

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

27-10

(2015. 10. 28)



信金中央金庫  
地域・中小企業研究所

SCB

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長

—意欲・ポジティブ指向とたゆまぬ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得—

### 視点

当研究所の中小企業景気動向調査の結果や 2015 年版中小企業白書では、業況の良い中小企業と、業況が優れず収益性がさらに低下し先行き展開が見出せないとする中小企業の双方が増加している。つまり、中小企業の業況は変化対応力の差で二極化の傾向がみられる。業況の良い中小企業が今後も変化への対応で良好な状況を持続し、一方、業況の優れない中小企業が活力ある姿となり経営を持続発展させるためにはどうすべきなのか。そこで、これまでイノベーションに関連するレポートで紹介した事例に本稿での新たな 2 事例も加えて、活力ある中小企業の経営者に共通する特長をみることで、変化対応力のある経営者の活動の根底にはどのようなことがあるのかをみていく。また、活力ある中小企業の経営者が重視しているものを認識しておくことは、地域金融機関にとっても中小企業の経営を持続発展させるための本質的な課題の解決に資する、合理的・効果的な支援について考える際のヒントになる。

### 要旨

- 中小企業間での収益力格差が拡大傾向にある。高収益中小企業の経営の視点は中長期的で、本質的課題を考えた構造変化への対応を重視している。一方、先行き展開に苦慮する中小企業は、目先の課題や対症療法的な対応にとどまりがちである。
- 煉瓦製造業として 113 年前に創業、需要構造の変化に対応して現在は石窯中心に展開する増田煉瓦(株) (群馬県前橋市) と、地元産原料にこだわり大学等との技術開発などで高品質かつ特色ある商品開発で変革を続ける宮崎ひでじビール(株) (宮城県延岡市) を紹介する。
- 変化対応力に優れる経営者は、経営への意欲・使命感などが極めて強く逆境でも目的がブレず、固定観念にとらわれない、人材育成など組織力強化にも前向き、などの特長がある。
- 地域金融機関の中小企業支援では、「本質的課題への対応か否か」が効果を左右する。

### キーワード

イノベーション、持続的発展、経営意欲、本質的課題解決、中小企業支援、地域金融機関

目次

はじめに

1. 中小企業景気動向調査や中小企業白書にみられる企業間格差
    - (1) 広がりつつある中小企業間の収益力格差
    - (2) 事業に中長期的視点で取り組む高収益企業
    - (3) 格差の背景にある構造変化への対応
  2. ビジョン実現への強い意欲でイノベーションに挑む中小企業の2事例
    - (1) ㈱増田煉瓦・・・煉瓦製造・外壁工事から煉化石窯設計製作主力に変貌
    - (2) 宮崎ひでじビール㈱・・・県産原料の差別化商品で県外資金の地域流入を狙う
  3. 活力ある中小企業経営者の変化対応力の根源にあるものとは
    - (1) 目的の明確さと達成への経営者の取組み意欲の差
    - (2) イノベーションへの取組みのきっかけとなった要因
    - (3) イノベーションを具体化する力を生み出す経営者の特長とは
    - (4) 効果的な中小企業支援で地域金融機関が基本的に留意すべき点
- おわりに

**はじめに**

産業企業情報No.26-5『企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション』および、同No.27-2『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例』では、企業間、産学、農商工など様々な連携を利活用し、イノベーションの実現に不足する経営資源を補い、環境変化にしなやかに対応する中小企業の事例をみた。こうした合理的・効果的な外部資源の活用は、小規模事業者を含む中小企業に限らず、中堅企業、大企業まで含めてより活発になっている。激しい環境変化の中では、自らの経営資源のみに固執することなく、必要とあれば外部の様々な経営資源も積極的に活用し、タイミングを逸することなく対応し、経営を持続発展させていくことが不可欠となっているからである。

イノベーションに着手できない、あるいは意識はあるが具体的な革新への行動に結びつけるまでにいたらず業績の低迷が続く中小企業がある一方で、上記等の拙稿で紹介した事例の中小企業では、外部の経営資源や支援なども活用しつつ、小規模事業者も含めて積極的なイノベーションを合理的・効果的に進めていた。こうしたイノベーションに積極的に取り組んでいる中小企業経営者の共通点として、経営に対する基本姿勢が中長期的にもブレることなく、理念にそった目的を達成することへの取組みを常に行っていることを述べた。

では、経営への取組みが積極的な中小企業経営者の考え方や姿勢は、どのようなきっかけや要素によってもたらされているのであろうか。もともとの資質という先天的なものもあるのかもしれないが、様々な経験などから学習していくものではないのか。そうであれば、経営者はどのようなことから学習をするのか、あるいはそうした経験・ヒントを誘導する機会・きっかけはどのようなものか。これは、企業の持続発展に係る経営者の効果的活動を左右する要因であり、地域金融機関が効果的・合理的な中小企業支援のために強く意識しておくべきポイントでもあろう。

そこで本稿では、これまでの事例に加えてさらに2事例を紹介しつつ、イノベーションで経営の持続発展に取り組む経営者の意識や行動をもたらし背景を探ってみる。

## 1. 中小企業景気動向調査や中小企業白書にみられる企業間格差

### (1) 広がりつつある中小企業間の収益力格差

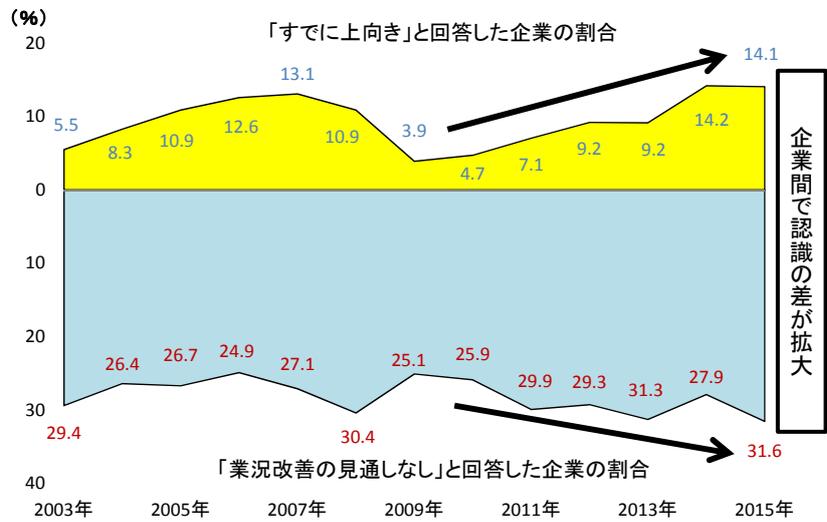
活力ある中小企業の存在が、それぞれの地域の活性化のみならず、我が国全体としても重要であることは論を待たない。その中小企業の業況は、当研究所の全国中小企業景気動向調査でも、一時よりかなり改善している。ところが、同調査の特別調査において、同じ中小企業間で収益状況に格差が生じている。図表1のとおり、近年、「業況はすでに上向き」と

する中小企業の割合が増加する一方で、「業況改善の見通しなし」とする割合が増加している。

また、2015年版の中小企業白書では、活力ある中小企業とそうでない中小企業、すなわち、新市場開拓などイノベーションに対する意欲を持ち、環境変化に挑戦し付加価値を向上させているかどうかにより、収益力・経営の持続発展力に格差が生じていることを指摘している。

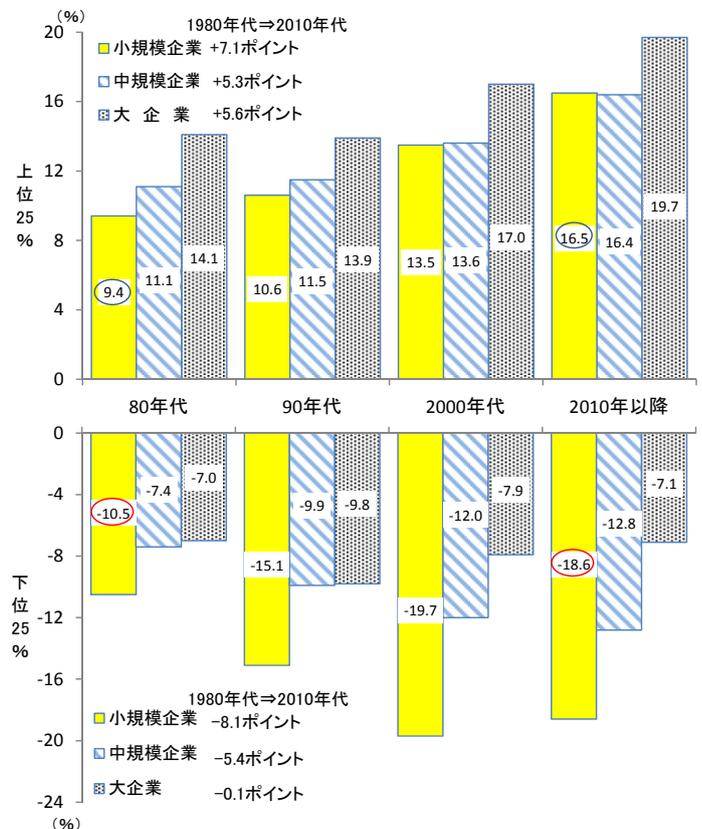
たとえば、同一企業規模で売上高経常利益率が上位25%の企業（高収益企業）では、小規模企業（資本金1,000万円未満）の場合、同利益率の平均が1980年代の9.4%から2010年以降には16.5%と7.1ポイント改善している（図表2、上位25%）。一方、同利益率が下位25%（低収益企業）の小規模企業では同じ期間に

(図表1)「業況がすでに上向き」「業況改善の見通しなし」と答えた中小企業の割合



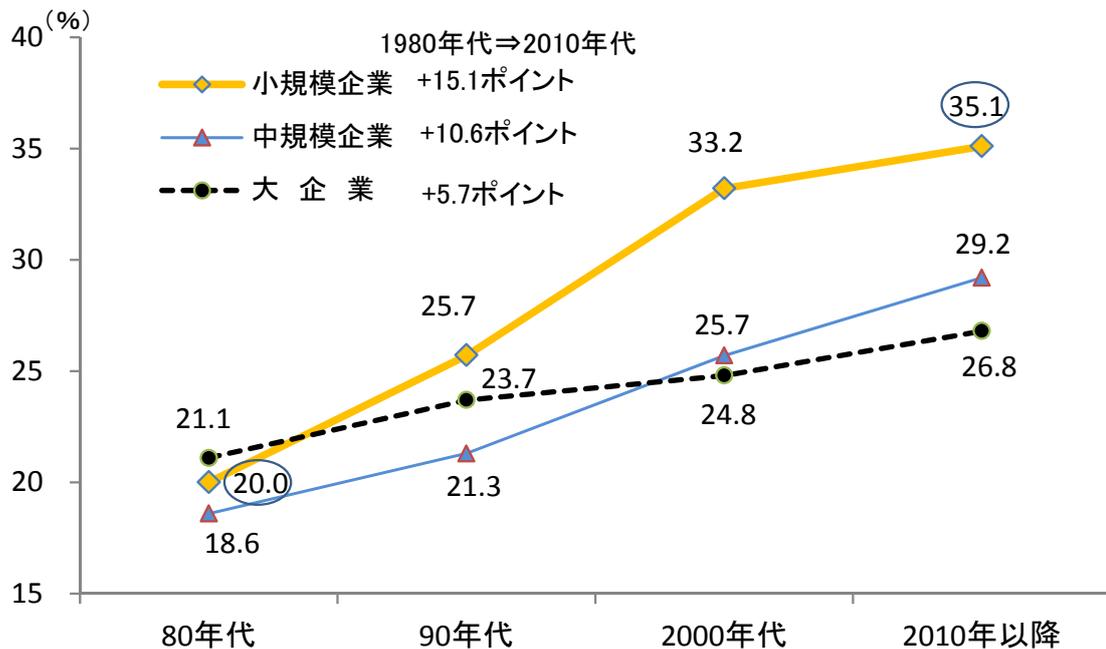
(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」より作成  
2. 調査対象中小企業は全国の信用金庫取引先約16,000社で、従業員数20人未満の小規模企業がサンプル全体の70%以上を占めている。

(図表2) 年代別にみた企業規模別の売上高経常利益率上位25%・下位25%の同率の平均



(備考) 1. 中小企業白書(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 小規模企業: 資本金1,000万円未満、中規模企業: 同1,000万円以上1億円未満、大企業: 同1億円以上

(図表3) 企業規模別の売上高経常利益率上位および下位各 25%の平均値の差異の推移



(備考) 1. 中小企業白書(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 小規模企業: 資本金1,000万円未満、中規模企業: 同1,000万円以上1億円未満、大企業: 同1億円以上  
 3. 差異=各規模同年代上位25%平均値-同下位25%

△10.5%から△18.6%と8.1%ポイント悪化した(図表2、下位25%)。図表3のとおり、その差は20.0%ポイントから35.1%ポイントへと大きく拡大している。小規模企業では、低収益企業の同率が2010年代にごくわずかに改善しているものの厳しい状況にあり、高収益企業との格差が一段と大きくなっている。ただ、小規模企業でも、製造業では収益力のある上位企業については、80年代から現在まで大企業以上に改善度合いは大きくなっており、2010年以降の売上高経常利益率は15.1%と大企業の13.2%を上回っていることも指摘されている。つまり、差別化し元気な小規模企業も少なからず存在している。

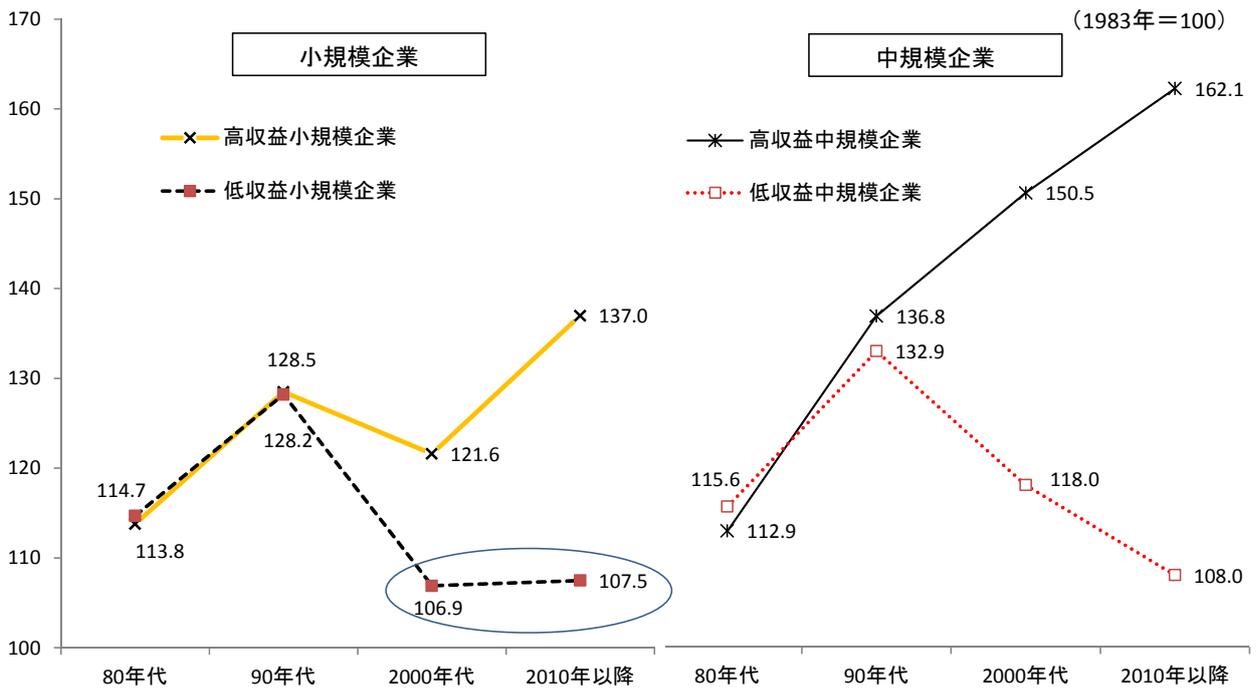
一部にはこのように収益力のある中小企業がある一方で、構造変化対応に苦慮する中小企業、とりわけ低収益が続いているところにおいては、経営を持続発展させるための何らかのイノベーションの必要性がますます高まっている。

## (2) 事業に中長期的視点で取り組む高収益企業

収益力の高い中小企業の特長として、2015年版の中小企業白書では、「新商品・新技術のための研究開発」「雇用の維持・拡大」「株主への還元」などへの意識が高いこと、また、収益力向上に向けた課題については、「優秀な人材の確保、人材育成」「技術開発の拡大」をあげる割合が、低収益企業に比べて顕著に多いとしている。また、高収益企業は中長期的視点での展開が、一方で、低収益企業は費用削減といった目先の対応が重視されていることも合わせて指摘している<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 中小企業白書(2015年版) p62 第1-3-10図「中小企業における収益向上に向けた課題」を参照

(図表4) 中小企業の規模別での収益力格差別の労働生産性の推移



(備考) 1. 中小企業白書(2015年版)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 労働生産性=付加価値額/期中平均従業員数、ただし、付加価値額=営業純利益(=営業利益-支払利息等)+給与総額(=賞与を含む役員給与+賞与を含む従業員給与)+福利厚生費+動産・不動産賃借料+支払利息等+租税公課+減価償却費)  
 3. 小規模企業: 資本金 1,000 万円未満、中規模企業: 同 1,000 万円以上1億円未満、大企業: 同1億円以上

こうした中長期的、あるいは高い視点での積極的な対応への意識の違いが、中小企業における労働生産性の違いにも現れ、高収益企業と低収益企業との格差は拡大している。ただし、小規模企業層では、低収益企業も近年はごくわずかながら労働生産性が改善に転じ、低下には歯止めがかかっている(図表4)。もちろん個々の中小企業の努力の成果もあるが、中小企業金融円滑化法や同法終了後も含めた金融面の政策的配慮、さらに、アベノミクスによる公共事業増加など、外部要因の寄与がかなり大きな部分を占めているのではないかと推察される。企業倒産件数が低位となっていることも、これらを反映したものといえよう。

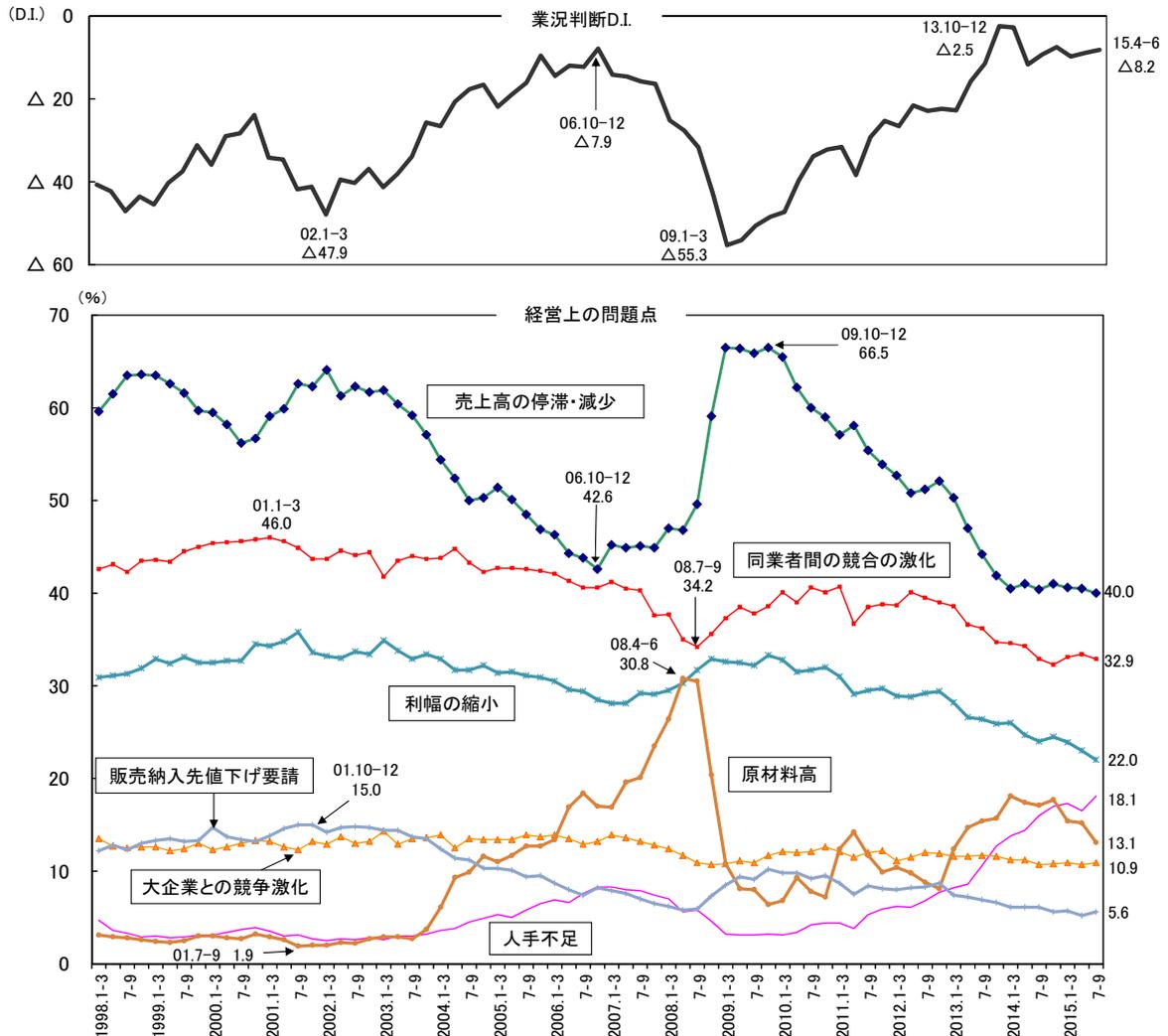
白書等から指摘される重要な点は、中長期的視点に立った本質的な課題への対応である。つまり、企業経営の本来的活動である、時々刻々と変化する環境に対応し、自らの経営理念を実現すべく真に事業を持続発展させる取組みが行われているのかである。

前述のとおり業況改善の見通しが立たないとする中小企業が小規模企業層を中心に増加し、構造変化対応がままならない中小企業が増加している。一方で、中小企業白書で指摘されている高収益企業、つまり経営力に優れる中小企業は、優秀な人材の獲得・育成などで生産性を向上させ、環境変化に対応し、企業価値の向上と変化対応力という経営の持続発展の力をますます強化している。

経営環境がある程度味方している現在、高収益企業はさらなる向上を目指すという意味で、また、それ以外の中小企業、とりわけ低収益企業に関しては、今後の展開を本質的な課題にさかのぼって考えるチャンスとし、体制立て直しを図ることが肝要である。

### (3) 格差の背景にある構造的変化への対応

(図表5) 信用金庫取引先中小企業の業況判断 D.I.と経営上の問題点



(備考) 1. 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」より作成  
 2. 調査対象中小企業は全国の信用金庫取引先約 16,000 社で、従業員数 20 人未満の小規模企業がサンプル全体の 70%以上を占めている。  
 3. 業況判断 D.I.は業況が良いと答えた企業の割合から業況が悪いと答えた企業の割合を差し引いたもの

当研究所の全国中小企業景気動向調査で、中小企業の経営上の問題点で常にトップの割合を占めているのが「売上高の停滞・減少」である（図表5）。近年は、様々な政策の効果などから業況判断 D. I. もかなり改善し、それにつれてこの割合は低下してきているが、それでも4割を占める状況にある。同様に常に2番目に位置するのが「同業者間の競争の激化」である。こちらも最近は低下しているが、それでも3割台を占めている。競争激化も結局は売上高と密接に関係している問題点とみることができよう。

信用金庫の中小企業支援でもトップライン（売上高）を増加させることが大きな課題とされているが、その本質は、変化への対応に悩む中小企業が相当数あることにほかならない。つまり、中小企業の製商品・サービスを取り巻く大きな環境変化、特にバブル崩壊以降は、国内はもちろんグローバル化も含めた構造変化に見舞われている。

たとえば、小売業では、消費者は高価格でも単なる低価格でもなく、商品価値を目的・状況に応じた価格と品質のバランスで評価し、そのために様々な関連情報をネット上でSNSなどを駆使して能動的に収集する。購買スタイルも、ネット上からが急速に拡大している。リアル店舗で商品を確認したうえで、ネットで購買、しかも海外から購入することもある。商品やサービス内容、それらの購買方法、決済手段、PR方法、顧客ターゲットの範囲など、小売業を取り巻く環境には様々な面で変化がみられる。

製造業でも、グローバル化などで中小企業・小規模企業は下請構造の希薄化など取引構造の変化に見舞われている。逆に海外進出などのチャンスも増えている。このため、既存市場のさらなる深耕、海外進出も含めた新市場開拓、新分野への展開、変化対応に必要な経営資源の調達での連携（企業間連携や産学官連携など）の活用など、様々な取組みに挑戦するところがみられる。

中小企業に求められているのは、ニーズの把握や製品・サービスの開発から販売まで一連のビジネスの流れをとらえたうえで、本質的な課題である構造的な変化に積極的・主体的に対応する自立した取組みである。たとえば、産業企業情報No.26-5『企業間・産学官等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション』で紹介した伝統産業である陶磁器産地の「新連携」の事例である。陶磁器製品は、様々な工程ごとに専門業者が存在し、従来はユーザーニーズを直接意識するのは販売を担う商社くらいであった。ところが、この連携では、高強度かつ軽量で保温力にも優れるという極めて難しいユーザーニーズに応えるために、原料陶土の業者から販売を担う商社まで、一連の工程にかかわる業者が相互連携し、合理的・効果的に新たな付加価値を追求する取組みを行っている。技術開発ももちろんだが、業界慣習を打破するビジネスモデルの革新である。

また、同じく産業企業情報No.27-2『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例』では醤油メーカーを取り上げた。効率生産と個々の企業の特徴の両立のため県内同業者組合での醤油中間製品生産を主導し、地元農産物の活用や地元の大学・高校などとの連携による大手メーカーにない商品開発、販売面ではHPも活用した他地域への展開などで醤油を含む調味料市場の変化に対応した需要創出にも成功している。また、医工連携の2事例では、1社は下請構造の希薄化等に対応した新分野進出として、成長市場かつ個々の製品毎にはニッチ市場という中小企業が取り組むのにふさわしい特長のある医療機器市場を戦略的に狙い、現在では同分野の製品が売上高の中核を成すまでになった。もう1社は、同じ医工連携でも医療機器分野への取組みでの技術力向上を、主力収益源の自動車部品分野の受注力強化に生かす戦略である。つまり、多角化ではあるが、下請からの脱却ではなく主力収益源での競争力を高める大きな目的がある。

これらの企業は、それぞれに自らが置かれている環境変化を注意深く観察し、中長期的視点からふさわしい対応として判断した方向性にそって、積極果敢にイノベーションに挑戦している。次章では、経営者のどのような考え方やきっかけが変革をもたらす取組みの背景にみられるのかを含めて、2つのイノベーションの事例をみていく。

## 2. ビジョン実現への強い意欲でイノベーションに挑む中小企業の2事例

### (1) 増田煉瓦(株)・・・煉瓦製造・外壁工事から煉化石窯設計製作主力に変貌

#### イ. 企業の概要

群馬県前橋市の煉瓦製品設計・製造販売会社で、煉瓦タイル・敷き煉瓦等建材関連煉瓦や煉化石窯<sup>2</sup>・窯周辺道具・ピッツァ生地販売・ピッツァ技術研修などを手掛けている。年商は約2億8,000万円で、売上構成比は主力の煉化石窯および関連品が80%、建材15%、その他5%となっている。役職員数は21人である(図表10)。

もともとは、明治期に栄えた製糸業で生糸の保管用に通気性に優れた煉瓦倉庫の需要などが増加し、煉瓦製造販売業として1902年に創業(創業113年)、17年に法人成りした。しかし、製糸業の衰退や倉庫もコンクリート製にとって代われ、工業炉用などの耐火煉瓦需要も減少、89年には煉瓦の製造から撤退した。外壁用などの販売・施工を中心に事業を継続、その後、煉化石窯を主力とし、ピッツァリア向けなどのピッツァ窯や、パン窯、さらにグリル用の石窯などにも展開し、年間100基近くを販売する石窯の国内有力メーカーへと見事に転身した。

#### ロ. 現社長の事業承継と石窯への取組みの経緯

石窯を始めた現社長(図表7)は四代目で、当初は、事業承継の意志はなく、神戸商船大学(現神戸大学海事科学部)を卒業後、大手電機メーカーに就職した。冷蔵庫やエアコンのコンプレッサーの設計に13年間携わった後、事業承継者がなく廃業も考えていた家業に94年に入り、98年に事業を承継した。

家業入りした当時は、父親の前社長と従業員2人のわずか3人で、高齢化し将来への明確な見通しもなく、けっして楽な状況ではなかった。このため、外壁用などに薄く軽量の輸入煉瓦「Thin Brick(シンブリック)」の販売・施工を中心に事業を継続しつつ、新たな展開を模索していた。そうした中、96年に当社と関係のあったプロパンガス業者を通じ、調理関係者からピッツァ窯作成の依頼があり、

(図表6) 増田煉瓦(株)の概要



当社の概要	
社名	増田煉瓦株式会社
代表者	代表取締役社長 増田 晋一(4代目)
所在地	群馬県前橋市石倉町4-18-11
創業	1902年(明治35年)
設立	1917年(大正6年)
資本金	1,000万円
年商	2億8,000円(2015年3月期)
役職員数	21人(役員3人、正社員15人、パート・アルバイト3人)。この他外注の3人がほぼ常駐
事業内容	煉化石窯設計製造、窯周辺道具の販売、ピッツァ生地(冷凍)の販売、ピッツァ&パン技術研修、レンガ・建材の販売および工事

(備考) 株式会社益田煉瓦HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表7) 増田晋一社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表8) ピッツァ窯(右:ガス式、左:薪式)



(備考) 増田煉瓦(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<sup>2</sup> 明治時代に煉瓦を煉化石と呼び、当社では煉化石の窯を短縮し石窯としたと解釈している。

約1年の試行錯誤を経て納入した。これが、煉化石窯への参入のきっかけである。煉化石窯は、大企業が参入するような大市場ではないが、本物指向で差別化を目指す飲食店には一定のニーズが必ずあり、競合する有力企業も国内になく、中小企業が挑戦するのにふさわしい分野であった。他社がほとんど手掛けていない分野で、蓄積した煉瓦の技術も生かせる。大企業の効率性一辺倒の姿勢や圧力に巻き込まれず、中小企業ならではのオーダー

(図表9) 薪式パン窯



(備考) 増田煉瓦(株)HP より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

メイドで手作りのきめ細かい対応で差別化できると判断し、本格的な取組みを決断した。

また、東京晴海での展示会の建材ブースに出展したことをきっかけに、煉瓦業者で窯作成ができないかを考えていた厨房機器製造業者、日本では薪よりふさわしいケースが多いガスバーナーの製造業者、さらに、バーナーメンテナンス業者など、それぞれの分野で専門知識・技術・販売ルート（アフターサービスも含め）などのある3社とのコネクションができた。その後、技術開発や販売などで協力し、株式会社ガンジョーネを設立して4社共通ブランドの「GANJOUNE（ガンジョーネ）」で石窯の製造・販売・メンテナンス、さらにショールーム、石窯購入先の調理人の研修、アンテナショップ（ピッツェリア）を展開している。実際に石窯を自分達でもピッツェリア店舗で使い、顧客へのプレゼンテーションの場とともに、製品開発でも徹底して課題を洗い出して解決した上で製品化するユーザーの視点に立脚した開発姿勢を貫いている。

#### (イ) 取組み決断におけるポイント

前述のとおり、中小企業に相応しい市場であり、自ら蓄積してきた煉瓦の技術を生かせることが石窯への参入を決断させた要因ではあろうが、社長は、最初のオーダーですぐに本格参入を決めたわけではない。では、どのような考え方・思考がこのイノベーションに本格的に取り組むことにつながったのであろうか。

家業を継続することへの危機感は当然大きかったはずである。そして、新展開で取り組むのは他がやっていないこと、外壁材などの取引で痛感した大企業の論理に振り回されず中小企業の強みを生かせる分野の選択やビジネスのスタイル、職人氣質の良い部分は残しつつも非合理的慣習からは脱却、目的達成のためには外部資源も積極的に活用、などが石窯への本格的取組みでビジネスを再構築する上での基本的な考え方としてあった。どのような分野を選択すべきか、中小企業として効果を上げる仕事のスタイルをどうすべきかなどについて、経営者として一定の考え方・スタイルが構築されていた。

これらは、子供のころから肌身で感じてきた家業のよい面と課題、大企業での勤務経験、実際に家業に入ってから様々な模索、地元の経営者向けセミナーでの経営の基本についての勉強などからの学び、などによるものである。当初から経営者を目指していたのではなく、海外勤務も含めた他での経験は積んでいたが家業に入った時には経営については素人であったがゆえに、固定観念に拘束されないニュートラルな視点で取り組

め、自らの中に改革への障害がほとんどなかったのではないだろうか。そうした経営への考え方があったところに、既存事業の煉瓦の技術なども生かしつつ、中小企業にふさわしい市場の案件である石窯の仕事が舞い込んだ。これをチャンスとできたのにはこうした基本的な考え方が無意識であったかもしれないが、すでに現社長の中にあつたことが大きかったものと思われる。

#### (ロ) イノベーションへの積極的かつ合理的な取り組み姿勢

石窯への進出は、舞い込んだオーダーがきっかけで、当初から主力事業とすることを考えたわけではなく、また、実際に取り組んでみると、高温で全体を均一にムラなく焼き上げ、表面はパリッと中はモチモチ感のある焼け具合とする窯の内部構造（ドーム型）やその組み上げ方、国内では燃料が薪のみでは設置が限られるためガス化を図る際の安全性・エネルギー効率・焼き上がり考えた最適な燃焼技術など、当社技術の範疇外での課題解決も含めて対応が必要となった。このため、自身の技術開発はもちろん、専門技術を持つ外部の協力も不可欠となった。窯造りでは、焼き具合に影響する炉床や炉上部の蓄熱を考えた素材を個々の炉で選択するなど、きめ細かなノウハウ・技術が必要となる。開発を進めるに当り、本場イタリアの石窯造りの技術を学ぶ必要性を強く感じ、地元群馬の知り合いの紹介でイタリアの石窯メーカーに社長自ら赴いて教えを請うた。さらに、ユーザーを理解する必要も感じ、現地のピッツァ職人に焼き方も学ぶなど、人脈ネットワークという外部資源を巧みに活用した。

(図表 10) 外食ビジネスウィーク 2015 への出展



(備考) 東京ビッグサイトにて信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ただし、学びを自らにふさわしい内容として活用するため、イタリア方式の単純な再現ではなく、同様の効果をより合理的に達成できる作成方法を考案している。たとえば、イタリアでは砂型を用いて煉瓦のドームをつくるが、当社では砂型をいっさい用いずにドーム型を作成するノウハウを構築している。ガス化では、石窯は演出効果のツールでもあるため、炎は青ではなくオレンジ色の薪のような燃え方で雰囲気醸し出し、しかも1本のバーナーで焼きムラがなく効率的な燃焼をドームの形状・材質とのバランスで達成するなど、ユーザーの飲食店経営を考えた対応としている。

積極的かつ論理的な探究心、様々な人間関係を大事にするネットワーク構築力、学習への強い意欲などがある。このため、石窯技術やセミナーなどで学んだ経営ノウハウなども単純に真似をするのではなく何が重要なのかを咀嚼そしやくした上で、自らの状況・目的に照らしてふさわしい取り入れ方をし、学びを真に自らの血肉として経営力を常に向上させている。こうした高品質な本物志向の展開が、大手ピッツァチェーンなどでも高評価を得ている。また、ユーザーの研修、各地域の国産小麦粉のピッツァやパン、ドライフルーツを使ったパンなど地域資源を活用した製品作りを進め、石窯の差別化した利用方法にまで踏み込んだ活動も行ない、今後はアジアでの展開も積極化していく。

(2) 宮崎ひでじビール(株)・・・県産原料の差別化商品で県外資金の地域流入を狙う

イ. 企業の概要

当社は、96年に宮崎県延岡市で燃料販売を手掛ける(株)ニシダが、観光開発の目的で行<sup>むかばき</sup>藤山に地ビール醸造所を手掛けたのが始まりである。なお、現社名の「ひでじ」は、当時の(株)ニシダ社長である西田英次氏に由来する。

英次氏の後継社長が(株)ニシダの事業見直しで、厳しい状況にあったビール事業から撤退を決断したことから、事業責任者であった当社の現在の社長が、10年11月にEBO (Employee Buy-Out：従業員による事業の買収・経営権の取得)により、社員5人で現在の宮崎ひでじビール(株)を引き継いだ。現在は、資本金300万円、役職員数13人(パート2人を含む)、年商約1億5,000万円である。

なお、当社の製品をレギュラー商品として扱う店舗は、宮崎県内137店をはじめ20都道府県の257の飲食店・酒販店・道の駅・空港・コンビニ・スーパーなど(2015年9月末現在)だが、スポットでの扱いも含めれば約500店となる。また、自社HPだけでなく楽天市場などネットでの販売も行われている。

ロ. 事業目的の転換やEBOの決断

(イ) 事業環境を踏まえたビジネスモデルの転換

(株)ニシダの観光での誘客を主眼としたビール事業であったが、観光事業はもちろん、ビールの製造・流通は素人でありノウハウ構築ができず経営は困難化、観光目的は2年強で断念した。その後、販売に注力すべくシーガイアにテナントとして出店しビールと料理を展開するなど努力をする中で、ビールメーカーとしての立ち位置を確立することが重要であることに気づいた。

そこで、06年に品質で差別化すべく、他の国内クラフトビールメーカーがほとんど手掛けていない酵母の自家培養に取り組むとともに、他県の経験豊富な醸造家に指導を仰ぎ、一気に品質が向上した。旧製品の印象を持つ顧客に受け入れてもらうのに時間はかかったが、徐々に売上高も増加し始め、累積損失解消への方向

(図表11)宮崎ひでじビール(株)の概要



当社の概要	
社名	宮崎ひでじビール株式会社
代表者	代表取締役社長 永野 時彦
所在地	宮崎県延岡市行藤町747-58
創業	1996年(石油製品卸の株式会社ニシダのビール事業部として事業を開始)
設立	2010年(7月に設立、11月に現社長がEBOにて経営権を取得)
資本金	300万円
年商	1億5,000万円(2015年5月期)
役職員数	13人(役員1人、正社員10人、パート2人)
事業内容	地ビール・発泡酒製造販売

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表12)永野時彦社長



(備考)宮崎ひでじビール(株)提供

(図表13)レギュラーの4商品



(備考)1. 宮崎ひでじビール(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 左より「太陽のラガー」「森閑のペールエール」「月のダークラガー」「花のホワイトヴァイス」

に動きつつあった。09年には、現在の主力商品の「太陽のラガー」(図表 13)がアジアビアカップおよびインターナショナルビアカップのジャーマンピルスナー部門で金賞も獲得した。

(図表 14)宮崎県特産品を活用した宮崎農援プロジェクトの製品群



- (備考) 1. 宮崎ひでじビール(株)HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 左より「宮崎マンゴーラガー」「宮崎きんかんラガー」「宮崎日向夏ラガー」「宮崎ゆずエール」「宮崎ジンジャーハニーエール(北川町産ジンジャーとはちみつのスパイスエール)」「宮崎レッドアイ(都農町のブランドミニトマトのトマトラガー)」「穂倉金生(高原町産麦のジャーマンピルスナー)」

また、宮崎県の優れた農産物を活用した特色ある差別化商品開発というこ

とから、果物や地元の野生の酵母の利用などを考えた。研究開発に必要な経営資源を補うため、従業員に宮崎大学出身者がいたことから酵母の選抜では焼耐用の酵母で業績のある宮崎大学の小川喜八郎教授(当時)に、また、原材料や試作品の分析では宮崎県食品開発センターに協力を仰いだ。研究開発資金では、独立行政法人科学技術振興機構の重点地域研究開発推進プログラムのうち地域ニーズ即応型<sup>3</sup>の支援を活用した。その結果、宮崎県の特産品であるマンゴーの表皮から優れた能力を持つ酵母を見出した。この研究開発成果での商品化が、10年5月に発売されたマンゴーのエキスを使い、この酵母とビール酵母のダブル発酵で誕生した「宮崎マンゴーラガー」(酒税法上は発泡酒)である。さらに、宮崎特産のきんかんや日向夏を使い11年5月に発売された「宮崎きんかんラガー」「宮崎日向夏ラガー」などその後の商品群につながっていく(図表 14)。

#### (四) 事業存続の危機での EBO の決断

ところが、こうした将来への展望が開けつつあった最中の09年に、(株)ニシダの当時の社長が急逝、新社長の事業見直しでビール事業からは撤退することになった。

当時、ビール事業の責任者であった永野社長には、努力し建直しのメドがみつかったビール事業で挽回を図り、ブランドとビール事業に携わってきた社員およびその家族の今後をなんとしても守りたい、地域に生かされているという思いからそれまでも様々な地域活動にも取り組んできたが事業を通じて地域にも貢献したい、といった強い思い・使命感があった。そこで、地元企業に事業を買い取ってもらうなどの存続方法を検討したが、永野社長は最終的に EBO で自ら事業を買収し継続する重い決断をした。

その際、買収資金はすべて借入金に頼らざるを得ず、永野社長のビール事業への取り組み姿勢・考え方や、実際の事業の状況、地域貢献への強い思いなどを理解する地元の経営者などから金融機関への協力要請の申し入れなどもあり、結局、事業計画を評価することで政府系金融機関と地元金融機関からの借り入れが実現し、10年11月に EBO が実

<sup>3</sup> 地域の中堅・中小企業のニーズ(技術的課題)に対し、大学・公設試・高専等のシーズを活用した研究開発を推進することで、企業の持つ課題の解決を目指し、新産業の創出と地域活性化を目指すもの

現した。並々ならぬ事業への取り組み意欲が、リスクを伴う決断を永野社長に促し、周囲をも動かしたことになる。

こうした経緯から、従来にも増して地元への貢献という意識が強くなり、ビールの差別化に地元の資源を重要な要素として使うという方向性がより鮮明になったのではないと思われる。特に、11年は宮崎県を口蹄疫、鳥インフルエンザ、新燃岳の噴火と相次ぐ危機が襲い、農業や観光という

宮崎県の重要産業が大打撃を受けた。ちょうど、東京でクラフトビールの第二次ブームが起こりつつあり、商品力強化で復調しつつあった当社自体は、県内売上げのダウンを東京でカバーできた。しかし、「地域に応援してもらえる会社」を掲げる当社にとって、地域の苦境を見過ごすことはできず、県産品を利用した商品で地域を応援する「農援プロジェクト」に本格的に取り組む、きんかん・日向夏など県の特産品を使った商品の品ぞろえを強化していった。

このように、立ち位置を見据えてビジネスモデルを基本から組み立てなおし、外部の力も借りた技術力の強化、商品開発で地元を重視し特色に結びつけることなどを試行錯誤しながらも着実に進め、結果として将来展望を大きく開くイノベーションを成功させた。大学や県の研究機関、社内人材、地域の経営者、農業者など様々なネットワークがあり、なによりも理念に沿って必要な経営資源を集めて組み合わせることに強い意欲・使命感を持った経営者の存在が大きいことがわかる。

#### ハ. 新技術をベースとした原料調達と販売先の新展開でさらなる飛躍へ挑戦

グローバルとローカルを意識した新たなイノベーションが現在も進行中である。これまでは、県産農産物の利用は副原料であるが、主原料の麦を宮崎県産のものとするためモルト（麦芽）化技術を約3年間研究し、実用化のメドがたったことから年内に設備製作・据付、来年夏頃に県産麦100%の商品を実現させ、4～5年後にはすべての商品に使う麦を県産とする意向である。現在は県南西部の<sup>たかはる</sup>高原町産の麦だが、県南と県央の調達先は確保しており、さらに県北でも調達ルートの確保を図っている。将来的には、量的な確保とリスク分散の意味も含めて九州内他県からの調達も考えている。

また、地元企業の技術によるシラスを原料とした多孔質ガラスのフィルターでのろ過で、ビールの常温流通を可能とし、国内はもとより輸出での樽生ビール展開を積極的に行う素地も整いつつある。輸出ではすでに台湾、米国、香港などでハイエスクラスの客層のホテル・レストラン・バーを対象とする現地の輸入代理店ルート自ら開拓している。こうした積極展開のため来春には製造能力も現状の1.8倍まで拡大される。

永野社長は、「事業を県外・海外で外貨を稼ぎ県内に循環させて経済を活性化させる起爆剤とする」ことを目標としており、地域への強い執念が感じられる。

(図表 15) 製造設備



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

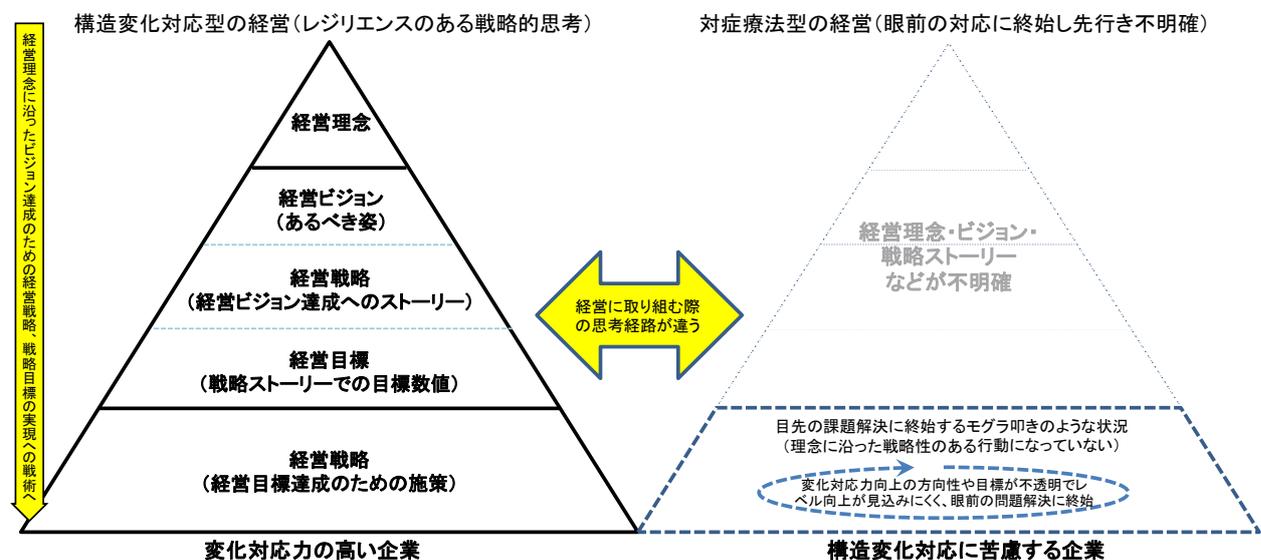
### 3. 活力ある中小企業経営者の変化対応力の根源にあるものとは

#### (1) 目的の明確さと達成への経営者の取組み意欲の差

中小企業白書で、高収益な中小企業は研究開発や雇用の維持・拡大、人材の確保・育成など、目先の対応にとどまらない中長期的視点で事業に前向きに取り組んでおり、また、これまでの産業企業情報で紹介したイノベーションの事例企業でも、やはり中長期的な視点の経営ビジョンに基づき経営内容を環境変化に適応させていくことに注力していた。2015年版の中小企業白書によれば、小規模事業者の36.4%、中規模企業の36.9%もが「イノベーションの取組みの必要性の見極めが難しい」という基本的な問題を抱えている。最もよく言われるイノベーションの阻害要因である資金調達の困難性やリスクを考えれば、必要性は一定程度感じつつも判断に迷っている場合もあろう。実際には、必要性そのものをあまり認識していない、必要性は感じてでも従来の範疇での多少の改善（根本問題の解決ではなく対症療法）にとどまっている、あるいは、目の前の対応に追われる中小企業に余裕はない、といったケースが多いのではないだろうか。

構造変化対応型の企業と、必要性は感じているがイノベーションへの取組みまで至らないか、必要性の認識があまりなく目先の課題解決のみにとどまる企業では、たとえば戦術レベル（＝短期的な課題対応）においても、その取組みの背景、取組みに至る経路には違いがある。すなわち、前者では、まず、中長期的目標を達成するという大きな目的がある。企業の存在意義であり経営判断の根本となる経営理念にそった経営ビジョン（あるべき姿）と、その達成のための経営戦略（目標達成のためのストーリー）がある。そして、ビジョンを実現するための当面の目標が具体的に示され、さらにこの当面（短期）の目標達成のための施策として戦術がある。要するに、中長期の戦略がまずあり、その達成手段のパーツとして戦術（当面の施策）に取り組んでいる（図表16）。これに対し、後者ではとにかく目の前に現れた問題や、適切な現状把握のないままに、一見、

(図表 16) 構造変化対応の戦略指向と先行き不透明な対症療法的な経営スタイルの違い



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

正しいと見えることもあろうが表面的な対応に終わってしまいがちである。

思考の順序が中長期の視点から短期の視点に降りてくる経路を辿る経営を行う背景には、経営者の是が非でもビジョンを実現させるという並々ならぬ意欲がある。もちろん、現実には大なり小なり予想外のことが起こり、日々、こうした目先の対応も余儀なくされる。また、計画性がある取組みでも試行錯誤を伴っている。しかし、変化をしなやかに受け止め回復・成長の力に変えてビジョンを達成するために、中長期的視点から必要な改革（本質的な経営課題の解決）を着実にやっていく方向性はブレない。

このような取組み方は、経営に余裕のない中小企業・小規模企業にはとてもできないとする向きもあろう。しかし、これまで事例でみてきたイノベーションに取組み成果を挙げている中小企業では、従業員数人の典型的な町の小規模企業や、事業承継で第二創業に取り組み、その開始時点では従業員 10 人未満とやはり小規模企業であった、あるいは、企業連携による取組みで個々の企業は小規模企業が多いなど、小規模企業の取組みは珍しくはない。また、イノベーションへの取組みの直接的きっかけの多くは危機感であり、倒産・廃業・事業承継の危機も含めて厳しい業況下でのスタートが少なくない。つまり、恵まれた環境だからできたのではなく、経営者の考え方・取組み姿勢こそが最も重要なポイントとなっている<sup>4</sup>。

では、努力はしていても既存の業務内容・方法の繰り返しや目先の課題対応の範疇に終始し、構造的な変化への対応に苦慮する中小企業はどうであろうか。高い視点、広い視野で自らの状況を俯瞰し、新たな展開につなげることの重要性への気づきが十分ではないケースや、改革・改善の意識はありそれなりに努力はしているが本質的な課題への対応に必要な様々な情報収集や経営ノウハウ・判断力などの不十分さなどから壁に直面し、経営の方向性や具体的戦略・戦術の策定・行動ができない、ということであろう。このような状況が続けば、いずれ事業縮小、事業承継の見通し難、業績悪化などから経営の維持どころか存続すら危ぶまれる事態を招くことにもつながりかねない。

確かに、中小企業の経営資源は中堅・大企業に比較すれば限られている。しかしながら、取り上げてきたイノベーションの事例では、厳しい環境下でも経営の持続発展への強い意欲の下、自らの置かれている環境や今後予想される変化などを冷静にみて、これまでの考え方・業界慣行・常識のみにとらわれることなく、目的達成のために様々な可能性を検討して行動し、革新を継続しようとしている。中小企業において経営の持続発展に向けてレジリエンス（厳しい状況にしなやかにこれを受け止めて回復・成長力に結びつける力）を発揮しているところは、イノベーションに必要な経営資源が足りなければ情報を貪欲に収集して在り処を探し、その調達と目的に沿った各資源の組み合わせのために積極的に機会をつくるアプローチをする。つまり、企業間・産学官金などの連携や、様々な支援施策・外部専門機関等の活用に努力・工夫を重ね、失敗も含めて懸命に

<sup>4</sup> 本稿第 2 章の事例に加えて、産業企業情報 25-7、同 26-5、同 27-2 の事例を参照

学習し、戦略・戦術を練り上げ、適宜に修正しながら計画精度を上げ、目標達成に取り組んでいる。挑戦することへの強い意欲ややりがいを感じられる。このように、経営の持続発展を望むのであれば、正しい方向性での相応の努力が必要であり、これによって目的達成のための新たな展望を開いている。中小企業・小規模企業だけでなく、大企業ですら企業経営においては何らかの経営資源が不足の状況にあるのが当たり前であり、また、すべての企業は環境変化を免れない。企業規模や業種に関係なく、経営者は眼前に現れた問題に対応しつつも、目指すビジョン達成のために課題をどのように克服していくのかという舵取りに大きな意義・やりがい・魅力・使命感といったものを感じるからこそ経営という道を選択しているはずである。

**(2) イノベーションへの取組みのきっかけとなった要因**

景気の良し悪しも業況を左右する要因ではあるが、事例企業では経営の先行きに対する危機感や目標達成への使命感などから、本質的な課題解決での体制強化に力を注いでおり、むしろ経営者の舵取りの巧拙こそが企業間の業績・変化対応力格差の大きな原因と考えている。

(図表 17) 中小企業のイノベーションへの取組みの基となった要因

経営の先行きに対する危機感	①	急激な業績悪化や長期にわたる経営の低迷
	②	市場規模縮小、ユーザーニーズの変化、競争激化など業界環境の変化
	③	人口減少や産業構造変化などによる地域の衰退
	④	発注元に翻弄される不安定な経営
解決策の探求	⑤	社会的課題の解決への貢献の欲求
	⑥	現状で感じられる何らかの疑問に事業を通じた変革で対応する意欲

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

それでは、イノベーションに積極的に挑戦する事例の中小企業の取組みを開始した直接的なきっかけはなにか。図表 17 の①から④のような厳しい経営実態や、先行きに対する危機感である場合が多い。たとえば、事業承継により経営への重い責任を感じ、一方では市場縮小や内容変化、競争激化などでの厳しい経営実態を目の当たりにし、現状のままでは先行きの展望が開けない状況に直面した、などがある。ただ、その一方では、⑤や⑥のように社会的な課題解決に事業を通じて貢献したい、あるいは社会的なニーズに対して現状を変えることで応えたいといったポジティブな挑戦への思いがある。つまり、「自分の好きな事」、「成すべき事」、「やりたい事」への挑戦である。いずれの場合でも、変化の中に見出される新たなニーズを自らが取り組むべきチャンスととらえ、厳しい状況にも立ち向かうこと、それが自らのミッション（使命）との思いを強くもっていた。自らの強み・特徴を客観的に認識し、これを何らかの形で生かすことで顧客・社会の課題解決に貢献し、リスクもあるが挑戦したいという使命感ややりがいを持つ主体的・積極的な姿勢が経営者にある。なぜ、何を成すのかが腹に落ちている。

目的達成意欲が高いため、自らの弱みや不足している点を補う手段についても社内資源のみに固執することなく柔軟に調達方法を考える。知識領域を広げるネットワークで積極的に様々なことを見聞きし豊富な「知識の引き出し」を持ち、イノベーションのヒントを得る。具体的なターゲットが明確になると、合理的・効果的に必要な分野に絞って外部の力も活用しつつ「知識の深耕」や具体的な事業化に必要な「資源の組み合わせ」

で課題をクリアし、成功の可能性が高い取組み内容に進化させていく。

このような考え方・行動は、既存のやり方を変えて新たな価値を創出し世の中に提供していくベンチャー企業や起業での発想・行動と似ている。実際、事例のイノベーションでは、新たな事業の立ち上げと同様な努力がみられた。産業企業情報No.27-2の医工連携の2事例は新規分野への進出で、設備や技術、人材の蓄積があり起業のようなゼロからのスタートではないが、医療機器分野はこれまでにない技術的課題や開発資金の調達、取組みに必要な資格の取得、既存の取引がある業界とは異なる規制や慣行、新たな販売ルート開拓などをクリアしていた。醤油メーカーの新製品開発でも地域農業者を巻き込んだ原材料調達と中長期的な視点での地域農業者の経営能力育成支援、中小メーカーならではの強みを生かす製品展開戦略など、たとえひとつの商品の開発であっても商品企画・原料調達から生産・販売まで、新事業を起こすことに近い取組みに思われた。

イノベーションに取り組む経営者は、変化に対応するために取るべきリスクを取らなければ、経営の持続発展の困難性が増してしまうというより大きなリスクを招くことを理解し、考えて試行を重ね学習し、不確実性を低減させ経営の精度を高めている。その過程で社内コミュニケーションや業務フロー全般にわたる管理体制を強化し、タイミングを逸することのない適時の状況把握にも重きを置いている。しかも、イノベーションを通じて他の役職員にも挑戦の機会を積極的に与えるなど組織力の要諦である人材を育成している。このため、先を読みアイデアを創出して具体的な計画に落とし込み実行することに、経営者だけでなく組織としても自信を深めているようである。

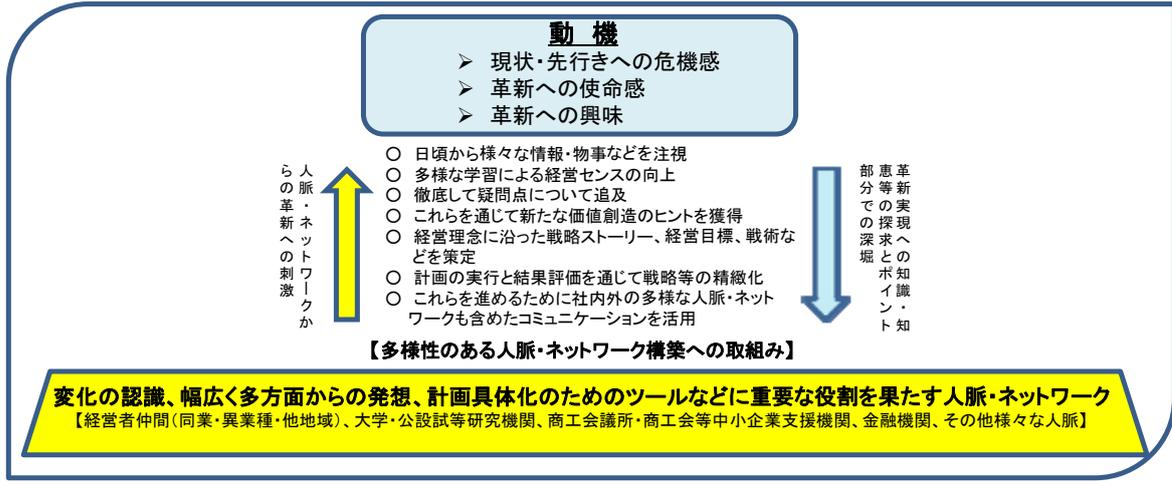
### **(3) イノベーションを具体化する力を生み出す経営者の特長とは**

#### **Ⅰ. 事業への極めて強い意欲と固定観念にとらわれない取組み姿勢**

第一に取組み姿勢の特長では、経営者が危機感や使命感など現状を打破し革新することに極めて強い意欲を持っており、これがイノベーションに取り組む根源的な要因となっていた。それは、単なる危機感ではなく、企業の持続発展を通じて自らの最大の関心事である目標を達成するというモチベーションが極めて高いため、この危機をいかに受け止めて反発力に変えていくか、という前向きな思考となっている。現実には経営者にとってかなり厳しい状況もあったはずだが、目的に向かって努力・行動する挑戦は真剣であると同時に、何か楽しいようにも見えるのはこうした強い関心事、つまり、「好きな事」、「成すべき事」、「やりたい事」に取り組んでいるからではないか。特に、変化対応に積極的な経営者には、こうした点に大きな特徴があると思われる。

第二に実行段階、つまり、実際にイノベーションの具体化での経営者にとって重要な点では、固定観念にとらわれない創造的・合理的な発想や行動がある。イノベーションの具体化のためには、ユーザーが真に欲しているものを発見し、これをビジネスとして具体化するため、社内外でのコミュニケーション能力、状況変化を感じ取る情報感度と、情報を自らのビジネスに関連付けるセンス、必要な経営資源の調達方法、マーケティング、販売など新たな価値創造のために様々な要素を組み合わせるスキルが求められる。

(図表 18)イノベーションへの動機と具体化のための経路



**イノベーションによる環境変化への対応で経営者の思いを実現**

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

構造変化対応に苦慮する中小企業は、何らかの強み・新たな展開への種は持っているも、それをどのように事業化すれば経営を持続発展できるかという戦略ストーリーが描けない、つまり、戦略ストーリー策定に必要なヒント・技術・ノウハウその他のパーツの在り処を見つける術がわからない、あるいは、自らの強みを適切にとらえられていないということもあろう。イノベーションへの経路は、まず、「危機感」「使命感」さらに新しいことや経営についての「興味」「探究心」などから「新たな価値創造」への取り組みを具体化することを考え始める。そして、「経営理念に沿った目的実現」のために、従来の思考の範疇にとらわれない「多様な視点から考え」、表面的ではないユーザーの「本質的なニーズの発見」に努力する。次にニーズに応える「具体的な施策を構築」するために、「積極的な情報収集」で課題解決に向けこれまでの「常識や思い込みなどで思考停止に陥らないよう疑問を解明するための問いかけを繰り返し」、具体的な「戦略・ビジョン・目標・戦術を構築」していく。そこで力を発揮するのが多様な人脈やネットワーク、さらに外部とだけでなく社内も含めた経営者のコミュニケーション力である(図表 18)。ところが、業況が低迷している中小企業、とりわけこれまでのやり方で成功体験がある場合にはなおさらだが、思考停止の罠に陥りやすくなっている場合が多い。つまり、過去の成功体験に基づく既存の範囲でのやり方や製品・サービスをさらに掘り下げようとはするが、基本的に従来の発想から抜け出せず、既に賞味期限切れの状況であることが認識できていないケースである。このため、業界構造を変えるような劇的なイノベーションが起これば、一気に力を失ってしまう。たとえば、楽曲の入手の媒体がレコードやカセットテープからCDへ、あるいは購入からレンタルに、さらに最近ではネット経由での購入へと大きく移行している。当然、こうした構造的な大変化に対応できない企業の経営は急速に立ち行かなくなる。

既存の範疇を越える変化にイノベーションで対応するには、前述のように当初は視野

(図表 19) イノベーションに取り組む中小企業経営者の考え方・意識・行動の特徴とこれを表すキーワード

事例に見られる経営者の革新への取組みに対する考え方・意識・行動	キーワード
・自社内外の環境変化は当然ととらえ常にアンテナを張っている。現状をそのまま肯定せず常に疑問を持ち、表面の事象に惑わされず、その本質を追究しようとする。	観察力、探究心、情報感度、本質の追求
・変化に対応することの重要性、対応しないリスクを理解している。	積極性、柔軟性、中長期的視野
・変化や一見関係のないようなものまで含めて様々な情報を自らの事業にいかに関活用すべきか、という観点から様々なモノに興味を持ち考える。	新規性、好奇心、探究心、創造性
・目的達成のためには徹底的に努力する。	意欲、熱意、粘り強さ
・計画的な経営を行う一方で柔軟性が高く、実態把握による適切な経営判断のための管理にも力を注いでいる。	勤勉性、論理性、柔軟性、計画性、管理の重要性の認識
・経営センスは持って生まれたものもあるが、多様な情報に触れ、柔軟に考え、実行やその結果の検証の考察を行う学習の蓄積により体得し、磨かれている。常に目的意識と実行後、結果とその原因を考え学習し、次につなげる。組織内でもこうした行動を求め、組織としての対応力向上も図る。	貪欲な学習意欲(学習の重要性認識、目的意識と継続性)
・目的意識をもって積極的に情報収集・コミュニケーションを行う。パブリシティやHP・ブログなどでの情報発信がPRはもちろん、様々な情報収集にとって重要であることを認識	外向性、好奇心、探究心、人脈・ネットワーク形成、情報発信
・経験の蓄積を経営者自らだけでなく組織の人材に対しても機会を与え組織力の向上を常に意識している。	組織力、人材育成
・身の丈を考えた戦略で強みを生かしている。すなわち、積極性をもちながらも、リスク・機会などを勘案して基本的には自らのよって立つ地域、市場を絞り込んだ戦略で強みを発揮	強み・弱み・機会・脅威の認識、戦略性、堅実性、自信と謙虚さ
・社内外に対する経営への取組み・実績・計画・進捗などについて具体的、逐次に説明し、目的となすべきことを明確化し納得性を高める。	組織のモチベーション向上、経営の透明性・納得性、説明責任
・地域資源の活用という地元中小企業ならではの発想。協働や共生による地域貢献	特色ある地域資源の活用、協働・共生、地域貢献

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

拡大のため、次にターゲットが絞られた段階では関連する事柄を深く掘り下げるための情報が重要になる。たとえば、異なる業種・研究分野・地域・国・年齢などの多様な人から様々な情報を得る広い視野で、他分野を含めた様々な技術やその応用、ユーザーの変化などから需要のヒントをとらえる、などである。深堀のためには、当然ながら専門分野の情報を得ることが不可欠となる。既存の考え方や行動などの範囲にとらわれず、多様なものの見方、考え方を知ることの重要性・合理性・効率性である。実際に事例企業の特長として、イノベーションに必要な経営資源の調達・活用では、多様な人脈やネットワークなどが原材料調達、人材確保、技術的課題解決、資金調達、販路確保など様々な局面において重要なツールとなっていた。

イノベーション・環境変化への対応で、企業経営を持続発展させるのに基本的な要素は、企業規模や業種に関係なく経営者のものの考え方・見方、そして何よりその背景にある経営に対する意欲であると思われる。強みを生かす方法がわからない、人材がいない、ノウハウがない、資金調達ができない、設備がない、販路がないなどの理由を挙げ、できない原因を外部に求めて終わるのではなく、どうすれば目的が達成できるのかに知恵を絞る。実際にイノベーションに挑戦し、そこから学習してさらに経営センスを磨き、その考え方や行動を組織内にも広め、組織としての変化対応力も向上させている。これらここまで述べてきた経営者の特長についてまとめると、図表 19 のようになる。

#### ロ. 経営への取り組み意欲向上のための継続した学習

では、最も根源的な力である「経営への取り組み意欲」を高めることに役立つのはどのようなことであろうか。前述のとおり、取り組みの端緒は危機感や使命感などだが、学習

することについての貪欲さが経営力を高める上で極めて重要な共通するポイントとなっている。事例の経営者にみられる経営意欲やセンスを高める行動として、固定観念にとらわれず日々の業務過程をつぶさに観察することなどからの気づきはもちろん、同業・異業種交流や目的を同じくする企業の集まり、セミナー・勉強会、展示会、学会などへの参加、社内での縦横のフランクなガラス張りのコミュニケーション等々、多様な場面から学び、自らの経営に引き寄せて現実の課題などと関連付けて考え、さまざまな実験に取り組むなど常にチャレンジし、結果の評価・反省を次に生かすことの継続などがある。経営センスや判断・実行の力を磨くために、こうした思考・行動パターンにより学習し、その結果を実践に活かして常にステップアップを続けている、ということであろう。失敗でさえ前向きな対応へのヒント・糧としている。

また、こうした思考・行動パターンは、経営者本人からすると意識的に努力しているというより、自然なことといった方が適切かもしれない。そして、継続した学習行動は、先天的なものもあるかもしれないが、むしろ経験等を通じて獲得・増強された後天的なものの方が大きいのではないか。すなわち、危機感や様々なモノ・コトへの関心をきっかけに、人脈やネットワーク・コミュニケーションを通じた情報発信・情報収集で「知の引き出し」を広げてターゲットがしだいに見え始め、実現に必要な部分に絞って「知の深耕」を図り事業の具体策を考えて実行につなげる一連の活動での失敗・成功体験で学習し、自信や意欲を含む経営力を身につけていったのではないか。学習を継続することで、次第にやるべき事や意欲が醸成されて中長期的に目指すべき目的が明確となり、学習の効率も増幅されてきたと考えられる。

学習不足では、ものの見方・判断がこれまでの判断基準に過度に傾斜し、中長期的にふさわしい視点が欠けがちとなる。経営者として、高い見地や偏りのない視点から状況を見ているか、顧客や役職員とのコミュニケーション・相互理解はできているか、技術・生産・販売や経営管理面などで既存の方法に常に疑問を投げかけているか、疑問点や不足などへの気づきへの対応は進んでいるか、などで実際には苦慮するケースが当然であろう。その疑問解消や不足を補い変革へのヒント・具体的な策を得るために、同業や異業種の企業経営者など企業間のネットワークや、産学官連携、支援機関や金融機関などが提供する様々なマッチング・交流・相談・施策活用などの機会なども利用して学習を重ねる努力が求められる。先行きの展開が独自の経営資源や能力だけでは見出しにくいのであれば、少なくとも目的意識を持ったこうした努力は最低限必要である。

産業企業情報No.26-5、同No.27-2 の連携によるイノベーションでも述べたとおり、他の様々な情報に接することは、情報感度をさらに高め、自らの強みや弱みといった特長を改めて認識させ、あるいは特長の生かし方へのヒントや具体的な施策につながるなど、さまざまな発見の可能性や意欲を高める。

イノベーション・変化対応・目標達成への「気づき」「興味」から「強い意欲」へ、さらに「具体的な取組みへの機会」につなげていくという点で、直接的に現在のビジネス

スや課題解決等と関係があるなしにかかわらず、積極的な経営者と接点を持ち、考え方や行動などについて学ぶことなどは大いに意義がある。実際、事例の各社の経営者も、現状の課題に直接関係するものはもちろん、それ以外も含めて様々な外部との関係を重視し、自ら情報発信して常に何らかの学びにつなげ選択眼を鍛えている。学ぶことに貪欲で、短期的視点や自らの利益ばかりを追及した行動ではない。たとえば、事業を通じた地元農産物の積極活用での産地活性化や雇用の創出など、自らの事業活動を生かした社会的な課題解決に強い関心があるケースが複数みられた。地域の企業等を巻き込んだ新たなビジネスモデルでの産地活性化や、地域として外部から資金流入を図ろうとする挑戦である。中長期的視点で自らの差別化やブランド構築を通じた経営強化と地域貢献の両方で社会的意義を追及する、異業種との協働・育成支援・共生などの考え方である。

#### （４）効果的な中小企業支援で地域金融機関が基本的に留意すべき点

中小企業や地域を支援する地域金融機関において、支援を要する数多くの中小企業に対して相応にコミットできれば理想的である。しかし、個々の中小企業の課題解決への支援では、少なくとも一定程度の期間、それなりの経営資源の投入を要するため、現実問題として直接的な支援の質・量には限界がある。この点、様々な情報や外部の支援機関を合理的・効率的に活用する知恵・ノウハウ・仕組みが不可欠となる。

その際、地域金融機関の直接の支援なのか外部支援機関等を活用した間接的支援なのかを問わず重要なことは、表面的な支援対応では結果として非効率で成果が期待しにくく、極めて限定的範囲か短期的効果にとどまるということを理解し、担当部署に限らず組織全体として支援内容と方法を検討し、ふさわしい仕組みを構築したうえで実行すべき、ということである。支援で真の効果のために念頭に置くべきは、企業経営および適切な支援機関・専門家の見極めと利活用に一定程度の知識・ノウハウを備えた人材の育成・確保はもちろん、個々の中小企業の事象の背景にある解決すべき本質的課題は何かを的確に把握し、それに対応することを目的とした組織的な仕組みの組成と、その効果を適切に評価し改善すべき、ということである。専担部署だけでなく組織全体の有機的取組みの仕組みを、日常の営業活動も含めて考えることである。金融機関としてのものの見方のみにとらわれることのない企業経営の視点が求められる。金融庁のモニタリングの基本方針にもある「コンサルティング機能の発揮」や「事業性評価」を重視した融資なども、基本的には適切な現状把握（＝本質的課題の把握）があつてこそ可能となる。

地域金融機関が支援活動を中小企業の活性化や信頼関係の深化につなげるには、この点の再確認と計画的・具体的対応が必要である。もちろん、具体的に何をどのレベルで目指すのか、また、内部外部の利活用可能な資源の状況、競合や地域産業を取り巻く環境などにより、取り組み方は様々であろう。ただし、目的が中小企業の真の革新への支援であるならば、効果が短期的・表層的とならないよう、地域や中小企業の本質的課題の把握と解決に、継続的かつ質的向上を目指した取組みとし、常に第三者の視点での評価を重視しPDC Aサイクルが機能する、という点に留意すべきである。

## おわりに

一般的に経営革新への取組みのきっかけとしては、業績低迷や様々な環境変化の実感、あるいは事業承継などを機に強い危機感を持ったことが具体的な行動につながった、などが多いようである。加えて、社会的課題を解決したい、自らの手で現状を変えたいなどポジティブな動機もある。そうした考えや取組みの根源に共通してあるのは、経営者の意欲・使命感・探究心・興味などであると考えられる。目的達成への強い意志と集中力がある。事業で目指す目的は、理想・理念があるからこそ明確になり、目的が明確であれば実現への様々な方策を計画として具体的に作る。目的達成こそが重要なため、固定観念にとらわれず、利活用できるものをいかに見つけて組み合わせるかが重視される。

こうした経営者は、広く高い視点で物事をみて常に様々な知を探求し、それらを自らの事業・課題に引き寄せて考え、新展開や課題解決のヒントにつなげていく。ターゲットが決まれば必要部分を掘り下げて計画を具体化する。当然ながら課題設定や解決の具体策での疑問点は徹底して追求する。そのために、同業・異業種の企業、大学等研究機関、商工会議所・商工会、金融機関など中小企業の支援を担う組織などの人脈・ネットワークもフルに活用する。構築した計画・施策を試行し、結果を検証して目的達成に近づけていく。変革に積極的な経営者は失敗ですら貴重な学習機会とし、次のステップに生かす。短期的なものに振り回されず、中長期的視点で目的を追求している。

支援する地域金融機関の立場からも、積極的経営者の考え方・行動に沿った支援が中小企業を真に活性化するために効果的・合理的ではなかろうか。先行きの展開に苦慮する経営者に対しては、何が本質的な課題なのか、経営者も気付いていない強み・特長があるのではないかなどを、経営者とともにもう一度見直し、認識することからスタートすべきであろう。その上で、地域金融機関自身のノウハウはもちろん、様々なネットワークも活用しつつ、具体的な課題解決につなげていく。また、意欲的な経営者との交流機会を設けるなど、中小企業経営者の挑戦意欲を高める工夫が必要であろう。支援活動の効果左右するポイントは、「**目先の表層的な支援に陥らぬよう、本質的課題解決を通じて自立した変化対応力のある経営者を育成・支援することの継続**」にある。

以上  
(藤津 勝一)

### <参考文献>

- ・ 中小企業庁編（『中小企業白書 2015 年版』）
- ・ 産業企業情報No.25-7『事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組みー変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み意欲の重要性ー』
- ・ 産業企業情報No.26-5『企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーションー「連携」の組成・運営、コーディネーター役の留意点ー』
- ・ 産業企業情報No.27-2『農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例ーイノベーションをもたらす共通点は起業家的な努力の継続ー』

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況  
(2015年9月末現在)

○レポート等の発行状況 (2015年9月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
15.9.1	内外金利・為替見直し	27-6	足元の景気は足踏み状態にあり、コア消費者物価は前年比横ばい圏内
15.9.9	産業企業情報	27-7	再生可能エネルギーでの「地産地消」② —再エネを活用した地域での経済循環に向けて—
15.9.9	内外経済・金融動向	27-4	地域別にみた日本経済の景況判断 —回復基調を取り戻したが、足元は改善—服—
15.9.14	金融調査情報	27-14	重層管理型渉外体制について
15.9.17	金融調査情報	27-15	地域銀行の成長戦略について
15.9.24	金融調査情報	27-16	地域銀行における空中店舗の開設動向について
15.9.25	産業企業情報	27-8	業況堅調な小規模事業者とは② —小規模事業者の特徴—
15.9.25	産業企業情報	27-9	成長が期待される航空機産業① —航空機産業を下支えする中小企業—

○講演等の実施状況 (2015年9月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
15.9.4	環境変化からチャンスをつかむ！～創業・第二創業事例～	九州北部信用金庫協会	松崎英一
15.9.4	省エネ推進・補助金活用セミナー	新潟信用金庫 外	井上有弘
15.9.7	全国における若手経営者の成功事例	福島県内5金庫、城南信用金庫 外	鉢嶺 実
15.9.8	環境変化に挑む！地域成長企業の経営事例	留萌信用金庫	鉢嶺 実
15.9.9	環境変化に挑む！地域成長企業の経営事例	留萌信用金庫	鉢嶺 実
15.9.11	日本および世界の経済情勢と為替相場の展望	大川信用金庫	角田 匠
15.9.17	「第二の創業」に挑む！全国の中小企業の経営事例	高崎信用金庫	鉢嶺 実
15.9.18	環境変化に挑む！中小企業の経営事例	九州ひぜん信用金庫	鉢嶺 実
15.9.18	日本経済と金利の見通しについて	小松川信用金庫	斎藤大紀

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン)

FAX 03-3278-7048

e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)