特集論文Ⅳ

激変する環境下における中小企業の事業再構築のあり方

武　石　誠　司
（有限会社アイ・アール・コンサルティング
代　表　取　締　役）

＜要　旨＞

新型コロナウィルス感染症が中小企業経営に及ぼした過大な影響は現業の再構築を促している。この劇的な外部環境の変化により生じた経営危機への対処を目的とした事業再構築に関する議論の集約は喫緊の課題といえる。本稿は、事業再構築に当たって中小企業に求められる考え方を、筆者の経験をもとに実務の立場からまとめたものである。筆者はこれまで再生ニーズを中心に、中小企業における新規事業の構築支援を展開してきた。この過程では中小企業の現状の資金量に着目しながら、アンゾフの成長ベクトルを用いての方向性の選択、戦術への落とし込みを実施している。他方、激変する外部環境は一層の情報化の推進と新しい「売り方」の構築を促している。本稿では、大きく変化する外部環境に対応するための戦略策定についてアンゾフの概念に依拠する形で、中小企業におけるあらたな「業態」開発、今後要請される外部との連携のあり方についての整理を試みている。

第1章では、コロナ禍が中小企業に与えた影響を概観し，本稿において提言する内容につき説明をしている。第2章では､情報技術の高度化による環境の変化と､コロナ禍で表面化した「売り方」の変化の実状とその課題に迫る。第3章では、戦略策定において「資金量」が与える影響につき考察。筆者が現場で用いているアンゾフの成長ベクトルの活用方法を紹介し、今後要請される「新業態」の模索方法について提言をおこなう。第4章ではこれまで経営資源の補完方法として外部資源の活用、企業間連携が唱えられてきた。その再評価をおこなったうえで劇的な環境変化に対応する効果的な方法について考察をおこなう。第5章では、これら考察をベースに「事業再構築」事例として弁当製造販売企業（株）はたなかが展開する新規事業を紹介し考察する。最後に事例をもとにコロナ禍における中小企業の戦略について整理をおこない、並行してコロナ禍で危機に瀕する中小企業における事業継続上の課題につき記載している。

目　次

1　はじめに
2　加速する外部環境の変化
3　再構築方向性の検討
3-1　現場における再構築策定プロセス
3-2　新業態の開発
4　外部資源の活用
5　事例研究
5-1　企業概要と課題
5-2　新規事業の構築と課題解決
5-3　考察
6　おわりに

1．はじめに

新型コロナウィルス感染症は、我が国経済に依然として大きな影響をあたえている。東京商工リサーチが2021年6月に実施したアンケート調査では、影響が継続していると回答した企業は71.3%に上り、このうちコロナ禍前の2019年5月に比べて売上高が減少したという中小企業は72.5%に上る。また、「宿泊業」、「飲食業」、「生活関連サービス業」といったサービス業では売上高が半減した状態に陥っている[1]。これらサービス業を含む非製造業の日本の名目GDPに占める割合は70.2%に上り[2]、さらに非製造業では中小企業が占める構成が99.8%と極めて高い実態にある。このような環境下で2020年の倒産件数は1991年以来30年ぶりという少なさである。これはコロナへの緊急対策として実施された金融支援の効果であるが、これら特別融資はすでに一部企業では返済開始の時期に至っているものの依然コロナの収束は見通せない状況であり、あらたな資金の調達では多くは望めない状況にあると感じている。このような状況下、特に影響が大きい中小企業では大きく毀損しつつある財務・収益基盤の見直し、事業の再構築が喫緊の課題といえる。

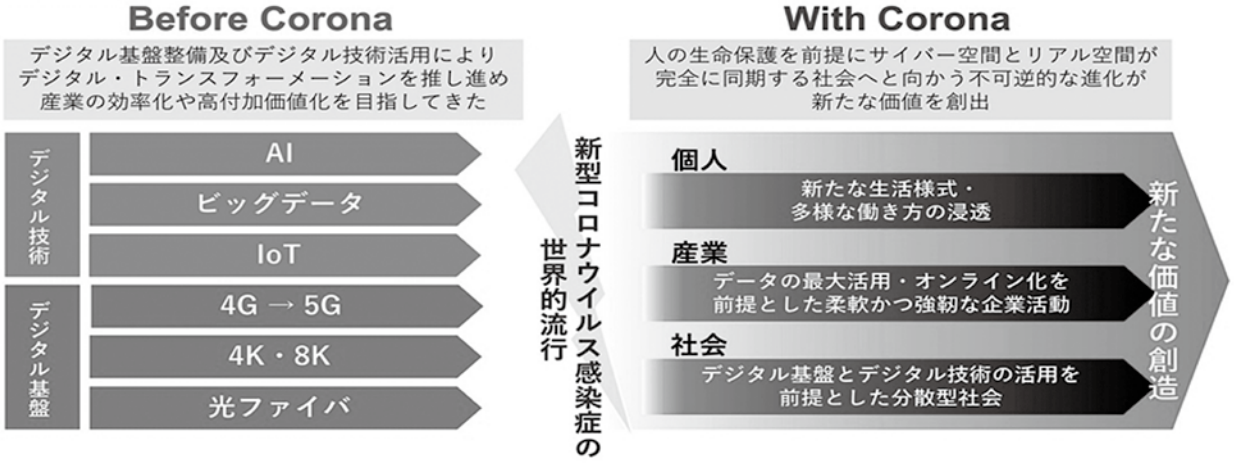
他方、新型コロナウィルス感染症は急速な購買行動の変化と、あらたなビジネスの可能性を示唆する。これまで企業におけるデジタル化への対応は、「AI白書2019」等でもその認識の低さが懸念されていたが[3]、コロナ禍で我が国における社会基盤としてのデジタル化の遅れが一層際立つ結果となり、今後遅れが目立つ中小企業に対するデジタル化への支援強化が予想される。特にミレニアム世代を中心とした従来型価値観からの変化や、コロナ禍に伴う購買行動での大きな変化はビジネスにおける新しい可能性を導いている。危機を機会につなげるのが経営の基本である。資本の大小に関わらず新規の事業構築にあたっては、多くの企業において経営資源の不足が障害となりえるが、特に中小企業においては「資金」という経営資源の量が構築の方向決定を左右する場合も多い。これまで、

1　東京商工リサーチ第16回「新型コロナウィルスに関するアンケート調査」。有効回答数1万828社。資本金1億円未満や個人事業者を中小企業と定義している。
2『中小企業の経済学』（2016）商工組合中央金庫　78 P , 17 P
3　独立行政法人情報処理推進機構「AI白書2019」「AI利用状況調査」323P, 323P

資源補完の打開策としてのネットワーク論が隆盛し、中小企業に対しては企業間連携、異業種連携が国の施策としても展開がなされて来た経緯がある。人的・資金的な制約が大きい中小企業が、外部との連携による成長を意図することは王道ともいえるが、過去の連携事業は、はたして十分な成果を創出してきただろうか？他方コロナ禍以前より、企業経営に対しては情報通信技術の進展･普及に伴うあらたな経営戦略、販売戦略における変化が求められていた。コロナ禍では一部飲食、サービス業にて販売方法での情報化を実施した企業も存在するものの、社内の情報化においてはさまざまな課題を有する企業が依然多数を占めるのが実態である。コロナ禍で大きく毀損しつつある経営の再建には、不足する経営資源の補完、すなわち外部資源の速やかな活用（連携）が避けられないと判断している。本稿では、新たなビジネスチャンスの獲得･実現に向けた外部連携のあらたな概念･方法についても提言を試みる。

２．加速する外部環境の変化

2021年版中小企業白書では、コロナ収束後（with Corona）での事業継続力・競争力の強化に向けて中小企業のデジタル化の必要性を提示し、「サイバー空間とリアルの完全に同期する社会への進化が価値を創出する」と述べ、個人、産業、社会における新しい価値の創造の可能性を提示している。



（出典）総務省作成資料

インターネットを軸にした情報技術の高度化、情報インフラの整備・普及は情報化に革新的な貢献を果たしてきた。Granovetter（1973）は、普段あまり接することのない人や企業間における「弱い関係」（紐帯、strength of weak ties）が導く情報量の増加効果について言及している。インターネット環境により大量に増幅された弱い関係は、双方向、マルチアクセス型の情報交流の場を提供し、これまでにない情報交流を量・質の両面で発生させている。特にイ

ンターネット環境のもとで育ったミレニアム世代では情報収集量の拡大にともない、それまでのメディア情報中心の商品や購入先の決定プロセスから、インターネットやSNS情報重視への転換、さらに商品の所有という価値に対しても、シェアハウスやカーシェアリングの登場・普及のように消費に対する価値概念にまで変化が生じている。これらの変化に加え、コロナ禍で生じた行動抑制等の制約は、リモートによる就労環境、居住環境に対する意識の変化、通販や宅配利用の激増など販売・購買場面でさまざまな変化を一気に噴出させる結果となっている。このような大きな環境変化の流れは、これまでの商品を軸とした縦型の流通構造、業界構造を破壊し、あらたな構造変革を生じさせる可能性がある。今後の事業再構築の策定に当たっては、これら消費者側での情報収集方法や購買行動の変化、中長期的には産業構造の変化を考慮し展開することが要求されると判断している。同様にリアルでしか供給できない宿泊、生活関連サービス業においても、コロナ収束後での需要回復は見込めるものの、購入者側の情報収集方法や購入意思決定方法等の変化を考慮した「売り方」を軸にした事業の策定が求められる。すでに大企業では、これら環境変化へ対応したデジタル化の推進や事業コンセプト自体の見直しが始まっており、トヨタでは車載タイプ通信モジュールの共同開発、新たなビジネスプラットフォーム構築を目的としたAmazonや海外配車サービス大手との提携など、将来の新しい「売り方」創出を目指した積極的な活動がなされている。我が国中小企業の多くは、従来型の縦割りの流通、業界構造を必然、前提とする経営が展開されている事実があり、中長期的な視点としては従来型の産業構造から脱皮した顧客の価値観の変化、業界構造の変化に対応したあらたな「業態」や「売り方」の構築が求められてくると考える。

これら環境変化のうち、特に中小企業での「売り方」に対し影響が大きいと判断される項目として、おおよそ以下のような内容があげられる。

i リアル（店頭）購入からオンラインを利用した購入商品・購入先決定の加速
ii モノの「所有」からレンタルやリース、シェアリング等の「使用」価値重視の加速
iii キャッシュレス化を含めたオペレーション「効率化」要請の加速
iv 商品・サービスに対する評価（付加価値）の単一の機能・価格中心から、バリューチェーン全般に渡る付加価値重視への転換
v 業界内、個店内における商品（サービス）ライフサイクルの一層の短縮化

これらの変化に対応すべく中小企業で求められるあたらしい「売り方」とはどのような形が考えられるであろうか。次章では筆者が活用する「投資可能な資金量」を重視した新事業の再構築プロセスを紹介する。

3．再構築方向性の検討

3.1　現場における再構築策定のプロセス

新規事業の展開や事業の再構築には少なからず資金を必要とする。たとえ経営者のアントレプレナーシップが高く、また特異な技術力を有していても、資金の保有・調達が不可能な企

業ではその方向性の選択に制約を受ける。中小企業の財務データベースであるCRD[4]が公表する2016年度における債務超過企業は全調査企業の33%を占めており、さらにコロナ禍以降ではこの比率の更なる悪化が見込まれる。債務超過企業のすべてで資金調達が不可能とは言えないものの、外部金融による資金調達に難があるのが実態である。このため筆者は、事業の再構築の方向性を検討する際に当該企業における調達可能な資金量[5]の把握を最優先に実施している。以下に、筆者がこれまで戦略オプションを策定するに当たってこの資金的制約を盛込んだ策定手法を紹介する。

戦略策定のツールとしてはAnzoffの成長マトリックスを使用している。成長ベクトルという表現もあるように、当概念は企業の成長戦略策定に資するツールとして位置づけられている。筆者は現場で本ツールに資金量の現状を加味する方法で活用し、企業が目指すべき方向性の仮説をマトリックスの中から選択する作業から始めている。アンゾフが提唱した概念の詳細については割愛するが、筆者はおおよそ各カテゴリーについて戦略の概要とその資金状況との関係について以下のような解釈のもとで活用をおこなっている。

製品 使命（ニーズ）	現 Present Product	新 New Product
現 Present Markets	市場浸透力 Market Penetration	製品開発 Product Development
新 New Markets	市場開発 Market Development	多角化 Diversification

出典：Ansoff　邦訳『企業戦略論』（1969）

「市場浸透力」　既存製品（商品・サービス）　×　既存市場（顧客）
シェアアップを目的、マーケティング戦略の見直し、軽度の製品開発。
〈資金量〉：現状及び新規調達の資金量が過小であり、再構築には大きな制約を有すると判断される企業向き。

「製品開発」　新製品（商品・サービス）　×　既存市場（顧客）
新製品・技術の開発、転じて新商材仕入先の開拓やFC加盟等による取扱い商品の拡大。
〈資金量〉：時間を要する製品開発に限定せず､外部からの商材調達も視野に入れることで、資金量・新規調達に難がある企業でも選択が可能としている。

「市場開発」　既存製品（商品・サービス）　×　新市場（顧客）
営業エリアの拡大、業態（売り方）の転換による新市場・新顧客の獲得。
〈資金量〉：新規顧客の拡大は「売り方」･「営業力」に直結し、総じて難易度も高く、時間と費用を要するため、資金量には一定程度の余裕度が求められる。

「多角化」　新製品（商品・サービス）　×　新市場（顧客）
経営資源の脆弱性を前提とする場合、他のカテゴリーに比べ高いリスクと多くの資金量を要することから、本稿では対象としないカテゴリーと位置付ける。

4　一般社団法人CRD協会が全国の信用保証協会と金融機関より収集した中小企業財務データを基に作成。中小法人の財務データ数では約100万社を有する。
5　本稿で扱う「資金量」とは外部金融からの調達に限らず代表者勘定、資産売却等さまざま調達方法にて可能な投資可能な総資金量をいう。

現場での方向性の検討に際しては、並行して目指す新事業での成功（単年度での黒字化）をいつまでに実現しなければならないか、逆に云えば現業を続けた場合にいつ頃の時点で赤字（または資金ショート）に陥るかを可能な限り明らかにすることとしている。この期限（現業での生存可能期限）をあきらかにすることで、新規事業の可能性（難易度）の精査や具体的な販売促進策につなげるよう配慮をおこなっている。また、この段階では企業経営者の経営意欲、成長意欲に対するチェックを実施し、存続のみを指向する企業には「市場浸透力」カテゴリーの選択、すなわちマーケティング戦略の見直しを中心とした「戦術」対応をおこなうケースが多い。

3.2　新業態の開発

「業態」とは「どのような売り方をするか」といった営業手法の相違を基準に分類される概念で、販売する商品の相違を基準とする「業種」と区別され、これまで主に流通・サービス業を対象にした概念とされてきた。しかし現在「業態」概念の対象は、流通・サービス業にとどまらず、全ての業界でその「売り方」に依拠した概念として用いられている。

令和2年度補正予算の事業再構築補助金の公募要領では、「業態転換」について「製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することをいう」と説明され、あらたなコンセプトと技術を融合させた「顧客へのあらたなアプローチ方法」はすべて「新業態の開発」であり、すべての業界が対象となるとの解釈が可能となっている。

コロナ禍では、「顧客へのアプローチ方法」として通販・宅配での購入拡大や、対面サービスのリモート化などさまざまな新サービスが創出された。この普及の背景には、これまでIT活用に消極的だった層の必要に迫られての行動や、あらたに創出された便益に対する共感が存在する。これらのあらたな便益や価値観・行動の変化に対しては、コロナの収束以降においても継続した行動や提供が要請されることが十分に予想される。

既存の商品・サービスを軸に新しい顧客の獲得を目指す「市場開発」戦略については、「製品開発」戦略に比べ総じて多くの資金量を要求することは既に述べた。しかしコロナ禍で生じたさまざまな制約は、既存の商品群をどのように提供するかという「売り方」での対応（変化）を第1に求めており、企業にはこれに対応可能な社内インフラの整備が求められている。一般的な中小企業では、これら情報化が中心となる「売り方」の転換には一定程度の資金が要求され、財務面で毀損した（または予想される）状態にある企業では、その実現に当たっては現状の資金量を踏まえた議論、もしくは外部資源の活用による時間・コストの短縮のいずれかの選択の議論が必要となる。以下では現状の資金量を踏まえながら、アンゾフの成長ベクトルにおける既存商品・サービスに視座した「売り方」の革新、すなわち「市場浸透力」・「市場開発」の概念を中心に業態開発の考え方について整理・提言をおこなっていく。

3.2.1　中長期的視点での業態開発のあり方

これまでの業態開発では、商品・サービスにおける機能や価格面でのあらたな便益の提供という命題が存在した。しかし、さまざまな情報の随時取得が可能な環境の創出や、モノに対する充足度の向上は、消費そのものに対する価値観へも変化を与えており、従来の命題のみの追求では顧客満足に応えることができなくなりつつある。Pine & Gilmore（1999）は、情報化の進展により、商品のみならずサービスまでもが早期にコモディティ化すると警鐘を鳴らし、サービスを中心とする産業構造から新たな「経験」・「感動」といった価値を中心とする産業構造への変化を予言した。その後の一層の情報化の進展は、シェアリングサービス、フリーサービスの普及、クラウドファウンディングによる商品展開など、さまざまな「売り方」のオプションが登場し、既存サービスですら購入の判定基準が価格のみに陥る現実が生じつつある。大企業における「商品」重視の展開から「商品」使用の現場に添ったあらたな価値創出の模索行動は、従来の商品中心の業界構造から横断的な業界構造への変化を促し、既存のサプライチェーンにまで影響を与える懸念については既に述べた。しかし、横断的業界構造の変化の最終形について現段階で見通すことは不可能に近く、更なる時間の経過と実態に対する研究が求められるところと判断している。では、これまで商品を軸とする業界構造のもとで事業を展開してきた中小企業ではどのような変化が考えられるであろうか。筆者は、BtoB事業を展開する中小企業では現状の機能や価格が求められる点で大きな変化は無いと推測している。しかし、商品サイクルの短縮化にともなうタイムリーな商品開発（AI･IOTの活用を含む）や、産業構造の変化にともなうサプライチェーン変化の見極め、商品ラインの見直し、受発注方法の電子化等のオペレーションの高度化等が求められることが想定される。またサービス業のリアル中心のBtoC事業においては、機能に加えAI等を活用した「経験」・「感動」の提供が差別化の中心となり、さらに対象とする市場向けの情報発信、受発注方法の電子化等の高度化が求められることが予想される。

2021年版中小企業白書では、コロナの影響が大きい「宿泊、飲食サービス業」・「生活関連サービス業」への調査にて、約半数の企業がデジタル化によるあらたな事業や製品・サービスの創出が重要であるとの回答を得る一方、社内のアナログな文化や価値観、ITリテラシーの不足が最大の課題であると回答をしている。これら社内の文化や価値観の改革には時間を要し、人材や資金の問題も付きまとうため長いスパンでの計画の策定が求められる。現状の資金量の適切な把握のもと、早期での着手可能な事務合理化・電子化からスタートし、中長期的には顧客情報の継続した収集と、外部資源の活用により社内での情報スキルの醸成と蓄積による独自性のある売り方の検討、構築が求められる。

3.2.2　短期的視点での業態開発

コロナ禍では、販売や接客・接触方法での大きな変化を要求された。他方でコロナの収束時期は見通せず、一定程度の制約が当面の間継続されことも想定される。資金量の判定にて

「市場浸透力」のオプションを選択せざるを得ない（過小な資金量）企業で優先される課題はキャッシュの安定確保であり、既存市場での占有率の向上、既存顧客の維持確保が前提となる。このためコロナ禍で一定程度の制約とされる「売り方」へ適応させる投資は避けることはできず、新規顧客の獲得・拡大策を目的としたあらたな「売り方」の策定はその延長線上とすべきと考える。先ずは少額投資で可能な商品・サービス内容や品質の見直し、およびHPの開設・整備やキャッシュレスへの対応を順に進めるべきと考える。他方、経営上の課題に人材の不足をあげる中小企業は極めて多い。コロナ禍以前より品質はもとより環境や働き方に関連するさまざまな法規制がすでに施行されているが、小規模企業、サービス業では猶予期間の設定を考慮してもその対応に遅れがある企業を筆者は多く見ている。適正人材確保のためにも、関係する法規制の遵守に向けた社内整備・投資を避けることはできず、これらの優先度、重要度と資金量とを見極めながら推進する必要がある。

資金量に比較的余裕を有する「市場開発」カテゴリーの選択が可能な企業では、既存の商品・サービスのあらたな提供先（ターゲット）の検討が可能となる。既に従来リアルでしか提供は不可能と思われていた商材のオンライン販売が登場しており、これらの先行ビジネスでは既存の商品・サービスを軸に、オンライン化による新しい顧客の獲得、固定費の削減と低価格化を実現している。これら新しい「売り方」の構築にあたっては既存商品･サービスの「価値」に対する変化の予測と見極めが重要であり、既存顧客および関係するステイクホルダーなどさまざまな方面からの情報収集と、誰からどのような形でリターンを実現するかというビジネスモデルの設計が求められる。現場ではこれらの策定を効率的かつ短期間で実現するため、外部専門家のアドバイスを乞うことを勧めている。さらに新しい「売り方」の策定後には、その実現に向けた具体的なアプローチ方法の設計が必要となってくる。新しい「売り方」の構築には（専門的）情報システムの導入を欠かすことができず、どのような手段でのアプローチが効果的か、どのような社内インフラへ投資が要求されるかなどについてのITベンダーなどの外部資源の活用が求められる。これら外部資源の活用方法については次章にて検討をおこなう。

４．外部資源の活用

中小企業では脆弱な経営資源のもと、外部資源の活用、企業間連携が多く用いられており、これまでもネットワーク戦略や企業間連携について多くの研究・調査が報告されている。しかし、これらのネットワーク研究はイノベーション創出を目的とする技術開発型のネットワーク構築に視座する研究が大半を占めている。1990年以降、ネットワーク戦略の重要性の高まりから戦略的な連携・提携を理論化する動きが強まった。このような研究を背景に中小企業におけるネットワーク戦略として「異業種間連携」の考え方が研究され、制度としても施策採用がなされた。しかし、これら施策に対する追跡調査では連携による成果の実現に比較的長い期間を要している実態と、長期に渡る連携関係の中で

連携破たんに至るケースの発生が報告されている[6]。またこれらと異なり純粋に短期での収益拡大を目的とした企業間連携でも多くの失敗に至るケースが発生しており、多くの中小企業で連携手法のありかたに課題を有する結果となっている。筆者（2016）はこれらの原因として、連携概念と取引としての「委託」「外注」の混在を指摘している。また寺岡(2015)、鈴木(1992)らはネットワークに加入しない中小企業経営者の存在を指摘し、その根本的な理由として中小企業経営者が有する占有志向（他人による経営関与の拒絶）をあげ、構成者との相互の信頼感が希薄なネットワークではなく、単独（相対）の直接信頼できる外部者からの資源補完を指向する経営者の存在を指摘している。さらに森川 (2013) はネットワークと「相対」による連携、それぞれのメリット・デメリットを明確にしたうえで信頼感が醸成された連携での高い効果を説明し、信頼感が薄い連携においては契約等のパワー関係の明確化が必要となると述べている。コロナ禍で大きな影響を受けた中小企業では共通して早期の収益回復、その実現が求められている。また情報力という経営資源の量も過少といえる小規模企業では、この資源を外部に求めるしかないともいえよう。この企業間の連携で求めるものは必要な知識の「創造」ではなく知識の「導入」であり、計画する事業の基盤構築の実現能力といえる。企業間連携での相互の信頼関係は強いほど成果の期待は大きい。しかし，それらもパワー関係の明確化による補完が可能である。筆者はこれまでの実務の経験から、難易度が高い新製品や新技術開発等のテーマ以外で外部との連携を指向する際は、信頼が醸成された外部企業との相対での連携、また相互の信頼関係が不十分な企業の場合には契約等の明確化に基づく「企業間連携」が時間的にも費用的にも効果的と考えている。あらたな「売り方」構築において求められる情報化などはその端的な例かもしれない。

今後、驚異的な情報通信技術の進歩により想定できないほどの新しい「売り方」の登場も予想される。現段階では詳細な消費行動の変化や業界の構造変化の具体的なイメージは想像の域を脱することができないが、筆者はこれら変化の多くは消費者の価値観の変化動向に大きく影響を受けると考えている。このため今後企業経営に求められる行動には、顧客ニーズや購買行動の変化に関わる情報の量的収集が欠かせないと判断している。この手段としては、さまざまな団体等への参加による弱い関係の量的拡大なども考えられるが、外部（情報）資源としてのRESAS[7]等のビッグデータからの消費動向、業界動向の収集を推奨したい。コロナ禍で事業再構築に資する資金の補完施策や、情報提供支援が用意されているにもかかわらずその認知度は低い実態にある。これら不足する情報資源補完のため、積極的な公的支援機関への接触やHPメーリングリスト等への登録を推奨している。

6 平成10年度「中小企業白書」第4部，第2章，第2節「ネットワークの活用」
7 Regional Economy Society Analyzing System（地域経済分析システム）内閣府，経産省管轄の政府統計ポータルサイト。

５． 事例研究

5.1 企業概要と課題

（株）はたなかは、昭和53年に福岡市内で弁当・軽食の製造卸を主業とする個人事業として創業され、昭和56年株式会社へ変更されている。同社は顧客層を個人商店から建設現場、さらに学校、一般企業と拡大しながら業績を拡大。それぞれの事業の収益性を正確に把握するため分社化し、現在は5社にてグループ化されている。それぞれの事業は、創業者が掲げた経営理念「料理のおいしさは、人びとの喜び、心の絆」のもと、継続した顧客満足の追求により顧客からの信頼と評価を得ることで順調に業績を拡大。令和元年10月期のグループ全体の売上高は約18億円、従業員数310人（内パート140名）と福岡エリアでは宅配弁当業界トップの規模にまで成長している。しかし、令和2年1月以降のコロナ禍によりグループ全体の売上高は減少、特に傘下の（株）味王本店（以下、味王と略す）では同社の主業であるイベントや学会、国際会議等の開催が一斉に中止となったことで、昼食・パーティー用の仕出し注文数は激減、緊急事態下では1カ月間の操業停止も余儀なくされている。同社売上高は令和2年2月時点で前年同期比60.7%まで減少、経営陣には早急な対策立案が求められた。

5.1.1 代表者プロフィール

現代表は52歳、創業者の長男で2代目である。毎年2回は有名なトライアスロン大会に参加するなど行動力を有する経営者である。東京理科大学を卒業後、総合商社へ入社し同本社にて情報インフラの導入・整備を経験している。商社勤務を経て平成12年（株）はたなかへ入社、同22年代表取締役に就任している。役員さらに代表取締役への就任という激務のなか、平成19年九州大学大学院にてMBAを取得、同22年には農業・食材に対する知識取得のため佐賀大学へ編入、農業版MOTである農業技術経営管理士の資格を取得している。さらに九州大学、東京大学の経営者対象の育成プログラム等に相次いで参加するなど高い向学心を有している。他方で地場・全国規模の同業・異業種団体にも加盟、役職等を歴任するなど積極的な情報交換を指向する経営者である。代表は筆者のヒアリングにて当社の将来像について「高い収益性と成長性を指向するが、結果としてのIPOはあり得るが、目標としてのIPOは考えていない」と述べ、他社を凌駕するまでの成長は意図しないものの高い成長を指向する経営者といえる。代表はコロナ以前より感じていた業務効率化のため受発注や経理処理の自動化を指向し、RPAの導入を知人のITベンダーに依頼、コロナ禍のもとで時短・省力化の成果を導いている。しかし、深刻化するコロナ禍のなか収益の改善につながる新たな事業の構築の必要性を痛感していた。

5.2 新規事業の構築と課題解決

代表は令和2年2月、グループ役員会にて事業再構築のテーマ検討・提言を幹部に指示している。代表はコロナ禍における食環境の変化に対し大きな危機感を抱いており、食の新しい提供方法を軸とした事業案の提出を幹部に求め、議論の末3月には3つのテーマに絞り込みをお

こなった。代表は幹部に対し日頃より異業種との交流の重要性を説いており、幹部はそれぞれが有するステイクホルダーや異業種との人的繋がりなどの「弱い関係」をもとに数多くの情報を収集、その中で既存商品・サービスを軸としながらもITやIOT技術を用いての新しい「売り方」を創出するテーマを出している。その中で福岡市が運営するインキュベーション施設で親しくしていたIT系ベンチャー企業I社の代表より、本テーマに対する高い評価と提携希望の話が持ち込まれ、細部の検討・打合せを経て、I社と味王との異業種連携の事業として開始された。

ｉ事業の概要

本事業は、学校給食向けに生徒のスマホによる前日発注を最大の特徴とし、従来問題の解決、あらたな付加価値の創出を意図した事業である。

①生徒は前日に数種類の弁当（日替わり、アレルギー、ご飯の量へ対応）の中からスマホからの選択と発注を行う。

②生徒は予め保護者から入金されたプリペイドポイントを使用し、選択と同時に決済がなされ、保護者も使用実態の管理も可能となる。

③味王は前日受注の内容に沿って、前日に調理を完了し冷凍保管、当日解凍・加温のうえ学校へ届ける。

このシステムの構築により食堂での密集・行列が回避され、食堂等がない高校でも給食が可能となる。また食材ロスの発生は皆無となり、早朝での調理等も要求されず労務費の削減、金銭授受時の接触も回避可能である。生徒は前日にスマホによる簡易な操作のみで発注可能で、校外への買出しもなくなることで昼休みの有効活用を図ることができる。

事業紹介資料：ビジネスコンクール発表資料より抜粋

ⅱ事業の背景

学校給食は小学校・中学校では私学を除き、その多くで完全給食が導入されている。しかし全国の公立中学校の15％弱の学校では依然、弁当持参または外部業者製デリバリー弁当からの選択制の実態にあり、高校の殆どでは校内設置の食堂または弁当等の持参の実情にある。学校給食を取巻く環境は、両親の共働き、シングルマザー等の増加にともない多くの保護者は完全給食の導入を望むが、厳しい地方自治財政の実状から導入不可能な自治体も多く、また高校の校内食堂も赤字常態化による食堂経営候補事業者の減少等の問題を抱えている。結果としてこれらの中・高校では、生徒の昼食抜きやコンビニパン1個といった状況が社会問題化している実態がある。高校や完全給食未導入校にて指導する側の教職員の多くでは、実現が可能なデリバリー弁当の充実を望む声が大きい。他方、保護者のデリバリー弁当に対する評価は厳しく、保護者に対するアンケート調査では（個別アレルギー対応を除き）選択の余地がない単一弁当やキャンセルなしの週単位・月単位の事前予約制度、予約時での現金納付（生徒は予約せずパン1個で済ます）、等の不満が挙げられている。これらは提供する弁当数や材料手配量の不確実性に多くが起因しており、結果として食材ロス、当日キャンセルの発生などで製造コストの増加、単一な弁当や予約ルールの強化を招き、結果、生徒の離反といった悪循環を招いていた。さらに追い討ちをかけるようにコロナによる接触機会への対策が要求されて来た。

ⅲ事業化の経緯

（株）はたなかは、平成20年頃より完全給食未導入の中学校を対象にデリバリー弁当を展開、現在も福岡県内の15校に納入をしている。また専門学校・企業での食堂経営も4ヵ所展開しており、現場での昼食環境が抱える課題への利用者側、経営側の双方の立場で十分な知識を有していた。事業案の選定では利用者側が抱える問題とニーズを整理した結果、スマホを活用した高校向けの新たな給食制度の展開が、新規性も高く現場が抱える問題解決への貢献が可能であり、さらにコロナ対策としても有効であるとの結論に至っている。従前の3つのテーマのうち本テーマ採択に至った要因としては、ITを軸とした運営をＩ社主体で別会社にて実施することで、当社は従来から有する経営資源（顧客・技能）の活用だけで事業実現が可能であるとの判断が決定要因となっている。令和2年3月両者による基本的な開発計画の着手と細部の検討に移行、同年11月に詳細部分の詰め・業務分担等がほぼ終了し、令和3年2月新会社（株）PecoFreeを設立している。令和2年12月本ビジネス案を地場金融機関主催のビジネスコンクールに応募、九州管内68社の応募案件の中から最優秀賞に輝く結果となり、受賞と同時に高校のみならず中学校、自治体からの商談も発生、同年4月からは市内の高校にて実証をスタートしており、今後、サービス内容の更なるブラッシュアップを実施しながら販売量の増加を見込んでいる。

（株）PecoFreeは資本金100万円、事業収入は味王からの受注量に応じた手数料収入がメインである。一方味王は資本金100万円であり事

業展開に当たっては瞬間冷凍機、冷凍保管庫等の新たな設備投資資金が要求されることなった。このため事業再構築補助金の活用を決定、6月無事に事業の採択が決定している。

さらに代表は、自社独自でのＤＸ（デジタル・トランスフォーマー）化事業の展開を目論んでいる。今後予想される環境変化に対応した新しい食の提供方法の模索・検討が欠かせないと判断しているが、グループ内にはＤＸ関連のスキルが決定的に不足していると感じている。そのようななかで公的な支援情報をWeb上に発見、福岡市の福岡市ＤＸ促進モデル事業への応募を実施している。この事業にて社内のＤＸ化を推進、スキルの醸成を進め、並行してあらたな事業を構築する所存である。

5.3　考察

（株）はたなかを中心とするグループの資本金は、5社合わせても2.6百万円強である。いずれも債務超過の状態にはなく、経営的には安定しているが小規模企業の範疇といえる。当社のこれまでの成長は、取扱う商品では総菜・米飯を基軸とした展開から大きな変化は見られず、さまざまな食に対する顧客側ニーズへ応える姿勢をとり続けたことに起因している。福岡市エリアへの人口・企業の集中によるさまざまな形の食需要の増加という背景もあるが、創業者・現代表による積極的な情報収集、営業努力に資するところが大きいと感じられる。代表はヒアリングの中で日常の業務について「常にお客さまに飽きられない料理の追求」が最も重要と述べている。事業案の選択では幹部会での検討を踏まえながらも、最終的な意思決定は代表自らが実施している。これを可能とした背景には大手商社勤務時の経験によりITに対する抵抗感がなかったことや、経営・業界に関する知識、情報の積極的な蓄積があると判断される。先に事業の再構築プロセスでは資金量の重要性を提言し、この中で「市場開拓」が「製品開発」より難易度が高いことを指摘した。しかし当社の成長は、新たな市場が想定される場合には既存商品の僅かな変更（少額な資金量）でも成長が可能であるという事例であり、この要因としての的確な情報の収集と代表者の意思決定の重要性を示している。

当社が有する経営資源の面に着目すると、弁当食の製造技術、学校への弁当販売の実績や食堂経営での経験の蓄積が挙げられる。他方、コロナ前より加速する情報化に対する社内醸成は進んでおらず一部の業務合理化に導入されただけであった。しかしコロナ禍で企画した事業（新しい売り方）の実現には、ソフト開発を含む情報化技術が不可欠であった。当社はこの不足する経営資源の補完として、その中心部分を外注・代替することで事業の再構築を成し遂げている。既述の通り、大企業においては変化への対応として異業種との連携（ネットワークの構築）という形で既に動き始めている。しかし、経験・スキルの蓄積量が過小な中小・サービス業で取るべき選択肢としては、購入者ニーズに沿った形での「売り方」の企画を前提としながら、当社が進めたような「相対」での異業種（ITベンダー等）との企業間連携の選択が効果的、効率的と判断される。

6．おわりに

6.1　今後の事業再構築・新規事業構築について

コロナ収束が依然見込めない状況下で、企業経営は消費者の価値観や購買行動での変化に対応可能な「売り方」への変化を求められている。しかし経営資源、特に「資金量」での制約を有する中小企業では、大企業で進行するような大胆なあらたな「売り方」への模索行動は不可能といえる。不確実性が高く将来が見通しにくい環境下で、中小企業に今後求められる対応としては、先ずコロナ禍で要求され、すでに同業他社にて導入されている「売り方」の導入、追随が比較的容易といえよう。さらに業界やサプライチェーンで今後予想される変化の見極めと、それに対応可能な社内インフラの整備・構築に対しての行動が求められる。仮にこれらの行動を従来の労働集約的手法で代替しようとした場合には、一層の生産性の低下が避けられず、生産性の維持、改善のためにはデジタル化による変化への対応が今後中小企業経営に要求されると確信している。これらやや保守的な「売り方」の構築に対し、さらなる成長を図るあらたな事業再構築としては、商品の「機能」・「価格」に加え、あらたな「経験」・「感動」の提供の可能性を指摘しておきたい。特にサービス業においては潜在するニーズをもとに、あらたな「経験」・「感動」を付加したサービスの構築と、市場でその想起が可能なSNS等でのアピール方法の構築が求められる。この過程では多方面からの情報収集が重要となり、そのため異業種との接触機会の拡大や公的支援情報の収集と有効活用が効果的と判断している。前述のデジタル化の導入も含め、これらの実現を目指すために必要となる経営資源の補完に当たっては、接触機会の拡大により得られた信頼できる業者への「商取引」としての委託・外注が効率的といえる。事例の（株）はたなかにおける事業再構築プロセスはこれらが実践された事例であり、さらに多くの中小企業、特にコロナ禍による影響が大きかったサービス業においても展開可能なプロセスであると判断される。

6.2　事業継続と今後の課題

2020年の年間企業倒産件数は7,723件と前年比7.2%の減少となっており、年間8,000件に届かなかったのは1991年以来30年ぶりという状況にある[8]。これにはコロナ禍中における国による中小企業の「倒産回避策」としての金融施策の貢献があり、2020年度の中小企業に対する金融機関の融資残高は、前年比で大幅な増加となっている。他方、2021年中小企業白書ではコロナ禍以前から低い安全性・収益性にあった企業での借入増加の実態を示し、これら企業での一層の借入依存度の上昇と中小企業の財務安全性の2極化に対する懸念を指摘している。中小企業に対する金融施策としては、過去リーマンショックへの対応として「金融円滑化法」が施行され、資金繰りが悪化した企業の経営存続に大きく寄与してきた実績がある。反面、同法終了後も同様の支援を受け続ける企業をゾンビ企業と称し、その存在が少なくないこと

8　東京商工リサーチ集計　2020年（1-12月）の全国企業倒産（負債総額1,000万円以上）の件数。1971年以降、件数でバブル期の1989年（7,234件）に次ぐ4番目の低水準。負債総額は、過去50年間では1971年（7,125億5,400万円）に次ぐ、4番目の低水準。

を指摘する声もある。既に述べたとおり中小企業の経営者には存続のみを是とする経営者が少なからず存在する。国は従前より中小企業施策として経営者の高齢化に伴うさまざまな事業承継施策や、企業評価（融資時）における「事業性評価」の重視といった企業本来のライフサイクルに沿った企業存続施策も並行して展開がなされている。コロナ禍というこれまで経験したことがなく、かつ収束の見通しも立たない環境下では、これら本来の企業存続施策のさらなる充実と、「事業性評価」での精度の向上が欠かすことができないと感じている。存続のみに終始する経営者や、意欲と可能性は有するものの「負の資金量」の状態にある企業に対する適切な支援方法のありかたについてさらなる検証と議論、制度の確立を望むところである。

【参考文献】

○ Ansoff、H.I.（1964）*Corporate strategy*、（広田寿亮訳『企業戦略論』1964年　産能大出版部　136頁）

○ Ansoff、H I.（1988）*The New Corporate Strategy* New York、NY : John Wiley & sons Inc.（中村元一・黒田哲彦訳（1990）『最新・戦略経営』産業大学出版部）

○ B.J.Pine、J.H.Gilmore. *The Experience Economy*（1999）（電通「経験経済」研究会訳『経験経済』2000年　流通科学大学出版）

○ Granovetter.M.（1973）“The Strength of Weak Ties” American Journal of Sociology 78（6）

○ Gulati.R（1998）‘Alliances and Networks’ Strategic Management Journal、Vol.19

○鈴木博（1992）「中小零細企業の企業発展疎外と心理要因」同友館　日本中小企業学会編

○寺岡寛（2015）『強者論と弱者論、中小企業学の試み』中京大企業研究所

○寺本義也（1990）『ネットワークパワー』NTT出版

○寺本義也、原田保編（2001）『新中小企業経営論』同友館

○野中郁次郎（1991）「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』vol.38-4

○森岡孝文（2003）「戦略的連携におけるネットワーク視点からの研究課題」早稲田大学IT戦略研究所

○森川信男（2013）「中小企業の企業連携」青山学院大学総合研究所叢書　学文社

○財団法人商工総合研究所（2010）「平成22年度調査研究事業報告書　中小企業とネットワーク、その現状と課題」

○中小企業庁『中小企業白書』ぎょうせい他　各年版

○日本政策金融公庫総合研究所（2014）『中小企業による「新事業戦略」の展開－実態と課題－』

○高橋透（2019）『IOT、AIで進化する共創のイノベーション　デジタル異業種連携戦略』中央経済社

○武石誠司（2016）「中小企業の新規事業と資源補完－ネットワークと「企業間連携」の基本概念とその戦略」『西南学院大学大学院研究論集NO.3』

○武石誠司（2017）「中小企業の新規事業展開と資源補完」『西南学院大学大学院研究論集NO.4』