



SCB

産業企業情報

No.2024-15

(2024.11.27)

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

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革②

－ “強み” を活かして展開を広げていくための経営戦略の方向性とは－

視 点

中小企業は、わが国の全事業者数の99%以上を占める地域経済社会の主要な構成員であり、地域経済に根差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らと連携しながら、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。

産業企業情報 No. 2024-14～16 は、これらの過去取材先の中から11社を厳選し、環境変化に挑み続ける経営者の取組みという観点から再度の訪問取材を行い、あらためてマーケティング関連のキーワードと共に最新の経営事例として紹介するものである。第2弾となる本稿では、熱い思いをもって経営を実践する3社の取組み事例を紹介しつつ、“SWOT分析”やアンゾフの“経営戦略マトリクス”といったキーワードを糸口に、今後の中小企業に求められる対応について論じた。

要 旨

- 中小企業が経営戦略として“次の一手”を打ち出していくうえでの手掛かりやヒントを探していくうえで、自社の隠れた強みを抽出する経営分析手法として古くから知られている「SWOT分析」は、今日的にも主要な分析手法のひとつとしてのポジションを確立している。
- 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、成長戦略を「製品」と「市場」の2軸に置いたうえで、それぞれを「既存」と「新規」に分けて考える「アンゾフの成長戦略マトリクス」がひとつの参考になろう。
- 中小企業が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く、隠れた強みを発掘して展開していくことが、中長期的な観点から事業存続の可能性を広げていくことにもつながろう。
- 本稿で紹介した中小企業の経営事例を振り返ると、それぞれが経営者自ら先頭に立ち、立ち止まることなく強みを活かしながら対応し続けている点で共通しており、極めて示唆に富むものであった。

キーワード

中小企業 経営者 環境変化 SWOT分析 アンゾフの経営戦略マトリクス 変革

目 次

はじめに

1. “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
 - (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
2. 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取組み事例②
 - (1) 株式会社山崎製作所（静岡県静岡市清水区）
 - (2) 株式会社山村製作所（新潟県三条市）
 - (3) 株式会社谷組（北海道名寄市）
3. 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

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。

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、本稿を含めて全 3 回にわたり、あらためて最新の取組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。第 2 弾となる本稿では、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 SWOT 分析や、目指すべき経営戦略の方向性を 4 象限のマトリクスから分析していく手法として知られているアンゾフの成長戦略マトリクスなどについて概説した。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. “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、産業企業情報 No. 2024-14 でも述べてきたとおりである。

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「^{スウオット}SWOT分析」の存在があげられる(図表1)。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¹(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。

(図表1) SWOT分析の大枠

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

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 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。

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、混沌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²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２）。

（図表２）アンゾフの成長戦略マトリクス

製品・技術 市場	既存事業・技術	新製品・技術
	既存市場	新市場
既存市場	I. 既存事業の継続 (極める)	II. 新製品開発
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

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

² 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。

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3)、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。

(図表3) 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

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。

2. 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの取り組み事例②

以下では、環境変化に挑む中小企業の事例として3社の取り組みを紹介する。時代の変化に対応し続ける経営者たちの意欲的な取り組みは示唆に富む部分が多く参考となるろう。

(1) 株式会社山崎製作所（静岡県静岡市清水区）

①精密板金加工で培った技術力を活かし自社ブランド「三代目板金屋」を立上げ

株式会社山崎製作所は、静岡市清水区に立地する、業歴50年超の精密板金加工業者である。さまざまな業種の工作機械板金部品の一貫生産から、フレーム、タンクなどの製缶まで、金属加工にかかる幅広い業務を手掛けている。また、2015年には現・代表取締役社長の山崎かおり氏（60）の下で自社のオリジナルブランド「三代目板金屋」を立ち上げ、インテリア雑貨やかんざしなどのヘアアクセサリといった、B to Cの高付加価値製品の製造販売にも注力しながら現在に至っている（図表4）。

山崎社長は、創業社長である父親の後を継いで、2009年に二代目の社長に就任した。当時は、主要取引先の倒産（1995年）に端を発した長引く業績低迷と先代社長の体調悪化といった流れにリーマンショック（2008年）が追い打ちをかけるなど、同社の事業環境は極めて厳しい状況に置かれていた。そうしたなかで、一従業員として当時の経理業務に従事していた山崎社長は、「長年にわたって社業に貢献してくれてきた社員たちを路頭に迷わすことがあってはならない、ここで会社を立て直すのは私しかいない」と一念発起、紆余曲折を経ながらも協議を重ねた末に、父親からの事業承継を実現した。

とはいえ、それまで板金加工の現場との接点がほとんどなかった山崎社長は、寡黙な年配男性が多い板金職人たちに当初は馴染むことができず、戸惑うことも多かった。そうしたなかで、知人の誘いで参加した中小企業家同友会において経営について学んでいくうちに、それまで同社に存在しなかった経営理念の重要性をあらためて痛感するに及んでいた。試行錯誤の結果、経営理念は社員全員で作っていくものだとの考えに至り、山崎社長が中心となりつとも、年配の板金職人も含めた全社員でとことん話し合いを重ねながら、新しい経営理念を策定していった。ただ、その過程で熟練職人から出た「自分たちはお客さんの奴隷のようなもの」「自分が板金屋だとは恥ずかしくて親戚に言えなかった」という言葉に山崎社長は衝撃を受け、現場の職人から自分たちの仕事に対

(図表4) 株式会社山崎製作所の概要



同社の概要		
社名	代表者	株式会社山崎製作所
所在地	代表者	山崎かおり
創業	所在地	静岡県静岡市清水区
従業員数	創業	1967年（昭和42年）
業種	従業員数	25名
	業種	精密板金加工業

(備考) 写真(上)は山崎かおり社長（同社提供）、(下)は本社工場（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

する誇りやプライドが失われていることを痛感していた。こうした状況を打破していくためには、「下請け企業からの脱却」を進め、「板金職人としての誇りと生きがい」を取り戻していくことが必要不可欠と判断、自社製品の開発へ本格的に着手していくことを決断した。とはいえ、開発は困難を極め、一時は頓挫しかかるような場面もあったものの、そのころ入社してきた山崎社長の娘・瑠璃氏の「金属でインテリアをつくりたい」という言葉がきっかけとなり、2015年初頭に「三代目板金屋」というオリジナルブランドを立ち上げることができた。

「三代目板金屋」というブランド名には、二代目である山崎社長が“次の世代”に技術や伝統をつないでいきたいという想いや、敢えて板金を名乗ることで「この製品も板金なのか」という消費者の気付きから、板金業自体の地位向上に繋がりたいとの思いが込められている。現在は、瑠璃氏をリーダーとする女性4人のチームが中心となってブランド運営にあたっており、新感覚のヘアアクセサリ「KANZASHI」シリーズや、アート作品のような板金製インテリア「ORIGAMI」シリーズなどを、主に百貨店ルート（呉服売場等）やオンライン（自社サイトや大手ECサイトなど）で販売している

（図表5）。「三代目板金屋」は、その仕上がり具合や耐久性などから板金職人の緻密な職人技を実感できることもあり、高価格帯で展開しているにもかかわらず、確固たるファン層を構築しつつある。

「職人の技術にきちんと対価を払ってもらい、職人の誇りを取り戻す」という「三代目板金屋」のブランドポリシーが結実しているといえそうだ。

なお、「三代目板金屋」の宣伝効果は絶大で、技術力の認知度向上を通じた新たな板金関係の取引先開拓や、知名度向上による若手人材の獲得面などで、とりわけ大きな効果を発揮している。また、仕上がり等の品質にシビアな消費者との接点が増えたことで製造現場を中心に品質意識が格段に向上、結果的に板金加工業者としての経営力強化にもつながっているもようである。

現在の「三代目板金屋」の売上構成はまだ1割程度を占めるに過ぎないが、高めの単価で販売できていることから利益への貢献度は大きく、将来的には売上げの3割程度まで高めていきたいと山崎社長は考えている。

（図表5）「三代目板金屋」の製品群



三代目板金屋
Sandaime Bankin-ya®



（備考）写真(上)は KANZASHI シリーズ（同社提供）、
（下）は ORIGAMI シリーズの一例（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

② 工場の拡張・移転を機に地域一体型の工場見学イベントも展開

同社では、2022年10月、地元・静岡信用金庫の協力も得て本社・工場を拡張・移転、作業環境を大きく改善させている（図表6）。とりわけ、新工場では、山崎社長の長年の夢でもあった「オープンファクトリー³」にも対応できるよう、見学通路やワークショップのためのスペースを確保した（図表7）。これを踏まえ、翌2023年秋には山崎社長自らが中心となり、静岡市内に工場を有する中小企業25社および行政などと連携し、ものづくりの魅力を一般の人々に伝える地域一体型の工場見学イベント「静岡工場博覧会（ファクハク）」の開催へ漕ぎつけることができた。同イベントは2024年も規模を一層拡大して開催されており、今後も継続していく方向性が定着しつつある。

山崎社長は、地域に存立する中小ものづくり企業として、こうしたイベントや「三代目板金屋」の取り組みなどを通じて、「ものづくり職人の仕事はカッコいい！」あるいは「静岡県のものづくりの技術力はすごい！」といった想いを継続的に発信し続けていきたいと考えおり、同社の動向は今後ますます注目を集めていくことになりそうだ。

（図表6）見学コースも設置した新工場内部



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表7）ワークショップの様子



（備考）同社提供

（2）株式会社山村製作所（新潟県三条市）

① “鍛冶屋”としての強みを活かし自社ブランドで最終製品も展開

株式会社山村製作所は、わが国有数の金属加工業者（鍛冶屋）の集積地である新潟県三条市において、主として理美容はさみメーカー向けの利器材（複合材と呼ばれる刃物用生地（半製品））から最終製品（プロ向けの高級理美容はさみ）の製造までを手掛ける金属加工業者である（図表8）。「鋼⁴（はがね）に対して嘘をつかない鍛冶屋」として、大手金属メーカーから調達する鋼材等に対し、鍛造（鉄と鋼など複数の材料を高温で熱しながら叩くことでひとつに合わせしていく（鍛接）工程）などの加工を施しながら、利器材（刃物用生地）として理美容はさみなどの最終製品メーカーへ販売する一方で、自ら最終製品も手掛けるなど、材料から最終製品までを手掛けることのできる一貫体制を確立している。

³ ものづくり企業が生産現場（工場）を外部に公開したり、来場者にもものづくりを体験してもらうなどの取組みの総称。従来から工場見学やツアーといった形態で実施されてきたが、近年では、ものづくりに関わる中小企業や工芸品産地など、一定の産業集積がみられる地域を中心に、企業単独ではなく、地域内の企業等が面的に連携し、地域を一体的に見せていく「地域一体型オープンファクトリー」という取組みへと進展をみせている（近畿経済産業局ホームページ内の解説文より引用）。

⁴ 鋼（はがね）とは、鉄に1～2%前後の炭素を混ぜた合金。基本的に炭素の量が多いほど硬くなる一方で、硬くなるほど靱性（粘り強さ）が低くなるため、強度の限界を超えると折れやすくなる。そのため、刃物の刃先部分だけを鋼で作り、刃物全体は軟かい鉄で作るとするのが一般的。

同社は、現・代表取締役社長の山村興司氏（46）の祖父が、1948 年に「三条鋸（のこぎり）」向けの利器材（刃物用生地）を手掛ける企業として創業した。その後、時代の要請に対応しながら、包丁、ノミ、カンナ、はさみなどに使われる利器材へも展開、事業領域を広げていった。

そうしたなかで、1996 年に当時の二代目社長（現・取締役会長の山村登氏）の「良い半製品を作り続けるためには、最後の仕上げ（製品化）まで理解していく必要もある」という考えの下、若い社員 1 名を近隣の理美容はさみメーカーへ修業に出し、最終工程である削りや磨きなどの技術を習得させていった。およそ 1 年半の修業を経て当該社員が戻ってきたタイミングで、同社工場内に理美容ハサミの最終製品を手掛ける会社「コスモ・スミス」を立ち上げ、別会社の形ではあるが、現在ではブランド名「S. cosmo」を掲げながら事実上の一貫体制を確立させている。

一方、同社本体においても一貫体制を志向するなか、表面に浮かび上がる独特の文様が美しい積層鋼（ダマスカス鋼）の技術も取り込んだオリジナルの高級理美容はさみ（ブランド名「景雲」または「KEIUN」）を 2006 年に発売した（図表 9）。日本刀のイメージを彷彿させるような PR も交えながら国内外の見本市へ積極的に出品することで、世界各国のプロの理美容師からも高い評価を得るようになり現在に至っている。

なお、同社では 2003 年に工場の一部を改装して「鍛冶ギャラリー」を開設、同社の理美容はさみのみならず、近隣の同業者（鍛冶職人）たちが製作した包丁や小刀、園芸用ハサミなど 100 点以上を収蔵している（図表 10）。これは、「芸術作品は後世に残るが、道具は良い物であるほど使われ続け、やがてなくなってしまう」という危機感に基づいたものである。「鍛冶屋」の集積地の一翼を担う立場から、400 年以上にわたって継承されてきた三条の匠（たくみ）の技を、後世に伝える役割を自らの信念の下で担っている。

（図表 8）嵯山村製作所の概要



同社の概要		
社名	代表者	株式会社山村製作所 山村興司
所在地	業種	新潟県三条市 刃物用生地・理美容はさみ製造
創業	従業員数	1948年（昭和23年） 約30名

（備考） 1. 写真（上）は山村興司社長、（下）は本社工場
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 9）積層鋼の文様が美しい「景雲」



（備考）同社ホームページより引用

② 自社のECサイトを通じたレンタル活用で「景雲」の需要開拓へ

2019 年末には、同社を含む国内の理美容はさみメーカー 5 社⁵が連携し、「ヘアードレッシング シザーズ コンソーシアム (HSC)」と名付けた枠組みを発足、都内で設立発表会も開催した(図表 11)。HSC では、ヘアビジネスにかかわる個人や団体が、安心・安全に活動することを可能とするための、よりよいはさみづくりを目指すことを目標としている。基準を満たした日本製品のための「HSC タグ」を作成するなど、単独企業では成し得ない公平な競争につながる活動を協同で展開しており、今後の動向が注目される。

なお、同社では 2020 年ごろからの新型コロナ感染拡大の余波で国際見本市へ「景雲」を持ち込む機会が激減、販売面で苦戦を余儀なくされる局面があった。こうしたなかで、2014 年より三代目社長に就任していた山村社長は、直近で「景雲」専用の EC サイトを活用した販売にも注力、巻き返しを図っている。専用サイトでの販売にあたっては、訪問客に対して「景雲」の無料レンタル(1 週間)を提案、「実際に「KEIUN」をお使いになって手馴染みの良さ・切れ味・使い勝手をお確かめ下さい」と案内し、品質の良さを実際に体験してもらうことで、1 本 10 万円を超える高単価でも納得の上で購入してもらえよう努めている。同社では、ここへきて Instagram など SNS を活用した「景雲」ブランドの情報発信にも注力しており、グローバルに展開する同社の動向が今後ますます注目されよう。

(図表 10) 「鍛冶ギャラリー」の看板と内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 11) HSC のホームページ



(備考) HSC ホームページより引用

⁵ 同社のほか、(株)ヒカリ(東京都板橋区)、(株)ナルトシザー(兵庫県宝塚市)、(株)東光舎/ジョーウエル・シザーズ(東京都文京区)、(株)内海(大阪府摂津市)が参画している(2024 年 10 月現在の HSC ホームページより)。

（３）株式会社谷組（北海道名寄市）

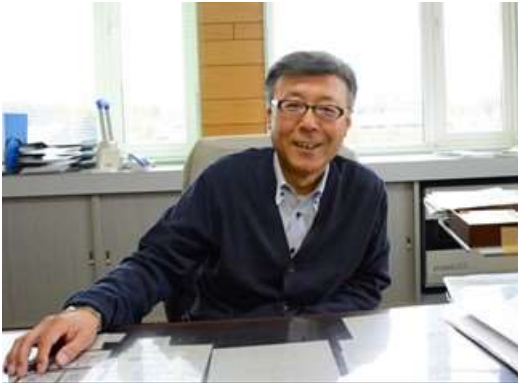
① 地場の公共土木工事を主軸としつつフルーツトマトの栽培へも展開

株式会社谷組は、北海道北部の名寄盆地（上川北部地域）を拠点に、国、北海道、下川町および名寄市が発注する公共土木工事や、国道維持管理業務（冬期除排雪作業ほか）などを手掛ける地域密着型の総合建設業者である（図表 12）。1941 年に森林資源の豊富な下川町において創業以来、80 年以上にわたって公共土木工事を中心に地域経済に立脚した揺るぎない事業基盤を構築してきた。また、2006 年からは「フルーツトマト⁶」と呼ばれる高品質のトマト栽培も展開、当地に根差す建設会社としてユニークな一面も持ち合わせながら現在に至っている。

地場の建設会社として揺るぎない事業基盤を築いてきた同社であったが、2000 年代半ばの“小泉構造改革”の流れを受けた公共工事縮減のあおりを受け、公共土木工事を主体とする同社をはじめ、全国の建設関連業者はおしなべて厳しい事業環境に置かれていた。

こうしたなかで、地域経済全体の活力そのものが失われていくことに危機感を抱いた下川町役場では、（一財）下川町ふるさと開発振興公社が主体となり、地元の建設業協会に対してトマト栽培への参入を働きかけた。これは、主として町役場が運営する加工場で手掛ける人気のトマトジュース「ふるさとの元気」の原料確保を念頭に置いたもので、これに応えるような形で同社を含む地場の建設業者数社が、地元農家の全面的な協力も得てトマト栽培の実習を開始した。2006 年春には特定法人貸付事業（農地リース）を活用して本格的に「フルーツトマト」の栽培をスタート。当初から苦戦する場面もあったものの、その後は徐々に軌道化していくにつれてトマトジュースの原料ばかりでなく、地域経済活性化も念頭に農協ルートでの出荷も本格化するようになっていった（図表 13）。

（図表 12） 株式会社谷組の概要



同社の概要		
社名	表	株式会社谷組
代表	所	谷 博之
所在地	在	北海道名寄市
創業	業	1941年（昭和16年）
従業員数	者	約50名
業種	種	総合建設業+農業

（備考）写真（上）は谷博之社長（下川町移住交流サポートWEBより引用）、写真（下）は同社栽培のフルーツトマト（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）

（図表 13） 同社のトマト栽培ハウス



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁶ フルーツトマトとは、品種名ではなく、特別な栽培方法でつくられる高濃度なトマトの総称である。一般的なトマトの糖度が4～5度程度なのに対し、フルーツ並みの糖度8以上のものをフルーツトマトと呼ぶことが多い。水やりを少なうしながら育てるため、甘みが増し、通常のトマトに比べ小ぶりなのが特徴。

なお、同社はあくまで建設業が主体であることを念頭に、農業参入にあたっての投入資源は必要最小限にとどめ、あくまで本業経営に無理のない範囲で手堅く実施することを心掛けてきた（参入当初の人員は専担者1名、初期投資額は総額2,000万円程度までと決めるなど手堅くスタート）。こうした中長期的な観点からの堅実な経営スタンスが奏功し、同時期に農業参入した全国の同業他社においてその後の事業縮小・撤退が相次いでいった中においても、同社のトマト栽培は今日に至るまで18年以上にわたって継続、同社の看板事業として定着していった⁷。

ちなみに、下川町を含む名寄盆地の気候自体は、朝晩と日中の気温差が大きいことなどから糖度の高いフルーツトマトの栽培には適しているとされている。しかし、実際に異業種からの新規参入業組が高品質のトマトを生育することは容易ではなく、同社においても今日に至るまでにさまざまな研究と試行錯誤を重ねてきた。たとえば、当初はトマトの苗を直接土に定植して生育させながら栽培（土耕栽培）してきた。しかし、糖度の高いフルーツトマトをより安定的に生産していくため、2015年ごろからは連作障害防止の観点も含めてトマトの苗を直接土に定植せず1苗ごとにポットに定植、水分管理や栄養管理をきめ細かく行うこととした（図表14）。これにより、高糖度のフルーツトマトをある程度安定的に収穫することができるようになり、東京の百貨店などで贈答用の高級品として取り扱われるようなケースも増えていった。

なお、2022年からは、同社のトマト栽培専担者（施設管理課主任 佐藤好之氏）の下で同社オリジナルブランド「North★Sweet」を立ち上げ、卸売業者を介して首都圏の飲食店向けの高級食材としての取扱いにも注力している（図表15）。トマト栽培の現場に併設した直売所での販売（図表16）や、同社が運営するオンラインショップ「North★Sweet SHOP」での販売も堅調で、同社が手がけるフルーツトマトは、土木工事業を主体とする同社の中では年商の約4%程度に過ぎない商材でありながら、いまや同社の看板事業ともいえる存在となっている。

② “看板事業”として今後も手堅く継続していく意向

同社では、2024年4月には経済規模の大きい名寄市へ本社を移転するなど、今後も地場に根差した総合建設業者としての展開を軸に事業を進めていく方針に変わりはない（図表

（図表14）ポットで栽培される同社のトマト



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表15）トマト栽培専担の佐藤好之氏



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表16）直売所の看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁷ 下川町の建設業者で現在もトマト栽培を継続しているのは同社1社のみとなっている。

17)。とはいえ、その一方で20年近くの歳月をかけて軌道化させてきたフルーツトマト栽培についても、すでに同社の“看板事業”として、地域住民のみならず高級食材として首都圏の一部の飲食関係者の間でも定着しつつある。こうしたことから、同社では収支の安定化に最大限配慮しつつ、今後も事業として継続させていきたいと考えている。

一般的に定着困難とされることの多い建設業者の農業参入について、極めて堅実なスタンスの下で継続している同社のユニークな取組みは、並行して手掛けている路地もののグリーンアスパラ栽培の取組みと合わせて、今後も各方面から注目されていくことになりそうだ。

(図表 17) 同社下川支店（旧本社）外観



(備考) 北星信用金庫下川支店提供

3. 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

本稿で紹介してきた事例企業3社における環境変化対応のポイントは図表 18 に示すとおりである。

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(株)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(株)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(株)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つたといえよう。

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的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 18) 本稿の事例企業にみる環境変化対応のポイント

社名	所在地	環境変化対応のポイント
(株)山崎製作所	静岡県静岡市清水区	板金関係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「かっこいい！」を精力的に発信。
(株)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）から一歩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に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。
(株)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

本稿では、筆者が講演テーマとして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ストーリーの第2弾として、隠れた強みを抽出す
るSWOT分析と、今後の方向性としてのアンゾフの経営戦略マトリクスなどについて述
べてきた。これに続く第3弾も、マーケティング戦略の視点を中心に置きながら、再度の
訪問取材を実施した中小企業の経営事例も交え展開している。併せて一読を賜れば幸い
である。

以 上

＜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)すばる舎リンケージ)
- ・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)『産業企業情報 18-14「企業の農業参入を巡る最近の動向」ー成長・注目分野シリーズ③ー』(2006年11月)
- ・信金中央金庫 総合研究所(現 地域・中小企業研究所)『産業企業情報 19-11「経営環境変化への対応が求められる中小製造業」ー自社の“強み”を極めながら事業を存続・発展させていくためにー』(2008年3月)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『産業企業情報 2022-7「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)ー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ー』(2022年6月)
- ・(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))
- ・野上眞一『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)

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。