

中小企業者が最重要課題を明確にすること

の意味についての一考察

～生き残ってきた中小企業者はなぜ変革できたか～

増田 英人

キーワード：課題、戦略、中小企業者、解決、強み

1. はじめに

本稿の目的は、生き残ってきた中小企業者が最重要課題を明確にし、如何に変革してきたのかを明らかにすることにある。

国税庁の令和4年分の民間給与実態統計調査によれば、日本の事業所数は350万社あり、そのうち従業員数30人未満の事業所は、全体の92%を占める323万社ある。また、経済産業省企業活動基本調査による2021年度におけるすべての企業の営業利益率が4.3%に対して、中小企業実態基本調査による2021年度における中小企業の営業利益率は3.6%であり、従業者数が20人以下の中小企業の営業利益率は2.6%となっている。これらのことから、日本企業の多くを占める中小企業者、特に小規模な事業者は、営業利益率が少ないことがわかる。

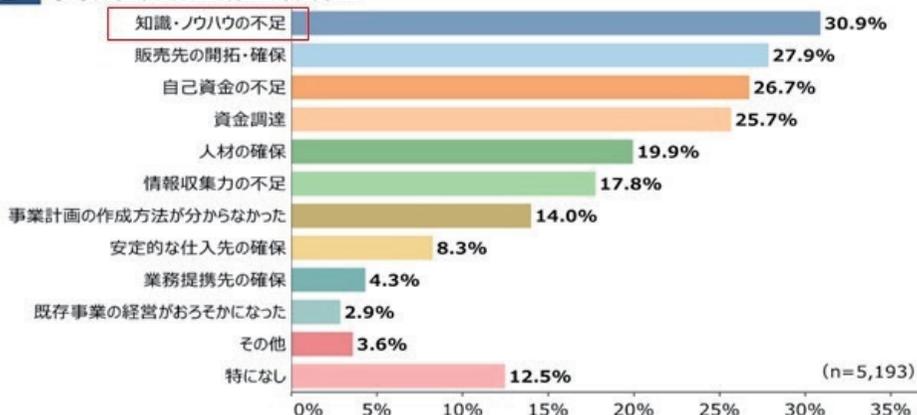
なぜ、このようなことがおきるのか。資本主義経済のなか、資本が集まる大企業の業績がよくなることは知られているが、そればかりとは言えないのではなかろうか。オーナー社長が役員報酬を決めるため営業利益の忖意性を排除できないものの、マネジメントの力の差が表れているのではなかろうか。例えば、図1の2021年の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株の調査によれば、小規模事業者のうち30.9%が知識・ノウハウの不足に課題を持っている。つまり、マネジメントの力不足を感じていると考える。とくに小規模事業者は、経営者がオペレーションに力を割かない限り、売上を

上げれない状況が多い。これに対し大企業は、経営企画室などでマネジメントをおこなっている。マネジメントの力の差は歴然だ。マネジメントの力を借りたい中小企業者が、商工会議所などに相談に行くことから推察される。

小規模事業者における現下の事業見直し

- 小規模事業者は、事業見直しに取り組むにあたって、**知識・ノウハウの不足**や**販売先の開拓・確保**、**資金調達**、**人材の確保**といった課題に直面している。

図 事業見直しの実施で直面した課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とまらない。
 2. 最も力を入れた事業見直しの取組で直面した課題を聞いたものである。

図 1：小規模事業者における現下の事業見直し
 (出所：2022年版中小企業白書・小規模企業白書)

本稿では、中小企業者の生き残りのために必要なマネジメント理論を検討する。本稿でいう中小企業者は、国税庁の民間給与実態統計調査に示す従業員数30人未満の事業所を対象とする。次節で既存の競争戦略理論を整理し、そこから浮かび上がる『戦略の要諦』という考え方について第3節で詳述していく。その内容を検証するべく、第4節において事例分析を行い、第5節で本稿全体をまとめていく。

2. 先行研究

2-1. 既存の競争戦略理論の体系化

既存の競争戦略論に関する考え方は、利益の源泉が「内」にあるか「外」にあるのか

という区分と、注目する点が「要因」にあるのか「プロセス」にあるのかという2つの区分にしたがって、大きくは整理できる。そして、この2つの分類軸に基づいた4つ(=2×2)のアプローチは、図2のようにまとめることができる。これら4つのアプローチには、その特性に基づいて、それぞれ次のようなラベルをつけることにする¹。

- ・「外-要因」に着目：ポジショニング・アプローチ
- ・「内-要因」に着目：資源アプローチ
- ・「外-プロセス」に着目：ゲーム・アプローチ
- ・「内-プロセス」に着目：学習アプローチ

競争戦略論を理解するために、分類した各アプローチの概略について見ていくことにする。

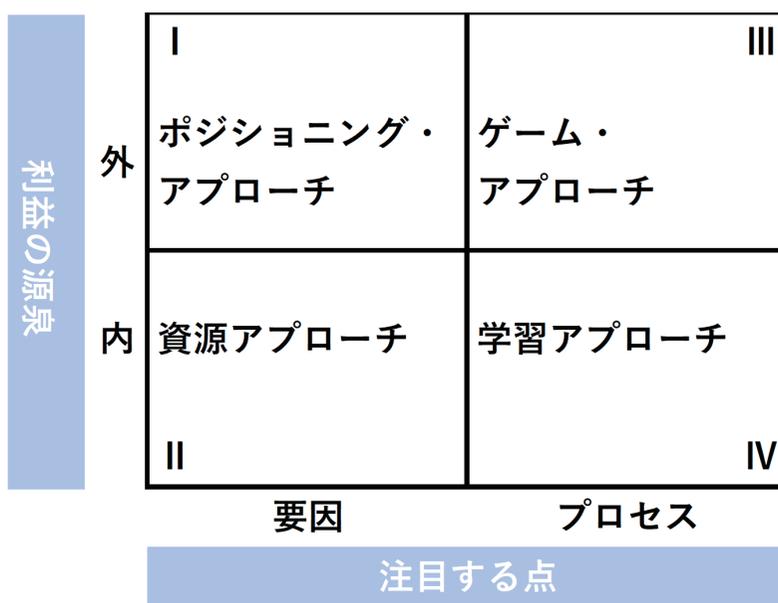


図2：戦略論の4つのアプローチ

(出所：青島矢一/加藤俊彦 (2003年)『競争戦略論』より筆者作成)

① ポジショニング・アプローチ

ポジショニング・アプローチは、環境の中に自社を的確に「位置づける(position)」

¹ 青島矢一/加藤俊彦 (2003年)『競争戦略論』

点を強調するため、こう呼ばれる²。

ポーターによれば、長期的に防衛可能な地位をつくり、競争相手に打ち勝つための三つの基本戦略があるという。第一番目の基本戦略はコストのリーダーシップである。経験曲線が重視されたものあって、コスト面で最優位に立つという基本目的にそった一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうというだ。第二番目の基本戦略は差別化である。自社の製品やサービスを差別化して業界の中でも特異だと見られる何かを創造しようとする戦略である。最後にあげる基本戦略は集中である。特定の買い手グループとか、製品の種類とか、特定の地域市場とかへ、企業の資源を集中する戦略である³。

② 資源アプローチ

資源アプローチは、企業業績の差異の源泉を、企業内にある経営資源に求める。「成功している企業とは、内部に優れた能力を蓄積している企業である」という考え方である⁴。

バーニーによれば、企業の内部環境における強みや弱みを分析する資源アプローチは、経営資源に基づく企業観（リソース・ベースト・ビュー）に基づくものである。リソース・ベースト・ビューとは、競争優位の源泉として、企業が保有する経営資源やケイパビリティに着目した企業パフォーマンス・モデルである。経営資源（resources）とは、企業が戦略の立案や実行に用いることができる、自社の管理下にある有形・無形の資源を意味する。ケイパビリティ（capabilities、能力）は経営資源の一種であり、自社の管理下にある他の経営資源の潜在力を最大限活用するための有形・無形の資源と定義される⁵。

③ ゲーム・アプローチ

ゲーム・アプローチでは、企業は、外部に存在する構造的な力に、影響を与えることができないわけではない。企業の目標達成に対して外部の構造的圧力が影響を与えるとしたら、企業はその構造をしばしば変えようとする。この点に着目するのがゲーム・アプローチである⁶。

² 青島・加藤、前掲書

³ M. E. ポーター（1982年）『新訂 競争の戦略』

⁴ 青島・加藤、前掲書

⁵ M. ジェイ B. バーニー（2021年）『[新版新訂] 企業戦略論【上】基本編』

⁶ 青島・加藤、前掲書

ネイルバフとブランデンバーガーによれば、ゲーム・アプローチの基礎となるゲーム理論は、競争と協調とを同時に行う方法を見つけるために必要である。自分が成功するためには、「勝つか負けるかのゲーム」が最も効果的であるケースや「双方が勝つゲーム」が最も効果的であるケースがある。また、競争相手を打ち負かすことが最もよい選択である状況や、競争相手をも含めた何人かのプレーヤー（ゲームへの参加者をこう呼ぶ）に利益を与えることが最善の選択である状況もある⁷。

④ 学習アプローチ

学習アプローチでは、戦略の基礎となる情報は必ずしも事前にわかっているわけではない。とりわけ外部環境が激しく変動したりしている場合には、先の状況はなかなか見通せない。そこで、事前に獲得した情報に基づく先験的な意図だけに頼るのではなく、その場その場で徐々に知識を獲得していくことも必要になる。この学習アプローチで重要になるのは、事業を展開する「場」の選択である。ここでは「何を学ぶのか」ということは事前に明確になっていないために、とりあえず「いつ、どのような場で学ぶのか」が大きな意味を持つ。どのような場所で事業を展開するかによって、学習の内容が大きく変わってくるからである。さらに、学習した内容を反省することも重要になる。事前に何を学んでよいのかが明確になっていない状況では、結果として何を学んだかを振り返りつつ、今後の事業展開にどのように活かすべきなのかを十分に検討することが重要になる⁸。

また、ヘルファットらは、変化する環境において機会を認識するためには、経営者のケイパビリティが重要だとし、経営者のダイナミック・ケイパビリティとは、より一般的に経営者の役割を検討し、組織の資源ベースの創造・拡大・修正を実行する経営者の能力であるという。それは、過去の学習・経験から生み出されると言っている⁹。

2-2. 中小企業にとっての最適な競争戦略とは

1) 短期間での成長か長期的な取り組みか

2-1 では、競争戦略のうち分類した4つのアプローチを見ていったが、中小企業にとっては、どのアプローチが最も適しているのだろうか。

マネジメントにおける大企業との違いを見てみると、資源、意思決定、市場の大きさ

⁷ B. J. ネイルバフ/A. M. ブランデンバーガー（1997年）『コーペティション経営』

⁸ 青島・加藤、前掲書

⁹ C. ヘルファット/S. フィンケルスティーン/W. ミッチェル/M. ベトラフ/H. シン/D. ティース/S. ウィンター（2010年）『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』

などがあげられる。資源については、大企業は資金、人的資源、技術などが豊富であるが、中小企業は、資源が限られている。意思決定については、大企業は、プロセスが階層的であり、複雑な承認手続きが必要なため、意思決定に時間がかかることがある。中小企業は、経営者が直接関与するため、迅速な意思決定ができる。市場の大きさについては、大企業は、大きな市場をターゲットにすることが多い。中小企業は、特定の小さい市場に焦点を当てる企業が多い。これらからみると、中小企業は、少ない資源を早い意思決定で、小さな市場に投入していると言える。つまり、長期的に取り組むよりは、短期間で成長を繰り返していると考ええる。

競争戦略のアプローチのうち、より短期間に成長できるものはあるのか。ポジショニング・アプローチは、長期的に防衛可能な地位をつくり、競争相手に打ち勝つことを目的とする。ゲーム・アプローチでは、外部に存在する構造的な力に影響を与えようとするため、長期的に取り組まなければならない。学習アプローチは、情報が事前にわからず、先の状況はなかなか見通せない、不確実なときに有効だ。このため、短期間で効果があるとは限らない。資源アプローチによれば、成功している企業とは、内部に優れた能力を蓄積しているという。つまり、手持ちの資源であるから短期間で成長が望める。

資源アプローチが、中小企業にとっては、最適な競争戦略であると言えそうだ。資源アプローチは、経営資源に基づく企業観、言い換えれば、リソース・ベースト・ビュー（以下「RBV」という。）に基づくものであるから、RBVを探ってみることとする。

2) RBV とは（代表的な RBV 理論の紹介）

バーニーの戦略理論

バーニーの理論は、RBV の中心的な位置を占めている。バーニーは、RBV を用いることで、企業の内部環境における強みや弱みを分析するためのツールを構築した。これは VRIO フレームワークと呼ばれ、企業が保有する経営資源やケイパビリティの競争上のポテンシャル(潜在能力)を評価するために4つの問いを立てる。経済的価値(Value)に関する問い、希少性(Rarity)に関する問い、模倣困難性(Imitability)に関する問い、組織(Organization)に関する問いである。これらの条件を満たす経営資源やケイパビリティは、企業に持続的な競争優位をもたらす。

経済的価値のある経営資源やケイパビリティとは、企業が外部環境において機会を活用したり脅威を無力化したりするのに利用可能な経営資源やケイパビリティである。価値ある経営資源やケイパビリティは企業にとって強みであり、価値のない経営資源

やケイパビリティは弱みである。企業は価値ある経営資源やケイパビリティを利用して外部環境における機会の活用や脅威の無力化を行えば、純収入を増大させたり正味コストを減少させたりすることができる¹⁰。

ミンツバーグの戦略理論（創発的戦略）

ミンツバーグの創発的戦略は RBV の経営資源やケイパビリティを活用し、動的な市場環境に適応する柔軟な戦略形成するために重要である。創発的戦略では、実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の一つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるのである¹¹。

ミンツバーグの創発的戦略を形成するモデルを示すと次のようになる。

- ① 戦略ははじめに庭の雑草のように生え、パターンが自然に形成される。温室のトマトのように過剰に管理され栽培される訳ではない。
- ② 戦略は、人々に学習する能力があり、その能力を支えるだけの資源があるところなら、行動が戦略的テーマに収束していく。そして、それは計画的とは言えないが、どのようなところにも根づく。
- ③ パターンが雑草のように広がって、組織全体としての行動パターンになるとき、創発的戦略は組織的なものとなる。
- ④ パターン拡散のプロセスは意識的であるかもしれないが、そうである必要はない。また、そのプロセスは管理されることもあるがその必要はない。
- ⑤ 新たな戦略は常に生み出されているかもしれないが、組織が変化する時に浸透する傾向がある。その変化のときには、調和の取れた継続は中断される。
- ⑥ このプロセスを管理することは、戦略を前もって予想することではなく、その出現を認識し、適当なときに介入することである。

ルメルトの戦略理論（戦略の要諦）

RBV の経営資源やケイパビリティのうち、強みとなるところに焦点を当てた理論が、ルメルトの戦略の要諦である。戦略の要諦では、課題を診断したうえで解決を考え抜くことこそ、戦略を立てる最善の方法であるとしている。課題を分析すると同時に手持ちのリソースを点検し、最大の難所を乗り越える方法を練る。今日では役に立つ分析ツールが豊富に存在するし、シミュレーションや問題解決のためのノウハウも潤沢

¹⁰バーニー、前掲書

¹¹H. ミンツバーグ（2013年）『戦略サファリ 第2版』

にある。だがこれらはあくまできっかけや刺激となるにすぎない。用意されたリストから戦略を選ぶということはできない。戦略は考え出すものだ。診断に基づいて解決策を何通りか考え、その中から最善と判断したものを選ぶ。そして具体的で一貫性のある行動計画に落とし込んでいく¹²。

3) どのような考え方が有効なのか

ここまで、中小企業者にとって有効な理論はどのようなものかを探ってみた。戦略の要諦についていえば、手持ちのリソースのうち強みとなるものを見つけ出し、最も重要な課題を解決していく。中小企業者にもできなくはないか。ましてや「ダビデの石」¹³のように、小規模な組織が限られた資源を効果的に活用し、大規模な競争相手に対抗できるのではないか。戦略の要諦は中小企業者に効果的な RBV であると考えられる。

そこで、さらに戦略の要諦を中小企業者が使えるように、分析することにした。どのように分析したかという点、まず『戦略の要諦』の大筋を、企業は克服可能な課題から最重要ポイントを見極め、それを解決する方法を見つける。そして、その課題を一貫性のある行動により解決することで、成長し生き残ることができる¹⁴、と捉えた。次に 500 ページ、28 万文字におよぶ『戦略の要諦』を各文章に分解し、中小企業者に使えるもののピックアップした。それを「最重要ポイントを見極める」「最重要ポイントの解決方法」「一貫した行動による成長」ごとに分類し、前後の整合性がとられるように並べていった。そうすることで 1 万 4 千文字ほどの中小企業者に向けた戦略の要諦が出来上がった。

それを中小企業者の立場から読み返してみると、感じ取れるものがあつた。中小企業が事業を行っているとき、廃業に至る危機的状況や次のステージに上られるチャンスに巡り合える。いつかはわからない。気が付かないかもしれない。人間の生命と同じように、企業にも終わりはある。それでも生き続けたいのが本能だ。危機的な予兆や大きなチャンスをしっかりと見極め、その解決策をとことん考え抜く。3 つほどの解決策が上がれば、あるべき姿である一貫性のある方針に基づいて取りえる戦略を判断し、一貫した行動を実行する。平たく言えば、現状と理想のギャップを洗い出し、そのうち最

¹² リチャード・P. ルメルト (2023 年) 『戦略の要諦』

¹³ 旧約聖書に次のような逸話がある。若い羊飼いのダビデがペリシテ軍の巨人ゴリアテに挑戦し、自分の牧羊で使っていた投石器を使って一つの石をゴリアテの額に投げつけた。その石はゴリアテの額に深く突き刺さり、巨人は即座に倒れた。

¹⁴ ルメルト、前掲書

も重要な課題（ギャップ）を明確にし、解決のために一貫したアクションを起こすことだ。つまり現状と理想のギャップを認識する「As-Is（現状）/To-Be（理想）」が重要である。そのうえで、中小企業者にとって有効である戦略の要諦とは、As is/to Be（ギャップ分析）に最重要ポイントという概念を取入れたものである、というように考えた。

それを説明するために、As is/to Be と戦略の要諦との関係性についてみていくことにする。

3. As is/to Be と戦略の要諦

3-1. As is/to Be（ギャップ分析）とは

「As is/to Be」は、企業や組織が現在の状態（現状）から目指すべき理想の状態（あるべき姿）へと図3のように移行するプロセスである。このプロセスには、「現状」、「あるべき姿」、「ギャップ」の3つの要素がある。

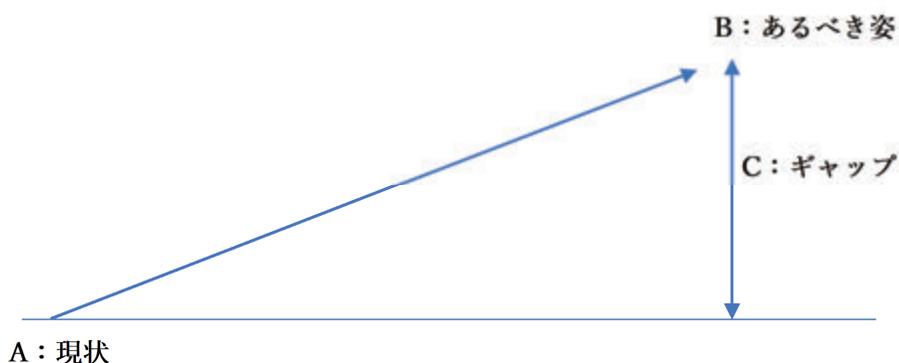


図3：ギャップ分析モデル

（出所：筆者作成）

Aの現状（As is）とは、組織や企業が現在置かれている状態や状況を指す。これには、現在の業績、組織の構造、文化、リソース、技術、顧客満足度など、さまざまな要因が含まれる。

Bのあるべき姿（To be）とは、組織や企業が将来に向けて目指すべき理想の状態を指す。これは、戦略的目標、ビジョン、使命、または長期的な目標に基づいて設定される。また、組織が持続的な成長や競争優位を達成するために必要な方向性を示す。

Cのギャップ（Gap）とは、現状とあるべき姿との間に存在する差異や課題を指す。

ギャップを特定し、その原因を分析することにより、組織は改善すべき領域や取り組むべき戦略的課題を明確にする。ギャップを埋めるためのアクションプランを立て、実行することが、組織の成長や目標達成の鍵となる。

経営における「As is/to Be」のプロセスは、現状評価、あるべき姿の設定、ギャップの特定をすることで、アクションプランの策定し、実行する。現状の評価では、まず、組織の現状を詳細に分析し、強みと弱みを把握する。あるべき姿の設定では、組織のビジョンや目標を明確にし、将来のあるべき姿を定義する。ギャップの特定では、現状とあるべき姿との間のギャップを特定し、課題やリスクを明らかにする。アクションプランの策定では、ギャップを埋めるための具体的な戦略や計画を策定する。実行では、戦略を実行する。そして、進捗状況をモニタリングし調整する。

3-2. As is/to Beにおける戦略の要諦とは

中小企業における戦略の要諦とは、図4のように、「As is/to Be」の要素のひとつである、Bの「あるべき姿」を「最重要ポイント」に置き換えたものであると考えている。これを「ギャップ分析+最重要ポイントモデル」と呼ぶこととする。その中身は、「最重要ポイント」をよく見ることでわかってくる。

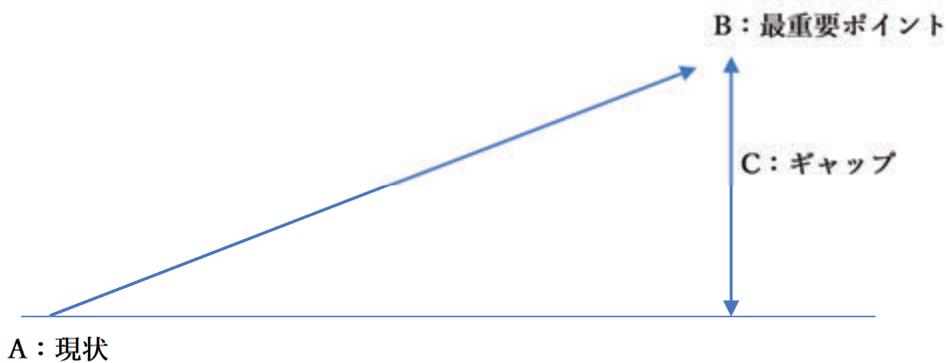


図4：ギャップ分析+最重要ポイントモデル
(出所：筆者作成)

『戦略の要諦』の中では、「最重要ポイント」について次のように書かれている。
最重要ポイントは単にむずかしいだけでなく成否を分ける勝負どころであって、かつ、集中的に取り組めば克服可能な難所を意味する。クライミングの一種で岩や人工の壁面などを登るボルダリングでは、そこをクリアできれば成功がグッと近づくというポイントを見きわめる。ただしそれは現実的に克服可能でなければならず、人知を

尽くしても解決不能なものに手を出してはいけない¹⁵。

課題の最重要ポイントは解決を阻む何かだと捉えられる。それが存在するがために解決が困難になっている何かだ。逆に言えば、その勘所を突けば解決が一気に見えてくる¹⁶。

石造りであるアーチの要石を抜き取ればアーチ全体ががらがらと崩れ落ちる。要石に当たるようなものがないだろうか。重要なのは、この最重要ポイントに注意を集中することだ。解決のヒントがどこかに潜んでいないだろうか¹⁷。

こうした手強い課題に取り組むときには、その課題の本質を見きわめることが重要である。いったい何が起きているのか。解決を困難にしている最大の原因は何か。どの障害物は取り除けそうか、どの制約は緩和できそうか、非対称性すなわち競争相手とのちがいはなにか¹⁸。

最重要ポイントとは、単に克服が困難だけでなく成否を分ける勝負どころであって、かつ、現実的に解決可能なポイントを意味する。さまざまな条件、リソース面の制約、方針の衝突などが重なって摩擦熱を発するようなポイントである¹⁹。

以上が、ルメルトが記述した「最重要ポイント」である。なかなか捉えどころがない。ただその中でも言えそうなのが、そこをクリアすれば、未来が見えてきそうなポイントだということだ。つまり、「As is/to Be」でいう「あるべき姿」だと言えなくはなからうか。

また、「As is/to Be」の要素のひとつである、Cの「ギャップ」を埋めるための手法について、戦略の要諦では、「収集・分類・選別」が有効だとしている。収集とは、直面する難題と機会をリストアップし、何も見落としがないようにする作業である。こうすれば、最初に思い浮かんだものから取り掛かるといふ愚を避けることができる。つまり、最初に思いついた問題点は完全ではない。分類では、リストアップした項目を共通点に基づいてグループ分けする。客観性のある明確な線を引くことは求めておらず、課題の性質のちがいがわかればそれで十分である。より困難なもの、外部との競争に関するもの、社内の問題に関わるもの、より重大なもの、解決が容易なもの、先送りしても大丈夫なものなどだ。収集と分類が終わった段階で、取り組むべきことが多すぎるし、絡んでいる利害も多すぎるのがわかる。そこで、選別が必要になる。まずは

¹⁵ ルメルト、前掲書

¹⁶ ルメルト、前掲書

¹⁷ ルメルト、前掲書

¹⁸ ルメルト、前掲書

¹⁹ ルメルト、前掲書

ことの緊急性に基づいて順位をつけ、喫緊の課題をいちばん上にし、先送りできるものは下位に回す²⁰。このような手法は、解決すべきギャップをより明確にするものであって、中小企業者にも取り組みやすいものだと考える。

『戦略の要諦』の中に多くの大企業の事例にまぎれて、中小企業者の事例が一件あったので紹介しておく。

主役は、ニューヨークのブロンクスで食料品と日用品を扱う小さな店を経営しているムサマジドである。ムサはイエメンからの移民で、1970年代にアメリカに渡ってきてニューヨークで学校に通った。最初は食料品店で品出しをするパートタイムの仕事をしていて、やがて結婚するともっとまじな仕事をしたいと考え、1990年代に店を出した。イエメンコネクションの人脈のおかげで、よい地主、納入業者、従業員を見つけることができたし、銀行から借りるときにも、必要な営業許可をとるときにも、イエメンコネクションが威力を発揮した。小さな店を続けるコツは、よく来てくれる客の名前と顔を覚えて忘れずに挨拶することだと彼は話している。ニューヨークのサウスブロンクスの住人にとって、車がないと移動は容易ではない。だから人々は日常の買い物を近所の店で済まそうとする。郊外の大型スーパーに比べて品数が少なく在庫が乏しくても、便利なほうを選ぶわけだ。こうした人々のニーズに応えるべくムサは奮闘し、店を軌道に乗せ、娘の教育費を捻出することもできた。この成果に寄与したのが、長時間労働を厭わないムサの勤勉さと意志の力、天性のユーモアと愛想のよい接客、そして強力なイエメンコネクションにあったことはまちがいない²¹。

これからわかることは、車のないサウスブロンクスの住人は、食料品を手に入れるためには、ムサの店に行くことが一番都合よかったのだ。戦略の要諦における「最重要ポイント」である。ムサが一国一城の主人となったことは、ムサにとって勝利以外の何物でもない²²。

さて、日本ではどうだろうか。日本の中小企業者の事例を用いて分析してみることにする。

4. 事例分析

4-1. 松井エネルギーモーターズを選ぶ理由

今回、事例研究の対象に松井エネルギーモーターズ（以下「MEM」という。）選んだ理

²⁰ ルメルト、前掲書

²¹ ルメルト、前掲書

²² ルメルト、前掲書

由は、三つある。

ひとつめは、従業員 30 人未満の MEM がガソリンスタンドを経営していることにある。日本全体をみても、人口減少、高齢化、若者の車離れなどにより、自動車の利用者は減少している。また、電気自動車やハイブリッド車が普及しており、今後も燃料電池車や水素エンジン車の普及も見込まれる。これらから、ガソリンの消費は減少しており、今後も減少が見込まれる。

ふたつめは、MEM が営業する富山県上市町は、人口戦略会議が作成した令和 6 年・地方自治体「持続可能性」分析レポートによれば、「消滅可能性自治体」であって若年女性人口の減少率が 2,020 年から 2,050 年までの間に 50%以上である。つまり、大きな過疎化に直面していることが理由である。

三つ目は、本稿の問題意識に共通する視点から先行研究においても取り上げられている事例であるということが挙げられる²³。当該分析では、上記二つの状況にありながら、MEM は成長している。つまり、どんなに事業環境が悪くても成長すること²⁴の可能性が示されている。

4-2. MEM の概要

MEM の概要について、表 1 に会社概要、表 2 に会社沿革、表 3 に経営理念を示す。ここからは、ガソリンスタンドの運営だけではないことがわかる。

²³ 内田康郎（2024 年）『業際化時代の競争戦略 ―異業種連携を通じた事業探索の仕組み―』

²⁴ 内田、前掲書、p112

表 1 : 会社概要 (出所 : 松井エネルギーモータース公式ウェブサイト
(<https://www.mem.co.jp/company/>) より筆者作成)

会社概要	
社名	松井エネルギーモータース株式会社
本社所在地	富山県中新川郡上市町
創業	昭和45年
設立	平成8年
代表取締役	松井健彰
資本金	10,000,000円
従業員数	16名
事業内容	ガソリンスタンド運営 (2店舗) 自動車販売店運営 (1店舗) 民間車検自動車整備工場運営 自動車保険 (損害保険) 代理店 福祉車両事業 レンタカー事業 エンターテイメント事業

表 2 : 会社沿革 (出所 : 松井エネルギーモータース公式ウェブサイト
(<https://www.mem.co.jp/company/>) より筆者作成)

会社沿革	
昭和37年	上市町稗田に日用雑貨店 開業
昭和45年	上市町稗田にガソリンスタンド 開業
昭和51年	上市町横越に自動車整備工場 開業
昭和53年	上市町稗田に自動車整備工場 移転
平成 8年	上市町森尻にガソリンスタンド 開業
平成28年	立山町辻に自動車販売店 開業
平成29年	滑川市上小泉に自動車販売店 開業
令和 3年	上市町正印に新店舗 開業 (車を通じて人が集うみんなの笑顔が生まれる場所) (自動車販売店 & 自動車整備工場を統合)

表3：経営理念（出所：松井エネルギーモーターズ公式ウェブサイト

(<https://www.mem.co.jp/company/>) より筆者作成)

経営理念
一、私たちは、「くるま」「燃料」とかかわりながら、最高の笑顔を創造する「なくてはならない企業」を目指します。
一、私たちは、ともに働く仲間を応援し、子供達が憧れる職場、社会を築きます。
一、私たちは、出会いに感謝、ふれあいを大切にし、すべての人を思いやれる人となります。

4-3. MEMの事業運営の進め方

MEMの3代目である松井健彰氏に事業運営の進め方について話を伺った。その中で、特に印象に残ったのが、創業期のエピソードと福祉車両の導入についてだった。それぞれ記していくことにする。

創業期のエピソード

松井氏は、自社を見つめ直したとき、ガソリンスタンドとしての自社が車屋として何を提供できるかを考えた。「自社だからこそできること、自社だからこそすべきことは何か?」と自問したが、すぐには答えが見つからなかった。

あるとき、会社の歴史を振り返る機会があったということだ。昭和45年にガソリンスタンドを始めたが、その8年前には祖父が日用雑貨店を開業していた。祖父は戦争に従軍し、沖縄戦で左目を失い体も傷つけた。戦後、体の不自由から働けなかった祖父を、地元の人々が支え、農協の倉庫番の仕事を見つけてくれた。この仕事は体に負担が少なく、祖父は倉庫番として信頼関係を築き、農協や取引業者との強い繋がりを持つようになった。

昭和37年、祖父は地域への恩返しとして、自宅の玄関先に日用品を並べた小さな雑貨店を開業した。農家の方が必要とする麦わら帽子や鎌、長靴などを扱い、求めに応じ徐々に商品の幅を広げた。さらに、地域からの要望に応え、プロパンガスの取次店や灯油の配達業務も始めた。当時、農協との繋がりがあったおかげで、これらの業務もスムーズに進められた。

時間が経つにつれ、地域の人々の生活に密着した商売が求められ、祖父は日用品や乾電池、靴などの販売に加え、夏にはかき氷や饅頭を提供するなど、幅広いサービスを展開した。つまり、地域にとってなくてはならない存在になっていった。

松井氏は、「自社を見直してみると、これまで会社が成長してきたのは、地域の声に

耳を傾け、それに応えてきたからだと改めて気づいた」という。そして今では、祖父の魂を受け継いで、日用雑貨店、ガソリンスタンド、自動車整備工場、自動車販売店と変遷をとげ、福祉事業にも取り組んでいる。次はその福祉車両の話を書き記していくことにする。

福祉車両の導入

自動車の販売を始めたときは「カーライフをトータルでサポートする会社」という事業定義をしていたが、それだけでは不十分だと感じたということだ。そこで、事業定義を見直し、「地域の声に耳を傾け、それに応えることで成長する会社」という方針に変更した。具体的に何をするかはわからなくても、地域の人々の困りごとに向き合い、それに応えることが、自社の使命だと決めた。その第一歩として、福祉車両を導入することにした。

富山県は車社会であり、修理中の代車が必要だ。特に、福祉施設ではおじいちゃんやおばあちゃんの送迎に福祉車両が欠かせないのに、代車がなくて困っていると聞いていた。福祉車両は高価なので、最初は無理だと考えていたが、地域の声に応えて成長してきた自社の使命を思い出し、購入を決意した。

しかし、単に福祉車両を購入するだけではなく、しっかりとした戦略を立てた。地域貢献だけで会社が潰れることがあってはならないので、事業として成り立たせるためのシナリオを作成し、1年間のアクションプランを実行した。

まず、福祉施設を3つのセグメントに分けた。1つ目は自動車ディーラーと取引している施設、2つ目は地元の事業者と取引している施設、3つ目は福祉車両の代車を持っている遠方の事業者と取引している施設だ。そしてこの施設にはこの得意技を使おう、この施設にはこっちの得意技で行こうとか「ダビデの石」²⁵の話を書き記した。ゴリアテのディーラーに対してはこの石が効くというようにだ。それぞれのセグメントに対して、最適なアプローチを行い、売上も上がった。

また、福祉車両を提供するだけでなく、福祉に関わる全ての方をサポートするために講習も行った。例えば、車椅子のシートベルトの正しい固定方法など、安全に関わる知識を提供し、当該施設の職員だけでなく経営者のリスクマネジメントにも貢献した。この取り組みにより、施設との信頼関係が深まり、利用者が増えていった。

こうした活動を通じて、気づきがあったということだ。地域の方々が自社に対して抱く印象だ。地域貢献もあるが当然ビジネスでやってるにもかかわらず、施設の職員

²⁵ 前掲書

や利用者から「松井さんありがとう」「松井さんはえらいねっ」といった感謝の言葉をいただくようになる。ビジネスというよりも、世の中のためだけにやってみている、ように感じたようだ。

松井氏はこの経験を通じて、地域の皆さんは企業が地域のために何かをしてくれることを求めているんだということを、改めて思ったということだ。「だからうちの会社は、こうやって今まで残ってきたし、やっぱりこれはやっていかないといけない」ということを実感したとのことだった。

4-4. 理論との整理

上記 4-3. の内容を「ギャップ分析+最重要ポイントモデル」に落とし込んでみよう。「最重要ポイント」を「地域にとってなくてはならない存在」に、「ギャップ」を「福祉車両」に、図5のように置き換えることができる。

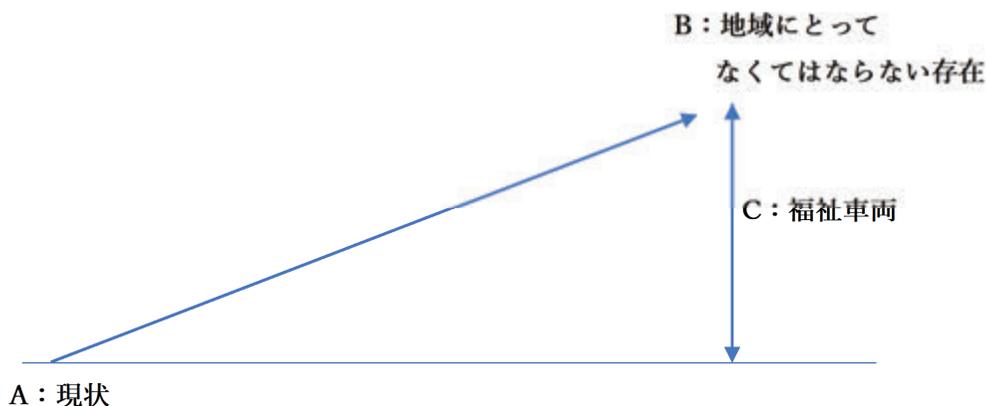


図5：ギャップ分析モデル+最重要ポイントモデル（MEMの場合）

（出所：筆者作成）

「ギャップ分析+最重要ポイントモデル」は、Bに何を設定するかが重要になる。つまり、「最重要ポイント」を見極めることだ。MEMでは、松井氏の祖父が厳しい環境の中で生き残っていくために、導かれたものだ。「地域にとってなくてはならない存在」はMEMと地域の方々によって形作っていったのだろう。祖父は3-2.で記したムサマジドと同じではないか。共に「最重要ポイント」を見極め勝利した。

それは、脈々と松井氏に受け継がれている。大企業に対抗するためには、大企業が持っていないものを持っているなければならない。地域の方々と仲良くなるには、直接顧客の顔を見ることができ、顧客を把握している、敷居が低い、親しみやすい、気心が

知っている、本音を言いやすい、このようなことが考えられるだろう。しかし、大企業にも出来なくはない。大企業との違いは、MEM が「地域の一員」だということだ。「地域の一員」が地域の最重要課題を解決しているということになる。

MEM は、「地域の一員」であるがゆえに、大企業が出来ないこと、嫌うことをとことんやる。そのひとつが、福祉車両事業部が行う福祉車両の講習だ。直接、利益にはならないが、地域の最重要課題が解決されたことは明らかだ。

「ギャップ分析+最重要ポイントモデル」のCを埋めるために、福祉車両の導入についての戦略を立てた。その話をするときの松井氏は、楽しそうだった。セグメントに分けることを理解し、自分のものにしたうえで、自分オリジナルの戦略を創造する。聞いていてうらやましかった。

松井氏は、これだけではない。地域課題を「収集・分類・選別」するために地域の起業家育成活動にも取り組んでいる。北日本新聞に次の記事があるので紹介する。

起業家育成全国モデルに

県中小企業家同友会は31日、上市高校で取り組む産学官連携のキャリア教育を学ぶ特別例会を上市町文化研修センターで開いた。町の経営者有志が立ち上げたハッピー上市会（小柴順子会長）と同校、町の代表者がパネリストを務め、「生徒の地元就職につながっている」「県内初の起業家育成で全国モデルに」などと成果や展望を語った。（柵高浩）

2013年発足のハッピー上市会は、同友会メンバーでもある有志が「消滅可能性自治体」の公表を機に、地域課題解決の先行事例を目指して活動をスタート。毎月の会合には会員に加え役場や金融機関など多様な人が集うようになり、「キャリアバイト」や「職業を知る会」など独自の試みを進める。

この日は会員ら約100人が参加。ハッピー上市会副会長で松井エネルギーモーターズの松井健彰社長、小竹敏弘副町長、前原五輪雄校長の3人がパネリストを務め、合同会社久遠代表社員の近江清さんがコーディネートした。

副町長は同校の県内就職率の高さに触れ、「就職希望者の100%近く、進学者の9割近くが県内で就職し、毎年100人以上に上る」と説明。地元の高校存続のため、キャリア教育を前面に打ち出そうと、県に校名変更を要望した狙いを語った。

松井社長は人材確保の難しさを語り、「キャリア教育の目的と高校の存在意義は一致している」と強調。前原校長はキャリア教育に力を入れて以降の生徒の変化などを語りつつ「その先を見据え、起業家育成に取り組むことが全国モデルの総合学科の特色

につながる」と今後の構想を示した。

グループ討論もあり、上市の試みを各地域の課題解決に生かす方策を話し合った²⁶。

この記事からは、松井氏には「最重要ポイント」とは何かがはっきりしているため、迷いのない言動だと感じる。

また、地域の最重要課題を「収集・分類・選別」により認識しているからこそ、地域に住む既存顧客の抱える課題を解決する上で、他社との価格競争には入らないことを決めている²⁷。

最後に、松井氏のマネジメントに対する変化と売上を、「ギャップ分析モデル+最重要ポイントモデル (MEM)」を用いて時間をさかのぼって書いてみた。図6からは、マネジメントと売上の相関も見えてくる。誰も同じだが、中小企業の経営者になったときは、マネジメントを知らない。ただ松井氏は、「地域にとってなくてはならない存在」という「最重要ポイント」を無意識のうちに受け継いでいた。プレイヤーとして汗を流し、マネージャーとして悩み、考え、勉強するなかで「最重要ポイント」が鮮明に見えてきた。そして、自身が創造した戦略で一貫した行動をとったのだ。その結果として、厳しい環境の中、MEMは存在しているし、今もなお成長している。

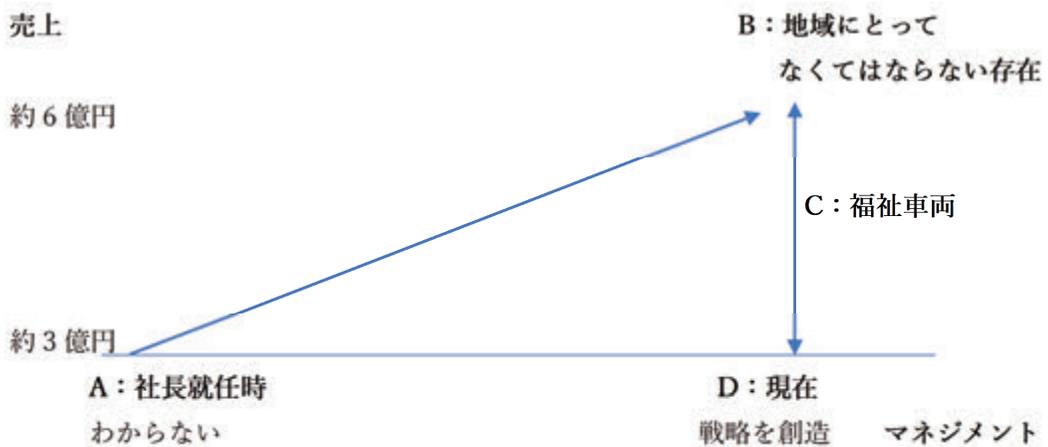


図6：MEMの成長モデル

(出所：内田 (2024) をもとに筆者作成)

²⁶ 北日本新聞 2024年8月2日掲載

²⁷ 内田、前掲書、p105

5. 本稿の成果と限界

本稿では、生き残った中小企業者は、変革のために変化したのではなく、マネジメントの結果として変化したということがわかった。この研究で効果があるとしてみてきたマネジメントは「As is/to Be」だった。その中でも「最重要ポイント」の概念を取入れたものだ。ただし「最重要ポイント」を探すのが難しい。その前に「最重要課題」を見つけることになるが、「収集・分類・選別」のプロセスを踏むといい。ちょっとしたコツは、「どこで勝つのか」、その場所で役立つ「強みを探す」ことを意識するといいたいだろう。その過程で、戦う場所が変わるかもしれないし、強みがより強くなったり、形を変えるかもしれない。そして、とことん考えることが重要だ。考え抜いた戦略が実現できれば、なんて楽しいことか。経営者の醍醐味だ。これをマネジメントという。

一方で、本稿では松井エネルギーモーターズ社に対する事例分析となってしまうことは今後への課題と言えるだろう。今後さらに本研究を精緻化させるためには、さまざまな中小企業も調べる必要がある。より普遍的でわかりやすい考え方に仕上げていくことが、今後の課題だ。

謝辞

ご協力いただきました、松井エネルギーモーターズ株式会社の松井健彰様に感謝いたします。

参考文献

- [1] Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff. (1997) Co-opetition, Barry Nalebuff and Adam Brandenburger. (鳴津裕一/東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社、1997年)
- [2] BARNEY, JAY B. and HESTERLY, WILLIAM. (2020) STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CONCEPTS [GLOBAL EDITION], Pearson Education Limited. (岡田正大訳『[新版新訂] 企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社、2021年)
- [3] C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece & S. G. Winter. (2007) DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations, WB. (谷口和弘/蜂巢旭/川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』株式会社勁草書房、2010年)
- [4] Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel. (2008) STRATEGY SAFARI: THE COMPLETE GUIDE THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT, 02

EDITION. FT Publishing International (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社、2013年)

- [5] Michael E. Porter. (1980) COMPETITIVE STRATEGY, The Free Press. (土岐坤/中辻萬治/服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- [6] Richard P. Rumelt. (2022) The Crux How Leaders Become Strategists, Profile Books Ltd. (村井章子訳『戦略の要諦』株式会社日経BP/日本経済新聞出版、2023年)
- [7] 青島矢一/加藤俊彦 (2003年)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- [8] 内田康郎 (2024年)『業際化時代の競争戦略 ―異業種連携を通じた事業探索の仕組み―』株式会社文眞堂。

引用ホームページ

- [1] 松井エネルギーモーターズ株式会社

<https://www.mem.co.jp/company/> (2024年8月14日アクセス)