

ものづくりの中小企業の経営戦略と危機管理

— 社内変革と環境変化への対応による持続的競争優位の確保 —

小 瀨 昌 夫

要旨

ものづくりの中小企業が持続的競争優位を確保するには、経営者は経営資源に限りがあることを認識し、社名を掲げ崇高な経営理念に則り、社会的責任や社会貢献等を念頭に、創造的経営力を発揮し、特に社内外の人材を活用し、取扱商品、サービスや経営システムに関連する「独創的」開発、生産・製造、マーケティングや海外進出等の諸戦略を策定する。これらの諸戦略を時間差の連鎖で組上げ、ITの統合で経営を変革し、営業、物流、管理等の合理化と効率UPに努め、経営力の向上を図る。この戦略実施で、主力事業を標的市場に絞り、組織を挙げて事業を推進すると共に、常に新規事業の創出を目指す経営の変革に努める。更に世界的経済・金融の変化や変動、又企業を取巻く様々な事態を想定した危機管理を社内で徹底すると共に、関係取引先に協力を求める。危機の発生時には勇気を持って対応し、事業の継続に邁進する。成功への課題は経営者自身と資金調達にある。

キーワード：

創造的経営、独創的開発、経営戦略、危機管理、社内変革、環境変化、持続的競争優位

序 章 :

1. 研究の目的

本論文では、“ものづくりの中小企業”が、持続的競争優位を確保するためには社内変革や環境変化に対応し如何なる経営戦略を策定し、且つどの様な視点でその戦略を展開するのか、更に危機管理の事前対応や発生時の対処は如何にあるべきか。これらの能動的行動や受動的行動を創造的経営力で対応し様々な危機を突破し、所期の目標を達成するための事象やプロセスを考察し、その研究成果を提示する。

この研究に、ものづくりの中小企業を選択した理由は、社会経験の大半を中小企業から中堅企業へと成長し、株式上場（IPO）を果たした後、海外へ進出した企業（事例研究企業）（注1）に約30年間勤務した経験を持つ。この勤務の中で、創業経営者から「社内ベンチャー」（注2：柳孝一・1997）の責任者に命ぜられて、新規事業に成功した経験を有している。更に、勤務内容も役員として18年間、経営の一端を担って経理部門、国内営業本部、海外営業本部そして製造本部も経験（注3：筆者経歴）した。この間、筆者は先行研究や成功事例として業界や経済界で公知となっていなかった手法で、即ち、「他に類をみない独創的な開発」そして創造的経営で、持続的競争優位の確保に貢献してきた。新規事業に成功する以前、発展期の経理課長時代には資金調達で辛酸を嘗めた経験もあり、ものづくりの中小企業の課題は、第1は経営者自身の行動と、第2は資金調達にあることを深く心に刻んでいる。営業本部担当の時に、「阪神・淡路大震災」を経験し、被災地区の社員や取引先関係者の安否の確認や支援、更に、被災地の自治体への支援活動を経験した。この事例研究の企業は、現在、多国籍企業として展開しており、第2代目経営者は国内外の大手競合企業と対峙し、創業者から事業を継承した後も独創的な商品開発に成功し、業績を伸ばし立派に企業を経営している。

筆者はこの様に勤務した経験があるものづくりの中小企業が、中小企業、中堅企業、そして株式の上場を果たし運転資金に余裕を以て海外へ進出したことで持続的競争優位を確保して行ったプロセスに関して、先行研究、一般企業の

成功事例並びに創業経営者の経営に学び、筆者の経営実践と知見に対比しつつ、体系的に考察する。この研究過程で、経営資源に限りがあるものづくりの中小企業が先行研究や一般企業の成功事例に提示されている経営戦略とは異なる「他に類を見ない創造的経営力」を発揮し、社内変革に対応して様々な能動的戦略策定やそれを展開してきたプロセスを提示する。勿論、この能動的経営戦略の策定と戦略の実施には、常に危機管理の対応に留意し、経営を管理することが求められた。この経営実践で展開した「他に類を見ない仮説」を、地域の経営研究会（注4）や企業支援等（注5）で実際に支援や評価した企業と対比し、成功事例と失敗事例を提示する。ものづくりの中小企業が社内変革と環境変化への対応で、持続的競争優位を目指す経営戦略と危機管理は、経営者と社員が共に心を通わせて、経営理念と創造的経営の精神を互いに理解し合うこと、即ち事例研究企業が標榜する様に、理想の共有による同志的結束で構築が可能となる。更に、ことに臨んで、経営者と社員が衆心一致で発揮する不撓不屈の闘争心が、戦略の展開を成功に導くことになる。この研究成果で得た仮説を、各種の経営支援企業等で検証し、その評価を地方創生の支援に資する。

2. 研究の範囲

本研究は、中小企業で、特に「ものづくりの企業」を視座に研究する。創業者が「自らの夢」を事業として構想し、会社を設立した時の創業から、小規模企業、中小企業を経て中堅企業に成長し、更には、株式上場（IPO）による資金調達で運転資金に余裕をもって海外進出を達成するまでの期間の経営戦略や危機管理を考察する。1960年代以降、新しいタイプの革新的中小企業（ベンチャービジネス・ベンチャー企業）が登場し、清成忠男他（2009）（1）は「高度に知識集約的な革新的中小企業」と命名したが、これらは創造的な企業家活動で展開された企業であり、この研究に包括し研究を進める。

3. 研究の方法と手順

この研究は、事例研究企業の創業者の経営理念や経営戦略に基づき様々な外部関係者のご協力を得て、関係役員や社員が一丸となって事業を推進した実績を辿り考察していく。この経営の流れの中で、筆者が実際に経験した企業経営

の現場や社会貢献としての社外活動、更に自ら起業し経験した経営（注6）を基に経営の流れに沿って次の様に分類し逐次考察していく。

第1章 社名と経営理念：1. 社名の命名、2. 経営理念、3. 「他に類を見ない創造的経営」と仮説の設定1（以下各章の最後に設定）

第2章 経営：1. 独創的開発による創造的経営、2. 組織と人事、

第3章 目指す企業の定義：1. ものづくりの中小企業、2. 中堅企業、3. ベンチャー企業、4. 研究開発型企业、

第4章 変革：1. 先行研究、2. 企業の変革事例、3. 中小企業の課題、4. 社内ベンチャー制度の先行研究、5. 事例研究企業の変革とイノベーションの成功事例、

第5章 戦略と経営戦略：1. 先行研究、2. 事例研究企業の経営戦略

第6章 機能別戦略：1. 商品開発戦略、2. 生産・製造戦略、3. マーケティング戦略、4. 海外戦略、5. 財務戦略

第7章 環境変化：1. 先行研究、2. 事例研究企業の環境変化への対応

第8章 危機管理：1. 用語の定義、2. 企業経営リスク発生の要因、3. 危機突破の原動力、4. 危機対応

第9章 社会貢献の事例：

第10章 むすび

第1章 社名と経営理念：

1. 社名の命名

社名には、創業者の夢や願望が込められている。社名に自らの名前を付して自ら開発・製造する事業を目指して社会に貢献することを誓った例のパナソニックは、創業者松下幸之助が創業時代の松下電気器具製作所（2）に、創業者（早川徳次）が開発商品名を社名にしたシャープ（3）、松下電器から離れ、また吸収合併された嘗ての三洋電機（4）は、製品を太平洋・大西洋・インド洋に拡販しようという願いを込めて命名したとある。創業時の名称「東京通信工業」（5）をソニーに変更した創業者の井深大は、同社の国産初のトランジエスタースターラジオを海外に売り込むためにブランド名としたものを社名に変更した

とある。

ここで、事例研究の「理想科学工業」(6) をみてみると、創業者羽山昇が昭和21年に謄写版印刷業の「理想社」として創業した。敗戦の混乱の中で誰もが食うことだけに汲々としていた時代に、「理想を失った民族は滅びる。何をやるにも理想を貫いてゆこう。」との決意を掲げた社名とある。これは、日本語の中で最も美しい言葉の一つである。その後、謄写版印刷用インクの国産化に成功し、印刷業からメーカーに転身、社名を理想科学研究所に変更した。広辞苑（第3版）で、この科学は幅広い概念で、研究の対象または方法によって、自然科学と社会科学、自然科学と精神科学、自然科学と文化科学等に分類されるとある。さらに、この「理想」を広辞苑（第3版）で調べてみると、「考える最も完全なもの」、「・・・意志と努力との究極の目標として、・・・観念的に構成されたもの」とある。仮説1：社名に理想を掲げて自然科学・社会科学・精神科学や文化科学の事業で貢献することを目指す。

2. 経営理念

2.1経営理念は、当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギュアス（両義的）に指し示すという形態をとるものであると米倉誠一郎（1999）(7) は主張している。更に、経営理念が経営活動に影響を与えるのは、「事業領域（ドメイン）の策定」、「トレード・オフの解決」と「将来設計」の3点があるという。前項で述べた創業時の社名が企業の発展と共に改定されているが、経営理念も次の様なプロセスで進化すると、足立光正（2004）(8) は述べている。創業の志→創業理念→経営理念→企業理念。企業という組織はいつまでも同じメンバーが同じ気持ちで同じ仕事をし続けるわけではなく、事業の進展とともに、事業内容や組織の形態は変わって行く指摘している。

ここで、創造的経営や独創的開発に着眼している企業の事例を挙げると、先ずは、新日鉄（三村明夫社長）が、2004年に環境が激変する中で、技術革新への挑戦や社会との共生で、「技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする」や「変化を先取りし、自らの変革に努める」等の経営理念（注7）を掲げている。経営理念は長寿企業に学べと提唱するのは、船橋晴雄（2006）(9)

で、日本の経営は短期志向に走り過ぎていると指摘し、長寿企業の特徴を、「法令を遵守し、企業を公器と位置づけ、社会的な存在」と捉えている。

日本経営協会（NOMA）総研（1999）（10）が、企業を調査した中から「創造」を経営理念に掲げている企業を列記すると次の通りである。

2.2 “創造”を経営理念に掲げている企業

①カシオ計算機：独創的な製品の創造によって、人々の生活向上に貢献、②富士通：信頼と創造の富士通、夢をかたちに、③三菱電機：優れた技術と創造力で、活力・ゆとりの人間社会の実現に貢献、④ミノルタ：新しい価値を創造し豊かな社会の実現に貢献、⑤山之内製薬：創造性発揮型の企業文化の確立を目指す。

競争優位としての経営理念の定義として嶋田毅（2016）（11）は、企業が掲げて立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもので、「常に新しい価値の創造に挑戦し、ビジネスにおける新機軸を打ち出し」さらに、「従業員に対し相互啓発できる場を提供することであり、行動指針は、従業員にこういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性」であると述べている。

2.3 事例研究企業（理想科学工業）の社是は次の通りである。

①健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしづえ）、②誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）、③「創造」は至高の芸術、④攻撃は最大の防御、⑤吾等が理想は誠実と「創造」による勝利。

以上であるが、創業者の羽山 昇は「社是と経営」について、「企業は思想の表明の場であり、企業がより良く生きていく上での道標であると述べている。その後、経営理念を制定し、「新孔版技術による豊かなコミュニケーション社会（文化）の創造」を掲げている。

さらに、経営者自ら理想企業の実現の為に、自らを律するための指針が必要となり、経営者の行動指針を「理想経営者の信条」として次の様に制定した。

①社業の発展に献身すべきこと。②率先垂範を旨とし、後進の指導を重んずべきこと。③常に本質を重んじ、実行に当たり勇氣と責任を以て処すべきこと。

④公明正大たるべきこと。⑤常に時代の進展を洞察し、該博なる知識の吸収に努むべきこと。「理想社是」と「理想経営者の信条」は、「理想らしさ」を追求するためのバクトル合わせになっており、行動指針として定着している。

仮説2：「経営理念は、理想企業の追求と実現にある。健康・人の和・誠実・創造・攻撃は最大の防御、そして、誠実と創造による勝利である」。創業経営者は次の様な具体的行動を目指す為に、毎年年頭に衆心一致のスローガンを提示した。これは、この理想企業団を毎年着実に進展させる為に、その年ごとに「合言葉」を設定し、全社員が共通の心情を持ち、同志的な結束を深めて前進するように制定した。全社員がこの合言葉に従いその年の事業計画に挑戦してきた。以下・・・40年：今年に賭けよう、50年：真価我に有り、53年：人効率、62年：本質、平成2年：創る、7年：夢、8年：決断、9年：実行力、11年：内線化等

更に新入社員を迎えて社員が一致団結し行動できるように入社式に「紳士としての約束」を交わしてきた。①お互いに真実を語ろう、社内では嘘は言うまい、②プロであることに徹しよう③他人の嫌がる仕事を喜んでやれる人になろう。

仮説3：経営理念の徹底は、「経営理念→行動指針→合言葉→紳士の約束」の一貫した指針と行動である。

第2章 経営：

1. 独創的開発による創造的経営

本論文の核心的な「創造的経営力」の発揮による「持続的競争優位の確保」に関する先行研究を考察するに際し、この創造と独創に関する用語の定義を学ぶことにする。広辞苑（3版）によると、創造とは、「新たに造る、新しいものを造り始める」で、「模倣」でないこと。又独創とは、「模倣によらず、自分ひとりの考えで独特なものを作り出すこと」と表記している。研究社の「日本語英訳辞典」（1965）によると、創造は、「creation」で、独創は、「originality」、ヤルデア研究所の伊藤義高（WE B）によると、創造力とは、①解決慾、②思考力、そして③発想力であると主張している。即ち、創造力は①その課題を何とか解決したいと願う心で、②成果を得たいといううずく心、そして③知識を思い出すのでなく、それを素材に、仮説を設定していくことであると解説している。即ち、独創とは、独自の考えで物事をつくり出す能力をいう。

長年勤務し企業の開発部門に携わってきた青柳全（1983）（12）は、独創力

を生む条件の説明で、先ず「発想が独創力に直結するが、技術開発は常にスムーズに進展しているのでなく壁に突き当たりながら、その都度、創造型開発者の独創力によって乗り越えられてきた」と回顧し、更に、「独創力の発揮は必ずしも高度の専門技術の持ち主に限定されるものではない。このような独創力は技術開発面だけでなく、社会経済分野や企業経営分野にも実は必要とされている」と主張している。さらに、独創力は次の様なサークルで描けると解説している。

ハングリー→チャレンジ→インターデシプリナリ→シャープな嗅覚→(注8)
この説明で、「技術開発面だけでなく、企業経営分野にも必要」と力説していることは納得がいくし、本論文の趣旨にも合致する。

事例研究企業の経営の神髄は、経営理念に掲げられている「創造」は至高の芸術で、誠実と「創造」による勝利であり、「理想企業の追求と実現にある」。

この創造的経営は、全社の各部門が、独創的な開発を行い、各部の開発や新しい目標への挑戦の成果が総合的にこの経営力になる。少し解説すると、管理部門は優良企業の管理方式でなく、又先行研究や成功事例に学ぶだけでなく全く独創的な方式で、中小企業らしい方式を採用するとか、開発部門は、製品・商品も、模倣するのでなく、例えば、開発ポリシーには、「必ず消耗品（サプライ）が付き、世界に類のないものを創る開発で、且つ大手企業が手掛けない商品開発を目指す。営業部門も、従来のマーケティングに捉われず、独創的なチャンネルづくり等を創造し、この持続的競争優位を確保する方策を構築していくことが求められる。

仮説4：各部門の独創的な開発により、創造的経営力を高め、持続的競争優位を確保する。

2. 組織と人事

事業運営のためには、企業が競争環境の中で、顧客に特定の商品・サービスを提供する「事業」を運営していく際の戦略を「事業戦略」といい、一つの事業を遂行するためには販売・営業、生産・調達、開発、組織・人事、財務と言った複数の「機能が必要となる。これを「機能別戦略」と言う（経営戦略研究会（2008）（13.）。

ここでは、この機能別戦略としての組織・人事に関し、先行研究を学ぶことにする。組織能力に基づく競争優位性を持続的競争優位性にする為には、競争優位性の要因を他社に分かりにくく、模倣し難いものにするか、他社に追いつかれる前に学習によってその組織能力を改善し、さらに先に行くかの、どちらかの道をとらねばならないと、Garth Saloner 他 (2002) (14.) は主張している。独創性を高める組織的手法について、小山和伸 (1992) (15) は、「企業組織は環境の変化に順応し、自ら変革を遂げてゆかなければ存続することはできない」と主張している。経営者は、持続的競争優位の確保を目指して、この環境変化に対応し、又新規事業を成功に導くために戦略の策定とその展開を優位にする為に、社内の人事を行い、社内に適当な人材が存在しなければ外部に協力を求めなければ所期の目標は達成できない。木村剛 (2004) (16) は、経営とは他人を動かす仕事であり、且つ、他人を動かすためにはミッションや夢がいる。このミッションを掲げるだけでなく、ミッションに基づいた人事を断行するからこそ、人間の集合体である組織はミッションが指し示す方向に向かって動き出すのであると指摘している。さらに、人を動かすものは、頭の良さではない・・・ハートの熱さであると主張している。ここで、企業経営者の証言を見てみると、先ず、「セコム名誉顧問の飯田亮は、「経営とは、創業の基本理念をどんなに時代の環境が変わろうとも、一心不乱に貫き通すことである」と飯田亮の「経営の実際」(中経出版)を引用して補足している。Pankaj Ghemawat (2002・大柳正子訳) (17) は、「この優れた組織能力を持続的競争優位の基盤とする企業は、組織能力を構築する際の総合的かつ一貫性のある努力が、選り好みをした選択やごく僅かなバイアスによって徐々に切り崩されるのを防がなければならない」と指摘している。様々な先行研究の中で戦略と組織の関係について、奥村昭博 (1989) (18) は、伝統的に2分法的に捉えられてきたと分析している。つまり、トップ・マネジメントが戦略を策定し、組織がそれを執行するというものであった。この代表的なものは、チャンドラー (1962) の有名な命題の「組織は戦略に従う (Organization Follows Strategy) である。多角化戦略を執る企業は、この戦略を有効に機能させる為には、組織として事業部制を執ると良いと云われてきた。更に。奥村はアンドリュース (1971) について、次のように評価している。即ち、「戦略設定と戦略実施の2分化を

認めつつも、その相互依存関係を識別」していた。

上記の先行研究で、特に大手企業や多国籍グループ企業が、持続的競争優位を確保する組織や人事は理解できるが、果たしてものづくりの中小企業の経営にはどうか。木村剛が指摘している「経営者（飯田亮）の証言」、*“創業の基本理念をどんなに時代の環境が変わろうとも一心不乱に貫き通す”*には共鳴する。ここで事例研究企業の組織と人事について視ると、創業経営者は「組織陰影論」又は、「超組織論」を提唱している。この解釈は、企業の戦略方向に対して、その時点の最適人材配置そのものである。そして、この配置を投影すれば組織図が出来るということで命名した。その為に経営者は部下の統率の原点を「性善説の経営」に心掛け、部下の能力を2倍、3倍と発揮させることに心掛けていた。特に、人は「管理から入った人間はどうしても小さくなる」。人間本位であるが故に、管理は追従できればよいとの発想であった。戦略の展開には、「戦力（従業員）の集中発揮こそ中小企業の原点である」。戦前の陸軍士官学校出の創業経営者はこの作戦を「内線作戦」と命名していた。これは、「ドイツ軍の内線作戦に学ぶ、軍事作戦用語で、敵に囲まれた場合の局面打開、あるいは好転への道を開くための、既存の体制や計画に捉われない現実本位の兵力集中作戦である。事例を挙げると、筆者が新規事業部長の時、「話題の家庭用印刷機（プリントゴッコ）の年末販売作戦の時、予想外の注文時に、①工場の生産現場に本社事務職員を管理要員として数名残し、総員で応援生産に出動し、②年末販売現場（百貨店・文具店等の店頭）には、本社、工場や研究所の社員総動員で販売の現場に教育販売に出動した。即ち、組織に人を配置しても機動力を発揮して行動し、組織の所属に固守し、配置に拘らないで行動してきた。この様な事態を想定し、常に人事異動があった。筆者の経歴でも明らかに、役員も社員も、様々な職場を経験し、自分の最も適職を、自分自身で探し研鑽していく。この内戦作戦を実施に際しては、社内の人間が同じ方向で、同じ意識を持たないと成功しない。自分の仕事だけやればいいと言うような、所謂、大企業病が巣喰っているはこの内戦作戦は成功しない。

これを実施できる要件を、創業経営者は3つを挙げている。①強力なリーダーシップ、②これを受け入れる衆心一致の場、③迅速な機動力・フットワーク。

更に、ものづくり中小企業の経営者は、持続的競争優位を確保する心掛けと

して、次の視点に留意することと、創業経営者（羽山昇）（注9）は主張した。①英知よ、未来に理想を：経営理念の明確化、②怖れこそ原点：何回かの倒産寸前の窮地の経験、③超組織論：その時点で最適な人材を配置と活用、④こだわりと不易性こそ：常に本質を重んじ、実行は勇気と責任をもって、⑤手を汚せ：可能性有れば、実証を求めて、実証のために、⑥開発は命：唯一生きる道は開発である。⑦魂のリーダー：トップは魂のリーダーたり得て、十分条件を満たせる

仮説5：超組織の人材配置と衆心一致の機動力で内戦作戦を展開する。

第3章 目指す企業の定義：

1. ものづくりの中小企業

中小企業基本法では、中小企業の定義を量的指標で区分している。清成忠男（1992）（19）は、「中小企業基本法では、従業員と資本金額が採用され、「中小企業」と「小規模企業」に区分されて定義されていると解説している。製造業等は、従業員300人以下、資本金3億円以下の企業である。

2. 中堅企業

中堅企業の定義について、中村秀一郎（1990）（20）は、「大企業には成っていないが中小企業の枠を超えて発展している第3の企業グループ」と命名している。この中堅企業の質的規定として、第1は、独立企業、つまり経営者自身が自ら意思決定することができる。第2は、製品開発、製造技術、マーケティングで、獨創性を発揮している。第3は、資本調達力、設備投資といったハードウェアの優位性を実現している。その担い手としての人材の確保とその活性化を実現している。これは、小規模企業が成長した「中小企業」が、「中堅企業」への成功の過程の変革として捉えている。

3. ベンチャー企業

松田修一（2005）（21）は、「中堅企業」と「ベンチャー企業」、又は「中小企業」と「ベンチャー企業」に関する定義や線引きに関し、明確に区分している。数

億円程度の利益を維持していても成長をターゲットにしない企業は中小企業に分類している。日本ベンチャー学会の先行研究者の定義を見ると以下の通り。

3.1 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司（1971）（22）は、「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と述べている。

3.2 松田修一（2014）（23）の定義は、「リスクを恐れず新しい領域に挑戦する起業家（創業経営者）に率いられた若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、更には国際性を持った企業」と定義している。

3.3 柳孝一（2004）（24）の定義は、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー（起業家）を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持ち、矛盾のエネルギーにより常に進化し続ける企業」と定義している。

4. 研究開発型企業

4.1 上記の3.1の清成忠男他が述べている「研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」

4.2 設立当初、財団法人研究開発型企業育成センター（現在はVEC）が債務保証対象プロジェクトとして認定した企業。

4.3 事例研究企業は、前項の制度が設定されて多くの企業が債務保証対象プロジェクトとして認定された中で、事業に成功した第1号として、1979年1月に成功報酬を納付した。（VECニュース・1979年2月号）（注10）

仮説6：独創性を発揮し、能力発揮型の創造的新規開発企業を目指す。

第4章 変革：

1. 先行研究

変革に関して、広辞苑第3版を調べてみると、変革は「変わり改める」とある。この研究では、経営者または組織の長が、企業を「変えていく」若しくは「新しいものを創っていく」という意識の中で、起業家精神をもって、ポーターが指摘（M.E.Porter著・土岐坤他訳・1982）（25）する様な競争の基本戦略

であるコスト意識、差別化と集中することで、企業の変革を遂行していくことの研究としたい。ここで言う「起業家」に関する定義を松田修一（2014）（26）は、「環境変化やビジネスに対するリスクをぎりぎりまでに計算しながら、新規の成長領域を選択し、高い緊張感に長期的に耐えながら、高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者」と言っている。この変革に関する先行研究では、経済学的アプローチで、今井賢一（2008）（27）が、シュンペーターに学ぶとして「資本主義のエンジンを起動させ、それを回転させ続ける基本的な原動力は、資本主義企業が創造する新消費財、新生産方式ないし、新輸送方式、新市場、新産業組織から齎されたものである」と述べている。更に、今井賢一（2007）（28）は、イノベーションを「シュンペーターの経済発展の理論の『景気循環論』・副題は「資本主義過程の理論的歴史的・統計的分析」とされている。（塩野谷祐一他訳）を引用して、第1は、「新結合」という用語をもって、技術革新を軸とする経済転換の諸相に動態的に道筋をつけている。第2は、新結合を遂行する経済主体として「企業家」の機能を明確にし、それが指導者機能（リーダーシップ）と結びついた時、創造的破壊というべき変革を起こすことができる。第3はシュンペーター自身が「自分の書いたもので経済の実態を念頭に置いてないものは1つもない」、即ち、歴史的事実と理論との関係を考えて巧みなレトリックを多用していると述べている。この創造的破壊とは何かについて、沼上幹（2008）（29）は、今井賢一の書評で、「それは小さな改良を毎日毎日積み上げる活動のことでもなければ、単発的な偉大な発明が生まれることでもない。汎用性の高い発明を多様な用途に展開し活用していく、自立的な“企業者活動の連鎖”によって達成される。蒸気機関や半導体の様に広範に応用できる初期の発明物を実際に経済社会の中で上手く活用できるように、補完的な技術を作り出したり、新しい用途を見つけ出したり、企業組織や市場などの制度を生み出したり、と言うように使用面でラディカルなイノベーションを企業家達が次々に実現することがその本質的な特徴である」と書評の中で述べている。ベンチャー企業やベンチャー企業の創業者を論じている柳孝一（2004）（30）は、やはりシュンペーター著『資本主義・社会主義・民主主義』（中山伊知郎・東畑精一訳、東洋経済新報社・1962）に明示されている「創造的破壊（creative destruction）」

から出発する必要がある。岡崎哲二（2007）（31）も、シュンペーターの軌跡に光を当てて、日本の経済成長力を強化する上で、とりわけ重要なのは、企業の多様性、異質性を礎に、ダイナミックなイノベーション（変革）を様々な分野で促すことである。そうした経済観を打ち立てて経済発展に新機軸を齎したシュンペーターの思想に、改めて学ぶことができると主張している。彼が経済発展の機動力と考えたのは、「企業者」による「新結合」の遂行である。新結合とは、財や生産要素の組み合わせ（結合）の仕方を変えることであり、組織やマーケティングの変更を含む広い意味でのイノベーションを指している。

上記先行研究が示すように、変革とは、イノベーションにより、コストを削減し、他社と差別化し、経営資源を集中して、新規の成長領域を選択し、高い緊張感に長期的に耐えながら、高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者により持続的競争優位の確保に向けての方策である。

2. 企業の変革事例

2.1 武田薬品10年の変革（早稲田大学ビジネススクールレビュー VOL3 引用）

第1は、より高付加価値の経営、第2は、経営資源を医薬事業に集中投下、第3に、機能主義に基づく人員適正化である。この改革に必要な条件は、①、事業構造の変革、②意識改革、③制度の改革と分析されている。そして、この改革の成果は、事業構造の変革と業績向上であると評価されている。

2.2 企業のトップの2008年頭所感

2.2.1.NTTデータの山下徹社長（2008）（32）は、「第3の創業」の変革を加速する。進むべき方向を社員が認識し、今年は中期計画の「革新の先進企業」の実現に向けて進むと言っている。2.2.2 富士通の黒川弘明社長（2008）（33）は、今年は厳しい年、厳しいからこそ、前を向き、事業を前進させたい。2.2.3 サントリーの佐治信忠社長（2009）（34）は、変革や全社革新のビッグチャンスだ。全社一丸で新しい展開の年としたい。2.2.4 日立製作所の古川一夫社長（2009）（34）は、世界経済の構造改革が始まる年、リスクをチャンスに変え、グローバルな成長を志向する。

3. 中小企業の課題

上記の先行研究や大手企業の変革の成功事例を見分したが、中小企業の変革はどの様に遂行していくのか、その実施には課題が多い。特に、ものづくりの中小企業の課題は、第1は、経営者自身と、第2は、資金調達にある。その資金調達を取引先金融機関等から可能にするには、イノベーションに基づく新しい商品開発や市場開拓を具体的に実現する以外に方法はない。さらに、突如として襲い掛かる様々な危機に対処し、それを克服して行かねばならない。児玉文雄（2005）（注11）が述べている様に、ベンチャー企業が「死の谷」を超えていくことは極めて厳しい。そして、その成功は極めて少ない。

さらに、研究開発型の中小企業が資金調達上の危機で企業が存亡の瀬戸際に立つ時、時間との競争のなかで、経営者はその商品開発、そしてマーケティング戦略の策定、更に、その戦略を展開していかなければならない。

4. 社内ベンチャー制度の先行研究

権限と責任を思い切って社員に移譲し、個性と創造性を尊重すると共に、会社がそれを支援する社内ベンチャーを通して、製品技術・製造技術の革新、新業態の開発、顧客満足度向上の手法の開発など推進する必要がある。この社内ベンチャーは、人材、技術、資金、経営ノウハウ等を持つ大企業の良さと、スピード、機動性に優れたベンチャー企業の良さを併せ持った次の様なメリットがある。①小回り、機動性、迅速な意思決定により、時代の変化を鋭敏に先取りした経営のスピードアップが可能になる。従来企業には攻め難かった市場に開拓できる。②事業の芽を広く掘り起こし、育成すると共に、埋もれた人材の登用ができ、マネージメントの体験の場、実力主義導入の実験場となるなど人材の掘起こし、活性化が期待できる。③リスクへの抵抗力が大きく、成功する可能性が高まる。④自発的な起業の経験を積み重ねることにより、安定志向の大会社の風土を挑戦的風土に変える引き金となる。⑤特に、製造業においては、人材、技術、資金、経営ノウハウ等を大規模に、あるいは長期間投入しなければ成果が期待できないビジネスが少なく、これらに対応できるのは個人規模のレベルでなく、企業による社内外ベンチャーである。（注12）

5. 事例研究企業の変革とイノベーションの成功事例

ここで提示する成功事例、即ち、リソー・ダイレクト・チャンネルシステム（RISO DIRECT CHANNEL SYSTEM：以下RISO DCSと呼称する）の構想と実施は、実施当時の中小企業の持続的競争優位を確保する戦略統合への方策であったが、シュンペーターが提唱している「イノベーション」の最も典型的な事例の1つではないかとここに提示したい。このDCSは、日本で初めて、事例研究企業が、大手通信機メーカー、倉庫会社、運送会社、銀行と信販会社の連合で、長い年月をかけて、マーケティング、ロジスティクス、そして、財務の統合戦略として展開されて、特に、イノベーションの一つである企業の“代金決済方法”として構築されてきた。

今日、日本の経済界で汎用となった個人や企業の各種代金決済方式として、即ち、「銀行口座振替方式」として定着し活用されて、社会に貢献している。対象の商品は販売から約35年も続き約1000万台を超えて年末風物詩として各種報道機関から伝播されてきた。この事例研究企業の事業戦略として、又、機能別戦略としては別途提示するが、このDCSの骨格について、創造的経営の実践として、具体的な事象を提示しながら解説を加えて行きたい。

5.1 このDCSが採用されるに至った経緯

当初、開発商品「家庭用簡易印刷機器・プリントゴッコ」のマーケティングで、①独自特許に基づく開発商品を、顧客に直接面談で使用説明をすることが求められた。②開発商品の製版用に使用する「原版製版」に写真用のフラッシュランプを使用することで、不測のリスクに備えなければならなかった。③開発・製造原価から鑑みて、全国展開するにあたり、従来の文具・雑貨・教材教具等の流通機構（問屋・卸商）を使用すると、目標販売価格（1万円以下）を上回り、直接に小売販売店へお願いする必要がある。④小売店へ直接販売契約すると、応援販売、代金回収業務や納品業務等に忙殺される。⑤発売当初は、主力販売事業が、印刷・教材教具の機器と消耗品の製造・販売で、社内ベンチャーで発足した新規事業部には、人材、資材購入予算やマーケティング予算も少なかった。⑥販売前、標的市場の「造形教育機器」から、「年末の年賀状作成の家庭用簡易印刷機」に変更し、初年度、昭和52年は、販売地域も首都圏、特に東京都内に限定したが、年末の短期間に、工場から倉庫を経由しての物流は大混

乱を経験した。ここで、これらの課題を解決するには経営の「合理化」と様々な業務効率をUPすることが喫緊の急務となった。

5.2 DCSへの志向と作戦計画

①開発商品の顧客への宣伝と教育はメーカーが実施する。

②フラッシュランプの不測のリスク対応はメーカーの責任である(リスク対応)商品の安全性には、特に配慮し、ランプ供給の大手メーカーに、ランプのガラスに安全コーティングを施し、使い方も指導する。③先ずは、最も顧客に影響力のある百貨店と有名文具店を標的に販売し、商品の良さを伝播する。この伝播力をもって小売店へ直接販売契約で問屋・卸店等を経由せず商品を納入する。代金の回収は、「銀行口座振替方式」でお願いします。注文はFAXを利用しそのデータは倉庫会社へ転送する。倉庫会社は、運送会社に転送し商品を発送する。集積データをフロッピーに入れて銀行へ回送し代金を回収する仕組みである。

5.3 この戦略展開に関して、日本経済新聞は、1977年11月10日付の紙面で次の様に報じている。「代金回収は自動振り替えで」、理想科学工業、銀行と組み新流通方式、配送も倉庫に委託との見出しで報じた。特筆することは、これによって、中間流通経費を大幅に減らすのが狙い。銀行自動振り替えは、公共料金の徴収などに利用されていたが、商品の取引の決済手段として本格的に使われるのは日本で初めてである。これで、銀行と倉庫会社のネットワーク (IT) を活用して取引先小売店を全国に広げる計画である。

仮説7：RISO DCSの構築と実施による事業の拡大を地元地域から全国展開。

第5章 戦略と経営戦略：

1. 先行研究

1.1 兵学書の古典に学ぶと、川村康之 (2001) (35) の研究では、近代的な意味で戦略を定義し、戦術と区分したのはクラウゼヴィッツが最初であると述べている。その定義は「戦略とは戦争目的を達成するための戦闘の使用に関する規範であり、戦術とは戦闘における戦闘力の使用に関する規範である」と述べている。

1.2.経営戦略の定義に学ぶと、石井淳蔵他（1999）（36）は、経営学の古典と呼ばれる中で、戦略という概念を最初に用いたのはチャンドラー（1962）の「経営戦略と経営組織」で、実践的な立場から「経営戦略」について体系的な理論を展開したのはアンゾフ（1965）であったと述べている。チャンドラーの定義は「企業の長期的基本目標・目的の設定、とるべき行動の選択、及びこれ等の目標遂行に必要な資源の分配である」で、アンゾフの定義は、企業における意思決定を、①「戦略的意思決定」、②「管理的意思決定」と③「業務的意思決定」に分けている。①は、「企業と環境との関係を確立する決定」で、その核心は、どの様な事業あるいは、製品、市場を選択すべきに関する決定であるとしている。

石井他の定義は、「環境適応のパターン（企業と環境の関わり）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となすもの」としている。

経営戦略の抽象的なレベルは、将来の夢、目標、事業分野、ビジョン、コンセプト、計画であり、その経営戦略の内容は、「ドメインの定義、資源展開の決定、競争戦略の決定並びに事業システムの決定である」としている。更に、伊丹敬之他（2000）（37）は、「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想」と主張している。この戦略の特徴を示すキーワードに「市場の中」、「長期」、「基本設計」、「組織」と「構想」がある。

中小企業が継続して成長して行く為には、「支配的な競争戦略からの枠組みから脱却し、市場創出型の戦略の立案と実行に着手しなければならない。そして、より高い収益の獲得が見込まれる事業に着手することが企業の成長を加速する」と、寺本義也（2001）（38）は指摘している。

2. 事例研究企業の経営戦略

この企業が持続的競争優位の確保に向けて掲げる“経営方針”は、前述の社是の通り、「開発と創造による高収益体質の構築と商品経営により安定成長企業を目指す」ことである。更に具体的な戦略の骨子を挙げれば次の通りである。第1は、「開発型企业」を標榜している。即ち、この開発型という意味合いは、商品開発は当然のこととし、更に、営業開発、人材開発や市場開発等も含む。第2は、前述の商品開発ポリシーと連動するが、専用消耗品による長期安定収

益体質の構築を目指す。創業経営者は、特に印刷機（マシン）の販売を「瞬発利益」、消耗品（サプライ）の販売を「継続利益」と命名していた。

第3は、DCSで述べた通り直販による市場直結型の営業体制を志向している。

印刷機は、国内では直接販売と代理店販売の2本立てで販売している。この最大の利点は、ユーザーの声を直接聞き、それを開発部門へ即座に伝達できる。

第4は、超組織による人効率の重視である。

第5は、スペシャル・カンパニー志向である。仮説8：開発と創造による高収益体質の構築と商品経営により安定成長企業を目指す。

第6章 機能別戦略：

1. 商品開発戦略

事例研究企業の開発の内容は現時点では対外的には発表されていないが、家庭用簡易印刷機「プリントゴッコ」の開発当時（中小企業の発展期）は、開発の戦略として、①開発は、世界に類のないものを創る。②必ず、サプライ（消耗品）の付くものを創る。③大手企業が、手掛けないものを創る。これが開発の基本ポリシーであった。新製品開発の軌跡では、主なものは、1977年、家庭用簡易印刷機「押圧式印刷特許」の開発、1980年、世界で初めて新孔版によるオフィス印刷機の開発等がある。

2. 生産・製造戦略

発展期の生産体制は、国内3生産拠点（霞ヶ浦、筑波、宇部）で、現時点では、海外拠点を2か国（中国とタイ）に展開している。印刷機の本体の生産拠点である筑波工場では、多品種・中小量生産への対応が大きな課題となっていた。1990年の暮れに、NP S研究会（ニュー・プロダクション・システム：新かんばん方式の生産方式）に入会し、生産方式の改善に着手し、約10年間研究した。その要点は、ロット生産方式からNP S流の1個流し混合生産へ移行を実現し、その後、後補充生産、受注生産への挑戦が行われた。（注13）

3. マーケティング戦略

先行研究に学び、DCSによる商品（家庭用簡易印刷）展開の事例

3.1 商品政策：様々な流通機構から引き合いが来たが、過去OEM政策の教訓から、「自社ブランド」で販売を決定、名称は、最終2案が浮上し、「コピーゴッコ」と「プリントゴッコ」、前者は写しや模倣で、後者は、オリジナルな意味で、独創的であり、又「ごっこ・若しくは、ゴッコ」は、知育の源泉であり、文具・教材等で商標登録済みであったことから、創業経営者が決定した。家庭に1台の設置を想定し、使用の製販原版を平均家族構成+1の5枚、感熱用筆記具や年賀状作成の書式やカット集も顧客のご要望を想定して用意した。

3.2 価格を発売当初、定価9,800円として販売したが、公正取引委員会から、定価を、標準価格、メーカー希望価格等に変更するように指示があった。

そこで、理想科学工業の「理想価格」（恐らく、日本で唯一と思われる）とし、

①メーカーが適切な利益を頂ける価格として、長い間、理想価格で販売された。

②販売店が、開発商品を教育販売するのに安心して販売できる価格であった。

③顧客の皆様が安心して購入いただける価格であった。

3.3. 流通は、すべて直販で、流通機構（卸店、問屋）にお世話にならず販売した。これはDCS方式の採用で、その後全国で15,000店舗、取引先6000社を超えて全国展開された。

3.4 広報・宣伝は、基本特許を有した事例研究企業と様々な分野で協力を頂いた企業（旭化成工業、旭ダウ、松下電器、東芝）の関係者並びにソフト開発に協力頂いた大学の先生と国立教育研究所の先生のご臨席で、報道関係者へ発表し、1977年9月12日発売。開発商品企画は、全て、広報活動を先行した。

4. 海外戦略

4.1 当初、謄写輪転機の感熱印刷原版「原紙」の基本特許に基づく製品をOEM方式で、海外の大手企業へ輸出していたが、先方の販売に左右され、企画通りの生産が困難となり、資金繰りに大きな影響を受け、クライシスを経験した。

4.2 その後、謄写輪転機用インクと共に直接輸出に変更し、細々と海外へ販

売。

4.3 DCSに基づく新規事業も軌道に乗り資金的にも余裕ができ、又新孔版印刷機の開発と国内販売も軌道にのり、1989年に株式を上場し、資金に余裕をもて、米国のボストン市郊外のダンバースへ販売拠点を設定し販売を開始した。

5. 財務戦略

5.1 金融機関との取引は、事業計画と資金繰り表を作成し誠実に説明し、決して「嘘」を吐く事なく対応したが、見えない開発の夢を説明することは至難の業であった。特に、政府系金融機関の利用、経営者や自社の不動産に担保を付して長期資金の導入を図り出来るだけ商業手形を手元に残すことに配慮した。

5.2 NPS研究会に入会し、生産方式の改善で、生産資材の購入の資金の節約を図り、「工場からも資金調達（資金節約）ができること」を学ぶ。

5.3 RISO DCS方式による現金回収手段で、従来の売掛代金の回収に比べて格段の回収の回転率が向上した。「文具・教材店等に早期回収感謝金を支払う」。

5.4 新製品「新孔版印刷機」の開発から販売で、多額の設備投資や機材の仕入代金等の資金調達には苦労したが、優良の取引先（事務用印刷機販売店）の協力で、販売代金を現金で支払って頂いた。これにも「早期回収感謝金を支払う」。

上場後の資金余剰に対しては、担保価値のある物件に投資し緊急時に備える。

仮説9：開発先行、NPS研究会の成果、DCS方式の活用、自社ブランド、理想価格、広報活動の先行、独創的な資金調達と緊急時の担保に備え、資金に余裕を以て海外進出する。

第7章 環境変化への対応：

1. 先行研究

経営戦略の立案に用いられるSWOT分析では、企業を取巻く経営環境を、外

部環境と内部環境に分ける。板倉宏昭（2010）（39）の説明は以下の通り。

外部環境は、マクロ環境分析（政治・経済・社会・技術・国際各要因）と業界分析（大替品・競合会社・サプライヤー・買手・新規参入者）を検討し、内部環境は、自社分析のハード（構造・システム）、ソフト（スキル・スタイル・スタッフ）を検討する。又、外部環境分析では、企業にとって「機会」と「脅威」になる要因を抽出し、内部環境分析では、その企業が持つ「強み」と「弱み」となる要因を抽出する。外部環境要因とは、自社でコントロールできないが、企業に影響を与える環境要因であり、国際化、IT化の進む現代において、外部環境は多様化、複雑化し、変化のスピードも速いため、適切に分析する必要が高まっている。日本の社会経済状況を考察し21世紀の潮流をマクロ的に捉えて、柳孝一〔2008〕（40）は、少子化、高齢化、ボーダレス化社会、IT産業革命の進展、環境エネルギー制約、社会知的産業中心社会、国際社会の不安定化、価値多元化社会に加えて、昨今の金融危機は経済社会に大きな影響を及ぼすと指摘した。世界経済をマクロ的に考察し、清成忠男（2001）（41）は、21世紀の社会は、循環型社会、情報社会そして福祉社会の3つの特徴があると指摘している。飯塚信夫（2008）（42）は、次の様な3つの構造変化に直面し、①グローバルな経常収支不均衡の調整、②中国の存在感の高まり、③労働力人口の減少を挙げている。伊藤元重（2008）（43）は、3つの世界経済の構造変化を次の様に挙げている。①技術革新が産業や都市、企業の環境を大きく変えた。

②先進国の高齢化による貯蓄額の増加が世界中のカネ余り現象を引き起こしている。③新興国の貯蓄増加が増加、莫大な資金となって世界中の市場へ流入。

2. 事例研究企業の環境変化への対応

上述の様に、中小企業の経営資源には限りがあるが、独創的な研究開発型企業を標榜する事例研究企業は、社内人材、特に開発関係者と彼らから生まれる商品技術開発は最優先の経営戦略である。商品開発の発想は「個」（個人）であり、推進は組織である。この推進で足らざることは、学際的な技術研究は研究機関や大学との連携で、商品開発は、具体的な研究機関（例えば、国立教育研究所や都立教育研究所等）と連携し商品化を推進した。外部環境変化の対応は、特

に、技術革新に最大限の注意を払い、ひたすら、世界に類のないものの開発に向かって突き進んできた。仮説10.：外部人材活を活用する。

第8章 危機管理：

1. 用語の定義

用語の定義を様々な先行研究に学び、筆者（2012）（44）は、次の様に定義した。企業危機管理の一般的定義は、①リスクマネジメント（危険対応管理・「以下RMと呼称」、②クライシスマネジメント（危機対応管理・CM）と③ビジネス・コンティニューイティ・マネジメント（事業継続管理。BCM）の3つの管理を包括する。特に、中小企業の危機管理は、①と②が重視され、大手企業とものづくりの中小企業の危機管理は、①・②・③が包括される。定義について主張すると、①RMは、企業経営の内外環境変化によって経営の危機が生起する可能性に備えて、事前に予知と予防の対応を行う経営管理である。

②CMは、想定した経営リスクが実際に発生し、企業経営に甚大な損害や損失の恐れや企業経営が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で、発揮される瞬時の経営判断と臨機応変の経営執行である。③BCMは、災害時に、製品、部品やサービスの供給や受給が円満に流通できるように、組織、人事、輸送手段、情報や執行手順等の事前対応の経営管理である。

2. 企業経営リスク発生の要因

筆者（2011）（45）の提言を示せば次の通りである。第1は、外部環境変化は、①自然環境変化、②政治・経済の変動や変化、③技術の進歩、④原子力利用上の事故。⑤人為的意図による圧力、⑥業界の動向、⑦競争業者の動向、⑧顧客の動向で、第2は、内部環境変化は、①経営者が経営能力を失う、②組織の人材維持が困難となる、③資産価値を損なう、④資金調達が順調に進まない、⑤ITシステムが不具合になる、⑥情報収集と管理能力が低下する等がある。

3. 危機突破の原動力

筆者（2011）（46）の経営経験と先行研究に学ぶ研究成果は次の通りである。

①危機対応を指揮する経営者の各種実体験に左右される。②様々な体験を持つ経営者と社員の連携、③対応の事前準備や想定事例集の作成と反復訓練、④成功と失敗の事例研究の集積、⑤危機発生時の正確な情報収集と情報判断等であるが、経営者は経営が順調な時でも、様々な角度から企業リスクを発生させないよう不断の努力が求められる。

4. 危機対応

事例研究企業は、経営者自身が率先垂範して、どの様な事態が起ころうとも企業を倒産させないことを念頭に、自社資源（特に、人材、生産と営業拠点等）を確認して事業の優先順位を選別し、事業の継続に努めてきた。上述の変革や経営戦略でも述べた通り、外部環境と内部環境に配慮し、迫りくる危機に対応して、地域貢献とCSRマネジメント（社会的責任経営）を基本に据えて継続的な経営変革を推進してきた。創業経営者は、企業の危機はある日突然現れるものでなく、それ成りの原因が必在する。なんの対策も立てず油断して居る時に危機は姿を現す。過去の経営危機を戒めて、「危機は予知と予防が可能である」ことから、次の世代に伝えていくことが肝要であると、会社の創業記念日ではなく、「危機を考える日」を制定して、毎年各部署で確認している。（注14）

仮説：11.、外部環境と内部環境リスクの要因の認識と「常に危機を意識」する

第9章 社会貢献の事例（注15）

1. 日本で初めて企業に「銀行口座振替方式」を開発・導入し実用化した。
2. 阪神・淡路大震災で、読売新聞社と連携し「地域特報版」を発行した。

混乱する被災地に、理想科学工業の印刷機搭載車両を集結し、読売新聞社の衛星通信車と連携で、本社から衛星通信回線経由で伝送されてきた新聞内容を現地で受信し、ハードコピーで出力、それを車両搭載の印刷機で大量印刷し、被災地で配布し、様々な情報を提供した。

第10章 むすび

本論文は、事例研究企業の経営実践に基づき、独創的開発と創造的経営で企業の持続的競争優位を確保してきた軌跡を提示したものである。冒頭の要旨に提示した経営の執行を、経営理念に則り、開発、製造、マーケティング並びに海外の諸戦略を時間差の連鎖で組上げて説明し、課題となる財務戦略と社会貢献の事例を最後に提示した。

但し、この事例研究企業の経営戦略が、全てのものづくりの中小企業に適用することは飛躍すぎると考察するが、①経営者の考え方や行動、②超組織と内戦作戦、③商品開発の開発ポリシーや「瞬発利益」と「継続利益」の考え方、④DCSの運用と直販志向、⑤独創的な資金調達等は企業の審査や支援に役立つ。

脚注に例示した企業審査や支援に関して検証してみると

第1、成功事例企業として挙げれば、

①エフコン（株）（高知）：経営者が過去に勤務し会社の倒産経験を活かし、直販志向で、販売代金現金回収、第3回こうちビジネスチャレンジ基金事業優秀賞。

②ヤマニ熱工業（株）（群馬）：経営者は、社会福祉法人の理事長で、関係役員から常に見られ、ガバナンスが効かされている。

③ムラコシ精工（株）（東京）：自動車部品の優秀企業で、特許の「ねじ」に全て、商標が付されて、他の商品と差別や危機管理対策としても。

第2、残念に思う事例

①時期早々に、海外進出で失敗、良い商品開発でありながらOEMで、

②産学連携で商品開発に成功しながら、標的市場で誤り、OEMで失敗

③マーケティングの最初に、直販でなく地域間屋に依存する。 以上

謝辞：

神奈川大学教授の田中則仁先生には神奈川大学産学交流会（2011.5.18）で、同教授照屋行雄先生には神奈川新聞（2011.6.21）に掲載と日本経営管理学会（2014.5.17）の研究会で、其々ご指導頂き、また、同名誉教授の海老澤栄一先生には様々な研究会等でご指導を頂きましたことに感謝申し上げます。

注釈：

[1] 理想科学工業株式会社（参照：WEBと株主通信平成28年3月期報告）

(1.1) 現在の概要〔2016年3月31日現在〕：代表取締役社長 羽山明（創業者 羽山昇の長男）、本社：東京都港区芝5丁目34番7号、創業：1946年（昭和21年）、会社設立：1955年（昭和30年）、資本金：141億円、従業員：1697人、（グループ全体：3563人）、子会社：28社（国内2社、海外26社）
主力商品：高速事務用印刷機・関連消耗品の製造・販売

(1.2) 創業者のプロフィール：羽山昇、理想科学工業の創業者、1924.9.2生～2012.3.13逝去、元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に起業1946年「理想社」、1955年「(株)理想科学研究所」、1963年「理想科学工業(株)」、1954年・乳化物インク開発、1980年・全自動新孔版印刷機開発等、黄綬褒章受章

[2] 柳孝一（1997）、『起業力をつける』、日本経済新聞社、P-170～171で、社内ベンチャーの定義

[3] 筆者の経歴

(3.1) 1965年神奈川大学卒、同年三洋電機貿易入社、1972年10月理想科学工業入社、1973年10月経理課長、1976年3月海外統括部次長、同年7月新規事業部次長、1978年1月新規事業部長、同年7月営業統括部長兼広報室担当兼企画課長、1980年2月海外市場開拓部長、1983年3月営業統括部長、1984年取締役就任、1985年6月経理部長、1987年5月営業統括部長、1990年6月常務取締役就任、1991年7月海外担当（RISO USA, RISO EUROPE 各

DIRECTOR)、1992年7月営業本部長、1995年6月専務取締役就任、1996年7月海外本部長、1997年6月製造本部長、2001年6月専務取締役退任、2001年10月(株)エイピーベッカー設立、2003年早稲田大学大学院修士課程修了。現在、79歳

(3,2) 社会貢献としての活動

高知県科学技術アカデミー統括会議委員、武蔵野法人会社会貢献委員会副委員長、小金井市新産業振興プラン策定委員等、

[4] 経営研究会(小金井市商工会・武蔵野法人会):研究企業:ムラコシ精工(株)

[5] 企業支援等(高知県産業振興センター等の会員企業の支援)

(5.1) 高知県「頑張る企業総合支援事業」認定審査会委員2006年～4年

(5.2) 「こうちビジネスチャレンジ基金事業」評価委員会委員長2013年～3年

(5.3) (群馬県):ヤマニ熱工業(株)

[6] 筆者の設立会社(株)エイピーベッカー

[7] 新日鉄の三村明夫社長は、2004年、経営理念の4項目の追加は以下の通り。①「社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける②「人を育て、活力にあふれるグループを目指す」。

[8] 青柳 全(1983)創造力の解析:チャレンジは、反面リスクを伴う。成功の機会もあるが、失敗の可能性も大きい。(引用文献[12]に関連)

[9] 日刊工業新聞・経営教室(2009.7.15)筆者執筆、
「中小企業の変革と危機管理」を引用

[10] V E C ニュース:1979年2月 この制度は研究開発型企業を財務支援。認定されると債務保証として金融機関へ融資枠を設定できる制度。

[11] 児玉文雄(2005)独立行政法人経済産業研究所のイノベーションに関する論議(2月1日)WEBの「死の谷」(valley of death)から引用:

[12] 早稲田大学大学院教授柳孝一監修、大学院のケース研究 小渕昌夫・山本靖共著、『社内外ベンチャー制度導入による経営革新』P-8,引用、(小原一樹「社内ベンチャー制度のスキームを活用したN R I N E W S 2002年2月を引用」)

[13] 篠原勲(2003)『NPS革命』、東洋経済新報社、「1892年木下幹彌社長と

鈴木喜久男氏（元トヨタ自動車生産調査室主査）を副社長兼実践委員長で運営」された。

[14] 小淵昌夫（2009）、日刊工業新聞 経営教室に執筆を引用、7月15日

[15] 小淵昌夫（2009）、同上、

引用文献：

[1] 清成忠男（2009）『日本中小企業政策史』、有斐閣P-142

[2] PHP研究所 『松下幸之助の見方、考え方』 2006、P-17

[3] 本間之英（2002）『社名の由来』、講談社 P-102

[4] 後藤清一（1972）『叱り叱られ』日本実業出版社、P-146-147

[5] 本間之英（2002）『社名の由来』、講談社 P-123

[6] 本間之英（2003）『社名の由来Part2』、講談社 P-235

[7] 米倉誠一郎（1999）『わが社の経営理念と行動指針』日本経営協会
P-14・16

[8] 足立光正（2004）『企業倫理』ダイヤモンド社、P-52～53

[9] 船橋晴雄（2006）日本経済新聞紙上経済教室、2006年9月20日

[10] [7] に同じ、引用：P-38、86、98、102、190

[11] 嶋田毅（2016）グロービス著『競争優位としての経営理念』PHP,P-20
～21

[12] 青柳 全（1983）『独創型人間だけが生き残る』PHP研究所P-165-166

[13] 経営戦略研究会（2008）『経営戦略の基本』、日本実業出版社、P-19

[14] Garth Saloner他（石倉洋子訳）（2002）、『経営戦略論』東洋経済新報社
P-61-62

[15] 小山和伸（1992）『技術革新の戦略と組織行動』白桃書房、P-199

[16] 木村剛（2004）『戦略経営の発想法』ダイヤモンド社、P-272、344

[17] Pankaj Ghemawat（2002・大柳正子訳『競争戦略論講義』、東洋経済新報社P-190

[18] 奥村昭博（1989）『経営戦略』、日本経済新聞社、P-113

[19] 清成忠男（1992）『中小企業読本』、東洋経済新報社、P-11

- [20] 中村秀一郎 (1990) 『新中堅企業論』 東洋経済新報社、P-2
- [21] 松田修一 (2005) 「中小企業に経営革新を」、週間東洋経済2月26日号
- [22] 清成忠男他 (1971) 『ベンチャー・ビジネス頭脳を売る小さな大企業』 日本経済新聞社を参照 (松田修一の『ベンチャー企業』 (日経新聞社・P-16)
- [23] 松田修一 (2014) 『ベンチャー企業』 日本経済新聞社、P-17
- [24] 柳孝一 (2004) 『ベンチャー経営論』 日本経済新聞社、P-19
- [25] M.E.Porter著・土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982), 『競争の戦略』ダイヤモンド社、P-56
- [26] 松田修一 (2014) 『ベンチャー企業』 第4版、日本経済新聞社、P-18
- [27] 今井賢一 (2008) 『創造的破壊とは何か、日本産業の再挑戦』 東洋経済新報社、P-9
- [28] 今井賢一 (2007) 「やさし経済学一名著と現在」、日本経済新聞紙上、経済教室、2007年1月4日から連載 (1～8)
- [29] 沼上幹 (2008) 「創造的破壊とは何か、日本産業の再挑戦」の今井賢一の著書の書評、日本経済新聞紙上、2008年6月29日
- [30] 上記24) に同じで、P-2を引用
- [31] 岡崎哲二 (2007) 日本経済新聞紙上経済教室「甦る経済思想」8月17日
- [32] 山下徹 (2008) 日刊工業新聞紙上 (1月7日)
- [33] 黒川弘明 (2008) 同上、(1月8日)
- [34] 佐治信忠と古川一夫 (2009) 日本経済新聞紙上、1月6日
- [35] 川村康之 (2001) 『戦略論体系』 戦略研究学会編2、P-80-81
- [36] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1999) 『経営戦略論』 有斐閣、P-2
- [37] 伊丹敬之・加護野忠男 (2000) 『経営学入門』、日本経済新聞社、P-27
- [38] 寺本義也・原田保 (2001) 『中小企業経営論』 同友館、P-71
- [39] 板倉宏昭 (2010)、『経営学講義』 勁草書房、P-36-37
- [40] 柳孝一 (2008) [早稲田ビジネスレビュー7号] 発刊シンポジウム報告 P-124
- [41] 清成忠男 (2001) 「JAPAN VENTURES REVIEW NO2」 REVIEW

NO2」、P-93

- [42] 飯塚信夫（2008）日本経済新聞・経済教室、12月4日
- [43] 伊藤元重（2008）日本経済新聞社・広告局 12月4日
- [44] 小渕昌夫（2012）「企業危機管理の体系と定義に関する一考察」、日本危機管理学会誌・危機管理研究第20号、3月30日
- [45] 小渕昌夫（2011）「中小・中堅企業の経営戦略と危機管理」、神奈川新聞、6月21日
- [46] 小渕昌夫〔2011〕同上

参考文献：

- [1] 『理想の実現めざし邁進する開発企業・理想科学工業』貿易の日本社（1955）、
- [2] 山城 理（1996）『理想企業・心の経営』理想科学工業
- [3] 経営戦略研究会（2008）『経営戦略の基本』、日本実業出版社