
(共同研究2)

中小企業経営者の理念と行動

宮 川 満
佐 藤 一 義
奥 村 恵 一
伊 藤 善 夫

1. 問題意識

本研究は、中小企業経営者の考え方および行動をインタビュー調査を通じて明らかにしようとするものであり、継続研究として、平成16年度から続けられている。

本研究の問題意識については、昨年度年報においても明示したが、次の通りである¹⁾。

今日の産業経済において、中小企業の占める役割は極めて大きいと考えることができる。「規模の経済」が決定的な優位性を生み出した従来の経営と異なり、今日の経営においては、多様な優位性の創出が考えられ、結果として、中小企業の中に大企業にひけをとらない成功例が数多く見られる。しかしながら、一方で、大企業と比べた場合、資金的・物的・人的資源の不足が脆弱性につながる危険性をもっていることも事実である。中小企業の成否を分けるものが何かを明確にし、持続的な成功をもたらす要因を検討することは、経営学的な知見を深めていくにあたり、不可欠なことである。本研究は、中小企業経営者に直接インタビューを行うことにより、中小企業経営についての実態を把握し、より深化させた研究への足がかりとすることを旨とするものである。

2. 研究の対象と方法

2-1. 研究の対象

インタビューをお願いした経営者は、後述の通りである。いずれも東京中小企業家同友会に所属されている経営者の方々であり、同団体の紹介・仲介を受けてインタビューをさせていただいた。

今年度の調査対象企業は、相当の幅の広さをもっている。資本金は、1,000万円から3億2,000万円まで、従業員においても、6名から160名まで幅広く、業種においても多様である。

この多様性は、見方によれば一貫性がないと考えることもできようが、中小企業の多様性を個別事例として学ぶことができるため、むしろメリットとなると考える。特に多様なサービスを含んでいることに意義があると考え。近年において、中小企業の競争力について語られ

宮 川 満 (立正大学経営学部准教授)

佐 藤 一 義 (立正大学経営学部教授)

奥 村 恵 一 (立正大学名誉教授)

伊 藤 善 夫 (亜細亜大学大学院教授)

る機会は多くなったと考えられるが、そこにおける視点は、主に製造は、今日においてもなお、部品製造や加工段階に焦点が置かれていることが多い。すなわち、技術的に優れた町工場という観念の延長である。このことを端的に示すのが、「ものづくり」の強調である。この先入的イメージは、ひとつの重要な面を示していることは確かであるが、偏った見方になりやすい危険性をもっている。

2 - 2 . 研究の方法

本研究は、中小企業経営者に対する直接的なインタビューを通じて進められた。

インタビューは立正大学にて行い、時間は概ね1時間であった。インタビューは、構造化された質問様式に基づく一問一答方式ではなく、テーマを意識した自然な会話の中から、経営者の見解をうかがう形をとった。この手法は、経営理念のような抽象的なテーマの研究においては、優位性を持つものである。

上記のような方法に基づくため、インタビューに含まれる内容は必ずしも統一的ではないが、多くのケースにおいては、次の内容を含んでいる。

経営理念.....いかなる価値観で経営を行なっているか、という問題である。経営理念は、いわば価値前提として、経営の場における意思決定に大きな影響を与えるものであり、今日においては、規模の大小を問わず重要であると考えられている。

事業の内容と強み.....本研究で対象としている企業の多くは、良好な成績をあげている企業である。一般に経営資源が不足している中で成功を収めるためには、独自性を持つビジネスモデルが必要である。中小企業における経営上の創造性の多くは、ここで発揮される。

人事・労務管理上の特質.....零細企業の段階においては、さほど大きな問題とならないとはいえ、ある程度の規模を有するようになると、体系的な人事・労務管理施策が不可欠となる。いかなる考えに基づき管理施策を構築し、従業員を動機づけているのであろうか。「日本的経営」は大企業の行動モデルであり、中小企業においては明確でないと指摘されることもあったが、果たしてそうなのであろうか。

後継者問題.....一方で、同族的な所有構造を基盤にして運営されている企業も多いのが現実である。こうした企業において、重要な問題となるのは、後継者問題である。同族的会社においては、直系親族を後継者とすることが多いと考えられるが、後継予定者が、十分な能力と資質を有しているとは限らない。また、能力・資質はあっても、創業者が示したようなカリスマ的特質に基づく強力なリーダーシップを発揮できるとは限らない。したがって、後継者を誰に定め、どのように経営を継承していくかは、大きな問題となる。この問題は、つきつめれば所有と経営の分離を進めるか否かの問題となる。

経営者団体...経営者団体に参加する意義についてうかがった。中小企業の経営者は多くの場合、経営管理職能に特化しているものでなく、自ら営業等にてかけることが多い。したがって、中小企業経営者は多忙なはずである。そうした中で、経営者団体に積極的に参加する意義はどのような点にあるのであろうか。

3 . まとめと展望

本インタビュー内容の詳細については、『立正経営論集』にて資料として掲載する予定であるので、そちらを参照されたい。

インタビュー調査は、今後も継続していく予定である。また、インタビューと合わせて、アンケートを用いた調査も進めていきたい。インテンシブなインタビューと大数的な把握が可能となるアンケート調査の結果を相互補完させることにより、より立体的な中小企業の実態把握に努めたい。

末尾になったが、本研究は、東京中小企業家同友会のご協力をなしには、成り立ち得なかった。この場を借りて厚く御礼を申し上げたい。

インタビュー経営者及び企業（敬称略）

2006年4月22日

高橋 節男（株式会社エム・エム・アイ 代表取締役）

資本金 2000万円、従業員 25名

事業内容 決算パック・決算申告・経営計画・人事評価・帳簿作成・PC会計ソフト販売指導。

5月13日

藤田 明男（五常産業株式会社）

資本金 8000万円、従業員 26名

事業内容 機能材料の加工・卸売・輸出入。景観資材の販売及び施工の請負。

5月20日

田中 正吾（株式会社アークビルサービス 代表取締役）

資本金 2000万円、従業員 160名

事業内容 ビルメンテナンス業、ハウスクリーニング業、飲食業。

5月27日

阿部 能久（阿部運送株式会社 代表取締役）

資本金 1800万円、従業員 41名

事業内容 小口商業貨物の配送業務請負（品川区・大田区・千代田区・中央区・港区）。

6月3日

石川 英嗣（株式会社メイショウエステート 代表取締役）

資本金 1000万円、従業員 19名

事業内容 アパート・マンション賃貸物件の企画管理。

6月10日

中西 将人（株式会社日本デジタル通信 代表取締役）

資本金 3000万円、従業員 6名

事業内容 情報通信機器の販売・施工・保守のサービス。パソコンサポート、IT化支援。インターネット関連サービス。

6月17日

佐藤 雄介 (株式会社防災サービス 支店長)
資本金 1000万円、従業員 38名
事業内容 総合防災設備施工、消防設備点検申請。

6月24日

並河 研 (株式会社 オーピックアメリカンフットボールクラブ 代表取締役社長)
資本金 6900万円、従業員 3名
事業内容 アメリカンフットボールチームのクラブ経営ほかスポーツに関するビジネス。リーグはXリーグ。

7月1日

平賀 淳夫 (平賀機械工業株式会社 代表取締役)
資本金 3000万円 (グループ合併)、従業員 102名
事業内容 精密加工技術と自動制御装置を組み合わせた合理化、省力化の機械装置を設計から完成まで一貫して制作。

7月8日

江藤 晃 (株式会社エイジア 代表取締役)
資本金 3億2000万円、従業員 45名
事業内容 プログラム制作及びデザイン制作。

注

1) 拙著「中小企業経営者の理念と行動」『産業経営研究所 年報 第25号』2006年, p.1