

経営学レポート課題

1 設 問

規模の大小を問わず、企業はグローバル化のなか、熾烈な競争の波にさらされており、また国内においては、人口減少による諸問題、地域間格差の顕在化等、企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。企業経営においては、環境変化に柔軟に対応し、同時に激化する環境下でも、揺らぐことのない経営指針が必要である。(略)

講義の内容を踏まえ、ワークシートを活用して企業等を分析せよ。

2 分析対象について

(1) 企業情報※1

名称：有限会社〇〇〇

住所：〇〇〇

社長：〇〇〇 (60代・2018年時)

創業：〇〇〇

資本金：〇〇〇

売上高：〇〇〇万円 (2018年10月期)

事業内容：〇〇〇

(2) 概 要

有限会社〇〇〇は1900年4月に、大手家電メーカー・パナソニックの商品を取り扱う商社の下請け工場として、シルク印刷事業で創業した。当時は夫婦2人で始め、製造業の隆盛時期であり、働けば働くほどに、売上げは上がった。〇〇社長は先取りした経営を意識し、1981年には設備投資を行って塗装事業へも取り掛かり、印刷業と塗装業との2事業に拡大して、従業員も20人ほどとなった。

しかし、1990年代になると、製造業において工場の海外移転などによる縮小が起き、売上げも減っていった。周りの同業者が次々と廃業していく中、〇〇社は印刷業と塗装業の二つを同時にできる利便性さと社長の顧客満足度の追求という考えのもとでの信頼を得ていたことから、減りつつも、継続的に商品を受注した。

2000年には、従業員の福利厚生の上昇を図るために、法人化した。その後、売上げが減少する中、人的整理と工場の自動化による経営の合理化を図った。そして2010年には、新たな紫外線LEDプリンターを導入して、自社のイノベーションを進め、商社の印刷・塗装ニーズに対応している。

現在は、社長と夫人、長男夫婦、長女、パート等3人の8人での、家族経営を行っている

る。また長男（現工場長）を後継者として考え、信頼ある経営者として育成することに留意している。事業は下請けの航空機部品の印刷・塗装が主であるが、将来を考慮してインターネットを活用した個人向けの独自事業を始めている。事業内容は、紫外線 LED プリンターを利用したおもちゃの LEGO 等の他製品へのオリジナル印刷・塗装である。

(3) 選定理由

資源のない我が国において加工貿易は日本の産業の根本であり、製造業はわが国の経済力の持続的な維持・発展には必要不可欠である。しかしながら、グローバル化に伴い、多くの工場が海外移転を行い、製造業の衰退化が叫ばれて久しい。そのような厳しい経営環境において、〇〇〇社は、家族経営という小規模で、下請け企業という立場において、1970年代の製造業の隆盛期を経験し、そしてバブル以降の衰退期にも対応し、そして事業を2代目へと引き継ごうとしている持続可能な経営を実践しているのである。

〇〇〇社を支えたのは何か、そして今後はどうすべきなのか、日本を支える、地域を支える製造業、下町工場を分析することは、非常に有意義であると考えるのである。なお、この分析は社長と夫人へのインタビュー内容を基に作成している。

3 分析

(1) ワークシートの活用

本分析においては、①年表、②経営方針史、③資源分析、④環境分析、⑤理念策定、⑥経営方針のワークシートを活用した。これらに基づいて順に述べていく。

(2) 年表

ア 別紙1「我社の年表 経営指針検討シート1-②」

イ 時代背景

1980年代はパナソニックの主力製品は洗濯機や冷蔵庫といった白物家電であり、大阪圏内の工場で生産していた。工場の海外移転等が進み1990年代には、電話機、オーディオ機器、携帯電話の製造が行われた。しかし、それも海外工場へその機能が移転し、現在は航空機部品などになっている。

製造業は時代とともに変革が求められ、また工場の機能縮小とともに多くの中小の製造業者が廃業している。さらには、現在は少子高齢化の影響を受け、多くの製造業者が後継問題や従業員の不足に悩み、厳しい経営環境に置かれているのである。

ウ 説明

〇〇〇社は〇〇〇社長が19〇〇年に創業したが、それまでは叔父の工場で高校卒業後から働いていた。そしてシルク印刷事業で独立した。基本的にはパナソニックの製造部品を取り扱う商社の下請けであった。時代においてはパナソニックの白物家電製造の全盛期であり、働けば働くほどに利益を得る事ができた。

1981年には、家電製造工程での印刷が塗装の後にあることから、その業務の効率化を考え、工場移転を兼ね塗装設備を導入し、印刷と塗装に事業を拡大した。これは商社（顧客）にとっても有意義であった。二つの会社ではなく、一つの会社にまとめて発注することができたからである。

1986年にはより大きな自社工場を〇〇〇市に構え、経営は順調で、年商〇億円、従業員も20人にまで拡大した。そして商社からの受注は滞ることはなかった。しかしながら、時代の変化に伴い、印刷・塗装技術の向上も求められることから、〇〇〇社長は積極的な先行投資で設備更新を行って、不断の経営努力を怠ることはなかった。

1999年、下請けのみでは将来的に経営が難しくなると〇〇〇社長は考え、事業多角化のため、塗装技術を利用して、魚釣りに使用するルアーの製作を始めた。しかしながらこのルアー製作は中間業者を通しての販売であり、販売利益の多くは中間業者等に消えて行き、期待した利益を上げることができなかった。

2001年に、長男の友人2名を正規社員として雇用（これまではパート雇用が主）し、従業員の福利厚生の実質化を図るために、法人化した。また将来を見据え、長男への事業継承も考慮した。後に、〇〇〇社長はこの2名を、会社利益が減少し、かつ製造業低迷の将来の状況を鑑みて、他業界へ再就職させることとなった。また不足する労働力を補うために工場の自動化を進めた。

2010年には、技術力向上のために紫外線LEDプリンターを導入した。この紫外線LEDプリンターは有効で、商社からの新規の要望等にも柔軟に対応することができた。

そして現在においては、下請けの経営から将来における経営の自主裁量の余地を拡大するために、ネット事業を始めている。この事業は紫外線LEDプリンター等を活用して、おもちゃのLEGO等に個人名を印刷したり、独自色を塗装して、個人向け販売するものである。なお1999年のルアー事業の反省から、ネットを利用した通信販売（直接販売）を行っている。現在は試行錯誤の時期であり、新しい作品を主作業の合間に製作している。将来においては下請け+自社事業の2本立てができることを期待している。

〇〇〇社は創業当初から現在に至るまで家族経営であるが、近年はますます人を大切にすることを重視して、従業員も家族同様に扱う家族経営を行っている。

(3) 経営方針史

ア 別紙2「わが社の経営方針史 経営指針検討シート1-③」

イ 説明

創業当時においては、〇〇〇家の生計を立てることが事業の目的であった。社長本人の性格が組織になじまず、生計を立てるには独立することが第一であったからである。その後、事業拡大、現在は生き残るための事業経営を行っている。そして社長自身、家族、従

業員、顧客の幸せを第一に考慮している。

また、創業当時から顧客の要望に誠心誠意をもって応える、顧客満足度の追求を心掛けており、多くの顧客からの信頼を得ている。この顧客への提供する主力サービスは印刷・塗装であり、時代に応じた部品塗装を商社に提供している。この際、時代に応じるために、設備を適時更新しており、様々なニーズに応えることができている。さらにはISOの取得など社会的評価にも考慮している。それらについて顧客は〇〇〇社を評価し、商社自ら進んで〇〇〇社を選定し、発注している。

社員については縁故採用を基本としている。家族経営であり、人の重要性は強く認識し、信頼ある人からの紹介が最良であるとしている。社員教育については、OJTで行っている。現在は特に後継者である長男の経営者としての育成に社長自身が力を入れている。信頼ある経営者としてどうあるべきかを考えさせ、経験させるために自らと一緒に行動させて学ばせている。

(4) 資源分析

ア 別紙3「自社の資源分析表 経営指針検討シート1-④」

イ 説明

〇〇〇社のサービスの強みは印刷・塗装における技術力である。この技術力を維持・向上することが現在・将来において必要である。またこの事業に特化していることは、同時に弱みでもあり、他事業への乗り換えは困難である。それを克服するのがアイデアの転換である。個人消費者に焦点をおき、ネットを通じてその技術力を活用した製品の提供を行っている。ただし、ネット事業が本業を支えるまでにはまだまだ多くのハードルを越えなければならないのが現状である。

営業においては、社長本人の人脈（人脈構築努力を含む。）と創業時からの関係ある商社等からの安定した受注をうけている。しかしながら、下請けであり、経営判断には制限を受けるために、そして製造業の衰退を鑑みて、自社事業を開発・発展させることが将来において必要であるとしている。

(5) 環境分析

ア 別紙4「経営環境分析シート 経営指針検討シート1-⑤」

イ 説明

日本の製造業は将来においてますます厳しくなるというのが社長の率直な意見である。製造業が海外移転や、あるいは海外受注に負けて、衰退し、同業者・ライバルが廃業している現状において、むしろ〇〇〇社は各商社から数少ない事業者として大切にされている。しかし、そのような現状に甘んじ、将来での不測事態に対応できず経営困難を迎えることも予測されることから、より柔軟な経営を行うための努力を講じている。

〇〇〇社長は、このような時代を流れと、その先を見据えた観察眼に基づき、先行的な

投資による経営を行っている。そしてこの観察眼は、多くの経営者、商社等とのコミュニケーションを取る事によって養われている。そして同時に、人脈の活用、円滑なコミュニケーションにより、多くの仕事を得てきている。経営者には、時代を読むことの必要性和その時代ニーズを把握して活用することが求められるのである。

(6) 経営理念策定

ア 別紙第5「経営理念策定シート 経営指針検討シート1-⑧」

イ 説明

人が主体の会社である。そして家族経営ならでは、非常に親身な顧客対応、従業員対応を行う。顧客の満足度追求については、例えば、プラスチック製品の塗装を依頼された際に、100個中数個の破損製品があるとすると、同業者は作業の効率性から全てを塗装して納付するケースが多く、その破損製品は商品にならないので処分せざるをえなく、依頼主が損をすることになる。しかし、〇〇〇社においては可能な範囲において一つ一つ製品の状況を確認して、破損製品は塗装前に省く。それによって破損製品は改めて裁断し再利用が可能になり、わずかでも依頼主は損失を避けることができる。このような手間のかかることではあるが、この誠心誠意の行いが、お互いが損をしないという心遣いが、顧客の信頼につながっているのである。

それらを踏まえて、〇〇〇社の経営理念は「働きがいのある職場作りと社員の幸福をめざすとともに、顧客・社会ニーズに積極的に応じて、より良い社会の実現に貢献する。」と設定することができる。(経営理念の文章化は未作成のため私自身がインタビューを踏まえて作成。)

そしてその経営理念を踏まえ、行動指針は「人・地域を大切にする。」「顧客に誠心誠意を尽くす。」「常に時代のニーズに応じた技術力を提供する。」と設定できるのである。

(7) 経営方針

ア 別紙第6「経営方針検討シート 経営指針経営シート1-⑨」

イ 説明

(6)での経営理念を踏まえ、経営方針検討シートを作成した。事業展開とその方向性については、まず「現在、将来における印刷・塗装事業の強化」である。これは現在の技術力の高さを維持するとともにかつ他社にはない技術力を追求して、同業他社との差別化を図るものである。

次に「印刷・塗装事業での製造ニーズへの対応」である。これは、縮小化する製造、印刷・塗装市場を支え、数少ない事業者の一つとして、商社のニーズに迅速に対応することである。

最後に「印刷・塗装事業を応用した個人向け市場の開拓」である。これは、おもちゃのLEGO等への印刷など、印刷・塗装技術を活用して、個人の顧客を創造するものであ

る。これによって、下請けと自社事業の両立を図り、経営の柔軟性を保持することができる。

(8) まとめ

〇〇〇社は、会社への信頼とその技術力の高さにより、商社が進んで発注を行うという「顧客価値創造経営」を実践している。そこには、「社会的要請に応える。」「社会の信頼を損なわない。」という企業倫理に基づく、経営理念（未文章化）での、顧客・家族・従業員を大切にし、地域の信頼に応じた経営を行っているのである。そして自社でのイノベーションを時代に先行して行い、かつその技術を積極的に活用して、厳しい製造業界において生き残ることができている。

今後は技術力を活用した新事業への取り組みを一層発展させ、かつ次世代への事業継承を行って、持続可能な経営を引き続き実践していくものである。

4 結 言

製造業は日本の重要な産業である。その製造業が衰退することは、現在の中間層が細ぼそり、貧富の格差が増大し、社会問題となっているアメリカに追従することとなる。

製造業を維持することは、その雇用者を守り、そして地域を守り、そして日本の発展・維持することに欠かせないものであり、〇〇〇社のような下町工場、家族経営の製造事業者の健全な経営が望まれる。そのためには、経営理念に基づいた途切れることない経営努力、時代ニーズに合わせた先行的な設備投資、地域・他社からの信頼などが必要なのである。それらを踏まえ、〇〇〇社の経営を分析することは非常に有意義なものであった。このような経営者を増やしていくことが望まれるのである。

なお、個々の経営努力というものは必要不可欠であるが、業界構造の変化などの社会全体での変化においては、個々の事業者は対応することが困難であることも理解しなければならない。〇〇〇社もまた不断の努力ながら、一時期は〇億円もあった利益も現在は約〇千万円である。しかしして、これは〇〇〇社長の手腕がなければ廃業してもおかしくないものであった。製造業の維持・発展には国がリーダーシップを発揮して各施策を実施していくこともまた必要なのである。

5 参 照

※1 〇〇〇

別紙1		我社の年表				会社名
年月	特記すべき事項・変化	商品		年商 (百万円)	社員数 (人)	備考 (大切にしてきたこと)
		商品・サービス	市場 顧客			
19〇〇.4	創業	シルク印刷	商社		2	生計を立てること
198〇	〇〇市移転、塗装設備導入	各家電等の塗装	商社			会社の維持、事業の効率化
198〇	本社と自社工場完成	各家電等の塗装	商社	〇〇〇	20	事業の拡大
1999	新事業部門立ち上げ	ルアーの制作・印刷	商社			事業の多角化
2001.11	法人化					従業員の福利厚生の実現
201〇.4	紫外線LEDプリンター導入	航空機部品塗装、個人向け商品塗装	商社・個人			ネットの活用、将来を見据えた持続可能な経営
	現在	航空機部品塗装、個人向け商品塗装	商社・個人	〇〇	8	従業員も家族同様に扱う家族経営

【解説】

創業から現在までの自社の年表を作成します。各時期ごとに自社の状況と変化、及び努力の経過が明確になるように記入して下さい。自社の歴史を明らかにし、理解することによって、自社の現状認識を深めることができます。社員とも認識の共有することに役立ちます。

わが社の経営方針史		別紙2	
創業期	事業拡大期	事業革新期	その他
企業経営の目的	主力商品・サービス	お客様(戦略)	社員採用方針
社長自身の独立 家族の生計を立てる。	シルク印刷 冷蔵庫、リモコン、ビデオ等 への印刷	商社 顧客の要望にできる限り応 える。	縁故採用 背中を見て学べ
事業拡大 顧客の要望に応える。	印刷及び塗装 オートバイ機器、電話機、携 帯電話等への塗装・印刷	商社 顧客の要望にできる限り応 える。	縁故採用 + ハローワークや人材 派遣からパートを採 用 協調性
生き残り 顧客、家族及び従業員の幸 せ	印刷及び塗装 航空機部品、カメラ部品の印 刷、塗装 個人向けにおもちゃのLEGO などへの名前印刷等	商社・個人 顧客の要望にできる限り応 える。	縁故採用 信頼できる人を選ぶ 自主性の尊重

別紙3		自社の経営資源分析表			
経営体質	過去	現在	将来		
商品・技術・サービス力	強み(独自性)	技術力(印刷・塗装両方)	技術力(印刷・塗装での設備更新)	技術力(印刷・塗装の強化)	
	弱み(力不足)	事業の専門性(選択の余地が少ない)	事業の専門性(選択の余地が少ない)	少人数であるため、新たな事業開拓アイデアの限界	
営業力 (市場・顧客)	強み(独自性)	商社を通じた安定ある受注	商社を通じた安定ある受注	商社＋ネットでの個人市場	
	弱み(力不足)	下請け(経営の自主裁量の余地が少ない)	下請け(経営の自主裁量の余地が少ない)	個人市場への規模拡大には対応力の物理的限界あり	
組織・人事力	強み(独自性)	家族経営の結束力	家族経営の結束力	家族経営の結束力	
	弱み(力不足)	規模拡大に限界	規模拡大に限界	世代交代の難しさ・規模拡大に限界	
マネジメント力	強み(独自性)	社長の迅速な決断力と先見性	社長の迅速な決断力と先見性と信頼性	次期社長の迅速な決断力と先見性、そして先代から引き継ぐ信頼性	
	弱み(力不足)	各種専門知識の不足(商工会等の支援)	各種専門知識の不足(商工会等の支援)	各種専門知識の不足(商工会等の支援)	
財務・資金力	強み(独自性)	事業の信頼性の高さによる資金調達力は 大	事業の信頼性の高さによる資金調達力は 大	事業の信頼性の高さによる資金調達力は 大	
	弱み(力不足)	資金力のそのものの弱さ	資金力のそのものの弱さ	資金力のそのものの弱さ	

別紙4	現在	今後1年	今後3～5年
日本経済・政治の動向を どのように分析していますか？ (国際動向・法律・規制なども考慮する)	日本経済は停滞している。 景気回復しているとは感じられない。	日本経済は少子高齢化でますます厳しくなる。	日本経済は海外労働者などに頼り、規模は維持できるかもしれないが、発展は厳しいであろう。
社会・文化の動向は どのように分析していますか？	少子高齢化に伴い同業者が後継者がなく、 廃業している。 若者のハングリー精神が欠けている。	人口減少で物が売れなくなる。 社会の格差の増大 いわゆる負け組が増大(受け皿が必要、その受け皿は製造業であろう。)	人口減少で物がますます売れなくなる。 社会の格差の増大 サービス業は精神的に厳しい環境である。
お客様・市場・地域の動向は どのようになっていますか？	日本の製造業は常に変化している。 航空機産業は当面は大丈夫であろう。 商社は技術力を求めている。	航空機産業は当面は大丈夫であろう。 他社にはない技術力がますます重要になる。	航空機以外の新たな製品が市場に出ると 推測、その製品に応じた技術力が必要 先を見据えた技術力が重要
業界・ライバルの動向は どのようになっていますか？	(価格面) 大量生産で安価な傾向 (技術面) 技術力の高い作業が求められる。 (その他) ライバルが次々と廃業している。	(価格面) 大量生産で安価な傾向 (技術面) 技術力の高い作業が求められる。 (その他) ライバルは後継者不足などで廃業傾向	(価格面) ニーズの多様化で、少数生産で、安価に なる傾向 (技術面) 技術力の高い作業が求められる。 (その他) 寡占市場だが、市場規模の縮小
狙っている新規顧客・市場・ 商品・地域の動向はどのよう なっていますか？	(価格面) 比較的高い(個人が必要とする物を提供) (技術面) 印刷・塗装技術は向上 (その他) アイデア勝負となる。	(価格面) 比較的高い(個人が必要とする物を提供) (技術面) 印刷・塗装技術は向上 (その他) アイデアを広げ、将来性ある事業を選択	(価格面) 技術力を活用し、商品の差別化かつ高価 格化 (技術面) 印刷・塗装技術は向上 (その他) 事業の拡大
その分野におけるライバル等 の動向をどのように分析して いますか？	(価格面) 特に考慮せず。 (技術面) 自社だけの独自性は確保している。 (その他) 将来における成長事業としての種	(価格面) 特に考慮せず。 (技術面) 自社の独自性の追求と価格のバランスを 図る。 (その他) 成長事業としての選択	(価格面) 特に考慮せず。 (技術面) 自社の独自性の追求と価格のバランスを 図る。 (その他) 成長事業としての発展
金融機関の動向をどのよう に分析していますか？	自社の信頼性を確保することにより、 特に大きな問題はない。	自社の信頼性を確保することにより、 特に大きな問題はない。	自社の信頼性を確保することにより、 特に大きな問題はない。
その他、注目していることは どう変化していますか？	特に無し	特に無し	特に無し

経営理念策定シート

別紙5

1、何のために経営をしているのか

自身、家族、従業員を支えるため。
ひいては世の中の為に。

2、どのような会社になりたいのか

働く人が、気持ち良く働ける会社

3、大切にしている価値観・人生観

- ① 人を大切にする。
- ② 楽しく生きる。

4、顧客、取引先、仕入先に対する基本姿勢

- ① 顧客の満足度を追求する。
- ② 正直に、誠心誠意をもって対応する。

5、社員に対する基本姿勢

- ① やる気、モチベーションを上げる。
- ② 若い人に給料を多くする。

6、地域社会や環境に対する基本姿勢

- ① 商工会・ボランティア等に参加し、地域貢献
- ② 自社工場・労働体制を環境・労働基準に遵守
- ③ 地域の信頼性を得る。

7、経営理念

働きがいのある職場作りと社員の幸福をめざすとともに、
顧客・社会ニーズに積極的に応じて、より良い社会の実現に貢献する。

8、行動指針

- 1 人・地域を大切にする。
- 2 顧客に誠心誠意を尽くす。
- 3 常に時代のニーズに応じた技術力を提供する。

経営方針検討シート

別紙 6

会社の進むべき基本的方向と目標(経営理念実現の課題)

	<p>事業展開 方向と目標 (商品・市場・サービス)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 現在、将来における印刷・塗装事業の強化 他社にはない技術力の追求 2 印刷・塗装事業での製造ニーズへの対応 縮小化する市場を支え、商社のニーズに迅速に対応 3 印刷・塗装事業を応用した個人向け市場の開拓 LEGO等への印刷など、個人の顧客を創造する。
<p>経営理念</p> <p>働きがいのある職場作りと社員の幸福をめざすとともに、顧客・社会ニーズに積極的に応じて、より良い社会の実現に貢献する。</p>	<p>働きがいのある会社</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 従業員一人一人の自主性を尊重する。 (従業員の育成に力を入れる。誰でも話し合える環境の整備) 2 関係する他社の方を大切にする。 (事業ネットワーク内の関係の良好化)
	<p>企業の社会的責任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ISO取得 2 法令順守 3 商工会等の社会貢献事業への参加 4 自社の信頼を損なう行動はしない。
	<p>業績向上 方向と目標</p>