

地域研究

福井県企業の事業創造・事業革新のための調査研究

—生活関連の新たな事業分野への展開のために—

Surveillance Study for Business Creation and Business Innovation of Fukui Small and Medium-sized Enterprise
— For the New Deployment to a Life-related Business Sector —

小川 雅人¹・神崎 洋治²・芹沢 利幸³・今村 善信⁴
後藤ひろみ⁵・靱山 泰秀⁶・小川 尚樹⁷

はじめに

- I. 研究の概要
- II. 研究経過と研究内容
- III. 本調査研究の背景
- IV. アンケート調査結果の概要
- V. ヒアリング調査に見る事例

まとめ

資料 アンケート調査様式、アンケート調査結果

企業は環境変化に対応し、常に経営革新を続けなければならない。特に大企業もグローバル競争の中で業態革新を続けている。大企業と比較し経営資源に乏しい中小企業においては企業存続のために有望な市場を模索し続けなければならない。企業のアンケートとヒアリングを通じて有望な市場について企業はどのような意識を持っているかを把握し、明確に有望事業分野進出のための業態革新を進めている企業のヒアリングで実証した。

研究会として幾たびかの議論を踏まえ、アンケート、ヒアリング等の実態調査を通じて次のようなまとめに至った。企業が現在の主力分野に加え、自社にとって有望と思われる分野に進出するには、新分野についての情報やノウハウそして資金は当然必要である。それらを如何に確保するかは企業としての体制が整備されていなければならない。そのために必要となるのは①新たなネットワークづくり、②人材・後継者育成、③新たな経営システムの構築である。

キーワード：有望事業分野，経営革新，経営資源，ネットワーク

-
- 1 千葉商科大学・前福井県立大学地域経済研究所
 - 2 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員 本学大学院経営学研究科在籍
 - 3 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員 福井県中小企業団体中央会
 - 4 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員 大電産業(株)
 - 5 福井県立大学地域経済研究所 客員研究員 たねとはっば
 - 6 (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構
 - 7 (株)大津屋

はじめに

本調査研究は2012年6月から2013年3月までの期間で、福井県立大学小川研究室が実施した表記の研究プロジェクト結果のまとめである。なお、本調査研究は、調査期間と予算の制約のため、対象とした有望事業分野は生活関連分野である。

地域社会の活性化は地域の中小企業の経営革新を背景としたものでなければ持続的な進展はない。中小企業は社会構造が大きく変化の中で、新たにビジネスチャンスを探索しながら経営革新を続けている。しかし、経営資源や情報において大企業と比較し、相対的に不利な状況にある中小企業にとって、将来性ある事業分野へ進出するための経営革新は決して容易なことではない。それでも中小企業は経営革新の一つとして新規事業分野を探索しその分野に向かい経営資源を集中しなければならない。しかし、必ずしも多くの中小企業が展開できているわけではない。何故できないのかについて実態を把握するとともにできている企業の共通性は何からについてその理由を見いださそうと思う。そのため中小企業にとって日常的な経営革新を実現するための将来性ある事業分野やその分野での経営手法について調査研究する。結論的な視点として、新分野に進出した、あるいは進出しようとしている企業は、経営者の意識として経営の存続を強く意識していること、人材の確保育成に努めていること等が確認できる。本調査研究の狙いは、福井県内の中小企業に情報提供しつつ、中小企業の経営革新を推進するための指針を提供することである。

対象となる事業分野や領域は非常に膨大で

ある。研究期間等諸処の制約があるため、できるだけ実現性を高めるために領域を限定し、ニーズの裾野の広い生活関連分野を主な対象として研究を進める。本調査研究は、研究会を組織し、議論を踏まえアンケート調査、ヒアリング調査などの実態調査に基づいている。

I. 研究の概要

1. 研究の目的

日本経済の低迷は地域社会に対して雇用、創業に深刻な影響を与えるとともに中小企業の経営活動にとっても新たなビジネス機会を探索しなければならない。しかし、経営資源の相対的に乏しい中小企業にとって新たなビジネス情報やその分野の経営についてのノウハウの獲得には課題が多い。業態転換や多角化の必要な企業、新たな起業を考える人にとっての新たな情報となるとともに、生活者のニーズに応えることで地域社会の活性を推進することが必要である。新たな有望な事業分野は膨大かつ広範囲にわたるため、業態転換や多角化さらには創業・起業のために有効活用が期待され、新たなビジネスチャンスの可能性を増やすための研究である。以上のように新たな有望な事業分野は膨大かつ広範囲にわたるため、大きな経済社会の変化を生活関連に絞り、新たなビジネスチャンスの可能性を探ることを目的とする。結果として業態転換や多角化の必要な企業、新たな起業を考える人にとっての新たな情報となるとともに、生活者のニーズに応えることで地域社会の活性を推進する。

ただ、今回の調査研究は予算と時間の関係

で有望事業分野を生活関連分野に限定した。もちろん有望事業分野は多方面の分野に及ぶ。しかし、生活関連分野はサービス業の分野も多く、中小企業にとって相対的に資金および技術面で対応が容易であることも重要な視点である。

2. 研究活動経過

①研究会による検討

研究者、経営者、業界関係者、支援機関関係者他

②新たな事業分野の検討

- ・各種統計調査、既存文献資料の事業分野の分析
- ・新聞・雑誌等記事検索からの事業分野の分析
- ・事業分野の絞り込み
- ・有望度の検討のための実態調査企画

③実態調査

絞り込んだ事業分野についての既存事業者のアンケート調査（有望度把握）

- ・新たな事業分野の客観的情報の整理のポイント
当該分野別の経営方法の事例整理
- ・実態調査
有望分野業態選択および確認のための実態調査
手法：アンケート調査、ヒアリング調査
- ・有望度評価
業態事業化戦略

主な項目

- ・当該分野の変化の展開の可能性
- ・当該分野の有望性
- ・当該ビジネスの事業化の戦略

- ・当該ビジネスの育成発展に向けて
- ・報告書作成
- ・支援機関での活用テスト
- ・普及啓蒙

3. 研究組織および他の機関との連携の状況

①研究組織（研究に常時参加する分担者）

研究会は福井県立大学小川研究室主催による。

「職」は地域経済研究所等プロジェクト研究での役割

氏名	職	所属等
小川 雅人	教授	総括・研究責任
芹沢 利幸	客員研究員	中小企業団体中央会
神崎 洋治	客員研究員	元(株)ネットヨタ福井
今村 善信	客員研究員	大電産業(株)
後藤ひろみ	客員研究員	たねとはっば
羽山 泰秀	研究会メンバー	(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構
小川 尚樹	研究会メンバー	(株)大津屋

4. 対象とした事業分野（アンケート、実態調査対象分野）

- ①環境リサイクル分野…廃棄物処理、リサイクル等
- ②リフォーム・リペア分野…住宅リフォーム、服飾リフォーム、各種修理等
- ③ファッション分野…衣服、宝飾、アクセサリ、ファッション小物等
- ④医療福祉分野…医療福祉機器、在宅介護等
- ⑤健康メンタルヘルス分野…健康機器・食品健康サービス、メンタルヘルス、シルバーサービス等
- ⑥機能性住宅分野
- ⑦安全防災分野…危機管理サービス、防災サービス（耐震等）、警備、清掃・管理等
- ⑧生活支援サービス分野…家事代行、チャイ

ルドサービス、緊急通報、中食等

⑨宅配・通販分野…食品宅配、家庭用通販等

⑩レンタルリース分野…貸会場、保管、レンタル等

⑪教育・学習分野…資格取得、社会人教養等

⑫アミューズメント・文化分野…レジャー、結婚関連、葬儀関連、ペット関連、園芸関連

*文末アンケート調査票参照のこと

II. 研究経過と研究内容

1. 研究計画の作成

①事業計画作成

②研究会の設置

- ・研究会設置のための非公式会議での意見交換

- ・研究計画の具体化の検討

③既存資料の収集、整理分析し研究資料として作成

2. 第1回研究会での検討

①研究会内容

- ・調査研究方法、調査研究内容の確認

- ・有望分野の検討

- ・有望事業分野への業態事業化戦略

②研究内容の確認

- ・当該分野の変化の展開の可能性

- ・当該分野の有望性

- ・当該ビジネスの事業化の戦略

- ・当該ビジネスの育成発展に向けて

- ・アンケート内容の検討

③仮説的ポイント(アンケート結果を踏まえて)

- ・新分野に進出する企業とその意思のない

企業の違い

- ・進出する・した企業の経営資源、特に人的資源

- ・進出して成果が上がった企業、上がらなかった企業の共通性

3. アンケートの実施

4. 第2回研究会

①アンケート結果の確認と補足

②ヒアリング対象企業の選定と分担

③報告書の作成準備

④この研究会以降各メンバーによるヒアリング調査

5. 第3回研究会

①ヒアリング調査、アンケート調査の内容確認

②報告書結論の検討と確認

III. 本調査研究の背景

1. 経済社会的背景

わが国企業の経営環境はリーマンショックを契機に大きく転換した。EU 諸国の経済不安を背景として大幅な円高に振れた長期化する不況とデフレスパイラルから脱却できていなかった。しかし、世界的なエネルギーの構造転換とともにやや円安傾向になり、輸出を中心とする産業の業績の回復が見られるようになってきた。しかし、中東諸国からの地域紛争による政治不安が世界経済にも負の波及効果をもたらしかねない状況があり、TPP

などの自由貿易の推進の動きも政治的不安定を作り出しかねないことが懸念される。地殻変動ともいえる昨今の新しい環境では、世界に誇った過去の経営行動に陰りが差し、新しい発想での事業創造と事業革新が求められている。

現在の大きな環境変化は、日本企業自体の成熟化や価格競争力がゆえに招いた側面が強い。このため、今日の状況を克服し新しい環境に適応するには、欧米企業をモデルに日本流に洗練してきた従来の経営システムから脱皮し、新しい経営を構築しなくてはならない。

今日の環境に対応した新しい事業や経営システムを構築しなくては、今日の状況は解決しない。こうした創造への挑戦が本格的に行われないうちに、我が国経済は停滞し、先が見えない不透明感が漂っている。経営意欲を再び喚起しなくては、企業の内面から空洞化が進行してしまう。

世界はIT化を背景として技術革新の著しい進展は環境、エネルギーに留まらず、高齢化、少子化などの分野でも著しい経営革新が見られる。生活関連分野においても健康、介護、医療に加え、安全安心などの食生活にも新しい動きが見られる。新分野の領域に進む経営創造ができれば、わが国企業は再び躍進できる。過去、幾たびかの大きな経営環境の変化に遭遇しても様々な技術、経営革新を展開し、我が国が企業は躍進してきたことを忘れてはならない。

大きな環境変化は、従来の経営にこだわる企業にとっては「脅威」であるが、チャレンジ精神を持つ企業にとって「チャンス」である。もう一度、福井の中小企業はこれらの可能性に向けて挑戦したい。

2. 創造行動の必要性

①遅れる経営創造

中小企業の業績と景気の関係で比喻としてよく使われる「飛行機の後輪」という表現がある。飛行機が離陸する時は前輪が地上を離れてもしばらく後輪は地面を滑走し、着陸する時は後輪が前輪より先に着地することから、景気がよくなっても中小企業の業績は大企業よりも回復は遅く、景気が後退しはじめると真っ先に業績が悪化するという例えである。中小企業は景況感を示すデータや各種統計でも景気の恩恵に浴しているとは言い難いのが実態である。景気回復の様相を呈しているが、景気回復の実感のないまま、また景気の後退期に入るのでないかとも懸念されている。

もちろん、中小企業の業績にも差があり、すべての中小企業の業績が悪いわけではない。経済のグローバル化とともに競争原理に基づく競争促進に政策が転換され、非常にレベルの高いベンチャー企業も数多く生まれており、業態化を進めて業績を向上させている中小企業も少なくない。しかし、個々の企業の経営努力により景気の影響を受けず、業績を上げている企業がある一方、多くの中小企業は経済のグローバル化とともに系列や下請けという生産・流通構造が大きく変化し、独自に市場開拓をせざるをえず、景気に対して一層影響を受けやすくなったといえる。

このような環境にあつて、中小企業は経営の維持存続のために新たな市場開拓を模索しなければならない。新たな経営創造が必要なのである。

②コスト削減による対応の限界

環境変化に対して、多くの中小企業がおこ

なっている対策は、コストダウン中心の人員削減や低効率部門の削減を中心とした規模縮小策である。ダウンサイジングは主力部門への経営資源の集中投入であればよいが、従業員のモラルの低下など、その企業の経営資源を有効に機能させる経営システム自体を変質させている可能性がある。経費削減として賃金、給与などの人件費の削減などはモラル低下をもたらす元凶である。行政機関も含め雇用のチェンプレイバー志向は変わらず、賃金の安い、雇用調整弁としての不安定雇用を促進していることも結果として需要回復に影響を与えている。

しかし、コスト削減は企業にとって経営課題の本質的な解決ではなく、環境変化に積極的に対応するものではない。環境に合わせた競争力のある新しい経営の構築のためには経営資源を有効に機能させなければならず、その方向に最も重要なのは有望事業分野の選択と経営資源の集中である。すなわち新たな事業分野や経営システムの創造性である。世界的に有名な技術を持っている中小企業は福井県にも少なくない。中小企業は、今までのような横並び意識で、欧米や先進企業の経営を模倣するのではなく、また同業企業の行動を模倣するのではなく、それぞれの企業が新たな事業分野や経営の発想を変えることを求められている。経営は多様であり、企業はそれぞれの経営理念や経営資源、そして経営能力にあわせて、新しい経営様式を模索しなくてはならない。

創意工夫によって経営を革新し、他にはない経営を創造する、他にはない経営に挑戦するという経営姿勢が必要なのである。今までの経営の延長上ではない、またコスト競争力

だけに頼らない新しい経営の創造が必要なのである。

IV. アンケート調査結果の概要

1. アンケート調査の結果

サンプル特性

①有効回答数135（今回のアンケート対象は有識者11と企業経営者124がある。）回答率23.3%¹

②回答者属性（企業経営者 以下同様）

経営者年齢 経営者の年代でみると「30代」3.2%、「40代」16.1%、「50代」32.3%、「60代」30.6%、「70才以上」16.9%となっており、50代、60代の経営者が6割を超える。

従業者規模 従業者規模は5人以下16.1%、6人～10人9.7%、11人～20人14.5%、21人～50人18.5%、51人～100人9.7%、100人以上31.5%となっており、分散しているが、100人以上の比較的規模の大きい企業が3割を超えている。

業態 回答企業の業態は「製造業」45.2%、「建設業」16.9%、「卸売業」12.1%、「小売業」13.7%、「サービス業」14.5%、「その他」6.5%となっており、製造業の割合が最も多くなっている。

問Ⅱ-1 経営者年齢

30代		40代		50代		60代		70才以上	
4	3.2%	20	16.1%	40	32.3%	38	30.6%	21	16.9%

問Ⅱ-2 従業員規模

5人以下		6～10人		11～20人		21～50人		50～100人		100人以上	
20	16.1%	12	9.7%	18	14.5%	23	18.5%	12	9.7%	39	31.5%

問Ⅱ-3 創業からの期間

5年未満	6～10年	11～20年	21～50年	51～100年	100年以上
1 0.8%	2 1.6%	10 8.1%	54 43.5%	45 36.3%	12 9.7%

問Ⅱ-4 後継者

決定している		まだ必要ない		決めたいがまだ決まっていない		自分の代で終わり	
54	43.5%	32	25.8%	33	26.6%	4	3.2%

問Ⅱ-5 業態

製造業	建設業	卸売業	小売業	サービス業	その他
56 45.2%	21 16.9%	15 12.1%	17 13.7%	18 14.5%	8 6.5%

2. アンケート結果の概要

①有望事業分野の評価

有望事業分野の評価は、回答企業から見てどのような分野が重要性、市場性があるかについて聞いた。重要性は、社会全体としてどのような分野が求められているかという視点である。市場性はその分野がマーケットとして魅力があるかという視点である。従って重要ではあるが、自社としては市場性を評価しない、あるいはその逆の場合もあり、あくまで企業経営から見た視点である。回答は重要性、市場性それぞれについて5段階評価の回答を加重平均したものである。従って3は中位数である。「医療福祉分野」は重要性4.17、市場性4.03とともに高い評価となっている。「環境リサイクル分野」は重要性について4.13と比較的高い評価である。また、「アミューズメント分野」、「ファッション関連分野」、「住宅関連分野」については相対的に重要性や市場性についても低い評価となっている。回答企業が半数近く製造業ということとの関連もあると思われる。

有望事業分野の評価

分野	重要性	市場性
1. 環境リサイクル分野	4.13	3.92
2. リフォーム分野	3.64	3.60
3. ファッション関連分野	3.05	3.19
4. 医療福祉分野	4.17	4.03
5. 健康メンタル分野	3.95	3.90
6. 住宅関連分野	3.22	3.21
7. 安全防災分野	3.84	3.69
8. 生活支援関連分野	3.54	3.57
9. 宅配通販分野	3.34	3.58
10. 教育学習分野	3.60	3.52
11. アミューズメント分野	3.09	3.15

5段階評価の加重平均指数

②新規分野に必要なもの

企業者・有識者全員に対する回答である。複数回答であるが、人材、資金、ノウハウの順である。仮説として設定した重視する内容と一致している。

問Ⅰ-2 新規分野に必要なもの (N=135)

資金	ノウハウ	技術面	ネットワーク	人材	その他
36 26.7%	42 31.1%	10 7.4%	21 15.6%	50 37.0%	4 3.0%

注：企業以外の有識者を含む

③主力事業の実施期間

主力事業の実施期間は、圧倒的に10年以上である。サンプル特性としても業歴が長い企業が多くなっている。

問Ⅱ-7 主力事業の実施期間 (N=124)

1年未満	2～5年	6～10年	10年以上
0 0.0%	4 3.2%	6 4.8%	113 91.1%

④人的資源の活用

新規事業分野に進出するには人的資源の活用が重要であるが、企業はどのように活用を図っているのかを見ると、新規採用が37.9%で最も多い。人材が少ない中小企業にとっては当然の結果であるが、現従業員の有効活用を考えている企業は全体としては6割を超える。

問Ⅱ-8 人的資源の活用 (N=124)

社員に即応させる	同業研修	専門研修	自社研修	新規採用	その他
26 21.0%	17 13.7%	24 19.4%	19 15.3%	47 37.9%	2 1.6%

⑤主力事業以外の取組

取り組んだことのない企業も3割程度ある。一方、主力事業以外の取組については、すでに現在も取り組んでいる企業が3割を超えている。取り組んだ経験および予定を入れると7割近くなり、何らかの新規事業を意識していることが分かる。

問Ⅱ-9 主力事業以外の経験 (N=124)

現在も取り組んでいる	過去に取り組んだことがある	これから取り組もうと思っている	過去に取り組んだ。これからは取り組む	取り組んだことはない
40 32.3%	21 16.9%	12 9.7%	13 10.5%	39 31.5%

⑥どのような分野か

主力事業以外はどのような分野かについてみると「環境リサイクル」分野が19.0%、「医療福祉分野」が17.2%で、この2つの分野がやや多くなっている。

問Ⅱ-10 どのような分野か (N=116)

環境リサイクル	リフォーム	ファッション	医療福祉	健康メンタル	住宅	安全防災
22 19.0%	5 4.3%	10 8.6%	20 17.2%	13 11.2%	4 3.4%	11 9.5%
生活支援	宅配通販	レンタル	教育学習	アミューズ	その他	
4 3.4%	10 8.6%	2 1.7%	6 5.2%	5 4.3%	4 3.4%	

⑦新規事業の売上割合

新規事業分野についての売上はどのくらいかについて聞いた結果は、「1%未満」とごく僅かという回答は34.7%と3分の1程度である。経営にとって売上を見込める「10%以上」の企業も2割近くあり、改めて新規分野の可能性を見ることができる。

問Ⅱ-11 売上割合 (N=72)

1%未満	2~5%	5~10%	10%以上
25 34.7%	19 26.4%	14 19.4%	14 19.4%

⑧新規事業の売上割合の今後について

新規事業の売上について今後増やしたいという企業が約7割である。「減らしたい」「やめたい」という回答は少なく、企業にとっての期待がうかがえる。

問Ⅱ-12 売上割合増やしたいか (N=70)

増やしたい	この程度	減らしたい	やめたい
49 70.0%	13 18.6%	2 2.9%	6 8.6%

⑨新規事業の経営から見た成果について

成果は「予想以上」「予想通り」(50.8%)と「予想以下」「予想以下」(49.2%)ほぼ2分されている。必ずしも新事業分野の効果は決して楽観できない状況が読み取れる。逆に言えば半数は予期した成果かそれ以上あることを示しており、どのように成功させるかが課題となっているのが分かる。

問Ⅱ-13 成果は (N=67)

予想以上	予想通り	予想以下	全くなし
5 7.5%	29 43.3%	27 40.2%	6 9.0%

⑩成果の理由

成果が「予想以上」「予想通り」の企業の回答は「ノウハウ」が25.4%と最も多く、次いで「人材」19.4%、「取引先」、「情報入手」と続いている。事前の周到な準備が欠かせない結果になっている。新規事業分野にはノウハウと人材確保が欠かせない結果である。「競争なし」という回答は9.0%あるものの、競争がないから進出するのではないという企業の姿勢を読み取ることができる。

問Ⅱ-14 成果の理由 (N=67) 複数回答

競争なし	ノウハウ	資金	人材
6 9.0%	17 25.4%	5 7.5%	13 19.4%
指導	情報入手	取引先	その他
5 7.5%	9 13.4%	10 14.9%	2 3.0%

⑩成果がなかった理由

成果が出なかった企業に対する回答は「競争が激しかった」「ニーズ不適合」「人材不足」という回答がともに23.2%で上位にきている。競争が激しかったというのは進出してからの結果で成果があった企業と対照的となっている。また、人材については準備不足というべきであろう。社内で育てるだけでなく、外部から確保が必要なのであり、成果があった企業とそうでない企業の理由が鮮明になっている。

問Ⅱ-15 不成果の理由（N=56）複数回答

競争が激しかった	ニーズ不適合	技術不足	資金不足	人材不足	情報不足
13 23.2%	13 23.2%	5 8.9%	4 7.1%	13 23.2%	8 14.3%

V. ヒアリング調査に見る事例

1. 不動産仲介業から資産活用コンサルティングへ
(小川雅人)

会社概要

企業名：株式会社 レグ

代表取締役：中屋敷隆夫

本社所在地：〒918-8205福井県福井市北四ツ居1丁目25-20

従業員：4人

業務内容：不動産管理、不動産仲介、資産活用コンサルティング等

①新規分野への提案

株式会社レグは、もともと不動産仲介から出発した。その後、総合不動産業として不動産管理だけでなく資産活用コンサルティング等を手がけている。経営として注目すべきは、資産活用を考えている顧客に対して、安定的な入居者確保のため住む人のニーズを把握し、

提案するコンサルティングも業としている。

例えば、「ペットと住めるマンション」のような独自性ある賃貸物件を提供している。現在同社のペットと暮らせる家や部屋の管理物件は約120であり、同社が管理する全物件数は約700余りであるから、管理物件のうち約17%がペットと住める物件ということになる。

同社はペットと住みたいと考えている入居希望者を確保するために会員制の「レグペットコミュニティクラブ」（略称「ペッツ！」）を運営している。同クラブの会員は現在約300人であり、そのうち既に同社の仲介で入居した人が約120人、会員登録をしているが既に家を持っている人は20～30人である。残りの150～160人が空室を待っている会員ということになる。会員になる人はペットを大事にする意識がもともと強く、会員になるに際して会員規約などでペットとの暮らし方についてのルールを再確認しているため、比較的意識の高い入居者ということが出来る。実際、会員が入居したペット物件はほとんど問題が発生していない。ちなみにペットと暮らせる物件と暮らせない物件についての賃料等は、条件が同じであれば同一である。

②新規分野進出のための情報収集と資格取得

一方、ペットと住めるマンションのような物件は、所有者（大家さん）の理解なしには困難である。代表の中屋敷氏はアメリカ不動産管理協会の公認資格である不動産経営管理士（CPM）を取得している。これは保有財産としての不動産を効率よく管理・運営し、その不動産価値の最大化を図るための資格である。不動産の所有者はその資産活用に強い

関心を持っている。中屋敷氏は資産活用の専門知識を所有者に提供することで、所有者の理解を得ることに成功している。また、所有者は賃貸物件に安定して入居者があり、滞納や入居者同士のトラブルが少ないことを望んでいる。同社はこうした所有者の要望に対して「ベッツ！」会員を活用することで「質の高い」入居者を安定的に確保している。

少子化、高齢化が進む中で、さびしさや癒しのためにペットを飼う人が増える傾向にある。ペットフード工業会によれば、全国で犬を飼っている世帯の割合は18.1%で、飼育数は一世帯あたり1.3匹、猫はそれぞれ15.1%、1.8匹である。同工業会の調査によれば「今は犬や猫を飼っていないが、住居等環境が整えばペットを飼いたい」と思っている人が犬や猫では50%前後いるという。こうしたことから、ペットと住める物件の需要は今後ますます増加すると見込まれている。また、賃貸物件については、所有者は親からアパートなどを相続しても賃料収入だけでは生活できない人や他に勤務がある人が多いことから管理を専門業者に委託する人が多くなっている。物件の管理を専門業者に委託する人についても今後増加することが見込まれる。

③事業展開の経営計画

同社の開業資金は総額4,000~5,000万円ほどであり、その内400~500万円が自己資金であった。同社は事業経営の安定化のためコインランドリーも経営しているが、開業資金のうちの多くはコインランドリー事業の機械設備、地代等のための借入であった。同社の主業務である不動産管理業務のみならば、これよりも相当低い資金での開業が可能であ

ったと考えられる。

同社の設立当初の事業の大半は不動産管理であり、不動産に関する様々な業務を広く展開している現在でも、不動産管理に関する売上割合が約半分である。同社の創業当事、不動産管理業に対する認知度は相当低かったため、事業開始後2~3年は厳しかったという。

同社の管理手数料は賃料の5%程度である。これはカスタマイズされたサービスの選択内容により異なってくる。例えば賃料徴収は依頼したいが、掃除は依頼しないなどである。同社の定期的な保守点検以外の大半のコストは、入居者の滞納等のトラブル解消に関わるものである。トラブルが多くなればその対応にかかるコストも増大するため同社の利益率を大きく下げることになる。同社は数年前には当面の目標としていた5,000万円を超える売上を確保している。この業界ではあまり売上原価という概念はない。同社は売上高のほぼ半分が人件費となっている。

同社は不動産活用のためのコンサルティングを強化している。コンサルティングは仲介や管理と密接に関係することが多く、コンサルティング自体としての売上は多くはないが、管理収入や仲介収入に結びついている。また同社は入居者から受け取る管理手数料などすべての内容を貸し主に公開している。同社の不動産管理に関する口座、仲介に関する口座、コインランドリーその他の口座を別にして、経営の透明性を図っている。また、管理に関する口座には保険をかけ、万一、同社が倒産しても貸し主は賃料の確保について問題がないようにしている。同社は「貸し主」と「借り主」という利益が相反する関係の間に立ち、その調整を図ることに努めることにより、同

社の独自性を発揮している。

店内の「ペット」クラブコーナー



2. 商社機能の企業からエンジニアリング機能を持つ企業へ (神崎洋治)

①会社概要

企業名	共立産業株式会社
所在地	
・本社	福井市月見4丁目2-35
・静岡営業所	静岡市駿河区宮竹2丁目18-1
・先端技術センター	福井市みのり4丁目14-10
代表者	代表取締役 酒井達郎氏
設立	1972年
資本金	1,000万円
従業員数	18名 (2012年5月)
年商	7億4,500万円 (2011年度)

②経営理念

「挑戦なくして、未来なし」をモットーに、多種多様なお客様のニーズや生産ラインに対応すべく、提案型企業として私たちは一つ一つの現場の要望を見逃さず、無数にあるメーカーの中から最適なものを選別・提供し、又、今まで培ってきた経験とネットワークを駆使して必要な装置・設備を随時提案します。「お客様のために・社会に貢献できるように」私

たちは挑戦し続け、お客様と共存共栄を計ることに未来があると信じています。

③事業概要

2013年現在、省力機械、合理化装置の設計・制作・販売。油圧ユニットの設計・製作。油・空圧機器の販売。産業機械、搬送装置の販売。工業計器の販売。工業用各種ポンプの販売。レーザー応用設備。音解析によるリークテスト装置。省エネに関する提案・設計・施工等である。

創業時は現代表者が一人で創業し、商社機能が中心で、近い将来にはエンジニアリング機能を強化するという方向づけで始めた。商社機能はユーザーとの直接取引を主とし、お客様企業との信頼関係構築が重要であり、それは将来のエンジニアリング機能進出時の設計・施工・販売の基礎となるお客様開拓と、お互い企業のWin・Winの関係づくりが目的であった。またお客様企業から信頼される技術があって初めて継続的に取引が可能になる業界であり、自社の技術レベル向上には最も重点を置き40周年を経過した。

現在主たる取引納入先企業(殆どが製造メーカーである)は国内企業約70社であり、仕入れ取引先は国内企業200社以上である。

④新規事業への取組経緯

ア 先端技術センター設立

上記のような永年の取引関係の中で、高度に多様化する企業の将来を俯瞰した時に、自社の技術力を駆使し革新的技術で新たな市場分野に挑戦する必要性を感じ、「先端技術センター」を2006年に設立した。投資額は2000万円であった。福井県の中小企業高度化事業

資金は助成されなかった。

目的は、自社のステータスアップ、新技術開発でエンジニアリング部門の新たな分野に道を開き、「絶え間ない新たな挑戦」と、「社員のさらなる技術力向上」である。常に「他社に先駆けて取り組む提案型企業」でありたいとの思いの実践であった。

そのテーマは、『光』・『音』・『風』を駆使した革新的新技術分野の開発であり、現在以下の三分野に取り組み継続中である

a 光レーザー技術

フィルム業界との取引があり、その業界の切断方法が刃物で切断していたが、刃物の摩耗や、切断屑の処理などに苦慮しているのを見て、未だ業界で未取組の分野に進出するべく新技術開発に着手した。それが「光レーザー技術」である。

フィルムを切断する業界では画期的な開発であり、国内エンジニアリング業界では新分野への進出である。設立と同時に、国内フィルムメーカー等から注目を浴び先端技術センターへの企業訪問がひっきりなしの状態であった。

今後の課題は熱影響を除去する事であり、現在某大手企業研究所と、近い将来大きな市場性の高い新素材系フィルムの切断技術を共同研究中である。

b 音の解析

マイクロファンがキャッチする音波を解析し、構造物やダイキスト製品などの内部の亀裂などを高速・高感度で検査する方法を提案する。

c 風的设计技術

フィルムや紙などに塗布される液体は、その目的に応じて多種多様である。それらを高

速のラインの中で乾燥させるために、仕様に応じたドライヤーの設計技術が必要となる。それらの乾燥技術を提案する。

イ 新規事業の既存事業に与える影響

現在、先端技術センターの成果は、まだ業績に直接反映するまでには至っていないが、相乗効果として大きな利益が創出されている。先端技術センターを設立したことにより、業界内で「共立産業株式会社」の認知度が向上し、当社の技術力に、より信頼を増し、従来の取引が増大した企業や、先端技術以外で新規に取引の始まった大手企業が数多くあり、エンジニアリング機能が充実した業績を伸ばしている。新たに大手企業研究所との新素材フィルム研究も大きな成果が期待でき、企業財産になっている。社内では、大手企業との新規取引が増大し社員の意識改革や業務に自信を持ってきたのが大きい。

⑤事業の高度化と技術継承

物づくり業界の国内市場は縮小傾向であるが、優秀な技術、新たな技術開発に関しては日本国内の需要・要求がまだ十二分にある。これを各企業が自社の努力でどのように取り込むかが今後の課題であり、より高度化されたエンジニアリングの領域拡大を目指して取り組む姿勢である。

エンジニアリング業界の競争に打ち勝つためには、新技術開発が必修条件である。ユーザーは少ロット、多品種求めている中でそれに対応する生産技術の革新が必要となってくる。

また、開発技術を若い社員にどのように継承し、SE（サービス・エンジニア＝現場の

営業職)が現場の業務に応用し活かしてどのように提案し、収益に結び付ける高品質の業務が要求され、社内体制を創る必要がある。

今後、当企業は国内優良企業との取引関係を強化する中で、自社の提案力・技術力・営業力の高度化を図り次の目標50周年を目指す。

3. 地域社会における生活関連の新たな事業分野と市場開拓 (芹沢利幸)

鯖江ギフト組

①組織概要

- ・設立：2008年
- ・組合員数：10数名
- ・活動拠点：福井県鯖江市

②活動の経緯

2008年、福井の主要産業の1つである眼鏡関連の事業者で構成する、福井県眼鏡工業組合の青年部会の有志が、「ギフト組」を結成した。

眼鏡業界は、バイヤーや量販店など発注先の企画・仕様にもとづいて、忠実に眼鏡部品

の製造・加工をするのが一般的であり、自社でブランド展開、新商品企画し製造・販売するのは、産地内の一部企業のみであった。

産地は、中国を中心とするアジア産地との価格競争の激化と、国内を中心に低価格販売が拡大していったことにより、ブランドと高品質が“ウリ”であった鯖江を中心とした産地は競争力が低下していった。

こうした状況に危機感をもった若手有志が、ギフト組を結成し、「鯖江で100年培われてきたメガネ技術を、次の100年に生かしていく」ことをコンセプトに、それぞれの技術力とメガネそのものにとらわれない自由な発想で、オリジナル商品開発に取り組んだ。

2009年2月には、日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市『東京インターナショナル・ギフト・ショー』に出展。これまで製造・加工を専門として、発注先とのやり取りが中心で、エンドユーザーや様々な分野のバイヤーから意見を聞く機会が少なかったため、ギフトショーでの様々な反応に手ごたえを覚えつつも、商品としてブランドを

2013年2月開催の「第75回東京インターナショナル・ギフト・ショー春2013」の鯖江ギフト組ブース



昨年の日経デザインの表紙を飾った、メンバー企業が開発した『鯖江ミミカキ』、メガネ素材であるアセテートとベータチタンが使われている。



確立し販売していくことの大きな壁を目の当たりにした。

こうしたことをばねに、商品開発に継続して取組み、現在は『鯖江ギフト組』として、メガネ関連以外の漆器・繊維のメンバーも参加し活動を展開している。

③活動内容

ギフト組設立時、すでに自社商品を開発し、通販分野で販路を拡大しているメンバーもあり、そのメンバーを中心に商品開発から販売、ブランド展開の手法を学びながら、各メンバーが商品開発・販路拡大・ブランド化を仕掛けていく。毎月例会を開き、メンバー相互に新商品企画・試作品などを持ち寄り、他のメンバーからの求評や、オブザーバーであるいろんな分野の専門家の意見を聞きながら、毎年2月のギフトショー出展を目標に新商品を仕上げていく。

こうした活動を続けていく中で、通販各社でヒット商品となるルーペが誕生したり、メガネの“つる”の部分の素材であるアセテートの加工技術を活かしたアクセサリが、1つのブランドとして確立している。また今年度は、有名デザイナーとのコラボレーションにより開発した耳かきが、日経デザインの表紙を飾り、首都圏の雑貨店でも取り扱いが始まるなど開発から販売までの展開を確立したメンバーも誕生している。

こうした先行事例をメンバーが共有し、メンバーとして参加しつつも、自社の技術力をうまく活用・アピールできないメンバーには、先行メンバーがアイデアを提案したり、サポートすることにより、展開のスピードは異なれど、着実に進化をしている。

2013年2月のギフトショーでも、メンバー10社がチタンやアセテートを活用した食器やデザイン性に優れたルーペや老眼鏡、アセテートの時計バンドに漆でデザインを施したものなど、33アイテムを出展、「百年様式」と銘打ったブースを出展し、ブランド展開にむけた努力を続けている。

4. 細幅織物製造業者から個人向けの商品展開 (芹沢利幸)

柳澤織ネーム株式会社

①組織概要

- ・設立：1930年
- ・従業員数：8名
- ・本社：福井県坂井市丸岡町

②活動の経緯

坂井市丸岡町は、繊維産地福井のなかでも特に浴衣帯やブランドタグなど細幅織物の産地である。細幅織物である越前織は、全国のブランドタグのシェア7割を誇っているが、ほとんどがアパレルからの発注にもとづき、製造を行うことがほとんどであり、自社でエンドユーザー向けに商品開発し販売することは、産地企業ではほとんどなかった。

その産地で、長く細幅織物製造業者として展開してきた同社であるが、下請構造からの脱却がなければ、この先、生き残っていけないとの危機感から、新たな展開を模索していた。

2007年、ブランドタグの技術を活かし、子供の持ち物につける名前入りのタグを織で製造、個人向けに販売する『なまえ・タグ』事業を開始。その後、越前織の名刺入れや、企業向け名札ストラップ、携帯電話用ストラ

2007年にスタートした「なまえタグ」。入園・入学シーズンに持ち物などにつける。プリントと異なり、洗濯をつづけても剥がれたり、色あせない。



2013年1月29日付福井新聞。高齢者をターゲットとした「シンプルタグ」の展開を掲載。



ップなど、次々と個人向けの商品展開を拡大していき、県内外の展示会やイベントでの販売で販路を拡大していった。

②活動内容

子供むけ「なまえタグ」は、通販などでも販路が拡大し現在では、全売上高の1割を超えるまでになったが、入学シーズンに注文が殺到するため、製造業としては、年間を通じて展開できる商品を模索していた。なまえタグの応用で、「シンプルタグ」として高齢者むけのタグを製造し、展示会等で販売してみたところ、その場で注文が入るなど手ごたえがあり、潜在的な需要があると見込み、本格的な展開をスタートした。

なまえタグと同様、自社ホームページやイベント等での注文が主となっており、現在では、手書きした名前をスキャニングし、その

まま織り込むことも可能となっている。

注文内容を見ると、名前のほかに介護施設等での部屋番号や、わかりやすくするために花や動物の絵を入れるなど、高齢者向けの細かなニーズ対応が好評であり、今後の市場拡大にむけて取り組んでいる。

4. B to B 事業へ進出した独立型スーパーマーケット (小川尚樹)

株式会社大津屋

①組織概要

創業：1573年（設立は1963年）
業種：ダイニングコンビニエンスストア、米飯と惣菜の専門店“オレンジBOX”“オレボステーション”“オレボキッチン”、酒の肴とご飯のお供の専門店“これがうまいんじゃ”，外商販売，教

育事業“オレポビズスクール”

従業員数：21名

年商：17億円（2011年9月期）

本社：福井県福井市西木田1丁目20-17

②活動経緯

創業は1573（天正元）年、1645（正保2）年には大津屋の屋号で酒造業、両替商を営んでいたと伝わっている。明治時代、戦火及び福井大地震で被災したが、同業者の助けを借りるなどして復興。当時の代表銘柄は「旭美人」で、1965（昭和40）年には福井税務署管内でトップの酒税納付額を誇った。その後、1981年（昭和56）に県内初のコンビニエンスストアを福井市西木田1丁目に出店。地元コンビニチェーンとして「便利さだけでなく、豊かな食文化を提案する」としてコンビニと惣菜販売を融合させた業態で現在は県内に9店舗を展開する。2013年現在、正社員21名、契約社員・パート・アルバイト約200名を抱え、年間売上高17億円となっている。

2013年春、同社はB to B事業を開始した。それまで、自社店舗及び外商販売（B to C事業）が中心であった同社にとって、商品開発は他社からの仕入れや店舗内製造の惣菜、米飯のレシピ開発が主であった。

2009年B to B事業に取り組むべく、農商工連携等事業計画の認定を受けて、冷蔵保存可能なセミレトルト惣菜を商品開発。同年7月に発売された福井テレビとのコラボレーション商品であるチカッペカレーは福井県内の同社店舗（10店舗）にて4ヶ月で4万食を販売する大ヒット商品となった。大手百貨店や高級スーパーでの取り扱いを期待し、首都圏での商談会など積極的に参加したものの、大きな成果に結びつくことはなかった。

地方企業の食品を首都圏の有力店に売り込むことは大変困難であると、同社に限らず県内業者は異口同音に話をしており、大変悔しい思いをしている。一方、大手百貨店や高級スーパーにとってみれば商品を取り扱って欲しいというような話は数多くあり、いちいちまじめに取り合う時間的余裕も気持ちもないというところが実態である。また、ネット販売も氾濫しており、同じく簡単に販路開拓が出来るものではない。

そこで同社は上記を含む惣菜加工調理の技術や、地域の特産品を扱う「これがうまいんじゃ大津屋」が開店から12年の経過により蓄積された自社のノウハウ、地元企業とのつながりを活用し、他社への商品供給を視野に入れたブランド展開、新商品の企画のプロジェクトチームが2012年発足され、地元企業や生産者の協力を得ながら、商品開発に取り組んだ。商品開発の範囲は惣菜、珍味、和菓子、そば、調味料、日本酒と多岐に及び、自社店舗にてテストマーケティングを繰り返しながら進められていった。

福井県産の里芋を使った「里芋の煮っ転がし」「里芋の衣かつぎ」の商品については、歌手の森昌子さんとコラボレーションが実現。同社の持つ技術を活かし、無添加で安全に製造されたものを、県内だけでなく首都圏の高級スーパー向けに販売が開始された。今後は厚揚げ煮やたくわん煮など商品を拡大し、「これがうまいんじゃ福井」というシリーズ名で販路を拡大していく予定である。

全日本素人そば打ち名人大会第5代名人である安久義二さんと福井県内のそば製造企業と連携し開発された商品である「越前田舎おろしそば（乾麺）」は、お土産商品として北

陸自動車道のSA/PAに採用されている。福井県の協力を得て、上海の高級レストランへの導入も決まった。

組織体制においては営業部門と開発部門が分かれていることが一般的であるが、同社の場合プロジェクトチームから始まったことから、2013年現在も開発担当部長が営業担当の副部長を兼務するなど、開発と営業が一体となった組織で取り組んでいる。そうしたことでB to B事業の経験が浅い同社においても、営業先で聞いた細かなニーズに対応した提案ができています。（昭和40～60年、業務用酒飯店や大型ホテルに種類の納入経験はある）

7月18日発売

福井テレビとのコラボレーション商品「チカッペカレー」



2013年3月30日

森昌子新曲「人生に乾杯」コラボ



5. メガネ業界で地元企業と連携して「チタンクリエイター福井」を発足

(小川尚樹)

企業名：西村金属株式会社

①組織概要

創 業：1968年

業 種：メガネ部品の製造・販売，精密部品加工など

従業員数：30名

年 商：5億円（2012年3月期見込み）

本 社：福井県鯖江市丸山町3丁目5-18

②活動経緯

鯖江市は眼鏡と共に発展してきた。産地としては100年を超える歴史を持ち、今も全国シェア9割のトップ産地であるが、2000年以降、中国・韓国企業とのOEM受注競争が続ぎ、海外ブランドのメガネ製品の受注は激減。

同社は眼鏡業界向けにNC旋盤加工を中心とした部品製造・加工業として創業し、2000年当時売上3.2億円、業界では5番手の位置にいた。その後も業績は下降の一途を辿り、2003年には売上2億円まで低迷。そんな折、二男の西村昭宏氏が入社し、「チタン加工の技術」というモノではなく無形の技術を売りにホームページを制作。これは加工請負型の企業にとって極めて異例の取り組みであったが、意外にもチタンの加工で困っている企業が全国にあり、ネットからの問い合わせが拡大、それに伴い売上も伸びた。2006年には売上3.3億円、2010年売上5億円（2003年比2.5倍）となった。またこの売上増加分は全て新規の顧客であり、顧客数は400社から約1,000社にまで増加した。顧客の構成比率も大きく変化し、現在では2割が従来からの眼

チタンクリエーター福井のHP（2013.03）

7社にて共同受注を目指している。

鏡業界の顧客、残りの8割はそれ以外の業界の新規顧客となっている。ネットからの問い合わせが増えるにつれ、同社の体制が整わないために受けられない仕事が出てきた。

「顧客のニーズに応えること」を第一優先に考えている同社は、断らざるを得なかった受注を、同業他社と協業し回している。また、ひとつの製品を作り出すための過程の作業を一貫して自社で行うのではなく、地元の企業と協力連携をして完成させる集団「チタンクリエーター福井」を発足していく。

③活動内容

「チタンクリエーター福井」は2008年1月に始まり、メンバーは現在7社、1業種1社、全社共同受注を目指す。個々の企業では出せないスケールメリットを武器にネットや、特に展示会での共同受注を目論む。活動から5年目の現在、双方において徐々に引き合いが増えてきているという。

「何もよりも、仲間と協力してクライアントからの要望を解決することが本当に楽しい。新たな人間関係やつながりを作って、鯖江に新たな仕事を取り込んでいきたい。“鯖江＝眼鏡”に“鯖江＝チタン加工”を加えたい」と西村氏。国内に拠点を構えながら中小企業が連携を深め、産地で培われた製造技術を活かした独自の方法で新たな市場を開拓する。市場とは国内にとどまらず、海外をも目指している。

同社では現在の加工請負型の売上構成に対して新たな策を打ち始めている。それが「自社製品のブランド化」である。現在の売上構成はメガネ関連で3割。チタン加工の技術を活かし、自動車のチタンボルト・航空機関連・インプラント医療用機器・健康グッズ・および直販が7割。その中の自社製品による直販を将来的には2～3割まで育て、経営の安定化を図る。また、自社製品は技術レベルの高さを証明するもっとも分かりやすい。特に、

海外展開も視野に入れると、言葉の垣根も入る。技術をPRするには最高の商品を自ら作り出す事。そうして生み出された戦略商品が「逆さコマ」「ペーパーグラス」である。

西村金属は、揺らぐことのない武器をもって新たな世界に臨もうとしている。

まとめ

本調査研究は、研究会での議論を通じて結論に至った。研究会として幾たびかの議論を踏まえ、アンケート、ヒアリング等の実態調査を通じて、中小企業が現在の主力分野に加え、自社にとって有望と思われる分野に進出するには次の3点を明確にする必要がある²。新分野についての情報やノウハウそして資金は当然必要であるが、それらを如何に確保するかは企業としての体制が整備されていなければならない。さらに、それらがあったとしてもどう生かすかについても経営者として使命を果たさねばならないのである。必要とする3点とは①新たなネットワークづくり、②人材・後継者育成、③新たな経営システムの構築である。

第1の新たなネットワークづくりは、中小企業であるが故の経営における宿命である。すなわち大企業に比較し、経営資源の乏しい中小企業は様々な企業等との連携でそれぞれの経営資源を利用しあってきた。連携の対象は、大きく事業取引に関連したネットワーク、経営者の意思決定のためのネットワークである。

前者のネットワークは持っていない企業はないといってよいだろう。企業経営に欠かせない情報の収集と提供、取引の円滑化、優位

性の確保等のネットワークである。しかし、新たな分野に進出しようとするならこれまでとは違う別のネットワークが必要となる。企業間ネットワークはtakeだけ、giveだけの関係は成り立たない。give and takeでしか成立しない。従ってネットワークを組むためには、メンバーから見て技術、ノウハウ等giveできる経営資源を持っている必要がある。しかし、企業間ネットワークはgive and takeの関係は、時間的要素を入れねばならないことが確認できた。ヒアリングした「ギフト組」では企業間ネットワークは代表の諸井氏が若手経営者の育成を含めてネットワークを組んでいる。鯖江のメガネ産地の衰退に歯止めをかけたいという強い信念からのネットワーク形成である。その理由は中間財生産でOEM生産に限定されていた企業の若手経営者を「品質を表現できるのは作った人しかできない」という認識のもとで「売ること」をOJTしているのである。将来若手経営者が育って産地の基盤が強くなることによって代表の諸井氏の経営にもプラスになるからである。

後者のネットワークは、直接的に事業とは結びつかなくとも経営者が意思決定する際の判断材料を確保するためである。経営者の判断、意思決定は連続的であり日常的である。そのためには迷いや疑問が多々ある。これは同業者では解決できないことも多い。時には事業者でない人との交流も必要となる。特に新事業分野に進出する際は間違いなくこれまでのネットワークとは異なる対象が必要である。その分野に精通した人はもちろん、経営者だけでなく消費者やユーザーに近い人も必要になるだろう。

第2の人材・後継者育成は、経営にとって日常的に行われている経営活動の一つである。特に従業員に対しては「自己啓発」する環境を整えるのは経営者の重要な責務である。従業員満足は顧客満足の前提であること³は学問的に実務的に論を待たないところである。日常的に顧客に接する従業員の意欲は業績に決定的な違いになっていく。

中小企業が人材を戦力化するにあたって時間をかけて育成するには様々な課題があるため、即戦力となりうる人材を雇用するのは理解できる。また、労働コストを削減するために非正規従業員を雇用することは企業経営の視点からはやむを得ない面もある。かつてないほど厳しい競争環境の中で、即戦力の人材の確保は短期的には有効な雇用戦略であり、賃金抑制のため非正規従業員を多く雇用することは特に単純な業務等には効率的であろう。実際、公的職業訓練機関等で一定のスキルを習得した人材、他の企業で一定のキャリアを蓄積した人材は即戦力として有用であるし、その人材を適所に配置し、有効に活用すべきである。

しかしながら、企業は当面の日常業務をこなすことは当然としても、将来にわたっては戦略構築を考え、経営資源、特に人的資源を蓄積していかなければならない。極論すれば、企業の将来を担う戦力となる人材を企業自ら育成しなければ将来の発展はないともいえる。公共、民間を問わず職業訓練機関での職業技能教育も必要であるが、外部機関で教育できるスキルをもつ人材は、どの企業にとっても採用可能であり、企業にとって比較優位を持つ人的資源ではないともいえるからである。企業風土の下で意欲を持って教育による下地

のうえに働く、その企業ならではのスキルと能力を持った人材を、企業内で育成することが必要である。

第3の、新たな経営システムの構築は、新分野進出する際に先の人材育成・確保やネットワーク形成を前提とした経営システムである。企業が従来の販売先とは異なるインターネットなどによる販売をする場合、支店や別店舗を設置すると同様な経営資源が必要になるのと同様である。特に経営者意識の転換が必要で、従来事業分野や現状の経営の延長では決して成功しないことを理解しなければならない。そのためには、経営の課題解決としてマーケティングの展開を再構築することが必要である。「ギフト組」代表の諸井氏は、若いメンバーに、如何に高品質でデザインは優れていても誰かに任せては売れないとして、経営者本人が説明し、経営者本人が売場に立つことが必要であるとして実践している。展示会でも経営者自らが売場に立ち、専門用語を使わずにその製品のすばらしさを説明するという従来メーカーとしてなかった発想を提示し、教育している。品質を知ってもらうために取って価格競争はしないことを意識付け、「今の時代は不景気なのではない、金を持っていないわけではない。売れないのは社会に必要とされていないからだ」（諸井氏談）。経営の発想を変え、マーケティングの基本である自社のドメインを明確にするとともに、「誰に」、「何を」、「どのように」販売するかを明確にすること求めているのである。諸井氏によれば展示会などで、すでに実績が出ているという。若手経営者は意識が柔軟であり、新たな経営システムづくりについて進めている。

注)

- 1 福井県立大学地域経済研究所と関連のある県内主要企業を対象に実施
- 2 このつ件の議論はヒアリング対象企業の「ギフト組」代表の(株)乾レンズの諸井晴彦氏へのヒアリングが重要なヒントとなった。2013年3月8日ヒアリング。
- 3 小川雅人 (2012) 「中小企業における中核人材の育成」『調査月報「論点多彩」』4月号 日本政策金融公庫総合研究所



有望事業分野に関するアンケートのお願い

福井県立大学 地域経済研究所 小川研究室

福井県立大学 地域経済研究所 小川研究室では、福井県内の中小企業における経営革新のための調査研究を行っています。今回は、中小企業が事業展開する場合、どのような分野が有望なのか、という視点で、特に生活関連分野に限定して調査研究を行っています。この調査研究では、経営者の方だけでなく、業界団体の代表の方など有識者にも有望分野についての実態を把握するために調査させていただきます。生活関連のどのような分野が、より社会に必要となるのかについての意識について調査し、研究を進めていきます。また、経営者の方には、経営実態と意識について調査させていただきます。すでに本業だけでなく別の分野へ事業を展開している実態に加え、将来の事業展開について、「新たな分野に進出しようとする場合、どのような分野が有望分野に進出する場合にどのような経営資源が必要か」、「進出する場合、どのような支援が必要か」について調査させていただきたいと思っております。

I. 皆様にお尋ねします。

1. 社会生活に関して、これからより必要となってくる分野について、お尋ねします。

重要性と市場性について最も近いと思われる数字に○をつけてください。

各分野の内容は末尾の参考資料をご覧ください。

1:ほとんどない 2:あまりない 3:どちらとも言えない 4:ある 5:非常にある

		重要性	市場性
(例)	〇〇〇分野	1-2- 3 -4-5	1-2-3-4- 5
1	環境・リサイクル分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
2	リフォーム・リペア分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
3	ファッション分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
4	医療・福祉分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
5	健康・メンタルヘルス分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
6	住宅分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
7	安全・防災分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
8	生活支援サービス分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
9	宅配・通販分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
10	教育・学習分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
11	アミューズメント・文化分野	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

12 その他

1-2-3-4-5

1-2-3-4-5

2. 新たに別の分野の事業に取り組む場合に最も必要なものは、何だと考えますか？

1:資金 2:ノウハウ 3:技術面 4:ネットワーク 5:人材 6:その他(具体的に)

II. 経営者の方にお尋ねします。

1. 経営者の年齢について

1:20代 2:30代 3:40代 4:50代 5:60代 6:70才以上

2. 従業員規模について

1:5人以下 2:6~10人 3:11~20人 4:21~50人 5:51人~100人 6:101人以上

3. 創業からの期間について

1:5年未満 2:6~10年 3:11~20年 3:21~50年 4:51~100年 5:100年以上

4. 後継者について

1:決まっている 2:まだ決める必要がない 3:決めたいが決まっていない 4:自分の代でやめるので必要ない

5. 現在の業態について

1:製造業 2:建設業 3:卸売業 4:小売業 5:サービス業 6:その他

6. 現在の主力事業の内容(取扱商品・事業分野など)を、詳しくお書きください。

7. 現在の主力事業の実施期間について

1:1年未満 2:2~5年 3:6~10年 4:10年以上

8. 新たに別の分野の事業に取り組む場合、人的資源についてはどのようにお考えですか？

1:社員に即応させる 2:社員に外部同業者での研修を行い、対応する
3:社員に外部専門機関での研修を行い、対応する 4:社員に自社で研修を行い、対応する
5:新規に採用する 6:その他(具体的に)

9. 主力事業以外の分野に取り組まれた経験について

1:現在も取り組んでいる 2:過去に取り組んだことがある 3:これから取り組もうと思っている
4:過去に取り組んだことがあり、これからは取り組もうと思っている 5:取り組んだことがない

9. で「1」・「2」・「3」・「4」と回答された方にお尋ねします。

10. 具体的に、どのような分野ですか？(複数ある場合は、複数お答えください)

1:環境・リサイクル分野 2:リフォーム・リペア分野 3:ファッション分野
4:医療・福祉分野 5:健康・メンタルヘルス分野 6:機能性住宅分野
7:安全・防災分野 8:生活支援サービス分野 9:宅配・通販分野
10:レンタル・リース分野 11:教育・学習分野 12:アミューズメント・文化分野
13:その他(具体的に)

9. で「1」・「2」・「4」と回答された方にお尋ねします。

11. 全売上高に占める、以外の売上割合はどのくらいですか？

1:1%未満 2:2~5%程度 3:5~10%程度 4:10%以上

9. で「1」・「2」・「4」と回答された方にお尋ねします。

12. 今後、その割合についてどのようにお考えですか？

1:増やしたい 2:この程度で良い 3:減らしたい 4:やめたい

12. で「1」「2」と回答された方にお尋ねします。

13. 主力事業以外の展開された事業の成果はどれくらいでしょうか？

1:予想以上の成果が上がった(上がっている) 2:予想通りの成果が上がった(上がっている)
3:予想ほどの成果が上がらなかった(上がらない) 4:全く成果が上がらなかった(上がらない)

13. で「1」「2」と回答された方にお尋ねします。

14. 成果が上がった理由はどのようなものでしょうか？(複数ある場合は、複数お答えください)

1:競争がなかった・少なかった 2:本業の技術・ノウハウが使えた 3:資金を用意できた
4:人材の育成・確保ができた 5:専門的指導を受けられた 6:この分野の情報が入手できた
7:取引先の協力があつた 8:その他(具体的に)

13. で「3」「4」と回答された方にお尋ねします。

14. 成果が上がらなかった理由はどのようなものでしょうか？(複数ある場合は、複数お答えください)

1:競争が激しかった 2:顧客のニーズと合わなかった 3:技術に追いつけなかった
4:資金が足らなかった 5:人材の確保・育成ができなかった 6:情報が足らなかった
7:その他(具体的に)

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

参考 生活関連有望事業分野の内容

成長・有望事業分野	事業の主な内容	事業の具体例
環境・リサイクル分野	環境への関心の高まりに対応した環境保全、リサイクル、環境創造に関する機器や機械の製造、及び関連するサービス提供事業の分野。中古品販売業を含む。	廃棄物処理業、資源回収、再生業、リサイクルショップ等
リフォーム・リペア分野	物を大切にし、よい物にこだわるニーズに対応した各種製品再生のためのリフォーム事業、リペア(修理・修繕)事業及び清潔さを作り出す洗浄事業の分野。	住宅リフォーム、服飾リフォーム、電気器具修理、靴修理、清掃用機器・用品、洗浄剤・研磨剤製造業等
ファッション分野	人々の美的ニーズに対応し優れたデザインのファッション事業、アクセサリ(装飾品)事業、美容事業分野	ファッション事業、アクセサリ事業、ファッションデザイン事業、美容関連事業等
医療・福祉・介護分野	高齢者や現代生活から来る各種病気に対応する事業分野。医療、福祉、介護関連の機器・用品の製造及びサービス提供事業等。一人暮らし高齢者の増加に対応した在宅支援サービス事業等	医療料サービス業、医療福祉機器・用品事業、在宅支援サービス事業等
健康・メンタルヘルス	心と体に対応する事業分野。体の健康に関する健康機器、	健康機器・食品事業、健康サービス業、メ

分野	健康食品事業、健康サービス事業、心の健康については元気な高齢者に関する事業等	メンタルヘルス事業、シルバービジネス事業等
住宅分野	住宅に関する高度化・多様化するニーズに対応する機能性住宅事業、建築資材等の事業、多様化する住宅ニーズに対応する不動産業等	バリアフリー・環境対応等の機能性住宅事業、リサイクル住宅事業、健康・高密度等建築資材事業等
安全・防災分野	安全・防災及び治安等のニーズに対応した事業分野。安全面では事故防止、危機管理サービス等。防災面では防災機器、治安面では警備・保安管理	安全機器事業、危機管理サービス事業、防災機器・サービス事業、警備・保安管理業等
生活支援サービス業	生活者及び家族を支援し、生活の利便性を高めるサービス事業分野。例えば家事代行サービス業、中食販売等の新業態の小売店舗、チャイルドサービス事業、緊急通報事業、仲介サービス業等	各種代行業、新たなターゲットの小売業、託児・子供仕様商品・サービス業、仲介・代理店業等
宅配・通販分野	電話、ファックス、Eメールなどにより注文を受け、自宅等に宅配する事業分野。商品特化がの事業が有望	宅配弁当・買い物代行配送サービス業、ネット通販等
レンタル・リース事業分野	必要な時の利用に応えるレンタル・リース事業の分野。スペースと物品の2つの事業に分かれ、需要が広がる分野である。	貸会議室、貸スタジオ等レンタルスペース事業、レンタル・保管事業、物品賃貸事業等
教育・学習分野	教育、研修のためのサービス事業分野。生涯学習ニーズ資格取得、お稽古事、企業向け研修事業分野	研修サービス事業、社会人向けビジネススクール、子供向け教育サービス、ダンス、パソコン事業等
アミューズメント・文化分野	生活の楽しさや潤いに関した事業分野である。文化教養ニーズ、冠婚葬祭に関連するニーズである。楽しさではレジャー、ペット・園芸などのニーズもある。	レジャー事業、アミューズメント事業、冠婚葬祭関連サービス事業、ペット・園芸事業等

