

# 新時代に求められる中小企業の課題

—コロナ禍前後の企業調査から—

植田浩史

(慶應義塾大学 経済学部 教授)

## 要 旨

リーマンショック以降、日本経済や中小企業をめぐる事業環境は大きく変化し、中小企業経営や中小企業政策に影響した。リーマンショック以降からコロナ禍に至るこうした事業環境変化は、中小企業における「新しい時代」「新時代」とされてきた。本稿では、「新しい時代」「新時代」の中小企業経営のあり方について、筆者のコロナ禍以前からの中小企業調査を踏まえて検討する。

最初に、「新しい時代」「新時代」について最近10年間の『中小企業白書』ではどのようにとらえられていたのかを考察する。『中小企業白書』は、リーマンショック以降の事業環境、構造変化について何度も言及し、「新しい時代」「新時代」に向けた中小企業経営の課題、中小企業を支援する政策の課題について指摘している。『中小企業白書』で言及している人口減少や労働力不足などの社会構造の変化、国際化、情報化（デジタル化）などは中小企業にとって不可避の課題である。また、近年ますます強まっている環境意識、働き方に対する意識などの変化についても看過できない。『中小企業白書』の指摘から中小企業が改めて多くの課題に直面していることがわかる。

次に、実際の中小企業の事業環境変化への対応について、東大阪のものづくり中小企業の20年の長期の展開を筆者の長年にわたる調査から見ていく。対象とした2社はいずれも企業数が大きく減少した東大阪地域の中で事業規模を拡大または発展させてきた企業である。仁張工作所では、事業環境変化の中で「中期経営計画」による明確な方向性と企業レベルの向上が図られてきた。中農製作所では、コア技術、生産管理システム、多能工化によるものづくり力の向上を核とした事業環境変化の対応が進められてきた。

こうした事例からは、①戦略的な対応、②社会・経済構造変化の先取りの対応、③中期的な事業の変化の創造、を積極的に行っている姿が認められる。ここで取り上げた2社は、20年という長期にわたって改革を続けることで、荒波を乗り越え、事業環境変化に対応し、「新しい時代」に対応した企業づくりに成果を上げた事例である。

## キーワード

「中小企業」「新時代」「東大阪」「知的資産経営報告書」「中期経営計画」

## はじめに

本稿は、リーマンショック以降からポストコロナ期を日本の中小企業にとって「新しい時代」と位置づけ、「新しい時代」に対応した中小企業経営のあり方を、筆者がコロナ禍以前から実施してきた企業調査をもとに検討するものである。

検討にあたって、以下の点に留意する。第1に、「新しい時代」とはどのような内容を想定するのか、という点である。本稿では、とりあえず最近10年間の『中小企業白書』で「新しい時代」「新時代」などと指摘されていた変化を参考にしながら、「新しい時代」「新時代」についてどのようなものと考えられてきたのか、を考えていく。

第2に、本稿で具体的な事例として取り上げる中小企業は、筆者が20年にわたって様々な形で接し、調査を行ってきた企業である。事業環境変化に対応し、「新しい時代」を生き抜いていく中小企業について考察するうえで、中小企業が様々な事業変化にどのように対応してきたのかについて多くの情報が必要である。リーマンショック以降の事業環境変化への対応は、それ以前の企業、あるいは経営者としての対応や問題意識と密接に関係しており、歴史的に見ていくことで、「新しい時代」における中小企業の課題を深く検討できると考えている。本稿で取り上げる2社は、20~30年間の大きな事業環境変化の中で工場数が大きく減少した東大阪地域で、規模の拡大や成長を実現させていった企業であり、筆者が20年にわたって接してきた企業であり、多くの情報を同時代的に得てきた企業である。この2社の事例から学べることは多いと考えている。

以下、「1. 『中小企業白書』における『新しい時代』」では最近10年間の『中小企業白書』を振り返りながら、中小企業にとっての「新しい時代」「新時代」をどのように『中小企業白書』

は捉えてきたのかを検討する。『中小企業白書』を取り上げたのは、毎年継続的に刊行されており変化をとらえやすいこと、中小企業政策などへの影響が大きいこと、からである。

「2. 『新しい時代』への対応と東大阪地域中小企業」では、東大阪地域で事業環境変化が激しい20年間に規模の拡大や成長を実現してきた2つの中小企業について、筆者が20年にわたって近くで見てきた事業環境変化への対応過程を詳細に見ていく。そしてこうした対応の積み上げが結果として「新しい時代」への課題として『中小企業白書』で指摘されてきたような点に結びついていったことを明らかにする。

「3. 『新しい時代』における中小企業への示唆」では、以上の点を踏まえて「新しい時代」に対応するために必要な中小企業の課題について考える。

## 1. 『中小企業白書』における「新しい時代」

### (1) 『中小企業白書』の問題意識

本節では『中小企業白書』(以下『白書』)<sup>1</sup>で言及されている「新しい時代」や経営環境の変化について検討するが、その前に最近10年間の『白書』の問題意識について概観する。近年の中小企業白書は2部または3部で構成され(14年のみ4部構成)、最初の第1部は刊行年の前年度の中小企業の動向が分析される。第2部以降ではそれぞれの年でテーマが設定され、テーマに対する分析になっており、テーマは年をまたがって連続する場合もある。図表1は、それぞれの白書の分析に当たる第2部、第3部等の構成を示したもので、ここから次の点を指摘することができる。

第1に、2014年『白書』に典型的に見られるように、中小企業・小規模事業者(以下は中小企業とする)が直面する経済・社会構造の変化についての叙述が、後述するように様々に見られることである。中小企業の現状の分析から中小企業政策に落とし込んでいく『白書』におい

図表1 『中小企業白書』の分析部分の構成

年版 「副題」	構 成	年 版 「副題」	構 成
2014 「小規模事業者への応援歌」	第2部 中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化 第1章 我が国の中長期的な構造変化 第2章 地域の抱える課題と地域活性化 第3部 中小企業・小規模事業者が担う我が国の未来 第1章 「小規模事業者」の構造分析—需要開拓こそ最重要課題 第2章 起業・創業—新たな担い手の創出 第3章 事業承継・廃業—次世代へのバトンタッチ 第4章 海外展開—成功と失敗の要因を探る 第5章 新しい潮流—課題克服の新しい可能性 第4部 中小企業・小規模事業者の支援の在り方 第1章 中小企業・小規模事業者支援の現状と今後の在り方 第2章 中小企業・小規模事業者施策の認知度、活用状況、評価 第3章 コネクタ—ハブ企業と地域産業構造分析システム	2018 「人手不足を乗り越える力 生産性向上のかぎ」	第2部 深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命 第1章 深刻化する人手不足の現状 第2章 生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し 第3章 人材活用面での工夫による労働生産性の向上 第4章 IT 利活用による労働生産性の向上 第5章 設備投資による労働生産性の向上 第6章 M&A を中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上
2015 「地域発、中小企業イノベーション宣言！」	第2部 中小企業・小規模事業者のさらなる飛躍 第1章 中小企業・小規模事業者のイノベーションと販路開拓 第2章 中小企業・小規模事業者における人材の確保・育成 第3部 「地域」を考える—自らの変化と特性に向き合う 第1章 地域活性化への具体的取組 第2章 経済・社会構造の変化を踏まえた地域の対応	2019 「令和時代の中小企業の活躍に向けて」	第2部 経営者の世代交代 第1章 経営資源の引継ぎ 第2章 次世代の経営者の活躍 第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革 第1章 構造変化への対応 第2章 防災・減災対策
2016 「未来を拓く 稼ぐ力」	第2部 中小企業の稼ぐ力 第1章 中小企業の稼ぐ力の決定要因 第2章 中小企業における IT の利活用 第3章 中小企業における海外需要の取り込み 第4章 稼ぐ力を支えるリスクリマネジメント 第5章 中小企業の成長を支える金融 第6章 中小企業の稼ぐ力を決定づける経営力	2020 「新たな『価値』を生み出す中小企業」	第2部 新たな価値を生み出す中小企業 第1章 付加価値の創出に向けた取組 第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定 第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築
2017 「中小企業のライフサイクル—次世代への継承」	第2部 中小企業のライフサイクル 第1章 起業・創業 第2章 事業の承継 第3章 新事業展開の促進 第4章 人材不足の克服	2021 「危機を乗り越える力」	第2部 危機を乗り越える力 第1章 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略 第2章 事業継続力と競争力を高めるデジタル化 第3章 事業承継を通じた企業の成長・発展と M & A による経営資源の有効活用
		2022 「新たな時代へ向けた自己変革力」	第2部 新たな時代へ向けた自己変革力 第1章 中小企業における足下の感染症への対応 第2章 企業の成長を促す経営力と組織 第3章 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援
		2023 「変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業」	第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業 第1章 成長に向けた価値創出の実現 第2章 新たな担い手の創出 第3章 中小企業・小規模事業者の共通基盤

出所) 『中小企業白書』各年版より筆者作成。

て、中小企業の経営環境の変化を政策構想と関連づけて重視するのは当然であるとも言えるが、その関連性については慎重に見ていく必要がある。

第2に、この10年間の『白書』からいくつかのキーワードを見ることができる。一つは2016年から使われる「稼ぐ力」である。「稼ぐ力」とは高い収益力を意味し、当然のことだが生産性向上や付加価値向上と密接に関係する<sup>2</sup>。2018年には深刻化する人手不足問題と合わせて「生産性革命」が論じられ、20年には付加価値の創出や獲得が論じられる。また、事業承継も2014年以降たびたび論じられるとともに、『白書』18年版の第2部第6章ではM&Aや生産性向上と関連づけられながら論じられている。

第3に、こうした分析の内容と各年度の政策は密接に関係していることが、**図表2**にある中小企業施策の一覧から読み取ることができる<sup>3</sup>。生産性向上に関する施策は2015年度以降22年度まで上位に位置し、事業承継（15～16年度は新陳代謝の章に含まれる）も15年度以降一貫して見られ、特に18年度以降は上位に位置づけられている。

## (2) 「新しい時代」や経営環境の変化

次に、それぞれの『白書』で「新しい時代」や経営環境の変化としてどのようなことが取り上げられているかを示した**図表3**を参考に、検討しよう。

『白書』2014年版では、「第2部 中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」で中小企業・小規模事業者が直面する経営環境の変化について詳しく触れている。「第1章 我が国の中長期的な構造変化」では「人口減少・少子高齢化社会の到来」「国際化の進展」「情報化の進展」「就業構造・雇用環境の変化」の4つの節が設けられており、「情報化の進展」については個人向けEC市場の拡大やそれともなう物流構造の変化、ITの普及などが経営環境の変化として重視されていた。また、雇用環

境の変化としては有効求人倍率の上昇に見られる雇用確保難が取り上げられていた。人口減少・少子高齢化社会、国際化、情報化、就業構造・雇用環境（具体的には労働力不足）は、その後も中小企業をめぐる重要な経営環境としてたびたび取り上げられる。

前述したように「稼ぐ力」がキーワードになっている『白書』2016年版では、前年2015年の中小企業の状況を分析した第1部で、日本経済が緩やかな回復基調下にあり、中小企業の収益も増加傾向にあるものの、中小企業は売上の伸び悩み、人手不足、設備の老朽化等の課題に直面しており、そのため成長投資等を進めるべきであること、また、どのような業種にあっても、大企業の稼ぐ力を上回る中小企業が存在することを示した。そのうえで第2部「第1章 中小企業の稼ぐ力の決定要因」で、中小企業を取り巻く環境変化として、取引構造、人口減少と少子高齢化、海外需要、人材、情報通信技術について取り上げ、第2章以降で稼ぐ力を高めるため、IT利用、海外需要の取り込み、リスクマネジメントの強化などについて論じる。ここでは環境変化として、2014年版で指摘された点に加え、取引構造の変化が追加され、具体的には「従来の大企業の下請を中心として固定的な取引関係が変化していること」（89頁）に着目している。また、海外展開や情報通信技術への対応にともなうリスクから、自然災害リスクなど「多様化かつ複雑化するリスクに対して適切なリスクマネジメントを推進していくことが求められている」（110頁）としている点も注目される。

『白書』2019年版では、「第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革 第1章 構造変化への対応」で平成の30年間を振り返り、その中で経済・社会構造が大きく変化し、今後さらに変化することが見込まれるなかで中小企業に期待する役割を論じている。ここでは、「中小企業経営者は、このような社会変化の中で、柔軟に変化に対応し自己変革を続けていく

図表2 『中小企業白書』に記された各年度において講じられた中小企業施策

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(2023年度)
第1章 地域に根ざしたリソースを最大限に活用・結集・ブランド化する		被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援	被災地の中小企業へのきめ細かな支援
第2章 中小企業の新陳代謝を充実させる		中小企業の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援	中小企業・小規模事業者の生産性向上支援
第3章 下請構造から脱却し、自ら積極的に成長分野に参入する		中小企業・小規模事業者の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援	中小企業の海外展開支援
第4章 海外に打って出る		小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援	小規模事業者の特長的発展支援
第5章 その他の重要課題		地域経済活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進	地域経済の活性化・新陳代謝の促進
第6章 業種別・分野別施策		事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備	事業環境の整備
第7章 中小企業・小規模事業者施策の効果的な実行に向けて		業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策	業種別・分野別施策
第8章		その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)	その他の中小企業施策(環境・エネルギーIT化の推進、標準化)

出所) 『中小企業白書』各年度版より筆者作成。  
注) 2023年度は「講じようとする中小企業施策」。

図表3 「新しい時代」や経営環境の変化に関連する『中小企業白書』での記述

年版	記述されている場所	内容
2014	「第2部 中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」	「第1章 我が国の中長期的な構造変化」において人口減少・少子高齢化、海外との競争激化、情報技術の発達、就業構造の変化等について触れた上、「第2章 地域の抱える課題と地域活性化」で地域活性化の切り札として「地域資源」の活用を論じる。
2015	第1部の「第3章 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境」	アベノミクスによる成長戦略の成果を踏まえながら、中小企業の成長発展に資する課題として収益力の強化を中心に論じている。
2016	「第2部 中小企業の稼ぐ力」	「第1章 中小企業の稼ぐ力の決定要因」で、中小企業を取り巻く環境変化として、取引構造、人口減少と少子高齢化、海外需要、人材、情報通信技術について取り上げ、第2章以降で稼ぐ力を高めるため、IT利用、海外需要の取り込み、リスクマネジメントの強化などについて論じる。
2017	第1部の「第2章 中小企業のライフサイクルと生産性」及び「第2部 中小企業のライフサイクル」	稼ぐ力を強化していくべき中小企業で、開業率の伸び悩み、経営者の高齢化、廃業の増加傾向などの課題があり、企業のライフサイクルの変化が活発に行われているかどうかが重要。
2018	「第2部 深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命」	「第1章 深刻化する人手不足の現状」で人手不足の実状を示したうえで、第2章以降、業務プロセスの見直し、人材活用面での工夫、IT利活用、設備投資、M&Aを中心とする事業再編・統合による労働生産性の向上について論じる。
2019	「第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革」	「第1章 構造変化への対応」で「人口減少」、「デジタル化」、「グローバル化」の3つ経済・社会の変化について触れた後、1999年中小企業基本法改正時の「21世紀の中小企業像」、ステークホルダーの価値観の変化から今後の中小企業に期待される役割を論じる。次いで中小企業の自己変革への取組みの重要課題として「第2章 防災・減災対策」を論じる。
2021	「第2部 危機を乗り越える力」	「第1章 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略」「第2章 事業継続力と競争力を高めるデジタル化」「第3章 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用」
2022	「第2部 新たな時代へ向けた自己変革力」	「第1章 中小企業における足下の感染症への対応」では新型コロナウイルス感染症による影響と感染症下にて事業継続と成長を図るための事業再構築の実施状況、「第2章 企業の成長を促す経営力と組織」では「アフターコロナ」を見据えて、中長期で成長を目指す中小企業が自らの潜在的な成長可能性を引き出す上での取組み、「第3章 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築件走支援」では、中小企業・小規模事業者の事業継続、成長を支えるインフラ（共通基盤）について論じる。
2023	第1部の「第2章 激変する外部環境と中小企業の取組」	感染症の流行、為替変動や気候変動等、激変する外部環境や構造変化に対する中小企業の取組みについて論じる。特に、デジタル化や事業再構築に取り組む中小企業の割合が増えているとともに、カーボンニュートラルを好機と捉えてCO2排出量の把握やイノベーションに取り組んでいる中小企業の存在に注目。

出所)『中小企業白書』各年版より筆者作成。

必要がある」とし(272頁)、社会変化として「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つを指摘している。そのうえで、「人口減少という事象そのものは一朝一夕に解決できる問題ではないため、今後は人口減少を前提としたビジネスモデルを構築していく必要」があり、「デジタル化は、新たな販路拡大の可能性や、不足する経営資源の補完や経営の合理化を後押しす

る流れであり、規模の大小を問わず事業を拡大させる可能性を高めるものと考えられる。グローバル化の流れは、新興国を中心とした海外の需要を獲得することができれば、成長の余地が十分にあることを示して」とし、大きな追い風となる可能性があることを強調している(277頁)。

また、中小企業の役割については、1999年に

中小企業基本法が改正された時点で示された21世紀の中小企業像<sup>4</sup>を再確認したうえで、「消費者」「従業員」「社会」の観点から、中小企業を取り巻くステークホルダーの価値観の変化を示し、変化した価値観に対応することが事業を継続していくために重要であるとしている。変化した価値観として、消費者については「利便性」、消費に対する「こだわり」が重視されるようになり（336頁）、従業員については「企業は従業員を確保するために適正な賃金を支払うだけでなく、従業員の家庭にまで配慮した働きやすい労働環境を提供することも重要」（341頁）、社会の価値観としてはCSR、その取り組みとしてESGやSDGsを重視している<sup>5</sup>。そして、以上の社会変化を踏まえ、これからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口から検討した。

### (3) コロナ禍後の「新しい時代」

コロナ禍中の『白書』2022年版の「第2部 新たな時代へ向けた自己変革力」においては、「新たな時代」という表現はあるものの、「新たな時代」について明確な定義をしているわけではない。コロナ禍の中小企業への影響を詳しく分析しながら、「アフターコロナ」を見据えて中小企業が自らの潜在的な成長可能性を引き出すうえでの取り組み、つまり自己変革力の重要性を論じている。

コロナ禍のような感染症の流行、為替変動や気候変動などの外部環境の激変とそれらの変化に対する中小企業の取り組みに注目したのが、『白書』2023年版の第1部「第2章 激変する外部環境と中小企業の取組」である。感染症流行を契機にしたデジタル化や事業再構築の取組みが進展している一方、カーボンニュートラルを好機と捉えてCO<sub>2</sub>排出量の把握やイノベーションに取り組んでいる中小企業が一定数存在し、「カーボンニュートラルの事業方針上の優先度

は高まっているものの、具体的な取組は進展しておらず、カーボンニュートラルの取組を進めることが、GX（グリーン・トランスフォーメーション）への期待感の涵養につながる」（I-69頁）としている。

『白書』2023年版「第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業」では、中小企業がこうした変革の時期を好機として成長をするために必要な価値創出、事業承継・M&Aを通じた新たな担い手の創出について論じる。価値創出については、「戦略」と「戦略」の構想と実行の核になる「経営者」に焦点が当てられている。また、成長する中小企業・小規模事業者の共通基盤として、価格転嫁、デジタル化、中小企業支援機関の重要性が指摘されている。

### (4) 『白書』からの示唆

以上に紹介した最近10年間の『白書』から次の点が示唆される。

第1に、『白書』が指摘してきた「新しい時代」とは、中小企業をめぐる社会環境変化であり、変化の中で求められている中小企業の役割、中小企業の経営を指していると考えられる。中小企業は、社会環境変化を前提とし、社会環境変化によって生じている中小企業の役割や存在形態の変化を認識しつつ、社会環境変化の中でも積極的な成長戦略を実行していく必要があることが強調されている。そしてこうした中小企業の積極的な成長戦略を促進するためには政策的な支援が必要であり、『白書』では支援の方向について検討し、論じられてきた。社会環境変化は、中小企業にとって不利な条件ではなく、中小企業の意識と戦略次第では、好機ととらえ、成長の糧とすることができるし、実際に積極的に取り組んでいる中小企業から学ぶことは多い、という姿勢で『白書』は書かれている。

第2に、社会環境変化については、『白書』2019年版に指摘されているように、「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つが強く意識されていた。また、労働力不足が深刻化する

中で「就業構造」「雇用構造」について言及されることもあった。さらにコロナ禍後には『白書』2022年版にあるように、為替変動など国際情勢の変化、気候変動やSDGsに対する意識の高まりなどについても触れられている。

第3に、中小企業の役割については、1999年の中小企業基本法改正時に考えられていた21世紀の中小企業像をステークホルダーの価値観の変化に対応して発展させ、「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口から検討していた（『白書』2019年版）。

以上の示唆は、いずれも現在の中小企業を考えるうえで重要である。しかし、問題は、こうした示唆を踏まえて実際の中小企業が「新しい時代」に対応した企業経営をどのように進めていくことができるのか、である。中小企業の置かれている状況はそれぞれに異なり、それぞれに課題も異なる。個々の中小企業の課題は、中

小企業自身が見つけ出す必要があるが、その際に参考となるのは先行した中小企業の事例であり、事例から何を学び取るのが大事になる。

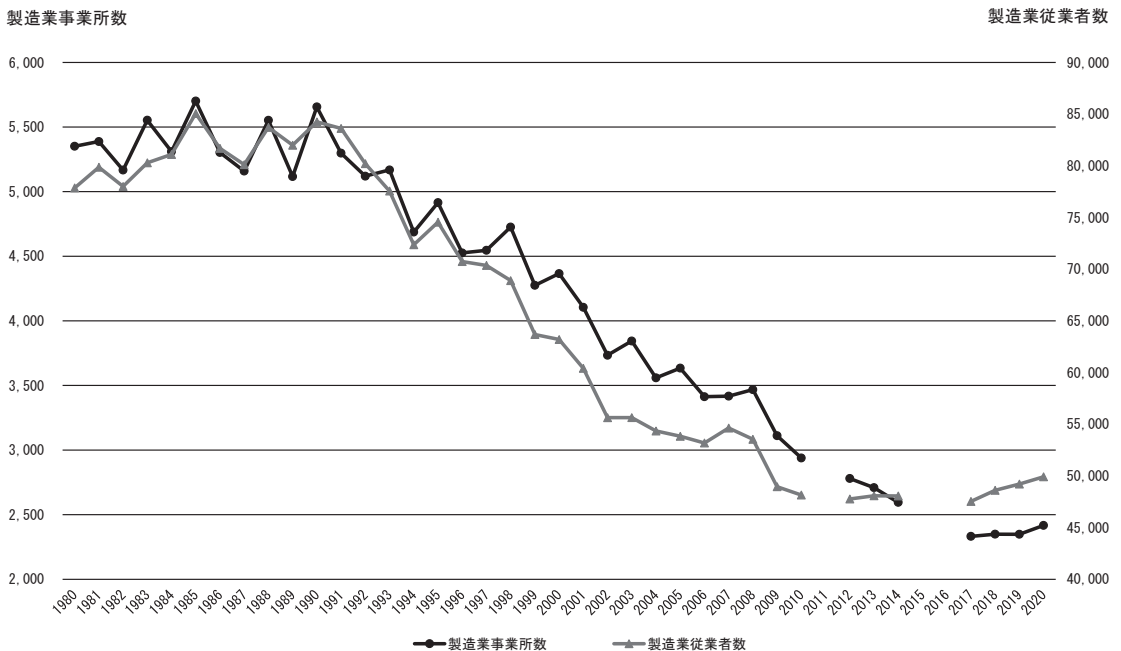
次節では、実際の中小企業が「新しい時代」の変化をどのように捉え、どのような対応をしているのか、について筆者が行ってきた調査から示していきたい。

## 2. 「新しい時代」への対応と東大阪地域中小企業

### (1) 東大阪地域と中小企業

本節では、東大阪地域のものづくり中小企業を例に「新しい時代」への対応について検討する。ものづくり中小企業の集積地域として有名な東大阪地域は、大阪市東部、東大阪市、八尾市、大東市を含み、ピーク時（1980年代半ば）と比べると工場数は大きく減少したが、今日でも多くのものづくり中小企業が存在している<sup>6</sup>。東大阪地域の中心である東大阪市の製造業事業所数（従業者数4人以上）の推移を見ると、

図表4 東大阪市製造業事業所数と従業者数



出所) 東大阪市『東大阪市統計書』より筆者作成。



1980年代半ばのピーク時と比べると2020年は約6割減、従業者数は4割減となっている（図表4）<sup>7</sup>。2020年の製造業事業所数（従業者数4人以上）は2,417、従業者数は4万9,915人、製造品出荷額等は1兆1,655億円である。

東大阪地域産業集積は、高度成長期以降阪神地域の工業地帯と大阪の日用品、建築用品などの卸機能の展開と密接に関係しながら発展した。集積内ではものづくりに関する支援産業が形成され、集積内分業も集積内の中小企業にとって重要な意味を持っていた。そのため、集積内では新規開業が進み、企業数が増え、そのことが集積の機能を高めていた。しかし、バブル経済崩壊後の1990年代以降、阪神地域の大手企業の海外生産の拡大や大阪の卸機能の変化など事業

環境の変化、さらに経営者の高齢化の問題も加わり、産業集積の縮小が進んでいった<sup>8</sup>。現在も経営を維持している集積内のものづくり中小企業は、こうした1990年代以降続く事業環境変化と集積の規模の縮小の中で変化に対応してきた企業であるといえる。

ここでは、1990年代以降の事業環境変化、産業集積の変化に東大阪地域のものづくり中小企業がどのように対応してきたのか、そうした対応が「新しい時代」とどのように関係しているのか、見ていきたい。具体的には、株式会社仁張工作所、株式会社中農製作所の2社を取り上げ、考察する。

図表5 仁張工作所 中期経営計画

期	年	スローガン
第1次	2000-02年	社長が変わる、部門長が変わる、社員が変わる
第2次	2003-05年	第2次、社長が変わる、部門長が変わる、社員が変わることで板金加工企業としてダントツの地位を確立する
第3次	2006-08年	基盤技術力と生産技術力を醸成し、ホームページによる受注を第四の柱に育て、開発提案型の企業に変貌する
第4次	2009-11年	既存の仕事にとらわれず、板金加工の専門家集団として経営環境の変化に適應できる“揺るぎない組織”を目指す
第5次	2012-14年	社内外の資源を有効活用し、地域に必要とされる企業として自他共に認められる会社になって、創立50周年を迎えよう（地位企業とネットワークをもつハブ的役割が果たせる企業となる）
第6次	2015-17年	中堅企業としての責任を認識し、社員みんなが誇りを感じる会社になる（2016年追加）トップダウン・ボトムアップからミドルダウン・ミドルアップへ全員が当事者意識をもって行動しよう
第7次	2018-20年	人・モノ・情報・資金のすべてにわたる健康・健全経営を実現しよう

出所）社内資料による。

(2) 株式会社仁張工作所(1964年創業,別注スチール家具,ステンレス家具,各種精密板金加工,約100人,東大阪市)

### ①中期経営計画と経営スタイルの転換

高度成長期に創業した仁張工作所は,スチール家具等の板金加工を中心とする下請製造をメインの仕事としていたが,2000年代に入り取引先の海外調達などが進み,従来の仕事が減少していた<sup>9</sup>。そこで1996年に就任した2代目社長(仁張正之氏,現会長)の下でエンドユーザーを対象とした直販ビジネス,自社ブランドなどの新たなビジネスを立ち上げ,「プロダクトアウト志向の経営スタイル」を「マーケット志向の経営スタイル」に転換させていくとともに,改善提案制度の導入,現場発の意思伝達を重視する「ボトムアップを含む意思伝達系統」へ転換させていった。ここでは仁張正之社長によって取り組まれた20年以上にわたる改革について見ていく<sup>10</sup>。

仁張社長は,それまで実施されていた年度ごとの経営目標を,2000年から3年間の中期経営計画に切り替え,以後この中期経営計画に則った経営が進められていく(図表5)。第1次中期経営計画(2000-02年),第2次中期経営計画(03-05年)の時期は,環境変化に対応した会社の変革を「社長が変わる,部門長が変わる,社員が変わる」というようにトップ,管理職,現場が一体となって変わることを通じて実現することを重視したとともに,「板金加工企業としてダントツの地位を確立」を課題とした。第3次中期経営計画(06-08年)では,技術力を更に深耕し,新たな事業として「ホームページによる受注を第四の柱に育て,開発提案型の企業に変貌」するとした<sup>11</sup>。「第四の柱」とは,当時主要取引先が3社あり,主要取引先への販売額に匹敵する事業に育てるという意味である。ホームページ事業は,2003年から始まり,販売額も売上比率も順調に伸び,特にリーマンショックの影響が大きかった09年には売上の2割近くとなった<sup>12</sup>。この間年度目標は,2006年「生

産管理システムによる開発・設計から製造にいたる一貫生産体制を再構築する」,2007年「人材育成を最重点項目と捉え,製品開発や生産技術力アップで経営基盤を強固にする」,2008年「製品開発から完成品までトータルでレベルアップを目指し経営環境の変化を乗り切る」が設定された。

### ②リーマンショックと仕事の幅の拡大

2007年には過去最高の売上額を実現した仁張工作所だったが,翌年からリーマンショックの影響で売り上げが低迷し,09年には黒字は維持したものの売上は大幅に減少した<sup>13</sup>。特に主力製品であるスチール製什器の需要が減少したことから,第4次中期経営計画(09-11年)では,既存の仕事にとらわれずに,積極的に仕事を取りに行くことを重視した。その際,仁張工作所では戦略的に仕事の幅を広げていくために,自分たちは何者かということを改めて問い直した結果,自らを「板金加工の専門家集団」と位置づけた。「板金加工の専門家集団」と位置づけることで,仕事の幅を戦略的に広げることができ,経営環境の変化に適応できる企業であることを自覚化した。自社の立ち位置を明確にした上で,新しい仕事に挑戦し,積極的に営業活動を進めた結果,顧客の課題に対する提案が評価を受け,顧客の既存の取引先が廃業や倒産したことによる転注などの理由から新しい仕事が増えた。

ここで仁張工作所は,新たな課題に直面した。新しい仕事は従来の仕事と異なり,季節性があつたり,社内では対応できない専門的な技術を要する場合があつた。仁張工作所は,内製による板金加工の「一貫生産体制」を重視し,「一貫生産体制」による高い技術力と品質保証力の向上を図ってきた。しかし,現実には基本的工程である板金加工についても受注に対して生産能力が追い付かなくなってきた。そこで,仁張工作所と同じ設備を持っていることなど一定の条件のもとで板金加工についても外注に出した<sup>14</sup>。

また、専門的な加工も東大阪地域で新たな外注先を開拓していった<sup>15</sup>。

第5次中期経営計画（2012-14年）は、こうした状況を踏まえて作成された。「一貫生産体制」を重視してきた仁張工作所は、外注ネットワークを広げる中であらためて東大阪地域の重要性を認識したという。もちろん、新たな外注の活用は最初からうまくいったわけではない。品質や納期などの問題が当初存在していたが、外注先への指導などによって克服していき、数社だった協力企業が約20社まで増えていった。この間、売上は09年の底から2倍程度にまで拡大し、従業員数も15年には100名を超えるなど規模を拡大させ、名実ともに地域のハブ的機能を果たす企業へと発展していった。

### ③「中堅企業」としての展開

こうした規模の拡大と地域における役割を踏まえて第6次中期経営計画（2015-17年）では自らを中堅企業として位置づけ、さらなるレベルアップを方針とした<sup>16</sup>。また組織が拡大したことから、社内組織の在り方や人材育成が課題となり、2016年には中期経営計画方針に「トップダウン・ボトムアップからミドルダウン・ミドルアップへ全員が当事者意識をもって行動しよう」が加えられた。また外注利用と並行して内製能力についても拡大を図り、16年には東大阪市内に新たに第2工場を設け、工程の一部を移した。

第6次中期経営計画の期間には働き方改革にも取り組み、その内容は2016年の大阪労働局事例集にも取り上げられた<sup>17</sup>。ここでは、社員1人1人が「時間生産性」を意識しながらワークライフ・バランスの取れた働き方を実践することを目的に、正味時間生産性改善によって残業時間を削減することをテーマとし、目標を上回る成果を達成したことが紹介されている。

仁張工作所では、こうした成果を踏まえ『知的資産経営報告書 2018』では「これら歴史の中で、当社は幾度も外部環境の変化に直面し

てきました。今後においても、変化する環境の中、変化と進化を繰り返しながら成長を求めることになりありません。そのためには、会社が健康・健全であること、即ち、高い生産性を持ち、環境変化に即応できる体質であることが不可欠です」（13頁）と記し、環境変化に対応できる企業づくり、そのための「健康・健全経営」を第7次中期経営計画（2018-20年）の柱とした。

### ④事業環境変化と「新しい時代」への対応の20年

コロナ禍前2019年の仁張工作所は、20年前の1999年と比べて売り上げが倍以上、従業員数は1.8倍、自己資本比率は7割を超えた（99年は20%台）。日本経済が伸び悩み、東大阪の中小企業数が大きく減少する中で事業を拡大し、成長してきた背景として次の点が指摘できる。

第1に、3年ごとの中期経営計画をしっかりと立案してきただけでなく、社員と共有し、確実に実行し、次の期には計画を発展させてきたことである。さらに、2008年から作成している「知的資産経営報告書」はそれぞれの時期の仁張工作所の状況を深く分析し、課題を明確にしてきた。中期経営計画と「知的資産経営報告書」によって仁張工作所の位置と方向性、課題が明確にされ、共有されてきたことの意味は大きい。

第2に、事業環境変化が著しい状況の中で戦略的な経営が一貫して追求されてきた。事業環境変化は仁張工作所の主要取引先との関係にも現れており、上位の取引先が安定的に仕事を注文してくれるわけではない。特定の取引先、特定の製品の仕事をみると20年間で常に変動してきた。仁張工作所が売上を拡大してきたのは、常に新しい取引先を発見し、仕事を創造してきたことによる。

第3に、企業経営の体質を大きく発展させてきたことである。手形での取引は2010年代後半にはなくなり、前述したように自己資本比率は上昇し、経営者個人保証も不要になっている。

その背景には、製造業として生産性と効率性を高める努力を継続的に行い、利益率を高めてきたことがある。また、働き方改革にも積極的に取り組んできた。仁張工作所では、こうした生産性・効率性の向上、利益率の上昇、業績の向上、働き方改革の推進がトータルに進められており、バランスよく会社全体をよくしていくことに力が入られてきたし、成果を上げてきた。

20年間にわたる事業環境変化に対応できる企業づくりを自覚的に進めていったことが、結果として「新しい時代」に対応できる企業が形成されてきたといえよう<sup>18</sup>。

### (3) 株式会社中農製作所（1949年創業、機械加工、約75人（うちベトナム人25人）、東大阪市）

#### ①自動車部品への進出

1949年創業の中農製作所は、精密機械加工・組立をメインとしている。創業当初はミシン関係の部品を製造していたが、高度成長期には農機具関係の仕事が増えていき、この時期に品質管理や生産技術のレベルを向上させ、70年代半ばにはNC工作機械を積極的に導入し、企業規模も拡大した。80年には、当時の大阪府中小企業振興協会を通して大手自動車部品メーカーとの取引を開始し、徐々に自動車関係の仕事が増え、業績も伸びていった。自動車部品への進出と発展は89年に就任した中農康久社長（現会長）が新たな柱の必要性から進めたものだった。自動車部品の仕事を進める中で自社流の生産管理システムを80年代半ばに構築し、進化させていった。こうした中でバブル経済の頃には自動車部品関係の仕事が7～8割を占めるようになっていた。

中農社長はバブル経済崩壊後、特定の産業分野や取引先への依存度が高いことのリスクを認識し、自動車部品関係の受注比率を少しずつ下げていくことを目指した。高い加工能力を生かし顧客開拓を進め、顧客数は増えていった。ITを応用した生産管理システムの導入も進め、リーマンショック前までは売り上げも増加傾向

にあり、自動車部品関係の比率も5割程度にまで下がっていた<sup>19</sup>。しかし、リーマンショックによって売上は急減した。

#### ②リーマンショック

リーマンショックで仕事が減少する中、中農社長は2009年に『知的資産経営報告書』の作成に取り組んだ。その目的として、①事業承継、②自社を理解、③社内モチベーションアップ、④ステークホルダーへの公表、をあげていた<sup>20</sup>。事業承継が第一になっているのは、2006年に次期社長に決めていた西島大輔氏（現社長）を報告書作成のリーダーに任命し、プロジェクトチームを組んで報告書作成に取り組んだからである。西島氏にリーダーシップを発揮してもらいながら会社の問題点と課題を分析していくことを期待してのことであった。報告書の中では、自社の特徴を「豊富な知的資産によるお客様の課題解決の高さ」とし、その内容を「レスポンスが早い」「技術対応力が高い」「品質保証力が高い」「組織営業ができる」の4点にまとめ、それぞれどのような価値創造のストーリーが描けるのか検討した。

リーマンショック後、新規顧客は増えたが、主要取引先の海外生産の拡大などにより売上は伸び悩み状態が続いていた。さらに、利益率を確保するため、採算の悪い仕事の受注を減らしたため、2010年代になっても売上はリーマンショック前の水準には戻っていなかった。その一方で、内外製決定を厳密に行うとともに、生産管理のレベルを向上させ、社内に利益が残るようにしていった<sup>21</sup>。中農製作所は、地域の協力会社との協力関係を重視し、2009年の知的資産経営報告書でも中農製作所の重要な知的資産の一つとして位置づけられていた。リーマンショック以降においても協力会社の重要性は変わらないものの、中農製作所の売上が減少したこと、協力会社経営者の高齢化などによって、発注額は減少し、結果として内製率は上がっていた。

### ③事業承継とベトナム人の採用

リーマンショック前から後にかけて中農製作所は二つの点で注目を集めるようになっていた。一つが前述した事業承継である。中農社長は、18歳で中農製作所に入社し、2006年に当時26歳だった西島大介氏（当時営業部長）を後継社長に指名した。西島氏は08年工場長、11年取締役役に就任後、13年5月に取締役社長に就任した。中農社長は50歳の時に65歳での社長承継を計画し、承継のためには準備期間が10年必要という想定の下で計画的に後継指名、並走、事業承継を計画し、実行させた。中農製作所の事例は事業承継が中小企業の抱える問題として重視され、政策的な課題とされるようになったこともあり、注目を集めた<sup>22</sup>。

もう一つの注目は、ベトナム人正社員の採用である<sup>23</sup>。中農製作所では労働力不足への対応から2000年代初めにベトナム人研修生を受け入れていたが、08年からはベトナムで面接したうえで正社員（高度人材）として採用した。その後も採用は続き、最近では全社員75人のうち約3分の1がベトナム人となっている。こうしたベトナム人の採用とそのマネジメントや教育育成過程については、国内の中小企業内部で海外出身者が増え、企業活動にとって重要な役割を果たす「内なる国際化」の事例として注目されている<sup>24</sup>。中農製作所では、早期に受け入れた社員の中には課長職に就いている者もいる。

### ④ベトナム現地法人の設立

ベトナム人の採用はベトナムの現地法人設立につながっていく。背景にあるのは、第1に国内での労働力不足と生産能力不足への対応である。国内で中農製作所が受注し、中農製作所の責任で海外生産し（子会社あるいは現地企業から調達）、日本に輸出するというビジネスモデルが検討されるようになっていた。そのため、2014年に駐在事務所を設立し、西島社長が所長につき、最初に社員となったベトナム人の2人

を副所長などにし、ベトナムからの調達を始めた。しかし、ベトナムからの調達は品質等の問題があり、そのままの形で拡大することはできなかったため、現地法人を設立し、そこを核として日本に供給することになる。その際に重視されたのが、日本並みの品質、従業員の技能技術レベルの確保であり、中農製作所のベトナム人採用の強みが活かされていくことになる。

中農製作所では、ベトナム人を社員として受け入れ、他の社員と同じように教育訓練を受け、技能技術を習得し、中農製作所内で昇進するものも増えていった。一方、ベトナム人社員の中には習得した技能をベトナムに帰国して活かしたいと思う者もいる。その場合、現地の日系企業や日系企業と取引のあるベトナム企業が就職先として想定されるが、中農製作所で蓄積された技能技術が有効に活かせるとは限らない。中農製作所での技能技術育成は多能工としての育成であるのに対して、ベトナムの多くの工場では従業員にそこまで要求はしていないし、多能工に見合った給料は出していない。ならば、帰国を望むベトナム人の受け皿としての意味を現地法人に持たせることで、ベトナム従業員にとっても、中農製作所にとっても意味のある現地法人にすることができる。こうした背景から2017年にホーチミン市に設立されたのが中農プレジジョンである。ベトナム現地法人の立ち上げに当たっては、中農プレジジョンの社長、副社長は中農製作所に最初に採用されたベトナム人社員であり、40人の社員のうち10人ほどは日本から帰国した社員である。中農プレジジョンの管理は日本の中農製作所で学んだベトナム人社員が中心であり、設備、技術レベルは日本と同等に近いことを強みにしている。そのためには、従業員の賃金水準は周辺と比べて高く設定しているという。現段階では仕事の多くは日本からの仕事であり、コロナ禍の時期も生産は拡大し、中農製作所の売上に貢献している。

図表6 中農製作所の沿革

年月	事柄
1949年 8月	大阪府東大阪市足代北1-18-26にて丸中製作所創業 ミシン部品を製造
1957年 4月	株式会社 中農製作所設立
1968年 4月	東大阪市新町21-26に工場完成
1985年 4月	工場増設
1992年 3月	新町工場増改築完成 倉庫を川中に移転
1995年 8月	資本金1,200万円に増資
1999年 5月	中小企業創造活動促進法 認定
2000年12月	中小企業経営革新支援法 承認
2001年12月	ISO9002 認証取得
2003年11月	ISO9001 2000版へ移行
2005年12月	エコアクション21 認証取得
2007年 3月	飛躍するKANSAIモノ作り元気企業100社 受賞
2007年 6月	明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社 受賞
2008年 8月	ベトナム人正社員雇用
2008年10月	ナカノテクノスクール スタート
2008年11月	なにわの名工 受賞
2008年12月	日刊工業新聞社賞 受賞 東大阪商工会議所会頭賞 受賞
2009年 3月	大阪の元気!ものづくり企業「匠」 認証取得
2010年 2月	ISO9001 2008年版へ移行
2014年 4月	資本金1,450万円に増資
2014年 6月	ベトナム駐在員事務所 完成
2017年 9月	ベトナム工場 完成 NAKANO PRECISION CO.,LTD 設立
2018年 1月	ISO9001 2015年版へ移行
2019年 6月	はばたく中小企業・小規模事業者300社 受賞
2020年 3月	「健康経営優良法人2020」認定

出所) 中農製作所 HP より。

### ⑤中農製作所が追求してきたもの

#### ものづくり力の高度化と自社製品

以上みたように、中農製作所の歴史は複雑である。主要な仕事は設立時のミシン部品から高度成長期には農機具関係、1980年代からは自動車部品へと変化し、バブル崩壊後には自動車部品は主要な仕事でありながらその比率は低下し、

他の業種からの仕事が増えていき、今日に至っている。最近では半導体関係、自動車関係が2～3割、他に油圧、産業用ロボット、医療関係など多岐にわたっている。バブル崩壊後に当時の中農社長が考えていた需要先の多角化は実現している。

中農製作所で一貫して重視してきたのはもの

づくり力の高度化と自社製品へのこだわりである。前者については、前述したように1980年代から生産管理システムにこだわるとともに従業員の教育育成を重視している。『知的資産経営報告書2019年版』では、中農製作所のバリューチェーンが記載されているが、そこでは「高い生産対応力」「高い技術対応力」「高いコスト対応力」「高い品質保証力」「高い信頼関係」による課題解決能力が中農製作所の強みとなっていること、そして、こうした課題解決能力を支えているのが「弛まない人材育成」と「高いモチベーション」であるとしている。こうした考え方は基本的には『知的資産経営報告書2009年版』にも記されており、リーマンショック以前から継承・発展してきたものである。

「高い生産対応力」について、『知的資産経営報告書2019年版』では、①充実した生産システム(IT ツールのフル活用)、②幅広いネットワーク(160社の協力企業)、③24時間生産(生産状況に応じて労働スタイルを変化、多能工化により工程振り分けが可能、シフト制による特急ラインの生産能力拡大が可能)を指摘している。ITとネットワーク、そして人材育成による多能工化の重要性が指摘されている。こうしたものづくりの基本を一貫して重視してきた取組みがリーマンショック後の厳しい状況を乗り切り、多くの賞を受賞、さらにベトナムでの特色ある現地生産を可能としてきたと考えられる。

また、中農製作所は1990年代から、当時の中農社長の思いもあり、生産現場での改善改良の知恵を生かした独自商品を開発、販売してきた歴史がある。その延長線上にあるのが、2010年代後半に商品化した小型洗浄機「洗浄小町」である。「洗浄小町」は自社の部品加工ラインの生産性向上のために開発した水系・小型部品洗浄機であり、社外の方が工場を見た際に商品化を提案したことから商品化が進んだ。その後洗浄機事業部を設け、開発・販売を強化し、会社のホームページでも「洗浄機メーカー」という表現が見られている。こうした中農製作所の動

きについては大手企業も関心を持っており、2021年には象印マホービン株式会社と「マイボトル洗浄機」を共同開発し、公益社団法人2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の運営参加特別プログラムである「Co-Design Challenge」にも選定されている<sup>25</sup>。

### ⑥「新しい時代」への示唆

中農製作所が長年にわたって追及してきたこと、特にリーマンショック以降追求してきた課題は、『中小企業白書』が示した「新しい時代」の特徴である、労働力不足、グローバル化、デジタル化を強く意識したものであり、労働力不足の問題をグローバル化やデジタル化によって対応していこうとしていた。その過程で事業承継を行い経営者の若返りを一気に進め、独自商品の開発を進め、その技術によって大手企業とのコラボレーション事業を実現させた。

こうした中農製作所の実績は、最初から「新しい時代」への対応を目的にしていたわけではない。それぞれの時点で生じた問題を弥縫的な対応ではなく、根本的な対応を行ってきたこと、問題を点的に捉えるのではなく複合的に捉えることによって、結果として「新しい時代」に対応する総合的な対応を実践することができたと考えられる。多くの企業が直面している労働力不足をベトナム人の直接雇用と正社員化で対応したこと、生産の効率化を当初から生産管理システムの構築と従業員の育成を重視しながら進めてきたこと、ベトナムの工場も単に日本からの仕事の受け入れ先とするのではなく中農製作所が蓄積してきた実績を生かす形での工場としてきたことなどにそうした特徴を見出すことができる。

## 3. 「新しい時代」における中小企業への示唆

以上、2節で仁張工作所と中農製作所の事例を歴史的に遡りながら考察してきた。東大阪地域で企業数が減少するなかで、事業環境変化に

対応し、企業として成長・発展を実現してきた中小企業である2社の例は、それぞれの社長(現在はいずれも会長)が実践してきた20年以上にわたる改革の歴史を見ることによってはじめてその背景と意義を見出すことができる。21世紀に入って以降の2社の事業環境は、決して良好といえるものではなく、両社とも受注先や需要産業を新規に開拓し、多様化するなかで、21世紀を生き延びてきた。今ある仕事は10年後にはなくなっているかもしれない、そうした認識が常に新たな仕事の追求と、新たな仕事を可能にする社内体制づくりにつながっていった。

また、リーマンショックは改革を進めていた両社を直撃し、さらなる改革を両社に求めた。両社ともに『知的資産経営報告書』をリーマンショック時に作成し、自社の強みと弱みを徹底的に分析し、事業環境変化に対応できる企業づくりの課題を鮮明にし、社員との間で共有化していったことは重要なステップであった。常に事業環境変化を意識し、問題の根本的な対応、総合的な把握を行ってきた両社にとり、「新しい時代」で提起された問題は、既存の問題解決の深堀の延長にある問題であったと考えられる。

こうした両社の実績は20年にわたる改革の積み重ねによるものであり、「新しい時代」への課題を実行している両社の現在を理解するためには20年に及び改革の過程を認識することが不可欠である。しかし、現在「新しい時代」を生き抜こうとする中小企業にとって、仁張工作所や中農製作所のような20年に及び改革の積み重ねを同じように求めることはできない。20年に及ぶ改革の重要性と意義を理解しながら、意識的な「圧縮された展開」を図っていかなければならない。

それでは、「圧縮された展開」を図っていくとする場合、何が大事になるのだろうか。本稿の最後にこの点を検討する。

第1に、経営者しか果たせない経営者の役割である。事業環境変化と企業の現状を踏まえての必要なことは何なのかを考え、実行を判断す

るのは経営者しか実行できない経営者の役割である。「中期経営計画」の実行、リーマンショック時の「知的資産経営報告書」の作成、事業承継、などターニングポイントになる決定はすべて経営者によるものである。必要だと判断されるときには、積極的に決定していく姿勢が大事になる。但し、すべての決定が成功に結びつくとは限らないので、決定したことの判断と見極めも必要になる。

第2に、両社はそれぞれの時点で企業の在り方の目標を掲げ、企業価値の創造、向上を目指してきたが、その際に大きな目的に対し、様々な課題を相互に関連づけ、点的でなく、網状に様々な課題の意義と役割を認識し、実行していく。中農製作所で指摘した「知的資産経営報告書」におけるバリューチェーンの分析で示されているように、企業内で現在行っていることの意義と役割を様々な側面から検討し、位置づけることで、新たな課題の重要性を確認している。仁張工作所でも、働き方改革(具体的には残業時間短縮)を労働条件の改善としてのみ位置づけるだけでなく、時間生産性を高めることで従業員にとっても(残業時間短縮)、企業の現在(収益性の向上)と将来(競争力の向上)にとっても貢献していくという多面的な見方をしていた。課題は、位置づけ方によって重みが変わり、課題への取組みのモチベーションは異なってくる。

第3に、両社とも生産管理システムやITの導入、働き方改革の実践、国際化の進展、事業承継、現場の多能工化など、先進的な改革を実行しているが、こうした改革はその時点で抱えていた課題を深堀りし、解決策を真摯に検討した結果、判断されたものである。先進的な取組みは、課題を解決するための手段として選択されたのであり、だからこそ実現してきた。それでは、なぜ課題解決の手段として先進的な改革が選択されたのか。それは、課題解決の手段を検討する際に、「人間性」「社会性」「科学性」という観点が加えられていたからだと考えられるが、この点についてはさらなる検討が必要に



なる。

#### 注

- 1 中小企業庁は、2014年に公布・施行された小規模企業振興基本法に基づき、2015年から『中小企業白書』とともに『小規模企業白書』を刊行している。本来であれば、『小規模企業白書』も検討対象とすべきだが、企業環境に関する叙述については共通する部分も多いことから、ここでは『中小企業白書』のみ取り上げ検討対象としている。
- 2 『白書』2016年版では、収益力（売上高経常利益率）＝経常利益／売上高＝売上高－費用（固定費、変動費）／売上高、という構造式を示し、「第2部 第1章中小企業の稼ぐ力の決定要因」の「第1節 中小企業を取り巻く環境」において「中小企業を取り巻く社会的・経済的構造を確認し、売上拡大と費用の削減に向けて取り組むべき課題を考察」するとしている（88頁）。ここで取り上げられている社会的・経済的構造とは、取引構造の変容、人口減少と少子高齢化、海外需要の動向、人材の動向、情報通信技術の進展である。
- 3 『中小企業白書』には「…年度において講じた中小企業施策」が図表2にあるように6～8章構成で記されており、その順番は各年度における中小企業政策の順位付けを示していると考えられる。但し、各章の名称は便宜的なものであり、関連する様々な施策が含まれており、順位付けは必ずしも予算の多さを示しているわけではない点には留意が必要である。
- 4 21世紀の中小企業像とは、①市場競争の苗床、②イノベーションの担い手（多様な財・サービスの提供、新たな分業関係の形成）、③魅力ある就業機会の担い手、④地域経済社会発展の担い手、であった（『白書』2019年版、335頁）。
- 5 但し、認知度調査から「ESGやSDGsという言葉は、中小企業にとって縁遠いものとしてとらえられがちである」としている（『白書』2019年版、343頁）。
- 6 植田浩史編『産業集積と中小企業 東大阪地域の構造と課題』創風社、2000年参照。
- 7 従業者数3人以下を含んだ製造業事業所数は、1983年には1万を超えていたが、2008年には約6千であった（『工業統計』）。「工業統計」では、2008年以後3人以下事業所数は把握されていない。
- 8 前掲、『産業集積と中小企業』及び植田浩史編『「縮小」時代の産業集積』創風社、2004年、参照。
- 9 仁張工作所の創業者は工専出身であり、同社は設立当初から図面を自前で作成していた。当時の板金屋の多くは客先図面を利用するか、図面なしで加工していたので、自前で図面を作成できる中小企業の板金屋は珍しかったという。
- 10 仁張正之社長は2020年12月に社長職を弟の常務取締役だった仁張茂氏に譲り、会長となった。2018年から社長交代を内外に発信し、19年に第7次中期計画終了（2020年末）後の交代を発表した。

- 11 ホームページ事業を進めるにあたって、社長の弟が大阪産業創造館のホームページ作成講座に参加し、情報を集め、研鑽を深めた。
- 12 この頃の状況は『中小企業白書 2005年版』に仮名ではあるが、「中小企業であることの『強み』を活かした経営革新」の事例として紹介されている。なお、ホームページ事業は、その後他の事業が忙しくなったことから積極的な拡大方針は取られず、徐々に売上も減少しているが、新規受注のルートとしては重要な意味を持っている。
- 13 リーマンショック時に仁張工作所は「知的資産経営報告書」を作成し（2008年）、その後、2012年、2015年、2018年に作り直している。知的資産経営報告書については、（独）中小企業基盤整備機構経営支援情報センター『知的資産経営報告書』作成企業の実態調査』中小機構調査研究報告書第6巻第1号、2014年3月、を参照。なお、同書では仁張工作所の事例についても紹介されており（107～111頁）、対外的な活用と効果として「金融機関向けの情報開示資料、取引先への営業ツール、及び人材募集のツール」、対内的な活用と効果として「経営計画と連動させること、および社員のモチベーションアップ」としている（109頁）。また、まとめとして報告書は「中期経営計画と連動させていることが特徴である。そのため、知的資産経営報告書の内容も中期経営計画の実績と総括、そして次期中期経営計画の目標が連動されている。…『しょせん、絵に描いた餅に過ぎない』という批判に反論できるように、客観的なデータに裏付けされたものにしなければならない、という社長の強い思いがある。そのため、…KPIについての実績データが詳細に掲載されている。…KPIは、全社員に意識付けられ、各人の行動に影響を及ぼし、それが経営計画実行の原動力になっている」（111頁）としている。後述する中農製作所も参照。
- 14 社長は当時、近隣の同業者は仁張工作所が忙しい時は同じように忙しいので頼んでも受けてくれないのではと考えていたが、実際は断るところは少なかった。なお、同業者を選ぶ際の基準の一つは、仁張工作所と同じ会社の設備を持っていることであり、設備会社にも助けてもらった。仁張工作所は、同設備会社の設備を購入している大阪府で最も重要なお客さんの一つだった。
- 15 例えば、角パイプの穴あけ加工がある。当初仁張工作所は内製で対応しようとしたが、不良が多く悩んでいた。一方、東大阪市内にある摂津金属工業株式会社では、先代の社長が自ら工夫して開発した金型を利用することで、高精度、低コストのパイプの穴あけ加工をプレスで可能にしていた。摂津金属工業では、この技術を使ったビジネスを展開しようとしており、仁張工作所のニーズと符合し、新たに取引関係が生まれた。どちらも互いに、会社名は知っていたが、仕事上のつながりはなかったという。こうしたマッチングの可能性は、東大阪地域ではまだ存在している。

- 16 仁張工作所が考える、小企業と中（堅）企業の違いは「小企業的意思決定は一つ（人）、それに対して中（堅）企業的意思決定は機能ごとに複数ある…営業、技術、管理、製造それぞれが会社の大方針のもと、ミドルダウン・ミドルアップにより、それぞれの最善的意思決定ができる組織を目指します。そのためには、ひとづくり、仕事づくり、ものづくりの取組みがバランスよくできること。それが当社の目指す『中堅企業の責任と誇り』です。」と書かれている（『知的資産経営報告書2015』27頁）。
- 17 厚生労働省大阪労働局「ワークライフバランス推進に向けたワークショップ 平成28年度 大阪版 好事例集」では4社が紹介され、仁張工作所の事例は「社員1人1人が、『時間生産性』を意識し、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実践する」と紹介された。
- 18 説明は省いたが、「新しい時代」との関係では最新鋭設備の導入と生産管理システムの構築などデジタル化への対応は積極的に行ってきた。また、環境に対しても2004年にはエコアクション21認証を取得するなど先駆的に取り組み「環境活動レポート」を毎年発行している。
- 19 中農康久「不屈の中小機械工業 IT を有効活用した独自の生産管理システムを開発 - (株)中農製作所」（『国民生活金融公庫調査月報』第527号、2005年3月）参照。また同社は、2007年には「飛躍するKANSAIモノづくり元気企業100社」、08年には「あすの日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選ばれている。
- 20 前掲『「知的資産経営報告書」作成企業の実態調査』102頁。なお、知的資産経営報告書について中農社長は前述した仁張社長から情報を得、参考にしたという。
- 21 内外製の決定については社長直轄の部署（原価管理室）を設け、購買担当と一緒に決定するようにした。生産改善活動については「ProPro活動」（Professional Products）と呼び、社内加工金額の向上、段取り改善を進め、その成果を全社員で共有している。
- 22 例えば、2018年度の中小企業基盤整備機構によって事業承継フォーラムが大阪、福岡、仙台の3カ所で行われたが、大阪会場の基調報告は中農康久会長が行った。
- 23 中農製作所の事例は、弘中史子・寺澤朝子『中小企業の国際化「内なる国際化」から「複数国展開」へ』中央経済社、2023年、の「第5章『内なる国際化』から海外生産拠点の設立へ」で触れられている。
- 24 前掲弘中史子・寺澤朝子『中小企業の国際化「内なる国際化」から「複数国展開」へ』参照。
- 25 2022年7月から9月に提案募集があり、58の企業・団体から79件の応募があり、12件が選定された。