

[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 (1)

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優れた戦略とコミュニケーション方法から、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

I. 課題設定

企業が新たな戦略を形成する際、様々な要因が作用することが指摘されている。その要因はいくつかの視点から捉えることができる (Mintzberg et al, 1998)。代表的な考えでは、市場での顧客ニーズの変化、競合の対抗的行動を規定的要因として捉える考えが存在する (Porter, 1996)。それと並んで企業内部にある資源と能力が規定的要因とする第2の視点が存在する。能力や資源の存在が、新たな戦略の実現を可能とし、新たな製品・サービスを市場に提供することを可能にするとの視点である (Collis & Montgomery, 1998)。これらの視点からは客観的な市場の状況と企業内部での資源と組織能力の現状から、理論的に演繹的な推論を行い、特定の戦略の可能性を予測することが可能とされている。しかし、客観的な状況が戦略をすべて規定するわけではない。

戦略については、戦略を考えだす人の認知 (cognition) の視点からも捉えることができる。過去の経験を利用し、それをスキーマあるいはフレームとして利用して戦略を創出する取り組みが存在する (Gavetti & Rivkin, 2007)。さらに認知的視点からは、注意という視点から戦略を捉える考えが存在する (Ocasio, 1997, 2011, Ocasio & Joseph, 2005, 2018)。注意 (attention) という行為には時間的、認知上の限界が存在することが理論的前提とされている。人は限られた注意の視点を、特定の戦略課題に向け、持続的に取り組むことで戦略形成が可能になると理解されている。その注意視点を大きく規定するのは、経験や他者からの知識、そして個人的な価値観の存在が要因として捉えることができる。これらの要因が人の感覚 (五感) に作用すると考えられる。

注意を行うという行為の視点から戦略形成を捉え、分析するオカシオ等 (Ocasio & Joseph, 2018) は、戦略が生まれる源泉について以下のように述べている。「実現された戦略を生み出すのは決して独自のアイデア、プランもしくは意図ではない。それは戦略上の課題 (strategic agendas) であり、組織から生まれてくるものである。戦略上の課題は注意の視点の一貫性、適合性、そして統一性を一定程

度示している」(Ocasio & Joseph, 2018, p. 289)。ここで言われている戦略上の課題は市場と顧客セグメント、製品・サービスの範囲、価値提案 (value proposition)、価格付けと費用構成などが挙げられる。戦略上何を課題として捉えるのか、その当事者は経営者なのか、現場からの考えなのかが重要になる。オカシオ等は「生まれた戦略は、単にその前の戦略上の選択の結果だけを反映するのではない。戦略の開発と工夫を継続するための一貫した課題も反映する。戦略を課題として見ることは、そのダイナミック性に光を当てることになる。戦略課題の幅は広く、複雑で絶えず発展している」(Ocasio & Joseph, 2018, p. 290) と述べている。オカシオ等は目的を持ち、その達成に必要な課題を捉える必要性を主張する。その課題に、様々な集められた経験や知識を利用して解決方法を模索することが行われる。その結果が戦略になると認識されている。そのプロセスは繰り返し行われる。その際、注意の視点を適切に特定の市場や資源に向けることが求められる。つまり注意の視点を限定し、その戦略課題に持続的に取り組んだ結果、戦略が形成されると認識されている。優れた洞察やアイデアはそれほど重要ではなく、重要なのは組織的に独自の戦略課題に向け持続的に検討するプロセスであると捉えられている。このような持続的なプロセスでは、様々な行為が経営者を中心に行われることが考えられる。注意視点の理論では、そのプロセスが継続的に行われることで、優れた戦略の形成が行われると認識される。注意の視点はその継続的なプロセスの出発点を意味する。この継続的なプロセスは、戦略形成への知識創造プロセスとも捉えられる。

本研究は注意の視点、そして戦略課題はなにか、さらに注意の視点を組織的に形成するためのコミュニケーション方法に焦点を当て、経営者とのインタビュー調査を行っている。その質問項目の検討及びデータ収集は、研究分担者の飯村龍一教授、長谷川英伸教授と綿密に連携して行われている。これによって13社ではあるが、北陸3県の中小企業における注意視点、戦略課題の特徴点を明確にすることができたと判断している。参与観察での分析ではないが、経営者への詳細なインタビュー調査でその実情について明らかにしている。対象期間としては経営者としての在任直近5年を基準としている。また、最終的な研究成果の精度を高めるため、13社の経営者に各社ごとの分析結果を送り、確認をしている。

具体的な質問調査の枠組みとしては第1に、注意の視点が向けられる対象はなにか。注意の視点の転換があるのか。またその源泉となる経験・知識、そして経営者の価値観はなにか。第2に、戦略課題として何が認識されているのか。その課題への取り組みの実態。第3に、コミュニケーションによって、経営者個人の注意視点から組織的な注意視点への転換が行われるが、その具体的方法が分析課題になる。オカシオ等は具体的なコミュニケーションプロセス分析に当たり、4つの研究の枠組みを提案している (Ocasio, Laamanen, Vaara, 2018)。第1にコミュニケーションの実践 (practice)、第2に戦略ボキャブラリー (strategy vocabulary)、第3にレトリック戦術 (rhetorical tactics)、そして第4に具体的な語りとそのテキスト (talk and text) である。本研究ではこの枠組みに基づいて調査を行っている。ただし第4の語りとテキストについては、会議体への参与観察が不可能なため、3項目に関する聞き取り調査に留まっている。

以上の枠組みに従い、北陸3県の13社の中小企業の戦略形成の実態について分析をおこなっている。対象企業は中小企業庁が毎年、優れた中小企業を表彰し公表する『羽ばたく中小企業300社』の中から、北陸3県に本社を置く企業に調査の依頼を行い承諾した企業である。調査は2019年8月3社、2022年8月6社、2023年2月4社へのインタビュー調査を行っている。調査対象になっている企業では、経営者へのインタビューを約2時間行い、そのインタビュー記録に基づいた定性的な分析を行っている。対象となった中小企業にはAからMまでのイニシャルを付し、また経営者の氏名についてもイニシャルで表記している。なお本論文は2回に分けて掲載する予定で、本稿が第1回分となる。

Ⅱ．北陸3県の全般的状況

北陸3県は、日本国内でも有数の古くから日本を代表する農業以外の産業が存在し、地域経済を支えてきたことが指摘されている。福井県では繊維産業と眼鏡フレーム産業が発展し、多くの企業が生まれてきた。富山県では、機械産業、特に工作機械産業と医薬品の製造と販売という産業が大きく地元経済を支える産業として発展してきた。石川県は、機械、繊維、そして食品製造が中心的産業になっている。これらの産業が依然として地域経済を支え、雇用を支えている。日本経済全体で大きく産業構造が転換し、その時代の変化が進展する中で、依然として多くの以前からの産業が地域経済を支えている。1990年代にはじまるバブル経済の崩壊とグローバル化の進展が従来の地域経済にも大きな変化を生み出していた。さらには2008年のリーマンショックでは、企業の活動をさらに大きく転換する必要性が強く求められていた。それに対応し様々なレベルで経営戦略の転換を進めている企業が多く存在する。

Ⅲ．13社の事例について

調査対象としたのは、中小企業庁により『羽ばたく中小企業300社』に選定された北陸3県の製造業に属する中小企業である。13社はそれぞれ優れた事業活動を展開している。具体的な13社の事業内容等は以下のとおりである。

第1表 調査対象中小企業の事業内容等

企業名	主な事業内容	従業員数	資本金：万円	組織形態
A 社	制御機械製造	102 名	4156	機能別組織
B 社	合成樹脂成型・加工	95 名	4800	機能別組織
C 社	医薬品製造	180 名	9600	事業部制組織
D 社	金属加工	88 名	1000	機能別組織
E 社	イオンメッキ機器製造・販売とイオンメッキ受託	15 名	1500	機能別組織
F 社	光通信部品製造販売	130 名	10000	事業部制組織
G 社	タイヤ交換機製造販売	180 名	6800	事業部制組織
H 社	菓子製造・販売	100 名	5000	機能別組織
I 社	金属のリサイクル	260 名	5000	事業部制組織
J 社	研究開発事業	18 名	5000	事業部制組織
K 社	米菓の製造と販売	344 名	8000	機能別組織
L 社	金属加工	30 名	1000	機能別組織
M 社	ニット製造	90 名	8000	機能別組織

出典：筆者作成

1. A 社

(1) A 社の概要

A 社は1971年に金沢市で機械の自動化設計と製造を目的に設立されている。1973年小松市へ移転。事業内容は徐々に拡充している。現在、従業員は102名で資本金は4156万円である。当初、大手機械メーカーの下請け業務がほとんどであった。設立当初は3名の経営者で立ち上げられている。3名が

それぞれ大手機械メーカーの仕事を受注し、製品の製造を行っていた。社内文化が3社に分かれて、組織としての一体感はないままであった。当時の基本的な事業の考えは、多品種少量の製造を行うことであった。製品の大量受注はせず、多品種の製品の設計と製造を行うことが行われていた。その後12年前に現在の社長であるT氏が社長就任している。

社長のT氏が入社した17年前の主力事業は、プリント基板であった。そのプリント基板の生産から派生して、それに部品を組み入れたユニット製品の生産が行われるようになっていた。さらに制御装置の製造にまで広がっていた。これらの事業はほぼすべて大手機械メーカー3社の下請け事業であり、利幅の薄い事業であった。下請け事業からの脱却が当時からの最大の課題であった。

(2) 注意視点と戦略課題

T氏が社長に就任時、注意の視点は大手機械メーカー3社からの発注へと向けられていた。それは就任以前の前任の経営者から行われており、その注意視点を継承している。そして以前から下請けからの脱却が戦略課題であった。その点についても大きな変更はされていない。下請けからの脱却のために設立当初から行われていたのが、自社独自の研究開発活動であった。T氏が社長になる以前から研究開発活動は行われており、独自の技術による自社製品の開発が一定の成果を生み出すようになっていた。2019年時点での聞き取り調査での説明では、その成果が徐々に実現されるようになっていた。2019年夏の段階では、売上比率としては8割ぐらいが下請けで、1割が自社製品で、残りの1割が特注品であり自社で開発した製品の提供でオンリーワンの製品を生産している。利益の点では、7割程度が自社開発の製品になっている。プリント基板では、量の少なく手のかかる比較的利益の出るものを受注するようにしている。少ない枚数のプリント基板だけを受け入れるようにしている。さらに部品を装着してユニット化することで、利益率を高くする工夫がされている。

特注品の受注では年間3台程度が、現時点の開発力では限界と認識されている。また自社開発の医療用機器では年間40台程度が売れている。自社で開発して、医療機器メーカーの製品ラインアップに加えてもらい販売がされている。

グローバル化への取り組みでは、現在は海外向けの製品は、国内取引先を経由して少しあるだけにとどまっている。しかし海外に出る準備はされている。独自製品を海外の展示会等に出展して、ある程度の反応はあったとされている。

研究開発は顧客の要望を聞き、対応する開発を行なっている。自社の独自製品の開発も並行して行われている。開発部隊は機械設計の10名を含め35～36名在籍する。研究開発の技術者であっても、顧客への説明等が必要であり顧客企業への営業活動も行ってきた。

A社の社長T氏の注意視点の源泉は、以前から受け継がれてきた経験が大きいと考えられる。下請けで安定した経営を行い、また並行して利益率の高い独自製品の開発を行うという経験である。

(3) コミュニケーション方法

社長のT氏の前職はJリーグでのコーチで10年の経験がある。コーチになる目的でイギリスへの留学もしている。T氏は、そのコーチとしての経験が企業経営に大きく貢献していると述べている。コーチという仕事はコミュニケーションの業務である。自分の考えを伝えて実行させるためのコミュニケーションスキルが求められると述べている。A社には職人的な従業員、エンジニアがいる一方で、おとなしい自信のない社員もおり、また女性もいる。それぞれの社員に対する話し方について、過去のコーチ時代の経験が有効である。人それぞれに対し、その人物に適した話し方をするようにしている。その中で相互に分かり合える関係性が形成されている。A社の社内ではオープンな文化があり、

1日2回社長のT氏は社内を廻っている。それには大きな意味がある。社長の考えを伝えることができ、現場従業員に対し社長からの期待も伝えることで、働く意欲を引き出すことができる。またこの対話を多くの従業員と行う中で、様々な考えも生まれ、現場の考えも理解できるとされている。その際には信頼関係を築くコミュニケーションが必要であり、そこでは社長の本気度を示すことが重要であり、それを毎日の現場周りの時の対話で理解してもらうことが重要と認識されている。

また開発を行う担当者との対話では、ある程度やって、駄目であればまた取り組むことを進言している。逆に何もやらないことには社長のT氏は怒ることがある。失敗をしてもそれを生かして次につなげることが期待されている。特別な能力がある従業員がいても、チームワークで企業は成り立っている。その中で個人として能力を発揮してもらう。組織が優先される。T氏によると、中小企業は自由な従業員が多く在籍するので、すべて100%、1つの考えに従わせるのは困難とされている。また、コーチとして在籍したのが弱いチームであったため、中小企業と類似することから、どのように大企業に対抗するべきかを考えることができたとされている。従わない従業員に対し、徹底することは不可能である。そのため徐々に進めていく必要があると認識されている。しかしどうしてもついてこれない人に対して、10を押し付けずに、6か7だけにとどめており妥協点を探ることで対応している。

T氏は従業員には、仕事の中で失敗しないと何も得るものはないと言っている。失敗を忘れず、その中から学ぶことで初めて成長できる。製品の品質も同じで、顧客企業からある程度クレームが出る方がよくなるとされている。そのクレームへの対応をするのに、なんでもトライをすることで生産性が上がり、品質も向上する。失敗は大歓迎であると述べている。社長のT氏はさらに次のように述べている。「僕は大きな変化は嫌いなんです。変化に対し、少しずつ習慣を変えていくっていうのをやっている」(聞き取り調査での発言)。これは人材育成についての考えで、時代の変化に対応して従業員に対し、仕事のやり方を徐々に変えて習慣にしていける必要が指摘されている。

顧客とのコミュニケーションについては、A社の顧客企業にはそれぞれの時点でA社の考えを理解してもらい、製品の品質・機能に価値を見つけてもらうことを目的に行われている。また求められる品質や機能を聞きとり、それを従業員にも認識してもらうようにしている。

2. B社

(1) B社の概要

B社は樹脂製の食器雑貨、工業部品、仏具、その他OEM商品の企画・製造および販売を行っている。1947年に設立され、山中漆器という木製漆器の製造から始まっている。その後、人工樹脂製の漆器生産に取り組み、それで培った成型の技術力を生かして新たな素材を使用する樹脂成型の事業を展開している。現在の会長I氏は2代目にあたる。20歳から約43年B社の中心的存在として活躍し、40歳からは経営者に就任している。資本金4800万円、従業員95名（パートを含む）である。

(2) 注意視点と戦略課題

B社は木製漆器の製造から始まり、その後プラスチックの漆器製造へと転換している。その過程で受託加工中心の事業から、素材であるプラスチックの製造と成型の新たな技術の開発に取り組み、その中から独自製品の開発を行っている。B社は独自技術の開発によって、新たな独自製品を生み出して成長してきている。その開発を主に担当してきたのが現会長のI氏である。絶えず素材とその成型の技術開発を推進し、新たな製品を開発しOEMによる受注を行っている。経営者I氏の注意の視点は、新たな素材を利用した人工樹脂成型へと向けられている。そのため戦略課題もその新技術の開発であった。

B社の企業目的は「私たちは、素材で世界を変えることを目指します。社会に求められる価値を生み出し、永続する企業を目指します」(B社ホームページ)と表現されている。人口樹脂とガラス繊維及び炭素繊維とガラス繊維という素材を様々に成型し新たな製品を開発し製造販売することが具体的な事業内容になっている。

当初はプラスチックの成型したものへの漆器加工をおこなっていた。昭和49年ごろまでは熱硬化性のユリア樹脂での加工を行っていた。この時期に、地元向けではなく東京の仏具店向けに仏具を作り始め、出荷をするようになっていく。地元産地向けでは自由な対応ができなくなっていた。そのため別の地域を考え、販売の努力をしていた。現在、仏具は別会社での製造と販売にしている。またこの時期には熱硬化性プラスチックから熱可塑性のプラスチックへ転換が求められていたが、ユリア樹脂でも可能な仏具やゴミバケツ等の製造と販売を行うようになっていく。国内では東京向けが多く、輸出先はほとんどがアメリカであった。仏具の製造では、顧客からコストダウンや成型の困難なものを求められ、その技術開発に取り組んできた。その仏具製造等の仕事量が増えたので、現在地に本社を含め工場を移転している。この移転した昭和59年には、まだ可塑性のプラスチックは扱っていなかった。熱硬化性プラスチックの技術は、さらに工業用の製品に利用されている。具体的には家具や工業用の部品に利用されている。現在(2019年)工業用製品の比率は、売り上げ全体の40%程度になっている。残りの60%が熱可塑性のプラスチック製品である。雑貨系の製品では、熱硬化性のものでは商品展開できなくなっていたため、昭和63年頃に熱可塑性のプラスチック製造設備を工場内に設置している。その熱可塑性の仏具の開発に取り組み製品化している。他方で香炉は全部熱硬化性のものをやっている。

熱可塑性の仏具を開発する中で、原材料を仲介する商社経由でアメリカのイーストマン・ケミカル社からの依頼が舞い込んでいる。開発されたトライタンという原料の成型についての依頼であった。その材料は耐薬品性が優れ、透明性も高く耐熱性も高く原価もリーズナブルであった。しかし成型が困難であった。B社はその成型技術の開発に取り組む、成功している。この成型で、従来は製品が薄というイメージを転換し肉の厚いプラスチック製品が可能になっている。その成型技術を使って完成させた製品が独自製品の「プラキラ」である。この成型方法はインジェクション成型である。ここで使用されている樹脂は結晶性樹脂で、成型がまずいと中に結晶ができる性質があるため、成型が困難であった。B社はこのような他社では行わない結晶性のプラスチック成型を実現している。その成型の際には独自の型を開発するための試行錯誤の取組が行われている。金型について3Dデータを駆使できる人材が5名いることで可能になったとされている。プラキラができたことで、それを見た顧客からの注文も入るようになっていく。

他方で、プラスチック樹脂を使った工業用製品には、送電用の碍子や新幹線の工事で使われる部品も含まれている。これらの製品も共同開発と独自開発のものがある。日本で2社しか作れない製品もある。

開発は社員が担当するが、多くの費用が発生する。その発生を許容し「失敗してもいいからやれ」というのをI氏が明言することで開発が実現している。中小企業の場合、社長が自ら、失敗を前提にやろうと言える。その結果、「失敗が前提にあるから、試作用の型なんか山ほど作っている」(聞き取り調査の中でのI氏の発言)。失敗しないと前へ進めないと認識されている。それは失敗で学ぶことが多いからである。その中で、炭素繊維を使用した製品づくりも取り組まれている。炭素繊維を使った製品は、業務用のボルトである。さらに雑貨系で椅子や家具製品の開発が行われている。

炭素繊維でも、大手の企業が開発しているのは熱硬化性のカーボンである。それが現在では多くの製品に使用されている。B社の開発したのは熱可塑性の炭素繊維を使用した製品の開発である。経営

者のI氏によれば世界的に見て10社ほどしか、この技術を持たないとされている。この技術を利用した製品の開発は、今後様々に展開することが期待されている。B社では併設する金型工場を持つことが大きな優位性を生み出している。金型工場を持つことで、大幅に試作段階のコストを下げ、繰り返し金型づくりを行うことが可能になっているためと認識されている。そのことで多くの失敗も可能になっている。

社長のI氏は、世の中で作れないものを作りたいとの価値観を持っている。しかも世の中に役立つものを作りたいとの考えを明らかにされている。このような価値観がI氏の注意視点の源泉になっていると考えられる。さらに会社をつぶさない程度の失敗は大丈夫で、失敗はお金では買えない。失敗を恐れたら会社の未来はないとされている。新たな金型を中心とした開発に関して、そのアイデアについてI氏は、モノづくりについて材料が様々に異なっている、原則は一緒であると認識されている。困った課題があっても、どこかに解決の原石が転がっている。それを応用して課題解決を繰り返す中で開発が行われるとされている。従来と異なる切り口をさがして常に1日中考えている。その課題は社員が作ってくることが多い。その社員は顧客からの要望を聞いてきている。しかし途中で失敗したものも山ほどあるとのことである。

(3) コミュニケーション方法

新たな製品の開発に取り組み始めるにあたり、I氏は誰にも相談や話をするをせずに決定している。中小企業では大企業と違い経営者がやるかやらないかを明確に示すことをしないと何も動かないと認識されている。そして大企業とは違い、最初の段階では経営者が決める必要がある。決めた内容は社員には話すことになる。社員に話をする、そこで初めて社員は知恵を出してくる。基本的には経営者が重要な決定をしないと、社員は何もしないで終わる。その決めた後では話し合うことは行われている。その中から知恵が生まれている。公式的な会議体としては方針発表会が設置されている。毎年10月末か11月初めに行われる。その予備の会議が7月か8月初めに行われる。議題については専務が担当している。それは株主対応の会議体である。

社内での会議は毎週月曜日に試作会議があり、ここで全体の開発に関連することが話し合われる。製品開発については年間150程度で、金型を作って行われている。試作会議の場では、金型開発の進捗状況と新たな金型開発についての話がされる。それに続けてカーボン会議が開催される。炭素繊維を使った製品や技術についての会議で、カーボン担当者だけで行われる。あとは現場の打ち合わせで、毎日行われ朝8時半と9時から行われている。また営業の会議が月に1回行われている。営業の担当者と社長と専務が参加する。現在では専務が中心になって、アイデアを出して話し合いを行う場を設定することが行われている。その他に会計士を入れた会議が行われている。参加メンバーは総務と専務とI氏である。個々では利益の状況、売り上げの状況把握が行われる。何かを決定することはない。

社員全員に対しては毎月1回全体の朝礼が行われている。その時には、I氏は繰り返し言っていることは、きちんと挨拶をすることが大切であることである。またメールを利用したコミュニケーションも行われている。これは管理者による利用に限られ、社内の意思疎通が図られている。

3. C社

(1) C社の概要

C社は1966年に設立された医薬品製造企業である。中心となる研究開発対象製品は軟膏等の外用薬を手掛けてきている。外用薬のジェネリック医薬品と市販用医薬品の自社独自の開発と自社製造を行っている。そして外用薬の受託開発と製造を行っている。

以前には、多くの国内大手医薬品企業からの受託製造を行ってきた。その中には外用薬だけではなく、飲み薬等の受託も含まれていたが、新社長になり現在では外用薬のみについての開発と製造に特化している。特にステロイド製剤の製造能力が高められている。資本金9600万円で従業員は180名である。

現在の社長M氏は3代目にあたる。いわゆる同族出身の経営者である。しかしそれはある事情から、急遽9年前（2014年）に社長に就任することになった。10年前にC社内で医薬品のデータ改ざんがあり、行政処分を受けて倒産しかけている。その時に役員が全員辞任する事態になり、急遽M氏が社長に就任する事態に直面することになった。M氏の前歴は会計事務所での勤務であり、多くの中小企業へのコンサルタント業務も行っている。それと並行して、稲盛和夫氏の主催する盛話塾の富山県の代表を兼任している。つまり多くの中小企業の実情を見するという経験を持ち、また稲盛氏の経営に対する哲学を学ぶという経験を持っている。

（2）注意の視点と戦略課題

社長に就任後、すぐに従来の経営の在り方が見直され、その転換を行っている。まず、稲盛氏の経営に関する哲学を参考にしてC社のビジョン、ミッション、そしてバリューを以下のように明確化している。第1に、ミッションとして以下の3点が挙げられている。

- ① 世界の人々の心身と地域の健やかさを創造する
- ② 伝統を重んじイノベーションを創造する
- ③ 世界で戦い続ける人財を創造する

この3つのミッションに従業員により理解できるように作られたのが以下のバリューである。

- ① これまでの日本の製薬会社に全くない発想
- ② 大家族主義の世界で戦う地域の中堅企業
- ③ 良きリーダー、良きイノベーターの輩出

以上のミッションとバリューによって、目指すC社の未来の姿を表現するのがビジョンである。C社のビジョンは「健康寿命延伸コンテンツ創造企業」への変身が掲げられている。

社長のM氏が社長に就任し、まず行ったのが外用薬以外の受託製造事業からの撤退であった。この事業分野についてC社では研究開発による独自技術を持つことがないため、利益幅は少ない。受託製造は外用薬に限定する必要性が認識されていた。ミッションでは、新たなイノベーションの必要性が明らかにされていた。そのため研究開発の実績を持つ外用薬をさらに深堀することが行われている。その独自製品の製造販売だけではなく、受託製造も行う必要性が認識されている。さらにそれだけでは減った業務を補うには不十分である。ビジョンに基づいて新たな事業が考えられ、従来の事業の範囲を超えた事業への進出が決定され実行されている。ビジョンで示されている「健康寿命延伸コンテンツ創造企業」を目指し、化粧品事業、そして美容と健康をテーマとしたリゾート開発が行われている。つまり、モノづくり企業から健康寿命延伸に資するコンテンツを創造する企業への転換が企図されている。

以上のように、社長のM氏の注意視点は、独自技術を持つ外用薬市場へ向けられ、それと並行して地元での美容と健康に関連する事業への進出へ向けられるようになっている。そして戦略課題は、新たな外用薬開発と新たな事業の開拓になっている。

M氏によると、20年学んで40年働いて、20年休むという昭和から平成の初期のころの一般的な人生モデルが崩れてきていると認識されている。そのモデルに替わり人生100年時代には、20年学び60年働き、20年休む、もしくは10代で起業して90近くまで働く人も出てくることが予測される。80歳

90歳まで働くという時代に、C社は元気で働くことに貢献する事業へ転換する必要があると考えられている。日本人の平均寿命は世界一であるが、健康寿命と平均寿命との差が10年から13年あるのが現状である。この10年間をもっと豊かにすることが製薬企業としての使命である。その一方で、外用薬の新薬やジェネリック薬も、もうないと言われている。また海外への販売についても大きな投資が求められるため、中小企業では事実上不可能と認識されている。国民の間では健康に暮らすための未病、不老長寿への関心が高くなっている。国も国家戦略としてこれを位置付けている。このような状況に対し、C社の従来の戦略では対応できていなかった。医薬品業界は保守的で閉鎖的である。患者に対して医薬品で治療するという発想から、C社では健康な人を対象として予防、保健、健康、美容という分野へ、商品だけでなくサービスと施設を複合的に形成しクラスターを作り展開することが構想され、既にある程度実施されている。社長のM氏は最適化された調和のとれた健康という考えを挙げ、体の健康だけでなく心と脳の花健康もちろん、それだけではなく、社会にとっても美しく健康やかになることが求められていると認識されている。その実現に向けてC社では、サプリメントや食品の企画を始めている。またサービスとしてはリゾート開発も行われている。製薬とサービス、そしてリゾート施設での体験を複合的に提供してC社の収益源としていくことが戦略として考えられている。そのため社長の花M氏は「兆し分析」を行っている。具体的には顧客と市場の2028年の姿、自社の2028年の姿、業界の技術の2028年の姿、家族や社会の2028年の姿について予測をしている。この予測を基にしてC社の大転換が図られている。

大転換の結果として、化粧品や飲食店、リゾートというものを含めて約30のプロジェクトを他社とのパートナーシップ契約を行いながら進めている。その契約先はテック企業やベンチャー企業が多いとされている。このような取り組みのもとになっているのは社長の花M氏によると「稲盛和夫氏の考えが、かなりやはりベースになって、こういう次の50年のビジョンが作られた。」(聞き取り調査でのM氏の発言)と説明がされている。

リゾート開発のために、子会社も設立している。M氏はその役員にも入っている。単なるブームで終わることなく、絶えず新たな付加価値をつける努力をしていく必要がある。そのため花リゾートの延長で村を作ることも構想されている。すでに農業法人を設立し田んぼや農地も整備している。

社長の花M氏の注意の視点の源泉は、コンサルタントとしての経験から得られた知識と稲盛氏の経営哲学が大きく反映していると考えられる。

(3) コミュニケーション方法

戦略については10年前に社長が策定し、それを従業員へ説明されている。具体的には月に1回、工場すべてを止めて全員145人が集まる勉強会が行われている。そこで社長が毎回30分話すことになっている。最近のトピックや単年度の事業計画とその思いについても話がされている。それは昼の時間帯で、場所は食堂が利用されている。時間としては1時間設定されている。残りの30分は医薬品に関する様々な勉強が行われる。その中では質疑応答もされている。アメーバについては業績の会議が月1回行われる。それと並行して経営戦略の会議が行われる。アメーバを担当する課長以上が全員集まり行われる。また品質管理及び品質保証の会議も月1回行われている。この3回の月例の会議が中心になっている。

また社内報を毎年2回出しており、顧客と従業員へ配られている。新入社員が入ってきた時、新たな会計期間の初めの10月に発行している。この社内報で社長の花M氏が考えていること、強いメッセージを載せられている。

個々の従業員とのコミュニケーションの中心になっているのが個人面談である。年に1回、全従業員

員でパート社員までも対象に行われている。一人30分かけて面談が行われている。人事の担当者をつけて、定型的な質問、最近お悩み事、会社に対する強い要望、プラスアルファで雑談も行っている。全体の中では言えないことも言ってもらい、それを拾い上げている。それをメモにして全部匿名にして悩みや要望をマトリクスにまとめて公表している。従業員からの要望に対し、会社としての対応、出来ること、出来ないこと、そしていつまでに解決することを社長として明確に示している。これは稲盛和夫氏の大家族主義経営の考えから来ているとの説明であった。創業者も社員を大切にしていた。社員も安心感を持って意見を言えるような雰囲気生まれており、自由闊達で社長にも平気で意見してくる。意見の不一致は当たり前で、違わない方が問題である。しかし大切にする価値観の不一致は不協和音を生むので、それには対処する必要があると認識されている。根本的に利己主義で、保守的な考え方の人は問題である。利他の考えを持って貰えない時は、厳しい対応が行われるが、多くの場合には大体辞める。

4. D社

(1) D社の概要

D社は、金属加工の業務を行っている。設立は1991年で資本金は1000万円である。従業員88名で年商は8億円（2021年7月期）になっている。現経営者は2代目で、2022年に社長に就任している。設立31年になり、社長交代に合わせ、様々な点で変更をしようと社内プロジェクトを設置し、企業イメージから見直すことが行われている。その際にホームページをデザインした企業の協力で、コーポレートスローガンを見直して、「やわらかい鉄工所。」というコンセプトを生み出している。元々は、精密板金を事業内容としていた。これだけの事業の表現では一般には理解しづらく、より企業の姿勢や会社としてのあり様を表す言葉の方が良いのではと考え、「やわらかい」との表現にされている。さらに、「やわらかい発想力、創造力、対応力」を持つことも合わせて表現することが意図されている。

(2) D社の注意視点と戦略課題

産業分野として板金業界の規模は、国内と海外ともにそれほどの変化はしていない。工作機械業界が主要な顧客になるが、市場規模は1兆1千億円規模といわれている。徐々に市場規模は拡大しているが、大きく成長しているわけではない。D社の分析では、これ以上板金加工業者は増えることはないと認識されている。その理由は参入障壁が高く、新規参入する業者はいないと認識されている。現状では、初期投資に5～6億円が必要で経常利益率は5%程度になるためである。従って、今後の戦略の考えとして、残存者利益をいかに取るかという考えに移行している。こうして注意の視点は、従来の市場へ向けられ続けてはいるが、その注意の視点の源泉は、この状況の中で如何に生き残るかという危機意識から生まれていると考えられる。つまり、会社として生産能力は保持し、確実に利益を確保することが戦略上の課題になっている。そのために、具体的なビジョンを考えていくことが行われている。調査時点では、今後のD社の将来の姿というビジョンを出していこうと準備をしている。具体的には「例えば30年後こうありたいとか、20年後こうありたい、じゃあ10年後にはこうしたいよねとか」（聞き取り調査から）という発想で考えられている。規模を拡大することは考えておらず、きちんと利益を取っていくにはどうするのか、利益を取って、皆の給料を上げるという道筋をきちんと考えていく必要があると認識されている。この方向性を決めるにあたり、トップダウンで意思決定をしている。ここで具体的な目標とか方向性を決めるのは社長が行い、それを達成するのはボトムアップで、みんなで考えることになることと認識されている。

組織形態は機能別の組織が採用されている。ピラミッド型の組織になっている。社長のO氏は現在

(2022年8月時点) 39歳である。次のように発言している。「私、今39歳なんですけれど、おそらく私が考えられるスパンは、次の30年ぐらいかなと。ほんとには65で辞めたいんですけど、ちょっと間に合わないかもしれないので、一応今から30年間を考えている」(聞き取り調査での発言)。50年、100年先はちょっと考えるのは難しいと思われている。O氏ができる30年間の方策としては、いきなりIT企業に変化することを考えるのは困難である。依然、板金加工という仕事自体は存続すると認識されている。

D社は、現在は開発は行っていない。製造を行う能力を提供するサービス業として板金加工事業を展開している。しかも加工する製品の多くは1回限りで1個だけのものが多い。結果として少量多品種生産を実現する生産体制が作られている。国内250社の顧客、月産4000種類の製品を製造、その受注の70%が1個単位である。他に類を見ない「超少量多品種生産」を実現している。この生産体制を支えている3つのものが存在する。職人の技術、最新設備、そしてITである。まず職人の技術は20名を超える溶接部門、工場板金技能士資格を持つ者が24名在籍する。富山県内では全部で300名であり、富山県の10分の1の有資格者が在籍する。最新設備については、大型のレーザー加工機を導入している。24時間、無人稼働で動いている。NC旋盤、その他の機械加工についても、富山県内で1台しかない設備を導入している。これらの機械でできるものは機械でやる。最新の機械への投資をして設備を整えるようにしている。IT鉄工所にする理由について、「……鉄工所の職人さん達が苦手なことは、管理である。これをITの力を使って補強することを考えている」(聞き取り調査での発言)。各作業員が各人各所で、進捗を入力することをやっている。現在70万件程度のデータと全製品の図面や加工データがシステムに保存されている。これを使って顧客へのサービスの向上、ノウハウの蓄積が可能になっている。システムから情報を取り出して前回の加工履歴をフィードバックすることができる。また原価管理が可能になる。何分かけて製品を完成させたのかという記録を残すことができるからである。基本的にD社の仕事は、顧客企業から図面を受けとり、それに対する見積もりを出し、契約をする。そして制作が行われる。しかし、その製品が世界に1個しかない場合、何分かかるかわからない。実際に仕事をやる中で予測をすることになる。それぞれの顧客ごとに、製品に必ず癖がある。それに対応することで見積もりの精度が上がり、利益をとれるようになる。2回目までは利益をとれなくても、3回目から利益を取れば商売は成り立つとされている。この少量多品種の生産体制を実現しているのは、実際にはD社だけと考えられている。

戦略課題に対して具体的取組を行うため、設立30周年にあたりロゴマークを変え、「やわらかい鉄工所。」というコンセプトに変更している。ロゴマークの傾きを23.4度に統一した。これは地軸の傾きと一緒である。「やわらかい鉄工所」で言われている、その意味は「やわらかい発想力、柔軟な対応力、柔軟な創造力」を大切に、事業を展開することを考えている。最近の新たな取り組みとしては、リバース・エンジニアリングに挑戦している。また、鋼材のオーダーメイドプレ加工にも挑戦している。今までの板金加工業だけに囚われない、少しはみ出ることをやることを考えている。考えながら実際にやり始めている。興味深い話としては、顧客企業の中には、大切な部品でありながら、その図面を持たない企業もある。設計上なかなか複雑であるため、その部品を借りてきて、3Dスキャンしてデータを作りそのデータを図面として展開して制作している。あとは作った3Dデータに合わせて型を3Dプリンターの方で作る、自前で作ったものとあっているかどうかを型に合わせて確認する作業をやれば、その部品の図面化と、なおかつ再定義ということができる。以上のように、日本の製造業の中では、そういう困りごと、図面がないとか、どこかの外注へ依存していることが多くあり、また誰も解決していない問題も多様にあるのではないかと考えられている。これらの問題は、既述の通りにやれば解決できると認識されている。その方法が3Dプリンターの利用である。3D-CADを使

える者が既に10名近くおり、この力を使えば結構簡単なことではないかという風に考えられている。このリバース・エンジニアリングの発想で世の中の困っていることに対応できるのではと考えられている。それがゆくゆくは利益にもつながるし、会社の新事業につながると考えられている。また、ある梱包機械メーカーからの依頼が切っ掛けで、新たな取り組みができることが分かったとされている。この取り組みは、熟練を持った職人の熟練を、3D-CADを使い形式知にする取り組みである。大手のメーカーではこのようなことはないが、中規模の機械メーカーでは、実はそのような問題は多く存在し、それに対応する事業が可能ではと考えられている。以上のような取り組みをしていくことで、板金加工業を少しはみ出し、新たな事業を展開できると考えられている。このように戦略課題として従来の板金加工業を飛び出した取り組みを発見し具体化することが考えられていた。要は時代時代に自分たちで自律的に行動できるような会社、つまり鉄がだめになった時、プラスチックをやるぞとか、何か他のことをやることで、会社や組織が変われるようにならなければならないと認識されている。

(3) コミュニケーション方法

社長のO氏はコミュニケーションによって従業員の理解を求めることは難しいと認識していた。パンフレットを配った説明はされていたが、意識を変えることの難しさを認識し、時間をかけて取り組み、特に新規採用者の視線を「やわらかい鉄工所。」へ向けさせることが企図されていた。視線を転換させるためのコミュニケーションについては、まだこれからの課題と認識され、取り組みが模索される段階と推察できる。しかしその一方で、毎日社長は工場内を回り、従業員とのコミュニケーションには心掛けています。朝の朝礼は月に1回、全員を集め約20分間行う。そこでは会社の近況、社長が気付いたこと。心構えやお願いを話すとされている

これから先のビジョンは、方向性を示す「やわらかい鉄工所。」というコンセプトが考えられていた。しかし従業員はまだ十分には浸透していない。まだ1年しかたっていない。「パンフレットを配布して説明はしているが、たぶんほとんどわかっていないと思います」（聞き取り調査での発言）。これからの理想像でありこうなりたいという思いを示した段階であると理解されている。浸透方法について社長は、新卒採用者への教育を挙げている。毎年3名採用を行っているが、それを継続的に行い、浸透を図っている。O氏は次のように発言されている。「……。正直今いらっしゃる方とか中途の方に、この『やわらかい鉄工所。』だとかっていうのを浸透させるのって結構、むずかしいです。もちろん今いる方は今までのキャリアとか考え方とかがあるんで、あ、また社長替わって何か言い始めたんじゃないって思われると思います」（聞き取り調査での発言）。しかし徐々に人が入れ替わり、次の30年間を担う世代が中心になる。その採用の時から「やわらかい鉄工所。」「君らはやわらかい鉄工所に入って、やわらかい鉄工所を作るんだ」ということを言って採用していく。その結果として彼等が多数派になることができる。さらに社長のO氏は「もう全員のマインドを一気に変えていくのはやっぱりちょっと難しい」（聞き取り調査での発言）と述べている。そして時間をかけて変えていくと述べている。

職人の技術については、その育成は、会社側でスキルマップを作ったり、あるいは職位に連動させ人事評価を行っている。会社側で、技術についての期待をそれぞれの従業員に話している。その上で各能力をラベリングして分かりやすくしている。そして上長が、部下を指導するようにしている。組織的に教育の体系化が行われている。製造部門の課長職の業務の中には、工場の維持管理や生産の管理と並び教育責任を明記するようにしている。

ダイバーシティについては、男女間の賃金差はない。各職能別の賃金体系になっている。しかしそれぞれの職能別部門にいる担当者全員の力がなければ仕事はできないため、職能間での賃金差は大き

くない。会社内でのジョブローテーションもある、大きな差は設けていない。ただし中途採用者については、多少賃金が経歴等から高くなり差はつく。

5. E社

(1) E社の概要

E社は大手眼鏡メーカーの研究開発部門から独立した企業であり、社長のS氏は技術者という経歴を持っている。2005年に独立しE社が設立されている。業務内容は独自に開発した低温処理イオンプレーティング装置による受託加工である。従業員15名、資本金は1500万円である。さらに現在、炭素メッキ事業への進出も行われている。

(2) E社の注意視点と戦略課題

社長のS氏は2005年に独立するまで、眼鏡メーカーのフレームをイオンプレーティングする技術開発に従事してきた。元々、イオンプレーティングはNASAで開発された技術で、切削工具や金型の耐久性向上の技術として世界には広まっていた。独立後、S氏はこの技術の金属以外の素材への転用可能性へ注意の視点を向けていた。その技術の可能性をさらに広げることが新たな市場の創造につながると認識していた。その段階でのS氏の戦略課題は、金属以外の加工に転用する技術を開発することであった。その装置の開発、そして装置の操作ノウハウを持つことで、低温処理技術によって様々な素材に利用することを可能にし、事業化することも戦略課題として取り組まれてきた。そして技術開発に成功し、新たなイオンプレーティング業務の受託加工事業を創出している。イオンプレーティング加工では耐久性を高めるためだけでなく、カラーリングが可能であることから、その利用対象製品が大きく拡大している。加工対象については、プラスチック製品にも加工できるように低温処理技術が実現されている。そのため製品の範囲は拡大し、陶器、食器から自動車のエンブレム、そして医療器具までに及んでいる。今後さらに製品範囲が広がることが予測されている。

イオンプレーティング装置の生産については、日本での製造ではなく韓国で製造が行われている。製造費用を低く抑えることができるため、日本では行っていない。その韓国の関係企業の日本法人の別会社も設立し、その社長にもS氏が就任している。しかし、韓国の装置製造企業との資本関係は存在していない。

ビジネスモデルについても戦略課題として取り組まれ、特徴ある仕組みが形成されている。製品の受託加工と並行して、独自に開発したイオンプレーティング装置の販売も行われている。装置についてはオーダーメイドによって、設計・運用サポート・メンテナンスまで一貫して行い、相互に受託加工のネットワークを形成し、その受託加工を相互に補完する体制が形成されている。装置の販売については、その前提条件としてそのネットワークに入ることが求められている。2022年8月時点では受託加工の受注量の変化が大きく、そのため大規模に設備をそろえることができない状況である。その事態に対応し、受託加工について相互に調整をして対応できるようにされている。そのため価格競争のような事態は起きていない。

社長のS氏は現在、注意視点を新たに炭素メッキ事業に向けている。その技術開発が戦略課題になっている。この事業は国家プロジェクトになる可能性があると認識されている。具体的には、金属に炭素のメッキをする装置の開発を行っている。炭素がメッキされると電気抵抗が非常に低くなる。そのため電気デバイスと言われる電池の電極や燃料電池のセパレーターに利用される可能性がある。しかし現時点では、まだそこまでの技術はなく、試行錯誤の取り組みがされている。その研究開発には億単位の資金が必要で、別会社を設立し開発が行われている。株式会社化するためクラウドファンディ

ングを行い、株主が400人程度になり資本金も6000万円以上になっている。この別会社は現時点では、全く売り上げはないが今後、炭素メッキ事業の規模は、イオンプレーティング事業の何百倍もの事業規模になると予測されている。将来的には、ベンチャーキャピタル、また大手企業にも出資をしてもらうことも考えられている。設備投資も何百億円単位のものになり、売り上げも大きな金額になる可能性があると考えられている。まだ世の中にはない技術であり、完成すると半導体に近いような「産業のコメ」になると認識されている。現在、大阪の企業と共同で製品化のため、熱交換器の効率を上げる研究が行われている。この研究のため、国の助成金の申請を行っている。この別会社はE社の近くにある。既に炭素メッキの装置は製造され設置されている。まだ研究は途上にあり、試行錯誤の開発の取り組みが予定されている。

経営者であるS氏はメッキに関する技術開発を通じて、新たな市場を生み出すことを理想として持っていることがインタビュー調査から理解できた。そのS氏の価値観が注意視点の源泉になっていると考えられる。

(3) コミュニケーション方法

組織を構成するのは15名の従業員であることから、細かな組織の体制は存在していない。検査部門、製造部門、そして事務部門には分けられている。その中では製造部門が10名以上の人材が在籍する。少ない人数であるため、コミュニケーションの方法も特別な方法は存在していない。日常的に社長と従業員は対面しており、特別に会議を開催するようなことはない。また朝礼は週に1回月曜の朝に行われている。あとは毎日職場単位でミーティングや指示を行っている。朝礼では社長が話をするが、具体的には韓国から運ばれる設備の話をすることが多い。従業員に特に技能は必要とされない。ある程度の経験は必要であるが、この仕事は応用物理学の世界が対象であり、放電の技術を使った加工技術である。しかし新しいことをする際には、いろいろ意見を出してもらっている。

6. F社

(1) F社の概要

F社は75年の歴史を持つ企業で、資本金が1億円、従業員が約130名の企業である。事業内容は、情報通信製品、光通信製品、UPS（蓄電池）、特機、精密成型製品事業である。この中で、中心事業になっているのが光通信製品事業である。過去においては、その中心事業はNTTの電話機向けの加入者保安器、各種サージ防護デバイス、雷防護装置の製造販売を行ってきた。しかし電話回線が光通信ネットに転換することに伴い、徐々にその販売額は低下していた。過去には80億円の売上高もあったが、2014年には赤字化していた。しかし抜本的な対策をとることはなく、多くの借入金に依存した経営が行われていた。平成24年に現社長のY氏が入社し、副社長に就任している。その時点では、借入金は30億円に達していた。この時点で売り上げは低迷し、銀行からの追加融資が拒否される事態になっていた。平成26年東京都の中小企業再生支援協議会へ支援を要請し、支援が決定されている。それに対応するため、Y氏が急遽社長に就任して一連の改革を行うことになった。以下のとおりの改革が行われた。

- ① 経営陣の一新、② 退職金制度を変更、人員削減、③ 保有株式等の遊休資産の売却、
- ④ 工場の集約と売却、生産拠点の石川工場への移転、⑤ 官民ファンドからの資金調達、
- ⑥ 分散化した株主の整理、⑦ 蓄熱暖房事業の売却、⑧ 光事業の成長と生産能力の増強

社長のY氏の経歴はNTTに35年間勤務し、その間にNTT関連企業本部担当課長、スタンフォード

大学経営大学院留学, NTTアメリカディレクター, NTT通信機器事業部商品開発部長(端末開発), NTT持ち株会社新事業開拓担当部長, その後NTTレゾナント株式会社サービス運営部長, 同社コミュニケーション事業本部長, 同社常務取締役サーチ事業部長を歴任し, 平成24年にF社副社長に就任している。NTTに在籍中, 通信の技術上の多くの知識を習得している。また経営者としての経験も豊富であり, その知識が積極的に利用されている。NTTレゾナントでは, ポータルサイトのgooという検索エンジン開発の責任者にもなっている。F社に移った時点で, 先端的な通信技術に関する知識を持っていた。

(2) 注意の視点と戦略課題

F社の以前の中心となる情報通信事業は, NTTを主要顧客とする電話に関係する製品の製造・販売であった。その事業の他に蓄熱暖房事業, レジコン事業があったが, いずれも利益率と成長性の点では衰退事業であった。また相乗効果の生まれない個別の小規模事業になっていた。そのために経営資源の無駄が生まれていた。その事業構造の転換が行われ, 特に光コネクタ事業に注意の視点が向けられている。戦略課題はその事業の成長であった。そのために資源を集中している。そして上記2つの事業からは平成27年に撤退している。光コネクタ事業については, 市場成長率と利益率が高いことが予測されていた。光コネクタ事業への注意の視点を向けた理由について, 2012年時点で社長のY氏は戦略の転換をする時点で, 「……市場動向(ネット, SNS, スマホ)から, 光事業の今後を確信し, 当時最も小さな光事業にリソースをシフトすることを決断した」(提供資料53頁)とされている。その決断の結果が, F社再生の切り札になっている。光事業への資源の集中の考えの源泉は, Y氏の経験から得られた知識が判断材料になったと考えられる。当時F社は既存の事業での樹脂成型技術を持っていた。歴史的には20年程度であるが, その技術で作る樹脂成型製品は既に売れない状況であった。しかし技術を持っていたことが, 光事業への進出の基盤になったのである。

NTTがこれから本格的に光ファイバーに切り替えることは, 3代前の社長の時代から認識されていた。当然に従来の電話機に関する事業は不要になることも認識されていた。前任の社長もNTTへ相談に行っていた。戦略課題としては, この既存の樹脂成型の技術で, 光に関係するコネクタ成型技術の開発が考えられていた。そのためにNTTがコネクタの技術を公開した時にそれを購入している。元々はNTTの技術であったが, 中小企業ではF社だけが購入していた。しかし, 大企業では別購入している企業が存在していた。その後, 技術は無償化されたため, 現在は対価の支払いはされていない。3代前の社長は, いずれ光の時代が来ると考え, 1991年にNTTから技術移転を受けていたが, そこには作り方は書いておらず, 測定の方法だけが記載されていた。戦略課題の光コネクタの製造方法開発でF社は苦心惨憺している。1997年に他社から技術移転をしてもらい, 2008年に製品を造り売ることができるようになっていた。しかし, 本格的に売れたのは9年後であった。しかしそれでも売上げは小さかった。2012年時点で2億円程度であった。しかしその事業を継続していた。樹脂成型した光コネクタをNTTにもって行き, 当時のF社の社長と営業部長が売り込みをしたが, これだけ持ってきてもどうしようもないとの反応であった。ケーブルに繋げているのなら調達できるとの返答であった。その後, 繋げて持っていくと, 既に大手3社からの納入で十分であるとの返事であった。そのためNTTには販売がされていない。それに替わる販売先が, 海外企業であった。それ以降アマゾンやグーグルへの販売を行っている。NTTには, わずかにメンテナンス用に納品しているにとどまっている。F社が想定していなかったのは, インターネットの急速な普及と, データセンターの出現であった。データセンターは日本国内でも造られている。そのほとんどがアマゾンのものである。そのデータセンターが日本国内に多く設置され, そこで使用される部材や配線等について, アマゾン

は外部には公開していない。日本にあるデータセンターは多くがアマゾンの管理下にある。従って間接的に、F社のコネクタはアマゾンと取引する業者に売られている。一般的に商用で使われているデータセンターはアマゾンの設置したものがほとんどである。また、コネクタに光ケーブルを付けた製品は、NTT向けは大手の3社が行っており、それには参入できない状況である。苦しい選択の末、結果的には海外企業のデータセンターへの販売が実現できるようになった。さらに光ケーブルを付けたものではなく、コネクタ単体での販売も可能になっている。これにより単体での販売で利益率がよくなり2022年度は15億から20億円近くになると予想されている。今後もさらに売り上げは増加することが予想されている。

さらに取り組んだのは、成長事業と成熟事業の経営を分離する取り組みである。成熟した情報通信事業と特機事業を分社化し独立採算思考を徹底させている。そして本体に残した事業は、成長事業である光コネクタ事業とUPS（蓄電池）事業、そしてまだ誕生したばかりの事業である熱発電事業に限定している。熱発電事業はまだ収益化はできておらず、これから本格的な取り組みが行われる予定である。分社化の目的について社長は、売り上げ減少による赤字化を未然に防止するために資源を最小限にし、経費削減とスピードある改革で利益を確保することを挙げている。そのため、埼玉県の飯能にあった工場を売却し、70名以上を解雇している。再就職先は全員斡旋を行っている。

逆に本社に置いた光事業については、資源を集中させ設備の増設、人材スキルの転換、工場スペースの光シフトを行い、開発力を向上し世界トップレベルを果たすことが挙げられている。

次の戦略としては、子会社の統合による共通間接費の削減が行われている。製造子会社を吸収合併し金沢の本社に統合し、本社は5人程度の担当者を置くようにしている。

(3) コミュニケーション方法

2016年に本社を金沢に移した時に経営理念が作成されたが、社長のY氏が一人で作成している。時間がなく、作らなければいけなかったためとされている。その理念は「私たちは、『独創と挑戦』により新たな価値を創造し、お客様やパートナーとの共存共栄を通して社会の発展に貢献します。」というものである。その考えに基づいてパーパスが設定されている。それは「『ヒト』セントリック経営により、社員をはじめ関わる人全てを幸せにする“いい会社”になる」ことが示されている。人に関して社員の幸福は顧客の喜びを生み、それは企業の繁栄につながるとの考えである。それを実現する具体的方法として、働き方改革、健康経営のための健康企業宣言を行い、ESG経営を実現する。これによってF社はSDGsを目指して持続可能な成長を実現することを明記している。

社長のY氏は毎日全社員向けにメッセージを発信している。具体的には社内SNSで常時、情報発信をしている。それと並び1対1のミーティングを実施している。全社員を対象に行われている。一巡するのに3から4か月かかる。工場などの交代勤務の状況を考え自分でエントリーをしてもらいスケジューリングしている。大体毎日2～3名を対象に実施している。その目的について以下のように語られている。「やっぱり再生の時に痛感したのが、やっぱりコミュニケーションがすべてだなと思っている。僕はちょっと、はやり言葉では必死のコミュニケーションと言っているんですけどね。コミュニケーションはあうんの呼吸なんてのは、あり得ない。ちゃんとコミュニケーションは必死になってやらないといけない。ただ必死にしゃべるのではなく、必死になって聞けって言っているんです」(Y氏の発言より)。毎日メッセージはSNSを利用して5年程度実施している。また、1対1ミーティングでは様々な話が出るが、話を聞いていて新しい情報を聞いて、変えるべきと考えたものはすぐに実行するようにしている。この考えは、社長のNTTでの経験から生まれているとの説明がされている。

全社員説明会で、事業計画について全社員を集め、その具体的内容の説明が行がされている。それ

は年に3から4回実施されている。全社員説明会は、問題が起こった時も実施されている。事業の転換に際しても、何回も何回も話をすることを行ったとされている。リアルでもバーチャルでも回数を繰り返し、社長から話をしている。そのためにテレビ会議システムを全拠点に導入している。そういう道具を使い倒し、手段を択ばずあらゆる手段でメッセージを伝えている。社員は過去にやっていたことに拘りがある。そういう人物はあえて、光事業部門へ移動させて、意識を変えてもらっている。直接経験をしてもらい、意識を変えてもらう取り組みとして社内留学を定期的に行っている。具体的には多くの場合、工場の直接部門と間接部門の間で定期的に行われている。これにより、人の視点が変わってきている。

7. G社

(1) G社の概要

G社は、車のタイヤ関連機械メーカーとして昭和46年創業。資本金6800万円、従業員180名（グループ合計285名）。全国に営業所を展開している。主たる事業としては、耐久性に優れたタイヤサービス機器の他、リトレットタイヤ製造用機械、廃タイヤ切断システムの研究・開発・製造・販売を行ってきた。特にタイヤチェンジャーについては、国内唯一のメーカーであり、欧米をリードしている。リードする背景には、開発、製造、販売の3つの業務が連携して行われており、顧客のニーズに対応する開発と製造、そして販売の密接な協力関係の存在がある。

主力商品であるタイヤ交換機は、チューブレスタイヤを主に対象として開発されており、トラック・バス用と乗用車用に大きく分類される。しかし、日本以外のアジアではトラック・バス用タイヤはチューブタイヤが主流であるために、トラック・バス用タイヤ交換機は普及しておらず、乗用車が中心となっている。製品は10年以上使用していると、消耗部品を交換する必要がある。その部品交換や電気関係での故障に対応するメンテナンスサービスが必要になる。その体制が日本国内では求められている。そして日本国内の世界有数のタイヤメーカーがある。その結果として、タイヤのモノづくりと運動した機械が求められる。欧米では、あまり細かいところまでは求められないが、日本国内では厳しい品質管理が求められる。そのため、作業上のミスが少ない。タイヤメーカーとの共同開発された機械も生まれている。それがG社の製品のスタンダードになっている。その様な機械は、海外メーカーでは不可能になっている。しかし国内市場には海外メーカーが参入している。海外製品はG社の製品とは設計思想が大きく異なる。競合製品には中国製品と欧米製品がある。欧米製品はイタリア製が中心である。中国製品が圧倒的に安価で、高級品がヨーロッパ・アメリカ製である。しかし耐用年数が大きく異なっている。中国製品は2年から4年程度である。ヨーロッパ製品が5から6・7年程度である。G社の製品耐用年数は10年以上である。G社製品は価格が高いが、メンテナンスサービスが行われている。

(2) G社の注意の視点と戦略課題

G社は創業者が設立し経営してきたが、晩年に社主になり経営は、2代目社長や社外からの人材の協力を得ていた。その後、2代目社長が事故にあい、2021年に創業者が死去し、替わりにU氏が代表取締役社長に就任し経営を担当している。現在は創業者の2人の子息である会長CEOが対外活動、前社長の共同会長が社内人事のサポートを代表取締役として担っている。

G社の経営理念について「品質重視のモノづくりに徹し、創造と行動でオンリーワンに挑戦、持続的な成長で社会への貢献と社員の幸せを目指す」ことを明らかにしている。これは51期目のスタートに当たり、社長のU氏を中心に考えたものである。現在の社長は外部企業から招聘された3代目に

当たり、取引関係のあるタイヤメーカー出身である。

創業者は経営に関する多くの言葉を残しているが、企業理念としての形では残さず、2021年に死去している。そのため新たに、2021年に創業者の言葉・考えを継承し、創業家の両会長の意見を組み入れU氏を中心に経営理念として定めた。この理念は今後の50年を展望するものとされている。その考えに基づいて、事業ビジョンが策定されている。こうした経緯から、U氏の注意の視点は創業者の考えを尊重し、タイヤ市場に向けられていることが推察できる。戦略課題は、従来の事業を収益上補完する新規事業の創造とされている。具体的には経営理念に基き、事業ビジョンが策定されている。それは「2+1のソリューション事業、創造性でオンリーワン企業を目指す！」と表現されている。この場合のソリューションとは、顧客や社会のタイヤ関連の課題解決への提案事業を意味する。また、2+1事業とは、タイヤサービス機器事業、環境機器（従来の特機）事業、+新規事業を意味する。その中の新規事業の目的は、2つの基幹事業の弱点を補う事業内容が考えられている。その新規事業の創造が戦略課題として認識されている。

事業ビジョンは、基本的な方向性を示すものではなく具体化された内容になっており、実質的には3年計画としての内容になっている。環境変化が激しいために3年間を対象として戦略が策定されている。策定の中心は社長のU氏である。社長のU氏はG社に入る前のタイヤメーカーの経営企画本部長や北陸地区の社長でもあった。現在は社長の他に商品開発本部、サービス事業本部、品質管理本部という3つの本部長を兼務する。また他に、専務も生産本部と環境機器営業本部長を兼務するという状態である。さらに、総務管理本部長を常務取締役が担当するというように、3名に権限が集中している。この3名で協議をしながら方向性を決めて、各部門の意見を組み入れ計画を策定し、決定がされている。しかし、中心となって3ヵ年計画を策定したのは社長のU氏である。U氏は元々の顧客であるタイヤメーカーの視点から、ビジョンを策定しているのが特徴として指摘できる。新規事業として考えられているのは、タイヤの内圧管理システム事業である。タイヤの内圧計のシステムは、自動的にタイヤ内の空気圧を計測し、ドライバー席に表示するシステムで2024年に車検制度に組み入れられることになっている。この内圧計は別に製造メーカーがあり、その商品の販売事業が新規事業と考えられている。このようにU氏の注意視点の源泉は、前職からの知識と経験と理解することができる。その経験からの知識を基に、演繹的に戦略が導き出されている。

経営戦略については、具体的な内容の策定を途中まで行っていたが、グループ会社の再編成の関係から、具体的な計画は3年後策定することになり、当面はビジョン、中期の売り上げ目標と利益率、それから現状把握と基本戦略の展開までが策定されている。

3年後の成果としては、売り上げ目標40億円、営業利益率7%が掲げられている。売上高の内訳は、タイヤサービス機器事業：36億円、環境機器事業で3.2億円、そして新規事業では0.3億円との目標が設定されている。

以上のように詳細な分析が行われ、推論が行われている。基本的にはG社での決定では経営理念から戦略までについては社長が中心になって考えられている。このようなトップダウンでの決定が行われた理由についてU氏は、現時点ではトップダウンでなければ前進しない状況が存在していることを理由として挙げている。現社長のU氏の前は創業社長のワンマン経営であり、トップダウンでの経営が行われていた。そのために経営陣が育つことがなく、十分な経営体制が作れていないのが課題とされていた。しかし、今後のことを考え、組織的な経営上の意思決定の体制を形成している。それは商品開発、安全衛生、品質向上、調達、生産、原価管理という小課題に分かれた委員会の設置である。その中でも、商品開発委員会が中心的な存在であり、組織横断的な人の参加が行われている。生産部門、営業部門等からも参加して何を開発するのか、開発の内容を確認しながら量産化を決定したり、

販売の仕方等について検討が行われている。

(3) コミュニケーション方法について

コミュニケーションについては、従来はワンマン経営であったために、トップダウンでほぼボトムアップのコミュニケーションはなかった。毎週月曜日に、体操後朝礼を行っている。1分間スピーチを全員に順番にしてもらう。それから簡単な伝達等が行われている。

また、経営計画の修正を行う時に各本部長には話をして、それを徹底するため現場レベルの管理者である班長会議等へは社長が直接話をするが行われている。

また、各従業員との個人面談がミドルレベルの管理者により行われている。営業は営業部長が、製造は製造部長が担当して行われている。当初は年2回、賞与の時期に評価を伝えることを実施していた。その中でいろいろな問題が浮かび上がってきた。具体的には評価の部分で多くの問題が検討されている。

従業員の熟練について、マニュアル化がされている。そして基本的にはOJTでその技能の形成が行われている。それと並んで社員教育に積極的に取り組んでいる。新入社員研修が行われ、2から3年後にはリーダー研修が外部に委託して行われている。さらにその後の研修を設置されている。

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*, McGrawHill 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.
- 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*, 39pp. 155-167,
- 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.

(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 (1)

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

The object 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