寄稿
個別寄稿

松本　敏忠
マツモトプレシジョン㈱
代表取締役社長

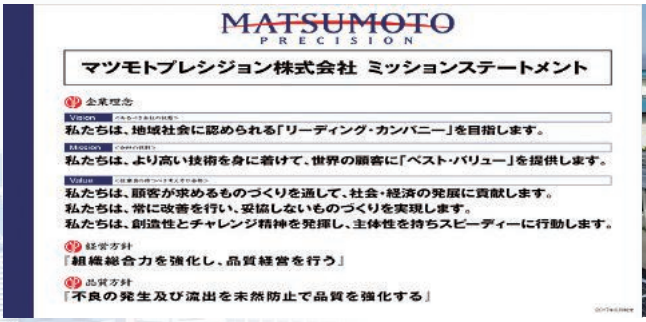
社会から選ばれる中小企業の条件とは

◆会社概要

当社は1948年に東京世田谷区経堂にて工業用ミシンなどの精密加工部品の製造販売を開始、1973年に福島県喜多方市塩川町に誘致企業として工場を開設しました。現在の主な製造品目は空圧制御部品と自動車部品であり、素材の調達から機械加工・熱処理・研磨までの一貫した生産体制を備えた創業75周年の部品サプライヤーです。「今までの75年、これからの25年、そして100年企業へ」をスローガンに掲げ社会貢献のあるべき姿を探求している会社です。

現会長の娘婿の私は2013年に事業承継を理由に入社、2017年に代表取締役に着任しました。その際に社名を松本機械工業㈱から現マツモトプレシジョン㈱に改名、同時にミッションステートメントを制定して、Vison、Mission、Value を明確にしました。特に Vision である「私たちは、地域社会に認められる『リーディング・カンパニー」を目指します。』は会社の最上位概念であり、会社のあるべき姿として最も大事にしている方向性です。

図１　ミッションステートメント、工場外観とソーラーカーポート



◆社会から選ばれる企業の条件とは

私が考える社会から選ばれる中小企業の条件は、以下の３点です。

⑴ 弊社の存在意義の視点から時代・社会を見つめ

⑵ 中小企業に求められ取り組むべきテーマを見定め

⑶ 経営者自身が率先して取り組むこと

弊社は３つの条件をそれぞれ⑴を「Vision」、⑵を「今日的テーマ」、⑶を「経営者マインドセット」に落とし込み、相互に作用する概念図（図２）として定義しています。

2021年から５ヵ年事業計画として中期ビジョン「マツモトプレシジョン2025～変革と成長」を掲げ、社員一人ひとりの自己変革への後押しと合わせ、経営基盤（収益構造）の再構築を進めています。そして2022年には「THE　SUSTAINABLE　FACTORY」と称し、ファクトリーブランディングを開始しました。コンセプトは、サステナビリティ経営（環境・社会・経済の持続可能性への配慮）。「SDGs 活動」を実践して社会から選ばれる企業となり、地域社会（従業員）・取引先様そして協力会社様の満足最大化を追求する「三方良しの精神」を持続させる工場の実践を目指しています。私はこれをものづくりを通して企業価値を高め続ける会社変革と再定義し、取組むべき「今日的なテーマ」にデジタルトランスフォーメーション（DX）を機軸に、グリーントランスフォーメーション（GX）・事業継続計画（BCP）・多様性（Diversity）・事業承継・SDGs に向き合うことを設定しました。

THE SUSTAINABLE FACTRY の実践はもちろん、経営者として自分自身の行動指針としているのが⑶「経営者のマインドセット」で、次の５つのことを指します。

① 自　己　変　革：思考や言動の見直しを意味しますが、自己変革の先に会社変革があるので社員一人ひとりにも持ってもらいたい変わる意識

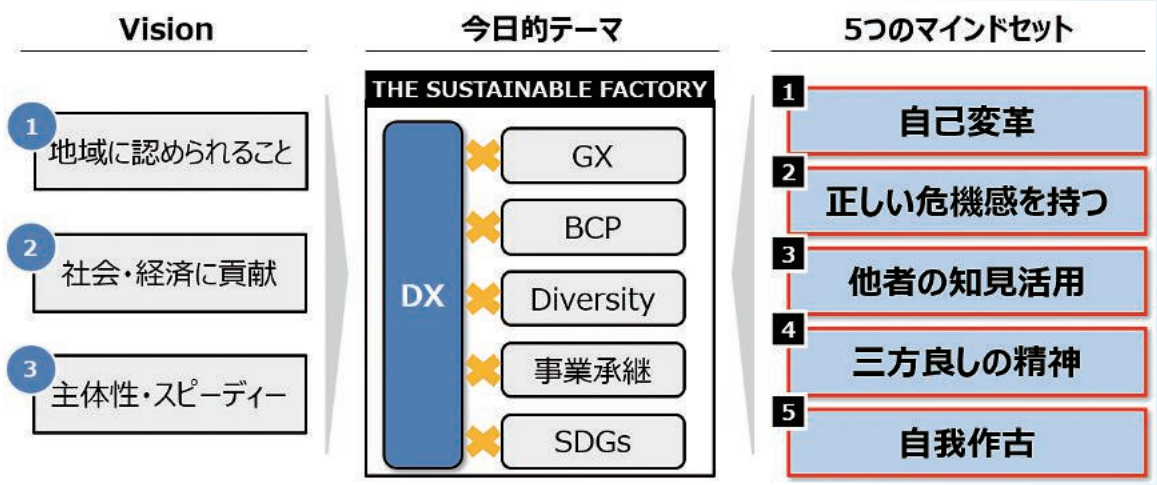
② 正しい危機感を持つ：先行き不透明な VUCA 時代は常に事実は何かを追求する姿勢が必要なので

③ 他者の知見を活用する：良い意味で中小企業らしくない発想や行動を求めます。身の丈に合わせていては進化できませんから

④ 三方良しの精神：地域に認められる「リーディング・カンパニー」を目指す弊社の Vision を表す言葉。自分さえ良ければでは社会には受け入れられない時代なので

⑤ 自　我　作　古：じがさっこ＝われよりいにしえをなす。慣例やしきたりにとらわれず自分から道を切り開くの意

図２　ザ・サステナブルファクトリー概念図



◆ DX（デジタルトランスフォーメーション）

2017年社長着任時に強く思ったのは、生産性を高め収益力を向上して従業員の給料を上げなければ企業の存続は果たせないのではないか、賢く稼いで給料をあげる手段はないか、という危機感と課題意識です。そのようなことを考えていた2018年に会津若松で開催された会津産業ネットワークフォーラム（ANF）の経営者会セミナー「IOT インダストリー4.0会津の将来像」を拝聴し、デジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性を認識しました。セミナーで聞いた強烈なメッセージ「デジタル or ダイ」は、私なりの解釈としては、「デジタル化するか又はせずして衰退していくのか」の選択を迫られるほどの衝撃を受けたことが DX の始まりでした。

その後、経済産業省の「DX レポート～IT システム『2025年の崖」克服と DX の本格的な展開」（経済産業省，2018）を拝読したことで弊社でもデジタル化を推し進めなければならないと思い始めました。

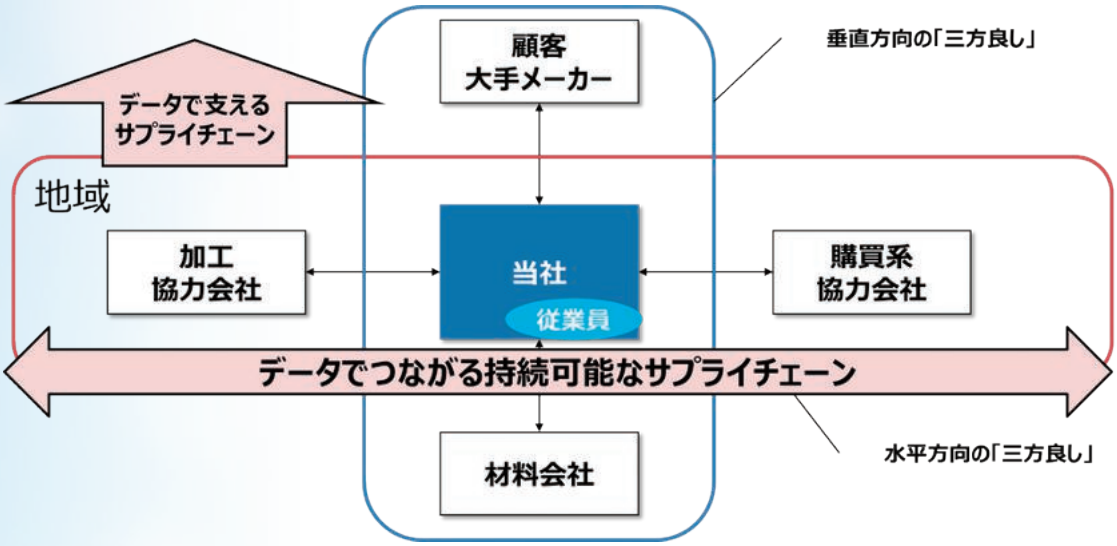
従業員満足を高めること、顧客満足や協力会社満足の最大化を図ることは事業継続の前提です。そのために生産性を向上する。これが DX の目的です。

しかしこれでは地域に認められる「リーディング・カンパニー」としては不十分です。日本のものづくりの中核が99％の中小企業である構造は大きく変わらない中、サプライチェーンにおける中核中小企業がデータ連携のハブとなり生産性向上を果たし地域社会（従業員）をはじめ、顧客・協力会社、それぞれが必要な利益を確保し満足できるようになることが「三方良し」と考えます。

このための手段として、ANF・アクセンチュア・SAP ジャパンが主体となり開発した CMEs（ERP を中核とした、販売・調達在庫・生産・経理をカバーする統合型業務システムプラットフォーム）を第一号企業として2021年に導入を果たし、業務効率化・経営可視化を通じた生産向上にむけた取組みを具体化しています。両社が大企業相手に蓄積した経験（③他者の知見）を、世の中小企業の先陣を切って採用したわけです（⑤自我作古）。

DX は生産性向上の基盤としてだけでなく、GX、BCP、Diversity、事業承継といった取組みの基盤にもなっています。以降「DX ×○○」という切り口で解説します。

図３　サプライチェーン概念図



◆ GX（グリーントランスフォーメーション）

GX（脱炭素社会に向けた取り組み）としては、2021年から自家消費型 PPA（パワーパーチェスアグリメント）モデルを採用し太陽光発電を開始しました。工場屋根部分と敷地内駐車場150台分のソーラーカーポート合わせて年間760MWh の発電を可能にし、年間の CO2削減量は約200トン、工場全体の年間電力需要の約20％を自家発電で賄うことができるようになりました。

さらに非化石証書付き電力を購入する事で RE100（CO2フリー）工場となり、直接的な排出減（Scope１）対応を実現しています。

今後の重要課題としては、CFP（カーボンフットプリント、モノが造られる過程で排出される温室効果ガスの排出量を CO2に換算して表示する仕組み）対応が必要になることから、生産情報や電力使用状況をデジタル化することで CFP を可視化できるよう準備を進めています（図４，５）。

図４　GX × DX

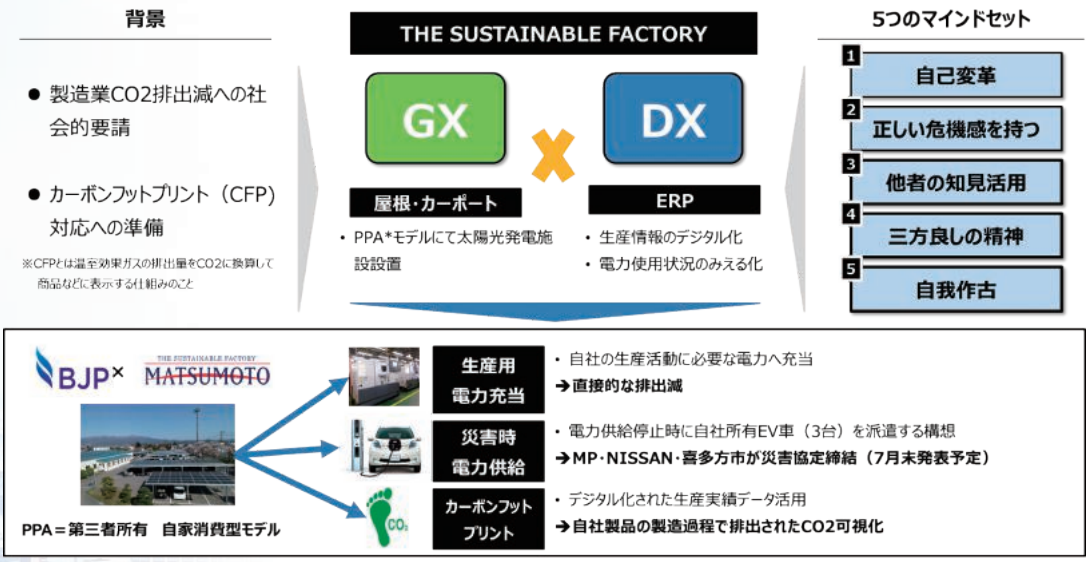


図５　MATSUMOTO PRECISION × NISSAN

コラボレーションロゴデザイン

◆ BCP（事業継続計画）

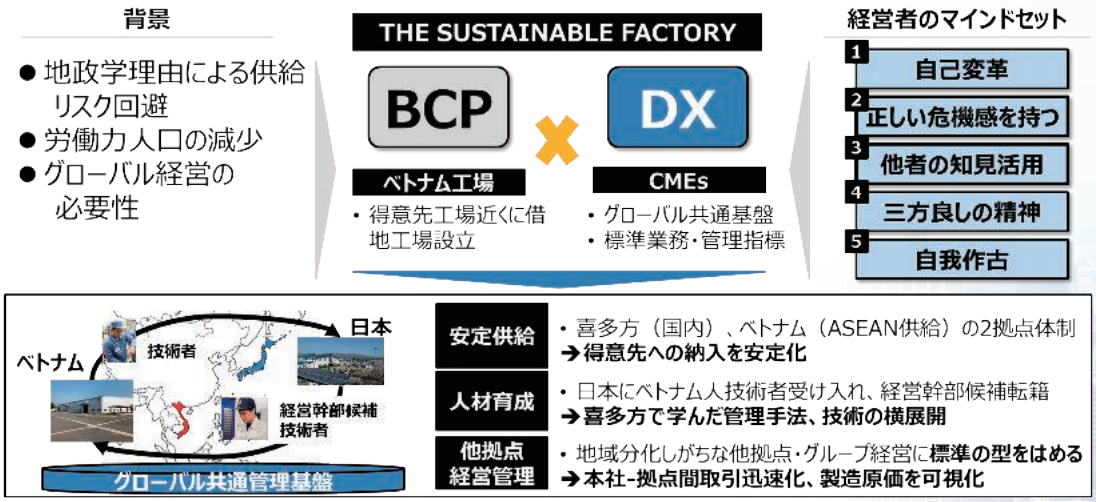
BCP とは、企業が緊急事態の際、どのように対応して事業を（生産）を継続させるかを計画することです。新型コロナウイルスによる製品供給網の混乱を経験し、現地生産・現地供給の必要性を痛感し生産拠点の分散化に着手しました。

2022年７月ベトナム南部に会社登記を済ませ、2023年２月から生産を開始しました。

日本・ベトナム生産体制の意味は生産拠点の分散化だけではありません。ベトナムからは既に顕在化している日本（喜多方）の労働力不足に対応するため技能実習生や特定技能者の受入れを強化、一方で日本からは経営者幹部候補や技術者を派遣することで人材育成・人流効果を期待しています。

このような多拠点経営に乗り出す場合においても DX により経営基盤が共通化・標準化されていることで拠点間データ連携が可能となり、スムーズな業績収集のもと迅速な経営判断が行なえます。

図６　BCP × DX

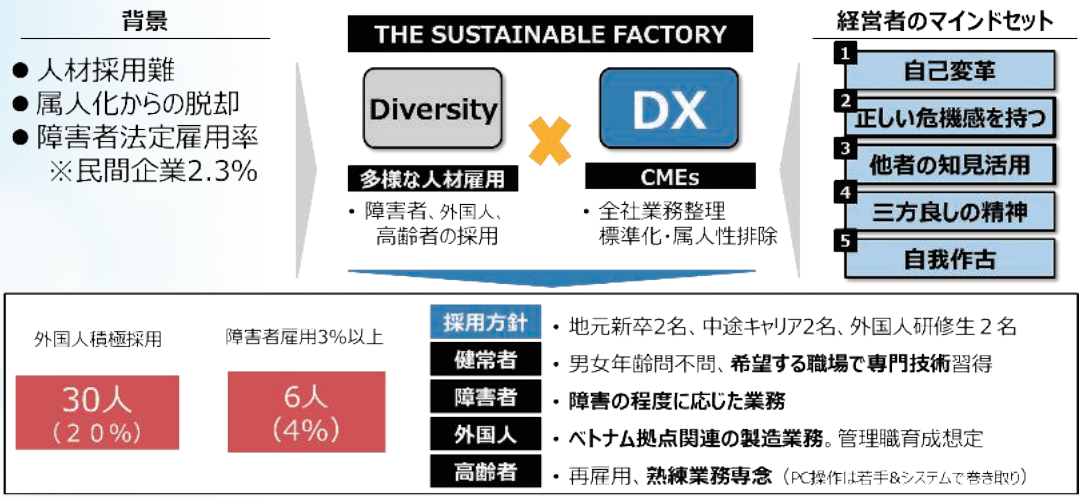


◆ Diversity（多様性）

Diversity では作業者のスキル情報を蓄積し多様なバックグラウンドを持つ人が自分に合った仕事で活躍できる会社を作ることを目指しています。ここでも DX で整備した経営基盤が効いています。全社改革（DX）で行った業務整理（標準化・属人化排除）が Diversity の環境整備になっているのです。

DX は「デジタルで仕事のやり方やビジネスモデルを変革する」という意味ですが、弊社では DX × Diversity により健常者・障害者・外国人・高齢者がそれぞれの個性を活かせる適材適所の仕事環境づくりという形で実践しています。

図７　Diversity × DX



◆事業承継

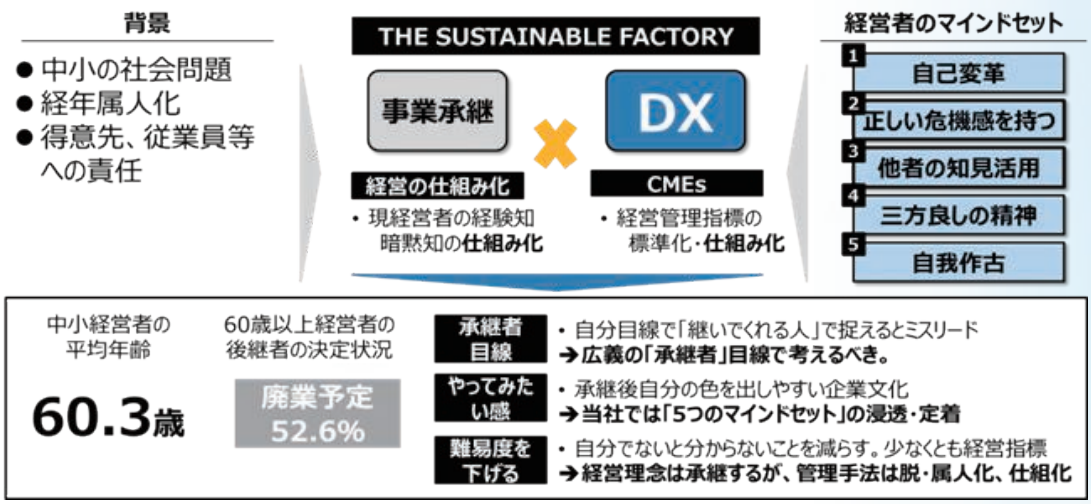
「2025年問題」は日本が超高齢化社会に突入することで発生する問題を総称した用語ですが、中小企業の2025年問題は事業承継です。経営者の平均年齢は2020年時点で62.5歳と上昇傾向にあり（東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」，2021年）、後継者が決まらないことによる廃業予定が52％（日本政策金融公庫総合研所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」，2020年）ととても高い水準にあります。承継方法は、親族内承継・社内承継・第三者承継（M&A）などが主だったものですが、次世代が承継しやすい・したくなる会社に整えることが現経営者の責任です。

では次世代が承継したくなる会社とは何でしょう。私は財務・経営管理の仕組み・業務・システム等様々な観点から可視性の高い会社だと考えます。かつての弊社もそうでしたが現社長しか分からないことが多すぎる会社は怖くて引き継ぎたくないものではないでしょうか。

可視性の高い会社に整える上でも DX は有効です。経営管理指標・実績収集の仕組みを標準化しデジタル化することで、管理手法は脱属人化することが可能になります。

弊社の場合、私が55歳であることから、５年以内を目処に承継環境創りに目処をつけ、後継者の見通しも同時進行させて承継しやすい・したくなる会社に整えるのが私の責任です。

図８　事業承継× DX



◆ SDGs（持続可能な開発目標）

2018年から開始している SDGs（持続可能な開発目標）の取組みは６年目を迎えました。17項目の中でも NO.12（つくる責任、つかう責任）は「持続可能な消費と生産のパターンを確保する」ということがテーマです。昨年からは、社内の一角に「リユースルーム」を設置し、社員から不要となった衣類・雑貨などを集め、１点あたり10円以上を徴収しユニセフなどに募金する仕組みを開始しました。また、廃プラの削減と社員の健康維持の仕組みとしては、水素水サーバーを設置してマイボトルでの飲用を推奨しています。身近にできることから行なうをモットーにしています。

図９　SDGs 取組み事例

◆総括

地政学リスクや高インフレ、エネルギー危機など世界経済の減速懸念が強まる中、地方中小企業経営は難しいかじ取りを迫られています。このような時だからこそ、千載一隅の機会と捉え「社会から選ばれる中小企業の条件」を満たす会社に向けて常に変革して行きたいと考えています。