

立正大学『産業経営研究所年報』第28号（平成21年度）

（共同研究2）

## 中小企業経営者の理念と行動

佐藤 一 義  
宮川 満  
松村 洋 平

---

## (共同研究2)

# 中小企業経営者の理念と行動

---

佐藤 一義  
宮川 満  
松村 洋平

### 1. 問題意識

本研究は、中小企業経営者の考え方と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、平成16年度より継続研究として実施している。

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。「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多く見られる。

しかしながら、学術研究のレベルで考えれば、中小企業経営についての研究蓄積は、大企業経営の研究と比べ乏しいのが現実である。本研究を通じて、中小企業の現状認識を行い、有効な理論モデルの構築を試みていきたい。

### 2. 研究の対象と方法

例年通り、中小企業経営者へのインタビュー調査を中心にプロジェクトを進めていった。

インタビューをさせていただいた方々は、次の二つに分けることができる。

#### ①経営学部選択必修科目「経営総合特論」の講師の方々

東京中小企業家同友会のご協力を得て運営されている選択必修科目「経営総合特論」の講師を務めて下さった中小企業経営者の皆さんにインタビューをさせていただいた。インタビューさせていただいた企業については、リストを文末に挙げるので参照されたい。

#### ②北海道中小企業家同友会に所属されているの方々

東京中小企業家同友会に東京圏以外の企業を紹介して頂き、連続インタビューを行った。

対象地域は、北海道であり、北海道中小企業家同友会に所属されている経営者5人から貴重なお話をうかがうことができた。次章では、北海道におけるインタビューの概要を示したい。

---

佐藤 一義 (立正大学経営学部教授)  
宮川 満 (立正大学経営学部教授)  
松村 洋平 (立正大学経営学部准教授)

### 3. 北海道経営者に対するインタビューの概要

株式会社植松電機	
専務取締役	植松 努
資本金	1,000万円
従業員数	20名
本社	(北海道赤平市共和町230番地50)
事業内容	車載搭載型低電圧電磁石システム設計・製作・販売。

#### ●事業発展

芦別にいた植松氏の父が会社を立ち上げ、車の修理をしていた。植松氏は、父の元で働く中で、マグネットの設計最適化プログラムを作った。これをもとに研究をしていった。ある企業がマグネットの試作品に興味を示し、独占販売契約をした。営業力に期待したのである。しかし、この企業はエンドユーザーと直接かかわる企業でなかったことから、現場を知らず、結局何も売れなかった。

植松氏によれば、エンドユーザーを知らない企業とは仲良くなっただけとはいけないことがわかったとのことである。企業の価値は、いかにお客さんに近いかと考える。間に入って売ってもらうことは楽ではあるが、しっかりと説明をしてくれなければ、売れないし、売れてもろくないことにならない。

#### ●経営理念

植松氏は、仕事は社会や人のためにあると考える。本当に社会や人のために役立つかを意識している。

経営者としての考え方の社員への浸透については、朝礼で話しているが、ブログも活用している。社員は皆これを見ていて、自分のことを心配してくれるとのことである。経営者には、社員と話す時間が十分にはないので、有効だと考えている。

植松氏によれば、経営者にとって大事なことは、新しい道を作っていくことである。また、自分がいなくてもいい環境をつくっておくことである。

#### ●カムイスペースワークス

植松氏は、「カムイスペースワークス」を設立され、ロケットの制作・打ち上げをしている。その理由について、幼少時から飛行機、ロケットが好きであったことに加え、飛行機やロケットに触れば会社の人も変わるかも知れないと思ったことをあげている。大学や工業試験場と連携して、空飛ぶ模型の開発等をやり始めた。

植松氏が強調されるのは、「どうせ無理」という考え方が世の中を悪くしているということである。無理だといわれて自信を失った人たちが、そのかたき討ちに他人の自信を奪って、努力を否定する。虐待やいじめという問題は、この延長戦にある。「どうせ無理」を無くすために、「どうせ無理」だと思われていることをやればいいと思った。そうした中で、北海道大学から声がかかったとのことである。

植松氏によれば、人間は、自信がつくと成長し、優しくなる。今の日本に決定的に欠落していることは、優しさと自信である。

本業で、この活動をされない理由については、会社の命運がかかったプロジェクトをやれといわれても、誰もやりたくなく、困ったことになると考えている。その意味で、会社は、失敗しても致命傷にならない「趣味」が必要だとするユニークな見解を持っている。

### ●立地について

植松氏によれば、ここで経営を行っているのは、ふるさとに近かったというだけの話である。宅配便にしても翌日に着くし、インターネットもある。高速道路も近く物流もいい。したがって、ビジネスとしてのデメリットは特に感じていない。

北海道に限ったことではないが、公共事業に依存している点が地域社会の問題点だと考えている。これから、民間で何かをやっていこうとすると、きっといろいろなことが起こるとの考えである。

これからは仕事をくださいと言っていたのではだめである。自分でやるのが一番である。北海道は生活費も安いので、挑む人がもっと増えてくれればと期待している。

### ●北海道同友会

植松氏によれば、北海道には大きい会社がないから一匹狼が多いとのことである。人に頼らないことによりネットワークが形成されない。

一匹狼の経営者方が束なるための情報を共有していくために、同友会は非常によい組織であると評価している。

株式会社和光	
代表者	田中 傳右衛門
資本金	5,800万円
従業員数	39名
本社	(〒060-0005 札幌市中央区北5条西11丁目14番地)
事業内容	①着物卸売、②着物小売（リサイクル含む）、③婦人コートなどアパレル卸売。

### ●家族主義・従業員中心経営

大企業と違って、従業員こそが最も重要な経営資源であり、生き甲斐、働き甲斐を感じられる職場にしていくことが経営の根幹と田中傳右衛門氏は考えている。当社の経営理念にも、「人間が人間らしく誇りを持って働ける職場を目指して絶えず人材育成をし、社会にお役に立てる仕事をします。生き甲斐、働き甲斐を感じられる職場にしていくためにも、経営最高目標・経営方針をよく理解し、自主的・創造的に働き、かつ共に学び合い、人間としての総合的能力の向上に努めます」という文面がある。着物リサイクル（和ものや傳）は、定年後のベテラン従業員が経営に参画している。長年着物の販売に携わり、その善し悪しがわかるため、現場で接客もしており、本人は生き生きとやりがいを持って仕事に取り組んでいる。さらに、ベテラン従業員の後ろ姿を見ているその他の従業員も自分の将来を重ねることで安心して働ける、というように従業員中心経営が奏功している。

## ●同友会大学

田中傳右衛門氏の北海道中小家同友会（以下、同友会）との出会いは共同求人であったが、「経済学」、「経営学」、「北海道論」、「教育論」、「法律論」などを大学関係者から学ぶ経営者大学を同友会の久保尚孝氏より勧められ、しぶしぶ承諾して受講しているうちに、体験的、断片的な話題に触れるだけでなく、体系的、科学的に整理された学問をしっかりと聞くことの大切さを痛感したという。そして、経営幹部たちに家同友会が始めた大学関係者と経営者が講師をつとめる同友会大学（経営幹部対象）を受講させることにした。同友会大学に経営幹部たちが参加することによって、本人の教養を深めて人間として成長する、生きる力が高まることは、和光の経営理念と合致している（直接、仕事に役立たなくても構わない）。また、経営幹部が家同友会と関わっていくこと、そして同友会大学で経営者大学で傳右衛門氏が学んだことと同様の学問を経営幹部が学ぶことによって、共通の話題や言語で語り合うことができるようになり、経営指針づくりなどに対する理解が深まり、全社一丸となる土壌が次第に出来上がってきた。

## ●事業承継

田中傳右衛門氏は21代目、19代目が明治時代に滋賀県から北海道に移り住み、同じ造り酒屋を始め、その親戚が和光の母体となる会社を設立したが、業績が悪化、1950年に20代目が引き継ぎ再建、1980年に先代の死去に伴い、古参社員（専務）から懇願され、常務であった21代目が社長に就任した。田中氏によれば、従業員に承継するには、①承継者にリスクを引き受ける覚悟があるかどうか、②会社に借金が少ないタイミング、③民主的な経営がなされているかどうか、であるという。なかでも①は、個人保証などの問題以外にも、社長としての大変さを理解している上でその責任を引き受ける覚悟の問題であり、この点でどうしても承継者は家族・親族になってしまう。現在、常務として活躍しているご子息、伸一良氏に譲ることを考えているという。

## ●北海道中小企業家同友会

北海道は大企業がほとんどないため、中小企業に対する期待が大きい。また、中小企業経営者も大企業に依存できないため、同友会に大きな期待を寄せている。札幌支部は1200社の中小企業が参加している。同友会はみな勉強熱心でまじめに取り組んでいるという評価があり、総会に知事が参加し、例会に市長が参加する。北海道の経済局、札幌市の経済局、そして金融機関も総会・例会に参加する。さらに、地元新聞などマスコミも協力してくれる、という。また、経営者大学や同友会大学を通じて、研究・教育機関ともコネクションがあり、これらのことが強力な産学官ネットワークを可能にしていると思われる。ちなみに、田中氏は同友会の副代表理事である。

清水勤業株式会社	
代表者	土屋 洋二
資本金	6000万円
従業員数	30名
本社	(〒064-8521 札幌市中央区南11条西20丁目4番3号)
事業内容	電力・電設・通信資材および機器、通信資材、制御部品・機器、設備機器、計測器、住宅設備機器の販売。

### ●事業について

創立26年で、古い会社である。電力会社に勤務していた土屋氏の父が脱サラして、配電用資材の事業を始めた。電力会社は、地域独占的であるので、景気変動に強い。特に北海道において電力会社の意義は大きかった。ところが「電力の自由化」以後、競争原理が導入され、資材納入業者は激減した。

父の死後、経営を引き継いだ。赤字が続いて大変であった。人に辞めてもらわねばならないことは、経営者にとってとても情けないことである。その後、電力以外の市場に少しずつ入っていった。危機的なこともあったが、その後回復した。

### ●経営理念の制定過程

清水勤業の経営理念は、「私たちは人を愛します」、「私たちは仕事に誇りを持ちます」、「私たちは信頼される会社になります」である。これを制定したのは4年ほど前のことである。但し、経営理念と称してはいなかったが、似たような形の指針があり、「社会に役立つ会社になろう」や「信頼にされる会社になろう」といったことについては、先代より示されてきた。

同友会の札幌支部で、経営理念、経営指針研究会をスタートさせた。勉強会に入ると同時に社内に部長をメンバーとする経営指針勉強会を作った。社内勉強会で出てきた案を同友会にもっていき、また検討した。出来上がった時は、部長たちと一緒にになった経営理念になっていた。

### ●新しい事業

社内に商品開発委員会がある。

もともと卸売業であるが、電力会社が現場で必要なものをメーカーにつないでいた。その意味で商品開発の経験がないわけではなかったが、自社製品が欲しいと考えた。ゴミステーションの景観を維持する商品やシャッター開閉器等を開発した。

商品を開発し利益をあげることは大変なことであるが、売って儲かったという経験があると、従業員にとって大きな刺激になると考えている。ネーミングについても、社内で募集して、賞金を出している。

### ●北海道について

北海道は、少ない人の反復購入を基軸とする。したがって、地域に密着しなければ生き残れないと考えている。北海道企業は、マーケティングが上手くないとの意見をもっている。

### ●北海道中小企業家同友会について

北海道の同友会の組織率の高さは、強みになっている。世の中から注目され、影響力が出て

くる。

基本にあるのは、共同求人と経営者大学とのことである。同友会とは、社長の人格磨き、あるいは勉強の場と考えている。

サンマルコ食品株式会社	
代表者	藤井 幸一
資本金	4,000万円
従業員数	600名（平成21年8月1日現在）
本社所在	札幌市厚別区厚別東4条1丁目1番48号
事業内容	コロッケ、春巻き、グラタンを主体とした冷凍食品の製造販売

## ●倒産の危機からの脱出

### 財務

現在の会社の前身であるサンマルコが倒産寸前であり、これを在京大手百貨店勤務経験のある先代社長（現会長）が工業団地の理事長をしていた関係で引き受け、前身の会社の販売会社を設立後、本体の会社を借財を含め引き取った。この時、借入先の政府系金融機関の協力が得られ、さらに関係企業からの借入金も自社株の形で返済を逃れられた。

設立当時の年商は1億2千万円位で、倒産の危機からは脱していなかったが、大手百貨店勤務時の人脈を生かしコロッケの販売を伸ばし、危機を乗り越えた。

### 販売

コロッケと並行しラーメン事業へも進出、初期には事業回復の一助にもなった。全国で催される北海道物産展に参加し、スーパーマーケットに販路を拡大させて行った。現在では本州地域での売り上げが9割以上である。これにより年商が30億円に増大。

### 生産設備

売り上げの増大に対応し、生産設備も順次拡大させ、新工場を増設していった。この時自社の返済能力を超える設備投資を実行したが、販売の伸びが生産能力を超えるような勢いであったので、結果として成功を収める意思決定であった。

### 社員教育

当初の社員は、企業規模の拡大に伴い多様な人材を募集したが、能力・意欲不足で、勉強会を開催して経営者自らが試料作製も含め社員教育に当たった。さらに機能別会議は勉強会とセットで開催した。企業外の情報を自らの能力に変換してから勉強会に臨んだ経験は経営者自らの学習に繋がり、経営者の考え方を形成するにいたった。

## ●2代目経営者

平成4年、北海道ガスに勤務し、営業、労働組合などを経験していた現社長が42歳で入社し、管理職を経て経営に加わることになる。

初期の反感：半官半民の様な企業でのサラリーマンが経営陣に就くことで社内的な反感はかなり存在し、感情的な反感を漏らす者すらいた。労働組合員の経験から労働者への認識が強かった社長は社員全員に対する面接を実施し、不満を聴取した。また、営業での経験を活かし、営業実績を作り多くの社員に認めてもらいうようになった。特に、大手スーパーとの取引を成功

させてことは大きかった。

### 社員教育

社員教育は、先代の時代から推し進めていったが、現社長も前職において教育を実施していた経験から推進した。

当初の幹部は全て中途採用であったので、指向性が多様なので、同じベクトルに向かせるための経営理念を大事にした。特に挨拶の重要性を説き、社長自らが部下に対して挨拶を実践し、この理念を広め、現在では、10カ条の行動指針に具体化されている。

### 番頭さん

二代目経営者特有の問題点として、前経営者の築いてきたものとの軋轢があった。営業関係と総務・経理関係の二人の専務との軋轢があり、二人の行動が現会長だけを見た行動をとっていることが問題であった。

## ●利益創造の道

利益を出す方法として考えていることは、原価管理を徹底的に実行していることと、産業廃棄物が実は大きな費用項目になっていることに関する意識を徹底している。営業が心配する欠品に対する在庫に関する意識も徹底している。

## ●北海道中小企業の特徴

北海道の地域特性は、人々が北海道内志向で、郷土愛が強い。北海道の企業行動パターンとしては、北海道生産物を本州で販売するパターン、北海道生産物を本州から来た観光客に販売するパターン、北海道生産物を北海道で販売するパターン、の3つがある。サンマルコは第一のパターンで、営業マンもそのほとんどが本州で展開している。

## ●同友会活動

盛和塾会員の紹介で入会、多様な企業の経営者が対等に議論している雰囲気が良く、同友会での社員教育では、会員経営者が講師となり、自社以外の経営者の話が聞ける機会となると共に、経営者自身が他社の社員を直接観察できる機会となっている。同友会での経験はメリットがあり、学習に関する意識が高く、漢字勉強会なども実施している。同友会を利用して、同友会のために活動する姿勢を貫いている。

北原電牧株式会社	
代表者	北原 慎一郎
資本金	6,000万円
従業員数	43名
本社	(〒065-0019 札幌市東区北19条東4丁目2-10)
事業内容	酪農家を対象に、①電気牧柵など放牧施設、②野獣防止柵、③自動給餌機、④その他、牛舎施設、酪農ソフトウェア等を提供すること。

## ●顧客密着型

創業者、北原鉦介氏が1947年に日本で初めて電気牧柵を発明（後にオーム技術賞を受賞）、北

海道夕張郡由仁町に北原電気製作所創設したのが原点である。電気牧柵によって酪農家は容易に放牧に取り組めるようになり、酪農家の規模拡大そして専門化を可能にらしめた。酪農のイノベーションは、承継者、北原慎一郎氏に引き継がれ、国産第1号となる自動給餌機、マックスフィーダーである。自動給餌機は、乳牛（のライフステージによって）一頭一頭で違う餌のやり方をプログラムし、文字通り自動で（しかも複数の飼料を）給餌する機械である。搾乳や除糞に比べ、機械化が遅れていた給餌が自動でできるようになり、酪農家の省力化、乳量の増加と乳質の向上が可能になったのである。慎一郎氏によれば、先代の鉾介氏は、常々市場の開拓の難しさを強調、顧客に密着して、ニーズを把握し続けることの肝要さを説いた（技術はなんとかなる、という発想）という。慎一郎氏本人も、自動給餌機でもって全国展開をしていくなかで北海道にこだわり続けるのは、やはり酪農家にとっての付加価値を見つめ続け、イノベーションの機会を獲得するためであると考えている。

### ●産学官連携

マックスフィーダーの開発において産学官連携がなされたのではなく、その効果の測定や市場の調査においてなされたことが特徴的である。作業時間がどの程度削減でき、経営規模をどれだけ拡大できるのか、そして酪農家の生活はどう変わるのか、北海道大学や道立工業試験場、北海道技術総合振興センターの協力のもと調査・研究がなされた。その結果、小型版マックス・ミニの開発へとつながった。マックスフィーダーに関する産学官連携のきっかけは、北海道中小企業家同友会の産学官連携研究会である北海道プラットフォームエントランス（Hokkaido Platform Entrance）、HoPEにある。現在では、さらに酪農家（ユーザー会）、ホクレン（農業協同組合連合会）IT企業、酪農学園大学、酪農コンサルタント会社と連携、高度な飼養管理技術を取り込んだ高度自動給餌システムを開発し、酪農家の経営力強化とゆとりある暮らしの実現をめざしている。こうした社内の使命にもとづく明確なテーマが存在することが産学官連携を持続させている。

### ●事業承継

先代、鉾介氏が急死したのは慎一郎氏が大学4年生の時であった。大学時代コンピューターを専攻していた慎一郎氏が承継したが、従業員の次々と辞めていき、36名から12名に減少、さらに、仕入先が参入してきたことから業績が悪化、債務超過に陥った。また、承継した当時、古参社員に対してあせりや不安にさいなまれたという。それは、自分自身の能力をなんとか認めてもらいたいあせりと実務能力のなさから来る不安によるものであった。正直、悔しい思いやいなや思いもしたいというが、それでも今から振り返れば、自分自身を客観的に見つめる訓練になり、経営者としての大切な修行を積めたと認識しているという。慎一郎氏によれば、経営者（のみ）がやらなければならないのが、新規事業展開と事業承継であり、事業承継にあたり、承継すべき事業の価値をそれまでどれだけ高められるか、そして社長＝会社になってはいけない（自分が居なくても会社がまわっていくようにすること）と考えている。

## 4. まとめと展望

これまで、中小企業の経営者のインタビューを続けてきたが、経営者の経営に対する強い情熱と、中小企業ならではの、きめ細かい工夫の数々を知ることができた。

中小企業は、地域ベースで活動をする人が多いことから、地域ごとの特徴が強く見られる傾向がある。平成21年度の研究においては、北海道企業をとりあげたが、地域の特性に合わせた経営が行なわれていることが分かった。こうした地域的な特質を検討することを通じて、中小企業の多様性を整理・分析するヒントを得ることができると考える。今後、地域的特質の検討を範囲を広げて行なうことを通じて、分析を進めていきたいと考えている。

文末になってしまったが、本研究に多大なるご協力をいただいた、東京中小企業家同友会と北海道中小企業家同友会の皆様に感謝の意を表したい。

(資料：東京においてインタビューをさせていただいた経営者の方々)

佐藤 尚子 株式会社スタイル・アンド・カンパニー 代表取締役

資本金：300万円、従業員数3名

インテリア・ガーデニング雑貨、web ショップ2店舗運営、web マーケティングコンサルティング

コトウ ユウキ 株式会社オフィスコトウ 代表取締役

資本金：300万円、従業員数：4名

IT コンサルティング、web システム開発・運用、布ナプキン専門店「シトロエン」運用

湯野川 恵美 株式会社ヒューマンシステム 代表取締役

資本金：2500万円、従業員82名

ソフトウェアの開発、ソフトウェアの教育

刑部 秀範 株式会社ゲインクリエイティブ 代表取締役

資本金1100万円、従業員10名

ソフトウェアの開発

福西 七重 株式会社ナナ・コーポレート・コミュニケーション 代表取締役

資本金1000万円、従業員38名

社内報を中心とした編集・制作、セミナーの開催、「月刊総務」の出版、一般書籍の出版、情報事業など

堀江 裕明 タイジ株式会社 代表取締役社長

資本金3200万円、従業員55名

電気タオル蒸し器、食品温蔵庫、全自動酒燗器など業務用サービス機器の製造、販売

佃 浩之 株式会社ニッコー化学研究所 代表取締役社長

資本金 4800万円、従業員20名

界面化学及び光科学をキーテクノロジーとした工業薬剤の研究、製造、販売、共同受託研究

竹内 三幸 三幸ハウス株式会社 代表取締役  
資本金3000万円、従業員70名  
賃貸住宅の仲介と管理

河津 文三 株式会社ホワイトホームズ 代表取締役  
資本金1000万円 従業員10名  
不動産仲介・管理・分譲・企画、内装リフォーム工事、保険代理店

比留間 一彰 株式会社エフ・クライミング 代表取締役  
資本金300万円、従業員数30人  
総合食料品店

山下 奈々子 株式会社ワイズ・インフィニティ 代表取締役  
資本金300万円、従業員10名  
映像翻訳・文書翻訳等、経営支援、保険代理店

※ リスト内の敬称は略させていただいた。