

調査研究報告 No. 123

平成 21 年 12 月

中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究 ～中小企業が中小企業であり続ける理由～

はじめに

改めて指摘するまでもありませんが、技術進歩や為替相場の変動、また近年では消費者ニーズの細分化やグローバル化の進展等、戦後の我が国における中小企業を取り巻く環境は大きく変化しており、中小企業は様々な困難を経験してきました。

しかしながら、このような逆境にも関わらず、中小企業は我が国において確固たる地位を維持しています。80年以降の中小企業数の推移を見ると、概ね80年初頭と同じかそれ以上の数を保っていることがわかります。また、高い技術力やサービス力を武器にそれぞれの市場で高いシェアを占める中小企業も多く存在します。

当センターが主催する「グッドカンパニー大賞」受賞企業のその後を見ても、受賞後成長して株式を上場した企業がある一方で、強い競争力を有しながらも中小企業のままであり続けている企業が大半を占めることがわかります。

中小企業の成長という場合は、企業規模の拡大により大企業に近づくことを意味することが多いのですが、中小企業の経営者からは「規模の拡大は目指していない」と聞くことが意外に多いということも私どもの日常活動の中で感ずるところです。

これらの事実から、本調査研究では、中小企業が活動しやすい領域が存在し、そのような領域で活動する中小企業には、中小企業であり続けることに対する積極的な理由があるとの仮説を持ち、これを明らかにすることを目的としました。

具体的には、文献や統計データを参考としながら調査の枠組みを固め、「グッドカンパニー大賞」受賞企業を中心に、長い業歴を通じて強い競争力を持ち、かつ中小企業であり続ける企業の方々にインタビューを実施し、中小企業であり続ける理由および戦略を調査しました。

この理由を明らかにすることで、我が国を支える中小企業の方々に、これまでにない新しい視点を提示したいとの狙いもあり、ご参考になれば幸いです。

また、当センター「年報2009」所収の、「中小企業のイノベーション—グッドカンパニー大賞受賞企業の分析を通じて—」（一橋大学イノベーション研究センター長・教授 米倉誠一郎）は、本調査研究とは異なる視点で中小企業の成長を分析しており、併せてお読みいただければ幸いです。

最後に、調査にあたりインタビューにご協力いただいた企業の皆様に改めて厚く御礼申し上げます。

平成21年12月

社団法人 中小企業研究センター
専務理事 井倉 研二

<目 次>

調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査方法	1
(1) 文献・統計調査	1
(2) インタビュー調査	1
第1章 我が国における中小企業の存在感	2
1. 確固たる地位を維持する中小企業	2
(1) 安定的な推移を見せる中小企業	2
(2) 大企業の上を行くパフォーマンス	5
2. 従来の価値観にとらわれない中小企業の存在	7
(1) 中小規模を維持する積極的理由	7
(2) 先行研究に見る中小企業の存立基盤	8
(3) 戦略を軸とした新たな分析の視点	12
補論：定量的なアプローチ	17
第2章 戦略ごとに見る中小企業であり続ける理由	19
1. インタビュー対象先の選定	19
(1) 対象先の選定方法	19
(2) 具体的な対象企業	21
2. インタビュー対象企業の事業戦略	23
3. インタビュー事例紹介	24
(1) 株式会社あいや	24
(2) 株式会社イビサ	31
(3) 岩手阿部製粉株式会社	39
(4) 株式会社印傳屋上原勇七	45
(5) 株式会社カツロン	52
(6) 北原電牧株式会社	58
(7) 株式会社栗原	64
(8) 株式会社栗山米菓	70
(9) ダイヤ工業株式会社	76
(10) 武生特殊鋼材株式会社	82
(11) 名古屋特殊鋼株式会社	87
(12) フットマーク株式会社	91

第3章 中小企業の新しい生存戦略	97
1. 先行研究・インタビュー事例のまとめ	97
(1) ハンター型	97
(2) サーフィン型	97
(3) フリーク型	98
(4) ストロング・サポート型	98
(5) サブマリン型	98
(6) コンビニ型	99
2. 事業戦略の背後にあるもの	100
(1) 各企業に共通する特徴	100
(2) 中小規模選択の重要な視点	102
3. 中小企業として生き抜くために	105
補論：既存のフレームワークと本調査の関係	106
参考文献一覧	107
参考資料 大企業と中小企業の財務データ比較	109

調査概要

1. 調査の目的

我が国において、中小企業の数や企業全体に占める構成比は、戦後一貫して高い水準を保っている。また、長い歴史を持つグッドカンパニー大賞の受賞企業を見ると、受賞後に中小企業から大企業へと拡大路線を進む企業が存在する一方で、市場で強い競争力を持ちながらも中小企業として一定の規模を保っている企業が大半を占めることがわかる。

本調査は、中小企業が長期にわたり安定的な地位を占めている中で、強い競争力を持つ中小企業を対象に、その戦略を明らかにすることを目的としている。具体的には、企業の規模について、一般的な企業成長のライフサイクルに拠らず、拡大を第一義としない中小企業の戦略、すなわち中小企業が中小企業であり続ける積極的な理由に着目し、その戦略について調査を実施するものである。

2. 調査方法

(1) 文献・統計調査

文献や統計データを利用して、マクロ的に見た中小企業数や財務状況を概観した後、中小企業の存立基盤等に関する先行研究を参考とし、本調査のベースとなる概念をまとめた。

(2) インタビュー調査

当センターによるグッドカンパニー大賞受賞企業リストを中心に、長い業歴を通じて強い競争力を持ち、かつ中小企業であり続ける企業を対象にインタビューを実施し、中小企業であり続ける理由を調査した。

※用語の説明

「グッドカンパニー大賞」について、2005 年度（平成 17 年度）以前は「社団法人中小企業研究センター賞」として表彰が行われていたが、本報告書では、「グッドカンパニー大賞」に表現を統一する。

第1章 我が国における中小企業の存在感

1. 確固たる地位を維持する中小企業

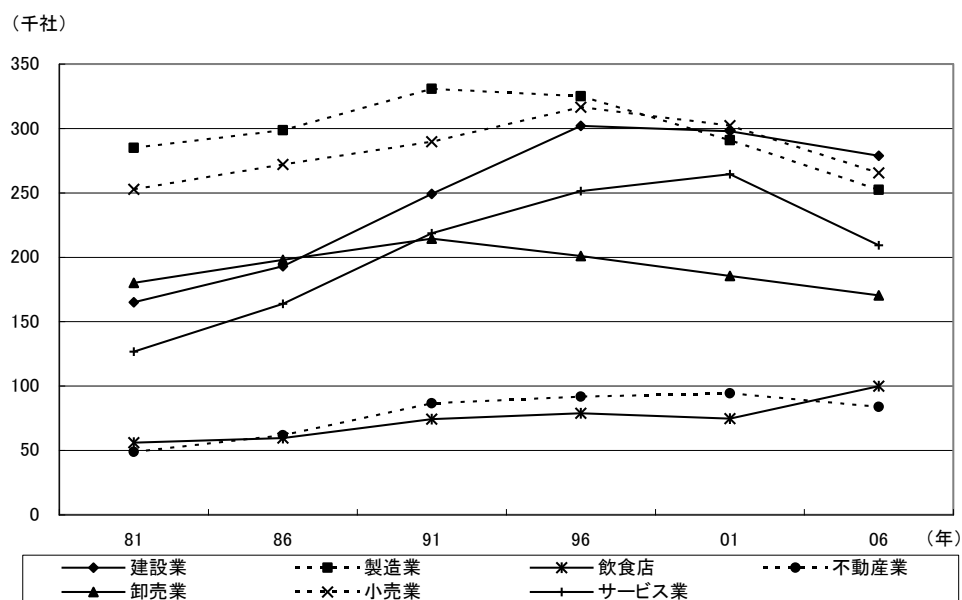
(1) 安定的な推移を見せる中小企業

我が国において、中小企業はこれまで常に「弱い存在」として見られてきた。1972年の中小企業白書では、中小企業のイメージ調査の結果を公表しているが、これによると二重構造というイメージにつながる労働条件の悪さ、低所得層、低生産性、体質が弱い、不安定、金融難、自転車操業、景気変動に弱い、倒産といったイメージが強い。

また、中小企業を取り巻く環境も大きく変化しており、中小企業は様々な困難を経験してきたといえる。例えば、80年代後半より円高が急激に進行し、中小製造業の多くは輸出価格の下落と、それに伴う収益の悪化を経験した。また、90年代以降では、グローバリゼーションが進展し、大企業による海外進出や新興国企業との競争という環境変化に見舞われた。

しかしながら、このような逆境にも関わらず、中小企業は我が国において確固たる地位を維持している。80年以降の中小企業数の推移を見ると、近年減少傾向にある業種もあるが、概ね80年初頭と同じかそれ以上の数を保っていることがわかる。

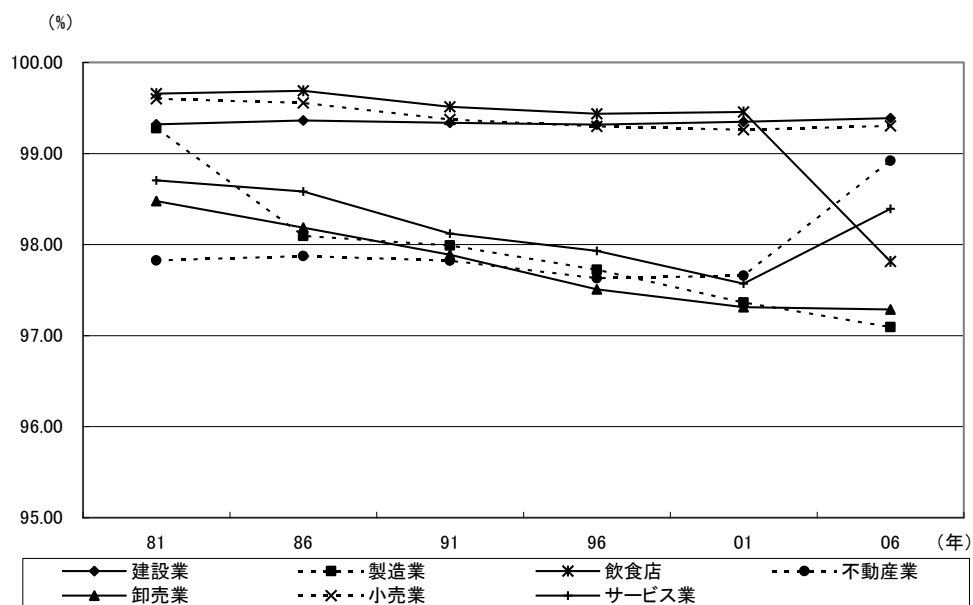
図表 1-1 中小企業数の推移



出所) 総務省「事業所・企業統計」(91年調査以前は「事業所統計調査」)

また、我が国企業全体に占める中小企業の割合を見ると、いずれの業種においても97%以上を占めていることがわかる。

図表 1-2 企業全体に占める中小企業の割合

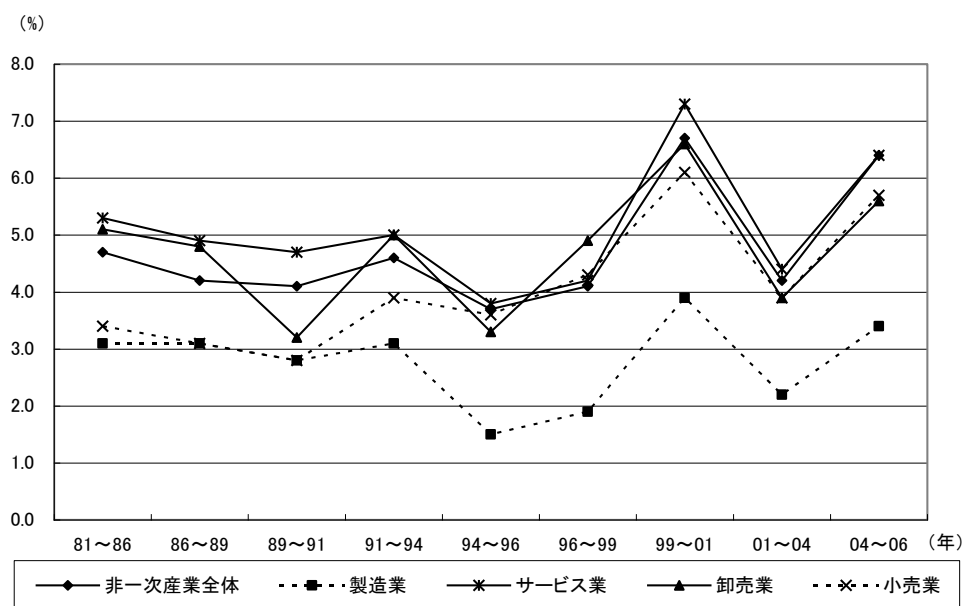


出所) 総務省「事業所・企業統計」(91年調査以前は「事業所統計調査」)

注) 中小企業数 / (中小企業数 + 大企業数) × 100 で算出。

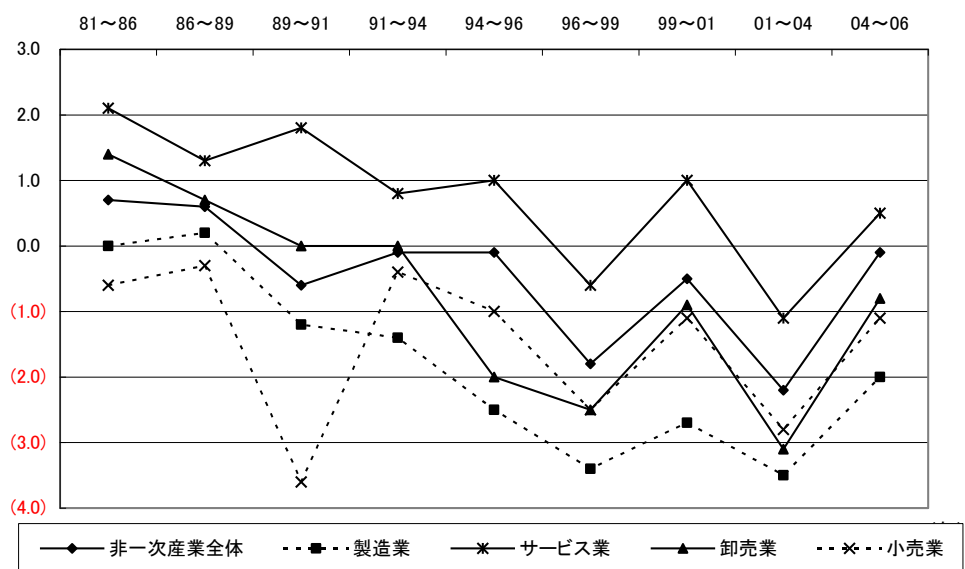
なお、近年中小企業において、廃業率が開業率を上回る、いわゆる開廃業率の逆転が指摘されているが、2004～2006年には開業率が上昇傾向にあり、それに伴い開廃業率も改善傾向にある。

図表 1-3 中小企業の開業率



出所) 中小企業庁「2009 年度版中小企業白書」

図表 1-4 中小企業の開廃業率



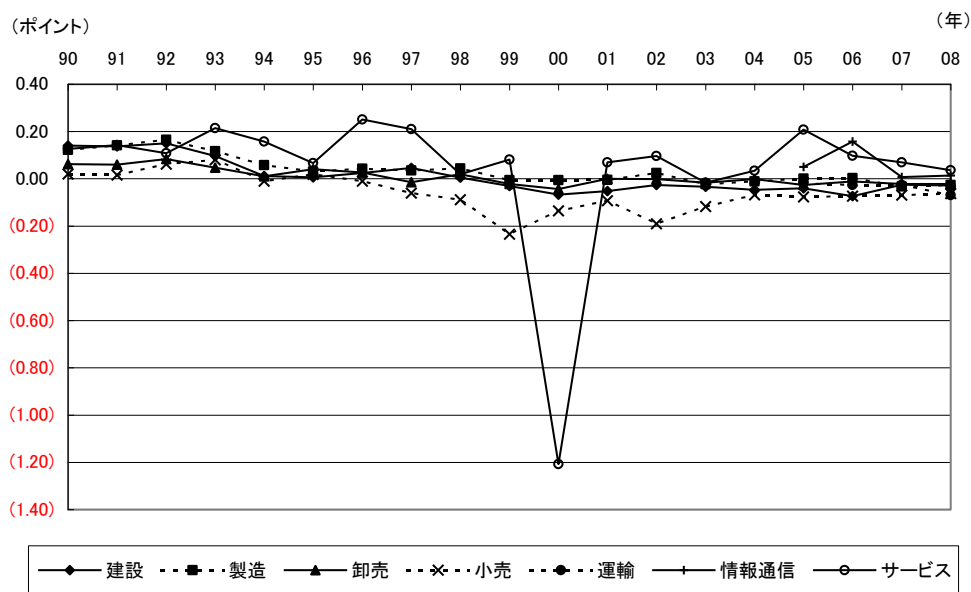
出所) 中小企業庁「2009 年度版中小企業白書」

以上のように、中小企業は数の上で安定的に推移し、かつ開業率についても上昇傾向にあることから、新陳代謝も依然として活発であることがわかる。

(2) 大企業の上を行くパフォーマンス

中小企業の財務状況について、まず、中小企業の ROA を大企業と比較すると、大企業と同等かそれ以上の比率を示している。

図表 1-5 中小企業の ROA(対大企業)



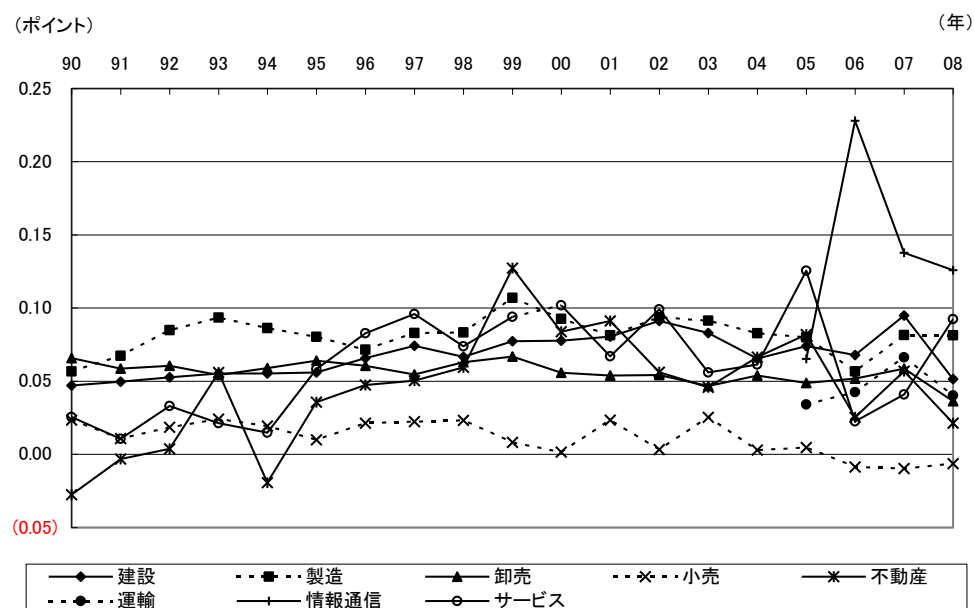
出所) 財務省「法人企業統計」

注 1) 「ROA＝営業利益／純資産」で算出。ROA の値が高いほど収益性が高いと判断される。

注 2) グラフの数値は「中小企業の ROA－大企業の ROA」を表す。値が正であり、また高いほど中小企業の方が収益性が高いと判断される。

また、同様に中小企業の付加価値率を大企業と比較すると、小売以外の業種については大企業よりも高い比率を示している。

図表 1-6 中小企業の付加価値率(対大企業)



出所) 財務省「法人企業統計」

注 1) 付加価値率=付加価値額/売上高で算出。付加価値額=役員給与+従業員給与+福利厚生費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+営業純益で算出。付加価値率の値が高いほど、売上高に対して新しい価値が生み出されているといえる。

注 2) グラフの数値は「中小企業の付加価値率-大企業の付加価値率」を表す。値が正であり、また高いほど中小企業の方が収益性が高いと判断される。

以上のことから、大きな環境変化にも関わらず、財務状況を見ても中小企業は一定の地位を築き上げ、維持していることがわかる。

2. 従来の価値観にとらわれない中小企業の存在

(1) 中小規模を維持する積極的理由

前述のとおり、中小企業はこれまで急激な円高やグローバル競争等、様々な逆境を経験しているにも関わらず、我が国経済において安定的な地位を確保し続けてきている。特に、メディアを中心として、高い技術力や想像力を武器に、強い競争力を有し、グローバル競争の中でも世界市場で高いシェアを占める中小企業が紹介されることも多い。

これらを勘案すると、ある一つの仮説が導き出せる。それは、中小企業が中小企業であるからこそ強い競争力を発揮できる一定の領域があり、ゆえに強い競争力を有しながらも規模の拡大を第一義とせず、中小企業であり続けるのではないかと、いうものである¹。

一般的に、中小企業は前述のとおり「弱い存在」と見られる傾向があり、また、中小企業の成長という場合には、企業規模の拡大により大企業へ近づくことを意味することが多い。たしかに、経済全体が右肩上がりの成長を見せ、それに伴い市場も常に拡大するような社会においては、大量生産のための設備投資を行い、規模の経済性によるコストダウンを図ることで競争優位を築き上げることができる。特に、我が国経済においては戦後に急激な右肩上がりの経済を経験しているため、このような規模の経済性の追求は是とされる傾向が強い²。

しかし、杉浦（2007）によれば、当センターによるグッドカンパニー大賞受賞企業 515 社のその後を見ると、受賞後成長して株式を上場した企業が 66 社（全体の 13%）と決して多いわけではなく、また、受賞企業の中には世界市場で活躍する企業も多いが、それらの大多数が中小企業のままであり続けていることを指摘している。杉浦は、「それらの中小企業は、長い時間をかけて蓄積してきた技術をさらに磨き上げ、また応用分野を広げて、強い競争力を有する製品やサービスを創造してきた。それが世界市場で高い評価とシェアを獲得している。それを可能にしたのは、グローバル化の進展や技術革新の加速、需要の多様化やめまぐるしい変化への柔軟で迅速な対応だったのではないかと分析しており、中小規模であることを積極的に評価している。

杉浦による、グッドカンパニー大賞受賞企業におけるその後の例からもわかるように、中小企業が中小企業であり続けるには、消極的な理由ではなく、積極的な理由があると考えられる。そこで、中小企業が活動しやすい領域、また中小企業であり続ける積極的な理由を整理したい。

¹ 本調査の仮説は、杉浦（2007）に示唆を得ている。

² 我が国における「量的拡大」、また「量的拡大」から「競争・協調」へのパラダイムシフトについては、堀（1999）に詳しい。

(2) 先行研究に見る中小企業の存立基盤

①中小企業存立の形態

前述のとおり、中小企業には中小規模であるからこそ強い競争力を発揮できる一定の領域があり、そのような領域では中小規模であることに消極的な理由ではなく、積極的な理由があることが考えられる。そこで、先行研究を基に、中小企業の存立基盤についての可能性を探った。

まず、中小企業の存立基盤については、1950年～60年代にかけて活発であるが、近年においてはそれほど多くの研究はなされていないのが現状といえる。これら一連の議論について代表的なものとして、泉（1954）が挙げられる。泉によれば、同一産業において規模の異なる企業が同時に存立しうる形態として、a) 中小企業が大企業と競争しうる、b) 両者が個別の機能をはたす補完関係、c) 小企業が競争により大企業を圧倒したか、業種での大企業経営が本来成り立たない、といった3つを挙げている。

なお、b) については、いわゆる下請関係を示唆しているといえる。泉は、「大規模経営が有利な産業において、中小企業がその存立を維持・発展させる場合、大企業に対して、補完的關係をいとなみ、かつ従属的地位に立てねばならない」としている。また、c) について、「中小企業が独占・不完全市場をもつ産業においても、その独立性が絶対的ということは少ない」と指摘し、小企業が競争により大企業を圧倒するという形態はそれほど現実的ではないとしている。したがって、c) については、主に業種での大企業経営が本来成り立たない形態、いわゆるニッチ市場の存在を示唆しているといえる。

また、高橋（1955）では、「小企業を存続せしめる要因として、産業内の寡占的条件は当該産業内の小企業の存続を可能とし、大企業はプライスリーダーの地位を確保しているため、小企業を排除しても、得るところがない」とされる。したがって、大企業の独占・寡占の市場においても、中小企業が存立する一形態があると考えられる。

以上をまとめると、中小企業が存立する形態として、a) 競合市場、b) 下請市場、c) ニッチ市場、d) 大企業独占・寡占の市場という4つが挙げられる。

図表 1-7 中小企業存立の形態

形態	内容
競合市場	・大企業と中小企業が競争しうる。
下請市場	・大企業・中小企業の両者が個別の機能を果たす。
ニッチ市場	・業種での大企業経営が本来成り立たない。
大企業独占・寡占の市場	・大企業がプライスリーダーの地位を確保しているため、小企業を排除するメリットが大きくない。

②中小企業が存立する理由

次に、中小企業が存立する理由を、先行研究を基に整理したい。これらを包括的に議論している代表的な研究としては、高橋（1955）が挙げられる。

高橋によれば、中小企業が存立する要因として、a) 小企業から大企業への移行は巨額の

資本蓄積が必要なため、成長にかなり長い期間を要すること、b) 不完全競争は小企業形態の市場を保護し、小企業の存立に重要な一因を形成していること、c) 産業内の寡占的条件は、当該産業内の小企業の存続を可能とする。大企業はプライスリーダーの地位を確保しているため、小企業を排除しても、得るところがないこと、d) 経営者の賭博者的態度を挙げている。

また、内藤、池田（1995）によれば、中小企業が継続的に存続する一般的な理由として、高橋（1955）のほかに、e) 生産物に関する市場の不完全性が中小企業に利益を与えること、②労働市場の不完全性、f) 中小企業が企業家自身に雇用を与えていること、g) 適正規模が中小企業の側にあること、h) 技術発展により、小規模単位の生産が可能となることを挙げている。

これらに基づき、中小企業が存立している理由を整理すると、以下のとおりとなる。

図表 1-8 中小企業が存立する理由

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a) 小企業から大企業への移行は巨額の資本蓄積が必要であり、長い期間を要するため。b) 大企業がプライスリーダーの地位を確保しているため、小企業を排除しても得るところがないため。c) 経営者の賭博者的態度のため。d) 生産物に関する市場の不完全性が中小企業に利益を与えるため。e) 労働市場の不完全性が存在するため。f) 中小企業が企業家自身に雇用を与えるため。g) 適正規模が中小企業の側にあるため。h) 技術革新等により小規模単位の生産が可能となったため。 |
|---|

出所) 高橋（1955）及び内藤、池田（1995）を基にみずほ総合研究所作成

また、中小規模であることのメリットとして、小川（1974）によれば、a) 企業目標に対する実行の確実性、b) 人間的接触がはかりやすい、c) 大企業に比べ高い勤労意欲を期待できる、d) 中小企業の弾力性（機敏性、管理費が低い等）、e) 組織構造が簡単、f) 巨大企業の眼にとまらずに事業を育成可能、といった6つが挙げられる。

図表 1-9 中小規模であることのメリット

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a) 企業目標に対する実行の確実性。b) 人間的接触がはかりやすい。c) 大企業に比べ高い勤労意欲を期待できる。d) 中小企業の弾力性（機敏性、管理費が低い等）。e) 組織構造が簡単。f) 巨大企業の眼にとまらずに事業を育成可能。 |
|--|

出所) 小川（1974）を基にみずほ総合研究所作成

③市場別に見る中小企業であり続ける理由

前述のとおり、先行研究を基に中小企業存立の形態及び中小企業が存立する理由を整理することができる。本調査では、これらの研究成果をベースとして、中小企業存立の形態ごとに、中小企業が存立する理由を、積極的理由・中間的理由・消極的理由として整理した。

このうち、本調査では、「積極的理由」を詳細に分析したい。

図表 1-10 中小企業存立の形態別の中小企業が中小企業であり続ける理由

	積極的理由	中間的理由	消極的理由
競争市場	● 需要変動が激しい市場のため、中小規模であることの方が有利。 ● 経営者が固定化・安定化された業務ではなく、常にイノベティブに活動したい。 ● 大企業への成長途中。 ● 大企業より高い利潤率をあげている。 ● 少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい。	● 経営者が賭博的な活動を続けたい。	● 株式公開をすると短期的な利潤を追わざるを得なくなる。
下請市場	● 大企業への成長途中。 ● 大企業より高い利潤率をあげている。		● 大企業の存在により、下請取引を維持せざるを得ない。
ニッチ市場	● 衰退産業または有望産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動している。 ● 需要変動が激しい市場のため、中小規模であることの方が有利。 ● 大企業に注目されずに活動を続けたい。 ● 経営者が固定化・安定化された業務ではなく、常にイノベティブに活動したい。 ● 大企業より高い利潤率をあげている。 ● 少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい。	● 規模の経済が働かない(最小最適規模が小さい)。 ● 市場規模が小さい。 ● 経営者が賭博的な活動を続けたい。	
大企業独占・寡占の市場	● 大企業に注目されずに活動を続けたい。 ● 大企業への成長途中。 ● 少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい。		● 株式公開をすると短期的な利潤を追わざるを得なくなる。
各市場共通の理由	● 景気変動等から受けるリスクを最小化したい。 ● 中小規模の方が、経営者の意思が反映されやすい。 ● 中小企業の機敏性・柔軟性を活かしたい(シンプルな組織構造、組織風土の浸透等)。	● 規模の経済が働かない(最小最適規模が小さい)。 ● 市場規模が小さい。 ● 固定費が小さい。 ● 経営者が現状に満足している(家族経営等の理由から)。	● 各種中小企業施策がうけられなくなる。 ● 経営者の予見(外部環境、拡大意向)が悲観的。 ● 経営者に大規模企業を管理する能力がない。

a)競合市場

競合市場では、中小企業であり続ける積極的な理由として、需要変動が激しい市場のため、中小規模であることの方が有利であることが考えられる。需要が一定程度見込め、大量の供給によって高い利潤を享受できる市場の場合には、大企業の方が有利であり、中小企業が競争を勝ち抜くのは難しい。中小企業が大企業と互角に競争するには、そのような大量の供給が難しい市場である必要がある。

このほか、競合市場における積極的な理由としては、大企業への成長途中であることや、少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したいことが挙げられる。

消極的理由としては、株式公開をすると短期的な利潤を追わざるを得なくなることが挙げられる。

また、中間的理由として、経営者が賭博的な活動を続けたいということも挙げられる。

b)下請市場

下請市場における積極的な理由としては、大企業より高い利潤をあげていることが特徴的といえる。また、大企業への成長途中であることも挙げられる。

消極的理由としては、競合市場同様、株式公開をすると短期的な利潤を追わざるを得なくなることが挙げられる。

c)ニッチ市場

ニッチ市場における積極的な理由としては、衰退産業または有望産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞っていることが挙げられる。また、需要変動が激しい市場のため、中小企業であることのほうが有利であること等も挙げられる。

一方、中間的な理由として、市場自体がそれ程大きくないために、規模の経済が働かないといったこと等が挙げられる。

d)大企業独占・寡占の市場

大企業独占・寡占の市場における積極的な理由としては、大企業に注目されずに活動を続けたいということが挙げられる。また、大企業への成長途中や、少数精鋭の高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したいことも挙げられる。

消極的な理由としては、株式公開をすると短期的な利潤を追わざるを得なくなることが挙げられる。

e)各市場共通の理由

各市場において、前述のような理由が特徴として挙げられるが、一方で各市場に共通の理由も考えられる。これら共通の理由をベースに、各市場に合わせて中小企業であり続ける理由に特徴が出ると考えられる。

共通の理由のうち、まず、積極的な理由としては、景気変動から受けるリスクを最小化したいと考えていることや、中小規模の方が、経営者の意思が反映されやすいといったことが挙げられる。また、中小企業の機敏性・柔軟性を活かしたいといったことも挙げられる。これら積極的な理由は、一般的に中小企業のメリットとして広く知られるところでもある。

中間的理由として、規模の経済が働かないことや、市場規模が小さいこと、固定費が小さいこと、経営者が現状に満足していること等が考えられる。

消極的理由としては、各種中小企業施策が受けられなくなること、経営者の予見が悲観的であること、経営者に大規模企業を管理する能力がないことが挙げられる。

(3) 戦略を軸とした新たな分析の視点

①市場を基に分析することの困難性

前述のとおり、先行研究を基に、中小企業存立の形態ごとに、中小企業が存立する理由を、積極的理由・中間的理由・消極的理由として整理したが、これら各市場は、より具体的にどのような市場かについて明らかにする必要がある。

先行研究においては、中小企業が存立しやすい市場として、産業特性や業種特性を基準にして考察している研究が多いようである。例えば、泉（1954）によれば、中小企業は軽工業において大きな競争力を示しているとしている。また、細野（1955）によれば、中小規模において優れている産業として、食料品製造業、家具および装備品製造業、化学工業が挙げられる。末松（1962）によれば、第三次産業においては、中小企業の活動分野がかなり多くなるとされる。近年の研究としては、松村（2007）が、企業数・開廃業率の推移、財務指標、最小最適規模論によるアプローチを基に、医療・福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）や輸送用機械器具製造業、一般機械器具製造業、金属製品製造業に中小企業の存立基盤があるとしている。

しかし、単一の業種においても様々な市場が存在するため、業種を基にこれらの市場（競合市場、下請市場、ニッチ市場、大企業独占・寡占の市場）を分類した場合、個々の企業における中小企業であり続ける理由を詳細に分析することが難しい。また、例えば細分類のように、業種をより細かい単位で分析する方法も考えられるが、これは結果的にニッチな市場の導出に終わる可能性がある。

さらに、各中小企業を見ても、大企業と競合的な事業を行う一方で大企業からの下請を行っている等、複数の事業を行っている場合があり、これら市場や業種を基に中小企業が中小企業であり続ける理由を問うのは、分析が不十分となる可能性がある。

そもそも、中小企業が中小企業であり続ける理由には、前述のとおり中小企業が存立しやすい基盤の存在、いわゆる外部環境とともに、そこから導き出される内部環境（戦略や経営者の方針）が色濃く反映されると考えられる。また、外部環境は、同一の業種であっても時代により大きく変化するため、業種特性によって中小企業の存立基盤を確認した場合でも、別の時代にはあてはまらないことが考えられる。

②戦略に基づく先行研究の再整理

そこで、本調査では、業種／市場という軸ではなく、先行研究をもとに導き出された中小企業であり続ける理由（図表 1-10 参照）に事業戦略という新たな軸を設け、再度整理し、なぜそのような戦略を採用するに至ったかという外部環境の変化もあわせて考察するというアプローチを採用した。

事業戦略という軸を採用した理由として、図表 1-10 で挙げられた、市場別に見る中小企業であり続ける理由の多くは、いわゆる事業戦略として取り上げられるものであることが挙げられる。例えば、「衰退産業または有望産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動している」とは、事業ドメインの決定にほかならない。また、「大企業より高い利潤率をあげている」とは、高付加価値戦略と捉えることができる。

なお、戦略を基準にして分析するメリットとしては、まず、多様な業種／市場で活躍している中小企業も取り上げ、分析の対象とできることから、「①市場を基に分析することの困難性」で指摘した、結論がニッチな市場の導出に終わってしまうことを回避できることが挙げられる。また、各社個別の状況に焦点を合わせるため、外部環境のみならず各社特有の強みや弱みといった内部環境（技術力・サービス力・人的資源等）も詳細に考察することも挙げられる。さらに、一つの企業が様々な業種／市場で活躍している場合も、それぞれの業種／市場の状況を総合した上で、規模の拡大を第一義とせず中小企業のままであり続けるという戦略を採用した経緯を詳細に分析することが可能である。

「(2) 先行研究に見る中小企業の存立基盤」で導き出された、中小企業存立の形態ごとの中小企業が存立する「積極的な」理由を、改めて事業戦略別に整理すると、以下のとおりとなる。

図表 1-11 事業戦略別の中小企業が中小企業であり続ける理由

戦略		内容
戦略別の理由	ハンター型	●有望産業や衰退産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動している。
	サーフィン型	●需要変動が激しい市場のため、中小規模であることが有利。
	フリーク型	●顧客との接点を重要視し、目の届く顧客数の中で満足度最大化を図る。
	ストロング・サポート型	●他社に模倣困難な技術を武器に、価格決定権を有している。 ●無形の専門性・ノウハウを活かして活動している。 ●下請取引において特に強みを発揮できる戦略。
	サブマリン型	●大企業より高い利潤率をあげているが、大企業の目に留まらずに（大企業の影に隠れて）活動を続けたい。
	コンビニ型	●製品ラインナップ一つ一つのマーケットが小さく、結果として多品種少量生産となる。
共通の理由		●経営者が固定化された業務ではなく、常にイノベティブに活動したい。 ●少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい。 ●中小企業の機敏性・柔軟性を活かしたい。 ●中小規模の方が、経営者の意思が反映されやすい。

a)ハンター型

有望産業（今後市場の形成・拡大が見込まれるが市場規模が小さいため参入が激しくない産業）や衰退産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動する、いわゆる狩猟的な戦略を採用している企業が該当する。時代の変動の中で、異業種への参入や、同一業種においても全く異なる業態に変更して利潤を追うような企業も該当する。

ハンター型の戦略を採用する企業にとっては、組織の規模が大きくなると機敏性が失われるため、中小規模である方が有利であると考えられる。

先行研究においても、有望産業や衰退産業においては企業間の競争が激しくなく、また市場規模もそれ程大きいものではないために大企業よりも中小企業の方が参入しやすいとされる³。

b)サーフィン型

需要変動が激しい市場のため、大企業であると需要が低迷した際に非効率性が顕著となるため、中小規模を保っている企業が該当する。具体的には、顧客のニーズが時代と共に激しく移り変わるため、独自性の高い技術や専門性・ノウハウを武器としつつも時代のニーズをいち早く察知し、柔軟に対応する企業等が該当する。

堀（1999）によれば、多くの市場において量的拡大が過去のものとなっており、同一の仕事が一定量継続的にあり、しかも長期的に増加し続けるという時代は終わったとされる。この指摘にも見られるように、単なる拡大はリスクを伴う。また、リスク分散化のために事業ポートフォリオを拡大するという戦略も考えられるが、中途半端な拡大は逆にリスクが大きくなる可能性もある。したがって、中小規模を保ち、柔軟な体制を築くことで需要変動から受けるリスクを最小化できる場合があると考えられる。

c)フリーク型

顧客との接点を重要視し、顧客をフリーク（熱狂的なファン）とすることで事業を安定・拡大する戦略を採用する企業が該当する。このような企業では、経営者や従業員が目の届く範囲で、顧客にきめ細かいサービスを提供することが必要となるため、企業規模の拡大を第一義としていないことが考えられる。

例えば、CRM（Customer Relationship Management）の分野においても、重要な顧客と生涯にわたって継続的に取引を行うことで、企業における利益（顧客から得られる価値の総和）を最大にするという考え方が重要視されている⁴。特に、成熟期を迎える市場等において、CRMによる顧客維持はより重要となる。フリーク型は、CRMに代表されるような顧客との関係維持をさらに越え、顧客を熱狂的なファンとすることでより強固な基盤としていることが考えられる。

³ 多くの先行研究で指摘されることであるが、例えば松村（2007）等を参照。

⁴ グロービス・マネジメント・インスティテュート（2006）

d) ストロング・サポート型

下請取引を行っている企業にとって特に強みを発揮できる戦略であり、他社に模倣困難な技術を武器に、価格決定権を有している企業や、無形の専門性・ノウハウを活かして活動している企業が該当する。前者においては、例えば製造業における強い技術力を有した企業が該当すると考えられる。後者については、例えばサービス業において、目に見えない専門性やノウハウを有しており、その企業でしか対応できない業務が存在するような企業が該当すると考えられる。

なお、中小企業金融公庫（現株式会社日本政策金融公庫）（2006）⁵では、ストロング・サポート型に代表的な企業である「強い下請」企業として「市場における自社のポジションとニーズを的確に捉え、限られた経営資源を受託・請負業務に集中的に投入し、競争優位性を高めることによって、取引先企業に対する自社の存在価値を確立することに成功」した中小企業が紹介されている。

e) サブマリン型

大企業より高い利潤率をあげているが、大企業の目に留まらず、大企業の影に隠れて活動が続けたいという企業が該当する。具体的には、大企業独占・寡占の市場の中で一定程度のシェアを確立している企業や、OEMにより高い利潤をあげている企業等が該当すると考えられる。

前述のとおり、このことは先行研究においても指摘されている。すなわち、高橋（1955）によれば、大企業がプライスリーダーの地位を確保しているため、中小企業を排除しても得ることないと考える場合には、中小企業が存立する余地があるとされる。

f) コンビニ型

製品ラインナップを多く揃えるが、一つ一つのマーケットが小さく、結果として多品種少量生産を武器にする企業が該当する。いわゆるニッチ市場に着目している企業は、コンビニ型に属する可能性が高い。

中小企業庁（2003）においても、「中小企業が活躍する分野というのは、供給面から見ると資本集約度が低く、需要面から見ると多品種少量、需要変動の激しい分野」と指摘されている。

g) 共通の理由

いわゆる、一般的に中小企業であることのメリットとして挙げられるものであり、各型に共通した理由ともいえる。例えば、経営者が固定化された業務ではなく、常にイノベティブに活動したい、少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい、中小企業の機敏性・柔軟性を活かしたい、中小規模の方が、経営者の意思が反映されやすい、と

⁵ 同調査レポートでは、製造業やIT業界を中心に、強い下請企業の事例を紹介している。

いったことが挙げられる。このような戦略をベースに、経営環境や自社の強みを勘案して前述 a) ～f) の戦略を採ることで、各企業の特徴及び中小企業であり続ける理由が明確になると考えられる。

以上、中小企業存立の形態及び中小企業である積極的な理由について、先行研究を基に整理した後、本調査の目的である「中小企業が中小企業であり続ける理由」をより詳細に分析するために、各社における事業戦略という視点を入れ、中小企業であり続ける理由を改めて整理した。本調査においては、ここで挙げられた事業戦略を軸として、「中小企業が中小企業であり続ける理由」を問いたい。

補論: 定量的なアプローチ

本調査では、戦略を軸として中小企業が中小企業であり続ける理由を分析するが、先行研究では、中小企業の存立基盤を定量的なアプローチによって分析しているものも存在する。なお、これら先行研究については、最小最適規模の計測を基に分析を行っているものが多いようである。

我が国における、最小最適規模論における代表的な研究としては、末松・瀧澤（1967）が挙げられる。末松・瀧澤によれば、規模の概念は、生産の規模（工場規模）と経営の規模（企業規模）に大別され、生産の規模は最小費用規模を目標とし、経営規模は最大利潤規模を目標するとされる。これらを総合的に分析することで適正規模を算出することが必要であり、具体的な指標として、労働者基準（従業者規模）、資本基準（資本金）、産出量基準（最大算出能力や平均産出量、平均操業度等）、利潤率（総資本利益率、自己資本利益率）、利潤量、最小費用、生産性（付加価値、加工高）が挙げられている。しかし、末松・瀧澤の結論としては、「適正」や「最適」といった概念は、極めて曖昧な概念であり、適正規模の計測は容易ではないとされている。

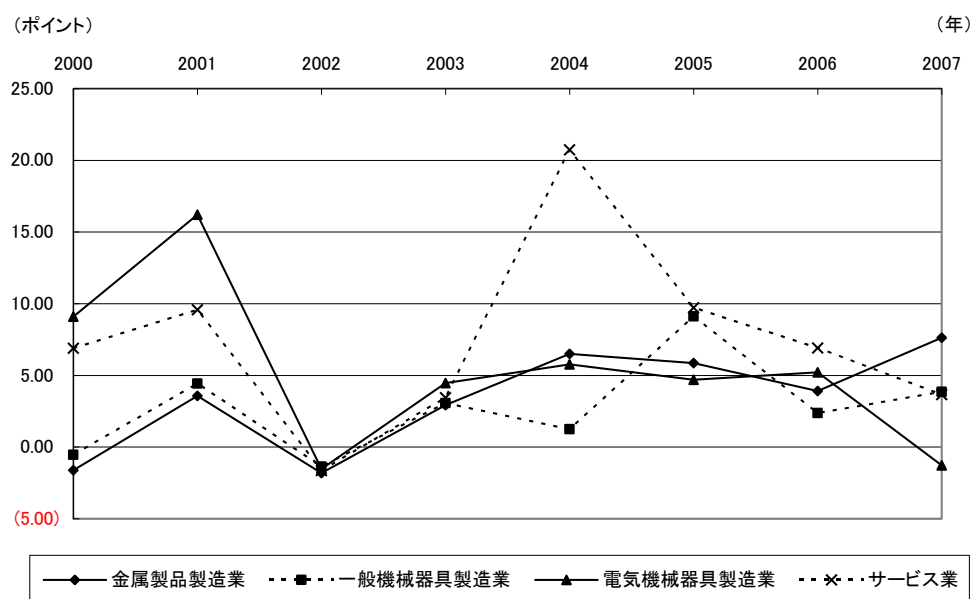
また、近年の研究として、中小企業庁（2003）や松村（2007）が挙げられる。中小企業庁では、産業の平均従業者規模／0.75 で最小最適規模を算出し、中小企業の存立基盤を分析している。また、松村は、企業数・開廃業率の推移、財務指標分析に加え、最小最適規模論によるアプローチを採用し、中小企業に存立基盤のある業種を特定している。

本調査においても、簡易ではあるが、既存統計を利用して中小企業の存立基盤について確認を行った。具体的には、財務省「法人企業統計」を利用して、最近10年における大企業と中小企業⁶のROA、営業利益率、付加価値生産性、付加価値率を算出し、比較を行った。なお、「1. 確固たる地位を維持する中小企業」ではマクロ環境を見るために、日本標準産業分類上の大分類ベースでの比較を行ったが、ここでは中分類ベースでの比較を行った。

その結果、例えばROA（営業利益ベース）について、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、サービス業において、大企業に比べ中小企業のパフォーマンスが高い傾向にあることがわかった（その他の指標・業種については、巻末参考資料参照）。

⁶ データの制約上、資本金1億円未満を中小企業とした。

図表 1-12 大企業と中小企業の ROA(営業利益ベース)



出所) 財務省「法人企業統計」よりみずほ総合研究所作成

注) グラフの数値は「中小企業の ROA－大企業の ROA」を表す。値が正であり、また高いほど中小企業の方が収益性が高いと判断される。

ただし、このアプローチについては業種で判断せざるを得ず、またデータの制約上中分類ベースまでの分析が限界である。したがって、市場のより詳細な分析は難しい。また、前述のとおり、細分類ベースのような、より細かい業種で分析した場合、ニッチな市場の導出に終わる可能性がある。さらに、単一の業種においても様々な市場が存在することや、単一の中小企業であっても複数の事業でそれぞれ異なる市場で活躍している場合もあり、業種を基に中小企業が中小企業であり続ける理由を分析することより、戦略を基に分析することの方が有効であると考えられる。

第2章 戦略ごとに見る中小企業であり続ける理由

1. インタビュー対象先の選定

第1章では、中小企業を取り巻くマクロ環境を概観し、中小企業の存立基盤について先行研究の整理・再検討を行った。そこでは、中小企業が中小企業であり続けるための中小企業の存立基盤について、中小企業が存在しやすい一定の業種・市場が存在するという観点ではなく、中小企業であり続けるための戦略の視点から検討することが有効であることがわかった。

これを踏まえて、本章以降では、統計結果からは読み取れない中小企業個々の企業活動に焦点を当て、中小企業独自の戦略を分析することで、中小企業が中小企業であり続ける理由を明らかにする。具体的には、個々の中小企業に対して、その企業の戦略、及び、企業を取り巻く経営環境や強みについても聴取するインタビュー調査を行い、得られた結果から中小企業が中小企業であり続ける理由を分析する。

(1) 対象先の選定方法

インタビュー対象先は、以下の①～③の条件を満たす中小企業とした。

方針	備考
①強い競争力を有している企業	• 大企業と互角に競争できる力を持ちながらも、中小規模であり続ける企業を選定することで、中小企業であり続ける積極的な理由を聴取できるため。
②中小企業の中でも、大企業に近い規模でない企業	• 既に大企業に近い規模の場合、これまで拡大の意向が強かったことが考えられるため。
③業歴40年以上の企業	• 経営者の方針だけでなく、実績としても、これまで長く中小企業であり続けた企業を選定するため。

注) 本調査のインタビュー対象先は、主にグッドカンパニー大賞受賞企業より選定。

①強い競争力を有している企業

本調査の趣旨は、中小企業が中小企業であり続ける「積極的な」理由を問うものである。強い競争力を有している企業（かつ中小規模であり続ける企業）の方が、そうでない企業と比較してより積極的な理由を持っていることが想定されるため、強い競争力を有していることを選定方針の一つとした。

強い競争力を有していると判断する基準として、グッドカンパニー大賞受賞企業を中心に選定することとした。同賞は、当センターにより、全国の中小企業の中から経済的、社会的に優れた成果を上げている企業を選んで贈られる、我が国で最も歴史と実績のある中小企業のための賞である。1967年の第1回表彰以来、受賞企業数は541社（2008年11月現在）に及んでいる。

なお、受賞企業からインタビュー先を選定するにあたり、「ウェブサイトのない企業」、「信用情報等のデータベースに記載のない企業」、「上場した企業」、「上場はしていないものの

規模の大きい企業（中小企業基本法上の中小企業に該当しない企業）、「倒産した企業」、の 5 項目に該当する企業は、対象外とした。「ウェブサイトのない企業」および「信用情報等のデータベースに記載のない企業」を対象外とした理由として、インタビュー事前に当該企業の詳細についてサーベイが不十分となることが挙げられる。「上場した企業」および「上場はしていないものの規模の大きい企業」については、中小企業を研究対象とする本調査の趣旨から外れるため、対象外とした。これら対象外の企業を除外した結果、インタビュー候補は 541 社から 379 社に絞られた。

図表 2-1 グッドカンパニー大賞受賞企業の分類

単位: 社	
全受賞企業(2008 年まで)	541
ー)ウェブサイトのない企業	37
ー)信用情報等のデータベースに記載のない企業	6
ー)上場した企業	66
ー)上記以外の大企業	49
ー)倒産した企業	1
ー)複数受賞企業調整分(※)	3
候補企業	379

※過去 2 回受賞した企業が存在したため、1 社としてカウントした。

②中小企業の中でも大企業に近い規模でない企業

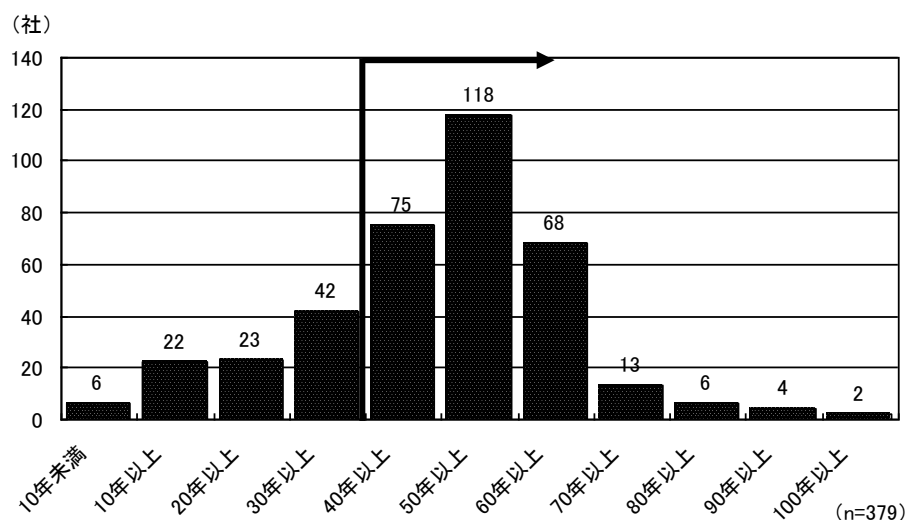
前述のとおり、受賞企業から対象企業を絞り込むと 379 社となるが、これらの企業には中小企業に該当しながらも大企業に近い規模の企業も多く含まれる。より適切な規模の企業を選定するため、従業員 100 人以下、かつ資本金 1 億円未満の企業を対象とした。

③業歴 40 年以上の企業

中小企業としてあり続けることについては、経営者の方針に拠るところが大きいですが、方針だけでなく実績としても長い期間中小企業としてあり続けた企業をインタビュー対象とするために、「②中小企業の中でも大企業に近い規模でない企業」に加え、業歴 40 年以上の企業のみを本調査対象企業とした。

40 年という基準を設定した理由の一つとして、「①強い競争力を有している企業」において対象企業となった 379 社を業歴別に見たところ、40 年以上の企業からボリュームが大きくなっていることが挙げられる。

図表 2-2 業歴別中小企業数(2008 年起点)



また、図表 2-2 のような定量的なデータはもとより、業歴 40 年未満の企業の場合、経営者が事業承継を行っている可能性が低く、中小企業であり続けるという方針が創業者一代限りのものであることも懸念されるため、対象を業歴 40 年以上とした。

「①強い競争力を有している企業」、「②中小企業の中でも大企業に近い規模でない企業」、「③業歴 40 年以上の企業」の 3 つの方針を基に、受賞企業を整理すると、541 社のうち 47 社が該当企業となった。

図表 2-3 対象企業数

単位: 社	
全受賞企業 (2008 年まで)	541
候補企業	379
うち従業員 100 人以下、かつ資本金 1 億円未満(※)	85
ー) 業歴 40 年未満	38
候補企業計	47

(2) 具体的な対象企業

「(1) 対象先の選定方法」に沿って 47 社の企業を選定し、これらの企業を中心に以下の 12 社の企業に対してインタビューを行った。なお、47 社から 12 社を選定するにあたり、関東圏に集中しないようにする等、地域的なバラツキも考慮した。また、ダイヤ工業株式会社およびフットマーク株式会社については、グッドカンパニー大賞受賞企業ではないが、本調査における選定方針に合う企業と判断したため、調査対象とした。

図表 2-4 インタビュー対象企業

	社名	事業内容	所在地	従業員数 (人)	資本金 (万)	設立 (年)	業歴 (年)
1	株式会社あいや	抹茶等茶製品全般の卸売販売	愛知県	83	3,000	1888	120
2	株式会社イビサ	ハンドバッグ等製造販売	東京都	426	8,120	1968	40
3	岩手阿部製粉株式会社	製粉・冷凍和菓子製造	岩手県	50	1,400	1965	43
4	株式会社印傳屋上原勇七	皮革製品製造販売	山梨県	54	4,000	1953	55
5	株式会社カツロン	プラスチック異形押出成形	大阪府	81	4,550	1949	59
6	北原電牧株式会社	酪農放牧施設等製造販売	北海道	49	6,000	1953	55
7	株式会社栗原	帽子の企画、製造卸・小売	大阪府	67	4,800	1968	40
8	株式会社栗山米菓	米菓製造販売	新潟県	50	8,677	1949	59
9	ダイヤ工業株式会社	医療用品の製造・卸・販売	岡山県	59	1,000	1963	45
10	武生特殊鋼材株式会社	クラッドメタル(異種金属接合材料)、 オリジナル刃物専用鋼の受注生産・販売	福井県	45	3,000	1954	54
11	名古屋特殊鋼株式会社	特殊鋼販売、金型等設計製作	愛知県	55	9,520	1965	43
12	フットマーク株式会社	運動用具製造	東京都	51	8,500	1950	58

注 1) 業歴は、設立から 2008 年までの期間で算出した。

注 2) 上記リストは、五十音順。

2. インタビュー対象企業の事業戦略

本調査におけるインタビューで聴取した、各企業における中小企業であり続ける理由を、第1章「我が国における中小企業の存在感」で提示した事業戦略ごとに整理した。結果は、以下のとおりとなった。

図表 2-5 インタビュー結果の戦略ごとの分類

戦略	企業	内容
ハンター型	●株式会社あいや	●抹茶市場という中小企業が活動しやすい分野に絞り、業界に先駆けた食品用加工抹茶の展開等を行う。
	●北原電牧株式会社	●飛躍的な拡大が見込まれる分野ではないが、強い競争力を活かし、酪農業界にターゲットを据えてニーズにきめ細かく対応。
	●株式会社栗山米菓	●国内米菓市場という枠組みの中で、常に新たな活躍領域を模索。
	●ダイヤ工業株式会社	●時代の変化に対応しながら、ノウハウを活かしつつ独自性を発揮できる分野へと主力事業をシフトし、事業展開を図る。
	●武生特殊鋼材株式会社	●鉄鋼材業界の中でも特に中小企業が活動しやすい刃物材に焦点を定め、独自の地位を確立。
サーフィン型	●株式会社カツロン	●不況下においても新素材を利用した開発に着手し、次世代のニーズに対応。
	●武生特殊鋼材株式会社	●個人消費に左右されやすい業界であるが、研究・開発にも積極的に取り組み、時代の先を読む。
	●フットマーク株式会社	●需要変動が激しい中で、商品開発力や技術力を基に様々な新商品を提供し、強い競争力を維持。
フリーク型	●株式会社あいや	●顧客の多様なニーズに応える食品加工用抹茶を揃えるとともに、顧客からの要求項目を網羅した独自の製品規格書を作成。
	●株式会社イビサ	●規模の拡大よりも、当社と顧客一人一人が接点を持つことを重要視し、熱烈なファンを生む。
	●株式会社印傳屋上原勇七	●印伝技術を活かした独自性の高い当社製品の購入は、リピート率が極めて高く、熱烈なファンが多い。
ストロング・サポート型	●株式会社カツロン	●高品質かつきめ細かいサービス提供により、大手自動車メーカー等から強い信頼を寄せられ、独自のポジションを築く。
	●名古屋特殊鋼株式会社	●他社が模倣することが困難な製品開発・販売・提案を行うことで、取引先より絶大な信頼を勝ち取る。
サブマリン型	●株式会社栗原	●変化の激しい業界の中で、事業の一部にOEMを組み込むことで、事業基盤を安定させる。
コンビニ型	●岩手阿部製粉株式会社	●独自性の高い和菓子の製品ラインナップを増やし、総合的に見て安定的な事業基盤を確立。
	●株式会社印傳屋上原勇七	●バッグ及び袋物に絞っているが、その中で様々なデザインの多品種少量生産を行う。
	●株式会社カツロン	●多品種少量生産を武器に同業他社が対応できない製品も製造・販売する。
	●株式会社栗原	●ファッション業界の中でも帽子という一つのアイテムに絞って、その中で多品種少量対応を行う。
	●ダイヤ工業株式会社	●接骨院向け商品に的を絞り、業界他社を圧倒する多品種少量対応を行い、高いシェアを実現。
	●フットマーク株式会社	●水泳用品を中心に、業界他社にない多品種少量対応を行う。

以下、各企業の詳細について述べる。

3. インタビュー事例紹介

(1) 株式会社あいや

- 当社は創業 120 余年の歴史を有する、愛知県西尾市の抹茶メーカーである。
- 1950 年代後半、3 代目社長は抹茶の需要拡大のため食品分野への展開を始めた。大手食品メーカーと連携した商品化等が大きく功を奏し、現在では日本国内における抹茶シェア 45%を占める業界最大手メーカーに成長している。
- 当社の強みとしては、「品質・安全性向上への取り組み」「海外への展開」や「質の高い人材」が挙げられる。
- 当社はニッチな抹茶市場という中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞り、業界に先駆けた食品用加工抹茶の展開等を行うことによって、小さい市場の中でも最大手メーカーに成長しており、『ハンター型』に属するといえよう。
- また、当社は顧客の多様なニーズに応える 20 種類以上の食品加工用抹茶を揃え、顧客からの要求項目を網羅した独自の製品規格書を作成するなど、きめ細かいサービスを提供している点では、『フリーク型』の側面も併せ持っている。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社あいや 代表取締役社長 杉田芳男
本社所在地	愛知県西尾市上町横町屋敷 15
創業・設立	1888 年（明治 21 年）5 月、1964 年（昭和 39 年）11 月
資本金	3,000 万円
従業員数	83 名
主要事業	抹茶をはじめとする茶製品の製造・卸販売
ウェブサイト	http://www.matcha.co.jp/

②創業・設立の経緯

当社は、1888 年に初代杉田愛次郎が当社の前身である杉田商店を創業し、2008 年に創業 120 年を迎えた企業である。創業当時の杉田商店は、茶葉の栽培、抹茶の精製と卸売、藍の製造・販売を行っていた。現在の社名は、当時の人々が杉田商店の商品であった藍から通称して別名「あいや」と呼んでいたことに由来する。

1922 年、杉田商店は社名を合資会社あいや茶店へと変更し、2 代目社長が就任した。2 代目社長は、近くの矢作川によって運ばれた水はけの良い砂が混じる土壌が抹茶の原料となる碾茶の栽培に最適であること、抹茶を挽く石臼に最適な花崗岩の産地が近いこと、大消費地である名古屋が近いことから、1935 年に事業の中心を抹茶の精製・卸売に移した。

③食品分野への展開

1950年には社名を有限会社あいやへと変更し、3代目社長が就任した。

当時、西尾の抹茶は宇治などの他産地と比べブランド力が劣っており、抹茶市場において苦戦を強いられていた。また、抹茶市場自体が他の茶と比べニッチな市場であり、飲用の場合の使用量も1服1g程度と非常に少ないため、需要拡大が見込めない状態であった。そこで、1950年代後半に、3代目社長は抹茶の需要拡大のため食品分野への展開を始めた。

食品分野への進出当初は、抹茶の食品利用の認知度は低く、食品メーカーからの信頼を勝ち取るのに苦労した。そこで4代目の現社長は、大学の先輩に大手食品メーカーの担当者を紹介してもらい、メーカーと連携して昔からある「抹茶味のかき氷」をベースに商品開発に挑んだ。その結果、かき氷の冷たさと甘み、そして当時は異例であった抹茶とミルクの組み合わせから抹茶味のアイスクリームの開発に成功した。この抹茶アイスクリームの販売は全国に広がり、その後はそば、羊羹等に用途を広げていった。1964年には社名を現在の「株式会社あいや」に変更し、1970年代後半以降は豆乳、チョコレートなど、さらに応用分野を拡大させることに成功した。

当社は抹茶を使用した食品を開発する際、食品メーカーの信頼を得るため、用途や地域の特性に応じて最適な抹茶の提案を行った。例えば、常温で甘いキャンディーのような食品を開発する場合は中程度の渋みを持つ抹茶を、低温で甘いアイスクリームのような食品の場合は非常に渋みの強い抹茶を提案した。また、東日本で販売される商品の場合は渋みの強い抹茶を、西日本の場合は渋みが少なくまろやかな抹茶を提案した。その結果、現在では当社は色・味・香り・粒度・産地等に様々なバリエーションを持たせた20種類以上の食品加工用抹茶を揃えており、日本における抹茶シェア45%を占める業界最大手メーカーに成長している。当社の強みとしては業界に先駆けた「品質・安全性向上への取組み」「海外への展開」、「質の高い人材」の3点が挙げられる。

④品質・安全性向上への取組み

当社の第1の強みとして、完全に安全な商品を川上（農家）から管理して製造できることが挙げられる。具体的には「a) 碾茶の有機栽培」、「b) 高度な品質管理」を業界に先駆けて行ってきた。

a) 碾茶の有機栽培

当社は抹茶の原料段階から安心・安全を考え、1978年から碾茶（抹茶の原料茶葉）の無農薬、有機肥料栽培に取り組んでいる。

当時不可能と言われた碾茶の有機栽培には、大きな困難が伴った。当社は栽培地として、抹茶に使う柔らかな新芽が害虫の被害を受けやすい点を考慮し、益虫や鳥たちの住む自然環境豊かな愛知県豊田市（旧下山村）を選んだ。しかし豊田市（旧下山村）の有機栽培茶園は標高500メートルに位置し厳冬の気温は-10度以下になるため、亜熱帯性の植物であ

る茶の樹の栽培には不向きであり耐寒性の苗木を作らなければならなかった。また、山を削って造成された有機栽培茶園は、山砂と岩盤の上に乗っているため雨で砂が流れ出し、日照りで岩盤が焼け付くなどして何度も茶園崩壊に見舞われた。

こうした困難を乗り越え、無農薬・有機栽培を始めてから 20 年後の 1997 年に、日本で初めて有機無農薬の碾茶園が完成した。同年には、有機栽培の認証機関である JONA（日本オーガニック＆ナチュラルフーズ協会）より、抹茶業界初の有機栽培抹茶に認定された。2002 年には業界で初めて海外の認証である OCIA（アメリカ有機栽培認定、現在は IMO-NOP を取得）、IMO（ヨーロッパ有機栽培認定）も取得し、抹茶の輸出に活かしている。

また、遺伝子組み換え資材の不使用や、肥料の窒素成分を減らして土壌汚染から周辺環境を守るなど、新たな取組みも行っている。2005 年には中国浙江省に現地法人を設置、同時に抹茶製造工場を建設し、中国産有機栽培茶も安定的に供給できるようになった。2008 年時点では、有機抹茶は当社の全抹茶出荷量の約 5%を占めている。

b)高度な品質管理

当社の品質管理は4つの特徴を有している。

1点目に、1985年に抹茶業界で初めて品質管理部を設けたことが挙げられる。品質管理部はこれまでの人間の感性による抹茶の品質管理を科学的に裏付ける施設として設けられたものである。製品管理部の分析設備と分析項目は年々拡充され、現在では色差・水分・粒度はもちろん、一般生菌・大腸菌群・カビ・酵母・茶の成分分析・残留農薬検査など、顧客からの要求項目を網羅した独自の製品規格書を提供している。加えて、2006年5月に施行された残留農薬のポジティブリスト制にも対応している。

2点目に、衛生的な製造設備が挙げられる。1985年には当時最新鋭のクリーンルームの抹茶工場を完成させ、安全・衛生を第一に考えた新たな抹茶の需要を開拓した。以来、当社の全抹茶工場をクリーンルーム化し、衛生管理・製品の安全性確保・施設設備の保守管理・防虫防鼠対策などのプログラムを盛り込んだHACCPにも対応できる衛生的な製造ラインが完成した。

3点目に、品質を保証する規格認証の積極的な取得が挙げられる。1999年に業界初の国際品質規格ISO9002（品質マネジメントシステム）の認証を受けたのを始めとして、2002年にはISO9001:2000（品質マネジメントシステム、改訂版）を取得している。加えて、2007年にはAIBフードセーフティ監査（AIB国際検査統合基準（前提条件と食品安全プログラム））において、抹茶精製工場・抹茶製造工場ともに抹茶業界初の最高評価「Superior」を達成し、以降2009年まで3年連続で最高評価を達成している。

4点目に、自主ルールの策定が挙げられる。抹茶は農作物のため必ず水を含んでいるが、当社は含水量が一定基準を超えた製品は販売しないという自主ルールの策定した。含水量が一定基準を越えると、抹茶の劣化が早くなるためである。また、抹茶を荒く挽くと短時間で挽き終わるため生産量が増え、見た目もほとんど変わらず販売することができるが、こういったことも一切行っていない。創業から120余年が経つ現在でも、当社の抹茶は石臼によって挽き上げられており、数ミクロンという細かい粒子の抹茶は1台の石臼で1時間に40グラム程度しか生産することができない。当社のこれらの自主ルールは、創業以来の消費者からの信頼や、1950年代後半の食品分野への進出以来苦勞して勝ち取ってきた食品メーカーからの信頼を守るため「顧客をだますようなことは一切やらない」、「顧客を欺いて得た資金は残らない」という考えに基づいて定められたものである。

当社では、このような取組み・自主ルールを世間に対しオープンにしている。また、安全規格も予め開示しており、顧客・取引先が検証できるようにしている。これらの取組みにより、当社は衛生・安全を考えた新たな抹茶の需要を開拓してきた。

⑤海外への展開

当社の第2の強みとして、業界に先駆けて海外展開を行ってきたことが挙げられる。当社は兼ねてから国内市場に閉塞感を感じていたため、海外への進出はたっの希望であっ

た。

当社は 1983 年に抹茶の北米輸出を開始したのを皮切りとして、2001 年にはニューヨークにアメリカ現地法人（AIYA America, Inc.、2004 年にロサンジェルスに移転）を設立した。2003 年にはオーストリア・ウィーンにヨーロッパ現地法人（AIYA Europe GmbH、2008 年にドイツ・ハンブルグに移転）を設立し、欧米での販売活動を行っている。加えて世界各地の食品・健康に関する展示会において積極的に抹茶を紹介し、多くの反響を得ている。

現在では、欧米においても抹茶の認知が広がりつつあり、食品・飲料素材またはフレーバーとして欧米をはじめ世界各地の食品メーカー、スーパーマーケット、カフェなどからの需要が年々広がりを見せている。特に欧米ではオーガニック茶への需要が高く、当社の有機栽培茶は幅広い支持を得ている。具体的には、海外向け商品は売上ベース、出荷ベースともに 12%を占めている。ただし、不況の影響で、以前は為替差益を享受できていたのが急激な為替差損が生じるようになった。欧州への出荷量はそれほど落ちていないが、相対的に見ると欧州より米国の下がり幅の方が大きい。これは、抹茶が健康志向の食品のため、より健康に気を遣う欧州の消費者のニーズがそれほど低下していないためと考えられる。

⑥質の高い人材

当社の第三の強みとして、質の高い人材が挙げられる。

当社の従業員は、海外法人・パート全て含め常時 80～85 名程度であり、内訳は抹茶製造部門が 70%、総務・営業・品質管理が 10%ずつとなっている。採用に関しては、新卒採用は定期的に行っており、1 年間に 2～6 名程度の人材を採用している。中途採用は製造担当のみ行っているが、現場の従業員が紹介した信頼できる人材以外は採用しないことにしている。また営業・品質管理・総務には中途採用の従業員はおらず、新卒の人材を社内で育てている。

当社は従業員の研修・教育プログラムは特に用意していないが、やる気のある従業員がいるというのが社長の誇りである。具体的には、業務は部門の垣根を越えて行われており、例えば ISO 取得の際には各部署の従業員が一丸となって取り組んだ。それ以外の業務においても、繁忙時には相互に残業して助け合っている。

このようなやる気のある人材は、「他の従業員に依存して迷惑をかけるようなぶら下がり従業員（おみこしにぶら下がって他の担ぎ手に迷惑をかける従業員）にならず、おみこしを支える従業員になるように」という社長の教育方針の下で育成されている。具体的な従業員育成の取り組みとしては、以下の 4 点が挙げられる。

a) 朝礼の実施

従業員のモチベーションアップの一環として、当社では毎朝、朝礼で社内の詳しい事項を全従業員に連絡している。朝礼の中では、会社がどのような方向に向かっているのか分

からないと従業員も不安であるという社長の考えに基づき、当社にとって都合の悪いことも包み隠さずに連絡している。このような取組みにより、従業員は企業に対し親近感を抱くことができると考えられる。また、朝礼は従業員間のコミュニケーションにも役立っていると考えられ、実際に人間関係の軋轢で退職した従業員はこれまでの社歴でほとんど存在していない。

b)社員旅行

当社は毎年社員旅行を行っており、その際にはアメリカ、ヨーロッパ、中国の現地法人も訪ねている。この社員旅行によって現地法人・国内双方の従業員間に連帯が生まれ、結束力が強くなっていると考えられる。

c)給与面での配慮

給与面では、従業員に安定感を持って働いてほしいという社長の配慮に基づき、平均より少々高い水準を目安に給与額を設定している。年末のボーナスの際には、主だった従業員 20 名には社長が手紙を書き、年賀状は全従業員に対し社長が手書きで書くことにしている。

d)社会貢献活動

当社は社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。具体的には、「ふれあいコンサート」（無料クラシックコンサート）の実施、抹茶資料展示館の開放、工場の見学などが挙げられる。ふれあいコンサートでは募金活動を行い、収益金はマングローブ植樹基金として NGO に寄付している。また、当社従業員もアジア各地で実際にマングローブの植樹活動を行い、これまでに 50,000 本を越える苗を植樹してきた。これらの社会貢献活動によって地域の顧客からの信頼を獲得し、従業員のモチベーションアップにつなげている。

以上のような取組みにより、当社には特別な研修・教育プログラムがなくても従業員が自発的に業務に取り組むという、明文化できない企業風土が根付いていると考えられる。

⑦今後の意向

a)抹茶業界の背景および基本的な方針

抹茶業界は参入障壁が高いが、拡大も難しい業界である。アイスクリーム等加工食品への転用はあるものの、抹茶業界は非常にニッチであるといえよう。また、抹茶は農作物のため供給量が限られ、高度な製法を必要とする。これを逸脱して一気に拡大しようとする、品質が落ちてしまい 120 年の歴史が一夜にして崩壊してしまう可能性もある。

そのような背景の下、当社は企業規模の急激な拡大を目的とはしていない。具体的には、国内での現在の売上高（約 30 億円）の維持に加え、海外での売上を拡大して、全体で 40 億円程度の売上を目指す方針である。また、従業員規模も現在の水準を保つ意向である。

ただし、海外向け商品は昨今の不況による為替差損等により決して業績がよいというわけではなく、今後、黒字化・安定化が見込めない場合は撤退も視野に入れている。

b) 革新的取組みへの意欲

お茶といえば宇治・静岡がブランド力を持っているが、これらのブランドは革新的な取組みに対してそれほど積極的ではない。しかし、宇治・静岡に対しブランド力に劣る西尾の当社はハングリー精神が旺盛であり、これまで業界の中でも先駆的な取組みを行ってきた。茶の有機栽培や、品質保証規格の取得はその一環である。

新規性の高いことに取り組むには、営業ノウハウや人材等について長年の準備が必要であるが、当社は早期からのノウハウや人材の育成があったため、これまで業界に先駆けた取組みに成功してきたと考えられる。何もやらないと他産地との競争に負けるとの危機感もあり、現在でも当社は新しいことに取り組むモチベーションが高い。社長は「当社では常に業界で 1 番の取組みをしたい」と述べ、「1 番目は知名度が高いが、2 番目以降はほとんど知られていない」というケースが多いことを「日本で 1 番高い山が富士山ということはよく知られているが、2 番目に高い山はほとんど知られていない」ことを例に挙げて説明している。

以上より、当社はニッチな抹茶市場という中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞り、業界に先駆けた食品用加工抹茶の展開等を行うことによって、小さい市場の中でも最大手メーカーに成長したことから、『ハンター型』に属するといえる。

また、当社は顧客の多様なニーズに応える色・味・香り・粒度・産地に至るまで様々なバリエーションの 20 種類以上の食品加工用抹茶を揃え、顧客からの要求項目を網羅した色差・水分・粒度・細菌・カビ・酵母・茶の成分分析・残留農薬検査などの詳細な独自の製品規格書を作成するなど、顧客にきめ細かいサービスを提供するために企業規模の拡大を第一義的な目標としていない『フリーク型』の側面も併せ持っているといえよう。

(2) 株式会社イビサ

- イビサは、1965 年に皮革素材の卸として創業後、ハンドバッグを中心とした皮革製品の企画・製造・販売を主力事業とし、現在に至っている。
- 当社の強みは、高い企画力・技術力もさることながら、顧客目線・顧客の喜びを大事にするという顧客志向である。創業以来、顧客の満足を第一に考え、現在では多数の熱烈なファンを生んでいる。
- 今後も顧客志向を貫く方針であり、規模の拡大よりも、イビサと顧客一人一人が接点を持つことが大事と考えている。イビサのファンに支えられながら経営する姿勢は、『フリーク型』に該当するといえる。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社イビサ 代表取締役社長 吉田博英
本社所在地	東京都港区北青山 3 丁目 8 番地 18 号
創業・設立	1965 年（昭和 40 年）創業・設立
資本金	8,120 万円
従業員数	420 名
主要事業	ハンドバッグを中心とする皮革製品の企画・製造・販売
ウェブサイト	http://www.ibiza.co.jp/index.html

②創業・設立の経緯

イビサは、現会長である吉田茂氏が 1965 年に創業・設立した。吉田会長は、1951 年に多治見高校を卒業後、地元名古屋の商社である岩田産業に就職した。岩田産業は皮革素材の開発も手がけており、吉田会長はここで皮革についてのノウハウを徹底的に勉強した。なお、当時、岩田産業が開発した革に、吉田会長が自ら「グロリアンカーフ」という商品名を付け、自身で都内の一流ホテルの大広間を借りて大々的に展示会を開催するなど、吉田会長は精力的に業務に従事していた。

吉田会長は、岩田産業に 14 年間勤めた後の 1965 年に、皮革製品に関するノウハウを活かして皮革専門問屋吉田商事を設立した。当時は鶯谷にオフィスを構え、会長夫人、従業員 1 名の計 3 名でのスタートであった。当時の当座資金はわずかに 30 万円であり、うち 15 万円で中古のダットサンを購入し、残りの 15 万円をオフィスの敷金を支払った。オフィスは、机と電話、商品棚が置かれただけの部屋であった。

独立して 1 年後、吉田会長は皮革業者の集積する浅草にオフィスを移転した。この頃には事務員が 1 名、営業 2 名となり、吉田会長を含め従業員は 4 名となっていた。吉田会長は浅草移転後間もなく、薄い革を和紙と一緒に細かく折り畳んだ革のプリーツを作成し、それが、オリジナルの皮革素材として爆発的なヒットを記録した。この頃から、時代を先

取りして新しいコンセプトを生み出す吉田会長の発想力が発揮されていたといえる。

その後も吉田会長が提案する素材は高い評価を受け、問屋として順調な業績を上げていたが、吉田会長は問屋だけでは飽き足らず、簡単なバッグを作り始めるようになっていた。ただし、当時吉田会長が作ったバッグは販売用ではなく、あくまで革素材を販売するための見本品であった。しかし、あるとき吉田会長が作ったバッグと同じデザインの製品が見本品で販売されており、この経験が、吉田会長が自らバッグ製造・販売を手がける契機となった。

③イビサブランドの誕生

創業後間もなく、吉田会長はオフィス近辺にある喫茶店の経営に乗り出している。革の仕入も販売も値切られ、売買差益だけの商売に不満を感じていた頃、喫茶店は日銭商売のため、吉田会長は本業を支える収入源として期待しており、開業資金として 1,300 万円を投資している。しかし、開業後間もなく、元のマスターがその目の前に自分の経営する喫茶店を開店してしまった。これは騙された格好であり、結局半年足らずで閉店することとなった。客足の減った店には思うような買い手も付かず、最終的な売却額は 400 万円。900 万円の損失を出してしまった。

この失敗をうけ、吉田会長は 1967 年に傷心のため海外旅行に出た。ヨーロッパを回り、世界的な皮革の展示会が開催されるバッグの先進国イタリアでは、オリジナリティに溢れる手作りのバッグに感銘を受けた。こうした旅の終わりに、友人に誘われたのを契機にスペインのマドリッドを経由してイビサ島を訪れた。

イビサ島はアーティストの集う場所としても知られる、地中海に浮かぶ島である。吉田会長はイビサ島でヒッピーに出会い、彼らが持つ、自然な革の傷や烙印をそのまま活かして造られたナチュラルなバッグを目の当たりにした。これに感激し、吉田会長はそのバッグを購入し、日本に持ち帰った。これが、後のヒットブランド「イビサ (IBIZA)」のルーツである。

日本に帰国すると、吉田会長は本格的にバッグ製作に着手する。吉田会長の造るバッグの特徴は、革のナチュラルな部分を活かし、また、わざとムラに染める等、当時の日本ではあまり目にしないデザインのものであった。しかし、日本でもヒッピースタイルが流行しており、吉田会長のバッグは若者に非常に好評であった。

1970 年頃には、吉田会長の自宅が、本格化してきたバッグ造りの拠点となった。ここでも、革製・麻布製・ジーパン製・古代布仕様の商品等、独創的な商品を作り上げていった。これらの製作で技術力を向上させ、1972 年に、吉田会長は川口の自宅工房で手作りされたバッグに、初めて「IBIZA」というタグを刻印した。IBIZA ブランドの誕生である。

その後、1974 年には会長の憧れの地であった青山にアトリエをオープンした。当時、まだ無名の若者であった吉田会長に対し、アトリエの家主は「半年持つかどうか」と笑われたこともあった。しかし、時代の流行を先取りした吉田会長のバッグは若者に好評であり、

バック製作は順調に進んでいった。

④拡大期 ～様々な取組み～

バッグ製作は順調であったが、一方の販売で、吉田会長は大きな壁にぶつかった。当時、イビサの製品は問屋に卸しており、順調に売上を上げていたが、ある時、当社のバッグがある小売店でバーゲンにされているというのを聞き、問屋にその旨を伝えたところ、「小売店に売ったものは小売店のものだからバーゲン品にされても仕方がない」という返事が返ってきた。手作りのよさとはいえ、日本の消費者が傷やムラを活かした吉田会長の独自性の高いバッグを好まないと決め付けられることもあった。そこで、吉田会長は問屋に卸すのを止め、自身で販売店と直接取引することを決めた。しかし、問屋を介さず、直接販売するのは非常な苦勞が伴う。吉田会長自身、この頃が最も辛い時期であったと振り返っている。

吉田会長は、販売店との直接取引のため、まず、東海地方で直接売り込みを開始したが、成果は全くなかった。しかし、ある時地方百貨店の工芸サロンの課長から、「うちの店で多くの人にこれらの作品を見せてくれないか」と依頼を受け、1人の作家としてテレビや新聞に出してくれたことがきっかけとなり、集まった消費者を前に吉田会長自らバッグ造りを実演し、革の特徴や良さを説明することでイビサを支持する消費者が誕生していった。

なお、会長は当時の時流も追い風になっていたと考えている。当時、赤坂・青山・六本木等が流行の中心であり、マスコミでも多数取り上げられていた。その頃、青山にアトリエを持つ会長のバッグを婦人雑誌のモデルに持たせた記事が掲載された。これを契機に、小売業者から問い合わせを多く受けるようになった。また、前述のとおりヒッピースタイルが流行していたことも、イビサのバッグに追い風となっていた。

吉田会長の熱心な活動は時代の潮流にのり、1977年時点には、従業員数10名及び数名の内職、売上高8,000万円程度、利益600万円程度と順調に成長していった。しかし、吉田会長自身は売上を伸ばすことよりも、顧客が喜ぶバッグを作りたいと考えていた。吉田会長の考え方は、売上高はイビサを愛する顧客の満足度を体現したものであり、利益は結果にすぎないというものである。

その後、1979年には、売上は9,800万円程度まで伸びた。この頃、吉田会長は1億4,000万円の倉庫を購入し、川口に新しい工場を建てることを決めた。金融機関より紹介を受けた融資会社より、年率10%という高い金利を提示されたが、吉田会長は購入の道を選択した。なお、現場の生産には地域の主婦を採用した。一般的には、職人がバッグを製造している中、当社の方針は珍しく、特徴的といえる。これは、職人による生産では他社との差別化が図れず、また、創業後皮革問屋として営業していた頃、メーカー同士の職人の取り合いを目の当たりにしてきたからである。

1982年、当社は顧客とのコミュニケーション誌であるイビサマガジンを創刊する。イビサマガジンでは、バッグができるまでの工程や、種類によって持ち味の違う革の説明、ヨ

ヨーロッパ視察旅行の報告等が毎号の特集記事として誌面を飾ると共に、新製品の紹介や、イビサを取り扱う全国の専門店情報も盛り込まれた。読者のページには、熱烈なイビサファンからの手紙が寄せられている。イビサマガジンは、現在まで年に2回のペースで刊行されている。

1984年になると、川口工場の改築・増築が開始され、翌年1985年には川口工場の隣接地に新工場が竣工された。新工場は、季節ごとの展示会が開催されるショールームや会議室のほか、営業、企画、経理、庶務等の各部署にも独立した部屋にし、本社機能が全て集約された。この新工場の竣工に伴い、イビサのファンを対象とした第1回工場見学バスツアーが開催された。ツアーでは、工場で働く従業員の姿に触れ、バッグが出来上がるまでの工程を見学し、見学の後には吉田会長との親睦会も開催される。このバスツアーは、当社と顧客を結びつける画期的な企画として、現在まで定期的で開催されている。

このような様々な取組みをもとに、当社は着実に拡大していった。

⑤バブル期の方向転換

順調な成長を見せる当社であったが、バブル期に入ると事業構造に変化が訪れる。1987年、当社は青山ショールーム近くに新しいオフィスを借り、川口にあったデザイン室と営業部を移転した。ファッションと情報発信の中心である青山に移すことで環境を整え、人材も集めることができた。

しかし、日本が未曾有の好景気に踊るバブル期には、販売店は寸分たがわぬ色や形にデザインされた企画商品を強く求めた。これに伴い、当社の営業部員も業績向上のために拡大路線をとり、同じ色や形のバッグを求める取引先の要望にも応えざるを得ない状況に置かれた。デザイナーもそれに従い、画一的な素材を使うようになった。

吉田会長はこれに危機感を覚え、当社の方針を改めて立て直すこととした。まず、青山のオフィスを閉鎖し、当時モード誌と化していたイビサマガジンの編集も見直し、本来のコミュニケーション誌としての位置付けを明確にした。また、吉田会長と顧客や顧客同士が交流する場である「ふれあいパーティー」も開催した。さらに、吉田工房という工房を設置し、革の持つ自然な味わいを活かしたバッグを作るという吉田会長の信条を若いデザイナーに継承するための施設も用意した。これら一連の改革により、バブル期の画一的な大量生産の波にのまれることなく、イビサは革の素材を活かした、独自性の高いバッグを作り続ける体制を維持することができた。

バブルが終焉を迎えた1990年代、吉田会長はこれまでの専門店中心の販売から、百貨店中心の販売にシフトするための営業を開始している。専門店で納品した場合、売上が計上されるものの、売れ残りが発生すると返品されてしまい、実質的な売上と乖離してしまうためである。これに伴い、消費者に販売した時点で売上を計上するという売上基準に変更し、97年をピークに売上を数年かけて40億円弱に下げた。

百貨店への参入は、非常に苦労した。吉田会長は、百貨店のイベントスペース等で頻繁

に行われる「皮革市」のような展示販売会場から参入の糸口を探った。ここで、会長は来場客と対面し、「不都合があったら何なり言って下さい、お直ししますから。お手入れしますから」と顧客の要望を取り入れながら物づくりを行うことで、顧客の支持が高まり、販路が開けてきた。また、顧客の要望に積極的に対応することに加え、顧客との関係性も重要視していた。顧客の住所を教えていただき、次回開催のお知らせを送った。このような努力の結果、現在の顧客は 120 万人を超える。吉田会長は、これまで当社の経営において多数の苦難を乗り越えてきたが、これも多くの顧客が当社製品を支持してくれたからこそと考えている。

当社は 1990 年代に、高い技術力、独創的なデザイン、また当社独自の取組みが評価され、多数の表彰を受けている。具体的には、川口市による都市デザイン賞まちかどスポット賞（1994 年）、彩の国工場（埼玉県優良校範工場）指定（1995 年）、日刊工業新聞社第 13 回優秀経営者賞（1996 年）、グッドカンパニー大賞（1997 年）、日本経営品質賞（1998 年）、川口市技能振興推進モデル事務所認定（1999 年）、経済産業省 IT 経営百選最優秀賞（2004 年）、CRM 協会 CRM ベストプラクティス賞（2006 年）、東京商工会議所第 5 回勇気ある経営大賞優秀賞（2007 年）等である。

また、1987 年の青山ショールームオープンを皮切りに、1994 年銀座、2000 年仙台、2001 年名古屋、2003 年福岡、2008 年蒲田と、日本全国にショールームをオープンしており、バブル後も着実な成長を見せているといえる。

⑥顧客志向

当社の最大の特徴は、顧客目線・顧客の喜びを大事にするという顧客志向である。この方針は、創業以来維持し続けている。吉田会長は、顧客からの最良を得る秘訣も、この方針を常に念頭に置くことと考えている。前述のとおり、吉田会長はこれまでの業歴の中で、コミュニケーションマガジンであるイビサマガジンの刊行や、工場見学や会長との懇親会が開催されるバスツアー、または「ふれあいパーティー」等、顧客の心を掴む様々な取組みを行っている。

当社のバッグも、独創性の高いデザインとはいえ、顧客の目線を第一に置いている。吉田会長は、製品が店に並んでいるときはまだ 70%であり、顧客がその製品を使うことではじめて 100%の製品になると考えている。また、当社製品を熱烈に支持している顧客からの要望に応じ、バッグ等の皮小物とは異なる製品を生産することもある。例えば、特注でクッションや時計を作ったこともある。

顧客を大事にするという姿勢から、吉田社長は、創業以来熱烈な顧客と手紙のやり取りを現在も続けている。現在、百貨店等を介して、顧客向けに年間 96～7 万通の手紙を出している。吉田会長はヨーロッパに渡航することも多いが、顧客には現地から 2 万通の絵葉書を出している。

顧客から受け取る手紙も多い。1人の顧客から継続的に手紙をもらうこともあり、頻繁に手紙をもらう顧客には、専用のファイルに入れて保存している。1人か2人で操業している個人事業主のような形態では、このような手紙のやりとりも容易と思われるが、当社のような一定規模の企業体として、顧客と直接手紙のやりとりを行っている企業は少ない。

当社はアフターケアの体制も万全であるが、さらに他社にはない工夫も凝らしている。具体的には、修理の依頼が来ると、バッグを丁寧に修理するだけでなく、時にはバッグを一度全て分解し、新しい素材を補強することで全く新しいデザインのバッグにして再び顧客のもとに届けることもある。

また、当社はバーゲンをしない。これは一見顧客のことを考えていないようにも思えるが、実際は顧客を大事にしているからこそその発想である。吉田会長は、ある顧客が例えば5万円で購入した商品を、後日別の顧客が3万円で購入するような不公平な事態をなくしたいと考えている。また、当社が常に適正な利益を得ることで、利益を従業員に還元し、顧客に良質の製品を安定的に届けたいという思いもある。しかし、百貨店の中には、バーゲン販売は当たり前と思っている店も多く、担当者で軋轢が生じたこともある。しかし、吉田会長はそのような時でも顧客が第一であるため、方針を変更することはなく、現在まで至っている。

これら、他社にはない顧客志向を貫くことで、当社は「イビサファン」という熱烈なファンを数多く生み出している。イビサファンの中には、これまでのイビサバッグの購入総額が3,000万円を超える方もいる。顧客データは、購入日、購入店、商品情報がデータベース化されており、販売店毎に集計し、通常の販売活動や各種イベントの計画や販売スタッフの指導の際に重要なツールとなっている。

⑦独自の企画力・デザイン力

当社は、顧客志向だけでなく、その独自性の高いデザインと、それを生み出す企画力も強みとして挙げられる。なお、現在、企画・デザインは10名程度が担当している。

仕入れについては、吉田会長に加え、信頼できる従業員が担当している。吉田会長は、まず革素材を見てからデザインを考えている。その素材を加工してどのような製品を作るのか、といった観点が重要と会長は言う。

当社の方針を特徴付ける製品のひとつに、ペッカリーの革を利用したバッグが挙げられる。ペッカリーは強靱であると同時にしなやかな肌触りのため高級な革製品の素材であるが、捕獲量にムラがあり、かつ野生動物特有の傷が多いのも特徴となっており、主に傷を避けて使える手袋や靴の材料として使われ、バッグに使われることはない。しかし、吉田会長は傷を活かしたオリジナリティのあるバッグを製作している。

また、革を無駄なく使うという方針も特徴的である。当社は、傷を活かして独創性の高い製品を作るだけでなく、仕入れた革素材を余すことなく全て活かすという方針を採っている。裁断後の端革は、ノベルティのマスコットを作成し、顧客にプレゼントしている。

⑧今後の展望

a)変貌する経営環境

近年、景気悪化の影響で個人消費が落ち込み、当社の売上も落ちている。打開策の一つとして、吉田会長自ら新しい革素材を模索しているところである。ただし、安易な妥協はしない。吉田会長は、革そのものを活かした製品という方針を変更する気はない。しかし、顧客からの「カジュアル」、「軽いバッグ」といった声に応えるため、ナイロン素材のバッグも手掛け、その割合は販売本数全体の約5割を占めるほどになっている。

景気の影響のみならず、顧客の若返りも今後の課題といえる。現在は、吉田会長の世代に近い60～70代の層からの支持が厚いが、今後の展開を考慮した際、当社も若い層をターゲットにしたいと考えている。しかし、現在の若い層には、いわゆるブランド品という競合品があり、厳しい外部環境といえる。

顧客にあわせ、従業員の世代交代も図っている。今後は若い世代に当社を担ってほしいと考えており、新卒採用も積極的に行っている。

2004年、会長の息子が2代目社長に就任した。吉田会長は、今後は新社長の方針に従って、改めて飛躍をしてほしいと考え、革の持つ自然な味わいを生かしたバッグづくりの思い・手法を若いデザイナー達に伝承していつている。

b)顧客志向を貫く姿勢

顧客や従業員の若返りを図った後も、当社は顧客志向を維持し続ける方針である。イビサファンを多く生み出し、顧客を大事に当社を成長させていく意向である。したがって、単なる拡大によって顧客との接点が減少する事態に対しては慎重である。

近年の景気悪化をうけて、アジア諸国等コストの低い地域で現地生産をする企業も多いが、日本の主婦層を雇用して、良質できめ細かい製品を生産する当社のスタイルを信頼しているイビサファンからは、現地生産に対して懐疑的な声も聞く。吉田会長自身も、当社の特徴かつ強みである生産体制を変更し、現地生産に切り替える意向はない。

ただし、従業員の高齢化もあり、現状は固定費も上昇傾向にある。これに対しては、海外現地生産ではなく、新しい革素材による上質な革製品の生産等の道を常に模索している。実際、既に新製品を投入しているが、新しい革素材から生産した製品は売れ行きも良い。情緒商品であるバッグは「希少性」、「独自性」、「安心感」そして「お話のできるバッグ」という価値観を高めることで「付加価値」が向上すると考えている。

このように、機能性・独創性の高いバッグを生み出す企画力・デザイン力を武器に質の高いバッグを生み出し、かつ従業員と顧客の接点を大事にする数々のイベントの開催やアフターケア体制を整えることで、熱烈的なファンを生み出す当社は、規模の安易な拡大によって顧客との接点が減ることに対しては慎重な姿勢をとっている。これは、熱心なファン（フ

リーク)を生み出し、当社の目の届く範囲でそのファン達と接することによって満足度最大化を図り、安定的な経営を目指す『フリーク型』に属すると考えられる。

(3) 岩手阿部製粉株式会社

- 当社は 1950 年に製粉業として創業し、その後煎餅、和菓子と業種を拡大していった。
- 1970 年代前半のダニ混入事故等の経験から、当社は衛生的で安全な原料を使った製品づくりを志向してきた。
- 創業の経緯から独自性の高い製品ラインナップを多く揃え、爆発的なヒット商品がなくても総合的に見て安定的な事業基盤を確立してきたことを踏まえると、当社は『コンビニ型』企業に属するといえよう。

①企業の概要

企業名・代表者	岩手阿部製粉株式会社 代表取締役社長 阿部明
本社所在地	岩手県花巻市石鳥谷町好地 3 地割 85-1
創業・設立	1954 年（昭和 29 年）、1965 年（昭和 40 年）12 月
資本金	1,400 万円
従業員数	90 名
主要事業	和菓子の企画・製造・販売、製粉
ウェブサイト	http://www.mebukiya.co.jp/

②創業・設立の経緯

a) 製粉業創業と煎餅づくりの開始

当社は、製材業を営んでいた先代社長の母が、1950 年に工場内で製粉を賃加工したのが始まりである。先代社長は大学卒業後、地元の中学校で教師を務めていたが、1959 年に教師をやめ、製粉業に専念した。創業当時は主に地元の顧客に上新粉を販売していた。

1957 年から、埼玉県草加市の草加煎餅業界へ煎餅の原料となる米粉の納入を始めた。しかし煎餅職人から米粉の品質の不安定さを指摘されたため、1966 年に煎餅実験工場を新設し、社内で煎餅づくりを行って米粉の品質向上に取り組んだ。

b) アメリカへの輸出と大企業との取引による問題発生

当社は煎餅を東北や北海道で販売する一方、東京の菓子問屋にも売り込んだ。しかし東京では「アメリカで売れたら扱う」と相手にされず、先代社長は憤慨してアメリカ進出を決めた。

1972 年、当社はアメリカに向けて「胡麻」「テリヤキ」「チーズ」という 3 種類の薄焼き煎餅（ライスチップス）の輸出を開始した。アメリカではシカゴ・ロサンジェルス・バンクーバーと順調に販路を広げ、ニューヨークで当時最大のチェーン、セーフウェイへの売り込みにも成功した。

しかし、当社はセーフウェイより製造能力を大幅に超えた量の煎餅を受注し、大量の原

料を必要とした結果、本来捨てられるべきであった原料のチーズが誤って納入され、異物混入事故（チーズダニ混入）が起こった。当社はこの事故により、現在の価値でおよそ 2,500 万円分の廃棄費用を請求され、製品を廃棄しなければならなかった。

アメリカ向け製品の事故と同時期の 1970 年代前半、国内では当社は売上のうち 8 割を大企業との取引に依存し、他の中小企業のシェアを奪って取引を拡大していた。そのため、他の中小企業から賄賂の疑いをかけられた。その後の調査によって潔白を証明できたものの、「賄賂の証拠をうまく隠した」などと誹謗中傷を受けた。同時期には、納入先の大手メーカーが引き起こした食中毒の原因が当社にあるという、事実無根の疑いをかけられ、その旨新聞に掲載される事件も発生した。細菌検査によって身の潔白を証明できたものの、当社は大量の米の在庫を抱えることとなった。

以上の経験から、当社は衛生の重要性を認識すると同時に、大企業中心の取引を辞めることを決心した。

c) 素材の味を生かした商品づくりと冷凍和菓子の誕生

大企業中心の取引をやめた当社は、これまでの味よりも長時間腐らない点を重視した商品づくりではなく、素材の持ち味を生かした商品づくりを行うことを決意し、「Fresh & Safe」というコンセプトを掲げて再出発した。

1976 年、当社は「今日つくって今日売る・京だんご」を発売した。新たなスローガンの下で発売されたこの製品は、砂糖や添加物を含まず、翌日には硬くなってしまうため、製造日当日に販売し、食べてもらうものである。この当日製造、当日消費期限の製品は市場にて受け入れられ、1977 年には北上京チェーンを設立し、1 年後には 26 店舗を展開するに至った。当社はこの京だんごの成功により、完全無添加食品の需要があることを確信した。

1978 年、当社は香港にて開催された岩手県物産展に参加し、だんごを中心として販売した。しかしだんごはあまり人気がなく、当社の主力商品ではなかった大福がよく売れた。これを受けて、香港に大福製造工場を建設しようとしたが、資金不足のため実現しなかった。

そのため当社は、大福を冷凍して香港へ輸出することを思い立ち、近所の冷凍会社から冷凍庫を借りて冷凍大福の開発に着手した。6 ヶ月の試行錯誤の末、防腐剤を使わず、解凍後でも十分においしい大福を作り出すことに成功し、1978 年香港への冷凍大福の本格的な輸出が始まった。しかし、当初は冷凍食品の流通技術が確立しておらず、品質の維持が難しかったこともあって現地の反応は芳しくなく、再度現地を訪問して流通状況を自らの目で詳しく確認し、不備・欠陥の改善に努めた。その結果、徐々に香港の消費者に受け入れられ、薄焼き煎餅の販路を使って輸出したアメリカでも好評を博した。

海外で評判となった冷凍和菓子だが、国内での販売は難航した。当時、日本国内では冷凍食品に関する偏見が根強く、和菓子を冷凍するのは業界でも異例であり、販路の拡大に苦勞した。加えて、表示の問題もあった。冷凍により品質を長期間保つことができて、

従来どおりの製造日表示だけでは消費者は古いものに感じてしまう。そのため、当社は担当官庁である厚生省（当時）に、解凍して販売する際の「解凍販売日」を併記することを提案したが、なかなか許可が下りなかった。先代社長がシカゴの新聞に掲載された当社の冷凍和菓子を賞賛する記事を持って厚生省に出向き、担当課長に冷凍和菓子を食べてもらうなどの努力を行った結果、2年間かけて解凍販売日の併記の許可を取り付けた。販売が開始されると流通上のトラブルなども多発し、冷凍流通のマニュアルの完成には5年を費やした。

以上の冷凍和菓子の開発・改良を経て、できたての和菓子を-40℃で冷凍することにより解凍時にできたての状態を再現するという当社が培った技術をもって、冷凍大福のみならず、以来開発した、だんご、おはぎ等の商品数は150を越え、国内はもとより香港、シンガポール、アメリカ、カナダ、ヨーロッパ、オーストラリアなど海外でも広く販売されている。

d)ビオトープの開設と和菓子以外の商品の展開

近年の動向としては、ビオトープおよびレストランの整備、そばやジェラート等和菓子以外の商品の展開、雑穀製品の販売が挙げられる。

1991年10月、本社工場の敷地23,000平方メートルの半分にあたる約11,500平方メートルをビオトープとして整備する構想に着手した。この構想は、先代社長が工場前の国道で2匹のたぬきが車にはねられて死んでしまったのを目撃し、「企業として自然環境を再生する責任がある」と考えたことがきっかけで始まった。このビオトープを活かし、当社は工場排水（既に工場内浄化施設で排出基準を満たしている水）をビオトープ内の池で浄化する循環型の生産形態づくりにも取り組んでいる。1998年には、ビオトープの一角にレストラン「ビオトープ芽吹き屋」をオープンし、和菓子のみならず自社製のそばや和菓子、ジェラート等の販売を行っている。

また、当社は近年地元産の稗（ひえ）を使った稗麺の販売を始めた。稗の生産に力を入れる地元岩手県花巻市の農家の要望や、ノンアレルギー食品への需要の高まりを背景に、2年ほど試作を繰り返し、2007年に稗の粉のみを原料とした世界初のノンアレルギー麺である稗麺の開発に成功した。しかし稗100%の稗麺は高価であるため、現在では消費者が購入しやすい価格帯に抑える稗70%、小麦以外の原料30%の七割稗麺を販売している。

③開発体制

当社の第一の強みとして、柔軟な開発体制が挙げられる。

現在、当社では開発専任の担当者は1名もおらず、先代社長である会長をはじめとして現社長、現場の従業員まで幅広く開発への門戸が開かれている。これは柔軟な発想による商品開発を志向しているためである。当社でも専任担当者を置いている時代があったが、次第に思考が直線的になり、幅広いソースから情報を得て他製品の真似ではない製品を生

み出す気概が少なくなるとの懸念から、現在は置いていない。実際に従業員が発案した商品の中には、枝豆を使った塩大福「枝豆ごろごろ」などユニークな商品が少なくない。当社の開発体制は、大企業によく見られるような、他社の商品を真似てより安価に改良し、大量生産で短期的に売りぬく戦略とは一線を画すものである。

④衛生管理および原料の厳選

当社の強みの2点目として、衛生管理体制および原料の厳選が挙げられる。これは、1970年代前半のダニ混入事故や、食中毒の嫌疑をかけられた経験によるものである。

a)衛生管理体制

当社では、食中毒の嫌疑をかけられた経験から、衛生管理の徹底なしに安全・安心な商品はありえず、会社の存続もないという考えが徹底されている。具体的には、冷凍食品は食中毒におけるダメージがとりわけ大きいため、当社は冷凍和菓子を開発した1978年に業界に先駆けて細菌の自社検査体制をスタートさせた。1991年には、製造環境を低温にして菌の繁殖を抑えるため、太陽の熱を遮断する二重構造の工場を建設した。工場は、各所に消毒コーナーや衛生チェック管理表を設ける、ゴミがたまらないように壁面と床面を曲面にする、万が一食中毒が発生した場合でも他製品への影響を最小限に抑えるよう製品ごとに部屋を区切るなどの工夫が施された。

現在では、国が定める冷凍食品の品質基準を大幅に上回る最高レベルの生産管理の下で製造が行われ、工場の一角に設けられた品質管理室および細菌検査室では、製品単位ごとの検査、複数の外部検査機関による検査、公的機関の抜き打ち検査等が行われている。また、和菓子に使われる笹や柏、桜の葉に由来する異物混入事故を事前に防止するため、設備とあわせ、1枚の葉を4名が洗うなどの人の手と目によるチェック体制が敷かれている。従業員への衛生指導も厳しく行われており、手洗いや爪切り、健康状況チェックなどの励行を徹底している。

b)原料の厳選

当社は、原料は極力国産、可能なものは地元産のものを使用している。例えば大福の原料となるもち米は岩手県産の自主一等米を用いている。国産加工用うるち米を使用し、桜餅に使われる桜の葉なども国産を使用している。当社は国産の原料を使う理由として、安全と品質の高さはもちろんのこと、国内の雇用拡大を挙げている。主原料である糯粉・米粉の製粉は自社工場で行われている。

また、当社の製品（自社ブランド）は保存料・着色料等の食品添加物を使用していない。当社は冷凍技術により、保存料や大量の糖類を使わなくても日持ちする製品を実現している。

以上のような消費者の安心・安全を第一に考えた衛生管理体制と原料の厳選は、生協の

製品づくりに共通するということから、冷凍和菓子開発当初は生協を中心に販売が展開された。現在でも生協での販売は行われている。また、安心・安全を第一に考えた和菓子づくりは、学校給食における雛祭りの菱餅の需要なども掘り起こした。

⑤人材

当社の強みの3点目としては人材が挙げられ、製品の品質を第一に考えた従業員規模の決定、採用活動が特徴的である。

従業員は正社員45名、パート・アルバイト社員を含めると全体で90名である。製造・販売・営業の一連の企業活動について、目が行き届き変革をしつつ操業し続けるためには、この90名という人数は絶対に切れない最低ラインであると当社は認識している。

採用活動に関しては、最近では外部からの中途採用が多い。当社は一度外部で鍛えられてきた人材は、新たな風を吹き入れる貴重な戦力になると認識し、生え抜き社員との良い競争が生まれる。今後も自分で考え、行動できる（モノを作ることができる）人材を採用したいと考えている。

⑥今後の展望

a)企業規模

当社は、急激な企業規模拡大は望んでいない。喫茶店経営やフランチャイズ店経営の誘いもあるが、当社の根幹は創業時同様に製粉および和菓子づくりであると考えており、その他の事業は展開せずに堅実な経営を目指している。また、当社の右肩上がりの成長を前提とした株式公開や事業コンサルティング等の誘いも多いが、すべて断ってきた。

目が行き届き、本当に伝えたい製品を作りお客様へお届けする事が自由に出来る企業規模が望ましいと考えている。

b)取引先

当社は、中小企業との積極的な取引を志向している。特に、当社の製品づくりについて理解して頂ける企業であれば、小額の取引であっても優先して行いたいと考えている。売上高は大手ルートとの取引に消極的になったために近年減少傾向にあるが、当社は製品づくりに対し、同じ志を持つ企業との取組みを積極的に進めている。多少の売上高減となったが、夢や希望は大きくなったと考えている。

c)製品

当社は、大量の製品を安価で売りぬく大企業とは違い、独自性が高く長期的に生き残る商品の開発を志向している。具体的には、近年岩手県で盛んに生産されている雑穀類（稗、粟、キビ、はと麦等）を活かした商品を新しく開発したいと考えている。前述の稗麺はその一環である。

以上から、当社は長期的に生き残る商品の開発を志向していることが、中小企業であり続ける理由の 1 つであると考えられる。また、当社はあまり大きくない個々の商品のマーケットに対応した、独自性の高い製品ラインナップを多く揃え、爆発的なヒット商品がなくても総合的に見て安定的な事業基盤を確立してきた。このことを踏まえると、当社は『コンビニ型』企業に属するといえよう。

(4) 株式会社印傳屋上原勇七

- 印傳屋上原勇七は、1582 年（天正 10 年）に創業し、以来一貫して現在の本社がある甲州地方で伝統技法である印伝を基礎とした革製品の製造・販売に軸を置いて事業を行ってきた。
- 現在では革製品の中でも印伝を活かしたバッグ等の袋物という限定した商品アイテムに絞って、そのなかで多品種少量対応を行う取組みは『コンビニ型』に該当するといえる。
- また、当社製品の顧客層の特徴として、リピート率が極めて高く印伝技術を活かした当社製品の熱烈なファンを囲い込むことに成功していることがあげられ、メインターゲットである 40 代女性が自分の子供へ当社製品の良さを伝え、親子で購入すること多いことから、『フリーク型』にも属するといえる。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社印傳屋上原勇七 代表取締役社長 上原重樹
本社所在地	山梨県甲府市川田町アリア 201
創業・設立	1582 年（天正 10 年）、1953 年（昭和 28 年）
資本金	4,000 万円
従業員数	90 名
主要事業	印傳（鹿革製品）の製造・販売
ウェブサイト	http://www.inden-ya.co.jp/

②沿革

当社は、1582 年（天正 10 年）に創業し、以来一貫して現在の本社がある山梨県で甲州印伝の伝統技法の継承と普及、発展に努めている。現社長は 14 代目勇七予定者にあたり、13 代目上原勇七である父親から家業として事業承継した。

創業当時、鹿革は丈夫な素材のため、戦国時代の終わりという時代背景もあって、武士の鎧や兜のつなぎとして使われていた。

江戸時代に入ると、当社は革羽織やキセルを入れる萆入（たばこいれ）、飛脚が使う現在でいうところのウェストポーチに当たる早道（はやみち）を製造・販売していた。また、三巻財布等の小物も作っていた。その後、時代の変遷とともに、バッグ等の袋物を主力事業とするようになり、徐々に現在の事業体系へと社内体制が整備されていった。

しかし、近代・現代の日本では江戸時代の着物中心の生活から洋装中心の生活へと時代環境が変化し、その結果、それまで当社の主力製品であった江戸小物調柄の袋物は和装にしか似合わなくなり、当社も方向転換をせざるをえなくなった。そこで、1983 年頃より、更紗や漆の技術を駆使し、外部のデザイナーとの連携も開始し洋装にも合う新商品を開発するようになった。

これ以来、創業当初から当社が守ってきた伝統的な手法である漆付け技法・更紗技法を伝承しながら、色の見せ方やデザイン等伝統技術の活用部分については毎年のように変革を試みることであり、現在の商品ラインナップが出来上がることであった。

③事業構造

印傳の名前は、17 世紀に東インド会社の輸入品の装飾革の中に、応帝垂（インディア）革と呼ばれるものがあり、「印度伝来」を略して印傳となったことが由来と言われている。昔より甲州では印傳の原材料である鹿革と漆の産出が盛んであったことも当社が長らくこの地で事業を営むことができた大きな要因となっている。

事業構造では、当社では鹿革に漆で模様を付ける「漆付け」と呼ばれる印傳古来の技法を基に、それをバッグ等の袋物商品に仕上げ直営店、百貨店、卸売り問屋、小売店等へ販売しており、これが主たる事業である。

当社の年間の大まかな事業スケジュールは、毎年 6 月に新商品の展示会を行い 8 月末に新商品を当社の販売ルートへ卸し、9 月より各店舗で販売が開始されている。流通については、当社の販売先は、百貨店や小売店への直接販売のほか、卸を通して百貨店等に販売する間接販売も行っている。全国の主要百貨店への販売は、問屋を介するケースが多くなっている。加えて、山梨（本店）、東京（青山店）、大阪（心斎橋店）の 3 ヶ所に直営店を設けている。

③高いリピート率と安定的な経営基盤の確立

当社では、商品はその特性を活かして大切に販売すべきであるとし、価格についても安すぎるまたは高すぎるケースのいずれも好ましいとは言えず、各商品が有すべき適正価格を決定した上で販売している。こうした方針に基づき設定された当社販売価格に納得して購入してくれる顧客と良好で長きにわたる信頼関係を築いていきたいと考えている。

顧客層は、男女比では圧倒的に女性が多く、年代は 40 代以上がメインターゲットとなっている。また、リピート客が多いのも当社の特徴であり、最近ではメインターゲット層である親が子供へ当社製品の良さを伝え、親子で買い物へ来て購入する顧客も多くなっている。

鹿革のバッグは海外にもあるが、これに漆を施すような商品は他に存在しない。このような当社独自の商品特性が顧客をひきつける大きな要素となっていると考えられる。

こうした商品・顧客特性に起因して、当社の特徴として、毎年一定の販売量が予測可能で景気変動に影響を受けにくく、比較的安定的な経営基盤が確立していることが挙げられる。当社製品は、業界の他の多くのバッグや袋物とは異なり、流行のトレンドにあまり左右されず、当社製品のファンとも言うべき主たる顧客層のリピート購入が販売の中心を占める。従って、社会的に好景気のときにも急激な伸びが期待できないかわりに、現在のようにな景気のときにも急激な売上や利益の減少が起こりにくい企業体質となっている。

ただし、例外的に昨年夏のリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機とそれによる日本経済の急速な景気後退局面においては、当社の業績も多少の影響を受けたが、バッグや袋物業界は、当社以上に景気や流行に左右されやすく、より深刻なダメージを受けている企業が多くその点で当社に与えた影響は他社比少ないといえよう。昨年の金融危機は、偶然にも当社が年に一度発表する新商品を各店舗に卸す時期と重なってしまったため、非常に苦労したようである。

④職人の育成と従業員教育

現在当社従業員は約 90 名で、約半数が工場での製造を担当し、残り半分が営業・経理等の非製造担当の構成となっている。従業員数については急激な増減はないが、徐々に増加する傾向にある。

職人の育成については、1 人の職人が一人前になるまでに要する費用は先行投資に近いイメージでの出費となる。伝統技法に基づく商品製造を主たる事業とする当社にとって、職人の育成、技術の向上はいつの時代においても常に極めて重要な経営課題であると考えており、これらに対する費用支出は経営上不可欠な要素となっている。ただし、キャッシュポジションと投資費用との兼ね合いから、急激に拡大するわけにもいかず比較的安定的な投資水準を保っている状況である。

採用については、職人は様々な経緯で当社に入社しており、新卒採用、中途採用の多寡にはこだわっていない。また、入社にあたっては当社の業務に役立つ技術や知識を採用要件として求めているわけでもなく、当社の職人は皆、入社後ゼロベースの状態から OJT で技術を学んでいく。この体制が連綿と当社の社風、伝統として受け継がれている。なお、長年培ってきた印伝という伝統技術を途中で途絶えさせるわけにはいかず、確実に次の世代へ継承しなければならない。そのため採用面接では、入社後、職人が中途退職をしないように、入念な面接を行い採用するよう心がけている。

年齢層では、当社に限らず伝統技能を有する職人の高齢化はいつの時代も懸念されていることであるが、当社ではものづくりを徹底的に学びたいという若者が多いことが特徴であり、職人全体に占める 20 代～40 代の割合が高い。とりわけ入社 14～15 年を迎える 30 代後半の働き盛りと言える世代が当社の商品製造、開発等、経営の根幹部分を支えるキーパーソンとして活躍している。今後もこうした良い傾向を継続させるために、当社では、若者がずっと当社でものづくりに携わりながら働き甲斐をもてるような職場環境作りに配慮している。

⑤当社を特徴付ける 3 つの考え方

a) 販売量に対する考え方

当社の商品特性上、大量生産には限界があり、これは漆を革に施す技術が職人による 1 枚 1 枚の手作業に依らざるを得ないことによる。ただし当社には以下の理由から元来量産

の意向はない。

仮に大量生産体制へ経営をシフトするとした場合には、現在内製化している製造体制を外注する必要があるが出てくる。その際、革の縫製等については他のバッグや袋物でも一般的技術として普及しているので、協力先を見つけることは比較的容易であると考えている。ただし、当社独自の技術であり印伝の心臓部でもある漆の加工技術等は、長年にわたって社外秘として守ってきた当社独自のノウハウを外注先に対して伝えることになるので避けなければならない。こうした状況をふまえ当社の優位性を保つために、当社では、業界他社が手掛ける大量生産体制による薄利多売方式とは一線を画した商品生産量の設定と先に述べた独自の販売方針を有する必要があると考えている。

また、当社の経営方針の特徴の 1 つとして、売上至上主義に走らない企業づくりを重視している点が挙げられる。従って、当社では従業員に対して所謂売上ノルマのような形での生産目標を設定し、その達成可否を人事評価の最優先事項とするようなことはしていない。営業部門の従業員に対しては、目安程度に個人の売上目標を置いているものの、目標達成が絶対というわけではない。

b) 販売市場・他社との提携に対する考え方

当社は、当社の価値観・コンセプトも大事にしており、単に海外に輸出するだけではないと思っている。国民的、文化的背景として、漆や鹿革のことを深く理解できる国民性を有する日本人をターゲットとした国内市場でなければ、数多くある他のバッグや袋物の中から当社製品の独自性や良さを認識し、製品購入する顧客は極めて少ないと考えている。海外市場で販売する際には、こうした国民的、文化的な背景を適切に顧客に説明ができる体制が整備される共に、きちんとしたディスプレイがなされていなければ他の商品との間で個性が失われてしまうことから、こうした条件が整わない現状ではほとんど海外市場の開拓には取り組んでいない。

他社との提携面では、以前海外の有名ブランドから、当社の商品ではなく素材（漆を施した鹿革）を売ってほしいという依頼があったが、当社は単に素材だけを売のようなことはしていない。コラボレーションなど対等の立場で、当社が製造を担当できる場合のみ、検討の対象としている。これは印伝という独自技術とそれを活かしたデザイン性が一体となっはじめて付加価値が生み出されていると考えているためである。

海外提携の一例としては、以前ティファニーとコラボレーションした商品を製作したことがあり、現在も取引は継続している。当社のロゴも入れた商品が、ニューヨークのティファニーで販売されている。

c) 新商品開発の取組み姿勢

当社では、試作品的に袋物以外の商品を作っており、一例では着物やインテリア用品等に当社の技術を使用している。新分野への応用開発の過程によって、これまでなかった新

たな技術が生れるケースが発生しており、当社ではこうした取組みが最終的に本業であるバッグや袋物での技術向上に寄与することに繋がると考え、積極的に取り組んでいる。社内の傾向としては、若い職人は比較的思考方が柔軟なこともあり新商品開発に積極的である。

当社の新商品の開発、商品デザイナーと当社の職人を含めた新商品開発プロジェクトチームを毎年作り、1年がかりで開発に取り組む体制が確立している。

社長は、両者の調整役に徹し、経営サイドから見た商品開発全体の方向性について軌道修正等を行っている。デザイナーは、外部から招聘しており原則として単年度契約としている。これは同じデザイナーを長期的に採用すると、どうしても過去当該デザイナーが手掛けた商品と似たデザインになってしまう可能性があることによる。

社長は、商品開発の過程でデザイナーが販売するための商品づくりから離れて、一種の「芸術作品」を作ってしまうことを回避することに特に注意しているが、デザイナーと職人はお互いに個性が強くこだわりもあるため、両者のバランスのとり方には苦勞しているようである。

⑥今後の展開

a) 既存顧客の更なる囲い込みと新規顧客の拡大

現在は、商品販売後のアフターケア業務に注力している。これまではどうしても商品販売に注力しがちで、顧客の囲い込みにおいて事後フォローが重要であることを見落としがちであった。そこで、顧客が愛着をもって使っている商品を長く大切に使うてもらえるような体制を顧客に今まで以上に安心して購入してもらえるような商品の本格的なアフターケア体制を拡充し、これにより現在よりも更に当社製品に対する信頼や愛着を深めて貰う狙いがある。この結果、既存顧客における商品購入のリピー率向上を図り、安定的な経営基盤を構築したいと考えている。

これに加えて、新規顧客の拡大を目的とした顧客層の若返りも重要であると考えている。ただし、急に10代向けの商品を大量に製作するのではなく、既存顧客による子供世代への口コミ評判を中心にファンを増やしつつ徐々に若返りを図りたいと考えている。

b) 中長期的視点に立った企業経営

当社の経営方針の1つとして、近視眼的な発想によって目先の利益を追求することや物事を短期間で考えることはせずに、売上等の経営指標は中長期的な視点に立ち堅実かつ確実な形で伸ばしていくことが大事であるとし、これに基づいた事業運営がなされていることが挙げられる。

主たる事業内容では、バッグや袋物に特化し、これらから離れて全く別の商品を事業の柱としていくことはあまり考えていない。先に述べたように、当社では、現在の技術・ノウハウを生かして少しずつ他の事業に着手することは、本業のスキルアップに繋がりよい効

果を生み出すと考えている。ただし、これはあくまで主力事業の補完の位置づけであり、この方針は今後も変えるつもりはないとしている。

商品開発では、今後は品質を下げずにコストを削減できる商品を開発したいと考えている。例えば、凝った作りをあえて避け、シンプルなデザインの商品を作る企画が挙げられる。

販売ルートでは、直営店を少しずつ増やしていくことを考えている。直営店事業は、消費者と直接接することによりリアルタイムに情報を収集でき、また貸倒れリスクもなく安定的な収益源となる。しかし、目下の3店舗の販売網ではどうしても販売数が少ないため、当面は卸を介した販売がメインとならざるを得ないが、中長期的には当社販売総数に占める直営店の販売割合を上げていく見込みである。

従業員についても今後、人数を拡大して単に拡大するというより、商品製造の品質を向上させる体制作りを優先することが、当社が採るべき戦略と考えている。

c) 次世代への継承

創業以来400年以上、上原家が現在の14代目まで一貫して家業として受け継いでいる当社の伝統を確実に次の世代へ引き継ぐことを最も重要視しており、現社長の時代にむやみに変革することは良くないことであるとしている。従って、社長は「今後どんなに業況が厳しい場面が到来しようとも、着実にかつ長期的な企業の存続を実現するために何をすべきか」という視点を第一に企業経営を行うことを重視している。

現社長は14代目だが、子供の頃から無意識の内に将来的に当社を継ぐことを意識していた。両親からは、承継に関して直接的に何かを言われるようなことはなかったが、父親である先代が働く姿を常に見てきたことから、自然と当社に入社するものだと思うようになったため、入社にあたっては、特段抵抗はなかったとのことである。現社長にも息子がいるものの中学生であり、未だ承継に係る具体的な話をしたことがないが、社長自身がそうであったように、今後、口ではなく自分の態度で示し息子から見て入社したいと思えるような魅力的な企業にしたいと考えている。これは結果的に400年以上続く当社の伝統の承継を可能にすると共に、従業員とその家族の生活も守ることに繋がることになると考えている。

以上、当社は400年という歴史の中で、印伝という伝統技法を長く継承し、かつ時代の流れに合わせてデザイン等の付加価値を加えてきた。

現在では、革製品の中でも印伝を活かしたバッグ等の袋物という限定した商品アイテムに絞って、そのなかで多品種少量対応を行っており、これは『コンビニ型』に該当するとしている。

また、当社製品の顧客層の特徴として、リピート率が極めて高く印伝技術を活かした当社製品の熱烈なファンを囲い込むことに成功していることがあげられ、メインターゲット

である 40 代女性が自分の子供へ当社製品の良さを伝え、親子で購入すること多いことから、『フリーク型』にも属すると考えられる。

(5) 株式会社カツロン

- 当社は、現社長の祖父が 1949 年に当社の前身である日之出食品株式会社を創業し、当初はサッカリンを押出成形機に入れてチョコレートの販売していたが、その後押出成形による合成樹脂メーカーへと事業を転換し、現在に至っている。
- 前社長までは、事業拡大に積極的な姿勢を見せていたが、現社長の経営方針は同業他社の動向等をふまえて、事業規模拡大よりも技術力の向上に依拠した安定的経営を重視している。
- 押出成形メーカーは同業他社も数多く存在し、価格競争になりがちな分野である。そのような事業環境の中、当社は価格競争とは一線を画し、同業他社が模様困難な多品種少量生産技術による高品質かつきめ細かく幅広いサービス提供によって、大手自動車メーカー等から高い信頼を寄せられ、独自のポジションを築いていることから、『ストロング・サポート型』及び『コンビニ型』に属するといえよう。
- これに関連して、当社製品は、外部環境の変化に伴う製品需要の動向に左右されないよう常に新しい素材の取扱いに向けた開発を継続し、幅広いサービスラインナップを整え事業ポートフォリオを分散することによって、安定的な採算性を確保していることから、『サーフィン型』にも属すると考えられる。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社カツロン 代表取締役社長 石川明一
本社所在地	大阪府東大阪市下小阪 3-8-6
創業・設立	1949 年（昭和 24 年）6 月 10 日
資本金	4,550 万円
従業員数	81 名
主要事業	押出成形による合成樹脂加工品の製造・販売
ウェブサイト	http://www.katsulon.co.jp/index.html

②創業・設立の経緯

a)沿革

当社は、1949 年に現社長の祖父が当社の前身である日之出食品株式会社を設立し、2009 年で創業 60 周年を迎える企業である。当社設立当初の時代背景として、当時は戦後直後の日本の食糧事情により全国的に砂糖が不足していたことから、現社長の祖父がサッカリンを使ったチョコレートの押出製品を販売したのが、今日の当社事業が始まった経緯である。

b) 合成樹脂成形加工メーカーへの事業転換

当社のチョコレート販売は、戦後間もない時期に発生した我が国特有の食糧事情にビジネスチャンスを見出した事業であったが、その後、徐々に食糧事情が安定し、我が国でも砂糖が十分に輸入できるようになると、より高品質のチョコレートが市場に流通し始めた。他方、それに反比例するように、当社製造のチョコレート販売は売れ行きが落ち込み経営危機に陥った。

そこで、1961 年、経営危機の打開策としてプラスチックに着目し、塩化ビニールによる散水用ホースの製造を開始した。現在の当社の主要事業の基礎部分は、この塩化ビニール製の散水用ホースに遡っている。

1965 年には、社名をそれまでの日之出食品から「かつや株式会社」へ変更し、本格的に合成樹脂成形加工メーカーとして歩み始めた。

c) 押出成形合成樹脂メーカーとしての地位確立と事業拡大

1978 年に祖父から当時 30 代半ばであった現会長（現社長父）へ事業承継を実施し、現会長は以後 2008 年の会長就任まで 30 年間社長を務めることとなった。当社が押出成形合成樹脂メーカーとして、高い技術力をもって独自のポジションを確立した歴史は、主に現会長が社長を務めた時代と連動している。

1989 年には、奈良工場を設置し、その後企業規模の拡大にあわせて、1996 年八尾工場を設立した。同年には、社名をかつや株式会社から現在の「株式会社カツロン」へと変更し、大阪中小企業投資育成の出資も受けて資本金を現在の 4,550 万円体制とした。更に、1998 年には、栃木工場を設置すると共に関東営業所を併設し、関東圏への事業進出の拠点を築いた。2001 年の柏原工場を設置し現在の本社を含めた 5 拠点体制が確立した。

これらの社内インフラ整備と売上規模の関係をみると、2000 年度まで、売上高は 20 億円程度が最高であったが、床暖房の普及に合わせた床暖房用のパイプの需要増を見込んだ柏原工場の設置により、現在では 31 億円程度まで売上を拡大するに至っている。また、関東圏進出の拠点とした栃木工場については、当初関東圏での活動実績が皆無に近い状態であったことから、多くの実績を期待していたわけではないが、現在では 4 工場の中でトップの生産量を有するまでに成長している。

2008 年に現会長から現社長へ事業承継が行われた。現社長は、当社の事業承継に積極的ではなかったため、大学卒業後は一般企業に就職していたが、現会長である社長の父は、現社長に承継させることを強く希望していた関係もあり、30 年ぶりの社長交代となった。現在では、就任 1 年を経過した現社長の下「日本一の異形押出成形メーカー」を目指して、技術力アップ、顧客評価の向上等を志向した経営が行われている。

③多品種少量生産と当社独自の技術力による差別化

a)事業ポートフォリオの分散化

当社は我が国に数多く存在する同業の合成樹脂メーカーとは異なり、断面形状が同じ樹脂製品であれば、様々な製品に対応可能であることが特徴である。その結果、様々な分野で使用する樹脂製品に対してほぼ対応することが出来るため、同業他社に比べて取引業界及び取扱品目が極めて多い。具体例としては、電車の扉に使用するパッキン、チューブパイプ、ブラジャーの紐、床暖房に使用するパイプなどが挙げられる。最近のトピックスとしては、トヨタ自動車株式会社の新型 WISH の窓枠に使用するパッキンを受注している。

このように取引業界、取扱品目が多岐にわたっていることは、当社の事業ポートフォリオが一つまたは数少ない事業に偏らず、リスク分散がなされていることを意味し、これは当社の特徴となっている。

事業ポートフォリオの分散が功を奏した事例として、昨今の不況による企業へ与える影響が挙げられる。リーマン・ショック以後、合成樹脂メーカー業界も業況は極めて厳しい状況が続いており、これは当社も例外ではなく、当社の売上高も前年対比 30%減となった。ただし、当社の売上構成比は、同業他社に比べて自動車業界向け販売を売上全体の 25~30%程度に留めているため、自動車業界を主要取引先とする同業他社に比べると企業経営に与える影響は最小限に抑えることが出来た。

このような経営姿勢は、結果的に当社の財務体質を一貫して良好な水準を保つことにもつながっている。具体的には、自己資本比率 65%、経常利益率も 8 年前の現社長入社時には 2~3%程度であった水準が、2007 年には 10%程度まで上昇した。当社は創業以来黒字決算を続けているものの、在庫の圧縮など改善すべきところは多く、現社長主導により、経営の効率性・財務基盤の強化に注力してきた結果、より強固な財務基盤を確立するに至っている。

b)多品種少量生産体制による独自性追求

当社の最大の強みは、多品種少量生産の追求を基本スタンスに掲げ、この方針を軸に業務を受注していることにある。一般的に、押出成形の合成樹脂メーカーは過当な価格競争に陥りがちな傾向が見られ、これが企業体力の低下につながっていることも多い。一方、当社は、原則価格競争になると想定される業務、具体的には他社でも対応可能な業務は受注せず、当社独自の強みを活かせる業務を中心に受注している。

当社が多品種少量生産体制を掲げるようになった主な理由としては、当社社風、大企業との取引ボリュームの自主的な制限の 2 点が挙げられる。

まず、当社社風について、当社では合成樹脂メーカーとして取り扱えるものは、何でも取り組んでみて、採算性との両立を試みるという社風が根付いていることに起因している。

次に、大企業との取引ボリュームの自主的な制限については、大手企業から受注して開発を行うと、結果として開発したノウハウだけが盗まれ、その後は大企業自身による自社

生産体制へシフトされてしまうケースが多い。当社でも以前、大手自動車メーカーとの取引で一度経験している。このような経験を教訓として、以後、当社では大企業との取引を極力控え、少量生産や他社に模様困難な押出樹脂製品を製造する社内体制へのシフトを進めてきた。これにより、大企業からの受注に依存せず、かつ景況感に左右されにくい安定的な受注体制を確立することに成功している。

合成樹脂加工メーカーの多くは、一部の素材に対しては強みを発揮するものの、多様な素材・製品を加工することを不得手とする傾向がある。他方、当社では大半の同業他社とは異なり、加熱すると硬くなる素材・柔らかくなる素材のうち、加熱により柔らかくなる素材全般について多様な製品を取り扱える体制を整えている点で独自性を有する。

あわせて、当社の技術は、極めて少量で機械の稼働効率が悪いオーダーにも対応でき、そうした受注からも採算を確保できる体制を有している点で、同業他社とは一線を画した確固たる地位を築いている。具体的には、押出成形は製造の過程でロスが生じる上に金型のセッティングも必要なため、一つの製品を製造するのに相応の時間とコストを要する。従って、受注が少量になる程、採算性面が悪化するため、こうしたオーダーに対して他社はほとんど受注しない。当社ではこうした他社が回避する業務にも積極的に参画し、独自の技術力ときめ細かいサービス提供を駆使して、あらゆる業務で採算確保できる体制を整えていることによって、他社よりも多くの受注確保を実現し、これが製品需要動向に左右されにくく安定的な収益を生み出す要因の一つとなっている。

これらに加えて当社では、大量生産にも対応できる体制を整え、少量から大量まで幅広く対応できる柔軟性とサービスラインナップの充実性を兼ね備えていることから、発注企業の高い評価と信頼感を勝ち得ており、結果的に高いリピートオーダーにも繋がっている。

c) 技術力と人材育成

技術力の向上の面では、企業運営上、繁忙期に新技術を開発することは難しくなる傾向が見られるものの、当社では、創業以来、一貫して新しい技術を開発する企業風土が根付いている。とりわけ受注が減少傾向となる景気低迷の時期に、特に人材を配置して、中長期的な視点に立った当社の永続的な発展に資する新技術の開発に注力してきた。

当社では、前述のとおり、多様な素材に対応できる技術力を有している。例えば、塩化ビニール、ナイロン、ウレタンのほか、外国製の新しい素材も取り扱うことができる。同業他社の多くは、何らかの得意素材は有するが、あらゆる素材に対応できる企業は極めて少なくこれが当社固有の技術力の源泉となっている。このような継続的かつ地道な開発努力は、一例として、2002年に世界初の樹脂成形法である「三次元ハイブリッド製法」の特許取得の形で結実していることから垣間見ることができる。

人材育成の面では、若手従業員への技術の伝承について力を入れている。特段の研修制度を実施しているわけではないが、通常業務の中で先輩が若い人材に新しい業務を次々と任せる OJT スタイルを徹底することで、スキル向上と伝承を図っている。最近では、若手

従業員も新しい試作品開発に積極的に取り組むような社内風土が醸成されつつあり、技術伝承に向けた継続的な努力が成果を上げつつある。この結果、従来以上に会社全体の技術力向上と人材のスキルアップの底上げが実現している。

また、社長の経営方針の一つに、「限られた人的資源の最大活用」というものがあり、当社では各従業員が様々な業務に取り組む体制が確立しており、これが結果的に従業員一人一人のスキルの幅を広げる要因の一つとなっている。これに関連し、当社では、社長および営業・技術・総務経理等の担当者を含め、従業員全員が製造部門を担当でき、繁忙期は所属部署の垣根を越えた人的資源の配分が可能となっている。逆に、製造の担当者にも品質管理等を経験させ、1人2役、3役で業務に取り組める体制も整えており、当社を取り巻く内外の環境変化に、機動的に対応できる点で特徴を有する。

人材採用については、近年は新卒採用を積極的に行っている。そのため、平均年齢も30代と若い。今般の不況は、中小企業である当社の採用活動にとっては、通常なら採用できないような優秀な人材を確保できるチャンスだと考えている。従って、他社が新規採用を控える傾向にある中、当社では企業の先行投資の一環として積極的な活動を展開し、優秀な人材の確保に努め中長期的な企業発展に向けた準備を進めている。

④今後の意向

a) 株式公開に見る当社の経営方針

当社では、現会長が社長時代に大阪中小企業投資育成の出資を受け、株式公開を志向していた時期があった。総じて、中小企業が目指す目標に株式公開を掲げる企業は多く、現会長も同様の考えを持っていた。しかし、実際に株式公開を行ったとしても、その後当社が取扱う業務に劇的な変化があるわけでもなく、かつ企業として必要な資金も充足していたことから、株式公開を決定するに足だけのメリットが見出せなかった。むしろ株主意向や短期的な株式配当有無の動向等を気にかけながら経営を続けるよりも、現在のまま中長期的な視点に立った開発を続けられる体制の方が当社としてのメリットが大きいと考え、株式公開は行わなかった。

b) 企業規模拡大に対する当社の経営方針

現社長は、年商30億円程度の現状からの急速な企業規模の拡大には、懐疑的な考え方を持っている。企業規模拡大が企業経営や従業員にとって、真にプラスの影響を与えるのか否かについて社長自身明確な回答はなく、むしろ積極的に拡大した企業が今般の不況で倒産・廃業している状況を見るにつけ、より懐疑的な考え方を強めている。むしろ、これまで現会長時代に企業規模が拡大すると共に整備してきた各地の工場等をはじめとする社内インフラを最大限活用し、効率的な経営を実現することが重要と考えている。

現社長は、企業を経営する以上、「日本一の異形押出成形メーカー」を目指している。ただし、ここで言う「日本一」の判断基準は、企業規模や売上高がこれに該当するわけでは

ないと考えている。それよりも、当社にとって重要な要素は、他社に模倣困難な独自かつ高い技術力による顧客からの高い評価の獲得やそれに伴うリピートオーダー率の向上、従業員が当社に勤続することによって得られる充実感や幸福度向上、その実現に向けた社内体制、社風の醸成の成否にウェイトを置いた企業経営を行うべきであると考えている。従って、現社長は、企業規模の拡大よりも倒産しない安定した企業にすることを優先して経営してきた。人員削減はこれまで行っておらず、むしろ本人のやる気さえあれば、当社を支え若手従業員への技術の伝承を担える貴重な人材として、定年後も再雇用をしている。新卒採用については先ほど述べたように、今後も積極的に続けていく方針のため、当社として企業規模の拡大を意識した経営を行っているわけではないが、従業員数の面だけを見ると、徐々に増加する見込みである。

以上から、当社の経営方針は企業規模拡大を重視した経営方針と一線を画したものであることは明らかである。むしろ他社に模倣困難な技術力を軸に、価格競争に巻き込まれない独自の存在価値を確立することを重視した経営を行っている。具体的には、多品種少量生産体制及び取扱品目の多様性を追及し、外部環境の変化に伴う製品需要の動向に左右されない幅広いサービスラインナップを整えることによって、事業ポートフォリオを分散し安定的な採算を確保している。

これらから当社の経営は、多品種少量生産体制の面では『コンビニ型』に属し、他社に模様困難な押出成形技術によって大手自動車メーカー等の信頼を勝ち得ている点で『ストロング・サポート型』にも属するといえよう。さらに、幅広いサービスラインナップによる需要動向に左右されない採算性確保を目指している点では『サーフィン型』にも属すると考えられる。

(6) 北原電牧株式会社

- 北原電牧は、先代が 1947 年の創業以来、メインのターゲットを酪農業界に据えた製品開発・製造を中心にした事業展開を行っている。
- 先代の急逝によって学生時代に事業を承継した現社長は、社長就任の年の業績低迷により会社経営の怖さを身をもって実感。以降、単なる規模拡大ではなく利益の増大を目指した経営を行い、業績は堅調に推移している。
- 酪農業界は、今後飛躍的な拡大が見込まれる分野とはいえないが、その分野にメインターゲットを据えてニーズにきめ細かく対応する姿勢は、『ハンター型』に該当するといえよう。

①企業の概要

企業名・代表者	北原電牧株式会社 代表取締役社長 北原慎一郎
本社所在地	北海道札幌市東区北 19 条東 4-2-10
創業・設立	1947 年（昭和 22 年）、1953 年（昭和 28 年）
資本金	6,000 万円
従業員数	42 名
主要事業	放牧施設、野獣柵、自動給餌システムの製造・販売
ウェブサイト	http://www.kitaharadenboku.com/

②創業・設立の経緯

当社は、先代社長が 1947 年に創業した北原電気製作所を前身としている。北原電気製作所は、先代社長が大手化学工業薬品製造の日本曹達勤務時代に取得した難関資格である電気事業主任技術者資格検定第一種を活かし、トランスやモーター販売を中心とした農業用資材の販売・修理業を行っていた。一方で、技術で酪農を変革したいという信念から、当時米国の酪農で普及しつつあった電気牧柵の開発を進めた。

創業当時の北海道の酪農は、農家が 1～2 頭程度の少数の乳牛を飼う兼業的なもので、鼻環をつけて餌となる草のある場所まで連れて行くという飼育方法であった。資本力の点でも、当時の農家には大規模な放牧を行うだけの余裕がない状況であった。一方で、米国をはじめとする欧米諸国は既に放牧大国の地位を築いていた。放牧を容易にし、規模を拡大して近代的な酪農を行うためには、電牧器は欠かせない機器であるが、当時日本にはない新技術を活用した画期的な製品であったため、販売当初は酪農家側の戸惑いが強く、なかなか受け入れられなかったようである。先代は、顧客訪問と客先での実験・説明を繰り返して徐々に理解を得て、その後一気に事業規模を拡大することに成功し、1953 年には電牧器の製造・販売を行う北原電牧を設立した。会社設立の数年後には『電牧と酪農』という電気牧柵の解説書を発行しており、ここにも技術で酪農を変革したいという先代の強い思い

を見ることができる。この解説書には、北海道通産局の課長、北海道の畜産課長、北海道電力の役職員等が巻頭言を寄せて放牧に欠かせない電牧器を強く推薦しており、北海道の酪農を産業として確立させたいという官民一体となった願いを読み取ることができる。

③牧柵を中心とした事業の拡大

創業当初は、当社の主力事業は電気牧柵の製造・販売を主力事業であった。1965 年頃になると、牧場規模の拡大の進展に合わせて、当社の商品構成も変化して行った。電牧は、草が触れると、漏電して電力が弱くなるといったデメリットがあり、売れ行きが次第に鈍ってきたこともあり、当社では、電気を流さないスチール製の柵の製造・販売も手がけるようになった。

電牧の売れ行きが鈍ってきた際、先代は 2 つの選択肢を検討していたようである。1 つは電牧を他の分野に活かす道。具体的には防犯用具等への転用であり、当時実際に試作品も作られている。もう 1 つの道は、電気を通さないスチール製の柵の製造・販売である。当社は後者の道を選択しているのであるが、自分の技術による酪農の変革という強い思いを抱いて事業展開を行っていた先代が、ここにきて大きな方針転換を行ったといえよう。

これには、当時の時代背景も大きく関係していると考えられる。昭和 40 年代の北海道の酪農業界は、酪農先進国である欧米に追いつこうとする強烈な勢いがあった。この時期が、北海道の酪農業界の土台を作ったともいえる。当社は、この時期にターゲットとする市場の分野を広げるのではなく、酪農家のニーズに柔軟、迅速に対応する道を選ぶことで売上拡大を図っている。

一方、電牧部門は、後年酪農家を対象とした電気牧柵だけでなく、イノシシ・クマ・サル等の野獣から田畑を守る野獣柵の製造・販売も行うなど分野を広げた展開を行っている。この野獣柵は、現在では当社の重要な事業分野となっている。

④先代の急逝と新たな事業の模索

1970 年から、当社はスチールサイロの製造・開発に取り組んでいる。一旦製品化されたものの、問題が生じたことから再度開発に取り組むこととなった矢先である 1972 年、創業者である先代社長が急逝した。当時、先代の息子にあたる現社長は、地元の大学 4 年生として在学中であり、大学卒業後は大学院に進学してプログラミング等 IT の道に進む予定で勉学を続けているところであったが、突然の先代の死去を受け、事業を承継するために急遽当社に入社する。とはいえ、二代目はまだ学生であることから当社との接点は少なく、ほぼ何も知らない状態で若くして突如社長の重責を負うこととなった。新社長就任早々、まずはスチールサイロの再開発と、問題のあった現商品へのクレーム対応にあたることとなった。スチールサイロからサイレージを搬出するアンローダーの改良が特に困難とされていたが、実験と改良を積み重ねて無事開発に成功し、高い評価を得ている。

先代の死去は突然のことであったため、現社長はなぜ先代が当社を作ったのか、また自

分が当社でどのような貢献ができるのかについて問い続けながら業務を続けてきた。そのなかで、先代は技術で酪農を変革したいという強い思いを抱いていることに気づき、現社長はその思いを受けて、牧柵事業とは別にもう1つの主力事業として育てることを念頭に、自動給餌機の開発に取り組むことを決意する。

⑤自動給餌機の開発

a)自動給餌機の開発と度重なる改良

最初の自動給餌システム「プログラムフィード」は、1984年に発表された。同システムは、北海道拓殖銀行（当時）から「たくぎんどさんこ技術開発奨励賞」を授与されるなどして注目を集めた。酪農家にとって給餌は大変な重労働である。酪農には、搾乳、除糞、給餌など肉体的にハードな作業が多い。パイプラインミルク（搾乳機）、バルククーラー（保冷機）、バーンクリーナー（除糞機）の普及で、酪農の世界も徐々に省力化が進んでいたが、給餌については技術的に解決が困難な部分が残されていた。当社は他社に先駆けて自動給餌機を開発しているが、初期の自動給餌機は配合飼料のみを給餌するシステムであり、草類の給餌は出来なかった。サイレージの草は機械に詰まったり、予想もできないところに入り込むなど扱いが難しいため、扱いやすく自動化が簡単な配合飼料のみを対象としたためである。栄養価が高い配合飼料は乳量に直接影響するものであり、酪農家にとっては配合飼料のみの自動給餌機でも十分ニーズに応えるものであった。

しかし、牧草などを乳酸発酵させた餌であるサイレージは重く、多くの量を必要とするために酪農の省力化という観点からは、サイレージと合わせて自動で給餌できるシステムの開発が必須であった。当社では1999年から新たな自動給餌機の開発を進め、工場や農家でのテストを経て2000年に第1号機を発売した。

この画期的な自動給餌機の発売後も、当社では度重なる改良を加えている。2005年には、「ITによる乳牛の高度な自動飼養管理システムの開発・販売」というテーマで、経済産業省が進める新連携事業に認定された。これは、当社（コア企業）、デジック、オリオン機械、YSテクノロジーの4社が連携し、酪農学園大学、北海道立中央農業試験場、ホクレン農業協同組合連合会、北海道酪農畜産協会の指導やアドバイスのもと新事業を行うものである。具体的には、自動給餌機のIT管理により牛舎事務所や自宅で給餌時間や牛ごとの給餌量の設定を可能とすることに加え、家畜栄養学に基づいた牛の個体ごとの給餌の回数・分量・飼料の効果的な配合等を、ITを利用して自動管理するシステムが付加されている。この取り組みは、経済産業省と農林水産省が行った2008年の農商工連携88選にも選定されている。

b)新自動給餌機の特徴

新たに開発した自動給餌機「マックスフィーダー」は3つの大きな特徴がある。

1点目は省力化である。サイレージと配合飼料を合わせた自動給餌により、酪農家の作業時間を大幅に短縮することが可能になった。マックスフィーダーは、あらかじめストッカーにサイレージを投入しておく、決められた時刻に給餌機が自動でストッカーからサイレージを搭載し、1頭ごとに設定されたサイレージと配合飼料を自動給餌するという画期的な製品である。それまで50頭程度の牛舎の場合に夫婦2名が手作業で4時間を給餌に要していたところが、マックスフィーダーの導入により15～20分で済むようになり、従来に比べて圧倒的な省力化を実現した。

2点目は多数回給餌である。これまでのような手作業では1日2回の給餌が限界であるが、自動給餌機の導入により1日6～8回の給餌が可能となる。乳牛に1度に多量の餌を与える、と食い込みが悪くなるが、少量ずつに分けて与えることで餌を食べる量が増え、搾乳量の増加につながるという効果がある。

3点目は精密給餌である。自動給餌機では、「ふりーすらんど」というプログラムにより、1頭1頭の給餌量を調整することが可能となっている。乳牛は、出産後3週間は搾乳量が急増し、多量の餌を必要とするが、その後は乳量が減り必要な餌の量も少なくなる。「ふりーすらんど」では、1頭ごとに分娩後の経過日数、乳量を入力すると、自動給餌機が各頭に合った餌の量を計算して給餌をするシステムとなっている。さらに、牛1頭1頭の耳に電子タグをつけることにより、牛床ごとではなく個体を識別して給餌を行うことを可能とするシステムも開発しており、キャリロボという搾乳ユニット自動搬送装置と連動させて、毎日の乳量を自動収集して給餌量を算出し、自動給餌を行うこともできる。

自動給餌システムは、以前から欧米諸国にもあり、国内の業者が欧米の製品を輸入して販売するケースもある。そのようななか、当社では敢えて一から自動給餌機の開発を進めている。この背景には、日本人に合った酪農のスタイルを支援したいという現社長の強い思いがあるといえよう。社長は、日本の酪農業界を育成するという意味で国産メーカーの存在は重要であり、また、欧米諸国とは異なる日本人に合った酪農スタイルがあるという考えを持っている。

実際に、当社製品と比べると、海外製の自動給餌機はユーザーのニーズをきめ細かく汲んだ製品とはなっていない。例えば、海外製品では給餌機に充填された餌がなくなっても単なるエラーとして認識されてブザーが鳴るのみである。ユーザーニーズを踏まえて開発を行うと、給餌機内の餌が不足した場合には自動的にストッカーまで補充に行くという当社製品の形となる。現在、自動給餌機では当社製品が日本の7割程度のシェアを占めている。

c)新自動給餌機の導入効果

自動給餌機の導入により、酪農家の生産性は向上している。

社団法人北海道酪農協会が導入先企業の調査を実施しており、それによれば、自動給餌機を導入していない牧場は、頭数を増やすほど1頭当たりの所得が逡減するが、導入した牧場で、頭数を増やすほど1頭当たりの所得が逡増している。さらに、精密給餌により無駄な餌がなくなることから、所得の増加にもつながっている。

また、頭数の拡大を実現したケースも見られる。ある酪農家では、それまで45頭の乳牛を飼育するのに1日690分を要していた。自動給餌機の導入によって、頭数増加前とほぼ同時間の1日700分で約30頭分規模を拡大し、77頭を飼育している。

生産性だけでなく、作業時間の短縮により酪農家の生活が変わることも大きな特徴となっている。ある酪農家では、それまで給餌の手間がかかっていたため子どもの幼稚園への付き添いが全くできなかったが、自動給餌機の導入により子どもを世話する時間が増え、幼稚園への付き添いも可能となった。

⑥今後の展望

a)基本的な方針について

当社は、企業規模の拡大を目標とはしていない。この背景には、現社長就任時の経験が大きく影響を与えているといえる。

当社にとっては、先代社長が急逝した1972年は業績的に厳しい年であった。それまで当社は、年度末には借入残高をゼロとする健全経営を続けていたが、この年は利益が減少し、はじめて年度末に借入残高を残す事態となった。業績の浮き沈みは企業の常であるとはいえ、当時弱冠22歳の現社長にとって衝撃的な出来事であっただろうことは、想像に難くない。

この経験から、倒産リスクの小さい安定的な会社を作ることは、現社長の信念となっており、売上を伸ばして規模拡大を目指すよりも、利益率を向上させて内部留保を厚くすることを優先的に考えるというのが当社の方針の1つとなっている。この当時の若手従業員は、業績の低迷を受け、強い危機意識を持って仕事にあたっていた。この時の若手従業員が現在の当社の部長職に多くおり、当社の方針を支える役目を担っている。

実際の財務状況からも、堅実経営を行っているのがわかる。自己資本比率は6割程度となっており、利益面でも一時期を除いて堅調な結果となっている。

人の面でも同様である。従業員の定着率が高いことに加え、定年退職者を再雇用しているため、当社の実質的な定年は65歳となっている。65歳を過ぎて当社を退職する従業員が出た場合には、補充の意味を兼ねて採用活動を行っている。したがって、人員の増員は積極的には行っていない。会社全体の規模よりも、1人当たり生産性を向上させることが重要であるという方針であり、これは社長のみならず、従業員も同様の気持ちを持っているとのことである。

b) マーケット(活動領域)とメインターゲット

このように、企業規模の拡大を積極的に行わないという当社の方針は、当社がメインターゲットとする業界が酪農業という点も背景にあると考えられる。当社の主力製品の1つである野獣柵は、酪農業のみを対象とした製品ではないが、その他の事業分野のメインターゲットは酪農業であり、今後飛躍的な拡大が見込まれるターゲット分野とはいえない。

このようななかでも、当社は自動給餌機のさらなる改良を行っている。当社では、自社の自動給餌機はまだ奥が深く、改良の余地があると考えている。現在はサイレージと配合飼料は合わせて給餌はしているものの、混ざった状態とはなっていなかった。このため、隣の牛の餌から穀類のみを拾い出して食べてしまう牛が出るなど、精密な飼養管理を徹底させるという面で現状の技術は対応できていないという問題を抱えている。これに対し当社では、完全に混合した状態で餌を与えるための研究を行っている。酪農家のさらなる発展のためにきめ細かにニーズに応えようとする姿勢を貫く経営は、第1章の戦略分類の枠組に当てはめて考えると、中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞った『ハンター型』に該当するといえよう。

c) さらなる展開について

長期的な経営を考えると、酪農業界以外にも目を向ける必要があり、当社はそれに関する手も着実に打っている。それが前述の野獣柵である。野獣柵の顧客は酪農家に留まらず、対象となるマーケットは大きい。

近年は、対象となる野獣は増加傾向にある。例えば、大雪山系ではこれまでシカが多く確認されていた東部だけでなく、西部でも多数の生息が確認されている。温暖化の影響から、越冬できるシカも増え、今後もさらなる増加が予想されている。

鳥獣害は酪農だけでなくすべての農業に影響するため、農林水産省も力を入れており、鳥獣害防止総合対策事業として予算が計上されている⁷。

当社は、東京の八王子や京都にもオフィスを構えており、関東・関西圏を対象に営業を行っているが、関東ではハクビシンの被害が深刻化しており、関西ではイノシシの被害が多く見られることから、野獣対策用具の販売で顧客層はこれまで以上に全国に広がることが予想される。

⁷ 詳細は、農林水産省鳥獣被害対策コーナー (<http://www.maff.go.jp/j/seisan/tyozyu/higai/index.html>) を参照。

(7) 株式会社栗原

- 栗原は、1922年に現社長の祖父が創業し、以来ファッションアイテムのなかでも帽子に軸を置いて事業展開を行ってきた。
- 創業以来、帽子業界の顧客特性・消費者ニーズ、販売チャネルは大きく変化してきた。顧客ニーズは細分化し、かつ変化のスピードは速いが、当社は業界に先駆けてITによるニーズ吸い上げから製造・販売までの一貫したシステムを構築した。
- 帽子というファッション業界のなかでも一つのアイテムに絞って、そのなかで多品種少量対応を行う取組みは『コンビニ型』に該当するといえる。
- さらに、国内外のライセンスブランドを手掛け、変化の激しい業界のなかで手堅くOEM事業を行って経営基盤を安定させている点では、『サブマリン型』に該当するといえよう。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社栗原 代表取締役社長 栗原亮
本社所在地	大阪府大阪市西区靱本町 2-7-6
創業・設立	1922年（大正11年）、1951年（昭和26年）
資本金	4,800万円
従業員数	92名
主要事業	各種帽子企画製造・販売（卸売、小売）
ウェブサイト	http://www.kurihara-corp.com/

②事業の概要

当社は、現社長の祖父が1922年に創業した。当時は、男性の洋装時に、スーツに中折れ帽を合わせるとというのが一般的という時代であった。創業者は、地方から兄と共に上京後、いわゆる丁稚として仕事に従事し、最終的には暖簾分けを受けて栗原帽子を創業した。戦後は現社長の叔父が2代目社長となり、1981年には現社長の父が3代目社長に就任している。4代目となる現社長は、1994年に就任した。

当社創業時は、男性のフォーマルなアイテムとしてのハットを中心に扱う競合企業が多かったが、当社は競合とは異なりキャップを中心に成長してきた。

当社の現在の事業内容は、創業以来の帽子の企画製造・卸売が主力であるが、現在では小売、OEM事業も展開している。主力の企画製造・卸売事業においては、当社は主にパターンメイキング及び企画を行い、実際の製造は外注している。したがって工場管理は行っていない。さらに、海外からの製品輸入代理店となって小売店への販売も行っている。当社の販売先は、量販店、スポーツチェーン、百貨店、カジュアルブランドを展開するショップ等と幅広い。

小売事業では、直営店を各地に展開し、当社オリジナルブランドを中心に販売している。

これまでは企画製造・卸売事業が中心の B to B 企業という色合いが強かったが、近年の比重は B to C に移っている。実際に、当社売上に占める小売事業の比率は、5 年前の 20% から 30% 程度にまで上昇している。その背景として、顧客ニーズの変化が挙げられる。かつては量販店や百貨店への卸売が主流だったが、顧客ニーズの細分化に応じた多様な販売チャネルの確保が必要となり、それに対応して、近年は直営店舗を増加させている。

国内帽子業界の市場は、上代ベースで推定 750～800 億円程度と言われている。当社は帽子業界では老舗であるが、競合とは異なり積極的にキャップを取り扱ったことで成長を遂げ、現在では帽子市場の 18% 程度のシェアを有するトップ企業となっている。

③経営環境

a)顧客特性・消費者ニーズの変化

当社創業から現在に至る間、国内帽子市場は大きく変化してきた。まず挙げられるのが、ファッションにおける帽子の位置づけの変化である。時代と共に、帽子に求められる役割も変容している。戦前、当社創業時には、帽子は主に洋装時の男性がスーツに合わせるフォーマルなものであった。当時は、スーツを仕立てた残りの布で帽子を作ることが多かったようである。しかし、戦後になると、男性がフォーマルに利用するという役割は次第に薄れていった。一つの要因としては、交通機関の発展が挙げられる。電車内では帽子が邪魔になるというのがその理由である。学生帽という需要はあったが、戦後は、婦人用や子供用の帽子が徐々に需要の主流となっていく。最近では団塊の世代の退職により顧客の変動が起きている。特に 2～3 年前からは、退職後の余暇を外出して過ごす団塊の世代が急増しており、その世代が利用する帽子の需要が急増している。父の日のネクタイ需要が、帽子に取って替わったというイメージである。

当社の主要な販売チャネルである直営店では、顧客は 20 歳前後の若い層が中心となっている。しかし、より上の世代向けに帽子のデザインをアレンジすると売れ行きが良いこともあり、ターゲットとする年齢幅は拡大傾向にある。また、これまでは、20 歳前後をターゲットとした商品は購入上限が 25 歳程度であったが、近年の顧客嗜好の変化から、20 歳前後をターゲットとした商品でも 30～35 歳の層が興味を持つといったように、購買層に広がりが出ている。

また、現代の若年層は、単純に流行の製品を追い求めることはせず、自分の好きなものにお金をかける傾向にある。したがって、セグメンテーションによりターゲットを決定し、そこに同種の商品を集中的に投資するというスタイルではなく、いわゆるロングテールの考え方のように、多様な商品展開を行って、それを着実に消費者に届けるというスタイルを当社では模索している。

b)販売チャネルの変化

このような、ファッションにおける帽子的位置づけの変化、顧客特性、消費者ニーズの変化により、主要な販売チャネルも変化している。これまでは量販店等に大量の製品を卸すだけである程度事業が成立するという構図であったが、現在では顧客のニーズの細分化を受け、販売方法も多様化している。また、以前の主要顧客であった団塊の世代が若い時代には、帽子は百貨店が主要な販売チャネルであったが、今後は百貨店が再び帽子販売の主要なチャネルになるとは考えにくい。今後団塊の世代が完全に主要なターゲット層から外れる 10～15 年後には、その傾向はより強くなり、百貨店だけでなく GMS での販売も期待できない。

消費者の行動形態も大きく変化している。子持ちの夫婦＋祖父・祖母夫婦といった 3 世代家族は、都心の百貨店ではなく郊外のモールに車で出かけるようになってきている。当社の主要な販売チャネルである直営店は、これまで 109 やラフォーレに代表される渋谷地区を中心に展開してきたが、最近では郊外までが出店の対象となってきた。さらに、近年は、外資系のファッションブランドの流入により、人の流れが変化している。2009 年の夏は、Forever 21 や H&M が出店した原宿に消費者が集まり、渋谷の顧客は原宿に奪われた格好となった。

このほかの販売チャネルとしては、インターネットを介したものが挙げられる。当社の製品は、当社直営店のウェブサイトから購入できるほか、一般の小売店が運営するネットショップからの購入もできる。ウェブサイトによる販売は、前述のロングテール的なマーケットをカバーするものであり、当社は今後も IT 活用に積極的に取り組む考えである。

④当社の強み

a)IT を活用した経営

当社の強みとしては、IT の活用が挙げられる当社の IT 導入は、同業者に先駆けて 1990 年頃から進められている。当時、周囲の同業者は、財務管理や在庫管理といったバックオフィス業務の大部分を手入力に頼っているのが一般的であった。一方当社では、入力系のソフトウェアを導入し、バックオフィス業務の効率化を図った。入力ソフトウェアの導入といった比較的簡単な取組みではあるもの、これがきっかけとなってその後のより高度なシステムに対応できる人材を育成する素地ができたといえよう。

先に見たような消費者のニーズの多様化、それに伴うチャネルの多様化等、帽子市場の大きな環境変化を迎えた現在では、IT の導入は大きな効果を上げている。当社では、商品づくりから消費者への販売までを IT によって統合している。具体的には、パターンメイキングから実際の製造、さらに最終的に消費者に製品が渡るまでの一連の流れについて、製品の出荷数量、販売数量、販売のスピード等を IT 化により正確に把握することができる仕組みを構築している。すなわち、いわゆるサプライチェーンマネジメントにより、生産・物流・販売を一貫して管理・把握することが可能となっている。当社では、渋谷等の消費者の

感度が高い場所に直営店舗を出店し、その店舗で集まった情報を基にすぐに商品化するといった対応を可能にしている。これは、過剰在庫の抑制や売れ筋商品の欠品による機会損失の回避だけでなく、顧客ニーズの予測まで含めた対応を可能にしている。これにより当社は、経済産業省の IT 経営百選の奨励賞を受賞している。

b)OEM 事業

当社の主力販売チャネルである卸売部門、小売部門に隠れて外部から見えにくいものの、もう一つの当社の強みとしては、OEM 事業を挙げることができよう。当社は、自社ブランドだけでなく、ライセンスブランドも多く、国内だけでなく海外のブランドも手がけている。なかでも MLB（メジャーリーグベースボール）のライセンス契約は、日本人選手の活躍により国内で MLB が注目されるはるか以前から締結しており、先見の明があるといえよう。

先に見たように、当社の事業構造は、ここ数年卸売が減少し、小売部門が大きく伸びているが、一方で OEM 事業は、当社売上に占めるウエイトは高くなく、横ばいながらも 15% 程度のシェアで推移している。当社の事業基盤の安定に寄与している事業といえよう。

⑤筋肉質の組織体制

a)人材採用・育成方針

当社の従業員は 2009 年 8 月現在 92 名であり、うち半数強が正社員となっている。

社内の職種は、①商品企画担当従業員、②その他の従業員、③直営店の店頭スタッフの大きく 3 つに分けられる。特徴的なのは、職種により、採用、育成方針が異なっていることにある。

商品企画担当従業員については、デザイン関連の専門学校から定期的な新卒採用を実施している。毎年必ず採用するわけではないが、ここ 20 年程度継続的に新卒採用を実施しており、専門学校とのルートは確立されているといえよう。その他の従業員については、管理部門等を担当することになるが、こちらについては経験のある中途の人材を適宜採用している。直営店の店頭スタッフについては、最初はアルバイトで雇用し、当社に合った人材は正社員として登用している。全体の従業員数については、定期的な採用を行ってはいものの、増加しすぎないように抑制もしており、横ばい傾向となっている。当社は、人員の急速な拡大は考えていない。人材を増やすより、市場構造の変化に合わせて人材の質を変えることの方が優先事項だという考えを当社では持っている。

人材育成についても採用と同様である。商品企画担当従業員はものづくりに強い人材、その他の従業員は当社の組織風土等を深く理解できる人材、直営店の店頭スタッフについては、顧客とのやり取りを円滑に行える人材を目指して育成を行っている。

b)外部資源の活用

先に見たように、当社は IT 経営を大きな強みとしている。当社内にシステム専門の部署はあるものの、IT のスペシャリストを置いているわけではない。最先端の技術については、コーディネーター的な役割を担える人材を外部から雇っている。

また、これまでは、物流も含めて自社でまかなうという方針であった。帽子の配送は独特のノウハウが必要であり、それが当社の強みとして評価を受けていた。しかしながら最近のトレンドとしては、外注により効率的な体制を築いている企業の方が評価が高く、当社でも、時代の流れに合わせて物流面で外注を活用し、結果としてコストダウンに成功している。

このように、当社では、従業員の職種別の役割に応じた明確な採用・育成方針を持っており、従業員を安易に増加させず、当社方針にマッチする質の高い人材を少数揃え、積極的に外部資源を活用するといった筋肉質の組織作りを行うことを実現させている。

⑥今後の展望

a)経営環境の変化に応じた経営

当社の事業の軸は、ここまであくまでも帽子にあった。これまで事業の多様化はほとんど意識せず操業してきている。時代と共に変わる市場の構造変化に当社が対応できていたのは、まさに軸がぶれない経営であったからだと思われる。当社が多角化を進めてきたと仮定すると、おそらく多様な業務に追われて構造変化に対応できなかったと当社では考えている。実際に、先代、先々代の社長は、一時期帽子以外のアイテムにもチャレンジすべく、輸入カジュアル衣料や輸入バッグの卸に着手した経験がある。しかしながら、これらの業界には先行している競合企業が多い上に、そのノウハウにも大きな差があったために軌道に乗らず、結局は撤退して帽子事業に戻っている。

事業の軸が帽子にあるとはいえ、前述のように、帽子ひとつをとってもその市場環境、顧客特性、顧客ニーズは大きく変化してきた。これは、ファッション業界の宿命ともいえる。他業界では、顧客ニーズが製品スペックなどの技術面にプライオリティが置かれているものが多い。この場合には、中期的な計画もある程度は立てることが可能であろう。しかしながら、ファッション業界は、人々の好みといった精神面を先読みすることが重要であり、予測が難しい上に変化が激しい業界である。さらに、顧客ニーズも多様であることから、迅速かつ細かに対応することが求められる。

このような業界において、当社は帽子というアイテムのなかでも多品種少量での迅速対応を IT 導入によりいち早く実現している。ファッション業界全体の規模が大きい、帽子というアイテムに絞れば市場規模はさほど大きくなく、さらにその中での上記対応を行う当社は、第 1 章の戦略分類の枠組みに当てはめて考えると、多品種少量対応を行う『コンビニ型』に該当するといえよう。一方で、売上に占めるシェアはさほど大きくないとはい

え、安定的な OEM を取り入れており、この点では『サブマリン型』に該当するといえる。

b) 企業規模拡大についての考え方

当社は、単純な企業規模拡大に存在意義を見出しているわけではない。従業員数については、先に見たように採用・育成を職種別に明確な方針でしっかりと行い、帽子業界のマーケット動向に合わせて人数的に横ばいになるように調整を行っている。販売面では、当社の根幹である帽子事業を着実に成長させることを重要視している。したがって、市場規模をはじめとする現状の市場構造を踏まえて、単純な企業規模拡大は目指さないという結論を導いている。例えば帽子業界が企業規模を拡大することにより、大きなメリットを享受できるという業界であるならば、当社も拡大を考えていたと思われる。帽子以外のラインナップを増やして売上を拡大するという方法は、先に見たようにこれまでの経験からリスクが大きいことを学んでおり、現状では検討の遡上にはない。帽子業界は、当社創業以来主力となるターゲットが大きく変化してきており、これは大きなリスクがある業界と捉えることもできるが、むしろ当社では、多様な販売先を確保しつつ、時代に合わせて販売先を選択するというように、リスクヘッジの一貫として前向きに捉えている。

(8) 株式会社栗山米菓

- 栗山米菓は、「ばかうけ」、「星たべよ」といった一般消費者になじみが深く、ブランド力の強い商品群を抱えている。
- 企画力を活かして、地域限定商品、期間限定商品、コラボ商品等に継続的に取り組む一方で、総務・経理業務の効率化、IT 活用による資源配分の効率化と価値基準の統一化、特徴的な従業員教育による従業員の方向性の統一化とモチベーション向上により、組織のスリム化と業績の拡大を同時に成し遂げている。
- 国内米菓市場という枠組みのなかで、常に新たな活動領域を模索する経営は、『ハンター型』に該当するといえよう。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社栗山米菓 代表取締役社長 栗山敏昭
本社所在地	新潟県新潟市北区新崎 2661
創業・設立	1947 年（昭和 22 年）、1949 年（昭和 24 年）
資本金	8,677 万円
従業員数	50 名
主要事業	米菓製造
ウェブサイト	http://www.kuriyama-beika.co.jp/

②事業概要

当社は、1947 年に創業者の出身地である新潟で創業し、1949 年に法人改組した。創業当初はジャガイモを加工する澱粉工場であったが、水あめや飴菓子も製造していたほか、米菓製造も手掛けていた。その後米菓の需要が高まったことから、1954 年からは、せんべい、あられを製造の中心に移している。以降、徐々に業容を拡大し、1991 年には売上高が 100 億円を突破している。現社長は、1997 年に第 3 代社長となった。就任当時は 37 歳であった。

2009 年現在、創業からは 62 年、会社設立からは 60 年を経過しているが、ここに至るまでに販社の設立（2000 年）、製造部門の分社化（2004 年）等が行われている、このほか、システム子会社、物流子会社等関連会社は多く、グループ会社の従業員合計は、パート・アルバイトまで含めると 800 名程度となっている。

当社は、「ばかうけ」、「星たべよ」といった広く一般消費者になじみのある商品群を抱えていることが大きな特徴である。特に「ばかうけ」は、1990 年 1 月に販売を開始し、現在では地域限定商品、期間限定商品や他社とのコラボ商品など 20 種類を超える豊富なバリエーションを取り揃えており、現在の主力商品となっている。専用のウェブサイト（<http://www.baka.ne.jp/home/>）も設置されており、一般消費者からのメールによる問い

合わせも毎日寄せられる人気商品となっている。

③経営環境

a)寡占化

米菓業界は、当社同様新潟県に本社を置く企業がシェア上位を占めている。市場規模は2,100億円強であり、トップは亀田製菓（シェア約23%）である。当社シェアは約5%であり、業界では2位の三幸製菓、3位の岩塚製菓に続く4位の位置にある。市場構造としては、大手企業の寡占化が進んでいる状況である。業界内ではM&Aを活発に行っている企業、海外に積極的に展開している企業もある。

業界の中小企業は独自性がないと生き残れない状況に置かれているといえるが、規模が小さくても通販に力を入れて利益を確保している企業もあり、米菓業界における適正な企業規模は一概には決められないといえよう。

b)プレイヤーの流動性

米菓業界は、プレイヤーの流動性が比較的少ないという特徴がある。米菓企業が米菓以外の製品へと展開した例はこれまでほとんどなく、逆に、他業界からの参入も少ない。他業界からの参入が少ない背景としては、原料が米であるという点が挙げられよう。米は、洗浄するのに特殊な技術が必要であるほか、仕入れの点では米菓組合がとりまとめを行った後に事業者に供給するというシステムとなっている。このように、特殊な点が多く、米菓業界は、他業種の企業にとっては参入障壁が高い業界である。

c)海外展開

米菓は日本特有の菓子であるが、近年は積極的に海外展開を行う企業の動きも見られる。その理由は、国内米菓業界の動向に求めることができる。国内の米菓市場は今後急激な拡大を見込むことはできず、横ばい状態であると考えられる上に、他業界から見ると利益率が低いとされている。一方で、海外の米菓市場は未開拓であり、参入の仕方によっては、国内市場よりも利益を出せる可能性もある。米菓業界最大手の亀田製菓は、薄焼きせんべいをアメリカで展開しており、販売状況は好調である。米菓は、ヨーロッパでも問題なく受け入れられており、特にオランダでは、あられがつまみ代わりによく売れているようである。これに対して、当社は直接の海外展開は行っていないが、韓国企業と技術提携をしており、こちらの企業の商品販売は順調である。これらの点を踏まえると、今後は、飽和感のある国内市場だけでなく海外市場を視野に入れた展開を行う企業が増える可能性もあると考えられる。

④当社の特徴

a)強いブランド力と企画力

当社の最大の強みは、「ばかうけ」ブランドが強力かつ確立されたブランドであることにある。先に見たように、そのブランド力を活かして、地域限定商品、期間限定商品、他社とのコラボ商品などの豊富なバリエーションを取り揃えている。コラボ商品では、2009年秋には永谷園のお茶漬け味のばかうけが発売されている。

「ばかうけ」名を冠する商品としては、これらの企画商品のほか、「開運ばかうけコロッケ」、「開運ばかうけ麺」がある。当社では、2002年に本社敷地内に「せんべい王国」（現「新潟せんべい王国」）という米菓の体験・展示施設兼アンテナショップを建設しており、「開運ばかうけコロッケ」、「開運ばかうけ麺」ともこちらの施設のショップ・フードコーナーで消費者に提供されている。さらに、同王国に隣接する形で「ばかうけ稲荷」という稲荷神社が設置されており、観光スポットとしても人気を集めている。このように、企画力を活かした個性的な取組みを継続的に行っていることが、「ばかうけ」ブランドをより一層強固なものにしているといえよう。

b)取引の簡略化と事務の効率化

当社は、1993年に三菱商事総発売元制を導入している。当時は300社ほどの取引先があったが、それぞれ取引条件が異なるために、膨大な総務・経理業務が発生していた。取引を商社経由にすれば、そういった煩雑な事務から解放されるが、商社経由の取引はマージンが上乗せになるというデメリットがあるために、商社経由の取引を嫌う企業も多い。現社長は、当社入社前に永谷園に勤務しており、そこでは商社経由の取引が普通に行われていたため違和感がなく、当時は社長就任前であったが、商社と協力した取引の簡略化を推進することとなった。具体的には、三菱商事に協力を仰ぎ、取引先の絞り込みと、絞り込んだ先との取引条件の一本化に成功した。当時は取引先が300社程度あったが、この取組みにより100社程度にまで絞り込んでいる。当社が単独で取引先の絞り込みと取引条件の統一を行うのは困難であり、三菱商事の協力があつたからこそ成し遂げることが出来たと考えられる。

また、売掛金の回収についても効率化を図っている。それまでは売掛金は手形により回収していたが、これについても煩雑さを解消したいという思いがあり、手形取引を取りやめて全て振り込みにシフトした。これにより、総務・経理の業務を大幅に削減することに成功している。

c)ITの活用

当社は、IT投資に積極的であり、DPM（Daily Profit Management）システムの導入、ERP（Enterprise Resource Planning）パッケージの導入等、業界に先駆けた先進的な取組みを行っている。

DPM システムは、日々の業務の結果を表す日次の損益を全社や各部門で作成することが可能となるシステムであり、このシステムを導入することにより、当社では各部署の担当者が日次の損益を把握し、迅速な状況判断を下すことが可能となっている。ERP パッケージは、受注から、販売、在庫・生産管理、会計といった企業の根幹の業務を統合的にサポートするシステムであり、これにより業務改善を図っている。

このような IT を活用により、当社は業務の効率化、迅速化、組織のスリム化に成功している。当社では、これらのシステム導入前は営業担当者が 108 名在籍していたが、現在は 50 名程度まで減少している。一方で、売上高は過去最高を記録しており、改善の効果は非常に大きいといえよう。当社では、今後も効率的な資源配分を図る方針である。

このように有効に IT 投資を行うことができた背景には、システム子会社（アイシーエグゼ）を当社グループ内に有していることが挙げられよう。グループ内にシステム会社があるために、システム構築のすべてを外注した場合と異なり、投資額を低く抑えることができ、それがこのような効率化に結びついているといえる。

業界内では、同規模の企業で当社ほど積極的に IT 投資を行っているケースは見られない。他業界も含め、中小企業では収益管理を厳密に行っていないことも多いこともあり、当社では、このようなシステム構築をパッケージ化して他の中小企業に展開をしたいと考えている。

d) 従業員教育

当社は従業員を大切にする社風である。大切にするとといっても、従業員に対して単純にやさしくするというわけではなく、後述するように厳しい研修を行っている。これにより従業員が自分自身を振り返って精神的な成長を遂げ、それがさらには企業の変革・発展に役立つ構図につながればという願いが研修実施の背景であったが、着実に成果を上げており、業績向上にも結びついている。

当社が従業員教育に力を入れる契機となったのは、前社長時代の 1994 年の赤字決算である。当時は当社のみならず経営環境そのものが悪化した状況ではあったが、同業他社以上に当社は苦しい状況となっていた。また、社長の家族の健康状況にも問題が生じ、これも状況を一層困難なものとしていた。

現在の相談役にあたる前社長は、これらの苦難を乗り越えるために、倫理法人会⁸への入会を決め、週一回朝 6 時からの早朝のセミナーや富士山麓での研修に参加することで、自社や自身のあり方について勉強を深めて行った。息子にあたる現社長は、2001 年から東京都中野区に居を移しているが、そこで家庭倫理の会中野区の会員として勉強を始めている。家庭倫理の会は、平日・休日問わず毎朝 5 時から研修を行っている。現社長は入会当初は朝 5 時からの研修に原則参加し、従業員に研修結果のフィードバックを行った。社内では、隔

⁸ 倫理法人会は、社団法人倫理研究所の法人会員組織。家庭倫理の会は、当社団の主宰する倫理運動の趣旨に賛同する個人会員による組織（倫理研究所ウェブサイト：<http://www.rinri-jpn.or.jp/index-s.html>）。

週1回程度、月2回の原則朝6時から、各事業所で自主的な勉強会を行っている。

従業員は、現社長の研修方針について当初は嫌がっていた様子であったが、次第に慣れてきて、現在では早朝研修でも寝過してしまう従業員はいない。社長の方針に賛同し難いと感じる従業員のなかには当社を辞めて行く者もいたが、これらの研修・従業員へのフィードバックが功を奏し、会社全体が一定の方向感を持ちはじめ、業界全体の景況が良好ではないなか、当社の業績も回復・上昇していった。それにより、2008年決算では過去最高の売上を記録するまでになっている。

厳しい研修ではあるが、参加は強制ではなく、従業員の自主性に任せている。研修とは異なるが、当社はバレーボールのVリーグに新潟栗山米菓ビービースターズというチームを持っており、同チームの応援についても従業員の自主的な参加に任せている。このような仕事や行事を面倒と思わず、損得勘定抜きに行動する従業員が増えることが、会社全体で良いパフォーマンスを発揮する素地となるというのが、当社の考えである。

さらに当社では、従業員に一体感を出すため、社歌も持っている。作詞・作曲はアンパンマンのせんべいを作っている関係から、やなせたかし氏に依頼した。従業員は毎朝社歌を振り付きで歌っている。

このような従業員教育を当社が実践している背景には、従業員が不幸な中ではよい商品が出来ないという社長の考えがある。特に、従業員が家庭に悩みを抱えていては、良いパフォーマンスを発揮することはできないとの考えから、当社はこのような他社には見られない独特の教育を行っている。

⑤今後の展開

a)新規事業への積極的な取組み

当社は米菓という枠組みのなかで、企画力を武器に「ばかうけ」関連の数々の地域限定や期間限定商品、コラボ商品等、様々な取組みを行ってきた。当社は、常に新しい事業を仕掛けていかないと売上はすぐに落ちてしまうという強い危機意識を持ち、社長自ら、新しい事業に積極的に取り組むように従業員に号令をかけている。

当社は、2007年に東京・四谷に拠点を開設した。当時は、IT関連が中心の拠点であった。2008年12月に、四谷から御茶ノ水に東京の拠点を移したのをきっかけに、東京拠点の活動の中心を新規チャネルの開拓に移している。他企業とのコラボレーション事業の企画は、東京オフィスが中心となって行っており、そのなかから前述の永谷園とのコラボ商品などが実現化している。今後はさらに新規事業開拓に注力し、例えば、居酒屋など他業界でのおかきの利用といった新たな取組みを実施・展開する意向である。

また、先に見たように、新潟せんべい王国では米100%の麺を販売しており、こちらもいずれは料亭など飲食店を中心に展開して行きたいという意向を持っている。

b)ブランド力の強化

当社は「ばかうけ」のほかに「星たべよ」やアンパンマンのせんべい等、ブランド力の高い商品を取り揃えているが、これらの商品ブランドに比べると、会社自体の知名度はそれ程高くないというのが当社の課題となっている。そこで今後当社では、コーポレートブランドの確立を図る計画であり、具体的な取組みをはじめたところである。

c)事業拡大について

これまで見たように、当社は従業員のスリム化や IT 活用による経営の効率化が進んでおり、筋肉質の企業になっているといえよう。国内の米菓マーケットは横ばい基調から増加基調に変化するというのは考えづらく、亀田製菓等のように積極的に海外展開を行うという選択もあろう。しかし当社では、海外展開はリスクが大きいため現状では検討しておらず、ここまで見たようにブランド力の強化や、米菓や米を使った製品という枠組みのなかでの新規事業展開を検討している。既存の製品を生かし、軸足はそこに残しながら新たな活動領域を模索する経営は、狙いを絞って活動を行う『ハンター型』に該当するといえよう。

(9) ダイヤ工業株式会社

- ダイヤ工業は、現社長の義父がいぐさサンダルメーカーとして創業した。その後、サンダルメーカーとして培ったノウハウを基に、革サンダルメーカーへ転換しハワイ向け輸出を行うようになり、更に国内向け革小物製造による百貨店向け卸業に転じた後、最終的に革製品の取り扱いで蓄積した技術力をもってリハビリ機器製造への転換を図ってきた。
- 当社では、常に時代の変化に対応しながら、当社のノウハウを活かしつつ中小企業が独自性を発揮できる分野へと主力事業をシフトしており、こうした取組みは『ハンター型』に属するといえよう。
- コルセットをはじめとした接骨院向け商品に的を絞って、そのなかで業界他社を圧倒する 3,500 品目もの取扱品目数を武器に多品種少量対応を行う取組みは『コンビニ型』に該当するともいえる。

①企業の概要

企業名・代表者	ダイヤ工業株式会社 代表取締役 松尾正男
本社所在地	岡山県岡山市南区大福 1253
創業・設立	1963 年（昭和 38 年）
資本金	1,000 万円
従業員数	59 名
主要事業	医療用品（コルセット、サポーター、その他衛生材料全般）製造・販売
ウェブサイト	http://www.daiyak.co.jp/

②事業概要

a)沿革

当社は 1963 年に先代社長がいぐさサンダルの製造会社として設立し、現社長は先代社長の婿養子として入社後、2 代目社長として当社の経営にあたっている。約 25 年前から医療用品の製造・販売を専門に手掛けており、とりわけ通信販売を介した接骨院向けの各種コルセット製造・販売に強みを持っている。

設立当時の岡山では、畳の生産が盛んであったため、当社は畳製造時に出るいぐさの余った部分を使いサンダルの製造・販売を開始し、出来上がった商品は主にハワイ向けに輸出していた。

その後、いぐさサンダルで培ったサンダル製造のノウハウを活かす形で革製のサンダル製造・販売にも着手し始め、これは白色の革に着色し民芸品風にアレンジした上で、引き続きアメリカ向けを中心に輸出していた。しかし、輸出開始からしばらくして同事業が軌道

に乗り始めた頃、主な輸出先であったアメリカで当該製品を含む輸入規制がとられ、輸出事業が行えない状況に陥った。

そこで主力製品を財布等の革小物雑貨に変更して、販売先を国内の百貨店中心に卸売りする方針へとシフトし生き残りを図った。

その後、1980 年頃よりファミリー層を中心に自家用自動車が急速に普及するようになり、それと比例して自動車事故も増加傾向を見せ始めた。このような社会環境の変化に伴い主に事故による負傷者を対象としたリハビリ機器の販売が好調な伸びを見せるようになり、製品需要に対して供給が追いつかない需給ギャップが発生する事態となった。

かかる社会情勢の影響を受け、当時リハビリ機器は革を使用した装具が存在したことから、革製品を取り扱う当社に対してリハビリ機器用装具の製造依頼があった。これが現在の主力事業となった医療用品を手がけるようになった契機である。また、同時期に使用中の腰痛用コルセットが肉体的苦痛を伴うため悩んでいた当社のオーナー親族の話を聞き、製品の改良に着手したことも医療用品を製造するようになった理由の一つである。

なお、当時の当社内部の事情として医療用品や健康用品を製造することに対して憧れがあり、将来的には当該製品を取り扱いたいと考えていたニーズとも合致したことも、社内的に医療用品への参入を後押しした。

b)事業概要

前述のとおり、当社は接骨院向け通信販売による各種医療用品を中心とした製造・販売を手掛けている。主力商品であるコルセットは、全ての関節に対応した商品ラインナップを有し 100 種類を超えている。業界他社は数多く存在するが、これだけ多くの商品ラインナップを一手に取り扱うのは、当社以外にほとんどない。なお、コルセット以外の商品を含めた取扱品目の総数は合計約 3,500 に上り、その内訳は自社製品が約 1,000 品目で、他社製品が約 2,000 となっている。

自社製造については、本社工場にて製品開発から製造まで一貫して行っている。その他の商品は、外注契約工場にて製造されたものを仕入れ、通販ルートを中心に販売している。従って、当社はメーカー機能と商社機能を併せ持つ業態となっている。

商品企画は、原則自社開発をモットーとしているが、一部の商品については地元大学との産学連携によるものもある。近年では、これら大学側の動きとして産学連携の取組みに積極的な姿勢を見せ始めており、当社も前向きに取り組んでいる。一例では、岡山大学にインキュベータが設立され、当社は第一号の入居企業となっている。当社の業務は製品性能に関するエビデンスが重要な販売要素の 1 つを構成するため、こうした研究開発体制の強化は今後の販促拡大に向けた追い風となると考えている。

受注は、全国の接骨院からの要望に合わせた商品企画・開発・製造が基本スタンスである。新たに製造した商品は、その後他の事例でも販売できるように極力既製商品化し、通販ルートで販売することを目指している。ただ、オーダーされる商品内容が特殊なものも

一定数あり、それらについてはオーダーメイドによる個別対応としている。平均して月間 200 件程度のオーダーメイド商品を開発し、極めて多品種少量の商品ラインナップを常にスピーディーな対応により顧客のもとへ送り届ける体制を確立している。

販売形態は、上述のとおり通信販売がメインで主に全国各地約 22,000 ヶ所の接骨院に販売している。業界企業の中で、接骨院を販売先のメインターゲットに絞りこんでいる企業は、大手では当社のみでありこれは当社独自の経営方針となっている。

従業員は 59 名で正社員 53 名、パート 6 名の構成となっている。部門別の配置人員は、開発部門 8 名、生産部門 25 名、CS センター部門 26 名。来年度には 60 名を超える見込みで拡大傾向にある。採用については、例年新卒の定期採用は 4 名程度を採用する方針であるが、業績の堅調な伸びを受けて、今年度及び来年度は 8 名と例年の倍の学生を採用した。

今後は通販拠点である CS センターの人員を増強することを考えている。当該部門の人員を増強し、今まで以上にスピーディーかつきめ細かい対応が可能な社内体制を整備し、これまで以上に他社との差別化を図ることを目指している。

事業活動の拠点は、本社工場及び CS センターの 2 ヶ所で、本社工場は開発・製造部門、CS センターは通販の拠点となっている。

③経営環境

a) 業界構造と当社のポジション

当業界は大小合わせて約 300 社程度から構成され、大半は年商 1 億年未満の小規模企業であることが特徴である。その内、接骨院向け販売市場規模は年間 100 億円程度で、当社シェアは約 25%（年商 25 億円程度）で大手企業の一角を占めている。

なお、接骨院向け以外の医療用品販売は、①整形外科、②スポーツ業界向けの 2 つに大別され、多くの企業は接骨院以外にもこれら 2 つのいずれかまたは両者へ納品している。一方で、当社はあくまで接骨院向け販売に経営資源を特化している点で他社とは一線を画した独自の経営方針を有する。具体的には、多品種の取扱商品について、どのような商品であってもオーダーがあれば即座に商品提供が可能な在庫管理を行うと共に、他社よりもスピーディーな対応ときめ細かい顧客対応によってニーズを汲み取る体制を整えている。

b) 接骨院に特化した販売ルートの開拓

当社がこうした接骨院向けの通販ルートを確立したきっかけは、当社が医療用品の製造・販売を開始した当時、卸売り問屋や薬局を中心に営業活動をしていたが、これらの業態では一定数の返品が恒常的に発生し安定的な売上が見込めなかったことと、病院向け市場は既存企業によって供給ルートが確立されており新規参入は極めて難しい状況にあったことから、新たな販売先として接骨院に着目するようになったことに端を発する。

接骨院に対する営業の手始めとして、高知県の接骨院向けに営業用ハガキを郵送したところ、先方より発注依頼があり、受注を待ち望んでいた当社は即座に製造を開始しすぐに

製品を納品した。当時の商慣習では、接骨院はサプライヤー各社に発注依頼をしてから納品まで1~2週間待つ必要があったが、連絡が来るや否や即座に製造に着手し業界他社比極めて素早い納品を行ったところ、これまでの業界慣習では難しかった大幅な納期短縮と高品質な製品性能が両立されていたことから、高い評価を受けその後の受注増と業績進展に繋がることとなった。

④当社の特徴

a) 業界慣習を打破した迅速かつ柔軟な対応力

当社の最大の強みは、顧客に対する決め細やかな対応とその対応スピードの迅速さ、多品種少量品目の適切な在庫管理体制の3つが挙げられる。

医療業界の特性として、当社に対して顧客からの発注依頼がなされる時点で、顧客は当該製品を必要とし即座に使用しなければならない状況であるケースが一般的である。品質についても良質な製品であることが絶対条件である。こうした事情からスピーディーな対応と質の高い商品供給体制を有する発注先企業を確保できることは、医療現場の従事者にとって大きなメリットとなる。このような背景から、当社のスピーディーな対応と質の高い製品納品は顧客から非常に良い印象を持たれており、続々と注文依頼が来ている。

当社は、医療用品の取扱い開始後一貫してスピーディーな対応を心がけてきたが、それと同時に、顧客ニーズの把握にも努めてきた。具体的には、個別性の強いオーダーメイド商品の開発依頼に対しても真摯に対応し、その都度商品開発を続けそれらを当社製品として汎用化してきた結果、現在の1,000に上る多品種少量の商品ラインが確立した。あわせて、多品種少量の商品体制は常に在庫リスクを抱えるが、これにも対応できる社内管理体制も整備してきた。

b) 人材力

当社では企業の中核をなす人材は、新卒採用によって当社に入社した従業員によって構成されるべきであるという明確な方針を打ち出しており、社長から従業員に対して周知徹底している。

そのため、当社の採用は新卒採用に限定し、これを将来の有望な人材育成に不可欠な極めて重要なプロセスと考えている。

実際の採用は12年前から開始した。現在、新卒採用開始時の新卒従業員が32~4歳程度となり当社の中核層を形成する必要不可欠な人材へと成長し当社の事業を支えている。

育成方針としては、入社後間もない若い時期から従業員に対して将来マネージャーとなるための教育を重点的かつ積極的に行っている。最近では、独立行政法人中小企業基盤整備機構からの支援を受け、定期的に従業員のブランディング強化等の研修も受けている。

実際に、肩書きにも「General Manager」のように、マネージャーという名称を使用している。これには社長の願いとして、将来的に従業員には当社全体を見渡せる経営者とし

での視点や常に従業員一人一人が当社の中核を担っているというマインドを持った企業集団となってもらいたいという願いがこめられている。実際に若い人材が、自分の将来のキャリアプランを展望し、それに向けて前向きな姿勢でスキルアップを図れるような組織体や社風でなければ、働くモチベーションも弱まってしまうかねない。仮にそのような事態に陥った場合、比較的年齢の若い従業員が社内の中核ポジションに配置され、彼らが当社の主力事業を支えている現状から中長期的な当社経営を考えると、極めて由々しき事態に陥りかねない。

このような従業員教育プランを積極的に導入し、当社では従業員のモチベーション向上に努めている。加えて従業員への大胆な権限委譲を行い、中長期の経営計画書作成業務など経営の根幹に係るミッションについて若手従業員が中心となって取り組む企業風土を醸成している。

しかし、オーナー企業である当社の性質上、新卒従業員にとっての最高ポストは役員までであり、社長になることはできないことから、当社の事業が徐々に拡大している現状とあいまって将来的な事業部門の分社化も視野に入れている。分社化を採用することで各社が事実上独立し、部門別の最高責任者が設置されることによって、そうしたポストにオーナー一族のみならず新卒従業員も就くことができる組織・人事体制を整備することは、中長期的には現実的な手法となり得ると考えている。

当社は中小企業であり大企業ほどの処遇や福利厚生は不可能なため、従業員のやりがいの部分を重要視している。従って、先にも述べたように、社長の確固たる経営方針として従業員のモチベーションを削ぐ可能性がある組織・人事面での対応は回避することに注力している。

具体的には、プロパー従業員間の競争の結果、年次の低い従業員が上の世代を追い抜くのは納得できる可能性が高いが、中途採用の人材を採用し、プロパー従業員よりも上位のポジションに据えたとプロパーはやる気を失いかねない。このような事態を避けるためにも、入社後の人材育成に時間と手間は要するものの敢えて新卒採用にこだわり続けており、これまでもこの方針の下 12 年間にわたって新卒採用及び人材育成を行ってきた結果、その効果は着実に表れていることから今後もこれは継続することを従業員にも伝えている。

⑤今後の展開

a)新規分野への取組み

取扱製品の分野としては、ロコモティブ・シンдрームという高齢者を中心に、運動器が機能しなくなるケースが増えており、これに対応した運動器の活動をサポートする商品を作りたいと考えている。また、今後、腰が悪い場合の腰サポーター、肘が痛い場合の肘サポーターという局所的な考え方ではなく、そうした局所を包含した全身の筋肉をサポートできるようなスーツの開発に着目している。服の下に薄く一枚着用することで、違和感のない日常生活をサポートできるような商品が求められると見込んでいる。

これら新商品への取組みの背景には、当社では当社の製品を通じて人間が人間らしく生活できることをサポートし、亡くなる 1 週間前までは、元気で通常の生活ができるような支援をしたいという願いがこめられている。そのため、今後は市場への医療用品の供給事業に加えて、ダイヤ工業ブランドの確立を目指している。

当社の通販業務を IT 化することも重要である。ウェブサイトによってこれまで以上にオンラインストップサービスが容易に実現できるようになると考えている。

b) 当社の方向性

当社を含め中小企業は、スケールメリットを追及するような大規模な市場を狙わない方がよいと考えている。具体的には、100 億円超の市場をターゲットとするのではなく 1 億円の市場を狙うべきである。もとより、中小企業はこのようなニッチな市場を探すのが得意であり、少額でも末永くかつ大量に稼ぐ方が戦略上好ましい。

また、当社は、中小企業は大企業に比べて成長し続けなければならない、新しい取組みを続けていなければ市場で生き残れないという不安もあるため、常に時代の一步先を歩もうとする努力が必要と考えている。

株式公開は、一切考えていない。これは短期的な利潤ではなく、顧客目線を大事にしなが事業を展開したいと思っていることによる。また、中小企業は、地元雇用の責任もあると考えている。地域住民の生活を中小企業が担っている部分は大きく、大都市圏と異なり雇用の流動性にも乏しいため、大企業のようなリストラを行うわけにはいかないのが実態である。当社はこうした地域性にも留意しつつ今後は当社の理念に共有できる人材を増やし、これまで以上に当社に愛着を持って貰える社内体制を確立していきたいと考えている。従業員がやりがいをもって業務に従事し、それに伴って従業員のみならず企業自身も成長できる関係を築くことを理想としている。

株式公開をすると、こうした地域住民に対する帰属意識が希薄となるおそれがある。当社は、地域に根付いた企業として今後も活動することを志向している。

以上、当社は市場の需要変動に常に柔軟に対応し、ノウハウを活かしつつ中小企業が独自性を発揮できる分野へと主力事業をシフトしており、こうした取組みは『ハンター型』に属するといえよう。

また、コルセットをはじめとした接骨院向け商品に的を絞って、そのなかで業界他社を圧倒する 3,500 品目もの取扱品目数を武器に多品種少量対応を行う取組みは『コンビニ型』に該当するともいえる。

(10) 武生特殊鋼材株式会社

- 武生特殊鋼材は、クラッドメタルの製法特許を基に刃物用材料を中心とした鉄鋼材の製造・販売を主力事業として創業し、以降技術力を向上させながら創業当時と同様の事業を引き継ぎ、現在まで至っている。
- 急激な規模の拡大を志向するわけではなく、従業員数を社長の目の届く範囲にとどめ、職種にこだわらず 1 人 1 人に手厚い従業員教育を提供し、各人の付加価値を向上させることで企業の成長を図っている。
- 創業以来、鉄鋼材業界の中でも特に中小企業が活動しやすい分野に焦点を定め、その領域で技術力を向上させて独自の地位を確立し、オンリーワンの企業となっている当社は、『ハンター型』に属するといえよう。
- また、個人消費に左右されやすい事業構造であるものの、最新の動向を学び、それを次世代の商品に活かす姿勢ら、『サーフィン型』に属するとも考えられる。

①企業の概要

企業名・代表者	武生特殊鋼材株式会社 代表取締役社長 河野通亜
本社所在地	福井県越前市四郎丸町 21-2-1
創業・設立	1954 年（昭和 29 年）
資本金	5,000 万円
従業員数	42 名
主要事業	クラッドメタル、オリジナル刃物鋼製造・販売
ウェブサイト	http://www.e-tokko.com/

②創業・設立の経緯

当社は、1953 年に創業者が単身で福井県武生市（現在の越前市）に移住し、翌年 1954 年に設立した。創業当初より先代は既にクラッドメタルの製法特許を取得しており、この技術を基に、主に刃物用材料の製造・販売事業を展開していった。

クラッドメタルとは、異種金属材を接合した鉄鋼金属材料であり、いわゆる「金属のベニヤ版」である。ある金属を、他の金属で全面あるいは部分的に被覆し、かつその接合界面が冶金学的に接合しているもので、強靱性の向上・耐腐食性の向上・切れ味の向上といった様々な効果が得られる。

また、クラッドメタルの製法特許とは、従来は人の力やスプリングハンマーの打撃で鍛接していた金属素材を、加熱と圧延によって金属間結合させ、さらに冷間圧延を繰り返して求められる厚さに整える技術のことである。創業当時、調理用刃物素材や農耕用刃物素材は手作りでもよく売れる時代であったが、当社はこのクラッドメタルの製法を利用し、機械工業的な生産に着手した。職人に頼る場合は大量生産が難しいが、当社はこの製法に

より大量生産が可能となり、地元の鍛冶屋に好評であった。この製法を武器に、当社は地元の鍛冶屋への販売を中心として顧客を拡大していった。

また、創業者は、日本の発展に伴って日本人が高品質の刃物を求めようになると考え、品質も徹底的に追求した。具体的には、日本人がいずれ金属の錆びを嫌う時代が来ると考え、錆びにくいステンレスを使った鋼材を供給することを考えた。しかし、ステンレスハガネは硬質であり、錆びにくいというメリットがあるものの、切れ味が悪いというデメリットがあった。そこで、当社はステンレスと炭素鋼を合わせた新たな素材を開発することとなった。ただし、このような新素材の開発は試行錯誤の繰り返しであり、容易に達成できるものではない。しかし、創業以来の高い技術力をもとに余念のない研究を行い、新素材を開発することができた。

1980年には、それまで別々の場所にあった本社と分工場を一箇所に集約し、新たな成長に向けた体制を築き上げた。しかし、この年は住宅着工戸数が激減した年であり、これに伴い、家庭用包丁の需要も一気に減り、経営は非常に苦勞した。現社長によれば、当社はこれまでの業歴の中で、このような危機的状況に陥ったことが何度もある。しかし、本業以外の事業に軽率に着手せず、高い技術力に裏付けされた刃物用素材の製造・販売業務に専念し、危機を乗り切ってきた。現社長は、この方針が、当社がこれまで長く経営を続けられた要因だと考えている。

③現在の事業構造

現社長は3代目にあたる。創業者は、大規模な刃物用材料の取り扱いは大企業にまかせ、当社のような中小企業は、鋏や包丁など比較的小さな刃物用材料の製造に力を入れたいと考えた。現社長も、この考えを踏襲している。

当社の事業は、金属合せ板の製造、金属塑性加工、オリジナル刃物鋼、クラッドアートの4つに分けられる。

金属合せ板の製造については、熱間圧延クラッド法を用い、様々な金属を独自の技術で接合し、新クラッド材料の開発・製造・販売を行っている。金属塑性加工については受託加工事業であり、大手鉄鋼メーカーの研究所を中心に業務を受託し、新しい鋼材の加工及び研究開発を行っている。実際の作業は当社工場で行い、委託元の研究者が当社まで訪れるため、研究所が取り組んでいるような最新の動向を学ぶことができるというメリットがある。オリジナル刃物鋼では、当社オリジナルの様々な刃物素材の研究・開発・製造・販売を行い、多様な刃物用途に対応することができる。最後に、クラッドアートとは、クラッドメタルの特性を活かしたオリジナル商品の開発事業のことである。ただし、刃物自体を作ってしまうと刃物メーカーからの受注がなくなる可能性があるため、刃物以外の商品を開発している。

クラッドアートについては、金属固有の天然複合素地を活かし、ゴルフ用パターヘッド、建装材、工芸品等、これまでに例のない珍しい商品を開発している。事業の主力に据える

意向はそれほど大きくないが、このような新規性の高い商品を開発することで、当社の付加価値を高めることができる。なお、クラッドアートの第一号商品はゴルフのパターであった。現社長は、東京都港区で開催される東京えちぜん物語⁹の展示会・商談会でも、クラッドアートの商品を紹介したいと考えている。

④近年の業績

当社の売上構成を事業別に見ると、金属合せ板の製造＋オリジナル刃物鋼が 80%と大半を占める。残りを金属塑性加工（受託加工）やクラッドアートが占めている。商品ベースで見ると、刃物用鋼材で 80%を占める。

当社は、売上に占める輸出販売の比率はもともとそれ程高いわけではなく、近年まで総売上高の 5%程度に過ぎず、販売地域も台湾のみと限定的であった。現在はアメリカ、ドイツ等にも輸出しており、売上に占める輸出販売の比率は 25%程度まで達している。特に、ドイツのゾーリンゲン⁹は刃物製造の本場であるが、ここでも当社素材を利用した調理用ナイフは高い評価を得ている。

しかし、昨年の世界同時不況によりアメリカ・ドイツでも個人需要が落ち込み、現在は非常に厳しい状況となっている。先行受注によって 2009 年 2 月までは数字上の影響はなかったが、3 月から一気に落ち込み、在庫を多く抱えることとなってしまった。ただし、当社はこれまでの様々な危機を希少価値の高い素材を武器に乗り切ってきたという経験から、今回の不況も問題なく乗り切ることができると考えている。

⑤人材と技術における強み

a) 人材育成

当社は、従業員 1 人 1 人の生産性を高め、付加価値の高い人材とするため、様々な従業員教育を実施している。

まず、当社の根幹である高い技能の承継には、ドクター制度を導入している。同制度は、優秀なシニアの職人にドクターの称号を与え、若手に密着して徹底的に技術を教えていく制度であり、3 年前から導入している。当社の技術は極めて特殊であるため、現社長はドクター制度の成果には大きな期待を持っている。

また、若手従業員への教育は、「次々世代の教育」と称して積極的に行っている。これは、次世代を担う中堅層ではなく、その次を担う若手層へ重点的に教育を行う方針である。現社長は、「躍動果敢に企業長寿」という言葉を用い、単純な拡大よりも永続的な企業となることを優先的に考えている。

「次々世代の教育」では、デザインコンサルタントを招聘し、若手の従業員に新商品開発やマーケティングについて指導してもらっている。これは非常に厳しいプログラムであ

⁹ 越前市と港区は交流があり、年に一度港区で越前市の伝統品等を展示する会が開かれる。2009 年度からは、展示会だけでなく商談会も行う予定。

り、研修がある日には、対象従業員は半日間会議室に籠って講習を受けている。しかし、若手従業員にとっては経営について徹底的に学習するチャンスであり、かつテーマを自社改善としていることから、当社にとっても直接的な効果を得られる充実したプログラムである。

近年の輸出の増加に伴い、「英語塾」と称した英語力向上プログラムも組んでいる。海外輸出にあたって、外部からではなく社内で英語ができる人間を育成する方針である。これも、従業員 1 人 1 人をマルチな人材に成長させ、最終的に企業全体の付加価値を高める効果が期待できる。英語塾では、ジェトロの貿易アドバイザー経験のある有能な講師を招聘し、貿易実務についても学ばせつつ、英語の勉強をさせている。

さらに、現社長の人脈を活かし、英語塾同様に外部から講師を招聘してビジネスマナーの講習も依頼している。このほか、技術担当の若手には、特許実務の勉強もさせている。50 名弱という決して大きくない規模であるが、1 人 1 人が骨太な人材となることで、着実な成長を図っている。

以上のプログラムは、特に部門にはこだわらずに教育をしている。現社長の目標は、本社業務も現場業務も理解できるマルチな人材を多く育成することである。

なお、これまで外部の企業に 10 年程度勤務していた現社長の子息が、昨年から当社に入社している。昨年から今年にかけては、工場を中心に様々な部署を経験させており、最近では総務など本社業務を中心に経験させている。

当社は大阪投資育成会社から出資を受けているが、投資育成会社には年輪会という会があり、勉強会が開催されている。そこではニューリーダー育成のための講座もあり、現社長の子息も同講座に参加させている。ただし、「躍動果敢に企業長寿」のために、必ずしも子息が後継者とならず、他に適任者がいる場合にはその人材を優先するというスタンスをとっている。

b) 高い技術力

大手の鉄鋼メーカーは熱間圧延（材料が赤くなるほど熱を加え、再結晶温度以上で圧延する）、冷間圧延（常温もしくは多少の熱を加えただけで圧延する）の両方を取り扱っていることが多い。一方、中小企業の多くは、資源に制約があるためにどちらかに絞っているが、当社はこれら圧延業を両方取り扱うことができる。これは中小企業としては希少的存在といえる。中小企業でこれだけの事業ラインナップを揃えるには、長い経験に裏づけされ、蓄積されてきた技術が必要であり、一朝一夕では模倣困難といえる。

また、これまでの歴史において、明文化できない細かいノウハウを有している。これが、当社がオンリーワン企業である理由といえる。

⑥今後の意向

当社は、創業以来刃物用材料を中心とした鉄鋼材の製造・販売を主力事業としてきた。今後も同様の戦略をとる予定であり、現在の事業と全く異なる分野への参入等、多角的な経営については考えていない。

現社長は、企業経営に関していくつかの理念を持っている。これが、当社の規模に大きく影響している。

まず、前述の「躍動果敢に企業長寿」である。現社長によれば、会社の寿命は永遠であることが望ましい。このため、安易な事業展開や規模の拡大は求めている。

このほか、「ビッグ・カンパニーよりもエクセレントカンパニー」という理念を掲げている。オリジナリティを志向し、かつ本物を志向している。

現社長は、規模的には、50～100 名規模の会社を目指している。これ以上の規模にすると、トップダウンでの経営が難しいためである。100 名程度の規模であれば、社長自らが従業員 1 人 1 人に目が届き、きめ細やかな人材教育を提供することができる。また、現社長は、「会社はファミリー、企業は活力」という理念に代表されるように、家族的な雰囲気を持った会社を志向している。このような理念からも、急激な規模の拡大を目指さない理由が読み取れる。

これらの理念・考え方により、現在、当然のことながら上場の予定もなく、また意思もない。しかし、安定的な経営ができるのであれば、上場という道を視野に入れるのは間違いではないと考えている。企業は段階を踏んで着実に成長する必要がある、現在は急激な成長よりも着実な成長を優先している状況である。会社を後世に残すことが現社長の役割だと思っている。

このように、当社は同じ鉄鋼材業界においても大企業とは異なる視点で経営し、中小企業が活動しやすい領域に絞って活動している。このような市場に絞り、高い技術力に裏づけされた競争力を有し、着実な成長を見せる当社は、『ハンター型』に属すると考えられる。

また、個人消費に左右されやすい事業構造であるものの、受託加工業に代表されるように、最新の動向を学び、それを次世代の商品に活かすということから、『サーフィン型』に属するとも考えられる。

(11) 名古屋特殊鋼株式会社

- 名古屋特殊鋼は、1965 年に特殊鋼商社として創業し、その後現在の主力事業である金型加工も手掛けるようになった。
- 当社の強みとして、高品質かつ耐久性にも優れながらもミクロン単位のレベルでオーダーに対応できる精密な金型加工の生産技術を有することが挙げられる。加えて、もともと特殊鋼商社として創業した経緯から、同業他社にはない営業力を最大限活用し、他の金型発注仕様に対する金型製造に留まらず自主的により良い材料の提案や工程削減の効果的な手法の提示を行えることも独自のノウハウとなっている。
- このように他社が模倣することが困難な製品開発・販売・提案を行えることによって、トヨタ自動車をはじめとする取引先からの絶大な信頼を勝ち得ており、こうした企業経営は『ストロング・サポート型』に属するといえる。

①企業の概要

企業名・代表者	名古屋特殊鋼株式会社 代表取締役社長 鷲野光司
本社所在地	愛知県犬山市鶴池 78-1
創業・設立	1965（昭和 40 年）
資本金	9,520 万円
従業員数	140 名
主要事業	特殊鋼販売及び金型・金型部品設計製作
ウェブサイト	http://www.meitoku.co.jp/

②創業の経緯・沿革

a)創業の経緯と事業概要

当社は、1965 年に特殊鋼商社として創業し、1984 年には金型製造にも着手し現在に至る。現在では、金型製造が主力事業となっている。売上比率は、商社としての流通業が 30%、金型製造が 70%程度の構成となっている。

主な顧客はトヨタ自動車及び本田技研工業、それらの系列の自動車部品メーカーである。

金型製造の面では、当社では従前より一貫して現有生産能力の増産を目的とした新規設備投資を控えており、これは同業他社では見られない特徴である。具体的には、同一業務を数多く受注した場合は、業務全体に占める外注割合の目処を設定し、その範囲内であれば極力当社の協力会社に外注依頼し、空いた時間とコストを活用してこれまで取り扱ったことがない新規業務開発に着手するための設備投資を優先している。こうした不断の新規開発に向けた企業努力が、他社には真似の出来ない精密で高性能、加えて耐久性にも優れた金型製作を実現する源泉となっている。

人材育成では、1995 年頃より、社内に生産技術課を立ち上げ理工系の学生を積極的に採

用している。当社では従業員を定期的にトヨタ自動車に出向させ人材のスキルアップを図っている。今後も若手従業員を中心にアウト向させ、今まで以上に人材のレベルアップを促進する予定である。トヨタ自動車もこれまでの当社に対する評価等から、当社の従業員を信頼し自社の従業員同様の業務を与え、OJT を通じて教育してくれている。彼らが学んだ多くの貴重な経験を当社に持ち帰ることで、新たなノウハウが社内に蓄積され更なる技術開発に貢献しており、今後もこうした交流は積極的に行う予定である。

b)沿革

当社は、現社長の父が創業し、現社長で2代目である。

2009 年で業歴 44 年であるが、これは特殊鋼流通業界では歴史が浅い新規参入企業の部に属する。当社の創業当時には、既に流通経路は多くの既存他社で固定化されており、新規参入は困難な市場環境にあった。そこで、先代社長はそれまでの国内市場にない新たな商品をもって新規参入しようと考え、スウェーデンからの鋼材輸入を開始した。このスウェーデン鋼材は、非常に品質に優れたものであり、かつ当時の国内市場では取扱実績がなく新規性が高かったことから、輸入開始当初はトヨタ自動車の反応が良く、当社との直接取引口座の開設にも成功した。また、系列会社であるアイシン精機等の紹介も受け、複数の優良企業との取引開始に繋がった。

しかし、輸入鋼材は国内の鋼材とは異なり為替変動の影響を受けることから価格変動が大きく、中でもスウェーデンからの輸入は他の通貨に比べて特に変動幅が大きかったことから、安定した取引は長く続かなかった。しかし、一連の取引によって当社に対するトヨタ自動車及びトヨタ系企業からの一定の評価が確立され、これらの企業との取引ルートを開拓することに成功し、更に関係を深めるべく金型加工等新たな事業モデルを模索して、それまでの特殊鋼商社から金型メーカーへの転換を実現した。具体的な新規事業モデルは、プレス本体と金型をつなぐ治工具を取り扱うことから開始した。この取引を契機に、徐々にトヨタ自動車との取引を拡大していくことに成功した。なお、当社のように特殊鋼商社から金型メーカーに事業転換する企業は、業界でも異例で極めて稀である。

当社は、トヨタ自動車に代表される優良企業との取引を通じた技術力向上を図り、これにより企業発展を遂げてきた。当社のように業界の後発参入企業が優良企業と安定的な取引を行うことができたのは、先代社長から続く当社の確固たる経営方針として、優良企業に顧客ターゲットを絞って、新規性の高い事業を武器に顧客開拓を続けてきたことによるといえよう。

③経営環境

当社は先に述べたように、トヨタ自動車を中心とする自動車メーカーとの取引が主たる事業であるため、近年の自動車業界における不況のあおりを受けて、直近の売上高は前年比 50%減の状況となっている。今後、自動車生産量はやや回復すると見込まれるが、当面

はピーク時の 70%程度の売上に留まる見込みである。

また、受注内容も変化してきており、今後はこうした変化にも柔軟に対応し、企業体質を強化していかなければ生存競争に勝ち残ることは難しい。例えば、従来は中型車以上の部品に関連する業務が多かったが、最近ではトヨタ自動車及び本田技研工業が注力しているハイブリッド車用の部品や、小型車向けの部品に関連する仕事が多くなりつつある。

④提案力と技術力という2本の柱

当社の強みは、特殊鋼商社と金型メーカーという二面性を持ち合わせることから、第一に、金型の用途に最適な材料提案が可能であるうえに、自社在庫より材料が調達できるため材料調達日数も短縮することができ、品質・コスト・納期すべてにアドバンテージを有していることが挙げられる。第二に、技術面において、優れた金型設計能力と加工能力はもちろんのこと、ミクロン単位までの測定能力を有し、トライプレスによる試打ちまで社内に対応が可能ながことが挙げられる。

我が国に金型加工メーカーは数多くあるが、鍛造型を中心とした大半の金型メーカーは発注者からの図面どおりにそのまま製造することを主たる業務としており、受注者からの技術提案という考え方を企業として持ち合わせていない。当社は、素材の選定から部品製造の工程の検討及び提案、実際の金型製作、そしてトライに至るまでのトータルエンジニアリングに対応可能な金型メーカーとして、競合先との差別化を図っている。

また、当社は元々特殊鋼商社として創業している経緯から、今に至るまで営業マンが多く、金型専門メーカーに比べて金型販売能力が高い。目下、当社全従業員 140 名中 25 名程度が営業に従事しており、他の中小金型メーカーでは多くとも 2~3 名程度の配置に留まる企業が大半であることから、特筆すべき社内体制といえる。

⑤今後の展開

今のところ、当社は企業規模拡大を全く考えておらず、株式公開の誘いもあったが、その意向もない。この理由として、企業規模が拡大していくと、経営者に従業員一人一人の顔が見えなくなり、又、従業員一人当たりに使うことができるお金が少なくなることが挙げられる。均一で同じ業務を大勢の従業員でルーティンワークのようにこなす事業スタイルよりも、こうした業務が多くなる場合には、外注割合を高くし、社内では新規事業の開拓を行う体制を継続し、付加価値を高めていきたいと考えている。

また、当社は、創業以来、従業員の幸せや満足度向上を重視してきた。従業員が当社を退職する時に「この会社に入って良かった」と思ってもらえる企業であると共に、従業員に利益を還元できる会社でありたいと考えている。

現在、従業員は 140 名で派遣社員はおらず、全て当社の正社員である。従業員数については、当社では今後も現状程度の人員維持を志向しているが、一方で、将来的には年代別の構成人員を同程度にしたいという意向もあり、新卒者の定期採用も年間 6~7 名程度実施

している。他方、定年退職者を再雇用しており年間の退職者数が少ないため、一時的に一割程度増加する可能性がある。

現状の売上高大幅減を考えると、一般的には多くの人員を削減せねばならないが、当社はリストラを行わず、できる限り業務を内製化してこの不況に対応していきたいと考えている。ただし内製化にも限界があるため、それでも余剰となった従業員には新しい技術・技能の取得や多能工化教育を行うことで将来的な技術力向上に備えている。営業に関しては、既存ユーザーの深堀による新たな技術的ニーズの開発とともに、新規ユーザーの開拓にも力を注いでいる。

以上のように、高い技術力もさることながら、他社が模倣することが困難な製品開発・販売・提案を行えることによって、トヨタ自動車をはじめとする取引先からの絶大な信頼を勝ち得ており、こうした企業経営は『ストロング・サポート型』に属するといえる。

(12) フットマーク株式会社

- フットマークは、布おむつカバーの製造・販売を主力事業として創業し、以来、長い業歴の中で水泳用品、介護用品、健康サポート用品の製造・販売に着手してきた。現在はこの3つを主力事業としている。
- 当社の特徴として、顧客の要請や時代の流れを受けて事業内容が大きく変更していることが挙げられる。また、商品ラインナップが多く、多品種少量生産であることも特徴として挙げられる。
- 需要変動が激しい市場で、商品開発力や技術力を基に強い競争力を維持し続けている当社は、『サーフィン型』に属すると考えられる。また、多品種少量生産を強みにしていることから、『コンビニ型』にも属すると考えられる。

①企業の概要

企業名・代表者	フットマーク株式会社 代表取締役社長 磯部成文
本社所在地	東京都墨田区緑 2-7-12
創業・設立	1946 年（昭和 21 年）、1950 年（昭和 25 年）
資本金	8,500 万円
従業員数	70 名
主要事業	水泳用品、介護用品、健康サポート用品の企画・製造・販売
ウェブサイト	http://www.footmark.co.jp/

②創業・設立の経緯

当社は、1946 年に現在も本社がある墨田区緑で、幼児用の布おむつに使用するおむつカバーのほか、ぞうり袋やリュックサック等の学童用品の製造卸として創業した。創業者は現社長の父である。当時の東京は空襲によって辺り一面が焼け野原であったが、創業者は、「残っているのは人だけであれば、生まれてきた子供が最初に身につけるおむつカバーを作ろう」と決心し、当社を立ち上げた。当時、当社はいわゆる町工場のような小規模な企業としてスタートした。

創業当時は、戦後のベビーブームであり、当社のおむつカバーは時代の潮流に乗って好調に売れていった。ただし、3 代目である現社長は、当時は市場の拡大を見込んでおむつカバーを主力製品としたわけではなく、前述の創業者の強い想いによるものであり、ベビーブームによる特需は、当社にとっては偶然であったと考えている。

しかし、おむつカバーは、戦後の欧米文化の流入に伴って使い捨ての紙おむつが国内に流通するようになると需要が大きく減少した。これにより、当社のベビーブーム特需は終わることとなった。

③水泳帽の製造・販売

おむつカバー事業は不振となったが、当社は学童用水泳帽の製造・販売という新たな事業により安定した経営を続けることができた。なお、学童用水泳帽の製造・販売を開始する契機は、おむつカバー事業が不振であったからというわけではなく、もともと夏期になるとおむつの乾燥が早く、需要が落ち込むため、夏期におむつカバー以外の事業を始めたいと考えていたためである。

この水泳帽の製作について、当社は単に新たな事業に乗り出したいと考えたわけではなく、おむつカバー製造の技術を活かした商品を作りたいと考えたために水泳帽の製造・販売にたどり着いたといえる。おむつカバーは2枚の布を1つに縫い合わせる技術が必要であり、この技術が水泳帽の製造に応用可能であった。また、おむつカバーは早く乾燥させる必要があるため、当時の新素材であったナイロンも積極的に取り入れており、水泳帽にもナイロンを利用することができたことも大きい。

学童用水泳帽の製造・販売は1969年に開始されるが、おむつカバーのベビーブーム特需と同様、時代の背景にも後押しされた。当時、小学校で皆泳運動というスローガンが誕生し、プール教育が開始された。これに伴いスイミングスクールも各地で開業し始め、スイミングスクールも当社にとって追い風となった。なお、当時スイミングスクールが盛んとなった背景としては、受験戦争の影響が大きいといわれる。子供が受験戦争を勝ち抜くために、世間の親達は小学校3～4年生までの子供の体力づくりとして水泳に注目したようである。

当社は、スイミングスクールに対しては、小学校とはデザインの異なる水泳帽を販売した。小学校では、どの学校も一律のデザインであるが、スイミングスクールにとっては水泳帽のデザインも自社のアイデンティティを表す道具となる。このため、各スイミングスクールとも他のスクールとは異なるデザインの水泳帽にしたいと考えていた。後述のように、当社の特徴として多品種少量生産が挙げられるが、この頃既に当社は多品種少量生産の体制を築き上げていたといえる。

このように、時代の潮流に後押しされた形となったが、当社自身も販売を拡大するために積極的に営業活動を行った。当時、水泳帽は着用が義務付けられていたわけではなかったが、当社は水泳帽を着用するように営業を仕掛けていった。現在は、大半のプールで水泳帽着用が義務付けられているが、これはこの当時の当社の活動に端を発している。

なお、当社は水泳帽のみの製造・販売ではなく、水着、スイムゴーグル、スイミングバッグ、ビート板などの水泳練習用具の製造・販売を積極的に展開していった。こういった展開の歴史により、当社の商品開発力が育まれていったと考えられる。

④1人の意見をもとに介護用品を開発

前述のとおり、当社はおむつカバーの製造・販売から水泳帽をはじめとする水泳用品の製造・販売へと主力事業を移したが、新たに介護用品の製造・販売も開始することとなる。

創業当時、当社近隣の住民から、「祖父が失禁するために大きなおむつカバーを作って欲しい」との依頼があった。この1人の顧客のために大人用のおむつカバーを製作したところ、非常に喜ばれた。この経験が当社の記憶に残っており、1980年に再び大人用のおむつカバーを開発・製造することとなった。

大人用のおむつカバーは、当初事業として大幅に展開することは想定していなかった。あくまで少数の顧客のために製造したのである。しかし、実際に作ってみると、介護が必要な方や体の不自由な方を中心にニーズがあることに気づき、当社は同製品を本格的に商品化することとなった。

ただし、商品名が難しく、病人用、医療用と商品名を変更したものの、納得のいく商品名を付けることができなかった。そこで、当社は自身で新たな言葉を作ることとした。これが、「介護」という言葉である。現在は広く普及しているこの言葉は、当社が生み出したものである。看護師の優しさ、親切さという天使のようなイメージをヒントに、「助ける」という意味の「介」と、「守る」を意味する「護」をかけ、「介護」という言葉は出来上がった。当社は介護という言葉で80年に登録商標出願し、84年に商標登録されることとなった。現在は、無料で広く一般に開放している。

以降、当社では、介護おむつカバーを皮切りに、介護シーツ、介護寝巻き、介護エプロン等さまざまな介護商品を開発し、水泳用品に加え介護用品が当社の新たな事業となった。

⑤新たな柱となる健康サポート用品の開発

当社の事業展開は、水泳用品や介護用品だけでは終わらず、2002年には、さらに新しい領域を開拓した。健康用品である。この第1号は、フィールアライナという歩行支援タイツである。フィールアライナを着用することによって高齢者が正しい姿勢を保つことをサポートすることができる。

フィールアライナは、東京大学大学院の渡會公治准教授と連携し、同准教授のアライメント理論を商品化したものである。渡會准教授は、自分の研究が果たして世の役に立っているのかという問題意識を持っており、これが当社と連携する契機となった。

フィールアライナを開発した当社側の理由としては、これまでの商品以上に社会に役立つ商品を供給したかったという想いがある。健康であるためには、正しく体を動かすことが大切であるが、高齢者は体を思うように動かすことができないといった問題意識があり、転倒防止に役立つ商品を作れないかと考えたことが契機となった。

現在、フィールアライナに代表される健康商品は、当社売上の20%弱を占めることとなり、水泳用品・介護用品に加え当社事業の大きな柱となっている。

⑥当社を支える3つの強み

a)顧客志向

前述のとおり、当社は創業以来開発を繰り返し、現在では水泳用品・介護用品・健康商品という3本の柱が構築されているが、当社の根底にある理念は共通している。それが、顧客志向であり、同時に当社の強みにもなっている。特に、当社独自の言葉である「1/1（いちぶんのいち）の視点」という理念を大事にしている。これは、市場のサイズや今後の展望よりも、従業員各人が現在目の前にいる顧客1人1人を見て、自発的に顧客のニーズを満たしていくことが大事という意味である。当社では、売上高や成長性を優先的には考えず、顧客のために良質の製品を作ることが最優先と考えている。

これまでの新製品にも、「1/1の視点」によって生まれた商品が数多くある。代表的な商品として、介護おむつカバーが挙げられる。前述のとおり、介護おむつカバーは近隣の住民1人のニーズを満たすために開発された商品であり、市場におけるニーズや今後の展開については一切考慮していなかった。しかしながら、目に見える顧客のニーズを最大限満たしたいという想いが現在に繋がっている。

また、顧客志向を理念で終わらせず、実際の行動として定着させるために、当社では独自の概念を掲げ、従業員に共有させている。これは、「企画」→「製造」→「販売」→「物流」→「売場」→「声聴」という概念であり、特に後半の「売場」や「声聴」（顧客の声をよく聞くこと）が特徴的といえる。「売場」・「声聴」を重視することで次の「企画」に繋げ、高回転連鎖のビジネスモデルを築き上げることを目指している。

「売場」・「声聴」の具体的な方法として、プールなど販売先の現場に足しげく通ったり、消費者の声を聞くために、商品にはアンケートはがきを同封するといったことが挙げられる。これらの取り組みにより、積極的に顧客の意見を聴取している。また、顧客からのクレームも大事にしている。社長は毎朝クレーム対応者に状況を聞いており、常に改善の方法を模索している。

当社では、完成された製品は存在せず、常に顧客の声を聴いて改良していくことが重要と考えている。特に、当社が扱うような商品では、顧客の好みが細分化されるため、「声聴」は他業界に比べ重要であると考えている。

また、顧客の声を聴いてニーズを満たすだけでなく、顧客に不快な思いをさせない工夫もしている。例えば、従業員が電話を取る際にも、暗いトーンで出ず、必ず明るいトーンで出ることを徹底している。当社では、電話一つにしても、顧客が持つ印象は全く変わると考えている。

このように、顧客志向の理念を実行に移すために様々な取り組みを行い、現在では従業員に深く根付いている。当社受注の大半はリピートオーダーであるが、これも顧客志向の徹底が大きく影響していると考えられる。

b)新商品開発力

当社は水泳用品、介護用品および健康用品を事業化し、様々な新商品を開発している。創業からの代表的な商品のみ概観しても、おむつカバー、大人用おむつカバー、シーツ・エプロン、ねまき、水泳帽、スイミングバッグ・着替えタオル、スイムグラス、スクール水着、アクアスーツ・浮きうき水着（泳げない人でも水に浮く水着）、ゆったりキャップ、浮きうきポール（ビート板にかわる新しい浮き具）、スパウェア、フィールアライナと多岐にわたる。またこれら一つ一つをとっても多様なラインナップを揃えている。例えば、水泳用品のみでも商品種類は 2 万点を超える。顧客にとっては、この多品種少量生産のラインナップは非常に便利であると考えられるが、これらは当社の卓越した新商品開発力によって生み出されたものである。

この新商品開発力を生み出し、かつ維持するために、当社では売上高の 3%を新商品開発費に充てている。また、後述のように従業員の自立性を高めるための部門経営も新商品開発力を生み出す一つの要因である。近年のヒット商品であるフィールアライナも、これらの取組みが大きく影響していると考えられる。

今後、新商品開発力をさらに高め、かつ社会性の高い商品への投資を行うために、2002 年より東京中小企業投資育成に株式を 18%保有してもらい、開発費を潤沢にしている。

c)従業員の自立性・実行力

当社は、スローガンや経営理念を掲げるのは容易であるが、それを実際に実行できるか否かが重要と考えている。当社は、顧客志向や新商品開発について、従業員が確実に実行できる体制を組んでいる。

特に、部門経営の徹底は当社の特徴・強みの 1 つである。現社長は、1 つの部門やチームに適した人数は 4〜5 名であると考えており、この人数をベースに 14 の部門を設けている（スクール開発販売部、ウェルネス開発販売部、スポーツ開発販売部、水泳製造部、海外事業部、品質・安全室、ネットショップうきうき屋、ヘルスケア部、フィールアライナ部、ukiuki アクア健康広場箱根店、物流サービス部、経営管理部、社長特命部、広報室）。現在、これら部門毎に月次計算書を作成し、全従業員が各チームの業績をチェックできる体制を構築している。他部門との比較も容易であるため、部門長にとっては責任が重い、権限も大きい。また、部門長以外においても、各部門の人数が少ないことから、各々の自立性が問われる。このようにして、全従業員の自立性を向上させる工夫をしている。従業員にとっては責務が大きい、一方で経常利益の 20%は従業員に還元する方針であり、従業員が自発的に業務に尽力した成果に対しては、従業員に還元している。

⑦今後の意向

当社は、新商品開発と新規取引先・販売先の開拓の2点に注力している。この2本柱が重要であり、今後も継続していく意向である。特に、新商品開発については、当社の生命線と考えている。また、流通の形態も変わっており、新しい流通形態をおさえることも重要と考えている。

企業規模について、どのような規模が最適かについて現社長はそれほど重要視してはいない。当社の理念はあくまで顧客志向であり、目で見える顧客1人1人のニーズを満たすことが優先事項である。この理念を、創業以来持ち続けてきた。

ただし、1人あたりの売上高・利益等の生産性については常に意識している。従業員各人に数値目標を設定させ、それを実現させることで、自立性・実行力を養うことができると考えている。

株式公開についても積極的な姿勢はとらない。東京中小企業投資育成が株式を18%保有しているが、強く誘われることもない。なお、現社長は、公開することのコストが高すぎると感じており、このコストに見合うだけのメリットはないと考えている。現社長は、従業員や株主にとっては株式公開がメリットになることはわかるが、顧客にとって当社が公開することが良いかどうかは判断を下しづらいと考えている。顧客志向を理念に掲げる当社としては、このような状況では株式公開を行う意味がない。

以上のように、当社は長い業歴の中で水泳用品・介護用品・健康商品と次々と事業ポートフォリオを変更していった。これは、当社の新商品開発力や従業員の自発性・実行力に裏づけされたものであるが、顧客の要望や時代の潮流といった外部環境が大きく影響していることはこれまで述べたとおりである。このように、需要変動が激しい業界の中で、事業構造を変化させ続けて着実に成長を遂げる当社は、『サーフィン型』に属すると考えられる。

また、顧客志向や絶え間ない新商品開発により構築された多品種少量生産体制という強みからは、『コンビニ型』に属するとも考えられる。

第3章 中小企業の新しい生存戦略

1. 先行研究・インタビュー事例のまとめ

本調査では、中小企業が活動しやすい領域が存在し、そのような領域で活動する中小企業には、中小企業であり続けることに対する積極的な理由があるとの仮説を持ち、先行研究の事業戦略による再整理やインタビュー調査によって検証を試みた。そして、本調査の結果、中小企業の中には必ずしも拡大を第一の目的とせず、強い競争力を基に独自のポジションを維持し続けている企業が存在することがわかった。社会構造の変化から、量的拡大が成果に結びつくとは限らない状況は今後一層強くなると考えられることから、これらの企業の在り方は新しい中小企業像として大いに参考になるだろう。

ここで、改めて事業戦略ごとに、各企業が中小企業であり続ける理由を整理したい。

(1) ハンター型

ハンター型には、有望産業（今後市場の形成・拡大が見込まれるが市場規模が小さいため参入が激しくない産業）や衰退産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動する、いわゆる狩猟的な戦略を採用している企業が該当する。時代の変動の中で、異業種への参入や、同一業種においても全く異なる業態に変更して利潤を追うような企業も該当する。

ハンター型の戦略を採用する企業にとっては、組織の規模が大きくなると機敏性が失われるため、中小規模である方が有利であると考えられる。

インタビュー事例においては、創業以来同一の業界にターゲットを据えている企業と、時代の変動に合わせて異業種に参入している企業に分かれた。

まず、創業以来同一の業界で活躍する企業として、あいやが挙げられる。当社は、抹茶市場に狙いを絞り、先駆的な食品用加工抹茶の展開等を行っている。また、北原電牧は、酪農業界という飛躍的な拡大が見込まれるとはいえない分野をメインターゲットに据え、ニーズにきめ細かく対応している。栗山米菓は、国内米菓市場の枠組みの中で常に新たな活動領域を模索している。武生特殊鋼材は、鉄鋼材業界の中でも特に中小企業が活動しやすい刃物材にターゲットを定め、その領域で技術力を向上させて独自の地位を確立している。

一方、ダイヤ工業は、時代の変化に合わせ、自社のノウハウを活かしつつ独自性を発揮できる分野を探し当て、その領域に主力事業をシフトしている。

(2) サーフィン型

需要変動が激しい市場のため、大企業であると需要が低迷した際に非効率性が顕著となるため、中小規模を保っている企業が該当する。具体的には、顧客のニーズが時代と共に激しく移り変わるため、独自性の高い技術や専門性・ノウハウを武器としつつも時代のニ

ズをいち早く察知し、柔軟に対応する企業等が該当する。

例えば、カツロンでは、製品需要の動向に左右されないよう常に新しい素材の取扱いに向けた開発を継続し、幅広いサービスラインナップを整えて安定的な採算性を確保している。また、武生特殊鋼材では、個人消費に左右されやすい刃物用素材を取り扱っているものの、受託加工を通して最新の動向を学び、それを次世代の商品に活かしている。さらに、フットマークでは、水泳用品や介護用品などの需要変動が激しい業界において、商品開発力や技術力を基に強い競争力を維持し続けている。

(3) フリーク型

顧客との接点を重要視し、顧客をフリーク（熱狂的なファン）とすることで事業を安定・拡大する戦略を採用する企業が該当する。このような企業では、経営者や従業員が目の届く範囲で、顧客にきめ細かいサービスを提供することが必要となるため、企業規模の拡大を第一義としていないことが考えられる。

例えば、あいやは、顧客の多様なニーズに応える 20 種類以上の食品加工用抹茶を揃え、顧客からの要求項目を網羅した独自の製品規格書を作成している。また、イビサは、高い企画力・技術力もさることながら、創業以来、顧客の満足を第一に考え、規模の拡大よりも、当社と顧客一人一人が接点を持つことが大事と考えている。さらに、印傳屋上原勇七は、希少性の高い印伝技術を活かした製品によって熱烈なファンを囲い込むことに成功し、メインターゲットである 40 代のみならず親子での購入も多い。

(4) ストロング・サポート型

下請取引を行っている企業にとって特に強みを発揮できる戦略であり、他社に模倣困難な技術を武器に、価格決定権を有している企業や、無形の専門性・ノウハウを活かして活動している企業で、かつ下請をメインとしている企業が該当する。

例えば、カツロンでは、高品質かつきめ細かく幅広い対応により、大手自動車メーカー等から高い信頼を寄せられ、独自のポジションを築いている。また、名古屋特殊鋼では、他社が模倣することが困難な製品開発・販売・提案を行うことによって、こちらも取引先から絶大な信頼を勝ち得ている。

(5) サブマリン型

大企業より高い利潤率をあげているが、大企業の目に留まらず、大企業の影に隠れて活動が続けたいという企業が該当する。具体的には、大企業独占・寡占の市場の中で一定程度のシェアを確立している企業や、OEM により高い利潤をあげている企業等が該当すると考えられる。例えば、栗原は国内外のライセンスブランドを手掛け、変化の激しい業界のなかで手堅く OEM 事業を行って経営基盤を安定させている。

(6) コンビニ型

製品ラインナップを多く揃えるが、一つ一つのマーケットが小さく、結果として多品種少量生産を武器にする企業が該当する。

例えば、岩手阿部製粉は、独自性の高い和菓子のラインナップを多く揃え、爆発的なヒット商品がないものの、総合的に安定的な事業基盤を確立している。また、印傳屋上原勇七は、印伝を活かしたバッグ等の袋物に商品を絞り、そのなかで多品種少量対応を行っている。カツロンは、同業他社が模様困難な多品種少量生産対応を行うことで、事業基盤を安定させている。栗原は、帽子という一つのアイテムに絞って、そのなかで多品種少量対応を行っている。ダイヤ工業は接骨院向け商品に的を絞り、そのなかで業界他社を圧倒する 3,500 品目もの取扱品目数を武器に多品種少量対応を行っている。フットマークは、水泳用品のみでも商品種類は 2 万点を超える商品を揃え、他社を圧倒している。

2. 事業戦略の背後にあるもの

「1. 先行研究・インタビュー事例のまとめ」のとおり、事業戦略ごとに中小企業が中小企業であり続ける理由が整理できる。しかしながら、これらの企業における中小規模の維持という戦略は、中小規模であることが自社における最良の選択か否かを熟考し、また外部環境や内部環境を見極め、中小企業であることを前向きに捉えた上で打ち出されたものといえる。

そこで、事業戦略ごとの分類にとどまらず、事業戦略を越えて各企業に共通する特徴を抽出すると共に、各企業がどのような視点を基に中小規模の維持という選択をしたかについて考察し、企業戦略のより深い部分を明らかにしたい。

まず、本調査の対象企業について、多くの企業に特徴的な事項をまとめると、以下の3点に集約できる。

(1) 各企業に共通する特徴

①永続的な企業についての意識

事業戦略の相違に関わらず、多くの事例では、永続的な企業（Going Concern）としての自社を強く意識しており、戦略の根底としていることがわかった。

例えば、武生特殊鋼材では、「躍動果敢に企業長寿」という企業理念を掲げ、会社の寿命は永遠であることが望ましいとしている。また、フットマークでは、2046年までの計画を定め、その計画を外部向けの広報資料にも記載している。このほか、あいやでは、120年の歴史を重視しており、企業を永続的に保つことを優先事項としている。なお、社長によれば、永続的な企業であることは、伝統を守ることと共に、当社に抹茶を提供する地域の抹茶農家に対する責務であるとも感じており、地域を支える企業であることへの自覚も強く持っている。

②拡大より優先する事項の存在

本調査で取り上げた企業は、いずれも業界内で強い競争力を有しており、量的拡大（生産量の拡大、従業員数の拡大等）を第一の目標とすれば、現在以上の規模に達することも困難ではないと考えられる。

しかしながら、いずれの企業においても、単なる量的拡大よりも優先する目標があることがわかった。

例えば、イビサでは、質の高いハンドバッグを作ることはもとより、顧客との関係を何よりも重視している。これにより、熱狂的なファン（フリーク）が誕生し、当社を支えている。当社は、顧客が経営者および従業員の目の届く範囲にすることが重要であるため、規模を拡大するという方針は劣後している。

印傳屋上原勇七では、400年続く伝統の技術を守り、かつ時代に合わせた改良を重ねて後世に残すことを重視している。当社では、世界的なブランドメーカーより当社の素材を購

入したいとの打診があったことにも代表されるように、現状を上回る需要が見込まれることから、量産体制を築くことで規模を拡大するという選択肢もあったと思われる。しかし、自社の伝統やデザイン力を守るため、このようなオファーに応じることもなく、独自のポジションで活動し続けている。

このほか、従業員に目を向けると、従業員数の増加よりも生産性の向上を重視している企業があったことも、特筆すべきことといえる。例えば、北原電牧では、従業員数を拡大することは考えておらず、従業員一人一人の生産性を向上させることで骨太の体質を作り上げ、効率的な経営を実施することを重視している。栗山米菓では、IT 投資による業務効率化等もあり、営業担当従業員の半減と売上増の両方を実現している。また、フットマークにおいても、従業員数の拡大については意識を向けていないが、各従業員の生産性の向上については徹底的に追求している。

新たな人材の登用に頼り過ぎず、まず生産性向上の道を模索するこの方針も、示唆に富んでいるといえよう。

③企業の成長と従業員の成長のリンク

前述のとおり、本調査で取り上げた企業は量的拡大も視野に入れることが比較的容易な企業も多い。現状を上回る顧客ニーズがある場合には、中途採用等により体制の強化を図って一気に業容を拡大するというアクションも可能ではあるが、本調査のケースでは外部からの人材の登用に必ずしも積極的ではない企業が多く見られている。この背景として、現在在籍する従業員が成長していくことが、企業自身の成長に深くつながるという考えが根底にあるように見受けられる。

例えば、ダイヤ工業では、中途採用を控え、プロパー従業員を成長させることを優先している。これは、外部から優秀な人材を雇い、相応のポジションに付けた場合、プロパー社員のモチベーションが下がり、結果として企業全体のパフォーマンスが落ちることを懸念したものである。

また、武生特殊鋼材においては、「次々世代の教育」と称する研修プログラムを組み、次世代を担う中堅層ではなく、さらにその次の世代を担う若手層に重点的に教育を行い、従業員と企業の成長をリンクさせている。

栗山米菓においても、従業員教育を徹底し、厳しい研修を行っている。これにより従業員が自分自身を振り返って精神的な成長を遂げ、企業の変革・発展に役立ち、最終的には業績向上にも結びついている。

以上、各企業に共通する特徴を 3 点にまとめたが、これらはいずれも経営者が自社に対して持つ、普遍的な信念・思いにほかならない。つまり、各企業がハンター型やサーフィン型といった事業戦略を打ち出す根底にある意識といえるだろう。

(2) 中小規模選択の重要な視点

次に、これら経営者の信念や思いを踏まえた上で、各企業が中小企業であり続けるという選択に至ったプロセスを追ひ、そこから導き出される重要な視点を整理すると、以下の3点が浮かび上がってきた。

①「中小企業であり続ける」意識の共有

経営者の信念・思いを踏まえて自社の進むべき方向性を検討し、後述のプロセスを経て中小企業であることが最良の選択であると判断した場合には、これを経営者のみの意識とするだけでなく、従業員を含め全社で意識を共有することが最も重要な要素となる。特に、強い競争力を有するほど従業員の間にも拡大という意識が生まれ、全社的な方向性の統一感を維持できなくなる可能性がある。大企業と比較すると、中小企業の場合は量という意味での人的資源が限定されることから、従業員がそれぞれ別の方向を向いていることは大きなロスとなる。

例えば、イビサでは、バブル期に時代の要請によって量販による拡大路線を志向した従業員がおり、戦略の統一性が図られないといった事態が発生した。しかし、当社はこの時点で軌道修正し、大量生産ではなく独自性の高いものづくりという方針で全社的なベクトルを揃えることで、中小企業としてさらなる活躍を見せている。これは、従業員までを含めて意識を共有することで、生産性の向上やそれに伴う企業の活力が生み出される例といえる。

ただし、意識を全社で共有することは、言うは易いが実行は難しいといえる。自社の業績や業況等をオープンにする等の工夫をしている企業は少なくないが、経営者あるいは経営層の理念・ビジョンまで全従業員が理解し、各自の行動に反映されているような企業はそれほど多くはないだろう。しかし、中小企業として大企業と互角に、あるいは大企業を凌駕するような活躍をし、かつ永続的な企業であり続けるために、全従業員における意識の共有は必要不可欠である。経営者にとっては、自社を振り返り、自身の信念・思いや、そこから導き出される中小企業であり続けるという選択が全従業員に浸透しているのか否かについては、継続的に確認する必要があるといえるだろう。

なお、中小企業であるという選択をする際には、以下のプロセスが必要となる。

②中小企業であることの検討

「①「中小企業であり続ける」意識の共有」では、中小企業であり続けるとの選択において最も重要な視点を挙げたが、この選択を行う前に、自社が中小企業であることが最良か否かを検討することが必要となる。ここから導き出される回答は、「(1) 各企業に共通する特徴」で挙げた経営者の強い信念・思いに規定されるが、中でも、自社が永続的な企業として存続することを前提としているのか否かといった、企業にとって最も本質的な意識に大きく影響を受ける。

法規制等の時限性のある事業を行う場合や、一過性の高い事業を行う場合には、短期的にとり得る最大の収益を優先するために規模の拡大を第一に考えることは意義の有ることであるし、永続的な企業として存続するという観点は不要であろう。しかし、通常の事業を行う場合には、規模が小さな企業であっても、取引先、金融機関、従業員、地域社会等さまざまなステークホルダーが存在しており、それらの利害関係者に対して継続的に事業を行うことが何よりも大きな使命となる。さらに、事業承継問題が顕在化している昨今の事情を勘案すると、自社の人材や技術・サービス力を後世に残すことを望んでいる中小企業も多く存在するのが実情と思われる。その際には、やはり今一度永続的な企業であることを強く意識し、そのために何が必要かを再考することは、今後の方向性を決める上での大きな要素となるだろう。

これに加えて、中小企業であることが最良か否かの判断は、自社の活動領域の市場規模や今後予想される市場の成長性、市場構造（大企業独占・寡占の市場なのか、製品差別化やコスト優位を築き上げやすい市場なのか等）といった外部環境、自社の現在の設備や資金の状況、人的資本の状況といった内部環境によっても大きく規定される。栗原やダイヤ工業に代表されるように、本調査対象企業においても、自社の置かれた状況を徹底的に分析した上で、採るべき戦略を決めている。これは、まさに戦略策定のプロセスにほかならない。

なお、本調査においては、対象企業すべてが、株式公開を強く望んでいるわけではないことがわかった。そして、これは決して消極的な選択ではなく、自社の戦略的観点から導きだされた積極的な選択であった。例えば、岩手阿部製粉では、短期的な成長を望まず、長期的な目線での商品開発体制を築き上げるために、株式公開の誘いをすべて断っている。フットマークにおいても、株式公開が顧客の利益に必ずしも結びつかないとし、株式公開の意向は持っていない。このように、強い競争力を持ちながらも中小企業であることを自ら選択している企業が存在することは、多くの中小企業にとって大いに参考となるであろう。

ただし、一方で大企業に成長するという戦略も存在するということには留意が必要である。本調査では、グッドカンパニー大賞受賞企業を中心に分析を進めたが、同賞受賞企業の中には、京セラに代表されるように中小企業から大企業に成長し、成功を収めている企業も存在することを忘れてはならない。大企業の方がより活動しやすい場合、安易に中小企業に留まることは成長のチャンスを逃していることとなり、永続的な企業であるためにも誤った選択となる可能性が高い。

これらを踏まえた上で、改めて中小企業であることが最良と判断される場合には、自社が中小企業であり続けることを前向きに捉え、さらに中小企業というポジションで活躍するために必要な取組みを検討し、実行する必要がある。

③強い競争力を持ち続けるための取組み

前述のとおり、北原電牧や栗山米菓、フットマークでは、従業員数の増加ではなく、従業員一人一人の生産性を向上させることに注力し、それによって自社の競争力強化を図っている。また、カツロンや武生特殊鋼材においては、従業員の多能工化を目指すことに積極的に取り組んでおり、従業員が様々な業務をこなすことで、同業他社にはない人材力を武器としている。また、ダイヤ工業におけるプロパー社員の成長を優先する事例や、武生特殊鋼材における「次々世代の教育」等、従業員の成長と企業の成長を密接にリンクさせるような取組みも、大企業とは一線を画した方法で自社の競争力を高めるための戦略といえるだろう。

なお、栗山米菓では、DPM システムや ERP パッケージの導入といった IT 投資により、従業員一人一人の生産性を向上させることに成功している¹⁰。このように、従業員の業務を支援し、より効率的な業務を可能とするための取組みも大きな効果があるといえる。

これらの例は、まさに自社が中小企業であり続けるという自らの選択を前向きに捉え、企業規模という枠組みとは関係なく自社の活動領域で強い競争力を発揮するための積極的な取組みといえる。自社の方向性に関する徹底的な分析・熟慮の結果、自社のポジションを決定し、かつポジティブに捉えているからこそ実行できる取組みといえよう。

以上、各企業が中小企業であり続けるという選択に至ったプロセスを追い、そこから導き出される重要な視点をまとめたが、多くの中小企業が今後の方向性を検討する上で、この3点は大いに参考となるだろう。

¹⁰ DPM システム及び ERP パッケージについては、栗山米菓のインタビュー事例紹介（p.72「c）IT の活用」）を参照。

3. 中小企業として生き抜くために

本調査では、中小企業が中小企業であり続ける理由を、これまでの手法である市場・業種という軸ではなく、事業戦略という軸から再構築し、検討してきた。そこでは、「中小企業は弱い存在」という従来型のイメージにとらわれず、中小企業であることを積極的に選択し、独自のポジションを築いた上で強い競争力を発揮している企業の実態が浮き彫りとなった。

これらの企業における「中小企業であり続ける理由」には、事業戦略の背後にある経営者の信念・思いや全社的な戦略が大きく影響していることがわかった。各企業とも、経営者の信念や強い思いがまず最初に存在し、そこから「中小企業が自社の最良の判断か否か」という大きな問いに対して外部環境・内部環境等の分析を行い、最終的に中小企業であり続けると選択した場合には、それを支える取組や、全社を通じた意識の共有を前向きに、積極的に図っていた。そして、その最終的な帰結が本調査で挙げたハンター型やサーフィン型といった事業戦略である。すなわち、事業戦略は、企業の根底にある思い・信念や全社的な戦略が先鋭化したものということができる。

多くの中小企業にとって、今後の方向性については常に判断を迫られる問題といえる。そのような企業が、これらの企業を参考にする際には、「2 (2) 中小規模選択の重要な視点」で取り上げた 3 つの視点が参考となるだろう。特に、中小企業であり続けるという選択をした場合、その意識を全社で共有することは、強い競争力を維持するために不可欠な要素である。

今後の我が国経済においては、事業活動における不確実性はより大きくなり、中小企業にとっては規模を拡大することが必ずしも最良の選択でないという認識が重要となるであろう。自社の規模を一定に保ち、自社内でまかない切れない業務に関しては外部の企業と協調・連携することで、不確実性の高い経済社会を生き残ることが容易となるケースも多く存在し、今後この傾向が加速される可能性も十分にありうる。誤解を恐れずに言えば、企業規模をダウンサイズすることでより強い競争力を発揮し、永続的な企業となり得る企業も存在するだろう。

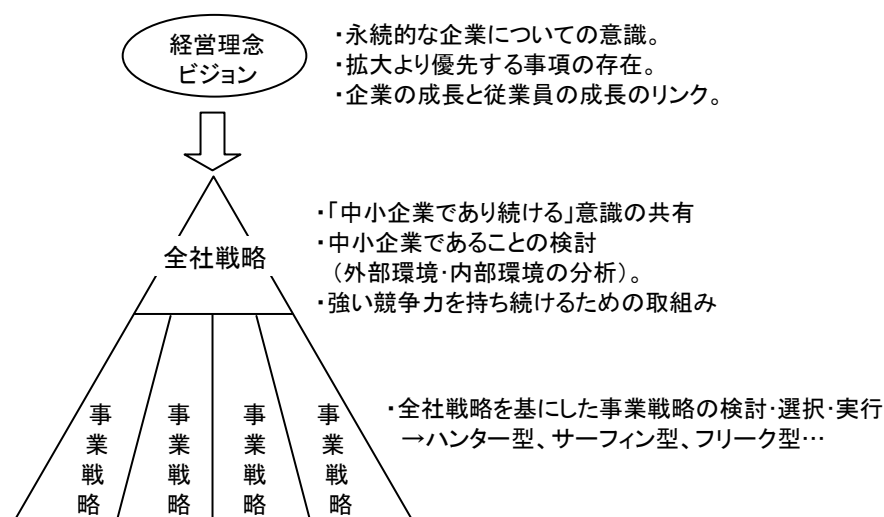
ただし、繰り返しになるが、本調査は大企業に成長することを否定するものではない。しかし、中小企業にとっては大企業への成長という道のほかに、積極的に中小企業であり続ける道という選択肢も確実に存在する。それは、本調査対象企業が実行しているところである。

昨年の金融危機による経済の縮小にも見られるように、今後経済の不確実性はより大きくなることが予想される。また、我が国では少子化の進展による市場の縮小や、グローバル化による世界規模での競争等、中小企業を取り巻く環境は大きく変化しており、活躍の機会が生み出される一方で厳しい状況に陥る可能性も大きくなるだろう。本調査における対象企業の取組み、あるいはそこから導きだされる視点を今一度見つめ直し、多くの中小企業が永続的な企業として活躍することを願いたい。

補論：既存のフレームワークと本調査の関係

企業戦略には事業戦略の上位概念として全社戦略がある。また、全社戦略を規定する重要な要素として、経営理念やビジョンもある。これらの関係を図示すると、以下のとおりとなる。

図表 3-1 経営理念・ビジョン、戦略の関係



まず、企業戦略の出発点である経営理念・ビジョンについて、これは、社会における自社の存在意義や、果たすべき自社の使命（ミッション）を普遍的な形で表した基本的価値観を表したものだといえる¹¹。特に、中小企業にとっては、経営者自身の信念（想い）を反映する概念として捉えることができるだろう。本調査では、「2.（1）各企業に共通の特徴」で取り上げた3つの特徴が、経営理念・ビジョンに該当する。

この経営理念・ビジョンを実現するための道筋や手段が戦略といえる。戦略については、全社戦略と事業戦略に分けることができるが、全社戦略は経営理念・ビジョンに強く規定され、同様に事業戦略は全社戦略に規定される。本調査では、「2.（2）中小規模選択の重要な視点」で取り上げた3つの視点が、全社戦略に該当する。

全社戦略を受け、個別事業分野ごとに打ち出されるものが事業戦略である。本調査では、第1章で分類した6つの型（ハンター型、サーフィン型、フリーク型、ストロング・サポート型、サブマリン型、コンビニ型）が該当する。

¹¹ 企業戦略論においては、経営理念を、経営に対する基本的なスタンスと定義し、このスタンスを基に、自社の目指す将来の姿をより具体的に表したものをビジョンと定義することで厳密に区別することも一般的であるが、ここでは中小企業における経営者の信念を反映する概念として、1つにまとめている。

参考文献一覧

- Doi, N and Marc Cowling, (1995) , Determinants of Small Business Presence in Japanese and UK Manufacturing, Kansei Gakuin University Discussion Paper
- 泉三義 (1954 年 12 月) 「中小企業存立の形態」 商工金融 1954 年 12 月号
- 植田浩史 (2003 年) 「歴史的視点から見た中小企業」 日本中小企業学会論集第 22 集、pp.3～15
- 小川英次 (2004 年 8 月) 「わが国における中堅企業の調査と分析」 商工金融 2004 年 8 月号
- 小川英次 (1974 年 10 月) 「中小企業の存立条件」 商工金融 1974 年 10 月号
- 清成忠男 (1998 年) 「中小企業読本 (第 2 版)」 東洋経済新報社
- 糸野博行 (2004 年 8 月) 「中堅企業と地域集積」 商工金融 2004 年 8 月号
- グロービス・マネジメント・インスティテュート (2006 年 1 月) 「MBA マーケティング」ダイヤモンド社
- 小林靖雄 (2002 年 9 月) 「適度規模論について今考える」 商工金融 2002 年 9 月号、pp.4～5
- 小林靖雄 (1995 年 5 月) 「中小企業の盛衰分析」 商工金融 1995 年 5 月号、pp.3～22
- 佐藤芳雄編著 (1996 年) 「21 世紀、中小企業はどうなるかー中小企業研究の新しいパラダイムー」 慶應義塾大学出版会
- 末松玄六 (1962 年 10 月) 「中小企業の成長と最適経営規模ーハックス教授の中小企業論によせてー」 商工金融 1962 年 10 月号
- 末松玄六・瀧澤菊太郎 (1967 年) 「適正規模と中小企業」 有斐閣
- 杉浦哲郎 (2007 年) 「グローバル化の中で見えてきた中小企業の大きな存在感」 みずほリサーチ 2007 年 3 月号
- 高橋寿常 (1955 年 1 月) 「スタインドル「小企業と大企業」ー企業規模に関する経済的諸問題」 商工金融 1955 年 1 月号
- 高橋美樹 (2003 年) 「イノベーションと中小企業」 日本中小企業学会論集第 22 集、pp.16～29
- 瀧澤菊太郎 (1959 年 12 月) 「印刷工業における中小企業規模ー中小企業総合基本調査分析による中小企業規模規定の一試論」 商工金融 1959 年 12 月号
- 橘木俊詔、安田武彦 (2006 年) 「企業の一生の経済学」 ナカニシヤ出版
- 巽信晴、佐藤芳雄 (1996 年) 「新中小企業論を学ぶ」 有斐閣選書
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2006 年 3 月) 「「強い下請企業」の戦略 ～受託・請負業務拡大のための中小企業の方向性～」
- 中小企業庁 (2007 年) 「中小企業白書」
- 中小企業庁 (2005 年) 「中小企業白書」

- 中小企業庁（2003 年）「中小企業白書」
- 土井教之（2003 年）「中小企業存立基盤の再検討～産業組織論から見た中小企業～」日本中小企業学会論集第 22 集、pp.30～42
- 内藤英憲、池田光男（1995 年）「現代の中小企業～本質論からベンチャービジネス論まで～」中小企業リサーチセンター
- 中村秀一郎（1992 年）「21 世紀型中小企業」岩波新書
- 日本学術振興会中小企業第 118 委員会（1979 年 7 月）「環境変化と中小企業－機械工業にみる存立基盤の変化と展望」商工金融 1979 年 7 月号
- 日本学術振興会中小企業第 118 委員会（1975 年 5 月）「知識集約化と中小企業」商工金融 1975 年 5 月号
- 野村総合研究所（1993 年）「企業の志と風土－21 世紀の企業をみる視点」野村総合研究所
- 弘中史子（2004 年 8 月）「日本経済と中堅企業」商工金融 2004 年 8 月号
- 細野孝一（1955 年 7 月）「日本産業構造と中小企業－適正産業構造のあり方」商工金融 1955 年 7 月号
- 堀潔（1999 年 1 月）「“量的拡大”の終焉と中小企業－「競争・協調」の新展開－」商工金融 1999 年 1 月号
- 松村隆（2007 年）「中小企業の存立基盤に関する研究～企業数・開廃業率の推移、財務指標分析、最小最適規模によるアプローチ～」みずほりポート 2007 年 4 月 16 日
- 三井逸友（2001 年）「現代中小企業の創業と革新」同友館
- 安田武彦（2003 年）「中小企業存立基盤とその再構築の諸条件～静態的アプローチと動態的アプローチによる一試論～」日本中小企業学会論集第 22 集、pp.43～55
- 安田武彦（1993 年 3 月）「革新の商業化と市場参入戦略」商学集志第 62 巻第 4 号
- 安田武彦、忽那憲治、本庄裕司、高橋德行（2007 年）「テキスト ライフサイクルから見た中小企業論」同友館
- 山田基成（2004 年 8 月）「小売中堅企業と事業の仕組みづくり」商工金融 2004 年 8 月号
- 山田基成（2004 年 8 月）「中堅企業研究の意義と施策に関する考察」商工金融 2004 年 8 月号
- 渡辺幸男（2006 年）「もの作りでの中小企業の可能性～東アジア化での国内立地製造業中小企業の存立基盤～」商工金融 2006 年 12 月号、pp.10～34

参考資料 大企業と中小企業の財務データ比較

1. ROA(営業利益ベース)

		(単位: %)									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
		ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)	ROA(営業利益)
食料品製造業	1億円以上	10.8	11.7	10.3	9.4	9.3	9.9	9.9	8.5	8.1	7.8
食料品製造業	1億円未満	9.7	21.5	14.0	8.2	10.7	18.7	7.3	6.8	1.2	2.9
		-1.1	9.8	3.7	-1.2	1.4	8.8	-2.6	-1.8	-6.9	-4.9
繊維工業	1億円以上	2.9	2.7	4.3	3.7	6.0	5.0	6.5	4.4	6.8	6.1
繊維工業	1億円未満	2.9	-0.6	0.1	-1.5	2.8	5.5	0.7	-1.5	2.7	6.4
		-0.0	-3.4	-4.2	-5.1	-3.1	0.5	-5.8	-5.8	-4.1	0.2
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	4.4	4.6	3.6	4.7	5.5	5.0	5.9	7.2	7.5	6.4
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	-3.6	1.8	9.4	2.7	5.3	-2.8	-4.3	7.7	7.4	3.8
		-8.0	-2.9	5.9	-1.9	-0.2	-7.8	-10.1	0.6	-0.1	-2.7
木材・木製品製造業	1億円以上	-1.8	1.8	2.7	2.7	2.8	9.8	7.8	4.9	5.6	-0.0
木材・木製品製造業	1億円未満	-3.1	5.3	5.0	0.5	3.3	2.0	7.9	9.0	0.5	0.9
		-1.4	3.5	2.3	-2.3	0.6	-7.8	0.1	4.1	-5.1	0.9
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	4.8	7.0	12.7	7.6	7.7	10.9	10.7	8.1	6.6	4.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	7.6	11.6	18.7	8.1	11.6	12.7	6.2	7.2	3.7	8.6
		2.8	4.6	6.0	0.5	3.9	1.8	-4.5	-0.9	-2.9	3.8
印刷・同関連業	1億円以上	9.4	8.4	11.1	6.3	5.3	9.8	8.8	7.3	7.7	6.1
印刷・同関連業	1億円未満	11.6	10.1	13.4	14.0	10.6	6.5	15.9	11.6	7.5	7.5
		2.2	1.7	2.3	7.6	5.3	-3.3	7.0	4.2	-0.2	1.3
化学工業	1億円以上	11.6	12.8	12.7	11.2	11.8	12.0	13.0	12.4	12.6	12.6
化学工業	1億円未満	7.1	7.5	10.4	14.9	8.7	11.9	11.1	5.7	6.9	5.9
		-4.6	-5.3	-2.3	3.7	-3.1	-0.0	-1.9	-6.8	-5.6	-6.7
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	1.5	8.4	13.9	9.4	11.0	10.5	23.8	21.1	13.1	9.3
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	10.9	14.3	10.2	2.6	14.3	7.6	2.5	5.2	21.9	11.3
		9.4	5.8	-3.7	-6.8	3.4	-2.9	-21.3	-15.9	8.8	1.9
窯業・土石製品製造業	1億円以上	2.7	4.9	8.1	4.4	5.2	6.9	7.6	10.0	11.1	10.5
窯業・土石製品製造業	1億円未満	4.5	1.0	6.8	9.5	7.4	-2.0	4.4	6.0	1.4	9.7
		1.8	-3.9	-1.3	5.1	2.2	-8.9	-3.3	-4.1	-9.7	-0.9
鉄鋼業	1億円以上	2.8	43.7	10.1	3.5	8.5	13.6	25.7	27.2	23.9	23.3
鉄鋼業	1億円未満	5.4	0.3	8.5	3.6	5.4	15.9	16.4	19.0	20.4	17.3
		2.5	-43.4	-1.6	0.1	-3.0	2.2	-9.3	-8.2	-3.5	-6.0
非鉄金属製造業	1億円以上	5.1	6.7	11.9	4.1	4.7	6.8	11.5	13.5	17.7	15.9
非鉄金属製造業	1億円未満	3.9	8.5	9.3	7.2	3.0	9.4	10.8	13.6	21.8	20.5
		-1.2	1.9	-2.7	3.2	-1.7	2.6	-0.7	0.1	4.2	4.6
金属製品製造業	1億円以上	4.2	5.9	7.2	4.5	6.3	6.9	8.9	8.9	7.5	7.8
金属製品製造業	1億円未満	4.0	2.7	5.6	8.1	4.5	9.8	15.4	14.7	11.4	15.4
		-0.2	-3.3	-1.6	3.6	-1.8	2.9	6.5	5.8	3.9	7.6
一般機械器具製造業	1億円以上	5.4	5.1	8.0	4.7	5.3	7.5	9.2	8.9	11.6	12.5
一般機械器具製造業	1億円未満	6.7	4.5	7.5	9.1	3.9	10.6	10.4	18.0	13.9	16.3
		1.2	-0.5	-0.5	4.4	-1.4	3.1	1.2	9.1	2.4	3.8
電気機械器具製造業	1億円以上	4.2	6.8	10.3	-1.3	4.0	6.2	6.1	6.3	8.1	7.6
電気機械器具製造業	1億円未満	3.1	10.2	19.4	14.9	2.5	10.6	11.8	11.0	13.3	6.3
		-1.1	3.4	9.1	16.2	-1.5	4.5	5.8	4.7	5.2	-1.3
輸送用機械器具製造業	1億円以上	8.2	6.7	7.4	10.2	12.5	11.6	10.2	11.2	11.7	11.9
輸送用機械器具製造業	1億円未満	9.4	6.3	8.6	8.0	7.5	9.5	12.6	13.2	11.2	14.9
		1.2	-0.4	1.2	-2.2	-5.0	-2.1	2.4	1.9	-0.5	3.0
精密機械器具製造業	1億円以上	9.5	9.4	14.5	9.7	13.0	14.6	15.7	15.5	17.6	19.5
精密機械器具製造業	1億円未満	15.8	12.4	5.1	7.1	4.3	13.5	24.3	10.9	15.3	13.3
		6.3	3.0	-9.4	-2.6	-8.6	-1.1	8.6	-4.6	-2.3	-6.2
建設業	1億円以上	10.6	11.0	11.4	9.0	8.3	9.4	9.8	12.0	8.9	8.6
建設業	1億円未満	7.5	4.3	6.3	6.4	4.9	4.7	5.8	4.6	6.3	5.8
		-3.1	-6.8	-5.2	-2.7	-3.4	-4.7	-4.1	-7.4	-2.6	-2.8
電気業	1億円以上	31.2	29.8	27.6	24.9	22.4	20.7	21.5	17.1	14.4	8.1
電気業	1億円未満	12.0	1.1	17.8	33.8	3.7	61.2	35.0	59.3	81.6	42.0
		-19.3	-28.7	-9.8	8.9	-18.7	40.5	13.5	42.3	67.1	33.9
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	16.5	13.7	15.0	16.5	16.3	17.5	15.9	11.7	13.0	7.1
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	13.8	6.6	9.6	6.2	6.4	4.6	3.8	1.8	3.4	3.0
		-2.7	-7.1	-5.4	-10.2	-9.9	-12.9	-12.1	-9.8	-9.6	-4.0
陸運業	1億円以上	16.5	15.1	14.6	14.0	15.4	14.0	14.5	13.2	15.6	15.9
陸運業	1億円未満	1.9	3.5	7.1	-11.9	9.3	6.8	9.1	8.4	9.4	4.5
		-14.6	-11.6	-7.5	-25.9	-6.1	-7.2	-5.4	-4.8	-6.2	-11.3
水運業	1億円以上	11.6	14.6	20.4	15.3	15.9	23.9	33.6	22.9	17.4	30.3
水運業	1億円未満	22.4	19.8	-2,909.1	23.1	20.1	11.2	9.6	-0.5	7.3	12.1
		10.8	5.2	-2,929.5	7.8	4.2	-12.6	-24.1	-23.3	-10.1	-18.3
卸売業	1億円以上	7.5	9.1	10.9	7.8	8.6	8.9	11.1	11.0	10.0	10.6
卸売業	1億円未満	5.3	4.7	10.9	7.7	6.9	8.8	8.4	9.9	7.8	8.3
		-2.2	-4.4	-0.0	-0.1	-1.7	-0.1	-2.6	-1.1	-2.2	-2.3
小売業	1億円以上	10.2	11.9	11.8	13.1	13.5	13.0	13.2	13.1	11.8	11.8
小売業	1億円未満	-13.2	-1.7	2.5	-5.9	1.8	6.2	5.5	5.7	3.5	5.6
		-23.4	-13.6	-9.3	-19.0	-11.7	-6.8	-7.7	-7.4	-8.3	-6.3
不動産業	1億円以上	25.1	29.7	23.3	25.2	22.4	18.7	15.9	15.9	17.7	16.4
不動産業	1億円未満	-7.2	38.7	10.8	51.4	16.2	18.2	7.9	13.8	5.3	9.1
		-32.3	9.0	-12.5	26.2	-6.2	-0.4	-8.0	-2.1	-12.4	-7.2
サービス業	1億円以上	13.6	11.1	11.6	11.2	9.8	10.7	11.6	13.1	12.5	11.0
サービス業	1億円未満	21.8	-109.6	18.5	20.8	8.2	14.1	32.3	22.8	19.4	14.6
		8.1	-120.8	6.9	9.6	-1.6	3.4	20.7	9.7	6.9	3.6
宿泊業	1億円以上	-3.4	8.0	13.9	15.5	10.5	18.0	11.2	14.2	13.6	11.3
宿泊業	1億円未満	-17.7	26.3	-882.8	-12.6	-130.9	-26.0	11.2	-6.2	19.6	8.5
		-14.3	18.4	-896.6	-28.1	-141.4	-44.0	0.0	-20.4	6.0	-2.8

出所) 財務省「法人企業統計」

注) ROA=営業利益／純資産で算出

2. ROA(経常利益ベース)

(単位: %)

		1998 ROA(経常 利益)	1999 ROA(経常 利益)	2000 ROA(経常 利益)	2001 ROA(経常 利益)	2002 ROA(経常 利益)	2003 ROA(経常 利益)	2004 ROA(経常 利益)	2005 ROA(経常 利益)	2006 ROA(経常 利益)	2007 ROA(経常 利益)
食料品製造業	1億円以上	10.7	11.8	10.1	9.7	9.6	10.4	10.6	9.4	8.9	8.3
食料品製造業	1億円未満	8.9	19.5	15.5	8.3	11.1	13.6	8.0	7.0	3.4	2.5
		-1.7	7.6	5.4	-1.5	1.6	3.2	-2.6	-2.4	-5.5	-5.8
繊維工業	1億円以上	2.9	2.9	3.8	2.9	3.9	4.2	6.5	4.6	7.1	6.8
繊維工業	1億円未満	-0.8	1.6	0.7	0.1	3.3	4.4	0.9	2.6	4.8	6.4
		-3.7	-1.3	-3.1	-2.8	-0.7	0.2	-5.5	-2.0	-2.3	-0.4
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	5.2	5.3	4.7	5.3	5.3	6.5	6.4	8.4	8.9	7.9
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	1.9	0.2	8.7	3.0	5.0	-3.4	-3.6	10.4	9.5	6.1
		-3.3	-5.1	4.0	-2.4	-0.3	-9.8	-10.0	2.0	0.6	-1.8
木材・木製品製造業	1億円以上	-1.6	1.3	3.3	2.4	2.5	9.2	7.8	5.4	6.8	0.4
木材・木製品製造業	1億円未満	-5.2	1.5	3.8	-0.9	4.5	-1.3	8.3	9.6	3.4	-0.4
		-3.6	0.2	0.5	-3.3	2.0	-10.5	0.5	4.2	-3.4	-0.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	2.9	5.6	11.1	6.1	6.9	10.2	10.6	8.7	7.3	5.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	4.1	10.8	18.6	9.3	10.7	12.7	7.1	10.1	4.4	9.4
		1.1	5.2	7.5	3.2	3.8	2.6	-3.5	1.4	-2.9	3.8
印刷・関連産業	1億円以上	10.1	9.9	12.2	7.5	6.0	9.6	9.7	8.8	9.7	7.5
印刷・関連産業	1億円未満	10.6	11.2	12.7	12.0	10.0	7.2	13.4	11.5	6.0	6.6
		0.4	1.3	0.5	4.5	4.0	-2.4	3.7	2.8	-3.7	-0.9
化学工業	1億円以上	11.6	12.9	13.2	11.5	11.9	12.0	13.7	13.5	13.9	13.4
化学工業	1億円未満	6.3	9.1	9.8	14.1	9.3	11.5	11.7	7.0	7.4	6.1
		-5.4	-3.8	-3.4	2.6	-2.6	-0.5	-1.9	-6.5	-6.4	-7.4
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	-1.4	8.0	11.8	10.8	9.8	9.2	22.7	20.9	15.5	11.2
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	10.1	14.6	9.7	2.6	11.6	9.5	3.0	6.4	23.1	11.9
		11.5	6.6	-2.1	-8.2	1.9	0.2	-19.7	-14.5	7.6	0.8
窯業・土石製品製造業	1億円以上	2.7	4.3	7.8	4.4	4.8	6.4	8.4	10.7	11.8	11.0
窯業・土石製品製造業	1億円未満	0.2	2.4	7.7	10.2	7.1	-1.7	2.8	9.7	3.8	9.1
		-2.5	-1.9	-0.1	5.8	2.4	-8.1	-5.6	-1.0	-7.9	-1.9
鉄鋼業	1億円以上	-1.5	15.1	6.5	0.4	5.2	11.1	23.7	25.8	24.2	22.8
鉄鋼業	1億円未満	1.5	0.4	8.6	2.8	5.9	15.7	18.8	20.1	21.8	19.1
		3.0	-14.7	2.1	2.5	0.7	4.7	-4.9	-5.8	-2.4	-3.7
非鉄金属製造業	1億円以上	4.3	5.8	11.0	3.3	3.8	6.2	11.1	14.0	20.1	18.1
非鉄金属製造業	1億円未満	4.1	9.1	8.9	7.5	4.9	9.4	10.9	13.0	22.3	20.1
		-0.2	3.2	-2.0	4.2	1.1	3.2	-0.1	-1.0	2.2	2.0
金属製品製造業	1億円以上	3.7	5.7	7.0	4.8	6.1	6.8	9.2	9.0	8.4	8.4
金属製品製造業	1億円未満	2.0	4.1	7.9	8.4	4.3	10.6	15.7	14.6	13.0	16.7
		-1.7	-1.6	0.9	3.6	-1.7	3.8	6.5	5.6	4.6	8.3
一般機械器具製造業	1億円以上	4.5	4.4	8.2	5.0	5.2	7.2	10.0	10.1	12.9	13.4
一般機械器具製造業	1億円未満	5.3	2.2	7.3	10.3	4.3	9.6	10.1	17.1	16.9	18.1
		0.8	-2.1	-0.9	5.3	-1.0	2.4	0.0	7.0	4.0	4.7
電気機械器具製造業	1億円以上	4.2	6.5	10.6	-0.9	4.6	6.8	7.8	8.2	8.9	9.5
電気機械器具製造業	1億円未満	3.5	9.6	19.8	15.5	3.6	11.1	11.0	10.8	13.0	8.0
		-0.7	3.1	9.2	16.4	-1.0	4.4	3.2	2.6	4.1	-1.4
輸送用機械器具製造業	1億円以上	8.4	7.3	8.3	10.4	12.5	12.6	11.4	13.7	14.4	15.8
輸送用機械器具製造業	1億円未満	9.2	6.3	10.8	8.3	8.5	9.9	12.9	15.5	12.1	17.0
		0.8	-1.1	2.4	-2.1	-4.1	-2.7	1.5	1.8	-2.3	1.2
精密機械器具製造業	1億円以上	9.3	9.3	14.1	10.5	12.9	14.7	16.5	17.1	18.9	21.2
精密機械器具製造業	1億円未満	11.2	11.6	5.8	10.3	5.4	15.2	23.4	11.9	15.5	13.0
		1.9	2.3	-8.2	-0.3	-7.5	0.5	6.9	-5.2	-3.4	-8.1
建設業	1億円以上	9.5	10.1	10.5	8.2	7.3	8.8	9.3	11.4	9.5	9.1
建設業	1億円未満	9.3	6.1	7.4	6.9	6.3	6.2	7.2	5.8	6.5	6.3
		-0.2	-4.1	-3.1	-1.3	-1.0	-2.6	-2.1	-5.7	-3.0	-2.8
電気業	1億円以上	10.9	13.9	13.6	12.7	12.1	12.2	14.4	12.4	10.6	4.6
電気業	1億円未満	9.8	8.0	45.9	25.5	-4.7	24.4	19.2	51.7	-1.9	-18.7
		-1.1	-5.8	32.3	12.8	-16.8	12.2	4.8	39.3	-12.5	-23.3
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	11.2	10.0	11.6	13.3	13.6	16.0	15.6	11.6	13.3	7.4
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	13.0	8.4	8.8	9.6	8.7	7.1	6.1	4.6	3.6	4.4
		1.8	-1.6	-2.7	-3.6	-4.8	-8.8	-9.6	-7.0	-9.7	-3.0
陸運業	1億円以上	6.8	6.7	6.7	6.5	8.8	8.9	9.5	9.7	12.2	12.6
陸運業	1億円未満	8.1	7.5	11.4	-0.4	10.2	11.6	10.4	10.1	10.9	7.8
		1.3	0.8	4.7	-6.9	1.4	2.7	0.9	0.4	-1.3	-4.8
水運業	1億円以上	7.6	10.3	18.3	13.0	13.3	22.0	35.7	24.0	19.7	32.1
水運業	1億円未満	8.5	18.1	-1,938.0	30.7	15.1	29.7	25.6	-7.4	12.6	28.5
		0.9	7.8	-1,956.4	17.7	1.8	7.7	-10.1	-31.4	-7.1	-3.6
卸売業	1億円以上	9.2	11.1	12.8	10.0	10.5	10.2	13.2	14.1	14.1	14.5
卸売業	1億円未満	6.6	7.1	11.8	9.0	7.6	10.3	10.2	11.3	10.7	9.4
		-2.6	-4.0	-1.0	-1.0	-2.9	0.2	-3.0	-2.7	-3.4	-5.1
小売業	1億円以上	9.9	12.0	11.4	13.1	13.7	13.2	13.8	13.9	12.6	12.7
小売業	1億円未満	-2.2	8.1	7.6	3.7	5.0	8.5	8.6	12.9	7.1	8.9
		-12.1	-3.9	-3.8	-9.4	-8.6	-4.8	-5.2	-1.0	-5.6	-3.8
不動産業	1億円以上	3.3	9.8	11.7	15.1	15.4	13.9	12.9	13.6	16.1	14.8
不動産業	1億円未満	-1.6	19.4	7.6	33.2	12.9	11.4	6.2	7.3	5.1	6.8
		-5.0	9.5	-4.1	18.2	-2.5	-2.5	-6.7	-6.2	-11.0	-8.0
サービス業	1億円以上	11.7	10.4	10.9	10.8	9.5	10.5	11.9	14.0	13.3	11.4
サービス業	1億円未満	17.8	-118.0	18.1	20.0	9.5	15.1	33.9	30.1	21.8	16.4
		6.1	-128.4	7.2	9.2	0.0	4.6	22.0	16.1	8.5	5.0
宿泊業	1億円以上	-23.0	-6.0	-1.8	4.6	4.5	7.7	6.5	10.3	10.8	9.9
宿泊業	1億円未満	-1.5	25.7	-232.0	-0.5	-77.2	-7.3	28.6	-3.8	11.4	-8.4
		21.5	31.7	-230.2	-5.2	-81.7	-15.0	22.0	-14.1	0.6	-18.4

出所) 財務省「法人企業統計」

注) ROA＝経常利益／純資産で算出

3. ROA(税引き前当期純利益ベース)

		(単位: %)									
		1998 ROA(税引 き前)	1999 ROA(税引 き前)	2000 ROA(税引 き前)	2001 ROA(税引 き前)	2002 ROA(税引 き前)	2003 ROA(税引 き前)	2004 ROA(税引 き前)	2005 ROA(税引 き前)	2006 ROA(税引 き前)	2007 ROA(税引 き前)
食料品製造業	1億円以上	8.0	8.5	5.3	5.9	7.3	6.0	8.6	8.0	8.1	7.6
食料品製造業	1億円未満	8.6	17.0	13.5	8.0	10.4	6.8	5.9	7.1	2.8	1.4
		0.6	8.5	8.3	2.2	3.1	0.8	-2.7	-0.8	-5.3	-6.2
繊維工業	1億円以上	1.7	-0.2	-4.9	-3.1	0.3	-3.3	3.6	4.8	6.9	2.5
繊維工業	1億円未満	-4.1	1.2	-1.2	-2.4	1.8	5.2	3.3	2.1	4.3	6.4
		-5.8	1.4	3.7	0.7	1.5	8.5	-0.3	-2.7	-2.6	3.9
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	-7.2	3.9	-5.4	-1.1	2.1	2.6	5.6	4.4	8.4	6.1
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	5.6	0.7	6.7	1.0	3.5	-5.1	-0.5	7.1	9.2	2.6
		12.8	-3.2	12.1	2.1	1.4	-7.7	-6.1	2.6	0.8	-3.5
木材・木製品製造業	1億円以上	-3.3	-3.0	-3.7	-0.2	-0.9	4.2	3.9	4.8	4.3	0.0
木材・木製品製造業	1億円未満	-6.2	-0.9	5.9	-2.5	6.6	-3.4	7.6	7.6	5.7	-5.6
		-2.9	2.1	9.6	-2.3	7.5	-7.5	3.7	2.8	1.4	-5.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	-3.5	4.5	2.1	-1.6	3.3	8.5	7.5	6.4	4.0	3.8
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	5.7	8.5	14.5	5.7	4.1	10.3	0.6	8.9	2.7	8.2
		9.2	4.0	12.4	7.3	0.8	1.9	-6.9	2.5	-1.2	4.4
印刷・関連産業	1億円以上	9.1	8.4	8.1	3.4	4.4	8.3	7.5	6.0	8.6	6.4
印刷・関連産業	1億円未満	7.7	8.4	9.8	8.8	9.1	5.9	7.8	9.9	2.3	1.4
		-1.4	0.0	1.6	5.4	4.7	-2.4	0.3	3.9	-6.3	-5.0
化学工業	1億円以上	9.6	9.1	10.0	7.8	8.8	9.0	12.0	12.3	14.6	12.6
化学工業	1億円未満	5.7	8.4	9.0	13.5	3.3	7.1	11.2	6.0	5.8	4.2
		-3.9	-0.7	-1.0	5.7	-5.5	-1.9	-0.8	-6.3	-8.8	-8.3
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	-1.6	-2.2	6.1	4.0	2.5	6.1	17.7	21.8	14.5	10.1
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	12.6	12.4	8.6	2.8	9.3	9.9	-2.7	6.8	24.2	10.6
		14.1	14.6	2.6	-1.2	6.8	3.8	-20.4	-15.0	9.7	0.5
窯業・土石製品製造業	1億円以上	0.7	-0.3	3.5	0.7	1.7	5.3	6.6	7.6	8.7	8.5
窯業・土石製品製造業	1億円未満	0.4	4.6	8.2	8.4	4.6	-3.4	1.7	6.1	5.5	7.2
		-0.2	4.9	4.7	7.7	2.9	-8.7	-4.9	-1.5	-3.2	-1.3
鉄鋼業	1億円以上	-8.1	-43.1	-1.9	-8.1	-1.5	7.7	19.1	25.0	23.9	22.7
鉄鋼業	1億円未満	1.5	0.4	8.2	1.1	-0.1	11.4	15.3	18.3	18.2	17.7
		9.7	43.5	10.1	9.2	1.3	3.7	-3.8	-6.7	-5.7	-5.0
非鉄金属製造業	1億円以上	1.4	-0.2	7.3	-3.2	-3.8	-3.3	7.8	12.1	17.8	16.2
非鉄金属製造業	1億円未満	4.8	1.2	6.9	2.7	4.7	8.3	9.1	12.7	20.6	12.5
		3.4	1.3	-0.5	6.0	8.5	11.5	1.4	0.5	2.7	-3.7
金属製品製造業	1億円以上	1.4	1.0	3.0	0.8	3.3	5.5	6.5	7.2	7.8	6.9
金属製品製造業	1億円未満	0.3	3.1	5.0	8.1	3.5	10.4	14.7	11.4	13.3	10.9
		-1.1	2.1	2.0	7.3	0.2	5.0	8.2	4.2	5.5	3.9
一般機械器具製造業	1億円以上	1.9	1.3	3.5	0.5	1.1	6.7	9.2	9.7	12.8	13.0
一般機械器具製造業	1億円未満	3.3	4.2	6.5	7.5	4.3	8.4	8.7	16.6	14.9	16.2
		1.4	2.9	3.0	7.0	3.2	1.7	-0.5	6.9	2.1	3.2
電気機械器具製造業	1億円以上	0.1	1.8	7.3	-11.6	1.5	6.0	6.7	5.5	7.9	9.4
電気機械器具製造業	1億円未満	2.3	8.1	18.3	15.2	3.4	9.5	9.0	5.9	10.5	6.9
		2.2	6.3	11.0	26.8	1.9	3.5	2.3	0.4	2.6	-2.5
輸送用機械器具製造業	1億円以上	7.7	-0.2	1.9	7.5	10.8	10.8	7.1	12.9	13.7	15.3
輸送用機械器具製造業	1億円未満	9.3	5.9	9.4	9.0	7.1	9.5	11.0	13.4	10.4	15.9
		1.6	6.0	7.6	1.5	-3.7	-1.3	3.9	0.5	-3.2	0.6
精密機械器具製造業	1億円以上	7.5	6.4	9.1	-0.8	10.4	15.6	15.6	15.5	17.5	20.1
精密機械器具製造業	1億円未満	11.2	6.4	4.1	7.9	4.2	14.7	20.0	11.1	13.3	11.4
		3.6	-0.0	-4.9	8.7	-6.2	-0.9	4.4	-4.3	-4.3	-8.7
建設業	1億円以上	-3.1	-0.6	-3.1	-6.4	-3.3	7.4	2.4	10.4	8.5	7.1
建設業	1億円未満	7.8	4.6	4.8	4.7	5.5	5.9	5.7	4.3	3.8	4.8
		11.0	5.2	7.9	11.1	8.8	-1.5	3.3	-6.1	-4.7	-2.3
電気業	1億円以上	10.5	7.3	12.6	12.6	11.3	11.2	12.6	12.6	10.5	1.7
電気業	1億円未満	9.8	85.2	-0.9	-9.3	-4.7	29.3	9.9	29.7	2.0	-16.9
		-0.7	77.9	-13.5	-21.9	-16.0	18.1	-2.7	17.1	-8.4	-18.6
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	11.1	9.8	10.4	12.5	11.6	11.8	14.4	12.1	13.5	7.2
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	10.0	5.8	7.2	7.6	8.5	9.1	6.8	7.4	3.9	5.9
		-1.1	-4.0	-3.2	-4.8	-3.1	-2.7	-7.6	-4.7	-9.5	-1.2
陸運業	1億円以上	1.4	5.2	2.1	3.6	6.1	7.6	7.1	7.6	11.7	11.1
陸運業	1億円未満	7.5	8.6	9.8	-14.0	13.5	13.2	11.2	7.3	10.2	8.1
		6.1	3.5	7.7	-17.6	7.4	5.7	4.1	-0.3	-1.5	-3.1
水運業	1億円以上	5.5	3.6	10.0	6.2	7.7	17.8	30.4	23.9	20.0	33.5
水運業	1億円未満	0.8	16.0	-4,339.2	31.0	5.1	16.7	13.4	-4.4	14.0	28.5
		-4.6	12.4	-4,349.2	24.9	-2.6	-1.1	-17.0	-28.3	-6.0	-5.0
卸売業	1億円以上	3.4	2.2	5.6	2.7	4.9	4.9	7.2	13.5	13.1	12.8
卸売業	1億円未満	6.6	7.3	9.9	5.9	8.0	7.6	7.9	8.1	10.7	8.1
		3.2	5.1	4.3	3.2	3.1	2.7	0.8	-5.4	-2.4	-4.7
小売業	1億円以上	2.0	4.7	1.7	0.4	8.1	10.9	4.9	15.6	9.9	9.7
小売業	1億円未満	-5.9	2.4	5.4	-4.3	3.7	10.2	16.8	11.2	5.6	6.6
		-7.9	-2.3	3.8	-4.7	-4.4	-0.7	11.9	-4.4	-4.3	-3.1
不動産業	1億円以上	-16.4	-21.4	-5.8	-13.4	10.4	3.7	-0.3	6.2	15.4	14.0
不動産業	1億円未満	0.9	21.0	1.6	20.0	5.3	5.1	6.1	12.2	5.8	6.0
		17.2	42.4	7.4	33.5	-5.1	1.5	6.4	6.0	-9.6	-7.9
サービス業	1億円以上	7.3	7.8	8.2	5.8	6.7	8.6	4.2	7.4	10.2	9.8
サービス業	1億円未満	17.2	-80.3	15.2	14.4	1.3	8.0	23.3	19.1	16.6	13.9
		9.9	-88.1	7.0	8.6	-5.4	-0.6	19.1	11.7	6.4	4.1
宿泊業	1億円以上	-24.5	-9.6	-36.5	-15.6	-6.4	1.4	-0.2	-21.2	9.6	-15.7
宿泊業	1億円未満	-0.4	-10.2	-174.0	1.7	-49.2	-9.5	102.3	4.9	6.0	-37.8
		24.1	-0.6	-137.4	17.3	-42.7	-10.9	102.5	26.2	-3.6	-22.2

出所) 財務省「法人企業統計」

注) ROA=税引前当期純利益／純資産で算出

4. 営業利益率

(単位: %)

		1998 営業利益 率	1999 営業利益 率	2000 営業利益 率	2001 営業利益 率	2002 営業利益 率	2003 営業利益 率	2004 営業利益 率	2005 営業利益 率	2006 営業利益 率	2007 営業利益 率
食料品製造業	1億円以上	3.7	4.1	3.7	3.4	3.4	3.8	4.1	3.5	3.6	3.4
食料品製造業	1億円未満	1.5	3.2	2.1	1.8	1.7	2.3	1.5	1.5	0.3	1.3
		-2.2	-0.9	-1.6	-1.7	-1.7	-1.5	-2.6	-2.0	-3.4	-2.1
繊維工業	1億円以上	1.3	1.5	2.2	2.1	3.7	3.3	4.0	4.2	4.1	3.5
繊維工業	1億円未満	0.6	-0.3	0.0	-0.5	0.8	2.2	0.3	-0.7	1.3	1.9
		-0.7	-1.7	-2.2	-2.6	-2.9	-1.1	-3.7	-4.9	-2.8	-1.6
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	2.0	2.5	1.9	2.8	2.9	3.2	2.9	3.8	4.7	3.9
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	-0.4	0.2	2.0	0.8	1.2	-0.7	-0.6	1.8	2.3	0.9
		-2.4	-2.3	0.1	-2.0	-1.6	-3.9	-3.6	-2.0	-2.4	-3.0
木材・木製品製造業	1億円以上	-0.6	0.5	0.7	1.0	0.9	3.0	2.3	1.6	1.4	-0.0
木材・木製品製造業	1億円未満	-0.3	0.5	0.7	0.1	0.7	0.3	1.7	1.3	0.1	0.2
		0.3	0.0	-0.0	-0.9	-0.3	-2.7	-0.6	-0.3	-1.3	0.2
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	1.9	3.0	5.2	3.2	4.0	5.1	4.9	3.8	3.0	2.1
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	1.4	2.3	1.9	1.6	2.0	2.7	1.7	1.1	1.4	2.8
		-0.5	-0.6	-3.2	-1.5	-2.0	-2.4	-3.2	-2.6	-1.7	0.7
印刷・関連連業	1億円以上	3.9	4.0	4.7	2.8	3.2	4.4	4.3	4.1	4.1	2.9
印刷・関連連業	1億円未満	2.9	1.9	3.0	2.9	2.0	2.7	2.6	2.2	1.5	1.3
		-1.0	-2.1	-1.6	0.0	-1.1	-1.7	-1.6	-1.9	-2.6	-1.6
化学工業	1億円以上	7.3	8.5	8.6	7.9	8.6	8.8	10.0	9.4	9.0	8.7
化学工業	1億円未満	3.7	2.3	5.8	3.6	2.5	3.1	5.5	2.2	5.5	3.1
		-3.6	-6.2	-2.8	-4.3	-6.1	-5.7	-4.5	-7.2	-3.6	-5.6
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	0.2	1.2	1.7	1.2	1.3	1.3	3.0	2.5	1.8	1.1
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	2.3	3.6	3.2	0.9	2.5	2.3	1.6	3.6	6.3	3.1
		2.1	2.4	1.4	-0.4	1.2	1.0	-1.4	1.1	4.4	2.0
窯業・土石製品製造業	1億円以上	1.5	2.8	4.7	2.7	3.3	4.5	5.8	6.8	7.4	7.0
窯業・土石製品製造業	1億円未満	0.6	0.2	1.4	2.6	2.1	-0.5	1.2	1.9	0.4	2.5
		-0.9	-2.6	-3.3	-0.1	-1.2	-5.0	-4.6	-4.8	-7.0	-4.5
鉄鋼業	1億円以上	1.3	3.0	4.9	1.8	4.1	6.5	11.4	12.9	11.3	9.6
鉄鋼業	1億円未満	1.2	0.4	1.6	0.5	1.5	3.2	4.5	3.1	3.4	4.3
		-0.2	-2.6	-3.3	-1.2	-2.6	-3.3	-6.8	-9.8	-7.9	-5.3
非鉄金属製造業	1億円以上	1.9	2.6	5.0	1.9	2.1	2.8	4.5	5.0	6.1	5.7
非鉄金属製造業	1億円未満	0.7	1.2	2.1	1.4	0.7	3.1	3.0	3.5	3.8	4.2
		-1.1	-1.4	-2.9	-0.5	-1.4	0.2	-1.5	-1.4	-2.3	-1.4
金属製品製造業	1億円以上	2.0	2.9	3.5	2.5	3.3	4.1	4.5	4.3	3.9	3.5
金属製品製造業	1億円未満	0.9	0.9	1.4	2.2	1.6	2.9	3.7	3.4	3.0	3.8
		-1.1	-1.9	-2.1	-0.2	-1.7	-1.2	-0.8	-0.9	-0.9	0.3
一般機械器具製造業	1億円以上	2.8	2.9	4.2	2.7	3.0	4.4	5.0	5.2	6.4	6.8
一般機械器具製造業	1億円未満	1.6	1.0	3.7	2.2	1.3	2.4	3.9	5.2	5.1	4.9
		-1.3	-1.9	-0.5	-0.5	-1.7	-2.0	-1.1	-0.1	-1.3	-1.9
電気機械器具製造業	1億円以上	1.7	2.7	4.1	-0.5	1.7	2.8	2.9	3.1	3.9	3.5
電気機械器具製造業	1億円未満	1.0	1.1	3.1	2.2	0.5	3.0	2.4	2.3	3.9	2.7
		-0.7	-1.6	-1.0	2.7	-1.2	0.2	-0.5	-0.8	0.0	-0.8
輸送用機械器具製造業	1億円以上	3.2	2.9	3.4	4.7	5.3	5.0	4.4	4.9	4.9	4.7
輸送用機械器具製造業	1億円未満	1.7	1.0	1.7	1.9	1.8	1.9	3.0	4.0	2.1	2.9
		-1.6	-1.9	-1.7	-2.7	-3.5	-3.1	-1.4	-1.0	-2.9	-1.8
精密機械器具製造業	1億円以上	5.1	5.3	7.6	5.4	7.1	8.4	8.8	8.8	10.1	10.4
精密機械器具製造業	1億円未満	4.3	2.6	2.4	1.8	1.4	5.3	6.6	3.2	4.2	4.7
		-0.8	-2.7	-5.2	-3.5	-5.7	-3.1	-2.1	-5.5	-6.0	-5.8
建設業	1億円以上	2.4	2.9	2.8	2.1	1.9	2.5	2.7	2.7	2.8	2.4
建設業	1億円未満	1.1	0.7	0.9	1.0	0.9	0.9	1.2	0.9	1.2	1.1
		-1.4	-2.2	-1.9	-1.2	-1.0	-1.7	-1.5	-1.8	-1.6	-1.3
電気業	1億円以上	12.8	13.7	13.5	12.6	12.0	12.0	12.8	10.8	9.3	4.8
電気業	1億円未満	6.4	0.5	1.4	23.3	1.7	8.7	2.7	7.5	5.0	3.6
		-6.4	-13.2	-12.0	10.7	-10.2	-3.4	-10.1	-3.3	-4.3	-1.2
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	7.5	7.1	7.9	9.1	8.9	9.9	9.2	7.4	7.8	3.9
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	6.9	3.1	3.9	2.8	3.2	2.5	2.1	0.8	2.0	1.5
		-0.6	-4.0	-4.0	-6.3	-5.7	-7.4	-7.1	-6.6	-5.8	-2.4
陸運業	1億円以上	7.9	7.8	7.6	7.8	8.5	8.2	8.4	8.7	10.0	9.5
陸運業	1億円未満	0.2	0.5	0.9	-0.8	1.4	0.8	1.1	1.9	1.5	0.6
		-7.8	-7.2	-6.7	-8.6	-7.0	-7.4	-7.3	-6.9	-8.5	-8.9
水運業	1億円以上	2.4	3.2	4.5	3.3	3.5	6.5	9.4	7.1	5.8	9.8
水運業	1億円未満	1.6	1.5	0.9	5.0	2.4	1.6	1.0	-0.1	1.6	1.5
		-0.8	-1.6	-3.5	1.6	-1.1	-4.9	-8.4	-7.2	-4.2	-8.3
卸売業	1億円以上	0.6	0.8	1.0	0.8	0.9	1.0	1.3	1.3	1.2	1.2
卸売業	1億円未満	0.5	0.5	1.0	0.8	0.8	1.0	1.1	1.4	1.0	0.9
		-0.2	-0.3	-0.0	0.0	-0.1	0.0	-0.2	0.0	-0.2	-0.3
小売業	1億円以上	1.9	2.2	2.3	2.6	2.7	2.7	2.5	2.9	2.8	2.8
小売業	1億円未満	-0.7	-0.1	0.2	-0.4	0.2	0.7	0.5	0.5	0.4	0.7
		-2.5	-2.3	-2.1	-3.0	-2.5	-2.0	-2.0	-2.4	-2.3	-2.1
不動産業	1億円以上	7.1	8.3	9.9	11.2	12.3	11.1	11.2	13.5	13.3	14.1
不動産業	1億円未満	6.9	7.6	7.8	8.9	7.9	5.0	5.7	5.6	8.6	8.6
		-0.2	-0.7	-2.2	-2.3	-4.4	-6.1	-5.5	-7.8	-4.7	-5.5
サービス業	1億円以上	2.7	3.1	3.6	3.8	3.7	4.2	3.8	4.4	4.8	4.9
サービス業	1億円未満	1.5	1.6	2.3	2.4	1.2	2.0	2.7	2.2	2.1	2.7
		-1.2	-1.5	-1.3	-1.4	-2.6	-2.2	-1.1	-2.2	-2.7	-2.2
宿泊業	1億円以上	-0.5	1.2	1.9	2.6	2.8	3.5	2.8	3.5	4.4	3.2
宿泊業	1億円未満	2.5	4.0	2.6	3.4	4.8	2.1	-0.6	1.5	3.3	0.6
		2.9	2.8	0.7	0.8	2.0	-1.4	-3.3	-2.0	-1.1	-2.7

出所) 財務省「法人企業統計」

注) 営業利益率＝営業利益／売上高で算出

5. 付加価値労働生産性

		(単位: 百万円/人)									
		1998 付加価値 生産性	1999 付加価値 生産性	2000 付加価値 生産性	2001 付加価値 生産性	2002 付加価値 生産性	2003 付加価値 生産性	2004 付加価値 生産性	2005 付加価値 生産性	2006 付加価値 生産性	2007 付加価値 生産性
食料品製造業	1億円以上	8.8	9.3	8.7	9.0	8.6	8.6	8.8	8.1	8.0	8.3
食料品製造業	1億円未満	3.7	4.5	4.2	3.9	3.7	3.5	3.3	3.2	3.3	3.4
		-5.0	-4.8	-4.5	-5.1	-4.9	-5.1	-5.5	-4.9	-4.7	-5.0
繊維工業	1億円以上	7.1	6.4	7.1	7.1	7.3	7.3	8.0	7.9	8.2	7.3
繊維工業	1億円未満	4.3	3.8	3.9	3.9	3.9	4.2	3.5	3.5	3.5	3.7
		-2.8	-2.5	-3.2	-3.3	-3.4	-3.2	-4.5	-4.4	-4.6	-3.6
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	6.3	6.5	6.2	6.0	5.6	6.2	6.1	7.3	6.6	7.1
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	2.9	3.2	3.6	3.0	3.4	2.9	2.7	2.1	3.5	2.8
		-3.4	-3.4	-2.6	-3.0	-2.2	-3.3	-3.4	-5.2	-3.1	-4.4
木材・木製品製造業	1億円以上	5.9	6.5	6.6	6.9	6.7	8.2	7.5	6.7	7.7	6.1
木材・木製品製造業	1億円未満	4.1	4.2	4.2	4.3	4.4	3.9	4.5	4.2	4.0	3.6
		-1.7	-2.3	-2.4	-2.6	-2.3	-4.3	-3.0	-2.5	-3.7	-2.4
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	9.0	9.5	11.0	9.5	9.6	11.0	14.2	10.2	9.8	8.9
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	6.1	5.3	4.8	5.3	4.9	4.7	4.6	5.4	5.2	5.2
		-2.9	-4.2	-6.2	-4.1	-4.7	-6.3	-9.6	-4.8	-4.7	-3.6
印刷・同関連業	1億円以上	10.6	12.1	11.5	12.7	11.4	10.9	10.7	9.7	27.5	10.3
印刷・同関連業	1億円未満	5.7	5.9	4.8	5.4	5.3	5.2	5.2	4.8	4.9	4.5
		-4.9	-6.1	-6.7	-7.3	-6.1	-5.8	-5.5	-4.9	-22.6	-5.8
化学工業	1億円以上	13.9	14.9	15.3	15.0	15.4	15.9	17.0	17.3	17.2	17.9
化学工業	1億円未満	6.6	6.0	7.3	6.0	5.9	5.9	7.0	6.6	6.2	5.7
		-7.3	-8.9	-8.0	-9.1	-9.5	-9.9	-10.0	-10.7	-11.0	-12.2
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	21.7	26.9	31.7	29.8	30.0	23.1	34.2	32.3	28.4	36.4
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	6.5	6.3	6.6	5.5	6.5	6.0	5.8	5.9	7.0	6.4
		-15.2	-20.6	-25.1	-24.2	-23.6	-17.1	-28.4	-26.4	-21.4	-30.0
窯業・土石製品製造業	1億円以上	8.0	8.5	9.6	9.4	9.5	10.2	11.1	11.9	12.5	12.6
窯業・土石製品製造業	1億円未満	5.6	5.2	5.1	5.2	5.5	4.6	4.8	5.2	4.3	4.7
		-2.4	-3.3	-4.6	-4.2	-4.0	-5.6	-6.3	-6.6	-8.2	-7.9
鉄鋼業	1億円以上	10.9	11.7	12.5	11.4	12.7	14.5	20.7	22.0	22.8	22.5
鉄鋼業	1億円未満	5.4	5.3	4.9	4.9	5.2	5.5	6.0	5.4	6.5	6.2
		-5.5	-6.4	-7.6	-6.5	-7.5	-9.0	-14.7	-16.7	-16.3	-16.2
非鉄金属製造業	1億円以上	8.8	9.1	10.5	9.2	9.2	9.6	11.7	14.6	16.7	16.0
非鉄金属製造業	1億円未満	5.5	5.2	5.2	5.2	6.0	5.7	5.1	5.9	6.7	6.6
		-3.3	-3.9	-5.4	-3.9	-3.1	-3.9	-6.6	-8.6	-10.0	-9.4
金属製品製造業	1億円以上	7.8	7.9	8.1	8.0	8.3	8.6	8.3	8.9	8.8	8.7
金属製品製造業	1億円未満	5.2	4.8	5.0	5.4	5.2	5.0	5.9	5.4	4.8	5.6
		-2.6	-3.1	-3.1	-2.6	-3.1	-3.6	-2.4	-3.5	-4.0	-3.1
一般機械器具製造業	1億円以上	8.9	9.0	10.0	9.7	9.4	10.9	11.4	11.4	12.8	13.1
一般機械器具製造業	1億円未満	5.9	5.3	6.0	5.7	5.1	5.1	5.7	6.1	5.4	6.5
		-3.0	-3.7	-4.0	-4.0	-4.3	-5.7	-5.7	-5.4	-7.4	-6.7
電気機械器具製造業	1億円以上	9.0	9.9	11.2	8.8	9.8	10.8	11.5	11.7	12.1	12.1
電気機械器具製造業	1億円未満	5.9	4.2	4.6	4.2	3.7	4.2	4.5	4.6	4.7	4.8
		-3.1	-5.7	-6.6	-4.6	-6.1	-6.6	-7.0	-7.1	-7.4	-7.3
輸送用機械器具製造業	1億円以上	10.1	9.7	10.3	11.5	12.2	12.5	12.3	13.1	13.2	13.2
輸送用機械器具製造業	1億円未満	5.0	4.9	5.0	5.0	5.0	4.8	4.8	5.0	4.6	5.3
		-5.1	-4.8	-5.3	-6.6	-7.2	-7.8	-7.5	-8.2	-8.7	-7.9
精密機械器具製造業	1億円以上	9.4	10.0	11.3	10.2	11.4	12.3	12.5	12.8	14.5	14.5
精密機械器具製造業	1億円未満	5.7	5.0	5.5	5.5	4.8	5.1	5.9	5.0	5.4	5.7
		-3.7	-5.0	-5.9	-4.7	-6.5	-7.2	-6.6	-7.8	-9.2	-8.9
建設業	1億円以上	10.5	10.3	10.4	10.4	9.7	10.0	11.1	10.2	10.6	13.0
建設業	1億円未満	5.1	4.8	4.8	4.7	4.5	4.3	4.4	4.3	4.8	4.6
		-5.4	-5.5	-5.6	-5.6	-5.2	-5.7	-6.7	-5.8	-5.8	-8.5
電気業	1億円以上	34.9	35.7	36.1	35.2	35.6	35.5	36.0	33.7	31.6	24.9
電気業	1億円未満	4.2	8.0	16.7	51.1	6.7	20.2	8.2	13.1	12.9	9.3
		-30.6	-27.7	-19.5	15.8	-28.9	-15.3	-27.8	-20.6	-18.7	-15.6
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	18.0	17.3	17.5	19.6	20.1	20.5	20.7	20.6	21.0	18.2
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	8.1	7.1	7.5	6.7	5.8	7.2	7.3	5.8	6.4	6.5
		-9.8	-10.2	-10.0	-12.9	-14.3	-13.3	-13.4	-14.8	-14.6	-11.7
陸運業	1億円以上	9.3	9.1	9.2	9.2	9.4	9.7	9.2	8.5	9.5	9.0
陸運業	1億円未満	6.2	4.6	4.4	4.2	4.4	3.8	4.2	3.9	4.0	4.1
		-3.1	-4.4	-4.8	-5.0	-5.0	-5.9	-5.0	-4.6	-5.5	-5.0
水運業	1億円以上	25.2	27.3	30.6	30.6	33.0	41.3	47.4	48.3	43.8	46.0
水運業	1億円未満	7.2	6.7	7.4	8.0	8.1	7.4	6.2	6.1	6.9	6.4
		-18.0	-20.6	-23.3	-22.6	-24.9	-33.9	-41.2	-42.2	-36.9	-39.6
卸売業	1億円以上	8.9	9.1	9.8	9.5	9.1	9.5	10.4	9.5	10.4	10.5
卸売業	1億円未満	5.3	5.3	5.3	5.3	5.1	5.0	5.5	5.1	5.4	5.5
		-3.6	-3.8	-4.5	-4.2	-3.9	-4.5	-4.9	-4.4	-5.0	-5.1
小売業	1億円以上	6.3	6.2	6.4	6.3	6.5	6.1	6.1	6.3	6.3	6.4
小売業	1億円未満	3.6	3.5	3.5	3.2	3.7	3.8	3.6	3.7	3.6	3.8
		-2.6	-2.7	-2.8	-3.1	-2.7	-2.3	-2.5	-2.6	-2.7	-2.6
不動産業	1億円以上	19.0	20.1	17.8	24.7	23.9	22.2	20.6	21.6	28.1	22.3
不動産業	1億円未満	7.1	7.5	7.7	7.2	7.5	7.0	7.3	6.0	6.9	7.1
		-12.0	-12.7	-10.1	-17.5	-16.4	-15.2	-13.3	-15.6	-21.3	-15.1
サービス業	1億円以上	8.6	8.4	9.2	8.6	8.6	8.4	7.4	8.1	7.0	7.0
サービス業	1億円未満	4.4	4.4	4.3	4.3	4.5	4.4	3.9	4.1	4.3	3.9
		-4.2	-3.9	-5.0	-4.2	-4.1	-4.0	-3.5	-4.0	-2.8	-3.1
宿泊業	1億円以上	6.0	6.5	6.7	7.1	6.9	6.8	7.2	7.4	6.9	6.3
宿泊業	1億円未満	4.2	3.9	4.1	3.5	4.0	3.3	3.3	3.6	3.7	3.1
		-1.8	-2.5	-2.6	-3.6	-2.9	-3.5	-3.9	-3.7	-3.1	-3.2

出所) 財務省「法人企業統計」

注) 付加価値労働生産性＝付加価値額／従業員数で算出。付加価値額＝役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益で算出

6. 付加価値率

		(単位:%)									
		1998 付加価値 率	1999 付加価値 率	2000 付加価値 率	2001 付加価値 率	2002 付加価値 率	2003 付加価値 率	2004 付加価値 率	2005 付加価値 率	2006 付加価値 率	2007 付加価値 率
食料品製造業	1億円以上	16.6	18.2	16.1	15.3	15.3	15.2	15.2	14.7	14.3	13.7
食料品製造業	1億円未満	23.9	25.5	22.0	24.6	22.2	25.6	21.6	22.2	22.1	22.0
		7.4	7.3	5.9	9.4	6.9	10.4	6.4	7.5	7.7	8.3
繊維工業	1億円以上	18.5	20.8	21.2	21.1	20.9	21.1	21.6	20.5	21.1	18.7
繊維工業	1億円未満	29.4	28.8	25.3	22.6	25.2	30.3	26.4	27.2	29.0	25.8
		10.9	8.0	4.1	1.5	4.3	9.2	4.9	6.7	7.9	7.1
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円以上	21.6	20.1	20.7	23.0	22.2	23.0	22.5	20.7	21.4	22.7
衣服・その他の繊維製品製造業	1億円未満	31.3	27.4	30.0	23.2	28.3	23.9	21.0	13.9	25.6	22.6
		9.8	7.3	9.3	0.1	6.2	0.9	-1.5	-6.8	4.2	-0.1
木材・木製品製造業	1億円以上	13.7	13.6	14.3	15.9	14.0	17.6	12.3	15.2	11.9	12.0
木材・木製品製造業	1億円未満	19.7	18.8	21.7	21.9	24.3	22.9	24.5	18.2	19.6	18.3
		6.1	5.2	7.4	6.0	10.2	5.3	12.1	2.9	7.7	6.3
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円以上	17.0	17.5	18.5	17.0	17.9	17.9	22.2	15.6	14.2	12.6
パルプ・紙・紙加工品製造業	1億円未満	33.6	27.0	25.9	27.1	21.5	24.7	28.2	9.5	27.0	23.3
		16.6	9.4	7.3	10.0	3.7	6.7	6.0	-6.1	12.8	10.8
印刷・関連産業	1億円以上	26.7	25.3	25.7	23.9	23.3	24.7	23.5	20.6	52.7	18.8
印刷・関連産業	1億円未満	32.4	36.7	34.7	33.0	34.8	31.3	33.6	29.5	33.4	32.5
		5.7	11.4	9.0	9.1	11.4	6.6	10.0	8.9	-19.3	13.6
化学工業	1億円以上	25.1	25.5	24.5	24.2	24.7	24.3	24.0	22.7	20.8	20.9
化学工業	1億円未満	31.3	31.3	26.1	21.8	19.4	16.5	26.4	17.6	23.0	26.1
		6.2	5.8	1.7	-2.4	-5.4	-7.9	2.4	-5.1	2.2	5.2
石油製品・石炭製品製造業	1億円以上	7.2	7.2	6.5	6.0	5.4	3.9	5.2	4.3	3.7	4.1
石油製品・石炭製品製造業	1億円未満	23.0	23.5	20.3	20.5	21.3	20.2	17.9	20.7	22.6	17.6
		15.8	16.3	13.8	14.6	15.9	16.3	12.7	16.3	18.9	13.5
窯業・土石製品製造業	1億円以上	19.7	20.2	21.7	20.1	21.3	22.2	22.6	22.7	20.9	21.9
窯業・土石製品製造業	1億円未満	27.9	25.3	23.5	28.6	28.5	23.7	23.1	25.6	23.5	20.6
		8.1	5.1	1.7	8.6	7.2	1.5	0.4	2.9	2.6	-1.3
鉄鋼業	1億円以上	19.0	19.6	21.3	18.4	18.8	19.5	22.2	23.0	20.7	17.9
鉄鋼業	1億円未満	25.9	21.5	23.2	19.9	25.8	24.6	23.6	19.8	20.0	19.9
		6.9	1.9	1.9	1.5	7.0	5.1	1.4	-3.2	-0.7	2.0
非鉄金属製造業	1億円以上	16.8	17.6	18.4	16.2	15.9	14.1	15.2	14.9	13.5	13.8
非鉄金属製造業	1億円未満	25.0	17.5	26.6	25.5	27.8	26.8	22.8	23.4	16.5	18.7
		8.2	-0.1	8.2	9.3	12.0	12.7	7.6	8.5	2.9	4.9
金属製品製造業	1億円以上	21.8	22.9	22.4	22.4	23.0	23.1	22.0	20.3	20.2	18.7
金属製品製造業	1億円未満	31.4	33.4	30.9	33.7	37.1	35.0	32.0	29.3	31.6	28.3
		9.7	10.5	8.5	11.3	14.1	11.9	10.0	9.0	11.4	9.6
一般機械器具製造業	1億円以上	22.6	23.2	23.5	23.7	22.9	22.7	21.7	21.4	21.6	21.9
一般機械器具製造業	1億円未満	36.4	31.4	34.2	32.3	30.2	29.3	30.1	27.4	30.7	30.8
		13.8	8.2	10.7	8.6	7.2	6.6	8.4	6.0	9.0	8.9
電気機械器具製造業	1億円以上	17.8	18.3	18.1	16.1	17.1	18.0	17.1	16.6	16.2	15.4
電気機械器具製造業	1億円未満	36.1	31.1	28.8	26.9	29.6	32.0	26.5	32.3	29.3	27.9
		18.3	12.8	10.8	10.8	12.5	13.9	9.5	15.7	13.1	12.5
輸送用機械器具製造業	1億円以上	18.3	17.3	17.4	18.5	18.7	17.9	16.9	16.8	16.0	15.3
輸送用機械器具製造業	1億円未満	27.3	27.4	31.4	28.1	24.4	24.8	26.2	24.9	21.3	22.3
		9.0	10.0	14.0	9.6	5.7	6.9	9.4	8.1	5.3	7.1
精密機械器具製造業	1億円以上	24.5	24.6	25.0	23.3	24.7	24.5	23.2	22.8	23.2	23.3
精密機械器具製造業	1億円未満	33.9	34.4	30.8	30.0	29.1	35.3	30.6	31.2	27.8	34.3
		9.4	9.8	5.8	6.7	4.4	10.8	7.4	8.4	4.6	11.1
建設業	1億円以上	15.5	16.0	15.4	15.5	14.5	15.8	16.3	14.9	15.1	17.6
建設業	1億円未満	23.2	23.7	23.4	24.6	22.8	22.3	23.7	21.7	24.6	22.2
		7.7	7.8	8.1	9.1	8.3	6.5	7.4	6.8	9.5	4.6
電気業	1億円以上	33.7	34.1	33.2	32.3	33.1	32.9	31.4	28.3	26.2	20.1
電気業	1億円未満	71.1	8.4	8.7	41.1	13.9	16.2	20.9	15.2	12.4	15.2
		37.4	-25.8	-24.5	8.8	-19.2	-16.7	-10.6	-13.2	-13.7	-4.9
ガス・熱供給・水道業	1億円以上	30.9	29.9	27.6	28.9	28.6	28.2	26.8	22.9	21.0	17.5
ガス・熱供給・水道業	1億円未満	32.6	29.8	27.4	26.4	29.8	27.0	25.4	21.0	25.5	22.9
		1.7	-0.0	-0.3	-2.5	1.2	-1.2	-1.4	-2.0	4.6	5.4
陸運業	1億円以上	48.1	46.3	44.4	43.9	46.1	48.1	41.1	42.3	40.9	40.6
陸運業	1億円未満	58.9	50.0	45.7	45.4	40.3	40.0	42.6	41.9	39.7	34.4
		10.8	3.7	1.3	1.4	-5.8	-8.1	1.5	-0.4	-1.2	-6.2
水運業	1億円以上	22.8	27.2	25.1	26.2	26.4	28.0	30.1	27.9	22.1	20.1
水運業	1億円未満	25.9	26.1	19.1	25.9	24.6	12.2	17.9	16.7	22.3	21.0
		3.1	-1.0	-6.0	-0.3	-1.7	-15.9	-12.2	-11.2	0.2	0.9
卸売業	1億円以上	4.8	5.0	4.9	5.0	5.2	5.2	5.6	5.4	4.6	4.7
卸売業	1億円未満	11.4	10.6	10.3	10.5	9.9	10.5	10.5	10.5	10.4	8.5
		6.7	5.6	5.4	5.4	4.7	5.4	4.9	5.2	5.9	3.8
小売業	1億円以上	17.4	17.6	17.4	18.2	18.8	18.2	17.0	17.8	16.9	16.8
小売業	1億円未満	18.2	17.7	19.7	18.5	21.4	18.5	17.4	16.9	15.9	16.1
		0.8	0.1	2.3	0.3	2.5	0.3	0.5	-0.9	-1.0	-0.7
不動産業	1億円以上	25.1	27.1	28.4	29.6	30.3	28.0	28.2	30.9	34.4	32.8
不動産業	1億円未満	37.8	35.5	37.5	35.3	34.9	34.6	36.4	33.4	40.1	34.4
		12.7	8.4	9.1	5.6	4.6	6.6	8.2	2.5	5.7	1.6
サービス業	1億円以上	20.5	20.9	22.5	22.3	24.0	24.1	19.6	22.0	21.9	23.0
サービス業	1億円未満	29.9	31.1	29.2	32.2	29.6	30.3	32.1	24.2	26.0	32.5
		9.4	10.2	6.7	9.9	5.6	6.1	12.5	2.2	4.1	9.5
宿泊業	1億円以上	39.0	39.5	39.6	38.5	39.6	38.8	37.1	36.3	36.6	37.9
宿泊業	1億円未満	43.7	41.9	38.5	36.6	38.1	33.8	36.0	38.7	35.0	35.6
		4.7	2.4	-1.1	-1.9	-1.6	-5.0	-1.1	2.4	-1.7	-2.3

出所) 財務省「法人企業統計」

注) 付加価値率＝付加価値額／売上高で算出。付加価値額＝役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益で算出。

社団
法人 中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東4-28-11

御徒町中央ビル3階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>