

中小企業の「稼ぐ力」③

－新事業展開による「稼ぐ力」への挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

市野 寛明

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、稼ぐ力、新事業展開、変化対応力、情報感度、当然の選択

(視 点)

中小企業庁が公表した『2016年版 中小企業白書』では、中小企業の「稼ぐ力」についての一貫性をもった分析が行われている。また、『2017年版 中小企業白書』では、中小企業にとって成長の機会につながるとして、「新事業展開の促進」(第2部第3章) が取り上げられている。

そこで本年度中4回にわたって中小企業の「稼ぐ力」を題材としたレポートをシリーズ化していくなか、本稿では、第三弾として、本白書でも取り上げられた新事業展開によって「稼ぐ力」を強化しようと挑戦する中小企業の事例を取り上げ、その「稼ぐ力」の源泉は何かを探りたい。

(要 旨)

- 中小企業では、新事業展開に対して潜在的なニーズがあり、新事業展開に成功している中小企業では、市場の縮小や競争の激化といった“外部的な要因”ではなく、新たな収益源を確保したいという意欲や顧客等の要望といった“自発的な要因”をきっかけに新事業展開を検討しているという前向きな姿勢がうかがえる。とりわけ、新事業展開に意欲のある中小企業では、自らの“強み”をさらに高めていこうという意識が高いことがうかがえる。
- 『2017年版 中小企業白書』(第3章) 等によると、中小企業が新事業展開に取り組もうというきっかけを得る、あるいは成功したという実感を得るためには、とりわけ「販路」と「人材」がキーワードとなるようである。
- 中小企業が新事業展開を成功に導くうえで大きな“鍵”を握るのは、「トップ(代表者)が先頭を切って指揮をとり、常日頃から“アンテナ”を高く張っている(高い情報感度)」ことが挙げられるだろう。信用金庫においては、新事業展開に意欲を示す中小企業が成功できるよう、その“道しるべ役”として、今後とも取引先支援に積極的に関わっていくことが求められるよう。

1. はじめにー「新事業展開×稼ぐ力」ー

本年度は、年度間を通じたシリーズとして、「中小企業の「稼ぐ力」」をテーマとして、取り上げている。本シリーズでは、「IT活用」、「海外事業展開」、「新事業展開（異業種参入）」、「地域密着」という4つを切り口とし、持続的に収益を稼いでいる中小企業・小規模事業者の取組みをクローズアップすることで、中小企業が「稼ぐ力」を確保するためのポイントを整理し、今後の中小企業経営のあり方を探ろうと試みる。

『2017年版 中小企業白書 中小企業のライフサイクルー次世代への継承ー』のなかで、分析の切り口の一つとして「新事業展開の促進」(第2部第3章)が挙げられている。そこでは、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等の新技術が発展しつつあり、これにより産業構造が急激に変化する可能性があるなか、中小企業にとって、既存の事業にこだわらず、時代の変化に対応し、積極的に新市場の開拓や新たな事業の展開に取り組んでいくことの重要性が指摘されている。これを踏まえ、本稿では、第3弾として、『「新事業展開」で「稼ぐ力」』を取り上げる。

2. 中小企業の新事業展開の現状と課題

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が公表した第168回全国中小企業景気動向調査の特別調査^(注1)において(図表1)、信用金庫取

図表1 中小企業の3～5年後の事業展開の方針

新販路・市場の開拓 33.2%	全く異なる事業 1.3%
現状維持 43.8%	新製品・商品・サービスの開発 11.9%
事業は縮小・撤退 2.4%	
特に考えていない(わからない) 7.4%	

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo.168』より引用

引先の中小企業に対し、3～5年後の事業展開の方針についてアンケートしたところ、「現状維持」と回答した中小企業の割合が43.8%であった一方、何らかの形で新事業展開を考えている中小企業の割合は、「新販路・市場の開拓」(33.2%)、「新製品・商品・サービスの開発」(11.9%) および「全く異なる事業」(1.3%) とを合わせて46.4%となり、半数近くを占めた。ここ数年、信用金庫を含む地域金融機関では、取引先企業に対してビジネスマッチングを通じた販路拡大支援等に取り組んでいる。この背景の一つとして、こうした中小企業の新事業展開に対する潜在的なニーズの高さが挙げられるだろう。

『2017年版 中小企業白書』のうち「第3章 新事業展開の促進」では、中小企業を新事業展開の成否で分けて分析している。そのなかで、新事業展開に成功している中小企業では、「新しい柱となる事業の創出」(67.9%)や「顧客・取引先の要請やニーズへの対応」(64.9%)の回答割合が、新事業展開に成功していない中小企業よりも高い。一方、新事

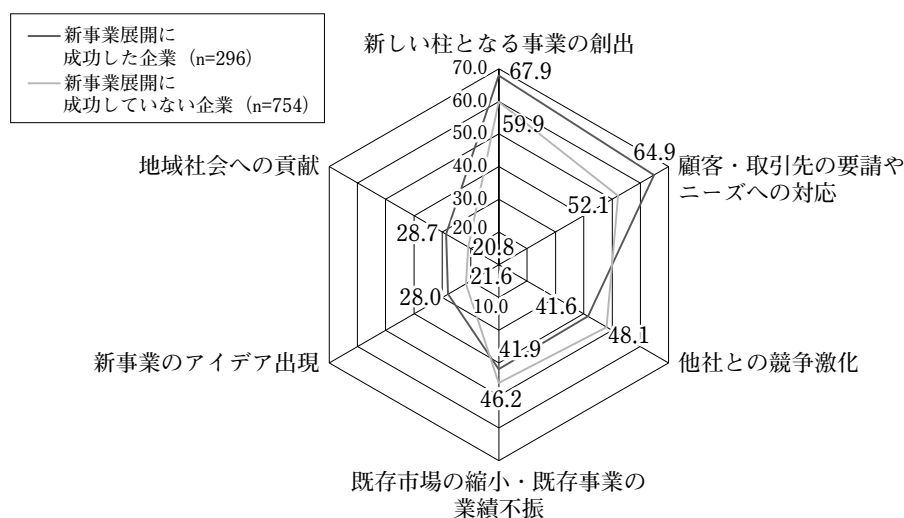
(注)1. 当研究所ホームページを参照 (<http://www.scbri.jp/PDFtyuusyoukigyoyou/scb79h29M168.pdf>)

業展開に成功していない中小企業では、「他社との競争激化」(48.1%)や「既存市場の縮小・既存事業の業績不振」(46.2%)の回答割合が高めである(図表2)。こうしたことから、新事業展開に成功している中小企業では、市場の縮小や競争の激化といった“外部的な要因”ではなく、新たな収益源を確保したいという意欲や顧客等の要望といった“自発的な要因”をきっかけに新事業展開を検討しているという前向きな姿勢がうかがえる。なお、こうした中小企業が新事業として展開する事業分野では、「環境・エネルギー」、「医療機器・ヘルスケア」、「観光」が多い傾向がみられ、今後、関心のある事業分野としては、時流に合わせて「AI、ロボット」や「自動運転」が注目されているようである。

(一財)商工総合研究所が2015年3月に公表した『中小企業の新事業展開』のなかで、中小企業が新事業分野への展開を選択した主な理由として、「自社の技術・ノウハウを活か

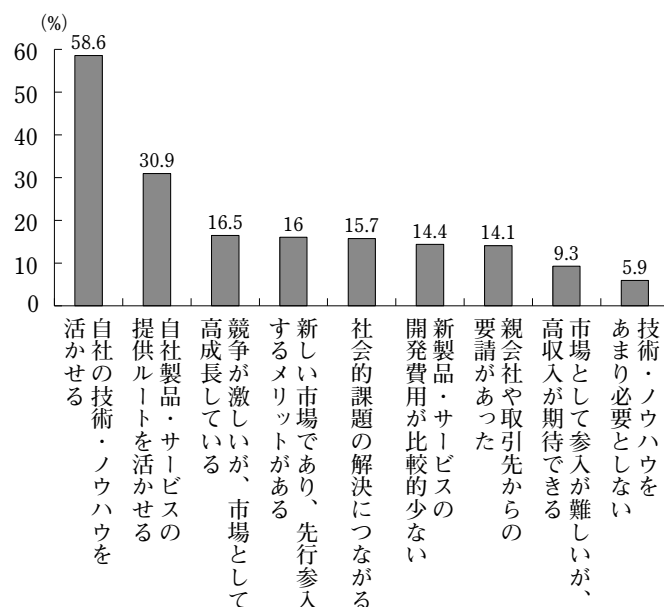
せる」(58.6%)と「自社製品・サービスの提供ルートを活かせる」(30.9%)が挙げられ(図表3)、「新事業展開に際しては自社がこれまでに蓄積してきた技術・ノウハウや既存の販売・サービスのルートを活かすことのできる分野を選択するケースが多くなっている。」とコメントしている。『2017年版 中小企業白書』(第3章)でも、中小企業が新事業展開の事業分野の選択において最も重視する点として「既存事業の技術・ノウハウが活かされる」が挙げられており、新事業展開に意欲のある中小企業では、自らの“強み”をさらに高めていこうという意識が高いことがうかがえる。一方、『2017年版 中小企業白書』(第3章)では、新事業展開を実施していない中小企業が抱える課題として、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」(43.8%)、「販路開拓が難しい」(31.2%)、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」(30.7%)等が挙げられていることを示している(図表4)。

図表2 中小企業が新事業展開を検討する背景



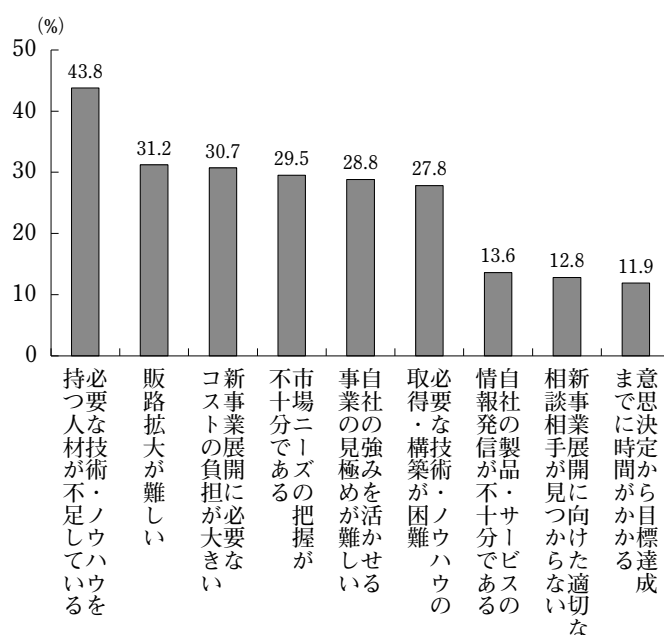
(備考)『2017年版 中小企業白書』348頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 中小企業が新事業展開を選択した理由



(備考) (一財) 商工総合研究所 (2015年3月)『中小企業の新事業展開』3頁をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 新事業展開を実施していない中小企業の課題



(備考)『2017年版 中小企業白書』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが2012年11月から12月にかけて中小企業庁委託で実施したアンケート調査「中小企業の新事業展開に関する調査」のなかで、中小企業が事業から中止・撤退した理由として、「期

待ほどの市場性・成長性がないと判明した」(50.6%)に続き「販路開拓が困難だった」(42.1%)、「人材の育成・確保が困難だった」(25.1%)が挙げられ、新事業展開を実施していない中小企業の課題と一部共通してい

る。中小企業が新事業展開に取り組もうというきっかけを得る、あるいは成功にしたという実感を得るためには、とりわけ「販路」と「人材」がキーワードとなるようである。

このように、経営資源に限りのある中小企業にとって、新事業展開にあたっての課題は少なくない。こうしたなか、以下では、自律的に“未来”を切り拓きながら新たな事業展開に取り組み「稼ぐ力」を得ている中小企業の挑戦を紹介する。

3. 「新事業展開×稼ぐ力」に挑戦する中小企業

(1) 株式会社シミズテック（兵庫県神戸市、製造業）

イ. 会社の概要

同社は、1931年に、清水鉄次郎氏が（株）神戸製鋼所（第一機械課）を退職して設立した合名会社・清水鉄次郎工作所として創業し、その後、1949年に（株）清水鉄工所に改組した（図表5）。現在の社名に更改したのは、1993年である。

創業当初は、（株）神戸製鋼所の専属下請工場（協力工場）として事業を開始した。社是として「技術を磨き、心を磨いて、なくてはならない企業として社会に貢献する。」を掲げ、創業以来、代表者をはじめ社員一同、“シミズテックDNA”として脈々と受け継いでいる。同社は、戦後、（株）神戸製鋼所の中央研究所からテストピース（試験片）加工の依頼を受け、60年以上に

図表5 株式会社シミズテックの概要



同社の概要

法人名	株式会社シミズテック
代表	清水 泰人
本部所在地	兵庫県神戸市
設立	1949年3月
従業員数	40名
事業内容	各種試験片・医療機器加工、試験

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた清水泰人代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

わたる豊富な経験と、とりわけ研究開発の試作に用いる特殊合金や、新素材を加工する技術力を蓄積することができた。

1970年代に入ると工場を増設し、テストピースの製作に加えて、鋳造・熱処理、試験サービス業務を開始し、テストピースの製造から材料試験までをワンストップで行える態勢を整えた。材料試験を担える企業は少ないことから、同社ではこれを“強み”として、営業活動やホームページを通じてPRすることで、取引先の幅を広げるきっかけとした。

また、同社は、材料試験、医療機器に特化した数々の資格にも挑戦してきている。1995年に医療用具製造業の許可、2007年にISO9001^{（注2）}を取得、2008年に第二種医療機器製造販売業の許可、2013年にISO／

（注）2. 品質マネジメントシステムのことで、業務の維持や改善によって製品やサービスの質の向上を図るための規格

図表6 工場内の風景



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

IEC17025^(注3)を取得、そして2014年には取得が難しいといわれるNadcap認証^(注4)(材料試験)を得ている(図表6)。取材に応じていただいた清水社長は、資格や認証を持っていることで仕事の幅を広げていくことができると考えており、こうした数々の許認可や資格取得への挑戦も“シミズテックDNA”に裏付けられているといえよう。

口. 事業の概要 一 数々の許認可、資格取得による新事業展開一

清水社長が代表取締役役に就任してから4年後の2008年に、同社は、医療機器製造業の許可を更新し、第二種医療機器製造販売業の資格を取得した^(注5)。同社は、チタンを含む金属等素材の加工技術には強みを持っていたものの、医療関連の事業に取り組むのは初めてであり、製造管理、品質管理の基準に関する省令に準拠させなければならない等、その取得には大きな労力をかけたという。このように労力をかけて取得しただけあって、人工関節を含む人工骨の加工及び強度試験をはじめ、他社では対応が難しい受注を、安定的に請け負うことができるようになった(図表7)。

2013年から2014年にかけては、ISO／IEC17025やNadcap(材料試験)の認定も取得している。とりわけ、Nadcapの取得について、清水社長は、航空宇宙産業は国策と

図表7 数々の資格認定証



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. 「試験所認定」であり、正確な測定や校正結果を導き出す能力があるかどうかを、第三者認定機関が認定する規格

4. 国際航空宇宙産業における特殊工程や製品に対する国際的な認証制度

5. 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律に基づく許可

して成長する分野とみており、今後の海外の航空機メーカー等からの幅広い受注にも応えられるよう“必然的な”選択だという。取得にあたり、試験機の導入等をはじめ多額の投資に踏み切ったうえ、2年半以上の期間を費やしたという。

そのほか、清水社長は、(公社)日本材料学会の勉強会に社員を派遣する等、社員の情報感度を高めて業務に活かしていくことにも努めている。こうした社員教育は、同社が成長していくうえでの“起爆剤”の一つになっているといえよう。

このように、同社は、時代の移り変わりにより、いわば“必然的に”新たな事業展開を進めながら技術レベルの高度化につなげたことで取引先の信頼・信用を得ることができ、結果的に新たな事業展開ごとに売上を積み上げる形で「稼ぐ力」を獲得してきたといえよう。

ハ. 今後の展望

今後、同社がさらに飛躍していくうえでの大きな課題は、「職人の育成」である。過去に褒章を受章している旋盤工をはじめ、技術力の極めて高い熟練技術者を多く擁しているが、これからは技術の継承が重要な鍵となる。清水社長は、「会社は“半分工場、半分試験場”であるがゆえに、将来の技術を担う後継者の確保、育成が一番難しい」という。そのため、取引金融機関である神戸信用金庫（兵庫県神戸市）が神戸市立工業高等専門学校等との産学連携で取

り組む学生インターンシップや企業見学ツアー等に積極的に関わっている。

清水社長は、今後何が起こるかわからない予測不可能ななか、「現状維持ではいけない」という強い想いを持っており、時流を捉えながら、新たな事業への挑戦に邁進している。

(2) 株式会社タイム・サービス（東京都狛江市、サービス業）

イ. 会社の概要

同社は、1974年に警視庁から古物商許可を取得し、東京都世田谷区内で道具屋（リサイクルショップ）として創業した(図表8)。創業時は、主に日本電気(株) (NEC) から中古テレビの販売、納入、設置、引受の業務を請け負っていた。1998年11月から、東京都世田谷区に開店した「上町サイゴン」

図表8 株式会社タイム・サービスの概要

	
同社の概要	
法人名	株式会社タイム・サービス
代表	廣幡 武
本部所在地	東京都狛江市
設立	1974年3月
従業員数	50名
事業内容	飲食業、小売業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた廣幡武代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 亜細亜食堂「狛江サイゴン」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

を皮切りに、ベトナム料理をメインにしたアジア料理店を5店舗（世田谷区1店舗、狛江市4店舗）展開している（図表9）。社員は、アルバイトを含めて50名で、うち料理人を中心に外国人は15名である。

取材に応じていただいた廣幡社長は、山口県出身で、剣道を指導する高校教師を志して日本体育大学に入学した。卒業後、地元中学校の体育教師に職を得るチャンスはあったものの、教え子を全国高校総体剣道大会（インターハイ）に出場させたい夢を持っていたことから、その夢を実現するチャンスをつかめるまでの間、一旦、東京

都内でアルバイトに勤めた。こうしたなか、知人を介してNECからの下請け業務を受注するなかでリサイクル事業に可能性を見出し、リサイクルショップを開業するに至った。リサイクル事業をするなかで、偶然に来店したベトナム戦争からの難民家族に出会ったことをきっかけに、ベトナム人の勤勉さやベトナム食文化に感銘を受け、3年間、廣幡社長自らベトナムに赴いて日本食のカレー・ラーメン店を経営しながら、ベトナムの文化、風習、生活様式等を体験、体感、習得することに努めた。廣幡社長は、“ベトナム料理は日本人に必ず受け入れられる”、“この経験はいつか必ず実になる”と信じて行動していたものの、もっとも苦しい3年間だったと振り返る。この経験を活かして、1998年11月以降、ベトナム料理をメインにしたアジア料理店を展開していくことになる。

ロ. 事業の概要 ―豊富な経験に裏付けられた“直感”でのベトナム料理店展開―

廣幡社長は、“ベトナム料理は日本人に必ず受け入れられる”という直感を信じて、1998年11月、東京都世田谷区に、1号店となる「上町サイゴン」をオープンした。その後、2003年1月に「狛江サイゴン」、2005年10月に「チャオサイゴン」、2007年3月に「リバーサイゴン」、同年11月には「カレー工房サイゴン」と狛江市内に次々と展開してきた。

廣幡社長は、店舗展開にあたり、「味」と「接客」はもちろん「魂」（自分の気持

ち)を入れた店づくり」にこだわる^(注6)。このこだわりは、「小さな子供を連れて食べに来た家族がファンとなり、その子供が大人になったときに、また家族を連れて食べに来る。そんな店を作っていきたい。」という廣幡社長の熱い想いに裏付けられる。

ベトナム料理をメインにしたメニューを提供するにあたっては、まず「ベトナム料理をメインにしたアジア料理一般に欠かさないパクチーが入手できない(入手できたとしても高値)」という課題に突き当たった。そこで、廣幡社長は、自らパクチーを栽培して育てることに挑戦する。狛江市内の農家から、農地の管理(放置野菜の除去、雑草の抜き取り作業等)を請け負う代わりに安めの賃料で農地を借りながら、現在では、800坪ほどの農地(畑)でパクチーを栽培している(図表10、11)。栽培にあたっては、料理店で提供することから“質”にこだわり、無農薬栽培に努めている。都内では最大級の“パクチー農家”となっており、地元JAに出荷するまでに至っている。また最近、看板メニューの一つとして「パクチー餃子」を開発した。リサイクルショップ経営での“ムダをなくす”という発想が、“パクチーをムダなく消費する”という行動につながった結果、生まれたメニューである。新たに機械設備一式を導入し、パクチー餃子を1時間に1,200個ほど作り出せる態勢を整えた。当面、この

「パクチー餃子」を“売り”にしていきたいという^(注7)。

順調に飲食事業の業績を伸ばしてきた結

図表10 パクチー畑(上)と放置野菜の除去を手伝うネパール人従業員(下)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 収穫したパクチーとその種



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)6. 現在、各店舗にマネージャーが1人ずつ配置されていて、各店をマネジメントしている。

7. 2018年1月13日(土)に、テレビ東京系列「出沒! アド街ック天国」に出演した。

果、現在、飲食事業は、リサイクルショップ事業の減収・減益をカバーするとともに売上・収益の大半を占めるに至り、同社を支える“大黒柱”となっている。

ハ. 今後の展望

廣幡社長は、将来、リサイクルショップ事業を縮小、廃止し、パクチー生産で培った経験を活かして、現在のリサイクルショップを、自家栽培の野菜を直売できる八百屋に転換したいという。廣幡社長は、「長年同じ事業をしていてはいけない。外部環境は日々変わっている。一つのこと固執せず、経営体力のあるうちに、新しいことに挑戦していく。」をポリシーとしている。今後も、深い経験に裏付けられた“直感”を大切に、「一生懸命生きる。やる気をなくしたら終わり。死ぬまで頑張りたい。」と意気込む。

そのほか、ボランティア活動として、ベトナム・ホイアン市において、日本語と日本文化（マナー等）を教える学習塾「寺子屋」を無償で展開している。現在、「寺子屋」に通うベトナム人の小・中・高校生は100名以上に上るといふ。廣幡社長は、わが国で労働力不足が深刻化していくなか、ベトナムで優秀な人材を育成して、その人材がわが国で活躍できる場づくりをしたいと熱く語る。本業の傍ら、外国人の活躍の場づくりにも力を注いでいる。

(3) 株式会社丸屋(福岡県春日市、サービス業)

イ. 会社の概要

同社は、1953年に、寝具レンタル・リース業として創業した（図表12）。社員は55名であり、そのうち正社員（事務、営業、配送）は30名である。現在、福岡県内を中心に3つの支店・営業所を展開し、2011年には、社内にEC事業部を立ち上げオンラインショップに取り組む等販路拡大にも努めている。2003年には、時流を捉えて、指定居宅サービス福祉用具貸与事業所の認定を取得したことをきっかけに、寝具だけではなく福祉用具のレンタルにも事業の幅を広げている。

取材に応じていただいた家迫崇史代表取締役社長は、地元の工業高校を卒業後、友人と大工業を起業したりするなか、“偶然の出会い”で自宅の近所にあった同社に入

図表12 株式会社丸屋の概要

同社の概要	
法人名	株式会社丸屋
代表	家迫 崇史
本部所在地	福岡県春日市
設立	1960年8月
従業員数	55名
事業内容	寝具レンタル・福祉用具貸与事業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた家迫崇史代表取締役社長

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社することになった。入社当時の同社の業況は不振であったものの、家迫社長は、幼少期から培った“自分のことは自分でやる”という自律心を活かし、同社に“未来”を感じなかったにもかかわらず数々の苦難を乗り越えてきたという。家迫社長にとって“転機”となったのは、当時の原康一社長（現・会長）が事業の建て直しと社員の意識改革を目的に導入したコンサルティングでの「ライフプラン研修」である^(注8)。この研修では、“過去を振り返り、未来を考える”ことをテーマにしていた。当時の原社長が「企業は継続していかなければ意味がない。有能な社員がいれば、次の経営は親族ではなくその社員に任せることもありえる」と発言したことをきっかけに、この研修のなかで、家迫社長は「この会社で社長になるチャンスがある。35歳までに社長になる。」という目標を設定した。その目標どおり、家迫社長は35歳で役員、39歳で社長に就任する。

家迫社長は、先代社長の原会長から受け継いだ「成功体験は長続きしない。企業は環境適応業だ。」という教えを胸に、原会長の導入したコンサルティングを受けて策定した経営理念（「和・愛・誠」の精神^(注9)）、社是、ビジョン、クレド^(注10)（図表13）を全社員で共有しながら、時流や取引先ニーズに応えながら常に新しいことにチャレンジしていきたいという。

図表13 株式会社丸屋の経営理念と社是



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ロ. 新事業展開の概要 一時流に合わせて 福祉用具レンタル事業へ

1990年代後半、寝具レンタル事業の業績が頭打ちとなるなか、家迫社長は“何か手を打たなければ”という思いで、1999年、2000年の介護保険制度の開始を前に在宅サービス事業部を立ち上げ、寝たきり高齢者の寝具の消毒、洗浄等を請け負う事業に取り組み始めた。その後、2003年から、寝具レンタル事業でのノウハウを活かして、福祉用具レンタル事業に着手する。同社の経営資源に限りがあったことから、新しいことをゼロから創り上げることにやりがいを感じていた家迫社長は、たった一人でこの事業を立ち上げ、営業、配送、請求業務のすべてを請け負った。当時、地元には多数の福祉用具レンタル事業者があり、介護保険改正後の大変厳しい現状の中、同社は寝具レンタルサービスを介護老人ホームや学生寮といった施設だけでなく個人宅にも提供してきたことから、福祉用具レンタル

(注)8. コンサルティング導入時、社員の一部から反発を受けたという。

9. それぞれの精神は、1代目社長（和）、2代目社長（愛）、3代目社長（誠）がそれぞれ掲げた経営理念

10. <https://rental-mariya.com/company>参照

事業を開始したことは、利用者の間での口コミで広がっていった。きめ細やかな丁寧なサービスで“丸屋を知ってもらう”ことに努めた結果、家迫社長一人で請け負っていた福祉用具レンタル事業は、従来の寝具レンタル事業に並ぶ売上高を誇る同社の事業の柱にまで成長した。一方、ドライバー等の確保が難しくなるなか、主婦や高齢者の雇用を検討するとともに、ドライバーが配送作業に手間取らないよう、今後1年以内に配送支援システムを稼働させたいとしている。

事業の拡大に合わせて、テクノロジーを導入した生産性の向上（ローコストオペレーション）にも努めている。例えば、社員間での問合せ・照会が多かった電話でのやりとりにはタブレット端末を導入し、本社社員の電話対応に要する時間コストを削減した。そのほか、地元ITベンダーに依頼して、売上、請求、配送等を一元管理できるレンタルシステムを導入した（図表14）。こ

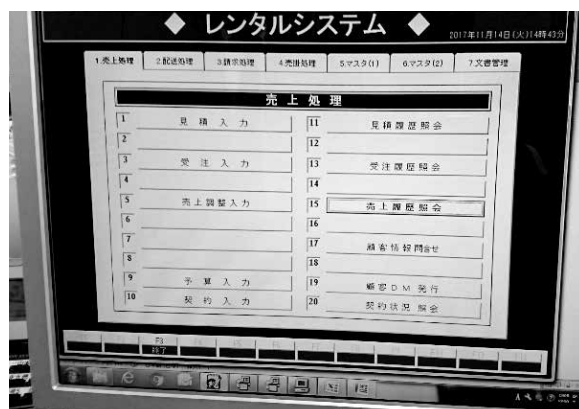
れら取組みは、同社が年1回行っている幹部職員を対象とした米国ビジネス研修からヒントを得ている。家迫社長の「情報を入手するためには、常に高いアンテナを張っていなければいけない」という信念が奏功しているといえよう。

ハ. 今後の展望

家迫社長は、企業の成長・発展において「好ましい組織風土の醸成」、「正しい経営戦略を保有する」、「新しい事業を見つける」ことが重要だと考えており、これらの実現のため、社員とのコミュニケーションを欠かさない。また、「今日、明日だけでなく、将来をどうするか」という課題認識を持ち、常に前向きの姿勢である。

最近、中小企業の間での“人材の引き抜き合戦”が目立ち始めるなか、同社としてはM&Aをしかけられる立場になりたいという。そのために、家迫社長は「2020年までが勝負」と考えており、福祉用具レンタル事業者240社ほどある中で10位以内（売上高ベース）に入りたいと意気込む。

図表14 レンタルシステム



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(4) 株式会社伊藤建設（北海道留萌市、建設業）

イ. 会社の概要

同社は、社員5名で経営する建設会社である（図表15）。2001年からは、別会社として（有）ほうえいハウス^{（注11）}を設立し、社員8名（うちパート5名）で、リフォーム事業

（注）11. 「ほうえい」という社名は、地元・留萌市にある建築業者団体の「芳栄会」に由来している。

図表15 株式会社伊藤建設の概要



同社の概要	
法人名	株式会社伊藤建設
代表	伊藤 芳樹
本部所在地	北海道留萌市
設立	1975年4月
従業員数	5名
事業内容	建築一般工事

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた伊藤俊輔専務取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表16 同社が改装した老人介護施設「る・もえーる」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

および不動産管理業務にも事業の幅を広げている。(有)ほうえいハウスでは、JR留萌駅前にある同社が建築した老人介護施設「る・もえーる」(図表16)の不動産管理をする等、建設会社であることを活かした“建築した建物の管理をする”というビジネスモデルを展開している。

同社は、取材に応じていただいた伊藤俊

輔専務取締役の父親である伊藤芳樹代表取締役によって、1975年4月に設立された。伊藤社長は、地元の中学校を卒業後、大工になるための修行を積み、修行先での弟子とともに起業した。伊藤専務取締役は、大手ハウスメーカーの北海道旭川市にある営業所にて住宅販売の経験を積んだ後、2006年、同社に入社している。なお、伊藤専務取締役の入社をきっかけに、同社は公共事業の入札に積極的に参加する等、本業の収益力強化にも努めている。

こうして現在、伊藤社長の長年培ってきた「勘」と伊藤専務取締役の他社での経験を踏まえた「勘」の数字での見える化」での二人三脚が生む相乗効果で、同社の円滑な業務運営が実現している。

口. 新事業展開の概要 ―ホテル事業への展開―

同社は、2013年12月から、ビジネスホテルNorth-i (図表17) のホテル事業への展開を始めた。

North-iの前身にあたるビジネスホテルは、高齢の地主が経営し、かつ後継者不在である等、業績は低迷し先行きも不安視されていた。地元の留萌信用金庫(北海道留萌市)が、このビジネスホテルの事業承継を同社の伊藤社長に相談したところ、伊藤社長が、地元ビジネスホテルが不足している実状等を勘案して前向きな対応をすることになった。

伊藤社長は、前経営者である地主と地道

図表17 同社経営のビジネスホテルNorth-i

①外装



②内装（食堂前のオープンスペース）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

な交渉を重ねながら採算性を検証し、最終的にホテル事業を引き継ぐ決断をした。居酒屋やバー等の飲食店に囲まれた立地であったことから、躯体を残して全面的に改装を行い、とりわけ外装のデザイン^(注12)に配慮したという。

North-iの開業当初、同社にはホテル事業運営のノウハウはなかったことから、「何から始めたら良いか」に相当頭を悩ませたという。また、当初、ハローワークで中途採用者を募集しても応募者はなかった

という。こうしたなか、幸い、地元にある別のビジネスホテルからホテル業務経験者を社員として採用することができたため、その社員を中心に事業運営に取り組み、軌道に乗せるに至った。

独自のホームページを開設したり、大手旅行サイトに掲載したりする等誘客に努めてきた結果、North-iの稼働率は、医療関連業者のビジネス客を中心に、年間平均6割を維持している。最近では、伊藤専務取締役が、地元の高等学校に提案して合宿誘致をする等、地元内外からの合宿誘致をはじめ、さらなる利用者の増加に努めている。

こうした努力の結果、ホテル事業を合計した同社の売上高および経常利益は、それぞれホテル事業への展開前後で約2倍となった。

ハ. 今後の展望

本業の建設業においては、大工の育成には10年以上という長時間がかかる上、地元で大工が不足している現状を鑑み、地元の建築業者同士で協力し合う仕組みを構築するとともに、大工業を魅力のある職業にイメージチェンジできるよう、同社なりに努めていきたいという。

ホテル事業では、中途採用できた経験者の社員を中心に新卒者の採用、育成に努めながら、すべての宿泊希望者に宿泊してもらえるよう、早期に態勢を整えていく方針である。

(注) 12. デザインの企画には、伊藤専務取締役自らが関わっている。

伊藤専務取締役は、地元の青年会議所(JC)の次期理事長として、留萌市への観光誘致にも力を入れたいという。青年会議所での活動を通じて地元のネットワークを広げつつ、“留萌の魅力発信”にも積極的に取り組みながら、これら活動での実績を同社の業績につなげていきたいと意気込む。

4. 中小企業の新事業展開支援

本稿では、新事業展開を「稼ぐ力」の“ドライバー”の一つにしようと挑戦する中小企業の事例を取り上げた。しかし、すべての中小企業が、事例企業のように、必ずしも円滑に新事業展開をできるわけではない。例えば、『2017年版 中小企業白書』(第2部第3章)では、新事業展開に「成功した」中小企業のなかでも、経常利益率ベースでみると、必ずしもすべて「増加」(51.4%)ではなく、「減少」(18.2%)、「横ばい」(30.5%)の回答も一定割合あることが示されている^(注13)。

そこで、以下では、民間企業として中小企業の新事業展開を支援する(一社)コレカラ・サポートの活動を紹介する。

(一社)コレカラ・サポート^(注14)(千葉県松戸市)は、現在、中小企業や小規模事業者を対象とした“民間版 新事業展開支援機関”を目指している。中小企業等では、良い商材等を持っていても、それをPRして販路拡大につなげていくノウハウに乏しいケースがみら

れる。そこで同社では、短期集中型営業支援プログラム「0→1サポート^(注15)」にて、公的機関等ではカバーしきれない“かゆいところに手が届く”支援に取り組み始めた。3か月間ほど、同社の社員が支援先企業の経営に参画し、支援先企業の社員と一緒に考えてながら集中的に支援するプログラムである。現在、このプログラムで支援を受けている代表的な事例として、(株)アイデアスケッチ(東京都港区)が挙げられる(図表18)。

(株)アイデアスケッチは、大手マスコミや大規模イベントのグラフィックデザインを手がける等、最近、頭角を現してきている小規模事業者である。「新しい文化を創り、日本から世界に発信する」という経営理念の下、デザインの力で自社のブランドを立ち上げて商品化することで、新たな価値を提供するに

図表18 (株)アイデアスケッチの山口真人代表取締役(中央)、直井薫子チーフアートディレクター(左)、(一社)コレカラ・サポートの千葉晃一代表理事(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)13. 『2017年版 中小企業白書』346頁 第2-3-5図

14. 高齢者およびその家族を対象とした相談業務を主な事業とする一般社団法人。当研究所 産業企業情報No.28-1『『地方創生』で脚光を浴びるコミュニティビジネス—コミュニティビジネスの可能性を探る—』(2016年4月1日、<http://www.scbri.jp/PDFsangyoukigyoyou/scb79h28F01.pdf>)の事例として取り上げている。

15. サービス名称は、「0からは何も生まれないが、一つ積み上げることができれば100に向けて積みあがっていく」という考え方に裏付けられている。

至った。具体的には、「真四角」という江戸文字文化を現代に融合する「新書体」の開発である^(注16)。これを“武器”に、新たな価値として、衣類やクッション等、様々なアイテムにオーダーメイドで印刷・刻印できるサービスを展開している(図表19)。(一社)コレカラ・サポートの千葉代表理事は、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、「真四角」ブランドにインバウンド需要を取り込める可能性を感じ、「真四角」ブランドのプロモーション支援をするに至った。同社のプロモーション戦略を、従来の“プル戦略(待っていれば仕事が入る)”から“プッシュ戦略(外部への積極的なPR)”に切り替えることで、メディアに取り上げられたり大手企業からアプローチを受けたりする等着実に成果を上げている。

この(株)アイデアスケッチでの成果を踏まえ、千葉代表理事は、中小企業が新事業展開で成功するためのポイントとして、「製品・

図表19 「真四角」ブランドで制作された各種オーダーメイド商品



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

サービスのストーリー性あるいはコンセプトがはっきりしていること」と「製品・サービスが分かりやすく誰でも説明できること」を挙げる。今後は、この成果をベンチマークに、中小企業等の支援先を広げていきたいという。

5. おわりに — 中小企業が新事業展開で「稼ぐ力」を得るために —

本稿で取り上げた4つの事例から、中小企業が新事業展開で成功をするためのポイントを整理すると、図表20のとおりとなる。

4社すべてに共通する点として、「トップ(代表者)が先頭を切って指揮をとり、常日頃から“アンテナ”を高く張っている(高い情報感度)」ことが挙げられるだろう。また、自社の業界の常識あるいは商慣習、あるいは業績の良し悪しにとらわれず、取引先や顧客の要望や声に真摯に耳を傾け、“自社に足りないものは何か”をニュートラルな視点で分析している姿勢が印象的であった。『2017年版 中小企業白書』(第3章)でも、中小企業が新事業展開をするにあたって、84%もの企業が、自社の強みの把握に向けた取組みを実施したことが示されている。社内での議論による“強み”の洗い出し等、「自社の強みの把握」は新事業展開を成功に導く方策の一つのようである。例えば、(株)シミズテックでは、自社の強みである加工・試験技術を活かしながら元請先のニーズの変化を的確に捉え

(注) 16. 「真四角」は、江戸からの美意識を現代風にアレンジして再デザインされた書体であり、3,000文字以上の江戸文字を一文字ずつ手作業で制作している。

図表20 「稼ぐ力」の“源”と成果・効果

社 名	業 種	稼ぐ力の“源”	成果・効果
(株)シムズテック	製造業 (金属加工・試験検査)	(販路) ・60年以上にわたる試験片加工ノウハウの蓄積があり、加工・検査をワンストップで行う。 (人材) ・社員の育成、技術の継承に注力し、時流を捉えた事業展開に邁進。 (その他) ・材料試験、医療機器に特化した各種資格および国際認証であるNadcapも取得。	時代の移り変わりにより必然的に新たな事業展開を進めながら、技術レベルを高度化させ、取引先の信頼・信用を得る。結果として、新たな事業展開ごとに売上を積み上げる形で「稼ぐ力」を獲得。
(株)丸屋	サービス業 (寝具リース・レンタル)	(人材) ・「自律型人材」の育成にも力をいれており、何事にも目標を持ってほしいという社長の想いから、社員の業務管理・人事管理も兼ねた「活動プランシート」を導入。 (その他) ・生産性向上にITを導入し、常に次の一手を模索する経営を貫く。	事業拡大による労働集約型の問題を、IT導入や、新サービスで解決。毎年行われる事業計画発表会では、各部門ごとに責任者の発言機会が設けられており、経営への参画意識が養われ社員のモチベーション向上に寄与している。
(株)タイム・サービス	サービス業 (飲食業)	(人材) ・ベトナム人、ネパール人等外国人の積極活用及びベトナムにおける寺子屋事業 (その他) ・約800坪の農地を使い、料理に使用する野菜を自社栽培。 ・社長の「店づくりのこだわり」、研ぎ澄まされた「直感」により、限界まで挑戦し続ける経営を行う。	ベトナム料理は、健康や美容を意識する女性やファミリー層を中心に、ファンが増えている。パイオニアである同社では、野菜の自社栽培による低い原価率により、リーズナブルな価格を実現した。顧客からのリクエストを新商品に反映するのも、ファンの心を掴む要因である。
(株)伊藤建設	建設業 (一般工事)	(販路) ・ホテル事業の独自HPの開設や、大手旅行サイトに掲載するなどの誘客活動、地元の高専学校への合宿誘致など、さらなる利用者の増加に努めている。 (その他) ・ホテル経験者を新たに雇用し、外装のデザインにこだわるなど、事業運営に直接関わった。	売上高、経常利益共に新事業展開前後で2倍となり、ホテルの稼働率は年間平均6割を維持。今後、留萌市の魅力を発信しながら、全ての宿泊希望者に宿泊してもらえるよう、人材の確保育成に努めていく方針。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ている。さらに、それぞれの社長が、先代から、あるいは創業時からの経営理念を受け継ぎ、自ら率先して実践したうえで社員全員に「自社の存在意義」を浸透させている姿勢にも感銘を受けた。例えば、(株)丸屋は、社長自らの経験を踏まえ、社員全員に目標を持たせることで「自律型人材」の育成に力を入れている。

企業が存続、発展し続けていくうえで、その社会的使命として、「世の中のために何ができるか」を考えることも大切だろう。例え

ば、(株)伊藤建設は、地元経済の活性化のため、本業を通じて地元の魅力を発信し交流人口を増やそうと努めている。(株)タイム・サービスでは、わが国の未来に貢献しようという熱い想いの下、ベトナムにおけるボランティアでの人材育成への活動に取り組んでいる。こうした努力は、自社にとって、今後の新たな“事業価値”につながっていくのではないだろうか。

こうした新事業展開に挑戦する中小企業に対して、一緒になって“かゆいところに手が

届く”ような“伴走支援”に取り組む(一社)コレカラ・サポートが提供する新事業展開支援事業も、同社の事業が広がりを見せてくれば、今後、注目されるようになるかもしれない。

中小企業にとって、「新事業展開」は、外部環境の変化に対応し、自社の存在価値を高め、競争を生き抜くための一つの選択といえる。経営者の“決断”には、経営者それぞれの生い立ちや経歴など、さまざまな経験が影響する。本稿の事例で取り上げた企業の経営者には、「現状維持」で満足するという考えはなく、常に高いアンテナを張りながら外部環境の変化に応じていける“変化対応力”を感じた。これは、創業当初より受け継がれてきた経営理念、いわゆる自社の“社会的使命”を護りながらも、新しい時代に対応していくため

の“変身”への挑戦を、勝ち残っていくための「当然の選択」((株)シミズテックの清水泰人代表取締役社長の言葉から引用)と捉えているからであろう。こうしたポジティブな姿勢こそ、「稼ぐ力」の源といえるのではなかろうか。

『2017年版 中小企業白書』の第3章の締めくくりでは、「…(中略)…必要に応じて、外部リソースも積極的に活用することで新事業展開を成功に導き、更なる成長を達成することを期待して、…」とコメントされている。信用金庫においては、中小企業が新事業展開を成功できるよう、その“道しるべ役”として、今後とも、新商品・サービスの販路開拓支援や専門人材の紹介支援等の取引先支援に積極的に関わっていくことが求められよう。

〈参考文献〉

- ・(一財)商工総合研究所 (2015年3月)『中小企業の新事業展開』
- ・『信金中金月報2017年8月号』「第168回全国中小企業景気動向調査 [特別調査—中小企業の3～5年後の事業の見通しについて]」
- ・中小企業庁編 (2013年、2016年、2017年)『2013年版／2016年版／2017年版 中小企業白書』