

[研究ノート]

モノづくり中小企業環境、支配的論理、 そして経営戦略との因果関係

芦澤成光

〈要 約〉

本研究ノートでは、日本のものづくり中小企業における戦略と持論（支配的論理）との因果関係について分析を行なっている。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』2008年版、2009年版に選ばれた中から、関東地方にある中小企業である。15社の経営者に、直接インタビューを行い、本稿ではその中の7社について、内容分析を行っている。分析対象は、市場環境、持論（支配的論理）、そして経営戦略である。特に本稿では、中小企業経営者が形成してきた持論（支配的論理）と経営戦略との関係について認知的意思決定論の視点から分析を行なっている。その結果明らかになったのは、企業ごとに異なるが、経営戦略の半分程度が持論をベースとしたアナロジーによる推論から考え出された点である。しかし、中小企業経営者の場合は、試行錯誤法によって考え出された戦略も多いことが明らかになった。大企業以上に市場環境の変化が多く、それに対応するために必要であったと考えられる。

キーワード：中小企業、支配的論理、経営戦略、市場環境

I 課題設定と分析視点

日本のモノづくりが危機に瀕しているとする考えが、マスコミを賑わせている。多くの製造企業が、海外、特にアジアに生産拠点を移転させていることは周知の事実である。確かに、汎用製品を製造する大企業による製造拠点移転の動きは顕著である。その動きに応じて、部材を供給する中小企業の中には、製造拠点を海外に移転するものも現れている。他方、海外に拠点を移すことなく、国内で活動を続ける中小企業も多く存在する。その多くは、優れた技術を持つ中小企業である。本研究では、この中小企業経営者に対してインタビュー調査を行っている。これによって、優れた中小企業の戦略の具体的内容を明らかにし、取り巻く環境と経営者の持論を聞いている。聞き取ったインタビュー内容は、2つの理論の視点から分析している。

2つの理論の視点は、ポーターの5つの要因理論（Porter, 1980, 1985）と認知的意思決定論である。2つの理論研究の詳細は別の機会に譲り、本研究ノートでは質的データの分析を試験的に行う。まずポーターの5つの要因理論を基礎に、競争、新規参入の脅威、顧客、サプライヤー、規制の5要因を中心として、個々の中小企業の市場環境を解釈する。そして、その要因によって規定される戦略の状況について、経営者の認識を参考として、判断する。次に、中小企業の戦略を明らかにし、経営戦略を、認知的意思決定論の視点から解釈する（Gavetti & Levinthal 2000, Gavetti, Levinthal & Rivkin 2005, Gavetti & Rivkin 2007, Rivkin & Siggelkow 2007）。その際に、経営者の支配的論理との関係に注

目し認知的側面から、その因果関係を明らかにする。次に、日本のモノづくり中小企業経営者独自の因果関係を明らかにし、仮説の構築を目指す。

Ⅱ 対象とする中小企業と分析項目

企業を取り巻く環境の不確実性が高い中で、経営者が、戦略的意思決定を行う可能性は明らかに増えている。しかしその可能性は、業界とその市場規模の違いによって大きく異なる。日本のモノづくり中小企業の調査を行うに際し、具体的分析枠組みとして①市場の状況について、②戦略はなにか。③経営者の持論は何かを質問した。インタビューの因果関係については、解釈法を利用して分析を行う。

本研究の目的は、優れたモノづくり中小企業を経営する経営者の支配的論理と、その戦略との関係に焦点を当て、特徴点を明らかにすることである。本稿での中小企業の定義は、一般的定義とする¹⁾。対象とするのは、優れた中小企業で、その選択の基準は、通産省が選出した『元気なモノづくり中小企業300社』（経済産業省 中小企業庁編2008年、2009年）に選ばれた中小企業とした。その中で、インタビューに応じた15社である。この15社は、関東周辺に位置する中小企業である。直接経営者にインタビューを行えることを条件にし、依頼した。製造業ではあるが、業種は多様である。

インタビューを行なった期間は、2012年8月と9月である。今回の分析対象は、この15社の中の7社である。企業名は伏せ、アルファベットで表示する。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、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、客観的資料によって明らかにできない。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、その実態を明らかにすることを中心的課題とした調査を行った。

経営戦略については、具体的にその戦略を整理し、明らかにする。次にインタビューから持論（支配的論理）を明らかにする。そして最後に、戦略と持論である支配的論理との因果関係を分析する。この因果関係分析の枠組みは、認知的意思決定論の視点による。特に経営者が推論を行う上で、どのような方法を利用しているのか明らかにする。

Ⅲ 調査結果

1 A社の事例

(1) 業務内容と市場環境

A社の業務内容は、車、カメラ、化粧品のプラスチックパッケージの加工、塗装、メッキ、印刷、レーザー加工の請負である。形状的にはなだらかなものを多面的に加工したり、円筒形状のものや円形のものに、特殊なインクで印刷することができる。この業務を請負っている。この業界規模は、それほど大きくないが、従来は国内で取引先が生産活動をしていた。しかしリーマンショックで受注が激減し、また、生産活動の多くが海外へ移転することで、国内での業務が激減している。ピーク時に比べると1/3になっている。さらに、ボタン電話がスマートホンになり、印刷する必要がなくなってしまい、市場規模は小さくなり、また変化が大きい市場状況と理解できる。

(2) 戦略状況

①戦略として、国内市場の縮小に対応するためにベトナムのホーチミン市から車で1時間程度の場所に工場を移転させている。ベトナムでは簡単な業務を行い、日本で技術的に難しい業務を担当する

という分業関係を形成している。ベトナムでは35名の従業員がいる。20歳の女子工員で時給50円である。機械の開発は日本で行い、汎用的な一般的加工を行なっている。技能の習得は、1週間程度で可能である。顧客はベトナム、中国に進出している各国のメーカーであり、日系メーカーだけでなく、サムスン等も含まれている。

②顧客のニーズを理解することが、戦略としても重要視されており、メディアを通じて、顧客企業が何を求めているのかを検討している。どのような加工を求めているのかを理解するようにして、顧客企業には頻繁に行き、相談を持ちかけられる切掛作りをしている。また、営業でも単に行き、決まったことをその通りやるだけでなく、会社内のキーマンが誰であるかを知って、その人と接触するようにしている。セールスエンジニアになるには、現場経験を持つ必要がある。

③これからの戦略としては、ベトナムへ進出したのは、安易な考えからではない。進出した限りで、ベトナムのためになる、人に愛される企業になることを目指す。従業員に喜びを与える。それによってスキルアップをしてもらい、給与が上昇し、いい仕事をして会社として利益が出る。そして給与が上がるといふ、いいサイクルを実現し地域社会に貢献したい。日本国内にとどまるのは、機械と素材メーカーの多くがあるのが理由である。それがなければ機械の開発はできない。将来的には、日本の拠点は注文を受ける営業の拠点にして、加工はベトナムで行うことが考えられている。

(3) 持論

経営者は、28歳で独立し、独自の技術を開発して大手メーカーとの密接な関係を形成しなければ利益を出せなかった。そのため、信頼を得られるようインクとプラスチックで独自の技術を作ってきた。その過程で、インクメーカーとも協力関係をつくり、相互に考えを出し合って開発してきた。開発は経営者とその子息の2人で行っている。

持論として、以下の4つが挙げられている。

①生きるために、人として、人に愛されることが大切である。両親が早く死去したため、人に好かれなければ企業も存続できないという持論を持つようになった。

②挨拶が大事。人はおてんとう様と一緒に生きているから、人間として生きていける。

③お金は後から付いてくる。大事な取引をそだてることが必要であり、お客さんに「貸し」を作ることをすれば、後からそれに応えてくれる。

④根は深くはっているから木は倒れない。顧客との取引関係を大切にすることで、企業は存続する。

2 B社の事例

(1) 業務内容と市場環境

業務内容は、「知恵をビジネスにする企業」というコンセプトで示されている。具体的には、中小企業が持つ技術やノウハウをそのままにするのではなく、1部を特許化する。それができないものについては、ブラックボックス化するノウハウを提案するという業務である。国内の中小企業のものづくり現場で、生産技術の流出を防止することを目的としている。主に金型技術が対象で、「設計と金型作りは一体となっていなければならない。欲しいものをいかにタイムリーに出していくかが重要である」という考えに基づいて、その生産技術の知財化の専門知識を提供している。市場としては、明確に把握できないが、中小企業を対象としていることから、比較的狭い市場であると推測できる。また、この分野では現段階では、競合相手はいない。これから競争相手が出てくることが予想できる。

(2) 戦略

B社の戦略は、以下に要約できる。

①優秀な技術の分かる人材を集めて、プロフェッショナル化している。学習は自分でやらしてもらう。考え抜いて、顧客に提案するが、個人の努力、考え抜く力が重要になっている。

②企業へのコンサルティングというよりも、企業支援に近く、研究開発とナレッジコンサルティングである。顧客企業の持つ知恵とB社が持つノウハウを組み合わせ、日本でモノづくりが成り立つようにする。

③国ごとに対応を考える。機械の加工データには詳細なノウハウが存在している。使い方のノウハウがある。そのノウハウについて隠す所と、しない所を分けておく必要がある。

(3) 持論

持論としては、以下のものがある。B社の経営者は、過去において有名な金型ベンチャー企業の共同経営者であった。大きく成長し一時は、マスコミでも取り上げられた。しかしその成長もとまり、経営危機に瀕し破綻している。その経験が強く反映された持論になっている。

①借金しない。借金してまでして、企業が大きくなることは良くない。自分でコントロールできなくなり、対応できなくなる。社員の顔が見え、その家族の顔が見える会社が理想である。

②プロ集団であり、個人がベースになるが、個々の自立した個人から構成される会社で、変化の波に飲み込まれない会社が理想。

③1つの会社が全ての業務を行う必要はない。新しい中小企業として、特定の業務だけを対象とすることが理想である。

3 C社の事例

(1) 業務内容と市場環境

C社は、粉体状の製品を充填する機械の開発と販売を行う事業を展開している。特に化粧品材料の充填機を得意分野としている。この充填するという作業には、技術的な工夫が必要とされている。片寄りが出たり、ムラが出ることが多く、それをなくして充填するノウハウは高く評価されている。

28・29年前に独立してから、徐々に顧客企業は増えてきた。大手の化粧品メーカーは独自で充填機を開発を行っている。しかし、中小の化粧品メーカーはその余裕はなく、外部への発注を行うのが一般的である。C社は、この中小の化粧品メーカーからの資金提供によって起業している。メイクアップ化粧品材料の充填機を開発・販売する企業はほかにはない。ただし、大手化粧品メーカーは社内での開発を行っている。従って、市場としては安定しており、徐々に海外の化粧品メーカーとの取引も増えてきている。C社独自の技術特許を多く取得しており、簡単に模倣できないように、技術防衛している。市場規模は、現時点では主に化粧品のメイクアップ化粧品材料の充填が中心であるので、規模としては4億程度で小さな市場規模である。しかし市場は安定し、漸増している。

(2) 戦略

経営戦略としては、以下の点が示されている。

①技術上のノウハウについては、特許を取得する。現在では20件以上取得して、競合他社の追従を許さないようにしている。

②国内での販売とともに、海外での販売を増やす。ヨーロッパだけでなく、中国、韓国化粧品メーカーとの取引も増えている。販売に占める比率は、去年は25%、今年は15%程度になる。現在は円

高で厳しい状況だが、将来的には販売を拡大する予定である。

③得意先のニーズを理解することを重視している。化粧品について、クチコミ、研究所、そして情報機関の資料を利用したり、インターネットを利用して情報を集めている。中国のアリババドットコムにも登録している。

④営業で特に顧客に行くことはしていない。提案型営業をしている。特許を複数持って降り、営業担当は置いていない。社長が対応している。顧客は以前からの取引関係の企業の他に、ネット、クチコミを通じて問い合わせる。その際に電話で対応するだけでなく、実際に来社してもらって、具体的に要望を聞いている。顧客の問題解決のアイデアは社長が主に考える。

⑤異業種への多角化は行っている。食品関係でも、充填機で特許をとっている。また、医薬品やボルト等への応用利用も進めている。

(3) 持論

経営者の持論として、以下の持論が存在する。

①下請企業になるのではなく、人に役に立つ技術を開発できる企業になることが重要。この信条が持論になっている。

②取引先とは現金決済が基本。この信条は、①の持論の結果として生まれたものである。

4 D社の事例

(1) 業務内容と市場環境

D社は半導体関連の化学材料について、開発した技術を売るという業務を行っている。言い換えると、開発を顧客企業に代わって行うという業務内容である。自社で自ら化学材料についての技術を開発して、それを売却するという業務と、共同開発契約を結んで開発する場合がある。また、研究開発で利用される液体材料も提供している。創業して8年目になる。現在は従業員11名で、3箇所が開発業務を展開している。

事業内容は研究開発の請負という業務であり、しかも化学材料に限定した研究開発を行なっている。そのために、対象とするのは国内だけでなく、海外のメーカーも含まれている。半導体メーカーだけでなく、半導体製造装置メーカーも海外へ行くので海外との取引が今後も拡大することが予想されている。日本の優れた化学材料技術を活かす業務は高く評価されている。市場規模自体は徐々に拡大することが予想されている。また、競合相手は多くなく、比較的安定している。

(2) 戦略

戦略としては以下の点が指摘されている。

①エンジニアが営業を担当して、足で回って営業を行う。狭い業界なので、フェーストーフエースのミーティングを行い顧客への対応を行っている。

②開発テーマを絞っている。2つが挙げられていた。1つは樹脂がテーマで滑りをよくするコーティングの開発で、ダイヤモンドコーティングと表現されている。第2が、ペットボトル樹脂である。世界と比較して、日本の強い薄膜技術を生かしたテーマに絞っている。

③企業活動の全体を管理するうえで、多くの権限委譲が行われ、自律的な開発活動が行われているが、その反面数値管理は重要で、月次単位で決算を行っている。

④年俸制で、個人ごとにその金額は異なっている。残業代はなく、個人の能力に対応する賃金を支払う。

(3) 持論

持論としては、以下の4つが挙げられている。

- ①意思決定で迷ったときは、楽しい方を選択する。従業員が楽しく仕事ができるようなものを選択する方が仕事への意欲が沸く。
- ②自分の器以上のものはしない。事業も同じである。
- ③立場で仕事をしてはいけない。管理者になったのは、たまたまであり、権限を委譲することが重要。
- ④技術系の人は視野が狭く、文系の人は広い。それを組み合わせることが必要。
- ⑤数値管理は重要である。企業である限り、費用と売り上げを厳密に把握して仕事をする必要がある。

5 E社の事例

(1) 業務内容と市場環境

E社は素材産業向けに、薄膜フィルムや炭素繊維の傷を検査する装置の開発と販売を行っている。日本国内には、比較的多くの薄膜フィルムや炭素繊維を開発・製造するメーカーがある。そのメーカーの製造工程で利用される検査装置を供給している。検査工程では、傷検査用の光源を様々な素材、光源、レンズを組み合わせて作り上げている。どのような光を当てるのかで、検査の精度が変わってくる。その駆動装置の開発を社内で行い、製造もおこなっている。この分野の検査装置の開発・販売では、競合相手はほとんどいない。日本がこの分野では世界をリードしている。市場規模は拡大している。拡大するのに伴い徐々に競争相手は増えていくことが予測される。

E社の理念は社会貢献して未来を創るために、光の科学技術にかかわる企業活動をするというものである。これが、戦略の基本となる考えになっている。この光という分野の研究は、未知未踏の分野であり、大きな可能性を秘めている。

(2) 戦略

戦略としては以下の点が挙げられる。

- ①3つの部門であるマーケティング、生産、設計開発が協力して、部門間で顧客企業への思いやりの気持ちを持つように担当者に話をしている。また、部門間でも思いやりを持つこと。これは、顧客企業のニーズを把握し、積極的にその要請に応ずるという行動につながっている。
- ②顧客企業と一緒に開発することもあるが、ニッチ市場向けでその際、知的所有権については50対50の権利関係を契約に織り込む。標準品について、特許はとらないようにしている。どういう市場で、どれくらいの市場規模を狙うのかによって特許取得の有無を決めている。
- ③チームプレーが大事で、思いやりを持って協力して仕事をしてもらうようにしている。一体感、連帯感を持てるように、方向性をトップが示すことを月に1回全員を集めて行っている。
- ④給与については、当初は年俸制を採用していたが、2011年夏から利益をオープンにして賞与を与えるようにしている。また、給与表を9等級にし、経験と技術に対応して支払われるようにしている。個人の能力だけではなく、みんなで協力した結果生まれた利益を、分けるようにしている。

(3) 持論

次に、経営者の持論を以下に示す。

- ①会社は、誰かの役に立たなければ生き残れない。
- ②会社は、変わり続けていかなければいけない。起業して間もない頃、ダーウインの話を聞いて、進化することの大切さを学んだ。

③顧客のニーズの変化に対応して、どこかで長く付き合える顧客、仕入れ先を選択し、大切にすることが重要である。取引先を選択することも必要で、信頼関係ができないところとは取引をするべきではない。

④思いやりを持って、社会に貢献するためには、社会に大きく、良い影響を与える企業との長い関係性を作ることが重要である。日本人らしい思いやりが重要。これが日本のモノづくりの強さになっている。

6 F社の事例

(1) 業務内容と市場環境

設立して約30年たつ中小企業で、最初は省力機械の開発からスタートした。それから、プラスチック成型時のバリ取り事業、トリム事業へと転換し、現在では樹脂成型事業へと事業を拡大している。プラスチックの射出成型では、プラスチックのバリ取りが大きな問題になっている。従来は、バリが少ない金型が求められてきた。そのために多くの資金が投入されてきた。しかし、この考えには限界があると認識されている。経営者の考えでは、金型開発にコストをかけるのではなく、逆にバリ取り成型の2次加工で対応するほうがコストダウンできるとされている。

金型は安いものでよい。成型後のバリ取りで対応するには、バリ取りを行うロボット化（自動化）の技術で対応する必要がある。これで、約30~40%のコストダウンは可能とされている。このバリ取りをするノウハウで、F社は独自のノウハウを持っている。それは「トラッキング加工技術」で、プラスチックが温度の変化で膨張したり、縮んだりするに対応して、表面を削ることが可能になっている。それは、多関節ロボットの開発で可能になっている。機械の開発と設計は社内で行い、製造は外注化している。

1981年ごろ、樹脂のバリ取りを、どこもやっていないことに気づき、スタートした。この市場規模は、バリ取りを行うという点では拡大すると認識されている。コストダウンしてバリ取りを請け負う、さらにプラスチック成型も受注すると、市場規模はさらに拡大することが予想できる。しかし、変化も激しく、特に海外の競争相手の出現も予想できる。現在の顧客は台湾が2社、韓国と中国にも顧客がいる。国内はほとんどなくなっている。

(2) 戦略

戦略としては、以下の点が指摘されている。

①日本国内よりも海外へ出て行っている。海外でマーケット力を持つ企業とロイヤリティ契約を結ぶ必要がある。メキシコ、ロシア、韓国、中国がその対象となる。これから2倍くらいには伸びると認識されている。日本国内では市場が成熟しているため、またF社の方法が理解してもらえないことが理由である。

②バリ取り機は、機械の販売だけでなく、そのメンテナンスもセットで営業する予定である。それを外注化する戦略を考えている。4輪車でのプラスチック成型利用が増えるが、システムとして販売することが戦略として考えられている。その際、投資会社か商社と組んで取り組む予定である。工場は無人化できる。

③社員は23人で、給与は年俸制で支給され、個人個人の能力をフルに生かすことが考えられている。

(3) 持論

経営者の持論は以下の3点である。

①機械づくりでは失敗してはいけない。できるまでやる。過去に2回大赤字になったことがある。その失敗をしないようにしている。

②経営は80%が苦しい。20%がいいことがある。リーマンショック時に売り上げは90%減った。しかし、開発だけはやめなかった。

③オリジナル技術を開発することが重要。社長がアイデアを出し、社員がやる。社員は中途採用が中心である。

7 G社の事例

(1) 業務内容と市場環境

G社の歴史は古いが、昭和62年頃に半導体メーカー向けの精密銅製品の開発と製造をスタートさせている。銅を使用したヒート&クール部品の開発と製造を主におこなっている。顧客は日本国内が主で、海外顧客は、来れば対応するが重視はしていない。

銅を使用した製品の開発自体を行う企業はほとんどなく、その点では競争相手はほとんどいない。また、製品は実験・開発での利用が多く、大量に使用するというものではなく、研究機関が主要顧客である。その結果として、市場規模は小さいと判断できる。銅を使った製品についての問い合わせは多い。

(2) 戦略

戦略としては、以下の点が指摘されている。

①製造については、古い機械を長く使うようにしている。その結果として、無借金経営ができている。設備投資をすると、売上に対応することが困難になるので、できるだけ避けるようにしている。

②営業担当は0人で、現在顧客企業は1000社ある。毎年100社ぐらいから話が来る。銅でヒートシンクを開発・製造する企業は少ないので、ウェブを見て、問い合わせが来る。

③製品特許は取らない。試作用で少量の製品であり、100万円ぐらいまでの製品であり、1千万円程度までが限度で、それ以上は売れず危険である。

④経営理念は、社員の生活をよくすることである。給与は年功制でボーナスは実績に応じて支給している。基本は500万円を支給し、家を持てるようにすることである。残業はしないように言っている。

(3) 持論

社長の持論としては、以下のものがある。

①企業経営の栄華盛衰はあり、100%完璧なものはない。攻めと守りが必要。

②利他主義で、自分が利益を得るためではダメで、人のために利益を出すのが良い。結果としてよくなる。経営者が多くもらっているとダメで、社員に分けることで持続的に企業が存続できる。

IV 考察

7社の事例を明らかにしてきた。市場の状況、そして戦略、持論について、インタビューの基本的内容を簡潔に整理してきた。以下では、この整理した内容を前提として、7社の戦略と持論との関係について、認知的意思決定論の分析枠組みから解釈を行い、戦略と持論の間に、どのような因果関係が存在するのか明らかにする。

1 A社の事例

①の戦略としては、海外に工場を移転し、そこで比較的簡単な作業を行い、コストを下げるが行われていた。この戦略自体は新たな取り組みであり、とりあえず国内の仕事の急減によって、試行錯誤的に実施していたと解釈できる。ここでは、試行錯誤法によってその決定が行われていると認識できる。

②の戦略としては、顧客ニーズをより積極的に理解することが挙げられていた。そのために、頻繁に顧客企業へ行く、また営業でも単に決まったことだけを行うのではなく、セールスエンジニアになるという戦略が採用されていた。この戦略は、一貫してA社で採用されてきた柱となる戦略である。この戦略を考え出す基盤になったのは、持論の①に挙げられている、「人として、人に愛されることが大切であり、人に好かれなければ企業は存続できない」という持論と考えられる。これがベースとなって、アナロジーによる推論が行われ、考え出されたと推論できる。人に好かれるためには、頻繁に相手のところへ行く。行って、相手の気持ち、考えを理解する。そして、それに応える努力をする。以上の因果関係がベースとなる持論と考えられる。これに対応づけられ、頻繁に顧客のところへ行く。顧客企業のニーズを理解する。それに対応する製品、サービスを提供する。以上の行為が導き出されていると推論できる。

次に、③の戦略であるベトナムへの進出では、ベトナムのために、従業員へ喜びを与え、地域社会に貢献するという戦略であった。これは、④の「木の根は深く張っているから倒れない」という持論をベースとして、アナロジーによる推論で考えられたと理解できる。根が深く張ると倒れない。倒れないから、木は成長できる。以上の因果関係がベトナム社会へ対応付けられ、地域に貢献し、従業員を大切にすることで、企業は社会から受け入れられる。その結果、企業が成長できる。以上の因果関係への対応付が理解できる。

2 B社の事例

B社の場合、①の「優秀な、技術が分かる人材を集め、プロフェッショナル化する戦略」であった。持論としては、②「プロ集団として、自立した個人から構成される会社が理想」とする考えが基盤となっていると推論できる。プロ集団は、自立している。自立した個人は自分で学び、考えることができる。個々人が考えることで、会社の活動が構成されるべき。以上の持論が以下のように対応付けられていると推論できる。優秀な技術がわかる人材は、自立している。自立した人材は、プロフェッショナル化できる。プロフェッショナル化することで、優れたサービスを顧客に提供できる。以上の因果関係がアナロジーによる推論で導き出されていた。

②の戦略である、「企業へのコンサルティングというよりも、企業への支援で、顧客企業の持つ知恵と、B社の持つノウハウを組み合わせ、研究開発とナレッジコンサルティングを行い、日本でモノづくりが成り立つようにする」というものであった。この戦略では、持論の③が基礎になっていると推論できる。「1つの会社が全ての業務を行う必要はない。新しい中小企業として、特定の業務だけ対象とするのが理想」という考えである。まず、特定の業務だけを担当する。特定の業務だけを担当することで、顧客企業に優れたサービスを提供する、以上の持論の因果関係が存在する。それに対応して、以下のような戦略の因果関係がアナロジーによる推論で考えられていたと理解できる。研究開発とナレッジコンサルティングという特定の業務に限定する。この特定の業務で顧客企業にサービスを提供する。以上の対応付が推論できる。

最後に、③の国ごとに対応を考えるという戦略では、持論との関連性はなく、試行錯誤法によって、国ごとに異なったノウハウの蓄積を進めることが考えられたと推論できる。

3 C社の事例

C社の戦略の①「技術上のノウハウについては、特許を取得する。それによって他社の追従を許さないようにする」。この戦略について、持論の①である、「下請け企業になるのではなく、人の役に立つ技術を開発できる企業になることが重要」との考えがベースになっていると推論できる。優れた技術を開発し、それで顧客企業と対等の立場で、機械を提供する。この持論に対応してアナロジーによる推論がされ、優れた技術を開発し、その特許を取り、対等な立場を明らかにし、機械を提供するという戦略が生み出されたと推論できる。

②の「海外での販売を増やすという戦略」については、持論との対応を認識することはできない。試行錯誤法によって、決定されているものと推論できる。

③の得意先のニーズを理解することが重要という戦略では、人の役に立つ技術を開発することが重要という持論が基になっていると推論できる。人の役に立つ技術を開発するには、顧客のニーズを理解することが必要である。ニーズを十分理解することで、優れた技術の開発ができるとの因果関係が存在する。この因果関係に対応して、顧客のニーズを理解するために、クチコミ、研究所、情報機関の資料を利用したり、インターネットを利用して情報を集めるという戦略が考え出されている。

次に、④の戦略は、提案型の営業という戦略であった。「特許を生かして、顧客からの問い合わせに対応するという形で、営業を行う」とされていた。この戦略は持論が基になって考え出されたのではなく、試行錯誤法によって考え出されたものと推論できる。

⑤の戦略は、「異業種への多角化の戦略」であった。この戦略も試行錯誤法によって生み出されたものと推論できる。

4 D社の事例

D社の戦略としては、4つが挙げられていた。①「エンジニアが営業を担当し、フェーストフェースのミーティングで、顧客への対応をする」という戦略では、その基となる持論は存在しない。試行錯誤法によって考え出されたものと推論できる。

②「開発テーマを絞るという戦略」では、「自分の器以上のことはしない」という持論が基になってアナロジーによる推論がされていると考えられる。自分の器以上のことをしないことで、成功確率を高くできる。それに対応して、開発テーマを絞る。それによって開発の成功確率を高められるという戦略に対応付けられる。

③の戦略は、「権限委譲を進め自律的な開発活動を行う一方で、数値管理を行い月次決済を行う」という戦略である。この戦略は、持論の⑤の「数値管理は重要である」という持論に対応して、アナロジーによる推論で考え出されたものと理解できる。

5 E社の事例

E社の戦略は、4つ挙げられていた。①は、「部門間で協力して、顧客企業へ思いやりの気持ちを持って対応するという戦略」であった。この戦略の基になった考えは、持論の③「顧客のニーズの変化に対応して、長く付き合える顧客等を大切にすることが重要」との考えであると推論できる。顧客ニーズの変化に対応するために、部門間で協力する必要がある。そして、顧客企業へ思いやりの心を持つことで、長期的な関係を構築する。以上の因果関係に対応して、顧客ニーズに対応するために部門間で協力する。そして顧客への思いやりの気持ちで対応する。以上の戦略が導き出されたことが認識できる。

②の「特許に関し、どの市場を狙うかによって権利取得をするかどうかを決める」という戦略があ

る。この戦略は、試行錯誤法によって考え出されたものと推論できる。持論との関係は認識できない。

③の「チームプレーで連帯感を持てるように、方向性をトップが示すことを、月1回全員を集めて行うという戦略」は、持論の②の「会社は変わり続けなければならない、進化しなければいけない」という持論が基になっている。進化の方向を絶えず、明確にする。方向を明確にすることで、会社が進化できる。この因果関係に対応して、全員を集めて月1回方向性を示す。方向性が示され、皆が協力でき、会社が進化できる。以上の因果関係が、持論に対応して導き出されている。

④の「給与についての戦略で、年功給を入れる。これによって協力関係を作る」ことがされている。この戦略では、持論の④の「思いやりを持って、長い関係性を作ることが重要」との考えが基になっていると推論できる。思いやりを持って、長い関係性を作る。それによって社会に貢献できる。この因果関係が対応付けられ、年功制によって給与が支払われ、全員の努力の結果である利益は分配されるという戦略が、アナロジーによる推論で導き出されていた。

6 F社の事例

F社では、3つの戦略が挙げられていた。①「国内より海外へ出ていく戦略」では、基となる持論は認識できない。試行錯誤法によって考え出されたものと解釈できる。

②の「機械の販売だけでなく、メンテナンスもセットで営業するという戦略」であるが、この戦略の基になった持論は、③の「オリジナル技術を開発することは重要」との考えと推論できる。オリジナル技術を開発する。それを利用し、維持することが必要になる。この持論に対応して、オリジナル技術を利用した機械の販売を行う。その機械のメンテナンスも担当する。以上のように戦略が導き出されている。

次に、③の「社員の給与は、年報制で支給され個人個人の能力をフルに活かす戦略」である。この戦略のもとになっている持論は認識できない。

7 G社の事例

G社では、4つの戦略が挙げられていた。

①の「製造で古い機械を使い、無借金経営を実現する戦略」では、持論の①の「企業経営は栄華盛衰があり、100%完璧なものはない」という持論から生まれている。栄華盛衰がある。だから、できるだけ借金はしないようにするという因果関係がある。この因果関係にアナロジーによって対応付けて、変化に対応して、機械は長く使い、借金はしないようにするという戦略が考え出されていたのである。

②の戦略は、「営業担当はゼロで、問い合わせが来ることに対応する戦略」である。この戦略は、①の、「企業は栄華盛衰がある」という持論が基になって考え出されている。栄華盛衰があるから、できるだけ費用をかけず、借金はしないという考えに対応付けられて考え出されている。栄華盛衰があるから、営業では担当を置かず、費用をかけないという戦略が考え出されている。

③の「製品特許は取らず、試作用で少量の製品を生産・販売するという戦略」でも、①の持論が基になって考え出されていたのである。「栄華盛衰があるから、借金はしない」という考えであった。試作用の少量の製品しか受注しないことで、栄華盛衰があっても借金しなくて済む。この対応付けがアナロジーによる推論がされていたと推論できる。

④の「経営理念として、給与を基本500万円与え、社員の生活を豊かにする」という戦略は、持論の②である、「利他主義」の考えが基になって考え出されている。「経営者が多くもらってはダメで、社員に利益を分けることが重要」との考えである。経営者が利益をもらわず、社員へ分け与え、社員の生活を豊かにする。この因果関係に対応して、アナロジーによる推論で考え出されていたと理解で

きる。

V まとめ

本研究ノートでは、7つの優れたものづくり中小企業調査の調査内容を明らかにし、特に戦略と持論（支配的論理）との関係について、どのような関係があるのかを解釈法によって明らかにしてきた。その結果、以下のいくつかの特徴が明らかになっている。

第1に、戦略の全てが、持論に基づいて考え出されたものではなく、試行錯誤法によって考え出されているものがあつた。

第2に、置かれた環境の変化が大きい中小企業の場合に、試行錯誤法による経営戦略が多く利用されている。環境の変化が激しいと、過去にあつた持論を当てはめることが困難になっているためと考えられる。そのため、試行錯誤法が利用されていたと理解できる。

第3に、持論は経営者の価値観、経験から形成されるが、それは多様である。過去の仕事上での事、幼少期の経験、偶然聞いた話と多様であり、経営者に強く印象に残つたことが共通点と言える。

本研究の課題として、以下の3点が挙げられる。

第1に、中小企業を取り巻く環境について、顧客企業の市場環境について分析する必要がある。対象とする中小企業の市場は、顧客企業の市場状況に大きく依存する。したがって、その環境の状況を重要な要因としてとらえる必要がある。この点は、今回の分析では明確になっていない。

第2に、経営戦略を経営者が考え出す際、試行錯誤法とアナロジーによる推論のどちらを利用するのかを規定する要因として、環境要因が重要との一定の結論を得た。しかし、それ以外で、経営者の性格、価値観、さらには経験の中身は、どのような影響を与えているのかは考慮されていない。この点について、今後の調査で明らかにする必要がある。

第3に、今回の対象企業は7社であり、調査を行った企業は15社である。より多くの企業を対象として調査を行い、今回の仮説の明確化とその検証を行う必要がある。

参考文献

- Gavetti G, Levinthal DA, 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, 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.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- Rivkin JW, Siggelkow N. 2007. Patterned interactions in complex systems: implications for explorations. *Management Science* 49(1): 53(7): 1068-1085.

注

- 1) 中小企業の法的定義としては、中小企業基本法の第2条で規定されたものがある。それによると、製造

業は其中で資本金額が3億円以下で、常時使用する従業員数が300人以下の会社、もしくは個人であるとされている。

(あしざわ しげみつ)

The Relationship between market Situations, the dominant Logic and the Strategy in Japanese small and medium production Enterprises

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

In this research note, 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 behavior that respects both the reasoning power of managers and 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 available. This generates a fundamental tension in the origin of strategy. Managers struggle to understand the market situation well enough to search for effective strategy, using the dominant logic and analogy. In Japanese SMPE researched, managers used to rely on the dominant logic and analogy, but also on another method.

Key words: strategy, small and medium enterprise, market situation, dominant logic