

## 業況堅調な小規模事業者とは ④

—時代の変化を捉えた「強い思い」から「イノベーション」の実現へ—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

山口 郁乃

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 業況堅調、小規模事業者、事業の持続的発展、質の高い経営、強い思い、イノベーション

(視 点)

近年、小規模事業者をあらためてクローズアップする機会が着実に増えている。例えば、2014年6月に施行された小規模企業振興基本法では、基本原則として、「成長発展」に加えて「事業の持続的発展」も位置付け、規模の拡大だけではなく技術の向上や雇用の維持に努めることも成長の一つの形であることが示された。

本稿では、本年度のテーマとして取り上げた「業況堅調な小規模事業者とは」の第4弾として、前回までと同様に業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介しながら、業況堅調を維持するポイントを整理したい。

本シリーズが、全国各地で活躍する小規模事業者の“気づき”の足がかりとなり、新たな一歩を踏み出すきっかけの一つとなることを期待している。

(要 旨)

- 小規模事業者は、どちらかといえば成長拡大よりも経営の質を高めることに軸足を置くところが多い実態がみられるなか、中小企業政策の軸足も「小規模事業者」の活性化に移りつつある。
- 小規模事業者が業況堅調な経営を維持するうえでのキーワードは、「イノベーション」といえよう。「イノベーション」とは、必ずしも“新発見”とか“業界の概念が変わる”というような大きなインパクトを持つ取組みに限らない。日常的で身近なことであっても、昨日よりも今日のほうが少しでも改善するよう取り組むことも立派な「イノベーション」である。また、「イノベーション」は、“一回取り組んだら終わり”という性質のものではなく、“トライ&エラー”の精神で、都度修正を繰り返しながら改善を図っていくことでより精度を上げていくものといえよう。
- 業況堅調な小規模事業者に対する今回の取材を通じて、それぞれの代表者の「強い思い」を感じることができた。これら代表者の時代の変化を捉えた「強い思い」が、すべての経営基盤の土台となり、「イノベーション」により枝葉を芽吹かせ、「業況堅調な小規模事業者」という名の“雄健な花”を咲かせ続けることができるのではないだろうか。

## はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2014年6月の小規模企業振興基本法の成立で脚光を浴びつつある「小規模事業者」を対象に、全国各地の信用金庫の協力により、「業況堅調な小規模事業者とは」を全4弾のシリーズとして情報発信してきた（図表1）。本稿では、その最終章として、小規模事業者が業況堅調であり続けるための“共通項”を探ることとしたい。

本シリーズが、わが国経済の経済基盤を支える多くの小規模事業者の“気づき”となり、新たな一步を踏み出すきっかけの一つとなれば幸いである。

### 1. 「事業の持続的発展」という志向

近年の小規模事業者を取り巻く外部環境は、人口減少、それに伴う国内需要の減少、過疎化、高齢化、大企業の海外移転、海外との競争の激化など数々の構造的な変化に直面している。こうしたなか、小規模事業者は、売上の減少や経営者や従業員の高齢化等のさまざまな経営課題を抱えている。

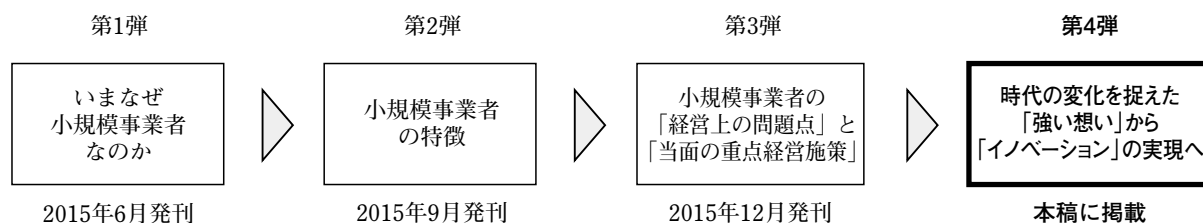
2010年6月に「中小企業憲章」が制定されたことをきっかけに、中小企業のなかでもよ

り規模の小さい「小規模事業者」について、地域特性を活かした事業展開による就業機会の提供、地域住民の生活向上や交流促進への寄与、創造的な新産業の創出などにおいて、わが国経済社会の発展に寄与する積極的な存在として捉え直そうという気運が高まり、中小企業政策の軸足も、「小規模事業者」の活性化に移りつつある。

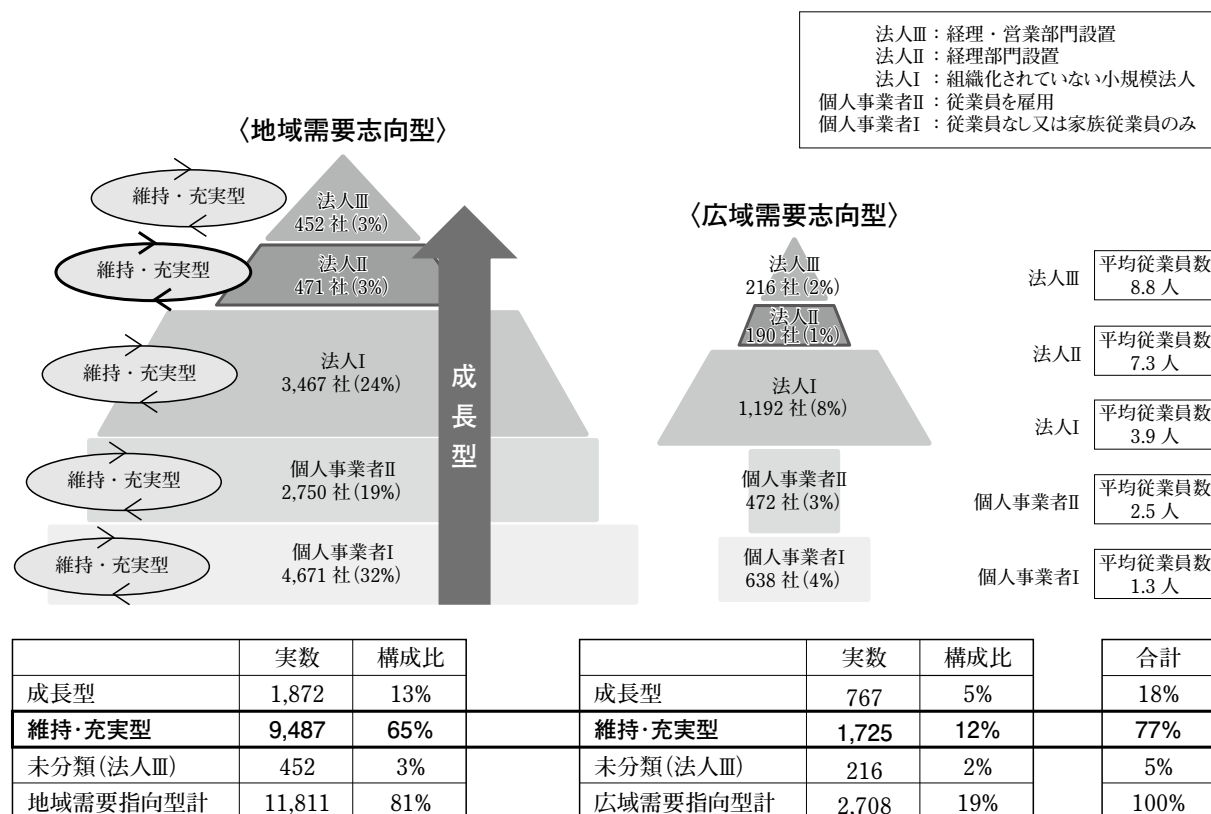
こうした流れのなかで2014年6月に成立、施行した小規模企業振興基本法では、小規模事業者に対して、中小企業基本法の基本理念である「成長発展」のみならず、技術やノウハウの向上、安定的な雇用の維持などを含む「事業の持続的発展」も基本原則として位置づけている。具体的には、売上げ、利益、従業員数などの規模の拡大だけを求めるのではなく、雇用の継続や品質向上など“質の高い”経営を行っている小規模事業者の力を最大限発揮できるよう支援する方向性が示された。

全国商工会連合会が2013年10月に示したアンケート調査「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」の結果をみても（図表2）、小規模事業者の77%が組織的発展を志向しない「維持・充実型」を望んでおり、小規模事業者はどちらかといえば成長拡大よりも経営の質を高めること、すなわち「事業の持続

図表1 情報発信スケジュール



図表2 小規模事業者の類型化



(注) 1. 全国商工会連合会が、2013年10月に商工会会員企業18,078社に対して実施したアンケート調査のうち、小規模事業者14,519社を集計している。  
 2. 個人事業者Ⅰ～法人Ⅲの区分で、上のステージを志向する企業を「成長型」、同じステージにとどまりながらも、事業の持続的発展を志向する企業を「維持・充実型」としている。  
 3. 法人Ⅲについては、組織的成長の余地がないため、今回の集計では、維持・充実型、成長型のいずれにも属さないとして、未分類としている。  
 (備考) 『中小企業白書2014年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的発展」に軸足を置く小規模事業者が多い実態が示された。政策の方向性が実態により近づいたといえるのではないだろうか。

## 2. 堅調な業況を支える「イノベーション」

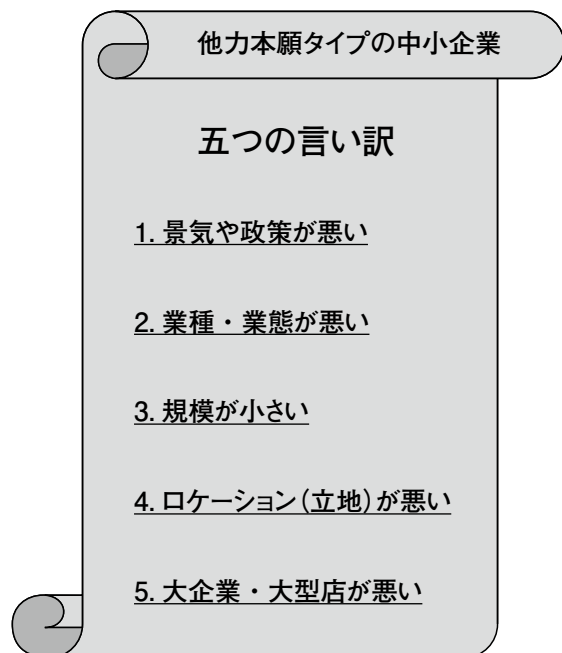
### (1) 外部環境に左右されない業況の「よい」企業

法政大学の坂本光司教授は、中小企業のなかには“五つの言い訳 (図表3)”を口実に、自社の業績低迷の原因を“内ではなく外にある”と決めつける傾向が多いと指摘した。そ

うえで、業績の良い中小企業ほど、原因をすべて“内”にあると考えて自己革新の努力を行っている」と述べている。

実際、信金中央金庫 地域・中小企業研究所が四半期ごとに実施する「全国中小企業景気動向調査」をみると (図表4)、外部環境の変化にかかわらず、どの時期においても一定数の中小企業が業況が「よい」と回答している。近年では、その回答数がリーマンショック前の水準を超え、「五つの言い訳」が通用しないことの証左の一つを示しているといえる。すなわち、業績低迷の原因を、外

図表3 他力本願タイプの中小企業の“五つの言い訳”



(備考) 坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社 2』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

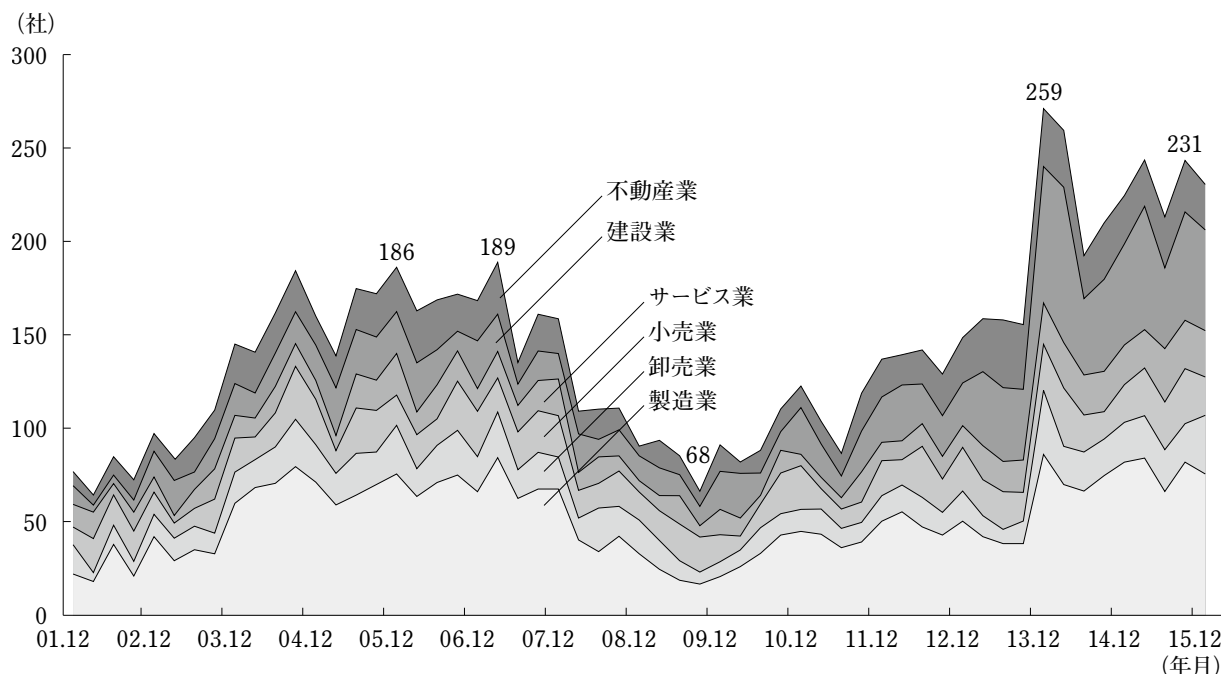
部環境のせいにはせず、いまこそ自社の本質を見極めて行動すべき時期にさしかかっているといえるのではないだろうか。

### (2) 「イノベーション」で業況堅調へ

外部環境に左右されていない業況堅調な中小企業はどのようなことをしているのだろうか。坂本光司教授は、その著書で、他律的な経営から脱却し、イノベーション活動に取り組んでいることを挙げる。

「地域発、中小企業イノベーション宣言！」を副題に掲げた『中小企業白書2015年版』をみても、プロダクト・イノベーション<sup>(注1)</sup>とプロセス・イノベーション<sup>(注2)</sup>の2つに区分した分析で、そのどちらにおいても、

図表4 業況が「よい」と答えた企業 (20人未満)



(備考) 1. 全国中小企業景気動向調査の対象企業のうち従業員数20人未満の企業約10,000から抽出  
2. 全国中小企業景気動向調査のデータをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 1. 自社の商品・サービスについて、新たなものを開発・提供することや、既存のものを大幅に改善すること。  
2. 商品の製造方法やサービスの提供方法について、新しい方法を導入することや、既存のものを大幅に改善すること。

「イノベーション<sup>(注3)</sup>」に取り組む中小企業の7割超で、収益力を維持または向上していることが明らかになった(図表5)。すなわち、現状に立ち止まることなく、「いま持っている資産や情報、人材・製品を活用して、より良いものが生まれませんか?」、「もっと綺麗で使いやすい作業場にならないか?」など、どんな小さなことからでも改善策を考えることをきっかけにイノベーション活動に取

り進むことが、業況堅調な経営へのスタートになるといえよう。

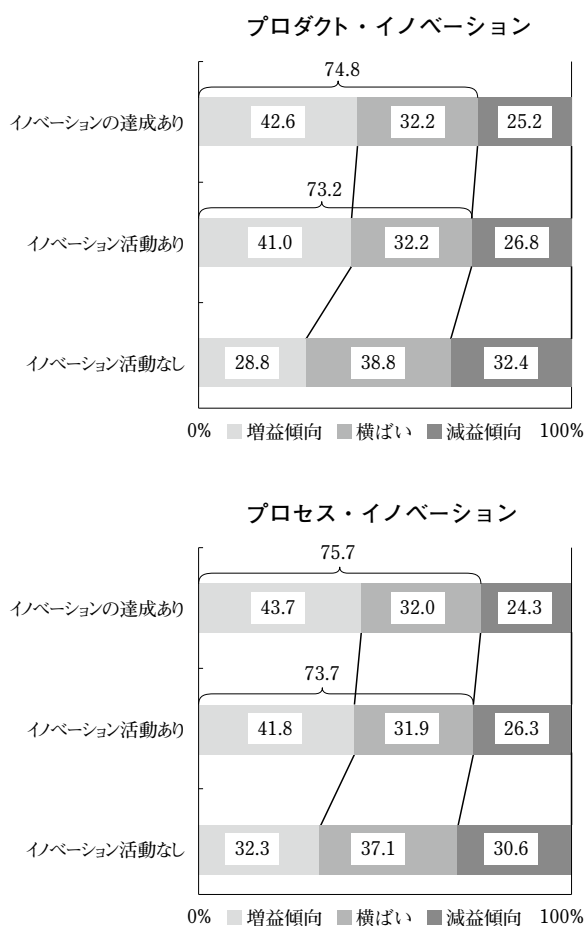
### 3. 業況堅調な小規模事業者の経営事例

以下では、第3弾までに引き続き、全国各地で活躍中の業況堅調な小規模事業者の経営事例を紹介する。

#### (1) 株式会社ミルフィーユ(東京都大田区千鳥)

当社は、病院やクリニックの処方箋に対する保険調剤を行う「クローバーリーフ薬局」を主力に、これに併せて健康食品やマスクをはじめ一般用薬の販売も手がけている、地域密着型の調剤薬局である(図表6、7、8)。社長の千葉憲一氏(43)(以下、「千葉社長」という。)が創業したのは2012年の年末。現在、従業員はパートも含めて総勢5名で経営している。社名の「ミルフィーユ」の由来は、フランス語で「mille」(ミル)が「千」、「feuille」(フィユ)は「葉」を意味しており、社長の苗字の「千葉」と、ケーキのミルフィーユのように大田区千鳥の町で歴史を積み重ねていきたいという思いが込められている。店名の「クローバーリーフ薬局」は、同じく社長の苗字にちなんで「葉っぱ」につながるのある名前から決めた。千葉社長は、パソコンが得意なこともあり、大田区内でもまだ数店しかおこなわれていないインターネット販売にも取り組んでおり、大豆イソフラボ

図表5 イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向



(備考)『中小企業白書2015年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3.『中小企業白書2015年版』の定義によると、イノベーションとは、一般的に新しい技術の発明をさす言葉であると認識されているが、それだけでなく新しいアイデアから価値を創造し、社会に変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味しているとされている。

ンをスーパーイソフラボンである「エクオール」に変換出来るかを自己検査出来る検査キットなどが売れ筋商品となっている。一般用薬のうち半分が、インターネット販売によるものである。業歴はまだ浅いが、「優しさが仕事を創る」という理念のもと、経営は順調に推移している。

千葉社長は、薬学部を卒業後、「いつかは独立して社長になろう！」という夢を抱きつつ、まずは調剤の経験を積むため、荏原病院（大田区、病床数約500床）前の大きな調剤薬局に就職した。その後、近隣の東急池上線千鳥町駅前の地場の調剤薬局にも勤務していたが、その時に、そこで取引のあったクリニックからより近い場所への新規出店の要請があり、社内で検討していくうちに、当時の勤務先の社長より独立を勧められるという機会を得て、独立を決断するに至った。東日本大震災発災直後から、東京都薬剤師会からの派遣薬剤師として活動した経験も、独立を決断するうえで大きな自信となった。

創業当初は、出店要請のあったクリニックからの処方箋取扱いがほとんどであったが、現在の取扱い比率は50%ほどで、それ以外で主要な仕事の一つに、近隣の特別養護老人ホーム（特養）の処方箋の取り扱いがある。特養の入居者は、高齢のため錠剤よりも粉末やシロップタイプの薬を希望するケースが多いため、市販の薬でないものは粉碎や液体化を行い、服用困難な人向けにもキメの細かい調剤を行っている。特養の処方箋では一度に大量の調剤を求められることも多く、大型の

図表6 株式会社ミルフィーユ



当社の概要

社名	株式会社ミルフィーユ
代表	千葉 憲一
所在地	東京都大田区千鳥
設立	2012年
従業員数	1名（他パート4名）
年商	約6,000万円
業種	調剤薬局

（注）写真（上）は千葉憲一氏（社長）（下）はオリジナルスライムセット  
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

全自動錠剤散薬分包機を導入し、正確で早い調剤を行える体制を構築している。

千葉社長は、店頭での服用指導も大事にしているが、自宅に戻ってからもしっかりと薬の服用を続けてもらうことがそれ以上に重要と考えている。このため、服用時点毎に飲む薬をひとまとめにする一包化を行ったり、服用間違いを防ぐために、顧客と相談しながら各

包に名前や薬品名、服用時間を印字するなど、オーダーメイド調剤にも積極的に取り組んでいる。また、地域密着の調剤薬局として、来店が難しい在宅療養の患者の自宅に訪問しながら、薬学的管理及び服用指導も行っている。

他にも、医療機関からの処方箋を、あらかじめスマートフォンで撮影しメール送信すれば、来店時の待ち時間を短縮することが出来る「スマホ調剤」（処方箋調剤予約サービス）なども行うなど、さまざまな形で顧客サービスの向上に努めている。

昨年夏には、夏休み特別企画として小学3～6年生を対象に「調剤体験2015」というイベントを開催した。チョコレート菓子を使用した「錠剤」や、着色粉糖の「散薬」、かき氷用シロップを使用した「水剤」、トースト用クリームペーストの「軟膏」を用意し、白衣を着た子供たちに、模擬処方箋をもとに実際の店舗内で調剤体験をしてもらった。保護者からも好評で、これを機に地元の人々との距離が一段と縮まった。他にも、当店オリジナルのスライムセット（洗濯のり・ホウ砂・色素の詰め合わせ）や科学教材を販売し、子供たちに小さなころから楽しく科学に興味を持ってもらおうと努めている。

創業してから3年を経過し、店舗の経営も堅調に推移しているが、将来を見据えた経営課題としてまずは人材の確保育成が重要であると考えている。同じ志を持ち、全ての行動の根幹に「優しさ」があり、規制に縛られるだけでなく、やりたいことをやってみるチャレ

図表7 店舗外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表8 調剤室と千葉社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ンジ精神にあふれるような人材を求めている。

今後は、顧客に「まず初めに相談してみよう！」と考えてもらえるような総合薬局を目指す。一般用薬品から医療材料、理科キット等の幅広い品揃えと、子供から高齢者まで様々なサービスで対応し、顧客にとってより身近で便利で使いやすく、「優しさ」を基準にした経営をしていく意向である。さらに、すでに取り組んでいる訪問での薬学的管理及び服用指導も、ニーズを踏まえて今後さらに増やしていく予定である。また、在庫を円

滑に回すためには複数店舗での営業が望ましいという実情もふまえ、将来的には2店舗目の開業も視野に入れるなど、今後も持ち前の前向きな経営スタイルを貫いていく意向である。

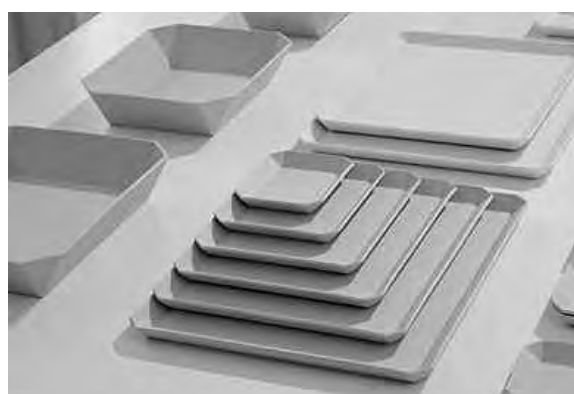
## (2) 株式会社百田陶園 (佐賀県西松浦郡有田町)

当社は、有田焼に代表される陶磁器生産で有名な佐賀県の有田町で、有田焼の企画、流通、販売を一貫して担う「有田焼の総合商社」である(図表9)。当社の前身にあたる百田家は、1647年に鍋島藩の窯元として窯焼きで創業し、第二次世界大戦後に陶磁器卸売業に転換して、先祖代々の“やきもの”に対する情熱を今に受け継いできた。

現社長の百田憲由氏(48)(以下、「百田社長」という。)は、地元の高校で野球に打ち込む“野球少年”で、卒業後は父親の紹介により東京・築地で魚河岸関係の職を得た。ところが、百田社長が20歳になった1989年頃、父親である先代社長が体調を崩したことをきっかけに、地元に戻り事業を手伝うことになった。当時、同社では、仕入れた有田焼の商品(主に業務用食器)を営業車にサンプルを積んで、1か月かけて全国の旅館や飲食店に訪問販売をする営業スタイルであり、百田社長としては、“もっと効率よく売れる方法はないだろうか”と常に自問自答を繰り返していた。

1990年代に入り、有田・伊万里地区での陶磁器生産出荷額が徐々に落ち込んでいくなか、百田社長は15代目社長に就任した。百田

図表9 株式会社百田陶園



### 当社の概要

社名	株式会社百田陶園
代表	百田 憲由
所在地	佐賀県西松浦郡有田町
設立	1972年
従業員数	7名(他パート10名)
年商	約1億6,000万円
業種	陶磁器卸売業

(注) 写真(上)百田社長(信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影)(下)1616/arita japan(株)百田陶園提供

社長は、父親の事業を手伝うなかで抱いた「有田焼を時代に合わせたものにしていかないと産業として成り立たない」との強い想いを胸に、有田焼卸団地協同組合青年部と協力して、「新生・有田焼」を国内外に発信するためのプロジェクトチームを立ち上げた。本プロジェクトチームにおいて、地元の陶磁器商社や窯元を巻き込みながら、従前の有田焼のイメージにとらわれずに、機能性、デザイ



ン、価格など幅広く議論を重ねた結果、「匠の蔵」シリーズが誕生した。本シリーズの1つで2005年11月から発売を開始した「至高の焼酎グラス」は、その後の2年間で14万個以上を売り上げるなどの大きな実績をあげた。

こうしたことがきっかけとなり、2010年半ば、建て替え休業中だった「パレスホテル」(東京・丸の内)より、リニューアルオープン後の地階アーケードへのテナント出店を打診される機会を得た。百田社長は常々「有田焼は変化しないといけない」という強い想いを抱き続けてきたことから、熟慮の末、有田焼を全国へ発信できる絶好のチャンスとして活かすことを決断した。これを機に、まったく新しい有田焼を一から創ることに挑戦した。まずは、デザイナーを何人か紹介してもらい、その中の一人で、世界で活躍するプロダクト・空間デザイナー・柳原照弘氏にコンタクトをとった。百田社長の有田焼への熱い想いに共感した柳原氏は、現地に赴いて有田の歴史や有田焼の素材、職人の技術の良さを十分に見聞したうえで、地元の窯元3社とともに「世界のスタンダードブランドを創ろう」と新ブランド立上げに着手した。この試行錯誤の結果、柳原氏のデザインした「スタンダード」シリーズが生まれた。用途を限定しないフレキシブルな形状でありながら、非常に強度のある高密度の陶土を用いた

ライトグレーの陶器であり、有田焼の持つ華美ではない美しさを引き継いでいる。いわゆる、“良き古さ”を残しつつ、現代の多様な食生活を受け入れたシンプルな形状の陶磁器である。シンプルであるがゆえに、高い生産性も確保した。さらに、柳原氏の紹介で、オランダのデザインデュオ「ショルテン&バーイングス」とも組んで、有田焼の色使いを最大限に引き出した「カラーポーセリン」シリーズも生み出した。本シリーズは、日本の伝統色である、淡く、果敢(はか)ない色の層を重ねながら、「陶磁器」の域をはみださない範囲で有田焼特有の色遣いを反映し、現代的で非常に高い機能性を保っている。

この2つのシリーズの誕生によって、わが国の焼き物の伝統に対する新たな解釈がもたらされ、有田焼の新ブランド「1616/arita japan」<sup>(注4)</sup>が完成した。この「1616/arita japan」は、2012年4月にイタリア・ミラノで開催された世界最大級の国際見本市「ミラノサローネ」<sup>(注5)</sup>でデビューし、世界中のデザイン関係者から高い評価を得て多くのメディアの取材依頼が殺到した(図表10)。とりわけ、ミラノサローネ直後に、ニューヨークタイムズ紙が「1616/arita japan」を大きく取り上げ絶賛のコメントを掲載した結果、世界各国のバイヤーからオファーが届くなど大きな反響があり、この取組みは有田焼の世界への発信に大きく貢献

(注)4. 「1616/arita japan」の「1616」とは、初めて有田で陶磁器が作られたとされる年号のこと。「世界共通の記号である数字を使いたい」と百田氏が提案し、さらに「世界へ向けて“日本”と“有田”も強調させよう」と柳原照弘氏が付け加えたことで、「1616/arita japan」の名が生まれた。

5. ミラノサローネ(正式名称: Salone Internazionale del Mobile di Milano)は、イタリア・ミラノで毎年4月に開かれる世界最大級の国際家具見本市。世界最先端のデザイントレンドの発信地として、デザイン業界に多大な影響力を持ち、グローバルでのその影響力と関心の高さから、近年ではデザインエキシビションの枠を超えたブランド発信の場としても注目を集めている。

図表10 ミラノサローネにおける出展風景



(備考) 株式会社百田陶園提供

した。また、このころオープンした「パレスホテル東京」内の直営店「MOMOTA TOUEN」は、当社ブランドを東京から発信するフラッグシップの役割を果たしながら現在に至っている(図表11)。なお、「1616/arita japan」は、翌13年に、同じくミラノで開催された「エル・デコ インターナショナルデザインアワード」<sup>(注6)</sup>のテーブルウェア部門でもグランプリを獲得し、「1616/arita japan」は、世界が認める“オンリーワンブランド”として確立しつつある。

ブランド確立の動きと併せて、百田社長は有田焼の販売戦略も大きく見直した。従来の業務用需要に対応した“仕入れて販売する”スタイルをやめ、築いたブランドイメージを保って商品価値をさらに高めるため、掲載雑誌、ライター、写真に積極的に意見を出しながら、一般の消費者に向けた「有田焼ブランド」の良さを伝えることに徹した。高級家具店やファッションのセレクトショップ、カフェなどをはじめ、有田焼の出店先や掲載雑

図表11 パレスホテル東京の直営店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

誌をも厳選して見せ方を工夫した。これらが奏功し、いまでも雑誌等の取材が絶えず、有名ブロガーにも取り上げられるなど、有田焼の“広報”に成功した。この結果、「1616/arita japan」は、国内だけでなく、ヨーロッパを中心に海外展開も着々と進んでいる。

この「1616/arita japan」での成功をきっかけに、佐賀県の「有田焼創業400年事業」のプロジェクトの一つとして、官民一体になった新たなブランド創りが始まり、当社も参画している。このなかで、有田焼のものづくり文化をさらに世界に向けて広げるため、県内外の16社(商社6・窯元9・製造販売1)と8か国のデザイナー16人で構成する「2016/project」を発足した。「2016/project」では、比較的低価格で大量生産を行う「スタンダード(Standard)」シリーズと、ひとつひとつ職人の手によって造る高価格帯で提案する「エディション(Edition)」シリーズの2本立てとし、2016年4月の「ミラノサロー

(注)6. エル・デコ インターナショナル デザイン アワード (ELLE DECO International Design Awards)は、通称EDIDAの愛称で親しまれ、デザインに精通した世界25カ国の『エル・デコ』編集長の投票により優れたデザイナーやプロダクトが決定されている。

ネ」で新たな有田焼のブランドとして発信していく予定である。

百田社長は、「有田焼ブランド」の確立で一定の成果を上げたことをふまえ、今後、地元での職人の確保・育成に軸足を大きく移し、できれば女性の職人を輩出したいとも考えている。また、今後5年以内に、「有田焼」を地元の主要産業として再生し、“昔の輝き”を取り戻すという壮大な目標に向かってさらに突き進んでいく意向である。

### (3) 日本プライスマネジメント株式会社 (福岡県北九州市若松区)

当社は、熊本県立大学の特任准教授として環境化学分野を専攻してきた現社長の吉<sup>よしかくてつ</sup>赫哲氏(43)(以下、「吉社長」という。)が、その研究成果を実用化するため、2011年に起業した、気鋭の“大学発ベンチャー”である(図表12)。

「確かな技術でしっかりとした物づくり」を経営理念とする当社の現在の事業内容は、①紫外線(UV)を発するLED(発光ダイオード)による水の殺菌・消毒装置の開発・製造・販売(UV-LEDの「照射装置」で特許取得済み)、②下水汚泥、家畜糞尿、食品残渣などの廃棄物(湿潤系バイオマス)に対して「可溶化<sup>(注7)</sup>」という処理を加えることで、そこからエネルギーを創出しつつ、その残渣も活用できるという独自開発のバイオマスプラントの設計・製造・販売(プラントの

図表12 日本プライスマネジメント株式会社



#### 当社の概要

社名	日本プライスマネジメント株式会社
代表	吉 赫哲
所在地	福岡県北九州市若松区
設立	2011年
従業員数	12名
年商	約3億円
業種	バイオマスプラント事業 UV-LED製品開発事業

(注) 写真(上)は社長の吉氏(下)社名ポスター(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

中核を担う「可溶化装置」で特許取得済み)、が2本柱となっている。

会社設立当初は、最先端科学技術の情報等が集積している「北九州学術研究都市」に拠点を置き、数々の公的助成制度も活用しながら事業展開してきた。しかし、近年では、急

(注)7. 可溶化とは、原料中の有機性固形物(炭水化物・タンパク質・脂質など)に「可溶化菌」などを加えて生物分解し、溶解性成分に変換すること。当社のバイオマスプラントでは、後工程で加える「メタン発酵菌」がこの溶解性成分を利用してメタン発酵(バイオガスの生成)を行っている。

速な業容拡大に伴ってオフィスが手狭になってきたことを受け、近隣地区へ拠点拡張を進めつつ現在に至っている。

主力事業の一翼を担うUV-LED照射装置とは、紫外線の殺菌消毒効果に着目したもので、既存の「水銀ランプ<sup>(注8)</sup>」を代替していくものとして、今後の市場拡大が見込めるものとなっている。主な用途としては、下水道放流水の殺菌・消毒、産業廃棄物最終処分場の浸出水処理、魚等の養殖用水の殺菌・消毒、バラスト水（大型タンカーなどの船体の安定を保つために船底に積む重量物（バラスト）として用いられる水）の処理、などがあげられる。

LEDは、発光によって高温になると発光効率が低下してしまうため、実際の使用にあたっては積極的な冷却が必要となるが、当社では独自に開発した冷却システムでこの問題を克服し、LEDの高密度実装による照射装置を実用化することに成功している。現在、北九州市の下水処理場や近隣の養殖業者などですでに導入された実績もあり、今後も水銀ランプからの代替需要などにより一層の普及拡大が見込めるような状況にある。

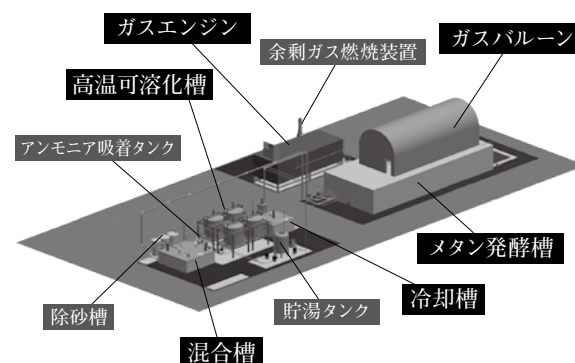
一方、ここへきて急速に実用化段階を迎えて脚光を浴びつつあるのが、独自の可溶化技術を応用したバイオマスプラントの設計・製造・販売である。

当社のバイオマスプラントは（図表13、14）、既存のものとは比べて、原料（食品残渣

などの湿潤系バイオマス）の前処理工程に可溶化（「可溶化菌」による生物分解）設備を備えたことにより、発酵期間の大幅な短縮と、発酵効率の飛躍的な向上（通常の約4倍）を実現したところに大きな特徴がある。後工程であるメタン発酵処理で生成したバイオガス（メタンや水素など）は、発電や熱エネルギーとして、また残渣は農業分野において堆肥や液肥として利用できる。さらに、各工程で発生する廃熱も温室等で利用することができ、ムダのないエネルギー循環を実現できる機能を兼ね備えた“廃棄物処理プラント”として、すでに青森県や山形県などの一部地域で導入・稼働実績を挙げつつある。

当社では目下、このバイオマスプラントを、大型トラックでも運搬可能なコンテナ型（最小単位は6m×2.3m）にユニット化、これが、実用段階を迎えつつあり、海外も含めて多くの引き合いがある状況となっている。

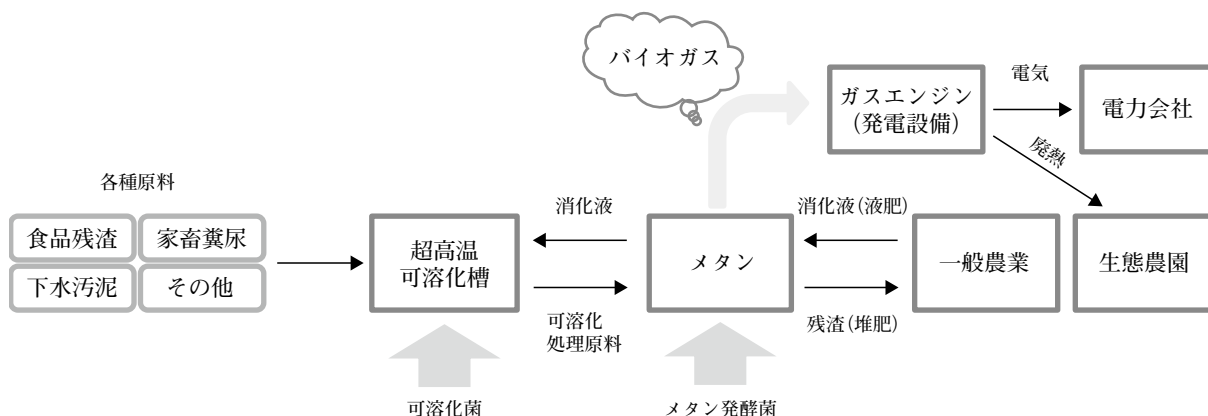
図表13 バイオガス発電システム全体図



（備考） 同社ホームページより引用

(注)8. 水銀ランプとは、ガラス管内の水銀蒸気中のアーク放電により発生する放射光を利用した光源の一種で、紫外線（UV）を発するタイプのもは、殺菌・消毒などにも利用される。なお、水銀を含んでいるため廃棄時には環境汚染の原因となる恐れがあり、各方面で廃棄時の規制等が強化される方向にある。

図表14 当社のバイオガス発電システムの流れ



(備考) 同社資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当社躍進の原動力である吉社長の下には、開発志向の若いエンジニアが集結し、さながら“少数精鋭の技術者集団”としての様相を呈している。また、吉社長固有の大学関係者との強固なネットワークは、技術面のみならず営業面でも大きな力を発揮しており、福岡ひびき信用金庫（本店：福岡県北九州市）本店営業部による情報および財務の両面においても支援を受けながら、10名余りの“社員”だけでは成し得ないようなビックビジネスの領域をも視野に入れている。今後について吉社長は、「世の中と国の政策にマッチした技術提供や製品開発を行っていきたい」と語っており、自身はあくまで“技術力を活かした製品開発”にこだわっていきたいと考えている。また、吉社長は、「人が育つ環境を整え、技術で武装した会社は生き残る」と考える一方で、社員に対しては「いつでも自分で独立して社長になってもいいような心構えを」と語るなど、“少数精鋭の技術者集団”らしい、一人ひとりの自立を促す独特の経営スタイルを実践している。

前人未到の分野を独自の技術で開拓し続ける当社の動向は、今後ますます各方面から注目を集めていくことになりそうだ。

#### 4. 業況堅調な小規模事業者とは

小規模事業者が業況堅調を維持するためのキーワードは「イノベーション」である。「イノベーション」とは、必ずしも“新発見”とか“業界の概念が変わる”というような大きなインパクトを持つ取組みに限らない。日常的で身近なことであっても、昨日よりも今日のほうが少しでも改善するよう取り組むことも立派な「イノベーション」である。また、「イノベーション」は、“一回取り組んだら終わり”という性質のものではなく、“トライ&エラー”の精神で、都度修正を繰り返しながら継続的に改善を図っていくことでより精度を上げていくものといえよう。

こうした「イノベーション」には、それぞれの事業者ごとにさまざまな形があることはいうまでもない。例えば、(株)ミルフィーユにおいては、“顧客にとってより身近で便利

で使いやすい”を日々追求する千葉社長の経営姿勢にそれが表れている。千葉社長は、こうした理念を具現化するために自ら独立開業することを決断しているが、その行動力こそがまさに「プロセス・イノベーション」といえよう。また、(株)百田陶園では、“有田焼をなんとかしなければ”という百田社長の危機感をきっかけに、周囲の人々と連携しながら新商品の開発に取り組んできたことなどが布石となり、それが有田焼を世界へ発信するという大きな「プロダクト・イノベーション」につながった。さらに、日本プライスマネジメント(株)での吉社長が大学で研究してきた知見を実務で応用するために起業して製品化するプロセスは、まさにベンチャービジネス的であり、「プロセス・イノベーション」と「プロダクト・イノベーション」の両方を実現したものといえよう。

こうした「イノベーション」の源泉に共通するのは、「時代の変化」を的確に捉えつつ、「なんとかしなければ」あるいは「このままではいけない」といった危機感に裏打ちされた代表者自身の「強い思い」ではないだろうか。今回の事例で取り上げた中小企業の

「イノベーション」についてまとめると(図表15)、いずれも「強い思い」がすべてのきっかけであり、これがあるからこそ、“なんとかしよう”という意識が芽生え、手元にある経営資源のなかで最大限に力を発揮できるよう考えて、計画を練って行動に移す。その行動の結果、信用金庫を含む各種外部機関の力も借りながら、“計画を立てて実行する”というサイクルを繰り返す「イノベーション」により、良い結果を導き出してきたのであろう。

小規模事業者の経営は、規模が小さいがゆえに、とりわけ経営者の個性や行動に左右されやすく、代表者の「熱意」や「意欲」などの内面に抱えた思いが“肝”となる。

今後も将来にわたり、外部環境は、天候と同様、いつも穏やかな晴天とは限らず、暴風や大雪などの“悪天候”に見舞われるかもしれない。しかし、小規模事業者の代表者が「強い思い」を持って自社の目指すべき姿に向かって「イノベーション」を繰り返せば、いつまでも地域社会に根ざしながら業況堅調を維持できるのではないだろうか。また、この小規模事業者の“トライ&エラー”の精神に基

図表15 事例企業のイノベーションの取組み

社長名(会社名)	プロセス・イノベーション/プロダクト・イノベーション		
	強い思い	行動	結果
千葉社長(ミルフィーユ)	自分のお店を持つ	資格を取得し、実務経験を積む	独立開業と新たな目標の出現
百田社長(百田陶園)	有田焼を産業として復興する	デザイナーと組み新しい有田焼をミラノから発信	世界中から注目を集め、注文殺到
吉社長(日本プライスマネジメント)	研究したことを実用化したい	ベンチャー企業設立	自社製品が日本各地で実績

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

づく「イノベーション」を支えるのは、支援機関や信用金庫の“出番”であり役割であろう。本稿で取り上げた事例のそれぞれの社長のように、代表者が時代の変化を敏感に捉えながら「強い想い」を持ち、その「強い想い」がすべての経営基盤の土台となって「計画」や「行動」を導き出しながら軸のある「イノベーション」を実現し、さらに新たな枝葉（「計画」や「行動」）を芽吹かせることができれば、「業況堅調な小規模事業者」という名の“雄健な花”を咲かせ続けることができるのではないだろうか（図表16）。

## むすびにかえて

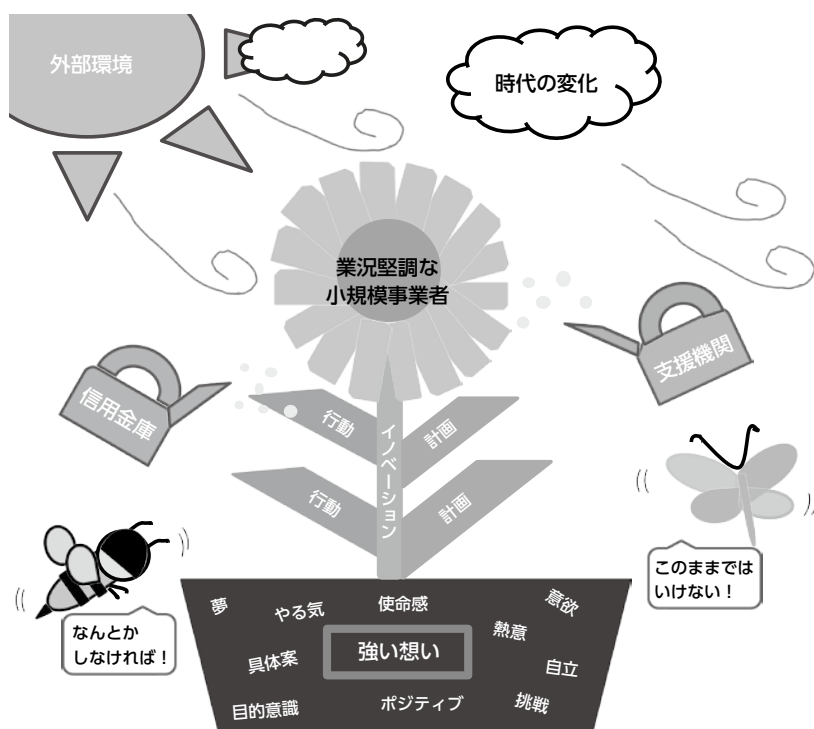
信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2015年度を通じた年間調査テーマの一つに

「業況堅調な小規模事業者とは」を掲げ、当研究所で四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」の調査結果等も手がかりに、各地の信用金庫の協力を得ながら訪問取材を重ね、その“解明”に努めてきた。

そこで得られた最終的な“解”の一つとして、『小規模事業者の業況は「経営者次第』』ということに行き着いた。一連の取材等を通じて、企業経営をリードする立場にある「経営者」のウエイトは、規模が小さければ小さいほど格段に高まり、業況に与える影響も当然のことながら相応に大きいことを痛切に実感することができた。

しかし、ここでいう「経営者次第」は、直感として感覚的に理解できても、なんと言い表せばよいのかを具体的に考えたときに、

図表16 業況堅調な小規模事業者の図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

我々は行き詰まりを感じた。そして、熟考を重ねた結果、我々がたどり着いた結論を「強い思い」というキーワードに集約した。図表16では、このキーワードを補足する“キーセンテンス”として「なんとかしなければ」と「このままではいけない」の2つを添え、これを具現化する「計画」と「行動」が最終的には「イノベーション」に昇華され、その結果として「業況堅調」につながっていくのではないかと、という流れにまとめてみた。総括として十分とはいえなくても、「業況堅調」のメカニズムをイメージしていただくうえでひとつの“解”として、今後の各方面での新たな議論の出発点としていただければ幸いである。

また、年度を通して「業況堅調な小規模事業者とは」というテーマを“解明”していく過程で、各方面より「どうすれば“業況堅調”を実現できるのか」という問いかけをいただくケースは少なくなかった。しかし、「こうすれば」という方法論のような明快な“解”があるわけではないことは、誰もが実感しているところだろう。本シリーズで年度間を通じて取り上げてきた数々の経営事例にも、多くの“ヒント”こそあるものの、そこに“業況堅調”を実現するための具体的な“解”があるわけで

はないと考えるほうがより適切ではないだろうか。

とはいえ、ここであえて“解”を挙げるとすれば、前述したとおり、『時代の変化を的確に捉えた経営者の「強い思い」があってこそ』であり、それが数々の業況堅調な小規模事業者の事例の“共通項”であることに疑いの余地はないだろう。地域経済の主要な構成員である全国各地の小規模事業者が、それぞれの「強い思い」を真の“業況堅調”に結び付けていくためのキーワードやキーセンテンスは、いささか抽象的ではあるが、本稿のなかで繰り返し示してきたとおりである。そこから先は小規模事業者自らで知恵を出し、それを自分たちなりのやり方で時代の変化に合わせて具体的に実践していくことが、これからの小規模事業者の飛躍にとって何より肝要ではないだろうか。

なお、業務ご多忙ななかにもかかわらず取材協力いただいた全国各地の小規模事業者の経営者のみなさまと、そういった機会を的確かつタイムリーに提供していただいた全国の信用金庫関係者には、この場をお借りしてあらためて心より感謝申し上げます、一連の「業況堅調な小規模事業者とは」の結びとさせていただきます。

## 〈参考文献〉

- ・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』（各年版）
- ・中小企業庁『小規模企業白書 2015年版』
- ・中小企業庁『中小企業白書 2014年版』
- ・中小企業庁『中小企業白書 2015年版』
- ・坂本光司（2010年）『日本でいちばん大切にしたい会社 2』あさ出版