

# 中小製造業のM&Aと事業成長における 企業家的情熱、使命感、やり抜く力\*

東京経済大学経営学部准教授

山 本 聡

## 要 旨

近年、中小製造業の経営者の高齢化や後継者不足から、事業承継の手段の一つとして、M&Aに政策的な関心が払われるようになってきている。一方、企業にとって、M&Aは事業成長の手段の一つである。そのため、企業家としての経営者が標的企業に何らかの事業機会を発見しない限り、M&Aは生じえない。以上を踏まえ、本論文では、中小製造業の合併・買収プロセスをアントレプレナーシップ研究の文脈から探索的に分析する。より具体的には、国際アカデミアで急速に研究蓄積がなされている「企業家的情熱 (Entrepreneurial Passion)」を主軸として、「使命感 (Sense of Mission)」「やり抜く力 (Grit)」を加えた三つのアントレプレナーシップに関連する概念から本論文独自の分析視点を構築した。その上で、「企業家がどのように中小製造業の合併・買収を行ったのか」「どのように標的企業の事業機会を発見したのか」「どのように当該事業機会を活用し、事業成長を実現したのか」といった一連の問いに対する探索的な解答を試みた。

その際の事例研究の対象として、企業家が中小製造業を合併・買収し、経営改善を行い、新規顧客開拓や海外展開から事業成長を果たした三つのケースを選択した。当該企業家に対しては複数回のインタビューを実施し、彼我の経験を紡ぎ出すことで、合併・買収と事業成長に関して、企業家的情熱、使命感、やり抜く力がどのように介在したかを明らかにしようとした。その結果、①企業家は自身の経験から、日本の製造業に関する使命感を有するようになったこと、②その使命感が企業家的情熱を惹起させ、中小製造業の合併・買収の駆動力となり、標的企業における事業機会の発見につながったこと、③企業家的情熱はやり抜く力へと変貌し、合併・買収の標的企業の経営改善および事業成長を実現させたこと、を見出すことができた。

なお、企業家的情熱や使命感、やり抜く力といったアントレプレナーシップ研究に関する概念を、日本の中小製造業の合併・買収プロセスに適用・解釈した既存研究は皆無に近い。そのため、本論文は既存の中小企業経営論に対して、大きな貢献をしていると考える。

\* 本論文はJSPS科研費16K17176「中小・小規模企業の国際的アントレプレナーシップと地域公的機関活用モデル」および2017年度東京経済大学個人研究助成費の助成を受けた成果の一部である。

## 1 問題意識と本論文の貢献

本論文の目的は、企業家がなぜ、中小製造業の合併・買収に至ったのか、どのように標的企業の事業機会を発見したのか、また、当該企業の事業成長をどのように実現させたのか、そのプロセスを既存研究では援用されてこなかった「企業家的情熱 (Entrepreneurial Passion)」「使命感 (Sense of Mission)」「やり抜く力 (Grit)」の視点から分析することにある。金型製造業や鋳造業をはじめとする中小製造業は、歴史的に自動車産業を中心とした下請系列関係に埋め込まれてきた。その上で、国内製造業の国際競争力の源泉とまでいわれるようになった。ところが、近年、中小製造業は経済的変動や大企業の海外生産展開や海外調達の推進、アジア諸国・地域の製造業の発展といった外部環境の変化に相対し続けている。倒産・解散を選択する企業も多く、中小製造業の数は減少の一途をたどっている。2009年から2014年までの5年間で、中小企業の場合は-7.4%、小規模企業の場合は-9.0%となっている(表-1)。

ただし、日本における企業倒産は2008年の1万5,646件から2016年には8,446件と8年連続で減少し、おおよそ半減している<sup>1</sup>。一方、休廃業・解散した企業数は2万9,583件と過去最高値を記録している。また、2017年も休廃業・解散が2万8,142件と高止まりしている。加えて、休廃業・解散した企業のうち、半数近くが黒字経営だったとも指摘されている。日本の企業の多くは事業継続が可能にも関わらず、休廃業・解散に追い込まれているのが現状なのである。この背景には現経営者の高齢化と後継者不足がある。60歳代以上の

経営者は2017年で全体の83.4%を占め、その割合は伸長し続けている。また、後継者が定まっていない企業も多い。そして、これらの事象は大企業よりも中小企業、その中でも中小製造業でより顕著な傾向となって現出している。以上を踏まえれば、中小製造業にとっては、「事業成長」と「事業承継」の二つが喫緊の課題になっているといえよう。

こうした中で注目されているのが「M&A」(Merger & Acquisition: 以下、合併・買収)である。事業承継の点からいえば、『2017年版中小企業白書』や『2017年版小規模企業白書』で、「(M&Aは)親族や役員・従業員に後継者がいない場合に、培ってきた経営資源を引き継ぐ上で有効な選択肢となり得る」と再三にわたり指摘されている(中小企業庁、2017a)(中小企業庁、2017b)。実際、中小製造業の合併・買収の件数は増加傾向にあるといわれている。また、日本政策投資銀行および日本M&Aセンターが中小企業の承継支援ファンドを設立したり<sup>2</sup>、合併・買収の際の税負担の軽減が図られたりするなど<sup>3</sup>、政策的にも中小製造業における合併・買収に関心が払われ、それが促されるようになってきている。商工総合研究所(2014)や日本政策金融公庫総合研究所(2016)では中小企業の事業承継における後継者不足を問題意識に設定し、「中小企業のM&Aに対する抵抗感は根強いものの徐々に薄れてきている」(商工総合研究所、2014)、「売却意向を有する企業が増加している」(日本政策金融公庫総合研究所、2016)と指摘している。その上で、中小企業の合併・買収がどのようになされているのか、どのように振興すればよいのかが分析・考察されている。ただし、商工総合研究所(2014)お

<sup>1</sup> 東京商工リサーチ「2017年「休廃業・解散企業」動向調査」2018年2月16日検索 ([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180115\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180115_01.html)) 参照。本節の後の記述も同資料を参照している。

<sup>2</sup> 日本政策投資銀行 2018年2月7日発表資料2018年2月16日検索 ([http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj\\_news/2017/html/0000029588.html](http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj_news/2017/html/0000029588.html))

<sup>3</sup> 経済産業省「平成30年度 経済産業関係 税制改正について」(2017年)

表-1 中小企業数の推移（製造業）

年	中小企業		うち小規模企業	
	企業数 (会社数+個人事業者数)	指数 (2009年=100)	企業数 (会社数+個人事業者数)	指数 (2009年=100)
2009	446,499	100.0	394,281	100.0
2012	429,468	96.2	373,766	94.8
2014	413,339	92.6	358,769	91.0

資料：中小企業庁『2017年版中小企業白書』（2017年）

よび日本政策金融公庫総合研究所（2016）は中小企業の合併・買収に関する実態調査の色彩が強い。

なお、合併・買収は事業承継のためだけになされるものではない。企業にとって、合併・買収は外的成長（External Growth）の手段であり、シナジー効果や市場支配力、競争優位、多角化や新市場参入など戦略的動機付けの下でなされるものである（Gupta, 2012）。すなわち、合併・買収元の企業が合併・買収先である標的企業に何らかの事業機会を見出さなければ合併・買収は生じないといえる。一方、近年の研究では、「企業家による事業成長を目的とした中小企業の買収」といった定義を有する「Acquisition Entrepreneurship」や「Entrepreneurship through Acquisition」（ETA）といった言葉が用いられるようになってきている（Hunt and Fund, 2012）。すなわち、中小企業の合併・買収をアントレプレナーシップ研究の文脈に則りながら、事業機会の発見・活用という観点から分析する試みがなされ始めているのである。ただし、当該分野の研究蓄積はいまだ非常に少ないのが現状である。

以上を踏まえれば、「企業家がどのように中小製造業の合併・買収を行ったのか」「どのように標的企業の事業機会を発見したのか」「どのように当該事業機会を活用し、事業成長を実現したのか」、そのプロセスを探索的な事例研究から明らかにすることは学術上、産業政策上の意義と妥当性があるといえる。本論文ではその緒となる研究として、企業家による合併・買収と経営改善、事

業成長に至るまでのプロセスに着目し、潜在的な事業機会の発見・活用の駆動力となった企業家の情熱がどのように形成されたのかに着目する。その上で、分析対象として、企業家が中小製造業を合併・買収し、新規顧客開拓や海外展開を図り事業成長を成し遂げた事例を取り上げる。

## 2 既存研究の系譜と分析視点の構築

経営学では合併・買収を企業が成長するための最も有効な方法の一つとしてきた。企業は「市場支配力の獲得」や「技術・資源獲得」「シナジー効果」「取引費用の低減」といった目的のために、標的企業の合併・買収を行う。すなわち、合併・買収は「合併・買収元の企業が合併・買収先である標的企業の経営資源に上記の目的に合致する価値を見出した」ために生じる事象だといえる。言葉を変えれば、合併・買収元の企業経営者が標的企業に何らかの事業機会を見出したために生じたともいうことができる。こうした論理を背景にして、近年の幾つかの既存研究では企業の合併・買収行動をアントレプレナーシップ研究の文脈に立脚させた上で、分析を試みている（Klonowski, 2016）。アントレプレナーシップとは企業家による新たな事業機会の発見、評価、活用に関する思考・意思決定とその延長線上にある行動を捉えたものである。一般的に企業規模が小さくなればなるほど、企業の行動と企業家のアントレプレナーシップが色濃く重なり合うようになる。これは合併・買収に関する行動も同様である。よって、中

小製造業の合併・買収を論じようとする場合も、アントレプレナーシップ研究の視座を有することが重要になるといえるだろう。例えば、Mawson and Brown (2017) ではアントレプレナーシップ研究の文脈に則り、英国の高成長中小製造業の合併・買収の動機付けを分析している。ただし、中小製造業のみならず、中小企業一般の合併・買収と企業家のアントレプレナーシップを関連付けた既存研究の数はいまだ少なく、日本語文献に関してはほとんどみられない。

企業家による中小製造業の合併・買収プロセスの解明を企図した場合、当該企業家が標的企業に関して、①どのように事業機会を見出したか、②事業機会をどのように活用したか、③どのように事業成長を達成したか、といった複数の問いを順序立てながら、解答していく必要がある。本論文ではその緒となる研究を企図して、近年のアントレプレナーシップ研究で注目されている「企業家的情熱」という概念を分析視点に設定する。そもそも企業家的情熱とはどのような概念なのだろうか。Vallerand, *et al.* (2003) では情熱を「ヒトがある行動を好ましいと思い、重要だとし、時間とエネルギーを費やすに値すると捉える気持ち」と定義している。そして、Cardon, *et al.* (2009) ではアントレプレナーシップ研究上の概念の一つとして、企業家的情熱という言葉を用いている。Cardon, *et al.* (2009) における企業家的情熱の定義を簡略的に意識すれば、「企業家自身にとって意味のある行動から得られるポジティブな感情」となる。

そして、幾つもの既存研究で、企業家的情熱と企業家の行動が結び付けられて、論じられている。Bird (1989) によれば、企業家とは「情熱的であり、感情、迫力、魂に満ち溢れたもの」と定義されている。すなわち、企業家は情熱を出発点として行動を開始する。そして、情熱を駆動力とすることで、行動し続けるのである。Baron (2008)

では感情が企業家の事業機会の認識や意思決定に多大な影響を与えているとしている。その上で、Cardon, *et al.* (2013) では、「情熱とはアントレプレナーシップの要であり、情熱から創造性が育まれることで、事業機会にする新たな情報を認識し、その発見と活用がなされる」と論じられている。また、Warnick, *et al.* (2018) でも、情熱が新たな事業機会の認識や探索といった企業家の行動に根付いているともしている。さらに、Chen, Yao, and Kotha (2009) やWarnick, *et al.* (2018) では、企業家の情熱がベンチャーキャピタルなどからの投資を引き出すことも示されている。また、Cardon, *et al.* (2013) やMueller, Wolfe, and Syed (2017) では、企業家的情熱を定量的に計測する試みも行われている。そこでは企業家的情熱を「製品・サービスに関する新たなアイデアを探索することは、自分にとって楽しいことである」「自分は既存の製品・サービスをより良くする方法を見つけ出すことにやる気が出る」といった具体的な質問に落とし込む試みがなされている。

ただし、これらの既存研究では企業家的情熱が所与のものとして捉えられている。すなわち、「企業家的情熱がどのようにして発生するのか」という部分が既存研究における空隙となっているのである。本論文ではこうした空隙を埋めるために、使命感という概念を独自に分析視点に挿入する。Faltin (2001) では、企業家は使命感を糧にして、自社の製品・サービスの新規顧客開拓を成功させるとしている。Faltin (2001) とCardon, *et al.* (2013)、Mueller, Wolfe, and Syed (2017) の言説を組み合わせれば、「企業家は使命感から、既存の製品・サービスに関する新たなアイデアを探索したり、より良くする方法を見つけ出そうと動機付けられる」と表現することができるだろう。加えて、Bird (1989) では情熱が企業家の執着心を鼓舞している。こうした議論の延長線上に、Mueller, Wolfe, and Syed (2017) では企業

家的情熱は経営に関するやり抜く力に結び付くとしている。当該概念も本論文の分析視点に挿入することにする。

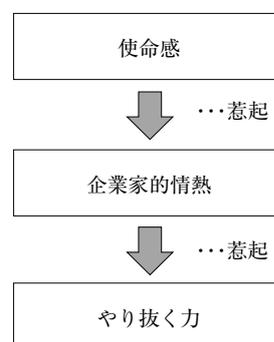
本論文の問いを念頭に置きながら、上述した既存研究の成果を読み解けば以下のような分析視点を提示できる。中小製造業の多くは特定の顧客企業とのB to B取引の中で、部品などの中間財を供給している。そうした中小製造業が有する成形・加工技術は「関係的特殊技能 (Relational Specific Skill)」(Asanuma,1989)、「関係的特殊性 (Relationship specificity)」(Dou, Hope, and Thomas, 2013)、「専門的加工技術」(渡辺, 1997)などと称され、専門性が非常に高い。言い換えれば、外部の企業家にとって、合併・買収の標的としての中小製造業の技術に新たな事業機会を見出すことは容易ではない。また、合併・買収は組織的な変化を伴う。合併・買収時に計画された目的を達成するためにはさまざまな障壁を克服しなければいけない (Seo and Hill, 2015)。そのため、企業家が中小製造業を合併・買収し、事業成長を実現させたとするならば、何らかの使命感を基盤とした企業家的情熱とその延長線上にあるやり抜く力が介在しているはずである。

以上より、本論文では、企業家による中小製造業の合併・買収に関する一連の事象を分析するに当たり、分析視点として、図-1のような枠組みを提示する。

### 3 事例の提示

本論文では事例研究の対象として、企業家が中小製造業を合併・買収し、事業成長を果たした三つのケースを提示する。企業家的情熱は企業家のそれまでの経験から生じるとされている (Cardon, et al., 2013)。そのため、企業家に対するインタビューから、彼我の経験を紡ぎ出すことで、合併・買収と事業成長に関する使命感、企業家的情熱、

図-1 本論文の分析視点：企業家的情熱、使命感、やり抜く力



資料：筆者作成 (以下同じ)。

やり抜く力を明らかにできるだろう。対象となる企業家に対しては、これまで継続的にインタビューを行い、その結果を蓄積している。本論文の分析に関しても複数回のインタビューから引用している。インタビューでは、合併・買収の標的企業に、①どのように事業機会を見出したか、②どのようにその事業機会を活用したのか、③取り組みをどのように継続しているのか、といった質問を行っている。事例における企業と企業家の概要は表-2に示すとおりである。

#### (1) 【事例1】 株式会社JMC／ 有限会社エス・ケー・イー

##### ① 企業概要

JMC (神奈川県横浜市港北区、従業員数90人) は3Dプリンター出力事業および砂型鑄造による鑄造事業、CT事業を中核とする企業である。設立された1992年当時は有限会社ジェイ・エム・シーという名称で、保険代理店だった。2004年に渡邊大知氏が代表取締役役に就任し、2006年に鑄造企業である有限会社エス・ケー・イー (以下、SKE) と合併し、鑄造事業を開始している。現在では「オーダーメイド医療用実体モデル」や「心臓カテーテル・トレーニングシステム」をはじめとする医療機器事業にも参入している。JMCは3Dプリンターと砂型鑄造に精通し、少量量産ま

表-2 事例概要

	合併・買収元	合併・買収先	形態	企業家	インタビュー実施日
事例1	株式会社JMC	有限会社エス・ケー・イー	合併	渡邊大知氏	2017年9月4日、 同12月14日
事例2	株式会社O2	株式会社IBUKI (旧社名 株式会社安田製作所)	買収	松本晋一氏	2017年12月6日、 2018年1月10日
事例3	株式会社日本技術創造	東京鋸螺工機株式会社	買収	高味寿光氏	2017年11月29日

で対応が可能であり、さまざまな顧客と取引をしている。ドイツの医療機器に関する国際見本市MEDICAに出展したりすることで、特に心臓機器モデルに関して、ドイツをはじめとする欧州や東南アジアの市場も開拓している。合併先のSKEは当初、創業者1人の鑄造企業だった。また、JMCも合併前は従業員数6人だった。しかし、JMCの現在の鑄造事業部門は従業員数60人以上となり、JMC全体で従業員数が90人まで拡大している。2016年には東京証券取引所マザーズに株式上場も果たした。長野県飯田市に鑄造工程に特化した新工場も設立している。鑄造事業部門の売上高は10億6,408万円で売上高全体の72%を占めるまでに至っている。

## ② 企業家の経験と合併・買収

渡邊大知氏は高校卒業後、19歳でプロボクサーになり、24歳で引退する。その際、造園職人というかたちで、ものづくりに関わることになる。その当時を渡邊氏は以下のように語っている。

「社員として、造園職をやっていた。ただし、植木屋というより、土木よりのものだった。それがすごく楽しかった。どうせだったらお金になるほうがよかった。プロボクサーとしてだけで食べていくということは難しいし、ジムに行きたいので、日が暮れたら終わる仕事が良かった。そうすると、土木よりの仕事というのは解として明確だった。暗くなれば終わるし、日当も良かった。この造園職の経験が、“モノをつくる”ということの最初の経験だった」

「造園の業界というのは“背中を見て、10年”というものだった。一人前になるには10年かかると無条件でいうようなところだった。(自分は)鼻っ柱が強かったので、“自分だったらもっと早くやってやる”という感情を抱いた。私が造園業に入って、3年間しかいなかったのだが、そこでできた部分と、やはり職人はすごいと思った部分があった。ただ、旧態然とした固定概念の下、例えば“掃除に3年かける”といわれながら、資格を取って、腕を上げて、認められていくというプロセスをすごく体験した。やっぱり10年かかるといったことも経験した一方で、しかし、ひっくり返せる部分も少なからずあることがわかったのは小さな成功体験である。それが楽しかった」

「造園業って、自分のように体が動くタイプだと初任給もよい。僕らの仲間は大学生とかだったが、大学出て働いてもそんなにももらえない。そこではものすごく優越感が持てた。社会に出た速さと業界を選んだところで優越感があった。ただ、僕の親方を見ると、職人一人に対する人件費が国内では決まっていて、そこが上限になっている。そのため、経営者にならなければいけない、経営に近いところに行かなければいけないと考えた」

こうした経験から、渡邊氏は1999年に父親が経営していたジェイ・エム・シーに入社する。当時、当該企業は保険代理店を主たる事業としていた。しかし、業況が悪化した際、保険代理業の顧客の工場に目にした3Dプリンター事業への参入を金融機関に提案し、融資を受けることに成功する。そして、商店街の一角で、3Dプリンター事業を

開始したのである。渡邊氏は当時はまだ珍しかった自社ホームページを立ち上げ、インターネットを駆使して情報を発信、見込み先に積極的にメールを送付し、3Dプリンター事業の顧客を開拓していく。短納期を提示し、早々に玩具会社の試作案件を受注することになる。その過程で、3Dプリンター事業に足りないものにも気が付いていく。渡邊氏は上記に関して、以下のように語っている。

「3Dプリンターはあったら便利、なくてもよいツールだということが2002年か2003年のころには気が付き始めていた。“速い”というのは特殊な価値であり、普遍的価値にはなりがたいと思っていた。そして、従来の四角い金属から丸いものを削り出すといったことが、日本の最高に強いところだと考えた。その代替えのツールとして、3Dプリンターがあると考えた。モノの価値を費やした時間や納期に求めると、極端な話、急いでいる人には必要もないと考えるようになった。速さだけを追い求める市場はそれほど大きくないことにも気付いていった。プラスチックと金属でどちらが価値が高いかという、金属の方が当然に高い。その部分にストレスを感じるようになった<sup>4</sup>」

同じころ、JMCは横浜国立大学の研究室との産学連携で、3Dプリンターモデルの金属化に関するプロジェクトに参画する。そこで、後年、合併先となる鑄造企業SKEの鈴木社長（現・JMC専務取締役）と邂逅している。渡邊氏は鈴木氏との共同研究開発に従事するようになり、頻繁に鑄造現場に入るようになった。その際の印象を以下のように語っている。

「鑄造の現場を見ていると非常にアナログだった。100万円で鑄造炉を買い、砂で仕事をする。

自分が3Dプリンターに投資し、事業を進めてきた経験から、鑄造事業の価格設定に驚いた。また、SKEは鈴木氏が大学を卒業してすぐの創業なのに黒字を出していた。これは一体どのような仕事なのかと考えるようになった。3Dプリンター事業を手掛けていると、“時間を短くする”ということだけで価値が生じる。しかし、“どのように作るか”という点にストレスが生じ、鑄造の工法に行き着く。こうした考えを背景にして、アナログである鑄造現場に3Dプリンター事業で培ったデジタルを導入するとどうなるかを考えるようになった<sup>5</sup>。また、鑄造業界は事業者数が減少しているため、需給バランスを踏まえた将来性も感じた」

渡邊氏はSKEの鈴木社長の才覚を通して、鑄造事業に事業機会を見出したのである。その上で、合併に関して、鈴木社長を口説いた。SKEとの合併当初は3Dプリンター事業と鑄造事業の比率は10に対し1から1.5だった。しかし、JMCでは鑄造事業に3次元CADなどのデジタル技術を積極的に導入し、短納期を実現していく。その上で、3Dプリンター事業の顧客などに対し、鑄造事業に関する新規顧客開拓を行っていく。3Dプリンター事業と鑄造事業の事業規模は2年ほどで同じになり、2008年に長野県飯田市に工場を設立した際に逆転したのである。

## （2）【事例2】株式会社O<sup>オーツ</sup>2

株式会社IBUKI

### ① 企業概要

IBUKI（旧・安田製作所、山形県西村山郡、従業員数60人）は1933年創業で、射出成形用金型の設計・製造や各種プラスチック成形品の試作およ

<sup>4</sup> この語り付帯して、渡邊氏は「高校時代にカラオケボックスで働いたときも同種の（需給バランスに関する）疑問を考えた。カラオケボックスでは月4回の金曜日の売り上げだけで全体の80%に行き着く。一体、この商売が何なのかと疑問に思った」とも語っている

<sup>5</sup> 渡邊氏はこの点に関し、「次世代の鑄造事業を先駆けることができる」とも述べている（JMC TOP INTERVIEW: <https://www.jmc-mp.co.jp/special/> 2018年2月16日検索）

び量産を手掛けている。同社は旧・安田製作所時代にアーク・グループ(1998年10月)や企業再生支援機構(2011年3月)、投資会社ロングリーチ・グループ(2014年1月)に買収されている。しかし、単体では6年間赤字が継続したため、2014年9月、O2の代表取締役社長の松本晋一氏が安田製作所を買収し、安田製作所の代表取締役社長も兼任する。買収直後、安田製作所は年間数千万円の赤字を出していた。松本氏は「従業員の意識改革」や「5S」を積極的に導入し、安田製作所の経営改善を図る。加えて、自動車企業など新規顧客開拓も進めた。その結果、安田製作所は翌2015年度には黒字に転換した。2015年4月には社名をIBUKIに変更もした。2017年度まで3年連続で増収と黒字を継続している。加えて、従業員数も買収当時の40人(平均年齢40代後半)から、60人(平均年齢30代後半)になり、規模拡大と若返りを両立させた。現在、同社はHAECHEI CO., LTD(タイ)やPT. JUNGWOO SHINHWA MOLD(インドネシア)とパートナー契約を締結したり、欧州の国際見本市に参加したりするなど国際化も進展させている。

## ② 企業家の経験と合併・買収

IBUKIの買収と経営改善の立役者になったのが、松本晋一氏である。松本氏は千葉県出身で、高校時代まではサッカーに傾注していた。大学進学を志し、猛勉強を図るも現役・一浪時に受験に失敗する。松本氏は当時は振り返り、そうした経験に関して、以下のように語っている。

「人生のどん底だった。しかし、人生には良い時もあれば、悪い時もある。あきらめないうで、続けなければいけないと考えるようになった」とその後の人生観形成の緒となったと指摘している。

都内の有名私大に進学後、松本氏はバックパッカーとして、海外を放浪する。松本氏は訪問したインドで以下のような経験をしたと語っている。

「現地のリキシャの運転手から、“車を持っているか”と聞かれ、“友人が持っている”と返すと驚かれた。そして、“日本製のTVを買うのが夢なんだ”という言葉聞き、自分の中でものすごく大きな衝撃を受けた。自分がすごいのではない。日本がすごい国なんだと考えるようになった。また、インド人からは“スズキ”という自動車会社の名を頻りに聞いた。そこで、“そうか製造業が頑張ったから、今の日本があるのだ”と考えた。今の製造業が強くなり続けることが、今の日本の豊かさを維持することにつながる。何かしらそこに繋がる仕事を自分がすることで、将来の日本にコミットできると考えた」

松本氏は大学卒業後、大手建設会社A社に就職する。起業や商社就職なども熟慮した上での選択だった。住宅事業部門に配属され、営業職に従事する。そこで、「住宅展示場に来訪した家族に対し、両親ではなく、赤ちゃん向けのノベルティ・グッズを渡したところ、成約を得ることができた」といった経験を蓄積していく。そして、営業成績で全国のトップに躍り出たのである。しかし、そうした業績が賞与に反映されることはなかった。松本氏は評価が不公平だと考え、一年でA社を退職し、外資系の3次元CADメーカーB社に転職することになる。松本氏はB社での経験を以下のように語っている。

「B社では営業というものをロジカルに捉えていた。入社して、1~2カ月後に受講した営業研修で、“チャンピオン”という言葉聞いた。これは組織の中で影響力を有し、自社の製品の熱烈なファンのことである。A社での営業経験から非常に納得し、この会社で学ぼうと考えた」

「営業は科学」であることを学び、B社にて、日本および世界で三本の指に入る営業成績を叩き出していった。また、B社では製造業向けにCADを販売していたため、CADを使えるようになるためのコンサルティング業務も展開していた。

B社には元々製造業出身のコンサルタントが多く、顧客から製造現場のことがわかるコンサルタントとして、評価されていた。松本氏は「製造現場のことが理解できる本物のコンサルタント集団」ができればそれだけで、評判になると考えた。そして、起業を視野に入れるようになったと、以下のように語っている。

「B社本社の急な方針変更を顧客に伝えなければいけないことがあった。そうしたときに“間違っている”と感じ、顧客からもそのようにいわれることがあった。そのとき、自分の信じる価値観を基軸にした会社を立ち上げれば、多くの人が幸せになると感じた。コンサルティング業務の顧客から、“松本さんの顧客になる”という声掛けも得た。コンサルタントとして製造企業に助言をし、その企業が強くなるならば、自分の原点につながる。そして、起業を考えるようになった」

このように「製造業のサービス化とサービス業の製造業化」を志向するようになり、2004年3月に製品開発業務改革構想立案・実行計画策定支援などを手掛けるO2を起業することになったのである。この背景には、O2が良いコンサルティング事業をすることで、顧客としての中小製造業が強くなり、結果として、日本の製造業が伸長するといった理念があった。松本社長は前職時代の顧客から安田製作所を紹介されていて、経営陣と面識があった。また、安田製作所の会長の子息がO2で働いていた。こうした縁から、安田製作所の当時の会長から打診を受け、O2による安田製作所の買収を決断したのである。その当時、安田製作所はファンドに買収されていて、赤字が続き、経営は苦境にあった。O2を起業して、9年目のことだった。この件に関し、松本氏は以下のように語っている。

「O2というのは製造業出身のコンサルタントが特有のノウハウをもとにコンサルティングをする。そのため、いつかは実際に製造業を有し、“製

造業のサービス化とサービス業の製造業化”を実践しようと考えていた。自分の視界に球が入ってきたら、いつでも打ち返せる準備をしていた。そのため、即座に買収も決断した」

「他人がやっていないことをやることに価値があると考えた。また、現状で赤字の企業を黒字転換し、儲かるようにするにはそこまで難しいことだと考えなかった。製造業がこの国の姿形をつくってきたのは自明だし、その姿を守るのが大切である。金型産業は製造業の足腰であるが苦境にある。金型は日本人の現場主義が顕現したものであると考えた」

当時の安田製作所では、経営者の交代が相次ぎ、従業員は「松本さんも、どうせ変わるんでしょうね」という姿勢で、社長の目を見ない、挨拶も返さないという状況だった。そのため、一人ひとりの従業員とランチ・ミーティングを行ったり、ユニフォームを公募で変更するなどして士気を鼓舞した。また、出勤時間も顧客より早くしたり、業務上の失敗を申告することに報奨金を出したりするなど現場改善も進めていったのである。その上で、O2のコンサルティングを導入していった。その一つとして、主力の顧客だった大手電機企業の担当者を訪問し、安田製作所の強みに関して、意見交換をする。松本氏は「同業種の企業との違い」という観点から、顧客が自社に求める価値を明らかにすることを試みたのである。その結果、従業員が「技術力」「品質力」と抽象的にいっていた強みが、大物や微細なものまでさまざまな成形品に対する「加飾」という言葉で示されることに気が付いたのである。そして、加飾をPRの中心に置くことで、自社のイメージを伸長させることを企図した。従来の取引先の成形企業ではなく、自動車企業のデザイン担当者に対して、PRし、新たな取引先を開拓するに至ったのである。

松本氏はIBUKIをさまざまな経営の実験場としても捉えている。その上で、「倒産に瀕した中小

企業がどのように回復したのか」というケーススタディを実践しているのである。

(3) 【事例3】株式会社日本技術創造／  
東京<sup>びょうら</sup>鋌螺工機株式会社

① 企業概要

東京鋌螺工機（埼玉県新座市、従業員数30人）は1961年創業、冷間鍛造・プレス加工用超硬金型の製作をはじめとして、難削材の部品製造を手掛けている。同社は小ねじ用金型製作の技術の高さを評価されていたが、事業承継上の問題から、2006年に廃業の危機を迎える。その際、同社を買収し、経営に革新をもたらしたのが、現社長の高味寿光氏である。高味氏は社長就任早々に経営環境の変化に直面する。当時は売上高の90%近くがパソコンや携帯電話、デジタルカメラ用の小ねじの金型だった。しかし、リーマンショックにより、「大手家電企業の海外展開」「ねじの共通化・標準化」「海外製の安価なねじの大量流入」が生じ、売上げが急減した。そのため、国内外の新規顧客の獲得を試みる。同社は難加工技術展の出展や業界誌への情報発信、2010年には大学との産学連携、公的機関の研究会への参加といった多面的な活動を展開していく。他にも「工場見学の受け入れ」「学生のインターンシップ受け入れ」「学会活動への参加、研究発表」「埼玉県の研究会への参加」「工作機械メーカー、工具メーカーとの関係構築」「国内外の同業企業との連携」といった大小さまざまな取り組みを多面的に展開している。

その延長線上として、2011年には工作機械メーカーと協力して独自製法の超硬金型を開発。Tokyo-ACE と銘打った長寿命、高精度の超硬金型を軸に、自動車関連企業との取引を拡大している。一方、輸出が全体の売上げの4分の1を占め、日系企業だけでなく、タイを主とした東南アジア、インド、韓国等の現地企業と取引している。現在ではタイの日系企業の更なる新規顧客開拓に

励んでいる。埼玉県産業振興公社主催のASEANビジネス研究会での商社社長との出会いをきっかけに、2013年2月にタイに子会社も設置している。2015年8月より、金型製作技術のショールームとすることを企図し、タイ工場も稼働させた。ここでは、最先端のマシニングセンタを導入した上で、直彫り、放電加工といった同社の核となる技術を展開している。

2006年の買収時と比較すると東京鋌螺工機の現況は以下ようになる。従業員数は23人から30人まで増加し、そのうち、買収以前には存在しなかった新卒採用が8人含まれている。取引先も家電関連のネジメーカーを中心とした約50社から自動車部品関連メーカーを中心として、150社まで拡大している。

② 企業家の経験と合併・買収

高味氏は自身の経験と買収に関し、以下のよう

に語っている。  
「12年前から、企業再生の仕事を本格的に始めていて、投資会社に在籍していた時に、金属加工の事業承継に困っている企業の価値を高めようとして、その第一号案件が東京鋌螺工機だった。なぜ、金属加工業の買収を提案したというかということ、これから経営者が60歳代から70歳代の方が増えていく。当然のことながら、誰にその社を任せるかが問題になってくる。一方、日本の金属加工に関する企業には、素晴らしい技術を有した企業がたくさんある」

「国立大学法学部を卒業後、大手鉄鋼メーカーに就職した。就職活動においてさまざまな企業説明会に行って、話を聞く中で、大手鉄鋼メーカーの業務に興味を持った。家業が建具屋だったこともあり、家の裏が仕事場だった。そこで、職人が木材の加工の仕事をしていた。私も遊びで加工をしていたのが原体験だった。やはり、自分はものづくりが好きだった。大手鉄鋼メーカーに就職し

だが、仕事は単なる経理担当ではなくて、工場のコンサルタント的な役割を担う原価担当だった。さまざまなアイデアを持って、改善提案をしていく必要があったし、製造原価を正しく算出することで営業の活動も支援しなければならなかった。工場長とも話をするのができ、“工場のことを知るように”といわれた。その工場は原子力発電所や火力発電所のチューブを作っているところで、大変に細いものから、直径1メートルの大きなものまでさまざまなサイズのものがあつた。チューブを作るための加工方法も押出や圧延などさまざまだった。その加工の中で、金型が必要になった。そのため、金型の加工のことを勤務時に勉強した」

高味氏は2001年にマーケティングや企画、インターネット事業を手掛けるC社に転職する。「与えられた仕事だけではなく、経営に関わる仕事をしたい」という気持ちが強くあつたことがある。そして、C社で能動的にさまざまな業務を手掛けた。家電量販企業の再生にも携わり、スタッフと一緒に店舗の改装や営業支援したりするといった経験も有する。その結果、「自分の能力が企業再生に役立つのではないかと考えるようになる。2005年には最高財務責任者として、ベンチャー企業の再生に携わつた。そして、企業再生に関する投資会社を経て、日本技術創造という投資事業や新製品開発事業、コンサルティング事業を手掛ける企業を創業したのである。そこで、高味社長が企業再生の対象としたのが、東京鋳螺工機だった。東京鋳螺工機の買収に関して、高味氏は下記のようについて語る。

「当時、さまざまな方が企業の事業承継に興味・関心を持っていた。前職の投資会社時代から、そうした方々に“興味深い企業があれば紹介してほしい”といっていて、紹介されたのが“東京鋳螺工機”だった。なぜ、興味を持ったのかというと、“微細精密加工技術”である。こうした技術を有

している企業は他にはそうはなかつた。世の中の部品はどんどん小さく、軽くなっていく。そうした部品をつくるためには微細精密加工技術が当然に必要となる。そして、東京鋳螺工機の微細精密加工技術は金型だけではなく、精密部品も作るということにも応用できる。さまざまな事業展開が可能だと考えた。また、前社長も優秀な技術者だった」

「技術力はあるが、経営力はないと判断した。当時はバラック小屋のような社屋だったし、従業員の仕事への意欲も低かつた。それに対し、“新社屋の建設”を行ったり、さらに下請企業からの脱却を図り、外部のコンサルタントを招聘し、“納期厳守”や“管理職の育成”といった基本的なことを改善していった」

「私は今やっていることを踏まえて、“第二、第三の東京鋳螺工機をつくりたい。”そのため、国内にとどまらず、海外でもさまざまなトライ&エラーを行っている。東京鋳螺工機をモデルケースにして日本の中小企業の未来像を構築したい」

#### (4) 事例の解釈

前段までの事例では企業家が中小製造業を合併・買収し、当該企業の既存事業を基盤にした事業成長を成し遂げたプロセスを示した。合併・買収の前後における対象企業の変化は表-3にまとめられる。事例企業3社とも合併・買収後に経営改善などから事業成長がなされ、新規顧客開拓や海外展開も実現している。こうした事象の駆動力を先述した使命感、企業家の情熱、やり抜く力の文脈から解釈する。既存研究で示したように、創案に関する企業家の情熱は「製品・サービスに関する新たなアイデアを探索することは、自分にとって楽しいことである」「既存の製品・サービスをよりよくする方法を見つけ出すことにやる気が出る」といった表現で示されている。

事例の企業家はなぜこうした企業家の情熱を獲

表-3 事例企業の合併・買収前後の変化

	合併・買収前	合併・買収後
事例1	JMC：従業員数6人 SKE：従業員数1人	JMC：従業員数90人（ casting事業60人） ・東京証券取引所マザーズに株式上場 ・ casting工程に特化した新工場設立 ・海外企業と取引
事例2	安田製作所：従業員数40人 （平均年齢40歳代後半）	IBUKI：従業員数60人（平均年齢30歳代後半） ・自動車企業と取引 ・黒字に転換 ・東南アジアの日系企業とパートナー契約締結 ・欧州の国際見本市参加
事例3	東京鋳螺工機：従業員数23人 ・顧客数は、家電関連のネジメーカーを中心とした約50社	東京鋳螺工機：従業員数30人（うち新卒8人） ・顧客数は、自動車部品関連メーカーを中心とした150社 ・タイ現地法人設立

得たのだろうか。企業家はそれぞれ製造業に関する経験を有し、それにより、金属加工や製造業の日本全体にとっての重要性を強く認識するようになった。渡邊氏は造園職を経て、父親の会社で3Dプリンター事業を開始している。そこでの経験から、金属加工が日本の強みであると考えようになった。松本氏は大学生時代のインドでの経験から、製造業の強さが日本の豊かさの基盤であることを理解した。「製造業が頑張ったから、今の日本がある」「今の製造業が強くあり続けることが、今の日本の豊かさを維持することにつながる」「何かしらそこに繋がる仕事を自分がすることで、将来の日本にコミットできる」といったことを語っている。高味氏は幼少時の経験からものづくりに興味を有し、初就職先の企業での経験から工場の在り方や成形・加工、金型に関する知識を習得する。その延長線上に日本の金属加工業界には素晴らしい技術を有した企業が多々存在するようになる。事後的にも「東京鋳螺工機をモデルケースにして日本の中小企業の未来像を構築したい」といったことを語っている。これらの語りからは、企業家は自身の経験から、日本の製造業の国際競争力を認識し、そこにコミットすべきだという使命感（表-4）を有し、自身の企業家的情熱（表-5）を惹起させたと推察できるのである。

事例では企業家的情熱は合併・買収先の事業機会の発見につながる。渡邊氏は3Dプリンターの特徴である「時間を短くする」ことだけでなく、「どのように作るか」という部分に関心を有するようになった結果、 casting企業に行き着く。渡邊氏が相対したSKEはアナログ技術に全面的に依拠した製造現場を有していたにも関わらず、黒字を計上していた。よって、渡邊氏は3Dプリンター事業で培った自社のデジタル技術をSKEに導入すれば、次世代の casting事業を創り出せるといった事業機会を発見し、SKEとの合併に至っている。松本氏は3次元CADメーカーでの経験を踏まえて、「コンサルタントとして製造企業に助言をし、その企業が強くなるならば、自分の原点につながる」「製造業のサービス化とサービス業の製造業化」という観点から、製造企業向けコンサルティング企業を起業する。その理念の下に打診を受けて、安田製作所を買収した際は、同社内に加飾技術という事業機会を速やかに発見している。高味氏は企業再生の業務に携わる中で、東京鋳螺工機の再生案件に相対する。そして、投資会社を設立し、東京鋳螺工機を買収している。その際、微細精密加工技術という事業機会を発見している。

加えて、事例からは、企業家の企業家的情熱は経営改善と事業成長を実現するやり抜く力にも結び付いていることが示唆されている。この点は松

表-4 企業家による使命感に関する語り

事例1	・四角い金属から丸いものを削り出すといったことが、日本の最高に強いところだと考えた
事例2	・製造業が頑張ったから、今の日本がある ・今の製造業が強くなり続けることが、今の日本の豊かさを維持することにつながる ・何かしらそこに繋がる仕事を自分がすることで、将来の日本にコミットできる
事例3	・日本の金属加工に関する企業には、素晴らしい技術を有した企業がたくさんある ・東京鋳螺工機をモデルケースにして日本の中小企業の未来像を構築したい

表-5 企業家による企業家的情熱に関する語り

事例1	・アナログである鋳造現場に3Dプリンター事業で培ったデジタルを導入するとどうなるか ・次世代の鋳造企業を創り出せる
事例2	・コンサルタントとして製造企業に助言をし、その企業が強くなるならば、自分の原点につながる ・“製造業のサービス化とサービス業の製造業化”を実践しようと考えていた
事例3	・自分の能力が企業再生に役立つのではないか ・12年前に投資会社に在籍していたときに、企業再生の仕事を本格的に始めていて、金属加工の事業承継に困っている企業の価値を高めようとした

本氏と高味氏の事例に顕著である。松本氏はランチ・ミーティングやユニフォームの公募をはじめとするさまざまな現場改善を実施している。高味氏は「新社屋の建設」や「納期厳守」「管理職の育成」といった現場改善を行っている。渡邊氏は合併先企業の従業員数が1人だったため、事例2、事例3のように人間的側面での現場改善はなかったが、3次元CADをはじめとするデジタル技術の導入や短納期を実現した上で、2年間で事業規模を拡大させている。また、事例企業はすべからず新規顧客開拓や海外展開を成し遂げている。

以上をまとめると、図-2が描ける。

## 5 結論と残された課題

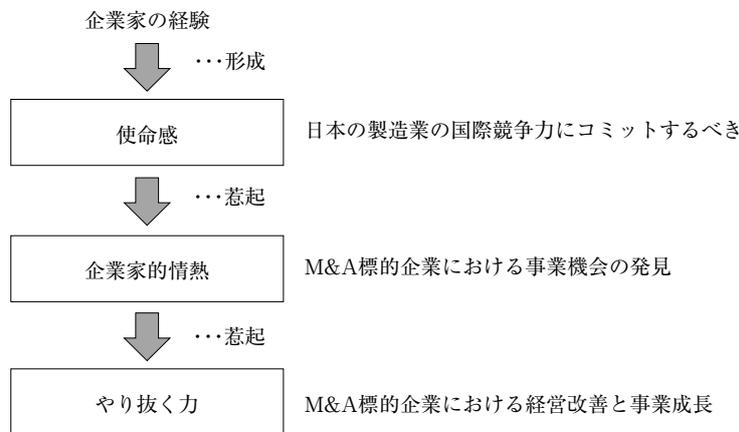
本論文では、「企業家がどのように中小製造業の合併・買収を行ったのか」「どのように標的企業の事業機会を発見したのか」「どのように事業機会を活用し、事業成長を実現したのか」といった問いを設定した。そして、既存研究から、企業家的情熱とやり抜く力といったアントレプレナーシップ研究に関わる概念を抽出し、使命感という概念と接続した分析視点を設定した。その上で、事例を提示し、①企業家は自身の経験から、日本

の製造業に関する使命感を有するようになったこと、②その使命感が企業家的情熱を惹起させ、中小製造業の合併・買収の駆動力となり、事業機会の発見につながったこと、③企業家的情熱はやり抜く力へと変貌し、合併・買収先の経営改善および事業成長を実現させたこと、を描き出した。①～③の三つが本論文で設定した問いに対する解答である。

本論文の主たる貢献は以下のようになる。一つ目は、近年、企業経営上、産業政策上の注目を集めている中小製造業の合併・買収をアントレプレナーシップ研究の文脈に則りながら分析し、解釈したことである。二つ目は近年、海外での研究蓄積が進んでいる企業家的情熱の概念を分析視点に設定したことである。三つめは既存研究の空隙となっていた企業家的情熱の発生要因として、使命感という概念を提示したことである。四つ目は企業家的情熱と使命感、やり抜く力という三つの概念を接続し、本論文独自の分析視点を構築したことである。そのため、学術上、企業経営上、産業政策上の貢献は大きいと考える。

なお、本論文ではアントレプレナーシップ研究における諸概念の相互関係の中で、企業家的情熱、使命感、やり抜く力をどのように関連付けるかま

図-2 企業家による中小製造業のM & Aと事業成長のプロセス



では明らかにしていない。また、本事例研究の事例の数には制約があり、加えて、中小製造業の合併・買収のさまざまな条件を網羅しているとは言い難い。そのため、本研究は緒に就いたばかりで

あり、今後は分析視点の理論的精緻化と事例研究の一般化を進展させることが重要な課題になる。これらを本論文の残された課題と今後の研究目標として提示する。

【参考文献】

商工総合研究所 (2014) 「中小企業とM&A」平成25年度調査研究事業報告書  
 中小企業庁 (2017a) 『2017年版中小企業白書』日経印刷  
 ——— (2017b) 『2017年版小規模企業白書』日経印刷  
 日本政策金融公庫総合研究所 (2016) 『M&Aに取り組む中小企業の実態と課題』日本公庫総研レポート No.2016-4  
 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造－階層構造・産業集積からの下請制把握』有斐閣  
 Asanuma, Banri (1989) “Manufacturer-supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill.” *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), pp.1-30.  
 Baron, Robert A. (2008) “The Role of Affect in the Entrepreneurial Process.” *Academy of Management Review*, 33(2), pp.328-340.  
 Bird, Barbara J. (1989) *Entrepreneurial Behavior*, Scott Foresman and Company.  
 Cardon, Melissa S., Denis A. Gregoire, Christopher E. Stevens, and Pankaj C. Patel (2013) “Measuring Entrepreneurial Passion: Conceptual Foundations and Scale Validation.” *Journal of Business Venturing*, 28(3), pp.373-396.  
 Cardon, Melissa S., Joakim Wincent, Jagdip Singh, and Mateja Drnovsek (2009) “The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion.” *Academy of Management Review*, 34(3), pp.511-532.  
 Chen, Xiao-Ping, Xin Yao, and Suresh Kotha (2009) “Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions.” *Academy of Management Journal*, 52(1), pp.199-214.  
 Dou, Yiwei, Ole-Kristian Hope, and Wayne B. Thomas (2013) “Relationship-Specificity, Contract Enforceability, and Income Smoothing.” *The Accounting Review*, 88(5), pp.1629-1656.

- Faltin, Günter (2001) "Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship." *Journal of International Business and Economy*, 2(1), pp.123-140.
- Gupta, Pradeep Kumar (2012) "Mergers and Acquisitions (M & A) : The Strategic Concepts for the Nuptials of Corporate Sector." *Innovative Journal of Business and Management*, 1(4), pp.60-68.
- Hunt, Richard A. and Bret Fund (2012) "Reassessing the Practical and Theoretical Influence of Entrepreneurship Through Acquisition." *Journal of Entrepreneurial Finance*, 16(1), pp.29-56.
- Klonowski, Darek (2016) "Venture Capital and Entrepreneurial Growth by Acquisitions : A Case Study from Emerging Markets." *The Journal of Private Equity*, 19(3), pp.21-29.
- Mawson, Suzanne and Ross Brown (2017) "Entrepreneurial Acquisitions, Open Innovation and UK High Growth SMEs." *Industry and Innovation*, 24(4), pp.382-402.
- Mueller, Brandon A., Marcus T. Wolfe, and Imran Syed (2017) "Passion and Grit : An Exploration of the Pathways Leading to Venture Success." *Journal of Business Venturing*, 32(3), pp.260-279.
- Seo, Myeong-Gu and N. Sharon Hill (2005) "Understanding the Human Side of Merger and Acquisition : An Integrative Framework." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), pp.422-443.
- Vallerand, Robert J., Céline Blanchard, Geneviève A. Mageau, Richard Koestner, Catherine Ratelle, Maude Léonard, Marylène Gagné, and Josée Marsolais (2003) "Les Passions de l'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), pp.756-767.
- Warnick, Benjamin J., Charles Y. Murnieks, Jeffery S. McMullen, and Wade T. Brooks (2018) "Passion for Entrepreneurship or Passion for the Product? A Conjoint Analysis of Angel and VC Decision-Making." *Journal of Business Venturing*, 33(3), pp.315-332.