

中小企業診断士 小泉誠二氏にきく

## 製造業に今起こっていること

年初に見積もった製品等の発注または出荷依頼が大幅に遅れているなど、中小製造業はこれまでにない対応に戸惑っている。中小製造業を取り巻く環境に今何が起こっているのか、その現状と対策、今後の見通しについて、中小企業診断士であり、当金庫と業務提携している「NPOあつぎみらい21」の理事長である小泉誠二氏にお話を伺いました。

### 米中貿易摩擦の影響で

#### 製造業は自動車関連を中心に厳しい状況に

製造業を取り巻く経済環境は、米中貿易摩擦の前後で大きく変わりました。しかし、すべての中小製造業がその影響を受けているわけではなく、業績の好調な企業と不調な企業が混在しており、いわゆる「まだら模様」を呈している状況です。そういった点では、リーマンショック\*時のような状況とは少し異なります。(※リーマンショックとは、2008年に米国の大手投資銀行の経営破綻に端を発した世界的な金融危機。製造業を含めサービス、建設、小売業などほぼ全ての業種で景況が悪化した。)

業績が低下しているのは、自動車、産業機械分野です。その理由は、大手企業が米中貿易摩擦による景気動向を先読みできず、設備投資を控えていることにあります。特に、世界の市場でもある中国の消費需要が低下傾向にあることが大きな要因です。中国の経済成長は2010年前後に終焉し、所得の伸びも低下傾向が続いています。そんな折に今回の貿易摩擦が起こり、先行きへの不安感から消費はさらに減速し、長期化しています。中国国内の自動車販売は昨年以來、まれにみる不振が続いており、中国向けに自動車部品を生産していた日本の中小企業は受



注が減少しています。

神奈川県下においても、中国市場をメインターゲットとしている企業も多く、大きな打撃を受けていると思われます。

こうしたことが国内の工作機械需要にも影を落としています。わかりやすい例として、今年の「ものづくり補助金」の応募者数は前年に比べ大幅に減少しました。それは、多くの中小企業が設備投資意欲を減退させてしてしまったことを表していると思われます。

この年末あたりでさらに受注が減ると、状況はかなり厳しくなるかもしれません。米中の景況感が上がってくるまで待つしかないといった、かなり深刻な状況になると予想しています。

## スマートフォン業界には回復の兆しも

一方、スマートフォン絡みの半導体関係は短期で上がってくる見込みがあります。それは、5G（次世代通信規格）への投資があるためで、通信業者が5Gに投資せざるを得ない背景があります。

半導体関連は1年ほど前から低迷が続いておりましたが、上記のような事情により回復が見込めます。

但し、同じ半導体関係でも自動車用の半導体は、未だしばらくは減産を余儀なくされ、厳しい状況が続くと思われます。

### ●気になる用語● 5Gとは？

5Gとは、「5th Generation」の略称で、第5世代移動通信システムを意味します。国際的な移動通信システムの標準化団体である3GPPで規格化され、世界で2020年ごろに商用化が期待されています。

5Gは、4Gと比較して通信速度が最大で100倍程度向上するほか、同時接続数の増加、遅延の減少などの点で大きく違いがあります。

5Gにより、4K・8Kの動画視聴やVR・ARなどが快適に利用できるようになるとされています。

また、乗用車の自動運転の他、遠隔診察のような遠隔操作、ロボットやAI等、従来のシステムでは実現できなかったサービスを実現することが期待されています。

## どんな環境にも負けない企業をつくるには？

外部環境に負けない強い企業をつくるには、当たり前前のことですが、事業の柱を複数持つということです。グローバル経済下の不確実性が高い状況にあつては、やはり1本柱では不安定です。いま1本しかないなら2本、2本であるならさらに多く、理想的なのは3本くらいあれば経営は安定すると思います。柱があるほど収入源（キャッシュポイント）が増加すると考えて頂いて構いません。^

また、中小企業に多く見られる、大手1社依存といった体質も変えていく必要があると思います。

## 自社の資源価値を高めるために

先ほど、スマートフォン絡みの半導体関連は回復の兆しがあると申しましたが、低迷している業界内においても医療又は航空宇宙分野は伸長しており、長期的にも明るい材料が豊富です。

初めは小規模でも構いませんから、自社のコア技術（資源）を磨き、新たな分野に積極的に行けたほうがよいと思います。資金が調達出来れば未だ間に合います。自社が有する「強み」を<sup>たなおよし</sup>柵卸して、絞り込み、磨き上げた後、一点突破で適切なマーケットに出ていくことが重要と思います。

また、多くの企業には、即座には認識しにくい資源を持っていることがよくあります。一般的には経営に貢献するほどの資源と認識されなくとも、見方を変えたり環境を整えたりすることで立派な資源となり、時には極めて強力な競争優位をもたらしてくれるというモノも少なくありません。また、多くの視点を適用することで思わぬ資源価値が発見できることもあります。

まずは企業内の多くの担当者を募っているいろいろな角度でモノを見てみる、あるいは多様な人の視点に頼ることを検討してはいかがでしょうか。そうすることが、資源価値を発見し、自社の強みを増やす近道のひとつにもなると思います。



★ 今回お話を伺った小泉氏が所属するNPOあつぎみらい21では、経営相談や経営計画の策定等を行っています。ご興味のある方は、お近くの当金庫窓口または当金庫ホームページよりお気軽にお問い合わせください。