



SCB

産業企業情報

No.2024-16

(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③

－中小企業ならではの事業存続のための戦略とは－

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実施し、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。しめくくりとなる本稿では、熱い思いをもって経営を実践する4社の取組み事例を紹介しつつ、マイケル・ポーターの“競争戦略”や、「弱者逆転の法則」などで知られる“ランチェスター戦略”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

- 中小企業は、大手企業との比較において厳しい経営状態にあるとみられがちではあるが、その弱みとは裏腹に、中小企業ならではの強みがあることも見逃してはならない。
- 競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーターによれば、企業の競争戦略において中小企業がとるべき戦略は、「差別化戦略」の中でも戦略ターゲットの狭い「差別化集中戦略」にあるのではないかと考えられる。
- “弱者逆転の法則”として知られる「ランチェスター第1法則（弱者の戦略）」では、局地戦、接近戦、一騎討ちなど、中小企業が勝ち残るための戦略的なキーワードが数多く登場する状況にあり参考になろう。
- 本稿で紹介した中小企業の経営事例を振り返ると、それぞれ経営者自らが先頭に立ち、立ち止まることなく、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。

キーワード

中小企業 経営者 環境変化 マイケル・ポーターの競争戦略 ランチェスター戦略 変革

目 次

はじめに

1. 中小企業ならではの経営戦略とは

- (1) 中小企業ならではの強みがあることも再認識したい
- (2) 中小企業の目指すべき方向性を示すマイケル・ポーターの競争戦略
- (3) 「弱者逆転」のためのヒントを示すランチェスター戦略

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③

- (1) 関口醸造株式会社（茨城県筑西市）
- (2) 株式会社川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）
- (3) 株式会社境田商事（秋田県秋田市）
- (4) 日東香料株式会社（東京都目黒区）

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

おわりに

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 3 弾となる本稿では、中小企業ならではの強みを再認識したうえで、マイケル・ポーターの経営戦略や、「弱者逆転の法則」などとして古くから知られているランチェスター戦略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. 中小企業ならではの経営戦略とは

(1) 中小企業ならではの強みがあることも再認識したい

2024 年版の「中小企業白書・小規模企業白書」にもあるとおり、わが国の中小企業・小規模事業者は、企業数で全体（約 337.5 万者）の約 99.7%、従業者数で全体（約 4,748 万人）の約 70%を占め、わが国の経済社会全体の中で大きなウエイトを占めていることはよく知られている。

中小企業は、大手企業との比較の中で厳しい経営状態にあるとみられがちではあるが、その弱みとは裏腹に、中小企業ならではの強みがあることも見逃してはならない。例えば、意思決定の迅速性や、大胆さと革新性の発揮のしやすさ、小回りの利く経営、地縁・人縁に由来する地元密着性などは、中小企業ならではの強みといえよう。また、大手企業にとっては非効率で参入しづらいようなニッチ市場に特化することで、固定客をベースとした独自の存立基盤を築いているようなケースも多く、地域経済の主要な担い手として一定の役割を果たしていることなどもポジティブな要素といえよう（図表 1）。

(図表 1) 中小企業の強みと弱み

| | | 強み | 弱み |
|------|----------------|--|---|
| 経営資源 | 経営 | 意思決定の迅速性、大胆さ 革新性の発揮 | ワンマン経営(経営の不透明性、計画性・中長期的視点の不足) 組織力の不足 |
| | ヒト | 中核業務人材の高度な専門性 緊密なコミュニケーション(家族経営など) | 中核業務以外の人材不足(人材確保難) 人材育成余力の制約 |
| | モノ | 専門特化した設備 カイゼン等による独自の生産性向上 | 規模の制約 資の制約(新技術導入が困難) |
| | カネ | 中小企業専門金融機関の存在 政策による支援 | 機動的な資金調達の困難さ 所有と経営の一致による会計の不透明性 |
| | 情報 (ネットワーク) | 連携等のネットワーク化の容易さ 人縁・地縁(地元密着性、高いニーズ把握力) | 情報発信・収集力不足 ICT化の遅れ |
| 市場 | | 地元密着(地域的市場占有性の高さ、常連客) 専門特化によるニッチ市場の確保 | 価格競争の限界 広域市場展開の限界(事業拠点の固定化) |
| その他 | | 新規性の発揮 やりがい(ワーク・ライフ・バランス、高齢者や女性の活用) | 環境変化への適応スピードの限界 地球環境問題など社会的課題への対応力 |

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

反面、中小企業の弱みとして、経営者の能力に頼る部分が大きくなり過ぎているようなケースでは、ワンマン経営の弊害や組織力の不足が露呈したりすることも少なくない。あるいは、企業体力の不足などに起因する価格競争の限界、地球環境問題やSDGsなど社会的課題へ対応していくだけの余力に乏しいなど、厳しい現実と直面しがちな面があるのもまた現実といえる。

こうしたなかで、今後も事業の存続・発展を目指す中小企業においては、地域社会から必要とされ続ける存在となるべく、さまざまな環境変化へ対応していかなければならないことは、これまで再三にわたって述べてきたとおりである。

(2) 中小企業の目指すべき方向性を示すマイケル・ポーターの競争戦略

環境変化への対応を模索する中小企業が、地域経済社会の中で引き続き存在感を発揮しながら厳しい競争を勝ち抜いていくためには、どのような経営上の戦略が求められていくのだろうか。

競争戦略の提唱などで知られるマイケル・ポーターによれば、企業の競争戦略は、ターゲットとする市場を「広くする」か「狭くするか」、自社の競争優位性を「価格面での優位性（低価格）」あるいは「競合他社にはない独自性（差別化）」のいずれで確保するかによって、「①コストリーダーシップ戦略（低価格によって競合他社への優位性を築く）」、「②差別化戦略（価格面以外の強みによって競合他社への優位性を築く）」、「③集中戦略（特定の狭い市場や顧客に向けて資源を投入する）」、という3つのパターンに類型化できるとされている。さらに「集中戦略」は、「③－1 コスト集中戦略」と「③－2 差別化集中戦略」に分けることができるとされている（図表2）。

このうち、大企業と比べ資本金や人員数等の経営資源が豊富ではない中小企業が、価格面での優位性を指向する「①コストリーダーシップ戦略」で生き残っていくのは現実的に困難とみられる。価格競争よりも製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる中小企業の利益は、おおむね増加傾向にあるという調査結果もある¹ことを勘案すると、むしろ、中小企業としてとるべき戦略は、ポーターの競争戦略でいうところの「②差別化戦略」、とりわけ相対的に規模の小さい中小企業の場合は「③－2 差別化集中戦略」にあるのではないかと考えられる。

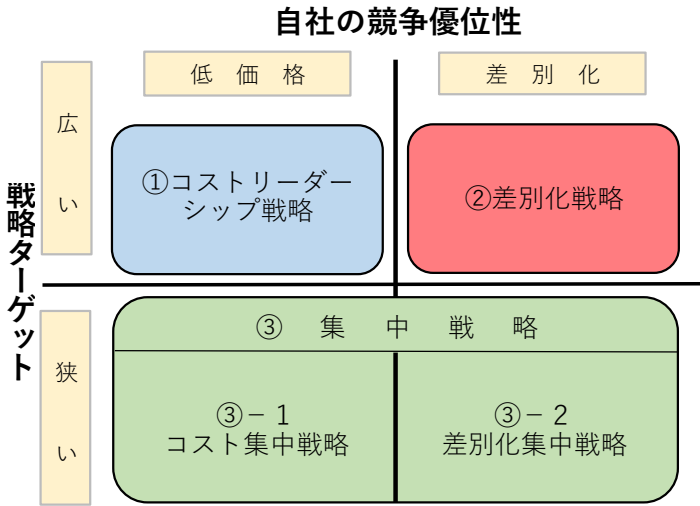
（3）「弱者逆転」のためのヒントを示すランチェスター戦略

ポーターの「差別化集中戦略」からさらに踏み込むような形で「弱者逆転の法則」などで広く知られている経営戦略のひとつに、イギリスの航空工学等のエンジニアであったフレデリック・ランチェスター（1868～1946）が提唱した「ランチェスター戦略」の応用展開があげられる。

今日的に経営戦略のひとつとして知られているランチェスター戦略は、もともとは第一次世界大戦（1914～1918）のころの戦闘機による空中戦を分析して、どうしたらその戦いに勝てるかという観点から法則としてまとめられたのがその原点とされている。その後の第二次世界大戦（1939～1945）時には、米軍の作戦研究班による軍事戦略として一段と発展を遂げてきた。

ところが、戦後に入るとランチェスター戦略は、一転して企業経営の視点からあらため

（図表2）マイケル・ポーターの競争戦略



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

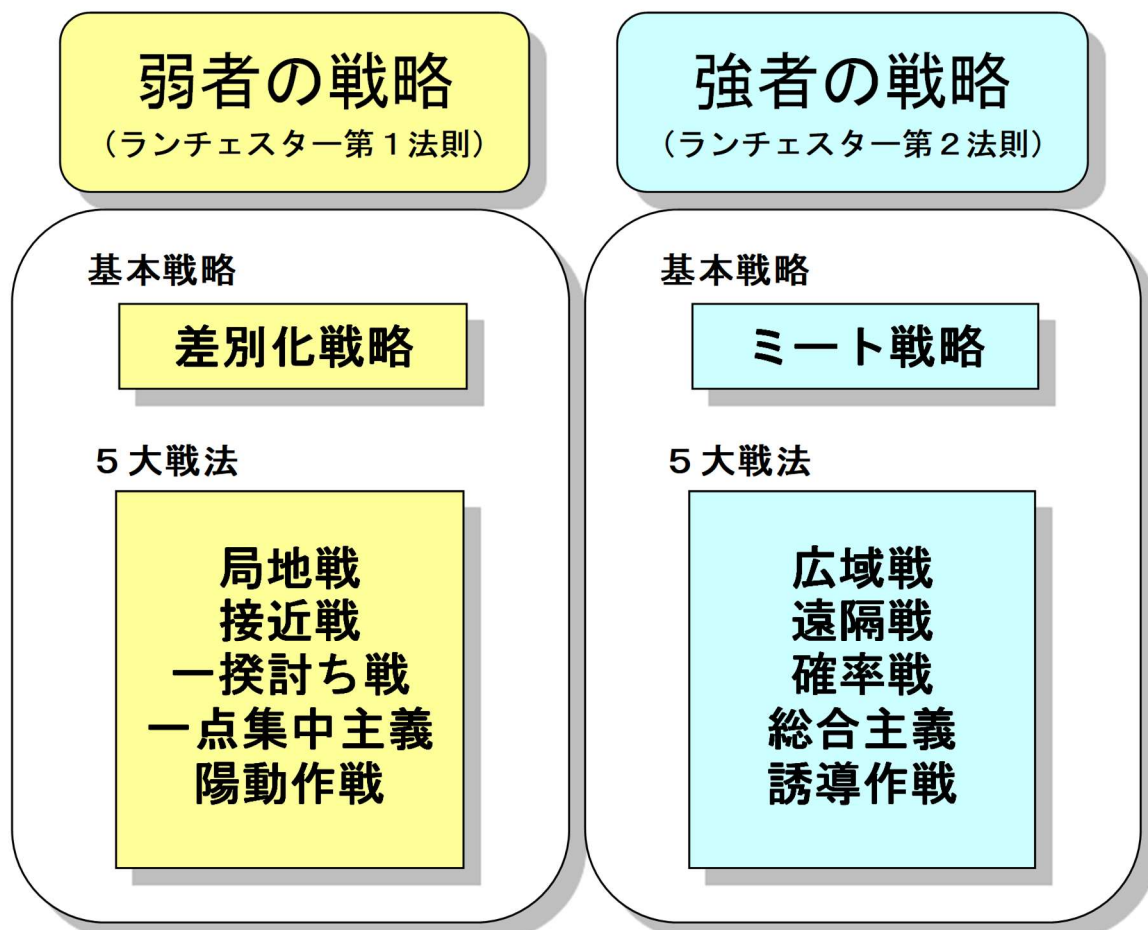
¹ 例えば、中小企業庁「小規模企業白書（2020年版）」第2-4-11図（Ⅱ-111）をみると、利益が増加傾向にある小規模事業者は、製品・サービスの質の向上・差別化に取り組んでいる割合が高いという実態を参照することができる。

て注目されるようになり、わが国においても経営コンサルタントの田岡信夫(1927～1984)の著書「ランチェスター販売戦略」の発刊(1975年)などを機に、“小が大に勝つ”あるいは“弱者逆転の法則”と銘打った経営戦略として、幅広く支持されてきた経緯がある。

とりわけ、「ランチェスター第1法則(弱者の戦略)²」では、局地戦、接近戦、一騎討ちなど、中小企業が勝ち残るための戦略的なキーワードが数多く登場する状況にあり、厳しい企業間競争からの“生き残り”を図る中小企業にとって、大いに参考になるものと考えられる(図表3)。実際に、地域経済の中で際立った存在感を発揮している気鋭の中小企業では、このランチェスター第1法則に登場するキーワードの数々がよく当てはまることが多いように思われる。

環境変化に対応した次の一手をより確かなものとしながら厳しい競争を勝ち抜いていくためにも、中小企業としての強みを最大限に活かした“戦い方”を極めていく必要もありそうだ。

(図表3) ランチェスター戦略の概要



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

² これに対し「ランチェスター第2法則(強者の戦略)」では、広域戦、遠隔戦、確率戦など、数量的に兵力の勝る大企業に向けたキーワードが数多く登場する。なお、ランチェスター戦略における強者・弱者は、必ずしも規模で捉えているわけではない。例えば、中小企業でも、とある市場で圧倒的なシェアを有していれば、それは強者と捉えられるとされている。

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③

以下では、環境変化に挑む中小企業の事例として4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ろう。

(1) 関口醸造株式会社（茨城県筑西市）

①米菓「お醤油屋さんのつけやき」が大ヒット

関口醸造株式会社は、1923年（大正12年）に茨城県西部で地場の醤油醸造業者として創業しつつ、現在では、それを“源流”とした「お醤油屋さんのおせんべい本舗」として、地元で収穫される米を使いながら、昔ながらの米菓（醤油せんべい）の製造販売を主力としている企業である（図表4）。同社の主力商品「お醤油屋さんのつけやき」（図表5）は、老舗の醤油醸造業者が醸し出すコク深い旨味と香ばしさに魅せられた根強い“つけやきファン”の支持を受け、同社を代表する絶対的な人気商品となっている³。

同社は、1960年代半ばまでは地場の醤油製造業者として手堅く事業を展開してきた。そうしたなかで、当時の主要販売先であった中小小売店が、スーパーマーケットの台頭（第1次流通革命）のあおりを受けて徐々に苦境に陥るようになり、こうしたことに危機感を抱いた当時の先代社長（現・代表取締役社長の関口恭史氏（66）の父親）が、1967年、自社の醤油と地元の米を使ったせんべいの製造へ参入することを決断、これを実行してきた。しかし、せんべいの販売も企業体力に勝る大手業者との競争は激しく、総じて苦戦が続いてきた。

こうしたなかで、1990年代半ばに入り、マーケット全体が健康志向を背景に減塩で軟らかめのせんべいが主流となるなか、同社の現業を牽引する立場になっていた関口社長は、大手業者との抜本的な差別化を図るため、「そもそも当社の源流は醤油屋だ。であれば、もっと醤油をふんだんに使って醤油味を前面に出した歯ごたえのある昔ながらのせんべいを手掛けよう。100人のうち1、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、「お醤油屋さんのつけやき」というネーミング

(図表4) 関口醸造の概要



| 同社の概要 | |
|-------|--------------|
| 社名 | 関口醸造株式会社 |
| 代表 | 関口 恭史 |
| 所在地 | 茨城県筑西市 |
| 創業者 | 1923年（大正12年） |
| 従業員数 | 156名 |
| 業種 | 醤油・米菓製造業 |

(備考) 1. 写真(上)は関口恭史社長、(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5) 同社の主力商品「お醤油屋さんのつけやき」



(備考) 同社ホームページより引用

³ たとえば、同社の「お醤油屋さんのつけやき」にまつわる一連の商品群は、会員制大型スーパーを全国展開する「コストコ」の人気商品ランキング（米菓部門）で常に上位を占めるなど、根強い人気商品となっている。

で発売、これが今日に至る同社の大ヒット商品誕生につながっていった。その後、2004年には本社工場隣接地に和風造りの直売店をオープン（図表6）、これが口コミで“つけやきファン”の間に浸透し、その後の直売店展開（現在は茨城県内で計4店舗を展開中）や、オンラインショップの拡充などで販売チャネルの多様化も進展させながら現在に至っている。

②地域経済とともに発展する“6次産業としての昔ながらのおせんべい屋”を目指す

「お醤油屋さんのつけやき」を始めとした同社商品群は、100年の歴史を有する同社ならではのこだわりの醤油を主要な原料として生産されている。なお、現在は同社醤油の配合や製法を、わが国初の生揚生産協業化工場として知られる「福島県醤油醸造協同組合⁴」（福島県二本松市）に引き継ぎ、生揚（生醤油）までの工程を当組合へ製造委託している状況にある。同社では、仕入れた生揚（生醤油）を自社工場で火入れ⁵（加熱殺菌）することなどにより、同社ならではの風味や色合いを醸し出している。この特別な醤油を堅焼き生地の片面に二度付けして焼き上げることなどで、焦がし醤油のコク深い旨味や香ばしさが存分に引き出されており、これが同社の大ヒット商品「お醤油屋さんのつけやき」の存在感の源泉となっている。

今後についても同社では、競争力の源泉となっている伝統の醤油（図表7）を軸としつつ、地元・筑西エリアで収穫されたうるち米やもち米を原料として使用していくことにこだわり、地元の農業者と共に発展を目指す、いわば“6次産業としてのせんべい屋”として存続していきたいと考えている。次代を担う関口社長の後継者も現場で頭角を現しつつあり、東日本大震災やコロナ禍など幾多の困難を乗り越えてきた同社のさらなる躍進が期待される。

（図表6）本社工場に隣接した直売店



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表7）同社の醤油の一例
（本醸造こいくち醤油）



（備考）同社ホームページより引用

⁴ 福島県内の醤油醸造業者が結集して1964年に設立された、生揚（生醤油：搾りたてそのままの醤油）までの生産を手掛ける組合方式の協業工場。組合員として現在も県内60件近くの醸造業者が名を連ねる。生揚までを協業生産し、最後の仕上げは各々の醸造業者がその特色を生かして製造する仕組みは、「福島方式」とも呼ばれ全国の協業モデルとなっている。

⁵ 絞った生揚醤油に熱を加えること。一般的には80～85度の状態を10～30分程度維持した後に冷却していくことが多いといわれるが、風味や色合いを出していくうえで重要な工程であり、温度や時間にはそれぞれのこだわりもあるとされる。

(2) 株式会社川商ハウス（鹿児島県鹿児島市）

① 鹿児島市内に特化して揺るぎない営業地盤を構築している不動産業者

株式会社川商ハウスは、鹿児島市内を中心に強固な事業基盤を構築している、賃貸用不動産の仲介・管理業者である（図表 8）。1975 年の創業以来、「物件管理についてはきちんと入居者対応できるエリアで展開すべき」という考えの下、今日に至るまで徹底的に鹿児島市内での事業展開にこだわり続け、現在の管理戸数は鹿児島市内を中心に約 3 万 3,000 戸と、地域トップレベルを誇る水準にある。鹿児島市内にターゲットを絞ったユニークな TVCM 投入⁶（図表 9）や、それと連動したインパクトの強い巨大看板の設置（図表 10）、地元企業とタイアップした引越しキャンペーン（ex. 地元焼肉店の無料券と連携した「引越し焼肉」）など、積極的かつ集中的な広告宣伝活動の効果もあり、鹿児島市内では圧倒的な存在感を発揮している。

前社長の急逝（2023 年 4 月）を受けて急遽、三代目社長へ就任した現・代表取締役社長の水谷学氏（62）は、先代社長が 80 年代後半の“不動産バブル”以前に都内の有力同業者より受けた「これからの不動産業は、物件管理による手数料収入が収益の中心になっていく」という言葉の示唆するものを受け継ぎ、引き続き“フィービジネス重視”の堅実経営を貫く方針を徹底しながら陣頭指揮にあたっている。

とはいえ、同社においても 2020 年以降のコロナ禍では、転居そのものの減少や、在宅率上昇に伴う騒音などの“困りごと”増加への対応によるコストアップなどで、収益的に苦戦する場面もみられていた。そうしたなかで、コロナ禍以前から水谷社長主導の下で導入していた、不動産仲介会社向けに開発された顧客管理（CRM）・業務改善クラウドシステム導入・活用の効果などもあり、厳しい局面を効率よく乗り切りながら今日に至っている。

なお、ユニークな TVCM などで知られてきた同社の広告宣伝活動ではあるが、最近では、国内最大級の見逃し TV 番組の無料配信動画サービス「TVer」への出稿や、各種のリ

（図表 8）株式会社川商ハウスの概要



| 同社の概要 | | |
|-------|----|--------------|
| 社名 | 代表 | 株式会社川商ハウス |
| 代表 | 表 | 水谷 学 |
| 所在地 | 業 | 鹿児島県鹿児島市 |
| 創設 | 業 | 1975年（昭和50年） |
| 従業員数 | 種 | 約210名 |
| 業種 | | 不動産仲介・管理業 |

（注）写真（上）は水谷学社長、（下）は鹿児島本社
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 9）同社の TVCM（1995 年）



（備考）同社ホームページより引用

⁶ 同社が 1995 年に投入した「アパートマンション、川商で探せ♪」で始まるユニークなローカル TVCM は、ランニングするラグビー部を先導する外国人の「シゴトカノジョ、ジブンデサガセ!!」というセリフとともに鹿児島市民に大きなインパクトを与え、その後も引き続き投入されるユニークな TVCM 等の下、同社の知名度向上に大きく貢献してきたとされている。

スティング広告⁷、YouTube や Instagram 等の SNS 活用など、インターネット経由の広告宣伝に軸足を移しつつある。とりわけ、Instagram の活用推進では、社内的に「フォロワー 1 万人計画」を掲げ、継続的かつユニークな情報発信で、引き続き若年層の取込みなどに注力している。

② 近年ではネーミングライツなど地域貢献活動にも注力

2025 年に創立 50 周年の節目を迎える同社では、近年、前社長の存命中から地域貢献活動を視野に入れた展開にも注力してきた。2019 年には種子島の中種子町へ出店、空き家・空き地情報を集め、移住・定住希望者や進出を検討する企業とのマッチングなども進めている。同社進出後、同地区における航空自衛隊の馬毛島基地（仮称）整備計画⁸の浮上などで経済活動も活発化、結果的に同社収益にも貢献する展開となっている。

また、地域貢献活動の一環として、文化・体育施設の命名権（ネーミングライツ）の取得も意欲的に展開している。具体的には、鹿児島市民文化ホール（鹿児島市）は 2020 年度より「川商ホール」として、また奄美振興会館と名瀬運動公園市民球場（ともに奄美市）は、2023 年度より「奄美川商ホール」と「奄美川商球場」として、一定の期間、それぞれの施設愛称で呼ばれるような展開となっている（図表 11）。ちなみに、命名権料はそれぞれの施設の維持・管理費などに充てられていく見通しで、同社の地域貢献は県庁所在地・鹿児島市の枠を超えて県内広域への広がりもみせている。

水谷社長は、2025 年に創立 50 周年を迎えるにあたり、あらためて“100 年企業”へ向けた新たな経営ビジョンを全従業員に示しつつ、独自に「自律型ポジティブ人材」という人事理念を掲げ、人事評価制度の整備など、これまで以上に内部管理体制の整備強化も進めることで、県都・鹿児島市を中心とした強固な事業基盤を一段と

（図表 10）同社の巨大看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 11）同社のネーミングライツ 3 施設



（注）写真上から川商ホール（鹿児島市民文化ホール）、奄美川商ホール（奄美振興会館）、奄美川商球場（名瀬運動公園市民球場）

（備考）各施設のホームページ等より引用

⁷ ユーザーが検索したキーワードに関連する広告が画面に掲載されるもの。「検索連動型広告」とも呼ばれる。

⁸ 防衛省主導の下で、航空自衛隊岩国基地（山口県岩国市）の一部を、種子島より約 10km（船で 30 分程度）の距離にある馬毛島（まげしま、無人島）へ移転・整備する計画。2030 年ごろの完成へ向けて、宿舍等の関連施設の一部が種子島側にも整備されることが予定されている。

強化していく意向である。地域で圧倒的な存在感を誇る同社の、今後のさらなる躍進が期待されよう。

（３）株式会社境田商事（秋田県秋田市）

① 徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する食器専門店

株式会社境田商事は、ＪＲ秋田駅西口に直結した「仲小路商店街」で専門店「食器のさかいだ」を展開する、各種食器類の卸・小売業者である（図表 12）。業歴 70 年を超える専門業者として、ホテルや飲食店向けの卸売の売上構成比がおよそ半分を占める状況にある一方、1983 年より現在の場所で展開している直営店「食器のさかいだ」の存在感は絶大で、「ここに来れば欲しい商品が必ず手に入る」といった“信頼感”は、顧客の支持のみならず、近隣の競合店（百貨店）にまで浸透している。「かつては『さかいだに行けばお探しの食器についても調べてもらえますよ』と言っていた百貨店の店員もいたらしい」とのエピソードは、徹底した品揃えで近隣の百貨店をも凌駕する、同社の存在感を象徴するものとなっている。

先代社長（夫）の急逝を受けて 2009 年より急遽、三代目社長に就任している境田幸子氏（73）は、当初は食器類に関する知識がほとんどなかったこともあり、産地別（メーカー別）に食器類をナンバーリングしてレジと連動させるなどで、内部管理強化と併せて商品知識の向上に努めることで、現在につながる事業基盤を着実に築いていった。境田社長は、先代社長が常日頃から抱いていた「秋田があるから自分たちが商売出来ている、だから秋田を大切に、仲小路商店街のことも 1 店舗だけ元気じゃだめで、とにかく商店街をみなさんに歩いてもらって、どの店舗も元気でなければいけない」との想いを引き継ぎ、「食器のさかいだ」が立地する仲小路商店街全体の活性化に向けた活動にも積極的に取り組んでいる。

境田社長は、「そもそも食器は必要とされているのか」という危機感を常に念頭に置きつつも、「そこで『食器のさかいだ』では何を売るか」を日々模索し、さまざまなチャレンジを繰り返しながら事業を展開している。

例えば、「当店ならではのオリジナル商品がもっと必要だ」と考えた境田社長は、秋田

（図表 12）株式会社境田商事の概要



| 同社の概要 | |
|-------|--------------|
| 社名 | 株式会社境田商事 |
| 代表 | 境田幸子 |
| 所在地 | 秋田県秋田市 |
| 創業 | 1949年（昭和24年） |
| 従業員数 | 12名 |
| 業種 | 食器類卸・小売 |

（注）写真（上）は境田幸子社長、（下）は「食器のさかいだ」の店内

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

県の伝統的工芸品「川連漆器⁹」の若手蒔絵師^{まきえ}の「漆を使った蒔絵をガラス食器にも施してみたい」という提案を取り入れ、川連漆器の蒔絵技法をガラス食器に加飾した自社企画商品「川連蒔絵ガラス キラウルシ」を投入している（図表 13）。秋田の伝統技術を活かした独特の風合いが人気を呼び、文字入れした木箱に収納したぐい呑みセットなど、数々の人気商品を生み出しており、いまや同社の主力商材のひとつとなっている。ちなみに、「川連蒔絵ガラス キラウルシ」は、“おもてなし”を実践している企業や商品等を発掘している OMOTENASHI NIPPON 実行委員会において、2022 年度の「おもてなしセレクション」に登録されるなど、各方面からの注目度合いも高まっている。

また、食器専門店ならではの顧客サービスの一環として、漆芸の卓越技能者¹⁰（現代の名工）の 1 人である齋藤國男氏の協力を得て、伝統的な器の修復方法である「金継ぎ^{きんぎ}」を取り入れている（図表 14）。金継ぎとは、欠けたり割れたりした器を主に漆と金粉で修復する日本の伝統的な修復方法で、あえて傷（割れ目）を景色としてとらえることで、元の器とは違った風情や味わいが醸し出されるともいわれている。基本的に毎月 1 回、食器店の 2 階に同社が併設している「ティールーム陶」で、地元の“現代の名工”に金継ぎを直接依頼できる機会を設けており、大切に使っていた器や思い出がある器が割れてしまったという顧客に対して、食器専門店ならではの付加価値の高い修復サービスを提供している。

このほか、近隣の美術館や学校と連携した来街者の取込み、店舗の表通りに面した一角に設けた若手陶芸作家を応援するためのスペース「OMOTE ギャラリー」での期間限定の企画展開催など、来店客増加へ向けて日々試行錯誤を繰り返している（図表 15）。

（図表 13）「川連蒔絵ガラス キラウルシ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 14）売場の一角に設置した「金継ぎ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 15）「食器のさかいだ」外観



（備考）1. 店舗 1 F 手前に設置されているのが「OMOTE ギャラリー」、左手階段を上った 2 階が「ティールーム陶」
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁹ 秋田県の旧・川連町（現・湯沢市）に伝わる伝統工芸品。椀、膳、重箱などに沈金（漆面を彫った文様に金粉等を押し込む装飾技法）や蒔絵（漆面が乾かないうちに金粉などを蒔くことで器面に定着させる装飾技法）などの飾りが施されたものを中心に産地を形成している。1976 年に国の伝統工芸品に認定された。1996 年には秋田県の伝統工芸品にも選定されている。

¹⁰ 厚生労働省が管轄する「卓越した技能者表彰制度」に基づき、厚生労働大臣によって表彰される技能者の通称。1967 年の創設以来、金属加工、機械器具組立・修理、衣服仕立、大工など、表彰者は累計 4,000 名以上にも及ぶ。

② 「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かしながら事業の継続・発展を目指す

食器専門店（陶器店）として季節感を大事にしている境田社長は、常に試行錯誤を繰り返しながらも、四季折々の季節感に富んだ売場づくりを通じて、食卓を楽しく潤す食住空間を提供し続けたいと考えている（図表 16）。なお、実際の売場づくりやSNSを通じた情報発信などについては、顧客ニーズの変化を熟知している売場従業員たちの感性を最大限に活かすような形で進めていければと考えている。

（図表 16）季節感を演出した店内の例



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

今後についても境田社長は、常に自ら試行錯誤を繰り返しながらも、取締役として共に事業を支えている長女の境田未希氏（43）や、ガラス作家として秋田のガラス工房や自宅工房で制作に励んでいる次女の境田亜希氏（42）らとも連携し、地域社会の一員として「食器のさかいだ」の好立地を最大限に活かす方策も模索しながら、事業を継続・発展させていきたいと考えており、次世代との連携を軸とした今後の同社のさらなる躍進が期待できそうだ。

（4）日東香料株式会社（東京都目黒区）

① 業歴 50 年超の香料専門企業

同社は、1963 年（昭和 38 年）に現・代表取締役社長の今井佳代子氏（47）の祖父が創業して以来、50 年以上にわたって食料品向け香料（フレーバー）などの開発製造販売を手がけてきた、各種香料の専門企業である（図表 17、18）。近年では、長年培ってきた独自の調達網を活かした産地限定の農産物加工品の仕入販売や、特注のシーズニング（粉末調味料等）の受託製造（一部外部委託）など、周辺分野へも積極的に展開を広げている。

主力の香料事業は、業務用マーガリンの製造を手がける大手加工油脂メーカー向けのバターフレーバー（バターの香りがする香料）を中心としつつ、香粧品用調合香料（フレグランス）も手がけるなど、極めて幅広いジャンルで展開している（図表 19）。ちなみに、業務用マーガリンのユーザーは、わが国を代表する大手菓子メーカーやパンメーカーなどであるケースが多いため、結果的にそれらメーカーが手がける最終製品（クッキーなどの焼き菓子や食パンなど）の多くで、

（図表 17）日東香料㈱の概要



| 同社の概要 | | |
|-------|----|--------------|
| 社名 | 代表 | 日東香料株式会社 |
| 代 | 表 | 今井佳代子 |
| 所 | 在 | 東京都目黒区五本木 |
| 創 | 業 | 1963年（昭和38年） |
| 従 | 業 | 6名 |
| 業 | 種 | 香料製造販売 |

（備考）写真（上）は今井佳代子社長（信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影）、写真（下）は開発風景（同社提供）

同社の香料が使われているといった状況にある。

長年にわたって独自の配合度合いなどが受け継がれてきた同社の香料は、あたかも“秘伝のたれ”のごとく、独自性の高い調合技術で相応の顧客満足を実現している。また、主要顧客企業との取引関係は数十年単位にも及ぶため、開発部門を中心に長年の信頼関係が構築されており、顧客企業からの細かい要望等をくみ取りやすいポジションを確立している。そうした流れのなかで、同社では香料以外の事業についても徐々に広げていく方向にある。例えば、ある特殊な原材料を配合してみたいという顧客からの要望があったような場合に、同社において調達先の取扱い業者等との調整を進めるなどの形で、卸売事業としてビジネス化へ繋げている。また、いわゆる“ご当地ポテチ”向けのシーズニングの開発や、顧客ブランドによるオリジナル調味料の開発など、多品種少量になりがちな分野での顧客サイドのこだわりを、同社のノウハウを集約しながらキメ細かく再現し、外部の粉末加工メーカーなどとも適宜連携することで製品化実現に数多く貢献してきた。

さらに、今井社長就任以降のここ 10 年は、主力の香料事業の海外展開にも注力している。最近では、マレーシアの地元香料メーカーの協力を得て「NITTO」ブランドのハラル対応香料の製造販売も展開するなど、今井社長の主導の下で活動領域は着実に広がっている。

② 事業のシナジー効果を発揮しながら引き続き顧客の要望にワンストップで対応へ

香料というニッチな分野を軸に堅実経営を続けている今井社長ではあるが、今後についても、現在の三大事業（香料事業、卸売事業、受託製造事業）を水平展開することでシナジー効果を生み出し、顧客の細かい要望にワンストップで対応していける体制を一段と強化していきたいと考えている。また、それらの独自性を堅持しながら、健康志向に配慮したヘルスケア分野や、市場の成長性をにらんだペットフード関連分野など、新たな領域の開拓にも注力していく意向である。

こうしたなかで、研究熱心な今井社長は、城南信用金庫が

（図表 18）同社本社の看板



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 19）開発現場で従事する今井社長



（備考）同社提供

（図表 20）本社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

主催する若手経営者育成塾「未来塾」の卒業生で構成されるOB組織にも積極的に参画し、先代から事業を承継したタイミングなど、同じような境遇にある経営者仲間との交流を深めつつ、人的ネットワークをフルに活用することで新たなビジネスにもつなげてきた。同社が手がける香料分野は関連する業種・業界も多いとみられるだけに、今後についても、こうした異業種交流の機会が同社に思わぬビジネスチャンスをもたらすようなケースもありそうだ（図表 20）。

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

本稿で紹介してきた事例企業 4 件における環境変化対応のポイントは図表 21 に示すとおりである。

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(株)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(株)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

（図表 21）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 |
|----------|----------|--|
| 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人が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ジ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、地元の伝統的工芸品「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。今後も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査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

商品調達力で近隣百貨店との差別化を図っている**株境田商事**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。

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。

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3弾として、中小企業ならではの強みもあることにあらためて着目したうえで、マイケル・ポーターの経営戦略マトリックスや、「小が大に勝つ」などで知られるランチェスター戦略などについて、マーケティング戦略の視点とともに、それらを実践する中小企業の事例も交えながら述べてきた。先行して発信している第1弾、第2弾の「産業企業情報」と合わせ、経営戦略策定上の何らかの参考としていただければ幸いである。

おわりに

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、本稿も含め先行して発信してきた第1～3弾の中で紹介させていただいた事例企業（トータル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。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、第1弾の冒頭で述べてきた「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。

また、事例企業 11 社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つたように思われる。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期待したい。

なお、本稿を作成するにあたっては、地元の信用金庫役職員のご協力の下、経営者のみなさまの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心より感謝申し上げ、「環境変化に挑む！熱き中小企業経営者たちの変革」第 1～3 弾の結びとさせていただきます。

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 19-11「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－』(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 22-5「“活力ある中小小売業”とは」－苦境の中でも勝残る中小小売業者の秘訣を探る－』(2010年9月)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『産業企業情報 23-1「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－』(2011年5月)
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『産業企業情報 2019-7「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－』(2019年12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。