

平成 16 年度マスターセンター補助事業

震災 10 年目を迎えて-被災地域における中小企業の現状と課題

報 告 書

平成 17 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 兵庫県支部

## はじめに

平成7年1月17日に発生した阪神・淡路大震災から10年の月日が流れた。6400人を超える死者を出した未曾有の大災害であったが、被災地域は徐々に落ち着きを取り戻し、ハード面においてはほぼ復興を果たしたと言われている。しかし、ソフト面ではどうなのか？本当に復興したと言えるのだろうか？

このような疑問からソフト面のなかの経済面に着目し、その中でも特に被災地域に根ざし、地域と共に歩んできた中小企業にスポットを当て、その現状とこれからの課題について調査・研究を行った。

今回の調査・研究においては、被災地域で震災後も比較的活発に活動を続けている企業（いわゆる「元気企業」）を対象とした。これら元気企業が「震災」という最大級の環境変化に対し、どのように取り組んできたのかを調査することにより、その成功要因を抽出・分析し、中小企業が行うべき「環境変化」への対応策としてまとめることを目的とした。

本調査報告書の構成は、次のとおりである。

- ・第1章～第4章 一般的な被災地における中小企業の現状について
- ・第5章 元気企業のアンケート集計結果
- ・第6章 元気企業のヒアリング報告書
- ・第7章 元気企業（調査対象企業）の成功要因
- ・第8章 環境変化対応への提言

本調査・研究において実施したアンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただいた企業経営者の皆様には、お忙しい中貴重な時間を割いていただき、心から感謝申し上げる次第である。

この報告書が、新潟県中越地震の被災地の方へのエールとなれば幸いである。

担当者（社団法人 中小企業診断協会兵庫県支部会員）

有岡 義洋  
陸井 浩三  
武田 泰樹  
藤田 勉  
宮本 哲也  
山本 義明

## も く じ

はじめに	— 1 —
第1章 震災の状況	— 3 —
1. 地震の概況	— 3 —
2. 被害状況	— 3 —
第2章 被災地域の産業動向	— 4 —
1. 被災地域の概況	— 4 —
2. 震災からの復興状況	— 5 —
第3章 中小企業の現状	— 13 —
1. 被災地企業の事業活動の状況について	— 13 —
2. 現地の事例	— 15 —
第4章 中小企業の課題	— 18 —
1. 事業活動に関する重要課題について	— 18 —
2. 災害融資をめぐる最近の動き	— 21 —
第5章 アンケートの集計結果	— 24 —
1. アンケートの調査概要	— 24 —
2. アンケートの集計結果	— 25 —
3. アンケートのクロス集計結果	— 40 —
第6章 ヒアリング報告書	— 46 —
第7章 元気企業の成功要因	— 64 —
1. 震災への前向きな対応	— 64 —
2. 強みの自覚、発展	— 68 —
3. 弱みの補強	— 71 —
4. リスクへの準備	— 73 —
第8章 提言	— 75 —
1. 「普遍と変化」のバランス	— 76 —
2. 人材育成	— 79 —
3. リスクマネジメント	— 84 —
おわりに	— 90 —
(資料) アンケート用紙	— 91 —

## 第1章 震災の状況

### 1. 地震の概況

1995年(平成7年)1月17日午前5時46分、人口約350万人を擁する神戸、阪神地方を中心とする兵庫県南部地方に震度7の巨大地震が襲った。

人口集積地を襲ったこの地震によって一瞬にして約6千人の命が奪われ、また道路、鉄道等の交通網、数万戸の住宅、工場、商業施設等の人々の生活活動、経済活動のインフラが破壊された。

また被災地における中小企業者にとっては、突然の生産設備、店舗、顧客を失ったことになったとともに自らが直接の地震による被災者ともなったのである。

この地震による被災地域は災害救助法が適用された下記の10市10町をいうこととする。

被災地域(災害救助法の適用地域、10市10町)

神戸市、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市、明石市、三木市、洲本市、津名町、淡路町、北淡町、一宮町、五色町、東浦町、緑町、西淡町、三原町、南淡町

### 2. 被害状況

兵庫県「阪神・淡路大震災の復旧・復興の状況について(平成16年11月)」によると県内の被害状況等(平成15年12月25日現在)は次のとおりとなっている。

(1) 死者数 6,401人

※ H7.1~6月の死者に係る死因では窒息・圧死が77.0%、年齢別では65歳以上が43.7%を占める。

(厚生省調べ)

(2) 行方不明 3人

(3) 負傷者数 40,092人

(4) 家屋被害 248,412棟 448,930世帯

①全壊家屋(全焼を含む) 111,123棟 191,617世帯

②半壊家屋(半焼を含む) 137,289棟 257,313世帯

(5) 避難者数(ピーク時：H7.1.23) 316,678人、1,153箇所

## 第2章 被災地域の産業動向

### 1. 被災地域の概況

#### (1) 被災地の被害総額

兵庫県が推計した震災による被災総額は約9兆9千億円となっており、そのうち住宅等の建築物が5兆8千億円となっている。また、商工関係の被害額も6千300億円となっており、地元の経済活動に与えた影響は甚大なものであった。

図表 2-1 震災の被害総額 平成7年4月5日推計

項 目	被 害 額
① 建築物	約5兆8,000億円
② 鉄道	約3,439億円
③ 高速道路	約5,500億円
④ 公共土木施設(高速道路を除く)	約2,961億円
⑤ 港湾	約1兆円
⑥ 埋立地	約64億円
⑦ 文教施設	約3,352億円
⑧ 農林水産関係	約1,181億円
⑨ 保健医療・福祉関係施設	約1,733億円
⑩ 廃棄物処理、し尿処理施設	約44億円
⑪ 水道施設	約541億円
⑫ ガス・電気	約4,200億円
⑬ 通信・放送施設	約1,202億円
⑭ 商工関係	約6,300億円
⑮ その他の公共施設等	約751億円
合計約	9兆9,268億円

※資料 兵庫県「阪神・淡路大震災の復旧・復興の状況について（平成16年11月）」

#### (2) ライフラインの被害と中小企業

震災では多数の死者、負傷者及び家屋等の倒壊だけでなく、生活や産業活動において必須のライフラインの壊滅的なダメージを受けた。被災中小企業者から見れば自社の社屋の倒壊・損壊という直接的な被災だけでなく、被災地におけるライフラインのダメージの影響も見過ごすことはできない。

図表 2-2 ライフラインの被害と復旧

区分	主な被害	復旧年月日
電気	約260万戸が停電(大阪府北部含)	H7. 1. 23 倒壊家屋等除き復旧
ガス	約84万5千戸が供給停止	H7. 4. 11 倒壊家屋等除き復旧
水道	約127万戸が断水	H7. 2. 28 仮復旧完了 H7. 4. 17 全戸通水完了
下水道	被災施設: 18処理場、47ポンプ場	H7. 4. 20 仮復旧完了
	管渠延長約316kmH	11. 4. 27 復旧工事完了
電話	交換機系: 約28万5千回線が不通	H7. 1. 18 交換設備復旧完了
	加入者系: 約19万3千回線が不通	H7. 1. 31 倒壊家屋等除き復旧

※資料 兵庫県「阪神・淡路大震災の復旧・復興の状況について（平成16年11月）」

図表 2-3 鉄道・道路の復旧

鉄道・道路の復旧

鉄 道	復旧完了日	鉄 道	復旧完了日
J R 山 陽 新 幹 線	H7.4.8	阪神高速道路(神戸線)	H8.9.30
J R 東 海 道・山 陽 線	H7.4.1	〃 ( 湾 岸 線 )	H7.9.1
阪 神 電 鉄	H7.6.26	〃 ( 北 神 戸 線 )	H7.2.25
阪 急 電 鉄	H7.6.12	名 神 高 速 道 路	H7.7.29
神 戸 電 鉄	H7.6.22	第 二 神 明 道 路	H7.2.25
山 陽 電 鉄	H7.6.18	中 国 自 動 車 道	H7.7.21
神 戸 市 営 地 下 鉄	H7.3.31		
神 戸 新 交 通	H7.8.23		
神 戸 高 速 鉄 道	H7.8.13		

※資料 兵庫県「阪神・淡路大震災の復旧・復興の状況について（平成16年11月）」

電気、電話等は1～2週間と比較的早く復旧したが、ガス、下水道については3か月程度復旧まで時間がかかった。また神戸と大阪を結ぶ基幹道路である阪神高速道路は湾岸線が8ヵ月後、神戸線が1年8ヵ月後の復旧となった。阪神電鉄、阪急電鉄等東西の基幹鉄道網の復旧も5ヶ月後であった。

いち早く被災地に店舗、工場等の再建を図ることができた中小企業においても、仕入れ、販売等の物流環境は厳しいものがあつたものと推察される。

また、港湾の被害額は約1兆円とされ、神戸港の機能は一時的に完全に麻痺した。仮復旧などで港湾活動の再開を図っていたものの、完全復旧の宣言が出されたのは2年後の1997年(平成9年)3月のことである。震災によるダメージの大きさは港湾の機能が破壊されただけでなく、港と内陸部とを結ぶ道路網も同時に損壊を受け、物流機能トータルとして大きなマイナスとなった。一時的にせよ日本の貿易の30%を担っていた港が機能停止、不自由な状況に至ったことは、港湾活動が大きな比重を持つ神戸にとってダメージが大きかった。

さらに、観光都市として有馬温泉、六甲山、神戸異人館等の観光施設を要する地域への交通アクセスの破壊に加え、その都市イメージの大きな低下も地元企業にとってはダメージとなる。都市中心部の大型百貨店や大型スーパーの建物の破壊、営業活動の休止などが都市中心部の魅力低下につながったことは容易に推察される。

## 2. 震災からの復興状況

### (1) 人口の推移

被災により被災地域の人口は約11万8千人、前年に比べ4%も減少したが、震災から6年後の2001年(平成13年)にはほぼ震災前の水準に回復した。これは震災により直接生命を絶たれた人に加え、地

震による損壊、火災による焼失等により従来の居住地に住めなくなった人たちがその後の再建により、徐々に戻ってきたものである。

また、ニュータウンの建設や更地となった場所へのマンション等の建築により新たな住民も増加してきたということも考えられる。

図表 2-4 被災地の人口推移 10月1日時点

(人、1994年=100)

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
県計	5,520,397 (100.0)	5,401,877 (97.9)	5,416,747 (98.1)	5,442,131 (98.6)	5,470,169 (99.1)	5,549,345 (100.5)	5,550,574 (100.5)	5,568,305 (100.9)	5,580,858 (101.1)	5,588,268 (101.2)
被災地計	111,536 (100.0)	103,711 (96.0)	101,629 (96.0)	100,747 (96.4)	101,424 (97.0)	110,311 (99.3)	107,982 (99.5)	109,771 (100.0)	111,436 (100.5)	113,115 (100.8)
被災地外	111,436 (100.0)	103,615 (101.3)	101,533 (102.1)	100,651 (102.6)	101,327 (102.9)	110,212 (102.8)	107,883 (102.4)	109,671 (102.4)	111,336 (102.3)	113,014 (102.0)

※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成16年度版」より作成

しかし、一旦減少した住民がそのまま震災前の居住地に戻ってきたということとは言えない。地域による人口の回復状況についてみるために人口の多い神戸市の各区の人口の増加状況についてみると、震災直後から北区と西区において大幅に増加している。これは両区とも都心から電車で30分程離れた郊外であり、土地手配の関係から仮設住宅が多く建てられ、そのまま人口増につながったものと見られる。また、大規模なニュータウンが建設中であったため自然増が見られた。

西区や北区の郊外と比べ、長田区、須磨区等の旧市街地では人口の回復がなかなか進んでいない。長田区においては、震災後10年を経た現在で震災前の8割程度しか人口が戻っていない。

図表 2-5 神戸市各区の人口推移 10月1日時点 1994年=100

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
東灘区	100.0	82.3	81.9	84.6	87.0	96.6	99.9	102.4	103.9	104.9
灘区	100.0	78.0	76.6	78.0	80.1	92.1	96.5	98.6	99.8	100.6
中央区	100.0	93.0	91.1	90.3	90.9	98.9	96.8	98.4	99.9	101.4
兵庫区	100.0	83.8	82.2	81.7	81.5	87.5	90.7	91.0	91.3	91.5
北区	100.0	106.7	108.1	108.6	108.5	105.5	104.2	104.1	104.1	104.1
長田区	100.0	74.2	70.3	67.9	66.1	82.4	80.8	80.6	80.4	80.1
須磨区	100.0	93.5	92.1	91.1	90.6	90.1	92.2	92.1	92.0	91.7
垂水区	100.0	101.0	100.3	98.9	98.1	94.3	95.1	94.8	94.6	94.6
西区	100.0	111.1	115.5	119.2	121.0	119.5	117.9	118.8	119.7	120.4

※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成16年度版」より作成

(2) 産業活動の推移

①総生産の推移

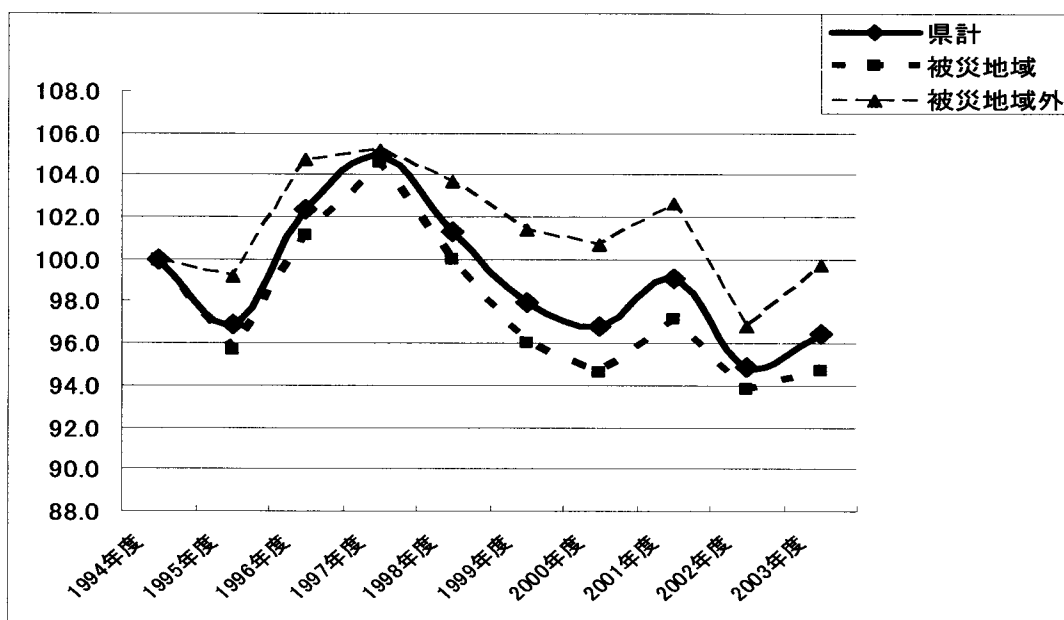
被災地域の域内総生産は震災前年度の1993年度を100として、1994年度には95.7と大きく低下した。これは1994年度において、1995年1月から3月までの復旧期における被災地域内での生産活動が事実上広範囲にわたってストップしていたことによる。1995年度に入り、本格的な復旧、復興活動により建設業を中心とした投資が重点的に被災地に投入され、域内総生産の底上げにつながった。そして1996年度には道路網の復旧に伴い建物等の本格的な復旧活動が行われ、被災地での特需が兵庫県全体の総生産の増加に多大な影響を与えたものといえる。

しかし、震災復興の特需が一段落したこととあいまって、1998年度以降、全国的な不況の影響が被災地に大きく影を落とし、被災地域外に比べると低水準のまま推移することとなった。

図表 2-6 市町内総生産の推移(1993年度=100)

	1993年度	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
県計	100.0	96.9	102.4	104.9	101.3	98.0	96.8	99.1	94.9	96.5
被災地域	100.0	95.7	101.1	104.6	100.0	96.0	94.6	97.2	93.8	94.7
被災地域外	100.0	99.2	104.7	105.2	103.7	101.4	100.7	102.6	96.8	99.7

図表 2-7 市町内総生産の推移(1993年度=100)



※兵庫県統計課 「平成14年度市町民経済計算」より作成



②事業所、従業員数の推移

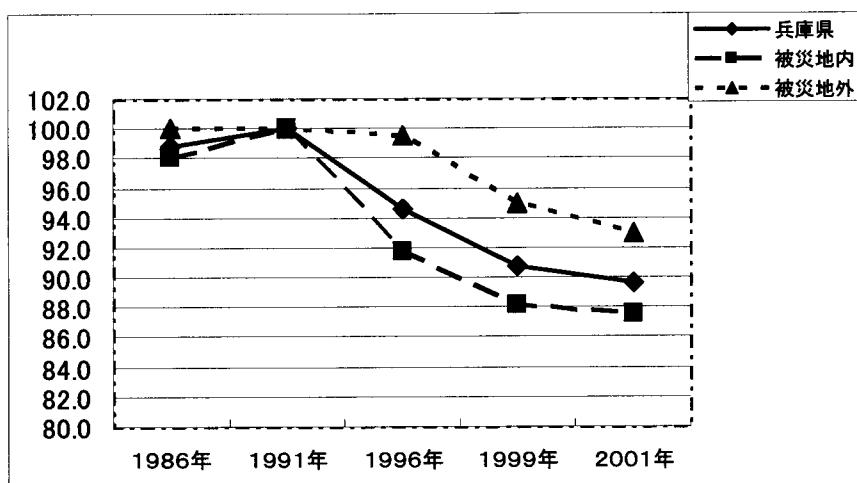
1) 事業所数の推移

事業所数の推移を見ると震災後に被災地で大きく減少し、その後は長期的な不況の影響もあり微減となっている。兵庫県内全域においても減少しているが、被災地における事業所の減少がより大きい。

図表 2-8 事業所数の推移(1991年=100)

	1986年	1991年	1996年	1999年	2001年
兵庫県	98.8	100.0	94.6	90.8	89.6
被災地内	98.1	100.0	91.7	88.2	87.6
被災地外	100.0	100.0	99.5	95.0	93.0

図表 2-9 事業所数の推移グラフ(1991年=100)



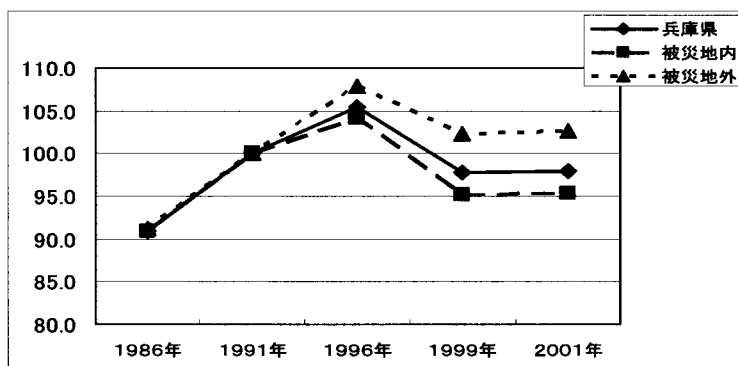
兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

同様に従業員数の推移においても長期の不況の影響を受け伸び悩んでいるが、特に被災地が被災地外に比べ低水準で推移している。

図表 2-10 事業所数の推移(1991年=100)

	1986年	1991年	1996年	1999年	2001年
兵庫県	91.0	100.0	105.4	97.7	97.9
被災地内	90.9	100.0	104.1	95.2	95.3
被災地外	91.3	100.0	107.9	102.4	102.6

図表 2-11 事業所数の推移グラフ(1991年=100)



※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

### ③商業（小売、卸売業）の推移

商店数においても長期的に減少傾向が続いているが、被災地における減少率が被災地外のそれを上回っている。

図表 2-12 商店数の推移(1994年=100)

	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
兵庫県	106.4	100.0	89.6	90.3	83.3
被災地	106.9	100.0	87.2	88.7	82.3
被災地外	105.5	100.0	93.6	93.0	85.0

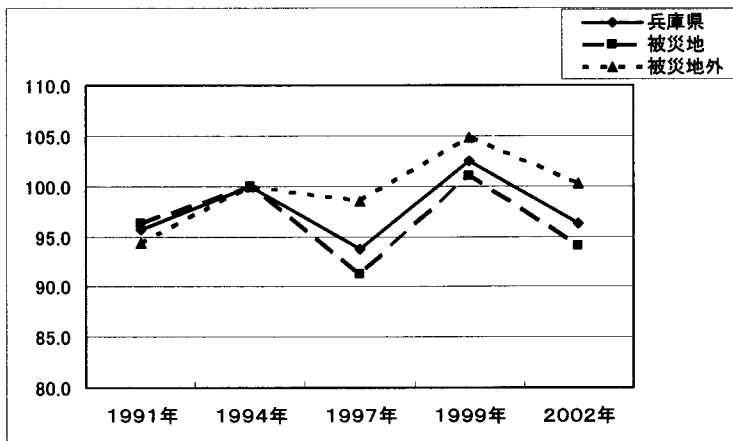
兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

商業に従事する従業員数についても被災地の減少が被災地外よりも低水準で推移している。

図表 2-13 従業員数の推移(1994年=100)

	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
兵庫県	95.6	100.0	93.7	102.4	96.2
被災地	96.2	100.0	91.2	101.0	94.1
被災地外	94.4	100.0	98.4	104.9	100.3

図表 2-14 従業員数の推移グラフ(1994年=100)



兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

商業販売額についても長期に減少傾向が続いているが、被災地内での減少幅が大きくなっている。また、卸売業、小売業とも被災地域のほうが被災地外よりも減少の度合いが大きくなっている。

図表 2-15 商業販売額の推移(1994年=100)

	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
兵庫県	100.7	100.0	90.7	88.1	73.1
被災地	100.9	100.0	86.7	85.2	69.8
被災地外	100.0	100.0	101.2	95.6	81.8

※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

図表 2-16 卸売業販売額の推移(1994年=100)

	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
兵庫県	101.7	100.0	84.1	81.6	64.2
被災地	101.5	100.0	80.0	79.1	61.6
被災地外	102.5	100.0	96.8	89.3	72.2

兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

図表 2-17 小売業販売額の推移(1994年=100)

	1991年	1994年	1997年	1999年	2002年
兵庫県	98.5	100.0	103.8	100.9	90.8
被災地	99.5	100.0	102.0	99.1	88.5
被災地外	96.5	100.0	107.4	104.4	95.3

※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

#### ④製造業の推移

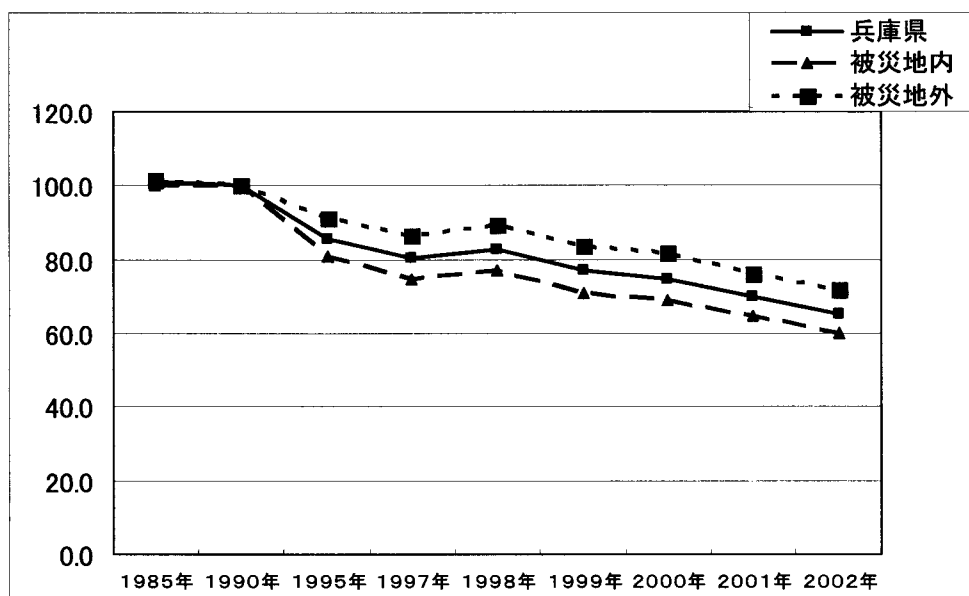
製造業においても県全体の事業所数の減少が続いているが、被災地域での減少幅のほうが被災地外よりも大きく推移している。

図表 2-18 製造業事業所数の推移(1990年=100)

	1985年	1990年	1995年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
兵庫県	100.9	100.0	85.6	80.3	82.8	76.8	74.8	70.1	65.4
被災地内	100.2	100.0	80.7	74.7	76.9	70.9	68.8	64.6	59.8
被災地外	101.6	100.0	91.1	86.5	89.4	83.4	81.6	76.2	71.7

※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成16年度版」より作成

図表 2-19 製造業事業所数の推移(1990年=100)



※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成16年度版」より作成

製造業従業者数についても被災地内の減少幅が大きく、震災がその後の復興過程においても雇用に悪い影響を与えていることも考えられる。

図表 2-20 製造業従業者数(4人以上)の推移(1990年=100)

	1985年	1990年	1995年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
兵庫県	100.3	100.0	92.1	88.2	86.4	82.3	80.1	78.1	74.5
被災地内	101.5	100.0	87.6	82.1	79.6	75.0	72.8	71.3	67.4
被災地外	98.9	100.0	97.7	95.7	94.7	91.2	89.1	86.6	83.2

兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成16年度版」より作成

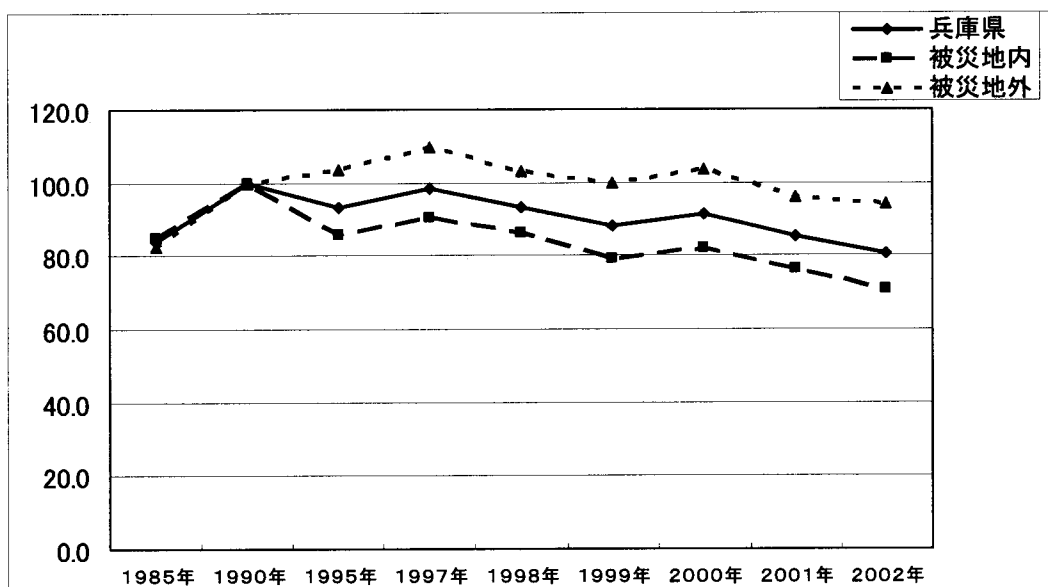
製造品出荷額についても同様である。県経済の産業の中心である被災地内の出荷額の減少幅が、県

全体の減少につながっている。

図表 2-21 製造品出荷額等の推移(1990年=100)

	1985年	1990年	1995年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
兵庫県	84.0	100.0	93.4	98.5	93.3	88.0	91.2	85.1	80.8
被災地内	85.0	100.0	85.8	90.3	86.2	79.2	81.8	76.6	70.6
被災地外	82.7	100.0	103.5	109.5	102.9	99.9	103.8	96.3	94.4

図表 2-22 製造品出荷額等の推移グラフ(1990年=100)



※兵庫県統計課 「市区町別主要統計指標 平成 16 年度版」より作成

### (3) 中小企業にとっての震災復興の状況について

以上、既存の経済統計などで被災地域の統計をみてきたが、兵庫県全体としては震災の影響はなくなってきているように見えていても、被災地内の個々の地域の中での問題、個々の業種間での問題など、その実態については個別具体的な状況についても把握する必要がある。今後は被災地域として一律のとらえ方をすることも重要ではあるが、個々の中小企業における課題についての検証も重要であるといえる。全国的なバブル経済崩壊後の長期の景気低迷等の影響もあり、震災による影響がどの程度関係しているかその判定を行うことは困難ではあるが、県全体、あるいは被災地全体を見れば全体のデータからみれば震災の影響はすでに無くなっているというようにみえないこともない。しかし、被災地内でのより詳細な地域内での状況、業種別に見た場合など、震災による影響による経済回復の遅れがあるのではないかとみえる。

以下の章ではそのような環境にある中小企業者の実像についてさらに検証を行い、大規模震災による被災からの中小企業の復興の状況について検証していくこととする。

### 第3章 中小企業の現状

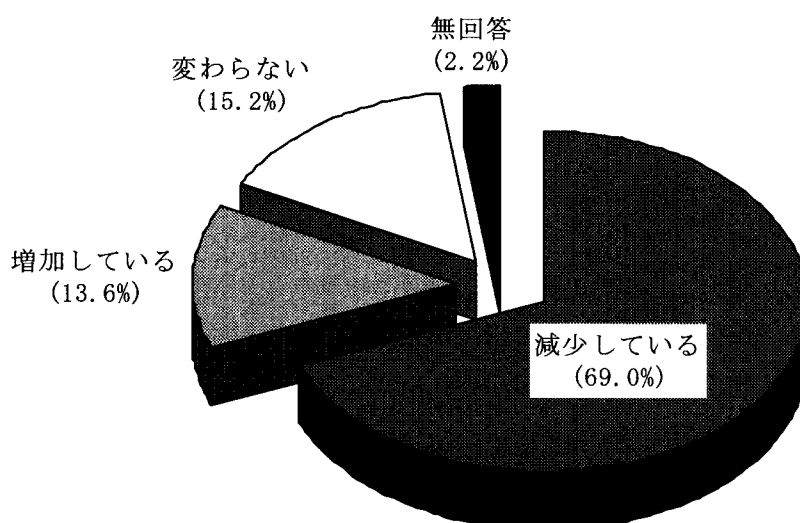
#### 1. 被災地企業の事業活動の状況について

前章では産業復興の状況を見たが、被災地企業において、震災の影響がどの程度残っているかをみ  
てみる。

##### (1) 震災前と現在との売上高・利益の状況

売上高・利益について、震災前と現在とを比較すると、69.0% (1,975 事業所) の事業所が「減少し  
ている」と回答しており、「変化がない」「増加している」と回答した事業所は、28.8% (826 事業所)  
にすぎない。

図表 3-1：震災前と現在との売上高・利益の状況



(資料) 阪神・淡路産業復興推進機構

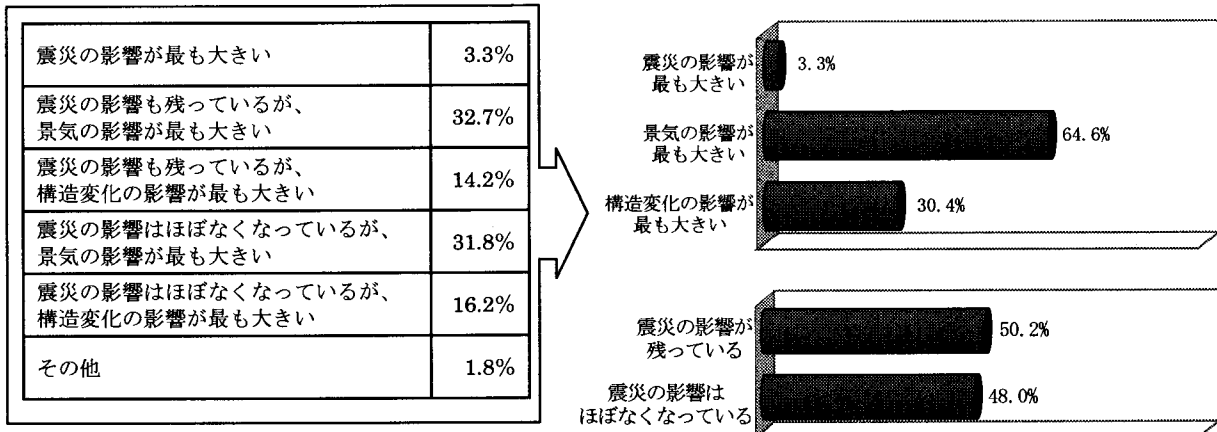
「阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート調査結果 (平成 16 年 6 月調査)」

##### (2) 売上高・利益が減少している理由

売上高・利益が震災前より減少している理由として、「震災の影響が最も大きい」としているのが  
3.3% (65 事業所) であるのに対して、「景気の影響が最も大きい」としているのが 64.6% (1,275 事  
業所) にのぼっており景気低迷による影響の大きいことがわかる。

他は、「構造変化の影響が最も大きい」が 30.4% (600 事業所) である。又、50.2% (992 事業所)  
の事業所が「震災の影響が残っている」とする一方、48.0% (948 事業所) の事業所が、「震災の影響  
はほぼなくなっている」としている。

図表 3-2 : 売上高・利益が減少している理由



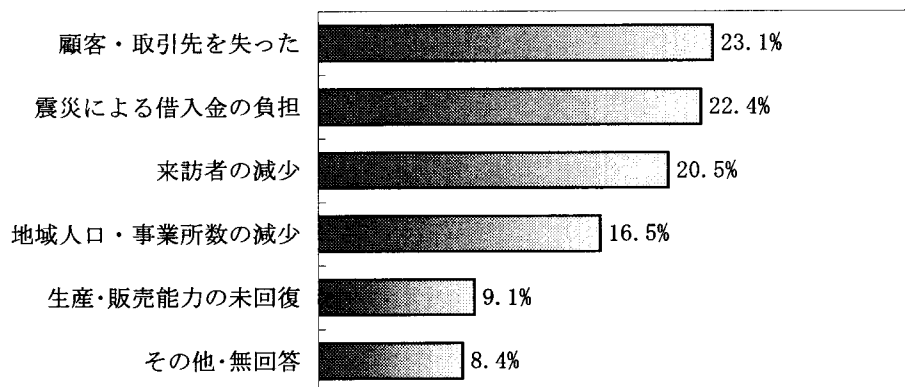
(資料) 阪神・淡路産業復興推進機構

「阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート調査結果 (平成 16 年 6 月調査)」

(3) 震災の影響が残っている理由

売上高・利益が減少している理由として、「震災の影響が残っている」と回答した事業所 (992 事業所) について、その影響の内容を見ると、「顧客・取引先を失った」が 23.1% (229 事業所) と最も多く、「震災による借入金の負担」が 22.4% (222 事業所)、「来訪者の減少」が 20.5% (203 事業所)、「地域人口・事業所数の減少」が 16.5% (164 事業所) と続いており、震災による顧客・取引先の減少や借入金の負担が残っているなど、震災の影響を払拭できていない状況がうかがえる。

図表 3-3 : 震災の影響が残っている理由



(資料) 阪神・淡路産業復興推進機構

「阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート調査結果 (平成 16 年 6 月調査)」

## 2. 現地の事例

震災の影響よりも景気の影響について、被災地企業に与えた事例を神戸新聞の記事から見てみよう。

### (1) 金融不安と雇用難

「年明けのみどり銀行（神戸市）雇用対策本部。阪神銀行に合併される4月を前に人員削減の作業が進む。

『希望退職者は約460人。中には被災者もかなりいます。』

『行き場のない求職者は滞留している。受け皿といっても果たして。』

兵庫県がまとめた県内経済指標が示す現実とも重なる。震災と不況の複合構造を示すデータがある。神戸新聞社が先に実施した「震災4年・被災者アンケート」。震災前と同じ仕事に就いている人は61%。

「3年」時点の調査から10ポイントも減った。」（1999年1月12日付 神戸新聞）

### (2) 金融不安が倒産に拍車をかけた

1999年10月14日、さくら銀行と住友銀行が合併し、世界第2位の巨大金融グループが誕生した。兵庫県内では、これまで度重なる銀行再編がおこなわれてきた。上記のみどり銀行もその1つである。

「みどり銀行は、合併を前に82,500社の取引先のうち、約1割の取引先から融資を引き揚げた。その影響もあってか倒産が相次ぎ、昨年、県内では、過去最悪の785件に達した。銀行の破たんが復興に大きなブレーキをかけた。

94年9月末と97年9月末の神戸銀行協会加盟42銀行の預金・貸出量の推移（神戸市内の本・支店）を比較すると、3年間で総預金量は5,479億円増えたが、総貸出量の増加は790億円にすぎない。

理由の1つとして、県内2位の貸出量だったみどり銀行が約3,200億円も減らしていた。地域から吸い上げたお金が、地域に落とされない循環不良を起こしていた。その後、『貸し渋り』が各行で続く。」

（1999年11月17日付 神戸新聞）

### (3) 「共存共栄」の構造が崩れる

神戸は、神戸製鋼所、川崎重工業、三菱重工業、三菱電機という日本を代表する大企業があり、その下に一次下請け企業約1,000社、従業員5人ほどの孫請け、ひ孫請け約2,000社で地元経済を支えてきた。過去、造船不況や円高不況で下請け企業の倒産が相次いだが、戦後最悪といわれる97年以降の大不況により、大企業の屋台骨を揺るがし下請けの選別へと走らせた。

「50代の社長が現れた。『ついこの間まで、親は共存共栄と言うてた。親と下請けが手に手を取り合っただけで栄えていくという意味や』その言葉が震災後、消えたという。

ある社長は、97年夏の忘れられない出来事を語った。下請け約100社の社長らを前に、親会社の部品購買担当者が言った。『今後は、価格競争力のある提案型企業にしか発注しない。実績や業種も問わない。とにかく一番安くできる会社に発注する』。決別宣言ともとれる内容だった。」



(1999年11月26日付 神戸新聞)

待ったなしの海外との技術競争、コスト競争のもと、グループや系列という枠組みは、何らの意味もなさなくなっている。

#### (4) 靴のまち長田からの報告

##### ① 震災後不況と輸入品による停滞

「神戸がシェア7割を占めるケミカルシューズ産業。作れば売れた1980年代。生産量は、年間4,000万足以上、震災直前も3,000万足台を保っていた。ところが、震災で生産量は一気に1,400万足と半分以下に落ち込み、6,000人を越えた従業員数も3,600人に減った。そこから立ち直っていくはずが、長引く不況と中国からの安価な輸入品により足踏みが続く。」(2004年1月13日付 神戸新聞)

##### ② 2極化現象

「安くて早い。長田のケミカルシューズ業は低価格品に加え、分業体制を生かし、問屋からの要請に応じて、売れ筋商品を素早く作ることが特徴だった。しかし、阪神・淡路大震災で生産がストップしている間に、問屋は中国など海外との取引に軸足を移した。輸入品の価格は一段と安かった。長田の業者は売れ筋商品の把握などを問屋に頼っていたため、独自商品の開発も難しかった。このような状況を打ち破るメーカーが現れてきた。

オリエンタル製靴は、中国製品にデザイン面で対抗するため、大学を卒業したばかりの神田織子さんをデザイナーに起用した。5年前に生まれたばかりだが、販売先は直営店を含め、東京、大阪など全国に約30ヶ所を数える。

中堅メーカー、ミードは一貫生産に切り替えた。長田のメーカーは下請け業者から集まってきた部材を組立て靴に仕上げる形が大半だが、3年前に裁断機やミシンをそろえ、すべての工程を自社でこなすようにした。

通信販売のカタログに商品を掲載。陣野喜亮社長は、『短期間で多品種の商品を作る態勢が必要だ』と話す。売上げは震災前より25%減まで落ち込んでいたが、そこから5割増まで盛り返した。

しかし、生地のカット、ミシンの縫い合わせなど製造の一部だけを請け負う下請け企業の場合、工夫はより難しい。業者の間で二極化が急速に進む。」(2004年1月15日付 神戸新聞)

##### ③ 崩れる分業

「縫製、裁断、のり付け…。細分化された工程を下請けがこなすケミカルシューズ業界。部材がぐると町を回って一足の靴が出来あがる仕組みだ。分業体制によって流行にすぐに対応できる多品種少量生産を実現していた。それが長田の強みだった。

以前は仕事を請け負っていたメーカー約100社のうち、4分の3が『歩いて10分』の地元業者だっ

た。しかし震災後、地元のメーカーは次々に中国などの海外部材に切り替えた。

海外と県外。メーカーと下請け業者がそれぞれに新たな活路を求めらる中で地域の分業体制がほころび始めている。」(2004年1月16日付 神戸新聞)

#### ④個性で大量生産に対抗

「デザイン事務所『acque (アクア)』は、2002年に開業し、10代から20代前半の女性の靴をデザインする。『長田から流行をつくる時代』と、よりデザイン重視の商品開発に取り組む。『将来は、自分のブランドも立ち上げたい』と夢を膨らませる。

JR 新長田駅近くにある『シューズプラザ』。靴のまち復興の中核施設として、2000年に完成した。メーカーが直接販売し、いち早く消費者の好みを知るアンテナショップだ。今年3月には、『神戸ながた・手作り工房』がオープンする。オーダーメイドの靴やかばんを販売する6店が入る。

『太平洋製靴』は、ハイテクの計測装置を置くという。足の6万箇所に光線を当て、甲の高さや足の幅などをミリ単位で計測する。『オーダーはものづくりの原点。一つひとつの靴を大切に作りたい』

従業員数20人のメーカー『ジュリアシューズ』は靴底の中に空洞のあるエアシューズに小さな穴をあけ空気を循環させる。歩いても蒸れにくいのが特徴だ。」(2004年1月20日付 神戸新聞)

#### (5) ボランティアがビジネスに

「コミュニティ・ビジネスは、1980年代の英国で失業とインナーシティ対策から始まった。地域の課題を行政に代わって市民が有償で取り組む事業だ。日本では東京周辺などが先進地だが、震災後の被災地でも見られるようになった。助成金のカットでボランティア活動継続の手法として注目される。保育、ホームヘルプ、リサイクル…。『行政に頼らず、できることは自分たちで解決しよう』の思いがこもる。

その一つ、今月中旬に神戸市須磨区で旗揚げした『ライフサポート須磨』。仮設住宅向けのボランティア『神戸西・助け合いネットワーク』を母体に、高齢者らの給食や移送サービス、家具リサイクルなどをビジネスとして行っている。

もう一つ地域の高齢者・障害者の生きがい創出のため、起業支援などを行う『コミュニティサポートセンター神戸 (CS 神戸)』がある。理事長の中村順子さんは、18年前から所属していた団体で有償ボランティアを実践していた。震災後は、CS 神戸を立上げ、支援した給食サービスやリフォームなどを扱う10グループが独立した。CS 神戸で働く14、5人がこの仕事だけで何とか生計を立てている。新たな雇用を生む兆しは出てきたが、産業の1つとして定着するには、意識の変革が欠かせない。」

(1999年11月25日付 神戸新聞)

## 第4章 中小企業の課題

### 1. 事業活動に関する重要課題について

#### (1) 阪神淡路大震災の影響

阪神淡路大震災の影響として、2つの大きなマイナス点が挙げられる。まず第1にバランスシート上の問題で、資産が大きく毀損してしまっていることである。建物をはじめ、土地を除くおおよそ有形固定資産というべきものが全てと行ってよいほど、被害を受けている上、流動資産においても商品などに被害があった。また、直後は感じられなかったことであるが、売掛金や受取手形においても取引先の廃業や倒産により、回収不能に陥ったものが数多く出始め、そのダメージもことさら大きかった。尚、しばらくは神戸手形交換所においても震災を理由にした特別不渡り制度（0号不渡として取引停止処分を行わない）が続けられたが、いったん不渡手形を受取した先は、震災が理由といえどもその後の取引を当然のことながら縮小または停止したのである。

第2の問題は、損益計算書上の問題となるが、操業不能による出荷停止、操業できたとしても交通途絶等により商品納入困難により出荷できず、インフラや、他地域の企業は商品確保のために当然のことながら他地域の業者から商品を仕入れてしまっており、商品供給体制が整った時には、同業者にとって代わられているという問題である。40キロメートルも離れていない大阪でさえ、日常の生活が何不自由なく続けられていたわけであるからその後の売上減少は当然の帰結である。

#### (2) 直後の復興政策

直後の復興施策については、金融支援が中心となり、それに加えて仮設工場の建設・経営相談の実施、建物撤去費用の補助、固定資産税の減免が行われた。

設備修繕や新設備導入・当面の運転資金の確保には、中小企業に対し兵庫県信用保証協会の保証による震災復興資金融資が行われ、ある程度の資金確保はできたわけであるが、これはあくまでも借入金であり、所詮は返済しなければならない他人資本である。

中小企業にとっての資金調達に選択肢は限られており、公的資金の借り入れは非常に有効であったが、前述のとおり負債勘定でしかなく、資金繰りを非常に圧迫する結果となっている。震災復興資金は当初3年据え置き、7年均等分割返済の10年返済（金利2.5%・利子補給により実質無利子）という条件で行われたが、毎年据え置きを1年ずつ延長できるように法改正が繰り返され、現在においても据え置きは可能である。

### (3) 業況の回復についての重要課題

(1) (2)の内容は、阪神淡路産業復興推進機構のアンケートの中で、「震災の影響が残っている理由」にも現われており、「顧客・取引先を失った」(23.1%)・「震災による借入金の負担」(22.4%)・「来訪者の減少」(20.5%)が上位にきている。

震災により傷ついたバランスシートの影響は、様々な形で現われた。震災前の無傷の状況でさえ、バブル崩壊の影響により年々企業間競争が激しく苦しい状況に追い込まれていたのに、前記(1)の通り既存顧客の喪失が追い討ちをかけ、売上減少が続き、更なる悪化へとつながった。売上回復のための新規顧客の開拓や販路チャネルの拡大、人員削減をはじめとした製造・流通コスト削減に努めたが、中小企業にはコスト削減余地は少なく、新規開拓も思うようにはいかない。たとえ、開拓できても新規参入のためには、従来の顧客よりも有利な条件提示が必要であり、以前のような粗利は望むべくもない。

従来の市場や顧客を相手しているだけではジリ貧状況に陥るだけであり、強みを発揮できる部門のみに注力し縮小均衡を目指すか(それとて、膨らんだ借入金返済の目処はたたない)、あるいは資金を確保した上で新商品開発・新市場開拓に打って出るかの決断が必要である。

しかしながら、いかにして新製品開発や新市場開拓のための前向きな資金・人材を確保するのが課題である。バランスシートの悪化が著しい企業に対しては、金融検査マニュアルの影響もあり、資金調達が重要な課題となっている。

1998年10月の経営安定化資金の創設により、当面の運転資金の確保はできたものの、震災資金と併せた借入金は大きな負担となっている。その対応策として被災地に限ったことではないが、多数の借入金を1本にまとめ、しかも10年間の借入期間に延長する借り換え保証制度を2003年2月に導入し、実質的な返済猶予を行っている。しかし、この借り換え保証が導入される一方で、地方版産業再生機構である中小企業再生支援協議会の中小企業再生協議会の発足により、先送りの延命政策だけでなく中小企業の整理・再生に向けた取組みも始まっている。また、最近の動きとして保証協会の金融機関に対する全額保証の見直しの動きが出ている。金融機関にもリスクの負担を求め、中小企業にも自立的な再生を即す。貸し手・借り手双方の甘えを断ち切る中小企業政策の転換といえる。

### (4) バランスシートの推移

下表1から3は、時系列的にバランスシートの推移を表したものである。BS1は震災前、BS2は震災直後、BS3は借入金により資産を震災前に戻した場合である。資産の減少を借入金により補った場合であるが、自己資本比率30%、固定長期適合率75%、流動比率200%の企業でさえ、事例の通り資産の半分が毀損(実際の被害はもっと大きいものがありました)し、借入金で回復させたとしたら債務超過になってしまう。

BS1

流動資産	400	流動負債	200
固定資産	600	固定負債	500
		資本の部	300

BS2

流動資産	400	流動負債	200
固定資産	600	固定負債	500
処分損	▲500		
		資本の部	300

BS3

流動資産	400	流動負債	200
固定資産	600	固定負債	1,000
		資本の部	▲200

### (5) 現在の被災地企業の重要課題

阪神淡路大震災から10年が経とうとしている現在、営業している企業は曲がりなりにも上記の苦難を乗り越えて、生き延びてきているわけであるが、震災前の取引先のみを引き続き相手にしている企業は、その後の不況の影響もあり、震災前と比べれば69%の企業が売上を減少させており縮小均衡のなか、次なる展開が見えてきていない。

阪神淡路産業復興推進機構の16年6月のアンケート調査結果によると、「震災の影響が最も大きい」と答えた企業は3.3%で、「景気の影響が最も大きい」の64.6%や「構造変化の影響が最も大きい」の30.4%と比べて、非常に少なくなっているが、これはあくまでも相対的なものであり、地震の影響が全く無くなっているわけではない。長期の景気低迷により、日本の企業は厳しい状況に追い込まれているわけであるが、被災企業はこれに加えて震災による資産の毀損というハンディが他地域の企業に比して加わっているのである。

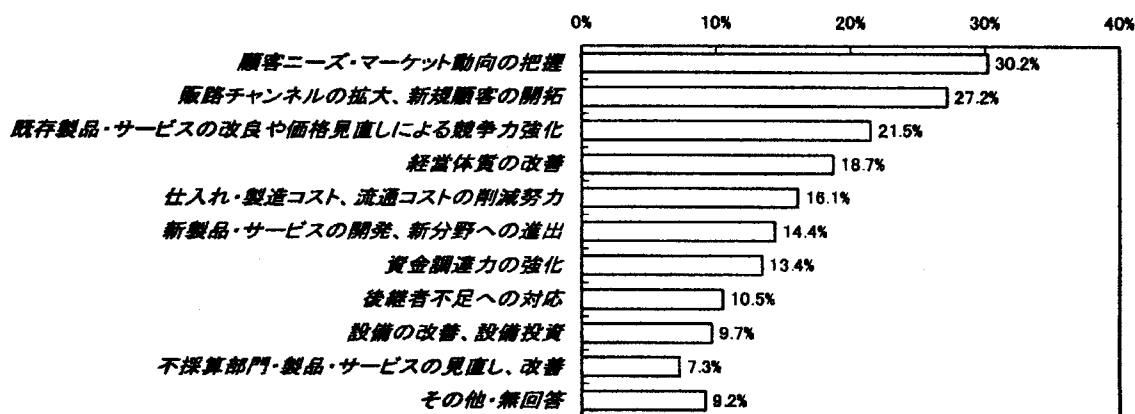
また、「震災の影響が残っている」と答えた企業は50.2%で、「震災の影響はほぼなくなっている」の48.0%を若干上回っているだけであるが、この数字はあくまでも現在生き残っている企業に対してのアンケートで、倒産・廃業した数多くの企業は含まれていない。

(3)でも述べたが、売上増加のためには、新製品開発・新市場開拓を目指すほかはなく、そのための前向きな資金・人材をいかにして確保していくかが重要な課題となっている。

このことは阪神淡路産業復興機構のアンケート調査結果にも色濃く出ており、今後事業活動を行う上で重要だと思われる課題として、「顧客ニーズ・マーケット動向の把握」(30.2%)や「販路チャンネルの拡大、新規顧客の開拓」(27.2%)が、また、震災からの回復のために行った取組みとしては「新たな取引先・顧客・マーケットの開拓」(39.6%)や「既存の製品・サービスの改良」(20.2%)が多くあげられている。行政への支援ニーズでは、上位に「運転資金支援」(26.0%)・「返済期限の延長等の既存借入金対策」(17.1%)等の金融支援があげられており、これに新たな取引先や顧客・マーケットの開拓につながる「まちのにぎわい創出の為のイベント開催」(15.3%)、「企業誘致の促進」(10.4%)や新たな

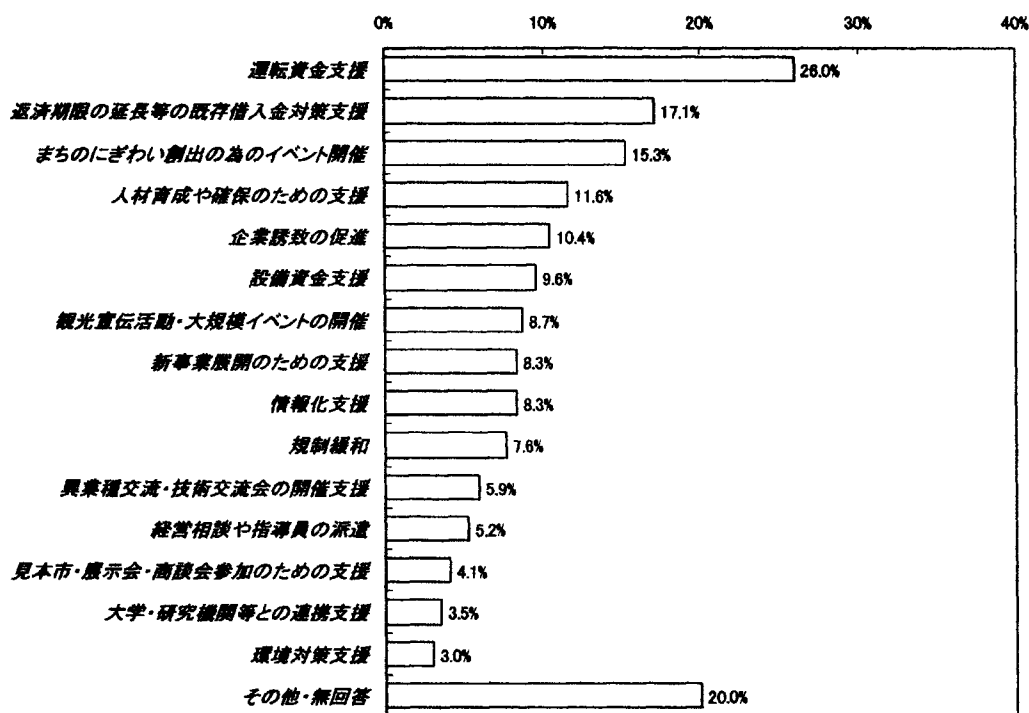
事業展開などに向けた「人材育成・確保」(11.6%)が続いている。

図表 4-1：事業活動に関する重要課題



注) 複数回答

図表 4-2：行政に対する支援ニーズ



注) 複数回答

(資料) 阪神・淡路産業復興推進機構

「阪神・淡路地域における産業復興の実態に関するアンケート調査結果

(平成 16 年 6 月調査)」

## 2. 災害融資をめぐる最近の動き

1. (2) にて災害資金について述べているが、返済猶予期間の延長打ち切りの動きが出ている。これについては、平成 16 年 12 月 23 日付の神戸新聞 7 面で詳しく報じられているので、原文のまま以下に記述する。

災害融資 返済猶予延長せず  
震災 10 年 政府が意向伝達  
県、救済策を検討

阪神・淡路大震災の被災中小企業に対する国などの融資で、返済猶予期間の延長が繰り返されてきた「緊急災害復旧資金」について「再度の延長はしない」とする政府の意向が兵庫県に伝えられていることが 22 日分かった。返済の据え置きが打ち切られた場合、2005 年中に返済を始めなければならない。本来は 05 年までの制度であり、これ以上の延長は困難との判断があったとみられる。

(松井 元、桑名良典)

同融資は 1995 年 2 月から 7 月にかけて、国や県などが実行。融資件数は 33,551 件、金額は 4221 億 7000 万円に上る。98 年から返済を始め、05 年中に完済する条件だったが、政府は長期不況などを考慮。これまでに据え置き期間を 1 年ずつ 7 回延長してきた。

10 月末時点の融資残高は 15,331 件・619 億円。順調に返済した企業もある一方で、県保証協会が債務を肩代わりする代位弁済も 3,993 件・347 億円ある。

返済が滞っているのは 148 億円。1,388 件相当の借り手企業が返済期間の据え置きでしのいでいるが、解除されれば、来年から最長 7 年間で返済を求められる。

県は借り手企業が資金繰りに行き詰まることを懸念。同協会や金融機関に対し、弾力的対応を求めるとともに、低利の制度融資に借り換えられる措置なども検討する。

### 「死活問題」中小に打撃

阪神・淡路大震災で被災した中小企業向けの「緊急災害復旧資金」の返済猶予期間の延長が打ち切られる見通しになった。返済据え置き措置を利用している企業には経営の苦境から別の融資を受ける「多重債務」も多い。「打ち切られれば飛ぶ(破たんする)」。震災当時は頼みの綱だった融資が、地域を揺るがす不良債権を生み出す懸念もある。(加藤正文)

兵庫県信用保証協会によると、すでに金額ベースで 9 割近くが完済。しかし、返済中だったり、据え置いている業者には震災のダメージに加え、長期不況で苦しい経営を強いられるところもある。金融機関の貸し渋り対策として設けられた金融安定化特別保証や一般の保証を重ねて利用する“多重債務”の業者は件数で半数弱を占めるといふ。

県や神戸市は猶予期間の延長を求めていたが、井戸敏三知事は「やむを得ない」と述べた。県は同協会などに対し、実情を踏まえ、条件変更など利用者の負担を和らげるよう求める考え。

神戸市内で飲食店を経営する男性(55)は復旧融資に加え、金融安定化保証や通常の運転資金用の制度融資、さらに住宅ローンなども抱える。「打ち切りは死活問題。許せない」と話していた。



## 第5章 アンケートの集計結果

### 1. アンケートの調査概要

2004年10月から11月にかけて、神戸を中心とした兵庫県にある企業128社に対してアンケートを実施した。これらの企業は「中小企業経営革新支援法」で認定を受けたり、「新産業創造キャピタル投資先」として承認されたりするなど、震災後において比較的活発に活動を続けている企業である。われわれは、これらの企業を「元気企業」と名づけた。

これら「元気企業」からのアンケート回収結果は次のとおりである。

図表 5-1

	発送数	回答数	回答率
全 体	128	57	44.5%
震災前から起業	—	42	—
震災後に起業	—	15	—

回収されたアンケートの結果から次の点が特記できるものと思われる。

#### (1) 事業内容の革新（変更）を積極的に行っている。

「新製品・新サービスを確立した」「新市場・新販路・新顧客の開拓を行った」など、8割以上の企業が事業内容の革新（変更）を進めている。既存の商品やサービスだけでなく、新しい付加価値を積極的に生み出している元気企業の姿が見て取れる。

#### (2) 震災の経験を否定的でなく、前向きに捉えている。

震災以前から開業している企業では、「危機をばねに社内の結束が固まった」、「経営改革を進める契機となった」、「新たな分野へ事業進出をおこなった」が高い数値になっている。震災という出来事もプラス思考で切り抜けようとしている経営者の姿が見える。

また、震災後に起業した経営者では、「人生観に影響を受け起業した」「被災地に役立ちたいと考えた」が高い答えとなっている。震災の経験が一大転機になって起業した経営者が多いことが伺える。

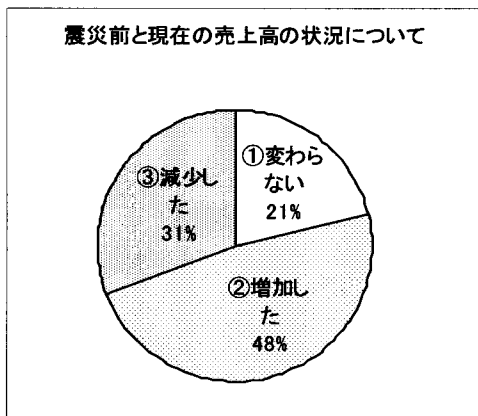
#### (3) 「資金」「人材」に困っており、「制度融資」「人脈」を活用している。

事業内容の革新（変更）で困ったことの回答で最も高かったのは「資金」「人材」であった。これは起業の際の問題点として中小企業白書などでも指摘されているとおりである。役に立ったのは「制度融資」「人脈」となっており、これらに対する対策がこれからも普遍的な課題として捉えられる。

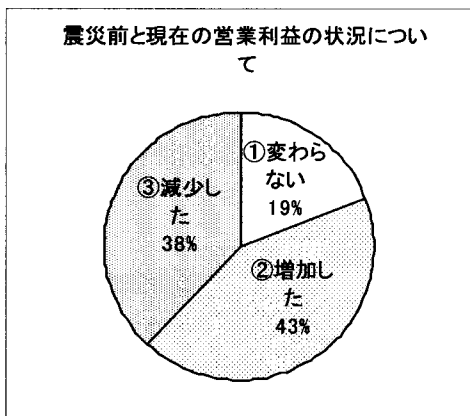
## 2. アンケートの集計結果

(1) 震災以前から事業活動をされていた方への質問

図表 5-2



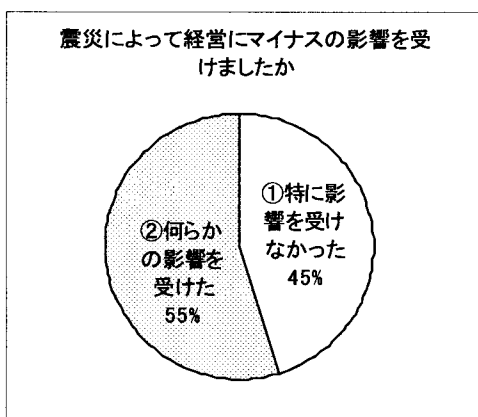
図表 5-3



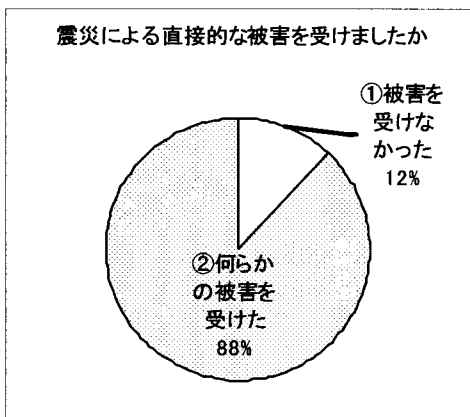
売上高が「増加した」が約半数を占め、平均的な数値と比べると高い。景気が上向いている時期のアンケートであったとともに、今回特に元気企業に対してアンケート依頼していることで、業績が好調な企業が多かったと考えられる。

営業利益については、「売上高の状況」に比べると、業績は若干悪い数値になっている。売り上げ確保よりも利益確保が難しくなっている状況があるのかもしれない。

図表 5-4



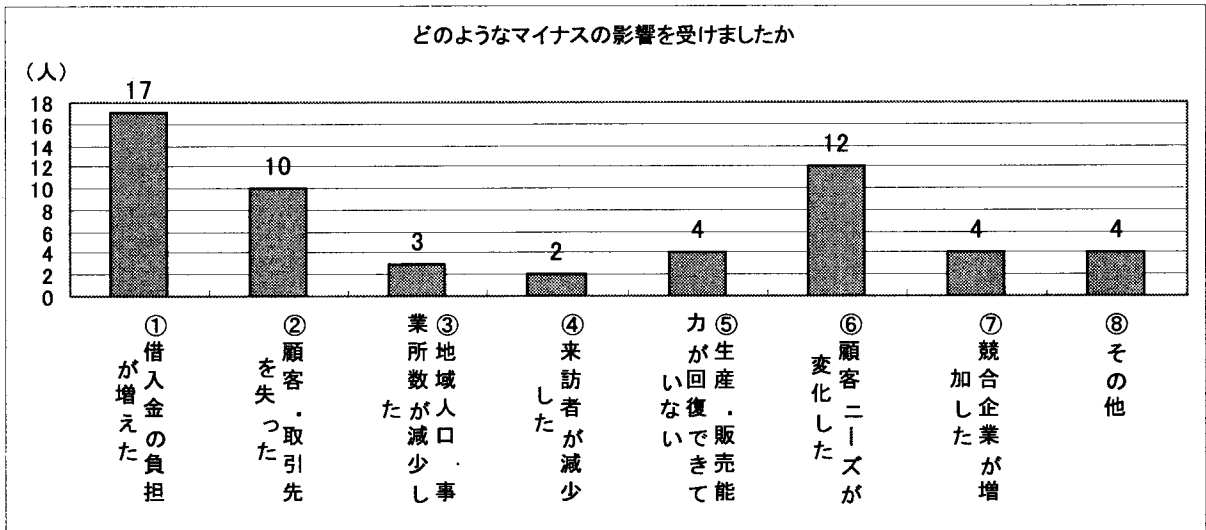
図表 5-5



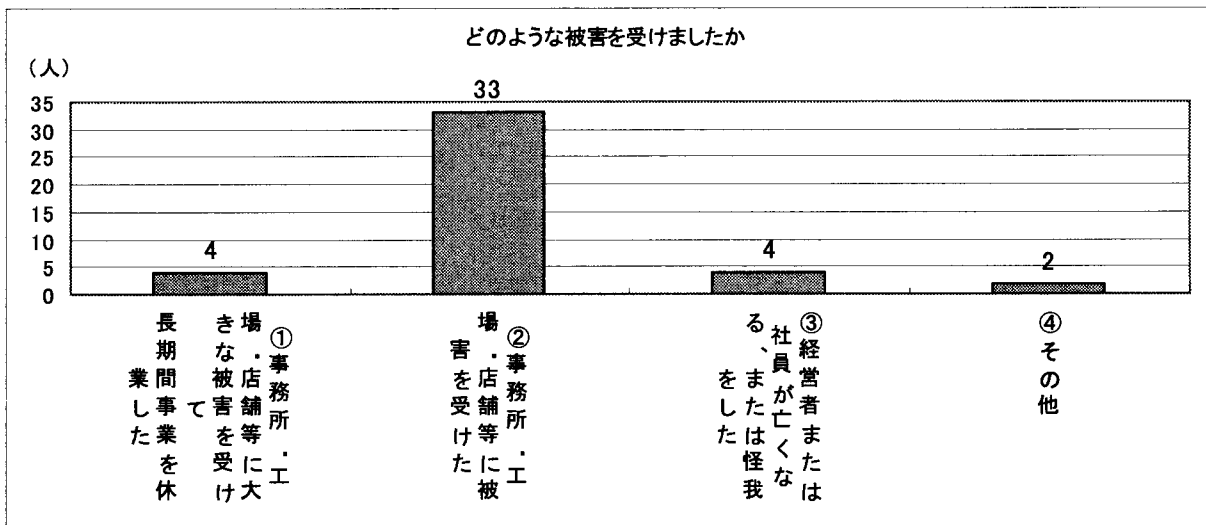
55%の企業が何らかの震災による影響を受けていると回答した。時代の変化によるマーケット変化だけでなく、住民の移動によるマーケット変化があったと考えられる。

また、直接的な被害を受けなかった企業は10%しかなく、ほとんどの企業は被害を受けたと回答した。神戸近辺で創業している企業は大なり小なり被害は受けた模様である。中でも「事務所・工場・店舗等に被害を受けた」とハードへの被害は90%を占めている。

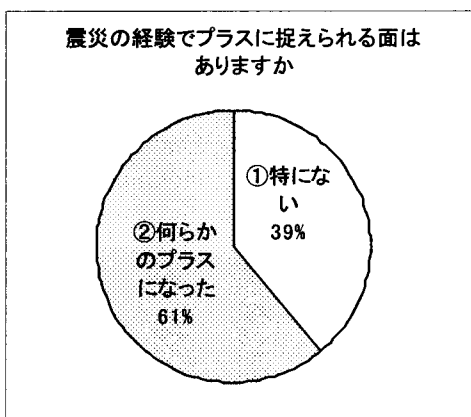
図表 5-6



図表 5-7

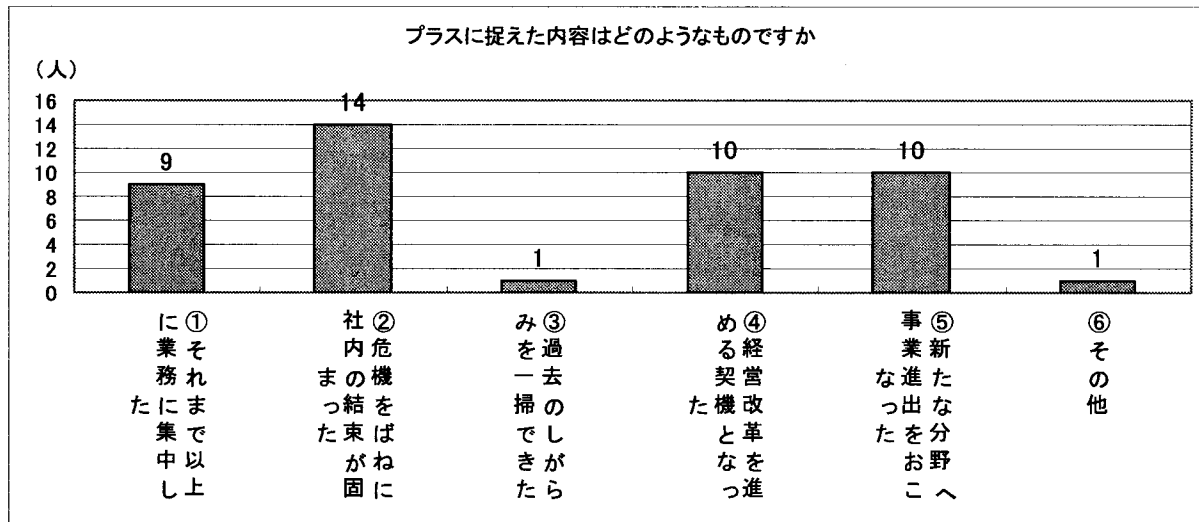


図表 5-8

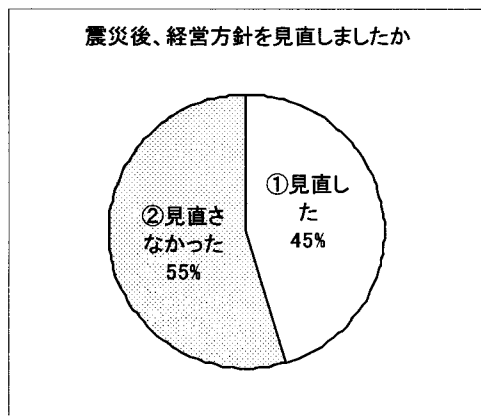


震災をプラスに捕らえた企業がなんと60%を超えており、今回アンケートした元気企業の大きな特徴として現れている。

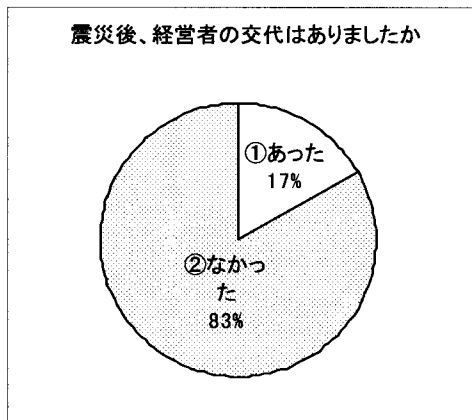
図表 5-9



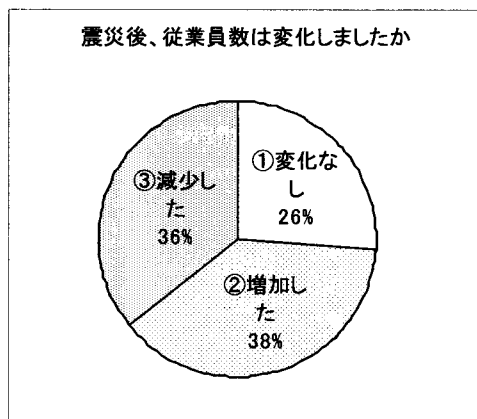
図表 5-10



図表 5-11



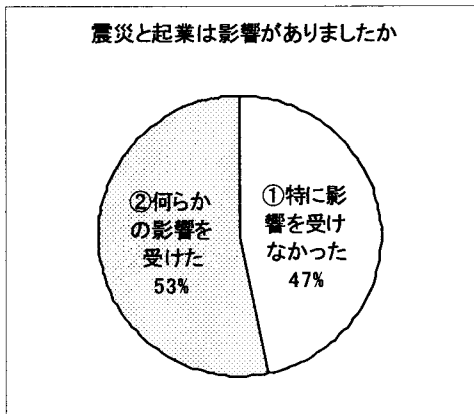
図表 5-12



震災後に経営方針を見直した企業が45%に達している。環境変化に敏感に対応している姿を見て取れる。また、「経営者の交代があった」や、「従業員数が変化した」についての設問には、ほぼ等分に分かれており、特に大きな変化は見られない。

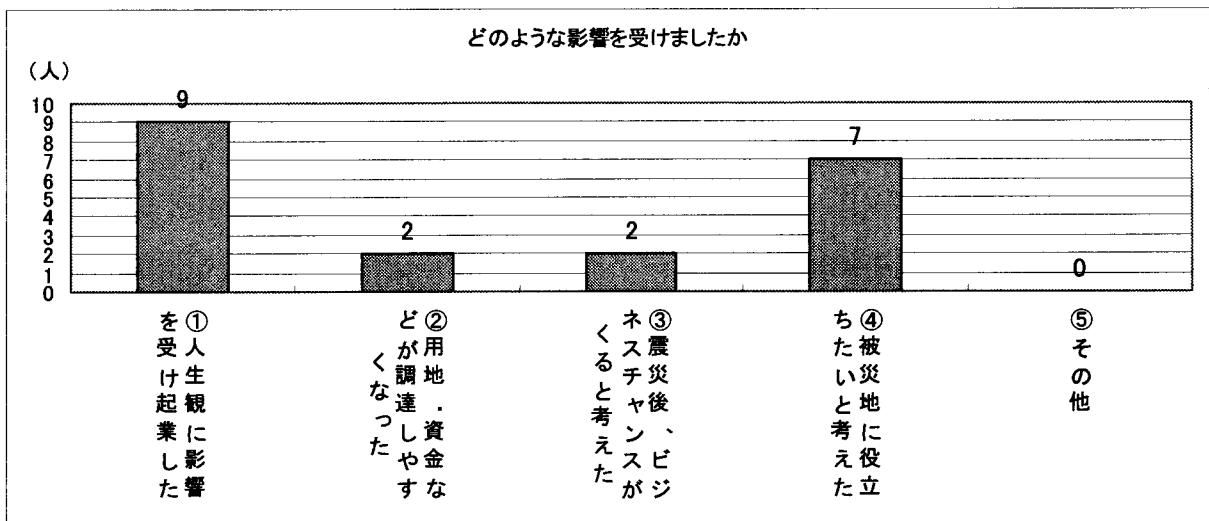
(2) 震災後に創業された方への質問

図表 5-13



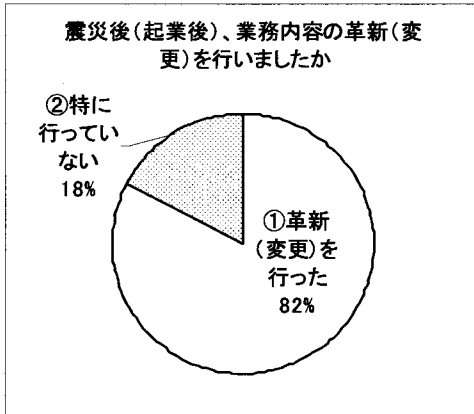
約半数の経営者が影響を受けたと答えている。中でも「人生観に影響を受け起業した」「被災地に役立ちたいと考えた」が多い答えとなっている。震災の経験によって、自らの生き方を変えようとした経営者が多いようだ。

図表 5-14



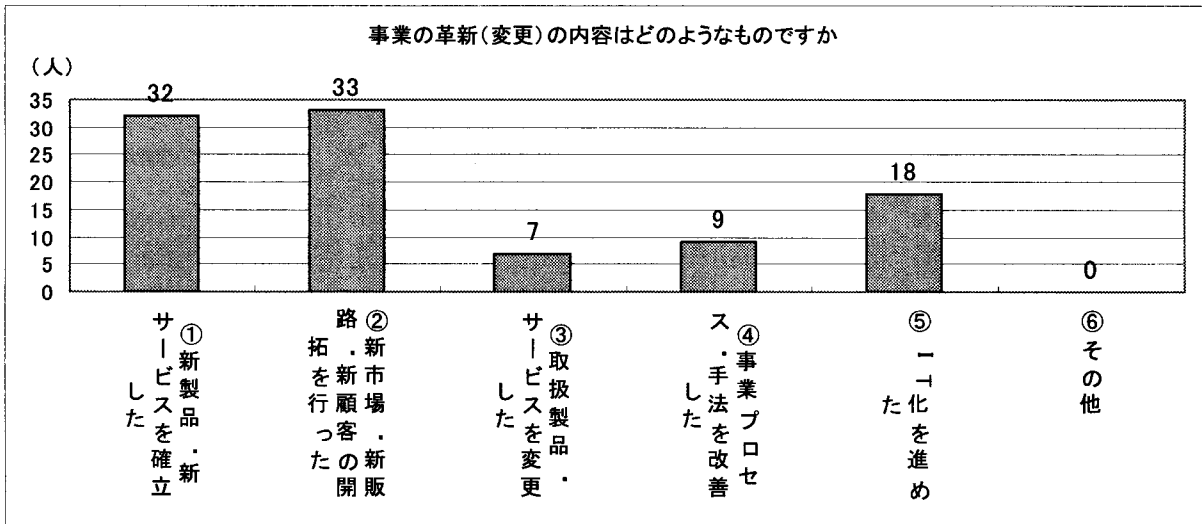
(3) 震災以後の、事業内容の革新（変更）等についての質問

図表 5-15



「何らかの革新を進めた」が80%を超えている。元気企業の多くが震災後のマーケットに工夫して対応している姿が見てとれる。

図表 5-16

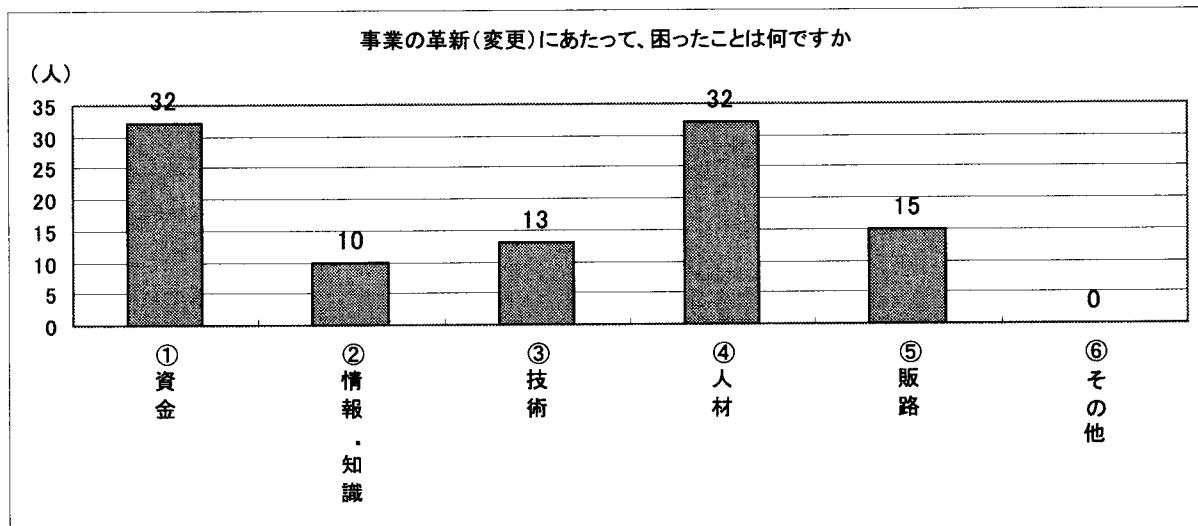


事業の革新内容についての、記述形式による具体的な回答内容を見てみると、①に関しては、「保有技術を生かした新製品開発」「脱下請けを目指した新製品開発」「現行のサービスで取りこぼしている顧客ニーズに対応するための新サービス開発」という回答が多かった。②に関しては、「現行事業の関連分野への進出」「現行事業の絞り込み」「他地域への進出による販路拡大」という回答が多かった。④に関しては、「組織の見直しによる業務改善」「ISO取得」「事業計画の作成」という回答が多かった。⑤に関しては、「情報の共有化」「パソコンの活用」という回答が多かった。

まとめてみると、外向きの革新として現在の事業領域の周辺への進出、内向きの革新として組織力

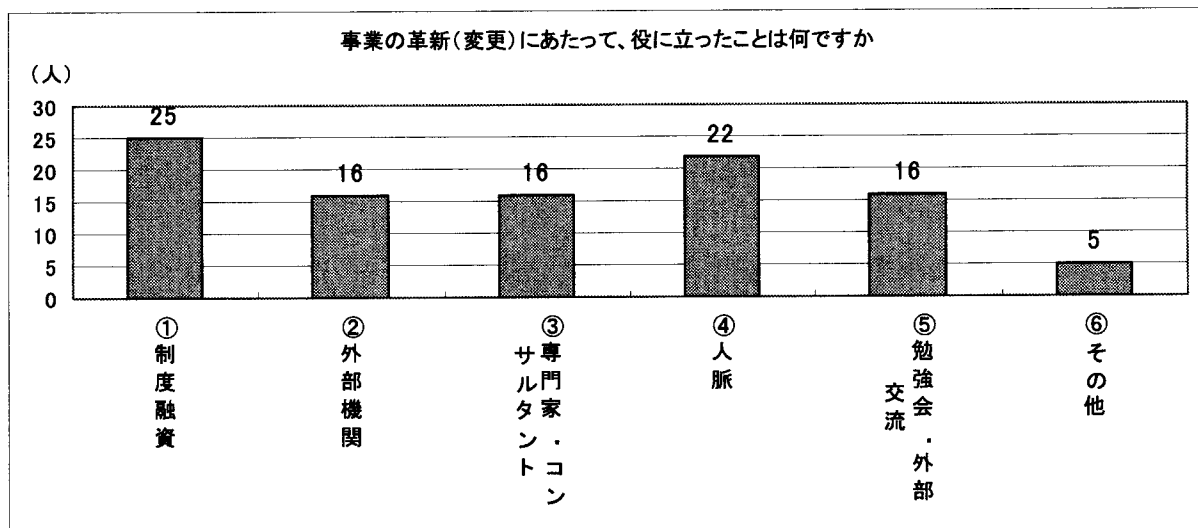
の強化・情報化といったことが言える。

図表 5-17



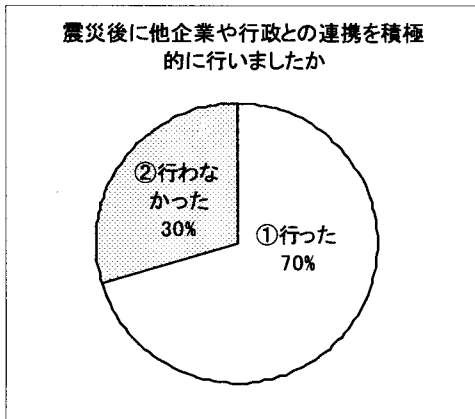
中小企業白書でも指摘されているとおり、「資金不足」と「人材不足」が最も大きな課題になっている。資金不足は普遍的な課題である。また、創業時期にかかわらず、人材の育成と確保が難しいと感じている経営者が多いようだ。

図表 5-18



「制度融資」とともに「人脈」が大きな役割をはたしている。「専門家・コンサルタント」「勉強会・外部交流」も広い意味での人脈であることを考えると、事業の変革には人とのつながりが重要事項であることがわかる。

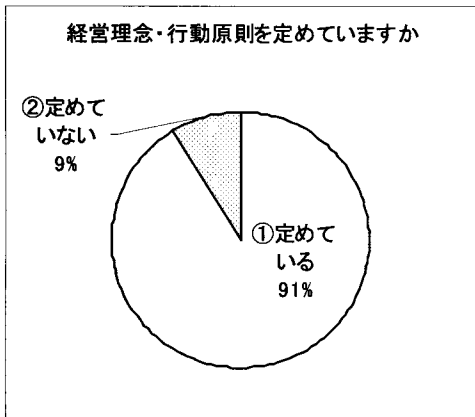
図表 5-19



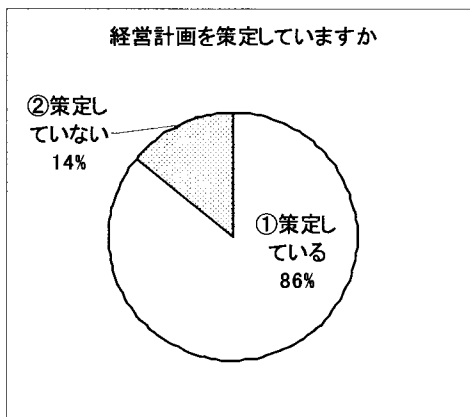
元気企業では他との連携の多さも特徴として現れている。自社にない強みを補完しようとする動きが活発であるようだ。

(4) 経営方針等についての質問

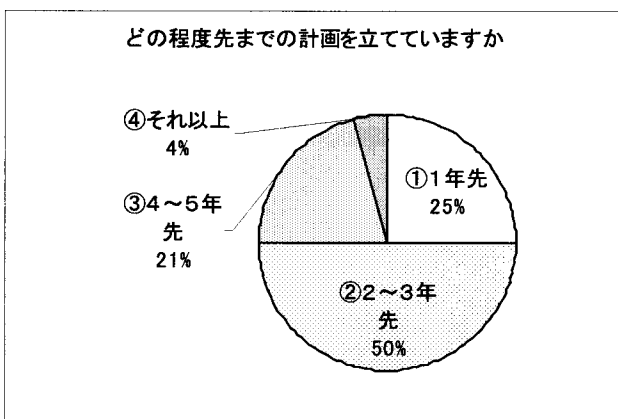
図表 5-20



図表 5-21



図表 5-22

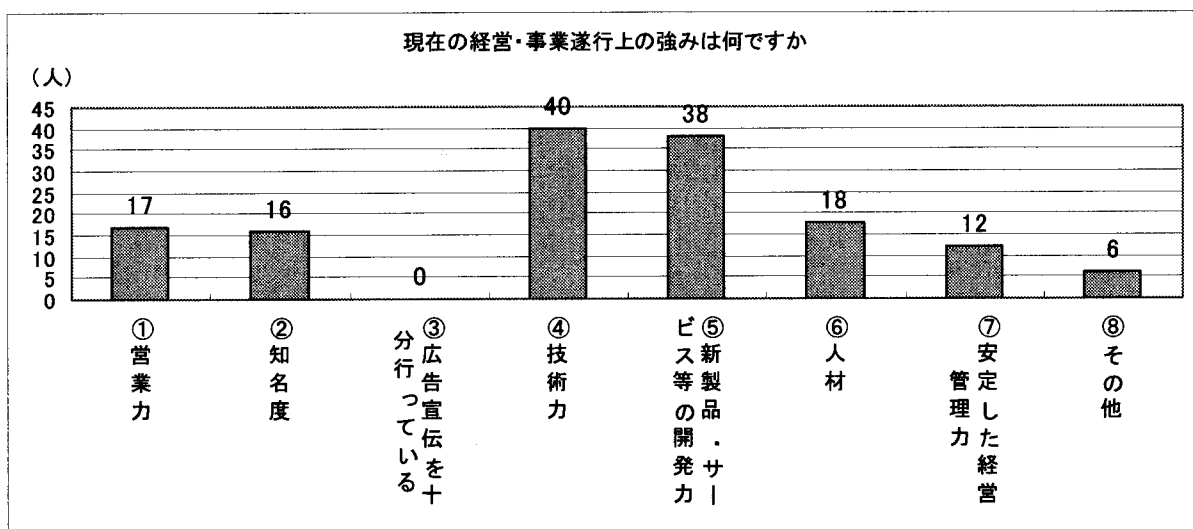




経営理念・行動原則を定めている企業が90%を超えている。元気企業を対象にしたアンケートであるので当然のここといえる。一概に高い数字とは言えない。

また、経営計画を策定している企業は85%であり、経営理念・行動原則を定めている企業よりは低い数字になっている。中でも「2～3年先」というのが半数を占めている。環境変化の激しい時代のため、4年以上は長すぎると考えられているのだろう。

図表 5-23



「技術力」「新製品・サービス等の開発力」が高い数字である。革新を進めている企業がもっとも注力している項目だと考えられる。

また、自由意見としては以下のようなものがあがった。

「サービスの品ぞろえ (これによりロコミでの拡大が可能)」

「安定した需要」

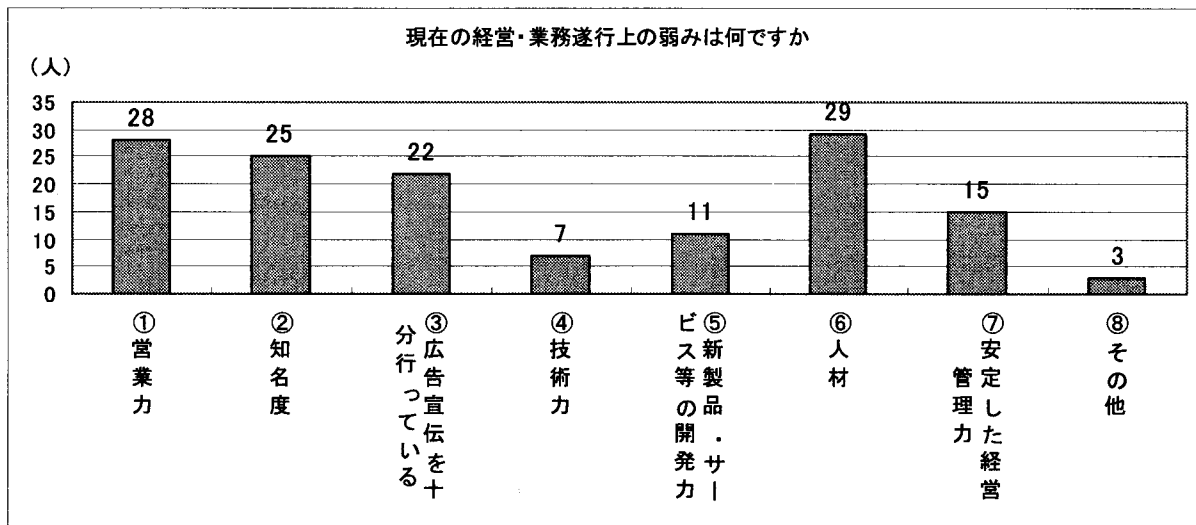
「実績・経験」

「親会社の信用力」

「既得権益」

技術とサービスが鍵となり、しかも変化するニーズに合わせて、日々進化させていく企業像が浮かんでくる。記述にあるようなものは少数意見であり、それらに頼るだけでは立ち行かない時代であると思料される。

図表 5-24



弱みについては「人材」が多いが、他の設問の回答でも課題としてあげられていた。その他に「営業力」も高い数値になっている。「知名度」「広告宣伝費を十分打っていない」も広い意味で営業力と捉えると、かなりの企業が「営業」を問題視していることがわかる。保有する技術やサービスを十分に売り込めていないという部分、バリューチェーンでいう販売の部分の弱みと捉える企業が多い。

自由意見で多かったのは次の項目である。

「財務力」

「設備の老朽化」

「資金」

選択項目中に資金などを設けていなかったため、記述に多くなっていたようだ。後述の課題のところでも資金面、財務面を挙げる企業は多い。

図表 5-25 を見ていただくと、ほぼすべての企業が外部環境の変化に対する何らかの対応をしている。顧客ニーズに敏感に反応し、差別化できる商品やサービスを早く生み出そうとしているようだ。

自由意見には以下のようなものがあった。

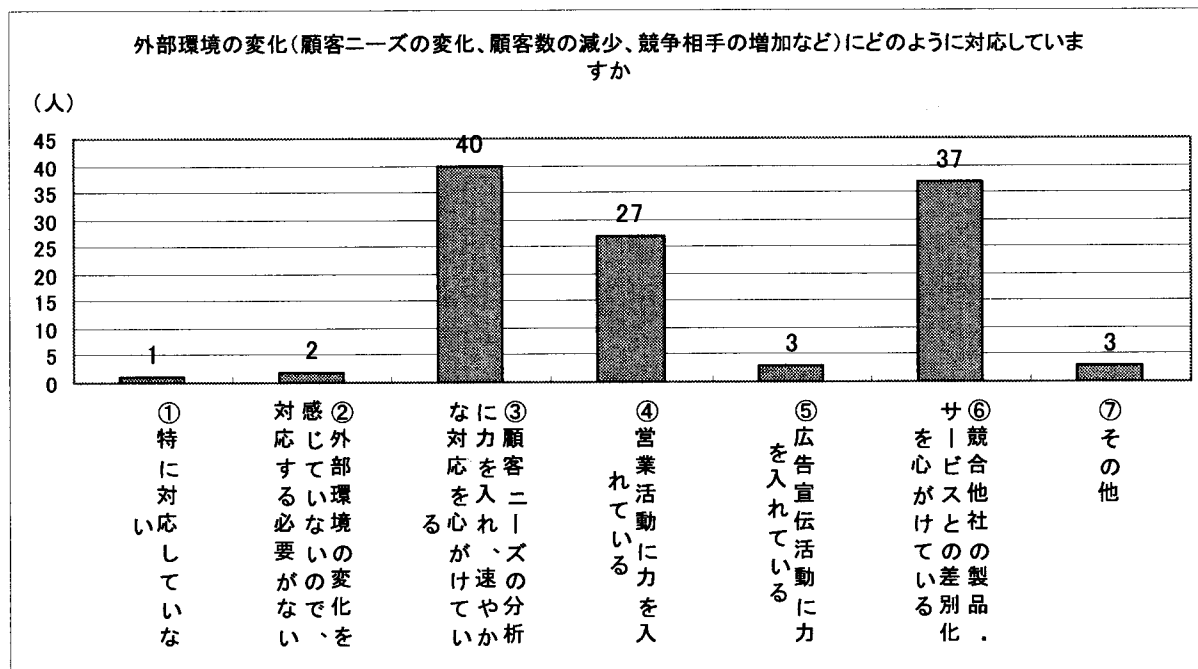
「生産性の向上、品質の向上」

「よい品質のものを効率よく安く作る」

「制度変更機敏に対応する」

品質と政府/法令への対応等も挙げられている。確かに、顧客を意識する場合、品質は重要であるし、新製品・サービスを市場に出していく上では各種規制や補助金等を意識した前広の時節を得た対応が必要である。

図表 5-25



(5) 経営課題について

「どのような経営課題をお持ちですか？」

という問いに対する自由記述にあげられている課題について整理する。

①顧客の変化、競合の変化への対応

まず目につくのが、顧客ニーズの変化と競合関係の変化に関する記述である。

顧客よりの値下げ圧力の増加や、中国の競合を含めた競争の激化、大手の内作化等が挙げられ、顧客・競合両方からの環境の厳しさが垣間みられる。

顧客の変化、圧力増加、顧客減少を挙げる企業が 5 社。競争激化を挙げる企業が 4 社。顧客の圧力が高まり結果として競争激化といった記述も 2 社あった。

これらは、3C の観点<注：3C：顧客・競合及び自社の 3 つの視点で事業環境を分析する。

切り口) や、5F の観点<注：5F：買い手、売り手、新規参入、代替品、競合関係の 5 つの視点で外部環境を捉える視点である>等で見出すことが出来るものである。

②経営資源（金・人・他）の不足

続いて、経営資源の不足に関するものが多い、資金/金の不足、人の不足が続き少数意見で技術や情報を挙げている。資金は更なる成長のための資金調達という側面もあるが、それよりは、競争激化の中で高い収益性が見込めず、営業要員の確保を含めた、運転資金面での不足感を表す記述が多い。人の問題は、量とあわせて質の確保への課題が多く、育成面も含めて課題と捉えている企業が多い。

経営資源の人に関わる記述をする企業が9社、金/資金に関わる記述をする企業が5社、両方を挙げる企業が2社あった。その他情報・技術を挙げる企業が1社。

これらは、自社の保有する経営資源を整理する観点 <注：経営資源には、人・もの・金・情報などがある。>で見出すことが出来、又、整理することが出来る。

### ③マクロ外部環境の変化への対応

以下に行政の動きや法改正に伴う市場の動きに係る記載がある、環境問題視点や企業の社会的責任の観点での記述も少数ある。

環境変化への迅速かつ、効率の良い対応の為には、法律・規制を理解した上でうまく立ち回る必要がある。行政・規制・法令の変化対応に関する記述が2社。又、環境・地域に関する記述が2社。企業の社会的責任（CSR）に関する記述が2社あった。

これらは、PESTの観点<注：PEST:政治・経済・社会・技術動向の視点で事業への影響要因を捉える視点>で見出すことが出来る。

### ④事業の停滞への対応もしくは、更なる成長への戦略

既存の事業・製品・サービスの行き詰まりについて挙げる企業もある。既存の事業が衰退期に差し掛かり困っているというものから、潜在ニーズに対して認知度を高めて市場そのもののパイを大きくしていきたい。これから成長期へ火をつけたいというもの迄ある。衰退期の事業のその先の手として、新製品新事業開拓や新市場開拓に目を向け課題と認識し、ネットワークの活用や、共同開発等手を打とうとしている企業も多い。既存の事業、市場に対して、バリューチェーンやオペレーションで弱いところを強化するという課題を挙げて対応しようとしている企業もある。

【ライフサイクル視点】 <注：事業には、導入期、成長期、成熟期、衰退期等のステージがありステージごとに戦略を変えて対応していく必要があるとされる>で事業を捉えたとき見出される課題。

自社の関わる事業が衰退期であり、対応が要とする企業が3社。潜在的には成長市場であるが、まだまだ市場全体を業界として広げきれていないとする企業が1社。

【アンゾフ or アーカーの成長マトリックスの観点】 <注：事業の拡大には、縦軸を既存市場、新市場、横軸の既存製品/サービス、新製品/サービスのマトリックスでそれぞれ、市場浸透、新市場開拓、新製品開発、(狭義の)多角化の4象限及び、垂直方向の新しい調達、生産、流通、技術、IT、マーケティング等による成長方向があるとされる。>のいずれか、企業の成長発展のために新製品開発を課題と記述する企業が4社。

新市場開拓を記述した企業が2社あった。

【バリューチェーン改善観点】<注：各事業には顧客価値に至る各機能・組織・企業の価値連鎖があり、それらに整合性があり一貫して強く顧客に至るまで貫かれている状態、生命線が、通った状態が、必要である。又、ボトルネックを作らないようにしたり、各機能を太くしたりと効率を上げる視点も重要である>の課題を記述している企業が2社あった。

#### 【その他】

マーケティングの4Pでいうところの、価格、製品、チャネル、プロモーションのうちのプロモーションのところ、販売促進を挙げた企業が1社、オペレーション効率を上げることを課題としてあげた企業が1社あった。

#### ⑤企業規模拡大への対応

また、企業が成長発展し、一段階上へ以降するに当って、組織管理課題や収益性の確保観点での記述をしている企業がある。組織管理体制を転換せねばならないという問題意識や、成長に伴い、創造から管理へ比重を移す転換を課題と挙げる企業。又、株式上場へ向けて、財務安定性収益性を課題と挙げる企業もあった。

#### (6) 経営課題(5)への各企業の考える解決方法について

今まで整理したような様々な課題に対して、「考えている解決方法についてお聞かせください。」との質問への各企業の記述について、以下に整理する。

##### ①営業力強化

まず、対顧客及び競合との競争環境が厳しくなる中、営業力を強化しようという解決方法を挙げる企業が多い。5社が解決方法として挙げた。

- 対策：【新製品開発・営業力強化】
- 対策：【営業強化】
- 対策：【営業強化、新製品開発】
- 対策：【地道な営業】
- 対策：【営業強化】

##### ②新製品開発

次に製品で差別化しようという対策。新製品開発等を解決策に挙げる企業が多い。5社が解決方法として挙げた。

- 対策：【新製品開発・営業力強化】
- 対策：【営業強化、新製品開発】
- 対策：【コストダウン、新製品新市場開拓】
- 対策：【製品差別化戦略】
- 対策：【製品差別化、理念の浸透】

### ③新市場開拓

更に、新市場開拓や製品のライフサイクルが成長期に入るのを待つような記述もある。

- 対策：【市場の成長化】
- 対策：【新市場開拓】
- 対策：【新市場開拓、拡販】
- 対策：【コストダウン、新製品新市場開拓】

### ④コストダウン

単純に価格を下げるため、コストダウンを目指す解決方法を挙げる企業もある。

- 対策：【IR, PR, コストダウン】
- 対策：【コストダウン、新製品新市場開拓】
- 対策：【調達改善、コストダウン】

### ⑤外部の力の活用・ネットワーク

経営資源の金/資金の不足を課題にあげる企業が多かったが、対策としては、資本市場からの資金調達を挙げる場合も多く。その他経営資源、開発に関する技術力、人材などについても外部の機関や専門家、その他企業との提携などを活用しようという企業が多い。

- 対策：【外部資本の活用】
- 対策：【外部専門家、公的機関の活用】
- 対策：【外部との提携】
- 対策：【外部資源の活用】 アウトソーシング、外注可能部を協力会社に委託
- 対策：【外部専門家の活用】 コンサルタントに相談しながら方策を練っている。
- 対策：【外部より経営幹部採用】 外部からの役員の招聘（以前は同属のみ）
- 対策：【人材育成、外部専門家活用】 人材の育成－専門家派遣事業等制度利用の活用
- 対策：【供給先変更、経営資源の調達(人、技術)、外部ネットワークの活用】

## ⑥人材登用・人材育成

企業の成長に際して、経営幹部を外部より招聘したり、幹部育成をはかろうとしたりしている企業や、必要な人材の採用をなんとかしよう、人材を教育して育てようという企業も多い。

- 対策：【教育】
- 対策：【管理の強化、マーケティング体制確立、幹部人材育成】
- 対策：【管理強化、人材育成・教育】
- 対策：【人材育成・教育、採用】
- 対策：【人材育成、外部専門家活用】 人材の育成－専門家派遣事業等制度利用の活用
- 対策：【採用】
- 対策：【人材育成・教育、採用】
- 対策：【外部より経営幹部採用】 外部からの役員の招聘（以前は同属のみ）

## ⑦金/資金調達

金系統の対策は、資本市場の活用、金融機関よりの融資程度に限られるようである。

- 対策：【信用、資本市場の活用】
- 対策：【外部資本の活用】
- 対策：【金融機関融資】

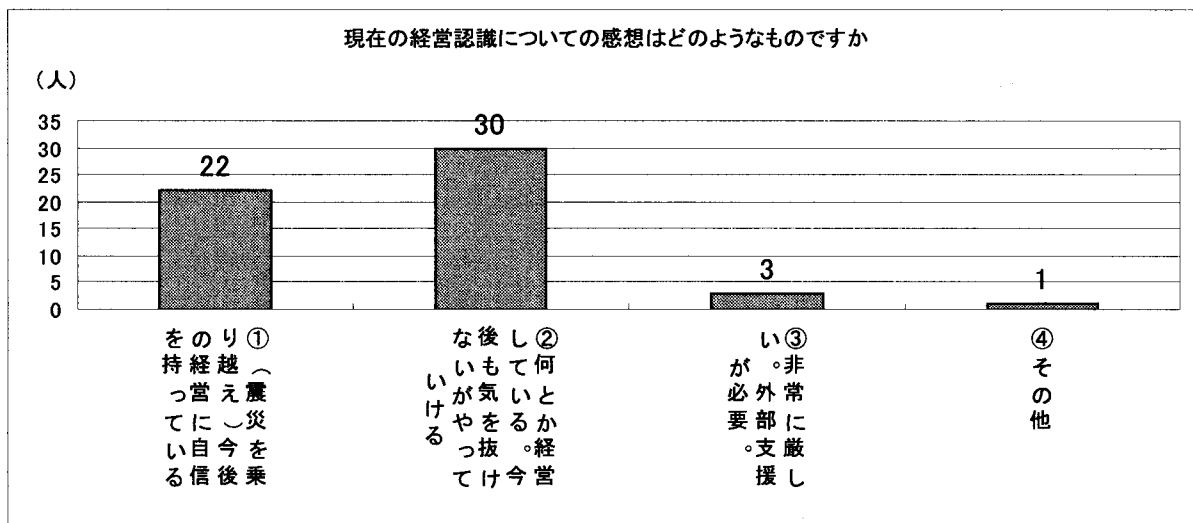
## ⑧その他

顧客満足、スピード対応、IR、情報収集などを挙げた企業もあった。

- 対策：【CS, QR, QC】
- 対策：【IR, PR, コストダウン】
- 対策：【IT, PR】
- 対策：【先行】
- 対策：【情報収集】

以上、各企業の解決方法についての記述を整理した。これらの良否についてはこの章では触れず、次章以降での成功要因の抽出・提言に譲る。

図表 5-26



アンケートを送付した企業が元気企業であったため、業績も比較的良く、事業に対して前向きであり、否定的な回答が少なかったと考えられる。しかし、気を抜くことはできないと考えている企業が多く、厳しさも実感しているようだ。

自由意見は1社のみあった。

「震災よりも業界の厳しい競争の影響が大きく、それをいかに勝ち抜くかが現状です。」

震災は一瞬で大きな変化をもたらしたが、ここ数年の変化はその変化以上のインパクトを各企業へ与えていると考えられる。震災で生じる変化はだれの眼でも明らかであるが、日々刻々と起こる変化は、行動を起こさない企業を“茹で蛙”的に死へ向かわせる怖さを秘めている。

元気企業は絶えず危機感を抱きながらもプラス思考で、“良い兆し”を捉えて、行動を起こし、結果として元気であると言えるのかもしれない。



### 3. アンケートのクロス集計結果

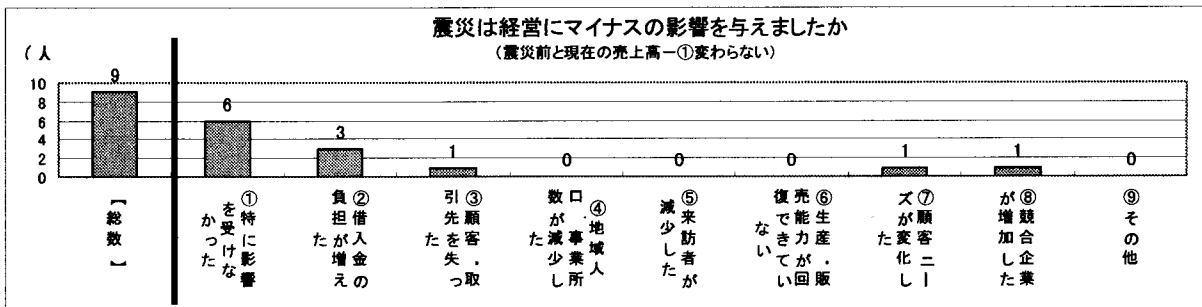
#### (1) 震災以前から事業活動をされていた方への質問

##### ① 「経営にマイナスの影響を与えましたか」と「売上高」の関係

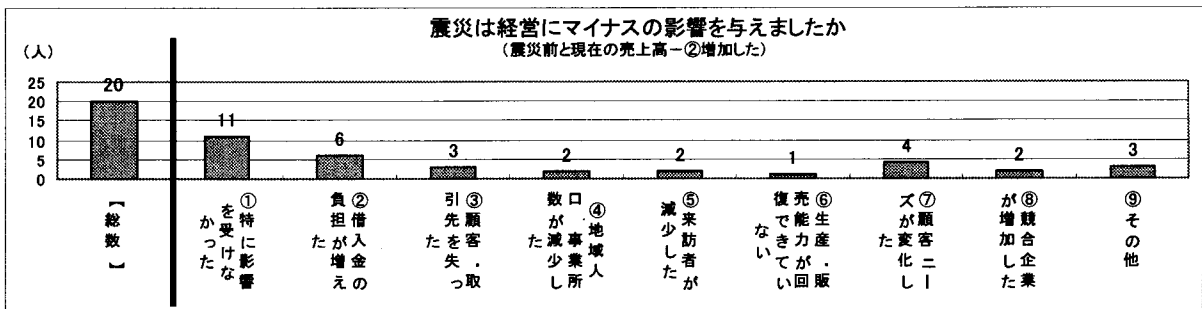
図表 5-27

震災前と現在の売上高	【総数】	震災は経営にマイナスの影響を与えましたか								
		①特に影響を受けなかった	②借入金の負担が増えた	③顧客・取引先を失った	④地域人口・事業所数が減少した	⑤来訪者が減少した	⑥生産・販売能力が回復できていない	⑦顧客ニーズが変化した	⑧競合企業が増加した	⑨その他
①変わらない	9	6	3	1	0	0	0	1	1	0
②増加した	20	11	6	3	2	2	1	4	2	3
③減少した	13	2	8	6	1	0	3	7	1	1

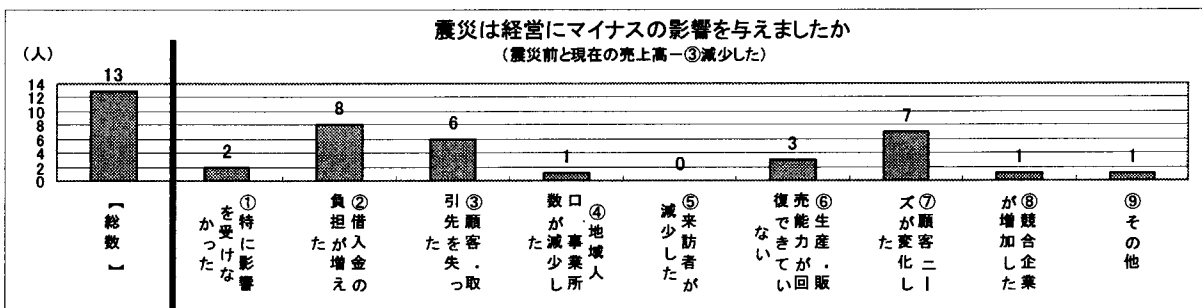
図表 5-28



図表 5-29



図表 5-30



売上高が「変わらない」「増加した」と回答した場合は、震災時に「特に影響を受けなかった」が多く、次にその半分程度の回答数で「借入金の負担が増えた」となっていて、どちらも似たような傾

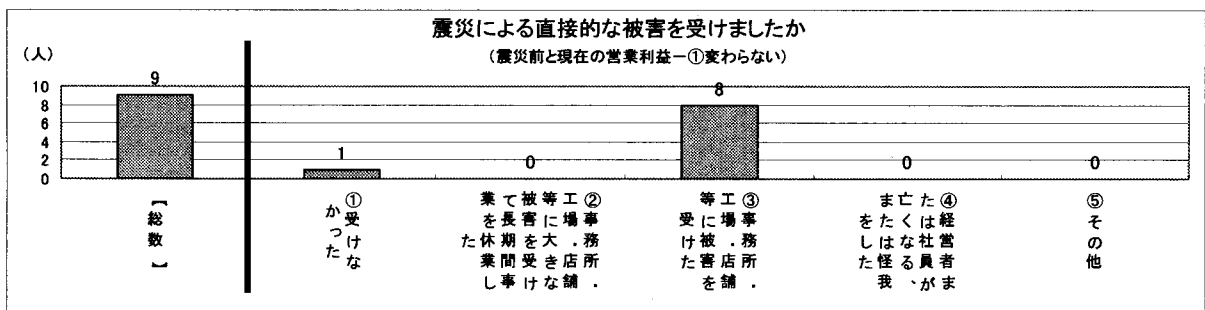
向を示している。しかし、売上高が「減少した」との回答では、「借入金の負担が増えた」「顧客・取引先を失った」「顧客ニーズが変化した」がそれぞれ高く、震災によって、少なからず経営状況に悪影響を受けたと考えている経営者が多くなっている。

② 「震災による直接的な被害を受けましたか」と「売上高」の関係

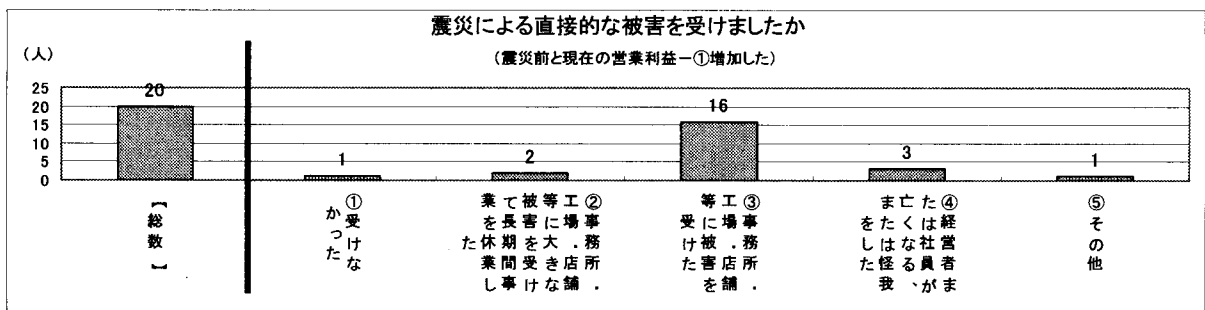
図表 5-31

		震災による直接的な被害を受けましたか				
		→複数回答				
震災前と現在の売上高	【総数】	①受けなかった	②事務所・工場・店舗等に大きな被害を受けて長期事業を休業した	③事務所・工場・店舗等に被害を受けた	④経営者または社員が亡くなる、または怪我をした	⑤その他
		①変わらない	9	1	0	8
②増加した	20	1	2	16	3	1
③減少した	13	3	2	9	1	1

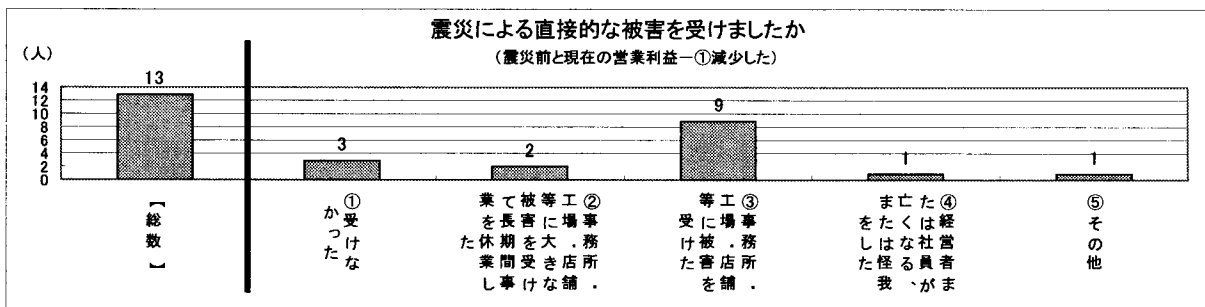
図表 5-32



図表 5-33



図表 5-34



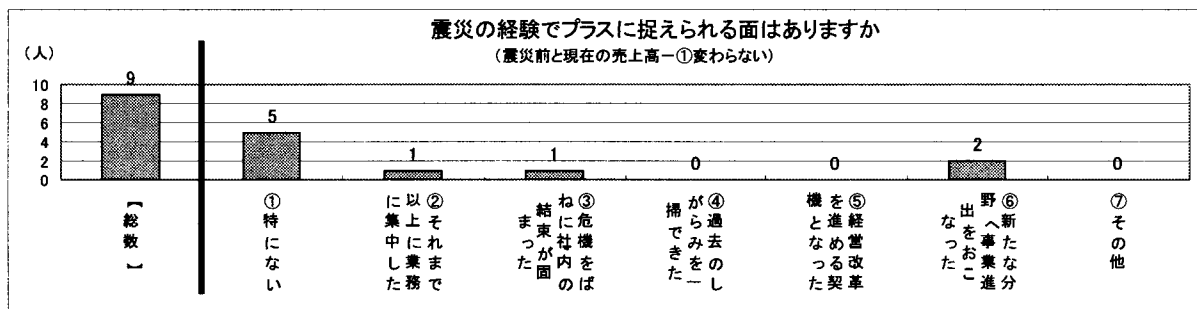
業績にかかわらず「事務所・工場・店舗等に被害を受けた」が高い回答数になっている。アンケート先の阪神間を中心とした企業では震災で事務所や工場などのハードウェアに大なり小なり被害を受けたことが分かる。

③「震災の経験でプラスに捉えられる面はありますか」と「売上高」の関係

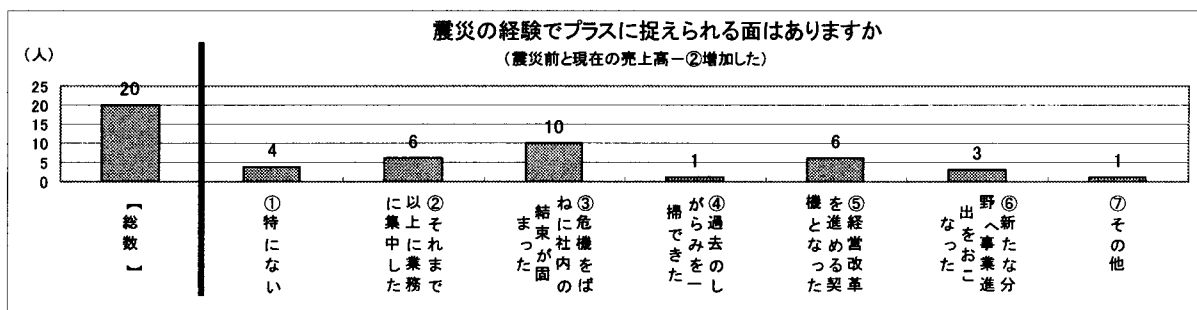
図表 5-35

		震災の経験でプラスに捉えられる面はありますか						
		→複数回答						
震災前と現在の売上高	【総数】	①特	②それ	③危機	④過去	⑤経営	⑥新た	⑦その他
		にない	まで	をば	のし	改	な	他
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
①変わらない	9	5	1	1	0	0	2	0
②増加した	20	4	6	10	1	6	3	1
③減少した	13	7	2	3	0	4	5	0

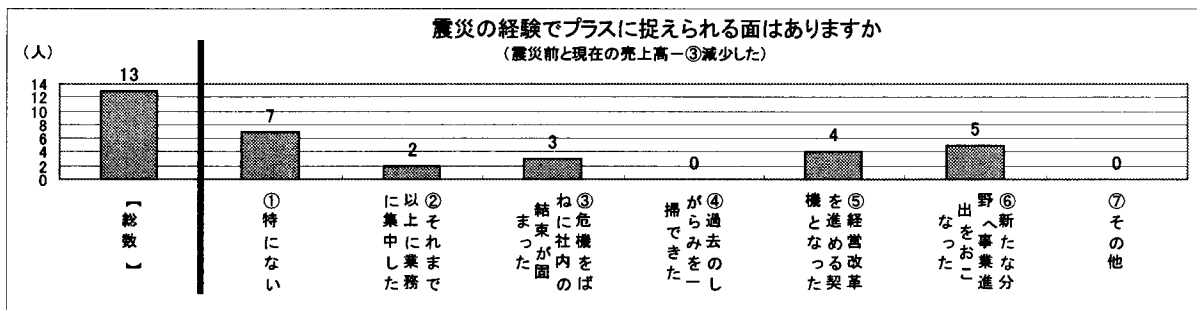
図表 5-36



図表 5-37



図表 5-38



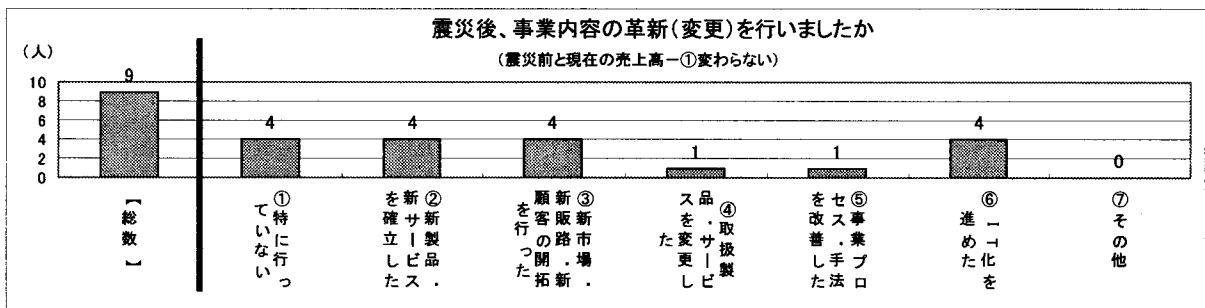
興味ある傾向が現れている。売上高が「変わらない」「減少した」とした回答者の中では、「震災でプラスになった点は特に無い」の回答が多かったが、売上高が「増加した」とした回答者では「危機をばねに社内の結束が固まった」「経営改革を進める契機となった」との回答が多い。決め付ける訳にはいかないが、経営者の意識が前向きであればあるほど実際の経営にも好影響を与えるようである。

④ 「震災後、事業内容の革新(変革)を行いましたか」と「売上高」の関係

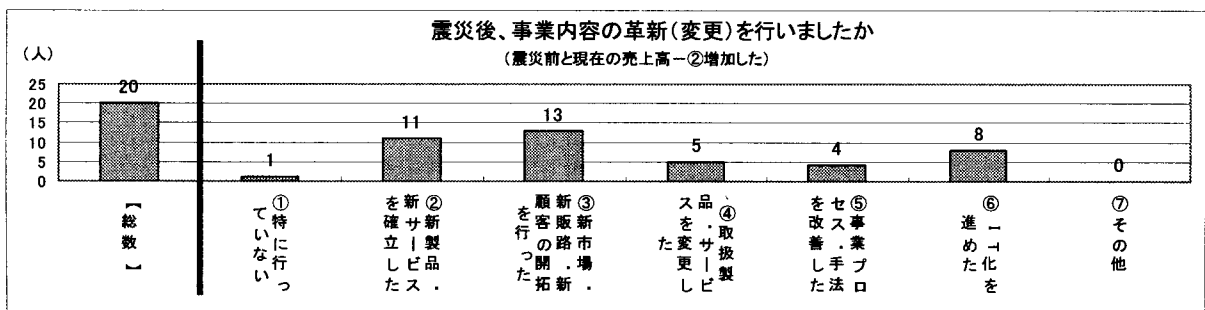
図表 5-39

震災前と現在の売上高	【総数】	震災後、事業内容の革新(変更)を行いましたか						
		①特に行っていない	②新製品・新サービス確立した	③新市場・新販路・顧客の開拓を行った	④取扱製品・サービスを変更した	⑤事業プロセス・手法を改善した	⑥IT化を進めた	⑦その他
①変わらない	9	4	4	4	1	1	4	0
②増加した	20	1	11	13	5	4	8	0
③減少した	13	1	7	9	1	2	4	0

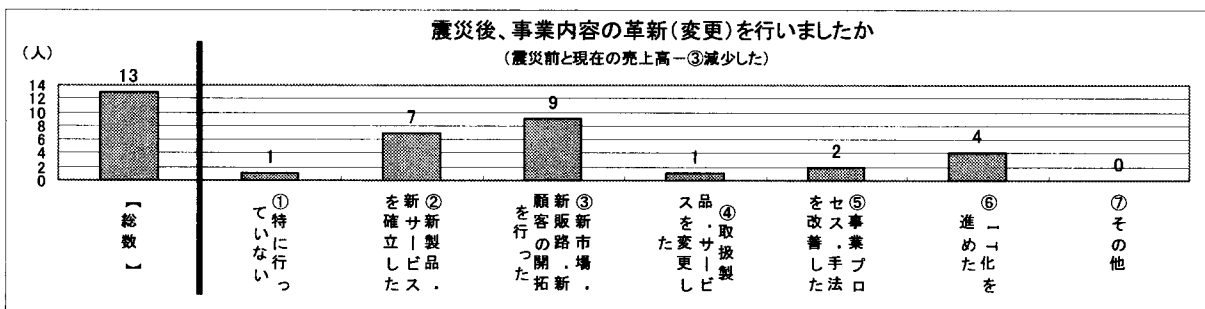
図表 5-40



図表 5-41



図表 5-42



現在の売上高の増減との相関は特に見受けられない。現在がどうあれ、「新商品・サービスを確立した」と「新市場・新販路・新顧客の開拓を行った」が高い数字になっている。業務内容の革新（変更）は重要であるとの認識は高い。しかし、変革を現実に行い、目に見える成果をあげていくことは別の次元としての課題になっていると考えられる。

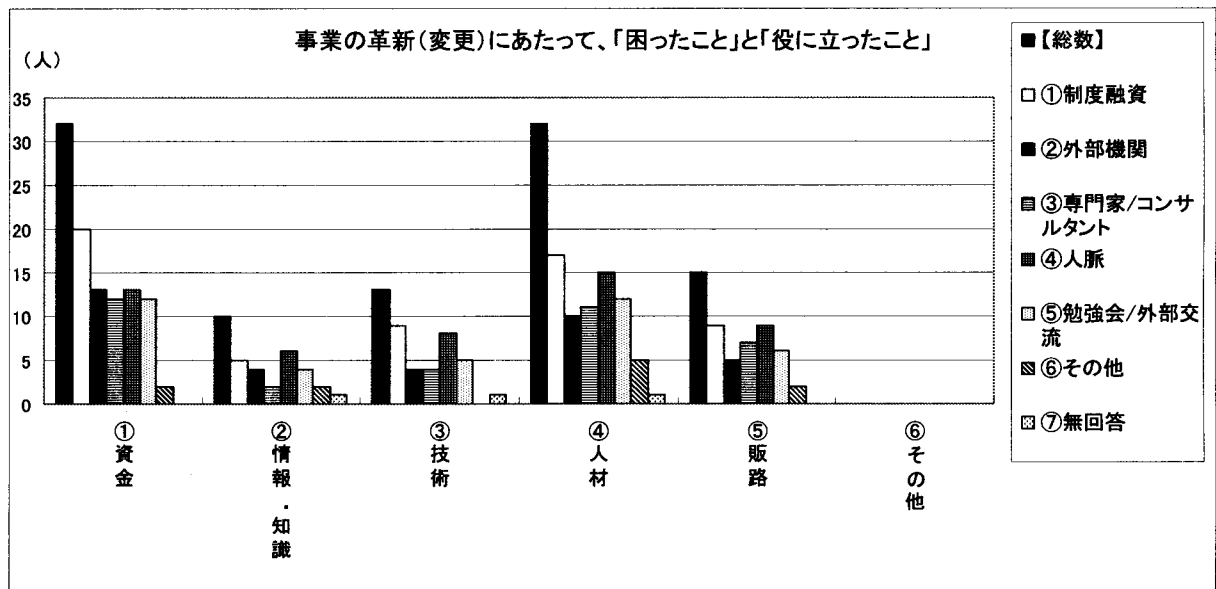
(2) 事業の革新についての質問

① 「役立ったこと」と「困ったこと」の関係

図表 5-43

事業の革新(変更)にあたって、困ったこと	【総数】	事業の革新(変更)にあたって、役に立ったことは何ですか						
		①制度融資	②外部機関	③専門家/コンサルタント	④人脈	⑤勉強会/外部交流	⑥その他	⑦無回答
①資金	32	20	13	12	13	12	2	0
②情報・知識	10	5	4	2	6	4	2	1
③技術	13	9	4	4	8	5	0	1
④人材	32	17	10	11	15	12	5	1
⑤販路	15	9	5	7	9	6	2	0
⑥その他	0	0	0	0	0	0	0	0

図表 5-44



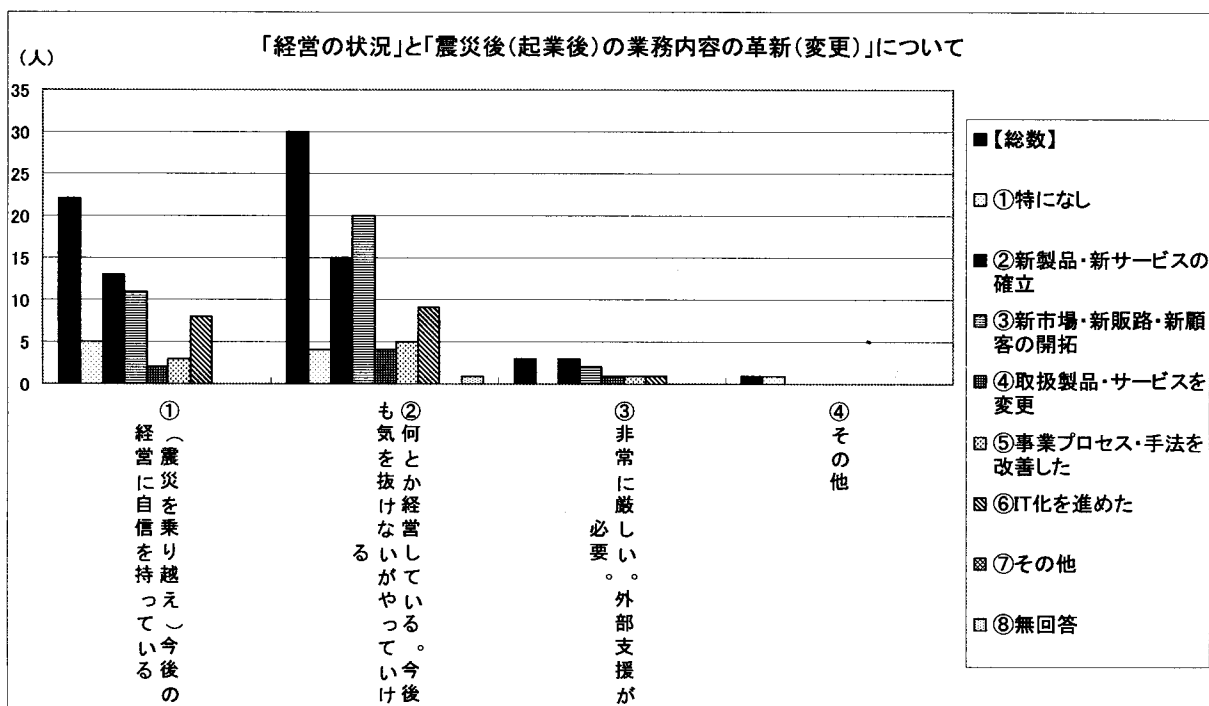
「制度融資」は多くの企業で役に立っている。「専門家/コンサルティング」にも評価は高く、広く活用されたようである。

②「事業革新（変更）の内容」と「経営の状況」の関係

図表 5-45

		震災後(起業後)の事業革新(変更)の内容について							
		→複数回答							
経営の状況	【総数】	①特になし	②新製品・新サービスの新サービスの確立	③新市場・新販路・新顧客の開拓	④取扱製品・サービスを変更	⑤事業プロセス・手法を改善した	⑥IT化を進めた	⑦その他	⑧無回答
①(震災を乗り越え)今後の経営に自信を持っている	22	5	13	11	2	3	8	0	0
②何とか経営している。今後も気を抜けないがやっている	30	4	15	20	4	5	9	0	1
③非常に厳しい。外部支援が必要。	3	0	3	2	1	1	1	0	0
④その他	1	1	0	0	0	0	0	0	0

図表 5-46



現状の経営状況にかかわらず、「新製品・新サービスの確立」と「新市場・新販路・新顧客の開拓」については日常的に意識しているようだ。

## 第6章 ヒアリング報告書

第5章ではアンケート調査結果の集計を行うことにより、「元気企業」の全体的な特徴を明らかにした。この章ではアンケート調査後に実施したヒアリング調査に協力いただいた17社について、その概要を報告することにより、アンケート調査結果からは知ることのできない、さらに具体的な「震災を乗り越えた元気な企業の実態」に迫ることとする。

会 社 名	(株)アイ管理ドットコム (阪神佐藤興産(株))		代表者名	佐藤 信一郎
所 在 地	尼崎市崇徳院2丁目155			
事 業 内 容	(株)アイ管理ドットコム：マンション管理士事務所。管理組合の立場に立った マンション管理業務推進のためのコンサルティング 阪神佐藤興産(株)：建築物総合リフォーム、外装リフレッシュ工事、 内装リフォーム工事			
資 本 金	2,500万円	従業員数	10人	
創 業 年 度	2001年			
当 社 の 概 要 (沿革含む)	<p>現社長が先代から引き継いだ外装塗装工事業会社（阪神佐藤興産）の業績が、震災後芳しくないなか、「建設業界なら、発注者であるお客様（施主）と請負業者である建設会社との間に、お客様の立場に立って専門的なポジションから建設会社を指導する『設計事務所』があるが、マンション管理業界には設計事務所の役割を果たすポジションがない」というアイデアをもとに、KCCI（神戸商工会議所）第3回創業塾プレゼンで優勝するなどの経緯を経て、マンション管理業の(株)アイ管理ドットコムを設立（第二創業）。</p> <p>阪神佐藤興産(株)は、外装の塗装工事専門からリフォーム業やマンション管理業へも進出。</p> <p>2001年10月1日に会社を設立し、数々のマンション管理組合の管理費削減で実績をあげている。</p>			
当社の強みと弱み	強み	営業力と知名度、信用力…「マンション管理士事務所」のパイオニアとして、各社新聞や雑誌に多数掲載された。兵庫県中小企業振興公社が株主でもあり、知名度や信用力は申し分ない。		
	弱み	広告・宣伝を十分行っていない。		
当 社 と 震 災	震災後、地域住民が震災復旧に一気にお金を使ったため、震災需要が一巡した後、ビルやマンションの改修工事という本業・阪神佐藤興産の仕事の需要が減少した。			
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	震災後、リフォーム事業の方でまともに利益を生む仕事がどんどん減って、値段は安く、競争はますます厳しくなっていくなか、平成13年8月1日の「マンションの管理の適正化の推進に関する法律」施行を受け、社長自身が「マンション管理士」の資格を取得（1期生）。純粋にマンション管理組合の側に立って、組合運営の補助に徹して業務を行う事業を創始することを決意。兵庫県中小企業振興公社から資本金の40%の出資を受け、株式会社アイ管理ドットコムを設立する。			
当社の経営課題と それに対する対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニーズを契約に結びつける動機の起こさせ方…マンション管理会社に対する住民（管理組合）の不満は現実に存在するが、そこから当社の活用という行動に結びつかない。</li> <li>・新たな商品開発…管理費診断、管理会社入札、大規模修繕工事アドバイスなどのほかに新たなサービスメニューの開発</li> </ul> <p>上記課題への対応のため、本の出版など更なる知名度の向上と、阪神佐藤興産の強みと結びつけたシナジー効果を発揮させることを考えている。</p>			



会社名	関西化学機械製作㈱	代表者名	野田 秀夫
所在地	兵庫県尼崎市南七松町2丁目9番7号		
事業内容	プラント・エンジニアリング（発酵装置、バイオマス、各種技術開発を伴う製品）		
資本金	4,400万円	従業員数	60名（パート含む）
創業年度	1948年		
当社の概要 （沿革含む）	<p>アルコール生産プラントを建設する会社として設立。技術開発力に強みを持つエンジニアリング会社として成長してきた。その技術開発力は科学技術庁長官表彰2回をはじめ、多数の受賞実績が示すとおり外部から高い評価を受けている。</p> <p>特徴としては得意分野（蒸留、蒸発、抽出、反応、バイオなど）に特化して技術開発から製造・建設まで一貫して手がけていること。</p> <p>ユーザーやプラントメーカーなどとの共同開発をはじめ、自社製品開発など様々な事業形態に豊富な実績があり、特許取得による知的財産の防御も十分な対策を施している。</p> <p>1948年 京都市において創業 1956年 業務拡張のため、本社・工場を現在地に移転 1991年 資本金を44,000千円に増資 1996年 新エンジニアリング棟完成</p>		
当社の強みと弱み	強み	<p>①得意分野における卓越した技術開発力 ②創業以降55年の実績に裏づけされた企業信用力 ③技術開発員が営業を兼務することによる技術的提案力</p>	
	弱み	<p>①大学の化学系学部が減少する環境下での優秀な新卒人材採用 ②市場が特殊であり、成長性に制約がある（特殊市場は競争上、「強み」ともいえる）</p>	
当社と震災	<p>周辺では比較的損傷を受けた方である。建物や塀等建築物にひび割れが起き、情報システム機器にも影響があった。しかし、修復費用は業績に影響が出るほどではなく、情報バックアップによって復旧も可能であった。</p> <p>震災後、緊急物資を備蓄するなどの対策を講じた。</p>		
環境変化への対応 （既存事業の復興、第二創業、新規参入）	<p>エンジニアリング特化志向の創業者（社長の父）であったが、製造・建設まで手がける一貫型メーカーで進んできた。得意分野を特殊市場に限定することで大規模な資本を投下せずとも一貫対応を可能とした。</p> <p>また、ベンチャー精神で新技術の開発を継続的に行い、各種表彰や講演依頼を承諾することで知名度向上を行ってきた。</p> <p>知的所有権保護を目的に特許取得も海外を含め、積極的に対応してきた。</p>		
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>当面の経営課題は「後継者」。選定基準は技術開発力を維持し、会社経営を担える能力の有無であり、世襲にはこだわらない。若手候補者に対して経験の蓄積や実力主義人事制度の適用等を通じて育成に努めている。</p>		

会社名	ガブルス・ジャパン(株)	代表者名	竹内 佳章
所在地	神戸市中央区京町 76-1 神戸華東ビルディング 5 階		
事業内容	リラクゼーションシブの多店舗経営		
資本金	2億3,086万円	従業員数	230人(うち正社員80人)
創業年度	1994年		
当社の概要 (沿革含む)	<p>短時間で服を着たままイスに座って施術を行うリラクゼーション市場のパイオニア。現在、「バックリフレッシュ」「フットリフレッシュ」「レディースシェービング」「フェイシャルケア」「メイクアップ」などのサービスメニューにより、リフレッシュサービスを展開。創業後約10年で約30店舗を展開するなど、急成長を遂げている。</p> <p>1994年8月：会社設立、1号店をオープン(10月)  1998年12月：BR用オリジナルチェアが特許登録  2000年3月：名古屋進出  2001年5月：中小企業経営革新支援法の承認を受ける  2002年3月：東京進出</p>		
当社の強みと弱み	強み	<p>新サービス・業態開発力が最大の強み。競合他社の参入が相次いでいるが、他社の多くは保健的性格の強い「ヘルスケアサービス」としての位置づけであるのに対し、同社は「“ホッ”とする感覚をご提供する空間・時間提供業」として位置づけ(むしろカフェの感覚に近い)、明確に差別化を図っている。リラクゼーションの施術は「快適な空間で過ごす快適な時間、すなわち、“ホッ”とした感覚をご提供」するための数あるアイテムの中の1つと考えている。したがって、今後も「快適空間・時間創造業」というドメインのもと、多くの新サービス・新業態を創造していくものと期待される。</p>	
	弱み	<p>人材面：会社の成長に対し、幹部候補の成長が数的に追いつかない。  経営管理力：上記の人材面も含めた内部管理体制の構築や利益管理システムのレベルアップが課題。</p>	
当社と震災	<p>震災直前の1994年10月に1号店をオープンし、軌道に乗るかと思われた矢先に震災が襲い、店舗等の損壊により、休業を余儀なくされた。最も大きな痛手としては、当時唯一の社員が死亡したことであった。</p>		
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	<p>先行企業という立場にあぐらをかくことなく、明確なドメインを軸として、絶えず「顧客ニーズの変化」という環境変化に対し速やかに対応することを心がけている。これにより、競合他社との差別化が図られ、急成長の原動力となっていると思われる。</p>		
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>①出店精度の向上：新規出店の際に場所の選定が非常に重要である。→対策としては他企業との連携強化をはかる。 ②独自のマーケティング体系の確立と実行：初めての来店から会員、ファンになってもらうまでをいくつかのステージにわけ、それぞれのステージの顧客に合ったマーケティングを実施し、体系化する。→現場の人間も交えて体系化作りを進める。 ③経営幹部候補の育成：社内マネジメントスクールの開設等により、人材の育成をはかる。</p>		

会社名	㈱洗陽電機		代表者名	乾 正博
所在地	神戸市東灘区住吉南町1-3-7			
事業内容	省エネルギーシステム開発・施工・販売・管理			
資本金	2,000万円	従業員数	10名	
創業年度	1993年			
当社の概要 (沿革含む)	<p>当初は個人経営の「洗陽電機エンジニアリング」として芦屋に創業（代表 山本吉大）したが、阪神・淡路大震災後、有限会社として設立した。工務店の下請けの電気工事などから、震災後の情勢で省エネルギー分野のニーズが広がると予測し新規分野への進出に踏み切った。株式会社に改組後、代表を山本氏から乾氏に変更。役員2人は若く、同級生であったことから各々の適性に応じて役割を分担している。環境分野の事業ニーズは大きく、小さな成功に甘んじず、大きな目標を掲げて挑戦している。売上より企業理念の方が大事と考えているが、同時に経営にあたっては緻密で堅実な進め方を心がけている。</p> <p>1996年 有限会社として設立（代表山本、取締役乾）  1998年 株式会社に改組（資本金1000万円）  2002年 資本金2000万円に増資。代表乾。  2004年 新商品「エネルギーアイズ」完成（売上前年比180%）。</p>			
当社の強みと弱み	強み	財務的には実質無借金。30歳台の社長以下若い会社で挑戦心に富む。社員に電機の専門技術力があり、商品開発力がある。取引先は大手が多く、リスクが少ない。		
	弱み	環境分野の潜在的な需要の大きさに対し、人材が少なく、会社の知名度も低く広告宣伝が不足している。西日本に営業展開しているが、代理店などの開拓などニーズへの対応が遅れている。		
当社と震災	震災により工務店など取引先4社が倒産。約4000万円の手形が不渡りとなる。一方震災後の復興工事など電気工事の需要は多くなりその面では順調に伸びてきた。その中で環境問題および省エネ分野の将来性に着目し、新規分野への進出に踏み切った。			
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	需要変化を先取りしいち早く新規分野へ進出した。個人会社から有限会社へ、さらに株式会社へとその都度組織体制を整えてきた。大きな挑戦目標を掲げるとともに、堅実な進め方を心がけている。			
当社の経営課題と それに対する対応	今年度完成した新商品（システム）を全国に販売展開する。そのために代理店などのネットを確立する。事業拡大に伴う人材の育成強化を急ぐ。一人一人が実務の中で力をつけ、外注でも簡単に施工もできるようにする。そのための施工マニュアル化を進める。顧客の拡大を追求する。効果のわかりやすい商品から売り込んでいく。			

会社名	K社	代表者名	代表取締役 I
所在地	兵庫県		
事業内容	①自社開発医療用機器販売、②輸入医療機器販売、③自社開発産業機器販売		
資本金	4,610万円	従業員数	55名
創業年度	1947年7月		
当社の概要 (沿革含む)	<p>上記事業内容のうち主力は①の「自社開発医療用機器販売」事業。創業時はカメラを主とした受託開発の会社であったが、現在では眼科検査・治療用機器の開発・販売他へ完全にシフトし、カメラの開発は行っていない。また、自社開発製品の製造は外部へ委託する「ファブレス」経営。ただし、品質管理は自社で行っており、品質管理センターを設け、ISO9001の認証も取得している。一方、数々の技術開発実績があり、多数の外部表彰も受賞しているため、技術開発力を企業競争力の源泉としているが、会計システムの改革や成果主義人事制度の整備など経営管理面の充実にも注力している。</p> <p>特徴的なのは経営理念であり、「創造」「挑戦」「自己実現」をモットーとする経営理念を冊子にしたり、HPで相当スペースを占めるなど情報発信や浸透に注力したりしている。</p> <p>1947年 創業（カメラの設計試作に着手）  1951年 株式会社K研究所設立（資本金250千円）  1958年 医療機器分野へ進出  1971年 設立20周年を迎え研究棟建設</p>		
当社の強みと弱み	強み	①明確な経営理念と徹底した社風への浸透 ②数々の表彰にも裏づけされる卓越した技術開発力 ③経理・人事制度等の整備が進んだ経営管理力	
	弱み	①薬事法等法規制による新規事業展開の制約 ②会社成長に伴う人材育成のスピードアップ	
当社と震災	震災により建物に一部損傷が出るなどしたが、当時としてはめずらしい地震保険に加入していたため、損失補てんが可能となり、業績に悪影響を及ぼすような事態には至らなかった。		
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	創業時にカメラメーカーで設立した事業であり、愛好家による創業で専門技術者がいたわけではなかったが、それがかえって業界の常識にとられない技術開発を可能としたことで成長してきた。カメラ業界の成長停滞が鮮明になると、固有技術を活かして眼科用医療機器製造分野へ事業転換し、高い技術力と創造的な提案力によって業界で認められ、成長してきた。さらに眼科医療分野へのサービス力を強化するために輸入機器・商品の取り扱いを開始するなど事業環境の変化や顧客ニーズ対応力の強化へ柔軟かつ機動的に適応してきた。		
当社の経営課題と それに対する対応	今後の成長戦略において新製品の開発や輸入機器取り扱いの拡大を目標に掲げており、新たな課題に挑戦し、高い水準で成果を発揮する人材の確保と育成が急務となっている。そのために人事制度の成果主義導入や個人の中期計画作成など制度改革を実施して社員の挑戦心や創造力を高める工夫をこらしている。		

会社名	㈱サンテック	代表者名	松元 満夫
所在地	尼崎市猪名寺2丁目8番30号		
事業内容	ラベル・テープ・フィルム類の貼り付け装置／捺印・バーコードシステム		
資本金	5,000万円	従業員数	65人
創業年度	1976年		
当社の概要 (沿革含む)	<p>ラベルを貼る装置作りを目指して28年前に創業。大手家電メーカーからの注文で、ラベルをローラーで吸着して貼る機構のラベリング装置を開発。精度を保持したまま空気を抜きながら貼ることができるこの装置は液晶偏光フィルム貼り装置に展開。会社のコア技術を「貼る」技術として、ラベラー、テーピングマシン等の新製品開発に注力。</p> <p>液晶をはじめ、プラズマ表示、有機EL等のフラットパネル・ディスプレイの組み立て技術（貼り付け技術）には自信を持っている。</p>		
当社の強みと弱み	強み	<p>技術力、新製品の開発力： 「貼る」技術をコアとした薄いシートの張り合わせ加工技術。</p>	
	弱み	<p>知名度、広告宣伝活動： ニッチ市場で活動しており、その市場での知名度には自信を持っており、弱みにはならない感もする。</p>	
当社と震災	<p>震災では建屋に1500万円の被害が発生したが、設備には損傷がなかった。震災で携帯電話の有効さが明らかになり、携帯電話用の液晶への需要が急増。当社は新しいステージに移行することができた。当社を支援するためという受注も得られた。</p>		
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内需要の飽和を見越し、海外展開に力を入れている。 アメリカの展示会に出展したことなどの結果、台湾、韓国、中国、アメリカなど、海外への売上比率は40%になった。</li> <li>・個別原価管理を導入 近年のグローバル化に伴い、当社がリードする分野でも言い値が通用しにくくなり、コストダウンのため、従来のなりいき管理を見直し、原価管理を導入した。 効果は大きかった。</li> <li>・ISO9001は2002年に導入</li> </ul>		
当社の経営課題と それに対する対応	<p>&lt;課題&gt; ・人材不足 特に関工場での生産ラインでの不足 ここ数年で売上が急増したが、人員は変わらない。 単なるマンパワーでは対応が困難。</p> <p>&lt;対策&gt; ・技術を持つ会社にアウトソーシング</p>		

会社名	シー・エス・ピー(株)	代表者名	太田 康弘
所在地	西宮市本町 11-1		
事業内容	ティーンズ・ヤングアパレル、生活雑貨製造卸売業		
資本金	11,100 万円	従業員数	70 人
創業年度	1986 年		
当社の概要 (沿革含む)	<p>大手スーパー・量販店、百貨店向けのアパレル商品等の企画開発製造卸。自社工場を持たず中国での外注生産に徹し、低コストで高品質な商品をスピーディーに提供。組織体制はコンセプト別のチーム制で、それぞれが独立採算制。「自分のやりたい事をやろう」という人の集合体で非常に活気ある会社。現在、5年連続売上増の急成長を邁進中。</p> <p>1986年3月 雑貨輸入業として創業  1995年 資本金 11,000 万円に増資  1997年 ホームカジュアルウェアを主力商品として展開開始  1998年 チーム制導入  1999年 ティーンズ、ヤング衣料部門の強化  2004年4月 本社を西宮市へ移転(自社ビル)</p>		
当社の強みと弱み	強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した経営管理力…明確な経営理念とスピーディーな経営管理体制。売上・利益・販売管理費・在庫などの数値を全社員に情報公開。</li> <li>企画力…週単位の企画打合せに対応し、数多くの企画提案(1日平均2件)もの商品企画ができる。</li> <li>人材…専門能力を持つ優秀な人材を絶えず市場調達(中途採用)。経営幹部9名のうち30代が4名と、若手経営幹部が育っている。</li> </ul>	
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業力…1社当りの売上規模が大きい反動で、新規開拓が不足がち。</li> <li>人材…週単位の企画・生産という短サイクルによる業務量の多さ、デザイナー等の元来の低い定着率のため、人材の流入が顕著である。</li> </ul>	
当社と震災	震災で事務所が壊れ、電車の不通で従業員が通勤できなくなり退職者が発生した。売上も当初半分になったが、未曾有の危機をばねに社内の結束が一層固まった。		
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	震災後、生活雑貨オンリーからティーンズ・ヤングアパレル事業にも進出し、新市場・新規顧客を順次開拓していった。この成功要因は少人数単位のチーム制への組織変更が大きい。大企業のカンパニー制同様、チームリーダーは子会社の社長並みの権限を持ち、チームごとに予算や方針だけでなく商品やその商品の仕入・販売価格、仕入・販売先、ブランド、戦略までも自由に組み立てている。売上低減が続くとチームは即解散するなど、スピーディーな事業構築を進めている。		
当社の経営課題とそれに対する対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>中途採用…年々業績拡大のため、優秀な即戦力の採用が急務である。</li> <li>業務のシステム化…パンパワー頼りの進め方のため効率が低い。</li> </ul> <p>上記課題への対応のため、2005年の株式公開を目指している。流動化している人材市場から即戦力の採用が、上場による知名度向上で容易になる。また、上場のためには社内システムの整備や情報化がより進展する。</p>		

会社名	(株)シーナ		代表者名	糟谷 有彦
所在地	神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センタ 7F			
事業内容	指定通所介護事業、介護事業者向け ITシステム開発・研究事業			
資本金	2,100万円	従業員数	2人	
創業年度	2001年設立			
当社の概要 (沿革含む)	<p>「医療・福祉・介護」をキーワードにした、要介護が必要な方々やそのご家族、サービスを提供するサービス事業者様の業務改善・効率化を推進する各種商品やサービスの提供、および研究開発</p> <p>2001年 7月 兵庫県新産業創造プログラム 認定 8月 株式会社 シーナ法人 設立</p> <p>2002年 1月 中小企業創造活動法 認定 7月 「らくらくけんた君」新製品発表</p> <p>2003年 11月 アーチ・デイサービス春日野 開設 12月 介護情報ネットワーク協会を企業組合法人 設立</p> <p>2004年 3月 「ハッピースタッフ」新製品発表</p>			
当社の強みと弱み	強み	<p>人脈 企業情報ネットワーク企業組合の代表理事を務めるソフト開発力 デイサービスを行いながらソフト開発まで行うという介護事業についての幅の広さ 社長の人柄 誰とでも打ち解け話し合える懐の深さ</p>		
	弱み	<p>人材 資金力</p>		
当社と震災	<p>震災を契機として、「人生一度きりやるべきことをやるべきときにやる」と、人生観に変化があり、会社勤めを辞めて創業を決意することになったそう。かねてから意識していた高齢者や被災地区に役立つ仕事をしたと考え、介護ビジネスを立ち上げられた。</p>			
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	<p>福祉関連事業は制度変更が多い業種であるとともに、新規参入も多い業種であり、まだまだ過渡期の業種であると捉えているそう。今はいろいろな企業が乱立しているが、近い将来、参入企業は順次淘汰されていくことを前提とした対応を心がけているとのことであった。</p> <p>主催する企業情報ネットワーク企業組合では 1回/3ヶ月に情報誌も発行しており、広く人脈を形成し、常にアンテナを張ってすばやく行動できるように意識しているそう。</p>			
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>人材の育成 — 専門化派遣事業等制度利用の活用 社員の教育指導の強化</p> <p>事業の安定化 — 経営の合理化（無駄の排除） 営業の強化（キャンペーン、DMなどの活用）</p>			

会社名	㈱シービット	代表者名	玉城 公一
所在地	神戸市中央区東川崎町 1-8-4 神戸市産業振興センタ 7F		
事業内容	Web コンテンツの制作、映像ソフト開発、通信インフラ構築、管理、運営、ノンリニア映像編集、イベント等ライブ中継		
資本金	2,050 万円	従業員数	4 人
創業年度	1998 年 (2000 年設立)		
当社の概要 (沿革含む)	<p>インターネットでの映像コンテンツの利用拡大を考え、技術開発、サービス開拓を進めている。特に、Web コンテンツの作成とサービスを業務の中心に沿えた経営を続けている。</p> <p>その他、映像コンテンツに付随する、ITインフラの提供、システム開発もあわせて行っている。</p> <p>平成 12 年 5 月 新産業創造キャピタル制度認定事業 平成 12 年 07 月 兵庫県中小企業振興公社より増資</p>		
当社の強みと弱み	強み	IT 開発能力だけでなく、コンテンツの企画制作・運営までできる体制を持っている。 神戸での映像コンテンツ作りでは代表的企業となっており、知名度が高くなっている。	
	弱み	人材 資金力 広告宣伝力	
当社と震災	<p>「人生は一度きりしかなく、やるべきことをしたい」と人生観に変化があり、かねてから考えていた創業を決意した。被災地区、特に地元商店街などの人たちに対して何か役立つ仕事をしたいとの思いがあったそうだ。</p> <p>震災復興支援などの流れで支援の機運が官民ともに高まっていたのは追い風となったと考えられる。</p>		
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	<p>映像コンテンツについては感度が高く、常に新しい技術、使い方に挑戦している。</p> <p>インターネット上で誰でもが放送局を持つことのできるシステムを開発し販売しようとしている。今後、このシステムをベースにして投資家を募り、事業規模の拡大を進める予定にしている。まさに事業拡大への分岐点にきているようである。</p>		
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>組織力の強化が課題と考えている。今までは組織的ではなく、社長個人の判断で行動していた。しかし、今後事業を拡大していくためには、優秀な人の意見や内部の体制を整えていく必要があると考えていると考えている。</p> <p>そのために、以前は同族だけであった役員に外部の人材を招聘している。外部の人々の知識、経験、人脈を活かして、提言・意見してもらうことを強く意識しているそうだ。</p>		



会社名	(株)シルバージャパン	代表者名	中林 弘明
所在地	尼崎市南塚口町 2-29-35 ツカプラッツビル 2 階		
事業内容	訪問介護サービス、居宅介護支援、福祉用具貸与・販売		
資本金	1,500 万円	従業員数	98 名 (介護スタッフ含む)
創業年度	1993 年		
当社の概要 (沿革含む)	<p>当初は、尼崎市を中心に、西宮市～大阪市西淀川区で訪問介護（ホームヘルパー）を行う企業。1993 年に開業し、早い時期から訪問介護を実施している。当社の特色は、ヘルパーの教育、研修制度、マニュアルを充実させ、人によるむらのない、レベルの高いサービスを提供することにある。最近は、訪問介護以外のサービスの提供、物品の販売等もおこなっているが、あくまでもレベルの高い、満足感の高いサービス提供を目標としている。 本社スタッフ 8 名ヘルパー90名</p> <p>1993 年 10 月 設立  1994 年 5 月 在宅介護サービス開始  1996 年 2 月 シルバーマーク取得 (良質な介護サービスの基準に合格した事業者の認定)  1997 年 6 月 大阪中小企業投資育成(株)と(財)兵庫県中小企業振興公社より投資を受ける。  1998 年 第 3 回神戸アントレプレナー大賞奨励賞を受賞</p>		
当社の強みと弱み	強み	レベルの高いサービスを提供できる経営管理力。他社は人によるむらや当たり外れが大きくクレームも多いが、当社はそのようなことがないように体性づくりをおこなっている。	
	弱み	知名度。しかし、特に営業担当はいなく、よいサービスを提供することが一番の営業活動である (全員が営業) と考えている。	
当社と震災	当社は直接的な被害等は受けていないが、交通網が寸断されることにより訪問ができなく、また、対象顧客が転居や仮設住宅に入ることにより一時的に顧客が減少し、震災後 2~3 年は売上高の減少等の影響があった。その後は回復し、震災の影響はあまり残っていないが、兵庫県は震災という他にない経験をしていることにより、住民における安心に対するニーズが高く、福祉に対しても同様の考え方がある。また当社においても、リスク管理に対する意識が高い。		
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	当社の概要のように、当社は比較的早い時期から訪問介護を実施しているが、訪問介護の市場が拡大し、それ以上の新規参入があり競争が激化している。当社は、レベルの高い、満足感の高いサービス提供を差別化の切り口として対応している。		
当社の経営課題とそれに対する対応	介護ビジネスは新規参入も多く競争が厳しくなっているが、その中で生き残っていくためには差別化が必要。当社は高い、安定したサービスの提供を差別化のポイントとして対応している。		

会社名	㈱タイセイ	代表者名	原田 繁男
所在地	神戸市長田区川西通5-2-1		
事業内容	ゴム・化成（プラスチック）製品の製造、販売		
資本金	3,000万円	従業員数	75名
創業年度	1942年（1949年設立）		
当社の概要 （沿革含む）	<p>1942年に現所在地に「原田護謨」を創業し、当初は自転車のチューブや靴底などを製造。1949年に「大成護謨株式会社」設立。ゴム系建材を中心に業容を拡大してきた。</p> <p>その後保育用品、玩具加工部門に進出。さらに時流を見ながら化成品、プラスチック部門を新設。震災後、将来の事業の柱として福祉事業部を発足し、ひょうご福祉新産業研究会に参加。シャンプーハットなどのヒット商品を開発した。</p> <p>1989年 「株式会社タイセイ」に社名変更。資本金3000万円。  1990年 化成品加工部門を新設。  1996年 福祉事業部を発足。その後異業種研究会にも参加。  1998年 「のびのびシャンプーハット」をコープこうべと共同開発。</p>		
当社の強みと弱み	強み	<p>堅実な経営理念を持ち、安易な多角化をしない。同時に時代の動きに注意し、次の事業の柱を慎重に育成している。財務的には実質無借金。新商品の開発力にすぐれ、特許も取得している。</p>	
	弱み	<p>原料を海外に依存しているため、価格や調達に国際情勢の影響を受けやすい。トップ主導で事業戦略や商品開発を進めており、社内の企画部門や人材の育成が今後の課題。</p>	
当社と震災	<p>震災被害の大きかった新長田に本社・工場があり、一部損壊。電気などインフラが止まり物流も生産もストップした。社員も被災しその生活など、景気下降の中での震災でダメージが大きかった。</p>		
環境変化への対応 （既存事業の復興、 第二創業、新規参入）	<p>基本は本業への集中であり、安易な多角化はしない。しかし、危機が来る前に新分野への進出を模索している。</p> <p>既存の設備・技術・原料を活用・転用してリスクを最少限におさえながら事業分野の柱を入れ替えるようにしている。</p>		
当社の経営課題と それに対する対応	<p>創業以来、大きな挫折は無く順調に推移してきたと自負を持つが、反面いつの時代も切迫した危機感をもちながら経営課題に直面している。</p> <p>これまでの事業の柱は、①ゴム系建材、②化成品、③大型玩具の3本だったが、いずれも下降・衰退局面にある。中国などからの安価な輸入品や、原油価格の高騰など今後の事業にさまざまなリスクがある。そうした時流対応の一つとして、震災後に福祉事業部を発足したが、幸い1、2年で最小のリスクで福祉分野のヒット商品を出すことができた。</p>		

会社名	㈱チャイルドハート		代表者名	木田 聖子
所在地	本社：神戸市西区今寺3番地の22 舞子園：神戸市垂水区東舞子町10番1号402 加古川園：加古川市加古川町寺家町45番地 産業会館ビル5階			
事業内容	乳幼児の保育事業及び教育の研究・インターネットを利用した乳幼児の保育及び教育に関する情報の提供サービス			
資本金	1,010万円	従業員数	12人	
創業年度	2000年12月8日			
当社の概要 (沿革含む)	<p>2000年10月20日：(財)兵庫県中小企業振興公社の株式投資企業に認定  2000年12月8日：株式会社チャイルドハート設立  2000年3月10日：舞子駅前ティオ舞子にて、第1号保育サロンをオープン  2002年1月8日：「WEBアルバム及びWEB保育園事業」が、  兵庫県新産業創造プログラム事業に認定  2002年3月31日⇒「WEBアルバム及びWEB保育園事業」が、  中小企業創造法に認定  2004年3月8日⇒平成15年度「関西IT活用企業百撰」優秀賞  2004年10月3日⇒加古川駅前保育サロンオープン</p>			
当社の強みと弱み	強み	ネットワーク（含自治体等公的支援、診断士等の外部支援）、Webカメラ導入など新技術・IT活用による新サービス（両親・祖父母などが遠隔地でもWEB上で園児の保育状況がリアルタイムで映像で見て確認できるサービス）、顧客との密接なコミュニケーション		
	弱み	営業力、より安定した経営管理力（主に資金力）		
当社と震災	震災後の創業で、直接的な影響はない。しかし、資金ゼロからのスタートであったので、震災復興支援などの流れで支援の機運が官民ともに高まっていたのは追い風となったと考えられる。他府県の方などにも話をきくが、兵庫県の支援は手厚いと感じられており感謝されている。			
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	創業前からの幼児教育教室（5ヶ所）、保育専門学校での講義や保育士派遣事業での他企業との提携、経済産業省のドリームゲート（学生インターンシップ）の受入れ、神戸商工会議所の第1期創業塾などのネットワークや、診断士、商工会議所からの外部専門家や公的機関からのアドバイスを通じて情報が自然と集まる形。公的支援や認可園増加の動きなど関連情報には広いアンテナを持たれている。新市場開拓（保育園の新地域での開園）を着実に進めていかれている。			
当社の経営課題とそれに対する対応	資金繰り 収益向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>－ 引き続き公的支援の活用</li> <li>－ 顧客との良質なコミュニケーションから“心のふれあい”重視の保育への認知を高め、新地域での開園とあわせてシナジーをうみつつ事業規模を拡大する。</li> </ul>		

会社名	㈱トーヨー・シーエス	代表者名	細見 史郎
所在地	神戸市中央区海岸通 4-3-17		
事業内容	海運業—船舶積荷の固定作業（従来からの事業） ハイテクロボットによるサイロ内清掃業（震災後の新規事業）		
資本金	3,000 万円	従業員数	15 名
創業年度	1982 年		
当社の概要 (沿革含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・元々は、船舶の荷崩れを起こさないように、固定する業務、船内清掃業務</li> <li>・20 年ぐらい前より、荷主からの要望で、片手間に穀物サイロの清掃</li> <li>・今回の震災時、六甲アイランド北側の穀物サイロにおいて、サイロに亀裂が生じ、ロボット化による清掃を思いついた。</li> <li>・まず、ロボットを設計してくれるところピックアップし、たまたま川重に友人がいたので、相談しながら探すことから始めた。</li> <li>・ロボット1号機は、3,000 万円かかったが、うまく動かなかった。</li> <li>・そこで、商工会議所に相談し、「創造的事業活動促進法」を知り、1ヶ月でレポートを書き、認定してもらった。</li> <li>・その後、「新産業創造プログラム」に認定、兵庫県中小企業振興公社より出資、NIRO による支援等を受けた。</li> <li>・これらにより、技術的な援助を受け、金銭的にも非常に助かったのと同時に、顧客からの信用度が飛躍的に増大し、1 年ぐらい前から、やっと、利益が出るようになった。</li> </ul>		
当社の強みと弱み	強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイテクロボットによるサイロ内の清掃というノウハウ</li> <li>・公的補助制度認定による高い信用度</li> </ul>	
	弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・さらに進めて行くための研究開発に必要な、若手人材の不足</li> </ul>	
当社と震災	<ul style="list-style-type: none"> <li>・港湾機能、設備のダメージから、荷役関連の仕事量は激減したが、新しいニーズとして、サイロ等の補修や、清掃が急増した。</li> <li>・震災がロボット化によるサイロ内清掃事業というアイデアを求める契機になった。</li> </ul>		
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業参入の第1ステップとしては、輸入穀物保管サイロを販路として事業をスタートできた。</li> <li>・今後は、鉱物質原料のセメント業界・粉体を扱う食品業界等もターゲットに、販路を拡大していく。</li> </ul>		
当社の経営課題と それに対する対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より短時間でやってほしいと言うような、要求度の高い顧客のニーズに、応えていかなくてはならない。</li> <li>・今後、仕事量に合わせて、従業員を研修、育成していかなければならない。</li> <li>・仕事の性格上、安定的な業務発生形態になっておらず、暇な時と、忙しい時の差がはげしく、柔軟で、効率のいい労務管理が求められる。</li> </ul>		

会社名	㈱松村石油研究所		代表者名	中野 正徳
所在地	神戸市中央区港島南町5-5-3			
事業内容	特殊潤滑油、ホットメルト接着剤など化学品の開発、製造、販売および賃貸ビル事業			
資本金	37,650万円	従業員数	189人	
創業年度	1958年			
当社の概要 (沿革含む)	<p>1907年に松村善蔵氏が神戸で創業した丸善鉱油（現松村石油㈱）から生産部門が分離独立したのが丸善石油（現コスモ石油）、松村石油㈱から研究開発部門が独立したのが当社。</p> <p>62年に国産初の難燃性作動油を商品化し、国内の7割のシェアを持っている。素材として、65年から始めた流動パラフィンポリスチレンの活剤、口紅や乳液などの化粧品のベースオイルとして使われている。潤滑油技術を応用して商品化したホットメルト接着剤はオムツ向けに人気がある。</p> <p>90年代後半からは情報分野、環境分野関連の新製品開発に重点投資を行っている。</p> <p>情報分野では高密度ハードディスク用の超薄膜表面潤滑剤の製品化、環境分野ではリサイクル可能な作動油、光触媒を用いた水浄化装置を開発、最近はやバイオ処理技術として水溶性高分子、界面活性剤、アルコール類の微生物処理にも取り組んでいる。</p> <p>2003年にJASDAQに上場。情報収集力が向上し、人材獲得の成果も得た。</p>			
当社の強みと弱み	強み	技術力、新製品・サービスの開発力： 「水と油と高分子を駆使する科学のスペシャリスト」と認識		
	弱み	公開企業としての責任遂行を進めていく必要がある		
当社と震災	震災では一部の生産設備に損傷を受け、約2週間の生産停止となり、また倉庫も一部被害を受けたが、流通在庫で対応し、売上高、利益等の経営業績には影響を受けなかった。			
環境変化への対応 (既存事業の復興、第二創業、新規参入)	事業内容の革新としては、90年代後期に研究開発投資に力を入れ、投資額を従来の対売上高5%から7~8%に増強した。 新規開拓分野として情報通信分野と環境分野を選定し、重点開発を実施。 JASDAQ上場の主目的は、知名度向上による人材獲得、情報収集力の向上であり、その効果を実感している。			
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>&lt;課題&gt;情報収集能力と技術のさらなる向上、スピード化。 また上場会社としての責任遂行（例えばリスク管理能力の向上、コーポレートガバナンス）</p> <p>&lt;対策&gt;今後の経営計画の課題に設定して、実施していく。</p>			

会社名	メッセユニバース(株)	代表者名	磯野 孝廣
所在地	神戸市中央区港南町 1-5-2 神戸キメックセンタービル 8F		
事業内容	バリアフリー住宅施行と関連機器の販売、在宅介護サービス		
資本金	8,800 万円	従業員数	70 名 (介護スタッフ含む)
創業年度	1993 年設立 (事業開始は 1996 年より)		
当社の概要 (沿革含む)	<p>当初は、高齢者を対象として、バリアフリー住宅関連機器の販売、住宅リフォーム、福祉用具の販売の事業を開始。これらは、福祉ブームや震災特需等もあり、売上高は拡大したが、物品販売は波が大きく経営が安定しないためと、それらの事業をおこなう中で、自らがサービス提供もおこない、老人福祉の間口・品揃えを広げる必要性を感じ、訪問介護、通所介護 (デイサービス) を開始。また、最近では、グループホームの運営、高齢者向けの賃貸マンション運営等の事業も行うとともに、老人だけでなく、知的障害者、身体障害者向けのグループホームの建設もおこない、福祉・介護の総合的サービスの提供をおこなっている。</p> <p>1996 年 10 月 神戸市産業振興センター企業育成室入居  1998 年 3 月 (財)兵庫県中小企業振興公社より投資を受ける。  1999 年 8 月 中小企業創造活動促進法の認定を受ける。  2000 年 4 月 在宅介護事業開始</p>		
当社の強みと弱み	強み	間口の広さ、総合的なサービス。当社の営業は 1 人もいないが、「メッセユニバースに行けば、いろいろな対応してくれる」という口コミで営業、サービスの提供を拡大している。	
	弱み	財務力。いろいろに事業を展開しており、特に福祉関連は、先に人材の確保、設備投資が必要であり、一つの事業が単年度で黒字化するのに 2 年はかかるため、資金的な問題がある。また、事業が拡大し、人も増えているが、マネジメントできる人材が育っていない。	
当社と震災	震災後の開業であり被害等はない。社長は、震災後のボランティア活動等により、仮設住宅、その後の復興住宅における老人問題等により老人福祉を強く意識しており、もし、震災がなければいまの事業はおこなっていない。		
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	当社の概要のように、当社のビジネスプランの見直しをおこなっている。 従業員 物品販売時 3 名→介護開始時 20 名→現在 70 名		
当社の経営課題と それに対する対応	福祉関連事業は、顧客のニーズがどんどん高度化がするとともに、新規参入も多く、また行政の対応の変化が大きく、非常にリスクが大きくなっている。そのため、今後、どのように対応していくかが大きな課題となる。当社は、顧客ニーズや行政の変化を踏まえた対応を行うとともに、それら先取りする前向きな対応と、福祉・介護の総合的サービスの提供をおこなっている。		

会社名	㈱リンク		代表者名	吉本 知一
所在地	神戸市中央区北長狭通 3-7-6-201			
事業内容	建築設計・施工・監理／内装設計・施工・監理、			
資本金	2,100万円	従業員数	5人	
創業年度	1988年 (1994年設立)			
当社の概要 (沿革含む)	<p>企画、設計、デザイン、施工をすべて手がける間口の広さが特徴である。 新産業キャピタル制度認定企業</p> <p>&lt;営業種目&gt; 高耐震・高耐久性木造住宅販売 SE構法による開放空間住宅の販売・施工 SI-LINKによる打放住宅の販売・施工 外壁施工システム「SWaT-system」開発・販売 フッ素樹脂商品製造・施工・販売 (フルオガードシステム)</p>			
当社の強みと弱み	強み	企画、設計、デザイン、施工までをワンストップで対応できる。 神戸で一番良いものを安く建てられる業界の知識を持ち、実践できるノウハウを持っている。		
	弱み	資金力 広告宣伝力		
当社と震災	<p>震災の特需 (バブル) があつたが一時的なもので、大手企業が一番収益の高い仕事を持っていった。震災までも業界自体は下落基調であつたものが、震災バブルが到来し持ち直した。しかし、短期間ではじけたため、周りの準備できていない企業がつぎつぎ倒れたと認識している。</p> <p>また、震災により住民の資産が減少し、住宅に回せる費用が不足したとも考えている。そのため、阪神間の需要は少ない。震災でよいことはなかったというのが結論のようであつた。</p>			
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	<p>低価格住宅を基軸とした展開を進めるために、フランチャイズを使うなどで展開してきている。数年前までのマーケット状況から見るとこの選択は正解であつたと考えられている。</p> <p>また、最近の方針を変更し、新たに感度の高い30才代もしくは、子離れした団塊の世代をと、顧客層を鮮明にしている。付加価値の高い商品を使ったマーケットを開拓しようとしている。</p>			
当社の経営課題と それに対する対応	<p>資金力不足については、短期的な対応策は取れていない。引き続き今後も大きな課題となると考えられている。</p> <p>現在、今まで手がけていなかった建売住宅に挑戦している。デザイン力が高い商品で、ターゲットを明確にしている。安いものを多く売る時代では無いと考え、高付加価値商品に絞った販売戦略を進めている段階である。</p>			

会社名	㈱ワードワールド	代表者名	山田 三千代
所在地	兵庫県小野市河合西町 218 番地の 1		
事業内容	①顧客企業の新規事業立ち上げパッケージ ②新業態の販売促進ライブショップ		
資本金	1,000 万円	従業員数	4 名 (パート含む)
創業年度	2000 年 3 月		
当社の概要 (沿革含む)	<p>単なる販促ツールの製作事業ではなく、「販促活動や従業員教育など店舗が売上高を伸ばすために必要な各種提案をパッケージで行う」「自店舗でお客様と一緒にその場で販促ツールを創作する」という特徴を訴求しながら事業展開を行う。</p> <p>2000 年 3 月 加古川市にてマンションの一室を事務所に事業を開始 2001 年 8 月 株式会社へ改組 (兵庫県新産業創造キャピタルの出資活用) 三宮のビル 2 階に進出 (主要事業拠点を三宮へ移動) 三宮の 1 階路面店に宣伝堂をオープン</p>		
当社の強みと弱み	強み	<p>①固定客が多く、新規顧客も口コミ・紹介で獲得している。 ②投資や専門家派遣など公的支援制度を有効に活用している。 ③経営者がミニコミ誌編集を長年経験し、主婦でもあるため、消費者心理の把握に長けている。</p>	
	弱み	<p>①急成長に資金と人材の獲得が十分に追いついていかない。 ②接客と製作を兼務するため、来客が多いと製作の時間確保が困難 ③大企業との提携では当社のコンセプトが思うように理解されず、戦略的新規事業展開が当社の狙い通りに進まないことがある。</p>	
当社と震災	<p>震災後の経済復興を期して自治体が神戸地域の創業支援制度を充実させたため、自宅での個人事業からオフィスでの創業へ踏み出すことができた。その後も神戸市中央区への進出やベンチャーマーケット (阪神・淡路産業復興推進機構の主催) による商談など公的支援制度を有効活用して事業展開を進めることができた。お客様には震災で店舗倒壊の困難を経験した方もいる (アンケートで「被災地域への貢献」という起業動機に対する回答)。</p>		
環境変化への対応 (既存事業の復興、 第二創業、新規参入)	<p>創業直後にクリーニング店の新規立ち上げを総合プロデュースする機会に恵まれた。その経験が「事業立ち上げパッケージ」のきっかけになっている。また、来客との商談時に販促ツール作成中の PC 画面に来客が関心を示したことを機会に、画面を見ながらその場で顧客と一緒にツール作成を行う「販促ライブショップ」を開始した。顧客から得られる情報が新規事業展開のきっかけとなっている。「お客様に育てていただいた」。</p>		
当社の経営課題とそれに対する対応	<p>①人材面での課題：顧客数の増加と新規店舗の展開に伴って人材確保の必要があるものの、クリエイターとしての能力と接客もこなす柔軟性など要求水準に見合う人材を確保するのは容易ではない。 ②資金面での課題：新規店舗の開設や新規事業の展開を進める上で発生する資金需要を十分に満たすことは容易ではない。現在は進行中の事業における収益性を高める工夫をしながら内部留保資金の蓄積に努めつつ、可能な範囲で新規店舗開設など進めている。</p>		



## 第7章 元気企業の成功要因

第5章、第6章では、「元気企業」を対象にアンケート調査、ヒアリング調査の報告を行った。第7章では、それらの調査から成功している企業の要因分析を行う。

今回の調査対象である「元気企業」は、第5章で紹介したように、現在兵庫県下で比較的活発に活動を続けている企業である。アンケート調査からもこれらの企業は、大部分が成功している要因を持っている企業として位置づけられる。しかし、同じ1つの企業でも成功している部分もあれば、うまくいっていない部分もある。そこで、調査によって見えてきた、成功していると想定しうる部分に特に着目し、その背景も含めそれを成功要因とすることにした。

進め方として、まずヒアリング調査結果からより具体的な方策を整理、分析をし、さらにアンケート調査結果から一般的な共通傾向として要因を補強することとした。また、できるだけ事例を活用し、具体的にわかりやすく表現をすること、ある企業の特殊な要因であってもキラリと光るものがあれば紹介していくことを心がけた。

以下、まとめるに当たっての具体的な項目、概要について述べる。

「1. 震災への前向きな対応」では、まず今回のテーマである「震災10年目を迎えて一被災地域における中小企業の現状と課題」をふまえ、震災の影響を震災前創業企業と震災後創業企業とに分類し、震災前創業企業では経営者の資質、継続性の視点から、また震災後創業企業では外部環境である震災復興ニーズ、時代の流れの視点から成功要因を導き出す。

「2. 強みの自覚、発展」では、中小企業にとって最も重要で必要不可欠な差別化、特異性の観点から、いかに優位性を発揮しそれに磨きをかけているのか、また、どのように発展、成長を進めているのか、その経営理念と戦略から成功要因を探る。

「3. 弱みの補強」では、中小企業の根幹的な弱みである人材問題、資金問題に着目し、人材問題では人材育成、ネットワークの視点から、資金問題では公的補助制度等の視点から、その知恵、アイデアを通して、成功要因を見つける。

「4. リスクへの準備」では、今日的に注目を集めているリスク対応について、「リスクマネジメントの考え方」を紹介しつつ、実質的リスクマネジメントとも呼びうる成功要因を探り出し、第8章で提案するリスクマネジメントへの導入とする。

### 1. 震災への前向きな対応

今回の我々の報告テーマは、「震災10年目を迎えて一被災地域における中小企業の現状と課題」である。震災という激しい環境変化とその後の時代の変化に対して、被災地域における中小企業がこの

10年間どのように対応してきたのか。その中で、2004年現在の時点で「元気な」中小企業はどのような対応を行ってきたから元気なのか、また、その現在の課題は何か。この点を明らかにすることが全国の中小企業者にとって有益であり、折からの「新潟県中越地震」被災地域中小企業者に向けてのエールになるとも考えられる。

テーマ「震災10年目を迎えて-被災地域における中小企業の現状と課題」との関係から、調査対象企業をその創業時期という切り口で「震災前創業企業」と「震災後創業企業」に分けて、成功要因を考察してみたい。なお、ここで「震災後創業企業」とした企業の中には、創業時期が震災1~2年前であっても震災の実質的な被害を受けていなくて、具体的な活動が主に震災後に行われている企業も含まれていることをお含みおきいただきたい。

今回、我々が調査した企業数はアンケート調査57社（アンケート送付企業数128社、回収率44.5%）で、そのうち震災前創業企業は42社であり、震災後創業企業は15社である。この57社のうち、さらに17社についてヒアリング調査を行い、そのうち震災前創業企業は12社であり、震災後創業企業は5社である。

概括的にイメージで述べると、「震災前創業企業」は製品についての違いはあるものの、業種は製造業、従業員数は数十人規模の比較的中規模企業が多く、「震災後創業企業」では業種は情報産業、福祉・介護、保育、環境などのニュービジネス分野で、従業員数は数人規模の小規模企業が多かった。これらの企業の成功要因について、考察を進める。

## (1) 震災前創業企業

### ① 震災時の状況

震災時に業務を行っていたわけであるから、当然ながらある程度被害を受けている。アンケート調査からも「事務所・工場・店舗に被害を受けた」「借入金の負担が増えた」「顧客取引先を失った」「顧客ニーズが変化した」という回答が多い。ヒアリング企業でも「建屋に1500万円の被害を受けた（サンテック）」「当時唯一の社員が死亡した（ガブルス・ジャパン）」と大きな痛手を被った企業が散見される。

しかし、一方で「震災でマイナスの影響を特に受けなかった」という企業も19社あり、天の配剤としか言わざるを得ない、震災被害の在り様を考えさせられる。総じていえば、今回の調査企業の中では「震災で壊滅的な被害を受けた」という企業はなかったと言える。

### ② 経営者の資質

震災前創業企業の成功要因として、我々がまず着目したのが「経営者の前向きな資質」とも言えるものである。アンケート調査の「震災の経験でプラスに捉えられる面」として多くの経営者が「危機

をばねに社内の結束が固まった」「経営改革を進める契機となった」「新たな分野へ事業進出を行った」と答えている。ヒアリング調査からも「震災後、携帯電話の有効性が広く認められ、液晶への需要が急増、新しいステージに移行できた（サンテック）」「震災後の区画整理で道路が整備され物流がスムーズになった（タイセイ）」「震災により、機械化を伴うサイロ内清掃という新規ニーズが発生した（トーヨーシーエス）」などと震災経験を前向きに捉える発言が目立つ。それは後述の震災後創業企業でも言えることである。

多くの企業が大なり小なりの被害を被った震災被害の中でピンチからチャンス目をつかもうとする『慎重な楽観論』とも言えるものが一つの重要な成功要因といえる。

### ③事業継続の重要性

現在も「元気企業」として活躍している震災前創業企業の成功要因として次に我々が着目したのは、『継続性』という視点である。これはヒアリング調査の中から得られたことであるが、その意味するところは「震災を言い訳とせず、震災以前の顧客にそれ以前と同様の製品・サービスを企業の責任として提供しつづけること」と言える。

ヒアリングでは「震災時は交通寸断により、訪問ができなくなるなど、顧客サービスが難しい状況になったが、事業を中断すれば事業再開は困難であると思い頑張った（シルバージャパン）」「震災で電気が止まり、工場が動かない。交通が寸断されトラックが入れないなど大きな痛手を被ったが、幸い在庫の仕掛品を活用することで顧客をつなぎとめた（タイセイ）」「震災では一部の生産設備に損傷を受け、約二週間の生産停止となったが、流通在庫で対応し、業績への影響を免れた（松村石油研究所）」と言った声があった。

震災はまさに天災であり、被害を受けた当初は取引先もある程度は「大目に見てくれる」ところもあるかもしれない、しかし「被災者なのだから」と甘えずにそれ以前と同様かそれ以上の顧客満足を与え続けられない限り、企業の存続は難しいということである。このことは、震災という非常事態にあってもまさに「ゴーイング・コンサーンとしての企業の責任」と言えるかも知れない。

## (2) 震災後創業企業

### ①震災の影響

震災後創業した企業であるのだから、個人としてはともかく、企業としてはダメージを受けていないのが当然である。それにも関わらず、今回の調査では、起業と震災を絡めて話される多くの経営者に出会うことができた。

アンケート調査でも「震災で人生観に影響を受け起業した」「被災地に役立ちたいと考えた」と起業の理由を述べる経営者が多かった。またヒアリングでも「震災後、人生は一度きり、やるべきことをやるべきときにやりたいと人生観に変化があり、会社勤めを辞めて創業した（シーナ、シービット）」「震

災後のボランティア活動で復興住宅における老人問題、老人福祉を強く意識して創業した（メッセユニバース）」との声が聞かれ、この点は被災地特有の影響ということが出来る。

また、「経営者の資質」という点からすると、ヒアリング調査でお会いした経営者はいずれも「気さくで明るい」「パワフルでプラス志向」といった印象を受ける方ばかりであった。このことからしても震災前創業企業、震災後創業企業に関わらず、「社長の元気が企業の元気」ということができるくらいに『経営者の前向きな姿勢』が元気企業に共通する重要な要素と言える。

## ②震災後需要への対応

前項で述べたように、志の高い経営者の多い震災後創業起業であるが、震災後の需要にしっかりと対応していることもこのグループの特徴である。

ヒアリングでは「震災後、電気工事の需要が多く、その後の環境問題への対応気運の高まりの中で省エネルギーシステム分野へ進出した（洗陽電気）」「訪問介護市場の拡大に対応した（シルバージャパン）」「インターネットが普及し、今後は映像が主力になる判断した（シービット）」など、環境、福祉・介護、情報（IT）などといった時代の波に対応した事業展開を行っている。

あわせて、被災地特有の「震災復興支援」を活用した例も見られる。販売促進ツールを顧客と一緒にパソコン画面を見ながら一緒に行うという「販促ライブショップ」他の事業を「震災後の経済復興に向けての創業支援制度をうまく活用して、個人事業から、オフィスでの創業にステップアップできた」（ワードワールド）の事例などである。

## (3) 震災前創業企業・震災後創業企業に共通する成功要因－変化への対応

我々は当初、兵庫県・神戸市周辺という被災地の中小企業であるならば、他の地域とは違う「何か特別な」成功要因があるのではないかという漠然とした仮説を持ちながら、調査を開始した。しかし、調査を終えてあらためて感じることは「被災地であるからといって、ことさら言い立てるような異なった成功要因は無い」と言うことである。

震災前創業企業・震災後創業企業に共通して言えることは、震災の影響を受けながらも、次の環境の変化に対応していく「したたかさ」である。

震災後創業企業については前項で述べたとおりであるが、震災前創業企業でも元気企業は震災時に留まることなく、時代の変化への対応を行っている。

ヒアリングでは「港湾機能、設備のダメージから、荷役関連の仕事は激減したが、サイロ等の補修や清掃という新しいニーズが急増したとして、ハイテクロボットによるサイロ内清掃という新しい分野に進出した（トーヨーシーエス）」や「震災後、携帯電話向けのフラットパネルディスプレイの需要が急増した（サンテック）」「震災後、ゴム・プラスチック製造の既存設備・技術を活用して、福祉機

器の開発で成功を収めた（タイセイ）」「震災後は低価格住宅を基軸としていたが、最近の方針を変更し、付加価値の高い商品を使ってマーケット開拓をしている（リンク）」が上げられる。

これらの企業の事例からは、大きな時代の流れ、それは介護保険の導入であり、少子高齢化時代への対応であり、「京都議定書」に代表される環境気運の高まりであり、1995年のwindows95発売に代表されるIT革命の進行などであるが、それに対応していくしたたかな企業像を思い浮かべることができる。

震災はまさに大きな環境の変化であるが、それにひるまずにそれぞれの志をもって時代の変化に対応しながら、自分の道を切り開いていく姿勢、それが我々の確認した被災地「元気企業」の成功要因の第一要素である。

それはまさにドラッカーの言うように「変化はコントロールできない。できることは変化の波の先頭に立つことだけである。変化はリスクに満ち楽ではない、悪戦苦闘を強いられる。だが、変化の先頭に立たない限り生き残ることはできない」を実例で見ることができるといったものであった。

## 2. 強みの自覚、発展

前節では、成功要因として主に「経営者の資質」と「変化への対応」について言及した。次にここでは、中小企業にとって、その存在価値をも問われる、最も重要で必要不可欠な「差別化、特異性」の観点から、いかに優位性を発揮しそれに磨きをかけているのか、また、どのように発展、成長を進めているのか、その戦略から成功要因を探る。

もとより経営資源の限られた中小企業であるから、あれもこれもとさまざまなモノやコトに手を広げて事業活動を行うことはできない。今回の調査であらためて感じたのは、「元気企業」に共通する「強み（コア・コンピタンス）の自覚」ということである。それぞれの企業が持つ経営資源（ヒト、モノ、金、情報、その他）、経営者の経験、設立の経緯などから、時代の趨勢の中で「わが社が社会に貢献できる分野」それこそが「ドメイン」と言うことができるが、それを選択し、そこに集中することで現在の成果を獲得されていた。すなわち、業種の違いこそあれ、われわれの調査した「元気企業」は自分の得意分野、「わが社の売り」を自覚され、そこに注力し、それを活かした経営を行われているといえる。以下、強みの分類に従い、考察を進める。

### (1) 技術力・開発力

アンケート調査で「現在の経営・事業遂行上の強み」としてお尋ねしたところ、1番にあげられたのが技術力である。次が新製品の開発力であり、アンケートに答えていただいた企業に製造業が多かったことから、技術力とそれに裏打ちされた新製品の開発力に自信をもった企業の姿がうかがわれる。ヒアリング調査からはこの点がより明確になった。

### ①独自技術

例えば、「ハイテクロボットによるサイロ内清掃業（トーヨーシーエス）」「ラベルをローラーで吸着して貼る機構のラベリング装置（サンテック）」「水と油と高分子に関する独自技術（松村石油研究所）」「蒸留・蒸発・抽出・反応・バイオに特化して技術開発から製造・建設まで一貫して手がけている（関西化学）」などである。またこれらの企業は各種の外部表彰や公的認定を受けるなどして信用を高めて、さらに自社の技術力・開発力を高める好循環を生んでいる。

### ②技術の転用・発展

震災前創業企業のうち、いくつかの企業は独自分野の技術に関連する分野に転用させ、発展させることによって、現在の「元気」につなげている。例えば「もともとは港湾の一般的な清掃業務→荷主からの要望で片手間に倉庫内清掃→震災後、亀裂の入った穀物サイロ内で清掃業務を受託、危険性からロボット化を思いついた（トーヨーシーエス）」「創業時はカメラメーカー→カメラ業界の停滞をみて、固有技術を生かし眼科用医療機器製造分野へ事業転換→現在は眼科医療分野へのサービス力を強化するため、輸入機器・商品の取扱を開始（A社）」「創業時はゴム・プラスチック製品の製造→建材部門に進出→保育用品の加工部門に進出→化成品加工部門を新設→福祉用品に進出（タイセイ）」などである。

このことは、前述の変化への対応にもつながることであるが、コアとなる強みを、環境の変化に合わせて、うまく次のステップアップへとつなげていると言える。

### ③特許戦略

中小企業の場合、大手企業・親会社などと共同研究を行い、成果を上げた場合でも研究成果を相手先企業に持っていかれるなどという被害が発生しているようである。この点についてもいくつかの「元気企業」は特許取得という形で対応を取っている。ヒアリングからも「知的所有権保護を目的に特許取得も含め、積極的に対応している（関西化学）」「一度、大手企業からの共同出願の申し入れをあちらに遠慮して、渡してしまった経験の後は自社出願に切り替えている（タイセイ）」といった例がある。これは後述のリスクマネジメントの一分野とも言える。

## (2) サービス（開発力と合わせて）

次に製造業以外の業種の企業では、独自サービスを「強み」としてあげる企業が目立った。例えば「短時間リラクゼーション市場のパイオニアである（ガブルス・ジャパン）」「インターネット上で誰でも放送局の持てるシステムを開発している（シービット）」「パソコン画面を顧客と一緒にみながら販促ツールを作成する販促ライブショップを運営している（ワードワールド）」などである。また、サ

サービスの品揃えという視点からは、「人によるムラのない、レベルの高い、満足度の高いサービスで差別化している（シルバージャパン）」という特化した高度のサービスの提供を行う企業と、「バリアフリー住宅施工から在宅介護サービス、グループホームの運営など間口の広い、いろいろなサービスを提供している（メッセユニバース）」という総合的なサービスを提供している企業と、2つの方向性があった。

一方で製造業でも、サービスの要素は重要になってきており、省エネ機器・システムの洗陽電機では、顧客の既存設備に応じたカスタマイズを随時行うことで、独自技術ときめ細かいサービスをあわせることで順調に業績を上げている。

これらの企業に共通するのは、常に顧客の声に耳を傾け、こたえていこうとするマーケットインの発想である。変化の激しい時代であり、独自サービスに安住することなく、次の展開に対応していくスピード対応にも強みをもっていた。

### (3) 経営資源の集中

独自の技術やサービスを武器に市場での生き残り、また発展を目指す「元気企業」に製造業、サービス業を問わず、共通して見られた特徴、は限られた経営資源を自らの「強み」に集中させようとする姿勢である。ヒアリングからは、製造業では「経営上のギャンブルはしない。新分野に進出するときも、既存の設備、技術を活用できる方向を注意深く模索しながらやってきた（タイセイ）」「『貼る』技術をコアとした薄いシートの貼り合わせ加工技術に特化する（サンテック）」「水と油と高分子を駆使する科学のスペシャリストを目ざす（松村石油研究所）」といった声があった。またサービス業でも「『リラクゼーションを売る』というドメインを明確にしてそこからの展開を図る（ガブルス・ジャパン）」といった例があった。

製造業・サービス業・ニュービジネスなど、どの分野で事業を展開するにしても、経営者にはどの分野に特化して事業を展開すべきかの分析力と判断力が求められるということである。そして、このことは前節で触れた経営者の資質にも関連することであるが、適切な判断の元に事業を展開できた企業のみが現在も「元気企業」として活躍しているということである。

これを成長戦略という視点から見ると、よく使われる「市場－製品分野による4つの戦略」すなわち(a)市場浸透戦略、(b)新市場開拓戦略、(c)新製品・新サービス開発戦略、(d)総合化・多角化戦略の中では、元気企業は(a)から(b)の戦略をとっているところが多いと言える。

**市場浸透戦略** 既存の商品を既存の市場に浸透させること。まず本業の基盤を確立することと言える。今回ヒアリングさせていただいた企業は、独自技術やサービスでそれぞれに「強み」をもち、それぞれの市場で、一定の地位を確保していた。

**新市場開拓戦略** 既存の商品を新市場へ投入するという戦略。既存の商品をそのままの形で新市場

へということは実際は難しいかもしれない。ここでは、「創業時はカメラメーカー→カメラ業界の停滞をみて、固有技術を生かし眼科用医療機器製造分野へ事業転換」したA社の例がこれに近い

新製品・新サービス開発戦略 既存の市場へ新製品・新サービスを投入するという戦略。「もともとは港湾の一般的な清掃業務→荷主からの要望で片手間に倉庫内清掃→震災後、亀裂の入った穀物サイロ内で清掃業務を受託、危険性からロボット化」を思いついたトーヨーシーエスの例がある。

総合化・多角化戦略 新市場へ新製品を投入するという戦略。新規創業も一面ではこれにあたる。「元気企業」はこの場合でも、慎重に、自らのドメインを自覚しながら進めておられた。「創業時はゴム・プラスチック製品の製造→建材部門に進出→保育用品の加工部門に進出→化成品加工部門を新設→福祉用品に進出」と現在はスポンジ・発泡体をコア事業にゴム系建材・化成品・大型玩具という3本の柱を持つタイセイの例がこれにあたる。

それぞれの事業環境が持つ条件に合わせてとっている戦略は異なる。しかし、いずれの企業もコアとなる技術・サービスに経営資源を集中させている。それが「元気企業」の成功要因と言える。

#### (4) 経営理念

経営理念というものが言語化され、明確に表示されているかどうかは別として、今回の調査対象企業「元気企業」は何らかの形で「経営理念」とも呼べるものを自覚されていた。アンケート調査からも経営理念・行動原則を定めている企業は91%であった。創業当初はわき目もふらずに働き続けても、自分たちの成功してきたことを、後から振り返るとこんなものだと表現したものが「経営理念」と呼べるものかもしれない。そして、経営者の資質ともあいまって、企業の背骨とも言える経営理念がしっかりしている企業ほど「元気」であるといえる。また、そこを出発点として明日の「ビジョナリー・カンパニー」が生まれてくるのかもしれない。

今回の調査対象企業からは、次のような経営理念が聞かれた。

「ノーマライゼーションに貢献する（タイセイ）」「省エネルギー技術から地球環境に貢献する（洗陽電機）」「『貼る』技術をコアとした薄いシートの貼り合わせ加工技術に特化する（サンテック）」「水と油と高分子を駆使する科学のスペシャリストを旨とする（松村石油研究所）」「“ホッ”とする感覚をご提供する空間・時間提供業（ガブルス・ジャパン）」などである。

そこにはいみじくもある経営者の言った「経済的成功だけではなく、そこに社会性も持っていたい」という想い、現在の企業に求められる性格といったものが込められているように感じられた。

### 3. 弱みの補強

前節では成功要因として「強みの自覚」について記述したが、次に「弱み、その補強」の点から考察を進めたい。中小企業の根幹的な弱みとして人材問題、資金問題が上げられる。アンケート調査からは、その他にも、営業力、知名度、広告・宣伝などの回答が多かった。今回の調査からは、それらの



弱みに対して、外部資源を活用して、あるいは内部の資源を充実させて、うまく対処する「元気企業」の姿が見られた。「弱み」は多くの企業に共通する要素であるが、ネットワークなどを活用し、連携による相乗効果を期待するなど補強によって「強み」に転換し、あらためて他との差別化を図っている元気企業もいくつも見られた。この点に着目し成功要因を考察する。

### (1) 人材問題

アンケート調査の「現在の経営上の弱みについて」という設問で一番多かったのが、この「人材」という回答であった。そういう意味で、すべての原点であるこの人材問題が、中小企業経営の永遠の課題とも言える。元気企業はこの点について実にいろいろと工夫しており、特に外部人材を活用したり、内部の人材を育成したりすることで成功につながっている。

たとえば「同族だけでなく外部から人材を招聘している（シービット）」「専門家派遣など公的支援を上手に活用した（チャイルドハート）」といった外部の人材を活用した例があった。一方で「戦略会議・営業会議を社員教育の場に行っている（洗陽電機）」「若手に経験を積ませ、実力主義人事で育成している（関西化学）」「ヘルパーの教育・研修制度、マニュアルを充実させている（シルバー・ジャパン）」「社内マネジメントスクールを開設し経営幹部候補を育成している（ガブルス・ジャパン）」といった内部の社員の育成を図っている例があった。

人材が満たされていないことを自覚するからこそ外部の人材を活用し、内部の人材を充実させようとする。「元気企業」の現実的な対応力の高さをここでもみることができる。

### (2) 資金問題

特に震災後創業企業など、起業のスタートアップ時に一番不足する経営資源がこの資金である。この点について、今回の調査からは公的補助制度等をうまく活用している企業の姿が目立った。

「大阪中小企業投資育成、兵庫県中小企業振興公社より投資を受けた（シルバージャパン）」「兵庫県新産業創造プログラムに認定、中小企業創造法に認定された（B社）」などである。また震災前創業企業でも、「資金と合わせて公的認定を受けたことによって高い信用度を得た」という声が多かった。一方で公的支援だけでなく、「ベンチャーキャピタルの出資を受ける（メッセユニバース）」「JASDAQに上場する（松村石油研究所）」といった自助努力の姿勢も見られた。

以上、「弱み」を自覚するからこそ、それを環境や周囲のせいにせずそれを補う方策を考え、企業内部を充実させようと自助努力を続けながら、ネットワークや外部人材、専門家、公的支援などを有効に活用していること、そのことが「元気企業」の成功要因といえる。

### (3) 情報収集・発信の重要性

独自技術やサービスは一朝一夕にできあがるわけではない。「元気企業」は異業種交流会、勉強会等

ネットワークを活用して、アイデアや知識を補い、成功を勝ちとっていた。ヒアリングからは「研究会からアイデアを得て、福祉分野でのヒット商品につながった（タイセイ）」と言った例があった。自社だけに限らない「ネットワークの経済」の利益を活用することが弱みを強みに変える 1 つの大きなポイントと言える。

ある経営者は我々に「思いを言葉にして周囲に伝えることで、ネットワークができ、情報が集まってくる。目標をきめたら周りに言う→必要な情報が集まる→実現する」と自らの成功体験を力強く語ってくれた。

#### 4. リスクへの準備

2004 年は特に自然災害が多かった年、として記憶されるに違いない。度重なる台風、それに伴う水害をはじめ、新潟県中越地震が発生した。そういった背景から、社会全体において、リスクに対していかに準備し、対応しておくべきか、その重要性についての認識が一気に高まったと思われる。また 2005 年は阪神淡路大震災から 10 年の節目となる年ということもあり、「リスクマネジメント」が注目されている。ここでは「元気企業」の成功要因を、リスクマネジメントの視点から考えてみたい。

一般にリスクマネジメントとは「将来発生が予想される危険や危機の管理のこと。狭義にはリスクを保険でヘッジするという意味で用いられるが、実際には広義に用いられており、営業活動にともなう各種のリスクを最小のコストでくいとめる管理活動のこと。保険の対象となるのは外部環境リスクで、主に天災やカントリーリスクによるものである。マネジメントの対象になるリスクとして、特に重要になっているのが法務・訴訟リスク、環境リスクである。（「現代用語の基礎知識」より。以下省略）」と説明されている。企業においては、リスクはハード、ソフトを含めた経営資源すべてに存在する。つまり、リスクの管理、リスクマネジメントは経営の基本戦略、そのものと言える。

阪神淡路大震災の起こった 1995 年時点では、リスクマネジメントなどという言葉は一般的ではなかったし、現在ほどさまざまなリスクが意識されていたわけではなかった。しかし、たまたまではあるが、今回の調査企業の中には「当時は珍しかった地震保険に加入していて、実質的な被害を受けなかった（A社）」企業があるなど、実質的にリスクマネジメント的な行動をとっている企業が若干見受けられた。この観点から「元気企業」の成功要因を考えてみる。

##### (1) 経営計画の策定と見直し

アンケート調査から「元気企業」のうち経営計画を策定している企業は 86%に達している。中でも変化の激しい時代を反映して、「2~3 年先」までの経営計画を策定している企業が 50%となっている。経営計画を立てることがなぜリスクマネジメントなのだといぶかしく思われるかもしれない。先ほど、リスクマネジメントの内容は経営そのものと言ったように、自社の置かれた外部環境と内部

環境を分析し、自社の生き残りや成長をかけた計画を作成すること、このことはまさにリスクに対応する行為と言える。

ヒアリング調査からは「5年計画を立てながら、別途短期・中期方針を作成（洗陽電機）」「3年の中期計画を立てるが、単年度計画を重視して運営（サンテック）」「ベンチャーキャピタル向けに5年計画を立てているが、1年ごとに見直し（シルバージャパン）」「5年計画を立てているが、半年毎に見直し（メッセユニバース）」と数年の計画を立てながらも、さらに短い期間で随時見直しを進めている企業の姿が見られた。

ある程度の計画は立てながらも変化の激しい時代に対応し、早めにPLAN→DO→CHECKのサイクルをまわしている。つまり、内外に対してわかりやすい経営方針、目標を掲げ、中期的な展望で計画を立てるとともに、状況の変化に合わせ柔軟な見直しを図ることが、リスクマネジメント上でも重要な成功要因となっている。

## (2) 個別リスクへの対応

ヒアリング調査からは次のような事例が見受けられた。「地震保険への加入（A社）」「データセンター等の活用による情報バックアップ」「緊急物資の備蓄」「特許取得による知的財産防衛（以上関西化学）」「取引先の大部分が大手（洗陽電機）」「公的支援制度の活用（メッセユニバース）」「実質無借金経営（タイセイ）」などである。つまり、今日的に災害リスク、情報システムリスク、法務リスク、財務リスクなどと呼ばれるものに保険加入、情報バックアップ、特許取得、取引先分散・大手企業選択、公的制度の活用、自助努力等の方法で、リスクマネジメント的行動を実施している企業としては既に効果的な選択をしているということである。

このように、リスクマネジメントという言葉は使われなくても、実質的に「リスクマネジメント的な対応」をとりながら経営を行っている企業が、「元気企業」の中では比較的多く見受けられる。しかし、「元気企業」といっても、震災の経験によりリスクの認識はしているが、各々の企業にとってどこにどのようなリスクが存在しているのか、的確に見極めている企業はほとんどなかった。直感的に認識しやすい物に対するもの、情報・知的財産に対するもの、取引先に対するもの等はそれなりに対応しているが、これは1、で述べたように、ほとんどが経営者の感性、心構えによるものであり、ここでも経営者の資質が重要な成功要因と看做さざるを得ない。

本来、リスクというものは経営者のみが認識すれば良い訳ではなく、組織の構成員全体が共通認識する必要があり、それを踏まえて、中小企業の限られた経営資源の中で費用対効果という視点を通し対策が練られるものである。

実質的で具体的なリスクマネジメント経営を構築し、効率的なリスク管理を実践していくことが重要な成功要因になるものと思われる。

## 第8章 提言

本調査では、第2章から第4章で、震災という最大級の環境変化とその後の景気の低迷や構造変化等の影響も受けた被災地における中小企業の現状についての分析をおこなった。また、第5章から第7章では、震災の被害・景気低迷や構造変化の影響等の大きな環境変化があったにもかかわらず元気に成長している「元気企業」を対象として、アンケート・ヒアリングによりその現状と成功要因の分析をおこなった。これらの分析を通じて、震災後10年を迎える現在、被災地域で「元気企業」と称される中小企業の成功要因や課題意識には個々に事情が異なるものの共通点が多数確認できた。

グローバル化の進展で今後も企業を取り巻く環境が激しく変化することはどの分野、企業においても共通の現象である。この観点から第7章までの分析結果を振り返ると、中小企業が今後の環境変化を乗り越え成長を継続するための、3つの課題が浮き彫りになった。

第1点は、「普遍と変化のバランス」という課題である。

「元気企業」が震災という未曾有の災害に見舞われた地域にあっても、希望と信念を失わず前向きに発想して事業展開を進めていること、かつ環境変化が激しい中で積極的かつ柔軟な対応しながらも自社の強みを認識してそれを機軸に市場の絞込みや新分野参入及び顧客サービスの差別化を行っていることなどが確認できた。これらより災害や事業環境変化など数々のリスクに打ち勝つには、経営者の強い意志や会社固有の強みといった「普遍の機軸」とリスクに応じた社内体制や事業形態の見直しといった「変化への柔軟性」のバランスした経営が必要であるといえる。

第2点は、「人材育成」という課題である。

一般的に中小企業は、人、物、金、情報等の経営資源が制約されているが、「元気企業」では公的支援制度や外部専門家などを活用して資金や情報の制約を克服している事例が多数確認された。一方で、リスク発生等非常時や経営革新及び成長発展の各段階において、企業を支える屋台骨となるのは自社の社員であり、社長の信念を理解し、目標を達成していく「頼りがいのある人材」をどれだけ社内確保できるかが企業の足腰の強さにつながる。「元気企業」においても今後の経営課題として人材を挙げる企業が多数確認できた。

最後の第3点は、「リスクマネジメント」という課題である。

震災に限らず様々なリスクが顕在化している現在を生き残るためには普段よりリスク発生を想定した対策を講じておくことが必要となる。最近、大企業の不祥事や災害・トラブル等が多数報道されているが、中小企業では同様のリスクが生じた場合、致命傷となる可能性が大企業以上に存在するはずである。最後に、震災の経験や昨今の大企業の事例などを考慮し、中小企業こそが「リスクマネジメント」を行っていかなければならないことを提言したい。

本章では、本調査の最後として、以上の3点について提言をおこなう。

## 1. 「普通と変化」のバランス（経営戦略面における提言）

中小企業においては「ヒト、モノ、カネ、情報」といわれる経営資源に制約がある中で、年々激変する事業環境に適応し、独自の優位性を確保しなければならない。優勝劣敗が顕著になり、大企業によるニッチ市場への参入も相次ぐ中で、中小企業の経営には益々高度な戦略志向と事業基盤が要求される。そこで、ここで要求される「戦略志向」と「事業基盤」に関する考え方とその構築方法について提言したい。

### (1) 環境変化やリスクに強い企業とは

激変する事業環境や不測のリスクが勃発した場合、それを克服して強くなる企業と影響を受けて沈没する企業を分ける要因として今回の調査で判明したのは、「変化やリスクを脅威ではなく、機会として捉えて果敢に挑戦する積極的な経営姿勢」であり、「変化やリスクに対応していける柔軟な経営体制」である。一言でいえば「強さ」と「柔らかさ」を兼ね備えていたことにあるといえる。

### (2) 「強さ」は、変化やリスクに負けない「丈夫な企業の骨格」

企業の「強さ」である「積極的な経営姿勢」を形成するものは、以下要因によると考えられる。

#### ①「経営理念」

企業の持つ価値観であり、これが社員まで浸透している企業は環境変化やリスク勃発時にも進むべき方向性を見失うことはない。企業として一致団結が容易であり、組織力を発揮して成果の最大化を実現することができる。また、理念が確立・浸透している企業は総じて人材基盤が強固である。優秀な人材が育つ、または外部から採用できる、そして定着率の向上や不正行為等の抑制にもつながる。今回ヒアリング調査にご協力いただいた「成長企業」の経営者も多くが「なんのために事業を営んでいるのか、成長を志向しているか」という課題に対して明確な考え（理念）を持っておられた。

#### ②核となる「強み」（コア・コンピタンス）

成功する企業は、自社の強みが何であるかを明確に認識している場合が多い。それは、今回の調査によると多くの企業が「技術」、「商品・サービスの開発力」、「人材」などを挙げているが、いずれにせよ「強み」が明確である企業は、勝てる市場を発見し、競争優位性を確立することができる。また、顧客を引き付ける魅力を提供することができる。これらによって価格競争を回避することによる収益力の確保と顧客獲得による売上高の増加の両方を実現することができるようになる。

#### ③戦略的な「目標」

中長期経営計画等により企業が目指すべき「目標」を明確にすることで行動計画に緊張感が生まれ、変化・リスクを言い訳にしない強い意志に裏付けられた行動力を会社全体として発揮することができる。

る。但し、この場合は「数値等客観的に到達度を判断できる目標とすること」、「一旦設定した目標はよほどのことがない限り容易には変更しないこと」が必要である。つまり、経営者自身が退路を断つくらいの強い姿勢で実行に臨むことが目標実現への推進力となる。震災などのリスク勃発時でも夢(目標)をあきらめない経営者の強い意思が成功する企業の一因となっている。今回の調査では行政支援策を活用した企業がその条件として作成を求められていたという事情はあるが、多くの企業が経営計画を作成しており、自社の「目標」をしっかりと定めていた。

### (3) 「柔らかさ」は、変化やリスクに適応できる「柔軟な企業の筋肉」

企業の「柔らかさ」を象徴する「変化への対応能力」を形成するものは、以下要因であると考えられる。

#### ①「理念」に裏付けられた組織・制度

経営理念を会社全体に浸透させるためには、それを実現するための組織・体制作りが必要である。例えば、「創造性・挑戦意欲」を掲げた企業であればそれを評価する人事考課や給与体系を構築し、少々の失敗を許す風土があるべきと考える。また、それらを日常から話題にするなど社内コミュニケーションに反映させることが肝心である。そうすることで社員に「経営理念」が浸透する結果、それを反映した企業風土が出来上がる。一方、こうした各種社内制度や組織作りは事業形態や活用する経営手法によって様々に変化させることをためらうべきではない(あまり頻繁な変化は社内混乱を招くが)。逆に長年変化させないと制度・組織が陳腐化、マンネリ化する。

#### ②「強み」に裏付けられた事業形態

市場や顧客ニーズは常に变化しており、同じ技術、商品・サービスが同じ評価を得られるとは限らない。企業はこれらの変化に敏感であるよう努め、変化に応じて果敢に自社の事業形態を適応させなければならない。但し、この変化適応の際に「自社の強み」を活かす前提であることを忘れてはならない。さもなければ、「強み」の輝きを失った中小企業の事業は瞬く間に大企業を含めた競争の渦に巻き込まれてしまう。「強み」を活かした事業形態の変化は、「強み」を異業種・異業態においてより洗練し、競争優位性を増すことになる。こう考えると、例え現在の事業形態で深刻な変化が認められなくとも常に「強み」を活かした事業形態の変化には挑戦し続けることが望ましい。

#### ③「目標」に裏付けられた行動計画

強い意思による定量的戦略目標が掲げられたら、それを実現するための行動計画を具体的に設定していかなければならない。しかし、将来は予測不可能であるため、行動計画を具体化しても現実との間に乖離がどうしても生じてしまう。行動計画に固執してしまうと変化適応力を減少させてしまうことも懸念される。それでは行動計画は不要かというところではない。経営とは時間や経営資源の制約

という条件下で目標を達成していく行動であり、「最小限の資源投下で最大限の効果を得る」ことを具体化していかなければならない。この意味で、常に「目標」達成へ向けた緻密な行動計画がなければ資源投下が無駄になりかねない。このため、行動計画は変化適用のための修正をためらうべきではないが、常にその時点での行動計画は明確になっていることが望ましい。

#### (4) 「普遍と変化」のバランスの重要性

以上のように見ていくと、「強さ」とは環境変化やリスクに対しても変化させない「普遍」の真理であることが求められ、「柔らかさ」とは積極的、自発的に外的要因に適応させる「変化」を求められることが分かる。これらを一覧にすると以下のようなになる。

図表 8-1 普遍と変化について

分類	「普遍」の「強さ」	「変化」の「柔らかさ」
社内体制	「経営理念」の確立	組織・制度の構築
事業体制	「コア・コンピタンス」の確立	事業形態の構築
実行体制	「戦略目標」の確立	行動計画の構築

中小企業が環境変化やリスクに対して経営資源の制約下でも成長発展するためにはこうした「普遍」であるべきものの確立と「変化」させるべきものの構築を明確に意識し、バランスよく実施していくことが必要である。

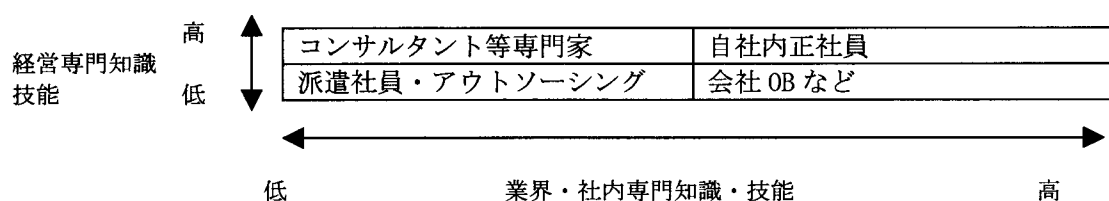
#### (5) 実施における具体的方策の提言

先にも述べたように中小企業の成長発展に必要な高度の「戦略志向」と「事業基盤」は上記のような「普遍と変化」のバランスによって実現されていくと考えるが、この実施段階において留意すべき点を以下に述べる。

##### ①外部経営資源の活用

前述の通り中小企業では「最小限の経営資源で最大限の効果を得る」ことに食欲であるべきで、質量ともに限られた人材基盤で最大限の効果を得るためには外部人材の活用をためらうべきではない。これからの人材は下記の組合せ（ポートフォリオ）で構成されるべきと考える。

図表 8-2 中小企業における人材基盤



専門家や派遣社員の積極的活用によって事業ニーズに応じた柔軟な人材確保が可能になり、専門的知識・情報や低コストサービスを獲得しやすくなる。また、会社OBを活用することによって長期雇用への道が開け、業界・社内の専門知識・技能の流出を防ぐという効果もある。そして、社内正社員をコア人材と位置づけることで会社の要求と社員のやる気が一致し、「事業基盤」中の「人材基盤」が高度化する一因となる（社内人材の高度化策については次項の「人材育成」を参照）。

## ②資金の集中投下

自社の「強み（コア）」や「目標」が確立した際には資金を戦略的に集中投下していく。技術力であれば研究開発へ、商品・サービス開発力ならば人材育成や市場分析へ、その他設備投資や情報システム投資が必要な場合もあろう。勿論経営計画全体としての予算枠を設けるなど大枠でのバランス維持は必要であるが、個別投下においてはメリハリのある実施が必要である。一方、「弱み」の補填に対してはアウトソーシングや提携・外注などによる大胆な機能切り離しも検討の余地ありと考える。

## ③「経営のセンターライン」の強化

「経営のセンターライン」とは、経営者（社長）－後継者（候補）－参謀（事業執行の中心）である。後継体制は企業の重要なリスク対策であり、「社長と運命共同体」では社員とその家族、取引先等各利害関係者（ステークホルダー）をリスクへ巻き込んでしまうことになる。また、参謀の経営者化を図ることで経営と現場の乖離を埋め、経営理念や戦略目標の現場浸透にも効果的である。このためには、経営者（社長）による「権限委譲」と「コミュニケーション」が不可欠である。特に権限委譲においては、経営者（社長）に経営執行の個人差を容認しつつ、結果責任は自らが負うという柔軟性と決断力が求められる。こうすることで上記の効用以外に経営者（社長）が現場の実務を他に任せ、自らが長期ビジョンの構築に注力できるようになる。「事業環境変化とリスクに強い会社」になるためには、経営者（社長）が長期ビジョン（「普遍」の「強さ」）を掲げて、この調査報告書で述べたような戦略的対策を講じることができるような体制にすることが先決であり、そのためにもこの「経営のセンターライン」の強化が必要であると考えられる。

## 2. 人材育成

次に人材育成に重点を置かれることを提案したい。

中小企業は、一般的に経営資源が乏しい場合が多く、特に人材については、限られた人員しかいなく、体系的かつ計画的な人材育成が十分にできていない場合が多い。しかし、少ない人員だけに、個々の人材が十分な力を発揮しないと企業を成長（注 売上高等の外部的な成長だけでなく、企業の内部的な充実も含む）させていくことは難しい。元気な企業においても、少ない人数ながらも人材の育成



を図り、成長している企業も多い。そのため、より人材育成に重点を置かれることを提案したい。具体的な提案としては、「経営者」「幹部社員」「一般社員」に分けて提案する。

#### (1) 経営者

大部分の中小企業は、企業イコール経営者であるといえる。そのため、経営者の能力をアップさせることが、企業の成長にとって大きな要因となる。経営者に関しては下記の3点を提案したい。

##### ①自社を取り巻く環境変化に対する感度の向上

企業を取り巻く外部環境は日々変化している。また、環境の変化が従来の延長線上ではなく、今までの考え方・発想とは異なる場合も多い。そのため、今までは当社にとって強みであったことも、環境の変化により逆に弱みとなることもある。また、第7章の成功要因でも述べているように、元気な企業はそれらの環境変化にうまく対応することにより成長している。そのため、これらの自社を取り巻く環境の変化について常に注意するとともに、それらを察知する感度を高める必要がある。環境の変化の認識は、経営者だけでなく全社で対応する必要があるが、他の社員と異なり、経営者は全社的な立場かつ経営戦略に直結するだけに、経営者がおこなう環境の変化の認識がもっとも重要なものであり、経営者自身が行うべきものである。具体的には下記の方法がある。

- (a) 常に顧客との接触し、顧客ニーズの把握を行う。
- (b) 積極的に外部の勉強会・セミナーへの参加することにより情報収集を図る。
- (c) 異業種との交流により、自社と異なったものの考え方・捉え方に接し刺激を受ける。

なお、ここで注意したいのは、環境変化への感度を高めるものはよいが、新しい経営手法や、新しい施策等を次々と採用し、それらに振り回されていることも多い。後の提案でも述べているように、「自社のコアな業務はなにか」を常に頭においた対応が必要である。

##### ②外部ブレーンの確保

①で提案したように情報収集をおこなう必要があるが、限られた時間で、多様な変化について、すべてを経営者が対応することには限界があるととともに、逆にそればかりをおこなうと、企業全体を管理すべき経営者の本来の業務が疎かになる危険性もある。そのため、それらについて定期的な情報の収集を行ったり、専門的な情報提供を受けるために、外部ブレーンを活用したりすることを提言したい。ヒアリング企業の中でも創業時や事業変革時に外部のブレーンをうまく活用している事例も多い。なお、外部ブレーンといっても、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等いろいろあるが、すべてと顧問契約をおこなうことは費用的にも負担が大きいため、経営全般に関する中心となるブレーンを決め、専門的な事項は、そのブレーンの人脈・ネットワークを活用することを提案したい。

### ③アウトソーシングの検討

これは、直接的に経営者の育成とは少し異なるが、経営者として認識すべき提案であり、経営者の部分として提言したい。

昔と異なり、すべてのことを自社内で対応することは限界があるとともに、時間も経費も必要である。そのため、後の提言でも述べる「自社のコアな業務とはなにか」を頭におき、正社員で対応するのではなく、パート、派遣社員で対応したり、場合によっては業務ごとアウトソーシングしたりすることも検討すべきである。アウトソーシングとしては製造部門を持たない製造業のファブレス企業が有名であるが、自社としての業務・人材は何がコアであるかを認識し、あえて自社として業務・正社員を持たないという選択もある。そのほうが経営者・企業としてもコア業務に特化し、より経営資源を集中化できるというメリットもある。この選択は経営者しかできない事項である。

## (2) 幹部社員

創業時や、数人の企業ではほとんど全ての業務を社長が掌握して業務を行っているが、ある程度規模が大きくなると、全ての業務を経営者が把握・管理することは無理であり、経営者がすべての業務を把握しようとするのが、企業の成長や、個人企業から組織的な企業への変換への阻害要因となる場合もある。そのため、幹部社員の育成が大きなポイントとなる。幹部社員の育成には、既存の社員の育成と、外部からの採用の2つの方法がある。

### ①既存の幹部社員の育成

中小企業の場合、経営者がすべての業務を管理している場合が多い。しかし、経営者がすべて管理している限り、幹部社員は経営者の指示まことなり、その育成は困難である。今回のヒアリング企業ではそのような発言はなかったが、中小企業の経営者は、自社の幹部社員・社員はダメだとか能力が低いという発言がなされることがある。しかし、社員、特に幹部社員の育成の育成を図らなければ企業の成長は困難である。そこで幹部社員の育成のためには、思い切った権限の委譲を提案したい。人は仕事を任されたり、現在の仕事より一回り大きな、違った視点での仕事を経験したりすることにより成長が可能となる。幹部社員の育成のためには、思い切った権限の委譲が最大の育成手法といえる。なお、委譲においては、経営者が口だけで任せたといい委譲ではなく、幹部社員自身や周りの人間が任されたと認識すること必要である。また、権限の委譲においては、経営者としては、不安な面もあり、また、自分がした方が早く、効率的なこともあるが、幹部社員の育成のために大幅な権限委譲を行うべきである。ただし、当然ながら仕事を丸投げするだけでは幹部社員の育成することはできなく、定期的な報告とそのフォローが必要であることはいままでもない。

## ②外部からの採用

自社の幹部社員の育成は今後の企業の成長にとっては重要なことであるが、どうしても時間を要する。そのため外部からの採用が必要となる。現在は、転職に対する意識が変化しており、人材の流動が進みつつあるため、以前と比較して採用は容易な環境になりつつある。しかし、中小企業の場合は、資金面と他の社員とのバランスとして、あまり新規採用において十分な給与が出せない場合が多い。そこでもストックオプションの活用を提案したい。ストックオプションは、以前から制度としてはあったが、商法上等の制限があった。2001年の商法改正により、新株引受権として単独での発行が認められるようになったため、これらの制度の活用が可能と、優秀な外部人材の採用をおこなうことを提案したい。

## (3) 一般社員

経営者と幹部社員が育成しても、顧客と接し、実際に業務を行う一般社員の育成なしには、企業の成長はありえない。一般社員の育成としては、一般的な研修の充実等があるが、本調査ではそれらの前提として下記の3点を提言したい。

### ①個々の社員が成長しようという企業風土作り

いくら研修制度を充実しても、また、経営者が勉強の必要性を説いても、個々の社員が自分を成長させようという気持ちがなければ、いやいやながら研修を受けても社員の育成にはつながらない。そのためには、個々の社員が成長しよう意識するとともに、それらが短期的なものでなく、企業風土として根付き継続的な行われる必要がある。具体的には下記の施策がある。

- (a) 経営理念への反映
- (b) 一般社員の提案・意見を求めるとともに、それらに対して前向きな対応をおこなう
- (c) 前向きな行動・活動に対する評価
- (d) 資格等の奨励

### ②経営理念・経営計画の認識

次に、個々の一般社員を育成するためには、経営理念・経営計画を認識し、理解する必要がある。今回のヒアリング企業の中でも大部分の企業は経営理念を制定し、それに基づいた経営計画を立案している。しかし、それらが一般社員にまで周知徹底できている企業は少ない。大企業と異なり、小さい企業であるため、そのようなものがなくても大丈夫だという意見もあるが、個々の社員が理念、自社の現状、今後の計画を十分に理解していないと、社員の成長も困難である。よく引用される言葉であるが、下記の例えを引用したい。

あるところで、2人の石大工が聖堂の建設に参加していた。1人の石大工に、あなたはいま何をし

ているかと尋ねると、「いまいましい石を切っているところだ」と回答した。もう1人の石大工に尋ねると「聖堂を建設している」と答えたという。この例えのように、一般社員が日々の業務をおこなう中で、単に、仕事だからということで仕事をしているのと、自社の経営理念や経営計画を理解し、そのどの部分を自分が担当しているかと認識して仕事を行うかにより大きな違いが生じる。一般的に経営資源が限られている中小企業だからこそ自社の経営理念や経営計画を理解させる必要がある。そのためには下記の施策がある。

- (a) 自社にあった経営理念の明確化と掲示
- (b) 経営計画の制定時、変更時と定期的な説明と報告
- (c) 経営理念や経営計画にあわせた日常の業務運営

なお、当然ながら、経営者自身が自社の経営理念や経営計画に合った経営をする必要がある。いくら自社の経営理念や経営計画を理解しろといっても、経営者がそれを無視していたのでは一般社員が経営理念や経営計画を理解しようとしなくなるのは当然といえる。

### ③顧客の視点の重視

経営理念・経営計画の認識した上で、自分自身が成長しようとしても、それが企業内や、個々の社員の独り善がりなものでは 個人として成長しても企業として成長することはできない。そのためには、顧客という視点が必要となる。特に、一般社員は一番自社の顧客と接しており、いかに顧客が自社との取引・商品・サービスに満足しているかを理解しているはずであり、理解しなければならない。顧客満足、顧客重視が経営理念に盛り込まれている企業は多いが、これらが単なるお題目ではなく、本当に顧客重視、顧客満足を高めることを経営者が示し、社員に実践させていく必要がある。なお、これらは、直接顧客と接していない部門も同様である。

なお、これらの人材育成を行うに際しては、教育体制が確立されていることが前提となる。本提案の冒頭でも述べているように、中小企業の場合はどうしても、教育体制が確立されていない場合が多い。教育体制が確立されていないと、いくら人材育成を図っても、場当たりのものになってしまう可能性がある。その教育体制の確立のためには、(a) 育成社員像（求める人材像）の確立、(b) 人材育成方針の確立、(c) 教育体系図の作成、(d) 中期・短期教育計画の策定、(e) 職場能力開発推進者の選定等が必要である。

行政に対する提言としては、「人材に関する施策の充実」を提言したい。

本調査においても、資金面の支援、技術指導や経営ノウハウの提供等の支援については拡充し活用されていることが確認できたが、今後については、人材の強化に関する施策の拡充が必要である。特に採用資金や人脈に乏しい中小企業が新規事業（第二創業含む）や成長過程、事業構造の抜本的変革を行うにあたって中堅幹部を必要とした場合に人材難に直面するケースが多く見受けられた。こうし

た人材需要に対しては、既存の民間企業やハローワークなど既存公的機関などが行うサービスの中間的空白が生じているように思われる。そのため、「中小企業向けの中堅幹部人材供給」における情報や資金面での支援施策の拡充が求められる。さらに大企業の人材を中小企業の労働市場へ移行させる場合に、大企業の就労スタイルが「専門性の高い業務への特化」であるのに対して、中小企業においては、「あらゆる経営課題に総合的判断が求められる業務への転換」を求められるため、この技能補完(教育訓練)を行う必要がある。これに対しては人材供給を行う大企業と人材受入を行う中小企業、そしてその仲介と円滑化を支援する行政が連携して十分な現状把握と情報交換を行うことで実態に則した対策を実施することが望ましい。

### 3. リスクマネジメント

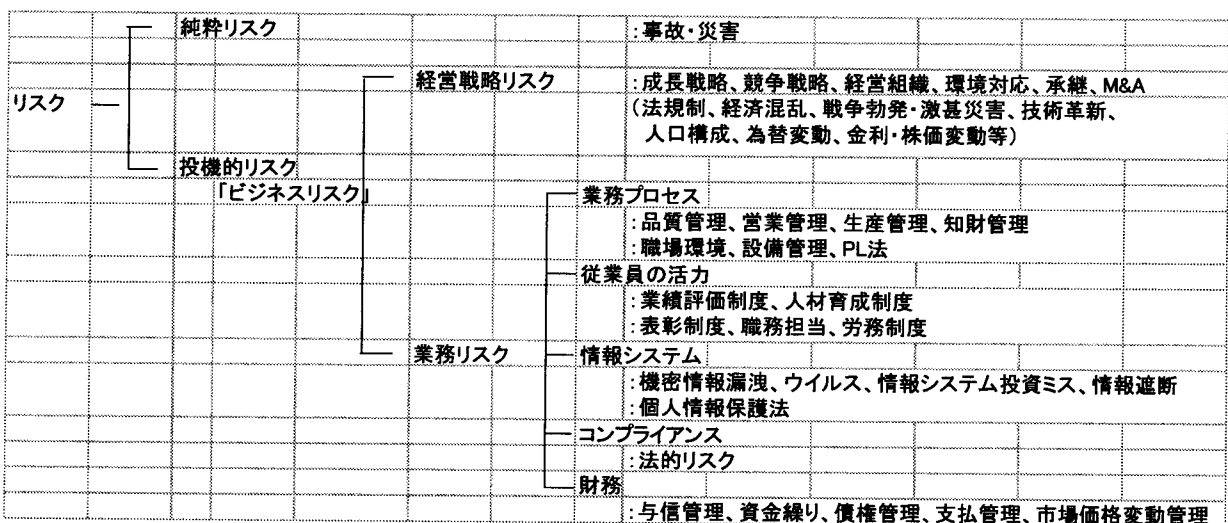
最後に、リスクマネジメントに取り組まれることを提言したい。

第7章では元気企業の成功要因の一つとしてリスクへの準備がなされていることを報告した。そして具体的な行動としては、経営計画を策定し、各社個別のリスクへの対応がなされていることを示した。ここではリスクへの対応を少し広げてリスクマネジメントとして捉え、中小企業におけるリスクに絞ってその内容と基本的な対処法、及びリスクマネジメントを守りの行動ではなく攻めの行動であると理解されて実施されることを提案する。

リスクは事故・災害など損害のみをもたらす利得の機会がない純粹リスクと、損失と同時に利得の機会がある投機リスクに大別される。企業経営は投資した資本で利益の最大化を求めながら、リスクをコントロールする活動である。すなわち経営とビジネスリスク(投機リスク)とは表裏一体との関係となる。

ビジネスリスクの内容は次のように示される。(実践リスクマネジメント：土田義憲著、生産性出版を元に中小企業向けに加筆修正した)

図表 8-3 リスクの体系について



## (1) 純粋リスク

10年前の阪神大震災は、まさに純粋リスクの結果としての危機が発生したもので、88%の企業が直接の被害を受け、55%の企業が経営面に影響を受けたことがアンケート回答で明らかになっている。(第5章(図表-3)参照)

地震保険に加入してリスクの移転を行っていたため設備等の損傷に伴う被害を最小化した企業も今回の調査で確認することができたが、これは稀な例であったといえる。

ただ、震災後に創業した会社を含め、今回の震災を経験することにより、自然災害に関するリスクに関しては企業経営の一課題として認識する企業が多くなったことはインタビュー結果からうかがえたが、純粋リスクに対する最低限の保険加入を資金計画に組み込むことが必要である。

今秋の新潟県中越地震でも多くの被害が発生した。阪神大震災よりは被害地域は小さいとはいえ、精密部品等の製造企業が多く、供給不安が問題になった。

大企業が在庫を徹底して削減することで生産コストを下げるができるのは、下請け企業というバッファがあるからである。このようなバッファを持たない中小企業にとって、災害による事業中断は死活の問題となる。操業を再開しても一度失った受注ルートは容易に取り戻すことができない。今回の調査対象企業でも、在庫があった、や緊急の仕入ルートを確認することができたことで事業中断を免れた企業があった。

したがって自社の中核製品に対する在庫率は多めにすることが、中小企業にとっての純粋リスクに関する有効な対策と考えられる。

## (2) ビジネスリスク

インターネットの普及でいわゆるグローバル化が進展し、経済環境の急激な変化が常態化している現状を考えると、今後の経営には投機的リスクであるビジネスリスクが無視できない大きな課題として浮上している。

ビジネスリスクは、経営戦略に関するリスクと業務遂行に関するリスクに分けて考えられる。

### ①経営戦略リスク

経営戦略リスクは、会社の成長やライバル社との競争のための経営の意思決定に関するリスクである。経営資源の活用法、経営環境の変化への対応、ライバルへの対応、承継等いわば経営の基本課題への対応に関するリスクである。経営環境変化としては、法規制の変化、人口構成の変化、為替変動、技術革新、金利・株価の変動などがあげられる。このうち経営に関連する法規制の変化はその動向に注意しておけば、事前に対応が可能である。また長期的に確実に予測できるデータである人口構成の変化は、考える以上にそれが与える影響は速く現れ、かつ大きな影響を与える。変化を如何に予測しそれを戦略に組み込んで追い風として利用するかが経営戦略の1側面であり、重要なリスクマネジメ

ントである。また承継問題は会社が存続する以上必然的に発生し、承継がうまくできなければ経営危機になる。

このように経営戦略リスクは「十分な戦略検討を行わなかったために生じるリスク」であり、会社経営に大きな影響を与えるリスクである。第7章でも述べたが、元気企業はその90%近くが経営戦略、経営計画を策定されていたことから経営戦略を作成することの重要性が確認された。

十分なエネルギーを掛けて経営戦略、経営計画を作成されることを提案する。経営戦略策定に関する具体的な考え方と手法は、1.「普遍と変化のバランス」を参考にされたい。

## ②業務リスク

業務リスクは業務プロセス、従業員の活力、情報システム、コンプライアンス、財務管理等に関するリスクである。

### 1) 業務プロセス

業務プロセスのリスクは商品・サービスの品質管理、営業管理、生産管理、知財管理など、日常業務が有効で効率的に行われていなければ企業組織としての存在価値の消失につながるリスクである。

ISO的手法を自社に適合する形で導入すること、営業戦略を作成して営業部門で確実に実施すること、日本電産永守社長が主張する6S3Q（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ、作法：社員、製品、会社の質）のような実務的な手法の導入などが有効である。

### 2) 従業員の活力（やる気）

従業員の活力は企業活動の基本的資源であり、企業の存在目的の1つである顧客満足を実現するための重要な項目である。今回の調査で、多くの企業から課題としてあげられた人材不足の問題にも関係が深い。

特に一般社員に対しては人材育成の視点から取り組む必要があり、2.「人材育成」での提言を参考にされたい。

### 3) 情報システム

情報システムは現在の経営に不可欠であり、財務管理、営業管理等各種の経営情報管理、情報収集、データベースなどその機能が十分でなければ企業間の競争から脱落する。他方、ネットワーク化に伴うウイルス攻撃、情報遮断への備えなど課題は多く、また個人情報保護等の機密保持は法規制に係わるもので人的対応を含めた対応が必要な課題である。

しかし何もかも対応できる情報システムの導入を目指すのではなく、使いこなせるだけの機能に絞り込んで、標準の安価なパッケージソフトを使いこなすことから始めるのが重要である。情報システムはコンピュータネットワークですべてできるものではなく、どのように人をうまく介在させるかで

実際に使えるシステムかどうかが決まる。中小企業向け情報システム開発に熱心なベンダーを探し、計画の初期段階から時間を掛けて検討することが重要である。また機密保持問題は従業員の倫理問題といわれ、従業員教育がやはり最重要課題となる。

#### 4) コンプライアンス（法令遵守）

コンプライアンスは、談合、賄賂などの刑法で規定されている違法行為をはじめ、企業活動に伴って労働法、税法等に反する結果となるリスクである。コンプライアンスリスクの結果として、経営者や従業員の逮捕、罰金、損害賠償の問題が発生すれば会社の存続が危うくなる。

従来は公正取引法違反、談合問題など大企業が主体のリスクと考えられていたが、食品衛生法、包装法など身近な法律が制定され中小企業にも無縁ではなくなってきた。例えば、間違った賞味期限の表示をした袋を使用したために、厚生省や警察の立ち入り検査を受けて、大きなダメージを受けた食品製造会社がある。

法律を正しく理解することに努め、特に新しく制定される法律には注意をされたい。

#### 5) 財務

財務は取引先の信用問題をはじめ、資金繰り、債権管理等が課題となる。財務問題は経理部門が主担当となるが、取引先に関する情報は営業や経営者にいち早く入る。企業にとって現実的に最も重要な現金の流れは全社が常に意識することが必要である。

経営者の指導の下で営業部門と経理部門が緊密な連絡を保つようにすれば、財務のリスクを大きく減少させることができる。また全員が現金の無駄な流出を防止することで、経費削減により利益拡大が可能になる。

ビジネスリスクに対しては全社的に取組むことが重要である。リスク管理室のような担当部門を作ってその組織に委ねたからリスクマネジメントは十分である、というようなことでは実際的な効果はない。

### (3) リスクマネジメント・プロセス

リスクマネジメントを行うためには、社長または後継者がリーダーとなり、各部門長又は部門長が指名した代理者からなる全社プロジェクトで推進するのが有効である。すなわち、経営者が本気でリスクマネジメントに取り組むことを従業員が理解することが重要である。

プロジェクトは概ね以下のステップに従って活動することになる。

#### ① 自社リスクの調査

自社で過去にどんな問題が発生し解決してきたか、従業員が日頃感じている問題点や不安は何か、



顧客から注意されたことは何か、同業で起こったトラブルは何か等に関して情報を収集しまとめる。

## ②リスク分析

調査で明らかになった問題点を、その発生頻度を横軸に、発生した時の重大性を縦軸にして整理する。発生頻度が大きく、重大な結果をもたらすリスクが重点管理すべきものであり、例えば 5 項目選んで重点管理課題とする。

## ③重点管理課題の対策検討とマニュアル化

具体的な対策は I S O 9001、や I S O 14001 への取組に関するような経営課題となる課題、日常の業務の改善が有効な課題などに分類できる。経営課題に関することは経営計画の 1 課題として目標、スケジュール、責任者、予算を決めて年間計画として取組む。日常業務の改善で行うべきことは、業務改善内容を文書化（マニュアル化）する。

## ④重点管理課題内容・対策を全従業員に伝達・教育

日常業務で実行すべきリスク対策は繰り返し教育することが重要である。また、実際の場面を想定した模擬訓練も有効である。

## (4) リスクマネジメントは攻めの経営

冒頭に述べたように、ビジネスリスクは本来攻め（事業推進）に伴うリスクであり、成長戦略・競争戦略に組み込まれるべき経営課題である。リスクといえどどうしても後ろ向きの印象が強く。リスク対策を行うことは余計な出費になるだけだ、と考えられ勝ちであるが、実際には出費以上の収益が得られるものである。

まず第 1 に挙げられるのは、リスクマネジメントを適切に行うことで、信頼される会社として認識・理解され、いわゆる社格が向上することである。金融機関からの信用が増せば融資を受けやすくなり、事業展開がスムーズに行える。また顧客にも安心して製品・サービスを利用していただけなので顧客満足につながる。業務提携先を見つけやすくなり、新サービスの開発も容易になる。

また、一病息災という言葉がある。これは病気を持つ人はその病気を自覚し、それに注意することで結果として長生きができるということである。企業も同じく、自社のリスクマネジメントを行うことで弱みを認識して、その部分は他社との連携によりカバーし、自社の強みをより強化するように経営資源を集中することで、より競争力を持つ経営を実現することができる。

さらに、自社のリスクを見つめる目を顧客の視点で行えば、顧客の不便、不満等を探ることができる。

顧客の「不」を見出し解決することが顧客満足の重要な手段であり、それにより他社との差別化が

行える。またこれが新しいサービスに繋がり、新事業の展開も期待できる。

繰り返しになるが、リスクマネジメントは守りの行動ではなく、攻めの行動であり、それを実行することが企業の成長力・競争力を高める。リスクマネジメントを実行するために投資した資金は、その何倍かで回収されるものであり、是非実施されたい。

なお、上述の顧客の視点を経営戦略に取り込んで具体的な経営計画を策定するという概念を具体化する手法として、1900年代に米国で開発されたバランスド・スコアカードが挙げられる。

同手法は米国では大手企業の60%で導入され、ヨーロッパ、特に北欧での普及が目覚ましいと言われている。日本でも企業だけではなく自治体や病院で導入され、赤字続きの病院が黒字化したと報じられている。

兵庫県支部では50周年事業で横浜国大・吉川教授による講演会を行い、参加者の多くが同手法への取組を検討されていることがアンケート調査で明らかになった。

リスクマネジメントは特別な企業運営課題ではなくむしろ当たり前と言える課題であるが、やはり本格的に取組まなければ投資に見合う効果は期待できない。上述のような新しい手法も開発されており、診断士の密着した支援により確実な成果が実現されると考える。診断士の方々のご協力をお願いします。

## おわりに

今日の経済環境は、まさに「環境変化」の連続です。「少し前までは通用していた考えがあったという間に通用しなくなる」「以前は把握していたお客様のニーズがいつの間にか変化している」など、例を挙げればきりがありません。このような環境変化の激しい時代において、中小企業はどのような対応策をとり、生き残って行かねばならないのでしょうか？我々は、そのヒントが震災という最大級の環境変化を乗り切った企業の中にあるのではないかと考えました。今にして思えば、今日の激しい環境変化は、あの震災から始まったとも言えるのかもしれませんが。

アンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただいた企業経営者の皆様には、お忙しい中貴重な時間を割いていただきまして誠にありがとうございました。あらためて厚く御礼申し上げます。

この調査は平成 15 年 9 月に発足した「企業内診断士活性化研究会」のメンバーで取り組みました。当研究会にとっては初めての本格的な調査活動であり、活動当初は右も左もわからず、本当に調査報告書が完成するのか？と不安を覚えることもありましたが、その度に適切な助言をいただき、我々を支えていただきました（社）中小企業診断協会兵庫県支部の大場一正副支部長に厚く御礼申し上げます

また、我々に調査研究活動の機会を与えていただきました（社）中小企業診断協会本部および（社）中小企業診断協会兵庫県支部福島支部長をはじめ当事業関係機関の方々に感謝申し上げます。

平成 17 年 1 月

（社）中小企業診断協会兵庫県支部  
企業内診断士活性化研究会一同

(資料)

阪神淡路大震災被災地中小企業の実態調査及び経営戦略に関するアンケート

(社) 中小企業診断協会兵庫県支部 企業内診断士活性化研究会

FAX 078 (361) 8722

〔\*回答欄に 1, 2, 3, …の数字をご記入願います〕

1. 貴社のプロフィールについておたずねします

- 問 1-1 事業者名 【 】
- 問 1-2 代表者名 【 】
- 問 1-3 アンケート回答者  
所属 【 】  
氏名 【 】
- 問 1-4 事業所所在地 〒 -
- 問 1-5 電話番号 ( ) FAX 番号 ( )
- 問 1-6 URL (ホームページアドレス) 【 】  
Eメールアドレス 【 】
- 問 1-7 貴社の設立年をおたずねします 西暦【 】年  
1995 年以降とお答えの方は 問 3-1 へお進み下さい

2. 震災以前から事業活動をされていた方におたずねします

問 2-1 震災前と現在の売上高の状況についておたずねします

- 1 変わらない  
2 増加した  
3 減少した

回答欄

問 2-2 震災前と現在の営業利益の状況についておたずねします

- 1 変わらない  
2 増加した  
3 減少した

回答欄











問5-6 顧客ニーズの変化、顧客数の減少、競争相手の増加といった外部環境の変化に対し、  
どのように対応されていますか

- 1 特に対応していない
- 2 外部環境の変化を感じていないので、対応する必要がない
- 3 顧客ニーズの分析に力を入れ、速やかな対応を心がけている
- 4 営業活動に力を入れている
- 5 広告宣伝活動に力を入れている
- 6 競合他社の製品・サービスとの差別化を心がけている
- 7 その他 ( )

回答欄

問 5-6 現在、どのような経営課題をお持ちですか、お聞かせください

--

問 5-7 上記経営課題について、現在考えておられる解決方法についてお聞かせください

--

問 5-8 最後に、貴社の経営の現状に関して率直な感想をおたずねします

- 1 (震災を乗り越え) 今後の経営に自信を持っている
- 2 何とか経営している。今後も気を抜けないがやっていける
- 3 非常に厳しい。外部支援が必要。
- 4 その他 ( )

回答欄

※ ご協力ありがとうございました。

(社) 中小企業診断協会 兵庫県支部 企業内診断士活性化研究会