



SCB

産業企業情報

No.2024-14

(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①

－事業ライフサイクルに応じた“次の一手”に活路！－

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。本稿は、その第1弾であり、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、環境変化に挑むことの重要性と“事業ライフサイクル”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

- 中小企業をとりまく事業環境の変化は極めて多岐にわたっており、さまざまな要素が複合的に絡み合いながら、時々刻々と変化のスピードを速めている。中小企業は、こうした事業環境の変化へ対応し続けていくことこそが、まずもって事業存続のカギを握るであろうことはいうまでもない。
- 一方、企業経営において環境変化対応の重要性を考えるに際しては、事業を「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのフェーズに区分して捉える事業ライフサイクルの考え方がひとつの参考になる。
- 中小企業は、自社の事業が外部環境の変化などによって「成熟期」から「衰退期」へさしかかっていく前に、戦略的に“次の一手”を打ち出していくことで初めて、事業の存続を実現できるものと考えられる。
- 本稿で紹介した中小企業の経営事例を振り返ると、常に経営者が変革の先頭に立ち、外部環境の変化を見据えて次々と新たな需要先を開拓したり、時代の変化に合わせた対応を長期継続的かつ大胆に推進するなど、環境変化対応の重要性を再認識するという観点からも、それぞれが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 事業ライフサイクル 次の一手 事業継続 変革

目次

はじめに

1. 環境変化対応の重要性が高まる中小企業経営
 - (1) 事業存続のカギを握る環境変化への対応
 - (2) 事業ライフサイクルも見据えながら“次の一手”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①
 - (1) 株式会社ハガタ屋（香川県東かがわ市）
 - (2) 株式会社坊源（宮城県柴田郡川崎町）
 - (3) 株式会社印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）
 - (4) 五位堂工業株式会社（奈良県香芝市）
3. 環境変化に対応し続けることがまずは事業存続の出発点

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、それをと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 1 弾となる本稿では、まずは環境変化へ対応していくことの重要性を提起したうえで、導入、成長から成熟、衰退に至る事業ライフサイクルに応じた戦略的な“次の一手”を打ち出していくことが大切であることなどを概説した。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. 環境変化対応の重要性が高まる中小企業経営

(1) 事業存続のカギを握る環境変化への対応

近年の企業経営をとりまく事業環境の変化は極めて多岐にわたっており、さまざまな要素が複合的に絡み合いながら、時々刻々と変化のスピードを速めている（図表1）。

大手企業との競争激化など総じて厳しい事業環境下に置かれていることの多い中小企業においても、自社をとりまく事業環境が常に変化し続けていることなどを勘案すれば、こうした事業環境の変化へ対応し続けていくことこそが、まずもって事業存続のカギを握るであろうことはいうまでもない。

なお、こうした環境変化対応の重要性は、生物が環境変化に適応することで生き残り繁栄することなどを論じた「ダーウィンの進化論」にも通じるものがあるといわれている。すなわち、ダーウィンの進化論とは、「環境変化に最も適応した個体（生物）が生き残り、繁殖することで種全体が環境に適応していく（適者生存）」という考え方がベースとなっており、いうまでもなく企業経営を論じたものではない。しかし、①変化に適応することが個体の生存には不可欠であるという根幹にある論理が、企業経営における事業存続の重要性と通じていること、②進化論でいうところの変異（新しい特徴が生まれるプロセス）

（図表1）企業経営をとりまく環境変化のイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ チャールズ・ダーウィン（1809～1882）は、イギリスの地質学者・生物学者で、1859年に進化論についての書籍「種の起源」を出版したことなどで知られている。

は、企業経営の場面で求められることの多いイノベーション（変革）にも通じる面があること、③自然界における生態系の変化（環境変化）は、企業経営における市場ニーズ変化、技術革新、規制緩和などの事業環境の変化と重なる部分が多いとみられること、など、今日の中小企業経営に相通ずるような点も少なくないものと考えられている。

いうまでもなく、企業経営をとりまく事業環境の変化は、絶え間なく日々小刻みに変化していくようなものから、中長期にわたって緩やかに進展していくような構造的なもの、あるいは自然災害のような突発的なものまで、その変化のスピードや経営への影響度合いはさまざまなのが実情だ。こうしたなかで事業を存続・発展させていくためには、環境変化へ対応し続けていくことが必須であり、変化対応力を磨き上げていくことこそが、あらゆる企業にとっての経営上の最重要課題のひとつであると考えられる。

中小企業は、相対的に小規模であるが故に、大企業に比べて事業環境の変化へ迅速かつ機動的に対応しやすいといった面を持ち合わせているとも考えられる。環境変化に対応しきれなかったために、それが“命取り”となって市場から退場を迫られた大企業も少なくないなか、環境変化への対応の重要性は、今後ますます高まっていくものと考えられる。

（２）事業ライフサイクルも見据えながら“次の一手”を模索

企業経営における環境変化対応の重要性を中長期のスパンで考えたとき、マーケティングの世界において“モノの寿命”と併せて考える際に用いられることの多い製品ライフサイクル²（プロダクト・ライフサイクル：P L C）の考え方を準用した「事業ライフサイクル」（企業の成長サイクル）がひとつの参考になるものと考えられる。

すなわち、事業ライフサイクルとは、起業・創業から事業撤退（廃業・倒産など）までの期間を「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つのフェーズに区分したひとつのサイクルとして捉え、それぞれのフェーズごとに経営課題や戦略・戦術などを考えていくというものである。

仮に、ひとつのサイクルを“一世代”（≒およそ30年）と捉えれば、創業直後（または先代経営者からの事業承継直後）の立ち上がり時期が「導入期」、事業としての軌道化を経て躍進していく過程が「成長期」、事業として一定程度の安定がみられる「成熟期」、ピークアウト感の広がりなどで世代交代（事業承継等）も視野に入ってくる「衰退期」、のように区分することができる（**図表2**）。この事業ライフサイクルを、前出の“環境変化”と重ね合わせて考えたとき、世代を越えて中長期のスパンで進展する環境の変化は、経済社会全体で構造的かつ不可逆的に進展する“時代の変化”そのものであり、中小企業が事業の成熟・衰退を回避して存続を図っていくためには、成熟期から衰退期に入る前段階で、世代交代も含めた抜本的な対応（“次の一手”＝**図表2**の★印）が不可避であると考えられる。横ばい圏内を念頭に置くにしても“次の一手”は必要不可欠（Ⅰ→Ⅱ→Ⅲ）で

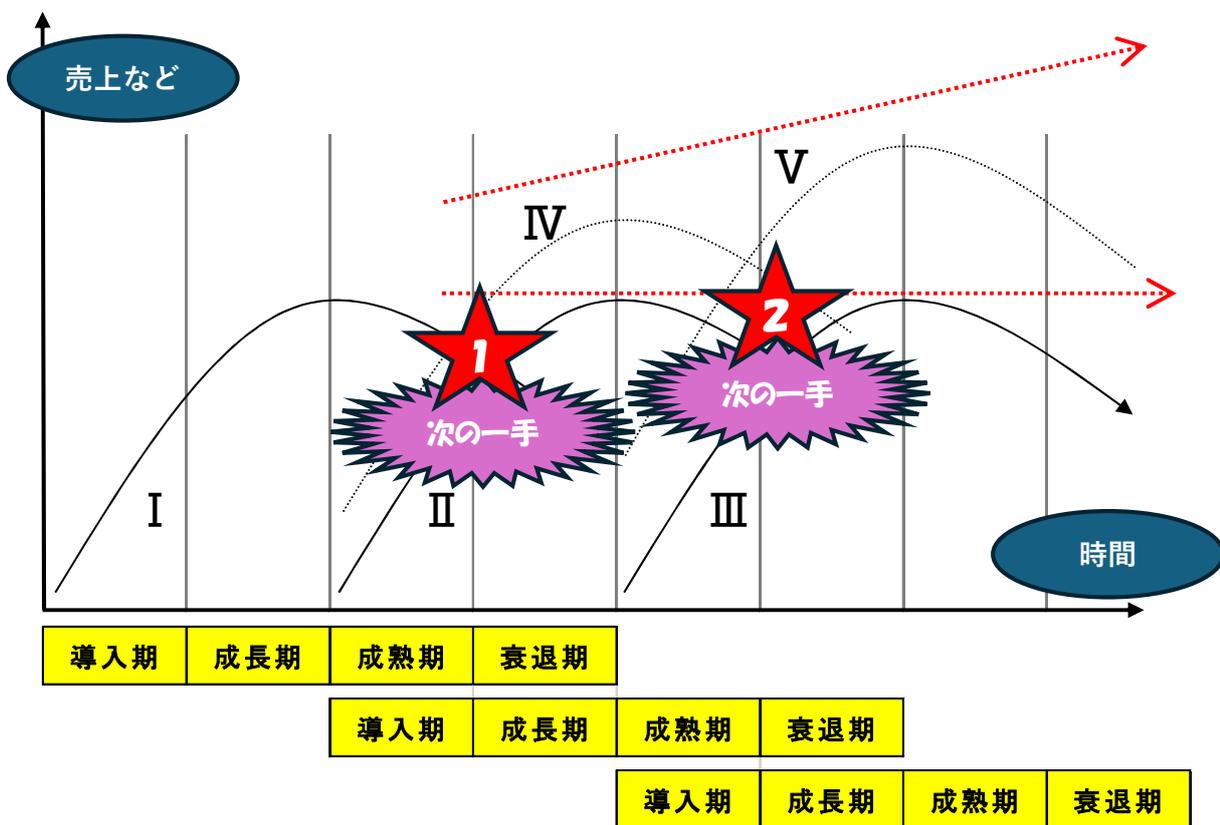
² 製品（プロダクト）ライフサイクルとは、人間のライフサイクル（人の一生を誕生・幼少期から老年期までライフステージごとに複数に区分けして生活スタイルを把握するマーケティング手法の一種）の考え方を準用し、製品が市場に登場してから退場するまでの、消費者が製品を購入できる期間全体を一つのサイクルと捉え、これを「開発期／導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4つに区分してマーケティングなどに活用する考え方。

あり、何十年あるいは何百年にもわたって、代々で事業承継を成し遂げている長寿企業の多くも、この“次の一手”を繰り返しながら今日に至っているものと考えられる。

一方、事業としてのさらなる躍進（I→IV→V）を念頭に置くのであれば、“次の一手”はより大胆に打って出る必要もあるものと考えられる。ちなみに、次代を担う若い後継者が、それまで先代経営者の築いてきた事業基盤を引き継ぎつつ、その感性をフルに生かして時代変化（環境変化）に適合した次の一手でI→IV→Vのように躍進を遂げていくような展開は、まさに「第二創業」とも呼ばれるものに相当すると考えられる。世代交代を一つの武器として、環境変化への対応力を一気に高めていくことも、中小企業としての成長戦略のひとつといえよう。

近年の企業経営をとりまくさまざまな環境変化のスピードは、デジタル化の進展などにより今後もますます加速していく方向にある。こうしたなかで、環境変化に対応しなければ、やがて成熟から衰退を余儀なくされてしまうことは必然とみられる。環境変化に対応し、企業として戦略的に“次の一手”を打ち続けていくことの重要性は、激動の時代背景の中で、今後ますます高まっていくことになるとみられる。

（図表2）事業ライフサイクルのイメージ



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 環境変化に挑む！熱き中小企業経営者の取組事例①

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組みには示唆に富む部分が多く、参考となるだろう。

(1) 株式会社ハガタ屋（香川県東かがわ市）

①強度、切れ味、耐久性抜群で高精度の抜型を製作

株式会社ハガタ屋は、「油焼入れ」など日本古来の伝統技術である鍛冶製法と、現・代表取締役の喜岡達氏（76）が全国の刃物産地を巡りながら開発した同社独自の技術・ノウハウを融合した、「手作りの鍛造火造り抜刃型（抜型）」の製作を手がける企業である（図表3）。

同社が手がける抜型は、手作りでありながらミクロン単位の精度を出せることに定評があり、強度、切れ味、耐久性にも優れることから、繊維や皮革（手袋、ワイシャツなど）、紙類（封筒など）のみならず、近年では自動車のバンパーを一撃で打ち抜くことができる「3D抜型」や、金属や樹脂材料の性能試験の場面で高い精度が求められる「試験片³」向けの抜型など、時代変化に合わせて応用範囲を次々に開拓しながら現在に至っている。

同社は1967年、手袋の産地として知られている香川県東かがわ市において、現・社長の喜岡達氏が、手袋工場で布地や皮革を打ち抜く際に使用する抜型の製作を手掛ける企業として創業した。その後は手袋産地躍進の一翼を担ってきたが、1970年代半ばごろより生産工場の海外移転などにより抜型の需要が激減、同社においても抜型の新たな需要先を開拓する必要に迫られていた。そうしたなかで喜岡社長は、抜型の新たな活用分野としてワイシャツ関連に着目、全国すべての縫製工場へダイレクトメールを送るなど精力的に需要開拓に努めた結果、1980年ごろまでには国内シェア40%を占めるまでになっていた。しかし、手袋向けの時と同様、ワイシャツ工場についても海外移転の動きが加速する傾向にあり、先行きについては危機感を抱かざるを得ない状況となっていた。

こうしたなかで、抜型のさらなる応用展開を目指す喜岡社長は、取引先からの打診や依頼などを手掛かりに、1990年代以降は、①複雑で立体的な形状の自動車バンパーを一撃で

（図表3）株式会社ハガタ屋の概要



同社の概要	
社名	株式会社ハガタ屋
代表	喜岡 達
所在地	香川県東かがわ市
創業	1967年（昭和42年）
従業員数	5名
業種	抜型製作

（備考）1. 写真(上)は喜岡達社長、(下)は本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

³ 試験片とは、主として大手メーカーや大学等の研究開発や性能評価などの場面において、材料の機械的性質や強度（引っ張り、曲げ、衝撃など）などを評価する試験に用いる金属や樹脂などの小片。JIS（日本産業規格）やISO（国際標準化機構）などが国内外で形状や寸法などの規格を定めており、それらの規格に則った精度が求められる。

打ち抜く「3次元抜型」（図表4）を独自に開発、一部の大手自動車メーカーの指定工場としての地位を獲得したり、②一度に数百枚の紙を打ち抜くことができる強靱な切れ味の抜型を大手封筒メーカーの工場設備の一部として大規模に納入するなど、次々に新たな需要を開拓しながら、今日につながる事業基盤を固めていった。

ちなみに、同社が手がける3次元抜型は、切れ味や耐久性はそのままに、立体的な形状のものも一撃で打ち抜くことができる抜型で、塗装前、塗装後を問わず自動車バンパーを打ち抜くことができる。3次元抜型を製作できるメーカーは世界でも類がなく「当社が唯一とみられる」と推察されている。

（図表4）3次元抜型



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

②近年では試験片用の抜型に注力中

同社では近年、大手企業からの打診をきっかけに手掛けるようになった「試験片抜型」に注力している（図表5）。現在では同社売上のおよそ7割を試験片抜型が占める状況にあり、JISやISOなど全ての規格に高精度で適合した信頼度の高い同社の試験片抜型の需要は、大企業向け（約80社）のみならず、公的機関や大学の研究室等へも着実に広がっており、ユーザーサイドからの評価も高い。ちなみに、引っ張り試験などで使用されることの多いダンベル形状の試験片の打抜き型用刃物については、日米欧において同社が意匠登録するなど、知的所有権への対応にも万全を期している。

同社では、2024年5月にパシフィコ横浜（神奈川県横浜市）で開催された「人とくるまのテクノロジー展2024 YOKOHAMA」にもこの試験片抜型を出展、確かな手応えを感じている。今後についても、次代を担う専務取締役の喜岡輝氏（32）とも連携しながら（図表6）、切れ味や精度に優れる“ハガタ屋クオリティ”の試験片抜型に一段と注力していく意向である。

チャレンジ精神旺盛な喜岡社長の下、時代の要請を常に見極めながら抜型の新たな応用分野を次々に開拓することで躍進し続ける同社の取組みは、今後ますます注目されていくことになりそうだ。

（図表5）試験片抜型（3個抜き）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表6）喜岡社長（左）と喜岡専務



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 株式会社坊源 (宮城県柴田郡川崎町)

①宮城・蔵王の青根温泉郷で人気の温泉旅館を経営

株式会社坊源は、仙台六十二万石の藩主・伊達家の隠し湯として 500 年近い歴史を有する宮城・蔵王の青根温泉郷で、「山景の宿 流迎^{りゅうせんと}」(全 16 部屋)や「流迎別邸 観山聴月^{かんざんちやうげつ}」(全 7 部屋)などの温泉旅館等を経営する旅館業者である(図表 7)。

現・代表取締役の原華織氏(46)の父親が、1985年に当地で「ペンションボウゲン」を開業。以後、当地において 20 年近くにわたりペンション(小規模な温泉旅館)の運営を手掛けてきた。その後、2000年代に入り近隣の宿泊施設(保養所)が売却を検討しているという機会に遭遇、同社では取引金融機関(仙南信用金庫)の協力も得てこれに対応していくことを決断し、大規模なリノベーションを経て「山景の宿 流迎」を 2004 年にオープン、温泉旅館経営を本格化していった。

原社長は、「流迎」のオープンを機に、父親からの要請もあって、普通の会社員から一転、温泉旅館経営の現場へ入り、日々の業務に対応する傍らで、継続的に「流迎」のリノベーションにも挑んでいった。しかし、既存施設を起点としたリノベーションのみでは、時代のニーズ変化への対応に限界もあると考えた原社長は、当時の経営全般を切り盛っていた父親と相談を重ねた結果、自身の感性をフルに生かした小規模な宿泊施設の新設を決断、2009 年に「流迎別邸 観山聴月」の新規オープンを実現し、複数旅館を切り盛る“総支配人”として、旅館経営の幅を大きく広げていった。

“流迎別邸”と冠した「観山聴月」は、全 7 室がそれぞれ原社長自ら厳選した個性的なデザインの家具や壁紙などに彩られ、同じ施設内でも空間の様相はバラエティに富んでいる(図表 8)。しかも全室が個室露天風呂付きという高級志向の施設でありながら、客単価は近隣の旅館に比べややリーズナブルに設定。さらに、浴衣や草履は多彩なサイズやデザインを揃え、各部屋に備え付けるアメニティも徹底的に充実を図る(マニキュアまで用意されている)など、若い女性でも「手ぶらで泊まりに来ていただきたい」という原社長のこだわりを、施設とサービスの両面から極めていった。こうした取組みが利用者のニーズを捉え、「観山聴月」は小規模ながら人気の温泉旅館として定着、

(図表 7) 株式会社坊源の概要



同社の概要		
社名	株式会社坊源	
代表	原華織	
所在地	宮城県柴田郡川崎町	
創業	1985年(昭和60年)	
従業員数	約20名	
業種	温泉旅館業	

(備考) 1. 写真(上)は原華織社長、(下)は三景の宿「流迎」外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 8) 流迎別邸「観山聴月」の内観



(備考) 同社提供

旅行サイト大手「じゃらんnet」におけるおすすめ旅館（小規模部門）でも常に上位にランキングされるなど、知る人ぞ知る人気の温泉旅館となっている。

なお、当地では2011年3月の東日本大震災でおよそ2週間の停電・断水に見舞われ、源泉の汲上げが一時停止するなど、大きな被害を受けてきた。ただ、元来がポジティブな原社長は、そうした危機に直面するなかでも地元への恩返しの想いを忘れることはなく、近隣住民への温泉の無料開放や被災者の受入れなどにも尽力しながら事業を継続させてきた。

こうしたなかで、苦難を乗り越えているさなかの2013年2月、業界団体が主催するイベント「第1回旅館甲子園⁴」において、「観山聴月」が初代グランプリを獲得した。原社長（当時は総支配人）が対応した当日のプレゼンテーションでは、顧客、社員、取引先・地域社会の全てを良くする「三方よし」の精神の徹底や、地域社会と連携した東日本大震災からの復旧・復興への対応策、独自の人材育成の取り組みなどを紹介、これが最高賞のグランプリ獲得につながったもようである。こうした受賞体験は、現場で働く若手従業員のモチベーション向上にもつながり、現在に至るまでの当社躍進の原動力となっていることはいままでもない。

②時代の変化を見極めながら新たな取り組みへ間断なくチャレンジ

常にアクティブな原社長は、2020年11月、新型コロナ禍の逆風の中で「お宿 はなぶさ」

（全14室）を果敢にオープンさせた（図表9）。この「はなぶさ」は、近隣の競売物件を大規模にリノベーションしたもので、コロナ禍前から開設準備を進めてきた経緯があった。「はなぶさ」では、チェックインからチェックアウトまでの間に各種アルコール飲料やソフトドリンク、アイス、スナック類などが自由に楽しめる「オールインクルーシブラウンジ」を設置するなど、手厚いサービスを省くことで、人手不足な状況でもオペレーションしやすい新しいタイプの温泉旅館として、独自の領域を開拓している。

さらに、2023年4月には「はなぶさ」の近隣に、専用のドッグランを備えて“ワンちゃん（愛犬）と一緒に泊まれるグランピング”「HANABUSA DOGlamping」（全4区画）をオープンさせた（図表10）。独特なデザインが印象的なドームテントの下、ノーリードでプライベートドッグランを楽しむことができる。また、利用客は「はなぶさ」

（図表9）お宿「はなぶさ」



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表10）「HANABUSA DOGlamping」



（備考）同社提供

⁴ 全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会（全旅連）青年部が主催する、プレゼンテーションを主体とする全国規模のイベント。2013年より隔年で継続的に開催されており、2023年には第6回を数えるに至っている。旅館で働く人材にスポットを当て、仕事の魅力を語ってもらうことで、旅館業に従事する若手人材を増やすことなどに主眼が置かれている。

と「流涎」の露天風呂や大浴場も利用できるほか、「はなぶさ」のオールインクルーシブラウンジも利用できるなど、複数施設を巧みに連携させることで相乗効果を存分に発揮している。

なお、2023年7月に代表取締役役に就任した原社長は、目下、東北大学の協力の下、温泉排熱を利用したカカオの栽培に挑戦している（図表 11）。カカオ豆が収穫できるようになるまでには、まだあと2～3年を要するとみられるものの、収穫が実現すれば、限定的ではあるが“青根温泉で育ったチョコレート”を提供できるようになる見通しとなっている。

常に時代の変化を見極めながら、中断なくユニークなチャレンジを続ける原社長の取り組みは今後も各方面で注目を集めていくことになりそうだ。

（3）株式会社印傳屋上原勇七（山梨県甲府市）

① 「甲州印伝」を手掛ける業歴 400 年の老舗企業

株式会社印傳屋上原勇七は、山梨県の甲府市内で伝統的工芸品「甲州印伝」（鹿革に漆などで模様をつける特殊な技法で製作した、かばんや小物など）の製造・販売を手掛ける、業歴 400 年超の老舗企業である（図表 12）。

印伝という名前は、南蛮貿易（16～17 世紀）が盛んだったころに、オランダの東インド会社より伝わったインド産の装飾革に「応帝亜（インデヤ）革」と呼ばれた革があり、印度伝来にちなんで印伝と呼ばれるようになったのがその由来といわれている。

同社では、1582 年（天正 10 年）の創業以来、代々の家長（経営者）が「上原勇七」を襲名し、印伝の製造にまつわる漆付け、燻、更紗などの伝統の技法を、上原家における一子相伝の秘技として長く継承してきた。

そうしたなかで、現・代表取締役社長の十四代上原勇七氏（64）の父親（十三代上原勇七、故人）の代に、「当社が甲州印伝の歴史と伝統を継承し、企業として今後も発展を続けていくためには、一子相伝の秘技を従業員たちとも共有していく必要がある」と判断。これを機に、「印伝を地方の特産品に終わらせない」という想いの下、甲府市内に江戸時

（図表 11）温泉排熱で育成中のカカオ



（備考）信金中央金庫 東北支店撮影

（図表 12）株式会社印傳屋上原勇七の概要



同社の概要	
社名	株式会社印傳屋上原勇七
代表	上原勇七（十四代）
所在地	山梨県甲府市
創業	1582年（天正10年）
従業員数	約90名
業種	甲州印伝製造販売

（備考） 1. 写真(上)は上原勇七社長、(下)は本社外観
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

代から立地している本店（図表 13、14）に加え、ファッショントレンドの最前線の地でも、順次、直営店展開を進め（東京・青山[1981年]、大阪・心斎橋[1990年]、名古屋・御園[2010年]）、経営の近代化を進めるための礎を築いていった。

現在、各地の直営店は、「東京の消費者の志向はおしゃれ重視」、「大阪の消費者の志向は機能性重視」といったような情報収集拠点としての役割も果たしており、伝統工芸品・印伝をファッションアイテムとして定着させていくうえでの戦略拠点となっている。

② 時代を超えたファッションアイテムとしての展開にも一段と注力

2004年より当社の代表取締役社長として陣頭指揮を執っている上原社長（十四代）は、先代の想いを受け継ぎ、伝統工芸品である印伝のファッションアイテムとしての展開に一段と磨きをかけている。最近では、コロナ禍で経済社会が混迷するさなかの2021年秋、アメリカが生んだ著名なポップアーティスト、キース・ヘリング⁵の作品を印伝で再現したオリジナル製品「INDEN-YA×KEITH HARING」をラインナップ、直営店と公式オンラインショップ（自社サイト）で限定販売するなど、日本の伝統工芸品と海外ファッションブランドとのコラボレーション企画などにも注力している（図表 15）。

なお、こうしたコラボ企画を進めるにあたっては、その時々を流行を追うのではなく、あくまで長く取り扱っていけることに重点を置いており、400年企業ならではの“長期的目線”が強みとして存分に機能されている。たとえば、同社の公式オンラインショップで取り扱う商品群をみても、あくまで「小桜（こざくら）」、「青海波（せいがいは）」、「とんぼ」、「たかね」などといった伝統的な模様（図表 16）を基本に据える一方で、それまでの印伝

（図表 13）甲府市内の本店外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 14）甲府市内の本店の内部



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 15）キース・ヘリングコレクション



（備考）同社ホームページより引用

（図表 16）印伝の伝統的な模様の例



（備考）1.（左上）小桜、（右上）青海波
（左下）とんぼ、（右下）たかね
2. 同社ホームページより引用

⁵ キース・ヘリング (Keith Haring, 1958-1990) は、1980年代のアメリカを代表する芸術家(画家)で、ストリートアートの先駆者としても知られている。シンプルな線と色で構成されるキースの作品は、大手アパレルのTシャツやグッズなどでも取扱いがあり、今日のわが国でも高い人気を誇っている。

のイメージを超越した数々のコラボ商品や、同社の社内プロジェクトチームがデザイナーと連携して導入した斬新な模様の商品群も数多くラインナップされており、“伝統と革新”の巧みなバランスが体现されている状況を見てとることができる。

なお、近年では、若年層が各地の直営店に来店する機会も増えていることから、若いスタッフによるSNS活用など、若年層への訴求効果を高める取組みにも注力している。その季節ごとの新商品情報を、四季折々の山梨の美しい自然などと共に、X（旧・Twitter）やInstagram、YouTubeなどを通じて発信することで、公式オンラインショップとの連携を一段と強め、コアな“印伝ファン”のすそ野拡大につなげている。

「甲州印伝」とともに400年超の歴史を有する同社では、その伝統を引き継ぐ経営者自らが先頭に立ちながら時代変化へ果敢に対応し続けることで、非常勤理事を務める地元・山梨信用金庫のネットワークも適宜活用しながら、地域経済活性化の一翼を担っていく意向である。

（４）五位堂工業株式会社（奈良県香芝市）

① 1300年にわたって鋳物製造業として事業継続

五位堂工業株式会社は、奈良時代半ばの745年（天平17年）ごろに「奈良の大仏」として知られる東大寺（奈良市）の「盧舎那（るしゃな）仏像」の建立にも携わったと伝わる、業歴約1300年にも及ぶ各種鋳物製品の製造業者である（図表17）。

江戸時代（1603年～）に入るところあたりからは、“大和の国”奈良盆地に根差した「鋳物師（いもじ）」として梵鐘・半鐘などの鋳物製品を手掛けていた記録が多数発見されている。たとえば、1614年（慶長19年）には重要文化財「国家安康の鐘⁶」（図表18）で知られる方広寺（京都市東山区）の大鐘を、同社の鋳物師が11人の脇棟梁の1人として手掛けたという記録もある。

同社の事業内容は、鋳物製造業（鋳物師）一筋に千年以上にわたってほぼ一貫しているが、手掛けている製品内容（主要顧客）は、それぞれの時代の要請に合わせて柔軟に変化を遂げてきた。千年以上前の草創期の事業内容には未知な部分も多いものの、江戸時代から昭和初期にかけては、同社が現在も本社を置く香芝市五位堂周辺で地域に根差した「五位

（図表17）五位堂工業㈱の概要



同社の概要	
社名	五位堂工業株式会社
代表	津田家仁
所在地	奈良県香芝市
創業	天平年間（745年ごろ）
従業員数	約30名
業種	各種鋳物製品等の製造

（注）写真（上左）は津田家宏相談役、（上右）は津田家仁社長、（下）は葛城工場外観
（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁶ 1614年に京都・方広寺で豊臣秀頼が鋳造を命じたとされる梵鐘（重要文化財）。その鐘銘に「国家安康」「君臣豊楽」の文字があったことに対し、すでに江戸幕府を開いていた徳川家康が「家康を2つに割いた（関東不吉の文辞）」と難癖をつけ、豊臣方を「大阪夏の陣」へ追い込んだという「鐘銘事件」でも知られる。

堂鑄物」として鋤などの農機具や鍋釜など住民生活に密着したものを主体に手掛けてきたことが数多く確認されている。また、江戸時代以降は近畿地区を中心に各地の寺院の梵鐘・半鐘等も数多く手掛けるようになっていた。識者などによって確認されたその記録は現時点で100件近くに及んでいるが、調査の進展次第で、その件数は今後も増え続けていくものと見込まれている。

20世紀初頭の戦時中は、時代の要請に対応して砲弾などの軍需品も手掛けていたもようだが、戦後復興期に入ると、工作機械や紡績機械、船舶エンジンなど大型の鑄物部品製造を本格化、今日につながる事業基盤を固めていった。現在では、ダイハツディーゼルやヤママーなどが手がける船舶関連のディーゼルエンジン部品が売上げのおよそ5割を占めて主力事業となっている（図表19）。このほか、工作機械や建設機械の部品も手掛けるなど、幅広い産業分野の鑄物部品に対する根強い需要に対応し続けながら現在に至っている。

なお、近年の業容拡大を受けて、2010年には手狭になっていた本社工場（香芝市）を近隣の工業団地（奈良県御所市、現在の葛城工場）へ移転することで生産能力を倍増、事業基盤はより強固なものとなっている。葛城工場では、生産ラインへのICタグ導入による製造工程管理など、業界内でも先進的な手法を積極的に取り入れていることなどが注目され、工場見学を受け入れるような機会も増えている。最近では、地元・大和信用金庫と連携して省エネルギー関連の補助金を活用した電気炉増設を実現するなど（図表20）、鑄物製造業としての技術力の源泉である現場の改善にも継続的に取り組んでいる。

② クラウドファンディングも活用しながらBtoCにチャレンジ

2021年春からは、前出の工場移転拡張などを実現してきた現・相談役の津田家宏氏（72）の後を継いで、現・代表取締役の津田家仁氏（35）が経営の陣頭指揮を担っている。津田社長は、引き続き工業製品としての鑄物部品（BtoB）を手掛ける企業としての事業基盤を固めていく一方で、同社発祥の地・香芝市五位堂でかつて地域住民の生活にも根差していた「五位堂鑄物」のブランド再興を念頭に、一般消費者向け（BtoC）の鑄物製品（箸置き、ペン立て、鍋敷き、鉄皿など）へも挑戦（図表21）、千年以上にわたって地域に根差して

（図表18）国家安康の鐘（方広寺：京都）



（備考） 同社提供

（図表19）鑄物部品の例（船舶用エンジン部品）



（備考） 同社ホームページより引用

（図表20）増設した電気炉での作業風景



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

きた企業としての知名度向上にも注力している。2021年4月には「【生活に鉄を】創業1300年 数々の梵鐘・仏像を手掛けた奈良の老舗メーカーの挑戦」と題したクラウドファンディングにも挑戦、BtoCにおけるブランド再興に賛同する地元・大和信用金庫の協力も得て、目標金額(100万円)を上回る資金(135万円余)を集めることができた。さらには、X(旧Twitter)やInstagramなどのSNSを通じた情報発信にも積極的に取り組むなど、1300年の歴史をベースとしながらも、「新しいもの好き」とされる社風(家風)の下、自らの感性も活かした新しいツールの活用にも意欲的に取り込んでいる。

津田社長は、相談役(父親)の時代に掲げた3つの経営理念(受け継ぐべき伝統、鉄を通じた社会貢献、お客様の理想の具現化)をしっかりと引き継ぎつつも、鋳物作りの持続的な発展と鋳物の未来につながる技術の伝承にも努めることで、“産業の母”ともいわれる鉄(鋳物)を通じた、より豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えている。

3. 環境変化に対応し続けることがまずは事業存続の出発点

本稿で紹介してきた事例企業4社における環境変化対応のポイントは図表22に示すとおりである。

事業環境変化をいち早く察知して次々と新たなターゲットを開拓し続ける(株)ハガタ屋の経営スタンスや、顧客志向の変化を全面的に反映した温泉旅館の新設に踏み切る(株)坊源の経営判断は、機動的な環境変化対応を成し遂げている好事例といえよう。また、400年超の伝統を持つ「甲州印伝」を現代風のファッションアイテムへ変革させていく(株)印傳屋上原勇七の取組みや、千年以上の長きにわたって主要顧客を変遷させながら時代の変化に適応し続けてきた五位堂工業(株)の取組みは、中長期的な観点からの環境変化対応という点で示唆に富む部分が多かった。

これまで再三にわたって述べてきたように、事業をとりまく環境の変化に対応し続けてこそ、中小企業は企業として存続していくことができる。何も対応しなければ、事業をとりまく外部環境等の変化の荒波によって、当該企業の事業ライフサイクルが成熟期から衰退期へと導かれていってしまうようなことも少なくない。

中小企業をとりまく外部環境は時々刻々と変化しており、極端に言えば本日そこそこ売れたものでも、需要の一巡、競合企業の出現、天候不順や天災地変などの要因(環境変化)によって、明日以降も同じように売れていくとは限らないことは、多くの企業経営者たちが認識しているところでもあろう。中小企業をとりまく環境変化は、このように時々刻々と変化していくようなものもあれば、中長期的なスパンで緩やかに進展していくような構造的かつ不可逆的なものもある。その変化の流れは、自社の経営にとって決して順風とはいえないようなことも少なくない。しかし、外部環境の変化そのものを変えることができないとすれば、事業の存続を目指す中小企業経営者自らが、先頭に立ってそれらの変化へ

(図表 21) 一般消費者向け製品の例(箸置き)



(備考) 同社ホームページより引用

対応し続け、変革を繰り返していくことが何より肝要であると考えられる。環境変化へ対応し続けることこそが、まずは事業の存続や変革の出発点であるといえそうだ。

(図表 22) 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)ハガタ屋	香川県東かがわ市	強度・切れ味・耐久性に優れる抜型の需要開拓に喜岡社長自ら奔走。得意先の海外移転の動きなど事業環境変化を見極めつつ、 強みを活かして新たな需要先を次々に開拓して主要顧客は時代と共に大きく変化 。技術力を活かして大手企業とも直接取引を拡大。近年では精度にも優れる強みを試験片抜型へ展開。JISやISOの規格にも適合した同社の試験片抜型は、大手企業や公的研究機関などユーザーサイドの信頼も高く、積極的な展示会出展などで新たな引合いも増加、さらなる事業変革へまい進している。
(株)坊源	宮城県柴田郡川崎町	先代社長（父親）が築いてきた宿泊業関連の事業基盤をベースとしながらも、娘として長年現場を経験してきた原社長の感性をフルに活かした温泉旅館「観山聴月」の新規オープンで 時代の変化を巧みに取り込んで躍進 。さらに、これに甘んじることなく、「第1回旅館甲子園」でのグランプリ獲得に続き、オールインクルーシブの温泉旅館やドッグラン付きのグランピングの開設、さらには温泉廃熱利用によるカカオ栽培への挑戦など、 絶え間ないチャレンジと変革の連続 で若い従業員の士気高揚にも直結。
(株)印傳屋上原勇七	山梨県甲府市	400年以上の歴史を有する「甲州印伝」の伝統に甘んじることなく、代々の経営者が一子相伝の秘技として引き継いできた秘伝の技法を、先代経営者が従業員らとも共有することを決断し “企業”としての発展基盤を構築 。さらには、東京・青山や大阪・心齋橋などファッショントレンドの最前線での直営店展開や、ファッションアイテムとしてのコラボ企画の拡充など、 時代の変化に対応したファッションアイテムへの変革にも注力、新たな境地を開拓している 。
五位堂工業(株)	奈良県香芝市	千年以上の長きにわたって鋳物の製造一筋に事業を展開。 ダイナミックな時代の変化に柔軟に対応し、需要先を次々と変えながら事業を存続させてきた対応力は、長寿企業ならではの強みの源泉 とみられる。「新しいもの好き」とされる社風の下、先代社長時代の主力工場の移転拡張決断や、現・津田社長によるBtoCを念頭に置いたクラウドファンディングへの挑戦など、千年の歴史に甘んじることなく常に新しいものを求め続ける経営姿勢で今後も事業の存続・発展・変革を目指す。

(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1弾として、環境変化対応の重要
性と事業ライフサイクルの関連などについて述べてきた。これに続く第2弾、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 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」－苦境の中でも勝ち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 30-7「千年企業の継続力」－なぜそれほど長期にわたって事業を継続することができるのか－』(2018年7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。