

[研究論文]

北陸3県の優れた中小企業の戦略と コミュニケーション方法の特徴 (2)

芦澤 成光

〈要 約〉

本稿は、北陸3県の優れた中小企業における戦略とコミュニケーション方法の特徴点を、注意視点の理論から明らかにしている。そのための研究方法として、定性的方法である経営者へのインタビュー調査を行っている。対象企業は13社で、中小企業庁から表彰された中小企業である。インタビュー調査は、2019年3社、2022年6社、2023年4社について実施している。最後に、その明らかにされた特徴点、優れた戦略とコミュニケーション方法について、注意視点の理論から考察し、学ぶべき点を明らかにしている。

キーワード：注意の視点, 戦略課題, 戦略, コミュニケーション, 北陸

Ⅲ. 13社の事例

8. H社

(1) H社の概要

H社は100年以上の歴史を持ち、北陸でビスケットと煎餅を中心にした製品の製造・販売を行う企業である。資本金5000万円、従業員は約100名である。現在の経営者T氏は8代目になるが、創業家ではない。しかし祖父の代からは3代目になる。26歳で社長に就任し、現在30歳になる。

企業理念は30年前頃、祖父の時代に作られている。「世界に笑顔とおいしさをお届けします」との言葉である。この理念を目指して様々な取り組みがされている。

(2) H社の注意視点と戦略課題

現社長が就任するまでの戦略は、できるだけ多くの人へビスケット、クッキー、さらに米菓を届けることに注意の視点が向けられてきた。その方法として、製品に様々なキャラクターの著作権を取り、それを製品パッケージに印刷し、また製品の形を子供の好むようにして国内市場に提供すると同時に、海外へも輸出するようにして製造と販売額を増やすことが行われていた。こうして自社ブランドの浸透を図ってきた。海外では11か国に輸出している。その中身はビスケットとクッキーである。その輸出売り上げの半分は中国市場向けで占められている。

ビスケットとクッキーの国内売り上げのほとんどは、関西と関東で占められている。キャラクターであるドラえもんやムーミンのビスケットの多くを生産販売している。しかし、地元の北陸での売り上げはほとんどない状況であった。この状況に社長のT氏は注意の視点を向けている。そして戦略課題として現社長のT氏の考えは、地元の北陸3県で売り上げ1番の製品実績を実現することが企業の

ブランディングにつながるの考えであった。北陸で圧倒的な位置にいたことが、日本全国とアジアに発信していく一番の近道であると考え、それを実現することが戦略課題とされ、取り組んできた。その取り組みから4年たったが、早くも1年目で売り上げ1位の座を獲得し、その年を含め3年間、連続1位の売り上げを達成している。北陸3県のコメを使った米菓でH社製品が1位を占めている。800～900のアイテムの製品がある中で1位になっている。戦略としては大きな転換ではないが、1位の製品は揚げあられで、既に49年間地元で親しまれてきたブランドであった。北陸3県のコメしか使わず、北陸3県の味つけにしている。その結果を受けて、コメからできるお菓子里に全力で取り組むことを考え、米からできた製品アイテムが20～30アイテムあったのを、揚げあられ2アイテムだけ残し、残りアイテムを終了している。その半年後に、SNSでNBAの有名選手の発信があり、それが追い風になったとされている。これが多くのメディアに取り上げられ、大きく揚げあられの売り上げを押し上げるようになった。

社長就任の当初には、5年の計画を作られていた。その当初の目的が北陸3県での売り上げ1位商品の実現であったが、それを1年で達成していた。この1位を維持できて、ここだというタイミングで、この勢いを全国とアジアに広げることが戦略として考えられている。その計画内容を前倒して、新たなものにしていく予定である。揚げあられを全国に既に売っているのだが、さらに強化して全国に売っていく予定である。ビスケットとクッキーは既に関西と関東の市場で売られているが、今まであまり力を入れていなかったのもっと多くの顧客の目に留まるようにすることに重点を置いている。

H社のビジョンは、上層部の経営陣や一般社員との気楽な話の中で形成された考えであるとされている。つまり社長個人の考えだけでなく、社内の人間との会話の中から形成されてきたとされている。様々な意思決定を行う時も、ほぼ同様にして決定を行っているとの説明がされている。社内では言いたいことは言えるような空気を社長自らが作っているとの説明がされた。「僕が何か言ったらそれが勝手に通るみたいな感じではなくて、結構みんなで話し合いながら作り上げていくってところで進めているんです」（社長の発言）。そのために企画開発会議とか営業会議とか、大体毎回出席して、検討する中に社長も参加している。そのため最終決定は社長が行うが、そのスピードは速くなっている。その場で、リアルタイムで実際に決めていくので、大企業のように稟議書を廻していくようなことはない。そして「・・・もう現場と僕が一緒になってすぐ決めていくっていうスタイルで今、動いています」（社長の発言）と語られている。

社長は以上のように、現場や各部門の会議にも出席するのと並行し、工場等へも頻繁に行くことが日常である。従って積極的に現場レベルの担当者、管理者とのコミュニケーションは行われている。従業員は100名程度である。組織は大きく分けて4つの部門から構成されている。生産本部、営業本部、経営管理本部、経営企画室である。この中で商品開発は営業本部の傘下にある企画開発部が担当している。従って、注意視点の変化の源泉は、経営者と従業員双方の経験と価値観が主要要因になっていると考えられる。

(3) コミュニケーション方法について

既に述べているように、社内では正式な会議体以外でも積極的な会話が行われ、相互の考えについて忌憚なく話をすることが文化として定着していると推察できる。日常的に社長は社内の工場等を廻っており、対話が行われている。部門長とはよく話をしており、経営理念とその文化を継承すること、そして体に良いお菓子を安定的なコストで顧客に届けるため、それぞれの部門が行う役割が考えられ、社長との間で日常的に会話がされている。各職場では時間内・時間外に効率化を進める具体的方法についての話し合いが1か月に1回行われる。また工場等の現場では週に1回は必ず集まって、

話す場が作られている。生産本部の中にある包装課とか製造課では、部門長が集まり話し合いが行われている。社長も出られる時は、必ず出席するとのことである。また企画部門とか営業部とか研究室でも週に1回、必ず話し合いが行われている。

朝礼については毎日行われている。社長が話すこともあるが、別の人間が話すこともある。長くて10分から20分程度で全員が出ることになっている。H社は、賃金については職能給制度を採用しているが、それほど大きな差はつけていない。また男女間の賃金差は全くない。

9. I社

(1) I社の概要

I社は1975年に現社長の先代によって設立されている。資本金5000万円、従業員260人の企業である。事業内容としては、産業廃棄物の収集運搬・中間処理、一般廃棄物の収集運搬・中間処理、鉄スクラップの破碎・選別（製鋼原料の回収）、家電リサイクル事業、自動車リサイクル事業、二輪車リサイクル事業、小型家電リサイクル事業がホームページに掲載されている。

以上のように中心となる資源リサイクル事業を、富山県と石川県で行う企業である。I社では、現経営者のH氏を中心にパーパス、ミッション、そしてビジョンが策定されている。以前は明確なものは存在していなかった。2010年にH氏が社長に就任したが、当初は色々と試行錯誤が行われた。H氏は就任後10年間に、SDGsやWell-beingの考えを重要な考えとして意識するようになったとされている。1年半前からH氏はその考えを具体化するため、10名程度のプロジェクトチームを作り検討し、策定している。

パーパスは一般に、存在意義と理解されるものである。I社は2022年4月に公表している。具体的には「仕事の安全性、そして法令順守でいい会社を作り、いい会社であり続けるために強い会社を作ります」というパーパスを作っている。これは経営者ひとりではなく、組織で戦う形態に切り替えることを企図していると理解できる。みんなをよく話し合っ決めていくことを意識して、言葉尻をいじくって1年ぐらいかけてビジョン、ミッションも含めて検討されている。社長は「私は言葉にできないことは実現できないと考えている」と述べている。当初「私たちは社会的意義ある新たな価値を作り、人と社会の発展に貢献することを使命とする」というものだったが、10年ぐらいつけてきたのだが、全然色あせていない。輝きを増している。これからの未来の人たちをしっかりと牽引していく経営理念にするには、少し切り替える必要性を感じていた。具体的にはSDGsとWell-beingに関する会社としての理解、また社員の幸せ等についてどう言及し、どういう経営システムの中に実現されるかを説明する必要性を感じ、1年半ほど前からプロジェクトチームを作り組織として考えることをスタートさせている。できるだけ多くの関係者で作りたいたいと考え、10名ぐらいで検討している。

「そのパーパスは私たちが存在する意義、ミッションは、私たちは何を成し遂げるのかっていうのがミッション。ビジョンが、私たちはそれをどう成し遂げるのかっていうのがビジョン。」そして「パーパスとして最上位概念にWell-beingを持つてくるのが今回の拘りだった」と聞き取り調査で述べている。H氏の説明では、国際社会においてはWell-beingが持つ本質的な意味を理解することで、未来を考えI社を担う人材になれるとされている。2022年4月1日にパーパス、ミッション、そしてビジョンを明らかにし、2030年までの中期計画を作っている。

(2) 注意の視点と戦略課題

Well-beingは4つに分けられている。従業員の幸せ、組織の領域、地域の領域、地球の領域である。まずは個人の幸せについて、I社は個人が幸せになるグラウンド整備を行っていくとの考えを示して

いる。従業員が幸せになるための知識、技術を身に付けてもらう。そして企業は、個人が幸せになるために必要な学ぶ機会を提供する。その中には健康推進、ハラスメント排除、そして納得できる給与の提供も含まれる。幸せを感じる人は生産性が130%、そして創造性が300%高くなると考えられている。その幸せは、なるものではなく感じるものである。個人のレベルから幸せのおすそ分けをし、他人の幸福に寄与していくことで、組織、地域、地球へと仕事を通じて、またプライベートを通じて伝播していくことができると認識されている。この伝播した結果が、企業としての高い評価基準、さらにSDGsの取り組みに繋がり、それがまた企業の業績向上になるとされている。こうして社長のH氏の注意の視点は、従業員の幸せの実現に向けられている。従業員の幸せの実現が伝播し、企業全体でSDGsの取り組みを積極的に進めることが可能になると認識されている。そのためにも、従業員の幸福達成が戦略課題になっている。

その課題への取り組みとしては、個々の従業員の幸福実現へ向けた施策が強化されている。具体的には厚生労働省認定の「くるみん制度」による「プラチナくるみん」マークの取得、ユースエール認定取得、そして男性育休制度の積極推進が行われている。特にジェンダー平等を重視し、積極的な女性の管理職への登用、そして女子組織設立、女性用トイレや休憩所設置が掲げられている。またI社では、既に男女間での賃金格差は存在しない。

H氏の注意視点は、自身の理科系の知識と10年間の社長経験から、人的資源の重要性を認識し、さらに前野隆司氏のWell-beingの考えから生まれていると推測できる。

さらに中期計画の中に、その戦略課題への長期にわたる取り組む仕組みを導入している。I社の従来の3ヵ年の中期計画の規模は、約100億円であった。それにさらに既存のビジネスの積み上げ50億円で150億円、そして全く新規のビジネスで150億円を積み上げるという数値上の目標を設定している。新中期経営計画（戦略）では、目標売上を100億から300億にしていた。既存のやり方の延長ではなく、大きく考え方を変える必要性から行われている。また人事ビジョンでは、We createの後に、We changeという表現を入れてある。その強気の発言で組織を鼓舞している。全てはH氏と取締役とその下にいる責任者、製造と販売部門、そして人事部門が中心になって策定されている。

(3) コミュニケーション方法

組織形態は事業部制組織を採用している。それぞれの事業部間、本部との利害対立については、経営理念で調整されると認識されている。情報交換をしないと生産性が大きく落ちるので、幸せの伝播ということも評価の軸にしており、協力せざるを得ないようになっている。ダイバーシティ経営を推進し、女性雇用を積極的に行っている。現在リーダー21名中4名が女性である。また、役職者への積極的登用を考えているが現在はいない。賃金は男女同一賃金になっている。年功賃金が基本で、能力もある程度考慮した賃金体系になっている。

コミュニケーションに関連し、パーパス、ミッション、ビジョン等について、個人に渡してあるタブレットやPCを使って伝えている。しかし伝わっているかどうかは別問題である。H氏は動画で、自身の考える内容を社内に動画配信し説明している。定期的にそれを繰り返し見られている。それと並行して、社内でのいろいろなチャットルームを駆使している。

定期的に月に1回、全体朝礼をやっている。H氏が直接行うが、直接聞いているのは20名ぐらいで、残る人はタブレットで聞いている。30分ぐらいで、経営の状態等を生で話す機会を持っている。その機会にも、パーパス等についても話をしている。また、月に1回は社内報を出している。その際にも幸せの伝播ということを書くようにしている。繰り返すことで組織として機能するように、周知している。日本の生産性は低いと言われている。しかし世界中を見ても、こんな優秀な従業員を抱えて

生産性を落とし、給与も落とし、結果も落としているのは経営者の責任であると認識されている。今の日本ではその点が問われていると考えられている。

組織に関しては縦割りの関係が存在するが、悪しき習慣がある。今の世代の人にとってダイバーシティは極めて重要である。この多様性という価値観を人事の評価軸に入れてある。価値観として互いに認め合って、違いを排除しないことが重要になっている。そのためには心理的安全性の保障が必要になると認識されている。

技能・熟練の形成については、特定個人だけにあるような熟練は記録に残し、画像に残して動画という記録で残すようにして、それを継承するシステムづくりを行うようにしている。人が感覚とか経験から生まれたものを記録で残すには限界もあるが、できるだけ残す努力をしている。

未来を語る際の言葉遣いについて、「ひょっとしたら幸せになれるかも」ということを感じられるような話をする、組織の中の空気感が変わってくる。そうすると外に個人の幸福のために頑張っているという情報が流れる。そうすると、幸せを得たいという人が多く集まってくることが考えられる。コミュニケーションでは、未来には幸せになれるという感覚を持ってもらうことが重要である。I社のビジョンの中で、We createと表現することで、その後の未来は従業員自身が作るということが感じられると認識されている。そこに様々なイメージが生まれ、創造性が生まれ画期的な戦略が生まれる可能性があるという認識されている。

10. J社

(1) J社の概要

J社は1988年に設立された三軸織物の技術を多様な製品に利用し、新たな製品材料を生み出している研究開発型企業である。そしてその材料の生産と販売も行われている。その代表的製品は、静止軌道衛星アンテナの複合材料で、現在は世界シェアの50%以上を占めている。三軸織物の技術を多くの製品材料に利用することで、新たな製品を生み出し、その可能性は広がっている。本社は福井県坂井市にある。資本金は5000万円、従業員は18名である。社長のS氏は以前商社に勤め、さらにアメリカでの教育もあり多様な経験と人脈を持っている。

J社は部門として3つに分かれている。第1は宇宙事業、第2はスポーツ事業、第3は産業資材（建築材料も含む）である。宇宙事業ではヨーロッパ・アメリカの企業に対して衛星アンテナの材料供給を行っている。アメリカやヨーロッパで加工を行い納入することが行われている。日本国内用の衛星については主として、JAXA等の探査衛星に関係する宇宙機器開発の多くのプロジェクトがある。そのプロジェクトの中で、大学や他の企業と組みJ社もその中に参加して、材料分野や宇宙機器の開発と製造・販売を行っている。

第2のスポーツ分野では、釣り竿については大手企業と供給について良好な関係を築いている。またテニスのラケットや競技用靴のアップー材の販売をしている。スポーツ関係は材料の供給がほとんどである。

第3の事業は建築内装材である。建設内装材には2種類ある。1つは熱可塑性のポリエステルを利用した成形性の良い難燃ポリエステルで、それを内装材に成形して販売している。もう一つは不燃材としてのグラスファイバーを使った不燃材料で、その供給販売をしている。以上の3つの事業で供給する製品の販売は伸びている。特に宇宙産業分野の供給は大きく伸びている。日本の市場は小さいが海外には大きな市場がある。J社の売上高は約4～5億円であるが少しずつ伸びている。

(2) 注意視点と戦略課題

J社では経営ビジョン、経営計画と経営方針がほぼ同じものと認識されている。J社は当初は宇宙事業だけであったが、徐々にスポーツ事業や建築材料事業へと事業の拡大を行っている。J社の前身は、合成繊維の織物メーカーである。そのメーカーの事業は受託賃織りという事業内容であった。低い工賃で織り上げるという受託事業であったため、その事業では経営戦略を考える余地は少ない状況であった。そのため不況が何年かに1度やってくるがあった。その不況に対し、なすすべがなかった。その後、その合成繊維の織物会社よりプラスチック成型企業を立ち上げ分離独立し、現在、成長している。J社はその企業からさらに分かれ、別に独立して炭素繊維の織物を事業としている。新しい技術をベースとして研究開発をしながら、それを事業化することが経営ビジョンとして想定されていた。その中で、三軸織物に注意の視点が向けられることになった。

炭素繊維の事業を始めるにあたり、社長のS氏はアメリカのいろいろな展示会やセミナーに3年から4年、専務である実弟とともに通ったとされている。その中でいろいろな人に巡り合い相談しながら、炭素繊維事業を立ち上げている。その中で、三軸織物に注意の視点を向けるようになった。三軸織物は安定した構造で、あらゆる方向からの力に対し同じ形を保つという優れた形状復元力を持つのが特徴とされている。その一方で、竹かごのように軽量で丈夫で型崩れしない特徴も併せ持っている。その特徴に注目していた。

その機能特性を最大限発揮できる可能性を考え、戦略課題として炭素繊維で三軸織りを実現する技術の開発に組織的に取り組み、試行錯誤で製品化可能な段階に達し、それをアメリカの航空宇宙の展示会に出展している。10年間出展している。3年目に衛星関係の会社の人の目に留まり、そこから宇宙衛星での利用が新たな戦略課題になり、その研究開発が始められている。そのことが新聞で報道されると、様々な企業からの問い合わせが来るようになった。その時に取って様々な要請に対応することをせず、宇宙事業だけに集中することをしている。その理由について、S氏は次のように述べている。宇宙事業についてあまり知ることがなかったもので、それ以外の事業はやめて、少人数で宇宙だけに特化して対応するようにしていた。宇宙に特化して会社が進化していかないと、同じテーブルで彼らと話ができないとの理由が挙げられている。オープンマインドでの話をする中で、様々な知識やアイデアが得られると考えられている。完全に7年間は宇宙事業に限定し、織物機械の開発に7年かけていた。その間は完全な赤字であった。黒字化するのか7年目以降であった。

社長のS氏の注意の視点の源泉は、低い工賃での織物づくりではなく、織物の技術を利用した新たな事業の創造という理想であったと考えられる。その理想の実現に向け7年間必死で戦略課題に取り組み実現できたと考えられる。

(3) コミュニケーション方法

社内での戦略等の決定については、社長のS氏と専務を中心に2～3名で決定されている。しかし最終的には役員会での決定はするようにしていた。また、S氏の以前在籍していた商社が当初資本参加し、社長も派遣をしてもらっていた。徐々に株式所有比率を減らし、100%の株式をS氏一族が所有するようになっていく。2年位前までは役員会にも商社から人を出してもらっていた。

組織としては18名の従業員なので、柔軟な仕事の体制が作られている。大きくは3つの事業部が作られている。1つは三軸織物を中心としたAdvanced Composite Material事業部である。この事業部は宇宙関係の研究開発の人間が4名配置されている。次に機能テキスタイル事業部である。この事業部は三軸以外のカーボンの二軸織りを使ったいろいろな製品への利用を担当している。その中でインテリア事業も担当している。そして3つ目の組織は全体の管理を行う事業管理部である。これらの部門

は生産等については協力し行われている。ACM事業部には人は4名研究開発の人間がいる。それ以外の建築内装等の研究開発が営業を含め4名ぐらいがいる。合計8名になる。事業管理については2名と営業が社長を含め3名になる。生産としては非常に少なく6名程度いる。以上のように少人数のため、互いに兼務・協力する体制が作られている。しかし宇宙関係については、特に重視されており、専務を責任者に研究開発室長が置かれている。そこで来年、再来年、そして10年以上先のJAXAや他の多くのプロジェクトをどのように行っていくのかを決めている。その中には社長も含まれている。以上のように研究開発を行う担当者は、生産とは分けられている。

また作業に伴う技能の熟練については、炭素繊維という特殊なものを扱う関係で特殊な技能、熟練が求められている。その習得についてはOJTでの対応がされている。特に研究開発に適した人材は、特定の分野に関して基礎的な能力を持つ人材が適すとされている。その上で色々なことが可能になっていると認識されている。具体的な三軸織物や二軸織物の技能よりも、J社の場合は、次の2次加工に必要な機械設備の設計開発を行う人材が求められている。その2次加工に関係する機械設備の開発と販売が必要とされている。

社内の従業員は18名だが、宇宙関係、建材も含めて企業外部のいろいろな人物とのネットワークを作り、嘱託契約を結び仕事を担当してもらうことが多い。全ての必要な知識を18名で持つことは不可能である。必要な知識もスピードを持って得るようにしなければならない。全ての知識を社内で全部賄うことは困難と認識されている。外部の人材や大学、企業と連携、協力してもらうことが不可欠になっている。そしてこのような人や大学等とのネットワークがJ社の財産になっている。このネットワークは社長、専務そして研究開発室長の人的関係で作られている。宇宙関係は特に、大学との関係で形成されている。その中には県や経産省という行政との関係も存在する。

基本的に社長のS氏は経営の内容について、全従業員にオープンにしており、そのことを重要と認識している。相互にオープンマインドの中で様々な対話を行っている。このやり方は、宇宙事業について始めた頃アメリカの企業から学んでいる。一緒になってアメリカの企業と組んでやろうと決めた瞬間、もうオープンマインドで何でもお互いに話し合いながら、製品づくりをしていくことが行われており、そこでオープンマインドの重要性を学んでいる。「え、そこまで話しているの」というぐらい他社に話している。他社とのオープンな対話をする際には、誰がキーマンなのかを見極めることが重要である。さらにそのキーマンから、どのように波及するのかを見極める必要があると認識されている。様々な人のネットワークが、様々な機会に作られている。建築材料の事業に入ったのはミラノの展示会で製品を展示した時、有名な建築家との関係が作られたことが切っ掛けであった。さらに別の建築家との関係も、三軸織物で関係が作られ、その2人の関係から広がり生まれ、建築内装材の事業への参入が行われるようになっていく。事業として伸ばしていく上で幸運な出会いがあったと認識されている。

J社では特に朝礼は行われていない。2か月か3か月に1回、全員集合して会議を開き経営状況を話したり、これからの予定や経営上の話を行い、皆から意見を聞いている。各職場でグループミーティングは行われている。

11. K社

(1) K社の概要

K社は1924年設立の米菓メーカーで、99年の歴史を持っている。顧客との接点を重視し製品の製造、それを販売する直営店を多く展開している。地元以外にも北陸全体に展開し、さらに東京にも店舗を配置する。また通販での直接販売も行っている。資本金は8000万円、従業員は約360人で、正規社員

は260名程度で、100名が非正規社員である。売上高は約36億円である。

経営理念として「類ありて比なし」との表現がされている。これは創業時に創立者が示した考えである。同じような種類、同じようなものはあるが、比べるものがないオンリーワンの製品を製造販売していくとの考えを示している。K社は町のお菓子屋さんから出発したのが特徴で、2代目の時に拡大することを決めている。また経営理念として「類ありて比なし」と並び「人づくり、品づくり」が明示されている。製品を作る前に、それを行う人づくりが必要との考えを示している。当初は住み込みの従業員が多くいた。山間部からK社へ就職し、同じ寮で生活をする中、寝食を共にする状況が存在した。小さな企業で小さな工場であったが、色々なことを教えることが行われまた、色々な人を呼んで話を聞いたり、俳句や学芸的なことも教えられていた。学びの機会を持つことで、人としての素養を持つことが良い製品づくりには大切であると認識されている。さらに礼儀作法についても一定の厳しさが求められていた。

さらに経営理念には「絆の経営」という文言も示されている。これは、地元の人口2万から3万人の町とのかかわりが大きかったことから生まれた考えである。K社の経営者は地元の商工会の世話をしたり、業界の世話をしたり、商店街の世話をしたりして地域とのつながり、かかわりを非常に大切にしてきた。そして小売店に来られる顧客も菓子を買いに来るだけでなく、会話をするのが日常であった。その絆がK社を支えていたとされている。以上の経営理念に基づいて行動指針（バリュー）が5つ策定されている。経営理念をより具体的に従業員に分かりやすくする目的で、2018年策定されている。行動指針は社内でプロジェクトチームを作り策定されている。その成果がバリューである。これは全社員にバリューブックとして配布されている。後ろにノートもついており、日々携帯することになっている。また、工場や小売店でもこのバリューが掲示されている。

(2) 注意視点と戦略課題

経営者の注意視点は、経営理念が源泉となっていると考えられる。この経営理念に基づいて注意の視点が米菓市場へ向けられ、その変化に対応することが戦略課題になっていると考えられる。ビジョンとしては、K社では経営者によると「当社のもものというよりも世の中はこうなりますというビジョンを出させてもらっているような、そんなイメージになっているかと思います」（K社専務の発言）と説明されている。未来に対して一定の考えを示しているが、社会の持続可能性を強く意識したビジョンになっている。具体的にはSDGsと健康経営が戦略として明示されている。これは2021年から始められている。そして実際、実行して効果があることが明らかにされている。

具体的な戦略課題としては従来、直接販売と卸販売を行っているが、直接販売を長期的に増やすことを挙げている。直販の中でも臨時店舗、催事場の取り組みを強化し、新たな顧客との関係を作ることによって密な関係を作ることが課題になっている。そして、卸と直販を車の両輪として、双方で顧客を獲得するノウハウを共有していくとされている。人の集まる場所に出向いて、具体的には東京駅やデパ地下やショッピングセンターで、直接試食をしてもらい商品を知ってもらい、反応を聞くことが考えられている。そうすることで直接、顧客とのコミュニケーションを取ることを組織を挙げて行い、顧客からの評価を得ることが考えられている。これは経営理念に基づいた戦略の取り組みである。

さらに商品自体について、商品は会社を映す鏡と認識されている。利益を出す商品かあるいは広報のための商品なのかを考え、戦略的な意味でのネーミングが考えられている。

海外への販売では商品のネーミングは、アジア圏では通用する。それは漢字がある程度読めるからである。しかしアメリカやヨーロッパとなると難しい。英語での表記が必要になる。

今後、具体的な計画を作るにあたり、富山本社に人と情報を集中することが考えられている。その

本社のワンフロアで皆で議論することが予定されている。会長は対外的な業務を行い、そこから外部の変化に関する情報を一生懸命集めることが考えられている。会社の中では商品開発を含め、20人ぐらいで日々議論がすでに行われている。

(3) コミュニケーション方法

従業員は344名であるが、販売店舗関係だけで110名になっている。そして営業部門が30名から40名になる。そして本社企画部、総務部門を含め40名ほどになる。残りが生産部門で100名程度になる。さらにその中で非正規社員は100名以上おり、正規社員は230名程度になる。組織形態としては、取締役会のもとに経営推進本部があり、そのもとに製造部、営業部、直販部（店舗）、総務部、その他事務部門があり、機能別の組織になっている。1年に1回、中長期の経営方針をまず全従業員に直接、経営陣から話が行われる。他には、3月、6月、9月にベクトルミーティングと称する、会議を行う。そこでは経営方針の進捗状況についての再確認を行っている。これは各部門のリーダーを集めて行われている。

部門間のコミュニケーションでは、部門間での応援や部署間異動をやっており、部門間でのコミュニケーションは増やしている。特に製販ミーティングというものがある。両部門の関係は従来は水と油のような関係であった。数年前から始めているがお互いが理解しあうことができるようになってきており、定期的に開催できるようになっている。また、コロナ下ではSNSも使用して報告・連絡・相談を密に行い、情報の共有化と社内のコミュニケーションを深める取り組みが行われるようになってきている。さらに年に2回、工場祭というイベントを実施している。期間中、1万人から2万人が集まる。ここでは社員全員が協力して対応している。この場で、社内だけでなく顧客や地域住民とのコミュニケーションが実現されている。しかし、付加価値の高い菓子を売る店としては、その質感や店舗での感覚も重要であり、実際に人が対面し、感覚的な感性を重視する必要性も認識されている。

個々の従業員とのコミュニケーションとしては、年に2回、評価面談を実施している。身の上のことから、仕事の評価内容について、定量評価と定性評価を行っている。特に定性評価では健康面、コミュニケーション面で、加点をしている。また、朝礼は毎日部署ごとに行われている。また月の初めには全体朝礼を会長が行っている。全社員が対象ではないが実施している。その朝礼では、人間的なつながりで、こういう人からこういう話があったとか、顧客からの話、問い合わせがあったことを話す、すごく反応が良い点が明らかにされている。そして朝礼に合わせてラジオ体操が行われている。

12. L社

(1) L社の概要

L社は現在の経営者であるH氏により、1993年設立された比較的新しい企業である。当初、メガネフレームの金属部品製造を請け負うことを中心業務として成長してきた企業である。現在、従業員は30名、資本金1000万円の有限会社である。事業内容としては、眼鏡リム加工、各種部品加工、精密圧延加工、各種曲げ加工、レーザー溶接加工、研磨加工が挙げられている。当初は眼鏡の関連する加工が中心であったが、設立以後その状況は変化している。福井県は人口減少が進展している。その中で眼鏡産地鯖江でも大きく人口が減少している。多くのメーカーが中国やベトナムに工場を移転している。その工場で安価なメガネの加工が行われ、最終段階で鯖江に移されて、鯖江ブランドの眼鏡フレームとして販売されている。さらにはリーマンショックで売り上げが激減していた。このような状況の中で、L社の注意の視点は一貫して金属加工に向けられているが、その加工の対象が眼鏡ではない製品へ転換されることで、売り上げを拡大し成長している。

(2) 注意視点の変化と戦略課題

L社が眼鏡以外の金属部品加工へ進出する経緯については、眼鏡とは異なる切っ掛けがあったとされている。それがグーグル・グラスの金属加工の依頼であった。ある顧客からの金属加工の依頼があり、引き受けることになったが、それがグーグル・グラスであった。加工に際しての厳しい要求があり、それに対応したことが大きな契機になっていることがインタビュー調査で明らかにされている。グーグルとその仲介商社は、毎月来て製品を厳しくチェックしていた。このことが、L社の注意視点の転機になったことが明らかにされている。そのことを切っ掛けに、従来の眼鏡を対象とした加工以外の別の部品加工へ注意の視点が向けられている。そしてその加工技術の開発が戦略課題になっている。加工技術の開発は経営者自身が担当している。その開発には1か月程度の時間をかけ、試行錯誤のプロセスであったとされている。こうして、L社の当初の業務は眼鏡に関連した加工の請負であったが、眼鏡向けの加工が徐々に減少し、それに対応しほかの事業の柱をいくつか持つようになっていく。具体的には、アクセサリー、医療関係、そして現在では宇宙開発関連の金属部品加工を行うようになっていく。

対象としていなかった事業領域で使用される部品加工が戦略課題になっており、その金属加工技術の開発に尽力しその開発に成功していた。顧客からの要望に応えられる加工技術の開発を行うことで、新たな分野への進出が可能になっている。こうして注意の視点が眼鏡以外の製品の金属部品加工へ向けられ、その戦略課題としての加工技術の開発に成功し、新たな事業分野へと進出している。競合他社ができない難しい加工を行うことについては、社長自らが担当している。1か月ぐらいで具体的な形にし、それを従業員に教えるとされている。また、機械についても自社開発を行っている。その際には福井県の技術センター、そして機械メーカーと相談して取り組んでいる。以上のようにL社では、注意視点の転換の切っ掛けは、企業外部からもたらしていた。

現在L社では戦略として、ロボット関連の金属部品加工事業の検討がされている。売上高は現在、2億5千万円程度であり売り上げは伸びている。現在の売上高の構成は眼鏡関係の委託加工が20%、アクセサリーの委託加工が50%、そして医療関係の部品加工が10%、その他が20%になっている。対象とする事業領域は拡大している。

営業活動については、現在は行っていないことが明らかにされている。以前は営業活動を行っていた。営業活動では、加工賃を低くすることが顧客から強く求められることが多く、売り上げの割には利益が出なかった。

L社では、経営理念が策定されているが、ビジョンは公開されていない。しかしビジョンについて社長のH氏に質問をすると、「公開はしていないが私の頭にはある」との返答であった。その経営理念は以下の通り、ホームページで公開されている（L社ホームページより）。この経営理念を策定したのはH氏であり、その理念が注意の視点の源泉になっていると考えられる。

- 「・顧客の繁栄を喜びとする。
- ・蓄積技術を尊重し、創意工夫を重ねる。
- ・とことん責任を持ち、きめ細かい対応により顧客の信頼を不動のものとする。
- ・それぞれに責任体制を確立し、自立精神を重んじた組織のもと効率的な質重視の経営を推進する。
- ・目標、実績、評価を明確にし、向上心と生き甲斐をモットーに真の幸福を構築する。」

そしてL社のビジョンについては、10年、5年、そして3年に分けられているが、3年及び5年のビジョンは、実質的には中期の計画であり、3年計画では既にグーグル・グラスの加工について、他社とタイアップして取り組み、成果を生んでいる。5年計画では現在は、医療関係、そして美容関係の部品加工に進出し、それを拡大している。さらに10年のビジョンでは、高品質の履歴のはっきりし

た鯖江製の眼鏡フレームの開発が検討されている。しかしこれが極めて難しい。既に鯖江ブランドと呼ばれている眼鏡フレームであっても、その全ての部品を鯖江で加工・製造することは現在では困難になっている。しかし、それを実現することを10年で具体化していくことが考えられている。このビジョン（計画）は社長が中心になって作られている。

(3) コミュニケーション方法

コミュニケーションについては、30名という規模のため、特に意識的な取り組みはされていない。組織は機能別の組織が作られている。総務関係、生産部門について、NC部門、眼鏡部門、アクセサリ部門、医療部門に分けられている。しかし多くの人員が生産部門に配置されている。男女比は、男性6、女性4の比率である。また、ベトナム人の従業員がいる。技能の育成については、経験者が教え、経験することで習得させる方法が採用されている。給与の男女差は多少ある。また給与は、熟練レベルに従って決められている。

13. M社

(1) M社の概要

福井県の代表的な伝統産業として繊維産業を挙げることができる。以前は日本全体のおよそ70～80%を北陸3県で生産していた。しかし、この20年で大きくその状況には変化が起きている。古くからの産業である繊維業界は、特に日本の高度成長を支え、福井県の経済発展を支える産業であり多くの従業員を雇用し、経済活動の中心となる産業であった。しかし1985年のプラザ合意以降、日本の繊維企業の多くはグローバル化の中で、安価な賃金での雇用が可能なアジア、特に東アジアの中国、ベトナム、さらにはミャンマーへ生産拠点を移転するようになっていた。その結果、移転しない中小の繊維企業は深刻な状況に追い込まれ、多くが廃業への道を辿ることになった。M社は以上のような厳しい状況の中で、それとは異なる道を辿ることになった。

創業は昭和19年で現在は創業79年になる企業である。従業員90人、資本金8千万円で、事業内容は現在、生地製造および販売である。そしてまだ事業としての実績はないが、医療用途向け製品の開発である。従来の生地は婦人・紳士外衣用、カーシート、水着、裏地、スポーツ外衣、その他用途向けのものとされている。1995年にはアパレル事業部が独立し、新会社が設立されている。

(2) 注意視点の転換と戦略課題

福井県は繊維と眼鏡の産地として発展してきたが、バブル経済の崩壊以後、空白の20年が続いていた。この20年間で繊維業界も大きく変化している。北陸3県の編み機の数、20年前には2000台であったのが1000台にまで減少している。編み機は経編に関して、ドイツのカールマイヤー製のものが使われてきた。1985年のプラザ合意以降、多くの仕事がアジアの国へと移転が進み、安価な生地が日本へ入ってきている。中国やベトナムの企業で編まれた製品の品質も向上してきていた。このままではだめだとの認識を、現社長で当時専務取締役のT氏は持つようになったとの説明がなされた。そして現状を変えなければならないと強く思うようになっていた。この時点で、従来の経編の請負事業では未来がなく、従来の事業外の事業機会の模索が始められている。T氏によると、従業員はどうしても現状維持の意識が強く、そのため、T氏自身が主導して企業の方向性を変えなければならないと認識し、付加価値を持つ製品の事業機会の発見へ注意の視点を向けるようになっていく。

1990年頃から委託加工による生地生産だけでなく、自ら衣料品を企画販売する活動を始めている。衣料品の企画販売事業へ注意の視点を向け、その企画販売を戦略課題として取り組んでいる。さらに

T氏は、国内だけでなく世界における事業機会の発見に注意の視点を向けるようになっていた。2010年にファッション素材の見本市に参加し、そこで当時困難とされていたシルクの糸を編み込む技術を開発し、展示することになった。それが世界から注目を集めることになった(同社ホームページより)。以前から、シルクは切れやすく、またそれを機械で編みこむのは困難とされていた。そのシルク糸を利用した生地が成功し、切っ掛けになり、ある大学教授からの問い合わせがM社にもたらされた。それは「シルク糸で人工血管を編めないか」との問い合わせであった。

「私たちの技術が、病気に苦しむ人たちの助けになるかもしれない」(ホームページより)という熱い思いを持ったとされている。この熱い思いと、事業機会の可能性から、具体的な人工血管事業へ注意の視点を向け、その開発が戦略課題になっている。狙ったのは6ミリ以下の小口径の人工血管である。この開発のために社内に開発チームを結成し毎日、試作と検証を繰り返したとされている(ホームページより)。その開発は難航を極めていた。口径のサイズや密度の調整、そして血栓ができにくい人工血管を目指しての開発がされていたのである。その試行錯誤の中から、小口径の人工血管の製造技術の開発に成功している。

この小口径の人工血管の成功が、多くのメディアから注目されることになった。そしてまた、それがある心臓血管外科医の目に留まり、T氏に連絡が入りその病院へ行くことになった。病院に行き、その医師と医療機器開発のアイデアを語り合ったとされている(ホームページより)。その医師によると、先天的な心臓疾患の子供の手術に使用される材料に心臓修復パッチがあるが、現在のものは劣化や伸展性に問題があり、手術方法によってはその後5年間に約50%の子供が再手術をしている。子供に大きな負担を与える再手術をなくし、負担をできる限りなくしたいとの考えを聞いたとされている。再手術をなくすには、「埋め込んだ後は、子供の成長と共に伸びていくような布素材の心臓修復パッチをつくれないうか?という内容だった」(ホームページより)。この申し出に、T氏はその医師と心臓修復パッチの開発を決意したことが明らかにされている。この時点で、T氏の注意視点は心臓修復パッチの事業化へ向けられ、戦略課題はその開発と事業化になっている。

心臓修復パッチは、子供の成長に合わせて伸張する必要がある。そして2017年5月、医療用のISOの認証を得ている。織りや編みの繊維メーカーでの取得は国内初であった。また、医療用のクリーンルームも完備し、現在(2022年8月時点)心臓修復パッチを大阪医科大と帝人とで共同開発を進める段階を迎えている。このように必死の取り組みを組織的に行い試行錯誤のプロセスを経て、ようやく早期の実用化を目指すとされている。そして創立80周年を迎える2024年を目標に、事業化も進めている。

以上のようにM社は、一貫して編みの技術について、人工血管、そして心臓パッチ事業へと注意の視点を向け、その研究開発と事業化を戦略課題として取り組んできている。つまり戦略課題への取り組みでは、組織的な研究開発が行われていた。従来の事業は継続しているが、人工血管と心臓パッチの事業化へと事業内容は転換すると考えられる。

以上の注意視点の変化を生み出した源泉は、既存事業に対する危機意識と医療への貢献という社会的使命と捉えることができる。さらに注意視点の変化の切っ掛けは、編み物とは無縁の医療者からの情報であった。

(3) コミュニケーション方法

従来の戦略は川下分野への展開であり、多くの競合企業も行っている戦略であった。しかし、小口径の人工血管と心臓パッチの開発は、それとは異なり、新たな価値の創造の可能性を生み出している。また、その開発は感情の高まりを社内に生み出していたと考えられる。90名の従業員とのコミュニ

ケーションにも工夫がされており、物語的な方法での語りかけ、そして個別面談によって従業員の個々の考えを理解し、それに対応してコミュニケーションが行われていた。それにより、経営者の注意視点が企業全体の多くの従業員へと拡大することが行われていたと推測できる。

組織体制としては機能別の組織を採用しており、それに加えてプロジェクトチームが横断的な組織として作られている。そのチームのトップは社長のT氏が務めている。機能部門としては総務部、生産部、営業部である。それぞれに10名、70名、10名が配属している。そしてプロジェクトチームとしては現在3チームが設置されている。医療用のISOチームは10名で構成されている。女性は、現在約30名いる。今後増員を予定している。女性の管理職登用も積極的に考えている。

製造部門では特に熟練が求められるが、この熟練の教育については積極的にマニュアル化を進めている。若い人が入社してきても、対応できるようにさらに教材を作り対応できるようにしている。また、熟練のレベル判断については、協会の認定制度を利用している。

IV. 考察

13社それぞれの経営者から、直接、どの様に注意の視点が変わり、課題が設定されているのか、確認をすることができた。各企業の状況に対応して異なる実態が存在する一方で、類似する側面も多く存在することが明らかになっている。

第1に類似するのは、以前には北陸3県の経済を支えてきた産業分野である製薬、繊維、機械製造等の中小企業では、注意の視点を転換し、戦略課題が転換されている企業が多く存在していた点である。それに合わせて経営理念、ミッションという企業の存在意義を新たに設定する企業も存在した。第2に類似するのは、新たな経営者へ交代するのに伴い、注意の視点を転換し、戦略課題の転換を模索する企業が存在する点である。

注意ベースの理論では、経営者の注意の視点は、持続的な注意の視点を意味する。経営者が注意の視点を向ける対象は多くあるが、特定の対象に相対的に時間とエネルギーを多く向け認知の範囲を限定することが戦略課題の設定とその解決には必要と捉えられている。注意の対象範囲を限定することは、その後続く戦略課題設定とその解決方法を巡る知識の創造、そしてその実行についても認知範囲を限定することを意味する。続けて解決策である戦略の結果に注意の視点を向けて、その解決策である戦略が十分な成果を出さないのであれば、修正を行うことを意図的に素早く実行することができる。対象とする市場の状況が安定している場合には、経営者の過去の経験や知識を演繹的に利用し戦略形成を行うことが有効であるが、市場が不確実性の高い場合、新たに注意の視点を別の対象に向け直し、課題の設定が模索されるとされている。課題の設定と戦略形成、そして実行を素早く行い、結果を検証する行為を繰り返し行うことで優れた課題設定と解決策である戦略へ到達することができると考えられている。この行為は論理学で言うアブダクション (abduction) と呼ばれる推論方法で、仮説形成の推論とも呼ばれている (Peirce, 1992, 米盛, 2007)。アブダクションの推論ではまず仮説が作られ、その仮説に基づいて実際に行い、その結果から仮説の有効性を判断することが行われる。有効でなければ仮説を修正し、実行する。その繰り返しから真理に近づくことができるとされている。

戦略の形成では、注意の視点が特定の市場での要因、企業内の資源や組織能力へ向けられ、戦略課題についての仮説が作られることになる。そのプロセスを繰り返し行うことが優れた戦略につながると認識されている。その戦略課題設定と戦略形成プロセスの13社全体について、以下では類似点を中心に整理し、その特徴を明らかにしていく。

1. 注意視点と戦略課題との関係

各企業それぞれの置かれている状況は異なるが、注意視点と戦略課題との関係に関して2つの類似する形態の存在が確認できる。第1の形態は、注意視点に変化し戦略課題が変化するのに伴い、戦略が転換している企業である。そして第2の形態は、注意視点と戦略課題は変化していないが、戦略が小幅に転換している企業である。

(1) 第1の形態：注意視点に変化し、戦略課題が転換している企業

注意視点を転換し、それに伴い戦略も転換している企業が存在した。B社、C社、E社、F社、G社、H社、I社、J社、L社、M社の10社である。調査対象企業13社の約77%を占めている。この中で、経営者の交代に伴う企業がC社、F社、G社、H社の4社で13社中で約30%を占めていた。残る6社は同一経営者による注意視点の転換が行われ、それに対応し戦略課題の転換が行われていた。13社中では約46%であった。

これら10社の中で、既存の市場を超えて注意視点転換している企業が6社、既存市場と密接な事業機会へ注意視点が転換している企業が4社存在した。概要は表2と表3に示すとおりである。

第2表 注意視点と戦略課題を大きく転換している企業の状況

社名	注意視点と戦略課題	経営理念等	経営者交代	コミュニケーション実践	ボキャブラリー等
C社	健康寿命延命に係るビジネスモデルへ注意視点を転換し、課題はその実現	新たに設定	あり	月1回工場を止め全員を集め、戦略の勉強会開催、課長以上の参加での戦略会議月1回、社内報年3回で社長の考えを掲載、個人面談を社長が全社員に実施	「健康寿命延命コンテンツ創造企業」
F社	事業編成再編へ注意視点は向けられ、その成長が課題に	新たに設定	あり	毎日社員向けにSNSでメッセージ発信、社長による個人面談、全社員説明会で事業計画説明	物語りの説明
I社	Well-beingへ注意視点を向けその具体化と関連事業が課題に	新たに設定	なし	PC・タブレットでの動画配信、月1回の全体朝礼で社長が話す、社内チャットルーム利用、戦略策定プロジェクトチーム	We create
J社	技術・技能を応用できる製品材料に注意視点を向け、開発と事業化を課題に	ない	なし	戦略は社長と専務で策定、外部の大学や企業とネットワーク形成し情報・知識取得、2・3か月に1回全員で経営に関する会議開催	オープンマインド
L社	眼鏡以外の製品の金属加工へ注意視点を向け、その開発と事業化を課題に	既設	なし	特別なことはしていない	なし
M社	技術・技能を利用できる医療製品へ注意視点を向け、その開発と事業化を課題に	ない	なし	組織横断のプロジェクトチーム、部門ごとの朝礼、月1回の全体朝礼、メディア利用	物語りの説明

出典：筆者作成

①注意視点を既存市場を超えて転換し、新たな戦略課題に取り組み戦略を転換している企業

注意視点の転換に関して、グローバル化や従来の産業構造の転換による市場変化へ対応するため、注意視点を転換させている企業としてはC社、F社、J社、L社、M社の5社で、それ以外の理由での注意視点の転換がI社の合計6社になる。

C社は製薬産業のグローバル競争の激化への対応と自社内でのデータ不正による危機的状況からの再起を目指していた。外部から招聘された経営者によって、始めにミッションが設定され、それに基づいてバリューが設定されていた。そして「健康寿命延伸コンテンツ創造企業」のビジョンが設定されていた。戦略課題としては新たな外用薬開発による事業拡大とビジョンに基づいた関連事業の開拓であった。その具体的な取り組みが戦略として検討されていた。F社は通信の光ネットワーク化への変化に対応し、事業構成を転換していた。F社は事実上の倒産状態からの再建にあたり、外部から招聘された経営者が、新たに経営理念を設定していた。そして戦略課題として従来の事業構成を再編成すること、そのための経営体制の見直しが課題とされていた。戦略としては特に光通信事業への注力が行われていた。J社では経営理念等は明示されていない。従業員18名と少人数の企業である。注意視点は、三軸織の技術を使った新たな製品素材の開発と事業化へ向けられ、戦略課題はその開発と事業化の具体的な進め方であった。L社は眼鏡部品の加工事業がグローバル化で衰退する中で、開発してきた加工技術を他の製品へ転用し、事業化を行うことが戦略課題として捉えられていた。戦略はその解決策であった。M社では戦略課題は繊維産業で培われた技術・技能を転用することであった。戦略は医療用製品向けにその技術の開発を進め事業化を行うことであった。そしてI社はWell-beingの考えを基礎に、パーパス、ミッション、ビジョンが新たに設定されていた。それに基づき、経営資源の中でも人材の重要性に注意の視点を向け、ジェンダー平等をはじめとする人的資源への様々な取り組みが戦略課題になっており、それに伴う事業の大幅な見直しと新たな事業への進出が戦略であった。

以上の6社では、注意の視点の転換には、外部から招聘された経営者、もしくは外部の人物や企業からの情報と知識が切っ掛けを与えていた。対象とする市場の急激な変化に対する経営者の危機感の存在が、外部者の情報・知識を受け入れる原因になっていたと考えられる。大きく注意の視点を転換している企業の中で、J社、L社、M社の3社では既存事業で開発され利用されてきた技術・技能を別の産業分野へ転用することが行われていた。つまり注意視点を別の市場へ向けることで、新たな戦略課題を発見していた。その切っ掛けは外部者の存在であった。C社、F社の注意視点の転換は経営者の交代に伴う外部の視点の導入がその契機になっていた。またI社の注意視点の転換は、外部の学会でのWell-beingの考えに共鳴したものであった。こうして大きく注意視点を変えている中小企業では、外部者から提供された情報・知識が注意視点を転換し、新たな戦略課題設定とその解決へ向けさせていると言うことができる。

②注意視点を小さな範囲で転換させ、戦略課題を変えている企業

注意視点を転換している残る4社では、その属する市場の範囲内で注意視点の転換がおこなわれていた。B社、E社、G社、H社である。これらの中小企業では既存市場の拡大を目指し新技術開発、もしくは関連事業への進出が企図されていた。また新たに、経営理念やミッション等の設定はされていない。

まずB社は既存の市場の中で、画期的な人工樹脂製品へ視点を向け、その開発と市場開拓が戦略課題になっていた。E社では、注意の視点は別素材へのメッキ技術に向けられ、戦略課題は素材の多様化を行い、新たな市場の開拓を行うことであった。G社では、既存のタイヤ市場に関係する新たなタイヤ空気圧計の販売へ注意の視点を向け、その事業への進出を戦略課題にしていた。H社では、注意の視点を全国の市場から北陸3県の米菓市場に向け、戦略課題はその市場での売り上げ1位の地位確

立方法の探索で、その方法を日本全国に広げることであった。4社では、こうして既存市場と関係する事業機会へ注意の視点が向けられていた。

4社での注意視点の変化は、B社では経営者個人の新たな人工樹脂開発への価値観が大きく働いていた。E社では経営者個人の価値観が注意視点変化の契機になっていたと考えられる。G社では、経営者自身の経験と知識が大きく働いていたと考えられる。H社では従業員との日常の会話、そして経営者個人の価値観が契機になっていたと考えられる。これらの企業では注意視点を変え、新たな戦略課題が設定され、その解決方法の発見に試行錯誤で取り組んでいた。4社の中でB社とE社では、新製品の技術開発で試行錯誤が行われていた。G社、H社では新規事業への進出、新たな営業の取り組みでの試行錯誤の取り組みが行われていた。

表3 注意視点と戦略課題を小さく転換している企業の状況

社名	注意視点と戦略課題の状況	経営理念等	経営者の交代	コミュニケーション実践	ボキャブラリー等
B社	新たな人工樹脂の成型と製造技術へ注意視点は向けられ、その開発と事業化を課題に	既設	なし	戦略は社長を中心に策定、毎週試作会議と材料の会議を実施、現場での毎日の打ち合わせ	なし
E社	金属以外へのメッキに注意視点は向けられ、技術と装置開発が課題に	ない	なし	特別なことはされていない。日常的に社長と従業員は接触し話す、週1回月曜朝礼、毎日の職場単位の会議と指示	なし
G社	タイヤ関連市場へ注意視点は向けられ、新規事業の事業化が課題に	新たに設定	あり	毎週月曜朝礼で社長が話す、現場の班長会議で社長が話す、個人面談を部門レベルで行う	なし
H社	地元北陸の市場へ注意視点が向けられ、北陸市場での圧倒的シェア達成が課題に	既設	あり	社長は毎日現場を巡回し話をする、工場では週1回話し合いがあり社長も参加、生産本部・企画と営業・研究部門の週1回の会議に社長出席、毎日の朝礼	なし

出典：筆者作成

(2) 注意視点は変化せず戦略課題も変化しないが、戦略が小幅に変化している企業

この形態に属す企業はA社、D社、K社の3社である。各社の状況は表4にまとめている。4社では注意の視点は変化していない。また、戦略課題には変化は起きていない。しかし戦略の小幅の変更が起きていた。また、経営者の交代はD社1社であった。

まずA社は、制御機器の受託製造を中心とした事業を行っていた。大きな変化ではなく、徐々に市場の変化への対応をすることが基本的な戦略の特徴であった。D社は金属加工の企業であり、受託加工を中心業務としていた。しかし経営者の交代を機に、それから「やわらかい鉄工所。」をキーコンセプトとして、従来の枠を少し超える取り組みに取り組んでいた。まだ新たな方向を模索している段階であると考えられる。調査時期が経営者の交代時期からそれほど経過していないことを考えると、今後、注意視点を変える可能性を持っている。K社は創業以来の理念に基づいて米菓市場の変化に注意の視点を継続して向け、それに対応する戦略課題が設定されていた。

3社の対象とする市場は比較的に安定しているが、緩やかな変化は発生する。その変化に対応するため、従来の戦略課題への解決策である戦略を変更していると考えられる。従って経営者の注意視点と戦略課題には変化はなくても、市場の小さな変化に対応し、具体的な年次計画レベルでの戦略の変更が行われていると考えられる。その原因は市場が比較的に安定していることと、経営者の価値観が急激な変化ではなく現状の維持を望んでいる点が指摘できる。

表4 注意視点と戦略課題を転換していない企業の状況

社名	注意視点と戦略課題の状況	経営理念等	経営者交代	コミュニケーション実践	ボキャブラリー等
A社	大手機械メーカーからの発注と独自の研究開発へ注意視点は向けられ、その受注と開発が課題に	既設	なし	社長は毎日2回社内を廻り考えを話し、また期待を伝え、意欲を引き出す。従業員との対話から新たな考えが生まれ、現場の考えを理解	なし
D社	顧客企業からの発注に注意視点は向けられ、生産能力の維持と利益の安定的確保が課題に	既設 + 新たにスローガン設定	あり	戦略の社内プロジェクトチーム、戦略に関するパンフレット作製、月1回朝礼で社長が話す、毎日の工場巡回での会話、社員への研修で社長が話す	「やわらかい鉄工所。」
K社	国内の米菓市場と材料市場へ注意視点は向けられ、その変化に対応することが課題に	既設	なし	全社員に行動指針を冊子化し配布、年1回直接社長が戦略を全社員へ話す、3・6・9月に進捗状況確認の部門管理会議実施、製販会議、SNS利用、年2回評価面談、月1回社長が全体朝礼で話す	「絆の経営」

出典：筆者作成

2. コミュニケーション方法

注意視点、戦略課題との関係には既述の通り大きく2つの形態が存在した。コミュニケーション方法の具体的な状況については、コミュニケーション実践、ボキャブラリー、レトリックの3つの枠組みに基づいて分析を行っている。注意ベース理論ではコミュニケーションは注意視点を企業全体で共有し、部門レベルでその注意視点を分割するため、重要な役割を果たしていると考えられている。中小企業ではそこで働く従業員は大企業と比べ、その人数は限られるため注意視点的共有し易さはあると考えられる。対象とする13社全体では、戦略に関するコミュニケーションは1社を除く12社で重視され、積極的に取り組まれていた。以下では具体的なコミュニケーション方法とその特徴点について注意視点と戦略課題との関係に対応して考察する。

(1) 大きく注意視点が既存の業界を超えて変化している企業でのコミュニケーション方法

コミュニケーションについては、注意視点と戦略課題を大きく転換している6社の中で、L社1社を除き、積極的なコミュニケーションが行われていることが確認できた。その中で事業領域の再編成を行っていたC社とF社、そしてWell-beingの考えに基づいて戦略を大きく転換していたI社では、特に積極的なコミュニケーションに取り組んでいた。また、J社ではオープンマインドのコミュニケー

ションが行われていた。職名に関係なく自由なコミュニケーションが行われ、さらに外部の人や企業・大学とのネットワークの形成が重要な機能を果たしていた。M社では、特に物語的な語りが積極的に利用され、従業員の共感を生み出すことでコミュニケーションがより積極化されていた。これらの企業では、その注意の視点が大きく変化し、戦略課題についても転換がされていた。その戦略を具体化し、実行するのは、それぞれの担当部門の従業員である。彼等の必死の努力が行われなければ戦略の実現は不可能である。そのために、コミュニケーションに積極的に取り組まれていたと考えられる。

他方、コミュニケーションに積極的に取り組んでいないとされているL社では、従業員数が30名と少なく、技術開発については社長が担当し、それを各従業員へ教えるという取り組みが行われており、その中で事実上のコミュニケーションが日常業務の中で行われていると考えられる。

①コミュニケーション実践

コミュニケーション実践でC社、F社、I社に共通するのは、新たにミッション、ビジョン、さらにはバリューを設定している点である。そして新たな戦略課題について、社長自ら従業員にその具体的な意義を説明し理解を求め、戦略についての共通した認識を従業員に持ってもらうことが行われている。他方、J社、M社では経営理念等は明確にはされていない。しかしM社の社長とのインタビューでは頭にはあるとの返答であった。L社では経営理念が明示されていた。

C社では月1回、戦略について全社員を集めての勉強会が行われていた。また部門、課長以上の管理者を対象に月1回会議が実施されている。また社内報を発行し、社長の考えが説明されている。さらに、従業員対象の社長による面談が行われている。F社では全社員説明会で事業計画の説明が行われている。さらに、社長による1対1ミーティングが行われている。I社では、PCやタブレットでの動画配信をして、戦略について説明。月1回の全体朝礼で社長が直接話している。社内ではチャットルームを利用し、戦略について説明している。J社では2か月か3か月に1回経営状況を話し、これからの予定を話し、全員から意見を聞く場を設定している。M社では月1回の全体朝礼で、社長が話をするようになっていた。L社では特別な取り組みは行われていない。

②ボキャブラリーとレトリック

コミュニケーション上のボキャブラリーとレトリックについては、限られた取り組みに留まっている。C社では「健康寿命延命コンテンツ創造企業」というボキャブラリーが使用されていた。F社ではボキャブラリーではなく、社長によって物語的な語りで従業員の共感を生み出すことが行われていた。I社ではボキャブラリーとしてはWell-beingが利用され、その言葉から多様なアイデアを生み出す取り組みが行われている。その取り組みをさらに促進するため、レトリックであるWe createの表現もされていた。J社では、必ずしも明確な分類はできないが、オープンマインドでの話し合いの雰囲気を作られていた。M社ではレトリックとして物語的な説明が利用され、従業員の共感を生み出すことが行われていた。L社では特別な取り組みは行われていない。

(2) 注意視点と戦略課題は変化し戦略が小幅に転換している企業

この中にはB社、E社、G社、H社の4社が含まれた。コミュニケーション上の実践としては、まずB社では限られた開発担当者が出席する会議である試作会議とカーボン会議が行われ、現場の打ち合わせは毎日行われていた。しかし、戦略に関し全従業員を対象とする会議はない。E社では特別な会議は設定されていないが、週1回月曜日に朝礼が行われる。また職場単位のミーティングや指示を社長が行っている。G社では経営理念とビジョンを明確化し、毎週月曜日の朝礼、そして班長会議での社長による話がされている。個人面談はミドルレベルの管理者によって行われていた。H社では企業理念が明示されている。社長は社内を回り、そこで話をする。工場現場では週1回話し合う場が設

定されている。また生産本部会議、企画部門と営業部と研究部門との週1回の会議に社長も出席。朝礼は毎日行われ、必要に応じ社長も話をしている。

他方、戦略ボキャブラリーとレトリックについては、この4社に関しては特別なものは存在していない。

(3) 注意視点と戦略課題を転換していないが、戦略を小幅に変えている企業

A社、D社、K社の3社のコミュニケーション実践としては、まずA社には特別な戦略に関する会議は存在していない。それに代り社長が毎日2回社内を廻り、現場の従業員との会話を行っている。そこで社長の考えや期待を伝え、働く意欲を引き出している。社長による従業員との会話から、様々な考えも生まれ、現場の考えも理解されていた。D社では、ビジョンであるコーポレートスローガンである「やわらかい鉄工所。」を新たに設定していた。パンフレットの配布、新入社員への研修、そして戦略に関する社内プロジェクトチームを形成、そして月1回の朝礼が行われていた。K社では、経営理念と行動指針が明確化されていた。全社員に行動指針の冊子を配布。年1回経営方針を経営者が全従業員へ説明する。3・6・9月に各部門リーダーを集めベクトルミーティング会議で進捗状況を確認する。製販ミーティング実施、SNSを利用、年2回の評価面談を個人毎に実施、月初めに全体朝礼で会長により話がされていた。

戦略ボキャブラリー等の取り組みでは、D社ではコーポレートスローガンとしての「やわらかい鉄工所。」というスローガンが考えられ、新たな戦略を考える切っ掛けを提供していた。K社では従来から3つの経営理念が戦略を考える出発点とされていた。

(4) 注意視点とコミュニケーションとの関係

コミュニケーション方法について簡潔に実践の取り組み、ボキャブラリーとレトリック戦術について明らかにしてきたが、全体として言えることは以下の点にまとめることができる。第1に、注意視点を大きく転換している企業では、L社を除き積極的なコミュニケーション実践が行われていたが、戦略ボキャブラリーとレトリックは限定的に利用されるに留まっていた。第2に、注意視点を小さく転換している企業と注意視点を転換していない企業では、コミュニケーション実践は存在するが、戦略ボキャブラリーやレトリックは2社だけ（D社とK社）に留まっていた。第3に、全体として中小企業は経営陣によって決定された戦略を従業員に説明し、理解を求めるという認識が支配的であることが指摘できる。従業員とのコミュニケーションを積極的に行い、そこから経営者が様々なアイデアを引き出す取り組みはA社とH社の2社で確認できるに留まっていた。経営者の注意視点について、企業全体でその理解を広めるのとは別に、経営者の注意視点を変化させるボトムアップの取り組みが行われている企業は2社に限定されていた。大きく注意視点を転換している6社については、すべて経営者の主導による注意視点の転換であった。コミュニケーションの目的は、経営者の注意視点と戦略課題、さらに戦略の周知徹底を図ることであったと言えるだろう。

V. 結論と今後の戦略上の課題

注意の視点が変化し、その戦略課題を転換する中小企業10社、注意視点と戦略課題の転換はなく、小幅な戦略の変更をしている中小企業が3社存在した。このことから北陸3県の優れた13社の中小企業では、注意視点を転換して、新たな戦略課題に取り組む企業が約77%で支配的であることが確認できた。また、注意視点を変化させていない企業のなかでも、今後その転換を考えている企業も存在

した(D社)。市場環境変化への対応の違いを生み出している要因としては、以下の要因が考えられる。

第1に、属する産業分野での市場状況を挙げることができる。特に北陸3県の繊維産業の衰退、眼鏡フレーム産業と製薬産業での市場の変化が大きく、経営者の注意視点の転換を必要とする状況になっていたと考えられる。逆に、市場状況が安定している中小企業では、注意視点を大きく変えていない。注意視点を転換していない3社の市場状況は比較的に安定していた。

第2に、注意視点を変えている企業では、経営者の経験と知識の存在、そして外部者からの情報や知識、さらに社会的に注目される考えがその源泉になり、注意の視点の転換を生み出していたことが指摘できる。

第3に、注意の視点に作用する要因としては、経営者の価値観の存在も指摘できる。企業の存在意義に関し、それぞれの経営者には理想があり、それが注意の視点に作用していることが確認できた。

第4に、コミュニケーション実践については、1社を除く12の中小企業で積極的に行われているが、ボキャブラリーとレトリックについては限定的な利用に留まっていた。その1社も少人数の従業員であることから日常業務の中で、コミュニケーションが行われていたと考えられる。

第5に、コミュニケーションについて2社を除き、経営者の注意視点について従業員の理解を求めものにとどまり、ボトムアップで従業員の注意視点を利用し、戦略課題を転換する取り組みは1部に留まっていた。

今回の調査から明らかになったのは、注意視点、そして優れた戦略課題設定を推進するには、外部者の視点が重要な役割を果たすという事実である。この点から、積極的に企業外部の大学、関係する他社等との広範なネットワークを形成する必要があると考えられる。また更に企業外部だけでなく、企業内部においても様々な注意視点を持つ人材が存在する。その人材の持つ注意視点を積極的に捉え直し、ボトムアップの戦略形成資源として生かす必要があると考えられる (Kaplan, 2008)。

今回の調査から明らかにされたのは、13社ではあるが北陸3県の優れた中小企業の77%の中小企業で、注意の視点が変わり戦略課題設定が変わり、そして戦略が転換しているという事実であった。その転換では、経営者がその中心となっていたという事実である。しかし、市場における変化の速度は加速している。今後、日常的にその変化に対応し、注意視点の見直しが求められている状況が生まれると言えるのではないだろうか。そのため、経営者だけに依存する注意の視点と戦略課題設定には限界があると考えられる。今後、地域社会を支える中小企業が成長し、地域社会の経済活動を担っていくには、外部者だけでなく企業内部にも目を向ける必要がある。そして継続的に戦略に関する仮説を作り、注意の視点をその要因に向け、戦略課題を発見し、戦略を形成・実行するという試行錯誤のプロセスが不可欠になっていくと考えられる。

謝辞

本論文はJSPS 科研費JP19K01870の助成を受けたものである。また、研究分担者である玉川大学飯村龍一教授と長谷川英伸教授との質問項目の検討とデータ収集上の多大なる協力にも依拠している。

参考文献

- Collis, D.J. and C.A. Montgomery, (1998) *CORPORATE STRATEGY: A Resource-Based Approach*, Mcgraw@Hill Companies, Inc. (根来他訳『資源ベースの経営戦略論』, 2004年, 東洋経済新報社)
- Gavetti, G., and JW. Rivkin, (2007) On the origin of strategy: action and cognition over time, *Organization Science*

18(3): pp. 420-439.

- Kaplan, S., (2008) Framing Contests: Strategy making under uncertainty, *Organization Science*, 19(5), pp. 729-752.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., (1998) *Strategy Safari: A guided Tour through the wilds of Strategic Management*, Free Press, (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- Porter, ME., (1996) What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6): pp. 61-78.
- Ocasio, W. (1997) Toward an attention-based views of the firm, *Strategic Management Journal*, 18: pp. 187-206.
- Ocasio, W., and J. Joseph, (2005) An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro-and macro perspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*, 22, pp. 39-61.
- Ocasio, W., (2011) Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), pp. 1286-1296.
- Ocasio, W., and J. Joseph, (2018) The Attention-based View of Great Strategies, *Strategy Science*, 3(1): pp. 289-294.
- Ocasio, W., Laamanen, T., and Vaara, E., (2018) Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change, *Strategic Management Journal*, 39 pp. 155-167.
- Peirce, CS. (1992) *Reasoning and the Logic of Things: The Cambridge Conferences Lectures of 1898*, edited by Kenneth ketner with and Hilary Putnam, Harvard University Press, (伊藤邦武編訳『連続性の哲学』岩波書店, 2001年)
- 米盛裕二 (2007), 『アブダクション』, 勁草書房

(あしざわ しげみつ)

The characteristics of strategy and communication methods in excellent small and medium enterprises in three prefectures of Hokuriku

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

The objects of this article is analyzing of the characteristics of strategy and communication methods in small and medium enterprises in three prefectures of Hokuriku. Thus, we used the interview methods for top managements to research 13 small and medium enterprises. On the results of research, we define the critical essence for excellence.

Keywords: attention view, strategy problem, strategy, communication, Hokuriku