

「見えざる強み」を浮き彫りにして 「小が大に勝つ方法」を 導き出す

日本珪瑯釉薬株式会社は、ガラスフリットという特殊素材のメーカー。主に大手企業が研究開発から量産まで一貫して行っているこの市場において確固たる地位を確立すべく、都産技研の「知的資産経営講座」を受講した経緯と成果について、代表取締役の小島大介氏にお話を伺いました。



日本珪瑯釉薬株式会社
代表取締役

小島 大介 氏

昭和30年設立。電子材料分野をはじめ、多くの分野に絶縁用ガラスフリット製品などを供給しています。

■知的資産経営講座で
設定したテーマ

研究開発型企業への
シフト

社員のモチベーション
の維持向上

素材メーカーとして
トップレベルに

自ら考えて行動できる
人材の育成

失敗もすべてノウハウとなり イノベーションの糧になる

当社ではこれまで、数年スパンで経営計画を策定し、会社の進むべき方向性などについて従業員の理解促進に努めてきました。ただ、それはあくまでも私の頭の中だけで描かれた会社の方向性であり、従業員の意識との乖離を感じていました。従業員の意見やお客さまから見た当社の位置づけに対する考慮が不足していたのかもしれない。個人の目標管理や、評価制度と絡めた経営層との面談を実施して、個々の士気を高める策は講じていたものの、従業員は自分の業務内容と会社の将来性がどう結びつくのかを理解しようと苦悩していたようです。そこで、全従業員が一枚岩となり、高度化するお客さまニーズにお応えするための全社的な取り組みを行いたいと模索していたのです。

知的資産経営支援とは

知的資産とは、企業の競争力の源泉となる人材・技術・組織・ブランドなどの数字には現れない強みのことです。その企業固有の強みを認識して、有効活用することで収益につなげる経営を「知的資産経営」とよび、都産技研ではその実現に向けた支援を行っています。

支援を希望されるお客さまには、知的資産経営講座を通じて、自社の強みを見える化するために「知的資産経営報告書」を作成していただきます。講師の森和男特任技術アドバイザーが、現地調査からその後の定期的なヒアリング、知的資産経営報告書の作成まで、一貫してサポートしています。都産技研の知的資産経営支援についてはQRコードからご覧ください。



まずは中小企業基盤整備機構が推奨する「知的資産経営報告書」の簡易版作成を経て、平成27年に東京都民銀行（現きらばし銀行）からご紹介いただいた都産技研の「知的資産経営講座」の受講を決めました。設定した目標は、自社の強みを明らかにして将来をつくり上げていくための、「社員のモチベーションの維持向上」と「研究開発型企業へのシフト」です。いずれも従業員の意見を聞きながら進めることを大前提としました。「新製品を模倣されてもすぐに次の新製品を出せるような、素材メーカーとしてトップレベルの実力をつけたい。そのためにも、一人ひとり自ら考えて行動できる人材を育てたい」と考えたのです。

講座は1ヶ月に1回のペースで進められ、技術部長や本社の若手、工場長や班長クラスの従業員も出席して議論しました。都産技研の特任技術アドバイザーで

ある森先生からは、従業員の良い面と悪い面の双方をご指摘いただきました。例えば、とある幹部の指導力・リーダーシップをお褒めいただいたことで、本人の能力や貢献度を私自身も再認識できました。一方で、現状の作業工程の自動化率が低いとのご指摘もいただき、数値的な目標設定においても非常に有益でした。また、経営面において、将来像の輪郭までは描けても、それを具体化し、行動する力が十分ではないとのご指摘もありました。想定外のことが起きた時の対処方法は一つではありません。講座では、十分満足を得られない結果でも、「まずは結果を出す」大切さを学びました。失敗してもすべて他社にはない当社独自のノウハウ・知見となりますし、以後のイノベーションの糧にするのだという何事も前向きに取り組む意識につながりました。

無記名かつ全従業員参加の SWOT分析を実施

「従業員の意見を聞く」という目的を達成する手法として活用したのは、SWOT分析です。従業員の視点で当社の「強み・弱み・機会・脅威」を回答してもらいました。マイナス面は面談では言いづらいものです。匿名でのSWOT分析によって、日々考えていることを浮き彫りにしたわけです。従業員教育の不足も顕在化したため、教育体制を改善するという課題も明確になりました。

一方で、「強み」に関して、当然さまざまな声が出ました。それを整理して「源泉」を追うことで、当社の技術的優位性や、生産工程の独自性など、具体的にどのような強みで差別化できているのかがクリアになりました。当社の独自の生産システムをコントロールする従業員の技能的な強みも見えてきたほか、お客さまに対する技術コンサルティング力も再認識できました。

製品の品質的な価値だけではなく、自分たちが構築してきた技術的なノウハウを基に、コンサルティングやカスタマイ

■SWOT分析で集まった従業員の声(抜粋)と今後の展開

S trengths(強み) W eaknesses(弱み) O pportunities(機会) T hreats(脅威)	・大手企業との取り引きが増えている ・最終用途が多様である ・自動車のエレクトロニクス化にマッチ ・通信の5G化に対応している	・中国由来原料が多い ・ガラス材を使用した製品が減少 ・M&Aの対象になる可能性がある ・経営体力がないため 受注が減ればつぶれる
・技術・ノウハウは簡単に真似できない ・自分たちで設備の修繕ができる ・少量から開発できる ・専門的知識の蓄積がある	積極攻勢	差別化戦略
・設備投資負担が大きい ・作業の共有化ができていない ・手作業が多く、自動化が難しい ・大量生産への対応が難しい	弱点強化	リスク防衛

今後の展開

ジング・個別対応などの付加価値を提供しているという強みの源泉がわかるからこそ、次の5年間、10年間の可能性も見てきて、将来像が描けるものです。これがないと、ただの「願望」になってしまうのです。

中小企業ならではの強みを 明確化し、共通認識に

「知的資産経営報告書」の作成は、浮き彫りになった強みや、その結果見えてきた将来像を明文化・明確化していく作業です。その中で全従業員と認識を共有したいと考えたのは「小が大に勝つ方法」です。自分たちが意見を出し合い、明確にした強みに基づいて、「中小企業だからこそできること、大手ではできないこと」が何なのかをあぶり出し、取り組みの方向性を明文化したのです。そして、自社で考える強みがお客さまにとっていかなる価値に結びつくのかも明確化し、その価値をさらにバージョンアップしていくという共通認識につながったことが大きな収穫です。単なる目標設定にとどまらず、共通の志を持つことができました。「一生懸命やれば会社は伸びるだろう」ではなく、困難を乗り越えるためのツールを手に入れることができたとも考えています。

今回の取り組みを機に、掲げた目標に向かってリスクに怯まず、全社一丸となって挑んでいきます。

■講師からひとこと

特任技術アドバイザー
森 和男

不確かな顧客ニーズに的確なソリューションを提供し、難しい注文に積極的に対応することは、中小企業が厳しいビジネス環境を生き抜くための重要な能力や戦略です。同社はまさにこれを実行しています。今回の支援を通じて明らかになった強みを社員全員が認識しました。今後知的資産経営が浸透するにつれ、同社のシナジーパワーは一層強化され、大手がまねのできない技術開発力でますます発展していくことが期待されます。



日本珪瑯釉薬株式会社
東京都板橋区宮本町 49-1
<http://www.nhy.co.jp/>

■お問い合わせ

技術経営支援室<本部>

TEL 03-5530-2308