

藤津勝一(信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員)

**経営革新で持続発展を目指す  
中小企業経営者の特長**

－意欲・ポジティブ指向とたゆまぬ学習での  
中長期的視点や変化対応力の獲得－

信金中金月報 Vol.15 No.1  
pp.17～40 2016.1.

## 1. 本論の趣旨と結論, 意義

近年, 中小企業白書等で指摘されているように, 中小企業間での収益力の格差が拡大しつつある。『信金中金月報』2016年巻頭号に掲載された本論は, こうした中, 環境変化に対応して高収益を上げる中小企業と先行き展開に苦慮する中小企業の違いは,

- ①中長期的視点に立った本質的課題を重視した経営が貫かれているか,
- ②目先の課題や対症療法的対応に経営の視点がとどまっているか

という点にあることを確認した上で, 2つの事例をもとに環境変化に対応し, 本質的な課題に積極的に対応する経営者の考え方, 姿勢がどのようにして生まれてきたのかを探ろうというものである。

今年4月に公表された『中小企業白書2016年版』(以下, 「2016白書」という。)においても「稼ぐ中小企業」が中心的テーマとなっていることからわかるように, 近年, 優良中小企業への関心は高い。そして白書に見られるように, こうした対象を分析した多くの分析は, 優良企業の属性分析にとどまるものであった。

本論は, 限られた事例の分析ながらも, 研究視野を, 優良企業を生む経営者の経営思想の淵源に広げた点で本分野での新たな問題提起を行ったものである。

## 2. 本論の構成及び各節の概要紹介

次に, 本論の構成を述べると, 以下のとおりである。

### 1. 中小企業景気動向調査や中小企業白書にみられる企業間格差

本項では, 最初に信金中央研究所, 中小企業白書の調査を用いて, 中小企業, とりわけ小規模企業層を中心に, 同一企業規模においても収益性の面で格差が拡大していることを指摘する(例えば, 小規模企業の売上高の高経常利益率の上位25%と下位25%の差は80年代, 20.0%ポイントであったが, 2010年以降は35.1%ポイントと拡大している)。

次にこうした企業間の収益力格差の原因について, 同じく中小企業白書を用いて, 労働生産性の違い, ひいてはその背景にある中長期的, あるいは高い視点での積極的な対応意識の違いにあることを確認している。

そして最後に, こうした同一規模内の収益力格差拡大の背景として, 情報化, グローバル化といった経済の構造変化があることを述べている。

### 2. ビジョン実現への強い意欲でイノベーションに挑む中小企業の2事例

本項では, 上記に述べた指摘をもとに, 2つの事例をもとに経営者の考え方等について紹介している。

#### (1) 増田煉瓦(株)・・・煉瓦製造・外壁工事から煉化石窯設計製作主力に変貌

同社は, 前橋市で1902年創業, 2015年で年商2億8,000万円, 資本金1,000万円, 従業員数(役員, 正社員, パート・アルバイト)21人の煉化石窯設計製作中心のメーカーである。社長の増田晋一氏は, 89年に

業況不振の煉瓦製造から撤退した後、94年入社、98年に事業承継をした4代目<sup>1)</sup>、新規事業としてのピッツァ窯作成に着手した。ピッツァ窯は、本格指向で差別化を目指す店の一定のニーズがあり、挑戦しやすい分野であった。事業はその後、ガスバーナー会社、メンテナンス業者等との連携のもと、「GANJOUNE」という石窯の総合ブランドメーカーを展開している。

同社の発展の下にあるものとして、本論では経営者（増田氏）の、子供の時からの家業に関する意識と大企業での勤務経験等を上げている。経営者の固定観念に拘束されないニュートラルな視点がその後の事業展開の推進に寄与していたと考えられる。

#### (2) 宮崎ひでじビール(株)・・・県産原料の差別化商品で県外資金の地域流入を狙う

同社は、延岡市で1996年創業、2015年で年商1億5,000万円、資本金300万円、従業員数（役員、正社員、パート）13人の地ビールメーカーである。社長の永野時彦氏は、延岡市の燃料販売等を手掛ける(株)ニシダが、ビール事業から撤退する際、EBOにより、事業を引き継いだ。

その後、宮崎の優れた県産農産品を使用するビールの発信のため、県産麦100%の製品の開発等を目指している。

### 3. 活力ある中小企業者の変化対応力の根源にあるものとは

本項では、白書を材料に、高収益企業となるためには目先にとどまらない中長期的視点での事業取組みの重要性、イノベーションへの取組みのきっかけとなった要因（経営も先行きに対する危機感、ポジティブ

な課題解決要求）を紹介した後、イノベーションを具体化する経営者の特長として、

①経営者の危機感、使命感、②固定観念にとられない発想や行動力を強調する。

#### 3. 評価とコメント

先述のように、本稿の分析範囲は優良企業を生む経営者の経営思想の淵源についてと限りなく広い、その意味で新分野開拓といえる。但し、この答えは2つの事例紹介を紹介する本論のみでは、「こうであるようだ」とは言いがたい。

問題意識の斬新性を評価しつつ、今後の研究の進展を待つところである。

---

1) なお、事業承継当時、同社はわずか従業員3人、増田氏は大手電機メーカーで冷蔵庫等のコンプレッサー設計に13年携わっていた。20年前はこうした相続が行われていたのである。

（東洋大学経済学部教授 安田武彦）