

[研究ノート]

日本の中小企業経営者の支配的論理と戦略との関係

芦澤 成光

〈要 約〉

本研究ノートでは、日本のモノづくり中小企業における戦略と持論（支配的論理）との因果関係分析の前段階として、収集したデータの分類と若干の考察を行っている。分析対象は、経済産業省中小企業庁が選定する『元気なモノづくり中小企業300社』2006, 2007, 2008, 2009年に選定された中から、関東地方にある中小企業である。今回は2012年8月に聞き取り調査を行った8社について、分析結果を明らかにしている。分析対象は業務内容と市場の状況、経営戦略、そして持論（支配的論理）である。特に本稿では、市場環境についての特徴と中小企業経営者が形成してきた持論（支配的論理）について、確認している。調査内容について、本稿では詳細な分析はしていない。分析の前段階として、インタビュー内容の分類を行い、若干の考察をするに留めている。

キーワード：中小企業、支配的論理、経営戦略、市場状況

I 課題設定と分析視点

1. 課題設定

関東地区に立地する中小企業の特徴として、多くの業種の異なる中小企業との協力関係が指摘できる。同業種の協力関係については多くの地域の中小企業で、その存在が確認できるが、異なる業種の中小企業との協力関係は関東地区に立地する中小企業の特徴となっている。本稿では、このような特徴を持つ関東地区に立地する中小企業の戦略とその企業経営者の支配的論理との関係性について具体事例を用いて分析を行い、一定の結論を導き出すことを課題とする。対象とする中小企業は『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社』各年版で選ばれた企業から選択し、その中で関東地区に立地する企業を対象に聞き取り査を行った。本稿では、2012年8月に行った聞き取り調査対象企業の中の8社の聞き取り内容について検討する。8社の業種は異なる。本稿ではこの8社の調査結果を分析し、具体的な支配的論理と戦略との関係性について明らかにする。そのために、各社の①市場状況と業務内容、②戦略、そして③経営者の支配的論理について明らかにしている。

インタビュー調査の質的データの分析視点は、認知的意思決定論の視点である。戦略全体の状況は当該企業経営者の認識によって規定される。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研究ノートでは、経営者個人の持論と認識する。持論は、経営者個人の過去の経験と価値観から形成されてきたものとされている（Gavetti et. al, 2005, Gavetti & Rivkin2005）。ベティス（Bettis）等はそれを支配的論理（Dominant Logic）と呼んでいる。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、市場状況を認識し、意思決定が行われ

ると理解されている (Rivkin & Siggelkow2007)。しかし、過去の経験が利用できない場合、どのように経営者は対応するのか。この点について、支配的論理論での十分な説明はない。日本のモノづくり中小企業は、過去に経験したことの無い難局をどのように認識し、それに対応しているのか。本稿では、聞き取り調査結果を明らかにするにとどめている。詳細な分析は別稿で行う予定である。

2. 聞き取り調査項目と分析方法

経営者が、企業を取り巻く環境の不確実性が高い中、戦略的意思決定を行うことは確実に増えている。しかし、業種によってその不確実性の程度は大きく異なっている。日本のモノづくり中小企業の調査を行うに当たり、その分析の枠組みとして①市場の状況について、②戦略の変更はあったか。その理由は何か。③経営者の支配的論理 (持論) は何か。以上の点を質問した。

中小企業の場合、公表されている財務資料は限られている。そのために、業績が良いのか悪いのかの判断も困難である。今回の調査では、業績との関係については、明らかにできないという問題が存在する。この問題はあるが、中小企業経営者が、経営戦略を考える際に、どのように支配的論理を利用するのか、その実態に限定した調査として位置づけることができる。まず、①を明らかにし、対象とする市場の規模、変化の状況を明らかにする。量的な指標で示すのが困難である場合もあるが、その場合には、解釈によってその判断を示す。次に、経営戦略について、インタビュー調査によって主に、質的な記述を中心に明らかにする。具体的に、その戦略を整理し、明らかにする。③の支配的論理を明らかにする。インタビューでは持論として、質問しているが、その存在と内容について明らかにする。なお、企業名は伏せアルファベットでの表記とする。

Ⅱ 調査結果

1. B'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

B'社は、大正元年創立の中小企業であり、100年という歴史を持つ企業である。現在3代目であり、全国通信工業協同組合90社のメンバー企業である。旧電電公社の取引指定業者であった。当初、電柱からの引き込み線の盤全体を製造していた。昭和27年指定業者になり、昭和60年には電話交換器製造もやっていた。電電公社民営化後に、大赤字に転落している。しかしその時の赤字が唯一の赤字であった。市場開放で価格が1/5にまで低下し、平成3年に電話機の製造を止めている。この時は危機であると同時に、チャンスでもあった。新たな電話機が売れ始めていた。その電話機設置について、事業者が接続してもらう必要があった。コンセント方式がNTTによって指定され、一般入札でB'社のものが採用された。モジュラーコンセントメーカーは3社であるが、工事はフリーになった。現在は顧客企業が100社で、その中には住宅メーカーも含まれる。NTTは売上の20%しかない。2012年の売り上げは6億円で、従業員54名である。現在、接続コンセントのセミカスタマイズ化をして顧客ニーズに対応している。金型づくり、設計・開発、装置作りをすべて自社で行っている。製品の種類は130と多い。

(2) 戦略の状況

通信用コネクタはあと20年くらいでなくなると経営者によって認識されている。それに取って代わる製品として、前から光通信の装置の開発をしてきた。それは、2012年から販売するようになった。光センサーで将来の事業開拓が行われている。開発には10人が配置され、光センサー事業部が

設置されている。従来の事業部である通信配線事業部には40人配置されている。

事業部間の横断的組織としては、活動委員会と安全衛生委員会がある。活動委員会は何を変えるかを考える場になっている。週1回会議が行われる。8名前後の委員がいる。現在は社員旅行について決めてもらっている。安全衛生委員会は15名の担当がいる。仕事上の安全面の問題について話し合ってもらっている。研究開発の社員としては、他社のOBを雇用している。開発、金型設計・製造、プレス加工、樹脂加工、自動機の開発・製造もしている。

金型を外部へ発注すると1個100万・300万ぐらいかかる。年間20個作るのだから、6千万から2000万ぐらいかかる。金型担当は4名の社員で、その4名は自動機も製造している。ソフトは別の担当がいる。結果として社内で製造する方がコストが下げられる。

生産は15名で担当している。モノづくりは道具作りに尽きる。製造する道具を独自に作ることで、品質も機能も安定したものが作られている。道具はノウハウの塊と認識されている。

職人の技能育成について、B'社では工業高校卒の学卒者について、3~4年、社内の色々なことをやらせている。本人の希望を聞いて、職人につけて1からやらせる。1人で全部をやらせるとまる1年ぐらいはかかる。多少の失敗でも大きなロスにはならない。1人でやらせて、仕事のプロセスを理解させる。設計も含めて、すべてのプロセスをやらせる。「モノづくりは人づくり」が基本である。ノウハウは会社ではなく、人に蓄積する。B'社では、全従業員がそれぞれの分野で技能者を目指すことになっている。そのためには、すべてのことを社内で行うことが必要である。単に労働集約型の企業では、生き残れないと考えられている。

顧客との長期的な取引関係を重視する。そのため通信施設での問題をなくすように、品質と機能を重視する戦略が採用されている。具体的には、コネクタはプリント基板のノイズレス技術が特徴で強みであった。また、クランプ式でノイズキャンセル機構が特徴で、この点については年に5~6回学会発表をしている。つまり開発で、部品に特徴を与えている。これによって、電話交換器等の通信設備の独自性能を高めている。

事業の転換については、長期的な取り組みである。1番やりやすいのは今までの技術を使った延長であるが、光センサーは、コネクタを製造・販売する中で考えるようになっていく。光の回線を途中で遮断することや、温度等で光の状況が変化することに気づいた。温度によって光の通過速度、量が変化する。それを相関処理ボードでチェックすると、歪や温度を光で測定できる。電気を利用しないので安全であり、利用範囲も広い。それを利用できる多くの開発プロジェクトに参加している。具体的には橋梁等が挙げられている。競争相手は、米国のマイクロンである。マイクロンとは方式は異なり、また、顧客のニーズへの細かい対応ができる点がB'社の強みである。

さらに重要な戦略の柱が、スモール・ビックワン構想である。日本を拠点にしてビジネスをする。今後54名でやっていくスピード・アップが2013年度の方針になっていた。会社は社員に活躍の場を提供しているだけ。社員は能力を出してもらうことが本筋である。解雇はしないし、またしてこなかった。

(3) 経営者の持論

経営者の持論としては、大きく3つが挙げられている。

- ①1人1人が自分の出来ることを一生懸命やる。自分のできる範囲でよいからやるのが大事。
- ②成功するのは単なるラッキーだ。だから成功しなくて当然である。
- ③モノづくりは人づくり。そしてモノづくりは道具作り。

2. C'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

C'社は品川で創業し、現社長は2代目であり、主たる業務は商業施設用の蛍光灯の開発・製造・販売である。蛍光灯ランプは2種類で、20ミリと25ミリと細い蛍光灯である。インバーターで高周波対応であるが、現在では15ミリ直径のランプもある。百貨店、商業施設の棚下やガラスケース戸内の施設で利用されている。他には、エスカレーターの下のランプ、ケーキ販売ケースのランプ用で使用されている。これらは技術的には難しいものではない。ただし装置産業なので、一般家庭用のものより高価になる。顧客企業は国内中心である。市場規模は100億円程度で、C'社はそのうちの20%程度である。市場への参入はなく、大きな市場の変化はない。ほぼ一定した売上である。不況でもその影響を受けることはない。リーマンショックの影響もなかった。LED照明がスパー、コンビニでの採用が増えてきた。

(2) 戦略の状況

LEDは装置産業にはならず、組立産業なので誰でも参入が可能である。LEDを利用してC'社として提供できる製品を考えている。また、15ミリランプは汎用ランプ事業として省エネ用の蛍光灯として売っていくことを考えている。事務所、学校での利用を考えている。看板用にも売っていく。東南アジアでは、中国製のものが安く売られている。しかし、海外進出は考えていない。

顧客は、ショーケースメーカー、エスカレーターメーカー、小売店である。さらに系列の工事店等である。

基本的な戦略は、「顧客企業と擦り合わせてランプを作る」ことが強みとなっている。肉を美味しくする色合いは、顧客との擦り合せで開発される。顧客企業の様々な要望を組み入れて、開発するニッチ市場になっている。顧客は全国にある。海外では電球が使われている。ヨーロッパでは蛍光灯が利用されている。

(3) 経営者の持論

社長としてはあまり明確な持論はないとされているが、以下のものが明らかにされている。

①とりあえずやってみることが重要。過去に東芝との合弁で工場を建設したが、この時に天井、看板、そしてスパー用のランプとして15ミリの蛍光灯を製造することになったが、この時に装置を製造した。それが結果として幸いしている。

持論としては、いろいろとやってみることが重要であるとの考えが示されていた。

3. D'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

D'社はチタン専門メーカーで、30年事業を展開してきた。社長の親族がチタン事業に着手していたので、それを契機に、チタン製造事業を始めた。事業展開上、独自の製品開発というよりも各業界のメーカーから相談に来ることが多い。メーカーはチタンを利用したことがないので、素材メーカーに行くと、そこでD'社が紹介される。チタンの加工はそれほど特殊ではないが、チタンのことを知っているとより優れた加工ができる。30年間の加工の経験が有り、チタンの性質をよく知っていることがD'社の強さになっている。受注生産で、国内各メーカーが顧客企業である。

市場規模は4・5百億円と予測されている。輸出は半分程度で、具体的な利用した製品としてはゴルフクラブ、時計、メガネ等の汎用品があるが、10年前にはほぼ止めている。中国製品に押されたた

めである。現在では、医療用の製品で特に、インプラントのネジ等の事業を展開している。まだ多くの医療用製品への利用が日本国内では遅れている。海外からの製品は既にあるが、国内では製造されなかった。社長によると、金属の利用用途はこれ以上増えないが、利用の量は増える。その結果、環境問題も生まれる。リスクを回避するためにはチタン利用を伸ばしていくことが考えられる。チタンは他の金属よりも高額である。そのため価格を下げて販売することは国内では不可能である。当然製品は高付加価値のものになる。

(2) 戦略の状況

戦略としては、医療関係の製品開発を進め、販売量を増やすことであるが、現在、医療用製品は売上上の5~7%程度である。以前は半導体製造装置のステッパー用が中心であったが、ここ5年ぐらいでなくなった。今後チタンを使った高付加価値製品へ事業を持っていく。具体的には、医療用だけでなく人工衛星がある。コストが高いため事業としては限定的になる。製品への利用については、社長よりも社員が考えるようにしている。開発の担当はいない。試作して、社長が考えてやっている。総合的なエンジニア力が今後必要である。

営業については、6名とアシスタント4名の10名で担当している。社員にノウハウが蓄積されることはない。それほど作業が難しいものではない。しかし、チタンを全く取り扱ったことのない人にとっては難しい。現場で職人として1人前になるには10年ぐらいかかる。ノウハウは、社長によると社長の頭に蓄積すると表現されていた。

規模の拡大ではなく、分社（子会社）化を考えている。異なる事業対象の子会社がネットワーク化するのが目標である。現在、退職者が分社化できればと考えている。

(3) 経営者の持論

①誠心誠意にやることが重要。この持論であるが、業界で30年やってきたがそれほどの変化はなかった。チタンの生産について革新的な新たな方法が生まれていない。イノベーションは生まれていない。

②チタンに夢を抱くことが重要。チタンでモノを作ると、多くの場合世界初のことになる。自分の考え、アイデアが反映される。しかし夢を持っている人材がいない。人材に夢を持ってもらうために、ここ何年か、企業のブランド化を図ってきた。夢のある優れた人材を入れたい。

4. E'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

E'社はエレベータの操作盤の開発・製造・販売を行なっている。エレベータの大手企業である三菱、東芝、日立、オーチス、フジテックは自社ですべて開発から行うが、それ以外のエレベータメーカーはそこまで数量が製造できないので、それぞれの部品を各メーカーに発注する。リーマンショック前とバブル期で約4億円の売上であった。リーマンショックで50%売上が減少した。現在は売上が、2.5億円から2.9億円である。

E'社は国内メーカーのみを対象としている。しかし、海外からも入ってきている。15年前から台湾、韓国、中国製が入ってきている。規格品が多く安価である。値段では対抗できない。

(2) 戦略の状況

海外から入ってきたものには、値段では対抗できない。昔のエレベータのリフォーム事業を対象と

して扱えるようになってきている。大きさもデザインも異なり、また納期も異なる。大手エレベーターメーカーは、全面的な取替えでしか対応できない。そうではなく、部分的なリフォームでの対応にE'社の戦略ターゲットが当てられている。ビル5階の場合、操作ボタンが5階分で、20万円程度で済んでいる。新設エレベーターもあるが、海外ものが50%を占め、E'社が30%程度になっている。ビジネスモデルとしては、取引のあるエレベーター業者から話が来るのがスタートになる。相手が喜んでもらえるものを提供するように努力している。営業はホームページ、展示会で行なっている。また、操作盤は製造するが、その設置工事はしていない。エレベーター業者から図面を渡され、それに沿って加工するのが主な仕事になる。作業上の技能の取得はそれほど難しくはない。慣れれば誰でもできる。作業それ自体は昔から変化していない。

新製品に関しては、LEDを利用した押しボタン、ランプの開発が中心である。それは社長が考え、アイデアを示し、他の従業員から意見を言ってもらって試行錯誤で開発を行っている。3年に1回は金型から新製品を作るようにしている。そうしないとすぐに飽きられ、エレベーター業者からコスト削減の要望が出される。それに対応するためにも新製品の開発が重要になっている。

これからの戦略について、日本には40万台のエレベーターがある。その改修の仕事は半永久的にある。しかしこれだけで満足はしていない。地元の他の中小企業、大田区と一緒に、医工連携事業を行なっている。リーマンショック時に銀行から話が来た。大田区が中心になって、病院業務の改善を目指して協力し、アイデアを出すことにしている。例えば点滴の台の改善がある。東邦大学医学部と大田区と2ヶ月に1回の話し合いがある。医学関係の製品の多くが現在、外国製である。それを日本製にする計画である。

海外メーカーとの関係では、サムスンのエレベーター用の操作盤は1部やっている。しかし、これは設備投資をするとリスクが大きくなる。また中国メーカーからのものもある。しかし、現時点では全面的に行うことは考えていない。

(3) 経営者の持論

①その場その場で切り抜ける。変化がある中をくぐり抜けてきた。

以前、エレベーターの操作盤部品を台湾、韓国製を買ったことがあった。しかし使い物にならなかった。その時に手直しをして利用している。また、リフォーム中心になったのは15年前からである。防水型押しボタンの開発は、エレベーター業者からの依頼であった。種は、顧客からくる。

5. F'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

F'社は光学機器メーカーで個人を対象として、開発・製造・販売を行なっている。双眼鏡、望遠鏡、顕微鏡という3つの事業を対象としている。市場規模としては100億円以上で、国内・海外で販売を行っている。製造の1部については、OEMによって、中国で生産している。望遠鏡のみを本社で製造と販売を行っている。双眼鏡と顕微鏡については、OEMでの供給をしてもらっている。個人が顧客である。販売チャネルは、家電量販店、デパート等である。代理店を通さず、直接営業活動を行っている。製品のライフサイクルは10年単位で、高性能機種への要望は米国で多い。

(2) 戦略の状況

戦略としては、開発と生産を基本的に日本で行い、国内だけでなく海外での販売も行い、成長してきた。20~30年前から、中国の何箇所かの企業でOEMでの供給を受けている。廉価品については現

地のレンズを使用し、高いものは日本から取り寄せている。

望遠鏡の価格変化はない。物価は高くなっても、望遠鏡の価格はそのままだになっている。コストダウンでカバーしてきた。リーマンショック時でも売上の変化はなく、多少米国での販売が減ったが、逆に売れるようになる。

市場規模はゆっくりと拡大している。望遠鏡で空を見ることの楽しさを知ってもらい、市場を拡大していくことが基本的な戦略になっている。更にエントリー機のコセプトを大事にして明確にしている。OEM製品の品質は徐々に良くなっている。今の戦略を10年先も維持してゆく。ブランドを高くして、新製品の開発を行い、販売網を拡大し、興味関心を持つ人を増やす。

製造上のスキルとしては、職人的技能は必要ない。しかし、職場全体では技術、熟練が必要である。開発は、担当が6名いる。絶えず新製品を2年ごとに生み出すことで、売上を伸ばしている。現在売られている「赤道儀式天体望遠鏡」は、開発したのは4名であった。比較的、市場の大きな変化はないので、2年ごとの新製品投入で対応できている。営業担当は16名である。

(3) 経営者の持論

①常に動いていないと成功も失敗もないが、停滞すると、失敗する。社員がやる失敗は、たいしたことはない。失敗体験を大切にしたい。

②いろいろ仕込んでやってみる。

社長は、会計士補としての前職時代、多くの企業の問題解決をしてきた。

6. G'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

G'社は金型の特注・標準部品メーカーという事業である。金型それ自体ではなく、部品の開発・製造・販売を事業内容としている。実質2代目である。金型部品とは、金型を作るときに金属をながし込む導入口として利用するピンやガイドを意味する。そのため、金型設計する時に、組み込む部品であり、穴を開けておくように設計されている。G'社は直接、金型専門メーカーとの関係はない。顧客は自動車部品と家電部品メーカーが顧客である。顧客は群馬だけでなく、全国にある。

(2) 戦略の状況

中国に、1995年設立の工場を持っている。その従業員は100名程度である。そこで標準規格品を製造し、中国に展開している日系メーカーを中心に供給している。また中国ローカルの企業にも供給している。一定の品質基準に合わせた製品作りをしている。単に原価の安いものだけでなく、品質、機能の面で優れた製品を提供できるようにしている。中国について、材料は中国のもので作っている。標準品であり、売上の80%を占めている。

特殊部品については、それを開発することで付加価値の高い製品作りを目指している。開発部隊は日本に置いている。中国には置いていない。

中国には、5年ぐらいたった日本の生産設備、工具を送っている。設備の更新は行っている。東南アジアには代理店を通じて販売をしている。標準品での拡大だけでなく、新製品が求められている。営業については日本のG'社では、国内に10ヶ所の営業所を置いている。現在2012年時点で、21・22名担当を置いている。将来的には35名まで増員する予定である。

部品のサプライヤーでは、海外と国内が半々である。使用する材料としては高級鋼を使用している。今後、中国での展開は拡大するが、現地には専門メーカーが多数存在しているので、価格競争では対

抗できない。品質と機能で対抗するしかない。高くても十分なニーズはある。国内では、納期とサービス面で改善して、コスト面でも改善する必要がある。販売面では競合のシェアを奪うしかない。市場自体が成長することはない。しかし、プラスチック金型への展開はありえる。

2011年度、新規顧客が100社あった。顧客の入れ替わりが進んでいる。新規顧客の開拓が課題である。その際に、新製品を絶えず出すことが重要である。また、他社の新製品を導入することも必要である。例として、給油化技術開発が挙げられた。プラスチック金型部品でも、固定潤滑剤を組み入れることは可能である。また、違う機械での利用を開拓することで、事業の拡大が可能と考えられている。ニッチ市場に対応する必要がある。その1部を拡大し、成長させることが戦略である。新製品の開発は、開発部門が考える。展示会、ネット広告で意見を聞いて、改善点を聞いて、課題を明らかにしている。

(3) 社長の持論

①すべての原理原則を知った上で、考えて決断する。そのためには数字上のことも経済上のこともよく理解しておく必要がある。多くを学んでおく必要がある。(社長はよく本を読んでいる。)

②周りの企業の社長と交流することが大事。

③企業は学校のようなもの。納期を守らなければならない。お金をもらうには努力するしかない。止まっていると衰退する。そのためには絶えず動いて、自分で学ぶことが必要。

④情報と仕事は外にしかない。これから10年・20年先の仕事は、社長が持ってこなければならぬが、会社内だけにいたのではダメだ。今の仕事は社内にある。これからの仕事については、海外に行って雰囲気を感じる事が大切である。

7. H'社のケース

(1) 市場状況と業務内容

H'社は、タングステンを主材料として粉末冶金を固めた棒材料を切削加工して、切削工具を製造している。製品の特徴としては①硬度が落ちないので、高速での加工ができる。②硬いので寿命が長い。③微細の切削ドリル（小径ドリル）に特化している。

H'社は1980年代まで、時計用の真鍮の加工ドリルの開発・製造・販売を事業としてきた。セイコーの下請けとして加工ドリルの製造と販売を担当していた。その後、時計がクォーツへ転換するのに伴って、他の産業用ドリルへ進出した。プリント基板の穴あけは、その代表例である。しかし現在ではこの大きさのドリルはやっていない。

平成7年頃に、ドリルの小径を6ミリ以下のものに限定し、顧客ニーズにより細く対応するようにして、大きく需要が伸びるようになった。現在の製品は6ミリ以下、1ミリ以下の微小径ドリルで、利用は多くの作業、産業にわたっている。主に車と半導体の製造で利用されている。

(2) 戦略の状況

H'社の戦略では、平成7年に大きな転換が起きていた。その切掛けはセイコー社との下請け関係の解消であった。取り扱うドリルを微小径に限定したことが、新たな顧客開拓への道につながっている。顧客ニーズへの対応がより細かく、徹底してできるようになったのである。半導体産業でのドリルの利用が例として挙げられている。市場シェアは、この分野では国内80%、米国では10%、アジアでは10%になっている。販売については規格品を多品種持っており、カタログ化している。規格品については、ネットの販売が多くなっている。

車については、主にガソリン噴出のノズル用で小径ドリルが利用されている。従来微細な穴空けは、電気ショックによるものが中心であったが、それでやると綺麗な穴が空けられない。綺麗な穴を空けるには、ドリルが必要であった。しかし、これは戦略的な転換後に明らかになったことである。転換する時には考えられていなかった。現在は1ミリ以下の製品が売上の80%になっている。6ミリ以下1ミリ以上の範囲は、20%の売上である。

このような微細な小径ドリルの開発については、職人が7名いる。図面から作成し、ドリルを制作するが、最初の1個の加工作業に匠の技が求められる。その1個の作業について、完成したらそれをプログラムにしてNC工作機で自動で加工作業が行われる。

販売に関しては、関西と関東に代理店を通じて規格品を販売している。規格品以外は本社で対応している。規格品はすべてこの代理店が買取、在庫しているので、本社では在庫を置いていない。この仕組みで、値下げをせずにこの戦略を維持する予定である。

(3) 会長の持論

現会長が戦略の転換を行っているので、会長の持論について確認している。

①原理・原則・理屈に合わないことはやらない。会長は技術屋で機械が大好きで、自分でも機械の設計をしていた。

②分からない場合は、聞け。メーカーに聞け。トラブルがあれば、自分たちで直させる。

8. I 社のケース

(1) 市場状況と業務内容

I社はメッキ事業で創業61年の歴史を持つ企業である。昭和26年、日立から仕事をもらった。そのメッキの量が拡大し、対象企業が日立電線等へ移行していった。その後、メッキ装置を開発するようになった。メッキはコネクタメーカーは内製している。事業としてはメッキ技術を開発し、顧客に提示して受注することが中心業務になっている。現在では、各部品メーカーが最先端の機能を持つ部品を作る目的で発注してくるようになっている。コンデンサー、コネクタ、半導体部品等のメッキを中心とした事業を展開してきた。取引先は部品メーカー、プレスメーカー、商社（国内）を通じて海外とも取引している。技術的なやりとりは部品メーカーと行うことが多い。メッキする部分についての話になる。製品は家電、パソコン、IT関連、ゲーム機、カメラと多様である。売り上げは、リーマンショック時に80%減った。現在は当時の売上の70%にまで回復した。

(2) 戦略の状況

競合は、海外企業が増えている。メッキの機械が技術的に向上し、薬品メーカーが技術力も向上している。仕事を取るためには値引きをしている。I社は日本企業との取引が中心である。国内中心の顧客を対象にしている。微小部品のメッキについては、競合はそれほどはいない。微小部品へのメッキに特化したことが、I社の戦略の特徴である。そのメッキした部品を利用する製品作りが、国内メーカーの国際競争力にもなっている。最先端の機能部品の部分メッキでは優れた技術を持っている。また、顧客企業のプロセスをサポートするために、部門間で協力することが重視されている。そのために装置の設計・開発も行っている。装置はメッキだけである。提案型営業の強化、そして企画段階から参加するようになっている。開発の担当者は、12名いる。提案型営業を強化し、メッキ製品の曲げ角度の提案もしている。海外企業、特に韓国、アジアの企業との取引もあるが弱いところと取引をしてもダメで、競争力のある強い企業の動きに対応して、考えることで競争力を持てると認識

されている。

半導体メッキメーカーは少なくなっている。そのため、扱えるメッキメーカーも少なくなっている。それがI社にとってはビジネスチャンスになっている。

(3) 経営者の持論

- ①会社は続けなければならない。人が変わっても機能するようにしておくことが重要である。そのためにはISOの管理システムを入れている。
- ②設備投資について、ロットは小さく、設備のボリュームも半分で十分になっている。
- ③人の教育が重要である。

Ⅲ 若干の考察

8社の中小企業について、その市場状況と業務内容、戦略、そして経営者の持論について、聞き取り調査から明らかになった事実関係を整理してきた。この中で共通して明らかになったのは、中小企業の戦略転換の事例が多いという事実である。大企業の転換に対応して、中小企業も世界の市場を対象とする事業へ転換していることが、多くの企業で確認することができた。それは、従来の戦略からの転換を意味し、不確実性の高い状況下での意思決定が求められる可能性が高くなっていると考えられる。そのような状況下では、過去の個人的な持論だけで対応するのは不可能であることは明らかであろう。そこでは、意思決定は試行錯誤法になると考えられるが、その試行錯誤の際に、経営者の持論の役割はどのようなものになるのか。この点の検討が必要になる。

(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, R. E. and Prahalad C. K. 1995 The dominant Logic: Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, 16(1) 41-49.
- Gavetti G, and Rivkin J. W. 2005 Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy, *Strategic Management Journal* 26(8) 691-712.
- Gavetti G, and Rivkin J. W. 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篇, 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 J. W. and 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 Relationships between management' dominant logic and the strategies in Japanese small and medium production enterprises

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

In this research, I develop a perspective on how managers in Japanese small and medium production enterprises (SMPE) search for a strategy. 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 eight Japanese SMPE researched, managers used to rely on the dominant logic, but also on another method.

Keywords: strategy, small and medium production enterprise, dominant logic, market situation,