を務め、意見交換会、研究会、歴史ウォーキングなどを開催している。献血には 20 年以上参加している。街づくり、献血ともに「どこかで必ず誰かを助けたり癒したり、また楽しませていることには違いない」という信念からだ。

当初、社員から街づくりや献血への参加に反発があったが、今ではほとんどの社員が自主的に参加している。美しいミナミの街に人が流れたお陰で、業績がアップしただけでなく、社員は道路のゴミを自ら拾うようになり、血液の病で家族を失った社員は、同じ病で苦しむ人を助けたいという強い想いを叶えている。

「素晴らしい街づくり（献血も含めて）の核に英國屋になる」という自信が、同社の企業文化の根底に流れている。

企業データ

創業：1961 年、本社：大阪市中心区、事業内容：喫茶専門チェーン店経営

◆山本化学工業㈱の事例 ～知恵が知識を凌駕する～

山本化学工業㈱では、社員は日頃から、知識を超えた“知恵”を強く意識するよう求められている。「知識を用いての開発は、これまでの延長線ではない。知恵はその人固有の考え方である場合が多く、また独自性が強い。独自性が強いということは、これまでの常識にとらわれない新しい発想を用いた開発が可能になり、市場で“オンリーワン”になる可能性が高い」という経営者の想いがあるからだ。

同社の経営者は、毎日の朝礼で社員に知恵を意識することを繰り返し伝えている。また、社内で改善案が出てきた際には、知恵もしくは知識のどちらがベースにあるのかを記すよう習慣を付けさせている。

この地道な取り組みが、“知恵”を強く意識する企業文化を生み出し、バイオラバースイム（通称 たこ焼きラバー）などのヒット商品の誕生、同社製品の新規市場での早期のシェア拡大に繋がっている。

「常に“知恵”を強く意識する企業文化」。無形ではあるが競争力の源泉となり、この文化が競合他社との差別化に大きく貢献している。

企業データ

創業：1964 年、本社：大阪市生野区、事業内容：複合特殊ゴム素材開発・製造

IV. 講演会、視察、アンケート結果より

1. 強い企業に強い経営者あり

(1) 明確なビジョン

《経営について》

- 意志堅固。ぶれないためにも具体化した戦略、戦術で時期を明確にする。

【アプライズ㈱】

- 恒久的な理念、長期的なビジョン、中期的な指針を解り易い言葉で訴求する。
当社キーワード：「夢の実現」「社会への貢献」「さらなる発展」。①「個性を伸ばし 技術とサービスで みんなの夢を実現する」を経営理念としている。ここでいう「みんな」とは社員のみならず、当社に関わる全ての人々を指す。ひいては全人類の夢を実現する会社であることを目指している。②「ロジンに代表される地球に優しい素材を通して社会に貢献するスペシャリティー・ケミカル・パートナー」をビジョンとして、株主、取引先、社員および社会に貢献することを経営方針としている。③2008年度よりスタートした第2次中期5ヵ年経営計画では「PINE DASH 1000」をキャッチフレーズとして、さらなる発展のため、新時代への新機軸を先取りし、輝ける未来に向かって、躍動を続ける企業集団となることを目指している。【荒川化学工業㈱】

- 旨くて安くてうれしい。食+日本文化を日常価格で愉しんで頂ける事業の展開。

例) 屋敷業態の開発と展開。【がんこフードサービス㈱】

- 人間尊重の価値創造集団。社是“人格の育成向上”、経営理念“新しい着眼と独自の発想で新たな価値を創造し、人と社会に夢と感動をつくり出します”を実践する。【小泉産業㈱】

- 確固たる信念。時代による業種・業態の変化や多角経営をせず本業一筋。【三和実業(株)】

- 他との「差別化」でなく、「独自化」。【不二建物㈱】

- ブランド力の確立。長年培ってきた警備力、お取引先から信用をブランド力として確立することが喫緊の課題。

《その他》

- 経営では、「利益」と「文化」と「思想」の3つを追求しないといけないと考えている。【山岡金属工業㈱】

(2) 強力な経営指導力

《経営指導力の実践法について》

- キーワードを用いて繰り返し訴求。2008年度の年度指標は「凡事徹底 万事スピード&コミュニケーション」とした。当たり前なのがなかなか出来ていない今の世の中において、今一度初心に帰って当たり前のことを着実にやり遂げることの重要性を説いている。特に経済環境が悪化する中においては、まずは「凡事徹底」が基本である。会議、節目での訓示で繰り返し述べている。【荒川化学工業㈱】
- 企業経営において利益を生む事は並大抵では、できない。他社に負けないプロ軍団を育てることに、経営はある。初代社長がよく言っていた言葉で①例えば開発部に優秀でない人が100人いるより1人賢い者がいるほうがよい商品ができる。②信用が第一である。信用があれば仕事はどんどん入ってくる。③企業や従業員は「素直さ」が大切である。私もそう思う。【山岡金属工業㈱】
- 経営者は、思想家でないといけない。【山岡金属工業㈱】
- 現場第一主義の徹底。収益を生み出す現場を大切に、常に現場の意識を把握することが大事だ。社内の全部門の社員と経営トップが懇談する機会を設け、トップの経営方針を末端まで浸透させることができた。
- 信念、執念、熱意。信念を持って挑戦し続ければ、必ず道が開けます。「熱意が夢を実現する」のです。当たり前のことを当たり前にやり続けることの大切さを、自ら先頭に立ち、組織に指導、激励している。

(3) 経営者としての倫理観

《経営者自身について》

- 経営者は社員教育の前に、自らが学ばないといけない。【山岡金属工業㈱】

《企業の捉え方》

- 企業は公器。商人道を通じ、社員の人格を磨く考え方の浸透。会社とは、何の為に存在し何を果たすべきなのか。【小泉産業㈱】
- 企業は公器。企業は社会からの預りもの。基本（本業）に徹する。【㈱日本ビジネス開発】

《その他》

- コンプライアンスの徹底。コンプライアンスホットラインの設置。倫理綱領と行動マニュアルを記載した携帯カードを全社員に配布。【荒川化学工業㈱】

2. 強い企業はヒトに厳しく、優しい

(1) 人材を鍛え、“人財”に育てる

《教育方針について》

- 厳しく愛情をもって教育。皆一律ではなく、個人的なレベルに合わせ教育した場合、豊かな教育が未消化。一つでもいいから個人別のレベル、消化スピードに合った消化で自信がついたとき目覚める。【エンゼル証券(株)】
- 活人。経営者自ら社員と直接対話し、理念と技術を伝承する「塾」システム。【がんこフードサービス(株)】
- OJT&国際化。現場での生の体験。国際的な展開の中で若手にも海外責任者のチャンスを与える。【田淵電機(株)】
- 事業は人なり。変化を予見して、困難を乗り越え新たな創造に向って逞しく挑戦する社員を生み出す【(株)日本ビジネス開発】
- 「体験」を通じて、「意味や価値」を理解させる。研修などで、どうすれば良いのかマニュアルを教えるが、「どうして、そうすれば良いのか」その意味や価値を伝えなければ、心のない機械的マニュアル。自分が働く価値や意義を伝えることが大切だ。【不二建物(株)】
- 目につくことは、その場で徹底的に注意する。社長は怖がらずに、社員を叱って教育することが大事だ。【山岡金属工業(株)】
- 観ること、聞くこと、話すこと、感じること、励ますこと。従業員の個人別「成果と実績」ファイル作成。
- 社員一人ひとりが考える習慣づくり。考えることから始める教育を行っている。難しいことではなく、挨拶・身だしなみ・散髪・洗髪・調髪・ツメ切り・手洗いなど、まず、身近なことから考える習慣が大切。組織的かつ継続した教育方針で、全社員が食品企業で働く自覚と仕事に向き合う姿勢を養っている。
- 現場主義。現場対応力を見極め、適材適所に配転。

《その他》

- 自立する気にさせる。【(株)永木精機】
- 給与を支払っている以上、社員はプロである。プロとしての水準で働くべき。【山岡金属工業(株)】

(2) 従業員満足 (ES) 度の向上策

《社員について》

- 社員そのものは、「同志の集団」である。リストラなどがあると、原点の「俺の会社、私たちの会社」という会社への想いが少なくなる。【小泉産業㈱】

《ES 向上策について》

- 社長も目を通すCSカードは、従業員へフィードバックされ、様々な形で従業員の待遇、改善評価の参考としている。【アートコーポレーション㈱】
- 貢献主義人事制度。働き甲斐のある会社を目指し、“終身雇用の成果主義”を導入。会社の繁栄と社員の幸せを両立する。社員にとって、喜んで働ける環境を整える。やる気のある熱い人に機会を与え、仕事をする人に厚く報いる。【荒川化学工業㈱】
- 階層別教育（新入社員研修、基礎研修、中堅幹部研修、管理者教育等など）と教育項目の整合性の体系確立。①全員株主、全員経営者の理念を貫く為の社員持株制度の確立。②自己責任原則の自主自力へ権限移譲、敗者復活制度、290年の社史を教材用に編集、帰属意識の高揚。【小泉産業㈱】
- コミュニケーション。会話により、連帯意識、参加意識を持たせる。
- どのような仕事をするかよりも、誰と仕事をさせるか。誰の下で働きたいかを個別面談している。
- 夢中にさせる。人によって価値観が色々あるが、自分の時間をどう使うか納得出来れば達成感、即ち満足感を得る。出来るだけ、適材適所に、そして委す様にしている。

(3) 多様性が生み出す力

《雇用について》

- パートナー。社員、パートの別なく責任を担っていく (QC 活動)。外国人社員、パート出身役員など、多様な登用。【がんこフードサービス㈱】
- 職種、人種、性別、能力等を差別なく適材適所に活用し企業経営に生かすことである。
- 社内外人事交流。特に最近では、大手企業の早期退職者を登用し、新風を吹き込む。

《その他》

- 適材適所。人材の見極めが重要。【アプライズ㈱】

3. 強い企業は市場で生き抜く武器を持つ

(1) 顧客ニーズを捉える

《商品について》

- 売上げの半分以上がシェアナンバーワン商品。【IDEC(株)】
- 職人の技と科学。技術の数値化と定時観測システム「インスペクション」。毎年全社員参加の「調理コンテスト」、「接客コンテスト」。【がんこフードサービス(株)】
- 「良い商品を作ったので、そのうち使ってもらえます」と考えるならば、あとは会社が倒産するのを待つだけだ。【(株)日本スペリア社】
- 1. 安全な商品づくり。2. 世の中の人達が喜ぶ商品づくりを次々に誕生させる。当社は「家庭用ガスたこ焼器」で有名であるが、これがよく売れ、何 10 年間ベストセラー（生産 400 万台）になった理由は、①焼く楽しみ、②それを見る楽しみ、③食べる楽しみ、④一家団らんの楽しみがある。このように使う事により楽しい商品の開発が大切であると思う。【山岡金属工業(株)】
- 知識だけで勝負すると、他者と異なる商品は作れない。知識を使うより、知恵を使う。【山本化学工業(株)】

《顧客に対する姿勢》

- 顧客第一主義を掲げ、顧客満足度 120%を追求。顧客からの開発依頼アイテムに対し、顧客から近距離地区に工場を立地させる体制で取り組む。【アカマツフォース(株)】

《その他》

- 柔軟な頭脳。他社商品との比較、競合会社を意識したときに爆発力が生まれる。【エンゼル証券(株)】
- 時代の変化にマッチした事業の選択と集中でメリハリをつける。【近江産業(株)】
- 表彰提案制度。アイデアを出せる職場環境の醸成。【(株)日本ビジネス開発】
- 疑問と興味。常に好奇心を持ち、“なぜ？”、“何が？”の心を忘れぬ様にする。
- スピードと方向性を明確にすること。常にアンテナを張り、ニーズをキャッチすること。お客様のニーズを探り、クイックレスポンスで組織として水平、垂直展開できる体制であること。事例としては、カード型セキュリティ金庫の開発など。
- ニーズ・シーズ・アイデアの融合と行動。
- 挑戦と迅速。いつの間にか、社内で「Challenge of Dreams」が合言葉になった。

(2) 顧客ニーズを実現する

《技術に対する考え方について》

- 人の真似をしない。新しいものを生み出すには苦労と時間が必要ですが、それを乗り越えていく事により技術力が高まる。【クマリフト㈱】
- 長く取り組んできたことには、良い面も悪い面も含めて、多くの経験がある。それを崩すと何も残らない。【山本化学工業㈱】
- 目視で機能が把握できる商品の開発から、使って初めて機能が分かる商品の開発への移行。【山本化学工業㈱】

(3) 無形の競争力の源泉

《企業独特の文化について》

- 風通しのいい職場環境。小集団のとき、目新しいキーワードが必要と思われるムードが生まれたとき、マンネリ化から脱却したくなったとき、伝統的と革新的が交互に入り交じり、人の移動が落ち着いてカルチャーを求めだした。【エンゼル証券㈱】
- 人の行く裏に道あり、花の山。人のやらないことをやる。創造力を常に養う【㈱マルゼン】
- おもしろおかしく。毎日を“ワクワク感”をもって生きる。
- Yes we can! No と言わず、挑戦力を保つ。しかし決して無理な背伸びはしない。その判断力も重要。
- 変化への挑戦。常に挑戦し、ステップアップへの精神を目指す。
- 自己啓発力。自分の意見を言える場を持ち、またその事を検証する場を持つ。

V. 平成18年度～20年度 中堅企業委員会活動状況

平成18年度

平成18年

- 6月19日 正副委員長会議
「平成18年度の活動方針について」
- 8月30日 正副委員長会議
「平成18年度の具体的活動について」
- 10月 4日 アカマツフォーシス(株) 本社工場視察・懇談
- 11月13日 近江産業(株) 南港鋼板センター視察・懇談
- 12月20日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える
～顧客への価値提供、次代を担う人材育成を中心に～」
講師：黒田電気(株) 黒田 善孝 社長
荒川化学工業(株) 石部 修平 会長

平成19年

- 2月27日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える
～他社との差別化、顧客への付加価値提供を中心に～」
講師：(株)ゼンリン 原田 康 社長兼会長
がんこフードサービス(株) 志賀 茂 社長

平成19年度

平成19年

- 6月19日 正副委員長会議
「平成19年度の活動方針について」
- 8月27日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える」
講師：イズミヤ(株) 林 紀男 社長
- 10月 2日 「小嶋・齊藤 両代表幹事と語る会」
○懇談会（於：なんばパークス パークスタワー）
小嶋 淳司 代表幹事
「中堅・中小企業におけるCSR経営」
齊藤 紀彦 代表幹事
「大阪活性化に向けて」
○夕食懇談会（於：がんこ難波本店）

- 10月29日 IDEC(株)本社/技術研究センター 見学会
「IDEC事業内容とものづくりの考え方」
講師：IDEC(株) 藤田 俊 弘
常務執行役員 技術本部長
- 12月13日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える」
講師：サラヤ(株) 更 家 悠 介 社長
大塚産業インテリア(株) 大塚 道 夫 社長
- 平成20年
1月25日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える」
講師：アートコーポレーション(株)
寺 田 千 代 乃 社長
音羽電機工業(株) 吉 田 修 社長
- 4月28日 幹事会にて「平成18・19年度の活動のとりまとめ」を報告
- 平成20年度
平成20年
- 6月17日 正副委員長会議
「平成20年度の活動方針について」
- 8月 5日 朝食懇談会
「私の経営論」
講師：山岡金属工業(株) 山 岡 俊 夫 社長
- 8月 6日 スタッフ会
「今年度に作成・発表する提言内容について」意見交換
- 8月27日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える」
～NASAも注目する『鉛フリーはんだSN100C』は
こうして生まれた～
講師：(株)日本スペリア社 西 村 哲 郎 社長
- 9月22日 講演会
「中堅・中小企業の競争力強化の経営方策を考える」
講師：山本化学工業(株) 山 本 富 造 社長
- 9月29日 スタッフ会
「今年度に作成・発表する提言内容について」意見交換

- 10月28日 朝食懇談会
「私の経営論」
講師：小泉産業(株) 小 泉 純 相談役
- 11月 4日 講演会
「これからの時代を生き残る中堅企業の条件」
講師：政策研究大学院大学 橋 本 久 義 教授
- 12月 3日 「齊藤・中野 両代表幹事と語る会」
○懇談会（於：関西経済同友会 会議室）
齊 藤 紀 彦 代表幹事
「関西のイノベーション・パワーを強化するには」
中 野 健二郎 代表幹事
「直近の米国情勢 ～大統領選直後の現地情報～」
○夕食懇談会（於：がんこNEXT1 淀屋橋店）

平成21年

- 2月27日 スタッフ会
「提言案について」意見交換
- 3月12日 常任委員会
「提言案について」意見交換
- 4月28日 常任幹事会・幹事会にて
提言案「元気になろう 中堅・中小企業」を審議
- 5月 1日 提言
「元気になろう 中堅・中小企業」を記者発表

VI. 平成20年度 中堅企業委員会常任委員会名簿

※平成21年4月28日現在

(敬称略)

委員長	鈴木 博之	丸一鋼管	社長
副委員長	越野 憲昭	日東印刷	会長
〃	小八木 規之	近江産業	社長
〃	山岡 俊夫	山岡金属工業	社長
〃	小檜山 重光	グリーンテック	代表取締役
〃	熊谷 京子	クマリフト	代表取締役
〃	利倉 幹央	利昌工業	副社長
〃	小泉 純	小泉産業	相談役
〃	志賀 茂	がんこフードサービス	社長
〃	赤松 憲一	アカマツフォース	社長
〃	酒井 隆幸	キッズ・コーポレーション	社長
〃	藤田 和美	不二建物	専務
〃	新井 信彦	東洋テック	社長
〃	大塚 道夫	大塚産業インテリア	社長
〃	内海 二雄	モリト	会長
〃	伊都 次郎	日本ビジネス開発	専務
〃	桐山 健一	神戸屋	社長
〃	中務 裕之	日本公認会計士協会近畿会	会長
〃	細川 稔弘	アイプラザ	社長
〃	山田 達也	アプライズ	社長
〃	辰己 重幸	グローバルサイバーグループ	代表取締役
常任委員	阿形 清信	近畿刃物工業	代表取締役
〃	浅野 泰伸	平和製罐	社長
〃	安藤 邦彦	エクシング	社長
〃	石部 修平	荒川化学工業	相談役
〃	乾 孝義	マルカキカイ	会長
〃	井上 寛基	日成建設	社長
〃	今堀 均	ジョブラックス	社長
〃	上 敏郎	日本電通	会長兼 CEO
〃	大久保 俊文	コクヨ	取締役
〃	岡野 晋滋	隆祥産業	社長
〃	長 勇	椿本チエイン	取締役常務執行役員
〃	片山 勉	紀伊産業	社長
〃	桂 知良	山一精工	会長
〃	加藤 まき子	ブレーン・パワー	社長

〃	川西 修	幸南食糧	代表取締役
〃	桔梗 芳人	近畿大阪銀行	社長
〃	北嶋 英之	関西エレベーター	社長
〃	隈崎 守臣	コングレ	社長
〃	小西 幸雄	日産建物管理	社長
〃	清水 孝雄	常盤漢方	代表取締役
〃	田中 成人	田中会計事務所	代表税理士
〃	田淵 暉久	田淵電機	会長
〃	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	副所長
〃	寺岡 龍彦	東神電気	社長
〃	永木 康司	永木精機	会長
〃	西田 隆郎	西田経営会計事務所	所長
〃	西谷 栄治	松山電機工業	専務
〃	丹沢 紀一郎	商工組合中央金庫	執行役員大阪支店長
〃	長谷川 剛	櫻宮化学	社長
〃	福本 桂太	四ツ橋	社長
〃	福本 明達	福原工業	社長
〃	藤尾 正弘	フジオフードシステム	代表取締役
〃	藤澤 肇	ノーベル製菓	社長
〃	細川 信義	エンゼル証券	社長
〃	松井 治	松井製作所	会長
〃	松本 孝	三和実業	社長
〃	丸岡 利嗣	マルゼン	代表取締役
〃	光山 恵治	汎建築設計事務所	会長
〃	宮川 恭一	レッキス工業	社長
〃	陸田 信彦	双星設計	社長
〃	山口 登	インテリアサポート山口	代表取締役
〃	吉田 修	音羽電機工業	社長
スタッフ	竹内 健	丸一鋼管	執行役員社長室長
〃	和田 良一	日東印刷	主任
〃	竹村 道泰	近江産業	企画部長
〃	加藤 忠広	山岡金属工業	週刊大阪新聞社代表主幹
〃	岸田 浩	クマリフト	経営管理部マネージャー
〃	中山 徹	利昌工業	総務課長
〃	権藤 浩二	小泉産業	取締役グループ経営推進統括部長
〃	荒木 次男	東洋テック	経営統括部副部長
〃	岡田 賢一	大塚産業インテリア	業務部営業課次長
〃	中谷 文和	日本ビジネス開発	人事本部人材開発部主事
〃	村瀬 勇	神戸屋	経営企画部企画課課長
〃	石金 正彦	アイプラザ	取締役

〃	宮田 正徳	アプライズ	取締役営業部長
〃	辰己 紀義	グローバルサイバーグループ	ゼネラルマネージャー
代表幹事スタッフ	田中 靖之	関西電力	秘書室リーダー
〃	廣瀬 茂夫	三井住友銀行	経営企画部部長
〃	伊藤 史匡	三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理
事務局	斉藤 行巨	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	松尾 康弘	関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
〃	與口 修	関西経済同友会	企画調査部主任
〃	向井 仁	関西経済同友会	企画調査部

元気になろう 中堅・中小企業

2009年5月発行

発行者 社団法人 関西経済同友会

常任幹事・事務局長 斉藤行巨

〒530-6691 大阪市北区中之島 6-2-27

中之島センタービル 28 階

電話:06-6441-1031

URL: <http://www.kansaidoyukai.or.jp/>

印刷所 株式会社ライズクリエイション
