

特集 本シェルジュが読み解く「2024年版中小企業白書」のテーマ

第4章

中小企業の成長

——それぞれの事業でチャンピオンを目指す



平鹿 一久

神奈川県中小企業診断協会

「2024年版中小企業白書」（以下、白書）の第3章では、中小企業の成長が取り上げられています。自社の経営方針が、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」のいずれかに該当する企業を「成長投資に意欲的な企業」と捉え、2020年から2023年の比較では、そのような企業の割合が63%から88%と増加していることが示されています。

そして、日本の現況を踏まえたとき、「域内経済の牽引や外需拡大の貢献、賃上げを可能とする持続的な利益の創出が可能な企業の存在が重要である」として、中小企業の成長への期待が強く打ち出されています。これは、岸田文雄政権が成長戦略を打ち出していることとも呼応しています。

さて、経営の古典と言えばピーター・F・ドラッカーですが、ドラッカーは、成長について何と言っているのでしょうか。著書「マネジメント」の中では、「成長そのものを目標にすることは間違いである。大きくなること自体に価値はない。良い企業になることが正しい目標である」と書かれています。企業の目的は「顧客を創造すること」のみと言ったドラッカーらしい指摘です。成長は、企業にとっても社会にとっても重要だが、その前提として、自社にとっての「良い企業」像、成長の方向を明確にすることが大切になるということでしょう。

そこで本章では、成長の方向を考えるうえ

でのヒントを与えてくれる3冊のビジネス書を取り上げてみたいと思います。ここからは、本シェルジュの冬野健司さんに登場いただき、それぞれの本からどのようなことが汲み取れるか見ていきましょう。

まずは、グローバルな市場で成功している中堅・中小企業です。

1. グローバル市場で成功する

グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業



ハーマン・サイモン
中央経済社

ドイツの経営思想家ハーマン・サイモンの代表的著作で、隠れたチャンピオンという新しい概念を提唱。グローバル・ニッ

チで成功を収める企業を1990年代から継続して調査した内容をまとめている。2012年に初版、2015年に新装版が出版された。

平鹿：「隠れたチャンピオン」という言葉を聞いたことはありますか。

冬野：日本経済新聞が今年の4月頃に「小さくても勝てる」という特集で紹介していましたね。

平鹿：はい。同記事では、グローバルで高いシェアを握る中小企業を、ドイツでは「隠れたチャンピオン」と称賛していると紹介

していました。その出典がこの「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」です。実は本書では、ドイツだけでなく世界中の2,000社以上の企業を調査したエッセンスが整理されているのです。

冬野：「隠れた」というと、目立たず、こっそりと活動しているという印象を受けます。

平鹿：面白いネーミングですね。中小・中堅企業の規模で、世間からの注目度が低いという点、そして、しばしば目立たない製品に特化しているという点からのネーミングのようです。

冬野：チャンピオンとはどういうことでしょうか。

平鹿：チャンピオンの資格要件は、本書が勝手に決めています。世界市場で3位以内に入るか、大陸で1位ということだそうです。

冬野：そんな順位だったら、十分に目立ってしまうのではないですか。

平鹿：そこがミソです。隠れたチャンピオンは、自分で狭く市場を定義し、特化したニッチ市場でトップになっているのです。

冬野：対象分野は狭くても、グローバルに事業展開しているので、成長できているということなのですね。

平鹿：そのとおりです。隠れたチャンピオンは10年間で大いに成長し、売上高は平均で2.3倍になったそうです。

冬野：しかし、グローバルでの成長というのは、日本の中小企業にとってはハードルが高そうですね。

平鹿：本書では、日本のポテンシャルの高さを随所で指摘しています。たしかに、言語、地理的な関係でハンデはありますが、デジタル技術の活用も交えてそこを超えていく必要があるのでしょうか。

冬野：白書でも外需拡大に触れられていますし、日本の人口減少を考えると、チャレンジの意義は大きいですね。隠れたチャンピオンには、ほかに共通点がありますか。

平鹿：小さなイノベーションを取り入れ続け

ること、野心的な目標を初期に設定することという指摘が私には印象的でした。

冬野：なるほど。ところで、隠れたチャンピオンも成長していけば、いずれは大企業になりそうです。

平鹿：もちろん、大手といえる規模に成長する企業もありますが、必要以上に大きくなることを避けようとする傾向が強いそうです。組織が大きくなり構造が複雑になると、顧客と親しくなるのが困難になるという指摘もありました。

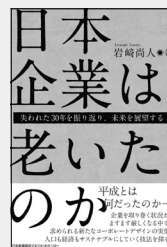
冬野：隠れたチャンピオンの共通点から、成長に関する有意義な教訓が得られそうです。

2. 長期にわたって存続する

次は、企業の寿命から良い企業像を見てみましょう。成長投資をしても、企業が存続できなければ元も子もありません。大きな成長以上に持続的かつ安定的な成長は難しいことかもしれません。

長寿企業は老舗と呼ばれます。長寿企業の研究は過去にもいくつかありますが、ここでは「日本企業は老いたのか」を取り上げます。著者の岩崎尚人氏は、平成から令和を経営学者として俯瞰し、その研究の集大成として本年、本書を出版しました。老舗の最新情報といえるでしょう。

日本企業は老いたのか



岩崎 尚人

日本能率協会マネジメント
センター

平成から令和の社会変動
と日本的経営の変化を概観
し、その問題点をあぶり出
している。コーポレートデ

ザイン再設計のエッセンス、新時代の老舗の
ほか、グローバリゼーションやリーダーシッ
プについても問題提起している。

冬野：日本には老舗が多いそうですね。それ

に、世界的に見ても長寿の企業が多いようで、最古の企業は飛鳥時代創業と聞いたことがあります。何年くらい続くと老舗といえるのでしょうか。

平鹿：老舗の定義は明確でなく、創業50年以上や創業100年ともいわれています。創業100年以上の企業は、2017年時点で全国に約3万3千社もあったそうです。老舗というところのようなイメージがありますか。

冬野：まず、造り酒屋や旅館が思い浮かびます。

平鹿：業種では、やはり「清酒製造業」、「旅館、ホテル」が多いですが、ほかにさまざまな業種も含まれるようです。本書では、資生堂、和菓子の虎屋の例が紹介されました。企業規模では、2008年調査で資本金の平均が6,200万円、従業員126人なので中小企業が大半です。

冬野：また、創業家が事業を守っていて、家訓が継承されているイメージもあります。

平鹿：「家の継承」、「事業の継承」、「家訓の継承」が老舗の共通の特徴で、老舗の三種の神器と呼ぶそうですが、その後の調査ではその比重は低下しているそうです。

冬野：老舗にも混乱や変化はあったはずで、それらを乗り越えたからこそ存続しているのでしょうか。家訓が優れていただけで長寿になれるとは思えませんし、事業に固執するのでは変化への対応は難しいでしょう。

平鹿：本書では、実態調査の結果から、企業存続のエッセンスを「いどむ」「かかわる」「こだわる」という3つのキーワードにまとめています。

冬野：「いどむ」は、老舗であっても新しいことに挑んでいるということですね。

平鹿：そのとおりです。同時に、変えてはならないものには「こだわる」。このバランスが大事ということなのでしょう。そして、他者との「かかわり」を構築して、それを強みにしています。

冬野：老舗のイメージが少し変わります。どの老舗も何らかの形でこれらを実践してい

るわけですね。

平鹿：本書では、こういった強みを長期的に維持するマネジメントを「サステナビリティ・マネジメント」と呼び、老舗はこれを自発的に持っていると分析しています。

冬野：初めて聞く言葉ですが、成長と同時にこういった力もつけていく必要があるのだと理解しました。ところで、本書のタイトルは「日本企業は老いたのか」という問いかけですが、老いてしまったというのが結論なのでしょうか。

平鹿：実は、本書の中では明確な答えは書かれていません。ただ、人類が老化するのに対して、企業には本来老化がないと指摘されています。また、企業の全体構造をコーポレートデザインと呼んでいるのですが、これを外部の変化に合わせて再設計していかなければならないとも主張されています。

冬野：コーポレートデザインが変化に適應できなければ、老化と同じことになりますね。

平鹿：コーポレートデザインには、稼ぐ仕組みであるビジネスデザインと組織管理の仕組みであるマネジメントデザインの2つの要素があり、両方がフィットするように再設計する必要があります。平成から令和の時代は多くの企業でそれが中途半端だったというのが筆者の分析で、この点でも、老舗に学ぶべきところがありそうです。

3. すごい経営から見えること

ここまで、グローバル市場のニッチトップ企業、老舗企業に焦点を当て、それらの企業の共通点を見てきました。次は、1つの企業にディープダイブしてみましょう。

実は、ここで取り上げる企業は、グローバル企業でも老舗企業でもありません。しかし、経営者自らの筆による、生々しい、そして説得力あるストーリーから、これまで見てきた良い企業の特徴との共通点とその具体例を見出すことができます。

東京大田区・弁当屋のすごい経営



菅原 勇一郎
扶桑社新書

日替わり弁当製造販売会社、玉子屋の経営者が自らの事業、経営、生い立ちを著した書籍。2018年に出版され話題になったが、コロナ禍を含むその後に触れた章を追加した新書版が2022年に出版された。

冬野：玉子屋という名前は聞いたことがあります。スタンフォード大学MBAコースのケーススタディに取り上げられて話題になりました。

平鹿：本当にユニークな事業を展開されています。日替わり弁当の製造販売事業ですが、メニューは日替わり弁当1つ、当日注文を受けるとピークで日7万食の弁当を12時までに自社の配送車で届けるのだそうです。

冬野：グローバルではありませんが、独自のマーケットを創造したわけですね。7万食の配送はすごい数です。

平鹿：そこに同社のイノベーションがあるのです。受注量の想定、多段階の製造、配送車のエリア分けと連携方式など。そして、販売先は自社が責任を持って配送できる範囲に限定しているのだそうです。

冬野：弁当1つでここまで売上を伸ばすのは大変なことですね。

平鹿：1975年に弁当屋を本格的にスタートしたときは1日50食、先代社長が20年かけて2万食に伸ばし、現社長が10年かけて6万食まで成長させたそうです。

冬野：さらなる成長も目指せそうですね。

平鹿：ところが、社長は自社で責任を持って配送するビジネスモデルにこだわっていて、仕組みと人材に磨きをかけつつ、それで可能な範囲で事業拡大をしているそうです。

冬野：成長はしたものの、成長は目的ではないですね。

平鹿：フランチャイズ展開の誘いも断っているそうです。「三方よし」のバランスを崩すような成長は目指さないと断っています。

冬野：売り手よし、買い手よし、世間よしを実践しているのですね。しかし、弁当販売は、コロナ禍で苦労したのではないのでしょうか。

平鹿：コロナ禍に加え食中毒事故も出していました、一時は赤字転落してしまったそうです。そんな中、弁当ファンの方々からの応援があり頑張れたとのこと。事業努力もあり、現在は45,000食まで回復しているそうです。

冬野：これまでの「かわり」があったからこそですね。

4. まとめ

グローバル企業、長寿企業、そして独自ビジネスを展開する企業の事例を見てきましたが、中小企業が目指す方向という点でいくつか共通点を見いだすことができました。

自身の市場を定義し、その中でリーダーシップを取る。自社の強みにこだわりつつ、小さな変革を積み重ねる。事業と組織のバランスを保つ。周囲との良いかかわりを作る。

文章にすると、当たり前のことに見えるかもしれませんが、多くの事例と経営者の言葉を知ると、その重みを感じることができます。

「チャンピオン」という言葉は、良い企業のシンボルとしてもぴったりの言葉ではないでしょうか。日本の中小企業が、自身の市場での「チャンピオン」を目指して成長することを願い、応援していきたいと思います。

平鹿 一久
(ひらか かずひさ)

2017年中小企業診断士登録。野村総合研究所、セブン銀行、日本マイクロソフト勤務後、独立し、中小企業のIT化支援に取り組んでいる。

