

理化がいきとどいた総合的な大規模商店が有利になったわけである。また一方所得水準の上昇によって、オリジナルな高級品に対する需要も次第に増え、高級品を主体とする専門店が進展している。すなわち主婦の買い物においても一方ではマスコミなどによる商品の知識をフルに利用してスーパーなどの安い品物を買うという合理的な態度が、総合的な大規模商店の出現をもたらしており、他方では自分の趣味とか自分の好きなものにはたっぷり金をかけて、ぜい沢な買物をすることも多くなっており、このことが高級品、専門品の商店の成立を可能にしている。本県においても、県民の消費生活の向上に歩調を合わせて小売店は総合化、専門化に進む必要があるのである。

生産面の変化

経済の高度成長と技術革新の進展は、生産面において大量の商品生産を可能にし、これらを大量にはかせるために、大企業の生産資本が流通面に積極的に乗り出し、卸売商・小売商の系列化をはかっている。これは従来になかった新しい流通業界の主導権争いであり、商業資本の存立の基盤を根底よりゆすぶるものであるといえよう。

交通事情の変化

道路、港湾、鉄道などの整備による交通量の増大により取引の迅速化を促し、中央の大規模卸売商の地方進出などによ

って、従来から、その地域の需要に依存していた地方の中小卸売商との間に競争がみられるようになった。このような競争は、本県の卸売商に深刻な影響を与えているが、これはまた中央の大規模卸売商と小売店との取引進展による流通経路の短縮化をもたらし流通経費の削減による安い商品を消費者に提供することを可能にしている。

このほか交通事情の変化や都市の人口集中により、小売商業の立地条件が大きく変わってくるという例もしばしば見られる。

資本の自由化

わが国の中小企業は過当競争の下にあり、規模も小さく、技術が遅れ、資金調達力に乏しく、生産性が低く、従って経営力も弱いという脆弱性を示している。特に、消費財産業部門においては中小企業の比重が著しくたかく中小企業独自の分野となつていて、欧米においては技術進歩を背景として消費財の量産体制がすでに確立されて、大企業の分野となつていくものが多いようである。このような消費財分野は今後所得水準の向上、消費生活の高級化、欧風化につれて成長の可能性が大いに期待されている。この成長部門とくに、日本の技術水準の低い部門が外資の格好の目標となるのは当然であろう。

そして従来の外資企業の進出のやり方をみてみると、まず最初に流通段階に進

出し、次いで生産段階へ進出するという二段構えの方法をとる場合が多いようである。具体的には、まず徹底したマーケティング・リサーチを行ない②次に製品を輸入で持ち込み、強大な宣伝力と革新的販売方法によって販売市場を確保し、③販売シェアを高めた上で中間製品の加工工程を持ち込み、④最後に全工程の工場を

新時代の要求にマッチさせて

経営の近代化

経営合理化でレベルアップを

このように商業部門は、(1)過少過多性(2)低生産性の問題をかかえており、また①労働需給のひっ迫②消費パターンの変化③生産面の変化④社会資本の蓄積⑤資本の自由化などの新しい状況があらわれているので、中小業者はこれらの事実をよく認識し、新しい時代の要求にマッチする経営方法をとってほしいのである。しかし県内外の各企業に対する情勢はきわめてきびしく県下各企業にとって試練の時期を迎えたといえるだろう。このきびしい時期・試練の時期がある意味では企業にとって好機ともいえる。不況の時を乗り越えてみたら、自己企業の業界における地位が大きく上昇したということはしばしば耳にすることである。

おの企業の経営水準向上をはかる必要がある。このために、県は毎年約五十企業をパイロット企業として指定し、重点的に育成、指導していく方針である。

このように商業の近代化には、各企業の意欲的な問題を解決しようとする前向き姿勢が大切で、たゆまぬ努力、創意工夫による生産性の向上があつてはじめて達成できるものである。

生産性を高める協業化

しかしながら、これらの徹底的な体質改善をはかり、充分な競争力をつけるには経営技術と資金を必要として、資力の乏しい中小企業がばらばらに対策をたてていたのでは、よい成果を期待することは困難だろう。そこで、複数の事業者が集まり、共同出資を行なつて、事業の協業化規模の拡大をはかることが非常に有利な方法である。

協業化をした場合の利益としては「規模の利益」と「分業による利益」の二つがある。

「規模の利益」には集中仕入れによる商品原価の低減、配送、保管費などの節減、市場調査、共同宣伝などの販売促進に要する経費の節減による効率的利益である。「分業による利益」とは通常、小売店の経営者の場合、仕入れ、販売の業務から宣伝、広告、従業員教育、税務、金融など、一人の能力ではとても処理しきれないように多くの仕事を持っているので、各仕事に精力が分散されて充分に

建設するという順序を経ている例が多い。このような観点からするとまずねられるのは流通段階であるが、この流通段階については、とくに近代化が遅れており本格的に外資が入ってくると、流通業界は大きな混乱を生ずる恐れがあるのである。

このように自己の企業にとって情勢が有利でない場合、または不利な場合に、これを切り抜けることが可能な企業は、本当に将来の発展を約束されるということができる。

自己の企業における問題はなにか、またいかにすればその問題の解決は可能かなど、企業の問題の解決を図るために、真剣な態度でのりとくみが必要である。

この場合、常に消費者の利益になり消費者に喜ばれ、消費者に奉仕するためには、どのような企業のあり方が適正であるかということを中心にして、商品選定、仕入れ先の選定、レイ・アウト、商品宣伝、従業員教育、売上増大、経費節約などに努力し、能率の向上をはかることが必要である。そして消費者の利益に奉仕することが、このきびしい競争を勝ち抜くカギになるわけである。

しかし、各企業が自己の企業の欠陥など問題を設定し、それに対する解決策を

能率をあげることができない。そこで複数が集まって、それぞれの仕事を分担し、その道の専門家となった方が能率的で、このような協業化により、はじめて生産性を高め、商業部門の近代化を図っていくことができるのである。

国においても商業部門を近代化するため協業化を中心とした小売商業店舗共同化資金による寄合百貨店、共同スーパーの育成、商業団地資金による卸商業の団地化助成、共同施設資金による組合の共同施設助成、連鎖店化、商店街近代化の助成などの政策を、実施しているが、本県においても、特に中小企業振興対策事業として中小商業の生産性に重点をおき、協業化を中心として構造改善、体質改善をはかることにしている。このような協業化を中心とする施策を実施するにあたっては、中小企業のみならず一城主であるという考えをすて、みんなと協調していくという気持ちが必要なのである。

流通基地としての商業団地

卸売商業においては、九人以下規模のもの約八〇％という小規模卸売が占められており、その上、大部分は交通難、駐車難などによって卸売機能を適切に果たすことが困難になっている。これらの問題を解決するために、卸売商などの再開発、または集団化をして、商的機能の充実と物的流通近代化をはかり、あわせて共同事業として共同仕入れによる仕入

作成することは、かならずしも容易なことではない。

企業のこのような体質改善を側面から援助するために、県では、企業診断を実施している。診断とは医者が病人の病源をつきとめ、適正な処置を行ない。健康人に回復させるように、企業が現在どのような問題を抱えており、また将来の企

ルポ

受注家具だけに頼っている時代おくれになるというので、八代郡鶴町にある三吉屋家具工業(従業員八十人)では、昭和三十八年頃から家具の単一生産に踏み切った。つまり、昭和三十七年、県の企業診断を受けた結果製品の極目をタンス類に絞って、その製品の質的向上にまず着目。そのため一番肝心な材質やデザインの検討を消費者の好みと実用性を考慮していろいろな研究がなされた。一方、県の木材家具研究工場の指定を受けな



オリジナル製品で県外へ進出

一企業合理化の三吉屋家具工業(鶴町)一

がら、県工業試験場の技術指導も繰り返し行なわれた。このような過程で生まれたのが地元生産材(水目ザクラ)を活用したホームデスクという新製品。試作品は東京、大阪の市場で意外に受けて自信を得た。しかし、新製品の場合、市場性の判断に少なくとも二カ月はかかるのがかなりの苦心も伴った。結果は、全国家具ゼミナールで好評を得し大手販売店の特約を得るまでに至った。

さらに製品の質的向上を図るためには、合理的な生産体制が必要で、三吉屋家具店ではいち早く流れ式による作業体制を確立した。技術者を責任者とした班体制は部品の仕上げを正確にし、組み立て作業をよりスムーズにした。現在、製品の八〇％までが県外に移出されているが、消費地の好みや要求を入れたら、品より品質本位に内容の改善を試みていくということに一つの力点がおかれている。

代表者の魚住重一さんは「木材に恵まれ、県外に、原料の特産を生かした、オリジナルな製品をつくりたい。県内の業者同志がもっと強く結束して、研究していく時代だと思いま

す」と抱負を語る。なお魚住さんは、この十一月、企業合理化による経営効果が認められた企業体として中小企業長官賞を受けた。