

# 鳥取県中小企業のイノベーションの研究

吉備国際大学大学院

社会学研究科

社会学専攻

D111802・佐々木公之

# 目次

序章.....	1
第1節 研究の背景.....	1
1. 日本の人口減少と高齢化.....	1
2. 地方創生とイノベーション.....	2
3. 地域資源の活用.....	4
第2節 問題提起.....	6
1. 鳥取県と中小企業研究の意義.....	6
2. 研究目的.....	9
第3節 論文の構成.....	10
第4節 研究方法.....	11
第1章 鳥取県の地域性と中小企業.....	12
第1節 鳥取県の地域性.....	12
第2節 鳥取県の経済状況.....	15
1. 鳥取県の経済対策.....	15
2. 従業員規模別の事業所数割合.....	16
3. 鳥取県の産業.....	18
4. 鳥取県の農林水産業.....	20
5. 鳥取県の農業.....	21
6. 鳥取県の林業・水産業.....	22
7. 鳥取県の製造業.....	23
8. 鳥取県の卸売業・小売業.....	25
第3節 鳥取県の3地区（東部・中部・西部）の産業比較.....	28
第4節 鳥取県と地域産業資源.....	30
第5節 小括.....	33
第2章 先行研究のレビュー.....	35
第1節 イノベーション.....	35
1. 概説.....	35
2. イノベーションの語源.....	37
3. 論者によるイノベーションの考え方.....	38
4. イノベーションの5つの構成.....	40

5. イノベーションの機会と創出.....	41
6. イノベーションを起こす人物の特徴.....	43
7. イノベーションの4つの類型化.....	44
8. イノベーションの阻害要因.....	46
9. 小括.....	46
<b>第2節 企業家と企業家精神.....</b>	<b>48</b>
1. 概説.....	48
2. Entrepreneur と Entrepreneurship の和訳.....	49
3. 企業家の定義.....	50
4. 企業家の類型.....	52
5. 企業家精神の定義.....	53
6. 企業家の研究について.....	54
7. 企業家精神の研究について.....	56
8. 企業家精神の条件と要素.....	56
9. 小括.....	58
<b>第3節 ソーシャル・キャピタル.....</b>	<b>59</b>
1. 概説.....	59
2. ソーシャル・キャピタルの和訳.....	60
3. ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）とは何か.....	61
4. ソーシャル・キャピタルの概念の変遷と概観.....	61
5. ソーシャル・キャピタル構成要因：信頼.....	65
6. ソーシャル・キャピタル構成要因：互酬性の規範.....	66
7. ソーシャル・キャピタル構成要因：ネットワーク.....	66
8. ネットワークの種類：垂直的なネットワークと水平的なネットワーク.....	67
9. ソーシャル・キャピタルの類型.....	68
10. スモールワールド理論と弱い紐帯.....	69
11. 小括.....	71
<b>第3章 分析事項と調査研究の方法と対象.....</b>	<b>73</b>
<b>第1節 本研究での分析事項.....</b>	<b>73</b>
1. 鳥取県の中小企業が行うイノベーションの取り組みについて.....	73
2. 鳥取県の地域性とイノベーション実現との関連性の分析.....	73
3. 鳥取県の中小企業のイノベーションとソーシャル・キャピタルの関係性.....	73
4. 鳥取県の中小企業の地域資源活用状況の分析.....	73
5. 鳥取県の中小企業のイノベーションと企業家精神の分析.....	74
6. イノベーション阻害要因の回避行動の分析.....	74
<b>第2節 概説.....</b>	<b>74</b>

第3節	データ収集方法	74
第4節	アンケート調査	74
第5節	インタビュー調査	75
<b>第4章</b>	<b>アンケート調査結果と分析</b>	<b>76</b>
第1節	概説	76
第2節	イノベーションへの取り組み	79
第3節	鳥取県の地域性と中小企業	96
第4節	イノベーションとソーシャル・キャピタル	102
第5節	イノベーションと地域資源	106
第6節	小括	109
1.	イノベーションへの取り組みの結果と取り組まない理由	109
2.	イノベーション実現は企業家精神（企業家能力）とトップの方針が影響	110
3.	企業内のイノベーション実現への環境整備	110
4.	鳥取県の地域性とイノベーション	111
5.	鳥取県の中小企業とイノベーションとソーシャル・キャピタルの関係性	113
6.	鳥取県の中小企業の地域資源活用状況	114
<b>第5章</b>	<b>A社グループ</b>	<b>115</b>
第1節	A社グループの概要	115
第2節	沿革	116
第3節	A社のイノベーションの取り組み	117
1.	新たな市場への挑戦	117
2.	A社としての方針	119
第4節	A社のイノベーション	119
1.	新製品の開発	119
2.	新しい生産方法	120
3.	新しい販路拡大	120
4.	新しい原材料・供給源の獲得	121
第5節	イノベーション創出の仕組みづくり	121
1.	A社の組織づくり	121
2.	従業員とのコミュニケーション	122
3.	人材採用と評価・褒賞制度	123
4.	女性の職場環境向上	124
5.	月例朝礼と幹部ミーティング	124
6.	プロジェクトマネジメントと権限移譲	125

7. ナレッジワークの職場環境 .....	126
8. 勤務形態、制服と副業に関する方針 .....	127
第6節 企業家としての考えと行動 .....	127
1. 企業家としての考え方 .....	127
2. 組織について考え方 .....	128
3. 鳥取県について .....	129
第7節 分析事項についての考察 .....	130
1. 市場志向型企業家と隙間創造のイノベーションの実践 .....	130
2. ニーズを見つける企業家精神 .....	130
3. 内部と外部からのアプローチ .....	130
4. 社会関係資本と企業家としての行動 .....	131
5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴 .....	133
6. イノベーションの阻害要因の回避 .....	133
第8節 小括 .....	134
<b>第6章 B社グループ .....</b>	<b>136</b>
第1節 B社グループの概要 .....	136
第2節 Bグループの沿革 .....	137
第3節 イノベーションの取り組み .....	139
1. 新たな市場への挑戦 .....	139
2. ガス事業者のネットワークで販路拡大 .....	142
3. ガス事業者以外での販路拡大 .....	144
4. 中国地域ニュービジネス特別賞受賞 .....	145
第4節 B社のイノベーション .....	145
1. 新製品の開発 .....	145
2. 新しい販路拡大 .....	146
3. 新しい原材料・供給源の獲得 .....	146
第5節 イノベーション創出の仕組みづくり .....	147
1. B社の組織づくり .....	147
2. 人材採用と評価・褒賞制度 .....	148
3. 女性従業員を積極的採用 .....	149
4. テレワーク、制服と副業に関する方針 .....	150
第6節 企業家としての考えと行動 .....	150
1. 企業家が持つネットワーク .....	150
2. 創業者F氏からの教え .....	151
3. 鳥取県のビジネス環境について .....	152
第7節 分析事項についての考察 .....	154

1. 市場志向型企業家と隙間創造のイノベーションの実践.....	154
2. ニーズを見つける企業家精神.....	154
3. 外部と内部外部からのアプローチ.....	155
4. ソーシャル・キャピタルと企業家活動.....	155
5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴.....	156
6. イノベーションの阻害要因の回避.....	157
第8節 小括.....	158
<b>第7章 C社.....</b>	<b>161</b>
第1節 C社の概要.....	161
第2節 C社の沿革.....	161
第3節 C社のイノベーションの取り組み.....	162
1. 新たな市場への挑戦.....	162
2. 蟹おこわが農林水産大臣賞受賞.....	164
3. 健康食品原料事業の開始.....	166
4. ミャンマー研修生と合同企業設立.....	166
第4節 C社のイノベーション.....	167
1. 新製品の開発.....	167
2. 新しい生産方法の導入.....	168
3. 新しい販路拡大.....	168
4. 新しい原材料・供給源の獲得.....	169
5. 新しい組織の実現.....	169
第5節 C社のイノベーションの仕組みづくり.....	169
1. 鳥取県の地域資源活用.....	169
第6節 企業家としての考えと行動.....	170
1. 企業家が持つネットワーク.....	170
2. 組織についての考え方.....	170
3. 鳥取県の食材で差別化.....	170
第7節 分析事項についての考察.....	171
1. 市場志向型企業家であり隙間創造のイノベーションを实践.....	171
2. ニーズを見つける企業家精神.....	171
3. 外部からのアプローチによるニーズの発掘.....	171
4. 社会関係資本（ソーシャルキャピタル）と企業家としての行動.....	172
5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴.....	173
6. イノベーションの阻害要因の回避.....	173
第8節 小括.....	174

第8章 結論	177
第1節 鳥取県中小企業の企業家と企業家精神	177
1. イノベーションに対する高い意識	177
2. 経営者の率先的なアイデアの創出と環境整備	178
3. イノベーション活動に専念できるプロジェクトチーム構築	179
4. イノベーションの実現のために経験者を積極的に採用	180
5. 人事と報酬の特別措置	180
6. 従業員とのフラットな関係づくり	181
7. 隙間創造のイノベーションを实践	182
8. イノベーションの機会としてニーズ	183
第2節 鳥取県中小企業と地域性	184
1. 新しいことにチャレンジしやすい環境	184
2. 3地区でのビジネス環境面の違い	186
第3節 鳥取県中小企業とソーシャル・キャピタル	187
1. 取引先・顧客、行政、異業種とのネットワーク	187
2. 結合型と橋渡し型のソーシャル・キャピタル	187
3. 県外とのネットワーク	189
第4節 鳥取県中小企業と地域資源	190
1. イノベーションを興している企業の地域資源活用の意志	190
第5節 研究の意義と課題	192
1. 研究の意義	192
2. 研究の課題	195
謝辞	196
付録1	197
1. 鳥取県中小企業に実施したアンケート調査	197
参考文献	204

## 表一覧

表 1	鳥取県の人口及び世帯数（各年 10 月 1 日）	8
表 2	2017 年度全国と鳥取県の人口 1 当たりの総生産額と県民所得比較	9
表 3	鳥取県市町村別人口・世帯数と面積	14
表 4	中小企業者と小規模企業者の定義	16
表 5	全国と鳥取県の第一・二・三次産業就職者比率と農家世帯割合比較（2016 年）	18
表 6	鳥取県の産業別 15 歳以上就業者数（2010 年、2015 年）	19
表 7	鳥取県の農業・林業・水産業に関する指標	20
表 8	鳥取の代表的特産物（日本なし・すかい・らっきょう）の収穫量	21
表 9	鳥取県の産業別製造品出荷額比較	24
表 10	2015 年鳥取県の卸売業に関する指標	25
表 11	2015 年鳥取県の小売業に関する指標	25
表 12	鳥取県の卸売業・小売業の推移（2002-2016 年）	26
表 13	2015 年鳥取県地域別従業者数	29
表 14	鳥取県企業の付加価値額	33
表 15	2019 年度鳥取県と全国の工業統計比較	33
表 16	イノベーションの阻害要因（対全企業、単位：％）	47
表 17	主要な企業家概念	51
表 18	企業家に関する研究アプローチ	54
表 19	企業家精神に関する研究アプローチ	56
表 20	ソーシャル・キャピタルの定義・概念の歴史的変遷	61
表 21	インタビュー調査企業一覧	75
表 22	アンケート調査への回答件数と回答率（鳥取県 3 地区別）	76
表 23	3 地区におけるアンケート調査の回答企業の従業員数	77
表 24	3 地区におけるアンケート調査の回答企業の業種	78
表 25	イノベーションに取り組んだ理由・背景は何か	80
表 26	イノベーションに取り組んだ結果、どのような効果があったか	81
表 27	イノベーションの目標達成度・満足度はどの程度か	83
表 28	イノベーションの目標達成（または満足度）ができた要因とは何か	84
表 29	イノベーションを達成した役員、従業員にどのような褒賞を提供したか	86
表 30	イノベーションに取り組めていない要因は、何か	88
表 31	今後イノベーションに取り組む予定・計画等はあるか（3 地区別）	89
表 32	イノベーションに取り組んでいない企業で、強く取り組みを希望する企業のコメント	90
表 33	イノベーションに取り組んでいない企業で、取り組みを希望する企業のコメント	91
表 34	イノベーションに取り組んでいない企業で、取り組みを希望しない企業のコメント	92
表 35	イノベーションに取り組んでいない企業で、分からないと回答した企業のコメント	92
表 36	イノベーションを意識して経営をしているか	93



表 37	イノベーションを実現する職場環境づくりはどのような状況か.....	94
表 38	経営者・新規事業担当者としてイノベーションを実現するため何が重要か.....	95
表 39	本社と支社・営業の場所について（複数回答あり） .....	96
表 40	鳥取県 3 地区でビジネス面での市場環境の認識（3 地区別） .....	97
表 41	鳥取県 3 地区でのビジネス面での違いの詳細 .....	98
表 42	鳥取県 3 地区でビジネス環境において恵まれている地区はどこか .....	99
表 43	鳥取県は他県と比べ新しいことにチャレンジしやすい環境かどうか.....	100
表 44	鳥取県は新しいことにチャレンジしやすい環境か（イノベーション未実施企業） .....	100
表 45	鳥取県は新しいことにチャレンジしやすい要因は何か.....	101
表 46	イノベーションの実現に鍵となるネットワークは何か。 .....	102
表 47	イノベーションのキーパーソンとの接触頻度 .....	104
表 48	イノベーションの鍵となるネットワークの便益.....	105
表 49	鳥取県の地域産業資源に対する取り組み状況はどうか.....	106
表 50	イノベーションに取り組んでいない企業（10 社）の地域資源に対する考え.....	106
表 51	過去に活用した地域産業資源の詳細.....	107
表 52	現在取組み中の地域産業資源の詳細.....	108
表 53	検討中・興味のある地域産業資源の詳細.....	108
表 54	C 社の売上高構成比率（2007 年と 2019 年の比較） .....	165

## 図一覧

図 1	鳥取県内総生産（名目）推移 .....	8
図 2	鳥取県の地図 .....	13
図 3	鳥取県の従業員規模別の事業所数割合 .....	17
図 4	全国と鳥取県の事業所数産業別割合（2016 年） .....	17
図 5	鳥取県の第 1・2・3 次産業別就業者数の推移（1975-2015 年） .....	18
図 6	鳥取県の農業算出額の割合（2017 年度） .....	21
図 7	鳥取県の林業算出額 .....	22
図 8	鳥取県の海面漁業算出額の割合 .....	23
図 9	2002 年鳥取県の産業別製造品出荷額等の構成比 .....	24
図 10	2017 年鳥取県の産業別製造品出荷額等の構成比 .....	24
図 11	2015 年鳥取県の卸売業年間商品販売額構成比 .....	27
図 12	2015 年鳥取県の小売業年間商品販売額構成比 .....	27
図 13	鳥取県地域産業資源一覧 <sup>注</sup> .....	32
図 14	イノベーションの 4 つの類型化 .....	45
図 15	企業家の種類 .....	52
図 16	企業家的発見の方法 .....	55
図 17	ソーシャル・キャピタルの諸形態 .....	69
図 18	これまでにどのようなイノベーションに取り組んだことがあるか .....	79
図 19	イノベーション実現のため資金の調達はどうしたか .....	87
図 20	今後イノベーションに取り組む予定・計画等はあるか .....	89
図 21	鳥取県 3 地区でビジネス面での市場環境の認識 .....	97

## 序章

### 第1節 研究の背景

#### 1. 日本の人口減少と高齢化

日本の総人口は、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じて以降、継続して減少傾向にある。総人口の推計は2020年4月1億2,596万人で、2019年4月1億2,625万人と比べ1年間で約30万人の減少となった<sup>注1</sup>。2008年の総人口ピーク年（1億2,808万人）と比較すれば、12年間で212万人の人口減少である。これは、10年ほどで長野県の総人口205万人（2020年4月）が減少したことになる。

一方、1950年以降、65歳以上の高齢者人口は常に増加傾向にあり、2012年に3,000万人を超え、2019年4月現在の推計では3,575万人となった。全人口に対して、65歳以上の人口が7%を超えると高齢化社会、14%を超えると高齢社会、21%を超えると超高齢社会と呼ばれる。世界銀行（The World Bank）によれば、先進国の高齢化率は高く、2019年度、イタリアの23.0%、ドイツ21.6%、フランス20.4%、スウェーデン20.2%、アメリカ16.2%となっている。その中でも日本の高齢化率は28.0%（2018年）と高く、第2位のイタリアの23.0%より5%高い世界第1位である。日本は世界でも類をみない超高齢社会に突入している<sup>注2</sup>。

総務省は、「人口減少や少子高齢化は、日本経済にとって供給面と需要面の双方でマイナスに影響し中長期的には経済成長を阻害する可能性がある<sup>注3</sup>」と指摘している。

日本創成会議<sup>注4</sup>は人口減少の要因として、20 - 39歳の若年女性の減少、地方から大都市圏（特に、東京圏）への若者の流出の2点を挙げている<sup>注5</sup>。

元岩手県知事の増田（2014）は、「人口減少と少子高齢化により、2040年までに896の

---

<sup>注1</sup> 総務省統計局「人口推移—2020年4月報—2020年4月20日発表」

[<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/202004.pdf>]（最終閲覧日：2020年6月10日）

<sup>注2</sup> Global Note「世界の高齢化率（高齢者人口比率）国別ランキング・推移-The World Bank-（2020年7月28日更新）」

[<https://www.globalnote.jp/post-3770.html>]（最終閲覧日：2020年12月30日）

<sup>注3</sup> 総務省「平成27年版情報通信白書 -第2部 ICTが拓く未来社会 第1節 我が国経済の将来課題とICT-」

[<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc251120.html>]（最終閲覧日：2019年5月11日）

<sup>注4</sup> 東日本大震災からの復興を新しい国づくりの契機にしたいとして、2011年5月に元岩手県知事増田寛也氏を座長に有識者らで発足した政策発信組織

<sup>注5</sup> 日本のシンクタンクである公益財団法人日本生産性本部が2011年5月に発足した民間の会議体

市町村で、20-39歳の女性の数が半分以上減少し、消滅可能性都市（消滅する可能性のある都市）に該当する」と警鐘を鳴らしている。調査の結果、消滅可能性都市に該当する地域として、北海道・東北地方（除く、福島県）の約80%、次いで、本研究の調査地である鳥取県が含まれる山陰地方の約75%との予測を発表している<sup>注6</sup>。

日本全体の人口減少、少子高齢化は、日本経済にとって深刻な問題である。また、東京一極集中による地方から東京圏への人口流入も起因し、地方は人口減少に見舞われている。地域存続のためにも、地方が人を呼び込む取り組みなどにより人口減少を回避する独自の活性化施策を講じることが急務である。

## 2. 地方創生とイノベーション

2014年9月、日本政府は、地方創生を目的に内閣官房に、まち・ひと・しごと創生本部（以下、創生本部）を創設した。創生本部の本部長には内閣総理大臣、副本部長には内閣府特命担当大臣（地方創生担当）兼まち・ひと・しごと創生担当大臣（通称：地方創生大臣）が務めることになった。初代地方創生担当大臣には、鳥取県出身の衆議院議員石破茂氏が任命された。地方創生とは、地方の人口減少に歯止めをかけ、東京一極集中を是正し、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策である。創生本部は、長期ビジョンとして、以下の3つの基本視点を捉えている<sup>注7</sup>。

- ① 東京一極集中の是正
- ② 若い世代の就労・結婚・子育ての希望を実現
- ③ 地域の特性に即した地域課題の解決

この3つの視点は、地方を創生することにより地方に安定した雇用を創出し、地方への人口流入を促し、若い世代が安心して結婚・出産・子育てができる、希望が持てる地域をつくるのが目的である。創生本部は、日本の将来のためにも、地方がそれぞれの強みを活かす

---

<sup>注6</sup> 増田寛也（2014）『地方消滅地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減』中公新書、p29

<sup>注7</sup> 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「まち・ひと・しごと長期戦略・創業戦略」

[<https://www.city.sumoto.lg.jp/uploaded/attachment/1850.pdf>]（最終閲覧日：2021年1月10日）

た活性化を行うことが重要である。特に、地方が持つ地域特有の資産である地域資源を効果的に活用し、多様な地域社会を形成し、持続可能な地域を創り出していかなければならないとしている。

忽那・山田（2016）は、「地域創生のためには、各地域が独自性・優位性を持つ資源を有効に活用しながら地域が抱える課題解決を行い、経済的・社会的価値を付与するイノベーションの創出が必要だ」<sup>注8</sup>としている。

富山・増田（2015）は、著書の地方消滅創生戦略篇の第3章の地方発イノベーションの時代の中で、「ローカルな世界にこそ伸びしろとイノベーションのチャンスがある」<sup>注9</sup>として、福島県の取り組み事例を用いながら、自動運転、ドローン、人口知能などの最新技術は地方だからこそ生きる技術だとしてローカル発のイノベーションの可能性を示唆している。

増田（2014）は、「地域経済の活性化や東京圏への需要集中化を防ぐためにも、地方は地域資源を活用して、域外市場への展開を目指す企業の育成を進めるべきだ。特に、他の地域にない地域固有のブランドとして勝負できる農林水産物や加工品、観光、ファッションなどの分野は相当な可能性を秘めている」<sup>注10</sup>としている。

多くの論者が地方のイノベーションの必要性和可能性を示す中で、地方のイノベーションのキーワードとして、各地域の地域資源の有効活用やITなど先進技術導入などを考えている。

佐伯（2005）は、「地域から世界へ、世界から地域へヒト、モノ、カネ、サービスが向う流れを促進することが重要だ。グローバル化が進展するなかで、地域の社会経済を活性化する原動力は企業家精神だとしている。また、地域と企業家精神の視点として、イノベーション・システムの方向性は、地域全体として求められる産業の活性化であり、その新しい企業や事業、その原動力となる企業家精神を生み育てる土壌づくりが必要だ」<sup>注11</sup>とも加えている。忽那・山田（2016）は、「イノベーション創出の動力となるのが企業家精神（アントレ

---

<sup>注8</sup> 忽那憲治・山田幸三（2016）『地域創生イノベーション：企業家精神で地域の活性化に挑む』中央経済社、p1

<sup>注9</sup> 増田寛也・富山和彦（2015）『地方消滅創生戦略篇』中央新書、p173

<sup>注10</sup> 増田寛也、前掲書、p61

<sup>注11</sup> 佐伯力（2005）「企業家精神の領域的発展とレント」『大阪産業大学経営論集』6(2)、pp75-92

プレナーシップ) であり、企業家精神を持って地域創生のためのイノベーションの実践に取り組むことが求められている<sup>注12</sup>と述べている。富山和彦(2016)も、「地方にアントレプレナー(起業家)が集まれば、イノベーションのチャンスがある」<sup>注13</sup>としている。

(社)日本経済団体連合会は、地域経済の活性化のための課題解決策として、地域内での協力体制の強化とネットワークの構築、そして、地域資源の発掘と活用などを挙げている<sup>注14</sup>。

国を挙げての地域創生が叫ばれるなかで、地域の活性化のためには、①地域の固有資産である地域資源の効果的な活用、②そのためのイノベーションを創出する企業家(アントレプレナー)の存在、③企業家精神の3つが重要な鍵となる。

潜道(2018)は、社会的課題をビジネスによって解決していこうとするイノベーション(ソーシャル・イノベーション)が創出される地域の共通点として、地方自治体や住民のオープンさ、海外での生活経験のある社会起業家の存在などを挙げる一方で、地域におけるソーシャル・キャピタルの重要性を説いている<sup>注15</sup>。また、滋賀大学が内閣府経済社会総合研究所と行った共同研究(2016)では、「地域のソーシャル・キャピタルを高めることが、地域活性化のみならず個人の生活満足度の向上にも有効だ」<sup>注16</sup>と結論付けている。さらに上田(2010)は、「ソーシャル・キャピタルは、地域の活性化だけに限らず、企業価値創造の視点から企業経営に充分に有用なものだ」<sup>注17</sup>と述べている。

以上、多くの論者が説くようにソーシャル・キャピタルも地域創生において重要な鍵の1つであると考えられる。

### 3. 地域資源の活用

地域資源とは、「地域に存在する特有の経営資源として、特産品や伝統的に承継された製

---

<sup>注12</sup> 忽那憲治・山田幸三、前掲書、pp1-3

<sup>注13</sup> 増田寛也・富山和彦、前掲書、p143

<sup>注14</sup> 日本経済団体連合会、「報告書：地域経済の活性化を担う地元企業の役割」

[<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/054/honbun.html#part2>] (最終閲覧日：2020年8月17日)

<sup>注15</sup> 潜道文子(2018)「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出とコミュニティ・キャピタル：地方創生の事例を中心として」『経営経理研究第』111号、p319

<sup>注16</sup> 内閣府経済社会総合研究所(2016)「ソーシャル・キャピタルの豊かさを生かした地域活性化：滋賀大学・内閣府経済社会総合研究所共同研究 地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会報告書」『研究会報告書等』No. 75、p15

<sup>注17</sup> 上田和勇(2010)「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』(1)、p28

法、地場産業の集積による技術の蓄積、自然や歴史遺産といった文化財など特産品や観光名所<sup>注18</sup>を指し、その地域ならではのリソース（産業資源）のことである。

地域資源活用の契機となったのは、2007年6月施行の「地域資源法（中小企業地域産業資源活用促進法）」である。地域資源法とは、中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律である。中小企業地域資源活用促進法で、都道府県が地域資源として指定するものは、

- ① 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物又は鉱工業製品
- ② 地域の特産物である鉱工業製品の生産に係る技術
- ③ 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの

以上の3つの項目に分けられており、全国で約14,000（2015年7月）が、地域資源に認定されている。

地域資源法には、中小企業が地域資源を活用した新たな製品・サービスを開発することで、取引や雇用を拡大し、地域経済を活性化する狙いがある。そして、中小企業の地域資源を活用した製品開発や販路開拓などの取り組みに対して、補助金、専門家からのアドバイス、低金利の融資などを支援する制度である。この地域資源を活用した取り組みの支援制度は、地域の商工会議所、商工会連合会などの商工団体が窓口となり行っている。

中小企業庁は、「地域経済の活性化を図るためには、地域経済を担う中小企業・小規模事業者の地域の強みを活かした取り組みが必要だ。そして、地方は、地域固有の資産であり地域の強みである地域資源を差別化の武器として積極的に活用することが重要だ」<sup>注19</sup>としている。

（社）日本経済団体連合会も同様に、地域経済の活性化のための課題と解決策として、地域内での協力体制の強化とネットワークの構築、地域資源発掘と活用などを挙げている<sup>注20</sup>。こ

---

<sup>注18</sup> 中小企業庁（2007）『2007年版中小企業白書』日経印刷、p54

<sup>注19</sup> 中小企業庁（2015）『2015年版中小企業白書』日経印刷、p285

<sup>注20</sup> 日本経済団体連合会、「報告書：地域経済の活性化を担う地元企業の役割」（2007年6月19日）

[<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/054/honbun.html#part2>]（最終閲覧日：2020年8月17日）

のように政府、民間の両者とも地域資源の活用が地域経済の活性化に繋がると示唆していることが分かる。

中小企業庁は、全国の特産品開発などの地域資源を活用した事例から、地域資源活用による成功には、①地域において多様な主体による面的な取り組みが行われている、②広く市場を意識した取り組みが行われている、という2つの特徴が見出されるという見解を示した。また、商工会・商工会議所などは地域の中小企業・小規模事業者が地域資源を活用する際の重要なパートナーだとしている。そして、各団体が地域内外に持つ幅広いネットワークを有効に活用することにより、地域に不足する取り組みに長けた人物を巻き込んでいくことも市町村、商工会・商工会議所の重要な役目の1つだと加えている<sup>注21</sup>。

地域資源は、地域が所有する強みであり、地方の企業が大手企業や他県の競合他社に競争優位性を築くためにも地域資源を効果的に活用すること、激しい競争を勝ち抜くためにも重要である。未曾有の超高齢社会という人口構造、グローバル化する社会など目まぐるしく変わる世の中で、地域としての独自色を出すためには、地域の中小企業が、地域の持つ宝である地域資源に付加価値を加え、地域を発展させることで差別化を図り、他社にない魅力を創造できることである。そして、地域の中小企業が地域資源を効果的に活用するためには、中小企業の支援を行う市町村や商工会・商工会議所などの支援団体が持つ地域独自の情報やネットワークを上手く活かしていくことが必要ではないだろうか。

## 第2節 問題提起

### 1. 鳥取県と中小企業研究の意義

2016年の日本の企業は、大企業1.1万社、中小企業357.8万社（内、小規模事業者304.8万社）で構成されており、中小企業が全体の99.7%を占めている。日本全体の従業員数4,794万人に対して、大企業は1,459万人、中小企業が3,220万人であり、従業員の68.8%が中小企業で働いている<sup>注22</sup>。つまり、中小企業の事業活動が我々の生活に欠かせない財政や

---

<sup>注21</sup> 中小企業庁（2015）、前掲書、pp285-288

<sup>注22</sup> 中小企業庁（2020）『中小企業白書・小規模企業白書（2020年版（上））』日経印刷、ppxi



サービス、雇用の大部分を支えていると言っても過言ではない。

伊藤（2011）は、「地域の中小企業は、日常的に地域の情報に接しており、地域が抱える問題について主体的に取り組める存在であり、地域経済発展の鍵は地域に根づいた中小企業にあるとしている。さらに、地域発展のためにも地域の中小企業が蓄積する技術や地域資源を積極的に活用すべきだ」<sup>注23</sup>と加えている。

忽那・山田（2016）も、「日本には大企業と遜色のない成果を達成する中小企業がある。特に、極めて高い競争力をもったオンリーワン型の中小企業は地域経済の中核的な企業でもあり、日本の政策課題である地方創生の担い手になることが期待される」<sup>注24</sup>としている。

中小企業の振興と地域経済の活性化は表裏一体の関係であり、地域の活性化には、地域の中小企業の振興が不可欠である。つまり、中小企業の事業活動による日々の挑戦が地域経済に反映され、結果、日本の経済成長に寄与するといっても過言ではない。日本の超高齢化が進む中で、政府も地方創生のさまざまな施策を行い地域の活性化に取り組んでいる。

47都道府県中、最も人口が少なく、2017年県内総生産額1兆8,967億円と高知県2兆4,295億円に次いで47番目<sup>注25</sup>なのが鳥取県である。鳥取県は、20世紀梨、紅ズワイガニなど全国1、2位を競う豊富な農林水産資源に恵まれていながらも、1998年から総人口は減少が続き、県内総生産額も低迷している（表1・図1参照）。1990年と2020年と比較して、鳥取県の人口は6万人以上も減少している。これは、30年で鳥取県の人口が約10%も減少したことを示している（表1参照）。

---

<sup>注23</sup> 伊藤正昭（2011）『新地域産業論産業の地域化を求めて』学文社、p240

<sup>注24</sup> 忽那憲治・山田幸三、前掲書、pp15-16

<sup>注25</sup> 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「平成29年度県民経済計算（平成18年度 - 平成29年度）」

[[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_h28.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html)]（最終閲覧日 2021年1月15日）

表 1 鳥取県の人口及び世帯数（各年 10 月 1 日）

年次	世帯数 (単位：世帯)	人口			1 世帯当たり人員 (単位：人)
		総数 (単位：人)	男 (単位：人)	女 (単位：人)	
1990	-	615,722	294,899	320,823	-
1995	189,405	614,929	294,414	320,515	3.20
2000	201,067	613,289	293,403	319,886	3.00
2005	209,541	607,012	290,190	316,822	2.83
2010	211,964	588,667	280,701	307,966	2.71
2015	216,894	573,441	273,705	299,736	2.57
2020	221,443	551,402	263,656	287,746	2.49

出所) 鳥取県統計課「鳥取県の推計人口時系列データ」<sup>注26</sup>に基づいて筆者作成

名目県内総生産も低迷と減少が続いている。鳥取県の県内総生産額は、2006 年は約 2 兆 840 億円だったが、2017 年には約 1 兆 8,970 億円にと、約 1,870 億減少している（図 1 参照）<sup>注27</sup>。



出所) 鳥取県令和新时代創造本部統計課「平成 29 年度鳥取県県民経済計算経済活動別県内総生産（名目）に基づいて筆者作成

図 1 鳥取県内総生産（名目）推移

<sup>注26</sup> 鳥取県統計課「鳥取県の推計人口時系列データ」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/281518.htm>]（最終閲覧日：2020 年 12 月 28 日）

<sup>注27</sup> 鳥取県統計課「平成 29 年度鳥取県県民経済計算経済活動別県内総生産」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/289376.htm>]（最終閲覧日：2020 年 12 月 28 日）

また、人口1人当たりの県内総生産額は、3,273千円（全国43位）、1人当たりの県民所得も2,407千円（全国45位）と全国的に低い数値となっている（表2参照）。

**表2 2017年度全国と鳥取県の人口1当たりの総生産額と県民所得比較**

	全国	鳥取	都道府県順位
県（国）内総生産額 （人口1人当たり）	4,332千円	3,273千円	43位
県（国）民所得 （人口1人当たり）	3,217千円	2,407千円	45位

出所) 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「平成29年度県民経済計算<sup>注28)</sup>について」に基づいて筆者作成

鳥取県は人口減少、県内総生産額及び県民所得の低さなど、都市圏と大きな地域格差があり、疲弊する地方を象徴する代表的な県だといえる。

その鳥取県を事例として、地域経済発展の鍵となる中小企業の研究を行うことは、都会との地域格差で悩む鳥取県以外の地方や、地方の中小企業の発展にも貢献するものと考えられる。そして、国を挙げての地方創生が叫ばれている中、地方の中小企業が安定した雇用を創出し、都会から地方への人の流れを促すことで、地方の人口減少に歯止めがかかり、日本全体の成長に影響を及ぼすものと思われる。

## 2. 研究目的

企業の維持継続や発展のためには経営者のリーダーシップ、経営資源の適切な配分、製品開発力、情報収集力、ネットワークなどさまざまな能力が必要となる。多くの中小企業は大企業に比べ経営資源に乏しい反面、大企業にはない独創性・多様性を有している。しかしながら、大企業・著名企業を題材とした研究は多数行われているものの、国内企業の99.7%を占める中小企業のビジネス実態を反映した実践的な事例研究は少ない。さらに、全国でも企業数の少ない鳥取県の中小企業に関する事象を中心に扱った研究はほとんど見当たらない。

<sup>注28)</sup> 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「平成29年度県民経済計算（平成18年度 - 平成29年度）」

[[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_h28.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html)]（最終閲覧日：2020年12月28日）

また、地域資源の研究に関しても、小倉（2008）の熊本県黒川温泉と宮崎県都農ワイン<sup>注29</sup>、芝田（2008）の農林水産業関係では岩手県のワカメ<sup>注30</sup>、小寺（2011）の山陰海岸ジオパーク<sup>注31</sup>など個別の地域資源活用事例や地域活性化に結び付けるための方策についての研究は多数行われているが、1つの県の地域資源にフォーカスした事例研究は見当たらない。特に、鳥取県の中小企業が行うイノベーションと地域資源の活用に絞り込んだ先行研究は皆無である。

本研究の目的は、鳥取県の中小企業が行っているイノベーションについて学術的に解明することである。本研究では、鳥取県の中小企業のイノベーションの鍵となる、鳥取県の地域性、地域資源の活用、企業家精神、ソーシャル・キャピタルに焦点を当て研究を進める。

鳥取県に本社を置く中小企業が、新規事業、新たな販路開拓などのイノベーションを実現するために、如何に鳥取県の地域性と地域資源を活かしたか、企業家がどのような能力を発揮し、どのようなネットワークを構築しているのかなどを学術的に解明することで、鳥取県の発展と地域活性化、中小企業の繁栄に役に立てることができると考えられる。

### 第3節 論文の構成

本研究の流れとして、序章では、研究の背景と本研究の問題定義、本研究の目的と意義について述べる。

第1章では、鳥取県の地域性や人口構成、経済状況、中小企業、地域資源など、鳥取県の経済全般についてまとめて述べる。

第2章では、イノベーション、企業家精神、ソーシャル・キャピタルの先行研究を整理しレビューを行う。イノベーションとは何か、企業家精神とは何かを整理し議論を深める。さらに、社会学理論であるソーシャル・キャピタルについても先行研究を整理して述べる。

---

<sup>注29</sup> 小倉龍生（2008）「地域資源活用による地域活性化の発展段階：黒川温泉と都農ワインの事例から」『札幌大学地域と経済』（5）、pp43-53

<sup>注30</sup> 芝田耕太郎（2008）「地域活性化としての地域資源活用策について考察—岩手産ワカメの事例研究を中心として」『岩手県立大学宮古短期大学部研究紀要』19(1)、pp 1-9

<sup>注31</sup> 小寺倫明（2011）「地域資源活用による地域経済活性化の可能性。山陰海岸ジオパークを活用した地域づくりに関する一考察」『兵庫県立大学神戸学園都市キャンパス学術研究会商大論集』63(1・2)、pp 121-142

第3章では、本研究における分析事項と、本研究でのデータ収集方法であるアンケート調査方法と中小企業へのインタビュー方法について述べる。

第4章で、鳥取県の中小企業を対象に行ったアンケート調査結果と結果の分析についてまとめる。

第5章では、イノベーションに成功した中小企業の事例研究として、鳥取県東部地区A社の社長に対して実施したインタビュー調査をまとめる。第6章では、中部地区B社の社長へのインタビュー調査、第7章では、西部地区C社の社長へのイノベーション調査の結果をまとめる。

第8章では、研究目的である鳥取県中小企業イノベーションの研究について考察を加える。

第9章では、本研究で得られた研究の意義と残された研究課題について振り返る。

#### **第4節 研究方法**

本研究では、経済センサス - 基礎調査結果（経済産業省）、鳥取県庁統計課が発表している鳥取県の経済動向、鳥取県景気動向指数などのデータを用いて、マクロ的に鳥取県の経済性、地域性などを検討する。

まず、文献研究として、イノベーション、企業家と企業家精神、ソーシャル・キャピタルの先行研究の文献を精査してまとめる。

また、鳥取県の中小企業に対して、地域性、地域資源、イノベーション、企業家精神、ソーシャル・キャピタルをテーマとしたアンケート調査を実施し定量分析を行う。定量分析することで、数値を用いて分析し客観的に結果について把握する。

さらに、イノベーションの成功事例として地元新聞や鳥取県及び商工団体の広報誌などに何度も取り上げられ、商工団体の経営支援担当者からイノベーションの成功企業として推薦のあった企業3社の経営者に対してインタビュー調査し定性分析を行う。定性分析を用いることで、イノベーションの成功に関してより詳細に分析する。

## 第1章 鳥取県の地域性と中小企業

### 第1節 鳥取県の実地性

鳥取県の総面積は、3,507.13km<sup>2</sup>で47都道府県のうち41位の県である。鳥取県の東西の長さは125.41km、南北の長さは61.79kmと東西が長い県である。

鳥取県東部には、鳥取砂丘がある。鳥取砂丘は、東西約16km、南北約2kmにわたり、1955年に国の天然記念物に指定された日本を代表する海岸砂丘である。

鳥取県西部には、1936年に日本で3番目に国立公園に指定された秀峰・大山がある。大山は、海拔1,729mの中国地方最高峰の山で、標高800m - 1,300mのエリアには、日本で屈指の規模を誇るブナの森が広がる。

鳥取県は、「青く澄み渡る日本海、緑豊かな山々など豊かな自然に囲まれている。こうした環境の中で、二十世紀梨をはじめ数々の農産物が生産され、蟹・イワシなどの新鮮な海の幸が水揚げされている。また、古くから韓国などの日本海を隔てた対岸の国々との交流があり、環日本海時代の拠点」<sup>注32</sup>ともなっている。

歴史的に、鳥取県は、因幡国（鳥取県東部）、伯耆国（鳥取県西部）の2つの国に分かれていたが、1871年、廃藩置県により鳥取県として統合された。その後、1876年には、いったん島根県に併合したが、地元の士族による再置運動の結果、1881年に、隠岐島を島根県に残して再び鳥取県として分離され現在に至っている<sup>注33</sup>。室町時代に書かれた人国記によれば因幡国の人、実直で勇気があり約束を必ず守る気質であるが、一部地域の人、反対で口先上手で諂心（てんしん）が強いと記されている。一方、伯耆国の人、虚実半々で、住民は三日善を勤め、三日悪を習う気性であり、心の赴くところに従って動く<sup>注34</sup>とされている。

現在の鳥取県の基礎自治体は4市、14町、1村の行政区域で成り立っている。1県に4市は、日本で最も市が少ない。鳥取県は、大きく東部地区、中部地区、西部地区の3つの地区に分けられている（図2参照）。東部地区は、県庁所在地であり中核市の鳥取市を中心と

---

<sup>注32</sup> 鳥取県ホームページ「県の紹介と観光」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/1411.html>]（最終閲覧日：2020年8月18日）

<sup>注33</sup> 田淵康成（2016）『鳥取県まるごと読本改訂版』今井印刷、pp125-127

<sup>注34</sup> 浮谷秀一・藤田主一・大村政男（2009）「中国人（山陽地方人）はどんな性格か：渡邊徹『旧新人国記』刊行60周年を記念して」『日本パーソナリティ心理学会発表論文集』（18）、p26

して、城下町として栄え発展してきた。西部地区は、米子市を中心に、商人気質の町として発展してきた。東部地区と西部地区の中間に位置する中部地区は、歴史的に東部地区の影響を強く受けている倉吉市があり、3地区それぞれが独立した商圏を形成している。東部地区・中部地区・西部地区ともに、岡山県に隣接しているが、東部地区は兵庫県、西部地区は島根県、広島県とも隣接しており、3地区とも地理的条件は異なっている。

鳥取県は、少子高齢化に対して福祉・医療、防災など強化、子育てしやすい環境づくりなどさまざまな施策に取り組んでいる。特に、少子化による生産年齢人口の減少が、経済成長に対して大きく影響するとして、子育て王国鳥取県と銘打って妊娠期、乳児期、幼児期、学童期などに分けて子育て支援を行っている。また、IJU<sup>注35</sup>ターン就職や県内定住を促進するため、1994年にふるさと鳥取県定住機構を設立し、移住定住や就職促進のサポートにより人口増加の施策を積極的に行っている<sup>注36</sup>。



出所) 鳥取県ホームページ「県内の市町村」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/9577.htm>] (最終閲覧日：2021年1月11日)

## 図2 鳥取県の地図

3地区の人口・世帯数・面積は、表3の通りである。2021年1月1日現在、東部地区は1市4町の行政区域で、人口が225千人である。県庁所在地でもあり中核都市として制定されている人口189千人の鳥取市を有し、鳥取県の総人口40.5%となっている。総世帯数も、全体の40%を超える89千世帯となっている。面積は、鳥取県全体の43.3%と3地区で最も大きい。中部地区は東部地区同様に、1市4町の行政区域であるが、人口、世帯数、面積ともに3地区の中で最も低く、狭くなっている。西部地区は、2市6町1村と行政区域が最も

<sup>注35</sup> IJUは、Iターン（地方から都市へ又は都市から地方へ移住すること）、Jターン（地方から大規模な都市へ移住したあと、地方近くの中規模な都市へ移住すること）、Uターン（地方から都市へ移住したあと、再び地方へ移住すること）の頭文字の略  
<sup>注36</sup> ふるさと鳥取県定住機構HP、[<https://furusato.tori-info.co.jp/about/business/>] (最終閲覧日：2020年8月11日)

多く、人口、世帯数ともに東部地区より若干多くなっている。面積は、米子市、境港市が鳥取市、倉吉市に比べ小さいこともあり、約 34%と東部地区に比べ狭くなっている。

表 3 鳥取県市町村別人口・世帯数と面積

市町村	人口（人） (2021年1月1日現在)	世帯数（世帯） (2021年1月1日現在)	面積(km2) 2017年
鳥取県	554,855	216,894	3,507.13
鳥取市	188,551	75,941	765.31
岩美町	10,884	4,038	122.32
若桜町	2,927	1,167	199.18
智頭町	6,508	2,488	224.70
八頭町	15,896	5,440	206.71
東部地区	224,766	89,074	1,518.22
東部地区/鳥取県全体総数	40.5%	41.1%	43.3%
倉吉市	46,833	18,606	272.06
三朝町	6,092	2,260	233.52
湯梨浜町	16,078	5,676	77.94
琴浦町	16,461	5,812	139.97
北栄町	14,214	4,899	56.94
中部地区	99,678	37,253	780.43
中部地区/鳥取県全体総数	18.0%	17.2%	22.3%
米子市	147,638	61,645	132.42
境港市	32,842	13,216	29.10
日吉津村	3,515	1,230	4.20
大山町	15,633	5,322	189.83
南部町	10,434	3,528	114.03
伯耆町	10,612	3,641	139.44
日南町	4,166	1,774	340.96
日野町	2,881	1,201	133.98
江府町	2,690	954	124.52
西部地区	230,411	92,511	1,208.48
西部地区/鳥取県全体総数	41.5%	42.7%	34.5%

出所) 鳥取県統計課「鳥取県の推計人口(2021年1月1日現在)」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/289262.htm>] (最終閲覧日: 2021年1月11日) と国土交通省「平成29年全国都道府県市区町村別面積調」国土地理院 p72 [<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20171001.pdf>] (最終閲覧日: 2021年1月11日)、に基づいて筆者作成



## 第2節 鳥取県の経済状況

### 1. 鳥取県の経済対策

鳥取県は経済対策として、鳥取県内の中小企業支援や企業誘致を積極的に行い働く場の確保を政策的に実施してきた。特に、企業誘致・立地は、大手企業の工場などを誘致することで、税収アップが見込めることや、地域に新たな雇用が増えるなど、雇用環境の改善、周辺事業の発展が地域の活性化に繋がるとして3地区全てで注力している。

鳥取県の企業誘致・立地は、1960年から1970年初頭までは順調に伸びたが、1970年代から横ばいとなり1992年をピークに停滞傾向となった<sup>注37</sup>。鳥取市は、2015年精密砂型鑄造メーカー(株)イナテック(本社：愛知県)、2017年には共和薬品工業(株)(本社：大阪府)などを企業立地した。米子市も、2014年にパチンコホール運営・ソフトドリンク事業の永伸商事(本社：尼崎市)、2015年に福利厚生支援・開発サービスの(株)イーウェル(本社：東京都)を企業立地しており、全県をあげて新たな雇用と経済活動をもたらす企業立地に力を入れている。

日本には、2020年12月現在で、3,755の上場企業<sup>注38</sup>が存在するが、鳥取県に本社を置く上場企業は、(株)鳥取銀行、トミタ電機(株)、日本セラミック(株)、寿スピリッツ(株)の4社と少ない。鳥取県の総企業数を見ても、17,143社であり、47都道府県中最も少ない。大企業は、先ほどの上場企業4社を含めわずか25社しかなく、残り17,118社が中小企業であり、鳥取県企業の99.9%が中小企業となっている<sup>注39</sup>。

中小企業とは、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をいう。製造業など、卸売業、サービス業、小売業の業種により資本金や常時雇用する従業員数の定義は変わっている。そのうち、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(表4参照)。

---

<sup>注37</sup> 安達義通(2007)「鳥取県の企業誘致に関する分析」『TORCレポート』No.30、p44

<sup>注38</sup> 日本取引所グループ「上場会社数・上場株式数」[<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>] (最終閲覧日：2020年12月27)

<sup>注39</sup> 鳥取市「中小企業等の現状」

[<https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1477889962851/simple/common/other/5817f2b7005.pdf>] (最終閲覧日：2020年12月27)

表 4 中小企業者と小規模企業者の定義

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
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種(②～④を除く)	3億以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

\* 下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業：ゴム製品製造業 資本金3億円以下又は常時雇用する従業員900人以下

②サービス業 ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下

旅館業：資本金5千万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

③サービス業 宿泊業：常時雇用する従業員20人以下

出所) 中小企業庁 (2015) 『2015年版中小企業白書』日経印刷、pxii

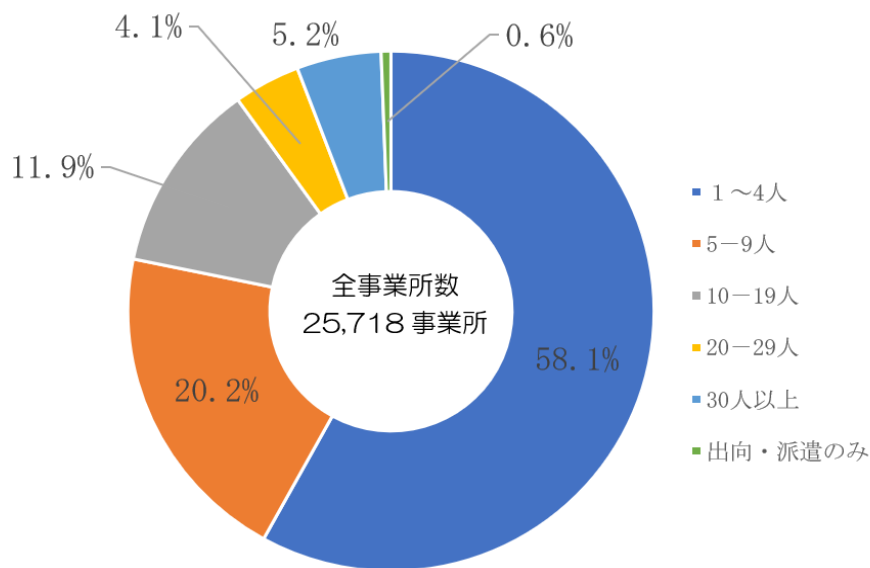
## 2. 従業員規模別の事業所数割合

日本の民営事業所数は、5,340,783事業所、従業者数が56,872,826人である。1-4人の事業所割合は57.1%、従業者10名以下の事業所が76.9%となっている。2016年の鳥取県の民営事業所数は25,718事業所、従業者数が230,700人となっている。従業者規模別で見ると、1-4人が58.1%を占めており、従業者10名以下の事業所が78.3%となっている<sup>注40</sup>(図3参照)。1事業所当たりの従業者数は、全国平均10.6人に対して、鳥取県が9.0人となっている。鳥取県の事業所は、全国と比較して従業者数が少ないことが分かる。

産業別割合では、事業所数は卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業の順となっており全国と同じである。鳥取県は、3番目に生活関連サービス業、娯楽業が続いている。従業員数は卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業の順であり、全国とあまり変わりはない。医療・福祉の事業所数は、全国8.0%に対して、鳥取県が8.4%と0.4%高くなっている(図4参照)。製造業に関しては、事業所数は全国8.5%に対

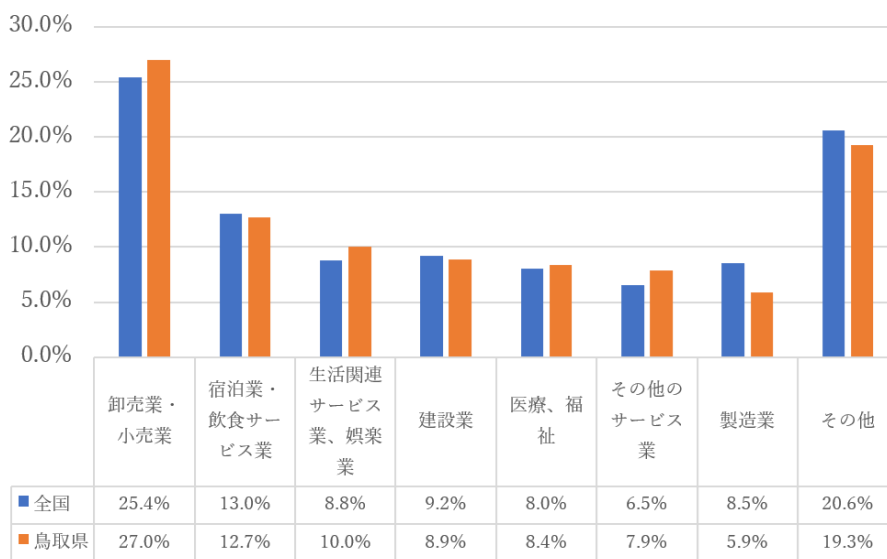
<sup>注40</sup> 鳥取県 (2019) 『鳥取県勢要覧令和元年(2019年)版』鳥取県、p7

して鳥取県 5.9%と 2.6%低くなっている<sup>注41</sup> (図 4 参照)。



出所) 鳥取県 (2020) 『鳥取部統計課、p7 に基づいて筆者作成

図 3 鳥取県の従業員規模別の事業所数割合



出所) 総務省・経済産業省 『平成 28 年経済センサス - 活動調査地域別民営事業所数及び従業者数』 に基づいて筆者作成

図 4 全国と鳥取県の事業所数産業別割合 (2016 年)

<sup>注41</sup> 総務省・経済産業省 「平成 28 年経済センサス - 活動調査結果 地域別民営事業所数及び従業者数」 [https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&year=20160&month=12040606&tclass1=000001116497&tclass2=000001116502] (最終閲覧日: 2020 年 12 月 27)

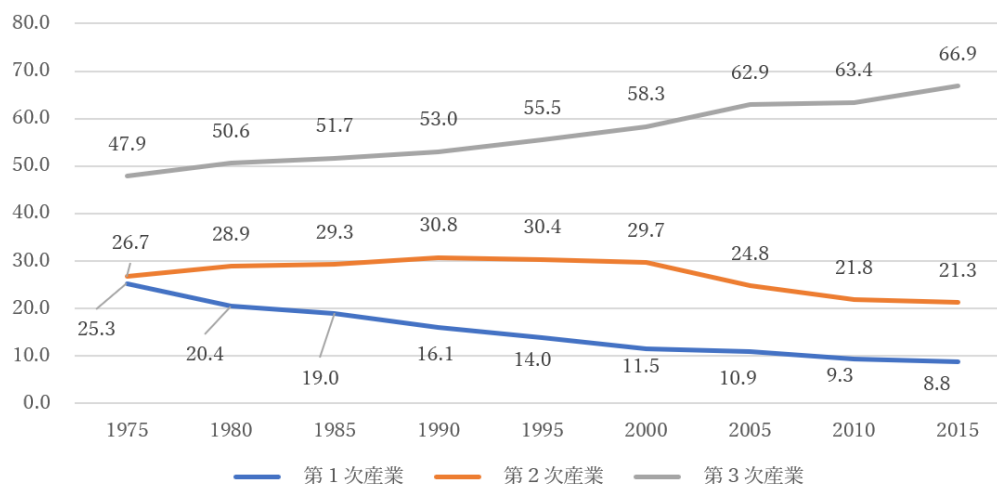
### 3. 鳥取県の産業

鳥取県の第一次産業就業比率は、全国と比べ5.1%と高くなっている。一方で、第二次産業就業比率は、全国と比較して3.0%、第三次産業は2.0%低くなっている<sup>注42</sup>（表5参照）。第一次産業就職者比率が多い要因として、農業世帯割合が全国3位と高いことが関係していると考えられる。

表5 全国と鳥取県の第一・二・三次産業就職者比率と農家世帯割合比較（2016年）

	全国	鳥取県	全国順位
第一次産業就職者比率	4.0%	9.1%	10位
第二次産業就職者比率	25.0%	22.0%	35位
第三次産業就職者比率	71.0%	69.0%	20位
農家世帯割合	3.9%	11.9%	3位

1975年と2015年を比較して、40年で第一、二次産業就業者数は減少した。一方で、第三次産業就業者数は19%上昇した。ただし、第一、二次産業就業者数は減少し、第三次産業就業者数が増加しているのは、日本全体の傾向である<sup>注43</sup>（図5参照）。鳥取県を含め、この産業構造の変化は、海外でのモノづくり、テクノロジーの発達など多くの要因があると考えられる。



出所) 鳥取県地域振興部統計課「平成27年国勢調査(就業状態等基本集計結果)経済活動人口の推移」に基づいて筆者作成

図5 鳥取県の第1・2・3次産業別就業者数の推移(1975-2015年)

<sup>注42</sup> 鳥取県統計課(2020)『令和元年「100の指標からみた鳥取県」』鳥取県令和新时代創造本部統計課、pp38-95

<sup>注43</sup> 鳥取県地域振興部統計課「平成27年国勢調査(就業状態等基本集計結果)経済活動人口の推移」

[<https://www.pref.tottori.lg.jp/264094.htm>] (最終閲覧日:2021年1月15日)

2010年と2015年で産業別にて15歳以上の就業者数を比較すると、第一次産業では農業・林業が5年間で2,037人減少している。第二次産業では製造業が2,332人で、建設業の670人比べ大きく減少した。第三次産業は、卸売業・小売業が2,575人と大幅に減少する一方で、医療・福祉は5,681人と大幅に増加している（表6参照<sup>注44</sup>）。

表6 鳥取県の産業別15歳以上就業者数（2010年、2015年）

区 分	総数（人）			産業別割合（％）		
	2010年	2015年	増減数	2010年	2015年	増減ポイント
総数	287,332	280,925	-6,407	100.0	100.0	0.0
第一次産業	26,791	24,671	-2,120	9.3	8.8	-0.5
農業，林業	25,601	23,564	-2,037	8.9	8.4	-0.5
漁業	1,190	1,107	-83	0.4	0.4	0.0
第二次産業	62,777	59,764	-3,013	21.8	21.3	-0.5
鉱業，採石業，砂利採取業	60	49	-11	0.0	0.0	0.0
建設業	22,208	21,538	-670	7.7	7.7	-0.1
製造業	40,509	38,177	-2,332	14.1	13.6	-0.5
第三次産業	182,150	187,826	5,676	63.5	66.9	3.4
電気・ガス・熱供給・水道業	1,257	1,343	86	0.4	0.5	0.1
情報通信業	2,863	3,137	274	1.0	1.1	0.1
運輸業，郵便業	11,639	11,389	-250	4.1	4.1	0.0
卸売業，小売業	43,839	41,264	-2,575	15.3	14.7	-0.6
金融業，保険業	6,498	6,410	-88	2.3	2.3	0.0
不動産業，物品賃貸業	2,823	3,093	270	1.0	1.1	0.1
学術研究，専門・技術サービス業	6,562	6,983	421	2.3	2.5	0.2
宿泊業，飲食サービス業	15,734	15,454	-280	5.5	5.5	0.0
生活関連サービス業，娯楽業	9,548	9,339	-209	3.3	3.3	0.0
教育，学習支援業	14,056	14,582	526	4.9	5.2	0.3
医療，福祉	36,249	41,930	5,681	12.6	14.9	2.3
複合サービス事業	2,841	3,339	498	1.0	1.2	0.2
サービス業（他に分類されないもの）	14,644	15,630	986	5.1	5.6	0.5
公務（他に分類されるものを除く）	13,598	13,933	335	4.7	5.0	0.2
分類不能の産業	15,614	8,664	-6,950	5.4	3.1	-2.3

出所) 鳥取県地域振興部統計課「国勢調査第1表 経済活動人口の推移（大正9年～平成27年）」に基づいて筆者作成

<sup>注44</sup> 鳥取県地域振興部統計課「国勢調査第1表 経済活動人口の推移」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/264094.htm>]（最終閲覧日：2021年1月15日）

#### 4. 鳥取県の農林水産業

鳥取県は、山と海に囲まれており、農林水産業は他県より恵まれた環境である。世帯農家割合は11.9%と全国3位となっているが、農業算出額は2,499千円で全国39位と低い数値となっている（表7参照）。農業算出額が低い理由として、2つの理由が考えられる。

1つ目の理由は、兼業農家が多く農業だけで家計を形成していない点である。2000年、自給的農家<sup>注45</sup>8,580戸が、2015年には、9,867戸と1,287戸と増加した。ちなみに、自給的農家とは、経営耕地面積30a未満かつ農産物販売金額が50万円未満の農家である。一方、販売農家<sup>注46</sup>は、2000年29,117戸が、2015年には17,846戸となり11,271戸も減少した<sup>注47</sup>。ちなみに、販売農家とは、経営耕地面積が30a以上又は農産物販売金額が50万円以上の農家である。これは、自給自足農業と兼業農家が増え、農業収入で生計を立てる専業農家が減少したからだと考えられる。

2つ目は、付加価値の低い作物で農業を行っているからである。農業就業人口1人当たりの農業算出額は、北海道に続き鹿児島県が5,394千円で第2位となっている。

熊本県は、3,524千円で第10位となっている。熊本県は、トマト、スイカで算出額全国第1位、メロンでは第3位となっている。熊本県の算出額が高いのは、メロンなどの付加価値の高い果物を栽培していることが影響しているものと考えられる。

表7 鳥取県の農業・林業・水産業に関する指標

指標名	全国	鳥取県	順位
農業算出額（2014年） <small>（農業就業人口1人当たり）</small>	4,020千円	2,499千円	39位
農家世帯割合（2015年）	3.8%	11.9%	3位
林業算出額（2017年）	44,847千万円	310千万円	31位
海面漁業算出額（2017年）	192億円	192億円	15位

出所）鳥取県（2020）、前掲書、pp8-9に基づいて筆者作成

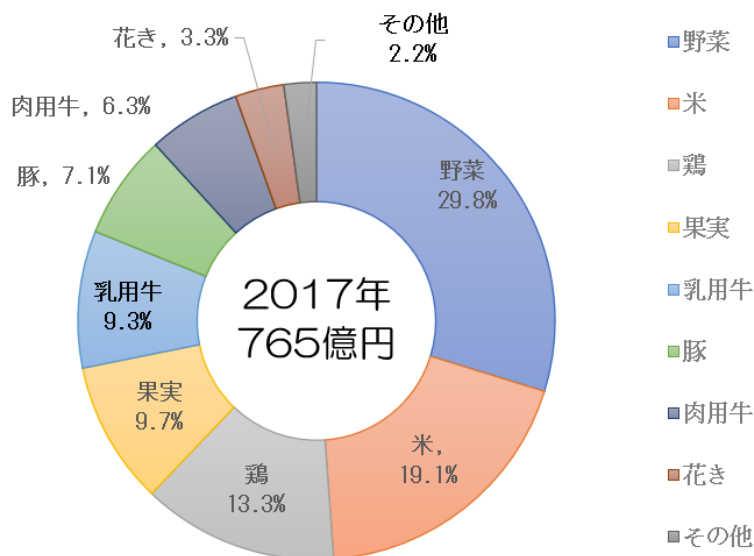
<sup>注45</sup> 農林水産省『平成30年度 食料・農業・農村白書 全文』日経印刷、p288

<sup>注46</sup> 同上、p288

<sup>注47</sup> 鳥取県（2019）、前掲書、p8

## 5. 鳥取県の農業

2017年の農業産出額の割合をみると、野菜の占める割合が最も高く、次いで米、鶏、果実の順となっている（図6参照）。また、鳥取県の特産物である、日本なしは18,400 t（2017年）で全国5位、すいかは20,600 t（2017年）で全国4位、らっきょうは4,055 t（2016年）で全国1位の収穫量となっている（表8参照）。



出所) 鳥取県（2020）、前掲書、p8 に基づいて筆者作成

図6 鳥取県の農業算出額の割合（2017年度）

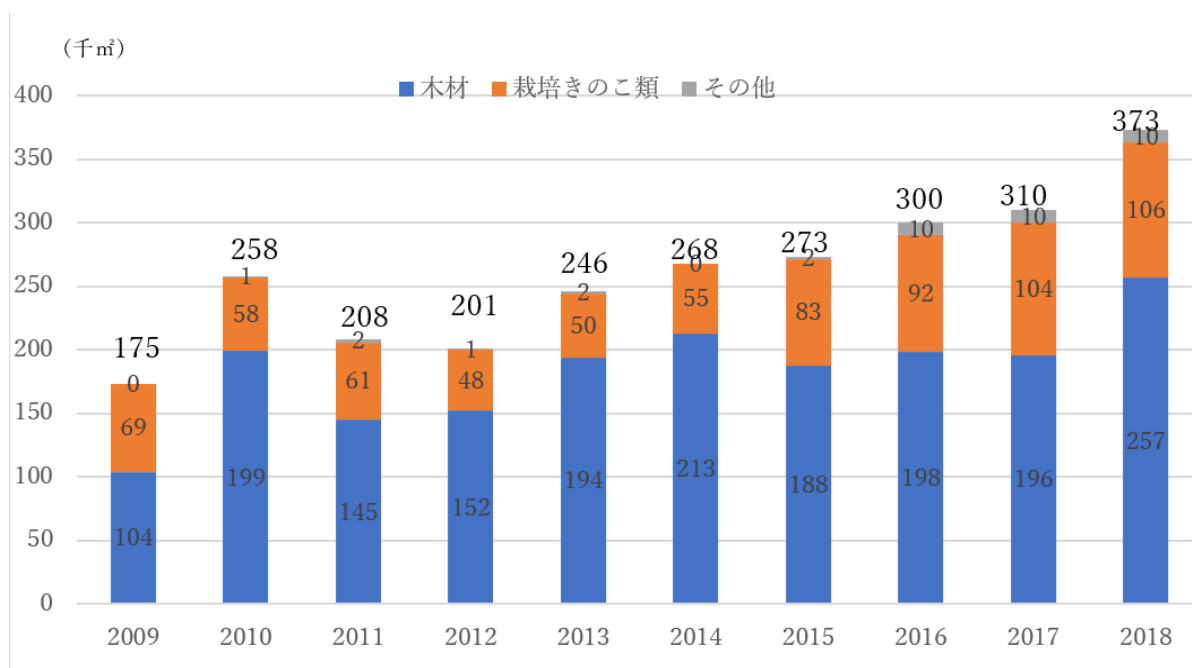
表8 鳥取の代表的特産物（日本なし・すいか・らっきょう）の収穫量

	日本なし (2017年)		すいか (2017年)		らっきょう (2016年)	
	都道府県	収穫量 (t)	都道府県	収穫量 (t)	都道府県	収穫量 (t)
第1位	千葉県	32,000	熊本県	47,000	鳥取県	4,055
第2位	茨城県	23,400	千葉県	39,000	鹿児島県	2,411
第3位	栃木県	19,000	山形県	32,200	宮崎県	2,032
第4位	福島県	18,900	鳥取県	20,600	沖縄県	495
第5位	鳥取県	18,400	長野県	19,300	徳島県	462

出所) 鳥取県（2020）、同上、p8 に基づいて筆者作成

## 6. 鳥取県の林業・水産業

林業は、2009年から2018年までの素材生産量の推移を見ると、若干の増加傾向となっている（図7参照）。2018年は、木材の内訳としてスギが約65%、ヒノキが約25%となっている。栽培キノコの内訳は、しいたけ約26%、エリンギ約23%、えのき約10%となっている<sup>注48</sup>。



出所) 農林水産省「林業算出額及び生産林業所得累年統計都道府県別統計表鳥取（昭和61年～平成30年）」に基づいて筆者作成

図7 鳥取県の林業算出額

2017年の海面漁業漁獲量は7万4,191tで、2016年と比べ7万2,981t増加した。海面漁獲算出額の割合の上位は、ずわいがに、いか類、あじ類となっている（図8参照）。

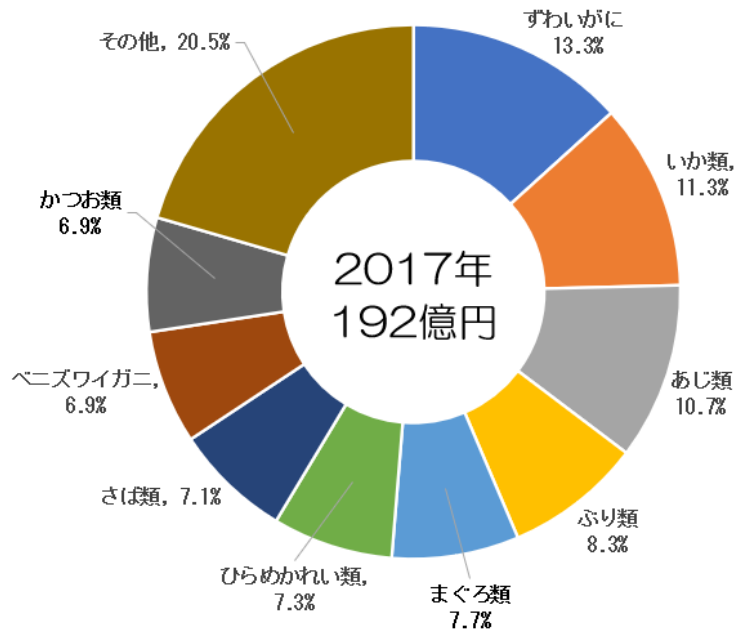
魚種別では、2016年と2018年で比較し、ぶり類、かつお類が減少した一方、さば類、いわし類が増加した。さば類、いわし類の漁獲量は毎年乱高下しているが、付加価値の高い、かに類は若干減少気味だが毎年、あまり変化なく漁獲されている<sup>注49</sup>。

<sup>注48</sup> 農林水産省「2018年林業算出額及び生産林業所得累年統計都道府県別統計表鳥取（昭和61年～平成30年）」

[<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500207&tstat=000001015620&cycle=7&year=20180&month=0&tclass1=000001037366&tclass2=000001072586>]（最終閲覧日：2020年12月28日）

<sup>注49</sup> 鳥取県（2020）、前掲書、p9





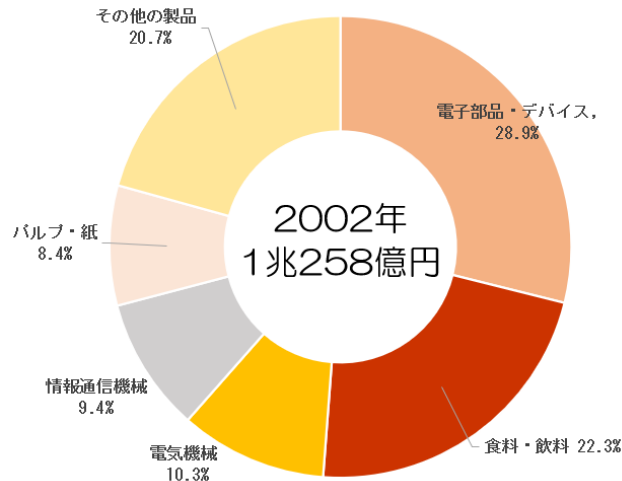
出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p9 に基づいて筆者作成

図8 鳥取県の海面漁業算出額の割合

## 7. 鳥取県の製造業

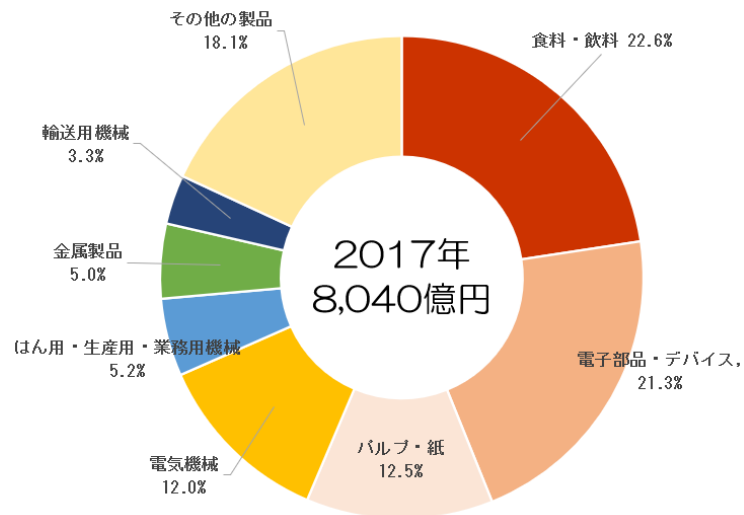
2018年の鳥取県内の製造業の事業所数は825事業所、従業者数は33,874人となっている<sup>注50</sup>。2002年、1兆258億円だった製造品出荷額は、2017年には、8,040に億円減少した(図9、10参照)。製造品出荷額等の構成比では、2002年に最も大きな割合を占めていた電子部品・デバイスが減少し、2017年には食料・飲料が1番大きな割合を占めた。出荷額も電子部品・デバイスの落ち込みは大きく、2017年は、2002年と比べ約1,252億円減少した(表9参照)。これは、現パナソニックグループの1つであった鳥取三洋電機(株)(本社:鳥取市)が、親会社三洋電機(株)の再編に伴いパナソニック(株)の完全子会社化し、白物家電事業など鳥取県で製造していた事業を撤退したことが影響したと思われる。食料・飲料も15年間で約471億円減少したが、大手飲料メーカーサントリーが、2008年に水工場設立(江府町)、大手菓子メーカー(株)源吉兆庵(本社:東京都)が、2013年に米子大山工場(米子市)、2016年鳥取工場(鳥取市)を竣工した。鳥取県の良好な自然環境や豊富な農林水産物などの環境面で食品メーカーの企業立地が進んでいることが影響していると考えられる。

<sup>注50</sup> 鳥取県 (2020)、前掲書、p10



出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p10 に基づいて筆者作成

図 9 2002 年鳥取県の産業別製造品出荷額等の構成比



出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p10 に基づいて筆者作成

図 10 2017 年鳥取県の産業別製造品出荷額等の構成比

表 9 鳥取県の産業別製造品出荷額比較

	2002 年	2017 年	増減額
食料・飲料	2,288	1,817	▲ 471
電子部品・デバイス	2,965	1,713	▲ 1,252
パルプ・紙	862	1,005	▲ 143
電気機械	1,057	965	▲ 92

出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p10 に基づいて筆者作成

## 8. 鳥取県の卸売業・小売業

47 都道府県で最も人口が少ないこともあり、卸売業・小売業の事業所数、従業員総数、販売額ともに全国で最少となっている<sup>注51</sup>。一方で、人口千人当たりの事業所数では、卸売業・小売業ともに全国平均を上回っている（表 10、11 参照）。小売業は、従業員 1 人当たりの年間商品販売額が 18,378 千円（16 位）と全国平均より 579 千円低くなっている（表 11 参照）。

ただし、人口減少も要因となり卸売業・小売業ともに減少傾向である。特に、小売業は、2002 年と 2016 年とを比較して、事業所数が 1,891 事業所、従業員数は 5,520 人、年間商品販売額も 49,920 百万円減少している（表 12 参照）。

表 10 2015 年鳥取県の卸売業に関する指標

指標名	全国	鳥取県	順位
卸売業事業所数	364,814 事業所	1,585 事業所	47 位
卸売業従業員総数	3,941,646 人	12,837 人	47 位
年間商品販売額	436,522,525 百万円	702,934 百万円	47 位
卸売業事業所数（人口千人当たり）	2.87 事業所	2.78 事業所	23 位

出所) 総務省「平成 28 年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）産業編（都道府県表）」統計表データと鳥取県（2020）、前掲書、p12 に基づいて筆者作成

表 11 2015 年鳥取県の小売業に関する指標

指標名	全国	鳥取県	順位
小売業事業所数	990,246 事業所	5,353 事業所	47 位
小売業従業員総数	7,654,443 人	34,299 人	47 位
年間商品販売額	145,103,822 百万円	630,352 百万円	47 位
売場面積	135,343,693 m <sup>2</sup>	815,424 m <sup>2</sup>	45 位
小売業事業所数（人口千人当たり）	7.80 事業所	9.39 事業所	19 位
小売業の年間商品販売額（従業員 1 人当たり）	18,957 千円	18,378 千円	16 位

出所) 総務省、同上、p13 と鳥取県（2020）、前掲書、p12 に基づいて筆者作成

<sup>注51</sup> 総務省「平成 28 年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業、小売業）産業編（都道府県表）」統計表データ  
 [https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001107035&tclass4val=0]（最終閲覧日：2021 年 1 月 15 日）

表 12 鳥取県の卸売業・小売業の推移（2002-2016年）

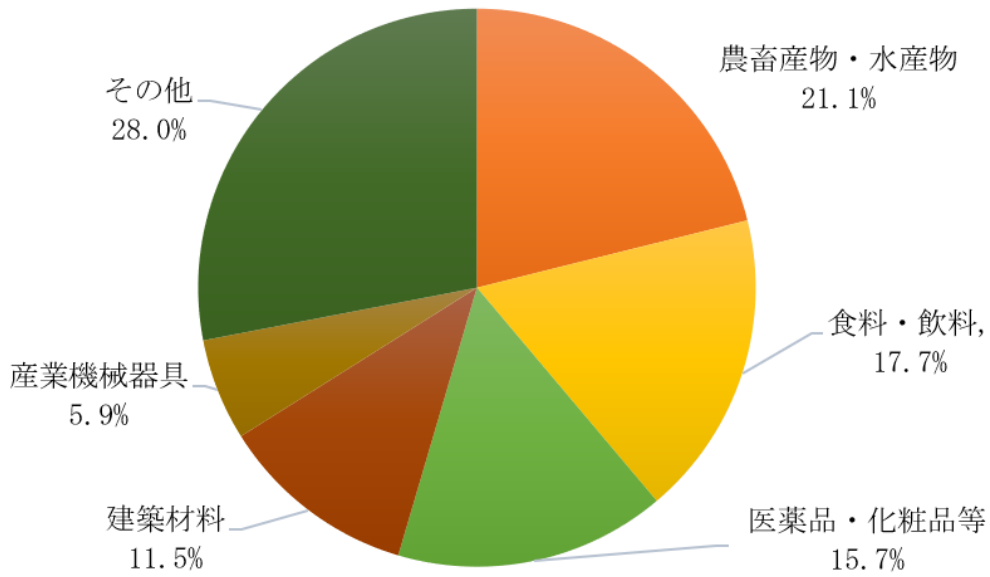
年次	卸 売 業			小 売 業			
	事業所数	従業者数 (人)	年間商品販売額 (百万円)	事業所数	従業者数 (人)	年間商品 販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
2002年	1,642	15,512	827,005	7,244	39,819	680,272	833,406
2004年	1,610	14,464	830,658	6,872	37,458	647,755	854,521
2007年	1,520	13,189	712,542	6,250	36,841	635,614	886,263
2012年	1,567	12,225	569,817	5,649	33,838	538,323	794,701
2014年	1,667	12,471	619,057	5,504	34,831	543,780	783,664
2016年	1,585	12,837	702,934	5,353	34,299	630,352	815,424
増減	▲ 57	▲ 2,675	▲ 124,071	▲ 1,891	▲ 5,520	▲ 49,920	▲ 17,982

注) 増減とは、2002年と2016年度との比較

出所) 総務省「平成28年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業,小売業）産業編（都道府県表）」統計表データに基づいて筆者作成

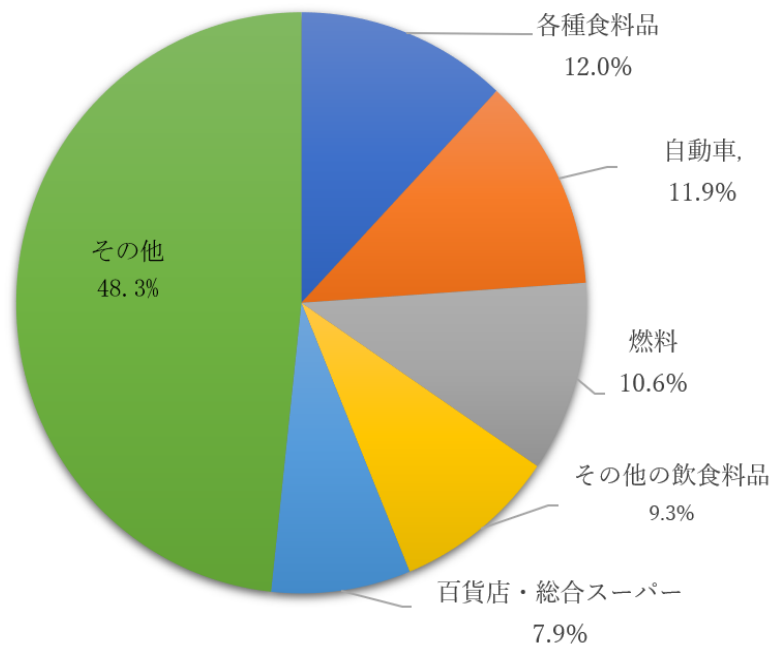
卸売業の年間商品販売額は、農畜産物・水産物が21.1%と最も多く、次いで食料・飲料の17.7%と食べ物・飲み物が上位を占めている（図11参照）。

小売業も、各種食料品が12.0%と大きい。次いで、自動車販売が11.9%となっている（図12参照）。



出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p12 に基づいて筆者作成

図 11 2015 年鳥取県の卸売業年間商品販売額構成比



出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p12 に基づいて筆者作成

図 12 2015 年鳥取県の小売業年間商品販売額構成比

### 第3節 鳥取県の3地区（東部・中部・西部）の産業比較

千葉（2006）は、「鳥取県の3地区（東部・中部・西部）の商圈範囲は、道路の整備進展や居住範囲の拡大により商圈間の重複が起きている」<sup>注52</sup>と指摘している。さらに、「広域的に考えれば、鳥取市を中心とした東部地区は兵庫県の海沿い、米子市を中心とした西部地区は松江市の商圈と重複が生じており、道路設備や輸送におけるインフラの整備により県全域では関西圏、東京圏との競合が生じている」<sup>注53</sup>と述べている。

鳥取県の地域別従業者数に関する資料は、表13となっている。鳥取県の3地区での総従業者数は、西部地区が115,687人（41.2%）と最も高い。第一次産業の従業者数も、西部地区が8,773人（35.6%）で最も多かった。しかしながら、中部地区では、総従業者数52,903人に対して、第一次産業従業者数が7,912人で中部地区の総従業者の15%を占めている。地域別で第一次産業が占める割合は、東部地区7.1%、西部地区7.6%と中部地区で第一次産業従業者数の占める割合が2つの地区に比べ高いことが分かる。

第二次産業従業者数は、東部地区40.4%と西部地区40.3%ほぼ同様の数値となっているが、従業者数の少ない中部地区は19.3%となっている。ただし、地区別の第二次産業従業者が占める割合は、東部地区21.4%、中部地区21.9%、西部地区20.8%と大きな差はない。

第三次産業従業者は、西部地区が42.1%と東部地区の40.5%より若干高くなっている。地区別の第三次産業従業者が占める割合は、東部地区67.7%、中部地区61.9%、西部地区67.2%となっており、中部地区で第三次産業従業者数の占める割合が2つの地区に比べて低いことが分かる。

---

<sup>注52</sup> 千葉雄二（2006）「鳥取県の小売業のあり方-商圈、市街地商店、大規模店舗の相互関係と展開方向-」『TORCレポート』

No.27、p8

<sup>注53</sup> 同上、p8

表 13 2015 年鳥取県地域別従業者数

(単位：人)

市町村	総数	第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業
鳥取県	280,925	24,671	59,764	187,826
鳥取市	93,021	5,219	19,037	64,810
岩美町	5,469	661	1,435	3,354
若桜町	1,528	198	433	886
智頭町	3,383	395	1,118	1,863
八頭町	8,934	1,513	2,108	5,140
東部地区	112,335	7,986	24,131	76,053
東部地区/鳥取県産業別総数	40.0%	32.4%	40.4%	40.5%
倉吉市	23,953	2,393	5,310	15,876
三朝町	3,277	523	613	2,140
湯梨浜町	8,555	1,258	1,786	5,491
琴浦町	9,114	1,943	2,175	4,818
北栄町	8,004	1,795	1,664	4,390
中部地区	52,903	7,912	11,548	32,715
中部地区/鳥取県産業別総数	18.8%	32.1%	19.3%	17.4%
米子市	71,479	2,451	14,219	51,799
境港市	16,507	667	4,186	11,289
日吉津村	1,793	142	389	1,232
大山町	8,821	2,252	1,688	4,753
南部町	5,563	715	1,382	3,358
伯耆町	5,825	952	1,159	3,615
日南町	2,425	809	417	1,194
日野町	1,610	312	322	950
江府町	1,664	473	323	868
西部地区	115,687	8,773	24,085	79,058
西部地区/鳥取県産業別総数	41.2%	35.6%	40.3%	42.1%

出所) 鳥取県 (2020)、前掲書、p35 に基づいて筆者作成

## 第4節 鳥取県と地域産業資源

鳥取県は、地域資源法に基づき、地域特有の農林水産物（野菜、果物、魚、木材 等）、鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術（鋳物、繊維、漆器、陶磁器 等）、文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源（文化財、自然景観、温泉 等）を地域産業資源<sup>注54</sup>として指定している。2019年4月現在で243の地域産業資源を認定し、農林水産物では、鳥取県の農林水産物として全国的に有名な二十世紀梨や松葉ガニなどが認定されている。鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術として因州和紙、とうふちくわなど、文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として、鳥取砂丘、大山などが認定されている（図13参照）。

地域産業資源の指定要件は、①活用可能性、②周知性の2つで両方を満たす必要がある<sup>注55</sup>。

### ① 活用可能性

地域の中小企業者が現にあるいは潜在的に活用可能であり、その活用を促進することで当該地域産業資源を共有する他の中小企業者の事業活動や当該事業と密接に関連する事業活動を促進する可能性が高いものであること。可能性の程度については、当該地域産業資源を活用する可能性がある中小企業者が概ね10程度以上存在することが目安となる。

### ② 周知性

当該地域産業資源が、他地域の同種の地域産業資源と比べて生産量、品質、機能、歴史的・文化的背景等の面で顕著な特徴を有しており、それによって消費者等に相当程度認識されているものであること。認識の程度については、以下のア又はイに該当する程度の周知度が求められる。

ア. 国の法令又は県の条例その他これらに準ずるものに基づく指定等により公告されている（国の史跡指定を受けている、県の重要文化財に指定されている等）

<sup>注54</sup> 鳥取県では、地域資源を地域産業資源と呼ぶ。本研究では、地域資源と地域産業資源を同義語とする。

<sup>注55</sup> 鳥取県ホームページ「地域産業資源の指定」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/99753.htm>]（最終閲覧日：2019年5月17日）



イ. 新聞・雑誌等により周知されている

直近1年で10件程度又は過去5年で年間3件ずつ程度掲載されていること。

鳥取県は、2007年より10年間、地域の強みである地域資源などを活用した県内中小企業の実用化に向けた活動を重点支援として、10年間で100の地域資源を活用した新事業の創出を目指し、スタートアップ応援型ファンドを立ち上げた。このファンドは、地域の強みである地域資源を活用した県内中小企業の実用化に向けた活動を支援することにより、県の政策重点項目のひとつである新事業創出支援に資し、県の打って出る鳥取県産業の実現を図る目的に設立された。このファンドは総額50億円のファンドで、次世代産業育成分野、地域資源活用分野に分かれている。両分野とも助成率は3分の2となっており、地域資源活用分野は、地域資源を活用した製品及び技術の実用化、需要の開拓又は役務の提供を目的して、市場調査、サンプル作成、商談会参加費、広告宣伝などに助成上限3,000千円（12か月）を支援するものである。結果、地域資源活用分野では、10年間で130申請があり、氷温技術、まぐろ、ハタハタ、皆生温泉などの地域資源を活用した78事業が採択された。

農林水産物(69 資源)

二十世紀梨	花御所柿	梨	西条柿	サワラ	イワシ	日南の水	智頭杉	砂丘のらっきょう	がぶりこスイカ
富有柿	ハタケシメジ	アジ	猪、鹿	中海の海藻	さつまいも	極実スイカ	白ネギ	タマノカンザシ	ブロッコリー
きのこ	ばばちゃん	自然薯	鮎	トトリコ豚	ヒノキ	モサエビ	砂丘長いも	トビウオ(あご)	プリンスメロン
しいたけ	シジミ	ホンモロコ	東伯牛	ギンザケ	大山こむぎ	広留野大根	芝	ねばりっこ	ブルーベリー
岩ガキ	鳥取和牛	鳥取県の米	人參(冬人參)	トマト	マグロ	杉	竹	砂丘ぶどう	野花豊後
関金わさび	エキナセア	イチゴ	カレイ	にんにく	サバ	浜綿	生姜	ベニズワイガニ	鳥取地鶏
ハタハタ	サザエ	ホタルイカ	倉吉スイカ	シロイカ	松葉ガニ	ヒラメ	大栄西瓜	とっとり琴浦グランサーモン	

鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術(62 資源)									因州和紙
豆腐	藍染め	流しびな	延興寺焼	サバの加工品	地ビール	おいり	布勢の清水	とうふちくわ	海鮮丼
大山おこわ	大山友禅染	麒麟獅子	因久山焼	水産練製品	あごちくわ	あんぼ柿	宇野地藏ダキ	アジの加工品	淀江の名水
乳製品	弓浜餅	和太鼓	岩井窯	水温食品	鳥取カレー	砂たまご	地藏滝の泉	木彫人形十二支	大山の土
浦富焼	倉吉餅	牛ノ戸焼	LED	金属製品	豚肉加工品	鹿野そば	大山の伏流水	法勝寺焼松花窯	健康茶
竹細工	淀江傘	因州・中井窯	液晶製品	鳥取の日本酒	コーヒー	日野そば	奥大山の水	法勝寺焼皆生窯	皮革製品
きのこ類から抽出されるβグルカン		魚のうろこから抽出されるコラーゲン			もずくから抽出されるフコイダン		キャラクターグッズ		
廃プラ、廃ガラス再生製品		カニ殻から抽出されるキチン、キトサン			因幡のミネラルウォーター(地下水、湧水)		日南LVL(単板積層材)		

文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源(115 資源)						鳥取砂丘	山陰海岸	雨滝
三朝温泉	浦富海岸	大山滝	がいな祭	しゃんしゃん祭り	水郷祭	湯命館	白壁土蔵群	
皆生温泉	白兔海岸	三徳山	打吹まつり	流し雛	城下町鹿野	コナン通り	池田家墓所	
岩井温泉	弓ヶ浜(海岸)	大山	みなと祭	陣所(花湯まつり)	米子城跡	八上姫公園	板井原集落	
東郷温泉	浦富海水浴場	奥大山	一式飾り	燕趙園	鳥取城跡	金持神社	芦津溪谷	
はわい温泉	ハワイ海水浴場	氷ノ山	江尾十七夜	潮風の丘	水鳥公園	大山寺	小鹿溪	
吉岡温泉	湖山池	那岐山	宇倍神社例大祭	日南町美術館	竹林公園	鳴り砂	横尾棚田	
鳥取温泉	大山池	扇ノ山	大山紅葉祭り	とっとり花回廊	お台場公園	しゃんしゃん傘	若桜鉄道	
鹿野温泉	東郷湖	船上山	三徳山炎の祭典	仁風閣	淀江の史跡	麒麟獅子	若桜鬼ヶ城跡	
浜村温泉	緑水湖	久松山	賀露神社の祭り	あおや和紙工房	由良台場跡	二十世紀梨農園	不動院岩屋堂	
関金温泉	中海	榎水高原	酒津のトンドウ	流しびなの巻	青谷上寺地遺跡	はこた人形	豊田家住宅	
智頭街道宿場町	水車の郷体験工房	植田正治写真美術館	わらべ館	石谷家住宅	鳥取県の星空	鳴り石の浜	大石見神社	
漫画・漫画王国	唐川カキツバタ群落	青谷上寺地遺跡展示館	大山ペンション村	日韓友好交流公園	倉吉せきがね見祭り、里見氏関連史跡			
牧谷カキツバタ群落	さじアストロパーク	山陰道-蒲生峠越	北条オートキャンプ場	福岡神社(蛤舞式)神事	水木しげるロード(水木しげる記念館)			
SUN-IN 未来ウォーク	鳥取砂丘砂の美術館	打吹山、打吹公園、飛龍閣	ふるさとかかしの里	八頭フルーツの里	すいか・ながいも健康マラソン大会			
グラウンド・ゴルフ	山陰海岸ジオパーク	加茂川の地蔵群	ノルディックウォーク	若桜駅周辺の町並み	米子下町(旧加茂川周辺)			

出所) 鳥取県商工労働部産業振興課「地域産業資源活用事業の促進に関する基本方針」に基づく鳥取県の地域産業資源」に基づいて筆者作成

図 13 鳥取県地域産業資源一覧<sup>注56</sup>

<sup>注56</sup> 鳥取県商工労働部産業振興課「地域産業資源活用事業の促進に関する基本方針」に基づく鳥取県の地域産業資源」  
[https://www.pref.tottori.lg.jp/99753.htm] (最終閲覧日: 2020 年 12 月 28 日)

## 第5節 小括

地方の中小企業は、少子高齢化やグローバル経済など変貌する経済環境の中で対応が問われている。特に、鳥取県は中小企業の割合が高く中小企業の経済状況が地域の活性化を左右するといっても過言ではない。鳥取県の人口は全国47位、県民所得全国46位、企業の総生産額は全国45位、事業所数全国47位、従業員数47位、付加価値額47位と経済力が弱い県である。鳥取県の1事業所当たり付加価値額は33,488千万円で全国平均51,897千円と比較して低く、その差1事業所当たり▲18,409千円となっている（表14参照）。

表14 鳥取県企業の付加価値額

	事業所数	従業員数	付加価値額	1事業所当たり 付加価値額	従業者1人あたり の付加価値額
全国	5,578,975 事業所	56,872,826 人	289,535,520 百万円	51,897 千円	5,090 千円
鳥取県	26,446 事業所	230,700 人	885,616 百万円	33,488 千円	3,839 千円

出所) 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査産業横断的集計<sup>注57)</sup>」、p27・p45に基づいて筆者作成

鳥取県の製造業は、1事業所当たり付加価値額は、292百万円と全国平均（563百万円）と比較して低く、その差1事業所当たり▲271百万円となっている（表15参照）。また、製造業は従業者1人あたり付加価値額も7,194千円/人と全国平均（13,412千円/人）との差は1人当たり▲約6,218千円とかなり低くなっている。

表15 2019年度鳥取県と全国の工業統計比較

	事業所数	従業者数	製造品 出荷額等	付加価値額	1事業所当たり 付加価値額	従業者1人あたり の付加価値額
全国	184,839 事業所	7,763,431 人	3,313,548 億円	1,041,260 億円	563 百万円	13,412 千円
鳥取県	833 事業所	33,917 人	8,050 億円	2,440 億円	292 百万円	7,194 千円

出所) 鳥取県統計課「2019年工業統計調査<sup>注58)</sup>」に基づいて筆者作成

千葉（2006）は、鳥取県1人あたり付加価値額が低い理由として、小規模な商業、農水産

<sup>注57)</sup> 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査産業横断的集計」〔[https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/pdf/k\\_gaiyo.pdf](https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/pdf/k_gaiyo.pdf)〕（最終閲覧日：2021年1月15日）

<sup>注58)</sup> 鳥取県統計課「2019年工業統計調査」〔[https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1141273/com\\_h29\\_zenbun.pdf](https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1141273/com_h29_zenbun.pdf)〕（最終閲覧日：2020年4月29日）

業、製造業、労務提供サービス業を中心とした産業構造に問題があると指摘している。特に、鳥取県の食品加工業は、地場資源に依存して発展してきたが製造業中でも付加価値が低い<sup>注59</sup>と述べている。建井（2006）は、鳥取県の製造業の多くが下請け的性格を持つ中小企業であると指摘している。そして、鳥取県のような特徴を持つ地方の産業活性化のためには、「高付加価値をもたらす産業の筆頭であるハイテク産業の振興とともに、農業と内発的地場産業である食品加工産業、さらに食品卸売業、食品小売業、飲食業を含めた食品産業間の連携を強化し、産業振興、雇用確保を図ることによって地域への経済的波及効果を高めることが重要である」<sup>注60</sup>としている。

鳥取県は、海・山・里の豊かな自然環境に恵まれており、梨、蟹などの食の地域資源をアピールするため、2007年より食のみやこ鳥取県を掲げ、食をキーワードに政策展開を行っている。

鳥取県の第一次産業就業者数比率は、全国平均が4.0%なのに対して、鳥取県は9.1%で全国10位と高い数値となっている（表5参照）。2017年の鳥取県の産業別製造品出荷額等の中で、第一次産業に付随する食料・飲料が約1,817億円と、電子部品・デバイス（約1,713億円）に代わり出荷額第1位となった（図10参照）。鳥取県は、海、山、農地などに自然に囲まれた立地を活かし、食のみやこ鳥取として、農林水産物の地域資源を効果的に活用することで付加価値が高まり、他県と差別化を図れると考えられる。全国と比較して依存度の低い第二次産業が、第一次産業との連携を高め経済発展すべきではないかと考える。

---

<sup>注59</sup> 千葉雄二（2006）「鳥取県の経済・産業格差と地方制度の諸影響」『TORCレポート』No. 28、pp18-19

<sup>注60</sup> 建井順子（2006）「食料品製造業界の構造変化と中小食品加工企業の課題－鳥取県の食品加工企業の事例－」『TORCレポート』No. 28、p50

## 第2章 先行研究のレビュー

### 第1節 イノベーション

#### 1. 概説

インターネットの普及や技術的な発達により時代のスピードは急激に早くなっている。日本を代表する企業の多くのトップが時代を生き抜くためにイノベーションが重要であるとしている。小田切（2016）は、「現代は何よりイノベーションの時代である」<sup>注61</sup>として、現代の経営におけるイノベーションの必要性を主張している。

小川（2017）は、「新しい時代には新しい技術や新しい事業の発想が必要なのであり、ものづくり方法と提供方法のイノベーションが欠かせない。新しい技術活用という意味では情報技術活用が不可欠で、それを軸にイノベーションだ」<sup>注62</sup>としている。

2016年に財団法人Japan Innovation Network（通称：JIN）がまとめたイノベーション100委員会レポートで、アサヒグループホールディングス（以下、アサヒHD）代表取締役社長の泉谷直木氏は「今は、平時でなく異常時であり転換期。従来の経営戦略では通用しない。だからこそ経営戦略としてのイノベーションが必要」<sup>注63</sup>と述べている。また、(株)電通代表取締役社長の石井直氏は「デジタルイノベーションの進展は、企業に淘汰をもたらさう。イノベーションを実現して変革できない企業は消滅する可能性すらある時代を迎えている」<sup>注64</sup>と指摘している。十川（1991）は、「企業はイノベーションを行うことによって不確実性に対処してこそ、勝利企業となりうる」<sup>注65</sup>として企業にとってイノベーションの重要性を述べている。経営学の父と呼ばれる経営学者ドラッカー（Peter F. Drucker：1985）は、「イノベーションは富を創造する能力を資源に与える。それどころか、イノベーションが資源を創造する」<sup>注66</sup>として資源にイノベーションを加えてこそ、経済的な価値を持つとしている。

日本は少子高齢化が進み、経済成長が鈍化する中、国際競争は激しさを増し、日本企業の

---

<sup>注61</sup> 小田切宏之（2016）『イノベーション時代の競争政策 - 研究・特許・プラットフォームの法と経済』有斐閣、p1

<sup>注62</sup> 小川正博（2017）『情報技術と中小企業のイノベーション』御茶の水書房、p6

<sup>注63</sup> Japan Innovation Network（2016）『イノベーション100委員会レポート - 企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？』経済産業省、pp2 - 3

<sup>注64</sup> 同上、pp2 - 3

<sup>注65</sup> 十川廣國（1991）『企業家精神と経営戦略』森山書店、p19

<sup>注66</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳（2015）『イノベーションと企業家精神 - エssenシャル版 - 』ダイヤモンド社、p7

事業環境は、一段と厳しさを増している。企業は生き残るための原動力としてもイノベーションの必要性と重要性が増してきている。イノベーションの必要性は、企業に限ったことでない。深刻な少子化と高齢化の問題を抱える地域にとっても必要である。

忽那・山田（2016）は、「地域創生のためには、各地域が独自性・優位性を持つ資源を有効に活用しながら、地域が抱える課題を解決し、顧客に対して経済的・社会的価値を付与するイノベーションの創出が必要である。そして、イノベーション創出の動力となるのが企業家精神（アントレプレナーシップ）である」<sup>注67</sup>としている。さらに、「企業家精神を持って地域創生のためのイノベーションの実践に取り組むことが、今まさに日本人のすべてに求められている」<sup>注68</sup>と加えている。

このように、多くの経営者や論者が企業経営、地方創生にイノベーションと企業家精神の重要性を主張している。しかしながら、ドラッカーは、「フランスの経済学者 J・B・セイが企業家 (entrepreneur) なる言葉をつくって以来、企業家と企業家精神の定義が確立されていない」<sup>注69</sup>と指摘している。また、ドラッカーは著書「イノベーションと企業家精神 - エッセンシャル版 -」（2015）のまえがきで、イノベーションと企業家精神は才能やひらめきなどの神秘的なものとして議論されることが多いと述懐している。亀川（2009）も、「企業家や企業家精神の研究はさまざまなアプローチでなされているが、その重要性にもかかわらず、体系化された理論構築や定義の確立がなされていない。また、定義の曖昧性、多様性にもかかわらず、企業家精神という用語がもつ共通性は、起業や新規事業の創造と構築など、革新を生み出す人物に特有な活動や能力やイメージを抱かせている」<sup>注70</sup>と指摘している。

イノベーション、企業家精神について多くの論者が定義と概念の提唱をしているが見解はさまざまである。そこで本研究は、はじめに論者のイノベーション、企業家精神とは何であるという所論とエッセンシャルについてレビューし考察する。

---

<sup>注67</sup> 忽那憲治・山田幸三、前掲書、p1

<sup>注68</sup> 同上、p3

<sup>注69</sup> P. F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、p3

<sup>注70</sup> 亀川雅人（2009）「経営環境の国際比較と企業家精神」『立教ビジネスレビュー』第2号、p38

## 2. イノベーションの語源

イノベーション (innovation) は英語で、動詞のイノベート (innovate) の名詞形であり、ラテン語のインノバーレ (innovare) を語源とした造語である。1930年代に、オーストリアの経済学者シュンペーター (Joseph A. Schumpeter) がイノベーションについて最初に言及した研究者だといわれている。シュンペーターは、当時イノベーションではなく新結合 (neue Kombinationen) と呼んでいた。シュンペーターは著書である経済発展の理論 (1912年発行) の中で、経済発展はすでにある2つのものを新しく結合させて生まれることが多い新結合 (以下では、新結合をイノベーションとする) だと説明している。そして、人口増加や気候変動などの外的な要因よりも、イノベーションのような内的な要因が重要な役割を果たすものだと加えている。シュンペーターは、イノベーションの重要な条件として非連続であり過去の延長線上にないことだとして、馬車を例に挙げ、「郵便馬車をいくら連続的に加えても、それによって決して鉄道をつくることはできないであろう」<sup>注71</sup>という歴史的名言を残した。

シュンペーターは、イノベーション (新結合 : neue Kombinationen) の意義とは、「生産するということは、われわれの利用しうるいろいろな物や力を結合することである。生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである。旧結合から漸次に小さな歩みを通じて連続的な適応によって新結合に到達することができる限りにおいて、たしかに変化または場合によっては成長が存在するであろう。しかし、これは均衡的考察方法の力の及ばない新現象でもなければ、またわれわれの意味する発展でもない。以上の場合とは違って、新結合が非連続的にのみ現れることができ、また事実そのように現れる限り、発展に特有な現象が成立するのである。記述の便宜上の理由から、以下において生産手段の新結合について語るときには、もっぱらこのような場合のみを意味することにしよう。かくして、われわれの意味する発展の形態と内容は、新結合の遂行

(Durchsetzung Neuer Kombinationen) という定義によって与えられる」<sup>注72</sup>としている。

---

注71 シュンペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1997) 『経済発展の理論 (上)』岩波書店、p180

注72 同上、p182

### 3. 論者によるイノベーションの考え方

内閣府によると、一般的にイノベーションは「科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新のことを指す。また、新たな発明・発見により経済・社会に大きな付加価値をもたらす、社会的に大きな変化をもたらすことを指し、新商品の開発や生産方法の改善に留まらず、マーケティング方法の改善、組織形態の改革もそれに含まれる等」<sup>注73</sup>と定義されている。一橋大学イノベーション研究センターによると、イノベーションとは、「一般的に何か新しいものを取り入れる、既存のものを変える」<sup>注74</sup>という意味をもつとしている。

イノベーションに対する考えは論者によってさまざまである。そのため、イノベーションについての定義や概念について以下のようにまとめることができる。

- ① シュンペーター (1926) <sup>注75</sup> : われわれが取り扱おうとしている変化は経済体系の内部から生ずるものであり、それはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによって到達しえないようなものである。
- ② ドラッカー (1985) <sup>注76</sup> : イノベーションは技術に限らず、モノである必要さえない。意識的かつ組織的に変化を探ること、既存の資源から得られる富の創造能力を増大させるのもイノベーションである。
- ③ 一橋大学イノベーション研究センター (2001) <sup>注77</sup> : イノベーションは、製品や製法が市場で受け入れられてはじめて実現する。新しければイノベーション、変化すればイノベーションというわけでもない。あくまでも経済的な成果を目指し、それが実現されたものである。
- ④ 伊丹 (2015) <sup>注78</sup> : 素晴らしい技術を使って我々の生活を変えるような物やサービスが提供されること。

---

<sup>注73</sup> 文部科学省「平成 24 年度 年次経済財政報告第 1 章第 3 節持続的成長への課題」

[[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/h01\\_03.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/h01_03.html)] (最終閲覧日: 2020 年 1 月 4 日)

<sup>注74</sup> 一橋大学イノベーション研究センター (2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社、p1

<sup>注75</sup> シュンペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、前掲書、p 180

<sup>注76</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp8 - 12

<sup>注77</sup> 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、p4

<sup>注78</sup> 伊丹敬之 (2015)『先生、イノベーションって何ですか?』PHP 研究所、p16



- ⑤ 後藤 (2016) <sup>注79</sup> : 何か新しいこと、これまでと違うことを行うこと。新しいことを実行すること。新しい製品や生産方法を市場に導入すること。
- ⑥ 青木・伊丹 (1985) <sup>注80</sup> : その技術の革新のこと。その革新によって同じ製品を生産するのに必要な投入要素を組み合わせが変わったり、製品そのものが変化したりすること。
- ⑦ 安部 (2015) <sup>注81</sup> : これまで世の中になかったものを初めて生み出す活動。
- ⑧ 高岡 (2016) <sup>注82</sup> : 顧客が認識していない問題の解決から生まれる成果 (製品、サービス、ビジネスモデル)。
- ⑨ 野中・西原 (2017) <sup>注83</sup> : 既存の静態的な均衡を破ること。言い換えれば、対立や葛藤を「あれかこれか」の二項対立としてとらえるのではなく、状況に応じて「あれもこれも」の二項動態のチャンスととらえて、いわゆるウィン-ウィンの状態をつくって対立や葛藤を超えていくこと。同時に、新たな知識を商業的・産業的に結合すること。
- ⑩ 小田切 (2016) <sup>注84</sup> : イノベーションは革新と訳されることが多いが、画期的発明のみを意味するものではない。日々の工夫による改善もイノベーションである。
- ⑪ 本庄 (2007) <sup>注85</sup> : イノベーションは経営上の変革を含む幅広い概念であり、必ずしも新しい技術や製品開発に限定された用語ではない。

論者たちのイノベーションに対する考え方を概観すると、各論者によりイノベーションは多様な捉え方をされていることが分かる。しかし、よく見てみると、イノベーションについて：

- 生活を変えるような大幅な変化 (革新)
- 商業的な意識での結合
- 技術革新だけでなく、広く革新

<sup>注79</sup> 後藤晃 (2016) 『イノベーション - 活性化のための方策 - 』東洋経済新報社、p2

<sup>注80</sup> 青木昌彦・伊丹敬之 (1995) 『企業の経済学』岩波書店、p221

<sup>注81</sup> 安部徹也 (2015) 『最強の「イノベーション理論」集中講義』日本実業出版社、p20

<sup>注82</sup> フィリップ・コトラー・高岡浩三 (2016) 『マーケティングのすゝめ』中央公論社、p155

<sup>注83</sup> 野中郁次郎・西原文乃 (2017) 『イノベーションを起こす組織』日経 BP マーケティング、p3

<sup>注84</sup> 小田切宏之、前掲書、p1

<sup>注85</sup> 本庄裕司 (2007) 「イノベティブな中小企業とは一機械・電機・情報系企業を対象としたアンケート調査にもとづく実証分析」『中小企業総合研究』 (8)、pp2

## ■ 富の大小に関わらず変化

などがキーワードとなっているが分かる。

多くの論者が、世間が驚くような画期的な技術革新だけでなく、2つのものを新しく結合させて生まれる製品・サービスもイノベーションだとしている。ドラッカーは「成功したイノベーションのほとんどが平凡でライト兄弟が発明した飛行機のような技術的イノベーションがむしろ例外だ」<sup>注86</sup>と論述している。

## 4. イノベーションの5つの構成

シュンペーター（1912）は、イノベーションを構成するのは、以下の5つの場合であると述べている<sup>注87</sup>。

① 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産。

② 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これはけっして科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また製品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる。

③ 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。

④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか——単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず——あるいは始めてつくり出さねばならないかは問わない。

⑤ 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。

このシュンペーターが提唱した、イノベーションの5つの構成を実際のケースで考察すると：

---

<sup>注86</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、p12

<sup>注87</sup> シュンペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、前掲書、pp182 - 183

① 1つ目の新しい財貨、新しい品質の財貨の生産は、

新しい生産物の創出（新しい製品やサービス）のプロダクトについて述べており、乗り物が馬から自動車や飛行機に変化したように、固定電話からスマートフォンや Skype（無料電話）などの従来の概念を覆すような製品やサービスについて指摘していたものと思われる。

② 2つ目の新しい生産方法の導入は、

機械部品の規格化やコンベヤーによる移動組立法のフォード生産方式、トヨタ自動車が生み出した「かんばん方式」、ZARA やユニクロなど衣料業界が取り入れた「SPA (Specialty store retailer of private label apparel)」などが適用される。

③ 3つ目の新しい販路の開拓は、

人が販売する方式から自動販売機での販売、店舗で販売するのではなくインターネットで販売するなど、マーケットの革新を示唆していたものと考えられる。

④ 4つ目の新しい供給源の獲得は、

スマートフォンやハイブリッド車などのハイテク製品で利用されるレアメタル（希土類）の生産する中国が輸出規制を行った際に、日本企業はレアメタルに頼らないものとして新型磁石を開発したことについてである。

⑤ 5つ目の新しい組織の実現としては、

コンビニエンスストアなどのフランチャイズシステムにより、自社のリスクを低くすることなどの組織の革新について予言していたのではないかと考察できる。

## 5. イノベーションの機会と創出

大手繊維メーカー東レ(株)代表取締役社長の日覺氏は、「イノベーションは現場の問題を解決することだ。徹底的に現状を把握し分析すれば新たな発見がある」<sup>注88</sup>としてイノベーションを起こすには現場が重要だとしている。アサヒ HD 代表取締役社長の泉谷氏は、イノベ

---

<sup>注88</sup> Japan Innovation Network、前掲書、p20

ーションを引き出すためには、既存のルールを無視して、イノベーションプロセスを構築できる別の場所が大事だとしている。そして、アサヒ HD は本社（吾妻橋）から別の場所（青山）にお客様文化研究所を設立し、新製品開発を行う仕組みづくりを行っている<sup>注89</sup>。

日覺氏は、組織の内部での成功や失敗、また、現実とあるべきものとの乖離（ギャップ）からイノベーションの機会を探っていると考えられる。組織内部の事象からイノベーションの重要性を言及している。一方、泉谷氏は、認識の変化を変えるため組織の外部を活用してイノベーションが起こす環境を整えている。流行など外部の事象からイノベーションの機会を探っていることが分かる。お互い繊維業と食品業と業種は違うが、それぞれ内部と外部のアプローチから、イノベーションの機会を創出していることが分かる。

高岡（2016）は、「顧客が認識していない問題からしかイノベーションは生まれなため、顧客が認識していない問題を発見することが何より重要になる」<sup>注90</sup>と指摘している。小平和・柳田他（2013）は、「イノベーションを起こすには、誰もが無理だというような市場開拓を手掛けることだ」<sup>注91</sup>と述べている。両者の主張とも、未開拓な市場を見つけることがイノベーションの機会を引き起こすものと考えていることが分かる。

ドラッカーによると、イノベーションの機会には以下の7つ要因から見出せるとしている<sup>注92</sup>。

- ① 予期せぬ成功と失敗を利用する
- ② 現実とあるべきものとのギャップ
- ③ ニーズを見つける
- ④ 産業構造の変化を知る
- ⑤ 人口構造の変化に着目する
- ⑥ 認識の変化を捉える
- ⑦ 新しい知識を活用する

---

<sup>注89</sup> Japan Innovation Network、前掲書、p19

<sup>注90</sup> フィリップ・コトラー・高岡浩三、前掲書、p155

<sup>注91</sup> 小平和一郎・柳田一千一他（2013）「日本経済の復活と企業家精神の重要性」『開発工学』第33巻1号、p73

<sup>注92</sup> P. F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp12 - 13

ドラッカーは、最初の4つは企業や公的機関の組織の内部、産業や社会的部門の内部の事象であり、残りの3つの機会は企業や産業の外部の事象だとも加えている。

ドラッカーは、「イノベーションを成功させるためには、大がかりでなく小さくスタートすべきだとしている。また、アイデアから生まれるイノベーションについては、リスクの大きさから否定的な見解を持っている。その理由として、勘やひらめきなどのアイデアによるイノベーションは、リスクが大きく、成功する確率は低く、失敗する確率は高いからだとしている。そして、アイデアによるイノベーションは、いわばイノベーションと企業家精神の原理と方法の体系における付録だ」<sup>注93</sup>と加えている。

## 6. イノベーションを起こす人物の特徴

大手企業17人の経営者で組織されたイノベーション100委員会「企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？」の問いに対して、それは、経営者の仕事であると総括されている。

谷口（2007）は、「企業家によるイノベーションは、単にカネだけでなく、ビジョンを実現する希望、帝国建設の夢、仕事の成功、他者による承認と名声、そして新しい物事に挑戦する野心などによっても動機づけられる」<sup>注94</sup>としている。

安部（2015）は、イノベーションを起こせる人物の特徴として、スティーブ・ジョブズを例に挙げ、視界の鋭さ、偏狭さ、独立独歩の能力を持ち合わせ、これらを特殊に結びつけていく能力、そして原動力は利己的な動機だとしている<sup>注95</sup>。

ドラッカーは、論ずるに値するイノベーションの方法は、「目的意識、体系、分析によるイノベーションだとしている。そして、成功したもののうち90%がそのようなイノベーションであるとしている。目的意識をもち、体系を基礎として、かつそれを身につけて、初めてイノベーションは成功する」<sup>注96</sup>と述べている。さらに、イノベーションに成功する者は、

---

<sup>注93</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp107 - 110

<sup>注94</sup> 谷口和弘（2007）「企業制度論に向けて（Ⅱ）」『慶応義塾大学三田商学研究』第49巻第7号、p67

<sup>注95</sup> 安部徹也、前掲書、pp32-34

<sup>注96</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp112

「リスク志向でなく、保守的であり、機会志向だ」<sup>注97</sup>と加えている。一方で、アイデアによるイノベーションを行うものについても、批判的でなく好意的にとらえている。アイデアによるイノベーションは成功確率が低いものの、新事業、雇用増、経済活動の大きな源泉となるため、高く評価され報いらなければならないとしている。そして、アイデアによるイノベーションに特有の騎士道精神であり、社会が必要とする資質、すなわち行動力、野心、創意を代表するとしている<sup>注98</sup>。

論者の意見を総括すると、イノベーションは、経営者および企業家の熱意、目的意識から生まれる。そして、夢の実現のためへの内部環境を含めた体系化と分析力が必要とされ、そのために常に学ぶこと必要だと考えられる。

## 7. イノベーションの4つの類型化

アバナシー (William J. Abernathy) とクラーク (Kim B. Clark) は、イノベーションの分析を4つに分類した (図 14 参照)。技術と市場のあり方に対応して技術の軸と市場の軸によるイノベーションには、「構築的革新 (Architectural)、革命的革新 (Revolutionary)、隙間創造 (Niche Creation)、通常の革新 (Regular) の4つの類型が存在すること」<sup>注99</sup>を明らかにした。

以下は、4つの類型をまとめたものである。

構築的革新 (Architectural) : 既存の技術体系を破壊するような技術体系にベースをおき、まったく新しいマーケット開拓するようなイノベーションであり、飛行機やコンピューターがあたる。

② 革命的革新 (Revolutionary) : 既存の技術体系を破壊するような技術体系にありながら、既存のマーケットを開拓していくようなイノベーションである。真空管やレコードなどのアナログに対して CD などのデジタル技術で、既存のマーケットはそのままに、既存の技術

---

<sup>注97</sup> 同上、pp112 - 118

<sup>注98</sup> 同上、pp107 - 110

<sup>注99</sup> 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、pp57 - 58

体系を破壊したうえで新しいものへ代替していくことがあたる。

③ 隙間創造 (Niche Creation) : 既存の技術・生産体系の中で、新たな市場を開拓していくもの。隙間創造は、既存のテープレコーダー機能を組み合わせることで、歩きながらステレオを聴くというまったく新しい市場を創出したソニーのウォークマンなどが挙げられる。

④ 通常革新 (Regular) : 技術・生産手段の改良等により、より安く高品質の製品・サービスを提供するもの。たとえば、この構築的革新、革命的革新、隙間創造の3つのイノベーションは、導入後すべてが、より良く、より安く競争力の強化される通常革新に移行される。その既存の製品・サービスやビジネスプロセスにおいて、小さな改善を繰り返し変革することをインクリメンタル (漸進的)・イノベーション<sup>注100</sup>と呼ばれる。

隙間創造 (Niche Creation)	新市場創出	構築的革新 (Architectural)
通常革新 (Regular)	既存技術の保守強化	既存技術の破壊 革命的革新 (Revolutionary)
	既存市場深耕	

出所) Abernatby and Clark(1985) ; 一橋大学イノベーション研究センター (2001) が作成『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社、2001、p58

#### 図 14 イノベーションの4つの類型化

前述の通り、ドラッカーは、「ライト兄弟が発明した飛行機のような技術的イノベーションがむしろ例外で、成功したイノベーションのほとんどが平凡だ」<sup>注101</sup>としている。ドラッカーは、企業が試みる多くのイノベーションが、小さな改善を繰り返し変革させるインクリメンタル・イノベーションであることを示唆していたようにも思われる。

<sup>注100</sup> 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、pp58-59

<sup>注101</sup> P. F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp12-13

## 8. イノベーションの阻害要因

文部科学省科学技術・学術政策研究所（2016）は、企業の規模別に分けたイノベーションの阻害要因について調査を行った。表 16 の結果から、イノベーションの阻害要因は、企業規模の大小にあまり関係はなく、能力のある従業員の不足、良いアイデアの不足、目先の売上・利益の追求が高い阻害要因となっていることが分かる。

また同様に、内部資金の不足、外部資金の調達が困難、助成金・補助金の獲得が困難などの資金面がイノベーションを阻害する要因になるのは全体的に低い傾向であった（表 16 参照）。経営者は、目標利益の獲得と日々の業務に追われ、イノベーションを生み出す環境を整えることは決して容易なことではない。特に、経営資源が乏しい中小企業では、能力のある人材の確保や自社での研究開発機関の設立は、地方の中小企業にとって難しい課題である。イノベーションを創出するためには、良い人材確保とイノベーションを作り出す環境整備が重要な鍵になることが考えられる。

## 9. 小括

論者によりイノベーションに対する考え方はさまざまであった。画期的な技術革新こそがイノベーションと主張する論者もいれば、2つのものを新しく結合させて生まれる製品・サービスもイノベーションと論述する者もあり、イノベーションについての見解はさまざまであった。

また、イノベーションの分析についても、構築的革新、革命的革新、隙間創造、通常的革新の4つに類型化することで分析が進められていた。イノベーションの機会を創出するためにも、企業や組織などの内部の事象からアプローチする方法と、外部の事象からアプローチ方法があり、実際に大手企業においてもこれらのアプローチを意識して組織化していた。

イノベーションを阻害する高い要因は、企業規模はあまり関係性がなく、人的問題（能力のある従業員の不足）、アイデアの不足、また、日常業務による目先の売上・利益の追求であった。一方、資金的な課題がイノベーションの実現を阻害する要因にならないことも、企



業の大小に関わらないことも分かった。

企業として、イノベーションを実現するには、アイデア創出の機会提供、組織体制を整える、人的資源の配分など経営者および企業家の強いリーダーシップが重要だといえる。

表 16 イノベーションの阻害要因（対全企業、単位：％）

	全体	小規模企業	中規模企業	大規模企業
内部資金の不足	36	37	31	28
外部資金の調達が困難	24	25	21	16
能力のある従業員の不足	61	61	62	57
協力相手の発見が困難	39	39	40	33
助成金・補助金の獲得が困難	26	26	25	19
新製品・サービスへの需要が不確実	44	43	46	49
市場の競争が激しい	48	47	50	50
過去に実現したイノベーションで足りる	27	26	30	30
市場での競争がほとんどない	33	34	31	24
良いアイデアの不足	53	52	54	54
既存顧客から安定的な発注がある	46	46	47	44
技術力やノウハウの限界	49	50	50	47
目先の売上・利益の追求	53	53	55	53

注：小規模企業は常用雇用者数 10 人以上 49 人以下の企業、中規模企業は同 50 人以上 249 人以下の企業、大規模企業は 250 人以上の企業。

出所) 池田雄哉 (2017) 「日本企業によるイノベーションの実像 第 4 回全国イノベーション調査統計報告」『STI Horizon, Vol. 3』No. 1、p57 に基づいて筆者作成

## 第2節 企業家と企業家精神

### 1. 概説

シュンペーターは、資本主義がダイナミックに発展する条件の1つとして企業家の役割を重要視している。そして、「企業家は、新結合の遂行をみずからの機能として、その遂行に当たって能動的要素となるような経済主体のことである」<sup>注102</sup>と述べている。佐伯（2005）は、「国と地域経済発展への思考を4つの時代に分け、1990年代 - 2000年代の発展の原動力は企業家精神が根本的要因だとしている。さらに、地域の中で、新しい企業や事業、その原動力となる企業家精神を生み育てる仕組みを形成し、変化、進化、発展の中で協働を促進させる土壌を造ることが必要だ」<sup>注103</sup>と主張している。青木・伊丹（1985）は、「イノベーションには特有のインプットが必要で、大別すると情報蓄積、危険資本、企業家精神の3つだ」<sup>注104</sup>としている。ドラッカーは、「イノベーションは企業家に特有の道具であり、企業家は体系的にイノベーションを行わなければならないが、単に資源利用の最適化を図ることはリスクが大きく、企業家精神こそ最もリスクの少ない道」<sup>注105</sup>だとしている。

多くの論者が、企業経営やイノベーションの実現において企業家精神の重要性を主張している。しかしながら、前述のとおりドラッカーは、著書「イノベーションと企業家精神」でフランスの経済学者J・B・セイ（Jean-Baptiste Say）が、『『企業家（entrepreneur）』の言葉をつくって以来、企業家と企業家精神の定義は確立していない』<sup>注106</sup>と指摘している。十川（1991）も、「企業家および企業家精神という言葉は、多くの研究分野、例えば歴史、心理学、社会学、経済学、経営学などの分野での研究テーマになっており、その意味において多種・多様な議論が存在する」<sup>注107</sup>と指摘している。

経営の神様と呼ばれるドラッカーが、企業家と企業家精神の定義は確立していないとしている通り、企業家と企業家精神には曖昧な定義や概念で論が展開されてきた。企業家と企業家精神について論者の数だけ定義と概念がある。本研究では、はじめに Entrepreneur=企業

---

注102 シュンペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、前掲書、pp198-199

注103 佐伯力、前掲書、pp91-92

注104 青木昌彦・伊丹敬之、前掲書、p237。

注105 P. F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、p121。

注106 同上、p3

注107 十川廣國、前掲書、p24

家、Entrepreneurship=企業家精神の日本語訳を含めて定義と概念について概観し考察を行う。

## 2. Entrepreneur と Entrepreneurship の和訳

企業家は、フランス語で entrepreneur と記される企業家、事業家、仲介(業)者の意とされている。企業家精神は、英語で entrepreneurship とされ、アントルプルヌールシップまたはアントレプレナーシップと記される。

米倉・清水 (2013) は、「entrepreneur、entrepreneurship の日本語訳である企業家、企業家精神は2つの誤解が生じさせている」<sup>注108</sup>と指摘している。

1つ目の誤解は、起業家と企業家の混同である。日本では、entrepreneur (アントレプレナー) の意味を、新たに企業を立ち上げ事業を起こす人の起業家として捉える傾向がある。しかしながら、イノベーションは、起業時の事業に必要なだけでなく、大中小企業においても必要であり、entrepreneurship (アントレプレナーシップ) が起業家精神と訳されることで、起業という狭義の意味になってしまうと指摘している。一方、企業家とは、業を企てる人の意味であり、ベンチャー企業しかり、既存企業しかり、企業経営には業を企てる人の能力が必要である。本研究では、起業家を新しく事業を起こすと定義し、企業家は広くイノベーションを事業化していく人物として考え、企業家とは、起業家も含めた新しく企業を立ち上げる人、企業を運営する人と定義して考察を進めていく。

次に、2つ目の誤解として、entrepreneurship (アントレプレナーシップ) の接尾辞のシップ (ship) を精神と訳されたことである。entrepreneurship (アントレプレナーシップ) が企業家精神と訳されたことで、意味を精神的な資質として誤解を与えていると指摘している。英語では、精神を spirit, mind, soul などの単語を用いられる。シップ (ship) は、Leadership(指導者の統率力)、Scholarship(学識, 奨学金)、Relationship(関係性)、Membership(会員であること)など「~の在り方」を意味する。それ故に、シップ (ship) の

---

<sup>注108</sup> 米倉誠一郎・清水洋「企業家精神に関する2つの大きな誤解とアントレプレナーシップのスキル化」、[\[http://net.keizaikai.co.jp/archives/2104\]](http://net.keizaikai.co.jp/archives/2104) (最終閲覧日: 2020年12月27日)

意を、「精神」と訳したことで本質を見失ってしまうと指摘している。

### 3. 企業家の定義

企業家は、国語辞典（大辞林）では「企業に資本を出し、自分の責任で経営する人。企業者」<sup>注109</sup>と記されている。

一橋大学イノベーション研究センター（2001）は、企業家および企業家精神についてさまざまな議論がされているが、多くの議論が明確な定義を欠いたアプローチで展開されており、説得力をもちにくい状況にあると指摘している。そして、企業家のあり方は遂行するイノベーションのあり方から規定するのが重要だとして、企業家を「新結合すなわちイノベーションの遂行者」<sup>注110</sup>と定義している。

企業家について渉猟するとさまざまな研究者が年代を越え研究を行いさまざまな定義を主張している。主要な企業家の概念は、表 17 のようにまとめることができる。

これらを見る限り、企業家についても概念として多様な捉え方をされていることが分かる。だが、これらの企業家の概念をみても以下の4つのキーワードに分かれる。

- ① 危険を引き受ける者（リスクテイカー）
- ② 利潤・財を生み出す者
- ③ 新結合（イノベーション）の遂行者
- ④ 資源を財に変化させる者

ビジネスは、ボランティアではなく、利潤を追求ものである。そして、ビジネスは常にリスクと隣り合わせである。つまり、企業家は、常にリスクを背負いイノベーションを行いながら対価として報酬を手に行っている。本研究では、企業家とはリスクをとりながらイノベーションを創出し、経済的な成功を実現する者として捉え考察を進める。

---

<sup>注109</sup> 松村明・三省堂編修所（2019）『大辞林第四版』三省堂、p639

<sup>注110</sup> 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、p63

表 17 主要な企業家概念

学 者	年	企 業 家 概 念
R. カンティヨン	1725	先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をする者
J. B. セイ	1803	他者を結びつけて生産的な組織体を形成する行為者
C. メンガー	1871	予見に基づき資源を有用な財に変換する変化の担い手
A. マーシャル	1890	多様な生産要素を需要に適合させていくうえで問題を解決し、効用をつくり出す主体
G. v. シュモラー	1900	事業の危険を負担し、イニシアティブをとる者
M. ウェーバー	1905	組織的合理性に正当な利潤を使命として追及する者、革新的企業家はその一類型
J. A. シュンペーター	1912	革新者、新結合を遂行する者
A. H. コール	1959	財の生産・流通を目的とする利益志向型企業の創設、維持、拡大に挑戦する者
D. マックリーランド	1980	エネルギーギッシュで適度なリスクテイカー
I. M. カーズナー	1973	新しい価値のある目的及び潜在的に有用で入手付加な資源に対する機敏性をもつ個人
T. W. シュルツ	1980	不均衡に対処する能力をもつ者
P. F. ドラッカー	1985	変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する者
W. J. ボーモル	1993	斬新、大胆、想像力、リーダーシップ、持続力などを活用する経済主体

出所) J. A. シュンペーター著、清成忠男編訳 (1996) 『企業家とは何か』 東洋経済出版、p171 に基づいて筆者作成

#### 4. 企業家の類型

一橋大学イノベーション研究センター（2001）は、類型化されたイノベーションを基に、イノベーションの遂行者である企業家を企業家的企業家、技術志向的企業家、市場志向的企業家、経営管理者的企業家の4つに分類化して研究を行った<sup>注111</sup>（図15参照）。

- ① 企業家的企業家:新しい技術でもって新しいマーケットを創造する構築的革新の企業家である。たとえば、単品生産をアセンブリーラインと互換品部品を組み合わせる集中的な管理システムを構築したヘンリー・フォードなど
- ② 技術志向的企業家:既存マーケットにまったく新しいイノベーションを持ち込む革命的革新の企業家である。たとえば、プロペラ機に代わるジェットエンジン、水力・火力に代わる原子力の開発など
- ③ 市場志向的企業家:既存の技術体系を用いて新たなマーケットを構築するニッチ創造をする企業家である。たとえば、ファミリーコンピュータを事業化した任天堂の山内溥など
- ④ 経営管理者的企業家:製造工程などプロセス・イノベーションなどを遂行する企業家である。たとえば、トヨタ生産システムを独創した大野耐一など

ただし、経営管理者的企業家に関しては、インクリメンタルなイノベーションには優れた手腕を発揮するが、既存の体系を破壊されるラディカル・イノベーションに対しては防衛的だ<sup>注112</sup>と言及している。

市場志向的企業家 (market-oriented)	企業家的企業家 (entrepreneurial)
経営管理者的企業家 (administrative)	技術志向的企業家 (technology-oriented)

出所) 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、p58

図15 企業家の種類

<sup>注111</sup> 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、pp59-60

<sup>注112</sup> 同上、p60

## 5. 企業家精神の定義

企業家精神は、国語辞典（大辞林）では「企業の経営者が備えている（備えるべき）特有の能力。アントルプルヌールシップ」<sup>注113</sup>となっている。企業家精神を、「精神」ではなく、「能力」の意となっている。

ドラッカーが指摘したとおり、企業家精神についても曖昧な定義と概念でこれまで論が展開されてきており、以下のように整理することができる。

- ① シュンペーター（1934）<sup>注114</sup>：従来の物事の仕方にかわって、まったく新しい物事の仕方を創造するというイノベーション（結合）を実行すること
- ② ドラッカー（1985）<sup>注115</sup>：まったく新しいことに価値を見出すこと、気質でなく行動
- ③ 青木・伊丹（1985）<sup>注116</sup>：現状の破壊を恐れない、新しいものに挑戦してみようという一種の衝動あるいはそういった精神的態度を可能にする能力
- ④ 清水（1995）<sup>注117</sup>：不連続的緊張を自らつくり出す力であり、変化する環境を素早く洞察し、自ら危険負担において、たえず情報の新結合を意思決定する能力
- ⑤ 一橋大学イノベーション研究センター（2001）<sup>注118</sup>：企業家のイノベーションを遂行する能力
- ⑥ 鳥井（2011）<sup>注119</sup>：企業経営者が有する、①変化に対応したイノベーション創出の必要性を強く感じる危機感、②秘匿性の高い暗黙知的な情報を積極的に提供し、競争と協調を通じて互恵的に発展しようとする意識

研究者の企業家精神に関する論考を大別すると行動、能力、意識の3つに分かれる。1つは、シュンペーターとドラッカーが、企業家精神をまったく新しいことに価値（含む、イノベーション）を見出す「行動」として捉えていること。次に、青木・伊丹、清水、一橋大学イノベーション研究センターは、企業家として新しいことに挑戦する「能力」だと考えてい

---

注113 松村明・三省堂編修所、前掲書、p639

注114 谷口和弘、前掲書、p67

注115 P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp3 - 4

注116 青木昌彦・伊丹敬之、前掲書、p228

注117 清水龍瑩（1995）「経営者の人事評価（Ⅱ） - 経営者能力 - 」『三田商学研究』第38巻第4号、p6

注118 一橋大学イノベーション研究センター、前掲書、p63

注119 鳥井静夫（2011）「企業家精神と中小企業ネットワーク：中小企業ネットワークによるイノベーション創出の可能性」『映像情報メディア学会技術報告』Vol135、No18、p6

た。最後に、鳥井は、企業家精神は企業家としての「意識」の主張であった。

このように、企業家精神についての定義や概念は多様であり分かれる。これらの論を通して考えられることは、企業家の新しいこと（含む、イノベーション）に挑戦する行動力は立派な能力である。また、イノベーションを創出するために、リスクを背負いながら強い精神・意識で臨むことも誰もが持てる能力ではない。そのため、本研究では、精神（ship）を能力として捉え、企業家精神とは、リスクをとりながらイノベーションを創出し経済的な成功を実現する能力と定義して考察を進める。

## 6. 企業家の研究について

佐藤（2017）は、企業家の特性を研究するために、心理学的アプローチや社会学的アプローチでの研究が行われてきたが、両アプローチとも芳しい成果をあげてこなかった<sup>注120</sup>と指摘している。

心理学的アプローチとは、企業家と普通の人間、企業家と大企業の管理者などの違いなどでアプローチした研究である。一方、社会学的アプローチは、企業家がどの家庭環境で育ち、どのような教育を受け、いくつの時に革新的な企業を創業したか、どのような社会的なネットワーク（social capital）を形成しているかなどからのアプローチである（表 18 参照）。佐藤（2017）は、両アプローチでの研究で芳しい成果があげてこなかった理由として、企業家精神の核となる市場機会の発見・開拓面に関する研究の遅れだと指摘している<sup>注121</sup>。

表 18 企業家に関する研究アプローチ

心理学的 アプローチ	企業家の特徴として、革新性、危険負担、達成意欲などといった心理面、特にパーソナリティの存在
社会学的 アプローチ	家庭環境、企業家はどのような教育、何歳くらい時に革新的な企業を創業するのか、企業家はどのような社会的なネットワークを形成しているのか

出所) 佐藤善信 (2017)、前掲書、pp15 に基づいて筆者作成

<sup>注120</sup> 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス その生成、発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会、p15

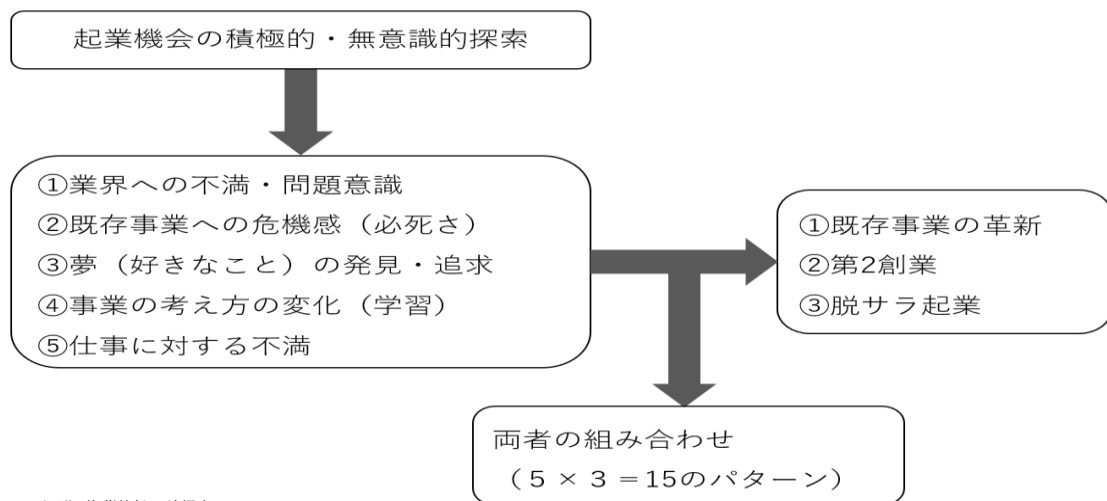
<sup>注121</sup> 同上、佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス その生成、発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会、p15



佐藤（2017）は、革新に成功した 37 名の企業家を分析した結果、いずれも棚から牡丹餅式に革新を成功させたのではなく、日々の事業との真剣な格闘の中からビジネス・チャンスを見出し、それを実現させたことを明らかにした。そして、企業家のケースデータを用いて、成功した企業家は常に積極的、あるいは無意識的にビジネス・チャンスを探し求めており、企業家にビジネス・チャンスを見させる契機なるきっかけを図 16 のようにまとめた<sup>注122</sup>。

佐藤（2017）によれば、革新に成功した企業家のビジネスチャンスの発見方法は、以下の 5 つのパターンに分類している<sup>注123</sup>。

- ① 業界への不満・問題意識、
- ② 既存事業への危機感
- ③ 夢（好きなこと）の発見・追求
- ④ 事業の考え方の変化
- ⑤ 仕事に対する不満



出所) 佐藤善信、前掲書、p 55

図 16 企業家的発見の方法

<sup>注122</sup> 佐藤善信、前掲書、p55

<sup>注123</sup> 同上、pp55-63

## 7. 企業家精神の研究について

福原（2013）は、企業家精神に関する研究では、ガードナー（Howard E Gardner）は、企業家の性格や資質などに着目する資性的アプローチと企業家の行動などについて行動的アプローチに大別されるとしている（表 19 参照）。そして、質性的アプローチより行動的アプローチが、普遍化や一般化への可能性が高まることから、企業家精神の分析が質性的アプローチから行動的アプローチへとシフトしている<sup>注124</sup>としている。

表 19 企業家精神に関する研究アプローチ

資性的 アプローチ	創業経営者や雇われ経営者に共通して観察される性格や資質などの特性を解明しようとする立場 「企業家とは誰で、何なのか？」
行動的 アプローチ	企業家精神に基づいて発揮される具体的な行為や影響力に焦点 「企業家とは何をするのか？」

出所) 福原康司、前掲書、pp14-16 に基づいて筆者作成

## 8. 企業家精神の条件と要素

ドラッカーは、「企業家精神は生まれつきでなく、仕事だとしている。そして、既存の企業やベンチャーにも企業家精神には共通の原理があり、基本だけでなく、機能する方法も機能しない方法も同じだと主張している。また、イノベーションと企業家精神がいかなる企業においても実現可能であるとしている。ただし、実現させるためには、意識的な努力と学ぶことが必要」<sup>注125</sup>だとも加えている。

ドラッカーは、企業家精神を発揮するためには、以下の4つの条件を実践しなければならない<sup>注126</sup>と主張している。

第1に、イノベーションを受け入れ、変化を脅威でなく機会とみなす組織をつくりあげなければならない。企業家としての厳しい仕事を遂行できる組織をつくらなければならない。そして、企業家的な環境を整えるための経営政策と具体的な方策のいくつかを実践しなければならない。

<sup>注124</sup> 福原康司（2013）「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—」『専修マネジメント・ジャーナル』（2）、pp14 - 16

<sup>注125</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp121-129

<sup>注126</sup> 同上、pp128-129

第2に、イノベーションの成果を体系的に測定しなければならない。あるいは少なくとも評価しなければならない。

第3に、組織、人事、報酬について特別の措置を講じなければならない。

第4に、いくつかのタブーを理解しなければならない。行ってはならないことを知らなければならぬ。

これらの4つの条件が必要だとしている。

曾（1992）は、「企業家精神のエッセンスは3つのプロセスだとしている。

1つ目のプロセスは、過去からの精神的、物的な遺産と闘いながら、未来へ向かっての創造的プロセス。2つ目は、事業機会を探索するためにその可能性をできるだけ広げたり、また、特定の目標に向かって努力の方向や焦点を絞ったりする動的なプロセス。最後に、必要に応じて外部とのネットワーク関係を絶えず組み替えていくプロセスだ」<sup>注127</sup>としている。

佐藤（2017）は、実務家のケース・スタディを通して、企業家精神の特徴を示し要素に、5つの要素を抽出した<sup>注128</sup>。

- ① セレンディピティ（革新的な市場機会）をキャッチする能力
- ② 逆境に打ち勝つマインドセット（粘り強さ：ポジティブ思考）
- ③ 高次の目標の設定（事業の夢・社会的使命感＝大義名分の追求）
- ④ 不断の創意工夫・試行錯誤（目標達成のための不断の努力と学習）
- ⑤ コンピテンシーの向上（必要とされる課題を遂行する能力の向上）

特に、佐藤（2017）<sup>注129</sup>は、セコムの創業者飯田亮とドトールコーヒー創業者の鳥羽博道のケース・スタディを通して2人の共通した高い企業家精神の特徴として、①セレンディピティをキャッチする能力を挙げている。これは、2人とも画期的なビジネスアイデアを創造する能力が長けており、セレンディピティを捕捉するために継続的に努力をしていることである。また、この5つの中でも、最も重要な要素として、②逆境に打ち勝つマインドセット

---

<sup>注127</sup> 曾浩（1992）「新規事業開発のプロセスと企業家精神-ネットワーク論の視点から」『経済学研究』41(4)、p135

<sup>注128</sup> 佐藤善信、前掲書、pp40-47

<sup>注129</sup> 同上、pp2-3

と③高次の目標の設定だとしている。そして、この逆境に打ち勝つマインドセットと高次の目標の設定は相互に強化し合う関係にあると加えている。

ドラッカー<sup>注130</sup>は、企業家精神を発揮するためには、以下の4つの条件の実践を挙げている。

- ① イノベーションを受け入れ、変化を脅威でなく機会とみなす組織をつくること
- ② イノベーションの成果を体系的に測定し、あるいは評価すること
- ③ 組織、人事、報酬について、特別の措置を講じること
- ④ いくつかのタブーを理解すること

## 9. 小括

企業家と企業家精神の定義や概念も、論者によりさまざまな定義と概念があった。特に、Entrepreneurshipの日本語訳の企業家精神については、行動、能力、精神・意識などさまざまであった。企業家がイノベーション実現のためへの行動力は立派な能力であり、また、失敗を繰り返しながらも強い精神力で臨むことも高い能力が必要とされる。そのため、ここでは、企業家とは「リスクをとりながらイノベーションを創出し経済的な成功を実現する者」、企業家精神は「リスクをとりながらイノベーションを創出し経済的な成功を実現する能力」と定義する。

また、企業家の研究アプローチも、企業家の特徴から研究を行う心理学的アプローチや、家庭環境から研究を行う社会学的アプローチがあった。また、企業家精神の研究アプローチも、資性的アプローチ、行動的アプローチなど違うアプローチでの研究が進んでいることが分かった。研究アプローチには、一長一短がある。ここでは、社会学的アプローチと行動的アプローチに重きを置きながら、企業家の4つの分類化と合わせて分析を行いたい。

---

<sup>注130</sup> P. F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp128-129

### 第3節 ソーシャル・キャピタル

#### 1. 概説

内閣府経済社会総合研究所<sup>注131</sup>は、2013年から2015年の3か年にわたって、滋賀大学とで地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会を立ち上げ、ソーシャル・キャピタルを生かした地域活性化について研究を行った。この研究は、ソーシャル・キャピタルが地域の持つソフトな地域資源であると考え、ソーシャル・キャピタルが地域活性化に果たす役割について分析する研究であった。この研究報告書（地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会報告書）によると、ソーシャル・キャピタルは、相対的に活力が停滞・低下している地域において豊かに蓄積されており、大都市地域より優位性があるとして、ソーシャル・キャピタルの豊かさを生かした地域活性化を推奨している。そして、行政などは、ソーシャル・キャピタルの活用を念頭において事業施策を実施することが重要だとまとめている。

ソーシャル・キャピタルと企業経営との関連性などの研究を行う上田（2010）は、「ソーシャル・キャピタルの概念は企業価値創造の視点から見ても十分に有用なものだとしている。そして、ソーシャル・キャピタルは、企業の無形資産、とりわけ組織資産として、その重要性は極めて高い」<sup>注132</sup>としている。齋藤（2008）は、アメリカ政治学者パットナム（R. Putnam）のソーシャル・キャピタルによる研究を契機に、2000年以降、「日本でも社会科学のさまざまな分野でソーシャル・キャピタルという概念が用いられているとしている。しかしながら、その定義や使い方に一定の通説がなく、多少混乱が見られている」<sup>注133</sup>と指摘を加えている。北井（2017）も、「世界銀行が開発論において、パットナムのソーシャル・キャピタル概念を強く推し進めたこともあり、その定義や概念が最も浸透している。しかしながらその一方で、定義そのものの曖昧さや実証の不十分さなど多くの批判がなされている」<sup>注134</sup>と指摘を加えている。内閣府（2002）も「ソーシャル・キャピタルの概念についてはさまざまな議論があり、

---

<sup>注131</sup> 内閣府経済社会総合研究所、前掲書、p30

<sup>注132</sup> 上田和勇、前掲書、pp13-29

<sup>注133</sup> 齋藤克子（2008）「ソーシャル・キャピタル論の一考察～子育て支援現場への活用を目指して～」『京都女子大学現代社会研究科論集』（2）、pp71-82

<sup>注134</sup> 北井万裕子（2017）「パットナムのソーシャル・キャピタル概念再考：共同体の美化と国家制度の役割」『立命館経済学』65、pp1387-1400

明確な定義に関しては、一般的な合意が存在しているわけではない<sup>注135</sup>と見解を示している。

そこで、本研究では、世界で知られているパットナムのソーシャル・キャピタルの定義と概念を中心に、このソーシャル・キャピタルの用語について整理し、論者の定義や概念についてレビューを行う。そして、このソーシャル・キャピタルが中小企業のイノベーションに貢献するかについても考察する。

## 2. ソーシャル・キャピタルの和訳

ソーシャル・キャピタル (Social Capital) は社会関係資本とも言い、その概念は、1980年代後半から1990年代にかけて急速に普及された。ソーシャル・キャピタル (Social Capital) を直訳すると、社会関係資本とはならず、社会資本となる。国語辞典 (大辞林) では、社会資本とは「国民福祉の向上と国民経済の発展に必要な公共施設。公共的便益を生産する固定資本。道路・港湾・工業用地などの生産関連と、住宅・講演・上下水道などの生活関連に大別される。社会的間接資本。社会共通資本」<sup>注136</sup>となる。ソーシャル・キャピタルの概念が世界的に認知されるようになったきっかけは、パットナムの著書「Making Democracy Work (哲学する民主主義)」(1993)、「孤独なボウリング (Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community)」(2000)であった。パットナムの著書「Making Democracy Work (哲学する民主主義)」(1993)を和訳した河田潤一は、同書の中で、Social Capitalを社会資本とした。だが、2002年OECDが発表した日本語版報告書では、ソーシャル・キャピタルは、社会的資本と訳された。その後、2004年の大守等の研究発表などで社会関係資本という用語に統一されるようになった<sup>注137</sup>。パットナムの著書「Bowling Alone (孤独なボウリング)」(2000)の訳者をした柴内康文が2006年に翻訳した際、ルビ上に社会関係資本を (ソーシャル・キャピタル)<sup>注138</sup>と表記した。以降、ソーシャル・キャピタルは、日本語で社会関係資本が定訳となっている。

---

<sup>注135</sup> 内閣府国民生活局 (2003)『平成14年度 ソーシャル・キャピタル：豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』国立印刷局、p15

<sup>注136</sup> 松村明・三省堂編修所、前掲書、p1251

<sup>注137</sup> 齋藤克子、前掲書、p72

<sup>注138</sup> ロバート・D・パットナム著、柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング』中公新書、p14

### 3. ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）とは何か

パットナムは、著書「哲学する民主主義」（1993）で、イタリア南北部で州政府の制度パフォーマンスに格差があるのは、ソーシャル・キャピタルの蓄積の違いだと指摘した。また、北イタリアの信頼性のある政治・行政の源泉は、14世紀から続くソーシャル・キャピタルの蓄積があるからだと説明した。そして、ソーシャル・キャピタル（当時、社会資本）の定義を「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」<sup>注139</sup>とした。さらに、アメリカでベストセラーとなった孤独なボウリング（2000）では、アメリカでは社交場として栄えたボウリングクラブには、昔のようにチームでボウリングする人は減り、1人でボウリングをする人が増えることを指摘した。そして、このことについて1970年代以降、アメリカのコミュニティへの参加が減少傾向であることを膨大な調査と分析から指摘して、アメリカのソーシャル・キャピタルの衰退を示し警鐘を鳴らした。

### 4. ソーシャル・キャピタルの概念の変遷と概観

上記で述べた通り、ソーシャル・キャピタルの定義や概念は曖昧であるため、論者の数だけ定義と概念がある。ここでソーシャル・キャピタルの概念の変遷について概観し整理する（表20参照）。

表20 ソーシャル・キャピタルの定義・概念の歴史的変遷

代表的論者・作家	年	ソーシャル・キャピタルの定義・概念など
ヘンリー・ジェームス (作家)	1904	社交上の元手  (小説『金色の盃』のヒロインが醸し出す雰囲気形容した叙述に一節、個人の資質の観点)
リダ・ハニファン (アメリカ教育長・社会改良家)	1916	・社会単位を構成する個人や家族間の仲間意識、共感、社会的交流が、その社会単位全体の生活状態の改善にとって重要であり、その蓄積  ・コミュニティの中で人々の交流が独自の価値を持つ 論文（アメリカ社会政治学会年鑑掲載）

注139 ロバート・D・パットナム著、河田潤一訳（2001）『哲学する民主主義-伝統と改革の市民的構造』中公新書、pp206-207

ジェイン・ジェイコブズ (アメリカノンフィクション作家・ジャーナリスト)	1961	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市社会学的視点から近代的都市における隣人関係の社会的ネットワーク</li> <li>・個人的な「コネ」も含めて、自分を取り囲む他人との関係の中に存在</li> <li>・1人きりでの世界ではソーシャル・キャピタルは存在しない</li> </ul> <p>Book : The death and life of great American cities</p>
ピエール・ブルデュー (フランス社会学者)	1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多かれ少なかれ制度化された相互面積および相互承認の持続的ネットワークの所有、あるいはいいかえると、全体で所有する資本の支援を各メンバーに提供するような集団のメンバー資格に結びついた現実的あるいは潜在的資源の総体</li> <li>・資本形態の一つであり、相互に強化し合い再生産されるもの</li> <li>・ネットワーク関係の所有</li> </ul>
ジェームズ・S・コールマ (アメリカ社会学者)	1990	ある種の目的の達成を可能にするような生産的な社会関係の側面で、人々間の関係の構造に内在するもの。人々が集団および組織において共通の目的のために協力して働くことができる能力
ロバート・パットナム (アメリカ政治学者)	1993 2000	調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴
フランシス・フクヤマ (アメリカ政治学者)	1995	信頼(コミュニティの他のメンバーが、共有された規範にもとづいて、規則正しい、正直な、そして協調的な行動をとると考えられるようなコミュニティにおいて生じる期待)が広くゆきわたることから生じる社会の能力。集団構成メンバーの間で共有されるインフォーマルな価値あるいは規範の集合
世界銀行 (SCI: Social Capital Initiative)	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会の内部的および文化的結束性、人々間の相互作用を左右する規範および価値、そして人々が組み込まれている諸制度を意味する</li> <li>・社会を結束させる接着剤であり、それなしには経済的成長も人間の福祉もありえないもの</li> </ul>
リチャード・A・クート (アメリカ社会学者)	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人々を、労働力のなかで占める彼らの経済的役割および地位にもとづく価値とは別に、コミュニティのメンバーとして再生するために投資される資源</li> <li>・われわれが自らをコミュニティのなかに生産し、また再生産するために投資する道徳的資源および公共財</li> </ul>



ナン・リン (アメリカ社会学者)	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場において見返りを期待してなされる社会的関係への投資として、社会的構造のなかに埋め込まれた資源であり、目的をもった行動のためにアクセスされ動員されるもの</li> <li>・人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会ネットワークの中に埋め込まれた資源</li> <li>・個人に帰属するもの（ネットワーク）</li> </ul>
OECD（経済協力開発機構） (Organization for Economic Co-operation and Development)	2001	・規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または集団間の協力関係の増進に寄与するもの
宮川公男 (商学学者) 大守隆 (経済学者)	2004	広く、人々がつくる社会的ネットワーク、そしてそのようなネットワークで生まれる共有された規範、価値、理解と信頼を含むものであり、そのネットワークに属する人々への協力を推進し、共通の目的と相互の利益を実現するために貢献するもの
稲葉陽二（経済学者）	2005	心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワーク（絆）
ロナルド・パート (アメリカ社会学者)	2005	関係構造における個人の位置づけによって創造される利点 個人のネットワークの中での空隙を埋めることに意義があり、そこから生じる付加価値

出所) 稲葉陽二、上田和勇、宮川公男・大守隆、齋藤克子北海道大学公共政策大学院、西村孝史、金マリナなどの先行研究に基づいて筆者作成

表 20 をみてみると、各論者のソーシャル・キャピタルの定義に対する考え方の違いが分かる。

パットナムは、調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範<sup>注140</sup>、ネットワークでの社会組織の特徴だとしている。

山下の日本におけるソーシャル・キャピタルと食の一考察（2016）によれば、

アメリカの教育長・社会改良家ハニファンは、ソーシャル・キャピタルについて「1916年、学校を成功に導くためにコミュニティの関与が重要であることを強調、人々が繋がりを持つことが、農村コミュニティの建設・発展にとっていかに重要であるかを主張し、資源としての蓄積が重視した」とした<sup>注141</sup>。アメリカ政治学者フクヤマ・フランシスは、「ある集団のなかで共有され、人びとの協力の基盤となる一連のインフォーマルな価値観や規範」<sup>注142</sup>

<sup>注140</sup> パットナムの著書『哲学する民主主義』では規範を互酬性の規範としているため、本研究では、パットナムの述べる規範＝互酬性の規範としてとらえて進める。

<sup>注141</sup> 山下三香子（2016）「日本におけるソーシャル・キャピタルと食の一考察」『鹿児島県立短期大学紀要自然科学篇』第67号、p49

<sup>注142</sup> 同上、p50

としている。

稲葉の著書『ソーシャル・キャピタル入門』(2011)によれば、アメリカノンフィクション作家・ジャーナリストのジェイコブズは、ソーシャル・キャピタルは「設備などの物的資本や頭脳などの人的資本といった単独でとらえることはできない社会的ネットワークだとしている。自分を取り込む他人の関係の中に存在しており、個人的なコネも含めて、コミュニティの形成・維持に不可欠な良好な人間関係で、1人きりの世界では成立しない」<sup>注143</sup>としている。シカゴ大学ビジネススクールのロナルド・バートは、「関係構造における個人の位置づけによって創造される利点として、2つの異なったグループ間の橋渡しをすることに価値があるとして、そこから生まれた付加価値がソーシャル・キャピタルだ」<sup>注144</sup>としている。また、デューク大学の社会学者ナン・リンは、「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会ネットワークの中に埋め込まれた資源だ」と定義している。そして、ナン・リンは、「社会関係資本はネットワークであり、規範や信頼はそこから生まれるものであって社会関係資本ではない」<sup>注145</sup>としている。

日本人の研究者たちもまた、それぞれのソーシャル・キャピタルの概念を持っている。

稲葉(2011)は、「人々の間の協調的な行動を促す信頼、互酬性の規範、ネットワーク(絆)を指す」<sup>注146</sup>としている。

宮川・大守(2004)は、ソーシャル・キャピタルを「広く、人々がつくる社会的ネットワーク、そしてそのようなネットワークで生まれる共有された規範、価値、理解と信頼を含むものであり、そのネットワークに属する人々間の協力を推進、共通の目的と相互の利益を実現するために貢献するもの」<sup>注147</sup>と定義している。彼らはソーシャル・キャピタルを、社会的ネットワークとしながらも、ソーシャル・キャピタルが人と人の協力関係し、同じ目的を持つもの同士の利益貢献に繋がるものだと考えていることが分かる。

---

<sup>注143</sup> 稲葉陽二(2011)『ソーシャル・キャピタル入門』中央公論新社、p19

<sup>注144</sup> 同上、pp26-p33

<sup>注145</sup> 同上、pp25-26

<sup>注146</sup> 同上、p23

<sup>注147</sup> 宮川公男・大守隆(2004)『ソーシャル・キャピタル現代経済社会とガバナンスの基礎』東洋経済新報社、piii

先行研究から、ソーシャル・キャピタルの定義について、信頼・規範などからの価値観、社会的ネットワーク、それらを含めて能力、資源と捉える論者など、それぞれの概念は似ているようわずかな違いもあり多様性が分かる。

稲葉（2011）によると、ネットワークに焦点を当てる論者は、「社会関係資本を個人に帰するものとする場合が多い。一方、互酬性の規範や信頼に重きを置く論者は、個人ではなく社会全体の協調的な活動に重点を置く傾向がある」<sup>注148</sup>と述べている。

本研究では、パットナムの定義で主要な構成要因となっている信頼、互酬性の規範、ネットワークに対してさらに考察を進める。また、企業家は何をするのか、どのような繋がりをもっているのかなど、企業家活動を行動的なアプローチで研究するため、特にネットワークについては深く考究しながら議論を進める。

## 5. ソーシャル・キャピタル構成要因：信頼

国語辞典（大辞林）では、信頼とは「ある人や物を高く評価して、すべて任せられるという気持ちをいさぐこと」<sup>注149</sup>となっている。稲葉（2011）は、「信頼は組織と組織を結ぶ組織内の人間（境界連結管理者）を仲介して生じる」<sup>注150</sup>としている。ノーベル経済学者のケネス・アロー（Kenneth. J. Arrow）は、信頼はあらゆる取引において重要な要素だと述べている。つまり、互いに信頼があれば、納期に間に合うだろうか、品質は大丈夫だろうかなど、情報収集コストがなくなり、経済的効率性をもたらす。また、パットナムは、知っている人に対する厚い信頼と知らない人に対する薄い信頼を区別し、薄い信頼の方が広い協調行動を促進することに繋がり、ソーシャル・キャピタルの形成に役立つとしている<sup>注151</sup>。パットナム（2001）は、「信頼が協力を円滑にし、信頼のレベルが高くなるほど、協力の可能性も大きくなり、そして、協力自体が信頼を育てる」<sup>注152</sup>としている。

---

<sup>注148</sup> 稲葉陽二、前掲書、p26

<sup>注149</sup> 松村明・三省堂編修所、前掲書、p1419

<sup>注150</sup> 稲葉陽二、同上、p29

<sup>注151</sup> 内閣府国民生活局、前掲書、p16

<sup>注152</sup> ロバート・D・パットナム著、河田潤一訳（2001）、前掲書、p212

## 6. ソーシャル・キャピタル構成要因：互酬性の規範

国語辞典（大辞林）では、規範とは「①行動や判断の基準・手本。②単なる事実ではなく、判断・評価などの基準としてのととるべきもの。準拠。標準。規格。」<sup>注153</sup>と記されている。

また、互酬性とは、「個人ないし集団間で、互いに物品や役務などを交換すること。贈与慣行の義務的性格に着目してつくられた分析概念。」<sup>注154</sup>と記されている。

相互依存的な利益交換であり、均衡のとれた互酬性（同等価値のものを同時に交換）と、一般化された互酬性（現時点では不均衡な交換でも将来均衡がとれるとの相互期待を基にした交換の持続的關係）に分類している。パットナム（2006）は互酬性の最も簡潔な定義として、ニューヨーク・ヤンキース往年の名捕手ヨギ・ベラ（Yogi Berra）の言葉「誰かの葬式に行かないなら、自分の葬式に誰も来てくれないだろう」<sup>注155</sup>と記した。一般化された互酬性は、短期的には相手の利益になるようにという愛他主義に基づき、長期的には当事者全員の効用を高めるだろうという利己心に基づいており、利己心と連帯の調和に役立つとされている<sup>注156</sup>。これは、持ちつ持たれつ、情けは人のためにならずなどの考えも、他者への互酬性の規範だといえる。企業家たちが、商売のコツとして使われる「損して得取れ」の言葉がある。これは、目先だけの得を考えるとかえって大きな損をすることがあり、逆に今の損を我慢すれば最終的に大きな得を得られる考え方である。つまり、この商売のコツとして言われるこの考え方も、互酬性の規範だといえる。

## 7. ソーシャル・キャピタル構成要因：ネットワーク

ソーシャル・キャピタルの定義や概念として、多くの論者がネットワーク、社会的ネットワーク、関係性と記している。国語辞典（大辞林）では、ネットワークとは「①テレビ・ラジオで、番組を送り出す局を中心に、中継回線によって結ばれた、全国的な放送局の組織。放送網。ネット。②コンピューターネットワーク。③ある計画を遂行するために必要なすべて

<sup>注153</sup> 松村明・三省堂編修所、前掲書、p670

<sup>注154</sup> 同上、p987

<sup>注155</sup> ロバート・D・パットナム著、柴内康文訳（2006）、前掲書、pp16-17

<sup>注156</sup> 内閣府国民生活局、前掲書、p16

の作業の相互関係を図式化したもの。コンピューターによる工程管理に利用される。④人や組織の、ある広がりをもったつながり。」<sup>注157</sup>としている。

ネットワークとは、インターネットやコンピューターを介した情報ネットワーク、生産ネットワークなどのデジタル技術でのネットワークがある。アナログなネットワークは、人の繋がり、人間関係がある。ソーシャル・キャピタルでは、ツールとしてデジタルネットワークを使用するが、人のネットワークを指している。

稲葉の「ソーシャル・キャピタル入門」(2011)によれば、アメリカの社会学者ナン・リンは、ソーシャル・キャピタルを「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会ネットワークの中に埋め込まれた資源」<sup>注158</sup>と述べている。宮川・大守(2004)もソーシャル・キャピタルは、「広く、人々がつくる社会的ネットワーク、そしてそのようなネットワークから生まれた規範、価値、理解と信頼を含むもの」<sup>注159</sup>としている。両者とも、ソーシャル・キャピタルの定義や概念に、社会的ネットワークという言葉を書いている。

## 8. ネットワークの種類：垂直的なネットワークと水平的なネットワーク

ネットワークについては、垂直的なネットワークと水平的なネットワークに区別される。垂直的なネットワークとは、従属的な非対照的關係にある不平等な諸行為主体を結合するネットワークであり、例えば職場内の上司と部下のような関係である。水平的なネットワークとは、同等の地位・権力の諸行為主体を結合するネットワークで、例えば、合唱団、協同組合、スポーツクラブなどが水平的な交流だとされている。また、水平的なネットワークとは、市民的積極参加のネットワークであり、この種のネットワークが密になるほど市民は相互利益に向けて幅広く協力すると考えられた。信頼、規範、ネットワークは相互に関連し、市民的積極的参加のネットワークは、互酬性の強靱な規範や信頼を促進するとされている。

### ① 垂直的なネットワーク：企業の上司と部下の関係、政治関係の団体や会など

---

<sup>注157</sup> 松村明・三省堂編修所、前掲書、p2116

<sup>注158</sup> 稲葉陽二、前掲書、p25

<sup>注159</sup> 宮川公男・大守隆、前掲書、piii

## ② 水平的なネットワーク：ボランティアグループ、合唱団や協同組合など

水平的な人間関係に基づく市民参加のネットワークを通して、互酬性の規範が強化され、社会的信頼が形成されるとしている。

## 9. ソーシャル・キャピタルの種類

ソーシャル・キャピタルの基本概念に、ボンディング（結合型:bonding）なソーシャル・キャピタルとブリッジング（橋渡し型:bridging）なソーシャル・キャピタルの区分がある<sup>注160</sup>。

ボンディング（結合型:bonding）なソーシャル・キャピタルとは、同質な者同士が結びつくソーシャル・キャピタルとされている。組織の内部における人と人との同質的な結びつきは、内部での信頼や協力や結束を生むものである。ボンディングなソーシャル・キャピタルは、結束によって特徴づけられ、社会の接着剤とも言うべき強い絆とされ、内部志向的と考えられている。このため、この性格が強すぎると閉鎖性、排他性につながる場合もあり得るとされている。例えば、大学の同窓会、商店会や消防団等の地縁的な組織などである。過去の実証研究では、結束を強化する傾向があるとされている。

一方、ブリッジング（橋渡し型:bridging）なソーシャル・キャピタルは、異質な者同士を結びつけるソーシャル・キャピタルとされている。異なる組織間における異質な人や組織を結び付けるネットワークとされている。ボンディングなソーシャル・キャピタルと比べ、より弱くより薄い、開放的、横断的であり、社会の潤滑油とも言うべき役割を果たすとされている。例えとして、被害者救済のためにさまざまな経歴の人々が集まるNPOなどのネットワークが挙げられている。過去の実証研究では、情報の伝播や評判の流布において強い外部性を持つ傾向があるとされている。稲葉（2011）によれば、「外部性とは、個人や企業などの経済主体の行動に対して市場を通じないで影響を与えるものであり、便益を与えるものを外部経済、損害を与えるものを外部不経済と呼ばれている」<sup>注161</sup>としている。

この「ボンディング（結合型:bonding）とブリッジング（橋渡し型:bridging）に加えて、

---

<sup>注160</sup> 稲葉陽二、前掲書、p31

<sup>注161</sup> 同上、p13

連結型 (Linking) を3つ目のソーシャル・キャピタル」<sup>注162</sup>という見解もある。

連結型 (Linking) なソーシャル・キャピタルとは、異なる社会状況にいる人々やコミュニティの範囲から超えた人々間のつながりであり、個人やグループが、議会、政策意思決定者、中央政府や地方自治を含む制度のような権力のある資源へのアクセスとして示される。個人やグループが、フォーマルな意思決定の権力をもつ人々に直接話をする機会をえることができ、それによって意思決定プロセスの適正化、アカウンタビリティ、透明性を増す可能性を生み出すことができるとされている。ソーシャル・キャピタル3つの諸形態を比較すると図17の通りである。

形態	結束型 (bonding)	橋渡し型 (bridging)	形態連結型 (linking)	
内容	同質な利害や背景をもつ 人々の固い結びつき	異質な利害や背景を持つ 人々のゆるやかな結びつき	社会階層の異なる個人や 集団間のつながり	
関係性の範囲	集団内	集団間	異なる階層の集団間	
特徴	共通のアイデンティティ、 結束、帰属意識	多様性、包含性、寛容性	権力、富の移行、支援	
志向	内部志向	外部志向	外部志向	
S C の 構 成 要 素	信頼	特定化信頼	一般的信頼	ガバナンスへの信頼
	規範	特定化互酬性	一般的互酬性	資源、資金的支援
	ネットワーク	閉鎖的、垂直的	開放的、水平的	垂直的

出所) 志賀文哉 (2017) 「ソーシャル・キャピタルの展開と有用性」『富山大学人間発達科学部紀要』 12(1)、p131 に基づいて筆者作成

図17 ソーシャル・キャピタルの諸形態

## 10. スモールワールド理論と弱い紐帯

増田 (2007) は、「社会はスモールワールド・ネットワークであり、ほとんどすべての人と短い距離で繋がっている」<sup>注163</sup>と述べている。そして、ネットワークの研究として、アメリカ

<sup>注162</sup> 内閣府国民生活局、前掲書、p19

<sup>注163</sup> 増田直紀 (2007) 『私たちはどうつながっているのか』中公新書、p53

の心理学者スタンレー・ミルグラム (Stanley Milgram) が 1967 年に行ったスモールワールド実験がある。この実験は、アメリカ中部や東部に住む人から出発して、各自の最も目標に近そうな人に手紙を送っていった結果、平均 6 人で目標の人に届いた実験であった。これを「6 次の隔たり」とよび、多くの人数からなる世界が比較的少ない人数を介して繋がるスモールワールド現象の一例だとされている<sup>注164</sup>。

6 次の隔たりと個人の利益への影響を調べた研究に、アメリカ社会学者マーク・グラノペッター (Mark Granovetter) の「弱い紐帯の強み」(The strength of weak ties) という逆説的な表現で表された仮説がある。この仮説は、日常はあまり密接に接触していない知人の方が、日常的に密接に交流している人々よりも有益な情報をもたらす可能性が高いとした説である。

紐帯とは、ネットワークの枝を指す。グラノペッターは、2 者関係を強い紐帯と弱い紐帯に分けて研究を行った。強い紐帯とは、関係者同士がよく知っており、親交の頻度も高く、共通の感情に基づいた親密な関係にあることをいう。強い紐帯とは、親友、家族などの関係性の強い紐帯である。この強い紐帯で繋がっているネットワーク内の人々は、同質になる傾向があり、価値観、考え方、情報においても似通ってくるとされている。職場の同僚との情報交換は、一見、強力な情報交換に見えるかもしれない。しかし、グラノペッターは、同僚との情報は同じ価値観を持ちがちであり、新たな発見が少ないと指摘している。

弱い紐帯とは、親交の頻度が低く、親密な関係にない結びつきを指している。グラノペッターは、滅多に会わない友人や一度飲んだことのあるだけの取引先など、いつもあまり密接に繋がっていない知人など弱い紐帯が有用な情報をもたらすことが多いと論じている。その理由として、関係性が深くない知人は、異なる環境で働いたり、情報を得たりして、異なる価値観を持つ。そして異なったコネクションを持ちやすいとしている。また、弱いつながりが、強い紐帯のグループ同士の橋渡しの役割をして、新しいアイデアや重要な情報をもたらす道を開くともいわれている。

---

<sup>注164</sup> 同上、pp27-28



## 11. 小括

パットナムのソーシャル・キャピタルの定義と概念をベースとして、さまざまな論者の定義や概念を振り返りえた。そして論者たちは、ソーシャル・キャピタルについて、価値観や資源、能力、関係性やネットワークなど多様な論議と概念があった。また、パットナムの概念である、信頼、互酬性の規範、ネットワーク・関係性について、論者たちは、同一的に考えるべきか否か、また、異なる次元として検討すべきかなど概念や捉え方は多様であった。

当たり前のことだが、人は1人では生きてはいけず、日常の生活には、家族、学校、近所などそこには必ずコミュニティがある。ビジネスの世界も同様に、従業員、顧客、取引先など常に誰かと関わりがあり、必ずコミュニティが発生する。

いくら企業家がよいアイデアを生み出しても、従業員から信頼されなければ製品化や販路の拡大は困難である。また、製品化や販路が見つかって顧客や取引先からの信頼が得られなければ売上には繋がらない。つまり、企業家がコミュニティから得る信頼は、企業の大きな資本になるといえる。

そして、企業家がコミュニティから信頼を得るための行動として率先した行動が大事である。企業家自らが行動、態度、考え方を示さなければ、コミュニティから信頼されず、従業員も指示には従わないであろう。そのため、コミュニティから信頼を獲得のためにも、企業家の互酬性の態度が必要ではないだろうか。パットナム(2001)も、「互酬性はある時点では一方的あるいは均衡を欠くが将来的には便益として返礼される」<sup>注165</sup>と指摘している。自らの利益を率先せず、まず、相手に与えること、自らが先にやってみる姿に対して互酬性が生まれ、やがて信頼に繋がるものと考えられる。

また、人脈も含め人と人とのネットワークは、企業家にとって大きな資産であり、大きな資本だといえる。ドラッカーは、イノベーションの実現に対して、内部と外部が重要だと論じている。ドラッカーは、イノベーションの機会の1つとして、予期せぬ成功と失敗を利用することだと主張している。それは、組織内での問題や課題の解決がイノベーションの実現

---

<sup>注165</sup> ロバート・D・パットナム著、河田潤一訳(2001)、前掲書、p213

に繋がる。内部での関係性・ネットワークが上手く機能していなければ、従業員からの新製品提案や改善提案など自発的な行動は生まれまいだろう。組織の中で、企業家と従業員が強い紐帯で結ばれ、互いに信頼と互酬性を築くことでチームに一体感を持つことが重要ではないだろうか。つまり、組織内のコミュニティ内に強いソーシャル・キャピタルが築かれていなければ、組織は機能せず、組織内部からイノベーションは生まれにくいと考える。

一方、企業家には、外部とのネットワークも重要である。組織内だけのネットワークでは、考え方が同質的なものになり世間を驚かすような製品やアイデアは生まれない。ドラッカーも、イノベーションの機会として、ニーズを見つけること、認識の変化を捉えること、新しい知識を活用することを挙げている。グラノペッターが主張するように、弱い紐帯で結ばれているコミュニティこそ、今までにない異質性に富んだ発想やアイデアのヒントがあるといえる。

企業家はイノベーションを遂行するための能力として、組織から信頼を得て従業員との関係性を強化する能力や外部にネットワークを構築することも重要な能力だといえる。稲葉（2011）は、「社会関係資本の多くは利他的な行為を伴う」<sup>注166</sup>と述べている。企業家が自ら行動することで、さまざまなコミュニティから信頼を得られ、組織外に有益なネットワークを構築できるだろう。ただし、若林（2009）は、「目的に応じてネットワークには理想の形があり、むやみやたらと人脈を広げることはむしろ有害であり、目的意識を持ち、効果的な社会関係資本となるネットワーク作りとマネジメントを考える必要がある」<sup>注167</sup>と指摘している。時間には限りがあり、1日は24時間、1年は365日と決まっている。そのためにも、企業家は、イノベーション実現の目標を持ちながら、その実現に合った効果的な社会関係資本となるネットワークを作ることも、マネジメントの1つであり、企業家に求められる能力であると考えられる。

---

<sup>注166</sup> 稲葉陽二、前掲書、p12

<sup>注167</sup> 若林直樹（2009）『ネットワーク組織-社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、p309

## 第3章 分析事項と調査研究の方法と対象

### 第1節 本研究での分析事項

本研究は、鳥取県の中小企業が行うイノベーションの取り組みの要因やそれに関わる鳥取県の地域性を検討するために、以下の6について分析をする。

#### 1. 鳥取県の中小企業が行うイノベーションの取り組みについて

鳥取県の中小企業がイノベーションに取り組んだ理由・背景、取り組みによる効果について分析を行う。また、イノベーションを通じて目標を達成できた要因、職場環境や重要事項についても言及していく。一方で、企業として、イノベーションの取り組みを意識しているが、取り組むことが出来ていない企業について、その理由についても分析する。

#### 2. 鳥取県の地域性とイノベーション実現との関連性の分析

鳥取県の中小企業にとって、鳥取県がイノベーションを取り組みやすい環境なのか、ビジネス面でチャレンジしやすい環境なのかを分析する。また、鳥取県3地区（東部地区・中部地区・西部地区）で、イノベーションの実現やビジネス環境面で違いがあるかについても分析する。

#### 3. 鳥取県の中小企業のイノベーションとソーシャル・キャピタルの関係性

鳥取県の中小企業がイノベーションの取り組みを行ううえで鍵となるネットワークは、どのようなネットワークなのかについて分析を行う。また、そのネットワークの相手との接触頻度とそのネットワークがもたらす便益についても明らかにする。

#### 4. 鳥取県の中小企業の地域資源活用状況の分析

鳥取県の中小企業の地域資源の活用状況と意識について分析する。鳥取県内の中小企業が地域資源を活用し、どのような取り組みを行っているか、また、今後、どのような地域資源を経営に取り入れようとしているのかについても分析する。

## 5. 鳥取県の中小企業のイノベーションと企業家精神の分析

イノベーションの実現に対して、企業家がどのような考えで、何を実行したのかについて企業家の行動的アプローチの分析を行う。また、先行研究として、佐藤（2017）が提唱した、企業家がビジネスチャンスを捕捉させる契機の5つの分類と、企業家精神の特徴である5つの要素に焦点を絞り分析する。

## 6. イノベーション阻害要因の回避行動の分析

イノベーションを実現した中小企業が、どのようにイノベーションの阻害要因を回避したのか。そして、その阻害要因の具体的な解決策として何を行ったかについて分析する。

### 第2節 概説

本研究は、以下の3つの方法で調査研究を行っている。

- ① 既に発表されている先行研究や数値データの分析
- ② 鳥取県の中小企業を対象に実施したイノベーションに関するアンケート調査の分析
- ③ 鳥取県の中小企業で、イノベーションを実現した企業へのインタビュー調査の分析

### 第3節 データ収集方法

統計的数値においては、経済産業省の経済センサス - 基礎調査結果や鳥取県庁統計課が発表している鳥取県の経済動向、鳥取県景気動向指数を中心にまとめる。

### 第4節 アンケート調査

今回、鳥取県中小企業のイノベーションについて理解を深めるため、鳥取県の中小企業に対してイノベーションと地域性についてアンケート調査を実施した（付録1）。このアンケート調査は、鳥取県に所在する製造業、卸売・小売業などの中小企業から、イノベーションに対する考え方、取り組み状況、鳥取県を取り巻く環境や地域性、イノベーション実現でのネットワーク、地域資源活用状況を聞き取る内容となっている。

## 第5節 インタビュー調査

2020年7-9月にかけて、鳥取県の中小企業3社の経営者にインタビュー調査を行った（表21参照）。インタビュー調査3社の選定理由は、以下の通りである。

① 鳥取県の3地区（東部地区・中部地区・西部地区）を代表する企業であり、商工会議所・商工会の支援団体からイノベーションの成功企業として推薦があった。

② イノベーションの成功事例として一定の成果が出ており、頻繁にメディアなどに取り上げられている。

③ 成功したイノベーションが、鳥取県の地域資源を活用した取り組みであった。

調査方法は、社長との対面方式で行った。場合によっては、新事業推進責任者などの同席を求め、実際に現場での苦労や課題などをインタビューし精度を高めた。

インタビュー調査の内容は、法人設立の経緯と歴史、事業内容、イノベーション実施前の課題、イノベーションの実現への生成過程と成功要因、企業家としてどのような考えで、何をしたのかについて回答を求めた。ただし、インタビュー調査の結果には公表すべきでない情報も含まれているため、本研究ではできるだけ固有名詞を使わずにまとめることとした。

インタビュー調査企業は、表21の通りである。

表 21 インタビュー調査企業一覧

地域	相手	所属	役職	面談日	面談場所
東部地区	A	A社	代表取締役社長	2020年8月21日	本社
	Z		部長		
中部地区	B	B社	代表取締役社長	2020年9月25日	本社
西部地区	C	C社	代表取締役社長	2020年7月31日	本社

\* 東部地区、AグループのA社長のインタビュー調査には鳥取商工会議所経営支援課課長S氏に帯同いただいた。

## 第4章 アンケート調査結果と分析

### 第1節 概説

鳥取県中小企業が行うイノベーションに関する研究を目的にアンケート調査を実施した。

鳥取県に本社を置く中小企業が、新製品の開発、新しい生産方式の導入、新しい市場・顧客の開拓、新しい原材料・供給源の獲得、新しい組織形態の導入などのイノベーションを実現するために、どのような企業活動を展開し、如何に鳥取県の地域資源を活かしたか、また、鳥取県3地区にどのような違いがあるのかなどを多角的に分析した。

アンケート調査の対象企業は、初めに、山陰企業年鑑2018年版（発行所：株式会社山陰政経研究所）の中から、鳥取県に本社のある企業で創業歴10年以上、従業員数10名以上の347社を抽出した。そのうち、製造業、食品加工業に分類されている企業に絞り込んだうえ、商工会議所、商工会連合会の支援専門員から直接得た情報により、卸売業から製造業へ6次産業の取り組みを行う企業などを加えた170社を対象とした。

この170社に対して、2020年5月31日に鳥取県企業のイノベーションと地域性についての調査のタイトルでアンケート調査を郵送した。回答期限である2020年6月30日に54社（有効回答率は31.8%）から回答を得た。

東部地区には、67社に郵送し20社（回答率29.8%）から回答があった。中部地区には、28社郵送し9社（回答率32.1%）の回答があった。西部地区には、郵送先が3地区で最も多い75社に郵送し25社（回答率33.3%）から回答があった（表22参照）。

アンケート調査の回答企業は、3地区とも回答率30%前後であった。

表22 アンケート調査への回答件数と回答率（鳥取県3地区別）

地区 企業	東部	中部	西部	合計
郵送先	67	28	75	170
回答件数	20	9	25	54
回答率	29.8%	32.1%	33.3%	31.8%

回答企業の従業員数は、51-100名が最も多く17社（31.5%）となった。次いで、従業員数21-50名の企業16社（29.6%）となった。従業員数11-20名の企業からの回答が、3番目に多く12社（22.2%）となった。結果、アンケート回答企業54社のうち45社（83.3%）が、11-100名の従業員数となった。

従業員数101-200名の企業からの回答が5社（9.3%）あり、東部地区2社、中部地区1社、西部地区2社だった。

従業員数201-300名の西部地区の企業からの回答が1社（1.9%）あった。

回答企業のうち従業員数300名を超える企業が、東部、中部、西部の各地区1社ずつあり合計3社（5.6%）だった（表23参照）。

表 23 3地区におけるアンケート調査の回答企業の従業員数

地区 従業員数	東部	中部	西部	合計	回答率
11-20名	5	2	5	12	22.2%
21-50名	7	3	6	16	29.6%
51-100名	5	2	10	17	31.5%
101-200名	2	1	2	5	9.3%
201-300名	-	-	1	1	1.9%
300名以上	1	1	1	3	5.6%
回答件数	20	9	25	54	100.0%

回答企業の業種で1番多い業種は、製造業の33社(61.1%)となった。次いで、卸売・小売業6社(11.1%)、製造業+卸売・小売業6社(11.1%)となった。建設業の企業からの回答は5社(9.3%)となった。情報通信・情報サービス業、製造業+建設業、宿泊・飲食、農業の企業から各業種から1社(1.9%)ずつから回答があった。

製造業+卸売・小売業、製造業+建設業の業種表記は、回答企業からの回答に沿って記載した。回答企業が事業の多角化を行う中で1つの業種に絞られない結果である(表24参照)。

表 24 3地区におけるアンケート調査の回答企業の業種

地区 業種	東部	中部	西部	合計	回答率
製造業	10	5	18	33	61.1%
建設業	1	4	0	5	9.3%
卸売・小売業	3	-	3	6	11.1%
情報通信・情報サービス業	1	-	-	1	1.9%
製造業+卸売・小売業	2	-	4	6	11.1%
製造業+建設業	1	-	-	1	1.9%
宿泊・飲食	1	-	-	1	1.9%
農業	1	-	-	1	1.9%
回答件数	20	9	25	54	100.0%



## 第2節 イノベーションへの取り組み

以下では、アンケート調査の結果を項目ごとにまとめる。

問1. 貴社では、これまでにどのようなイノベーションに取り組んだことがありますか。

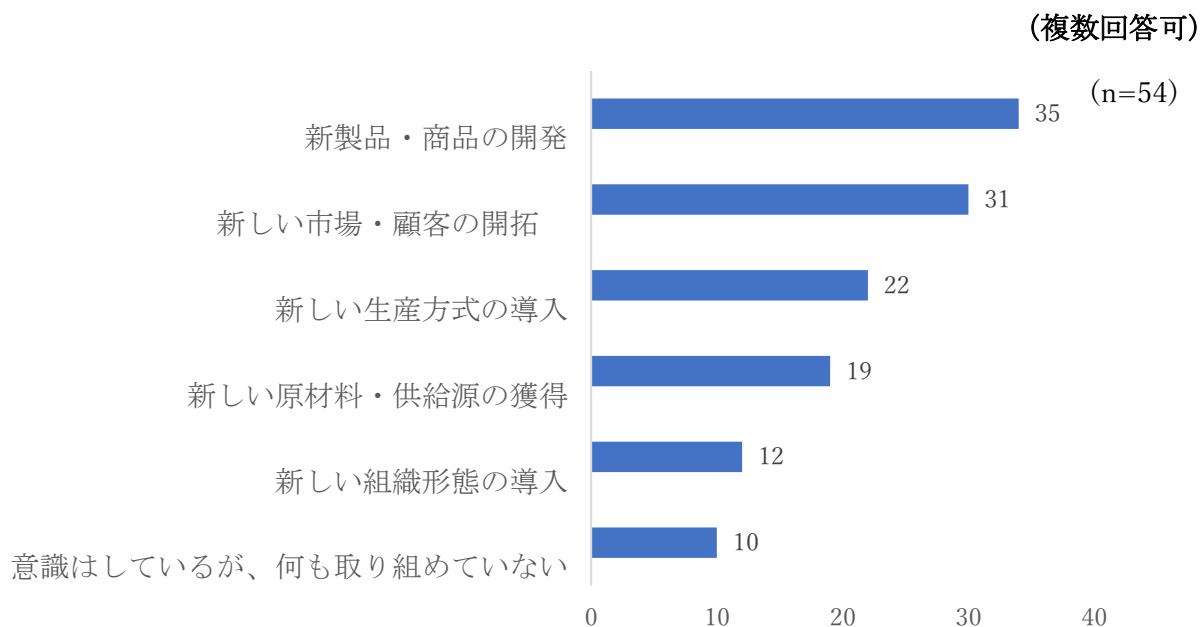


図18 これまでにどのようなイノベーションに取り組んだことがあるか

回答企業 54 社のうち 44 社 (81.5%) の企業がイノベーションに取り組んでいた。また、イノベーションに取り組んでいると回答した企業の 44 社中 43 社 (97.7%) が、1 つだけの取り組みだけでなく、複数のイノベーションに取り組んでいるとする回答であった。

回答企業の 10 社 (18.5%) が、イノベーションを意識はしているが、何も取り組めていないと回答している。

イノベーションに取り組んだと回答した企業 44 社の取り組み内容は、新製品の開発が 35 社 (79.5%) と最も多く、次いで、新しい市場・顧客の開拓 31 社 (70.5%) の回答だった。売上に直ぐに結びつく新製品の開発、新市場・販路開拓のイノベーションに取り組んでいる企業が 7 割を超える結果となった (図 18 参照)。

その他の取り組みとして、新しい生産方式の導入が 22 社 (50%)、新しい原材料・供給源の獲得が 19 社 (43.2%) となった。新しい組織形態の導入と回答した企業が 12 社 (27.3%) と最も少ない回答となった (図 18 参照)。

問2. 貴社がイノベーションに取り組んだ理由・背景は何ですか。(複数回答可)

表 25 イノベーションに取り組んだ理由・背景は何か

回答項目	回答企業 (n=44)	回答率 (n=44)
社内独自の努力で、新事業進出、新技術・新製品開発（特許取得等を含む）、新しい生産方式の導入、新しい原材料・供給源の獲得等があったから	25	56.8%
売上が伸び悩み、このままでは成長が望めないと思ったから	22	50.0%
取引先から新事業進出、新製品開発等を求められ、自社として取り組んだ	16	36.4%
環境の変化・法律・規制・業界標準等の改正により、対応する必要性に迫られたから	13	29.5%
取引先から新しい原材料・供給源等を紹介され、自社として取り組んだ	8	18.2%
大学・研究機関との共同研究等に取り組んだ	8	18.2%
人手が不十分であり、新しい組織改革・人材育成に取り組まざるを得なかったから	8	18.2%
大企業の下請け的な仕事ばかりで、このままでは成長が望めないと思ったから	8	18.2%
支援機関、金融機関、専門家等から紹介された外部機関と共同研究等に取り組んだ	3	6.8%
その他	3	6.8%
合計	114	

社内独自の努力で、新事業進出、新技術・新製品開発、新しい生産方式の導入、新しい原材料・供給源の獲得等があったから取り組んだとする回答が 25 社(56.8%)と最も多かった。次いで、売上の伸び悩み 22 社 (50.0%)、取引先からの要望・要求 16 社 (36.4%)、市場環境・法律・規制の変化への対応 13 社 (29.5%) と続いた。

回答の 1 番多かった社内独自の努力の回答から、企業の内発的なチャレンジからイノベーションに取り組んだことが分かる。売上の伸び悩みなど外部環境の変化により、イノベーションの必要性に迫られて取り組まなければならなかったことも上位の回答を占めた。

一方で、大学の研究機関等との共同研究 8 社 (18.2%)、支援機関・金融機関などからの紹介された外部機関との共同研究 3 社 (6.8%) と共同研究での取り組みは多くはなかった(表 25 参照)。

その他、コスト低減のため(製造業)、単に新しいタイプのお酒を造りたかった、市場開拓(国内外)を推進していくうえで、避けては通れないなどのコメントがあった。

多くの企業は、将来への不安や取引先からの要望など必要に迫られてイノベーションに取り組んでいることが分かる。

問3. イノベーションに取り組んだ結果、貴社にとってどのような効果がありましたか。

(複数回答可)

表 26 イノベーションに取り組んだ結果、どのような効果があったか

回答項目	回答企業 (n=44)	回答率 (n=44)
新しい市場・顧客を獲得できた	28	63.6%
売上が増加した	25	56.8%
製品・サービス等の事業ラインナップが拡充した	21	47.7%
利益が増加した	21	47.7%
製品・サービスの質が向上した	16	36.4%
市場シェアが拡大した	15	34.1%
新しい組織・職場環境ができた	12	27.3%
生産性が向上した	11	25.0%
人材育成につながった	10	22.7%
従業員の労務環境や安全面が向上した	9	20.5%
新しい素材・仕入先を獲得できた	8	18.2%
労働コストが減少した	7	15.9%
柔軟な生産体制になった	6	13.6%
特許権など知的財産権を取得できた	5	11.4%
原材料コストが減少した	3	6.8%
業界標準に対応できた	1	2.3%
その他	1	2.3%
合計	199	

イノベーションに取り組んだ結果、新しい市場・顧客を獲得できたと回答した企業が28社(63.6%)、売上が増加した25社(56.8%)、利益が増加した21社(47.7%)、市場シェアが拡大した15社(34.0%)と上位回答6つのうち4項目が、売上・利益に関わる回答だった。

製品・サービス等の事業ラインナップが拡充した21社(47.7%)、製品・サービスの質が向上した16社(36.4%)と製品・サービスに関する回答も上位回答となった。

新しい組織・職場環境できた12社(27.3%)、人材育成につながった10社(22.7%)、従業員の労務環境や安全面が向上した9社(20.5%)と従業員に関わる回答も20%以上の回答結果となった。

生産性に関わる回答は、生産性向上が向上した 11 社 (25.0%)、柔軟な生産体制になった 6 社 (13.6%) の回答結果となった。

労働コストが減少した 7 社 (15.9%)、原材料コストが減少した 3 社 (6.8%) とコスト削減に関する回答は少ない結果となった。

特許権など知的財産権を取得できたと回答した企業が 5 社 (11.4%)、業界標準に対応した 1 社 (2.3%) も少ない回答結果となった (表 26 参照)。

イノベーション実現の効果として、新しい市場や新規顧客の獲得、売上増加、商品のラインナップの拡充など、売上や利益に結びついた結果に対してイノベーションの効果として実感している企業が多かった。

次いで、製品・サービスに関わること、組織・従業員に関わることにに関してイノベーションの効果として実感している結果が続いた。

一方、コスト削減に関する効果、知的財産の獲得、業界標準へ対応などはイノベーションの効果として低い回答となった。

その他の回答として、イノベーションに取り組んだことにより、新たな市場戦略を容易に進めることができるようになったと回答するコメントもあった。

問4. 貴社がこれまでに取り組んだイノベーションの目標達成度（または満足度）は、どの程度ですか。

表 27 イノベーションの目標達成度・満足度はどの程度か

回答項目	回答企業 (n=44)	回答率 (n=44)
一部、目標を達成できた	29	69.0%
当初目標をほぼ達成できた	8	19.0%
わからない	2	5.8%
取り組んでみたものの、あまり効果はなかった	2	5.8%
ほとんど効果はなかった	1	2.4%
合計	44	100%

一部の目標を達成できたと回答している 29 社（69.0%）、当初目標をほぼ達成できた 8 社（19.0%）と合わせて 37 社（88.0%）の企業がイノベーションに取り組みに対して、目標達成と満足をしている回答結果となった。

一方で、取り組んだがあまり効果がなかった 2 社（5.8%）、ほとんど効果がなかった 1 社（2.3%）とイノベーションの取り組み対して目標達成・満足感を感じていない企業は少ない結果となった（表 27 参照）。

この結果から、イノベーションに取り組んだ企業の多くが、自社のイノベーション成果についていくらかの達成感、満足感が得られていることが分かった。

問5. 自社のイノベーションの取り組みに対して、当初目標をほぼ達成できた、一部、目標を達成できた、に回答した方にお聞きします。貴社がイノベーションの目標達成（または満足度）ができた、要因は、何だと考えますか。（複数回答可）

表 28 イノベーションの目標達成（または満足度）ができた要因とは何か

回答項目	回答企業 (n=37)	回答率 (n=37)
経営者の考え・方針の浸透	24	64.9%
従業員と経営者の連携	22	59.5%
トップダウンでの意思決定	16	43.2%
経営者による創意工夫	14	37.8%
従業員による創意工夫	11	29.7%
能力のある人の中途採用	10	27.0%
定期的な従業員教育制度	9	24.3%
新規事業・研究開発部門の設置	7	18.9%
大学や研究機関との連携	6	16.2%
他企業との積極的な連携	6	16.2%
ボトムアップでの組織体制	4	10.8%
支援機関（商工団体等）、金融機関、専門家等との積極的な連携	4	10.8%
社内でのアイデアなどの公募制度	3	8.1%
金銭的な報奨制度	2	5.4%
人事評価としての優遇制度	2	5.4%
その他	1	2.7%

イノベーションに取り組んだ結果について、目標達成した（含む、満足）と回答した企業37社のうち、経営者の考え・方針の浸透で目標達成できたと回答した企業が24社（64.9%）、従業員と経営者の連携22社（59.5%）、トップダウンでの意思決定16社（43.2%）、経営者による創意工夫14社（37.8%）、従業員による創意工夫11社（29.7%）、能力のある人の中途採用10社（27.0%）、定期的な従業員教育制度9社（24.3%）と上位回答7つ経営者と従業員に関する回答であった。特に、上位4つは、経営者に関する回答だった（表28参照）。

外部との連携によりイノベーションの目標達成の回答は、大学や研究機関との連携6社（16.2%）、他企業との積極的な連携6社（16.2%）、支援機関・金融機関等の連携4社（10.8%）であった。

従業員に対しての褒賞（金銭・人事評価）が要因でイノベーションが達成できたとする回答は、金銭的な報奨制度 2 社（5.4%）、人事評価として優遇制度社 2 社（5.4%）と、低い回答結果となった。

この結果から、イノベーションに取り組んで目標達成できた要因として、経営者のイノベーションに対する考え方や方針、意思決定やリーダーシップ、創意工夫が大きいことが分かる。また、経営者の能力・考え方に次いで、従業員と経営者の連携、従業員の能力も大きな要因となること分かった。

一方で、外部との連携によってイノベーションの取り組みが目標達成したとする結果はあまり多くなかった。自社からの内発的な取り組みの重要性が考えられる。

さらに、従業員に対する金銭的報酬や人事評価がイノベーションの目標達成の要因と考える企業は少なかった。

問6. イノベーションを達成した役員、従業員に対してどのような褒賞を提供しましたか。

(複数回答可)

表 29 イノベーションを達成した役員、従業員にどのような褒賞を提供したか

回答項目	回答企業 (n=44)	回答率 (n=44)
特に何もない	18	40.9%
わずかだが金銭的な褒賞を与えた	10	22.7%
昇進として褒賞を与えた	10	22.7%
かなりの金銭的褒賞を与えた	7	15.9%
飲食での褒賞を与えた	3	6.8%
休日・休暇として褒賞を与えた	0	0.0%
物品での褒賞を与えた	0	0.0%
その他	4	9.1%

イノベーションを達成した役員、従業員に対する褒賞として、特に何もないとする回答が18社(40.9%)と最も多かった。次いで、わずかだが金銭的な褒賞を与えた10社(22.7%)の回答となった。

イノベーションの功績者に対して、昇進として褒賞を与えた10社(22.7%)、かなりの金銭的褒賞を与えた7社(15.9%)、と昇進・報酬で大きな褒賞を与えた企業は25%未満の結果となった。

飲食での褒賞は3社(6.8%)、休日・休暇、物品での褒賞と回答する企業は無かった。(表29参照)。

その他の回答した企業のコメント以下の①、②の通りである

① 企業全体として昇給 ② ボーナス加算・昇給アップ

上位1、2番目の回答結果から、回答企業の多くがイノベーションの功績者に対して特別大きな褒賞を支給していないことが分かった。一方で、結果を出した役員・従業員に対して大きな褒賞を与えている企業も20%程度あった。

あまり多くの企業が、休日や物品などで褒賞を与えていないことが分かった。



問7. イノベーション実現のための資金は、どのように調達しましたか。(複数回答あり)

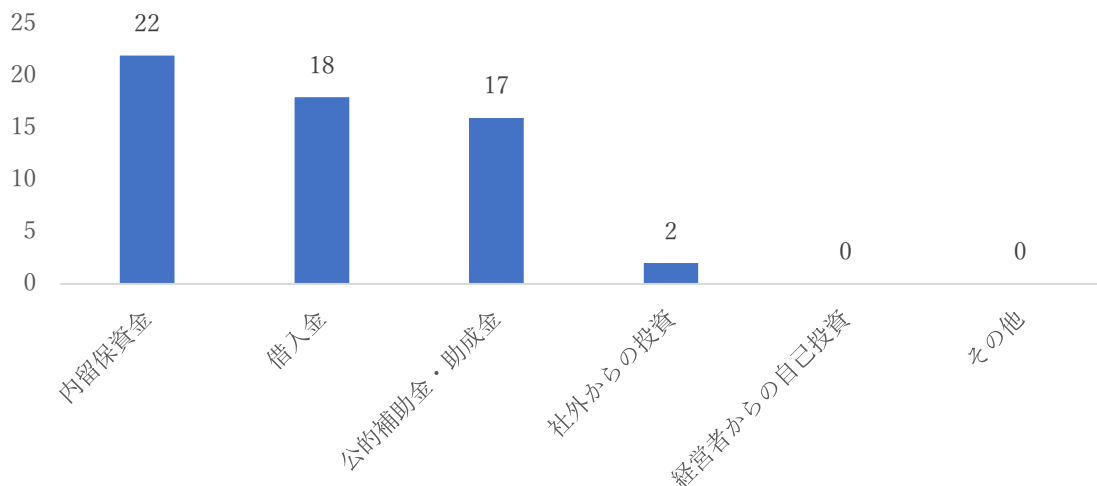


図19 イノベーション実現のため資金の調達はどうしたか

内部留保資金でイノベーション実現に取り組んでいる回答が44社中22社(50.0%)と最も多かった。次いで、借入金18社(40.9%)、公的補助金・助成金での資金調達17社(38.6%)が続き、経営者からの自己投資の回答は無かった(図19参照)。

回答企業のうち、内部留保資金のみでイノベーションに取り組んだ企業が10社(22.7%)、借入金のみ6社(13.6%)、補助金・助成金のみ取り組んだ企業が4社(9%)と回答だった。

内部留保資金と借入金で取り組んだ企業が5社(11.3%)、内部留保資金・借入金・公的補助金・助成金の3つを合わせて取り組んだ回答する企業が7社(15.9%)の回答だった。借入金と公的補助金・助成金でイノベーションに取り組んだ企業5社(11.4%)だった。

公的補助金・助成金を利用した企業17社中13社(76.5%)が、内部留保資金、借入金と合わせてイノベーションの取り組み資金に充てていた。

問8. イノベーションに取り組んでいない企業（10社）の、取り組めていない理由は何だと思いますか。（複数回答可）

表 30 イノベーションに取り組めていない要因は、何か

回答項目	回答企業 (n=10)	回答率 (n=10)
良いアイデアの不足	6	60.0%
何をしてもよいかわからない	5	50.0%
経営者自身の経営方針	4	40.0%
目先の売上・利益の追求	4	40.0%
能力のある従業員の不足	4	40.0%
現状のままで業績が安定しており、必要性を感じない	3	30.0%
組織内の風土	3	30.0%
技術力やノウハウの限界	3	30.0%
資金的な問題	2	20.0%
情報提供者（支援者・支援機関など）の不足	2	20.0%
都会との情報格差	1	10.0%
協力相手の発見が困難	1	10.0%
その他	1	10.0%
企業の地理的条件	0	0.0%
地域の風土	0	0.0%
法律などの規制	0	0.0%
大学, 研究機関との連携不足	0	0.0%
合計	39	

イノベーションに取り組んでいたいと回答した企業10社のうち、良いアイデアの不足が要因で取り組めていない企業6社（60%）、何をしてもよいかわからない5社（50%）が1、2位となった。3番目に、経営者自身の経営方針、目先の売上・利益の追求、能力のある従業員の不足の回答4社（40%）が続いた。企業の地理的条件、地域の風土の鳥取県の環境に関わることが理由でイノベーションの取り組めていないとする回答はなかった（表30参照）。

この回答結果から、良いアイデアの不足、何をしてもよいかわからない理由でイノベーションに取り組めていない理由は、企業として情報収集能力、問題発見能力などの不足が要因ではないかと考えられる。また、3番目に経営者の方針とあり、経営者がイノベーションへの取り組みを強く望んでいないことも大きな要因と考えられる。

問9. イノベーションに取り組んでいない企業（10社）は、今後イノベーションに取り組む予定・計画、希望はありますか。

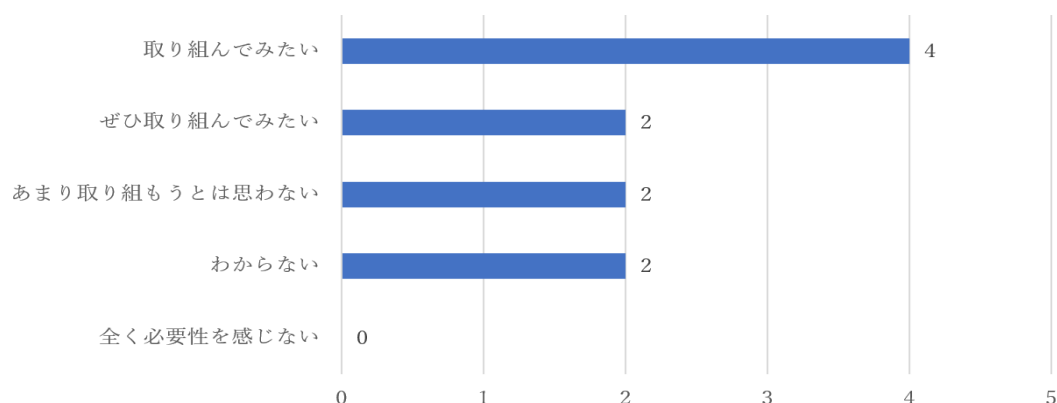


図20 今後イノベーションに取り組む予定・計画等はあるか

イノベーションに取り組んでみたい2社、ぜひ取り組みたい4社とイノベーション取り組みに前向きな企業が6社（60%）だった。一方で、イノベーションに対してあまり取り組もうと思わない2社、分からない2社とイノベーションの取り組みに対して前向きでないと思われる企業が4社（40%）だった（図20参照）。

表31 今後イノベーションに取り組む予定・計画等はあるか（3地区別）

	東部	中部	西部
ぜひ取り組んでみたい	-	1	1
取り組んでみたい	3	-	1
あまり取り組もうとは思わない	1	-	1
わからない	2	-	-
合計	6	1	3

3地区のアンケート回答企業のうちイノベーションに取り組んでいない企業は、東部地区20社中6社（20%）、中部地区9社中1社（11%）、西部地区25社中3社（12%）だった（表23参照）。

また、東部地区に関しては、イノベーションに取り組んでいない企業のうち、今後ぜひ取り組んでみたいとする回答はなかった。結果、東部地区の企業は中部地区・西部地区と比べ、イノベーションの取り組みに対する熱意が低い企業が若干多いと考えられる。

表 32 イノベーションに取り組んでいない企業で、強く取り組みを希望する企業のコメント

地区	業種	従業員数	取り組めていない理由
中部地区	製造業	21～50 名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何をしてよいか分からない</li> <li>・能力のある従業員の不足</li> </ul>
西部地区	製造業	21～50 名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力のある従業員の不足</li> <li>・良いアイデアの不足</li> <li>・目先の売上・利益の追求</li> </ul>

中部地区のイノベーションに取り組んでいない企業 1 社（従業員数 21-50 名の製造業）は、強くイノベーションの取り組みを望んでいた。イノベーションに取り組んでいない理由として、何をしてよいか分からない、能力のある従業員の不足を挙げていた。

西部地区のイノベーションに取り組んでいない企業で、強く取り組みを希望する 1 社（従業員数 21-50 名の製造業）だった。イノベーションに取り組んでいない理由は、能力のある従業員の不足、良いアイデアの不足、目先の売上・利益の追求だった。

この結果から、両社とも強くイノベーションの取り組みを望んでいるが、能力のある従業員の不足、イノベーションのアイデア創出や課題を発見する人材の不足が理由であり、人材が理由で、イノベーションの取り組みを希望しているが、イノベーションに取り組めていないことが分かった。

表 33 イノベーションに取り組んでいない企業で、取り組みを希望する企業のコメント

地区	業種	従業員数	取り組めていない理由
東部地区	製造業	51～100名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者自身の経営方針</li> <li>・ 能力のある従業員の不足</li> <li>・ 組織内の風土</li> <li>・ 技術やノウハウの限界</li> <li>・ 資金的な問題</li> <li>・ 目先の売上・利益の追求</li> </ul>
東部地区	製造業	51～100名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何をしてもよいか分からない</li> <li>・ 能力のある従業員の不足</li> <li>・ 良いアイデアの不足</li> <li>・ 技術力やノウハウの限界</li> <li>・ 協力相手の発見が困難</li> <li>・ 情報提供者（支援者・支援機関など）の不足</li> </ul>
東部地区	建設業	21～50名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何をしてもよいか分からない</li> <li>・ 経営者自身の経営方針</li> <li>・ 資金的な問題</li> <li>・ 良いアイデアの不足</li> <li>・ 都会との情報格差</li> <li>・ 目先の売上・利益の追求</li> </ul>
西部地区	製造業	51～100名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何をしてもよいか分からない</li> <li>・ 良いアイデアの不足</li> </ul>

イノベーションに取り組んでいない企業で、イノベーションの取り組みを希望する東部地区3社（従業員数51～100名の製造業2社、従業員数21～50名の建設業1社）のイノベーションに取り組んでいない理由は、経営者自身の経営方針、能力のある従業員の不足、良いアイデアの不足、何をしてもよいか分からない、技術力やノウハウの限界、資金的な問題、目先の売上・利益の追求が重複回答となった。

イノベーションに取り組んでいない企業で、取り組みを希望する西部地区1社（従業員数51～100名の製造業）は、何をしてもよいか分からない、アイデアの不足で取り組めていなかった。

表 34 イノベーションに取り組んでいない企業で、取り組みを希望しない企業のコメント

地区	業種	従業員数	取り組めていない理由
東部地区	製造業	101～200名	・経営者の方針
西部地区	製造業	21～50名	・業績が安定しており、必要性を感じない ・良いアイデアの不足

イノベーションを希望しない理由として、東部地区1社（101～200名の製造業）は経営者の方針が理由で取り組まない考えだった。西部地区（21～50名の製造業）は、必要性を感じない、良いアイデアの不足を理由にイノベーションに取り組まない方針だった。

両社とも、経営者の方針と意志が理由で、イノベーションに取り組んでいないことが分かる。

表 35 イノベーションに取り組んでいない企業で、分からないと回答した企業のコメント

地区	業種	従業員数	取り組めていない理由
東部地区	製造業	21～50名	・現状のままで業績が安定しており、必要性を感じない ・何をしてよいか分からない
東部地区	卸売・小売業	21～50名	・良いアイデアの不足 ・何をしてよいか分からない ・組織内の風土 ・目先の売上・利益の追求 ・情報提供者（支援者・支援機関など）の不足

今後のイノベーションの取り組みに対して東部地区2社（従業員数21～50名の製造業、従業員数21～50名の卸売・小売業）が分からないとコメントしていた。2社の共通しイノベーションに取り組んでいない理由として、何をしてよいか分からないが理由であった。

1社は、業績が安定しておりイノベーションの必要性を感じていなかった。もう1社は、情報提供者の不足、組織内の風土など企業内でアイデアを出す風土がなく、アイデア不足に陥っていることが理由で分からないと回答したと考えられる。

問 10. イノベーションを意識した経営をしているか。

表 36 イノベーションを意識して経営をしているか

回答項目	回答企業 (n=54)	回答率 (n=54)
常に意識している	28	51.9%
意識はしている	18	33.3%
あまり意識していない	6	11.1%
全く意識していない	2	3.7%
わからない	0	0.0%
合計	54	100.0%

常に意識している 28 社 (51.9%)、意識はしている 18 社 (33.3%) とイノベーションを意識して経営している企業が 46 社 (85.2%) の回答結果となった。

アンケート回答企業全体として、イノベーションを意識して経営に取り組んでいることが分かる。

一方で、あまり意識していないが 6 社 (11.1%)、全く意識していない 2 社 (3.7%) の回答だった (表 36 参照)。

問 11. イノベーションを実現する職場環境づくりを実施しているか。

表 37 イノベーションを実現する職場環境づくりはどのような状況か

(n=49)

回答項目	実施している	回答率	実施していない	回答率
① 社内のフリーアドレス（固定席を持たない）	5	10.2%	44	89.8%
② 勤務場所の柔軟化（テレワークも含む）	9	18.4%	40	81.6%
③ 勤務時間の柔軟化	16	32.7%	33	67.3%
④ 勤務中の服装の自由化・柔軟化	14	28.6%	35	71.4%
⑤ 兼業や副業の許可	9	18.4%	40	81.6%
⑥ 意見交換ができる交流スペースの提供	23	46.9%	26	53.1%

イノベーションを実現する職場環境づくりとして、意見交換ができる交流スペースの提供をしていると回答する企業が 23 社（46.9%）と最も多かった。次いで、勤務時間の柔軟化を実施企業 16 社（32.7%）、服装の自由化の実施企業 14 社（28.6%）が続いた。

一方、社内のフリードレス 5 社（10.2%）、勤務場所の柔軟化 9 社（18.4%）、兼業や副業の許可 9 社（18.4%）とあまり多くの企業が取り組めていなかった（表 37 参照）。

回答項目以外の、イノベーションを実現するために職場環境の取り組み：

- ① 社内イベントの企画（ソフトボール大会、セミナー開催）
- ② 自由に発言できる職場づくり
- ③ 従業員全員との会話
- ④ 従業員への教育（自社内にて経営トップ自らの教育提供）
- ⑤ 外部講師を招いての社内勉強会（希望者のみ）
- ⑥ サンクスカード配布。

意見交換ができる交流スペースの提供、社内イベントの企画、自由に発言できる職場づくり、従業員全員との会話など、組織内のコミュニケーションを促進に取り組んでいる企業を多いことが分かる。



問 12. 経営者・新規事業担当者としてイノベーションを実現するために重要なことは何か。(上位3つ回答)

表 38 経営者・新規事業担当者としてイノベーションを実現するため何が重要か

回答項目	第1位 (n=51)	第2位 (n=51)	第3位 (n=51)	回答企業 (n=153)	回答率 (n=153)
既存の価値観に対して疑問を持つこと	22	12	9	43	84.3%
自分とは異なる背景や考え方をもつ人たちと積極的にネットワークを築くこと	7	10	5	22	43.1%
自分の専門領域に限らず、様々な物事に対して関心を持つこと	5	5	6	16	31.4%
物事を進めるうえで他の人を巻き込むこと	-	5	11	16	31.4%
物事の課題の本質を捉えたうえで、独創的な解決策を自ら導き出すこと	5	8	2	15	29.4%
自分の考えを深めるために、他の人の意見を積極的に聞くこと	6	2	3	11	21.6%
自力で模索した課題に対する解決策を実行に移すこと	4	1	5	10	19.6%
自分の取り組みを改善するために、これまで行ってきたことを見直すこと	1	5	3	9	17.6%
自分の知りたいことを徹底的に知ろうとすること	-	3	4	7	13.7%
自らが立てた目標の達成に向けて、諦めずに粘り強く取り組むこと	-	-	2	2	3.9%
その他	1	-	1	2	3.9%
合計	51	51	51	153	

既存の価値観に対して疑問を持つこと 43 社 (84.3%)、自分とは異なる背景や考え方をもち人たちと積極的にネットワークを築くこと 22 社 (43.1%)、自分の専門領域に限らず様々な物事に対して関心を持つこと 16 社 (31.4%) を重要だとする回答が多かった(表 38 参照)。

その他、従業員のモチベーション、必要資金・費用対効果等を含む計画の策定と実施がイノベーションの実現に重要だとするコメントがあった。

既存の価値観に囚われるだけでなく、常に疑問を持ち、新たな情報を取得するため、異なった人たちとネットワークを構築することが重要だと考えている企業が多いと思われる。

### 第3節 鳥取県の地域性と中小企業

問13・14. 貴社の本社は3地区のうちどの地区か。また、鳥取県内または県外（海外含む）に支社・営業所（含む、工場）等はあるか。

表39 本社と支社・営業の場所について（複数回答あり）

本社	回答数	本社のみ	東部地区	中部地区	西部地区	県外	県外（含海外）
東部地区	20	10		3	5	4	2
中部地区	9	7	1		2	2	0
西部地区	25	15	1	1		8	2

東部地区のうち、半数の企業が東部地区以外に支店を設けていた。鳥取県外に支店・営業所を設けている企業4社うち2社が海外に支店・事務所を設けていた。県外に支店を設けている企業1社（大阪府、県内なし）、1社（東京都、大阪府、愛知県、県内なし）だった。海外に支店・事務所を設けている企業2社で、1社は、奈良県、福岡県、中国（河北省）、もう1社は、西部地区（米子市）、島根県、バングラデシュ、アメリカ、メキシコに支店・営業を設けていた。

中部地区9社のうち2社（22.2%）が、中部地区以外に支店・営業所を設けていた。1社は東部・西部地区、岡山県に支店・営業所を設けていた。もう1社は西部地区、東京都、兵庫県、大阪府、宮城県、福島県、茨城県、神奈川県、広島県に支店・営業所があった。

西部地区は、25社のうち10社（40%）が西部地区以外に支店・営業所を設けていた。そのうち、鳥取県の他地区に支店・営業所を設けている企業が2社で、残り8社は鳥取県外・海外に支店・営業所を設けていた。2社（東京都、鳥取県本社以外なし）、1社（大阪府、鳥取県本社以外なし）、1社（島根県出雲市、鳥取県本社以外なし）、1社（島根県出雲市、兵庫県、鳥取県本社以外なし）、1社（青森県、鳥取県本社以外なし）。西部地区の企業2社が海外に進出しており、1社は台湾と東京、もう1社は韓国とアメリカだった。

東部地区の企業は、鳥取県内に支店を置く企業が多かった。西部地区の企業は、東部地区・中部地区に支店を置く企業が少なく、県外に支店を置いている企業が多い回答となった（表39参照）。西部地区の企業は、鳥取県の他地区に支店・営業所を置くより、鳥取県外に支店・営業所を置く傾向であった。

問 15. 鳥取県 3 地区（東部地区、中部地区、西部地区）でのビジネス面での市場環境は違うと思うか。

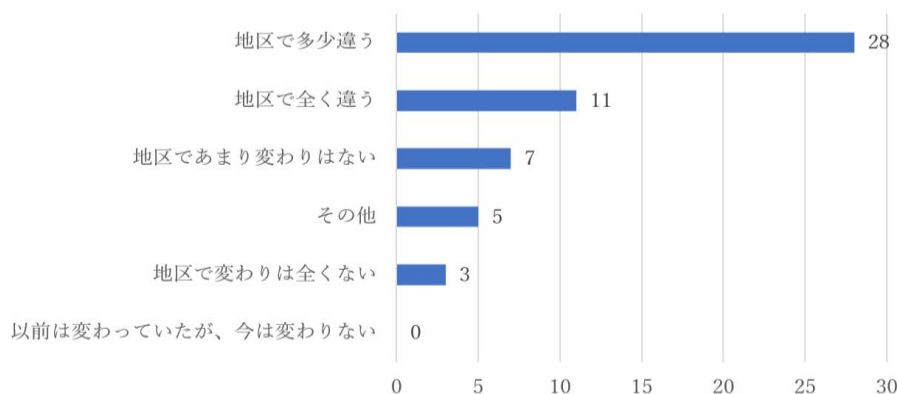


図 21 鳥取県 3 地区でビジネス面での市場環境の認識

回答企業 54 社中 28 社 (51.9%) が、3 地区で多少違うとする回答が最も多かった。次いで、地区で全く違うが 11 社 (20.3%) となった。結果、回答企業 54 社のうち 39 社 (72.2%) が 3 地区でビジネス面での市場環境が違うと考えていたが分かる (図 21 参照)。

その他の回答コメントとして、①西部地区は米子地区と境港地区に分かれる (特徴が違う)、②全国 47 都道府県単位でマーケティングを進めている、と回答があった。

表 40 鳥取県 3 地区でビジネス面での市場環境の認識 (3 地区別)

	イノベーションに取り組み			イノベーションに未取り組み		
	東部	中部	西部	東部	中部	西部
3 地区で全く違う	7	2	2	-	-	-
3 地区で多少違う	4	4	12	4	1	3
3 地区であまり変わりはない	1	1	4	1	-	-
3 地区で変わりはない	1	-	1	1	-	-
以前は変わっていたが、今は変わらない	-	-	-	-	-	-
その他	1	1	3	-	-	-

東部地区のイノベーション取り組み企業 14 社のうち 7 社 (50%) が、3 地区で全く違うと回答していた。イノベーション取り組み企業のうち、中部地区 4 社、西部地区 12 社が 3 地区でビジネス面での市場環境が多少違うと回答していた。西部地区のイノベーション実施企業 22 社のうち 4 社が 3 地区であまり変わらないと回答していた。イノベーション未取り組み企業は、3 地区の市場環境を全く違うと思っていなかった (表 40 参照)。

問 16. ビジネス面で鳥取県の3地区で全く違う、多少違うと感じている企業はどこに違いを感じるのか。(上位3つ回答)

表 41 鳥取県3地区でのビジネス面での違いの詳細

(n=39)

地域	第1位			第2位			第3位			合計 (n=39)	回答率
	東部	中部	西部	東部	中部	西部	東部	中部	西部		
商圏	7	1	4	1	1	3	5	1	2	25	64.1%
土地の人柄	3	2	4	5	1	2	1	2	4	24	61.5%
土地の風土	2	2	3	0	3	5	2	1	3	21	53.8%
企業数	0	1	1	2	1	2	1	2	3	13	33.3%
人口	1	1	1	2	1	1	2	0	1	10	25.6%
交通機関	1	0	2	2	0	1	1	0	1	8	20.5%
地域資源	0	0	1	2	0	2	2	0	0	7	17.9%
天然資源	1	0	1	0	0	0	1	0	1	4	10.3%
習慣	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	7.7%
政治力	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	5.1%
教育機関	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
年齢層	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%

鳥取県3地区でビジネス面での違いを感じていると回答した企業39社のうち、商圏25社(64.1%)、土地の人柄24社(61.5%)、土地の風土21社(53.8%)、企業数13社(33.3%)に違いを感じている回答が多かった。

東部地区の企業は、商圏(13社)、土地の人柄(9社)、人口(5社)にビジネス面の違いを感じていた。

中部地区は、土地の風土(6社)、土地の人柄(5社)、企業数(4社)について、3地区でビジネス環境での違い感じていた。

西部地区は、土地の風土(11社)、土地の人柄(10社)、商圏(9社)が、3地区でのビジネス面について違いを感じていた(表41参照)。

全体として、ビジネス面の違いとして大きく、商圏・人口(市場規模)と人柄・風土(土地人柄)の2つについて、3地区の違いを感じていた。

問 17. 鳥取県 3 地区（東部地区、中部地区、西部地区）の中で、ビジネス環境面で最も恵まれている地区はどこだと思いますか。

表 42 鳥取県 3 地区でビジネス環境において恵まれている地区はどこか

回答項目	東部地区 (n=20)	中部地区 (n=9)	西部地区 (n=25)	合計 (n=54)	回答率
西部地区	5	2	14	21	38.9%
東部地区	4	4	4	12	22.2%
3 地区とも恵まれていない	6	1	2	9	16.7%
どこでも変わらない	2	-	2	4	7.4%
中部地区	-	1	1	2	3.7%
ビジネスによって違う	1	1	-	2	3.7%
回答なし	-	-	2	2	3.7%
3 地区とも恵まれている	1	-	-	1	1.9%
わからない	1	-	-	1	1.9%
合計	20	9	25	54	100%

西部地区がビジネス環境面において恵まれている回答 21 社 (38.9%) と最も多く、次いで、東部地区 12 社 (22.2%) が多かった。

東部地区企業は、3 地区ともビジネス環境面で恵まれていないと考える回答 6 社 (30%) が最も多かった。

中部地区企業では、1 番目に東部地区を恵まれているとする回答 4 社 (44.4%)、次いで、西部地区が恵まれていると回答する企業 2 社 (22.2%) の順となった。

西部地区企業は、地元の西部地区を恵まれていると回答する企業 14 社 (56.0%) と半数以上が、西部地区をビジネス面で恵まれていると回答していた。次いで、東部地区 4 社 (16.0%) がビジネス環境において恵まれているとする回答だった (表 42 参照)。西部地区の企業は、地元である西部地区を恵まれていると考えていることが分かった。

その他のコメントとして、以下のような回答があった：

- ① 何のビジネスかによって変わってくるので一概には言えない。
- ② 意識なし (全国 47 都道府県単位を基本とするマーケティングを進めているため)。
- ③ 西部地区は商売気質が高く、経営者マインドを理解している。

問 18. 鳥取県は他県に比べ、新しいことにチャレンジしやすい環境にあると思いますか。

表 43 鳥取県は他県と比べ新しいことにチャレンジしやすい環境かどうか

回答項目	回答企業 (n=53)	回答率
ある程度チャレンジしやすい環境	19	35.9%
どちらかと言えばチャレンジしにくい環境	12	22.6%
どちらでもない	12	22.6%
かなりチャレンジしやすい環境	8	15.1%
極めてチャレンジしにくい環境	2	3.8%
合計	53	100.0%

53社回答のうち、鳥取県をかなりチャレンジしやすい環境と回答した企業8社(15.1%)、ある程度チャレンジしやすい環境19社(35.9%)と合わせて27社(51.0%)が、鳥取県をチャレンジしやすい環境と考えていた。

一方で、どちらかと言えばチャレンジしにくい環境12社(22.6%)、極めてチャレンジしにくい環境2社(3.8%)と合わせて14社(26.4%)が、チャレンジしにくい環境と思っていた。また、どちらでもない12社(22.6%)が回答した(表43参照)。

イノベーション取り組み企業44社に限れば、かなりチャレンジしやすい環境8社(18.1%)、ある程度チャレンジしやすい環境16社(36.4%)と合わせて24社(54.5%)が鳥取県をチャレンジしやすい環境と考えていた。

表 44 鳥取県は新しいことにチャレンジしやすい環境か (イノベーション未実施企業)

回答項目	回答企業 (n=10)	回答率
ある程度チャレンジしやすい環境	3	30.0%
どちらでもない	3	30.0%
どちらかと言えばチャレンジしにくい環境	4	40.0%
合計	10	100.0%

イノベーション未取り組み企業10社のうち、ある程度チャレンジしやすい環境3社(30%)、どちらでもない3社(30%)、どちらかと言えばチャレンジしにくい環境4社(40%)、かなりチャレンジしやすいと回答する企業はなかった(表44参照)。

問 19. 問 18 で① かなりチャレンジしやすい環境、② ある程度チャレンジしやすい環境に回答した企業で、鳥取県が新しいことにチャレンジしやすい要因は？（上位 3 つ回答）

表 45 鳥取県は新しいことにチャレンジしやすい要因は何か

回答項目	第 1 位 (n=27)	第 2 位 (n=27)	第 3 位 (n=27)	回答企業 (n=81)	回答率 (n=81)
行政の支援制度	15	5	2	22	81.5%
鳥取県の地域資源	3	5	4	12	44.4%
競合他社が少ない	2	4	5	11	40.7%
金融機関の支援制度	-	3	4	7	25.9%
土地代が安い	2	3	-	5	18.5%
人件費が安い	-	2	3	5	18.5%
鳥取県の自然条件	2	1	2	5	18.5%
鳥取県の県民性	-	2	4	6	22.2%
人口が少ない	-	1	2	3	11.1%
鳥取県の地理	1	1	-	2	7.4%
教育機関が整っている	1	-	-	1	3.7%
情報量が豊富	1	-	-	1	3.7%
住民同士の関係性が良い	-	-	-	0	0.0%
物価が安い	-	-	-	0	0.0%
競合他社が多い	-	-	-	0	0.0%
その他	-	-	1	1	3.7%
合計	27	27	27	81	100.0%

問 18（表 43 参照）で、新しいことにチャレンジしやすいと回答した企業 27 社のうち 22 社（81.5%）が、鳥取県の行政の支援制度がチャレンジする環境する要因とする回答が多かった。次いで、鳥取県の地域資源 12 社（44.4%）、競合他社の少なさ 11 社（40.7%）が上位の回答となった（表 45 参照）。特に、行政の支援制度に関しては、第 1 位に挙げる企業が 15 社（55.6%）と最も多く、鳥取県の行政支援がイノベーションの実現要因に大きく関係することが分かる。

土地代が安い 5 社（6.2%）、人件費が安い 5 社（6.2%）、物価が安い 0 社と、物価・人件費・土地代についてビジネス面安さ感じていないと思われる。

その他として、政治家や専門家に直接会うことが容易であるとする回答があった。

#### 第4節 イノベーションとソーシャル・キャピタル

問 20. イノベーションの実現や新たな取り組みを行ううえで鍵となるネットワークは何か。

(上位3つ回答)

表 46 イノベーションの実現に鍵となるネットワークは何か。

回答項目	第1位 (n=52)	第2位 (n=52)	第3位 (n=52)	回答企業 (n=156)	回答率 (n=156)
取引先とのネットワーク	11	8	5	24	46.2%
行政とのネットワーク	8	7	7	22	42.3%
同業者とのネットワーク	8	8	5	21	40.4%
異業種間とのネットワーク	5	4	8	17	32.7%
顧客とのネットワーク	7	7	2	16	30.8%
県外事業者とのネットワーク	6	4	3	13	25.0%
金融機関とのネットワーク	1	4	5	10	19.2%
教育機関とのネットワーク	3	3	-	6	11.5%
商工団体とのネットワーク	-	2	4	6	11.5%
職場内のネットワーク	1	-	4	5	9.6%
外部支援者のネットワーク	1	1	-	2	3.8%
地縁的のネットワーク	1	-	-	1	1.9%
県内事業者のネットワーク	-	1	0	1	1.9%
知人・友人のネットワーク	-	-	1	1	1.9%
その他 (JETRO)	-	-	1	1	1.9%
家族・親戚のネットワーク	-	-	-	0	0.0%
同窓会のネットワーク	-	-	-	0	0.0%
前職のネットワーク	-	-	-	0	0.0%
無回答	-	3	7	10	19.2%
合計	52	52	52	156	100.0%

イノベーションの実現に、取引先とのネットワークが鍵と回答する企業 52 社のうち、11 社 (21.2%) と第 1 位に回答した。次いで、行政とのネットワーク 8 社 (15.4%)、同業者とのネットワーク 8 社 (15.4%) を最も重要なネットワークとして回答していた。

全体としても同様に、取引先とのネットワーク 24 社 (46.2%)、行政とのネットワーク 22 社 (42.3%)、同業者とのネットワーク 21 社 (40.4%) の順となった。

この 3 つのネットワークの他に、顧客とのネットワークを最も重要 (第 1 位) なネットワークと考える企業 7 社 (13.5%)、県外事業者とのネットワーク 6 社 (11.5%)、異業種との



ネットワーク 5 社 (9.6%) の順となった。

全体としても同様に、異業種とのネットワーク 17 社 (32.7%)、顧客とのネットワーク 16 社 (30.8%)、県外とのネットワーク 13 社 (25.0%) の順となった (表 46 参照)。

取引先・顧客とのネットワークは、売上に関わるため重要だと考えていると思われる。行政とのネットワークが上位の回答に挙げられた理由として、助成金や補助金、販売支援として鍵となるネットワークだと考えての回答だと思われる。

同業者・異業種とのネットワークは、イノベーションのアイデアを掴むためにイノベーションの鍵となると考えているものと思われる。

また、県外と県内を比べ、県外ネットワーク 13 社 (25.0%)、県内ネットワーク 1 社 (1.9%) とイノベーションの実現に関しては、県内より県外のネットワークが鍵になると考えていることが分かる (表 46 参照)。

問 21. イノベーションの鍵となるネットワークとの接触頻度はどれくらいか。

表 47 イノベーションのキーパーソンとの接触頻度

回答項目	回答企業 (n=53)	回答率
ときどき会う＝月 1 回未満～年 2 回以上	22	41.5%
よく会う＝週 2 回未満～月 1 回以上	12	22.6%
めったに会わない＝年 1 回以上	9	17.0%
頻繁に会う＝少なくとも週 2 回以上	5	9.4%
ほとんど会わない＝年 1 回未満	3	5.7%
会ったことがない	1	1.9%
その他	1	1.9%
合計	53	100.0%

イノベーションの鍵となるネットワークとは、ときどき会う（月 1 回未満～年 2 回以上）22 社（41.5%）、めったに会わない＝年 1 回以上 9 社（17.0%）と月 1 回未満～年 1 回以上の接触頻度が 31 社（58.5%）となった。

一方、イノベーションの鍵となるネットワークと、よく会う（週 2 回未満～月 1 回以上）と回答する企業が 12 社（22.6%）、頻繁に会う（少なくとも週 2 回以上）の回答が 5 社（9.4%）と、週 2 回～月 1 回以上の接触頻度の高い回答が 17 社（32.0%）となった（表 47 参照）。

結果、イノベーションの鍵となるネットワークとの接触頻度は：

週 2 回～月 1 回以上 < 月 1 回未満～年 1 回以上

となった。

その他の回答コメントとして：

- ① 通信手段によるため対面ではないが、常時コミュニケーションをとっている
- ② SNS 普及などのより、非接触での面会もある

通信手段の発達により、対面でのコミュニケーションが変わってきたが、接触頻度の多い人が、イノベーションのキーパーソンにならないことが考えられる。

問 22. イノベーション実現で鍵となるネットワークからの便益は何か。

(上位 3 つ回答)

表 48 イノベーションの鍵となるネットワークからの便益

回答項目	第 1 位 (n=46)	第 2 位 (n=46)	第 3 位 (n=46)	回答企業 (n=138)	回答率 (n=138)
取引先・営業先紹介	15	8	5	28	60.9%
事業のアイデア	11	3	10	24	52.2%
専門知識の獲得・助言	6	10	8	24	52.2%
業界情報の獲得・助言	8	10	1	19	41.3%
経営全般への支援・助言	1	4	2	7	15.2%
製造委託先などの紹介	1	3	3	7	15.2%
従業員等の人材紹介	-	1	6	7	15.2%
精神的サポート	1	2	3	6	13.0%
連携先とのマッチング	-	2	3	5	10.9%
資金調達、調達先の紹介	1	-	2	3	6.5%
その他	2	-	-	2	4.3%
無回答	-	3	3	6	13.0%
合計	46	46	46	138	100%

イノベーションの鍵となるネットワークの便益として、第 1 位として、取引先・営業先紹介 15 社 (32.6%)、事業のアイデア 11 社 (23.9%)、業界情報の獲得・助言 8 社 (17.4%)、専門知識の獲得・助言 6 社 (13.0%) が上位の回答となった。全体の回答として、取引先・営業先紹介 28 社 (60.9%) と最も多かった (表 48 参照)。これは、イノベーションの取り組み後、すぐに利益に繋がるネットワークが鍵と考えていると思われる。

また、全体回答として、事業のアイデア 24 社 (17.4%)、専門知識の獲得・助言 24 社 (17.4%)、業界情報の獲得・助言 19 社 (13.8%) の回答が多かった。この理由として、人が持つ知識・アイデアなどの無形資産がイノベーションに役立つと考えての回答だと思われる。

その他として、以下の①、②のコメントがあった：

①事業推進のための補助金の情報獲得、②ネットワーク通じて従業員に対する信頼度の向上があった。

## 第5節 イノベーションと地域資源

問 23. 鳥取県では地域産業資源（246）資源の取り組み状況と経営方針はどうか。

表 49 鳥取県の地域産業資源に対する取り組み状況はどうか

回答項目	回答企業 (n=53)	回答率
既に、地域産業資源を活かした経営を行っている	22	41.5%
今は、地域産業資源の活用に興味はない	11	20.8%
将来的に、地域産業資源の活用を活かした事業を検討している	7	13.2%
現在、地域産業資源を活かした事業に取り組み中である	5	9.4%
分からない	8	15.1%
合計	53	100.0%

既に、地域産業資源を活かした経営を行っているとする回答が 22 社（41.5%）と最も多かった。現在、地域産業資源を活かした事業に取り組み中と回答する企業が 5 社（9.4%）、地域産業資源を活用している回答する企業が 27 社（50.9%）となった（表 49 参照）。

2 番目に回答の多い、今は、地域産業資源の活用に興味はないと回答する企業 11 社（20.8%）、分からないと回答する企業 8 社（15.1%）と合わせて 19 社（35.9%）となっており、3分の1の回答企業が、鳥取県の地域産業資源の活用にあまり興味がないものと思われる。

表 50 イノベーションに取り組んでいない企業（10 社）の地域資源に対する考え

回答項目	回答企業 (n=10)	回答率
将来的に、地域産業資源の活用を活かした事業を検討している	1	10.0%
今は、地域産業資源に活用に興味はない	5	50.0%
分からない	4	40.0%
合計	10	100.0%

問 1 で、イノベーションは意識しているが、何も取り組めていないと回答した 10 社（図 18 参照）の、地域産業資源に対する考えは表 50 の通りであった。

10 社中 5 社（50%）が、今は、地域産業資源に活用に興味はないと回答した。また、分からないが 4 社（40%）、イノベーション未取り組み企業 10 社中 9 社（90%）が、鳥取県の地域産業資源の活用にあまり興味を持っていなかった（表 50 参照）。

問 24. 過去、現在で活用された地域産業資源、また、将来的に活用を検討している地域産業資源はどの資源か。

表 51 過去に活用した地域産業資源の詳細

分類	地域産業資源名
農林水産物 (69 資源)	魚介類全般 (サバ、アジ、イワシ、ハタハタ、紅ズワイガニ、飛魚など)、二十世紀梨、米 (強力米)、梅、芋、そば、麦、きのこ、白ネギ、大栄スイカ、プリンスメロン、広留野大根、ブロッコリー、トマト、智頭杉・杉、芝
鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術 (62 資源)	魚の鱗から抽出されるコラーゲン きのこ類から抽出されるβグルカン、氷温技術
文化財、観光資源など (115 資源)	豊田家住宅 漫画

回答企業 26 社の中、農林水産物の地域産業資源 21 社 (80.8%)、鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術 3 社 (11.5%)、文化財、観光資源など 2 社 (7.7%) が過去に活用していた。

既存の地域産業資源の活用は、魚介類全般と回答企業が 3 社、野菜、果物などの農産物全般と回答企業 2 社となった。農産物では、梨、米、白ネギ、ブロッコリーが複数回答なった (表 51 参照)。

このアンケートの対象企業の多くが製造業だが、鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術に関する地域産業資源の活用は少なかった。

回答企業の中には、魚介類全般、鳥取県産の野菜・果物全般の回答も見受けられた。また、ほとんどの企業が複数の地域産業資源を活用していた。

回答のコメントとして、魚介類、農産物など種類が多いため全て回答できないが 2 社あった。

表 52 現在取組み中の地域産業資源の詳細

分類	地域産業資源名
農林水産物	牛、智頭杉・杉、紅ズワイカニ、ブロッコリー、鳥取地鶏、ギンザケ芝、砂丘らっきょう、白ネギ、梨、ブルーベリー、コーヒー、白ネギキノコ、鳥取和牛、関金わさび、ホタルイカ、水産物（全般）
鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術	魚の鱗から抽出されるコラーゲン きのこ類から抽出されるβグルカン
文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源	豊田家住宅 漫画

回答企業 20 社のうち、多くが表 51 の地域産業資源と重複した結果となった。鉱工業品又は鉱工業品の生産に係る技術（魚の鱗から抽出されるコラーゲンなど）、文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源（豊田家住宅など）は、過去に活用した地域産業資源と、現在取組み中の地域産業資源で多く被っていた。

現在取組み中の地域産業資源では、鳥取地鶏、ギンザケ、砂丘らっきょう、ブルーベリー、コーヒー、鳥取和牛、関金わさび、ホタルイカの農林水産物の回答が加わった（表 52 参照）。

表 53 検討中・興味のある地域産業資源の詳細

分類	地域産業資源名
農林水産物	花御所柿、西条柿、富有柿、生姜
鉱工業品・工業生産など	大山の伏流水
文化財、観光資源など	打吹山、打吹公園、飛龍閣

その他の回答として、公共建築物の建設（社外秘）とコメントがあった。

現在、検討中・興味のある地域産業資源として、表 51、52 の地域産業資源の他に、東部地区企業が花御所柿、西条柿、富有柿、西部地区の企業が大山の伏流水、中部地区の企業が打吹山、打吹公演など、本社を置く地区の地域産業資源の利用に興味を持っていた（表 53 参照）。

## 第6節 小括

### 1. イノベーションへの取り組みの結果と取り組まない理由

回答企業 54 社のうち 44 社 (81.5%) の企業がイノベーションに取り組んでいた。イノベーションに取り組んでいると回答した企業の 44 社中 43 社 (97.7%) が、新製品の開発、新しい生産方式の導入、新しい市場・顧客の開拓、新しい原材料・供給源の獲得、新しい組織形態の導入の中に 1 つだけの取り組みだけでなく、複数のイノベーションに取り組んでいると回答だった。特に、新製品開発 35 社 (79.5%)、新しい市場・顧客の開拓 31 社 (70.5%) については、イノベーションに取り組んだ企業の 7 割以上が占めていた (図 18 参照)。

イノベーションに取り組んだ理由として、既存事業に対する将来的な不安 22 社 (50%) や取引先からの要望 16 社 (36.4%) など、必要に迫られて取り組だとする回答が多かった。また、社内独自の努力により、新たな技術獲得や新製品開発が生まれたとする、内発的なチャレンジによりイノベーションに取り組むことができたと回答する企業が 25 社 (56.8%) ともっとも多かった (表 25 参照)。

多くの企業が、イノベーションに取り組んだ結果、新規顧客獲得 28 社 (63.6%) 売上の増加 25 社 (56.8%)、利益の増加 21 社 (47.7%)、製品・サービスラインナップの拡充 21 社 (47.7%)、製品・サービスの質が向上した 16 社 (36.4%)、市場シェア拡大 15 社 (34.0%) など、売上に直結する成果があった、と回答する企業が多かった (表 26 参照)。そして、イノベーションに取り組んだ 88% を超える企業が、目標を達成した、または、イノベーションの取り組みに満足していると回答していた (表 27 参照)。

一方で、回答企業 54 社のうち 10 社 (18.5%) が意識はしているが、何も取り組めていないと回答している (図 18 参照)。そのうち、6 社はイノベーションへの取り組みの意思はあるが、良いアイデアの不足、何をしてもよいか分からないなどを理由に取り組めていなかった (表 32、33 参照)。

また、イノベーションへの取り組みに対して、あまり取り組もうとは思わない、分からないと回答した企業が 4 社あった。この 4 社がイノベーションへの取り組みを行わない理由として、経営者の意思・方針が最も大きな理由だった。また、良いアイデアの不足、何をしてもよ

いか分からないと回答する企業、現状のままで業績が安定しており必要性を感じない、目先の売上・利益の追求などであった。(表 34、35 参照)。

## 2. イノベーション実現は企業家精神（企業家能力）とトップの方針が影響

イノベーションの目標達成（または満足）ができた理由として、回答企業 44 社中、経営者の考え・方針の浸透 24 社（64.9%）、従業員と経営者の連携 22 社（59.5%）、トップダウンでの意思決定 16 社（43.2%）、経営者による創意工夫 14 社（37.8%）を挙げている（表 28 参照）。特に、経営者の考え・方針の浸透、従業員と経営者の連携がイノベーションの目標達成（または満足）できた要因として考えていた。

これらからイノベーションの達成には、経営者を含めた企業家の能力・意思が深く関係していることが分かる。また、企業としてイノベーションについてあまり取り組もうとは思わないと回答企業 2 社の理由も、経営者の方針 1 社、必要性を感じていない 1 社であった（表 34 参照）。つまり、イノベーションを実現するには、トップの意思決定や行動・能力が大きく関係することが分かる。

## 3. 企業内のイノベーション実現への環境整備

イノベーションの実現に貢献した役員・従業員への褒賞として、44 社の回答企業のなか、特に何もないとする回答が 18 社（40.9%）、わずかだが金銭的な褒賞を与えたとする回答が 10 社（22.7%）と多かった（表 29 参照）。大手企業と比べ、財務基盤の弱い中小企業は、大きな金銭的褒賞や昇進などでイノベーションの動機づけを行っていないと考えられる。

イノベーションの実現のため職場環境づくりとして、回答企業した 49 社の中、フリーアドレス化を取り組んでいると回答した企業が 5 社（10.2%）、テレワークを含む勤務場所の柔軟化を取り組んでいると回答した企業が 9 社（18.4%）と、あまり多くの企業が取り組んでいない状況であった。また、兼業や副業の許可も実施している企業が 9 社（18.4%）と少ない結果となった。フレックスタイムなどの勤務時間の柔軟化も実施していると回答する企業も 16 社（32.7%）、勤務の服装の自由化・柔軟化を実施している企業も 14 社（28.6%）と多く



はなかった。

一方で、意見交換ができる交流スペースを設置している企業が23社(46.9%)と回答企業で1番実施の多い回答となった。その他、企業内でイベントの実施、サンクスカードの配布、自由に発言できる職場づくりと従業員全員との会話などの職場内でコミュニケーションが促進される環境づくりに取り組んでいた(表37参照)。

イノベーションを実現する職場環境として、勤務場所や兼業・副業の許可、社内のフリーアドレスなど勤務形態を大きく変える取り組みについて、多くの企業が取り組めていなかった。一方で、企業内で、経営者と従業員、従業員同士がコミュニケーションを促進する職場環境には取り組んでいる企業が多かった。

#### 4. 鳥取県の地域性とイノベーション

鳥取県はビジネス面においてチャレンジしやすいか環境どうかのアンケートに回答した53社のうち約半数の27社が、鳥取県はチャレンジしやすい環境だと考えていた。鳥取県を新しいことにチャレンジしやすいと考える理由として、行政の支援制度を1番目に挙げる企業が15社(55.6%)あった(表43参照)。また、チャレンジしやすいと回答する上位3つ(第1位-第3位)の要因を合わせると回答数8割以上を超える22社(81.5%)が行政の支援制度と回答していた(表45参照)。

また、鳥取県の地域資源12社(44.4%)、競合他社の少なさ11社(40.7%)を鳥取県が新しいことにチャレンジしやすい環境の要因とする回答が続いた(表45参照)。

イノベーションの実現するための資金はどのように調達したかについて、回答企業44社のうち、内部留保資金22社(50.0%)、借入金18社(40.9%)、公的補助金・助成金17社(38.6%)と回答していた(図19参照)。イノベーションの取り組み対して、50%の企業が自己資金(内部留保資金)を使って取り組んでいた。公的補助金・助成金により資金調達し、イノベーション実現させた企業17社(38.6%)であった。公的補助金・助成金を利用したうち、補助金・助成金のみ取り組んだ企業が4社(9%)、補助金・助成金と内部留保資金、借入金と合わせ

てイノベーションの取り組み資金に充てていた 13 社 (29.5%) だった。

鳥取県が行う中小企業に対する補助金・助成金、販路開拓に関する支援に対して、多くの中小企業が新しい取り組みをするなかで、チャレンジしやすい環境の要因となっていることが分かる (表 45 参照)。

鳥取県東部地区の回答企業 (20 社) のうち、半数の企業 (10 社) が東部地区以外に支店・営業所を設けていた。鳥取県東部地区以外で支店・営業所を設けている企業 10 社のうち 6 社 (60%) が鳥取県内のみの事務所・営業であった。中部地区の回答企業 9 社のうち 2 社が支店・営業所を中部地区以外に設けていたが、2 社とも西部地区と県外であった。西部地区は、回答企業 25 社のうち 10 社 (40%) が西部地区以外に支店・営業所を設けていた。そのうち、鳥取県の他地区に支店・営業所を設けている企業は 2 社で、残り 8 社は鳥取県外・海外に支店・営業所を設けていた。西部地区の企業は、東部・中部地区に支店を置くメリットをあまり感じていないことが考えられる。また、西部地区の企業が市場として、鳥取県外を考えているものと思われる。

アンケート回答企業 54 社のうち 39 社 (72.2%)、鳥取県は 3 地区でビジネス面に違いを感じると回答していた (図 21 参照)。特に、商圏 25 社 (64.1%)、土地の人柄 24 社 (61.5%)、土地の風土 21 社 (53.8%)、企業数 13 社 (33.3%) のに違いを感じていると回答が多かった (表 41 参照)。

3 地区の中で、最もチャレンジしやすい地域として、西部地区が多く挙げられた。これは、人口では、東部地区、西部地区ではあまり変わりはないが、西部地区の近隣には島根県安来市や松江市があり、他の 2 地区と比べ商圏が広いからだと考えられる。また、西部地区の風土、土地もビジネス環境面で恵まれていると回答する企業が多かった (表 45 参照)

東部地区の企業は、東部地区を恵まれた環境だと考えている企業が少なかった。加えて、東部地区の企業は、鳥取県全体としてビジネス環境面でチャレンジしにくい環境だと回答する企業が多かった (表 42 参照)。

## 5. 鳥取県の中小企業とイノベーションとソーシャル・キャピタルの関係性

イノベーションを起こすうえで最も重要なこととして、既存の価値観に対して疑問を持つこと 43 社 (84.3%)、自分とは異なる背景や考え方をもつ人たちと積極的にネットワークを築くこと 22 社 (43.1%) と回答していた (表 38 参照)。

イノベーションの鍵となるネットワークとして、取引先とのネットワークが最も重要 (第 1 位) と考える企業が 52 社のうち 11 社 (21.2%) と多かった。次いで、行政とのネットワーク 8 社 (15.4%)、同業者とのネットワーク 8 社 (15.4%) となった。特に、取引先とのネットワーク、同業者とのネットワークが上位となっており、直接仕事に関連する外部からの情報がイノベーションの実現に取り組むうえで鍵となるネットワークと考えていると思われる。また、県の施策や助成金や補助金、また、販売促進などで行政とのネットワークがイノベーションに取り組むうえで鍵となるネットワークと考えている企業も多かった (表 46 参照)。

県内事業者とのネットワークをイノベーションの鍵と回答する企業 1 社 (1.9%) だった。一方で、県外事業者とのネットワークと回答した企業が 13 社 (25.0%) とイノベーションの実現に関しては、県内より県外がネットワークの鍵と考えている企業が多いことが分かった (表 46 参照)。

イノベーション実現のための鍵となるネットワークでの接触頻度として、月 1 回未満～年 1 回以上のめったに会わないが 31 社 (58.5%) となった。また、よく会うとの回答が 12 社 (22.6%)、頻繁に会うと回答する企業が 5 社 (9.4%) であった。イノベーションの鍵となるネットワークと、週 2 回～月 1 回以上のよく会う回答は全体の 17 社 (32.0%) であった。弱い紐帯の理論の通り、鳥取県の中小企業も接触頻度が少ないネットワークからイノベーションの鍵となる情報を得ていると考えていると思われる (表 47 参照)。

また、イノベーションの鍵となるネットワークの便益として、第 1 位-第 3 位の回答として、取引先・営業先紹介 28 社 (60.9%)、事業のアイデア 24 社 (52.2%)、専門知識の獲得・助言 24 社 (52.2%)、業界情報の獲得・助言 19 社 (41.3%) が上位回答となった (表

48 参照)。売上・利益に直結するネットワークと、自社が保有していない知識や情報獲得が、製品開発、新規事業のアイデア獲得などイノベーションの実現のための鍵と考えていると思われる。

## 6. 鳥取県の中小企業の地域資源活用状況

鳥取県の地域産業資源を活かした経営を行っているとする回答が 22 社 (41.5%) と最も多かった。現在、地域産業資源を活かした事業に取り組み中 5 社 (9.4%) と合わせれば、地域産業資源を活用している企業は 27 社 (50.9%) となった (表 49 参照)。

また、イノベーションに取り組んでいない企業 (10 社) のうち 9 社が、地域産業資源活用に強く興味を持っていないことが分かった (表 50 参照)。

鳥取県は、新しいことにチャレンジしやすい環境と回答した企業 27 社 (表 43 参照)のうち、鳥取県の地域産業資源と回答している企業が 12 社 (44.4%) と多かった (表 45 参照)。地域資源を活かした経営を行っている企業、地域資源の活用を希望している企業の 8 割以上が、魚介類・野菜・果物などの農林水産物であった。鳥取県の中小企業の多くが、他県との差別化、安定供給の面において、鳥取県の地域産業資源の農林水産物をイノベーションに取り入れた経営を検討していることが考えられる。

## 第5章 A社グループ

### 第1節 A社グループの概要

Aグループ（以下、A社）は、1948年の創業以来、鳥取県東部地区に拠点置き、ポリエチレン製品、梱包機等の農業用包装資材の卸売事業から、農業資材の企画製造・販売を行い成長している鳥取県を代表する中小企業ある。同社は開業当初の農業資材分野だけにとどまらず、徐々に事業領域を広げ、電子部品の製造、ペットフードの企画・製造販売、観光農園事業など事業の多角化を行い、常にイノベーションに取り組んでいる。

2020年8月現在、A社は、国内3社と海外2社で構成されている、従業員200名の企業である。日本には、製造工場、大型倉庫、経営戦略・マーケティングなどの本部機能がある本社（鳥取市）のほか、中部地区・西部地区・鳥根県の3つに営業所がある。また国内だけでなく、バングラディッシュに製造工場、アメリカに営業拠点、メキシコに製造工場を有している。

A社の国内事業は、以下の3社で構成されている。

① AA社（鳥取市）は、A社の総合販売企業であり、農業資材を販売するリージョナル事業部とペット製品を販売するペットライフ事業部に分かれている。

② AB社（鳥取市）は、製造専門企業であり、大手の電子部品の製造する製造事業部と、ペットフードを製造するペットフード事業部に分かれている。

③ AD社（鳥取市）は、2019年に立ち上げの農業生産法人で、鳥取県育成品種T苺の栽培と観光農園事業を行っている。

海外には、以下の2つの企業がある。

① AE社（バングラディッシュ）は、2013年に設立され、東南アジアで農業資材やペットフードの製造・輸出などを行っている。

② AF社（アメリカ）は、2016年に設立され、北米オフィスとメキシコ工場に分かれている。北米では、農業資材輸入販売、ペットフード輸入販売を行っている。メキシコ工場では、電子部品の製造を行っている。

## 第2節 沿革

A社は、終戦まもない1948年に現社長（A社長）の祖父であるD氏が藁縄等を扱う商店として創業した。D氏は、開業直後より、のちに鳥取県の地域資源となる20世紀梨の栽培農家の増加に目をつけ、梨用の包装資材などの製造販売を始めた。

20世紀梨は、1888年に千葉県松戸で発見された梨である。1904年に、鳥取市で農業を営む北脇永治が10本の梨の苗木を鳥取県に持ち込み、鳥取県での栽培が始まった。20世紀梨は、明治時代末期の全国的な黒斑病の流行で栽培の危機に瀕したこともあった<sup>注168</sup>。しかし鳥取県は生産者、学者、行政の共同作業により黒斑病の防除を行い、養蚕に替わって利益の上がる作物として栽培農家が増加した。戦後も、梨は農地解放により自作農になった農家にとって魅力のある価格で取引され、鳥取県で栽培者が急増した。1960年には、栽培者は1万戸を越え出荷量も急激に増加した。D氏も、20世紀梨栽培農家の増加とともに事業を拡大していった。現在、AB社が梨農家向けに提供している梨の包装材は、創業者であるD氏が情熱を注ぎ生み出した製品に改良を重ねた商材である。

A社は、開業から約20年後の1969年、個人事業から法人化した。そして、農業資材販売の取引先拡大のため、1982年に西部地区、1990年には島根県と山陰地区全域に販売エリアを拡大させた。1985年には、農業包装資材製造で培った製造技術を活かし、大手企業の下請けとして電子部品製造の事業も始めた。

1993年からは、D氏の実子であり現社長の実父あるE氏が社長を継承した。E氏は山陰地方だけでなく海外にも目を向け、1998年中国青島市に事業所を開設した。この事業所は、中国の商材を購入し日本で販売する輸入拠点としての役割を担った。また、E氏は農業資材、電子部品製造の領域だけでなく、将来のペット市場の拡大をにらみ、1998年にペットフードの卸売り事業にも参入した。そして、中国事務所を中心に海外からペットフード関連の魅力的な商材を見つけ日本での販売を行った。

現社長のA社長は、E氏の三男として生まれ、大学進学までの18年間を鳥取市で過ごした。

---

<sup>注168</sup> 鳥取県の歴史散歩編集委員会（2012）『鳥取県の歴史散歩』山川出版社、p153

高校時代は、3年間硬式野球部に所属し、同級生だけでなく先輩・後輩の野球部員とも良好な関係を築いた。

高校卒業後は、東京の大学に進学し勉学に励む傍ら、今しか出来ない経験をしようと、電話の取次ぎや料亭の調理担当など複数のアルバイトを掛け持ちし様々な経験を積んだ。A社長は、元来、働くことが好きで、勉強とアルバイトの両立は全く苦にならなかった。在学中に大学卒業後の進路を海外で働くことに定め、そのためにアメリカの大学院へ進学しようと決意した。大学卒業後は特定の企業には就職せず、留学費用を稼ぐため、日夜アルバイトに励んだ。そして、大学卒業の1年後に念願のアメリカ留学へと飛び立った。

留学先は、アメリカサンディエゴで、大学院で経営学を学んだ。卒業後もそのままアメリカに残り、ロサンゼルスにある大手日系アウトソーシング企業に就職した。A社長は、アメリカでの仕事が肌に合い仕事は順調であった。

しかし、当時A社の社長でもある実父E氏から「帰国してA社を継いでもらえないか」と要望されたことから事態は変わった。A社長は、アメリカでの充実した生活を手放すことをためらったが、最終的に故郷鳥取に帰り企業を継ぐことを決意した。帰国を決意した最大の理由は、鳥取県に対する郷土愛であった。東京、アメリカで得た経験を活かして鳥取県の発展に貢献したいという感情に突き動かされ、リスクと重責を背負う覚悟で事業承継を決断している。

2010年5月下旬、妻と愛犬を連れ鳥取へ帰郷したA社長。そして、2010年6月、A社での仕事が始まった。

### 第3節 A社のイノベーションの取り組み

#### 1. 新たな市場への挑戦

A社長が帰国してA社に入社した頃、A社は農業資材販売とペットフードの卸売業と大手電子メーカー下請けの電子部品製造を主に営んでいた。A社長は、入社後すぐにペットフード事業の将来のため以下の2つのことを考えた。

1つ目は、卸売業からの脱却である。小売業界が規模の経済性を追究する中で、将来的に

卸売業は中抜きされ事業の縮小は免れないのではないかと。特に、ペットフード事業は中国などの海外からの輸入が中心であったため、卸売業から脱却しペットフードメーカーへと業種転換すべきではないかと。

2つ目は、海外への販路拡大である。人口減少が続く日本では、将来は販路が頭打ちする可能性が限りなく高い。日本市場だけでは今後の経営はますます厳しくなるだろう。そのため、販売先を日本に限定せず、無限の可能性のある海外に販路を広げるべきではないかと。

A社長は、自分の描いたビジョンのもとすぐに行動をおこした。ペット製造事業を成長させ、国内だけでなく海外との取引を増やしグローバルな企業へと変貌するために、社名を横文字のA社へと変更した。

2013年には、成長する東南アジアを今後の製造拠点とすることを決め、バングラディッシュ第2の都市チッタゴン市に自社工場を建設した。現在は、同工場で生産した農業資材を日本に輸入し販売しているが、将来的には、ヨーロッパ市場やタイ・マレーシアへの輸出拠点としての機能を視野に入れての決断であった。

A社長が帰国して3年半後の2014年1月、E氏が会長職に就き、A社長が代表取締役社長に正式に就任した。社長となったA社長は、更に改革のスピードを上げていく。

2015年、ペットフード卸売企業からペットフードメーカーへと業態転換するため、倉庫を改造しペットフード専用工房を設け、自社製ペットフードの研究開発を始めた。

2016年には、A社長が大学院生活を過ごしたアメリカサンディエゴに、北米市場への農業資材とペットフードの販売拠点となるAF社を設立した。さらに、同年9月には、AF社から車で約20分、国境を越えたメキシコ最北端ティファナ市にメキシコ工場を建設した。この工場では北米市場向けの電子部品の製造をしているが、将来的には、ここをA社の北米市場での生産拠点とすることを見越しての進出となっている。

さらに、2020年8月には、本社を移転した。本社移転の目的は以下の3つである。

- ① 各グループ企業と本社機能の集約
- ② フード工場拡張（ペットのおやつ需要の高まりによる増産体制）と人間用食品分野へ



の参入

③ FSSC22000<sup>注169</sup>国際認証取得（国内業界2例目）

本社近辺で2019年に設立した農業生産法人AD社で農業と観光農園事業に参入した。AD社では、鳥取県育成品種である苺（自社ブランド名：T苺）の栽培を行っている。

## 2. A社としての方針

A社は、従業員に対してコミュニケーション力とモラルを最も大切にする企業であることを表明している。A社長は、人と積極的に関わり、何事にも前向きできちんと挨拶ができ、決まり事を守れる人であれば、必ずよい仕事ができると確信し、従業員に対して求める人財<sup>注</sup><sup>170</sup>像として以下の7項目を打ち出している。

- ① 人間力（モラル、チームワーク、誠実、気遣い、笑顔）
- ② スピード力（ハイスピードアクション力）
- ③ ポジティブシンキング力（ポジティブ思考、行動力、イノベーション）
- ④ 論理的思考力（ロジカル力、数字計算力）
- ⑤ リーダーシップ力（指導力、育成力、管理力）
- ⑥ プロフェッショナルリズム（プロ意識力、専門的知識力）
- ⑦ 経験値（仕事経験、人生経験）

ただし、7項目全てを兼ね備えている必要はなく、他人にはない自分の強みを持った唯一無二の個性的な人財を求めるとしている。

## 第4節 A社のイノベーション

### 1. 新製品の開発

A社は、1998年にペットフード事業に参入したが、当初、自社製品はなく主に海外からの輸入に頼っていた。しかし、A社長の号令のもと、2014年には全く経験の無かったペットフ

---

<sup>注169</sup> FSSC22000とは、Food Safety System Certificationの略、食品安全管理システムで消費者に安全な食品を提供するための国際規格

<sup>注170</sup> Aグループでは、従業員は宝であり会社の貴重な財産として考えているため、「人材」を「人財」と書くようにしている。

ードの企画・製造販売に舵を切った。ペットフード製造のノウハウは全くなかったが、A社長は、ペットフード製造参入の決断に対して「電子部品製造で培ったモノづくりのノウハウがあるので、ペットフードの製造も同じように出来ると思った」と述べている。

プロジェクトを任された従業員達は、この決定にただ驚くばかりだった。だが、A社長は「もし失敗しても責任は全て社長の自分がとるので挑戦して欲しい」と従業員に頼んだ。結果、幾度も失敗を繰り返しながらも、鳥取県産の野菜や魚などを使用した犬・猫専用の無添加ピューレ<sup>注171</sup>のペットフードを完成させた。現在、そのピューレ状のペットフードは、通販、ホームセンターなどで広く販売されている。

## 2. 新しい生産方法

2015年に、倉庫を改造して創られた工房では、固形野菜を滑らかな食感にし、犬・猫が舐めやすい独自製法を生み出した。現在は、2020年8月に設立した本社兼工場において、電子部品製造で培ったノウハウを取り入れた大型機械により大量生産化されている。

## 3. 新しい販路拡大

A社は、創業以来、常に新たな販路先を開拓しながら経営を行っている。創業者D氏は、鳥取県東部地区からの横展開として鳥取県中部・西部地区、島根県と山陰地方への販路拡大を行った。

2代目E氏は、中国などの海外から仕入れた製品を日本全国で販売することを始めた。

3代目となるA社長は、世界への販路拡大を狙いバンングラディッシュ、アメリカに企業を構えて挑戦を続けている。A社長は、アメリカ、欧州、中国のペットフードの展示会を視察して、ペット製品の世界的な市場動向や海外企業の新たな製品など情報収集を精力的に行うとともに、国際展示会に自社ブースを構えて海外への販路開拓に注力している。さらに海外の展示会で得た情報をヒントに新たなペットフード製品の開発に取り組んでいる。

A社長は「今後中国は、製造国家から市場国家へと変革する。中国でモノを作る時代から、

---

<sup>注171</sup> 野菜や果物、肉などの食材をすりつぶし、さらに裏ごしをして滑らかに整えた半液体状の加工食品

中国で売る時代に突入したと確信している。そして、世界中で信頼される Made in Japan は、車や精密機械のみではなく、食の世界でも輸出する時代がすぐそこまで来ている」と確固たるビジョンを持っている。A社は、将来を見据えて海外の AE 社・AF 社と国内の AD 社が連携し合い、Made in Tottori の製品を世界市場に売っていく方針を打ち出している。

#### 4. 新しい原材料・供給源の獲得

A社長は、ペットフードの原材料に鳥取県産の野菜や魚を使用することにこだわっている。原材料となる野菜の確保のため、2015年11月、鳥取県の JA グループと連携協定を結んだ。協定内容は、A社が JA グループからニンジンやキャベツなどの規格外野菜、収穫や出荷時に破棄されるブロッコリーの茎などを仕入れ、ペットフードの原材料として購入するものである。

A社にとっては、JA グループの鳥取県産の安心・安全な野菜が安く確保でき、原材料の安定的な確保と原価を抑えられるメリットがある。一方、提携した JA 各社は、規格外で売り先のない野菜や廃棄部分を有効活用でき、生産者の所得向上に繋がるメリットがあった。まさに、この連携はお互いにとって Win-Win の連携協定であった。この JA グループから供給される野菜を使用して作られるペットフードは、パッケージに無添加、国産と明記されるだけでなく、ペットフード製品としては全国的にも珍しく JA 推奨マークが記されている。

### 第5節 イノベーション創出の仕組みづくり

#### 1. A社の組織づくり

A社長は、企業は人財で成り立っており、イノベーションを作り出すのは人だとして、企業の最も貴重な財産である従業員を大切にしている。従業員ファーストの企業づくりを宣言している。そして、A社長は、企業と従業員とはフィフティフィフティの関係であり、従業員と従業員の家族の幸せが、A社とA社長の幸せだと宣言している。

A社長は、従業員に対して「製品だけではなく従業員もどんどん世界へ飛び出して欲しい。また、他社からヘッドハンティングされるくらい魅力的な人に成長し活躍して欲しい」と常

に従業員を鼓舞している。そして、従業員が他社からヘッドハンティングされて両社を天秤にかけた際、必ず選んでもらえる魅力のある企業であり続けたいと公言している。

そのために、企業として教育を通じて学ぶ機会を与え、従業員が出張などを通して県外、海外に触れる機会を作っている。A社長は、実際にその場に行き体験することが成長に不可欠だとして、出張を従業員の成長の機会だと捉えている。

2020年に猛威を振るったコロナ禍の中で、全ての従業員に対して「業務より人の生活と家族を優先するように」との方針を出した。そして、企業として出来る限りの感染予防対策を行うことを約束し、国内外の出張やイベントの中止・自粛、外部との接触や社内ミーティングを極限まで行わないなどの対策を実施した。利益を優先するのではなく、従業員の安全と健康を優先した行動をとっている。

## 2. 従業員とのコミュニケーション

A社は、他社に比べて明らかにイベントの多い企業である。年末のクリスマスイベントやBBQ大会など、年に数回家族も交えたイベントを開催している。

宴席で、従業員の1人が「鳥取県を代表する伝統的な祭りに企業として参加したい」と言い出した。A社長は、その場のノリで企業として祭りに参加することを約束したが、後日、祭り参加のためには、かなりの費用が発生することが判明した。しかし、宴席とはいえ従業員に参加を約束したからにはと、祭りへの参加を決断した。この決断に対して後にA社長は「費用負担は大きかったが、従業員が喜んでくれたこと、祭りの練習などを通じて従業員同士に一体感が生まれたことなどメリットも多かった。祭りに参加して良かった」と振り返っている。

A社が、イベントなどを企画する理由の1つは、イベントを通じて従業員同士の円滑なコミュニケーションを図ることである。そして、もう1つの理由は、A社長が従業員の笑顔を見たいからである。A社長は「どんなに厳しい時も忙しい時も辛い時も、従業員の笑顔は全てを忘れさせくれる力がある。従業員に喜んでほしいからイベントを多く開催している」と

述べている。

### 3. 人材採用と評価・褒賞制度

A社長は、社長就任6年間で100人以上の従業員を採用している。その多くが中途採用者である。中途採用者を多く採用する理由として、企業として即戦力を求めており、スピード感を持って経営を行っているからである。

A社長は、社長の力量は変わった人を使いこなすことだとして、従業員の9割が変わり者の組織を理想に掲げている。変わり者とは、色々な欠点はあるつつも販売や製品開発など何かに秀でた能力を持つスペシャリストのことを指している。

人事制度においても、個人の能力を発揮してもらうため、スペシャリストコースとマネージャーコースの2コースの選択制を導入している。スペシャリストコースとは、営業・財務など得意分野を伸ばすコースである。一方、マネージャーコースは、管理職業務が中心のコースである。マネージャー職（中間管理職）にも得手不得手があり、営業が得意でも部下の管理が不得手な人もいる一方で、営業が苦手でもチームをまとめることが得意な人もいる。人事制度にスペシャリストコースを設けることで、各自の強みを活かす組織になると考え導入した。この人事制度の根底には、従業員が苦手な仕事することで苦しい思いをするのは、従業員にとっても企業にとっても不幸だとするA社長の考えがある。

また、A社は、早い昇給・昇格を実現する成果主義の人事制度を取り入れている。成果主義の導入は、能力のある従業員を年齢や勤務年数に関係なく評価し、平等に昇格のチャンスを与えることで、従業員の意欲を引き出す効果を生んでいる。

10年前に一般職として中途入社者した女性従業員は、30代で幹部に抜擢されスピード昇格を果たした。A社は、優秀な従業員には、年齢・性別に関係なく昇格や報酬などで応えていく方針を明確に打ち出している。

人事考課は、加点主義を導入し社会貢献活動、模範行為をした従業員など本業以外の活動でA社に貢献した従業員に対する加算点数制度を設けている。これは、本業以外の活動に取

り組まない従業員が減点にならないための配慮である。

年末にはA社は大規模なクリスマス会を開催している。その会の中で、ベストチャレンジ・ベストスピード・ベストバリューの評価基準から、MVP、優秀賞、新人賞、BEST KAIZEN 賞などの賞を設けて、年間を通じて活躍した従業員を表彰するようにしている。このような大規模なイベントを年末に開催することで、1年間頑張ってくれた従業員への慰労の気持ちを示すとともに、従業員同士交流を促し企業としての一体感を高める効果も見込んでいる。

#### 4. 女性の職場環境向上

2016年1月、A社に女性だけの会が立ち上がった。この会は女性の職場環境向上を推進する目的で組織されている。A社の従業員の男女比率は4:6で女性が多い。そのため、女性の活躍は必要不可欠である。この会は、女性が働きやすい企業を目指して、A社長の発案で生まれた。月1回、ワークアンドライフバランスや社内美化、女性目線での製品アイデアや要望などを女性だけで話し合う会となっている。この取り組みは行政からも高い評価を受け、2019年には、厚生労働大臣のえるぼし認定<sup>注172</sup>で、5つの評価項目全てで基準を満たして最高位の認定を受け、鳥取県より表彰されている。

#### 5. 月例朝礼と幹部ミーティング

A社では、毎月1日に全従業員出席の月例朝礼を行っている。A社長はこの全体朝礼を、A社グループの複数ある企業がそれぞれどのような方向で進んでいるかを従業員に伝える大切な機会としてとらえている。

また、社長は幹部従業員とマネジメントミーティングとして定例的に会議を開催している。この会議では、社長が直接各部署の現状や抱えている課題を聞き、皆で解決策を議論する会議である。会議終了後は懇親会を催すなど、幹部同士のコミュニケーションを図る機会ともなっている。

---

<sup>注172</sup> 女性活躍推進法に基づき女性活躍を推進する企業におくられる認定制度で、①採用、②継続就業、③労働時間等の働き方、④管理職比率、⑤多様なキャリアコースの5項目で評価される。

A社長は、イベント、朝礼、会議などで従業員と同じ時間を共有することは、社長として何よりも重要な時間だと考えている。また、常に学ぶ組織として、部門や役職ごとの階層別での研修制度にも力を入れている。部門長は、年間の研修計画を立て、定例的に各部門で従業員研修を開催している。管理職にはマーケティングやリーダーシップなどの研修をA社長などが講師を務めて年に1、2回程度行っている。A社長が自ら講師を務めることには、社長の理念や企業の成長に必要な知識・理論を直接管理職に伝えられるメリットがある。

## 6. プロジェクトマネジメントと権限移譲

新規プロジェクトでは、A社長が責任者を指名し「あなたにこのプロジェクトを任せたいので、このプロジェクトの社長だと思ってやってくれ。責任は全て社長の自分がとる」と伝えている。そして、その担当者に全権を委譲し、プロジェクトを全て任せるようにしている。

メキシコ工場を立ち上げた際も、コンサルタントなどに委託せず、日本の工場勤務の従業員を指名し立ち上げを任せた。その従業員は「工場稼働などのオペレーションは出来るが、工場設立や契約関係は出来ないなので、その部分はA社長にお願いしたい」と申し出た。結局、企業の登記や建物・機械の契約などはA社長、メキシコ工場の従業員指導はその責任者が行った。メキシコ工場の立ち上げ当初はA社長も関わったが、その後は指名した責任者がそつなく現地従業員に仕事を教え、2年間でメキシコ工場を軌道に乗せることが出来た。

同様に2020年8月に移転した本社の建設も、A社長は責任者に設計などを任せて完成させている。

A社長が入社した当初は、新規プロジェクトを任せられた従業員たちから、未経験のペットフード製造、バングラディッシュやメキシコでの海外工場建設などに関して大変な動揺もあった。しかし現在は、幹部従業員たちは、「またA社長が突飛なことを言い出した」とジョークに似た愚痴をこぼしながら、「任せられることが嬉しい」、「プロジェクトを任されたことにワクワクする」、「やっと自分の出番がきたか」などと責任者に指名されることを名誉に感じ、やりがいを持って任務に取り組んでいる。プロジェクトを任されることで、A社長から信頼されていることを実感でき、その喜びがやりがいに繋がっているといえる。

A社長は、プロジェクトの責任者に金銭面、人員配置などの権限を委譲している。プロジェクト責任者に予算、人員配置など多くのことを委譲することで、責任者のコスト意識と責任感が高まり、結果、プロジェクトの成功や経費削減、人としての成長が実現すると実感している。

## 7. ナレッジワークの職場環境

A社長は、従業員の職場環境改善に対しての投資をいとわないことを明確に打ち出している。2020年8月に完成した本社は、バイオフィリアの概念を反映した空間デザインの手法であるバイオフィリックデザインを導入している。バイオフィリア (biophilia)<sup>注173</sup>とは、人間は本能的に自然(緑・木・岩・土・空)を好む性質があり自然との繋がりを求めるとの考えで、社屋の天井を空のイメージである青色や、社内に木々を取り入れるなど自然を意識したデザインとなっている。バイオフィリックデザインを取り入れた職場では、幸福度が15%、創造性が15%、生産性が6%アップしたとする研究結果<sup>注174</sup>も出ている。

A社長は、従業員同士のコミュニケーションが活発になり、人間関係もよりスムーズになるため、生産性の向上やイノベーションも生まれやすい環境になるとして、本社にバイオフィリックデザインの導入を決意した。

また、本社の内装や家具もイノベーションの創出を意識した設計となっている。社内に企業の経営理念やモットーなどの掲示は一切なく、カレンダー、時計、スケジュール表もない。社長室や社長机もなく、社長を含め全従業員が、個々に机を持たないフリーアドレス化を採用している。また、オフィス、工場も全てガラス張りで設計されており、従業員の仕事状況が一目で分かるようにしている。会議机は意見が割れにくいとされている六角机で、スタンディングでの会議を可能にしている。さらにイノベーションカフェの名称でバーカウンターを設置し、従業員同士が自由にコミュニケーションを取れる環境を創り出している。

本社移転に際し、A社長に対して「収益を生まないオフィスにお金を掛ける必要はない」

---

<sup>注173</sup> バイオフィリアとは、バイオ=生命・生き物・自然とフィリア=愛好・趣味を組み合わせた近年作られた造語

<sup>注174</sup> Bill Browning (2016), *The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*, the Human Spaces Report, 1-47



との助言が社内外からあった。しかし、A社長には、「オフィスに投資しないという考え方は経営的に間違いだ」とする持論と哲学があった。A社長は「日本人のビジネス感覚では、オフィスや建屋や倉庫は金を生まないという考え方が常識となっている。そして、生産性のある機械設備にはお金はかけるが、人やオフィスにはお金をかけない傾向がある。その考えは、従業員には生産性が無いと言っているようなものである。オフィスでは、企業で最も大事な人財が働き彼らがお金を生み出してくれる。そのために、経営者として従業員が働きやすい職場環境を用意すべきだ」と持論がある。そして、A社長は、「素晴らしいオフィスは必ずお金を生む。攻める社屋、攻めるオフィス、攻める空間をつくることで、唯一無二の製品、企業が出来るとの強い哲学をもっている。

## 8. 勤務形態、制服と副業に関する方針

勤務形態として、朝早く来て、早く帰ることができるフレックス制度を導入している。勤務時の服装も自由化・柔軟化を進めており、申請すれば農業などの兼業や副業なども許可している。社内では、役職に関係なく「さん」付けで呼ぶように徹底しており、従業員はA社長に対しても「Aさん」と呼んでいる。

社長は、企業内に「とりあえずやってみよう」のチャレンジ精神を根付かせるよう心掛けている。そのため、プロジェクトなどで生じたミスに対して経営者として咎めることはない。

「人間は、そもそもミスをするものであり、何か行動すればミスは発生する。ミスをするとは何かに挑戦している結果であり、逆にミスをしないことは何も行動をしていないことだ」とA社長は考えている。ミスを咎めない一方で、チャレンジしない従業員に対しては風当たりが厳しい組織になるよう仕向けている。

## 第6節 企業家としての考えと行動

### 1. 企業家としての考え方

A社長は、ビジネスの世界では現状維持は衰退の始まりであり、ミスを恐れず前進し攻め続ける経営が大事だとしている。全ての成功や活躍は、チャレンジすることから始まる。そ

して、この時代を生き抜くために、柔軟に対応しイノベーションを起こすことが最も大切なキーワードになると考えている。そして、一般的にダメだということを逆にやってみることからイノベーションが生まれるとしている。

そのためA社ではオリジナリティーにこだわり、品質やパッケージなど日々新製品開発に邁進し、自社にしかできない唯一無二の製品を創りあげ、ブルー・オーシャン<sup>注175</sup>を進み続けることを目指している。

## 2. 組織について考え方

A社長は、「自分が優秀だと思ったことはない」と断言する。アメリカ勤務時に優秀な人は星の数ほどおり、自分がいかに凡人であるかを痛感したと振り返る。そして、「優秀な人に対抗するには1人では勝てない。チームをつくって勝つしかない」という考え方が身に付いたと述べている。優秀なチーム作りのためには、常に自分の夢やビジョンを語り、共有しコミュニケーションをとることが重要だとしている。月例朝礼やブログなどで情報発信するだけでなく、廊下で従業員とすれ違った際や、時間が空いた時に昼食に誘うなどしてコミュニケーションをとるように心掛けている。従業員とのコミュニケーションは、仕事の改善点を洗い出し、新たなビジネスアイデアを生む大切なツールだとA社長は考えている。そして、人は誰でも誰かに認めて貰いたい、優しい言葉をかけて貰いたいと思っているため、社長から直接褒められることで、従業員のモチベーションが上がるとして従業員とのコミュニケーションを大事にしている。反対に、経営者と従業員、従業員間同士のコミュニケーションが少しでも欠落するとやがて組織が崩れていくと考えている。

A社長の積極的なコミュニケーションは社内だけに留まらない。県外出張時も、大学時代の同級生、アメリカ時代の同僚など常に誰かと会食しながらコミュニケーションをとるように心掛けている。自分の持っている情報の9割は人から得た情報だとして、情報収集のためには時間とお金を惜しまない。日本各地だけでなく海外に広がる幅広い人脈から、新製品の

---

<sup>注175</sup> ブルー・オーシャン=競争相手のいない未開拓の市場

アイデアや新たな販売方法などの情報を得ている。ピューレ状のペットフード製品の開発やメキシコ工場建設の足掛かりも、このような多種多様な人脈から得られた情報によるものである。

### 3. 鳥取県について

A社長は、鳥取県企業としていくつものメリットがあるとしている。まずは、鳥取県の企業に対する行政支援の手厚さである。この2018年11月、鳥取県と鳥取市、A社の3者協定で、ペットフード事業の拡大と海外展開を見据えた衛生管理体制を構築するためのA社の工場建設に対して行政の支援が決定した。この他に鳥取県外や海外への販売や製品開発を支援する補助金もあり、鳥取県は他県に比べ行政支援を受けやすいといえる。

2つ目のメリットは、鳥取県は製造業にとって恵まれた環境だということである。鳥取県の県民性は真面目で手先が器用な人が多く、コツコツと製品を仕上げる製造業に向いている人材を確保しやすい点である。A社のピューレ状のペットフード製品も、他社が模倣できない独自技術を取り入れているが、この製品の大量生産を可能しているのは、鳥取県民のまじめな気質によるものだとA社長は考えている。

A社長は、鳥取県の人口が少なさ、コミュニティの狭さもメリットの1つだと捉えている。2020年5月、コロナ禍の中で、鳥取県にマスクや自社製のペットフード、自社栽培の苺を寄付した時も、鳥取県知事が直接対応し、メディアに取り上げた。企業数の多い都市圏では、1企業の寄付行為が大きく取り上げられることなどほばないだろう。このように他県に比べ、鳥取県は知事や商工会議所の会頭など地元の有力者と会える機会が圧倒的に多いと実感している。人口、企業数が少ないことは一見デメリットに感じられるが、考え方を変えれば、新たな取り組みを行う企業にとって、鳥取県は非常に恵まれていると考えている。

また、鳥取県は豊富で素晴らしい素材（地域資源）の宝庫であり、この素材で十分に世界と勝負ができるとA社長は自信を持っている。そして、鳥取県の食材を利用したペットフードを製造販売し全国展開しているが、常にMade in Tottoriの気持ちで経営している。それは単にA社が鳥取県の資源を使って製品を作っているということだけでなく、A社長の鳥取

県に対する強い郷土愛から生まれる意識である。唯一無二の企業づくりに大切なのは、地域に対する感謝と誇りだと考えている。

## 第7節 分析事項についての考察

### 1. 市場志向型企業家と隙間創造のイノベーションの実践

A社がペットフード事業で行ったイノベーションは、アバナシーとクラークの4つのイノベーションモデルでは、既存の技術・生産体系の中で、新たな市場を開拓する隙間創造型のイノベーションに分類できる。そして、A社長を、4つの企業家の分類に当てはめて分析すると、既存の技術体系を用いて新たなマーケットを構築する市場志向型企業家に該当する。

A社は、ペットフード製造事業への参入時には、その専門的なノウハウは無かった。だが、A社長は、電子部品製造の既存技術に着目し、固形野菜を犬・猫が好む形状にした。そして、電子部品製造で培ったノウハウを活かして、ペットフードの大量生産を可能にした。また、自社にない技術は、経験者を積極的に中途採用することで補い、新市場への参入を可能している。

### 2. ニーズを見つける企業家精神

ドラッカーによる、イノベーション機会は7つの要因から見出せるとしている。

A社の場合、創業者のD氏が、鳥取県の20世紀梨の生産者増加を予測し梨の資材販売を開始した。2代目のE氏は、日本のペット市場の拡大を見込み、ペット事業に参入した。3代目のA社長は、ペットフード市場においてピューレ状製品にニーズがあることを見出した。A社は、創業以来、常にアンテナを立てながらニーズを掘り起こし、先見的にイノベーションの機会を見つけ出してきた。つまり、A社は親子3代にわたり、ニーズを見つけ出す企業家精神が受け継がれていると考えられる。

### 3. 内部と外部からのアプローチ

A社は、ニーズを見出すために、内部と外部両方からのアプローチを常に実践している。

内部からのアプローチとしては、バイオフィリックデザインの採用、イノベーションカフェの設置、フリーアドレス化、フレックス制度の導入など、従業員間のコミュニケーションやアイデアを引き出す場を意識し作り出している。また、社内では役職でなく「さん」付けで呼び合うフラットな組織にしてヒエラルキーの打破や、従業員と円滑にコミュニケーションがとれる関係性を重要視している。これは、従業員から自発的にアイデアや意見が出される職場環境を実現するナレッジマネジメントの手法である。

外部からのアプローチとしては、書籍や情報誌による情報収集だけでなく、新製品のアイデア、小売店の状況など、インターネット業界や海外情勢など多岐に渡る情報源から直接収集することを大事にしている。ペット関連の展示会があると聞けば、ドイツ、アメリカ、中国などにもフットワークよく情報収集に出向いている。また、海外進出の際にも、友人たちからの情報を基に情報収集を行い、メキシコの工場設立を決断した。また、出張時には、大学時代の友人やアメリカでの元同僚などに連絡を入れ、会食をとりながらの情報収集を怠らないなど、情報を得るためには時間とお金を惜しまないよう行動している。日本全国だけでなく海外に広がる幅広い人脈から、新製品のアイデアやインターネットを使った新たな販売方法などの情報を得ている。このような多種多様な人脈から得られる情報は、A社の多角化経営、新展開に大いに役立っている。

#### 4. 社会関係資本と企業家としての行動

企業家としてA社長は、社内外でソーシャル・キャピタルを構築していることが分かる。ソーシャル・キャピタルの3つの構成要因は、①信頼、②互酬性の規範、③ネットワークである。

信頼と互酬性に関してパットナム（2001）は、「信頼が協力を円滑にし、信頼のレベルが高くなるほど、協力の可能性も大きくなり、そして、協力自体が信頼を育てる」<sup>注176</sup>としている。A社長は、宴席の場ではあったが企業として地元の祭りに参加することを従業員に約束した。

---

<sup>注176</sup> ロバート・D・パットナム著、河田潤一訳（2001）、前掲書、p212

その後、祭りへの費用は予想以上に多額なことがわかり、企業として不参加を決断することも可能であった。仮に、この時A社長が費用負担の多いことを理由に、祭りへの不参加の決断をしていたら、従業員からの信頼は失われていたかもしれない。社長は従業員との約束を守ったことで、従業員との間に、信頼関係と互酬性をさらに深く築いた。

ネットワークに関しては、A社長が「自分の持っている情報の9割は人から得た情報だ」と断言するように、社内外のネットワークからイノベーション創出に関わる情報を得るための行動をしている。海外工場設立や新社屋の建設などに際しても、多くの人から情報収集を行っていた。

垂直的なネットワークとして、祭り、ボランティア活動、クリスマス会などのイベント参加や従業員との会食を頻繁に開催し、従業員と話をする機会を多く設けるなど、フラットな関係性を維持しながら社内ネットワークを構築してきた。

水平的なネットワークとしては、砂丘の清掃活動などにも積極的に参加して、地元からの社会的信頼が形成されるネットワークも構築していた。

A社長は、ソーシャル・キャピタルが区分されるボンディング（結合型）とブリッジング（橋渡し型）の2つのタイプを両方とも形成していた。

ボンディング（結合型）なソーシャル・キャピタルとして、「責任は全て自分がとる」というスタンスを示すことや、従業員へのサプライズプレゼントなど、A社長の日々の有言実行の行動により従業員から信頼を勝ち取り、強い絆を生んでいる。

一方、ブリッジング（橋渡し型）なソーシャル・キャピタルとして、異業種とのネットワークも構築している。グラノペッターの「弱い紐帯の強み」の仮説通り、面会頻度の低いネットワークからの情報収集も怠らない。年間に1、2度しか会わない学生時代の友人やアメリカ時代の同僚とも出張時に積極的に連絡をとり情報収集を行っている。この県外や海外のネットワークから東南アジアやメキシコなどの情報を収集し、海外工場設立に結び付けた。

企業家にはイノベーションを遂行するための能力として、組織を強化する能力や外部にネットワークを構築する能力が重要である。A社長は、企業家として組織内外に有益なネット

ワークを構築する能力に長けているといえる。

## 5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴

佐藤（2017）は、「革新に成功した 37 名の企業家を分析した結果、彼らが常に意識的あるいは無意識的にもビジネスチャンスを探し求めていた。そして、彼らがビジネスチャンスを捕捉させる契機となった具体的なきっかけは 5 つに分類できる」としている<sup>注177</sup>。

企業家の A 社長の場合、ビジネスチャンスを捕捉する契機となったのは、既存事業への危機感であった。アメリカからの帰国直後の A 社は、卸売業、下請け事業が主で、販路先は国内市場のみであった。A 社長は、人口減少が続く日本市場に強い危機感を抱いていた。この強い危機感が、業態をペットフードの卸売りからメーカーへ、販路を日本から海外へと拡大させていった要因といえる。

佐藤（2017）は、実務家のケース・スタディを通して、企業家精神の特徴には 5 つの要素があるとしている<sup>注178</sup>。そして、佐藤（2017）は、「この 5 つの中でも、特に重要な要素が、逆境に打ち勝つマインドセットと高次の目標の設定だ」としている。そして、「この逆境に打ち勝つマインドセットと高次の目標の設定は、相互に強化し合う関係にある」と加えている。

A 社長の場合、郷里愛から 47 都道府県で最も小さな鳥取県の発展に貢献したいという社会的使命を持って、ペットフード卸売業から脱却し、ペットフードメーカーへの業態変換を志した。そして、電子部品製造もペットフード製造も同じ製造業だとポジティブに考え、粘り強く事業創造に邁進した。これらの A 社長の考え方や行動は、まさに逆境に打ち勝つマインドセットと高次の目標設定の 2 つの企業家精神の特徴が当てはまる。

## 6. イノベーションの阻害要因の回避

A 社は、中小企業のイノベーションの阻害要因である上位 3 つの要因を回避する取り組みを行っている。

---

<sup>注177</sup> 佐藤善信、前掲書、pp55-63

<sup>注178</sup> 同上、pp40-47

1 番の阻害要因に挙げられている「能力のある従業員の不足」に対しては、新たな事業で不足している人材を、積極的な中途採用者雇用によって補う努力をしている。

2 番目の阻害要因に挙げられる「良いアイデアの不足」に対しては、企業内の設備や従業員の服装などにナレッジマネジメント手法を導入し、アイデアが出やすい環境整備に投資を行っていた。

3 番目の「目先の売上・利益の追究」に対しても、プロジェクトの失敗やミスは、従業員の責任でなく社長の責任だとして、目先の利益追究でなく将来の利益と従業員の成長への投資を優先的に行っている。

## 第8節 小括

A社のイノベーションは、以下のようなA社長の資質、取り組みにより実現したと考えられる。

### ① アメリカでの社会人経験と経営学的知識

A社長は、約 15 年間のアメリカ留学、就労経験で社会人としての価値観を形成している。そして、成果主義を奨励し、年功序列、終身雇用については否定的な考え方である。A社長は、「アメリカの企業による教育の中で、イノベーションの重要性、リーダーシップ論、プレゼンテーション技法など多くのことを学んだ」と振り返っている。アメリカでの職務経験やビジネス教育を通じて、常にイノベーションに取り組む姿勢が大切だという価値観が身についたといえる。A社でもこの価値観を、幹部とのマネジメントミーティングや、自らが講師となり実施している従業員教育を通じて伝えている。

### ② 企業家としての能力（分析力、決断力、行動力、情報収集力）

ペットフード市場を分析することにより、自社の電子部品製造で培ったモノづくりのノウハウがペットフード製造にも活かせると判断して、卸売業からメーカーへの変革に舵を切った。それは、企業家としての鋭い分析力と迅速な決断力によるものであった。



また、1年の3分の1は東京都や大阪府などの県外へ出向き、3分の1は海外で活動するという行動力と、国内外を飛び回る中で友人や知人から得た情報を新製品や販売活動に活かすA社長の高い情報収集能力がA社のイノベーションに活かされている。

### ③ イノベーションを意識した経営

A社長は、「現状維持は衰退の始まりだ」として、常に新しいことへの挑戦意欲を持っている。従業員に対しても、毎月の朝礼や幹部のマネジメントミーティングなどでイノベーションを意識するようにと伝えている。

また、商売人の家庭に生まれた影響から、幼い頃からビジネスについて興味を持っており、世の中や企業の変化に順応しながら、常に、探求心を持って新たなことへ挑戦する意欲に満ちている。

### ④ イノベーション実現の組織づくり（ナレッジマネジメントの取り組み）

バイオフィリップデザインの職場環境、権限移譲によるプロジェクトチーム、社内のフリーアドレス化、フレックス制度、服装の自由化など、企業全体でイノベーションが生まれる環境を整備している。

また、従業員がA社長に対しても「Aさん」と呼ぶなど、従業員とのヒエラルキーを低くすることを心がけ、イノベーションに取り組みやすい組織づくりを行っていた。

### ⑤ 鳥取県の強みの分析と郷土愛

A社長は、鳥取県が、製造業に向けた土壌であること、行政の中小企業に対する支援が手厚いこと、企業数が少ないがゆえの競合の少なさ、良質な地域資源が豊富であることなど鳥取県の強みをしっかりと認識していた。この鳥取県の特徴や強みの把握と、鳥取県の発展・成長に貢献したいと思う郷土愛がA社のイノベーション成功に大きく関わっていた。

## 第6章 B社グループ

### 第1節 B社グループの概要

D社は、B社のグループ企業の一つである。D社は、建設業（土木一式、とび・土工、管、水道施設）が主力事業である。近年は、食品製造業としても名が知られている。現在、社長は創業者のF氏の長男である、B社長が務めている。B社の関連企業として、D社のほかに、B社長が代表取締役と務める物流企業のE社がある。

D社は、創業から40年以上建設業をメインにして事業を行ってきた。だが、公共事業が大幅に減少する中、新事業に挑戦し多角化経営を図ってきた。

2008年に鳥取県の地域資源であり、B社の地元である琴浦町の町魚の飛魚（あご）を使用した鳥取県産あご入り鰹ふりだし（以下、あご出汁）を開発し発売した。あご出汁は、B社近隣の赤崎港が鳥取県内随一の水揚げ誇る飛魚と、利尻産の昆布、宮崎産のシイタケ、静岡産の鰹節などを豊富に使った和風だしである。あご出汁は、既に、下味が付いており、吸い物や煮物、おでん、炊き込みご飯などに手軽に使えるのが特徴である。全国46都道府県（除く、沖縄県）で販売され、2009年には、鳥取県主催の県民が選ぶとっとり旨いもん100に選ばれるなど鳥取県を代表する加工食品である。あご出汁は、製品の販売を集中して行うために、現在は、D社で製造販売を集中的に行っているが、開発当初は、プロパンガス事業のB社の食品事業部門で開発された。その後、D社に業務を移管した製品である。

あご出汁の製造工程は、赤崎漁港で水揚げされた飛魚を境港市の水産加工事業者で加工処理される。その後、食品加工企業Z社（本社：広島市）にて、飛魚や鰹などの原料を混ぜ合わせティーパック状に仕立て上げられる。最終工程として、広島市から鳥取県琴浦町のD社に送られ工場ですぐ詰り製品が完成となる。D社は、あご出汁の他に、鳥取県産のブロッコリーを使用した野菜のブイヨン、鳥取県産の飛魚を使用したふりかけなども販売している。

B社グループの事業構成

- ① B社：LP ガス製造販売、ガス器具販売、食品販売
- ② D社：食品製造販売、建設業
- ③ E社：物流事業

## 第2節 Bグループの沿革

B社は、B社長の実父F氏が始めた個人商店が起源である。F氏は、10歳のころに戦争で父親を亡くした。その後、母と地元で製糸事業を営んでいた叔父G氏が父親代わりとなりF氏を育て上げた。F氏は、地元の高校を卒業すると、東京の大学に進学し学生生活を始めた。好奇心旺盛なF氏は、大学の授業より、華やかにネオン輝く都会の生活に興味をもち、バーテンダーのアルバイトに熱中し昼夜逆転の学生生活を過ごしていた。F氏が大学の勉強よりもアルバイトに精を出していることが、鳥取にいる叔父G氏の耳まで届き逆鱗に触れてしまった。結果、叔父G氏は、東京に赴いてF氏（当時19歳）を厳しく叱責し、大学を中退させ帰郷させた。

ただ、F氏は、せっかく東京に出て来たのにこのような形で帰るのは釈然としないとして、頭を冷やす意味と社会勉強もしたいと叔父G氏を説得し、広島県のタクシー企業で働きはじめた。1年弱の短い期間ではあったが、このタクシー企業での経験が、その後の人生を大きく変える出来事となった。叔父G氏が営む製糸工場は、ほとんどが約束手形での取引だった。当時の縫製業は、製品を製造しても、製糸の価格暴落など社会環境に大きく影響される業種だった。そのため、資金繰りに苦労し何度も倒産の危機を経験していた。一方で、タクシー事業は日銭が入る商売で、F氏は叔父G氏の苦労を間近で見聞きしながらタクシー事業に魅力を感じていった。

F氏は、地元に戻り日銭の入るタクシー事業を始めることを決意する。タクシー事業を始めるには、事業開始の許可が必要で、広島陸運局に何度も問い合わせたが、既に、地元にはタクシー事業者があるため広島陸運局からの許可は下りなかった。だが、叔父G氏は自身の

人脈を活かして、県知事や地元の政治家に根回しをして、1955年にタクシー事業の許可を取り付けた。F氏は、弱冠20歳で事業主となった。この時を振り返りF氏は、世の中の仕組みを動かせるのは人であることに気付かされた。そして、人脈が何事にも重要であることを思い知った。

タクシー事業は、順調に顧客から支持され、呼び出しが引っぱり無しの状態が続いた。また、商売を始めるといろいろな人との出会いが生まれた。叔父G氏の知人から、これからの新しい家庭燃料としてプロパンガスがあるが事業を始めないかと提案を受けた。タクシーは、LPガスを使用することもあり相乗効果の期待を含め、1957年に、プロパンガス事業を開始した。プロパンガス事業が軌道に乗ったこともあり、1971年にガスの名称が入った、現在のB社に社名を変更した。

一方で、タクシー事業は、1973年に雪中でドライバーがスリップし大事故を起こした。当時、タクシー事業には保険制度がなかったため、この経験を機に企業としてのリスク回避を優先するため、18年間続けたタクシー事業を大手タクシー企業に事業譲渡する決断を下した。

物流企業E社は、1988年に設立された。きっかけは、1971年に東伯町で操業を開始した大手繊維メーカーのストック製造工場（以下、S工場）の工場長より、「残業するのに本社の労働組合にいちいち了解をとらなければならない、急ぎの仕事に対応できないので、F氏に別組織の企業をつくって物流部門を任せられないか」と相談があった。F氏は、頼まれたら断れない性格で、地元のためになるならと引き受けた。

物流企業E社は、取引先である大手繊維メーカーの経営不振により、S工場は他社の製造工場となったが引き続き物流部門を物流企業E社が任せられ、現在に至るまで大きくはないが安定した状況となっている。

D社は、1989年、B社のガス部門と地元の建設業者が合併し設立された。D社の前身は、1962年に創業された建設業で、1989年に、元号が昭和から平成に変わったことが由来で社名に元号を入れた。その後、建設業からの脱皮を図るため、2006年にD社に社名変更された。D社は、東伯町を中心とした地元の建設業者として、1996年には、約4億円近くの売上があ

った

世代交代もあり徐々に、1998年8月からB社、D社、物流企業E社ともに、F氏が各社の会長職に就き、B社長が各社の社長に就任した。しかし、B社長が社長に就任し3年ほど経った頃、D社を含め多くの建設業者が経営危機にさらされることとなった。2001年に誕生した小泉内閣（2001年-2006年）は、骨太の方針、聖域なき構造改革を掲げ、国の公共工事予算を大幅に削減する方向に舵をきった。結果、この行政改革はD社にも大きく影響し、2008年の売上はピーク時の約5割弱まで落ち込んだ。

### 第3節 イノベーションの取り組み

#### 1. 新たな市場への挑戦

B社長は、D社がこのまま建設事業だけでは存続は困難と判断し、以前から関心を持っていた健康産業に参入することを決意した。建設業からの脱皮を図るため、2006年に社名から「建設」の名前を外し、D社へと社名変更した。

2006年、鳥取県が建設事業者に対して、建設業に代わる新たな事業を見つけるようにと、新事業開発に1社150万の補助金制度を設けた。B社長は、この補助金を利用して、韓国の黄土を使った健康関連製品（製品名、陽明玉）の開発に取り組んだ。この陽明玉は、自宅で手軽に遠赤外線の温熱作用効果が体感できるD社のオリジナル製品である。この陽明玉を浴槽に浸して入浴すると、通常より入浴後の保温が高くなる製品だった。他にも、家庭でプチ岩盤浴ができる陽明玉盤や足裏マッサージの温石製品も開発した。

開発した陽明玉などの健康関連製品は、B社長が中心になり、全国の百貨店や大手雑貨店に売り込みし、全国各地の小売店の店頭で実演販売を行った。これらの健康関連製品は、店頭で実演販売を行えば売れる製品ではあったが、出張旅費が嵩むこと、リピート注文の難しい製品、消費者に浸透させるのに長時間が掛かる製品だと販売しながら実感した。B社長は、何かリピート注文と消費者に浸透が早い製品はないかと常に心に止めていた。

2005年頃は、プロパンガス事業のB社にも決して明るい未来が描けるものでは無かった。1990年代後半から電力企業が推進するオール電化住宅の攻勢は激しさを増し、2007年の新築

戸建住宅の約 8 割は電化住宅となり B 社だけでなく全国のガス企業はその脅威に晒されていた。B 社長は、このままでは B 社、D 社ともに事業が衰退していくと強い危機感を抱いた。建設業に代わる新たな事業、そして、B 社の強みを活かせるビジネスはないかと新聞や雑誌を読み漁り、また、人に会い新しいビジネスのアイデアなどの情報収集に努めた。

2007 年のある日、B 社長は、北海道からの出張帰りに東京へ立ち寄り信頼を寄せる友人と会食をともにした。その友人から「韓国から材料を仕入れる製品より、鳥取県の地域資源を利用した製品開発をやってはどうだ」とアドバイスを受けた。簡単な言葉ではあったが、妙に B 社長の脳裏にその言葉が焼きついた。そして、この情報を活かして何か地元の地域資源を活用したビジネスはできないかと検討するようになった。

そのアドバイスを受けた同じ頃、2007 年 3 月、B 社長はプロパンガスの業界誌で「IH コンロではうまく出汁が出ない」の記事を目にした。この時、B 社長の頭には、「これだ！」というアイデアが生まれた。このアイデアとは、赤崎漁港で漁獲される飛魚を使った出汁のアイデアだった。確かに、出汁なら、ガスの強みである火力を活かせ、長期保存もできる。そして、食品なら美味しければリピート注文が発生し継続的な売上に繋がると考えた。食品事業で安定的な収益が出せれば、建設事業が不振な時でも企業として存続できると B 社長は考えた。また、以前、赤崎漁業協同組合の組合長が、「飛魚が売れなくて困っている」と言っていたことを思い出した。飛魚は、コレステロールが少なく骨や歯の材料となるリンやビタミン B6 も多く栄養素が高い魚である。しかし、飛魚は、刺身にするには小さく鳥取県では竹輪などの練物の原材料として使われ安値で取引されていた。

この時、B 社長の頭の中に、「鳥取県産の飛魚」「リピート注文が可能な食品事業」「ガスの強みを活かせる」として、あご出汁のアイデアが直感的に浮かんだ。

2007 年、鳥取県は建設業者の新事業のアイデアに対して、新製品開発をサポートする助成制度を設けていた。その情報を仲の良い商工団体の担当者から耳にした B 社長は、鳥取県産の飛魚を使用した和風出汁の企画を鳥取県主催の審査会で説明した。審査員から、琴浦町の町魚の飛魚を使ったアイデアは面白いと高評価を得た。そして、通常 300 万円を必要とする

地方独立行政法人鳥取県産業技術センター食品開発研究所（境港市）の試験研究用機器を、6万円で利用できる許諾を得た。そして、B社長と数名の従業員であご出汁の製品開発が始まった。

あご出汁の製品開発は、数種類の出汁を購入し、その中に、赤崎漁港で水揚げされた飛魚をブレンドする流れで始まった。鳥取県産業技術センターの職員から幾度もアドバイスを受けながら、味が完成するたびに成分分析と従業員たちと味見を繰り返した。そして、試行錯誤の末、飛魚の旨味を活かしたあご出汁のレシピが完成した。

だが、あご出汁の味は決まったが直ぐに次の課題に直面した。どこでこの出汁を大量生産するかだった。幸運には幸運が重なるものである。B社長の昔からの趣味は、バイクのツーリングだった。その影響から長男H氏は、小学校5年生からモトクロスバイクを始めていた。H氏は、高校時代には鳥取県に数名しかいない、モトクロスバイクA級ライセンスを取得するまでに成長し、プロライダーとして全国大会に出場していた。広島県の大学に進学したH氏は、学生とプロライダーの2足のわらじを履く大学生活を過ごしていた。ある日、広島市内で、モトクロスバイク専用の製品を企画販売する企業の会長I氏（以下、I会長）からH氏に「製品開発のモニタリングと助言を行う開発ライダーになってもらえないか」とオファーがあった。I会長は、バイク走行時に付着する泥を最小限に抑えるマットの開発に取り組んでいた。B社長も息子H氏も、この話は有難いと2つ返事で承諾した。

ある日、B社長は、I会長などのバイク仲間とお酒を酌み交わしながら、レシピが完成したあご出汁のOEM<sup>注179</sup>先を探していると話した。すると、I会長から、「なら我が社で製造してみよう」と思いも寄らない言葉が返ってきた。驚くことに、I会長にとってバイク事業は副業で、本業は出汁やふりかけなどを製造販売するZ社の会長だった。I会長は、「友人として出汁作りを全面的にサポートするよ」と心強い言葉を掛けてくれた。実際に、I会長は、出汁の製造だけでなく、静岡県焼津港の鰹業者など出汁の原材料の仕入れ先を紹介してくれるなど、単なるOEM先としてだけでなく、品質向上、コスト削減、原材料の安定供給など多

---

<sup>注179</sup> OEM=Original Equipment Manufacturing の略

くの支援をしてくれた。

また、あご出汁の製品パッケージも、同じバイク仲間でデザイン企業に勤める友人が制作を申し出てくれた。結果、鳥取県の出先機関、地元の漁業組合、バイク仲間など多くの友人からの支援を受け、あご出汁が完成した。

## 2. ガス事業者のネットワークで販路拡大

完成したあご出汁の販路を拓げるために、B社長は、LPガス事業者の人脈を頼った。当時(2008年)、B社長は鳥取県LPガス協会の代表を務めており、広島県、岡山県などの中国地方のLPガス協会の代表者たちと頻りに顔を合わす機会があった。B社長は、各県のLPガス協会の代表者に、あご出汁の味を試してもらい、オール電化対策として顧客とのコミュニケーションツールとしての製品性も同時に宣伝した。

ガス事業者の多くは、業務の効率化やITの発達により、配送・点検を外部委託し、集金業務を振込にしたため、経営効率は上がったが顧客との接点が失われてしまっていた。このことは、B社だけでなく、全国のLPガス事業者が顧客のガス離れを阻止するためには顧客との接点が重要であり、顧客との接点強化に繋がるコミュニケーションツールを望んでいた。中国5県の代表者たちは、あご出汁について、コミュニケーションツールとしての面白さより、日頃のB社長との人間関係もあり、各社が開催するガス器具の展示会(通称:ガス展)へ出店と実演販売を依頼した。

あご出汁の実演販売は、B社長と女性従業員1名の2名体制であご出汁の試飲とあご出汁を使った煮物の試食でPRした。この実演販売には、B社長が健康関連製品の販売で培ったノウハウが生きた。

初めてのあご出汁の実演販売は、岡山県のLPガス事業者8社が合同で開催するガス展だった。このイベントであご出汁は売れに売れ、2日間で30万円を売り上げ、300袋が販売された。この売上には、主催した岡山県のLPガス事業者も驚嘆し、ぜひ、今後もあご出汁を販売したいとの申し出があった。あご出汁が、単なるオール電化対策のコミュニケーションツ



ルとしてだけでなく、出汁として魅力的な製品だと評価された。岡山県の LP ガス事業者 8 社は、あご出汁販売で協力し合うことを決めた。そして、1 社の LP ガス事業者があご出汁専用の販売部門をつくり、他 7 社の顧客にあご出汁を販売するビジネススキームを創り上げた。このビジネススキームでは、あご出汁の販売を独占的に請け負う LP 事業者 1 社が、他の LP ガス事業者の顧客に対してあご出汁の販売を行う紳士協定（LP ガスの営業はしない約束）ができていた。結果、イベント終了後、この岡山県の LP 事業者にはあご出汁を購入した顧客から 1 年間で 1,500 本の電話での問い合わせと 2,800 個の注文があった。

このイベントの成功は、瞬く間に全国のガス事業者に広まった。オール電化対策、顧客とのコミュニケーションツール、そして旨い出汁、を合言葉に全国のガス事業者からイベントへの出店依頼が相次いだ。「ガスの炎で美味しい料理、美味しい料理は出汁が決め手」をキャッチコピーに、ガスだけの味としてあご出汁を PR した。結果、2 年半で全国数百のガス事業者からガス展や料理教室への出店依頼の問合せがあった。

全国のガス事業者からの B 社への依頼は、イベントへの出店だけに留まらず、B 社長に講演を依頼するガス事業者も現れた。結果、2009 年から 2011 年にかけて全国 20 カ所で講演をした。そして、講演終了後には、あご出汁の取引を希望するガス事業者が相次いだ。結果、発売から 4 年で 700 社のガス事業者にあご出汁を販売し、そのうち 500 社と継続的な取引に繋がった。2013 年のガス事業者に対するあご出汁の売上は 1 億円を記録した。あご出汁は、発売から 4 年間で累計販売数 71 万パックの大ヒットとなった。

2011 年、兵庫県明石市ガス事業者の担当者は、雑誌のインタビューであご出汁について以下の通り述べている。

「業界誌であご出汁の記事をみて、電化対策や顧客との絆づくりの製品として、また、B 社長の出汁で顧客との絆を創るという発想力に興味を持ち連絡を取ったところ、B 社長が早速駆けつけてくれ、その行動力に驚いた。あご出汁は、消費期限が 1 年 6 ヶ月と長く、乾燥していて劣化しにくいので、従業員の車に搭載していても品質に変化がない。また、宅配水などと比較しても小さく軽いために、わずかなスペースで積み、小さいけれど宅配水並みの

単価で販売でき、利益も宅配水などと同程度が確保できる。何よりリピート商材であることが魅力だ。」とコメントしている。

### 3. ガス事業者以外での販路拡大

鳥取県は、2007年の平井伸治<sup>注180</sup>知事誕生以降、食のみやこ鳥取県をキャッチコピーに鳥取県産の食材のPRを全県挙げて積極的に行っている。B社長は、鳥取県や各市町村、金融機関が企画する展示会やイベントには、依頼があれば極力出店するように心掛けている。行政や金融機関など主催する展示会やイベントは、直ぐに売上に繋がらないことも多く、出店料や出張経費も発生するため費用対効果が悪く、敬遠する事業者が多い。その中、B社は、誘われれば出店する姿勢を貫いている。

B社がイベントに出店する理由は、大きく3つである。1つ目の理由は、あご出汁を実食してもらい、全国に広めることであった。もう1つの出店理由は、行政職員、出店する他社とのネットワーク構築であった。B社長の口癖は「動けば何かがある」である。イベントは直接販売や認知度向上だけでなく、イベントに帯同する行政職員や出店する他社の担当者及びその取引先とのネットワークが構築出来ることも出店する理由であった。現に、鳥取県が企画するイベントには、鳥取県内のスーパーマーケットの担当者、肉や野菜などの生産者が参加しており、情報交換に留まらず、直接交渉が可能で多くのメリットがあった。この繋がりをきっかけに、地元のスーパーマーケット、駅や空港、道の駅、鳥取県内の土産物店など多くの店で取り扱われるようになった。3つ目の理由は、イベントを企画した担当者が、出店者確保のために苦労しているのを見て、困った時はお互いさまの気持ちからであった。

また、B社長は、大手ガソリンスタンドにも売り込みを行った。素人ほど怖いものはないと振り返るが、駄目で元々で大手ガソリン企業の本社に売り込みの電話をした。結果、あご出汁は軽量でスペースを取らず、日持ちが長く美味しいことが評価され全国の大手ガソリンスタンドの系列店で取り扱われることが決まった。その結果、2016年には、全国のガソリン

---

<sup>注180</sup> 第17-20代鳥取県知事

スタンドで累計 6,400 万円の売上を記録した。

他にも、元鳥取在住のアメリカ人や商社からも海外での販売を要望され、Umami Ninja のブランド名でアメリカ、香港、韓国、台湾、中国などにも販路を広げている。

#### 4. 中国地域ニュービジネス特別賞受賞

2011 年 5 月、一般社団法人中国地域ニュービジネス協議会<sup>注181</sup>主催の中国地域ニュービジネス表彰制度<sup>注182</sup>で特別賞を受賞した。受賞理由は、地域資源の飛魚を使った出汁を、電化攻勢に苦しむガス事業者のコミュニケーションツールに着眼した点であった。そして、全国のガス事業者が電力企業によるオール電化攻勢に苦しむ中、地域密着を掲げ、顧客との対面営業を徹底させ、大幅な顧客離れを防いだことも評価された点であった。

受賞ポイントは、大きく以下の 3 点であった。

##### ① 着眼点

IH では出汁が出ないというガス事業者にとって打ってつけの情報を活かし、ガスの利点を生かすコミュニケーションツールの開発に成功した点である。

##### ② 訴求力

安価であり、利用しやすいツールに仕上がっており、特に主婦への訴求力がある。ガス事業者のイベントでときに要請があれば、職員を派遣してあご出汁を使った実演販売を行っており、電化転換の阻止と自社製品（あご出汁）の拡販という双方に効果が出ている点である。

##### ③ 地元貢献

鳥取県の地域資源である飛魚を活用し、地元貢献している点である。

### 第 4 節 B 社のイノベーション

#### 1. 新製品の開発

あご出汁の製品開発は、ガス企業のコミュニケーションツールとしての発想であった。電

---

<sup>注181</sup> 中国地域ニュービジネス協議会 [https://www.cnbc.or.jp/] (最終閲覧日：2021 年 1 月 10 日)

<sup>注182</sup> 中国地域のニュービジネスの育成と振興を図ることを目的として、中国地域において独創的かつ市場性のあるニュービジネスを展開している企業を表彰する制度。

化対策として、顧客との接点を強化し、ガスの良さを知ってもらうことが、あご出汁の目的であった。新聞で IH では出汁が出ないの記事を読み、直感的にアイデアが浮かんだ。このアイデアを企画書にまとめ、鳥取県で新製品開発をプレゼンテーションし、高額な機材を低価格で借りる許可を得て製品開発をした。

あご出汁は、本枯れ鰹節と荒節をベースに、濃厚で澄んだ出汁が取れる利尻昆布、風味豊かで香り高い香信椎茸、そこに鳥取県産のあご節を独自に配合することで完成させた製品である。開発には、女性従業員が何度も味を分析し、みそ汁、鍋、おでんなど多様な料理に使用されるようにと味の最終決定までかなりの月日を要した。大量生産には、B社長のバイク仲間が代表を務めるZ社にOEMを依頼した。Z社とは、信頼関係もあり、非常に安価な特別価格で製造してもらっておりB社長はZ社に対して一切の不満を抱いていないと。

## 2. 新しい販路拡大

出汁の販売はスーパーマーケット、土産物店などが主流の中、B社はLPガス事業者やガソリンスタンドの販売網に着眼し販路拡大を図った。また、健康関連製品の実演販売で築いた人脈を活かし、地元の百貨店では食品事業部ではなく、雑貨屋部門を通じて販売するなど食品事業者とは違うアプローチで販路を拡げた。また、出汁は食品コーナーで販売されるという常識を破り、ガス事業者の需要家や全国のガソリンスタンド店舗で販売する新たな販路を構築させた。

## 3. 新しい原材料・供給源の獲得

B社は、飛魚やブロッコリーなどの鳥取県の地域資源は、他社との差別化となる資源として捉えている。飛魚は、赤崎町の町魚であり、漁師がその販売先に困っていた魚であった。

野菜ブイヨンには、今まで捨てられていた鳥取県大山町産のブロッコリー<sup>注183</sup>の茎に着目し使用している。ブロッコリーは、生産者が農協などの流通業者への出荷する際、茎の部分を

---

<sup>注183</sup> 鳥取県産大山町産のブロッコリーは地域産業資源に認定

切り落とし出荷している。B社長は、鳥取県の出先機関の担当者から破棄されているブロッコリーの茎の利活用を求められた。ブロッコリーの茎には、ビタミンC、カロテンなどの栄養素が豊富なことが分かり、廃棄処分されていたブロッコリーの茎を農家から買取り、乾燥させ野菜ブイヨンの原材料にした。B社は、今まで破棄や使用方法で困っていた地域資源を新製品の原材料として活用し製品化したのである。

## 第5節 イノベーション創出の仕組みづくり

### 1. B社の組織づくり

B社長は、従業員が意見の言える組織づくりを心掛けている。従業員同士のコミュニケーションを重視し、トップダウンでの指示はあまり出さないようにしている。また、従業員が社長に悩みや意見を直接言えるようにと社長室を設けていない。

毎朝の朝礼も、B社長は従業員に細々とした指示を出さず、健康と安全に注意するように話をする程度である。これは、従業員が仕事に対して個々で考えを持ち主体性を持って働くことへの期待と、社長と従業員との間に壁を作らず意見が言い合える環境をつくるのが狙いである。

また、従業員が前向きに取り組んだことが、結果としてミスに繋がったことは、決して怒らないように心掛けている。過去にも、従業員がイベントで500万円の大口契約を取り製品を発送したが、入金が無いことがあった。しかし、B社長は、これも従業員、企業、そして経営者の勉強代だとして、決してその従業員を責めることをしなかった。B社長は、従業員が積極的に取り組みミスをしたことを怒ることで、その後、従業員が委縮してしまい、B社長に対して意見が言えなくなることを嫌うからである。

B社は、社長と従業員、従業員間同士のコミュニケーションを促進手段として、忘年会、花見、飲み会などの行事を多く開催し、派手にすることを決めている。忘年会、花見は全て企業負担、その他の企業関連の会食は、従業員が1,000円を自己負担、企業として1,000円を負担する従業員と企業の折半する制度を設けている。また、毎年の慰安旅行も、B社長は一切口を出さないと決めており、従業員が2泊3日で行ける旅行先を決めるなど、従業員が

主体となって決める慰安旅行となっている。

## 2. 人材採用と評価・褒賞制度

従業員は、即戦力となる中途採用者を多く採用している。特に、採用面で心掛けていることとして、何かに秀でたスペシャリストの採用や面白い経歴の持ち主を採用することである。B社長は、過去の経験から「一芸に秀でるものは多芸に通ずる」の言葉を実感しており、従業員の個性を奨励している。

人事評価に関しては、従業員に相談して作り上げたB社独自の人事評価制度を導入している。社長や上司が一方的に評価するのではなく、部署の仲間が互いに評価できる人事評価制度である。従業員の人材育成は、中間管理職が自ら資料を作成し部下に教える仕組みを取り入れている。

また、全従業員が、企業の決算状況が分かるように見える化も進めている。経費に関しても、社内稟議を徹底しており、社長の交際費やガソリン代、宿泊先など全てで稟議書を回し、従業員が社長の行動や出張、経費の使い方が分かるようにしている。

利益についても、B社がいくらの利益を計上しているか分かるよう見える化を実践している。そして、従業員に企業の利益が還元できるように考え、経常利益の20%を従業員に還元すると宣言している。その結果、年によっては、賞与を3回支給することもある。あご出汁の販売を始めてから、毎年、従業員の給料は上がっている。

B社長は、頑張る従業員が金銭でも報われることを考えている。そして、結果を出した従業員、前向きにチャレンジした従業員には特別報酬を支給している。ある日、従業員が自主的にあご出汁の唄を作詞作曲してきた。聞いた時には、従業員から笑いの出る唄だったが、数日たっても耳に残るため、企業としてその曲を買い取ることを決めた。作詞作曲した従業員には、特別報酬として10万円を支給した。この唄は、あご出汁のテーマソングとして、CMやイベント会場で使用されている。

### 3. 女性従業員を積極的採用

あご出汁の発売当初は、5名（含む、B社長）の従業員で取り組んでいた。それから10年が経ち、2020年9月には、20名の従業員が担当している。主な業務は、製造、電話やインターネット対応、また、全国のイベント会場で実演を行うデモンストレーターで組織してきた。

B社長は、あご出汁の説明やレシピ開発などは女性の方が男性よりも熟知している。そのため、A社長以外は、女性従業員で構成している。

出店での実演販売については、初めてのイベントでは、B社長と女性従業員の2人体制で会場に足を運び実演販売を行うが、リピート出店の場合は、出張に行きたい従業員を社内で募り任せている。B社長のモットーは、「習うより慣れろ」で人や本から教わるよりも、自分が経験を重ねたほうがよく覚えられ成長が早いと実感している。B社長は、従業員を敢えて実践の場に出すことにより、従業員の成長に繋がると考えている。

イベント出店は、県外が多いが、自ら手を挙げて出張を希望する従業員が多い。北海道や佐渡ヶ島など鳥取県から遠い地でのイベントには、旅行気分で出張に出掛ける従業員もいるが、これを企業としても奨励している。その理由の1つは、出張した従業員がその地で新たな情報を掴むことが結果として企業の成長に繋がると考えているからである。もう1つの理由は、従業員がリフレッシュして出張を終えることでワークアンドライフバランスの推進に繋がり、プラスの効果を引き出すと考えているからである。例えば、従業員が木・金・土の2泊3日で県外での実演販売を行った場合、木、金曜日の宿泊費は企業が支払う。ただし、日曜日に従業員が観光目的で、自費で宿泊することも何も問題ないとしている。その場合、企業として、土曜日は休日出勤として、休日出勤手当と振替休日の両方を取得できる制度を設けている。そのため、日曜日を休日、月曜日を振替休日として、従業員が出張を楽しめることを制度化したものである。

このような企業としての取り組みが評価され、2016年には、鳥取県男女共同参画推進企業<sup>注184</sup>に認定されている。

---

<sup>184</sup> 2012年より鳥取県が県内企業における男女共同参画の普及推進を図るため、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を積極的に進める企業に対して認定する制度。出所) 鳥取県「鳥取県男女共同参画推進企業」

#### 4. テレワーク、制服と副業に関する方針

勤務時間は、全従業員 8 時 00 分-17 時 00 分の勤務形態で在宅勤務は許可をしていなかった。しかし、2020 年 3 月、コロナ禍を契機にテレワークと在宅勤務を導入した。在宅勤務の導入理由は、もし、全従業員が同時に出勤しコロナに感染した場合、企業の機能が全て止まってしまう。このため、B 社長は、従業員の半分を出勤、従業員の半分を在宅勤務とするこゝとでリスクを回避できるとして決断した。

従業員の服装は、男女ともに作業服にしている。作業服の理由は、女性従業員から毎日出勤前に何を着るか悩むと、B 社長が直接相談を受け作業服を取り入れた。これにより全従業員が作業服を着ることで、職場での服装について悩むことを無くすことができた。

副業に関しても、企業として柔軟な対応を心掛けている。兼業農家の従業員が多く、企業として兼業を認めている。ただし、全ての副業を認めるわけではない。過去に、代行運転や他社製品販売の副業を申し出る従業員がいたが許可をしなかった。その理由は、代行運転の仕事は夜が多く、翌日の仕事で事故を起こしてしまうリスクに繋がると判断したからである。また、他社製品販売の副業は、顧客に B 社の従業員かどうかと困惑を生じさせるため許可をしなかった理由である。

### 第 6 節 企業家としての考えと行動

#### 1. 企業家が持つネットワーク

B 社長は、県外の同業者（LP ガス事業者）や異業種のネットワークから新規事業を含めビジネス面においてもかなりインスピレーションを受けることが多い。年間約 100 日の県外出張を貴重な時間として、極力、現地の友人との会食に時間を割くように心掛けている。

あご出汁の開発にも、地元の地域資源に着目するように、とアドバイスをくれたのは東京の人脈であった。そして、製品完成後は、岡山県の同業者とのネットワークにより、あご出汁販売のイベント参加の機会を得て食品事業を軌道に乗せた。この県外の LP ガスの人脈が、



更に別の人脈へと繋がり、人脈が人脈を呼び込むスパイラル状態となりあご出汁の全国販売へと繋がった。

B社長は、企業経営、イノベーションには、地元、県外の友人、遊び仲間のネットワークが重要だと明言する。あご出汁のOEMや手こずっていたブロッコリー乾燥、製品パッケージデザインも県外のバイク仲間に助けによって課題の解決ができた。特に、趣味のバイクで知り合った県外の6人の遊び仲間がビジネスのアイデアだけでなく、実際の製品開発や販路開拓、また、社長業は重責を背負い孤独の中で、友人たちが精神面においても助けていただいていると述べている。

B社長は、「仕事をしていると常に課題が見つかる。その時、誰に相談すれば、その課題を解決できる人を知っているか」といった課題解決を相談できる人脈（ネットワーク）を持つことが重要だとしている。

## 2. 創業者F氏からの教え

B社長は、創業者であり実父F氏の「卵を同じ籠に乗せるな」の言葉を常に肝に銘じて多角化経営を推進している。F氏も、タクシー事業からガス事業、配送事業や土木事業と、新たな事業を立ち上げ事業のポートフォリオを築くことで幾多の難局を乗り切ってきた。この先代から伝わる経営哲学が、多角化の推進と常にイノベーションを意識した経営に繋がっている。B社長は、従業員に対し、新たなことに挑戦すること、アイデアを出すことの重要性を伝えている。そのために、自分の専門領域だけに偏らず、様々な物事に対して関心を持つこと、他人の意見を積極的に聞くことが必要性を説いている。B社長は、経営は「運と感と勢い」が大事として、「運」を引き寄せる行動、「感」を働かせる勉強と経験、そして、決めたことに真っ直ぐに突き進む「勢い」が大事だと考えている。

一方で、社長として従業員とのコミュニケーションと利益優先にガツガツと頑張らないことも大事だとしている。企業の売上や利益も大事だが、従業員の幸せや働き甲斐、社会貢献も大切であり、利益だけを追究することだけが経営者の仕事ではないと断言している。B社

長は、仕事を通じて顧客の喜びと従業員の成長が1番嬉しく思っている。そのため、従業員を信頼し、あまり口を出さず、極力怒らず自由度を高くしている。人は誰かに頼りにされたく、仕事が上手く行けば褒められたいものである。B社長は、そのことを理解し従業員とのコミュニケーションを大事にして褒めるように心掛けている。B社として、忘年会、花見、従業員旅行などイベントを多く開催するのは、従業員間同士のコミュニケーションが円滑にいくためでもあるが、社長が従業員の喜ぶ顔を見ることが好きなことも理由の1つである。

また、F氏からの教えとして、社長の交際費や出張などを従業員に見える化をして社長だからといって威張らずに謙虚に特別感を出さないことを肝に銘じている。特別感を出さない理由は大きく2つある。

1つ目に、ガス事業は公共性が強い事業であり、顧客から1,000~2,000円のガス料金を徴収するビジネスである。その企業の社長が高級車に乗っていれば社会的イメージを壊し、従業員にも不満を持つ者が現れるかもしれない。

もう1つの理由は、社長として特別感を出すことで従業員の忠誠心が薄れることも理由である。従業員は、経営者の行動、態度を見ている。B社長は、社長だからといって、公私混同すれば、従業員も同じ行動をするものだと考えている。

そのため、B社長は、社内に社長室を設けず従業員と同じ空間で働くようにしている。そして、創業者から受け継いだ教えとして、企業の車は国産の中古車で、接待交際費、ガソリン代なども決して公私混同しないと肝に銘じている。

### 3. 鳥取県のビジネス環境について

B社長は地元に対して強い愛着と感謝する心を持ち、そして地元（琴浦町）への想いは熱いものがある。商工会、商工会議所や行政の出先機関などの支援機関とのネットワークをとっても大事に思っている。それは、鳥取県は、中小企業に対する経営支援が大変充実しており、商工団体や行政機関からの補助金や情報提供により幾度も助けられたことがあるからである。あご出汁の新製品開発においても、助成金制度を活用し、わずか8万円であご出汁のレシピが完成した。さらに、全国のガス事業者への営業や国内外のイベントに出展する際も、鳥取

県には中小企業を支援する様々な助成金や補助金制度があり<sup>注185</sup>、交通費・宿泊費などの費用を大幅に減らすことができた。

B社の野菜ブイヨンも支援機関から破棄されるブロッコリーの茎の話があり製品開発を進めた。これは、商工団体などの支援機関と良好なネットワークを築いていたからこそ得られた情報であり、信頼関係による結果であるといえる。

また、B社長は、鳥取県は企業数が少ないが、逆に中小企業にとってはビジネス環境として恵まれていることに繋がると考えている。企業数が少ないため、何か新しい取り組みをすれば目立ちやすい傾向がある。企業数の多い都会では、新聞やテレビなどマスコミに取り上げられることは非常に困難である。一方、鳥取県は企業数が少ないため、メディアに取り上げてもらえる機会は都会に比べて圧倒的に多い。また、鳥取県主催の展示会などでも、他県に比べて企業数や製品数も少ないため、鳥取県を挙げてPRしサポートしてもらえる機会が多いと考えている。

B社長は、鳥取県は全国的にも海・山もあり、豊富な農産物でビジネス面において恵まれている地域である。鳥取県東部・中部・西部地区の3地区でのビジネス環境の格差は、道路などのインフラ環境やインターネットの普及したことにより3地区ともあまり変わりはないとしている。

ただし、鳥取県民の気質に関しては、良い意味でも悪い意味でも全体的にあまりガサガサしおらず商売っ気の強い人が少ないと指摘している。商売っ気のビジネスにおけるマインドに関しては、西高東低であり、鳥取県西部地区の方が何か新しいことをしようとするチャレンジする気質があるとしている。西部地区は、商売人氣質があり、その分、商売人同士の気持ちが分かり合える経営者が多い。商売人氣質を含めれば、鳥取県西部地区の方が何か新しいことを挑む風土が、東部、中部地区よりも高いと考えている。

---

<sup>注185</sup> 鳥取県が、「とっとり次世代・地域資源産業育成ファンド基金」事業。2007年より開始、地域資源活用事業と認定されれば、製品の研究開発又は販路開拓に助成する制度。助成率2/3、助成限度額3,000千円/12月、助成期間24月以内。出所)鳥取県「次世代・地域資源産業育成支援」[<https://www.pref.tottori.lg.jp/99738.htm>] (最終閲覧日:2021年1月10日)

## 第7節 分析事項についての考察

### 1. 市場志向型企業家と隙間創造のイノベーションの実践

B社長のイノベーションは、あご出汁は、既存の技術・生産体系の中で、新たな市場を開拓する「隙間創造型のイノベーション」に分類される。そして、4つの企業家の分類に当てはめて分析すると、既存の技術体系を用いて新たなマーケットを創造する「市場志向的企業家」に該当する。

当時、B社には、食品事業の経験は全く無かった。だが、B社長は、自身のアイデアを、鳥取県の支援制度や個人のネットワークを活かし、販売先に困っていた町魚の飛魚を、鳥取県産業技術センターの既存技術を用いて製品化した。一般的に出汁は、スーパーマーケットなど食品店で販売され差別化が難しい製品である。しかし、B社長はガス事業者やガソリンスタンの販売網に着眼し販路を開拓した。全国のガス事業者が電化住宅に困っている中、あご出汁を顧客とのコミュニケーションツールとして活用する新たな市場を開拓した。

このようなB社長の行動は、既存の技術・生産体系の中で、あご出汁を全国のガス事業者、ガソリンスタンの販売網という新市場に目をつけ開拓したイノベーションであった。

### 2. ニーズを見つける企業家精神

B社長の出汁の開発のきっかけは、新聞記事で読んだ「IHコンロでは出汁がでない」という新たな知識が発端である。その後、自社を含めガス事業者が顧客との接点ツールを求めているニーズを見つけ出した。ガス事業者は、需要家に対してプロパンガスをPRするのではなく、あご出汁をPRすることでガス事業者と顧客とのコミュニケーションツールとなり、結果、オール電化住宅対策に繋がることへの認識を変化させた。B社長は、電化住宅攻勢と顧客との接点が弱まり苦戦していたガス事業者に対して、あご出汁という新たなコミュニケーションツールを開発した。つまり、全国のガス事業者が望むニーズを見つけ出したといえる。ドラッカーによるイノベーション機会7つの要因では、ニーズを見つけ出したことによりイノベーションに成功したといえる。

### 3. 外部と内部外部からのアプローチ

B社長は、外部と内部からのアプローチをイノベーションに取り入れている。製品企画は、新聞、雑誌の既存情報や、県外の同業者や友人などの外部のネットワークからのインスピレーションを受けて新製品開発を行っている。そして、B社長は、同業者、友人など人の話を聞くことをモットーに外部からの情報収集を欠かさない。あご出汁も、赤崎漁協の組合長から飛魚が売れなくて困っているとの情報を入手し記憶に留めていた。そして、東京の友人から鳥取県の地域資源を活用することのアドバイスに真摯に耳を傾けた。

B社長は、出張など年間約100日を鳥取県外で過ごしながらか、同業者や趣味のバイク仲間などとコミュニケーションを取り、業界が抱えている課題や個人や家庭の悩みごとなど幅広く人の話を聞く姿勢で情報収集をして製品開発などのインスピレーションを高めている。

一方で、内部からのアプローチもニーズの発掘を行っていた。あご出汁の販売を女性従業員だけで構成し、あご出汁の製品開発時も、料理をする女性の気持ちとして意見を求めレシピ開発を行った。また、従業員との積極的なコミュニケーションを通じて、企業の改善策などを取り入れるように心掛けている。

### 4. ソーシャル・キャピタルと企業家活動

B社長は、社内外のソーシャル・キャピタルを構築している。ソーシャル・キャピタルの3つの構成要因（信頼、互酬性の規範、ネットワーク）の1つである信頼に関しては、出張先、接待交際費、ガソリン代などを明確にし、また、自家用車も中古車を使用、社長としての特別感を出さず従業員から信頼を得られる行動をしている。また、外部に対しても、初めてのイベントには社長自らが赴くことで企業としての信頼を獲得する行動をしている。

互酬性の規範では、従業員が500万円のあご出汁を販売したが騙されてしまいお金の回収ができなかった。しかし、B社長は、前向きに取り組んだ従業員のミスに関しては決して怒らず、これを企業の勉強代にし、逆に従業員を励ましている。また、従業員が自主的に制作した、あご出汁の唄を無料で使用せず、企業として買い取るなど従業員との間の互酬性を高めていた。

社外においても、頼まれたことはあまり断らず、商工団体やLPガス協会の役員などの社会貢献となる役職も引き受けている。行政担当者が、イベント参加企業の募集で苦勞していると聞くと、持ちつ持たれつの考えで多くのイベントに出店してきた。この困った時はお互いの日々の経営姿勢から、他県のLPガス事業者がB社長の頼みならとイベント出店依頼を出していた。また、鳥取の支援機関なども補助金や助成金の情報提供やブロッコリーの茎などの困りごとを相談する互酬性の関係性が成り立っている。

B社長は、人と人のネットワークは、経営・イノベーションを実現するうえで大変重要な要素の1つだと捉えている。地元の漁港や農家のネットワークから、飛魚やブロッコリーなどの原材料の安定確保へと繋がるネットワークを構築している。また、鳥取県の出先機関や商工団体とも補助金やイベントなどの情報が入る、地元とのネットワークも構築している。

一方、橋渡し型なソーシャル・キャピタルの県外、同業種、趣味のネットワークはイノベーションにおいて重要だと考えている。新たな取り組み、新製品のアイデアなどのインスピレーションの多くは、鳥取県外の人脈から得ていた。B社長は、常に、情報収集、販路開拓、新たな原料確保のために、国内外に頻繁に出張している。弱い紐帯の強みの仮説通り、あご出汁のOEM先やパッケージなどは、鳥取県外のバイク仲間のI会長の助けにより製品化された。1年間に3、4回程度の面会頻度の趣味のネットワークから、あご出汁が完成された。つまり、B社長は、このように企業の内部と地元や県外の外部ネットワークを構築しイノベーションを実現させていた。

## 5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴

B社長のビジネスチャンスの発見は、佐藤（2017）の先行研究では、業界への不満・問題意識、既存事業への危機感、夢（好きなこと）の発見・追求に該当する。

B社長は、80%の家庭がオール電化住宅を採用するガス業界への問題意識と強い危機感を抱いていた。新たな事業と電化住宅対策を考える中で、顧客との接点ツールとしてあご出汁

のアイデアが浮かんだ。これは、ガス業界に対する高い問題意識と危機感がなければ、「IHではだしが出ない」という新聞記事を見落としていたかもしれない。つまり、ガス業界への問題意識と既存事業であるガス事業と建設業界への強い危機感がなければ、あご出汁の誕生はしていなかったに違いない。

また、B社長は、鳥取県、地元の琴浦町への郷土愛が強く、地元の琴浦町は勿論、鳥取県の発展を強く願っている。自社だけが儲かるのではなく、地元企業と共に成長し繁栄することを強く願っている。地元の漁港が売れなくて困っていた飛魚、農家が廃棄処分をしていたブロッコリーの茎を食品の原材料に変えた。つまり、B社長の、鳥取県に貢献したい、地元の漁師や農家を盛り上げたい夢の追究が、あご出汁やブイヨンを製品化に導いたといえる。

佐藤（2017）は、企業家精神の特徴としての5つの要素<sup>注186</sup>があるとしている。B社長は、セレンディピティ（革新的な市場機会）をキャッチする能力が高く、「IHではだしが出ない」の新聞記事からヒントを得て、地元の漁協の抱える「飛魚が売れない」ことの課題解決を考えた。そして、ガス事業者のコミュニケーションツールのニーズが重なり、あご出汁のアイデアを閃いた。自社の新たな事業、ガス業界の発展、地元の困りごとを課題解決する社会的使命にも似た感覚で粘り強く製品開発を進めたことであご出汁を完成させた。

B社長は、あご出汁の販路開拓として年間100日は出張し実演販売を行っている。また、あご出汁の販売ツールとして、CM制作やだしを使ったレシピ開発など、企業としても不断の創意工夫を怠らない。また、日々の人と人とのネットワークの重要性として、県内外、同業者、異業者、趣味の仲間と多くのネットワークを構築している。B社長は、B社、D社、物流企業E社の発展、地域の社会貢献のためなら時間など厭わずコンピテンシーの向上のため不断の努力で取り組んでいる。

## 6. イノベーションの阻害要因の回避

B社は、中小企業のイノベーションの阻害要因を回避するように取り組んでいた。能力の

---

<sup>注186</sup> 佐藤善信、前掲書、pp40-47

ある従業員の不足に対しては、中途採用者を積極的に採用し、即戦力として活躍できる環境を設けている。また、一芸に秀でるものは万芸に通ずとして、何か秀でた才能があれば未経験者でも積極的に採用し、社内で活躍する場を提供するようにしている。

良いアイデアの不足に対しては、通常業務の他に、企業の慰安旅行や忘年会などを通じてフラットな組織を築き上げ社内から積極的な提案が出る組織づくりを心掛けている。結果、社内から、あご出汁を使ったレシピや経営に対しての意見など、良いアイデアがしやすい仕組みを構築している。

また、社内だけでなく、外部のネットワークを通じて良いアイデアの不足を補っている。趣味のバイクや出張、LP ガス協会、商工会団体などの役員を務めることで、新たなアイデアが生まれる人脈（ネットワーク）を構築し、アイデア不足にならないよう行動している。

目先の売上・利益の追究に対しても、「卵を同じ籠に乗せるな」の言葉を実行し、多角化を進め、既存事業（プロパンガス事業）が収益を生んでいる今だからこそ、健康関連事業や食品事業に参入するなど、目先の売上・利益を追究するのではなく、中長期視点に立ち経営を行っている。

また、従業員が 500 万円分のあご出汁を未回収先に販売しても強く怒らずに、企業としての勉強代だと割り切った。もし、目先の利益を追究する経営者であれば、500 万円の損失に対して従業員を叱責してしまっただろう。しかし、B 社長は、この失敗を従業員の成長と企業の経験値として割り切り、企業の勉強代として目先の利益より、従業員との信頼関係を選択した。つまり、B 社長は、目先の売上・利益を追究するのではなく、従業員との信頼関係、前向きな挑戦による失敗に対しては怒らない社風など数字では表れない無形資産を重視した長期的視点に立って経営をしている。

## 第 8 節 小括

B 社グループのイノベーションを実現させた要因は、以下の 4 つであると考えられる。

### ① イノベーションの DNA



B社長は、創業者であり実父F氏の「卵を同じ籠に乗せるな」の言葉の通り、常に新たな事業を模索していた。Bグループとしてプロパンガス事業、建設業、配送業の3業種それぞれで事業のポートフォリオを構築しており、プロパンガス事業B社、建設業D社が不振となっても、もう1つの企業である物流企業E社がグループを支える仕組みとなっていた。結果、Bグループは、イノベーションの阻害要因の1つである「目先の売上・利益の追求」を回避することができていたといえる。

また、D社は、食品事業を始める前に健康商品の事業にも挑戦していた。B社グループ全体として、新たな事業、新しい製品の開発にトライ&エラーを繰り返す土壌が当初よりあったと言える。つまり、創業者F氏のDNAが、B社長とB社グループに引き継がれ、イノベーションへの取り組みが抵抗もなく当然のこととして行われていたと考えられる。

## ② 異業種・県外同業者とのネットワーク

あご出汁の製品化には、一見仕事とは関係のないバイクの仲間とのネットワークを活かしている。あご出汁の完成後は、県外の同業者からの支援を受け販路を拡げた。B社長は、「イノベーションを実現するためには、県内外それぞれの人脈・ネットワークが重要だ」と考えており、年間100日を出張や趣味のバイクを通じて鳥取県外で過ごしている。そして、多くの人達からLPガス業界の動向や企業が抱える悩みなどを聞き出し、新商品開発のアイデアに活かしていた。つまり、B社長は、同業者・異業種にかかわらず多種多様な人とのネットワークを構築し、イノベーションの実現へのヒントを得ていた。

## ③ 企業家としての信頼の獲得

B社長は、従業員との壁を作らないよう社長室を設けていない。また、従業員のワークライフバランスを考え、誰もが働きやすく成長できる職場の提供することを常に考えていた。従業員が前向きにチャレンジしたことに対しては、失敗しても企業の勉強代だとして責めることしない。そのような従業員ファーストの行動により、B社長は従業員から厚い信頼を獲得していた。

また、社長への信頼の厚さは企業内だけにとどまらず、地域や行政、商工団体などにも及

んでいた。地元で飛魚が売れないと聞けば飛魚を使った新製品を考え、ブロッコリーの茎が捨てられていると聞けばブロッコリーの茎を利用した製品を考えるなど、地域の課題解決に自ら取り組んだ。また、行政からイベントの出店が少なくて困っていると聞けば、企業にメリットがなくてもイベントに参加するなど互酬性の精神を発揮して、社外のコミュニティからも信頼を獲得していた。結果、新製品開発や販路開拓での補助金や助成金の情報が自然とB社長のもとに集まり、新たな販路先の紹介、新製品の原材料確保に繋がっていった。つまり、B社長の地域の発展に寄与する行動が、自社のイノベーションを実現しやすい環境へと導いたといえる。

#### ④ 郷土愛と鳥取県の強みを活かす

B社長は、地元の琴浦町、鳥取県の発展を常に考え、地元の観光協会の役員を務めるなど地域貢献に率先して尽力してきた。

またB社長は、農林水産資源が豊富なこと、行政から手厚い支援が受けられること、人口数・企業数が少ないゆえに県知事や政財界トップとのコミュニケーションがとりやすいことなどを鳥取県の強みとしてとらえていた。鳥取県のマイナス部分に目を向けるのではなく、鳥取県の強み・良い部分にフォーカスして、新事業開拓や新製品開発などのイノベーションに取り組んでいる。このB社長の郷土愛に溢れた取り組みが地域に愛され、B社グループのイノベーションの成功へとつながったと言える。

## 第7章 C社

### 第1節 C社の概要

C社は、1960年創業の水産物加工販売企業である。資本金1,000万円、従業員30名で、鳥取県米子市に本社・工場がある。C社は、地元の境港漁港から新鮮な紅ズワイガニなどの魚介類を買付け、紅ズワイガニの脱甲や、むき身、おこわ、焼売などの加工食品の製造販売を手掛けている。現在は、日本だけでなく、海外へも販路を広げている中小企業である。

2015年には、C社の1つの事業であった健康食品原料抽出事業を独立させ、新たにG社を設立した。また、2020年7月には、ミャンマーの事業家とミャンマーにて農林水産物輸出入、ミャンマー人をターゲットとした出汁などの加工品開発を目的とした合弁企業CM社を設立した。

C社グループの企業構成は以下の通りである。

- ① C社：水産物（主に、紅ズワイガニ）の仕入れ加工販売、受託加工。
- ② G社：健康食品原料（キッチン・キットサンなど）の原料の仕入れ・加工販売。
- ③ CM社（本社：ミャンマーヤンゴン）：ミャンマーの農林水産物輸出入販売。コンサルティング事業。日本の出汁と海老を合わせたミャンマー向けの出汁開発。

### 第2節 C社の沿革

C社は、現在の社長であるC社長の祖父であるJ氏が米子市で個人事業として始めた煮干事業をルーツとしている。J氏は、愛媛県宇和島市の漁港で生まれ、学校卒業後、宇和島漁港で魚の仲買業をしていた。当時、宇和島漁港は不漁も多く収入が安定しなかったため、宇和島漁港で商いをする者の多くが下関漁港（山口県）や境港漁港（鳥取県）に新たな漁協を求めて移住していった。J氏は、新たな漁港を求め境港漁港へ移住した1人である。

J氏は、境港漁港に地縁も血縁もなく、漁師のもとを1軒1軒回り、魚を煮干にすることを提案して煮干業者として生計を立てていた。1970年には、J氏の経営が地元から評価され、創業から10年で境港仲買組合の参加を許可されて、煮干以外の製品取扱いも始めることがで

きた。C社の中核事業である紅ズワイガニ加工業は1973年から始まっている。紅ズワイガニ加工は、紅ズワイガニを解体し、蟹の身と甲羅に分けボイルする脱甲事業である。紅ズワイガニは、山陰沖など能登半島以西の日本海側に生息するが、なかでも境港漁港は水揚げ全国No.1を誇る。この紅ズワイガニは、鳥取県の地域産業資源にも認定されており、紅ズワイガニに関わる事業は、鳥取県西部地区（特に、境港市）の重要な産業となっている。

### 第3節 C社のイノベーションの取り組み

#### 1. 新たな市場への挑戦

C社が行う紅ズワイガニの脱甲業務は、境港市の水産企業（元請企業）から委託される下請け業務である。C社は、紅ズワイガニを自社で購入し販売しない経営をしており、在庫リスクが発生しない。しかしその一方で、脱甲業務は1籠（紅ずわいがに100杯）が500-900円程度の薄利であり、利益が紅ズワイガニの漁獲量により大きく変動する。紅ズワイガニの価格が上昇すると、元請企業も購入を抑えるため加工する紅ズワイガニの量は減少する。C社は元請企業からの前年実績の発注量により従業員やアルバイトを採用しているため、発注量が減れば固定費率が上がり、利益を圧迫する仕組みとなっていた。

紅ズワイガニ加工業は、1970年中旬からJ氏が始めた事業である。薄利ではあったが、境港漁港の紅ズワイガニ漁獲量も安定しており、事業が安定していた。1980年に、米子市大篠津町（現在の本社）に加工工場（敷地500㎡、建物1,000㎡）を設立し、1982年には、個人事業から法人化し、1歩1歩企業として発展していった。1986年には、J氏から実子のK氏（C社の実父）に経営が継承された。その頃、境港漁港を含む日本海側の紅ズワイガニの年間漁獲量は、漁船隻数の増加などにより右肩上がりに推移し1984年-1986年は40,000トン以上となった。境港漁港の紅ズワイガニ漁獲量の安定とともに、利益は順調に推移し経営も安定していた。

現在、社長を務めるC氏は、1992年、大阪の専門学校を卒業後、地元の水産企業で1年程修業を積み入社した。C社長の入社以後、悪天候や海水温度の上昇など自然的要因による不漁、それに伴う水産庁による漁獲規制などにより、年間漁獲量は漸次減少が続き、2002年に

は 15,000 トンまで落ち込んだ<sup>注187</sup>。また、ロシア・中国からの安価な海外産の輸入などにより、紅ズワイガニは、1 籠（約 30 kg）あたり 3,500～8,000 円と価格変動が激しくなった。紅ズワイガニの漁獲量減少に比例してC社の収益状況も年々悪化の一途を辿っていった。

2007 年、当時社長のK氏に突然、病が襲った。K氏は息子のC社長に、「今後、紅ズワイガニ加工事業は厳しくなるので、事業を引き継がず、新たな道を探すように」と遺言を残した。しかし、C社長はK氏の遺言には従わず、事業を引き継ぐことを決めた。それは、この企業を辞めれば従業員は路頭に迷うことになる。また、祖父、実父が築き上げた企業を自分の代で閉じるのは悔しいという思いからの決断であった。

亡父の後を継いで社長に就任したC社長は、企業存続のために下請業務を残しながらも、新たな事業を始めることを決意した。そして、C社長は、以前から構想していた境港漁港で水揚げされた魚介類を自社で企画・製造販売する惣菜事業に参入する方針を決めた。惣菜事業への参入を決めたものの、これまで紅ズワイガニの脱甲業務と煮干し業務しかやって来なかったため、惣菜業へのノウハウは皆無であった。そのため、調理師免許を持ち、飲食店での勤務経験のある従業員（以下、L氏）を採用することを決めた。

下請け事業からの脱却を合言葉に、C社長が製品開発のリーダーとなり、調理師経験のあるL氏と試行錯誤しながら製品開発を進めた。しかしながら、紅ズワイガニの不漁により価格高騰から、C社長が社長に就任した翌年 2008 年には、700 万円の赤字を出し、経営は極めて厳しい状況だった。何度も挫けそうになったが、家族の支えと従業員の雇用確保という強い責任感からチャレンジを続けた。

C社長が着目したのは、脱甲ボイル加工した後に残る紅ズワイガニの甲羅であった。これまでは甲羅の部分は廃棄処分していたが、何か再利用する方法はないかと調査研究を進めた。結果、甲羅をオイルで煮ることで、化学調味料では出せない蟹独特の風味が残るオイルが出来上がった。早速、試作品をつくり、米子市の洋食店でモニタリング調査を実施したところ、

---

<sup>注187</sup> 農林水産省「日本海沖合ベニズワイガニ資源回復計画（2005年4月7日）」

[[https://www.jfa.maff.go.jp/sakaiminato/sigen/pdf/beni\\_keikaku.pdf](https://www.jfa.maff.go.jp/sakaiminato/sigen/pdf/beni_keikaku.pdf)]（最終閲覧日：2020年10月20日）

無添加で体にもよく、紅ズワイガニの天然風味が出ていると好評だった。さらに、米子市で開催される料理イベントにゲストとして来鳥していた「イタリア料理界の神」と呼ばれる有名シェフに、この蟹オイルの味見してもらい機会を得た。この有名シェフは、この蟹オイルの味を高く評価し、お店でも使用したいと大量の注文とともに、名前の無かった蟹オイルに「グランキオイル」（グランキオとはイタリア語で蟹の意味）と命名までしてくれた。

## 2. 蟹おこわが農林水産大臣賞受賞

C社長は、脱甲ボイル加工の下請け事業の合間を縫って時間を見つけては新製品開発に注力した。惣菜事業に本格的に参入して1年を過ぎた2008年に、念願のヒット製品、紅ズワイガニ蟹おこわ(以下、蟹おこわ)が誕生した。

蟹おこわは、紅ズワイガニの甲羅に、鳥取県産のもち米（日南町産）で炊いたおこわとカニ身を盛り付けた冷凍食品である。無添加にこだわっており、風味を増すための隠し味としてグランキオイルを使用している。600kwのレンジで約3分熱すると、外袋が大きく膨れ上がってポンという破裂音と共に食べ頃を伝えるというユニークな包装技術を取り入れた製品である。開封と同時に磯の香りが広がり、その香りから日本海の荒波から漁師が苦勞して漁獲した紅ズワイガニを思い起こすことができる味となっている。

蟹おこわは完成したが、販売先に人脈がなく、営業を担当する従業員もいなかったため、C社長は1人で鳥取県の土産物店に営業して回った。しかし、食品企業としての知名度もなく、また蟹おこわは冷凍食品のため保管が難しく、賞味期限も3か月と短いため、採用してくれる店がほとんどなかった。

C社は営業面で苦勞が続く中、地元の商工会議所に販売支援を相談した。担当者から、紅ズワイガニの風味を自宅で気軽に味わえる蟹おこわのアイデアが面白いと高評価を得た。そして、鳥取県が主催する食のみやこ鳥取県特産品コンクール<sup>注188</sup>にエントリーしてはどうかと

---

<sup>注188</sup> 注 2008年より鳥取県が主催し、鳥取県産の農林水産物を主原料とした加工食品、又は鳥取県産の農林水産物の特徴を活かした加工食品で、3年以内に開発・改良された商品の中から、優れた商品を表彰・PRすることにより、新商品の販路開拓と開発を促すこと目的としたコンクール。出所)鳥取県「平成22年度特産品コンクール 受賞商品」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/178575.htm>] (最終閲覧日:2021年1月10日)

のオファーを受けた。このコンクールは蟹おこわの説明と審査員の実食で決まるため、C社はこのオファーを快諾し大会へのエントリーをした。結果、審査員から製品のアイデア、味を高く評価され、同大会のグランプリとなる最優秀賞を受賞した。その後全国大会となる、2012年優良ふるさと食品中央コンクール<sup>注189</sup>新製品開発部門（主催：財団法人食品産業センター）で、鳥取県企業として初となる農林水産大臣賞を受賞した。C社の名前は、鳥取県内だけでなく全国にも一気に広まった。そして、C社は、鳥取県企業としては唯一の農林水産大臣賞受賞企業として知名度と製品の信頼度を高め、以前断られた土産物店からも注文が入る企業ブランドとなった。また、2008年に開設した自社の通販サイトも、蟹おこわの受賞によって一気に知名度アップに繋がり売上を伸ばした。

現在、自社ブランドとして、蟹おこわ・蟹味噌、蟹ドリアなどの蟹の製品を販売している。また、大手百貨店で販売される御節料理の具材や、地元の旅館からの蟹焼売などのPB製品のOEMも引き受けている。

2007年と2019年を比較して、C社の売上構成比率と粗利率は大きく変化した（表54参照）

他社PB製品のOEMと蟹おこわなどの付加価値の高い自社製品の製造販売は売上の約60%を占めるようになり収益構造が大きく変化した。それに伴い、粗利率も22%から45%へと大幅に上がった。

表 54 C社の売上高構成比率（2007年と2019年の比較）

	脱甲ボイル事業	自社製品販売	他社製品製造	その他
2007年	99%	-	-	1%
2019年	40%	39%	20%	1%

出所) C社長からのヒアリング調査より筆者作成

<sup>注189</sup> 1988年より、ふるさと食品の品質向上等を目的として、優良な食品について農林水産大臣賞、食料産業局長賞及び一般財団法人食品産業センター会長賞を授与し、新製品の開発等を奨励するコンクール。出所) 一般財団法人食品産業センター「優良ふるさと食品中央コンクール表彰」[<https://www.shokusan.or.jp/furusato/>]（最終閲覧日：2021年1月10日）

### 3. 健康食品原料事業の開始

2013年よりC社は、惣菜事業だけでなく新たに原料供給事業を開始した。きっかけは、蟹の甲羅から採取されるキチン・キトサンの機能が全国的に注目されたことである。キチン・キトサンは、蟹、海老などの甲殻類に含まれる動物性食物繊維である。カニ殻から炭酸カルシウム、タンパク質、色素などを除いて精製するとキチンが取れる。さらにキチンからアセチル基を外して抽出精製したものがキトサンである。キチンは、火傷などを早くきれいに治す創傷被覆剤として利用されている。キトサンは、抗菌防臭繊維に使用されている。キチン・キトサン誘導体の保湿性を利用したヘアケア・スキンケア製品や健康食品素材としても使用されている。C社も、これまで紅ズワイガニの甲羅を買取り業者へ安値で販売していたが、甲羅を健康食品の原料として販売できないかとの検討を行った。すると、地元の健康食品メーカーより、健康食品の原料として購入したいと問合せがあった。その後、紅ズワイガニだけでなく、烏賊の軟骨に含まれるコラーゲンなど魚介類から採取できる多品種の健康食品原料を粉末化し販売している。健康食品原料業務が事業として目途が立ったため、2015年には、健康食品原料の製造・販売専門企業G社を設立した。

### 4. ミャンマー研修生と合同企業設立

C社は、鳥取県企業として初めてミャンマーからの技能実習生<sup>注190</sup>を受け入れた企業でもある。研修生受け入れは、2009年に米子市の知人からミャンマー人の人材派遣企業の社長を紹介されたのがきっかけであった。当時、工場の手人は足りており、ミャンマーからの研修生を受け入れる必要がなかった。しかし、C社長はこれは何かの縁だとして、2010年にミャンマー人の研修生3名を3年間引き受けることを決断した。その後、C社では随時ミャンマー人の技能実習生3-5名が働き、食品加工技術を学んでいる。

ミャンマーとの縁もあり、C社長は、2010年より年3回のペースでミャンマーを訪れ親交

---

<sup>注190</sup> 外国人技能実習制度とは、日本が先進国としての役割を果たしつつ国際社会との調和ある発展を図っていくため、技能、技術又は知識の開発途上国等への移転を図り、開発途上国等の経済発展を担う「人づくり」に協力することを目的1993年に技能実習制度が創設された制度。出所)厚生労働省「外国人技能実習制度について」

[[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/jinzaikaihatsu/global\\_cooperation/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/global_cooperation/index.html)] (最終閲覧日: 2021年1月12日)



を図ってきた。2020年7月には、ミャンマーの最大都市ヤンゴンに、海外子会社のCM社を開設した。この企業は、東南アジアへの製品や資材の輸出に関する手続き、技能実習生のサポート、ミャンマー人に合う出汁などの食品の開発、水産物の調査研究を行っている。この企業では、C社で3年間技能実習生として経験を積んだミャンマー人の従業員が働いている。

C社は、ミャンマーでさまざまな実践的な研究に取り組んできた。境港港の魚介類の水揚げ量が減少する中、新たな供給源を見つけようとミャンマーの西側にあるベンガル湾から採れる魚介を、氷温技術（鳥取県地域産業資源に認定技術）を活用して日本へ運び、刺身として食べられる鮮度を保つ輸送実験を行っている。氷温技術とは、氷温域を利用して食品の貯蔵や加工を行う技術である。氷温技術は、0℃以下でも食品が凍らずに、生き続けることのできる未凍結温度領域を発見したことに始まる。水は0℃で凍るが、魚、肉、野菜や果物などは0℃では凍らず、マイナス3-4℃程度まで生き続ける。0℃からそれぞれの食品が凍り始める温度(氷結点)が氷温域と名付けられた。2018年、(公社)氷温協会（本社：米子市）が保有する氷温技術と現地政府機関および漁業関係団体、物流企業などによる連携のもと、水産物のコールドチェーンマネジメント構築に向けた実証実験プロジェクトを行った。実験の結果、ミャンマー西部の沖合で水揚げされた魚介類を氷温技術や冷蔵技術を活用して、刺身として食べられる鮮度を保ちつつ日本に輸送できることが実証された。現在も、実証実験は継続中である。

## 第4節 C社のイノベーション

### 1. 新製品の開発

2007年の事業継承時には、惣菜業のノウハウは無く、全くのゼロからのスタートだった。そして、製品開発を行うにあたり、新規で調理師免許を持つ人材を採用しC社長と二人三脚で開発を進めてきた。C社長は、地元のレストランを回り、どのような製品が喜ばれるのかといった聞き取り調査を行った。そこから得られた意見と情報を基に製品開発に力を注いだ。

製品の差別化を図るために、紅ズワイガニ、もち米、椎茸、氷温技術など鳥取県の地域資源の研究も行った。これはどのようにしたら地元食材の美味しさが引き出せるのか、どうし

たら鳥取県産の製品を印象付けられるのかなどの研究である。

製品は、極力無添加にこだわった。無添加製品にこだわる理由は2つあった。理由の1つは、純粹に、境港で水揚げされた魚介の自然なおいしさを味わってもらうためである。もう1つの理由は、C社長が大量に添加物の入った食品を食べると蕁麻疹が出る体質だったからである。無添加こだわる必然的にC社の製品の賞味期限は短くなった。取引先から何度も日持ちをさせるため添加物を加えるようにとアドバイスを受けたが、C社長は首を縦に振らなかった。

## 2. 新しい生産方法の導入

通常、蟹の脱甲は蟹の身を水に漬け茹でるため、折角の蟹独特の風味が消えてしまう。しかし、C社は茹でずにスチームを用いることで、蟹本来の匂い、風味、食感がそのまま維持される製法を採用している。

健康食品原料事業でも同様に、C社長は常に新しい生産方法を検討し導入している。2020年には、産業機械メーカーと共同で粉砕機械を開発した。この粉砕機械も開発のために何度も産業機械メーカーと打ち合わせを重ね、魚介それぞれに刃の角度や大きさを変える技術を取り入れた。結果、紅ズワイガニの殻から出るキチン・キトサンを200ミクロンレベルまで粉砕する機械が完成した。

## 3. 新しい販路拡大

C社長は、販路開拓のために国外だけでなく海外にも営業すること怠らない。C社には営業担当はおらず、C社長が営業を担当し東京や大阪の商談先に自らが駆け付け、その場で値段交渉などを行った。また、国内だけに留まらず、中国、台湾などの海外市場の販路拡大に積極的に取り組んでいる。2020年より、アジア（特に、中国）向けの製品開発に注力しており、販路拡大につながる情報があれば、直ぐに国内外問わず商談に向かう行動をしている。

インターネットを使った通販にも早い段階から着目しており、2008年には自社サイトと大手ポータルサイトでの販売を始めた。

#### 4. 新しい原材料・供給源の獲得

健康食品原料企業C社では、原材料調達のため全国の漁港を訪問し、コラーゲン抽出のため鳥賊の軟骨や魚の鱗を確保している。また、海洋性原料（フィッシュコラーゲン、キトサンなど）だけでなく、自社農園ではしょう豆など農産物栽培を行うなど、常に、新たな原材料獲得に励んでいる。

#### 5. 新しい組織の実現

C社長は、社内でイノベーションを起こす環境をつくるために、料理人の採用を行うなど組織改革を行った。また、2010年には、ミャンマー人の技能実習生3名を受け入れ、現在に至っている。また、経営コンサルタントと契約し、外部との連携、情報収集、補助金獲得などを行っている。

### 第5節 C社のイノベーションの仕組みづくり

#### 1. 鳥取県の地域資源活用

C社は、購入者に美味しく体に良いものを提供したいと、無添加製品の開発にこだわっている。C社長は、幼い頃から、境港漁港で水揚げされた新鮮な魚介を食べて育った。そのため味覚が鋭いだけでなく、少しでも添加物など身体に悪い食べ物が入っていると自らの体がセンサーとなって直ぐに気が付く、絶対音感ならぬ絶対舌感を持っている。

また、鳥取県産の資源活用に強いこだわりを持っている。C社長は、鳥取県は紅ズワイガニなどの魚介類だけでなく、他県に負けない魅力ある資源が豊富にあると考え、鳥取県の地域資源に認定されている食材を使用するようにしている。

農林水産大臣賞を受賞した蟹おこわには日野産もち米、通販で販売している御節料理には鳥取産の地鶏、椎茸などを使用している。

また、C社は農林水産物でなく、技術力も地域資源を活用している。紅ズワイガニをまるごと茹で蟹の旨味がしっかりと溶け込んだスープにもち米を漬け込み、氷温熟成（鳥取県の地域資源）することで旨味が増すとして、自社の蟹おこわにも氷温技術を取り入れている。

## 第6節 企業家としての考えと行動

### 1. 企業家が持つネットワーク

C社長は、人と人とのネットワークを大事にして製品開発や販路拡大を行っている。C社の製品の多くは、フランス料理、中華料理、日本料理などの料理人からヒントやアドバイスを得て生まれている。また、C社長は友人などから面白い人がいると聞けば、県外でも自ら足を運びインタビュー調査をし、製品開発の糧にしている。

この行動力とネットワークは、国内だけに留まらない。鳥取県企業としては、はじめてミャンマーの研修生受け入れを決断した。そして、この異国のネットワークを製品開発のインスピレーション、新たな販路先へと繋げている。

### 2. 組織についての考え方

従業員は、中途採用者またはミャンマーの研修生で構成している。C社長は、2007年の社長就任時から3年間、蟹の不漁と価格高騰で大きな赤字に陥った経験を教訓とし、むやみに組織拡大をしないと決めている。また、従業員の雇用を守るためには必要以上に従業員は採用せず、機械化の推進や外部へのアウトソーシングなど大胆な改革ではなく堅実な経営を行っている。

### 3. 鳥取県の食材で差別化

C社長の経営方針は、人と同じことをやらないことをポリシーとしている。製品開発を行う場合には、まず他社がやっていないかどうかを調査する。そして類似製品があると、その製品との差別化をポイント抽出している。次に、差別化ポイントに、紅ズワイガニ、氷温技術などの、鳥取県の地域資源を活用できないかを検討している。

2012年に発売しロングセラー製品となっているカニじゃんも、鳥取県で100年続く味噌屋の麴を使うことで差別化を図った。その結果、通販や飲食店などで人気製品となっている。

## 第7節 分析事項についての考察

### 1. 市場志向型企業家であり隙間創造のイノベーションを实践

C社長のイノベーションは、既存の技術・生産体系の中で、新たな市場を開拓する「隙間創造型のイノベーション」に分類される。そして、4つの企業家の分類では、既存の技術体系を用いて新たなマーケットを創造する「市場志向的企業家」に該当する。

蟹おこわは、既存技術である鳥取県の地域資源の水温技術を用いて製品開発を行い、C社特有の冷凍方法と密封方法で完成させた。

2007年、惣菜事業への進出を決断した時、C社には惣菜業のノウハウは無かった。だが、C社長は地元のシェフなどからニーズの聞き取りを行った。そして、イメージを膨らませると、元料理人の従業員と共に既存技術を用いて製品を完成させた。また、健康食品事業参入時にも、原料抽出のノウハウは無かったが、粉骨の技術の研究を重ね、粉骨製造機メーカーと設計交渉を行いながらオリジナルの機械を製作し、原料抽出方法を見つけ出した。

### 2. ニーズを見つける企業家精神

C社長は、産業構造の変化に対応してイノベーションに取り組んだ。2002年以降の不漁により、水産業全体が落ち込んだうえに、2005年に日本海沖合紅ズワイガニ資源回復計画（水産庁）で紅ズワイガニの漁獲制限が出されると、紅ズワイガニの加工事業の将来性を厳しいと危ぶみ、新たな事業創出に取り組んだ。また、C社長は、まだ食品通販が普及していない2008年から自社サイトを立ち上げ、蟹味噌などの直販を開始した。さらに、御節料理の製品化にも、御節料理は家庭で作る時代から通販で購入する時代がくると産業構造の変化をいち早く予測し早期段階で参入している。C社長は、いち早くニーズを見つけ出したことが要因でイノベーションに成功したといえる。

### 3. 外部からのアプローチによるニーズの発掘

C社長は、外部からのアプローチをイノベーションに取り入れている。製品企画は社内からの発想ではなく、外部の人脈からこのような製品があったら良いなどの意見に耳を傾け製

品開発を行っている。そのため、鳥取県内外のネットワークを通じて、他人から勧められる人とは会う姿勢を崩していない。

また、年数回のミャンマー、台湾、マレーシアなどの海外出張時には、ニーズの入手のために現地のスーパーマーケットを訪問し、製品企画のインスピレーションを高めている。社内に人材が少ないため、自らが外部に赴いて情報収集し新製品開発に活かしていることが分かる。

#### 4. 社会関係資本（ソーシャルキャピタル）と企業家としての行動

C社長は、企業家として社外のソーシャル・キャピタルを構築している。ソーシャル・キャピタルの3つの構成要因は、信頼、互酬性の規範、ネットワークである。

信頼に関しては、C社長は、納期厳守と支払いの遅延をしないことを第一の経営をしている。また、製品に関しても、安心・安全の製品にこだわり製造・販売をしている。日持ちをよくなるからとして、酸化防止剤は極力使用しないなど、細かい企業努力を積み重ね顧客からの信頼を得ている。

互酬性の規範としては、ミャンマー人の研修生の受け入れを依頼された際、ミャンマーの人材派遣企業と地元の紹介者との今後の関係性を考え、多少の無理をして研修生の受け入れを行った。後に、この行動がC社のミャンマーでのCM社設立に生かされている。本来、ミャンマーの外国資本規制により、日本企業がミャンマーで企業設立するのは困難である。だが、ミャンマーの人材派遣企業の社長が、C社長への互酬性として全面的にサポートしたことでCM社の設立が可能となった。

ネットワーク構築についても、C社長は、常に情報収集、販路開拓、原料調達のために国内外の出張を頻繁に行っている。特に、橋渡し型ソーシャル・キャピタルとして、異業種、県外、取引先のネットワークも構築に注力している。弱い紐帯の強みの仮説の通り、蟹おこわ、蟹じゃんなどは、面会頻度の低い料理人などのネットワークからの提案であった。

## 5. ビジネスチャンスの契機と企業家精神の特徴

C社長のビジネスチャンスの契機になったのは、①業界への不満・問題意識、②既存事業への危機感であった。

- ① 蟹の脱甲事業は付加価値の低い事業であり薄利事業だとして、入社時から業界への不満・問題意識を抱えていた。
- ② 蟹の漁獲量が減少していく中で2007年度に大幅な赤字となり、既存事業への危機感を感じた。

佐藤（2017）の企業家精神の特徴5つの要素にも、C社長は概ね当てはまる<sup>注191</sup>。

C社長は、セレンディピティ（革新的な市場機会）をキャッチする能力が高く、2007年の社長就任直後から、市場規模が拡大するとしてEC市場に目を向け、2008年には自社サイト開設して通販向けの製品開発を始めた。C社長は、通販なら鳥取県だけでなく、全国に製品を届けることは可能であると考えた。

また、社長であった実父の突然死や大赤字の決算状況などの逆境の中、社長を引き継ぎ、新たな分野へと進む決意をするなど、逆境に打ち勝つマインドセットで乗り切った。さらに、社長就任時には、従業員の雇用を継続しつつ、30年以上続いた下請け企業から脱却し、食品メーカーへとシフトする高次の目標を設定し、それに向かって試行錯誤しながら取り組んできた。そして、和食、洋食、中華、韓国料理など様々なジャンルのシェフから提案される製品に、氷温技術や100年麴など新たな技術や食材を加えて対応してきた。そのたびに、自社が抱える課題の解決を遂行する能力を向上させてきた。

## 6. イノベーションの阻害要因の回避

中小企業のイノベーションの阻害要因である上位3つの要因に対しても、C社はそれぞれに対して回避するように取り組んでいる。

1番の阻害要因に挙げられている能力のある従業員の不足と、良いアイデアの不足に対し

---

<sup>注191</sup> 佐藤善信、前掲書、pp40-47

ては外部人材を積極的に活用している。製品のアイデアは、飲食店のネットワークを活かして新製品開発を行ってきた。

能力のある従業員の不足に関しては、新卒者を採用せず中途採用を積極的に行っている。しかし、採用募集はしているものの業種、地域性、条件面などから思うように採用が進められていない。その回避策として、財務部門に税理士を顧問としてアウトソーシング、販売指導に経営コンサルタントと契約、生産の効率化に機械メーカーと共同開発するなど外部資源を活用している。

3番目の目先の売上・利益の追究については、現状維持は衰退の始まりとして、常に新たな市場開拓に目を向け経営を行っている。新製品開発や販路開拓には、多くの先行投資が必要となるが、C社は、商工会議所や経営コンサルタントなどと密に相談しつつ補助金・助成金などを活用しながら常に開拓を進めてきた。

## 第8節 小括

C社のイノベーションに成功した要因は、以下の5つである。

### ① 既存事業（紅ズワイガニ加工事業）に対する強い危機感

C社長は2007年の社長就任前から、今後、地球温暖化や漁獲規制などにより紅ズワイガニの漁獲量減少が予想されるため、このままの紅ズワイガニ加工事業だけで経営を維持することは困難になると危機感を抱いていた。この危機的状況から脱却するためには、イノベーションに取り組まなければならない状況であり、当時の社長のJ氏に、早急に付加価値の高い惣菜業に取り組むようにと提案していた。

既存事業に対する危機感がC社のイノベーションを喚起し、惣菜事業への新規参入へのトリガーとなったといえる。

### ② セレンディピティを磨くための行動



C社長は、セレンディピティ（革新的な市場機会）<sup>注192</sup>をキャッチする能力に優れている。社長就任直後から、市場規模が拡大するEC市場に目を向け製品開発を行った。また、冷凍製品なら鳥取県からでも全国に美味しい製品を届けることができると考え、当時まだ未成熟だった通販市場への参入を決意した。

さらに、海外出張は新たな情報やインスピレーションに出会う機会だとして、ミャンマー、台湾、マレーシアなどへ頻繁に出かけていた。そして、出張先では人と会うだけでなく、現地のスーパーマーケット、土産物、レストランなどを視察し、そこで得た情報を製品開発に活かしていた。

### ③ イノベーション実現への逆境に打ち勝つマインドセット

C社長は、1 か月 1 製品のペースで新製品開発を行った。何度も失敗しながらも試行錯誤を繰り返し、諦めずに製品開発に取り組んだことで、蟹おこわが農林水産大臣賞を受賞するまでに至った。このようなC社長の不屈の精神と粘り強い行動が、イノベーションの実現に繋がったと考えられる。実父の突然死、大赤字の決算などの苦しい状況下で社長を引き継ぎ、新たな分野へと進む決意をし、逆境に打ち勝つマインドセットで経営難を乗り切った。

### ④ イノベーション実現へ外部人材活用

C社長は、製品開発や新たな販路に関しては外部人材を活用してイノベーションを実現させた。過去の厳しい経験から従業員の雇用を守る難しさを痛感したC社長は、企業の規模拡大を追究せず、自社に足りない人材については外部ネットワークを利用してイノベーションに必要な即戦力を効果的に確保していた。

### ⑤ 鳥取県の強みを活かす経営と郷土愛

C社長は、鳥取県を新鮮な魚介類や美味しい農産物が取れる素晴らしい県だと認識し、鳥

---

<sup>注192</sup> 佐藤善信、前掲書、p40

取県民であることに誇りを持っている。そして、地元の料理人と料理の話をするのが好きで、料理人から得た製品アイデアを生かし、鳥取の食材を使った製品を全国の人に届けたいという夢を描いていた。

C社長にとって、2007年の突然の社長就任は逆境からのスタートだった。その中、C社長は鳥取県の食材や技術などを活かして他社との差別化を図っていく方向性を打ち出した。結果、C社は、10年間で付加価値の高い事業に売上構成率を変化させ、利益率の向上を図ることができた。

## 第8章 結論

この章では、鳥取県中小企業のイノベーションの研究について考察を加えながら結論とする。

鳥取県中小企業によるイノベーションに関して実施したアンケート調査（付録1）と、事例企業3社へのインタビュー調査から、イノベーション実現への取り組みに対していくつかの共通点が見られた。鳥取県中小企業のイノベーションに関わるものをここでまとめる。

### 第1節 鳥取県中小企業の企業家と企業家精神

#### 1. イノベーションに対する高い意識

第2章にあるように、イノベーション100委員会では、イノベーションを起こすのは経営者の仕事だとしている。鳥取県中小企業へのアンケート問5（表28参照）から、イノベーションの達成が出来た要因として、経営者の考えと能力方針（経営者の考え・方針の浸透、トップダウンの意思決定、経営者の創意工夫）、経営者と従業員の連携など、経営者の関わる回答が上位を占めた。

事例企業3社の企業家も自らがイノベーションの実現に高い意識を持ち経営に取り組んでいた。A社長は、企業内にイノベーションカフェを設けて、イノベーションが生まれる環境を整備していた。B社長は、「卵を同じ籠に乗せるな」の経営哲学から、常に自らのアイデアから健康関連事業や食品産業に取り組んでいた。C社長も、赤字体質から脱却し従業員の雇用を守るために、惣菜事業参入し強い危機意識を持ちイノベーションに取り組んでいた。

一方で、アンケート調査ではイノベーションを取り組めていない要因としても、経営者の方針を4社が挙げていた（表30参照）。ドラッカーは、「イノベーションとは、あくまでも意識的かつ集中的な仕事だ」<sup>注193</sup>と論じている。経営者のイノベーションに対する意識がなければ、いかなる優良な資源を保有していても、イノベーションが生れることができなかったであろう。経営者は、企業の方向性、経営資源の配分、新たな人材の採用などを決定できる唯

---

<sup>注193</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、p116

一の人物である。その経営者にイノベーション実現への高い意識と情熱がなければ、自然発生的にイノベーション実現は不可能であった。

つまり、鳥取県中小企業も大手企業と同様に、経営者のイノベーションに対する高い意識が企業のイノベーションを実現させる要因であったといえる。

## 2. 経営者の率先的なアイデアの創出と環境整備

中小企業は、大企業に比べ経営資源が劣る傾向にある。特に、人材に関しては顕著で約70%の中小企業が人手不足<sup>注194</sup>と考えている。アンケート問8にあるように、イノベーションに取り組めていない理由の1番多い回答は、良いアイデアの不足が6社、次いで、何をしてもよいかかわらないが5社、3番目に経営者自身の経営方針、目先の売上・利益の追求、能力のある従業員の不足が4社であった（表30参照）。もし、良いアイデアを経営者自らが創出する能力、従業員が何をしてもよいかかわらなければ経営者自らが企業内にアイデアを持ち込む行動ができれば、この企業はイノベーションに取り組めていたのではないだろうか。

イノベーションを実現した事例企業3社の経営者は、自らがアイデアマンとなり率先的に新製品開発、新たな販路先などのアイデアを出していた。また、3社の経営者は、良いアイデアを創出するために、職場環境や従業員との関係性に注力していた。アンケート調査の問11のイノベーションを実現する職場環境づくりをしているかの問いに対して、回答企業の多くが取り組めていなかった（表37参照）。一方で、3社は全ての項目ではないが、表37の多くの項目を取り入れイノベーション実現の職場環境づくりを推進していた。

A社は、新社屋に Innovation Café の名で従業員同士がバーカウンターに座りながら意見交換できる場を設けていた。また、本社ビルには、生産性の向上やストレスの軽減に効果的とされるバイオフィリップデザインを取り入れていた。社内はフリーアドレス化となっており、社長も含め全従業員に固定の席はなかった。フレックス勤務、テレワーク、服装も自由にしており、勤務時間、勤務場所、服装も柔軟に対応していた。また、従業員が副業を望めば

---

<sup>注194</sup> 中小企業庁「中小企業アンケート調査報告人手不足に関する中小企業への影響と対応状況（2017年5月8日）」  
〔<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/054/honbun.html#part2>〕（最終閲覧日：2020年12月20日）

柔軟に対応するなど、フレキシブルな人事制度を設けていた。

B社も、勤務場所、勤務時間の柔軟化、B社社員の許可を得られる条件で副業・兼業を許可していた。勤務中の服装に関しても自由化を検討していたが、従業員から毎日の服を選ぶことが面倒だとの意見により制服を取り入れている。企業内に意見交換ができる交流スペースとして、食事や雑談の出来る場所を確保していた。

C社は、企業の許可を得られる条件で副業・兼業を許可していた。また、休憩時間に従業員同士が意見交換できる場所を設けていた。

つまり、3社とも従業員が働きやすい環境と企業内でコミュニケーションが取れやすい職場環境の提供を心掛けていることが分かる。

### 3. イノベーション活動に専念できるプロジェクトチーム構築

イノベーションへの取り組みについて3社とも既存事業とは引き離し、プロジェクトチームをつくり取り組みを行っていた。ドラッカーは、「イノベーションとは、あくまでも意識的かつ集中的な仕事であり、勤勉さと持続性、それに献身を必要とする」<sup>注195</sup>としている。また、イノベーションを行うには、「イノベーションに挑戦できる最高の人材を自由にし、資金を投入できるようにしておかなければならない」としている。さらに、「既存の事業の運営、利用、最適化を担当している人にイノベーションを任せてはいけない」<sup>注196</sup>と加えている。

イノベーションを実現させた事例企業3社とも、新たな事業や製品開発に取り組む際には、社内でプロジェクトチームをつくり、仕事に集中できる環境を整えていた。また、3社とも従業員が新たな試みやチャレンジした結果、失敗したことに関しては攻めることはせず、次のチャレンジに縮こまらないように配慮していた。

アンケート調査の間8でも、イノベーションに取り組めていない要因の1つに、目先の売上・利益の追求として短期的利益の追求が挙げられた（表30参照）。3社の経営者は、イノベーションに取り組むプロジェクトチームには、目先の売上や利益を求めず、失敗を恐れず

---

<sup>注195</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、p116

<sup>注196</sup> 同上、p131

に果敢に挑戦するように指示していた。つまり、経営者のマネジメント力でイノベーションの阻害要因である、目先の売上・利益の追求を回避させていた。

#### 4. イノベーションの実現のために経験者を積極的に採用

イノベーションへの取り組みを希望するが取り組めていない企業6社（表32、33参照）の取り組めていない理由として、能力のある従業員の不足を4社が回答していた。

一方で、イノベーションを実現させた事例企業3社は、イノベーションを実現するために、自社に不足するスキルやノウハウを確保する目的で経験のある人材を積極的に採用していた。

A社は、A社長が社長に就任後6年ほどで従業員数100名以上を採用している。その一部に、新卒者もいるが、多くが中途採用者である。A社長は、A社が描く将来的なビジョンやイノベーションの実現に必要な人材は積極的に採用する方針を示していた。B社も同様に従業員の多くが中途採用である。自社が求める仕事の求人を出し、そして、その中で即戦力となる人材を採用している。C社も、惣菜事業参入時に元料理人を採用したように、C社長がイノベーションとして思い浮かべる人材がいれば積極的に採用する方針を打ち出していた。結果、2007年までになかった惣菜事業は、経験者を採用することでノウハウの獲得し軌道にのせた。

つまり、3社とも自社で不足した技術、ノウハウの獲得などイノベーションの実現についてスピード感を持って取り組むために、新卒者採用より即戦力として期待できる中途採用を重視していた。

#### 5. 人事と報酬の特別措置

ドラッカーは、「企業家精神を発揮するのは4つの条件を実践しなければならない」<sup>注197</sup>としている。その条件の1つに、組織、人事、報酬について特別の措置を講じなければならないとしている。アンケート回答企業でイノベーションに取り組んだ企業44社の内、イノベーションを達成した役員・従業員への褒賞として、企業として特別なことをしていない企業

---

<sup>注197</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp128-129

18社の回答が最も多かった。次いで、僅かだが金銭的な褒賞を与えた企業10社が続いた（表29参照）。

一方で、昇進として報酬をあたえた企業は10社、かなりの金銭的褒賞を与えた企業7社とイノベーションの成果に特別な対応をしている企業が少ない結果となった。

事例企業3社は、イノベーションの取り組みで結果を出した役員・従業員に対して、3社とも結果を出した従業員には、金銭で特別報酬を支払っていた。

A社は、人事制度に成果主義を導入しており、活躍した従業員が昇進や報酬で優遇される人事制度となっている。A社は、年1回グループ企業内でのMVPを決め、全従業員の前で表彰するなど目標を達成した従業員には特別な対応をしている。また、昇進に関しても、新規事業や効率化などで優れた結果が出した従業員に対しては、スピード昇格させて幹部職員に抜擢している。

B社は、結果を出した従業員が報われるようにと成果主義を導入している。そして、従業員が自主的に作曲した音楽に対しても特別報酬を出した。B社は、自社での人事評価制度を通して、独自の指標でイノベーションへの取り組みを評価する制度を設けている。

C社も、ヒット製品に繋がれば開発した従業員に対して、特別報酬を出す制度を設けている。イノベーションに成功した事例企業3社は、成果主義を設けて結果を出し従業員には、金銭と昇格など企業として特別な対応をしていた。

## 6. 従業員とのフラットな関係づくり

事例企業3社は、従業員の雇用と安全は勿論、常に、従業員が働きやすい環境とは何かを考えて取り組んでいた。また、3社とも、従業員とフラットな関係づくりの一環として、経営者だからといって特別感を出さないように心掛けていた。

3社とも企業内には特別な社長室はなく、従業員がいつでも社長に相談できる環境となっていた。また、事例企業3社とも、従業員とヒエラルキーをつくることがイノベーション実現の妨げになると回答している。3社の社長は、決して威張らず、謙虚に従業員の気持ちを

考えることをリーダーとして心掛けていた。

## 7. 隙間創造のイノベーションを实践

事例企業3社が取り組んだイノベーションは、アバナシー(Abernathy)とクラーク(Clark)のイノベーションの4つのイノベーションモデルでは、既存の技術・生産体系の中で、新たな市場を開拓する隙間創造型のイノベーションに分類される。また、企業家としては、既存の技術体系を用いて新たなマーケットを構築しニッチ創造をする市場志向的企業家に分類される。

A社は、ペットフード製造事業に参入時には、その専門的なノウハウはなかった。だが、A社長は、電子部品製造の既存技術に着目し、固形野菜を犬・猫が好むピューレ状にした独自のペットフードを完成させた。また、自社にない技術は、経験者を積極的に採用することで、ペットフードの卸売業からメーカーへと事業転換を図った。

B社は、出汁はスーパーマーケットや土産物店などの小売店で販売され、他社との差別化が難しい製品だと分析した。しかし、B社長は、ガス事業者のコミュニケーションツールとして差別化できると考え、ガス事業者やガソリンスタンドの販売網に着眼し新たな市場開拓に取り組んだ。当時、B社には、食品事業の経験はなかった。だが、鳥取県の助成金制度やB社長が持つ個人のネットワークを活かして、地元で売れなく困っている飛魚をあご出汁として製品化させた。そして、電化住宅攻勢で困っていたガス事業者に対して、あご出汁を顧客とのコミュニケーションツールとして活用し新たな市場を開拓した。

C社は、鳥取県の地域資源の氷温技術を用いて蟹おこわの製品開発を行った。また、既存技術を用いて、解凍時に600kwのレンジで約3分熱すると大きく膨れ上がりポンという破裂音と共にパッケージが割れ、食べ頃を伝えるというユニークな製品を完成させた。また、C社は、健康食品原料事業に参入時には、原料抽出のノウハウは無かった。だが、粉骨技術の研究を重ね、粉骨製造機メーカーと機械設計の打合せを繰り返しながらオリジナルな粉骨製造機械を完成させた。



事例企業3社とも、技術的には社内外が保有する既存の技術体系を活用しながら、ペットフード事業、食品事業、惣菜事業など今までに取り組んだことのない新たな市場を開拓する隙間創造型イノベーションを行っていた。そして、イノベーションを実現した3人の企業家たちは、既存の技術体系を用いて新たな市場を構築する市場志向型企業家として、ピューレ状のペットフード、ガス・ガソリンスタンドの販売網、紅ズワイガニの冷凍食品などのニッチ創造をしていた。

## 8. イノベーションの機会としてニーズ

ドラッカーは、イノベーションの機会は、①予期せぬ成功と失敗を利用する、②現実とあるべきものとのギャップ、③ニーズを見つける、④産業構造の変化を知る、⑤人口構造の変化に着目する、⑥認識の変化を捉える、⑦新しい知識を活用する、の7つの要因から見出せるとしている<sup>注198</sup>。

アンケート調査の問2の回答として、「社内独自の努力で新たな技術等の獲得があったから」と回答した企業が25社と最も多かった（表25参照）。新たな取り組みに挑戦すれば必ず失敗が生じる。この企業の不断の努力による成功と失敗の繰り返しから新たな技術や新事業が生まれたものと思われる。つまり、これはドラッカーの示唆するイノベーションの機会の、予期せぬ成功と失敗を利用するに該当する。2番目に多い回答22社のこのままでは成長が望めないから理由は、現実とあるべきものとのギャップ、人口構造の変化、認識の変化などに該当するものであった。3番目に多い回答16社の取引先からの要望は、ドラッカーの示唆する7つ機会では、ニーズを見つけ出す、認識の変化を捉えるに該当するものであった。

A社の場合、創業者のD氏が、鳥取県の20世紀梨の生産者増加を予測し梨の資材販売を始めた。2代目のE氏は、ペットにかかる年間支出増加を見込みペット事業に参入した。3代目のA社長は、ペットフード市場からピューレ状製品にニーズを見つけ出した。

---

<sup>注198</sup> P.F. ドラッカー著、上田惇生訳、前掲書、pp14-106

A社は、創業以来、常にアンテナを立てながらニーズを見つけ出し、イノベーションの機会を見つけ出してきた。つまり、A社は親子3代にわたり、ニーズを見つけ出す企業家精神が受け継がれていた。

B社長は、「IHでは出汁が出ない」との新聞記事が発端となり、出汁の開発に着眼した。そして、自社を含めガス事業者が顧客との接点ツールを求めているニーズを見つけた。そして、出汁をコミュニケーションツールとして活用することで、ガス事業者と顧客との接点になると考えた。

C社長は、産業構造の変化を知りイノベーションに取り組んだ。2002年以降の不漁により、水産業全体が落ち込んでいた。また、2005年に水産庁より日本海沖合紅ズワイガニ資源回復計画に基づき、紅ズワイガニの漁獲制限が出されると、今後、紅ズワイガニの加工事業は厳しいと考え、新たな事業創出に取り組んだ。そして、食品通販がまだ浸透していない時から、今後は家庭で御節料理を作る時代から、通販で御料理を購入する時代が到来すると考えニーズを先読みし、2008年から自社で通販サイトを立ち上げて取り組んでいた。

3社とも、企業家として時代が求めるニーズを見つけ出しイノベーションに取り組んでいた。ただし、これはイノベーションの7つの機会として、ニーズを見つけることだけに限定しているわけではない。A社は、今後、卸売業が中抜きされる産業構造の変化を考えイノベーションの機会として取り組んだ。C社も同様に、紅ズワイガニの漁獲規制により、水産業界の構造が変化すると考え惣菜事業に参入した。B社は、ガス事業者が顧客にガスをPRするのではなく、ガス事業者が出汁をPRするという認識の変化を捉えてイノベーションに取り組んだ。つまり、3人の企業家は、ニーズを見つける機会とそれぞれ各社の目的や置かれた環境からイノベーションの機会を見つけ出し取り組んでいた。

## 第2節 鳥取県中小企業と地域性

### 1. 新しいことにチャレンジしやすい環境

鳥取県は他県に比べ新しいことにチャレンジしやすい環境かどうか(表43参照)について、53社の回答企業の内14社(26.4%)は鳥取県が他県に比べ新しいことにチャレンジしにく

い環境だと回答した。ただし、その内訳は、どちらかといえばチャレンジしにくい環境の回答が12社(22.6%)、極めてチャレンジしにくい環境の回答がわずか2社(3.8%)であった。

この数字から、鳥取県中小企業は鳥取県を新しいことにチャレンジしにくい環境だとは強く思っていないことが分かる。

一方で、鳥取県が他県に比べチャレンジしやすい環境だと回答した企業は27社(50.1%)であった。その理由として1番目に行政の支援制度、2番目に鳥取県の地域資源、3番目に競合他社が少ないであった(表45参照)。

また、今回の事例企業3社は、鳥取県はチャレンジしやすい環境だと考えていた。その理由として、アンケート回答と同じく、鳥取県の行政の支援制度、鳥取県の地域資源、企業数が少ないこと、を挙げている。

A社は、鳥取県・鳥取市と協定を行政の支援を受け本社兼工場移転時を可能にした。B社は、実際には300万円程度必要となる製品開発費の補助金を活用することでわずか15万円程であご出汁のレシピを完成させた。C社は、経営革新、農商工連携などの鳥取県独自の補助金を活用することで数百万円のコスト削減を可能とし製品開発を行った。

A社は、鳥取県の企業数が少ないことに関しては、メリットもデメリットもあまり感じていなかった。一方、B社、C社の場合、鳥取県は企業数が少ないことで、何か行動すればメディアに取り上げられるなど、広告してのマーケティング要素でメリットを感じていた。また、鳥取県の企業数が少ないことで、行政担当者や商工団体の担当者に経営相談がしやすく、自社が抱えている課題解決を支援してもらいやすいとコメントしていた。

事例企業3社は、行政による新製品開発の補助金や販路拡大などの支援策が、イノベーションの実現に大きな要因となっていると感じていた。また、鳥取県の地域資源に関しても、事例企業3社は、鳥取県は他県に比べ梨、飛魚、蟹などの農林水産物が豊富で、他県のライバル企業と十分に差別化できる要素だと考えていた。

## 2. 3地区でのビジネス環境面の違い

アンケート調査の問15の結果から、ビジネス面の市場として3地区について多少違うと回答企業が28社、地区で全く違うと回答企業が11社と54社中39社(72.2%)が3地区で違いを感じていた。ただし、インターネット、道路などのインフラ環境が整った現代社会では、3地区で全く違うと回答企業が11社(20.3%)と、3地区で大きく違うと感じている企業があまり多くなかった(図21参照)。

東部地区のイノベーションの取り組み企業14社のうち、7社(50%)が3地区で全く違うと回答していた。中部地区、西部地区では、3地区でビジネス面での市場環境の違いは多少であった。西部地区のイノベーションの取り組み企業21社のうち4社が3地区であまり変わらないと回答していた。イノベーションに取り組んでいない企業は、3地区の市場環境を全く違うと置いていなかった(表40参照)。

鳥取県の3地区の地域間格差については、中部地区の企業は、東部・西部地区に比べて中部地区が恵まれていると回答する企業1社と少なかった(表42参照)。東部地区と西部地区の企業とも、西部地区が商圏、風土の面でビジネス環境として恵まれていると感じている企業は若干多かった。特に、西部地区の企業が、西部地区はビジネス環境面で恵まれていると回答する企業が25社のうち14社(56.0%)となっていた(表41参照)。

イノベーション成功の事例企業3社とも、3地区でビジネス市場としてあまり変わりはないと回答している。ただし、B社長、C社長は、市場の違いはあまりないが、企業家の体質やマインドに関しては、若干西部地区が恵まれていると見解を示している。3地区で、西部地区経営者の意識や土地の人柄や風土で違うとする回答していた(表41参照)。アンケート問22でも、上位の回答ではなかったが、イノベーション実現の鍵となるネットワークとして、精神的サポートを挙げるが6社あった(表48参照)。

経営者は常に孤独だといわれる。その中、経営者として悩みを共有できる相手がいることに価値を感じているものと思われる。鳥取県西部地区が持つ商売人気質の風土、そして、経営者同士の気持ちを分かり合えることを踏まえても、若干ではあるが新しい取り組みをする

うえで西部地区が恵まれていると考えられる。

### 第3節 鳥取県中小企業とソーシャル・キャピタル

#### 1. 取引先・顧客、行政、異業種とのネットワーク

アンケート調査の問 20 では、イノベーション実現として鍵となるネットワークで 52 社中 11 社が取引先とのネットワーク、8 社が取引先とのネットワークが第 1 位の回答であった(表 46 参照)。これは、取引先と実際にやり取りを行う中で、要望のニーズを見つける行動をしているものである。事例企業 3 社も、取引先や顧客からの要望や意見を積極的に取り入れて製品開発を行っていた。

行政のネットワークがイノベーション実現に鍵となるネットワークとして上位に挙げられたのは、前述の通り、製品開発や販路開拓などの補助金の情報提供などで有益な情報提供が得られるからだと考えられる(表 46 参照)。また、行政は公平性の観点から 1 事業者に肩入れすることはないが、行政と良いネットワークを構築しておくことで、行政しか得られない補助金や販路開拓の情報をいち早く掴むことが可能なため行政のネットワークを上位に挙げているものと思われる(表 46 参照)。

異業種とのネットワークについては、異業種が持つ知識やノウハウを新たなイノベーションに活かさないかと検討していることで鍵となるネットワークと考えていると思われる(表 46 参照)。

一方で、同業者とのネットワークの回答も多かった。ただし、この同業者とは、B 社、C 社が回答したように、決して鳥取県のライバル関係にある同業者ではなく、他県など同業者でもライバル関係にならない同業者を指しているものと思われる。

#### 2. 結合型と橋渡し型のソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルの 1 つの基本概念に、同質な者同士が結びつくボンディング(結合型)なソーシャル・キャピタルと、異質な者同士を結びつけるブリッジング(橋渡し型)なソーシャル・キャピタルで区別される。稲葉(2011)は、「ボンディングなソーシャル・キャ

ピタルは、結束を強化する傾向があるが、ブリッジングなソーシャル・キャピタルは、情報の伝播や評判の流布において強い外部性<sup>注199</sup>を持つ<sup>注200</sup>としている。

これは結合型（ボンディング）なソーシャル・キャピタルとして、企業内の繋がり（ネットワーク）である。

事例企業3社は従業員と信頼、互酬性、繋がり（ネットワーク）を大事にしていた。A社は、新事業（イノベーション）の取り組みに関しては、「責任は全て社長の自分がとる」と話し、有言実行の行動やコミュニケーションを通じて、従業員との信頼や互酬性を得て強い絆を生んでいた。B社も、社長の出張先、接待交際費、ガソリン代などを見える化し信頼を獲得していた。また、A社長と同様に、従業員が積極的に取り組んだことによって発生したミスに関しては叱らない方針であった。

また、3社とも従業員と会食を持つ機会が多いことも共通する部分であった。A社、B社はイベントが多い企業で、そして、派手にやると明言していた。C社も、悩みや相談は何でも直接言うようにと従業員に伝えており、相談時には飲食を共にする機会を持っていた。事例企業3社の企業家たちは、従業員との関係性の中で、厚い信頼とお互い持ちつ持たれつの互酬性、そして同じ仲間として統合的なネットワークを形成していた。

橋渡し型ソーシャル・キャピタルとして、事例企業3社とも異業種とのネットワークが挙げられていた。A社長は、人から得ている情報が90%以上と話すように、出張時には大学の同級生、アメリカ時代の元同僚、また、異業種の友人などに積極的に連絡をとり、雑談を交えながら情報収集をしていた。B社長も、趣味・遊び仲間のネットワークが、経営やイノベーションの実現に重要な役割をしているとコメントしていたように、異業種とのネットワークが重要であることを表している。C社長も、企業として小規模なため日々の仕事だけでは情報が限られてしまうため、新たな発想やアイデアを得るためにも、どれだけ異なった価値観や情報を持つ人と会うかが重要だとしていた。そして、異業種のネットワークが必要だとして

---

<sup>注199</sup> 外部性とは、個人や企業などの経済主体の行動に対して市場を通じないで影響を与えるものであり、便益を与えるものを外部経済、損害を与えるものを外部不経済と呼ばれている。

<sup>注200</sup> 稲葉陽二（2011）、前掲書、pp31-32

コンサルタントと契約して異業種と出会いを依頼しブリッジングなソーシャル・キャピタルの構築に取り組んでいた。大学の同級生や元同僚、遊び友達、コンサルタントなど事例企業3社によってネットワークはそれぞれ異なっていたが、異業種とのネットワークをイノベーションの重要な役割を果たすと捉えていた。

### 3. 県外とのネットワーク

アンケート問20で、県外事業者とのネットワークとする回答が上位6番目13社(30.8%)に挙げており多くの企業が県外とのネットワークをイノベーションの鍵として考えていることが分かった(表45参照)。

A社長も、県外や海外の信頼できる人脈からの取引先の紹介やペット業界、海外市場環境など鳥取県内では得られない幅広い情報を得ていた。また、国内外を出張し視察することで、インスピレーションを高めることができ、セレンディピティ(ハッとする気づき)や新しいアイデアに繋がるとしている。

B社長も、県外での出張を通じて県外の人に会うことで事業の刺激をもらうだけでなく、インスピレーションを高めることができ、新たな取り組みやアイデア、セレンディピティに繋がっているとしていた。県外のネットワークから得られる情報は、机上や鳥取県のネットワークから得られない情報が多く、新たな着眼点や大きな気づきに繋がっているとしていた。

C社長も、鳥取県だけのネットワークだけでは、全国向けの製品開発と販路拡大、原料調達に限界があると述べていた。鳥取県内のネットワークだけでは、アイデアが枯渇してしまうため出張を通じて県外のネットワーク会い、情報収集することがイノベーションの実現に重要であるとコメントしていた。

アンケート調査の問20では、イノベーションの鍵となるネットワークとは、ときどき会う(月1回未満~年2回以上)22社(41.5%)、めったに会わない=年1回以上9社(17.0%)と月1回未満~年1回以上の接触頻度が31社(58.5%)となった。

一方、よく会う(週2回未満~月1回以上)22.6%、頻繁に会う(少なくとも週2回以

上) 9.4%と週2回～月1回以上の接触頻度の回答 17社 (32.0%) となった (表 47 参照)。イノベーションの鍵となるネットワークとは、接触頻度の多さがイノベーション実現の要因が比例しないことが分かる。

事例企業3社とも、イノベーションの鍵となる県外ネットワークとの面会頻度は、年に数回程度とあまり多くはなかった。グラノペッターの「弱い紐帯の強みの仮説」通り、3氏ともイノベーション実現の鍵となる情報を、家族や親友、職場の仲間といった社会的つながりが強い人脈 (強い紐帯) ではなく、友人や元同僚、バイク仲間、コンサルタントなどの社会的につなぐりの弱い人脈 (弱い紐帯) からイノベーション実現の情報を多く得ていた。また、面会頻度も仮説通り、年数回程度のまれにしか会わない面会頻度の人脈からイノベーションの要因となる情報を得ていた。

企業家はイノベーションを遂行するための能力として、組織を強化する能力や外部にネットワークを構築する能力も重要である。

3人の経営者たちは、従業員とコミュニケーションを通じて組織内のソーシャル・キャピタルを築き、内部における事象に注意を払っていながらイノベーションの実現を考えていた。また、大学の友人やバイク仲間など面会頻度は高くはない県外の人脈とネットワークを構築し、外部における事象を活かしイノベーションの実現に役立てていた。

つまり、どれだけ鳥取県外に有益な情報を持つネットワークを築いておくかがイノベーションの実現として重要なことが分かる。

## 第4節 鳥取県中小企業と地域資源

### 1. イノベーションを興している企業の地域資源活用の意志

イノベーションに取り組んでいる企業 44社のうち 27社 (61.4%) が、鳥取県の地域資源を既に活用・活用中であった (表 49 参照)。また、アンケート調査の間 19でも、鳥取県をチャレンジしやすい環境と回答する 27社のうち、12社 (44.4%) が鳥取県の地域資源を新しいことにチャレンジする要因として重要だと回答していた。

一方で、イノベーションの取り組んでいない 10社のうち、地域資源に活用に興味を持って



いる企業は1社と少ない結果となった（表50参照）。

既に地域資源を活用している企業、また、地域資源活用を検討している企業、地域資源に興味のある企業の多くが、魚介類・野菜・果物などの農林水産物の地域資源活用を考えていた（表51、52、53参照）。

事例企業3社とも、鳥取県の大きな魅力に地域資源（特に、農林水産物）を挙げていた。

A社は、ペットフード市場は、無添加などこだわりを持つ時代になっていくと予測していた。そして、国産のブランドだけでなく、何処の県で収穫された野菜を使用しているか、何処の県で生産されているかが問われる時代になると予測していた。その中、A社長は、県外のネットワークを通じて鳥取県の農林水産物に対するブランドイメージが高いことを強く感じていた。現在も、Made in Tottori としてブランディングを行っているが、今後、A社は鳥取産、鳥取県産、Made in Tottori を強く打ち出していく方針だとしていた。

B社グループの食品事業部は、出汁、ブイヨン、ふりかけなどの製品の主要原材料を飛魚、ブロッコリーなど地域資源でもある鳥取県産の農林水産物を使用していた。B社長も、鳥取県の農林水産資源は魅力であり、これらを活かさないと勿体無いと述べていた。

C社も、他県から水産物の原料を調達すると輸送コストも掛かり割高になってしまうため、鳥取県で調達できる資源は鳥取県で調達すると決めていた。そして、紅ズワイガニだけでなく、イワシ、アジ、サバなど多くの水産資源が地域資源に認定されており、これらを使わない手はないと考えていた。

アンケート調査先が、製造業・食品加工業のため、イノベーションに取り組んでいる企業の多くが、農林水産物の地域資源活用に興味を持っていた。そして、鳥取県が認定している地域資源は他県のライバル企業との差別化になると考えていることが分かった。

## 第5節 研究の意義と課題

### 1 研究の意義

鳥取県は、都市圏との地域格差や人口減少、高齢化などで課題を抱える、日本の地方を象徴する県である。鳥取県は、中小企業の割合が99.9%と高い県である。鳥取県の中小企業の事業活動は、県の経済を支えている存在である。鳥取県の中小企業を研究対象にすることは、鳥取県の中小企業だけでなく、鳥取県以外の中小企業の発展に貢献するものと考えられる。

本研究の目的として、鳥取県の中小企業が行っているイノベーションに関して、地域性、地域資源の活用、企業家精神、ソーシャル・キャピタルに焦点を当て学術的に解明することであった。そして、研究の精度を高めるため、鳥取県の中小企業に対してアンケート調査とイノベーションに成功した中小企業3社にインタビュー調査を行った。

本研究を通じて、鳥取県の中小企業の多くがイノベーションを意識した取り組みを行っていることが分かった。そして、そのイノベーションの取り組みが新たな市場、新たな顧客の獲得など、売上・利益の増加に結び付いたと実感し、これらの結果に多くの企業が満足していることが明らかになった。

また、鳥取県のイノベーションを実現させた中小企業の半数以上が、鳥取県は新しいことにチャレンジしやすい環境であると考えていた。その理由として、新たな取り組みに対しての充実した行政の支援制度、農林水産物などの豊富な地域資源、競合他社の小ささなどを挙げている。特に、農林水産物の地域資源は、他県との差別化に有効だとして効果的に使うことを検討する企業が多かった。

鳥取県東部、中部、西部の3地区の地域性については、インターネットの普及や道路整備が進んだこともあり、3地区での地域間格差を強く感じてはいなかった。ただし、商圏・企業数、風土、また企業家の気質や新しいことへのチャレンジする意欲などを含めれば、若干ではあるが西部地区がビジネス環境として恵まれていると感じていた。

鳥取県は、人口が47都道府県47位、企業の総生産額が全国45位、付加価値額47位と、数字だけ見ると経済面で恵まれているとは言い難い県である。しかしながら、イノベーショ

ンに取り組んでいる多くの中小企業は、鳥取県で自社が置かれている事業環境について否定的には考えておらず、むしろ、競合他社が少ないことなどを肯定的に捉えていた。また、西部地区がビジネス環境として恵まれている理由として、経営者の気質や事業意欲が挙げたように、人口や企業数が少ないことや都心との距離が遠いことなどの外部環境が鳥取県の中小企業のイノベーションの実現に左右しているわけではなく、企業家の考え方や意欲などがイノベーションの実現に大きな要因となっているものと考えられる。

中小企業は、大企業と比べ組織が小さく、経営資源も限られているため、経営者の意思と能力が強く反映されがちである。イノベーションに成功した企業3社の経営者は、イノベーションの実現に対し高い意志と心構えで取り組んでいた。そして、組織の中で自らが率先してイノベーションのアイデアを出すとともに、従業員も臆することなくアイデアを出せるようにと、経営者としての威圧感を感じさせないフラットな信頼関係構築と、コミュニケーションが取れる職場環境の整備に取り組んでいた。

インタビュー調査した3社の経営者を含め、多くの企業家たちが、イノベーションの鍵として、取引先・顧客、行政、同業者、異業種とのネットワーク構築に注力していた。そして、鳥取県内のネットワークだけではなく、鳥取県外のネットワークが重要だと捉えていた。鳥取県は人口も企業数も少ないため、人から得られる情報源は、人口や企業数の多い都会と比べ劣ってしまう。そのため、イノベーションに取り組んでいる鳥取県の中小企業は、そのハンディキャップを埋めるため、鳥取県外に独自の情報網を持ち、多岐にわたる情報を得ながらセレンディピティ（革新的な市場機会）をキャッチする能力を高めていた。そして、多くの企業家たちは、鳥取県外からイノベーションに関する情報を得て、鳥取県独自の強みである地域資源を活用し、イノベーションを起こすことを検討していた。つまり、如何に鳥取県外に独自の情報網を保有しているかが、イノベーション実現のための重要なファクターだといえる。

本研究を進めていく中で、改めて経営者を含めた企業家たちの意思、発想、マジメント力、社会的ネットワークが、イノベーションの実現に重要なことを認識した。

インタビュー調査を実施した、イノベーションに成功した3人の経営者たちは、「道路整備や交通環境、IT技術の発達、インターネット社会の到来により、田舎のハンディはあまりない」と断言していた。3人の経営者たちは、むしろ澄み切った空気、海・山に囲まれ自然環境から収穫される豊富な農林水産物は都会にはない魅力だと加え、口を揃えて、「鳥取県が大好き、鳥取県は素晴らしい県、鳥取県に生まれて本当に良かった」と郷土愛を熱く語った。この企業家たちの地元に対する誇りと愛情が、鳥取県の発展に強く貢献するものと確信した。

鳥取県全体にイノベーションに取り組む企業家たちを奨励する風土を根付かせ、一人でも多くの企業家精神を持った人材を輩出させることが鳥取県の経済発展と中小企業の繁栄に繋がると思われる。

本研究が微力ながら鳥取県の発展と中小企業のイノベーション実現の一助になることを強く願いたい。

## 2 研究の課題

最後に、本研究の課題として、以下の3つの点について加えておきたい。

① 本研究にあたっては、本来、鳥取県内約17,000社すべての中小企業に対してアンケート調査やインタビュー調査を行うべきであるが、予算や時間などの都合上から、従業員数10名以上、社歴10年以上の主に製造業に絞り込んでアンケート調査を実施した。結果、本研究の分析結果が、鳥取県の全ての中小企業に該当するわけではないことである。

② イノベーションに成功した企業として3地区（東部・中部・西部）の中から1社ずつ選びインタビュー調査を実施したが、偶然にも3社とも創業者ではなく、2代目、3代目が事業承継した経営者であった。このことが関連してか、3社が行ってきたイノベーションは、全て隙間型イノベーションに分類され、企業家精神としてニーズを見つけイノベーションの機会を探すなどのいくつかの共通点があった。創業者として始めた企業家と、事業承継した企業家では、置かれている立場や環境など多くのことが異なること。

③ 本研究では、主にアンケート調査からイノベーションに取り組んだ中小企業とイノベーションの取り組みに成功した中小企業3社へのインタビュー調査についてまとめた。だが、アンケート結果（表27）にもあるように、イノベーションに取り組んだ企業44社のうち5社が取り組んだ効果について、効果がなかった、分からないと回答していた。本研究では、イノベーションに取り組んだが効果がなかった、満足していない、失敗したという中小企業についてはまとめることが出来ていない。何故、イノベーションの取り組みに失敗したのか。そして、その理由に鳥取県の地域性がどのように関わっていたのかを調べられておらず、今後の研究課題として挙げておきたい。

## 謝辞

本研究論文は、吉備国際大学大学院社会学研究科博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。

修士課程をオーストラリア大学院で卒業したこともあり、鳥取県の中小企業について研究がしたくとも頼れる先生がいなかった。その中、知人からの紹介で社会学研究科教授姜明求先生にお会いした。そして、小職の現状と環境などを理解いただき研究の機会をいただいた。指導教授の姜先生には、研究データ収集法から分析、また、研究する姿勢に対しても終始熱心なご指導を頂き深く感謝している。また、社会学研究科教授赤坂真人先生には、初年次より社会学の根源や研究方法についても丁寧にご指導き感謝申し上げたい。また、同専攻の教授高橋正己先生、元社会学研究科の岡崎郁子先生には、本研究論文についてご指導いただき感謝の意を表したい。

同期に入学した大阪成蹊大学准教授福本章先生には、研究だけでなく、研究で行き詰まる中、親身に相談にのっていただき精神的なサポートを含め深く感謝したい。

調査の実施及び分析にあたり、鳥取県東部地区A社のA社長、中部地区B社のB社長、西部地区C社のC社長には、コロナが猛威を振るう中、研究への協力と感染対策を取りながらお忙しい中大変長時間にわたるインタビュー調査にご協力いただいた。また、鳥取県の中小企業動向調査やご助言、企業の推薦をいただいた、鳥取商工会議所、鳥取商工会連合、米子商工会議所の皆様にはひとかたならぬご協力をいただき、衷心より御礼を申し上げる。また、アンケートに回答して下さった54社の中小企業の皆様にも感謝を申し上げます。

最後に、本論文を仕上げることができたのは、家族の支えとして妻の理解と協力の賜物だった。研究活動を優先させてくれ、研究に集中できる環境をサポートしてくれた。

本研究に関係する皆様のご支援とご協力があつてこそこの研究論文だと理解している。今後も、博士に恥じぬよう更に高い向上心を持ち研究活動の取り組み社会に微力ですが社会に貢献してまいる所存である。支えてくれた皆様、深く感謝の意を申し上げたい。

## 付録1

### 1. 鳥取県中小企業に実施したアンケート調査

#### 鳥取県企業のイノベーションと地域性についての調査

##### 本アンケートでいう「イノベーション」とは

「イノベーション」とは、一般に、企業が①新製品を開発したり、②新しい生産方式を開発するなどの「技術革新」だけにとどまらず、③新しい市場・顧客を開拓したり、④新しい原材料・供給源を獲得したり、⑤新しい組織形態を導入することなども含む、広い意味での「革新」や「新機軸」を意味します。研究開発活動だけでなく、アイデアのひらめきをきっかけとした新たな製品・サービスの開発、創意工夫など、自らの事業の進歩を実現することを広く包含するものとします。【中小企業庁の概念を基に作成】

### 1. イノベーションについて

問1. 貴社では、これまでにどのようなイノベーションに取り組んだことがありますか。  
該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可、現在進行中を含む)

- |                                        |                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 新製品・商品の開発   | <input type="checkbox"/> ② 新しい生産方式の導入          |
| <input type="checkbox"/> ③ 新しい市場・顧客の開拓 | <input type="checkbox"/> ④ 新しい原材料・供給源の獲得       |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 新しい組織形態の導入  | <input type="checkbox"/> ⑥ 意識はしているが、何も取り組めていない |

※①～⑤と回答した方 → 問2. へお進み下さい。

※⑥ と回答した方 → 問8. へお進み下さい。

問2. 貴社がイノベーションに取り組んだ理由・背景は何ですか。

該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可)

- |                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 売上が伸び悩み、このままでは成長が望めないと思ったから                                            |
| <input type="checkbox"/> ② 大企業の下請け的な仕事ばかりで、このままでは成長が望めないと思ったから                                    |
| <input type="checkbox"/> ③ 社内独自の努力で、新事業進出、新技術・新製品開発(特許取得等を含む)、<br>新しい生産方式の導入、新しい原材料・供給源の獲得等があったから |
| <input type="checkbox"/> ④ 取引先から新事業進出、新製品(商品)開発、新市場進出等を求められ、<br>自社として取り組んだ                        |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 取引先から新しい原材料・供給源の獲得等を紹介され、自社として取り組んだ                                    |
| <input type="checkbox"/> ⑥ 大学・研究機関との共同研究等に取り組んだ                                                   |
| <input type="checkbox"/> ⑦ 支援機関(商工団体等)、金融機関、専門家等から紹介された<br>外部機関と共同研究等に取り組んだ                       |
| <input type="checkbox"/> ⑧ 環境の変化・法律・規制・業界標準等の改正により、対応する必要性に迫られた                                   |
| <input type="checkbox"/> ⑨ 人手が不十分であり、新しい組織改革・人材育成に取り組まざるを得なかったから                                  |
| <input type="checkbox"/> ⑩ その他(具体的に: _____)                                                       |

問3. イノベーションに取り組んだ結果、貴社にとってどのような効果がありましたか。

該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可)

- |                                                   |                                              |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 製品・サービス等の事業ラインナップが拡充した | <input type="checkbox"/> ③ 売上が増加した           |
| <input type="checkbox"/> ② 製品・サービスの質が向上した         | <input type="checkbox"/> ⑤ 市場シェアが拡大した        |
| <input type="checkbox"/> ④ 新しい市場・顧客を獲得できた         | <input type="checkbox"/> ⑦ 特許権など知的財産権を取得できた  |
| <input type="checkbox"/> ⑥ 利益が増加した                | <input type="checkbox"/> ⑨ 柔軟な生産体制になった       |
| <input type="checkbox"/> ⑧ 生産性が向上した               | <input type="checkbox"/> ⑪ 新しい素材・仕入先を獲得できた   |
| <input type="checkbox"/> ⑩ 労働コストが減少した             | <input type="checkbox"/> ⑬ 業界標準に対応できた        |
| <input type="checkbox"/> ⑫ 原材料コストが減少した            | <input type="checkbox"/> ⑮ 従業員の労務環境や安全面が向上した |
| <input type="checkbox"/> ⑭ 新しい組織・職場環境ができた         | <input type="checkbox"/> ⑯ その他(具体的に: )       |
| <input type="checkbox"/> ⑰ 人材育成につながった             |                                              |

問4. 貴社がこれまでに取り組んだイノベーションの目標達成度(または満足度)は、どの程度ですか。

該当する箇所に✓印を付けてください。

- |                                                  |                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 当初目標をほぼ達成できた          | <input type="checkbox"/> ② 一部、目標を達成できた |
| <input type="checkbox"/> ③ 取り組んでみたものの、あまり効果はなかった | <input type="checkbox"/> ④ ほとんど効果はなかった |
| <input type="checkbox"/> ⑤ わからない                 |                                        |

問5. 【問4】で「①当初目標をほぼ達成できた」「②一部、目標を達成できた」に回答した方にお聞きます。貴社がイノベーションの目標達成(または満足度)ができた、原因は、何だと考えますか。

該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可)

- |                                                          |                                            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 経営者の考え・方針の浸透                  | <input type="checkbox"/> ② 経営者による創意工夫      |
| <input type="checkbox"/> ③ トップダウンでの意思決定                  | <input type="checkbox"/> ④ ボトムアップでの組織体制    |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 従業員と経営者の連携                    | <input type="checkbox"/> ⑥ 従業員による創意工夫      |
| <input type="checkbox"/> ⑦ 新規事業・研究開発部門の設置                | <input type="checkbox"/> ⑧ 定期的な従業員教育制度     |
| <input type="checkbox"/> ⑨ 人事評価としての優遇制度                  | <input type="checkbox"/> ⑩ 金銭的な報奨制度        |
| <input type="checkbox"/> ⑪ 能力のある人の中途採用                   | <input type="checkbox"/> ⑫ 社内でのアイデアなどの公募制度 |
| <input type="checkbox"/> ⑬ 他企業との積極的な連携                   | <input type="checkbox"/> ⑭ 大学や研究機関との連携     |
| <input type="checkbox"/> ⑮ 支援機関(商工団体等)、金融機関、専門家等との積極的な連携 |                                            |
| <input type="checkbox"/> ⑯ その他(具体的に: )                   |                                            |

問6. イノベーションを達成した役員、従業員に対して「どのような褒賞」を提供しましたか。該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可)

- |                                           |                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① かなりの金銭的褒賞を与えた  | <input type="checkbox"/> ② 僅かだが金銭的な褒賞を与えた |
| <input type="checkbox"/> ③ 物品での褒賞を与えた     | <input type="checkbox"/> ④ 昇進として褒賞を与えた    |
| <input type="checkbox"/> ⑤ 休日・休暇として褒賞を与えた | <input type="checkbox"/> ⑥ 飲食での褒賞を与えた     |
| <input type="checkbox"/> ⑦ 特に何もない         | <input type="checkbox"/> ⑧ その他(具体的に: )    |

問7. イノベーション実現のための資金は、どのように調達しましたか

該当する箇所に✓印を付けてください。

- |                                       |                                    |                                        |
|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 内留保資金      | <input type="checkbox"/> ② 借入金     | <input type="checkbox"/> ③ 公的補助金・助成金   |
| <input type="checkbox"/> ④ 経営者からの自己投資 | <input type="checkbox"/> ⑤ 社外からの投資 | <input type="checkbox"/> ⑥ その他(具体的に: ) |



(※問1. で⑦と回答した方)

問8. 貴社がイノベーションに取り組んでいない要因は、何だと思いませんか。

該当する箇所に✓印を付けてください。(複数回答可)

- |                                                     |                                           |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 現状のままで業績が安定しており、必要性を感じない | <input type="checkbox"/> ③ 経営者自身の経営方針     |
| <input type="checkbox"/> ② 何をしてよいのかわからない            | <input type="checkbox"/> ⑤ 組織内の風土         |
| <input type="checkbox"/> ④ 能力のある従業員の不足              | <input type="checkbox"/> ⑦ 技術力やノウハウの限界    |
| <input type="checkbox"/> ⑥ 良いアイデアの不足                | <input type="checkbox"/> ⑨ 目先の売上・利益の追求    |
| <input type="checkbox"/> ⑧ 資金的な問題                   | <input type="checkbox"/> ⑪ 地域の風土          |
| <input type="checkbox"/> ⑩ 企業の地理的条件                 | <input type="checkbox"/> ⑬ 協力相手の発見が困難     |
| <input type="checkbox"/> ⑫ 都会との情報格差                 | <input type="checkbox"/> ⑮ 大学, 研究機関との連携不足 |
| <input type="checkbox"/> ⑭ 法律などの規制                  | <input type="checkbox"/> ⑯ その他(具体的に )     |
| <input type="checkbox"/> ⑰ 情報提供者(支援者・支援機関など)の不足     |                                           |

問9. 貴社では、今後イノベーションに取り組む予定・計画等がありますか。

該当する箇所に✓印を付けてください。

- |                                           |                                       |                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① ぜひ取り組んでみたい     | <input type="checkbox"/> ② 取り組んでみたい   |                                  |
| <input type="checkbox"/> ③ あまり取り組もうとは思わない | <input type="checkbox"/> ④ 全く必要性を感じない | <input type="checkbox"/> ⑤ わからない |

(※以下は、全ての方がご回答下さい)

問10. 貴社では、イノベーションを意識して経営をされていますか。

該当する箇所に✓印を付けてください。

- |                                       |                                      |                                  |
|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ① 常に意識している   | <input type="checkbox"/> ② 意識はしている   |                                  |
| <input type="checkbox"/> ③ あまり意識していない | <input type="checkbox"/> ④ 全く意識していない | <input type="checkbox"/> ⑤ わからない |

問11. 貴社はイノベーションを実現する職場環境づくりを目的として、下記の施策を実施していますか。該当する箇所に✓印を付けてください。

- |                                       |                                    |                                     |
|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| ① 社内のフリーアドレス<br>(固定席を持たない移動自由なオフィスなど) | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ② 勤務場所の柔軟化(テレワークも含む)                  | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ③ 勤務時間の柔軟化                            | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ④ 勤務中の服装の自由化・柔軟化                      | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ⑤ 兼業や副業の許可                            | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ⑥ 意見交換ができる交流スペースの提供                   | <input type="checkbox"/> 1. 実施している | <input type="checkbox"/> 2. 実施していない |
| ⑦ その他で実施していること(具体的に )                 |                                    |                                     |

問 12. 企業経営者・新規事業担当者などがイノベーションを起こす上で、どのような要件が重要だと思いますか。特に、重要だと思える順に上位3つを番号でお答えください。

- ① 既存の価値観に対して疑問を持つこと
- ② 自分の専門領域に限らず、様々な物事に対して関心を持つこと
- ③ 自分の知りたいことを徹底的に知ろうとすること
- ④ 物事の課題の本質を捉えた上で、独創的な解決策を自ら導き出すこと
- ⑤ 自力で模索した課題に対する解決策を実行に移すこと
- ⑥ 自らが立てた目標の達成に向けて、諦めずに粘り強く取り組むこと
- ⑦ 自分の取組を改善するために、これまで行ってきたことを見直すこと
- ⑧ 自分とは異なる背景や考え方をもつ人たちと積極的にネットワークを築くこと
- ⑨ 自分の考えを深めるために、他人の意見を積極的に聞くこと
- ⑩ 物事を進める上で他人を巻き込むこと ⑪ その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

第1位	第2位	第3位

## 2. 鳥取県の地域性について

鳥取県の市町村の地区を東部地区、中部地区、西部地区の3つに分けます

東部地区：鳥取市、八頭町、若桜町、智頭町、岩美町

中部地区：倉吉市、三朝町、北栄町、琴浦町、湯梨浜町

西部地区：米子市、境港市、日吉津村、伯耆町、大山町、南部町、日南町、日野町、江府町

問 13. (本社について) 貴社の本社は3地区のうちどの地区に該当しますか

- ① 東部地区       ② 中部地区       ③ 西部地区       ④ その他

問 14. (支社・営業所について) 鳥取県内または県外（海外含む）に貴社の支社・営業所等がありますか。該当する箇所に✓印を付けてください。

- ① 本社のみ       ② 東部地区       ③ 中部地区       ④ 西部地区
- ⑤ 県外（具体的な所在地： \_\_\_\_\_）
- ⑥ 海外（具体的な国・都市名： \_\_\_\_\_）

問 15. 鳥取県3地区（東部地区、中部地区、西部地区）でのビジネス面での市場環境は違うと思いますか。該当する箇所に✓印を付けてください。

- ① 3地区で全く違う       ② 3地区で多少違う
- ③ 3地区であまり変わりはない       ④ 3地区で変わりはない
- ⑤ 以前は変わっていたが、今は変わらない       ⑥ その他（具体的： \_\_\_\_\_）

問 16. 【問 15.】で「① 3 地区で全く違う」「② 3 地区で多少違う」に回答した方にお聞きします。

鳥取県 3 地区においてビジネス面で大きな違いを感じるどころ何ですか。

特に、違いを感じることに上位 3 つを番号でお答えください。

- ① 人口       ② 商圏       ③ 道路交通       ④ 公共交通（電車・飛行機）  
 ⑤ 土地の風土       ⑥ 土地の人柄       ⑦ 教育機関       ⑧ 企業数  
 ⑨ 天然資源       ⑩ 地域資源       ⑪ 政治力       ⑫ 習慣  
 ⑬ 年齢層       ⑭ その他（具体的に：      ）

第 1 位	第 2 位	第 3 位

問 17. 鳥取県 3 地区（東部地区、中部地区、西部地区）の中で、ビジネス環境面で最も恵まれている地区はどこだと思いますか。該当する箇所に✓印を付けてください。

- ① 東部地区       ② 中部地区       ③ 西部地区  
 ④ 3 地区とも恵まれている       ⑤ 3 地区とも恵まれていない  
 ⑥ その他（具体的に：      ）

問 18. 鳥取県は他県に比べ、「新しいことにチャレンジしやすい環境」の下にあると思いますか。

該当する箇所に✓印を付けてください。

- ① かなりチャレンジしやすい環境       ② ある程度チャレンジしやすい環境  
 ③ どちらでもない       ④ どちらかと言えばチャレンジしにくい環境  
 ⑤ 極めてチャレンジしにくい環境

問 19. 問 18 で「① かなりチャレンジしやすい環境」「② ある程度チャレンジしやすい環境」に回答した方にお聞きします。鳥取県はどのような要因で「新しいことにチャレンジ」できる環境だと思いますか？

重要だと思える順に上位 3 つを番号でお答えください。

- ① 鳥取県の地理       ② 鳥取県の自然条件       ③ 鳥取県の地域資源  
 ④ 鳥取県の県民性       ⑤ 行政の支援制度       ⑥ 金融機関の支援制度  
 ⑦ 教育機関が整っている       ⑧ 人口が少ない       ⑨ 住民同士の関係性が良い  
 ⑩ 土地代が安い       ⑪ 人件費が安い       ⑫ 物価が安い  
 ⑬ 競合他社が多い       ⑭ 競合他社が少ない       ⑮ 情報量が豊富  
 ⑯ その他（具体的に：      ）

第 1 位	第 2 位	第 3 位

問 20. 鳥取県の事業者として、イノベーションの実現や新たな取組みを行う上で鍵となる「ネットワーク」は何でしょうか。大事と思える順に上位3つを番号でお答えください。

- ① 同業者とのネットワーク                       ② 異業種間とのネットワーク  
 ③ 取引先とのネットワーク                       ④ 顧客のネットワーク  
 ⑤ 金融機関とのネットワーク                       ⑥ 行政とのネットワーク  
 ⑦ 商工団体とのネットワーク  
 ⑧ 外部支援者（コンサルタントなど）のネットワーク  
 ⑨ 教育機関（大学など）とのネットワーク  
 ⑩ 地縁的（自治会、町内会など）のネットワーク  
 ⑪ 家族・親戚のネットワーク                       ⑫ 同窓会のネットワーク  
 ⑬ 知人・友人のネットワーク                       ⑭ 職場内のネットワーク  
 ⑮ 前職のネットワーク                               ⑯ 県内事業者のネットワーク  
 ⑰ 県外事業者とのネットワーク                       ⑱ その他（具体的に：                      ）

第1位	第2位	第3位

問 21. 【問 20】で「第1位」のネットワークに挙げた方との接触頻度について教えてください。

- ① 頻繁に会う＝少なくとも週2回以上     ② よく会う＝週2回未満～月1回以上  
 ③ ときどき会う＝月1回未満～年2回以上     ④ めったに会わない＝年1回以上  
 ⑤ ほとんど会わない＝年1回未満                       ⑥ 会ったことがない  
 ⑦ その他（具体的に                      ）

問 22. イノベーション実現で「鍵となるネットワーク第1位」での便益は何でしょうか。大事と思える順に上位3つをあげてください（番号でお答えください）。

- ① 取引先・営業先紹介                               ② 製造委託先などの紹介  
 ③ 業界情報の獲得・助言  
 ④ 専門知識（技術、財務、税務、法律等）の獲得・助言  
 ⑤ 経営全般への支援・助言                               ⑥ 事業のアイデア  
 ⑦ 従業員等の人材紹介                               ⑧ 資金調達、調達先の紹介  
 ⑨ 精神的サポート                                       ⑩ 連携先とのマッチング  
 ⑪ その他（具体的に                      ）

第1位	第2位	第3位

問 23. 鳥取県では地域産業資源として 246 資源が認定されていますが、  
貴社の鳥取県の地域産業資源に対する取組み、また、経営方針について教えてください。

- ① 既に、地域産業資源を活かした経営を行っている
- ② 現在、地域産業資源を活かした事業に取り組み中である
- ③ 将来的に、地域産業資源の活用を活かした事業を検討している（含む、興味あり）
- ④ 今は、地域産業資源に活用に興味はない
- ⑤ 分からない

問 24. 【問 23】で「①既に、地域産業資源を活かした経営を行っている」、「② 現在、地域産業資源を活かした事業に取り組み中である」、「③将来的に、地域産業資源の活用を活かした事業を検討している」に回答した方にお聞きします。過去、現在で活用された地域産業資源、また、将来的に活用を検討している地域産業資源はどの資源でしょうか。

現在の状況	具体的な地域産業資源名
過去に活用した地域産業資源	
現在、取組み中の地域産業資源	
検討中・興味のある地域産業資源	

質問は以上です

貴社の概要についてご記入ください。

貴社名		所在地	〒	
常用 従業員数	<input type="checkbox"/> ①5名以下	<input type="checkbox"/> ②6～10名	<input type="checkbox"/> ③11～20名	<input type="checkbox"/> ④21～50名
	<input type="checkbox"/> ⑤51～100名	<input type="checkbox"/> ⑥101～200名	<input type="checkbox"/> ⑦201～300名	<input type="checkbox"/> ⑧300名以上
産業分類	<input type="checkbox"/> ①製造業	<input type="checkbox"/> ②建設業	<input type="checkbox"/> ③情報通信業・情報サービス業	
	<input type="checkbox"/> ④運輸業	<input type="checkbox"/> ⑤卸売・小売業	<input type="checkbox"/> ⑥宿泊・飲食業	
	<input type="checkbox"/> ⑦医療、福祉	<input type="checkbox"/> ⑧電気、ガス、水道業		
	<input type="checkbox"/> ⑨金融業、保険業、不動産業	<input type="checkbox"/> ⑩その他サービス業	<input type="checkbox"/> ⑪その他	
ご記入者	部署・役職		氏名	
ご連絡先	TEL		Email	

ご協力ありがとうございました。

## 参考文献

### 1. 書籍・論文による参考文献

- (1) 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』 岩波書店
- (2) 安達義通 (2007) 「鳥取県の企業誘致に関する分析」『TORC レポート』 No. 30
- (3) 安部徹也 (2015) 『最強のイノベーション理論集中講義』 日本実業出版社
- (4) 池田雄哉 (2017) 「日本企業によるイノベーションの実像 第4回全国イノベーション調査統計報告」『STI Horizon, Vol.3』 No.1
- (5) 伊丹敬之 (2015) 『先生、イノベーションって何ですか?』 PHP 研究所
- (6) 伊藤正昭 (2011) 『新地域産業論産業の地域化を求めて』 学文社
- (7) 稲葉陽二 (2011) 『ソーシャル・キャピタル入門』 中央公論新社
- (8) 上田和勇 (2010) 「現代企業経営におけるソーシャル・キャピタルの重要性」『社会関係資本研究論集』 (1)
- (9) 浮谷秀一・藤田主一・大村政男 (2009) 「中国人(山陽地方人)はどんな性格か : 渡邊徹、旧新人国記、刊行60周年を記念して」『日本パーソナリティ心理学会発表論文集』 (18)
- (10) 小川正博 (2017) 『情報技術と中小企業のイノベーション』 御茶の水書房
- (11) 小倉龍生 (2008) 「地域資源活用による地域活性化の発展段階 : 黒川温泉と都農ワインの事例から」『札幌大学地域と経済』 (5)
- (12) 小田切宏之 (2016) 『イノベーション時代の競争政策 - 研究・特許・プラットフォームの法と経済』 有斐閣
- (13) 小寺倫明 (2011) 「地域資源活用による地域経済活性化の可能性. 山陰海岸ジオパークを活用した地域づくりに関する一考察」『兵庫県立大学神戸学園都市キャンパス学術研究会商大論集』 63(1・2)
- (14) 亀川雅人 (2009) 「経営環境の国際比較と企業家精神」『立教ビジネスレビュー』 (2)
- (15) 北井万裕子 (2017) 「パットナムのソーシャル・キャピタル概念再考 : 共同体の美化と国家制度の役割」『立命館経済学』 (65)
- (16) 忽那憲治・山田幸三 (2016) 『地域創生イノベーション: 企業家精神で地域の活性化に挑む』 中央経済社
- (17) 小平和一郎・柳田一千一 (他) (2013) 「日本経済の復活と企業家精神の重要性」『開発工学』 第33巻1号
- (18) 後藤晃 (2016) 『イノベーション - 活性化のための方策 - 』 東洋経済新報社
- (19) 齋藤克子 (2008) 「ソーシャル・キャピタル論の一考察〜子育て支援現場への活用を目指して〜」『京都女子大学現代社会研究科論集』 (2)

- (20) 佐伯力 (2005) 「企業家精神の領域的発展とレント」『大阪産業大学経営論集』6(2)
- (21) シュンペーター著、清成忠男編訳 (1996) 『企業家とは何か』東洋経済出版
- (22) シュンペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論(上)』岩波書店
- (23) 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス その生成、発展および発現形態のケース分析』関西学院大学出版会
- (24) 滋賀大学・内閣府経済社会総合研究所共同研究 (2016) 『地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会報告書』内閣府経済社会総合研究所
- (25) 志賀文哉 (2017) 「ソーシャル・キャピタルの展開と有用性：地域生活と学校を考慮して」『富山大学人間発達科学部紀要』12(1)
- (26) 芝田耕太郎 (2008) 「地域活性化としての地域資源活用策について考察—岩手産ワカメの事例研究を中心として」『岩手県立大学宮古短期大学部研究紀要』19(1)
- (27) 清水龍瑩 (1995) 「経営者の人事評価(Ⅱ) - 経営者能力 - 」『三田商学研究』38
- (28) 潜道文子 (2018) 「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出とコミュニティ・キャピタル：地方創生の事例を中心として」『経営経理研究』第111号
- (29) 曾浩 (1992) 「新規事業開発のプロセスと企業家精神—ネットワーク論の視点から」『経済学研究』41(4)
- (30) 建井順子 (2006) 「食料品製造業界の構造変化と中小食品加工企業の課題—鳥取県の食品加工企業の事例—」『TORC レポート』No. 28
- (31) 谷口和弘 (2007) 「企業制度論に向けて(Ⅱ)」『慶応義塾大学三田商学研究』49(7)
- (32) 田淵康成 (2016) 『鳥取県まるごと読本改訂版』今井印刷
- (33) 種子明・東伯ガス産業(株) (2009) 『人に恵まれし我が道のり』新風書房
- (34) 中小企業庁 (2020) 『中小企業白書・小規模企業白書〈2020年版(上)〉』日経印刷
- (35) 中小企業庁 (2015) 『2015年版中小企業白書』日経印刷
- (36) 中小企業庁 (2007) 『2007年版中小企業白書』日経印刷
- (37) 千葉雄二 (2006) 「鳥取県の経済・産業格差と地方制度の諸影響」『TORC レポート』No. 28
- (38) 千葉雄二 (2006) 「鳥取県の小売業のあり方—商圈、市街地商店、大規模店舗の相互関係と展開方向—」『TORC レポート』No. 27
- (39) 十川廣國 (1991) 『企業家精神と経営戦略』森山書店
- (40) 鳥取県 (2019) 『鳥取県勢要覧令和元年(2019年)版』鳥取県
- (41) 鳥取県統計課 (2020) 『令和元年100の指標からみた鳥取県』鳥取県令和新時代創造

本部統計課

- (42) 鳥取県の歴史散歩編集委員会 (2012) 『鳥取県の歴史散歩』 山川出版社
- (43) 鳥井静夫 (2011) 「企業家精神と中小企業ネットワーク : 中小企業ネットワークによるイノベーション創出の可能性」『映像情報メディア学会技術報告』 35 (18)
- (44) 内閣府経済社会総合研究所 (2016) 「ソーシャル・キャピタルの豊かさを生かした地域活性化 : 滋賀大学・内閣府経済社会総合研究所共同研究 地域活動のメカニズムと活性化に関する研究会報告書」『研究会報告書等』 No. 75
- (45) 内閣府国民生活局 (2003) 『平成 14 年度 ソーシャル・キャピタル : 豊かな人間関係と市民活動の好循環を求めて』 国立印刷局
- (46) 西村孝史・金マリナ (2010) 「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因」『徳島大学社会科学研究』 (23)
- (47) 農林水産省 (2018) 『平成 30 年度 食料・農業・農村白書 全文』 日経印刷
- (48) 野中郁次郎・西原文乃 (2017) 『イノベーションを起こす組織』 日経 BP マーケティング
- (49) 野沢慎司 (2006) 『リーディングネットワーク論家族・コミュニティ・社会関係資本』 頸草書房
- (50) 長谷川公一・浜日出夫 (他) (2007) 『社会学』 有斐閣
- (51) ピーター・F. ドラッカー著、上田惇生訳 (2015) 『イノベーションと企業家精神 - エッセンシャル版 - 』 ダイヤモンド社
- (52) 一橋大学イノベーション研究センター (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社
- (53) フィリップ・コトラー・高岡浩三 (2016) 『マーケティングのすゝめ』 中央公論社
- (54) 福原康司 (2013) 「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—」『専修マネジメント・ジャーナル』 (2)
- (55) 本庄裕司 (2007) 「イノベティブな中小企業とは—機械・電機・情報系企業を対象としたアンケート調査にもとづく実証分析」『中小企業総合研究』 (8)
- (56) 増田直紀 (2007) 『私たちはどうつながっているのか』 中公新書
- (57) 増田寛也 (2014) 『地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減』 中央公論新社
- (58) 増田寛也・富山和彦 (2015) 『地方消滅創生戦略篇』 中央新書
- (59) 宮川公男・大守隆 (2004) 『ソーシャル・キャピタル現代経済社会とガバナンスの基礎』 東洋経済新報社



(60) 山下三香子 (2016) 「日本におけるソーシャル・キャピタルと食の一考察」『鹿児島県立短期大学紀要自然科学篇』第 67 号

(61) ロバート・D・パットナム著、柴内康文訳 (2006) 『孤独なボウリング』中公新書

(62) ロバート・D・パットナム著、河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義-伝統と改革の市的構造』中公新書

(63) 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織-社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣

(64) Bill Browning (2016) , *The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*, the Human Spaces Report.

## 2. インターネットによる情報

(1) Global Note 「世界の高齢化率（高齢者人口比率）国別ランキング・推移-The World Bank-」 (2020 年 7 月 28 日) [<https://www.globalnote.jp/post-3770.html>] (最終閲覧日：2020 年 8 月 17 日)

(2) 経済産業省ホームページ「都道府県・産業別の付加価値額」  
[<https://www.meti.go.jp/main/infogrAChic/pdf/statistics01.pdf>] (最終閲覧日：2020 年 1 月 4 日)

(3) 厚生労働省ホームページ「外国人技能実習制度について」  
[[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/jinzaikaihatsu/global\\_cooperation/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/global_cooperation/index.html)] (最終閲覧日：2021 年 1 月 12 日)

(4) 国土交通省ホームページ「平成 29 年全国都道府県市区町村別面積調\_国土地理院」  
p72 [<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20171001.pdf>]  
(最終閲覧日：2021 年 1 月 11 日)

(5) 食品産業センター「優良ふるさと食品中央コンクール表彰」  
[<https://www.shokusan.or.jp/furusato/>] (最終閲覧日：2021 年 1 月 10 日)

(6) 総務省統計局ホームページ「2005 年国勢調査 III 変化する産業・職業構造」  
[<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/sokuhou/03.html>] (最終閲覧日 2020 年 11 月 21 日)

(7) 総務省統計局ホームページ「人口推移—2020 年 4 月報」(2020 年 4 月 20 日)  
[<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/pdf/202004.pdf>] (最終閲覧日：2020 年 6 月 27 日)

- (8) 総務省統計局ホームページ「平成 28 年経済センサス-活動調査 調査の結果」  
〔<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/gaiyo.html>〕（最終閲覧日：2020 年 6 月 10 日）
- (9) 総務省ホームページ「平成 27 年版情報通信白書 -第 2 部 ICT が拓く未来社会 第 1 節 我が国経済の将来課題と ICT-」  
〔<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc251120.html>〕（最終閲覧日 2019 年 5 月 11 日）
- (10) 総務省統計局ホームページ「平成 26 年経済センサス - 基礎調査結果」  
〔<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2014/index.html>〕（最終閲覧日：2020 年 8 月 17 日）
- (11) 総務省統計局ホームページ「令和元年経済センサス - 基礎調査」  
〔<https://www.stat.go.jp/data/e-census/2019/index.html>〕（最終閲覧日：2021 年 1 月 11 日）
- (12) 総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス-活動調査 産業別集計（卸売業, 小売業）産業編（都道府県表）」統計表データ〔<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&tclass1=000001106235&tclass2=000001106255&tclass3=000001107035&tclass4val=0>〕（最終閲覧日：2021 年 1 月 15 日）
- (13) 総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査産業横断的集計」  
〔[https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/pdf/k\\_gaiyo.pdf](https://www.stat.go.jp/data/e-census/2016/kekka/pdf/k_gaiyo.pdf)〕（最終閲覧日：2021 年 1 月 15 日）
- (14) 総務省・経済産業省「平成 28 年経済センサス - 活動調査結果 地域別民営事業所数及び従業者数」〔<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200553&tstat=000001095895&cycle=0&year=20160&month=12040606&tclass1=000001116497&tclass2=000001116502>〕（最終閲覧日：2020 年 12 月 27 日）
- (15) 中国地域ニュービジネス協議会〔<https://www.cnbc.or.jp/>〕（最終閲覧日：2021 年 1 月 10 日）
- (16) 中小企業庁「中小企業アンケート調査報告人手不足に関する中小企業への影響と対応状況（2017 年 5 月 8 日）」  
〔<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/054/honbun.html#part2>〕（最終閲覧日：2020 年 12 月 20 日）

- (17) 鳥取県ホームページ「県の紹介と観光」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/1411.html>]（最終閲覧日：2020年8月18日）
- (18) 鳥取県ホームページ「鳥取県男女共同参画推進企業」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/58198.htm>]（最終閲覧日：2021年1月10日）
- (19) 鳥取県ホームページ「次世代・地域資源産業育成支援」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/99738.htm>]（最終閲覧日：2021年1月10日）
- (20) 鳥取県ホームページ「平成22年度特産品コンクール 受賞商品」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/178575.htm>]（最終閲覧日：2021年1月10日）
- (21) 鳥取県ホームページ「地域産業資源の指定」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/99753.htm>]（最終閲覧日：2020年1月4日）
- (22) 鳥取県地域振興部統計課「国勢調査第1表 経済活動人口の推移」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/264094.htm>]（最終閲覧日：2021年1月15日）
- (23) 鳥取県統計課「鳥取県の推計人口（2021年1月1日現在）」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/289262.htm>]（最終閲覧日：2021年1月11日）
- (24) 鳥取県統計課「鳥取県の推計人口時系列データ」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/281518.htm>]（最終閲覧日：2020年12月28日）
- (25) 鳥取県統計課「2019年工業統計調査」  
[[https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1141273/com\\_h29\\_zenbun.pdf](https://www.pref.tottori.lg.jp/secure/1141273/com_h29_zenbun.pdf)]（最終閲覧日：2020年4月29日）
- (26) 鳥取県統計課「平成29年度鳥取県県民経済計算経済活動別県内総生産」  
[<https://www.pref.tottori.lg.jp/289376.htm>]（最終閲覧日：2020年12月28日）
- (27) 鳥取県地域振興部統計課「平成27年国勢調査（就業状態等基本集計結果）経済活動人口の推移」 [ <https://www.pref.tottori.lg.jp/264094.htm> ] （最終閲覧日：2021年1月15日）
- (28) 鳥取市ホームページ「中小企業等の現状」  
[<https://www.city.tottori.lg.jp/www/contents/1477889962851/simple/common/other/5817f2b7005.pdf>]（最終閲覧日：2020年12月27日）
- (29) 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「まち・ひと・しごと長期戦略・創業戦略」 [ <https://www.city.sumoto.lg.jp/uploaded/attachment/1850.pdf> ] （最終閲覧日：2021年1月10日）
- (30) 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部「平成29年度県民経済計算（平成18年度

- 平成 29 年度)」

[[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kenmin/files/contents/main\\_h28.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kenmin/files/contents/main_h28.html)] (最終閲覧日：2020 年 12 月 28 日)

(31) 日本経済団体連合会「報告書：地域経済の活性化を担う地元企業の役割」(2007 年 6 月 19 日) [<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/054/honbun.html#part2>] (最終閲覧日：2020 年 8 月 17 日)

(32) 日本取引所グループ「上場会社数・上場株式数」

[<https://www.jpx.co.jp/listing/co/index.html>] (最終閲覧日：2020 年 12 月 27 日)

(33) 農林水産省ホームページ「作物統計」

[<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sakumotu/>] (最終閲覧日：2020 年 3 月 25 日)

(34) 農林水産省ホームページ「2018 年林業算出額及び生産林業所得累年統計都道府県別統計表鳥取(昭和 61 年～平成 30 年)」 [<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00500207&tstat=000001015620&cycle=7&year=20180&month=0&tclass1=000001037366&tclass2=000001072586>] (最終閲覧日：2020 年 12 月 28 日)

(35) 農林水産省ホームページ「日本海沖合ベニズワイガニ資源回復計画(2005 年 4 月 7 日)」

[[https://www.jfa.maff.go.jp/sakaimito/sigen/pdf/beni\\_keikaku.pdf](https://www.jfa.maff.go.jp/sakaimito/sigen/pdf/beni_keikaku.pdf)] (最終閲覧日：2020 年 10 月 20 日)

(36) ふるさと鳥取県定住機構「ふるさと鳥取県定住機構とは」

[<https://furusato.tori-info.co.jp/about/>] (最終閲覧日：2020 年 8 月 11 日)

(37) 文部科学省「平成 24 年度 年次経済財政報告第 1 章第 3 節持続的成長への課題」

[[https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/h01\\_03.html](https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je12/h01_03.html)] (最終閲覧日：2020 年 1 月 4 日)

(38) 米倉誠一郎・清水洋「企業家精神に関する 2 つの大きな誤解とアントレプレナーシップのスキル化(2013 年 8 月 20 日)」 [<http://net.keizaikai.co.jp/archives/2104>] (最終閲覧日：2020 年 1 月 4 日)

(39) Japan Innovation Network (2016) 『イノベーション 100 委員会レポート - 企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か?』

[[https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/keieisha\\_toushika/pdf/003\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/keieisha_toushika/pdf/003_04_00.pdf)] (最終閲覧日 : 2021 年 1 月 11 日)