

商工金融

特集 中小企業と組織文化(上)

巻頭言	「地方創生」を活用した自治体中小企業政策／桑原武志1
特集論文	日本的経営の本質、人間中心性／中川功一・岸田泰則6
特集論文	中小企業における組織文化形成／相原君俊19
中小企業の目	『秋田の朝はナガハマコーヒーから...』を目指した会社の歩み／長濱浩一44
論壇	女性への事業承継の現状と課題／黒澤佳子46
現場の視点	「川崎モデル」に学ぶ伴走支援／小林順一48
経済	日本の経済展望(2025年10月)／青木剛52
開催報告	第10回商工総研セミナー(女性経営者の事業承継と経営)後記60
STREAM	中小企業の自己資本比率上昇と配当コストへの影響／江口政宏73

中小企業 に全力 パートナー

絶賛、全力中!



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17

ブランドサイト
開設



商工中金

「地方創生」を活用した自治体中小企業政策 —新たな可能性?—

桑原武志
(大阪経済大学)
(経済学部教授)



この数年、自治体中小企業政策の現場をインタビューして気づいたことは、自治体中小企業政策が「地方創生」と関わりながら講じられていることである。「地方創生」は、第2次安倍晋三内閣の2014（平成26）年12月に始まって今日まで続いている国の政策である。この国と地方自治体による「地方創生」の取り組みは10年を経過したわけだが、中小企業だけを対象としているわけではない。しかし、自治体中小企業政策の現場を見て回っていると、先進的な取り組みを進めてきた大都市自治体だけでなく地方の中山間、沿岸地域でも、従来の商工系部署による中小企業政策ではなく、行政組織を融合、官民連携し、「地方創生」の取り組みをうまく活用して、中小企業・小規模企業支援が講じられていることにあらためて気づいた。

くわしく説明すると、第1に、かつて、とくに人口規模が小さな中山間や沿岸地域の自治体では、従来の商工業だけでなく、農業、地域振興などとの融合を考えた方が新しい可能性も生まれるのではないかと提案したが（桑原武志「自治体による中小企業政策」植田浩史等『中小企業・ベンチャー企業論【新版】』有斐閣、2014年、248頁）、地方自治体でも部署を再編成して対応するところが出てきている。実際、奈良盆地の中西部に位置し、農村部とニュータウン地域を擁する人口約35,000人の、靴下産業で有名な奈良県広陵町では、協働のまちづくり推進課（自治基本条例、住民懇談会、地域担当等）、産業総合支援課（商工観光、統計調査、中小企業振興、ふるさと納税、タウンプロモーション、ふるさと会館、企業立地などを担当）、農業振興課（農政、農業塾、特定農業振興ゾーンなどを担当）の3課を地域振興部にまとめて活動している。これに関連して指摘しておきたいことは、国の方でも、「地方創生」において、関係府省庁が一体となって「政策パッケージ」なるものを、「創生総合戦略」（2014年12月閣議決定）で提示していることである。これは、もともと、①地方自治体やNPOなど地域活性化に取り組む主体にとって支援策等が分かりにくい、②府省庁・制度ごとの縦割り構造等といった従来の政策にみられた課題（中西渉「地方創生をめぐる経緯と取組の概要」『立法と調査』2015年12月、No.371）を克服し、地方自治体が「地方版総合戦略」を策定・実施していくに当たり必要と考えられる支援策を関係府省庁が一体となって準備したものである。これも、（中小企業政策を含んだ）「地方創生」に取り組む地方自治体にとって、プラスに働いているのかもしれない。

第2に、「地域商社」である。「地域商社」とは、「地域産品のマーケティングや商流の確保

等を生産者に代わって行う事業者」で、「地方創生」の「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」で登場し（9頁）、地域の稼ぐ力向上の担い手として期待されている。たとえば、農林水産業の盛んな人口約19,000人の高知県須崎市では、「地域商社」である株式会社パンクチュアルが、ふるさと納税業務、地域の特産品EC（電子商）販売、ゆるキャラの運営、SNSマーケティング等の地方創生業務を担って、市と連携して、地域振興に取り組み、成果をあげている（ふるさと納税地域商社会HP、守時健『日本一バズる公務員』扶桑社、2022年など）。また、先に紹介した奈良県広陵町では、2020（令和2）年に、地域商社に加え、中小企業支援組織である広陵高田ビジネスサポートセンター-KoCo-Biz（広陵町と大和高田市が共同で設立）を立ち上げて、靴下産業をはじめとする中小企業・小規模事業者支援すなわち近隣自治体の中小企業・小規模企業の相談を受け、課題を解決し、うまくいけば、新商品の開発・商品化につなげられることを考えて取り組んでいる（KoCo-Bizは運営を終了し、2025（令和7）年6月より、Bizモデルを採用した広陵ビジネスサポートセンター（仮称）となっている）。

以上、大都市ではなく地方の沿岸・中山間地域の小さな自治体でも、①ふるさと納税、SNSを活用した広報活動といった行政職員がどちらかといえば不得手な領域の知識・ノウハウをもつ民間企業に業務を委託する形で、行政と民間が連携し、②（広陵町の場合は）行政から業務を委託された中小企業支援組織が、事業者の相談を受けて課題を解決し、新商品の開発・商品化につなげる取り組みをし、④「地域商社」が生産者を回って商品を企画・ブラッシュアップしてブランド化して、産業の発展につなげ、⑤その商品を、ふるさと納税を活用して返礼品にして、寄付額を引き上げることに貢献するという仕組み・流れが作りだされていることが重要である。そして、これらの取り組みは、関わる生産者や「地域商社」自体も中小企業であることも多いので、中小企業支援ともいえるのではないか。もっとも、「まち・ひと・しごと創生総合戦略2015改訂版」をみると、政策パッケージ「B地域の魅力のブランド化（ローカルブランディング）」（22～23頁）で、「地域商社」は農林水産業分野における地域資源のブランド化をはかるものとしてイメージされている。しかし、地方自治体では、従来の縦割り行政のまま農業は中小企業支援セクションの仕事ではないと考えるのではなく、農業も含めて政策領域を融合して効果的な支援策を考えた方がよいのではないか。

つまり、地方自治体は、「政策パッケージ」・「地域商社」という国主導の「地方創生」の工夫をうまくしたたかに活用しているように見える。小さな自治体である広陵町の試みのように、これからの自治体中小企業政策は、「地方創生」をうまく活用し、都市部だけでなく地方でも、大規模自治体だけでなく小規模自治体でも、政策領域を融合し、官民連携（中小企業支援業務の外部委託）して、さらに展開していく可能性があるのではないか。今後も調査を重ねて、地方自治体で行われている取り組みとその可能性について考えていきたい。（本稿に関わる調査は、大阪経済大学中小企業・経営研究所特別研究費（2021・2021年度）、大阪経済大学共同研究費（2024年度）による支援に基づいて行われた。）

目次

巻頭言	「地方創生」を活用した自治体中小企業政策 —新たな可能性?— 大阪経済大学経済学部教授 桑原武志 …1
特集テーマ	中小企業と組織文化（上）
特集論文	日本的経営の本質、人間中心性 株式会社やさしいビジネスラボ代表取締役 中川功一 釧路公立大学経済学部准教授 岸田泰則 …6
特集論文	中小企業における組織文化形成 ～経営理念下位概念の浸透に着目して～ 九州情報大学中小企業経営センター客員研究員 相原君俊 …19
中小企業の目	『秋田の朝はナガハマコーヒーから…』を目指した会社の歩み ナガハマコーヒー株式会社代表取締役 長濱浩一 …44
論壇	女性への事業承継の現状と課題 —多様な障壁を乗り越えて— 拓殖大学商学部教授 黒澤佳子 …46
現場の視点	「川崎モデル」に学ぶ伴走支援 商工総合研究所主任研究員 小林順一 …48
経済	日本の経済展望（2025年10月） 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木剛 …52
開催報告	第10回商工総研セミナー（女性経営者の事業承継と経営）後記 商工総合研究所主任研究員 小林順一 …60
STREAM	中小企業の自己資本比率上昇と配当コストへの影響 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 …73

中小企業と組織文化

「和魂洋才」。日本人特有の精神を大切に保ちつつ、同時に西洋の学問も学び活用することで、日本は戦後、経済大国の地位を築いてきた。現在では多くの企業が採用している株式会社という組織形態も、もとはヨーロッパ大陸法的な土台の上に、アメリカ法的要素が加わり、日本の伝統的な組織形態にアレンジしながら現在では9割の企業が採用している。株式会社のメリットは、株主責任の有限性や、より多くの他人資本を調達することで、企業の利益を最大化し、株主に還元するシステム、つまり規模の経済に対応することが可能になる極めて合理的な制度である。最近わが国でも「株式会社なのだから、最も重要な株主の利益を最大化することは当然である」という株主資本主義が強く意識されるようになり、特にグローバルな市場で戦う株式会社にとっては、こうした考え方は不可欠になっている。

ただ日本の多くの中小企業は、同じ株式会社という組織形態をとりながら、自由主義経済のように、いかに他者より競争優位に立ち、そのことで他者より多くの利益を上げ、投資家に還元するといった考え方よりは、むしろ地域と共存し、時には株主の利益を犠牲にする戦略をとりながらも、長く存続することを重視してきた。日本は老舗と言われる100年企業が世界で突出して多いのも、その証左であろう。短期的な利益よりも長期的な利益、株主資本主義よりステークホルダー資本主義を重視する考え方が、古くから組織文化として根付いていることも影響しているものと考えられる。

このように日本の中小企業は、日本的な組織文化を持ちながらも、海外の合理的な仕組みを組み入れながら経営している。我々の心の底にある、組織成員間の競争（対立）を避ける、個人の利益よりも集団の利益を優先する、といった考え方は、かつて高度経済成長時代には世界から賞賛され、日本企業の成長にはインフォーマルな側面が強く影響していることも広く知られている。

ただ現在はAI、IoTといった技術の導入が安価にできる時代である。雇用についても、ジョブ・ディスクリプションを明確に規定したジョブ型雇用も誕生している。暗黙知を重視し、集団で合議し、マニュアル等でははっきりしない部分をメンバー間の協業で補完する、といった集団主義的な組織

文化が残る一方で、それとは相反する「0」か「1」で割り切るデジタル技術をはじめとした合理的・効率的な経営手法が導入されているのである。もちろんデジタル技術は業務の効率化には不可欠な存在となっているが、それを活用する組織体や個々人の行動や意思決定の背後にある組織文化に関する研究の蓄積は多くない。特に内部志向的な組織文化は、慣性となって働き、時として市場との大きな認識ギャップを生じさせることもあるため注意が必要である。

今回の特集では、企業のインフォーマルな側面に焦点を当てて、日本の中小企業の組織文化について考えてみようと思う。

特集論文のテーマは次のとおりです。

10 月 号	<p>日本的経営の本質、人間中心性</p> <p>株式会社やさしいビジネスラボ代表取締役 中川 功 一 釧路公立大学経済学部准教授 岸 田 泰 則</p>
	<p>中小企業における組織文化形成 ～経営理念下位概念の浸透に着目して～</p> <p>九州情報大学中小企業経営センター客員研究員 相原 君 俊</p>
11 月 号	<p>日本の中小企業における組織文化の課題と改革の方向性</p> <p>京都大学経営管理大学院教授 若 林 直 樹</p>
	<p>中小企業における新・日本的経営</p> <p>慶應義塾大学商学部教授 佐 藤 和</p>

日本的経営の本質、人間中心性

中川 功一
(株式会社やさしいビジネスラボ)
代表取締役岸田 泰則
(釧路公立大学)
経済学部准教授

< 要 旨 >

本稿は、日本的経営の特質を再検討し、その本質を「人間中心の経営」に見出したうえで、現代社会におけるその再構築の可能性を考察するものである。戦後日本で定着した「長期雇用」「年功序列」「企業別労働組合」に象徴される日本的経営は、単なる雇用慣行ではなく、企業と従業員との長期的・安定的関係を基盤とする組織理念として機能してきた。その背景には、労使協調を通じて従業員利益を最大化し、現場力や組織学習を促進するという思想的基盤があったとされる。

しかしながら、グローバル化やデジタル化の進展、雇用形態の多様化に伴い、こうした慣行や制度は形骸化しつつある。本稿は、地方発ファミリービジネスや造船業界の事例を通じて、日本的経営が依然として競争優位の源泉となり得ることを示すとともに、その有効性は制度そのものではなく、経営者の現場理解や従業員との信頼関係といった「人間中心の経営」という思想的基盤によって担保されると論じる。

さらには、デジタル化やAIの進展により業務の効率化が求められるなか、「人間中心の経営」とデジタルトランスフォーメーション（DX）をいかに融合させるのかが喫緊の課題である。従来の日本的経営の強みとされてきた現場主義やチームワークの価値を損なうことなく、業務設計の見直しや人事制度の再設計を通じて、人間中心のデジタル化が可能である。

結論として、日本的経営の再評価とは制度の復古ではなく、「人間中心の経営」の価値を踏まえた上での現代的再構築であることを指摘する。非正規雇用の長期雇用化や年功制の緩和、対話的ガバナンスの構築など、「人間中心の経営」を思想的基盤とした次世代の日本的経営モデルの創出を提示する。

目次

1. はじめに一東洋の基礎の上に乗った西洋の
仕組み、日本企業
2. 日本的経営をめぐる議論
 - 2-1. 日本的経営とは何か
 - 2-2. 日本的経営の変遷
 - 2-3. 日本的経営の本質は人間中心性
3. 人間中心の経営からみる現代ビジネス
 - 3-1. なぜ地方発のファミリービジネスは強いのか
 - 3-2. 造船業の事例
 - 3-3. 企業統治の視点からの分析—インサイダー型
とアウトサイダー型
 - 3-4. DXと日本的経営
 - 3-5. 人間中心性が失われてきた現代日本企業
4. 新しい日本的経営の提案
5. おわりに

1. はじめに一東洋の基礎の上に乗った 西洋の仕組み、日本企業

東洋の基礎の上に西洋の諸制度が載っている。人はそれを和魂洋才と言ってみたりするけれども、明治維新から現代にいたるまで、日本の産業社会が西洋と東洋の融和あるいは折衷であるとするのは広く共有された考え方である（アベグレン，1958）。

終身雇用、年功序列、企業別労働組合を「三種の神器」とした日本的経営も、そうした東洋的な考え方・感じ方を西洋の諸制度の枠組みのなかで体现したものの一つである。純粹西洋的な社会システムとは異なるそのシステムが、ある時期には産業競争上の優位性を持ち得ていたことは理論・実態の両面から妥当な見方だろう。だが、その和洋折衷的な性質ゆえに、日本社会の更なる西洋化“グローバル化”や、日本社会の本質的变化が起これば、日本的経営が機能不全に陥り、ときに逆機能ともなるのは必然のことである。

本論文では、「西洋的諸制度のうえで東洋的（日本的）固有事情を踏まえて発展したもの」

という日本的経営に関する視座に基づき、それがいかに成立し、機能し、そして今機能不全を起こしているのかを論じる。その上で、日本的経営を機能せしめる条件として「人間中心の経営」を肯定的に捉え直し、進行するグローバル化やデジタル化の中で、東洋的な人間観にもとづくマネジメントの価値を再評価してみたい。

2. 日本的経営をめぐる議論

2-1. 日本的経営とは何か

日本的経営は、資本主義や株式会社といった西洋の諸制度に基づきながら、日本の社会経済的固有性に合わせた適応が施された仕組みである。日本的経営の存在を指摘し、その特徴を整理したアベグレン（1958）は、終身の関係（lifetime commitment）、年功制、企業別労働組合の3つをその大きな特徴として挙げている。このうち、「終身の関係」は従業員全員の経済的安定のために全員が働くといった心理的契約の関係を指していたが、その後、終身の関係は「終身雇用」という言葉に置き換わり、その意味も変容しつつ議論されている（アベグレン

ン,2004)。「終身の関係」とは企業と従業員との間の恋愛結婚(日経連,1969)の意味合いに近く、雇用契約を結んだ際には「終生の誓い」であるが、それは結婚と同様に決して離婚がないわけではない(小熊,2019)。

実際には、大多数の日本の企業において定年制が採用されてきたので、終身雇用というものは存在していない。その点では、終身雇用ではなく、長期雇用と考えた方が適切である(西村・高貫・西岡,2022)。そして、その長期雇用も正社員を中心とするものであり、就労者のなかで非正規雇用が大きな領域になってきた現代においては、正社員を中心とした関係であることにも留意が必要となる。当初、アベグレンが指摘した「終身の関係」そのものが、このように時代の変化とともに変化しており、日本的経営の議論も変容しつつある。

しかしながら、アベグレン(1958)が提起した日本的経営の要諦は、企業と従業員の長期の安定的な関係の維持に、そして組織の成員である従業員の利益の最大化にある。そもそも、三種の神器はすべてが経営資源のなかでもヒトにまつわることである。宮本・岡部・平野(2014)は三種の神器はすべてが労使関係にかかわることであると捉え、日本的経営を「協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化を目指す経営」と定義している。

本稿ではこうした議論を踏まえ、日本的経営とは何かと問われたときには、従業員の利益の最大化のために、企業と従業員の長期の安定的な関係に特色をもつ経営として捉えることにする。すなわち、三種の神器の制度・慣行そのものではなく、その本質は目的において従業員

利益の最大化であり、方法において企業と個人との長期安定的関係だとみるのである。

日本的経営を企業の競争力や社会の発展のために活用しようと思えば、大切になることは、日本的経営の制度・慣行そのものの固定的な維持ではなく、その背後にあった目的・手段の本質を抽出し、現代の企業環境に即した形で再構築していくことである。

その点で三種の神器の本質をみると、三種の神器がかつての日本的経営を象徴し、高度経済成長期において大きな効果を発揮したのは、そうした制度・慣行を超え、組織内での信頼関係や長期的視点の事業計画、また職能蓄積に基づいた分業体制を支えていたからである。

しかしながら、デジタル化の進展やライフスタイルの変化、さらなる文化的西洋化の進展といった環境変化に伴い、かつての日本的経営の枠組みがそのままでは競争優位をもたらさなくなってきた。例えば、終身雇用は、単なる長期雇用契約ではなく、長期的な関係性に基づく人材育成、そして生産性向上を促すチームワークや組織学習を促してきた。そして、その後、「スーパーの女」「県庁の星」といった映画が示唆しているように、非正規雇用者が企業の基幹労働力となり、チームワークや組織学習を通じて生産性を向上させている(梅崎・松繁・脇坂,2020)。その結果、企業別労働組合も非正規雇用の組織化に躍起となっている姿がうかがえる(江夏・岸野・西村・松浦,2023)。

2-2. 日本的経営の変遷

ここで、日本的経営の制度的特徴と現在地点をよりよく理解するために、これまでの日本的

経営をめぐる展開を今少し振り返ってみよう。日本的経営の主要な特徴とされた三種の神器は、戦後、労働者、経営者、行政の対立的な相互作用から発展した。その結果生まれた日本的経営のシステムは、経営者の優先事項（労働者の流動性の低さと職場における管理権威の確立）と従業員の要求（雇用保障と企業の一員としての尊重）の両側面を反映したものである。1990年代以降、国際基準から見て日本的経営は非効率的で柔軟性に欠けるとの批判にもかかわらず、日本的経営の伝統的な慣行は存続してきた。これは、日本企業が急激な市場指向型のアメリカモデルへの収束ではなく、適応的な漸進的な変化を追求してきたためである（Tsutsui, 2019）。

まず、終身雇用であるが、この雇用慣行は戦後の成長期に人手不足を補う手段として、経済合理性を有する仕組みであった。その後、後述の造船の事例などに見られるように、1970年代以降、特別退職制度など繰り返し実施されることで雇用調整が行われてきた。あるいは、中高年の早期退職制度も雇用調整の手段であった。雇用は生産の派生関数であり、生産量の維持・成長がないと安定的な雇用は成り立たないことがわかる（島田,1994）。平成に入ってから、非正規雇用が労働力の一大勢力を占めるようになったが、非正規雇用は雇用調整のバッファとして機能してきた側面も大きい。終身雇用という概念、理念型を維持しながら、現実には、中高年の早期退職、特別退職、あるいは非正規雇用の増加などがバッファとなってきた。終身雇用という幻想を見せることで、従業員の結束、忠誠心を維持させてきたと言える。実際には、

日本の企業においても人員調整は行われてきたし、現時点でも行われている。しかしながら、日本の社会では従業員の解雇に大きな抵抗があり、さらには社会が終身雇用を望んでいるという背景があることに日本的経営の特色がある。その代わり欧米では稀な住居変更を伴う人事異動を日本では頻繁に行ってきた。

次に、年功制であるが、実は日本に限らず、海外の企業においても年齢と賃金の相関関係が確認されており、それはアメリカには先任権（シニオリティ）などの制度があることからもうかがえる。日本の年功制の特色は、新卒一括採用で仕事経験のない学生を雇用し、その人材を企業内で育成していくことにある。そして、年齢とともに賃金が上がっていく仕組みである、生活給の一種と言える。これは欧州に比べ社会保障などの公助の仕組みが整備されていない日本では、社会保障の仕組みを企業（共助）が担ってきたと言える。家族主義経営の現れといえる。年功型賃金は中小企業よりも大企業の方がカーブはきつく、日本でジョブ型雇用を推進している最先端の企業においても実は年功型賃金である例が垣間見える（藤本,2022）。

最後に、企業別労働組合であるがその影響力は低下しており、労働組合の推定組織率は終戦直後の55.8%をピークに長期下落傾向を示し今や16.1%である（厚生労働省,2024）。この数字を見ると三種の神器のなかに企業別労働組合を含めておくことに疑義が出てくるものと思われるが、推定組織率とは別に企業別労働組合が存在することの意義は大きい。社会保障を企業内部の組織が担ってきた原点としては、明治から昭和初期の鉱山の友子制度が挙げられる。親方

が子（若い労働者）を育てる相互扶助の疑似的家族的な共同体である友子制度が労働者の生活支援を行い、無尽や共済の役割も担っていた。また、それだけでなく、友子制度があることにより労働者の募集・定着を容易にする企業側のメリットも有しており、労使協調の一端を担っていた（松島,1978）。このような初期の事例をみると、企業ごとに労働組合があることの意味が浮かび上がってくる。労働者側の自治の組織があり、その自治組織が企業との長期の安定的関係を維持することで、組織のチームワークや組織学習を促す効果が期待できる。

これらの日本的経営のメリットは従業員にとっては雇用の安定であり、企業にとっては忠誠心やチームワークの醸成、そして長期的な人材育成の投資が可能になることである。一方、デメリットとしては個人にとっては他のキャリアのチャンスを失うことであり、企業にとって重い固定費の負担を背負うことにある。日本ではアメリカのように生産低下にともなう整理解雇が難しいため、労働力の迅速な調整は困難となる。さらには、日本的経営には従業員の高齢化を促進する仕組みが埋め込まれてあり、そのため日本では海外では禁じられることが多い年齢差別となる定年制を廃止できないことになる。あるいは、人材の流動性の低下にともない、外部からの知の流入が制限されることでイノベーションの低下をデメリットに挙げられる（Firkola, 2006）。

2-3. 日本的経営の本質は人間中心性

さて、先述の通り、「三種の神器」は従業員の利益を確保し、また長期安定的な組織を構築

するものである。こうした特徴ゆえ、日本的経営の競争合理性は、深く組織にコミットした個人の能力を引き出せることと、現場のチームワークを高度に機能させられることにある。日本的経営は人の組織としての力を高めることで、日本企業の発展に貢献してきたのである。

だとすれば、日本的経営が機能するためには、会社というものが人間的な、あるいは人間本意な組織体であることが求められる。我々は、現代の日本企業が機能不全を起こしている点はどこにあるとみる。すなわち、機械的な管理、現場感のない経営、株主偏重の金融資本主義、人を使い捨てにするような諸制度などは、人間主体の日本的経営と相性が悪い。もし日本的経営を今後も経営の武器と位置付けるなら、人間主体という本質を見失わないようにしながら変容する諸条件に対応しなければならないし、その逆もまた然りである。たえまなく変容し続ける日本の社会・経済の状況のなかで、自社は果たしてどうかじ取りをするのか、その見極めが必要とされるのである。

まさにこの点こそが、現在の日本企業の経営における最大の課題である。企業の中長期的な成長や組織文化の醸成には、経営者の「内向きのまなざし」、すなわち現場への深い理解と共感が欠かせない。社員一人ひとりの努力や創意工夫が、実は企業の持続的競争力の源泉であるにもかかわらず、近年のコーポレート・ガバナンス改革や株主重視の風潮が、トップマネジメントの意識を「資本市場への説明責任」に偏らせている。これは三種の神器が本来持っていた「現場と本社の信頼の相互作用」という機能を損なう要因ともなっている。

本来、現場のチームワークを支えていたのは、制度・慣行そのものではなく、それを「血の通った運用」として機能させていた経営層の姿勢であった。現場に寄り添い、共に課題を乗り越えようとするトップの姿勢が、社員のモチベーションやロイヤリティを生み出し、それがひいては自律的なチーム形成と強固な組織文化へと昇華していた。つまり、終身雇用や年功制といった制度・慣行は、あくまでその土壌でしかなかった。今求められるのは、その「土壌の意義」を再認識し、現代の組織構造や働き方に即した新しい形で継承することである。

たとえば、個人の成長を支援し、キャリアの文脈において組織と個人を「共進化」させるような仕組みは構築可能である。その際、トップの言葉が抽象的な「人材は宝」ではなく、具体的な施策として現場に届くことが重要である。人事制度や育成方針、業務設計など、経営方針が浸透する過程においては、単なる制度設計だけでなく、日々の対話、評価の透明性、現場における承認といった「関係性のデザイン」が問われている。

さらに、経営トップが現場を理解しようとする姿勢は、変化の時代における柔軟性の源ともなる。VUCA時代においては、トップダウンの一律な方針ではなく、現場発の知見や挑戦を経営戦略に反映させる「知の循環構造」が求められる。こうした構造を機能させるには、社員が心理的安全性を感じ、アイデアを自由に発信できるような職場環境が不可欠である。そしてそれは、まさに経営トップがどれだけ現場に耳を傾け、共に考えようとしているかにかかっている。

要するに、三種の神器の本質は、制度の枠

を超えた「人と組織の関係性」にある。そしてその関係性を育むのは、他ならぬ経営トップの姿勢と覚悟である。制度を活かすも殺すも、その運用者たるトップ次第なのだ。だからこそ、経営者には一人ひとりの社員を単なるリソースではなく、戦略の共創者として捉える視点が求められる。そしてそれこそが、持続可能な競争優位を生み出す「現代の日本的経営」の出発点となるのである。

3. 人間中心の経営からみる現代ビジネス

3-1. なぜ地方発のファミリービジネスは強いのか

実は、アメリカにも日本的経営に近い企業は存在している。例えば、パークシャ・ハサウェイなどアメリカのファミリー企業の多くは家族経営であり長期的視点をもち継続を重視した経営を行い、成功している（アベグレン,2004）。S&P500社への調査では、ファミリービジネスは、非ファミリービジネスよりも経営の実績がよいことが指摘されている（Anderson,& Reeb,2003）。また、ファミリービジネスは長寿であり（ミラー・ミラー,2005）、一般的なイメージとは異なり経営の質がよいことが知られている。その傾向は日本でこそ顕著であり、金剛組をはじめ、日本には世界を寄せつけないほど多くの長寿企業が存在する。また、日本には竹中工務店、サントリー、ヤンマーなど業界をリードする主要な企業の多くがファミリービジネスである。日本的経営の良さは、アベグレンが指摘しているように、長寿企業が多いことに表れている。日本企業の多くが「自己の存続を目的とした共同体」と言える（アベグレン,2004）。

ファミリービジネスのよさは経営者に会社の事業そして歴史への思い入れが強く、長期的視点でものごとを捉えることにある。そのため、企業と従業員の長期で安定的な関係を維持し、現場のチームワークを重視している。まさに、日本的経営を体現している企業と言える。日本で成功している企業の多くは、その創業期には地方を出自としたファミリービジネスであった。そして、この30年間伸びてきた企業も、地方発のファミリービジネスである。アイリスオーヤマ、ニトリ、今治造船など、地方のファミリービジネスの伸長がめざましい。地方発のファミリー企業の経営の強みに目を向けるべきである。

このような地方企業の台頭は、単なる偶然ではなく、中央集権的な経済モデルの限界と、地方ならではの経営資源の強みを象徴している。東京圏を中心とする大企業群がグローバル市場の競争と株主資本主義の波に揺さぶられているなかで、地方のファミリービジネスは、地に足のついた経営哲学と内発的発展力によって、持続的な成長を実現してきた。

その背景には3つの特徴が挙げられる。第1に、地方企業は地域コミュニティと密接に結びついており、顧客・従業員・取引先との長期的信頼関係を基盤とした「関係資本」に強みを持つこと。第2に、ファミリービジネスに見られるように、経営者の意思決定が中長期視点でなされやすく、外部投資家への過剰な説明責任に縛られない「独立性」が経営の俊敏性と安定性をもたらしていること。第3に、「現場主義」に徹した経営姿勢が、顧客ニーズへの的確な対応や現場イノベーションを促進している点である。

たとえばアイリスオーヤマは、家電市場にお

いて大手の価格攻勢に飲み込まれることなく、「ユーザーの生活視点に立った商品開発」を武器に、スピーディな商品展開を可能にする独自のサプライチェーンと商品企画体制を築いてきた。アイリスオーヤマの大山健太郎会長は「ピンチがチャンス」と言っており、脅威の裏には機会があり、その機会を機敏に捉えることにより事業を成長させてきている（楠木・杉浦、2020）。また、ニトリは商品調達から物流、店舗運営までを一貫して内製化することによって、コスト競争力と顧客満足の両立を実現している。今治造船においては、造船業の伝統と地域人材の技術継承を軸に、世界有数の造船企業として生き残りを果たしている。

こうした地方企業の特徴は、いわば「インサイダー・ガバナンス」ともいえるべき強固な内部統治と、組織文化の内在的な力に支えられており、それは近年の株主主導型ガバナンスや短期利益志向とは一線を画している。換言すれば、これらの企業は「何のために成長するのか」という存在目的を明確にもち、単なる事業拡大ではなく「地域社会への貢献」「雇用の維持と創出」といった社会的役割を体現していると言える。

今後、日本経済が真に持続可能な競争力を獲得していくためには、こうした地方の企業文化から学ぶべき点は多い。東京のエリート主導による中央集権的政策運営では見落とされがちな、現場の知見・地場の知恵・長期的視野を尊重する経営スタイルを、日本全体の企業社会の基盤へと拡張していく必要があるだろう。地方の強みをいかに「日本の強み」へと昇華できるか——この問いに向き合うことこそが、次なる経営の進化への鍵を握っている。

3-2. 造船業の事例

日本的経営の限界論は、1970年代後半から議論されている（楠木・杉浦,2020）。造船業を事例に、日本的経営を点検してみよう。1960年代に世界のトップに躍り出た日本の造船業は1970年代後半には造船不況に陥り、石川島播磨重工業(現IHI)の大規模な人員削減に始まり、三菱重工業、川崎重工業を始めとする造船大手の名門企業7社が退職勧奨を行う事態になった。このころから日本的経営、終身雇用の崩壊が議論されており、実に50年間にわたり、日本的経営はもたないと言われてきたのである。しかしながら、日本的経営はしぶとく今でも生き残ってきたと言える。崩壊していれば、「日本的経営はもうもたない」とは言われない。

往年の造船大手の名門企業7社は、その後造船業から撤退、あるいは統合を繰り返し現在4社となり、その規模を縮小させている。一方、地方発のファミリー企業である今治造船、常石造船は、その規模を伸長させてきた。大手重工各社が中国・韓国の台頭もあり、1980年代以降造船業から徐々に手を引くことになる。一方、造船専門であった今治造船は造船不況により経営不振に陥った中小の造船会社の多くを傘下にいれ、規模を拡大し、業界の盟主に立った。さらには、2025年6月には、業界2位のジャパン・マリン・ユナイテッドを子会社化し国内建造量で過半を占めるグループになっている。今治造船だけでなく、常石造船も規模を拡大してきており、地方発のファミリービジネスは造船一筋で、不況期にはむしろ投資するなど、重工大手には模倣できない戦略をとり、しぶとく生き残りその勢力を伸長させてきた。その象徴的なニ

ュースとして、2025年6月に日本造船工業会の会長に今治造船の檜垣幸人社長が就任した。従来は重工業系のトップがこのポジションを占めてきたが、地方に本社を置く造船専門のトップが初めて就任した。

この事例は、後述する従業員の雇用安定を重視するインサイダー型企業統治の地方発のファミリー企業が伸長した事例である。対照的に、株主を中心とした外部ステークホルダーによる経営監視によるアウトサイダー型企業統治である往年の造船大手はその事業規模を縮小させていった。

3-3. 企業統治の視点からの分析

—インサイダー型とアウトサイダー型

ファミリー企業の優位性もインサイダー型のガバナンスの重要さを示唆している。ファミリー企業の近年の台頭は、単なる経営形態の1バリエーションにとどまらず、ガバナンスのあり方における大きな示唆を提供している。特に、「インサイダー型ガバナンス」が持つ競争優位の源泉としての機能は、短期志向に傾きがちなアウトサイダー型統治の限界を映し出している。

アウトサイダー型統治は、株主を中心とした外部ステークホルダーによる経営監視を特徴とし、資本の流動性を重視しながら、透明性と説明責任を求める構造である。一見、健全な企業統治の形とも言えるが、その前提には「短期的な業績向上」が据えられており、しばしば長期的な人材育成や組織文化の形成といった無形資産への投資を軽視する傾向がある。四半期決算への対応、株価重視の経営判断、外部からの経営者登用といった施策は、企業の持続的成長に

資するどころか、現場との乖離や従業員のモチベーション低下を招くリスクもはらんでいる。

対照的に、ファミリー企業に多く見られるインサイダー型ガバナンスは、内部の人的関係性や組織文化を重視した、より内発的な統治構造である。創業者や同族経営者が長期的視点をもって経営に関与し、従業員との信頼関係に基づいたガバナンスを形成している点に特徴がある。特筆すべきは、「従業員を会社の一部と見なす」姿勢であり、それが忠誠心やエンゲージメントを高め、結果として高い生産性と顧客対応力に繋がっていることだ。

では、なぜ中小企業やファミリー企業はインサイダー型を維持できるのか。その背景には、経営の「所有と支配」の一致がある。創業者や家族が直接的に経営を担うことで、事業の方向性と価値観がブレにくく、リスクを取ってでも長期的に従業員や地域と向き合うインセンティブが働く。1100人以上の経営者と面談した久保田章一は、後継経営者の役割として、会社を潰さないこと、社員の力を結集させること、経営革新を行うことの3点を挙げている（久保田,2013）。また、ガバナンスが機械的な制度としてではなく「文化」として浸透しているため、現場レベルでも自然と責任感と協調が育まれるのである。

このような経営スタイルは、VUCA時代の不確実性の中でこそ真価を発揮する。制度や理屈だけでは立ち行かない時代において、柔軟に物事を決定し、現場との対話を重ねながら粘り強く事業を進めていく姿勢は、インサイダー型ガバナンスが持つ“人間臭さ”ゆえの強みであり、そこにこそ現代企業が学ぶべき経営のヒントがある。

したがって、ファミリー企業の成功事例は、単なる「経営者の腕」に帰せられるものではなく、インサイダー型の統治構造によって支えられた人と組織の関係性の結果である。これは、日本企業が再び競争力を取り戻す上で、極めて重要な示唆を含んでいる。株式会社という仕組みのなかでも、いかにこの“内部との信頼関係”を重視したガバナンスを再構築できるかが、今後の経営の分岐点になるだろう。

3-4. DXと日本的経営

日本的経営の本質が人間中心性であるという視座から読み解いていくと、日本企業がDX対応やAI活用に遅れをとっている理由も見えてくる。DXは、効率化、イノベーションの促進、組織のレジリエンス（問題発生時の対応力）向上という3つの効果をもたらす（今川・中川, 2024）。これらの効果は、人間の仕事を代替するというDXの本質的特性からもたらされるものである。人が人との間で行うコミュニケーションを廃し、実際に労務を行うまえにシミュレートを行ったり、あるいは決定を機械が代替するという、従来であれば人が行っていた活動を情報技術で代わりに行うことで、業務の効率化、変化、あるいは強靱化が図られるのである。こうした特徴を鑑みるに、人手不足、技能承継の困難性が高まっている現状において、DXは必要不可欠である。

しかし、日本的経営の本質が人間中心の、人のコミュニティに活力を与えることであるとするなら、それは人間味を廃するDXとは基本的に相性が悪いものになってしまう。人の密なコミュニケーションや、情緒的な職場コミットメ

ント、部門間でのヨコの調整、トップと現場の近い距離など、豊かな人のコミュニティであることが組織の強みであった日本的経営と、そうした情緒性や多義性、社会的複雑性を廃することによって業務を単純化し効率化するデジタル技術との相性が悪いのである（今川・中川、2024）。

人間の組織は、人工物の形になぞらえて設計される。エンジン、ボディ、シャシー、内装とパーツが分かれています、そのパーツ単位で設計や製造を組織することが自然である。CPU、DRAM、ディスプレイとパーツが分かれています、その単位で企業組織がつけられる。Baldwin and Clark（2000）は、これを設計構造と設計タスクの相互依存と呼んだ。製品の設計構造の通りに組織をデザインしなければ、その製品を運用することはかなわないと述べているのである。

既存のITシステムと、いわゆる日本的経営とは、この点で齟齬をもたらす。日本企業では部門間の調整を、よく顔を見知った2者（以上）のメンバーの間でのコミュニケーションで解決する。そこでは、単純化された情報ではなく、きわめて多義的であり、あいまいであり、暗黙的な要素や情緒的な要素を含んだコンセンサスが作られる。こうした多次元的かつ多義的な情報は、ITシステム上で扱われる、単純化された、一義的に定義可能な情報だけでは授受ができない。こうした組織のインフォーマルな対人コミュニケーションが、ITシステムの導入を困難にしている。

では、日本企業が、その人間的側面を維持したまま、その強みを維持したまま、DXを行うにはどうすればよいのか。デジタル技術の恩恵

を享受するためには、何が「ムダ」であり、何が「強み」であるのかという自社の業務体制や組織運営上の特徴を丁寧にひとつずつ整理をしていく必要がある。思い切って従来の業務のやり方を見直す必要もあれば、このデジタルの時代に合わせて捨てるべきものもある。デジタル技術の側を自社のオペレーションに合わせて修正する必要もあるだろう。

自社にはデジタル技術は合わない、とは言われていられない時代である。働き手の減少、技能承継の困難は避けがたい未来だからである。かといって、これまでの自社のやり方を根本的に見直そう、では我々が大切にしてきた人間中心の企業の在り方が失われてしまいかねない。自社の本質的な強みや特徴を、デジタル化で失うわけにもいかない。自分たちが手掛けてきた人間的なオペレーションを、いかにデジタル技術に転嫁するかがここで問われている。容易にはいかないだろうが、デジタル技術やAIと日本的経営とを上手く融合させた経営組織を作ることができたならば、それはこの先の経営を支える重要な一歩となるだろう。

そのためのヒントとなる事例はもう決して少数ではない。製造現場におけるロボットや自動制御の使用、事務作業のAI支援、物流効率化のためのシステム導入など、あらゆる領域で、自分たちのよき「らしさ」を残したかたちでの、人間中心なDXの事例は登場してきている。コマツ、ダイセル、ヤマト運輸、ファーストリテイリング、マクドナルド等々。あなたの業界・職種においても、数多の事例があるだろう。DXに対しては、まずは虚心坦懐にそれを学ぶことから始めるのが良いだろう。

3-5. 人間中心性が失われてきた現代日本企業

安定的な長期雇用を前提とした日本的経営の本質はいまなお有効である（河野,2025）。人手不足が深刻化する現代にあっては、むしろ長期雇用でいかに安定的に労働力を確保できるのかが課題となるであろう。そして、今まで長期雇用の枠外においてきた非正規雇用の労働力をいかに安定的に確保していくのかが課題になる。

日本の成長の停滞と相まって、日本的経営の限界論が叫ばれてきたが、成長の要因は日本的経営の有効性にあるのではない。停滞の要因として、筆者は2点指摘したい。まず第1に、1990年代以降成長が停滞したのは、中国の台頭が大きいと認識している。眠れる獅子である中国が天安門事件以降、自由主義経済へ進出したことが大きい。世界の工場としての役割が日本から中国へ移ったため、日本の得意な製造業の低下を招いた。

第2には、日本では過去30年間消費を喚起できない経済であったと言える。実は日本では30年間生産性は上昇してきたのに実質賃金は横ばいのままであった。実質賃金が横ばいであるために、消費に回らなかったのである（河野, 2025）。また、この30年間日本の企業は投資に自信をなくし成長投資ができていない（伊丹, 2021）。伊丹（2021）は、「あえて過剰に見える背伸びをする」投資である「オーバーエクステンション投資」を推奨している。「あえて過剰に見える背伸びをする」投資とは、過去30年間、隣国である中国や韓国が造船、半導体など多くの分野で実行してきた。バブル崩壊の後遺症が深く、日本企業が萎縮してきた時代であった。

4. 新しい日本的経営の提案

変化は常に正常であり、その変化に積極的に対応するためには、伝統的な企業文化に新しい文化を組み込むことが必要となる。短期的な利益の追求だけではなく、持続可能な企業の成長のための長期的視点が欠かせない。投資家に還元するROE（自己資本利益率）重視の経営は、現在、欧米で主流となっている。一方、株主や投資家の力が欧米に比べて弱い日本の企業は、新技術や新事業の開発を通じて自社の将来の利益に投資することができる。日本の企業は、長期的視点に重点を置いた経営戦略を確立できる（Hirasaka,Kusaka, & Brogan,2021）。

また、日本企業の強みの一つである、現場の従業員の能力開発とトップマネジメントの役割を統合することも必要となる。経営トップの意思決定を迅速に支援できる改善された組織体制を構築する必要がある。そのために、従来の日本的経営の欠点である年功制をゆるやかなものに再設計し、若手の育成を促進する新たな人事管理システムの確立が求められる。これにより、新たな企業文化が形成され、組織内の閉鎖的なグループ構造が打破され、従業員のモチベーションの向上が期待できる。もともと日本企業の従業員の能力は高いのであるから、明確なビジョンに基づくトップダウンのマネジメントにより、従業員のモチベーションと生産性は向上するであろう。

これらの観点から、新たな日本的経営を提案していきたい。「三種の神器」はいまなお現場のチームワークを生み出す源となりうる。「終身の関係」「終身雇用」は存在し得ないが、長

期雇用の考えはいまなお維持されてきた。しかしながら、その長期雇用の恩恵を受けたのは大企業の正社員であり、中小企業では非正規雇用が増大し、長期雇用の枠外に置かれてきた。現在、人手不足は深刻化するなかで、非正規雇用者をいかに長期雇用に組み込むのかの雇用管理の新たなデザインが求められている。転職が当たり前になった社会においてこそ、人手の確保が重要となる。この状況は、戦後の人手不足の状況下、長期雇用という慣行が定着した時代と重なる。長期で安定的な雇用環境を整備することで、労働力を確保していく施策に舵を切る必要がある。その点で年功制ともからむ問題であるが、定年制そのものの見直しも修正点として想定される。

また、年功制が担っていた「組織内の秩序と安定」、「緩やかな能力開発」という側面は、必ずしも年齢や在籍年数で評価する必要はなく、可視化されたスキルマップや多面的な評価制度などによって代替できるであろう。重要なのは、個人の成長と組織のニーズが矛盾せず接続されるような仕組みを継続的に設計・改善していくことである。

その点では年功制を緩やかなものとしながら、「遅い選抜」から早期の選抜に切り替えていくといった修正も必要となる（河野，2025）。現代の日本では「遅い選抜」から遅すぎる選抜になっており（梅崎，2021）、遅すぎる選抜がチャレンジ精神を失わせており、新たなチャレンジを生みづらい環境にさせている。また、今後、人手不足経済においてはデジタル化の進展が成長の鍵を握るが、現時点の企業の人材を見ると中高年よりも若手のほうがデジタル化に強い人

材が多いのは事実であり、そういった側面からも遅すぎる選抜を見直す時期にきている。

企業内労働組合についても同様である。形式的な労使協調の枠を超え、現場の声を組織の変革に繋げるような「対話の機構」を再設計することが、ガバナンス強化にも資するだろう。つまり、かつて三種の神器が機能していた背景には、人・組織・戦略が高度に統合された仕組みが存在していたという事実注目すべきである。

今後の企業経営においては、過去の制度をノスタルジックに守るのではなく、それが持っていた“合理的な価値”を冷静に見極め、環境変化に応じた「進化型の統治機構と事業体制」を構築する必要がある。その意味で、三種の神器は今なお重要である。しかしそれは、過去の制度を模倣するという意味ではなく、未来志向の視点で「次世代の日本的経営モデル」を創出していくための思想的基盤としての価値である。

5. おわりに

ビジネス環境の変化は、日本企業に思考方法や経営手法を随時模索することを強いるだけでなく、経営パラダイムを変革する必要性をも提示するであろう。しかしながら、産業特性、技術動向、市場動向、企業文化、経営資源、意思決定メカニズムなど、複雑な要因が絡み合うため、これらの変化への道筋を見つけることは困難となるし、万能の処方箋は存在しない。また、変化の時代においては、将来の変化を予測することも困難となる。そのため、経営トップは不確実な環境下でリスクを伴う意思決定を迫られることが多くなる。

その場合に拠り所となるのが、人を第一に据

えた、企業と従業員の長期の安定的な関係であり、そこから生み出される現場力、現場のチームワークである。本稿では、日本的経営の象徴である三種の神器が、地方の中小企業において依然として現場力の形成に不可欠な基盤であることを示した。そして、その現場力を活かすためには経営者と従業員の頻繁なコミュニケーションのキャッチボールが欠かせない。今後、

中小企業に求められるのは、長期的視点を活かし、企業と従業員の安定的な関係を維持しつつも、新たな技術環境や人材流動化に対応した選択的なガバナンスの設計である。日本的経営の再評価とは、過去への回帰ではなく、未来への適応の問い直しに他ならない。

【参考文献】

- アベグレン, ジェームス (1958) .日本の経営.ダイヤモンド社.
- アベグレン, ジェームス (2004). 新・日本の経営.日本経済新聞出版社.
- 伊丹敬之 (2021). 日本企業の復活力—コロナショックを越えて. 文藝春秋.
- 今川智美・中川功一 (2024) 日本企業におけるDXの促進要因—サイモンの人工物論の観点から—.イノベーション・マネジメント,21: 71-85.
- 梅崎修 (2021) .日本のキャリア形成と労使関係—調査の労働経済学.慶應義塾大学出版会.
- 梅崎修・松繁寿和・脇坂明 (2020) .「仕事映画」に学ぶキャリア・デザイン.有斐閣.
- 江夏幾多郎・岸野早希・西村純・松浦民恵 (2023) .新・マテリアル人事労務管理.有斐閣.
- 小熊英二 (2019) .日本社会のしくみ—雇用・教育・福祉の歴史社会学.講談社.
- 楠木健・杉浦泰 (2020) .逆・タイムマシン経営論—近過去の歴史に学ぶ経営知.日経BP.
- 久保田章一(2013).二代目が潰さ会社、潰さない会社.日本経済新聞出版社.
- 河野龍太郎 (2025). 日本経済の死角—収奪的システムを解き明かす. 筑摩書房.
- 厚生労働省 (2024) .令和6年労働組合基礎調査の概況.
- 島田晴雄 (1994) .日本の雇用—21世紀への再設計.筑摩書房.
- 西村孝史・島貫智行・西岡由美 (2022) .1からの人的資源管理.碩学舎.
- 日本経営者団体連盟 (1969) .能力主義管理-その理論と実践.
- 藤本真 (2022) .第2章 新たなビジネスの創造に向けた人材マネジメントの再構築—大手メーカー B社の取り組み.「サービス化」の下での人材マネジメント—企業ヒアリング調査から.JILPT資料シリーズ No.257. 労働政策研究・研修機構.
- 松島静雄 (1978) .友子の社会学的考察—労働者の営む共同生活分析.お茶の水書房.
- 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平 (2014) .1からの経営史.碩学舎.
- ダニー・ミラー、イザベル・ル・プレトシ＝ミラー (2005) .同族経営はなぜ強いのか?.ランダムハウス講談社.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003) . Founding - family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58 (3) , 1301-1328.
- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000) . Design rules: The power of modularity. MIT press.
- Firkola, P. (2006) . Japanese management practices past and present. *Economic Journal of Hokkaido University*, 35 (1) , 115-130.
- Hirasaka, M., Kusaka, Y. & Brogan, J. Japanese style management in eras of change: new management model. *SN Bus Econ* 1, 85 (2021) . <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00087-0>
- Tsutsui, W. M. (2019) . History of Japanese Labor and Production Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.

中小企業における組織文化形成 ～経営理念下位概念の浸透に着目して～



相原 君 俊
(九州情報大学)
中小企業経営センター 客員研究員

<要 旨>

各企業は組織存続のため常に様々な改革を求められているが、組織文化を考慮することも忘れてはならない。特に中小企業はトップが創業者もしくはその一族というケースが多く、かつ長期に渡り経営を支配することがあるため、組織文化が長年変わらないまま社内では当たり前感覚として定着してしまい、他の文化を受け入れることに慣れていないことがある。

本論の事例対象企業のスワニーでは、組織文化形成過程の中で、社員の足並みを揃えるべく旗印となっていたのが経営理念の下位概念である「クレド」であったが、アンケート調査の結果、社員間におけるクレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いには12%のギャップが存在していた。そこで、クレドの共通認識がある場合とない場合の要因を探るため、KH Coderで分析し、それぞれの特徴を探ったところ、クレドの共通認識度が高い社員の回答からは、クレドに対しても組織文化に対しても主体的にとらえている傾向があった。加えて、クレドに関しては自らの中に落とし込んでいる状態で、組織文化は個人レベルではなく組織全体の集団でとらえている状態であった。他方で、クレドの共通認識度が低い社員にとっては、クレドおよび組織文化に対してともに客観的にとらえている傾向が見られ、クレドは自らの中に落とし込めておらず、組織文化は集団レベルではなく個人レベルでとらえている状態であった。

事例研究を中心に分析してわかったことは、中小企業の強みである社内のヨコのつながりを活用して、経営理念の特に下位概念を浸透させ、かつ共通認識度を上げることで組織文化が形成されていたということである。つまり、経営理念の下位概念が社員たち自らのものになり、組織文化を個人単位ではなく、組織全体の我が事として認識するようになると、組織文化として形成される。社員間で共通認識が高められた経営理念は、組織文化の中心性に位置づけられ、中核は守られながら新しい組織文化として形成される。

目次

第1章. はじめに	
第2章. 組織文化の意義と機能	
2.1 組織文化によるマネジメント	
2.2 全社文化とサブカルチャー	
2.3 組織文化の改革	
2.4 組織文化と経営理念の関係性	
2.5 リサーチクエスションの導出	
第3章. 事例研究 中小企業の経営理念浸透	
3.1 事例対象企業	
3.2 経営理念の浸透活動	
3.3 クレド浸透に関する分析	
3.3.1 アンケート調査概要	
3.3.2 クレドの浸透度	
3.3.3 クレドの中心性	
3.3.4 クレドの共通認識度	
3.3.5 クレドの共通認識度に関する要因分析	
3.4 組織文化形成に関する分析	
3.4.1 組織文化の中心性	
3.4.2 クレド共通認識度別による組織文化形成の要因分析	
第4章. 考察	
4.1 クレド浸透度の限界	
4.2 クレド委員会の貢献	
4.3 クレドの共通認識度別の傾向	
4.4 クレドの共通認識度別組織文化の傾向	
第5章. 結論	
5.1 クレドの共通認識獲得から組織文化形成	
5.2 中小企業における組織文化形成	
5.3 本論の意義と今後の課題	

第1章 はじめに

昨今の企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、各企業は遅れを取らぬよう、そして組織を存続させるための対応に追われている。企業が組織改革する場合、目に見えない部分である組織文化を考慮することも忘れてはならない。文化というものは「他者」に対する意見と偏見を持ち、自分の文化はいつでも「正しい」と考えるものであるため、異文化を受け入れることは大きな文化的挑戦となる (Schein, 2016)。

企業間合併時のような組織再編をする場合も同様に、組織文化を融合する必要があるが、文化融合の必要性に気づくのはたいていの場合、組織改革後であり、事前に考慮されることはほ

とんどない (Schein, 2004)。中には、「両方の企業の文化から良いものを吸収する」という欲張った考えを持つ企業もあるが、多くの場合、それぞれの出身母体の文化を踏襲し続ける (Schein, 2016) ため、たとえ優良企業同士の合併でも、組織文化をうまく融合しきれないケースが起きている。融合できないと、実質、一社に複数組織が併存することになる。

企業の経営者が交替する際もまた、組織文化の改革が求められるが、特に中小企業では留意する必要がある。なぜなら、大企業は一般的に定期的な人事ローテーションがあり、社員以外にもトップを含めた経営陣の入れ替わりが頻繁に行われるが、中小企業ではトップが創業者もしくはその一族というケースが多く、かつ長期に渡り経営を支配することがあるためであ

る。中小企業における組織文化は、長年変わらないまま共有されているがゆえに当たり前の感覚となってしまう、他の文化を受け入れることに慣れていないことが多い。また、中小企業は1人で何役もこなさなくてはならない場合が多く、組織文化の改革に十分な時間と労力を割くことが難しいとされる。このような状況下、本論では中小企業において外部環境の変化に適応しながら、いかにして新しい組織文化を形成していくことができるのか、その一端について明らかにすることを目的とする。

第2章 組織文化の意義と機能

2.1 組織文化によるマネジメント

組織文化とは、組織のメンバーがいつの間にか無意識のうちに共有しているものが組織内で決定要因として働いているものであり、組織によって実に多様である。したがって、業種が同じ場合、組織文化が似通っていることはよくあるが、たとえ同じ業界であっても、異なる組織の間では同一の組織文化はないと考えられる。奥村（1994）によると、組織文化は、経営者や従業員によって培われてきた無形の独自の価値観ないし雰囲気の蓄積である。小原（2014）は、組織文化とは、組織内外の様々な文化要因が相互に絡んで、それぞれの組織の内部に固有で独自の文化が形成されたものであり、ひとたび組織内部に強固な文化が形成されると、次第に組織文化の影響が組織内外で強く影響することになる点が特徴だとしている。咲川（2018）は、組織文化には組織構成員によって共有されていること、当該組織と他の組織を区別すること、組織や職場の中に根付いていること、そし

て、意味を持ち象徴となることという4つの明確な特徴があるとしている。

組織文化の存在は、個人の意思決定、行動、努力、学習、と様々な局面で、少しずつではあるが良い影響を与え（伊丹・加護野, 2003）、そして企業の優劣や業績の浮沈に大きな影響を及ぼすとともに、組織メンバー自身のものの見方と行動に一定のパターンを取らせるものである（水谷内, 1992）。組織文化は、公式の制度を補充、またとって代わる効果を持っている（河野, 1993）ため、マネジメントの面においては長期的視点で管理すべきであり、強い文化を持つ企業とそうではない企業との間で、生存率に関しての差は顕著になってくる（咲川, 2013）。小原（2014）によると、組織文化の機能とは組織内部の人々の内面および行動をコントロールし、組織的統合機能をなすものとした上で、自らの価値観や行動が組織メンバー間で共有できているという心理的安定を保つことが可能とされ、ゆえに組織的成果を高める重要な機能を果たす。

2.2 全社文化とサブカルチャー

組織文化は一筋縄で形成されるものではないのだが、咲川（1998）は、すべての組織メンバーによって共有される組織文化を「全社文化」と名付け、既存研究において組織文化と言われた場合には、それは全社文化が意味されていると述べている。全社文化とは反対に、特定の組織メンバーによって共有された文化は「サブカルチャー」と呼ばれる。経営者によって意図的に形成しようとされる組織文化とは別の、自然発生的に形成される隠れた組織文化、サブカル

チャーが「最も潜在化した組織文化」である企業も少なくない（小原, 2016）。すなわち、1つの組織には、組織文化は決まった単体ではなく、全社文化とサブカルチャーというように、複数の文化が混在していると考えられる。なお、組織規模の視点からは、組織が大きくなればなるほどサブカルチャーの数も多く存在すると考えられる。なぜなら、部署ごとに、もしくは世代や役職ごとに独自の文化が形成されるなど、組織内での文化の相違点が存在するからである。

では、サブカルチャーは全社文化、ひいては組織にとって厄介者であろうか。Hatch and Cunliffe (2017) によれば、サブカルチャーは、それ自体では良いものでも悪いものでもなく、組織にとってのサブカルチャーの価値は、サブカルチャーが発揮する影響力次第である。サブカルチャーが全社文化に似たものなのか、もしくは相反するものなのかにもより、影響力の大きさも異なってくる。例えば、各部門の組織メンバーがサブカルチャーに従い行動すれば、全社文化は機能しなくなり、組織全体としての統一感が失われる。小原 (2016) も同様に、形式的でない本音の文化であるサブカルチャーが最も潜在化した文化として支配する場合、経営者が意図的に形成しようとする組織文化の受け入れは難しいものになるとしている。このような組織文化の逆機能を防ぐためには、全社文化とサブカルチャーのバランスが重要であり、可能な限り方向性が一致することが理想である。したがって、組織における文化的状況を十分に把握するためには、全社文化だけでなく、サブカルチャーをも理解する必要がある。

2.3 組織文化の改革

企業が新事業に乗り出したり、大きく経営方針の舵を切ったり、事業革新しなくてはならない状況にある場合には、組織文化はどうあるべきなのであろうか。Deal and Kennedy (1997) によれば、組織文化が強ければ強いほど、組織の改革は困難になる。なぜなら組織文化が組織の抵抗を引き起こし、組織の変化に抵抗するブレーキ役となるためである。流行や短期的な変動などに対して、組織があやふやな対応をしないようにすることがまさに組織文化の役割であり、ブレーキとして働く。また、慣性も働く。組織とは毎日活動し続けるものであり、過去から積み重ねてきたものを将来にも継続していこうとする力が働く。その継続性の方向を急に転換しようとしても、これまで継続してきた勢いがあるため、容易にハンドルをきることはできない。さらに、組織文化のパラダイムは情報のフィルター役割を果たし、外部の環境変化に対する認識を遅らせ、そればかりか取り入れた情報に対する解釈を歪曲してしまう可能性を持っているため、強い文化を持つ企業の革新はなおさら困難を極める（河合, 2006）。

では、組織改革や組織再編などを達成させるためには、組織文化はどう適合していくべきであろうか。それは、意識と行動パターンの背後にある組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要がある（加護野他, 1993）。しかし、組織文化の改革はとて難しく、Schein (2016) によれば、人間が変化に抵抗するのは、新しいことを学習するためには何かを捨てなければならないためである。文

化的要素が組織内で定着した後に文化の改革プログラムが始まると、組織は不快感や不安感でいっぱいになるという。組織文化とは、メンバーの守るべき規則を定めた社会契約のようなものであるため、組織文化の改革は社会契約を破ることを意味することになり、組織内の大勢、特に従来ルールから恩恵を受けている人々が抵抗するのは驚くに当たらない (Pisano, 2019)。企業間合併の場合は、複数の組織文化が対立しやすいが、最も良くないパターンは衝突と軋轢の表面化を避けるようにぬるま湯の処置を続けることであり、多少の違和感があっても融合するための調整が面倒なことから放置され、曖昧なままに何となく共存を続けていくと業績は低迷していくと考えられる。

2.4 組織文化と経営理念の関係性

サブカルチャーの存在意義次第では、組織文化は逆機能を果たす可能性があるが、それらを防ぐためには、組織をある一定方向へ向かわせる明確な経営理念、そして、経営戦略実行のための組織として、組織構造と組織文化が必要になる (小原, 2014)。組織文化は、変わらないものと考えられがちであるが、意図的にも、時間の経過によっても、変容可能なものである (小原, 2016)。加護野他 (1993) も同様に、組織文化は目に見えない影響力があるだけに、意識的に管理することは難しいが、ある程度までは、意識的に形づくり、伝承することはできるとし、特に重要な役割を演ずるのが経営理念だと述べている。

経営理念とは、組織の基本的な考えや信念で、組織文化の中核をなすものである (Deal

and Kennedy, 1997)。梅澤 (2003) は、経営理念とは言葉で表明された組織価値のことであり、経営理念が浸透、確立され、かつ企業活動に体现されることによって、企業独自の組織文化が形成されるとしている。逆に、経営理念が浸透していなければ、組織文化は活性化していない、もしくは機能していないということになる。経営理念は組織文化そのものではないものの、深いレベルで根幹を成すものであり、現実の経営理念を組織内に浸透させることにより、組織の一体感を形成し得る (瀬戸, 2009)。組織文化が形成に至るための経営理念浸透は、社員間の言動、つまり、ボトムアップの視点が重要である。なぜなら組織文化は経営者からの指示命令によるものではなく、社員レベルから創り上げられていくものであり、実際に組織文化を形成することも抵抗することも、社員が中心となるからである。

すでに多くの研究者が、経営理念と組織文化の関係性について次のとおり言及している。経営理念の中でも特に下位概念である「行動指針」は、職場の雰囲気としての経営風土を規定するものであり、企業独自の価値観、すなわち組織文化を生み出す (奥村, 1994)。多くの組織成員が、価値観を基礎とした行動指針にしたがって成功体験を経験することにより、それらが「組織文化」として全体性を帯びてくる (渡辺, 2011)。経営理念が確立すると、その会社の体質 (社風や風土 = 組織文化) は経営理念に反映した性格のものになる (梅澤, 1994)。例えば、経営理念が浸透したことにより、「自由で挑戦的な組織」「和を尊重する家庭的な組織」というような企業独自の組織文化が出来上

がる（田中, 2016）。これらからわかるように、経営理念が浸透し組織文化が形成されると、組織全体が一貫した信条や考え方を共有した状態となり、社員一人ひとりが強制されるのではなく、自然体で共通した言動を取れるようになり、その結果、組織マネジメントが働くようになる。

2.5 リサーチクエスションの導出

組織文化に関する先行研究をレビューしてきたが、大企業、中小企業を区別しているものはほとんど見当たらなかった。理由として、組織文化は企業の規模によらず、大企業、中小企業ともに存在するものであるからだと考えられる。ただし、中小企業における組織文化形成と大企業のそれでは、プロセスが異なり得る。また、中小企業は組織文化の規模、範囲が小さい分、経営理念の浸透度や、組織文化は強いかわ弱いかわ、そしてサブカルチャーや逆機能の有無などを把握しやすく、これらは中小企業のメリットだと考えられる。

大企業のみならず中小企業も、常に組織の改革を余儀なくされている現状において、組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要に迫られている。ところが、組織文化の機能や役割、そして経営理念、特に下位概念の経営理念の浸透から組織文化が形成されること自体はわかったものの、中小企業がどのように新しい組織文化を形成していくのかはわかっていない。ついては、これら先行研究レビューの限界を踏まえた上で、本書の目的である「中小企業において、外部環境の変化に適合し、

異文化と融合しながら、いかにして新しい組織文化を形成していくことができるのか」を明らかにするために、以下の通りリサーチクエスション（Research Questions）を導出した。

[リサーチクエスション]

中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、組織文化の中核を守りながら、新しい組織文化を形成していくのであろうか

第3章 事例研究 中小企業の経営理念浸透

3.1 事例対象企業

本章では、株式会社スワニー¹（以下、スワニー）の国内本社における経営理念の浸透から組織文化形成に至るまで、中小企業の観点から分析する。スワニーは、1937年創業、全米で8年連続売り上げNo.1を誇るスキーグローブに代表されるグローバルな中小企業メーカーである。本社がある香川県東かがわ市は、全国有数の手袋の産地であり、その中でもスワニーはトップクラスのメーカーである。手袋事業の他にも、体を支え、杖の代わりに役目も兼ねるキャリーバッグ「スワニーバッグ」も製造している。

スワニーの最大の特徴は「社員本位の経営」である。ベースには、理念の存在が大きい。スワニーの理念には、企業理念（パーパス）「世界中に、あたたかさを届ける」と、経営理念として社是、スワニー憲章、クレド（信条）がある。社是とスワニー憲章は経営者が制定したものが、クレド（信条）は、社員がプロジェクトチームを立ち上げて自発的に創られたものであ

¹ スワニーは、2022年11月30日に事業承継型M&Aを行ったが、本論における調査は事業承継前に実施している。

り、上司・部下の関係であるタテのつながりだけでなく、部署、役職、世代を超えたヨコのつながりも強い中小企業である。

3.2 経営理念の浸透活動

経営理念は社員間で存分に同調され、共有され、納得されてはじめて効力が発揮される。スワニーでは、経営理念の下位概念に着目、2010年に「クレド作成プロジェクト」を立ち上げた。クレド委員会は、社員が会社としてのあるべき姿について書いた1,600字程度の作文から必要なキーワードを抽出し、検討会議を重ねてクレドを制定した。経営幹部はほとんど口を挟むことなく社員主体で創られたクレドは、まさに「社員本位の経営」の象徴であり、社員全員が会社経営への意識を高める効果があった。クレド完成当初はクレドに対する機運も高く、社員のほとんどがクレド本来の意味を理解した上で行動できている状態であった。しかし、その後それまでの経緯を知らない新入社員が入社し、徐々にクレド本来の意味での社内浸透度が低くなっていった。そこで効果的であったのがクレド委員会による各種活動である。

毎週水曜日は、経営理念をテーマにした朝礼がクレド委員会の主催で行われていた。月ごとにグループ分けされ、週ごとに設定された経営

理念に関するテーマについて議論し、発表を行う。グループは部署や年齢に関係なく編成されるため、社内にヨコのつながりも生まれた。社内に限らず、地元住民の方々や外部のお客様に理念朝礼に入っていただくこともあった。常にオープンで、誰でも参加できる形を取っているのは、普段スワニーの経営理念に触れていない人たちの率直な意見、感想を大事にしたいからである。短時間の朝礼ではあるが、毎週継続して行われることで各社員は経営理念が持つ本来の意味を思い起こしていた。

また、2019年には、クレド委員会がクレド制定後の約10年間を振り返り、クレドの意味を再認識、浸透させることを目的に、今後のクレドについての検討、見直しを行った。クレド見直し活動では活発な議論が交わされ、例えば、多くの社員が組織は活性化し、快適な職場であると感じていたが、他方でそれは「ぬるま湯に浸かっている」状況かもしれないという声が出るなど、実際に厳しいことを言う社員が減っていると危機感を持つメンバーもいた。検討の結果、クレドの【チャレンジ】には「続ける」を明記し、さらに【変革】の項目を新設した。その他にも、【挨拶】に「明るい」、【モノづくり】には「感動」を追加し、新しく【素直】を設置し、新生クレドとなった（図表3-1）。

図表3-1 見直し後の新生クレド（信条）

【明るい挨拶】	私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社になります。
【感謝】	私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。
【初心】	私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。
【チャレンジ】	私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。
【チームワーク】	私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。
【自由闊達】	私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社になります。
【モノづくり】	私たちは、愛される商品をつくり、喜びと感動を共有します。

【グローバル】	私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。
【素直】	私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。
【変革】	私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。

※ハイライト部分は見直し時の加筆修正箇所
出所：スワニー本社掲示物をもとに筆者作成

クレド委員会によって行われたクレド見直し活動は、社員間で暗黙知を含めたクレドの共通認識を高め、各自が理解しているクレドが他の社員と同じという自信と安心感を与えることができ、広く行動レベルにまで浸透していったと考えられる。その結果、クレドの持つ内容が徐々に組織文化として形成されていき、様々な事柄が社員間であたり前のこととしてとらえられる

ようになっていった。

3.3 クレド浸透に関する分析

3.3.1 アンケート調査概要

本節では、スワニーの社員に対して行ったアンケート調査を用いて、クレド浸透から組織文化形成までを定量的に分析する。本アンケート調査の実施概要は、**図表3-2**の通りである。

図表3-2 アンケート調査実施概要

実施期間	2022年5月9日（月）～5月13日（金）
周知方法	社内一斉同報メール
回答方法	社内システムによるWEBアンケート（オンライン）
有効回答率	92.7%（96人中89人回答）
性別	男：53人　女：36人　その他：0人
年代	20代以下：10人　30代：21人　40代：24人 50代：21人　60代以上：13人
勤続年数	10年以下：30人　11～20年：33人　21～30年：17人 31～40年：7人　41年以上：2人
役職	部長以上：6人　主任～課長：43人　一般社員：40人
職種	管理：5人　営業企画：27人　事務・貿易：32人 物流：9人　見本室：10人　海外勤務：6人
採用形態	正社員：78人　嘱託員：11人

出所：アンケート調査結果から筆者作成

本アンケート調査は、クレドに関する項目をスワニーの全社員（正社員および嘱託員）を対象に実施したものである。アンケートには現在海外勤務中の社員6人も含まれていたが、海外子会社に

おける経営理念は社是のみである（クレドは海外子会社には持ち込まれていない）ため、海外勤務社員のデータは除くこととした。アンケートの質問項目と回答の選択肢は、**図表3-3**の通りである。

図表3-3 アンケート調査の項目と回答の選択肢

1. あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の5つから選んでください。
①ほとんど知らない ②言葉の存在を知っている・言葉を覚えている ③クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に自分で経験したことがある ④クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で説明できる ⑤クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている
2. あなたのクレド（信条）の理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか。
①自分なりの解釈だと思う ②どちらかといえば自分なりの解釈だと思う ③どちらともいえない ④どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う ⑤他の社員と同じ解釈だと思う
3. あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか。
（自由記述）
4. スワニーの組織文化（社風）とは何だと思えますか。
（自由記述）

出所：筆者作成

3.3.2 クレドの浸透度

はじめに、クレドの浸透度を測るため、「あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の5つから選んでください」を尋ねた。回答の

選択肢は、松岡（1997）で用いられた経営理念の浸透度測定²の尺度を準用した。結果は、上位2項目の回答が57.8%と過半数を超え、下位2項目の24.1%を上回った（図表3-4）。

図表3-4 クレドの浸透度

	人数	割合	割合
クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている	21	25.3%	57.8%
クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で解釈できる	27	32.5%	
クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に経験がある	15	18.1%	18.1%
言葉の存在を知っている・言葉を覚えている	19	22.9%	24.1%
ほとんど知らない	1	1.2%	
総計	83	100.0%	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

3.3.3 クレドの中心性

次に、本アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレド(信条)はどのような存在ですか」

の結果を用いて計量テキスト分析を行った。計量テキスト分析は、KH Coder²を用いたテキストマイニングを行い、共起ネットワーク分析お

² KH Coder は、計量テキスト分析であるテキストマイニング用のフリーソフトウェアで、樋口耕一氏が著作権を保有している。

よび対応分析を試みた。統計的にテキスト型のデータを正確に認識することで、言葉の使われ方のパターンやルール、傾向を通じて理解を深めることができる。

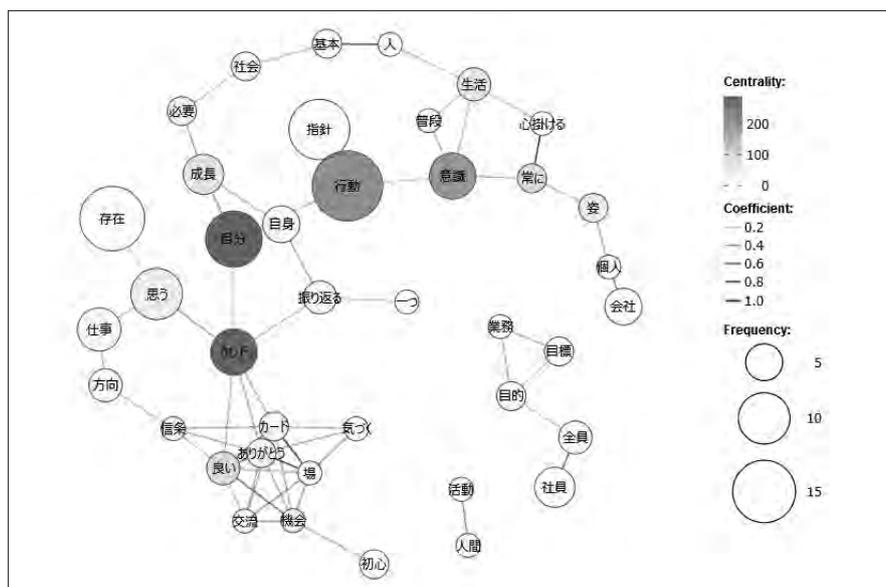
樋口 (2020) によると、アンケート調査における自由記述のテキストを計量的に分析するメリットは2点ある。1点目は、データ探索であり、例えば、アンケート調査結果に頻繁に出現する言葉を把握する、またある言葉と一緒に使用されることが多い共起語を認識することで、それらの言葉の使われ方や、果たしている役割を理解することができる。2点目は、信頼性向上であり、分析者の先入観や思い込みにとらわれず、データの全体像を正確に把握できれば、その結果を第三者に対しても示すことができ、客観性を高めることができる。

そこでまず、社員にとってのクレドの存在について、全体像を概観するためにアンケートの自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答を共起ネットワーク分析した。共起ネットワークについて、共起とは、テキスト型

データにある語が、他の語と一緒に出現することを意味し、共起した語同士が線で結ばれたものが共起ネットワークである。KH Coderにおける共起ネットワークでは、共起が強い、すなわち出現パターンが似ている語同士が線で結ばれている。共起ネットワーク上では、バブルと呼ばれる円で結ばれていなければ、たとえいくら近くに布置されていたとしても共起には関係がないことを示している。

図表3-5は、KH Coderによる共起ネットワーク分析の中心性（媒介）を選択し、示された結果である。各要素を結んだ時にネットワーク上で通過する回数の多さとも言え、バブルの色が濃いほど全体に与える影響は大きくなる。特に高い中心性を示したのが、「クレド」と「自分」であった。この2語が自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答の中心性（核心）となっている。「クレド」と「自分」自体も互いに強力な結びつきを示しており、「クレド」は「振り返る」、「自分」は「成長」にも強いつながりが示されている。

図表3-5 共起ネットワークの中心性（スワニーにおける「クレドの存在」）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

「クレド」と「自分」に次いで高い中心性を示していたのが「行動」と「意識」であった。「行動」と「意識」自体も、互いに強力な結びつきを示している。また、「行動」は、「指針」とセットで使われていることが多く、他にも「自身」とも強いつながりが示されていた。「意識」は、「行動」の他にも「普段」や「常に」「生活」と強いつながりが示されていた。

3.3.4 クレドの共通認識度

続いて、「あなたのクレドの理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか」を尋ね、社員間におけるクレドの共通認識の状況を測っ

た。結果は、共通の認識であると考えられる上位2項目「他の社員と同じ解釈だと思う」「どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う」が45.8%であり、共通の認識ではないと考えられる下位2項目「自分なりの解釈だと思う」「どちらかといえば自分なりの解釈だと思う」の30.1%を約1.5倍上回る結果となった（**図表3-6**）。しかし、**図表3-4**で示されたクレドの浸透度の割合で上位2項目同士を比較すると、クレドの共通認識度（45.8%）は浸透度（57.8%）よりも12%低い結果であり、クレドの浸透度と共通認識の度合いは一致していないことが判明した。

図表3-6 クレドの共通認識度

	人数	割合	割合
他の社員と同じ解釈だと思う	9	10.8%	45.8%
どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う	29	34.9%	
どちらともいえない	20	24.1%	24.1%
どちらかといえば自分なりの解釈だと思う	21	25.3%	30.1%
自分なりの解釈だと思う	4	4.8%	
総計	83	100.0%	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

3.3.5 クレドの共通認識度に関する要因分析

クレドの共通認識度をさらに分析すべく、KH Coderを用いて自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせて、二次元の散布図として示す対応分析を行った（**図表3-7**）。対応分析を行うことで、共通の認識である（＝クレドは他の社員と同じ解釈）社員と、共通の認識ではな

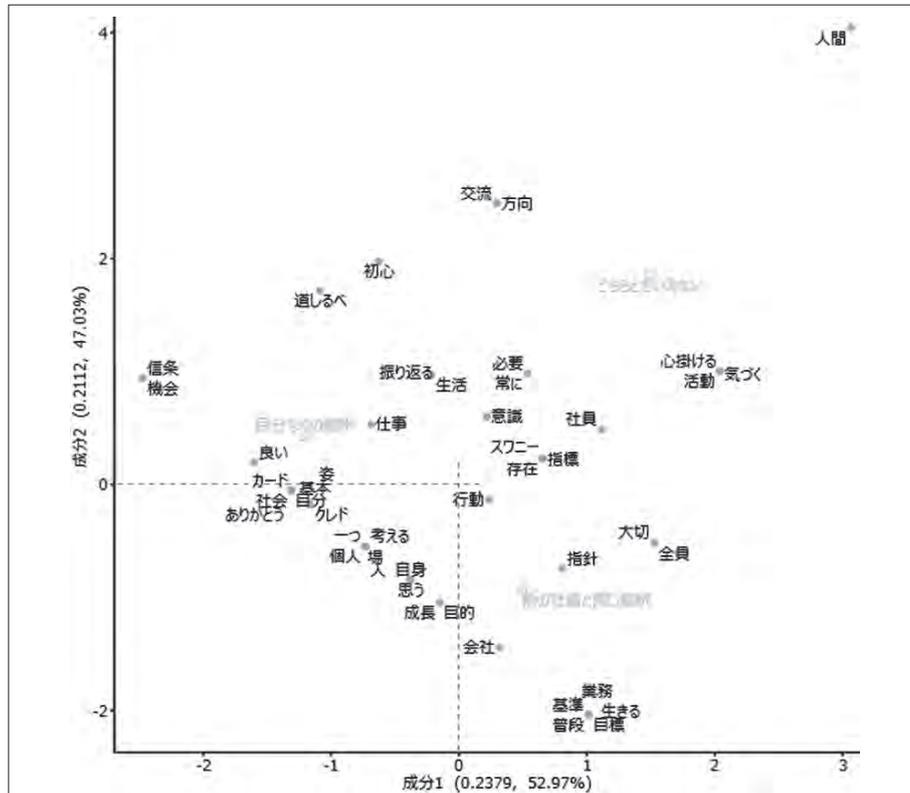
い（＝クレドは自分なりの解釈）社員、また、「どちらともいえない」と回答した社員のそれぞれがとらえているクレドの傾向を可視化して比較することができる。

図表3-7の対応分析は、自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。なお、図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、この原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出

現している、いわば特徴がない語である。逆に原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。図表3-7において、対応

分析での位置は、右下にクレドの共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、左中間にクレドの共通認識度が低い「自分なりの解釈」、そして右上に「どちらともいえない」が現れている。

図表3-7 対応分析（「クレドの存在」とクレドの共通認識の状況）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

外部変数ごとに原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、右下の「他の社員と同じ解釈」の方向には「業務」「基準」「生きる」「普段」「目標」の語が位置していることから、これらの5語は「他の社員と同じ解釈」の回答において、特徴的であったと見ることができる。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（5語には下線）。

【アンケート自由記述から5語を含む回答を抜粋】

「クレドが目的となり、業務に役立っている」
「業務遂行上の行動指針」

「行動基準となるもの」
「会社の中での基準」
「日々の目標」
「生きる指針」
「習慣化することで前向きに生きていける」
「普段はあまり意識していないが、ふとした時に行動の指針となっている」

次に、左中間の「自分なりの解釈」の方向には、「信条」「機会」「道しるべ」「初心」の語が位置しており、これらの4語は「自分なりの解釈」の回答において、特徴的だと考えられる。具体

的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（4語には下線>。

【アンケート自由記述から4語を含む回答を抜粋】

- 「こうあるべきと思える信条」
- 「他部との交流を深める良い機会」
- 「迷いや振り返り時の道しるべ」
- 「社会人生活で道しるべになるもの」
- 「初心に戻れる良い機会」
- 「初心を思い起こさせる」

3つ目に、右上の「どちらともいえない」の方向には、極端に特徴的と考えられる語として、原点からかなり離れた位置に「人間」があり、そして「人間」の位置と原点の中間辺りに「心掛ける」「活動」「気づく」の語が位置している。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（4語には下線>。

【アンケート自由記述から4語を含む回答を抜粋】

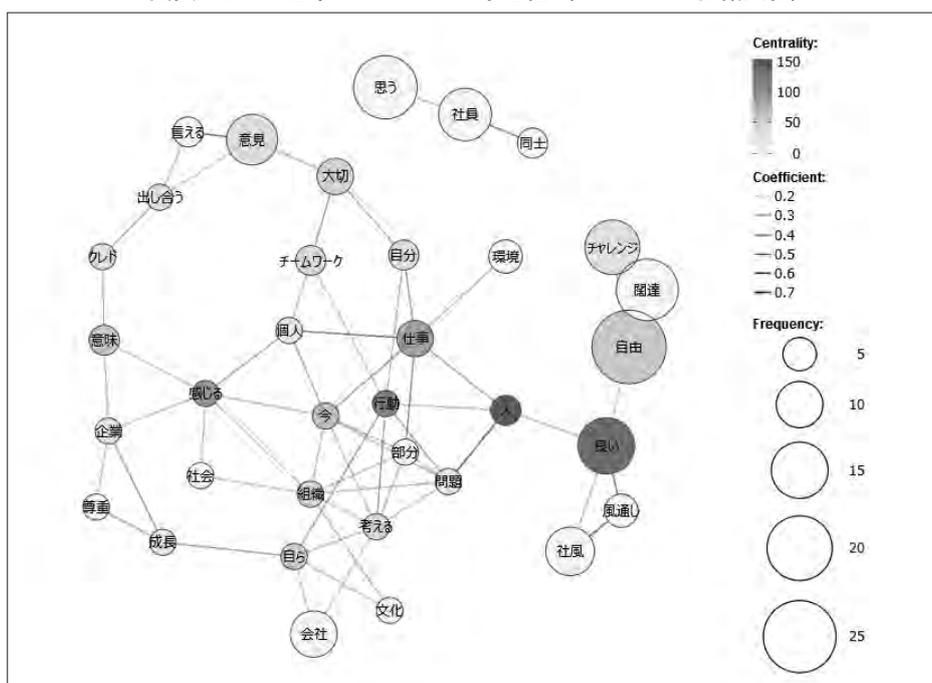
- 「クレドを浸透させるための様々な活動を、組織として意識して続けることにより、人間は変わる」
- 「人間力」
- 「常に心がけていかなければいけない」
- 「活動を通して社員の新しい気づきがたくさん見つかる」

3.4 組織文化形成に関する分析

3.4.1 組織文化の中心性

本節では、本アンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化とは何だと思いますか」の結果を用いて、計量テキスト分析を行った。KH Coderによる共起ネットワーク分析の中心性(媒介)を選択、示された結果が**図表3-8**である。スワニーの組織文化は「人」「良い」「行動」が特に中心性が高い語であり、3語は「人」を中心にして直接つながっている。

図表3-8 共起ネットワークの中心性（スワニーの組織文化）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

「人」が直接つながっているのは、「良い」「行動」「仕事」「問題」である。「行動」はバブル自体小さい（＝出現頻度は少ない）のだが、中心性が非常に高く現れている。「自ら考えて行動」「率先して行動」「いつも明るく前向きに行動」のようにとてもポジティブな意味で使われている。「仕事」については、職場における組織文化の中心性であるため、「人」（＝社員）とは当然切り離せない関係にある。「仕事」自体の中心性も高く現れていることから、組織文化に「仕事」がしっかり組み込まれていることになる。また、「問題」についてもバブル自体は小さいが「人」と直接つながっている。「問題」という用語は、時としてマイナスな面でも使われるが、ここではネガティブな意味ではなく、「問題に対しては我が事ととらえ解決努力する」「一致団結して問題をクリアできる」のようにほとんどがポジティブな使われ方をしている。

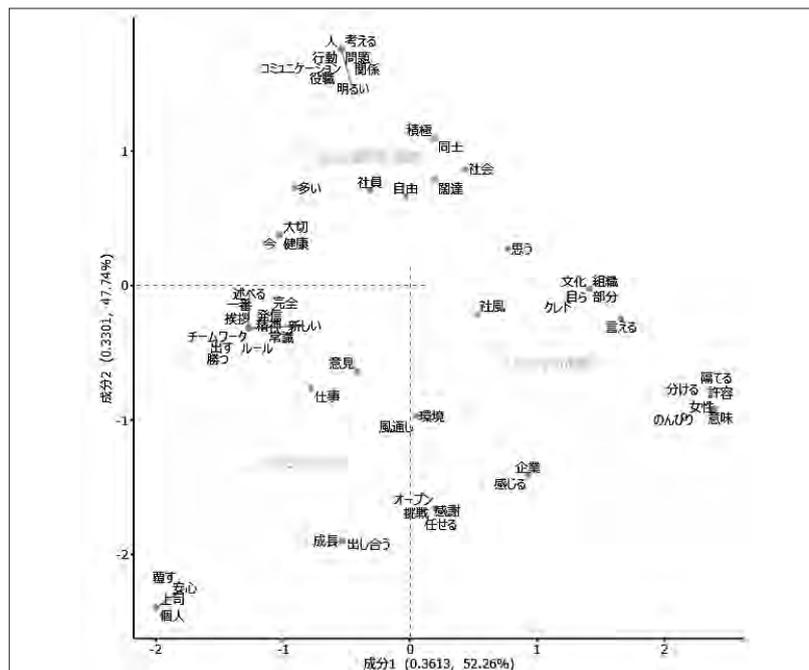
「良い」と直接つながっているのは、「人」以

外では「自由」「闊達」「チャレンジ」のバブル群と、「風通し」「社風」であった。バブル自体も大きめの「良い」を中心に見えれば、「チャレンジできる自由闊達な組織文化が良い」ということ、そして、「風通しが良い社風」が存在していることがわかる。

3.4.2 クレド共通認識度別による組織文化形成の要因分析

続いて、同じくKH Coderを用いて対応分析を選択、組織文化とクレドの共通認識の状況との関連性を分析する。自由記述「スワニーの組織文化とは何だと思いますか」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせ、二次元の散布図に示す対応分析を行った（図表3-9）。

図表3-9 対応分析（「スワニーの組織文化」とクレド共通認識の状況）



自由記述「スワニーの組織文化とは何だと思えますか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出現している、いわば特徴がない語である。他方、原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。外部変数であるクレドの共通認識の状況について、対応分析での位置は、左上に共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、右中間に共通認識度が低い「自分なりの解釈」、左下に「どちらともいえない」が現れている。

外部変数ごとに、原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、左上の「他の社員と同じ解釈」の方向には、「人」「考える」「行動」「問題」「コミュニケーション」「関係」「役職」「明るい」がある。これらの8語は主に次のような使われ方をしていた（8語には下線）。

【アンケート自由記述から8語を含む回答を抜粋】

- 「人の話を良く聞く」
- 「幅広い年代の人が生き活きと仕事ができる」
- 「積極的に意見を出し、周囲が良く見れている視野が広い人が多い」
- 「アットホームで社員のことをよく考えてくれている会社」
- 「自ら考え、行動しやすい会社」
- 「率先して行動する」
- 「いつも明るく前向きに行動する」

「問題に対しては我がことととらえ解決努力する」

「自由の中でコミュニケーションを取り、一致団結して問題をクリアできる」

「社員同士の距離感が近い、何でも言い合える関係」

「自由闊達で、役職関係なく意見を言える会社」

「挨拶が当たり前のように行われていて、明るい会社」

次に、右中間に位置している「自分なりの解釈」の方向には、「分ける」「隔てる」「許容」「女性」「のんびり」「意味」がある。これらの6語は主に次のような使われ方をしていた（6語には下線）。

【アンケート自由記述から6語を含む回答を抜粋】

「分け隔て無い（差別の少ない）組織文化、国際的な社風」

「分け隔てなく意見を言える雰囲気」

「挑戦したことに対して失敗しても許容してもらえる」

「女性の地位が低いと感じる」

「女性が働きやすい職場」

「穏やかでのんびりしている会社」

「良い意味でのんびりしている」

「良い意味でベタベタの中小企業」

「良い意味でも悪い意味でもオープン」

最後に、左下の「どちらともいえない」の方向には、「覆す」「安心」「上司」「個人」がある。これらの4語は主に次のような使われ方をして

いた（4語には下線）。

【アンケート自由記述から4語を含む回答を抜粋】

「意見を出し合って決めたことを上司が覆す、
もしくはその上の上司が覆す」

「経験の浅いうちからどんどん仕事を任せて
もらえ、またそのサポートもしてくれるので、
新しいことに安心して挑戦できる」

「ルールが細かいが、法令に則ろうとしてお
りその点は安心感がある」

「『個人』を大切にするとところが一番好きなど
ころ」

「個人個人が責任を持って仕事ができる環境」

第4章 考察

4.1 クレド浸透度の限界

組織文化は、特定の誰かがつくるものではなく、誰かに指南されて出来上がるものでもない。社員一人ひとりが日々周囲を見て自ら学び、また業務上の様々なことを教えられていくうちに形成され、自然と体得していくものである。事例対象企業のスワニーでは、組織文化形成の過程の中で、社員の足並みを揃えるべく旗印となっていたのが経営理念の下位概念である「クレド」であった。

クレドは壁に掲示しているだけだったり、唱和するだけだったりでは、現場ごとの職制に順応した形で各個人がバラバラの認識をしてしまう可能性が高くなる。認識を揃える行動を取らなければ、部署や役職、世代などによって自分にとって都合がいいように解釈されてしまう可能性が出てくる。他方で、クレドの認識が社員ごとにバラバラであったとしても、クレドの「浸

透度」自体は高めることができってしまう。各社員がクレドは浸透していると思い込み、他の社員と違う認識だと気づかないことが起き得るからである。ところが、クレドの浸透度が高まったとしても、おそらくクレドが持つ本来の効力は発揮されない。なぜなら、組織全体で見れば、単に個人ごとのバラバラに理解されたクレドの集合体でしかないからである。

クレドの浸透度は高いにも関わらず、認識が統一されていないがゆえに期待されている役割を果たせないというギャップが存在しているのであれば、その先にある組織文化形成にも支障が出てしまうことになる。実際にスワニーでも、クレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いは、それぞれ57.8%と45.8%であり、12%のギャップが存在していた。

4.2 クレド委員会の貢献

中小企業において、クレド（経営理念）を社員が暗記しているということはよくあることである。社内が一致団結しているように思われ、実際にクレドの浸透度自体は高くなるかもしれないが、クレドの本質的な考え方や解釈の仕方、認識が社員それぞれによって異なっていれば、それは混沌とした状態で社内に統一感はないと言わざるを得ない。ルーティンとして唱和する行為は、社員一同がクレドの共通認識を深める任務は達成されず、単に行為自体が目的となってしまう恐れがある。さらに悪いことには、唱和を繰り返すことで、クレドは社内に浸透し、自分と他の社員は同じ認識を持っているであろうという錯覚に陥ることすらあり得る。その場合は、当然ながらクレドの浸透から組織文化の

形成に導かれることはない。

大企業のように職務上の階層による役割分担が明確であれば、上司から部下へと職制上のタテのつながりでクレドを浸透させることができるかもしれないが、中小企業ではタテのつながりに多くを期待することは難しい。逆に中小企業に多いフラット型組織でヨコの連携に期待ができるのであれば、部署を越えた組織マネジメントを可能とする。スワニーのクレド見直し活動は、メンバーたちが「それは経営者たちの仕事」などと考えず、自分たちの役割として主体性を持って取り組んでいた。往々にして急がないテコ入れは先延ばしにされがちであるが、上からやらされている風でもなく、ヨコのつながりを活かして自主的に行われていた。理念朝礼もまたクレド委員会によって主導され、所属部署を越えた年齢や性別、職歴などは関係ないメンバーで構成され、そればかりか、社外のお客様や地元住民にも見学者としてではなくグループに入ってもらうこともあり、経営理念に対して日常では感じ得ない意見を聞き、議論していた。

4.3 クレドの共通認識度別の傾向

クレドの浸透度（図表3-4）とクレドの共通認識度（図表3-6）の上位2項目を比較すると12%のギャップが存在していたが、この結果は、クレドの浸透度の中には一定の幅があり、共通認識度の獲得状況には較差が生じていることを示唆している。そこで、クレドの共通認識がある場合とない場合における要因を探るため、KH Coderを用いた分析を行いそれぞれの特徴を探った（図表3-7）ところ、クレドの共通認識

度が高い社員の回答に見られた傾向は、クレドを自らの行動指針として自分の中に落とし込み、身に付けているというものであった。「クレドが目的となり、業務に役立っている」の回答からもわかるように、自らが業務を遂行する上でクレドが貢献している状態である。また、共通認識度が高かったグループの回答全体からは、「業務遂行上の行動指針」の回答のように、社員にとってクレドを我が事として主体的にとらえている傾向も併せて見られた。

他方で、クレドの共通認識度が低い社員の回答からは、「他部との交流を深める良い機会」という回答のように、クレドを「我が事」ではなく組織にある1機能として客観視している。また、クレドは「こうあるべきと思える信条」の回答に含まれている「べき」に象徴されるように、クレドを「自分の外」にある存在としてとらえている。クレドを自らの中に落とし込んでいるのではなく、「迷いや振り返る時の道しるべ」の回答にあるように、仕事で迷った時、困った時、初心に戻りたい時などの拠りどころとして、自分の外に位置づけている。

以上の対応分析の結果を踏まえると、アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」と「クレドの共通認識の状況」について、対応分析の縦軸では、上方向が「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」、下方向が「クレドを自らの中に落とし込めている状態」を示していると見ることができる。また、横軸では、右方向が「主体性」、左方向が「客観性」を示していると見ることができる（図表4-1）。

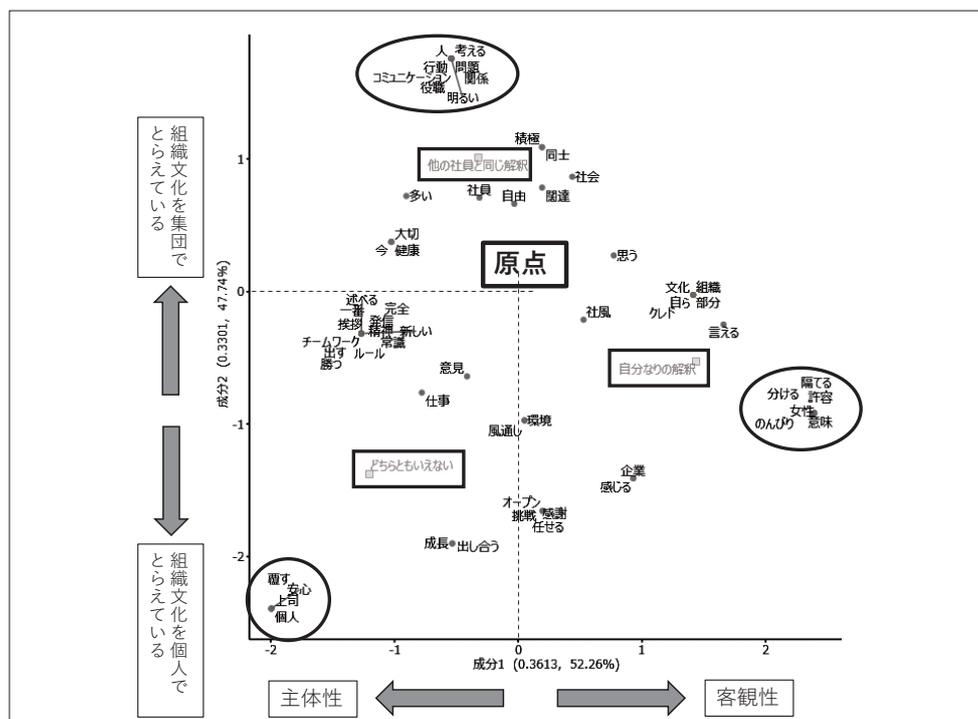
失敗しても許容してもらえる」「女性が働きやすい職場」のように、受け身形で述べられていたり、性別への意識が強調されていたりという点が、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった傾向である。ほとんどの回答が社員個人に関する内容であり、組織全体でとらえられている組織文化の回答ではない。また、「良い意味でも悪い意味でもオープン」のように、ネガティブな回答ではないが、組織文化を「自分の外」にある存在としてとらえており、第三者的にクレドを客観視している傾向が見られたことも特徴である。

クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらともいえない」の回答からは、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった、個人単数を主語にした回答が目立った。スワニーのクレドは全部で10項目あるが、いずれも「私たち」で始まっており、主語は複数で設

定されている。その意味においては、個人単数の主語はクレドの内容に適合していないことになる。組織文化を個人レベルで考えて、集団としてとらえられていないことが、「どちらともいえない」の回答に至った1つの要因であると考えられる。クレドを主体的に我が事としてとらえている点は、クレドの共通認識度が高い社員の回答と同じ特徴である。したがって、組織文化を集団でとらえられる状態になれば、共通認識度を獲得できるであろう。

以上から、対応分析の縦軸では、上方向が「組織文化を集団(組織単位)でとらえている状態」、下方向が「組織文化を個人単位でとらえている状態」を示しているとみることができる。また、横軸では、右方向に行くにつれて「客観性」が高まり、左方向に行くにつれて「主体性」が高まることを示しているとみることができる(図表4-2)。

図表4-2 対応分析(「スワニーの組織文化」とクレドの共通認識度)



出所：図表3-9をもとに筆者作成

したがって、クレドの共通認識度の獲得状況による位置は、クレドの共通認識度が高い語は「(主体性) × (組織文化を集団でとらえている)」、クレドの共通認識度が低い語は「(客観性) × (組織文化を個人でとらえている)」、クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらも

いけない」場合は「(主体性) × (組織文化を個人でとらえている)」という結果になった。

あらためて、**図表4-1**と**図表4-2**の対応分析の結果を比較し、クレドの共通認識度の獲得状況を切り口にしてまとめたのが**図表4-3**である。

図表4-3 クレドの共通認識度の獲得状況別クレドと組織文化の比較

	「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」	「スワニーの組織文化とは何だと思いますか」
クレドは他の社員と同じ解釈 (=共通認識度が高い) 45.8%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込んでいる状態」	「主体性」 × 「組織文化を組織全体でとらえている状態」
クレドは自分なりの解釈 (=共通認識度が低い) 30.1%	「客観性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「客観性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」
(クレドの共通認識度が高いとも低いとも) どちらもいえない 24.1%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「主体性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」

出所：筆者作成

クレドの共通認識度が高い社員の回答からは、クレドに対しても組織文化に対しても主体的にとらえている傾向があった。加えて、クレドに関しては自らの中に落とし込んでいる状態、すなわちしっかりと自分のものになっている状態であり、組織文化は個人レベルではなく組織全体の集団でとらえている状態であった。この状態は、独自の解釈でもなければ単なる知識の蓄積でもなく、クレドを活用して組織レベルでの対応ができる状態である。他方で、クレドの共通認識度が低い社員にとっては、クレドおよび組織文化に対してともに客観的にとらえている傾向が見られた。そして、クレドは自らの中に落とし込めておらず、組織文化は組織全体

の集団レベルではなく個人レベルでとらえている状態であった。クレドの共通認識度が高いとも低いともどちらもいえない社員は、クレドに対しても組織文化に対しても主体性は持っていたが、クレドを自らの中に落とし込めず、また、組織文化を組織全体ではなく個人単位でとらえているため、どっちつかずの状態になってしまっていると考えられる。

第5章 結論

5.1 クレドの共通認識獲得から組織文化形成

本論の事例研究より、経営理念の下位概念であるクレドの共通認識度を高めた状態から組織文化は形成されるということがあらためて検

証された。スワニーでは、社内のヨコのつながりから構成されているクレド委員会が主催する理念朝礼やクレド見直し活動などが、参加する社員のクレドへの浸透度と共通認識を高める役割を果たしていた。クレドの共通認識度を高めた状態が組織文化形成へとつながることの裏づけとして、**図表3-8**で見られた、スワニーの組織文化について共起ネットワーク上で高い中心性が見られた語である「人」「良い」「行動」のうち、「人」と「行動」は**図表3-9**の対応分析上にも出現しており、クレドの共通認識度が高いグループに含まれていたことが挙げられる。クレドの共通認識度が高い場合の組織文化に関する特徴ある語は、実際にスワニーの組織文化の中においても高い中心性を示していることになる。

また、クレドの共通認識度が高い社員は、クレドも組織文化もともに「主体的」ととらえている傾向が見出された。クレドを我が事として主体的にとらえており、クレドを自らの中に落とし込んでいる状態、すなわち、クレドをしっかりと自分のものにしてしている状態である。さらに、組織文化については、個人レベルで「こう思う」ということではなく、組織全体を単位とした共通認識としてとらえている傾向も見出された。つまり、クレドが持つ意味や価値は「自分ではこう考えているのだが、果たして正しいのであろうか」と悩む必要がなく、クレドの認識に自信を持っている状態であるため、形成された組織文化についても組織全体のものとしてとらえられている。

これらからわかるように、組織文化は、経営理念が十分に浸透し、確立され、かつ企業活

動に体现されることによって形成されるものである。共通認識度が高まり形成された組織文化は、社員が主体性を持ちながら、かつ組織全体でとらえることができるようになるため、対抗的なサブカルチャーは起こりにくいとも考えられる。なぜなら、主体性があれば、社員自らも含まれた組織全体の組織文化となるため、個人レベルでの利己的な組織文化は発生しづらいと考えられるからである。仮にサブカルチャーが生まれたとしても、それは主体的で組織全体をとらえた組織文化の中で異なる価値観を持ったものであり、全社文化を乱すような対抗的なものではなく、組織全体としての方向性は統一された状態がある程度保たれるであろう。

反対に、もしクレドや組織文化を客観視し、組織文化を個人レベルで認識している社員が大半となる場合は、個人レベルでのサブカルチャーが生まれやすくなると考えられるため、利己的な組織文化が発生する可能性が高まる。生成されたサブカルチャーには主体性がないことから、組織としてまとまりのないものとなり、ひいては組織全体がサブカルチャーのコントロール下に入ってしまう恐れも出てくる。そうなってしまうと、サブカルチャーが強くなりすぎて組織文化の逆機能として働いてしまい、本来組織文化が持っている組織をまとめる力や、組織のあやふやな変化に抵抗するブレーキ役を果たし得ないことになる。

5.2 中小企業における組織文化形成

本論では、経営資源が大企業に比べて十分でない中小企業において、組織存続のために様々な改革を余儀なくされている中、組織構成

などの形式面だけにとらわれず、暗黙知である組織文化に着目することも重要であるという問題意識に基づき、リサーチクエスチョンとして「中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、組織文化の中核を守りながら、新しい組織文化を形成していくのであろうか」という問いを掲げた。そして、事例研究を中心に分析してわかったことは、社内のヨコのつながりから、経営理念の特に下位概念を浸透させ、かつ共通認識度を上げることで組織文化が形成されるということである。つまり、経営理念の下位概念が社員たち自らのものになり、組織文化を個人単位ではなく、組織全体の我が事として認識するようになると、組織文化として形成される。社員間で共通認識が高められた経営理念は、組織文化の中心性に位置づけられ、中核は守られながら新しい組織文化として形成される。

業務上の役割分担が広く曖昧になりがちな中小企業にとっては、大企業のようにタテのつながりで経営理念を浸透させることは難しいかもしれないが、逆にヨコのつながりを活かした組織文化形成は利点となり得る。また、中小企業は組織の規模、組織文化の範囲が大企業ほど大きくない分、経営理念下位概念の浸透状況を把握しやすく、状況に応じて部署単位ではなく組織一体で様々な活動に取り組みやすいことも中小企業ならではの利点だと考えられる。

5.3 本論の意義と今後の課題

本論の意義は、中小企業においていかにして組織文化の中核を守りながら、経営理念の下位概念の浸透から新しい組織文化を形成してい

けるのか、その一端を明らかにしたことである。中小企業に特化した組織文化形成に関して分析した理由は、中小企業であっても急速に変化する環境に乗り遅れないように、常に改革の意識を持つことが求めなければならないという背景がある。これまでは下請け業務中心だったかもしれないが、今後は中小企業自らが変革し続けていくことが重要であり、その時々にも最適な組織文化を形成していくことが必須となる。

ところで、経営理念と組織文化は企業によってまちまちであるが、半永久的に継続されていくものではない。時代の経過とともに世の中の情勢は変わりゆくものであり、同時に経営理念を制定した経営者もいつかは引退を迎えるからである。経営者が交替すれば、企業のポリシーも変わって当然であり、それに伴い行動指針、組織文化も変わり得る。経営の継承者は、自身の考えやポリシーを経営理念に反映させようとするが、その際に、それまで続けてきた企業の価値観としての経営理念について、どこを変え、どこを変えないのか、悩むケースも少なくないであろう。組織文化も強ければ強いほど、多くの社員が組織文化に従順に実践しているため、仮に徐々にでも本来の組織文化にズレが生じても気づきにくく、また気づいたとしても軌道修正しようと声を挙げることは個人レベルではとても難しい。組織文化とは、個人単位で変わるものではなく、無意識のうちに周囲を見て学び、教え込まれていくものである。

前の時代から引き継ぎ、変更を加えない方がよい経営理念は、企業の基礎となる価値観として経営理念の上位概念として維持されるべきで、他方、時代や環境の変化、そして後継者

の考えや価値観は、経営理念の下位概念にあたる行動指針などにおいて、その時々で当該企業に最も相応しいものにしていけばよい。新たなメンバーが入り新たな考えが持ち込まれたとしても、その新しい考えを取り込んで差し支えないか、もしくは不採択とすべきか、組織文化が一種の見張り役となり、チェック機能を果たすことになる。組織文化がチェック機能を果たすことにより、組織文化の中核は維持することができるようになる。共通性を探し、組織文化

の中核を維持できると判断された場合には取り入れられるし、逆に親和性が見当たらないと判断されれば排除される。

本論の限界は、事例対象企業数が十分でない点にある。したがって、今後の課題は他の中小企業に対して同様の分析を行うことである。果たして異なる規模の中小企業においても同様の結果が見られるのか、他の中小企業にも援用できるのかに関わってくる。

【参考文献】

- 相原君俊 (2025) 『組織文化形成メカニズム－中小企業における実践コミュニティの貢献－』中央経済社
- 伊丹敬之・加護野忠雄 (2003) 『ゼミナール経営学入門』第3版, 日本経済新聞社
- 井上善海 (2022) 『負けない戦略』中央経済社
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念』有斐閣
- 梅澤正 (2003) 『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 小原久美子 (2014) 『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房
- 小原久美子 (2016) 「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ－組織変革論の新たな視点としての組織文化変革－」『県立広島大学経営情報学部論集』第8号, pp.61-77
- 加護野忠雄・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房
- 河合篤男 (2006) 「強い文化を持つ企業の革新プロセスに関する分析視角 相互作用モデルを基盤として」『オイコノミカ』第43巻, 第2号, pp.17-41
- 河野豊弘 (1993) 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』第27巻, 第2号, pp.48-60
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』千倉書房
- 咲川孝 (2013) 「組織文化が組織死亡率に及ぼす効果に関する研究」『組織学会大会論文集』第2巻, 第1号, pp.56-62
- 咲川孝 (2018) 「多国籍企業の組織文化に関する一考察」『組織学会大会論文集』第7巻, 第2号, pp.312-318
- 瀬戸正則 (2009) 「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『マネジメント研究』第9号, pp.25-35
- 高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因－組織ルーティン論からのアプローチ－」『組織科学』第44巻, 第4号, pp.52-66
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム：10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社
- 野林晴彦 (2022) 「「経営理念」という言葉の原義に関する一考察－「理念」という言葉の誕生・普及から、「経営理念」の始まりまで－」『日本経営倫理学会誌』第29号, pp.11-26
- 樋口耕一 (2020) 『社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム－コープこうべにおける「愛と協同」－」『六甲台論集 経営学編』第44巻, 第1号, pp.183-203
- 水谷内徹也 (1992) 「経営理念序説」『富山大学紀要 富大経済論集』第38巻, 第2号, pp.171-201
- 渡辺泰宏 (2011) 「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』第8巻, 第1号, pp.155-159

- Collins, C. James. and Porras, I. Jerry. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BPマーケティング)
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley (邦訳: 城山三郎 (1997) 『シンボリック・マネージャー』岩波書店)
- Hatch, J. M., and Cunliffe, L.A. (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Third Edition, Oxford University Press (邦訳: 大月博司・日野健太・山口善昭 (2017) 『Hatch組織論-3つのパースペクティブ-』同文館出版)
- Kono, Toyohiro. and Clegg, Stewart R. (1998) *Transformations of Corporate Culture, Experiences of Japanese Enterprises*, Walter de Gruyter (邦訳: 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美 (1999) 『経営戦略と企業文化-企業文化の活性化-』白桃書房)
- Kotter, J. and J.L. Heskett. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Free Press (邦訳: 梅津祐良 (1994) 『企業文化が高業績を生む-競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」-』ダイヤモンド社)
- Ouchi, W. (1980) *Theory Z*, Addison-Wesley (監訳: 徳山二郎 (1982) 『セオリーZ 日本に学び、日本を越える』CBSソニー出版)
- Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers (邦訳: 大前研一 (1983) 『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社)
- Pisano, Gary P. (2018) *The Hard Truth About Innovation Cultures*, Harvard Business School Publishing Corporation (有賀裕子訳 (2019) 『創造的な組織は逆説に満ちている』Diamondハーバード・ビジネス・レビュー)
- Schein, E. H. (2004) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化 生き残りの指針』白桃書房)
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide: New and Revised Edition*, Jossey-Bass (尾川丈一監訳・松本美央訳 (2016) 『企業文化 [改訂版] ダイバーシティと文化の仕組み』白桃

好評発売中

図説 日本の中小企業 2025／2026

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版 103 ページ 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-48-5 C2034 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました

【目次】

「特集」 わが国の供給制約

- ・供給制約の要因分析とその弊害
- ・供給制約克服に向け企業がなすべきこと

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料



——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

『秋田の朝はナガハマコーヒーから…』 を目指した会社の歩み

長 濱 浩 一
(ナガハマコーヒー株式会社)
代 表 取 締 役



弊社は1982年に秋田県大曲市（現大仙市）でオフィスコーヒーサービス事業者（以下OCS事業）として起業し1987年4月に会社を設立しました。私は先代より2006年に引継ぎ社長に就任しています。OCS事業とは、主にオフィス向けにコーヒーマシンをレンタルし原料のコーヒー豆を納品するという事業で、その当時は新しい仕組みの業態でした。販売するコーヒー豆は大手から仕入販売するという形で、秋田全县へと販路を順調に拡大し業績を伸ばしてきました。そんな中同業他社との競合で価格競争も増え、このままでは価格競争の渦に巻き込まれていくのは自明の理でした。そこで自分達が価格決定権を持て、大手との差別化として秋田の地に合ったコーヒーを提供する焙煎メーカーになろうと1996年7月秋田市広面に焙煎工場とカフェを併設したナガハマコーヒーを開業しました。地域に根差し、味覚品質と鮮度にこだわって、いつか『秋田の朝はナガハマコーヒーから…』と言ってもらえるような誠実で信頼できるブランドになれるようにと、焙煎事業、カフェ事業という新業態に進出しました。

COFFEE LOVE !! 美味しさへのこだわり

焙煎事業開始当時から最高級の生豆を使う事にこだわり、2000年にはブラジルで現地の人にコーヒー鑑定士の指導をしていた（故）小室博昭先生に師事し、ブラジル政府公認の「コーヒー鑑定士」の資格を取得しました。コーヒー業界全体の美味しさ向上への取組も大きな進化を遂げ、1997年から国連で始まったグルメコーヒープロジェクト（貧困が多い生産国の経済的な自立を支援するプロジェクト）は、その後の業界に革命的な「スペシャルティコーヒー」活動へと繋がっています。私も2004年に初めて世界最大のコーヒー生産国ブラジルの農園に視察に行き、生産現場を見て美味しいコーヒーを栽培するこだわりと情熱を生で体感してきました。現在コーヒー業界のマーケットは大量生産大量消費に向けた「コマーシャルコーヒー」と味覚品質にこだわった「スペシャルティコーヒー」に大きく二分されています。

下の表で違いを簡単に説明していますが、同じコーヒーを扱っていても、生産国の取組が真逆と言ってもいい程全く違います。消費国も焙煎や抽出などに大きな違いが沢山あります。弊社では更なる味覚品質向上に向け2020年全商品を「スペシャルティコーヒー」にしました。

生産国の取組	栽培する品種（例）	手間は？	収穫は？	値段の付け方
コマーシャル	病気に強い品種 収量が多い品種	コストアップするの で極力かけない	一気に一時期に	粒が大きい 不良物混入少ない
スペシャルティ	人気のある品種 複雑な風味の品種	美味しくなるよう 手間をおしまず	熟した赤い実のみ 3、4回に分けて	カップングスコアが 高い程良い

スペシャルティコーヒー活動の基盤として、コーヒーの味を100点満点で評価できるカップングという技術があり、このマーケットでは生産国も消費国もカップングスコアで取引価格を決めます。カップング評価は、下記のフォームの詳細通り全部で8項目あります。



弊社の基準として、全てのコーヒーを合計80点以上で製造することを目指しています。また味を点数化出来るようになった事で、各生産国で今年一番美味しいコーヒー農園を決める品評会「カップ・オブ・エクセレンス」が開催されるようになりました。これに入賞した農園のロットは、ネットオークションで売買され、1位のロットは相場の数百倍で取引されたりします。入賞者は涙しながら歓喜し、生活が一変するほど豊かになります。「カップ・オブ・エクセレンス」はコーヒー業界で最先端最高峰の品評会です。私は2008年にブラジルに、国際審査員として招待される光栄な機会を得ました。以後コロナ前までは毎年のようにメキシコ、ニカラグア、コスタリカなど様々な生産国に国際審査員として招待され参加しています。

今後の取組み

弊社はコーヒーの焙煎製造、ケーキやジェラートを自社製造、パスタも製麺しています。さらに2023年に開業したキッチンラボというセントラルキッチン機能を持った食品製造工場（商工中金様よりご支援を頂きました）で新たに食パン、クロワッサンなども作り始めました。この施設の目的の一つは現在11店ある直営店にパスタソースやパンなどをまとめて製造し供給する事で、味のブレや品質の安定化、原価や現場業務の低減などで貢献する事です。そしてもう一つの目的は秋田の地場産品を活用した食にまつわる新商品の開発と販売です。今まで弊社ではコーヒーから離れる商品は作らないというコンセプトで商品開発をしていましたが、その縛りを捨て、今後はもう少し自由に柔軟に企画していこうと考えを改め取り組んでいます。

今回のコロナ騒動において、弊社も多大な悪影響を受けてきました。カフェなど付加価値を提供する業態は平和な時代でこそ支持され営業出来るのだと、つくづく身に染みしました。そんな中コロナ後の飛躍を目指し、2024年2月に秋田の空の玄関口、秋田空港にカフェを出店しました。（こちらも商工中金様よりご支援を頂きました）秋田に空路でお越しの際にはぜひお立ち寄り頂ければと思います。

2025年、為替は円安で相場も過去40年来最高値を記録し、輸入に頼るコーヒー消費国にとっては最悪の状況ですが、スペシャルティコーヒーの美味しさの繋がりを失わない様に企業努力を続けていきたいと思っています。

ナガハマコーヒー開業より来年で30周年、会社としては再来年創業40周年を迎えます。区切りの年に向け気を引き締め、今までご協力ご支援頂いた皆様への感謝を忘れずに、『秋田の朝はナガハマコーヒーから…』と支持して頂けることを目指して、今後も地域の皆様に憩いと安らぎを美味しいコーヒーと共にお届け出来るよう精進してまいります。

女性への事業承継の現状と課題

—多様な障壁を乗り越えて—

黒 澤 佳 子
(拓 殖 大 学)
(商 学 部 教 授)



1. 中小企業における事業承継の現状

日本の中小企業は経営者の高齢化に直面しており、事業承継の必要性に迫られている。しかし半数以上の中小企業が後継者未定であり、後継者不足が課題となっている。大企業では内部昇格や外部招聘といった経営者の交代が一般的だが、中小企業では継いでくれる子がない、子が継ぎたくないといった家業としての存続が困難となる現象が起きる。後継者がいないなら廃業するしかない中で、従業員の雇用維持や取引先との関係性を鑑みると、簡単には廃業を選択できない背景がある。であるならば、従業員への承継、あるいは社外の第三者への承継を考えることは想像に難くない。その一つがM&A型事業承継であり、後継者不在により廃業を選択せざるを得ない中小企業にとっては救世主のようなスキームである。

M&A型事業承継は、売り手と買い手のマッチングが最大の関心事であり、事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ地域の金融機関等の連携により、成約件数は増加している。一方で、まだ制度的な課題も多く、詐欺的な仲介業者や買い手の存在も指摘されている。先代経営者のもとで働いていた従業員は、経営方針の変更に戸惑い、離職せざるを得ないといった承継後のトラブルもある。中小ファミリー企業が長年培ってきた理念の継承は重要で、時に経済性よりも非財務的な社会性を重視し、短期的な業績でなく長期的な視野に立って経営判断をすることがある。まさに社会情緒的資産（SEW）理論である。

理念継承には一定の時間が必要である。後継者としての資質を育みながら、時間をかけて理念を理解させることが望ましいが、「従業員を大切に」「地域とのつながりを大切に」「目先の利益に惑わされない」といった創業家のDNAのような何かは、親族として過ごした時間の中で醸成されることがある。親族内の男性に継ぐ者がなく第三者承継を決断する前に、少しでも長い時間を先代経営者とともに過ごし、理念への本質的理解のある娘や親族内の女性への承継を検討してはどうだろうか。

2. 女性への事業承継の課題

日本の女性経営者は8.4%であり、年々増加傾向にあるが、国際比較においては後れをとっている。企業役員の女性登用数は、クォータ制を導入したノルウェー、フランスは40%を超えているのに対して、日本は12.6%にとどまる。かつて女性経営者は「事業拡大に消極的」「リスクに対し回避傾向」とされ、女性経営者自身も「資金調達が難しい」と感じていた。女性は家事・育児・介護の担い手としての役割を担ってきた経緯があり、女性経営者には企業経営に全精力（時間）を注ぎこめない負い目があった。近年では経営者における男女差を明確に指摘する声は少なくなり、男女が平等に参画できる社会の実現に向けて法整備や意識改革が進み、多様性を尊重する風潮にある。ただし無意識のバイアスの存在は否定できない。

2009年には5.9%であった女性への事業承継は、2019年には14.1%と増加傾向にあるが、男性への事業承継と比較すると女性後継者は未だ僅少である。就任経緯を男女別にみると、女性は50.6%が承継により経営者となるのに対し、起業により経営者になるのは35.2%である。一方、男性は親族内承継が40.2%、起業・創業が40.1%とほぼ同数であり、女性は事業承継により経営者となるケースが多いのが特徴的である。また、小規模企業ほど女性経営者の割合が高くなることを鑑みると、中小企業において女性への事業承継が増える可能性は期待できる。

女性後継者が少ない理由として、他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補になりにくく、後継者を選択する際に男性が第一順位で考えられるのは当然の流れであった経緯がある。後継者として育てられておらず、他に継ぐ者がいない場合に、また先代経営者の病気や逝去により急に後継者となることが多い。男性後継者は55%が「後継者候補として計画的に準備をして承継した」のに対し、準備した女性後継者は19%に留まり、45%が「後継者候補ではなく準備もないまま承継」している（同男性は11%）。必然的に事業承継の準備期間は短くなり、業種や業界、マネジメントの知識・経験が不足する状況で、経営者として企業体を率いていかねばならない。ただしこれは国内に限ったことではなく、欧米でも性別の壁は女性後継者が少ない最も大きな理由とされてきた。特にファミリー企業の女性は、経営の意思決定にはかかわらず、後継者育成や親族の調整役として目立たずにサポート業務に徹してきた。女性がマネジメントを担うには、世界的なジェンダーバイアスを克服する必要がある。

3. 女性の事業承継の今後の展望

女性の役割とされる家事・育児・介護との両立やロールモデルの不足、準備期間の不足といった課題を克服するために、中小ファミリー企業は決して悪い環境ではない。従業員も含め家族的な経営体制や他に代わりのいない実質単数の存在が却って周囲の理解や協力を得やすくしている。これまで経営に関わりのなかった女性後継者は、経営に対する客観性があり、先代経営者になかった視点が新事業の成功要因となることがある。また、父から娘への承継は、父から息子への承継と比べて、コンフリクトが少ない傾向にある。先代は承継後、できるだけ早い時期に経営から退出することがよしとされてきたが、父娘の関係性では、対立を避け、敬意を表し、時に頼る、程よい距離感の伴走型の経営スタイルもよく見られる。さらに、消費者目線や生活者目線を商品開発に活かす女性視点、地域に根差した活動経験に由来する社会性、人材育成や組織マネジメントにおけるマザーナリズムといった女性特有の優位性を活かした事業運営で、事業承継後の成長戦略が描ける面もある。

事業承継は、「継いで終わり」ではなく、事業存続さらには事業成長へと承継後のプロセスに力点がある。落合（2014）は、事業承継を「世代から世代への承継を通じた伝統と革新の二律背反的な事柄の発展的解消」と表現している。横澤（2012）は、企業が永続する要因は「イノベーション力」「求心力」「継承力」としている。後継者は創業者の想いを受け継ぎ、企業の存続に尽力しつつ、時代とともに変化する経営環境への対応に迫られ、日々苦悩しながら企業経営を行っている。この承継後のイノベーション活動が自社の理念のもとにどのように行われていくのか、それを示すことが女性への事業承継の発展に向けた一助となる。女性特有の障壁を乗り越え、女性ならではの優位性を活かし、時代に合わせた変革の中で企業を成長へと導くことで、今を生きる女性後継者が未来の後継者を育てることに期待したい。

【参考文献】

- 落合康裕（2014）「ファミリービジネスの事業承継と継承者の能動的行動」『組織科学』第47巻第3号、pp.40-51.
- 村上義昭・古泉宏（2010）「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』第8号、pp.1-30.

現場の視点：支援の鍵

「現場の視点」は、全国の地方公共団体などが実施する、地域の特性を活かした独自性のある、効果的な施策や取り組みなどを採り上げます。

「川崎モデル」に学ぶ伴走支援

運営主体：川崎市経済労働局経営支援部経営支援課、
公益財団法人川崎市産業振興財団
支援機関：川崎信用金庫

1. 「川崎モデル」とは何か

「川崎モデル」をご存じだろうか。10年ほど前、大企業の開放特許を中小企業の製品化に結び付ける数多くの実績を残したことで一躍有名になった、川崎市における中小企業支援の取り組みだ。もちろんコロナ禍を経た今でもその活動は続いており、川崎市だけでなく他の自治体にも広がりを見せる「中小企業の伴走型支援モデル」である。

では「川崎モデル」とはどういう「モデル」なのか。

「企業訪問を通じ、知的財産権の活用も含めた中小企業支援の横断的な活動」（新井2023）などいくつかの定義がある。狭義では大企業の開放特許を中小企業の製品化に結びつける知財活用を指すこともあるが、広義では自治体が中小企業の現場のニーズを把握し、新たな取り組みを支援する施策に活かず循環サイクルまで含まれるとも解される。現在川崎市における中小企業支援メニューは、相談窓口の開設や専門家派遣といった一般的なものから、川崎市産業振興財団が実施する出張キャラバン隊、知的財産マッチング事業、産学連携支援、かわさき起業家オーディション、K-NIC（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）との連携による起業家支援のワンストップ拠点）、KOBIS（海外展開支援）、世界水準の研究開発環境を提供するインキュベーション施設KBIC（かわさき新産業創造センター）、ナノテクノロジーを活用した革新的な医療技術の開発を進めるオープンイノベーション拠点iCONM（ナノ医療イノベーションセンター）など実に幅広い。

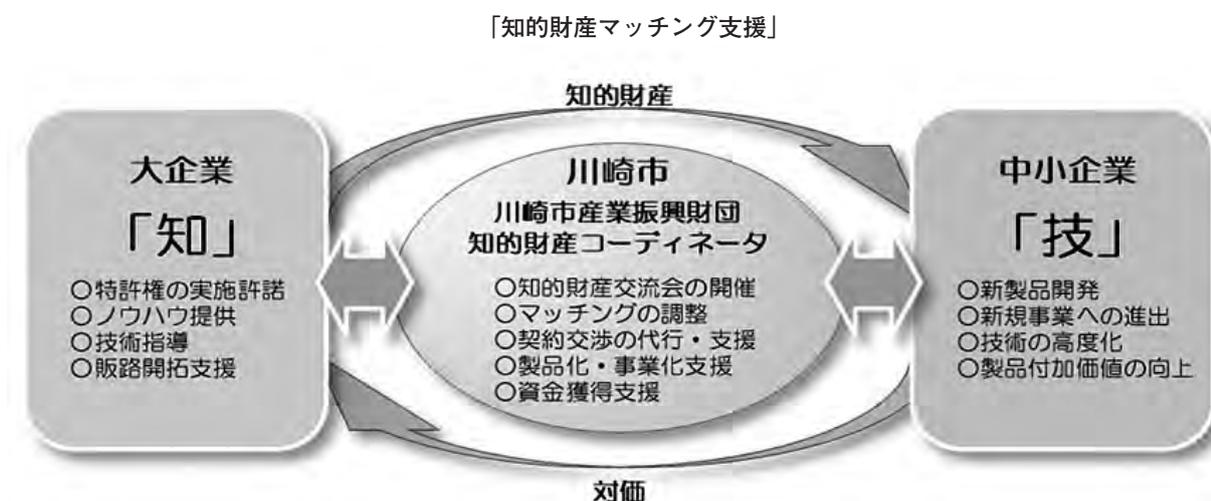
こうした支援策は川崎市がこれまで産業構造を変革していく中で発展してきたもので、これら施策のベースとなっているのが、2005年に始まった「出張キャラバン隊」である。「出張キャラバン隊」とは、川崎市や川崎市産業振興財団の職員と、専門家、金融機関などがチームを組んで、中小企業に足繁く通い、企業の製品や技術に関する経営者の悩みを聞き出し、その解決策や新たな取り組みを支援する、まさに伴走支援そのものの実行部隊である。今回は、約20年にわたる「出張キャラバン隊」の取り組み

「出張キャラバン隊」による支援



から中小企業に対する伴走支援について考えてみたい。

「川崎モデル」を全国に知らしめた知財活用の実績は、2025年3月末現在、成約48件、製品化34件に及ぶ。知財活用には、中小企業各社が持つ明文化されていない技術の評価や、開放特許の内容を適切に評価するコーディネータの存在が不可欠である。川崎市の場合、大企業の研究所など数多く立地していることや、東京からも電車で20分と近距離に位置することから、こうした技術の見立てができる人材に恵まれていることもあるが、コーディネータ自身も「出張キャラバン隊」に加わり、実際に中小企業を訪問し、顔の見える関係作りをしてきたからこそなした成果である。このように「出張キャラバン隊」が長年築いてきた中小企業との信頼関係をベースに展開する「川崎モデル」は、「現場に向いて、企業の実情を知る」ことの重要性を改めて認識させてくれるのである。



2. 出張キャラバン隊の成り立ち

川崎市は我が国を代表する京浜工業地帯に位置し、かつては重厚長大産業の集積地として高度経済成長をけん引してきた。一方で大気汚染など公害問題が深刻化するとともに、1980年代には工場の海外移転など急激な産業構造の変革（空洞化）が始まった。

そこで当時の川崎市の若手職員が、現場の実態を把握するため中小企業経営者との面談を重ねる「現場主義」を徹底した。当時自治体職員が現場に行くことは必ずしも奨励されない中で、企業訪問を繰り返し、中小企業の様々な悩みや課題を知ることで、適切な施策展開に結びつけようとした活動が始まりである。川崎市や川崎市産業振興財団の職員を中心にコーディネータや専門家、金融機関なども巻き込んで、今でも年間延べ500件以上を訪問し、顔の見える関係を構築していることが大きな特徴である。川崎市産業振興財団の木寺係長は「まだまだ知らない企業は多い。川崎市には特徴のある企業も多く、もっと多くの企業を知りたい」と意欲的な訪問を続けている。

3. 川崎市の取り組み（川崎市経済労働局経営支援部経営支援課）

川崎モデルの創設時からキャラバン隊に参画している木村担当課長（事業承継担当）。今でも市内の中小企業のもとを訪れ情報収集に余念がない。市内の中小企業からの信頼も厚く、かつ中小企業のさまざまな現場の声を聞くことで市の施策に結び付けている。

「川崎モデル」について木村課長は、「川崎では、市、川崎市産業振興財団や公設試、金融機関（川崎信用金庫）などが同じ方向を向いているので、うまく連携出来ている」と話す。しかし中小企業支援という共通の目標があったとしても、実際には組織ごとにその目的は異なり、かつ人の入れ替え（異動）などによりメンバーが替わると常に同じ態勢で継続することは容易なことではない。川崎市では、中小企業との間にここ数十年間かけて信頼関係を築いた木村課長が今でもその求心力になっているが、後継人材の育成も課題の一つだ。

木村課長は「いくら専門的な知識をもつ人材がいても、それを企業に合わせてコーディネートする力が最も重要で、ある問題が生じたらA氏に頼む、違う問題ではB氏に頼む、といったイメージができる中核となる人材を継続的に育てていく必要がある」とも指摘する。木村課長は、現在本人の後継者となる人材の育成にも取り組んでいる。

一方で「出張キャラバン隊」は、自ら出向いていくことで企業を深く知ることはできても、川崎市内のすべての企業に訪問できるわけではない。川崎市内の事業所数は約4万。うち製造業だけでも約1,500事業所があるため決して効率的とは言えないが、それでも木村課長のもとには日々様々な相談が持ち込まれる。これまで築いた人的ネットワークのなせる業である。

木村課長はもうひとつ重要な話をしてくれた。それは「想いの伝承」である。木村課長は川崎モデル創設時から携わってきた人物であるが、「川崎モデル」を他の自治体へ展開しようとしても、数年間で人が入れ替わり当初の「想いの伝承」が困難になった結果、支援が継続できなくなった事例もあるという。他の中小企業施策も同じことがいえるが、「想いの伝承」は長期的・継続的な施策実施には欠かせない要素なのである。

4. 「出張キャラバン隊」に参画している金融機関（川崎信用金庫）

川崎信用金庫は、川崎市内を中心に57店舗、役職員数約1200名を擁する地域密着型の金融機関である。川崎信用金庫は、顧客にとっての「ファーストコールバンク」を目指し、日々取り組んでいる。信用金庫という特性上、中小企業との距離が近いため、様々な相談を受ける。そうした相談に対して「出張キャラバン隊」の活用により、自分たちだけでは不足するリソースを外部から調達することで、中小企業の課題解決に取り組んでいる。また、川崎市や川崎市産業振興財団に30代の若手職員を継続的に派遣することで、金庫の人材育成とともに川崎モデルのノウハウを着実に取り込む努力を続けている。

川崎信用金庫の場合、顧客からの経営相談は本部の「お客さまサポート部」が中心となって対応しているのが特徴的だ。「お客さまサポート部」には、川崎市や川崎市産業振興財団に出向経験のある職員が、コーディネータなどの人脈を活用して、課題に応じた支援メニューを無料で提案できる態勢を整えている。

「出張キャラバン隊」での経験は、企業の見方を変える。コーディネータのもつ専門知識や、企業の将来性に対する見方など、決算書等の財務情報だけでは得られない情報に接することで職員の人材育成にも役立っている」と「お客さまサポート部」の金子調査役は話す。金融庁のいう事業性評価のことだ。「出張キャラバン隊」で築いた人的ネットワークを有効に活用して、中小企業支援だけでなく人材育成にも発展させているようだ。

5. 川崎市の伴走支援から学ぶこと

2023年6月、中小企業庁は中小企業に寄り添った支援の必要性から「経営力再構築伴走支援ガイドライン」を公表し、全国35,000（2025年8月現在）もの認定支援機関による中小企業の伴走支援に注力している。こうした流れから昨今では、各種連携協定の締結や、支援機関同士の人材交流なども盛んに行われているようだ。

ただ実際に伴走支援を行う現場では、当然専門知識も必要であるが、その前提として経営者からの絶対的な信頼が必要である。中小企業の経営課題は千差万別、かつ時とともに変化するものである。これらを一つの支援機関だけで対応することは難しく、支援機関同士の連携が必要になる。求められるのは長期間にわたり幅広い相談に応じるだけの力量（見識）とそれを補うだけの人的ネットワークの強さである。

伴走支援で必要なのは、単なる連携協定書の締結ではなく、中小企業の短期的または長期的な経営課題に対し、どれだけその企業の実態を知り、その課題解決のためにどれだけの力をコーディネートできるのか、にかかっている。「川崎モデル」はこうした根源的な伴走支援の在り方を示しているのかもしれない。

最後に「川崎モデル」を立ち上げた当時の川崎市経済労働局長だった伊藤和良氏の言葉を記しておきたい。「地域にどんな中小企業があり、何を強みとし、何を経営課題としているのか。そうした全体像をどれだけ地域の支援機関は把握しているのか。経営者や技術者の顔をどれだけ知り、お互いに熱い思いを共有できているのか、そうした前提に立ったうえで、開放特許の内容を分析し、どの中小企業とのマッチングが可能かに想像力をめぐらせる。一人ひとりの経営者の心に寄り添い、経営課題を理解し、各企業にあった支援制度や連携先などを紹介していく。これが「川崎モデル」の神髄である。」（伊藤2016、下線筆者）。

今から10年前の言葉であるが、ここで「伴走支援」の在り方について改めて考える必要があるのではないだろうか。

（商工総合研究所主任研究員 小林順一）

【参考文献】

- 新井稲二（2023）「川崎モデルを事例とした川崎市の支援活動への一考察」日本経営診断学会論集23,14-20
- 伊藤知良（2016）「川崎モデル」と称される、中小企業伴走型支援の生成と展開について」日本知財学会誌 Vol.12No3,50-60
- 藤沢久美（2014）「なぜ、川崎モデルは成功したのか」実業之日本社。

景気

7月の景気動向指数(一致指数)は、前月比2.6ポイントのマイナスとなった。全10指数のうち8指数がマイナスとなった点が特徴で、3カ月の後方移動平均も下方トレンドにある。先行指数については3カ月連続でプラスとはなったが、力強さには欠ける状況にある。

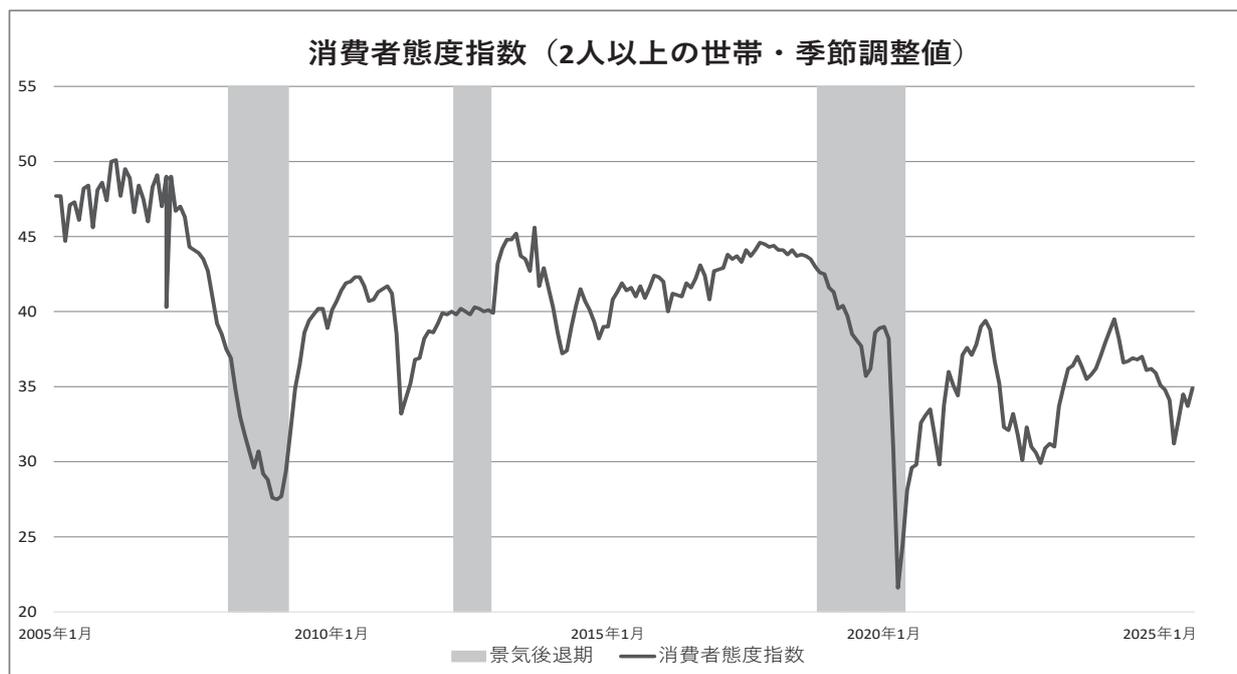
基調判断については「下げ止まり」とあるが、景気の牽引役が明確でない状況にあるなかで、停滞をどうやってブレークスルーするかが今後の注目点になる。



出所：内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」(2025年7月は速報値)

消費

8月の消費者態度指数は、前月比1.2ポイントの改善となった。7月にいったん後退とはなったが、5月以降センチメントは改善傾向にある。注目すべきは、「暮らし向き」「収入の増え方」について6月と8月を比較すると、「悪くなる」「やや悪くなる」の合計が、それぞれ1.2、0.9ポイント減ったことである。ネガティブなセンチメントが改善しつつある中で、「良くなる」「やや良くなる」といった数字が上向きになれば、消費態度のあり方も前向きに変わる可能性がある。

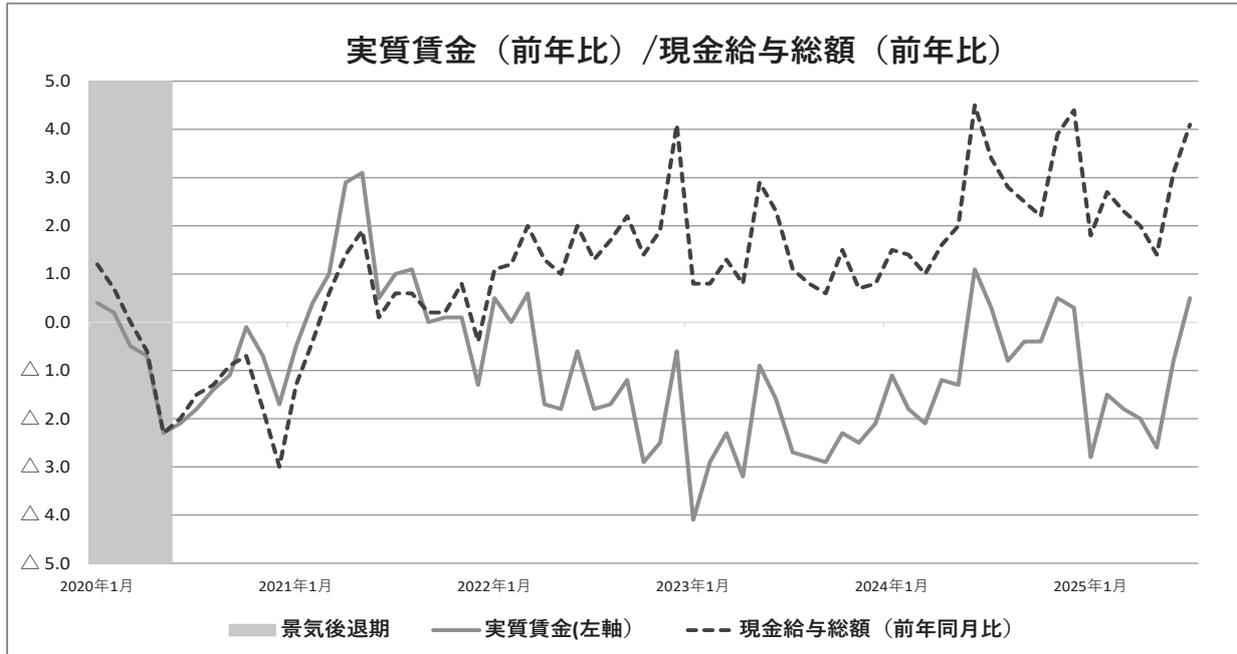


出典：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

所得

7月分の速報値では、実質賃金が7カ月振りのプラス転換（0.5%）となった。現金給与総額の伸びが4.1%と大きかったことが背景にある。春闘のベアが給与に反映されたこと（2.5%）、賞与が7.9%と大きく伸びたことが要因と考えられる。

一方、こうしたプラス状況が継続するかが最大の論点だが、最低賃金が全国平均で6%程度上昇することが見込まれること、人手不足のなかで所定内給与の見直しが求められていること、消費者物価もやや落ち着きを見せていることが「プラス要因」となる。一方、ボーナスへの依拠が大きかったこと、トランプ関税の影響を受ける企業が値下げ対応等で賃上げ余力が低下する可能性があることが「マイナス要因」となる。ヒストリカルに見れば、企業は常に賃上げに慎重であることは間違いない。また、中小企業が賃上げ原資をどれだけ確保できるかも広がりという点でポイントになる。消費者のセンチメントが改善傾向にあるだけに、実質賃金の動向から目を離すことはできない。

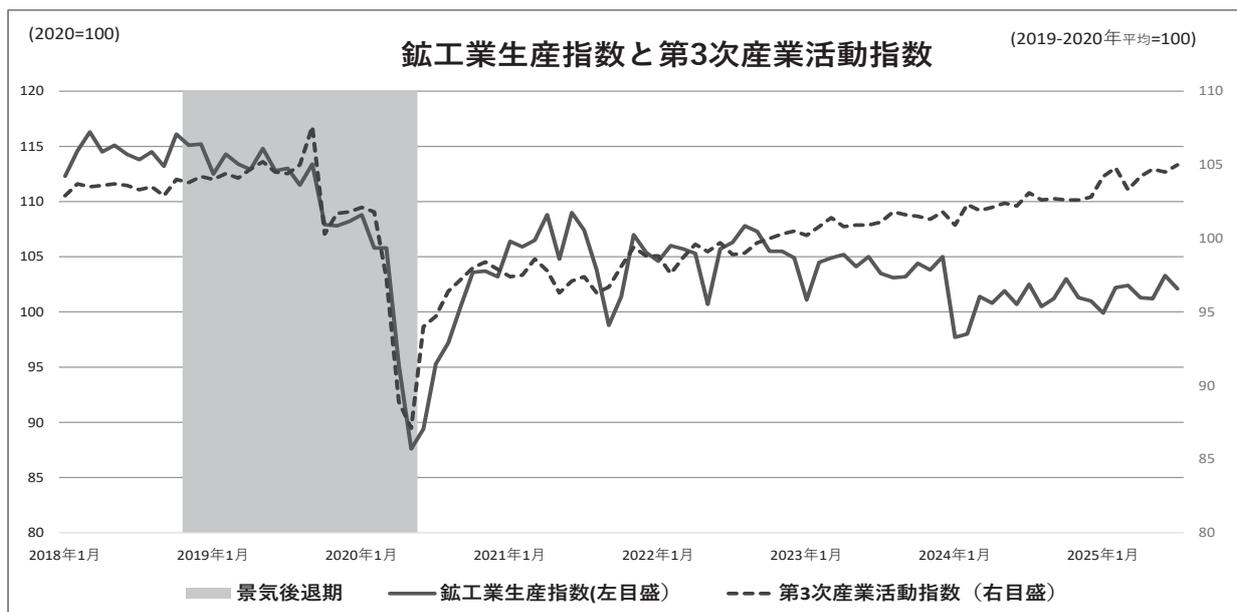


出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2025年7月は速報値）

企業活動

7月の製造業の活動状況は、前月比▲1.2%となり、引き続き「一進一退」を繰り返している。内訳をみると、乗用車など自動車工業、半導体製造装置など生産用機械工業、コンベヤなどの汎用・業務用機械工業の低下が大きかった。製造業生産予測調査では、8月は2.8%の上昇、9月は0.3%の低下を見込んでいる。トランプ2.0関税は15%で決着したとはいえども、その影響が世界経済全体に影響していること、米国向けの現地生産が徐々に拡大すると考えられること、半導体・医薬品向け関税も検討されていることを踏まえると、生産活動は引き続き一進一退の状況が続くことが予想される。

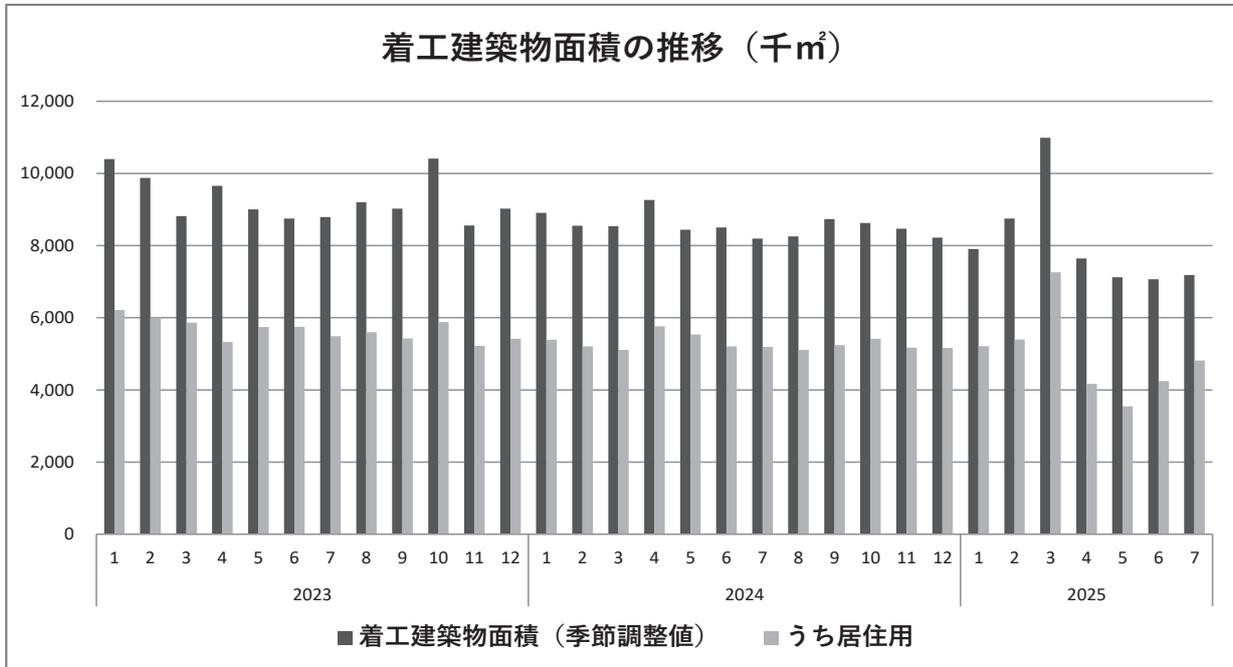
非製造業の活動は、一部の業種に足踏みがみられるものの、全体としては上昇傾向にある。好調だった業種は、道路貨物運送、金融商品取引、職業紹介・労働派遣、不動産取引で、小売業で低下がみられた。



出所：経済産業省「鉄工業生産指数」及び「第3次産業活動指数」

住宅・建設

着工建築物面積は、居住用を中心に持ち直したものの、年率換算で「8万/千㎡」台と低い水準にある。かつては「10万/千㎡」が当たり前の水準にあったことを考えると厳しい状況が続く。今後については、人口減少や若手層の減少を踏まえれば居住用の需要は穏やかに低下することが見込まれる。また、建設資材の高騰、職人の減少など供給制約の拡大など価格上昇など投資負担が増す。建設DXや機械化の推進など何らかのブレークスルーがなければ、建設需要が大きく回復することは難しいように思える。南海トラフ地震、大雨災害などが懸念されるなかで、建設業は災害復旧の基本的インフラとして不可欠のものになっている。平時における仕事の確保が、それを担保するものだが、状況は厳しくなりつつあり、何らかの政策的対応も必要ではないだろうか。

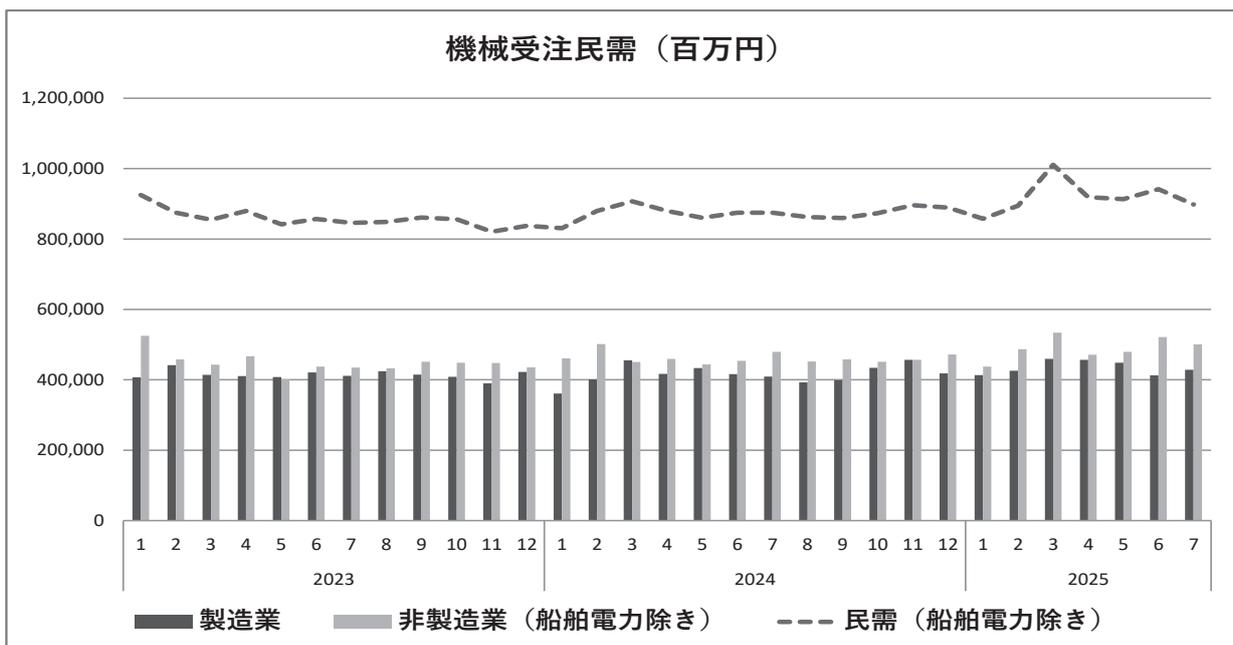


出所：国土交通省「建築着工統計調査報告」

設備投資

民間設備投資の先行指標である「民需（船舶・電力除き）」は前月比▲4.6%となった。製造業では3.9%増加となったが、非製造業（船舶・電力除き）で3.9%の減少となっている。なお、3カ月移動平均では▲0.8%の小幅な減少に止まっている。7-9月見通しでは、▲4.0%とやや大きめの減少となっている（昨年実績は▲0.7%）ことから留意が必要である。

なお、総額ベースで見ると受注額は伸び悩み、手持ち月数も減少基調にある。設備投資は、今年度の日本経済の牽引役のひとつと目されていることから、引き続き動向を注視したい。

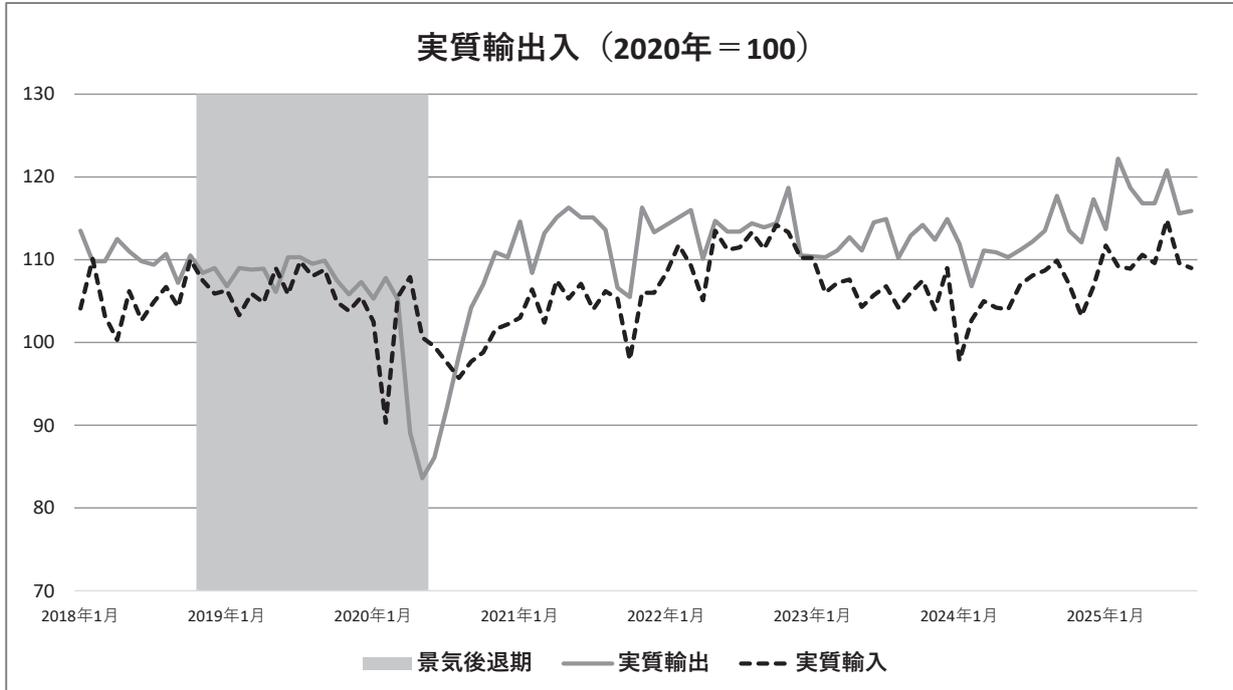


出典：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

外需

実質輸出（価格変動の影響を除いた実質的な価値ベース）の8月分については、前月比で微増（0.3ポイント）となったものの、やや弱めの動きとなっている。

8月25日に発表された参考系列をみると、実質貿易収支はプラスを維持しているが、地域向けでは米国をはじめ全般に低下がみられる。財別では、自動車関連や資本財が大きく低下、情報関連に持ち直しの傾向がみられる。米国の関税もようやく決着をみたことから、今後は関税分を含めた価格対応、その国内影響（企業収支）が気になる。また、中期的には、現地生産比率が高まることが予想され、輸出政策の見直しが迫られる。

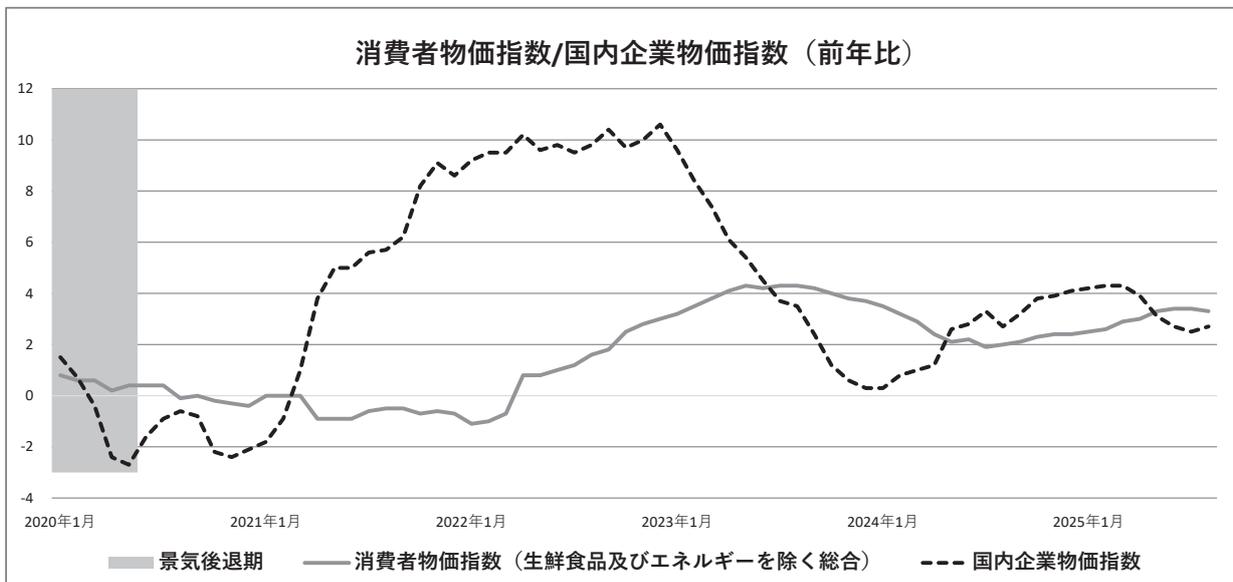


出典：日本銀行「実質輸出入の動向」

物価

消費者物価（生鮮・エネルギー除き）は、前年同月比3.3%と5カ月連続で3%台となった。引き続き穀類（米）、菓子類（チョコレート）、飲料（コーヒー）、乳卵類（鶏卵）の上昇が大きい。一方、政府の補助金政策によって電気代、就学支援関連で公立高校の授業料が軽減されたことに伴い、光熱費・教育費が下落している。なお、電気・ガスの補助金は10月に終了する見通しであり、今後とも上昇圧力がある点には留意が必要である。

企業物価の8月（速報）は前年比2.7%と上昇となったが、4%台をつけていた1-3月に比べれば落ち着いてきたといえよう。プラスに寄与した品目は、農林水産物（前年比40.1%）、飲食料品（同5.0%）で、マイナスに寄与した品目は、電気・都市ガス（同▲2.9%）、鉄鋼（同▲6.4%）があげられる。なお、輸入物価指数は円ベースで7カ月連続マイナス、契約通貨ベースでも12カ月連続でマイナスとなっており、財ベースでは今後とも落ち着いた推移になると予想される。問題は、人件費上昇部分の影響であるが、急激なものとなる可能性は低いと考えられ、今後とも現状水準を軸に推移すると予想している。



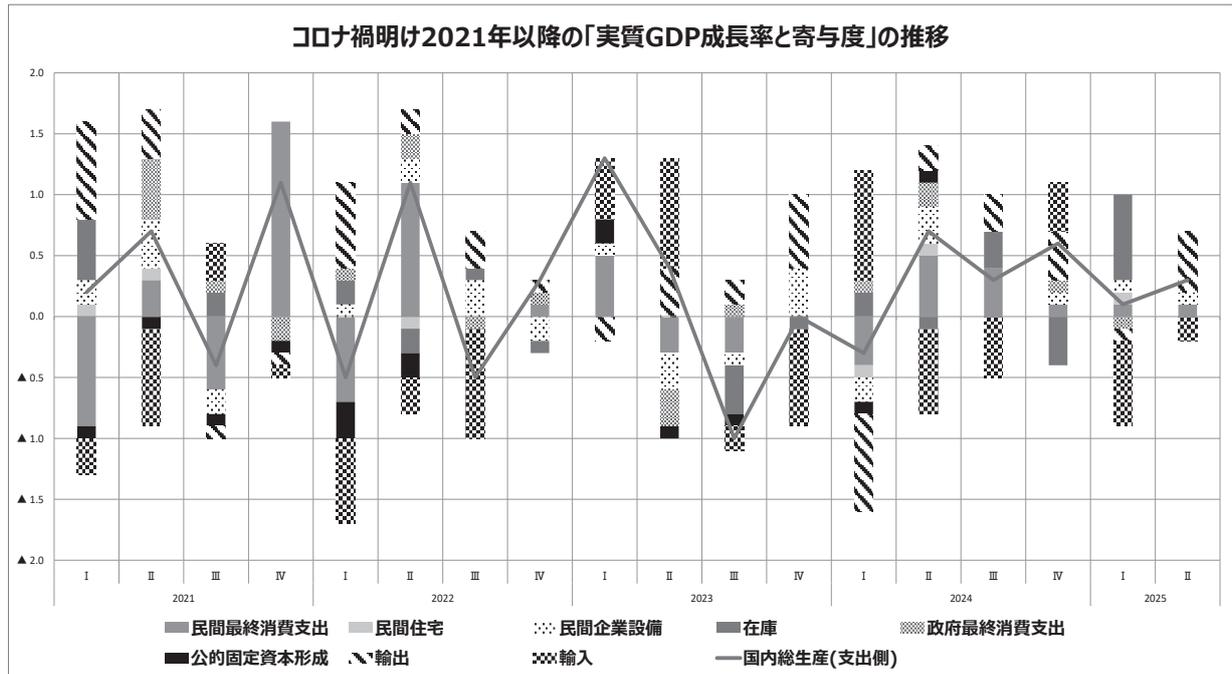
出典：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」

四半期①：GDP（第2次速報値）

GDP（国内総生産）の第2次速報値によると、実質GDPは前期比0.5%と上方修正された。修正要因は「国内需要」が0.3ポイント上昇したことによる。具体的には、「民間最終消費支出」が0.2ポイント改善し、「民間企業設備」が0.7ポイント低下したことによる。なお、「純輸出」の寄与度に変更はなかった。

2025年度は、第I四半期こそ0.1%と低下したものの、第II四半期で2024年度並みの水準に戻したことになる。第I四半期は、前期の反動もあり輸入が大幅に増加したことで純輸出が大きくマイナスとなったことが響いたが、第II四半期はトランプ2.0関税による混乱を企業側の値下げ等の対策によって、うまく凌いだ印象がある。実質賃金がマイナスとなるなかで節約志向が懸念されたが、民間最終消費もプラスに寄与している。

トランプ関税が15%で決着したとはいえ、米国経済の揺らぎ、世界経済の不透明性は高まっている。従来は純輸出の増加によって景気回復を牽引してきたが、海外需要の不透明性や関税政策の問題を考えれば、外需頼りでは心許ない。国内需要、とりわけ民間企業設備投資、個人消費の「2本柱」の上昇が景気回復のカギとなる。



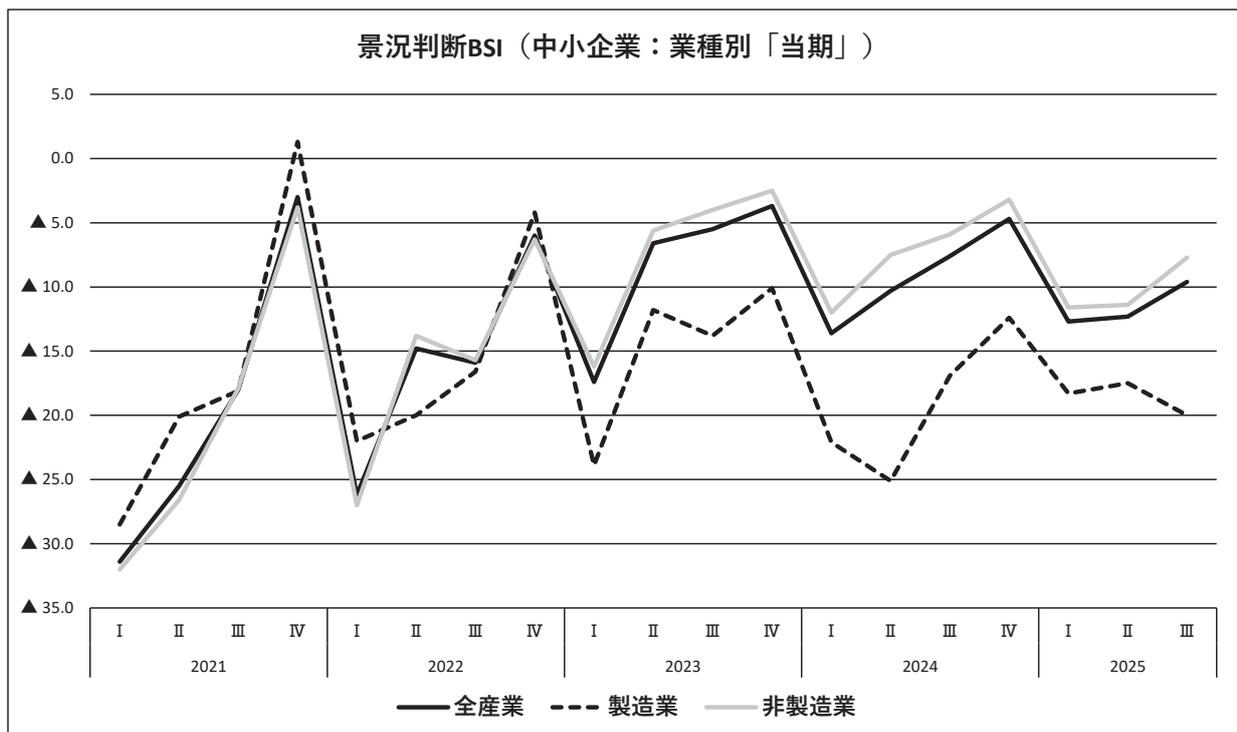
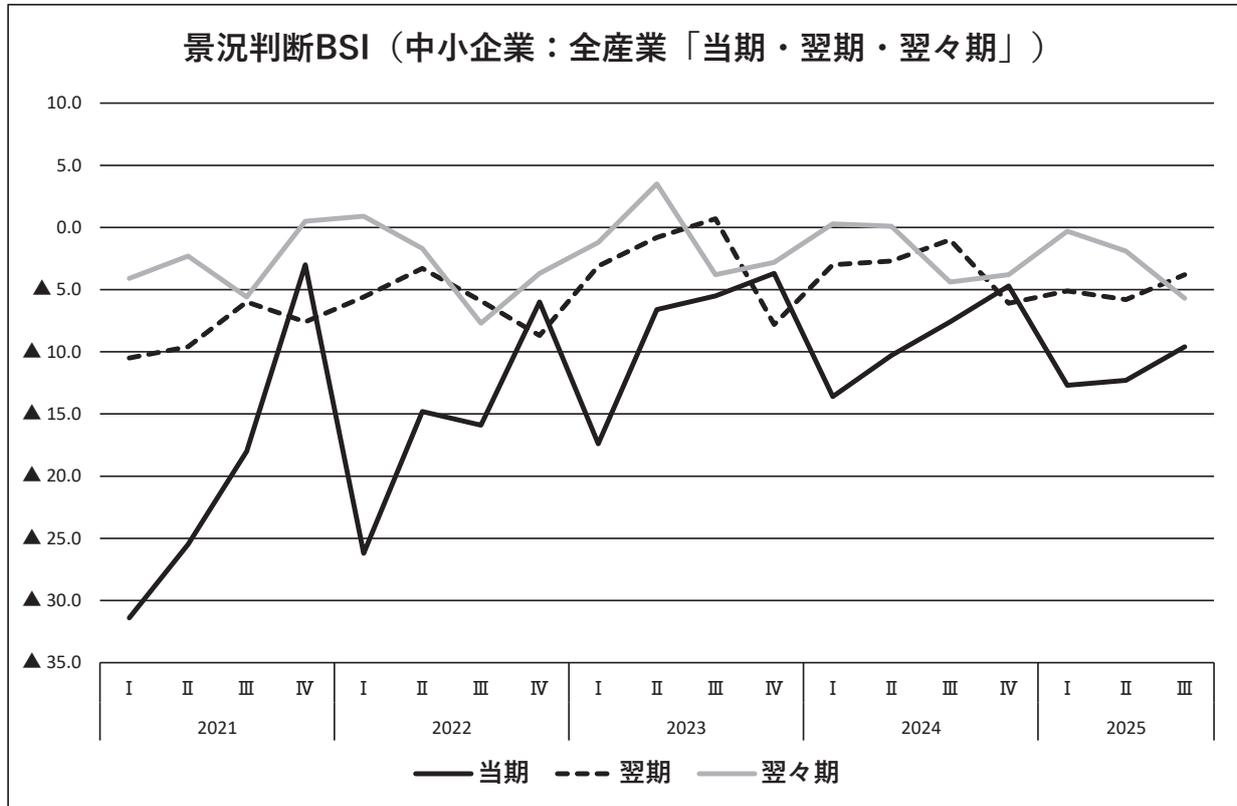
出所：内閣府経済社会総合研究所GDP統計「2025年4-6月期・2次速報」

【四半期②】法人企業景気予測調査BSI

2025年7-9月期調査が発表された。中小企業（全産業）の当期判断については、2025年に入ってから少しずつ改善トレンドにある。牽引しているのは「非製造業」で、「製造業」はダウントレンドにある。翌々期

の見通しについても「弱気（「下降」超）」が続いている。

大企業・中堅企業が「強気（「上昇」超）」で推移していることは対照的ではある。トランプ関税が決着したことで、不透明感が薄れたことが影響していると思われるが、「価格対応」「現地生産対応」などが課題であり、受託的立場にある中小企業ではそうした大企業の動きを察知して「弱気」となっている可能性がある。



出所：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査（令和7年7～9月期調査）」

【トピックス①】消費活動指数

消費活動指数は「財とサービスに関する各種の販売・供給統計を基礎統計」として、「月次や四半期といった短期的な消費活動」を把握するため、日本銀行が作成・発表している。特徴としては、毎月の「速報性」と「需要側統計と異なり、サンプルに起因する統計の振れも小さく、各種のマインド指標との相関も高い」ことになる。

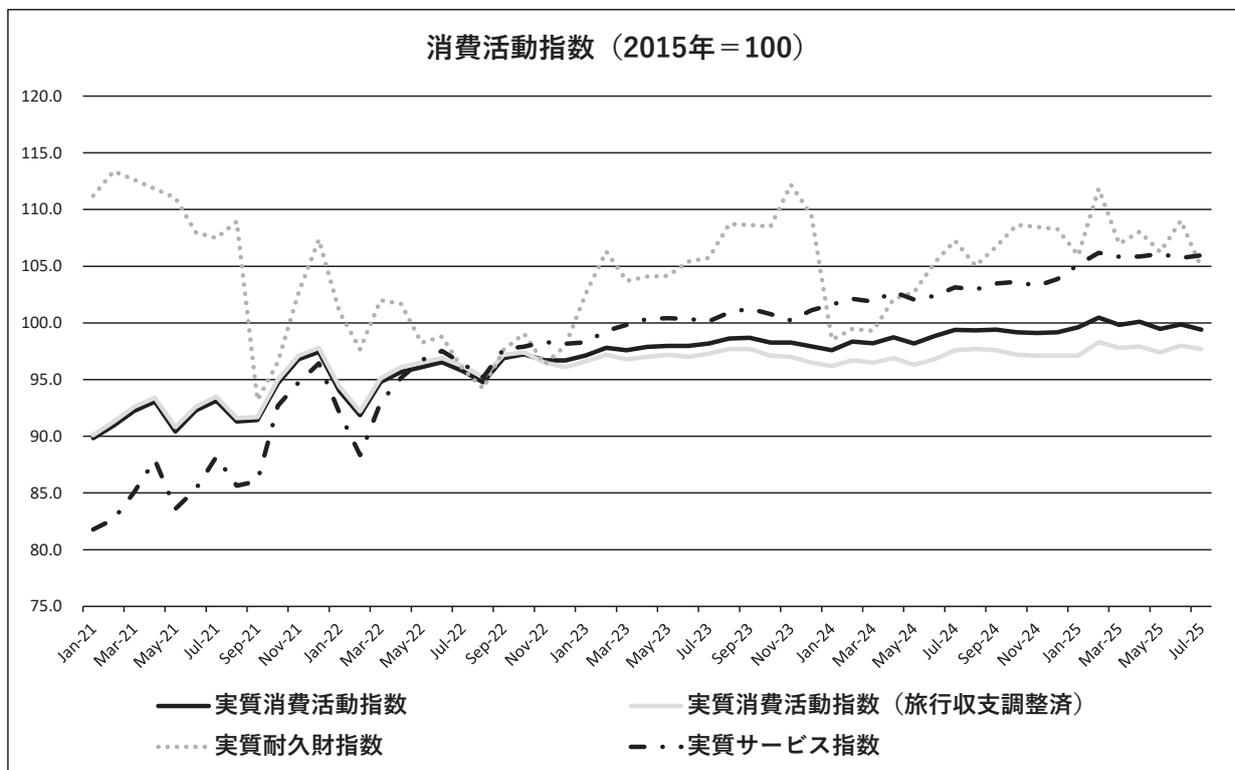
2025年4-6月期（第2次速報値）が発表され、実質GDPが上方修正（0.5%）されたが、民間最終消費支出の寄与度も0.2ポイントと発表された。実質GDPの概ね6割を占める重要なコンポーネントである個人消費の動向は、景気を占ううえでもポイントになる。本稿では、毎月センチメント指標である消費者態度指数を紹介しているが、今回は個人消費を把握するために各統計を包括的に統合して作成された「消費活動指数」に焦点をあてる。

消費活動（インバウンド消費を含む）については、概ね「横ばい」で推移している。旅行収支を調整後（インバウンド消費除き）においてもトレンドに変化はない。こうした意味で、消費活動が好転しているとは言いえない。

実質サービス指数が上昇トレンドにあるが、医療・介護やスマホ等通信料といった年々増加するサービスがベースとしてあり、外食・旅行といった景気に敏感な項目についてもコロナ禍明け徐々に回復していることが背景にあると考えられる。

耐久消費財は、自動車や家電がメインになるが、2025年7月の累計新車登録台数（普通車・小型車）は前年比5.6%増（日本自動車販売協会連合会）、同じく民生用電気機器国内出荷は前年比3.2%増（日本電機工業会）と比較的好調に推移している。

消費活動の動向は、前述の通り、日本の景気を支える重要なポイントであり、背景となる雇用や実質賃金の動向とともに注視をする必要がある。



出所：日本銀行「消費活動指数」

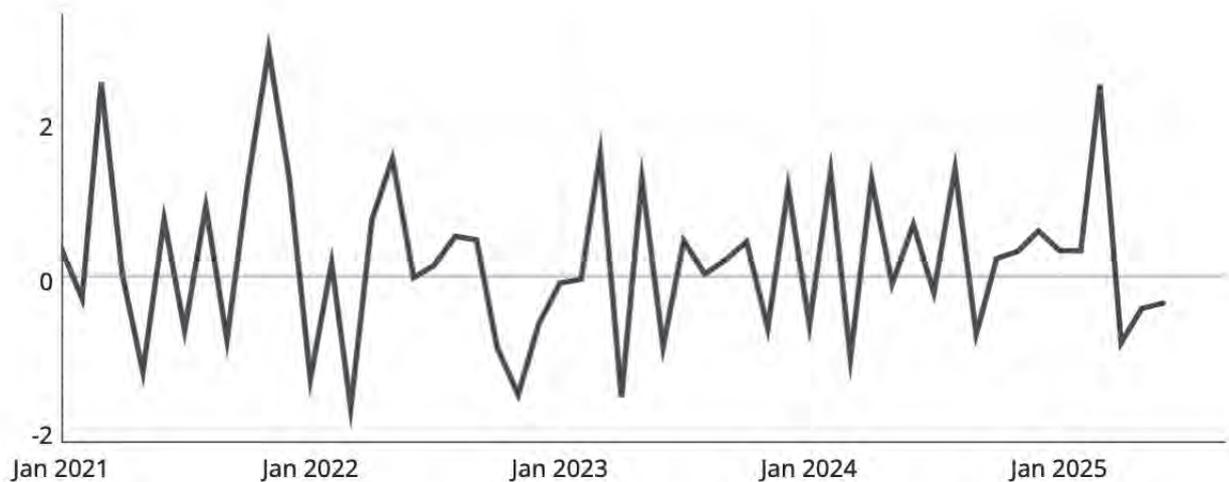
【トピックス②】世界貿易量と海運運賃の推移

トランプ2.0関税が「世界貿易量」に与える影響についてみると、2025年4月の関税発動後は前年比減少が続いている。同年3月には「駆け込み」とみられる動きがあり、前年を大きく上回っていたが、その反動が続いていると考えられる。

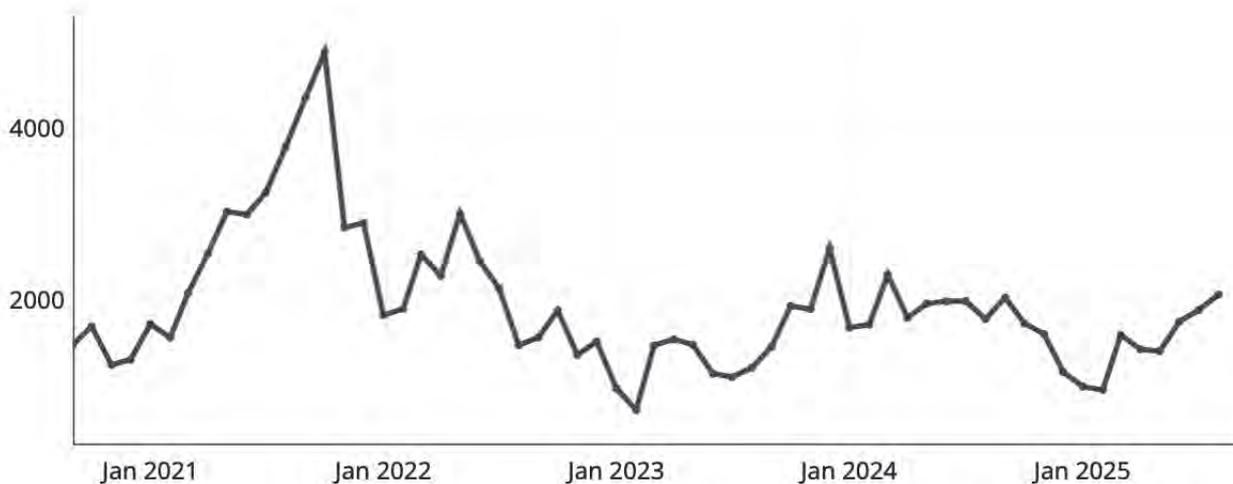
一方で、景気の先行指標ともいわれる「バルチック海運指数」は上昇が続いている。貿易量が減少しているにもかかわらず、船賃が上昇している事象は矛盾するようにみえるが、バルチック海運指数は、ドライバルク（石炭・鉄鉱石・穀物）を対象としていることに理由がある。世界最大の原材料消費国である中国経済の回復基調、地政学リスクによる輸送効率の低下、原油価格の上下変動などが影響しているものと考えられる。なお、自動車船に関しては、中国の輸出増加、老齢船の退役、スエズ運河の通航制限など様々な要因でタイトな状況にあるといわれている。

今後の見通しとしては、船腹需要の逼迫、環境規制強化によるコスト増加、船員不足、地政学リスクの高まりなど船賃は下方抵抗力が強いと考えられる。今後、世界経済の回復基調が明確になれば、さらに上昇する可能性がある。

《世界貿易量（変化率）》



《バルチック海運指数》



出所：OECD短期指標ダッシュボード

(商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛)

女性経営者の事業承継 と経営

去る9月3日、商工総合研究所は第10回商工総研セミナーをオンラインにて開催いたしました。200名を超える方にお申込みをいただき、多くの中小企業経営者や支援機関の方々にご視聴いただきました。またご後援いただきました、独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会の方々にもこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

今回のテーマは、経営者にとって大きな課題である「事業承継」を取り上げ、特に近年増加している女性に対する事業承継に関する課題や対策などの議論を通じて、経営におけるジェンダーのあり方についても考える機会といたしました。ご登壇いただいたのは、女性の事業承継について詳しい拓殖大学の黒澤教授、すでに事業承継済みの菅波社長、3年後に事業承継を控えている田賀専務、そしてご息女に事業を承継した赤羽会長と、それぞれの立場からプレゼンテーションを行っていた後、ディスカッションを行いました。本稿ではセミナーの概要についてご報告いたします。

プログラム

- 14:00 ● 主催者挨拶
- 14:05 ● 【第1部】プレゼンテーション
拓殖大学商学部教授 黒澤 佳子氏
ワッティー株式会社代表取締役社長 菅波 希衣子氏
フジマシン工業株式会社専務取締役 田賀 晶子氏
株式会社ティ・ディ・シー代表取締役会長 赤羽 亮哉氏
- 15:05 ● 【第2部】パネルディスカッション
モデレーター 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛
- 16:00 ● 閉会

女性への事業承継の現状と課題—多様な障壁を乗り越えて—

拓殖大学商学部教授 黒澤 佳子氏

〈要旨〉

- 経営者の高齢化が進む中、後継者不足による休業・解散が高水準に達し、産業・経済の衰退が懸念される状況にある。事業承継が大きな経営課題となる中で、ファミリービジネスにおいては親族内承継が一般的だが、その内女性への承継はごくわずかにとどまっている。
- 女性の経営者、管理職等の比率は政府が目標とする水準よりも依然低く、改善の余地がある。一方、女性経営者の就任経緯をみると男性に比べて事業承継による就任の割合が高い。特に小規模企業ほど女性経営者の割合が多いことを考えると、今後女性経営者の割合が増える可能性がある。こうした中、M&A型の事業承継が増えている。後継者がいない場合などは1つの選択肢だが、中にはトラブルに発展するケースなどもあり慎重に考える必要がある。
- 一般的に親族外への承継は、経営理念の継承など社会的情緒資産の承継が難しいため、ファミリービジネスでは女性を経営者候補とすることで選択肢を増やしていくことが望ましい。
- 一方、女性への承継における課題を整理すると、ロールモデルの不足、承継までの準備期間不足、家事・育児等による時間的制約、といった点が挙げられる。先代に不測の事態が起こり、急遽承継せざるを得ない状況も多い。支援機関には、承継プロセスの段階や事情に応じた寄り添った支援をお願いしたい。
- 女性への事業承継に課題はあるものの、これらの課題の克服はイノベーション（革新）の一つの要素であり、逆にイノベーションが進めば、女性への承継が進む環境が整うのではないかと考える。



菅波 希衣子氏

〈企業概要〉

所在地 東京都品川区

業 種 電気機械器具製造業

創 業 1967年

社員数 186名



〈要旨〉

- 当社は1967年、防犯・防災機器の卸売業として創業後、製造部門を立ち上げ、今年で58期目を迎える。
- 歴代社長は、創業者（父）、創業時からの右腕人材、娘婿（義弟）、そして私が4代目で初の女性社長となった。それぞれ社長のタイプは異なるが、現在、役員の中に自分を含め3名の社長経験者がおり、社内の指揮系統や取引先との関係などで混乱をきたさないよう調整を図っている。
- オーナー企業の場合、事業承継の課題は、「経営の承継」、「資産の承継」、「未来への承継」があると思う。そのうち経営の承継は関係者との調整により進んでいるが、目下のところ資産(株式)の承継が課題である。創業者(父)は現在でも毎日元気に出勤しているが、自社の株式の過半を保有している。会社が成長すれば株価も上昇し、相続税も増加するジレンマを抱えている。承継させる側も承継する側も相続税は避けて通れない重要な問題と考えている。
- 創業者と2代目以降の経営者との違いは、瞬発力と持久力の比率の違いといえる。改革と継続の違いとも言い換えられる。創業者がひたすら掘り進めたトンネルを2代目以降はいかに整備して引き継ぐか持久戦で取り組むことになる。
- 当社の組織はかつて、トライアングル型が有効な時期もあったが、現在は職務に伴う権限の差はあるが、上下の関係なくサポートし合う「持続的活動型」の組織が向いていると考え実践している。
- 9年前の社長就任時、私は次のことを述べた。「老若男女共に働き、社内外問わず密度高く、内容の濃い仕事をし、それらのために多様な価値観を認め合う」。初心を志として今後も経営に取り組んでいく。

田賀 晶子氏

〈企業概要〉

所在地 山形県山形市

業 種 輸送用機械器具製造業

設 立 1960年

社員数 55名



〈要旨〉

- 当社は1960年にミシン部品の製造として創業し、現在は大型トラックや建設機械向けの金属部品の切削加工を主業としている。社員の大半が男性であり、自社での一貫生産を行っている。
- 私は3人姉妹の次女として育ち、家業は姉の夫が継ぐだろうと漠然と考えながら地元を離れて学生時代を過ごした。東京・埼玉で11年ほど働いた後、専業主婦として過ごす中で代表者である父からの誘いもあり、家業に就くことを決心し、家族とともに地元へ戻った。当初数年間は業務も分からず、社員との距離感にも悩むことも多かったが、周囲に支えられ8年が経過したところ。
- 当社は祖父が創業し、父が2代目で、私が3代目となる予定である。姉はすでに退社し、妹は家業には就かなかった。夫は当社の営業の前線で会社を支えてくれており、今後も私と二人三脚で歩む存在である。
- 現社長のタイプはトップダウン型で、その特徴は①朝礼なし、会議なし、②出来高管理徹底、③作業工程表の管理、④完全分業体制。

それぞれ良い点（継承していきたい点）と時代に合わなくなってきたところがあると考えている。

- 今回のセミナーのモデレーターである青木氏の著書の中に中小企業経営者が陥りがちな問題として「現場遊離型経営」と「現状満足型経営」がある。当社もこうしたケースにならないように心に留めている。
- 私が目指す経営は一言でいえば「全員参加型」である。予測不可能な時代に生き抜く会社にしていきたい。そのために考える経営のあり方は次の6つである。
「ものづくりが好きな集団にしたい」、「常に考え、気づき、試したいことを声に出す」、「『そうあるべき』と思える選択をする。前例に支配されない」、「自分の付加価値は、自分が決める」、「今の業界にとらわれず、地続きの隣接業界も視野に入れ続ける」、「現実直視型の経営者になる」。現社長も私も会社を良くしたい、継続させていきたいという想いは同じであり、中小企業の強みは何か、という点を考えながら事業承継を進めていきたい。

赤羽 亮哉氏

〈企業概要〉

所在地 宮城県利府町

業 種 超精密加工業

設 立 1989年

社員数 70名



〈要旨〉

- 当社は父が前身の創業者で私が2代目である。私には3人の娘がおり、次女が代表取締役社長を務め、長女が取締役に就任している。私にとって後継者は娘しかいないので、なるべく早い段階の承継、そして元気なうちに伴走しながらの承継が望ましいと考え、10年前に事業を娘たちに託した。娘たちの経営の能力は認めていたが、承継の際に長女は海外で子育て中ということもあり次女が社長となった。
- 当社は従来、一般的な下請け中小企業であったがオンリーワン企業になりたい、という強い想いを抱き続けてきた結果、今では世界に誇る超精密加工技術を獲得するに至ったと考えている。
- 男性社会では「女性に経営は難しいのではないか」という考えもあるが、私が知る海外の経営者には優れた女性も数多くおり、こうした経験からも娘に経営を任せることに対して全く不安はなかった。
- 次に承継後の現社長の私を驚かすような取組みの一端を紹介する。現社長が掲げる当社

のミッションは『先端技術に貢献する丁寧な仕事で感動を創造する』ことである。当社には世界中からできそうもない仕事が寄せられる。できないことをできるに変えるためには、社長をはじめ社員の高い意志、加えて創意、工夫、忍耐、ひらめきが重要である。

- ミッションを達成するための成長戦略としては4つ掲げており、「成長のスパイラル」、「組織のフラット化」、「オンリーワン技術を創出し続ける」、そして女性ならではの視点なのだが「女性が働きやすい職場づくり」である。ムリムダを廃することで女性だけでなく男性にとっても働きやすい職場環境につながる。
- 娘である現社長に引き継いだ立場からいえば、親子といえども、むしろ親子だからこそ意見の相違は生じるが、譲るべきところは互いに譲っている。いずれは子供たちに託すときが来るので、子供たちの考えを最優先にして私は最大限のバックアップをし続けるべきだと考えている。親子であり同じ方向をみているので、承継はうまくいくはず、と考えるのがよいと思う。

〈パネラー〉黒澤 佳子氏 / 菅波 希衣子氏 / 田賀 晶子氏 / 赤羽 亮哉氏
〈モデレーター〉青木 剛



Q.事業承継において何が一番厳しい、重いと感じたか。またそれらをどのように乗り越えてきたか？

菅波 経営の承継においては経営陣の組成、また3名の社長経験者が経営にいる中で意見や考え方を調整することに苦心した。また、資産の承継では、業績と株価、相続税の問題については現在も悩んでいる。

田賀 山形に戻り会社を継ぐのか決めるとき、株式の相続、社員の雇用など自分が背負うものの大きさを考えると非常に重かった。夫を山形へ連れて帰るのに姑にどう切り出すか大いに悩んだ。いまでは姑が一番の理解者になっており、ありがたく思っている。

Q.田賀さんは3人姉妹ということだが、社長から事前に後継指名があったのか

田賀 指名ではなかったが、次第に私しかないという状況になり、それとなく打診は受けていた。自分にも家族と生活があり、この問題を受け入れるのに数年かかった。

Q.赤羽さんには2人の娘に経営を託されたが、後継者として娘以外の選択肢はなかったか

赤羽 娘の配偶者を後継者にすることは一般的なことかもしれないが、相手が分からない状況で先々の承継を考えるより、目の前にいる娘に継がせるためにどうするかを考えた方が現実的。現社長が引き継ぐ10数年前から産業の空洞化が進み、当社のビジネスモデル

も変えなくてはならず、その頃からどうやって生き残るか、娘たちがやり易い方向性は何かと長い時間をかけて準備してきたので、実際に承継する段階では不安はなかった。

Q.ファミリービジネスにおいては、経営を引き渡した先代経営者のエンタレンチメント（居座り）問題が指摘されることがある。先代からなかなか権限移譲が進まないこの問題についてどう考えるか。

赤羽 先代が経営に携わりたいのであれば、後継者はそれを受け入れサポートすべき。特に創業者であれば、会社やビジネスへの思い入れも強い。私の場合は、長い時間をかけて承継の構想を練ってきたので、承継後は娘がうまく経営できるようにサポートすることが今の私の役目だと考えている。

Q.中小企業の事業承継は、30年～40年に一度の歴史的イベントである。事業承継を戦略転換の機会としてどのように考えているか伺いたい。

田賀 一人の経営者だけであれば考えが偏ったり、一面的になったりしがちになる。引き継ぐところ、軌道修正するところがあるので、社員の能力を再発掘し、組織を再構築することに先頭を切って取り組むことが私の役目だと考えている。

菅波 戦略的なイベントと考えたわけではないが、先代が掘ったトンネルをいかに強固にして次に引き渡すか、そして働いた分だけ報われる会社であるということを社員やお取引先にみせていけるように取り組んでいる。

赤羽 どの世代でも「会社を良くしよう」と考えているはずで、それが世代交代時に実行されることで、戦略的イベントになるのではないかと。当社でも現社長が組織をフラット化した際、私も心配したが、生産効率が上がったという現実をみると、これが現世代の経営の考えなのだなと実感した。

Q.赤羽さんは現社長に譲るべきところは譲るという話があったが、その基準はあるのか。

赤羽 これは違うだろうと感じることはあるが、彼女の考えや進めようとしている方向は、大勢に影響が無いと思われるので、その方向を尊重している。基本的に会社を良くしようと考えてのことで、見ている方向は同じであるとの考えに立っている。



Q.承継の際、外部の支援機関などから応援してもらいたかったことはあるか。

菅波 当社はオーナー企業であり、創業者の意向が強く反映される。創業者の意向と実際の状況との間に軋轢を生まないようなアドバイスをもらえたらよかった。ただ、情報開示に制約があるため限界があったと思う。手を伸ばした時に、一緒に伴走してもらえたい。

田賀 今後承継を受ける立場であり、同業の先輩経営者の方からの具体的な事業化話や仕組み作りのアドバイスを大切にしている。さらに金融機関、支援機関に当社に足を運んで状況を知ってもらい、事業性評価をしてもらえるような存在になりたい。熱い想いのある方を求めている。

Q.黒澤教授の説明の中で、女性経営者への承継における準備期間の短さが指摘されていたが、実感することはあったか。

田賀 日々、取引先との交渉の中で知識不足を痛感している。しかし時間は作るものであり、真剣に学ぶ姿勢を見せれば、教えてくれる方はいる。必要に迫られればやれるはず。



Q.経営者のジェンダー問題について伺う。特に製造業では男性社会的な要素が往々にしてあると思うが、実際にジェンダーの壁を感じることはあるか。

菅波 私は若い頃から経営者の会に入っており、周囲のメンバーからの受入れ体制が整っていた。東京ではジェンダー問題は他の地域よりも先行しているかもしれないが、壁を感じることはあまりなかったし、サポートしてくれる仲間がいたことは恵まれていた。

田賀 私はあまり感じたことはないが、周囲は気を遣ってくれていると思う。ただ、時代の流れが男性を含め無理強いをしない風潮になってきていることは女性経営者には追い風だと思う。

赤羽 製造業は特に男性社会であり、接待がつきものであり、どう考えるべきかと考えた事もあった。ただ、海外（欧米）ではいわゆる接待はなく、ランチミーティング程度であることを考えれば、ほかの手段でコミュニケーションがとれるのであれば、必要な接待はすべきであるが、過剰な接待は不要と考え、現に社長は夕食等でおもてなし等をしている。

Q.経営者の親子間での対立についてはよく見聞きするが、承継者が男性か女性かで対応に違いがあるとの分析もある。親子の葛藤について皆さんの考えを伺いたい。

田賀 日々、意見を戦わせているが、喧嘩をしても父と娘は根本的には仲が良い関係だと思う。ただ、父にとっての私はまだ、いやこの先もサポーター的な存在なのではと思うことがある。父から経営者として認めてもらえるよう生意気になり過ぎず、関係構築を図っていきたい。

菅波 関係性を父と娘として考えるのか、経営者同士とみるかで考え方が異なると思う。経営者同士であれば、対等な立場で意見を戦わせ、落としどころを見つける。過去に父と意見対立もあったが、会社にとって何がよいのかという視点に立って冷静に話をすることは重要だと思う。

赤羽 小さな意見相違はあるが、大勢に影響がないと判断すれば譲る。社長から様々な相談、報告を受けることがあるが、最近それは違うな、と思うことはなくなってきた。

Q.黒澤 先代経営者と自身との違い（良い面、悪い面）をどのように認識しているか。

菅波 経営者としてのタイプの違いはカリスマ型と調整型との認識だが、社長を続けていると父の考えに近づいてきていると感じることが多くなった。

田賀 経験の差が大きいのはもちろん、タイプとしてもトップダウン型と皆の意見を聞こうというタイプの違いと認識している。一方、性格的に頑固なところが似ているが、親子だからこそ頑固にねばり強く協調してやっていけるとも思っている。



〈視聴者からの質疑応答〉

Q.事業承継には断絶、飛躍のブレイクスルーも必要だと理解しており、上手く受け継ぐだけでは限界があるのではないか。

赤羽 飛躍はすべきだが、断絶やブレイクスルーといったことは考えず、断絶しないようにどうすればよいか考えるほうが大切だと思う。

田賀 父と考えが合わないことはあるが、経営に携わるうちにその理由に気付くこともある。父のやり方を踏襲すべき点と変えて行くべき点とはあるが、断絶はないと思う。

Q.菅波社長への質問。創業者は初めから菅波社長への承継を考えていたように感じたのだが、承継のプロセスをどのように考えていたのか。

菅波 創業者の父は生涯現役を旨としており、株式も保有したままである。経営の承継は済んだが、資産の承継は課題として残っている。父が承継プロセスを考えてきたとは思えないが、年齢を重ねるうち考え方も変わっていくかもしれないので、残る課題にも対処していきたい。

〈所感〉

黒澤 事業承継における支援機関、金融機関等からのサポートに関して言えば、それぞれの企業の事情、家庭の事情に応じたきめ細かい対応が必要で、その難しさを感じるが、金融機関等においては、企業との信頼関係を醸成したうえで本当の問題点、事情を踏まえた支援ができる体制が必要だと思う。また、公的支援の面では、女性の起業家支援メニューはあるものの、女性の事業承継支援メニューはない。この点からの議論が深まることを期待している。



〈まとめ〉

青木 事業承継における支援機関、金融機関の役割という視点からは、「察する」ことが必要ではないか。デリケートな問題であり、企業側から相談を持ち掛けにくいのであって、金融機関側が掴んでいる情報をもとにアプローチすることが必要だと感じる。

また、ジェンダーの視点からは、労働者や経営者の女性比率を引き上げようとする施策は行われているが、今回伺った女性経営者の方々が自ら飛び込んでいくような取組みなどに依存する面が大きいのも事実。男性経営者の側から女性経営者を積極的に受け入れ

る、支援機関、金融機関の会などでも女性経営者をもっと迎え入れる、といった環境づくりが重要ではないかと感じる。



〈全体所感〉

企業経営者の高齢化と少子化の進展に伴い、ファミリービジネスにおいて事業承継問題が重くのしかかっている。事業承継問題は、新旧役員のみならず、社員の生活向上にも影響する経営の最重要事項でもあり、経営者の悩みは深い。こうした中で後継者の選択肢を考えたとき、女性だからという理由でその可能性を狭めてしまうことは企業の存続、またジェンダー平等の観点からも大きな損失となり得る。センシティブな問題であり、外部との情報の共有には自ずと限界があるものの、中小企業の内部だけで抱え込まずに外部の支援機関からのサポートも受けられるよう深い信頼関係の醸成も求められている。今回、承継する女性経営者の積極的な取組み、また承継する側のサポート事例を通じて、女性への承継が広がっていくことにつながれば幸いである。

商工総合研究所では今後も中小企業関係者の皆さまのニーズに即した情報発信に努めてまいります。

(商工総合研究所主任研究員 小林順一)

好評発売中

第28回（2024年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770円（本体700円＋税10%）

ISBN978-4-901731-47-8 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「組合の新たな挑戦—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—」
山口 修平氏

○本賞受賞作品

- ・「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！—」
坂本 和俊氏
- ・「組合組織における人材確保の取り組み—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—」本間 清加氏
- ・「精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—」西出 夏枝氏
- ・「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—」松本 淳美氏
- ・「東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—」
瀧口 勝久氏ほか

全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目次

第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025－2030年日本はこう変わる

第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の変革」が必要である

第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部 中小企業「経営の針路」



定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

筆者略歴（肩書は発行当時）



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー
一般財団法人 商工総合研究所専務理事 青木 剛

著書：「経営者の条件」(同友館)、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)
講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館3階
<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



中小企業研究奨励賞50回特別記念企画

「中小企業の発展を通じた日本経済の成長への提言」の募集



募集要項

募集概要	失われた30年に象徴される日本経済のこれまでを振り返りつつ、中小企業の発展を通じた日本経済の長期的成長を実現するための「具体的提言」を募集します。
応募資格	どなたでも応募できます。
表彰	賞金は本賞30万円、準賞15万円とします。本賞を1点、準賞を0.5点とし、合計で3点以内を表彰します。
審査委員	次の委員で構成する審査委員会で審査します。(敬称略) * 2025年5月現在 【委員長】名古屋大学 名誉教授 山田 基成 【副委員長】一橋大学 名誉教授 清水 啓典 【委員】青山学院大学 名誉教授 港 徹雄 【委員】横浜国立大学 名誉教授 三井 逸友 【委員】同志社大学 教授 関 智宏 【委員】専修大学 教授 鹿住 倫世 【委員】中小企業基盤整備機構 理事 中島 康明 【委員】日本商工会議所 企画調査部長 山内 清行 【委員】全国中小企業団体中央会 常務理事 及川 勝 【委員】商工組合中央金庫 常務執行役員 佐野 吉浩 【委員】商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー 青木 剛 【委員】商工総合研究所 理事長 中谷 肇
応募期間	2025年8月1日(金)～2025年10月31日(金)【必着】
発表	2026年2月に当研究所ホームページ等に発表するほか、受賞者には個別に連絡差し上げます。また、当研究所機関誌「商工金融」2026年3月号に本賞作品全文・選評を掲載します。
応募規定	・文字数は2万字程度とし、日本語で書かれた未発表の提言とします。 (「本文」はA4横書きとし、マイクロソフト社Wordを使用してください。PDFでの応募は不可。) ・応募フォームに所定の事項を入力し、ご応募ください。添付ファイルは「要旨」「目次」「本文」「参考文献」の順番にまとめ、全体にわたって一連のページ番号をつけてください。 ・「800字程度の要旨」と「目次」を作成してください。 ・選考過程についてのお問い合わせには応じかねますので、ご了承ください。 ・応募にあたり取得した個人情報公表している「個人情報保護宣言」に定める「個人情報・特定個人情報の利用目的」に従い適正に管理します。
応募先	当研究所ホームページの「表彰欄」に掲載する応募フォームよりご応募下さい。 応募フォームは2025年8月よりホームページに掲載します。 * 受領の連絡はメールで差し上げます。万一、応募後1週間が経過しても連絡がない場合には、ホームページ「ご意見・お問合わせ」フォームよりご連絡をお願いします。

お問い合わせ：一般財団法人 **商工総合研究所**

ホームページ「ご意見・お問合わせフォーム」からお願いします。

商工総合研究所

検索



中小企業の自己資本比率上昇と配当コストへの影響

中小企業は資金調達面において自己資本への依存度を高めている。財務省「法人企業統計年報」によると、中小企業全産業（資本金1000万円以上1億円未満）の2023年度の自己資本比率は44.1%で2000年度の20.9%と比較して2倍以上の高さに上昇した。大企業（同10億円以上、2023年度43.3%）との比較では、遡及可能な1960年度以降で初めて中小企業が上回った。

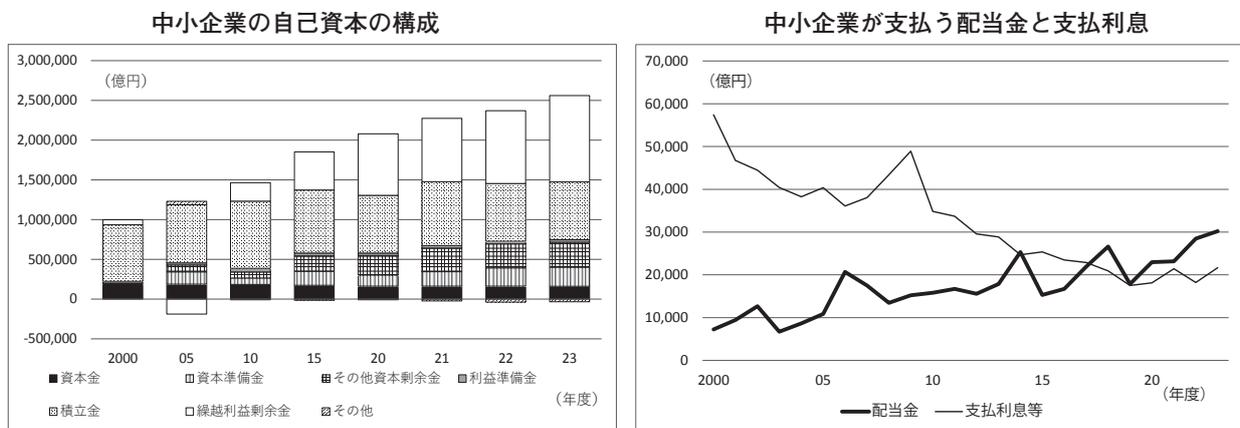
自己資本は株主の出資部分（資本金、資本準備金、その他資本剰余金）と内部留保（それ以外）に分けられる。中小企業の自己資本は内部留保を中心に増加したが、出資部分でも増えている（図表左）。出資部分の増加は資本金の新規払い込みによるものではなく、資本準備金・資本剰余金の部分で増えている。中小企業庁「2018年版中小企業白書」によると、中小企業の7割で外部株主が存在する。技術力の高い中小企業では有力取引先の出資を受けて自己資本と営業基盤の拡充を図るケースも珍しくない。以下では、配当金の支払状況から中小企業がどのように株主に報いているかをみていく。

法人企業統計で中小企業の配当率（（中間配当額+配当金）/資本金の期首・期末平均）の推移をみると、2000年度は3.9%であったが、2005年度4.6%、2010年度7.4%、2015年度7.8%、2020年度12.6%と上昇傾向を辿り、2023年度では16.4%まで上昇した。前述のとおり中小企業では資本金は増えていないものの、資本準備金、その他資本剰余金が増えたことに応じて配当コストを増やし、出資者に「報いる」姿勢の高まりが窺われる。

このような事情により、中小企業にとって配当コストの重要性は高まっている。支払利息と配当支払額（中間配当額+配当金）の推移を比較してみると（図表右）、2014年度を除き2017年度までは支払利息が配当を上回っていたが、2018年度に配当金が2.7兆円、支払利息が2.1兆円と逆転した。2019年度はいったん差が縮小したが、その後は配当が上回る状況が続き、2023年度は3.0兆円対2.2兆円まで差が拡大している。

このように、中小企業が自己資本への依存度を高めるにつれ、外部株主に配慮する必要性が高まっていると思われる。安定的に配当を行うには利益を安定的に出すことが望ましく、これまで以上に収益力を高めていくことが求められる。

（商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏）



（資料）財務省「法人企業統計年報」（注）項目名は原統計の用語をそのまま用いている

次号 予告 [2025年 11月号]	巻頭言 「下請法」が「取適法」になって、「下請問題」はどうか？ 慶應義塾大学商学部教授 高橋美樹
	特集論文 日本の中小企業における組織文化の課題と改革の方向性 京都大学経営管理大学院教授 若林直樹
	特集論文 中小企業における新・日本的経営 慶應義塾大学商学部教授 佐藤 和
	中小企業目 「ウェルビーイング経営」を考える 株式会社ヤマコン代表取締役社長 佐藤隆彦
	論壇 公共部門のDXで注目されるGovTechの現状と課題 株式会社日本総合研究所主任研究員 野村敦子
	経 済 日本の経済展望（2025年11月） 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛
	STREAM バーチャルウォーターと食料自給率 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝

編集後記

▶ 10月号と11月号では「中小企業と組織文化」と題して特集論文4本を掲載します。米国のような個人主義と、我が国のように集団主義の傾向が強い組織では、当然形成される組織文化が異なります。例えると、メジャーリーグのチームと、日本プロ野球チームの戦い方の違いのようなものです。ここでは両者の優劣ではなく、企業のインフォーマルな側面に焦点を当てて日本の中小企業の組織文化について考えます。

▶ 中川・岸田論文では、かつて世界から賞賛された日本的経営の本質に迫り、新

たな日本的経営を提案しています。また相原論文では企業の経営理念が行動レベルにまで浸透し、どのように新しい組織文化が形成されるのかを、その形成過程から分析しています。いずれも大変興味深い論考なのでご一読ください。

▶ 今年度の中小企業研究奨励賞の募集は締め切りました。懸賞論文・活性化レポートの締め切りは10月15日、提言募集は10月31日です。多数のご応募・ご参加をお待ちしています。

(J 小林)

商工金融 2025年10月号(第75巻第10号 通巻887号)

発行日 2025年10月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)



2025年10月1日 新規開講 通信講座

《マンガでわかる》特殊詐欺・金融犯罪を未然に防ぎお客さまを守る方法を学ぶ講座

期間 2カ月
テキスト 1冊 添削 2回
受講料 9,900円(税込)

受講対象者
営業店の窓口担当者、本部担当者等

主要内容



- 第1章 □座開設をめぐる事案
- 第2章 特殊詐欺等をめぐる事案
- 第3章 その他の金融犯罪をめぐる事案



特殊詐欺・金融犯罪への適切な対応方法を事例マンガでわかりやすく解説!!

近年、特殊詐欺・金融犯罪の被害件数が急増しています。本講座では、特殊詐欺・金融犯罪の手口について検証するとともに、金融機関として取り組むべき施策や対応方法を、事例マンガを通してわかりやすく解説しています。

若手職員・個人担当のためのお客さまへのヒアリング・アプローチの力を伸ばす講座

期間 2カ月
テキスト 1冊 添削 2回
受講料 9,900円(税込)

受講対象者
金融機関の若手職員、窓口・渉外の個人担当

主要内容



- 第1章 若年代代(20代~30代)との面談
- 第2章 中高年代代(40代~50代前半)との面談
- 第3章 ミドルシニア世代(50代後半~60代)との面談
- 第4章 アクティブシニア世代(70代~80代)との面談
- 第5章 既契約者との面談



お客さまの関心ある話題を知り
提案に結び付けるスキルを養う!

各年代のお客さまにマッチした話題を取り上げ、会話のキャッチボールを弾ませるための「ヒアリング力」や、提案につなげるための「アプローチ力」を磨きます。テキストの随所に重要な「ポイント」や「基礎知識」、知っておくとタメになる「コラム」を記載しています。

相場急変時の顧客フォローが得意になる講座

期間 2カ月
テキスト 1冊 添削 2回
受講料 9,900円(税込)

受講対象者
金融機関の預かり資産担当者、資産運用担当者等

主要内容



- 第1章 相場急変時の顧客フォローとは
- 第2章 マーケットの基礎知識
- 第3章 顧客フォローの実践
- 第4章 相場急変時の顧客心理を知る(行動ファイナンス)
- 第5章 ケーススタディ



即実践! 顧客フォローのノウハウを徹底解説!

相場急変時の顧客フォローに関する知識に的を絞って、効率的に学習できます。顧客フォローの手順や、相場に関する知識、顧客心理等について学び、ケーススタディにより実践ですぐに使える知識の習得を目指します。

※内容・項目等につきましては、変更になる場合があります。

●パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。

詳細はこちら



お申込み・お問合せ先

カスタマー・サービス・センター
TEL: 03-3358-2471

※個人受講ご希望の方はKINZAIストア(Webサイト)でもお申込みいただけます



商工総研

