

はじめに

中小企業は、わが国の全事業者数（約337万者）の99.7%を占める地域経済社会の主要な構成員であり、地域経済に根ざす全国各地の信用金庫にとっても、貸出金の約7割を占める主要な取引先であると同時に、共に地域経済を支える同志でもある。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、1994年の発足以来、中小企業の経営動向や、それを取りまく産業動向などを主要な調査研究テーマのひとつに掲げ、地域事情を熟知している信用金庫役職員と連携しながら、全国津々浦々で躍動する中小企業経営者への訪問取材を数多く実施してきた。

本稿では、筆者が当研究所における中小企業経営の調査研究業務に従事した1998年以降、全国の信用金庫役職員らの協力を得て訪問取材を実施してきた延べ500社近くに及ぶ中小企業の中から11社を厳選し、環境変化に挑み続ける経営者らの取組みという観点から再度の訪問取材を敢行、あらためて最新の取組み事例として紹介していくものである。前回訪問取材時と同様に快くご対応いただいた経営者のみなさまには、この場をお借りしてあらためて心より感謝を申し上げる次第である。

なお、本稿の基本的なストーリーとしては、筆者が延べ400回以上にわたって対応してきた、信用金庫取引先の中小企業経営者向け講演会等でメインテーマに掲げることの多かった「環境変化に挑む！全国の中小企業の経営事例」に準拠して作成した。この中で取り上げるマーケティング関連のキーワードの数々が、本稿で紹介する取組事例とシンクロしているものも多い点などを感じていただきながら、ご一読いただければ幸いである。

1. 環境変化に挑むとはどのようなことなのか

(1) 環境変化対応の重要性が高まる中小企業経営

①事業存続のカギを握る環境変化への対応

近年の企業経営を取りまく事業環境の変化は極めて多岐にわたっており、さまざまな要素が複合的に絡み合いながら、時々刻々と変化のスピードを速めている（図表1-1）。

大手企業との競争激化など総じて厳しい事業環境下に置かれていることの多い中小企業においても、自社を取りまく事業環境が常に変化し続けていることなどを勘案すれば、こうした事業環境の変化へ対応し続けていくことこそが、まずもって事業存続のカギを握るであろうことはいうまでもない。

なお、こうした環境変化対応の重要性は、生物が環境変化に適応することで生き残り繁栄することなどを論じた「ダーウィン^(注1)の進化論」にも通じるものがあるといわれている。すなわち、ダーウィンの進化論とは、「環境変化に最も適応した個体（生物）が生き残り、繁殖することで種全体が環境に適応して

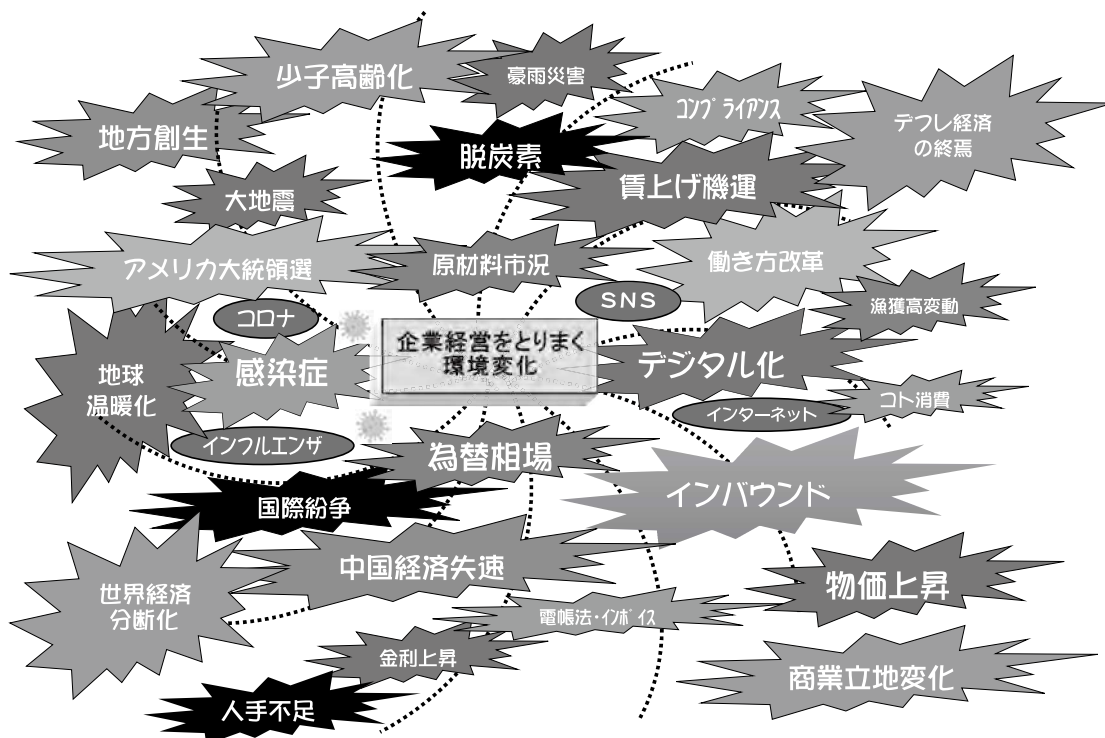
(注)1. チャールズ・ダーウィン(1809～1882)は、イギリスの地質学者・生物学者で、1859年に進化論についての書籍「種の起源」を出版したことなどで知られている。

いく（適者生存）」という考え方がベースとなっており、いうまでもなく企業経営を論じたものではない。しかし、①変化に適応することが個体の生存には不可欠であるという根幹にある論理が、企業経営における事業存続の重要性と通じていること、②進化論でいうところの変異（新しい特徴が生まれるプロセス）は、企業経営の場面で求められることの多いイノベーション（変革）にも通じる面があること、③自然界における生態系の変化（環境変化）は、企業経営における市場ニーズ変化、技術革新、規制緩和などの事業環境の変化と重なる部分が多いとみられること、など、今日の中小企業経営に相通ずるような点も少なくないものと考えられる。

いうまでもなく、企業経営をとりまく事業環境の変化は、絶え間なく日々小刻みに変化していくようなものから、中長期にわたって緩やかに進展していくような構造的なもの、あるいは自然災害のような突発的なものまで、その変化のスピードや経営への影響度合いはさまざまなのが実情だ。こうしたなかで事業を存続・発展させていくためには、環境変化へ対応し続けていくことが必須であり、変化対応力を磨き上げていくことこそが、あらゆる企業にとっての経営上の最重要課題のひとつであると考えられる。

中小企業は、相対的に小規模であるが故に、大企業に比べて事業環境の変化へ迅速かつ機動的に対応しやすいといった面を持ち合わせているとも考えられる。環境変化に対応しきれなかったために、それが“命取り”となって市場から退場を迫られた大企業も少なくないなか、環境変化への対応の重要性は、今後ますます高まっていくものと考えられる。

図表1-1 企業経営をとりまく環境変化のイメージ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

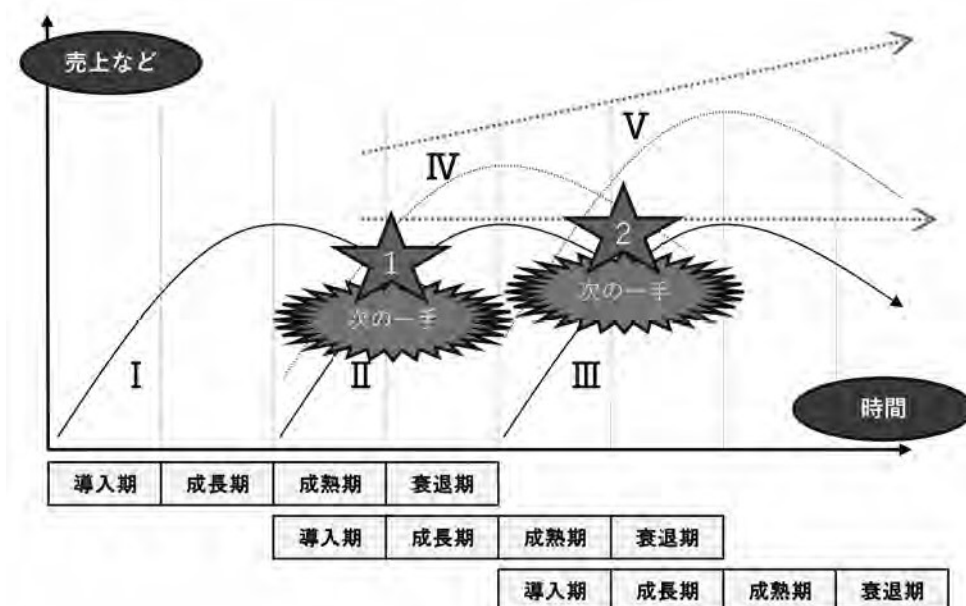
②事業ライフサイクルも見据えながら“次の一手”を模索

企業経営における環境変化対応の重要性を中長期のスパンで考えたとき、マーケティングの世界において“モノの寿命”と併せて考える際に用いられることの多い製品ライフサイクル^(注2)（プロダクト・ライフサイクル：PLC）の考え方を準用した「事業ライフサイクル」（企業の成長サイクル）がひとつの参考になるものと考えられる。

すなわち、事業ライフサイクルとは、起業・創業から事業撤退（廃業・倒産など）までの期間を「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのフェーズに区分したひとつのサイクルとして捉え、それぞれのフェーズごとに経営課題や戦略・戦術などを考えていくというものである。

仮に、ひとつのサイクルを“一世代”（≒およそ30年）と捉えれば、創業直後（または先代経営者からの事業承継直後）の立ち上がり時期が「導入期」、事業としての軌道化を経て躍進していく過程が「成長期」、事業として一定程度の安定がみられる「成熟期」、ピークアウト感の広がりなどで世代交代（事業承継等）も視野に入ってくる「衰退期」、のように区分することができる（図表1-2）。この事業ライフサイクルを、前出の“環境変化”と重ね合わせて考えたとき、世代を超えて中長期のスパンで進展する環境変化は、経済社会全体で構造的かつ不可逆的に進展する“時代の変化”そのものであり、中小企業が事業の成熟・衰退を回避して存続を図っていくためには、成熟期から衰退期に入る前段階で、世代交代も含めた抜本的な対応（“次の一手”＝図表1-2の★印）が不可避であると考えられる。横ば

図表1-2 事業ライフサイクルのイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 製品（プロダクト）ライフサイクルとは、人間のライフサイクル（人の一生を誕生・幼少期から老年期までライフステージごとに複数に区分けして生活スタイルを把握するマーケティング手法の一種）の考え方を準用し、製品が市場に登場してから退場するまでの、消費者が製品を購入できる期間全体を一つのサイクルと捉え、これを「開発期／導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つに区分してマーケティングなどに活用する考え方。

い圏内を念頭に置くにしても“次の一手”は必要不可欠（Ⅰ→Ⅱ→Ⅲ）であり、何十年あるいは何百年にもわたって、代々で事業承継を成し遂げている長寿企業の多くも、この“次の一手”を繰り返しながら今日に至っているものと考えられる。

一方、事業としてのさらなる躍進（Ⅰ→Ⅳ→Ⅴ）を念頭に置くのであれば、“次の一手”はより大胆に打って出る必要もあるものと考えられる。ちなみに、次代を担う若い後継者が、それまで先代経営者の築いてきた事業基盤を引き継ぎつつ、その感性をフルに活かして時代の変化（環境変化）に適合した次の一手でⅠ→Ⅳ→Ⅴのように躍進を遂げていくような展開は、まさに「第二創業」とも呼ばれるものに相当すると考えられる。世代交代を一つの武器として、環境変化への対応力を一気に高めていくことも、中小企業としての成長戦略のひとつといえよう。

近年の企業経営をとりまくさまざまな環境変化のスピードは、デジタル化の進展などにより今後ますます加速していく方向にある。こうしたなかで、環境変化に対応しなければ、やがて成熟から衰退を余儀なくされてしまうことは必然とみられる。環境変化に対応し、企業として戦略的に“次の一手”を打ち続けていくことの重要性は、激動の時代背景の中で、今後ますます高まっていくことになるとみられる。

(2) “強み”を活かした“次の一手”でどの方向性を目指すのか

①隠れた“強み”を抽出するSWOT分析

厳しい事業環境下に置かれていることの多い中小企業が、事業の継続・存続を目指していくうえで、さまざまな環境変化へ対応しながら“次の一手”を打ち出していくことが極めて重要であることは、前述のとおりである。

こうしたなかで、中小企業が経営戦略として“次の一手”をどのように打っていくべきなのかを考えていくうえでよく知られている分析手法のひとつに「SWOT（スウォット）分析」の存在があげられる（図表1-3）。SWOTとは、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字をとったもので、隠れた“強み”を抽出する経営分析手法として古くから広く知られているものである。最近では、企業経営のための「健康診断ツール」として経済産業省が作成・公開しているローカルベンチマーク^(注3)（ロカベン）でも、非財務面での分析においてそのエッセンスが織り込まれるなど、SWOT分析は、今日的にも主要な経営分析手法のひとつとしてのポジションを確立している。

SWOT分析を行うことにより、経営者自身でも強みと認識していなかったようなことが、あらためて強みとして浮上することも少なくないことから、別名“宝探し”と呼ばれることもある。その反面、経営者自身が

(注)3. 企業の経営者と金融機関等が対話をしながら「ローカルベンチマークシート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指す診断ツール。財務分析にかかる「6つの指標」と非財務面からみた「4つの視点」によって、企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴とされている。ちなみに、「6つの指標」とは、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率、とされている。一方、「4つの視点」とは、①経営者への着目、②事業への着目、③企業を取り巻く環境・事業者への着目、④内部管理体制への着目、とされている。

図表1-3 SWOT分析の大枠

	プラス面	マイナス面
内部環境	<p>強み (Strength)</p> <p>強みを活かす</p>	<p>弱み (Weakness)</p> <p>弱みを克服する</p>
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>機会を捉える</p>	<p>脅威 (Threat)</p> <p>脅威を回避する</p>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

自社の強みだと認識していたことが、顧客アンケート調査などから実はそうでもなかった（誤認）という実態が明らかになることもある。このため、本格的にSWOT分析へ取り組んでいくにあたっては、経営者のみで完結させてしまうよりも、できるだけ幅広い層の意見も取り入れながら、ある程度の客観性を担保できるような体制で実施していくことが、ひとつのカギを握っているものと思われる。

いずれにしても、SWOT分析等から認識された自社の強みの中に、さまざまな環境変化へ対応していくための“次の一手”の手掛かりやヒントが隠されている可能性は高いとみられる。厳しい現実と照らし合わせれば、決して万能とはいえない面もあるものの、混迷する経済社会の中で、自社は何を手掛かりとしてチャレンジしていくべきなのかを戦略的に考えていくうえで、SWOT分析はひとつの有力な分析ツールとして、その機能を発揮するような場面もあるものと考えられる。

②アンゾフの経営戦略マトリクスも活用して“次の一手”の方向性を模索

強みを活かした“次の一手”をどの方向で打ち出していくべきかを考えるにあたっては、「アンゾフ^(注4)の成長戦略マトリクス」（以下、「同マトリクス」という。）がひとつの参考になろう。すなわち、同マトリクスでは、成長戦略を「製品・技術」と「市場」の2軸に置き、それらをそれぞれ「既存」と「新規」に分けることで、目指すべき方向性を4象限のマトリクスで示している（図表1-4）。

左上の「I. 既存事業の継続」は、既存事業・技術×既存市場で示されるとおり、次の一手を考えるうえでの出発点にもなる部分であり、今後もここを掘り下げていくような方向性を、同マトリクスでは「市場浸透戦略」と呼んでいる。現状維持のようなやや保守的な方向性もここに含む場合がある。

右上の「II. 新製品開発」の方向性は、新製品・技術×既存市場で示されるとおり、いままでの市場に、新しい製品やサービスを投入して、売上を拡大しようとする戦略で、同マトリクスではこれを「新製

(注)4. イゴール・アンゾフ(1918～2002)は、「戦略的経営の父」とも呼ばれるロシア系アメリカ人の応用数学および経営学者、事業経営者。「アンゾフの成長戦略マトリクス」は、成長戦略のフレームワークとして世界的にも有名である。

図表1-4 アンゾフの成長戦略マトリクス

市場 \ 製品・技術	既存事業・技術	新製品・技術
	既存市場	I. 既存事業の継続 (極める)
新市場	III. 新市場開拓	IV. 経営の多角化

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

品開発戦略」と呼んでいる。既存市場の新たなニーズに対応した製品やサービスを開発できるかどうか、大きなカギを握っている。

左下の「Ⅲ. 新市場開拓」の方向性は、既存事業・技術×新市場で示されるとおり、既存の製品やサービスを新しい市場に投入していく戦略で、同マトリクスではこれを「新市場開拓戦略」と呼んでいる。既存製品の域外進出・域外展開などがこれに該当し、営業力や販売ネットワークなどによる「売る力」がカギを握る。

右下の「Ⅳ. 経営の多角化」の方向性は、新製品・技術×新市場で示されるもので、同マトリクスでは「多角化戦略」と呼んでいる。未知の領域となるため相応のリスクを伴うものであり、チャレンジする方向性としてのハードルは高いが、既存事業との関連性を意識した経営革新の方向性としては、念頭に置くべきものでもあると考えられる。

ちなみに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所の「全国中小企業景気動向調査(特別調査)」では、2023年4-6月期とその6年前(2017年4-6月期)に、全国の中小企業経営者(約1万6,000先)に対して、今後の事業展開としてどちらの方向性を目指していくかについてのアンケート調査を実施している。その集計結果をみると(図表1-5)、最も多くを占めたのは「I. 既存事業の継続」で、直近では47.2%と、6年前比3.4ポイントの上昇となっていた。逆に「II. 新製品開発」や「III. 新市場開拓」はそれぞれ6年前に比べてやや後退しており、その間の「コロナ禍」を挟んで中小企業の成長戦略はやや

図表1-5 3~5年後に向けた事業展開の方向性

	2017年4-6月期	2023年4-6月期	増減
I. 既存事業の継続 (現状維持)	43.8	➡ 47.2	+3.4
II. 新製品開発	11.9	➡ 10.9	-1.0
III. 新市場開拓	33.2	➡ 25.9	-7.3
IV. 経営の多角化	1.3	➡ 1.7	+0.4
縮小・撤退	2.4	➡ 2.4	±0.0
特に考えていない	7.7	➡ 11.7	+4.0

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査(特別調査)」をもとに作成

保守的な方向に振れた可能性もありそうだ。ただ、「IV. 経営の多角化」については、極めて少数派ながらも微増となっており、コロナ禍を経てチャレンジへ舵を切った経営者の存在もわずかではあるが確認できた。

厳しい事業環境に置かれていることの多い全国の中小企業ではあるが、事業環境の変化の流れを正しく見極めながら、自社の強みをあらためて認識したうえで、成長戦略の方向を定めるなどの対応を進めていくことが期待される。

(3) 中小企業ならではの経営戦略とは

① 中小企業ならではの強みがあることも再認識したい

2024年版の「中小企業白書・小規模企業白書」にもあるとおり、わが国の中小企業・小規模事業者は、企業数で全体（約337.5万者）の約99.7%、従業者数で全体（約4,748万人）の約70%を占め、わが国の経済社会全体の中で大きなウエイトを占めていることはよく知られている。

中小企業は、大手企業との比較の中で厳しい経営状態にあるとみられがちではあるが、その弱みとは裏腹に、中小企業ならではの強みがあることも見逃してはならない。例えば、意思決定の迅速性や、大胆さと革新性の発揮のしやすさ、小回りの利く経営、地縁・人縁に由来する地元密着性などは、中小企業ならではの強みといえよう。また、大手企業にとっては非効率で参入しづらいようなニッチ市場に特化することで、固定客をベースとした独自の存立基盤を築いているようなケースも多く、地域経済の主要な担い手として一定の役割を果たしていることなどもポジティブな要素といえよう（図表1-6）。

反面、中小企業の弱みとして、経営者の能力に頼る部分が大きくなり過ぎているようなケースでは、ワンマン経営の弊害や組織力の不足が露呈したりすることも少なくない。あるいは、企業体力の不足など

図表1-6 中小企業の強みと弱み

		強み	弱み
経	営	意思決定の迅速性、大胆さ 革新性の発揮	ワンマン経営（経営の不透明性、計画性・中長 期的視点の不足） 組織力の不足
資	ヒ	中核業務人材の高度な専門性 緊密なコミュニケーション（家族経営など）	中核業務以外の人材不足（人材確保難） 人材育成余力の制約
	モ	専門特化した設備 カイゼン等による独自の生産性向上	規模の制約 質の制約（新技術導入が困難）
	カ	中小企業専門金融機関の存在 政策による支援	機動的な資金調達 の困難さ 所有と経営の一致による会計の不透明性
	情	連携等のネットワーク化の容易さ 人縁・地縁（地元密着性、高いニーズ把握力）	情報発信・収集力不足 ICT化の遅れ
	報		
	(ネットワーク)		
市	場	地元密着（地域的市場占有性の高さ、常連客） 専門特化によるニッチ市場の確保	価格競争の限界 広域市場展開の限界（事業拠点の固定化）
そ	の	新規性の発揮 やりがい（ワーク・ライフ・バランス、高齢者 や女性の活用）	環境変化への適応スピードの限界 地球環境問題など社会的課題への対応力

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に起因する価格競争の限界、地球環境問題やSDGsなど社会的課題へ対応していただくの余力に乏しいなど、厳しい現実と直面しがちな面があるのもまた現実といえる。

こうしたなかで、今後も事業の存続・発展を目指す中小企業においては、地域社会から必要とされ続ける存在となるべく、さまざまな環境変化へ対応し続けていかなければならないことは、これまで再三にわたって述べてきたとおりである。

②中小企業の目指すべき方向性を示すマイケル・ポーターの競争戦略

環境変化への対応を模索する中小企業が、地域経済社会の中で引き続き存在感を発揮しながら厳しい競争を勝ち抜いていくためには、どのような経営上の戦略が求められていくのだろうか。

競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーターによれば、企業の競争戦略は、ターゲットとする市場を「広くする」か「狭くする」か、自社の競争優位性を「価格面での優位性（低価格）」あるいは「競合他社にはない独自性（差別化）」のいずれで確保するかによって、「①コストリーダーシップ戦略（低価格によって競合他社への優位性を築く）」、「②差別化戦略（価格面以外の強みによって競合他社への優位性を築く）」、「③集中戦略（特定の狭い市場や顧客に向けて資源を投入する）」、という3つのパターンに類型化できるとされている。さらに、「集中戦略」は、「③-1コスト集中戦略」と「③-2差別化集中戦略」に分けることができるとされている（図表1-7）。

このうち、大企業と比べ資本力や人員数等の経営資源が豊富ではない中小企業が、価格面での優位性を指向する「①コストリーダーシップ戦略」で生き残っていくのは現実的に困難とみられる。価格競争よりも製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる中小企業の利益は、おおむね増加傾向にあるという調査結果もあることなどを勘案すると^{(注)5}、むしろ中小企業としてとるべき戦略は、ポーターの競争戦略でいうところの「②差別化戦略」、とりわけ相対的に規模の小さい中小企業の場合は「③-2差別化集中戦略」にあるのではないかと考えられる。

図表1-7 マイケル・ポーターの競争戦略

		自社の競争優位性	
		低 価 格	差 別 化
戦 略 ターゲ ャット	広 い	①コスト リーダーシップ戦略	②差別化戦略
	狭 い	③集 中 戦 略	
		③-1 コスト集中戦略	③-2 差別化集中戦略

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)5. 例えば、中小企業庁「小規模企業白書(2020年版)」第2-4-11図(Ⅱ-111)をみると、利益が増加傾向にある小規模事業者は、製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる割合が高いという実態を参照することができる。

③ 「弱者逆転」のためのヒントを示すランチェスター戦略

ポーターの「差別化集中戦略」からさらに踏み込むような形で「弱者逆転の法則」などで広く知られている経営戦略のひとつに、イギリスの航空工学等のエンジニアであったフレデリック・ランチェスター（1866～1946）が提唱した「ランチェスター戦略」の応用展開があげられる。

今日的に経営戦略のひとつとして知られているランチェスター戦略は、もともとは第一次世界大戦（1914～1918）のころの戦闘機による空中戦を分析して、どうしたらその戦いに勝てるかという観点から法則としてまとめられたのがその原点とされている。その後の第二次世界大戦（1939～1945）時には、米軍の作戦研究班による軍事戦略として一段と発展を遂げてきた。

ところが、戦後に入るとランチェスター戦略は、一転して企業経営の視点からあらためて注目されるようになり、わが国においても経営コンサルタントの田岡信夫氏（1927～1984）の著書「ランチェスター販売戦略」の発刊（1975年）などを機に、“小が大に勝つ”あるいは“弱者逆転の法則”と銘打った経営戦略として、幅広く支持されてきた経緯がある。

とりわけ、「ランチェスター第1法則（弱者の戦略）^(注6)」では、局地戦、接近戦、一騎討ちなど、中小企業が勝ち残るための戦略的なキーワードが数多く登場する状況にあり、厳しい企業間競争からの“生き残り”を図る中小企業にとって、大い

に参考になるものと考えられる（図表1-8）。実際に、地域経済の中で際立った存在感を発揮している気鋭の中小企業では、このランチェスター第1法則に登場するキーワードの数々がよく当てはまることが多いように思われる。環境変化に対応した次の一手をより確かなものとしながら厳しい競争を勝ち抜いていくためにも、中小企業としての強みを最大限に活かした“戦い方”を極めていく必要もありそうだ。

図表1-8 ランチェスター戦略の概要



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)6. これに対し「ランチェスター第2法則（強者の戦略）」では、広域戦、遠隔戦、確率戦など、数量的に兵力の勝る大企業に向けたキーワードが数多く登場する。なお、ランチェスター戦略における強者・弱者は、必ずしも規模で捉えているわけではない。例えば、中小企業でも、とある市場で圧倒的なシェアを有していれば、それは強者と捉えられるとされている。