

## 沿岸被災地域における誘致企業の撤退と 雇用維持・創出への新たな取組み

——EBO（従業員買収）による起業のケーススタディからの考察——

近藤 信一\*

**要 旨** 地域経済の主役の一人が「誘致企業」である。しかし、誘致企業の撤退に際して、地域の雇用の維持のためにEBOという手段で立ち上がった経営者について取り上げた先行研究は少ない。そこで本研究では、岩手県内、特に被災沿岸地域でそのような事態に直面した2社を事例として取り上げた。また、先行事例として成功事例の企業と失敗事例の企業を取り上げた。本研究は、誘致企業の撤退という場面に直面した際に、当該誘致企業の対応、地域の雇用維持の観点から、参考にすることが目的である。本研究からの企業へのインプリケーションの一つ目は、外部環境についての認識と危機感、である。二つ目は、他社にない強み「誘致企業時代の経営資源」があり、これが毀損しないうちに次の一手を打つことが大事（猶予期間の存在）である。行政へのインプリケーションとしては、EBOのケースの最大の弱みである経営者としての経験不足に対する対応の必要性である。また、新規取引先の紹介や新事業展開のための産学連携の機会提供が、有効なサポートメニューとして考えられる。

**キーワード** 誘致企業、M&A、EBO、アンゾフの成長マトリクス、定性的実証研究

### 1. はじめに

NHKドラマ「ハゲタカ」という番組がある。「バブル崩壊後、「失われた10年」と呼ばれる長いトンネルの闇に包まれていた日本に、風穴を開けてやってきた男がいた。日本経済界で、外資系のファンドマネージャーとして暴れ回る男の名は、鷺津政彦。ビジネスとして、外資的な合理主義を盾に、次々と日本企業に切り込み、買収していく様は、まさに死肉を漁る“ハゲタカ”であった。一方、襲い来る“ハゲタカ”に敢然と立ち向かう男がいた。旧態依然とした日本の体制にもがきつつ、懸命に日本企業を支え続けようとするエリート・バンカー、芝野健夫。日本初のターンアラウンド・マネージャー（企業再生家）として、企業再生の道を模索して行く。同じ銀行の後輩・先輩でありながら、対照的な道を歩んだ二人の男。会

社を患者に例えるなら、徹底的な外科手術で患部を切り捨てていく鷺津と、あくまで内科治療による再生を目指す芝野。「日本買収」ビジネスを巡る二人の男の野望と挫折を軸に、合理化、弱肉強食が叫ばれる今、日本の会社にとって本当に必要な治療法とは何なのか？を問いかける。徹な企業買収で“ハゲタカ”の異名をもつ敏腕ファンドマネージャー鷺津政彦。彼の元上司で企業再生に力を尽くすエリート銀行員・芝野健夫。対照的な二人の男が買収ビジネスを巡ってしのぎを削り、企業を救う最良の方法とは何かを問いかける。」という内容である（NHKの同番組HPから引用）。この番組で、特徴的なことが企業買収の防衛策、特に敵対的買収であるTOBの回避方法として「EBO」を選択していることである。筆者は、このEBOを地域経済の要であった誘致企業の撤

\* 岩手県立大学総合政策学部 〒020-0693 岩手県滝沢市菓子 152-52

退の際にも、防衛策として活用できるのではないかと考えている。

## 2. 問題設定と本研究の目的

日本企業の生産拠点の海外展開の加速、それに伴う国内生産拠点の撤退が、地域経済、さらには雇用に対して大きな影響を及ぼしている。地域経済の主役の一人が「誘致企業」である。

先行研究を見ると、誘致企業の促進の先行研究は多い。また、誘致企業の撤退により発生する地域経済の問題への対応の先行研究も多い。

しかし、誘致企業の撤退に際して、地域の雇用の維持のためにEBOという手段で立ち上がった経営者について取り上げた先行研究は、筆者の調べた限り少ない。そこで本研究では、岩手県内、特に被災沿岸地域でそのような事態に直面した2社（㈱ジュークスと㈱GUP）を事例として取り上げた。先行事例としては、成功事例として福井県の㈱トップという企業を考察した。一方で、失敗事例として福岡県のYOCASOL（株）を取り上げた。

本研究は、この4社の分析を通じて、誘致企業の撤退という場面に直面した際に、当該誘致企業の対応、地域の雇用維持の観点から、参考にすることが目的である。

## 3. 先行研究調査と本研究の意義

### 3.1. M&Aの定義

M&Aとは、Merger（合併）とAcquisition（買収）のことである。M&Aのタイプの1つがMBO、そしてもう1つが本研究で取り上げるEBOである。

MBOとはマネジメント・バイアウト（Management Buy-Out）の略であり、経営者が自社を買収すること。MBOによりサラリーマン経営者がオーナー経営者になる。本来は、経営者自身が自己の資金で既存株式のほとんどを取得する必要があるが、経営者自身の資金力には限界があるため、実際のMBOでは買収資金の大半を他の機関投資家が出資し、経営者の出資分は一部に

	大企業	中堅・中小企業	
理論研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ M&amp;Aの手段の一つとして、国内外で多くの先行研究がある</li> <li>➢ 目的は、敵対的買収阻止などがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ M&amp;Aの手段の一つとして、国内外で多くの先行研究がある</li> <li>➢ 目的は、事業継承型MBOなどがある</li> </ul>	
実証研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 事例は複数存在</li> <li>➢ ㈱ワールド（2005年11月）</li> <li>東芝セラミックス（株）（2007年6月）等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 事例は少ない</li> <li>➢ 本研究報告</li> <li>先行事例2社 ※（成功事例/失敗事例）</li> <li>県内事例2社</li> </ul>	本研究のカバー領域

※成功事例：㈱TOP、失敗事例：㈱YOCASOL

図1 EBO/MBOに関する先行研究調査

とどまる。上場企業のMBOの例としては、すくなく（2006年）やホリプロ（2011年）がある。EBOとはエンployee・バイアウト（Employee Buy-Out）の略である。これは、破たんした企業などの従業員が、その企業の資産などを買い取り、株主の立場になって事業を再スタートさせる行為である。

### 3.2. 先行研究調査

M&A（合併と買収）の一形態としてのMBOの研究は事例研究も理論研究も進んでいる。ただし、EBOについての事例研究は多くない。

特に、誘致企業の撤退後の対応策としての従業員によるEBOについての研究は少ない。さらに、震災被災地域のケースを研究した事例は無い。

### 3.3. 本研究の意義

学術的意義としては、EBOについての最新事例の提供である。図1のように、M&Aの先行研究において、中堅・中小企業のM&A、特に誘致企業の撤退への対応策の一つとしてのEBOという選択を選んだ事例を基にしている実証研究は少ない。

社会的意義としては、巨額の立地補助金により企業誘致を行い、誘致企業が地域から撤退しないように志向している自治体は多い。一方で、撤退による地域の雇用喪失など痛みを緩和するための対応策について研究をしている事例は少なく、本

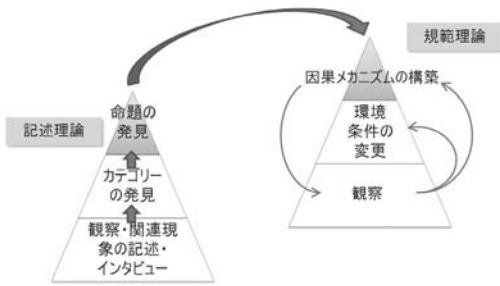


図2 Course Research モデル：観察から記述理論を経て規範理論へ

出所) CHRISTENSEN and CARLILE, 2009 より作成

研究はその一案を提供しているといえる。特に、本県沿岸被災地域においては、誘致企業の撤退は震災復興を遅らせるだけでなく、ようやく復興に向かいつつある地域や個人の計画を狂わせることになりかねず、その意味でも本研究の社会的意義は大きいといえる。

## 4. 本研究の方法と分析手法

### 4.1. 研究方法

本研究の研究方法として、定性的実証研究を採用した。本研究では、データ収集の方法としてインタビュー調査を実施し、インタビューで収集した定性データを基に定性的研究方法を用いて研究概念図(図2)で示した内容に対して、分析を行った。

定性的研究方法については、「Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory」(CHRISTENSEN and CARLILE, 2009)に従って、記述的段階と規範的段階の2つの大きな段階に分けて理論を構築していく。第1段階は理論構築の記述的段階として3つのステップがあり、①観察・関連現象の記述・インタビュー、②観察された現象のカテゴリー分け・分類、③命題の発見である。次に規範的段階としては記述的段階で導かれた命題を規範的理論としての因果メカニズム、つまり解釈モデルの構

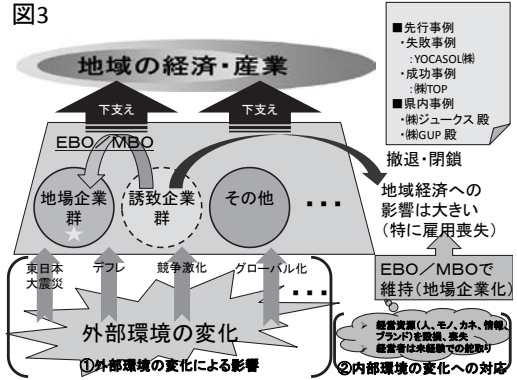


図3 研究概念図

築を目指す。

そこで、県内の2事例について、EBOに至る背景、課題、今後の取り組みなどについてインタビュー調査を実施した。インタビュー調査では、事前に依頼状・質問表を作成し、半構造化インタビューを実施した。インタビュー調査の質問項目は、図3の研究概念図にあるように、外部環境と内部環境に分けて実施した。先行事例である2社については、インタビュー調査を実施せず、2次資料により分析のための定性データを収集した。

### 【インタビュー調査・質問項目】

#### ○確認事項

- ・ 設立形体：資本構成、設備（賃貸 or 取得）等
- ・ 親会社などの支援の有無
- ・ 行政などの地域の支援の有無

#### ○外部環境について

- ・ 会社設立の動機
- ・ ステークホルダーの反応
  - ① 会社の反応
  - ② 顧客の反応
  - ③ 仕入先など取引先の反応
  - ④ 従業員の反応
  - ⑤ 地域の反応

#### ○内部環境について

- ・ 経営状態（売上、構成、客先、仕入先など）

・経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、ブランド）の変化

参考)

ヒト：経営者と従業員などの人財

モノ：生産設備など

カネ：資金

情報：顧客との関係性などを含む

ブランド：信用度や知名度を含む

①強くなったこと、または従来からの強みが  
新会社で活かされたこと

②弱くなったこと、または従来に比べて大き  
く毀損したこと

- ・強みをさらに伸ばす取り組み
- ・弱くなった経営資源への対応
- ・今後の経営の方向性

#### 4.2. 分析手法

インタビュー調査で得られた定性データを基に、ビジネスフレームワークを用いて分析を行った。本研究で採用したフレームワークは、「アンゾフの成長マトリクス」(Ansoff, H. I. (1957))である。

アンゾフは、企業の事業ドメインについて経営戦略上の位置づけを行うために、市場と製品の二軸を設定し、それぞれ既存・新規と分けることにより、四つの象限へと分類した。その上で、四つの象限では、以下のような成長戦略をとることが可能であるとした。1つ目は、「市場浸透戦略」である。他社との競争に勝つことによって、マーケットシェアを高める戦略で、一般顧客をロイヤルカスタマーへとかえることを目指す。2つ目は、「新製品開発戦略」である。新しい製品を、現在の顧客へ投入することで成長を図る戦略で、製品に関連するアクセサリ製品を導入したり、機能を加えたり、まったく新しい製品を開発したりするが、あくまで既存顧客への販売を目指す。3つ目は、「新市場開拓戦略」である。現状の製品を、新しい顧客へと広げることで成長を図る戦略で、例えば、海外展開であったり、幼児用のスキンケアを女性用に展開したりということが当て

はまる。4つ目は、「多角化戦略」である。製品・市場ともに、現在の事業とは関連しない、新しい分野へと進出して成長を図る戦略で、もっともリスクな成長戦略といえる。アンゾフは多角化戦略について、さらに次のようなタイプがあると指摘している。1つ目が「水平型多角化」で同じ分野で事業を広げるタイプ、2つ目が「垂直型多角化」で製造の上流もしくは販売という下流へと事業を広げるタイプ、3つ目が「集中型多角化」で現状の製品と近い製品によって新しい市場へと進出するタイプ、4つ目が「集成型多角化（コングロマリット型多角化）」で、まったく新しい製品を、新しい市場に導入していくタイプ、である。

## 5. 事例紹介

### 5.1. 先行事例（失敗事例）「YOCASOL(株)」

YOCASOLの社名は、九州の方言で「よし」「すばらしい」を意味する「よか」と、スペイン語などで太陽を意味する「SOL」にちなんだものである。最高品質の太陽電池製品を供給し九州から世界に向けて発展する、ミッションと気概が、言語に関係なく発音しやすく親しみやすい社名に込められていた。また、同社の原点、つまり前身会社による工場閉鎖という状況からEBOにより再出発した同社の心の在り方「すべて前向きに考える」「太陽電池に注ぐ情熱」一を、地元九州の言葉で表していた。

そのYOCASOL(株)の取り組みは、マスコミでも大きく取り上げられた。例えば、テレビ番組では、テレビ東京・2007年11月6日放送・日経スペシャル「ガイアの夜明け」第288回「甦れ！俺たちの工場～“モノ作りニッポン”再生物語～」で成功事例として紹介されている。また、NHK総合・2008年3月10日放送・NHKスペシャル「社員みんなで会社を買った～地方発EBOの挑戦～」では、同社の取り組みが単独事例として紹介されている。

映像メディアだけでなく地元経済誌でも、「従業員による会社買収＝EBOで閉鎖乗り切った旧MSK福岡工場 事業承継のウルトラCで“光”見

■会社概要

社名: YOCASOL株式会社 所在地: 福岡県大牟田市  
 設立: 2007年(平成19年)7月17日  
 資本金: 3億8,000万円  
 株主構成: 九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合  
 旭化成株式会社 丸紅株式会社 EBOメンバー他  
 代表者: 代表取締役社長 市来 敏光氏(当時)  
 取引銀行: 日本政策投資銀行、西日本シティ銀行(順不同)  
 従業員数: 95名(2011年10月末現在)  
 主たる業務: 太陽電池モジュール設計開発・製造・販売(年間生産能力 60MW/年)

■沿革

1967年07月 株式会社MSK 設立(前身会社)  
 1981年 太陽電池モジュール販売開始 / 1984年 太陽電池モジュール製造開始  
 2004年10月 MSK 福岡工場開設  
 2006年08月 Suntech社がMSKを買収(買収額は約345億円)  
 2007年02月 Suntech社がMSK福岡工場の閉鎖方針を発表  
 2007年07月 MSK福岡工場長・田嶋教弘をはじめ工場従業員によりYOCASOL(株)設立  
 2007年10月 EBOにより、MSK福岡工場の営業譲渡を受け開業  
 2007年12月 YOCASOL(株)として太陽電池モジュールの出荷開始  
 2009年02月 太陽電池モジュールの国内販売開始  
 2012年11月 民事再生法をの適用を申請、負債総額は24億6,000万円  
 2013年02月 東京地裁から再生手続き廃止決定を受け、破産手続きに移行

図4 先行事例(失敗事例)「YOCASOL(株)」の概要と沿革

製品・サービス

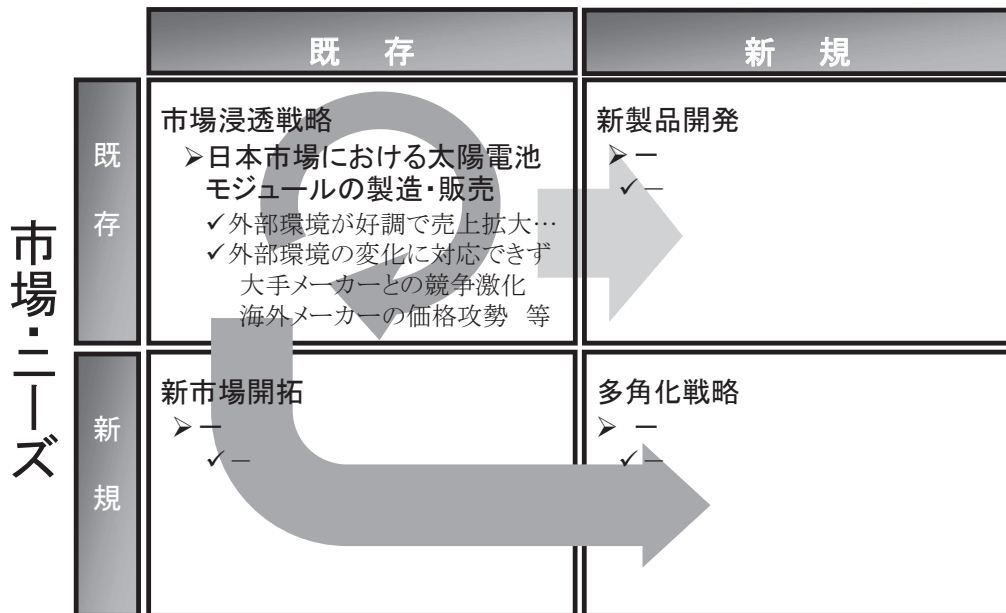


図5 先行事例のアンゾフの成長マトリクス - YOCASOL(株)のケース-

いだす」(『財界九州』2007年11月号、(株)財界九州社、47-49ページ)として紹介されている。

同社は、EBO後も丸紅を通じて順調に販売を伸ばし、ピークの2009年3月期には79億円を売り上げていた。しかし、太陽光発電をめぐるドイツとスペインの「固定価格買い取り制度」の方針転換など事業環境が悪化した結果、2012年3月期の売上高は13億円にまで落ち込んだ。そして、同社の取り組みは道半ばで破綻という結論で幕を閉じる。その原因は何だったのだろうか。

同社の事例を分析したのが、図5である。(同社の概要は図4参照)筆者は同社失敗の原因について、外部環境への変化に対応できなかったことにあると考えている。国内外の太陽光発電市場の拡大基調という外部環境が好調な時のEBOそれが、内部資源(経営資源)を活用した経営体質の強化に乗り出せない背景になったといえる。順調に拡大する市場に対して供給能力の拡大を重視

した経営、そして好調で経営者に危機感の欠如があったと推測される。結果として、①欧州市場での需要急減、②中国メーカーの価格攻勢が欧米から日本市場に、という外部環境の急変に対応できなかったのである。つまり、既存市場、既存製品/サービスにとどまっていた、外部環境の変化に対応できなかったのである。

## 5.2. 先行事例(成功事例)「(株)TOP」

同社の取り組みも、マスコミで大きく取り上げられている。テレビ番組では、テレビ東京・2004年8月10日放送・日系経スペシャル「ガイアの夜明け」の第121回「さらば親会社～工場独立への挑戦～」の中で事例の1社として取り上げられ、またテレビ東京・2014年2月20日放送・カンブリア宮殿の「下請け脱出スペシャル!未来は自分の力で切り拓け!」でも事例の1社として取り上げられている。現在のところ、同社の取り組み

### ■会社概要

社名:株式会社TOP(由来:- Takefu Original Production -) 所在地:福井県越前市(旧武生市)  
 設立:2003年10月 事業開始:2004年1月1日  
 資本金:1,800万円  
 株主構成:山本恵一(55%)、西巧(22.5%)、前田智明(22.5%)  
 代表者:山本恵一(西巧と前田智明は同社取締役)  
 取引銀行:福井銀行・三井住友銀行  
 従業員数:412名(2013年10月1日現在)  
 主たる業務:モータの設計・開発、モータの生産・販売、部品・精密加工(プレス・成形・切削)

### ■沿革

1973年～2003年	武生松下電器株式会社(前身)
2003年10月	株式会社TOP設立
2004年01月	創業、旧松下電器産業(株)モータ社様 取引開始
2005年05月	電動アシスト自転車用モータ 販売開始
2005年10月	車載用チルトテレスコ用モータ 販売開始
2006年08月	インダクションモータ 販売開始
2007年01月	エアコンプレッサ用ポンプモータ 販売開始
2008年04月	エアコン・冷蔵庫用ハーメチックモータ 販売開始
2008年10月	シャッター用モータ 販売開始
2009年07月	電気自動車駆動用モータ 販売開始
2009年12月	ジェットバス用モータ 販売開始
2010年07月	室内装飾機械用モータ 販売開始
2011年07月	レンズ加工機用モータ 販売開始
2012年12月	電動アシスト自転車用リアハブモータ 販売開始
2013年03月	ハイブリッド自動車駆動用モータ 販売開始、電動パワーステアリング用モータ 販売開始
2013年11月	第43回東京モーターショー2013 超小型モビリティ 出展

ブランドポリシー

他社に真似のできない開発力とコア・コンピタンス

TOPのモータ開発は、お客様のニーズに合わせて、開発および試作から量産までの一貫生産体制で、総合的な提案と製品を提供いたします。



<p>お客様と共に</p> <p><b>共同開発</b></p> <p>開発および試作までをお客様とともに、より確度の高い製品を提供します。</p>	<p>お客様の為に</p> <p><b>独自開発</b></p> <p>ご要望をお聞きし、当社独自の開発技術で、ニーズに的確にお応えした製品を提供します。</p>	<p>お客様の力で</p> <p><b>受託事業</b></p> <p>お客様の開発の他、製造のみを委託させていただきます。OEM受託もご提供いたします。</p>
--	---	---

図6 先行事例(成功事例)「(株)TOP」の概要と沿革

## 製品・サービス

		製品・サービス	
		既存	新規
市場・ニーズ	既存	<b>市場浸透戦略</b> ▶ 家電用モーター ✓ 創業時に旧親会社からの支援	<b>新製品開発</b> ▶ 開発工程: 職人技の駆使 ▶ 高い生産技術力 ✓ 設備の開発から装着部品にいたるまでほぼ全てを技術者が製作 ▶ 強い製造現場 ✓ 「TOPプロダクションシステム」
	新規	<b>新市場開拓</b> ▶ 民生用など用途を拡大 ✓ オーディオ製品用 ✓ エアコン・冷蔵庫用 ✓ シャッター用 ✓ ジェットバス用 ✓ 室内装飾機械用 など	<b>多角化戦略(集中型多角化)</b> ▶ 車載用モーター (現在の主力分野(売上の70%)) ▶ EV用モーターの開発 ✓ 東京モーターショー2013に自社開発のEV用モータを搭載した超小型モビリティ(TAKEFU 102)を出展。

図7 先行事例のアンゾフの成長マトリクス (株)TOP のケース

みは成功したといえるか、その要因は何だっただろうか。

同社の事例を分析したのが、図7である。同社成功の要因をみると、①経営者の熱い「想い」と強い「危機感」、②内部資源の活用にあると考えられる。①の経営者の熱い「想い」と強い「危機感」とは、「自分たちの雇用を何としても守ろう」、「親会社から見捨てられたのなら自分たちで会社を興してこの工場で生産を続けたい」、「この地にもものづくりの場を残したいという、みんなの大きな願いの実現に向けて頑張っていきたい」というものである。②の内部資源の活用とは、組織の立て直し・組織の若返りなどである。同社では、積極的に若手管理者の育成を図っているが、その狙いは「モーターに関する知識や技能を(若手リーダーに)まず身につけてもらって、新人社員や社外工など新しい大が来てても完璧に教えられるようにする」ということである。

また、同社では③新規顧客開拓と新製品開発にも注力している。主力製品のモーターの用途先と

して、家電用から民生用、さらに車載用に展開している。つまり、取り組みの中で取引先が多角化&多様化したことが、成功につながったのである。

### 5.2.1. 事例紹介「(株)TOP」

以下は、当方の質問表に対して各種資料より充当したものである(同社の概要は図6を参照)。そして、同社の事例を分析したのが、図7である。

#### ○外部環境について

##### ・会社設立の動機

前身の武生松下電器は債務超過、同社を清算し生産を中国に移管(2003年8月)

中間管理職だった金子徹氏ら3人が資本金1,000万円を出資して(株)TOP設立

##### ・ステークホルダーの反応

#### ①親会社の反応

親会社が土地と建物、そして工場設備などの施設すべてを当面は貸してくれる“温情”

#### ②顧客の反応

当初の顧客は親会社のみ。新規取引先開拓

とそのため新規事業の開拓（目標3割）

④従業員の反応

ベテランや中堅社員を中心に120人近くが去っていった。新会社に残ったのは388人。しかし、同じ工場と同じような仕事をするにも関わらず、給料は武生松下時代の半分に。

○内部環境について

・経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、ブランド）の変化

①強くなったこと、または従来からの強みが新会社で活かされたこと

—（記載なし）

②弱くなったこと、または従来に比べて大きく毀損したこと

資産といえるものは武生松下時代から培った技術と品質、そして人材だけ。しかし、中堅とベテランが抜けて人材不足、生産ラ

インでトラブルの多発、不良品の発生も。従来の家電用から民生用（武生に工場を構える音響機器メーカーが商談に応じる）など、さらに車載用へ用途拡大。ハイブリットモーターの開発依頼は2009年、販売は2013年から（富士重工業と共同開発）。現在、旧親会社であるパナソニック以外の売上は4割に。

・弱くなった経営資源への対応

現場の管理職の若返り。若手の抜擢は「次の世代を育てなければならない。」（金子氏）

5.3. 県内事例「株式会社ジュークス」

同社は、地元優良企業として注目を集めている企業である。例えば、①「技アリ！いわての仕事録「役目」はひとつ。ものづくりで雇用を守る」『産業情報いわて』VOL.144（2014年7月号）、いわて産業振興センター広報誌、2-3ページ、②

■会社概要

社名：株式会社ジュークス 所在地：岩手県久慈市

設立：2009年3月

資本金：1,500万円

株主構成：城内治(40%)、(株)イーシステム(26.6%)、浦田浩幸(26.6%)、葛堀健(6.7%)

代表者：城内治（浦田浩幸(常務)と葛堀健は同社取締役）

取引銀行：盛岡信用金庫(久慈)、日本政策投資銀行、東北銀行(久慈)、北日本銀行(久慈)

従業員数：72名(2013年4月現在)

主たる販売先：(株)イーシステム、国上精機工業(株)、(株)トライウイン、桜総業(株)、アンデス電気(株)

主たる業務：電子部品、製品組立・検査等

J：Jump(跳躍する)

U：Unfalling(信頼できる)

K：Keen(熱心な)

E：Exact(正確な)

S：Skill(技術)



- ・携帯電話組立、検査
- ・携帯電話部品アッセンブリ、外観検査
- ・携帯電話モックアップ組立
- ・電気機器のアッセンブリ、機能・外観などの検査
- ・太陽光発電システム販売、施工、アフターサービス
- ・オール電化システム販売、施工、アフター
- ・酸素発生器の開発と販売

■沿革

2009年3月 株式会社ジュークス 設立(現 侍浜工場)

2011年9月 本社工場移設(同工場は旧アンデス電気(株)久慈工場)

- 同工場は、1983年12月操業し、FDD/VTR用ヘッドの成形～組立の一貫生産から始まり、LCD(液晶)のセルの加工～検査(一部COG)がメインの工場だった。同工場の特徴は、従業員の作業スキルが非常に高くLow Costで短納期でフレキシブルに生産対応できる事だった。アンデス電気(株)の民事再生法申請に伴い2009年5月末で閉鎖。

2013年8月 仙台支店開設

図8 県内事例「株式会社ジュークス」の概要と沿革



## 製品・サービス

		既存	新規
市場・ニーズ	既存	<b>市場浸透戦略</b> ▶ 携帯電話端末及びスマホ関連ビジネス ✓ 量産型、組立作業 ✓ 労働集約的作業と管理能力 ✓ 携帯電話端末やスマホ端末のモックアップの組立	<b>新製品開発</b> ▶ 携帯電話端末及びスマホ関連ビジネス ✓ 携帯電話端末のモジュール部品の組立 ✓ スマホ端末のモジュール部品の組立
	新規	<b>新市場開拓</b> ▶ 新分野での組立 ✓ LED蛍光管製造 ✓ カーナビゲーションシステム製造	<b>多角化戦略(コングロマリット型)</b> ▶ 新分野、新製品での取り組み ✓ 太陽光発電システム販売 ✓ 酸素発生装置(自社ブランド) ✓ 燃料電池の触媒(共同研究中) <b>多角化戦略(垂直型)</b> ▶ 川上領域へ付加価値の取込

図9 先行事例のアンゾフの成長マトリクス (株)ジュークスのケース

「ケース 18 (株)ジュークス 変化に対応するために震災後も続く自社商品開発」『新事業促進事例集 復興の一步&海外展開』、経済産業省東北経済産業局、38-39 ページ、③「生活再建まず仕事山田の同業者に発注 被災者の雇用創出」『岩手日報』2011年6月19日、④「雇用拡大へ「地産地消」LED防犯灯など展開」『岩手建設工業新聞』2012年8月10日、⑤「(株)ジュークス」『THE INTERNATIONAL GRAPH』2010年10月号、国際企画、20ページ、など地元紙や産業支援機関の機関誌などで多数取り上げられている。同社の取り組みは成功したといえる。その原因は何だったのだろうか。

同社成功の要因は、①経営者の熱い思いと、②従業員の結束、そして③経営手腕の巧みさ、にあると考えられる。①経営者の熱い思いについては、経営者である城内氏は、地域に対して「雇用を作るために会社を作った」といい、自社に対しては「前の会社の『悪い慣習』を直した」と述べている。このことから、経営体としてスリムかつ筋肉質な企業であるといえる。②従業員

の結束については、「自分たちの会社になった」、また「自分達のメシの種は自分達で稼ぐ」という認識への転換である。③の経営手腕の巧みさについては、戦略的方向性の正しさを指摘できる。インタビューでは、設立当初から分社化していきたい、と成長への戦略を明確にしていた。

同社は、携帯モックアップ品製造だった受注主力を太陽光発電など他事業へ分散化させること、つまり成長のための多角化に成功したのである。

### 5.3.1. 事例紹介「(株)ジュークス」

以下は、インタビュー調査(2014年3月11日、2014年9月3日実施)の内容をまとめたものである(同社の概要は図8を参照)。そして、同社の事例を分析したのが、図9である。

#### ○確認事項

・設立形体：資本構成、設備(賃貸or取得)等

設立当初は城内社長が1人で600万円を出資。後に現在の常務取締役工場長の浦田浩幸氏と取締役製造部長の葛堀健氏が出資し、加

えて最初の取引先企業であった(株)イーシステムが出資。同社が出資した理由は、シャープ向けの新規取引に伴う信用補完の意味合い。出資した2人の役員は、アンデス電気(株)での片づけ、が済んでから株主=役員として、経営に入った。株主を複数にしたことのメリットとしては役員=株主となることで社長の暴走を止められる(相互牽制作用)が、デメリットとしては経営が悪化した時にもめることが想定される。

本社工場(旧アンデス電気(株)久慈工場<sup>1)</sup>の取得について。最初に立ち上げたのは侍浜工場(久慈市侍浜)である。現在の工場は、アンデス電気(株)の旧久慈工場であった。同工場は、日本政策投資銀行の根抵当が入っており、同行から任意売却された。取引にアンデス電気は一切関与していない(できない)。

本社工場は、城内社長が設立時に携わった工場、工場設計など勝手を知っていた。設備的にもクリーンルームを備えており、お得感があったという。また、城内社長が最初に配属された工場であり、思い入れもあった。さらに、従業員の通勤を考えると市街地から外れにある侍浜工場より本社工場の方が便利で、かつ従業員の確保にも便利である。

#### ・旧本社などの支援の有無

アンデス電気との資本関係は全くない。ただし、アンデス電気(代表取締役社長の城内治氏)は「前の会社」と表現している)には設立してから報告を行った。

同社が設立した当時はリーマンショック直後でアンデス電気自体も厳しい状況にあった。どちらかというと“冷やか”な感じであったという。

#### ・行政などの地域の支援の有無

したがって、新規顧客開拓を行った。当時は、行政(県と市)から側面からのサポートをしてくれて助かったという。城内社長は、当初、「アンデス電気という看板が外れれば行政は相手をしてくれない」と考えていたが、「看板が外れでも行政は対応してくれた」のである。

#### ○外部環境について

##### ・会社設立の動機

城内社長は、アンデス電気を退社後に、技術顧問として中国に行こうと考えていたこともあったという。しかし、葛堀氏(現製造部長)から、アンデス電気で引き受けていたシャープ向け携帯電話端末のモックアップのアッセンブリの仕事について、同製品の設計会社が新しい引き受け先を探していることを聞く。そして、その仕事を引き受けるために2009年3月に(株)ジュクスを設立したのである。

城内社長によると、「雇用を作るために会社を作った」ということで、これが会社を作るモチベーションになっている。

##### ・ステークホルダーの反応

###### ①顧客の反応

工場を借りて(現在の侍浜工場(久慈市侍浜))会社を立ち上げたが、当初顧客といっても4~5ヶ月間の短期の仕事しかなかった。

###### ②仕入先など取引先の反応

前の会社(アンデス電気)が民事再生法の適応を申請し、経営破綻したこと<sup>2)</sup>から、債権を持つ金融機関は不良債権として引かなかったため“冷やか”だったという。

###### ③従業員の反応

現場の従業員(非正規雇用)については、職安に求人を出したらアンデス電気の久慈工場時代に勤務していた元従業員が集まってくれた。

間接人員(正社員)については、アンデス電気の正社員であるため、選択肢は①他の工場に配置転換になるか、②退職するか、の二つがあった。しかし、間接人員も1名(当時、係長)を除いてすべて残った。

間接人員の多くが残った背景には、前の会社では工場(事業所)であったが、工場単体でも利益を出していたため、閉鎖は無いと考えていた。しかし、民事再生の中で閉鎖が決まり、各自が本社に不満を抱いていたと考えられる。

○内部環境について

・経営状態（売上、構成、客先、仕入先など）

現在の従業員数は、女性の行員を中心に約70名で、常態雇用として正社員が約30名、準社員が約30名いる。その他に、受注変動分の対応要因として、派遣、パート、アルバイトを最大150名活用している。城内社長は、「地域に雇用の受け皿を作っている」といえる。

同社は、携帯電話端末のモックアップ（プラスチック加工、表面処理、組立）を行っていたが、現在では携帯電話端末実機、モジュール部品の組立が現在の売上の5割を占めている。モックアップは、汎用品で、プラスチック成形部品などが、フィーチャーホンで約70点あったが、スマホではヒンジやキーボードがなくなったために部品点数が大幅に減っている。したがって、売上も減少している。携帯電話端末とモジュール部品の組立は、現在は富士通と京セラのスマホ向けを手がけているが、NTTドコモがiPhoneの発売を開始したことで、売上が落ちている。

・経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、ブランド）の変化

①強くなったこと、または従来からの強みが新会社で活かされたこと

同社の強みは、アンデス電気時代からの管理者、技術者がいることで、ノウハウと実績があることであるといえるだろう。また、同社では、開発部門を持っており、技術顧問としてアンデス電気OB（元開発部長）を迎えている。技術顧問は、開発のみならず人材育成も担当している。

従業員（ヒト）については、正社員19名（1名を除き）が残ったことで結束力が強まったという。モックアップは販売促進のための製品であり、納期が短期であり、かつ遅れられない。設立当初から手掛けているこのビジネスでは結束力が有効に働いたケースもあった。

アンデス電気の正社員だった間接人員の多

くは、以前は「大企業の一部」という意識であったが、今は「自分の会社」という意識である、という。

そして、独立したことで大企業病<sup>3)</sup>から脱し、経営体としてスリムになったという。役員は城内社長を含めて3人（出資者でもある）で、これに技術顧問と元銀行員の経歴を持つ経営顧問（非常勤）を加えた5人で経営を行っており、意思疎通ができています。経営体としてスリムになることで、経営のスピードが上がったという。

②弱くなったこと、または従来に比べて大きく毀損したこと

あえて挙げれば、金融機関の与信審査が厳しくなったという。前の会社（アンデス電気）が民事再生法の適応を申請し、経営破綻したことから、債権を持つ金融機関は不良債権として引かなかったため当初は“冷やか”だったという。

・強みをさらに伸ばす取り組み

大企業時代（アンデス電気時代）は、「できない理由」を言っていた。しかし、現在は「やるしかない」というマインドになった。このマインドの変化は、自分の会社になったことだろう。「やらされている」のではなく、「自分達のメシの種は自分たちで稼ぐ」というマインドへの変化である。以前は、「仕事は誰かがくれるもの」と考えていたのである。城内社長は、「前の会社のようになりたくない」と言い、「会社は遠い存在ではなく、身近な存在にしたい」と言う。

・今後の経営の方向性

今後の受注については、京セラ向けスマホについては、基板や金属加工も含めた受注を行っていきたいという（現在は支給材）。つまり、アSEMBルが中心だが、基板などの調達も手がけて、付加価値の取り込みを図っていきたいのである。同社では、現在県内外で企業ネットワークを活用して調達先を探しているという。

同社は現在起業から6年目であるが、城内社

長は3・5・10年サイクルで事業と製品は変わっていくとみている。携帯電話端末関連事業での営業も続けていくが、ビジネスとして長くは続かないとみている。過渡期を乗り越えるために、LED蛍光管のアッセンブルを受注につなげた。同社では、工場製造の問口を広げて、様々な製品の製造に手を付けていきたいという。そのためには、技術の棚卸し—同社では、組み立て、アッセンブルでの製造ノウハウをする必要がある。同社のモノづくりの基本は、『決められたモノを、決められた期間で、決められた値段で、つまりQCDをきっかり守ること』であるという。

富士通のモジュール部品のアッセンブル事業は、受注当初は月間20万円前しか受注がなかったが、ピークは月間1.8億円まで増加している。しかし、受注の内容自体は低価格を求めるモジュール部品の組立製造であるため、今後は機能を求めるモジュール部品に乗り出していきたいという。

携帯電話端末関連の受注は落ちてきており、今後は事業内容を、委託生産から自社商品の開発・製造に切り換えていきたいという。今後同社の自社商品の売上を約3割まで増やし、委託生産の売上を5~7割まで下げたいのである。

城内社長は、地域には“新規就職先が無い”“Uターン就職で戻りたいけど地域に働き場所が無い”ため、大学・高専卒の工学系の人材の雇用の受け皿を作りたいと考えている。そこで、3年前から開発部を設置し、自社製品（酸素発生器の開発と商品化）の開発・販売に取り組んでいる。

また、今年から、岩手大学工学部の竹口竜弥教授と燃料電池の触媒の共同開発をスタートさせている。竹口先生が、岩手大に赴任されてまもなく久慈に講演されたときに、城内社長が参加されており、竹口先生の事業化したいという想いと新事業を展開したいという城内社長の想いが一致したのである。城内社長と技術顧問の金田氏は、アンデス電気時代に光触媒の量産化

の開発を手掛けており、燃料電池の触媒は白金を使うこと、燃料電池が自動車向けなどで有望な市場であることから、城内社長は“これだ”と感じたのだという。燃料電池も光触媒も材料は違うが製造方法は近く、化学という同じ分野に属していたことも背景にあると考えられる。城内社長は、上記のケースにあるように、できる限り展示会、講演会、研究会に参加して、講師の先生方と話すことが大事であると考えている。この“機会をものにする力”は新規分野開拓（多角化）にとって必要であるといえる。

城内社長は、設立当初から「分社化」していきたいと考えている。分社化した1社ずつの“個”を強くしていきたいという。1,000人の会社を1社作るのではなく、100人の会社を10社作りたいため、のである。つまり、大企業体にはなりたくないのである。その理由としては、城内社長のアンデス電気時代の自らの経験への批判があり、また100人という規模は社長が経営として把握できる範囲でもあるという。そして、独立した社長を複数創り出していくことで、ネットワークが2重、3重にも拡大していくのである。現在、太陽光発電システムの部門を分社化させたいと考えている。今後、現在の事業部長が手を挙げたら同事業を分社化させたいという。

#### 5.4. 県内事例〔株GUP〕

同社は設立間もない企業であるため、分析ができるまでの情報がないといえる。しかし、同社の今後の取り組みとしては、YOCASOL(株)の失敗は既存市場/既存製品にとどまっていたことであり、(株)TOPと(株)ジュークスの先行事例を参考に新規顧客開拓、新市場・新事業の開拓が必要であるといえるだろう。同社のこれからの取り組みに期待したい。

##### 5.4.1. 事例紹介〔株GUP〕

以下の内容は、インタビュー調査（2014年9月3日実施）の内容をまとめたものである。（同

社の概要は図 10 を参照)。そして、同社の事例を分析したのが、図 11 である。

○確認事項

- ・ 設立形体：資本構成、設備（賃貸or取得）等  
出資は笹平氏の単独出資である。出資者が分散すると、出資者の意志や思惑が分かれてしま

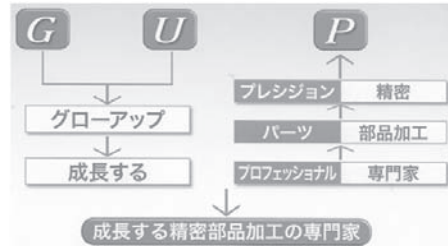
うので、共同出資ではなく単独出資の方がよいと考えた。

設備や建屋の譲渡については、旧本社が当初提示された金額の半額程度まで引き下げてくれた。資金については、地元金融機関が融資を受けている。

- ・ 旧本社などの支援の有無

■会社概要

社名：株式会社GUP 所在地：岩手県宮古市  
 設立：2014年5月  
 資本金：500万円  
 株主構成：笹平仁（100%）  
 代表者：笹平仁  
 取引銀行：—  
 従業員数：10名（2014年6月現在）  
 主たる販売先：(株)エフビー、(株)コダマ、(株)東北パワープロジェクト、ジュピター工業(株)ほか  
 主たる業務：電子部品用精密金型部品の製造と販売  
 （微細な倣い研削加工（プロファイルグラインダー）  
 複合加工（研磨、プロファイルグラインダー、ワイヤー放電、型彫放電））



■沿革

- 1988年 宮古市の誘致企業として(株)宮古プレジジョン設立
- 2005年 日立ケーブルプレジジョン(株)に吸収合併されて、その宮古事業所となる
- 2013年 日立ケーブルプレジジョン(株)がSHプレジジョン(株)に社名を変更した事に伴いその宮古事業所となる
- 2014年 SHプレジジョン(株)より事業譲渡を受け独立して(株)GUPを設立。6月より操業を始める

図 10 県内事例「(株)GUP」の概要と沿革

製品・サービス

		既 存	新 規
市場ニーズ	既 存	市場浸透戦略 ▶精密金型に使われる精密金型部品の加工 ✓ 当日注文、当日納品という特急品対応も可能 ▶産業用自動機に利用される部品の加工	新製品開発 ▶工場、設備、人員の見直し ▶次世代の人材育成による技術力の維持と向上 ✓ 人員の増強、特に新卒の採用
	新 規	新市場開拓 ▶新規顧客の開拓 ✓ 大口顧客依存体質の脱却 ✓ 特に、コネクタ関連受注依存体質からの脱却	多角化戦略 ▶コネクター以外の新分野取り込み ✓ 分野自体は模索中

図 11 先行事例のアンゾフの成長マトリクス —(株)GUP のケース—

金銭的なバックアップは無いが、その他のバックアップはしてくれているという。例えば、新規顧客開拓に伴う、顧客の紹介や客先への同行などである。

・行政などの地域の支援の有無

宮古市産業支援センターのコーディネーターの長塚氏の紹介で、宮古市産業振興部長の佐藤日出海氏が動いてくれたことから、金融機関や宮古市長が動いてくれたという。支援センターの長塚氏は、同社前身の宮古事業所の元事業所長で、笹平氏の上司（笹平氏は当時課長）だった。宮古市産業支援センターが無ければ独立という選択肢はかなり厳しかった。つまり、地縁が役に立ったといえる。

○外部環境について

・会社設立の動機

住友金属鉱山と日立電線の両社は、銅を使う新分野としてリードフレームの事業を立ち上げていた。ただし、両社は得意とする分野が違うため、この両社のリードフレーム事業を合併させてSHマテリアルが誕生した。そのSHマテリアルの子会社としてSHプレジジョンが設立され（本社：山形県米沢市）、その事業所として宮古事業所が位置付けられた。

SHプレジジョン（Sは住友鉱山で出資比率51%、Hは日立電線で出資比率49%）では、住友金属鉱山の発言権が大きかった。SHプレジジョンの事業所として、宮古事業所はリーマンショックの直後を除いて黒字を維持していた。

しかしながら、住友金属鉱山は、金型の部品加工は内作をしない方針を10年前から掲げており、SHプレジジョンの金型用部品加工の2つの事業所（川西事業所と宮古事業所）は業績に関わらず閉鎖されることが決まっていた。住友金属の方針は、金型の加工について内作はしない、部品加工は外注するというものであった。この方針に沿って、業績に関係なく閉鎖されることになったのである。事業所の業績が、赤字であれば閉鎖も止むを得ないが、黒字にも関わらず閉鎖されたのである。

一方で、宮古事業所は、独立前から「単月でも赤字になれば事業所を閉める」と言われており鍛えられていた。つまり、大企業体質といえる“親方日の丸”の考えではなく、常に危機感を持って運営をしていたのである。したがって、笹平氏も、事業所長ではなく、社長としての感覚で運営を行っていたという。

事業所を閉鎖した場合、同社でしか生かせないノウハウを持つ熟練工が活躍できる仕事場が地域にないこと、また社員の生活にも影響があること、などから、事業所が閉鎖してしまっただけは「もったいない」と感じたという。

さらに本社からのバックアップが無くても採算が取れると考えて、独立した。

同社（株）GUPのケースは、住友金属鉱山400年の歴史の中で初めてのEBOであり、当初住友金属鉱山は、1従業員に譲渡することに足踏みをしていたという。その理由としては、譲渡した会社が潰れることによる社会的影響やリスクを考慮し、住友金属鉱山の責任問題になると考えたからである。しかし、宮古市長が動いてくれるなどのバックアップもあり実現にこぎつけることが出来たのである。

笹平社長が独立した背景には、自身の55歳という年齢もあるという。同じような状況にあった川西事業所では事業所長が63歳と定年再雇用の人材であり、家族の反対もあり、別会社（茨城県の某プレス会社）への事業譲渡となった。

加えて、自分で経営をしてみたかったということもある。事業所では、利益は本社に持っていられるし、設備投資も自社ではできないからである。

同社のEBOでは、地元の手誘致企業への事業譲渡の話も合った。しかし、笹平氏はその選択をとらなかった。その理由としては、間接的に7～8割が当該企業向けであり、以前から依存度を下げたかったからである。

・ステークホルダーの反応

①旧本社の反応

独立に当たり、金銭的な面では譲渡金額を

出来る限り抑えてもらうことが出来たという。金融機関をはじめ関係各署との交渉についても、日立、住友グループの関係者が宮古まで何度も出向いて立ち会ってもらうことが出来た。そういう事情から、会社設立に当たっての実務面での大きな問題はほとんどなかった。

②顧客の反応

独立前、売上高でも、本社からの発注は3割程度に過ぎなかった。平成元年に誘致企業として宮古に進出したが、以来26年にわたり地域で事業を続けることで地場企業との関係ができていた。

したがって、独立しても仕事をもらえるという関係にあった。売上の中心である(株)エフビーからは独立後も継続して受注をもらっている。

③従業員の反応

笹平氏は、独立しても賃金体系を下げたくなかったという。なぜなら、独立以前から利益を上げていたからである。ただし、基本給は下げないが、ボーナスで調整することは、従業員全員に説明している。就業規則も、以前の事業所時代のものを、そのまま活用して

いる。

独立を機に退職した従業員は1人もいない。10名いた従業員のうち、7名は当初からついてくると、3名は迷っていると、なかには転職しようと考えている人もいたという。しかし、笹平氏が、時間をかけて面接した結果、最終的には1人も欠けなかったのである。

独立に際しては、計画のズレ（当初4月設立が6月に遅れた）があったものの、それ以上の遅れは、社長になる笹平氏も、また従業員も不安になることから、6月の設立はタイミング的には結果として良かったと考えている。

④地域の反応

独立にあたり宮古市産業支援センターへ相談した事により、平成25年8月に宮古市長の山本正徳氏が山形県（米沢市）のSHプレジジョン(株)の本社を訪問して交渉を行ってくれたことがかなり良いほうに影響していると思われる。山本市長が米沢を訪問したという事実が親会社である住友金属鉱山サイドにインパクトを与え、住友側が本腰を入れるきっかけになったという。

○内部環境について

経営目標	会社の存続と成長（従業員の生活の安定と雇用の保障）（地域、社会への貢献）			
初期目標	足元固め(既存の客先とのパイプ固め)	新規の客先の開拓	次の世代の人材の育成	人員の増強
中期目標	(5年後) 工場、設備、人員の見直し	次の展開へ	↓	↓
長期目標	(10年後) 次の世代へのバトンタッチ	→	新役員による経営へ	↓

現状の問題点	今後の対策	アクションプラン	
客先が片より過ぎている (大口の穴を埋められない)	客先を増やす (大口の穴を埋められるように)	営業の強化 (協力会社とも連携)	社長が動く (情報を集める)
地域がコネクターに偏っている (コネクターが落ちるとみんな落ちる)	コネクター以外の取り込み (情報収集と営業活動)		
人数が少ない (忙しくなるとキャパオーバーしやすい)	増員 (外注先を増やす)	新卒の採用 (外注開拓)	募集、教育

図12 (株)GUPの今後に向けた取組み

出所) 同社提供資料より抜粋

- ・経営状態（売上、構成、客先、仕入先など）  
現在は、独立前と比較して横ばい状態で推移している。
- ・経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、ブランド）の変化
  - ①強くなったこと、または従来からの強みが新会社で活かされたこと
    - ①地域での25年の活動実績－顧客（本社や親会社と関係ない顧客）との25年にわたる信頼の実績など－本社と関係ない関係が地域とあったことが強みである。特に、地場企業から仕事をもらっていたことが強みである。②同社の設備は本社の“お下がり”で古い、熟練の職人にノウハウがある。したがって、従業員（ヒト）が抜けると独立できなかったという。確かに同社の現場は、設備は古いものの（但し、減価償却負担はない）、5Sや管理はしっかりとしている。
    - ②弱くなったこと、または従来に比べて大きく毀損したこと  
商談会などでは日立電線の系列でなくなることによって、以前なら反応があったのが無くなったという。
- ・強みをさらに伸ばす取り組み
  - ①従来から内部留保（カネ）ができており、今後は独自の設備投資（モノ）ができる。投資のタイミングや規模などについては、経営の判断、つまり笹平氏の今後の判断が大事であるといえる。
  - ②従業員（ヒト）については、自分たちの会社になったということでモチベーションは上がったという。同社の中期的な取り組みについては、図12を参照願いたい。
- ・弱くなった経営資源への対応  
従業員（ヒト）について：独立したが、「独立したのは笹平社長」という意識があり、組織を強化する必要があった。そこで、現場に2人、管理部門に1人にグループリーダーを置く「グループ制」を強化した。グループ制を強化することで、現場と管理を任せられるようにし、社

長不在でも会社が回るような体制にしたいという。会社運営をグループリーダーに任せられることで、笹平社長が新規顧客開拓に向けて、営業で会社の外に出られる時間を作りたいのである。

このリーダーの教育はスタートしたばかりである。まさに、同社は「工場（事業所）」（運営主体）から「企業」（経営主体）に変化の過程にあるといえる。

#### ・今後の経営の方向性

本業で利益を出しながら、当初は「同じ業種で、同じ技術で、顧客を開拓していきたい」という。今後は、「技術を深掘して、新しい分野に進出していきたい」という。

現在の主要顧客は㈱エフビーであるが、加工方法にノウハウがある。

新しい分野について、現時点では答えは見えていないという（模索中）。

## 6. インタビュー調査からの知見：記述理論

インタビュー調査から導出される記述理論は以下の3つである。

一つ目は、経営者の御二人が「個人」よりも「地域」を強く意識していること、である。県内事例の2社は、地域に対する強いこだわり（地縁を重視）があり、特に、本県においては東日本大震災とその復興という背景の存在があると考えられる（地域に対する強い危機感の存在）。

二つ目は、外部環境の的確な把握と中長期的経営ビジョンを保持していること、である。県内事例の2社は、社長が動けるようにする体制を構築し、自身の情報収集と的確な状況判断を行っていた。その上で、自社の経営資源（過不足）を加味した中長期的経営ビジョンを保持した。

三つ目は、誘致企業時代の「遺産」（内部の経営資源）の存在、である。遺産の一つ目は、経営資源の蓄積とそれまでのステークホルダーの存在である。このことにより、起業時の顧客獲得に関する取引開拓コストが少なく済む。また、経営資源が引き継がれることから、人材やノウハウ等



は有効に寄与する（OB人材の活用等）。図13に示されているように、工場の生産管理などは通常の中小企業のレベルを超えている。ただし、ブランド（≒看板、信頼）については毀損していた。遺産の二つ目は、経営者となった元誘致企業幹部の経営者としての経験不足、という負の遺産である。従来から事業所の運営に従事するも、経営者として経営の経験は乏しい。そして、経営者として重大な決断（設備投資、人材の採用等）の際に頼る人が少ないというハンディがある。地域には、中小企業の二代目のネットワークはあるが、EBOという経験をした経営者は少ない（少なくとも、岩手県内には無い）。したがって、この点は行政サイドは、サポートが必要といえる。

である。YOCASOLのケースのように外部環境が好調すぎることは、経営者、さらには企業全体の危機感の欠如につながる。一方で、外部環境の転換や悪化は危機感を強める。ただし、危機感が強過ぎるとステークホルダー、特に従業員が“船”から降りてしまう可能性が高まる。経営者が、危機感を醸し出すさじ加減がポイントといえる。

二つ目は、他社にない強み「誘致企業時代の経営資源」があり、これが毀損しないうちに次の一手を打つことが大事（猶予期間の存在）である。そのためには、①新規顧客の開拓（顧客の多様化）：既存技術・派生分野か、②新市場/新製品・新技術の開発：自社ブランド製品などでの新事業展開、の2つの方向性がある。

## 7. 本研究からのインプリケーション

### 7.1. 企業へのインプリケーション

一つ目は、外部環境についての認識と危機感、

### 7.2. 行政へのインプリケーション

県内事例2社へのインタビュー調査から浮かび上がったEBOのケースの最大の弱みは、経営者

#### 【株】ジュークス】

組立ラインは自在に対応できるようなレイアウト



② 検査装置や生産管理システムも自社設計



写真）いわて産業振興センター

#### 【株】GUP】

設備は古い（親会社からの中古）が、綺麗で管理がしっかりとした現場



写真）筆者撮影

図13 誘致企業時代の経営資源の一例：強い現場力  
—通常の中小企業の範囲を超えた現場：5S、生産管理など—

としての経験不足、である。経営を自覚してこなかった従業員がEBOにより経営者となり、経営者として重要な判断を迫られることになる。それを行政としてサポートする必要がある、経営者のネットワークの存在や経営（マネジメント）に関する研修などのメニューの提供が、有効なサポートメニューとして考えられる。

県内事例2社の共通の課題は、新規顧客開拓・新事業展開の必要性、である。行政としては、新規取引先の紹介や新事業展開のための産学連携の機会提供などが、有効なサポートメニューとして考えられる。

## 8. 本研究の成果と今後の課題

### 8.1. 学術的貢献の意義と課題

本研究では、中堅中小企業のEBOの事例として、先行事例として2社（2次情報）、県内（沿岸被災地域）企業の事例として2社（1次情報）、計4社を事例として取上げ分析を行った。

EBOをした企業である県内2事例に対する貢献としては、(株)ジュークスに対しては歩んできた経営の確認、(株)GUPに対しては今後の経営の道標の提示、という貢献ができたといえる。

しかしながら、報告者が研究手法として採用している定性的実証研究としては事例4社ではデータ不足といえる。したがって、学術的な優位性の確保が不十分であり、学術的な貢献は十分に果たせておらず、これからの課題といえる。

### 8.2. 社会的貢献の意義

安倍首相によるアベノミクスにより国内への生産回帰の動きがみられるものの、一時的かつ限定的な動きにとどまっている。

人口減少などによる国内市場の縮小というマクロ経済環境下では海外での生産シフト／国内の生産拠点の閉鎖の動きは基本的には変わらず、誘致企業の撤退が今後も増加することは避けられな

い。

本研究は、誘致企業撤退時の対応策の一つの方法としてEBOによる雇用の維持を調査し、政策提言を行った。その意味において、社会的（産業サイドと政策支援サイド）な貢献は大きいといえるだろう。

### 【脚注】

- 1) 同工場は、昭和58年12月に操業し、FDD/VTR用ヘッドの成形～組立の一貫生産から始まり、LCD（液晶）のセルの加工～検査をメインにしていた。同工場の特徴は、従業員の作業スキルが非常に高くLow Costで、短納期でフレキシブルに生産対応できる事である。また、各大手メーカーとの取引で得たそれぞれのノウハウを持ち治工具をはじめ設備設計できる部門もあり、顧客のニーズに合わせた改善が出来る。（NCネットワーク、改変）
- 2) アンデス電気株式会社（青森県八戸市に本社を置く電子部品・電気機器メーカー）は、2009年1月に東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請し、経営破綻。負債総額は約197億円。
- 3) 大企業病とは、主に大企業で見られる非効率な企業体質のことである。組織が大きくなることにより経営者と従業員の意思疎通が不十分となり、結果として、組織内部に官僚主義、セクショナリズム、事なかれ主義、縦割り主義などが蔓延し、組織の非活性をもたらす。社員は不要な仕事を作り出し、細分化された仕事をこなすようになる傾向がある。（Wikipedia等より筆者抜粋）

### 【参考文献】

- Ansoff, H. I. (1957) Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5): 113-124. (イゴール・H・アンゾフ (広田寿亮訳) 『企業戦略論』産能率大学出版社, 1977年)
- CLAYTON M. CHRISTENSEN Harvard Business School / PAUL R. CARLILE Boston University 「Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory」Academy of Management Learning & Education, 2009, Vol. 8, No. 2, 240-251.
- テレビ東京 (2005) 「工場はオレたちが守る さらば親会社-地方モーター工場, 大手から苦難の自立」『ガイアの夜明け 終わりのなき挑戦 日経スペシャル (日経ビジネス人文庫)』日本経済新聞出版社, pp. 189-200