

# 持続可能な地域中小企業の存立基盤についての考察 ～健康食品メーカーの事例から～

森 下 望

キーワード：地域中小企業、中小企業存立論、地域内再投資、中小企業経営

## 1. はじめに

多くの大企業は東京、大阪などの大都市圏に集中している。図1は大企業の比率(都道府県別上位・下位7都道府県)を示している。これによると大都市部ほど大企業の比率が高いことが分かる。

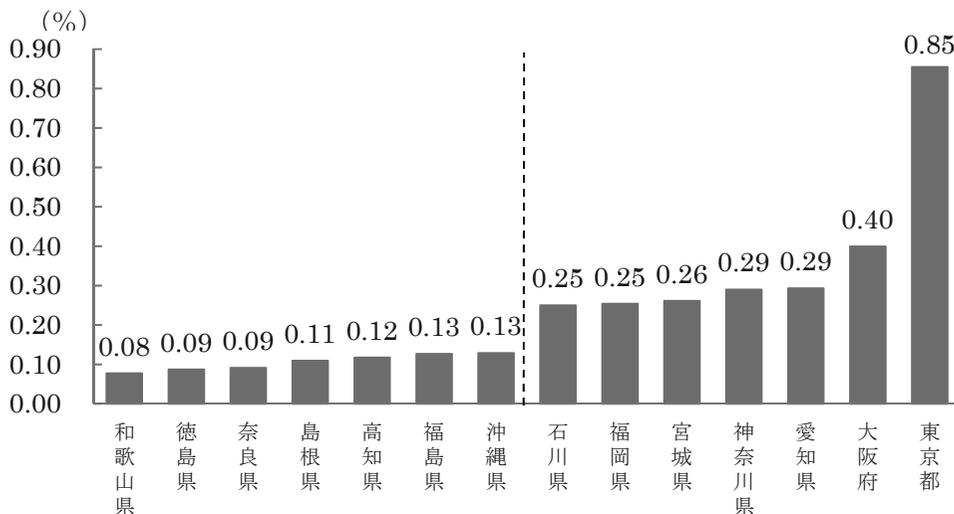


図1 大企業の比率(都道府県別上位・下位7都道府県)<sup>1</sup>

～大都市部ほど大企業の比率が高い～

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(2001年)再編加工

(注) 中小企業と大企業の区分は、中小企業基本法の定義による。

(出所) 中小企業庁 HP 中小企業白書(2005) 第2-3-1 図より

<sup>1</sup> 中小企業庁 HP 中小企業白(2005)による。

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/index.html> (2016年7月15日閲覧)

その一方で、地域においては大都市圏に比べて中小企業の比率が大きい。つまり、都市部以外の経済を活性化させるためには中小企業が、地域において存立を維持することが重要な課題といえる。言い換えると、地域の中小企業が生産性や競争力を高め、持続可能な中小企業へと再生していかなければならない。地域の経済の活性化にとっては、中小企業にとっては企業再生が欠かせない。

地域の存立する中小企業(以下、「地域中小企業」とする)の再生、それに続く、地域の活性化という構図に向けて議論を進める上では、地域中小企業の存立の基盤となっている経営資源とは何かということを吟味する必要がある。そこで、本稿では、地域の再生・経済の活性化という構図に向けて、経営資源に着目して、地域中小企業がどのようにして存立しえたのか、地域中小企業の存立要因について検証分析する。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、地域中小企業の定義と現状把握を行う。第3節では、今回の分析の視点となる経営資源に関する議論を紹介する。第4節では、2つの地域中小企業のケースを取り上げ、2つの地域中小企業の存立要因を経営資源の視点から比較分析する。そして、第5節では、地域中小企業のあり方についての考察をまとめ、結びとする。

## 2. 地域中小企業経営とは

### 2-1. 定義

これから行う議論に先立ち、本稿で用いる用語について定義しておく。第1に、中小企業である。本稿では、中小企業を、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」として定義する。また、小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には表1の通りである。

そして、第2に地域中小企業を論じる際の地域の定義について池田は(2002、p. 27)次のように定義付けている。

「地域そのものの定義を巡っては、経済地理学者の間でも議論があるがとりあえずここでは「近接する中小企業が同質的な行動をする地理的範囲」とする。したがってこの定義が意味するところは、日本国内に限ってみても中小企業が同質的な行動をとる

ある一定のクローズド範囲があり、それによって地域が形成されている事である。それは、国際化や情報化が進み、ヒト、もの、カネ、情報のいわゆる経営資源が自由に流動するようになって、そうしたことを含意している。」

この池田(2002)の定義に加え、三大都市圏と三大都市圏以外の地域に存立する企業の2つの観点がある事を付け加えておく。三大都市圏とは首都圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、中京圏(愛知県、岐阜県、三重県)、近畿圏(大阪府、兵庫県、京都府、奈良県)の総称である。都市圏とはあいまいな用語であり、一元的な定義はないが、都市型として定義し、その地域に立地する企業を「都市型中小企業」とし、その他の地域を「地方型中小企業」と定義する。

**表1 中小企業者の範囲**

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		うち小規模企業者	法人税法 による定義
	資本金	常時雇用する 従業員	常時雇用する 従業員	資本金
① 製造業・建築業・ 運輸業その他の業種	3億円以下	300人以下	20人以下	1億円以下
② 卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	
③ サービス業	5,000万以下	100人以下	5人以下	
④ 小売業	5,000万以下	50人以下	5人以下	

(出所) 中小企業庁 HP に掲載の中小企業基本法第2条第1項を参考に筆者が作成

## 2-2. 地域中小企業の困難な状況

地域中小企業の雇用問題、事業承継、都心部との賃金格差などさまざまな問題が顕在化している。こうした問題に対応していくことは日本経済にとって喫緊の課題となっている。2008(平成20)年9月のリーマンショックにより日本経済は大きく悪化した。その後日本の経済が一部弱さをのぞかせながらも持ち直しの動きを見せているが、地域経済は特に厳しい現状にある。「人口減少」「少子高齢化」「格差拡大」は国全体での問題であるが、地域において特に深刻さを増している。地域が直面する人口減少の原因の1つとして、三大都市圏への人口移動があげられる。地方からの三大都市圏への

人口移動は第二次世界大戦後今日に至るまで3度にわたって生じてきた。まず1960(昭和35)～73(昭和48)年にかけての高度経済成長期から第一次オイルショックにかけての時期、続いて1980(昭和55)～93(平成5)年のバブル経済前夜からバブル経済崩壊までの時期、第3に2000(平成12)年以降のITバブルの崩壊以降である。図2を見ても分かる通り、東京圏への人口移動が多く、東京圏への一極集中が進んでいる。

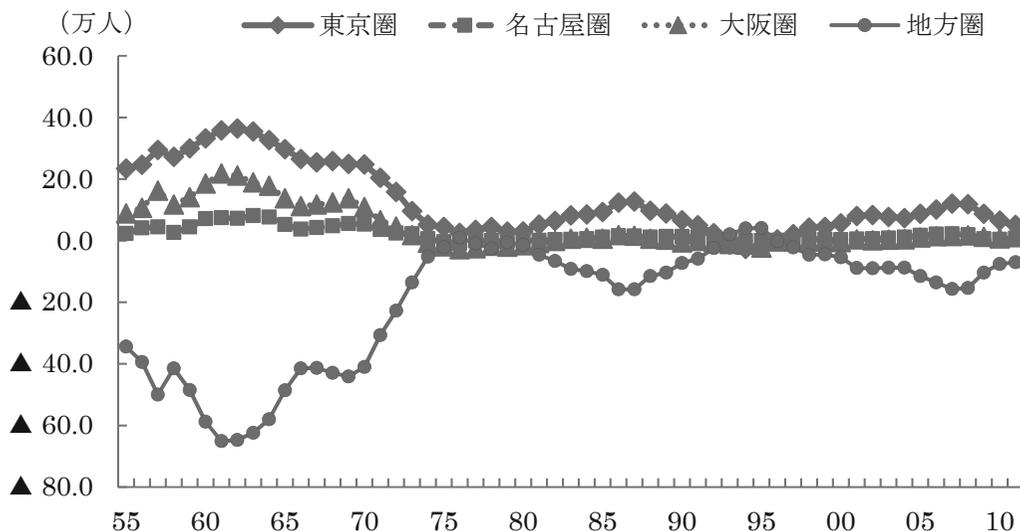


図2 3大都市圏への人口移動

資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」に基づき中小企業庁作成

- (注) 1. 東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、  
大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、  
地方圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、地方圏：三大都市圏以外。  
2. 三大都市圏間の移動は含まれない。  
3. 図は転入超過数を示している(▲は転出超過数)。

(出所) 中小企業庁編(2014)p. 95

そして東京圏への一極集中は図3からわかるように男女共に15～29歳の若者が中心となっている。こういった現象から地方圏での過疎化は過疎地域になればなるほど「人口減少」、「若年層の地方圏離れ」といった負のスパイラルが起こっている。したがって地域中小企業の若年層の雇用の問題において、東京圏以外の大都市圏の中小企業と比較しても不利な状況にあるといえる。本稿の議論について先行して述べるとすれば、地域中小企業は、若手人材の獲得という面で、大都市圏の企業として不利な状況にあるといえる。この点の克服が地域中小企業にとっては大きな課題といえる。

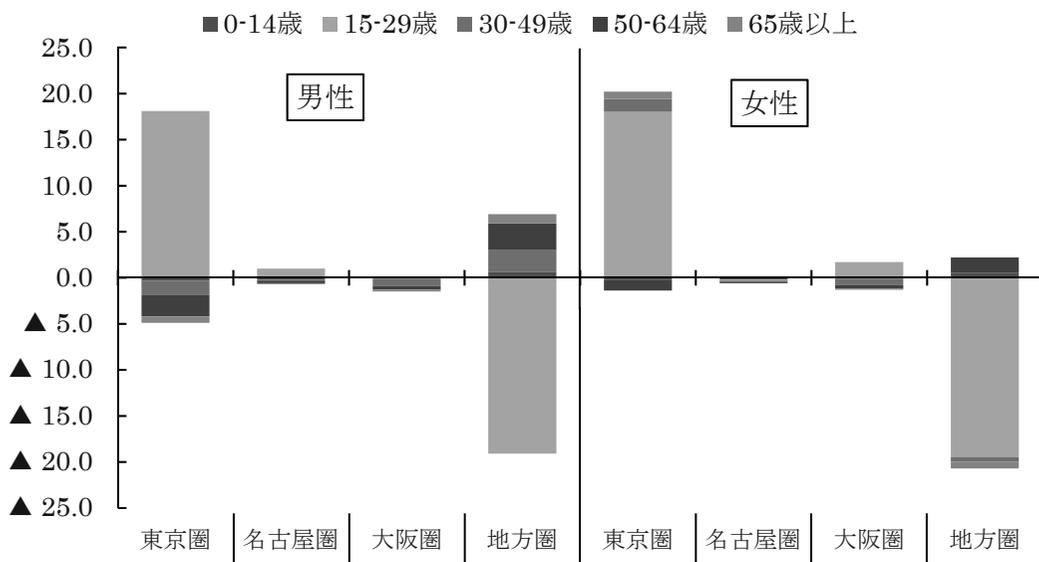


図3 年齢階級別転入超過数(2010-2013年合計値)

資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」に基づき中小企業庁作成

- (注)1. 東京圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、名古屋圏：岐阜県・愛知県・三重県、  
大阪圏：京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、  
地方圏：東京圏・名古屋圏・大阪圏、地方圏：三大都市圏以外。  
2. 三大都市圏間の移動は含まれない。  
3. 図は転入超過数を示している(▲は転出超過数)。

(出所)中小企業庁編(2014)p. 96

### 3. 分析の視点としての経営資源

企業経営にとって役立つさまざまな要素や能力のことを経営資源と呼ぶ。<sup>2</sup>通例、経営資源といえば「ヒト・モノ・カネ・情報」であるが、近年ではこれ以外にもこれ以外にも企業風土や企業文化も経営資源と呼ばれることもある。佐竹(2012 pp.28-30.)の議論では、4つの経営資源をより細かく分割し、経営資源を7つに分類している。以下では、佐竹(2012)の議論を紹介する。佐竹(2012)では、情報資源をチェとワザの2つにわける議論を行っている。佐竹(2012)は次のように述べている。

「知の部分はナレッジマネジメントとか、知識創造などといわれます。知の部分とそれを実際にもものにする技の部分、これは両法とももともとは情報なのです。」  
情報資源をチェとワザの2つに分けることによって経営資源は5つとなる。

<sup>2</sup> 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門第3版』(p. 30)

さらに、佐竹(2012)は、現代経済ではスピード観や時間が重要視されるようになったと述べている。それに伴い時間やスピード観も顧客価値創造や提案型営業を行ううえでは大変重要な要素になる。時間と表現するか、スピード感をもって対応できる部分が第6の経営資源となる。

7番目の経営資源として、佐竹(2012)は感動をあげている。顧客に対して感動を与えることができるか要素を経営資源としている。顧客に感動を与えることは顧客価値創造へと繋がっていく。顧客が想像していた以上の製品や、サービスを提供されたとき間違いなく顧客は感動し、顧客満足度(CS)は高まる。これまで企業が重要視してきたのは製品やサービスの質であった。

以上の7つの経営資源をまとめると表2のようになるが、もう少し深く考える必要がある。顧客に提供する製品・サービスの質を向上させるためにヒト・モノ・カネといった経営資源を保有することに経営者は注力していた。しかし、佐竹(2012)は、いかに優れた経営資源を保有していても提供する製品やサービスの質は必ずしも高まるわけではないと述べている。企業にとって優れた経営資源を保有することは重要ではあるが、重要なのは保有した経営資源そのものではなく、経営資源がもたらす用役が最も重要なのである。要するに、経営行動において経営資源をいかに活用するかという経営資源の活用能力が重要である。例え不完全な経営資源であったとしても、経営資源の質を高められる仕組みを企業内に整えることで、経営資源は活動の経過とともに優れた資源への変化していく。このような仕組みが重要なのである。7つの経営資源に加えて、この7つの経営資源を良いものへと進化させる能力も重要になるといえる。

**表2 7つの経営資源**

		過去	→	現在
経営資源	①	ヒト(従業員)		
	②	モノ(設備など)		
	③	カネ		
	情報	④	チエ(知識創造・ノウハウ)	
		⑤	ワザ(現実のモノにする・技術)	
		⑥	時間	
			⑦	感動(顧客価値創造)

以下では、地域中小企業の存立基盤を、以上で議論した7つの経営資源と経営資源の活用能力という視点から考察していく。

## 4. 地域中小企業の事例

### 4-1. 澤井珈琲の事例<sup>3</sup>

最初に取り上げたいのが株式会社澤井珈琲の事例である。株式会社澤井珈琲(以下澤井珈琲と表記する)は1982(昭和57)年鳥取県境港市に設立し、1990(平成2)年に、資本金300万円の有限会社へと組織を改編し、2007(平成19)年に株式会社となった、珈琲豆や紅茶及びそれに関連する雑貨等を卸・小売をしている、資本金1,000万円、従業員150名の夫婦二人から創業した企業である。

表3 株式会社 澤井珈琲 会社概要

社名	株式会社 澤井珈琲
所在地	〒684-0046 鳥取県境港市竹内団地 278-6
設立	1982年7月
代表	澤井 幹雄
資本金	1,000万円
従業員数	150名
事業内容	珈琲豆の卸小売業

(出所)株式会社澤井珈琲 HP より

珈琲ビジネスを始めたきっかけは、当時、専門雑誌で米屋がパンに押されて売上が減少しており、減少分をオフィス・コーヒーで補てんしているという記事を目にし、これからはコーヒーでビジネスを展開できると思ったのがきっかけであった。コーヒーメーカーを貸し出し、珈琲豆を販売するという事業から開始し米子市の大型商業施設に店舗を構えた。店舗ではコーヒー販売以外にハンバーガーなどの軽食も提供した。しかし、売上也伸びず、珈琲に関する知識も乏しかったので、閉店後に大阪の繁盛店を回るなど、コーヒー専門店としての販売ノウハウを習得していった。そのことでい

<sup>3</sup> 澤井珈琲のケースは、佐竹(2014, pp. 179~203)を参考に記述している。必要に応じて、別の資料を追加するとともに、ウェブサイト(<http://www.sawaicoffee.co.jp>:最終アクセス日2016年7月30日)から情報を更新している。澤井珈琲を取り上げたのは、次に取り上げるファイナルが鳥取市にあり、境港市にある澤井珈琲と鳥取県の西端と東端の企業であり、創業もほぼ同じ時期で比較しやすいためである。

かに顧客のニーズに合わせるのかが事業のポイントになると確信し、中途半端に事業展開せず、創業当初の思いに立ち返りコーヒー専門店として、コーヒーに特化した戦略へと転換した。松江の店舗では喫茶スペースを設けた店舗では提供するコーヒーには名水の里と呼ばれ豊かなブナ林に育まれた大山山麓の湧水を使用した。地産地消費である。売上を順調に伸ばしていき、1992(平成4)年に鳥取店、2000(平成12)年に出雲店、2002(平成14)年には米子に2店舗目を開設した。出雲店は、英国の古城で使われていた煉瓦を輸入し、外壁に使用するなどし、英国風な店舗となっており、話題性のある造りをしている店舗として澤井珈琲の店舗ブランド力の向上に寄与している。

澤井珈琲は2000(平成12)年にインターネットを通じての通信販売ビジネスの検討に乗り出した。当時はネット通販に対しては「大手企業でも成功例が少ない。そこで成功するのは不可能に近い」というネット通販のノウハウを持たない知識人の意見があった。しかし、澤井珈琲は日本のビジネスシステムを指摘し「日本のビジネスは大企業中心で、中小零細企業は大企業で補えなかった部分を中小企業で取り合う構造になっている。大手が参入に躊躇しているのは準備不足によるものであろう。大手が手間取っている今であれば大手企業に太刀打ちでき、一番になれるのではないか。」と考えたネット通販を開始した。ネット販売は松江店を担当していた澤井の長男である理憲が受け持ち、未知の分野では他社に先駆けて売る仕組みを構築していった。販売するコーヒー豆は厳選したこだわりのジャマイカを代表する高級コーヒー豆であるブルーマウンテンを農場より直接輸入し、販売実績が認められ、ジャマイカ政府公認団体であるCIBよりブルーマウンテン優秀賞を2002(平成14)年に受賞した。

澤井珈琲がネット通販を行う上で大切にしていたことは「顧客の感動と意外性」である。「お客様に365日、24時間、幸せを運び、喜んでもらえるアイデア商品を提供していきたい」との思いから感動や意外性を提供する企画を次々と打ち出しファンを造りリピーターを増やし売る仕組みを構築蓄積していった。

従業員の負担も増加した。2006(平成18)年は1日100件程度だった注文が2007(平成19)年には3倍となる300件となった。企画は理憲が担当し受注出荷はその他の従業員が行う分業体制をとっているため、出荷作業にかかる従業員の負担が大きくなり、その結果お客様からのクレームが増えた。ネット販売では顔が見えないだけに、お客様からの問い合わせやクレームに対しては対面販売以上に気を使う必要があり、丁寧な対応が成否を分かつポイントになることを理解していただけない危機感を募らせた。そこで、毎日の朝礼で商品や企画、その他事業全体に関わる情報を説明し、お客様からの感想や問い合わせ情報を休憩所に掲示するなどして従業員全体で情報共有し、状

況や目的を理解し、やりがいのある職場環境にするように努めた。その積み重ねの結果、従業員の意識に変化がみられクレームは減少した。

澤井珈琲は新商品の開発にも力を注いでいる。「コーヒー豆に含まれるトリゴネンは脳細胞を活性化し認知症を防ぐ」という富山医科薬科大学(現富士大学)の服部政雄教授が発表した記事を目にし、服部教授に直接連絡をとり商品開発の支援を依頼した。トリゴネリンは熱に弱く、通常の焙煎温度では苦味が強くなりすぎてしまうが、低温焙煎する事により苦味を抑えられた。低温焙煎技術は服部教授、鳥取県産業技術センター食品開発研究所の協力を得て確立された。さらに認知症研究の第一人者である鳥取大学医学部の浦上克哉教授からの協力もあり、2005(平成17)年に商品化に至り、商標登録も行った。当初の研究目的は認知症予防であったが研究を進めて行くうちに脳の活性化や、女性の更年期障害を和らげる効果がある事も分かった。2012(平成24)年には紅茶の渋味成分に含まれるテアフラビンに殺菌効果があることに着目し、鳥取大学医学部景山誠二教授の指導のもと、鳥取県産業技術センター食品化初研究所に支援を受け「とろみ紅茶」を開発した。

現在は鳥取大学医学部景山教授、鳥取県産業技術センター食品開発研究所とともに、インフルエンザ等の予防効果が期待される「高テアフラビン黒紅茶」の開発に取り組んでいる。また、コーヒー豆に脂肪燃焼効果に着目し焙煎方法の研究にも取り組んでいる。

澤井珈琲の研究・開発は鳥取大学医学部、鳥取県、鳥取県産業技術センター、鳥取県産業振興機構などに支援・協力のもと産学公連携を活用してすすめている。その成果として次のような賞を受賞するに至っている。

2008(平成20)年2月 経済産業省「地域資源活用新事業展開支援事業」

2009(平成21)年 鳥取県経営革新大賞

2010(平成22)年11月 鳥取県「次世代地域資源活用事業」認定取得

澤井珈琲が会社経営をするうえで重要視しているのは、人材の育成である。感謝の気持ちを持って「ありがとうございます」と言える人材を育成する。その基本となっているのが挨拶である。それを現場で実践することで従業員を育ててきた。澤井は、創業当初からの接客を次のように述べている

「お客様を大切にし、お客様に感謝し、お客様を飽きさせない様に、そして自分自身

が飽きない様な接遇や商品開発を心がけている。」

その創業時の志や接遇をマニュアル化し社員に手渡している。そのことにより従業員に顧客に対する感謝の気持ちが育ち、創業時の志がすこしずつ伝わっている。

澤井珈琲のモットーは「動いて開く」、考えたらまず動いてみる。そこからすべてがはじまるというように従業員の自主性も重んじている。失敗してか良いから、まず動いてみる。若いうちは失敗しても全てが糧となる。商品やサービスの足りていない部分を考え、それを補うだけでなくそれ以上のものにより感動につながる。澤井珈琲は台湾・台北に出店し海外進出も話している。澤井珈琲を世界的ブランドとすべく「人材育成」に注力している。

#### 4-2. 澤井珈琲の経営資源

澤井珈琲の経営資源を整理する。第1に、澤井珈琲のヒト、モノ、カネといった経営資源である。澤井珈琲は澤井夫婦2人から創業しホームページによれば現在では150名の「従業員＝ヒト」を雇用している。雇用の多くは地元地域住民である。拠点として本社工場ファクトリー店・第2工場兼IT事業部のほかに6店舗を運営している。本社工場ではコーヒー豆の製品開発と製造（焙煎・粉上加工）、コーヒー豆と紅茶の包装加工及び配送を行い、第2工場ではコーヒー豆の粉状加工の包装を行っている。それらを生産・加工する製造機器が導入されている。また販売するコーヒー豆や紅茶の葉は厳選したものを使用している。店舗において提供するコーヒーには大山山麓の湧水を使用し地産地消としている。これが澤井珈琲の「モノ」である。経営により得た「カネ」を分配し「ヒト」と「モノ」という経営資源を得た。

第2に、チエとワザである。創業時は「コーヒー豆に関する知識＝チエ」も「販売ノウハウ＝チエ」も乏しかった。それを大阪の繁盛店を回るなどして顧客のニーズに合わせる事が事業のポイントであると確信し「コーヒーに特化した戦略＝ワザ」へとシフトした。また、大手企業でも成功例の少ない「インターネット通信販売＝ワザ」にいち早く取り組み、「売る仕組み＝チエ」を構築していった。製品開発では産学公連携を活用し「新製品開発＝チエ」に取り組んでいる。

第3に、時間である。インターネット通信販売において重要視されるのはスピード観である。配送サービスの向上により注文した翌日に商品が届くという事も珍しく無く、受注から発送までを迅速に行わなければならない。また顧客からの問い合わせに対

しても迅速な対応が求められる。インターネット通販ではスピード感が重要視されるのは遅ければビジネスチャンスを逃してしまう可能性があるからである。インターネット通販開始当初は受注に対して翌日発送できるように朝まで事務作業を行うこともありスピーディーな対応を行った。

第4に、感動である。「感動(顧客価値創造)」は澤井珈琲が重要視している経営資源である。お客様に喜んで頂くためにコーヒー豆も厳選し焙煎や豆の挽き方にも拘った。インターネット通販でも同様に様々な企画を次々と打ち出す事によってファンを獲得した。新商品開発では話題性のある商品開発に取り組み数々の賞を受賞している。

そして、第5に、それらを活用する能力についてである。澤井珈琲では「コーヒー豆に関する知識=チエ」、「販売ノウハウ=チエ」、「売る仕組み=チエ」を蓄積し、「コーヒーに特化した戦略=ワザ」、「インターネット通信販売=ワザ」、「時間=スピーディーな対応」を使う事により顧客の「感動(顧客価値創造)」を生み出し「カネ」を得た。その「カネ」を「ヒト」と「モノ=店舗・工場及び原料(コーヒー豆、紅茶葉)」に配分した。そして、澤井珈琲の経営資源の強みの一つが「ヒト」である。人材育成により、創業時の志であるお客様への感謝の気持ちを持ち、「動いて開く」という考え方が浸透した。澤井珈琲は顧客の感動を大切にしている。感動を起こすのも「ヒト」である。「ヒト」が育成したからこそ、顧客の「感動」という経営資源を手にする事ができ「カネ」が生まれたのである。(人が勝手に育ったという感じに書かれていますが、人を育てたという主体的な考え方もありますので、ちょっと書き方をもう一度考えてください)

#### 4-3. ファイナルの事例<sup>4</sup>

次にファイナルの事例としてあげてみたい。株式会社ファイナル(以下ではファイナルと表記する)は、創業者である森下辰夫のもと、1984(昭和 59)年に鳥取県鳥取市で 19 年間の健康茶製造の技術と経験を生かして良質の健康茶製造を目指し設立された。資本金 3,600 万円従業員 78 名のティーパック入り健康茶及び健康食品の受託製造(OEM)を中心に請け負っている企業である。

---

<sup>4</sup> この部分は、創業者で会長である森下辰夫氏と現社長である門脇康弘氏に、2016年7月10日にインタビューしたデータ、会社の資料、ウェブサイトに掲載された情報に基づいて執筆されている。

表4 株式会社ファイナル 会社概要

社名	株式会社 ファイナル
所在地	〒680-1167 鳥取県鳥取市上味野 15
設立	昭和 59 年 8 月
代表	代表取締役会長 森下辰夫・代表取締役社長 門脇康弘
資本金	3,600 万円
従業員数	78 名
取引銀行	鳥取銀行 鳥取西支店 みずほ銀行 鳥取支店
事業内容	機能性・話題性のあるティーパックタイプの健康茶、健康食品(サプリメント)の製造・販売および受託製造。特に原料については高品質の物にこだわり、販売先各社のオリジナリティーを大切にし、遠赤外線焙煎技術により、他社との差別化商品の製造を得意としている。 その他にペットボトルの企画、発酵食品の開発、原料の販売なども行っている。

1985(平成 60)2 月に鳥取市良田の湖山池の畔にて従業員 4 名で創業開始した。ファイナルとはファイナルから派生した造語である。「お客様にとって最後の健康の砦になりたい」との強い思いとこの事業にかける「自身の人生最後の勝負をかけた事業」という 2 つの「最後＝ファイナル」を文字ってファイナル(FINARL)と名付けた。創業時は健康茶の製造を中心としており、現在の様に OEM よりも自社製品を多く製造していた。売上也卸問屋や商社を中心に徐々に販路を広げていき、厳しいながらも右肩上がりて推移していった。1980 年代後半頃からテレビの健康情報番組が主婦層を中心に人気が出始め注目を集めていた。

1993(平成 5)年に、お昼の情報番組であった「みのもんだのおもいきりテレビ」で杜仲茶が特集され「ダイエット・健康」に良いと放送され、放送直後より問い合わせの電話が殺到した。従業員も 10 名ほどに増えていたが工場をフル回転しても生産が追い付かず急遽アルバイトを募集して対応した。しそれでも受注量に対して生産量が追い付かずこれ以上の増産をするには新しく設備を導入する必要があったが、工場も手狭になっており移転することを決めた。

1994(平成 6)年 2 月に鳥取市西今在家に本社・工場(現・東郷工場)を移転し従業員も増員した。取引先は十数社あったがすべての取引先の生産を間に合わせようと、従業員自らが早番と遅番のシフトを組み早朝 5 時から深夜に至るまで工場をフル回転させ最大限生産できるよう取り組んだ。それでも納期が 2 か月～3 か月先という状況で

あった。全ての取引先からの受注を受けることにより納期が先延ばしになっては会社の信用を落としてしまう事にもなりかねないと考え受注先を絞り込んだ。優先順位を決め、それ以外の取引先の受注は全て断った。「一極集中戦略」を取る事により製品を安定的に供給する事が可能となり、取引先との信頼関係を構築する事が出来て良い関係での取引が継続している。この製品は現在に至るまで全国のドラッグストア等で販売されている息の長いヒット商品となっている。同年7月に新たな販路開拓のために東京営業所を開設した。1996(平成8)年～1997(平成9)年にかけて生産効率をあげ、より品質の高い製品が作れるよう、遠赤外線焙煎設備を増設し、完全自動化による健康茶包装ライン、資材自動倉庫を新設した。

1990年代後半から大手飲料メーカーより缶やペットボトルの「お茶」の製品が自動販売機やスーパー、コンビニに並ぶようになった。それにともない、「ティーパックのお茶」への需要も高まり、大手企業からの製造依頼を受託する事になった。しかし、大手企業からの製造環境や品質に関する要求は当時のファイナルにとって高いハードルであったが要求に応えられるよう改善を繰り返し、取引するに至った。しかし、更なる高い要求に対応するには当時の工場(現・東郷工場)の設備では生産の質量ともに限界が来ていた。大手企業の高い要求にも応えられ、品質の高いお客様が安心して使って頂ける安心・安全な製品を造るため2度目の工場移転を決める。

2001(平成13)年5月、鳥取県上味野に本社・工場を新設した。大手企業の製品品質基準に対応できるよ HACCP<sup>5</sup>対応型<sup>6</sup>工場に最新設備を導入し、安全衛生面や作業性で優れた環境を実現した。HACCPとは食品を安全かつ衛生的に製造するための管理手法の一つである。新設した工場は船底と同様の構造をしており、工場内に柱が無く、設備のレイアウトが自由に設計出来るため製造効率を考えた合理的な製造ラインを構築できた。

同時にそれまでの健康茶製造ラインに加え、健康食品の製造ラインも新設した。日本国内で健康茶と健康食品の製造ラインを併設している企業は数少ない。業績も順調に伸ばす一方で問題も生じるようになっていた。従業員の中に温度差が生じるようになっていた。

よりレベルの高い製品造りを求められるようになり、今までとは違い日々改善を求め

---

<sup>5</sup> HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)とは、食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害をあらかじめ分析(Hazard Analysis)し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点(Critical Control Point)を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法である。この手法は国連の国連食糧農業機関(FAO)と世界保健機関(WHO)の合同機関である食品規格(コーデックス)委員会から発表され、各国にその採用を推奨している国際的に認められたものである。

<sup>6</sup> 「お茶」がHACCPの指定する食品一覧にないためにHACCP認定取得できないために、「HACCP対応」となっている。

られる様になり、改善すべき点を受け入れ「成長しようとする従業員」と改善が「面倒だと感じる従業員」できてしまった。その結果として、ケアレスミスが頻繁に発生しクレームが多発した。そして、工場は広くなったが、すぐに物の置き場がないという声が工場内から出てきた。この問題の改善策として「5 S活動」に取り組んだが従業員からの反発は相当なものであった。

表5 5 Sとは

整理	必要なものと不要なものを分け、不要なものを捨てること。
整頓	必要なものがすぐに取り出せるように、置き場所、置き方を決め、表示を確実に行うこと。
清掃	掃除をして、ゴミ、汚れのないきれいな状態にすると同時に、細部まで点検すること。
清潔	整理・整頓・清掃を徹底して実行し、汚れのないきれいな状態を維持すること。
しつけ	決められたことを決められたとおりに実行できるよう、習慣づけること

(出所)社内資料より筆者作成

まず、実施したのでは全ての基本である挨拶運動である。会社に訪れる従業員以外は出入りの業者であっても「お客様」として、「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」と心を込めて挨拶をすると決めた。朝は「5 S実行委員」が玄関に立ち、学校の先生が登校してくる生徒に「おはよう」と挨拶運動をするように、通勤してくる従業員に対して「おはようございます」と挨拶運動を行った。徐々に口の重い従業員も挨拶するようになり、いまでは挨拶するのが当然となった。

従業員からの反発あったが5 S活動を継続しているうちに従業員の意識が大きく変化した。工場内も整理され、クレーム対しても問題意識を持つようになり、改善策を考えるようになった。

5 S活動の延長線上として、2007(平成 19)年7月に鳥取県より、有機加工食品生産工程管理者、いわゆる有機 JAS 工場として認定を受けた。翌、2008(平成 20)年には環境省が認定する「ISO14001」<sup>7</sup>を取得する。同時期にこの2つの認定取得は通常業務と並行しての取組であった。短期間での認定取得に向け、認定取得実行委員がリーダーシ

<sup>7</sup> 国際標準化機構 (International Organization for Standardization)、略称 ISO (アイエスオー、イソ、アイソ) は、国際的な標準である国際規格を策定するための非政府組織。ISO14000 シリーズは、環境マネジメントシステムを中心として、環境監査、環境パフォーマンス評価、環境ラベル、ライフサイクルアセスメントなど、環境マネジメントを支援する様々な手法に関する規格である。

ップを發揮することで認定に至った。2014(平成 26)年に国際的な食品安全マネジメントシステムの有効性を示す「FSSC22000<sup>8</sup>」を認証取得した。2015(平成 27)年に日本健康食品規格協会より健康食品 GMP 認定を取得した。

**表 6 直接的な 5 S の効果**

仕事のムダの減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モノを探すムダの減少</li> <li>・仕掛品の管理による運搬のムダの減少</li> <li>・指示の徹底によるムダの減少</li> </ul>
品質のムダの減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>・材料間違いのムダの減少</li> <li>・図面、仕様書管理によるムダの減少</li> <li>・クレーム対応のムダ減少</li> </ul>
安全の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通路の確保による安全</li> <li>・表示の徹底による安全</li> <li>・しつけの徹底による安全作業</li> </ul>
納期の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報整理による指示の明確化</li> <li>・現品管理の徹底による統制の向上</li> <li>・工程の管理による督促の徹底</li> </ul>
モラルの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しつけによる時間管理の徹底</li> <li>・しつけによる服装の徹底</li> <li>・しつけによるあいさつの徹底</li> </ul>
営業の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5 Sによるお客様への信頼の向上</li> <li>・企業イメージの向上</li> </ul>

(出所)社内資料より筆者作成

お茶は健康的な飲み物ではあるが嗜好性の高い飲み物だと考えている。その為、味を左右する焙煎が重要になってくる。季節や原料の状態により微妙な温度管理している。特に遠赤外線焙煎は備長炭の焼き鳥のように内部まで遠赤外線が届く事により外を焦がすことなくじっくり焙煎することで旨みが出る。杜仲茶は産地によって苦みが強いものもあり、中国の四川省の山奥まで足を運び、厳選した杜仲葉を使用している。厳選した杜仲葉を遠赤焙煎する事により、苦みのない飲みやすい誰が飲んでも美味しいと言う杜仲茶へと仕上げている。

テンペ菌とは菌の種類であるが、大豆を納豆菌で発酵させると納豆となり、大豆をテンペ菌で発酵させるとテンペ菌となる。茶葉をテンペ菌で発酵させる独自の技術を

<sup>8</sup> FSSC22000 とは、食品安全マネジメントシステムの 1 つである。オランダの FSSC (The Foundation of Food Safety Certification : 食品安全認証団体) が、食品安全マネジメントシステムの国際規格である ISO 22000 と、それを発展させた ISO/TS 22002-1 (または ISO/TS 22002-4) を統合し、国際食品安全イニシアチブ (GFSI) が制定したベンチマーク承認規格である。

開発した。

テンペ菌が茶葉を食べる事により発酵するがテンペ菌にも好き嫌いがあり食べない素材もあった。しかしそれでは発酵出来る素材に限られてしまう。その為にテンペ菌がどのようにすれば食いつくかを研究しテンペ菌が好む素材を少量混ぜ込むと食いつくという事が分かった。テンペ菌で発酵させるとエグミや苦みの強い原料素材ではそれが軽減され飲みやすくなる。また、一部の原料では含有成分がアップすることが分かった。

独自の製法とし「添着製法」がある。茶葉に健康食品の原料として使用する微粉末を茶葉とブレンドする製法である。通常の製造方法で粉末と茶葉をブレンドした場合、粉末と茶葉が分離してしまい均等に分包できないが、添着製法で製造する事で均等に茶葉と粉末を均等に分包することが出来る。この製法により健康効果が証明されているエビデンス<sup>9</sup>がある粉末原料を使用する事が出来るので、健康効果・効能の高いお茶を製造する事が可能となった。

そのほかにも穀物原料を発芽させる技術などもあり、ファイナルではプロダクトイノベーションを行ってきたといえる。プロセスイノベーションを持続的に行う事により消費者に安心・安全な商品を届ける製品造りを行っている。そして最大のイノベーションは向かうべき方向性を嗜好性の高い「お茶業界」ではなく、健康志向の「健康食品業界」に目を向けた事である。健康食品業界では品質管理を要求される事が多く、サプリメントと同様の品質基準を求められる。高い品質を求められる健康食品としてのお茶製造を志したのは最大のプロセスイノベーションだといえる。このプロセスイノベーションが無ければ、その後のプロダクトイノベーションはないと言えるからである。高い品質、サプリメントに近いお茶を求められることにより、プロダクトイノベーションを起こしたからである。

2000年代になるとサプリメントを中心とした健康食品ブームが起こった。これにより業界内にも効果効能を、過大表現を使って販売する悪質な業者も出てきた。それを取り締まるために行政が法的規制を強める事になった。それにより販促するための表現がしづらくなってきた。また健康情報番組が効能の虚偽が社会的な問題になり減少しており、話題となる原料素材が少なくなった。またインターネットなどの普及により健康関連の商品が氾濫しはじめ類似商品が多くなり、価格競争をせざるを得ない販売形態になってきた。そこで競争優位になるためには、お客様に知って頂き興味を持って頂ける信頼できる製品開発が必要であると考えた。情報発信を強化、特徴ある素

---

<sup>9</sup> ある症状に対して効果・効能があることを示す証拠や検証結果・臨床結果を指す。

材の開拓！体感ある新素材の開発、地域性を生かした新素材の開発、効能効果のエビデンスのある素材開発が急務であった。その為には研究開発が重要となってくる。しかし、地域中小企業であるファイナルは研究設備、研究開発は小規模であり限界があった。そこで地元の大学機関と連携して研究開発に取り組んだ。ファイナルが取り組んだ産学連携の事例を挙げてみる。

本格的に鳥取大学と産学連携で研究を開始したのは2001(平成13)年からである。便通改善素材としてニーズの高い原料であった「センナ茎」に対し、2000(平成12)年頃より国の規制強化により食品として使用しにくい状態となった。<sup>10</sup>「センナ茎」を使用した製品も多くあり売上も高い割合を占めており、代替となる素材を探す必要があった。そこで、センナ茎と同様の便通改善効果があるのではされる「沈香の実」を入手した。食品として使用の可否も分からず、効能効果、安全性試験データが無かったので動物試験を行うために鳥取大学農学部獣医学科と共同実験を行った。しかし、効果効能は得られるというデータは取れたが、安全性の確保が出来ず、商品化を断念することとなった。

2004(平成16)年に鳥取県の「やる気のある企業支援」の助成金を取得し、テンペ菌発酵の研究開発を前回同様、鳥取大学農学部獣医学科と行った。「ラットにおける発酵茶の血液代謝物質に及ぼす影響」という研究結果から味覚改善効果を有することを発見した。「テンペ発酵茶葉の急性毒性試験」においても研究が順調に進み高評価であったことから本格的に商品化することになる。テンペ菌発酵を利用して独創的な素材としてタマネギの皮をテンペ菌発酵させた素材の開発をおこなった。戦前・戦後の時代よりタマネギの皮は、農家では、高価な緑茶の代わりに、皮をお茶代わりに煮出して飲んでいたが、味はタマネギ臭くて飲みづらいのが欠点であった。タマネギの皮をテンペ菌発酵したところタマネギ独特のタマネギ独特の香りとエグミが軽減された。2010(平成22)年より共同研究を再開し研究テーマ「動物試験マウスにおけるテンペ発酵茶の血液代謝に及ぼす影響」、「テンペ発酵茶の水溶性エキスに対する機能性の確認」により血圧を下げ血糖値を下げる効果がある事が分かった。またテンペ菌で発酵させる事により含有成分であるポリフェノールの1種「ケルセチン」が1.4倍となり、製法特許(製法特許第4038537)を取得した。テンペ菌発酵はタマネギの皮以外の素材にも利用されている。

ファイナルは鳥取県の企業なので以前より鳥取県産の素材が利用したいとの思いがあった。鳥取県で栽培した植物を使用し、鳥取県の産官学で共同研究開発を行い、

---

<sup>10</sup> センナは葉と茎で食薬区分が異なり葉を食品として使用する事が禁じられている。しかし分別時に葉の一部が混入する事があり、完全に除去することは困難であった。

鳥取県の自社工場で加工製造し全国に発信したいと考えていた。「地産他消」である。鳥取県の農家の耕作放棄地の増加問題の解決手段として、機能性作物を栽培研究している鳥取大学農学部の方と出会う。2011(平成23)年より西原先生の協力のもと研究を開始する。この研究は現在進行中の研究の為、詳しく明かせない部分もあるのでご了承頂きたい。研究に使用した素材は鳥取県で栽培された「豆」である。「鳥取県産豆の栽培の研究と食品への有用性とお茶への応用」をテーマに基本的な、成分分析、安全性試験、お茶への加工試験など行った。2013(平成25)年からは鳥取大学農学部との共同研究に取り組んでおり「鳥取県産豆の機能性に関するマウスに対する確認試験」によりマウスに高コレステロール食負荷に対する鳥取県産豆抽出物のコレステロール軽減効果の試験を行った結果、コレステロールに対して、有用性が示唆するデータを確認する事が出来た。

その他にも産学連携で「鳥取県の特産物」の植物を利用した、機能性の共同開発研究を行っている。昨年施行された、機能性表示食品は中小企業には高いハードルだが、産学官の連携で取組、大学や県との連携を強めて対応していく必要がある。来年2017(平成29)年には、小さいながらもファイナルの研究室をリニューアルする予定となっており、更なる研究開発への取組を行っていく。

ファイナルでは「社員に働いて良かったと思ってもらえる環境作り」にも取り組んでいる。その思いから女性社員の産休にたしても積極的に推奨している。また、産休後の職場復帰の場合でも独自のシステム「子育てチーム制度」を導入している。職場復帰したい場合でも子供の用事や家庭の事情で安定して出社できない事情をもつ社員をチーム制にして自分たちでシフトを組み出社日時を決めるというものである。最低限の取り決めとして急な用事で欠勤する場合でもチーム内で誰かが変わりに出勤しなければならぬ。また、家族と多くの時間を健康的に過ごして欲しいとの思いから、残業も極力少なくし、リフレッシュに有給休暇の取得するよう促している。そういった理由からか離職率は低く従業員にとって働きやすい職場と言えるのではないだろうか。職場への取組に対して数々の賞や認定を受けることとなった。

- 2014(平成 26)年 7 月 鳥取県労働基準協会東部支部「衛生管理優良賞」を受賞。  
同 上 「社員健康づくり宣言事業所」として鳥取県知事・協会けんぽ  
鳥取支部長から認定。
- 2015(平成 27)年 3 月 「男女共同参画推進企業」として鳥取知事から認定。  
仕事と家庭の両立に配慮し、男女ともに働きやすい職場環境  
づくりに積極的である企業として認定。
- 2015(平成 27)年 7 月 鳥取労働局長「奨励賞」を受賞。  
※安全衛生水準が長年に渡り、優秀であると認められる。
- 2015(平成 27)年 11 月 「鳥取県がん検診推進パートナー企業」として鳥取県知事から認  
定。
- 2016(平成 28)年 7 月 「ユースエール認定企業」として厚生労働大臣から認定。  
※若者の雇用管理の状況が優良な中小企業であると認めら  
れる。

雇用に関しても毎年地元の新卒者を採用するように努めている。従業員のほぼ全員が地元地域からの採用である。また人材育成にも力を入れており、「成長と変化」に対応できるよう、「自分で考え、行動できる」様に OJT を中心に教育している。社員一人一人のスキルマップを把握し可能な範囲で他部署の業務も経験させることにより広範囲の技術を身につける様にしている。「社員の経験、成果 UP は業績につながり、社員の自信と自覚となり、後輩たちの教育にも役立ち、中長期ビジョンとして社員が充実し企業発展する。」と考えている。

#### 4-4. ファイナルの経営資源

ファイナルの経営資源について分析を行う。第 1 に、ファイナルのヒト、モノ、カネに関する部分である。創業時の「従業員＝ヒト」は 4 名であった。豊富な経験を持つ少数精鋭ではなく、地元の地域住民を雇用した。創業者がリーダーシップを発揮したが組織としては未熟であった。現在では約 80 名の従業員を雇用している。2 度の工場移転により「工場及び製造関連機器＝モノ」が拡大した。工場では健康茶製造ラインに加え、健康茶製造ラインが導入された。原料は世界各国の「茶葉及び健康食品原料＝モノ」を使用して製造している。また地域で取れる原料を使用する「地産他消」も行っている。

第2に、チエとワザである。ファイナルは健康茶製造の「経験・知識＝チエ」と「技術＝ワザ」を生かし創業した。現在と比べると「チエ」、「ワザ」ともに未熟であった。しかし、大手企業と取引する事により安心安全な製品、高い品質を求められた。その要求に応えるために、GMP 認定や FSSC 認定を取得することにより「製造技術＝ワザ」、「品質管理＝チエ」を蓄積し、産学公連携の活用により「新製品開発＝チエ・ワザ」を蓄積していった。また独自技術の開発により「チエ」と「ワザ」を蓄積している。また、健康食品製造に関してのノウハウは全くなかったが健康食品製造大手を退職された方を顧問として招き「健康食品製造ノウハウ＝チエ・ワザ」を短期間で蓄積した。

第3に、時間である。ファイナルはスピード感を大切にしている。何事に対しても「スピーディー＝時間」な対応を心掛けている。営業であればお客さまからの問い合わせや依頼に対して素早く対応する。工場であれば受注に対してなるべく早く出荷できるシステムをつくり実行している。スピード感を持って行動する事でビジネスチャンスを逃さない様にしている。

第4に、感動である。安心安全で高い品質の製品を製造することによりお客様に「感動（顧客価値創造）」を届けている。食の安心・安全が求められるなか企業のあり方が問われている。ファイナルのお客様とは2つある。1つは受注先の企業である。もう1つはファイナルが製造した製品を使用するお客様である。そのどちらにも「感動（顧客価値創造）」を届ける事が企業としての価値である。

そして、最後に資源を活用する能力についてである。ファイナルは蓄積した「チエ」、「ワザ」を十分に活用できよう「工場及び製造関連機器＝モノ」を充実させていった。それにより高品質で安心安全な製品を製造し、「スピーディー＝時間」に対応する事により「感動（顧客価値創造）」を届けている。その根本にあるのが「ヒト＝人材」である。「チエ」や「ワザ」を蓄積するのも、「時間」によるビジネスチャンス、「感動」を生み出すのも全て「ヒト」である。創業者の経営理念であるクレドを作成し朝礼の時に読む事により従業員全員で経営理念を共有することが出来ており、スキルマップの導入やOJTにより「ヒト＝人材」を育成している。「従業員＝ヒト」の能力を十分に活用するためには働きやすい職場環境をつくることが重要である。

#### 4-5. ファイナルと澤井珈琲の経営資源の比較

ファイナルと澤井珈琲の経営資源について比較を行う。

表7 ファイナルと澤井珈琲の経営資源

		ファイナル	澤井珈琲
ヒト		従業員 約 80 名 創業者のリーダーシップ 育成に注力している	従業員 約 150 名 創業者のリーダーシップ 育成に注力している
モノ		本社工場 (HACCP 対応・GMP 認定・FSSC 認定) 及び東郷工場 地域の植物を使用し地産他消	工場 (本社工場・第 2 工場) 店舗 6 店舗 地域の天然水を使用し地産地消
カネ			
情報	チエ	創業者の経験 健康茶・健康食品の製造ノウハウ 新製品開発 (産学連携活用・独自開発) 品質管理	コーヒー豆に関する知識 販売ノウハウ 売る仕組み 新製品開発 (産学公連携活用)
	ワザ	創業者の製造技術 健康茶・健康食品製造技術 (高品質・独自技術)	コーヒーに特化した戦略 インターネット通信販売
時間		スピーディーな対応に努めている	スピーディーに対応している
感動		高品質で安心・安全な製品を提供する事によってクライアントと顧客に感動を与えている。	厳選したコーヒー豆や様々な企画を提供する事によって顧客に感動を与えている。

ファイナルは製造業であり、澤井珈琲は工場を持っているが販売業である。そのため、「チエ」と「ワザ」の蓄積に違いがある。ファイナルは製造に関する「チエ」と「ワザ」を蓄積しているが、澤井珈琲では販売ノウハウや売る仕組みといった「チエ」を「インターネット販売」や「コーヒー特化戦略」といった「ワザ」を使い「カネ」を得ている。「工場＝モノ」に関しても製造業と販売業という違いからファイナルでは食品製造の安全基準である認定を積極的に取得することにより「工場＝モノ」の価値を高めている。「情報＝チエ・ワザ」「モノ＝工場」という経営資源では違いがはっきりしている。しかし、「モノ＝使用原料」に関しては消費先こそ違いますが地域の原材料を積極的に利用している。また「時間」についてもスピーディーな対応をすること

でビジネスチャンスを見逃さないようにしている。「感動(顧客価値創造)」についてファイナルでは高い品質と・安心安全な製品で感動を与え、澤井珈琲は厳選したコーヒー豆や顧客を飽きさせないインターネット通信販売での様々な企画を提供し「感動」を与えている。ファイナルと澤井珈琲が重要視している経営資源は「ヒト」である。「ヒト=人材」が全ての経営資源の根本にある。そのために「ヒト=人材」の育成に時間を掛け注力している。雇用した「ヒト=人材」を育成し強い経営資源とする事が2つの企業の存立基盤になっていると考える。

## 5. まとめと今後の課題

本稿の課題は、地域の再生・経済の活性化という構図に向けて、経営資源に着目して、地域中小企業がどのようにして存立しえたのか、地域中小企業の存立要因についてであった。この課題を明らかにするために、第1に、地域中小企業の定義を明確にし、若年層の地方離れ、都心への一極集中などによる地方の困難な現状を検証した。第2に、分析の視点としての経営資源において佐竹(2012)を用い7つに分類した。第3に、澤井珈琲とファイナルの事例を取り上げ、2社の経営資源とその活用について考察し、相違点と一致する点を分析した。この分析から、本稿の課題にある地域中小企業の存立基盤は、全ての経営資源の根本である「ヒト」が重要になる。「ヒト」を育成し、その能力を十分に発揮できる環境づくりが必要であることという結論に達した。

このような課題に達したが、さらに検討しなければならない課題も明らかになった。第1に、地域中小企業で最も重要となる経営資源は「ヒト」であると結論付けた。しかし、「ヒト」は雇用しただけでは経営資源としては未熟な場合が多い。OJTや創業者の志をマニュアル化して従業員で共通認識することにより成熟していく。また営業と機械オペレーターといった職種による「ヒト」の育成内容の違いについても考察する必要がある。

第2に本稿では「地方型中小企業」2社を取り上げたが、「都市型中小企業」との違いについて触れなかった。「都市型」と「地域型」の存立についても考察してみる必要がある。

そして、第3に経営資源と地域との関わり合いを検証してみなければならない。経営資源が地域にどの様に関わっているかである。経営資源の地域特性による違いと共

通点を考察する必要がある。共通点を検証する事により持続可能な「地域中小企業」の存立基盤が深まるのではないだろうか。

以上のような課題については、今後ファイナルの経営に携わっていく中で、その課題の解決策を見つけていきたい。

### <参考文献>

- 池田潔 (2002) 『地域中小企業論-中小企業研究の新機軸-』 ミネルヴァ出版  
伊丹敬之・加護野忠男(2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞社  
伊丹敬之(2012) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社  
坂本光司(2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版  
佐竹隆幸(2012) 『「地」的経営のすすめ』 神戸新聞総合出版センター  
佐竹隆幸(2014) 『「人」的経営のすすめ』 神戸新聞総合出版センター  
高田亮爾(2012) 『現代中小企業の動態分析』 ミネルヴァ書房  
名和高司(2015) 『CSV 経営戦略』 東洋経済新報社  
日本中小企業学会(2003) 『中小企業存立基盤の再検討-日本中小企業学会論集 22-』 同友館  
Galbraith, J.K. (1967) The new industrial state, Houghton Mifflin (都留重人監訳 (1968) 『新しい産業国家』 河出書房新社)  
Joan Magretta(2012) Understanding michael poter, Harvard Business Press(櫻井祐子訳(2012) 『マイケル・ポーターの競争の戦略』 早川書房)

### <参考ホームページ>

- 中小企業白書(2014) 2014年版 中小企業白書  
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/h26/index.html> (2016年7月15日閲覧)

中小企業白書(2004)

<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h17/hakusho/html/17231100.html>

(2016年7月15日閲覧)

中小企業庁 FAQ「中小企業の定義について」

[http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01\\_teigi.htm#q1](http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm#q1) (2016年7月15日閲覧)

覧)

鳥取県ホームページ

<http://www.pref.tottori.lg.jp/9974.htm> (2016年7月15日閲覧)

### 【謝辞】

本稿の執筆にあたり、熱心にご指導頂いた兵庫県立大学の山口隆英経営研究科長、兵庫県立大学大学院への進学を後押しして下さった佐竹隆幸名誉教授へここに感謝の意を表します。また、ご指導頂いた諸先生方、ファイナル門脇社長並びに従業員、経営研究科地域イノベーションコースの6期生の仲間、大学院進学を応援してくれた両親、そして私のまわりの大切な皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。