

Title	中小製造企業における持続的成長のための必要要件
Sub Title	
Author	篠原, 直孝(Shinohara, Naotaka) 稲田, 周平(Inada, Shūhei)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4243号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4243

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

中小製造企業における持続的成長のための必要要件

主 査	稲田 周平 先生
副 査	芦澤 美智子 先生
副 査	大藪 毅 先生
副 査	河野 宏和 先生

氏 名	篠原 直孝
-----	-------

論文要旨

指導教員	稲田周平 准教授	氏名	篠原 直孝
(論文題名)			
中小製造企業における持続的成長のための必要要件			
(内容の要旨)			
本研究では、筆者自身がしのはらプレスサービス株式会社（以下、SPS 社）の後継ぎとして、企業の永続に興味を持った。一方で日本企業の平均寿命は年々短くなっている。そういった状況の中で、SPS 社がどのような形で持続的な発展してきたのかを分析し、中小製造企業における持続的成長のための必要要件について考察することを目的としている。 SPS 社は創業 51 年を迎えた企業であり、プレス機械または周辺機器の作業性、生産性、安全性の向上を目指した点検・修理・改造といった製品・サービスを提供することを事業としている。本研究では SPS がどのように持続的な発展をしてきたかを分析し、中小製造企業における持続的な企業運営の為の必要要件を考察する。 先行研究では、長寿企業や製造企業、事業承継企業が永続するための要件を企業戦略、顧客、財務諸表、アンケートをもとに調査をしている。一方で本研究では、社内で行われた施策に着目することで、実施された施策を通じて経営者の狙いや想いを探るというアプローチで研究をしている。本研究では、企業内で行われた施策の効果の因果関係を整理し、施策が実行された時系列を整理することで、企業の持続的成長要因を明らかにする。 まず、施策の効果の因果関係を整理することに関しては、施策の効果・目的を分析し、因果関係図を作成した。因果関係図を作成した結果、6 つのループがあることが分かり、持続的な成長を促進する好循環を把握した。また、施策の目的・効果に着目し、ループの重複箇所に着目することで、SPS 社が最重要視しているものは 6 つのすべてのループが経由している「高付加価値の創出」であることが分かった。「付加価値」の定義としては、売上高・費用総額＋給与総額＋租税公課であり、特徴としては人件費が含まれる。「付加価値」を確保することによって、「安定した給与体系の確保」や「社員への安心感の植え付け」を実現できる。多くのループが「安定した給与体系の確保」と「社員への安心感の植え付け」を経由していることから、SPS 社が「付加価値」を重要視する理由として、社員の雇用を守り安心感を植え付けるためであることが分かった。 次に、施策が実行された時系列を整理し「深化」と「探索」をもとに施策を分けて、年譜を作成した。その結果、SPS 社の特徴として、新製品の開発された後は、QCD の確保のために改善活動が活発に行われるようになり、その後他部署が「融合」して再び新製品開発を行うという流れができていたことが分かった。これまでの歴史の中で、まず体制の確立をし、体質の強化を行い、チャレンジするといったフェーズに移行することが分かった。また、他部署間での連携を図ったうえでの「深化」と「探索」が遂行されていることが分かる。 以上の分析より、SPS 社では「安定した給与体系の確保」が源泉にあることで、社員に安心感を与え、「深化」と「探索」が可能になるということが分かった。よって、中小製造企業における持続的成長のための必要要件としては、給与の源泉である「付加価値」を重視した経営が何よりも大切であるということが明らかになった。			

目次

1	はじめに	
1.1	問題提起	p.3
1.2	本研究の目的	p.4
2	先行研究	
2.1	製造業の競争戦略に関する先行研究	p.5
2.2	長寿企業に関する先行研究	p.6
2.3	先行研究と本研究との差異	p.10
3	研究方法	p.10
4	研究対象企業	
4.1	SPS 社の紹介	p.12
4.2	SPS 社の会社詳細	p.12
4.3	SPS 社の事業内容について	p.12
5	因果に基づいた施策の効果の整理（本論①）	
5.1	SPS 社の施策について	p.13
5.2	施策名称の一般化	p.24
5.3	因果関係図の作成	p.28
5.4	因果関係図におけるループの抽出	p.30
5.5	6 つのループの考察	p.38
5.6	6 つのループの考察：先行研究との違い	p.39
5.7	ループの接合部分に着目した分析	p.39
5.8	本論①のまとめ	p.41
6	時系列の中での施策の整理（本論②）	
6.1	検証方法	p.42
6.2	部門分類を通じた施策の時系列分析	p.44
6.3	「深化」と「探索」の観点に基づく施策分類と分析	p.49
6.4	本章 まとめ	p.55
7	おわりに	
7.1	本研究のまとめ	p.57
7.2	中小製造企業における持続的成長のための必要要件	p.58
7.3	「付加価値」重視による経営の今後の課題	p.60

7.4	本研究の独自性と限界-----	p.61
8.	提言 これから永続を目指す製造企業へ-----	p.63
9.	謝辞-----	p.64
11	参考文献-----	p.65

はじめに

1.1 問題背景

現代企業の経営環境は、グローバル化、デジタル化、少子高齢化による労働人口の減少、そして消費者ニーズの多様化によって劇的に変化している。このような変化の中で、企業が持続可能な競争優位性を確立するためには、内部資源の有効活用と企業の継続的な変革・改善が強く求められている。特に、中小企業においては、限られたリソースを最大限に活用し、独自の価値を提供することが重要である。このような状況の中で、本研究では、特定企業（SPS 社：しのはらプレスサービス株式会社）の事例を通じて、製造企業が永続的な運営・成長を果たすために必要となる要因（本研究では、これを成長支持要因と呼ぶ）を考察する。

本研究にて「中小製造企業における持続的成長のための必要要件」をテーマとして選んだ理由は、将来製造企業の事業を継承する身として企業の永続・成長に興味を持ったからである。将来事業承継する予定である SPS 社は、現在創業から 51 年を経過した。SPS 社は、これまで創業以来一度も赤字を出さず成長してきた。本研究では、この SPS 社における成長支持要因を抽出し、広く一般の製造企業の経営に資する研究結果を導出すると共に、これまでの SPS 社の経営を振り返り、創業 100 周年に向けての課題や方向性を検討する手掛かりを掴みたいと考えている。

その一方で、2023 年度の東京商工リサーチによると倒産企業の平均寿命が低下していることがわかる（資料 1 参照）。2023 年における倒産企業の平均寿命は 23.1 年となっており、特に調査を開始した 2007 年以降では 2010 年に次いで 2 番目に短いという結果となった。また、2021 年以降 2 年連続で前年よりも平均寿命が短縮しており、企業の短命化が一層顕著になっている。倒産企業の平均寿命を業歴別に見ると、「創業 10 年未満」の企業が倒産全体に占める割合が年々増加しており、2023 年には過去最高水準に達している。

「寿命が 30 年以上」の企業が占める割合は一定数を維持しているものの、増加傾向も見てとることはできない。このことから、新興企業の経営基盤の脆弱さが倒産リスクの主な要因であると考えられる。一方で、安定した経営を続けている長寿企業は、持続可能な運営を支える仕組みや経営戦略を持っている可能性が高いと推察される。

東京商工リサーチによる倒産要因の調査によると、近年では、コロナ禍の支援が終了したことや、円安を背景にした資材やエネルギー価格等の価格高騰によって、経営への負担が重くなり、経営基盤がぜい弱な「新興」企業（創業 10 年未満）の倒産が相次いだ。「新興」企業の倒産が増えたことによって、企業の平均寿命が短くなっていることが言える。

これらの結果は、企業における長期的な運営を支える戦略の重要性を再確認させるものといえる。また、経営環境の厳しさが増す中で、経営戦略の的確性と経営者の迅速な意思決定が極めて重要である。市場環境が目まぐるしく変化する現代において、経営者が正確な情報に基づき迅速に意思決定を行うことで、企業は競争力を維持し、変化に適応することが可能となる。特に、製造業では新技術の導入や生産プロセスの最適化が競争優位の源泉となる。これを実現するための、経営層からの的確な経営方針の発信と、これに基づいた製造現場力の維持・強化が不可欠な要素となる。

倒産企業の平均寿命と業歴別件数の構成比推移



東京商工リサーチ調べ

資料 1：倒産企業の平均寿命と業歴別件数の構成比推移（出典：東京商工リサーチ）

企業の永続的な経営は社員、取引先、顧客、社会など多くの利害関係者にとって重要であると考えられる。まず、倒産によって雇用してきた社員を路頭に迷わすことになる。その結果、人々はこれまでの生活を維持することや、自分自身のやりがいや、能力を発揮する場を失ってしまう。また、取引先にも迷惑をかける。最悪の場合、連鎖倒産に追い込んでしまう可能性もある。さらに、その企業が提供してきた「製品・サービス」を必要としてきた顧客に対しても迷惑をかける。日常生活や企業活動に支障をきたし、顧客が受けてきた利便性や価値が損なわれることになる。また、社会に対しても迷惑をかけることになる。倒産社数が増えることによって、国民への社会保障などの財源を減らすことになり、国民が受ける恩恵が減ってしまうことが予測される。

このように、企業の永続性は、多くの利害関係者にとって重要な意味を持つものであり、その永続性を支える要因である成長支持要因を探求する研究活動も重要な意味を持つ。

1.2 本研究の目的

前節で示したような背景と問題意識の中で、本研究では、2024 年時に創業 51 年を迎えた SPS 社を長寿企業と捉えた中で、同社内で実施された各種の施策（例えば、新製品開発や設備投資、社員の啓発活動等）に注目し、当該企業の持続的な経営を支持する要因を抽出する。これに基づいて、一般的な製造企業が持続的な運営・成長を達成する為に必要となる要件を明らかにする。更に、SPS 社の事業承継者として、同社の経営上の特質を理解し、今後の経営に本研究で得られた知見を生かしていきたいと考えている。

特に本研究では、社内で実施された施策を表層的に捉えるのではなく、その施策を実施した目的や施策を実施することにより期待した効果を推測することを通じて、施策の背後にある経営者の経営上の意図や狙いを探り出すことに努めている。これを通じて持続的な経営の支持要因を探り出し、これを目指す製造企業に対して提言を行うことが、本研究の最終的な目的である。

2. 先行研究

本研究では、中小製造企業の持続的成長について論じていることから、先行研究として、製造業の競争戦略に関する論文、長寿企業に関する研究を扱うこととする。どちらの分野について多く研究されているが、その中から、製造業の競争戦略に関しては1つ、長寿企業に関しては4つの研究結果を以下に示す。

2.1 製造業の競争戦略に関する先行研究

先行研究①

題名：製造業におけるサービス化とその付加価値要因の分析

著者：佐伯 英由季、香月 祥太郎

出版：JAIST Repository 年次学術大会講演要旨集, 23: 71-74

出版日：2008 年 10 月 12 日

《背景》

先進国における GDP の内訳のうち、サービス産業に占める割合は年々上昇傾向にあり、日本においても GDP の 7 割が占める。また、近年では「サービスイノベーション」という新しい学問領域が注目を浴びており、サービス業においてイノベーションの創造、生産性の向上といった課題を抱えている。

サービス業も製造業も消費者にとって無形な価値を享受する点においては同じである。日本のモノづくりの技術はグローバル化しており、世界経済の中で大きな強みではあるが、モノづくりの技術を捨ててサービスに移行していくのは、日本の製造業のコアコンピタンスの損失につながりかねない。

《目的》

顧客視点で製造業のサービス化を分析し、顧客にとってサービス化がもたらす付加価値を明らかにする。

《分析ケース 分析対象：MD プレイヤーと iPod の顧客行動》

携帯音楽プレイヤーの顧客行動フローを分析すると、「いつでもどこでも音楽を聴きたい」という要望を達成されるために、音楽プレイヤーに対してのフロー、聴きたい音楽を購入するフローの2つの行動がある。

MD プレイヤーの場合、CD ショップに行き、その中から CD を探し出し、データを MD にダウンロードし、その MD は常に持ち歩かないと「いつでもどこでも音楽を聴く」という要望は達成されない。

一方の iPod は、アップルストアで購入することができ、アップルストアは主要都市の一等地に店を構え、高級感を顧客に与えている。そして、製品購入後のフローも、取扱説明書には必要最低限のことしか書かれていなく、また操作性も簡単にしている。また、小型軽量化することで、持ち歩くことに対しての顧客への負担を軽減している。また MD プレイヤーで負担となっていた

音楽を購入するフローに関しては、iPod の場合は iTunes によって、音楽データをインターネットからダウンロードすればよいという形をとっており、お店に行って探し出すという煩わしい行動を排除している。

このような結果から、著者は、実質的に行動フローを削減することを「Sizing」、行動フロー自体は飼えないが、顧客のわずらわしさを軽減することを「Satisfaction」と呼び、さらなる分析を進めている。

《アンケート調査》

MD プレイヤーと iPod の比較で抽出された、「Sizing」と「Satisfaction」という 2 つの各要素について一般の大学生 100 人（有効回答数 89）にアンケート調査をし、分析した。

結果として、ハイエンド、ミドルエンド、ローエンドの各セグメントの顧客は求めているものが同様のものもあるが、違うものもあるという分析結果が出た。

まず、製品購入前にも関わらず、ローエンドでは機能数の増加を望まず、使い勝手を重視することが分かった。

次に、ハイエンドでは、ローエンドと比べ「ブランド専門店」「自分に合ったデザイン」などの購買影響度が高い。ハイエンドでは感性的に煩わしさを軽減し、製品との一体化により付加価値を生む「Satisfaction」が訴求力を高める要因になりやすいことが分かる。

《結論》

顧客の行動フローを分析することによって、「Sizing」「Satisfaction」を高めることによって、顧客に対しての価値訴求を高めることができる。つまり、企業は顧客の行動パターンを分析し、顧客価値を高める訴求を追求するという意識を持って、サービス化を進めるというマネジメントが必要であることが分かる。

2.2 長寿企業に関する先行研究

先行研究②

題名：逆境期における長寿企業の生存戦略 -倒産企業との比較分析に基づく類型化-

著者：和歌山大学経済学部講師 林 侑輝

出版：日本経営学会誌 第 47 号 pp31-45 2021

《目的》

長寿企業はいかなる戦略を通じて逆境を生き延びてきたのか、逆境期に有効な生存戦略の類型と、倒産要因に関わる保留事項を明らかにする。

分析方法：質的比較分析（QCA）を採用し、独自にスコアを作成して分析をする

《分析対象》

(A) 並外れて長寿であることが誰の目にも明らかな「長寿群」、(B) 創業者の現役期間を上回る

年数を存続しながらも倒産・経営破綻してしまった「倒産群」に分ける。

(A) の候補は、グロービス経営大学院(2014)が抽出した 69 社の「日本型サステナブル企業」(存続期間 300 年超、かつ年商 50 億円以上の企業)である。(B) の候補は、「日経テレコン 21」に収録された報道記事を検索・閲覧して選出する。

《研究の結果》

取扱商品の幅が広く、販売先を買えることで環境変化に対応しやすい、商社のような業種には、資産の大きさや事業範囲の広さを生かしてレバレッジを働かせ、逆境にあっても成長性を平均以上の水準に維持するという生存戦略が適しているとしている。

中小・中堅企業に相当する企業について言えば、速やかな逆境の察知と先取的なリスクテイクが生存のためには求められる。倒産条件について検討してみると、財務的安全性の高い小規模な経営を行っているものの、事業範囲の拡張に見合った成長性を実現できてない状況が見える。

先行研究③

題名：老舗（長寿）企業の研究

著者：横澤 利昌

出版：日中韓経営管理学会大会

出版日：2008 年 10 月 12 日

《目的》

論文執筆当時は、バブル経済崩壊後、株価最安値を経験し、先進諸国は戦後初めてマイナス成長をしたといわれていた。このような不況が押し寄せているときこそ、100 年以上継続する老舗（長寿）企業から学ぶことがたくさんある。この調査では、1991 年のバブル経済時の日本の大企業の「社会貢献度調査」を行う。

《調査項目》

企業の社会的責任について調査をする。

- ・職場の働きやすさ
- ・ファミリー重視度
- ・女性の活躍度
- ・雇用の公平平等
- ・雇用の国際化
- ・消費者指向
- ・地域貢献
- ・環境への配慮
- ・学術と文化への貢献
- ・福祉と援助
- ・情報の開示

《調査結果》

100 年以上存続している老舗企業は、社会貢献という言葉を使わず、地域での相互扶助の関係が成り立っている。また、存続目的や倫理目的を持っている。

長寿企業の永続要因は調査の結果 3 つに分類されるとしている。

- ① 第一は経営理念である
- ② 第二は本業重視を基本とする
- ③ 第三は知足のバランス感覚である

一方で企業の倒産理由に焦点を当ててみると、戦争、災害、政策の急転換など外部的な要因もあるが、強欲、身内の争い、風紀の乱れ、暖簾へのおごりなど、内面的な側面も多くあるという結果が出ている。

先行研究④

題名：事業承継企業のイノベーション創出活動

著者：文能 照之

出版：商経学叢 経営学部開設 10 周年記念論文集

出版日：2013 年 12 月

《事業承継の必要性》

企業は、創業者の想いや考えによって設立するが、創業者には寿命があり、創業者の「事業に対する思い」を受け継ぎ事業を継続していく、事業承継が重要となる。

事業承継の必要性としては、「企業の理念・使命を全うする」、「顧客に対する責任を果たす」「従業員の生活や取引先を守る」「蓄積された技術やノウハウを守る」の 4 つがあげられている。

《事業承継企業の実態》

現在の経営者が事業承継した年齢とその後の業績を見てみると、40 歳未満の時に事業承継を受けた企業の業績が、前の経営者の業績よりもよくなったとの回答が、全体の 59.5%を占めているが、60 歳以上でバトンタッチを受けたグループでは、39.9%にとどまっている。その理由として、若い人のほうが、今までにない新しいことに挑戦しやすく、その結果、成果を収めることができとしている。一方で 60 歳を超えてからの事業承継だと、考え方が保守的になってしまい、今まで先代が行ってきたことを「維持する」ことに力点が置かれるようになると推測している。

事業承継を受けた者の苦労についてみると、「経営力の発揮」を感じている割合が一番多い。前社長は、ビジネスを立ち上げて大きく成長させてきたが、それだけに、前社長と類似のことを取り組んでも能力等に大きな差があり、思うような経営成果をあげられることが難しいと感じている事業承継者が多いことが考えられる。

《事業承継企業に関する実証研究の概要》

調査目的：我が国の中小企業の事業承継の有無、新製品の開発状況、新製品開発に向けた取り組み内容、企業としての競争優位の状況等を把握すること

調査方法：アンケートにて日本の製造業、情報通信業、サービス業、建設業から従業員 20 名以上で、最近 3 年間で収益を確保している企業に調査
有効回答数：647 社

《実証研究の結果・分析》

実証研究の結果以下の 3 つに事についてわかった。

1 つ目は、新製品・サービスを開発した事業承継企業では、経営者のリーダーシップが発揮されている。新製品を提供している企業群は、提供していない企業群に比べ、経営者の新事業に対する参画意識と行動力が高いことが明らかになった。

2 つ目は、新製品・サービスを開発した事業承継企業は、企業の強みを有している。新製品・サービスを開発した事業承継企業は、自らの競争優位性を認識し、それを生かした経営を指向する傾向がある。

3 つ目は、新製品・サービスを開発した事業承継企業は、新製品・サービスの開発が順調に進むよう、プロジェクトの実施体制を整備している。新製品・サービスを開発した事業承継企業群は、提供していない企業群との違いとして、「経営者の積極的なプロジェクトへの参画」に続き、「意思決定のスピードの速さ」が重要な要因になっていることが分かる。

先行研究⑤

題名：長寿企業における長寿獲得行動に関する一考察 ー直近 50 年の財務数値分析を中心としてー
著者：篠原健吾、河野宏和
出版：慶応義塾大学大学院経営管理研究科 修士学位論文.2016 年度経営学 第 3165 号出版日：2016 年

《研究の目的》

東証一部・二部上場（金融業、保険業、その他金融業除く）の中から創業 200 年超の 12 社から財務情報を分析し、共通点を見出す。

《分析の視点》

研究の結果、全社に共通する財務指標を見出すことはできなかった。そのため、直近 50 年における「実質売上高と実質 GDP の相関」と「実質売上高と実質総資産有利子負債比率の相関」を用いて、外部環境変化への適応度合いと、倒産に関わる有利子負債の活用度合いを確認する。その結果、「長寿+成長」企業群の良い面か「長寿+低迷」企業群の悪い面を見出すことによって、長寿獲得行動の示唆を抽出することとした。

《分析の結果》

分析の結果、明らかな好況期に有利子負債を活用して売上高を成長させると、環境変化への適応が巧くできなくなってしまうことが分かった。また、直近 50 年の財務諸表が取得可能、且つ創業年が浅い 25 社を選定して比較分析を試みた。その結果、好況期に有利子負債をより活用すると

いう行動は、長寿企業には明確な影響を与えるが、他の企業ではその影響力が低下するということがわかった。

このことから、企業も年齢を重ねると、組織に負荷のかかる行動がのちの活動に影響を及ぼす可能性が明らかになった。

2.3 先行研究と本研究との差異

先行研究では、企業の戦略の分析、顧客への調査、財務諸表の分析やアンケート調査を行うことで、長寿企業や事業承継企業が永続・成長するための要件をまとめていた。

例えば、佐伯・香月（2008）では、MD プレイヤーと iPod の顧客行動を分析し、製造業がサービス化を進めていくための行動について考察していた。また、顧客に対してのアンケートもとることで、顧客が求めているニーズについても分析していた。林（2021）では、企業の戦略意思決定について分析をしている。横澤（2008）では、「社会貢献度調査」を行い、長寿企業の存続理由、企業の倒産理由について分析を行っている。篠原（2016）では、長寿企業における有利子負債の活用についての分析を行っている。また、文能（2013）についても、事業承継者が経営にどうかかわっているのかという観点と、経営者側からの視点で分析を進められている。これらの研究はいずれも経営者の意思決定についての分析であり、製造業の中で競争に勝ち残った企業や長寿企業の経営者の意思決定について分析したものである。

一方で、本研究は、SPS 社を企業内施策や年譜を詳細に分析し、そこでの持続的成長を支持する要因やメカニズムを探ることを目的としている。本研究では、SPS 社が実施してきた新製品開発や設備投資、教育・啓発活動等の施策を企業年譜や社内資料から詳細に洗い出し、その施策の背後にある経営者の意図や狙い、戦略を推測することに努めている。先行研究では、主に企業内で発生したイベントを表層的に捉えて、これと財務データ等と結び付けた中で成長要因の解明を試みているが、本研究では企業内での施策を深掘し、施策の実行を決定付けた経営上の理念や方針、経営者の意図や想いを明らかにすることで持続的成長の支持要因を明らかにする。

更に、企業内の施策は、一般に、社外への効果もしくは社内への効果、更にその両方への効果を期待して実施される。本研究では、このような施策の効果が及ぶ対象にも注目する。特に、日々の企業運営において、経営者が従業員にどのように働き掛けを行い、結果として、社員にどのような変化が生まれるのかに注目した。これは、持続的な企業運営を実現するためには、経営者の意思決定の良否だけでなく、そこから生み出される従業員の変化・成長が不可欠であるとの考えに基づく。

このように、本研究では、企業内施策の分析を通じて、その背後にある経営者の意図や想いを掘り下げて考察することで、企業の持続的な成長要因を抽出している。

3. 研究方法

本研究では、SPS 社の持続的成長を支える要因を明らかにするため、企業内で実施された施策を抽出し、これを多角的に分析する。研究の進め方は、図 1 のように整理されるが、その内容は以下の通りである。

〔1〕 施策の列挙

まず、SPS 社で実施された新製品開発や設備投資など、企業内で実施された施策を年譜や社内資料に基づいて詳細に抽出する。このステップでは、可能な限り多くの施策を洗い出し、それぞれの施策の内容を明確にする。

〔2〕 2 種類の分析の実施

施策の列挙を行った後、分析は以下の 2 系統に分かれて進められる。

(1) 因果関係図の作成

列挙した施策の目的と効果に基づいて施策間の因果を把握するために、因果関係図を作成する。この図の作成を通じて、各施策がどのように企業の成長に影響を与えたのかを視覚的に示し、持続的な成長に向けて重要になる因果のループや要因（施策効果）を特定する。

因果系図を作成するにあたっては、事前に、施策名称を一般化された名称に変換し、その目的や効果を用語辞典やインターネット検索を通じて調査する。これは、SPS 社で抽出された施策には、同社独自の固有名称が付けられている場合も多く、行われた施策の目的・効果を著者の先入観を排除して広く一般的な知見から調査することを可能にする為である。

(2) 時系列図の作成

同時に、実施された時系列に沿って施策を整理し、企業の成長プロセスを明らかにする。時系列図で、施策がどのような順序で実施され、どのタイミングで成長に寄与したかを検討することで、施策の進行過程とその効果を把握する。

また、時系列図を作成するにあたっては、実施された施策を、次の 2 つの観点で分類し、それらを時系列上に列挙した。

観点 1：設計、開発、製造、営業、管理の部署の観点

観点 2：「両利きの経営」の理論に基づく“深化”と“探索”の観点

〔3〕 成長支持要因の抽出

因果関係図と時系列図の分析結果を統合し、SPS 社の持続的成長を支える要因を抽出する。この最終段階では、施策の背後にある経営者の意図や狙い、企業の理念や戦略を掘り下げ、企業の持続的成長に必要な要因を包括的に明らかにする。

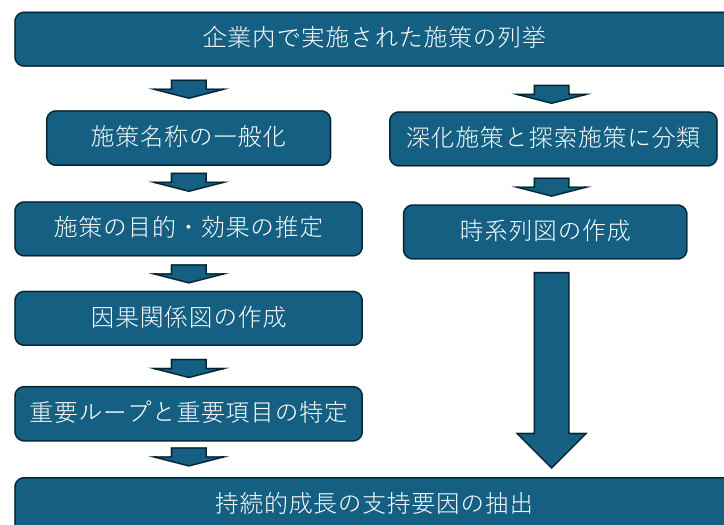


図 1 研究の進め方

4. 研究対象企業

4.1 SPS 社の紹介

「しのはらプレスサービス株式会社」は、1973 年 6 月に篠原敬治氏（筆者 祖父）が、典型的に「労働集約型産業」であったプレス機械の修理業を、「知識集約型産業」に変化していくという考え方のもとに創業した。以来、51 年間「知財」を中心に考え、社員全員参加によって今日まで成長してきた。

4.2 SPS 社の会社詳細

創業年：1973 年 6 月

創業者：篠原 敬治（～2014 年まで代表取締役社長 現在 代表取締役会長）

代表者：代表取締役社長 篠原 正幸（2014 年～現在 代表取締役社長）

事業内容：プレス機械または周辺機器の作業・生産・安全性向上を目指した点検・修理・改造

資本金：9,000 万円

社員数：200 名

取引社数：6,000 社数（プレス台数は国内シェアの 10%）

4.3 SPS 社の事業内容について

しのはらプレスサービス株式会社は、プレス機械のメンテナンスが主な業務であるが、ただ点検、修理を行うだけでなく、その機会の安全性、生産性、効率性の向上をもたらす「レトロフィット」を得意分野としている。その範囲は、機械要素、電気制御要素、メカトロニクス要素、さらには成形技術要素に広がり、顧客への当社のアプローチは、「Total Solution Engineering」という形で、あらゆる側面からのアプローチを可能にした、メンテナンスエンジニアリングにおいて他社にはない独自性を発信している。

こうした提案ビジネスを可能にするためには、あまた多くの機械の知識が無くては成り立たないため、創業以来、4,700 機種以上の機械情報を独自に収集・分析している。さらに、現状の機会コンディションを知っておく必要性から、点検業務を積極的に提案、年間 16,000 台ほどのプレス機の点検を実施している。これら独自に収集した機械情報を「静的情報」、点検などによる機械状況を「動的情報」としてとらえ、当社の「知的財産」の軸としての役割を担うべくデータを蓄積している。

これらの情報をもとに、メンテナンスを実施する訳だが、同質のエンジニアリングを提供するためには、「作業の標準化」が必要であり、それを理解し行動できるだけの「人材」がとなる。

SPS のビジネスモデルは、このように考えると、「静的情報」×「動的情報」×「作業の標準化」×「人材」によって成り立っているといえる。

5. 因果関係に基づく施策の整理（本論①）

本論①では SPS 51 年の歴史の中で行った施策を一般化し、目的・効果を分析する。その中から、SPS はどういった価値観を大切にしてきたのか見出す。施策は、以下の資料より抽出する。

- ・ 会社のあゆみ（企業年譜） しのはらプレスサービス株式会社 新入社員研修資料
- ・ Total Solution Engineering しのはらプレスサービスのすべて しのはらプレスサービス（株）会社案内
- ・ 篠原正幸（2018）「元気の出る工場」をめざして ～中小企業の向上がモデル工場となるには～ 日本インダストリアルエンジニアリング協会 IE レビュー2018 年 8 月号 Vol.59 No.3 p15~p23
- ・ 篠原正幸（2021）守ろう 6S 我らの誓い ～社員が主役の改善活動とするには～ 日本インダストリアルエンジニアリング協会 IE レビュー2021 年 5 月号 Vol.62 No.2 p11~p19
- ・ 市来寄 治（2018）ケース「しのはらプレスサービス株式会社（A）」慶応義塾大学ビジネススクール

5.1 SPS 社の施策について

本研究では、前節に示した資料より、全部で 23 個の施策を抽出した。本節では、これらの抽出した施策を、その内容を示す。

・ 経営理念の周知

SPS の立社の精神（経営理念）は、「仕事を通じて自らの満足度を高め、自らが尊敬できる人間に成長する」というものである。（資料 2 参照）。このことを実現するための場として会社があり、そのための材料として仕事があるというように考えている。

SPS のような中小企業というのは、就職先としては決して社員から選ばれるものではなく、やむを得ず入社したという経緯が多いように感じている。そのため、社員の帰属意識は高くなく、高い意識を持って働くことはなかなか難しい。

そこで、仕事を通じて各社員が自らの存在意義に気付くことで、自信をもって仕事に取り組むことができる環境を整備することが大切であると考えている。そこで企業理念として、「仕事を通じて自らの満足度を高め、自らが尊敬できる人間に成長する」といった言葉を設定した。

そして、仕事を通じて満足度の高まった社員であれば、質の高い仕事をできるようになり、その結果、お客様に対して良いサービスを提供することができる。良いサービスを提供することができるようになることで、社員の生活を守ることができる。SPS では、経営の最大の目的を、「社員の雇用を守り、可能な限り、その生活の向上を計ること」としている。

私たち経営陣の**不変なる経営哲学**
＝何のために会社を経営するのか

SHINOHARA

何のために「目的」

社員の雇用を守り、可能な限り、その生活の向上を計ること

このことを通じて「創業の理念の実現」

仕事を通じて、自らの満足度を高め、
自らが尊敬できる人間に成長すること

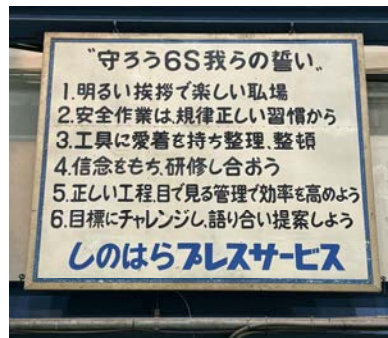
資料 2 SPS の経営理念

・ 守ろう 6S 我らの誓い

SPS では「創業の理念の実現のため、どのように行動したらよいか」という「あるべき姿」を本社工場の新設をきっかけに KJ 法を用いて 6 つの班に分かれて考えた。それが以下の「守ろう 6S 我らの誓い」という 6 項目である。(資料 3)

- ・ 明るい挨拶で楽しい職場
- ・ 安全作業は、規律正しい習慣から
- ・ 工具に愛着を持ち、整理整頓
- ・ 信念を持ち、研修し合おう
- ・ 正しい工程、目で見える管理で効率を高めよう
- ・ 目標にチャレンジし、語り合い、提案しよう

これらの 6 項目は、5S「整理・整頓・清掃・清潔・躰」に近いものではあるが、大切なことは社員自らが作った文章であるという点である。社員自らが作成したことから社員自身の「想い」も含まれている。これらのフレーズは、毎朝指差呼称をするようになっている。



資料 3 守ろう 6S 我らの誓い

・ SPS ニュース

自分が何か仕事を通じて成長したことや、自分が伝えたい、教えたい、自慢したいことなど、なんでもよいので投稿できる社内誌のこと(資料 4)。ニュースは毎週水曜日に発行されるが、毎週 30～40 名程度の社員が記事を書いて投稿する。40 年以上継続しており、途切れたことは一度もなく、現在(2024 年 12 月)では、14,000 号に到達している。



資料 4 SPS ニュース

・研修手帳

日頃の業務の中で、自らが学んだと思えるものをなんでも記入していく手帳である(資料 5)。教えたものが師となり、教わったものが弟子となるという「半学半教」の精神をもとに、作られた制度であり、先輩・後輩関係なく互いに教えあい、学び合うことを促しているツールである。教わった者は研修手帳に教わった内容を記入したのち、教えた側にサインをもらい、会社に提出する。提出した後は、提出一覧表にシールが貼られるが、枚数を競うものではなく、自分自身がどの低緯度学び成長したかを確認するツールになっている(資料 6)。



資料 5 研修手帳



資料 6 研修手帳の枚数集計表

・新卒採用

当社に所属している社員の 9 割以上が新卒採用にて入社した。1985 年よりスタートし、毎年 10 名程度の学生を採用している。新卒採用をスタートしたきっかけとしては、父である現社長が入社時に、祖父(当時社長、現会長)より、「自分の部下は自分で探せ」というように命ぜられた。それ以降、千葉工業大学、千葉商科大学、神田外語大学、麗澤大学、和洋女子大学といった千葉県内の大学や東京電機大学、大妻女子大学といった関東近郊の大学からも学生を採用している。また、全国の職業能力開発大学校からも学生を採用している。

社長自らが積極的に学校に出向いて会社説明会を開催することなどを通じて、様々な人と話をするを基本に採用活動を行っている(資料 7)。



資料 7 社長自ら学校で説明会をする様子

・従業員教育

SPS では、大きく分けて 2 つの研修がある。

1 つ目が新入社員に対しての研修である。まず、入社後すぐに、社長自らが新入社員に対して、創業理念について、大学生と社会人の違いについて教育する(資料 8)。その後導入研修と呼ばれる研修が実施される。導入研修では、業務に必要な技能や知識を、体験を通して身に着けることや、達成感により新入社員の自信をつけさせるということを目的としている。先輩社員が先生となり、ものづくりの難しさや楽しさを体感することや、プレス機械の基礎的な知識に関する講習を行う。最終日には、新入社員にはテストが課されており、全員満点を取ることが課せられている。

2 つ目、技術者に対しての 7 年間の育成計画であり、すべての技術者がこの計画に基づいて教育を受けている(資料 9)。この計画には、年次ごとに行う研修や取得すべき技能や資格、具体的な目標増、達成目標が明記されている。



資料 8 新入社員研修

・成長シートの運用

7 年間の育成計画や経営計画をもとに、SPS では社員一人一人が四半期ごとにどのように成長していくか自由に目標を立てている。目標を明確化するために、成長シートに社員各自が立て目標を書き込み、四半期ごとに上司と目標を達成できているか確認作業を行い、目標が達成されたものに対してはシールを貼るようになっている(資料 10)。仮に目標が達成されなかった場合は、次

しのはらプレスサービス株式会社 技術者育成計画 年度別一覧表 平成 24 年 6 月 1 日

年度	1 年 目	2 年 目	3 年 目	4 年 目	5 年 目	6 年 目	7 年 目
項目	自立した技術者 (お手本となる良き先輩)		信頼される技術者 (頼られるグループリーダー)			挑戦する技術者 (グループをまとめる統括リーダー)	
達成目標	小型機の点検及び 50 基本技能の マスター	中型機の点検及び ユニット作業 のマスター	大型・油圧機の点検 及びユニット作業 のマスター	大型プレス オーバーオール 技術のマスター	大型プレス オーバーオール 技術のマスター	特殊装置 オーバーオール及び 調整技術のマスター	特殊プレス オーバーオール技術 のマスター
主なる 習得技術	点検 各種能力の理解	クラッチブレーキ スライド 分解・組付け手順	クラッチブレーキ スライド 分解・組付け手順	スライド、ギブ調整 直式クラッチ オーバーオール技術	位置取り 不図式スライド出し	特殊装置調整 (部分別)	特殊プレスの調整 (全体的)
取得資格	玉掛け技能講習 クレーン技能講習 フォークリフト講習	高所作業特別教育 感電防止教育 職業安全特別教育	高所作業特別教育 感電防止教育 職業安全特別教育	ガス溶接技能講習 移動ハーフ技能講習 低圧電気特別教育	全量田作業責任者 教育 (職業教育)	アーク溶接特別教育 調整工具	研削砥石特別教育
社外研修	安全教育		危険予知 (KYT)		通信教育 (電装・メカ)	通信教育 (リーダシップ)	通信教育 (保全 2 級) 足場組立技能講習
社内研修	新入社員研修 法令点検講習		工場長研修		社員研修 (リーダシップ)		英会話
技術研修	プレス機械	図面の見方 スケッチの方法	電気研修 (I) B・A・B 油圧プレス点検	油圧研修 (I)	シャッターガード 災害防止教育	電気研修 (II) 災害防止教育	図面の見方 スケッチの方法 (組立研修)

※小型移動式クレーンは、本社・係長以上が対象。ユニック軍配置営業所は、サービス職員全員が対象。
※低圧電気取扱特別教育は、電気担当部署 (製造 3 課、電気制御課) が対象。
※足場組立技能講習は、副主任以上が対象。

資料 9 7 年間の育成計画

の四半期に持ち越し、達成されてからシールを貼るというものになっている。

成長シートの目的としては、各自が目標を立てることによって、自立しその目標達成に向かって社員一人一人が自発的に行動することを促している。

資料 10 成長シート

・イノベーション活動

社員が普段の業務の中で改善や改革をしたいと感じたことを自由に書いて提出できる「イノベーションカード」といったものが存在する(資料 11)。この提出先は、経営陣となっており、社員が書いた「イノベーションカード」に対して毎回コメントを経営陣が書いて返却するというものになっている。また、「イノベーションカード」の内容によって他部署との連携が必要だと経営陣が判断した場合は、経営陣からそれを該当部署に対応を依頼し、それに対する対策を回答してもらうようにしている。

特に近年の「イノベーションカード」は、部署を超えて連名で提出されたものが多い。例えば、生産管理と設計、生産管理と製造、機械加工と設計、設計と製造、生産管理とサービスなどといったように、他部署同士で経営目標に対し、一緒になり連携してイノベーション活動を行っているケースが良く目立つ。



資料 11 イノベーションカード

・知識集約型ビジネス

SPS では、創業以来「知識集約型ビジネス」というものを掲げている。これは、社員が持っている技術、情報、知識を集約し、それをほかの社員が使えるようにすることである。

例えば、SPS では、機械装置のスペックに関わる情報で、製品カタログや取扱説明書からわか

る「静的情報」と、お客様のプレス機械の使い方や部品の劣化状況などの個別にわかる情報を「動的情報」として捉えている(資料 11,12)。通常、修理業は「壊れたら治す」というのが世間一般的な考え方ではあるが、SPS では、「メンテナンスは壊れる前に機械と向き合う」としており、この際に「静的情報」と「動的情報」が必要となる。さらに、実際に SPS がメンテナンスした情報をデータ化して保存することで、すべての情報を集約した「知識集約型ビジネス」が可能となる。



資料 11 「静的情報」 プレス機械のカタログ



資料 12 「動的情報」 プレス機械の点検情報

・作業標準化

SPS の業務は、同じ作業を繰り返し毎日行うというものではなく、お客様が保有している機械に合わせてビジネスを行っている関係上、1 回ごとに作業が全く異なるというものである。そのような状況に対応していくためには、社員一人一人が高いレベルを持っている必要があるため、「マニュアル」を作成している(資料 13)。SPS では、製造、技術、営業の手順などあらゆることが標準書に記入している。

標準書には制定日だけでなく、それに携わった社員の名前が記載されている。一度、標準化したら完了ということではなく、必要に応じて、誰でも追加や変更できるようになっている。こういった作業標準は、実際の従業員教育にも使われており、作業の標準化を促進するツールになっている。その結果、社員の早期戦力化につながっている。



資料 13 作業標準

・自社開発商品

SPS は創業以来、他社や産学連携によって製品・サービス開発に取り組んでいる。その商品は、プレス機械の点検から始まり、「シャッターガード」と呼ばれる、プレス機械が稼働している間に

謝って作業者の手が挟まれないようにしている装置(資料 14)や、「BREAK-A-BEAM」と呼ばれるプレス機械を操作する押しボタンの負担軽減を狙ったものがある(資料 15)。このような製品・サービスは 50 種類以上あり、予防保全、安全化対策、安全装置、改修・改善、搬送ロボットなどお客様が目指している生産性・作業性・安全性の向上に貢献するものとなっている。



資料 14 シャッターガード



資料 15 BREAK-A-BEAM

・営業所拡大

SPS は、特定の商社に属してはならず、直販体制を敷いている。本社拠点は、千葉県船橋市にあるが、創業以来、全国 14 か所、海外 1 か所の営業所を持つ会社に成長した(資料 16)。営業所には、営業員とお客様に製品・サービスを提供するサービス員がいる。



資料 16 SPS 営業所の分布

・プライベートショー

近年では、お客様に直接 SPS が持っている製品・サービスを知っていただく機会として「プライベートショー」を本社のみならず、各地営業所で開催している(資料 17)。実際に、お客様に SPS の自社開発商品に触れてもらうことで販売促進を目指している。近年の各プライベートショーでは、テーマを持って開催しており、例えば「安全」に関しての展示や、「自動化」に関しての展示など、テーマごとにプライベートショーを開催している。



資料 17 プライベートショー

- ・工場拡大

SPS には工場が 2 種類あり、顧客から預かったプレス機械のレトロフィットのためや、自社開発商品を製作するための組立工場(資料 18)、そのために必要な部品を製造・加工するための加工工場(資料 19)と別れている。

組立工場ではセル生産方式をとっており、プレス機械は非常に重く動かすのが困難であることから、作業者がセルを移動しながら作業をするという方式をとっている。各セルにはジブクレーンがあり、また工具もどのセルに行っても同じように作業ができるように置かれている工具や工具の置き方については標準化されている。

加工工場では、あらゆる部品の加工に対応できるように設備を保有している。社内に加工工場があることで、コストの削減や品質の担保といった効果だけでなく、加工者と設計者、加工者と組立工場の作業者との打ち合わせがしやすい環境になっており、加工しやすい図面の作成によるコストダウンや、組立しやすい品質を確保することによる組立工程の作業効率向上などの効果を生み出す。

組立工場はこれまで 5 回増築している。工場を拡大する目的としては、お客様からのニーズをもとに自社開発商品が開発され、繰り返し生産ができるようにするためである。そのため、SPS で初めて本社工場ができたのは 1980 年(第 8 期)と創業よりも年月が経ってからとなっている。



資料 18 組立工場



資料 19 加工工場

新たな工作機械の導入は、加工工場にされている。近年では、お客様からのニーズも多様化していることから、それに対応するために、横中繰りフライス盤、五面加工機(資料 20)、新型マシニングセンタを次々に導入している。これまで外注先に加工依頼をしていたものを、自社での内製化(資料 21)が可能になったことで、品質・コスト・納期を管理しやすくなった。また、自社内で加工することによって加工技術やノウハウの蓄積が可能となる。こういった新たな加工技術を社内で共有することによって、新製品の開発に生かされる。



資料 21 自社での内製化

SPS では、情報の共有化のために様々なシステムを導入している。例えば、工場では、ホワイトボードを用いて管理ボードを作成し、製造工程の進捗管理だけではなく、製造部員と生産管理者、設計者とのコミュニケーションに使われる（資料 22）。

また、当社では一つの案件ごとに設計、生産管理、製造、営業がプロジェクトチームを組んで対応していく。プロジェクトの参加者全員が情報共有できるように「見積もりシステム」を社内で内製し、実用している(資料 23)。「見積もりシステム」では、設計、生産管理、営業の各担当者がプロジェクトの工程管理や連絡事項を自由に記入できるようになっている。こういった「見積もりシステム」などの基幹システムは、SPS 内に IT 推進部という部署があり、外注することなく自社内ですべて作成をしている。そのため、社内で基幹システムの改善活動もコツコツと行われており、皆が使いやすいツールへと日々進化している。



資料 22 管理ボードによる工程管理

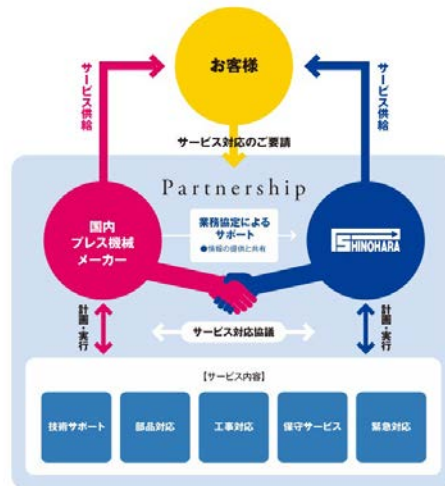
[illegible]

資料 23 見積もりシステム

- ・他社との連携

SPS で掲げている「Total Solution Engineering」をより市場で認知させるために、様々な企業とのパートナーシップを組んでいる。近年は、油圧プレスメーカーである（株）アミノや大型プレス扱っている（株）IHI 物流産業システムといった会社と協業をスタートさせている(資料 23)。こういったプレスメーカーと協業することによって、SPS は、プレスメーカーと情報の提供と共有が進み、お客様の多様なニーズに対応することが可能となる。

今後はプレスメーカーのみならず、異業種メーカーとの協業にも力を入れ、あらゆる顧客のニーズに対応していく。



資料 23 他社との連携

- ・経営の可視化

SPS では、貸借対照表や損益計算書を含めすべての情報を社員に公開している。ただ公開するだけではなく、その見方についても教育している。これは自分たちの給与は会社の業績とどのように連動しているのかという当事者意識を持たせるためである。その結果、社員は自ら考えて行動するようになる。

- ・朝礼の実施

SPS では、毎月初めに朝礼を実施している。朝礼では、経営状態について説明がされており、さらにその月のテーマや活動指針について話されている。こういった朝礼などを通じて、社員に対して経営状態を意識させるようにしている。近年では朝礼の様子は動画で残され、全国の営業所に配信されている。

- ・年功序列賃金の導入

SPS では、創業以来、年功序列賃金制を導入している。年功序列賃金を導入している目的としては、創業者である現会長含め経営陣が、能力主義であると「知識集約型ビジネス」が進まないと考えているからである。能力主義が進むと、競争が過熱することによって、チームワークが損なわれてしまい、情報の出し惜しみが発生すると考えられる。

また、毎期末になると、定期昇給・ベースアップについての説明会を実施している。こういった昇給の仕組みについては、毎期の経営計画と連動しており、給与獲得のために経営計画を実行するというようなメッセージが経営陣から社員に出されている。

・勉強会

SPS 社では、外部の大学教員を招き、社員向けの勉強会を開催している（資料 24）。勉強会では、各部署の社員が自身の業務改善に関する発表を行い、その後、講師とのディスカッションを通じて新たな気付きを得るという形式で進められている。2020 年に生産管理部での勉強会からスタートし、その後、設計、営業、サービス、製造部門へと拡大し、ほぼ全社員が勉強会での発表を経験している。

外部講師を招いている目的は、社員がこれらの機会を通じて自己成長を実現することである。経営陣は、勉強会での外部講師との議論を通じて、同社の理念である「仕事を通じて自らの満足度を高め、自らが尊敬できる人間に成長する」という目標を社員が達成することを期待している。



資料 24 外部講師との勉強会の様子

・福利厚生

SPS 社では、福利厚生を通じて社員に還元する取り組みを積極的に行っている。例えば、創立 20 周年記念事業として、全社員参加のハワイ旅行を実施した。その後も 10 年ごとにハワイへの社員旅行を継続している。

また、福利厚生施設の整備にも力を入れている。工場の隣には「あったかダイニング」と呼ばれる休憩所を設置し、新工場の完成時には新たに食堂を建設した。この食堂は社員から名前を募集し、「LUANA」と名付けられた大広間として完成した。「LUANA」は昼食の場としてだけでなく、新入社員歓迎会、勉強会、会議など、さまざまな用途で社員に活用されている。

・地域未来牽引企業等外部からの表彰

SPS は、これまでの功績が外部から認められ、数々の賞を受賞してきた。例えば、日本鍛圧機械工業会から優秀社員賞を受章することや、千葉県から千葉の名工として社員が受賞することも多々ある。また、2019 年には、経済産業省より「地域未来牽引企業」として表彰された。

5.2 施策名称の一般化

上記で述べた 29 個の施策の名称を一般化する。本研究で施策を一般化する目的は以下の通りである。第一に、施策名に SPS 社独自の言葉が用いられている場合があり、それを標準化することで外部の辞書やネットを用いた検索や調査が容易になること。第二に、施策の効果や目的を特定する際、筆者の先入観を排除し、客観的な視点から分析を進めることができるようにするためである。

《施策名：経営理念の周知》

- ・ 一般化：経営理念の周知
- ・ 効果・目的：会社の存在意義の理解、経営陣に対しての注意喚起、経営層と従業員のベクトル合わせ、社内文化の浸透、長期的な視点の付与

《施策名：6S》

- ・ 一般化：行動規範の周知
- ・ 効果・目的：統一した行動の促進、モラルの向上、職場環境の改善、企業イメージの向上、迅速な意思決定、組織全体の生産性向上

《施策名：明るい挨拶で楽しい職場》

- ・ 一般化：挨拶
- ・ 効果・目的：信頼関係の構築、コミュニケーションの円滑化、ポジティブな職場環境の形、組織の一体感の形成

《施策名：安全作業は規律正しい習慣から》

- ・ 一般化：規則正しい習慣
- ・ 効果・目的：生産性と効率の向上、信頼性の向上、組織全体の一体感醸成、自己管理能力の向上、メンタルヘルスの改善

《施策名：工具に愛着を持ち整理整頓》

- ・ 一般化：整理整頓
- ・ 効果・目的：作業効率の向上、品質の向上、安全性の向上、職場の快適さ・モチベーションの向上、物品の管理・コスト削減、企業イメージの向上

《施策名：信念を持ち研修し合おう》

- ・ 一般化：研修の徹底
- ・ 効果・目的：社員のスキルアップと成長、業務の標準化、社員の自信と責任感の向上、リーダーシップ育成、顧客満足度の向上、イノベーションの促進

《施策名：正しい工程目で見る管理で効率を高め合おう》

- ・ 一般化：目で見える管理
- ・ 効果・目的：業務の効率化、ミスやトラブルの減少、業務の標準化、スムーズなコミュニケーション、新入社員や異動者の早期戦力化、職場の安全性向上、モチベーション向上と達成感

《施策名：目標にチャレンジし語り合い提案しよう》

- ・ 一般化：社内コミュニケーション
- ・ 効果・目的：業務の効率化と生産性の向上、問題解決の迅速化、社員のモチベーションとエンゲージメント向上、部門間の連携強化、創造性とイノベーションの促進、離職率の低下、組織全体の一体感と企業文化の強化

《施策名：SPS ニュースの発行》

- ・ 一般化：社内誌
- ・ 効果・目的：社員同士の情報交換、自己肯定感の向上、経営者と社員のコミュニケーション、文章力の向上、社内活動の広報、経営状態の周知

《施策名：研修手帳》

- ・ 一般化：半学半教
- ・ 効果・目的：理解の深化、責任感とリーダーシップの育成、チームの結束力向上、学びへのモチベーション向上、ノウハウの組織内継承、柔軟な問題解決力の育成、継続的な学習文化の定着

《施策名：新卒採用》

- ・ 一般化：新卒採用
- ・ 効果・目的：新しい視点とアイデアの導入、企業文化の形成、教育・育成の促進、組織の未来を担う人材の確保、企業イメージの向上、職場の活性化、定期的な人材供給の確保、上司の管理能力向上

《施策名：従業員教育》

- ・ 一般化：従業員教育
- ・ 効果・目的：早期戦力化、長期的な成長とキャリア意識の向上、創業理念の理解を深める、モラルの向上

《施策名：成長シートの運用》

- ・ 一般化：個人目標の設定
- ・ 効果・目的：モチベーションの向上、業務の優先順位付けと効率化、自己成長とスキルアップ、業績向上と評価の明確化、組織の目標との連動、自己管理能力の向上、上司とのコミュニケーションの活性化、上司の管理能力向上

《施策名：イノベーション活動》

- ・ 一般化：社内イノベーション
- ・ 効果・目的：競争力の向上、業務プロセスの改善、社員のエンゲージメント向上、チームワークの強化、新たな収益源（新製品）の創出、リスク管理の向上、顧客満足度の向上、知識の蓄積と活用、持続可能な成長の実現、社内文化の改善

《施策名：知識集約型ビジネス》

- ・ 一般化：知識集約型
- ・ 効果・目的：イノベーションの促進、高付加価値の創出、人材の育成、知識の蓄積と警鐘、労働生産性の向上、情報量の蓄積、新産業への移行が簡単に、他社との連携が促進、顧客からの信頼を獲得

《施策名：作業標準化》

- ・ 一般化：社内技術の確立・標準化
- ・ 効果・目的：品質の一貫性向上、業務の効率化、早期戦力化が可能、ミスの削減、コストの削減、技術の共有と継承、改善活動の促進、顧客対応力の向上

《施策名：自社開発商品》

- ・ 一般化：自社商品
- ・ 効果・目的：ブランドの強化、収益の増加、市場ニーズへの迅速な対応、顧客満足度の向上、競争力の向上、顧客データの集積と分析、原価率の一定化、コスト管理の向上、長期的な成長の実現

《施策名：営業所拡大》

- ・ 一般化：直販体制の拡大
- ・ 効果・目的：利益率の向上、顧客との関係構築、企業認知度の向上、マーケティングコストの削減、柔軟な価格設定、新しい市場への迅速な対応、在庫管理の最適化、顧客データの収集と分析、コスト削減、商品改善の促進

《施策名：プライベートショー》

- ・ 一般化：自社展示会
- ・ 効果・目的：顧客との直接的な接点、製品のデモンストレーション、新規顧客の獲得、ネットワーキングの機会、フィードバックの収集、社内士気の向上、顧客の購買意欲の向上

《施策名：工場拡大》

- ・ 一般化：工場拡大
- ・ 効果・目的：生産能力の向上、コスト削減、多様な製品ラインの展開、新規採用が可能、新技術の導入、内製化率向上、物量の効率化、顧客サービスの向上、技術・ノウハウの蓄積、

イノベーションの促進

《施策名：工作機械の導入》

- ・ 一般化：内製化
- ・ 効果・目的：コスト削減、品質の向上、納期の短縮、ノウハウの蓄積、技術の伝承が可能、新しい製品へのチャレンジ促進、イノベーションの促進

《施策名：システム導入》

- ・ 一般化：情報システム
- ・ 効果・目的：業務の効率化、データの一元管理によるコスト削減、意思決定の迅速化、社員の生産性向上、柔軟な業務プロセスの構築

《施策名：他社との連携》

- ・ 一般化：他社との業務提携
- ・ 効果・目的：新アイデアの導入、新しい市場へのアクセス、技術力の向上、イノベーションの促進、競争力の強化、コストの削減、社内技術の高度化、社員の変化への対応力向上

《施策名：経営の可視化》

- ・ 一般化：経営の可視化
- ・ 効果・目的：意思決定の迅速化、目標管理の強化、コミュニケーションの促進、透明性の向上、社員の安心感の植え付け、イノベーションの促進、社員定着率の向上

《施策名：朝礼の実施》

- ・ 一般化：経営者からのメッセージ
- ・ 効果・目的：目標の明確化、信頼性の構築、変革への理解促進、コミュニケーションの活性化、行動の方向付け、創業理念の植え付け

《施策名：年功序列型賃金の導入》

- ・ 一般化：年功序列
- ・ 効果・目的：安定した給与体系、人財の定着促進、公平感の向上、評価プロセスがシンプル、イノベーションの活性化

《施策名：勉強会》

- ・ 一般化：教育機会の提供
- ・ 効果・目的：新たな視点の提供、学びのモチベーションの向上、社内の教育文化の醸成、モチベーションの向上

《施策名：福利厚生》

- ・ 一般化：福利厚生

- ・ 効果・目的：社員の満足度向上、社員の定着率向上、企業イメージの向上、社員への安心感の植え付け、社内コミュニケーションの促進

《施策名：地域未来牽引企業等外部からの表彰》

- ・ 一般化：行政からの表彰
- ・ 効果・目的：社会的信頼性の向上、ブランド価値の向上、社員の士気向上、取引先との関係強化、競争優位性の確立、資金調達の利点、企業認知度の向上、採用の活性化、長期的な企業成長の支援

以上の効果・目的の中から、重複しているものをまとめ、分析をする。

その結果、SPS の施策を通じて得られる効果・目的は 61 個あり、以下の表 2 のようになる。

表 2 SPS の施策から得られる効果・目的

経営者の意思決定の迅速化	技術の高度化	社内でのコミュニケーションの活性化
経営者と社員のコミュニケーションの活発化	技術・ノウハウの伝承	組織の目標と個人の目標が連動
経営者と社員の信頼関係の構築	社員の変化への対応力の強化	社内イノベーションの活性化
社員同士のコミュニケーションの活発化	企業の競争力の強化	社内教育の徹底化
社内情報の共有	社内品質の向上	新たな考え方への抵抗力の無力化
経営状態の周知	個人の能力の向上	長期的な視点の確保
社内活動の広報	顧客データ収集能力の向上	独自の社内文化の形成
コミュニケーションの円滑	定期的な新規採用活動の実施	職場環境の向上
ノウハウ・技術の社内浸透	社員の定着率の向上	企業イメージの向上
社員の気持ちの顕在化	安定した給与体系の確保	社内の能力強化
学習意欲の向上	人材の育成	顧客との関係強化
自尊心の向上	会社の存在意義と創業理念の社員への植え付け	企業認知度の向上
仕事へのモチベーションの向上	社内の統一感の醸成	取引先との関係強化
社員への安心感の植え付け	社員のモラルの向上	ブランドの強化
キャリアを安心して考える場の確保	上司とのコミュニケーションの活性化	新規顧客の獲得
経営の透明性の向上	個々人の目標の明確化	生産性の向上
社員のチャレンジ精神の構築	ポジティブな職場関係の形成	コスト削減能力の向上
業務の質の向上と評価の明確化	社内でのチームワークの強化	収益の増加
生産管理能力の向上	公平感の向上	資金調達の利点の確保
内製化率の向上	評価プロセスのシンプル化	高付加価値の創出
		利益率の向上

5.3 因果関係図の作成

以上の表 1 をもとに、因果関係図を作成する。この図を通じて、SPS 社の施策が同社の経営にどのような効果をもたらしているのかを具体的に分析する（資料 25）。

因果関係図は、発生する事象を原因と結果の関係の中で整理するためのツールである。本研究では、施策の効果の因果関係を把握するために利用する。

例えば、下図は本研究で作成した因果関係図の一部を取り出したものである。この図では、「安定した給与体系の確保」という効果が、結果として、「社員の帰属的安心感を醸成」という効果をもたらしていることを表している。

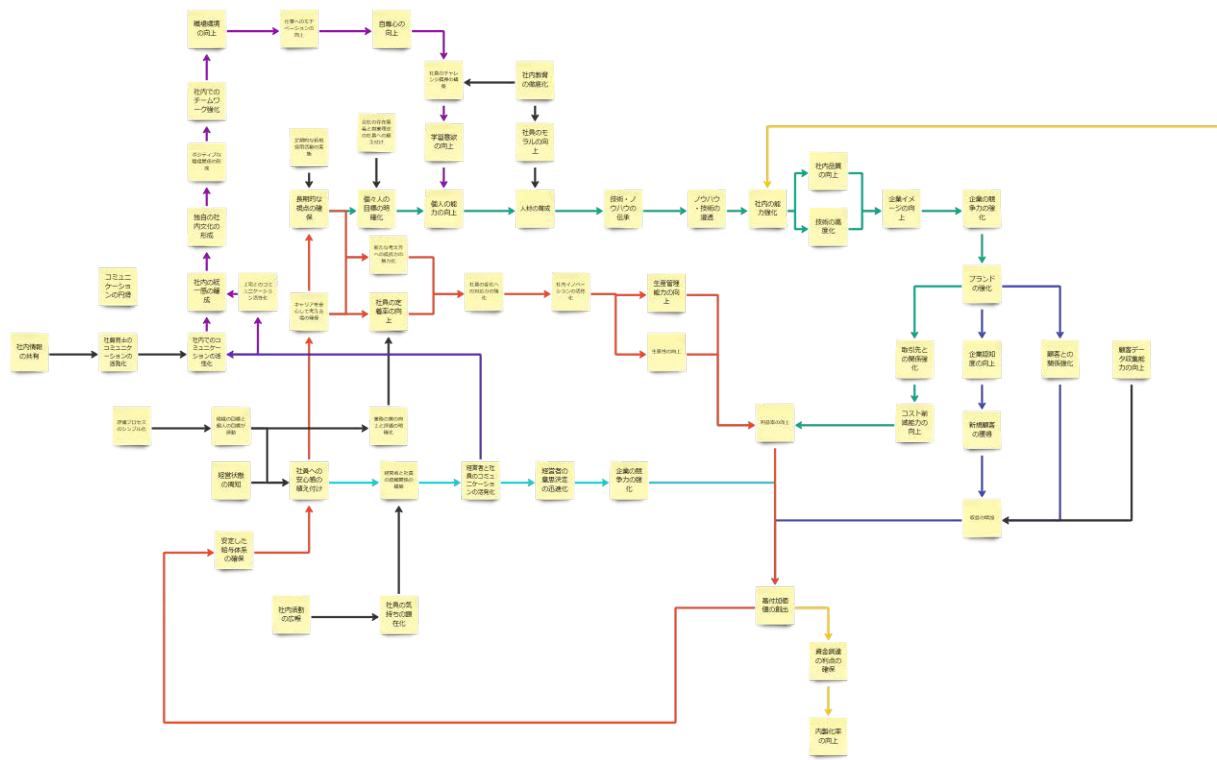
安定した
給与体系の確保



社員の帰属的安
心感の醸成

因果関係図を作成することで、施策の1次的な効果だけでなく、そこから派生される効果を把握することが可能となる。これにより、施策によって生み出される効果が相互にどのような影響を及ぼしているかが体系的に整理される。結果して、SPS社の経営者が施策を導入した狙いや意図が明確になる。更に、施策の実行を決定した意識基盤となる経営方針や経営理念といった価値観を探ることが可能になる。

因果関係図を通じた企業分析により、製造企業の持続的な成長を支える上で不可欠となる、経営者の経営に対する考え方、向き合い方を整理する。



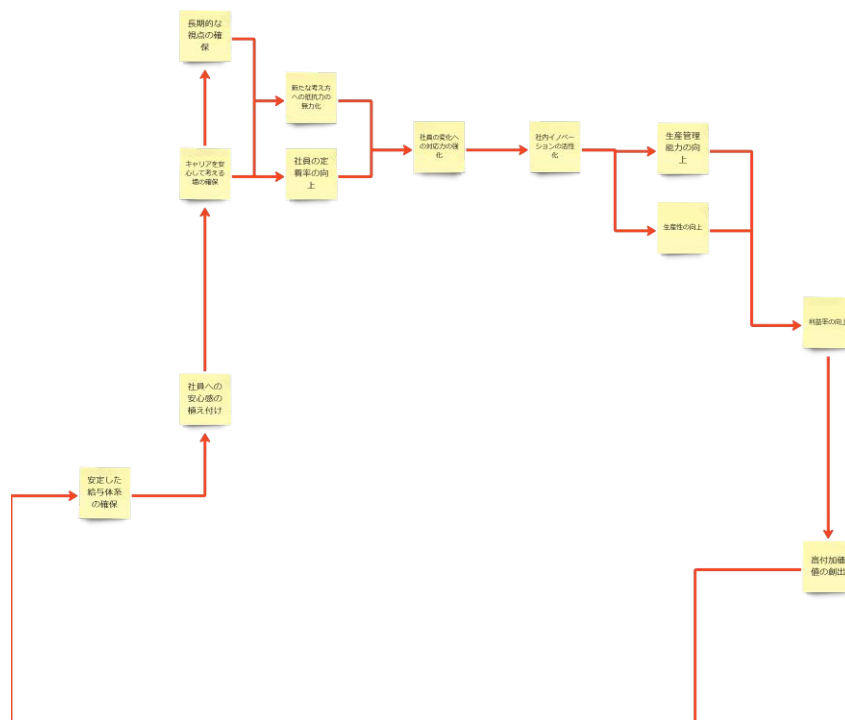
資料 25 SPS 施策による因果関係図

資料 25 に示す因果関係図を分析すると、赤、緑、紫、青、水色、黄色の 6 つの因果関係のループが形成されていることが観察された。ループは、施策の効果が循環的に発生していることを表しており、企業の持続的な成長に強く結びつく部分と考えることができる。このループに着目することで、企業の成長を促進するポジティブな循環（好循環）を捉えることができる。

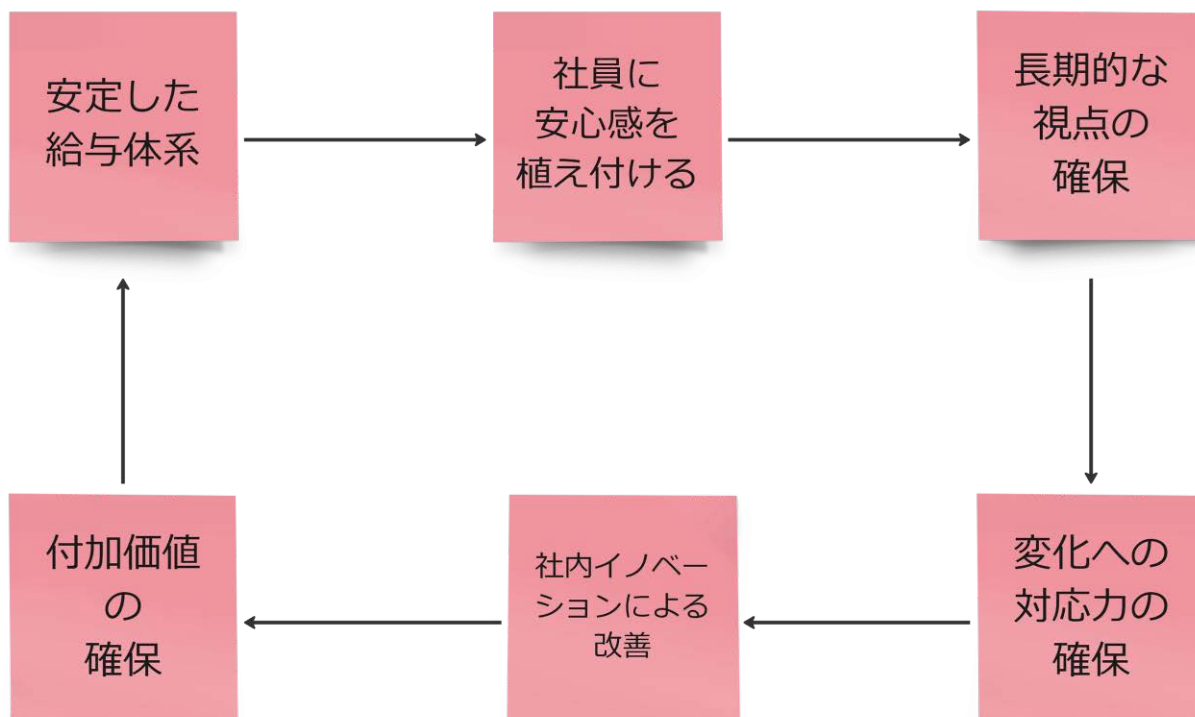
5.4 因果関係図におけるループの抽出

資料による因果関係図で示した 6 つのループについてみていく。

① 社内イノベーション（改善活動）の活性化（資料 26,27）



資料 26 社内イノベーション（改善活動）に関するループ

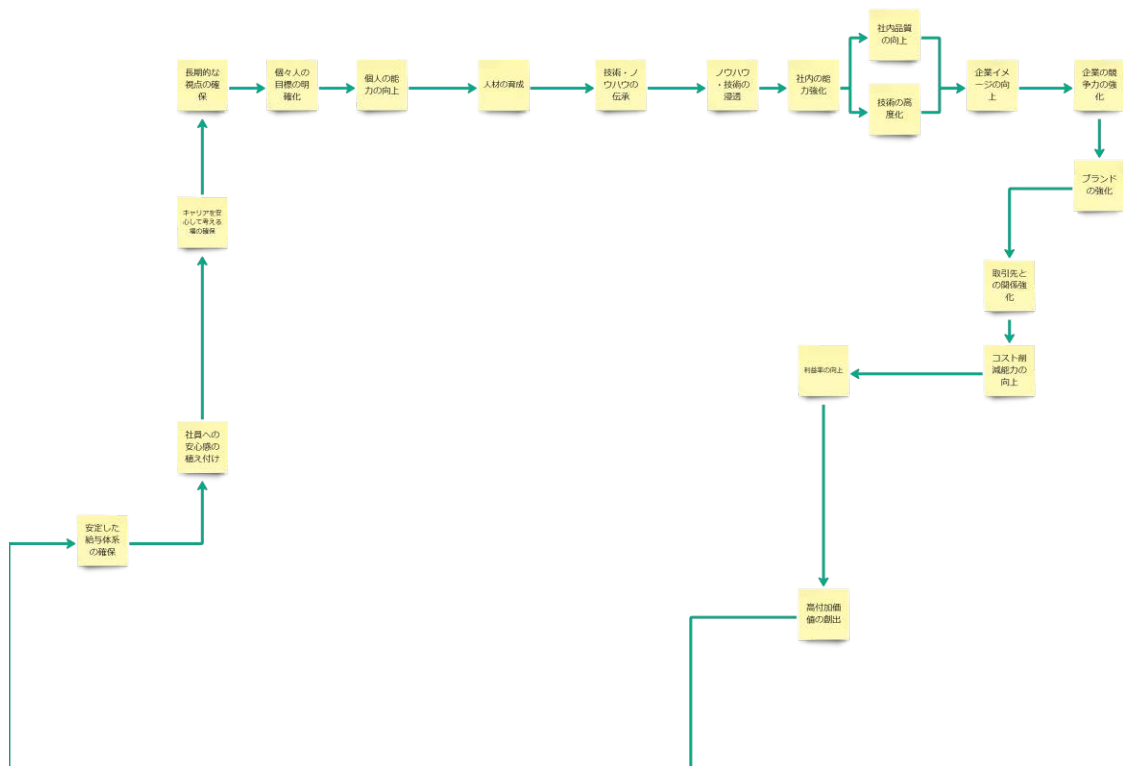


資料 27 社内イノベーション（改善活動）に関するループの簡略図

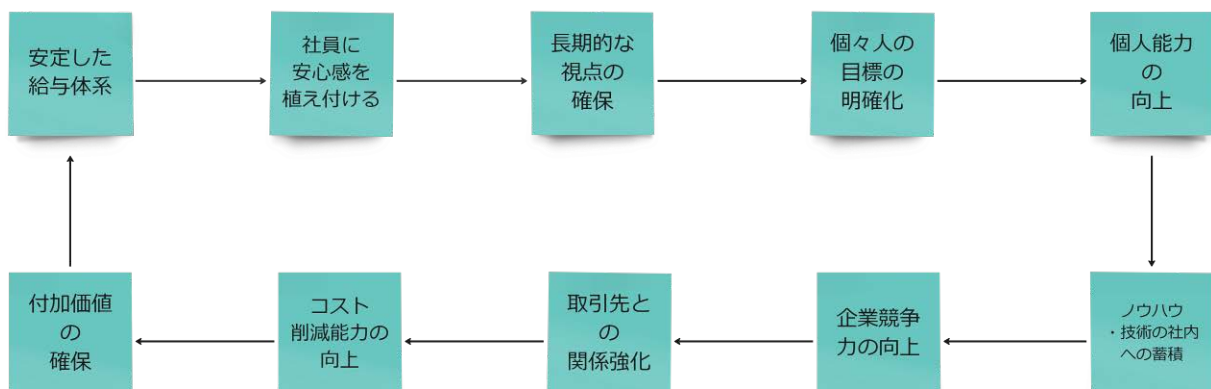
資料 27,28 に示す 1 つ目のループは、企業活動の中で、社内イノベーション、すなわち、各種の社内活動の効率化や精度向上を目指す改善活動を推進するループと捉えることができる。

安定した給与体系が確保されることによって、社員に安心感を植え付け、その結果、長期的な視点を社員が持って仕事をするができる。長期的な視点を持つと、社員自身は会社の変化に対応できる力を確保する。変化に対応する力を持ったことによって、作業効率の改善や製造原価率の削減、経費削減などの社内イノベーション「改善活動」が活性化される。その結果、会社は付加価値を確保でき、安定した給与体系を確保して社員に還元することが実現されている。

② コスト削減能力の強化（資料 28,29）



資料 28 コスト削減能力の強化に関するループ

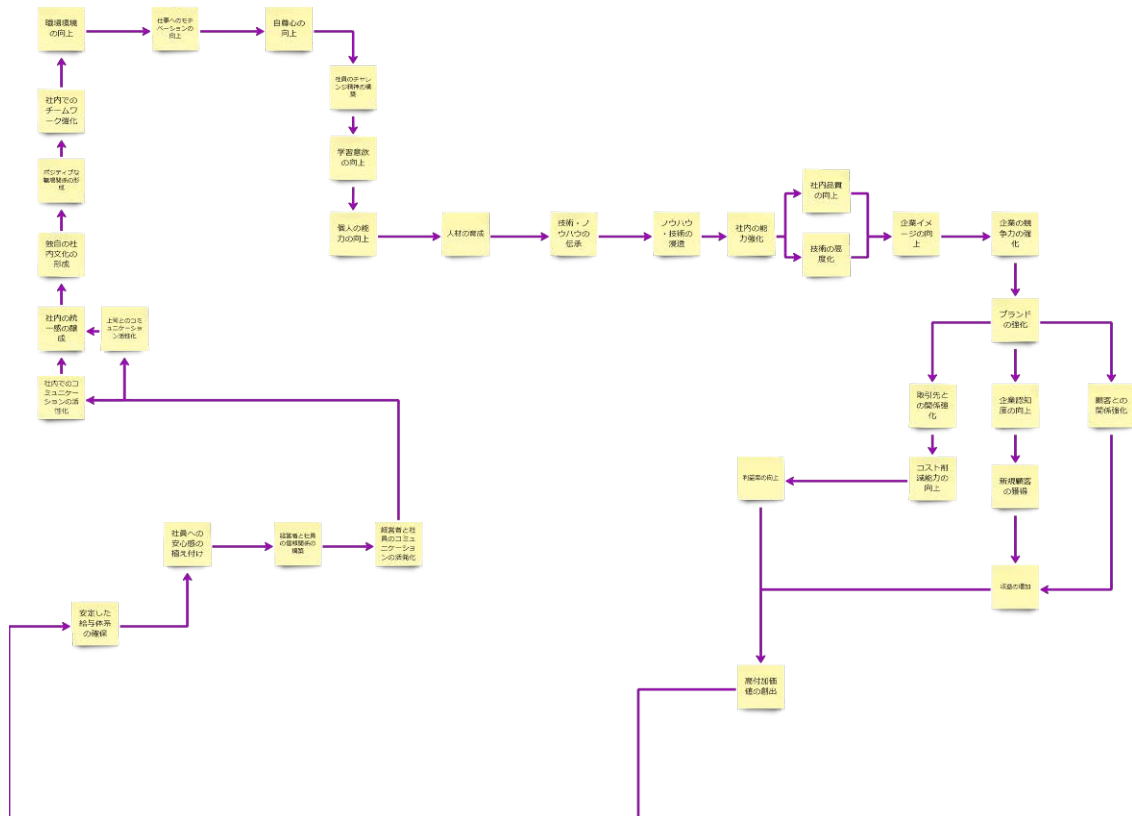


資料 29 コスト削減能力強化に関するループの簡略図

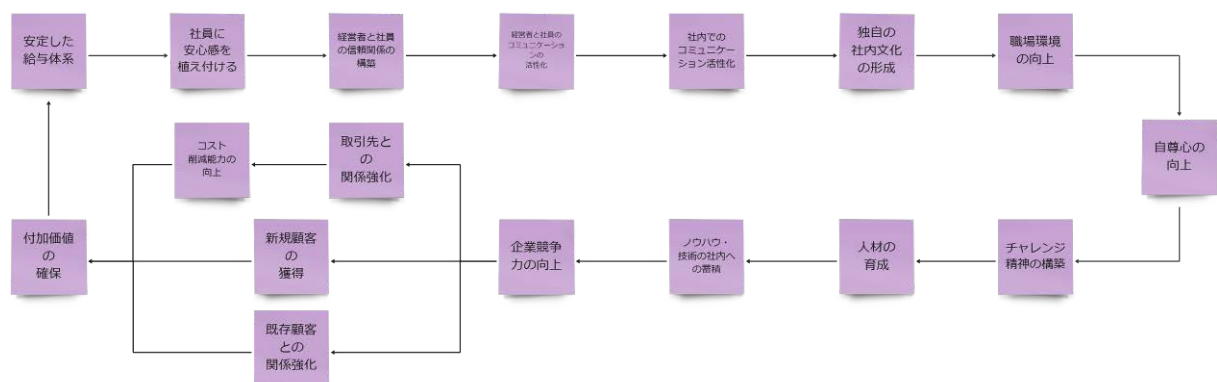
資料 28,29 に示す 2 つ目のループは、社内活動の中で発生する各種のコストを削減する能力を強化するループである捉えることができる。

安定した給与体系が確保されることによって、社員に安心感を植え付け、長期的な視点を社員が持って仕事をすることができる。その結果、社員個々人が目標を持つことができ、目標に向かって仕事をすることで能力が向上する。社員個々人の能力が社内で伝承・継承されることによって、他の社員の能力も向上し、企業競争力が強化される。企業競争力が強化されると、取引先企業も増える。取引先との関係が強化されると、仕入などの際に有利に働くなどといったコスト削減につながる。結果として、付加価値が向上され、安定した給与体系が確保されるループが構築されている。

③ 社内コミュニケーションの活性化（資料 30,31）



資料 30 社内コミュニケーションの活性化に関するループ

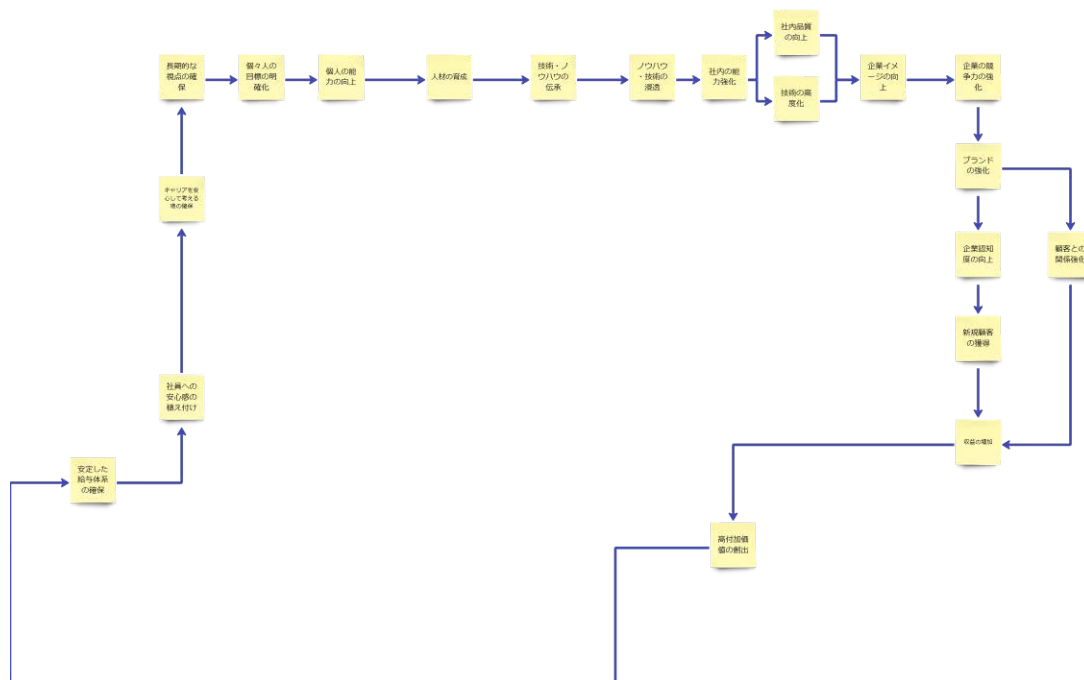


資料 31 社内コミュニケーションの活性化に関するループの簡略図

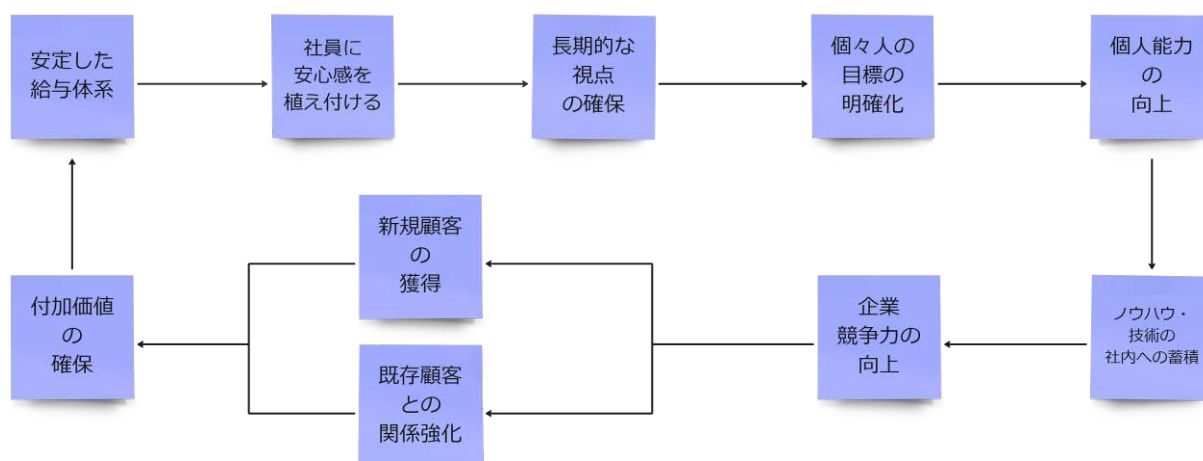
資料 30,31 に示す 3 つ目のループは、経営層と社員間および社員間での社内コミュニケーションが活性化されるループを指し示している。

安定した給与体系が確保されることによって、社員に安心感を植え付け、社員は経営者のことを信頼する。信頼関係が構築されると社員と経営者や社員同士のコミュニケーションが活性化され、会社独自の社内文化が形成される。社内文化が形成されると、ポジティブなマインドが社員に醸成され社員の自尊心が向上する。自尊心が高まると、またチャレンジしようという気持ちが働き、人材が育成される。チャレンジを通じて得られたノウハウや技術などが社内に展開されると、他の社員の能力も向上し、企業競争力の強化につながる。企業競争力が強化されると、お客様からの評価を得ることができ、仕入れ先などの取引先との関係が強化される。結果、付加価値が向上し、安定した給与体系が確保され、この効果が、給与として社員に還元されるループを確認することができる。

④ 顧客評価の確保(資料 32,33)



資料 32 顧客評価の確保に関するループ

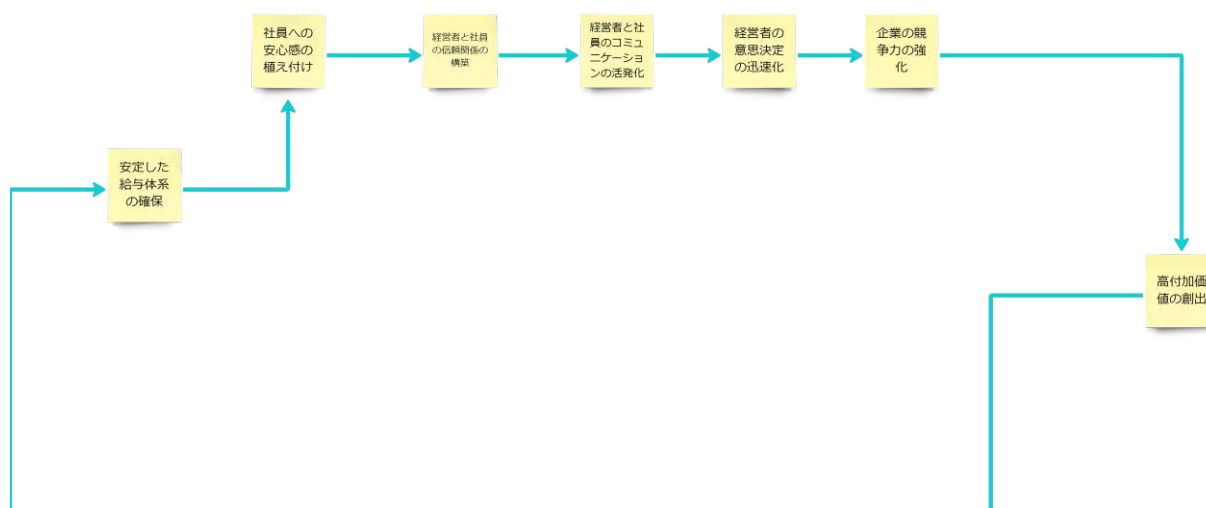


資料 33 顧客評価の確保に関するループの簡略図

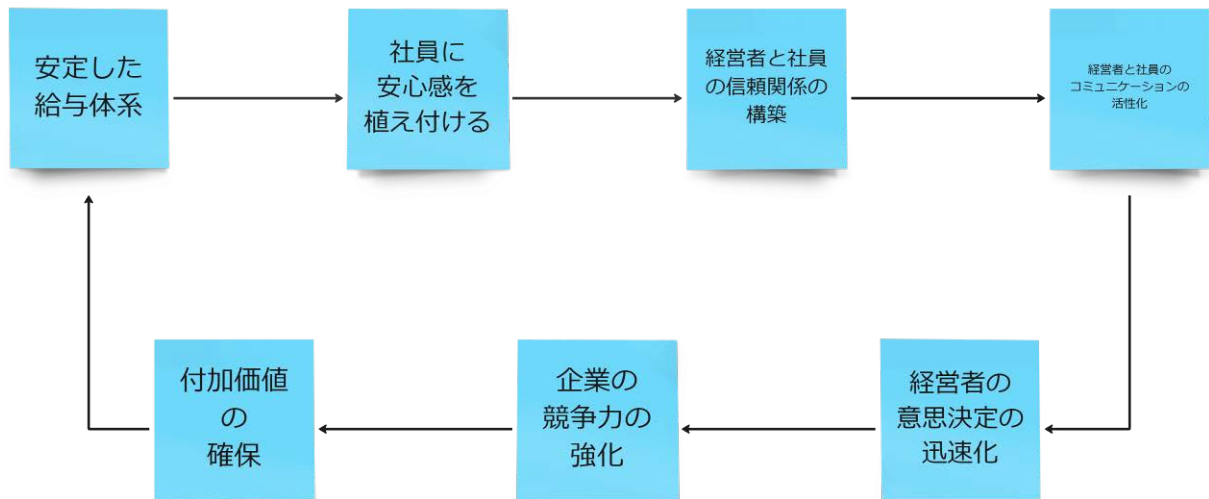
資料 32,33 に示す 4 つ目のループは、新規顧客の確保や既存顧客との関係強化を図る顧客評価を確保するループと捉えることができる。

安定した給与体系が確保されることによって、社員に安心感を植え付け、長期的な視点を社員が持って仕事をすることができる。その結果、社員個々人が目標を持つことができ、目標に向かって仕事をすることで能力が向上する。社員個々人の能力が社内で伝承・継承されることによって、他の社員の能力も向上し、企業競争力が強化される。企業競争力が高まることによって、新たな顧客の開拓や、既存顧客との関係が強化される。その結果、付加価値が確保され、安定した給与体系の実現へと繋がっていることが確認された。

⑤ 経営者の意思決定の迅速化（資料 34,35）



資料 34 経営者の意思決定の迅速化に関するループ

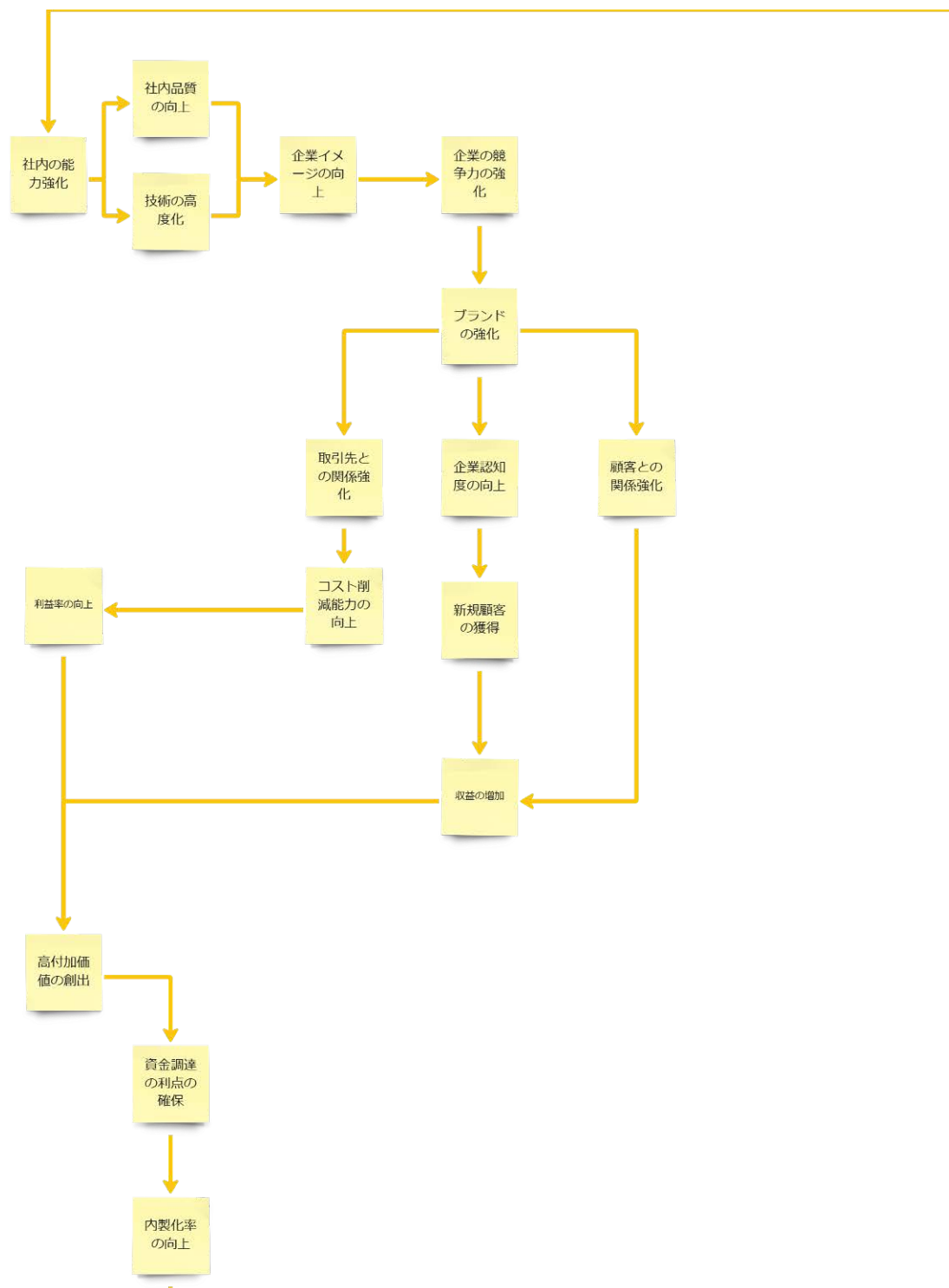


資料 35 経営者の意思決定の迅速化に関するループの簡略図

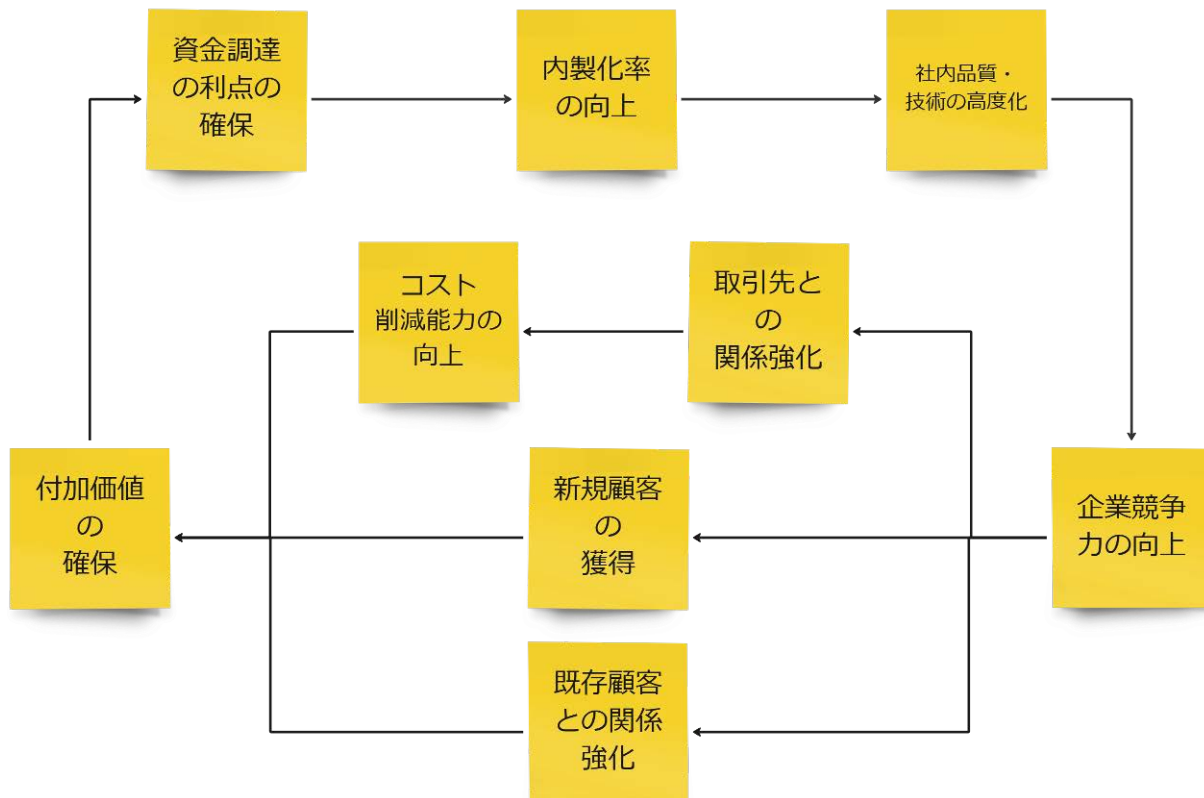
資料 34,35 に示す 5 つ目のループは、経営者の意思決定の迅速化に努めていることを示すループである。

安定した給与体系が確保されることによって、社員に安心感を植え付け、社員と経営者の間に信頼感が生まれる。信頼関係が構築されると社員と経営者の間でのコミュニケーションが活性化され、経営者は社内で発生している課題を正確かつタイムリーに把握でき、迅速で的確な意思決定ができるようになる。その結果、企業の競争力が強化され、付加価値が確保される。結果として、付加価値が確保されることで、安定した給与体系の確保へと進んでいる。

⑥ 社内品質・技術の高度化（資料 36,37）



資料 36 社内品質・技術の高度化に関するループ



資料 37 社内品質・技術の高度化に関するループの簡略図

資料 36,37 に示す 6 つ目のループは、社内品質および社内技術の高度化を促進するループと捉えることができる。

資金の調達体制が安定化・充実化すると、設備投資が促進され、これまで外注に依存していた技術の内製化を進展する。これが、社内技術や社内品質の高度化に結びつき、企業の競争力となって顧客からの評価を得ることができる。仕入れ先などの取引先との関係も強化される。結果として、付加価値が向上し、更に資金の調達体制が安定化・充実化するといった循環を構築していることが確認された。

以上の 6 つの因果関係図を整理すると以下のようなになる。

1. 社内イノベーション（改善活動）の活性化
2. コスト削減能力の強化
3. 社内コミュニケーションの活性化
4. 顧客評価の確保
5. 経営者の意思決定の迅速化
6. 社内品質・技術の高度化

6 つのループが SPS 社の持続的な成長を促していることが分かる。

5.5 6つのループの考察

これら6つの要因は、SPS社での事例研究より抽出された製造企業が持続的な成長を遂げるための支持要因である。SPS社の持続的な成長は、これら6つ効果ループを個々に構築しているだけでなく、それらが相互に補完し合うシステムとして機能していると考えることができる。このような相互作用を含めた、6つのループの考察結果を以下に述べる。

1) ループの相互作用

各ループは独立して存在するものではなく、他のループと密接に関連している。例えば、社内イノベーション（改善活動）の活性化は、コスト削減能力の強化や社内品質・技術の高度化を促進する役割を果たす。小さな改善活動が積み重なることで、製造プロセスが効率化され、結果としてコスト削減が可能となる。同時に、技術的な知識やスキルが蓄積されることで品質向上にも寄与する。

また、ループの相互作用の観点からは、社員に「顧客第一主義」との視点をまず植え付け、その後、コスト削減能力や社内品質・技術の高度化を目指し、社員全員が話し合いながら探求を進める風土を醸成している。このような風土は、社内イノベーション活動をさらに活性化させ、社員が一体となって改善活動に取り組む文化を形成している。

さらに、社内コミュニケーションの活性化は、イノベーション活動を支える基盤となるだけでなく、経営者と社員の間に対立構造がないSPS社の特徴を反映している。この結果、経営者は迅速な意思決定を行いやすくなり、企業全体がスムーズに機能している。

2) 外部環境への対応力の向上

顧客評価の確保と経営者の意思決定の迅速化は、外部環境における競争力の維持と向上に直結している。特に、顧客からのフィードバックを迅速に経営者に届ける仕組みが整っており、経営者は市場の変化や顧客ニーズに即応した戦略を立案できる。この過程で、社内品質・技術の高度化が他社との差別化要因として機能し、競争優位性を維持する基盤となっている。

また、SPS社では、社員全員が顧客視点を共有し、社内で改善を進める風土が根付いている。これにより、社員が顧客への対応を日常業務の中心に据えながら、コスト削減や品質向上を追求する体制が確立されている。このような一体感のある組織文化が、外部環境への柔軟な対応を支えている。

3) 社員のエンゲージメントを高める組織文化

持続的な成長には、組織全体が一体となって目標に向かう文化が不可欠である。この点で、社内イノベーションや社内コミュニケーションの活性化は、社員のエンゲージメント向上に寄与する重要な要因である。社員が積極的に意見を出し合い、それが企業の成長に反映される経験を持つことで、組織への帰属意識が高まるとともに、長期的な成長への貢献意欲が醸成されている。

さらに、ループの分析から得られた知見によれば、社員間や経営者との話し合いの場が頻繁に設けられることで、従業員は自身の意見が尊重されていると感じ、改善活動に一層積極的に取り

組むようになる。また、経営者が現場の声を日常的に取り入れ、それに基づいて迅速に意思決定を行うことで、社員のモチベーションがさらに高まっている。

4) 長期的視点での価値創造

これらの要因を統合的に機能させることで、製造企業は短期的な利益の追求だけでなく、長期的な価値創造を実現できる。例えば、社内品質・技術の高度化やイノベーション活動を通じて培われた知識やスキルは、将来的な新製品開発や新市場開拓の基盤となる。さらに、顧客評価を確保することで市場での信頼を高め、持続的な成長を支える強固なブランド価値を構築することができる。

5) 全体として

これら 6 つのループの分析結果から、SPS 社のような製造企業が持続的成長を実現するためには、施策の相互作用を最大化し、顧客視点を共有する文化の醸成が重要であることが分かる。特に、経営者と社員が一体となり、顧客への対応、改善活動、そして迅速な意思決定を行う仕組みを持つことが、持続可能な成長の実現に大きく寄与する。

次節では、これらの 6 つのループを総合的に回転させていくために必要となる要因を、ループ内に含まれる個々の要因に着目することで考察していく。

5.6 6 つのループの考察：先行研究との違い

文能（2013）は、事業承継企業における新製品開発において、経営者の意思決定の迅速化が社内イノベーション（改善活動）の活性化にとって重要な要因であると述べている。また、社内コミュニケーションの活性化が新製品開発に非常に重要であり、新製品の成功が顧客評価の確保につながると考察している。これを踏まえると、文能（2013）の先行研究と比較して、本研究で導き出した 6 つのループのうち、①社内イノベーション（改善活動）の活性化、③社内コミュニケーションの活性化、④顧客評価の確保、⑤経営者の意思決定の迅速化の 4 つの要因は、事業承継企業が生き残る上で必要不可欠な要素であると考えられる。

一方、佐伯・香月（2008）は、顧客行動フローの分析の必要性に言及している。この点は、本研究で導き出した④顧客評価の確保というループと一致しており、顧客との関係構築やその行動パターンの理解が製造業の成長や持続性にとって重要であることを裏付けている。

5.7 ループの接合部分に着目した分析

資料 25 に示す因果関係図を見ると、6 つのループが違いに重なり合っていることがわかる。本節にでは、このループが接合し重なり合っている部分（ジャンクションと呼ぶことにする）に含まれる効果要因（ジャンクション）に着目する。ジャンクション部分で効果要因に着目することで、SPS 社での施策の実行を通じて期待して効果の共通項を探ることで、同社や同社の経営者が

大切だと考えている経営上の理念や意図、価値観を見出すことを試みる。

表 3 ループが重なり合う個数と効果・目的

個数							
6	高付加価値の創出						
5	安定した給与体系の確保	社員への安心感の植え付け					
4	社内の能力強化	社内品質・技術の高度化	企業イメージの向上	企業の競争力の強化	ブランドの強化	売上利益率の向上	
3	キャリアを安心して考える場の確保	長期的な視点の確保	個々人の目標の明確化	個人能力の向上	人材の育成	技術・ノウハウの伝承	技術・ノウハウの浸透
	企業の認知度の向上	新規顧客の獲得	顧客との関係強化	収益の増加			
2	経営者と社員の信頼関係の構築	経営者と社員のコミュニケーションの活性化					

表 3 より施策を通じて最も大切にしている価値観、効果・目的は、6 つ全てのループが重なり合っている「高付加価値の創出」であると言える。また、5 つのループが重なり合っている「安定した給与体系の確保」「社員への安心感の植え付け」といった項目も大切にしていることが分かる。

因果関係図（資料 25）を見ると「高付加価値の創出」は、直接「安定した給与体系の確保」につながり、「社員への安心感の植え付け」という効果をもたらすようになっている。つまり、「高付加価値の創出」の目的としては、「安定した給与体系の確保」と「社員への安心感の植え付け」であり、その価値観を持ち SPS は 51 年間経営してきたということが分かる。

ここで、「付加価値」は、総務省統計局の示している定義によれば、資料 39 に基づいて、次式として定義される。

付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課

＜会社企業＞

売上(収入)金額	
費用総額	
	売上原価
	販売費及び一般管理費
主 な 費 用 内 訳	給与総額
	福利厚生費
	動産・不動産賃借料
	減価償却費
	租税公課
	外注費
	支払利息等

資料 38 総務省統計局が定める経理項目

出典： <https://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi731.html>

上式より、付加価値は給与総額を取り込んだ経営上の数値で、付加価値の確保・上昇を目指す経営活動は社員の給与の確保し、更に上昇を目指した経営と捉えることができる。更に、付加価

値は、売上高と費用総額の差分の項を含んでおり、単に売上高の上昇だけを目指した経営ではなく、売上高の上昇と社内費用の削減（コストダウン）の両面を、社内の全員参画に通じて達成する経営上の数値と捉えることができる。このような点から、SPS 社では、すべてのループに共通して含まれる効果要因として「高付加価値の創出」が含まれていると考えられる

さらに、因果関係図（資料 25）を参照すると、「高付加価値の創出」は直接的に「安定した給与体系の確保」につながり、その結果として「社員への安心感の植え付け」という効果をもたらしていることが確認できる。言い換えれば、「高付加価値の創出」の目的は「安定した給与体系の確保」と「社員への安心感の植え付け」にあるといえる。SPS 社はこの価値観を基盤として、51 年間にわたり経営を続けてきたことが分かる。

表 3 ループが重なり合う個数と効果・目的 キーワード抜き出し

個数							
6	高付加価値の創出						
5	安定した給与体系の確保	社員への安心感の植え付け					
4	社内の能力強化	社内品質・技術の高度化	企業イメージの向上	企業の競争力の強化	ブランドの強化	売上利益率の向上	
3	キャリアを安心して考える場の確保	長期的な視点の確保	個々人の目標の明確化	個人能力の向上	人材の育成	技術・ノウハウの伝承	技術・ノウハウの浸透
	企業の認知度の向上	新規顧客の獲得	顧客との関係強化	収益の増加			
2	経営者と社員の信頼関係の構築	経営者と社員のコミュニケーションの活性化					

表 3 では、表 2 での分析に加え、社員の気持ちに寄り添う単元に黄色のマーカーを入れ、将来的な視点の植え付けに関する単元には赤文字にした。

その結果、SPS は、施策を通じて、「安心」や「信頼」といった言葉を大切にしているのだと分かる。また、赤文字の効果・目的が 5 個あることから、今どう生きるのではなく、将来に向けた視点を社員に植え付けていることを大切にしていることが分かる。

5.8 本論① まとめ

本章では、SPS 社で行われている施策の効果や目的に着目し、因果関係図を基に分析を行った。その結果、SPS 社が持続的な成長を遂げてきた背景には、6 つのループが存在していることを明らかにした。さらに、それらのループの重なり合いに注目することで、SPS 社が最も重視している価値観が浮かび上がった。分析の結果、SPS 社が最も重視している価値は「付加価値の創出」であり、これを通じて「安定した給与体系の確保」更には、安定した給与体系を基盤とした「社員が同社に帰属する安心感の醸成」や「経営層と社員間の信頼関係が構築」を生み出し、組織内の結束力を生み出そうとしていることが確認された。また、社員に長期的な視点での企業への帰属価値を認識させることで、企業および自己の将来的な成長を見据えた行動を起こすことを促進させていることが確認された。

整理すると、SPS 社では、同社の持続的成長に対して、次のような施策が持続的かつ戦略的に行われていることが確認された。

1) 「付加価値の創出」を中心とした 6 つの効果ループが相互に補完し合う形で企業経営を支えている。

2) 社員に安心感を与えると同時に、労使間に信頼関係を構築することを通じて社内イノベーションの活性化し、経営意思決定の迅速化と継続的な社内改革を実行している。

3) 社員が「顧客第一主義」の視点を共有し、日常業務を通じて顧客への高付加価値製品の提供を最優先にする風土が形成されている。

6. 時系列上での実行施策の分析（本論②）

第 5 章では、社内で行われている施策の効果・目的を中心に分析を行ってきた。本章では、SPS 社で実行された施策を時系列上で分析し、同社の成長過程を分析する。これを通じて、SPS 社が同社の持続的成長に向けて、経営者の意思決定のもとで社内外に向けて如何なる施策を実行してきたのかを観察する。

6.1 検証方法

SPS 社の新入社員に配布される「会社のあゆみ」（資料 39）をもとに、社内で行われた施策を時系列上に整理する。この際、実行施策を次の 2 つ視点で分類を行なって分析を実行する。

分類 1：

施策を組織上の設計、製造、営業、管理の 4 つに分類する（分類内容を次表 4 に示す）。これを通じて、SPS 社が成長過程に合わせて、組織上のどの部門に力点を置いて経営を実施してきたのかを考察する。

分類 2：

施策を、両利きの経営理論に基づく、「深化」と「探索」に分類する。深化施策と探索施策に分類することで、同社がどのように深化と探索のバランスをとりながら経営を実行してきたかを観察する。これを通じて、同社の持続的支持要因を探る。

6. 会社のあゆみ

第1期-昭和48年- (1973年)	6月・川崎にて5名でスタート	年売上10,000万円
第2期-昭和49年- (1974年)	6月・大田区緑町に工場開設	川崎営業所開設
	9月・国分川川崎に営業所	売上完結管理業務、稼働状況管理などの各地営業所の毎月の状況が分
	10月・売上完結管理業務、稼働状況管理などの各地営業所の毎月の状況が分	新である経営陣が完成される。
		岡山営業所開設
	12月・福岡営業所開設	品庫システムに接続される
昭和50年- (1975年)	4月・品庫システムに接続される	超谷営業所開設
	5月・福岡福岡より冠橋工場を借り、福岡福岡のサービス工場にあって大量	
第3期-	6月・広島営業所開設	の部品を引き取り、部品在庫として稼働
		静岡営業所開設
		品庫システムに接続
	3月・本社を川崎より船橋に移転	
昭和51年- (1976年)	4月・奈良完成	
	9月・船橋から船橋し、保守活動を中心とした会社へと変換が始まる	
	12月・エフエックス社1号機完成	
		新製品開発センターを設立
		内閣府に参事官に5名参加
昭和52年- (1977年)	4月・新製品開発の体制を確立	
	5月・エフエックス社に力を入れる	
	6月・期々のスタートによって「次なる5年のために今こそ基礎を」というサ	
		ービスを1歩進めて「5年後のしのほろサービス」という期に
	より計画を行う	
		大田営業所開設
		名古屋営業所開設
		新製品開発センターを設立
	10月・立川営業所開設	
		新製品開発センターを設立
	12月・新製品開発センターに建設されて稼働される	
		新しい製品開発センターがスタート
昭和53年- (1978年)	4月・岡山営業所で初めて営業活動を果た	
	5月・特定非営利活動法人の設立を申請	
	6月・品庫システムとして「中・小企業向け」が紹介	
	8月・超谷工場に参事官を開設、工場管理システムを稼働	
	10月・創立10周年記念式典	
		サービス開発センター、技術開発センター
昭和54年- (1979年)	11月・千葉営業所開設	
	3月・エフエックス社を開設	
	5月・東京営業所開設	
		多摩営業所開設
第7期-	6月・しのほろサービスシステム第1号機稼働	
	8月・コンピュータによる管理システムスタート	
	10月・新製品開発センター（品庫システム）に稼働	
	11月・超谷営業所の事務所完成	

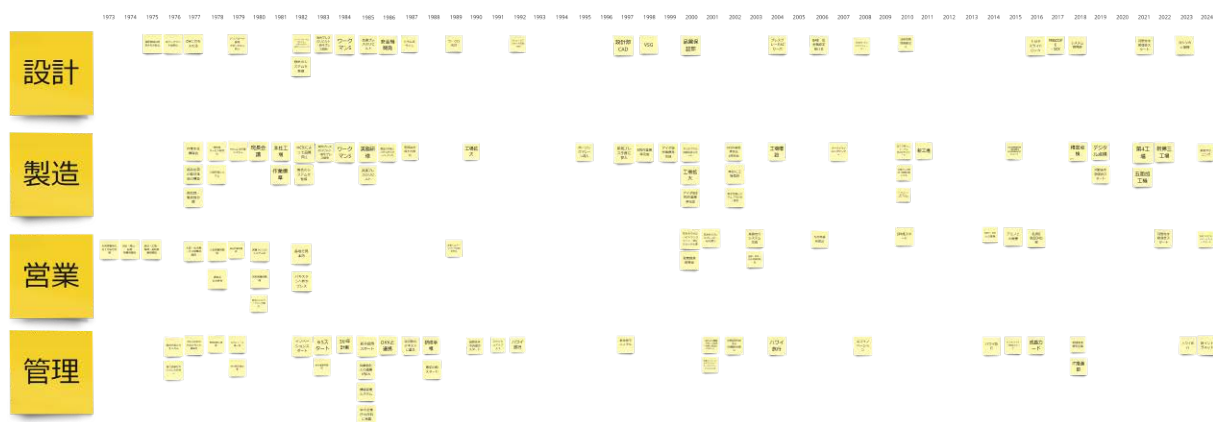
資料 39 SPS 会社のあゆみ

表 4 分類方法とその内容について

分類方法				
設計	自社開発商品の開発	設計部署内の組織編制	CAD の導入	設計に関するシステム導入
製造	設備投資	社内技術の確立・標準化	製造・生産管理の組織編制	技術向上のための研修
	製造の管理システム	システム編制	サービス参加による新商品開発	新技術の導入
営業	営業所設立	見本市・プライベートショー開催	他社との協業	営業の組織編制
管理	教育制度関係	外部からの評価	設計・製造・営業以外の組織編制	福利厚生関係
	経営戦略（スローガン）			

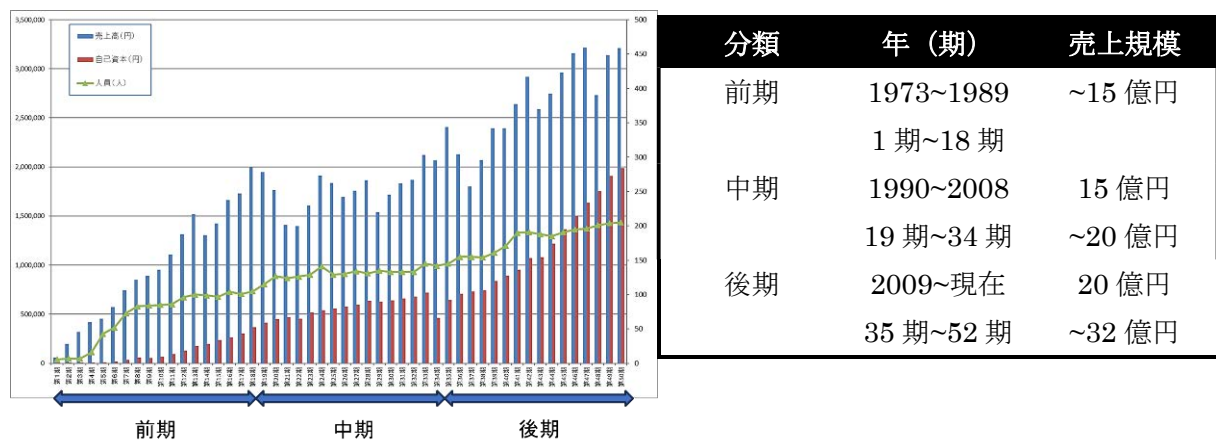
6.2 部門分類を通じた施策の時系列分析

施策を4つの組織部門に分類したもとで、作成した時系列図を資料40に示す。



資料40 SPS社の年表

年表を分析するにあたり、SPS社の売上をもとに、時系列を前期・中期・後期の3つに分類し（資料41）、時系列分析を実施した。



資料41 時期の分類

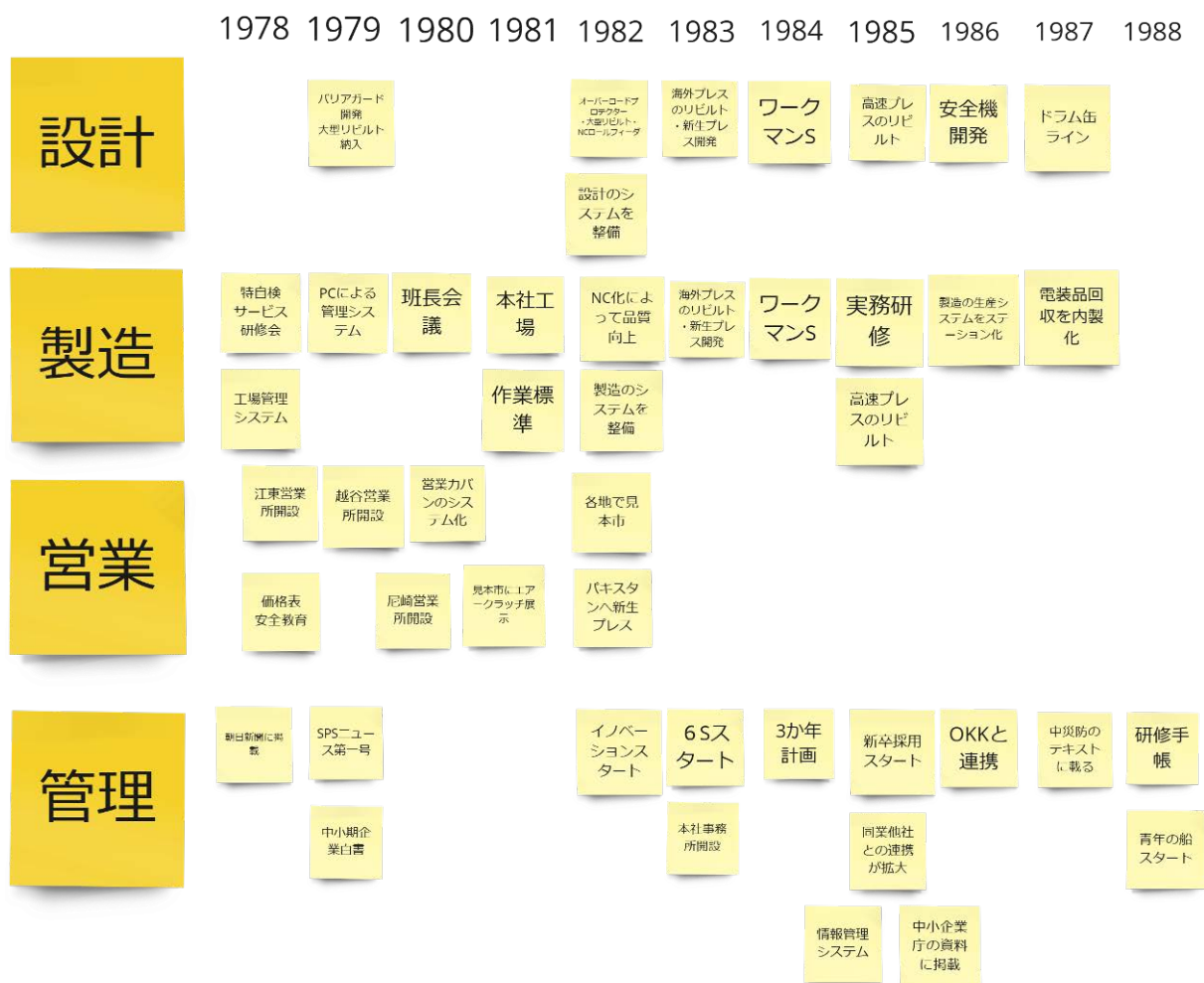
(1) 前期の分析

前期は、創業からの4年間（1973年～1977年）を創設前期、その後の11年間（1978年～1989年）を創設期後とし、この2つに分けて施策の実行状況を分析する。



資料 42 創設期の年表

創設期の年表(資料 42)より、営業体制の構築が先行し、設計・製造・管理の体制が整っていないことが見受けられる。これは「ヒト・モノ・カネ」の「モノ」が無い状態で、販売するものが確立していない状態であるといえる。また、1976年に管理で明記した「保守点検を中心とした会社へ」とスローガンがあるように、今後のビジョンを策定していることが分かる。



資料 43 創業後期での施策の実行状況

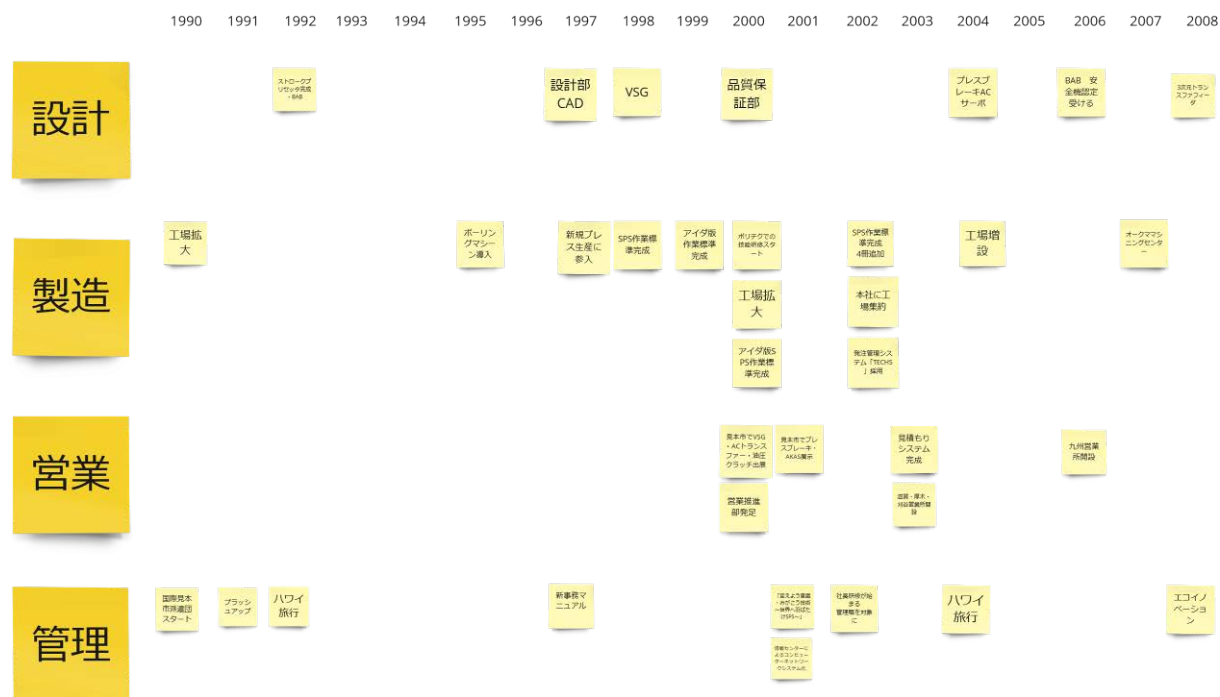
創業前期を経て創業後期に入った SPS 社は、製品開発と製造体制の整備に注力し、持続的な成長を支える基盤を築いてきた。本社工場の建設や作業標準の作成、さらに設計システムや PC を活用した管理システムや製造システムの導入により、量販が可能な生産体制を確立した。これに伴い、社内の商品開発が進み、自社開発商品のラインナップが充実。営業活動においても、営業カバンのシステム化や価格表の作成が進み、標準化が図られている。

また、イノベーション活動の開始により、全社的な改善活動が活性化した時期でもある。管理面では、外部資料への掲載を通じて企業としての存在感を高めていく一方で、社員には 6S などの行動指針が共有され、経営ビジョンの浸透が進んだ。さらに、将来の企業発展を見据えた新卒採用の開始や研修手帳の導入など、従業員の雇用体制と教育体制の確立にも取り組んだ。このように、多方面での施策が展開されたことで、SPS 社の基盤強化が進んだ重要な時期となった。

(2) 中期の分析

中期はなかなか前期と比較して売り上げが伸びない時期である(資料 41)。

年表(資料 44)を分析すると、施策としては前期と比較して、施策の数が減ってしまっている。しかし、内容は大きく変化している。全体としては、新たな商品の開発・営業規模の拡大よりも、社内体質の構築に重きを置いている時期である。



資料 44 中期の年表

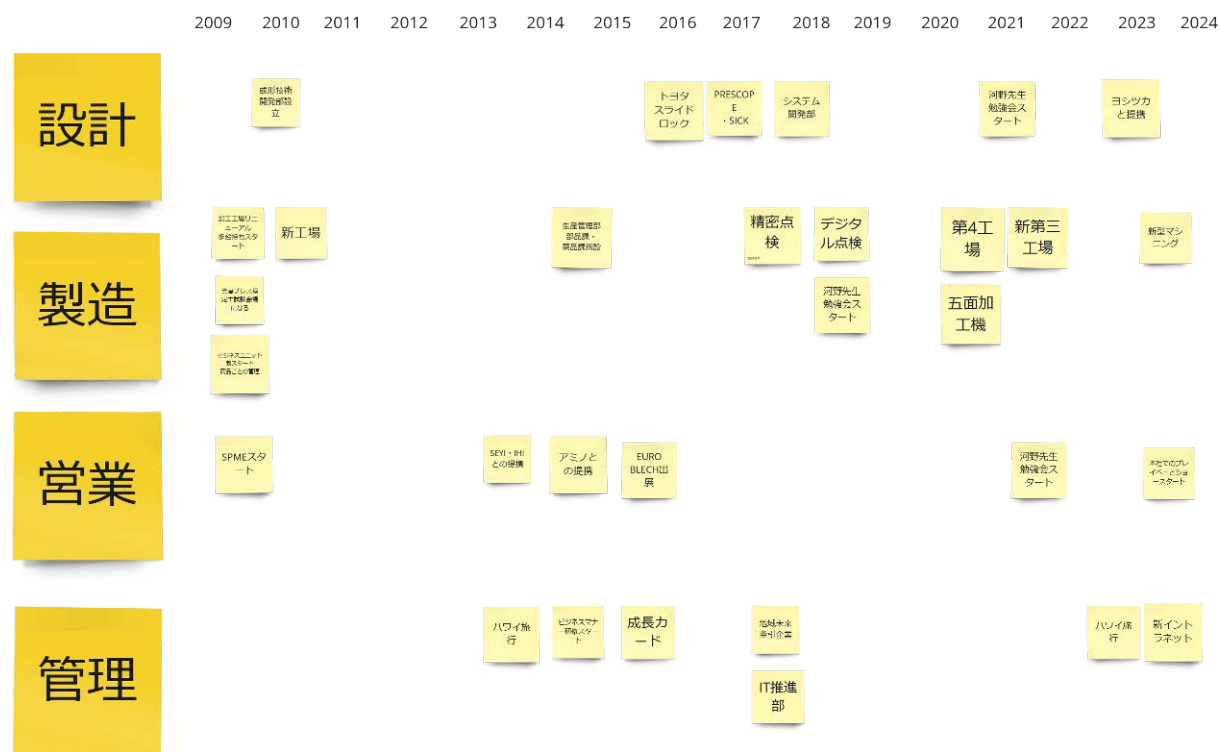
設計は、CAD (=コンピューターを用いて図面の作成をするソフト) の導入した。図面の数が多くなり、管理しやすくすることや誰が書いても同じ図面ができるようにすることが CAD 導入によって可能になった。また、品質保証部を設立することで、社内品質の確立を行い、品質に対してこだわりを持つようになった。

製造は、作業標準を新たに作成すること、工作機械を導入し部品加工の内製化をすること、技能研修をスタートすることで、社員のスキルアップに力を入れている。作業標準を作成することによって、社員が培ってきた技術を標準化し、他の社員が使えるようにした。そのことで、だらが仕事をしていても同じ品質を保つことができるようにした。また、ボーリングマシンやオークママシニングセンターといった工作機械を導入することで、これまで外注していた機械加工にもチャレンジするようになった。このことで、機械加工に関する技術・ノウハウを得るようになった。このような形で、製造では、社員のスキルアップや、作業の標準化、新たなノウハウの獲得に力を入れるようになった。

営業・管理に関しては、システム作りに力を入れた。見積もりシステムや発注システムの導入、コンピューターネットワークのシステム化が進み、社内でより情報共有しやすいシステム作りに従事していることが分かる。このことで、社内での情報の共有化がより進んだといえる。

(3) 後期の分析

資料 44 に、同社の中期における施策の実行状況を示す。後期は、中期の取り組みが成果を上げ、売上拡大が進んだ一方で、会社として新たなフェーズに挑戦した時期でもある。



資料 45 後期の施策の実施状況

設計部門では、これまで金属プレスが中心であったが、成形技術開発部の設立により粉末成形機市場への参入を果たした。また、システム開発部の設立を通じて、プレス機械本体に加え、周辺装置である自動化関連システム商品の売上増加を目指した。

製造部門では、自社開発商品の種類の増加に伴い、生産管理部に部品課と商品課を新設し、自社開発商品を中心とした工程管理体制を構築した。さらに、自社開発商品の製造を主とする第4工場の建設により、受注体制が大きく効率化された。また、エンジニアを中心に新商品の精密点検やデジタル点検を開発。5面加工機の導入や新たな部品加工工場（第3工場）の建設により、多様な部品加工への挑戦が進んだ。

営業部門では、他メーカーとの提携がスタート。営業所拡大の施策に加え、自社主催のプレイベントショーを開催するなど、新たな取り組みを通じて顧客の取り込みが強化された。管理部門では、成長カードの導入により個々の目標を明確化し、それに基づく行動を促す環境を整備。これにより社員の成長を支援する仕組みを強化した。

後期は、新卒採用の開始から20年が経過し、新卒採用組が管理職として活躍し始めた時期でもある。

整理すると、SPS社の持続的成長は、1) 前期での設計・開発部門と営業部門を中心とした企業体制の確立、2) 中期での製造部門を中心とした企業体質の強化、3) 後期での全ての部門を

巻き込んだ新たな業務展開へのチャレンジというフェーズを経て行われてきていることが確認できた。このような中で、1 つには、企業経営者は、その時点での自社体制の課題の的確に捉えて、取り組むべき力点を定めて企業体質の変革に注力していることが、企業の持続的成長に貢献にしていると考えることができる。また、一方で、このような取り組みを柔軟かつタイムリーに実行できるようにする為に、社内教育やシステム整備を恒常的に実行することによって製造技術と製造品質の強化を図っていることが、同社の持続的成長を支持していると考えることができる。

6.3 「深化」と「探索」の観点に基づく施策分類と分析

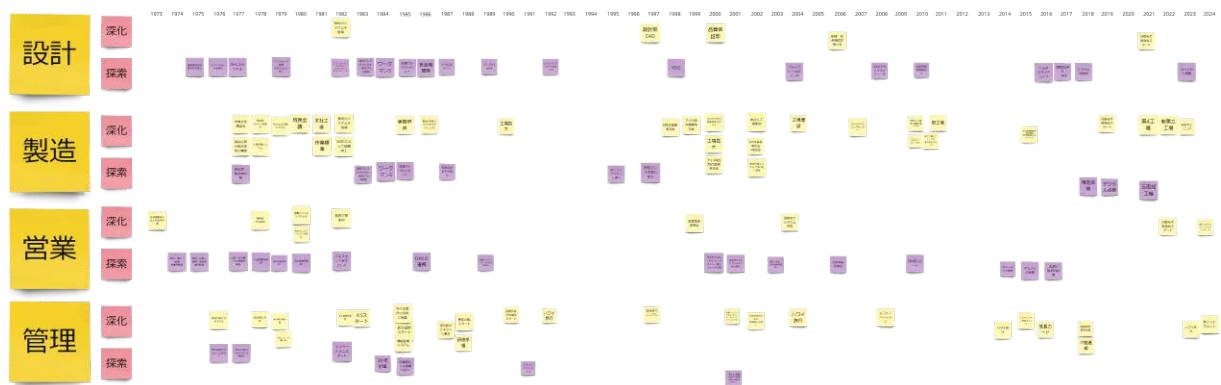
前節の分析によって、SPS 社の発展の歴史としては、「体制の確立」→「体質の強化」→「チャレンジ」といったような形で持続的な成長を達成していることが確認できた。

本章では、更に実行された施策を、“両利きの経営”の中で提唱されている「深化」と「探索」に着目して分析する。O' Reilly & Tushman（2021）邦訳の解説文（入山章栄教授による）によると、「探索」とは、なるべく自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為を指す。「深化」とは、探索などを通じて試したことの中から、成功しそうなものを見極めて、それを深掘りし、磨き込んでいく活動のことを指す。つまり、「深化」と「探索」を分析することによって、既存事業の改善と新事業創出についてのバランスを見ることができ、具体的に SPS 社はこういった割合で実践してきたのかを分析する。

「深化」と「探索」の視点での分析を行うにあたっては、前節で示した設計・製造・営業・管理の4つの部門分類と組み合わせて、これを実施する。それぞれの部門分類中での、具体的な深化施策と探索施策を表5に示しておく。

表 5 「深化」と「探索」の分類方法

項目				
設計	深化	設計部署内の組織編制	CAD の導入	設計に関するシステム導入
	探索	自社開発商品の開発		
製造	深化	設備投資（工場拡大）	社内技術の確立・標準化	製造・生産管理の組織編制
		技術向上のための研修	製造の管理システム	システム編制
	探索	サービス参加による新商品開発	新技術の導入	
営業	深化	営業の組織編制		
	探索	営業所設立	見本市・プライデートショー開催	他社との協業
管理	深化	教育制度関係	外部からの評価	設計・製造・営業以外の組織編制
		福利厚生関係		
	探索	経営戦略（スローガン）		



資料 46 「深化」と「探索」による年表

6.3.1 「深化」と「探索」全体の分析

表 6 は、SPS 社での実行施策を 4 つの部門に分類することなく、深化施策と探索施策の割合を、前期、中期、後期に分けて表したものである。

表 6 前期・中期・後期での「深化」と「探索」の割合

	深化	探索	合計
前期	30 個 (50%)	30 個 (50%)	60 個 (100%)
中期	23 個 (66%)	12 個 (34%)	35 個 (100%)
後期	19 個 (61%)	12 個 (39%)	31 個 (100%)

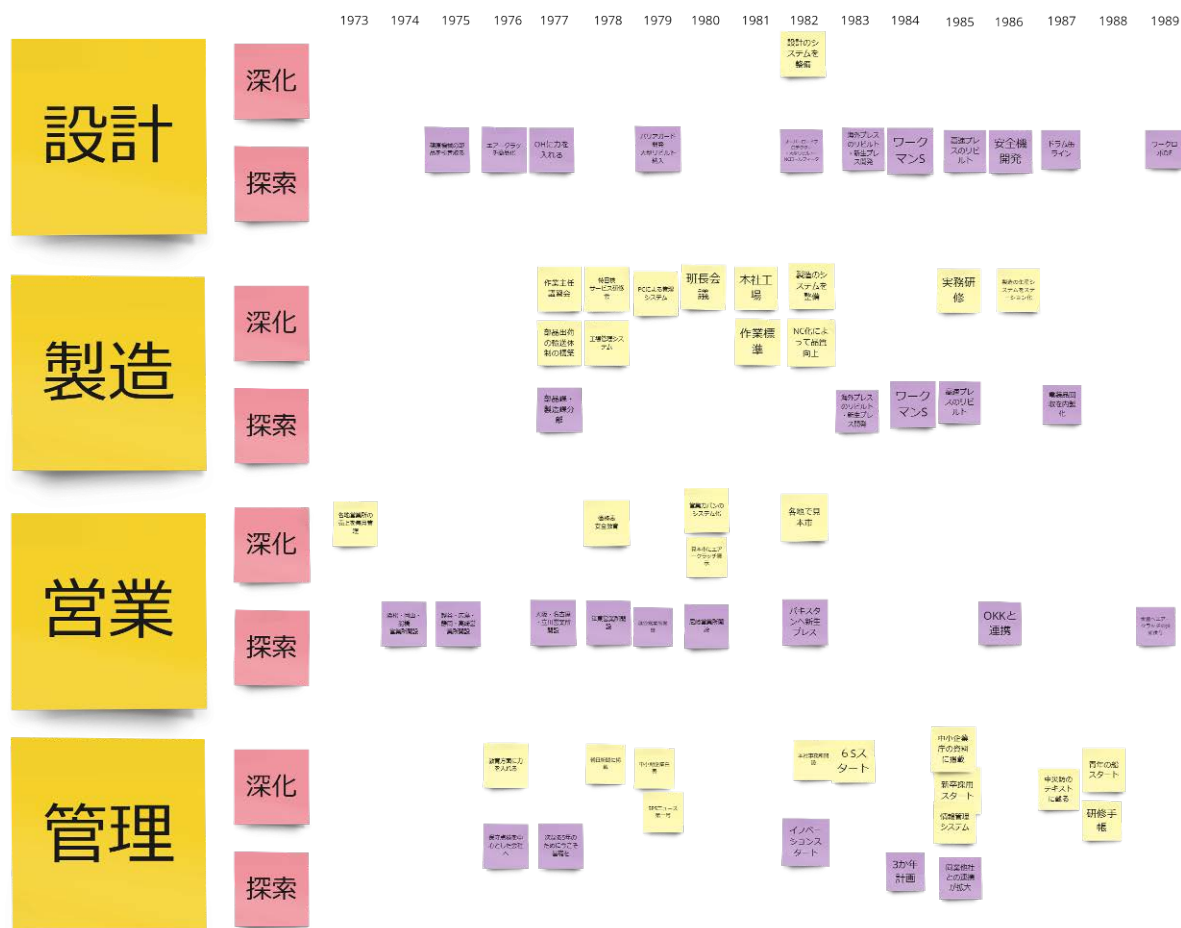
表から、前期では、深化施策と探索施策が同率で行われている。同社の **Quality, Cost, Delivery, Environment, Morale, Safety** 等の製造基盤を確立・強化するための深化施策と、新規顧客や新製品開発といった販路を拡大するための探索施策がバランス良く行われていることが分かる。中期では、「深化」の割合が増加している。前期の探索施策によって拡大された製品や販路に関して、それぞれの品質と作業効率性を高める為の体質の強化に注力していることが読み取れる。また、中期では、人材の教育に注力している。後期では、再び、探索施策の割合を高めている。異業種との連携や技術基盤の拡大を通じて、新たな製品や販路の拡大に努めている。

前期は「深化」と「探索」が同じであり、中期は「深化」が増え、体質の強化に注力している。後期は、「探索」が増え、チャレンジを強化するとの意思が伺える。つまり、前期に基礎を構築し、中盤に深化することでの体質の強化を行い、後半は探索の割合を増やしている。同社は、このように深化と探索のバランスを明確に変化させていることで持続的成長を遂げたと考えられる。

6.3.2 期別分析

(1) 前期の分析結果

資料 47 は、同社の前期における設計、製造、営業、管理の各部門における実行施策を深化と探索に分類した上で、時系列上に列挙したものである。また、表 7 は、そこでの実行施策の件数と割合を整理したものである。



資料 47 前期 両利きの経営での分析

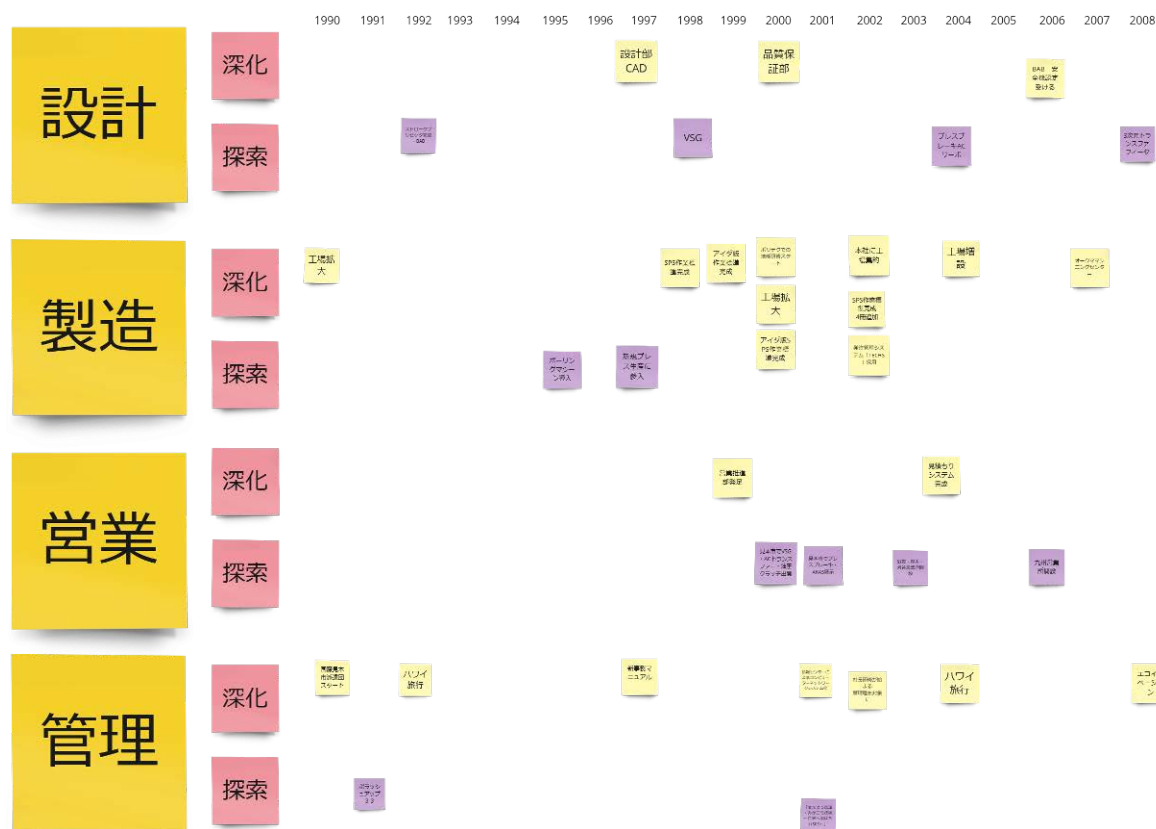
表 7 前期での「深化」と「探索」の割合

	深化	探索	合計
設計	1 個 (8%)	11 個 (92%)	12 個 (100%)
製造	12 個 (71%)	5 個 (29%)	17 個 (100%)
営業	5 個 (36%)	9 個 (64%)	14 個 (100%)
管理	12 個 (71%)	5 個 (29%)	17 個 (100%)

前期は企業創設期であるために新製品開発が多く、設計の「探索」の割合が高い。また、販売網の拡大を目指した営業所設立などのために、営業の「探索」の割合も高くなっている。製造・管理に関しては、改善活動や管理システムの導入、行動指針の作成などの実施をしており、「深化」が多くなっている。

(2) 中期の分析結果

資料 48 および表 8 より、創業期を過ぎた SPS 社は、製品開発と製造体制の整備に注力してきたことが分かる。本社工場の建設や作業標準の作成、設計システム・PC を用いた管理システム・製造システムの導入により、量産が可能な生産体制を構築している。また、社内の商品開発が進み、自社開発商品の充実によって、営業カバンのシステム化や価格表の作成が進み、営業部門における業務の標準化も実現した。さらに、イノベーション活動の開始により、全社的な改善活動が行われるようになった。管理面では、外部資料への掲載を通じて企業の認知度が向上するとともに、6S といった行動指針が社員に共有され、ビジョンが浸透した時期でもある。また、会社のさらなる発展を見据え、新卒採用を開始し、研修手帳の導入など教育体制の確立にも取り組み始めた。このように、SPS 社は基盤整備と人材育成の両面で着実な進展を遂げたことが伺える。



資料 48 中盤期 両利きの経営にて分析

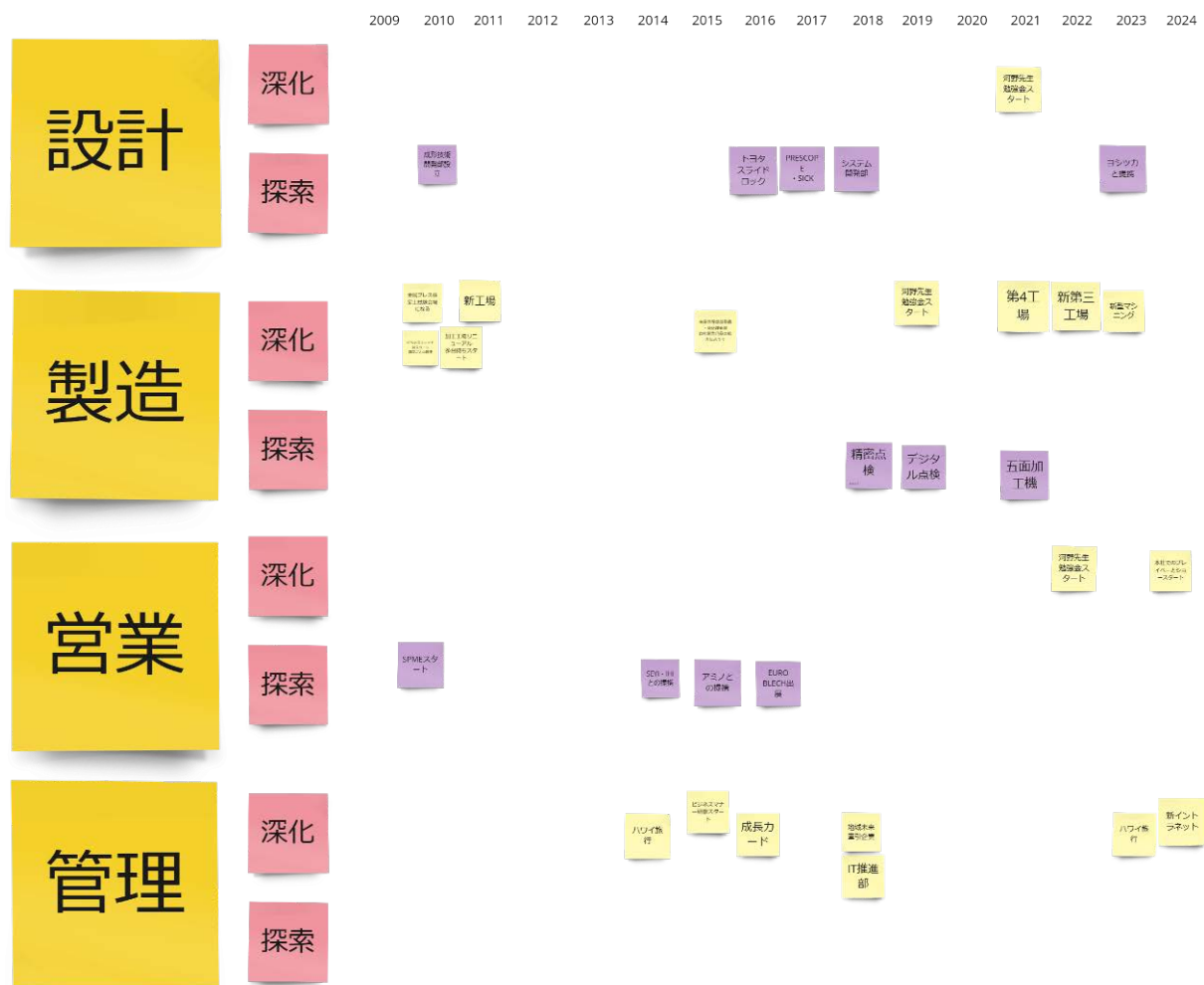
表 8 中期での「深化」と「探索」の割合

	深化	探索	合計
設計	3 個 (43%)	4 個 (57%)	7 個 (100%)
製造	11 個 (85%)	2 個 (15%)	13 個 (100%)
営業	2 個 (33%)	4 個 (67%)	6 個 (100%)
企業全体	7 個 (78%)	2 個 (28%)	9 個 (100%)

(3) 後期の分析結果

同社の後期では、設計部門における探索施策の割合が増加していることが表 9 から分かる。具体的には、新商品の開発に加えて、成形技術開発部やシステム開発部の設立など、新たな部署を積極的に立ち上げることで、会社全体の事業変革を促している。

製造部門においても、新商品の開発が活発化している。特に、製造部門発の新商品として点検商品のラインナップが拡充され、これまで設計部門を中心に行われてきた製品開発に製造部門が本格的に関与するようになった。このように、設計と製造の両部門が共同で新商品開発に寄与することで、組織全体がさらなる成長を目指していることが分かる。



資料 49 後期 両利きの経営にて分析

表 9 後期での「深化」と「探索」の割合

	深化	探索	合計
設計	1 個 (17%)	5 個 (83%)	10 個 (100%)
製造	9 個 (75%)	3 個 (25%)	12 個 (100%)
営業	2 個 (33%)	4 個 (67%)	6 個 (100%)
管理	7 個 (100%)	0 個	7 個 (100%)

6.3.3 本節のまとめ

表 10 は、SPS 社の 4 部門における深化施策と探索施策の割合の推移を俯瞰的に整理したものである。この表から、いくつかの特徴が読み取れる。

設計部門では新商品開発が積極的に行われており、結果として探索施策の割合が高くなっている。一方、製造部門では改善活動が活発に行われていて深化施策の割合が高く、特に中期においてその傾向が顕著である。営業部門では、深化施策と探索施策のバランスを保った部門運営が一貫して行われている。

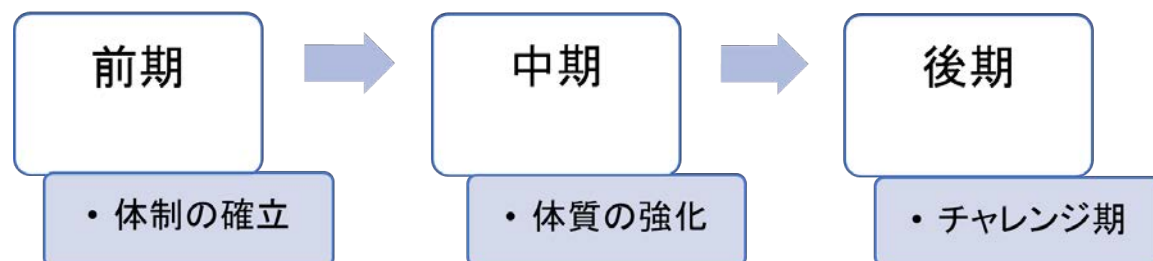
深化と探索の観点で SPS 社 51 年間の流れを俯瞰的に考察すると、設計部門では前期に探索施策の割合が高く、新商品の開発が数多く実施されている。その後、中期には製造部門での QCD（品質・コスト・納期）を確保するための改善活動が促進する深化施策の割合が大幅に上昇している。後期は、中期に確立された QCD を基盤にした新商品の開発が進められた時期になっている。この時期には、これまで新商品開発の中心であった設計部門に加えて、製造部門も新商品の開発に積極的に関与するようになったことが確認できる。

表 10 「深化」と「探索」 前期・中期・後期での割合の推移

	前期		中期		後期	
	深化	探索	深化	探索	深化	探索
設計	8%	92%	43%	57%	17%	83%
製造	71%	29%	85%	15%	75%	25%
営業	36%	64%	33%	67%	33%	67%
管理	71%	29%	78%	22%	100%	0%

6.4 本章 まとめ

SPS 社 51 年の流れを見ると、前期は「体制の確立」、中期は「体制の強化」、そして後期は「チャレンジ期」と命名することができる。（資料 50）このように、同社では経営環境に合わせて、同社の方針を明確に切り替えた経営が実行されている。



資料 50 SPS 社 51 年の流れ

<特徴>

・ 営業部門：

前期、中期、後期の中で一貫して、深化と探索の実行施策数が4対7となっているようにバランスを重視した経営を行う。探索施策に関しては、前半は全国に営業所を展開するといったような規模の拡大路線であったが、後期になるにつれて、全国にある営業所を有効活用したプライベートショーや他社との提携を強めるといった施策を展開するようになり、前半と後半で大きく内容が変化している。

・ 管理部門：

前期、中期、後期の中で、一貫して探索に比べて深化の実行施策数の割合を高い比率で維持する（およそ、7割程度以上）

・ 設計部門および製造部門：

企業成長内容に合わせて、設計部門と製造部門を総合的に捉えた中で、深化施策と探索施策を実行する比重を切り替えている。すなわち、前期には設計部門における探索施策の割合を高めている（逆に、製造部門は深化施策の割合を高めている）。一方で、中期には、この逆の体制（設計：深化が高、製造：探索：高）を作り出している。また、後期では、設計部門と製造部門の連携を図った上で（製造、設計といった部署単体ではなく、部署が融合をした中で）、深化施策の比重を高めている。

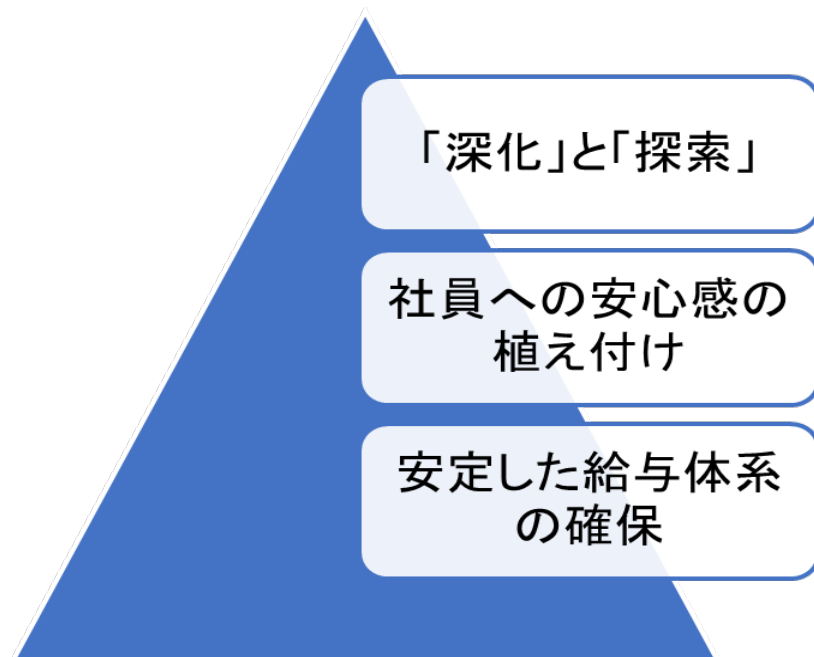
7. おわりに

7.1 本研究のまとめ

本研究では、SPS 社の 51 年間にわたる成長プロセスを、同社で実行された施策を通じて分析した。施策の効果を因果関係図で整理するとともに、“両利きの経営”理論に基づき、「深化」と「探索」の観点から施策を分類し、時系列に沿って整理することで、同社の持続的成長を支える要因を明らかにした（資料 51）。

SPS 社の分析結果から、「社員の生活への安定感・安心感の提供」が社員のモチベーションを高め、企業の持続的成長を支える基盤となることが示された。この安定感と安心感は、社員に長期的視点を持たせ、能力向上への積極的な取り組みを促進する。この結果、社員のスキルが向上し、顧客からの評価を得ることで付加価値が向上する好循環が形成されている。この循環が、企業の持続的成長に寄与する重要な要素であり、「高付加価値の実現」を中心目標に据えることで、この経営の好循環が持続的に機能していることが明らかとなった。

さらに、時系列分析により、「深化」と「探索」のバランスが、企業の成長段階に応じて戦略的に調整されていることが確認された。同社の経営を前期、中期、後期の 3 つのフェーズに分けると、前期の創業期は、開発部門における探索施策（新製品開発や新規顧客の開拓）を中心に、全ての部門で「体質の確立」を行った時期である。中期には、製造部門を中心に QCD（品質・コスト・納期）の確保を目指した改善活動が推進され、「体質の強化」が行われた。そして後期には、設計部門のみならず製造部門も新製品開発に積極的に関与し、部署間の融合が進む中で多様なチャレンジが行われた。このように、企業の変革の時期を明確に区分し、それぞれの段階で「深化」と「探索」を適切に組み合わせて実行してきたことが、同社の持続的成長を支える重要な要因であることが明らかとなった。



資料 51 SPS 社の経営に関する考え方

7.2 中小製造企業における持続的成長のための必要要件

前節に示した SPS 社の分析結果から、一般的な中小製造企業が持続的成長を達成するための支持要件として、次のような点を指摘しておきたいと思う。

(1) 社員の生活への安定感・安心感の提供

社員の生活を安定させ、安心感を提供し、社員の企業経営への参画意識を高めることは、企業の持続的成長を支える基盤となる。この安定感は、社員に対して、長期的な視点を持たせる原動力となる。また、社員が安心して能力向上に取り組むことで、組織全体のスキルが向上し、付加価値の創出に直結する。これにより、企業内で良好な循環が生まれ、成長を持続することが可能になる。

(2) 「深化」と「探索」の戦略的バランス

製造企業は、「深化」（既存事業の効率化や改善）と「探索」（新市場や新製品への挑戦）のバランスを、成長段階や市場環境に応じて柔軟に調整する必要がある。1) 「探索」を重視しつつも、設計・製造・販売・管理でのバランスのとれた経営基盤の構築、2) 「深化」を通じた経営基盤と経営体質の強化、3) 「深化」で得た基盤・体質に基づく「探索」の活発化（チャレンジ）、このサイクルを着実に回転させ続けることが企業の持続的成長を支持する。

(3) 社員の一体感と組織文化の醸成

社員全体が「顧客第一主義」の視点を共有し、部門を超えた協働を進めることが、企業の持続的な成長を支える基盤になる。一体感のある組織文化は、改善活動や新製品開発を促進し、柔軟な環境適応力を高める。また、部門間の連携を強化することで、イノベーションの速度を加速することが可能となる。

(4) 経営者の迅速かつ適切な意思決定

持続的な成長を実現するためには、経営者のリーダーシップが不可欠である。市場環境の変化や組織の課題に対して、迅速かつ適切な意思決定を行うことが求められる。さらに、経営者が社員とのコミュニケーションを密に取り、経営の実態把握（現場主義）に務めることで、意思決定の的確性を高めることができる。また、現場の意見を経営戦略に反映させることで、社員の信頼を得るとともに組織全体の目標達成力を向上させることができる。

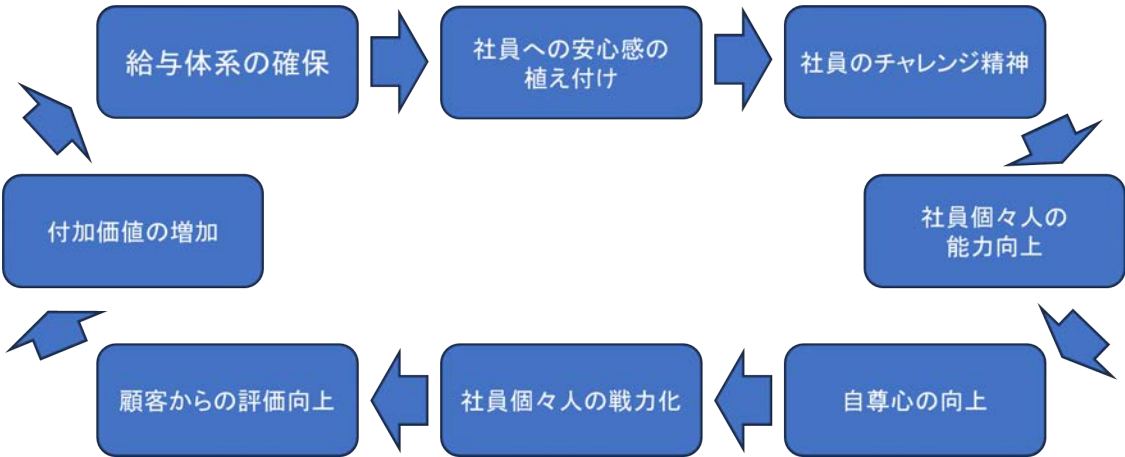
(5) 教育と各種システムの継続的なブラッシュアップ

社員のスキルアップや技術力向上を目的とした教育プログラムや、業務効率化を支えるシステムの整備は、企業の競争力を高めるために必要不可欠である。これらの取り組みは、短期的な生産性向上のみならず、長期的な価値創造の基盤を形成する。

これらの要件は、SPS 社の実践例を基に整理したものではあるが、一般的な製造企業においても応用可能な持続的成長の指針を提供できるものとする。

最後に、本研究での考察から、製造業が「深化」と「探索」を通じて持続的な成長を遂げるためには、まず「社員の生活への安定感・安心感の提供」が重要であることが明らかになった。製造業における永続的な企業運営を実現するためには、これを実現するための「安定した給与体系の

確保」を行動化することの必要性・重要性を社員が理解することが不可欠である。社員の生活に対する安心感が確保されることで、社員は積極的にチャレンジ精神を発揮し、能力向上に向けて自発的に取り組むようになる。さらに、社員の能力が向上することで、仕事に対する自信や誇りが生まれ、社員個々人が企業の貴重な資産として機能するようになる。この結果、顧客からの評価が向上し、売上高の増加だけでなく、社内の改善活動を通じて原価率の削減が可能となり、最終的に付加価値の向上が実現する。こうした好循環の形成が、企業の持続的成長を支える基盤となる。従って、経営者はこの一連の流れ（資料 52）を社員に理解させ、共通の目標として共有することが不可欠である。社員が生活の安定を感じつつ、企業の目標に共感し、自ら行動する組織文化を育むことが、企業の持続的成長に貢献すると考える。



資料 52 社員に理解させる流れ

よって、社員に意識させる経営指標としては、売上高ではなく、付加価値であると考える。
付加価値の定義＝売上-費用総額+人件費+租税公課(資料 53)

＜会社企業＞	
	売上(収入)金額
	費用総額
	売上原価
	販売費及び一般管理費
主 な 費 用 内 訳	給与総額
	福利厚生費
	動産・不動産賃借料
	減価償却費
	租税公課
	外注費
	支払利息等

資料 53（再掲） 総務省統計局が定める経理項目

出典： <https://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi731.html>

SPS 社では、このような経営を実現する為に「付加価値（＝売上-費用総額+人件費+租税公課）」を経営上の中心指標（中心的な目標）に据えている。
付加価値という経営指標は、上述の計算式からも分かる通り、付加価値額を上昇させるためには、

単に売上を伸ばすだけでは不十分で、同時に費用の削減にも注力しなければならない。企業経営において、売上高の上昇だけを重視すると、特に製造企業においては、営業部門のみ（敢えて言えば営業部門と設計部門）の活動結果が経営に直結するとのイメージを、他の部署の製造部門や管理部門に発信してしまう恐れがある。企業活動のコストダウンを図る改善活動への参加意欲が低下し、「売れているから問題ない」といった消極的な感情が生じる可能性がある。自社の持続的な成長を全社員が一丸となって取り組み体制を阻害する要因ともなる。また、利益率への過度な重視も、行き過ぎた費用削減のもとでの品質や低下や事故の発生、それに起因とする顧客信頼の損失といった事態を招きかねない。収入（売上）と支出（費用）の両者が評価対象に組み入れられた“付加価値”は、営業、設計、製造、管理のすべての部門が一体となって企業の成長に貢献する仕組みを作ることができる。社員が経営に積極的に関わることで付加価値を確保し、「社員の生活への安定感・安心感の提供」を可能にする。この「安定感を皆で勝ち取る」という意識を社員に浸透させることが、持続的な企業運営を実現する上で何よりも重要となる。

SPS 社では、以上の考え方をもとに、付加価値を重視した経営を実行していると考えられる。

7.3 「付加価値重視」による経営の今後の課題

本研究では、付加価値を重視した経営が持続的な成長において極めて重要であることを明らかにした。付加価値は社員の給与の源泉であり、これを安定的かつ継続的に確保することが、社員の生活基盤を支え、企業全体の発展に寄与する要因であると考察した。

しかしながら、近年の物価上昇により、社員の生活を維持・向上させるためには、物価上昇と同等以上に給与を引き上げる必要性が高まっており、そのために、付加価値そのものを増加させることが不可欠である。このような課題を解決する方法として2つあると考える。

(1) コスト削減のための施策

付加価値そのものを向上させるためには、売上高を伸ばす方法と売上原価や販管費を下げるという方法がある。（資料 53 参照にて）しかし、売上高は景気によって変動するといった外部的要因に左右されることもある。そのため、付加価値を安定的に確保するためには、売上原価や販売費、一般管理費といったコストの削減が重要な施策となる。

具体的な施策としては、売上原価を構成する、部品原価や作業時間といったものの削減を目指した改善活動が必要であると考え。部品原価の削減や作業効率の向上といった改善活動を推進するにあたっては、製造や生産管理担当者だけでなく、設計部門も一体となって参加することが極めて重要である。

設計部門がプロセスに加わることで、設計段階からコスト削減を意識した部品構成や製造しやすい製品設計を実現できる。また、製造現場や生産管理部門からの意見を取り入れることで、実際の生産工程に即した効率的な設計が可能となり、無駄の削減や生産性向上につながる。

このように、設計と製造、生産管理が密接に連携し、情報や知識を共有する体制を構築することで、企業全体での改善活動の効果が最大化され、持続的な付加価値の向上が期待できる。

こういった設計など全社員を巻き込んでコスト削減を実行するためには、付加価値を確保する

目的を理解させることが大切であると考え。付加価値を確保することによって、社員の給与が確保されるという視点を経営者は社員に理解させるような教育活動を継続していくことが何よりも大切であると考え。

(2) 新たな市場に進出するための施策

本研究では、給与体系が確保されることによって社員に安心感を植え付け、その結果、社員がチャレンジするという気持ちを掻き立て、社員一人一人の能力を向上させるというループがあると明言している。

その社員が培ってきた技術や技術を集約化し、それを会社の資産として活用することは、企業の成長と持続可能性において非常に重要であると考え。この集約化により、個々の知識やスキルが共有され、組織全体での技術力が向上することで、新たな事業領域への進出が容易になる。

新たな事業への挑戦を通じて付加価値が増大し、それに伴い企業の競争力が強化される。このプロセスは、企業が成長を維持し続ける基盤を形成し、結果として社員の雇用を安定的に守ることにつながる。さらに、知識や技術の共有による組織の強化は、経済的な変動や市場の変化にも柔軟に対応できる企業体質を作り上げる。

このように、知識や技術の集約化は付加価値を生み出すだけでなく、社員に安心感を与え、持続的な雇用の確保という形で企業と社員双方にとってのメリットをもたらす。

よって、経営者としては、社員が持っている技術・知識についての情報を詳細に知っておく必要がある。また、社員が培った技術を共有化できる仕組みづくりを行うことで、上記のような施策が可能となる。

7.4 本研究の独自性と限界

本研究の独自性は、企業の永続性に関する研究において、従来の分析手法とは異なり、「付加価値」を重視すべき経営指標として位置付けた点にある。これまでの先行研究では、財務情報やインタビューを主な手法とし、企業の長寿の支持要因を外部視点から探るものが多かった。一方で、本研究では SPS 社の社内施策に焦点を当て、その内容を因果関係図や時系列図を用いて詳細に分析することで、企業内部の施策と経営の永続性との関係性を考察している。さらに、「付加価値」を重視した経営がどのような成果をもたらすのかについても言及し、施策を通じて企業の持続的成長のメカニズムを探る新たなアプローチを提示した。

また、企業分析の中に「深化」と「探索」の視点を取り入れることで、企業が既存事業を深めながら新たな可能性を模索する両立の重要性を示している。「深化」を通じた業務の効率化や品質向上と「探索」を通じた新製品の開発や新規市場の開拓が、どのようにバランスを保ちながら企業の成長に寄与しているかを具体的な事例を基に考察した点は、本研究の特徴といえる。また、本研究では、SPS 社の施策が社員に与える影響や、施策が組織文化や価値観の醸成に果たした役割についても言及している。

一方で、本研究にはいくつかの限界が存在する。調査対象が SPS 社のみに限定されているため、得られた知見が他の企業にも共通するかどうかについては検証が必要である。また、「売上高重視」

の経営手法や他の経営手法との比較分析が十分に行われていない点も課題として挙げられる。特に、「付加価値」を中心とした経営の成果が他の指標とどのように関係するのか、さらなる検討が求められる。さらに、施策の「深化」と「探索」の分類に関して、筆者自身のバイアスを完全に排除し切れていない可能性がある。今後は、他の製造企業を対象とした比較研究を通じて、より汎用性の高い知見を得ることが必要である。また、定量分析を組み合わせることで、「付加価値」を重視した経営の効果をより明確にする必要がある。

8. 提言 これから永続を目指す製造企業へ

本研究を通じて、製造企業の経営において最も重要視すべき指標は「付加価値」であることが本研究から明らかになった。「付加価値」を社員に意識させることは、社員に安心感を与えるとともに、企業の体制や事業内容を進化させる原動力となる。例えば、SPS 社では「付加価値重視」の方針により、51 年の歴史の中で、修理中心の事業から自社開発商品を主軸とする体制への変革を実現した。

さらに、企業は「社員の参加」によって成り立っているということが本研究を通じて分かった。その貢献を「給与」として適切に還元することが、経営者として何よりも大切なのではないのかと考える。給与として社員に還元されることによって、社員自らが長期的な視点を持ち、チャレンジをして能力が向上され、会社の大切な資産となり、他社よりもユニークな製品・サービスを顧客に提供することができ、顧客から評価されることで「付加価値」が向上し、持続的な成長を遂げることができるのだと考える。「安定した給与体系が確保される」ことによって、社員は将来のことを思い描けるようになる。そのことで、自らの仕事で得られる満足感と生活の安定が確保されるという満足感の両方を感じることができる。

しかし、大企業においては構造的にこれらが確保されている一方、中小企業ではなかなか厳しいと考えられる。その背景には、中小企業はファミリービジネス（同族経営企業）が多く、経営層が固定的であり、経営層と社員の間で学歴や価値観に隔たりがあることが考えられる。これにより、社員が将来に対する展望が描けず、対立構造や二極化が生まれることがあると考えられる。

こうした課題を解決するためには、社員が自ら経営に参加しているという意識を高め、自ら成長できる場を提供することが必要である。よって、企業が持続的に成長するためには、社員が積極的に関与できるプログラムを多く用意し、事業運営と人間教育を両輪として進めることが求められる。

事業の成功と人間教育の両立を意識した経営は、社員の成長と企業の持続的発展を実現する鍵となる。このようなアプローチにより、社員が自らの未来に希望を持てるだけでなく、企業全体の競争力を高めることが可能となると考える。

9. 謝辞

最後に、本論文の作成にあたり、多くの方々にご指導ご鞭撻を賜りました。

指導教官として終始多大なご指導を賜った、稲田周平准教授に深く感謝御礼申し上げます。先生が「修士論文では私自身の興味があるテーマをやるべき」といったアドバイスをいただき、私自身が本当に興味のあるテーマを選ぶことができたと考えております。SPS の施策について何度もディスカッションを行い、その中で研究アプローチが定まりました。毎週行われているゼミでのディスカッションを通じて、私自身の SPS についての理解がさらに深まりました。

また、副査としてご指導いただきました、河野宏和名誉教授には何度もご相談させていただき、研究の方向性についてご指導いただきました。当初は定量分析を行おうと考えておりましたが、「定性分析で SPS をしっかり深く分析すべき」といったアドバイスをいただき、本研究に没頭することができたと考えております。

さらに、副査としてご指導いただいた大藪毅専任講師には、「企業の永続について調べるならまず SPS について調べてみる」といった具体的なアプローチについてご指導いただきました。本研究を通じて私が将来継承する SPS についてより深く知ることができました。

最後に、副査としてご指導いただいた芦澤美智子准教授には「深化」と「探索」についてご指導いただきました。SPS 51 年の歴史を見ても「深化」と「探索」の連続であるということに気が付き、いかに重要な視点であるかということに気が付きました。

本研究では先生のほかに、SPS の社員にも資料提供などご協力をいただきました。普段の業務の中でお忙しい中、修論作成にあたりご協力いただきありがとうございました。

本研究を通じて、改めて SPS が大切にしている価値観について勉強させていただきました。私自身も SPS の後継ぎとして、先代から大切にしている価値観を守り抜き、百年企業を目指して、本研究を原点として、今後働いていきたいと思っております。この度はありがとうございました。

10. 参考文献

- Charles A. O'Reilly III & Michael L. Tushman, 入山章栄. 2022. 両利きの経営 「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く. 東洋経済新報社.
- Total Solution Engineering しのはらプレスサービスのすべて. しのはらプレスサービス (株) 会社案内.
- 市来寄 治. (2018). ケース「しのはらプレスサービス株式会社 (A)」. 慶応義塾大学ビジネススクール.
- 揖斐敏夫. 「生産管理用語辞典 社団法人 日本経営工学会編」. 日本規格協会. 2002 年
- 佐伯英由季, 香月祥太郎. (2008). 製造業におけるサービス化とその付加価値要因の分析. JAIST Repository 年次学術大会講演要旨集, 23: 71-74.
- 篠原健吾, 河野宏和. (2016). 長寿企業における長寿獲得行動に関する一考察 - 直近 50 年の財務数値分析を中心として -. 慶応義塾大学大学院経営管理研究科. 修士学位論文 2016 年度経営学, 第 3165 号.
- 篠原正幸. (2018). 「元氣の出る工場」をめざして ～中小企業の向上がモデル工場となるには～. 日本インダストリアルエンジニアリング協会, IE レビュー 2018 年 8 月号, Vol.59 No.3 p15~p23.
- 篠原正幸. (2021). 守ろう 6S 我らの誓い ～社員が主役の改善活動とするには～. 日本インダストリアルエンジニアリング協会. IE レビュー 2021 年 5 月号, Vol.62 No.2 p11~p19.
- 林佑輝. (2021). 逆境期における長寿企業の生存戦略 - 倒産企業との比較分析に基づく類型化 -. 日本経営学会誌. 第 47 号, pp31-45.
- 文能照之. (2013). 事業承継企業のイノベーション創出活動. 商経学叢 経営学部開設 10 周年記念論文集.
- 横澤利昌. (2008). 老舗 (長寿) 企業の研究 (序章). 日中韓経営管理学会.
- 会社のあゆみ しのはらプレスサービス株式会社 新入社員研修資料.
- “倒産企業の平均寿命は 23.1 年、2 年連続で縮む 倒産企業の構成比 「新興」企業が初めて 30% 台に ”. 株式会社東京商工リサーチ. 2024 年 3 月 5 日 . https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198412_1527.html. 2024 年 5 月 10 日
- 経済センサスと経営指標を用いた産業間比較ー平成 24 年経済センサス - 活動調査の分析事例① [経 理 項 目] ー . 総務省統計局 . 2012 年 . <https://www.stat.go.jp/data/e-census/topics/topi731.html>. 2024 年 12 月 1 日