

第6章

中小企業の稼ぐ力を決定づける経営力

前章まで、中小企業が直面する経済構造の変化を概観しながら、中小企業が稼ぐ力を強化するための取組として、第2章及び第3章では、IT投資と海外展開投資を取り上げ、それぞれの投資の成功要因を分析するとともに、投資を主導する人材に着目し、その課題を分析してきた。これに加え、第4章では、売上拡大に向けた取組を支える上で必要不可欠となるリスクマネジメントに焦点をあて、現状の中小企業のリスクマネジメントの実態を分析するとともに、今後の課題について分析してきた。さらに、第5章においては、中小企業の企業活動を支えている金融機関に着目し、金融を巡る構造の変化を概観するとともに、金融機関と中小企業との関係を分析し、中小企業と金融機関の相互理解の重要性を示してきた。

以上を踏まえ、第6章では、企業の経営力に着目する。企業活動にはあらゆる意思決定が介在し、企業の次なる行動を決定している。例えば、上述のIT投資や海外展開投資においても、経営者若しくは経営層の判断により、その実施の是非が決定され、その結果が企業の収益力に大きな影響を及ぼしている。企業が意思決定を行った背景や、意思決定までに至るプロセスは様々であるものの、稼げる企業は共通した特徴を持っていることが考えられる。逆に、現状では稼ぐ力が弱い企業には、企業の内部的要因に成長への制約要因があり、稼げる企業との収益力の差が生じていることも考えられる。

このような問題意識のもと、本章では、稼げる企業が持つ特徴を明らかにし、稼げる企業へと成長するために必要な要素を分析することで、成長への強い潜在力を持った企業の成長を促す。具体的には、第1節で、稼げる企業と稼げる企業へと成長できる強い潜在力を持った企業の実態を把握し、稼げる企業とそうでない企業の特徴の差を分析する。また、第2節では、企業が成長するための一要素として、企業の新陳代謝を取り上げ、企業が成長するに当たっては、新陳代謝の活性化が重要であることを分析する。

第1節 成長企業の成長と制約要因

本節では、まず、中小企業の中で「稼げる企業」と、「成長への強い潜在力を持った企業」（以下、「潜在的成長可能性の高い企業」という。）の

実態を概観する¹。そして、稼げる企業の組織の仕組みや、経営者あるいは経営層の意識等を分析し、稼げる企業の特徴を明らかにしていく。

1 本節における分析では、主に経済産業省「企業活動基本調査」を用いることとしている。その理由として、①企業の財務状況を詳細に集計していること、②企業の投資行動を多面的に分析できること等が挙げられる。ただし、同調査が従業員数50人未満、資本金又は出資金3,000万円未満の企業を対象としていない点には留意が必要である。

1 成長企業と潜在的成長可能性の高い企業の実態把握

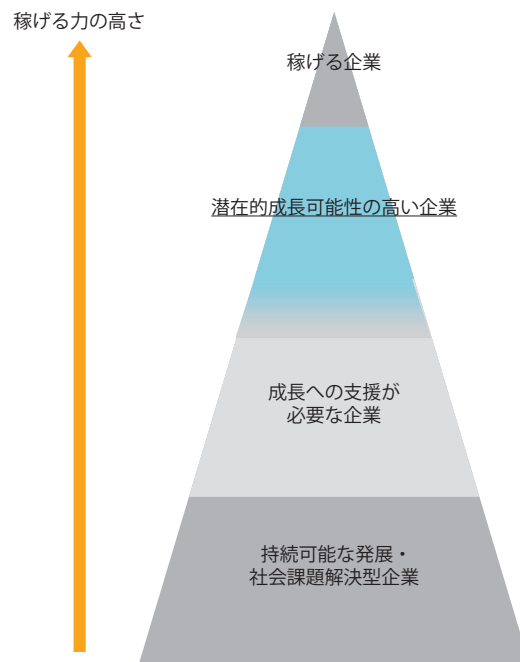
本節で分析する中小企業の分類の考え方を示したものが第2-6-1図である。収益力が高く稼げる企業を頂点とし、その次に潜在的成長可能性の高い企業が位置する。収益力や成長性の向上ということを課題とした場合に、これらの企業の間には、成長への制約要因が存在していることが考えられる。

この制約要因の一つとして考えられるのが、企業の投資行動である。企業が持続的に発展し、収益力を高めていくためには、中長期的な視野に基

づき個々の企業に見合った投資を行い、企業の成長基盤を整えていく必要がある。

以上を踏まえ本項では、まず、中小企業の稼ぐ力を概観し、中小企業の中には大企業を上回る収益力を持つ企業が一定数存在することを示す。次に、収益力を示す指標として売上高経常利益率を、また、投資調達余力を示す指標として自己資本比率を取り上げ、中小企業を収益力や投資調達余力の高さから分類することを試みる。そして、各分類の収益力の推移や投資行動の推移を概観する。

第2-6-1図 成長企業の類型化の概念図

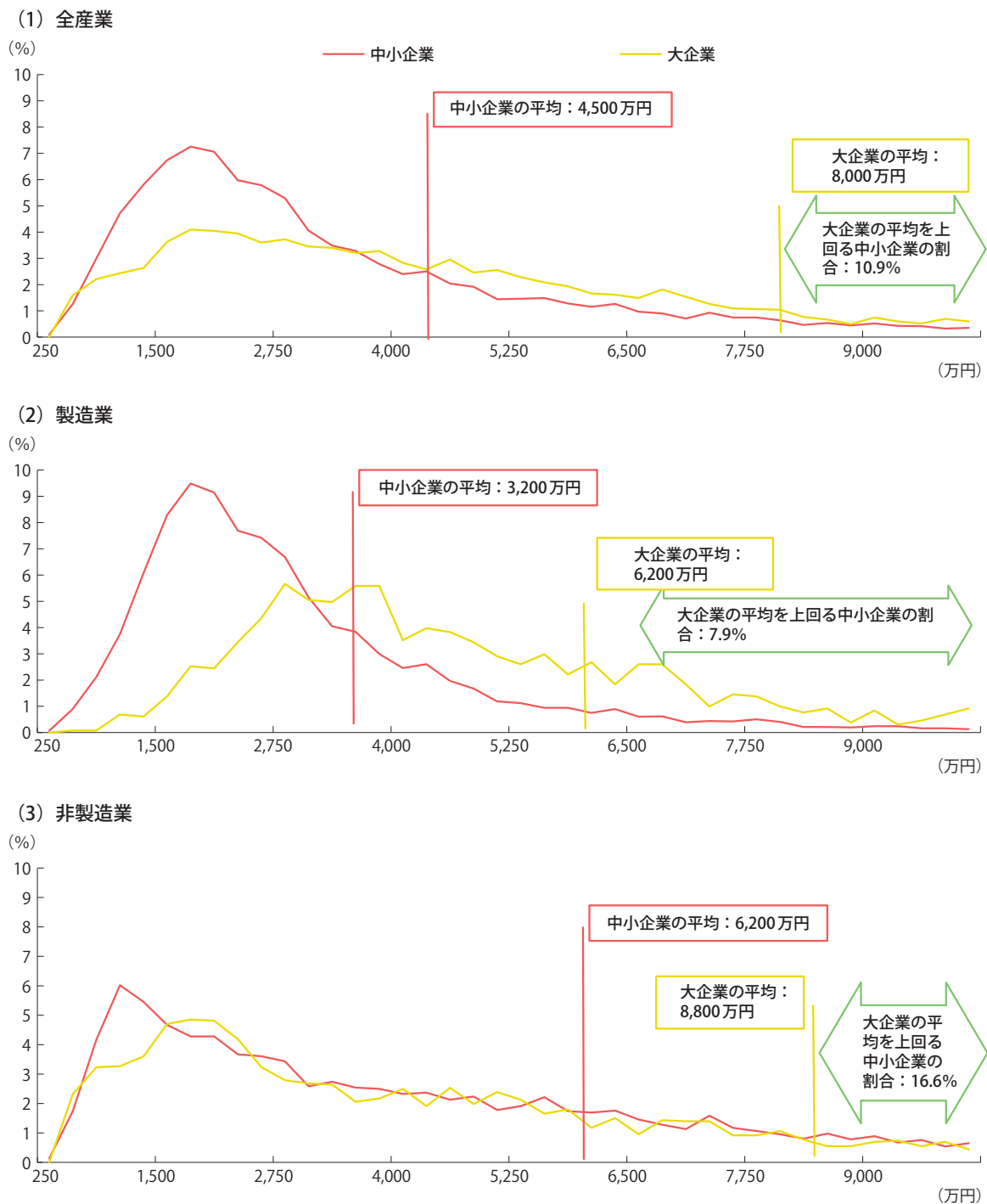


■ 従業員一人当たり売上高の分布

はじめに、従業員一人当たり売上高（以下、「一人当たり売上高」という。）の分布から確認する（第2-6-2図）。中小企業における一人当たり売上高は45百万円である一方、大企業の平均は80百万円であり、中小企業の一人当たり売上高の平均は、大企業を下回っていることが分かる。産業別で見ると、製造業では中小企業の平均が

32百万円、大企業の平均が62百万円であり、非製造業では中小企業の平均が62百万円、大企業の平均が、88百万円となっている。産業別に見ても、中小企業と大企業の間には開きがあることが分かる。他方、大企業の平均を上回る中小企業も存在しており、具体的には、産業全体では10.9%、製造業では7.9%、非製造業では16.6%の中小企業が大企業の平均値を上回っている。

第2-6-2図 一人当たり売上高の分布



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

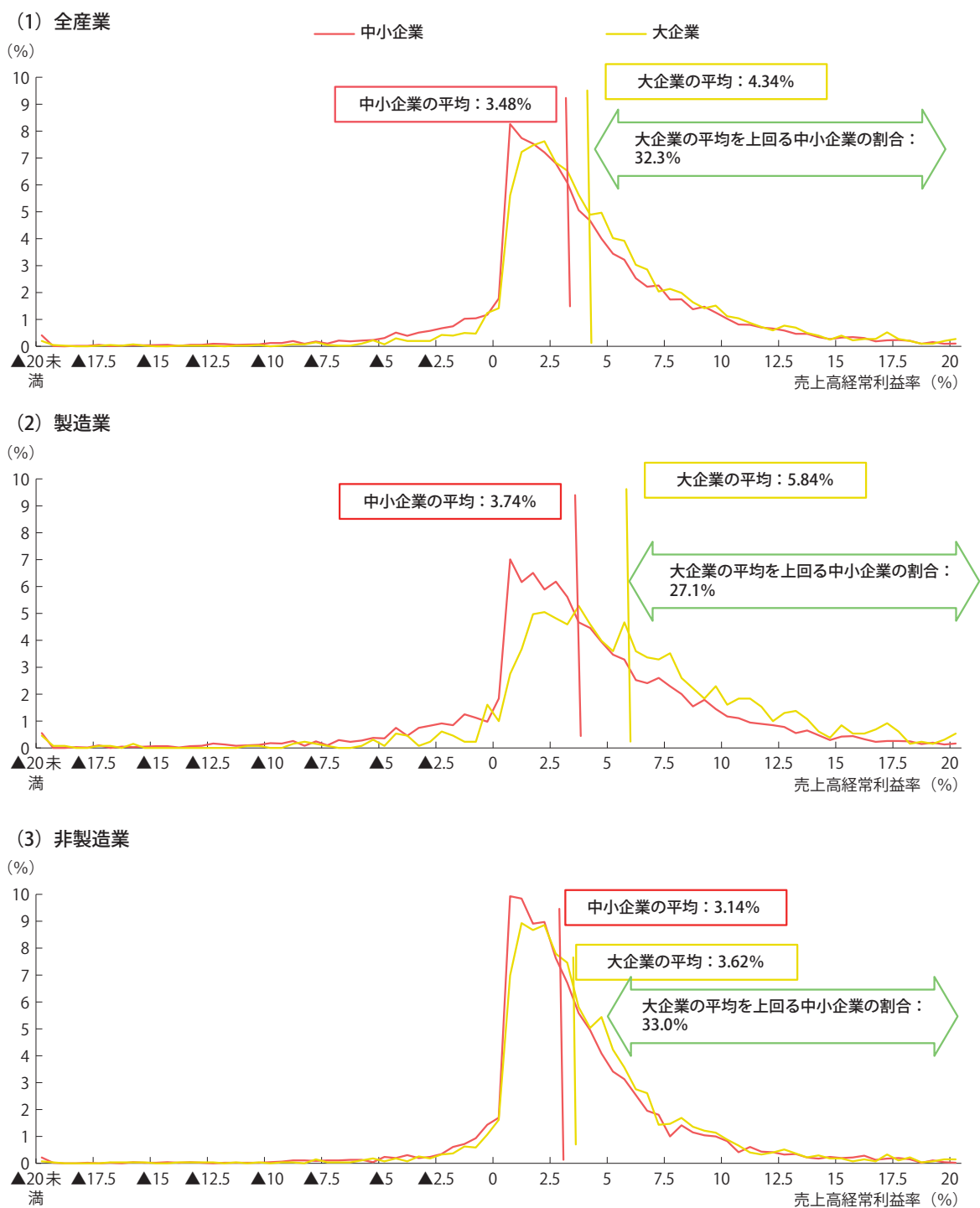
(注) 大企業においては、一人当たり売上高が1億円を超えている企業が、全産業で17.4%、製造業で10.4%、非製造業で20.8%存在することに注意が必要である。

■ 売上高経常利益率の分布

次に、売上高経常利益率の分布を確認する（第2-6-3図）。全産業で見ると、中小企業の売上高経常利益率の平均値は3.48%である一方、大企業の平均値は4.34%である。また、売上高経常利益率のマイナス部分では、中小企業の割合が高く、プラス部分では、大企業の割合が高くなる。産業別に見ると、製造業では、中小企業の平均値は3.74%であり、大企業の平均値は5.84%である。

また、非製造業においては、中小企業の平均値が3.14%であり、大企業の平均値が3.62%である。このことから、非製造業では、製造業と比較すると中小企業と大企業の平均値の差は小さいが、総じて、中小企業の売上高経常利益率の平均は大企業を下回っていることが分かる。他方で、大企業の平均を上回る中小企業が、全産業においては32.3%、製造業では、27.1%、非製造業では33.0%存在していることも分かる。

第2-6-3図 売上高経常利益率の分布



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

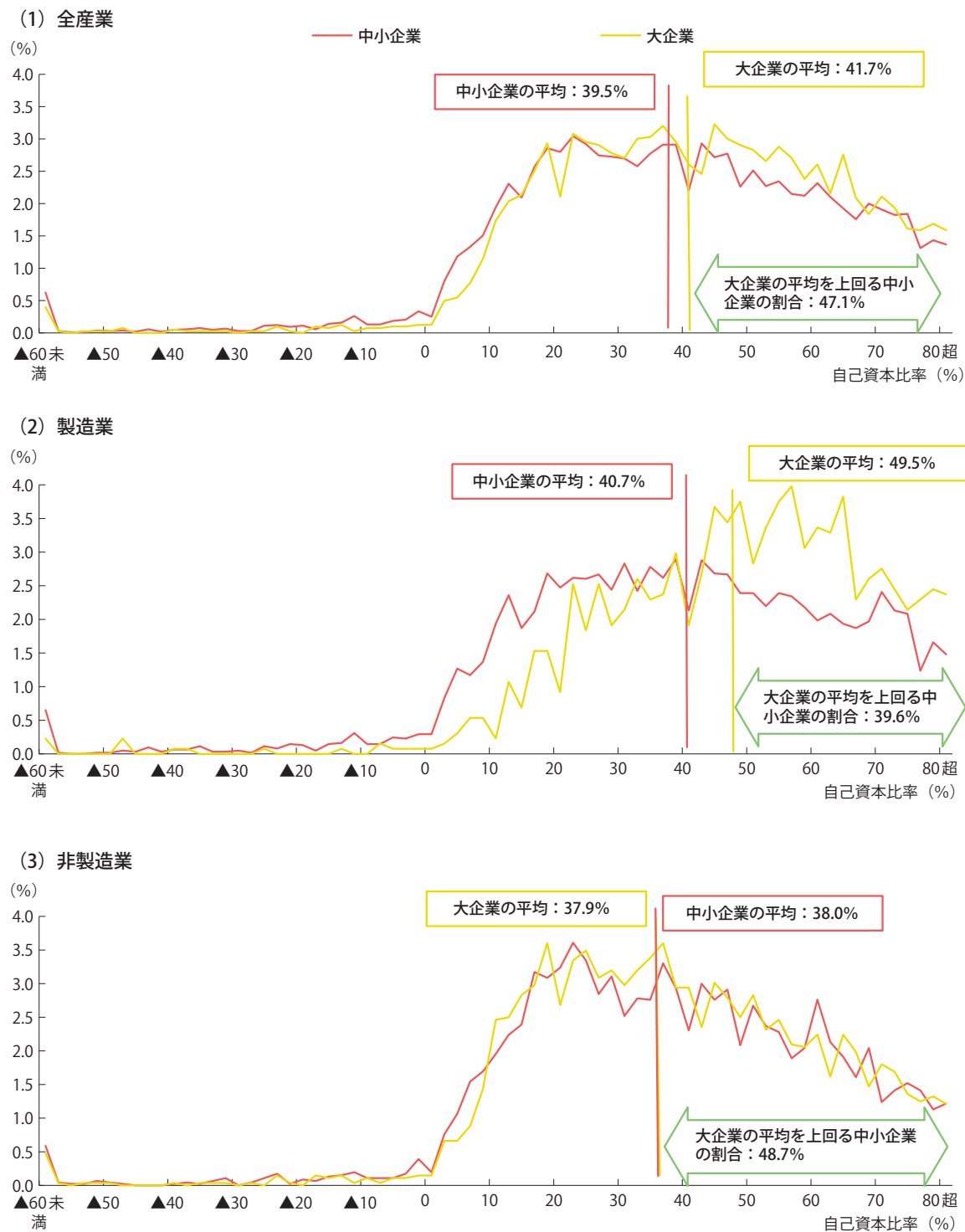
■ 自己資本比率の分布

最後に、自己資本比率の分布を確認する（第2-6-4図）。中小企業の自己資本比率の平均は39.5%である一方、大企業の平均は41.7%であり、中小企業の自己資本比率の平均は大企業を下回っているが、あまり差はない。産業別に見ると、製造業では、中小企業の平均値は40.7%、大企業の平均値は49.5%となっている一方で、非製造業では、中小企業が38.0%、大企業が37.9%となっている。製造業では、中小企業と大企業の違いが見られるが、非製造業では、中小企業と大企業の違いにほとんど差がないことが分かる。また、大企

業の平均を上回る中小企業は、全産業で47.1%、製造業で39.6%、非製造業では、48.7%存在している。

第2-6-2図、第2-6-3図及び第2-6-4図の結果から、総じて、中小企業の収益力や自己資本比率は大企業の平均よりも低い水準であるものの、中小企業の中には、大企業と同等若しくは大企業を上回るような稼ぐ力と投資余力をもった企業が存在することが分かった。以下では、この結果を基に、中小企業を収益力と自己資本比率の観点から分類を試みる。

第2-6-4図 自己資本比率の分布



資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」再編加工

■ 中小企業の種類

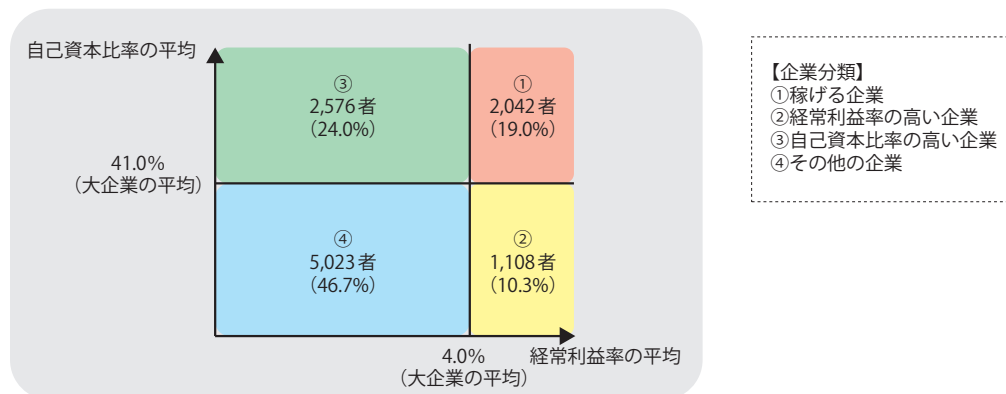
上記の分析に基づき、中小企業の中で、稼げる企業と潜在的成長可能性の高い企業について考察していく。経常利益率と自己資本比率の二つの指標をもとに考察すると、稼げる企業は、安定的に稼げている企業であるため、経常利益率及び自己資本比率が共に高い数値であることが考えられる。このように、稼げる企業を経常利益率および自己資本比率が高い企業と定義すると、自己資本比率が高く経常利益率が低い企業は、現状は稼げる企業ほど収益力は高くないものの、今後成長するために、資金調達に向けた安定性がある企業といえる。

そこで、本項の分析では、大企業の平均の経常利益率と自己資本比率を基準として用いること

で、中小企業を四つに分類することとしたい²。

第2-6-5図は、経常利益率と自己資本比率を基に、大企業の平均値を指標とし、中小企業の数及び割合を整理したものである。上述の考察から、稼げる企業は①に位置する企業であり、潜在的成長可能性の高い企業は②や③に位置する企業であるといえることができる。本項においては、第2-6-5図に示す四つの分類に基づき、それぞれに位置する企業の財務的な特徴や経営者の考え方の違い等を分析していく。なお、以降では特に断りがない限り、①の企業を「稼げる企業」、②の企業を「経常利益率の高い企業」、③の企業を「自己資本比率の高い企業」、そして、④の企業を「その他の企業」と定義し、分析を進めることとする。

第2-6-5図 経常利益率、自己資本比率に基づいた中小企業の種類



【製造業】

企業分類	企業数	構成比
①稼げる企業	1,066	17.3%
②経常利益率の高い企業	633	10.3%
③自己資本比率の高い企業	1,329	21.6%
④その他の企業	3,119	50.7%

【非製造業】

企業分類	企業数	構成比
①稼げる企業	976	21.2%
②経常利益率の高い企業	475	10.3%
③自己資本比率の高い企業	1,247	27.1%
④その他の企業	1,904	41.4%

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注) 左上図は、全産業について集計したものである。

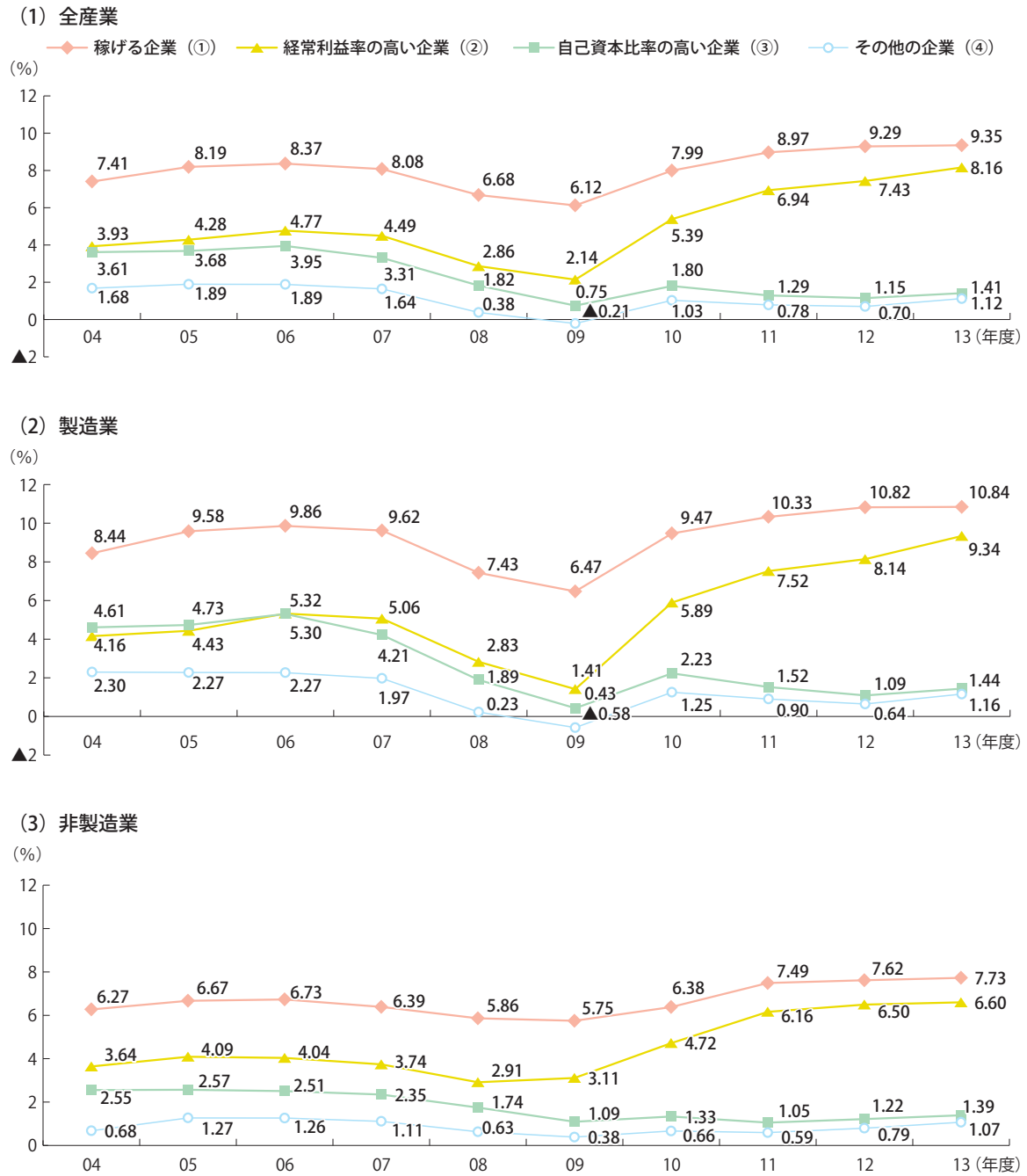
² ここでは、経済産業省「企業活動基本調査」のデータから、10年間のパネルデータを作成し、分析している。そのため、第2-6-2図、第2-6-3図及び第2-6-4図に示した平均値等と値が違うことに留意が必要である。また、第2-6-5図は10年間のパネルデータの母集団について、直近3年間の平均値を基に分類している。

■ 売上高経常利益率、売上高、自己資本比率の推移

まず、売上高経常利益率の推移から確認する(第2-6-6図)。全産業の推移を見ると、「稼げる企業(①)」は、高い水準で推移していることが分かる。他方で、「自己資本比率の高い企業(③)」に着目すると、2004年から2009年にかけては、「経常利益率の高い企業(②)」と近い値で推移していたが、2010年以降は、「経常利益率の高い企業(②)」よりも低い値で推移しており、かつ、減少傾向にあることが見て取れる。加えて、「稼げる企業(①)」と「自己資本比率の高い企業(③)」を比較すると、その差は拡大傾向にあるこ

とも分かる。業種別に見ると、製造業では、「自己資本比率の高い企業(③)」は、2009年頃までは、「経常利益率の高い企業(②)」と同等の水準に位置していたが、2010年以降は、全産業の動きと同様、「稼げる企業(①)」や「自己資本比率の高い企業(③)」より低い値で推移しており、かつ、減少傾向にあることが見て取れる。非製造業では、「稼げる企業(①)」の水準が相対的に高位置にあることが特徴の一つである。他方で、「自己資本比率の高い企業(③)」を見ると、2004年から2013年までの10年間においては、「経常利益率の高い企業(②)」よりも低い位置で推移していることが分かる。

第2-6-6図 売上高経常利益率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注) 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

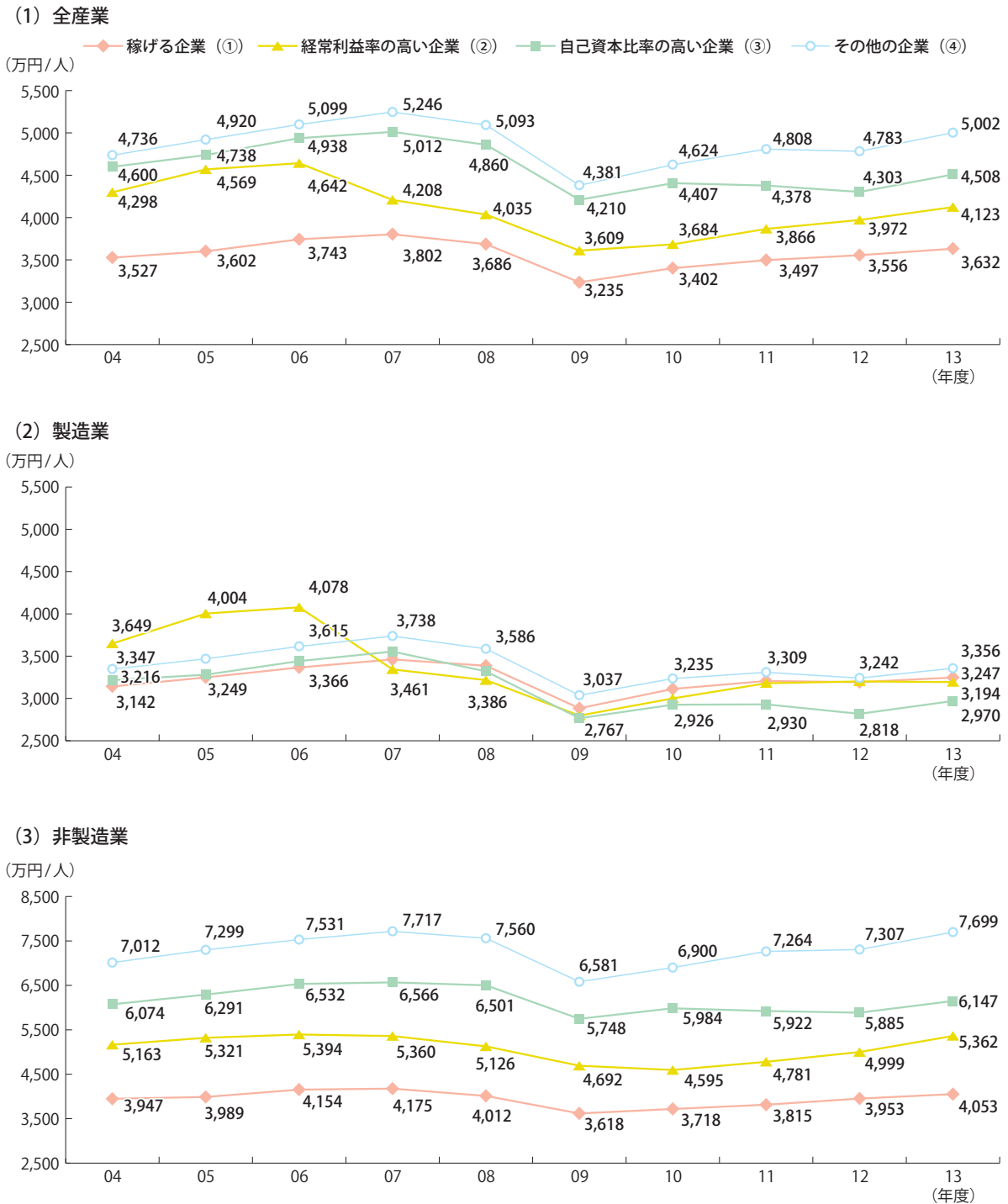
第二に、従業員一人当たり売上高平均値の推移を確認する（第2-6-7図）。全産業の推移を見ると、「稼げる企業（①）」は、最も低い水準で推移していることが分かる。他方で、「自己資本比率の高い企業（③）」に着目すると、「その他の企業（④）」に次ぐ水準で推移していることが分かる。ただし、経常利益率の推移と同様、2009年以降はやや減少傾向にある。

業種別に見ると、製造業では、「稼げる企業（①）」から「その他の企業（④）」の間であまり差がなく、2004年から2013年までの10年間においては、これらの企業間で同じような動きで推移

している。また、「自己資本比率の高い企業（③）」に着目すると、最も低い水準に位置する傾向にあることが分かる。

他方で、非製造業を見てみると、「稼げる企業（①）」と「その他の企業（④）」との間で、一人当たり売上高の差があることが見て取れ、「稼げる企業（①）」と「その他の企業（④）」の間には、約3,000万円/人の差があることも分かる。「自己資本比率の高い企業（③）」は、全産業と同様、「その他の企業（④）」に次ぐ水準で推移しているが、2009年以降はやや減少傾向にあることが見て取れる。

第2-6-7図 一人当たり売上高平均値の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注) 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

第三に、自己資本比率の推移について見ていく(第2-6-8図)。全産業の傾向を見ると、「稼げる企業(①)」及び「自己資本比率の高い企業(③)」の自己資本比率と、「経常利益率の高い企業(②)」及び「その他の企業(④)」の差は拡大傾向にあることが見て取れる。「稼げる企業(①)」と「自己資本比率の高い企業(③)」を比較すると、2004年から2006年までは、「自己資本比率の高い企業(③)」が、「稼げる企業(①)」を上回る傾向にあったが、2007年以降は、「稼げる企業(①)」と「自己資本比率の高い企業(③)」の水準が逆転し、「稼げる企業(①)」が「自己資本比率の高い企業(③)」を上回る傾向が続いている。「経常利益率の高い企業(②)」と「その他の企業(④)」に着目すると、「経常利益率の高い企業(②)」は上昇傾向にある一方、「その他の企業(④)」は減

少傾向にある。

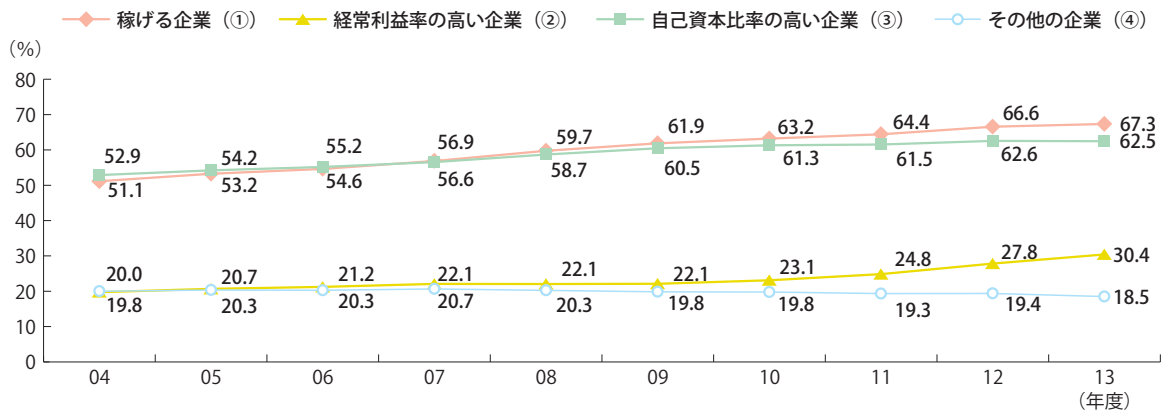
業種別に見てみると、製造業においては、「経常利益率の高い企業(②)」は自己資本比率が上昇する傾向にある一方で、「その他の企業(④)」は減少傾向にあり、近年は、その差が拡大していることが分かる。

非製造業を見てみると、製造業ほどではないものの、「経常利益率の高い企業(②)」と「その他の企業(④)」の自己資本比率の差は拡大傾向にあることが見て取れる。

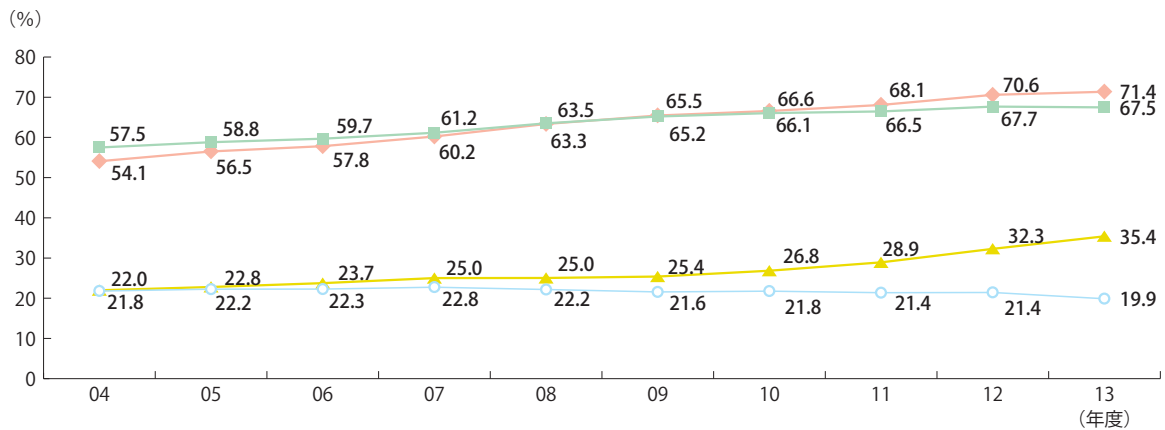
ここまで、第2-6-6図、第2-6-7図及び第2-6-8図では、第2-6-5図の分類に従い、各分類に位置する企業の売上高経常利益率、一人当たり売上高、自己資本比率の推移を確認してきた。以下では、各分類における投資行動の実態を把握していく。

第2-6-8図 自己資本比率の推移

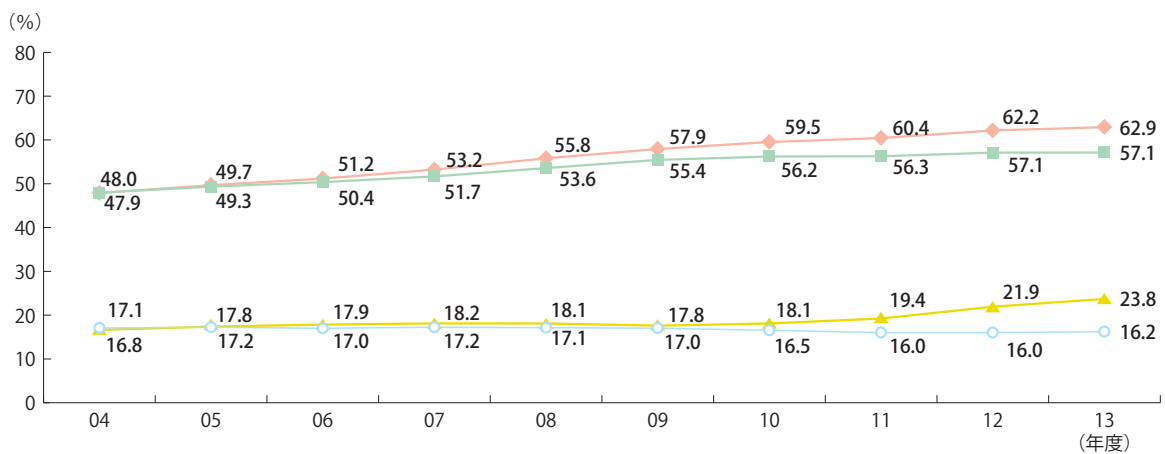
(1) 全産業



(2) 製造業



(3) 非製造業



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注) 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

■ 投資行動の推移

まず、固定資産の取得状況について見ていく。

第2-6-9図は、売上高に対する固定資産取得額の割合を示したものである。これを見ると、全産業では、「稼ぐ企業（①）」は「自己資本比率の高い企業（③）」に比べて、固定資産取得額割合が高くなっており、固定資産に対する投資に積極的な傾向にあると考えられる。また、「経常利益率の高い企業（②）」も高い水準にあり、「稼ぐ企業（①）」と同様に、固定資産に対する投資に積極的な傾向にあるといえる。

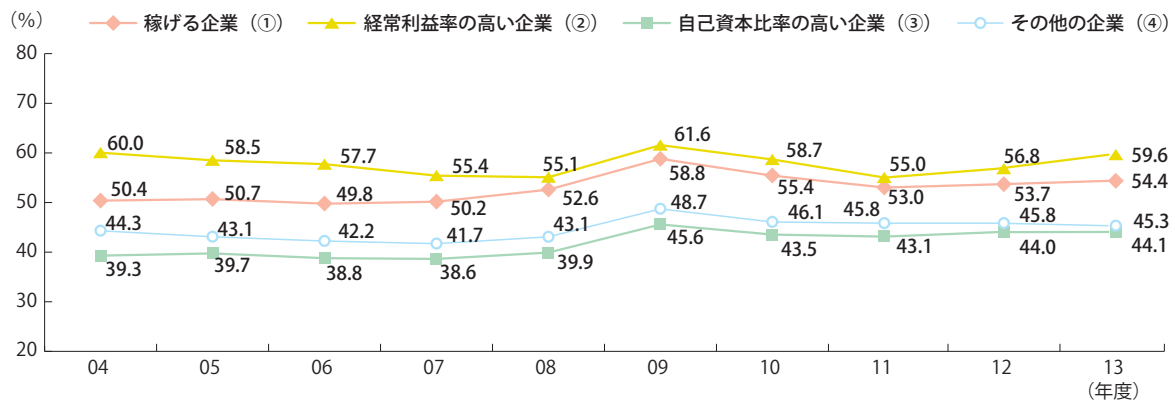
次に、産業別で見てみると、製造業では、「稼ぐ企業（①）」が高い水準に位置していることが分かる。「自己資本比率の高い企業（③）」は、

「経常利益率の高い企業（②）」とほぼ同水準で推移しており、稼ぐ企業ほど、投資により積極的な傾向にあると考えられる。非製造業を見ると、「経常利益率の高い企業（②）」が高い水準に位置している一方で、「稼ぐ企業（①）」と「自己資本比率の高い企業（③）」を比較すると、「稼ぐ企業（①）」の方が高い水準にあり、投資に積極的な傾向にあると考えられる。

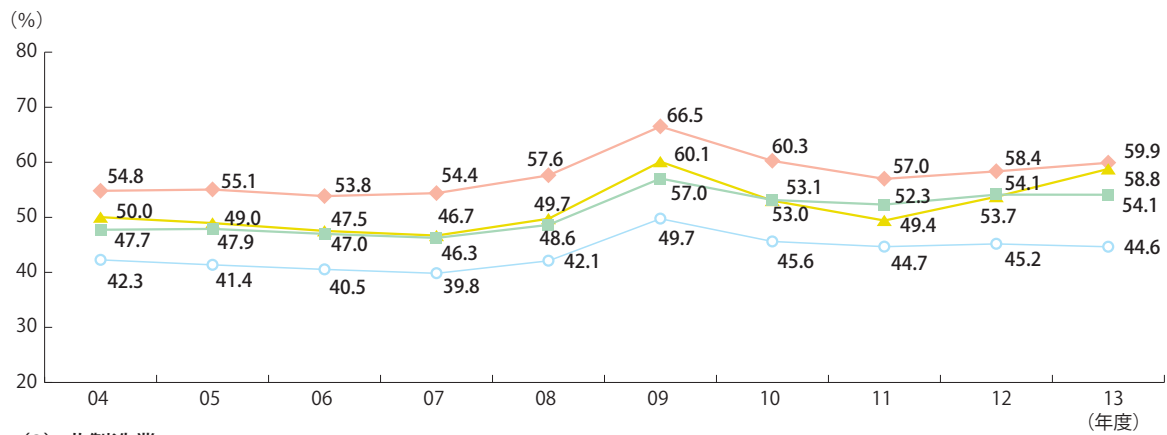
非製造業では、収益力が高い企業ほど、投資に積極的な傾向にあることが見て取れ、非製造業においても、製造業ほどではないものの、収益力が高い企業ほど投資に積極的な傾向にある。このことから、企業の稼ぐ力と投資への積極性には一定の関係があることが推察される。

第2-6-9図 対売上高固定資産取得額割合の推移

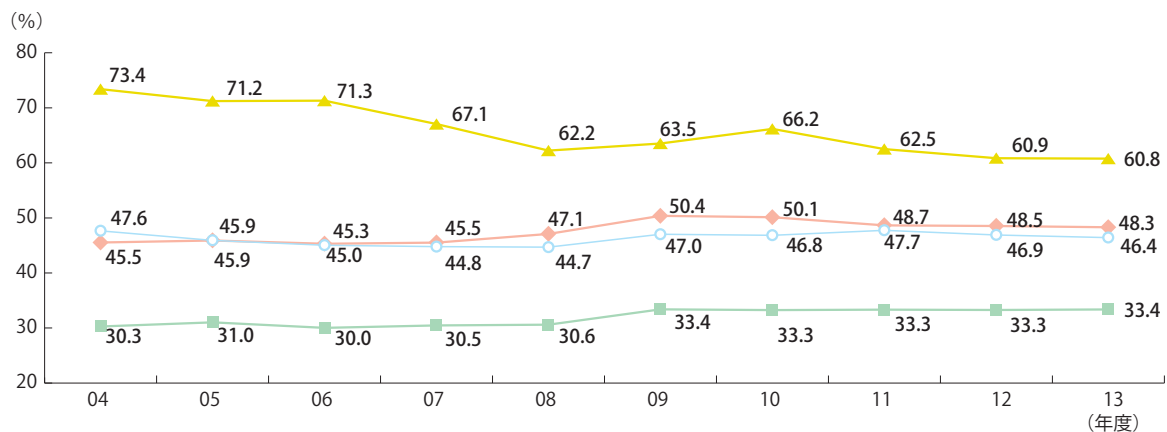
(1) 全産業



(2) 製造業



(3) 非製造業



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

2. 固定資産取得費は、「有形固定資産の当期取得額」と「無形固定資産の当期取得額」を合計したものである。

3. 対売上高固定資産取得額割合の算出式は以下の通り。

対売上高固定資産取得額割合＝固定資産取得額÷売上高

次に、人材育成投資の指標として、能力開発費の推移を確認する³。第2-6-10図は、売上高に対する能力開発費の割合を見たものである。これを見ると、全産業では、全体的には、各分類において差は顕著ではないものの、「稼げる企業（①）」が高い水準にあることが見て取れる。

製造業について見てみると、2009年から2012年までは、「自己資本比率の高い企業（③）」が「稼げる企業（①）」よりも高い水準にあり、人材育成に対する意識が高いことが示唆されるものの、2012年から2013年にかけては割合が減少している。他方で、「稼げる企業（①）」については、能力開発費は上昇傾向にあり、人材育成とい

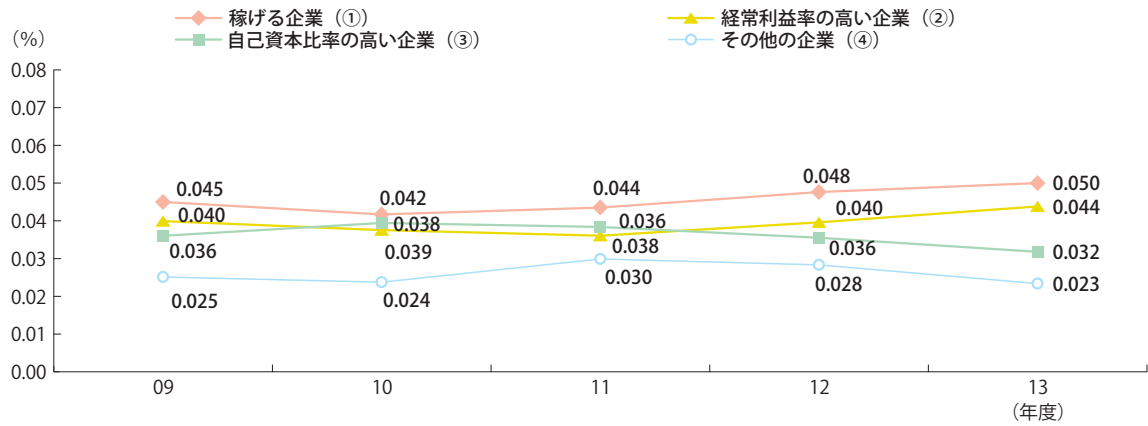
う側面からも投資に対して積極的な傾向にあることが考えられる。

非製造業では、「稼げる企業（①）」が高い水準にあり、次いで「経常利益率の高い企業（②）」となっている。「自己資本比率の高い企業（③）」は、「経常利益率の高い企業（②）」よりも低い位置にあり、人材育成への積極性も課題の一つであると考えられる。他方で、非製造業の能力開発費の傾向を製造業と比較してみると、「稼げる企業（①）」と「経常利益率の高い企業（②）」は高い割合にあることから、非製造業の方が人材育成に対して積極的な姿勢であることがうかがえる。

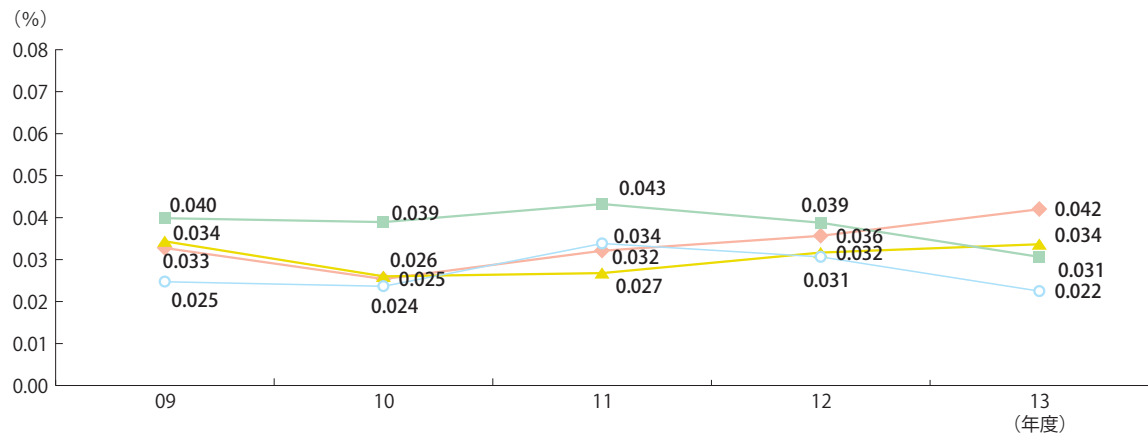
³ データの制約上、能力開発費については、5年間の分析となることに留意が必要である。

第2-6-10図 対売上高能力開発費割合の推移

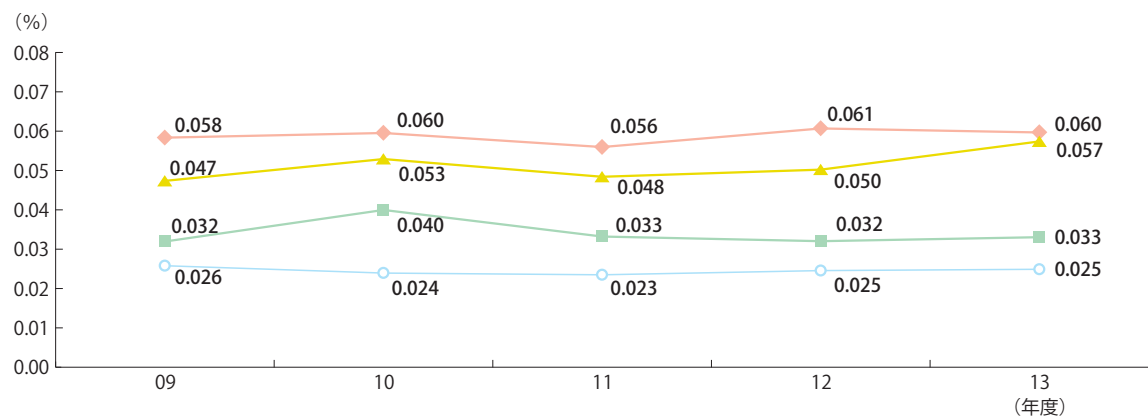
(1) 全産業



(2) 製造業



(3) 非製造業



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

2. 対売上高能力開発費割合の算出式は以下の通り。

対売上高能力開発費割合＝能力開発費÷売上高

最後に、情報化投資割合について確認する（第2-6-11図）⁴。全産業で見ると、2006年から2007年にかけては、「経常利益率の高い企業（②）」が高い水準に位置していたが、2008年以降は、「稼げる企業（①）」が高い水準に位置していることが分かる。また、「自己資本比率の高い企業（③）」は、0.06%程度の水準で推移していることが分かる。

製造業に着目すると、「稼げる企業（①）」が高い水準にあるものの、総じて、割合が減少していることが見て取れる。「自己資本比率の高い企業（③）」は、「稼げる企業（①）」の次に位置していることから、他の投資と比べると、情報化投資に

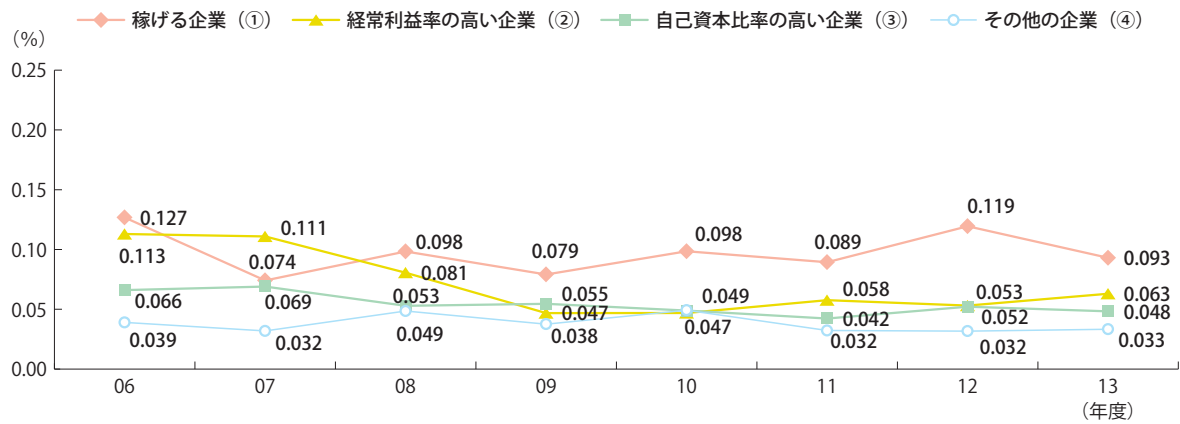
対しては比較的積極的な傾向にあることが推察される。

非製造業を見ると、2006年から2007年にかけては「自己資本比率の高い企業（③）」が高い水準にあったが、その後、減少傾向にある。「稼げる企業（①）」に着目すると、2007年以降、微増傾向にあり、他の投資同様、情報化投資についても積極的な傾向にある。加えて、製造業と比較すると、売上高に対する割合も高い傾向にある。また、「経常利益率の高い企業（②）」を見てみると、0.07%程度の水準で推移していることが分かる。

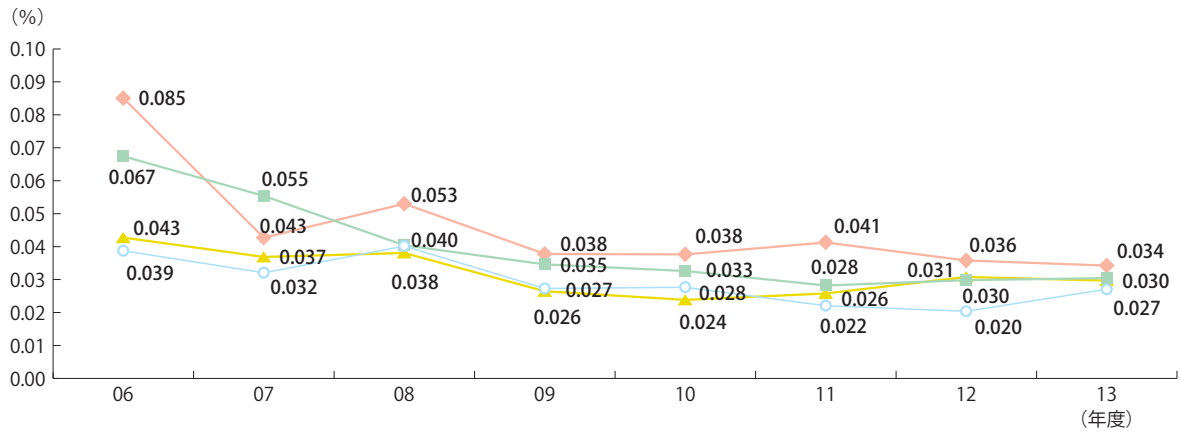
⁴ データの制約上、情報化投資割合の推移については、7年間の分析となることに留意が必要である。

第2-6-11図 対売上高情報化投資割合の推移

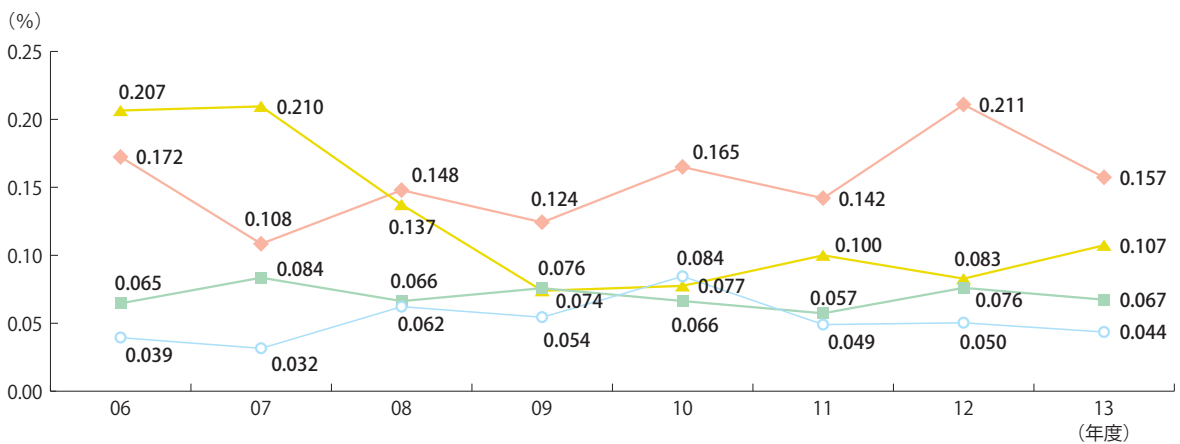
(1) 全産業



(2) 製造業



(3) 非製造業



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

2. 対売上高情報化投資割合の算出式は以下の通り。
対売上高情報化投資割合＝情報化投資額÷売上高

■ 各企業分類の特徴

以上の分析に基づき、各分類の企業をまとめると以下の通りとなる。

まず、「稼げる企業（①）」は、総じて、売上高に対する投資割合が高いことが特徴の一つといえる。「稼げる企業（①）」は、収益を得ることで投資を行い、成長に向けた基盤を整備する、という好循環が生まれていることが示唆される。

第二に、「経常利益率の高い企業（②）」に着目する。まず、経常利益率の高さについて「稼げる企業（①）」と比較すると、2005年には4%ポイント程度の差が生じていたが、2014年には1%ポイント程度になっており、その差が縮小傾向にあることが見て取れた。次に、売上高に対する投資割合について見てみると、「稼げる企業（①）」と同様に高い水準にあることが分かった。収益を得ていることで、投資に対する姿勢が積極的であることが推察される。

第三に、「自己資本比率が高い企業（③）」の特徴を見ると、自己資本比率の高さは、「稼げる企業（①）」と同程度の水準で推移してきたことが分かった。他方で、売上高に対する投資割合は低い傾向にあった。ただし、能力開発費の割合は、製造業では「稼げる企業（①）」に次いでいるこ

とを見ると、人材育成への意識は高い傾向にあることが考えられる。このような結果を踏まえると、「自己資本比率が高い企業（③）」は、かつては収益力が高く、自己資本の積み上げを行ったが、投資の実施割合が低かったことから、収益力の伸びが鈍化している可能性が示唆される。

最後に、「その他の企業（④）」を見ると、従業員一人当たり売上高の平均は高水準にあるものの、経常利益率の推移は低水準であり、特に、近年は「稼げる企業（①）」との差が拡大傾向にあることが見て取れた。また、売上高に対する投資割合も全体的に低い。一人当たり売上高が高く、利益率が低いことから、まずは費用の削減が重要な課題であることが推察される。

このように、本項では、経常利益率等の財務指標や固定資産等の投資費用に着目することで、企業の収益力の違いを概観してきた。この結果から、収益力の高さと投資割合の高さには一定の関係があることが考えられ、企業の成長基盤には、投資を行っていく重要性を再認識することができた。第2項では、これらの企業の成長に差が生じた理由について、企業内部の要因や経営者の意識等に着目して分析し、成長の制約要因を探っていく。

2 稼げる企業の特徴と求められる経営像

第1項では、中小企業の中でも大企業と同様若しくは大企業以上に収益力を持つ企業が存在することを示すとともに、経常利益率と自己資本比率を用いて、中小企業を分類し、これらの企業の売上高、売上高経常利益率、自己資本比率の推移を概観した。また、企業の投資行動に着目し、各企業分類における特徴を分析してきた。

それでは、これらの企業の間で、投資に対する経営者の意識は違っているのだろうか。また、成長企業の経営風土はどのような特徴を持っているのだろうか。以下では「中小企業の成長と投資行

動に関するアンケート調査⁵」を用いて、第2-6-5図の分類に従い、各企業の経営面における特徴や、投資に対する考え方、投資への取組状況をアンケート調査結果に基づいて分析していく。

■ 経営者の年代と企業の創業年数

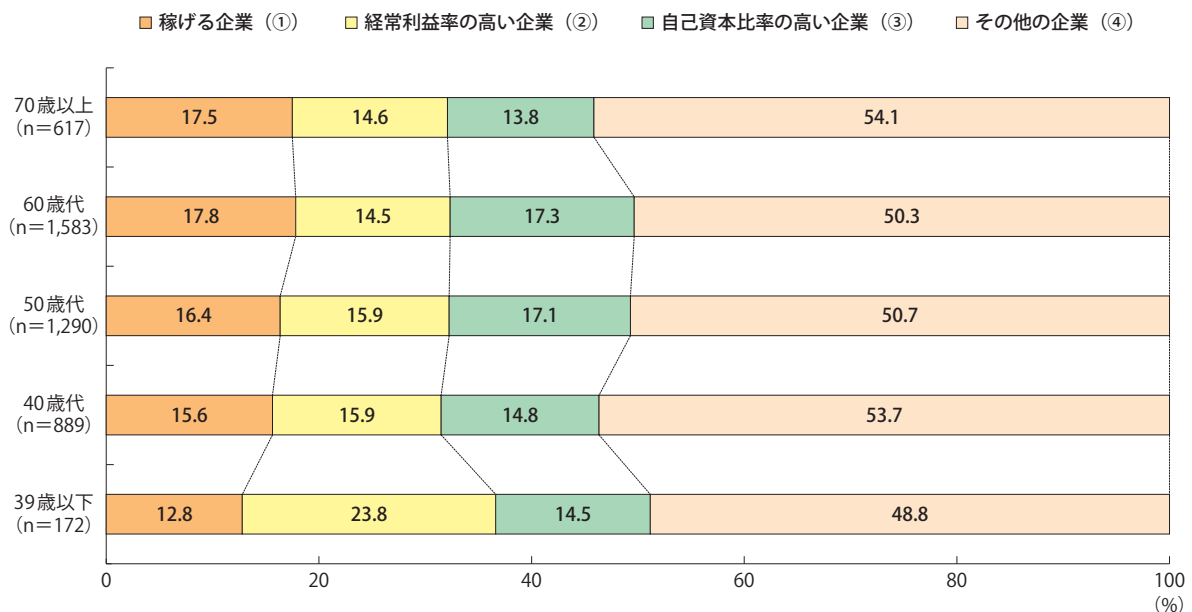
はじめに、経営者の年齢と企業分類との関係について確認する。第2-6-12図を見ると、39歳以下では、他の年齢と比べて、「経常利益率の高い企業（②）」の割合が23.8%と、最も多いことが分かる。また、40歳代では、「稼げる企業（①）」

5 中小企業の委託により、(株)帝国データバンクが、2015年12月に企業30,000社（回収率15.3%）を対象に行ったアンケート調査。

が15.6%、「経常利益率の高い企業（②）」が15.9%、「自己資本比率の高い企業（③）」が14.8%であり、これら3つの企業が同程度の水準で分布している。この傾向は、50歳代でも同様である。続いて、60歳代を見ると、「稼げる企業（①）」が17.8%であり、他の年齢と比べて、「稼げる企業（①）」の割合が最も多い。このように、

経営者の年代と企業の稼ぐ力には一定の関係性が見られ、企業が稼ぐ力を維持していくためには、適切なタイミングでの、経営者の新陳代謝が必要であると考えられる。なお、この新陳代謝や、経営者の年代と稼ぐ力の関係については、第2節にて詳細に分析する。

第2-6-12図 経営者の年齢と企業分類との関係



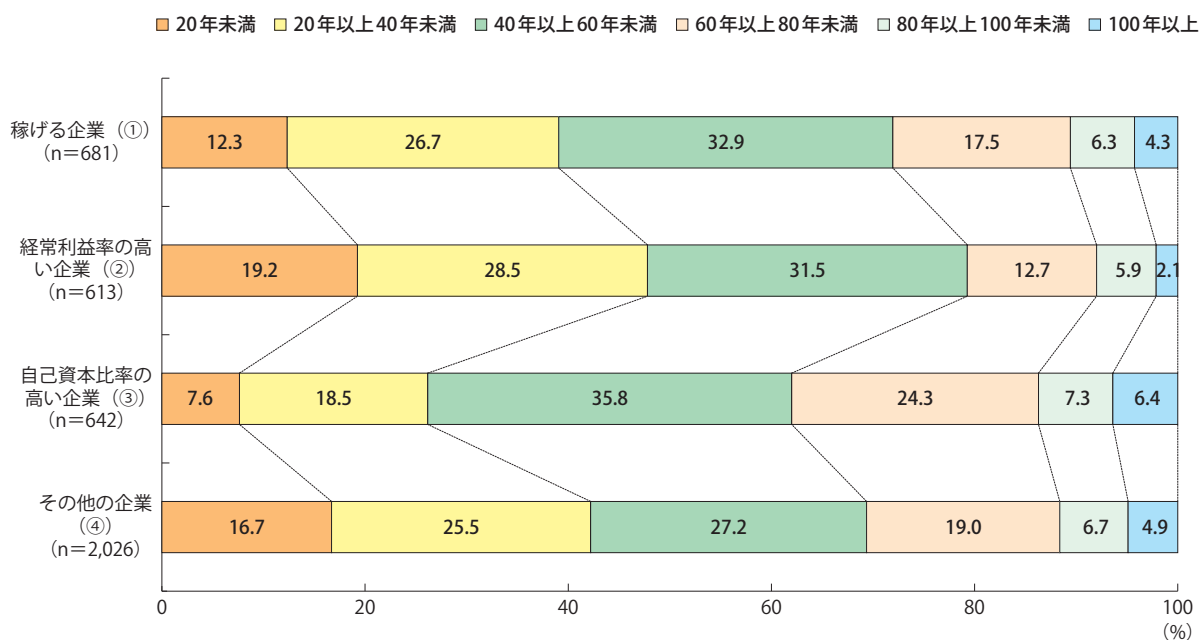
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）
 (注) 企業分類は、第2-6-5図の定義に従う。

続いて、企業分類と創業年数の分布について確認する。第2-6-13図を見ると、「稼げる企業（①）」においては、創業年数が「40年未満」の企業が4割程度存在することが分かる。また、「40年以上60年未満」の企業も3割程度存在している。次に、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、「20年未満」及び「20年以上40年未満」の企業がそれぞれ、19.2%と28.5%となっており、「経常利益率の高い企業（②）」は、創業年数の短い企業が、他の企業分類と比較して多い傾向にある。

第三に、「自己資本比率の高い企業（③）」を見

ると、創業年数が40年を超えている企業が7割程度存在しており、創業年数の長い企業が多い傾向にある。最後に、「その他の企業（④）」において、他の企業分類と比較すると、80年未満までの各区分の割合が、同程度の傾向にあることが特徴的である。すなわち、「その他の企業（④）」は他の企業と比較して創業年数のばらつきが少ないことから、ベンチャー企業のような創立年数が短い企業から長寿企業まで様々な企業が、「その他の企業（④）」に存在していることが考えられる。

第2-6-13図 企業分類別に見た創業年数の分布



■ 企業の成長段階と企業風土

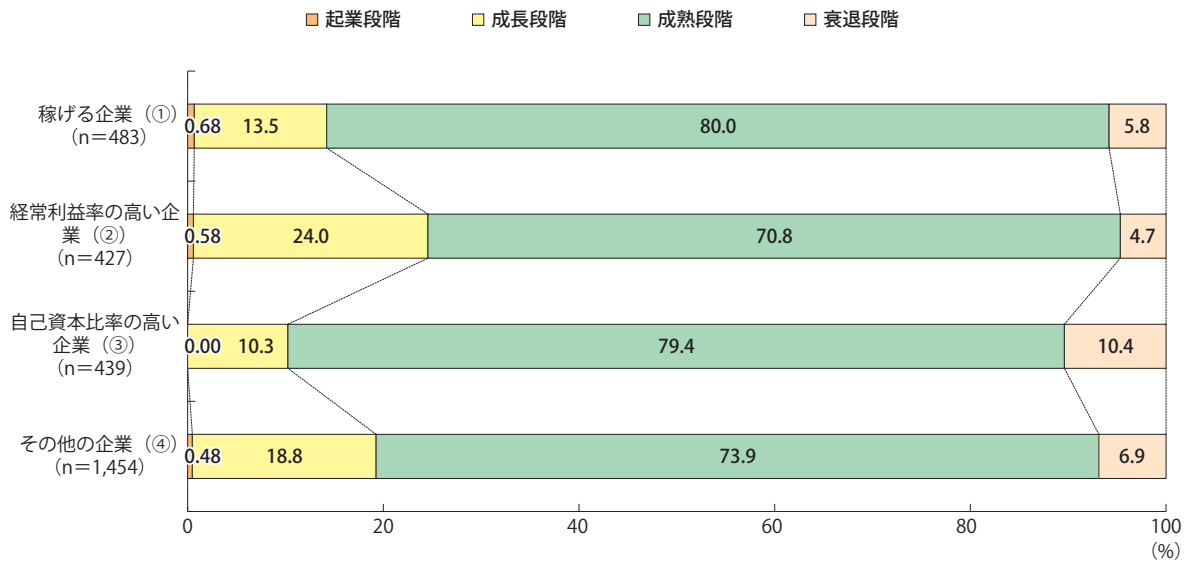
ここで、経営者自身が認識する自社の成長段階を確認してみたい。第1項では、経常利益率と自己資本比率という2つの指標を用いて、企業を分類したが、これらの分類と経営者が認識する自社の成長段階には、関係性はあるのだろうか。第2-6-14図は、企業分類ごとに、経営者が認識する成長段階の分布を示したものである。企業分類ごとに詳細を見ると、「稼げる企業 (①)」は、四つの分類の中で、「成熟段階」と回答した企業が80.0%と最も多い。他方で、「自己資本比率の高い企業 (③)」を見ると、「衰退段階」と回答した企業が10.4%となっており、これは、四つの分類の中で最も多い回答割合となっている。

第2-6-5図に基づき、企業分類と成長段階の関係を考察すると、「稼げる企業 (①)」は経常利益率、自己資本比率共に高く、収益力と安定性を兼ね備えていることから、経営者自身も自社を「成熟段階」と評価した経営者が多いことが考えられる。

次に、「経常利益率の高い企業 (②)」に着目すると、「成長段階」と認識している経営者が多い。「経常利益率の高い企業 (②)」は、成長に対する意欲は四つの企業分類で最も高く、そのため、投資にも積極的であり、自己資本比率が低い可能性がある。成長意欲については、後述で更に詳細を分析するが、「経常利益率の高い企業 (②)」の収益力の高さを考慮すると、企業の成長には経営者が自社を成長させていくという意識も重要な要素であることが示唆される。

第三に、「自己資本比率の高い企業 (③)」を見ると、収益力は「稼げる企業 (①)」と比べて低いものの、自己資本比率は「稼げる企業 (①)」と同水準であり、安全性を評価し、「成熟段階」と回答した企業が多いことが示唆される。加えて、第2-6-13図で見たとおり、「自己資本比率の高い企業 (③)」は、創業年数が長い企業が多いことと経常利益率が低い水準にあることに鑑みるに、「衰退段階」と回答した企業も多い傾向になった可能性がある。

第2-6-14図 企業分類と成長段階との関係



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 企業の成長段階は、経営者が自社の成長段階を評価したもの。

2. 企業分類は、第2-6-5図の定義に従う。

続いて、企業風土について見てみる。第2-6-15図を見ると、「自社の意思決定はトップダウン型である」や「経営層は人材育成を重視している」といった項目は、どの企業にも、共通して該当する企業風土であることが分かる。また、企業分類別に見ていくと、「稼げる企業 (①)」では、「経営計画や経営戦略の内容が現場まで浸透している」が34.6%となっており、他の企業よりも回答割合が高く、経営層が事業計画等を策定し、それを全社一体で共有する、という組織的な経営を目指していることがうかがえる。また、「従業員は、個々の収入・待遇に満足している」に対する回答割合も21.9%と、他の企業より高く、「稼げる企業 (①)」は、従業員の自社に対する満足度も高いことがうかがえる。

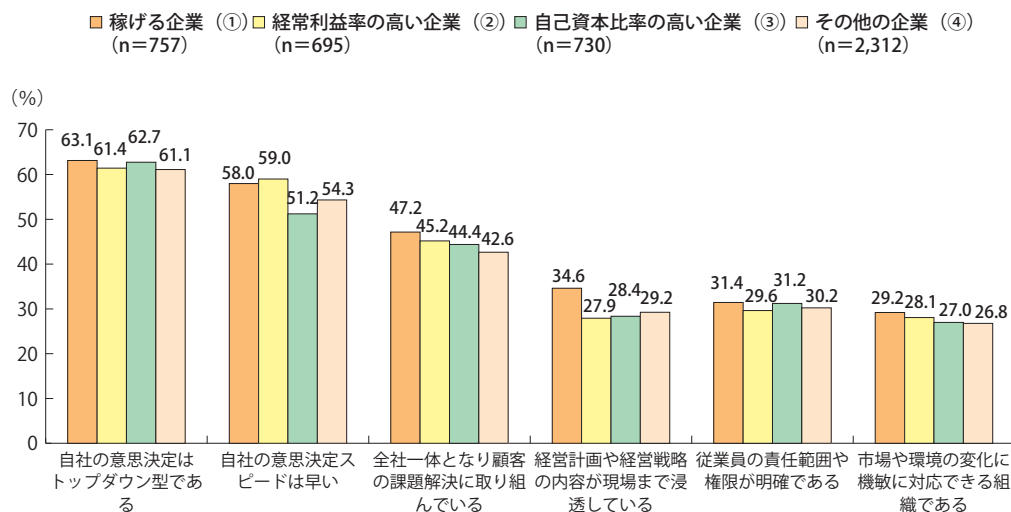
次に、「稼げる企業 (①)」と同様に収益力が高い「経常利益率の高い企業 (②)」に着目すると、「経常利益率の高い企業 (②)」は、「失敗を恐れ

ず、新たな試みに挑戦する考えが根付いている」に対する回答割合が27.3%となっており、他の企業分類よりも自社の成長に対して積極的な姿勢がうかがえる。

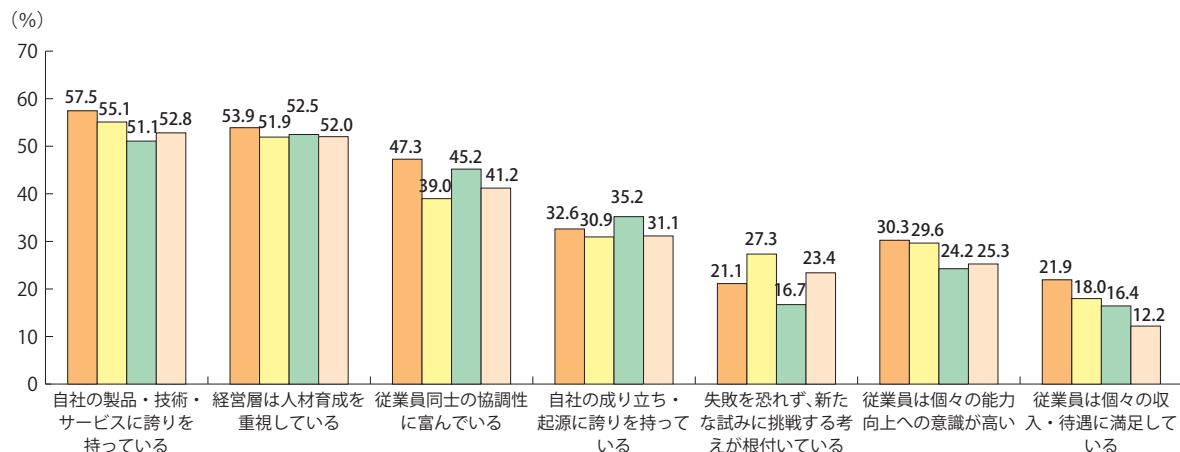
他方で、収益力は低いものの、自己資本比率が高い「自己資本比率の高い企業 (③)」はどのような特徴が見られるだろうか。同図を見ると、「自己資本比率の高い企業 (③)」は「自社の成り立ち・起源に誇りを持っている」と回答する割合が35.2%となっており、他の企業の回答割合よりも高い。これとは逆に、「失敗を恐れず、新たな試みに挑戦する考えが根付いている」に対する回答割合は16.7%と、他の企業分類より低い回答割合となっている。「自己資本比率の高い企業 (③)」は、自社の社歴、蓄積やノウハウに自信を持っている一方で、新規事業の展開、新規市場への進出といった新たな試みに課題がある可能性が示唆される。

第2-6-15図 企業分類別に見た企業風土

(組織の特徴)



(経営者・従業員の特徴)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

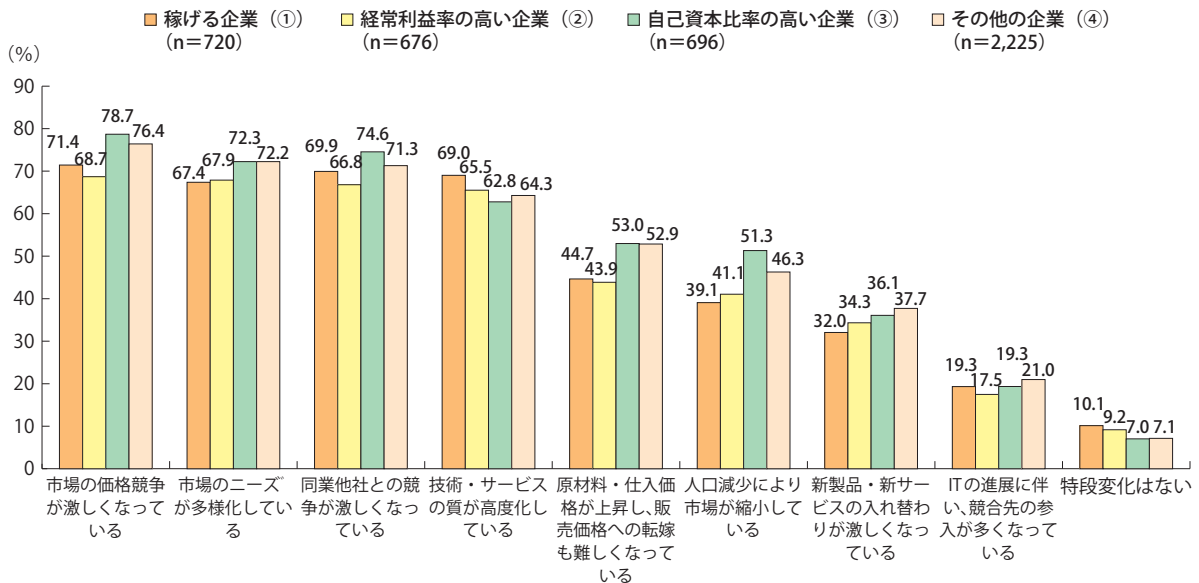
■ 経営者の外部環境の変化への意識と成長意識

ここからは、経営者が認識する自社の競争環境の変化について見ていく。第2-6-16図は、企業分類別に見た外部環境変化の認識である。これを見ると、収益力が低い「自己資本比率の高い企業 (③)」や「その他の企業 (④)」は、「市場の価格競争が激しくなっている」や「市場のニーズが多様化している」、「人口減少により市場が縮小して

いる」、「同業他社との競争が激しくなっている」への回答割合が高く、市場の変化を好ましくない状況と捉えている企業が多いことがうかがえる。

他方で、収益力が高い「稼げる企業 (①)」や「経常利益率の高い企業 (②)」は、「技術・サービスの質が高度化している」に多く回答しており、自社の技術・サービスと市場の動向を見極めている傾向にあることが示唆される。

第2-6-16図 企業分類別に見た競争環境変化の認識



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

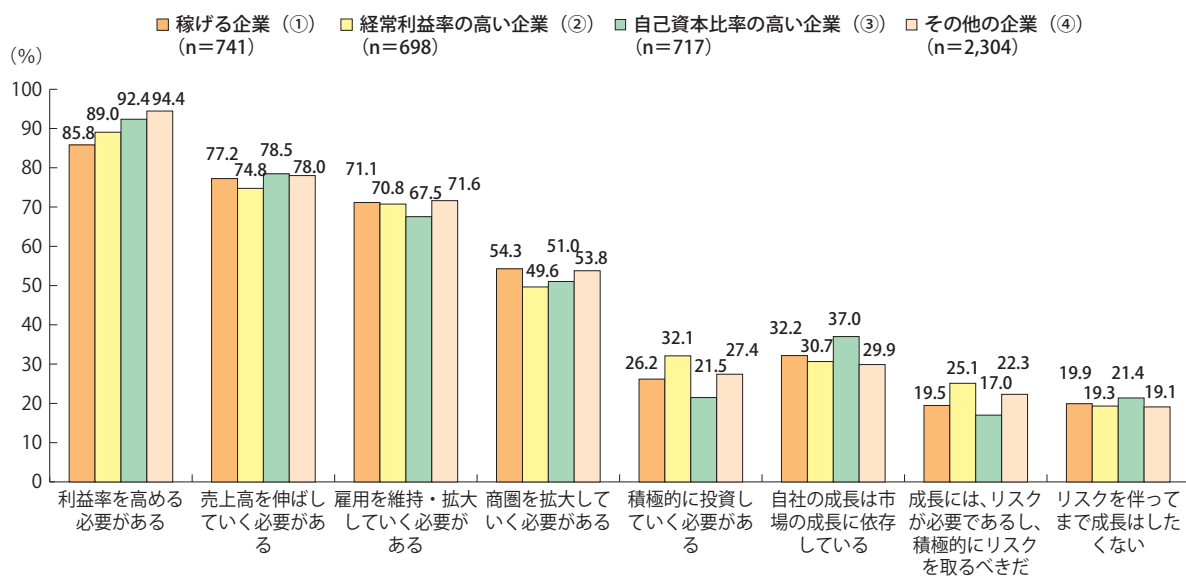
2. 企業分類は、第2-6-5図の定義に従う。

続いて、成長に対する意識を確認してみる。第2-6-17図は、経営者の成長に対する意識を企業分類別に見たものである。これを見ると、「利益率を高める必要がある」への回答割合は、どの企業も高いことから、企業が成長に向けて利益率を高めることへの意識が高いことがうかがえる。他方で、成長に向けた手段に対する意識を確認すると、「積極的に投資していく必要がある」や「成長には、リスクが必要であるし、積極的にリスクを取るべきだ」といった、成長に向けた積極的な姿勢は、「稼げる企業 (①)」や「経常利益率の高

い企業 (②)」において高い傾向が見られる。逆に、「自己資本比率の高い企業 (③)」は、「自社の成長は市場の成長に依存している」への回答割合が他の企業よりも高い。

以上から、「稼げる企業 (①)」や「経常利益率の高い企業 (②)」は、収益力が高く、成長への積極性も高いことが見て取れた一方で、「自己資本比率の高い企業 (③)」は、成長への意思はあるものの、「稼げる企業 (①)」や「経常利益率の高い企業 (②)」と比較すると、その姿勢は保守的な傾向が見られる。

第2-6-17図 企業分類別に見た経営者の成長への意識



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 企業の分類は、第2-6-5図の定義に従う。

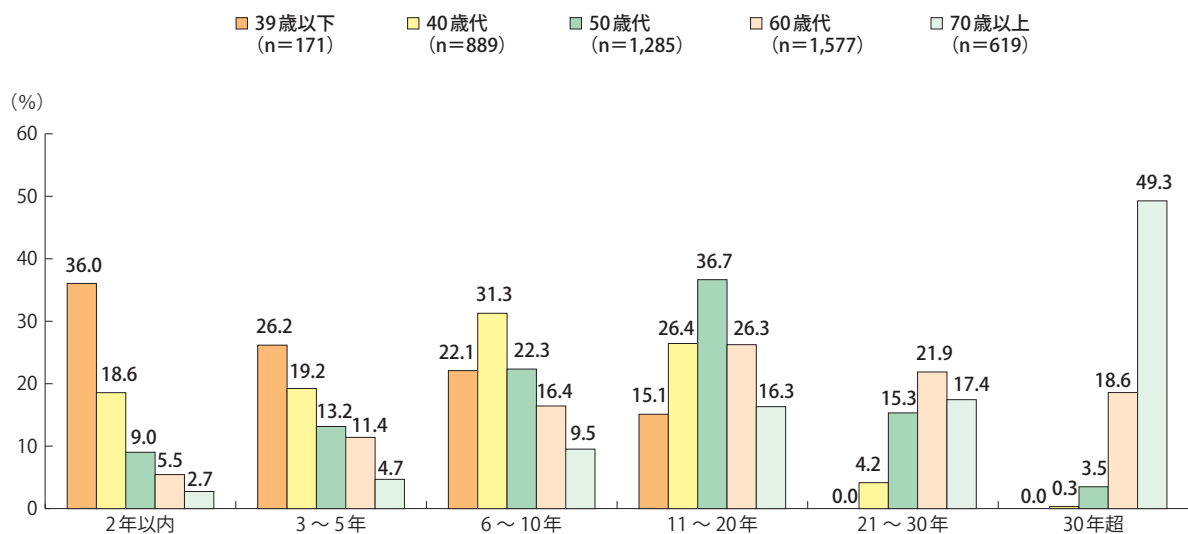
コラム 2-6-1

経営者の在任期間及び代数と成長段階との関係

経営者の在任期間や就任代数の違いによって、経営者の自社の成長段階への認識に違いがあるだろうか。本コラムでは、経営者の在任期間及び代数と、経営者が感じている自社の成長段階との関係について見てみる。

まず、経営者の年代別の在任期間の傾向を踏まえながら、経営者の在任期間と成長段階の関係を見てみる。コラム2-6-1①図で、経営者の在任期間と経営者の年代の関係から見てみると、経営者の在任期間の平均は、「11～20年」に集中する傾向にあることが見て取れ、その在任期間において最も多い年代は50歳代である。また、「6～10年」において、最も高い回答割合が「40歳代」で31.3%であること、「21～30年」において、最も高い回答割合が「60歳代」で21.9%であることを考慮すると、30歳代で経営者に就任している事例が多いことが推察される。

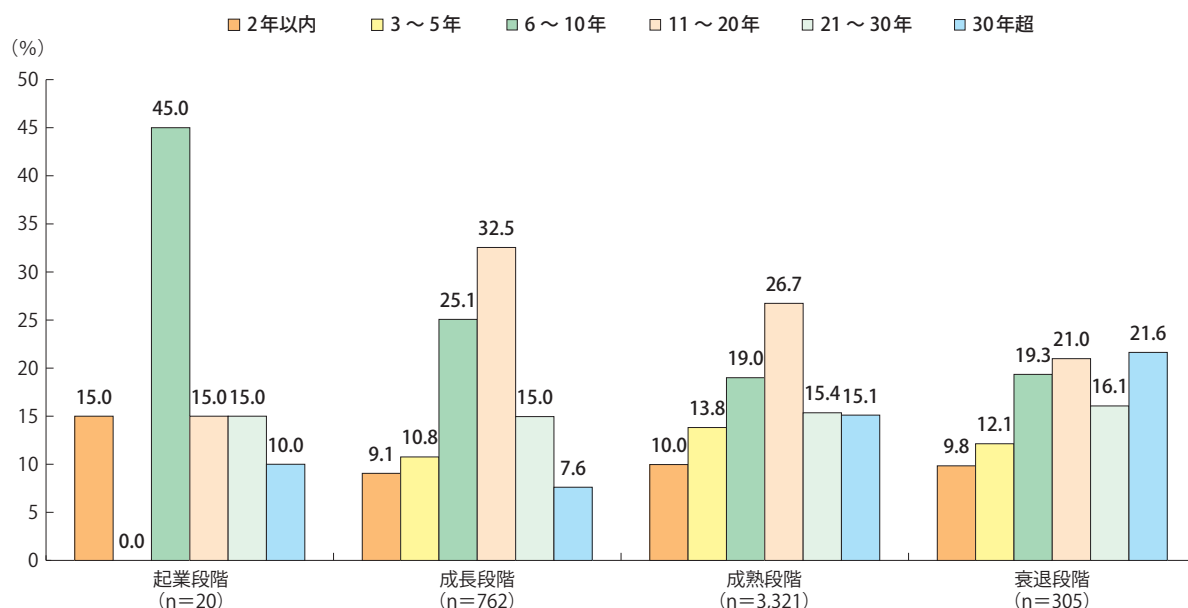
コラム2-6-1①図 経営者の年代と在任期間



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

続いて、成長段階別に経営者の在任期間を確認してみる。コラム2-6-1②図を見ると、成長段階と回答している経営者の中で、最も多い在任期間は、6～10年であることが分かる。また、成熟段階では11～20年が、衰退段階では、11～20年及び30年超の在任期間の経営者が多いことが分かる。すなわち、企業が成長段階、成熟段階、衰退段階に推移するに従い、経営者の在任期間も長期化する傾向にある。このことから、企業が継続的に成長していくためには、然るべきタイミングで経営者の若返りが必要なことが示唆される。このことを、別の視点から考察してみる。

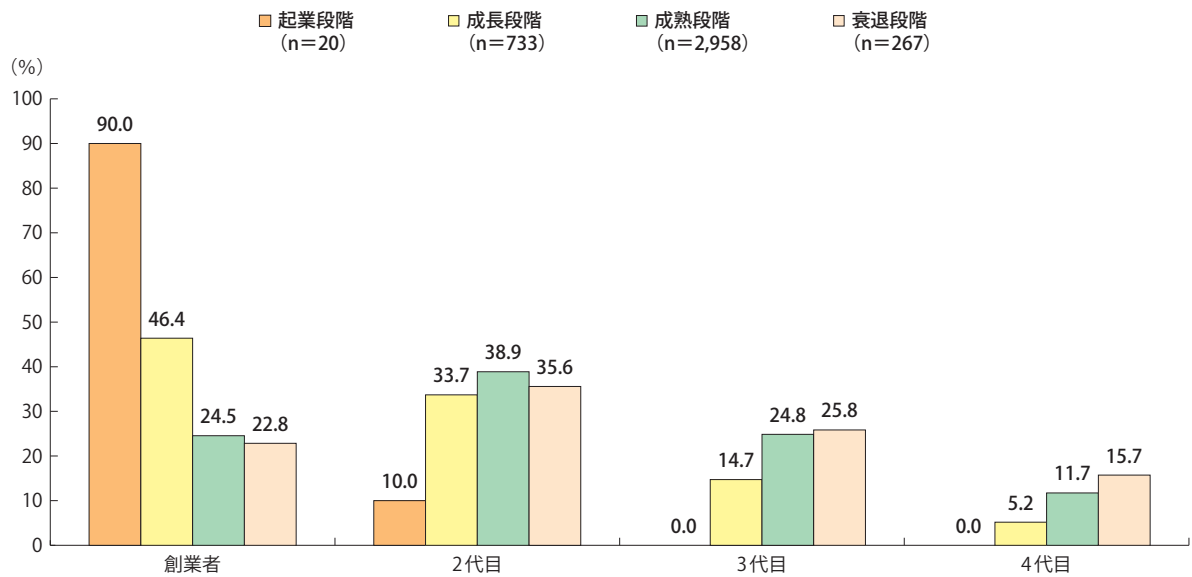
コラム2-6-1②図 成長段階別に見た経営者の在任期間



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

コラム2-6-1③図は、経営者の代数と成長段階の関係を見たものである。これを見ると、経営者の代数で最も多いのは2代目であることが分かる。成長段階との関係を見ると、成長段階にある企業は、創業者である傾向が強く、創業者から代数を重ねるに従い、成熟企業や衰退企業が増加していくことが分かる。コラム2-6-1③図からは、経営者の代数が上がっていくにつれ、成長段階にある企業が減少していく傾向にあることが示された。経営者の代数が上がると、市場の成熟等から、自社の企業が成熟段階若しくは衰退段階と回答する割合が高くなっていると推察される。企業が持続的に成長していくためには、適切なタイミングで新陳代謝が行われると同時に、自社の市場環境の変化に応じて、自社の収益の柱を見直していくことが必要であることも考えられる。

コラム 2-6-1 ③図 経営者の代数と成長段階との関係



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

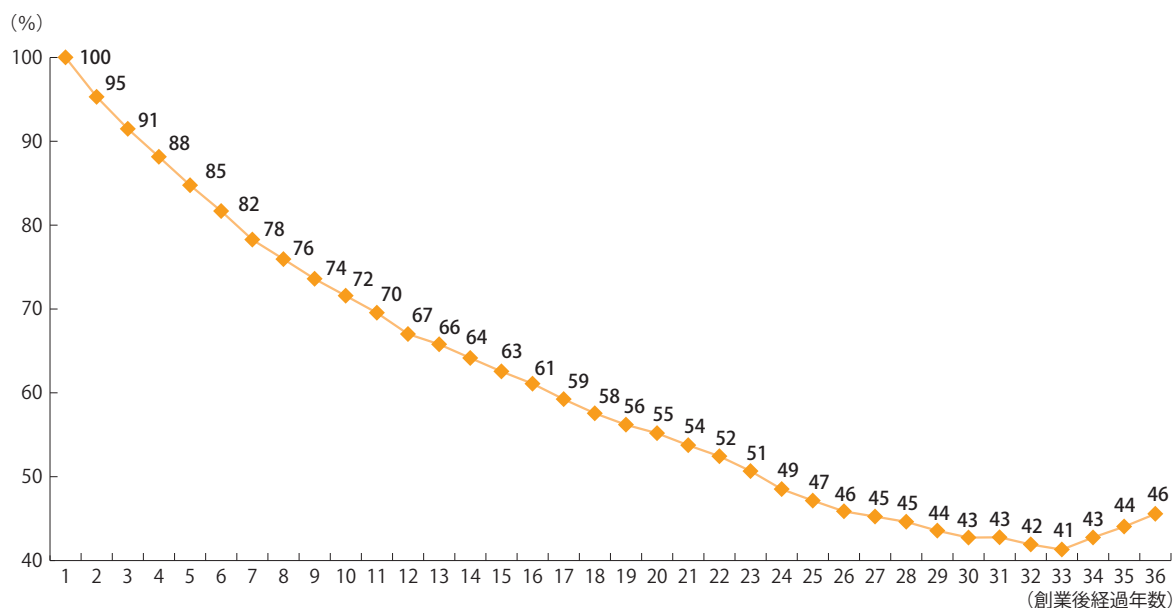
コラム 2-6-2

企業の生存率と長寿企業

以上では、様々な指標により企業の成長性について評価し、また直前のコラムでは成長段階と経営者の就任代数に着目して、分析を行った。それでは、我が国の企業の生存年数は、どのような実態にあるのだろうか。

コラム2-6-2①図は、我が国における創業後経過年数ごとの企業生存率を表している。同図によれば、創業後10年後には約3割の企業が、20年後には約半数の企業が退出しており、創業後の淘汰の厳しさがうかがえる。

コラム2-6-2①図 中小企業の生存率



資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

(注) 1. データベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。

2. データベース収録企業の範囲が広がっているため、2011年白書第3-1-11図の結果とは必ずしも一致しない。

3. データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

変化し続ける事業環境を正確に捉えて収益を維持し、事業を長く続けることは容易ではない。(株) 帝国データバンクの企業データベース⁶によれば、2014年時点で創業または設立100年以上の長寿企業は、全体の約0.96% (13,081者)に過ぎない。業種別で見ると、最も多いのは卸売・小売業で6,461者、次いで製造業の3,342者、そして建設業の1,109者となっている(コラム2-6-2②図)。

⁶ 国内の企業全てを網羅するものではない点には注意が必要であるものの、国内約70万社の企業データを収録する民間データベースである。

コラム2-6-2②図 業種別長寿企業数

	創業または設立 100年以上（者）	創業または設立 100年未満（者）	長寿企業割合 （％）
卸売業、小売業	6,461	319,188	1.98
製造業	3,342	160,724	2.04
建設業	1,109	377,632	0.29
運輸業、郵便業	128	42,726	0.30
医療、福祉	96	59,151	0.16
不動産業、物品賃貸業	567	97,478	0.58
情報通信業	67	34,445	0.19
宿泊業、飲食サービス業	621	27,876	2.18
金融業、保険業	20	9,438	0.21
サービス業（他に分類されないもの）	209	103,329	0.20
生活関連サービス業、娯楽業	139	26,835	0.52
学術研究、専門・技術サービス業	53	54,591	0.10
農業、林業	118	11,971	0.98
鉱業、採石業、砂利採取業	12	1,373	0.87
漁業	41	1,643	2.43
電気・ガス・熱供給・水道業	0	972	0.00
教育、学習支援業	85	15,375	0.55
複合サービス事業	13	5,970	0.22
合計	13,081	1,350,717	0.96

資料：（株）帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工

（注）1. 創業年数は、2014年度時点（2014年4月～2015年3月）で計算。

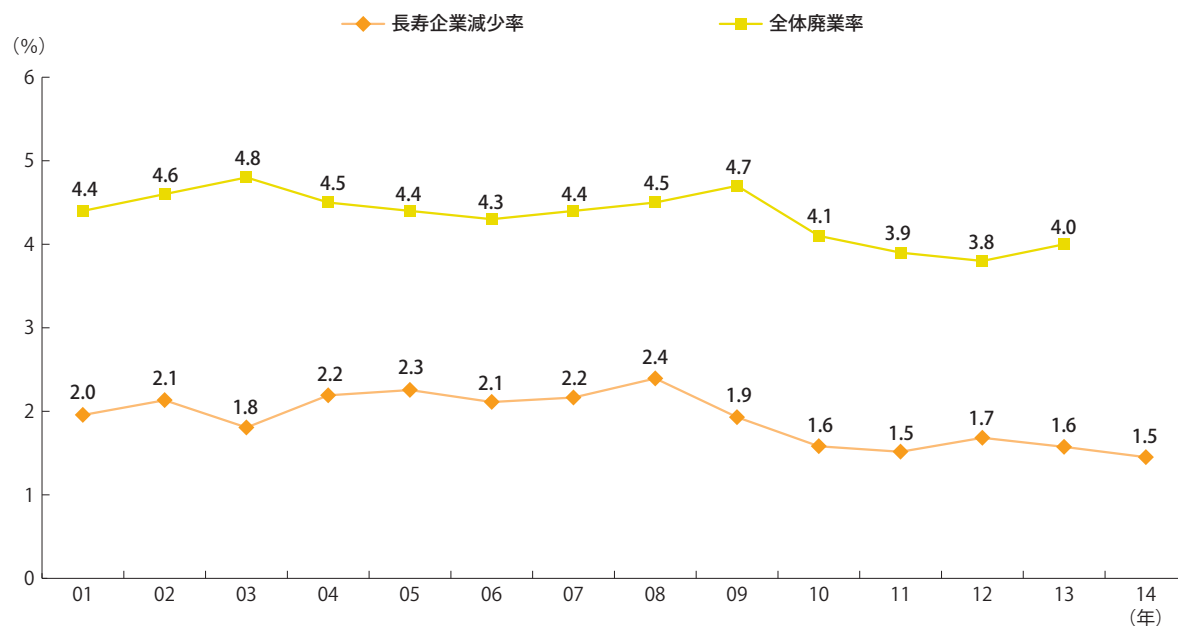
2. 帝国データバンクの企業データベース登録企業のうち、創業年または設立年を確認できる中小企業について集計。

時代ごとに様々な経営危機を乗り越え、事業を続けてきた長寿企業にはどのような特徴があるのだろうか。ここで長寿企業⁷の減少率に着目し、全体の廃業率と比較するとコラム2-6-2③図のようになり、長寿企業の減少率の方がおよそ2%低く推移している。長寿企業は非長寿企業と比べて事業環境の変化に強く、持続的に事業を行う力があると考えられる。

他方で、売上高を比較すると、長寿企業の売上高は創設100年以内の企業と比べて低く推移している（コラム2-6-2④図）。2000年の水準を100とすると、非長寿企業では2014年の売上高水準は118となっており、2割弱伸びている。しかしながら、長寿企業においては、2割強低下しており、両社の間には約4割の開きがある。

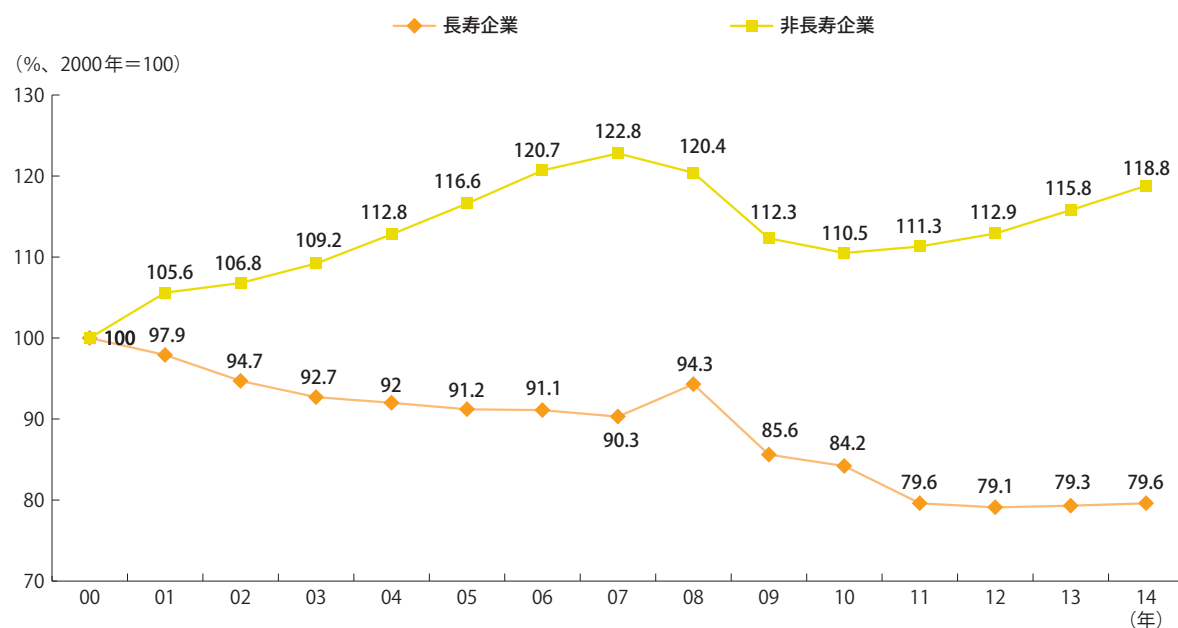
⁷ ここでは、基準年において創設100年以上の企業を長寿企業と定義する。

コラム2-6-2③図 廃業率（全体）と長寿企業減少率の比較



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」、(株)帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工
 (注) 長寿企業とは2000年時点で創業100年以上を経過していた中小企業とし、比較を行っている。

コラム2-6-2④図 長寿企業と非長寿企業における売上高の推移



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工
 (注) 長寿企業とは、2000年時点で創業100年以上経過していた中小企業とし、比較を行っている。

長寿企業の特徴として、売上高の伸びは非長寿企業と比べ小さい一方で、長期間にわたり安定的に経営を行っている傾向が見られる。売上高をほとぼりの水準で維持しながら、長期的に事業を行っているといえる。本節においては、企業の成長に向けた投資や、「稼ぐ力」の向上に焦点を当てて論じてきた。しかし、事業環境が変化する中で、家業を後世につなぎ、未来に残していくことが、売上拡大や成長よりも重視される場合もある。

長期安定的な経営の持続もまた、重要な視点である。

事例 2-6-1 株式会社セラリカNODA

時代に合わせて伝統を応用し、柔軟に生き残る長寿企業

神奈川県愛川町の株式会社セラリカNODA（従業員数18人、資本金4,000万円）は、和ろうそくや髷付け油向けのろう製造業者として江戸時代天保年間（1832年）に創業⁸した。本来の生命ろうとは、生物が自らを守るために分泌した生体保護成分である動植物ろうだ。社名の「セラリカ」とは、スペイン語で「ろう」を意味するセラ（CERA）と「豊かな」を意味するリカ（RICA）を合わせた生物系のろうを指す⁹。

石油ろうの台頭や液体整髪料への需要の転換等の時代の変化を受けて生命ろうの用途は徐々に狭まっていったが、現社長、野田泰三氏は情報記録産業に注目し、大手複写機メーカーに売り込みを行った。1980年代当時、米国の大手企業が乾式コピー機の特許を軒並み押さえる中、日本独自の普通紙複写機開発に取り組んでいた大手企業の技術者に、生命ろうの熱に対してシャープ（熱変動により溶けやすく、固まりやすい）という特徴が認められ、同社の生命ろうはトナー等の添加剤として採用されることとなった。

その他、同社では木造建築向け自然塗料¹⁰や天然食品添加物、天然化粧品原料としての農薬フリー原料等、生

命ろう独自の機能性と安全性を応用した幅広い製品を製造開発している。生命ろうという昔ながらの天然素材を、長い歴史の中で様々な分野で生かし切る技術を応用し、現代に合わせて柔軟に生き残っている長寿企業である¹¹。



ハイテクから食品まで様々な製品に応用されるセラリカNODAのろう

⁸ セラリカNODAのホームページ（<http://www.ceraricanoda.com/b2b/com03.html>）より作成。創業当時の社名は、野田製蠟である。

⁹ この点、石油・合成系のろうと区別している。

¹⁰ 同製品は、2000年度、塗料分野では日本で初めてのグッドデザイン賞を受賞。シックハウス症候群等に対応している。

¹¹ 同社では、20代の高卒、大学院卒の若手社員を中心に新分野開拓が行われている。

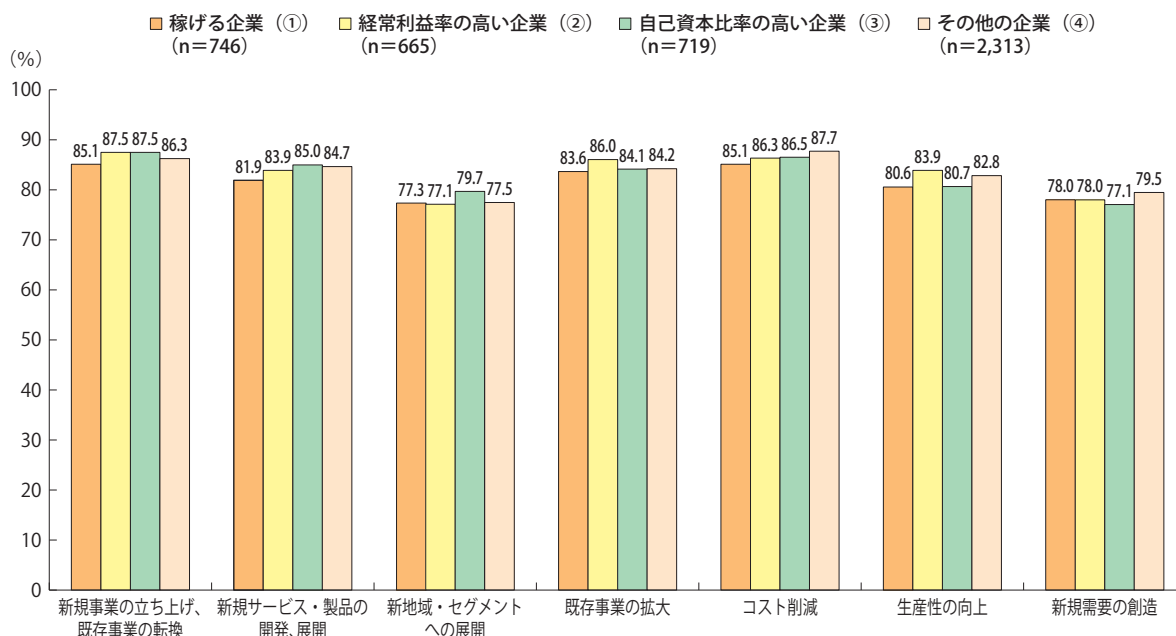
■ リスクを伴う行動への企業の意識

企業が成長し稼ぐ力を強化するためには、各企業が成長基盤を整備することが必要となる。その成長基盤とは、設備投資や人材投資といった投資行動に他ならない。前述のとおり、稼げる企業ほど、成長には投資が必要と答えており、経営者も投資の必要性については強く意識していることがうかがえる。他方で、企業が投資を行うことは不確実的な行動であり、リスクが伴う。そこで、企業の投資行動の実態を分析するに際し、まずは、企業のリスクを伴う行動（以下、「リスクテイク行動」という。）に対する意識や、リスクテイク行動を行う際に企業が重要視する項目について確認していく。

まず、リスクテイク行動に対する企業の意識を確認する。第2-6-18図は、企業分類別にリスクテイク行動への認識の高さを示したものである。これを見ると、「経常利益率の高い企業（②）」や

「自己資本比率の高い企業（③）」は、リスクテイク行動を重視する姿勢が、「稼げる企業（①）」や「その他の企業（④）」の企業よりも高い傾向にあることが分かる。また、「自己資本比率の高い企業（③）」は、「新規事業の立ち上げ、既存事業の転換」や「新規サービス・製品の開発、展開」への意識も高いことがうかがえ、特に、「新地域・セグメントへの展開」に対する回答割合が他の企業よりも高い点が特徴的である。また、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、「既存事業の拡大」が他の企業よりも回答割合が高く、また、「コスト削減」や「生産性の向上」への意識も高い。他方で、「稼げる企業（①）」に着目すると、他の企業分類と比べ、リスクテイク行動への意識はやや低い傾向にあるものの、「新規事業の立ち上げ、既存事業の転換」への意識は高い傾向にある。

第2-6-18図 企業分類別に見た重要だと認識するリスクテイク行動



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

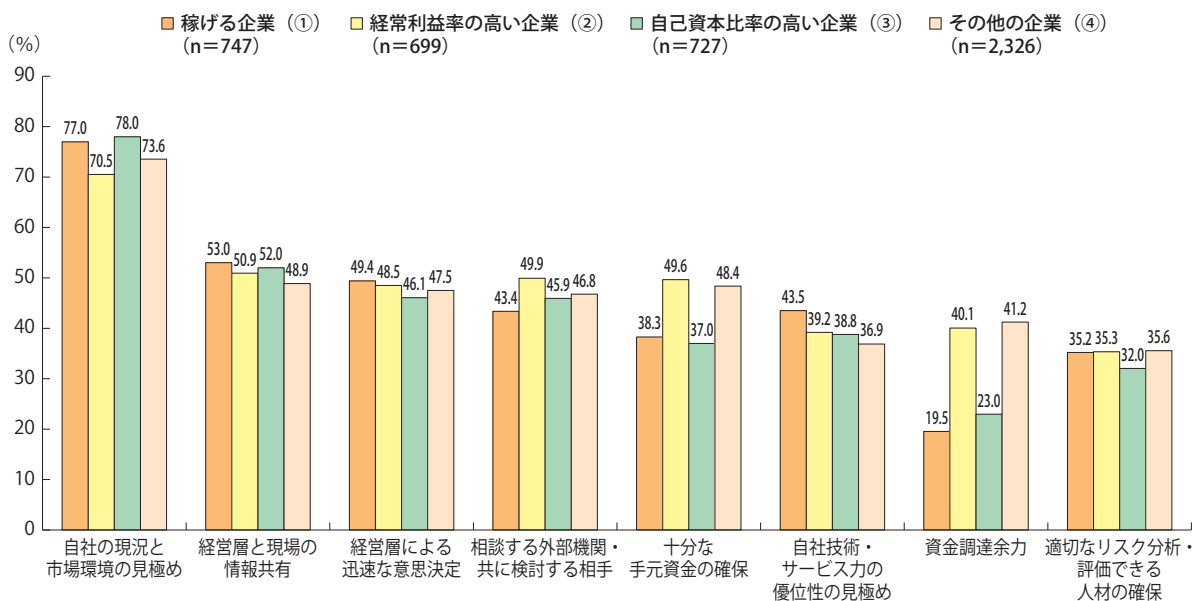
2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

では、企業のリスクテイク行動の選択を決定する要因は何であろうか。第2-6-19図は、企業がリスクテイク行動を取る上で重要と考える項目を聞いたものである。第2-6-19図を見ると、企業はリスクテイク行動を取る際に、「自社の現況と市場の見極め」を最も重要視していることが分かる。次に、企業分類別に見ると、「稼げる企業（①）」は、「経営層と現場の情報共有」や「経営層による迅速な意思決定」という、組織体制や企業内部の要因を重要視している傾向にあることがうかがえる。加えて、「自社技術・サービス力の優位性の見極め」に対する回答割合も高く、リスクテイク行動を取る際に、事業の戦略性を意識している姿勢がうかがえる。

次に、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、「相談する外部機関・共に検討する相手」が49.9%であり、外部機関との連携を重要視している傾向にある。加えて、「十分な手元資金の確保」や「資金調達余力」への回答割合も高い。これは、「経常利益率の高い企業（②）」は、自己資本比率が低いことを自社でも認識していることに起因していると推察される。また、「十分な手元資金の確保」や「資金調達余力」の回答割合が高いのは、「その他の企業（④）」も同様である。

続いて、「自己資本比率の高い企業（③）」を見ると、「稼げる企業（①）」と同様、「経営層と現場の情報共有」の回答割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-6-19図 企業分類別に見たリスクテイク行動を取る上で重要と考える項目



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

（注）1. 複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

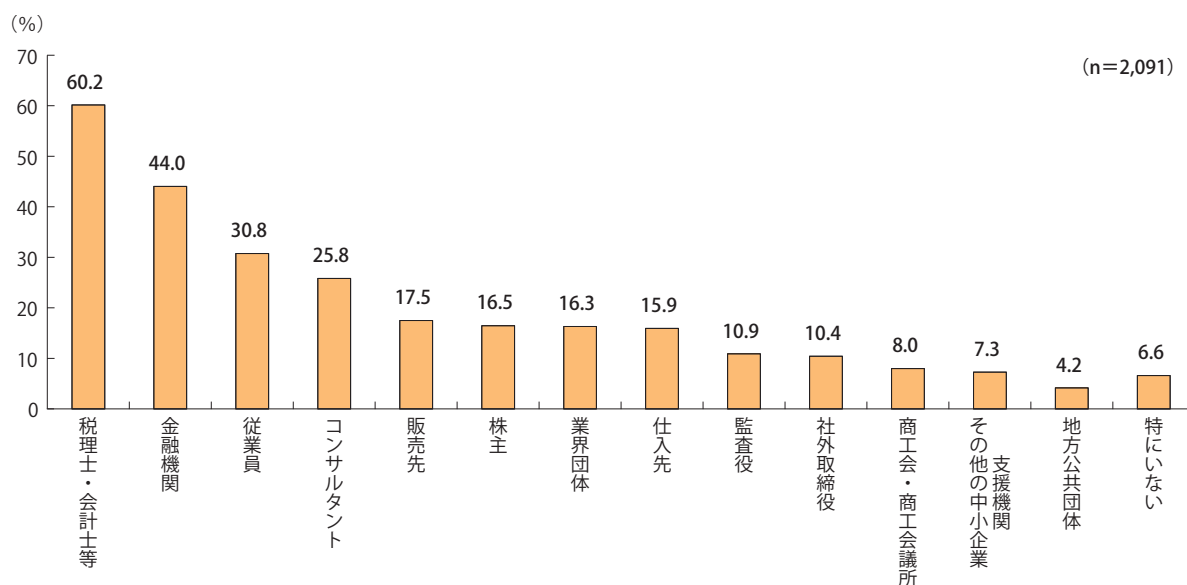
ここで、投資に積極的な傾向である「経常利益率の高い企業（②）」が、他の企業分類と比較して、回答割合が高かった「相談する外部機関・共に検討する相手」について、具体的な相談相手、検討相手を確認してみる。改めて、第2-5-62図（再掲）を見ると、リスクテイク行動を取る上で、

相談・検討する相手として最も多いのは、「税理士・会計士等」である。次いで、「金融機関」が44.0%、「従業員」が30.8%となっている。「税理士・会計士等」は、中小企業にとって身近な存在であり、リスクテイク行動を取る際にも、気軽に相談できる相手であることがうかがえる。また、

「税理士・会計士等」と同様に、「金融機関」も中小企業にとっては重要な存在であることから、リスクテイク行動を取る上で相談・検討する相手として上位に位置していると考えられる。加えて、中小企業にとって、自社のビジョンに沿って全社

員が一体となって仕事を進めていくことが重要であることから、リスクテイク行動を取る上で相談・検討する相手として「従業員」が上位に位置していると推察される。

第2-5-62図 リスクテイク行動を取る上で相談・検討する相手（再掲）



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. アンケートに関する詳細は第2部第2章を参照。

ここまで、中小企業のリスクテイク行動への考え方や重要視している項目、また、実際の取組状況の把握、そして、リスクテイク行動を選択する

上で重要とする項目を分析してきた。次項では、リスクテイク行動を達成するための具体的な投資行動について、分析していく。

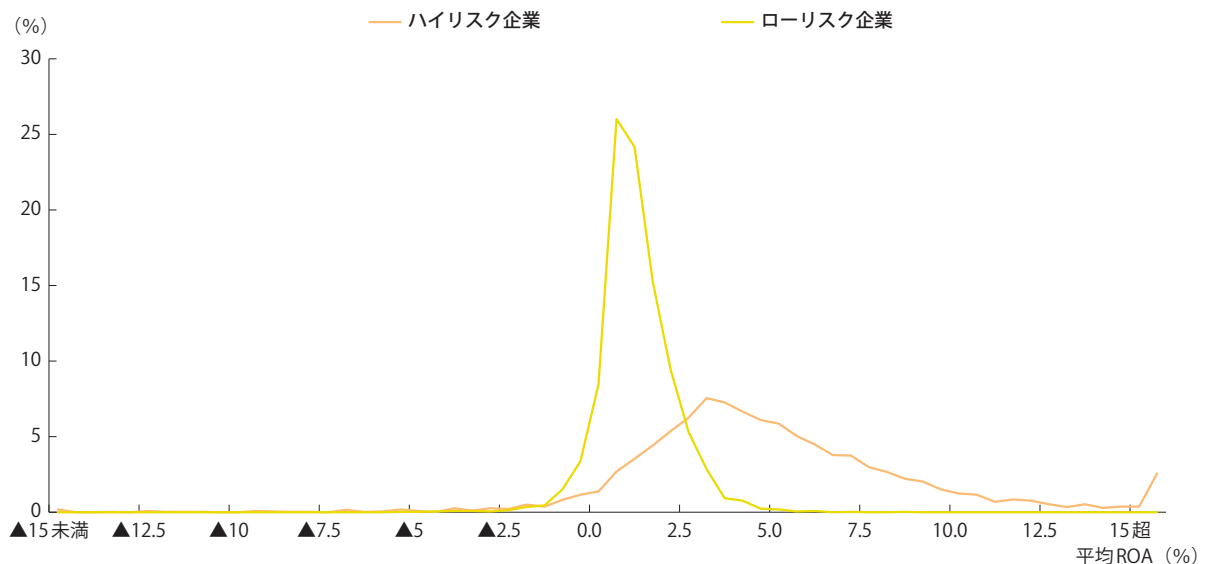
コラム 2-6-3

企業成長と企業のリスクテイク行動

本コラムでは、企業のリスクテイク行動を指標化し、企業のリスクテイク行動と収益の関係を考察していきたい。企業がリスクテイク行動を取る場合、企業の収益は各年で大きく変動することが想定される。そこで、企業の収益力のばらつきを企業のリスクテイク行動の指標として用いる。すなわち、収益力のばらつきが大きいほど、企業がリスクテイク行動を取る傾向にあると考えていくことになる。ここでは、企業の収益力として総資本利益率（以下、「ROA」という。）を用い、収益力のばらつきは、ROAの標準偏差を用いることとする¹²。

この指標を用いて、中小企業のリスクテイク行動と収益の関係を見たのが、コラム第2-6-3図である。コラム第2-6-3図は、ROAのばらつきが中央値以上の企業をハイリスク企業、中央値未満の企業をローリスク企業として、これらの企業のROAの分布を見たものである。これを見ると、ハイリスク企業の方が、ローリスク企業よりも、ROAの平均が高くなっていることが分かる。このように、ROAのばらつきを用いて企業のリスクテイク行動を測った場合、リスクテイク行動をしている企業の方が、そうでない企業よりも収益力が高まることが示唆される。

コラム2-6-3図 企業のリスクテイク行動とROAの関係



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. ROAのばらつきは、平成21年から平成25年のROAの標準偏差とし、標準偏差が中央値以上の企業をハイリスク企業、中央値未満の企業をローリスク企業とした。

2. 平均ROAは、平成21年から平成25年の平均値とした。

¹² 経済財政白書（2008年版）では、上場企業を対象にROAのばらつきを企業のリスクテイク行動の指標として用い、リスクテイク行動と収益の関係について考察している。

事例 2-6-2 水上印刷株式会社

マーケティングからロジスティクスまで印刷に関わる全てを顧客に提供し、高付加価値を創造する企業

東京都新宿区に本社を構える水上印刷株式会社（従業員数132名、資本金1,000万円）は、オフセット印刷及び特殊印刷を主力とする企業である。同社は市場が縮小傾向にある印刷業界において、業績を4期連続で伸ばしており、同業他社と比較すると、5倍程度の収益力となっている。

B to B企業の同社が大切にしているのは、マーケットシェアを追うのではなく、いかに顧客とのマインドシェアを作れるか、ということである。価格競争をして多くの顧客に製品を売っていくのではなく、顧客が真に求める付加価値を理解し提供することで、一社の顧客により長く、そして、より多くの自社製品を使ってもらえることを大切にしている。そのため、同社では、顧客との接点を増やし、顧客満足度を上げることで、取引の機会が多く生まれることが自社の成長につながる、と代表取締役社長の河合克也氏は考えている。

このような、同社の理念を実現していくため、河合社長は自社を「お客様の“面倒くさい”を解決する会社」と定義している。すなわち、印刷業を核としながらも、自社を情報加工業と捉え、マーケティング部門やロジスティクス部門等の機能も有することで、印刷に関連するプロセスを全て顧客に提供できる「フルサービスカンパニー」として、高付加価値を創造している。加えて、同社では、100%直接取引にこだわる、という方針を打ち出している。それは、同社が下請けにならないことで、価格交渉が可能になることに加え、対等な目線で顧客と向き合えるという背景があるからである。このような考えも、同社が他社よりも高い収益を上げている源泉であろう。

このような高い顧客満足を目指すと同時に、河合社長は従業員満足も重要視している。それは、顧客満足と従業員満足の総和が、企業の持続的発展につながると河合社長は考えているからだ。従業員満足を高めるためには、

給与等の経済的価値と、やりがい等の精神的価値の両方を得られる環境が不可欠であると河合社長は語る。加えて、従業員個々のスキルを向上させ、更に顧客に満足してもらえよう、同社では、「日本一勉強する会社になろう」をスローガンとして掲げ、一人当たり年間120時間程度の教育を行っている。それは、サービスは顧客ごとに求められるものが異なるため、そのような個別のニーズに対応していくには、現場が自律的に判断していく必要がある、という河合社長の考えがあるからだ。そして、その考えを従業員と共有している。人材の質が高まることで、同社の収益力が更に高まることが期待できよう。

河合社長に今後について何うと、「従業員満足度と顧客満足度を高め、顧客に選ばれる会社、従業員に選ばれる会社（人が集まる会社）を目指し、10年20年後も成長し続ける企業でありたい。中小企業、印刷業等の既成概念にとらわれない新しい企業像を打ち出していきたい。」と目指すべき姿を語った。



「外食ビジネスウィーク2015」に初出展

事例 2-6-3 株式会社生活の木

新たな市場を創造したハーブ業界のパイオニア企業

東京都渋谷区に本社を構える株式会社生活の木（従業員数730名、資本金1,000万円）は、ハーブ類を中心とした各種商品の製造小売・卸売を行っており、同分野でのパイオニア企業である。同社は、ハーブやアロマセラピーという、これまでなかった文化を日本に根付かせ、これらの市場の拡大とともに成長を遂げている。

現在の代表の重永忠氏は3代目。先代は洋食器の製造販売を行っていたが、中国からの輸入が拡大しており、事業の将来性を不安視していた。ちょうどその頃、先代が米国へ視察に行った際、ハーブを活用したライフスタイルを見て、いずれ日本でもこのような自然の恵みのものが好まれる文化が根付くだろう、という思いから、ハーブ事業に取り組み始めた。

まず、同社が取り組んだのはポプリ¹³の販売であった。小学生の少女向け雑誌とタイアップして、消費者自らがポプリ作りをするという流行を作り上げることで、徐々に日本でもハーブ市場が作られ始めていった。最初はマニア向けの市場であったが、ポプリ作りに親しんだ世代が大人になったことや、全国の主要都市に直営店やパートナーショップを構え、商品の販売だけでなくハーブやアロマセラピーの魅力や使い方、ハーブやアロマセラピーを取り入れたライフスタイルの紹介等を、消費者に伝えられるネットワークを構築できたことが奏功し、市場規模の拡大とともに同社も成長を遂げた。加えて、日本アロマ環境協会¹⁴とアロマセラピーの資格認定制度の策定に関わり、アロマセラピーの資格を持った人たちが、アロマセラピーやハーブの普及を後押しする仕組みを作り上げ、市場の

裾野を大きく広げた要因となった。その後、日本メディカルハーブ協会¹⁵やメディカルハーブ検定¹⁶の策定に関わるなど、継続して市場の拡大に努めている。

このように、同社の強みは「世界中のハーブを活かすためのネットワークが構築されている」とことと、「それらのハーブを、日々の生活に活かすという付加価値をつけるための体制が整っている」とことである。ハーブに関する事業を総合的に展開している企業は、世界を見ても同社以外にないため、同社には、世界中からハーブに関する情報が集まるようになっていく。

重永社長に成長の要因を伺ったところ、ここまで会社規模が大きくなった背景には、本業一筋で投資を続けてきたことにあるという。「オール自前主義」を掲げ、原材料の仕入から、商品開発、製造販売、物流まで一貫して自社で手掛けており、自社で生み出した商品に責任を持つという考えを貫いている。また、ハーブやアロマセラピーという「文化」を創るために、ハーブやアロマセラピーの楽しみ方を提案し、それを体験できる「場」（店舗やスクール、ハーブガーデン等）の提供を経て、顧客のニーズを汲み取った商品開発を行ってきた。これらの流れを回していくことで、日本におけるハーブやアロマセラピーの文化が深まり、市場の成長とともに自社も成長してきたという。

今後については、「食」の分野にも注力することで、ハーブやアロマセラピー以外にもスーパーフード¹⁷等の事業の柱を増やし、社会的な影響力を高めるとともに、自社の企業価値を高め、より働き甲斐のある企業を目指したいと語った。



同社のスーパーフード商品



アロマセラピー商品

13 ポプリとは、ハーブや精油等を混ぜ合わせて容器に入れ熟成させて作る室内香の一つである。

14 アロマセラピーの普及・啓発を目的に1996年に設立された日本アロマセラピー協会を母体として、2005年に環境省所管の法人許可を受け社団法人になり、2012年に公益社団法人として新たに設立された。ここで、アロマセラピーとは、植物やハーブを健康増進や美容に役立てていこうとする自然療法のことである。

15 医療や健康作りの分野におけるハーブの普及を目指し、2006年に特定非営利活動法人として法人格を取得した。同社によると、現在、会員数は約一万名である。

16 15種類のハーブを題材に、メディカルハーブの安全性、有用性、使い方等ハーブを楽しむために知っておきたい基礎知識を身につける検定。ここで、メディカルハーブとは、ハーブに含まれている成分を健康維持に使用しようとするものである。

17 スーパーフードとは、一般的な食品よりも栄養成分が高かったり、一部の栄養成分が突出して多く含まれたりする自然食品として、近年注目されている食品である。

事例 2-6-4 株式会社あいや

食品用抹茶市場を切り開いてきた長寿企業

愛知県西尾市に本社を構える株式会社あいや（従業員数100名、資本金3,000万円）は、1888年に創業した抹茶の製造販売会社である。同社は、抹茶を食品加工用に転換することで、新たな抹茶市場を築き上げてきた。

代表取締役社長の杉田芳男氏は、企業が継続的に成長していくために重要なのは、変えてはいけないことと、変えなければいけないことを見極めることだという。同社にとって、変えてはいけないことは茶臼で挽く高品質な抹茶であり、変えなければならないことは、同社が参入する市場である。同社が食品加工用としての抹茶市場を開拓していった背景には、他社に比べて、同社が扱う西尾産の抹茶は無名の抹茶ということがあった。そこで、競合他社と比較しても高品質な抹茶を付加価値として、他社がやったことがない食品加工用の抹茶の製造を始めたことが、同社が市場を切り開いてきたきっかけであった。

また、同社が大事にしているのは、顧客のニーズに合わせる、ということである。例えば、同社は海外展開を積極的に行っているが、海外の市場では、それぞれの市場の嗜好に合ったものを販売するようにしている。例えば、欧州では、ハーブティーが好まれており健康志向の高い市場であることから、抹茶をハーブティーと同じく健康効果の高い製品であることをアピールし、彼らの生活の中に自然と抹茶が溶け込むようにした。ここにも、杉田社長の考えである、変えてはいけないことと変えなければいけないことの精神が表れているといえる。

杉田社長に今後の展望を伺うと、「国内では抹茶メーカーのリーディングカンパニーというポジションを堅持しつつ、海外ではフロンティア企業として、特に東南アジア

といった新マーケットに積極的に展開していきたい。」と語った。同社が開拓する新しい市場が、なぜ海外なのか。それは、誰もやったことがないからだと言った杉田社長は語る。食品加工用の抹茶を製造し始めたのも、誰もやったことがなかった取組であり、新しい市場を開拓するのも、過去に誰もやったことがない取組である。こうした過去に誰も取り組んだことがない市場を開拓していくことは、杉田社長にとっての挑戦でもある。ただし、それは無謀な挑戦ではなく、お茶の強みは健康に良いということが、必ず、市場に受け入れられるという自信があるからこそである。

変えてはいけないものを見極めながら、変えていかなければいけないことには積極的に挑戦していく、そのような社長の姿勢が、同社の強みでもあるといえよう。



あいや本店

投資行動の実態把握

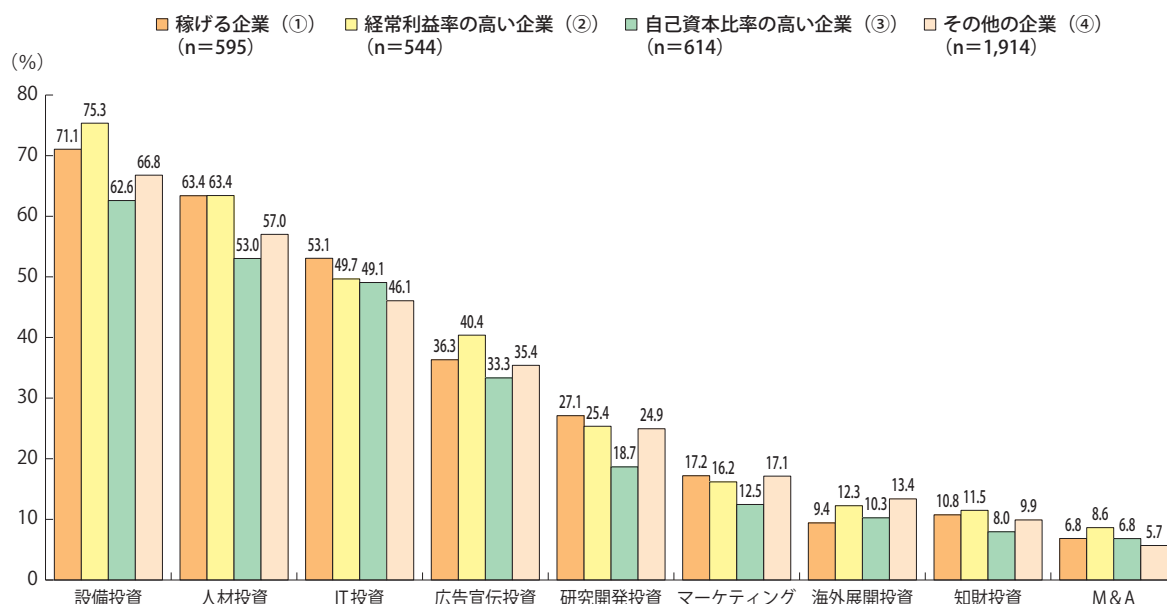
ここからは、中小企業の投資行動の実態について見ていく。第2-6-20図は、過去3年間の投資行動を企業分類別に示したものである。全体の傾向を概観すると、「設備投資」や「IT投資」、「人材投資」の実施割合が高いことが分かる。

次に、企業分類別に特徴を見てみる。まず、「稼げる企業（①）」を見ると、「IT投資」が53.1%、「研究開発投資」が27.1%となっており、これらの投資の実施割合が他の企業よりも高い傾

向にあることが分かる。他方で、「海外展開投資」は、他の企業と比較すると低い傾向にある。続いて、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、総じて他の企業より、投資に積極的な姿勢がうかがえ、特に、「設備投資」が75.3%、「広告宣伝投資」が40.4%となっており、投資への積極的な傾向が強く見られる。

第三に、「自己資本比率の高い企業（③）」を見ると、総じて、他の企業分類よりも投資の取組状況が低い傾向にあることが見て取れる。

第2-6-20図 企業分類別に見た過去3年間の投資の取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

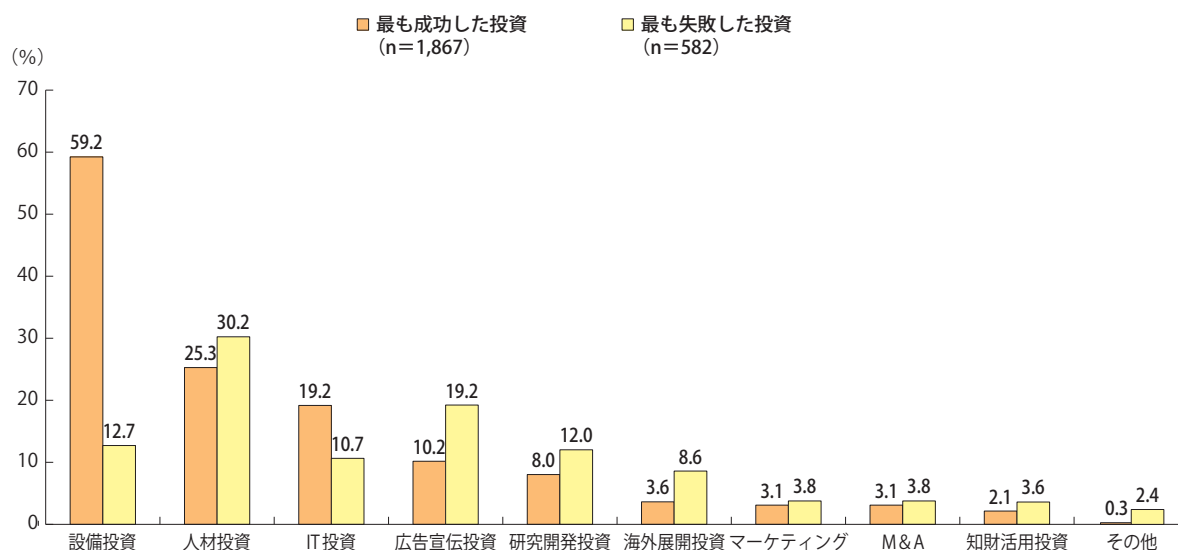
2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

次に、第2-6-20図で回答した投資行動の中で、最も成功した投資と最も失敗した投資について見たものが、第2-6-21図である。これを見ると、最も成功した投資は「設備投資」が突出して高いことが見て取れる。他方で、「人材投資」は失敗した割合の方が高い。第2-6-20図で見たとおり、企業の投資行動において、「人材投資」への取組状況は高い割合であった。この結果を踏まえて考

察すると、企業は「人材投資」への意識が高いものの、成功するには他の投資よりも課題があることが示唆される。例えば、中小企業白書（2015年版）では、中核人材の育成における課題¹⁸として、人材育成を行う人材の不足という、人材不足のジレンマが生じていることを述べており、人材投資を行う上では、社内の人材配置や外部機関の活用が一つの解決策になることが考えられる。

18 中小企業白書（2015年版）P240-P241を参照。

第2-6-21図 最も成功した投資と最も失敗した投資

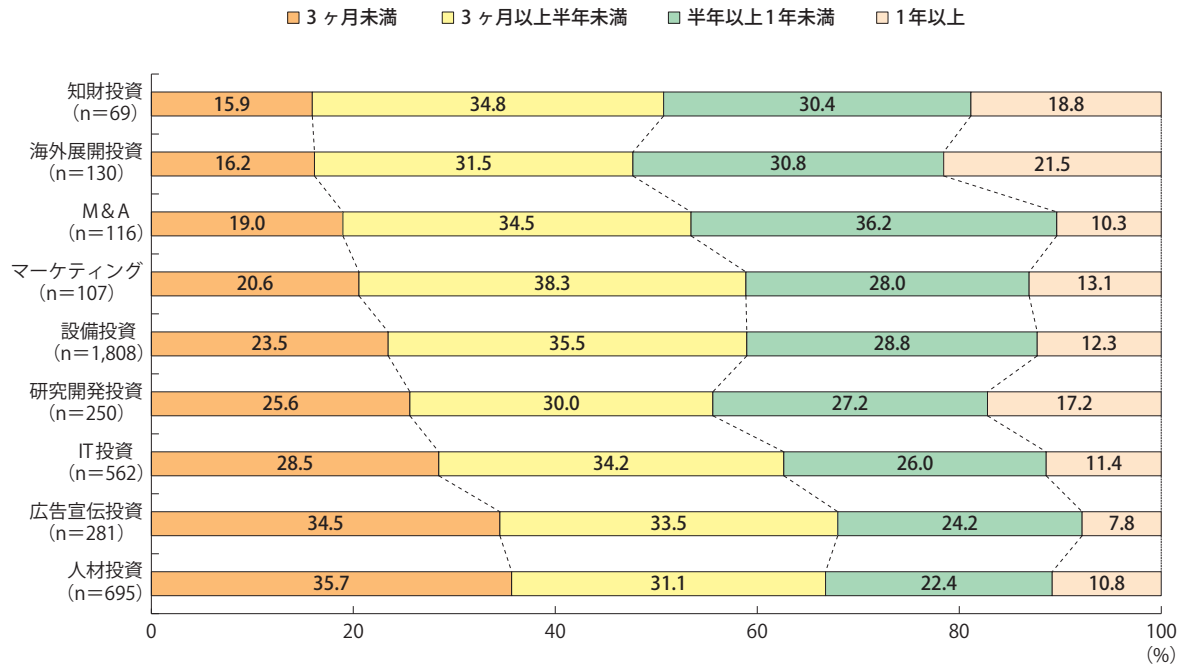


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

ここで、投資行動を実行に移すまでに要した時間を投資別に見てみる。第2-6-22図は、最も成功した投資について、経営者もしくは経営層が投資実行是非の検討に要した時間を見たものである。これを見ると、「知財投資」や「海外展開投資」、「M & A」といった投資は、「半年以上1年未満」の回答が多く、検討期間が長期化する傾向がうかがえる。他方で、「IT投資」や「広告宣伝投資」、「人材投資」は、「3ヶ月未満」が最も多

く、意思決定に要する時間は比較的短いことが分かる。「設備投資」を見てみると、「3ヶ月以上半年未満」が35.5%と最も多い一方で、「半年以上1年未満」の回答割合が28.8%、「3ヶ月未満」も23.5%と、これらの回答割合も比較的多い傾向にある。「設備投資」は規模が多岐に渡っていることが、このような回答割合になっている要因であると推察される。

第2-6-22図 最も成功した投資の実行是非に要した時間



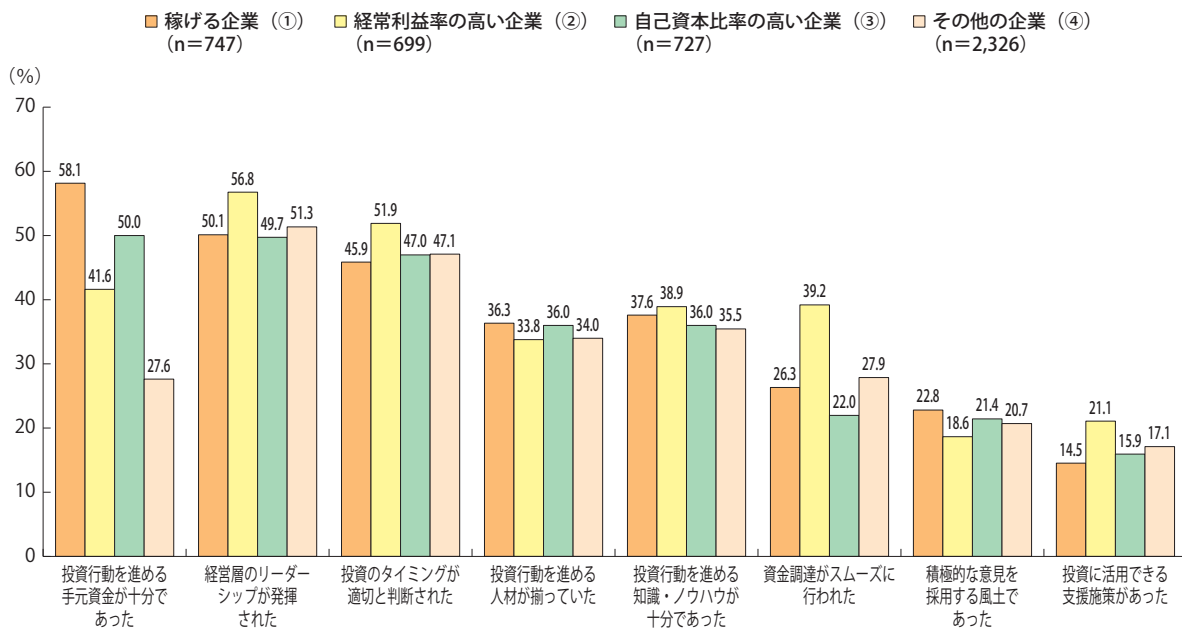
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

では、このような投資は、社内のどのような後押しによって、実行に至ったのか。第2-6-23図で、企業分類別にその特徴を確認してみる。同図を見ると、「稼ぐ企業（①）」においては、「投資行動を進める手元資金が十分であった」が58.1%となっており、最も回答割合が高い。また、「経営者のリーダーシップが発揮された」が50.1%、「投資のタイミングが適切と判断された」が45.9%となっており、これらの回答割合も比較的高いことが分かる。

続いて、投資に積極的な傾向にある「経常利益率の高い企業（②）」を見てみると、「経営者のリーダーシップが発揮された」が56.8%、「投資のタイミングが適切と判断された」が51.9%と

なっており、これらの回答割合が高いのは、「稼ぐ企業（①）」と同様の傾向である。加えて、「資金調達がスムーズに行われた」が39.2%であり、他の企業と比較して、資金面での回答も高い。「稼ぐ企業（①）」と「経常利益率の高い企業（②）」は、ともに資金面での回答が多い傾向にあるが、回答項目に違いが生じているのは、自己資本比率の違いが背景にあると考えられる。このように、「稼ぐ企業（①）」や投資に積極的な傾向である「経常利益率の高い企業（②）」は、投資行動を実行する上で、自社の資金力や経営者の統率力、そして、投資のタイミングを適切に捉える分析力や洞察力を重要視している傾向がうかがえる。

第2-6-23図 企業分類別に見た投資行動の後押し要因



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

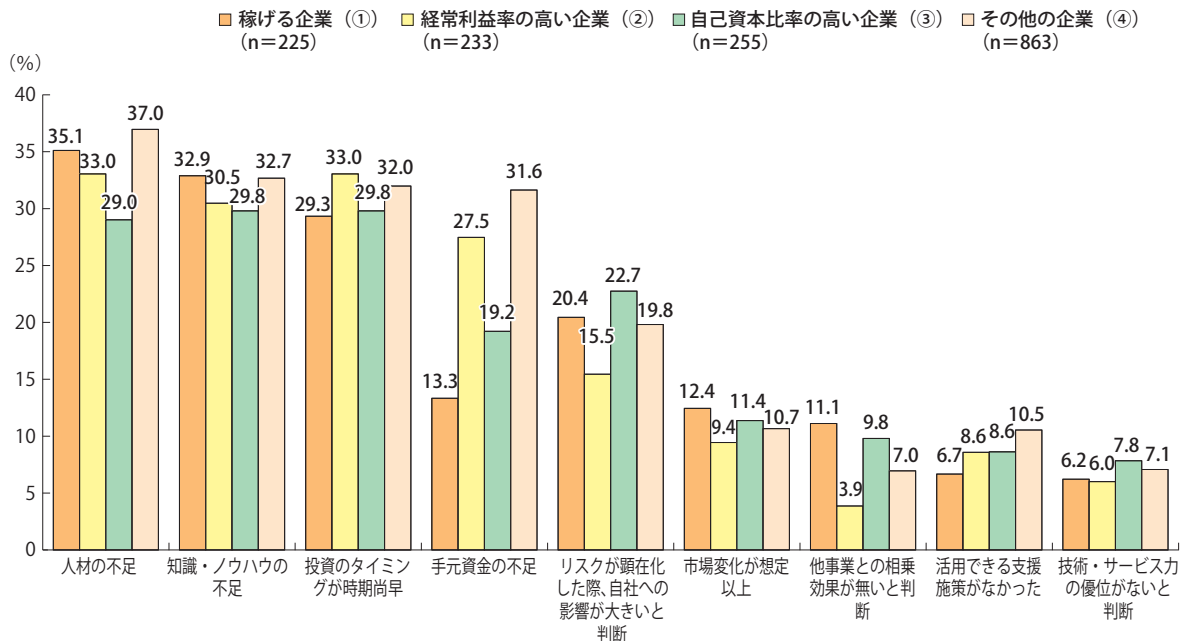
(注) 1. 複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

逆に、投資行動に至らなかった要因を見てみる。第2-6-24図は、一度は投資を検討したものの、実行に至らなかった理由を示したものである。第2-6-24図をみると、「人材の不足」や「知識・ノウハウの不足」といった人材面での要因が高い割合となっている。加えて、「投資のタイミングが時期尚早」という、市場の動向と自社の技術・サービスの見極めに係る項目も高い割合となっており、特に「経常利益率の高い企業(②)」ではその傾向が顕著である。「その他の企業(④)」

に着目すると、「手元資金の不足」に対する回答割合が31.6%となっており、資金面での課題が重要であることがうかがえる。さらに、「自己資本比率の高い企業(③)」に着目すると、「リスクが顕在化した際、自社への影響が大きいと判断」に対する回答割合が22.7%であり、「経常利益率の高い企業(②)」と比べると比較的高くなっている。第2-6-17図でも、「自己資本比率の高い企業(③)」は保守的な傾向が見て取れたが、第2-6-24図でも同様の結果がうかがえる。

第2-6-24図 企業分類別に見た投資行動が実行に至らなかった理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

ここまで、投資の取組状況を企業分類別に概観しながら、企業が投資の検討段階において、投資を実行する決断に至った理由や投資を断念した要因等を分析してきた。

それでは、実際に投資を実行する決断の後、その投資が成功に至る場合と失敗に終わる場合の違いはどこにあるのだろうか。以降では、企業の投資行動が成功に至った要因と、失敗に終わった要因について、分析を進めていく。

投資行動の成功要因と失敗要因

第2-6-25図は、投資行動が成功に至った要因を見たものである。これを見ると、どの企業も、「投資のタイミングが適切であった」に対する回答割合が高い。市場の動向に対する自社の製品・サービスの見極めが想定通りであったことが、投資を成功に導く大きな要因と考えていることが分かる。

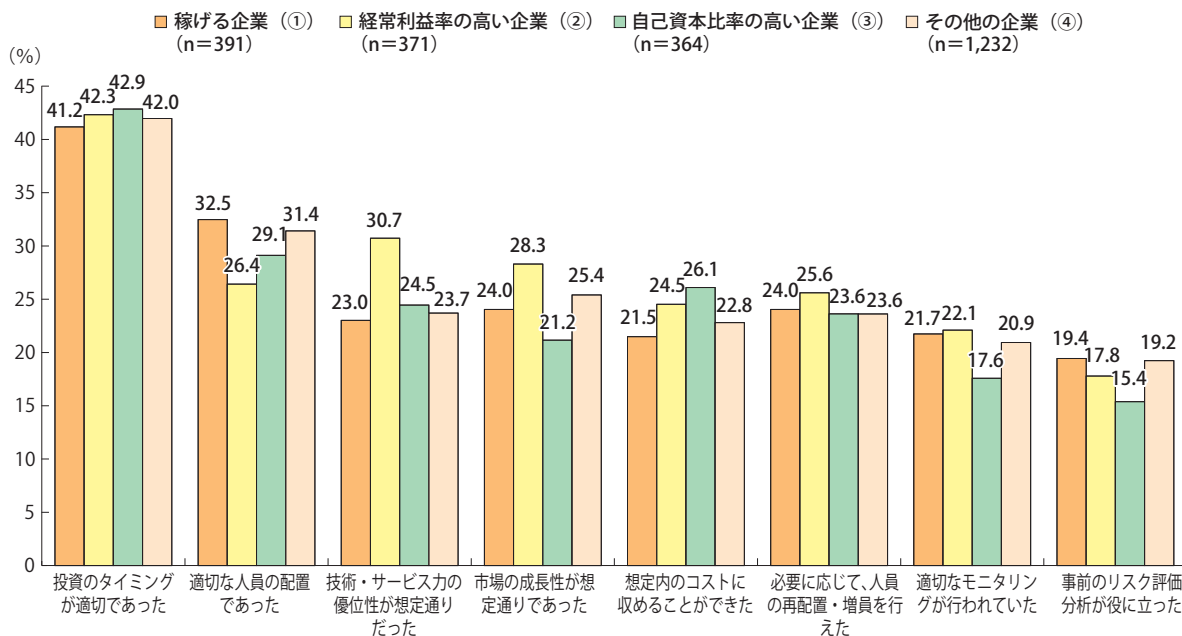
次に、企業分類別に特徴を見ると、「稼げる企業 (①)」は、「適切な人員の配置であった」とい

う人材面の要因や、「事前のリスク評価分析が役に立った」という投資行動前の検討プロセスを成功要因として考えている傾向にあることが分かる。加えて、「経常利益率の高い企業 (②)」の企業と同水準ではあるが、「適切なモニタリングが行われていた」に対する回答割合が21.7%となっており、比較的高い傾向にある。続いて、「経常利益率の高い企業 (②)」に着目すると、「市場の成長性が想定通りであった」が28.7%であることや、「技術・サービス力の優位性が想定通りであった」が30.7%と、事前分析評価に係る要因が他の企業よりも高い回答割合となっている。また、上述のとおり、「適切なモニタリングが行われていた」に対する回答割合も22.1%となっており、「自己資本比率の高い企業 (③)」や「その他の企業 (④)」と比較して高い傾向にある。このように、「稼げる企業 (①)」や「経常利益率の高い企業 (②)」は、投資のタイミングに加えて、投資検討段階での事前評価分析や投資実施中の進捗管理等を重視していることがうかがえる。

他方で、「自己資本比率の高い企業（③）」に着目すると、「想定内のコストに収めることができ

た」という費用面での要因が高くなっていることが見て取れる。

第2-6-25図 企業分類別に見た投資行動の成功要因



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

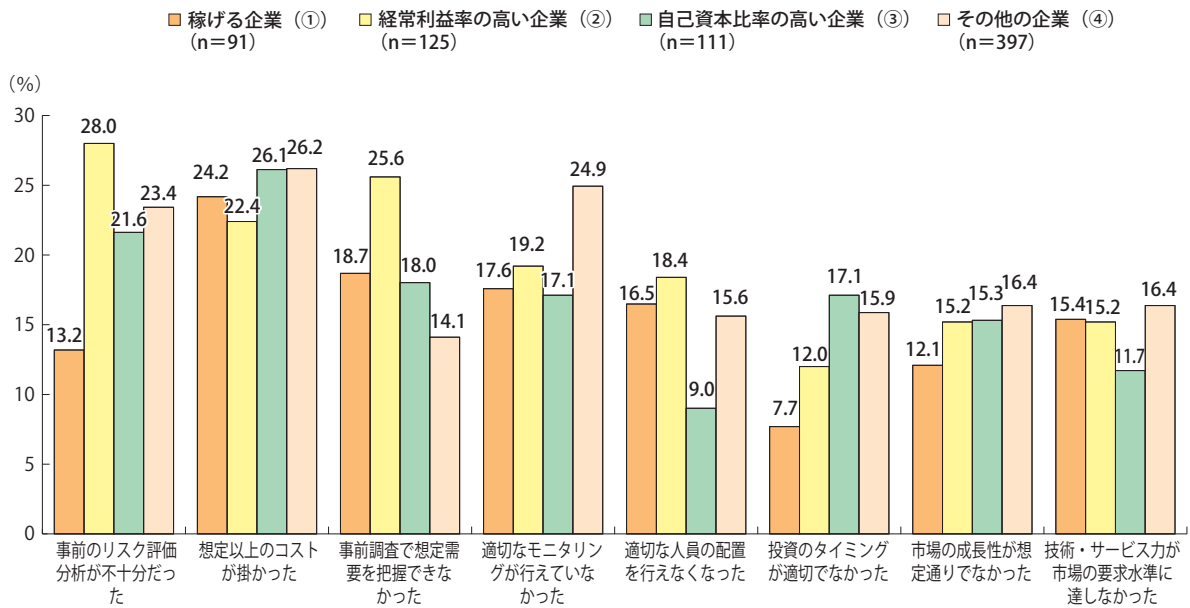
2. 企業分類は、第2-6-25図に従う。

逆に、投資行動の失敗要因を見たものが、第2-6-26図である。これを見ると、「想定以上のコストが掛かった」という資金面での要因が高くなっていることが分かる。また、「経常利益率の高い企業（②）」においては、「事前のリスク評価分析が不十分であった」が28.0%、「事前調査で想定需要を把握できなかった」が25.6%となっており、投資実施前の検討に係る要因が他の企業と比較して高い回答割合となっているほか、「適切

なモニタリングが行えていなかった」という投資の実施段階での要因も19.2%となっている。

第2-6-25図や第2-6-26図を通して、投資の成功要因や失敗要因を分析してきたが、稼げる企業や投資に積極的な傾向である「経常利益率の高い企業（②）」は、投資検討段階での事前評価や投資実施中の進捗管理等を重要視している傾向にある。そこで、以下では、モニタリングや事前評価の方法等について、分析していく。

第2-6-26図 企業分類別に見た投資行動の失敗要因



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

事例 2-6-5

富士電子工業株式会社

顧客の競争力の礎を供給することを目指し、長期的視野に立って成長を続ける企業

大阪府八尾市に本社を構える富士電子工業株式会社（従業員数123名、資本金8,000万円）は、1960年の設立である。同社は、高周波誘導加熱装置と同部品の製造及び高周波熱処理受託加工を行っている。現在の代表取締役社長の渡邊弘子氏は3代目で、2008年に事業を承継した。社是として「技術をもって社会に貢献する」を掲げ、「お客様の競争力の礎となるものを供給する」ことを目指している。

渡邊社長は、常に長期的視野に立ちながら同社の進むべき方向性を見据え、景気の良し悪しにかかわらず、同社の収益力を高めるために継続的に投資を行っている。同社がオーナー企業であるために株主等からの短期的な評価を気にせず、経営を進められるということはあるが、それ以上に、渡邊社長の経営者としての考えが大きく影響している。渡邊社長は、経営者の仕事は、「経営者が社員に対してリーダーシップを発揮し、3年から5年先を見据えて投資を決断すること」と、考えている。「短期的な売上を求め、安易に価格競争に陥るのではなく、顧客に自社製品の価値を認めてもらい、将来的な取引も見据えることが必要である」と、渡邊社長は語る。

このような中長期視点で次なる投資を決定していくためには、情報収集が必要不可欠である。渡邊社長は、同社が特定企業との取引や資本関係に依存しない独立系企業であることを活かし、様々な大手企業から今後の事業の方向性について話を聞くことができている。また、集めた情報を集約・分析し、業界の今後の動向を見定める努力をしている。月に1回開催される営業会議では、収集した情報を現場と共有し、今後、同社が進出したい分野や経営の方針を明らかにしている。このように、経営者自身が、様々な情報を活用し市場の動向と自社の進むべき方向を見定め、今やるべき投資を着実にやっていることが、同社の強みの一つといえるであろう。

また、景気の良し悪しにかかわらず投資を行うという考え方は、リーマン・ショックのときにも表れている。同社は、リーマン・ショックの影響により装置製造部門の売上が半減した状況下でも、自社加工部門で使用する設備を製造し、また、加工工場の増築といった投資を行った。あえて景気が低迷している時に仕事を作り、投資をすることで、好景気が戻った際に他社よりも強い技術力を発揮することができる、との渡邊社長の判断によるものである。加えて、このような投資が景気低迷時に取引先の仕事を生み出すことにつながり、同社と取引先との信頼関係をより強固にすることにも寄与している。

今後も、新たな分野への取組をスタートしようとしており、中長期的な市場の動向を見据えつつ、お客様から提示される課題や、自社で設定した課題に挑戦し、継続してお客様の競争力になるものを供給できる企業を目指しているという。



渡邊社長

事例 2-6-6

牧野フライス精機株式会社

自社の存続と発展を目指し、新商品開発と海外展開により飛躍的に成長する企業

神奈川県愛川町に本社を構える牧野フライス精機株式会社（従業員数111名、資本金4億7,925万円）は、工具研削盤¹⁹を提供する工作機械メーカーである。同社の製品は、歴史的価値のある工作機械に贈られる「ロングライフ・ベストセラー賞」にも選出された実績を持つ。また、世界初の10軸制御CNC²⁰工具研削盤を開発するなど、最先端の技術開発に取り組むとともに、海外市場の開拓にも積極的である。

現在の代表取締役社長である清水大介氏は、自社製品は耐用年数が長く、長期間にわたり顧客に使用されることから、メンテナンスや故障にいつでも対応できるように自社を存続させることが、顧客への責務を果たすことになると考えている。そのため、企業の存続に向け、新製品開発のための研究投資や、新規市場進出のための投資を惜しむことはない。

清水社長が就任した当時、自社には、市場に長く受入れられていたベストセラー商品があったものの、競合他社との価格競争等の背景から収益率は悪化しており、次の収益の柱となる製品の必要性を感じていた。そこで、清水社長は、それまでの製品の構造を抜本的に変えた製品を市場に出すことを決意し、開発を進めた。製品開発は成功したものの、収益が出るまでに2年程度かかった。

また、清水社長は、就任直後から、国内市場の縮小を理由に海外展開の必要性を強く感じ、また、市場が成長してきてからその市場に進出したのでは遅い、と考えていた。このような背景から、潜在市場として高い成長率を見込めるアジアへの進出を決めた。まずは、中国市場の開拓を試みたものの、すぐには結果を出すことができず、中国市場で同社の製品が受入れられるまで5年程度の時間を要した。

これら2つの取組に共通しているのは、どちらも結果が出るまでに、相応の時間を要していることである。しかし、清水社長はこれらの取組を止めることは決してしなかった。

それは、どちらの投資も成功する自信があったからだと言清水社長は語る。新たな収益柱へと成長した新製品は、特定の用途と特定のユーザー向けであったものの、徹底的に顧客のニーズを汲み取ったものであるという自負があった。また、海外進出についても、海外の競合大手企業と競合しない顧客にアプローチしたことや、製品購入後のアフターフォローを徹底するなど、競合にはまねできない付加価値を顧客に提供することで、徐々に収益を伸ばしていった。

清水社長には、自社の存続と発展には、継続的な投資が必要不可欠という考えがある。その考えを表すように、2016年3月にも、新設工場が稼働する。この新設工場建設は、同社にとって大きな投資であったが、高品質な製品を生み出し続け、顧客のニーズに応じていくためには、必要不可欠な投資であったと考えている。「新たな取組に対しては、社内から反対の意見が出ることもある。」と、清水社長は語るが、社長が強い決意のもとリーダーシップを発揮し、自らの考えを一貫させて経営を進めていくところにも、同社の強みがあるといえよう。



新設工場と清水社長

19 工具研削盤とは、切削用の刃物を研削する機械のことである。

20 工作機械において、移動量や移動速度等をコンピュータによって数値で制御する仕組みを指す。

事例 2-6-7 アサダメッシュ株式会社

時代の変化に応じた研究開発投資により、高い世界シェアを獲得した企業

大阪府松原市のアサダメッシュ株式会社（従業員数259名、資本金8,000万円）は、ステンレスメッシュのメーカーである。同社の製品は電子部品の電極形成等に使用するスクリーン印刷に必要な不可欠な部材であり、高い技術力が求められる。

同社が本社を構える松原市は、かつて河内木綿の製造が盛んな地域であったが、木綿生産の機械化とともに産業が廃れた歴史がある。その代替産業として、金網製造が栄え、同社が創業した当初も、ふるいやフィルター用の金網の製造を行っていた。半世紀前に経営者が欧州を視察した際に、最新鋭の機械で大量生産が行われている現場を目の当たりにし、自社の既存製品に危機感を抱いた。この経験を通じて、日本人の繊細な技術が活用できる高精細、高強度のステンレスメッシュ製造に事業基盤を転換することを決意した。

その後、取引のあった商社からエレクトロニクス製品製造の工程にスクリーン印刷を使用するニーズがあることを聞き、スクリーン印刷に用いるメッシュを同社が製作し、納入し始めた。難易度が高く、将来性も分からないこの製品開発に多くの同業他社は製作を断ったが、同社は、今後同製品の需要が高まることを予測し、高機能のステンレスメッシュに経営資源を集中投入した。その後も高精細、より高強度な製品に注力し、その結果同社の売上の75%は、電子部品や太陽電池分野向け等の高付加価値

製品が占めている。さらに、500メッシュ²¹以上の製品の世界シェアはナンバーワンであり、同社の高い技術力が市場でも認められている。

2007年頃からスクリーン印刷の研究ラボ²²を設立し、新たな角度から研究開発に力を入れるとともに、国内外の顧客に対して技術提案型営業を開始している。こうした技術サポートにより、ユーザーのニーズを素早くキャッチし、そこで見つけた課題を解決することが、スクリーン印刷の活用領域の拡大につながっており、近年同社の売上も急拡大している。

このように、市場のニーズを把握した上で、市場のニーズに合致した研究開発投資を続け、新たな市場を開拓し続けることが、企業の成長に求められている。



鹿児島工場でのメッシュ製造の様子

21 1インチあたりに、500のメッシュ数があることを示す。メッシュ数が増加するにつれ、必要となる糸が細くなり、製品製造の難易度が増す。

22 2015年10月には、メッシュ技術革新センター（通称“OPEN INNOVATION HUB”）に生まれ変わり、スクリーン印刷における作版から印刷・分析までの総合的な技術サポートや、様々な用途分野に対応する最適なメッシュや新開発品の提案を実施している。

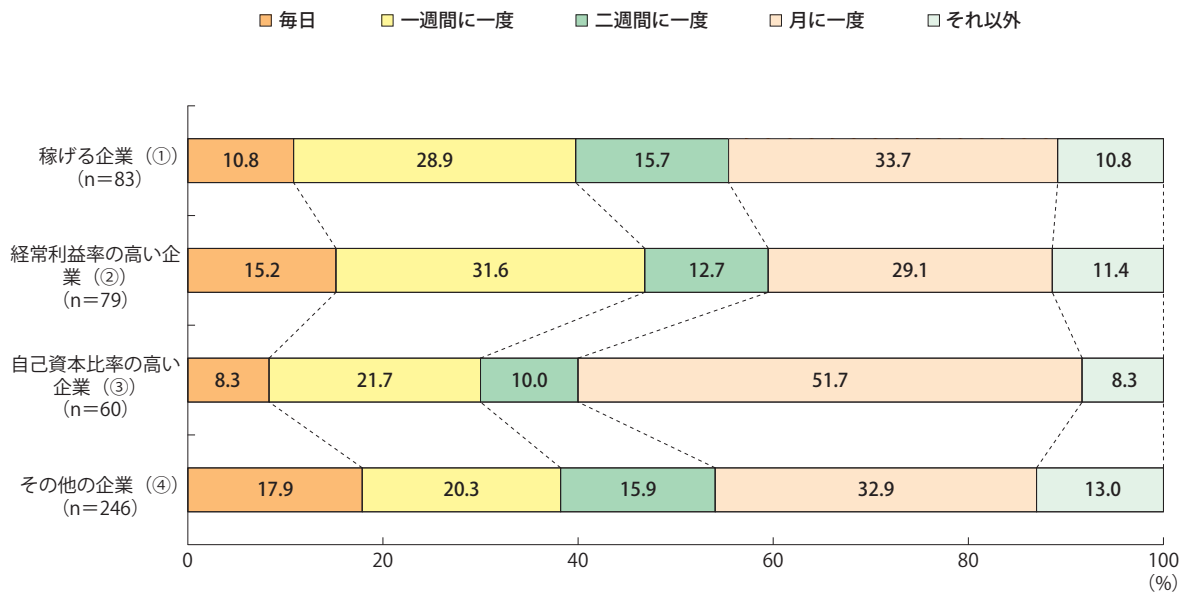
■ モニタリングの頻度、実施者及び効果

まず、モニタリングの頻度から確認していく。

第2-6-27図は、企業分類別に投資行動に係るモニタリングの頻度を示したものである。これを見ると、「稼げる企業（①）」や「経常利益率の高い企業（②）」では、「一週間に一度」に対する回答

割合が高いことが見て取れる。他方で、「自己資本比率の高い企業（③）」は「月に一度」に対する回答が5割を超えており、投資行動に係るスケジュール管理や人材管理等に課題がある可能性が考えられる。

第2-6-27図 企業分類別に見たモニタリングの実施頻度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

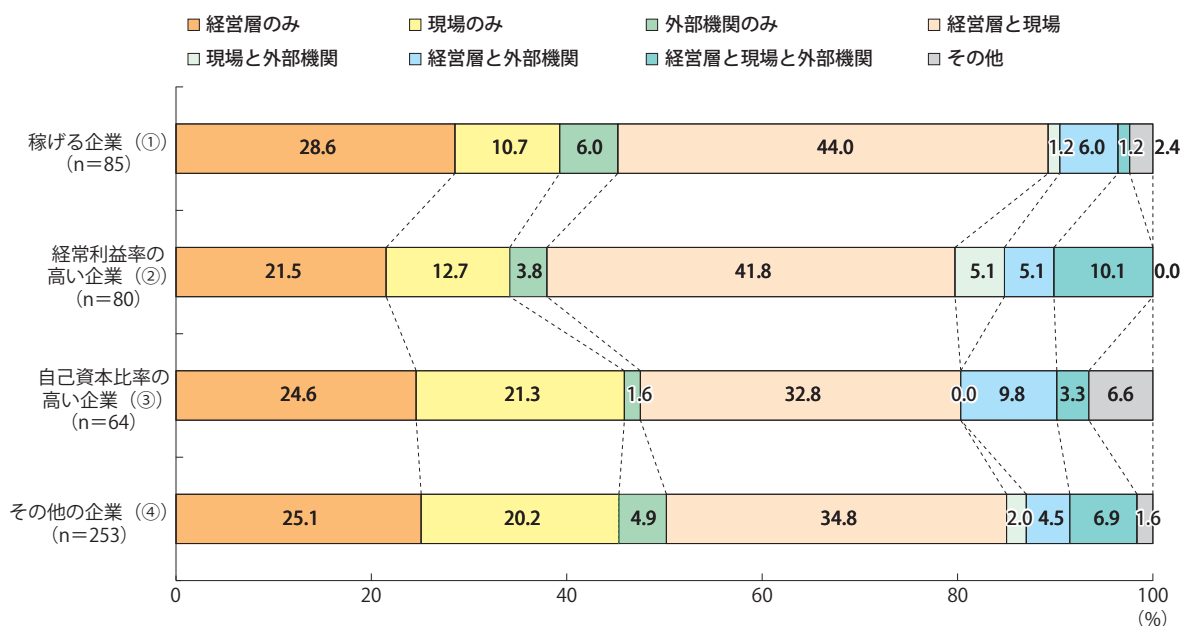
(注) 1. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

2. ここでいうモニタリングとは、投資行動の進捗把握やコスト管理、スケジュール管理等を指す。

次に、モニタリングの実施者について見ていく。第2-6-28図を見ると、モニタリング実施企業の全体的な傾向として、「経営層と現場」で行う割合が高く、現場と経営層の情報共有を重要視する姿勢がうかがえる。また、「経常利益率の高

い企業（②）」では、「現場と外部機関」や「経営層と外部機関」という回答割合も合計で10.2%となっており、社内の人材だけでなく外部の人材も活用することで、投資の成功率を高めていることが示唆される。

第2-6-28図 企業分類別に見たモニタリングの実施者



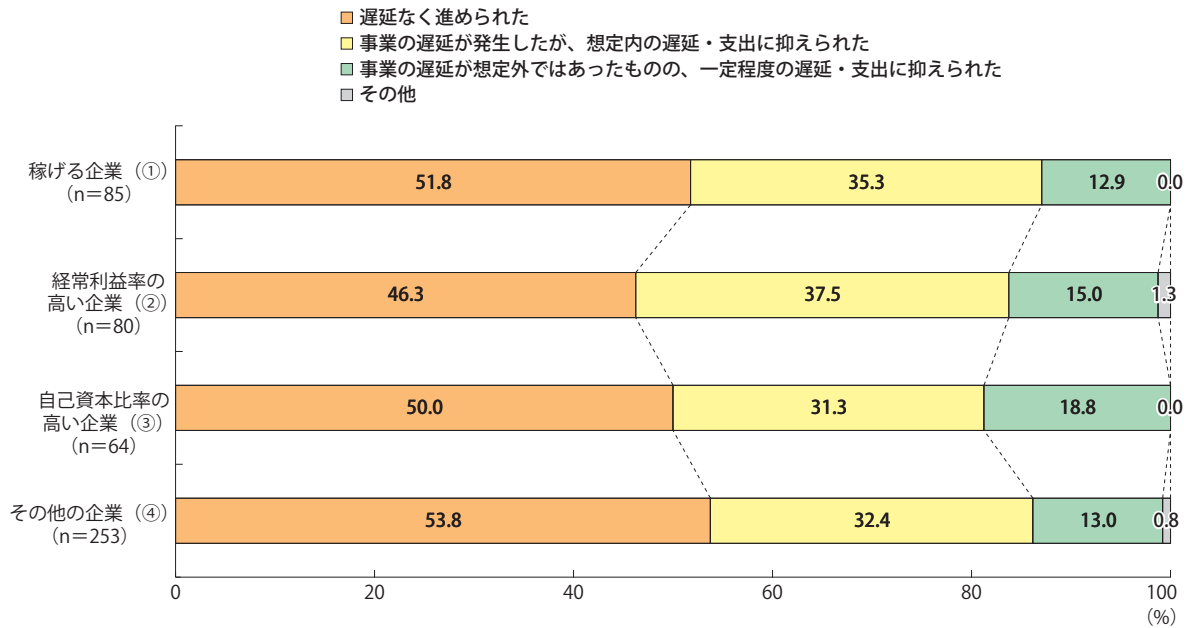
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

（注）企業分類は、第2-6-5図に従う。

最後に、第2-6-29図で、モニタリングの効果について確認する。同図を見ると、「遅延なく進められた」とする回答が多数を占めている。また、「事業の遅延は発生したが、想定内の遅延・支出に抑えられた」と回答している割合も全体的に3割程度となっており、モニタリングを実施することが、投資の成功率を高めることにつながっていると考えられる。さらに、「自己資本比率の

高い企業（③）」に着目すると、「事業の遅延が想定外ではあったものの、一定程度の遅延・支出に抑えられた」と回答する割合が18.8%と、他の企業よりも高い傾向となっている。モニタリングを実施することで、想定外の事態が生じても早急な対策を実施でき、軌道修正が図れることが投資を成功に導くことのできた要因の一つであると推察される。

第2-6-29図 企業分類別に見たモニタリングの効果



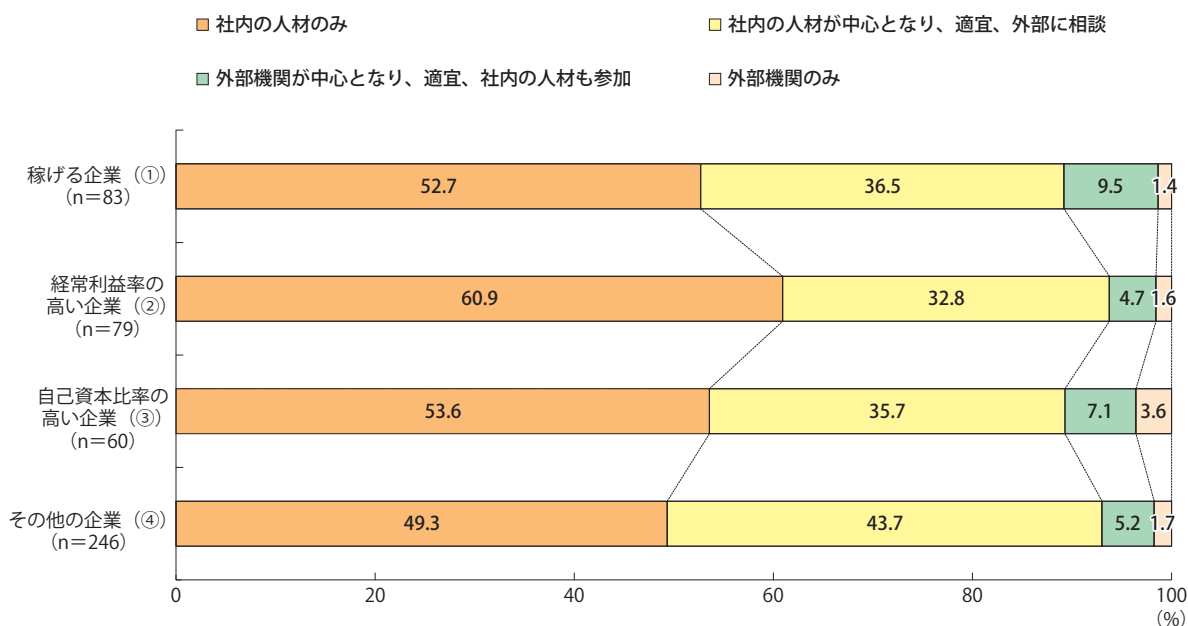
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 企業分類は、第2-6-5図に従う。

■ 事前評価の方法と効果

ここからは、投資の検討段階における事前評価の方法とその効果について確認する。まず、事前評価の方法について見てみる。第2-6-30図を見ると、全体の傾向として、「社内の人材のみ」に対する回答割合が5割程度となっていることが分かる。また、「社内の人材が中心となり、適宜、

外部に相談」に対する回答割合も、「稼げる企業 (①)」で36.5%、「経常利益率の高い企業 (②)」では32.8%、また、「自己資本比率の高い企業 (③)」でも35.7%と3割を超えている。特に、「その他の企業 (④)」では43.7%となっており、外部機関の意見も取り入れ、投資行動の是非を決定する企業も一定数存在することがうかがえる。

第2-6-30図 企業分類別に見た事前リスク評価の実施者



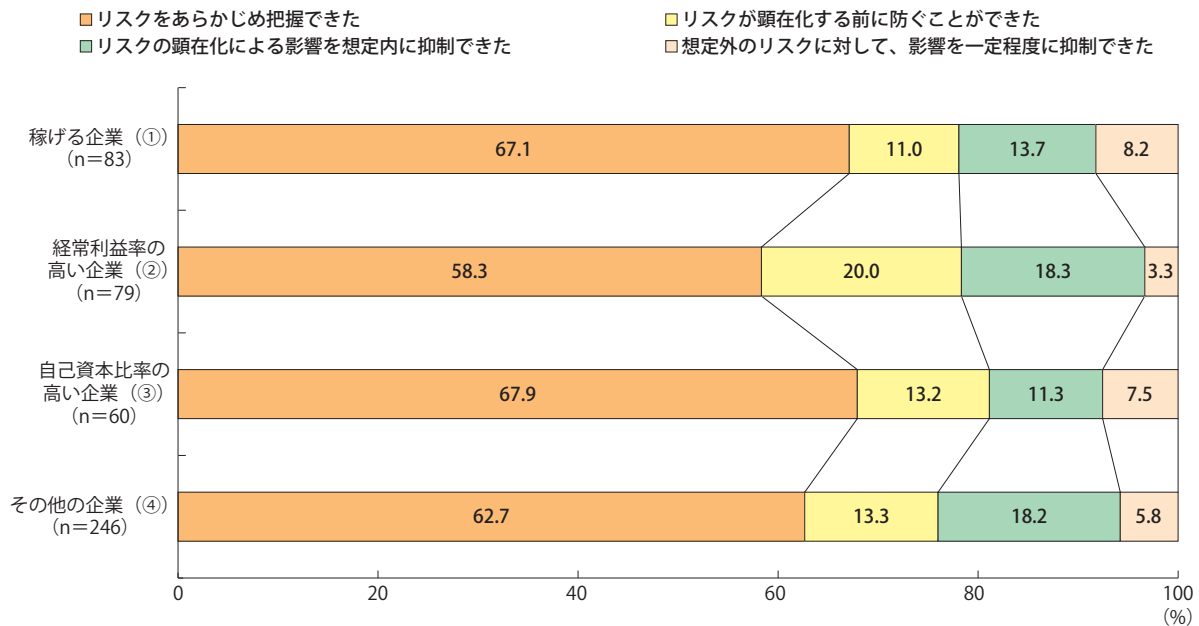
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 企業分類は、第2-6-5図に従う。

次に、事前のリスク評価分析の効果について見てみる。第2-6-31図を見ると、事前リスク評価を分析した効果として、「リスクをあらかじめ把握できた」と回答した割合が6割程度となっているが分かる。他方で、「経常利益率の高い企業 (②)」では、「リスクが顕在化する前に防ぐことができた」が20.0%、また、「リスクの顕在化による影響を想定内に抑制できた」が18.3%と、これら2つの回答割合が「稼げる企業 (①)」や「自

己資本比率の高い企業 (③)」に比べて高い傾向にある。「リスクの顕在化による影響を想定内に抑制できた」の回答割合が「稼げる企業 (①)」や「自己資本比率の高い企業 (③)」よりも高い傾向にあるのは「その他の企業 (④)」も同様であるが、この背景には、「経常利益率の高い企業 (②)」や「その他の企業 (④)」は事前のリスク評価を行っているものの、その分析内容に改善の余地がある可能性が考えられる。

第2-6-31図 企業分類別に見た事前リスク評価分析の効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 企業分類は、第2-6-5図に従う。

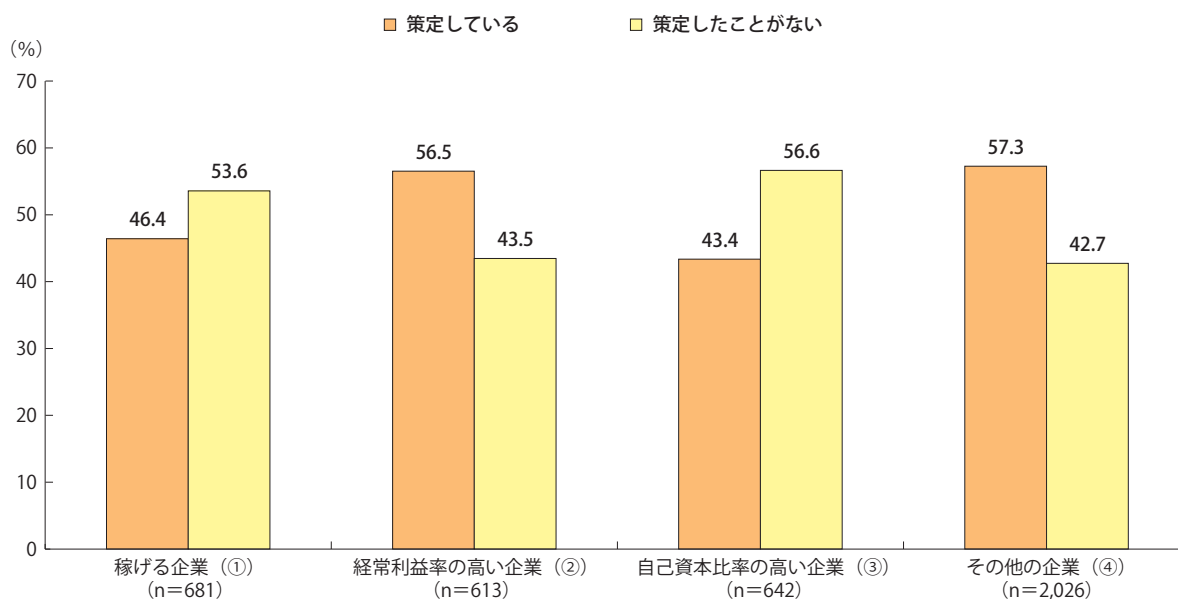
以上から、投資行動を計画的に進めていく上ではモニタリング評価や事前のリスク分析等は重要な取組であり、このような取組を行っている企業は、その効果を認識している割合が高いことが示された。

■ 計画的経営の実態

投資行動により稼ぐ力を強化している企業は、中長期的視野に立ち、自社が目指すべき方針を事業計画として定め、その計画に基づき投資を実行することで、成功率を高めていると考えられる。

そこで、本項では、中長期事業計画に着目して、中長期事業計画の取組状況と収益力の関係を考察する。まず、中長期事業計画の策定率の実態を概観する。第2-6-32図を見ると、「経常利益率の高い企業 (②)」では56.5%、「その他の企業 (④)」では57.3%の策定率となっている。他方で、「稼げる企業 (①)」は46.4%、「自己資本比率の高い企業 (③)」は43.4%となっており、「経常利益率の高い企業 (②)」や「その他の企業 (④)」と比べて策定率が低い傾向にある。

第2-6-32図 企業分類別に見た中長期事業計画の策定状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

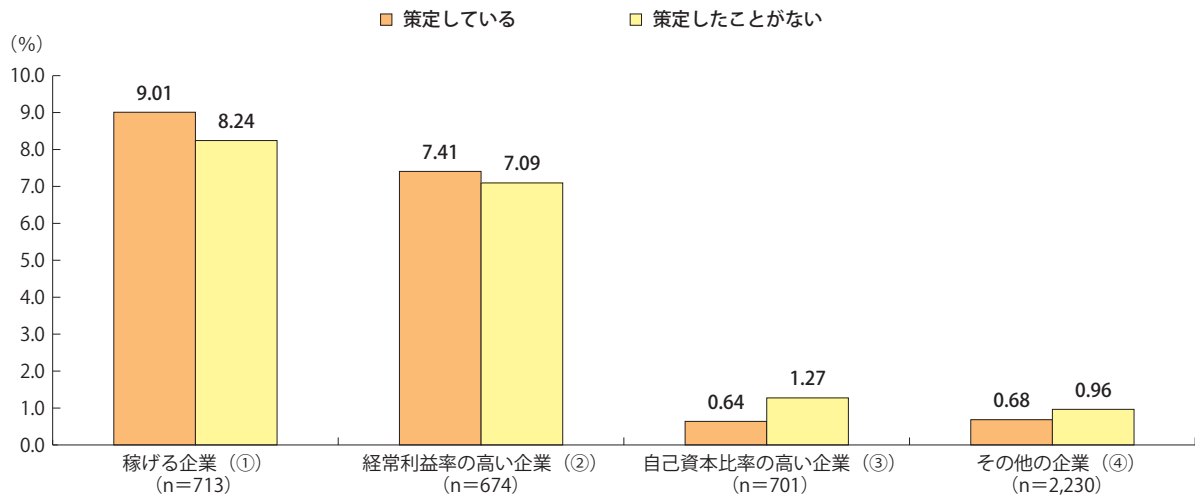
(注) 1. 「策定している」は、「現在策定している」と「過去に策定している」と回答したものを集計している。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

続いて、第2-6-33図は、企業分類別に中長期事業計画の作成の有無により、収益力に差が生じるかどうかを見たものである。これを見ると、収益力が高い企業である「稼げる企業 (①)」と「経常利益率の高い企業 (②)」において、中長期事業計画を策定している企業の方が、策定していない企業よりも、収益力が高い傾向にあることが

分かる。他方で、収益力が低い企業である「自己資本比率の高い企業 (③)」と「その他の企業 (④)」に着目すると、中長期事業計画を策定したことがない企業の方が、収益力が高い傾向にあることが分かる。このような収益力の高低における傾向の違いについて、投資行動の有無という観点を加えて分析してみる (第2-6-34図)。

第2-6-33図 企業分類別に見た中長期事業計画の策定有無による経常利益率の違い

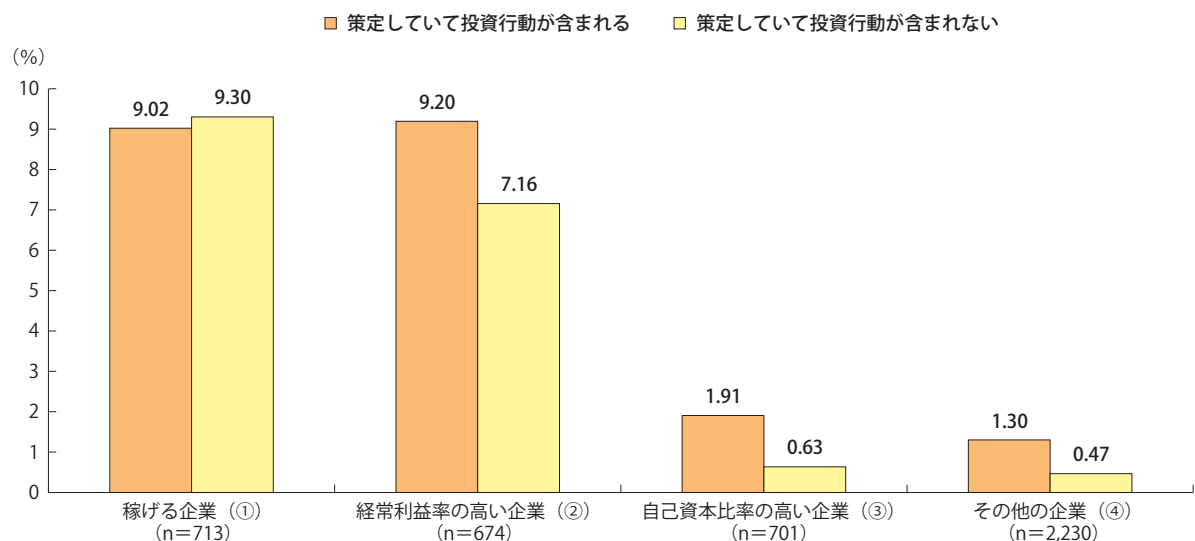


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 1.「策定している」は、「現在策定している」と「過去に策定している」と回答したものを集計している。
 2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

第2-6-34図を見ると、「稼げる企業 (①)」については、さほど差はないものの、それ以外の企業については、中長期事業計画の作成有無により、収益力に差があることが見て取れる。中長期

事業計画に投資行動の計画も盛り込むことで、より着実に計画が遂行され、その結果が収益力に結び付いていることが示唆される。

第2-6-34図 企業分類別に見た中長期事業計画への投資行動の反映有無による経常利益率の違い

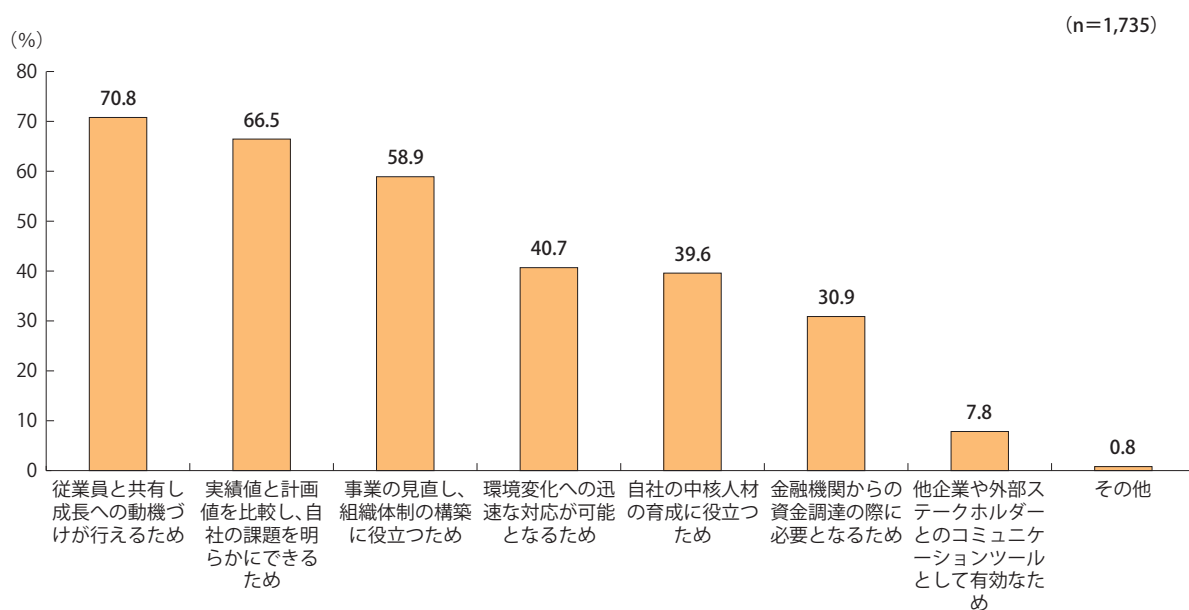


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注) 企業分類は、第2-6-5図に従う。

では、中長期事業計画の作成有無はどのような背景により生じているのだろうか。第2-6-35図は、中長期事業計画を作成する理由を示したものである。これを見ると、「従業員と共有し成長への動機づけが行えるため」が70.8%で、最も高い回答割合となっている。計画的な経営が課題であることは上述したとおりであるが、この回答結果からも、経営者が全社一体となることが自社の成

長につながるという意識を持っていることは、計画的な経営を実践していく上で重要なことだといえる。また、「実績値と計画値を比較し、自社の課題を明らかにできるため」や「事業の見直し、組織体制の構築に役立つため」といった項目への回答割合が高いことから、収益力が高い企業ほど、計画的な経営を心掛けようとしているといえよう。

第2-6-35図 中長期事業計画を策定する理由

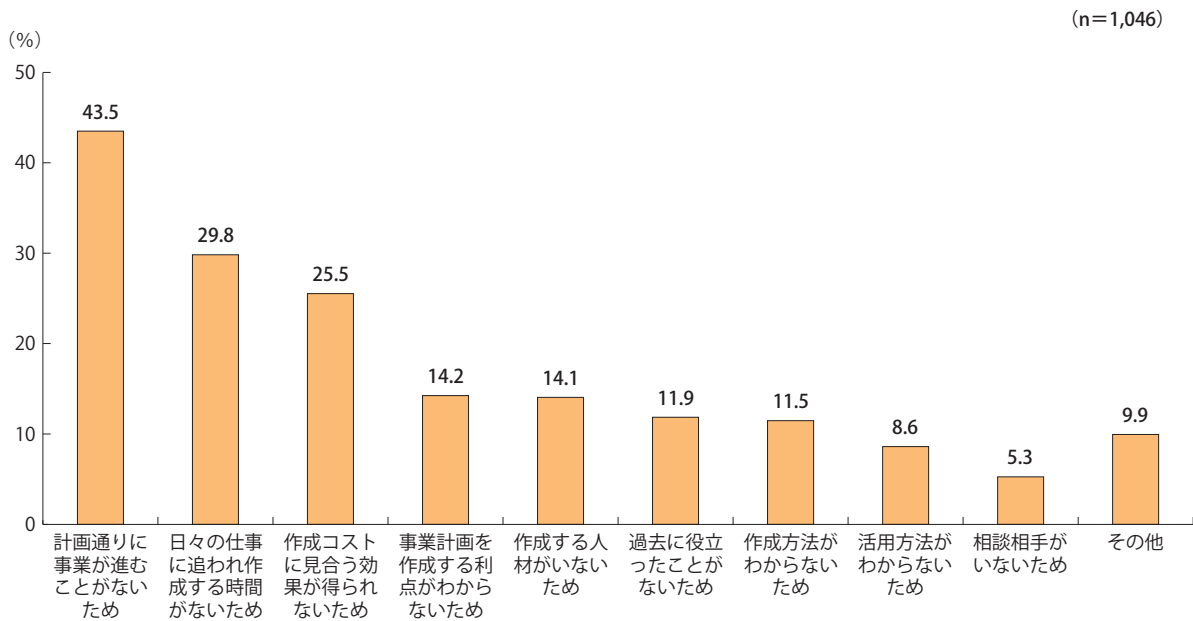


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）
 （注）複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

他方で、中長期的計画を作成しない理由は何だろうか。第2-6-36図は、中長期事業計画を策定しない理由を見たものである。これを見ると、「計画通りに事業が進むことがないため」が43.5%の回答割合となっているほか、「作成コストに見合う効果が得られないため」が25.5%となっており、事業計画の作成効果を得ることができないと感じている経営者が多いことが分かる。また、「日々の仕事に追われ作成する時間がない

ため」も29.8%となっており、回答割合が高い傾向にある。上述の通り、中長期事業計画を策定している経営者は、その効果を認識し、全社的に成長を目指している傾向が見られ、そのような経営者は自社が成長段階であると回答している割合が高いことから、計画的な経営と企業の成長には一定の関係があることが示唆される。事業計画に基づいた経営を行っていくことが、今後の中小企業の課題であるといえる。

第2-6-36図 中長期事業計画を策定しない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

（注）複数回答のため、必ずしも合計は100%にならない。

事例

2-6-8

株式会社コバヤシ

着実な前進を社是に掲げ、64年間連続黒字決算を続ける企業

東京都台東区に本社を構える株式会社コバヤシ（従業員数568名、資本金8,000万円）は、合成樹脂製品の製造・販売と仕入販売を行っている。

同社は1952年に設立した。代表取締役社長の小林達夫氏は2代目で、1995年に事業を承継した。同社は、社是「大いなる飛躍より着実なる前進を」とおり、一步一步着実に経営を進める社風を大切に、64年間黒字決算を続けている。

同社はプラスチック材料の卸問屋から出発して、「コバゾール」²³を始めとする自社オリジナル製品の開発、製造会社へと発展し、さらには、リサイクル事業や非石油系素材も手掛けるプラスチックの総合企業へと成長してきた。このような成長を築き上げてきた背景には、「企業は、急に成長することはできない。自社の身の丈にあった経営を着実にやっていくことが、成長に向けては重要である。」という創業者の考えがある。例えば、M & Aにより急激に規模を拡大しても、それを運営、管理する力がなければ、収益力にはつながらない。設備投資も同様である。過大な設備投資をしても、製品を売る力や管理する能力が欠けていれば、収益を上げることはできない。短期的な視点で必要な能力を得るのではなく、中長期的な視点で企業に必要な能力を一つ一つ蓄積していくことが重要、ということであろう。

このような中長期的視野に基づき経営を進めていく上で同社が重要視しているのが、人材の育成である。同社は、終身雇用と年功序列を大事にしており、長く在籍し、成果を上げている社員を評価する仕組みを心掛けている。特に海外においては、他社では人の入れ替わりが激しいことがある中、人材の定着率についてはお客様からも評価されており、信頼を得ている。組織は人で成り立っているという当然の論理であるが、人材の成長なくして事業の拡大はないことを物語っているといえよう。

また、このような着実な考え方は、事業計画にも現れている。同社では、中期経営計画を3年ごとに見直すとともに、年度計画を策定し、社員と共有している。社員は、カードサイズに印刷された年度方針を常に携帯するようにしている。同社の方向性を全社員で共有できていることも、同社の収益力の基盤となっている。

さらには、徹底したQ・C・Dバランス²⁴も同社の強みである。同社の葛飾工場では、当日15時までの要請であ

れば、即日、製造対応ができる体制を整えている。また、東日本大震災をきっかけに拠点の分散化に取り組み、お客様ひいては消費者に対し、商品供給を切らさないよう努めるなど、BCPへの取組を進めている。価格競争力ではなく、こうした製品の質や安定供給を重視した取組が、取引先からの信頼の向上に寄与しており、新たな取引の開拓へとつながっている。また、同社はコスト競争の激しい業界にいるものの、自社の価値を認めてもらえる企業と適切な価格での取引を行うことに注力しており、適切な利益を得られない取引は断るという決断も行っている。これはQ・C・Dバランスを通してよい商品を市場に供給し続けることで、最終的には同社に発注が戻ってくると考えており、自社の価値を認めてもらえる企業と長く付き合うことが大切と考えている。

研究開発にも余念がなく、売上の1%は研究開発費として自由に使って良いとしており、大学等の先端研究機関と連携し、着実な新技術や製品開発に取り組んでいる。近年では、トウモロコシデンプンとプラスチック樹脂のバイオマスハイブリッド材料である「レジェームST」²⁵で造ったお皿が、2015年のミラノ国際博覧会の日本館で活用されるなど、注目度は高い。

人材を大切にする、Q・C・Dを徹底する、あるいは、経営計画のPDCAサイクル²⁶をまわす、といった経営の基盤を着実に実践していることが、株式会社コバヤシの強みであろう。



同社製品と小林社長

²³ 株式会社コバヤシが開発した、有機化合物の一種であるPVC液状コンパウンド材料である。その用途は幅広く、玩具や日用製品等の汎用製品から工業用製品にも利用することができ、多様なニーズに対応した製品開発を行うことが可能である。

²⁴ Quality, Cost, Deliveryの略であり、品質、コスト及び納期を大事にする考えである。

²⁵ 石油系材料の代替を目的とした新素材であり、大気中のCO2を増やさない素材として注目されている。

²⁶ Plan, Do, Check, Actionの略であり、計画、実行、評価、改善の4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善する考え方である。

事例 2-6-9 株式会社マテリアル

人材の育成を主眼に投資を続けることで持続的な発展を遂げ、
地域全体の成長にも貢献する企業

東京都大田区に本社を構える株式会社マテリアル（従業員数16名、資本金2,001万円）は、非鉄・特殊鋼材の製造加工・販売や産業機械設計を事業としている企業である。同社は、納品までの「スピード」と製品の「信頼性」を強みとして、1992年の設立当時は2000万円だった売上が、現在は約10億円になるまで成長してきた。

同社の代表取締役社長である細貝淳一氏は、「経営者の仕事は、良い人材が育つ環境を作るために投資することだ。」と語る。同社の強みである「スピード」と「信頼性」を実践していくためには、素材に関する知識を習熟させていくことや人間性を育成していくことが重要な要素となる。そのため、細貝社長は、技術知識の拡充や精神面での指導を目的とした私塾を毎週金曜日に開催している。加えて、毎朝、社員の様子を確認するなど、社員への育成や気配りに余念がない。また、「社員の力を伸ばしていくためには動機付けが必要だ」という考えから、「下町ボブスレーネットワークプロジェクト」²⁷を立ち上げた、と細貝社長は語る。自分が手掛けた製品が世界で注目されるという夢を語ることで、社員のモチベーションが高まり、人間性を伸ばすことにもつながるという。

この「下町ボブスレーネットワークプロジェクト」には、他のねらいもある。それは、同社が本社を構える大田区の活性化である。当初、細貝社長は、地域の競合他社が少なくなることで、同社の利益拡大につながると考えていた。しかし、競合他社だけではなく、大田区全体の中小企業が減少していくことが、大田区のものづくりとしての技術力の衰退を招き、やがては、その影響が同社にも及ぶという危機感を感じ、このようなプロジェクトを立ち上げた。本プロジェクトを通じて、大田区の中小企業も技術力の高さを世界に発信することで、新たな仕事の受注や相談が生まれることが期待でき、また、このプロジェクトを通じて、地域の連携力も高めることができると考えている。

また、同社は、航空・宇宙・防衛市場への参入を目的とし、2011年にJISQ9100:2009²⁸の認証を取得した。これらの市場は、今後、市場の拡大が期待されるものの、

市場参入に当たっては、高い品質管理や法律等も含めた高度な知識が求められる。細貝社長は、このような高い参入障壁がある市場に参入できれば、同社の高い技術力や知識力を世界に発信できると考え、現在はこれらの分野でも収益を出すことに成功している。細貝社長によれば、中小企業の課題の一つとして、上記のJISQ9100:2009のような認証を取得できるだけの知識を有していないことが挙げられるという。このため、認証取得をしていない中小企業は、信頼性を客観的にアピールすることができず、高い技術力を持っていたとしても、大企業から取引先として選定されないため、収益を上げることができていない。今後、中小企業が大企業の下請ではなく、自ら市場に向き合って収益力を高めていくためには、このような第三者機関による認証を取得することも重要であろう。

同社は、良い人材が育つ仕組みを作り上げながら、高い技術力を維持するとともに、その技術力を活かすために必要な認証等も取得することで、新たな市場の開拓にも成功している。また、自社の成長だけではなく、地域にも目を向け、企業連携の枠組みを作りながら地域全体の成長にも貢献している。細貝社長は、今後10年先を見据え、「技術力や生産性を向上させ、魅力ある中小企業を目指したい」と語っている。



下町ボブスレーと細貝社長

²⁷ 「下町ボブスレーネットワークプロジェクト」は、株式会社マテリアルのほか、大田区の中小工場が中心となり、世界の舞台で戦える国産のボブスレーの開発を目指すプロジェクトである。

²⁸ 国際航空宇宙品質グループ（IAQG）が作成した9100規格を基に、技術的内容及び構成を変更することなく作成した日本工業規格である。

コラム

2-6-4

中小企業のリスクへの備えの実態

本コラムでは、第2部第1章で述べたリスクへの備えについて、より詳細に、中小企業のリスクへの備えに対する認識と対策状況を解説していく。第4章でも述べたとおり、中小企業を取り巻く環境が変化している中で、中小企業が様々なリスクに備えることは、経営の中で重要な要素の一つである。本コラムでは、第6章第1節で取り上げてきた企業分類別に、リスクへの備えに対する認識と対策状況を概観してみる（第2-1-24図（再掲））。

はじめに、全体の傾向を見てみる。詳細な回答割合等は後述するが、「自然災害に関するリスク」、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」及び、「商品の品質に関するリスク」への意識が高いことが見て取れる。

次に、企業分類別に特徴を見てみる。まず、「稼げる企業（①）」を見ると、「商品の品質に関するリスク」が78.0%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が76.0%、「自然災害に関するリスク」が73.4%となっている。また、他の企業と比較すると、「稼げる企業（①）」は、「情報セキュリティに関するリスク」が最も高い回答割合になっているのが特徴的である。

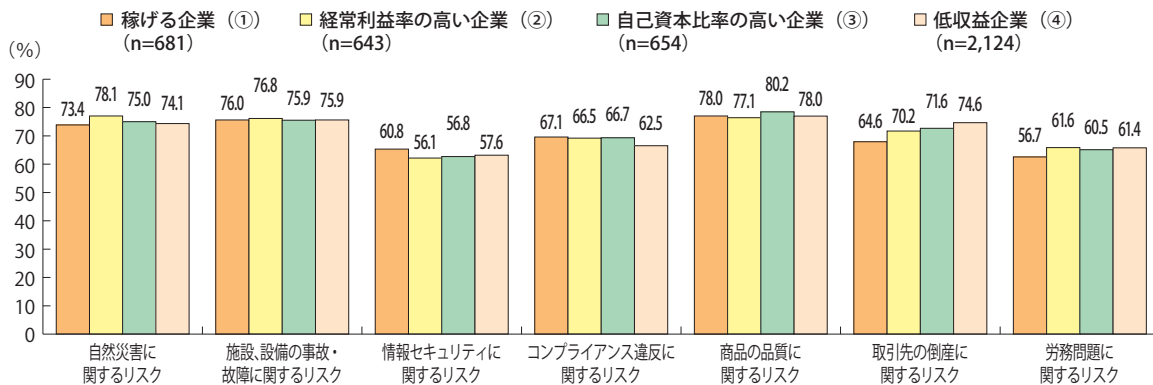
第二に、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、「自然災害に関するリスク」が78.1%と最も高く、次いで、「商品の品質に関するリスク」が77.1%、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が76.8%となっている。「経常利益率の高い企業（②）」においては、他の企業と比較すると、「自然災害に関するリスク」が最も高い回答割合になっているのが見て取れる。

第三に、「自己資本比率の高い企業（③）」を見てみる。「自己資本比率の高い企業（③）」では、「商品の品質に関するリスク」が80.2%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が75.9%、「自然災害に関するリスク」が75.0%となっている。「自己資本比率の高い企業（③）」は「稼げる企業（①）」と同様に、「商品の品質に関するリスク」に対する意識が高いことがうかがえる。

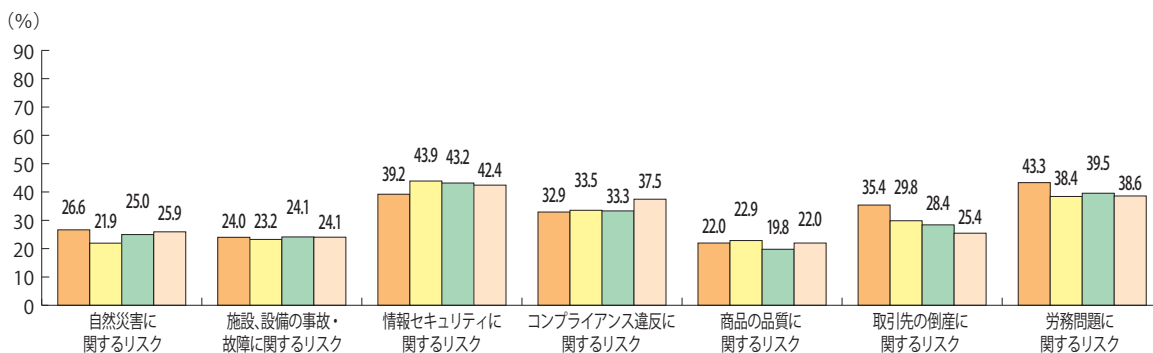
最後に、「その他の企業（④）」を見てみると、「商品の品質に関するリスク」が78.0%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が75.9%、「取引先の倒産に関するリスク」が74.6%となっている。「その他の企業（④）」では、他の企業と比較して、「取引先の倒産に関するリスク」への意識が高い傾向にある。

第2-1-24図 企業分類別に見たリスクへの備えに対する認識（再掲）

(1) 影響有



(2) 影響無



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 影響有は、「大きな影響がある」及び「影響がある」と回答したものを集計した。

2. 影響無は、「やや影響がある」及び「影響はほとんどない」と回答したものを集計した。

3. その他を除いて集計した。

4. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

次に、対策実施状況について確認する（第2-1-25図（再掲））。まず、全体の傾向を概観すると、第2-1-24図（再掲）で見た認識が高かった「自然災害に関するリスク」、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」及び、「商品の品質に関するリスク」のうち、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」と「商品の品質に関するリスク」に対しては、対策を講じている傾向が見られるが、「自然災害に関するリスク」に対しては、対策が進んでいない状況がうかがえる。

続いて企業分類別に見てみる。まず、「稼げる企業（①）」において回答割合が最も高いのは、「商品の品質に関するリスク」で60.9%となっている。次いで、「情報セキュリティに関するリスク」が55.0%、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が52.4%となっている。「稼げる企業（①）」は、リスクの備えに対する認識においても、「情報セキュリティに関するリスク」は他の企業と比べて回答割合が高かったが、対策状況においても、高い回答割合となっている。

第二に、「経常利益率の高い企業（②）」を見ると、「商品の品質に関するリスク」が55.9%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が51.7%、「情報セキュリティに関するリスク」が46.0%となっている。対策状況の傾向は、「稼げる企業（①）」と類似しているものの、その割合は低い。

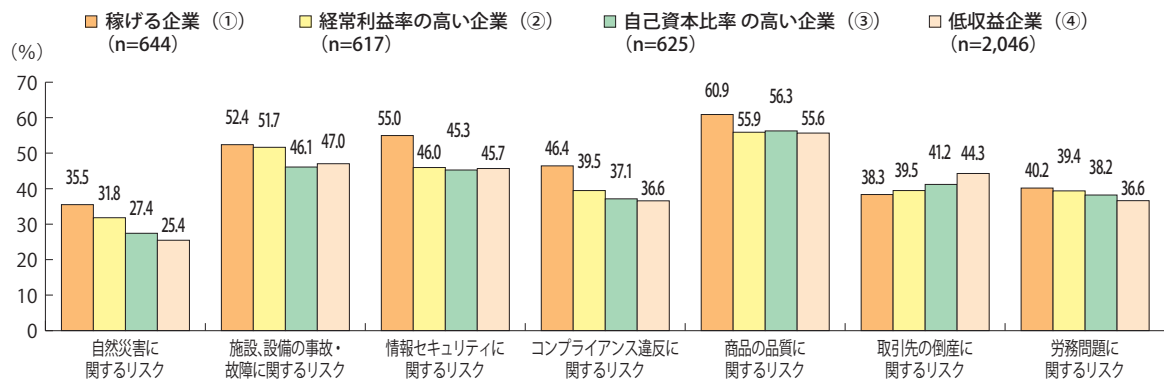
第三に、「自己資本比率の高い企業（③）」を見ると、「商品の品質に関するリスク」が56.3%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が46.1%、「情報セキュリティに関するリスク」が45.3%となっている。回答割合が5割を超えている対策状況は、「商品の品質に関するリスク」しかなく、総じて対策状況は低い傾向にある。

最後に、「その他の企業（④）」を見ると、「商品の品質に関するリスク」が55.6%と最も高く、次いで、「施設、設備の事故・故障に関するリスク」が47.0%、「情報セキュリティに関するリスク」が45.7%となっている。「自己資本比率の高い企業（③）」と同様、総じて対策状況は低い。

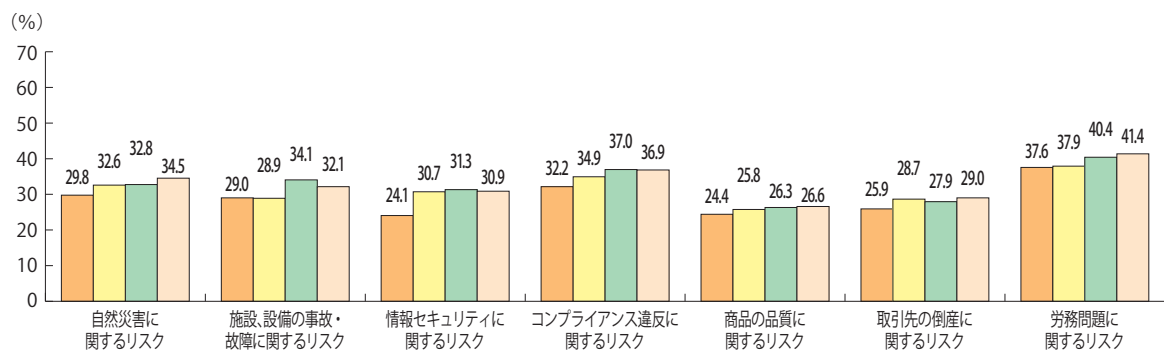
以上をまとめると、収益力が高い企業ほど、リスクや対策への意識は高い傾向にある。他方で、全体的な傾向として、対策はあまり進んでいない状況が見受けられる。特に、「自然災害に関するリスク」は、事業に及ぼす影響があると認識している割合が高いものの、実際に対策している割合は高くないことが分かる。加えて、対策未実施の中でも、「自然災害に関するリスク」の回答割合は顕著に高いことから、「自然災害に関するリスク」に対する備えを進めていくことが重要な課題であるといえる。第4章でも述べたとおり、BCPの策定は、自社のリスクへの備えを高めるだけでなく、外部に対しても自社の価値を高めることにつながる。外部機関が主催するセミナーや、公表されているマニュアル等を活用しながら、BCP策定等、リスクへの備えを進めていくことが重要である。

第2-1-25図 企業分類別に見たリスクへの対策状況（再掲）

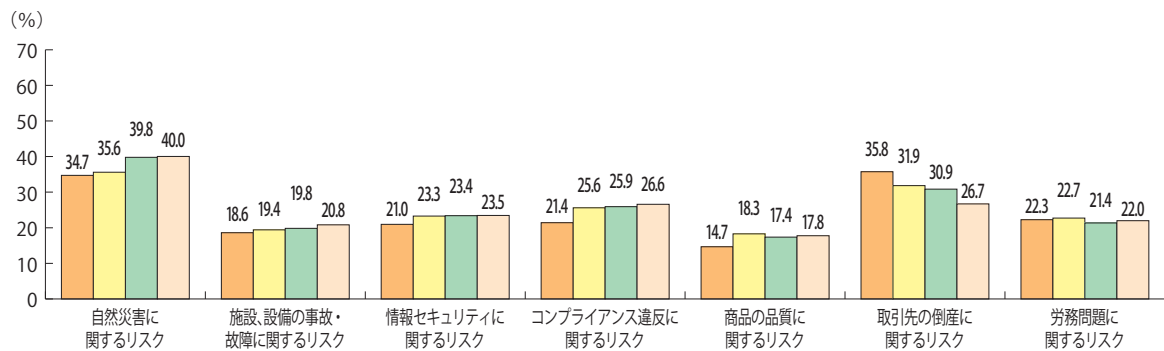
(1) 対策済み



(2) 検討中



(3) 未実施



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

(注) 1. その他を除いて集計した。

2. 企業分類は、第2-6-5図に従う。

第2節 経営者年齢と稼ぐ力

前節までにおいて、経常利益率と自己資本比率の指標を用いて中小企業を四つに分類し、分類ごとに成長への意識や投資への取組等に対する違いを見てきた。

本節では、企業の成長という側面を、企業内の新陳代謝に焦点を当て分析を行う。

一般的に、企業の「新陳代謝」とは、産業全体の企業の参入、退出や開業、廃業を指すことが多いが、本節で取り上げる企業の「新陳代謝」とは、企業内における経営者や経営者層の若返りや交代を指し、経営者の年齢と企業の収益力の関係进行分析し

ていくこととする。中小企業の場合、経営状況の改善、悪化は経営者の手腕に依存している場合が多い。企業が成長する上で、経営者の新陳代謝を進めることは、重要な課題の一つといえるであろう。

本節では、このような認識のもと、まずは経営者年齢の現状を確認する。これを踏まえた上で、経営者の年代の違いによる、成長への意識や投資意欲の違いを分析し、最後に、経営者が交代したことによる業績への影響を確認する。

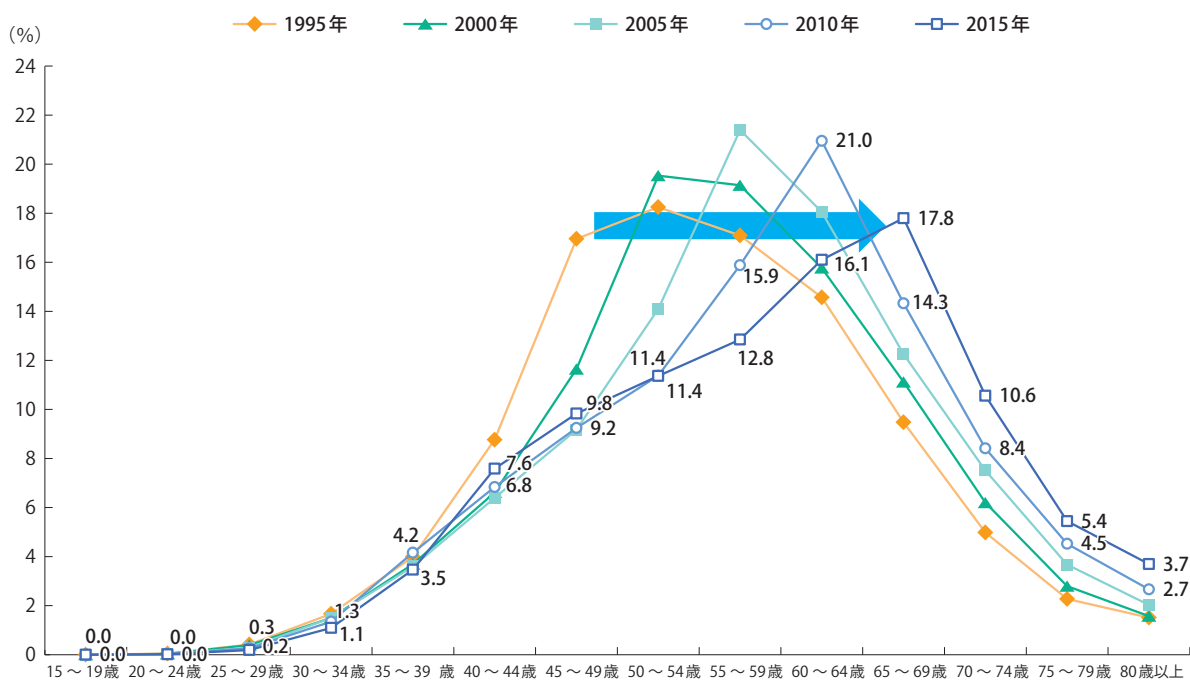
1 経営者年齢の現状と経営者年齢による意識の差

■ 経営者年齢の現状

はじめに、中小企業の経営者年齢の現状を確認する。第2-6-37図は、1995年から5年ごとに代表者年齢の推移を示したものである。これを見る

と、1995年では、経営者年齢のピークは47歳であるが、2000年代に推移するにつれ、年齢層のピークもシフトし、2015年では、ピークの年齢は66歳となっている。

第2-6-37図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

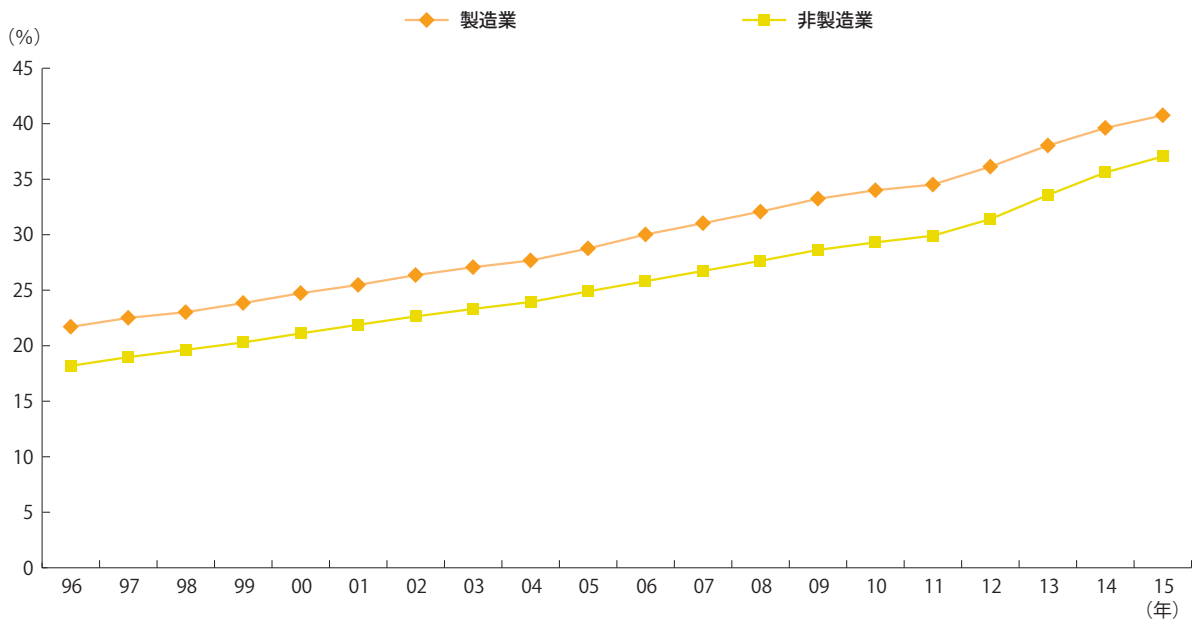


資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

続いて、第2-6-38図は、産業別に、経営者の65歳以上年齢の割合の推移を見たものである。製造業では、65歳以上年齢の割合が15%ポイント程度増加し、非製造業では、10%ポイント程度

増加していることが見て取れる。製造業と非製造業で、5%ポイント程度の開きはあるものの、経営者の高齢化が進展していることが、第2-6-38図からも分かる。

第2-6-38図 産業別に見た中小企業経営者の65歳以上年齢割合の推移

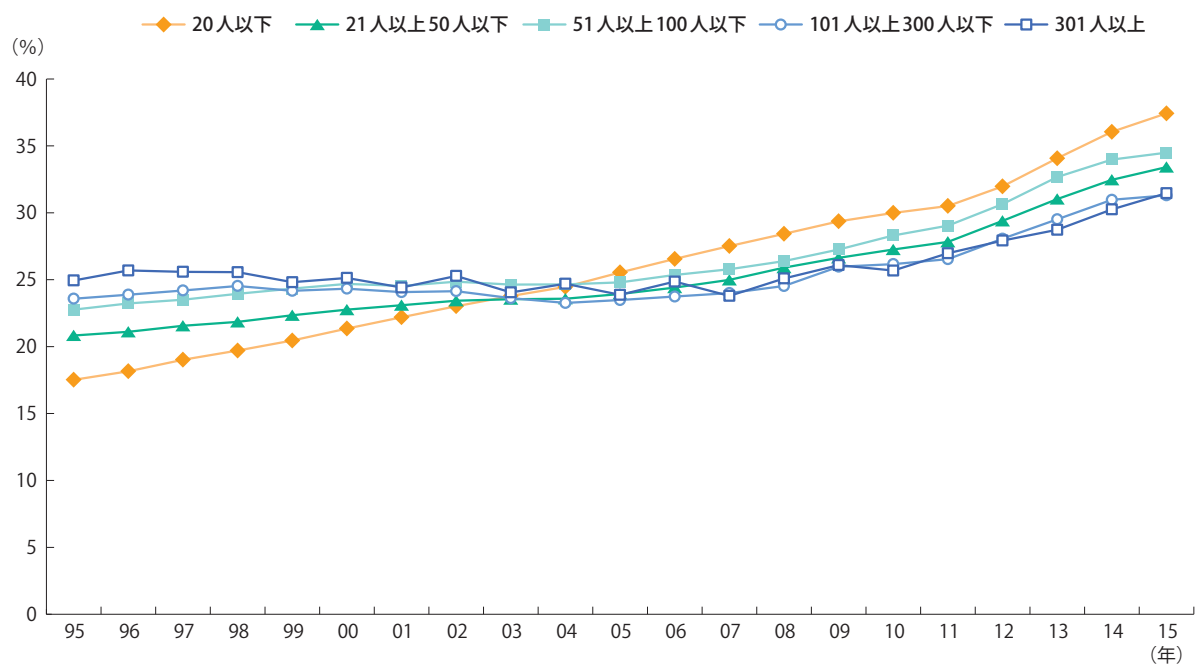


資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

さらに、企業の従業員規模別に経営者の高齢化割合の経年推移を見てみる（第2-6-39図）。これを見ると、1995年では、従業員規模が20人以下の企業において、65歳以上年齢の割合が最も低かったのに対して、2015年では、同規模の企業

で、65歳以上年齢の割合が最も高くなっていることが見て取れる。企業規模が小さくなるに従い、企業内の新陳代謝が進んでいない傾向にあることがうかがえる。

第2-6-39図 従業員規模別に見た中小企業経営者の65歳以上年齢割合の推移



資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

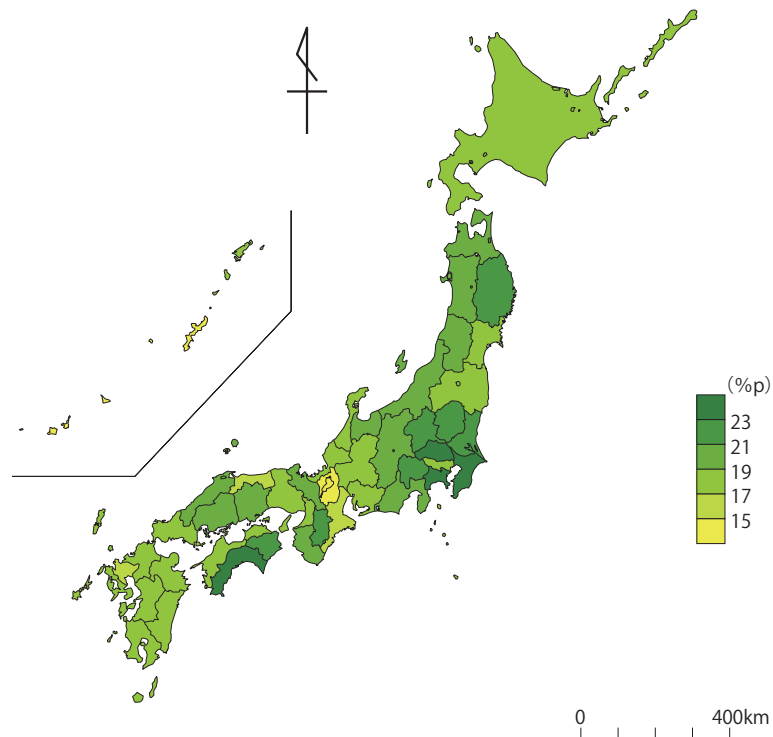
コラム

2-6-5

都道府県別に見た経営者年齢の分布

本コラムでは、都道府県別に経営者年齢の分布を見てみる。コラム2-6-5図は、1995年度と2015年度における、都道府県別の企業経営者年齢の増減を示したものである。例えば、滋賀県では、1995年から2015年にかけて経営者の65歳以上年齢割合が15%ポイント増加となっており、比較的、高齢化が進んでいない地域であることが分かる。また、首都圏に着目すると、ほとんどの地域で高齢化割合が20%ポイント以上増加しており、高齢化が進んでいる様子が見て取れる。

コラム2-6-5図 都道府県別に見た中小企業経営者の65歳以上年齢割合の推移（1995-2015）



資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS2（企業概要ファイル）」再編加工

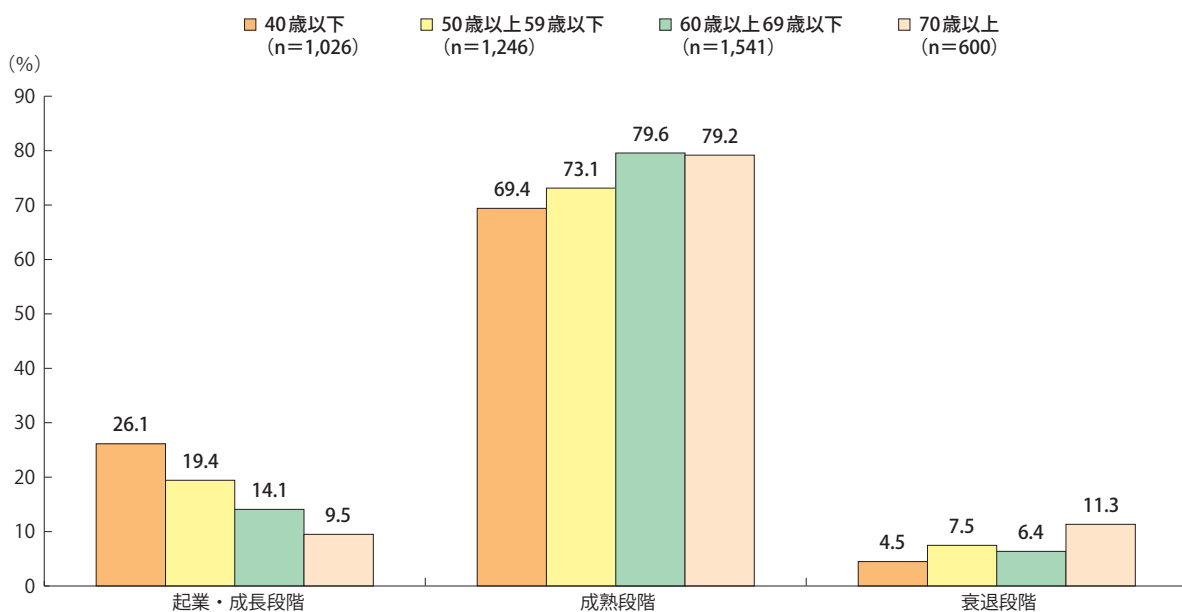
2 経営者年齢による成長への意識の違い、経営者交代が業績に与える影響

■ 企業の成長段階と経営者の外部環境への認識

ここからは、経営者の年齢の違いにより、成長意識や企業風土等に違いがあるかどうかを見ていく。まず、経営者の年代別に企業の成長段階を見

てみる。第2-6-40図を見ると、経営者の年代が若いほど成長段階と回答した企業の割合が多く、経営者の年齢が高くなるにつれ、成熟段階の企業が多くなることが分かる。

第2-6-40図 経営者の年齢別に見た企業の成長段階



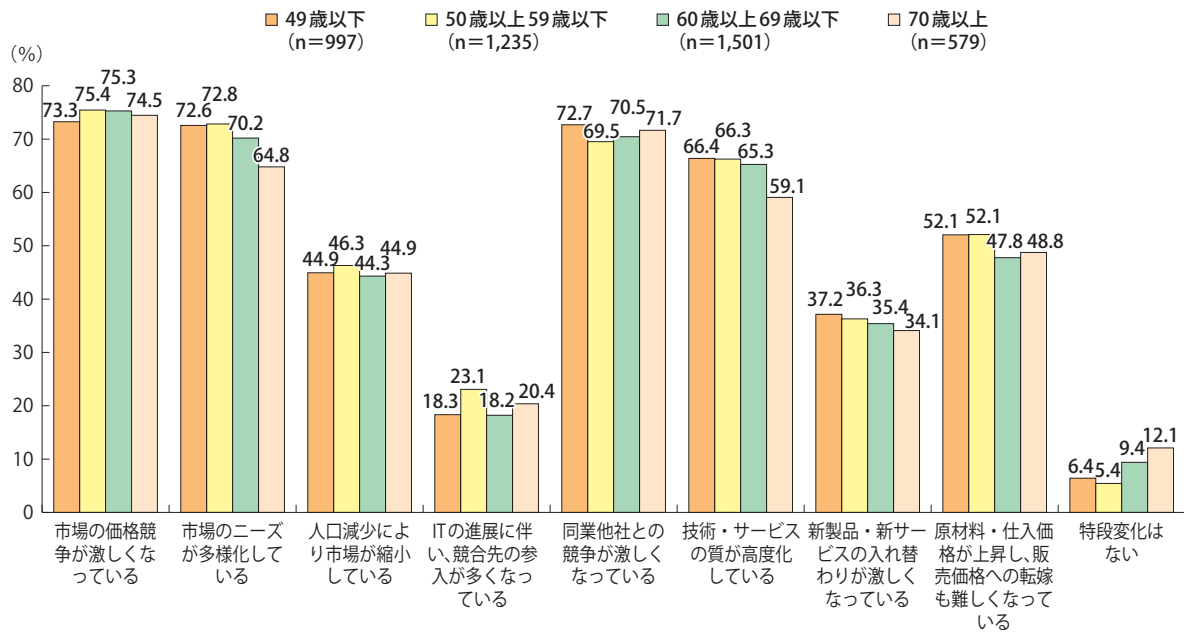
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注)「起業・成長段階」は、「起業段階」と「成長段階」と回答した者の合計。

次に、経営者の年齢別に競争環境の変化に対する認識を見てみる。第2-6-41図を見ると、70歳以上の経営者において、「市場のニーズが多様化

している」や「技術・サービスの質が高度化している」に対する回答割合が低くなっていることが見て取れる。

第2-6-41図 経営者の年齢別に見た競争環境変化の認識



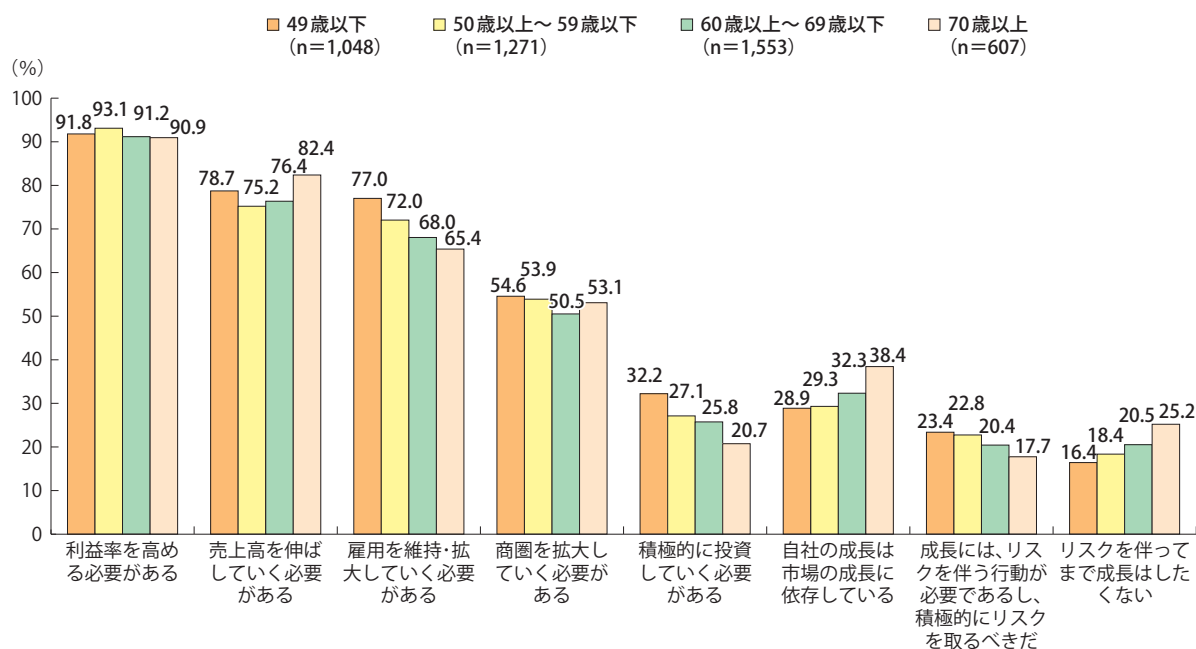
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

成長への意識

続いて、経営者の年齢別に成長への意識を見てみる。第2-6-42図を見ると、「利益率を高める必要がある」については、どの年齢においても、高い回答割合となっている。他方で、「積極的に投資していく必要がある」や「成長にはリスクを伴

う行動が必要であるし、積極的にリスクを取るべきだ」は、若い経営者ほど高い傾向にあり、逆に、「自社の成長は市場の成長に依存している」や「リスクを伴ってまで成長はしたくない」は、シニア層ほど高い傾向にあることが見て取れる。

第2-6-42図 経営者の年齢別に見た成長への意識



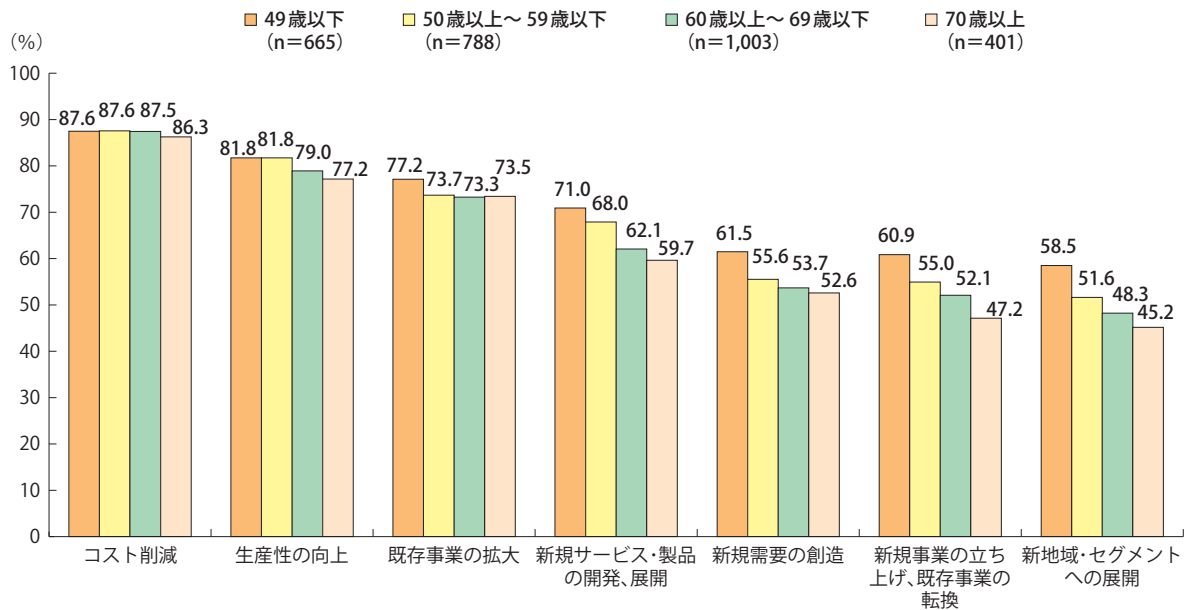
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、今後の成長投資への意欲について確認する（第2-6-43図）。まず、成長投資への意欲から確認すると、コスト削減や生産性の向上は、年齢層にかかわらず意欲が高いことが見て取れる。他

方で、新たな取組に係る項目については、49歳以下の年齢において、最も意欲度が高い傾向にある。

第2-6-43図 経営者の年齢別に見た今後3年間のリスクテイク行動への意欲

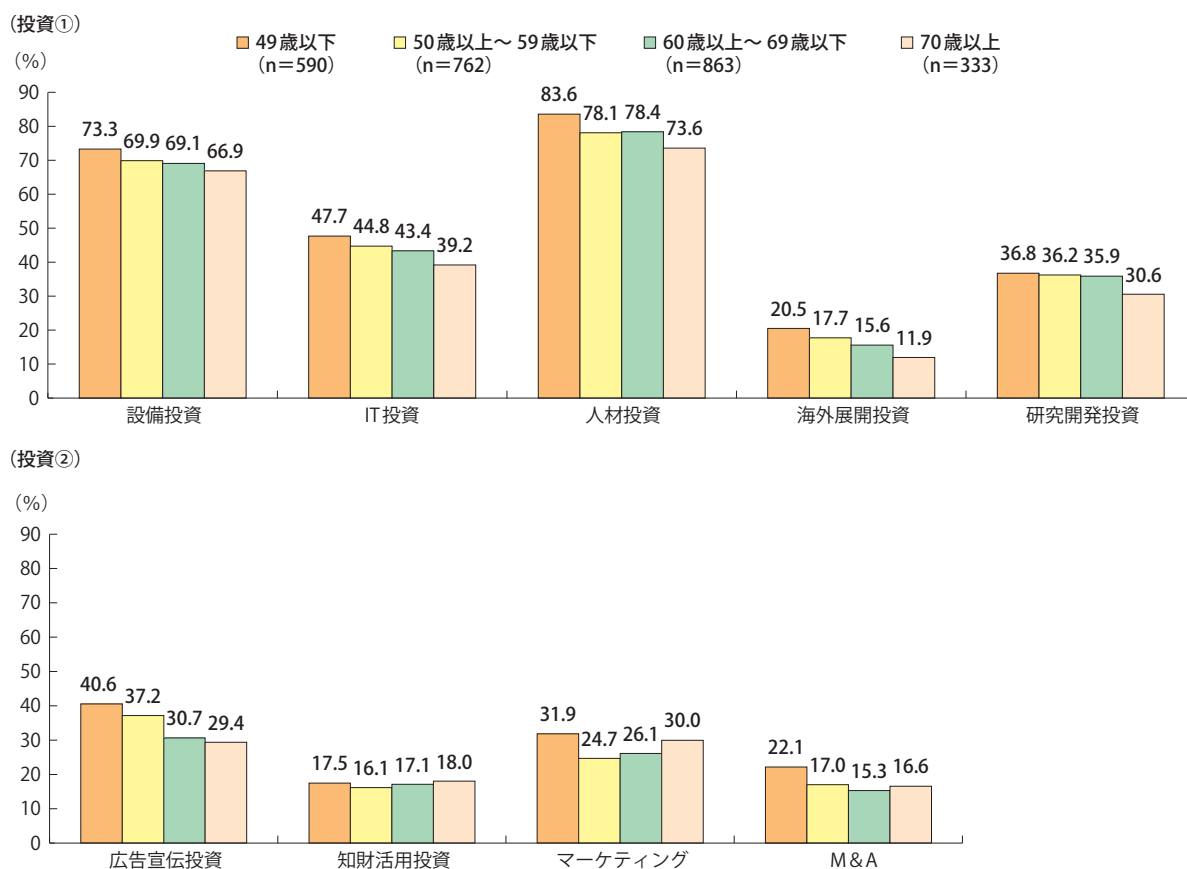


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-6-44図は年齢別に今後3年間程度の投資意欲を示したものである。これを見ると、全体的に高年齢化に伴い、投資意欲の割合が低下していく傾向にあることが分かる。他方で、投資

別に見ると、人材投資は他の投資に比べ、どの年代で見ても投資意欲が高い傾向であるのに対し、海外展開投資や知財活用投資は全年代で投資意欲が低い傾向になっているのが分かる。

第2-6-44図 経営者の年齢別に見た今後3年間の投資意欲



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

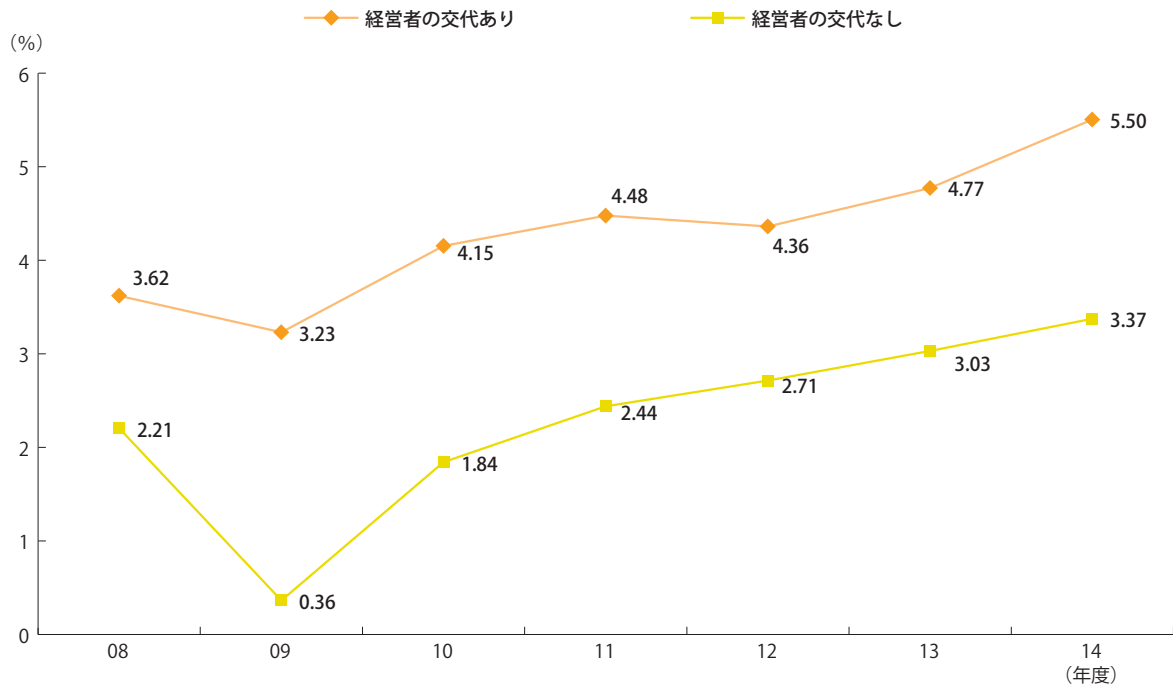
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

経営者交代の影響

ここでは、経営者の交代が、企業の業績に与える影響を見ていく。第2-6-45図は、2007年度から2008年度にかけて、経営者の交代が発生したか否かで、経常利益率の推移に違いがあるかどうか

かを見たものである。第2-6-45図を見ると、「経営者の交代あり」の企業は、「経営者の交代なし」の企業に比べ、経常利益率の上昇幅が大きいが見て取れることから、経営者の交代が企業の収益力に寄与していることが示唆される。

第2-6-45図 経営者交代有無別に見た経常利益率の推移



資料：(株) 帝国データバンク「COSMOS1 (企業単独財務ファイル)」、「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工

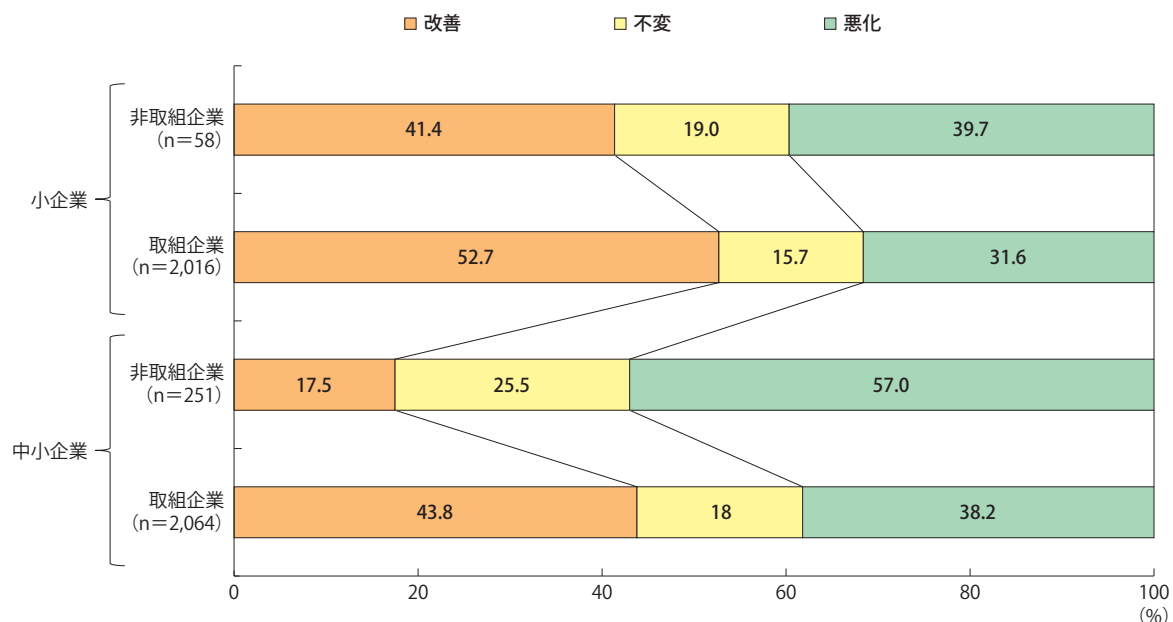
(注)「経営者の交代あり」は、2007年度時点で経営者年齢が55～64歳の中小企業で、経営者の交代が2007年度内に発生した企業の平均値を算出したもの。

コラム 2-6-6 経営革新への取組別に見た承継後の業績の違い

本節においては、経営者の年齢による企業パフォーマンスの違いや、経営者の交代による企業のパフォーマンスを分析してきたが、本コラムにおいては、後継者の経営革新への取組の有無による業績の違いについて、触れてみる。コラム2-6-6図は、後継者の経営革新の取組の有無により、業績の改善度合いをアンケート調査により明らかにしたものである。これを見ると、後継者が経営革新に取り組んだ企業の方が、取り組んでいない企業よりも、業績が改善した割合が高いことが分かる。特に、小企業では、取り組んだと回答した企業のうち、半数以上が、業績が改善したと回答している。逆に、中小企業において、取り組んでいない企業の悪化度合いが半数を超えていることも分かる。

経営者が非高齢者に交代することにより、業績が改善する傾向にあることは本節の分析でも示したとおりであるが、後継者が経営革新に取り組むことにより、更なる改善が期待できるという²⁹。

コラム2-6-6 経営革新への取組状況別、承継後の業績



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」
 (注) 小企業は従業員19人以下の企業、中小企業は同20人以上の企業。

²⁹ 日本政策金融公庫総合研究所「日本政策金融公庫論集第29号」(P.29-32)を参照。

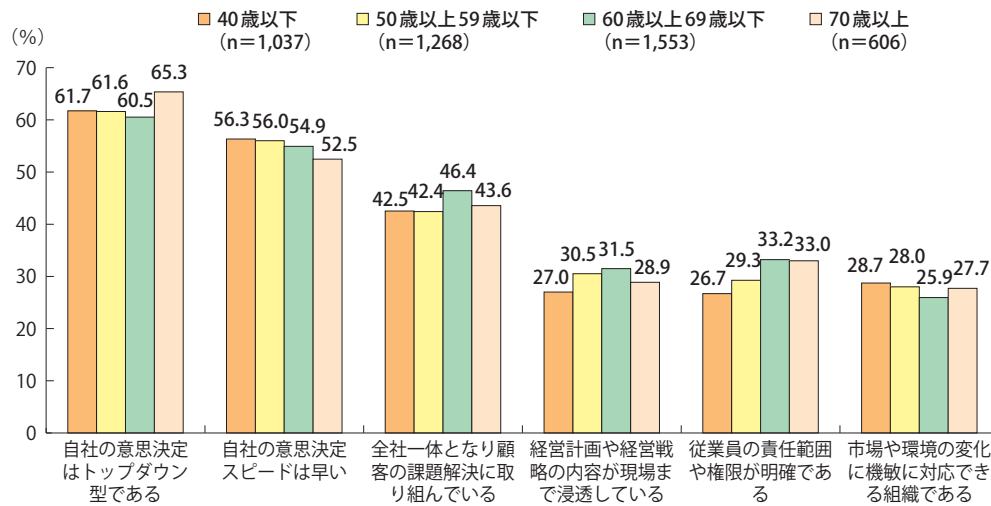
コラム 2-6-7

経営年齢と組織風土

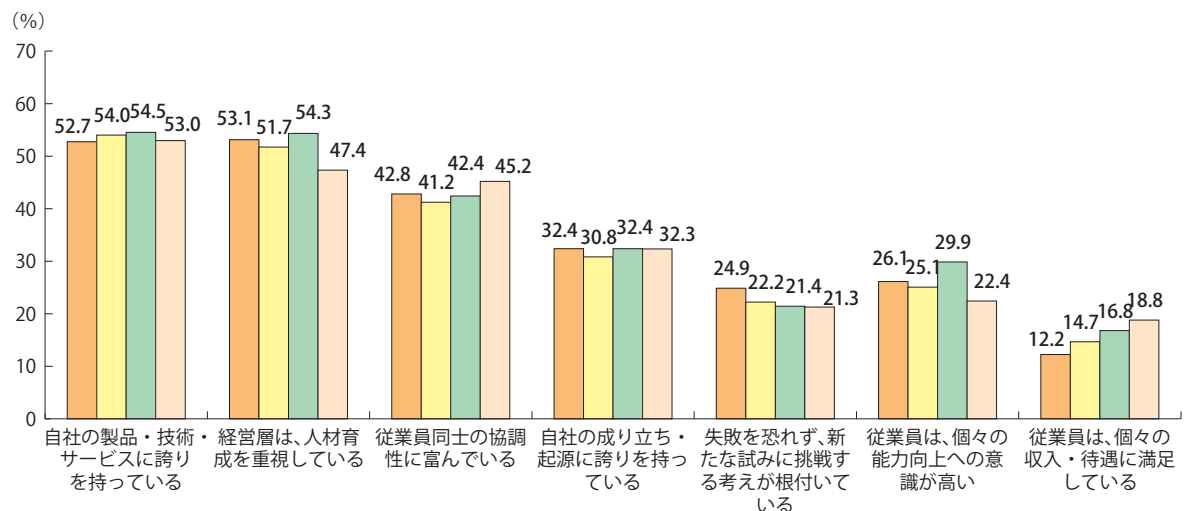
本節では、経営者の年齢に焦点をあて、企業の成長に向けた意識の差や投資に対する意欲の違いを見てきた。以下では、経営者の年齢の違いによる、企業風土の特徴を見ていきたい。コラム2-6-7図を見ると、若い経営者ほど「自社の意思決定スピードは早い」や「市場や環境の変化に機敏に対応できる組織である」に対する回答割合が高い傾向にあり、機敏さが特徴であると認識している傾向が強いことが考えられる。逆に、「全社一体となり顧客の課題解決に取り組んでいる」や「経営計画や経営戦略の内容が現場まで浸透している」、「従業員の責任範囲や権限が明確である」に対する回答割合は、シニア層の経営者ほど高い傾向にあり、組織的風土が特徴であると認識している傾向が強いことが考えられる。

コラム2-6-7図 経営者の年齢別に見た企業風土

(組織の特徴)



(経営者・従業員の特徴)

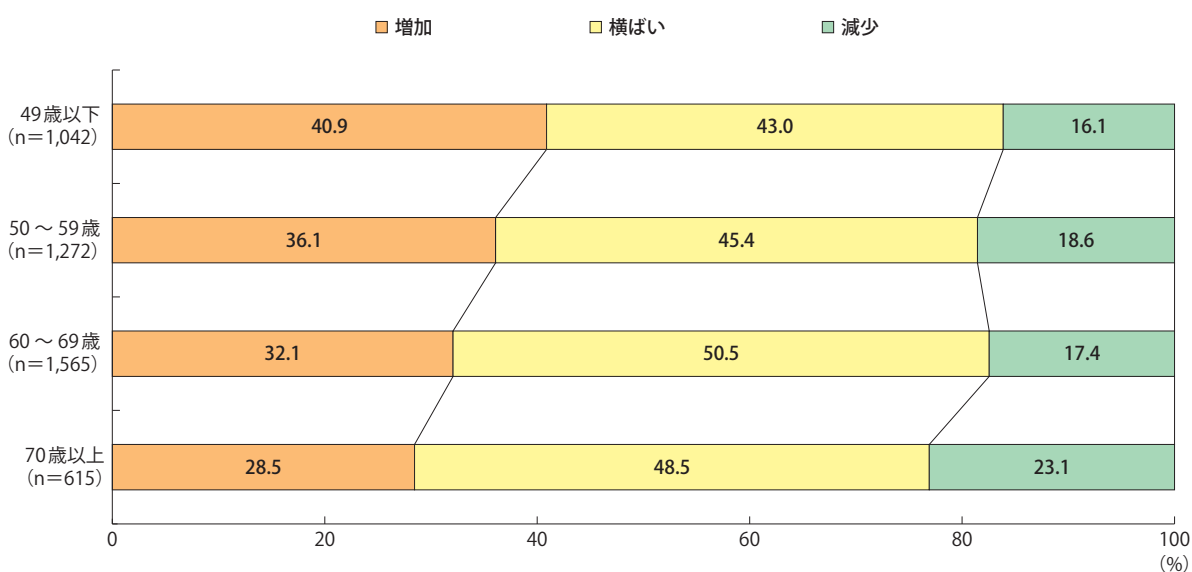


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関する調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム 2-6-8 経営者年齢と今後の業績見込み

本コラムでは、経営者年齢の違いによる、今後の業績見込みに対する意識の違いについて、見てみたい。コラム2-6-8①図は、売上高の状況について、今後の見込みについて示したものである。これを見ると、経営者年齢が高齢化するにつれ、売上高の増加見込みが減少傾向であるのが分かる。加えて、年齢の上昇に伴って、売上高の減少見込みが増加傾向にあるのも見て取れる。

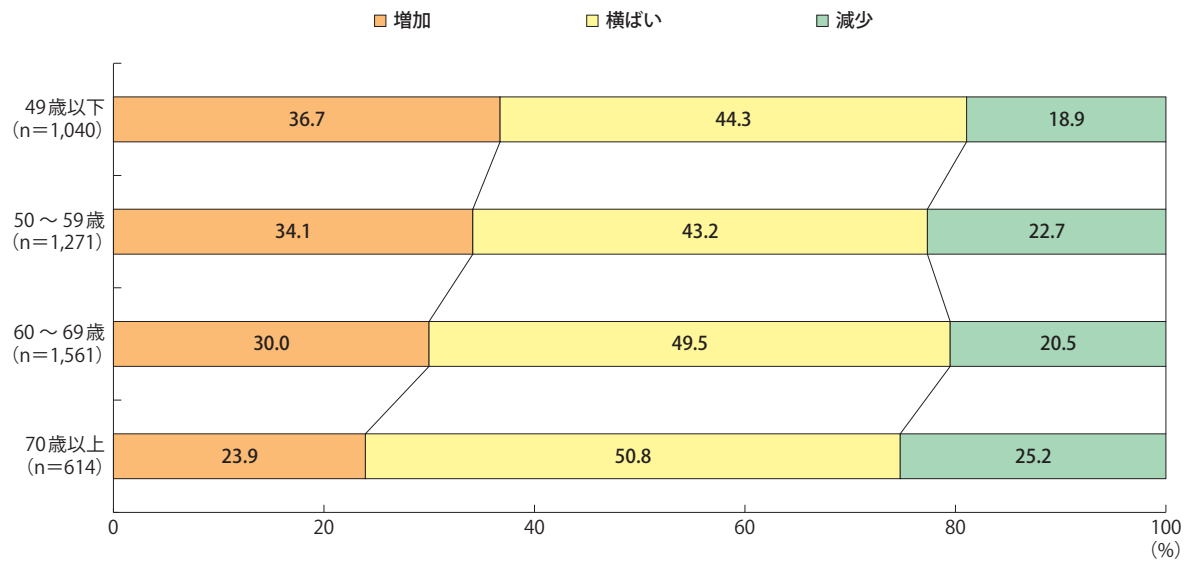
コラム2-6-8①図 経営者の年齢別に見た今後の売上高推移の見込み



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

続いて、コラム2-6-8②図は、経常利益高について、今後の見込みを見たものである。これを見ると、売上高の見込みと同様、経営者年齢が上昇するにつれ、経常利益高の増加見込みが減少傾向であるのが分かる。加えて、年齢の上昇に伴って、減少の見込みが増加傾向にあるのも見て取れる。

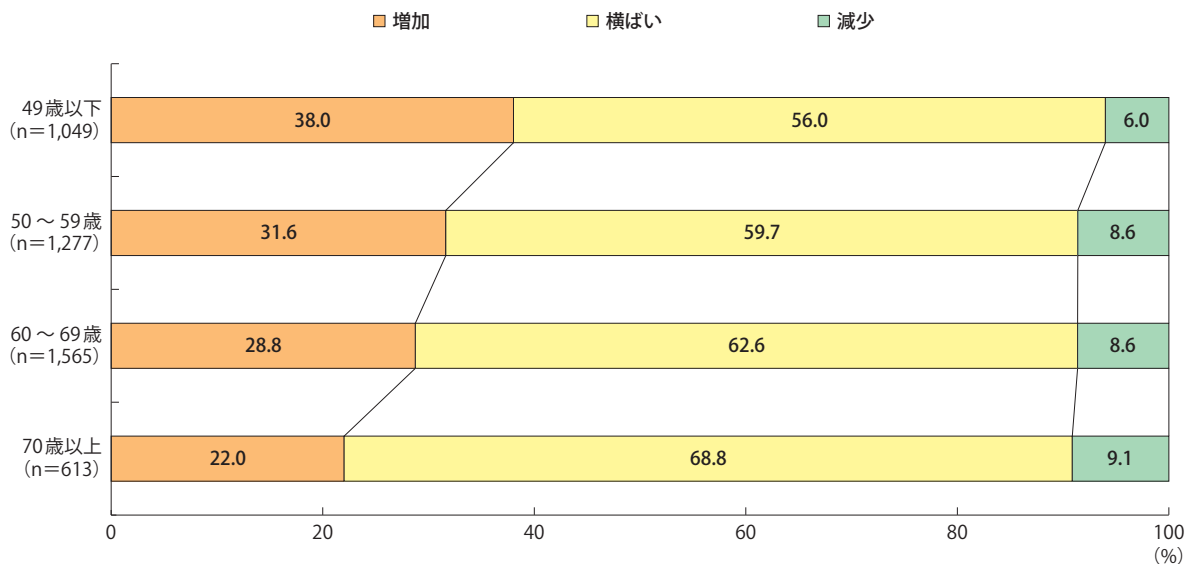
コラム 2-6-8 ②図 経営者の年齢別に見た今後の経常利益高推移の見込み



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

さらに、従業員数の増加見込みについて見ると、売上高や経常利益高の見込みと同様、経営者年齢が上昇するにつれ、従業員数の増加見込みが減少傾向であるのが分かる（コラム 2-6-8 ③図）。加えて、年齢の上昇に伴って、減少の見込みが増加傾向にあるのも見て取れる。

コラム 2-6-8 ③図 経営者の年齢別に見た今後の従業員数推移の見込み



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株) 帝国データバンク）

事例 2-6-10 日本電鍍工業株式会社

代表者交代を契機に、従業員の意識改革と新たな事業領域への参入を果たし、社会に愛される企業を目指すめっき加工業者

埼玉県さいたま市にある日本電鍍工業株式会社（従業員73名、資本金1,000万円）は、めっきや表面処理加工を主力に小ロット多品種生産を得意とする企業である。同社は、現在の代表取締役社長である伊藤麻美氏の就任を契機に、従業員の意識改革を図るとともに、既存技術の良さを活かしながら新たな事業領域への参入を果たした。

就任当時の伊藤社長には、経営者としての経験もなく、めっきに関する知識も十分ではなかったが、創業者として同社を立ち上げた父が従業員との関係を重視することで会社を成長させてきた、という記憶から、「従業員満足度を高めることこそが、会社を成長に導く」という想いを抱いていた。この想いの実現に向け、伊藤社長は、「従業員満足度を高めるには、トップダウンではなく、従業員が自らの事業に対する当事者意識を高め、判断していく力を築き上げていくことが重要である。」と考え、近年、従業員の教育の強化とリーダー層の育成に注力している。従業員の教育の強化については、外部の視点を持つことで、自らの業務を見つめ直すことができると考え、社外で開催される様々な勉強会に積極的に参加を促している。また、従業員からリーダーを目指したいものを募り、手を挙げた者に対して外部講師によるリーダー教育を受けてもらっており、現在でも、若手6名がこれを行っている。

こうした活動の結果、以前と比べ従業員の意識は大きく変わった。最近では、それぞれの事業の年度方針を従業員自らが考え、年度当初に社内ではプレゼンテーションするほか、他部署の従業員からも様々な意見が出てくるようになった。加えて、月次決算を従業員と共有しており、原価管理だけでなく縮小する事業に対して、どうすれば付加価値を付けられるかを考えるなど、従業員の経営への参画意識が高まってきている。こうした意識の変化に加え、伊藤社長は将来を見据え、今後の展開や設備投資等の重要な課題を、社長だけでなく従業員自らが考えて判断していく必要があると考えている。このような重要な判断は経験がなければ簡単にはできないが、これまでのリーダー層や従業員への人材育成によって、従業員の課題把握や判断の経験は大きく高まっており、会社の将来を支える基盤が出来つつある。

また、伊藤社長は、同社を100年続く企業にすることを使命だと考え、この考えを従業員と共有している。それには、市場の変化に伴い、社内にも変化が必要だと伊藤社長は考えている。すなわち、今までのやり方や考え方に捕らわれることなく、新しい考えや取組を積極的に取り入れることができるような企業風土を形成し、市場の変化に対

応できることが企業を存続することにつながるという。

このような従業員の意識改革による組織力の強化に加えて、伊藤社長は、同社の事業拡大にも力を入れている。伊藤社長が就任した当初は、時計外装へのめっき加工が主な事業であったが、現在では、管楽器や筆記用具、医療機器、美容機器をはじめとする様々な領域へと事業を広げているほか、めっき事業という枠に捕らわれない「10年後に花が咲く」事業の開発を目指し、大学との共同研究を含め、すでに数件ほどのプロジェクトも動きは始めている。こうした事業拡大のきっかけとなったのは、一つの医療製品を手掛けたことであった。技術的には困難であったことや、医療製品であるため、不良が発生した場合の同社へ与える影響が大きいこと等を理由に、一部の社員からは反対の声もあったが、伊藤社長の強い熱意とリーダーシップに従業員も動き、本事業を成功に導くことができた。市場が目まぐるしく変化する中において、企業が存続していくためには、各企業が持つ固有技術の良さを維持しながら、積極的に市場を開拓していくことに加え、組織内部も変化していくことが求められる。そのためには、経営者が強い決意のもとで事業を進めていくとともに、従業員も当事者意識を持って仕事に当たり、既存の枠組みに捕らわれない考えを持っていくことが重要であるといえる。

伊藤社長は、同社の今後について、「同社の多品種少量生産を基本としたビジネスモデルでは、従業員80人程度の規模が適当であると考えている。従業員・経営者の新陳代謝を適切に行いながら、同社でしかない価値を追い求め、従業員満足度を今以上に上げることで、同社だけでなく社会への好循環をもたらし、社会に愛される企業を目指していきたい。」と、語っている。



同社従業員と伊藤社長

事例 2-6-11 福祿寿酒造株式会社

収益力を取り戻すべく、代表者交代をきっかけに
高付加価値戦略へと舵を切った清酒蔵元

秋田県五城目町の福祿寿酒造株式会社（従業員19人、資本金25,000千円）は、1688年に創業した清酒の蔵元である。現在の代表取締役社長である渡邊康衛氏は16代目で、2001年に大学を卒業後、同社に入社した。渡邊社長は、売上が減少していた同社をこれまでの伝統に捕らわれることなく社内改革を断行し、新たな清酒を生み出すことで、収益力の回復と強化に成功している。

渡邊社長は入社当時、地元の酒屋・問屋を中心に営業活動をしていた。当時、同社の売上の大半は、県内への安価な普通酒³⁰によるものであった。そのため、人口減少や消費者の嗜好変化等による需要の減少とともに、同社は苦境に陥っていた。また、この頃、同社の販売方法は、商品の品質や付加価値を伝えず価格交渉のみで行う、というものであった。この方法に疑問を頂いていた渡邊社長は、高品質な清酒を作っていく方針に切り替える決意をした。

渡邊社長は、今まで作っていた普通酒とは全く異なる付加価値の高い酒を作るため、倉庫や冷蔵庫等の大規模な設備投資を実行した。また、火入れから貯蔵等の醸造方法を見直すことで、より繊細な味を追求した。さらに、問屋を通さずに、自社の商品の価値を伝えてもらえる酒販店を探し直接販売の形態を開始した。そして、2004年に今までの同社のイメージを払拭するべく、社名をそれまでの株式会社渡邊彦兵衛商店から福祿寿酒造株式会社へ変更し、渡邊氏が社長に就任した。その後、2006年に、新たな自社商品となる、「一白水成（いっぽくすいせい）」が完成した。

このように投資を行い、社内改革に成功できた要因として、まず、経営者の考えや決断をトップダウン方式で従業

員に押し付けるのではなく、経営者の考えを従業員に伝えた上で、それに対する従業員の意見も取り入れながら軌道修正を行いながら経営を行ったことが挙げられるという。

次に、経営者がどのようなお酒を作りたいか、どのような人に飲んで幸せになってもらいたいかというお酒に対する経営者の気持ちを社員に伝え、杜氏³¹も含めた従業員全員の意識を統一することができたことも要因の一つであるという。加えて、経営者が、様々な市場の動向や情報を自ら収集することで、今後の市場の動向を予測し、タイミングを見極めて投資を行ったことも奏功した。

このような、高付加価値戦略に成功したことにより、現在の生産量は以前の半分程度であるが、売上高及び利益率は以前を上回っている。渡邊社長は、自社の取組以外にも、秋田県の五つの若手蔵元が結成した「NEXT FIVE」³²にも参画している。「NEXT FIVE」は、清酒の人気を取り戻すことを目標に、企業秘密とされる醸造方法等について、意見交換や技術交流を行っている。また、「NEXT FIVE」では、毎年、1種類の清酒を共同で醸造するプロジェクトを続けており、この清酒は日本酒ファンの間でも人気が高まっている。このような取組に参画していることも、渡邊社長の伝統にとらわれることなく、清酒本来の価値を市場に伝えていくことへの意思の表れである。

同社は、自社が持つ伝統技術を基盤としながらも、自社の方針を大きく変更することで、収益力を取り戻すことに成功している。その結果、清酒市場が縮小している中、新たな顧客層を生み出すことにも寄与している。渡邊社長も、今後の取組として、「自社商品の価値を、いかに高められるかが課題である。」と、語っている。



同社外観（秋田県の登録有形文化財に指定されている）



渡邊社長

30 酒税法において、特定銘酒（本醸造、純米酒、吟醸酒）以外の規格外の清酒を指す。

31 杜氏（とうじ）は、日本酒の醸造における最高製造責任者である。

32 酒造りの現場の活性化を図るため「技術交流」や「情報交換」を目的に活動を行っており、年に1回、共同で醸造を行っているほか、日本酒普及を目指したイベントも開催している。

事例 2-6-12 海内工業株式会社

「仕事を待つ」町工場を脱し、
顧客のニーズを「考え動く」企業を目指す精密板金加工業者

神奈川県横浜市に本社を構える海内（あまうち）工業株式会社（従業員数25名、資本金2,100万円）は、精密板金加工を主体に、加工事業、製品事業及び開発事業を展開している。同社は、現在の代表取締役社長である海内美和氏の指揮のもと、新たな企業像を打ち出すとともに、顧客からの仕事の依頼を待つ企業から、顧客のニーズを自らが考え動く企業への革新を目指し、成長している企業である。

海内社長は、同社がリーマン・ショックの影響を受けたことを契機に入社し、2014年に社長に就任した。海内社長は、同社の立て直しを図るため、社内改革に取り組んだ。その改革の中で重要なものとして挙げられるのが、同社の新たなビジョンや理念の策定、そして、情報発信である。海内社長は、同社の技術力の優位性は高いと感じていたものの、今後、同社の収益力を回復させていくためには組織が一体となることが必要だと考えていた。そこで、海内社長は、同社の企業理念やビジョンを明確にすることで、同社の社会に対する貢献の在り方や同社が目指す企業像を社員と共有し、組織一体となって、顧客に貢献できる体制の構築を目指している。

また、海内社長は同社の営業力にも課題があると感じていた。海内社長は、「祖父や父の代には、製造業も活気づいており仕事が潤沢にあった時代だった。ありがたいことに、目の前の仕事をこなすことで精いっぱいだった。」と、語る。すなわち、同社社員が主体的に動いて新しい仕事や顧客の開拓を目指していくのではなく、顧客の依頼を受けて仕事を開始するという、「仕事を待つ」社内文化が根付いていた。しかし、大きな変化を余儀なくされた現在、過去の仕事に対する取り組み方は全く通用しなくなった。この状況を乗り越えるべく、海内社長は、自社の情報を積極的に社会に発信するとともに顧客のニーズを探り、自らが「考え動く」企業となることを目指した。具体的には、インターネットの活用、ワークショップの開催、そして、企業間連携による研究開発型プロジェクトへの参画等により、自社の技術力を広く開示し、顧客の開拓や新たな市場の発掘に努めている。例えば、ワークショップでは、大手企業の技術者も参加しており、海内社長は、「今後の顧客開拓にもつながっていく」と、語っている。加えて、このような情報発信を行うことで、同社の技術を活かすことができる潜在市場の存在も感じ始めているという。海内社長は、「精密板金加工は、認知度が課題の分野ではあるが、市場の裾野は大きい」、とも語る。

他方で、このような変革を社内を起こしていく過程では、

例えば、「長期的なことや、絵空事に時間を割くよりも、目の前の売上を上げることに全力を尽くすべき等、反対の声も上がった。」という。しかし、同社を取り巻く市場環境が変化していることは自明のことであり、その変化に対応し続けなければ存続できないという強い思いがあった。あきらめずに役員や社員に対し、長期的視野に立つことの目的や将来の世界観を描くことへの理解を促した結果、ビジョンの策定や技術アピールのためのサンプル作りやプロジェクトの案件についても、社内協力を得られるようになってきた。このような海内社長の強いリーダーシップが、同社の収益力回復の一端となっている。

今後の課題として、海内社長は、「精密板金技術の海内工業としてのブランドを築くこと。」と、語っている。現在、同社が注力しているのはロボット分野であるが、医療、航空、宇宙分野等にも進出し始めている。海内社長は、「お客様に厳しく育てて頂いたからこそ今がある。最先端の分野に挑戦し知見を蓄え、それを何かしらの形でお客様に貢献できるよう、常に感謝を忘れずに取り組むようにしている」と語る。



曲げ加工を体験している精密板金ワークショップの様子



同社のステンレス製品のサンプル (trescopic_box)

3 まとめ

本章では、中小企業が稼げる企業へと成長するため、稼げる企業の特徴や経営者の特徴を分析してきた。「稼げる企業」全てが投資に対する意欲が高いわけではないものの、成長意識が高い企業ほど、投資に対する意欲が高いことが明らかとなった。加えて、我が国には、「稼げる企業」に成長する潜在的成長可能性の高い企業が多数存在

することも示してきた。今後、このような潜在的成長可能性の高い企業が成長していくためには、市場の動向や自社の優位性を見極めた上で、経営者が成長に向けた理念を示し、金融機関等外部専門家とも連携しながら、組織が一体となって成長投資を進め、リスクや、計画的な事業承継へ備え、稼ぐ力を強化していくことが重要である。