

第4章

中小企業の経営の在り方

第3章までで見てきたように、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資といった各種の投資行動や、人材育成、業務効率化、アウトソーシングといった経営の取組は、取締役会の開催といった内部体制や、経営計画の策定、管理会計の取組といった経営体制の整備状況と関係があることが分かった。

本章では、統計的手法を用いて企業の統治構造と企業行動の関係性を分析するとともに、中小企業における統治構造の整備状況について概観していく。

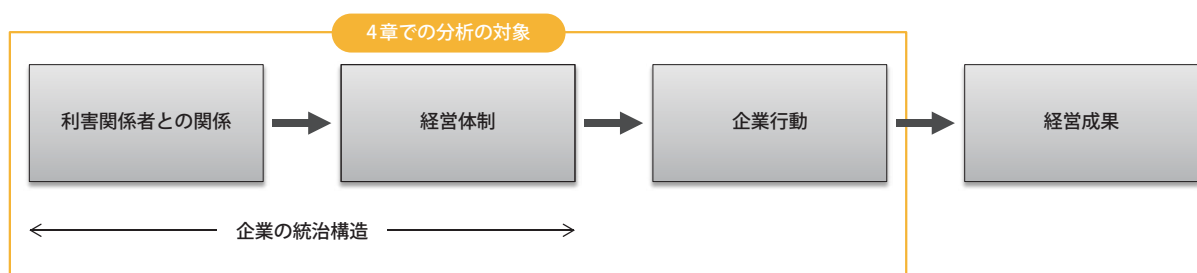
第1節 企業の統治構造と企業行動の関係性

上場企業においては、コーポレートガバナンス・コード¹の浸透により、統治構造に関する一定の進展が見られるが、他方、中小企業においては、企業の所有者である株主と経営者が一体である企業が多く、外部の利害関係者からの規律が効きにくい構造であることから、取締役会のような経営の意思決定を行う仕組みが十分に整っていない企業や、経営計画の策定や管理会計の取組のよ

うな経営管理機能が未整備である企業も少なくない。

本節では、第1-4-1図で示すように²、中小企業における企業の統治構造（利害関係者との関係や経営体制）と、各種投資行動や人材育成、業務効率化といった企業行動との関係について統計的手法を用いて分析する。

第1-4-1図 企業の統治構造と企業行動、経営成果の関係



1 コーポレートガバナンス・コードとは金融庁による有識者会議で取りまとめられた「コーポレートガバナンス・コード案」（2015年3月）を受けて、東京証券取引所が整備を行い、2015年6月から適用した上場企業の企業統治の指針である。

2 青木（2017）では、企業の統治構造と企業行動、成果の関係性を経済学の分野において伝統的に用いられてきたSCPパラダイムの考え方に沿って整理している。SCPパラダイムとは、構造（Structure）が行動（Conduct）に、行動が組織パフォーマンス（Performance）に反映されるという考え方である。通常、SCPパラダイムにおける構造とは、競争環境、参入障壁等の市場構造を指すが、青木（2017）では企業の統治構造を市場構造に置き換えて、行動に影響を与えるものとして考えている。また、企業の統治構造を株主・債権者等の外部からのガバナンス（外部ガバナンス）、取締役会等の内部からのガバナンス（内部ガバナンス）に区分している。ここではこれらの先行研究等を参考にして分析を行った。

1 構造方程式モデリングによる企業の統治構造と企業行動の関係性の分析

はじめに、アンケート結果をもとに企業の統治構造（利害関係者との関係、経営体制）と各種企業行動との関係性について、構造方程式モデリング³を行って分析を行う（第1-4-2図）。図中の線はその項目間の関係性を表しており、数字がプラスであれば正の相関関係、数字がマイナスであれば負の相関関係を示している。

構造方程式モデリング分析によると、投資（機械・設備投資、IT投資、研究開発投資）や人材育成、業務効率化等の企業行動には、長期目線での経営や取締役会の開催、経営計画（中期計画）の策定、管理機能の取組（管理会計）の実施がプラスに働いており、第3章第2節におけるアンケートのクロス集計と同様の傾向を示している。人材育成については、特に長期目線の経営や経営計画（中期計画）の策定が強く影響しているほか、業務効率化には経営計画（中期計画）の策定が影響していることが示された。

次に利害関係者との関係と経営体制との関係性について見てみる。外部株主の関与は、取締役会

の開催や経営計画（中期計画）の策定を行う方向にプラスに影響をしていること、また、社外からの役員の登用は取締役会の開催のほか、管理会計の取組といった管理機能の強化にプラスに影響していることが分かった。

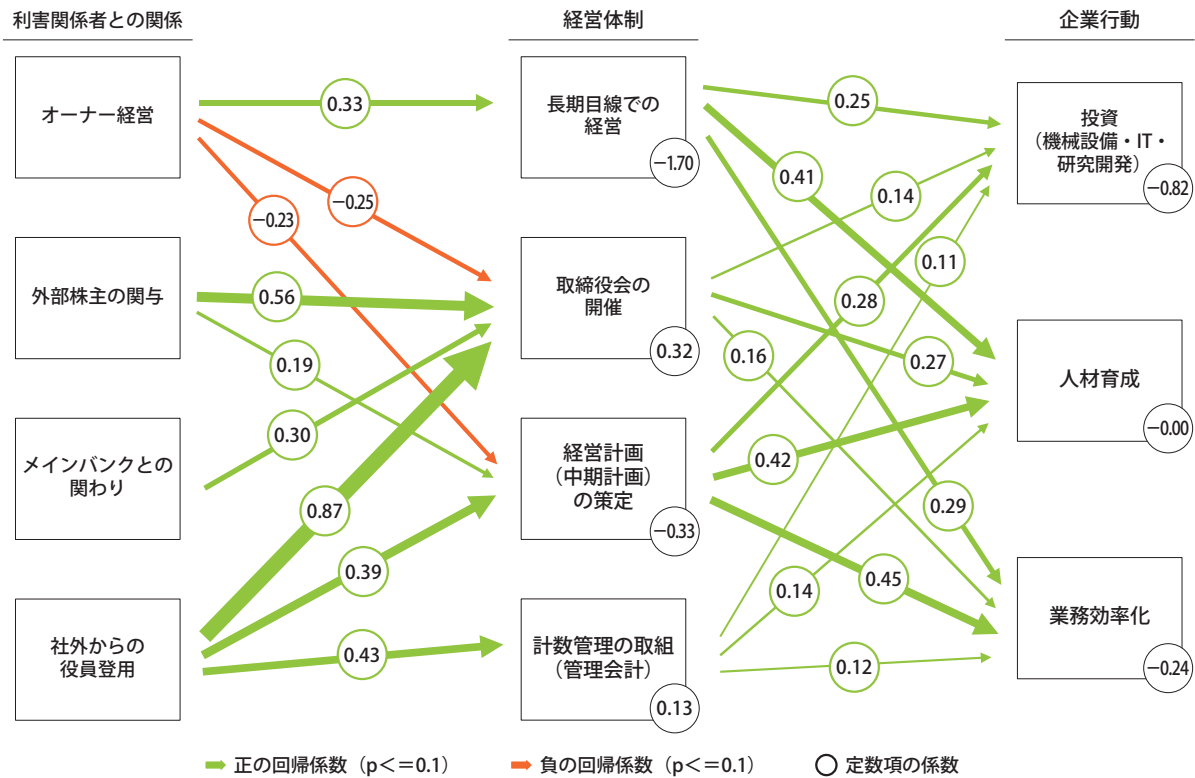
他方、オーナー経営⁴においては、経営者としての在任期間が長いこと、長期目線で経営に取り組むことにはプラスに作用している一方で、取締役会の開催や経営計画の策定に取り組みにくいというマイナスの関係があることが示された。

これらより、中小企業においても、外部株主の関与や社外からの役員登用といった外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備を進めていくことや、取締役会の開催といった組織的な意思決定の仕組みを整えること、また、経営計画の策定や管理会計の整備といった内部体制を意識的に整えていくことにより、投資活動や人材育成、業務効率化といった企業行動の活発化につながると考えられる。

3 構造方程式モデリング（Structural Equation Modeling）とは構成している複数の観測変数間の関係性を同時に分析するための統計的手法。「共分散構造分析」とも呼ばれる。詳細は付注1-4-1を参照。

4 ここでのオーナー経営とは、創業者や創業グループメンバー、創業家の血縁者、あるいは大株主個人が、社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている企業、若しくは議決権比率のみならず実質的な支配権を握っている企業を指す。

第1-4-2図 構造方程式モデリングによる、企業の統治構造と企業行動の関連性



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

(注) 1. 数値は係数の大きさを示す。また、小数点以下3桁を四捨五入している。

2. 推定結果の図上、誤差項は省略している。

3. 変数、推定結果の詳細については付注1-4-1を参照。

第2節 企業の統治構造の整備状況

前節では利害関係者との関係や経営体制といった企業の統治構造と企業行動の関係性について見てきた。本節では中小企業の統治構造が実際にど

のような整備状況にあるかを第3章で用いたアンケート結果を引き続き用いて見ていきたい。

1 利害関係者との関係

一般に大企業や上場企業であれば、会社の所有者である株主が、株主総会において業務の執行を担う取締役を選任するという、所有と経営が分離された経営形態になるが、非上場企業が大半である中小企業においては、後で見ていくように、株主と経営者が同一であるオーナー経営企業の割合が高い。ここでは企業の所有形態について、オーナー経営企業とオーナー経営企業以外に分け、さらに外部の株主⁵の有無で分類をして分析を行う。

オーナー経営企業で外部株主がいない企業とは、経営者本人やその家族、親族等で株式を所有しており、所有と経営が一致している形態を指している。経営者本人及びその親族以外に株主が存在しないため、株主の規律が働きにくい統治構造の会社である。次にオーナー経営企業で外部株主がいる企業とは、基本的にはオーナー経営企業であることから、所有と経営がほぼ一致しているものの、非同族の役員や従業員、取引先等が株式を一部所有している企業である。外部株主のいないオーナー経営企業より、株主の目を意識する経営形態となっている。

また、中小企業にとっては、株主以外の外部から経営の規律付けを行う利害関係者として、債権者の立場としての取引金融機関もその役割を担っ

ているほか、経営についての相談に乗ることや、時に経営を律する役割を社外からの役員が担っていることもある。

ここでは、所有形態の状況を見つつ、企業の所有者である株主とその決議機関である株主総会の開催状況や、メインバンクとの関わり、社外の役員の関与状況について、その状況を概観する。

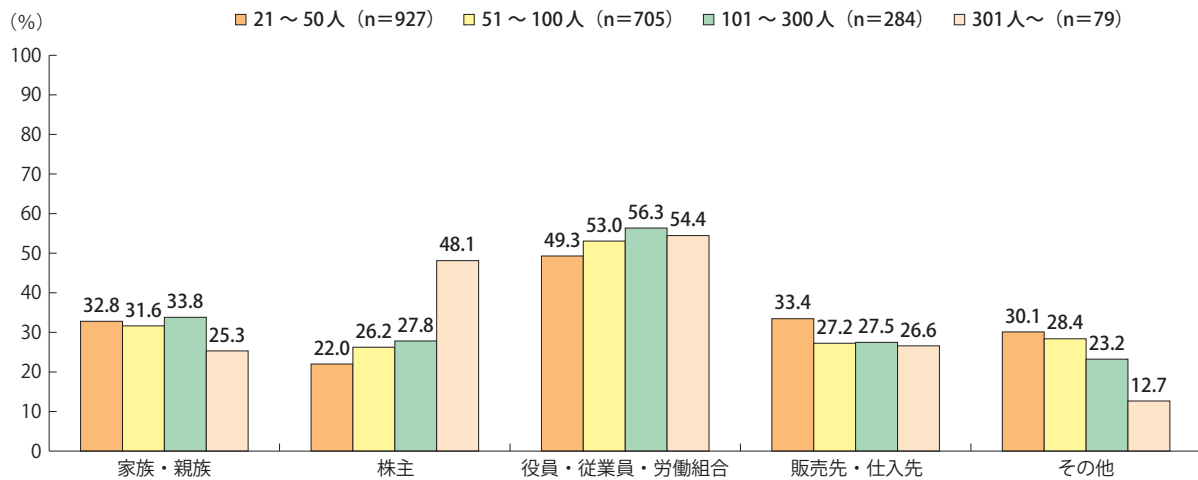
①経営に対して影響力の大きい主体

第1-4-3図は中小企業の経営に対して影響力の大きい主体について示したものである。会社の所有者である「株主」と、会社の内部の関係者である「役員・従業員・労働組合」、取引先である「販売先・仕入先」に加え、中小企業の経営者の一番身近に存在する存在である「家族・親族」で分類をしている。なお、影響力の大きい主体について1番目、2番目に選んだものについて集計を行った。

経営に対して影響力の大きい主体として「役員・従業員・労働組合」と答える比率が約5割弱と一番多く、続いて「家族・親族」と続き、「株主」と「販売先・仕入先」がほぼ同率となっている。なお、従業員301人以上の企業では、「株主」と答える比率が約5割と高くなっている。

⁵ 外部株主とはオーナー以外の第三者の株主（非同族の役員、従業員、取引先、金融機関等）の株主を指している。

第1-4-3図 経営に対して影響力の大きい主体（従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

(注) 1. 2016年の従業員規模ごとに、「現社長の家族・親族」を「家族・親族」とし、「資本構成上の親会社」、「親会社以外の株主」を「株主」とし、「販売先・顧客（消費者）」、「仕入先」を「販売先・仕入先」とし、「取引金融機関」、「社外取締役」、「監査役（社外を含む）」、「会計士・税理士」、「地域社会・世論」、「政府・地方自治体」、「その他」を「その他」とし、経営全般について影響力の大きい主体をどのように考えているかについて回答した企業を集計している。

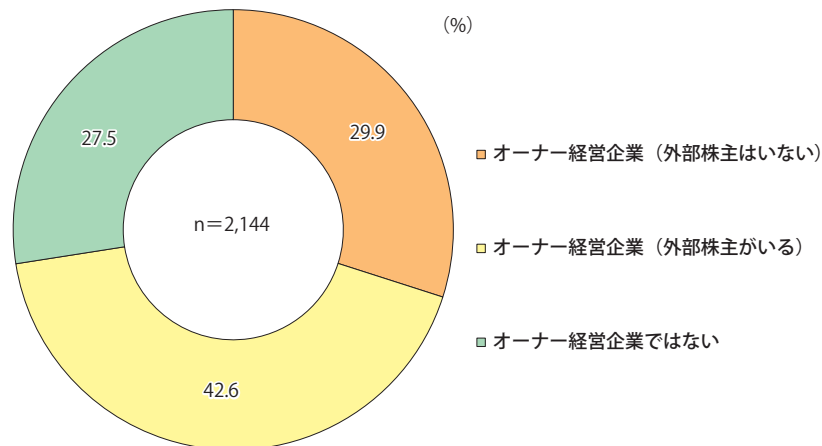
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②所有形態の状況

第1-4-4図は、中小企業の所有形態を示したものである。オーナー経営企業が約72%、オーナー経営企業でない企業が約28%となっており、オー

ナー経営企業の比率が高い。また、オーナー経営企業でかつ外部株主がないという、所有と経営が一致している企業は全体の約30%存在している。

第1-4-4図 所有形態

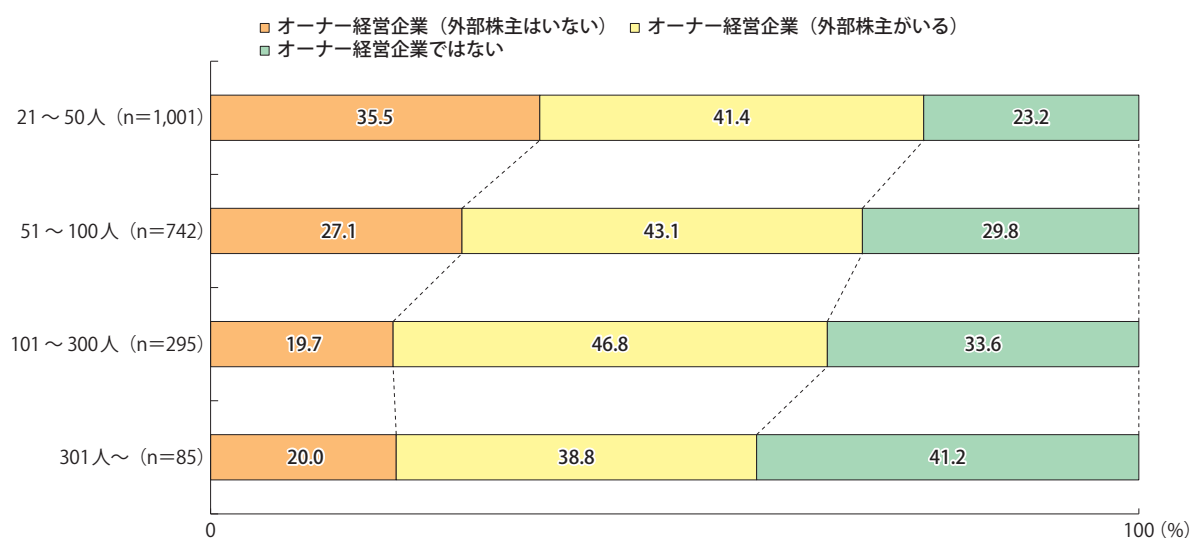


資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

次に、第1-4-5図は所有形態について従業員規模別に見たものである。21～50人の企業では、オーナー経営企業は約77%であり、第三者の外部株主がいない企業も多いが、規模が拡大するに

つれて、第三者の株主がいないオーナー経営企業の比率は減少し、オーナー経営企業でない企業の比率が上昇していくことが分かる。

第1-4-5図 所有形態（従業員規模別）



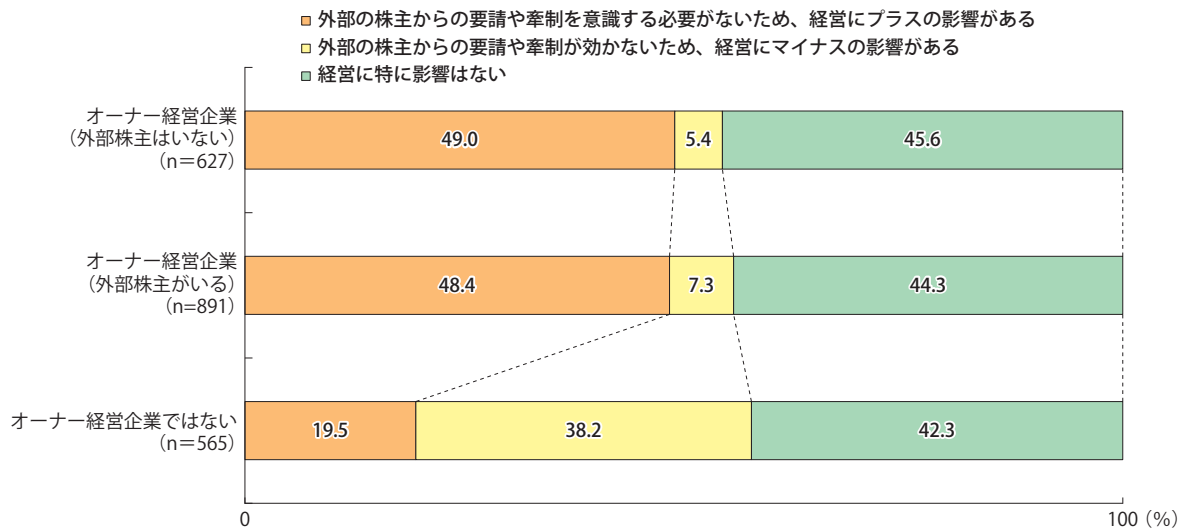
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模ごとにオーナー経営企業であるかについての回答を集計している。

第1-4-6図は、オーナー経営の影響について、所有形態別に示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業のどちらも、所有形態の違いは「経営に特に影響はない」と答えた企業が約半数存在する。他方で、オーナー経営企業においては、「外部の株主からの要請や牽制を意識する必要がないため、経営にプラスの影響がある」とオーナー経営を前向きに捉えているの

に対し、オーナー経営企業でない企業では、オーナー経営企業に関して「外部の株主からの要請や牽制が効かないために、経営にマイナスの影響がある」と後ろ向きに答えている割合が高い。ただし、オーナー経営企業でない企業の約2割においてはオーナー経営企業に対しプラスの影響を認めている。

第1-4-6図 オーナー経営の影響について



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、オーナー経営企業という形態についてどのように考えるかについて回答した企業を集計している。

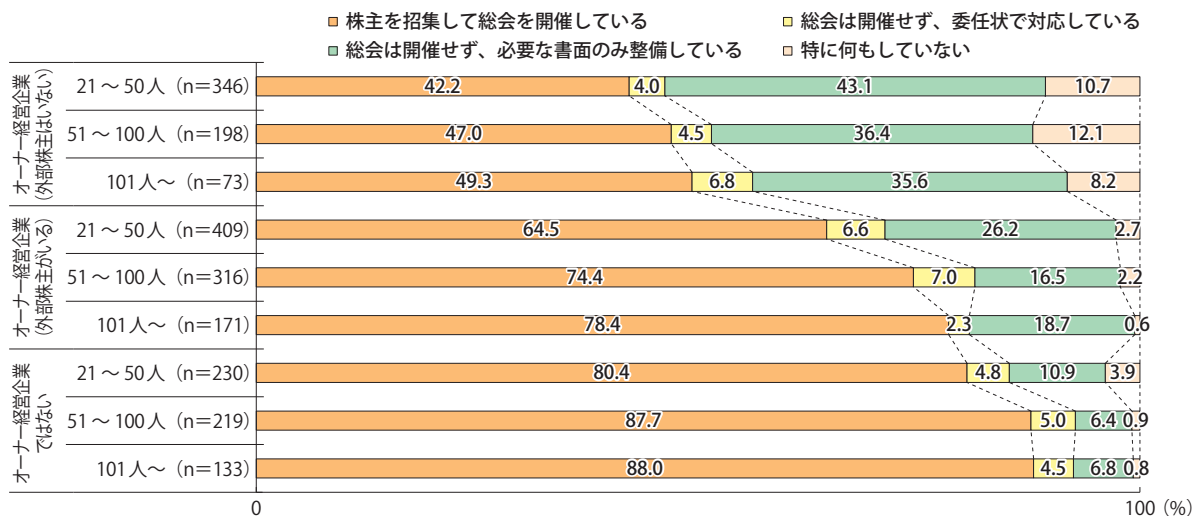
③株主総会の開催状況と外部株主の状況

次に株主総会の開催状況と外部株主の状況について見ていきたい。

第1-4-7図は、規模別及び所有形態別に株主総会の開催状況を示したものである。オーナー経営企業でかつ外部株主がいない企業においては、「株主を招集して総会を開催している」比率がいずれの規模でも5割を下回っており、「総会は開

催せず、必要な書面のみ整備している」という企業の割合が約4割と高い。他方、オーナー経営企業ではない企業においては、「株主を招集して総会を開催している」割合が8割以上と高くなる傾向にある。オーナー経営企業で外部株主がいない場合においては、経営者と株主が一致していることが多く、書面上必要な手続きのみを整備している企業が多いと思われる。

第1-4-7図 株主総会の開催状況（所有形態及び従業員規模別）



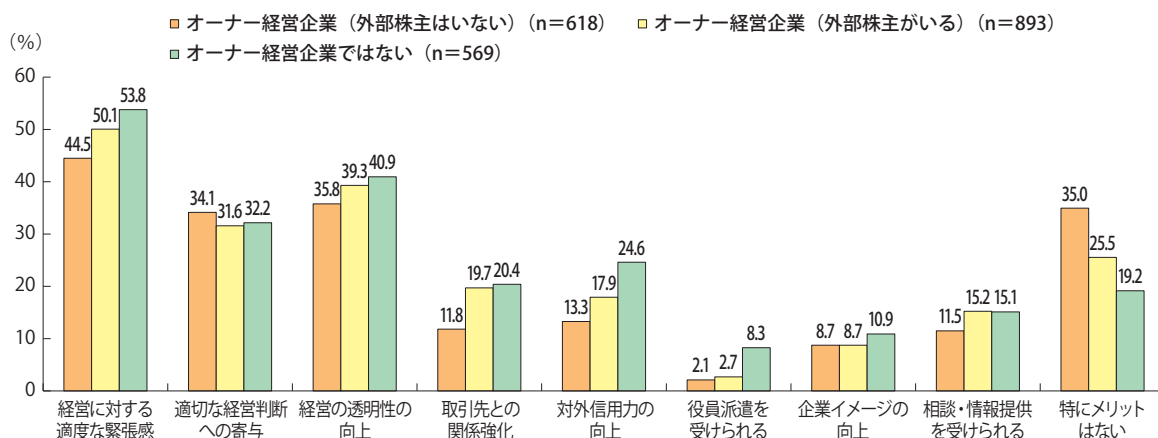
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、昨年度の株主総会の開催状況についての回答を集計している。

第1-4-8図は、外部株主の存在や導入に感じるメリットを所有形態別に示したものである。既に外部株主が存在する企業がメリットとして一番大きく感じているのは「経営に対する適度な緊張感」

であり、続いて「経営の透明性の向上」、「適切な経営判断への寄与」と続く。他方、外部株主のいないオーナー経営企業は「適切な経営判断への寄与」をメリットとして想定している割合が高い。

第1-4-8図 外部株主の存在や導入に感じるメリット（所有形態別）



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、外部株主の存在や導入についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。

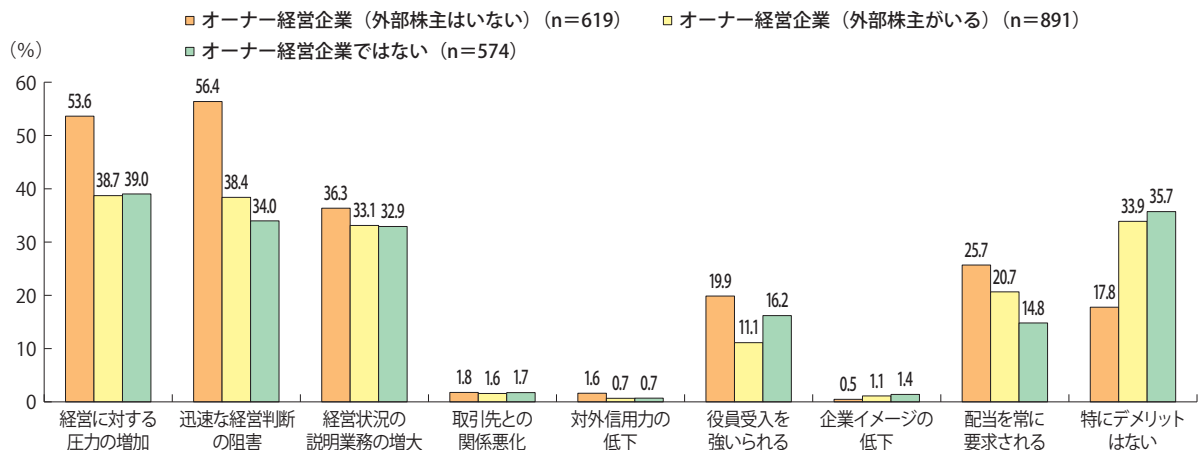
2. 外部株主が既にある企業においては実際に感じているメリットを、オーナー経営企業であり外部株主がいない企業にとっては、外部株主を導入するに当たって感じるメリットについて集計している。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-9図は、外部株主の存在や導入に感じるデメリットを所有形態別に示したものである。外部株主のいないオーナー経営企業にとっては、「迅速な経営判断の阻害」、「経営に対する圧力の増加」をデメリットと感じており、「経営状況の

説明業務の増大」と続く。他方で、オーナー経営企業でも既に外部株主がいる企業や、オーナー経営企業でない企業においては、デメリットを感じている割合は低く、「特にデメリットはない」と答える企業も相応数存在している。

第1-4-9図 外部株主の存在や導入に感じるデメリット（所有形態別）



資料：アクセント（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

(注) 1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、外部株主の存在や導入についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。

2. 外部株主が既にある企業においては、実際に感じているデメリットを回答し、オーナー経営企業であり外部株主がいない企業にとっては、外部株主を導入するに当たって感じるデメリットについて集計している。

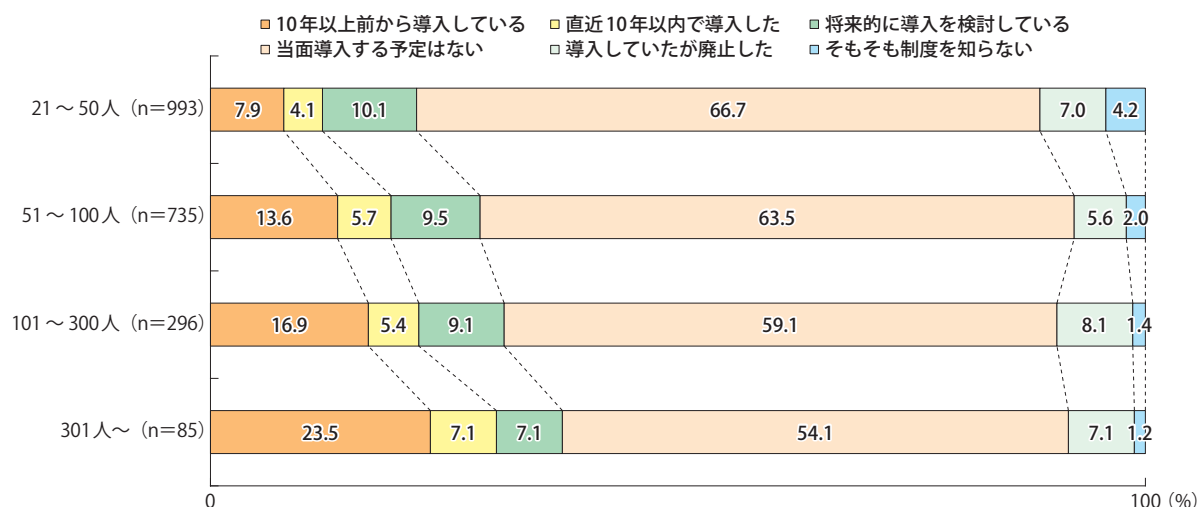
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④従業員持株会制度の導入状況

続いて、第1-4-10図は、従業員持株会制度の導入状況について見たものである。従業員持株会は自社株式を従業員に保有させることにより、経営の参画意識の向上、業績に応じた配当を支払うことによる業績向上に対するモチベーションの向上、また自社株式を取得させる際に企業側が一定

金額を補助するといった福利厚生としての側面がある。従業員規模が小さいほど導入の比率は低いが、従業員規模が大きくなるにつれて導入の比率が高くなる。どの従業員規模区分においても約1割の企業が従業員持株会制度の導入を検討していることが分かる。

第1-4-10図 従業員持株会制度の導入の状況（従業員規模別）

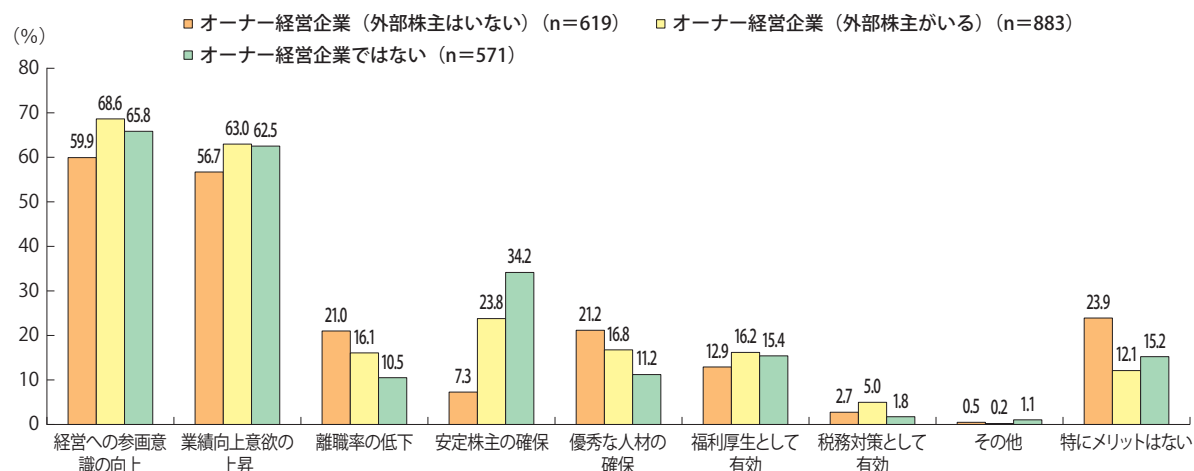


資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
 （注）2016年における企業の従業員規模ごとに、従業員持株会制度を導入しているかについての回答を集計している。

続いて、第1-4-11図は役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのメリットについて、所有形態別に見たものである。「経営への参画意識の向上」がオーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業ともに一番大きく、続いて、「業績向上意欲の上昇」が大きい。また、オーナー経営企業においては、「離職率の低下」や「優秀な人材の確保」といった従業員の採用や

定着率向上をメリットに感じている企業も一定数存在する。オーナー経営企業でない企業においては「安定株主の確保」と答える企業も相当数存在しており、これはオーナー経営企業でない企業においては、株主数が多く、経営権（議決権）が分散する傾向があるため、従業員持株会を安定株主として導入する考えの企業も一定数存在するためと考えられる。

第1-4-11図 役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのメリット（所有形態別）



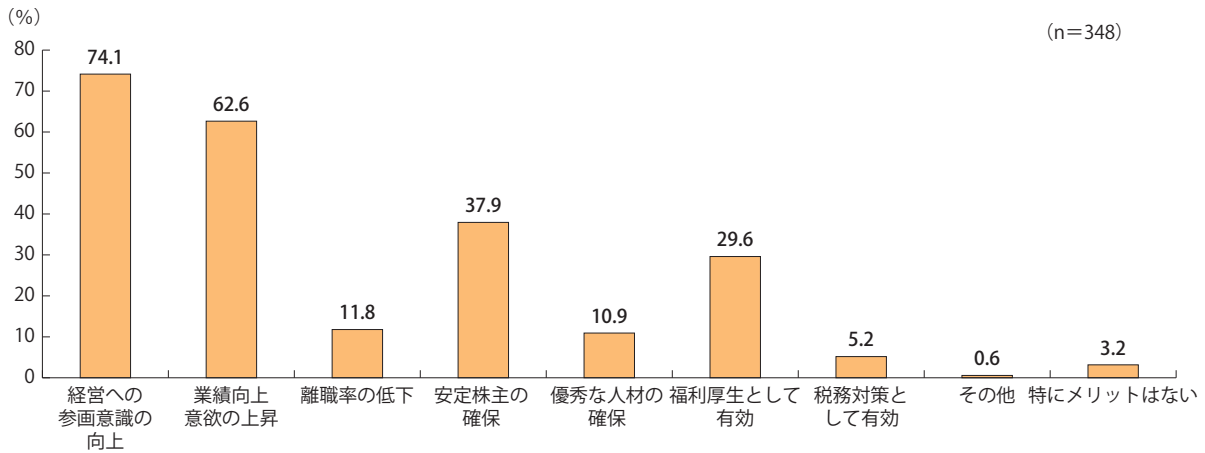
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員や従業員に自社株式を持たせること（持株会を含む）についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-12図は、従業員持株会制度を実際に導入している企業が感じているメリットを示したものである。

総じて、第1-4-11図の従業員持株会のメリットと同様の傾向を示している。

第1-4-12図 従業員持株会制度を導入している企業が感じているメリット



資料：アクセントチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

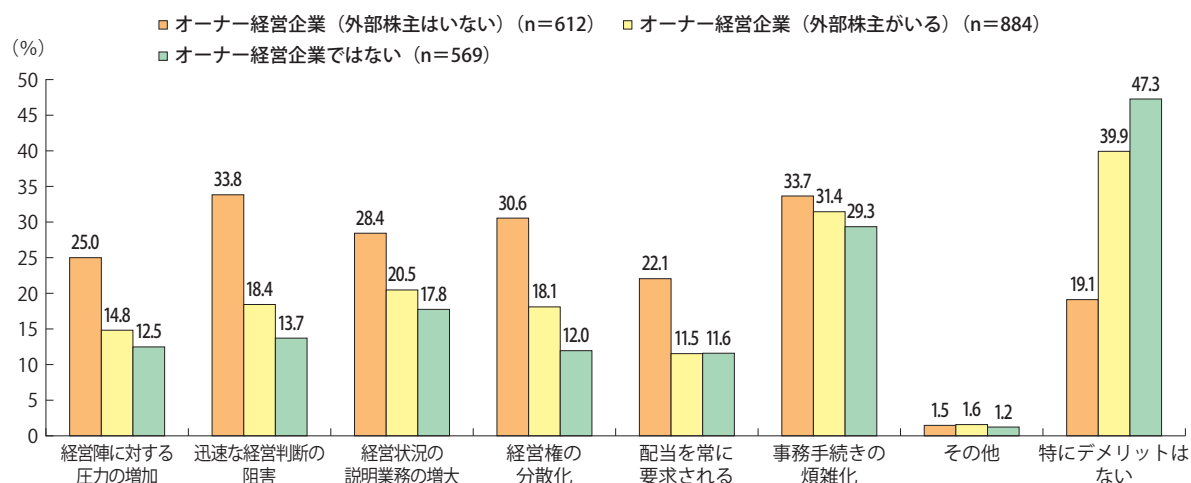
(注) 1. 従業員持株会制度を導入しているかについて「10年以上前から導入している」、「過去10年以内で導入した」と回答した企業における、役員や従業員に 自社株式を持たせること（持株会を含む）についてメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-13図は、役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることについてデメリットを示したものである。オーナー経営企業（外部株主はいない）は、「迅速な経営判断の阻害」が約34%とデメリットに感じている割合が

多い。また、どの所有形態においても、「事務手続きの煩雑化」がデメリットとして挙げられている。他方で、既に外部株主が存在する企業は「特にデメリットはない」と回答する比率が高いことが分かる。

第1-4-13図 役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのデメリット（所有形態別）



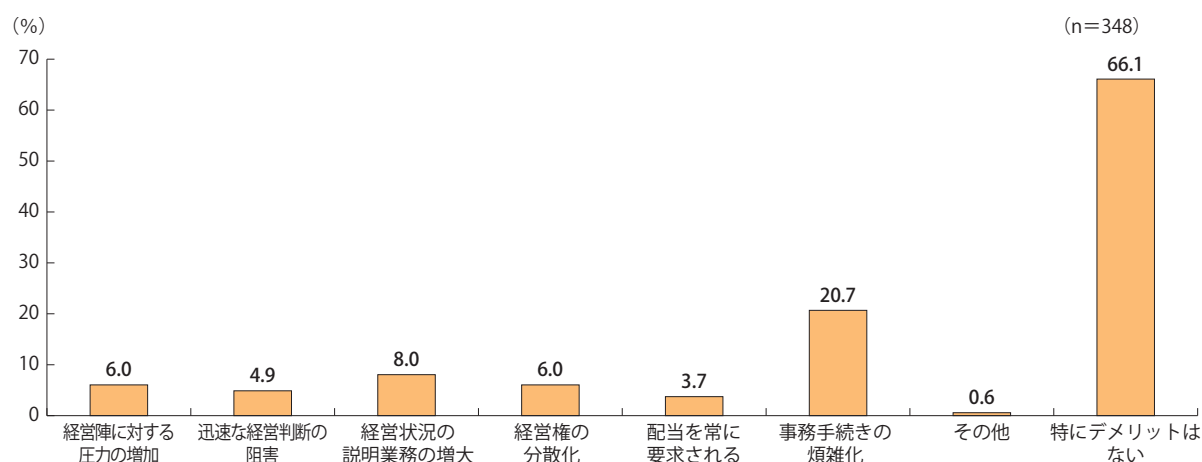
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員や従業員に自社株式を持たせること（持株会を含む）についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-14図は、従業員持株会制度を実際に導入している企業が感じているデメリットを示したものである。前掲の第1-4-13図と同様の傾向を示しており、デメリットとして感じている項目と

しては、「事務手続きの煩雑化」との回答が約2割である一方、約7割の企業が「特にデメリットはない」と回答をしている。

第1-4-14図 従業員持株会制度を導入している企業が実際に感じているデメリット



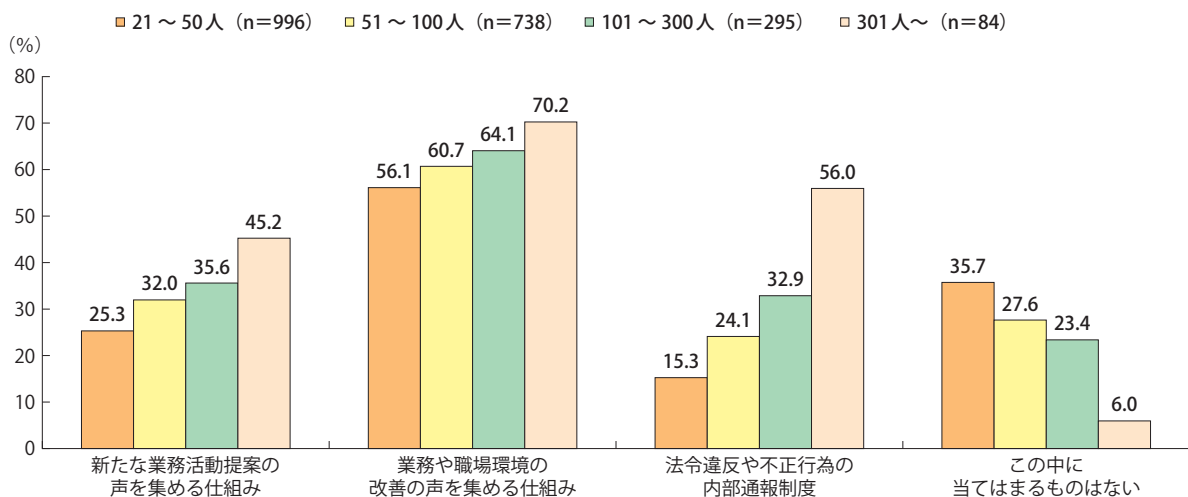
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）1. 従業員持株会制度を導入しているかについて「10年以上前から導入している」、「過去10年以内で導入した」と回答した企業において、役員や従業員に自社株式を持たせること（持株会を含む）についてデメリットとして考えるものについて回答した企業を集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-15図は、従業員の声を集める仕組みについて、従業員規模別に見たものである。従業員規模が大きいほどこれらの従業員の声を集める仕組みが整備されている。それぞれを見ていくと、「業務や職場環境の改善の声を集める仕組み」については、どの従業員規模においても半数以上の

企業が取り組んでいることが分かる。他方で、「法令違反や不正行為の内部通報制度」については、従業員数301人以上の企業では約半数が整備されているが、従業員数21～50人の企業では2割弱しか取組が進んでいない状況にあることが見て取れる。

第1-4-15図 従業員の声を集める仕組み（従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

(注) 1. 2016年における企業の従業員規模ごとに、従業員の声を集める取組や仕組みについての回答を集計している。

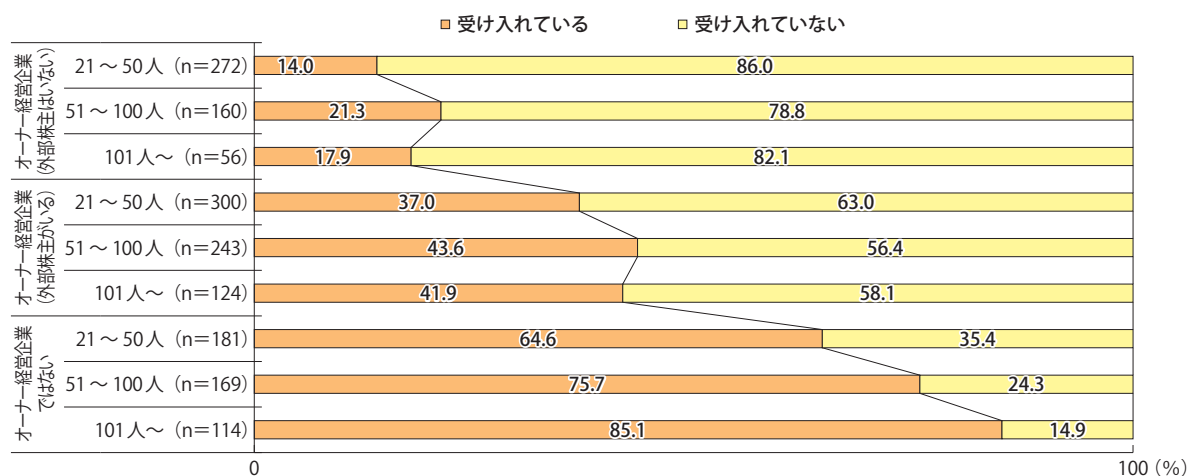
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤ 社外からの役員の受入状況

第1-4-16図は、社外からの役員の受入状況について所有形態別に見たものである。オーナー経営企業（外部株主がいない）については、社外からの役員を受け入れている企業は2割程度にとどまっている。他方で、オーナー経営企業でない企

業では、約7割の企業が外部の役員を受け入れている状況である。社外からの役員の受入については従業員規模が大きくなってもさほど比率は変わらないことから、オーナー経営企業かどうかといった所有形態の影響が大きいものと推察される。

第1-4-16図 社外からの役員の受入状況（所有形態及び従業員規模別）



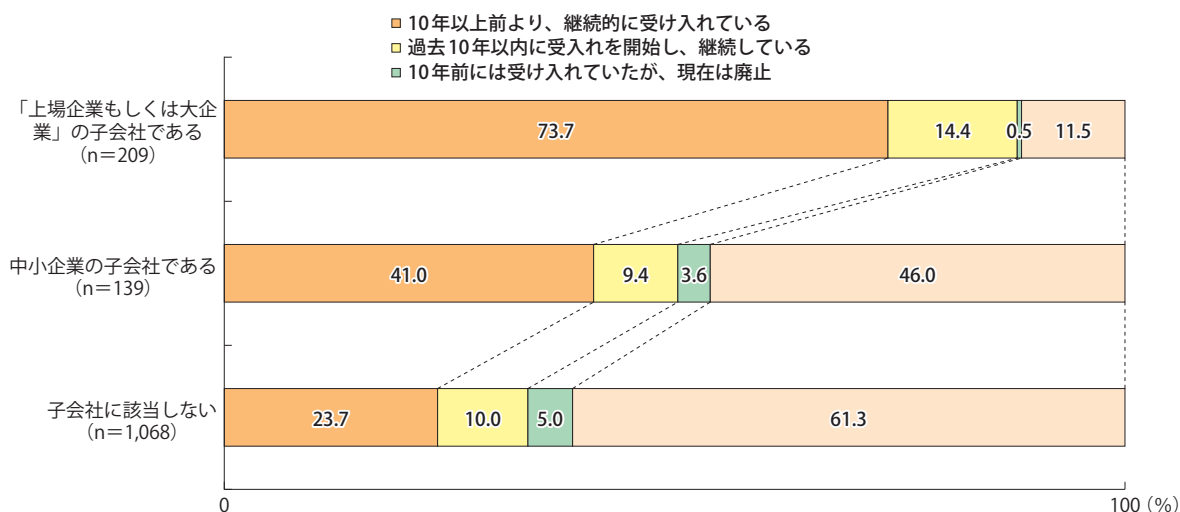
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員（取締役や監査役）を社外から受け入れているかについて「10年以上前より、継続的に受け入れている」、「過去10年以内に受入れを開始し、継続している」と回答した企業を「受け入れている」とし、「10年前には受け入れていたが、現在は廃止」、「過去10年間に於いて受け入れていない」と回答した企業を「受け入れていない」として集計している。

第1-4-17図は資本関係別に見た社外からの役員の受入状況を見たものである。上場企業や大企業の子会社である企業では約9割の企業が、また、中小企業の子会社である企業は約5割の企業がこ

の10年間に社外からの役員を受け入れており、資本関係があることで社外からの役員を受け入れることが多いことが分かる。

第1-4-17図 資本関係別に見た社外からの役員の受入状況



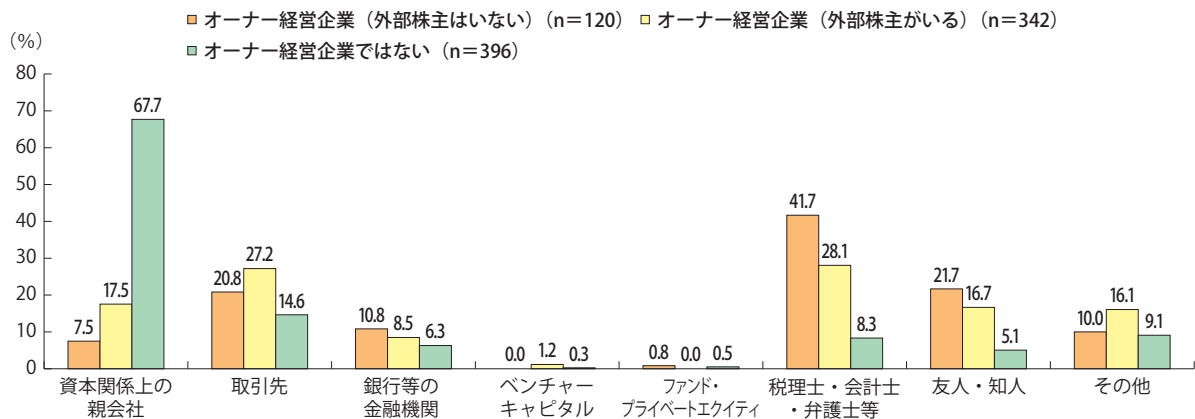
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）子会社に該当するかについての回答ごとに、役員（取締役や監査役）を社外から受け入れているかについての回答を集計している。

第1-4-18図は、所有形態別に役員の受入先を見たものである。オーナー経営企業においては、税理士・会計士・弁護士等の士業を役員として受け入れている比率が高く、続いて、取引先や友

人・知人が多い。他方、オーナー経営企業でない企業においては、資本関係上の親会社から役員を受け入れていることが多いことが分かる。

第1-4-18図 外部からの役員の受入先（所有形態別）



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、役員（取締役や監査役）を社外から受け入れているかについて「10年以上前より、継続的に受け入れている」、「過去10年以内に受入を開始し、継続している」と回答した企業において、現在の役員（取締役や監査役）をどのような先から受け入れているかについて回答した企業を集計している。

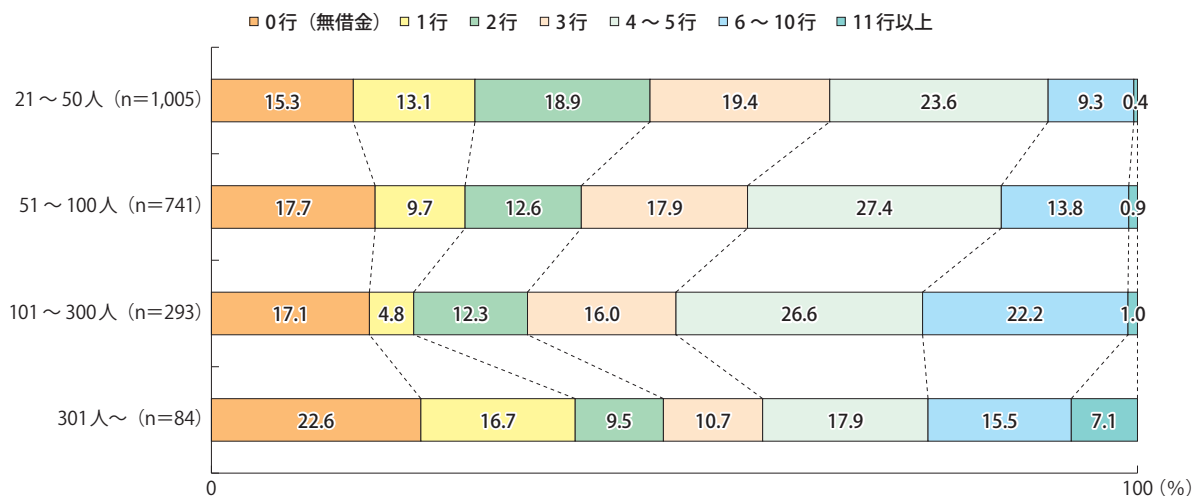
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑥取引金融機関とメインバンクの有無

第1-4-19図は、従業員規模別に見た取引金融機関数を示したものである。従業員規模21～50人、51～100人、101～300人では6～10行と回答

する割合が大きい。他方で、従業員規模が大きくなると、取引金融機関数は増加する傾向にあるが、従業員数301人以上では「0行（無借金）」や「1行」と答える割合も上昇する傾向にある。

第1-4-19図 取引金融機関数（従業員規模別）



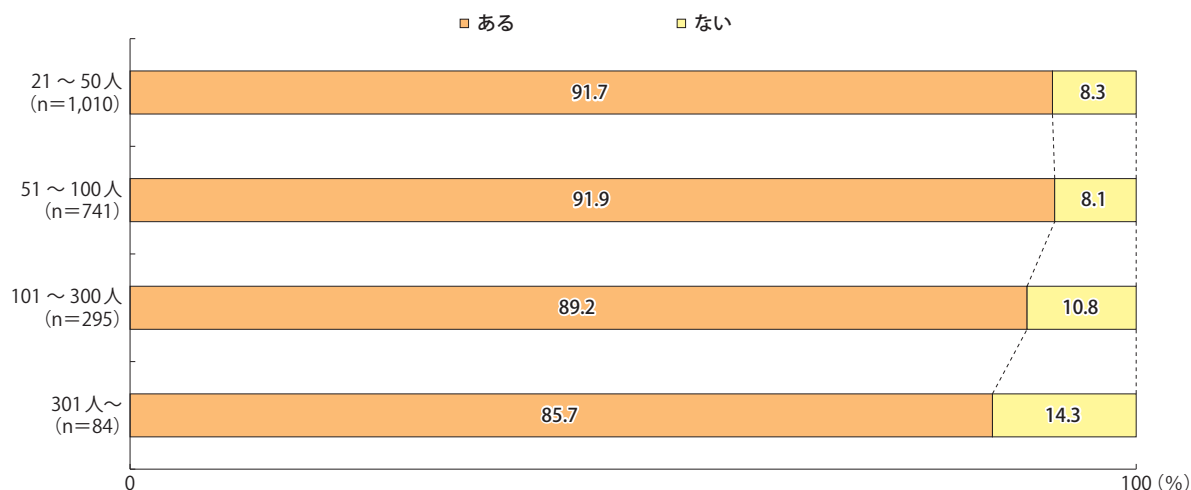
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模ごとに、現在、借入残高のある取引金融機関（銀行、信用金庫、政府系金融機関等）は何行あるかについて回答した企業を集計している。

第1-4-20図は、メインバンク⁶があるかどうかを従業員規模別に示したものである。従業員規模にかかわらず、約9割の企業がメインバンクがあ

ると答えている。他方、従業員規模が大きくなるほど、メインバンクがあると答えた割合が低くなっている。

第1-4-20図 メインバンクの有無（従業員規模別）

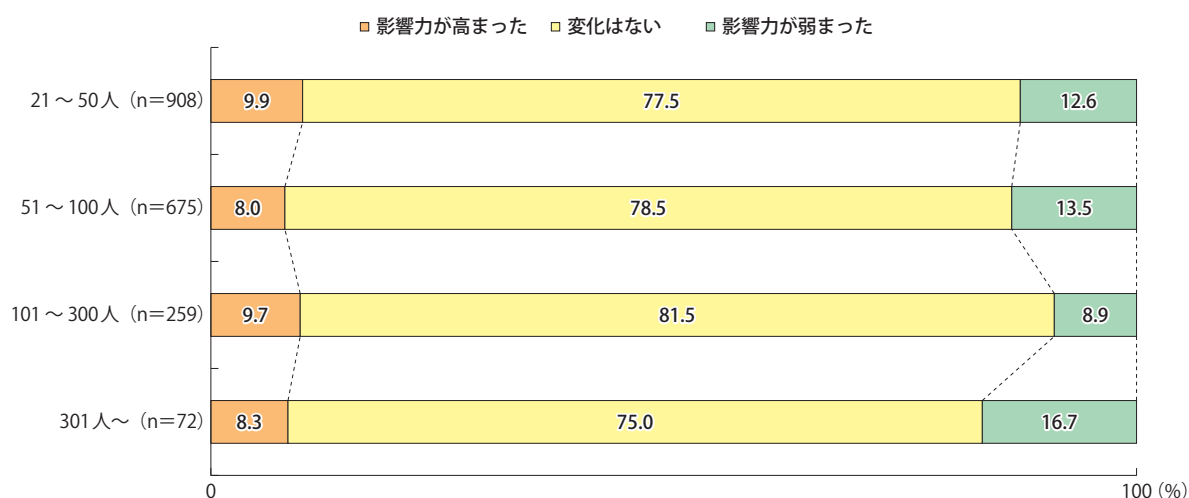


資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
 （注）2016年における企業の従業員数ごとに、メインバンクがあるかについて「メインバンクがある」と回答した企業を集計している。

第1-4-21図は、従業員規模別にメインバンクの影響の度合いの変化を見たものである。約8割の企業は「変化はない」と回答をしているが、他方で、「影響力が高まった」と「影響力が弱まっ

た」と回答した割合を比較すると、「影響力が弱まった」と回答した割合がおおむね高いことが見て取れる。

第1-4-21図 メインバンクの影響度合の変化（従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
 （注）2016年における企業の従業員規模ごとに、メインバンクがあるかについて「メインバンクがある」と回答した企業において、メインバンクからの経営への影響度は10年前と比較し、どう変化したと感じたかについての回答を集計している。

⁶ ここでのメインバンクとは借入残高の大小を問わず、企業がメインバンクと認識している取引金融機関があるかどうかを尋ねている。

2 経営体制の状況

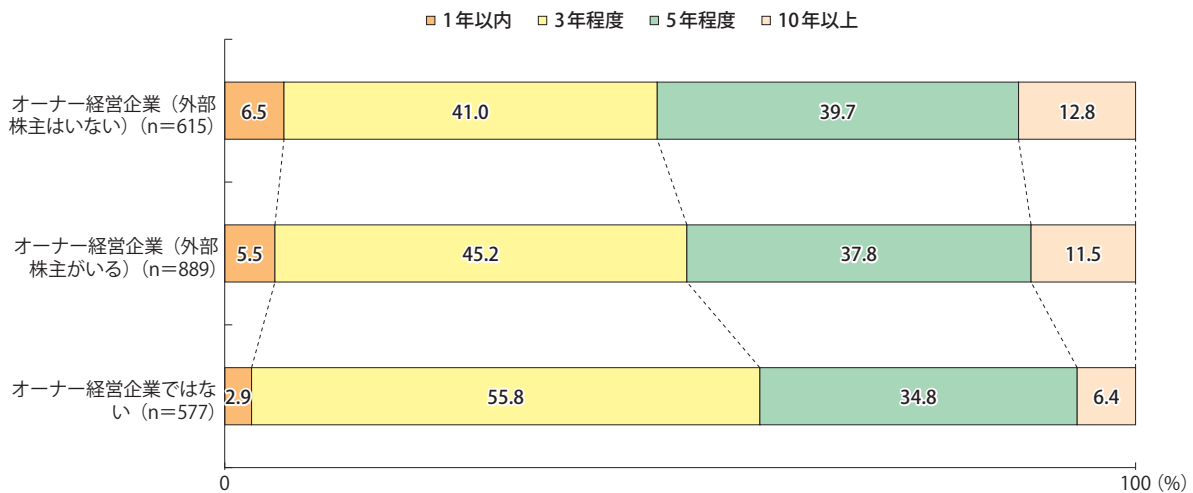
ここでは所有形態別に、経営の意思決定の方法や経営の意思決定をしていく機関である取締役会の整備状況、また、経営計画の策定や決算情報の開示、管理会計の取組の状況について順に見ていく。

①所有形態の違いによる経営の意思決定

第1-4-22図は、「経営について何年程度先を見

据えた経営を行っているか」との問と、所有形態について示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業のいずれも「3年程度」と答えた企業が最も多い。他方、オーナー経営企業のほうが「5年程度」、「10年以上」と回答をした割合が多く、オーナー経営でない企業に比べて長期的な目線で経営が行われていることが分かる。

第1-4-22図 経営を見据える年数（所有形態別）



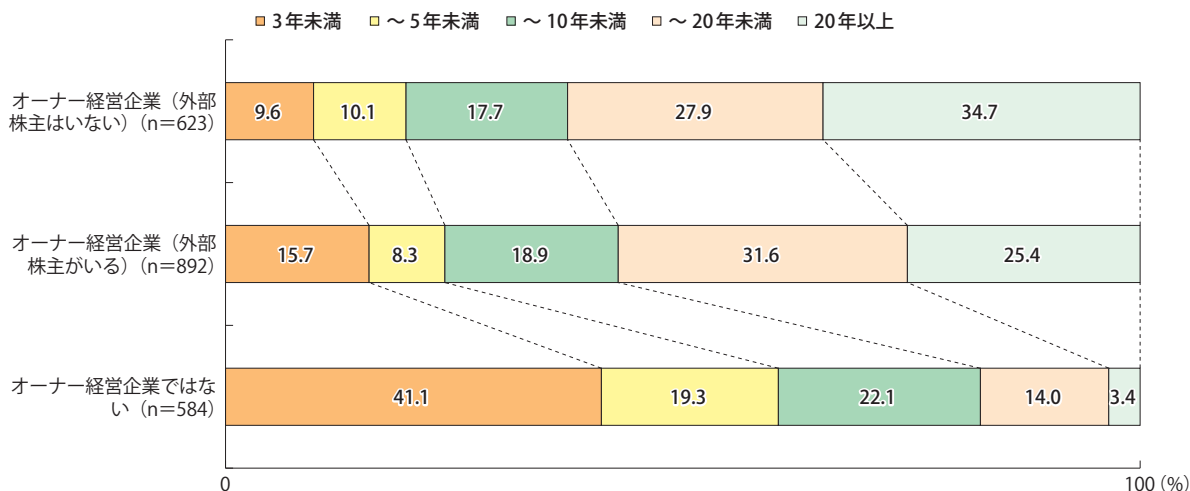
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年程度」、「20年程度」を「10年以上」とし、経営について何年程度先を見据えた経営を行っているかについての回答を集計している。

第1-4-23図は経営者の在任期間と所有形態について示したものである。オーナー経営企業でない企業では、在任期間が3年未満と回答した割合が約4割と一番大きいのにに対し、オーナー経営企業（外部株主はいない）では在任期間が「20年以上」と答えた比率が約35%と一番大きく、在

任期間が10年以上の経営者で6割を超えている。オーナー経営企業はオーナー経営企業でない企業と比較して、長期間、経営者として関与し、長期的な目線で経営を行うことができると考えられる。

第1-4-23図 経営者の在任期間（所有形態別）



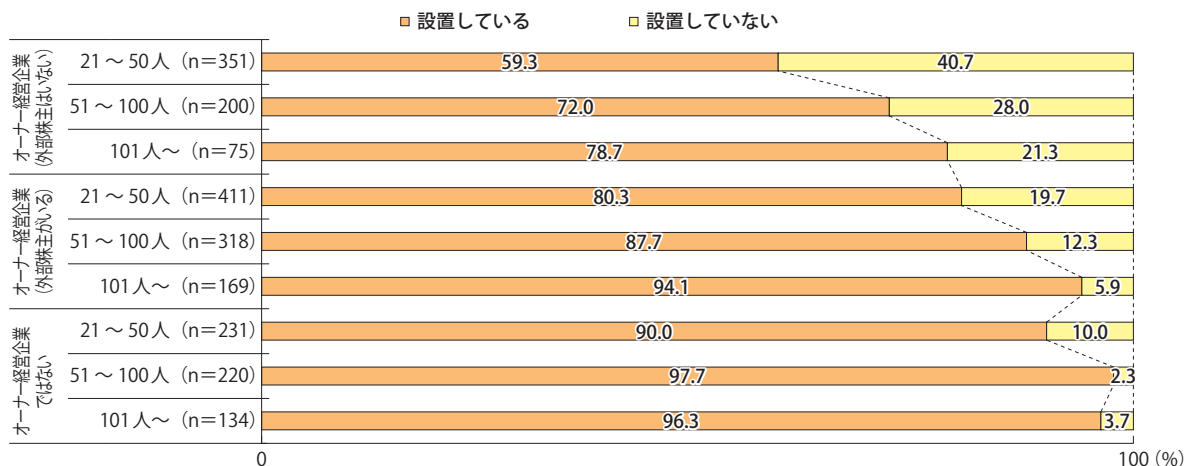
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）
 （注）オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、社長（代表者）の在任歴についての回答を集計している。

②取締役会の開催状況と取締役会における議論の状況

次に、取締役会の開催状況と取締役会における議論の状況について見てみたい（第1-4-24図）。所有経営別に見ると、オーナー経営企業であり外部株主のいない企業では取締役会の設置状況が低

いことが分かる。従業員規模が21～50人の企業については、約6割の設置状況であり、約4割が取締役会を設置していないことが分かる。他方、オーナー経営企業でない企業では、取締役会を設置している会社の比率が高く、規模による差はほとんど見られない。

第1-4-24図 取締役会の設置状況（所有形態及び従業員規模別）

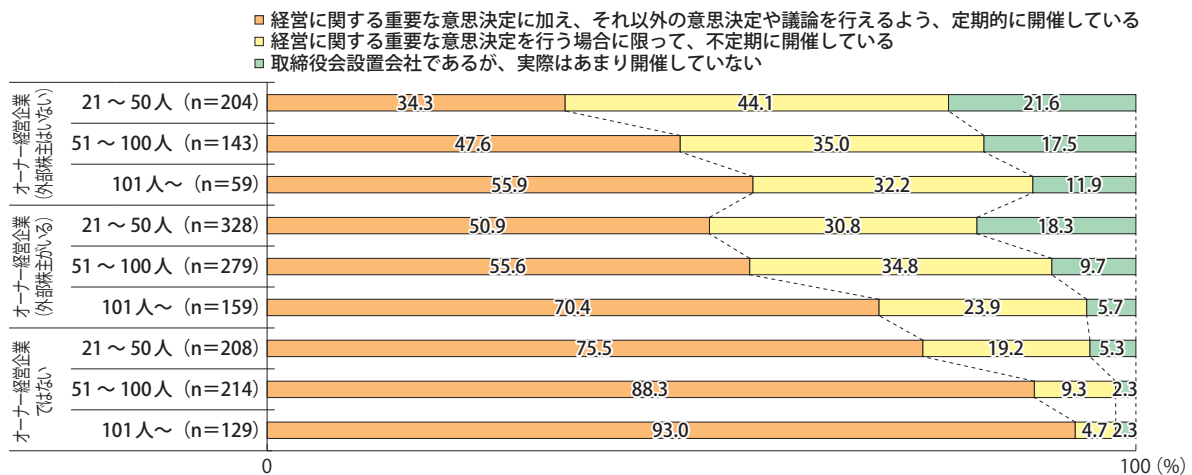


資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
 （注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業を「設置している」とし、取締役会を設置していないかについて回答した企業を集計している。

第1-4-25図は、取締役会において実際にどのような議論が行われているかを見たものである。オーナー経営企業や従業員規模が小さい企業においては、意思決定や議論を行うために定期的にと取締役会を開催している割合が低く、不定期な開催

になっているのが現状である。他方、従業員規模の拡大に伴い、経営の意思決定を定期的に行う機関として機能している割合が上昇していくことが分かる。

第1-4-25図 取締役会での議論の状況（所有形態及び従業員規模別）



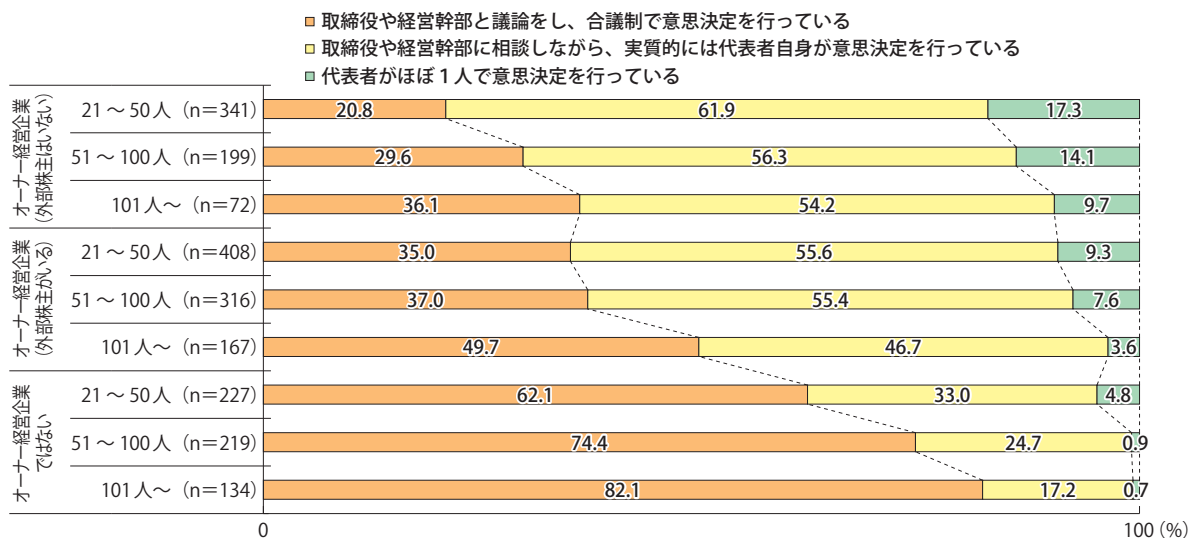
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、取締役会を設置しているかについて「10年以上前から設置している」、「過去10年以内に設置した」と回答した企業のうち、取締役会の開催頻度と議論の状況について回答した企業を集計している。

第1-4-26図は意思決定の方法について見たものである。従業員規模が小さいうちは、代表者が一人で意思決定を行っている割合が大きい、規

模が拡大するにつれて、取締役や経営幹部と議論し、合議制で意思決定をしていく経営の意思決定方法に変化していくことが見て取れる。

第1-4-26図 意思決定の方法（所有形態及び従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

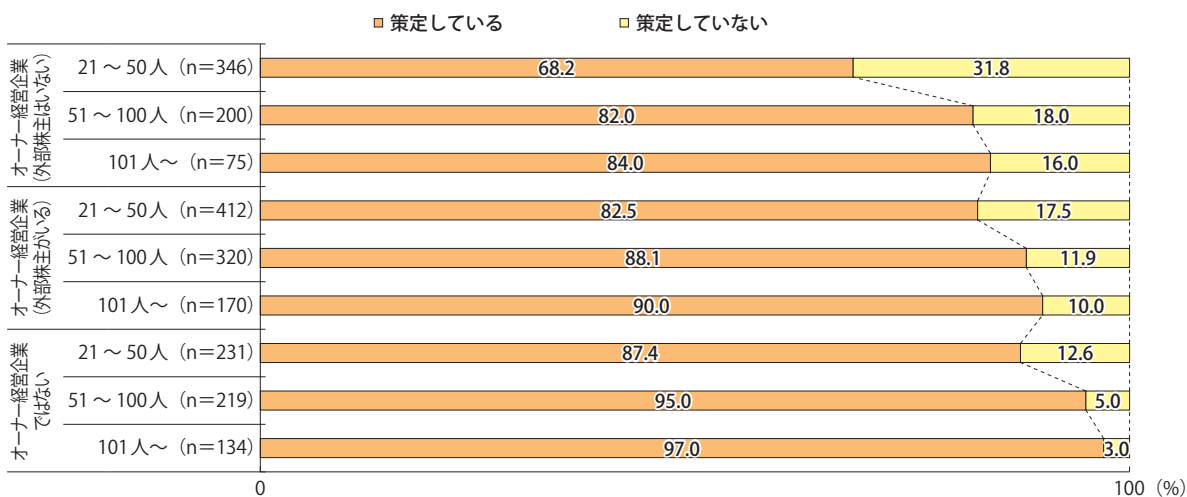
（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、経営に関する重要な意思決定を行う方法について回答した企業を集計している。

③経営計画の策定状況

次に、第1-4-27図及び第1-4-28図は所有形態と経営計画の策定について見たものである。オーナー経営企業に比べ、オーナー経営企業でない企

業のほうが単年度計画や中期経営計画を策定している比率が高い。また、従業員規模別に見ても、規模が大きくなるほうが単年度計画、中期経営計画を策定している割合が高い。

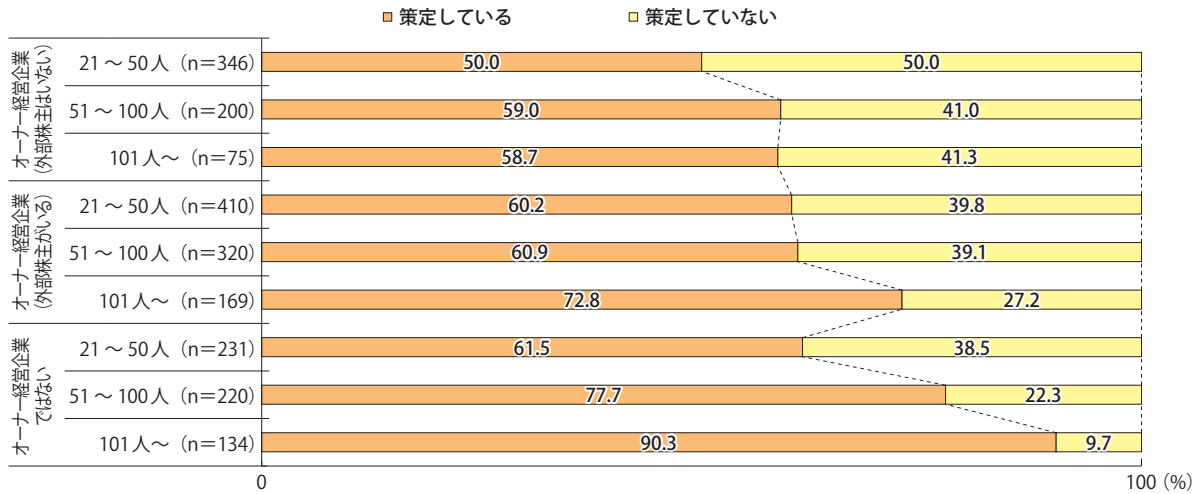
第1-4-27図 単年度計画の策定状況（所有形態及び従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定し始めた」と回答した企業を「策定している」とし、単年度の経営計画（事業計画）を策定しているかについて回答した企業を集計している。

第1-4-28図 中期経営計画の策定状況（所有形態及び従業員規模別）



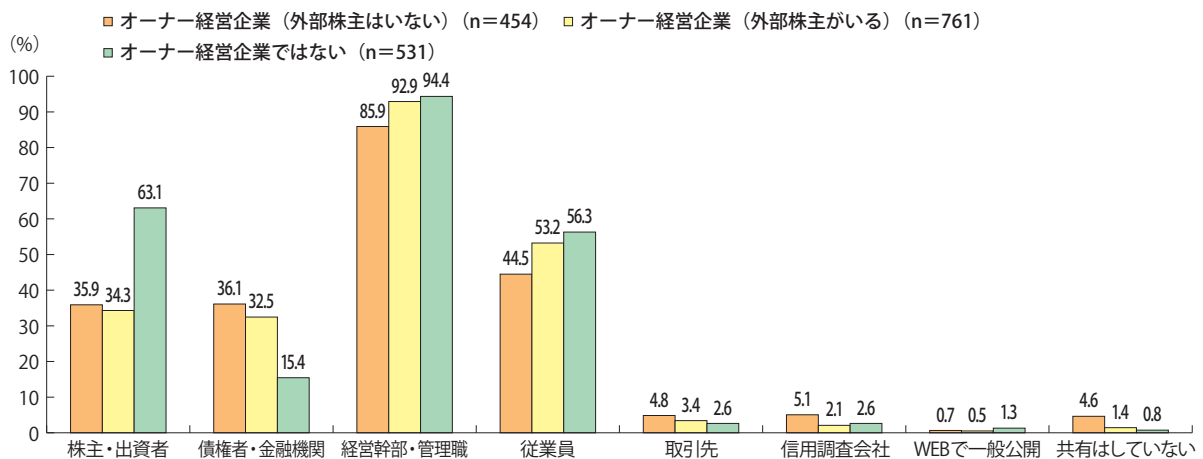
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定し始めた」と回答した企業を「策定している」とし、中期経営計画（複数年度の計画）を策定しているかについて回答した企業を集計している。

第1-4-29図は経営計画を策定している企業が、どのような関係者に共有しているかを示したものである。オーナー経営企業、オーナー経営企業でない企業ともに、約9割超が経営幹部や管理職に、

約半数が従業員へ共有していることが分かる。また、オーナー経営企業については、債権者・金融機関へ経営計画を共有している割合も約3割いることが見て取れる。

第1-4-29図 経営計画の共有範囲（所有形態別）



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、単年度の経営計画（事業計画）を策定しているか及び中期経営計画（複数年度の計画）を策定しているかについて両方とも又はいずれかを策定していると回答した企業において、経営計画を共有している関係者について回答した企業を集計している。

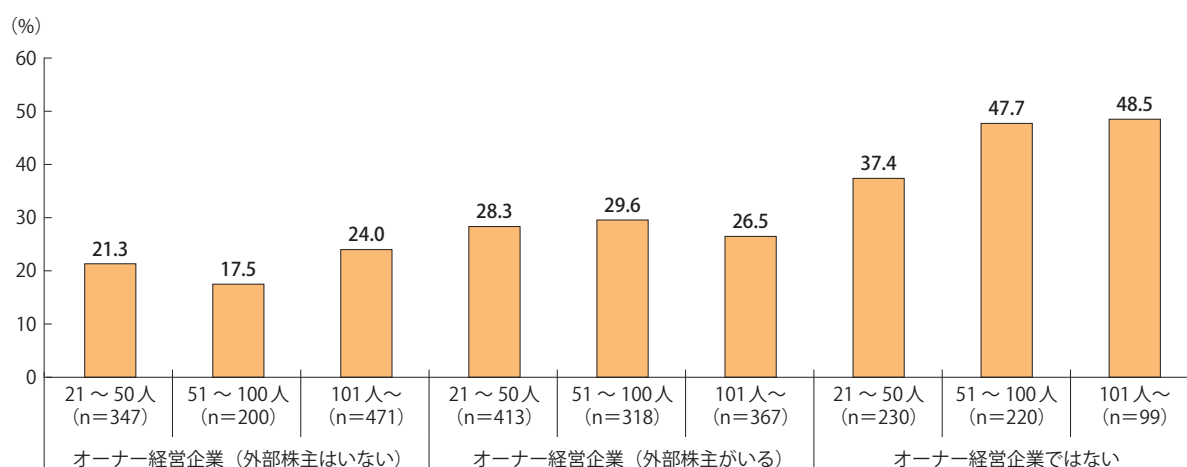
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④決算情報開示の状況

第1-4-30図は、従業員への決算情報の開示状況を見たものである。所有形態別に見ると、オーナー経営企業（外部株主がいない）では、従業員へ決算情報開示をしている企業が約2割しかない。他方で、オーナー経営企業でない企業におい

ては、4割超の企業が従業員に決算情報を開示している。オーナー経営企業でない企業は、従業員や役員といった外部株主が存在しており、オーナー株主以外への株主への決算情報の開示を行っていることから、決算情報の公開に抵抗感がない企業が多いことも一因と考えられる。

第1-4-30図 従業員への決算情報開示の状況（所有形態及び従業員規模別）



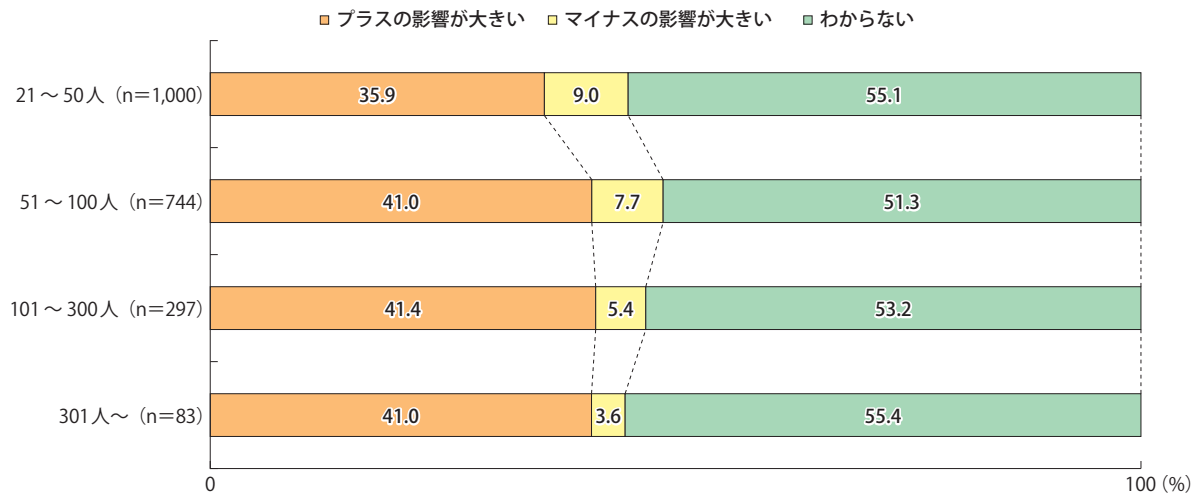
資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、単年度の経営計画（事業計画）と中期経営計画（複数年度の計画）のいずれか又は両方を策定していると回答した企業において、決算情報を公開している範囲（開示対象者）について「従業員」を回答した企業を集計している。

第1-4-31図は、決算情報開示の影響について確認をしたものである。どの企業区分においても、影響について「わからない」と答えた企業が

半数程度存在する。他方で従業員規模が拡大するにつれて、プラスの影響が大きくなると答える割合が高くなっている。

第1-4-31図 決算情報開示の影響（従業員規模別）



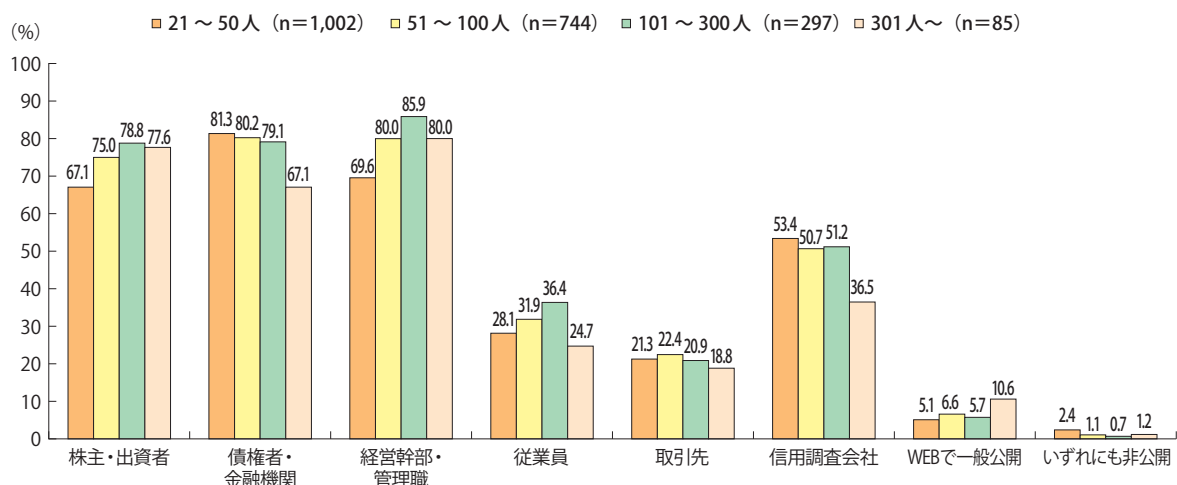
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）2016年における企業の従業員規模ごとに、決算情報の開示について、企業経営にプラス、マイナスどちらの影響があるかについての回答を集計している。

第1-4-32図は、決算情報の公開範囲を従業員規模別に見たものである。従業員規模が21～50人と比較的小さい規模の企業では、「債権者・金融機関」に公開している企業が8割超に及ぶ。これは、金融機関からの資金調達のために決算情報

を公開しているものと思われる。他方、従業員規模が大きくなると、「株主・出資者」といった利害関係者や、「経営幹部・管理職」といった経営に携わる関係者へ決算情報を共有している割合が高くなる。

第1-4-32図 決算情報の公開範囲（従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

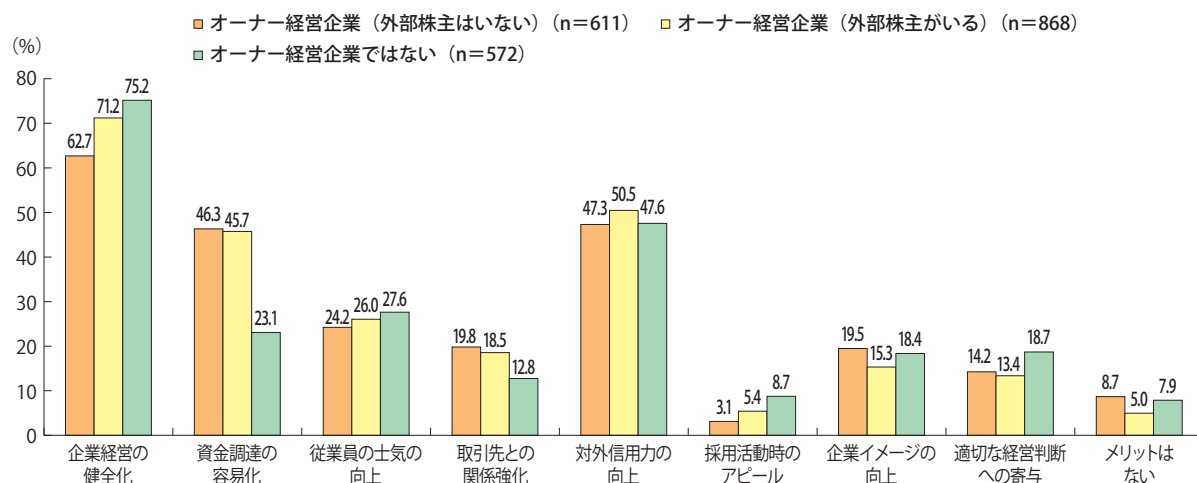
（注）1. 2016年の従業員規模ごとに、決算情報を公開している範囲（開示対象者）について回答した企業を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-33図は、決算情報開示によるメリットを見たものである。「企業経営の健全化」との回答が一番多く、続いて、「対外信用力の向上」、

「資金調達の容易化」が多い。「資金調達の容易化」については、特にオーナー経営企業でそのメリットを感じている状況にある。

第1-4-33図 決算情報開示のメリット（所有形態別）



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

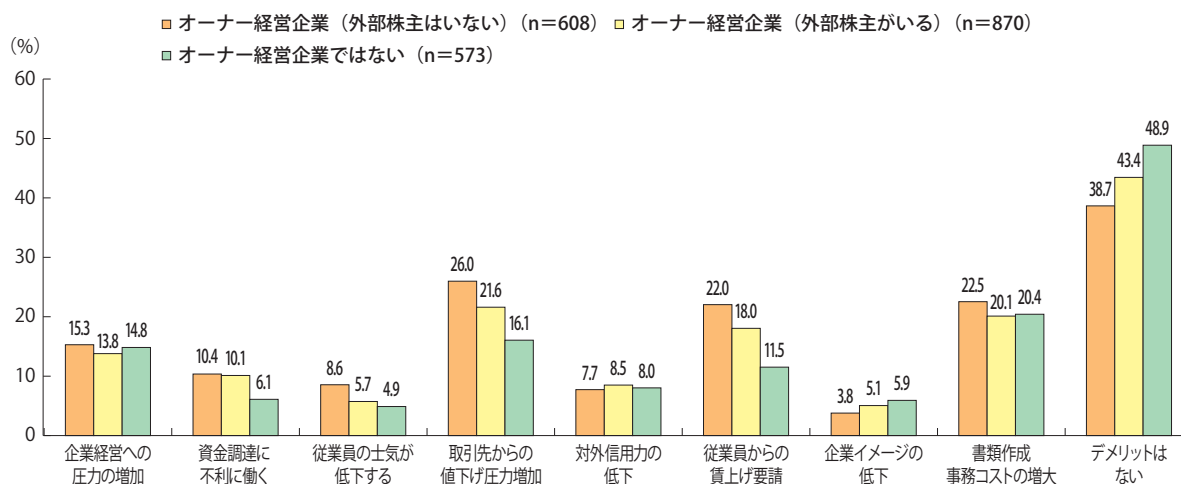
（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、決算情報の開示によるメリットとして感じられるものについて回答した企業を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-4-34図は、決算情報開示のデメリットについて見たものである。「取引先からの値下げ圧力増加」との回答が一番多く、続いて「書類作成

事務コストの増大」、「従業員からの賃上げ要請」が多い。他方で、「デメリットはない」と回答をした企業も一定数見られた。

第1-4-34図 決算情報開示のデメリット（所有形態別）



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

（注）1. オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、決算情報の開示によるデメリットとして感じられるものについて回答した企業を集計している。

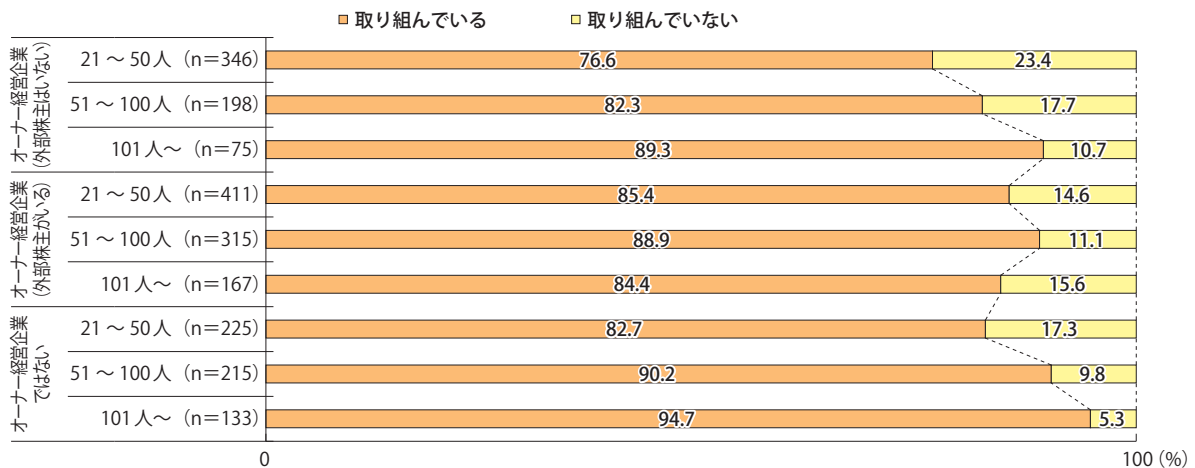
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤ 管理会計の取組状況

第1-4-35図は、管理会計の取組状況について、所有形態別と規模別に見たものである。ここでいう管理会計とは、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために販売先別や製商品別、部門別と

いった採算管理や原価管理等に取り組むものを指している。オーナー経営企業より、非オーナー経営のほうが管理会計に取り組む比率が高い。また、規模が拡大するとともに、管理会計の導入が高まる傾向にある。

第1-4-35図 管理会計の取組状況（所有形態及び従業員規模別）



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）

（注）2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から取り組んでいる」、「過去10年以内に取組を始めた」と回答した企業を「取り組んでいる」とし、決算書の作成とは別に、経営の意思決定のために採算管理や原価管理など（管理会計）に取り組んでいるかについて回答した企業を集計している。

第3節 まとめ

本章では、統計的手法を用いながら、企業の統治構造と各種の投資行動や経営の取組の関係性について分析した。長期的な目線で経営に取り組んでいること、また、取締役会のような経営体制を整備して定期的に開催をしていること、経営計画の策定や管理会計の取組をしていることが、機械・設備投資やIT投資、研究開発といった投資行動や人材育成、業務効率化に取り組んでいる傾向を強めることが示された。中小企業においてはオーナー経営企業であることが多く、長期的な目線による経営ができるというプラスの側面がある一方で、取締役会の開催や、経営計画の策定に取り組みにくいという、マイナスの側面が示された。

アンケート調査では、中小企業の経営に対して影響の大きい主体は従業員や役員といった社内の関係者や、家族・親族であることが多く、外部の株主が存在する企業や社外からの役員の受入を

行っている企業は少ないこと、また、取締役会の設置といった組織的な意思決定構造が未整備であること、決算情報等の情報開示や経営計画の策定、管理会計の取組が進んでいない面が示された。他方で、従業員規模が拡大していき過程でこれらが整備されていく状況が確認された。

本章の分析では、これら企業の統治構造や各種経営体制の整備と従業員規模との関係について、「整備を進めると従業員規模が成長するか」あるいは「従業員規模が成長する過程で、整備を進めていくものか」といった因果関係までは明らかではないが、一定の相関関係があることは認められた。企業の成長とともに、これら外部からの規律付けや経営体制といった統治構造を整備していくことで、企業の投資活動が促進され、生産性を向上させながら健全な成長をしていくと考えられよう。

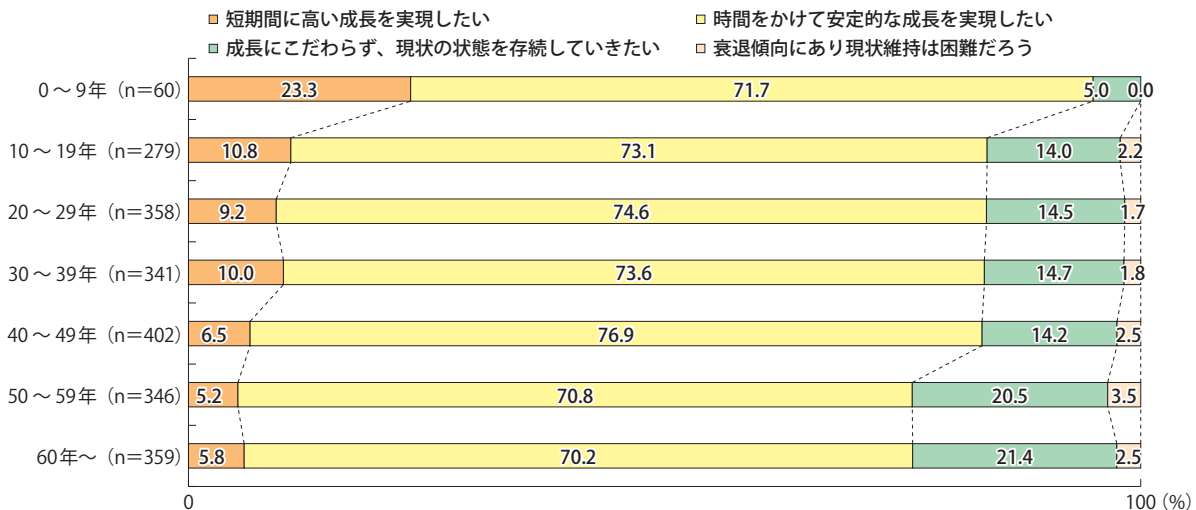
コラム 1-4-1

中小企業の成長意欲

「企業の成長」とは何か。売上高や利益の増加や従業員規模の拡大といった量的拡大もあれば、サービスや技術力、従業員の能力の向上といった質的向上もあり、企業や経営者の考えによって目指すべき方向はそれぞれ異なるだろう。ここでは、売上高や利益の増加、従業員数の増加を「企業の成長」として捉え、その成長意欲について見ていく。

コラム1-4-1①図は、業歴別の成長意欲について示したものである。どの業歴においても「時間をかけて安定的な成長を実現したい」と答えた企業が約7割で多い。また、業歴が短いほど「短期間に高い成長を実現したい」と答える割合が多く、創業10年未満では約23%に及んでいる。他方で、業歴が50年を超えると「成長にこだわらず、現状の状態を存続していきたい」と回答する企業が約2割おり、業歴を重ねるほど現状維持志向になる傾向が見られる。

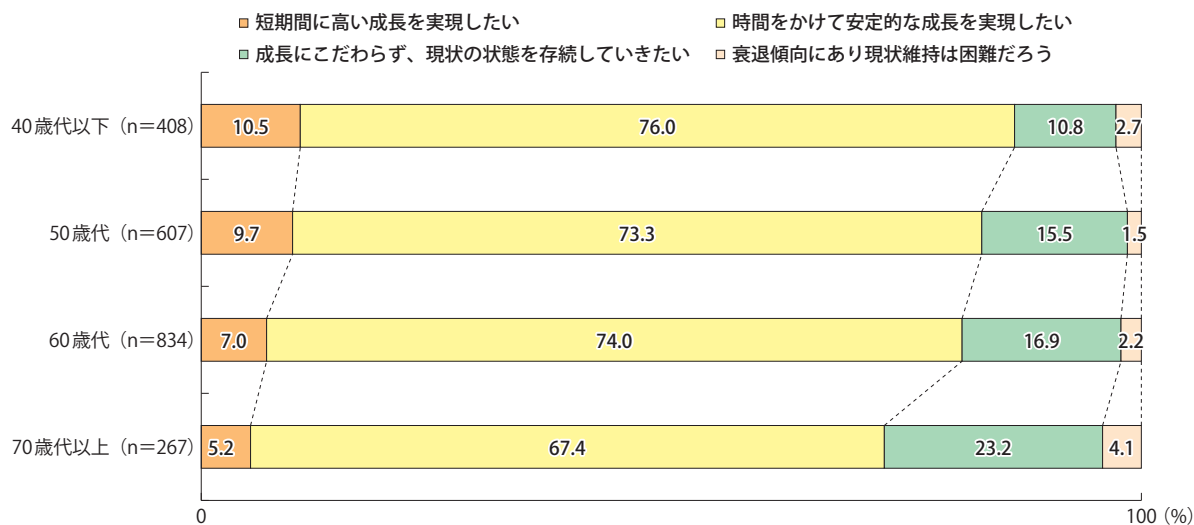
コラム1-4-1①図 業歴別企業の成長についての意欲



資料：アクセンチュア（株）「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年3月）
 (注) 2016年の業歴ごとに、売上高や利益の増加、従業員数の増加といった、「企業の成長」について回答した企業を集計している。

コラム1-4-1②図は、経営者（現社長）の年代別に見た成長の意欲について示したものである。若い経営者のほうが「短期間に高い成長を実現したい」という比率が高く、「成長にこだわらず、現状の状態を存続したい」という企業の割合が低い。また、年齢が上昇するほど短期間で高成長を目指す企業の比率が減少し、現状維持を目指す企業の比率が上昇する傾向にあることが見て取れる。

コラム1-4-1②図 現社長の年代別成長についての意欲

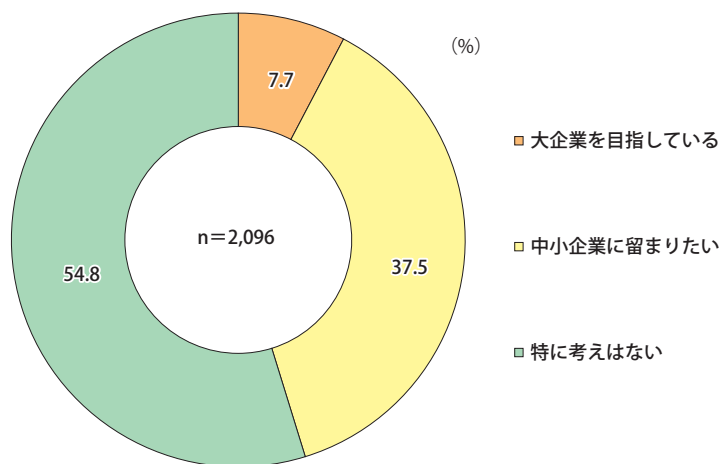


資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

（注）「29歳以下」、「30歳代」、「40歳代」を「40歳代以下」とし、現社長の年齢についての回答ごとに、売上高や利益の増加、従業員数の増加といった、「企業の成長」について回答した企業を集計している。

コラム1-4-1③図は、中小企業に区分されている企業に対して、大企業を目指しているかどうかを尋ねたものである。「特に考えはない」という企業が過半数である中、「大企業を目指している」と答えた企業は全体の約8%である。一方で、「中小企業に留まりたい」と答えた企業が約38%存在しており、中小企業であることにメリットを感じている企業も一定数存在している。

コラム1-4-1③図 大企業・中小企業についての意向



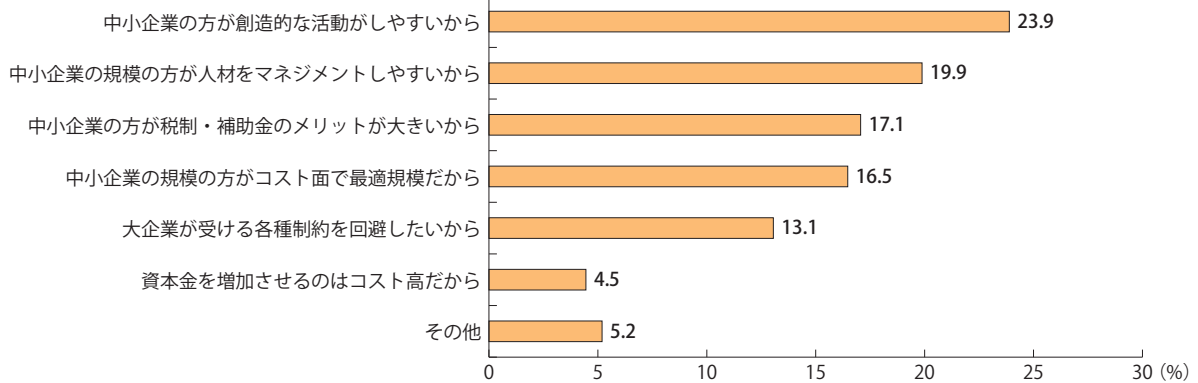
資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理に関する調査」（2017年11月）

コラム1-4-1④図は、コラム1-4-1③図で「中小企業に留まりたい」と答えた企業の理由を示したものである。最も回答が多かったのは、「中小企業の方が創造的な活動がしやすいから」が約24%で最も多く、次いで「中小企業の規模の方が人材をマネジメントしやすいから」が約20%と続いている。

以上から、中小企業ならではの強みやメリットを感じて中小企業に留まりたいと考えている企業も相応数存在していると考えられる。

コラム1-4-1 ④図 中小企業に留まりたい理由

(n=674)



資料：アクセンチュア（株）「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」（2017年11月）

(注) 大企業になることについてどのように考えるかについて「中小企業に留まりたい」と回答した企業において、中小企業に留まりたい理由について回答した企業を集計している。

コラム 1-4-2

明治期創業企業の歩み

事例 1-4-1 株式会社マックス

「変革の連続を「伝統」とし、時代の潮流に挑み続ける企業」

【創業113年の老舗化粧品メーカー】

明治38年（1905年）3月、大阪府大阪市に「小川石鹸製造所」として創業。洗濯石鹸の製造を手掛けた後、創業から10年を経過した1916年（大正5年）に化粧石鹸の製造に乗り出し、現在の事業の礎を築いた。二度の世界大戦や石油危機、バブル崩壊という困難な時期を、良いものをつくるという姿勢（製品の品質改良）のみならず、市場開拓、ブランドの確立やマーケティングの活用を通じた臨機応変の経営により乗り切る。昭和期には小学校の手洗い用レモン石鹸でも知名度を上げる。2018年3月で創業満113年を迎え、現在ではスキンケア・ボディケア製品の製造販売を行う老舗企業。

以下では、同社の社歴を通じて、長く経営を続けるために肝要な要素の炙り出しを試みたい。

【時流を捉え、いち早く海外需要の取込みに成功】

創業から10年を迎え、同社が化粧石鹸事業へ乗り出した頃、日本経済は、第一次世界大戦に伴う「大戦景気」に沸いていた。主戦場となった欧州の企業による対外事業活動が縮小する中、同社はコスト競争力を活かして輸出を開始。中国をはじめ東南アジア、インド、アフリカ、中南米の石鹸市場を開拓。同社の化粧石鹸生産量の約80%を輸出に廻すなど、海外需要の取込みに成功した。主に中国向けに販売した化粧石鹸の「白蘭花」（同社の化粧石鹸第1号）は、高級品ではあったが大ヒットを記録し、同社のブランドを確立するきっかけとなった。この間に培った販売力やブランド開発力が、第一次世界大戦後に訪れた長期不況期を乗り切る原動力ともなった。

【戦災からの再生を支えた設備投資・研究開発、マーケティング】

第二次世界大戦下での大阪空襲により工場・事業所が全焼したが、昭和22年（1947年）10月に、「株式会社小川石鹸製造所」として再始動。日本経済が復興し、家計消費が拡大した昭和30年代から、膨らんだ需要を獲得するため、工場設備の一新を行う（昭和32年（1957年））とともに、全国に販売網を

持つ代理店との契約など販路開拓に取り組んでいる。量販店市場の開拓は、石鹸メーカーの中では同社が他社に先駆けて最も早く取り組んだとされており、品質の高いものづくりのみならずマーケティングを重視する同社の姿勢が現れている。

同社は、昭和40年代から50年代にかけて年々高効率の工場設備に切り替えていったが、昭和57年（1982年）4月には、当時の最先端設備であるガスクロマトグラフ、分光光度計、研磨溶解度試験機等を備えた本社社屋を新設した。こうした設備投資に加え、1985年には、生活スタイルに密着した商品の開発力を高めるため、女性3名で構成される企画・デザイン室を設置。また、1987年には、「若い力」と「グローバルな視野」で商品開発、パッケージデザイン、展示会のスペースデザインを手掛けるクリエイティブオフィスを設置するなど、マーケティングにも注力した。

このように、第二次世界大戦後、ニクソンショック、オイルショック、円高不況、バブル崩壊という幾多の厳しい時局を同社がしのぎきれたのは、高品質な製品製造を可能とする研究開発投資・設備投資を適切に行なったこと、顧客が製品に求める機能や価値観を適格に捉えるためのマーケティング力を磨いてきたことにあるといえよう。

【人手不足下でも有効な経営方針】

長い社歴を持つ同社が厳しい経済情勢のもとで創意工夫してきた取組は、人手不足が深刻化している現状においても有効な手段となり得る。これまで適時に設備投資を行ってきたため、主力工場では製造ラインの9割が機械化・自動化されている。これにより、従業員が力仕事や危険な作業を行う必要がなくなった。また、製品（化粧石鹸、ボディソープ、入浴剤等）の成分調整・配合はシステム化しているため、従業員に専門知識や経験が無い場合でも作業のできる仕組みとなっている。これと併せ、従業員の出勤日・出勤時間を柔軟化させることにより、子育て中の女性でも働くことができる環境を整えている。

【変化こそが、変わらない伝統】

現在は、次の100年も世の中から必要とされ続ける企業を目指して、「お客様の悩みを解決する商品づくり」を理念として掲げて、「臭い」の悩みを解消する柿渋石鹸や、「肌トラブル」の悩みを解決する敏感肌用スキンケア・ボディケア製品などでヒット商品を生み出している。また、研究開発では、これまでの

常識を覆す“スキンケアにおける、洗顔時の弱アルカリ性（石鹸使用）の有用性”を発表して、その独自の技術を活用した基礎化粧品の商品化を進めるなど、注目すべき取り組みも始まっている。

「マックスの伝統は、変革の連続で培われる」という姿勢が、創業から脈々と引き継がれている。



大野範子社長



レモン石鹸

事例 1-4-2 ホットマン株式会社

「ものづくりの精神と経営理念で国内製造を貫く明治元年創業企業」

東京都青梅市に本社を構えるホットマン株式会社（従業員413名、資本金8,000万円）は明治元年創業のタオルメーカー。古くからの織物産地として知られる東京都青梅市で創業し、「国内一貫生産」と「自社直営店販売」にこだわり続け、今日まで業容を拡大してきた。以下では、同社の150年の歩みを辿りながら、長く経営を続けるための要諦を探っていききたい。

【夜具地の製造から自社製品であるタオル製造に転身】

同社は、鎌倉時代から織物の産地として栄えた東京都青梅市で、明治元年（1868年）3月に「田中織物工場」として創業。着物地の生産から始まり、時代と共に生産品目を変え、終戦後しばらくは、布団の側地である夜具地や服地の量産を行っていた。その後、昭和30年代に入ると、当時社長であった田中文吉は欧米風のライフスタイルへの変化を見越し、タオル製造への転業を決意。夜具地の生産もピークを過ぎていた中で、「青梅の織物業を存続させなければならない。」という地元への想いで、社内へのタオル織機の導入はもとより、同業である地元の織物業者にもタオル織機を導入させた。このことが後のタオル産地としての青梅の礎となっている。「夜具地と違ってタオルなら最終商品をつくることができる。」これにより同社は消費者に直接届けられる自社製品を持つことになる。

【卸売から自社直営店販売へ】

1972年には東京六本木の一等地に直営店第一号となるタオル専門店を出店。当時は織物業者が直営店を出店するということが前例がなく、製販一貫体制の先駆けであった。

同社では、直営店の展開と共に卸販売により販路を拡大していった。しかしながら、1990年代に入ると、安価な海外製品の流入により、価格競争の波が

押し寄せ、それに対抗すべく卸した商品が値引販売された。「卸売だと販売価格に関与できない。お客様には、品質の高い商品を全国一律の価格でお届けしなければならない。」そのような考えから、売上高の大幅減少を覚悟のうえ、同社は直営店での販売に集中を図ると同時に生産の内製化を進めた。その結果、売上高は最盛期の約半分にまで減少した。売上高の大幅な減少は一時的には業績面に影響を及ぼしたものの、消費者との直接的な接点と価格への信頼が、今の同社の大きな強みになっているという。

【国内生産を貫き、一貫生産体制を構築】

時を同じくして安価な海外製のタオルの流入を受け、中国を中心としたアジア各国にタオルの生産拠点を移転させていった会社も少なくない。しかしながら、同社は国内生産にこだわり、創業の地である青梅で生産をすることに徹した。そして、すべての工程を自社で行うことが出来る一貫生産の仕組みをつくり上げた。「当社のタオルは、青梅で育ててきた高い技術と知識、そして磨かれた美意識があったからこそ生まれたタオルです。少しでもお客様に近い存在でありたいと考え、国内での生産を貫きました。」と坂本将之社長は当時をそう振り返る。

そのような中、海外に生産拠点を移転させた会社の中には、一時は高い収益を上げていたものの、その後、賃金上昇等の影響を受けて、撤退した企業も多い。短期的な時間軸で見れば、その当時は合理的と考えられた海外展開であったが、同社にとっては国内生産にこだわり続けた経営判断は正しかったと言えるだろう。「経営理念に照らし合わせて、先の先を見据えた経営を行うこと」、明治時代から150年という長い時代を乗り越えてきた企業だからこそ成しえる経営の力なのかもしれない。

【対話を通じてつながるものづくりの精神と企業理念】

現社長である坂本社長は7代目にあたる。同社は、もともと田中家が創業した企業であったが「会社は公器である」という創業者の考えのもと、従業員から社長に登用された。「当社のものづくり精神や経営理念は、会長の自宅に呼ばれて、縁側でお茶を飲みながら聞かされていました。」と坂本社長は当時を懐かしく振り返る。ものづくりの精神や経営理念は、次世代を担う者との対話を通じて、時代を超えて伝承されていくものなのだろう。

2013年には、水に浮かべると1秒以内に水分を吸水して沈み始めるという吸水性の高さを特徴とする「1秒タオル」シリーズを商品化し、りそな中小企業財団・日刊工業新聞社が主催する中小企業優秀新技術・新製品賞奨励賞や東京都が主催する世界発信コンペティション東京都ベンチャー技術特別賞など、

数々の賞を受賞している。これまでの同社は「良いものを作る」という職人氣質の企業で、積極的な広告宣伝をしてこなかったという。「タオルという毎日の生活で使うものを通じて、一步豊かな生活を感じてもらいたいという想いで日々ものづくりに取り組んでいます。もっと多くの人にホットマンのタオルを使うことで得られる価値を知ってもらい、実際に使ってもらえることが、私の目下の仕事です。」と坂本社長は今後の意気込みを話す。

近隣小学校の生徒たちがデザインしたハンドタオルを製品化し、実際に地域で販売をするという起業家教育⁷にも関わるなど地域貢献活動にも積極的だ。「関わった小学生たちが将来、当社に入社したいと思ってくれたら嬉しいですね。地域と共存しながら会社を成長させていきたいです。」。今後も「青梅のホットマン」としての活躍が期待される。



1950年代の同社



瞬間吸水「1秒タオル」



坂本将之社長

7 経済産業省が実施する起業家教育普及促進事業