

## 査読研究ノート

予測困難な事業環境下での小規模製造業の経営  
— COVID-19発生前後の事例研究からの示唆 —

服 部 繁 一\*

## 要 旨

本稿の目的は、予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営を持続させていく着眼点を得ることである。『小規模企業白書 2021年版』では、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19）による事業環境の下、小規模企業を含む中小企業は、財務基盤の強化と感染症の影響を踏まえた経営戦略が必要だとしている。

先行研究によれば、中小企業の特徴の1つは経営資源の脆弱性である。なかでも上記でも触れられている財務基盤について、貸借対照表によって示される財政状態は、自己資本比率や流動比率が高く、借入金依存で固定比率が高いとされる。また、損益計算書が示す経営成績は、総資本経常利益率や売上高経常利益率が低く、販売費・一般管理費比率が高いとされる。小規模企業の場合はより脆弱な資源を活かしながら経営を持続させる必要がある。

経営を持続させるためには、もちろん当該事業者が効率的な経営を追求することは必要不可欠である。加えて、財務諸表の勘定科目の相手先となる経済的利害関係者や、その他の非経済的利害関係者との間での信頼関係の形成が必要となる。小規模企業を含む中小企業は、自社の存立基盤を確保するために社会的分業によって脆弱性を補う。当該企業の経営効率化と周囲との信頼関係は経営革新につながることもあり、それが経営戦略の実現性を高め、営業キャッシュフローは財務基盤を強固にするものと考えられる。こうした小規模製造業の持続的な経営についてCOVID-19発生前後を捉える研究は限られている。

本稿では、都市に立地する小規模製造業の事例から、予測困難な事業環境の1つとも考えられるCOVID-19の影響を踏まえた環境急変に適応する中小企業経営を考察する。もとより調査数が限られることから、本研究で得られた示唆を一般化するものではなく、あくまで今後の環境急変に適応する中小企業経営研究につなげるためのものである。

キーワード：財務基盤、経営革新、キャッシュフロー、ネットワーク、信頼、小規模製造業

---

\* 立命館大学 OIC 総合研究機構 客員研究員

- I. はじめに
  - 1. 社会的背景
  - 2. 研究目的
- II. 先行研究
  - 1. 小規模製造業の財務特質
  - 2. 小規模製造業の活動と周囲とのつながり
  - 3. 財務基盤を強固にする経営革新
  - 4. 小括
- III. 研究方法
  - 1. 研究課題
  - 2. 研究方法
- IV. 事例研究
  - 1. 主力販売先との関係
  - 2. 主力販売先以外との関係
  - 3. 財務基盤の強化
  - 4. 事業環境の変化に合わせた生産性の向上や経営革新
- V. 考察
  - 1. 考察
  - 2. 今後の課題

## I. はじめに

### 1. 社会的背景

近年の IT / IoT (Information Technology: 情報技術 / Internet of Things: モノのインターネット) による既存産業への影響, 地球環境の変動に伴う風水害や地震などの大規模災害, Z 世代に代表される新たな価値観をもつ人々の登場など, 現代は VUCA (Volatility: 変動性, Uncertainty: 不確実性, Complexity: 複雑性, Ambiguity: 曖昧性) 時代と称される。

では, 実際の経営環境はどのようになっているのだろうか。2020 年に入り世界的に流行した COVID-19 は, 1991 年のバブル崩壊, 2008 年のリーマンショック, 2011 年の東日本大震災などとは異なり, 人類全体に影響を及ぼした。その影響は, わが国中小企業にも及んでいる。例えば, 『中小企業白書 2021 年版』によれば, 「実質 GDP 成長率の推移を確認すると, 2020 年は前年比 4.8% 減となり, 2019 年を大きく下回った」<sup>1)</sup>。中小企業よりも小規模な企業においては COVID-19 の相対的な影響は大きいものと考えられる。なかでも本稿では小規模製造業に焦点を当てて考察したい。小規模製造業を対象とする理由は, ① 2014 年に小規模企業振興基本法が成立し, 2015 年には小規模企業白書が示され, 小規模企業が注目されていること, ② わが国の非 1 次産業は, 全体で 358.9 万者存在し, 中小企業の割合は 99.7%, 小規模企業の割合は 84.9% になること<sup>2)</sup>, ③ 製造業は他業種に比べて雇用吸収力, 経済波及効果があること, ④ 2016 年時点のわが国の小規模製造業の企業数は約 32.7 万社 (製造業全体に占める割合は 85.7%)<sup>3)</sup>, 小規模製造業の従業者数は約 183.8 万人 (製造業全体に占める割合は 19.4%) であり, わが国製造業は数名程度の小規模製造業に支えられているからである<sup>4)</sup>。COVID-19 は, やがて医療の進歩と普及によって落ち着きを取戻すであろう。しかし, 事業環境は, COVID-19 が

引き金となって社会構造そのものの変化につながり、ニューノーマルへと移行しつつある。これも VUCA 時代を表す事業環境の急変といえるだろう。

過去にも予測困難な事業環境は存在した。1980 年代には、未来は乱気流の時代になり、構造そのものを変える特異な事象が生起するとされた<sup>5)</sup>。経営管理者の責任は、自らの組織の生存を確実にすることであり、組織の構造を健全かつ堅固にし、打撃に耐えられるようにし、急激な変化に適応し機会をとらえることが求められていた<sup>6)</sup>。これは現在も理念型として通じるものであろう。では、なぜ理念型としてであっても組織の生存が求められるのだろうか。その理由の一つには、企業が持つ社会性が挙げられるだろう。たしかに大企業ほどには目立たないとしても、小規模製造業が、課題を抱える顧客のために、材料購入や仕入を行い、協力企業や従業員とともに、顧客の課題を解決する製品・サービスを実現することを通じて、顧客への価値創造を行っているならば、それは、当該企業が社会的な存在として機能している状態であり、その機能が失われることで少なからず周囲の利害関係者へ影響を及ぼしかねない。そのため先に述べた理念型のとおり、経営者は急変する事業環境下であっても経営を持続させることが求められる。『小規模企業白書 2021 年版』では、業績の回復の早かった経営環境の変化に強い小規模企業の特徴について、経営分析、顧客・地域とのつながり、ブランド化、SDGs に着目している<sup>7)</sup>。すなわち、業績の回復の早い企業は、強み・課題、財務・資金繰り、顧客情報の把握、経営計画の策定や見直し、顧客・地域とのつながりを活用した需要開拓、商品・サービス・技術の独自性を高め、持続可能な社会に貢献しているということである。では COVID-19 状況下でのこうした取組は、理論的にはどのように研究されているのだろうか。

## 2. 研究目的

関 [2021b] でも述べられているとおり、COVID-19 状況下におけるわが国中小企業の実態は必ずしも多く知られていない<sup>8)</sup>。同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2020] は、緊急事態宣言後の COVID-19 が経営行動や、取引（受発注、借入など）へ与える影響などを調査しており、中小企業の取り組みの一端が伺える。また、関 [2021a]、竇 [2021] は事例研究にも取り組んでいる。関 [2021a] は、190 年続く旅館業の事例から、危機の際に企業家が取るブリコラージュ・レスポンスについて、複数の活動を、即興的かつ計画的に、新たな外的ネットワークを活用しており、それは経営者の経営姿勢から生じたものであり、顧客層の変化も見られたとしている<sup>9)</sup>。竇 [2021] は、家族的経営で 300 年以上続く薫香製造販売業の事例から、本業重視、適正規模という家族精神、経営者一族の円滑なコミュニケーション、臨機応変なイノベーションが長寿企業につながるとしている<sup>10)</sup>。以上の 2 事例は、長い業歴の中で危機への対応経験のある老舗企業の事例だが、関・中道・河合 [2020] では、企業家活動プロセスの面から 1970 年に設立した企業の事例研究を行っている。その中では、強調しておくべき点として、① COVID-19 という危機の認知はこれまでの経験とは異質の性格を持つ場合があること、② COVID-19 以前に危機を乗り越えた資質・経験・知識が COVID-19 下の姿勢などに影響を及

ばすこと、③金融機関や仲間との関係ネットワークは、危機以前からの関係があつて機能する可能性が高いとしている<sup>11)</sup>。関 [2021b] では、2社の事例から持続可能な経営を検討しており、「①『過去の経験に基づきそこから体制をつくる』こと、②『売上高の減少に直面しても即座に行動を実践する』こと、③『「必要・緊急」の商材を手がける』こと、そして④『ステークホルダー、とくに従業員との関係性を保持する』こと」を示している<sup>12)</sup>。

こうした研究は、長い業歴の中で危機対応の経験のある老舗企業や、組織的な経営が可能な程度の従業員数を抱える中小企業が中心となっている。異質多元な中小企業への理解を深めるためには、より経営資源の脆弱な小規模製造業が経営を持続させる取り組みについても、可能であれば発生前後から捉えたい。前後の変化を捉えることで、環境急変時の企業行動を示すことができ、その行動には危機を乗り越える示唆があると考えられるからである。

そこで、本稿では、COVID-19の影響を受けてニューノーマルに移行しつつある事業環境下に適応する小規模製造業経営の事例研究を行い、予測困難な事業環境を乗り越える経営の示唆を得ることを目的とする。研究方法としては、COVID-19の前後から筆者と関係性のある中小企業2社を研究対象とした質的調査をおこなう。もとより調査数が限られることから本研究から得られたことを一般化するのではなく、予測困難な事業環境下における小規模製造業の持続可能な経営を考察するものである。なお、こうした事情から企業には、掲載可能な範囲で匿名協力を頂き、内容は企業への確認を行って記述した。

本稿の構成は、次の通りである。まず、先行研究では、社会的背景のなかでも、業績の回復の早い企業に見られるとされる経営分析についての財務面から検討を始める。その理由は3点ある。①中小企業の特質として経営資源不足はよく指摘されることだが、なかでも資金面は経営を継続させるために欠かせないこと、②当該企業の活動の経済的活動の一部が集約されて示されていること、③各勘定科目には取引相手となる周囲のつながりがあり、数字の変化はつながりの変化を示していると考えられるからである。次に、周囲とのつながりに関して検討していく。その理由として、小規模製造業は、限られた経営資源を前提条件として社会的分業に取り組んでいることから、周囲とのつながりの影響は大きいと考えられ、より具体的には①財務面でも述べたとおり、取引相手と経済的利害関係にあること、②直接的な経済的利害関係は無いが、立地する地域を支援する関係者との非経済的利害関係にあること、③そうした関係性の中から新たな取り組みも生じる可能性があると考えられるからである。最後に、周囲とのつながりから生じた取り組みによる生産性の向上や財務基盤の強化について検討する。その理由は、つながりから生じた生産性向上の取り組みが環境急変を支え、持続可能な経営を実現する財務基盤となると考えられるからである。次に、研究課題を設定し、事例研究を通じて生産性向上によって財務基盤を強化し、経営を持続させる取り組みを明らかにしていく。最後に、事例の考察を行い、今後の予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営を持続する示唆を得る。

## Ⅱ．先行研究

### 1. 小規模製造業の財務特質

中小企業の経営資源不足はよく指摘される。なかでも小規模企業の財務基盤は脆弱である。財務基盤の中でも資金に関する問題は、支払不能になると当該企業の倒産につながり、その影響が当該企業の取引先に及ぶと連鎖倒産にもつながりかねないこともあり、わが国ではCOVID-19発生直後から廃業を防止するために当分の資金調達を容易にする緊急対策が講じられ、補助金や助成金も手厚く施された。以下では、小規模企業の経営を持続させる上で重要な財政状態と経営成績について検討していく。

中小企業の財政状態について、田中〔2002〕は、自己資本比率や流動比率が低く、借入金依存で固定比率が高いことを指摘している<sup>13)</sup>。こうした指摘の中でも、自己資本比率の低さ、借入金依存は、本多〔2006〕、本多〔2011〕、小川〔2013b〕にも見られる<sup>14)</sup>。鹿野〔2014〕は、CRDデータ<sup>15)</sup>を用いて2008年に発生したリーマンショック前後の状況を明らかにしている。資産・負債面の動きは、鹿野〔2014〕、第5表をみると明らかである。自己資本比率の推移は、2001年からリーマンショック前までは緩やかに増加傾向にあるが、リーマンショック以降は減少し、借入金が増加している。借入金は短期と長期に分けられるが、リーマンショック後は、短期借入金の減少はみられるものの、長期借入金は増加しており、全体としては、落ち着いた推移をたどっていることを示している。長期と短期との違いはあるが、少なくとも中小企業の借入金依存体質は大きく変化していないと考えられる<sup>16)</sup>。無論、この動きは、中小企業側の事情だけではなく、金融機関側の変化もあることを忘れてはならない<sup>17)</sup>。また、中小企業の財務情報は、多くの場合非公開であり、そこには情報の非対称性が存在し、資金調達の制約がつきまとう<sup>18)</sup>。中小企業と括られる企業のなかでも、小規模企業の場合は、より自己資本比率や売上高経常利益率が低い。『中小企業白書 2021年版』、第2-1-2図（p.II-4）では、企業規模別の自己資本比率が示されており、小規模企業の自己資本比率は17.1%であり、大企業や中規模企業が40%以上であることに比べると低い数値となっていることが分かる。

他方、経営成績についてである。田中〔2002〕は、収益構造として説明しており、総資本経常利益率や売上高経常利益率が低く、販売費・一般管理費比率が高いことを指摘している<sup>19)</sup>。鹿野〔2014〕では、1999年を100としたときの営業利益の推移について図6で述べており、それによれば全体的な傾向（合計）では、リーマンショック直後の2009年には、40以下にまで落ち込んでいる。その後2010年にはリストラの効果も現れて、営業利益は緩やかながらも持ち直したとしている<sup>20)</sup>。中小企業の収益構造とその改善を示す一例といえよう。先の自己資本比率と同様に、利益率についても中小企業を想定していると考えられるが、中小企業のなかでも小規模企業の場合は、さらに低下する。『中小企業白書 2021年版』、第2-1-4図（p.II-6）では、企業規模別の売上高経常利益率が示されており、小規模企業の売上高経常利益率は2.2%



であり、大企業の7.4%や中規模企業の3.1%であることに比べると低い数値となっていることが分かる。

以上の財務特質を踏まえた上で、田中 [2002] は、事業の目的達成のためには、①管理運営の仕方が効果的かつ効率的になされているかどうかを判断すること、安定的な粗利益率確保のためには、②不況に強い独自の技術、③技術に裏付けされたマーケティング力の強化、④社員の士気や能力への配慮、⑤低コストの資金調達が可能で財務体質を作り上げる必要性を指摘している<sup>21)</sup>。こうした指摘は、財務諸表の各勘定科目とも関連付けて考えられる。例えば管理運営の仕方が効果的かつ効率的になされているかどうかを判断するためには、当該企業内で業務内容を明らかにし、材料費、労務費、経費を使用した相手に確認することなどが必要であり、不況に強い独自の技術を生み出すためには、技術開発に知恵を出し時間をかける人材の件数、調査費、会議費、知的財産取得や維持関連費用などを相手に確認することなどを必要とする。このように財務諸表は、当該企業の財務特質をのみならず、その背景にある活動の成果や取引相手との関係を示すものでもある。このことは別の見方をすれば、①当該企業のみで財務体質を改善することには限界があること、②企業は、取引相手が存在する限り事業を継続して将来の期待に応え、事業目的を達成する責務を負っていることを示している。

## 2. 小規模製造業の活動と周囲とのつながり

高田 [1974] は、財務諸表は経済的取引の結果であることから、そこに現れる取引相手は、経済的利害関係を持つ人間または集団となり、損益計算書の項目によって把握できるとしている<sup>22)</sup>。それによれば、①売上は、ディーラー、顧客、消費者、②利益は、株主、③利子は金融機関、社債権者、④租税は、政府、⑤人件費は、従業員、労組、⑥減価償却費、材料費は、供給者となっている<sup>23)</sup>。こうした人間または集団に加え、非経済的利害関係も考えねばならない。高田 [1974] は、その例として、従業員の社会的欲求や自己実現欲求の満足の問題、消費者の健康、地域社会住民の健康などを挙げている<sup>24)</sup>。この他にも、教育機関、業界団体、慈善団体、専門家といった主体もあるとしている<sup>25)</sup>。中小企業の中の小規模製造業であっても、周囲には利害関係者があり、その利害関係者と経済的あるいは非経済的な取引を通じてつながっており、少なくとも取引主体に対する責任を負っているということになる<sup>26)</sup>。

こうした周囲とのつながりは、中小企業の経営特質上、自社の経営あるいは取引相手に影響を与える場合がある。小川 [2013a] は、中小企業の一般的な経営特質の一例として、①異質性と多様性、②経営資源の脆弱性、③技能に依存した狭い専門技術への分化、④経営者中心の経営と組織的な能力の弱さ、⑤情報収集力の弱さを示している<sup>27)</sup>。例えば、小規模企業が、異質性と多様性や狭い専門技術への分化を実現するためには、他社との違いを把握し自社の能力を磨き上げる必要がある。また脆弱な経営資源は社会的分業によって他社に補完され、経営者同士のネットワークや地域の金融機関あるいは取引先などを通じ、経営者が自ら情報収集を行う。

小規模企業は単独で存在するのではなく、限られた経営資源を有効活用し、周囲の取引相手とつながることで社会的分業による経営資源を補い、自らの独自性を保っている。『中小企業白書 1996 版』では中小企業同士の横のつながりを「水平分業ネットワーク」としており、小規模企業については、池田 [2002] にあるとおり仲間取引が見られる<sup>28)</sup>。中小企業白書の場合、わが国中小企業全般に見られることを指摘しており、池田 [2002] は大田区の小規模製造業という違いはあるものの、社会的分業関係は、小規模製造業でもある程度一般的に見られるといえよう。

社会的分業関係は、産業組織や産業集積、企業間連携・ネットワークの研究に豊富な蓄積がある。下請分業構造でも仲間取引でも、関係を成立させる上で欠かせないのは、当該企業と取引相手との「信頼」形成である。これによって取引相手との円滑な交渉、長期継続取引が実現される。この信頼関係は「同一尺度の信頼」ともいえるものであろう<sup>29)</sup>。当該企業と取引相手との間で信頼関係が形成されることで、お互いの情報不足を補い、情報の非対称性を補完し取引コストを引き下げることにつながる。

社会的分業関係で想定されているのは、主にサプライチェーン構成する前後の企業間だと考えられるが、本稿の議論の出発点となった財務諸表と関連付けるならば、それらは売上、材料費、外注費、売掛金、受取手形、買掛金、支払手形などの相手先を捉えていることになる。無論、当該企業はこの他の相手先との間にも信頼関係は存在することも忘れてはならない。例えば、相手先が金融機関であれば、信頼関係が深まることで、支払利息、借入金や経営者保証、当座貸越に影響を与えるわけである。さらに財務諸表に載らない非経済的利害関係者との間でも信頼関係は構築され、教育機関、業界団体、慈善団体、専門家などとも継続的な関係が築かれることで、不足する情報が補完される。

### 3. 財務基盤を強固にする経営革新

周囲とのつながりは、企業間連携の成立根拠ともなる。佐竹 [2008] は、経済主体間のソーシャル・キャピタルの形成に注目している。すなわち、連携組織における組織企業の経営者による信頼関係であり、連携企業間で取引・協力・協同関係が進むことで円滑な事業運営がなされていく<sup>30)</sup>。その運営目的には新たに抜本的な事業のあり方を再構築するベンチャー的戦略行動である経営革新（第二創業）も含まれている。そうした取り組みが本業の生産性を示す営業キャッシュフローを増加させ、財務基盤を強固なものとする。佐竹 [2008] が意図しているソーシャル・キャピタルは、連携組織を想定していることから、コミュニティー・キャピタルの意味合いを持つといえるだろう。

従来、企業にとっては持続的な競争優位を確立することが課題であったが、より詳細に見れば、連続的に見えていた競争優位は、実は、一時的な競争優位性の連鎖にすぎない<sup>31)</sup>。佐竹 [2008] の指摘どおり、消極的な経営戦略では中小企業の存立基盤が安定化しない<sup>32)</sup>。すなわち、COVID-19 の世界的流行のような経営環境下では、中小企業には、経営革新（第二創業）によっ

で新たに抜本的な事業のあり方を再構築するベンチャー的戦略行動が必要となる。新たに事業を再構築するほどの取り組みであることから、技術力やマーケティング力の強化も必要であり、顧客との価値共創が実現できれば収益構造の改善や財務基盤の強化にもつながる。

わが国では、1999年に経営革新について法的な整備がなされ、幾度かの変遷を経て、現在では、中小企業等経営強化法に基づく認定が行われている。この経営革新制度は、太田 [2008] によれば、シュンペーターのイノベーションとおおむね共通しているが、経営革新制度では、連続的変化にある改善も含まれているとし、シュンペーターのイノベーションは理念型として、現実の政策や実践的には経営革新として捉えられるとしている<sup>33)</sup>。

経営革新制度では、経営指標の目標伸び率が示されている<sup>34)</sup>。示された伸び率を実現するためには、付加価値を伸ばす取り組み、すなわち生産性の向上が必要となる。生産性とは、価値を提供するにあたり、どれだけ少ない投入量で多くの算出をしたかという割合で示したものであり、 $\text{生産性} = \text{算出 (output)} \div \text{投入 (input)}$  で示される。

いくつかある生産性の指標の中で、よく使われるのは「労働生産性」である<sup>35)</sup>。より具体的には従業員数や、労働時間、人件費になる。従業員数ならば従業員一人当たりでどの程度の算出があったのかを測ることができる。労働時間であれば単位時間当たりの算出を測ることができる。人件費であれば、投じた人件費あたりの算出を測ることができるわけである。例えば、労働生産性が向上したということは、現在と同じ労働投入量で現在以上の価値を生み出したか、現在より少ない労働投入量でこれまでと同じか、それ以上の価値を生み出したことになる。

これを定量的な数字で表すことが生産性の測定であり、物理的な量を単位とする物的生産性と生み出した金額を単位とする付加価値生産性に分けられる。小規模製造業の経営の持続には、付加価値生産性の向上が求められる。太田 [2020] は、生産性向上の要素について経済産業省 [2016] を紹介し、サービス業以外の業種でも参考になるとしている<sup>36)</sup>。

以上を踏まえると、経営環境が変化するときには、経営革新（第二創業）により、新たに抜本的な事業のあり方を再構築するベンチャー的戦略行動が必要となる。取り組みによって生産性の向上を実現することで、営業キャッシュフローを増加させ財務基盤を強固にする。

#### 4. 小括

小規模製造業は、限られた経営資源の有効活用を前提条件とした経営を行っている。経営資源の脆弱性のなかでも資金面は経営の持続と密接に関わり、COVID-19 発生後、わが国では経営環境急変に対応する事業者向けに、資金面のセーフティネットが用意された。これによって、小規模企業の財務基盤の脆弱性のなかでも流動比率の低さ、さらにいえば短期支払能力は補われるといえよう。しかし、借入金依存体質や自己資本比率はさらに悪化する面も持つ。

先行研究で示されていたことは、中小企業の財政状態は、自己資本比率や流動比率が低く、借入金依存で固定比率が高い。また、収益構造は総資本経常利益率や売上高経常利益率が低く、



販売管理費比率が高い。小規模企業では、財政状態、収益構造とも、さらに厳しいということであった。この点を改善するためには、生産性を高め営業キャッシュフローを増加させ、その増加分を投資や財務活動に回す必要がある。そのためには、もちろん当該事業者の経営の内部効率化は欠かせないが、持続可能な経営によって事業目的を達成するには資金以外の面にも目を向け、財務基盤を強固にしていく必要がある。それは、独自の技術や、技術に裏付けされたマーケティング力、社員の士気や能力への配慮などであった。

本稿では、企業の一定期間の財政状態と経営成績が示される財務諸表から議論を展開した。財務諸表には、企業の一定期間の活動が経済的取引を通じて集約されており、各科目には取引の相手先があり、そこから経済的利害関係者が明らかになる。加えて、企業の周囲には財務諸表には示されない非経済的利害関係者も存在している。企業の周囲に利害関係者が存在するという事は、経営者は少なくともその利害関係者の期待に応える経営が求められる。

そうした利害関係者のうち、一部の企業や集団との間には、下請構造でも仲間取引でも社会的分業による補完関係がある。そうした関係は、コミュニティ内の信頼関係によって支えられている。信頼関係は、経営者同士の取引・協力・協同関係に発展する企業間連携の成立根拠ともなる。また円滑な事業運営がなされ経営革新にもつながる。

そうした取り組みが本業の生産性を向上させ、営業キャッシュフローを増加させ、財務基盤を強固なものとする。特に、経営環境が変化するときには、経営革新（第二創業）によって、新たに抜本的な事業のあり方を再構築するベンチャー的戦略行動が必要となる。

つまり、小規模製造業は、企業の枠を超えて様々な利害関係者同士がわかり合える信頼関係のもと、環境変化に適した取り組みによって生産性を高め財務基盤を強固なものにしているということである。それによって周囲から必要とされ続けることで経営が持続するわけである。では、COVID-19 状況下での小規模製造業には、どのような取り組みが見られるのだろうか。以下では事例研究を通じて考察を進めたい。

### Ⅲ. 研究方法

#### 1. 研究課題

予測困難な事業環境下での小規模企業製造業の経営について、COVID-19 状況下での小規模製造業の取り組みを通じて考察する。COVID-19 は、影響下にある企業にとっては経営環境を急変させた予測困難なものである。特に、中小製造業のなかでも小規模製造業はより経営資源が限られることから、相対的な影響は大きい。本稿では、そうした企業が COVID-19 前後に取り組んでいたことの共通点と異なる点から、予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営の持続の着眼点を得る。研究課題は次の通りである。

課題 1. 当該企業の周囲に存在する取引主体との関係を確認する。

先行研究では、企業の周囲には経済的／非経済的利害関係者がおり、社会的分業関係により

経営資源を補完していた。これは小規模製造業でも同様に見られることでもある。COVID-19 状況下でそうした関係に変化は見られるのだろうか。下記2つの課題に取り組み明らかにする。

課題 1-1. 当該企業と販売先との関係である。COVID-19 の影響でインターネットによる非対面ビジネスが広がらざるを得なくなった。本稿では、財務諸表上を中心に COVID-19 発生前後の事例企業と、販売先との関係変化について確認する。

課題 1-2. 当該企業と販売先以外との関係である。特に本稿では、COVID-19 発生前後の事例企業と地域金融機関と中小企業支援機関に着目する。どちらも当該企業よりも地域に関する情報を幅広く持ち、地域金融機関は金融を通じた経済的利害関係があり、中小企業支援機関は中小企業支援策を通じて当該企業の経営革新のきっかけとなることから、後述する課題 2 とも関連するためである。

課題 2. COVID-19 状況下の当該企業の経営成果を確認する。

先行研究では、企業と周囲とのつながりには同一尺度の信頼関係が見られ、このことが経営資源の補完関係や経営革新などにも影響を与えていた。すなわち、関係者がお互いわかり合える信頼関係が社会的分業や経営革新の土台にあり、結果として生産性向上や財務基盤の強化に現れるということであった。COVID-19 の急激な環境変化にあっても、小規模製造業は、急変に適応した経営戦略を講じ財務基盤を強固にできているのだろうか。下記2つの課題に取り組み明らかにする。

課題 2-1. 財務基盤強化についてである。損益計算書に示される売上高や各種の利益は、ある時点の経営成績を示す。事業は赤字であっても継続できるが、財務基盤の中でも現預金が不足すれば支払いが滞り最悪の場合では倒産に至る。これは、環境変化を乗り越える経営には、企業の財政状態、なかでも支払能力を十分に確保し、現金を生み出す能力が必要なことを示している。本稿では、COVID-19 の財務基盤について確認する。

課題 2-2. 事業環境の変化に合わせた生産性の向上や経営革新である。財務基盤の強化は、付加価値生産性を向上させることによってなされる。今回の COVID-19 状況下では、経営革新(第二創業)によって新たに抜本的な事業のあり方を再構築するベンチャー的戦略行動を取っているか否か、生産性の向上や経営革新の可能性について確認する。

## 2. 研究方法

本稿では、先行研究を踏まえ、予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営の持続の着眼点について、COVID-19 状況下での小規模製造業の事例研究を行う。今回は、COVID-19 発生前から筆者と関係性の構築できている小規模製造業 2 社を研究対象とする。研究目的で触れたとおり、COVID-19 発生に伴い調査された研究は散見されるが、発生前からの取り組みと発生後の状況を取り上げている研究は少ない。小規模製造業を対象とする理由は、①小規模企業は、わが国の多数派であること、②製造業は、他業種に比べて雇用吸収力、経済波及効果があること、③ COVID-19 に関する先行研究では小規模製造業の事例が少ないことによる。また、財務

面、取引関係、COVID-19 発生後の時点ではなく、発生前からの取り組みを追跡しようとする、下記に示す事業者が適切である。なお、本稿での小規模製造業は、従業員 20 人以下の製造業のことである。各社の企業概要は次の通りである（表 1）。

表 1. 企業概要

企業概要	A 社	B 社
業種	製造業	製造業
事業内容	表面処理（賃加工）	OEM 製造と自社製品の企画販売
業歴	半世紀以上, 100 年未満	半世紀以上, 100 年未満
経営陣	・ 経営者 a 氏 ・ 息子 b 氏	・ 経営者 c 氏 ・ 息子 d 氏 ・ 他
従業員	親族以外も含む, 20 名未満	親族以外も含む, 20 名未満
主要顧客	医薬品・化粧品メーカー	小売店
主要顧客との関係	安定・継続的取引	安定・継続的取引
技術的特徴	素材表面への高度な染色加工	・ 提案力 ・ 生産力 ・ 調達力

出所：筆者作成。

A 社は、半世紀以上続く小規模製造業であり、賃加工の表面処理を行っている。経営陣は、経営者 a 氏、息子 b 氏であり、親族以外も含む従業員で構成されている。主力販売先は、医薬品・化粧品業界を中心に安定・継続的な顧客基盤の既存顧客を有している。技術的な特徴は、素材表面へ他社が模倣できない高度な加工を施せることにある。

B 社は、半世紀以上続く小規模製造業であり、OEM 製造と自社製品の企画・製造・販売を行っている。経営陣は、経営者 c 氏、後継者 d 氏である。従業員は、地元に住居しており 10 名以上在籍している。主力販売先は、小売店である。技術的な特徴は、小売店が企画製品イメージを形にする提案力、生産力、調達力である。

各社と筆者は、A 社とは 2019 年 6 月から 18 回の面談を行っており、B 社とは 2010 年 9 月から 69 回の面談を行っており、A 社と同様に 2019 年 6 月から起算すると 16 回の面談を行っている。この他、電話、メール、facebook などで連絡を取っている。

## IV. 事例研究

### 1. 主力販売先との関係

#### (1) COVID-19 以前

A 社では、2020 年に入るまで、数社を主力販売先（既存顧客）の長期継続的取引によって経営を行っていた。一方、b 氏を中心として、新規顧客の開拓にも取り組んでおり、なかでもインターネットから直接受注の試行錯誤を繰り返していた。業務の流れは、既存顧客の仕様指

示、社内生産、納品となっている。

他方、B社では、2000年頃から、小売店を主力販売先（既存顧客）とする取引が増加した。業務の流れは、既存顧客からの企画案の相談をもとに、当社の従業員が試作し、協力工場を活用して量産し、既存顧客へ直送している。一方、2017年に従業員数名に物販事業の開発を割り当て、自社の工場の一部をショールーム化し、インターネット受注も開始した。

## (2) COVID-19 以後

2020年3月頃からは、COVID-19の世界的流行により、消費者の巣籠もり、外出自粛といったライフスタイルの変化につながった。A社の既存顧客は、消費者のライフスタイル変化の影響を受け、A社への発注は一時停止した。2020年5月の第1回目の緊急事態宣言解除後のA社では、顧客基盤の変化が起きつつあった。b氏を中心とするインターネットからの直接受注は、消費者の巣籠もり需要を反映した特注品の受注増加が著しく、新規顧客は金額ベースで売上構成の約40%を占めていた。工場稼働率は50%程度であり生産余力がある状態であった。

他方、B社では、2020年4月の緊急事態宣言以降、B社の既存顧客は、販路の一部が影響を受けたものの、消費者の巣籠もり、外出自粛に伴いインターネット販売が順調に推移した。既存顧客の販路がインターネットに変化したことから、B社は既存顧客から相談を受けて、新規事業にも取り組むこととなった。B社には後継者d氏がいることから、新規事業はd氏を中心に運営していくことで事業構想が進められた。

## 2. 主力販売先以外との関係

### (1) COVID-19 以前

A社では、2020年に入るまで、a氏は、従来の顧客基盤をたよりとして、それ以外の関係構築は行っていなかった。他方、b氏は、地域の異業種交流に参加することが度々あり、第1回目の緊急事態宣言までに、少なくとも2つの結果を得ていた。いずれの結果も自治体職員の紹介でつながった縁である。①他社との技術の共同開発：同じく異業種交流に参加していた地域の印刷業者と技術開発に取り組み、従来よりも高精細表面処理を開発した。②中小企業支援機関との経営計画策定：支援機関が開催していたセミナーへの参加、継続的な中期計画策定支援を受け、2020年1月までに3年間の中期経営計画を策定した。その基本方針は、短期から中期的には、既存顧客とともに成長していく市場浸透と、b氏が他社と共同開発した高精細表面処理による新規顧客の開拓を進めること、中長期的には、a氏が素材表面に新たな機能性効果を持たせる技術開発を進めるものであった。

他方、B社では、c氏は業種別組合の理事を務めていた経験もあり、c氏自ら情報収集として中小企業支援機関が実施するセミナーなどにも参加していた。2012年には、中小企業支援機関と経営革新計画の策定に取り組み、都道府県から経営革新認定された。また、各種の補助金を活用し設備の充実も図っていった。

## (2) COVID-19 以後

2020年5月の第1回目の緊急事態宣言解除後、A社では、策定した中期経営計画は大幅な変更迫られた。2020年1月までに策定された計画には、COVID-19の影響は含まれていなかったためである。しかし、この計画を土台として現実に合わせて、中小企業経営強化法に基づく経営革新計画を策定することとなった。8回にわたり計画を見直し、自社技術を活かして販路を開拓することをテーマとして、2021年3月に都道府県の認定を得た。また、中小企業支援機関による受発注マッチング事業を活用し、新規の引き合いを複数得ていた。

他方、B社では、中小企業支援機関からの案内によって知的資産経営報告書の作成に取り組んだ。報告書の作成は、B社には、売上の柱となる既存顧客からのOEM事業、既存顧客との情報共有を推進することによる新規事業、従来から売上の新たな柱を作るために従業員数名に割り当てていた物販事業に分けて取り組んだ。

## 3. 財務基盤の強化

### (1) COVID-19 以前

A社では、既存顧客から依頼された受注量を発注価格内で収めるように加工業務を行っていた。既存顧客からの発注価格は毎年のように変更があり、A社は、資材価格の変動や税金の改定などの変化があった際に概算での時間当たり加工費を更新し価格交渉は行っていたが、事業継続の面から安定受注を優先し価格面は妥協していた。そのため、営業キャッシュフローは横ばい、新たな投資活動は、財務活動のキャッシュフローが十分でないと難しく、設備は老朽化していた。その分、生産工程は手仕事が残っており、長年勤める人材の職人技によって乗り越えていた。

他方、B社では、2020年には、主要取引先となる既存顧客は特定の小売店数社であったが、両社の関係性は、既存顧客が企画・販売、B社が技術・生産と分業体制であり、企画段階では、消費者の事情をよく知る小売店からの新商品の企画意図をB社従業員が読み取って試作品を作っており、相互補完関係にあった。既存顧客から発注価格の交渉はあるものの、これまでの受注や今後の見通しの中で、B社にも利益の残る状態であった。また、物販事業は従業員が取り組んでいるが、十分な売上を生むには時間がかかる状態であった。営業利益率は同業種中央値よりは高いものの、営業キャッシュフローは年によって変動があり、金融機関からの長期借入金によって現預金残高の安定を図っていた。そのため自己資本比率にも変動はあるものの、同業種中央値との比較では1.5倍程度であった。

### (2) COVID-19 以後

2020年3月頃から明らかとなったCOVID-19の世界的流行で、既存顧客からのA社への発注は一時停止したが、先述の通り緊急融資を受けて自己資本比率は約5%低下したものの現預金残高は従来の約2倍となった。



b氏が取り組んだインターネットによる新規顧客からの受注は、一品当たりの売上高が既存顧客の約10～20倍程度、売上高総利益率は既存顧客の約2倍程度あった。なお、売上高総利益率が低下する原因は、技術的に難しく試作に時間を要することから、財務会計上の直接労務費が余計にかかるためであり、管理会計上の固定費は変化していない。

他方、B社では、自己資本比率は、ローカルベンチマークによる業種中央値の約2倍以上あり、COVID-19以前と比べても約5%以上改善している。その原因は、財務キャッシュフローがマイナスになっていることから、借入金の返済を進めたことにある。営業キャッシュフローについてはプラスとなっている。その原因は営業外収益がCOVID-19以前より増加していることにある。また、投資キャッシュフローもマイナスとなっている。その原因は固定資産がCOVID-19以前より増加していることにある。結果として、現預金はCOVID-19以前より減少しているものの、流動比率の業種中央値の約1.3倍、当座比率の業種中央値の約1.3倍あることから短期的な支払い能力には問題が無く、資本の安定性についても問題は無い。

#### 4. 事業環境の変化に合わせた生産性の向上や経営革新

##### (1) COVID-19 以前

A社では、財務基盤の強化の箇所ですべてとおおり、既存顧客との関係を構築していた。b氏が取り組んだインターネットによる新規顧客からの受注は、2020年の中ごろには成果が出はじめており、大手企業からの引き合いも得ていた。

他方、B社では、2010年以降、中小企業支援機関を活用し、業務の効率化や生産性の向上取り組み、①IT活用、②設備導入、③経営革新を行っていた。①IT活用は、2期に分かれている。1期目は事務処理の効率化であり、2期目は既存顧客との情報共有である。特に、2期目の取り組みは、COVID-19以降の新規事業にもつながるものであった。そこで既存顧客とも連携可能な情報ネットワークを実現した。②設備導入は、B社は受注消化のために行ったものであり、人材の高齢化と人手不足を解消するために、補助金を活用した設備導入に取り組んだ。③経営革新は、2012年から取り組んだ経営革新が計画期間を終えたことから、2017年に新たなテーマで経営革新計画を策定し認定を得ていた。

##### (2) COVID-19 以後

A社では、新規顧客の売上高総利益率は既存顧客の約2倍程度あった。a氏は自社が創造していた価値の大きさに気づくことになった。また、新規顧客の案件は技術的には難しいが、その成果はA社のノウハウとして蓄積する面白い仕事であった。

a氏とb氏は、既存顧客と新規顧客の受注内容について分析し、特注品の顧客を持つ新規顧客の場合には、価格交渉が円滑で、受注先も喜び、仕事としても面白いことが判明した。次に、価値創造の優先順位を変更することに取り組んだ。A社の見積価格を受け入れてくれる先を優先して作業工程を編成していく方針とした。

その結果、営業キャッシュフローは少なくとも従来の約2倍以上を生み出すことになった。また、a氏は仕入先からの情報に基づいて、表面処理によって新たな機能性効果を持たせる技術を開発した。また、先述の通り経営計画を土台とした経営革新計画の策定と認定も得た。

他方、B社では、①知的資産経営報告書の作成、②新規事業という2つの課題に取り組んだ。①知的資産経営報告書の作成は、c氏からd氏への将来の事業承継を想定したものである。d氏は、B社へ入社してからの日が浅く、年齢的にも20代前半であり、少なくとも今後数年での事業承継は難しい。一方c氏は健康面の不安を抱えている状態にあった。d氏に承継するまで、従業員を中心とする経営をせざるを得ない状況にあった。そこで、従業員の経営管理能力を育成することを目的として、知的資産経営報告書の作成に取り組んだ。②新規事業は、既存顧客の業務をB社が引き取ることで、付加価値の向上を目指す取り組みである。既存顧客は小売店であることから本来業務は、顧客と価値を共創し、付加価値を生み出すところにある。それ以外の業務は、協力企業を活用していたが一部業務は残されていた。B社は、既存顧客の生産工程全般を請け負っており、2017年の第2期IT化によって情報共有されていたことから、新規事業を請け負うことが可能であった。とはいえ、B社の本来業務は生産であることから、社内には新規事業に必要なノウハウが存在していなかった。そこで、紹介を通じて地域の専門事業者と相談できる関係を作り、既存顧客とともに試行錯誤を繰り返しながら、B社独自の新規事業の仕組みを組み立てていった。

## V. 考 察

### 1. 考察

事例を踏まえて、各課題について考察していく。取り組んだ課題は、大きく2つあり、それぞれさらに2つに分かれる。事例からわかる共通点や異なる点について見ていこう（表2）。

表2. 事例の共通点と相違点

研究課題		A社、B社の共通点	相違点	
			A社	B社
主力販売先 の関係変化	発生前	・既存顧客は数社 ・インターネットによる新規顧客を開拓中	・既存顧客のコスト削減要求対応 ・仕様は既存顧客から指定	・既存顧客からの相談を受け、B社担当が提案
	発生後	・既存顧客の顧客や消費者の変化 ・消費者のライフスタイルの変化	・既存顧客の発注は一時停止 ・b氏によるインターネットからの直接受注は急増	・既存顧客から新事業の相談 ・d氏を中心に事業を構想
地域との 関係変化	発生前	・中小企業支援策を活用した内部効率性の改善（経営計画の策定、補助金活用）	・自治体職員の紹介で、他社との技術開発 ・中期経営計画を策定	・c氏自らが積極的に情報収集
	発生後	・内部効率性の改善の継続（経営革新計画の策定、知的資産報告書の作成）	・緊急融資による現預金拡充 ・経営計画を土台に経営革新計画を策定	・短期的な支払能力には問題なし ・自己資本の充実を図った

財務基盤強化	発生前	(明確な共通点は見られない)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業 CF 横ばい</li> <li>・財務 CF 不十分, 新たな投資活動は不可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業 CF は年によって変動</li> <li>・財務 CF で現預金残高の安定確保</li> </ul>
	発生後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支払能力の問題がないように現金・預金を確保していた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急融資を受けて自己資本比率低下→現預金残高を高めた</li> <li>・既存顧客との取引は一時停止</li> <li>・インターネット受注が急成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・返済促進で自己資本比率上昇</li> <li>・営業 CF は, 営業外収益がプラスに寄与</li> </ul>
生産性の向上や経営革新	発生前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存顧客との関係を重視</li> <li>・A社はコスト削減, B社は設備導入で合理化促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネット受注は, 2020年の中ごろには成果が出はじめた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・① IT 活用, ② 設備導入, ③ 経営革新策定と認定を実施した</li> </ul>
	発生後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事進め方を大幅に変えた</li> <li>・新たな経営計画を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値創造の優先順位を変更</li> <li>・ノウハウ蓄積に取り組んだ</li> <li>・新たな機能性効果を持つ表面処理技術を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業へ取り組み</li> </ul>

出所：筆者作成。

## (1) 当該企業の周囲に存在する取引主体との関係

### ① 企業間あるいは主力販売先との関係

COVID-19 発生前後の小規模企業と主力販売先との関係変化を検討する。現在は IT の進歩もあり小規模企業であっても幅広い販売先との関係を持つことができる。

変化による共通点を検討する。COVID-19 発生前は, 限られた既存顧客を主力販売先としていたが, インターネットを活用して自社も新規顧客の獲得に努めていることが分かる。COVID-19 発生後は, 消費者のライフスタイルが社会共通の変化として現れて, 既存顧客の側に変化が発生し, A 社, B 社とも取引関係に変化が見られた。

変化による相違点を検討する。COVID-19 発生前は, A 社の場合は, 既存顧客が定めた仕様通りに加工を行っており, B 社の場合は, 既存顧客とともに製品の仕様決定に関わっていることが分かる。COVID-19 発生後は, A 社への既存顧客の発注は一時停止したもののインターネットからの直接受注は急増した。B 社の場合は既存顧客の消費者の流れがインターネット購買に移行し, B 社では新規事業を構想することになった。

この結果から次の 2 点に分かる。第 1 に顧客の開拓についてである。共通点に見られるとおり, 小規模製造業は自らの経営判断で顧客開拓を進めていることである。小規模企業は製造業であっても新規顧客開拓の活動を行っていることが分かる。すなわち小規模製造業自らが脆弱な存在から脱却しうる活動に取り組んでいるということでもある。第 2 に主力販売先との関係である。相違点に見られるとおり, A 社の場合は, 既存顧客との関係が下請的な関係にあるが, B 社の場合は既存顧客とともに共同開発している関係にあることが分かる。その違いから 2 つのことが考えられる。i. 取引の交渉力: A 社の場合は決められた仕様に基づく取引であり, B 社の場合は仕様決定に関与していた。B 社のように狭い専門技術を持つことで取引交渉力を対

等以上に確保出来ることを示しており、小川 [2013a] とも整合的である。また、そうした能力の獲得は主力販売先との間だけではなく、新規顧客との間からもたらされる可能性もある。A 社では COVID-19 発生後に、顧客の分析を実施し新規顧客の仕事が社内にもたらす効果を見つけていた。主力販売先でなく、すぐに売上につながらないが、自社の技術力向上が期待できる案件を発掘する取り組みが特異な経営資源の獲得につながるといえる。ii. 情報収集力：A 社では b 氏によるインターネット受注が順調になるまで、自社技術が他社に代替可能なのか否か検討していなかった。これも小川 [2013a] とも整合的である。しかし、COVID-19 以降の b 氏によるインターネット受注の分析により、自社が創造していた価値の大きさに気づくことになったわけである。このことから、取引の交渉力を高めるためにも、日頃から、少なくとも自社の創造している価値についての情報収集を行っておくことが下請的な関係を脱する経営に必要なことが分かる。

## ② 金融機関・中小企業支援機関などの活用

企業の周辺には、売上をもたらすわけではないが、地域に根差し経営資源を補完する地域金融機関や信用保証協会、中小企業支援機関が存在する。こうした機関との関係が経営の持続にどのような役割を果たしているのか COVID-19 発生前後の関係の変化を検討する。

変化による共通点を検討する。COVID-19 発生前後を通じて、中小企業支援機関を活用した経営計画や補助金の活用など内部効率の改善を実施していた。COVID-19 発生後は、発生前の計画や構想を見直し経営革新や知的資産経営報告書にまとめていた。

変化による相違点を検討する。A 社では、自治体職員が A 社との接点となり、近隣の事業者や中小企業支援機関へのつなぎ役を担っていた。COVID-19 発生後は、金融機関は定められた制度融資を適用していた。B 社では、c 氏が積極的に中小企業支援策の情報を得るために活動していた。金融機関に依存することはなく、COVID-19 発生後も返済を進めて自己資本比率を高めていた。

この結果から次の 2 点に分かる。第 1 に中小製造業側の活動であり、外部ネットワークに気づいている B 社と、そうでない A 社の違いである。A 社の場合は自治体職員が A 社を異業種交流に巻き込むことによって、A 社は地域とのネットワーク構築に気づくことになり、他社との連携による技術開発や中小企業支援機関を活用することにつながった。言い換えると、中小製造業は、外部から情報をもたらされない限り、経営資源を補完する外部ネットワークの存在や、そのネットワークへの参加をしない場合がある。第 2 に地域の側の活動である。地域は中小企業施策や金融支援を通じて中小企業の経営資源を補完するわけだが、第 1 の点で見たとおり、中小企業の一部は、地域からのアプローチがあって行動を起こす。したがって、地域にある金融機関・中小企業支援機関は、地域の中小企業の情報収集とともに情報提供を行う相互作用により、地域を豊かにしていくことが求められる。

## (2) COVID-19 状況下の当該企業の経営の持続につながる取り組み

### ③ 財務基盤の強化

財務基盤の中でも現金・預金の不足は企業の存続に関わる。企業には支払能力が必要である。A 社、B 社の財務基盤について、COVID-19 の発生前後の変化について検討する。

変化による共通点を検討する。発生前の A 社、B 社には明確な共通点は見いだしにくいですが、COVID-19 発生後は、両社とも支払能力の問題がない程度の現金・預金は確保していた。

変化による相違点を検討する。A 社の場合の発生前の財務基盤は、営業キャッシュフローが横ばいであることから本業からの収益力が弱く、そのために財務や投資への支払い十分ではない。要するに、将来に向けた経営という面で課題を抱えている。COVID-19 発生後は、緊急融資を受けて、現金・預金残高を高めることが出来た。営業キャッシュフローを増やす本業からの収益は、既存顧客からの取引は一時停止したが、インターネット受注が急成長することで、収益を下支えした。B 社の場合は、COVID-19 発生によらず計画的な資金調達と運用が行われており、COVID-19 発生後であっても自己資本比率を引き上げる取り組みがなされていた。

この結果から、次の2つのことが分かる。第1に、キャッシュフロー計算書を用いた財務状況の把握の必要性である。一般的に、キャッシュフロー経営では、現金の増減について3つの視点から経営を見る。営業活動の力を示す営業キャッシュフロー、設備投資や売却などを示す投資キャッシュフロー、借入や返済、社債発行や償還、株式発行や取得などを示す財務キャッシュフローである。これらの視点で最も重要とされるのが、営業キャッシュフローである。これは、本業におけるキャッシュの獲得を示すものであり、プラスであることが求められる。

キャッシュフロー計算書は、現金の流れを見ることから時間の概念があり、貸借対照表2期分と当期の損益計算書から作成される。これは期間当たりどれだけの資金を生み出したのかを示すスピードメーターである。企業は赤字続きでも存続可能だが、現金が枯渇すれば倒産する。つまり、予測困難な事業環境下での変化に適応するには、実数分析、比率分析、趨勢分析といった財務分析手法の中でも、本業が期間当たりいくらの現金を生み出せるかという速度に焦点を当てた動的的な財務状況の把握が求められる。第2に、経営の将来を描いておかなければ持続的な経営は難しいと言うことである。A 社では、営業キャッシュフローが横ばいであり、本業の収益力が弱く、そのために財務や投資への支払い十分ではなかった。その一因は、これまで触れてきた主力販売先との取引交渉力の不足であり、その原因は、情報収集力にある。自社の創造している価値の見極めは、将来にわたる経営の持続に影響を及ぼすと考えられる。

### ④ 生産性向上や経営革新

継続するためには、事業環境の変化に合わせた生産性の向上や経営革新を行う場合がある。それは付加価値生産性を向上させ財務基盤の強化にもつながる。規模的な面から組織的な経営に至らない小規模製造業の COVID-19 の発生前後の生産性の向上や経営革新を検討する。

変化による共通点を検討する。COVID-19 発生前は、既存顧客との関係を構築し、生産性向



上の視点から見た投入量を減らす効率化の取り組みをしていた。COVID-19 発生後は、これまでの仕事の進め方を変える取り組みをしていた。中小企業支援機関を活用し、今後の見通しを計画していた。

変化による相違点を検討する。A 社の場合は、COVID-19 発生前からインターネットによる新規顧客開拓に取り組み、COVID-19 が広がる前の時期には成果が出はじめていた。新規顧客からの受注は高付加価値で自社のノウハウにもつながる内容であった。COVID-19 発生後は、既存顧客からの取引が一時停止したが、インターネットからの受注は堅調であった。価値創造の優先順位を変更してインターネット受注の消化を優先し、自社にノウハウを蓄積していった。また、仕入先からの情報収集も行い、表面処理に新たな機能的効果を持たせる技術開発も行った。B 社の場合は、COVID-19 発生前には、IT 活用、設備導入、経営革新に取り組んでいた。発生後には、d 氏を中心に新規事業を開始した。とはいえ、COVID-19 が発生したから取り組んだ内容ではなく、発生前の IT 活用を通じて、既存顧客との情報共有を進めており COVID-19 発生と新規事業の立ち上げが重なった。

この結果から、次の点が分かる。第 1 に、財務基盤の強化につながる生産性向上についてである。COVID-19 発生前に共通してみられる取り組みは、生産性向上の中でも効率化の視点での取り組みが中心であった。しかし、COVID-19 発生後は、仕事の進め方を変えて生産性向上の中でも付加価値を生み出す視点の取り組みを行っている。つまり原価ではなく付加価値中心の考え方に軸足を移し財務基盤を強化したと考えられる。第 2 に、支援機関を活用した経営計画策定である。A 社の場合は、COVID-19 前に作成した計画書を見直して経営革新計画の認定を受けており、B 社の場合は、知的資産経営報告書をまとめた。計画書を作成することで現金・預金が生み出されることはないが、中小企業支援機関によって計画経営へと軸足を移したと考えられる。

### (3) 小括

以上の考察からは、予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営を持続させていく着眼点として次の点が挙げられよう。

第 1 に、周囲の取引先との関係である。①小規模製造業自らが脆弱な存在から脱却しうる活動に取り組んでいることである。②専門的な経営資源を保有することで取引交渉力を対等以上に確保でき、その資源は新規顧客や仕入先との間からもたらされる可能性もある。それは主力販売先ではなく、すぐに売上につながるわけでもない。しかし、自社の技術力向上が期待できる案件を発掘する取り組みが専門的な経営資源の獲得につながると考えられる。A 社では、顧客の受注を分析し自社の創造している価値の大きさを発見した。また、仕入先からの情報収集を通じて素材表面に機能的効果を持たせる技術開発も行っていった。B 社は、主力販売先からの相談ではあるが、これまで B 社が主力販売先に提供してきた機能とは異なる機能であり、すぐに売上に結びつくものではない新規事業であった。しかし B 社では新規事業に必要なノウ

ハウを学び新たな経営資源の獲得につなげようとしている。COVID-19 状況下ではそうした機会を得やすい可能性があると考えられる。

第2に、小規模製造業と主力販売先以外との関係である。A社のように小規模製造業の一部は、自治体などの地域からのアプローチがあって行動を起こす。B社のように企業が主体的に活動するばかりではない。事例企業2社は、COVID-19 発生前から中小企業の持つ情報収集力の弱さを改善する取り組みが奏功し、発生後の変化につながっていると考えられるが、そうではない企業も存在すると考えられる。自治体や金融機関、中小企業支援機関など、どちらかといえば地域に関する情報が豊富で、地域の活性化に取り組む活動主体は、小規模企業に対してより積極的な情報提供を行い小規模製造業経営者の役に立つ活動が必要となる。

第3に、小規模製造業の財務基盤の強化である。COVID-19 発生後の小規模製造業は、仕事の進め方を変えて生産性向上の中でも付加価値を生み出す視点の取り組みを行っていた。効率化には限界があるが、付加価値向上は多様な取り組みが可能である。財務基盤の強化にはイノベーションを通じた付加価値向上が求められる。

第4に、生産性向上や経営革新である。事例企業は、中小企業支援機関によって計画経営へと軸足を移したと考えられる。とはいえ、A社に見られるように計画した後にCOVID-19という想定外の変化に見舞われる場合もある。計画と実際の状況をすり合わせて、短いサイクルで計画の見直しをかけていく経営が求められる。

以上を踏まえると、限られた経営資源の有効活用を前提条件とする小規模製造業は、予測困難な事業環境下でも生産性向上に取り組み、財務基盤を強固なものにしようとしていることが分かる。その際、周囲の利害関係者との関係性から新たな価値を創出していた。その背景には、COVID-19が特定の地域や産業や市場などに影響したのではなく、社会全体に影響を及ぼした誰にとっても共通かつ経験の乏しい環境変化があることが推察される。

## 2. 今後の課題

本稿では、小規模製造業2社のCOVID-19前後の事例から、予測困難な事業環境下で小規模製造業の経営を持続させていく着眼点の検討を行った。小規模製造業は、周辺に存在する多様な主体との関係構築によって限られた経営資源を補完し、経営革新を通じて収益構造を改善し財務基盤の強化を図り、持続可能な経営を実現していた。本稿は持続可能な中小企業経営の予備的な考察であり課題も多い。さしあたっての研究課題を5点挙げておきたい。

第1に、小規模製造業の周辺に存在する経営資源の補完主体を明らかにすることである。販売先との関係、それ以外の関係として地域金融機関や中小企業支援機関に着目したが、同業種や異業種の間には十分に着目できていない。A社のように異業種と連携することで価値を生み出すことにも着目する必要がある。また、その関係性も経営者を中心としたものとなっているが、従業員がもたらすものも存在していると考えられる。こうした小規模製造業の周辺に存在する経営資源の補完主体を明らかにすることが課題である。その一部は、決算書の補助簿の

分析から明らかにできるだろう。しかし、決算書には出てこない非経済的利害関係者も存在する。こうした主体を明らかにし、それぞれの主体が中小企業の経営資源の補完にどのような影響を及ぼし合っているのかをあきらかにする必要がある。

第2に、小規模製造業の経営資源は、必ずしも脆弱ではないということである。今回の事例研究で得られたことの一つに、A社の例に見られるように新たな顧客の案件がA社のノウハウにつながっていること、また、仕入先からの情報に基づいた新たな機能性効果を持たせる技術開発があった。小規模製造業の周囲からもたらされる情報から、当該企業が大手企業であっても模倣が難しい独自の技術を開発する可能性を示している。小規模製造業は小回りが利き、小さな市場であっても存立できることを踏まえると、持ち込まれた小規模だが難易度の高い案件に自社や連携先を活用しながら対応することでノウハウを蓄積できる可能性がある。小規模製造業の経営資源は、ヒト、モノ、カネはたしかに大企業より劣るかもしれないが、ノウハウが蓄積することで、情報やノウハウ、連携先は、大企業よりも豊かにできる可能性がある。この点を明らかにすることで、予測困難な事業環境下の経営に貢献できると考える。

第3に、COVID-19状況下の小規模製造業経営を通じて、予測困難な事業環境下での経営の持続に必要な着眼点を得ることを課題として進めてきたが、諸現象が関連しあっており、結果として幅広い研究を渉猟することになった。今後の研究の中で今回の事例研究から得られた点を分類・整理して行くことが求められる。

第4に、2020年のCOVID-19は、人類全体に影響を及ぼしており、1991年のバブル崩壊、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災などとは異質の事業環境の変化のように見える。しかし、そうした予測困難な事業環境下でのわが国の小規模製造業の経営は、これまで述べてきたとおり、当該事業者の経営努力に加え、経済的/非経済的利害関係者の期待に応える取組を通じて経営責任を果たし続け、当事者の間での信頼関係を深め、その信頼関係を土台として新たな取り組みによって生産性を向上させることで、財務基盤を強化するというものであった。その一つ一つは先行研究でも述べられてきたことでもあった。今後、事業環境変化の異質性と経営について、1991年のバブル崩壊、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災などとの違いも比較し新たな視点を見いだしたい。

最後に、事例研究で見いだした個々のインプリケーションは、先行研究のなかでも示されており、今回の研究を通じて、それらのことがCOVID-19状況下でも有効であることは示すことはできた。一方で、どのような予測困難な事業環境であれば、より有効なのか、または無効となるのかなど、新たな視点を示すまでには至っていない。その一因には、予測困難な事業環境自体を十分に明らかにできていなかったことにあると考えられる。小規模製造業を取り巻く予測困難な事業環境の諸側面を定義した上で、さらに事例研究を重ねていきたい。

## [付記]

事例研究の企業様には、本稿執筆にあたり資料提供・インタビューを受け入れて頂きました。記して感謝を申し上げます。事例は事実誤認のないよう、資料や企業への確認を行って慎重を期したが、ありうべき誤謬は筆者の責に帰するものである。

また、匿名査読者2名からは、厳しくも温かいコメントを頂戴し学びを深めることができました。記して感謝申し上げます。

## 【注】

- 1) 中小企業庁（編）[2021a], p.I-2。
- 2) [https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/181130kigyous3.xlsx](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/181130kigyous3.xlsx)
- 3) [https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/181130kigyous3.xlsx](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/181130kigyous3.xlsx)
- 4) [https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/181130kigyous4.xlsx](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/181130kigyous4.xlsx)
- 5) Drucker [1980], 邦訳 p.iv。
- 6) Drucker [1980], 邦訳 p.iii。
- 7) 中小企業庁（編）[2021b], p.II-145。
- 8) 関 [2021b], p.2。2021年11月11日時点で、CiNii でキーワード“COVID-19 中小企業”で検索すると33件が該当した。
- 9) 関 [2021a], pp.14-19。
- 10) 竇 [2021], pp.45-46。
- 11) 関・中道・河合 [2020], p.140。
- 12) 関 [2021b], p.11。
- 13) 田中 [2002], p.203。
- 14) 本多 [2006], p.101, 本多 [2011], p.82 では、中小企業は借入金への依存割合が高いとしており、小川 [2013b], p.265 では、金融機関からの借入と企業間信用で必要資金を調達しているとしている。
- 15) Credit Risk Database のことであり、一般社団法人 CRD 協会が管理・運営する中小企業の経営財務データベースのことであり、中小企業信用リスク情報データとなっている。
- 16) 鹿野 [2014], pp.38-39。
- 17) 金融検査マニュアル別冊にて2002年に「正常運転資金を超える部分は不良債権に当たるかどうかの検証が必要」とされて以降、金融機関は短期継続融資から長期融資に移行していった。この金融機関側の姿勢変化は、鹿野 [2014], p.39にある第5表の短期借入金の推移からも読み取れる。
- 18) 本多 [2006], p.85。
- 19) 田中 [2002], p.207。
- 20) 鹿野 [2014], p.32。
- 21) 田中 [2002], p.207。
- 22) 高田 [1974], p.7, p.46。
- 23) 同上。
- 24) 高田 [1974], p.47。
- 25) 高田 [1974], p.45。
- 26) 高田 [1974], p.36-37。「中小企業の個別企業の経営者が、その規模の小なるゆえをもって社会的責任を理念化し実行することがないならば、国民に及ぼす影響の総計はおそるべきことになる」と指摘している。
- 27) 小川 [2013a], pp.184-190。
- 28) 池田 [2002], pp.66-69。小関 [2002], pp.49-53では「自転車ネットワーク」として紹介されている。なお、大田区の工場は、大田区産業経済部産業振興課工業振興担当 [2020], 表2によれば、2018年

- (平成 30 年) で 20 人未満の事業所が約 77% を占めることから小規模製造業同士でのネットワークである。なお、1-3 名の工場は、調査されていないことから、実際にはもう少し小規模製造業の割合が高いと想定される。
- 29) 西口・辻田 [2016], p.10-11. この信頼関係は、特殊化信頼と普遍化信頼の中間に位置する概念であり、赤の他人まで含めて無条件に信頼することができない普遍化信頼の通じない社会で、特殊化信頼ほど個人間に依存するものではない、特定コミュニティ内で通用する信頼とされる。
  - 30) 佐竹 [2008], p.215-216. この信頼関係は、連携組織自体が企業の経営者同士の信頼関係であることから、「同一尺度の信頼」(西口・辻田 [2016], p.10-11) と同じ文脈だとみることができらるだろう。
  - 31) McGrath [2013], 邦訳, p.VIII.
  - 32) 佐竹 [2008], p.6.
  - 33) 太田 [2008], pp.145-146.
  - 34) 計画期間は 3 年以上 8 年以内、経営指標は「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」の伸び率を年率 3%、給与支給総額の伸び率を年率 1.5% 以上伸ばすこととされている。例えば、3 年計画ならば経営指標は「付加価値額」又は「一人当たりの付加価値額」は 9%、給与支給総額の伸び率は 4.5% ということである。
  - 35) 生産性の定義や種類は <https://www.jpc-net.jp/movement/productivity.html> 参照。
  - 36) 太田 [2020], p.10.

#### 【参考文献】

(著書・論文)

1. Drucker, P.F. [1980] *Managing in Turbulent Times*, New York: Harper & Row (上田惇生訳『[[新訳] 乱気流時代の経営] ダイアモンド社, 1996 年)。
2. McGrath, R.G [2013] *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳『競争優位の終焉—市場の変化に合わせて、戦略を動かして続ける—』日本経済新聞社, 2014 年)。
3. 池田潔 [2002] 『地域中小企業論—中小企業研究の新基軸—』ミネルヴァ書房。
4. 太田一樹 [2008] 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略—マーケティング・マネジメントからのアプローチ—』ミネルヴァ書房。
5. 太田一樹 [2020] 『生産性向上の取り組み事例と支援策—中小企業診断士の知恵と技—』同友館。
6. 小川正博 [2013a] 「中小製造業の経営」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(編著)『21 世紀中小企業論 第 3 版—多様性と可能性を探る—』有斐閣, pp.176-212。
7. 小川正博 [2013b] 「中小企業の金融」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫(編著)『21 世紀中小企業論 第 3 版—多様性と可能性を探る—』有斐閣, pp.264-291。
8. 小関智弘 [2002] 『ものづくりの時代—町工場の挑戦—』日本放送出版協会。
9. 佐竹隆幸 [2008] 『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房。
10. 鹿野嘉昭 [2014] 「リーマンショックと中小企業経営—CRD の分析結果から—」『経済学論叢』66 (1), 同志社大学経済学会, pp.15-53。
11. 関智宏 [2021a] 「COVID-19 状況下における「旅」としての企業家活動プロセス—京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして—」『商工金融』71 (4), 商工総合研究所, pp.5-27。
12. 関智宏 [2021b] 「日本における COVID-19 と中小製造企業の持続可能な経営—危機を乗り越えようとする B to B の 2 社の探索的ケース・スタディから—」『機械振興協会経済研究所小論文』No.21, pp.1-14。
13. 関智宏・中道一心・河合隆治 [2020] 「COVID-19 という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス—ミタニ建設工業株式会社(高知県)をケースとして—」『経営経済』(56), 大阪経済大学, pp.121-145。
14. 田中利見 [2002] 「中小企業の経営戦略」清成忠男・田中利見・港徹雄(著)『中小企業論—市場経済の活力と革新の担い手を考える—』有斐閣, pp.161-219。
15. 高田馨 [1974] 『経営者の社会的責任』千倉書房。



16. 竇少杰 [2021] 「危機に強い日本の長寿家族企業—老舗「松栄堂」の事例を中心に—」『商工金融』71 (4), 商工総合研究所, pp.28-47。
17. 同志社大学中小企業マネジメント研究センター [2020] 『新型コロナウイルスの中小企業経営に与える影響にかんする調査 調査結果報告書』 mimeo.
18. 西口敏宏・辻田素子 [2016] 『コミュニティー・キャピタル—中国・温州企業家ネットワークの繁栄と限界—』 有斐閣。
19. 本多哲夫 [2006] 「中小企業と金融」 植田浩史, 桑原武志, 本多哲夫, 義永忠一 (著) 『中小企業・ベンチャー企業論』 有斐閣コンパクト, pp.77-102。
20. 本多哲夫 [2011] 「中小企業と金融問題」 高田亮爾・村社隆・上野紘・前田啓一 (編著) 『現代中小企業論 [増補版]』 同友館, pp.99-111。
21. 桑原武志 [2006] 「産業集積と中小企業」 植田浩史・桑原武志・本多哲夫・義永忠一 (著) 『中小企業・ベンチャー企業論』 有斐閣コンパクト, pp.123-140。

(新聞・雑誌・ホームページ)

1. 大田区産業経済部産業振興課工業振興担当 [2020] 「大田区の工業」  
[https://www.city.ota.tokyo.jp/sangyo/sangyou\\_suuji\\_jittai/toukei/kougyou/r01ootanokogyou.files/2020ootakunokogyou.pdf](https://www.city.ota.tokyo.jp/sangyo/sangyou_suuji_jittai/toukei/kougyou/r01ootanokogyou.files/2020ootakunokogyou.pdf) (2021年11月1日)。
2. 経済産業省 [2016] 「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」  
[https://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/service\\_guidelines.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/service_guidelines.pdf) (2021年11月1日閲覧)。
3. 中小企業庁 (編) [2021a] 『2021年版 中小企業白書』  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho.html> (2021年8月21日閲覧)。
4. 中小企業庁 (編) [2021b] 『2021年版 小規模企業白書』  
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo.html> (2021年11月1日閲覧)。
5. [https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/181130kigyou3.xlsx](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/181130kigyou3.xlsx) (2021年11月1日閲覧)。
6. [https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_kigyocnt/181130kigyou4.xlsx](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/181130kigyou4.xlsx) (2021年11月1日閲覧)。

## **Small-Scale Manufacturing Management in Unpredictable Business Environments – Suggestions from Case Studies Before and After the Occurrence of COVID-19 –**

**Shigekazu Hattori\***

### **Abstract:**

The purpose of this paper is to gain an insight into the sustainability of small-scale manufacturing operations in an unpredictable business environment. The 2021 White Paper on Small Enterprises states that in a business environment affected by COVID-19, SMEs, including small enterprises, need to strengthen their financial bases and develop business strategies that take into account the effects of infectious diseases.

Achieving a strong financial base is difficult for the company to tackle alone. It is necessary to form a relationship of trust with the interested parties that are counterparties to transactions. Small and medium enterprises, including small enterprises, supplement their vulnerability by social division of labor in order to secure a foundation for their existence. Improvements in the management of the company and deepening relationships of trust with the people around it in order to fulfill social responsibilities will enhance the feasibility of management strategies, and operating cash flow will strengthen the financial base. However, limited research has captured the actions of small manufacturers before and after COVID-19.

In this paper, we consider the point of view of SME management that adapts to sudden changes in the environment in light of the influence of COVID-19, which is considered to be one of the difficult business environments, from the case of small-scale manufacturing industries located in urban areas. Of course, since the number of surveys is limited, the purpose of this research is not to generalize the viewpoints obtained in this research, but to lead to the research of SME management that will adapt to sudden changes in the environment in the future.

### **Keywords:**

financial foundation, management innovation, cash flow, network, trust, Small-Scale manufacturing

---

\* Visiting Researcher, Research Organization of Open Innovation and Collaboration, Ritsumeikan University

