

[研究論文]

新潟県のモノづくり中小製造業における戦略と コミュニケーション, そして支配的論理

芦澤 成光

〈要 約〉

本稿は、新潟県の長岡、燕、三条地域に本社を置くモノづくり中小企業5社を対象としてインタビュー調査を行い、2つの仮説についての検証結果を明らかにしている。第1の仮説は、戦略は経営者の形成してきた支配的論理(持論)を用いたアナロジーによって形成されている。第2の仮説は、その支配的論理はまた、コミュニケーション方法の形成にも反映されている。以上2つの仮説について、経営者とのインタビュー記録からの解釈によってその検証を行っている。検証の結果、2つの仮説は検証された。しかしあくまでも5社についての分析であり、さらにその分析対象を増やす必要がある。

キーワード：支配的論理, 戦略, コミュニケーション

1. 課題設定

新潟の燕・三条・長岡地区では、古くから独自の製造業が発展してきた。その製造業は、日本国内でも特徴ある産業集積を生み出している。古くは農閑期の副業として行われてきた。十分な収入を得ることが困難な状況が、モノづくりの副業を生み出していた。具体的には、金属加工を中心とする中小の製造業が百年以上の歴史を刻んでいる。当初は、家内制手工業で行われてきたが、明治以降、有限会社や株式会社としての体制を確立してきた。本稿では、燕・三条・長岡地区に本社を置く中小製造企業経営者を対象として調査を行い、その戦略とコミュニケーション方法、そして支配的論理(dominant logic)について実態を明らかにしている。調査方法は、インタビュー調査である。その調査対象は、経済産業省中小企業庁の『2008年度元気なモノづくり企業300社』に選ばれた企業を対象としている。今回は5社を対象として聞き取り調査を行った。期間は、2014年8月27日~10月1日までに行った。直接、経営者と面談を1時間30分から2時間行っている。

調査項目としては、業種・業態の特徴、市場の特徴、戦略、従業員へのコミュニケーション、そして最後に経営者の持論(支配的論理)を聞いている。質的なデータの分析視点は、認知的意思決定論の視点である。同じ環境に置かれても、それを認識する経営者によって、その理解は異なる。経営者の認識を規定するのが本稿では、持論と理解する。それは経営者個人の経験と価値観から形成されるものとされている(Gavetti et. al, 2005, Gavetti&Rivkin2005)。ベティス(Bettis)等はそれを、支配的論理と呼んでいる(Bettis&Prahalad1995)。この支配的論理を基にしてアナロジーによる推論によって現時点の市場状況を認識し、意思決定が行われると理解できる(Rivkin&Siggelkow2007)。さらに、支配的論理がコミュニケーション方法形成にも利用されていると推論できる。以下では、この2つの

理論仮説が、調査対象の5社について、解釈できるのかどうか考察を行う。

なお、本稿では、企業名については匿名とし、N1～N5という表記をする。

2. N1社

(1) 経緯

N1社は、三条市に本社を置き、昭和24年創業で、現在、経営者は2代目である。創業当初から約30年間は、ミシンの付属工具、自動車の車載工具を中心に製造・販売をしてきた。大企業の下請けとして、長期間にわたり安定した成長をしてきた。しかし、利益率は低い状況が続いていた。昭和50年代前半、現社長がドイツで開催された国際見本市で、欧州メーカーの作業工具に出会い、自社ブランドの単品製品を手がけたいとの思いを強く持つようになった。その時に、先代社長と意見が対立した。その対立解決のために、第三者の意見として経営コンサルタントに依頼し、N1社の事業内容を分析してもらった。結果は、業務の95%が下請け業務であるため、将来の発展はないとの結論が出された。その時を契機に、戦略の転換が行われるようになっている。

(2) 市場の状況

顧客は国内向けが80～90%で、輸出は10～20%程度である。輸出先は韓国、台湾、中国で、特に韓国が多い。それは電子部品の生産量に対応している。顧客は、企業向けが多いが、個人も多い。工具全般をその製品としているが、特にドライバーの開発、製造、販売を重点としている。できるものは基本的に自社内で開発・製造している。基本的に一貫生産をしている。現在では、職人用・プロ用の電動工具で使用されるビットと呼ばれる部分工具に特化した製品を中心に製造している。売り上げは現状では年間約20億円程度である。その約半分が電動工具用のビットである。リーマンショック時には、数パーセントの減少で留まった。これは、戦略の転換ができていたためである。また、このリーマンショック時に出た製品の「龍靱」が、大ヒットして売れている。

(3) 戦略

戦略の基本的な考えとしては、経営の合理化と差別化した製品の機能とデザインの開発を進めるという2点がその基本的特徴になっている。製品については、一貫生産を基本的な戦略としている。これによって、品質とコストの優位性を確保している。現在では、職人用・プロ用の工具に取り付けるビットが中心になっている。他社製のドリル先端を使い、取っ手部分はプラスチック加工と塗装を行い内製化することも行っている。しかしプラスチック成型に限定している。木製には手を出していない。それは木製では歩留まりが悪いためである。

自社製品では、差別化要因としてデザインが重視されている。斬新なデザインの製品を作ることに特に拘っている。これは、社長自ら絵を描くことが好きであったためとされている。当初は社長が製品デザインを考えたが、東京のプロのデザイン事務所に任せるようになった。プロのデザインに、最終的に社長が手を入れてデザインが作られるようになっている。その後、デザインのできる社員を採用し、社内にデザイナーを置くようになっている。その成果として、Gマークを30年連続して受賞している。そのデザインを行うには、プレゼン力、営業力が必要である。営業企画が行えないと、デザイナーは仕事ができない。拘りのあるデザインの製品を作ることが、一貫した戦略ビジョンになっている。

N1社が特に重点を置いているのが、ドライバーである。このドライバーは、建設現場での需要が

増加している。窓枠は、現在二重窓が増加している。そのため、窓枠は薄くなり、それに応じてネジも薄くなっている。そのネジを巻くためのドライバーには良いものが求められるようになっていく。国内でも改築やメンテナンスで、現場では使用されるので、この業務での国内市場の空洞化は生じにくいと認識されている。従来、工具の使用用途は、電気・電子製品が中心とされてきた。しかし、その製造工場の多くが海外へ移転している。そのため、この分野の国内市場中心の顧客では、困難になっている。N1社の現社長は、限られた資源しかない中小企業は、中途半端では失敗するとの認識を示している。大企業の下請けでは、海外へ行かざるを得ない。結局、下請けでないためには、独自の製品を作ることが必要となる。N1社は現在、海外へ行くことは考えていない。今後売り上げを伸ばして、それをさらに確実にするため、工場の増築を計画している。製造については、国内での事業展開に留まることを明らかにしている。製品はコンパクトなので、輸送コストはかからないが、先端的な工具を使用するのは、ヨーロッパの一部を除き、日本人しかいない。そのため、日本での開発・製造・販売を行うのが、現時点では市場に適合しているとの認識である。

(4) コミュニケーション

従業員はパートも含めて、約150人である。その40%はパートで、女性が60%である。障害者も10人採用している。作業では熟練を減らし、機械に置き換えているので、熟練作業は少なくなっている。コミュニケーションとしては、毎日の朝礼会がある。3~5分行っている。経営理念は毎日唱和することで徹底している。理念は3つにまとめられている。特に例え話で、分かり易くすることはしていない。また社内を廻って、担当者と話をするのではない。現場で話をするとうつ原因になるのでされていない。巡視は時々行われている。集めて話をするのはあるが、具体的な話をする。社長室はなく、社長は事務部門と同一のフロアに机を置いている。また、公式上、経営会議は毎月1回行われている。

(5) 経営者の持論

①中小企業が大企業の下請けでは、未来はない。学生時代のゼミナールは中小企業論のゼミであった。その時には、中小企業は大企業から収奪されているとの理論を学んだ。それが基礎になって、この持論が生まれている。

②差別化の要因としてデザインが重要である。経営者が絵を描くことが好きであり自分でよく絵をかいていた。

③社員は解雇できない。地域経済に打撃を与えることになる。そうすると、地域社会から袋叩きになる。

④第三者の考えを聞くことは大切である。

3. N2社

(1) 経緯

N2社は、30年前に現社長の兄が設立した会社であり、現在の経営者は2代目である。創業当初から、現在の中心事業である加工業務を行っている。独自の加工法で、ウエットブラスト法と呼ばれる加工法を創業時から導入している。これが、現在でも中心的な業務になっている。創業当時に、この加工を行う機械の外注がありその設計を行い、装置を開発した。水を使う加工処理法である。研磨剤を水とともに吹きかけて、加工をする装置である。元はイギリスから導入した技術である。イギリス

では、部品の再利用方法として使われていた。特許は当初はなかったが、基本部品は商社から買っていた。その商社からの依頼で、設計が行われた。ウエットブラスト加工法の用途は、当初、ICのバリ取り業務で利用された。静電気を起こさずにバリ取りができる点で、需要があった。水で静電気を抑えることができた。また、油に汚れた金属部品の加工には有効であった。

(2) 市場の状況

このウエットブラスト法による加工業務を中心として、事業の展開をしてきた。当初は、電子部品が中心であったが、多くの工場が海外へ展開するのに応じて、その業務は減少し、現在は顧客はない状況である。代わって、自動車部品向けが中心になっている。ウエットブラスト法の加工業者は、現在2社で、小さな企業が数社ある。車に関しては日本の部品メーカーが中心となる顧客である。その工場の半分は、アジアを中心とする海外へ展開している。アジアの工場は、日本からの出張で対応できている。北米については、営業所を設け対応している。

自動車部品の加工について、多くがオイルのついた部品であり、ウエットブラスト装置は、部品の製造ラインには設置できなかった。汚く、粉塵が舞うことから、外部での加工が行われてきた。しかし製造ライン合理化の一環として、ウエットブラスト装置のインライン化がすすめられてきた。

(3) 戦略

中小企業であることから、広く多様なことはできない。特定の事業に集中することが必要である。その基本的な考えから、稀な加工法であるウエットブラスト法に資源を集中して、独自のノウハウを蓄積することが戦略の第1の柱になっている。第2の柱は、ウエットブラスト法を利用できる業務範囲を拡大することである。いわば用途開発の推進である。用途開発によって需要を増やし、顧客の創造を行うことが企図されている。

第1の戦略の柱では、自動車部品の製造ラインへのインライン化を行っているが、ウエットブラスト法の装置の開発・設計を行い、製造は外注化している。それを納品し、メンテナンスを行い、研磨材を販売することで利益の獲得とノウハウの蓄積を行うことができる。現在では部品製造ラインの多くが海外に移転されている。そのため顧客の場所としては、海外が増え、国内と海外がほぼ同じ程度になっている。

第2の戦略の柱は用途の拡大であるが、自動車部品での設置個所の幅が拡大している。メンテナンスは定期的に行って、装置の状況を診断し、装置の補修、清掃を行うことになる。その際、改善要求もある。海外部品メーカーは少ない。海外メーカーを顧客にするには、現地法人を設置する必要性がある。日本の中小企業では、海外メーカーは取引先として考えてもらえない。その現地に法人を設置することが不可欠と考えられる。現時点で日本の部品メーカーは競争力があるので、日本メーカーへの対応だけでも成長できている。今は、受け身の対応だけで十分な段階と認識されている。

営業は10名の技術営業者が担当している。販売営業はしていない。顧客からの依頼が中心で、そのアイデアをもらい、それに対する技術的な検討を社内で行う。そのためリピーターが多くなっている。顧客の部品メーカーが海外へ展開する時も、それに合った装置を共同開発することが行われる。ウエットブラスト法周辺の事業にしか事業展開を考えていない。顧客のニーズを聞いて、それに対する提案営業を行っている。案件ごとに装置の設計、仕様、製造を行っている。製造については、委託で新潟県内の協力工場で行っている。機械も色々あり、協力会社も色々ある。それに適した発注を行っている。新潟の機械加工の産業集積がその大きな力になっている。

売り上げは年に約10%上昇している。2014年度は26億円である。リーマンショックの前の売り上

げまで、現在回復している。リーマンショックの時に、24億円あった売り上げが12億円になった。社長はその時、「売り上げは減少したが必ず戻ると考えた。」と述べている。さらに「人員削減は考えなかった。いろいろと経費削減をしたり、勉強会に参加した。国から補助金をもらったりもしたが、社内での能力蓄積のため、赤字でもよいと考えた。」そのため、2008年度は2億円の赤字になっている。

海外には、来年から拠点設立を検討している。装置の顧客は米国、中国、その他の東南アジアに点在する。営業所を米国に設けているが、南米ブラジルでの顧客の仕事が増えている。さらにメキシコでの顧客も増えているので、サービス拠点化する予定である。社員は日本から送ることになる。数年前から、社員に海外研修をさせてきた。今後海外現地法人を設立することになるが、独自の営業展開をすることになる。しかし装置の製造は日本で行う。

(4) コミュニケーション

従業員は98名で、契約社員は10名である。経営理念を明記したクレドを全社員に配布して、週に1回月曜日の朝礼の際に4回に分けて唱和している。朝礼には全社員が参加する。中京営業所はテレビ会議システムで参加する。5～10分程度社長から話をする。業績に関することは幹部社員から話される。社長はトピック、大事な言葉話す。例え話をすることもある。身近な実例を話すようにしている。また、人事評価制度のどこが重要かも話すようにしている。

社内を巡回することはしているが、事務所が1つのフロアに集約されており、社長室はない。以前は社長室を分けていたが、業務の動きが分からず、社員に対して質問をすることが多くなり、あえて意識的な報連相の必要がない体制にすることにした。文書ではなく、口頭でのコミュニケーションをすることが重要である。また、スピードが重要である。製品がオーダーメイドなので、常に様々な問題を社長が判断する必要がある。

(5) 持論

①コミュニケーションについて、見えるようにすることが大切。兄が社長の時にはカリスマ的な経営が行われていた。しかし社員の数が増えるに伴い、だんだん社員の動きが見えなくなっていった。その時はトップダウンで、社長が浮いていた。人が増えるとそれでは経営ができない。それを直す必要があった。そのために最初に行ったのが経営理念を作ることであった。

②経営品質の問題を勉強して、社長が何でも決めていたのではだめで、権限を委譲しなければ優れた経営を実現できないと認識した。資本と経営の分離がこれからは必要になると認識している。上場は考えていない。経営が外部からの影響を受けるのは良くないと認識されている。また、経営者個人が企業のすべてを分かるのは無理である。10人以下であれば可能かもしれないが、100人規模では見える化を進めなければ無理である。

4. N3社

(1) 経緯

N3社は、昭和17年設立の紙器の開発・製造・販売を行う企業である。歴史的に現在の北越紀州製紙が長岡に工場を設けたのが明治10年ごろである。当初は、長岡では稲藁でわら半紙を製造していた。その後、北越紀州製紙でも工業用の製紙を行うようになり、その工業用の紙を使った紙器をN3社でも開発・製造・販売するようになった。現社長は3代目である。

(2) 市場の状況

会社設立以来、多様な紙器を開発・製造・販売してきた。しかし売り上げは、1995年が最高で、その後徐々に減少していた。そしてリーマンショック時には、さらに半減している。主に工業用の製品を中心とする製品であったが、その売り上げが減少してきた。

(3) 戦略

当初は、工業用の部品である、電気絶縁部品、ドアの芯材、ダッシュボード、天井材を多く製造していた。現在は、特殊紙と段ボールを事業としている。特殊紙は、研磨盤用の特殊紙が3分の1、バルカナイズファイバー（硬質化した紙）を3分の2製造している。段ボールが売り上げの55%を占めている。需要の変化の中で、紙器の製品構成が大きく変化している。その変化に対応する製品の開発・製造・販売が基本的な戦略になってきた。段ボールの製造は昭和29年ごろから始められている。他方、工業用の紙製品の多くがプラステックに変わり、新たな用途を探すことが重要な課題となってきた。

当初、用途開発の窓口は北越紀州製紙であった。顧客の多くを北越製紙が引っ張ってきた。そのため、その顧客に対応することで製品の開発が可能であった。その具体例としては、バルカナイズファイバーのパスコがある。北越製紙がその製造を行うようになったので、それに対応して製品化を行ってきた。しかし、現在は、営業の人間が対応している。営業社員は段ボール2名、特殊紙2名である。営業所はなく本社に営業部がある。段ボールは新潟県内の農家、物流業向けである。特殊紙は県外である。顧客のニーズを聞いて製品開発を行ってきた。しかし30年前までは、OEMでの生産が多く、そのため売り上げが安定しなかった。その状況を転換するため、この30年ぐらいの期間に、自社ブランドで自社開発の製品の強化を行ってきた。現在では、OEMをやる一方で、自社製品の開発を進めている。年に2回の展示会に出品し、話が来ることが多くなった。

現在の基本的な戦略は、自社ブランド製品を増やして、安定した売り上げにすることが課題になっている。開発については製造と営業の人間を中心に行っている。環境問題を考える紙を使うことは良いことである。土に戻り、また有害ではない。紙の特性を生かして製品の開発を進めている。現在は多品種少量生産を行っているが、量がでる見込みがあれば機械を入れて量産化できる。熟練はそれほど必要がない。一般的な能力で対応できる。N3社では、隙間市場を開拓することが、最重要課題になっている。

(4) コミュニケーション

毎朝、朝礼は行っている。従業員は現在43名である。社長が話すのは必ずではない。社長が話す内容は、顧客の動向、顧客の要求、そして仕事の流れについて、そして会社の方向性について話すのが中心になっている。出来るだけ具体的な話をするようにしている。社訓・経営理念の唱和はしない。職場には掲示している。1日に1回程度は社内を巡視している。その時に社員に声をかけることはある。報連相については口頭でやるが、1部文書で行うこともある。メールでも行うことはある。

(5) 持論

現社長は社長になって11年経過した。その前、6年間別の企業で勤務していた。32年間、N3社に勤務するなかで、以下の持論を持つようになっている。

- ①自分だけが突っ走らないことが重要である。主だった人に話をしてから判断している。
- ②製品は品質が一番重要である。大きな影響が出ることがある。これは過去の経験から生まれてい

る。

5. N4社

(1) 経緯

N4社は1924年設立の長い社歴を持つ中小企業であり、現社長は4代目になる。2011年に社長に就任して3年目になる。製品はニッパーと呼ばれる工具の開発・生産・販売である。長い伝統と熟練による製品である。製品種類は150種類で、製品数としては1500の製品になっている。長い歴史の中で、2008年のリーマンショックは大きな影響を与えていた。このリーマンショックを切っ掛けにして、大きな戦略転換をしている。それは、工業用のニッパーの売り上げが半減したことが原因であった。この事態に対して、新たな方向性を探ることが必要になったのである。

(2) 市場の状況

ニッパーを始めとする工具が製品であるが、工業用の工具の市場は、大きく国内では減少している。それに代わり、海外向けが大きく増えている。リーマンショック時に、売上は半減した。その工業用ニッパーに代わり、美容用ニッパーの需要が増え、また医療用のニッパーの需要が増えている。特に美容用ニッパーの需要が大きく増えている。海外でも競合メーカーと比べてもダントツの品質・性能を持っているので、十分な競争力を持つと認識されている。

(3) 戦略

従来の戦略は、工業用ニッパーを熟練した職人が製造し、ブランド力を活かして国内外で代理店を通じて販売することであった。しかし、2008年以降では、この戦略では将来の方向として無理があることが明らかになってきた。そのため「変化と挑戦を繰り返す老舗企業を目指す」ことが方向性として示されている。

そして、現社長が副社長時代に中長期計画を作ることになった。前社長の時に企業理念は作ったが、それを新しくした。また、1年半をかけて中長期計画を作ったが、全従業員を巻き込んで策定した。月に何回かの会議を行った。また、作るに当たり、創業時のストーリーをつづった『物語』を作った。社史ではなく、その当時の思い出をインタビューして冊子にした。それを基に、理念と中長期計画が策定された。

社歴90年は、第3の創業と位置付けている。リーマンショックの時に、従来のような工業用ニッパーだけでは厳しいと認識されている。また従業員も、多くこの時期に入れ替わりがあり、若い人材が多くなった。こうして、新たな創業として方向を探ることになった。

具体的な戦略としては、工業用のニッパーだけでなく、美容用及び医療用ニッパーを新事業として展開することが計画された。それと並行して、業務の合理化への取り組みを進め、多品種少量生産でもコストを徹底して削減し、リーンな製造を行えるように、業務の見直しを行っている。そのためにトヨタ生産システムを模範として、独自の生産システムを具体的に推進した。従業員から構成される4つの委員会が作られている。全従業員が参加する自主的な委員会であり、時間外に行われ、残業代はつかない。それは生産イノベーション推進委員会、社内教育委員会、不良再発防止委員会、第2創業委員会である。

先代の時は、トップダウン方式であったが、限界が見えてきた。125名全員の考えを活かすことで優れた製品、経営をしなければ生き残れないとの認識へ大きく転換している。一人の天才だけでは、

一人のものにしかならない。全員が参加して作ったものは皆のものになると認識されている。1000万円程度を使って冊子やビデオを作成した。経営理念は全社員が毎朝唱和している。

(4) コミュニケーション

毎月必ず月次の報告会を行い、企業の損益を全社員の前に公表している。20分から30分行う。また、MPIの推進委員会の活動の時には財務諸表を全て公開している。また、経営計画書は、部署ごとに3カ月に1回レビューしている。そのために、125名の全社員には経営計画書を持たせている。全員が報告している。

社長が話をする時は、対象ごとに3段階に、その話方を替えている。役職者、課長クラス、そして全社員の3つのカテゴリーに分けている。全社員に話す場合には、抽象的な誰にでもわかるような話になっている。

昔の指示待ち人間にならないようにするには、ミドルが中心となり、現場の考えをまとめる中心的な役割を果たしてもらう必要がある。大きな考えは社長が作る。詳細は、ミドルが作って行く。ミドルに現場を引っ張っていってもらうことが必要と、理解されている。全従業員に、10年前に作成した『N4の始めの物語』を配布してある。未来を知るには、過去を知らないと考えることができない。創業時の理念を改めて知ることが必要である。それに基づいて、新たな理念を作成した。作られたものは、創業時のものに近いが、顧客のことはでてこないのがN4社の特徴である。

販売に関しては、代理店を利用している。そのため、代理店への営業活動はしている。常務を入ると5名が営業担当で、アシスタントが2名である。客のニーズを直接聞くことは理想ではあるが、N4社はやはり技術屋の集団であり、限界がある。

賃金は基本的に年功序列である。賞与の時に能力で若干の差をつけている。また、多能工を育成している。内容により様々だが、1つの区切りとして職人として3年、その後は10年がめどになる。その先は際限がない。職人の熟練はOJTで伝える。社内教育委員会が対応している。

海外へは、現時点では、美容用のニッパーに関して、ヨーロッパのロンドンとドイツに営業拠点を作る計画をしている。美容用のニッパーについて、その文化を知り、また自社製品の品質・性能を理解してもらう必要がある。そのためには、代理店任せでは無理があると認識され、独自に拠点を作る予定である。すでに語学のできる日本人の人材も確保でき、準備が進んでいる。

(5) 持論

①社長交代の時、3年間は何も変えない。良くも悪くも87年間続いた会社である。3年間はよく考えてから変える。不易流行である。期間の長い仕事である。10年単位の仕事である。長期的な視点から仕事をすることが大切である。バブルの時、周りの老舗の工具メーカーは土地に手を出し皆失敗している。

②絶対に会社のコア・コンピタンスはぶらせない。長く蓄積した技能は合わせ刃物の技能である。これはカッターとは異なる技能である。様々な製品はこの技能を使って製造している。この点はぶらせてはいけない。関連するものはつくるが、中心の製品ではない。

③家族主義については、持論になっている。もともと社員を大切にしてきたので、この点は大事にされている。なでしこジャパンを例に出すと、1人1人は弱い、3人になると強い。昔のトップダウンの時は強いのが1人いればよかったが、今はそれではやっていけない。また、社内には労働組合がなく、代わりに従業員の親睦会が古くからある。役員以外は、すべてが加入している。イベントを考えてやっている。会社からもある程度の補助金を出して援助している。飲み会を課でやる時は、会社

から1人1000円出している。

④この新潟燕三条地域の合わせ刃物技術は優れている。世界でも例のない技術であり、ダントツの性能・品質を持っている。

6. N5社

(1) 経緯

N5社は、創業から150年の歴史を持つ企業である。生業として、当初は農機具の製造を行っていた。現在5代目の経営者である。昭和58年に社長に就任している。農機具以外に様々な製品に多角化し、失敗と成功を繰り返してきた。全体として売上高は減少している。経常利益率は13.15%、昨年は10%を切った。企業活動の合理化を進める一方で、利益が出ない事業からは撤退してきた。N5社は、撤退が上手だった。特に先代の社長は撤退が上手だった。社長の下で行われるプロジェクトは失敗するのが常である。その失敗が多いので、撤退することに社長は専念してきた。社内プロジェクトについては、基本的に面白いものをやるようにしている。社内の各部門で創発的に生まれる考えを、黙ってやらせるようにしている。

(2) 市場の状況

リーマンショック時には売り上げは60%まで低下した。解雇はしなかった。現在は、ほぼリーマン前の売り上げまで回復している。輸出は10%あるかないかであり、国内市場が中心である。国内市場での売り上げが増えたので、海外向けは相対的に減っている。N5社でなければできないものを作ることが重要であり、他でできるものでは意味がない。企業を大きくすることが目的ではない。それは結果でしかない。市場規模として大きな市場を考えられてはいない。それなりの所帯になって、身の丈に合った会社であればよいと認識されている。利益は必要であり、潰れると多くの人に迷惑をかける。

(3) 戦略

N5社の戦略について、現社長はミンツバーグ (Mintzberg, H.) のクラフティング (Crafting) の認識を持っている。人が良いと考えるものを作り、実行し、修正する。場合によっては廃棄することもある。この考え方を基に、戦略をミドルレベルの管理者が主導して策定する取り組みが行われている。それを社長は見守ることで、自律性を企業全体で確保している。しかし、その事業で、十分な成果が出ないと判断した場合は、社長の判断でその事業から撤退をすることにしている。さらに会社の風土や公序良俗に反するものはダメ出しをする。現社長は「予算について、各カンパニーから出されたものを、特に認めるとかもしないし、反対もしない。」としている。また「やりたければやったら」との態度で臨んでいる。そして「トップダウンとかボトムアップとかの意識はない。」と述べている。

経営理念や目標は、創業時から何となくはあった。それを2007年に明確化している。皆知っていたものであるが、新入社員の教育には使用されている。

現在の事業構成は、農機具（果樹関連、芝刈り機等）で約10%、除雪機50%、プレスその他40%の売上げ構成である。製品が木製から金属に代わる中で、鋼材を扱い、プレス技術を開発するようになっていく。それから事業として展開するようになっていく。「事業を多角化したのは、戦略を考えた結果ではなく、むしろ必要に迫られてやっていく中で、ものになっている。顧客から言われる中で、段々とやるようになっていく。」と社長から説明がされた。当初は木製の農機具を開発・製造・販売

していた。その後、農業機械の開発を行つたが、その事業については、現在、OEMでの販売に留まっている。それに代わったのが芝刈り機、除雪機等である。擦り合わせの技術を使う事業であるため、デジタル化による影響を受けることがない。そのことで、熟練の蓄積が有効である。見える化は行われていない。擦り合わせの熟練技能が使える製品事業に集中することで、競争上の優位性を確保している。従業員には技能を深堀させている。逆に、技能の深堀ができない製品事業から撤退をしてきた。しかし、色々な製品事業に手を出すので、リストラも徹底してやらないわけにはいかない。

リーマンショック前から、「人と同じことをするな。変人になれ。他がどうかではなく、我が道を行くのが必要だ。」と社長は社員に言ってきた。中小企業に優等生は来ない。変わった人間が自然と集まってくる。また、女性はすごい、よく考えている。

各カンパニー長に、自分の考えで戦略を考えるように求めている。会議で、戦略は考えない。カンパニー長が出せばよい。君子は豹変する。その戦略がうまくいかなければ変えればよい。失敗が財産である。そして、直観が重要であると認識されている。

(4) コミュニケーション

社員全員に、直接社長から話をするのではない。昔はやっていた。しかし、やっても、皆聞いていないので現在はやっていない。中小企業なので、社員は肌で状況をすぐに理解できている。N5社は、フリーデスク制が採用されている。一般の社員だけでなく、管理職と社長もその対象になっている。そのため、日常的に会話が行われており、何が起きているのかは、特に明確なコミュニケーションの機会を設けなくても理解できるようになっている。また、理念等を書いてあるクレドはない。無駄だと認識されている。基本的に、社員にとって良い会社とは、腹いっぱい食わしてもらい、買いたいものが買えるだけの給与がもらえる会社である。無理にコミュニケーションをとることは意味がないと、認識されている。

企業理念によって社長の考えは示されているが、日常の中で理解されている。社長が特に、社内を巡視することはない。個人的に話をすることはある。社長の認識では、「社長について、社員は何を考えているのかわからないと思っているのではないか。」とのことである。

現社長は、「社員に対して、言うことは言っているが、結局、社員はやりたいことをやっている。皆、持論をちゃんと持っている。ここが自分たちの生活の場なので、自分達で潰したくない。あくまでも、持論を様々な案の中に入れていく。」と述べている。

(5) 持論

①撤退を上手に行うことが大切である。発展させることではなく、上手くいかない時を考えることが大切である。「勇気ある撤退が重要、臆病であるべき」が持論になっている。

②運をつかむ、偶然に出会う努力が必要である。それをつかみ損なう人もある。

③厳しい状況では動かない。その時は事業の展開はしない。それで過去にはうまくやれてきた。中途半端は失敗するからやめる。そのためには豊富な内部留保をしておくことが必要である。

④同じ価値観を持つ者同士は楽だが、変化するので、女性、高齢者の考えが必要である。時代も変化するので、それに対応するには多様な価値観が必要である。「社員は、一応会社の価値観を許容はしてくれているのではと考えている。共有はできなくても、許容はされているのではないか。人間は全く同じ価値観を持つことは無理である。」、また「社長は経営者としての考えを持たなければならない。社長の立場の必要性もある。中小企業の親父は、社会から理解されるようになってはだめなのだ。その意味では、私は旬を過ぎている。」と述べていた。

⑤家族主義経営が重要。終身雇用を守っている。70歳までの定年。働きやすい環境を作っている。障害者も働けるようにしなければいけない。車いすに座る目線がある。日本人はつらい仕事に耐える。そこから改善が生まれる。額に汗も大事である。いろいろな人材を雇うが、異なる人材を雇うので、中小企業のマネジメント能力は高くなる。大企業は同一パターンの人材を多く採用する。ドライバーシティは、マネジメント能力を高めるには有効である。平均寿命が上がれば、定年も長くしなければならない。「人はコストではない。」が持論になっている。

⑥ $A=B+C$ 、これはAが資産、Bが頭脳、Cが現金を意味する。意味は、企業は人の知識と金銭から構成される。人が知識を生み出さなければ企業は衰退する。切迫感を持って社員が考えることが重要との持論である。

7. 考察

5社のモノづくり中小企業の調査結果を記述してきたが、その基本的な特徴点について、以下簡潔に整理する。次に、5社について、2つの仮説が解釈可能かどうか考察を行う。

5社は、4社が金属加工という業種に属していた。残り1社が紙器という業種に属する企業であった。この中で、4社が社歴の長い中小企業であり、N2社だけが30年の社歴と、比較的歴史の浅い企業であった。歴史のある企業は、その歴史から受け継いできた、製品、技術、技能が存在している。それを、歴史の変化に伴う市場ニーズの変化に対応させることが行われてきたと言ってよい。

共通する第1の特徴は、3社が一貫して独自の擦り合わせ技術の蓄積を進め、それを基礎とする製品開発・製造を行ってきた点である。製品は変化している企業もあったが、基礎となる技能は、擦り合わせの技能を中心としていた。残りの2社はデザイン力の蓄積と製品企画力の形成を行っていた。

第2の特徴は、部品製造ではなく、完成品の製造が中心となっている点である。しかも対象とする市場は隙間市場であった。5社は下請けからの脱却を行って、独自の製品を持つ点が共通していた。

第3の特徴は、地域経済への自社の影響を強く意識している点である。企業の社会的責任と言ってよい。そのため、リーマンショック時、売り上げが半減する時でも、対象とする5社は解雇をしていない。さらに、その中の2社は、障害者雇用にも積極的に取り組んでいた。

第4の特徴は、海外への事業展開、特に製造拠点の海外への展開は考えていない点である。製造と開発はあくまで国内で行うことが考えられている。

第5の特徴は、積極的に新製品の開発、もしくは独自技術の用途開拓を進めている点である。市場の変化に積極的に対応することで、存続する戦略を採用していた。

以上の共通する特徴を持っている。次にそれぞれの企業の支配的論理と戦略、コミュニケーションとの関係について考察する。

(1) N1社

N1社は、プロ用工具のドライバーを開発、製造する企業である。持論は3つあった。①下請けでは未来はない。②デザインが重要である。そして③社員は解雇できない。以上であった。戦略としては、経営の合理化を進め、差別化した製品の機能、デザインの開発を進めることであった。一貫した製造でコストを下げ、一定レベルの技術の蓄積を行うことが戦略であった。持論の①下請けから脱却するという考えに対応して、製品の差別化と一貫した製造を行うことで、コストを徹底して下げる取り組みが行われていた。持論②に対応して、デザインを特に重視した差別化が行われていた。そして持論の③に対応して、リーマンショック時でも解雇していなかった。

次にコミュニケーションについて、その特徴としては、社長室がなく、コミュニケーションはしやすい環境が作られている。従業員150人全員に対しては朝礼が毎日ある。そこで経営理念が毎日唱話される。社長からは3~5分具体的な話がされている。したがって、社長からの社員へのコミュニケーションについては、持論が密に社員とのコミュニケーションを必要としないことに対応すると解釈ができる。

(2) N2社

N2社の場合は、稀な加工法であるウェットブラスト法に絞り、そのノウハウの蓄積を行うのが第1の戦略であった。第2は、利用できる業務範囲を拡大する戦略であった。他方、経営者の持論は、①コミュニケーションについて、見えるようにすることが大事。②権限を委譲しなければ、優れた経営は実現できない。以上の2つであった。第1の戦略は加工法についてのノウハウの蓄積という戦略であった。この戦略では、ノウハウ蓄積を、全社のレベルで進めることが必要になる。営業社員は技術営業で、顧客との対話の中でニーズを探り、それを社内に持ち帰り、組織横断的な検討を日常的に行わなければならない。それを進めるには上下左右のコミュニケーションが求められる。第1の持論は、この戦略に係るコミュニケーション実現に対応すると解釈できる。第2の戦略は、用途範囲の拡大である。この戦略には、加工法の可能性についての自由な発想が求められる。さらに権限を与えて試行錯誤を行うことが必要と考えられる。この戦略に対応するのが、②の持論である、権限の移譲が優れた経営の実現には必要であるとの持論である。権限を委譲し、用途範囲拡大の試行錯誤を積極的に行うことに対応すると解釈できる。

次にコミュニケーションについては、社長室を設置せず、1つのフロアに事務部門が置かれ、コミュニケーションが対話で行われ、スピードの速さを実現できていた。他のコミュニケーションについては、従来から一般的な朝礼での経営者の話が行われていた。またクレドを全社員が持ち、毎週1回月曜の朝礼の時に唱話することが行われていた。コミュニケーションについては、持論の①を実現するものになっていると解釈できる。

(3) N3社

N3社は、紙器メーカーであった。昭和17年創業で、多様な紙器製品を開発・製造してきた。紙の用途開発を進めてきたが、多くは顧客企業からのOEMで、独自製品が少なかった。現在は、OEMを進める一方で、自社製品の開発を強化する戦略であった。この戦略に対し、持論は①自分だけが突っ走らない。主だった人に話をしてから判断する。②製品は品質が一番重要である。以上2つの持論が対応すると考えられる。紙器製品について多くが、顧客企業からの要請から生まれていた。それを聞いて、社長を中心に新製品の開発を行ってきた。その基本姿勢は変更されていない。2つの持論に対応した戦略が実施されている。

コミュニケーションについては、全社員に対しては、朝礼で話がされるにとどまっていた。主だった人物とのコミュニケーションが行われている点は、①の持論に対応すると解釈できる。

(4) N4社

N4社は、90年の歴史を誇る工具メーカーである。その戦略は、戦略それ自体だけでなく、策定のプロセスでも大きな特徴を持っていた。まず戦略自体は、第1に、合わせ刃物の擦り合わせ技術を徹底して蓄積し、その技術をコアに、製品化を進める戦略である。そのための熟練工の育成が行われていた。第2に、コア技術の用途として、工業用だけでなく、美容用、医療用のニッパーの開発・製造

を行っていた。さらに第3の戦略として、戦略策定のプロセスで、全従業員の参加で、具体案が作られていた。他方、持論については、①長期的な視点から仕事をするのが大切である。②コア・コンピタンスである合わせ刃物の技能を利用する製品に絞ることが大切である。③社員を大切にすることが大切。④新潟燕三条は、ダントツの技術を持っている。以上4つの持論が確認できた。

第1の戦略は、技能の徹底した蓄積であった。これは持論①の長期的な視点からの取り組みが対応する。また、②の合わせ刃物の技能を活かすことが大切、との考えに対応している。第2の戦略は、用途の範囲拡大である。この戦略は、持論②に対応すると解釈できる。あくまでも合わせ刃物の技能をコアとして、それを利用可能な用途の開発を行う戦略が生み出されている。第3の戦略である、全従業員の参加による戦略策定プロセスは、③家族主義で、従業員の全員の力が重要であるとの持論に対応している。戦略の策定にも持論を活かすことが行われていた。

次に、コミュニケーション方法について、全従業員を対象とした複数のコミュニケーション方法が採用されていた。月次の報告会、4つの委員会がその中心であった。また、企業の損益を公表していた。しかし、コミュニケーションは公式上の会議体を中心であった。コミュニケーションを行う前提である、企業理念と企業の歴史については従業員間で共有化が行われていた。公式上の会議体以外でもコミュニケーションは行われるが、会議体を中心としたコミュニケーションが行われていた。これに対応する持論は、③家族主義で、社員を大切にしてきた。この持論を実現するべく、全員のアイデアを反映できるコミュニケーション方法として、委員会、月例報告会が開催されていると解釈できる。

(5) N5社

N5社では、第1の戦略として、戦略が創発型（emergent）である点が指摘できる。戦略が各カンパニーから自律的に生まれていた。トップダウンでの指示・命令が行われ、生まれるのではない。あくまでもカンパニーのアイデアを活かすことが重要視されている。しかし、生み出された事業の収益性が低くなった時、売り上げ減少の時は、直ぐにトップの判断で撤退が決定される。トップは、市場の動き、経済状況の変化を展望することで、その事業の可能性を判断し、撤退することに特化している。この戦略にはまず、持論①が対応すると解釈できる。撤退を上手に行うことが重要であるとの持論に対応し、また、②運をつかむ、偶然に出会う努力が必要との持論に対応する。偶然を生み出すため、従業員のアイデアを最大限生かすことが行われていた。アイデアの創発を重視する戦略に結実している。さらに④の多様な価値観が必要であるとの持論に対応すると解釈できる。そして⑥の持論であるBrainの発揮とCashの重要性が対応していた。戦略では、収益性と売上の可能性が判断され、低ければ撤退を即断していた。それにより内部留保減少を回避できたのである。

第2の戦略は、擦り合わせの製品しかその対象としない戦略である。擦り合わせの技能は、デジタル製品と異なり蓄積可能である。そのため技能の長期の蓄積により、競争優位性を実現できる。この戦略に対応する持論は、⑤の家族主義経営が重要との持論に対応している。終身雇用で、70歳までの雇用をするには、長期にわたって蓄積できる擦り合わせ技能に特化する製品を対象とする必要がある。また、③の厳しい状況では動かないことが重要、が対応すると考えられる。技能の蓄積を進め、競争優位性を確保することに徹底することが戦略として求められ、また厳しい状況下では、新たなことはせず、それを徹底することが戦略として採用されることになるかと解釈できる。

次に、コミュニケーション方法については、N5社は口頭でのコミュニケーションが重視されていた。しかも公式会議でのコミュニケーションではなく、日常会話の中でのコミュニケーションが重視されていた。このコミュニケーション方法に対応する持論は、②と④が該当すると解釈できる。運をつかむ、偶然に出会うためには日常のコミュニケーションで、その偶然に出会うことができる。その

ため公式上の会議ではなく、フリーデスク制にし、多様な価値観を持つ人同志で、自然に上下左右関係なくコミュニケーションするようにされていた。この段階で偶然から運をつかむ切っ掛けが得られると解釈できる。

8. 結論

以上、中小企業5社の戦略とコミュニケーション方法について、支配的論理との対応関係を考察してきた。この5社で、戦略で共通する点は、デジタルな技術を採用する製品を対象としていない点である。そうではなく、蓄積が可能な擦り合わせ技能を利用できる製品を対象としていた点である。ただし、その必要性は5社の間で若干相違していた。考察の結果、戦略と支配的論理との間に、対応関係の存在が確認できた。さらに、コミュニケーション方法についても、支配的論理との間に、一定の対応関係の存在が確認できた。

(本稿は、科学研究費助成金による研究成果の一部である。)

参考文献

- Bettis RA, Prahalad CK. 1995 The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal* 16(1): 41-49.
- Gavetti G, Levinthal DA, and Rivkin JW. 2005 Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy, *Strategic Management Journal* 26(8): 691-712.
- Gavetti G, Rivkin JW. 2005 How Strategists really think: Tapping the power of analogy, *Harvard Business Review* 83(4): 54-63.
- 経済産業省中小企業庁編, 2006, 2007, 2008, 2009, 『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社』, 経済産業調査会, 東京.
- Rivkin JW, Siggelkow N. 2007 Patterned interactions in complex systems: implications for explorations, *Management Science* 49(1): 1068-1085.

(あしざわ しげみつ)

The Relationship between dominant logic, strategy and communication methods in Five small and medium production enterprises in Niigata prefecture

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

In this research, I develop a perspective on how managers of small and medium production enterprises (SMPE) in Niigata prefecture search for a strategy and communication. In the spirit of Gavetti and Rivkin, I aim for a perspective that reflects the reality of managerial capabilities. And I aim for a perspective that reflects the dominant logic. Over time, the cognitive and physical elements that make up a strategy become less plastic, while mechanisms to search rationally for a strategy become more needed. This generates well enough to search a fundamental tension in the origin of strategy, using the dominant logic and analogy. In five Japanese SMPE researched, managers used to rely on the dominant logic to make strategy and communication methods.

Keywords: Dominant Logic, Strategy, Communication