

プレスリリース

中堅企業研究会

## 中堅企業研究会 研究報告書を公表

### 理念を中核とした「ミッションコア経営」が成功へのカギ

日本の中堅企業の競争力向上を目的に、産官学各界の有識者によって今年5月に発足した中堅企業研究会（座長：磯辺剛彦 慶応大学大学院経営管理研究科教授）は、本日、その研究成果をまとめた報告書「強い中堅企業のかたち 中堅企業研究会レポート 2014」を公表しました。

この報告書は、製造業からサービス業まで広く中堅企業を取り巻く課題と可能性について、中堅企業研究会が調査した結果をまとめたものです。成功している中堅企業の事例研究を行い、それぞれの成功要因を徹底的に検証した結果、その競争力の源泉が経営理念を頂点とした会社のかたちや設計思想にあるとし、「ミッションコア経営」の概念を提唱しています。

これまで日本の中堅企業<sup>1</sup>は、日本経済の発展や地域経済の牽引に大きな役割を果たしてきました。しかし、これまで学術研究において注目されることはなく、政策的支援も十分とはいえませんでした。そして近年、日本の中堅企業の競争力の低下が危惧されています。中堅企業研究会は、そうした問題意識をもって、日本の強い中堅企業を分析することで、その成功要因やフレームワークを導き出し、強い中堅企業を目指している経営者への提言や、国や地方自治体へ情報提供することを目的に設立されました。

報告書では、座長を務める磯辺慶応大学教授を中心に、産官学それぞれの立場で中堅企業に携わり、専門的知識を有するメンバーである、谷田千里 株式会社タニタ代表取締役社長、出口治明 ライフネット生命保険株式会社代表取締役会長兼 CEO、林康夫 JETRO 顧問元中小企業庁長官、沼上幹 一橋大学大学院商学研究科教授が議論を積み重ね、強い中堅企業のかたちについてのフレームワーク、そしてこのフレームワークを構成する10の仮説を導きだしました。

報告書の主なポイントは以下の通りです。

- ・**問題提起**：日本の中堅企業の成功要因は、経営理念を頂点とした会社のかたち（型）や設計図にあるという「戦略3.0」を紹介する。

---

<sup>1</sup>この研究会でいう中堅企業とは、年商10億から1,000億円の日本企業を意味する。

- ・事例研究：モデルケースとしてメンバーでもある株式会社タニタ、ライフネット生命保険株式会社、及び中央タクシー株式会社（長野市）と株式会社マキオが運営するA-Z（小売・鹿児島県）の経営について検討する。
- ・成功要因の検討：スルガ銀行株式会社（銀行・沼津市）、株式会社アンデルセン（食品・広島市）、株式会社エアウィーヴ（寝具・愛知県大府市）など、様々な業種の中堅企業 8社について、経営理念や事業の定義、顧客との関係、利益の考え方など、成功要因を個別に検討する。
- ・仮説：強い中堅企業の競争力は、経営理念を頂点とした会社のかたちや設計思想にあるという、ミッションコアのフレームワークと、そのフレームワークを形成する 10 の仮説を提示する。

座長の磯辺剛彦教授は、

「これまで中堅企業は我が国経済の牽引役を担ってきました。とくに中堅企業は全国に散らばっていて、地域の雇用や経済の中核的な役割を果たしています。しかしそのような中堅企業に対する認識や政策支援は、大企業や小企業へのそれに比べ十分とはいえません。そして経営学の研究領域からもすっぱりと抜け落ちていきます。日本企業の国際競争力が低下する中、中堅企業に対する認識を高め、経営を支援することが求められています。

中堅企業研究会では様々な業界で活躍している中堅企業をとりあげ、その事例研究を行いました。議論を重ねる中で、このような強い中堅企業の経営は、従来のものとは異なった経営の設計図があることに気づきました。それは『経営理念を中核とした会社のかたち』でした。私たちはこのかたちをミッションコアの経営と名付け、ミッションコアを形成する仮説を導き出しました」と述べています。

この報告書は、ウェブサイト「中堅企業フォーラム」で全文を無料で公表しています（URL：<http://midmarketforum.org/?p=353>）。中堅企業研究会では、これらの活動を通じて、中堅企業全体の底上げを図るとともに、それら企業の競争力向上を支援し、日本全体のさらなる発展への寄与を目指しています。

#### 本件に関するお問い合わせ先

中堅企業研究会 事務局（ウェーバー・シャンドウィック内）

加々美／井上／野中 電話：(03) 5427-7383/7411/7370

Email: [tkagami@webershandwick.com](mailto:tkagami@webershandwick.com) / [tinoue@webershandwick.com](mailto:tinoue@webershandwick.com) /

[mnonaka@webershandwick.com](mailto:mnonaka@webershandwick.com)

「中堅企業研究会」 研究会メンバー

				
磯辺剛彦 慶応大学大学院 経営管理研究科 教授（座長）	谷田千里 株式会社タニタ 代表取締役社長	出口治明 ライフネット生 命保険株式会社 代表取締役会長 兼 CEO	林康夫 JETRO 顧問 元中小企業庁長 官	沼上幹 一橋大学大学 院商学研究科 教授

メンバー略歴

**座長 磯辺 剛彦 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授**

1981年慶應義塾大学経済学部卒業。1981年（株）井筒屋入社。1991年同大学経営学修士号、1996年同大学経営学博士号取得。1997年スタンフォード大学ビジネススクール客員研究員。1999年流通科学大学商学部教授。2005年神戸大学経済経営研究所教授。2007年より現職。

2008年スルガ銀行企業経営研究所所長。商工総合研究所中小企業研究奨励賞（1999年）、国際ビジネス研究学会賞（2010年）受賞。著書に「トップシェア企業の革新的経営：中核企業の戦略と理念」（白桃書房、1998年）など。「中核企業」の提唱で知られる。

**谷田千里 株式会社タニタ 代表取締役社長**

1997年佐賀大学工学部卒業後、船井総合研究所などを経て、2001年にタニタ入社。2005年タニタアメリカ INC 取締役就任。2008年より現職。

近年、健康計測機器メーカー タニタは「健康をはかる」から「健康をつくる」とし、機器での計測にシステムやサービスを付加することで健康総合企業へとビジネス領域を広げている。「丸の内タニタ食堂」など社員食堂を起点とするビジネス展開は、マーケティングの視点から高い評価を得て、2012年には第4回日本マーケティング大賞を受賞している。現在、経済産業省が開催する次世代ヘルスケア産業協議会の委員に就任している。

**出口 治明 ライフネット生命保険株式会社 代表取締役会長兼 CEO**

1948年三重県生まれ。京都大学を卒業後、1972年に日本生命保険相互会社に入社。企画部や財務企画部にて経営企画を担当するとともに、生命保険協会の初代財務企画専門委員長として、金融制度改革・保険業法の改正に従事する。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て、同社を退職。2006年に生命保険準備会社を設立し、代表取締役社長に就任。2008年の生命保険業免許取得に伴い、ライフネット生命保険株式会社を開業。2013年6月より現職。

主な著書に、「生命保険入門 新版」(岩波書店)、「直球勝負の会社」(ダイヤモンド社)、「仕事に効く 教養としての『世界史』」(祥伝社)、「部下をもったら必ず読む『任せ方』の教科書」(角川書店)、「『思考軸』をつくれ」(英治出版)、「百年たっても後悔しない仕事のやり方」(ダイヤモンド社)など。

### 林 康夫 ジェトロ顧問、元中小企業庁長官

1966年3月東京大学法学部卒業。同4月通商産業省(現経済産業省)入省、1969年7月~1971年6月英国オックスフォード大学に留学。1981年8月~1984年6月国際エネルギー機関(IEA)長期協力局部長。1995年基礎産業局長、その後通商政策局長、中小企業庁長官などを経て退官。1998年海外経済協力基金(現JICA)理事、1999年国際協力銀行理事(埼玉大学大学院客員教授—国際金融機関論)。2000年6月三井物産(株)代表取締役、常務取締役、2001年4月代表取締役、常務取締役、電機・プラントプロジェクト本部長。2002年10月常務執行役員、機械・情報グループ・プレジデント。2003年6月代表取締役専務執行役員。2004年4月副社長執行役員兼欧州三井物産(株)社長、2006年4月同社顧問。2007年4月~2011年9月、独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)理事長。現、同顧問。

### 沼上 幹 一橋大学大学院 商学研究科教授

1983年3月一橋大学社会学部卒業。同4月から一橋大学大学院商学研究科に進学。1988年4月から成城大学経済学部専任講師。1991年には一橋大学商学部附属産業経営研究所(現イノベーション研究センター)に移籍し、2000年4月から教授、現在に至る。なお、1994年~95年にかけて英国Warwick Business Schoolに客員研究員として赴任している。専攻は経営戦略論、経営組織論、経営学方法論。著書に『液晶ディスプレイの技術革新史』(白桃書房、日経経済図書文化賞・毎日新聞社エコノミスト賞受賞)、『わかりやすいマーケティング戦略』、『組織戦略の考え方』、『経営戦略の思考法』など