

# 環境激変下を生き抜く企業経営 - 進化した小企業の軌跡をたどる -

日本政策金融公庫総合研究所研究員

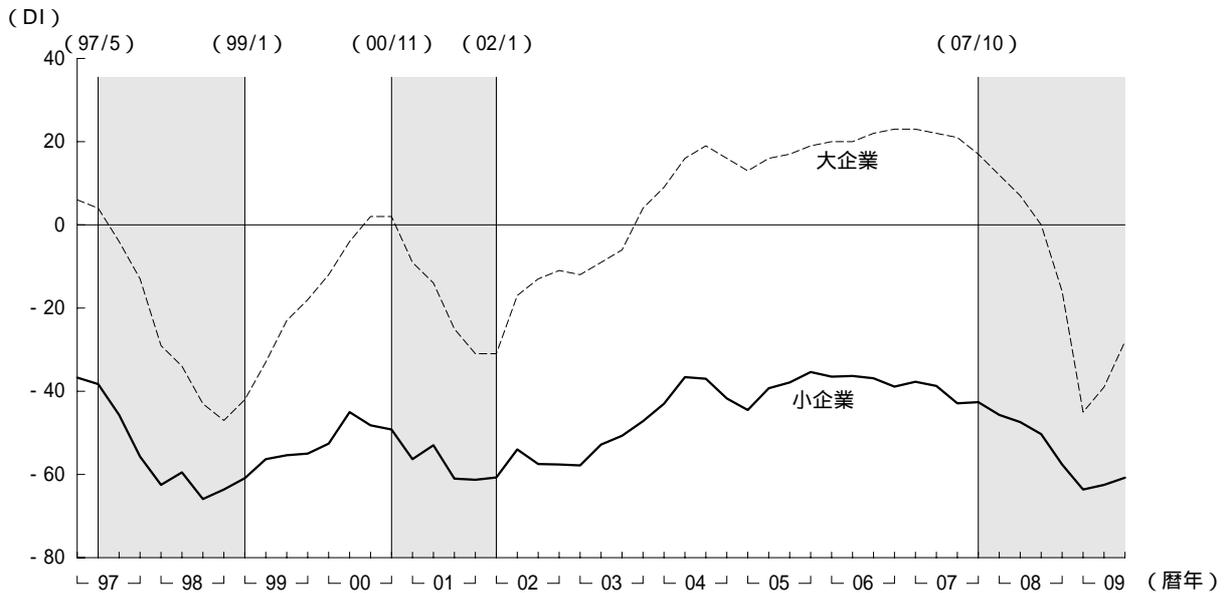
川 楠 誠 司

## 要 旨

戦後最長の景気拡大局面から一転して、「100年に一度」といわれる不況に陥ったわが国経済。日本を代表する大企業でさえもが危機感を募らせるなか、規模の小さな企業の経営者は、明日が見えない不安のなかにいるに違いない。しかしながら、そうした環境激変下にあっても、新たな局面に適応したくましく生き抜いてきた小企業があるのもまた事実である。その取り組みの軌跡をたどれば、環境変化に翻弄されている多くの企業が必要とする、環境に適応し生き抜いていくためのヒントを、少なからず見出せるはずである。

こうした問題意識のもと、当研究所では、激変する経営環境のなかでも創意工夫により成長を続けている企業にヒアリング調査を行った。そこから見えてきたのは、柔軟に方向を転換し、ときには組織の体制をも変えながら変化に粘り強く向き合う、「進化した小企業」の姿であった。そこで各企業の進化の軌跡をたどり、環境に適応するためのポイントを抽出したところ、大きく三つに集約できた。すなわち、①最適な進化の方向性を選択する、②その定着化を図る、③壁を乗り越えるために必要な視点や姿勢を身に付ける、という三つである。また、これらをクリアする前提として、環境変化をチャンスととらえられるかどうか、そして経営者が従業員と一体となり組織をまとめられるかどうかといったことが重要となる。

図 - 1 企業規模別業況判断DI



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」(小企業編)  
 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(大企業)  
 (注) 1 DIは「良い」企業割合 - 「悪い」企業割合。  
 2 小企業は従業員20人未満、大企業は資本金10億円以上。

## 1 企業に求められる“環境適応力”

### (1) 急転した経営環境

「いざなぎ景気」を超えて戦後最長となった景気拡大局面は、2007年11月に後退局面に入った。しかもそれは、“鋭角的後退”と評されるほど、急激な景気の悪化を招いた。

2008年の上場企業の倒産数は戦後最多の33社に上り、わが国を代表する自動車メーカー、トヨタ自動車の2009年3月期の営業損益が赤字に転じたことも大々的に報じられた。同社は、わずか1年前に連結決算で2兆円を超える過去最高益を計上しており、その落差の大きさが昨今の経済状況の急転を如実に物語っている。その後、同社をはじめとする大企業には業況改善の兆しがみられるものの、規模の小さな企業の多くは、急激な景気悪化の爪跡を残したまま、今なお業況の低迷に喘い

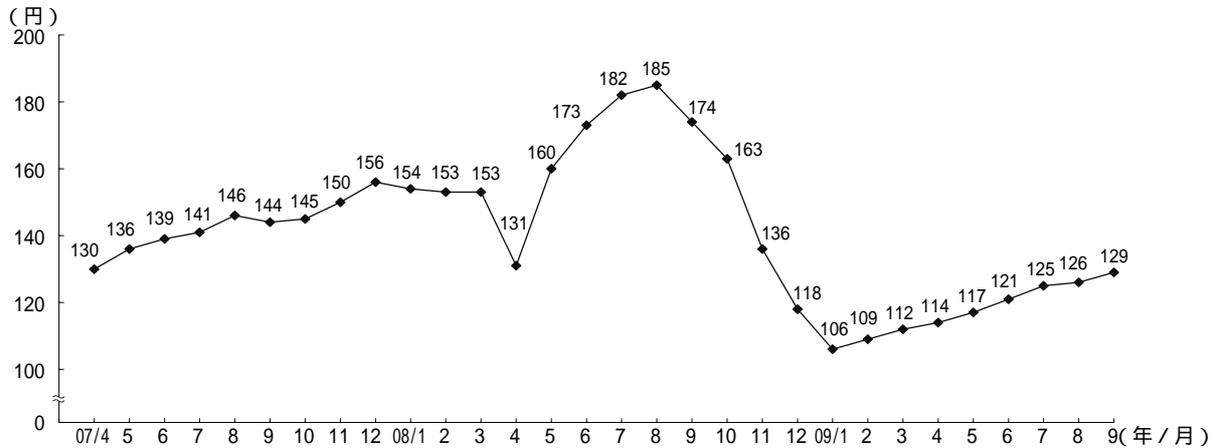
でいるのが現状である(図-1)。

実際、これほどまでの環境の急変を予測できた人は少ないだろう。その理由を考えると、最近における変化の三つの特徴にたどり着く。

第1に、変化の振れが大きく、スピードが速いことである。最たる例としてはガソリン価格が思い浮かぶ。全国の給油所のレギュラーガソリン小売価格は、2008年8月に185円という史上最高を記録した(図-2)。ところが翌年1月には106円となり、わずか半年で79円も下落している。

第2に、変化の原因が複雑化していることである。ここでは身近なところで、トウモロコシや小麦といった穀物の急激な値上がりを例にしよう。まず、世界的な人口の増加に加え中国やインドをはじめとする新興国が高い購買力を身に付けたことで、長期的に需要が増えてきている。また、トウモロコシなどを原料にしてつくられる「バイオ燃料」の存在も一因とされる。バイオ燃料は地球温暖化防止の観点から自動車の燃料などとして使

図 - 2 ガソリン価格の推移



資料：(財)日本エネルギー経済研究所石油情報センター「給油所石油製品月次調査」

われる機会が増えている。さらには、こうした需要の増加を見込み、世界中の投機資金が穀物市場へと流入したことも価格高騰に大きく影響したとされる。今や穀物価格は、天候のみならず、さまざまな要因が絡み合って動いているのである。

第3に、変化の波及効果が大きいことである。周知のとおり、米国の住宅価格の下落に始まったサブプライムローン(低所得者層向け住宅ローン)問題の影響が、わが国の実体経済にまで波及した。まず米国景気が減速し、それを背景に円高が進行。併せて景気の減速は、中国や欧州などにも波及し、世界的な景気減速と円高とが相まってわが国の輸出は急減した。輸出の減少は企業収益を圧迫し、ひいては雇用環境を悪化させる。企業収益の減少は国内の株安を招き、雇用環境の悪化と相まって消費マインドを冷やし、個人消費の減少をもたらした。このように米国のサブプライムローンの焦げ付きがきっかけとなって、玉突き的にわが国のあらゆる業界が不況に陥ったのである。

## (2) 予測不能な時代の到来

こうした変化の特徴が見られるようになった背景には、グローバル化やIT化、急激な技術革新の進展、あるいはインターネットの普及による個

人の情報アクセスの向上といった要因がある。まず財やサービス、資本などが国境を越えて地球規模で動くようになった。しかも、IT化が進展したことで多額の資金が一瞬にして株式市場や金融市場などに流入、流出するのである。さらに、技術革新は、トウモロコシから自動車の燃料をつくるというように一昔前には夢物語だったことを現実化した。インターネットの普及は、個々人が発した情報、あるいは局地的な出来事が社会全体に大きな影響を与える可能性をもたらした。その結果、遠い異国の地での出来事、あるいは一つの社会的事件が回り回って、日本国内の企業個々の経営活動に大きな影響を及ぼすようになったのである。

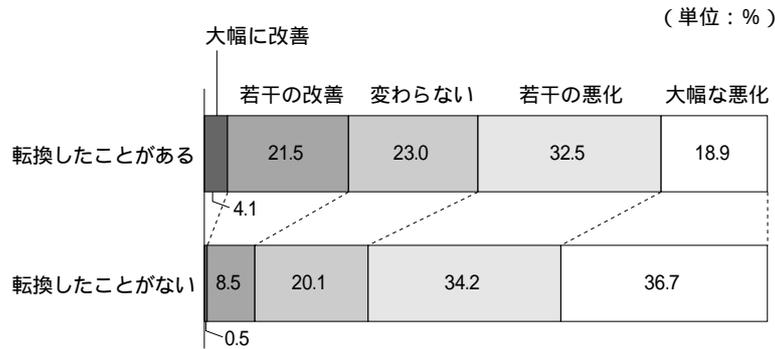
グローバル化や、IT化、技術革新などは今後いっそう進んでいく。このことはつまり、今回のような経営環境の急変がいつ起こっても不思議ではない、予測不能な時代が到来したことを意味しているのである。

## (3) 企業経営における最適者生存の法則

では、環境がめまぐるしく変化し、明日をも予測しがたい時代のなか、小企業はどのようにして生き残りを図ればよいのか。

ヒントとなるのが、「生き残るのは、強い者で

図 - 3 過去に経営方針を転換した経験と経常利益率の状況



出所：中小企業庁『中小企業白書（2009年版）』  
 資料：みずほ総合研究所㈱「中小企業を取り巻く事業環境と経営実態に関する調査」（2008年12月）  
 （注）経常利益率は、過去3年間の状況をたずねたものである。

はなく環境に最も適応した者である」という、博物学者C・ダーウインの研究をベースとした「最適者生存の法則」である。もちろん、彼の研究はあくまでも生物に関するものではある。しかし、彼が『種の起源』で述べた「生存闘争」「自然淘汰」といった概念は、生物学にとどまらず、その後の社会学や哲学などにも、広く影響を及ぼしている。現代の企業間競争への示唆も決して少なくはない。

この最適者生存の法則を企業経営に当てはめれば、生き残りの鍵を握るのは、企業規模の大小や現在の成否ではなく、変化する環境にうまく適応できるかどうかということになる。

実際、『中小企業白書（2009年版）』でも、経営方針を転換した経験がある企業のほうが、そうでない企業よりも経常利益率が改善したと回答する企業の割合が高いことを示している（図-3）。そのうえで、「企業が競争力を維持し、持続的な発展を遂げていくためには、事業環境の変化に適応しながら、最善の戦略を選択していくことが重要」と分析している。

そこで当研究所では、C・ダーウインの概念に倣い、経営環境がどう転んでも生き抜いていける力、いわば環境適応力を身に付けた企業を“進化

した企業”と定義し、実際に環境の急激な変化を乗り越えた経験をもつ小企業の経営者にヒアリングを行った。以下では、この進化した企業の軌跡をたどることで、小企業が予測不能な時代を生き抜くための方策を探っていく。

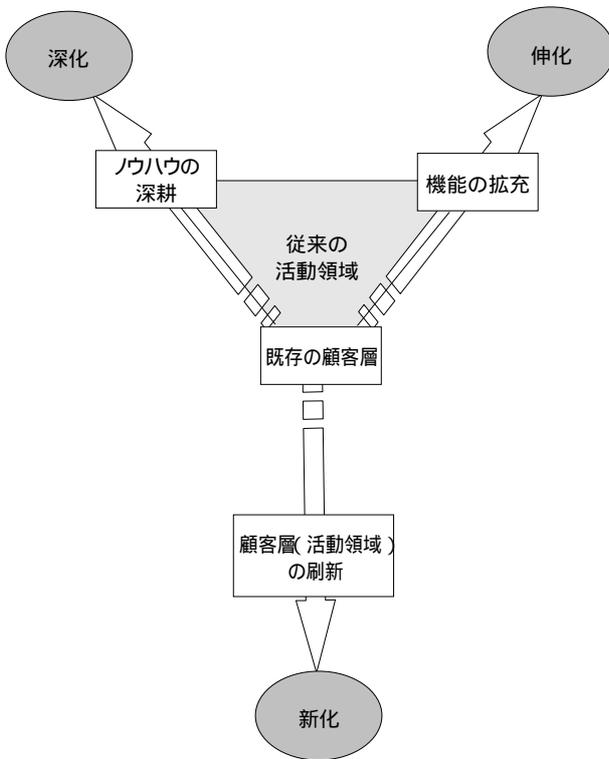
#### (4) 小企業にとっての環境適応の意味

生物の場合、環境変化に適応できなければ、生存闘争に敗れて淘汰されるのが自然の摂理である。これを経営に置き換えれば、企業間競争に敗れ、廃業や倒産に追い込まれるということになる。今やビジネスの世界の生存闘争は、生物界のそれ以上に厳しいかもしれない。これまで以上に環境の変化を意識した経営の舵取りが求められるのである。

ただ一口に経営環境といっても、地域や業界、競争相手、取引先、顧客など、自社以外のあらゆるものが対象となりうる。経営資源に乏しい小企業にとっては、そのすべてをカバーするのは不可能であり、的を絞り込むのが現実的であろう。

進化した小企業の軌跡を丹念にたどると、一つの共通点が浮かんできた。それは、いずれも徹底して顧客ニーズに応えているということだ。確かに、消費者や取引先のニーズがまったくなくなる

図 - 4 進化の三つの方向性



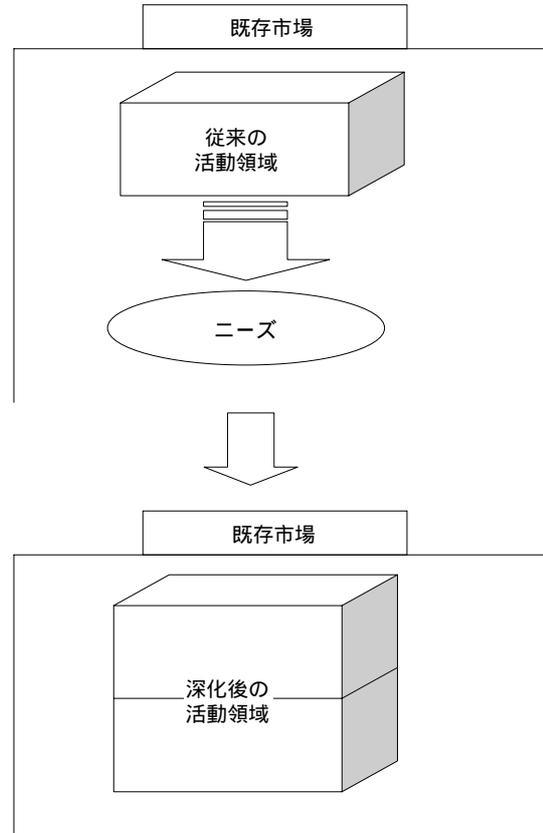
資料：筆者作成。  
(注) 深化、伸化、新化の取り組みの方向性をパターン化したものである。なお、企業の取り組みは複合的であり、同一企業でも複数のパターンに当てはまる可能性はある。

ことはありえないし、かりにニーズが移り変わっても、その変化をとらえ、それに応える商品・サービスを提供すれば、売上や収益も自ずと付いてくる。極論すれば、小企業にとって環境適応とは、顧客に向き合うことを意味するのである。

## 2 進化の方向性と選択

では、顧客ニーズに対応する重要性を認識したとして、具体的にどのような対策を講じればよいのか。ヒアリングの結果によれば、潜在的なニーズを掘り起こすべく既存のノウハウを高度化したり、どんな小さなニーズにも応えるべくきめ細かなサービスを広く提供したり、ときには既存の事業を捨て去り未知の領域へと踏み出したりと、今あるニーズに即した形へと変わっていることがわ

図 - 5 深化のイメージ



資料：図 - 4 に同じ。

かった。

ここでは、これらの取り組みの方向性を、生物の生存領域になぞらえて企業の活動領域をベースに整理してみた。一般に、企業の活動領域は、既存の顧客層、社内のノウハウ、提供する機能で構成され、この三つの要素は事業の方向性を決めるうえでの指針としても用いられている。図 - 4 は、そのうち、小企業が特に重点を置くべき既存の顧客層を起点とする、進化の三つの方向性を示したものである。以下、くわしく紹介していく。

### (1) 深化

第1に、得意とするノウハウにさらに磨きをかけ、既存の顧客層のニーズを掘り起こしていくパターンである。ノウハウをいっそう深めていくことから、これを“深化”と名付けた(図 - 5)。

例えば、ある企業が身を置く市場が一見すると成熟していたとしても、実際には顧客の要望がすべて満たされているということは考えにくい。既存の商品に対して顧客が抱える不満や、顧客自身も気付いていない真のニーズに着目し、それに応える商品・サービスを提供すれば、需要を掘り起こせるチャンスは十分にある。

企業の販促活動を支援している(株)ムーヴ(岡山県岡山市、従業員数7人)は、いち早くITブームの波に乗り、ホームページ(HP)の制作やデザインを受託することで業績を伸ばしていた。しかし、有望な市場はそれだけ競合も多い。ほどなく市場はライバル企業で溢れ返り、受注は頭打ちとなった。

状況を打開するきっかけとなったのは、HPが本当に売上増加に結び付いているのかというクライアントの疑問を同社の前田美則社長が耳にしたことだった。考えてみれば、インターネットの普及率が向上し、ネット上には情報が氾濫している。たんにHPをつくるだけでは、宣伝効果ははっきり見えない。

そこで始めたのが、電子商取引サイトの制作から運営までを行うサービスである。サイトの制作は無料で引き受け、代わりに売上に応じて運営費を受け取ることとした。クライアントにすればHPが費用倒れとなる心配がなく、運営にかかる手間が解消されるので利便性も高い。クライアントの真のニーズに応えるべく、支援内容をより深みのあるものにしたことで、同社は着実に受注を回復している。

深化する方向を選んだ企業には、活動領域を大きく変えないため、既存の技術や販路を活かせるというメリットがある。反面、成熟市場で需要を掘り起こすには、従来にない魅力をもった商品・サービスを創造する必要に迫られるため、もてる技術・ノウハウをより高次元のものへと深化させていく粘り強さが求められる。

業務用の冷蔵・冷凍庫を主力商品とする大青工業(株)(青森県青森市、従業員数50人)は、主な販売先であるりんご農家の減少や冷蔵・冷凍庫の需要の一巡などから、90年代以降、売上が伸び悩んだ。そのなかで活路を見出したのが、冷蔵でもなく冷凍でもない「氷温」であった。これは、果物や野菜などが凍る寸前の温度帯で保存することで、長期間鮮度を維持する第3の保鮮技術である。氷温庫を導入すれば、例えばりんご農家なら、出荷時期を調整し年間を通してより長い間収入を得られるようになる。また、収穫期を外せば流通量が減ることから、相対的に高値が付く。

もっとも、氷温技術を実用化するまでには、課題が山積していた。それでも同社は、氷温理論を提唱した農学博士のアドバイスを受けながら、長年培ってきた冷熱機器に関するノウハウをベースに試行錯誤を繰り返した。庫内温度の誤差0.05度という精度を実現し、さらに全国各地のさまざまな農産物を対象に試験データを収集するなど、10年以上にわたって研究開発を続けた末に、ようやく実用可能な氷温庫を完成させた。こうした粘り強い取り組みによって同社は、農家が潜在的に抱えてきたニーズに応え、業務用冷熱機器という成熟市場においても需要を掘り起こすことに成功したのである。

## (2) 伸 化

第2に、既存の顧客層が抱くさまざまなニーズに広く応え、事業内容を拡大していくパターンである。タクシー会社が高齢者向けに買い物代行まで手がけるというように、提供する商品・サービスの機能を拡充させ、活動領域を伸ばすことから、これを“伸化”と名付けた(図-6)。

環境変化に伴う脅威にばかり目を奪われることなく、その裏で芽生えつつある要望や市場の拡大などにも目を配れば、事業機会を認識できる可能性も高まる。

(株)デリコ(大阪府堺市、従業員数18人)は、フードコンサルタントや栄養成分を計算するソフトウェアの開発など、一貫して食に関連する事業を手がけてきた。その変遷は業界全体を襲った環境変化と軌を一にしている。

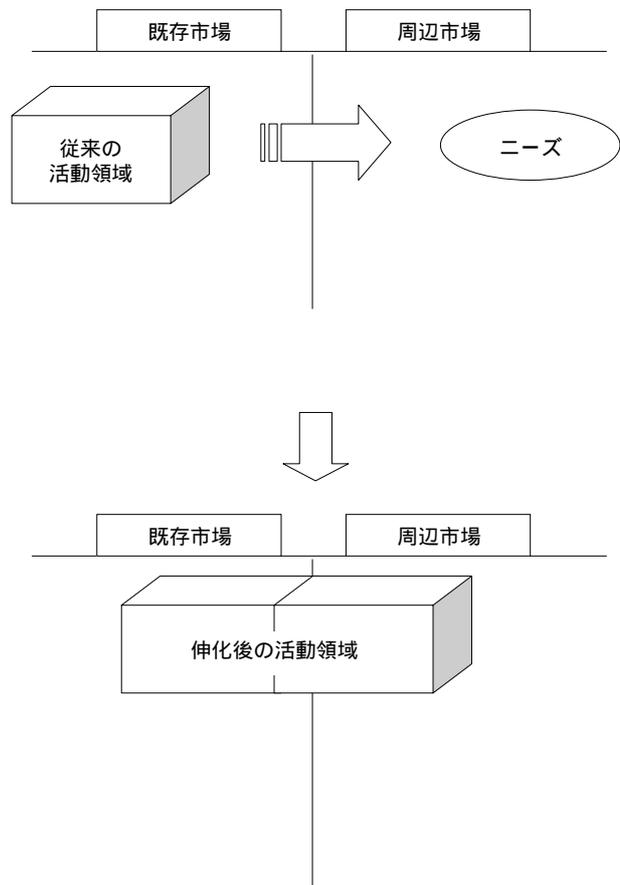
例えば最近では、食の安全を脅かすような事件が多発し、消費者の食品業界に対する不信感が高まっている。その危機のなかにおいて同社は、食品規格書の作成に可能性を見出す。これは、原材料や賞味期限、アレルギー物質、遺伝子組み換えといった食品表示の基礎になる項目について、試験を行ったり成分や製造工程を分析したりして、いわば食の保証書をつくるものだ。食品メーカーや小売店にとって、食品表示の正確さは企業の存亡にかかわるようになった。同社は、そうした切実なニーズに応える事業を始めることで、新たな収益の柱を打ち立てている。

伸化した企業では、商品・サービスの革新性や、事業そのものの新規性を競うというよりも、従来の活動領域の延長線上で提供できるサービスを付加することで他社との差別化を図るといったケースが多い。そのため、顕在化しつつあるニーズをいち早くキャッチしたうえで、いかにそのニーズにきめ細かく応えられるかが、事業の成否を左右することになる。

(株)美鈴楽器(長野県長野市、従業員数12人)は、「大人のための総合楽器店」を標榜している。一般に楽器店では、子ども向けに販売するピアノなどが売上の大半を占める。同社も同様であったが、近年は少子化の進行や習い事の多様化などに伴って、売れ行きは低迷していた。窮状を打破する転機となったのは、同社の池田和久社長が業務日誌の「50~60歳代の来店客が増えている」という記述を目にしたことだった。

改めて来店客の声に耳を傾けてみると、音楽教室や学校の吹奏楽部などに所属する子どもと違い、来店する大人の多くは練習や発表の場に事欠

図 - 6 伸化のイメージ



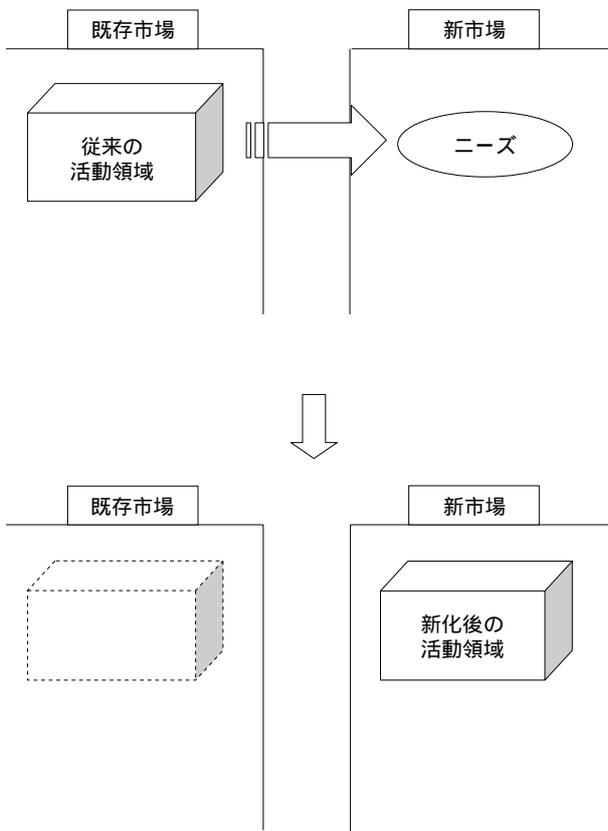
資料：図 - 4 に同じ。

き、演奏場所の紹介や発表機会の提供を望んでいることがわかった。さっそく池田社長は、店舗を改装してコンサートホールを設けたり音楽教室をオープンしたりしてニーズに応える体制を構築した。業務日誌の内容から、楽器を楽しみたいという大人が増えていることにいち早く気付くとともに、そのニーズを実現する環境をトータルに提供し、店を総合楽器店へと伸化させたのである。

### (3) 新化

最後に、たとえ従来とは異なる分野であっても、新たに生まれしてきたニーズに応えるパターンである。培ってきたノウハウや機能、既存の顧客層にとらわれず、新市場に進出する、あるいは市場を自ら創造するというように活動領域を一新する

図 - 7 新化のイメージ



資料：図 - 4 に同じ。

ケースも多いことから、“新化”と名付けた(図 - 7)。環境変化によって、既存の市場が急激に縮小している場合などに有効となる。当然、狙いは成長分野になることが多い。

グリーンテックス(株)(北海道旭川市、従業員数10人)は、もともと鉄スクラップの回収・加工業を営んでいた。しかし、80年代半ばの円高による鉄鋼不況で鉄の価格が暴落すると、同社の業績は急速に落ち込んだ。危機に直面した佐藤一彦社長は、米国への視察を機に、鉄鋼などの重厚長大な産業がいずれ日本では立ち行かなくなることを察知する。そして、1年分の経済新聞に目を通し、「環境」「緑化」に関する記事が最も多かったという理由で、まったく経験のない植生緑化工事業へと転身している。

新化する場合、佐藤社長のように成長性の高い

市場に参入したとしても、事業を大幅に転換するために高いリスクが付きまとう。提供する商品・サービスの新規性に加え、不足するノウハウなどをうまく補えるかどうか、また、まったく新しい分野へと進出するに当たって、どれだけ合理的に進出先を選択できるかといったことが重要となる。

(株)ファインズコーポレーション(大分県別府市、従業員数10人)は、美容室を営む山口高一会長がペット向け入浴剤の開発を目的として設立した企業である。実はペットのなかには、アレルギーをもつ犬や猫は少なくない。その話を美容室の顧客から聞いた山口会長は、アレルギーに効くとされる温泉をベースにしたペット用入浴剤の開発を思い付く。

とはいえ山口会長には、新事業に必要な知識やノウハウはなかった。そこで動物の温泉療法について研究している獣医師と共同で開発を進めた。また、販売に当たっては、全国のペットショップに試供品を送り入浴剤の良さを認めてもらうことで、自らに代わって商品を宣伝してもらうなど、開発や販売に必要な経営資源をうまく調達している。

山口会長は、美容室の顧客からアレルギーをもつペットに合うシャンプーを探してほしいと相談されたのを受けて、異分野であるペット用入浴剤の開発に着手している。消費者が抱いている要望や不満をしっかりと把握し、それに応える商品を開発したことが、同社の成功の一因となったことは間違いのないであろう。

以上のように、進化した小企業へのフィールド調査の結果を整理したところ、進化の方向性は、深化、伸化、新化という三つに集約することができた。無論、個々の方向性ごとにメリットやデメリットは異なるため、どの方向性が最も良いなどということはできない。各方向性の特性や、企業ごとに異なる社内外の状況を踏まえたうえで、判断することが重要となるのである。

### 3 進化の定着に向けた取り組み

いずれの方向を選んだにせよ、多くの場合、熾烈な生存競争が待ち受けている。その競争に勝って、はじめて企業は生き残ることができる。生物の生存闘争では、環境に適応するのにより有利な形状をもつものが生き残るとされる。同様に企業も、顧客ニーズに応えるために最適な形へと組織を変異させていく必要がある。

今回、取材に当たった企業も、取り組みを一つ一つ重ねて組織そのものを抜本的に変えることで進化を定着させているようである。その取り組みは、「方向の提示と共有」「意識改革の推進」「社内整備」「従業員の育成」という四つのステップで構成された。

#### (1) 方向の提示と共有

進む方向が定まれば、次はそれを社内で示さなければならぬ。ここでいう示すとは、たんに従業員に目指す方向性を伝えるのにとどまらない。考えを共有できるようにすることが大切となる。方向を定めた背景や狙いなど、経営者の考えをできるだけ細かく従業員に説明し、理解してもらう必要がある。わかりやすいように文書としてまとめるのも効果的であろう。

販売促進支援を手がけている(株)ムーヴの前田社長は、毎年、「夢魂」という事業計画書を作成し、従業員に配っている。この冊子は、決算状況にはじまり、市場環境の分析、中期計画から将来の経営ビジョンまで網羅しており、計100ページにも及ぶという。

このように進む方向を示すには、常日ごろから従業員に語りかけて理解を求め、じっくりと組織への浸透を図るのが基本となる。しかし、経営環境は刻々と変化しており、改革を急ぐ、あるいは抜本的な改革が避けて通れない場合などには、心

を鬼にして毅然とした態度で従業員に臨むことも必要となる。

フードコンサルタントから食品関連のソフトウェア開発へと事業を転換しようと考えた(株)デリコの前田正雄社長は、大きな問題に直面する。当時の従業員はだれ一人としてソフト開発のスキルなどもっていなかったのである。そこで前田社長は社員に「1年でパソコンのスキルを身に付けなければ解雇する」と通告した。この転換を受け入れられずに辞めていった社員もいたが、多くの社員は付いてきた。このときの宣言が前田社長の不退職の決意を示すことになったのである。

#### (2) 意識改革の推進

方向性を示すのに併せて推進すべきなのが、社内の意識改革である。人間だれしも安定した状況のほうが居心地が良く、社長だからといって従来のやり方を変えるのは簡単ではない。方針転換を告げた途端に従業員から猛烈な反発に遭うケースも少なくない。これでは、組織はかえって弱体化してしまう。真の意味で組織を進化させるためには、従業員の意識改革にも着手するのが望ましい。

看板制作からスタートした(株)タテシ広美社(広島県府中市、従業員数20人)は、バブル崩壊による業界不況を機に、発光ダイオードを用いた電光掲示板事業へと進出した。当初は大手電機メーカーがつくる既製品を販売していたが、同社の立石克昭社長は、顧客が既製品では間に合わず大小さまざまな電光掲示板を欲しがっているのを知り、自ら開発することを決意する。

とはいえ電子部品に関してはまったくの素人である。社内や周囲からは反対する意見しか聞こえてこなかった。逆風が吹くなかで立石社長が意思を貫くために選んだ方法は、とにかく注文を獲得してしまうというものであった。注文を受けた以上、企業の信用を守るためにも邁進するしかなくなる。

自ら駆けずり回って受注を獲得した立石社長は、その後も先頭に立って開発を進め、失敗を乗り越えて納品に至る。経営者自身がニーズや期待に応えようと必死にもがく姿は、周囲に大きなインパクトを与える。実際、同社では、立石社長が率先垂範して背中であらって引張ることで、従業員の意識を変えるきっかけをつくった。

意識改革のきっかけをつかんだならば、次は従業員が自ら動くように仕向けていくことが理想となる。大きな効果が期待できるのが、従業員が成功体験を味わう機会を積み重ねることである。

(株)美鈴楽器では、従業員の業務日誌が総合楽器店へと伸化する転機となった。そうしたこともあって池田社長は、従業員に「顧客からの要望や苦情は些細なことでも日誌に書いてほしい」と常々語りかけ、業務日誌を通じて届く顧客の生の声に応える業務改革を続けている。

例えば、「平日の仕事帰りにも立ち寄れるように、営業時間を遅くまで延ばしてほしいと望む声が多い」という業務日報の記述に基づいて、閉店時刻を夜7時から8時へと遅らせた。自身の報告によって仕事の進め方が改善されれば、従業員は会社に貢献していることを実感できる。従業員も業務改善をより意識して日誌を付けてくれるようになったという。

### (3) 社内整備

伸化や新化のように従来とは異なるノウハウなどが求められる場合、既存のメンバーだけでは新たなニーズに対応しきれないケースも想定される。その際には、社内の体制そのものを変えていく必要がある。手っ取り早いのは外部から専門の<sup>しょうへい</sup>人材を招聘することだ。

鉄スクラップの回収・加工業から植生緑化工事業へと転身を果たしたグリーンテックス(株)の佐藤社長は、既存事業とはまったく畑違いの事業へと新化するのに、何の知識もノウハウもなかった。

そこで佐藤社長は、緑化工事の経験を豊富にもつ人材を、ハローワークからの紹介を受けて部長として招き入れ、緑化に関する知識やノウハウを社内に取り入れることで、工事を請け負える体制を素早く構築した。

外部の血を取り入れれば、組織は大きく変わり、進化のスピードが速まるというメリットがある。一方で、組織の急速な変容はときとして大きな拒絶反応を伴う。その反応を見逃すと、組織が一つにまとまるどころか、いつの間にかバラバラになっていたという事態になりかねない。そのため、内部と外部の血をうまく融合させるような配慮が求められる。

フードコンサルタントから食に関する幅広い事業分野に伸化した(株)デリコでは、その過程で、ITに強い人材を採用した。それでも社内は、ITに関するスキルをもたない従業員が大半を占める。彼らが新しく入ったIT技術者に引け目を感じてしまうようだと事業の拡大は難しい。

考えた末に同社の前田社長は、ITコーディネーターを招いて勉強会を開くなど、ITの知識や技術を身に付ける場を設けると同時に、勉強会などを通じて新旧の従業員を積極的に交流させた。これにより、既存の従業員をレベルアップさせつつ、両者の融合も図ったのである。伸化や新化など、企業が活動領域を転換する際には、既存の従業員が適応しやすい環境を整えてやることも経営者の重要な仕事の一つとなる。

### (4) 従業員の育成

いったん体制を整えたとしても、現在のレベルに満足することなく、常に高い目標を目指さなければ、いずれ競争力を失い、淘汰されてしまう。そのため、実際に顧客と接したり、ものづくりに携わったりする個々の従業員の接客スキルや技術水準を磨き続けることが欠かせない。

(株)マイスター(山形県寒河江市、従業員数50人)

は、ドリルやエンドミルといった工作機械に取り付ける切削工具の販売から、それらが摩耗した際に、再利用できるように研削するリグラインド事業に深化している。躍進の原動力は高い技術力にあるが、それを支えているのは若い従業員のレベルアップを図る、二つの取り組みである。

まず、若い従業員を辞めさせないことである。会社を辞めなければ、いずれは仕事に対して愛着が湧き、自然と技術を磨きたいと思うようになる。とはいえ、若い従業員は当然さまざまな壁にぶつかる。そこで同社では、「ブラザー制度」と称して、公私にわたって面倒をみる担当者を決め、若い従業員のメンタルケアを行っている。

こうして職場に慣れ、仕事に熱意をもちはじめた従業員には、本格的に技術を教え込む。具体的には、「マイスターカレッジ」と銘打った、技能資格の取得を前提とした研修制度を設けている。このために同社は、ベテランの技術者を3人雇用し講師を任せている。毎年8割以上の従業員が参加し、切削工具技能士などの有資格者が40人を超えるまでになった。

## 4 進化の壁を乗り越えるための

### 三つのキーワード

以上見てきたように、環境適応とは簡単にいえば、環境変化に伴う新たなニーズに組織一丸となって応えることである。ただ、ニーズを見出し、それにかなう商品・サービスを開発し、販路を開拓して提供するという過程ではいくつもの課題や困難が立ちはだかる。これらは、いわば“進化の壁”といえるが、進化した企業を見ると、いずれも知恵や創意工夫を加えることで組織をより強固なものとし、この壁を見事に乗り越えている。ここでは、進化の壁を乗り越えるために欠かせない視点や姿勢をいくつか抽出し、整理してみた。それは、「したたか」「しなやか」「しつよう」とい

う三つのキーワードにまとめられた。

#### (1) したたか

第1に、「したたか」である。激変する環境下で生き残るのは、強い者、大きな者とは限らない。必要なのは、自らを客観的に見つめて「弱さ」や「小ささ」を自覚したうえで有効な対策を講じる、あるいは外部環境の変化、さらには弱さや小ささといった要素を逆手に取って強みに変えるような、したたかさである。

##### ① 共存共栄を図る

もともと切削工具の販売をしていた<sup>(株)</sup>マイスターは、80年代後半に、切削工具を再利用できるよう研磨するリグラインド事業に進出した。同社にとって、この事業に進出することは、工具の寿命を延ばす分だけ、切削工具の売上が落ち込むことを意味していた。それでも、リグラインド事業に進出したのには理由があった。

切削工具の販売事業を拡大しても、いずれは大手メーカーや販売店と正面からぶつかることになる。小企業にとって、それは賢明な策ではない。同じ切削工具を扱うにしても、市場規模が小さく大企業が参入しにくいリグラインドならば、大企業とも共存できる。また、工具の販売が落ち込んだとしても、工具を使う得意先のコスト削減を実現し業績の向上に貢献すれば、長きにわたって安定した取引関係を構築できると考えたのである。

自社の立ち位置を冷静に見極め、ライバルや取引先と共存共栄を図ったしたたかさが、同社の礎を築いたのである。

##### ② ピンチをチャンスに変える

「富山の薬売り」に薬を卸している<sup>(株)</sup>奥田庄太郎商店（富山県富山市、従業員数7人）は、新たな規制により大きなピンチに見舞われた。従来、配置薬業者は都道府県知事の許可を得れば薬剤師

でなくても大衆薬を販売できた。ところが2009年に施行された改正薬事法では、登録販売者の資格がなければ薬を売れないことが定められている。登録販売者の資格が取れずに廃業する薬売りの人たちが増えれば、同社の業績に大きく響く。

しかし、同社はこのピンチを逆手に取った。近年、異分野から配置薬業界に参入する企業が増えている。そのなかには薬とは関係のない貴金属やふとんなどを強引に販売する業者もあり、配置薬販売に対して不信感をもつ消費者が増えていた。

そこで同社は今回の法改正が決まると、顧客である配置薬業者向けにかねてより無料で実施していた研修会に登録販売者の講座を加え、資格取得者の育成に力を注いだ。登録販売者の資格を、いわゆる訪問販売業者と一線を画す切り札にする狙いである。同社は逆風をものともせず、伝統ある置き薬という事業をしたたかに深化させている。

### ③失敗を活かす

庁舎などの補修工事を手がけてきた(株)ラックス(広島県福山市、従業者数15人)は、公共工事の大幅な削減を機に、民間のビルやマンションのリフォーム業への進出を図った。だが何の実績ももたない同社が、競合の激しい市場で仕事を取るのには容易でない。

苦境を打開しようと同社の山田哲矢社長は、古い建物を探しては法務局の登記簿でオーナーを調べ、営業に回った。500棟ものビルやマンションのオーナーのもとを訪れたものの、受注できたのは少額の補修工事の3件だけにとどまった。

多くの場合、ここで話は終わる。しかし山田社長は、その過程で一つのヒントを得た。それはオーナーがリフォームを断る理由にあった。理由の第1は、「建てた会社に頼む」というものであった。そして2番目は「不動産会社に任せている」というものである。そこで、「すでに建っているものの『建てた会社』になることはできない。しかし、

それを管理、仲介する不動産会社になればなれる」と考えた。

これを機に、リフォームの知識をもつ不動産会社へと仲介した同社は、物件の仲介から建物の補修までトータルにサービスを提供できる体制を築き、その強みを武器に、多くの物件の管理やリフォーム工事を任せられるようになった。転んでもただでは起きないしたたかさが、同社の飛躍の起点となっている。

### ④相乗効果を狙う

同じく(株)ラックスの山田社長は、リフォームと不動産仲介を併業するのに当たり、工事の担当者として不動産営業の担当者が一緒に行動する場を増やし、両部門が互いに相乗効果を生むよう図っている。

例えば、アパートなどのリフォームを受注した場合、工事担当者はどうしても施主であるオーナーの意向にばかり目が向きがちとなる。だが実際に住むのは部屋の借り主であり、その要望はオーナーの意向と必ずしも一致しているとは限らない。工事担当者が不動産仲介の現場で借り主のニーズに触れていれば、そうした差異が見えてくるし、オーナーにリフォームを提案する場合も説得力ある言葉で説明できる。異なる部門の担当者が行動をとるとする工夫が、同社に、質の高い提案力という強みをもたらした。

たんに二つの部門を抱えるのと、その間で何らかの相乗効果を生み出すのでは、同じ経営資源を投入していても競争力には大きな差が生じてくる。特に複数の事業を手がけることになる仲化や新化などでは、既存事業と新事業との相乗効果を狙うしたたかさも重要となる。

### (2) しなやか

第2のキーワードは「しなやか」である。環境が激変しているにもかかわらず、従来のやり方に固

執したがために、倒産の憂き目に合ったという企業は少なくない。とりわけ予測不能な時代には、昨日までは通用していた仕事の進め方が、今日は時代遅れになっていたという事態も起こりかねない。

そこで求められるのは、業界の常識や既成概念、過去の成功体験などにとらわれずに目の前の状況に柔軟に対応できる、しなやかな姿勢、発想である。これが身に付けば、独創的なアイデアが浮かんだり優れた問題解決策を見つけたりと、ニーズの発見から製品開発までさまざまなシーンにおいて大きな威力を発揮する。

#### ①業界外の視点をもつ

美容室の経営から新化した<sup>(株)</sup>ファインズコーポレーションの山口会長は、ペット向けの入浴剤の開発に続いて、飼い主がペットを入浴させる動物用温泉を備えたペットショップや、自動車を改造して浴槽やトリミング台を搭載した移動店舗を始めるなど、事業の幅を広げている。

アイデアの源泉となっているのは、ペットを飼っている美容室の顧客との会話だ。動物用温泉も、ペットショップに犬や猫を預けた際に、自分の目の届かないところでもペットがきちんと扱われているのか不安に感じるという声に応える形で生まれた。犬や猫を入浴させる飼い主で店内が溢れていれば、ペットを置いて店を離れても安心できる。

伸化や新化するには、経験やノウハウがないことから、リスクの高さに目を奪われやすくなる。しかし一方で、外から冷静に業界を見つめられるため、業界の常識にとらわれない斬新な発想を生み出しやすい。逆に深化する場合、独自のノウハウや人脈を構築しているといったメリットがある反面、知らず知らずのうちに業界の常識やしがらみにとらわれがちとなる。事業を深化させていくケースでは、業界の現状を客観的に把握しようとする意識をもつことが重要となる。

#### ②既存技術を転用する

印刷物の企画・デザインから出発した<sup>(株)</sup>アビスレ（静岡県掛川市、従業員数13人）の現在の主力商品は、大型のポスターを皺なくきれいに掲示できる金属製のフレーム「テンションフレーム」である。使い方は、ポスターの四つの角をばねの付いた金具で挟み、フレームに取り付けるだけと簡単だ。金具に付いたばねが適度な力で適切な方向にポスターを引っ張り、皺を付けずに掲示できる。

この仕組みのヒントとなったのは実は活版印刷であった。同社の笠原敬次社長は印刷会社に勤務していたことがある。当時印刷の主流だった活版印刷では、職人がきれいに皺をなくしたうえで紙を刷版に押し当て、美しく印刷していた。そのことを思い出した笠原社長は、活版印刷で用いられていた技術をベースに最適な紙の張り方の研究を重ね、テンションフレームを完成させた。

すでに陳腐化したと思われる技術やノウハウであっても、活用する分野を変えれば新規性の高い商品・サービスの創造に役立つことは少なくない。これまで培ってきた技術やノウハウは既存製品のものという思い込みにとらわれることなく、しなやかに転用できれば、伸化や新化などで新分野へと進出する際にも大きな支えとなってくれるはずである。

#### ③外部と連携する

氷温庫の開発に挑んだ大青工業<sup>(株)</sup>の服部國彦社長は、化学や農学、生物学など関連がある分野の研究発表や講演などに足を運び、学術的な見地から氷温について研究していた農学博士に出会う。青果に関して深い造詣をもつ博士からアドバイスを受けて不足する知識をうまく補ったことが、氷温庫の商品化に大きな役割を果たしている。

伸化や新化に限らず、深化する場合でも、それまで社内になかった技術やノウハウ、知識、販路などがたいてい必要となる。それらを一から自前

で揃えるには、多くの資金や人材などを要するし、時間もかかる。そのため、経営資源が不足する場合には、まず外部資源の活用を視野に入れるべきであろう。大学や研究機関をはじめとする学・官には、優れた研究者たちが在籍し、企業では導入できないような高価な実験器具を有している場合が多い。必要に応じて開発や販売にかかる体制をしなやかに整えられれば、リスクを最小限に抑えつつ、進化に挑むことができる。

### (3) しつよう

三つ目は「しつよう」である。進化した企業の軌跡をたどると、環境変化に対してしなやかに変えているものがある一方で、進化する過程を経ても変わらない、あるいはあえて変えない、しつようさが随所で見られる。そもそも企業が経営を続けていくうえでは、さまざまな課題や困難が立ちだかるものである。それらを克服しようとする強い気持ちをもち続けなければ、進化の壁は到底乗り越えられないであろう。

#### ①飽くなき探究心をもつ

(有)おさかな企画(大分県大分市、従業員数2人)の<sup>うらべ</sup>ト部俊郎社長は、「快眠活魚」で、新鮮な魚を生きたまま全国の食卓に届けることを可能とした。快眠活魚とは、魚に針を刺して神経を麻痺させ、眠ったようにおとなしくさせる技術である。輸送中も魚が暴れず損傷が少なくなるうえ、魚のストレスが減ることから、鮮度や味が落ちにくくなる。

もっとも、技術を完成させるまでは苦労の連続だった。たまたま針で人を眠らせるのをテレビで見て研究を始めたというように、そのような研究をしている人はだれもいなかった。ト部社長には針の知識もなく、まったくのゼロから研究を開始しなければならなかったのである。

それでもト部社長は、髪の毛ほどの細いものか

ら鉛筆の芯ほどの太さのものまで、さまざまな針で魚を刺してはその状態を観察するという実験を繰り返した。こうして半年以上をかけて技術を確立するまでに実験で用いた魚は、4,000匹に上る。反応がわからない魚を相手に延々と格闘する日々を支えたのは、ト部社長の飽くなき探究心にほかならない。その執念が結実し、快眠活魚の技術は日の目を見たのである。

#### ②信念を貫く

美容室からペットショップへと新化した<sup>(株)</sup>ファインズコーポレーションの山口会長は、アレルギーをもつ犬や猫のためにペット用入浴剤を開発したり、動物用温泉を備えたペットショップをオープンしたりと、ペット業界で異彩を放っている。

そうした発想の根底には、顧客が悩んでいること、困っていることを解消したいという信念がある。美容師でもある山口会長には、女性の美に対する追求心に向き合ってきたという自負があった。そのスタンスは、たとえ顧客が女性から飼い主、さらには犬や猫に変わっても、失われることはなかったのである。

ペット産業は、ペットブームを追い風に年々規模を拡大している。ただし、将来性豊かな成長分野には参入してくる企業も多い。そのなかで埋もれることなく、小企業が存在感を発揮するには、山口会長のように信念を貫くことも大いに必要となる。

#### ③問題意識をもち続ける

建設業から、公園など屋外にある公共トイレのユニット販売へと新化した<sup>(株)</sup>クラフト(山形県上山市、従業員数16人)の武田元裕社長は、「公共施設はだれにとっても有益なものでなければならぬ」という考えから、公共トイレのあり方に疑問を投げかけ続け、さまざまな課題の克服に挑み

続けている。

まず、いたずらによって落書きされたり、清掃が行き届かなかつたりすることで、「暗くて汚い」というイメージの強い公共トイレの問題に取り組んだ。明るく、きれいな状態を保てるように自然光が入る透明のポリカーボネイド樹脂を天井に配するとともに、給排水管やタンクなどを1カ所に集めてメンテナンスしやすくするなど、工夫を凝らした。

その後も武田社長は、国際トイレシンポジウムに参加して下水道方式による水洗式トイレが自然環境に必ずしも良いものではないと知り、環境にやさしい公共トイレの開発に尽力している。し尿処理施設のあり方を見つめ直すところから始め、高度処理槽を設置したり、微生物の働きを活用して水を大量に使わずに済む循環型システムを導入したりといった具合である。

同社のように常に問題意識をもって挑戦の日々を続けている限り、進化の軌跡が途絶えることはないであろう。

## 5 進化した小企業こそ

### 激変する環境下を生き抜ける存在

ここまで、ニーズを見出し、組織をつくり、知恵をもって壁を乗り越えてきた企業の取り組みを紹介しながら、小企業の進化について論じてきた。

それらを踏まえて最後に強調したいのは、新商

品の開発や新分野への進出といったこと、それ自体は進化のプロセスにすぎず、むしろその軌跡で際立つのは、経営者が従業員と一体となり環境変化に立ち向かっている姿だということである。企業にとっての目標は永続的に生き抜いていくことであり、そのためにはどんな環境にも対応できる“たくましい組織”をつくることが経営者の最大の役割となる。このことは、どんなに姿形が変わっても生物のDNAが変わらないように、たとえ経営者が交代しても受け継がれていくべき、“企業のDNA”とでも呼ぶべきものであろう。

一般に生物界では、環境変化に対応し進化を重ねてきた部位ほど、今後も進化していく可能性が高いとされる。これをビジネスの世界に置き換えてみるとどうであろうか。確かに小企業が身を置いているのは小さな市場である場合が多いため、ちょっとした環境変化にも大きな影響を受けやすい。しかし、これは裏を返せば、変化に正面から対応することで、組織をたくましくする絶好の機会を得ていることにもなる。であるならば、環境変化というチャンスに何度も恵まれ、そのチャンスをより活かした“進化した小企業”こそが、激変する環境下を生き抜くのに最も適した存在であるということになる。

将来が見通せないからといって、立ち尽くしても事態が好転することは決してない。勇気をもって一步を踏み出し、進化の軌跡を刻みはじめる小企業が数多く登場することを期待したい。