

## 組織活性化の基本は「動」

良い刺激を生む、企業間の提携

（下）



上野 隆一

価格優先である。安さを売り物にしバナナのたたき売りみたいなことをやったら大口の受注が連続して入った。三つ目のパターンはアウト・ツー・アウトの対応である。

当社の海外取引は一九八九年、中国の大連にある国营工場と委託加工貿易をすることから始まった。委託加工貿易とはこちらから材料を支給し、現地で加工して日本に返してもらう貿易の形態を言う。この場合、物品の貿易ではなく、労働力の購入になる。

### ウエノ式貿易事始め

中国の工場に委託する労働単価はいくらかというと、一人一分当り一・五〜二円である。庄内で外注に出す単価は電気機器製造で一分当りおよそ二十円であるから、ほぼ十分の一にあたる。数年前の数字であるが、日本の一人あたりの国民所得が三、<sup>ドル</sup>、中国は五<sup>ドル</sup>であったと記憶しているから、単純比較をすれば中国の件費は日本の六十分の一ということになる。ただし、中国にも所得の地域格差があり、北の玄関口大連と庄内との比較では、まあこんなところかと勝手に納得してしまふ。

次の貿易パターンは材料の輸入である。当たり前の話であるが、製品を製造するにはそ

のための材料がなくてはならない。ところが当社の製品の材料は、国内の材料メーカーが当社の製品と同じに加工して販売している。つまり材料メーカーがコンペチターになるのである。これでは安く入らないから仕事にならない。しょうがないので、またぞろ海外ねらいでメーカーを探したら、アメリカにいい会社があるという。早速連絡をとって見積りをもらったところ、なんと国内の三分の一〜四分の一である。これはいけると思って購入したのであるが、今度はユーザーが首を縦に振らない。特性的には問題ないが、それ以外が分からないという。結局のところ使ったことのないものは不安なのである。

ところが禍転

じて福と為すのたとえみたいなもので、当時電気業界はバブルがはじけて不況の真っただ中であつた。こういうときは例外なく

## 流

### 最初に必要な志、後は創意工夫

これは海外で作った製品を日本に持ちかえないでそのまま海外のユーザーに販売する形態である。国内を経由しないから自社で製品検査ができない。半面その分経費は安くなるし、直接送ることにより運送費が安く、納期が短縮される。このパターンは当社において、今後本格化する形態と思われる。

以上が当社の貿易パターンの概要である。ハード面で特に必要な条件は何もない。条件として必要なのは志とか、好奇心といえるものが最初の一步になる。あとは「求めよさらば与えられん」式に工夫して展望を見出すしかない。

より具体的には列記するだけの紙数がないのであとは省略するが、当社がやっている貿易の形態に関心を持たれる方がおられて、ご一報いただければ参考の一助として、私が知ってることはすべてお話する。紙面をお借りして恐縮であるが、この件はお約束申し上げる。

## 経営課題の解決を優先

私は事業主として成り上がり者である。より正確に言えば発展途上の成り上がり者である。

今までは面白半分で行ってきたが、五十歳を超えた今は、多少の社会的責任という厄介なプレッシャーが出てきた。まず最低限は、会社を倒産させてはいけない。次は会社を安定的に発展させなければならない。欲目のプレッシャーは地域の産業発展に微力を尽くさなければならぬ、ということになる。この三つはいつも同時に、それも四六時中襲い掛かってくる。しかし考えようによっては意外と単純なもので、つまるところは経済的及び経営的諸課題の解決だけを考えればいいだけである。要は会社であれ、地域であれ総生産が増えれば余裕のある運営ができ、減っていくばりストラだとか節約だとかムードがぎすぎすしてくる。プレッシャーの根本原因はどうかして成長が永続とは言わずとも長期化し得るシナリオはつくれないものだろうかという点にある。

成り上がり者の特徴として、私もそこその事業を運営していく自信はある。学校を卒業してから現在に至る三十年近くの間、ほとんど自分で考え、自分で決定し自分が行動するパターンを繰り返してきた。鏡に写る自分の姿は典型的な中小企業の親父である。一人でシャカリキになってこまめの歯軋りのこと、世の中に立ち向かった姿勢で事業を展開

# 潮

しても、しよせん個人  
の力量の範囲で  
ある。

胸の内を言葉にするのは難しいが、  
複数の開放された  
個人の存在をすっ  
ほり大きな升の中  
に投げ込み、いろんな  
升が自立回転するよう  
な組織ができたら面白  
い。この思いは年々強くなる。

繰り返すようだが、  
起業家を志す人は、  
少腕に自信があつて、  
根気もあり、努力を惜  
しまず、仕事を楽しむ  
ことのできる人間であ  
れば、ほぼ間違いなく  
あるところまでではど  
り着ける。あるところ  
の地点に個人差はで  
ると思うが、問題は  
その先である。

## 個人の力には情報力に限界

先にベンチャー企業とか当社のように下請けから成り上がった会社は限界を持つと書いたが、こういう会社は経営者の個人的力量に引つ張られて成長してきた会社であるから、長所もある半面ウィークポイントも多い。当社の場合で言えば、開発技術が決定的に弱い。また、チェックをする人間がいなければ利益のたれ流しがある。さらに、営業部門も弱いが、これは販売会社に依頼しアウトソーシングでしのいでいる。このように自己分析すれば弱いところだけは枚挙に暇がない。

要は、これらの弱点をカバーし、質の違っ

た企業に仕立て上げるための情報が個人では不足しているのである。多分これらの企業情報を一番良く知っているのは銀行ではないだろうか。いきなり企業合併なり統合というのは無理かもしれないが、企業間の組み合わせを作り、場合によっては役所も含めて意見交換する場を銀行が主導で作ることはできないものだろうか。一つの事例であるが、当社の場合、決定的に弱い開発部分は仙台にあるテックニカルセンターと業務提携をし新規製品の設計開発を依頼し一定の成果をあげている。

このように企業間の提携があつちこつちで機能しだすと刺激が生まれ、活性化に果たす役割が大きいと考える。組織の活性は「動」が基本原理だと思ふ。

設定さえ誤らなければ、庄内の中核となる産業を創り得る夢は十分にあると信じる。どうか銀行はもう一段深く企業活動に踏みこんで、新しい産業形式の創設できる道を探すために重要な役割を果たして欲しいと強く念じている次第である。

## 上野 隆一

㈱ウエノ 代表取締役社長  
1948年山形県藤島町出身。1971年農林水産省農業者大学卒業後、家業の農業に従事。1982年電子部品製造業を始め現在に至る。1995年山形労働局最低賃金審議会専門委員に就任。  
問い合わせ先：㈱ウエノ  
〒999-7634  
東田川郡藤島町大字三和字堰中100  
TEL 0235-64-2254 FAX 0235-64-4288  
E-mail : uenokk@seagreen.ocn.ne.jp