

英国の中小企業のマネジメントシステムについて

—DUNPHY 社の事例を中心にして—

Management System of Small Company in England

-Case of DUNPHY-

中嶋教夫

Norio Nakajima

要旨

安倍政権による安倍ノミクスや三本の矢といった金融政策によって円安誘導とマネーのばらまきを行った結果、大企業では経営状態に改善の兆しが見られるものの、中小企業の経営状態は依然として厳しい状況が続いている。

英国の中小企業数は、1980年代には約240万社、2000年代には約380万社、2010年には480万社と、順調な増加傾向にあるといえるⁱ。企業数が成長に対する絶対の指数ということには当てはまらないが、まずは、順調な成長を示しているといえるであろう。

一方で、我が国の中小企業の現状は、中小企業庁の調査によれば、2009年に420万社、2012年に385万社、と減少傾向にあるⁱⁱ。比較年度が異なることや我が国の震災の影響等を考慮すれば、一概の比較は難しいものの、実態として日本の中小企業の経営状況が厳しいものであるということとは言えそうである。

そこで、本稿では、英国における中小企業のマネジメント実態を明らかにするために、DUNPHY社にインタビューを行った内容について、分析を加える。このインタビュー結果から英国の中小企業におけるマネジメントシステムのポイントを抽出して、我が国の中小企業のマネジメントに役立てようとするのが本稿の目的である。

1. 我が国と英国の中小企業

英国では、中小企業についての一般法による包括的な中小企業の定義が存在していなかったが、1971年に英国政府によって設置されたボルトン委員会の報告書によって、中小企業の定義がなされたⁱⁱⁱ。このボルトン委員会報告書によれば、中小企業の特徴は、①当該産

業での市場シェアが僅かである、②経営は所有者ないし共同所有者によってなされている、③所有者が事業に伴うすべてのリスクを負担している、④意思決定の独立性を有し、企業の重要な決定に際しては、外部からのコントロールを受けない、という4点に集約された。

数量的には、業種毎に従業員数又は売上高等を基準として定められていた。例えば製造業においては、従業員 200 人未満(ただし、食品・飲料・タバコ・化学製品・電機・造船・自動車等の部門は 500 人未満、製紙・印刷・出版皮革製品・木材・家具などの部門は 100 人未満)、小売・各種サービス業は年間売上高 5 万ポンド未満等とされていた。

その後、2006 年に英国の会社法が改定され、小会社・中会社・大会社の区別が設定されることとなり、数量的に中小企業が定義されることとなった。会社法による規模別分類は以下の様に要約することが可能である^{iv}。

- ①小会社:総資産額が 3,260,000 ポンド以下、総売上高が 6,500,000 ポンド以下、従業員数が 50 人以下、のうちの 2 つの基準を満たす会社
- ②中会社:小会社に該当しない会社であり、総資産額が 11,400,000 ポンド以下、総売上高が 22,800,000 ポンド以下、従業員数が 250 人以下、のうちの 2 つの基準を満たす会社
- ③大会社:小会社、中会社に当てはまらない会社

一方で、我が国では、中小企業基本法の定める定義によれば、中小企業は以下の様に定められている^v。

- ①製造業等: 資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社
- ②卸売業: 資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社
- ③小売業: 資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社
- ④サービス業:資本金の額又は出資の総額が 5 千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社

金額的には、英国では業種による区分はなく、総資産と純売上高が基準になっていることに対して、我が国では、資本金(出資額)が基準となっている。仮に総資産の半額が資本金であるとすると、1,630,000 ポンドが資本金となり、為替レートを 1 ポンド=169.46 円とすると^{vi}、日本円換算では約 2 億 76 百万円となり、概ね 3 億円程度であるともいえる。

従業員数では、英国では 50 人以下、我が国では、300 人(製造業等)から 50 人(小売業)以下と、我が国の方が若干ではあるが規模が大きい。

2. 英国の中小企業について

英国では、1960年代から1970年代にかけて経済が著しく低迷した。この理由は、社会保障制度の充実と基幹産業の国有化等の政策によって、社会保障負担費用の増加とこれによる労働意欲の低下、既得権益の発生等によるものとされている。このような状況に対して、1969年に英国政府はボルトン委員会を発足し、中小企業を主体とした自由主義経済の立て直しを図った。

ボルトン委員会では、英国において、中小企業が新産業・新産業分野の基盤になっていることに注目し、中小企業に関する政策を体系化して中小企業に活力を与えることで、経済活性化を図ることを1971年に提言した。

この提言を踏まえて、1980年代になると、サッチャー政権は、創業支援を基軸とした中小企業政策を本格的に始動させることとした。これによって、製造業を中心に、国際競争力を強化することに主眼を置いたものであった。

その後、米国において、1980年代から1990年代にかけてシリコンバレーでITを中心としたベンチャー企業が活況を呈したことを受けて^{vii}、英国においても、中小企業政策の軸足を創業支援にシフトしていった。

こうした歴史的経緯を経て、2000年代の英国の中小企業は製造業よりも第三次産業部門での企業設立が増加した。特に、ビジネス・コンサルタントなどの対事業所サービス業の増加が著しかった。

2010年時点においては、英国の中小企業数は約480万社であり、民間部門の雇用の60%を供給するほどになっている。また、その売上高は民間部門の半分程度となっている^{viii}。

しかしながら、英国の中小企業のうちの67%が2から3年間に成長を遂げるための目標を掲げているにもかかわらず、実際にその目標を達成している中小企業は、目標を掲げた中小企業の20%程度しかないことも明らかになっている。

したがって、英国政府は、2011年に「中小企業に対する支援の近代化を図る報告書」^{ix}の中で、中小企業の支援政策として、以下の4点を取りまとめている。

- ①2011年4月より、中小企業に対する法人税率を21%から20%に引き下げた。
- ②新規事業のために、50,000ポンドを上限として、National Insurance Holiday(国民保険優遇措置)を導入し、創業から1年以内に雇用した従業員10名に対して、国民保険の支払いを一部軽減した。
- ③資本利得税の起業家優遇制度を2,000,000ポンドから5,000,000ポンドに拡大した。
- ④雇用主が国民保険の支払い開始をする時点を2011会計年度から年間30億ポンドまで上昇させた。

3. DUNPHY 社に対するヒアリング調査

DUNPHY 社(以下、D 社)は、英国の Rochdale に本社を有するバーナーの製造販売メーカーである。代表取締役社長は、S.Kuligowski 女史である。D 社は、Kuligowski 女史の祖父が創業した会社で、女史は3代目の代表取締役である。同族経営会社であり、株主は全て Kuligowski 女史の身内である。インタビューには、D 社側から代表取締役の Kuligowski 女史が出席し、筆者以外に茨城キリスト教大学 青木茂男教授、立教大学 青淵正幸准教授、多摩大学 清松敏雄准教授が出席した^x。以下は、インタビューの概要である。

1)企業概要について

従業員は78名。営業利益は700万ポンド。バーナーの製造販売を行っており、国内向けは60%、残りの40%は海外に輸出している。主な輸出先国は、中国、EU圏、マレーシア、ニュージーランド、オーストラリア等である。

2)D社を取り巻く現状について(Kuligowski 女史の所見)

英国内の地域によって違いはあるが、失業者数は多い。特に建設業界では、失業者が多い。20年前程度までは組合が力を持っていたので、従業員の業務についてはいろいろと問題があったが、現在ではなくなっている。大企業においても、組合の力はダウンしている。

D社としては、以下の方針を採っている。

- ①設計から製造までのほぼ全てを内省化している。外注やアウトソーシングは活用していない。このことによって、D社の試算では、10%のコストカットに成功している。
- ②従業員に1つのスキルだけを身に付けさせるのではなく、複数のスキルを身に付けさせるようにしている。このことによって、従業員の柔軟性と会社への忠誠心が育まれる。
- ③D社の試算で、収益の内の10%程度を効率性と技術革新に投資している。この点はD社の強みを牽引していると考えている。
- ④アジアとの取引はドルで決済し、ヨーロッパ圏での取引はユーロで決済している。安定した通貨を用いることで、為替リスクをヘッジしている
- ⑤資金調達にはフリーキャッシュフローを活用している。金融機関(民間銀行)はなかなか中小企業を相手にしてくれない。ただし、政府支援(ノンリコースローン)や地域ファンドは活用を検討している。

3) 従業員との関係について

D 社では、徒弟制度と **On-the-Job Training(OJT)** を活用することにより、各従業員に複数のジョブスキルを身に付けられるようにしている。ほとんどの従業員は地元の高校出身者で、ファーストネームで呼び合うほどの親密な関係を構築している。英国人以外にもポーランド人とブラジル人が若干名いるが、その関係に変わりはない。こうした関係を構築することで、企業をあたかも家族の様に運営することに成功している。

ただし、採用の際には、複数段階の面接を実施することで、雇用予定者の適性を判断している。

したがって、従業員の中に厳しい階級制度は存在せず、新規雇用に際してもヘッドハンティングは行わない。平均就業年数は 15 年以上であり、40 年以上勤務している従業員も多い。この結果、従業員の D 社に対する忠誠心は高く、従業員がヘッドハントされるような場合にあっても、ほとんどの従業員が動じないという。

また、D 社の従業員に対する給料は英国のエンジニアリング使用者連盟(EEF)の基準に依拠している。

4) 収益性について

売上高営業利益率は 14%程度で推移している。この比率を維持することができる理由として、D 社は以下の 5 点を理由としてあげている。

- ①ハイテク産業の中にいるものの、バーナーの製造販売はニッチ市場であるので、競合他社が少ない。過去の新規参入者は 1 社であるが、既に撤退してしまった。
- ②取引先国に応じて販売価格を柔軟に設定することが可能である。ドイツや中国との取引では、相手国内(ドイツ・中国)に競合相手が複数存在するので、取引価格を低く設定している。一方で、英国内はほぼ独占であるので、自社で取引価格設定が可能である。
- ③海外の流通については、ドイツとイタリアのディストリビューターを活用しているので、販路の拡大を図ることができる。
- ④取り扱っているバーナーの種類は 100 種類以上あり、付属設備も多数であるが、一体化した設備として販売することや、可動のためのシステムとしてソフトウェアを組み込んだ製品を販売することができるので、メリットが大きい。
- ⑤利益率が低下した製品分野からもなるべく撤退しないようにしている。撤退してしまえば、そこで必要とされるスキルやノウハウは廃れてしまうが、複数の製品を扱っていることと、従業員が様々な知識を身に付けているので、利益率の低下は他の分野で取り戻

すことが可能であり、撤退する必要はないと考えている。

5)コスト管理について

主要なコストは人件費と材料費である。人件費については、D社の組織運営上(従業員を家族として扱うこと、スキルの高いエンジニアを維持すること)、欠くことはできないので、材料費にどのように対応するのが焦点となる。

25年前までは、全ての組み立て等を下請けに外注していたが、現在では、ペインティングのみを下請けに外注するように変更した。この結果、材料費に関する意思決定をD社内で行うことができるようになったので、コスト削減につながったとしている。

この点に対しては、「例えば、日本のトヨタでは80%程度をサブコントラクトとしているので、コストカットにつながった(人件費の削減効果が大きかった)としているが、D社では反対の施策を導入することでコストカットを実現したと思われるが、この点についてどのように考えているのか」と重ねて質問したところ、Kuligowski 女史は、「確かに、英国内でも30年前まではサブコントラクトがコストカットにつながるという考え方があった。しかし、D社ではマルチスキルを身に付けた従業員を活用することにより、約95%の工程を内省化している。このことによって、自社で全ての価格決定をできることの方がメリットが大きい。その代わりに、従業員は全て正社員であり、パート、アルバイトは一切使用しない」と述べている。また、英国の労働者の傾向として、遠隔地で働くよりも、自分の居住する地域で働きたいという傾向が強いことも要因の1つとして考えられると述べていた。

6)財務に関する項目について

財務に関する質問を複数の視点から行った結果、以下の7点が明らかになった。

- ①他社の財務情報は様々な入札時の資料として活用している。現在(インタビュー時点)では、D社の入札価格は競合との関係で高く設定することが可能であるが、永続的に可能であるとは限らないので、他社の動向をチェックする必要がある。
- ②従業員との家族的关系を重視するために、従業員には自社の財務情報は公開しない。従業員に財務情報を開示すると、従業員が情報過多となってしまう、D社の財務状況に一喜一憂するという事態を招いてしまいかねない。
- ③同族会社ということもあるが、外部にも財務情報は開示しない。金融機関から財務データを見せてほしいと要求されることもあるが、現時点(インタビュー時点)では借入は発生していないので、開示していない。可能な限りフリーキャッシュフローを活用する。
- ④財務データは自社の意思決定に活用する。特に利益を重視している。売上はあくまで見

栄であり、成長の源泉は利益であると考えている。利益を獲得しなければ、フリーキャッシュフローを生み出すことはできなくなり、新規投資が不可能になってしまう。この結果、企業の成長をストップさせてしまうことになりかねない。究極的には、売上が減少しても利益を維持できれば良しとする。

⑤プロフィットとサステナビリティでは、どちらを優先させるというわけにはいかないが、サステナビリティを支えるのがプロフィットであると考えている。ただし、企業が存続しさえすればよいというわけではない。特にD社では、M&Aを用いて企業規模を拡大するという方針は採用しない。この点はD社のモットーであり、自然体の中で無理をせず成長・存続していくことを考えている。

⑥利益による配当は行わない。D社の株主はKuligowski 女史の他に4名の株主がいるが、いずれも一族である。中には株式のみ保有している者もいる。

英国では、所得税がおよそ20%から50%であるが、配当に対する税率は18%^{xi}である。この点からも配当が要求されそうに思われる。しかし、D社では、株主は経営者とオーナーであり、経営者(Kuligowski 女史)には労働の対価として給料が支払われるので、配当は不要であり、他の株主(オーナー)はいずれも身内(家族)とみなし、家族のためにビジネスをしているのではないとして、配当は支払わない。

⑦投資意思決定について

上述のように配当は実施せず、内部留保は成長のための投資に利用される。その際の投資意思決定は、トップダウンで行うものとしている。例えば、インタビュー時から3年前にレーザーカッティングマシンを購入したが、回収には7年を要する見込みである。この投資に対して、Kuligowski 女史は、「大企業であれば、却下された可能性が高いが、D社製品の質の向上に資すると判断したので、投資を決定した」と述べている。また、別の例では、内部留保240万ポンドを用いて新工場を設置したが、もし配当を支払っていたら、この投資は不可能であったとも述べている。

7)同族会社の事業継承について

D社では、Kuligowski 女史の父親が先代の代表取締役であったが、インタビュー時から3年前に亡くなっている。この際の事業継承については、亡くなった後にすぐ交代するのではなく、時間をかけている。亡くなる6年前からKuligowski 女史が体表取締役社長に就任し、父親は会長として社長のサポートに徹した。その際に従業員に不安が広がらないように、交代の経緯と引継ぎの進捗状況を従業員に対して、適宜、情報提供している。

4. まとめ

以上をまとめると、D社については以下の5点が明らかであると思われる。

- ①従業員を家族同様に扱うビジネスを展開している。ただし、家族同様とはいうものの、従業員に求められる質は高い。
- ②経営者によるトップダウンの意思決定を行っているが、オーナーの介在する余地はない。
- ③財務データはあくまで意思決定に活用し、利益が優先される。
- ④企業の存続に重視が置かれている。
- ⑤コアビジネスが確立されている。

我が国の中小企業と比較した場合に、金融機関の関与や下請け・孫請けといった企業関係等、様々な要因を考慮しなければならないので、一概にすべてがこうあるべきであるということとはできないが、少なくとも、①従業員、②財務データ、③コスト概念、といった点には大きな違いが存在するように思慮される。今後は、我が国の中小企業との比較を中心に研究を進めていくこととしたい。

なお、本研究は、立教大学 青淵正幸准教授を研究代表者とする日本学術振興会の科学研究費補助金プロジェクト(基盤研究(C)課題番号24530580の一部であることを付記しておく。

-
- i R.A.Blackburn(2003)「英国中小企業の現状」信金中金月報 2003.3 増刊号,1-22 頁。
 - ii 中小企業庁(2013) ニュースリリース「中小企業・小規模事業者の数の集計結果」
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>(2013.12.26)
 - iii ボルトン委員会報告書,1971年。
 - iv 英国会社法 第382条、383条。
 - v 中小企業基本法 第2条一,二,三,四。
 - vi Yahoo ファイナンス 2014.01.14 レート,1ポンド=169.462260円。
 - vii 芦原一弥「米国シリコンバレーの発展」『郵政研究所月報』2002.6号,52頁。
 - viii 三菱総合研究所(2011)「平成22年度海外の中小企業・中小企業政策調査に関する委託事業報告書」2011年,99頁。
 - ix 英国政府(2011)「中小企業に対する支援の近代化を図る報告書」
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31562/10-1262-trade-white-paper-call-for-evidence.pdf(2014.01.14)
 - x 2013.8.14にDUNPHY社の本社で実施した。
 - xi 2009年10月現在で、一律18%。ただし、10,100ポンドの非課税枠がある。

<参考文献>

- DUNPHY(2013) *Environment and engineering data*,2013.
- R.A.Blackburn(2003)「英国中小企業の現状」信金中金月報 2003.3 増刊号,1-22 頁。
- 芦原一弥「米国シリコンバレーの発展」『郵政研究所月報』2002.6 号,52 頁。
- 三菱総合研究所(2011)「平成 22 年度海外の中小企業・中小企業政策調査に関する委託事業報告書」2011 年,99 頁。
- ボルトン委員会報告書,1971 年。
- イギリス中小企業問題諮問委員会著,商工組合中央金庫調査部訳,『英国の中小企業 - ボルトン委員会報告書』商工組合中央金庫調査部,1974 年。
- 中小企業庁(2013) ニュースリリース「中小企業・小規模事業者の数の集計結果」
<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131226006/20131226006.html>(2013.12.26)
- 英国政府(2011)「中小企業に対する支援の近代化を図る報告書」
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31562/10-1262-trade-white-paper-call-for-evidence.pdf(2014.01.14)