

3. 環境変化対応をリードする中小企業経営者たちのさらなる躍進に期待

以下では、本稿で紹介してきた中小企業11件の取組み事例を、(1) 環境変化への対応、(2) 強みを活かす、(3) 中小企業ならではの存立基盤、の3つの視点で大別しながら総括してみた。

(1) 環境変化に対応し続けることがまずは事業存続の出発点

環境変化への対応という観点からは、(株)ハガタ屋（香川県東かがわ市）、(株)坊源（宮城県柴田郡川崎町）、(株)印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）、五位堂工業(株)（奈良県香芝市）の4社をピックアップしてみた（図表3-1）。

図表3-1 環境変化への対応という観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
(株)ハガタ屋	香川県東かがわ市	強度・切れ味・耐久性に優れる抜型の需要開拓に喜岡社長自ら奔走。得意先の海外移転の動きなど事業環境変化を見極めつつ、強みを活かして新たな需要先を次々に開拓して主要顧客は時代と共に大きく変化。技術力を活かして大手企業とも直接取引を拡大。近年では精度にも優れる強みを試験片抜型へ展開。JISやISOの規格にも適合した同社の試験片抜型は、大手企業や公的研究機関などユーザーサイドの信頼も高く、積極的な展示会出展などで新たな引合いも増加、さらなる事業変革へまい進している。
(株)坊源	宮城県柴田郡川崎町	先代社長（父親）が築いてきた宿泊業関連の事業基盤をベースとしながらも、娘として長年現場を経験してきた原社長の感性をフルに活かした温泉旅館「観山聴月」の新規オープンで時代の変化を巧みに取り込んで躍進。さらに、これに甘んじることなく、「第1回旅館甲子園」でのグランプリ獲得に続き、オールインクルーシブの温泉旅館やドッグラン付きのグランピングの開設、さらには温泉廃熱利用によるカカオ栽培への挑戦など、絶え間ないチャレンジと変革の連続で若い従業員の士気高揚にも直結。
(株)印傳屋上原勇七	山梨県甲府市	400年以上の歴史を有する「甲州印伝」の伝統に甘んじることなく、代々の経営者が一子相伝の秘技として引き継いできた秘伝の技法を、先代経営者が従業員らとも共有することを決断し“企業”としての発展基盤を構築。さらには、東京・青山や大阪・心斎橋などファッショントレンドの最前線での直営店展開や、ファッションアイテムとしてのコラボ企画の拡充など、時代の変化に対応したファッションアイテムへの変革にも注力、新たな境地を開拓している。
五位堂工業(株)	奈良県香芝市	千年以上の長きにわたって鋳物の製造一筋に事業を展開。ダイナミックな時代の変化に柔軟に対応し、需要先を次々と変えながら事業を存続させてきた対応力は、長寿企業ならではの強みの源泉とみられる。「新しいもの好き」とされる社風の下、先代社長時代の主力工場の移転拡張決断や、現・津田社長によるBtoCを念頭に置いたクラウドファンディングへの挑戦など、千年の歴史に甘んじることなく常に新しいものを求め続ける経営姿勢で今後も事業の存続・発展・変革を目指す。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いずれの企業も、それぞれの事業環境の変化を受けて、経営者自らが先頭に立ち、立ち止まることなく対応し続けている点で共通する部分がみられた。例えば、事業環境変化をいち早く察知して次々と新たなターゲットを開拓し続ける(株)ハガタ屋の経営スタンスや、顧客志向の変化を全面的に反映した温泉旅館の新設に踏み切る(株)坊源の経営判断は、機動的な環境変化対応を成し遂げている好事例といえよう。また、400年超の伝統を持つ「甲州印伝」を現代風のファッションアイテムへ変革させていく

㈱印傳屋上原勇七の取組みや、千年以上の長きにわたって主要顧客をダイナミックに変遷させながら時代の変化に適応し続けてきた五位堂工業㈱の取組みは、中長期的な観点からの環境変化対応という点で示唆に富む部分が多かった。

これまで再三にわたって述べてきたように、事業をとりまく環境の変化に対応し続けてこそ、中小企業は事業存続を成し遂げていくことができる。何も対応しなければ、事業をとりまく外部環境等の変化の荒波によって、当該企業の事業ライフサイクルが成熟期から衰退期へと導かれていってしまうようなことも少なくない。

中小企業をとりまく外部環境は時々刻々と変化しており、極端に言えば本日そこそこ売れたものでも、需要の一巡、競合企業の出現、天候不順や天災地変などの要因（環境変化）によって、明日以降も同じように売れていくとは限らないことは、多くの企業経営者たちが認識しているところでもあろう。中小企業をとりまく環境変化は、このように時々刻々と変化していくようなものもあれば、中長期的なスパンで緩やかに進展していくような構造的かつ不可逆的なものもある。その変化の流れは、自社の経営にとって決して順風とはいえないようなことも少なくない。しかし、外部環境の変化そのものを変えることができないとすれば、事業の存続を目指す中小企業経営者自らが、先頭に立ってそれらの変化へ対応し続け、変革を繰り返していくことが何より肝要であると考えられる。環境変化へ対応し続けることこそが、まずは事業の存続や変革の出発点であるといえそうだ。

(2) 中長期的な事業存続へ向けて強みを活かした“次の一手”は不可欠

強みを活かすという観点からは、㈱山崎製作所（静岡県静岡市清水区）、㈱山村製作所（新潟県三条市）、㈱谷組（北海道名寄市）の3社をピックアップしてみた（図表3-2）。

いずれの企業も、“強み”を活かしながら環境変化に対応し続けている点で共通する部分が見られた。例えば、それまで培ってきた板金加工の技術力や対応力を強みとして自社ブランド展開のベースとして活かしている㈱山崎製作所のケースや、素材としての鋼を知り尽くしていることが強みとなって半製品から最終製品への展開を実現している㈱山村製作所のケースなどは、ものづくり企業としてのそれぞれの強みを活かしている好事例といえよう。また、土木建設業からトマト作りへ参入した㈱谷組のケースは、土木建設業としての大地との親和性のみならず、高糖度のトマトを栽培しやすい気候風土（外部環境）そのものを自社の強みとして活かしているという点でも興味深いものがあったといえよう。

いうまでもなく、環境変化へ対応していくうえでの“次の一手”は、何らかの形でその企業特有の“強み”を活かしたものであることが望ましい。そうしたなかで、それぞれの企業が長年にわたって培ってきた有形・無形の事業基盤は、仮に今日的ではない状況になってしまっていたとしても、一朝一夕では築くことのできない“宝の山”であることも少なくないとみられる。こうした“宝の山”を発掘するきっかけとなるもののひとつが、本稿で述べてきた「SWOT分析」であるといえよう。

一方、本稿の「アンゾフの経営戦略マトリクス」のところでも述べてきたように、強みを活かす方向性として「既存事業の継続（極める）」というのもひとつの戦略ではあると考えられるが、ダイナミックな環境変化への確に対応していくうえで、現状維持的な戦略は、結果的に衰退につながっていくようなリスクも孕むとの考え方もある。環境変化へ対応した“次の一手”を模索していくうえで、自社の隠れた強みを発掘し、現状維持にとどまることなく、戦略の方向性を広げていくことによって、中長期的な事業存続の可能性は一段と広がっていくことになるものと考えられる。

図表3-2 強みを活かすという観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
㈱山崎製作所	静岡県静岡市清水区	板金関連の下請け仕事中心で失われかけていた現場社員のプライドを取り戻すべく、二代目に就任した山崎社長が中心となり、新しい経営理念にプライドを掲げながら自社ブランドの立上げに挑戦。デザイナーを志向する娘の申し出を踏まえてヘアアクセサリーのオリジナルブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、百貨店の催事やインターネットで販売。ブランドを反映した相応の価格帯で展開しつつ、品質や技術力が最終ユーザー（消費者）のみならず既存取引先にも評価され、現場社員のプライド奪還や人材確保に絶大な威力を発揮。オープンファクトリー実施で「カッコいい！」を精力的に発信。
㈱山村製作所	新潟県三条市	素材（鋼）を知り尽くしている強みを活かして、それまでの半製品（刃物用生地）から一步踏み込んで最終製品（理美容はさみ）へ挑戦。自社ブランド「景雲」は、昔ながらの“鍛冶屋”の流れを引き継いだ品質（切れ味や耐久性）が国内のみならず海外のプロの美容師からも高く評価され、同社の看板商品として定着。新型コロナで展示会活動が制限された局面では、インターネット活用で新たな活路を見出し、期間限定の無料レンタルで使い心地を体感できる仕組みも導入、時代の変化を捉えた販路の変革に挑戦。
㈱谷組	北海道名寄市	2000年代半ばの公共工事縮減という苦境の中で、町役場からの提案をきっかけにトマト作りに挑戦。あくまで土木工事業を主体とする企業として大きく展開し過ぎないという堅実な姿勢を貫きながら、高糖度のフルーツトマト収穫につながりやすい気候風土を最大限に活かし、企業経営の視点も巧みに取り入れながら事業を継続。現在は、同社のフルーツトマトが首都圏の飲食店で高級食材として取り扱われたり、隣接地に設けた直売所での販売堅調など、同社のトマト作りは20年近くの歳月を経て同社の変革をも象徴するユニークな看板事業として定着。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（3）中小企業ならではの存立基盤を次世代へつないでいくために

中小企業ならではの存立基盤という観点からは、関口醸造㈱（茨城県筑西市）、㈱川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）、㈱境田商事（秋田県秋田市）、日東香料㈱（東京都目黒区）の4社をピックアップしてみた（図表3-3）。

いずれの企業も、事業環境の変化を受けて、経営者自らが先頭に立ち、中小企業ならではのそれぞれの競争戦略によって独自の存立基盤を確立している点で共通する部分がみられた。例えば、自社醤油をふんだんに使うことで大手企業が手がけにくい特長を前面に出した商品を開発し大ヒットさせた関口醸造㈱のケースや、鹿児島市内に特化した“局地戦”の徹底で競争力の源泉を創出している㈱川商ハウスのケース、食器専門店として徹底的な品揃えや商品調達力で近隣百貨店との差別化を図っている㈱境田商事のケース、大手企業が手がけにくい多品種少量の各種香料に特化して独自の事

業基盤を確立している日東香料(株)のケースなど、いずれの取組みも中小企業ならではの競争戦略を実践することで相応の存立基盤を確立している好事例ばかりであった。

図表3-3 中小企業ならではの存立基盤という観点からピックアップした事例企業のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
関口醸造(株)	茨城県筑西市	事業環境が厳しさを増す醤油醸造業から新規参入した米菓（せんべい）も大手との競争で苦戦を強いられる中、「100人のうち1人か2人が美味しいと言ってくればそれでよい」という逆転の発想の下、自社醤油をふんだんに使って醤油味を前面に出した「お醤油屋さんのつけやき」が、そのユニークな味わいから大ヒット商品につながり今日まで定着。“つけやきファン”が工場隣接の直売店等にもたびたび来店するなど独特の存在感を発揮。今後も地元産の米にこだわりながら“6次産業としてのせんべい屋”を志向。
株川商ハウス	鹿児島県鹿児島市	鹿児島市内に特化した賃貸不動産の仲介管理業者として、インパクトの強い巨大看板や地域限定のTVCMを活用したユニークな広告宣伝活動など、“局地戦”の展開により地元で抜群の存在感を発揮しながら躍進。草創期よりフィービネス重視の堅実経営を貫き強固な事業基盤を確立。最近ではインターネットやSNSも巧みに活用して時代の変化に対応。創立50周年へ向けて、近年では地元への恩返しなどを念頭にネーミングライツの展開など地域貢献活動にも注力。2023年に就任した水谷社長の下で新しい人事理念「自律型ポジティブ人材」を掲げながら内部管理体制の強化も推進中。
株境田商事	秋田県秋田市	秋田駅前の商店街に立地する直営店「食器のさかいだ」の品揃えや商品調達力は、こだわりの消費者などからの絶大な支持を受け、専門店として近隣の百貨店の食器売場をも凌駕する勢い。常に危機感を抱く境田社長は、地元の伝統的工艺品「川連漆器」とのコラボや、“現代の名工”と連携した「金継ぎ」への対応など、立ち止まることなく新たなチャレンジを次々と展開。今後は地域の一員として商店街活性化に尽力していくとともに、好立地の店舗をフルに活かすべく次世代（長女、次女）とも連携強化へ。
日東香料(株)	東京都目黒区	食品原料に配合する香料（フレーバー）を中心に、大手企業が本格的に手がけにくい多品種少量の各種香料に特化して事業を展開。主要取引先を通じてわが国を代表する大手食品メーカーも軒並み同社香料を使用。あたかも“秘伝のたれ”のごとく代々で守り続けてきた調合技術で独特の存立基盤を確立。近年では長年の取引先との信頼関係の下で、産地限定の農産加工品の仕入販売や、こだわりのシーズニング（粉末調味料等）の受託製造など、海外も含めた同社独自の調達網を活かした新しい事業も軌道化へ。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

一般に、中小企業が、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に勝る大手企業との“戦い”に正面から勝ち抜いていくことは容易ではない。しかし、本稿の前段でも述べてきたように、大手企業の側にも、大手企業ならではの“弱点”のようなものがあるのもまた実態であり、そこに中小企業ならではの存立基盤を確立させていく余地もあることは、本稿で紹介してきた事例企業などを通じて示してきた通りでもある。

わが国企業数の99.7%を中小企業が占めるという実態は、すべての経済社会を大企業のみで賄うことはできないことの証左でもあり、中小企業ならではの存立基盤が無数に存在していることの証でもある。そうしたなかで、それぞれの中小企業は、その存立基盤の持続可能性を高め、次世代へ繋いでいくことが、中小企業経営の究極の目標のひとつであり、またそれは、今後の飛躍を目指す中小企業にとっては変革の礎にもなっていくものと考えられる。

(4) 事業の存続・発展・変革をつなぐ“変化対応のDNA”

地域経済社会に立脚する中小企業が、その存立基盤を確立しながら、中長期的にも事業の存続や発展を成し遂げていくうえで、常に環境変化へ対応し続けていくことがすべての出発点であり、また、それをリードしていくのは、事業環境のすべてを掌握している経営者自身にほかならない。

そうしたなかで、事例企業11社の環境変化対応への取組みを振り返ると、変化対応をリードしているのは、現経営者のみならず、先代経営者の時代からの取組みであったり、さらにそれ以前からの取組みであったり、あるいは次世代へつないでいくような局面であったりと、何らかの形で“変化対応のDNA”を世代を超えて社風として受け継いでいるようなケースばかりであった。なお、この“変化対応のDNA”は、同族間で受け継いでいるばかりではなく、組織として受け継いでいるようなケースもあったことを考えれば、中小企業自体がまさに“生命体”そのものである証でもあり、冒頭で述べてきた「ダーウインの進化論」の「環境変化に最も適応した個体が生き残る」という考え方と親和性があるように思われた。

なお、本稿で紹介してきた事例企業の経営者すべてに共通していたことのひとつに、“常に何かやっている”といった、躍動感のようなものがあったように思われる。日ごろより「このままではいけない」という危機感を頭の片隅に抱きつつ、立ち止まることなくすぐに実行に移すスピード感とチャレンジ精神は、本稿の中でも述べてきた「中小企業ならではの強み」に通じるものがあると考えられる。ひとつひとつのチャレンジが必ずしも成功に結び付いているわけではないが、さまざまな困難を乗り越えながら、次々と“次の一手”を繰り出し続ける経営者マインドは、環境変化への対応そのものであり、それらの連続が、事業の継続・発展を経て、やがては変革へもつながる原動力になっていくものと思われた。

活力ある中小企業の躍進の総和が、わが国経済社会のさらなる活性化に結び付くことに疑いの余地はなく、それは地域経済に立脚する全国の信用金庫の切なる願いでもある。熱き中小企業経営者たちの今後のさらなる躍進を心より祈念して、本稿の結びとしたい。

おわりに

本稿を作成するにあたっては、地元の信用金庫役職員の協力の下、貴重なお時間をいただきながら、再度の訪問取材を実施してきた。中には10数年ぶりに再会するようなケースもあるなかで、それぞれの企業が期待通り、あるいはそれ以上に躍進を続けている状況に遭遇し、時空を超えて大きな感銘を受けることの連続であった。礼節をもって快くご対応いただいた経営者のみなさまと、それを的確につないでいただいた全国の信用金庫役職員のみなさまに、この場をお借りしてあらためて感謝申し上げます、信金中金月報「特集号」の結びとさせていただきます。

< 参考資料 >

- ・阿部誠『大学4年間のマーケティングが10時間でざっと学べる』(2017年9月、(株)KADOKAWA)
- ・伊藤達夫『これだけ！SWOT分析』(2013年5月、(株)すばる舎リネージュ)
- ・経済産業省『ローカルベンチマークの手引き』((株)帝国データバンク産業調査部)
- ・経済産業省『ローカルベンチマークガイドブック(企業編)』(経済産業省 経済産業政策局 産業資金課)
- ・信金中央金庫 総合研究所(現 地域・中小企業研究所)『信金中金月報2007年1月号「企業の農業参入を巡る最近の動向」-成長・注目分野シリーズ③-』
- ・信金中央金庫 総合研究所(現 地域・中小企業研究所)『信金中金月報2008年5月号「経営環境変化への対応が求められる中小製造業」-自社の“強み”を極めながら事業を存続・発展させていくために-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2010年11月号「“活力ある中小小売業”とは」-苦境の中でも勝ち残る中小小売業者の秘訣を探る-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2011年7月号「業況堅調企業の経営事例にみるこれからの中小企業経営のヒント」-全国中小企業景気動向調査のさらなる“深掘り”を試みる-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2018年12月号「千年企業の継続力」-なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2020年2月号「中小企業の「継続力」を考える③」-ファミリービジネスにおける“ファミリーガバナンス”の力-』
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『信金中金月報2022年8月号「脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①(製造業編) -技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワード-』
- ・(一社)全国信用金庫協会『信用金庫職員のための経済金融ガイド(2020年版)』(2020年7月)
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』(各年版)
- ・燕三条こうばのじてん作成委員会『こうばのじてん(第1~3版)』(2018年9月、燕三条プライドプロジェクト事務局・(公財)燕三条地場産業振興センター)
- ・デービッド・アトキンソン(David Atkinson)『国運の分岐点』(2019年9月、(株)講談社)
- ・西村克己『1分間マイケル・ポーター』(2013年3月、ソフトバンククリエイティブ(株))
- ・野上真一『改訂版 マーケティング用語図鑑』(2021年2月、(株)新星出版社)
- ・フィリップ・コトラー(Philip Kotler)、ヘルマワン・カルタジャヤ(Hermawan Kartajaya)、イワン・セティアワン(Iwan Setiawan)『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』(2022年4月、朝日新聞出版)
- ・福永雅文『ランチェスター戦略「弱者逆転」の法則』(2005年5月、(株)日本実業出版社)

(注) 本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。
