
(共同研究1)

「中小企業経営者の理念と行動」

伊藤 善夫
佐藤 一義
宮川 満
奥村 恵一

1. 問題意識

本研究は、平成16年度に引き続き、東京中小企業家同友会のご協力を受け、躍進する中小企業のトップマネジメントが、いかなる理念のもとに創造的経営活動を行い、激しさを増す経営環境の変化に対応してきたか（あるいは、していこうとしているか）について調査研究を行うものである。

本研究の問題意識は、次の通りである。

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十分に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、経営学的の知見を深めていくにあたり、不可欠なことである。

しかしながら、中小企業経営という視点での本格的な学術研究は、大企業の研究と比べれば、数の上でも質の上でも劣るのが現状である¹。本研究は、中小企業経営者（トップ）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目指すものである。

2. 研究の方法

既述のように研究の方法としては、中小企業経営者（トップ）へのインタビューを基軸としている²。

ここで、インタビュー調査という手法を取ったのは、次のような理由による。

本研究スタッフが、中小企業経営についての豊富な実態情報を持っていないため、疑問点を、その都度に確認できるインタビュー調査は、有用性が高い。

伊藤善夫（亜細亜大学大学院教授、元立正大学経営学部教授）

佐藤一義（立正大学経営学部教授）

宮川 満（立正大学経営学部助教授）

奥村恵一（立正大学名誉教授）

アンケート調査と比して、インタビュー調査は、構造化の程度が低いことから、事実発見（仮説形成）の手法としてのメリットがある。

加えて、経営者自身の言葉を通じた、経営の「回顧」及び「展望」は、明確に意識されたあるいは無意識的な戦略性の発見を導出する貴重な情報となる可能性がある。

一定時点の実態把握のみでなく、そこに至るプロセスについて詳細に知ることができる。通常の統計的分析では、施策と成果が直接的に結び付けられて分析されるため、そこに介入する意思決定の経緯や論理が捨象されがちである。こうした経営者の主体的要素を含めて、経営施策を理解することは、とりわけ中小企業研究においては重要性が高いと考える。

3. インタビューの視点

本研究においては、単に技術的な要因（典型的には、大企業に劣らない技術力を持っているというもの）によって、企業存続・発展の成否を説明するよりは、経営者要因を基軸において検討を加えていく。確かに、製造業を中心とした多くの中小企業の成功例は、優れた技術をコア・コンピタンスとして成果に結び付けていると考えることはできる。しかし、そうした技術的要因は元来所与のものではなく、その蓄積にあたって経営者が行った意思決定の累積と強く結びついているはずである。また、優れた技術を維持し、企業存続・成長に結びつけることができるか否かを決めていくのも、経営者の価値的な志向性や意思決定方法だと考えることができよう。

既述のように、事実発見を重要な目的の一つとしてインタビューを行ってきたため、盛り込まれるテーマは必ずしも共通的ではない。しかしながら、次の領域については、概ねインタビューに盛り込んで調査を行ってきた。

3 - 1. 経営理念の内容と浸透

経営理念は、道徳的・規範的な次元での意義を持つと同時に、戦略形成にあたって決定的な影響を持ちうる。とりわけ中小企業における経営行動は、大企業に比べ、よりダイレクトに経営者の思想的側面を反映しやすいと考えられる。

3 - 2. 戦略上の強みの認識と環境適応

自社の強みを何に求めているのか、また、いかにして、そうした要因を経営上の強みとして認識・発展させるに至ったのかを問うものである。

3 - 3. 人事（労務）管理上の諸問題

零細型あるいは家計と未分離な零細型から本格的な企業へと成長を遂げていくにあたり、人事（労務）管理手法の開発・明確化の可否が重要な要因になると考えられる。インタビューでは主に、従業員の評価・教育訓練について尋ねた。

3 - 4. 継承問題

多くの中小企業は所有と経営が未分離である。このことは後継者として、専門経営者を導入するよりは、自身の親族を選ぶ蓋然性が高いことを意味する。継承をめぐる問題は、場合によっては、企業の環境適応の阻害要因となりうる。

4. まとめと展望

平成17年度にインタビューに協力をいただいた企業名及び経営者名等は、後掲の通りである。インタビューの詳細な内容については、『立正経営論集』を通じて発表する予定であるので、

そちらを参照されたい。

インタビュー調査については、今後も継続した蓄積を続けたい。また、並行してインタビュー調査の結果を元により包括的なアンケート調査を実施していきたい。

インタビュー企業および経営者

2005年4月23日

株式会社 エアコンサービス

取締役会長 井上 弘

空気調和・給排水・空気清浄装置等の販売・施工・アフターサービス並びに国際技術移転と技術陣育成と訓練校。

〒108-0073 東京都港区三田1-4-28 三田国際ビル1F

<http://www.airconservice.co.jp/>

2005年5月7日

株式会社 クローバーセンター

代表取締役 松永 裕之

合カギ複製、キーホルダー、錠前修理・交換、くつ修理、リペアコーナー卸。

〒152-0013 東京都目黒区南2丁目14番14号

<http://www.clover-key.co.jp/>

2005年5月14日

株式会社ワールドエアシステム

代表取締役 岡田 健

海外旅行、国際航空券の専門商社。個人の手配を得意とする。

〒143-0016 東京都大田区大森北1-1-5 大東ビル

<http://www.was-jp.com/>

2005年5月21日

尾崎公認会計士税理士事務所

所長 尾崎 充

株式公開支援コンサル、事業計画立案コンサル、企業再生、法人、個人等の税務、不動産有効活用、相続対策。

〒150-0012 東京都渋谷区広尾5-23-5 長谷部第一ビル6階

<https://www.tkcfnf.com/ozaki-cpaoffice/pc/>

2005年5月28日

株式会社 ダイワみなくるチェーン

代表取締役 永本 廣政

カーディティリング。ポリマーシーク、カーフィルム等の「カー・エステティック」サービス。

〒142-0052 東京都品川区東中延2-8-7

<http://www.daiwa-mc.co.jp/>

2005年6月4日

株式会社 トモパーキングサービス

代表取締役 飯田 和人

コインパーキング事業。

〒144-0052 東京都大田区蒲田5 - 28 - 4 明治安田生命蒲田東ビル4F

<http://www.100yenparking.com/>

2005年6月11日

株式会社 ビーエム

代表取締役 青沼 弘

レストランの経営、食材製造販売。

〒140-0011 東京都品川区東大井6 - 2 - 10

<http://www.steakbm.com>

2005年6月18日

溝呂木法律事務所

弁護士 山本 敦子

法律事務所

〒107-0052 東京都港区赤坂2 - 17 - 55

2005年6月25日

株式会社 ハーツ

代表取締役 山口 裕詮

全国への取扱を含む長短距離輸送（大口小口を問わず）。輸送に関すること全般。

〒140-0013 東京都品川区南大井5 - 12 - 3

<http://www.hearts-exp.com/>

2005年7月2日

三幸ハウス株式会社

代表取締役 竹内 三幸

賃貸住宅の仲介と管理。

〒156-0041 東京都世田谷区大原1 - 27 - 4 三幸ビル

<http://www.sankoh-h.co.jp/>

2005年8月30日

株式会社 日本エステージ

代表取締役 平峯 義和

不動産の売買・賃貸の仲介業務と不動産管理、損害保険代理店。

〒142-0064 東京都品川区旗の台 2 - 7 - 5
<http://www.hatanodai.co.jp>

2005年 8月30日

ジャパン・タックス・ラボラトリー株式会社

代表取締役 小澤 英雄

経理業務代行、会計・給料・販売データ入出力、コンピュータ導入活用支援、経営コンサルタント。

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 7 - 10 - 11 第2伊藤ビル3F

<http://www.keiri.org>

2005年 9月12日

株式会社 エムエムアイ

代表取締役 高橋 節男

決算申告・経営計画・人事評価・帳簿作成・リスクマネジメント・中国研修生派遣・PC会計ソフト販売指導。

〒140-0014 東京都品川区大井 1 - 7 - 6 T・Hビル

<http://www.m-m-i-g.com>

2005年 9月12日

株式会社 コトブキホームビルダー

代表取締役 林 学文

建設業、不動産業・賃貸・仲介・分譲。

〒152-0002 東京都目黒区目黒本町 5 - 7 - 15

<http://www.11wonderful-kotobuki-b.com/>

2005年 9月15日

日本電子工業株式会社

代表取締役社長 奥出 顕造

超音波応用機械、電子応用装置製造。

〒142-0062 東京都品川区小山 2 - 8 - 18

<http://www.ndk-kk.co.jp/>

注

- 1 数少ない体系性をもつ実証研究の例としては、清水1986がある。
- 2 既述のように、インタビュー調査実施にあたり、東京中小企業家同友会の全面的な協力を得た。

参考文献

清水龍瑩『中堅・中小企業成長論』千倉書房、1986年