

# 中小企業による経営危機への対応と 持続的な競争優位獲得への取り組み

～過去の教訓活用と積極的な人材投資による危機克服～

- I. 先行研究レビュー
- II. アンケート調査結果  
～「中小企業における持続的競争優位の  
源泉に関する調査」
- III. 事例企業紹介
- IV. 経営危機への対応と持続的競争優位  
獲得の取り組み

## はじめに

---

近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、中小企業の二極化が進みつつある。環境変化に柔軟に対応し、競争優位を確保し続ける中小企業が存在する一方で、環境変化に適応できず、低迷を余儀なくされる中小企業もみられる。中小企業にとって、環境変化に対応し、中長期に渡る持続的競争優位をいかに確保していくかは大きな課題である。

そこで、本レポートでは、中長期に渡り、活力を持って経営し続けている中小企業を調査対象とし、そうした企業が経営の危機をどのように乗り越え、競争力を維持してきたのか、また、持続的な競争優位の源泉は何かを、アンケート調査とインタビュー調査による事例分析を通じて明らかにしている。

調査研究にあたっては、多くの企業にご協力いただき、貴重な体験やご意見をお話いただいた。これらを踏まえて作成した本レポートが、環境変化の激しい中で経営の舵取りを行う中小企業にとって、少しでも役に立つことを願っている。

なお、本調査は 2014 年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

また、調査の実施ならびに本レポートの作成にあたっては、根本忠宣氏（中央大学教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 丹下英明、佐々木真佑）

## 〈 要 約 〉

### I 先行研究レビュー

I 章では、先行研究を踏まえた本調査の位置づけを述べている。

中小企業の持続的競争優位に関する先行研究を見ると、「長寿企業」「老舗企業」など中長期に渡って経営し続けている企業についての考察や、ニッチトップ企業に着目した調査研究などが存在する。

こうした先行研究を踏まえた上で、本調査では、中小企業による「経営危機への対応」に着目した分析を行う。具体的には、持続的競争優位を持つ中小企業がどのように経営危機を乗り越え、競争優位を獲得したかをアンケート調査及び事例研究によって分析するとともに、持続的な競争力の源泉について考察する。

### II アンケート調査結果～「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」

II 章では、アンケート「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」の結果を紹介している。

アンケートは、社歴7年以上の全国の中小企業5,421社を対象に、①「直近の経営危機」を乗り越えるためにどのようなことを行ったか、②中小企業が持続的競争優位を確保していくためにはどのようなことが重要と思うか、などについて尋ねている。

1. で調査の概要、2. で回答企業の概要を述べた上で、3. では「持続的競争優位を持つ中小企業」の特徴を明らかにするため、「経営パフォーマンスのよい企業」（総資本利益率2%以上の企業）について分析を試みた。その結果、持続的競争優位を持つ中小企業についてのいくつかの特徴を見出すことができた。

### III 事例企業紹介

III 章では、持続的競争優位を持つ中小企業10社へのインタビュー調査の結果を事例としてとりまとめ、紹介している。

### IV 経営危機への対応と持続的競争優位獲得の取り組み

II 章のアンケート調査及びIII 章の事例研究から、持続的競争優位を持つ中小企業に共通した行動特性を挙げると、以下の6点が指摘できる。

- (1) 経営危機に直面した際、危機を乗り越えるための取り組みを行った企業の割合が高い。具体的な取り組みとしては、①高付加価値製品・サービスの拡充、②新規顧客開拓、③販売エリアの拡大、④生産効率の改善などが見られたほか、金融機関への協力要請、新規事業分野への進出、事業承継、BCPの検討などが見られた。
- (2) 過去の危機の教訓を活かすことで、直近の経営危機による影響を小さくするとともに、その後の「強み」につながるものを獲得している。

- (3) 人材を持続的競争優位の源泉と考えている企業が多い。
- (4) 経営危機に直面しても雇用維持に努力し、教育・訓練などの人材投資に積極的に取り組んだ企業が多い。
- (5) 従業員満足を重視し、従業員への経営理念浸透に取り組んでいることが自社の強みであると考えている。
- (6) 新卒採用に継続的に取り組んでいる。

こうした行動特性によって、事例企業は経営危機を乗り越え、持続的な競争優位を獲得していったと考える。特に、経営危機時に雇用を維持し、人的投資を行ったことが幸いして、危機後のリスタート時に必要な人材が欠けているようなことがなかった事例や、さらには危機の際に行った教育訓練や新規採用といった人的投資によって、新事業展開などにチャレンジする準備ができていた事例が見られた点は、興味深い。

なお、事例企業からは「優良中小企業」の要件として、会社を守ること、利益を出すこと、雇用を守ること、などが多く挙げられた。

以上



## 目次

I 先行研究レビュー	1
1. 調査の趣旨・問題意識	1
2. 先行研究ではどのような議論がなされてきたか	1
(1) 先行研究における優良中小企業の定義とは	1
(2) 先行研究における優良中小企業を示す指標とは	2
(3) 先行研究に見る優良中小企業の特徴	4
(4) 優良中小企業は、どのようにして持続的な競争優位を構築し得たのか	7
3. 先行研究を踏まえ、何を調査すべきか	8
II アンケート調査結果 ～中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査	9
1. 調査の概要	9
2. 回答企業の概要	10
3. 「総資本利益率2%以上」の企業の特徴	13
(1) 「総資本利益率2%以上の企業」の属性	13
(2) 経営における「危機」への対応について	15
(3) 持続的競争優位について	20
(4) 自社の強み、特徴について	21
4. アンケート調査から言えること	22
III 事例企業紹介	24
1. 事例調査について	24
(1) 調査対象企業	24
(2) 調査項目	25
(3) 調査実施時期	25
2. 事例調査結果	25
IV 経営危機への対応と持続的競争優位獲得の取り組み	58
1. アンケート調査結果から導き出された特徴は、事例でも見られたか	58
2. 持続的競争優位の獲得に向けて	70

## 資料編

アンケート調査票	資料編 1
----------	-------



## I 先行研究レビュー

### 1. 調査の趣旨・問題意識

近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、中小企業の二極化が進みつつある。環境変化に柔軟に対応し、競争優位を確保し続ける中小企業が存在する一方で、環境変化に適応できず、低迷を余儀なくされる中小企業もみられる。環境変化に対応し、中長期に渡る持続的競争優位をいかに確保していくかは、中小企業にとって大きな課題といえるだろう。

そこで、本調査では、中長期に渡って持続的競争優位を持つ中小企業を調査対象とし、そうした企業が経営の危機をどのように乗り越え、競争力を維持してきたのか、また、持続的な競争優位の源泉は何なのかを、アンケート調査とインタビュー調査による事例分析を通じて明らかにすることとする。

### 2. 先行研究ではどのような議論がなされてきたか

調査にあたって、まず、先行研究では優良中小企業<sup>1</sup>についてどのような議論がなされてきたかについて整理する。

#### (1) 先行研究における優良中小企業の定義とは

「優良中小企業」についての定まった定義というものはなく、また、「優良中小企業」を定義し、研究している先行研究も見当たらない。

ただし、中長期に渡り経営をし続けている企業についての先行研究はある。いわゆる「100年企業」「長寿企業」「老舗企業」など、社歴の長い企業に着目した研究である。

また、中小企業の競争優位に着目した調査研究というものも多数ある。中小企業白書各年版などに見られるように、海外展開や新事業展開などにテーマを絞り、「成功企業」の共通点や成功要因を分析するもののほか、市場占有率や利益率の高い企業などについて要因分析を行う、あるいは共通点を考察するものなどがある。このタイプとしては、近年では、「ニッチトップ企業」（狭い市場であっても高い市場占有率を有するなど、競争力の高い独自の製品などを保有する中小中堅企業）に着目したものが多く見られる（図表 I-1）。

---

<sup>1</sup> 本章では、中長期に渡って持続的競争優位を持つ中小企業を、便宜的に「優良中小企業」と呼ぶことにする。



図表 I-1 優良中小企業に関連した先行研究の例

<p>&lt;ニッチトップ企業に関するもの&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 磯辺剛彦(1998)『トップシェア企業の核心的経営—中核企業の戦略と理念』白桃書房</li> <li>・ 伊吹六嗣・坂本光司 (2001) 『現代企業の成長戦略—ニッチ・トップ企業への挑戦』同友館</li> <li>・ 黒崎誠 (2003)『世界を制した中小企業』講談社</li> <li>・ (財)中小企業総合研究機構 (2009) 「中小企業の市場設定と能力構築に関する調査研究」</li> <li>・ 角田隆太郎(1998) 「地場産業からのイノベーション—ディスコのメカトロニクス技術開発」、伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編 『ケースブック 日本企業の経営行動③ イノベーションと技術蓄積』有斐閣</li> <li>・ 細谷祐二 (2013a) 「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究」 (RIETI Discussion Paper Series 13-J-007)</li> <li>・ 細谷祐二 (2013b) 「『グローバル・ニッチトップ企業』に続け！元気な中小企業」 (RIETI HP コラム)</li> <li>・ 細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房</li> <li>・ 溝田誠吾・宮崎信二(2008) 「わが国の地域産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」、『専修大学社会科学研究所月報』(537)</li> </ul>
<p>&lt;その他の企業の競争力に着目するもの&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業白書 各年</li> <li>・ 張淑梅 (2006) 「パートナーシップの構築からもたらされる中小企業の成長—中小企業の「新たな連携」を目指して」、『日本福祉大学経済論集』第32号</li> <li>・ 日本経済団体連合会 (2007) 「ものづくり中小企業のイノベーションと現場力の強化」</li> <li>・ 横浜市経済観光局ものづくり支援課 (2011) 「横浜市中小製造業技術実態調査報告書」</li> </ul>
<p>&lt;長寿企業に関するもの&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 帝国データバンク (2008) 「長寿企業データ特性分析&amp;長寿企業アンケート調査」</li> <li>・ 帝国データバンク 史料館・産業調査部 編 (2009) 『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』(朝日新書)、朝日新聞出版</li> <li>・ 日本経済新聞社編 (2010) 『200年企業』(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞出版社</li> <li>・ 日本経済新聞社編 (2012) 『200年企業 II』(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞出版社</li> <li>・ 日高安則・小野知己・林浩史(2010) 「100年企業 (長寿企業) 創りの秘訣」(社長のための経営学講座)、大阪中小企業投資育成株式会社『季刊誌 年輪』</li> </ul>

## (2) 先行研究における優良中小企業を示す指標とは

「長寿企業」についての先行研究では、社歴が優良中小企業を示す指標となる。年数としては、200年(日本経済新聞社編(2010))、100年(日高ほか(2010)、帝国データバンク(2009))、60年などがある。また、企業には、創業期～成長期～成熟期～衰退期という約30年を周期とするライフサイクルがあるというが、この「会社の寿命30年」説が話題となるきっかけとなったのは、日経ビジネス編集部『会社の寿命』(1984)という説がある<sup>2</sup>。

中小企業の競争優位に着目した先行研究では、売上高や市場占有率を指標と定め、「市場占有率〇パーセント以上」「売上高上位〇位以内」などと基準を決めて、ランキング

<sup>2</sup> 『中小企業白書(2005年版)』「第2部 経済構造変化と中小企業の経営革新等 第1章第1節4. 経済構造の変化と中小企業経営」

上位の企業について考察している。たとえば、ニッチトップについての先行研究である。細谷（2014）では、「競争力の高い独自の NT（ニッチトップ）製品を保有する企業や、他社に比べ極めて高い加工サービスを提供するオンリーワン型の企業」を広く一般的に指して「NT 型の企業」とし、「NT 型企業」やそれに準ずる企業を優れた中小企業と捉えている。そして、NT 型企業に関する先行研究レビューを行った上で、以下を NT 型企業として抽出し、ランダムサンプリングした 1,000 社（RS 企業）と比較するアンケート調査を行っている。

図表 I-2 細谷（2014）における NT 型企業の抽出方法

- ・ 中小企業庁が 2006～09 年度に毎年実施した「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選ばれた 1,108 社  
（ただし、倒産、合併などにより既に存在しない企業、震災及び原子力災害の影響が軽微であることが確認できない企業、特殊性が考えられる食品・飲料及び伝統工芸品関係の企業を除く）
- ・ 都道府県編纂の企業名鑑などの各種情報源から、NT 製品を有している可能性が高いと判断される企業 892 社
  - ・ 各経済産業局、都道府県などの自治体、各種支援機関、商工会議所が顕彰を目的に公表している優れた中小企業に関する各種情報源から、企業のホームページを個別に当たり、独自製品を保有している可能性が高いと判断される企業 515 社
  - ・ 2010 年度に行った経済産業省の委託調査の際、委託先が NT 型企業に該当するとして抽出した企業のリストから、独自製品の保有がホームページ上確認できる企業 377 社（総計が 2,000 社になるまで選定）

一方、海外展開や新事業展開などの「成功」企業について考察している先行研究では、「海外進出した」「新分野に進出した」という事象と、「手応えを感じている」「事業に明るい見通しを持っている」ことをもって、成功企業としていることが多いように思われる。ただし、何をもって「成功」とするか、何を成功の基準とするかについては、アンケート調査などで条件を特定し、それを満たす企業を分析するものも含めて、あまり客観的とはいえないところがある。

なお、調査研究ではないが、優れた中小企業を対象とした表彰制度における選定基準は、優良中小企業を示す指標として参考になると考えられる。中小企業を含む優れた企業を対象とする表彰制度としては、たとえば「グッドカンパニー大賞」「EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」「グローバルニッチトップ企業 100 選」などが挙げられる。これらの表彰で採用されている指標は図表 I-2 のとおりである。選定にあたっては、定量面だけでなく定性面も含めた多面的な尺度を用いて、複合的な評価がなされている。

図表 I-3 優れた企業の表彰制度の例

名称	「グッドカンパニー大賞」	「EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」	「グローバルニッチトップ企業100選」
主体	公益社団法人中小企業研究センター	EY(アーノスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッド。日本では新日本有限監査法人等がメンバー)	経済産業省
概要	全国の中小企業の中から経済的、社会的に優れた成果を挙げている企業を選んで贈られる、わが国で最も歴史と実績のある中小企業のための賞。	新たな事業領域に挑戦する起業家の努力と功績を称える国際的な表彰制度で、日本では2001年よりスタートした。受賞企業には中小企業が多く含まれる。いま企業経営者が受賞を望む賞の1つ。	国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業を「グローバルニッチトップ企業 100 選」として選定。
対象	資本金または出資総額が3億円以下の法人企業および個人企業(グランプリ、優秀企業賞の場合)	上場企業および上場企業に準ずる企業の起業家((ナショナル部門、アクセラレーティング部門)	中堅企業、中小企業については、特定の商品・サービスについて過去3年以内において1年でも10%以上の世界シェアを確保したことがあるものが対象
基準	・「経営の刷新」「技術開発」「市場開拓」「流通改革」の分野において、特に顕著な成果をあげ、優れた内容を有すること ・かつ「最近3年間の業績推移」が相当なものであり、今後も進展が期待されること	・「創造性・革新性」 (後進のロールモデルとなるような、事業に対するビジョン、社会に対する影響力等様々な側面における起業家としての創造性・革新性を評価) ・「事業としての成長性・ビジネスモデルの優位性」 (ビジネスモデルの競争優位性、技術・マーケティング力、事業の成長性等、候補者の多雨触る事業そのものの魅力を様々な側面から評価) ・「国際性」 (事業の国際性や国際的な影響力等を考慮)	・「収益性」 (従業員一人当たりの売上高、営業利益率、収益性とGNT製品・サービスの関係、GNT製品・サービスのリスクに関する認識) ・「戦略性」 (セグメントの考え方、差別化の考え方、GNT製品・サービスの多様化の程度、納入先との商品開発の状況) ・「占有力」 (GNT製品・サービスの世界市場シェア、GNT製品・サービスの世界市場シェアを10%以上維持している期間、GNT製品・サービスに係る競争者の数) ・「国際性」(海外売上高比率、販売国数)

(注) EY は、EOY2013Japan についての情報

(資料) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングにて各団体のホームページ (2014.4.14 時点) より作成

### (3) 先行研究に見る優良中小企業の特徴

「長寿企業」などについての先行研究には事例紹介にとどまり、共通点について考察したり、統計やアンケート調査などによって分析したりするものはあまり見られない。そうした中、帝国データバンク (2008) は、明治末年 (1912 年) までに創業した長寿企業 24,234 社についてデータ特性分析を行うとともに、その中から 4,000 社を抽出してアンケート調査を行い、以下のような特徴を指摘している。

#### ○帝国データバンク (2008) における長寿企業の特徴

[データ特性分析より]

- ・ 全国で 2,879 社あり、都道府県別では京都府が最も老舗の出現率が高い
- ・ 業種別に大分類すると「小売業」が 29%と最も多く、次いで「製造業」(26%)、「卸売業」(25%) の順であった。更に詳しく業種分類すると「清酒製造」「旅館」「菓子製造販売」が上位を占めた。

[アンケート調査より]

- ・ 約 8 割が何らかのかたちで「家訓・社訓・社是等」を保有している。  
「家訓・社訓・社是等」が明文化されている企業は 40.0%、口伝されている企業は 37.6%
- ・ 時代の変化とともに業態転換を余儀なくされた企業が多い。  
56.3%が創業時からの主力事業を変更。商品・サービスに関しては 70%以上が変更
- ・ 老舗の強みとしては、70%以上が「信用」と回答
- ・ 「保守性」を弱みと考える企業が 50%以上
- ・ 今後、重要視すべきことを漢字一文字で表すと、「信」が最も多い。  
197 社 (24.2%) を占め、第 2 位は「誠」の 68 社 (8.4%)
- ・ 社風としては、「和」が 158 社 (19.4%) で第 1 位

(2) で触れたニッチトップ企業についての分析である細谷 (2014) は、先行研究レビューとアンケート調査から、NT 型企業 (ニッチトップ企業) を以下のように特徴づけている。

#### ○細谷 (2014) に見る NT 型企業の特徴

- 先行研究レビューより、「優れた中小企業が誕生し成長するメカニズムに関連」した重要な視点として、「優れた中小企業は単独で成り立つのではなく、自ら保有するコア技術を磨き、自社に有用な外部のプレーヤーとの関係を深化させるなど日夜努力を重ねている結果、高いパフォーマンスを達成している事実」を指摘している。
- アンケート調査を通じた NT 型企業と RS 企業<sup>3</sup>の比較分析により、以下を NT 型企業の特徴 (NT 型企業と一般中小企業の差) としている。
  - NT 型企業のほうが創業年の平均値が 10 年古い
  - NT 型企業のほうが、一般中小企業に比べ、規模が大きく、利益率などのパフォーマンスに優れ、研究開発集約度が高い
  - 国際事業活動という点で一般中小企業に比べ格段に進んでいる
  - NT 型企業は、多くの企業と取引し特定の取引先に依存する度合いが低く、独立性が高い
  - 長期 (5 年以上) にわたり継続的に取引や協力関係がある大手ユーザー企業の数や大学の研究室の数の最多選択肢を選んだ比率は、NT 型企業が RS 企業を大きく上回り、様々な外部資源を積極的に活用している
  - 定性的データにおいても、NT 製品保有比率や、ユーザーからの相談の持ち込みが製品開発につながったとする比率について NT 型企業のほうが高い。また、模倣防止への積極性、施策活用の程度など、多くの項目で NT 型企業と RS 企業の間大きな比率の差が認められる

また、日本経済団体連合会 (2007) 「ものづくり中小企業のイノベーションと現場力の強化」は、優れた中小企業の共通点として以下を挙げている。

#### ○日本経済団体連合会 (2007) における優れた中小製造業の共通点

- 高度な現場でのオペレーション能力
- 高い志・進取の姿勢
- 経営者と従業員間の強い信頼関係

横浜市経済観光局ものづくり支援課 (2011) 「横浜市中小製造業技術実態調査報告書」は、優れた中小企業の特徴として、以下の点に着目している。

#### ○横浜市経済観光局ものづくり支援課 (2011) における優れた中小企業の特徴

- 優れた技術力のある事業所は、製造業以外のものづくりにおける一連の工程を備えている
- 経営上の強みとして、「短納期」を強みとする事業所が多いが、優れた技術力のある

<sup>3</sup> NT 型企業の比較対照群としてのランダムサンプル企業のこと。

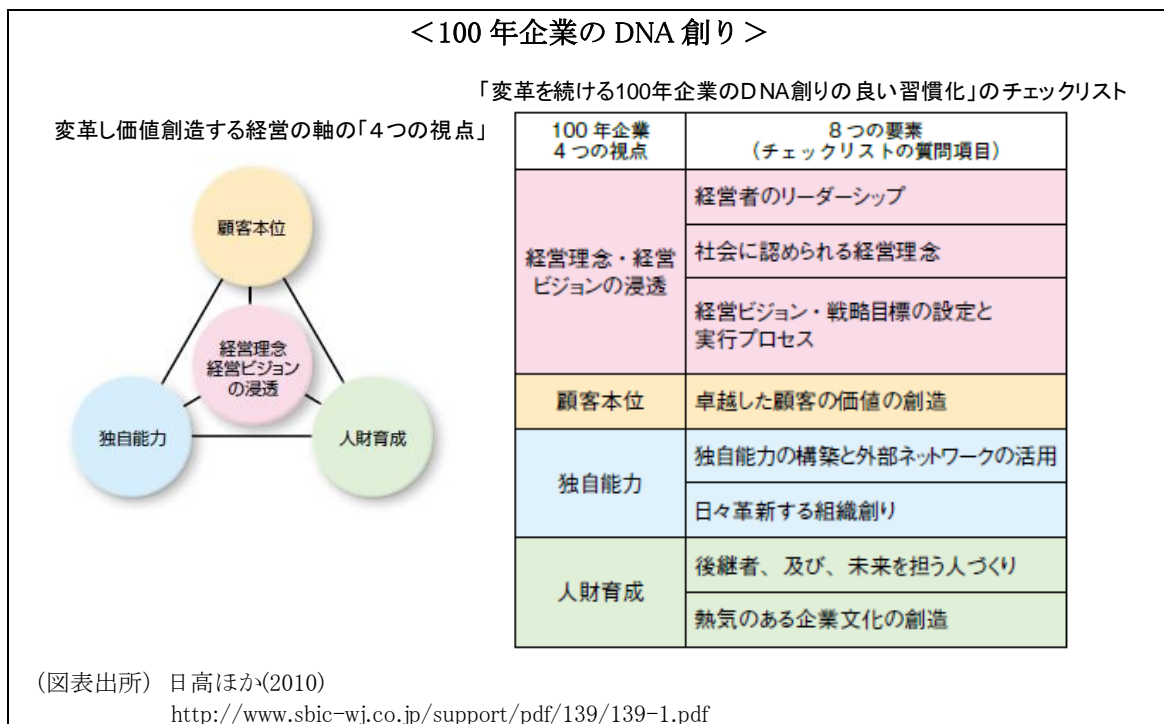
事業所は「技術開発力」を強みとする事業所が多い

- 製品・技術の強みとして、「品質が優れている」ことを強みとする事業所が多いが、優れた技術力のある事業所は、「他者にはない製品・特殊技術」を強みとする事業所が多い
- 優れた技術力のある事業所は研究開発に熱心であり、特に自主開発型の研究開発に取り組んでいる
- 今後、経営上強化したいものは、「営業力」や「品質管理」「生産効率」、優れた技術力のある事業所は、「営業力」「技術開発力」「製品企画力」が上位を占める
- 優れた技術力のある事業所の強みについて、ヒアリング調査を実施した結果、単に技術面での優秀さだけでなく、経営的な要素も織り交ぜたさまざまな個性的な強みを有している事業所が多く見られた（7つに類型化：「優良大手連携型」「熟練能力型」「独創技術力型」「ニッチトップ型」「サービス付加型」「積極設備投資型」「マーケティング型」）

(注)「全体の傾向と優れた技術力のある事業所の特性」より、優れた技術力のある事業所の特性を取り上げているものを抜粋している。

#### (4) 優良中小企業は、どのようにして持続的な競争優位を構築し得たのか

100年企業がどのように持続的な競争優位を獲得したかについて、日高ほか(2010)「100年企業(長寿企業)創りの秘訣」は、「100年企業」として継続する背景には、“変化を善とする”経営哲学が脈々と引き継がれているとしている。そして、「経営理念・経営ビジョンの浸透」「顧客本位」「独自能力」「人財育成」という4つの視点と、それらから抽出される8つの要素を挙げ、経営の4つの視点に対する8つの要素において、成熟度の高い組織(経営理念・経営ビジョンの実現に向けて、組織全体として変革することが習慣化されている組織)を創造することが「100年企業のDNA創り」であるとしている。



### 3. 先行研究を踏まえ、何を調査すべきか

以上の先行研究を踏まえて、本調査では、以下を行うこととする。

- ①中長期に渡って競争力を持つ企業を調査対象とし、特徴を明らかにする
- ②このような企業が、経営危機をどのように乗り越え、どのように持続的な競争優位を獲得したかを分析する
- ③持続的競争力の源泉は何かについて考察する

調査方法としては、中小企業を対象としたアンケート調査とインタビュー調査を行う。両調査とも、①のとおり、中長期に渡って競争力を持って経営を行っている企業を調査対象とする。

中長期に渡って競争力を持つ企業の特徴については、主にアンケート調査により行う。特に、経営パフォーマンスのよい企業について、他社と比較し特徴を明らかにする。

②と③については、主にインタビュー調査による事例研究を行うことで分析する。

以下、II章でアンケート調査について、III章でインタビュー調査について、詳しく述べていく。

## II アンケート調査結果 ～中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査

この章では、アンケート調査「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」について記載する。

### 1. 調査の概要

産業構造の転換や景気・為替レートの変動、社会経済情勢の変化など、様々な経営環境の変化に対する中小企業の取り組みの実態や課題を把握することにより、このような環境変化に柔軟に対応して、事業を継続・発展し得る中小企業の特徴とは何か、中長期的な競争力の源泉が何であることを明らかにすることを目的に、中小企業を対象とするアンケート調査を行った。

#### ■調査方法

企業アンケート調査（郵送配布・郵送回収、自記入式）

#### ■調査対象

全国の中小企業<sup>4</sup>（法人企業：株式会社、有限会社、合資会社、合名会社）のうち、以下の方法で抽出した企業 5,421 社。回答は、経営に携わる責任者に依頼した。

[抽出方法]

- ・ 条件 1：全国の中小企業のうち、次の条件すべてに当てはまるもの。
  - ・ 従業員数 20 人以上
  - ・ 社歴 7 年以上（2007 年 6 月以前に設立された企業）
  - ・ 以下の業種を除く全業種
    - 不動産賃貸業：中分類「68 不動産取引業」「69 不動産賃貸業・管理業」（中分類「物品賃貸業」は除外しない）
    - 金融業：大分類「金融業・保険業（62～67）」
    - 農林水産業：大分類「農業・林業（01～02）」「漁業（03～04）」
- ・ 条件 2：1 に当てはまる企業の中から、
  - ・ 2 年連続黒字かつ利益伸長率上位 4,200 社より、2,641 社
  - ・ その他の企業より無作為抽出した 4,200 社より、2,780 社の合わせて 5,421 社を抽出。

#### ■調査期間

2014 年 9 月 29 日～10 月 21 日

#### ■有効回収数（有効回収率）

有効回収数 1,142 票（有効回収率 21.1%）

---

<sup>4</sup>中小企業基本法の定義に基づく。



## 2. 回答企業の概要

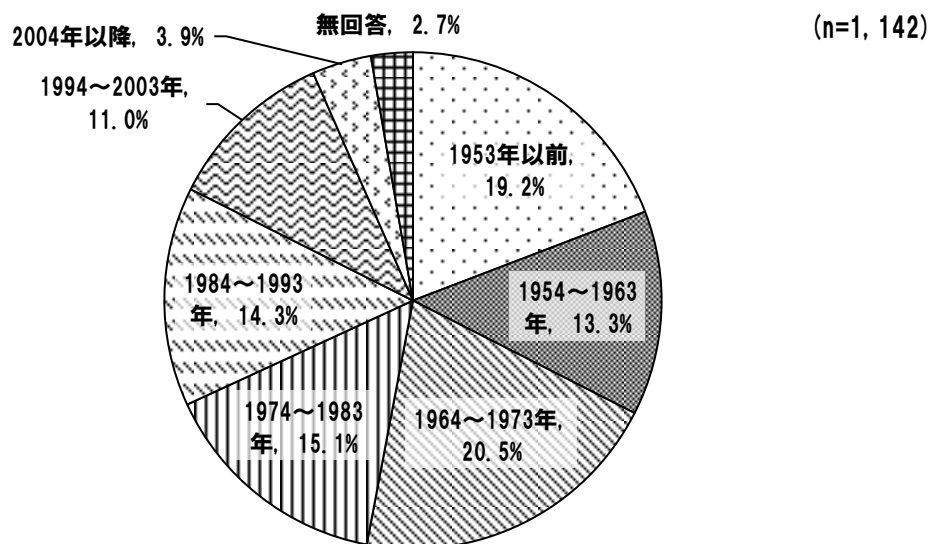
ここでは、回答企業の概要について記載する。なお、調査票は、巻末の資料編に収録しているので参照されたい。

### ①創業年、本社所在地、業種、規模

#### ○創業年

本調査は、社歴7年以上（2007年6月以前に設立）の企業を調査対象としているが、回答企業のうち創業10年未満の企業は3.9%であった。創業30年以上の企業が全体の82.4%を占めており、60年以上は19.2%となっている。構成としては、「1964～1973年」に創業した企業の割合が最も高く20.5%、次いで、「1953年以前（19.2%）」、「1974～1983年（15.1%）」となっている（図表 II-1）。

図表 II-1 創業年



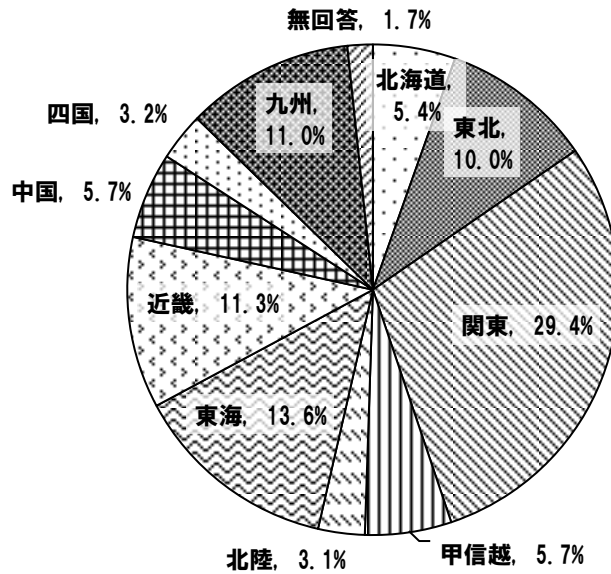
#### ○本社所在地

「東京都」の割合が最も高く15.5%となっている。次いで、「愛知県（6.4%）」、「大阪府（6.4%）」となっている。

地域別に見ると、「関東」に本社が立地している企業の割合が最も高く29.4%となっている。次いで、「東海（13.6%）」、「近畿（11.3%）」となっている（図表 II-2）。

図表 II-2 本社所在地

(n=1, 142)

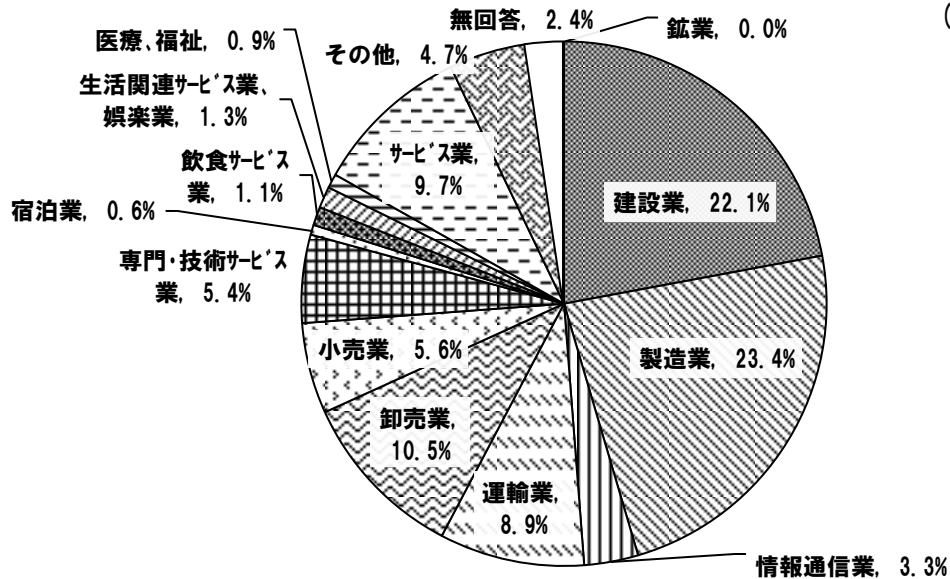


○主要業種

主要業種(直近の決算で売上が最も大きいもの)について見ると、「製造業(23.4%)」、「建設業(22.1%)」、「卸売業(10.5%)」となっている(図表 II-3)。

図表 II-3 主要業種

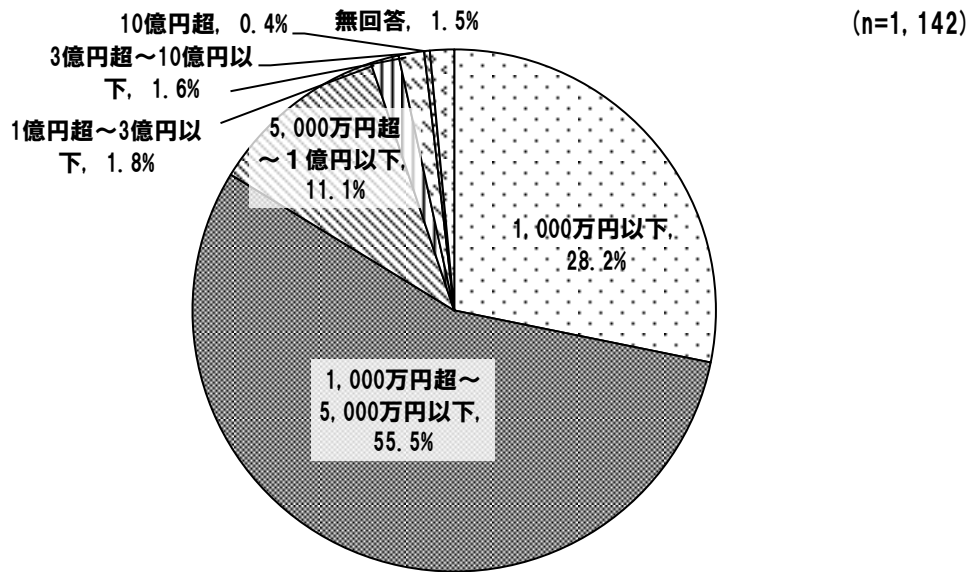
(n=1, 142)



○資本金

「1,000 万円超～5,000 万円以下」の割合が最も高く 55.5%となっている。次いで、「1,000 万円以下(28.2%)」、「5,000 万円超～1 億円以下(11.1%)」となっている(図表 II-4)。

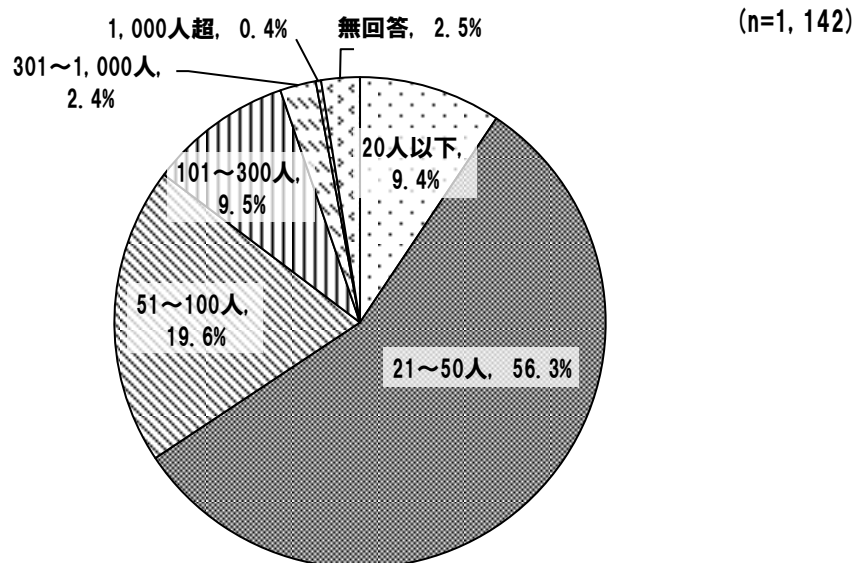
図表 II-4 資本金



○国内従業員数<sup>5</sup>

「21～50人」の割合が最も高く 56.3%となっている。次いで、「51～100人 (19.6%)」、「101～300人 (9.5%)」となっている (図表 II-5)。

図表 II-5 従業員数



○売上高(直近)

「1億円超～10億円以下」の割合が最も高く 59.4%となっている。次いで、「10億円超～50億円以下 (29.4%)」、「50億円超～100億円以下 (4.0%)」となっている。

<sup>5</sup>パート、アルバイト、契約社員などの非正規社員は含むが、請負や派遣は含まない。

### 3. 「総資本利益率 2%以上」の企業の特徴

「持続的競争優位を持つ企業」の特徴を明らかにするために、本アンケート調査の対象である持続的な企業（少なくとも社歴7年以上の企業）の中でも、特に経営パフォーマンスのよい企業についての分析を試みたところ、「総資本利益率 2%以上」という指標を用いた際に、いくつかの点で他の企業との差が見られた。そこで、「総資本利益率 2%以上」の企業と「2%未満」の企業について比較し、主な結果について報告する。

#### (1) 「総資本利益率 2%以上の企業」の属性

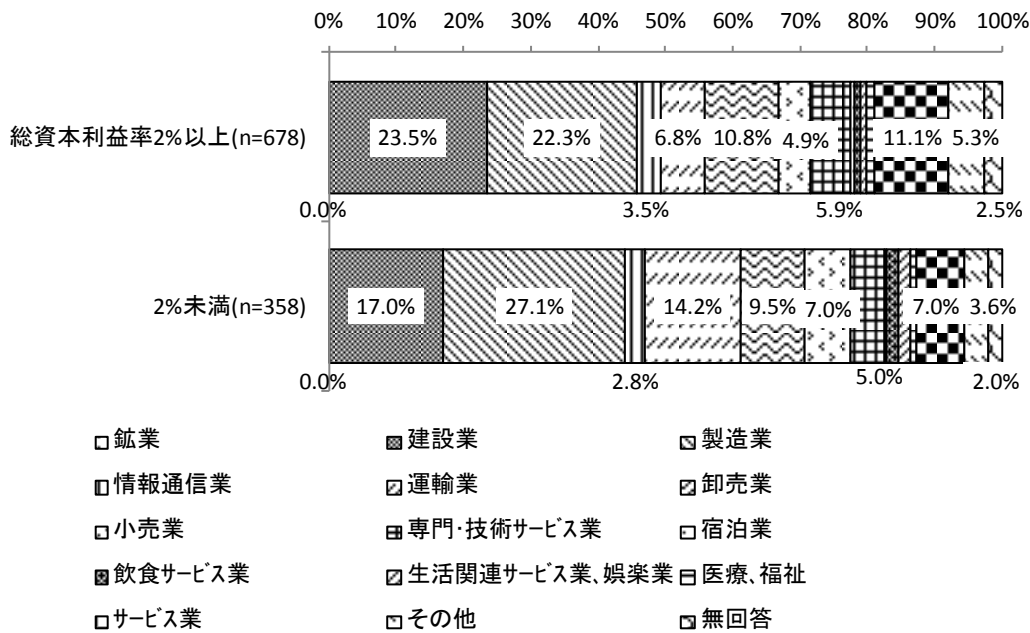
##### ○回答企業に占める割合

回答企業に占める「総資本利益率 2%以上」の企業の割合は 59.4%である。2%未満の企業は 31.3%となっている。

##### ○業種、規模等

「総資本利益率 2%以上」とその他の企業では、創業年、資本金、従業員数の構成において顕著な違いは見られない。ただし、「総資本利益率 2%以上」の企業では、業種について「建設業」「サービス業」の割合がやや大きく、「2%未満」の企業では「製造業」の割合がやや大きくなっている（図表 II-6）。また、「総資本利益率 2%以上」のほうが、売上高の大きい企業の割合が高い（売上高 1 億円超の企業の構成比が大きい）という違いが見られる。

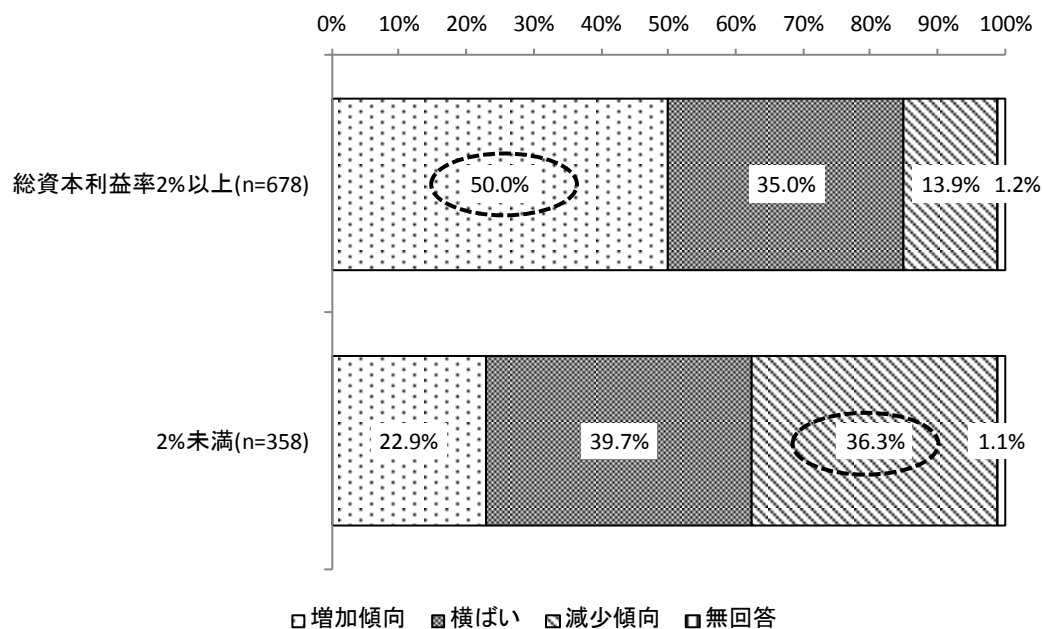
図表 II-6 主な業種（総資本利益率 2%以上・未満別）



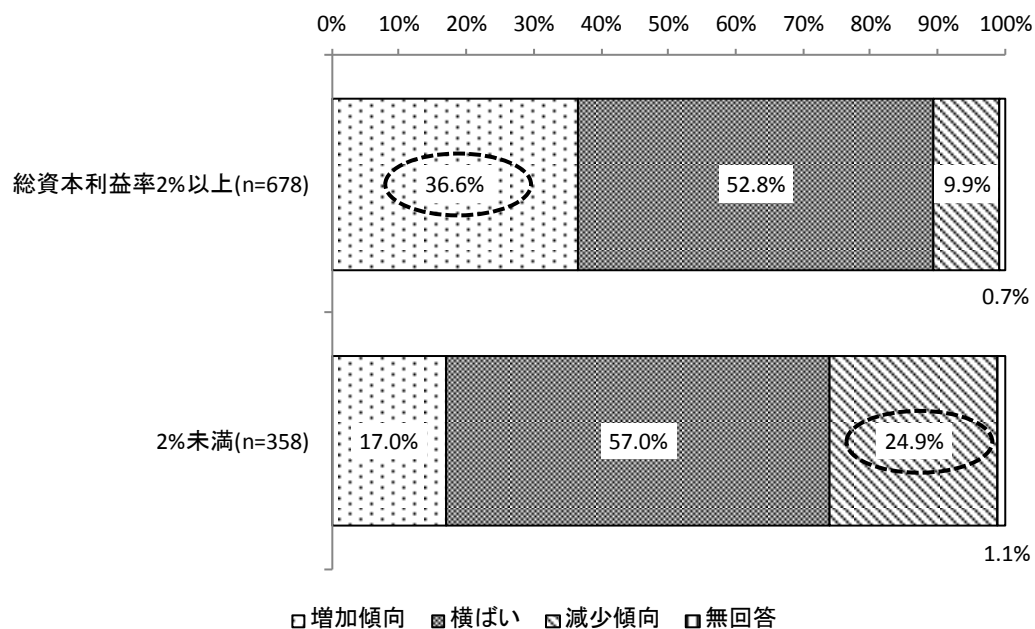
## ○経営パフォーマンス

「総資本利益率2%以上」の企業のほうが、経常利益、従業員数とも「増加傾向」にあると回答している企業の割合が高くなっている（図表 II-7、図表 II-8）。

図表 II-7 経常利益の増減（総資本利益率2%以上・未満別）



図表 II-8 従業員数の増減（総資本利益率2%以上・未満別）



## (2) 経営における「危機」への対応について

### ○危機の影響

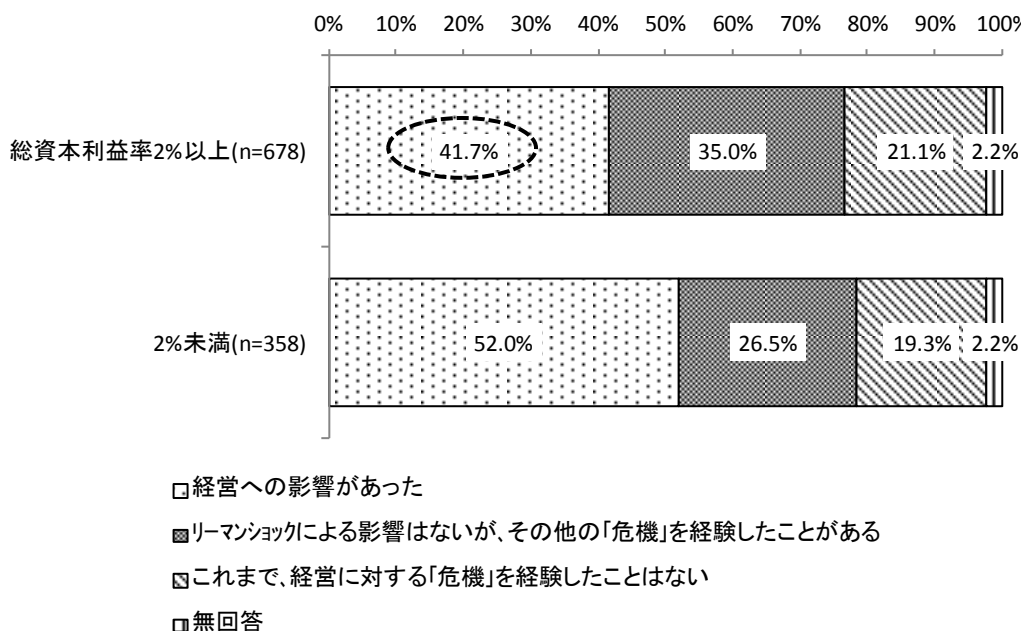
「総資本利益率 2%以上」の企業と「2%未満」の企業では、経営に対する危機を経験したことがある企業の割合は変わらないものの、リーマンショックについて「経営への影響があった」とする企業の割合は、「2%未満」の企業のほうが高くなっている（図表 II-9）。

経営危機によって最も落ち込んだときの売上高<sup>6</sup>を聞いたところ、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、「8~9割未満」以上（すなわち 8割以上）も危機前に比べて売上高が落ち込んだとする割合が高い（図表 II-10）。「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、経営危機による大きな売上げの落ち込みを経験した企業が多いといえる。

ただし、危機前と比べた現在の売上高については、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、「10割超 12割未満」以上（すなわち 10割超）とする企業の割合が高くなっている（図表 II-11）。危機前よりも、売上高を増加させている企業が多いといえる。

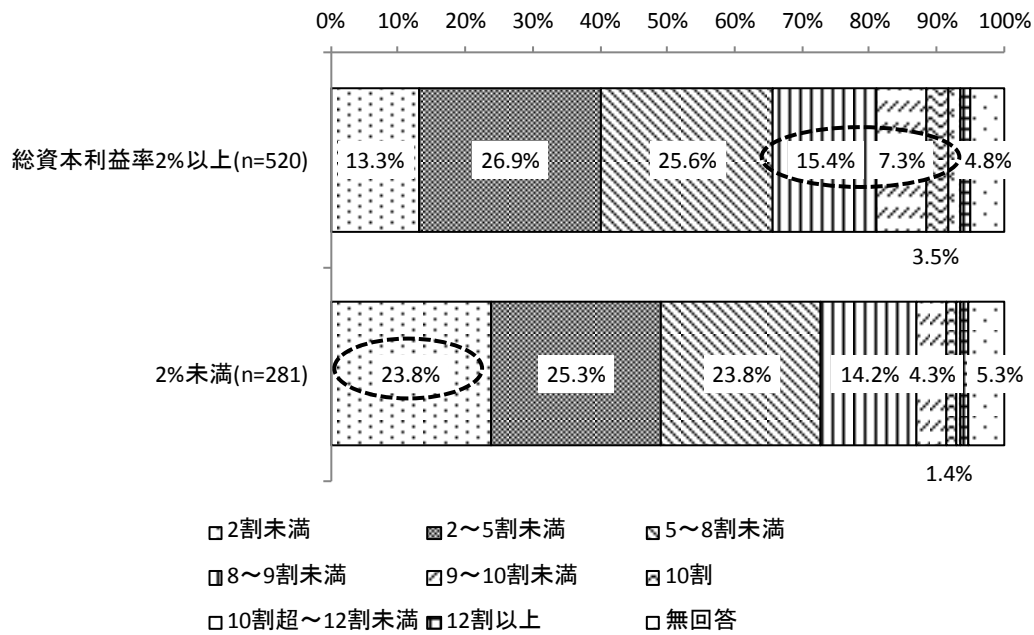
そして、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、危機の際に、それ以前に直面した経営上の危機から得た教訓やその時の取り組みを、「活かした」という企業の割合が高くなっている（図表 II-12）。過去の危機の教訓や取り組みを「活かした」企業のほうが、リーマンショックの影響を受けにくかったという可能性がある。

図表 II-9 リーマンショックの経営への影響（総資本利益率 2%以上・未満別）

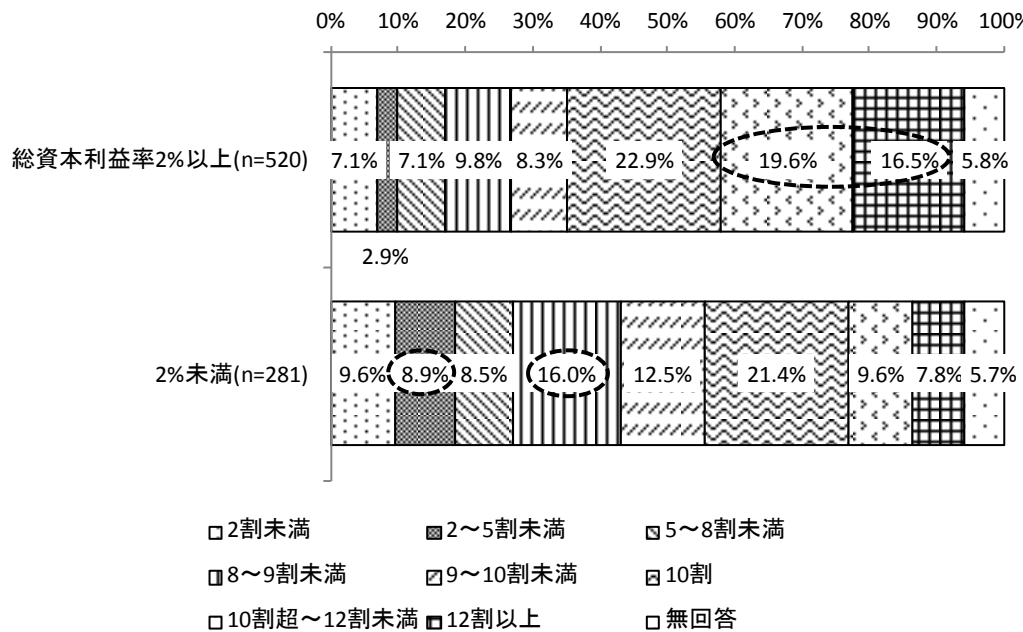


<sup>6</sup> ここでは、①リーマンショックによる影響があったと回答した企業では、「リーマンショックによる『危機』」について、②リーマンショック以外による「危機」があったと回答した企業には「直近の『危機』」について、最も落ち込んだときの売上高を回答してもらっている。

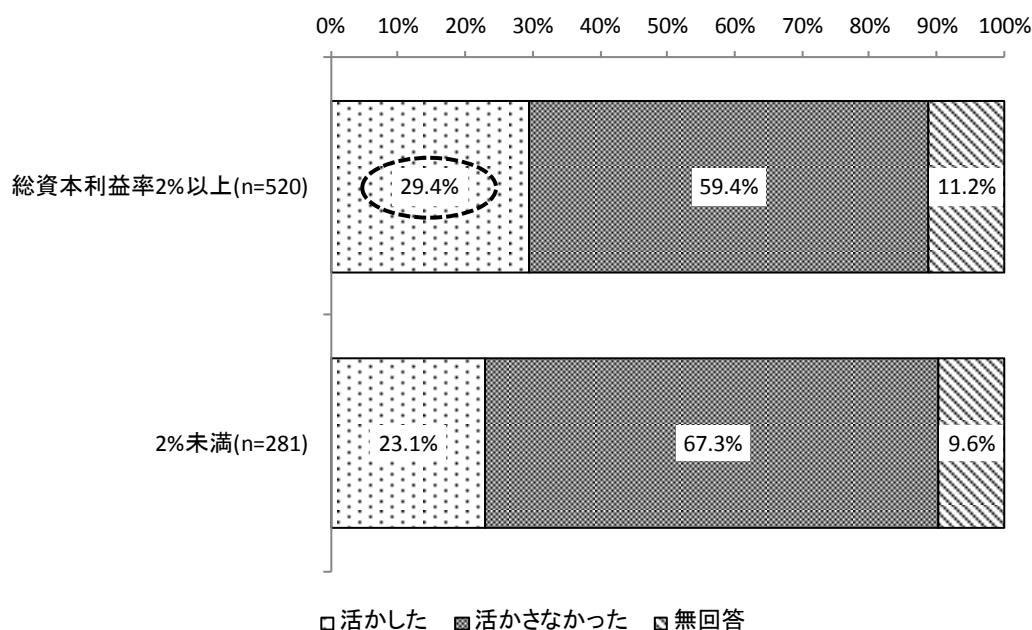
図表 II-10 最も落ち込んだ時の売上高（総資本利益率 2%以上・未満別）



図表 II-11 危機前と比べた現在の売上高（総資本利益率 2%以上・未満別）



図表 II-12 以前に直面した経営上の危機から得た教訓や取り組み（危機からの教訓）を活かしたか（総資本利益率2%以上・未満別）



### ○危機を乗り越えるために行った取り組みについて

「危機」を乗り越えるために行った事業戦略上の取り組みについて見ると、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが何らかの取り組みを行っている割合が高く、「2%未満」の企業では「特になし」とする企業の割合が高い（図表 II-13）。「本業回帰」「事業多角化」「事業転換」「その他」のいずれについても、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが取り組んだとする割合が高い。「海外展開」についてのみ、「2%未満」の企業のほうが取り組んだとする割合が高くなっている（ただし取り組んだ企業の数はいくつか少ない）。

「危機」を乗り越えるための投資について見ると、「人材投資」について差が見られる。「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、人材投資を「大幅に増やした」または「増やした」とする割合が高い（図表 II-14）。

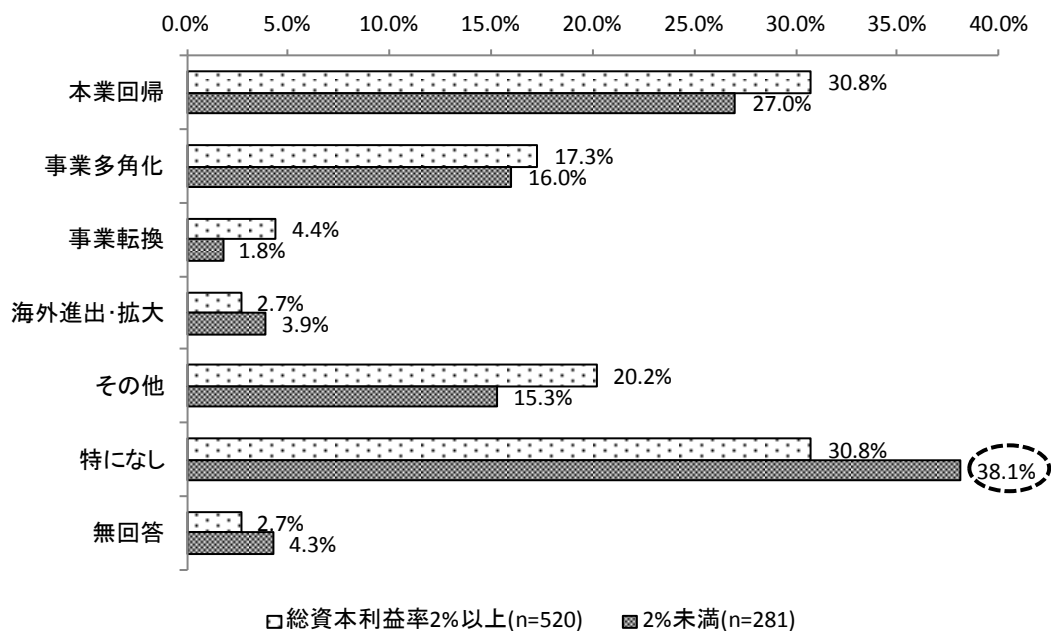
次に、「危機」の際にとった取り組みについて、①雇用・人材面と②それ以外に分けて見てみよう。まず、雇用・人材以外の取り組みについては、いずれの企業群も何らかの取り組みを行った企業が 9 割近くを占めているが、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが取り組んだ割合が高い（取り組んでいない企業の割合は各 4.8%、11.4%）。取り組み内容については、特に「高付加価値製品・サービスの拡充」「新規顧客開拓」「販売エリアの拡大」「生産効率改善」について、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが取り組んだ割合が高くなっている（図表 II-15）。

一方、雇用・人材面での取り組みについては、何らかの取り組みを行った企業の割合に大きな違いはない。取り組み内容については、「2%未満」の企業のほうが「役員報酬カット」、「非正規従業員の削減」について実施した割合がやや高く「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが「社内人材の教育・訓練」の実施率がやや高くなっている。いずれの企業群も、危機の中でも雇用維持に努力しているが、「総資本利益率 2%以上」の

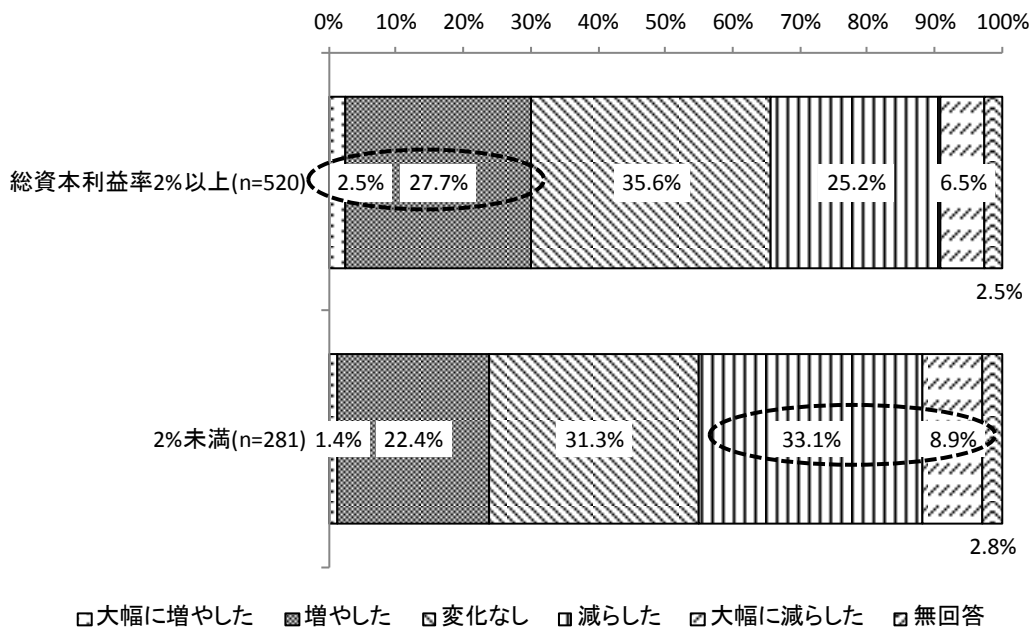


企業のほうが、「減給」や「賞与のカット」をせず、また、「一時休業」をする代わりに、その時間を「社内人材の教育・訓練」に当てていたことがうかがわれる（図表 II-16）。

図表 II-13 「危機」を乗り越えるために行った事業戦略上の取り組み（複数回答）  
（総資本利益率 2%以上・未満別）

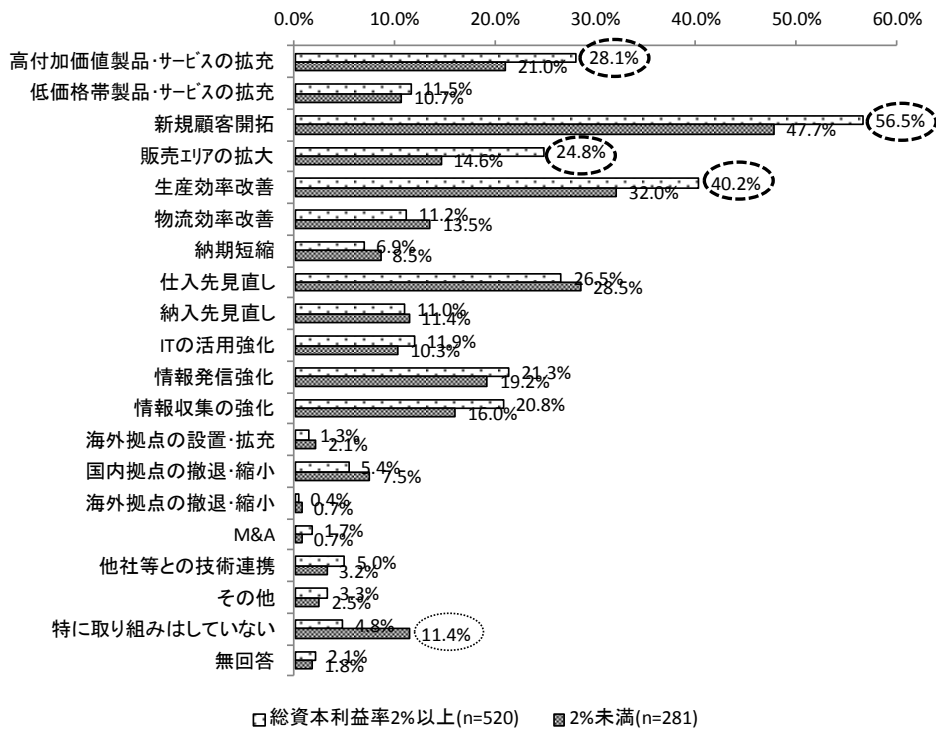


図表 II-14 「危機」を乗り越えるための投資<人材投資>  
（総資本利益率 2%以上・未満別）

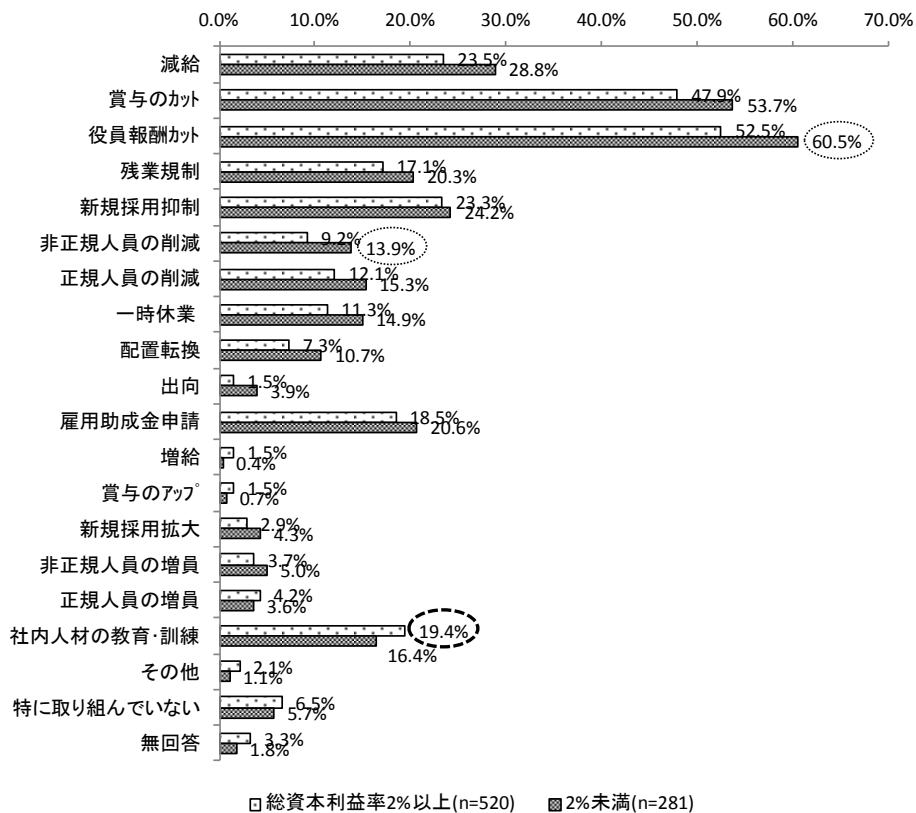


（注）「人材投資」：人材の教育、訓練や、新規・中途採用

図表 II-15 「危機」を乗り越えるために行った取り組み(雇用・人材以外) (複数回答)  
(総資本利益率 2%以上・未満別)



図表 II-16 危機の際に雇用・人材に関して行った取り組み (複数回答)  
(総資本利益率 2%以上・未満別)



### (3) 持続的競争優位について

中小企業が、中長期に渡って持続的競争優位を確保していくために「重要なもの」について上位 10 位の項目を見ると、順位に違いはあるものの、挙がる項目は「総資本利益率 2%以上」「2%未満」の企業群ともほぼ一致している。

ただし、「特に重要なもの」について見ると、「総資本利益率 2%以上」の企業では 9 位、10 位である「新製品・サービスの開発に積極的」「市場ニーズの把握が巧み」が、「2%未満」ではランキング外となり、代わりに「ニッチ市場で事業展開」「コスト低減力がある」が上位入りしている（図表 II-17）。

「自社に当てはまるもの」について見ると、「総資本利益率 2%以上」の企業では 10 位以内に入っている「雇用を増やしている」「次の主力事業（新事業等）を育てている」が「2%未満」ではランキング外となり、代わりに「コスト低減力がある」「ニッチ市場で事業展開」が上位入りしている（図表 II-17）。

「自社の強み」について見ると、「総資本利益率 2%以上」の企業では 10 位以内に入っている「従業員満足を重視している」「経営理念が従業員に浸透している」が「2%未満」ではランキング外となり、代わりに「新製品・サービスの開発に積極的」「多様な人材を活用している（高齢者、女性等）」が上位入りしている（図表 II-17）。

図表 II-17 持続的競争優位の確保に特に重要なもの・自社に当てはまるもの（複数回答）  
・自社の強み（総資本利益率 2%以上・未満別）

持続的競争優位の確保に特に重要(SA)				自社に当てはまる(MA)					
2%以上(n=678)		2%未満(n=358)		2%以上(n=678)		2%未満(n=358)			
1	製品・サービスの品質が高い	28.0%	製品・サービスの品質が高い	23.2%	1	意思決定が迅速	51.8%	意思決定が迅速	45.8%
2	技術力が高い	21.4%	技術力が高い	20.1%	2	製品・サービスの品質が高い	48.7%	製品・サービスの品質が高い	40.2%
3	次の主力事業(新事業等)を育てている	14.3%	経営者に先見性、リーダーシップがある	15.4%	3	技術力が高い	42.5%	技術力が高い	35.8%
4	経営理念が従業員に浸透している	14.2%	次の主力事業(新事業等)を育てている	13.1%	4	従業員満足を重視している	38.9%	多様な人材を活用している(高齢者、女性等)	35.8%
5	経営者に先見性、リーダーシップがある	14.0%	意思決定が迅速	12.0%	5	地域や社会に貢献している	37.8%	地域や社会に貢献している	32.4%
6	企画・提案力に優れている	12.8%	経営理念が従業員に浸透している	12.0%	6	多様な人材を活用している(高齢者、女性等)	35.1%	従業員満足を重視している	31.0%
7	従業員満足を重視している	12.7%	企画・提案力に優れている	10.9%	7	経営理念が従業員に浸透している	33.8%	経営理念が従業員に浸透している	27.7%
8	意思決定が迅速	12.2%	ニッチ市場で事業展開	10.3%	8	経営者に先見性、リーダーシップがある	30.7%	経営者に先見性、リーダーシップがある	26.3%
9	新製品・サービスの開発に積極的	10.0%	従業員満足を重視している	9.8%	9	雇用を増やしている	28.2%	コスト低減力がある	24.3%
10	市場ニーズの把握が巧み	9.7%	コスト低減力がある	9.5%	10	次の主力事業(新事業等)を育てている	27.1%	ニッチ市場で事業展開	24.0%

自社の強み(5LA)				
2%以上(n=678)		2%未満(n=358)		
1	製品・サービスの品質が高い	19.3%	製品・サービスの品質が高い	15.9%
2	技術力が高い	18.9%	意思決定が迅速	15.4%
3	意思決定が迅速	16.2%	技術力が高い	11.7%
4	従業員満足を重視している	13.1%	地域や社会に貢献している	9.8%
5	ニッチ市場で事業展開	10.6%	ニッチ市場で事業展開	9.5%
6	地域や社会に貢献している	9.3%	次の主力事業(新事業等)を育てている	8.4%
7	経営者に先見性、リーダーシップがある	9.0%	新製品・サービスの開発に積極的	8.1%
8	経営理念が従業員に浸透している	8.0%	企画・提案力に優れている	7.8%
9	次の主力事業(新事業等)を育てている	7.7%	経営者に先見性、リーダーシップがある	7.5%
10	企画・提案力に優れている	7.4%	多様な人材を活用している(高齢者、女性等)	7.5%

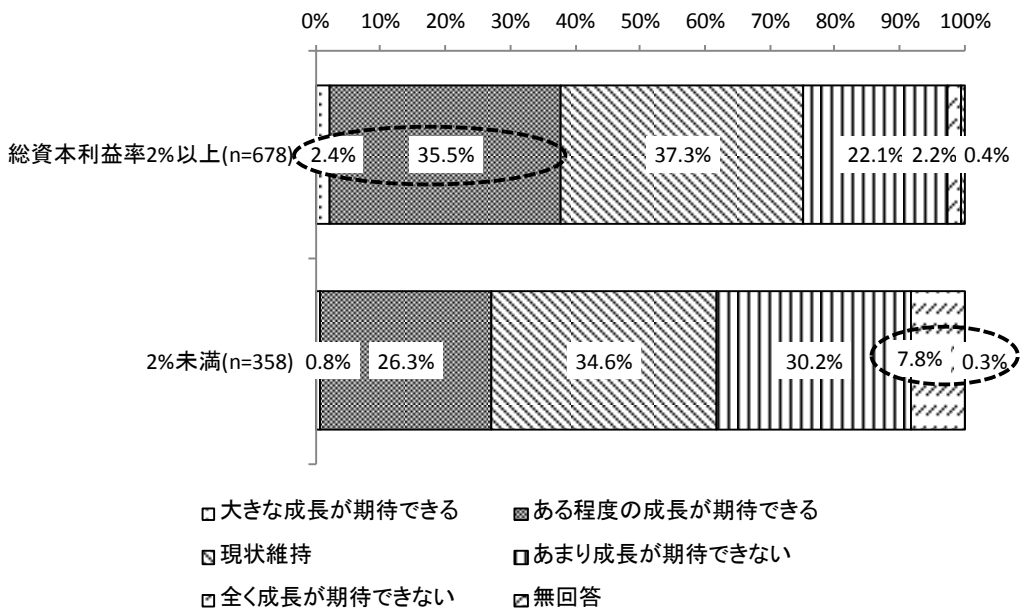
#### (4) 自社の強み、特徴について

##### ○事業の見通し

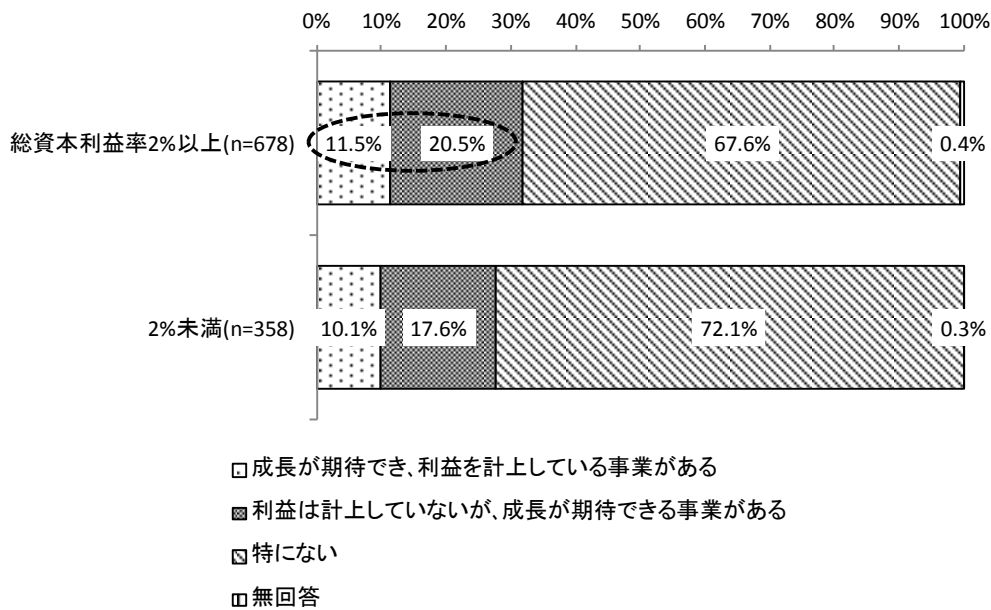
現在の主力事業の見通しについて、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが「大きな成長が期待できる」または「ある程度の成長が期待できる」という企業の割合が高い（図表 II-18）。

主力事業以外に成長が期待できる事業の有無については、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが、僅かではあるが「ある」と答えている割合が高い（図表 II-19）。

図表 II-18 現在の主力事業の見通し（総資本利益率 2%以上・未滿別）



図表 II-19 主力事業以外に成長が期待できる事業の有無



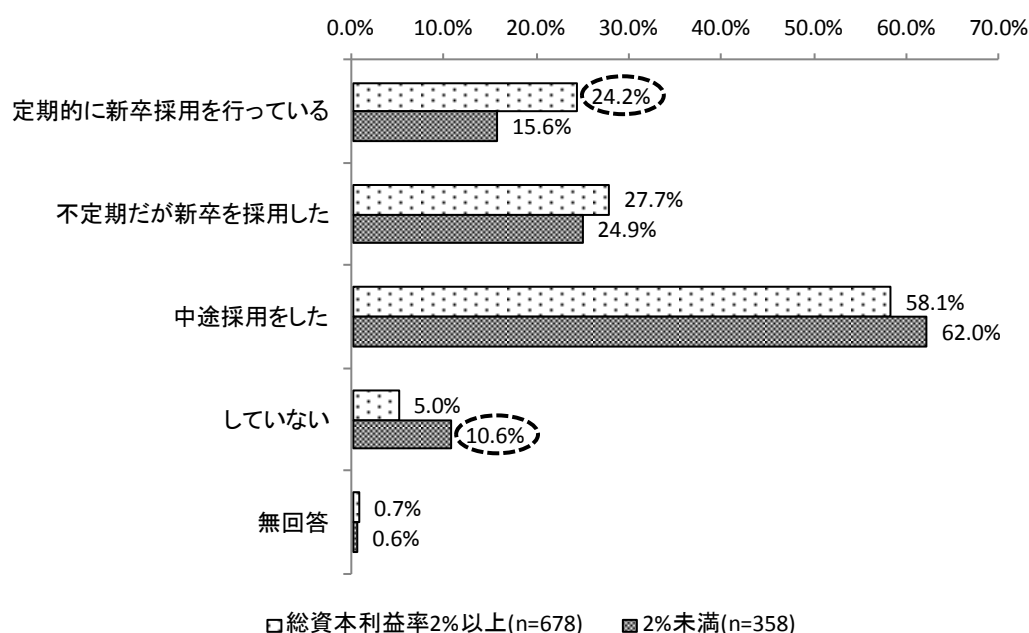
## ○取引先との関係

同業他社と比較し、強みとなる技術の有無について、「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが「ある」と回答する企業の割合が高くなっている。(各 65.3%、56.3%)。

## ○人材・雇用面

「総資本利益率 2%以上」の企業のほうが「定期的に新卒採用を行っている」または「不定期だが新卒を採用した」とする割合が高く、新卒を採用していることが分かる(図表 II-20)。

図表 II-20 この3年間の新規採用状況(複数回答)(総資本利益率 2%以上・未滿別)



## 4. アンケート調査から言えること

本アンケート調査の分析においては、「中長期に渡り、持続的競争優位を持つ中小企業」(以下、持続的競争優位を持つ中小企業)について、“少なくとも社歴7年以上の企業の中でも、直近の総資本利益率が2%以上と高い企業”であることを代理指標に用い、それ以外の企業との比較を行ってきた。その結果、持続的競争優位を持つ中小企業について、次のような特徴を見出すことができた(図表 II-21)。

図表 II-21 アンケート調査から得られた持続的競争優位を持つ中小企業の特徴(仮説)

- ✓ 経営の危機に際して、何らかの取り組みを行っている。  
危機を乗り越えるための事業戦略としては、「高付加価値製品・サービスの拡充」「新規顧客開拓」「販売エリアの拡大」「生産効率の改善」などに取り組むところが多い
- ✓ 過去の危機の教訓や取り組みを直近の経営の危機に際して活かし、危機を未然に防いだり、影響を小さくしている  
(リーマンショック以前に大きな危機を経験している企業においては、リーマンショックの影響を防いだり小さくできている可能性あり)
- ✓ 危機に直面しても雇用維持に努力した。従業員の減給や賞与カットも極力行わず、また、一時休業をする代わりに、その時間を社内人材の教育・訓練に当てている。危機に際して、かえって人材投資を増やしているところも見られる
- ✓ 持続的な競争優位を持つには、「ニッチ市場で事業展開」「コスト低減力がある」ことよりも、「新製品・サービスの開発に積極的」「市場ニーズの把握が巧み」であることを重視している
- ✓ 「従業員満足を重視している」「経営理念が従業員に浸透している」ことを自社の強みであると考えている
- ✓ 「雇用を増やしている」「次の主力事業(新事業等)を育てている」「新卒採用を行っている」といった企業行動を実践している

持続的競争優位を持つ中小企業には、このような特徴が見られるのではないかというのが、アンケート調査から得られた「仮説」である。

つづくⅢ章では、このような「仮説」をもって行った企業インタビュー調査の結果を記載する。持続的競争優位を持つ中小企業と見なせる10社に対し、アンケート調査から導かれた「仮説」が事例企業においてどのように見られるのかを検証するとともに、経営危機に際しての行動や取り組みなど、持続的競争優位を持つ中小企業の実態を探る。

### III 事例企業紹介

III章では、持続的競争優位を持つ中小企業 10 社へのインタビュー調査の結果について紹介する。

#### 1. 事例調査について

##### (1) 調査対象企業

本調査で取り上げる企業は以下の 10 社である。少なくともリーマンショックを乗り越えた経験を持つ社歴 7 年以上の中小企業について、業種や地域的なバランスにも配慮しながら 10 社を選び、経営責任者に対してインタビュー調査を行った（図表 III-1）。

図表 III-1 本レポートで取り上げる事例企業の概要

企業名 (業種)	本社 所在地	設立 (創業)	資本金 従業員数	直近の 経営危機	経営危機への対応 ・その後の事業戦略
①山三電機株 (自動車関連電装品 整備業)	東京都 立川市	1966 年	4,500 万円 86 名	オイルショ ック	・取引先が倒産、資金繰りが悪化。 金融機関からの支援で乗り切る ・顧客拡大のため拠点展開を図るが、 その最中に人材引き抜きに
②柵きものブレイン (着物総合加工業)	新潟県 十日町市	1978 年 (創業 1976 年)	9,000 万円 268 名	大手の参入 (1995 年頃)	・新商品・新サービスの開発 ・産学連携による新技術開発
③吉野化成株 (プラスチック製品 製造業)	東京都 八王子市	1967 年	1,000 万円 25 名	先代の急逝 (2001 年)	・他社の営業攻勢で大幅な売り上げ 減。営業に加えロス率減に取り組 む ・低いロス率が競争力に
④株スズキプレシオン (精密切削部品 製造業)	栃木県 鹿沼市	1961 年	3,000 万円 65 名	リーマン ショック	・事前に異変を察知し資金確保。 雇用維持・人材育成し乗り切る ・部品加工に加え製品開発に進出
⑤株田野井製作所 (タップ・ダイス 製造業)	埼玉県 白岡市	1939 年 (創業 1923 年)	5,000 万円 165 名	リーマン ショック	・雇用維持・助成金も利用しつつ 教育訓練・環境整備を行う ・環境整備への取り組み経験が震災 からの工場復帰を早める
⑥本多電子株 (精密機器製造業)	愛知県 豊橋市	1960 年 (創業 1956 年)	10,000 万円 198 名	リーマン ショック	・雇用維持・戻れる配転制度を導入 ・成長分野に偏らない、成長より 安定重視の方向性再認識
⑦株イベント・ レンジャーズ (イベント企画・制作業)	東京都 港区	1997 年	1,000 万円 21 名	東日本 大震災	・イベントの中止が相次ぎ、4~6 月 の売り上げが前年比 75%減に。 雇用維持のため計画休業を実施。 ・BtoB に加え、BtoC 領域へ
⑧株オオクシ (理美容業)	千葉県 千葉市	1982 年	4,000 万円 約 132 名	東日本 大震災	・雇用維持・給料は下げないと宣言。 自己判断の配転「ヘルプシステム」 を導入
⑨三州製菓株 (食品製造業)	埼玉県 春日部市	1950 年 (創業 1947 年)	8,600 万円 250 名	東日本 大震災	・雇用維持・在宅待機の後、研修や 機械整備。規定の賞与も支給。 ・リスク分散等のため第二工場新設
⑩ホッピー ビバレッジ株 (飲料製造業)	東京都 港区	1948 年 (創業 1905 年)	1,000 万円 約 40 名	東日本 大震災	・直接の影響はなかったが、絶対止 めない工場にする必要性を痛感 ・原材料や瓶等の資材確保、電力確 保、従業員の安全確保対策を検討

(資料) ヒアリングなどをもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングにて作成

## (2) 調査項目

中小企業における持続的競争優位の源泉について考察することを目的に、産業構造の転換や景気、為替レートの変動、社会経済情勢の変化など、様々な経営環境の変化をどのように乗り越え、長期に渡って事業を持続的・継続的に発展させてきたのか、また、今後についてどのような戦略・考えを持っているのかについて、インタビューを行った。

併せて、「優良中小企業」という言葉からどのような企業を想像するか、「優良中小企業」と言われるための要件は何か（利益率が高いことか、雇用を創出していることか、社会貢献していることか）についても考えを聴取した。

### <インタビュー項目>

※ご回答いただける範囲でお聞きしたため、実際にうかがえた項目は企業によりばらつきがある。

- ・ 事業概要
- ・ 経営環境の変化への対応について
  - ・ 長期に渡る経営の中での「危機」の経験と、それをどのように乗り越えたのかについて
- ・ 持続的競争優位の源泉について
  - ・ 様々な経営環境の変化を乗り越え、競争力を持って、これまで事業を継続してこられた要因は何か
  - ・ 貴社の持つ強み（市場における競争力）の源泉は何と思うか
- ・ 「優良中小企業」とは
  - ・ 「優良中小企業」とはどのような企業か、「優良中小企業」の要件は何か

## (3) 調査実施時期

2014年7月～2015年1月

## 2. 事例調査結果

以下では、10社の事例について見ていく。



## 【事例1】山三電機株式会社 (www.yamasandenki.co.jp/)

オイルショックのあおりで得意先上位6社のうち3社が倒産。顧客拡大のため拠点展開を図るなかで人材の引き抜きにあう。顧客目線の高付加価値サービスが強みに。

### 【企業概要】

○所在地	: 東京都立川市
○設立年	: 1966年
○資本金	: 4,500万円
○従業員数	: 86名
○業種	: 自動車関連電装品整備業
○事業内容	: 大型車両整備事業 (電装品・冷凍車・バス・架装品)、移動体通信事業、テナント事業



販売から取り付け、整備、点検まで、自動車関連電装品のあらゆるニーズに対応するカーエレクトロニクスの「専門ドクター」



工場らしくない「魅せる」にこだわり、従業員にもお客様にも心地よい空間。明るく開放的な新神奈川サービスセンター

### ■当社の特徴

当社は、1966年に東京都杉並区で「山三バッテリー(株)」として創業、1979年に武蔵村山市への本社移転を経て、2006年現在地(立川市)に本社を移転した。

お客様からの車両持ち込みによる整備が主流だった業界で、ディーゼル車や建設機械など大型車両に特化した電気系統の出張整備で成長。その後、トラック、バス、建設機械などの電装品事業、冷凍車事業、架装品事業(業務用車両への特殊装置品の取り付け・メンテナンス)といった周辺領域にも事業を拡大した。都心から郊外へ人口が移転していくドーナツ化現象に対応し、東京郊外において機

動力を重視した迅速なサービスをモットーとした積極的な事業展開をしていった。

また、車への自動車電話取り付けの延長として、移動体通信事業(携帯電話販売)にも進出。他社ではアルバイトや派遣社員が窓口対応することが多い中、当社では正社員が「モバイルコンサルタント」としてきめ細かく相談にのっている。

自動車関連電装品整備事業、移動体通信事業とも、高い技術力が求められる専門医のようなサービスと顧客目線に立った「おもてなし」で他社との差別化を実現している。

## ■当社にとっての経営危機とは

当社にとっての経営危機は、1973年と79年のオイルショックであった。

燃料不足によって、得意先であった建設機械メーカーの有力指定整備工場で、上位6社のうち3社が倒産する事態となり、それによって仕事が激減し、資金繰りが苦しくなった。

## ■危機への対応

### 一資金難は金融機関の支援で乗り切り、特定顧客への依存からの脱却を図る

資金繰り難に対しては、金融機関の支援でなんとか乗り切った。

そして、特定のお客様に偏った商売を改めようと、当時12社程度であった取引先を、それから1、2年のうちに100社まで増やした。具体的には、顧客獲得とお客様にとっての利便性向上のため、拠点拡大ときめ細かなサービスを進める地域密着の拠点営業を展開した。72年に第一号店となる相模原店を開設したことを皮切りに、76年に多摩店開設、79年に武蔵村山市に本社を移転、同年に所沢店、83年に東久留米店、85年に八王子店、87年羽村店、91年には厚木市と入間市に営業店を開設するなど、積極的に拠点展開を図っていった。

### 一拠点展開の最中に人材引き抜きに

しかしながら、顧客開拓と拠点拡大に取り組んでいた最中、入社間もない社員が、7、8人いた技術者の半数を引き抜いて独立してしまった。大企業でさえ人が採用できず、中卒者が「金の卵」と言われていた時代のことであり、代替要員を急に確保することは難しい。事業を拡大していたこともあって、人手不足の窮地に立たされた。

### 一親戚まで動員し応急対処

やむをえず、田舎の親戚まで動員し、技術者ではない山下社長も現場に出向いて作業にあたった。専門的な修理はでき

なくても、装置の取り付け程度であれば、できることもある。専務で技術屋の弟から簡単なレクチャーを受けて取り組んだ。今でも、そのときに手伝ってもらった親戚たちには、欠かさず盆暮れ等のあいさつをしている。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一専務や社長が入院。反省を踏まえ、社員の人間ドック制度を導入

その後、なんとか代替要員も確保し、危機的状況は乗り越えたものの、無理がたたって弟が倒れ、復帰までに1年程度を要した。また、山下社長も3カ月ほど入院を余儀なくされた。

その反省から、社員を対象にした「人間ドック」制度や企業年金制度などを他社に先駆けて導入した。2015年で導入後33年目となる。

### 一サービスの高付加価値化を図る

サービス面では、高付加価値化を図った。お客様を患者とすれば、我々は医者のようなもの。しかも、専門医のような高い技術力が求められるサービス領域に力を入れることで、他社がまねできない高付加価値サービスを実現し、差別化を図った。具体的には、業務用車両への特殊装置品の取り付けやメンテナンス（架装品事業）など、技術的に難度の高い作業への注力である。

移動体通信事業においても同様である。モバイルショップの窓口対応の仕事は、他社ではアルバイトや派遣社員にあたらせることも少なくない。だが、当社では正社員として雇用し、電源の入れ方から各種プランの変更まで、お客様の様々な相談にのる「モバイルコンサルタント」として窓口対応をさせている。

落ち着いてよい仕事をしてもらうためにも、窓口対応する社員も正社員として雇うべきと考えている。また、「おもてなし」を実践するためには、まずは社員自

らが体験してみるべきだと考え、一流の温泉宿での新人研修も実施した。

### ■持続的競争優位の源泉

当社にとっての持続的競争優位の源泉は、「ひとりひとりが経営者の全員参加」である。長年に渡り、会社の業績やそれに関する資料などを社員に開示し共有することで、社員が経営者と同じベクトルで、同じ目標を目指すことに徹して来た。その方針は、今や社内の隅々にまで行き渡り、各自が常に意識することによって、社員自らが「目標達成のために何が必要なのか」を考えて行動するようになり、それは着実に、かつ確実に結果をもたらしている。採算管理を徹底し、社員みなが発動的に数字を作ってくれることが、当社の付加価値経営の原動力となっている。

これを可能にしているのが、創業以来のデータ経営であり、「全社員参加型経営」のスローガンを現実にするために行っている幹部力、社員力の向上を目指す人材育成の取り組みである。

データ経営として、当社では、まだパソコンが普及していない1960年代半ばから、コンピュータ会計を取り入れ、一人当たり労働生産性で経営パフォーマンスを見ている。売り上げだけでなく粗利で目標を立て、毎日、粗利日報進捗表を見て、「1年前の今日」、「2年前の今日」、…と、3年遡って分析を行っている。これによって人員計画や拠点計画も立てられ、銀行にも状況を説明することができる。数字は社員にもオープンにしておき、社員は、個人別粗利目標や進捗一覧などの数字を意識して行動している。「見える化」することにより、社員に対し、目標達成のために何が必要なのかということを知り易く示すことができる。そのことが、社員ひとりひとりへの意識づけにつながっている。

人材育成の取り組みとしては、拠点経営を軸足とした人間力養成が当社の特徴である。すなわち、「全社員参加型経営」と「見える化」を意識し拠点運営にあたらせることで、社員は目標達成のために仕事の全体像を把握し、その中での自分の役割が見え、自発的に当社の社員として必要なスキルや知識の習得に努めるようになる（社員力）。管理職は、拠点経営を任せることで、経営的なものの考え方やリーダーシップを身につけるのである（幹部力）。

### ■「優良中小企業」の要件

当社では創業以来、「企業は社会の公器である」との考えの下、「一、お客様第一」、「一、社員の生活を守る」、「一、健全性を重視した経営をしていく」を「創業の精神」としている。

#### 山三電機株式会社 『創業の精神』

- 一、お客様第一
- 一、社員の生活を守る
- 一、健全性を重視した経営をしていく

「お客様第一」とは、「仕事に対する取り組み方」にあり、常にお客様の立場に立って考え、どんな内容の仕事でも好き嫌いで選り好みなどせず、「何時でも、何処へでも、どんな小さな仕事でも」をモットーに、時代を先取りし、お客様のニーズに着実に応えるサービスに取り組んできた。そのことの積み重ねが、今日の当社の土台を創ってきた。

「社員の生活を守る」とは、社員が安心して働ける環境を創出し、雇用を維持するということである。人材引き抜きによる逆境の経験を教訓に、以来、社員が安心して働ける環境を目指し、福利厚生の実施を図り、企業年金制度などを確立してきた。

「健全性を重視した経営をしていく」とは、「企業にとっての最大の使命は、倒

産しないこと」という考えに基づくものである。

1985年10月、当社は経営危機を脱した経営努力が評価され、厳格な審査結果を経て、東京中小企業投資育成会社の投資企業となった。優良企業としての証を得て、強固な財務基盤を確立し、対外的にも大きな信用を得ることができた。

また、当社は立川税務署より優良申告法人として認められ、1991年以来連続して税務署長の表敬訪問を受けているが、これは「全社員参加型経営」と呼べる経営の透明性や、公私混同しない経営姿勢、適正な申告納税が評価されてのことである。

さらに当社は、創業以来48年間連続して黒字経営を成し遂げ、納税を通して地域への社会貢献を果たしていることに加え、会社の経営方針である「地域に密着したきめ細やかなサービス」を基に、雇用を守るために近隣の人々を採用し、また地域主催の様々なイベントに協賛するなどして、地域社会の期待に応えてきた。

以上のように、「健全性を重視した経営」に徹し、納税という社会的責任を果たし、信用と企業価値を高めることができたのも、当社の特徴である。そして、これからも「全社員参加型経営」を軸に、人材育成や社会貢献などを果たしていける企業でありたいと考えている。これらは、当社にとっての優良中小企業のあり方についての一つの考え方である。

## ■今後の展望

2014年に、43年ぶりに移転し新装した新神奈川サービスセンターのコンセプトは、社員が健康で長く働ける「職場環境」を目指すというものである。明るく開放感溢れる店舗は、整備のために預けた自動車を引き取りに来たお客様が心地よいと感じ、また、そこで働く当社の社員にとっても快適な空間となるよう、社長自ら店舗設計やデザインを行った。作業面では、技術力に長けたベテラン社員と吸収力の早い若手社員を同じステージで作業させることで、連帯感が生まれ、技術の伝承を可能にしている。

当社では、2006年に、一時8カ所まで増やした拠点を3カ所に集約したが、これは小さな拠点では、年中無休365日体制のためのシフトが組みにくいためであり、縮小ではなく、サービス向上のための発展的な集約である。こうしたお客様目線の改善を今後も引き続き行っていく方針である。

一方、当社では一昨年あたりから新卒を積極的に採用するとともに、高齢者の雇用延長にも取り組んでいる。その両立を図るため、人事労務の専門家を入れて人事制度の見直しも行っている。高付加価値経営のためには人材が大事であり、社員への投資は、投資であってコストではないという考えである。

当社は今後も、経営理念を原点に将来を見据えた戦略で実践・行動力ある企業であり続けたいと考えている。

## 【事例2】株式会社きものブレイン (www.kimono-brain.com/)

ようやく軌道にのった新事業に大手業者が参入、人材まで引き抜かれるが、常に新しいアイデア・ビジネスを開発し続け成長している。

### 【企業概要】

○所在地	: 新潟県十日町市
○設立年	: 1978年(創業1976年)
○資本金	: 9,000万円
○従業員数	: 268名
○業種	: きもの総合加工業
○事業内容	: きもの総合加工(アフターケア、修正、ガード加工他)、きもの縫製、リサイクル・プレタきもの販売、和装品企画開発、きもの虫干し保管サービス RAKURA、きものアフターケア診断士講座



修正作業風景



きものしみ抜き作業

### ■当社の特徴

当社は、1976年に呉服販売業として創業、消費者の強いニーズがあったにもかかわらず呉服店が手がけようとしなかった着用後の着物のお手入れやメンテナンスを行うアフターケア部門を1980年にスタートさせた。さらに、仕立て前のガード加工や修正、縫製等を行う「ビフォア加工」等、様々な新メニューを開発。いまやアフターケア、メンテナンス、ガード加工、縫製を中心にしたきもの総合加工事業を手がけるほか、きもの販売

事業として、大手百貨店を中心にリサイクルきものショップを展開している。(事業構成としては、「きもの総合加工」と「きもの縫製」で売り上げの約80%を占めている。)

産学連携で開発した『水で洗える正絹長襦袢・単衣着物「ふるるん」』では、第5回「ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞(伝統技術の応用部門)を受賞。2014年には、経済産業省「平成25年度おもてなし経営企業選」にも選出された。

## ■当社にとっての直近の経営の危機とは 一新事業が受け入れられず苦境に

当社にとっては、アフターケア部門を立ち上げたときから、経営危機の連続だった。

かつてあった着物のしっかいや悉皆屋<sup>7</sup>などが高度経済成長の蔭で姿を消し、「きものを着た後の手入れの仕方がわからない」「汚すのが怖いから着られない」「クリーニング店では不安」などきもののお手入れに困った消費者の切実な声を聞いて、このままでは、きもの離れが進んで着物が売れなくなると危機感をもち、アフターケア部門を立ち上げた。そして、取引先の呉服店に、アフターケアの必要性を訴え、説明して回ったが、当時、アフターケアは必要ない、きものが売れなくなるというのが業界の常識だった。

結局、アフターケア部門を立ち上げてみたものの、7年間は呉服業界で見向きもされず、銀行からも部門の改善をするよう指導され、もう1年やってダメならやめようと思決心した。

その1年後、バブル崩壊が起これ、それによって取引先の呉服店では、売上げが急激に落ち込んだ。すると一転、アフターケアが注目されるようになり、危機感を持った呉服店からの問い合わせが殺到した。

### 一 大手が参入し、人材を引き抜き

当社にとっての2度目の危機は、1995年頃、アフターケア事業に呉服問屋が参入して職人を引き抜かれ、事業継続に大きなダメージを受けたときであった。

## ■危機への対応

### 一新しい事業のアイデアで対抗

アフターケアの他に新しい事業のアイデアを考えなければ生き残れない。次に

考えたのが、きもの総合加工サービス(きもの一貫加工)という新しいビジネスモデルである。

ただし、それからも新しいメニューを生み出しては業界の当たり前になることの繰り返しであった。だが、それでも新しい市場を作り出していく以外に成長する道はないと考え、それが今も根底にある。そのため、岡元社長は常に次の展開を考えている。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一 消費者が本当に必要とするものを提供

新ビジネスを考えるとときにベースにあるのは、「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうか」。それを1つの基準として、消費者目線で取り組んでいる。そういうものしか結局は生き残れない。こうしたことは、バブル崩壊に助けられたときに悟った。

### 一 新しいサービス・新しい市場の開発

岡元社長が考え、生み出した主な新規事業には以下のようなものがある。

・きもの総合加工サービス(一貫加工サービス)  
: 呉服店が販売した反物を湯のし、紋入れ、ガード加工、仕立てなど、それぞれの業者に加工を依頼していたものを、当社で一貫加工として開始した。それにより平均納期が25日に短縮、コストが平均30%削減できた。

呉服業界に全く新しいビジネスモデルを持ち込んだことで、当社も大きく発展し、業界に大きく貢献した。

・5年間無料アフターケア付き撥水加工  
: きもののガード加工には先発の大手企業があったが、5年間無料のアフターケアを付けたことで大ヒット。ガード加工の必要性を呉服店に説き、普及を図った。

・ベトナム縫製  
: 1985年、大手和裁学院の入学者がほぼゼロという新聞記事に社長は目を留め、このままでは日本に縫製技術者がいなくなり、着物文化が危機的な状況になりかねないと考えた。1998年に手先が器用と言われているベトナムに縫製工場を持つ外注先と取引を開始、2006年にはベトナムに100%出資の子会社を設立した。現在、社員は400名を超え、年間約9万点もの縫製を行っている。

<sup>7</sup> 染め物や洗い張りを職業とする人。

<p>・<b>簡単着装仕立て</b>        : 着物を一人で着られない、忙しくて着物を着る時間がないなどという人達のために簡単に着装でき、自然な着姿ができる着物と帯の仕立て方を開発した。        着物は“フィット仕立て”“かるやか仕立て”で、あらかじめ、おはしよりを作り紐を前で結ぶだけである。また帯は、帯姿ができており、紐を結ぶだけの“さくら造り帯”“フィット帯”がある。</p>
<p>・<b>きもの虫干し保管サービス「RAKURA」</b>        : 現代の住宅状況などの事情で、きものを保管するスペースがないという人のために、きものを預かり、オゾン消毒殺菌または丸洗い等のお手入れをしてから、きものに適した環境で保管するサービス。ネットで、配送予約や、自分が預けたきもの閲覧ができる。</p>
<p>・<b>水で洗える正絹「ふるるん」</b>        : 産学連携で開発した、業界初の繊維改質技術から生まれた「超撥水ドリームケア」技術を応用した。水洗いができ、その上縮みにくく、スレも起きにくい。また、汚れが付きにくく、自宅で簡単にお手入れできる長襦袢や単衣着物を展開。</p>
<p>・<b>iPad 総合電子カタログ</b>        : きものを着た後のお手入れ動画や、八掛・羽裏等の裏地、付属品、洗える正絹長襦袢「ふるるん」の紹介など、多数のバリエーションを揃えたウェブサイトを開設。iPad 用のアプリケーションをインストールすることで、どこでも手軽に見られるようにした。</p>
<p>・<b>安心きもの収納パック「キモノの休息。」&amp;収納BOX</b>        : 自宅できものを保管したい人のために、酸素透過率ゼロ、銀イオン入り特殊フィルム製のきもの収納袋「キモノの休息。」(専用除湿シート付き)とこの収納袋が3枚入る組立式の収納箱を同時に開発。強度に優れた新素材バイオウォールを使用、頑丈で軽い。「キモノの休息。」と収納BOXの組み合わせでタンスの代りになる。</p>

### ■持続的競争優位の源泉

当社にとっての持続的競争優位の源泉は、「常に次を考えること」にある。そして、次の新しい事業を考えるときの基本は、利益を追求するのではなく、「きものを着る消費者をサポートする」という理念を重視してきた。バブル崩壊の中で、そういうものしか生き残らないことを実感したことが原点にある。

### ■「優良中小企業」の要件

当社では、人を採用し育てること、雇用を維持することを大事にしている。

県内外問わず芸術系などの大学生の新

卒者を毎年採用し、技術の継承に力を入れている。専門職の色が強い業種のため、雇用維持は大変重要である。多くの女性社員が活躍する当社は、女性の管理職(課長職以上)登用率は実に60%を超え、また出産・育児休業の取得後の短時間勤務や職種の変更などの希望に柔軟に対応している。高齢社員の定年後の再雇用など、多様な人材の能力を発揮できるよう多角的なサポートを行っている。

また、当社副社長の姪が知的障害だったことで、障害者雇用に関心があったことがきっかけとなり、1989年より障害者雇用を開始した。1993年には、重度障害者多数雇用施設の認定を受け、車イス対応型の工場を建設し、1995年、積極的な障害者雇用により労働大臣賞を受賞した。現在28名の障害者が、それぞれの特性に合わせた部門に配属されている。障害の種類も知的、身体、視覚、聴覚、内部、精神と様々である。多くの社員に関心を持ってもらうために、障害者支援委員会を社内に設置し、障害のある社員が安心して働ける職場環境を作り、能力の向上を図っている。

### ■今後の展望

社員全員参加型の経営を推進している当社は、もし今後売り上げが落ちるようなことがあっても、人員整理はできない。そのためにも、全社員に「皆で頑張って年2%成長していこう」と言っている。

2015年9月に1,100坪の新工場を建設着工予定である。現在の3つの工場を一つにまとめ、最新設備の導入など品質や生産効率の向上を図る。

「お客様に更なる満足をしていただく」ということはもちろん、呉服店や障害者雇用の関係者などに向けた研修や見学などを引き続き行い、地域社会に貢献をすることも目的としている。



### 【事例3】吉野化成株式会社 (<http://www.yoshinokasei.co.jp/>)

心臓外科医を辞め家業へ入るが事業承継半ばで先代が急逝。他社の営業攻勢で、売り上げ減に。顧客回りを行うとともに、ロス率削減に取り組むことで増益を果たす。

#### 【企業概要】

○所在地	: 東京都八王子市
○設立年	: 1967年
○資本金	: 1,000万円
○従業員数	: 25名
○業種	: プラスチック製品製造業
○事業内容	: 塗装用マスクングフィルム、クリーニング用ガーメントカバー、各種ポリ袋、ポリシートなどの製造及び販売



同社の特許製品である、テープとシートが一体化した高効率養生資材「マスカー」(塗装用マスクングフィルム)



マスカーの使用例

#### ■当社の特徴

当社は、塗装現場に欠かせない「養生」のスタイルを大きく変えたとも言われ、製品及び製法について特許を持つ塗装用マスクングフィルム「養生マスカーフイルム・スーパーコロナ」で、国内市場7割のシェアを持つ。

主力事業となった独自開発のマスカーを生み出したのは、吉野社長の父にあたる先代社長である。研究熱心で、「もっと使いやすいものにならないか」というユーザーの声を聞き、マスカーの改良に取り組んだ。そして、大手化学メーカーの

休眠特許技術がマスカーの改良に有効であることに気づき、まったく使われていなかったその技術を大手メーカーから安く独占的に使わせてもらうことに成功し、その特許をもとに独自の特許を取得した。

その技術というのは、マスカーフイルムは、製造時にはチューブ状に作られるのであるが、従来はチューブの外側に行っていた表面処理を、内側に行うものである。それによって、マスカー製造時の加工が容易になり、不良品の発生率が減少した。ユーザーにとっては、養生作業



時に、畳まれているフィルムを広げやすくなり、作業効率が格段に向上した。便利で扱いやすいものとなったことで、マスクはユーザーの間に普及し、安く利用できるようになっていった。

当社は、樹脂メーカーから材料を仕入れてマスク用フィルムに加工し、マスクメーカーに納品しているが、マスクメーカー20社中19社との契約を取り付けている。

＜当社のマスクの特長＞

これまでのマスク	
作業中に破れやすい	塗料が垂れやすい・はがれやすい
フィルムが垂直に破れず使いにくい	マスク作業に時間がかかる
マスク製造（加工）が難しい	製造コストが高い

当社開発のマスク

ポリエチレンに強度があるので作業中に破れにくい	フィルム表面にコロナ放電処理を施しているので、塗料が垂れにくくはがれにくい
簡単にカットできるので作業性が高い	マスクにかかると時間を大幅短縮できる
マスク製造（加工）が容易	製造コストが低い

■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社にとっての直近の経営危機は、2004年からの原油価格の高騰に伴うコスト高であり、また、2001年から2002年にかけての先代の急逝を機とする売り上げ減であった。

吉野社長は、父親とは違う道を選び、心臓外科医として働いていたが、先代が体調を崩したことを機に家業を継ぐことを決意し、家業に入った。そして、1年の現場経験を経て、事務方に入り、経営の勉強を始めるとともに、ISOの取得に取り組んだ。しかし、まさに認証が下りようとしていた矢先に先代が急逝。あっという間に売り上げが減少してしまった。

ISO取得に取り組むことで会社のことが分かるようになり、また、先代の下について仕事ぶりを見てはいた。だが、営業は先代任せであった。そのため、葬式に来てくれたお客様の顔が分からない。これではいけないと思い、吉野社長は葬式の翌日から顧客への挨拶回りを行った。

お客様の中には「他社の営業攻勢がすごいよ」と教えてくれる人もいた。それまで特許をかさに着たような取引をしていたことも、顧客離れの一因になっていたようだった。また、口の悪い人の中には、「医者で商売できるのか。医者を辞めてこんな業界に来るなんて、よほど医者ができなかったんじゃないか」と言う人もいた。

■危機への対応

一金融機関と仕入れ先に連絡

売り上げが大きく落ち込んだが、人員を削減したり、社員の給料を減らしたりはしたくなかった。やれることは何でもした。工夫といえるものはなく、ただがむしゃらだった。無駄な機械を止め、仕入れ先には「何とか安くしてほしい」と頼み込んだ。仕入れ先には昔から取引しているところが多く、小さい頃から知っている人が多かった。先代が危篤になったときも、仕入れ先と金融機関には、「あと1週間くらいだと思います。今後は自分がやっていくので宜しくお願いします」と連絡を入れた。先方からは「教えてくれてよかった。ばたばたしないで済む。大丈夫ですよ」と言ってもらっていた。

一ロス率減に取り組む

ロス率を減らすことにも取り組んだ。製造過程にはいろいろなロスがある。サイズ替えていったん機械を止めれば無駄なフィルムが出る。立ち上げ時も、最初のサイズを出すまでに時間がかかり、その分ロスになる。掃除をすれば、プラスチックの添加剤の粉が溜まり、掃除する

ときに汚れたフィルムのロスが出る。そこで統計をとって毎週集計し、原因を究明して毎月対策を講じた。

ISOを取得しようと、トレーサビリティの仕組みを導入していたことが役だった。製品にロット番号を振り、いつ誰がどの機械で作り、そのときのコンディションはどうであったかがバーコードで分かるようにした。問題があったら、そのロット製品はすべて追跡して外している。

また、計量器システムを導入し、厚みに代えて重さを測り、検品を行うようにした。重さが規格外であれば、警告表示が出る。当社のマスクは厚さ10ミクロンしかないため、検品時にいちいち厚さを測れない。だが、幅・長さが一定で重さが分かれば、厚みを算出できるからである。

こうした取り組みの結果、今では業界ではロス率7~10%のところ、2%未満という快挙をなし遂げている。

#### —1年後には減収増益に

このように、やれることをやった結果、1年後には、売り上げは減少したが、利益は増加していた。そして、ロス率を徹底的に引き下げたことが、その後の競争優位につながった。

#### ■危機の経験を踏まえた取り組み

##### —価格引き上げを顧客に粘り強く説明

危機の経験が活かされたのは、ほどなく起こった原油高に直面しての製品価格引き上げのときである。当社としても十数年ぶりに製品価格を引き上げねばならなくなり、データに基づく資料をもって顧客に説明に回った。「何年何月から原油がこれだけ値上がりしており、当社の売り上げはこうだから、このくらい値上げしないとやっていけない」と1時間くらいかけて説明すると、お客様も根負けする。代替わりの挨拶のときに、一番口が悪かったお客様を最後に残して訪問した。

1時間かけて説明して「この見積もりでお願いしたい」と出したところ、突っ返さずに受け取ってくれた。そのお客様からは「かなわんな、あんた、いい商売人になったなあ」と言われた。なんだか先代に認められたように感じた。厳しいお客様ほど実は優しい。下手な小細工はせず、一生懸命やれば認められる。気持ちを伝えようとすれば通じる。それからはよりいっそうお客様目線で、お客様が喜んでくれるものを作ることを考えた。ロットによって品質にばらつきがあることでお客様に迷惑がかからないよう、なるべく同じロットになるように配慮した製品供給を心がけ、品質管理を徹底した。コストがかかっても、顧客の「こうしてほしい」に応えるものづくりをし、その結果、一山越えたときには利益が出ていたというようなやり方を続けてきた。

#### ■持続的競争優位の源泉

医局時代の恩師の口癖であった「停滞は退歩である」という気持ちを大切に、社員一丸となって、開発力・技術力を常に向上させ、独自性（つまり下請けにならない力）をもって、お客様や地域から頼りにされる企業を目指している。当社ではこの方向性の下、各部署で目標を立てている。開発力・技術力を向上させる取り組みとしては、定期的な開発会議や品質会議のほか、兼務ながらもプロジェクトチームを立ち上げ、新製品の開発や商品化にあたっていることが挙げられる。また、製造現場からの技術的な提案やアイデアなどを積極的に取り入れられる仕組みも構築している。

#### ■「優良中小企業」の要件

中小企業は、経営していく中で幾つもの危機に見舞われる。そのときに重要なのが直近の利益と内部留保である。それがなければ金融機関から融資が受けられない。いざというときのために、たとえ3

カ月間売り上げがゼロでもやっていかれるだけの内部留保が必要である。

また、売り上げではなく利益が大事である。これから国内市場はパイの取り合いになり、よほどドンと新しいものをやらない限り売り上げは増えない。そのため、売り上げが減っても増益になるようにすることが大事である。

#### ■今後の展望

当社では、原油高の影響を受けにくい経営体質をつくるため、2008年にプラント向けの電気集塵機やオイルミストコレクターなどの産業排気処理装置メーカーであるサンテクノ株式会社を買収し、異業種のM&Aを行った。本業での2015年末までの目標は売り上げ14億円。本業を拡大していだけでも売り上げ30億円までは成長できると思われるが、いずれ薄利多売をしなくてはならなくなる。そうであればグループ全体として40億円、50

億円でもよいのではないかと考えている。自分のことだけでよいならM&Aはしなかったが、社員の生活がかかっており、これからの20年間、会社を存続させようと考えたとM&Aになった。実際に売るかどうかは別として、価値のある「売れる企業」、「頼りになる企業」として20年後まで残そうという気概で、経営に取り組んでいる。

なお、このM&Aには3つの目的がある。前述のような、1. 経営の一助としたいということのほか、2. 独自の技術を持ち、良い会社であるのに、後継者がいないために廃業せざるを得ないような企業を生かすための事業承継（社会貢献）、3. M&Aをした会社が、常に利益が出るような安定した会社になった時に、八王子に登記変更することで、お世話になった地元で税金を収められるようにしたい（地域貢献）というものである。

## 【事例4】株式会社スズキプレシオン (www.precion.co.jp/)

リーマンショックの前に異変を察知し資金確保に走る。雇用維持・人材育成で乗り切る。その後、従来の部品加工に加え製品開発にも進出。

### 【企業概要】

○所在地	: 栃木県鹿沼市
○設立年	: 1961年3月
○資本金	: 3,000万円
○従業員数	: 65名
○業種	: 精密切削部品の受託製造業
○事業内容	: 自動車部品・半導体製造装置部品・精密測定機器部品等の OEM 製造、医療機器の OEM 製造、医療機器の製造、CAD 設計・開発・解析



大芦川のほとりに建つ本社工場



自社開発の内視鏡下外科手術器具

### ■当社の特徴

1961年に設立された当社の強み（コンピタンス）は、国内トップレベルの微細加工技術にある。米粒程度の大きさに精密な形状・寸法を入れられる。また、マシニングセンターを駆使して高度な複雑形状品を実現。高い技術力により、ものづくり日本大賞をはじめ、数々の受賞歴を有している。

さらに当社は、成長分野である医療機器分野にも取り組んでいる。2006年に、

医療器具用の部品の製造開始に向け、製造及び販売の認可を取得。自社開発の最先端精密機器を駆使した、骨折の治療などで使用されるチタン製インプラント部品加工技術も保有する。

成長分野での技術開発・自社製品開発により、外部顧客のための部品メーカーから、自社製品を製造・販売する会社へ転身しつつある。

## ■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社にとっての危機は、リーマンショックであった。仕事がほとんどなくなり、売り上げが3割まで激減し、その状態が半年以上続いた。年間1~2億円の売り上げとなっていたF1の部品加工もゼロになってしまった。

## ■危機への対応

### 一事前に異変を察知し、資金を確保

しかしながら、実はリーマンショックが起きる前に異変を察知し、予め銀行から借りられるだけ資金を借りていたことで、危機へのある程度の備えはあった。2008年春頃に受注が減ってきた感触があり、9月までに銀行から借りられるだけ借りた。資金繰りが厳しくなると、経営者は何も考えられなくなるので、とにかく資金を確保しようと考えた。2年間で約2億円の赤字になったが、覚悟の上のことであった。

### 一次の目標に向けた準備期間と捉える

リーマンショック後は苦しい時期が続いたが、一方で当社には次の目標があった。

主力だった半導体製造装置関連部品が海外移転し始めたため、医療機器分野へのシフトを決意し、2005年頃から参入を開始していた。リーマンショック時にはまだ仕事にはなっていなかったが、新分野参入という目標があったため、人材をリストラすることなく、人材育成しながら乗り越えることができた。おかげで、リスタート時に、技術者が欠けることなく揃っていた。

雇用調整金はもらわず、休業も社員のモチベーションが下がるのでしなかった。余った時間は、できるだけ社内外での研修に当てた。また、他社がリストラしていた時期に、当社は逆に、技術者や営業担当等、次の飛躍につながる人材を3、4名採用した。

## 一危機を機に新分野へ進出するとともに、事業継承を進める

その結果、ずっと他社からの依頼を受けて部品加工を行うことを主業としてきた当社であるが、リーマンショックを機に、成長分野である医療機器分野に進出し、医療機器のOEM製造だけでなく、産学連携共同開発による内視鏡下外科手術器具をはじめ、医療機器の自社製品開発にも取り組むことになった。

また、リーマンショックの影響で債務超過ギリギリになったことを逆に利用して、後継者に無税で株を譲渡した。これは不幸中の幸いだったと言える。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一失敗の連続で身についた「こういうこともあるだろう」と予測し備える精神

当社がリーマンショック前に異変を察知し、資金確保することができたのは、おそらく過去に危機の経験があったからである。当社の歴史は失敗の連続の歴史であるが、その経験から「こういうこともあるだろう」と予測し、少しずつ新しいことにチャレンジするようになり、「何があってもネバーギブアップ」という精神が備わった。

リーマンショック以前の危機としては、バブル崩壊の経験がある。拡大路線を取り、新工場を建設している最中にバブル崩壊が起き、その後1~2年は仕事が激減して極めて厳しい状況となった。だが、そこで挫折することなく、営業部門を設置し、大手メーカーとの取引を目指すとともに、孫請け・下請けからの脱却を考えた。そして、そのような中で手懸けた量産HDDの仕事を通じて、自社の精密加工技術をブラッシュアップした結果、その後、同分野は売り上げの8割を占めるまで成長した。

しかしながら事態はまた一転する。前途洋々に見えた量産HDDの分野であった

が、たまたま視察に行ったタイで、量産 HDD が生産されているのを見て、海外シフトを予感した。そして、業務転換を図ろうと決意し、孫請け・下請けからの脱却を図るための取り組みを強化し、大手メーカーへの技術営業をスタートさせた。その 2~3 年後、予想通り量産 HDD の仕事はゼロとなった。

さらに、IT バブル崩壊の際には、半導体製造装置の大手取引先が 2001 年に倒産し、売上高の 3 割に匹敵する不渡りが出た。そこで、好況に浮き足立っていた社内を引き締め、新規取引先開拓で取引先の分散に努めた。

#### 一過去の危機の経験が、異変を事前に察知させた

このように、当社の歴史は失敗の連続の歴史だといえる。だが、このような危機の経験があればこそ、リーマンショックの予兆も事前に察知し、対策を講じることができたのではないかと考える。

また、危機に際して少しずつ新しいことにチャレンジしてきた結果、安定的と言われる医療機器分野に事業をシフトすることができている。同分野は、バブル崩壊時にはまだ売り上げが立っていなかったが、その後、全体の売り上げに占める割合が高まり、IT バブル崩壊のあった 2001 年には 5%、リーマンショックのあった 2008 年時点には 40% となり、2015 年現在では 50% となっている。

#### ■持続的競争優位の源泉

当社では、会社の急速な規模拡大や収益拡大よりも、仕事と従業員の生活の質への配慮を優先すべきと考えている。従業員は家族であり、その生活を守ることを大切にしている。

また、当社が幾度かの危機を乗り越え

ることができた要因としては、次のようなものがあると考えられる。これらのいずれの要素が欠けても、今に至ることは難しかったであろう。

1. 変化を察知する能力。これを可能にするのは、「とりあえず見る・掴む・触る・興味を持つ」といった動物的な感覚である。また、これに関わる情報の多さや、とりあえず何かやってみるという姿勢も大切である。
2. ピンチをチャンスとすること。
3. 他社に先行しての取り組み。
4. 有望分野（医療機器）への参入。
5. 過去の蓄積やノウハウといった経営資源を活かすこと。
6. リスク分散。そのために必要な情報収集力。
7. 自社製品開発。
8. 大学との関わり（研究開発）。
9. ネットワーク（特に医療分野では自社だけでは何もできない。医師との関係が必要である。）
10. 経営者が常に前向きで明るい態度であること。辛いことがあっても引きずらず、社員に前向きに接すること。

危機を乗り越えるのに必要であったこれら要素が、当社にとっての持続的な競争優位の源泉だということができる。

そして、こうした会社理念を社員と共有することにも、当社は取り組んでいるほうだと考えている。経営者からメッセージを発信するだけでなく、最低年 1 回は全社員に対して管理職との個人面談を行って、経営理念や考え方の共有を図り、さらに全体研修も行うことで、意識の共有を図っている。

## 【事例5】株式会社田野井製作所 (<http://www.tanoi-mfg.co.jp/>)

リーマンショックで売り上げ7割減。助成金も利用しつつ教育訓練・環境整備で乗り切る。環境整備の研修を受けさせたことが、震災からの工場復帰を早める。

### 【企業概要】

○所在地	: 埼玉県白岡市（登記：東京都品川区）
○設立年	: 1939年（1923年）
○資本金	: 5,000万円
○従業員数	: 165名
○業種	: タップ・ダイス製造販売業
○事業内容	: ネジ（雄ネジ・雌ネジ）を加工・製造するために必要となる タップ・ダイスに特化した製造販売会社



独自開発品の超硬マルチタップ(アルミダイカストの鑄き穴にダイレクトタッピングできる複合タイプ)とシームレスタフレット(ねじと内径の同芯度が"0"で切削タイプと同じ山型に加工できる盛上げタップ)



埼玉工場の外観

### ■当社の特徴

当社は、雌ねじを加工・製造するためのタップと、雄ねじを加工・製造するためのダイスを製造販売する会社である。他社が、ドリルやエンドミル、測定機器等の周辺工具なども含めて取り扱う中、当社は1923年の創業当時から変わらず、タップ、ダイスに特化した事業を展開している。

販売は商社を介して行っており、取引先は、代理店24社とその先の顧客を合わせて500社以上となっている。直販も一部行っている。

他社との差別化を図るため、特許製品の取得・開発を進めており、中でも一番人気の特許製品がシームレスタフレットである。従来、転造タップでネジ加工を行う場合、シームと呼ばれる山ができ、トラブルにつながっていたが、その山型をカットすることを可能とした商品である。

特許製品は、顧客の困りごとを丁寧に聞き出す中から生まれている。困りごとを聞き出す取り組みの1つとして「ドクターセールス」を推進しており、代理店

や顧客とともに問題解決に取り組んでいる。

#### ■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社にとっての直近の経営の危機は、リーマンショックであり、売り上げが3割くらいまで落ち込んだ。影響が現れ始めたのは、リーマンショックの翌年の1月頃からであったが、当社は受注後2、3カ月で納品するので、売上の減少となって現れたのは3、4月頃からであった。3割くらいまで売り上げが落ち込んだ。

#### ■危機への対応

##### 一若手を副社長（現社長）に就任させる

リーマンショックによる経営危機に対し、前社長（現会長）は「今までと同じことをしていたのではだめだ」と考え、経営に若い力を入れることを決意し、現社長を2009年6月に取締役副社長に指名した（その後、2013年11月3日の創業90周年を機に、代表取締役社長に就任）。

副社長となった田野井現社長は、「100年に一度」と言われるリーマンショックのタイミングで副社長になったことには何か意味があると考え、前向きに問題にあたっていこうと決意した。トップが悲観的になると社内の雰囲気も悲観的になるので、「常にポジティブでいたい」、「物事をマイナスに捉えたくない」と強く思った。

##### 一雇用維持・教育訓練を行う

リーマンショックによる大幅な売り上げ減という状況に対し、現社長はそれでも人員を減らすわけにはいかないと考えた。そして、リスタートの際にも人がいなければ始まらず、また、何かできることをしないといけないと考えて、忙しいときにはできない教育に時間を使おうと考えた。そこで、助成制度を活用して、教育訓練を行った。

##### 一環境整備の研修を受講

そのとき行った教育訓練として、「環境

整備」の研修がある。外部から講師を招いて、工場の中にあるものについて、本当に必要なものであるのか、また、必要なものが使いやすい状態でその場にあるか等について徹底的に検討し、工場環境を整えるための取り組みについて実習研修を行った。研修にあたっては、異なるラインの人が混ざった混成チームを作り、工場をいくつかのテリトリーに分けて、ふだんの持ち場とは関係なく担当エリアを決め、チームごとに環境整備の実行計画を立て、環境整備にあたらせた。

この研修は、その後は既存社員が新人を教育する形で引き継がれ、工場環境整備に役立っているだけでなく、組織のヨコのつながりを良くすることにもつながった。そして、東日本大震災に際しては、被害にあった工場の迅速な復旧に威力を発揮することになった。

##### 一「ドクターセールス」を標榜した営業活動を実施

リーマンショックによる経営危機に対する対外的な取り組みとしては、「ドクターセールス」を標榜した営業活動の実施がある。「顧客のところに行って状況を確認し、正しい処方箋を出す、医者のようなセールスマン」を目指して、自社製品だけでなく、機械や周辺工具等も含めて、顧客の問題を解決できるよう、教育にも力を入れた。具体的には、ベテラン社員が講師になっての講習や、新人にベテランが同行しての実務現場での講習などを行った。

こうした営業を行うことは、実際、顧客満足の向上につながっており、また、当社の営業担当者の自信やモチベーションアップにもつながっている。

以上のような取り組みを行うことで、当社はリーマンショックによる経営危機を何とか乗り越えることに成功した。



## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一環境整備の研修が、被災した工場の復帰に役立つ

その後の東日本大震災では、幸いにも従業員やその家族に被害はなかった。だが、当社宮城工場が被災し、機械が損傷したり、停電が2週間ほど続いたりした。工場は、ものが散乱してぐちゃぐちゃになったが、これを片付け、復旧させる上で、リーマンショックの際に社員に受講させた「環境整備」の研修が役立った。埼玉工場からも応援を出し、社員が協力して、必要なものが使いやすい状態で置かれるように工場の環境整備に効率よく取り組み、研修の成果で最短日数で工場を再開することができた。

### 一組織の結束が大切と再認識

幾度かの危機を経て、組織の結束の大切さを再認識したことから、2010年以降、年1回、全社員が集まる機会を設けている。また、手帳型の経営方針書を全社員に配布し、毎日朝礼にて、全社員で方針を唱和するようにしている。単純なことかもしれないが、これを徹底することで、最近ようやく社員への経営方針の定着が見られるようになってきた。

### ■持続的競争優位の源泉

当社では、若手が生き生き働いていることが、会社の活力の源になっている。

先代社長が創業90周年を機に、「これからは若い人たちに活躍してほしい」と現社長に社長の座を譲り、世代交代を図った。会社全体としてもここ10年で若返り、少し前までは当社の平均年齢は40歳代であったが、今は平均31、32歳くらいになっている。このところ毎年、宮城工場と埼玉工場とを合わせて新卒を10名ほど採用し続けていることも大きい。

「この会社で働いてみたい」と若い人たちが思えるような風土を作っていくためには、若い社員たちが元気でないといけない。会社見学にくる学生も、そういったところを見ていると思う。「会社の雰囲気がいい」、「この会社で働いてみたい」と思ってもらうためには、いかに若手が元気でいるかが大きい。

### ■「優良中小企業」の要件

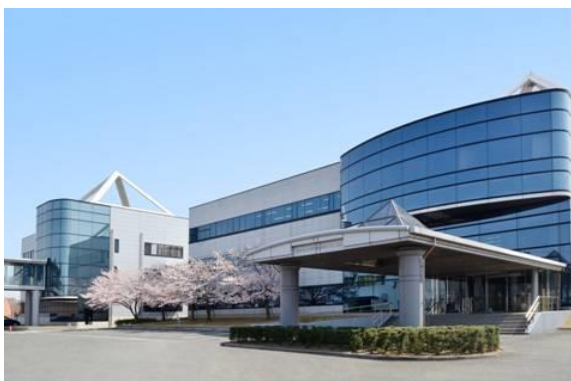
「優良中小企業」に必要な要件の1つは、紛うことなく人財である。ただし、良い人財がいればいいということではなく、企業は利益を出してこそであり、そのバランスが大事である。企業の利益は、人財が育成され、顧客の役に立って、その対価として受けるものである。しっかりと人財を育成することができていて、その中できちんと毎年利益を出せているという企業こそが、優良企業だと考える。

## 【事例6】本多電子株式会社 (<http://www.honda-el.co.jp/>)

リーマンショックで産業機器分野の売上げが半減。ただし、複数の事業の柱を持つという過去の危機対応が功を奏し、成長より安定の経営の大切さを再認識。

### 【企業概要】

○所在地	: 愛知県豊橋市
○設立年	: 1960年(創業1956年)
○資本金	: 10,000万円
○従業員数	: 198名
○業種	: 超音波技術を使った精密機器製造業
○事業内容	: 自社生産のセラミックス振動子を使った超音波応用機器の専門メーカー。超音波技術を軸とする海洋機器分野事業、産業・機械分野事業(洗浄・加工・計測等)、医療分野事業(超音波診断装置等)



本社社屋



魚群探知機

### ■当社の特徴

当社は、自社生産のセラミックス振動子を使った、超音波応用機器の専門メーカーである。

プラザ合意を機とする円高を背景に、魚群探知機の専門メーカーから、超音波技術を核とした研究開発型企業に転換した。超音波技術を縦串・横串に、産業機械から医療分野という幅広い分野に製品群を多角化している。

事業分野は、大きく分けて、海洋機器分野、産業機器分野(洗浄・加工・計測等)、医療機器分野(超音波診断装置等)

の3つ。売上構成は、以前は概ね3分の1ずつであったが、今は海洋機器分野が4割以上を占め、残りを2分野で分けている。

組織としては超音波技術の開発とマーケティングに注力し、製造面はアウトソーシングを基本としている。技術開発重視は従業員の構成にも現れており、正社員120名のうち、約50名は研究者・技術者である。そして、当社における社長の仕事は、社員が研究開発に没頭できる環境整備にある。

## ■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社にとっての直近の経営の危機は、リーマンショックであった。

過去に経験したプラザ合意やブラックマンデーほどではなかったが、産業機器分野の売り上げが半減した。影響は、ポディーブローのようにじわじわと効いた。半導体製造装置の受注がキャンセルとなり、見込み生産していた分は在庫となった。海外移転が進み、国内での新規設備投資が減ったことが落ち込みに拍車をかけた。

## ■危機への対応

### —「ハイパーレスキュー制度」を導入

役員報酬はカットしたが、社員のリストラをすることなく、雇用は維持した。

そして、受注減となった産業機器分野の社員の配置転換を円滑に図るため、「ハイパーレスキュー制度」をつくり導入した。

ハイパーレスキューとは、困ったときに緊急で助けに行く人のことで、社長がその分野を極めた専門的処理能力を有すると認証した人材である。危機などに際して分野を超えた異動を命じるが、通常の人事異動とは異なって、希望すれば元の部署に戻ることができる。この制度の導入によって、危機に際して余剰人員を作ることなく人材の活用が可能となり、さらにその後のセクショナリズムの打破にもつながっていった。

### —「ローリングプラン」の策定

もう一つ、リーマンショックを機に取り入れたものに「ローリングプラン」がある。これは、企業を長期的に強くしていくため、社長が大項目を示し、各事業部が具体化した事業戦略を3年毎に見直す仕組みであり、これによって様々なプランを策定した。

このときに策定したプランの目玉は、「超音波の世界ブランドをつくる」とい

うものである。日本にいながらにして世界と勝負できる、身軽で競争力の高い製品づくりを目指すこととした。そのために、技術を「フラッグシップ製品」と「スマート技術」とに分け、社員に方向性を示した。

フラッグシップ製品とは、将来基幹的製品となりうる先駆け製品と位置付けている。「この商品は当社からしか買えない」、「他社は敵わない、まねできない」ような商品を指す。各事業部にそのようなフラッグシップの技術及び商品を持ってほしいと考えている。

一方、スマート技術はリーマンショック以降の新しい取り組みである。産業機器分野では顧客の工場の海外移転が進み、医療分野では顧客自体が海外中心となる中で、どのようなものづくりをするかを考えたときに、アウトソーシング中心の当社が、コストの安い海外で大量生産するようなものづくりを主導していくメリットはあまりない。日本にメーカーとしての拠点を置きながら、海外の顧客の細かな要求にタイムリーに応える製品づくりをするための根幹になる技術を社内のコア技術として育成しようというのがスマート技術の考え方である。基本的には、超音波の製品そのものをユニット化・モジュール化し、それらの組み合わせによって多彩な製品ができるようなものづくりをするための技術改善を進めている。それによって、トラブルが起きたときにはユニットを交換するだけで対応できるようになり、在庫も減らせる。製品が正しい性能を発揮しているかどうか、遠隔でモニタリングする技術を考えるなど、日本の技術力を生かすという工夫がまだまだあると考えている。

それは中小企業でもできることであり、世界と勝負するためにはどうしたらいいかを考えた結果である。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一過去の危機への対応が、被害の低減に寄与

リーマンショックの影響を振り返ってみると、もし、当社が産業機器分野だけの会社であれば潰れていたであろうと思うが、産業機器分野に加え、海洋分野、医療機器分野という3つの事業分野を持っていたため、乗り越えることができた。

3つの事業分野を持っていたのは、過去の危機を踏まえた取り組みの結果である。プラザ合意のときに、会社としてどう生き残るか方向性を定め、一つの市場では安定せず、今後もどのような危機があるか分からないことから、事業分野を多分野に増やそうと考えて3事業部を作った。いたずらな売り上げの拡大は目指さず、安定的に利益を出せる企業でありたいと当時強く思っていた。

### 一経営方針を再確認

だが、リーマンショックによって、前回の危機を踏まえて定めた方向性が徹底されていなかったことに気づかされ、反省すべき点が明らかになった。

すなわち、いたずらに売り上げの拡大を目指すことはせず、安定的に利益を出せる企業でありたいと考えていたのにもかかわらず、その後、半導体市場の大きさに目が眩み、売り上げを拡大しようという意識が働いてしまった。その結果、産業機器分野の中でも半導体市場に取引が偏ってしまった。もし、それがなければ、リーマンショックによる被害はもっと小さかったはずである。

また、リーマンショックのときに思ったのは、「こんなにまじめにやってきたのに、何でこんなことになるのか」ということであった。無駄な投資や乱暴な経営などしていなかったのにもかかわらず、産業機器分野の売り上げがいきなり激減した。立っていた地盤がいきなり液状化

した感覚だった。堅いと思っていたものが意外と堅くない。では、研究開発型企業として何をしないといけないのか。地盤がずぶずぶのところでも、ぬかるみでも立ってられるような企業にしなければならぬ。それには、やはりいたずらな売り上げ拡大のための投資はせず、安定的に利益を出せる会社になる必要があるという方向性を再確認し、そのための色々な工夫をしようと考えた。

このような反省から、当社はリーマンショック後、あらためて特定分野に偏らないよう、軸足をもう少し増やしていくという考え方に切り替えた。また、自分たちの技術を集中すべきところ、そうでないところが見え、またこのことにより、逆に競合他社との協業も検討できるようになった。

## ■持続的競争優位の源泉

当社にとっての持続的競争優位の源泉は、技術開発にある。技術開発は持続的な投資であり、目に見えない資産を制御し、正しい決断をすることが求められる。

## ■「優良中小企業」の要件

当社の場合、顧客との信頼関係、そして社員との信頼関係がまず優先され、その上で、それを維持しながら安定的な利益を出していくということが、当面の課題である。

また、将来が不確定な状況の中においては、経営者として物事を見る謙虚な目と、変化を可能にする柔軟な発想や行動のためのお金・資産を持つしかない。

また、経営には多様性がある。大企業・中小企業がお互いをリスペクトし合い、win-winの協調関係を築くことが、今後いっそう大事になるだろう。

## 【事例7】株式会社イベント・レンジャーズ (<http://event-rangers.jp/>)

東日本大震災の影響で、稼ぎ時の4~6月期の売上げが前年比75%減に。計画休業で雇用を維持。多角化を図るためBtoBに加え、BtoC領域にもアプローチ。

### 【企業概要】

○所在地	: 東京都港区
○設立年	: 1997年
○資本金	: 1,000万円
○従業員数	: 21名
○業種	: イベントの企画・制作業
○事業内容	: 学ぶを応援する事業（セミナー、シンポジウム、研修等）、頑張るを応援する事業（社内イベント、表彰式等）、日本を応援する事業



当社エントランス



外部貸出用の映像ライブ配信、収録用スタジオ

### ■当社の特徴

当社は、地域や企業・団体が催す各種のイベントを支援するイベント会社である。事業の柱は、①セミナー、シンポジウム、研修等の「学ぶ」ことを応援する事業、②社内イベント、表彰式等の「頑張る」を応援する事業であり、さらに東日本大震災以降は、震災復興支援イベント等の「日本」を応援する事業を3つ目の柱に加え、事業を展開している。こうしたイベントを企画・運営したり、事務局代行を行うほか、会場や機材・スタッフ等の手配なども請け負っている。

当社は、松宮代表取締役が学生時代に働いたベンチャー企業をベースに、株式会社クラフトワンと株式会社オールインワンを合併させ、2013年4月1日より、社名を株式会社イベント・レンジャーズに変更した。

社員は社長を含めて21名だが、ほかに100名弱の登録メンバーがいる。

顧客には大手企業が多い。売上げのうち、新規案件によるものは年間売上げの5%未満で、既存顧客からの継続受注が中心となっている。

## ■当社にとっての直近の経営危機とは

直近の経営危機は、東日本大震災であった。2011 年度始めに予定していたイベントが全て中止・延期となり、稼ぎ時である 4 月～6 月の売り上げが前年比 75% 減となった。

リーマンショックで落ち込んでいた業績が回復し始めたところだったため、今までで一番辛い時期となった。

## ■危機への対応

### 一雇用は維持。計画休業を実施

売り上げは減ったが、顧客接点は残っていたので、2011 年度を乗り切ることができれば何とかなるだろうと考えた。最悪、人を減らせば乗り切れるが、それだけは絶対にしたくなかった。

また、2011 年度の中でも、後半はそこまでの売上減にはならないはずであり、前半の減少部分をこれまでの積立でカバーし、カバーできなかった負債を先々回収できる見込みが立てば、何とか乗り切れるだろうと考えた。

そこで、計画休業を実施し、なんとか辛い時期を乗り切った。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一BtoC 領域への進出

震災後、イベントの中でも、エンターテイメント系のイベントは早めに復活した。

そこで、当社はそれまでは、メーカー等の販促イベントや創立記念パーティー、表彰式、セミナー・シンポジウムの企画・運営や事務局代行、会場や機材・スタッフ等の手配といった、企業向けの BtoB 領域でビジネスを展開してきたが、エンターテイメント系のイベントといった BtoC 領域にもアプローチを行った。

BtoC 領域のビジネスに関わるなかで、それまでとは違う方向性が見えてきた。BtoC 領域は、売上構成上、人件費の比重が高いことから、従前はあまり積極的に

アプローチしてこなかったが、事務局代行、キャンペーンの応募受付など、当社の資源やノウハウを活用できる部分が少なくないことに気づいた。あらためてプッシュしているところである。

### 一「日本」を応援する事業を柱の一つに立てる

震災を機とするもうひとつの変化として、『日本』を応援する事業』を当社の事業の三つ目の柱に加えたことが挙げられる。

震災後、写真などの思い出がなくなった人のために、もう一度思い出になるものを作ったり、震災で結婚式を挙げられなかった人のために結婚式を挙げるといった復興支援のボランティアイベントを南三陸で行った。すると 500 人しか入れない会場に、900 人くらいの人が集まってくれた。また、その前後、何度か南三陸に行ったが、特に何もなくても、我々が行くことを子供たちは楽しみにしてくれている。震災は、「イベントが持つ力」というものを、社員たちにあらためて再認識させる機会になった。

また、震災を期に、中小企業を応援する事業も新たに始めようとしている。当社はこれまでは大手企業からの受託の仕事を中心としていたが、中小企業は、大手企業がやるようなイベントは、コストがかかるためやりたくてもできない。そうした中小企業のために何か提供できればと考え、何社かの中小企業で合同開催する協働イベントを考えた。合同開催を働きかけることで、中小企業にも、「応援」や「学び」の「場」を提供していければと考えている。

## ■持続的競争優位の源泉

### 一人材

当社の従業員数は 21 名（社長を除くと 20 名）だが、このほかに 100 名弱の登録メンバーがいる。登録メンバーには舞台

役者が多く、コミュニケーション能力、対人印象がよく、イベントの仕切り方も分かっていることから、彼らが「顔」となることが、企業イメージの向上や品質確保にもつながっている。

こうした「人材」が、当社にとっての持続的競争優位の源泉となっている。当社の売り上げの95%は既存顧客からの継続受注が中心であるが、継続受注の獲得は人の手によるところが大きい。

当社のような仕事は、大半の部分を人が行うことから、品質の担保・維持には、人の力が必要不可欠である。100年続くイベント会社となるためには、自分たちの品質を担保・維持していくことが重要である。

そこで、これまでは欠員補充のための経験者の中途採用が中心であったが、2013年より新卒採用を行い、人を育てていこうとしている。実は当社では過去に新卒採用を行っていた時期もあったが、イベント業は職人的なところがあり、社内に新人を育てていく土壌がなく、新卒は難しいというイメージがあった。だが、新卒社員を入れないと、社歴5年目くらいの人たちが育たない。新しく入ってきた人を育てることで人は育つので、既存社員のためにも、新卒採用を行い育成することは必要なことだと考えている。

### 一社長の発信力

持続的競争優位の源泉ということでは、当社にとって「人材」と同じくらい大切

なのが、社長の発信力である。

イベント会社では、立ち位置やビジョン等を明確にしている会社はほとんどなく、顧客に対して受動的な対応に陥りやすい。当社の立ち位置やビジョンをしっかりと社内外に対して発信していくことが、他社との差別化にもつながる。イベントの立ち位置をもう一度整理し、ビジョンとして継続的に発信していくことが必要と考える。

### ■「優良中小企業」の要件

急速に拡大するというよりは、持続や安定が大事な要素であると考えている。イベント会社は労働集約的であり、急速な発展はない。安定的に仕事ができる流れを確保できていることが大事である。

急速な成長が必要だとは思わないし、雇用の維持・継続ということも必要である。また、社会への貢献という意味では納税・利益を出すということも必要であり、働く側の満足度も必要だと思う。

子供たちに向けて、将来こういった会社で働きたいと思えるメッセージを届けることも大切であり、グローバルな採用や障害者との向き合い方なども考える必要がある。

取引先に対しても極端なことをせずに、一緒になって成長していくことも必要だと思う。

理想としては、それら全てを満たす会社が優良企業だと思う。



## 【事例 8】株式会社オオクシ (<https://www.ohkushi.co.jp/>)

東日本大震災の影響による計画停電で、該当地区の店舗が営業できない状態に。雇用は維持し給料は下げないと一早く宣言。導入した「ヘルプシステム」は雨天時にも活躍。

### 【企業概要】

○所在地	: 千葉県千葉市
○設立年	: 1982 年
○資本金	: 4,000 万円
○従業員数	: 約 132 名
○業種	: 理美容業
○事業内容	: 「カットオンリークラブ」「美禪」「ヘアーサロンオオクシ」等、直営店運営、独立支援事業



当社エントランス



当社が展開する「Cut Only Club」の店舗

### ■当社の特徴

千葉、東京、茨城を中心に、新しいタイプのカットサロンの「カットオンリークラブ」やヘアカラー中心の総合美容室の「ヘアカラーファクトリー」、カット&ヘッドスパサロンの「美禪」など、6ブランドを展開している理美容店である。

11 億円の売上高からほとんどの理美容室が加入していない社会保険料を 1 億円以上支払いつつも 11.3%という高い利益率を上げており、2014 年には 12 期連続で 2 桁成長を達成。理美容業という飽和状態の業界において、希有な成長を遂げている。

### 一利益向上のため本部を IT 化し圧縮

当社は、利益を上げるために本部の IT 化を推進し、本部機能の縮小を図るとともに、独自の POS システムを導入し現場分析ができるようにした。

そして本部機能の圧縮により、間接費を削減し、その分、現場の人の給料を上げた。給料を上げるためには生産性——一人当たりの売上高を上げなければならない。そして、一人当たり売上高を上げて、給料を上げると人件費率が高くなって会社の利益が出なくなるので、利益を出すために本部を圧縮する必要がある。



こうしたことから、本部はできるだけ少ない人数でやるようにするというのが当社の方針である。

また、独自の POS システムの導入によって、当社では、それまで理美容業界ではほとんど見られなかったほど徹底した顧客データの収集・分析を行っている。メインの分析指標は、お客様が何人来店し、うち何人が再度来店してくれたかを表すリターン率。これを様々な切り口で分析すると、店舗ごとに、その店はどこが強みであり、どこを改善すればよいか分かるようになる。また、スタッフ一人一人について、各人が給料に見合うだけの働きをしているかも算出する。給料は固定額であるため、成績が悪いからといって減給することはないが、データを示すことで、スタッフに自分の問題点を把握してもらい、足りないところや悪いところを自ら改善してもらうために利用している。

スタッフに数字を提供して、自分たちで議論するようにもしている。一人当たりの採算や一緒に働く仲間からの点数、回転率や、再来店率（男女別）なども出している。

#### ■一年間3万枚のお客様アンケートの分析

利益向上のためのもう一つの取り組みとして実施しているのが、お客様アンケートである。各店に来店した全てのお客様にアンケートはがきを送り、回答を分析している。早急に改善するものと長期で改善するものに分けて対応し、リターン率の向上やサービスの質をさらに高めることに取り組んでいる。

#### ■当社にとっての直近の経営危機とは

当社にとっての直近の経営危機は、東日本大震災であった。計画停電の実施により、該当地区の店舗が営業できず、売り上げが激減した。

#### ■危機への対応

##### 一社員に雇用調整はしないと宣言

震災への対応としては、震災が起きて2日後に、正社員及びパートの全従業員に対し、基本的に全員解雇しないこと、給料は一切下げないこと、仕事がなくても一定の勤務日数を確保し、全員の生活を守ることを宣言し、スタッフを安心させた。一方、社長の給与は、常態に戻るまで凍結した。

##### 一「ヘルプシステム」で稼働を確保

その後、計画停電が始まり痛手を受けた。そこで試みたのは、その日計画停電となる店を全て発表し、計画停電の対象となっている店舗の人たちを、対象外の店舗に移動させるということである。

当初は、誰がどの店に移動するか、本部から指示しようとしたが、本部を縮小していたためにとても調整しきれない。そこで、スタッフが自己判断で移動し、仕事を作ってもらうようにした。その仕組みがだんだんと整備されていき、「ヘルプシステム」という呼称で、今も天候不良時や風邪をひいて欠勤したスタッフが出たときなどに役立っている。

#### ■危機の経験を踏まえた取り組み

##### 一ヨコのつながりの強化を意識

「ヘルプシステム」を運用したことで、会社というのは、タテではなく、ヨコ（店舗・店長同士の連携）のつながりであるということが社内で強く実感された。その連携をどう図るかが強い組織を作る。現在、横の連携を意図的に作り、連携強化のための様々な取り組みを試しているところである。

#### ■持続的競争優位の源泉

##### 一他社より利益を出し続けること

競争優位をどう捉えるかは経営者によって異なるであろうが、競合他社よりも利益を出し続けることであると考えている。

### 一 正確に利益を算出すること

利益を出し続けるためには、正確に利益を算出することが必要である。それによって効率性が見えるようになり、いかに経費を削減するか、生産性を上げるかを考えることができるからである。生産性を上げ、利益を出すことで、資金誘引も可能となる。会社が赤字では資金誘引はできない。社長の個人連帯保証をなくし、会社と個人が分離した状態を作ることが必要である。

### 一 利益向上に向けた IT 化への取り組み、お客様アンケート、数字の公開

前述のように、当社では利益を上げるため、IT 化によって本部機能の縮小を図り、間接経費を削減している。POS システムを使って、リターン率をはじめ様々な観点から現場を分析し、また、年間 3 万枚のお客様アンケートの情報から、店舗ごとの利益率や生産性向上のための方策を検討している。そして、そうした数字を社員に公開することで、社員一人一人に、どうしたらリターン率を上げることができるのか、一人当たり売上高を上げることができるのかを考えてもらう。こうしたことが、利益を出し続けること、すなわち持続的成長につながると当社は捉えている。

### 一 現場での無数の判断

当社では、事業計画及び事業報告を社長が自ら書き、200 冊作って、パート社員を含む全社員と取引先金融機関に配付し公開している。それらをミーティングや日々の朝礼、終礼などの際に、全員で読み合わせをしている。

数字を公開するのは、社員一人一人にどうしたらよりよくなるか、利益を上げられるか、考えてもらうためである。

社員一人一人に考えてもらう——大串社長は、当社にとって一番大事な判断は会議でやる判断ではなく、現場の無数の判断だと考えている。

現場の無数の判断を正しくするには、判断基準と数字を公表し、会社の判断基準を合わせないといけない。数字を公表するのはこのためである。だが、数字を公開する際には、同時に判断基準も示さなければ数字の使い方を間違ってしまう。よく目的が分かっていないのに数字を出すと、犯人探しに陥ってしまいがちである。

そうならないため、判断基準となる当社オリジナルのフィロソフィーを社長自ら執筆し、全社員に公開している。「なぜ掃除しないといけないのか」「挨拶をしないといけないのか」などの基本的なところから、コンプライアンスなど高いレベルまであり、社員にはこれを判断基準にするよう言っている。そして、事業計画・事業報告とともに冊子にし、読み合わせを行い、浸透を図っている。

### ■今後の展望

人材確保が課題であり、人材育成と、離職率を抑えることが必要となっている。そのため、当社では、出産や子育てなどで 10 年程度のブランクがある人などについて、短期間に無料で、しかも昼間働いて給与をもらいながら研修を受けられる体制を整えている。

## 【事例9】三州製菓株式会社 (<http://sanshu.com/>)

東日本大震災の影響で工場が操業停止に。在宅待機の後、あまった時間を機械整備や研修に当て、規定どおり賞与を支払った。リスク分散等のため第二工場を新設。

### 【企業概要】

○所在地	: 埼玉県春日部市
○設立年	: 1950年
○資本金	: 8,600万円
○従業員数	: 250名
○業種	: 食品製造業
○事業内容	: 菓子専門店向けの高級米菓及び高級洋菓子の生産販売



2014年にオープンした、体験型ファクトリーショップ「S-terrasse」。ガラス窓から製造風景がのぞけ、自然食のカフェも併設。



人気の米粉のバームクーヘン「S テラス・バウム」ほか、米菓メーカーならではの米粉を使った菓子類

### ■当社の特徴

当社は、1947年創業の専門店向けの高級米菓を手がける菓子メーカーである。煎餅やあられ等の和の米菓だけでなく、近年は米粉のバームクーヘンなど米粉を使った高級洋菓子の生産にも乗り出した。

IT経営百選「最優秀企業(2005、2006)」を受賞している。直営店や、フランチャイズ店を通じた米菓販売も行っているほか、さらに2014年7月に「S-terrasse」をオープン。専門店・カフェ・農産物直売所・教室を併設した多目的カフェを開業している。

高級品への特化やOEM先の拡大、多品種・短納期の要求に応える生産体制の構築等が強みとなり、大手による淘汰が進み、市場が成熟した業界にあって売上高を拡大している。

#### 一和菓子専門店向け高級米菓への転換

当社は、かつてはもっと値頃な米菓を生産し、菓子問屋を通じてスーパーや小売店に卸していた。だが、菓子問屋経由の普及品市場では、大量生産を行う新潟県の手煎餅メーカーとの競争になるため、中小メーカーが対抗するのは難しい。

しかも、新潟県には、研究設備の整った食品研究所があり、同研究所では県予算で米菓や日本酒の生産性向上に関する技術研究まで行われている。このままでは近い将来、大手メーカーとの競争により淘汰されてしまうと危惧したことや、実際、問屋経由の販売が減少傾向となったことから、和洋菓子専門店向けの高級品の多品種少量生産と問屋を介さない直接取引へ事業の転換を図った。

高級品への取り組み自体は1961年頃から始めた。当初は従来同様、菓子問屋経由でスーパー等へ高級品を卸すのにとどまっていた。だが、1970年に工場を川口市から春日部市へ移転し、近代設備の米菓モデル工場を新設し、1972年に東武線武里駅前に直営販売店を開設した頃から、和洋菓子専門店向けの高級品が主体となった。販売経路も菓子問屋経由ではなく、和洋菓子専門店との直接取引に本格的に切り替えた。チェーン展開している和洋菓子専門店向けのOEM供給についても、顧客拡大を図った。

新しい市場はニッチマーケットであり、多品種少量生産が必要な手間のかかる市場である。そのため、大手メーカーはあまり参入してこない。大手メーカーであれば、大きな機械を使って効率よく生産できる分量を、多品種対応で細かく製造することになる。包装フィルムも、お客様ごとに、商品ごとに取り替える手間が発生する。大手にとっては、効率が悪く、うま味の少ない市場である。

OEMによる売り上げが大半を占め、自社ブランド商品は15~20%程度。自社ブランド商品は、主に三州総本舗（直営店及びFC）とネット販売を通じて提供している。

海外にも輸出しており、米国、台湾、香港に出している。今後、和洋折衷で開発した洋菓子の輸出をしたいと考えてい

る。本場ドイツから米粉100%のバームクーヘンの輸出を打診されたこともある。

## ■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社はリーマンショックの影響は受けて、東日本大震災が直近の危機であった。

震災による停電で仕掛品は全て駄目になり、処分するしかなかった。その後も電力供給が不安定だったため、スムーズに生産することができなかった。電力以外にも、原料、燃料の供給に問題があり、乾燥工程で使用する重油も手に入らず、包装用のフィルムの供給も得られなくなった。原材料の価格も上昇した。いつ状況が好転するかわからないため、パート社員は在宅待機とし、役員と正社員だけが出勤して対応策を検討した。原材料や包装用フィルムの供給が得られたときだけの稼働となったため、稼働率は大きく低下した。

## ■危機への対応

### 一雇用維持・規定の賞与支払い

このような状況ではあったが、人材は経営上一番重視すべき事項であると考えた。社員の雇用は維持し、賞与も規定通りに支給した。工場が稼働できずに余った時間は、工場研修や機械整備などに当てた。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### 一第二工場の新設

震災の経験から、工場が1カ所にしかないことはリスクだと考え、第二工場を新設することとした。ただし、リスク分散のためだけでなく、生産余力を作ること、和洋折衷の洋菓子の生産拠点とすることも新工場建設のねらいとなっている。

## ■持続的競争優位の源泉

当社の持続的競争優位の源泉は、「社員満足度」、「方針と決定の分離（現場による決定）」、「パート社員の戦力化」、「一人三役」「差別化できる新商品づくりへの取り組み」である。

1つめの「社員満足度」については、社員の満足度と業績の間には相関関係があるという調査もあり、当社としても働きやすく社員満足度の高い会社を目指している。事業計画でも社員満足度に関する目標を掲げており、KPIのチェック項目としても、信頼性、権限移譲、能力開発への助言、公平な人事考課、人事考課の結果の人材育成への活用など、上司に対する社員満足度に関して5項目を立て、社員満足度調査も年2回行い、実現に取り組んでいる。毎年、社長が手書きでメッセージを記し、パート社員を含む全員に手帳タイプの事業計画書を配付しているが、そこにも社員満足の目標を記載している。

2つめの「方針と決定の分離」とは、松下電器産業時代の5年間で齊之平社長が学んだことであり、「人を真に活かすには、方針策定と具体策の決定とを分離しなければならない」、つまり、方針策定は経営層が行うが、具体策の決定は現場に任せろべきという考え方である。例えば、工場の機械設備を購入するときに、経営者が交渉して納入する機械まで決定すべきではなく、経営者は方針を立てるのに留め、どこのメーカーから何を購入するかは現場で実際に機械を使う人が決定すべきである。それによって効率的な生産も可能となるし、機械に対する責任感や愛着も高まる。

こうした考えの表れの一つが、当社における活発な委員会活動である。委員会には会社の課題を検討し、予算を持って、プロジェクトを計画して実行する権限が与えられている。クレームの未然防止と再発防止策を立案実行する「クレームゼロ委員会」、従業員全員の研究マインドを育成する「一人一研究委員会」、優秀社員を表彰する「月間優秀社員委員会」、職場

の男女共同参画に関わる「男女共同参画委員会」など、現在13もの委員会が活動している。

3つめは「パートの戦力化」である。当社はパート比率が高く、パート社員が重要な戦力になっている。正社員、パート社員の別なく活躍の機会があり、改善活動の発表でも約半分はパート社員のグループが占め、最優秀賞を受賞することもある。また、より活躍してもらうために正社員転換制度も設けている。現在の正社員の20~25%はパートから転換した人であり、中には管理職になって活躍している人もいる。

4つめの「一人三役」というのは、残業を減らし、休みを増やし、家庭との両立を図るためにも、職種を越えて仕事の融通が可能となるよう「一人三役」をこなせる社員となることを推進しているものである。そのための取り組みとしてクロストレーニングを実施している。

このような社員を経営に参加させ、活躍の場を与える取り組みも、「社員満足度」につながっている。

5つめは「差別化できる新商品づくりへの取り組み」である。当社は常に新商品開発に取り組み、近年は米や醤油のたれに関して当社が蓄積した技術を活かし、和洋折衷菓子の分野でヒット商品を生み出している。ヒット作の一つである「揚げパスタ」は、生産機械の開発から自社で手掛けることで、他社が真似できない独自性のある商品を持つことができた例である。通常は、6カ月経って売れ行きが芳しくなければその商品の販売をやめるが、「揚げパスタ」のような差別化され、売れば大きな利益を生むことが期待できる戦略商品については、赤字でも販売を継続する。こうしたことが、当社の「強み」につながっている。

## 【事例10】ホッピービバレッジ株式会社 (<http://www.hoppy-happy.com/>)

東日本大震災で直接の影響は受けなかったが、ステークホルダーのために工場を止めてはならないと痛感。原材料や瓶等の資材や電力の確保、従業員の安全確保を検討。

### 【企業概要】

○所在地	: 東京都港区
○設立年	: 1948年(創業1905年)
○資本金	: 1,000万円
○従業員数	: 約40名
○業種	: 飲料製造業
○事業内容	: ホッピー・サワー・ビール・リキュール及び各種清涼飲料水、炭酸飲料水の製造・販売



看板商品の元祖ビアテイスト飲料ホッピー  
おすすめの飲み方はホッピー・焼酎・ジョッキの3つを冷やす「3冷」



工場外観

### ■当社の特徴

創業は1905年と古い。ホッピー、サワー、ビール、リキュール及び各種清涼飲料水、炭酸飲料水の製造・販売を行っている。

主力製品であるホッピーは、世の中の好不況の影響を受けにくい商材である。そのためリーマンショックや東日本大震災においても影響はほとんどなかった。

2002年の売り上げは8億円であったが2012年には39億円まで伸ばした。2013年の売り上げは伸び悩み35億円となっ

た。今期は回復し、前年比をクリアしている。

2013年の低迷は、外的要因よりも内的要因によるものである。ハイボールブーム等の外的要因の影響もないとは言えないが、組織の混乱によるところが大きい。具体的には、2009年から始めた次世代幹部層の育成に取り組んだことに伴うもので、組織力をしっかり発揮することができていなかった。

## ■当社にとっての直近の経営の危機とは

当社は、リーマンショックの影響も、東日本大震災の影響も直接的には受けていないと考えている。

だが、東日本大震災を経験したことで、当社にとって最大の危機は工場が止まることだと改めて認識するようになった。ホッピーを作る工場は、世界の中でもただ1つ、当社の調布工場だけであり、替えが効かない。ホッピーを愛しているお客様、ホッピーで生計を立てている方々を裏切ることがないよう、工場を決して止めるわけにはいかない。それゆえ、当社にとっての最大の危機は、工場が止まることであると改めて認識した。

## ■危機の経験を踏まえた取り組み

### ー工場を止めないための対策

このような自覚から、当社は、絶対に止まらない工場にするための対策に現在取り組んでいる。

東日本大震災の経験から、関東直下型で、調布が震源になるということでも無い限り、調布工場の建物に影響が生じる恐れは低いことがわかった。そのため大規模地震があっても、工場を稼働させることはできそうだと考えた。

一方、原料、副原料の供給が止まる恐れがある。しかし、そのために大型倉庫をもち、原料を大量に貯蔵しておく対策は、固定費が大きくなりすぎ、また、ホッピーの原料である麦芽やホップが長期間の保存に向かないことから現実的ではない。

そのため、サプライチェーンのどこかで何かが生じて、別のルートで供給が受けられるようにするといった対策が必要となる。原料だけでなく、瓶や王冠の供給についても、同様の検討と対策が必要である。

また、計画停電などによる、電力供給の問題も大きな課題である。

そして、社員の安全を確保することも重要である。交通手段の確保が必要かもしれない。工場を稼働できても、社員が出勤するための交通手段がなければ困るからである。本社事務所については、東日本大震災の経験を踏まえて、事務所に自転車を備えることとした。自転車で出社したり、顧客を回ることを想定していることである。

## ■持続的競争優位の源泉

### ーホッピーという製品力

当社にとってホッピーの持つ製品力が大きな武器である。創業110年で培われた礎となる理念と、ホッピーという魅力的な商品があることによって、もし社内に混乱が生じても収束しやすいという強みを持っている。

### ー企業文化を光らせる組織、人財

企業文化は真似できないという仮説を石渡社長は持っている。企業が持続的に発展していくために必要なのは、キラッと光る企業文化である。当社には、幸いにも110年受け継いできた企業文化がある。それをその時々々の市場に合わせて磨いていくことが必要である。それには、製品力を高め、製品の魅力を高めていくことのできる組織づくりが重要となる。企業の競争力を継続的なものとしていくには、組織、人財が重要である。

### ー継続的な新卒採用

よい企業文化を育成する上でも、新卒採用は重要である。2006年以来、継続している。社会を何も知らない新卒社員を一から育てることに大変力を入れている。

中小企業でありながら、新卒採用に2,000人程度の志望があり、その中から、面接により毎年5、6人を採用している。本当は、10人程度は採用したいが、望む人財となると限られてしまう。新卒採用で欲しい人財は、屈託のない、人柄の良い人である。

### 一次世代リーダー層の育成

中小企業では人材育成が肝である。当社では、新卒社員は10年かけてプロに育てていく方針である。内定時から入社4年目までは基礎教育の期間と位置づけ、残る5年目～10年目でプロになるための教育をする。プロとは、社会のために、会社というステージで、安定的に活躍できる人財であり、かつ人を育てることができる人と考えている。安定して仕事ができるというのが、プロとアマチュアの違いである。

中でも、「先頭集団」と呼ばれる次世代リーダーたちの育成に力を入れているのが当社の特徴である。育成は主に仕事の

チャンスを通じたOJTである。新たなチャレンジをするときは、まずは「先頭集団」を向かわせ、地ならしができたところでメンバーを投入する。

「先頭集団」の育成と並行して、「先頭集団」による次々世代の育成も進めている。「先頭集団」自身も、人を育てるという経験をすることで、上司の立場が分かり、成長する。

このように、次世代、次々世代の育成を意識的に行うことも、当社の持続的競争優位の源泉となっている。



## IV 経営危機への対応と持続的競争優位獲得の取り組み

### 1. アンケート調査結果から導き出された特徴は、事例でも見られたか

インタビュー調査を行った10社の事例からは、II章でアンケート調査結果から導き出した持続的競争優位を持つ中小企業についての特徴（仮説）の多くを確認することができる。

以下では、II章末に示した特徴（仮説）ごとに、あらためて事例を整理する。

#### (1) 経営の危機に際して、どのような取り組みを行ったか

事例企業10社のいずれもが、直近の危機に対し、危機を乗り越えるための取り組みを行っている。ここでは、アンケート調査において、持続的競争優位を持つ中小企業<sup>8</sup>の実施率が高い4つの取り組み、すなわち①高付加価値製品・サービスの拡充、②新規顧客開拓、③販売エリアの拡大、④生産効率の改善について、それぞれ実際の取り組みを見てみよう。

直近の危機に際し、①高付加価値製品・サービスの拡充にあたる取り組みを行っているのが、事例1の山三電機、事例2のきものブレイン、事例5の田野井製作所、事例6の本多電子である。

事例1の山三電機と事例5の田野井製作所は、いずれも困りごとや課題を抱えるお客様を「患者」に見立て、自らは「専門医」や「医者」として、専門性や技術を持って患者に処方箋を出すような高度なサービス提供によって、他社との差別化を図ろうとしている。

事例2のきものブレインは、消費者目線で、「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうか」を1つの基準として、製品・サービスの高付加価値化を目指す取り組みを行っている。

事例6の本多電子は、日本にいながらにして世界と勝負できる、身軽で競争力の高い製品づくりを目指すこととしたとしている。

---

<sup>8</sup> アンケート分析では、“少なくとも社歴7年以上の企業の中でも、直近の総資本利益率が2%以上と高い企業”

## ①高付加価値製品・サービスの拡充

- ・ お客様を患者とすれば、我々は医者のようなもの。しかも、専門医のような高い技術力が求められるサービス領域に力を入れることで、他社がまねできない高付加価値サービスを実現し、差別化を図った。(①山三電機)
- ・ モバイルショップの窓口対応の仕事は、他社ではアルバイトや派遣社員にあたらせることも少なくない。だが、当社では正社員として雇用し、電源の入れ方から各種プランの変更まで、お客様の様々な相談にのる「モバイルコンサルタント」として窓口対応をさせている。落ち着いてよい仕事をしてもらうためにも、窓口対応する社員も正社員として雇うべきと考えている。また、「おもてなし」を実践するためには、まずは社員自らが体験してみるべきだと考え、一流の温泉宿での新人研修も実施した。(①山三電機)
- ・ 「ドクターセールス」(医者のようなセールスマン)を標榜した営業活動を実施。「顧客のところに行って状況を確認し、正しい処方箋を出す、医者のようなセールスマン」を目指して、自社製品だけでなく、機械や周辺工具等も含めて、顧客の問題を解決できるよう、教育にも力を入れた。こうした営業を行うことは、実際、顧客満足の上昇につながっており、また、当社の営業担当者の自信やモチベーションアップにもつながっている。(⑤田野井製作所)
- ・ 当社にとっての2度目の危機は、1995年頃、アフターケア事業に呉服問屋が参入して職人を引き抜かれ、事業継続に大きなダメージを受けたときであった。アフターケアの他に新しい事業のアイデアを考えなければ生き残れない。次に考えたのが、きもの総合加工サービス(きもの一貫加工)という新しいビジネスモデルである。ただし、それからも新しいメニューを生み出しては業界の当たり前になることの繰り返しであった。だが、それでも新しい市場を作り出していく以外に成長する道はないと考え、それが今も根底にある。(②きものブレイン)
- ・ 新ビジネスを考えるときにベースにあるのは、「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうか」。それを1つの基準として、消費者目線で取り組んでいる。(②きものブレイン)
- ・ リーマンショックを機に取り入れたものに「ローリングプラン」がある。これは、企業を長期的に強くしていくため、社長が大項目を示し、各事業部が具体化した事業戦略を3年毎に見直す仕組みであり、これによって様々なプランを策定した。このときに策定したプランの目玉は、「超音波の世界ブランドをつくる」というものである。日本にいながらにして世界と勝負できる、身軽で競争力の高い製品づくりを目指すこととした。そのために、技術を「フラッグシップ製品」と「スマート技術」とに分け、社員に方向性を示した。(⑥本多電子)

また、②新規顧客開拓にあたる取り組みとしては、事例1の山三電機や事例7のイベント・レンジャーズの取り組みが該当する。③販売エリアの拡大としては事例1の山三電機の取り組みが、④生産効率の改善としては徹底的にロス率を下げる取り組みを行った事例3の吉野化成の取り組みが挙げられる。

## ②新規顧客開拓

- ・ 特定のお客様に偏った商売を改めようと、当時 12 社程度であった取引先を、それから 1、2 年のうちに 100 社まで増やした。(①山三電機)
- ・ 震災後、イベントの中でも、エンターテイメント系のイベントは早めに復活した。そこで、当社はそれまでは、メーカー等の販促イベントや創立記念パーティー、表彰式、セミナー・シンポジウムの企画・運営や事務局代行、会場や機材・スタッフ等の手配といった、企業向けの BtoB 領域でビジネスを展開してきたが、エンターテイメント系のイベントといった BtoC 領域にもアプローチを行った。BtoC 領域のビジネスに関わるなかで、それまでとは違う方向性が見えてきた。  
(⑦イベント・レンジャーズ)

## ③販売エリアの拡大

- ・ 顧客獲得とお客様にとっての利便性向上のため、拠点拡大ときめ細かなサービスを進める地域密着の拠点営業を展開した。(①山三電機)

## ④生産効率の改善

- ・ (先代の急逝と他社の営業攻勢であつという間に売上げが落ち込んだ。やれることは何でもした。無駄な機械を止め、仕入れ先には「何とか安くしてほしい」と頼み込んだ。その一方で、ロス率を減らすことに取り組んだ。) このように、やれることをやった結果、1 年後には、売り上げは減少したが、利益は増加していた。そして、ロス率を徹底的に引き下げたことが、その後の競争優位につながった。  
(③吉野化成)

上記の取り組み以外では、危機に際して取引金融機関に協力を仰いだという事例がいくつか見られた。危機への対処を通じて、金融機関とのよい関係を築けた例と見ることができる(①山三電機、③吉野化成、④スズキプレシオン)。

また、事例 4 のスズキプレシオンや事例 7 のイベント・レンジャーズは、危機に直面したことをきっかけに、新規事業分野への進出に取り組んでいる。これも、危機への取り組みを将来の強み構築につなげている例と見ることができよう。

震災を機に、「工場を止める」という最大の危機を防ぐため、BCP について検討した事例 10 のホッピービバレッジの取り組みは、将来の危機を防いだり、影響を減じたりすることにつながるものである。危機に際して事業承継を進めた事例(④スズキプレシオン、⑤田野井製作所)も、将来を考え、よいポジションを獲得するための取り組みといえる。

## その他の取り組み

### —金融機関への協力要請

- ・ 資金繰り難に対しては、金融機関の支援でなんとか乗り切った。(①山三電機)
- ・ 先代が危篤になったときも、仕入れ先と金融機関には、「あと 1 週間くらいだと思

います。今後は自分がやっていくので宜しくお願いします」と連絡を入れた。先方からは「教えてくれてよかった。ばたばたしないで済む。大丈夫ですよ」と言ってもらっていた。(③吉野化成)

- ・リーマンショックが起きる前に異変を察知し、予め銀行から借りられるだけ資金を借りていたことで、危機へのある程度の備えはあった。資金繰りが厳しくなると、経営者は何も考えられなくなるので、とにかく資金を確保しようと考えた。(④スズキプレシオン)

#### －新規事業分野への進出

- ・リーマンショックを機に、成長分野である医療機器分野に進出し、医療機器の OEM 製造だけでなく、産学連携共同開発による内視鏡下外科手術器具をはじめ、医療機器の自社製品開発にも取り組むことになった。(④スズキプレシオン)
- ・リーマンショック時にはまだ仕事にはなっていなかったが、新分野参入という目標があったため、人材をリストラすることなく、人材育成しながら乗り越えることができた。おかげで、リスタート時に、技術者が欠けることなく揃っていた。(④スズキプレシオン)
- ・震災を機とするもうひとつの変化として、『『日本』を応援する事業』を当社の事業の三つ目の柱に加えたことが挙げられる。震災後、写真などの思い出がなくなった人のために、もう一度思い出になるものを作ったり、震災で結婚式を挙げられなかった人のために結婚式を挙げるといった復興支援のボランティアイベントを南三陸で行った。震災は、「イベントが持つ力」というものを、社員たちにあらためて再認識させる機会になった。(⑦イベント・レンジャーズ)

#### －事業承継

- ・リーマンショックの影響で債務超過ギリギリになったことを逆に利用して、後継者に無税で株を譲渡した。(④スズキプレシオン)
- ・リーマンショックによる経営危機に対し、前社長（現会長）は「今までと同じことをしていたのではだめだ」と考え、経営に若い力を入れることを決意し、現社長を 2009 年 6 月に取締役副社長に指名した（その後、2013 年 11 月 3 日の創業 90 周年を機に、代表取締役社長に就任）。(⑤田野井製作所)
- ・（危機の中で事業承継した新社長は）トップが悲観的になると社内の雰囲気も悲観的になるので、「常にポジティブでいたい」、「物事をマイナスに捉えたくない」と強く思った。(⑤田野井製作所)

#### －BCP の検討

- ・東日本大震災を経験したことで、当社にとって最大の危機は工場が止まることだと改めて認識するようになった。(⑩ホッピービバレッジ)

## (2)過去の危機の教訓をどのように直近の経営危機に活かしたか

スズキプレシオンの事例4が、まさに過去に危機を経験したことによって、リーマンショックの影響を防いだり、小さくできたりしたという例に当たる。同社は、リーマンショック前に異変を察知し、金融機関から借りられるだけ資金を借りて備えることで、経営危機を乗り越えた。同社の鈴木社長は、「当社の歴史は失敗の連続の歴史だといえる。だが、このような危機の経験があればこそ、リーマンショックの予兆も事前に察知し、対策を講じることができたのではないかと考える」としている。

事例6の本多電子は、過去のプラザ合意を機とする危機を踏まえ、複数の事業分野を持つに至っていたことで、リーマンショックを乗り越えることができたとしている。

また、事例5の田野井製作所は、リーマンショックの影響で仕事が激減したときに社員に受講させた「環境整備」の研修が、その後の東日本大震災の際に威力を発揮し、被災工場のいち早い復旧に役立ったとしている。

このように、事例企業には、過去の危機の経験を活かしてその後の危機を防いだり、影響を小さくすることができたという企業が少なくない。

### ○過去の危機の経験を活かしたとする例

- ・ 当社の歴史は失敗の連続の歴史だといえる。だが、このような危機の経験があればこそ、リーマンショックの予兆も事前に察知し、対策を講じることができたのではないかと考える。(④スズキプレシオン)
- ・ リーマンショックの影響を振り返ってみると、もし、当社が産業機器分野だけの会社であれば潰れていたであろうと思うが、産業機器分野に加え、海洋分野、医療機器分野という3つの事業分野を持っていたため、乗り越えることができた。3つの事業分野を持っていたのは、過去の危機を踏まえた取り組みの結果である。(⑥本多電子)
- ・ (リーマンショックによる大幅な売り上げ減という状況に際して、助成制度を活用して行った「環境整備」の研修は)、東日本大震災に際しては、被害にあった工場の迅速な復旧に威力を発揮することになった。(⑤田野井製作所)

上記以外の事例企業においても、危機への取り組みの中から、その後に活かすべき教訓やその後の方向性を学んでいるところが多くなっている。

### ○危機への対応の中から学びや気づきを得ている例

- ・ なんとか代替要員も確保し、危機的状況は乗り越えたものの、無理がたたって弟が倒れ、復帰までに1年程度を要した。また、山下社長も3カ月ほど入院を余儀なくされた。その反省から、社員を対象にした「人間ドック」制度や企業年金制度などを他社に先駆けて導入した。(①山三電機)
- ・ 「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうか」。それを1つの基準として、消費者目線で取り組んでいる。そういうものしか結局は生き残れない。こうしたことは、バブル崩壊に助けられたときに悟った。(②きものブレイン)

- ・ (危機の中で学んだことは) 厳しいお客様ほど実は優しい。下手な小細工はせず、一生懸命やれば認められる。気持ちを伝えようと思えば通じる。それからはよりいっそうお客様目線で、お客様が喜んでくれるものを作ることを考えた。コストがかかっても、顧客の「こうしてほしい」に応えるものづくりをし、その結果、一山越えたときには利益が出ていたというようなやり方を続けてきた。(③吉野化成)
- ・ 「ヘルプシステム」を運用したことで、会社というのは、タテではなく、ヨコ(店舗・店長同士の連携)のつながりであるということが社内で強く実感された。(⑧オオクシ)

### (3) 危機に直面した際に、雇用面でどのような対応を取ったのか

事例企業においては、危機に際して雇用調整を行ったところは見られない。いち早く「雇用調整は行わない」と宣言するなどして社員を安心させ、社長の給料は凍結しても、社員の給料は規定どおり払うなど、社員の生活を守ることに努力している。計画休業(⑦イベント・レンジャーズ)や配置転換(⑥本多電子、⑧オオクシ)を行った企業もあるが、従業員の解雇は回避している。

仕事の減少に対しては、教育訓練や研修を行ったという企業が多い。「忙しいときにはできない教育に時間を使おう」などと、教育訓練投資の機会と前向きに捉えている。

さらに、事例企業の中には、他社がリストラしていた時期に、自社も苦しい状態にあるにもかかわらず、将来のための人材採用を行っているところもある。

このように、危機に際して、教育訓練投資や新規採用という形で、人材投資を増やしている例を事例企業の中にも実際見ることができた。

### ○危機に際しての雇用維持の努力

#### 一雇用の維持

- ・ 震災が起きて2日後に、正社員及びパートの全従業員に対し、基本的に全員解雇しないこと、給料は一切下げないこと、仕事がなくても一定の勤務日数を確保し、全員の生活を守ることを宣言し、スタッフを安心させた。一方、社長の給与は、常態に戻るまで凍結した。(⑧オオクシ)

#### 一一時帰休

- ・ 売り上げは減ったが、顧客接点は残っていたので、2011年度を乗り切ることができれば何とかなるだろうと考えた。最悪、人を減らせば乗り切れるが、それだけは絶対にしたくなかった。そこで、計画休業を実施し、なんとか辛い時期を乗り切った。(⑦イベント・レンジャーズ)

#### 一配置転換

- ・ 役員報酬はカットしたが、社員のリストラをすることなく、雇用は維持した。そして、受注減となった産業機器分野の社員の配置転換を円滑に図るため、「ハイパーレスキュー制度」をつくり導入した。ハイパーレスキューとは、困ったときに緊急で助けに行く人のことで、社長がその分野を極めた専門的処理能力を有すると認証した人材である。危機などに際して分野を超えた異動を命じるが、通常の人事異動

とは異なって、希望すれば元の部署に戻ることができる。この制度の導入によって、危機に際して余剰人員を作ることなく人材の活用が可能となり、さらにその後のセクショナリズムの打破にもつながっていった。(⑥本多電子)

- ・ その後、計画停電が始まり痛手を受けた。そこで試みたのは、その日計画停電となる店を全て発表し、計画停電の対象となっている店舗の人たちを、対象外の店舗に移動させるということである。その仕組みがだんだんと整備されていき、「ヘルプシステム」という呼称で、今も天候不良時や風邪をひいて欠勤したスタッフが出たときなどに役立っている。(⑧オオクシ)

## ○危機に際して人的投資を増やしている例

### －社内人材の教育訓練

- ・ リーマンショックによる大幅な売り上げ減という状況に対し、現社長はそれでも人員を減らすわけにはいかないと考えた。そして、リスタートの際にも人がいなければ始まらず、また、何かできることをしないといけないと考えて、忙しいときにはできない教育に時間を使おうと考えた。そこで、助成制度を活用して、教育訓練を行った。(⑤田野井製作所)
- ・ (震災の影響でいつ工場を稼働できるか分からない状況であったが、) 人材は経営上一番重視すべき事項であると考えた。社員の雇用は維持し、賞与も規定通りに支給した。工場が稼働できずに余った時間は、工場研修や機械整備などに当てた。(⑨三州製菓)
- ・ 雇用調整金はもらわず、休業も社員のモチベーションが下がるのでしなかった。余った時間は、できるだけ社内外での研修に当てた。(④スズキプレシオン)

### －人材の採用

- ・ 他社がリストラしていた時期に、当社は逆に、技術者や営業担当等、次の飛躍につながる人材を3、4名採用した。(④スズキプレシオン)

#### **(4) 持続的な競争優位を持つには、「ニッチ市場で事業展開」「コスト低減力がある」ことよりも、「新製品・サービスの開発に積極的」「市場ニーズの把握が巧み」であることが必要か**

上記の点については、事例調査からは一概には言えない。事例2のきものブレインや、事例3の三州製菓の取り組みは、大手と競合しないニッチ市場への事業展開であるが、きものブレインの事例は、消費者目線という「市場ニーズの把握が巧み」であることを重視したものであり、また、三州製菓の事例は、普及品に替えて、和洋菓子専門店向けの高級品の開発とセットになった取り組みであるからだ。

事例企業の取り組みの中には、「コスト低減力がある」ことを重視したものは少なく、「新製品・サービスの開発に積極的」である取り組み例を多く見ることができた。

#### **○「ニッチ市場での事業展開」に取り組む例**

- ・ 新ビジネスを考えるときにベースにあるのは、「儲かるものではなく、消費者が本当に必要とするもの、ひいてはきものファンを増やすことにつながるかどうか」。それを1つの基準として、消費者目線で取り組んでいる。(②きものブレイン)
- ・ (和洋菓子専門店向けの高級品の製造という)新しい市場はニッチマーケットであり、多品種少量生産が必要な手間のかかる市場である。そのため、大手メーカーはあまり参入してこない。大手メーカーであれば、大きな機械を使って効率よく生産できる分量を、多品種対応で細かく製造することになる。包装フィルムも、お客様ごとに、商品ごとに取り替える手間が発生する。大手にとっては、効率が悪く、うま味の少ない市場である。(⑨三州製菓)

#### **(5) 従業員満足及び経営理念の浸透についてどのように取り組んでいるのか**

事例企業の多くが従業員満足を重視している。事例7のイベント・レンジャーズは、優良中小企業の要件の1つとして働く側の満足度を挙げている。事例9の三州製菓は、同社の競争力の源泉の1つとして社員満足度を挙げ、事業計画でも社員満足度に関する目標を掲げている。

経営理念の浸透を強みと考える企業も複数見られた。田野井製作所やオオクシは、経営方針や事業計画の読み合わせを行い、経営者の考えや思いの浸透を図っている。

#### **○経営理念の従業員への浸透を自社の強みとして重視している例**

- ・ 幾度かの危機を経て、組織の結束の大切さを再認識したことから、2010年以降、年1回、全社員が集まる機会を設けている。また、手帳型の経営方針書を全社員に配布し、毎日朝礼にて、全社員で方針を唱和するようにしている。単純なことかもしれないが、これを徹底することで、最近ようやく社員への経営方針の定着が見られるようになってきた。(⑤田野井製作所)
- ・ 事業計画及び事業報告を社長が自ら書き、200冊作って、パート社員を含む全社員と取引先金融機関に配付し公開している。それらをミーティングや日々の朝礼、終礼などの際に、全員で読み合わせをしている。(⑧オオクシ)
- ・ 現場の無数の判断を正しくするには、判断基準と数字を公表し、会社の判断基準を



合わせないといけない。数字を公表するのはこのためである。だが、数字を公開する際には、同時に判断基準も示さなければ数字の使い方を間違ってしまう。よく目的が分かっていないのに数字を出すと、犯人探しに陥ってしまいがちである。そうならないため、判断基準となる当社オリジナルのフィロソフィーを社長自ら執筆し、全社員に公開している。そして、事業計画・事業報告とともに冊子にし、読み合わせを行い、浸透を図っている。(⑧オオクシ)

- ・ 会社理念を社員と共有することにも、当社は取り組んでいるほうだと考えている。経営者からメッセージを発信するだけでなく、最低年1回は全社員に対して管理職との個人面談を行って、経営理念や考え方の共有を図り、さらに全体研修も行うことで、意識の共有を図っている。(④スズキプレシオン)

### ○従業員満足を重視していることを自社の強みと考えている例

- ・ (優良中小企業の要件について) 社会への貢献という意味では納税・利益を出すということも必要であり、働く側の満足度も必要だと思う。(⑦イベント・レンジャーズ)
- ・ 社員の満足度と業績の間には相関関係があるという調査もあり、当社としても働きやすく社員満足度の高い会社を目指している。事業計画でも社員満足度に関する目標を掲げており、KPIのチェック項目としても、信頼性、権限移譲、能力開発への助言、公平な人事考課、人事考課の結果の人材育成への活用など、上司に対する社員満足度に関して5項目を立て、社員満足度調査も年2回行い、実現に取り組んでいる。(⑨三州製菓)
- ・ 若手が生き生き働いていることが、会社の活力の源になっている。(⑤田野井製作所)

### (6)新事業及び雇用に対してどのように取り組んでいるか

事例企業の中には常に新しい事業を生み出すなど、「次の主力事業(新事業)を育てている」という企業が少なくない。中には(1)で見たスズキプレシオン(事例4)やイベント・レンジャーズ(事例7)のように、危機への取り組みとして新事業転換を行っている企業も見られた。

「雇用を増やしている」「新卒採用を行っている」については、全体として「雇用を増やしている」かどうかは分からないが、「新卒採用を行っている」という企業は、事例企業の中に比較的多く見られた。

### ○新卒採用を行っている例

- ・ 一昨年あたりから新卒を積極的に採用。(①山三電機)
- ・ 人を採用し育てること、雇用を維持することを大事にしている。県内外問わず芸術系などの大学生の新卒者を毎年採用し、技術の継承に力を入れている。(②きものブレイン)

- ・ このところ毎年、宮城工場と埼玉工場とを合わせて新卒を 10 名ほど採用し続けている (⑤田野井製作所)
- ・ 2013 年より新卒採用を行い、人を育てていこうとしている。新卒社員を入れないと、社歴 5 年目くらいの人たちが育たない。新しく入ってきた人を育てることで人は育つので、既存社員のためにも、新卒採用を行い育成することは必要なことだと考えている。(⑦イベント・レンジャーズ)
- ・ よい企業文化を育成する上でも、新卒採用は重要である。2006 年以来、継続している。社会を何も知らない新卒社員を一から育てることに大変力を入れている。中小企業でありながら、新卒採用に 2,000 人程度の志望があり、その中から、面接により毎年 5、6 人を採用している。(⑩ホッピービバレッジ)

### (7)人材についてどのように考えているのか

以上のほか、人材を持続的競争優位の源泉と考えている例、社員を大事にすることを優良中小企業の要件と考えている例など、人材が重要と考える企業が多く見られた。

### ○人材を、持続的競争優位の源泉と捉えている例、社員を大事にすることを優良中小企業の要件と考えている例

- ・ 当社の持続的競争優位の源泉は、「社員満足度」、「方針と決定の分離（現場による決定）」、「パート社員の戦力化」、「一人三役」「差別化できる新商品づくりへの取り組み」である。(⑨三州製菓)
- ・ 社員全員参加型の経営を推進している当社は、もし今後売り上げが落ちるようなことがあっても、人員整理はできない。そのためにも、全社員に「皆で頑張って年 2% 成長していこう」と言っている。(②きものブレイン)
- ・ 当社では、人を採用し育てること、雇用を維持することを大事にしている。(②きものブレイン)
- ・ 当社にとっての持続的競争優位の源泉は、「ひとりひとりが経営者の全員参加」である。長年に渡り、会社の業績やそれに関する資料などを社員に開示し共有することで、社員が経営者と同じベクトルで、同じ目標を目指すことに徹して来た。採算管理を徹底し、社員みなが発動的に数字を作ってくれることが、当社の付加価値経営の原動力となっている。(①山三電機)
- ・ 企業の競争力を継続的なものとしていくには、組織、人財が重要である。(⑩ホッピービバレッジ)
- ・ 当社のような仕事は、大半の部分を人が行うことから、品質の担保・維持には、人の力が必要不可欠である。(⑦イベント・レンジャーズ)
- ・ 「優良中小企業」に必要な要件の 1 つは、紛うことなく人財である。ただし、良い人財がいれば良いということではなく、企業は利益を出してこそであり、そのバランスが大事である。(⑤田野井製作所)

## (8) 優良中小企業の要件は何か

優良中小企業の実践としては、「お客様」「社員・人財」「人材育成」「成長よりも安定」「利益」「内部留保」などが挙げられている。

### ○優良中小企業の実践

#### ①山三電機

- ・ 当社では創業以来、「企業は社会の公器である」との考えの下、「一、お客様第一」、「一、社員の生活を守る」、「一、健全性を重視した経営をしていく」を「創業の精神」としている
- ・ 企業にとっての最大の使命は、倒産しないこと
- ・ 「健全性を重視した経営」に徹し、納税という社会的責任を果たし、信用と企業価値を高めることができたのも、当社の特徴である。そして、これからも「全社員参加型経営」を軸に、人材育成や社会貢献などを果たしていける企業でありたいと考えている。これらは、当社にとっての優良中小企業の実践方法についての一つの考え方である

#### ②きものブレイン

- ・ 当社では、人を採用し育てること、雇用を維持することを大事にしている

#### ③吉野化成

- ・ 中小企業は、経営していく中で幾つもの危機に見舞われる。そのときに重要なのが直近の利益と内部留保である。それがなければ金融機関から融資が受けられない。いざというときのために、たとえ3カ月間売り上げがゼロでもやっていけるだけの内部留保が必要である
- ・ 売り上げではなく利益が大事である。これから国内市場はパイの取り合いになり、よほどドンと新しいものをやらない限り売り上げは増えない。そのため、売り上げが減っても増益になるようにすることが大事である

#### ④スズキプレシオン

- ・ 会社の急速な規模拡大や収益拡大よりも、仕事と従業員の生活の質への配慮を優先すべきと考えている。従業員は家族であり、その生活を守ることを大切にしている
- ・ 変化を察知する能力、ピンチをチャンスとする、他社に先行しての取り組み、有望分野（医療機器）への参入、過去の蓄積やノウハウといった経営資源を活かす、リスク分散とそのために必要な情報収集力、自社製品開発、研究開発、ネットワーク、経営者が常に前向きで明るい態度であること
- ・ こうした会社理念を社員と共有すること

#### ⑤田野井製作所

- ・ 要件の1つは、紛うことなく人財である。ただし、良い人財がいれば良いということではなく、企業は利益を出してこそであり、そのバランスが大事である

- ・ 企業の利益は、人財が育成され、顧客の役に立って、その対価として受けるものである。しっかりと人財を育成することができていて、その中できちんと毎年利益を出せているという企業こそが、優良企業だと考える

#### ⑥本多電子

- ・ 顧客との信頼関係、そして社員との信頼関係がまず優先され、その上で、それを維持しながら安定的な利益を出していくということが、当面の課題である
- ・ 将来が不確定な状況の中においては、経営者として物事を見る謙虚な目と、変化を可能にする柔軟な発想や行動のためのお金・資産を持つしかない
- ・ 経営には多様性がある。大企業・中小企業がお互いをリスペクトし合い、win-winの協調関係を築くことが、今後いっそう大事になるだろう

#### ⑦イベント・レンジャーズ

- ・ 急速に拡大するというよりは、持続や安定が大事な要素であると考えている。イベント会社は労働集約的であり、急速な発展はない。安定的に仕事ぐる流れを確保できていることが大事である
- ・ 急速な成長が必要だとは思わないし、雇用の維持・継続ということも必要である。また、社会への貢献という意味では納税・利益を出すということも必要であり、働く側の満足度も必要だと思う
- ・ 子供たちに向けて、将来こういった会社で働きたいと思えるメッセージを届けることも大切であり、グローバルな採用や障害者との向き合い方なども考える必要がある
- ・ 取引先に対しても極端なことをせずに、一緒になって成長していくこと
- ・ 理想としては、それら全てを満たす会社が優良企業

## 2. 持続的競争優位の獲得に向けて

アンケート調査及びインタビュー調査による事例分析からは、持続的競争優位を持つ中小企業について、いくつかの共通した行動特性が浮かび上がってくる。事例企業においては、こうした行動特性が、事例企業をして危機を乗り越え、持続的な競争優位を獲得することにつながったと見ることができる。そのような観点から、本調査より導き出された行動特性は、これから持続的競争優位性を獲得しようという中小企業にとって、大いに参考になるものであるといえよう。

そこで、本レポートの終わりに、これから持続的競争優位の獲得に向けて取り組もうという中小企業の経営者へのメッセージとして、調査結果から示唆される持続的競争優位を持つ中小企業の行動特性を掲げたい。

### 持続的競争優位を持つ中小企業の行動特性

- 「優良中小企業」の多くは、経営を揺るがすような危機への対応の中から何かを得ている——その経験を踏まえて将来の危機を未然に防いだり影響を小さくできたり、その後の「強み」につながるものを獲得したりしている
- 危機への取り組みの内容は様々ではあるが、雇用調整はせず、社員の雇用は守ったという企業が多い。自宅待機ではモチベーションが下がりがねないと、仕事がない間は、「忙しいときにはしにくい」教育訓練や研修に力を入れたりしている
- このようにして雇用を維持し、人的投資を行ったことが幸いして、危機後のリスタート時に必要な人材が欠けているようなことはなく、さらには危機の際に行った教育訓練や新規採用といった人的投資によって、新事業展開などにチャレンジする準備ができていたという企業も見られる
- 持続的競争優位の源泉としては、いろいろなものが挙げられたが、多くの企業が「人材」を挙げている
- 「優良中小企業」の要件としては、会社を守ること、利益を出すこと、雇用を守ること、などが多く挙げられた

本調査では、多くの経営者が、持続的競争優位の源泉は人財であると答え、実際、事例企業の多くは、危機に際しても雇用を守り、研修や教育を行うことでモチベーションを維持し、そのことが、リスタートを力強いものとしている。

雇用を守ろうとして会社を潰してしまっただけでは元も子もないが、人を切って利益を上げても決して優良な中小企業とはいえないと多くの経営者が考えている。また、急激な成長よりも、安定して利益を上げることを社訓とする経営者も複数見られる。

中小企業が直面する「危機」は様々であり、そのときの対処方法もそれぞれであるが、「優良中小企業」の事例からは、危機を乗り越えようと模索し、死にものぐるいで対応する中で、次のステージを勝ち残るための競争優位性を獲得し、また、それを実現していく組織力・人財力を得ていることがうかがわれる。

「ピンチはチャンスである」。そう考える優良中小企業が増えることが望まれる。

そして、本調査が示す持続的競争優位性を持つ中小企業の行動特性をヒントに、激動する時代を乗り越え、持続的競争優位を獲得し、活躍し続ける中小企業が増えることを願ってやまない。

<参考文献一覧>

<ニッチトップ企業に関するもの>

- 磯辺剛彦(1998)『トップシェア企業の核心的経営—中核企業の戦略と理念』白桃書房
- 伊吹六嗣・坂本光司 (2001)『現代企業の成長戦略—ニッチ・トップ企業への挑戦』同友館
- 黒崎誠 (2003)『世界を制した中小企業』講談社
- (財)中小企業総合研究機構 (2009) 「中小企業の市場設定と能力構築に関する調査研究」
- 角田隆太郎(1998)「地場産業からのイノベーション—ディスコのメカトロニクス技術開発」、伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック 日本企業の経営行動③ イノベーションと技術蓄積』有斐閣
- 細谷祐二 (2013a)「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究」(RIETI Discussion Paper Series 13-J-007) (2013年)
- 細谷祐二 (2013b)「『グローバル・ニッチトップ企業』に続け！元気な中小企業」(RIETI HP コラム)
- 細谷祐二 (2014)『グローバル・ニッチトップ企業論：日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房
- 溝田誠吾・宮崎信二(2008)「わが国の地域産業集積と『小さな』世界企業の成長過程の実証研究」、『専修大学社会科学研究所月報』(537)

<その他の企業の競争力に着目するもの>

- 中小企業白書 各年
- 張淑梅 (2006)「パートナーシップの構築からもたらされる中小企業の成長—中小企業の「新たな連携」を目指して」、『日本福祉大学経済論集』第32号
- 日本経済団体連合会 (2007)「ものづくり中小企業のイノベーションと現場力の強化」
- 横浜市経済観光局ものづくり支援課 (2011)「横浜市中小製造業技術実態調査報告書」

<長寿企業に関するもの>

- 帝国データバンク (2008)「長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」
- 帝国データバンク 史料館・産業調査部 編 (2009) 『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』(朝日新書)、朝日新聞出版
- 日本経済新聞社編 (2010)『200年企業』(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞出版社
- 日本経済新聞社編 (2012)『200年企業 II』(日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞出版社
- 日高安則・小野知己・林浩史(2010)「100年企業(長寿企業)創りの秘訣」(社長のための経営学講座)、大阪中小企業投資育成株式会社『季刊誌 年輪』

# 資料編



# 日本政策金融公庫委託 中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査

－ 調査ご協力をお願い －

平成26年9月  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

本調査は、政府系金融機関である日本政策金融公庫総合研究所からの委託により、弊社にて企画し実施するものです。

近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化しています。環境変化に対応し、中長期にわたる持続的競争優位をいかに確保していくかは、中小企業にとって大きな課題と言えます。本調査は、産業構造の転換や景気・為替レートの変動、社会経済情勢の変化等、様々な経営環境の変化に対する中小企業の取組の実態や課題を把握することにより、このような環境変化に柔軟に対応して、事業を継続・発展し得る中小企業の特徴とは何か、中長期的な競争力の源泉が何であるか等を明らかにすることを目的としております。

つきましては、お忙しい中誠に恐縮でございますが、ご協力いただければ幸いです。

なお、ご回答いただいた調査票は**10月10日(金)**までに、同封の返信用封筒にてご投函願います。

## 《お問い合わせ先》

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済・社会政策部  
「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」事務局 (担当〇〇)  
TEL：\*\*-\*\*\*\*-\*\*\*\*

## 【記入上のお願い】

1. 本調査の回答は、貴社の経営に携わる責任者の方をお願いいたします。
2. 回答は、該当する番号に○印をつけてください。
3. 調査時点は、平成26年9月末日時点としてご記入ください。
4. 複数の法人を経営されている場合は、本アンケートの宛先の企業についてお答えください。

## I 貴社の概要についてお聞きします。

問1 貴社の創業は何年ですか。該当する番号に**1つだけ○**をつけてください。

- |               |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. 1953年以前    | 2. 1954～1963年 | 3. 1964～1973年 | 4. 1974～1983年 |
| 5. 1984～1993年 | 6. 1994～2003年 | 7. 2004年以降    |               |

問2 貴社の主要業種（直近の決算で売上高が最も大きいもの）に該当する番号に**1つだけ○**をつけてください。

- |                       |                   |           |
|-----------------------|-------------------|-----------|
| 1. 鉱業                 | 2. 建設業            | 3. 製造業    |
| 4. 情報通信業              | 5. 運輸業            | 6. 卸売業    |
| 7. 小売業                | 8. 専門・技術サービス業     | 9. 宿泊業    |
| 10. 飲食サービス業           | 11. 生活関連サービス業、娯楽業 | 12. 医療、福祉 |
| 13. サービス業（他に分類されないもの） | 14. その他（ ）        |           |

問3 貴社の概要について、それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

資本金	1. 1,000万円以下	2. 1,000万円超～5,000万円以下	3. 5,000万円超～1億円以下			
	4. 1億円超～3億円以下	5. 3億円超～10億円以下	6. 10億円超			
従業員数(注1)	1. 20人以下	2. 21～50人	3. 51～100人			
	4. 101～300人	5. 301～1,000人	6. 1,000人超			
本社所在地	1. 北海道	9. 栃木県	17. 石川県	25. 滋賀県	33. 岡山県	41. 佐賀県
	2. 青森県	10. 群馬県	18. 福井県	26. 京都府	34. 広島県	42. 長崎県
	3. 岩手県	11. 埼玉県	19. 山梨県	27. 大阪府	35. 山口県	43. 熊本県
	4. 宮城県	12. 千葉県	20. 長野県	28. 兵庫県	36. 徳島県	44. 大分県
	5. 秋田県	13. 東京都	21. 岐阜県	29. 奈良県	37. 香川県	45. 宮崎県
	6. 山形県	14. 神奈川県	22. 静岡県	30. 和歌山県	38. 愛媛県	46. 鹿児島県
	7. 福島県	15. 新潟県	23. 愛知県	31. 鳥取県	39. 高知県	47. 沖縄県
	8. 茨城県	16. 富山県	24. 三重県	32. 島根県	40. 福岡県	
売上高(直近) (国内単体)	1. 1億円以下	2. 1億円超～10億円以下	3. 10億円超～50億円以下			
	4. 50億円超～100億円以下	5. 100億円超～1,000億円以下	6. 1,000億円超			
主力製品(注2)	1. 原料・素材	2. 部品	3. 賃加工	4. 最終製品		
	5. サービス	6. その他				
資本構成(注3)	1. オーナー企業である		2. オーナー企業ではない			
海外拠点	1. 海外拠点なし 2. 海外拠点あり → (1つに○) a. 生産拠点 b. 営業・販売拠点 c. その他					
輸出の有無(注4)	1. 輸出している(主に直接輸出) 2. 輸出している(主に間接輸出) 3. 輸出していない					

(注1) 従業員数は「国内従業員数」をお答えください。なお、パート、アルバイト、契約社員などの非正規社員は含みますが、請負や派遣は含みません。

(注2) 取り扱う製品や部材が複数ある場合は、直近の決算で最も売上高の多いものをお選びください。

(注3) オーナー企業とは、創業者もしくはその一族が経営の実権をもつケースを指します。

(注4) 間接輸出とは、輸出相手は分かっているものの、自国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通して行う輸出のことを指します。

問4 貴社の主な顧客は法人ですか。個人ですか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

	主に法人 (B to B)	どちらかとい うと法人が主	同程度	どちらかとい うと個人が主	主に個人 (B to C)
顧客	1	2	3	4	5

問5 貴社(国内単体)の売上全体に占める、受注金額上位3社向けの売上高が占める比率として、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 10%未満	2. 10～20%未満	3. 20～30%未満	4. 30～40%未満
5. 40～50%未満	6. 50～60%未満	7. 60～70%未満	8. 70～80%未満
9. 80～90%未満	10. 90%以上		

問6 貴社の商品・サービス等の販売先(市場)として、該当する番号全てに○をつけてください。

1. 全国	2. 隣接都道府県	3. 同一都道府県	4. 隣接市町村
5. 同一市町村	6. 海外		

問7 貴社の売上高、経常利益、従業員数について、3年前に比した直近の決算期、および直近の決算期に比した将来(3年後)の見通しとして、該当するもの1つにをつけてください。

		増加傾向	横ばい	減少傾向
(1)売上高	直近	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
(国内外連結)	将来(3年後)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
(2)経常利益	直近	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
(国内外連結)	将来(3年後)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
(3)従業員数	直近	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
(国内)	将来(3年後)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

問8 貴社では、この3年間に新規採用を行いましたか。該当する番号全てに○をつけてください。

1. 定期的に新卒採用を行っている 2. 不定期だが新卒を採用した 3. 中途採用をした 4. していない

問9 貴社(国内単体)の直近の経常利益率について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 15%以上 2. 10~15%未満 3. 7~10%未満 4. 5~7%未満  
5. 4~5%未満 6. 3~4%未満 7. 2~3%未満 8. 1~2%未満  
9. 0.5~1%未満 10. 0~0.5%未満 11. マイナス(赤字)

問10 貴社(国内単体)の直近の総資本利益率について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 15%以上 2. 10~15%未満 3. 7~10%未満 4. 5~7%未満  
5. 4~5%未満 6. 3~4%未満 7. 2~3%未満 8. 1~2%未満  
9. 0.5~1%未満 10. 0~0.5%未満 11. マイナス(赤字)

※総資本利益率とは、償却後経常利益を総資本で割って算出します。

問11 貴社の売上(国内単体)に占める下請受注比率について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 0% (下請なし) 2. 25%未満 3. 25%以上50%未満 4. 50%以上75%未満 5. 75%以上

※下請受注とは、他の事業者から仕様、内容などを指定しての物品等の製造・加工依頼(製造委託)を受けることを指します。

問12 現在の主力事業(主力製商品・サービスを提供する事業全体)の見通しについて、最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 大きな成長が期待できる 2. ある程度の成長が期待できる  
3. 現状維持 4. あまり成長が期待できない  
5. 全く成長が期待できない

問13 主力事業以外に成長が期待できる事業がありますか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 成長が期待でき、利益を計上している事業がある 2. 利益は計上していないが、成長が期待できる事業がある  
3. 特にない

問14 主力事業の今後の方針として該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 引き続き主力事業として維持 2. 柱として重視しつつ別の事業も柱にしていく  
3. 別の事業を柱としていく(事業転換等)

問15 主要な取引先(販売額上位企業)との間での貴社の製品・サービスの価格の決定権は自社にありますか、取引先にありますか。最もあてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

1. 自社 2. どちらかという自社 3. 自社と取引先とで同等 4. どちらかという取引先 5. 取引先

問16 貴社は、自社ブランドの製品・サービスをお持ちですか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. ある 2. ない

問17 貴社は同業他社と比較し、強みとなる技術、製品、サービス、ビジネスモデル等をお持ちですか。

1. ある 2. ない

## Ⅱ リーマンショック等、経営における「危機」への対応についてお聞きします。

問 18 リーマンショックは貴社の経営に影響(「危機」)を与えましたか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 経営への影響があった (→問19にお進みください)
2. リーマンショックによる影響はないが、その他の「危機」を経験したことがある (付問18-1も回答ください)
3. これまで、経営に対する「危機」を経験したことはない (→問26にお進みください)

付問 18-1 リーマンショック以外の経営に対する「危機」があった方にお聞きします。

直近の「危機」は何によるものですか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |               |               |              |
|---------------|---------------|--------------|
| 1. 東日本大震災     | 2. ITバブル崩壊    | 3. バブル崩壊     |
| 4. 第2次オイルショック | 5. 第1次オイルショック | 6. ニクソン・ショック |
| 7. その他 ( )    |               |              |

○問 18 でリーマンショックによる影響があったと回答した方は、以下の問 19～問 25 では『リーマンショックによる「危機」』についてお答えください。

○問 18 でリーマンショック以外による「危機」があったと回答した方は、以下の問 19～問 25 では『直近の「危機」』についてお答えください。

問 19 「危機」の影響で最も売上が落ち込んだ時の売上高は、「危機」以前の売上高を 10 割としてどの程度でしたか。また、現在の売上高は「危機」発生前の売上高を 10 割として、どの程度まで回復していますか。それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

	危機以前を下回る					回復	危機以前を上回る	
	2割未満	2～5割未満	5～8割未満	8～9割未満	9～10割未満	10割	10割超～12割未満	12割以上
(1)最も落ち込んだ時の売上高	1	2	3	4	5	6	7	8
(2)現在の売上高	1	2	3	4	5	6	7	8

問 20 「危機」を乗り越えるために貴社が行った事業戦略上の取り組みとして当てはまる番号全てに○をつけてください。

- |                  |            |         |
|------------------|------------|---------|
| 1. 本業回帰 (事業の統廃合) | 2. 事業多角化   | 3. 事業転換 |
| 4. 海外進出・拡大       | 5. その他 ( ) | 6. 特になし |

問 21 「危機」を乗り越えるために貴社では、人材投資、設備投資、情報化投資、研究開発投資について増やしましたか、減らしましたか。それぞれ該当する番号に1つだけ○をつけてください。

		大幅に増やした	増やした	変化なし	減らした	大幅に減らした
(1)	人材投資 (注)	1	2	3	4	5
(2)	設備投資	1	2	3	4	5
(3)	情報化投資	1	2	3	4	5
(4)	研究開発投資	1	2	3	4	5

(注) 人材投資とは、人材の教育、訓練等や新規・中途採用等を指します。

問2 2 「危機」を乗り越えるために貴社はどのような取り組みを行いましたか。雇用・人材以外の取り組みとして該当する番号全てに○をつけてください。

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. 高付加価値製品・サービスの拡充          | 2. 低価格帯製品・サービスの拡充            |
| 3. 新規顧客開拓                   | 4. 販売エリアの拡大                  |
| 5. 生産効率改善                   | 6. 仕入先見直し                    |
| 7. 納期短縮                     | 8. 仕入先見直し                    |
| 9. 納入先見直し                   | 10. ITの活用強化                  |
| 11. 情報発信強化 (→付問22-1も回答ください) | 12. 情報収集の強化 (→付問22-2も回答ください) |
| 13. 海外拠点の設置・拡充              | 14. 国内拠点の撤退・縮小               |
| 15. 海外拠点の撤退・縮小              | 16. M&A                      |
| 17. 他社等との技術連携               | 18. その他 ( )                  |
| 19. 特に取り組みはしていない            |                              |

付問 22-1 「情報発信強化」をした方にお聞きます。(それ以外の方は付問 22-2 にお進みください。)  
強化した取り組みとして、当てはまる番号全てに○をつけてください。

- |                   |                 |                       |
|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. 自社ホームページの開設・改訂 | 2. SNS、ツイッターの活用 | 3. Youtube等の動画の活用     |
| 4. 社長ブログ等の開設      | 5. 外国語ホームページの開設 | 6. 技術相談等の双方向コミュニケーション |
| 7. 有料の広告宣伝の活用     | 8. 業界誌への記事提供    | 9. メディア取材への積極対応       |
| 10. 展示会への出展       | 11. 工場見学の開催     | 12. アイディアコンペ等のイベント開催  |
| 13. その他 ( )       |                 |                       |

付問 22-2 「情報収集の強化」をした方にお聞きます。(それ以外の方は問 23 にお進みください。)  
情報収集を強化した相手先として、当てはまる番号全てに○をつけてください。

- |                      |             |               |               |
|----------------------|-------------|---------------|---------------|
| 1. 同業種の中小企業          | 2. 異業種の中小企業 | 3. 取引関係のある大企業 | 4. 取引関係のない大企業 |
| 5. 商工会議所・商工会等の中小企業団体 | 6. メインバンク   | 7. 政府系金融機関    |               |
| 8. 税理士               | 9. コンサルタント  | 10. 大学        | 11. 国・自治体     |
| 12. 中小企業基盤整備機構等の支援機関 | 13. その他 ( ) |               |               |

問2 3 危機の際に雇用・人材に関して行った取り組みとして該当する番号全てに○をつけてください。

- |                |             |                |             |
|----------------|-------------|----------------|-------------|
| 1. 減給          | 2. 賞与のカット   | 3. 役員報酬カット     | 4. 残業規制     |
| 5. 新規採用抑制      | 6. 非正規人員の削減 | 7. 正規人員の削減     | 8. 一時休業     |
| 9. 配置転換        | 10. 出向      | 11. 雇用助成金申請    | 12. 増給      |
| 13. 賞与のアップ     | 14. 新規採用拡大  | 15. 非正規人員の増員   | 16. 正規人員の増員 |
| 17. 社内人材の教育・訓練 | 18. その他 ( ) | 19. 特に取り組んでいない |             |

問2 4 危機の際にも雇用維持を優先すべきだと思いますか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |              |           |              |
|--------------|-----------|--------------|
| 1. そう思う      | 2. ややそう思う | 3. どちらともいえない |
| 4. あまりそう思わない | 5. そう思わない |              |

問2 5 危機の際に、それ以前に直面した経営上の危機から得た教訓やその時の取り組みが活かされましたか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 活かした(→付問25-1も回答ください) | 2. 活かさなかった(→問26にお進み下さい) |
|-------------------------|-------------------------|

付問 25-1 問 25 で「1. 活かした」と回答された方にお聞きます。それ以外の方は問 26 にお進みください。

過去の経営上の危機から得た教訓やそのときの取り組みが活かされて、危機を未然に防いだり、影響を小さくすることができた例等があれば、具体的に記述してください。

### Ⅲ 銀行取引についてお聞きします。

問26 取引銀行として該当する番号全てに○をつけてください。またメインバンクに該当する番号に◎をつけてください。

- |         |                 |            |           |
|---------|-----------------|------------|-----------|
| 1. 都市銀行 | 2. 地方銀行         | 3. 信用金庫    | 4. 信用組合   |
| 5. 信託銀行 | 6. 農協・漁協等系統金融機関 | 7. 政府系金融機関 | 8. その他( ) |

問27 リーマンショック直後の最初のメインバンクからの借入について、該当する番号全てに○をつけてください。

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. 希望した借入額の一部を借り入れることができた    | 2. 希望した借入額の全額を借り入れることができた     |
| 3. 希望に満たない部分は他の民間金融機関から借入した  | 4. 希望に満たない部分は公的金融機関から借入した     |
| 5. 借入申請したが拒絶され他の民間金融機関から借入した | 6. 借入申請したが拒絶され公的金融機関から借入した    |
| 7. どこからも借入できなかった             | 8. 新規の借入申請はしなかったが既存借入の条件変更をした |
| 9. 借入申請していない                 |                               |

問28 リーマンショック直前と比べてリーマンショック後(2010年頃)の総資産に占める借入負債の比率はどのように変化しましたか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |             |             |          |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 大幅に増加した  | 2. ある程度増加した | 3. ほぼ横ばい |
| 4. ある程度減少した | 5. 大幅に減少した  |          |

問29 メインバンクから提供される情報やアドバイスのうち、リーマンショック後に増えたものとして該当する番号全てに○をつけてください。

- |                |                |           |
|----------------|----------------|-----------|
| 1. 財務に関するアドバイス | 2. 経営に関するアドバイス | 3. 取引先の紹介 |
| 4. 専門家の紹介      | 5. その他( )      | 6. 特になし   |

### Ⅳ 経営者についてお聞きします。

問30 経営者の性別として、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. 男性 | 2. 女性 |
|-------|-------|

問31 経営者の年齢について、ご記入ください。

現在の年齢	( ) 歳
経営者に就任時の年齢	( ) 歳

問32 経営者として何代目ですか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |        |        |        |          |
|--------|--------|--------|----------|
| 1. 創業者 | 2. 2代目 | 3. 3代目 | 4. 4代目以降 |
|--------|--------|--------|----------|

付問32-1 2代目以降の方にお聞きします(それ以外の方は問33に進んでください)。

先代社長との関係として該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |           |              |              |           |
|-----------|--------------|--------------|-----------|
| 1. 子息・子女  | 2. 配偶者       | 3. 子息・子女の配偶者 | 4. 兄弟姉妹   |
| 5. その他の親族 | 6. 非親族の役員、社員 | 7. 外部からの登用   | 8. その他( ) |

付問32-2 あなたが先代社長から事業を承継した時のことについてお聞きします。あなたは後継者として計画的に育成されましたか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| 1. 計画的に育成された | 2. 計画的に育成されなかった |
|--------------|-----------------|

問33 ご自身(現在の経営者)の後継者について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. 後継者を決定している              | 2. 後継者候補はいるが本人が承諾していない    |
| 3. 複数の候補者があり、絞り込めていない      | 4. 後継者の必要性は感じているが、候補者がいない |
| 5. 必要性は感じているが、具体的な検討をしていない | 6. 自身の代で廃業を予定             |
| 7. 他社等への事業譲渡を予定            | 8. その他( )                 |

問34 経営者が重大な意思決定を行う際等に相談相手等となる補佐役(いわゆる「右腕人材」)はいますか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. いる	2. いない
-------	--------

付問34-1 「右腕人材」がいる方にお聞きます。(それ以外の方は問35に進んでください)。

「右腕人材」はどのような方ですか。最も該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 後継者	2. 子息・子女	3. 配偶者	4. 兄弟姉妹
5. その他の親族	6. 先代経営者の時代からの役員(古参幹部)	7. 現経営者時代からの役員	
8. 税理士・公認会計士・弁護士、コンサルタント等		9. その他( )	

問35 経営に関する重要な意思決定は、どのように行っていますか。該当する番号に1つだけ○をつけてください。

1. 経営者が決める	2. 経営の補佐役と相談して経営者が決める	3. 役員で決める
4. 従業員の意見を聞いて決める		5. その他( )

## V 持続的競争優位を保つための要件についてお聞きます。

問36 中小企業が、様々な経営環境の変化の中で、中長期にわたって持続的競争優位を確保していくためには、どのようなことが重要だと思いますか。

(1) 下表より、重要と思うものの番号全てに○をつけてください。また、「特に重要」と考えるもの5つまでに◎をつけてください。

(2) 同業他社などと比較して、自社に当てはまると考える番号全てに○をつけてください。また、「特に自社の強み」と考えるもの5つまでに◎をつけてください。

		(1) 持続的競争優位の確保に重要なもの(○はいくつでも。◎は5つまで)	(2) 自社に当てはまるもの(○はいくつでも。◎は5つまで)
事業モデル・戦略	(1) ニッチ市場で事業展開	1	1
	(2) 次の主力事業(新事業等)を育てている	2	2
	(3) 事業の多角化を進めている	3	3
	(4) 海外展開している	4	4
	(5) ビジネスモデルが優れている	5	5
商品・サービスの創出力	(6) 新製品・サービスの開発に積極的	6	6
	(7) 市場ニーズの把握が巧み	7	7
	(8) 企画・提案力に優れている	8	8
	(9) 開発設計力に優れている	9	9
	(10) 継続的な研究開発投資を実施	10	10
	(11) 産学連携や企業連携に積極的	11	11
製品・技術力	(12) 製品・サービスの品質が高い	12	12
	(13) 技術力が高い	13	13
	(14) コスト低減力がある	14	14
	(15) 短納期を実現	15	15
経営力	(16) 意思決定が迅速	16	16
	(17) 経営理念が従業員に浸透している	17	17
	(18) ノウハウが社員に共有されている	18	18
	(19) 経営者に先見性、リーダーシップがある	19	19
	(20) 後継者を計画的に育成している	20	20
人材	(21) 多様な人材を活用している(高齢者、女性等)	21	21
	(22) 雇用を増やしている	22	22
	(23) 体系的に人材を育成している	23	23
	(24) 従業員満足を重視している	24	24
情報発信、IT化	(25) 情報発信に力を入れている	25	25
	(26) ITの活用に積極的	26	26
社会貢献	(27) 地域や社会に貢献している	27	27

問37 最後に貴社名についてご記入ください。

貴社名	
-----	--

【任意】なお、差し支えなければ貴社の所在地、ご回答者のご所属・役職・お名前・連絡先等をご記入ください。

回答者御芳名		部署・役職名	
連絡先	TEL : (     )     -     FAX : (     )     - e-mail :		
所在地	〒     -		

#### 個人情報のお取り扱いについて

ご記入いただきました個人情報は、当社の「個人情報保護方針」および、「個人情報の取扱いについて」(<http://www.murc.jp/profile/privacy.html>)に従って適切に取り扱います。

●利用目的

ご記入いただきました個人情報は、後日調査票の回答内容に関するお問い合わせ及びインタビューをお願いする場合のご連絡のみに利用させていただきます。ご回答内容は全て統計的に処理いたしますので、個々の調査結果が、ご回答企業や個人が特定される形で公表されることや、ご回答が弊社および委託元である日本政策金融公庫以外に知られることはございません。

●預託

ご記入いただきました個人情報は、集計作業等のために預託することがあります。その際には、十分な個人情報保護の水準を備える者を選定し、契約等によって保護水準を守るよう定め、適切に取り扱います。

●ご記入いただけない場合

ご記入は任意です。個人情報の収集に同意いただけない場合は、貴社名だけでもご記入いただきますようお願い申し上げます。

●お問い合わせ先

お預かりしている個人情報の開示、削除等のお申し出、その他の問い合わせにつきましては、下記までご連絡ください。

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 経済・社会政策部(担当〇〇)

Tel:03-6733-3404(本アンケートお問い合わせ専用電話)

質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。



本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJ  
リサーチ&コンサルティング株式会社が、2014年度に共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2015-3

発行日 2015年6月16日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

