



※1 中堅企業」の実態分析（帝国データバンク）

※2 産業競争力強化法に基づく「中小企業」に該当しない従業員数（正社員数）が2000名以下の企業

COLUMN

◎名古屋商科大学ビジネススクール教授 磯辺剛彦

「ミッシヨン」を基軸に据え一層の成長を

中小企業の成長を促す施策が相次いで打ち出されるなか、日本経済をけん引する原動力として脚光を浴びる中堅企業。30年以上にわたる中堅企業を研究している磯辺剛彦氏は「中小企業が強靱な中堅企業に発展を遂げるには、ミッシヨンの旗印が欠かせない」と説く。

1990年代から今日まで400社をこえる中堅、中小企業を訪問し、経営者にインタビューを行ってきました。その中には「ゆるまないねじ」で知られるハードロック工業や、アスリート向けアイウェア「SWANS」が有名な山本光学といったニッチトップ企業もあります。

優れた技術を有し、オンラインワンの製品を製造する企業の多くは中堅規模でした。

民間調査会社の調査によると、中堅企業^{※2}の国内企業全体に占める割合は0.5%にすぎません。しかしながら、その売上高の合計は、国内企業の総売上高の15%にのびます。日本の産業競争力を高める上で、中堅企業が大きな役割を担っているのは明らかです。加えて、大企業が東京都や大阪府などの大都市圏に集中しているのに対して、中堅企業では地方都市に拠点を置く

ケースもあり、地方創生の観点からも重要な存在といえます。

社会の不便を解消する

中堅企業を研究しはじめた当初、中堅企業とは「大企業への成長途上にある中小企業」とのイメージを抱いていました。それが経営者へのインタビューを



Profile

いそべ・たけひこ
慶応義塾大学名誉教授。一般財団法人企業経営研究所理事長。1981年慶応義塾大学経済学部卒業後、株式会社井筒屋入社。91年経営学修士（同大学）、96年経営学博士（同大学）。流通科学大学教授、神戸大学経済経営研究所教授などを経て、2007年慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授。23年名古屋商科大学大学院教授。著書は『世のためのため、ひいては自分のための経営論』（白桃書房）など。

重ねていくうちに、「中堅企業」というひとつのカテゴリーとして捉え、経営の設計図を掘り下げたいと考えるようになったのです。

中小企業はヒト、モノ、カネ、ブランドなどの経営資源が圧倒的に不足しており、いわば個人商店のように経営者が孤軍奮闘しているところもあります。大企業では、規模が大きいがゆえに経営者すら事業内容を把握しきれず、組織運営に膨大な労力が費やされます。一方、中堅企業は、経営資源が中小企業ほど不足しておらず、大企業のように

に組織運営に時間を割かれることもありません。競争力のある中堅企業は、得意な事業領域に特化し、適正規模を保つ傾向があります。

研究活動を通して判明したのは、優れた中堅企業がミッシヨン（使命）や経営理念を中心に据え、これらを最上位の行動原則としていくことです。私はそのような企業を「ミッシヨンコア企業」と名付けました。ミッシヨンとは、社会の不便なことや不安なこと、不快なことを解消する、組織が存在する意義を指します。

例えば、住宅資材卸売りを営むマツ六は、新築住宅市場が縮小するなか、リフォーム市場への進出を検討します。ただ、単なるリフォームなら大手企業がシェアを握っているため、勝ち目はありません。そこで思いついたのが、リフォームと高齢化を掛け合わせることでした。同社は「協調互敬」という経営理念を創業来掲げており、取引先である金物店や大工との共存を志向しています。高齢者の自宅内での転倒事故防止に役立つ移動式手すりの開発や、手すりのレンタル事業を開始し「介護リフォーム」という新たな市場を開拓しました。

また、島根県の中村ブレイスは、シリコーンゴム製の精巧な人工乳房や人工補正具開発で知



られています。社員が1人ひとりの患者の声に耳を傾け、手作業でつくっている製品は、見た

目の美しさからメデイカルアートの製品と呼ばれています。「人にやさしいものづくり」の経営理念のもと、顧客の一生によりそう姿勢を貫いています。

「すべては情報共有から」

社会の不便、不安などを解消しつつ、ビジネスとして成立させるのはむずかしいものです。

ここまで紹介した企業は、規模の拡大や多角化を図るのではなく、特定の技術を深掘りすることで汎用品化を避け、業界内で確固たる地位を築きました。そして優れた経営者は、情報共有を重要視しています。前出のマツ六の松本將社長も「すべては情報共有から」といいます。

情報共有の大事なツールが日報で、200名以上いる従業員

のすべての日報に目を通すのが日課となっています。日報には顧客との会話をおして得た情報や気づきなどが記されていて、際立つのは情報をタイムリーにつかむべく、社長自身が1日に4回確認しているところです。特に目に留まった内容にはリアクションボタンを押したり、コメントを返信したりしているそうです。松本社長は、従業員と日報のやり取りを継続することで「会社がひとつの塊になった」と話します。

中小企業と中堅企業の一番の違いは、社会的責任の大きさです。中堅企業にとってミッションと経営理念を定め、社会に対していかに貢献していくか宣言することは不可欠といえます。

インタビュー・構成／本誌・小林淳二