

中小企業の生き残り戦略と経営者の属性

The Survival Strategy of Small and Medium Enterprises
and Attributes of Management

三村 孝雄
Takao Mimura

Abstract

When faced with financial crises, large enterprises often invite "management professionals" or people with sufficient knowledge and experiences to rebuild their companies. However, that is not the case for most small and medium-sized enterprises (SMEs), which account for 99.7% of Japanese companies and about 70% of employment, because banking institutions do not allow third parties to succeed management. Even if the owner president nominates someone, in reality, however, the person will not be granted the right of representation because there is no guarantee that he or she will be able to repay the debt.

The collapse of Lehman Brothers in September 2008 caused global financial crisis followed by Great East Japan Earthquake in March 2011, which had devastating impact on the economy. Large enterprises were forced to adjust production, and SMEs faced crises of survival due to reduced demand from suppliers and cost reduction requests. Thousands of them actually went bankrupt. However, there are ones which survived the difficult situation and have continued to exist. In author's investigation, there were two types of companies that survived the crisis--ones going overseas and the others remaining in Japan. Both types of companies made the right decision at the right moment. In this paper, the author analyzed the successful managers' qualities, backgrounds, ways of thinking and tried to find any relevance, if any, between their attributes and their business strategies that led to their successful decisions.

The author found that attributes of managers can generally be classified into two

categories. Most second-generation managers who grew up watching the founder's hardships and who have also struggled to live themselves opted to take a chance in going overseas. On the other hand, many of the managers who decided to remain in Japan are founders themselves and they tend to prioritize harmony with their local area and the stability of employees' lives.

1. 問題の背景と研究目的

2008年9月15日（月）にリーマン・ブラザーズは連邦倒産法第11章の適用を連邦裁判所に申請した。同社が発行していた社債や投信を保有していた企業への影響、取引先への連鎖などの恐れ、またそれに対する議会政府の対応の遅れからアメリカ経済への不安が広がり、世界的な金融危機へと連鎖した（リーマンショック）。日本でもこれを境に世界的な経済の冷え込みから消費の落ち込み、金融不安で各種通貨から急速なドル安が進み（図表1）参照）、米国市場への依存が強い輸出産業から大きなダメージが広がり、結果的に日本経済の大幅な景気後退へも繋がっていった。リーマンショックという金融危機が円の価値を強くしたのは、日本経済が好調だったからではなく、逆にリーマンショック後の日本の生産水準は急落している。アメリカ発の金融ショックでありながら先進国最大のインパクトを日本が受けてしまった（伊丹〔2013〕）。

円高は2010年になっても続き、日本の大手企業は労働賃金の安い東南アジア諸国へ製造工場移転を加速させた（製造コストの削減）と同時に、海外生産比率の拡大や急激な生産調整（減産）を実施した。しかし、日本経済に追い打ちをかけるように2011年3月11日に東日本大震災が発生し、日本国内のサプライチェーンが大混乱となり、特に多くの半導体を使用している自動車や電気製品は生産も出来なくなってしまった。

国内工場で生産し、国内の発注元に納品していた中小企業にとっても、発注元からの受注数量の急激な減少や更なるコストダウンの要求に対し、売上高の維持や利益確保に関し厳しい時代を迎えることになった（中小企業庁〔2010〕）。

しかし、リーマンショックから9年が経過し、景気後退時期を乗り越えて現在でも好調な業績を維持する中小企業は存在している。中沢〔2014〕も中小企業研究の中で、中小企業でも大企業でも継続し利益をあげている会社は「なすべきこと」が社員に共有化されている。また逆に連続して大きな赤字をだしている企業は「コア」がなく、「何屋さん」なのか判然としていない。そして「何をしたいのか」もわからず、克服すべき課題や向かって行くべき方向が不明瞭であると言及している。

高橋〔2015〕も大企業だけでなく中小企業においても、国内需要の減少に伴い、成長著しい東アジア新興国において、海外需要を取り込むことが命題である。しかし、海外展開には様々な課題・リスクがあるため、中小企業はそれらを見極めつつ、支援施策等も活用することで、海外展開に取り組むことが求められると指摘している。

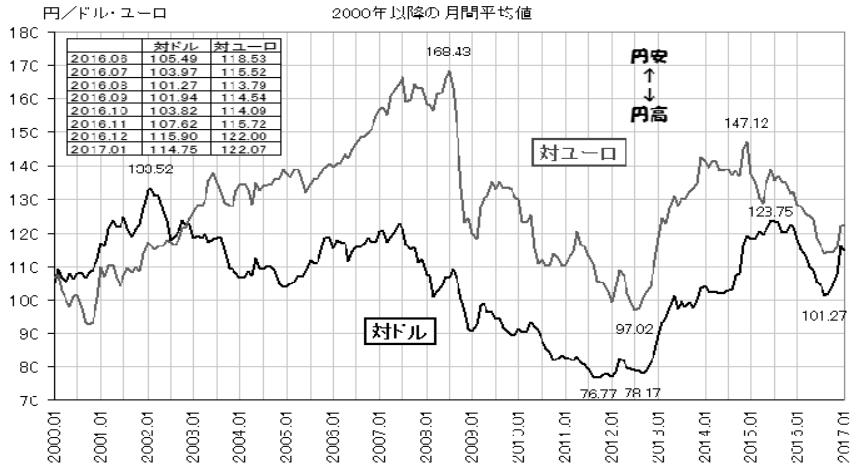
三村〔2017〕の中小企業生き残り戦略の実体調査の中では、国内に工場を残しつつベトナムに販売拠点や製造拠点までも進出させ、現地で大量生産品を製造し、現地で納品し売り上げを伸ばしている企業と、一方では自社の固有技術力を高めながら、大手企業の下請けとして国内残留をして売り上げを伸ばしている企業の2極化していることがヒアリング調査結果として分かった。この戦略分析は、海外進出でも国内残留でも、企業の背景と成功のプロセスを見出しており、決断した経営者の資質・思考に関しては言及していない。

一方、中小企業の生き残り戦略に関して、芦澤〔2013〕は関東地方に立地する8社の中小企業経営に関しヒアリングを実施し、各社の①市場状況と業務内容の変化 ②戦略の状況 ③経営者の持論（支配的論理）という観点から中小企業の戦略を分析しており、同様に長野県諏訪地方の3社の中小企業経営者にもヒアリングを実施している（芦澤〔2015〕）。中小企業における戦略転換は、過去の個人的な持論だけで対応するのは不可能な時代であり、意思決定は試行錯誤法になると考えられるとしている。また経営者の持論の形成やアナロジー⁽¹⁾を利用した戦略形成は、経営者の経験から生まれていることが確認できたとしている。

本論文の目的は、海外進出を決断して成功した経営者と国内残留を決断して成功した経営者の判断思考特性に関し、その経歴や生い立ち、創業者からの継承時期などの指標の分析を行い、企業戦略に関わる経営者の属性を見出すことにある。

(図表 1) 2000年以降の為替の動向

円の為替レート・対ユーロ為替レートの推移



(注) 対ドルはインターバンク相場(東京市場)スポット・レート、対ユーロは対ドルの円レートとユーロ・レートから算出
(資料) IMF, Principal Global Indicators (PGI)

2. 継続している中小企業の特徴

三村〔2017〕の実施した中小企業6社の聞き取り調査(図表2)により、大別して以下のことが分かった。

(図表3)は各社のリーマンショック後の海外進出の有無を示すものであり、(1)新たに海外工場進出を実施して売り上げを回復させた企業(A社、B社)と、(2)海外進出の検討は実施したが結果として国内に注力して売り上げを回復させた企業(C社、E社、F社)、その他(D社)に層別できる。以下に(1)と(2)企業群の特徴をまとめる。

(1) 海外進出をして成功した中小企業の特徴

1. 進出時点は現地にツテがあり、情報の入手や現地視察が容易にできた。
2. 進出国からの誘致活動があったので初期投資金額が低く抑えられた。
3. 進出国にはローカル企業で、日本品質を確保できる同業種企業が居ない。
4. 発注元は日本では無く、現地企業からの発注で現地納品としている(為替変動の影響を受けない)。
5. 民生品の部品を安定的数量で受注し、大量生産をしている。
6. 一環生産をして完成品として発注元に納品するために(付加価値を付ける)、複数社(前工程～後工程)で同じ場所に進出し協働している。

7. 経営者が頻繁に現場で指揮を執っている（年間のおよそ半分は現地で仕事）。
8. 国内工場の従業員に外国人を多く採用している。

(2) 国内に留まって成功した中小企業の特徴

1. 国内製造品を民生品中心から業務用中心に変更した（利益率の向上）。
2. 発注元の国内企業を増やし、発注元の技術力を自社に定着させ、更に自社技術力を磨き上げていった（技術主導型の会社）。
3. 自社の固有技術が活かせる分野を選択し、経営資源を集中している。
4. 従業員の多くが日本人であり、且つ地域密着型の経営をしている。
5. 為替変動の影響を受けない国内取引形態をしている。

(図表 2) 聴き取り調査対象企業

企業	業種・業態	本社所在地	従業員数 (名)	創業年 (年)
A	プラスチック塗装、金型設計	神奈川県川崎市	15	1984
B	一般樹脂の二次加工全般	神奈川県川崎市	20	1971
C	メカトロニクス専門商社	神奈川県横浜市	34	1962
D	特殊ヒーター製造	神奈川県横浜市	12	1987
E	プラスチックと精密プレス部品	長野県塩尻市	79	1979
F	特殊プリンター開発製造販売	長野県塩尻市	24	1993

(従業員数は2016年12月現在)

(図表 3) リーマンショック後の拠点変化

企業	海外進出の有無	営業・製造拠点の変化
A	有	国内 2 工場維持。ベトナムに 1 工場進出。
B	有	国内 1 工場維持。ベトナムに 1 工場進出。
C	無	海外進出の検討は実施。国内営業拠点を 1 か所増設。
D	無	海外進出の検討は実施せず。国内 2 工場維持。
E	無	海外進出の検討は実施。国内 1 工場維持。
F	無	海外 2 販売拠点を閉鎖。国内 1 工場、2 営業支店維持。

(2016年12月現在)

また各社の経営者が「海外進出か国内残留か」の決断をしたポイントを以下にまとめる。

【A社（二代目経営者）海外進出決断のポイント】

- ① 円高により海外インフラ投資金額が安く、国内に投資するよりメリットを感じた。
- ② 完成品まで一貫生産できる部品メーカーの仲間を日本で持っており、そのメーカーも海外進出すればビジネス成功のチャンスがあると感じた。
- ③ 社長自身が海外で指揮を取る覚悟があった。

【B社（二代目経営者）海外進出決断のポイント】

- ① 国内ビジネスのみでは、3～5年先の売上見込みが立たなかった。
- ② 先に海外進出を果たしたA社の先行事例を応用でき、且つ現地に住む親族にサポートして貰えると思った。

【C社（二代目経営者）国内残留決断のポイント】

- ① シンガポールでは人件費とオフィス賃貸料が異常に高騰していたので、進出しても単独で黒字化が難しいと判断した。
- ② 同業者が既に進出しており、また日本製部品でなくてもお客様は既に台湾製の部品でも受け入れられていたので、日本製部品調達の価値が薄れてきた。

【D社（創業者）国内残留決断のポイント】

- ① 地域一体型の企業を目指しており、海外進出の必要性を感じていない。

【E社（創業者）国内残留決断のポイント】

- ② 海外進出の仲介役と自身の経営者としての会社経営スタンスが異なった。
- ③ 経営者として、国内工場と海外工場の両方を均等に全力でマネジメントすることが出来ないと判断した。

【F社（二代目経営者）国内残留決定のポイント】

- ① 会社の実力（人材、資金力）を考えると、海外も含めた全てのお客様の要望に对应していたら、自社が対応できる限界を超えていた（海外進出を断念した理由）。
- ② 安定した売上と利益を確保する為に、社長自らがマネジメント出来る範囲での国内新規市場開拓とビジネスに集中させた方が経営が安定すると判断した。

上記から分かるように、企業Aの経営者は円高のメリットを活かし、投資先としてベトナムへの海外進出を決めている。また塗装業だけでは一連の製品加工が出来ないことから、同地域（神奈川県）の企業Bに声をかけ海外進出を決断した。企業Bの経営者は、このままでは廃業の危機感から企業Aの経営者の誘いにのり、早々に海外進出を決断している。企業Cは製造業ではなく商社である立場から、海外拠点費用の高騰や海外現地での自社の存在価値が低いと判断し国内残留を決めている。企業Dの経営者は、創業時から国内ニッチ市場に特化した経営方針で進めており、海外進出は現時点では考えていない。企業Eの

経営者は、海外進出しても国内と変わらず大手国内企業の下請けの立場から脱却できないと判断し、同じ下請けならば国内で固有技術の伸張に特化した経営を優先した。企業 F の経営者は、創業者が手広く海外進出を実施したことによる経営効率が低いことを改革するために、国内における選択と集中経営を実施した。

3. 継続している中小企業経営者の経歴

現在の経営者の経歴と就任時期を（図表 4）に日本の経済状況と現社長の就任時期との関係を（図表 5）にまとめた。

企業 A,B,C,F は家族二代目の経営者であり、企業 D,E は創業者である。企業 A,B,C,D,F の後継者（二代目、三代目）は 2008 年 3 月末時点では直接経営には関与していない。企業 E の後継者（二代目）は現在企業 E 社の専務取締役となっている。また企業 A,B,F の経営者は 2008 年 9 月以降の就任であり、リーマンショック後に創業者から会社経営を引き継いだことが分かる。

すなわち、企業 A,B の経営者は本人が学生時代に企業の経営難に伴う現状を見ており、自身の生活も決して裕福な生活を送ってきた訳ではない（4. にて記載）。

企業 F は創業者の他界により急遽経営を引き継ぐ結果となり、継承のタイミングは企業 A,B と同じ時期であるが、企業継承時までの企業 F 経営への関与は企業 A,B とは異なる。なぜならば、企業 F の経営者は、創業者の命を受けて創業者が他界する前まで北米在住にて、商品拡販の責任者として赴任しており、企業 F の日本における経営全般を把握できる環境ではなかった。

企業 C は二代目ではあるが、企業 A,B,F とは異なり、1997 年に創業者との引継ぎがあり、円安における好景気時代もリーマンショック後の厳しい経営環境も経験していることが分かり、企業 D,E の経営者（創業者）と同じ条件で経営を行ってきており、二代目ではあるが企業 D,E と同じ経営環境である。

中小企業の生き残り戦略と経営者の属性

(図表4) 経営者の経歴と就任時期

企業	創業年 (年)	経営者 経歴	社長 就任年	経営者の 生い立ち	従業員数 (名)
A	1984	二代目	2009	創業者の息子	30
B	1971	二代目	2012	創業者の息子	30
C	1962	二代目	1997	創業者の娘	34
D	1987	創業者	1987	創業者	12
E	1979	創業者	1979	創業者	87
F	1993	二代目	2012	創業者の息子	24

(従業員数は2017年12月現在)

(図表5) 日本の経済状況と現社長の就任時期との関係

主な経済 的出来事	④リーマンショック;2008.9																	現社長の海外拠点 進出判断		
																		検討の有無	実施の有無	
①バブル景気;1986.1-1991.2 ②阪神・淡路大震災;1995.1 ③消費税率5%;1997.4																				
⑤東日本大震災;2011.3 ⑥タイ洪水;2011.7 ⑦消費税8%;2011.4.4 ⑧アベノミクス;2012.11																				
企業																				
A	創業者(1984~2009)							二代目(2009~)										0	0	
B	創業者(1971~2012)							二代目(2012~)										0	0	
C	二代目(1997~)																	0	x	
D	創業者(1987~)																	x	x	
E	創業者(1979~)																	0	x	
F	創業者(1993~2012)							(創業者 他界) 二代目(2012~)										x	x	
年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		

これらの結果から「海外進出によって自社の拡大を目指す経営者像」と「国内残留することで安定経営を図る経営者像」の2極化した経営者の判断基準を以下のような属性にわけて仮説を立てた。

仮説の前提条件は、以下の観点((図表5)参照)から属性分けを実施した。

- ① 現在(2017年12月時点)の経営者は「創業者」か「継承者」か?
- ② 継承者の場合、継承時期が「リーマンショック前」か「リーマンショック後」か?
- ③ 継承者の場合、継承時期前の数年間における会社業績が「良い」か「悪い」か?

(図表 6) 経営者の属性 (仮説)

企業	経営者 履歴	継承時期 (2008年前後)	継承時の 会社業績	経営者の 属性 (仮説)
A	二代目	後	悪い	1
B	二代目	後	悪い	1
C	二代目	前	良い	2
D	創業者	—	—	2
E	創業者	—	—	2
F	二代目	後	良い	2

【経営者の属性の仮説】

(属性1) リーマンショック以降に継承した二代目経営者は、苦しい時代の創業者を見て育ってきているので、現状を打破し事業の改革を第一優先に、多少のリスクは覚悟で経営判断を行う。その為、自身が国内外を先導する事を覚悟で海外進出を実施し企業の付加価値を高めていく (企業 A,B)。

(属性2) 創業者およびリーマンショック以前から経営に携わる経営者は、会社を潰さない事を第一優先に、従業員の安心・安全を考え大きなリスクを伴う経営判断はしない。その為、自身の経営が目の届く範囲として国内残留で企業の付加価値を高めていく (企業 C,D,E,F)。

4. 経営者の属性検証

3. における仮説を検証するために、各企業経営者や経営者に深く関わる人物へのヒアリング内容 (三村 [2017])、雑誌や講演会でのインタビュー記事などから、経営者の育った環境や経験に基づき、現在の企業経営方針に特徴 (属性) が有るか否かを分析する。

【A社 経営者の背景】

自身の幼少期から企業Aに入社後の仕事内容および生活に関して以下のように述べている。

社長の祖父は沖電気(現在の沖電気工業)の塗装部の立ち上げに携わった塗装職人であり、沖電気を退社後に東京・品川でプラスチック塗装業を開業した。その祖父から塗装技術を叩き込まれた創業者も塗装職人であり、1984年に祖父から独立する形で多摩川を渡り、川

崎の地で A 社を設立した。子供の頃から自宅1階にある工場で創業者の仕事を手伝っていた社長は、いつの間にか父親から塗装技術の基礎を受け継いでいた。幼心に父親の後姿から学んだことも多く、掴んでしまった不渡り手形^②の穴埋めをするため自家用車を売り払い、会社の軽トラックで通勤している父親を目の当たりにして、中小企業経営の厳しさを感じたこともあった。大学卒業後すぐに現社に入社して職人の世界に飛び込んだが、最初に任された仕事といえば、トラックの運転手として塗装した部品を客先へ配達することだった。「父親からは働きに見合った給料しか出せない、自分の力でお金を貯めてみろと突き放されました。この時甘やかされなかったことは、経営者としての器を磨く良い機会になったと思います」と社長は当時を振り返る。

配達をしながら職人としての技を磨く一方で、配達先の声を耳にする機会の多かった社長は、「量産品への対応」が会社の急務と考え、ロボットの導入を父親に進言した。塗装ロボット^③を導入することで、それまで熟練技術を持つ数名の職人による手塗りであったのが、先進的な塗装工場に生まれ変わった。その結果としてウォークマン^④、ビデオ、パソコン、携帯電話など、その時代時代の製品ライフサイクル^④の変遷に合わせて事業を発展させてきたが、ロボット導入後もプラスチック塗装の技術開発には職人としての「技や勘が欠かせない」と言う。「お客様が要求する色味や光沢などの塗装の仕上がりを得るためには、塗料の配合や噴霧条件を変えながら、実際に吹いてみるしかありません。職人が手作業で何度も試し吹きをして最適な塗装条件を見極めた上で、塗装ロボットのプログラムを作成します。これまで使用したことのない新しい塗料を使う場合、私自身が必ず手吹きして確認するようにしています」と社長は説明する（公益財団法人川崎市産業振興財団 元気企業紹介〔2010〕）。

また、リーマンショックを契機に発注元からの受注が激減し、売上金額がピーク時の40%になってしまった時に、創業者（現会長）は廃業して「蕎麦屋」の経営に転換することを現社長（息子）に打ち明けた。その時点で現社長は、「蕎麦屋」に事業転換するリスクよりも現有の金型設計やプラスチック塗装のノウハウを活かしたいと考え、2010年に経営権を引き継いだ。

【A社 経営者思考のポイント】

- ① 祖父および創業者（父親）の仕事内容を幼少期より見て育ち、厳しい経営環境の中で成長して社会人となった為、中小企業の苦しさは体で理解している。
- ② 自らも塗装職人であり技術ノウハウは身につけている。その為、塗装ロボットを導入しても高品質確保の自信がある。
- ③ 自らも塗装職人であり、仕事が減ったからという理由で他業種（創業者が提

案した「蕎麦屋」など）への転換には抵抗があった。

【B社 経営者の背景】

B社は1971年、わずか5坪ほどの建物から始まった。当時の従業員は妻と創業者のみ。創業者は、お客様を喜ばせたい一心で、毎日夜中まで懸命に作業をするうちに、納品が早いと評判になり、しだいに多くのお客様とお取引をさせていただけるようになった。バブル期^⑥には、採算が取れないからと他社が断る仕事や、加工が難しい仕事でも、決してお断りせず、お客様のご要望に応えるべくチャレンジしてきた。その努力が実を結び、日々工夫を積み重ね、技術開発に取り組むなか、B社の加工技術は格段に進歩し、多くのお客様と信頼関係を築き上げるまでに成長することができた。

現在、B社がプラスチック二次加工^⑦のメーカーとして高い評価をもらい、その高度な技術を誇れるようになったのも、この時期の懸命な技術開発とお客様との信頼関係があったからにほかならない。この頃にお取引させていただいたお客様との絆はバブル崩壊後^⑧も決して途切れることはなく、B社の大切な財産となっている（B社 会社案内ウェブページ 会長（創業者）挨拶より〔2017〕）。

B社経営者は、A社経営者と同じ二代目の知り合いでもあり、先行してベトナムに工場進出していたA社の現場を見ていたら、自社も出したいと思った。なぜならば国内だけのビジネスでは、3～5年後の売上計画を立てづらくなってきた時期であった。また弟（現専務）の嫁がベトナム人で身近にベトナムを感じており、現地に親戚も多く、サポートが期待できたこともあった。創業者が積極的に外国人（日系ブラジル人、ペルー人、フィリピン人）を採用してきたことから、国際色豊かな中で育ち、海外進出に対する違和感は無かった。また、工場の設備はA社が持っていたのを借りられるし（初期投資金額が少ない）、A社の海外経験も自社に活かせると思い、1週間でベトナム進出へのライセンスを取得し、約1ヶ月で工場を立ち上げることが出来た。

【B社 経営者思考のポイント】

- ① 創業者（父親）の仕事内容を幼少期より見て育ち、厳しい経営環境の中で成長して社会人となった為、中小企業の苦しさは体で理解している。
- ② 創業者が積極的に外国人従業員を採用してきた環境下で育ち、外国人に接する事や海外進出に対する違和感を持ち合わせていない。
- ③ 3～5年先の売り上げ確保に警戒感を持っており、現状維持に不安を抱いている。
- ④ 海外進出をするに当たり、投資の抑制も含め、A社の海外進出事例を研究し

ている。

- ⑤ 自社の特殊印刷技術力⁹⁾に自信があった。

【C社 経営者の背景】

会社の名前は、創業者がお坊様との付き合いも多く、仏法の真理を社名にされた。会社は、始めの頃は船に積む物資を調達する商社をし、その後コンベアの製造メーカーになり、現在の機械部品の商社に業種転換をしている。

二代目の現社長は小さいころからお転婆娘だったという話や学生時代は演劇もしていたという話もユーモアたっぷり、自ら講演をしている。特に人生の岐路である中学生の頃、ヴィクトール・フランクルの「夜と霧」を読んで、強制収容所で死んでいくユダヤ人の生き残る理由に深く感銘した。また、大学生のころ一燈園のM氏やI氏と出会い、そして、アーサーヒラーの「ラマンチャの男」などとの出会いで現在があると話をされている。仕事の話では、機械の商談などで「理系だった、それとも文系」と聞かれると「美形です」と言ったというユーモアも持ち合わせた性格である。

創業者から会社を引き受けた後、機械のことは何も知らない自分が、代表取締役をしてこられたのは、“know-how”ではなく“know-who”でやってきたと言明している。これは正に、C社経営者の明るい人柄と広い人脈があるからだと推測される（横浜市北倫理法人会第669回 経営者モーニングセミナー〔2012〕）。

リーマンショック以前の2000年代前半と比較して、同社の現在の取引形態はかなり異なってきた。円高（(図表1)参照）によって、国内製造メーカーが製造拠点を海外に移転してしまったこと、海外のローカル会社に仕事自体を奪われてしまったことである。そのため、従来は国内間で取引していた企業からも、海外に出て行った限りは「海外企業として扱って欲しい」と要求された。即ち、為替レートを考慮した商売をしなくてはならなくなったのだが、C社は現在でも「円建ての取引¹⁰⁾」を基本としている。また、無借金経営¹¹⁾をしている関係で、リーマンショック後もC社にとって大きな影響は無かった。

【C社 経営者思考のポイント】

- ① 創業者（父親）の仕事内容を幼少期より見て、比較的裕福な環境下で育っている。
- ② 経営を継承してから好景気時期もリーマンショック後の低迷期も体験しているが、為替変動に影響しない「円建て取引」であった為、大きな被害は被っていない。
- ③ 経営を引き継いだ時点で、既に製造メーカーから商社に業種転換しており、

また C 社で扱う商品自体が「装置の中の部品⁽¹²⁾」と言うニッチなカテゴリであり、市場的に売り上げ変動が少ない。装置内部品は消耗品であり、破損する前に定期交換が必要である。また破損した場合、お客様は価格よりも品質を優先する傾向が強い商品である。

- ④ 国内での人脈を大切にしており、あえて人脈のない海外展開は考えていないと推察される。
- ⑤ インターネットの普及により、商社は海外に事務所を持たなくても商売は可能と判断した。

【D社 経営者の背景】

D 社商品のヒーターと言っても、岩盤浴の岩の内側に埋め込まれる大きなものや、防犯カメラの曇りを抑えるための指先ほどの小さなヒーターなどがあり、これらは使用する場面によって大きさも形も異なる。D 社は、お客さまごとに異なるご要望を細かに把握するため、全国どこへでも直接お客さまへお伺いして、適切なヒーターの提案をしたうえで製造過程に入る仕組みが構築されている。その為、一つひとつの商品がオーダーメイド⁽¹³⁾の手づくり品である。

多くのお客さまに同一規格の製品を提供するのではなく、お一人の、または一社のためだけのヒーターを製造し、信頼と安心を勝ち得ている。

近年、MADE IN JAPAN（日本製製品）は、無用なこだわりが販売を邪魔していると言われ、他の先進国の後塵を拝している。この状態から脱却するためには、お客さまが求めているものを的確にとらえ、それに加えて、求められているものの延長線上にある、更に優れたものをつくる必要がある。モノをつくることは、それをお使いになる人のことを考えるということであり、すなわち、「モノを思う、人を思う」ことこそが、モノづくり企業のあるべき姿であると D 社経営者は考えている。

「良いモノをつくりたいんだ」という強い思いを、お客さまのご要望を通じて体現すること、これが D 社の存在意義であり、モノづくりに対し真剣であることは、お客さまに利便性をもたらし、D 社従業員の人生の充実をもたらす。この循環を大切に、実践している（オルタナ S D 社採用情報ページ〔2014〕）。

【D社 経営者思考のポイント】

- ① 創業時点から大手部品メーカーとの競合は避け、大量生産品よりも少量多品種のお客様の要望にマッチした固有商品を供給する。
- ② 国内市場に特化して、自社技術により安全安心を優先して、お客様のニーズ

に応えることが会社の存在価値であると認識している。

- ③ 従業員の人生を大切に考えている。

【E社 経営者の背景】

1979年長野県塩尻市に創業以来、E社はエンジニアリングプラスチック⁽¹⁴⁾と精密プレス⁽¹⁵⁾の開発・生産に独創的なアイデアで挑戦し続けてきた。30年の歴史を踏まえE社を一言で表すならば「セイセン部品工場」である。精密部品生産工場なのに「セイセン部品工場」とは、綺麗な職場で新鮮な材料を最高の技術で良い品質の部品を生産し、お客様の必要な時に必要なモノを納入する「セイセン部品」すなわち「精鮮部品」という意味がある。この意味には部品だけの品質ではなく、経営や事業環境、生産プロセスに至るまで総合的な品質、つまり「企業の品質」に重点を置いているという意味も含まれており、あえてカタカナで「セイセン部品工場」という表現を使用している。

またE社では「同じフィールドで同じベクトルに向って人生の夢が描ける人」を採用条件のひとつとしている。初めは小さな、そしておぼろげな夢かも知れないが、それでも良い。一人ひとりが夢を思い描き、その夢を語り合いその夢が大きく実現するよう仕事を通じて人生の夢を築き上げる。その夢先案内人が経営者の役割かと思っている。

創業時の志である経営理念への思いは今でも変わりなく、社員一人ひとりが仕事を通じて日々成長し、変化し続けていくこと。そしてそれが仕事において一人ひとりの存在価値となり、「やりがい」や「生きがい」へと変化していく。存在価値のある一人ひとりの集合体の仕事が、お客様にとっても存在価値ある仕事であり、企業でもあるはずと語っている。

E社は家庭においても、地域社会においても、そして産業界においても常に変化に対応し続け存在価値ある企業で有り続けなければならないと思っている（E社 会社案内〔2017〕）。

発注元からの依頼により海外に進出した部品メーカーはあった。しかし、海外に出ていて安い労働力で部品を製造しても、最終的には発注元からのコストダウン要求は国内にいた時と同じように強い。日系企業が発注元だけに部品を納めるだけのビジネス形態では意味がない。即ち、日本で作れる部品をそのまま海外で製造しても意味がないので、現地の他社の仕事を増やさない限り意味はないと判断した。

アジア圏の労働賃金は安い、発注元からのコストダウン要求は国内と同様で海外進出しても収益は同じであり、海外進出してまでその要求に応じるリスクは高い。また、現地労働者のスキルや加工する部品材料自体の品質問題も含め、国内製造と同等の高品質な部品を供給するリスクが高いと判断した。

更には、進出から3年以降に自立経営をするには、誘致を斡旋した発注元に依存しない

ビジネス営業をしなくてはならないが、現地では会社対会社の信頼関係の構築に時間がかかり、新規ビジネス獲得は難しいと判断した。仮に、新規ビジネスが獲得できたとしても、最終的には現地ローカルの部品製造メーカーとの競合になり、ローカルの人的ネットワークや華僑の資本力とは差が大きすぎて E 社の実力では勝負できないと判断した。また、自社の生産技術ノウハウが、現地のローカル会社に流出することを恐れた。

E 社は海外への進出をあきらめたが、その代わり「日本で生き抜くには何をやれば良いか」を考え、国内大手企業複数からの部品を製造している。その部品もコモディティ商品群⁽¹⁶⁾の部品ではなく、付加価値が高く価格も急激には下がらない自社固有技術が活かせる業種に特化してビジネスを継続している。

【E社 経営者思考のポイント】

- ① 創業時点から大手完成品メーカーの部品製造を担当しており、プラスチック成型技術と精密プレス技術には自信がある（供給元企業の品質要求には応えてきた）。
- ② 供給元の依頼により海外進出をしても、数年後には自立しなくてはならず、結局量産部品は最終的にローカル企業とのコスト競争力だと認識している。
- ③ 国内市場に特化して、自社生産技術を磨き、付加価値の高い分野にシフトしてお客様の要望に応えることが会社の存在価値であると認識している。

【F社 経営者の背景】

創業者から継承して、楽観的な性格なので当初は何とかなると思って代表者を継いだものの、現実には甘くなくて、なかなか思うようにならない時期もあった。これからの夢は長野県の中小企業の中で、この会社に入りたいと思われる魅力的な会社にする事です。魅力的な会社とは働いている社員一人ひとりが働いていて良かったと思える会社である。社員にはつらい思いもさせてきたので、社員とその家族に喜んでもらえる会社、責任をもって仕事ができ、チャレンジできるやりがいのある会社にしたい（長野県信用保証協会 信州夢追人 新時代の経営者たち〔2015〕）。

F 社の商品開発は、創業者のアイデアを具現化することによって成り立ち、既存の印刷物はインクジェット技術⁽¹⁷⁾と特殊インクにより「何にでも印刷できる」を目標に売り上げを拡大してきた。2008年5月には「元気なモノ作り中小企業300社2008年版」に選ばれ注目を集めた。開発した機種数は70種類を超え、全世界でおおよそ5,000台以上のプリンターを販売してきた。創業者の時代には、市場ニーズが少しでもあればすぐに開発し、市場投入してきた。しかし現在ではそういったニッチ市場でも、日本からの技術供与を受けた中

国メーカーが直ぐに参入し、1990年代のように品質や安全性、稼働安定性などの項目での差別化が困難となり市場は混乱している。

しかし、同年9月にはリーマンショックが訪れて、販売先からの資金回収が難しくなり、プリンターの仕入れ元への支払いも厳しい状況が続いた。2012年に先代社長が病気で他界し、息子である現社長が会社を引き継いだのを契機に経営方針を転換し、グローバルに何でもお客様の要求に応える商品開発から、国内市場に特化した固有商品で経営をする判断をし、北米と欧州からは撤退した。

【F社 経営者思考のポイント】

- ① 創業者独自のアイデアを商品化することによって、会社が大きくなってきた現状を見て育ってきた。しかし、一方で会社を経営する観点から、自社の企業規模感から、アイデア優先の企画を具現化し、多種少量生産する問題点も把握していた。
- ② 創業者は結果的に、市場を海外まで展開し、ビジネスという意味では失敗（資金未回収の負債）した苦境も現経営者は経験している。
- ③ 創業者が他界したことに伴い、継承者として先代の経営方針を変えることとし、海外進出による事業拡大よりも、よりリスクの少ない国内ニッチ市場に特化した経営を実施し、付加価値の高い分野にシフトしてお客様の要望に応えることが会社の存在価値であると認識している。

ここまでの検証では、3. で記載した「経営者の属性の仮説」は、A社～F社においては正しそうである。

5. 経営者の属性による経営方針の特徴

5. では、経営者が自社のホームページ上に掲載している「企業理念」「経営方針」「挨拶」などから、現在の企業経営方針が経営者の属性と関係が有るか否かを検証することで4. の裏付けを更にとることとする。

(図表7)では、各社のホームページ上から経営者の理念や方針が、他社と比較して特徴的に表現されている文言を抜粋して記載した。特にキーワードとなる部分をアンダーラインで示す。

(図表7) 経営理念や基本方針の各社文言

企業	経営者の属性 (仮説)	企業理念、基本方針の注目すべき文言	海外拠点の有無
A	1	①現場は見て覚えろという感覚は知らず知らず教育された ②技術の革新はいつも現場から発見される ③世界に製造ネットワークを構築する ④24H 最新案件に対して最高の対応ができること ⑤漂えど沈まず	有
B	1	①挑戦し、変わり続ける姿、それこそがB社の未来の姿 ②ここでしか創れないものがある ③「挑戦」「情熱」をキーワードにニーズを具現化 ④製造業における競争はグローバル化が進んでいます ⑤グローバルニーズに対応し「挑戦する」文化	有
C	2	①顧客満足度110%を目指します ②売り手よし、買い手よし、世間よし ③地球環境の保全に取り組む ④共生と持続可能な社会づくりに貢献する ⑤地域および地球環境との調和を目指す	無
D	2	①ものを思う。人を思う。 ②モノ、人をどこまでも温めていける存在でありたい ③シリコンラバーヒーターの製造に特化した企業とする ④10年後も専門性の高い業務に携わる ⑤横浜市との調和有る発展と活動をする	無
E	2	①「企業の品質」に重点を置いている ②常に「存在価値有る企業」を目指す ③地球と人、そして未来の為に発展し続ける ④社員一人ひとりが仕事を通じて日々成長する ⑤家庭においても、地域社会においても、そして産業界においても常に変化に対応し続け存在価値ある企業	無
F	2	①ONE for ALL 共に輝く未来のために ②みんなが幸せになれるモノ作りをしていく ③大量生産ではなく、小ロット多品種をモットーに ④ニッチな業界、小さなニーズに対して、丁寧に製品を作り込む ⑤お客様と共に輝く未来を創るため	無

(最終検索日：2017年12月20日)

(図表7)から読み取れる、各企業経営者の特徴は以下のとおりである。

(属性1)の経営者から共通する、特に重要な単語を抜き出すと「革新」「挑戦」「情熱」「グローバル」「世界」「ネットワーク構築」と言うように、非常に会社経営に対して海外を見据えた拡大の方向性を示す、アグレッシブに受け取れる文言が多い。

(属性2)の経営者から共通する、特に重要な単語を抜き出すと「社会」「地域」「調和」「社員」「家族」「幸福」「特化(ニッチ)」「品質(丁寧)」と言うように、会社経営に対して社会に貢献し、社員や家族が幸せに暮らせることを維持したいと受け取れる文言が多い。

5.の検証でも、3.で記載した「経営者の属性の仮説」は、A社～F社においては正しそうである。

6. 考察および今後の課題

今回の研究は、リーマンショック後の不況を乗り越えて成長している中小企業において、その具体的生き残り戦略を立案し、決定し、実行している経営者の資質や考え方に焦点を当てた。調査対象の企業は、海外に営業拠点および製造拠点を出して成功している企業と海外進出を検討したが国内残留を決めて成功している企業、および海外進出は考えずに国内事業に特化して成功している企業とに分かれる。

経営者の属性による経営判断の指標は、「創業者か二代目継承者か」および二代目継承者の場合の継承時期が「リーマンショック前か後か」によって経営者の思考が異なるのではないかという仮説に基づいて検証した結果、2つの属性に分類することがある程度出来た。

海外進出を積極的に進める(属性1)の経営者は、リーマンショック以降に経営継承した二代目経営者であり、苦しい時代の創業者を見て、また自身も苦しい環境で育ってきた。その為、現状を打破し事業の改革を第一優先に、多少のリスクは覚悟で経営判断を行い、自身が国内外を先導する事を覚悟で海外進出を実施し、企業の付加価値を高めている。国内残留で固有技術に磨きをかける(属性2)の経営者は、創業者およびリーマンショック以前から経営に携わる二代目経営者であり、従業員の安心・安全を考え、地域社会貢献も念頭に置き、会社を安定させることを第一優先に、大きなリスクを伴う経営判断はしない。その為、自身の経営責任の目が届く範囲として国内残留で、企業の付加価値を高めている。

今後の課題としては、属性1と2の指標で分類できる企業数の調査を増やし、属性仮説の精度向上をさせなければならないと考える。また、三代目継承者が現れる時期でもあり、三代目継承者の属性も、今回の研究における属性分類に入ってくるのか否か調査する必要があると考える。

〔注記〕

- (1) 未知の物事、深く知らない物事を既知の物事に当てはめて推論する思考方法。
- (2) 支払いを受けるために提示された手形で、支払い場所に指定された銀行に支払いを拒絶されたもの。振出人の当座預金残高を上回る金額の手形が振出された場合などに起きる。
- (3) 手作業による塗装作業に比較して、時間の短縮と品質の安定（特に塗装被膜の均一化に優れる）が塗装ロボットのメリットである。価格は安いもので¥100万からの小型タイプも存在する。
- (4) ソニー株式会社が1979年7月1日から販売するポータブルオーディオプレイヤーシリーズ。初代ウォークマンはカセットテープでスタートし爆発的なヒット商品となった。現在ではハイレゾ再生対応の高性能フルデジタルアンプ搭載のモデルまで用意する（参考価格 ¥299,880）。
- (5) マーケティング用語のひとつで、商品が上市してから退場するまでの間を示し、通常は各商品に対してこの間の売り上げと利益の変化に着目して、最適なマーケティング戦略を構築する為の基本情報となる。
- (6) 景気動向指数（CI）上は、1986年12月から1991年2月までの51ヶ月間に、日本で起こった資産価格の上昇と好景気、およびそれに付随して起こった社会現象とされる。
- (7) 金型から生み出されたプラスチック成形品を、その表面に着色したり、文字を印刷したりして、機能を向上させること。
- (8) 1991年3月から1993年10月までの景気後退期を示す。
- (9) 2009年10月「第61回かわさき起業家オーディション」にて印刷技術が優秀賞受賞。2010年12月「第7回かわさきものづくりブランド」に印刷技術が認定。
- (10) 輸出入取引や資金の貸借・投資を円でおこなうこと。為替変動のリスクが回避されるメリットがある。
- (11) 一般的に銀行など金融機関からの借り入れや、各種社債、CP（コマーシャル・ペーパー）などにより資金調達に一切頼らず、自己資金（資本金）や内部留保（余剰金）で経営を行う手法。ただし、「無借金」とはいえ、売掛金等による短期負債や退職給与引当金等による長期負債項目は貸借対照表へ計上しているのが一般的である為、貸借対照表の負債項目が、すべてゼロ円となる厳密な形での「無借金経営」はほとんど存在していない。
- (12) C社はメカトロニクスの専門商社であり、「工作機械」「半導体・液晶製造装置」「自動車」「食品」などの装置の部品を供給している。完成品の供給商社ではない。販

中小企業の生き残り戦略と経営者の属性

- 売相手企業は中小企業から大手企業までである。
- (13) 受注生産と注文生産に分類され、一般的には両者を混同して用いており、両社の明確な区分はない。D 社の場合、規格外の製品を新たに設計し、大量生産を前提としない一品生産を行い、製造・発送する事を意味する。
 - (14) 特に強度に優れ、耐熱性のような特定の機能を強化してあるプラスチックの一群を示す分類上の名称。
 - (15) 用途に合わせて様々な精密プレス加工技術が開発されており、材料や形状、使用環境によって適切な加工方法が選択される。プレス加工では一般的なせん断加工、曲げ加工、絞り加工、鍛造加工が適用されるが、超精密なプレス金型を用いることで精度の高い精密プレス加工品を製作することができる。薄板素材に対してのミクロン台の高精度加工を行う精密プレス加工では、特有の特殊なプレス加工を適用することで付加価値の高いプレス加工製品を作り出すことができる。
 - (16) 一般化したため差別化が困難となった製品やサービスのこと。家電量販店に売られている商品は一般的にコモディティ化商品と位置付けられる。
 - (17) プリントヘッドがインクを噴射する方式には、大きくサーマル方式とピエゾ方式がある。サーマル方式は、加熱により気泡を発生させインクを吐出するため、加熱部分のヒーター劣化の懸念やインク種の制約などがあるが、それに対し、ピエゾ方式は電圧によりピエゾ素子を収縮させインクを吐出する仕組みで非加熱のため、ヘッドの耐久性が高く多様なインクが使える、消費電力も抑えられる。F 社は後者のピエゾ方式を用いて、さまざまな印刷媒体に印刷できる事を特徴とした商品開発を実施している。

- [参考文献]：企業 A～F は本論で企業名非公開の為、検索した URL は割愛する
- 伊丹敬之：日本企業は何で食っているのか、日本経済新聞出版社、2013,pp.13-23
- 中沢孝夫：中小企業の底力、筑摩書房、2014,pp.23-24
- 細谷祐二：地域の力を引き出す企業、筑摩書房、2017,pp.22-36
- 安田武彦：中小企業白書を読む2017年度対応版、同友館、2017,pp.6-14
- 芦澤成光：日本の中小企業経営者の支配的論理と戦略との関係-、玉川大学経営学部紀要 第21号、2013,pp.29-39
- 芦澤成光：中小企業経営者の支配的論理の利用-長野県諏訪地方の中小企業の事例分析-、玉川大学経営学部紀要 第25号、2015,pp.1-14
- 高橋文行：東アジア新興国における中小企業の海外展開、日本経済大学大学院紀要、2015,Vol.3,No.2,pp.83-92

三村孝雄：中小企業の生き残り戦略-海外進出か国内残留か-、産業能率大学紀要 第38巻

第1号、2017,pp.29-45

中小企業庁編：中小企業白書（2010年版）、日経印刷、2010,pp.34-57

公益財団法人 川崎市産業振興財団：元気企業紹介ホームページ、平成21年度

B株式会社 会社案内ホームページ：会長挨拶（最終検索日：2017年10月9日）

横浜市北倫理法人会：第669回 経営者モーニングセミナー、2012

オルタナ S：D株式会社の採用情報ページ、2014

長野県信用保証協会：信州夢追人、新時代の経営者たち、2015

株式会社 A ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

B株式会社 ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

株式会社 C ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

D株式会社 ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

E株式会社 ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

株式会社 F ホームページ：（最終検索日：2017年12月20日）

〔聞き取り調査日〕

A社：代表取締役社長	2016年6月3日	A社本社にて実施
B社：代表取締役社長	2016年6月3日	B社本社にて実施
C社：支店長	2016年6月23日	C社厚木支店にて実施
D社：代表取締役社長	2016年8月5日	D社本社にて実施
E社：代表取締役社長	2016年8月23日	E社本社にて実施
F社：代表取締役社長	2016年8月30日	F社本社にて実施