

立ち位置が変わったからこそ実感できた 中小企業の「強み」と「弱み」



ヒーロー電機株式会社代表取締役社長

加藤 弘樹

KATO Hiroki

プロフィール

2001年3月千葉商科大学商経学部経済学科卒業。キャンシステムアンドサポート株式会社、日発販売株式会社、東レACE株式会社を経てヒーロー電機株式会社入社。取締役営業企画部長、専務取締役、代表取締役専務を経て2018年3月代表取締役社長就任。2018年5月一般社団法人日本自動車機械器具工業会監事就任。その他、越谷市工業団地協同組合運営委員会委員（現任）。

はじめに

総務省統計局が公表している「平成28年経済センサス—活動調査」¹内の「資本金階級別の状況（会社企業に関する集計）」によると、資本金が1億円未満の法人税法で中小企業者と定義される企業は98.2%を占め、弊社もその中に含まれる1社である。

上記プロフィールに記載のとおり、大学卒業後に前職まで勤務をした3社の親会社は何れも東京証券取引所一部上場を果たしている大手有名企業であったが、直系子会社とはいえ親会社に準じた規則が多く、何れの企業においてもその規則がビジネスにおける普遍的なものという前提で過ごしてきた。

そのような中で親会社の看板（いわゆるネームバリュー）が全く無い企業に勤めたのは弊社が初めての経験であるが、これまで勤務した企業との立ち位置が変わったことによる中小企業が抱える強みと弱み、大手企業などでは決して真似をすることが出来ない底力について、これまでの業務経験を通じて学ぶことが出来た。

中小企業におけるオーナー会社の比率は高いと認識するが、事業継承する際の手法としては世襲を行うのが一般的であると思われる。しかしながら、弊社は初代社長以降、歴代社長は世襲ではなく外部からの人材招聘を実施しており、実父である現会長も株式会社日立製作所の自動車機器事業直系子会社役員定年後に弊

社へ招聘され第4代目社長として就任。実父が社長在任中に今後の更なる事業発展を見据えた営業強化を目的に、当時東レ株式会社の直系子会社に勤務をしていた小生を招聘し、創立50周年を迎えた2018年に弊社としては初となる世襲という形で第5代目社長に就任した。

大手企業直系子会社の一介サラリーマンからオーナー企業の経営者へ転身した訳だが、社会人になった当初は将来オーナー企業の社長になるとは微塵にも思わず、当然のことながら社長になるための帝王学なども幼い頃から両親に叩き込まれた訳ではない。

現在、オーナー企業の経営者ではあるものの、物事全般の判断を下す際の根底には中小企業の経営者に見受けられるようなワンマン的な思考というよりも、どちらかと言えば常に他との兼ね合いを考慮したサラリーマン的な思考をしている自分自身が混在しているのが実情である。だからこそ、色々な面において鮮明に見える部分があるのだろうと小生自身では分析をしている。弊社とほぼ同規模における中小企業経営者の中では少々異質のキャリアを経てきたと認識しているが、これまでの業務経験を通じて感じたことについて率直に述べてみたい。

大手企業と中小企業の一番の相違点

「大手企業と中小企業の相違点は？」と一言で定義

¹ 総務省統計局（2016）「平成28年経済センサス—活動調査」
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/index.html>

した場合、一般的には資本額や売上額、従業員数等の経営規模が挙げられると思われる。しかしながら、実際に中小企業に入社し、これまでにおける自身の業務経験を通じて一番痛感した相違点は「組織内における体系化されたシステムの有無」ではなかろうかと個人的には考える。

大手企業（ならびに直系子会社や関連会社）の組織は体系化された全社的なシステムが構築され、各自の業務範囲も比較的明確化されているものと認識をする。反対に中小企業の組織はこれまでの弊社やお取引先様などの経営層へヒアリングをする限り、体系化された全社的なシステムは構築されていないケースが多く、その企業が長年にわたり培ってきた独自ルールや現場担当者の経験と勘に基づいた属人的な業務で運営されているのが実態であろう。当然のことながら、業務範囲も大手企業と比較すると明確化されておらず、社員一人ひとりにおける業務の多能工化を必然的に求められる傾向にあると認識をする。

ちなみに前職となる東レ時代に所属していた事業部門は欧州製の輸入建材を取り扱う部署であったが、業務内容は主に官公庁向け営業ならびに大手設計事務所などへの設計スペックイン活動から、各建設現場の総合建設業者（ゼネコン）決定後における代理店受注サポート業務にまでおよび、また所属部署は少数精鋭にての運営、且つ本社勤務で年齢が一番若かったこともあり今後におけるキャリア形成の一環として日常の営業活動以外に販促資料作成や代理店総会の運営業務等にも携わっていた。前職では相当量の業務をこなしてきた経緯からも業種が変われどもある程度は最初からこなせるという自信は持っていたが、弊社へ入社以降は東レ時代を遥かに上回る範囲の業務対応が必要な点には正直驚きを隠せなかった。

大手企業（ならびに直系子会社や関連会社）から中小企業ならびにベンチャー企業などへ転じた際に、恐らく体系化されていないシステム内での業務を推進せざるを得ない状況について、ある種のカルチャーショックを大なり小なり受ける部分ではなかろうかと推察される。実際にインターネット転職情報サイト内の記事などでは、大手企業での実績を評価され中小企業に招聘され入社するも、ありとあらゆる点で勝手が

違い過ぎる（企業風土が異なり過ぎると言ったほうが適正）ために短期間で退職に至ったという例は多く散見される。

今後、IoT（Internet of Things）や AI（人工知能）の全世界的な加速に伴う産業構造自体の劇的な変化は不可避のことと思われ、一部業界の先行きを不安視する優秀な人材の流出に伴ない転職市場はより一層の賑わいを見せるものと推察される。有能な人材を迎え入れ自社の更なる発展を目指せる機会が到来する環境が出来つつある点については大いに歓迎すべきことではあるが、中小企業における人材定着を促進させる観点からも組織内の体系化されたシステム構築、ならびに再整備は避けては通れないものと強く認識をする。

大手企業では模倣が相当難しい中小企業の強み

一般的には大手企業と比較すると中小企業は色々な面でメリットが非常に少ないという幻想に囚われがちだが、実際には大手企業では模倣が相当難しい中小企業ならではの強みが多数存在すると認識する。

また、昨今におけるアナログ化情報社会からデジタル化情報社会への趨勢により、今後の中小企業における事業展開を見据えた場合、これまでとは比較にならないほどのビジネスチャンスが広がりつつあるとも痛感しているが、数ある強みの中でも特に突出されたものについて、下記に列举してみたい。

1. 小回りが利く

我々を取り巻く事業環境は日を追うごとに非連続の革新を遂げているが、中小企業は少数精鋭の事業運営に取り組んでいるがゆえに新規事業の仕掛けや方針転換など、その場に応じた小回りが直ぐに利くということが最大の強みであると考えます。

反対に、これまで大手企業は戦前の旧日本海軍戦艦に代表されるような大艦巨砲主義を取り、全国各地に支店と多数の社員を配し、高度経済成長という時代の波に乗り事業拡大を遂げてきた。しかしながら1990年代以降の国内経済低迷や各業界における市場自体の成熟化が加速する中で、とりわけ近年におけるインターネットの普及に伴い全産業において、従前より常

識とされてきた業界のルールを含めた構造変換を余儀なくせざるを得ないまでに差し迫っている。

現在、ビジネスの主戦場がこれまでの規模や数にものを言わせた戦艦による海上決戦から、インターネットという名の戦闘機の出現による航空決戦へ移行しており、大艦巨砲主義を貫いてきた大手企業にとっては、今後これまでにはない相当難しい舵取りを迫られるものと推察する。

2. 即断即決が可能

中小企業（特にオーナー企業）の強みは、即断即決で事業展開を推進することが可能な点である。少数精鋭で運営をしているがゆえに、現場からの貴重な意見（当然のことながら良い情報ばかりでなく悪い情報も含め）が経営者サイドへ迅速に報告がなされ、即断即決により次なる一手を仕掛けることが出来ることには大変魅力を感じている。時代の変化のスピードが更に加速していくなかで、今後の経営において即断即決はより一層必要なものとして求められるものと強く認識する。

ちなみに、大手企業などでは1つの事案を決定するのに、経営会議への承認要請や他部署ならびに取引先等への各種調整が発生することは日常茶飯事で、早くて1年～2年、場合によっては数年以上を要するケースが多い。これまで勤務した各企業においても、やはり多種多様の調整が発生し、事業化が正式決定するまでには時間を要することは多かった。

3. こだわり抜いた尖った製品

中小企業（とりわけ製造業）には大手企業では費用対効果の観点から参入障壁が高く、且つ類似製品の製作自体が相当困難なこだわりのある尖った製品や、長年にわたるノウハウが随所に反映された門外不出の製造手法を有しているケースが多い、という点が最大の強みであると感じる。

弊社製品を一例にして挙げると、自動車用の配線同士を接続する際にアダプターの役目を果たす「ギボシ端子」や、自動車用バッテリー（鉛蓄電池）と車両側の配線を接続する際にアダプターの役目を果たす「バッテリーターミナル」などは、当初より自動車用

補修部品専用として設計開発を行うと共に、素材には導電性の高い素材や製品表面のメッキ処理方法など随所にこだわり抜き、プロユースに対応した製品として自動車整備士からの厚い信頼を得ている。

以前、とある大手企業において弊社同等製品の開発検討を試みた模様だが、自動車アフターマーケットという限られたパイで、自動車用補修部品というカテゴリの中では他製品と比較すると単価が著しく低く、且つ製品自体も非常に小さな部品となるため、新規設備投資に対する投資資金回収の見通しが全く立たず、開発検討自体を断念したという主旨の話を商社の担当者より聞いたことがある。

今後、中小企業が生き残りをかけた事業戦略の1つとして、大手企業の参入自体が確実に難しい「ニッチ市場」を自らの手で創造し、特有のビジネスモデルを構築することが差別化にも繋がり、ひいては将来における自社の事業展開にも大きく影響してくるものと認識する。

中小企業ならではの弱みについて

中小企業には大手企業ではない強みがある一方で、企業として総合的に捉えた場合にはやはり弱みが相当多いという点を言わざるを得ない。

上述のとおり、これまでにおける小生自身の異なるキャリア、還元すればビジネス上における立ち位置が大きく変わったことにより色々と見えている部分があると自認しているが、特に数ある弱みの中でも中小企業が共通として抱えていると推察される事項について下記に列挙してみたい。

1. 慢性的な人材不足

中小企業の全般的な傾向として、若手社員を含めた新規採用が相当難しいがゆえの慢性的な人材不足に陥っている状況と認識する。また、在籍している社員の平均年齢も年を追う毎に上昇を遂げ、現場ではベテラン社員による経験と勘に基づいた属人的な業務にて事業運営をせざるを得ないのが実態であろう。

ちなみに、中小企業におけるベテラン社員の一般的に見受けられる傾向としては感覚的に行動しており、

論理的な説明が出来ないという点であると認識する。上述のとおり属人的な業務が横行し、万が一ベテラン社員に不測の事態が発生した場合には他の社員による業務代行自体が困難を極め、最悪の場合には事業収束もせざるを得ない状況にも追い込まれると共に、企業業績にも多大な影響を及ぼすものと認識する。

2. 社員向けの教育不足

経営の神様と崇められたパナソニック株式会社(旧・松下電器産業株式会社) 創業者の松下幸之助氏の言葉の1つに「事業は人なり」とあるが、企業の成長を支える原動力となるのは社員一人ひとりの力であることは言うまでもない。中小企業は大手企業と比較し全般的な傾向として言えるのは、社員向け研修ならびに社員教育が相当不足しているように感じる。

小生が新卒入社した当時東京証券取引所一部上場のキャノンシステムアンドサポート株式会社では、東京都品川区東品川に所在していた本社で開催された入社式の翌日より、板橋区内の自社研修センターにて合同研修が開催され、3ヶ月間にわたりビジネスに必要な基本知識について集中的に受講した。現在、当時の状況を振り返ると、大変に恵まれた環境下での研修を受講することが出来たと痛感すると共に、合同研修の受講内容はその後のビジネスキャリアにおける血となり肉となったのは過言ではない。

では、反対にこれまでの弊社状況を振り返ると中途採用が多かったということもあるが、社員教育はOJTという大義名分のもと現場に全て一任をしているのが実情であった。現場の実務は当然のことながら日を追うごとに遂行能力は向上していくが、ビジネス文書や企画書などの作成内容については、お世辞にも目も当てられない惨憺たる状況だった。

小生が弊社入社以降、特に事務系社員を中心とした文書添削を繰り返し実施しているが、年を重ねるごとに各社員の文書力が向上している点が垣間見られると共に、ここ最近ではお取引先様より社員が記載した文書についてお褒めの言葉を頂戴するまでに成長したことについては、あらためて教育の重要性を痛感。

なお、弊社では2018年2月に政府系施策実施機関にあたる東京中小企業投資育成株式会社を新たな株主

として迎え入れたが、同社で用意されている各種研修制度を大いに活用し、弊社各社員のスキルアップに繋げていきたいと考えている。

3. 戦略的な広告宣伝方法の未確立

中小企業における広告宣伝の表現方法について、全般として非常に苦手な傾向にあるものと認識する。上述のとおり大手企業には無い尖った製品があるにも関わらず、論理的な説明やプレゼンテーションが出来ないがゆえに一般汎用製品と同じレッドオーシャン市場で戦わざるを得なく、常にコスト競争に晒される実態をこれまでに何度となく目の当たりにしてきた。

実際に弊社もつい数年前までは戦略的な広告宣伝を大変苦手としており、現在確立されている販促資料等は一切無かった。当時在籍していた営業管掌の取締役は、限られた人数で満遍なく現場訪問をするには限界が有り、販促資料などの重要性は理解しつつあった。しかしながら、当時の弊社営業担当者は論理的な説明や資料作成などは相当苦手としており、お取引先様へ足繁く顔を出し、気心知れた関係の中で自社製品拡販をお願いするという、いわば他力本願に近い営業スタイルを貫くしか術が無かったのが実態であった。

弊社営業担当より製品説明を受けた各お取引先様は商社などの中間流通業者に対しセールスポイントを口頭にて懇切丁寧に説明をされるものの、販売チャネルが複雑化していくほど、セールスポイントが口頭のみでの説明がゆえに的確に伝わなくなり、結果として製品拡販には繋がらなかったケースが多かったものと分析する。

中小企業が今後における持続的発展を遂げるためには

これまで中小企業における「強み」と「弱み」について述べてきたが、企業における一番の命題でもある今後における持続的発展を遂げていかなければならない。

前職までの勤務経験、ならびに現在中小企業の一経営者という立場での日々における事業運営を通じ、中小企業経営の中においても個人的に特に必要と捉えている事項について下記に列挙してみたい。

1. 真の顧客志向企業を目指す

前職在籍時に本社勤務全社員対象とした朝礼が毎月初めに開催されていたが、当時の社長より朝礼でことある毎に「業界（もしくは自社）の常識は、世の中の非常識」という訓話があった。

これまでの各企業における業務経験を通じて、業界の常識と呼ばれるものは非常に怖い部分があると痛感している。それは往々にして消費者目線ではなく、供給者目線であるということが多くと認識する。供給者にあたるメーカーなどは、中間流通業者の目線を意識した製品開発に注力する傾向があり、実際に製品を使用するエンドユーザーの意向が反映されていないケースが何度となく散見された。

昨年、弊社創立 50 周年記念事業の一環として事務所リニューアル工事を請け負っていただいたリフォーム工事会社の営業ご担当者様と先日交わした会話で、某・大手有名建材メーカーの 1 社については近年における営業スタイルについて大きく変化してきており、これまでは製品拡販効率の向上を目的に中間流通業者を中心とした PR を行なってきたが、ここ最近ではエンドユーザーに対する直接 PR に舵を大きく切られたとのこと。また、エンドユーザーへのヒアリングした意見を製品開発へ反映させると共に、上記建材メーカーの製品が欲しいというエンドユーザーの声を直接中間流通業者へ向かわせるという、これまでとは全く真逆の新たな仕掛けづくりを行っている旨を教えてくださいました。

巷では顧客第一主義を掲げている企業は多いと認識するが、その一方でこれまで供給者の一方的な意向のみ反映された製品が多く流通していたのが実情ではなかったかと個人的に考える。現在、国内市場では成熟期を迎えている業界が多数に上ると推察されるが、常に消費者目線を心掛け、将来に向けた自社ならびに自社製品のファンづくりに取り組んでいる企業のみだけが生き残れるものと認識する。

2. 自社ホームページを営業力補完として有効活用

近年、老若男女問わずスマートフォンを覗き込んでいる人々を至る所で散見するが、2018 年 5 月 28 日付で博報堂 DY メディアパートナーズ メディア環境研

究所が発表した「メディア定点調査 2018」時系列分析²によると、東京地区におけるスマートフォン所有率が 79.4%との結果報告がある。

現代ネット社会を象徴するような結果であると思うと共に、今後の更なる高度情報化社会に対応すべく企業の顔というべき自社ホームページの内容拡充、定期的な更新は中小企業にとっては絶対条件と考える。

なお、ホームページの維持管理には年を追う毎に費用が嵩むケースは少なくないが、費用以上の効果が得られると認識している。弊社ではここ 2～3 年、非常に優秀な社員が続々と入社しているが、入社を決意した理由の 1 つとしてホームページであったとの回答を得ている。また、これまでのお問い合わせは自動車業界がメインであったが、ここ最近では異業種や海外からも増加傾向にある。

1990 年代後半に外交営業を廃止し、インターネットに特化した取引を開始されたネット証券のパイオニアである松井証券株式会社に代表されるようなインターネットビジネスの成功事例は枚挙に暇がないが、取り扱う製品やサービスによっては、ホームページ自体を営業力補完の有効なツールとして十分に代用出来るものと強く認識する。

ちなみに、弊社では 2014 年 10 月に自社ホームページの全面リニューアルを実施したが、会社情報以外はホームページ全体が総合カタログの代用になるようなデザイン構成への変更を実施。また、業界特有の用語については可能な限り平易な言葉に改め、これまでの業界慣習では間違いなく非常識とされていた各製品の实物写真が掲載された「一品一葉」の製品紹介ページの新規開設、ならびに公開に踏み切った。

全面リニューアル直後は大きな動きはなかったものの、年を追う毎にアクセス数が右肩上がりの状況で、今日では中小企業ホームページにおけるアクセス数の目安とされている平均 100 アクセス/日の結果を残している。また、これまでに「Amazon」、「Yahoo!」、「楽天市場」、工具通販「MonotaRo（モノタロウ）」などのインターネット通販サイトを展開する大手企業の本部より直接弊社への出展要請が続々寄せられている。業界商慣習を鑑みて何れの企業の要請も丁重にお断りをしている状況だが、各社が異口同音に「インターネッ

2 博報堂 DY メディアパートナーズ メディア環境研究所 (2018) 「メディア定点調査 2018」
<https://www.hakuhodody-media.co.jp/wordpress/wpcontent/uploads/2018/05/HDYmpnews20180528.pdf>

ト通販に適した製品と思われるだけに非常に残念」とのお言葉を頂戴している。

インターネットの普及がなければ、当然のことながら上述の各大手企業からのお声掛け自体が間違いなく無いと思われると共に、自社ホームページの仕掛け次第では企業規模に関わらず、大きなチャンスが潜んでいることをあらためて認識した次第である。

3. 社員一人ひとりが自社に誇りが持てる企業づくり

社会人となってから常日頃より感じていたことがあり、これまでの弊社を含めた中小企業における全般的な傾向として、自社に対する誇りを持った社員が大手企業と比較すると必然的に低くなってしまおうという点である。

本件については色々な要素が絡むものと思われるが、自社に対する誇りの有無については各社員における経営理念の浸透や、企業としての社会貢献活動の取り組みなどが大きく作用しているものと個人的に考える。中小企業の多くは少数精鋭にての事業運営を余儀なくされ、目の前にある日常業務に追われざるを得ない状況と認識する。弊社もつい2年程前までは正にそのような状況であった。

企業自体が目の前にある業務のみを粛々とこなすという消極的な姿勢で事業運営を行っている、当然のことながら所属する社員も自社に対する誇りが持てないのは自明の理である。

これまでににおける過去の弊社においても事業運営姿勢が非常に消極的な時期が続いたが、実父である会長が2008年の社長就任直後より推進してきた企業改革をベースに、小生が弊社入社後は更なる企業改革を加速させるべく各種業務の見直しに取り組んできたが、改革推進の過程で製造部門に在籍をしている管理職からの提案で社員一人ひとりが自社に対する誇りを持ち始める契機となった取り組みがある。それは、2016年より自動車用補修部品を製造するメーカーの一員として次世代における自動車整備業界の一翼を担う若手整備士育成のご支援を目的に、弊社が推進するCSV (Creating Shared Value) 活動の一環として、自動車整備専門学校で開催される特別授業や各種イベントにて、弊社オリジナル開発製品となる自動車補修用ギボ

シ端子と圧着工具を使用した正しい圧着作業の指導を開始した。

弊社オリジナルのこだわり抜いた製品、ならびにもづくりの魅力について直接お伝えする場にもなっているが、各イベントに参加された教職員ならびに生徒様からは「これまで我流でおこなっていた修理作業を是正する機会となり、大変勉強になりました」、「どのようにしたら弊社への入社が可能でしょうか」というニュアンスのお言葉をほぼ毎回頂戴している。当該活動を開始してからは、年を追う毎に各社員の自社に対する誇りが、芽生えてきていることが垣間見られるようになった。

上述のCSV活動以外にも2018年に創立50周年を迎えたのを機に、事務所内業務スペースの大幅リニューアル工事、ならびに社内全体の無線LAN化を実施。会社は1日の大半を過ごす重要な場所という小生の強い思いからでもあるが、新卒入社以降に営業職として訪問をした大手企業の殆どが綺麗な事務所が多く、そこで働かれている方も非常に生き生きとして業務に従事されていたのを何度となく目の当たりにしたという背景もある。リニューアル工事後について弊社社員はもとより、来社される各お取引先様や金融機関のご担当者様からのご評価も上々である点からも、リニューアル工事は決して安い費用ではなかったが、社員一人ひとりが誇りを持てる企業にするためにも環境整備は非常に重要であると感じている。

おわりに

中小企業における事業運営については、実際に経営者という立場に置かれずと自社の「強み」や「弱み」を含めた全体像の把握が非常に難しいというのが実情である。

また、弊社と顧問契約を締結している社会保険労務士法人の代表者と「中小企業には我々には見えない魔物が棲んでいる」という会話を交わしたことがある。魔物の正体は長年培ってきた会社毎の社風や前例主義であり、各企業における独自ルールが至る所に蔓延しており、経営は教科書どおりにはならないのが実態であると強く痛感する。

我々を取り巻く事業環境はこれまでの想定を遥かに上回る速度で変貌を遂げつつある中で、従前から確立されていた昔ながらのビジネスや取引形態などは早晩通用しなくなるのは必然であり、企業改革の重要性についてはより一層強く認識をするが、長い社歴を有する企業ほど上述の魔物が社内に多く蔓延し、弊社における企業改革も一筋縄ではいかないと日々痛感している。

人間はそもそも変化を嫌う生物であり、新たな取り組みに対して非常に消極的な姿勢や無関心を装ったり、時には抵抗勢力にもなり得る場合も十分に想定される。企業改革を推進するに際しても非常に高い確

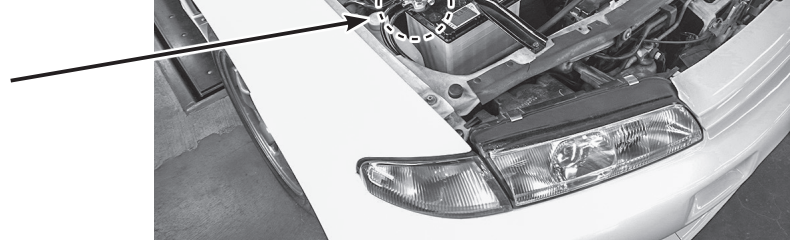
率で社内における軋轢を生むことは避けられないが、英語の諺でもある「No pain, no gain（苦勞なくして、得られるものはない）」のとおり、経営者は目の前の現実から決して目を背けることなく、時には孤軍奮闘も覚悟の上で企業改革を強力に推進していかないことには、企業そのものの先行きが危ぶまれることは言うまでもない。

全世界的なパラダイムシフトが加速していく中で、これまでの常識とされていたものが覆され、短所とみなされていた部分が長所にもなりうる時代を迎えつつあるが、我々中小企業の存続と成長は経営者の考え次第で大きく左右するものと強く認識する。

CSV活動



ヒーロー電機 独自開発オリジナル製品
「マルチ型バッテリーターミナル」



創業当時のリーフレット



・実車装着例

