

堺市における中小企業の現状と課題

水野 一 郎

はじめに

中小企業は我が国における経済活動の重要な基盤であり、今後、地方創成を図るとともに、地方における雇用を維持拡大していくためには、中小企業の再生と活性化が欠かせない。この点に関連して、平成28年6月に閣議決定された『日本再興戦略2016』では、今後取り組むべき重要な施策の1つとして「中堅・中小企業・小規模事業者の革新」を掲げ、人口減少が顕在化し、事業者自身の高齢化がますます進展するなど、地域の経済社会の存立そのものが脅かされつつある中で、事業者が持つ潜在力をいかにして最大限に発揮していくか、そうした事業者の挑戦を地域の現場で応援していくことが重要であるとしている。

こうした背景と問題意識によって、筆者はこの数年間、中小企業の研究、とりわけ筆者の専門としている管理会計の観点から研究調査を実施してきた¹⁾。そして2018年からは、堺市と関西大学との地域連携事業の全学枠として「堺市における中小企業の活性化と生産性の向上をめざして」という事業名で地域連携事業を開始することになった²⁾。本稿はこれまでの中小企業研究と地域連携事業を踏まえて纏めたものである。最初に中小企業・小規模事業者を取り巻く状況をまず押さえたうえで、これまでの我々の堺市と関西大学との地域連携事業の成果を整理し、堺市産業を取り巻く社会経済環境や堺市の中小企業をめぐる現況を考察し、最後に堺市中小企業の事例として、興味深い3社を取り上げて紹介している。3社のうち2社は同族会社であり、親からの事業承継を円滑に進め、2代目、4代目の会社である。残りの1社はM&Aによって事業承継を成功させてきた会社である。

1 中小企業・小規模事業者を取り巻く状況

1-1 中小企業とは何か

堺市の中小企業を考察するにあたって、その前提としてわが国の中小企業について最初に言及しておきたい。まず中小企業・小規模事業者の定義をここで確認しておく。中小企業の定義としては一般に中小企業基本法に基づいて、下記の図表1のように規定されている。なお法人税法による定義では資本金1億円以下が中小企業とされている。

1) この研究成果の一部は参考文献に記載している。

2) 本事業のメンバーは、企画代表者：水野一郎（本学商学部教授）、企画分担者：笹倉淳史（本学商学部教授）、玉置栄一（公認会計士・本学会計専門職大学院特任教授）、米山高志（公認会計士・本学非常勤講師）、吉城唯史（阪南大学経営情報学部教授）、張宏武（本学大学院商学研究科博士課程院生）である。

図表1 中小企業基本法の定義

業種	中小企業者		うち 小規模事業者 ※
	資本金	または 従業員	従業員
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

※中小企業庁によれば、個人事業者も含まれることをわかりやすく事業者に伝えるため、「小規模企業」ではなく「小規模事業者」という

出所：2018年版中小企業白書

またわが国の中小企業の企業数は380.9万者であり、これは全事業者数の99.7%を占めており、従業者数では中小企業が3,361万人であり、全体の約7割を占めている（図表2参照）。すなわち中小企業は、企業数ではいまなおわが国において圧倒的多数を占めており、従業者も大企業の2.3倍以上で社会的には多くの雇用を担っているのである。

図表2 中小企業の企業と従業者数

	企業数	従業者数
大企業	1.1万者	1,433万人
中小企業	380.9万者	3,361万人
うち小規模事業者	325.2万者	1,127万人

出所：2017年版中小企業白書概要

さらに2018年版中小企業白書によれば、2011年の中小企業の付加価値額が、小規模事業者で約33.3兆円（全体の16.1%）、中規模企業で79.9兆円（38.5%）、大企業で約94.3兆円となっており、全産業の約55%を占めていることが紹介されている。全事業者数の99.7%を占める中小企業が全産業の付加価値の55%しか創出していないという評価もできるが、同時にいまなお55%も付加価値を創出しており、中小企業の生産性が向上すれば、わが国のGDPの伸びしろもまだまだあるとも考えられる。

1-2 中小企業の実態

生産性の代表的な指標は労働生産性（一人当たり付加価値）であるが、より厳密には時間当たり労働生産性を測定するのが望ましい。というのは一人当たりだとその労働時間が長ければ長いほど生産性が高くなってしまふからである。ただ時間当たり労働生産性は統計データの制約から正確に算定することが難しいのであるが、2018年版の中小企業白書では、経済産業省「企業活動基本調査」や中小企業庁「中小企業実態基本調査」等を用いて中小企業の時間当たり労働生産性を推計している。図表3は、そうした時間当たり労働生産性と一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の実態の格差を大企業を100として示したものである。宿泊業、飲食サービス業やサービス業（他に分類されないもの）においては、大企業との差が小さくなっているものの、ここに示した7業種

全てにおいて、中小企業の時間当たり労働生産性の水準が大企業よりも低いことが分かる。とくに製造業や学術研究、専門・技術サービス業では大きな格差が存在している。

図表3 時間当たり労働生産性・一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の労働生産性の格差(大企業100)

産業	時間当たり労働生産性	一人当たり労働生産性
製造業	56.0	56.8
情報通信業	63.5	67.5
卸売業、小売業	93.0	99.2
学術研究、専門・技術サービス業	56.8	58.7
宿泊業、飲食サービス業	93.1	99.7
生活関連サービス業、娯楽業	76.1	81.6
サービス業（他に分類されないもの）	96.3	95.0

出所：2018年度版中小企業白書

これらのことは製造業では企業規模の大きさが重要であり、最新の設備投資や優秀な人材を確保できる財務的な能力が生産性の向上に寄与していることをあらわしている。「小さな企業になればなるほど生産性が低くなるという現象は、もはや経済分析の世界で認められている厳然たる事実です」(アトキンソン2019b、227頁)。こう述べる元ゴールドマン・サックス金融調査室長であったデービッド・アトキンソン社長(小西美術工藝社)は、近年、一連の著書(参考文献に提示)で、日本の高齢化と生産年齢人口の減少という時代を迎えて生産性の向上と賃金の上昇がなにより重要であり、そのために中小企業の統廃合による規模の拡大と最低賃金の引き上げが必要であると強調しているが、この主張にも耳を傾ける時期に来ているように思われる。

1-3 中小企業の事業承継問題

現在、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は大変厳しい。人手不足や人口減少による構造的な市場縮小などもあるが、なによりも事業承継の問題が重要な課題として登場してきた。経済産業省の調査によれば、今後10年の間に70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、そのうち約半数の127万人が後継者未定といわれており、現状を放置すると2025年頃までの10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性が指摘されている(経済産業省「中小企業・小規模企業事業者の生産性向上について」平成29年11月)。

こうしたことを背景として、2019年度版中小企業白書では、経営者の世代交代を重要な課題として、取り上げられ、次のような3つの視点で整理されていた。

- ①事業承継税制などにより親族内承継の支援措置は大幅に前進しており、今後は親族外承継も一層推進することが重要であり、そのことによって旧経営者の負担が軽減されるほか、新経営者による新たな事業展開も期待されること。
- ②やむを得ず廃業する場合でも、経営資源の一部を有償で譲渡すれば、経営者は、廃業費用の一部を賄うことが可能であり、事業を素早く立ち上げようとする場合、他者から経営資源を引き継ぐ形での起業は有効であること、そして起業促進の観点からも、部分的な事業承継として、経営資源の引継ぎを進めることが必要であり、廃業時に経営資源を引き継ぐことは、旧経営者・起業家の双方にとって有益であること。

③比較的簡単に起業できるフリーランス・副業による創業を促進することも重要であり、クラウドなどのIT技術の発展や働き方改革の進展によって、フリーランスや副業など創業の裾野が広がるなど、個人が比較的簡単に起業できるチャンスが到来してきたこと。

このうち②に該当する堺市の中小企業の事業承継事例を5で紹介し、考察することにした。

2 堺市と関西大学との地域連携事業

前述してきたことは堺市においても同様な状況となっており、私どもは、2018年より「堺市における中小企業の活性化と生産性の向上をめざして」という事業名で堺市と関西大学の地域連携事業を実施することにした。2018年には堺市の統計や中小企業へのインタビュー調査結果を踏まえ、堺市の現況をチームメンバーで研究し、議論してきた。それらを踏まえて、2018年11月16日と12月6日に堺市の後援を受けて連続講演会を開催し、その後中小企業の経営者を主たる対象として2019年2月16日に基調講演とパネルディスカッションを含む第1回堺市中小企業フォーラムを開催した（連続講演会と第1回堺市中小企業フォーラムのチラシ・ポスターについては本稿の最後に資料として付記）。これらの概要は下記の通りである。

①第1回の講演会では、堺市との関わりを考慮した関西大学の就職・就活の現状を各種資料を用いて笹倉淳史キャリアセンター所長より講演していただき、出席者には堺市と関西大学の就職などの関係について理解していただいた。当日は堺市役所および堺商工会議所の職員の方以外に堺市在住の校友会のメンバーが出席され、質疑応答で堺市の魅力や課題などが話題になり、盛り上がったアットホームな講演会となった。

②第2回目は第1回とは違って中小企業金融とクラウドファンディングというテーマで中小企業の経営者の方を主として対象とした講演会を実施した。講師は米山高志公認会計士であった。当日も堺市役所および堺商工会議所から職員の方が出席していただいた。第1回と同じ方は出席されていなかったが、これはテーマの関係だと思われる。ただクラウドファンディングに関心をもつ堺市以外の方も参加されていた。社会連携からの案内で知ったとのことであった。質疑応答では中小企業金融の関係で堺市の実情が議論され、またクラウドファンディングについては堺市ではまだ問題になっていないことも明らかになった。講演会ではあるが、研究会のように活発な議論ができた。

③2月16日に開催された堺市中小企業フォーラムは、昨年度の地域連携事業を締めくくるといった位置づけの下で、本学名誉教授の宮本勝浩先生の基調講演と堺市の中小企業の経営者や関係者など4名のパネリストによるパネルディスカッションを実施した。宮本勝浩教授の基調講演は、現在の世界経済から入って、関西経済、堺市の現況、そして中小企業の現状をわかりやすくお話していただき、出席者に感銘を与えた。またパネルディスカッションでは、4名のパネリストがそれぞれの立場から職務上経験した貴重なご報告をしていただき、その後の質疑応答も盛り上がったものとなり、出席された中小企業の経営者の方からは名刺交換の時間を設けた際に「良かった」、「参考になった」との評価をいただいた。なお当日飲料水として準備した関西大学のミネラルウォーター「自然の秀丽」も初めての方が多く好評であった。

④2019年度もチームメンバーで中小企業の経営と会計について研究し、議論してきた。中小企業の労働生産性が大企業に比べて一般に多くの業種において残念ながら下回っているが、しかし中小企業の中には労働生産性が高く、経営理念をしっかりと確立させ、ITへの投資とSNSの

活用により、安定した収益を確保している企業も存在している。堺市には長い歴史と伝統を有する中小企業とともに、若くて元気で発進力のある中小企業も活躍している。中小企業の活性化と生産性の向上は、何よりも雇用の拡大と地域経済の発展に大きな効果がある。堺市でインタビュー調査を実施した会社もそれらの一つであり、これについては次章で述べることにする。

2019年度の第2回堺市中小企業フォーラムは2020年1月11日に開催した。第2回のフォーラムには堺市に加えて「人を大切にする経営学会」³⁾の後援も得て実施し、人を大切にする経営学会関西支部長でもある樋口友夫天彦産業代表取締役社長をお招きした。「会社の発展は社員の幸せから～社員第一主義経営のすべて～」と題する特別講演をしていただき、活発な質疑と討論がなされた。さらに後半は「堺市の中小企業の活性化と生産性の向上には何が必要か！」をテーマにパネル・ディスカッションが開催され、主として事業承継の事例に関心が寄せられ、会場からも質問が集中し、熱心な議論がなされた。

3 堺市産業を取り巻く社会経済環境

今回の堺市と関西大学との地域連携事業において連続講演会やフォーラムの後援と協力をいただいている堺市産業振興局商工労働部がまとめたものに「堺市産業振興アクションプラン～匠のDNAが躍動する都市 堺～」(2018年4月改訂)⁴⁾がある。このアクションプラン(2018年改訂版)では堺市のこれまでの取り組みや堺市産業を取り巻く社会経済環境を各種統計資料によって分析され、その結果を経営戦略や事業計画の現状分析でよく使われるSWOT分析⁵⁾の手法で堺市産業の現状(強み)と課題(弱み)、そして堺市産業を取り巻く社会経済環境を整理されており、堺市の概況を理解するうえでは参考になるのでここではそれを紹介しておきたい。

3-1 堺市産業の現状と課題

①現状(強み)

- ・革新的な技術やサービスなどの優れた技術力を有する企業の集積
- ・製造業のマザー工場化や成長・先端産業分野への投資の活発化
- ・幹線道路の整備等による交通利便性の高い立地ポテンシャル
- ・関西のエネルギー供給の拠点化と先導的な再生可能エネルギー活用施設の集積
- ・女性のM字カーブ⁶⁾の改善

3) この学会は、清成忠男法政大学元総長や塚越寛伊那食品工業代表取締役会長、坂本光司法政大学大学院政策創成研究科教授などが発起人代表となり(所属は2014年7月時点)、2014年に設立された学会である(<https://www.htk-gakkai.org/>)。学会の主目的は、「人をトコトン大切にしている企業こそが、好不況にぶれず好業績」という先行研究の深化・体系化と、人を大切にする企業経営の普及にあるとしている。会長は『日本でいちばん大切にしたい会社』(あさ出版)5部作で著名な坂本光司教授である。

4) 「堺市産業振興アクションプラン」は、堺市産業が抱える課題を克服し、持続的な成長を成し遂げることを目的に、具体的な行動計画として、2011年3月に策定され、その後2014年3月に改定(第1回改定)され、さらに社会経済環境の変化を受けて2018年3月に改訂された。この改訂は、2018年度から2020年度までの概ね3年間の計画を表し、堺市のマスタープランと連動する重要なアクションプランとなっている。

5) SWOT分析とは、企業が経営戦略や事業計画を作成するうえで自社の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunity)、脅威(Threat)を体系的に評価するためのフレームワークのことである。強み・弱みは主に内部環境、機会・脅威は主に外部環境に対する認識となる。

6) M字カーブとは、女性の年齢階級別の労働力率をグラフで表すと、学校卒業後20歳代でピークに達し、その後、

②課題（弱み）

- ・生産年齢人口の減少による中小企業の人材不足
- ・中小企業の円滑な事業承継・高齢化する熟練技術者の技能承継
- ・開業率より高い廃業率
- ・集積が低いオフィス機能
- ・産業用地の維持創出と住工混在エリアの拡大
- ・中心市街地や各拠点のエリアマネジメント強化

3-2 堺市産業を取り巻く社会経済環境

①機会・チャンス

- ・IoTや人工知能、ロボット等の社会実装による産業構造の転換
- ・国の働き方改革による、働く人の視点に立った労働制度の抜本的改革
- ・訪日外国人等の交流人口の増加
- ・経済成長が続く海外市場
- ・少子高齢化等による多様な地域課題の顕在化

②脅威

- ・企業誘致をめぐる厳しい都市間競争
- ・人口減少による国内需要の停滞

4 堺市の中小企業をめぐる現況

堺市の中小企業をめぐる概況については、第2回堺市中小企業フォーラムのパネルディスカッションにパネリストとして登壇していただいた日本政策金融公庫堺支店の下田直樹支店長のご報告の一部を紹介する。

4-1 堺支店取引先の時系列売上等について

日本政策金融公庫堺支店取引先の平成25年から平成30年の時系列的にみた製造業の売上高の変化を中小企業の集積地である東京の大森支店と大阪の東大阪支店を全国と合わせながら比較したのが図表4である。堺支店製造業者の特徴として、①他の地区を上回る機械設備投資を行っている、②償却前経常利益の伸びも他の地区よりも大きい、③従業員数を維持しており、人件費・労務費の負担も増えているが、売上高の伸びによってつまり付加価値を高めることによって利益を伸長させている、ことなどがわかる。

30歳代の出産・育児期に落ち込み、子育てが一段落した40歳代で再上昇し、アルファベットの「M」の形に似た曲線を描く傾向が見られることをいう。

図表4 H30年決算のH25年決算比（この5年間の変遷）

	全国製造業	堺支店製造業	大森支店製造業	東大阪支店製造業
売上高	108.7%	114.8%	111.0%	98.1%
人件費・労務費	108.1%	114.4%	107.1%	100.9%
償却前経常利益	138.9%	147.2%	141.3%	110.1%
機械設備	109.6%	127.1%	114.0%	93.9%
自己資本	123.4%	136.7%	123.0%	130.5%
従業員数	▲4人	±0人	▲7人	▲4人

出所：フォーラム当日の報告資料より

4-2 堺支店取引先の付加価値について

次に日本政策金融公庫堺支店取引先の製造業の付加価値を上記と同様に比較したものが図表5である。堺支店製造業者の特徴として、次のようなことが読み取れる。

- ①堺支店製造業者の「従業員1人あたりの付加価値」つまり労働生産性は、全国および他地域の支店製造業と比べて高い。
- ②この労働生産性の高さは、他地域に比べて積極的な設備投資による高い労働装備率に起因しており、設備生産性については他地域より若干低くなっている。このことは、堺支店製造業者は、高い労働装備率を確保することにより、価格競争力に強い体制を敷き、利益率よりも出荷額を高めることで付加価値を創出していると推測することもできる。
- ③従業員1人あたり人件費は、東大阪支店製造業より少し低く、労働分配率も他地域に比較して低くなっている。

図表5 堺支店取引先の付加価値について⁷⁾

		全国製造業	堺支店製造業	大森支店製造業	東大阪支店製造業
①	従業員1人あたり付加価値 (②×③)	12,340千円	14,194千円	11,616千円	13,711千円
②	労働装備率	10,175千円	13,027千円	8,752千円	10,907千円
③	設備生産性	1.21	1.09	1.33	1.26
④	従業員1人あたり人件費 (①×⑤)	5,193千円	5,585千円	5,526千円	5,824千円
⑤	労働分配率	42.1%	39.3%	47.5%	42.4%

出所：フォーラム当日の報告資料より

5 堺市中小企業の事例研究

堺市には多くの中小企業が存在しているが、ここではインタビュー調査で訪問した企業の中から、

7) ここでの指標の定義は次のようになっている。付加価値：売上高－商品仕入高－原材料費－外注加工費－棚卸差、労働装備率：有形固定資産／従業員数、設備生産性：付加価値／有形固定資産、労働分配率：人件費（除く役員報酬）／付加価値

とくに興味深い事業展開をしている中小企業を取り上げることにする。

5-1 経営理念（コアバリュー）を基軸とする三嶋商事

三嶋商事には2018年6月1日に訪問し、三嶋社長からいろいろお話を伺い、また2019年の第1回堺市中小企業フォーラムではパネリストとして三嶋商事の経営について報告していただいた⁸⁾。以下の内容は、インタビュー調査とパネリストとしての報告、三嶋商事のWebサイトなどをまとめたものである。

(1) 会社概要

代表取締役 三嶋頼之

創 業：1982年10月

資 本 金：1,000万円

従業員数：38名 平均年齢45歳

事業内容：特殊食品の卸売業を中心に、介護食・栄養補給食品など病院・老人福祉施設・在宅への販売業務。とくに2008年よりネット通販ショップを開始し、アマゾン、楽天、ヤフー、さらに中国のタオバオにまでショップを拡大している。

(2) 経営理念とブランディング

現社長の三嶋頼之氏は2代目で、1982年に先代の社長が創業された会社を2003年に事業承継し、当時3名だった従業員を少しずつ増やしていき、ネット通販ショップに進出したが、離職者も多く、その対応が重要な課題となっていた。その頃に『ザッポス伝説』というアメリカで有名な「靴のネット通販市場」を開拓したザッポス社のトニーシェイ CEO が書いた著書に会い、そのザッポス社のコアバリュー⁹⁾に感銘を受け、それに基づいて三嶋商事の経営理念とコアバリューを2011年に作成したそうである。

三嶋商事の経営理念は、「地域医療に貢献できる企業になる みんながハピネス」であり、コアバリューとして、次の10項目を掲げている。①サプライズ・感動・喜び、②一つのチームを目指す 会社はファミリー、みんなで助け合う、③自己管理できる人間、成長、学び・？を追及する、④カスタマーサービスをより良く、⑤確かな情報を届けるために積極的に知識（ナレッジ）を身に着ける、⑥変化を受け入れ、変化（改善）をする創造的な発想推進、⑦意欲的（マインド）なコミュニケーションを率先する、⑧環境・会社・自分をキレイに、自慢できる会社をつくる、⑨感謝の気持ちを

8) インタビューには吉城唯史阪南大学教授にも同行していただき、その纏めもしていただき、参考にさせていただいた。記して感謝申し上げます。

9) 以下がザッポス社のコアバリューである（石塚（2011）92-93頁）。

1. サービスを通して、WOW（驚嘆）を届けよ。
2. 変化を受け入れ、その原動力となれ。
3. 楽しさと、ちょっと変わったことをクリエイトせよ。
4. 間違いを恐れず、創造的で、オープン・マインドであれ。
5. 成長と学びを追求せよ。
6. コミュニケーションを通して、オープンで正直な人間関係を構築せよ。
7. チーム・家族精神を育てよ。
8. 限りあるところから、より大きな成果を生み出せ。
9. 情熱と強い意思を持て。
10. 謙虚であれ。

忘れず謙虚であれ、⑩全ての取引先を大切に取引先あつての会社。

さらに三嶋商事は、ブランディングを大変重視しており、会社のロゴマークから名刺、ネーミング、キャッチコピー、パッケージなどブランドを向上させるために良く考え抜いたものを使用し、経営理念と共に企業にとってのブランドの意義と役割などを解説した『三嶋商事ブランドガイドライン（平成29年10月）』という冊子を作成し、従業員教育をしている。従業員の採用にあたってはこの経営理念とブランディングを十分に説明し、共感したうえで入社するようになり、従業員の定着率も高まったという。従業員の評価もこのコアバリューの10項目に基づいて実施し、優秀賞には報奨金も出すそうである。

（3）経営計画と経営管理

数年前から中期経営計画を作成するようになり、毎年8月に幹部合宿を実施し、短期利益計画に落とし込むようにしており、予算管理も月次ベースで実施している。売上数値の実績については社内に公開している。

企業経営上、常に注視している数値は売上高以外では変動費だそうである。というのは楽天などのネット通販では手数料と送料で変動費が上昇する場合がとこのことであった。ただ売上高と変動費の注視は、その差額が限界利益であり、限界利益を重視していることにもなる。そうしたネット通販の売上は、今では卸売事業の売上を抜くまでに至っている。

財務内容としては2018年に現在地に移転するまでは無借金経営を続けてきた。現在は手形も使用せず、ネット通販売上が多いこともあり資金繰りは順調とのことであった。

さらにプライベートブランド商品も2016年より起ち上げ、現在は「みしまのたんぱく質調整米1/50」とたんぱく質・塩分調整 冷凍弁当「みしまの御膳ほのか」を販売するようになった。

（4）社会貢献活動

三嶋商事は、次のような社会貢献活動にも積極的に関わっている。同社のホームページでは次のように紹介されている。

①南河内嚙下研究会

医療従事者並びに当会世話人の知識向上を目指し、セミナーなどを通じ最新情報を提供できる場をつくり、地域医療に貢献できるよう事務局として平成16年の発足以来携わっています。

②ミライ企業プロジェクト¹⁰⁾

プロジェクトのコンセプトに共感し、平成27年より参画。理念を大事にする同じ想いをもった異業種に刺激を頂きつつ、少子化で減少する学生へも自社を知って貰うアプローチができるため携わっています。

③介護甲子園¹¹⁾

ここで介護職員にスポットライトを当て、プラス発信を行う素晴らしい活動です。介護から日

10) ミライ企業プロジェクト (miraikigyozukan.jp/project) は、未来を創る地域企業を「ミライ企業」とブランディングし、そのミライ企業と若者のミライが共にひろがるプラットフォーム創りを目指している団体で、毎年参加企業の紹介を兼ねた「ミライ企業図鑑」を刊行している。

11) 「介護甲子園」とは、介護から日本を元気にしたいという想いを持つ全国の同志により開催される、介護業界に働く人が最高に輝ける場を提供するイベントであり、社団法人日本介護協会が運営している。三嶋社長は同協会の理事を務めている。

本を元気に！ 年々全国から賛同する施設が増え続けています。介護「職」ではなくて「食」を扱う会社として応援するのは必然です。

ここで重要なことは社会貢献活動が単なる CSR (Corporate Social Responsibility) ではなくて、マイケル・ポーター達が主張するような CSV (Creating Shared Value) になっていることである¹²⁾。すなわち南河内嚙下研究会や介護甲子園は、同社の本業である介護食・栄養補給食品の販売と密接に関わるところであり、嚙下や介護に関わる社会的な医療・介護問題を結びつけて事業展開を図っていることである。ミライ企業プロジェクトも同社が重視する企業の経営理念や採用ブランディングに結びついているのである。採用ブランディングは最近用いられてきた概念であるが、深澤了(2018、6頁)によれば、次のように説明されている。「採用ブランディングとは、採用市場においてブランド構築の考え方を応用したものです。運動性のある施策を通して自社の魅力を伝えつつ、求める人材像(ペルソナ)に最適なアプローチを行うことで、コストを抑え、より効率的な採用活動を実現する考え方です」。この採用ブランディングは、中小企業にとってこそ、人材の定着率を高めるためにも重要な理論的実践的な採用アプローチだといえる。経営理念とブランディングを重視する三嶋商事は、意識しているかどうかは分からないが、事実上採用ブランディングアプローチを活用しているように思われる。

5-2 伝統とチャレンジの中尾食品工業株式会社¹³⁾

(1) 会社概要

代表者：中尾友彦

設立：1927年創業

資本金：1,600万円

従業員数：17名(2018年11月)

業務内容：こんにゃく・ところてん等の製造・販売

(2) 会社沿革と事業承継

堺市が2015年に『堺：匠のDNAが躍動する都市 さかい老舗企業に学ぶ』を公刊したが、そこで選ばれた老舗企業30社の中に中尾食品工業が入っている。1927年に米穀店を営んでいた中尾菊松氏が新たな事業としてこんにゃく屋を始めたのが中尾食品工業の出発点である。やがて多くのこんにゃくメーカーが大手との価格競争に耐えられず淘汰されていく中で、同社は堺で唯一のこんにゃくメーカーとして生き残ってきた。前掲書『堺』によれば、3代目で現会長の中尾康司氏が安易な

12) CSVとは、経営戦略論で世界的に著名なポーターとクラマー(Porter, M. E. and M. R. Kramer)は、CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を新たな競争戦略の中心となる概念として提唱したものであり、経済価値と社会的価値のトレードオフを超えて両者の統合を図る企業価値創造アプローチを示すものであった(Harvard Business Review, 2011, Jan-Feb, 邦訳 Diamond Harvard Business Review, 2011, June)。すなわち地球環境問題や資源の枯渇、貧困、失業、経済格差などの社会的問題に対して事業活動を通じて経済的成果と社会的なイノベーションを結びつけようとするものである。社会的問題に立ち向かう中で新たな製品やサービスのイノベーションが生み出され、企業の付加価値も創造されてくるというのである。これについては拙稿(2019)も参照されたい。

13) 同社には2018年8月6日に吉城唯史阪南大学教授と張宏武本学大学院生と共に訪問し、インタビューを実施した。

値下げに走らず「純粹に商品の良さを分かってくれる人たちに向けて、良い商品を作り続ける」という想いで頑張り、食の安全にこだわった宅配事業との取引も実現させて事業を存続させてきた。そして同社の現在の代表である中尾友彦社長は、大学卒業後、証券会社に2年間勤務した後に同社に入社し、2013年に事業を承継し、26歳で4代目の社長となったのである。3代目の中尾会長はこんにゃくの製造機械メーカーに就職していた経験があり、機械のメンテナンスなど製造現場を担当し、4代目社長が営業という棲み分けで事業展開をしてきた。そして中尾社長の姉は総務部長として補佐されている。

(3) 「菊松こんにゃく」ブランドの継承・発展

同社のこんにゃくは、自然に囲まれた広島県府中市の山中に在る肥沃な土地で2～3年かけて育てられた有機栽培の生こんにゃく芋を材料として使用し、人工的な凝固剤は使わず、凝固剤には昔ながらの木灰のアク汁を用いた伝統的なこんにゃく製法を継承し、こんにゃく本来の美味しさや安全性を保ち、「菊松こんにゃく」製造のために努力している。2019年には大阪府が実施している「大阪版食の安全安心認証制度」を取得された。この認証制度は、一般的な衛生管理への取り組みだけにとどまらず、国際的にも認められたHACCPの考え方を取入れ、コンプライアンスの遵守においても積極的に行っている飲食店や食品製造施設、販売店を認証する制度である。中尾社長は同社のホームページで、「私達の企業姿勢に掲げている『コンプライアンスにのっとり安全・適切な食品提供を行います』」を行政機関にも認めて頂き、非常に嬉しく思うと述べている。

中尾社長によれば、これらは、効率や安価を求めることとは正反対のことであり、「菊松こんにゃく」のブランドを継承・発展させるためには不可欠な条件だと考えている。そのため価格競争になりがちなBtoBに頼るのではなくて一般消費者への小売りを強化するため、イベント会場やファーマーズマーケットでの対面販売にも力を入れている。今では堺で唯一のこんにゃく屋になり、こんにゃくの産地でもない堺のこんにゃく屋が、なぜお客様から愛されているか、それはこんにゃく本来の美味しさや安全性を保つため、90年以上真っ当な作り方を研究し続けてきたからだだと自負している。

(4) 経営理念とCSR

中尾社長は事業継承後、次のような経営理念、企業姿勢、行動指針を設定し、従業員の理解を得るために冊子としてもまとめている。

- ①経営理念：伝統と創造を持って笑顔あふれる人生に貢献します
- ②企業姿勢：私達は、コンプライアンスにのっとり安全・適切な食品提供を行います
- ③行動指針：
 - ・常に相手に感謝の気持ちを持ち、明るく元気な挨拶をします。
 - ・常に「より良く」を考えます。
 - ・人が見ていなくても、責任を持って業務を行います。
 - ・目標を掲げ、臨機応変かつ迅速に業務を全うします。
 - ・目先の損得よりも、善悪で物事を判断し行動します。
 - ・喜ばれる商品をお客様とともに作ります。
 - ・選ばれる会社であり続けます。
 - ・必要な情報を積極的に開示します。法令や社会のルールを守り、責任ある行動を取ります。
 - ・社会に貢献できる会社であり続けます。
 - ・他にない技術で社会を豊かにします。

またCSRについては、堺市産業振興センターが実施したCSRセミナーに参加することによって他社の事例などを紹介され、新入社員の採用にも良い効果があることを知り、同社でも「食育」と

いう観点から取り組むことにして小学生の工場見学などを受け入れることにしたそうである。

さらに大阪府の「男女いきいき・元気宣言」登録事業者として登録され、従業員のワークライフバランスの観点より、次のような施策をおこなっている。

・クラウドツールを導入しており、伝達事項の共有や、子どもの体調不良時の急な欠勤の連絡に活用している。・働くだけでなく休暇も大事と考えており、数年前から年間休日を少しずつ増やすなど、リフレッシュして業務に集中できる環境づくりに努めている。・パート従業員について、子どもの急な発熱等による欠勤等に柔軟に対応しているほか、昼休憩を自宅で取ることを認めている。・年に2回、従業員全員参加の食事会を開催しており、貢献度の高い従業員に表彰を行っている。パート従業員を対象とした「ベストサポーター賞」の表彰もあり、日頃の感謝を伝えるとともに、従業員のモチベーション向上に努めている。・クラウドツールを用いて、有給休暇の申請、承認をしており、5日間の有給取得義務化を取りやすくなるようにうながしている。・午前有給、午後有給を認める制度を整え、有給取得をしやすようにしている。

(5) チャレンジ精神

4代目の中尾社長の特徴は、何よりも若い社長であるということもあってチャレンジ精神が旺盛なところにある。2018年5月にホームページを開設して以降、積極的な対外活動を展開されている。2018年7月23日のMBSラジオでは『こんにゃくのことを悪く言う人はいない。』ということで番組に迎えられたり、生芋こんにゃくスムージーを開発し、2018年9月に東京都新宿駅前の商業ビル「新宿アルタ」とハワイホノルルにショップをオープンした。新宿店は上手くいかず2ヶ月で閉店したようである。さらにここ数年若者に人気があるタピオカミルクティーにこんにゃくを使用する商品を売り出し、人気番組のキャンブリア宮殿（10月24日放送）の番組の一部（世界に醤油を広めたレジェンドが指南！）でキッコーマンの茂木さんからのアドバイスを受けるところを紹介されたりしている。

また以前から三嶋商事さんと共に堺市でミライ企業プロジェクトに参加するなど積極的な活動をしている。なによりもそのチャレンジ精神が逞しいのである。

5-3 M&Aによる事業承継を成功させたオザワ工業株式会社

このオザワ工業株式会社の事例は、2020年1月11日の第2回堺市中小企業フォーラムのパネルディスカッションにおける報告とディスカッションを参考にしている。

(1) 会社概要

設 立：2019年3月11日（創業：大正7年）

役 員：代表取締役 樋口浩那、取締役社長 小川晃司

事業内容：引抜鋼管の製造・販売

社 員 数：12名

年 商：3億5000円

(2) M&Aによる事業承継の経緯

M&Aには一般に大きく分けて株式譲渡と事業譲渡の2種類がある。株式譲渡とはいわゆる会社まるごと譲渡するものであり、M&Aの8割以上がこの株式譲渡になっている。もう一つの事業譲

渡は、一部の事業だけを譲渡するものであり、長期売掛金や不良在庫などの不良債権を引き継ぐリスクがない。ただし、社員はいったん退職となり、新会社での再雇用となるため、新会社は社会保険など各種の転籍の手続きが必要となる。

オザワ工業は、鋼管流通のヒグチ鋼管が堺市に本社がある引抜鋼管メーカーの小沢工業から事業譲渡を受けて新しく設立された会社である。新会社オザワ工業は、小沢工業から引抜鋼管事業と従業員を引き継ぎ、その代表取締役にはヒグチ鋼管社長の樋口浩邦氏、執行責任者として業務部営業課長の小川晃司氏が社長に就任した¹⁴⁾。

「日刊工業新聞」(2019年4月3日)によれば、この事業承継について次のように説明されている。1918年創業の小沢工業は自動車部品、農機具部品向けに引き抜き鋼管を生産、供給しており、同社の小澤社長(70歳)は後継者難からかねてより事業譲渡先を探しており、販売先であるヒグチ鋼管に銀行を通じ、交渉を進めてきたそうである。ヒグチ鋼管は鋼管流通の会社であり、普通鋼を在庫販売し、本社と第3工場でSTKや小径角を切断や曲げ、穴開け、スリットなどの加工をし、ディスプレイや建築金物向けを中心に近隣のユーザーに短納期で供給している。鋼材流通が同業者や加工外注先をグループ化することはあるが、取引があったとはいえメーカーの事業を継承するケースは珍しいという。記事では樋口社長の談話として「当社にとってはチャレンジだが、社員を経営のトップに据えることで励みになるとともに、人間的な成長も期待できる」と捉え、小川晃司社長にメールを送っている。また今後について「ものづくりの企業で事業の継続が難しく、ともに発展していけるケースであれば、積極的に取り組んでいきたい」とM&Aに前向きな発言をしている。他方、小川晃司社長は「価格競争に陥らず、手の掛かる仕事を一つ一つ丁寧に対応して、少しずつ販路を広げていきたい」と親会社のヒグチ鋼管と同じ営業方針で臨み、「売上高を伸ばすためには増員が必要」とし「ベテランの熟練の技術を継承するためにも、若手社員を増やしていきたい」と決意を表明していた。

(3) M&A双方のメリット

このようなM&Aによる事業承継を経験された小川晃司社長は、M&A双方のメリットを次のように整理されている。

- ①譲渡する側(売り手)のメリット：・後継者問題が解決でき、営業権、工場設備、棚卸在庫が売却できる。・廃業の回避と従業員の雇用が確保できる。
- ②受け入れ側(買い手)のメリット：・技術があるが後継者不在の「ものづくり企業」をM&Aで承継することで事業拡大が期待できる。・一から事業を立ち上げなくても「居抜き」の状態ですぐ新規事業を開始できる。・M&A先へ社員を派遣することにより社員が活躍できる新たな環境を作ることができる。

またM&Aについては、結婚によく例えられるとして、この例が一番わかりやすいと述べておられ、ここに紹介しておきたい。

14) 樋口浩邦社長は関西大学卒業で「人を大切にする経営学会」関西支部の懇親会でお会いしたことがあり、大学の研究室にも来られ、何度かお話ししたことがある。小川晃司社長は2019年2月の第1回堺市中小企業フォーラムにも出席いただいた。ヒグチ鋼管のホームページによれば、樋口浩邦社長は小沢工業以外にもこれまで4社のM&Aによる事業承継の経験がある。ヒグチ鋼管は資本金1000万円、従業員74名でしっかりした経営理念のもとで経営をしている堅実な会社であり、樋口社長はホームページを充実させ、毎月「ひぐちん通信」をMLで発信するなど広報活動も盛んにおこなっている。

- ① M&A は、結婚と同じでマリッジブルーがある。結婚 (M&A) 控えた人が、まじかに迫った結婚生活に突然、不安や憂鬱を感じる。
 - ② 結婚 (M&A) 前や結婚 (M&A) 直後は相手のいいとこしか見えない (見せない)。
 - ③ 結婚前よりも結婚 (M&A) 後の生活の方がもっと大事。結婚も M&A もいかに共に楽しく歩んでいけるかが重要。譲渡する側、される側の片方だけメリットがあるのではなく、お互い、WIN-WIN の関係がないといけない。
- そして次のように提言されている。
- ④ 後継者不在であっても、廃業という選択肢を選ぶ前に M&A という方法で中小企業の継続・発展を国や市町村レベルで考える必要がある。

第2回堺市中小企業フォーラムのパネリストのひとりである日本政策金融公庫堺支店の下田直樹支店長は、M&A による事業承継を順調に進めたこのオザワ工業の例は数少ないもので大変評価できると述べていた。

むすびに代えて

中小企業とくに中小の製造業は、本稿の最初に指摘したように大企業に比べて生産性が低く、生産性の向上がなによりもまず重要な課題である。そのためには今後10年の間に70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、そのうち約半数の127万人が後継者未定といわれている現状を悲観的にみるのではなく、この機会を中小企業の事業承継を積極的に進め、中小企業の統廃合を実現させ、活力ある生産性の高い中小企業に転換させていくことが必要である。堺市中小企業は他の中小企業事業集積地よりも労働生産性が若干高いものの課題は同様である。事業承継についてはオザワ工業の事例が参考となるだろう。

また中小企業の実産性を向上させるには優秀な人材の確保と育成、定着が要請される。そのことによってイノベーションも産まれるのである。ダボス会議 (世界経済フォーラム) 創設者であるクラウス・シュワブは、第4次産業革命によって出現する新たなビジネス・モデルの下では、「企業は『人材主義 (talentism)』という概念へ適合しなくてはならない。これは競争力向上にとって最も重要で、新たに出現してきた要因の一つである」と述べている (Schwab 2016, p.60, 邦訳書83頁)。このことは中小企業にとっても大変重要な指摘であり、かつてドラッカーが「人こそ我々の最大の資産である (People Are Our Greatest Asset)」と強調していたこと共通するものである (Drucker 1974, p.649, 邦訳348頁)。中小企業にとっても「人を大切にすること」が重要であり、しっかりした経営理念と企業文化を育て上げ、三嶋商事のように「採用ブランディング」のアプローチを目指していく必要があるだろう。

〈参考文献〉

- 石塚しのぶ (2011) 『ザッポスの奇跡 (改訂版)』 廣済堂出版。
- デービット・アトキンソン (2018) 『新・生産性立国論』 東洋経済新報社。
- デービット・アトキンソン (2019a) 『日本人の勝算』 東洋経済新報社。
- デービット・アトキンソン (2019b) 『国運の分岐点：中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか』 講談社。

- トニー・シェイ著本庄修二監訳（2010）『顧客が熱狂する靴店 ザッポス伝説：アマゾン震撼させたサービスはいかに生まれたか』ダイヤモンド社。
- 深澤了（2018）『採用ブランディング』幻冬舎。
- 三嶋商事（2017）『ブランドガイドライン』
- 水野一郎（2015）「中小企業の管理会計に関する一考察」『関西大学商学論集』60巻2号 23-41頁。
- 水野一郎（2017）「人本主義に基づく中小企業の管理会計」『関西大学商学論集』62巻2号 91-107頁。
- 水野一郎編（2019）『中小企業管理会計の理論と実践』中央経済社。
- 水野一郎（2019）「渋沢栄一とCSV——道徳経済合一説を中心として——」『産業経理』Vol.79 No.2 13-23頁。
- 堺市（2015）『堺：匠のDNAが躍動する都市 さかい老舗企業に学ぶ』。
- 堺市産業振興局商工労働部（2018）「堺市産業振興アクションプラン～匠のDNAが躍動する都市 堺～」（2018年4月改訂）。
- 中小企業庁（2018）『中小企業白書』。
- 中小企業庁（2019）『中小企業白書』。
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HARPER. (上田惇生訳『マネジメント：課題、責任、実践（上）』ダイヤモンド社2016)
- Porter, M. E., and M. R. Kramer. 2011, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pp.62-77. (ダイヤモンド社編集部訳（2014）「共通価値の戦略——経済的価値と社会的価値を同時に実現する——」『Harvard Business Review』8-31頁）。
- Schwab, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Penguin Random House UK. (世界経済フォーラム訳『第四次産業革命 ザッポス会議が予測する未来』日本経済新聞出版社 2018)
- 『日刊工業新聞』2019年4月3日

(みずの いちろう 関西大学商学部教授)

〈資料〉

堺市と 関西大学の地域連携事業

2018 年度連続講演会

はたらく
堺 DE 就職



第1回 11月16日(金) 18時~20時

会場：関西大学 堺キャンパス S A 301 教室 定員 70 名

17:40 受付
18:00 開会挨拶
玉置 栄一氏
公認会計士
関西大学特別任用教授
18:05 講演
笹倉 淳史氏
関西大学教授
19:20 討論
19:55 閉会挨拶
米山 高志氏
公認会計士
関西大学非常勤講師



講演テーマ：「関西大学の就職・就活の現状：堺市との関わりを考慮しつつ」

笹倉 淳史氏（関西大学教授・キャリアセンター所長）

● 討論：「堺市で働くことや生活することの魅力を語ろう！」

関西大学の校友、堺市に住む学生、堺市で働く卒業生、市民、企業経営者から

司会：水野一郎氏（関西大学教授・日本管理会計学会会長）

第2回 12月6日(木) 18時~20時

会場：関西大学 堺キャンパス S A 302 教室 定員 50 名



講演テーマ：「中小企業金融とクラウドファンディング」

米山 高志氏
（公認会計士・関西大学非常勤講師）

会場：関西大学 堺キャンパス

入場料：無料

申込方法：直接会場に来てください

主催：関西大学 後援：堺市



お問い合わせ：関西大学商学部 水野一郎 研究室 (icimizuno@kansai-u.ac.jp)

第1回講演会

趣旨：関西大学の笹倉淳史キャリアセンター所長よりキャリアセンターの活動と共に2018年度の就職状況や就活の現状、さらにこれまでの堺市出身の学生の就職状況や堺市企業の受け入れ状況について講演をしていただき、今後の堺市企業と学生との関わり合いを探ってみる。

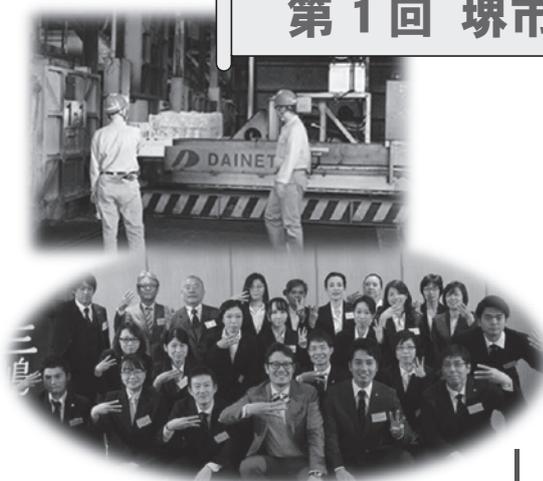
とくに当日は堺市に在住する関西大学の学生や堺市の企業に勤務する関西大学の卒業生、関西大学の校友、堺市の企業経営者や市民、学生の皆さんの積極的な参加を得て、堺市に居住する魅力や堺市の企業に勤務する魅力を改めて確認しながら、堺市と関西大学の地域連携を強化していく方向性が確認できることを期待しています。

第2回講演会

趣旨：米山高志公認会計士より中小企業の資金調達や資金繰りの実務に携わってきた経験を踏まえて、中小企業の金融機関との様々な付き合い方や最近いろいろなところで注目されてきているクラウドファンディングの現状を紹介し、実際の事例を通して今後の活用方法などを探ってみる。

堺市の中小企業の経営者やクラウドファンディングに関心を持つ行政や市民の皆さんの積極的な参加と議論を期待しています。

第1回 堺市中小企業フォーラム



堺市の
元気な企業集まってくる！



日時

2019年2月16日(土)

13:50 開会

13:30 受付

13:50 開会挨拶 奥 和義氏
関西大学副学長

14:00 基調講演

15:20 パネルディスカッション

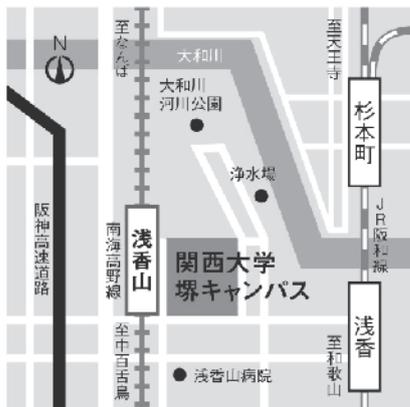
16:40 名刺交換・懇談会

17:00 閉会

会場

- 入場料:無料
- 事前申し込み不要

関西大学堺キャンパス
SA201 教室



●総司会 ● 笹倉 淳史氏 関西大学教授・キャリアセンター所長

基調講演

テーマ 「堺市の中小企業の活性化と経済効果」

報告者



宮本 勝浩氏

大阪府立大学・関西大学名誉教授
堺市および公益財団法人堺都市政策研究所顧問

パネルディスカッション

テーマ 「堺市の中小企業の活性化と生産性の向上には何が必要か！」

コーディネーター

水野 一郎氏
関西大学教授・日本管理会計学会会長

パネリスト

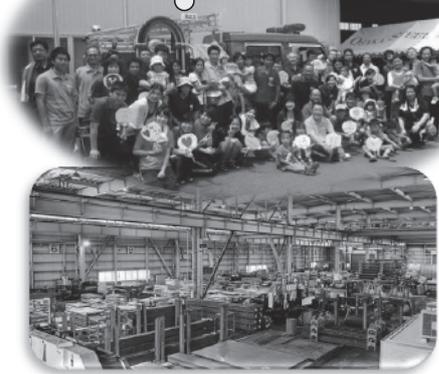
西浦 伸雄氏(さかい新事業創造センター
統括マネージャー)
玉置 栄一氏(関西大学特別任用教授・公認会計士)
三嶋 頼之氏(三嶋商事代表取締役社長)
山下 泰功氏(ゆびすいコンサルティング取締役・
中小企業診断士)

名刺交換・懇談会

主催: 関西大学
後援: 堺市

お問い合わせ: 関西大学商学部 水野一郎研究室 (icmizuno@kansai-u.ac.jp)

2019年度 堺市と 関西大学との地域連携事業
第2回 堺市中小企業フォーラム



堺市の
元気な企業集まってくる!



日時

2020年 1月 11日(土)

13:50 開会

- 13:30 受付
- 13:50 開会挨拶 奥 和義氏
関西大学副学長
- 14:00 基調講演
- 15:20 パネルディスカッション
- 16:40 名刺交換・懇談会
- 17:00 閉会

会場

- 入場料:無料
- 事前申し込み不要

関西大学堺キャンパス
SA301 教室



●総司会 ● 笹倉 淳史氏 関西大学教授・キャリアセンター所長

特別講演

テーマ 「会社の発展は社員の幸せから
～社員第一主義経営のすべて～」

報告者



樋口 友夫氏
天彦産業代表取締役社長
人を大切にする経営学会関西支部
支部長

パネルディスカッション

テーマ 「堺市の中小企業の活性化と
生産性の向上には何が必要か！」

コーディネーター・問題提起

水野 一郎氏
関西大学教授・日本管理会計学会会長

パネリスト

小川 晃司氏(オザワ工業株式会社取締役社長)
下田 直樹氏(日本政策金融公庫堺支店
支店長兼中小企業事業統轄)
桂 真理子氏(公認会計士・桂公認会計士事務所代表)

名刺交換・懇談会

主催: 関西大学

後援: 堺市・人を大切にする経営学会

お問い合わせ: 関西大学商学部 水野一郎研究室 (icmizuno@kansai-u.ac.jp)

