

# 中小企業の経営革新 公平性への課題

田中則仁

## 1 はじめに

本稿は、国際経営フォーラムの今年度の特集テーマである「フェアネス」を、中小企業経営の観点から研究した論文である。筆者は神奈川大学国際経営研究所の共同研究プロジェクト、SME研究センター「中小企業の経営環境と経営革新」の研究代表者として、中小企業の経営課題を調査し研究してきた。日本の中小企業の現状を研究すると、公平性の観点から、中小企業の経営環境においては多くの深刻な課題が存在していることがわかる。本稿では、国際経営フォーラムの特集「フェアネス」を解題するとともに、中小企業経営の視点から企業経営の公平性をめぐる問題点と課題を指摘する。さらに現状の改善につながる指針と経営革新の方向性を示していく。

これまでの経営分析の視点では、日本経済の全体調和、総体的な利益の極大化の観点で見られることが多く、どうしても大企業の経営視点が優先されてきた傾向がある。日本経済の構成要素としてボリュームゾーンである大企業を中心に考察することには一定の意味がある。しかし、日本経済の中核として産業構造の下支えを担っているのは中小企業であり、中小企業の経営視点から現状を分析し、公平性を欠くような課題を抽出することは重要である。

日本における約360万社の総企業数のうち、99.7%は中小企業である。そしてその多くは、日々の企業経営において公平性にもとる厳しい企業環

境の現状に直面している。さらに日本の総労働人口6,785万人<sup>1</sup>の約68.8%は中小企業<sup>2</sup>に勤務している。すなわち労働者の約7割を占める人々が勤務する中小企業では、得意先や大口納入先の大企業との取引慣行、同業他社との競争関係や連携などを含め、多くの課題がある。その多くは公平性の観点から、何らかの形で抜本的な取り組みを必要とする課題である。

中小企業の取引では、長年にわたり産業ごとの慣習や、地場産業ならではの地位的な相互関係、持ちつ持たれつの協力関係が長年にわたり継続していることが多い。それらの取引慣行や相互関係の善し悪しを、現在の価値観で判断することは早計であろう。業種ごとの慣習や長年にわたる取引慣行には、そこに至った当時の時代背景や業者間の仕事回しのような協力関係があったことを捉えておかなければならない。中小企業の経営は、いつも順風満帆ということはなく、年間を通じて仕事の繁忙期や閑散期が繰り返され、工具や職人の出入りが頻繁にある。すなわち社員や職人の離職率が高いことの方がむしろ日常である。

全国各地には地場産業や業種ごとの集積地、産地がある。その地場産業を支えてきたのが地元の中小企業である。それらの地域では、中小企業ごとに得意な分野での作業工程の分業化と協業化が進んでいた。東京都の南側、城南地区にある品川区や大田区では、中小企業間での仕事回しが日常的に行われてきた。それらの中小企業の連携が、あたかも一つの大企業の一貫生産体制のように機能してきた事実がある。城南地区の印刷業であれば、顧客から受けた小冊子の注文、業界用語ではページ物を、仲間の製版所、印刷所、裁断所、製本所と仕事を受け渡ししながら、製品に仕上げ、顧客に納品する仕組みがある。筆者の生家がまさに中小の印刷業であり、品川区で上記の流れを目の当たりにしてきた。印刷物の製造工程においては、上記に示した各段階のそれぞれが、機械を設置し、印刷業の職人技などを駆使して、それらの取引費用が高いことにより分業化が進み、外注工程が存在していたことが説明できる。<sup>3</sup> 個々の町工場が緊密な連携の下で

<sup>1</sup> 総務省統計局「労働力調査（基本集計）2023年6月分集計、2023年8月1日公表

<sup>2</sup> 中小企業基本法、中小企業の範囲及び用語の定義は第2条に記載の通り

協業を進め一つの製品を完成させてきた。それこそが戦後日本の産業構造の一例であり歴史である。

かつて日本的経営の特徴といわれてきた、終身雇用、年功序列、企業内組合の三種の神器は、大企業に勤務する労働者が享受できた特権といってもよかろう。ジェイムズ・アベグレン<sup>4</sup>が1955年頃の日本企業を調査し、日本的経営の有効性を抽出したキーワードが三種の神器である。本稿のねらいは、日本的経営の特徴とその現代的な解釈をすることではないが、現在の日本経済や日本企業の現状をみた時に、この三種の神器といわれた日本的経営の3要素を、今でも日本企業の特徴や競争力の源泉と信じている人はもはや少数派であろう。従業員を大切に考え、企業経営の重要なステークホルダーであり人財と見なしている経営者の姿勢は今でも変わらないであろうが、新入社員で採用した人材を、その定年退職まで責任もって雇用するという経営方針は、経営者の側にも二次的になっている。また労働者の側にも一生を通じて同じ職場で働き続けるという意識や、就業先企業に人生を託すというような忠誠心は希薄になっているのではなかろうか。働くという事の意義と目的は、高度成長期の多くの日本の社会人に普遍的に見られた共通項と、現在の労働者の意識とでは、大きく乖離してきている。働くことの意義と目的を当時と同じ価値観で捉えては、現状分析を見誤ってしまう危険性がある。

以下では、公平性の意味を本稿の位置付けで解題していく。さらに、中小企業の経営者が直面している、中小企業ならではの問題を取り上げ、その背景と厳しい現状を分析する。その上で、これまでの取引慣行による仕組みではあっても、それが中小企業の経営を大きく圧迫している事態があれば、何らかの対策を企業間、あるいは公的機関を含めた社会の仕組みとして取り入れることができないかを検討していく。

中小企業の経営環境を整え、さらなる経営革新を促していくには、これまでそうであったから、ということではなく、時代と経営環境の変化に連

<sup>3</sup> 入山章栄 (2019) p.141、参考文献 (3)

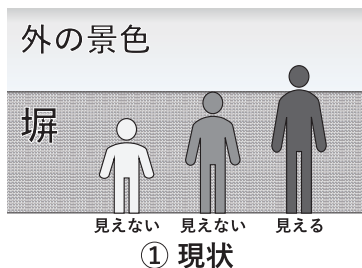
<sup>4</sup> ジェイムズ・アベグレン (1958) 新訳版 (2004) pp.19-35、参考文献 (44)

動して、どのようにしたらこの事態を変化させることができるかという着眼点で分析し、その本質を明らかにするとともに、そのための経営上の戦略と行政に求める施策にも言及して論じていきたい。

## 2 公平性の課題

社会における公平性の捉え方にはさまざまな視点がある。筆者が本稿で論じていく中小企業の経営環境では、企業ごとの組織力、経営力、開発力という3つの視点があり、次節以降で詳述していくが、その前に公平性の考え方を解釈し整理しておきたい。

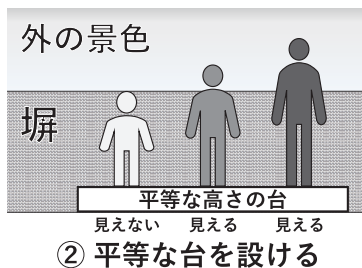
公平性には、次のような例が用いられる。塀の手に3人が立っている。3人の背丈が異なるため、現状では背が高い右側の1人しか塀越しの外の景色を見ることができない。背丈の差があることで、外の景色を楽しむことができる背が高い人はいいが、背が低い他の2人には外が見えないという、不公平感が募ることになる。



筆者作成

図1 背丈の違う現状

そこで、同じ高さの台を用意して、平等な嵩上げをしてみたのが次の図2である。この台に乗ることで2人目も外の景色が見えるようになったものの、3人目はまだ背丈が足らず、塀の向こうの景色を見ることは叶わない。塀の向こうの景色が見える2人は満足であるが、背が低い左側の1人には外の景色が見えず厳しい状況である。3人に同じ高さの台を用



筆者作成

図2 平等な高さの台

意したのに、全員が満足するには至らなかった事例である。

背丈の差があることが、3人目には依然として大きな違いになっている。そこで、3人が同時に、同じ視線の高さで外の景色を見ることができるよう配慮をしたのが、段差を付けた台の設置である。こうすると図3のように、全員が同じ視線の高さで外の景色を楽しむことができる。全員が満足できることは客観的に考えて望ましいことであるが、そのような台は、誰が、どのような費用負担をして準備し設置するのであろうか。台の存在と役割を、社会の中における公平性確立の政策的手段に置き換えると、そのための補助金の予算措置、適切な実施と管理運営など、実はなかなか難しい課題が潜んでいることが明らかである。

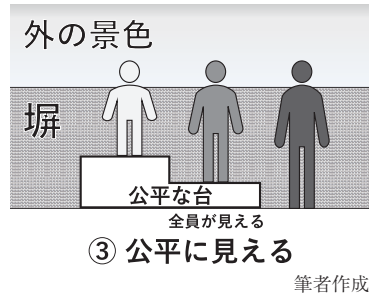


図3 段差がある台の設置

上記の図3では、3人がいずれも同じ高さの視線で外の景色を見ることができるようになった。この公平な設置は、景色を見るための台としては判りやすいものの、現実の社会における公平性の観点からは、なかなか難しい課題である。第1点は、そもそもどのような台をもって、公平性を担保する仕組みとして考えるのかという現実の社会における課題である。さらに第2点は、このような台の設置がどうしても必要なのかという問いかけである。差別解消策には、それがもたらす社会的な公平性への根本的な問いかけが残る。そこで次に浮かぶのは、3人それぞれに必要な高さの台ではなく、全員一律のより高い台を設けていくという図4の考え方である。

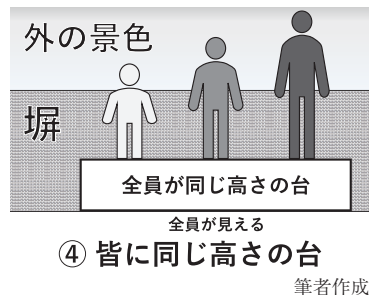


図4 全員が同じ高さの台

図4では、3人全員が塀の向こうの景色を見ることができるようになった。しかしながら、背の高い人は、高い台に乗ったことにより、より遠くまで見通すことができるようになった。背丈が高い分、競争条件がさらに優位になったのである。

公平性の確保は、上記の図では単純な台の設置であり、皆が塀の向こうの同じ景色を見て楽しむことができることで完結する。段差がある台であれば、一律に高い台であれば、台を準備するには、現実の社会においては必ず何らかの費用が発生することを考えておかなければならない。その上で、3人が塀の外の景色を一樣に楽しんだ結果の満足感を便益、効用として換算した時、その行為に係る費用と予算措置、補助金などの妥当性が検証され測定されることになる。すなわち「台が無くて困った」から、「台があつて良かった」となった時の公平感、社会における受容性、誰がいくらの費用をどの段階で負担することになるのか。現実にはどのようにその施策を自治体やその外郭団体等が、社会に実装していくかを考えていかなければならない。そこで、次節では公平性の具体的な事例を、中小企業にあてはめて考察していく。

### 3 中小企業の経営環境

中小企業の経営においては、人材や資金力など経営資源が限られていることにより経営戦略の自由度が少ない硬直性と、その一方で、経営者の直感で決断し新分野にも挑戦できる柔軟性のある仕組みが混在している。業種や業態により程度の差は大きいですが、一般的で共通する課題を見て取ることができる。上記の2で考えた公平性の各事象は、中小企業においては、次のように置き換えることができる。

#### 3-1 組織力

図1で紹介した背丈の違いは、人にあてはめるなら体格といってもよい。中小企業経営においては、まさに企業の組織力あるいは規模に置き換えることができる。企業の組織力が第1の競争要因である。すなわち、企業規

模、売上規模、従業員数、利益額、収益率、市場占有率、製品の出荷数、株価総額などさまざまな指標で企業の規模や組織の大小を測ることができる。企業の規模を何によって測るか、一律の基準は無い。それとは反対に、企業の規模が大きいことと、企業の強靱性とは何の関係も無いといっても過言ではない。むしろ大きい組織ほど、強烈な変化への対応には弱いこともある。大木が台風の強風で根元から折れてしまうことと似ている。むしろ柳の枝のように、柔軟にしなる方が、強風にも耐えられることの例えである。

しかしながら、大企業の方が経済環境の変化に対しての耐性が強いことも事実である。それは、大企業ならではの経営資源の大きさと厚さである。社内の人材が豊富であり、企業環境が厳しくなった時に、環境の変化に合わせて経営資源の選択と集中を通じて、事業の柱を展開し新規事業を立てていくことも可能である。また、従来であれば協力企業に外注していた部品や部材の内製化を通じて、自社の雇用を維持するなど、経営戦略の選択肢が多く存在している。大企業にみられる強さの根源は、このような経営戦略の選択肢の多さであるといっても過言ではない。この点が、中小企業との絶対的な「背丈の差」の要因である。ただし、大企業病といわれる組織慣性が強く働き、部門間での意思疎通が困難な大企業においては、組織の大きさそのものが、何よりの危険因子になってしまうこともある。強風で大木が倒壊する事例に酷似している。

### 3-2 経営力

企業経営の第2の要素は、経営力すなわち体力である。言い換えるなら財務内容、内部留保などが厚い企業であれば、多少の企業環境の変化があっても、耐えることができよう。見方を変えると、プロダクトライフサイクル説にみられるように、製品の寿命を4つの段階で分けた、導入期、成長期、成熟期、衰退期の中で、成長期の製品群を持っているか、さらには、成熟期に相当する長年にわたり売れ続けているロングテイル商品、定番商品、金のなる木をいくつも持っている企業は、収益構造としても安定しているといえよう。その反対に、企業規模は大きく、知名度はあるもの

の、柱となる商品群がいずれも衰退期に差し掛かっているのであれば、その企業の命脈は脆弱であると言わざるを得ない。

スタートアップ企業ではどうであろうか。導入期の商品群を持ち、それらの新商品が、市場において受け入れられ、成長期へと進む見込みがあるのかが重要な判断要素である。企業の大小を問わず、全ての新商品は、そのほとんどが市場に投入後、一定期間の後に生産中止、販売終了になるものである。次年度以降も生産、販売が継続されて、定番商品になって消費者に定着していくロングテイル商品は、新商品の1-2%にも満たない確率である。それでも研究開発を継続しながら、新商品を投入し続けていける財務内容が充実していなければ、その定番商品を発掘することすらままならない。これが企業経営の経営力としての厳しいところである。

### 3-3 開発力

企業経営の第3の要素は開発力、企業の体質である。上記では、企業の体力が新商品の市場投入を促す原動力と説明したが、そもそも企業の研究開発力があってこそその新商品投入である。企業はその創業時点では、創業者の強い思いを形にするために立ち上げられている。創業者の「無くて困った」思いや、「あれば良かった」との考えが新商品の開発に込められている。そのような思い入れのある財やサービスが、創業者によって製品化され市場に送り出されている。

創業者には、技術的な着想、シーズをもとに、勤務している企業からスピンアウトして起業するタイプが多い。さらに、本業の家業やその事業承継をした2代目、3代目の経営者が、自分の代で何かを起こしたいと起業する第二創業の事例がある。筆者の調査では、企業在职中にビジネスの着想を得て、勤務先社内での創業機会が無かったことから、退職して創業した経営者が新規創業の約6割、祖業があった上での第二創業が約3割、残る1割が学生ベンチャーなどの経営者である。

技術志向型の経営者の場合は、これで勝負できるとの強い思いを込めたシーズをもとに創業している。大企業からスピンアウトした起業家の場合には、しっかりとしたシーズはあるものの、それを商品化したのちに、流



通網にのせてどのように消費者に届けるかというマーケティング戦略の思考が弱い事例が多く見られる。製品の仕上げに込めた思い入れは良しとするものの、優れた製品は売れるはず、という思い込みが強すぎると、川下の戦略が欠落して失敗に至ることが多い。大企業に勤務経験がある創業者には、良い製品を開発すれば、あとは自社の流通網を活用して、最終消費者に届くとの自負と先入観が多く見られる。しかしながら、それはかつて勤務していた大企業での話であり、新規に創業した名もない中小企業では、そのような奇跡は起こりようもない。むしろ、製品の生産を請け負ってもら外部委託先を発掘することから始めなければならない。これが創業期の製造企業の一番の試練である。

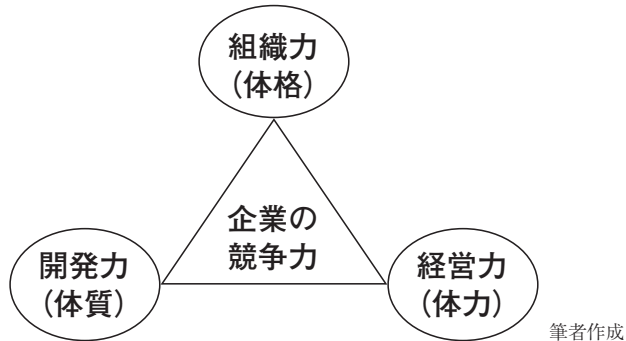


図5 企業の競争力 3要素

これら3つの要因から、企業の競争力を考察してきたが、これらは製品化された財だけではなく、サービス産業においても同様である。ホテル業、レストラン業では、その事業理念が明確であり、どのような顧客に何を提供したいかが伝わるのが重要である。ホテル業であれば、来館顧客は何を求めて一晩を過ごしたいと期待しているのか、それに相応しい接客と部屋のしつらえ、設備が伴っているのか。レストラン業であれば、来店顧客が求めている期待値に応える食材と調理の提供、そして価格設定が一致しているのが重要である。それらが一致していれば、コストパフォーマンスが良いと評価され、常連客、リピーターにつながるであろう。中小企業

が製造業であれ、サービス業であれ、企業としての競争力を高めて事業の持続ある発展を期していく戦略に正解は無い。その中で、自社の事業、あるいは地域の価値を高めていくことへの努力を日々継続していくことが必要である。次節では、大企業との差別化をはかるために、地域の地場産業がどのような戦略をとってきたかを具体例で考察していく。

## 4 中小企業のブランド戦略

中小企業がその存在意義を確立するために、同業他社と組んでブランド戦略を確立することもある。それは、以下に紹介する「今治タオル」以外にも、漁業では青森県「大間のマグロ」、大分県「関サバ」などがある。古くは、緑茶における「宇治茶」、「狭山茶」あるいは、和歌山県の「有田ミカン」（ありだ、と読む）なども有名である。これらを称して産地ブランド戦略という。

産地ブランドには、主産地の特産品を生産出荷する場合で、秋田杉のような高級建材を総称して呼称することがある。さらには、その秋田杉を活用した「曲げわっぱ」のような日用雑器、食器も特産品の加工製品として地域ブランドを構成している。このような知恵の出し合い、技術の工夫が、地場産業、特に地域産品のブランド戦略として成果を上げている。個々の中小企業では大企業とは太刀打ちできないものの、地場産業、あるいは産地としての認定を受けることで、地域のブランド価値を高めて競争力をつけていく戦略であり、多くの示唆を学ぶことができる。

### 4-1 今治タオルの事例<sup>5</sup>

今治市は、明治時代から元々タオル製造が盛んな地域であった。その理由は、豊富な軟水、技術の先覚者がいたこと、そして白木綿の産地であったことから、最盛期には全国のタオルの50%を生産し供給していたことからもうかがえる。

---

<sup>5</sup> 田中則仁（2016b）参考文献（16）

時代が下って、1970年代以降は、大手ファッションブランドのメーカーからのライセンス生産を受注し、あるいは贈答品としてのタオル生産が大量に舞い込んでいた。企業や商店の中元あるいは歳暮の贈答品として、手ごろな価格と製品が好まれ、長い期間にわたり好調な受注を受けて生産を継続することができた。

しかし、好事魔多しである。景気変動と日本の労働賃金上昇、アジア諸国での生産能力向上により、今治地域でのタオルの受注は年々減少してきた。日本国内ではバブル景気が終了後の1990年代以降、贈答用タオルが企業や商店の経費節減で年々減少してきた。さらにアジア諸国でのタオル生産が増大し、日本のタオル業が価格競争力を失ったことがあげられる。タオル生産の工程が業者間の分業により硬直化していたことも構造改革を困難にした。そしてタオル製品の買上げ価格が徹底的に安く抑えられてきたことで、産地としての生存の大きな圧力になってきた。1991年のピーク時に比べ、2010年ではタオル生産企業数は、わずか2割にまで激減した。

#### 4-2 佐藤可士和のブランド戦略

2006年に四国タオル工業組合は、クリエイティブディレクターの佐藤可士和に指導を依頼し、原点に立ち返った産地復活戦略を開始した。ここでのキーワードは、「産地一丸」、「地域の伝統的な技術、素材」、「価値、魅力を高める」などである。今治タオルの企業が一緒になり、力を合わせて、地元産の素材を高い技術力で製品化し、その製品価値を高め、さらに維持することで魅力を持たせる戦略である。

これらは、「本質的価値」×「戦略的ブランドコントロール」と定義できる。

#### 4-3 本質的価値と製品基準

今治タオルブランドの定義は、次の4項目である。

- 1 四国タオル工業組合の組合員企業が製造
- 2 今治産地（今治市、松山市、西条市）
- 3 景品表示法による原産国表示が日本製

4 四国タオル工業組合が独自に定める品質基準による品質検査に合格特に、第4番目の品質基準は厳しく、厳格に行われている。すでに品質基準に合格した製品であっても、その色を変更した時などは、新規に品質検査を受け、基準に合格しなければ今治タオルと称して、シールを付けることはできない。

これらの定義と品質基準を維持することで、地域ブランドを確立し、今日でも世界に通用する独自ブランド、企業が創意工夫で自社の製品を生産し販売できる市場を確立した事例である。

#### 4-4 産地ブランド戦略

原材料を活かしながら、製品開発を行っている事例としては、秋田県大館市を中心とする「曲げわっぱ」が好例であろう。<sup>6</sup> そこには、地域の著名な材料である秋田杉を素材にして、日用雑器としても愛着のあるものづくりの製品と技術力がある。中小企業の技術力には、大きな目立った発明というよりも、小さなことの積み重ねによる、治具、工具の開発が特徴である。ものづくりの技術力は、職人の経験と勘とコツを、どのように具体化するか、さらに「見える化」する工夫が込められている。秋田県大館市の栗久は、明治6年の創業、栗盛俊二氏はその6代目である。栗盛俊二氏は秋田杉で作成した曲げわっぱの製品を多く開発し、おひつ、弁当箱などの製造と販売で著名な現代の名工である。

栗盛俊二氏の理念において重要なことは、曲げわっぱを製造するにあたり、誰が作っても同じ大きさ、同じ製品が作れるようにと、栗久独自の「治具工具」を開発し、もの作りの効率化を進めたことである。<sup>7</sup>

製品を製造する時に使用する補助具などを治具じぐという。完成品に仕上げする時の型枠や部内材の総称で、これを用いないと、製品の仕上げ精度に誤差（バラツキ）が生じるため、製造段階では不可欠な道具である。

工具は、製造段階で使用する道具であり、大工道具であれば、ノミ、鉋、

<sup>6</sup> 田中則仁 (2013) 参考文献 (21)

<sup>7</sup> 栗久 曲げわっぱ 参考URL (3)

金槌など、職人が自分で使いやすいように歯の形状や大小を替えて準備する工具類をいう。腕の良い職人は、数十から百を超える道具を自分仕様にして大工道具に入れ、また、工房に備えておく。これこそが職人の財産といえる工具である。

量産への試みが中小工房にとっては重要な課題である。中小企業といえども、1点物の試作品を作っているだけでは、売上は立たない。売れ筋商品の量産をおこなうことが何よりも重要である。その際、通常なら経験年数が製品の精度を左右するものづくりの技術力を、治具、工具を駆使することで量産体制を整えていく。栗盛俊二氏は、自身が開発した治具工具とその技術を、惜しみなく地域の曲げわっぱ工房に開放した。秋田県大館市を曲げわっぱの産地として、高い技術と優れた製品群の量産体制を図ったことで、産地ブランドの底上げに偉大な貢献をしている。治具工具をはじめとする製造技術は、職人や工房の無形の資産であり、優れた技術を囲い込んで厳守するのが基本的な姿勢であろう。しかしながら、同氏の高い見識で、産地ブランドは大いに活気づき、今や曲げわっぱといえば、秋田県大館市が消費者の意識に浮かぶまでになった。このような先見の明がある名工により、一工房、一中小企業ではなかなか難しい産地ブランドの確立が成されたのである。

## 5 オンリーワン戦略

### 5-1 下請けからの脱却

中小企業がその技術力で他社より優位に立とうとする時、不可欠なことは絶対的な技術力である。業界の競争のなかで、他社より優れた技術を開発して、ナンバーワンになることは大切であるが、それとていづれは他社の努力と工夫により追いつかれ、追い越されることを想定しなければならない。

そこで考えられるのは、他のどの企業も真似できない唯一の技術開発、オンリーワン技術を持つことである。製造特許を取得することで、その市場で独占的に製品を供給することができる。しかし、類似品や模造品の登

場は後を絶たないであろう。模造品への対策も必要になる。

多くの中小企業が、大手や中堅企業の下請け受注企業であることはすでに指摘した。ここでは、大企業の部品供給という下請け企業から、どのような方法で脱却し、自立への道を歩んできたかを考察していく。脱却、自立と言葉ではいうものの、現実には、独自技術を開発し、それを交渉材料にして大企業と対等な関係を構築するという大変高いハードルに挑戦していくことになる。大企業の側からしても、それまでの無口で従順な下請け企業が、技術的にも、価格交渉力でも対等になることは、脅威に映ることであろう。中小企業が独自の技術を開発し、オンリーワン技術を保有することになると、製造部門では、技術的に大企業側が優位性を失うことになる。大企業の購買部門（部品調達部門）から、中小企業の側に、部品の価格決定権が移ることになる。これは、大企業にとっては由々しき事態である。これは、図3の「公平な台」の例に即していうならば、中小企業が自社の独自技術を持つことで、自ら公平な競争条件を得られる台を獲得したことになる。政府や自治体からの補助金で競争条件を得たこととは全く異なり、自社の努力による高い台の獲得は、企業の体質改善にも大きな自信と活力をもたらすことであろう。

## 5-2 オンリーワン技術の開発

技術開発において、その品質、精度でナンバーワンになることは、他社との差別化の一つの経営方針である。しかし、技術力を駆使して、その中小企業でしか製造できない製品、部品を開発できれば、それがオンリーワン技術である。

ここで事例を一つ見てみよう。岡野工業株式会社（2020年に後継者不在で廃業）は、東京都墨田区で、岡野雅行社長以下、社員6名で8億円の売上高を記録した町工場である。リチウムイオン電池の精密深絞り（容器製造技術）や痛くない注射針などで有名な町工場であった。

岡野雅行氏は、国民学校卒業、典型的な職人氣質の社長で、開発が困難といわれた依頼を進んで手掛け、工夫して次から次へと試作品を完成させた。特許取得後は、その製造を専門の企業に任せる仕組みで、次々と新規

の試作品を開発していた。本業の金属加工は、金属の性質を知り、その時の気温、湿度をもとに最適な絞り加工を施して製品を作成した。特に、金属の板を合金のバール（棒）の先端で体重をかけて絞り込む「深絞り」では、名人の域の熟練職人であった。さらに、どのような加工を施せば、依頼精度、強度を保って製品を仕上げられるかという経験と勘、コツが秀逸な職人であった。

この事例での重要なポイントは次の通りである。岡野工業は、職人の技術で大企業に伍してきた典型的な町工場であった。町工場の場合、技術は熟練の職人の身体に染み付いた経験、勘、コツという要素が大きい。大企業にも優秀な職人、技術者はいるであろう。職人芸が属人的なものである以上、大きな組織では、つい埋没してしまう。町工場での岡野雅行氏のような存在は、実は他の工場でもいたであろうが、年齢と共に皆その場から引退して、個人に体化された肝心な技術と共に消えていった例が多い。

岡野工業では、二人の娘さんは事業を承継せず、一人の娘婿氏も一度は工場に入ったものの、経営者としての力がないとして、岡野雅行氏は2018年に2年後の廃業を宣言して、この2年間で技術提供先企業への技術指導などを行ったうえで、2020年に岡野工業株式会社を廃業した。同業他社への事業譲渡も行われなかった。ここに、事業承継という大きな中小企業の課題が見て取れる。

### 5-3 日本グラニューレーター株式会社（製造業）の事例

日本グラニューレーターは、1960年に静岡県富士宮市で創業した。創業者の後藤氏は、家業の製粉業を継いだものの、自身の代で新たな事業を立ち上げたいと奮闘した、いわゆる第二創業の企業である。従来の平面的な粉ひきではなく、立体的な形状での架砕造粒技術を確立。コーヒー豆の粉碎だけでなく、抽出したコーヒーを冷凍乾燥、フリーズドライした塊を、熱などを加えることなく設計上の大きさに造粒する機械である。インスタントコーヒーの「ネスカフェ・ゴールドブレンド」などはスイスのネスレ社の定番商品で、日本でもロングセラー商品である。このような粒に仕上げるには、相当な技術が必要で、同社の製品が独占状態である。さらに、医

薬品、食品の造粒機としてもほぼ市場を独占している。造粒の工程で、熱や化学変化を生じさせない構造をもつ造粒機として信頼性がある。医薬品は成分を精製した塊を設計上の大きさ、直径に加工し造粒していく必要がある。その際に圧力や湿度がかかると性質が化学変化してしまうため、温度や湿度を一定に保ちながら造粒することが何よりも重要である。欧米の医薬品メーカーが、新製品を開発すると、真っ先に静岡県富士宮市の同社を訪問し、架砕造粒機の設計製造を依頼するという。著名な医薬品メーカーが相手でも、卑屈にも尊大になることもなく、取引相手として対等に交渉できるのは、オンリーワン技術という、絶対的な競争の土台があるからである。同社も典型的なオンリーワン技術を持つ企業戦略でその存在を世界に示している事例である。

## 6 中小企業の経営革新への課題

上記の通り、競争力のある中小企業の事例を取り上げたが、これらは全体からみると少数派の優良企業であろう。いずれも高い技術力と開発力、市場における占有率を保持している。それにより、大企業とも対等あるいはそれ以上の存在感を持っている。日本国内の全ての中小企業がこのような優等生になれるわけではない。それにしても、これらの事例から学ぶことは多く、業種や業態を超えて、中小企業が参考にできる要素や共通項を上げてみる。

### 6-1 自社ブランドの確立

中小企業は、とかく大企業や他企業からの受注を待っている、待ちの姿勢がある。そこに欠けているのは、自社の技術力と製品を市場に発信しようとする戦略である。取り扱う事業において、企業の主体性の発揮をしていくこと。そしてそれを通じた活力ある中小企業への展開と発展戦略が必要である。自社ブランドとして選ばれるための項目は多岐にわたる。上記の事例で紹介した企業の圧倒的な技術力は優れたものであるが、全ての中小企業が真似できることではない。そこで、技術だけでなく、試作品の開



発、納期の短縮、多品種少量生産への対応力なども競争可能な事項であろう。すなわち全ての事項で優等生になるのではなく、自社が持てる経営資源の中から、これについては他社に引けを取らないといえる事項を洗い出すことである。行っている事業の内容を詳細に細分化していく、切り出しの作業をしてみることで、何が優れているのか、どこが他社と同等であるのかなどの客観的な分析ができる。その上で、自社にできる優位性の高い事項を伸ばすことが、自社ブランドの存在感を獲得し、企業としての体質強化につながるのである。

## 6-2 経営基盤の改善

企業の体力測定をした時に、大企業に比較して、どうしても中小企業が見劣りするのには、その経営基盤である財務内容である。財務内容の優劣に関しては、必ずしも企業規模の大中小は関係が無いものの、大企業が多く選択肢を取りうる立場であることは、すでに述べた通りである。中小企業の財務基盤確立にとって、さらに重要なことは、不良債権を持たない、不良債権化させない努力である。各経営者も、好き好んで不良債権を取ることはないであろうが、企業の経営状況が伸び悩んでくると、利益率が少ない仕事でも受けざるを得ず、それが時に不良債権化して、さらに財務を圧迫していくことにもつながるのである。

現実の中小企業の取引においては、次のような難しい事例もある。大企業からの銅板加工を請け負っている中小企業が、その銅板を有償で大企業から支給されている。ところが大企業からの有償支給銅板の数が、在庫として増加している事例である。この有償支給銅板は、大企業から受注する製品の加工にしか用途がないために、在庫の積み増しは、一気に中小企業の財務を圧迫することになる。この事例は、典型的な下請代金支払遅延に抵触することになるであろう。このように、中小企業の実務においては、さまざまな場面で公平性を欠く取引の実態が少なからずある。そのためにも、企業の財務内容を充実させて、経営も体力強化を図ることが必要である。

### 6-3 自治体、公的機関の役割

都道府県はもとより、各市町村の地元産業を担っている中小企業には、きめの細かい技術と経営の指導と助言が不可欠である。多くの中小企業が依然として大企業からの影響を大きく受ける中で、大企業の優越的な立場からの圧迫を食い止める助言と経営指導は各都道府県の中小企業センター等で積極的に実施していく必要がある。各中小企業センターには、よろず支援拠点が設置されている。中小企業もこれらの相談窓口を活用して、大企業からの理不尽な押し付けには毅然と対応する姿勢が望まれる。

さらに、近年増加しているのは、後継者難による黒字廃業である。中小企業や商店経営において、事業を継続していけば、日々の売上はたち、利益も一定程度は上がるものの、肝心な経営者が高齢化し、その事業を承継しようとする後継ぎがないため、黒字であっても廃業せざるを得ない企業や商店がある。これらの中小企業や商店は、間違いなく地域の企業や消費者にとって重要な役割を果たしてきた企業である。しかしながら、中小企業の職人の高齢化や商店街の空洞化に伴って、益々後継者難が深刻化している。本稿の冒頭で紹介した東京都の城南地区における中小企業の仕事回しの仕組みは、それぞれの零細企業が、専門性を活かして存在してこそその仕組みであった。しかし近年、櫛の歯が抜けたように中小企業の廃業あるいは倒産があると、仕事回しの仕組みが機能しなくなってしまうことになる。仕事回しの仕組みの輪に欠損が生じると、ミッシングリンクになり、全体の仕組みも滞る事になる。このミッシングリンクの状態への懸念は、すでに2000年以前より指摘されているが、今後の5年、10年でさらに加速することであろう。中小企業センターの仕事の枠を超えた事業であるが、後継者のマッチング支援、事業の価値を明確にするデューデリジェンスの支援などを通じて、意欲ある若い後継者を探し、事業譲渡が円滑に進むような仕組みづくりを早急に行っていかなければならない。一度欠けた重大なミッシングリンクは、非可逆的な動きにより、もう二度と元には戻ることがないのである。そうなる前に迅速な手当てが何よりも必要である。

社会的な公平性を持った、元気のよい中小企業が増えて、地元を活性化する経済社会の再来を期待したい。

## 参考文献と論文：

- (1) 天野倫文、新宅純二郎、中川功一、大木清弘編（2015）『新興国市場戦略論』有斐閣
- (2) 板垣博、周佐喜和、銭佑錫編著（2023）『トピックスで読み解く国際経営』文眞堂
- (3) 入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- (4) 馬田隆明（2017）『逆説のスタートアップ思考』中央公論新社
- (5) 大久保昭平編著（2015）『東南アジア進出戦略』中央経済社
- (6) 小野瀬拓、佐久間信夫、浦野恭平編著（2020）『ベンチャー企業要論』創成社
- (7) 上林憲雄（2013）『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- (8) 小峰隆夫（2017）『日本経済論講義』日経BP社
- (9) 坂本恒夫、境陸、林幸治、鳥居陽介編著（2016）『中小企業のアジア展開』中央経済社
- (10) 関智宏（2020）『よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房
- (11) 田口芳昭（2015）『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社
- (12) 田中則仁編著（2021）『アジアのグローバル経済とビジネス』文眞堂
- (13) 田中則仁（2018b）「東アジアビジネスの最新動向」『アジアレビュー アジア研究センター年報』神奈川大学アジア研究センター
- (14) 田中則仁（2018a）「物流と海洋：海運と国際調達の新たな役割」『アジア社会と水』第11章、文眞堂
- (15) 田中則仁（2017）「国際経営のパラダイム転換」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第53巻
- (16) 田中則仁（2016b）「国際経営からみた地域振興の課題」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第52巻
- (17) 田中則仁（2016a）「国際企業環境とアジアの地域統合」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第51巻
- (18) 田中則仁（2015b）「国際企業環境の課題—アジア地域におけるインフラ形成の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第50巻
- (19) 田中則仁（2015a）「日本企業の国際経営活動—アジア地域事業展開の一考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第49巻
- (20) 田中則仁（2014）「国際企業環境の課題—新たな企業間連携の考察」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第47巻
- (21) 田中則仁（2013）「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45巻
- (22) 田中則仁（2012c）「日本企業の国際戦略—ものづくりの継承と課題」『国際経営フォーラム』第23号、神奈川大学国際経営研究所

- (23) 田中則仁 (2012b) 「東アジアの経営環境と日中韓の役割—FTA と企業の国際経営戦略—」『東アジアの地域協力と秩序再編』第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房
- (24) 田中則仁 (2012a) 「国際企業環境とものづくり戦略—匠の技の考察—」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第43巻
- (25) 田中則仁 (2010c) 「企業のグローバル化戦略—ものづくりの国際経営—」『国際経営フォーラム』第21号、神奈川大学国際経営研究所
- (26) 田中則仁 (2010b) 「アジアの制度設計」『アジアンフォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所
- (27) 田中則仁 (2010a) 「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川大学国際経営研究所
- (28) 丹下英明 (2016) 日本政策金融公庫編著『中小企業の国際経営』同友館
- (29) 土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎 (2015) 『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版
- (30) 帝国データバンク情報部 (2021) 『コロナ倒産の真相』日経BP
- (31) 帝国データバンク史料館・産業調査部『百年続く企業の条件』朝日新聞出版
- (32) ドミニク・テュルバン、高津尚志 (2012) 『なぜ、日本企業はグローバル化でつまづくのか』日本経済新聞出版社
- (33) 中村信男、畠山和也編著、早稲田大学産業経営研究所協力 (2019) 『17スタートアップ 創業者のことばから読み解く起業成功の秘訣』早稲田大学出版部
- (34) 西田安慶、林純子編著 (2021) 『現代の企業経営』三学出版
- (35) 日本経営システム (2016) 『グローバル中堅企業のためのアジア戦略』東洋経済新報社
- (36) 野中郁江、三和裕美子編 (2021) 『図説 企業の論点』旬報社
- (37) 細川孝、齋藤敦編著 (2021) 『現代の企業と社会』中央経済社
- (38) 堀新一郎、琴坂将広、井上大智 (2021) 『STARTUP 優れた起業家は何を考えたか』ニューズピックス
- (39) みずほ銀行国際戦略情報部 (2016) 『グローバル化進む日本企業のダイナミズム』一般社団法人金融財政事情研究会
- (40) 吉田篤夫 (2020) 『慶應義塾大学大学院 SDM伝説の講義 企業経営と生命のシステムを学ぶデザインとマネジメント』日経BP
- (41) 吉野文雄 (2010) 「統合には進めない東アジアFTA」『改革者』第51巻、第8号、政策研究フォーラム
- (42) 渡辺聰子 (2015) 『グローバル化の中の日本型経営—ポスト市場主義の挑戦』同文館出版
- (43) 渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2022) 『21世紀の中小企業論：多様性と可能性を探る 第4版』有斐閣
- (44) Abegglen, James C., (1958) *THE JAPANESE FACTORY : Aspects of Its Social*

*Organization*, The Massachusetts Institute of Technology, (山岡洋一 (2004) 『日本の経営 (新訳版)』) 日本経済新聞社

- (45) Ball, Eric R. and Joseph A. LiPuma, (2012) *Unlocking the Ivory Tower : How Management Research Can Transform Your Business*, Kauffman Fellows Press, (國領二郎監訳、宮地恵美、樺澤哲編訳 (2016) 『アントレプレナーの経営学、1 戦略・起業・イノベーション』『アントレプレナーの経営学、2 リーダーシップ・組織・新トピックス』『アントレプレナーの経営学、3 国際ビジネス・ファイナンス』) 慶應義塾大学出版会
- (46) Collins, Jim C. and Bill Lazier, (2020) *Beyond Entrepreneurship 2.0*, Portfolio/Penguin, (土方奈美訳 (2021) 『ビジョナリーカンパニーZERO』) 日経BP)

## 参考 URL :

- (1) 総務省統計局「労働力調査」2023年(令和5年)6月分結果、2023年8月1日公表  
URL: <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/> (2023年8月12日閲覧)
- (2) 中小企業基本法  
URL: <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=338AC0000000154> (2023年8月12日閲覧)
- (3) 栗久 曲げわっぱ  
URL: <https://www.kurikyu.jp/>