

「稼ぐ力」を磨く中小企業

－顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 稼ぐ力、生産性向上、付加価値、経営計画、成し遂げる力、ソフト・パワー

(視 点)

バブル崩壊以降四半世紀が過ぎ、未だ大きな構造的変化の中で対応に苦慮する中小企業も少なくない。単なる景気のサイクルへの対応ではなく、企業経営の前提条件が大きく変わっているのであるから、中小企業に限らず対応が求められるのは当然である。アベノミクスでも、中小企業が早期に体制を整え、我が国経済を支える「稼ぐ力」となるよう積極的な後押しをすることが大きなテーマのひとつとなっている。こうした中、実際に変化への対応により、稼ぐ力を獲得する中小企業が着実に増加しているのも事実である。本来、景気など外部の環境に頼るのではなく、自らの経営力をいかに発揮して付加価値を作り出していくのが経営のはずである。そこで、稼ぐ力を磨く中小企業の事例から、経営者の考え方や行動の共通点など、「稼ぐ力」の源泉と思われることを考えてみたい。

(要 旨)

- 信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.は、水面下ながらバブル崩壊後最も高い水準にある。中小企業における黒字の企業数増加、倒産件数の減少、利益率の改善などからも、収益力の改善が確認される。中小企業には、“利益を伴う売上確保”と“付加価値を生む生産性向上”によるさらなる稼ぐ力の強化が求められる。
- 積極的に「稼ぐ力」を磨く中小企業事例として、徹底した地域密着にITを生かす株式会社スーパーまるまつ、国産い草の本物の伝統と新たなデザインの融合による革新で高付加価値を追求する株式会社添島勲商店、ダイバーシティ経営による高付加価値製品の海外展開で好収益体質に転換した株式会社栄鑄造所を紹介する。
- 事例からの示唆として、明確な目的に沿って、何が自社の強みを本当に生かすことになるのか、業界の常識や固定観念にとらわれず、どうすべきかを考え、身の丈に合った効果的・合理的な判断で着実に付加価値を創出していく経営者の「成し遂げる力」の重要性がある。

はじめに

「稼ぐ力」という言葉は、アベノミクスの第三の矢で頻りに登場し、2016年版の中小企業白書でもメインテーマとして取り上げられている。すなわち、国という大きな立場からすれば、人口減少・高齢化・労働力不足など経済成長への制約要因がさらに厳しさを増すことは確実であり、国力や国民の生活水準の質を維持向上させる稼ぐ力は不可欠だからである。一方、大企業はもちろん、中堅・中小企業、グローバルに展開する企業だけでなく、地域経済の中でローカルに営まれている小規模事業者まで含めた個々の企業にとっても、構造変化に対応して経営を持続発展させるため、活力ある企業活動により付加価値を創出する稼ぐ力が求められている。

多くの企業が各々の立場で知恵を絞り、強みを生かし効率的に価値を創出して生産性向上を図り、自立した稼ぐ力を向上させることが、地域や国の稼ぐ力、つまり、今後の我が国の有り様にも影響する重要なテーマであることは疑いない。

本来、企業経営での稼ぐ力は、景気や政策など外部要因に多くを頼るようなものではない。ところが、補助役であるはずのアベノミクスの効果はほとんど感じられないとし、外部頼みの姿勢の経営者も残念ながらいる。実際、構造的な変化に対応して真に稼ぐ力をつけた中小企業はまだそう多くはなく、力強さに欠けていることは否めない。しかしなが

ら、後述のとおり、中小企業においても業況の改善、利益計上企業数の増加、倒産企業の減少などの動きが出ていることも事実である。

そこで本稿では、まず、中小企業の現状が実際にはどうなのかを具体的に確認していく。その後、構造的に大きな変化の中で、何が自社にとって強みを生かした付加価値創出のテーマであるのかを明確に認識し、これを効果的に追求する「稼ぐ力」を発揮している中小企業3社の事例を紹介する。事例から、持続的に付加価値を創出していく力（＝稼ぐ力）にとって重要な経営者の考え方や、様々な取組みにおけるポイントなどをみていくことで、共通点や留意すべき点など、自律・自立し真の稼ぐ力を向上させるためのヒントを探る。

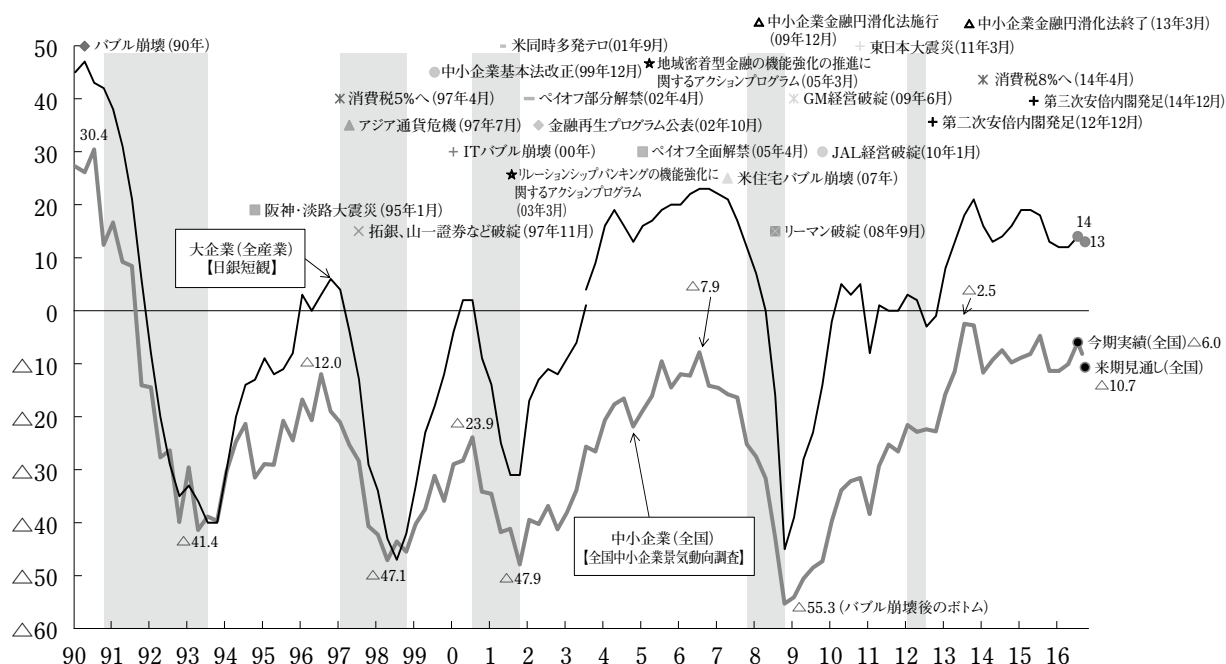
1. 中小企業の収益力は改善傾向ながらさらなる向上が求められる「稼ぐ力」

(1) 中小企業の収益力は全体としては改善傾向

中小企業では、業況の改善を実感として感じられないとする声が少なくない。図表1は、当研究所の「全国中小企業景気動向調査」での信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.^(注1)（太い実線で、対象先の約7割が従業員規模20人未満で中小企業の中でも小規模層を多く含んでいる。）と、日銀の「全国企業短期経済観測調査（日銀短観）」の大企業

(注)1. 業況が「良い」とする企業の割合から業況は「悪い」とする企業の割合を差し引いたもの。

図表1 中小企業の業況判断D.I.推移年表



(備考) 1. 四半期ごとの全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく聞き取り調査
 2. 標本数は約1万6,000企業 (回答率は平均約85%)
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』等より作成
 4. シャドローは景気後退期
 5. 大企業は日本銀行『全国企業短期経済観測調査』より (大企業・全産業)

の業況判断D.I. (細い実線) の推移をみたものである。たしかに、大企業の業況判断D.I.は既にプラスの域にあるのに対して、中小企業の業況判断D.I.は依然として水面下で、格差感がある。

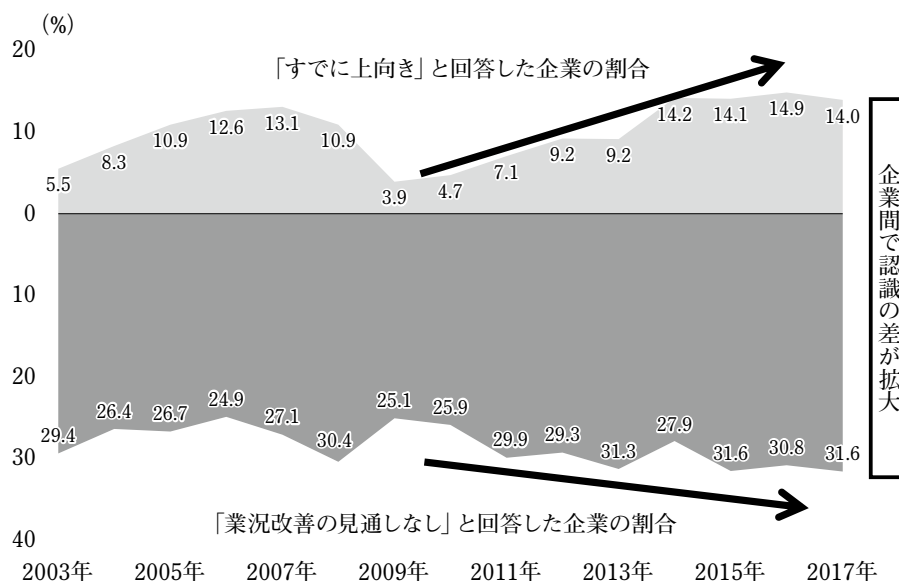
続いて図表2は、やはり当研究所の「全国中小企業景気動向調査」の毎年10-12月期の調査で、「自社の業況の転換点」についてその時期を問うた結果の推移をみたものである^(注2)。「業況改善の見通しなし」とする企業の割合は、08年10-12月期調査の25.1%から16年10-12月期調査では6.5%ポイント拡大し31.6%と、「すでに上向き」とする企業割合の14.0%の2.2倍の水準にある。こうした状況も回復感がないとする背景といえる。

しかし、最近の中小企業の業況判断D.I.は、図表1にみるように、バブル崩壊後では最も高い水準での推移が続いているのも事実である。実際に数字でみると、09年10-12月期にバブル崩壊後のボトムである△55.3を記録した後、直近の16年10-12月期は△6.0にまでマイナス幅は縮小している。つまり、水面上に顔を出すまであと一步のところまで改善しており、相当程度良化しているのは間違いない。

図表2の「すでに上向き」とする中小企業の割合も、08年10-12月期調査の3.9%をボトムに増加傾向にあり、16年10-12月期調査では14.0%と10.1%ポイント拡大している。つまり、水準自体はまだ低いものの、前述の同

(注)2. 詳細は信金中央金庫 地域・中小企業研究所『中小企業景況レポートNo166』または信金中金月報2017年2月号を参照

図表2 自社の業況が上向く転換点



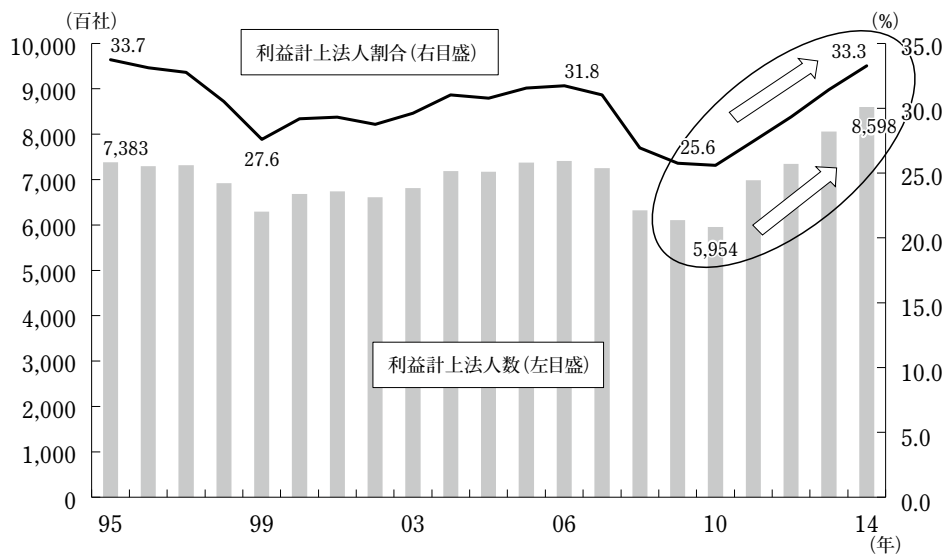
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』より作成

期間に6.5%ポイント割合が拡大した「業況の改善見通しなし」とする企業より増加ペースはかなり大きく、小規模層を多く含む中小企業でも業況が良くなる企業の増加の勢いの方が勝っている点を見逃してはなるまい。

(2) 改善を裏付ける黒字企業の増加など

このように、中小企業の業況判断は順風といった状況ではないが、元気のある企業の増加が見られる。そこで、業況判断という経営者のやや感覚的なものだけでなく、中小企業

図表3 利益計上（黒字）中小企業数とその割合の推移



- (備考) 1. 国税庁『会社標本調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. この調査は標本調査で、標本法人の確定申告書等から得た標本値に、標本抽出率の逆数を乗じて全体の法人企業の総数、資本金、営業収入金額等を推計している。
 3. ここでの中小企業は、07年まで資本金1億円以下、08年以降は1,000万円以上1億円未満が対象
 4. 09年以前はその年の2月から翌年3月の決算ベース、10年以降は同4月から3月決算ベース

の黒字企業数や倒産件数、収益率などのデータでも状況を確認してみる。

まず、国税庁の「会社標本調査」で、95年以降の資本金1億円未満（07年までは1億円以下）の利益計上法人（＝黒字企業）の推移をみてみよう（図表3）。黒字企業数は、10年の59万5,400社をボトムに14年には1.4倍の85万9,800社と大幅に増加している。13年、14年と2年連続での95年以降の最高水準更新である。黒字企業の割合でも、95年以降のボトムである10年の25.6%から14年には33.3%へと7.7ポイント改善し、3分の1が黒字という状況になった。この黒字企業割合も、95年の33.7%にほぼ並ぶ水準にまで改善している。

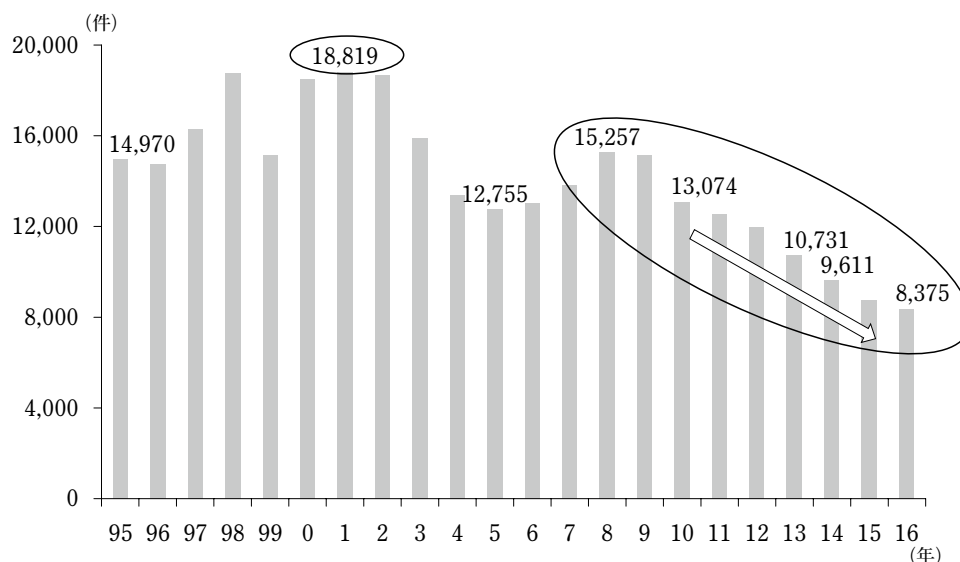
さらに、図表4で95年以降の資本金1億円未満の企業の倒産件数の推移をみると、近

年では08年の15,257件から09年以降は一貫して減少傾向を辿り、14年には1万件を割り、16年は8,375件と08年比45.1%減となった。95年以降のピークである01年の18,819件からは55.5%減と、いずれも大幅に減少している。

中小企業基本法の定義^(注3)に沿った中小企業での数字ではないが、これだけ急速に黒字企業が増え、倒産もかなりのスピードで減少している。当研究所の全国中小企業景気動向調査だけでなく、こうした調査結果などからも、中小企業において一定の業績改善が進んでいることは間違いのないといえる。

では、実際に採算性の改善度合いはどうか。図表5で、法人企業統計から資本金規模別に、①1億円以上、②1,000万円以上1億円未満、③1,000万円未満の三つに分け

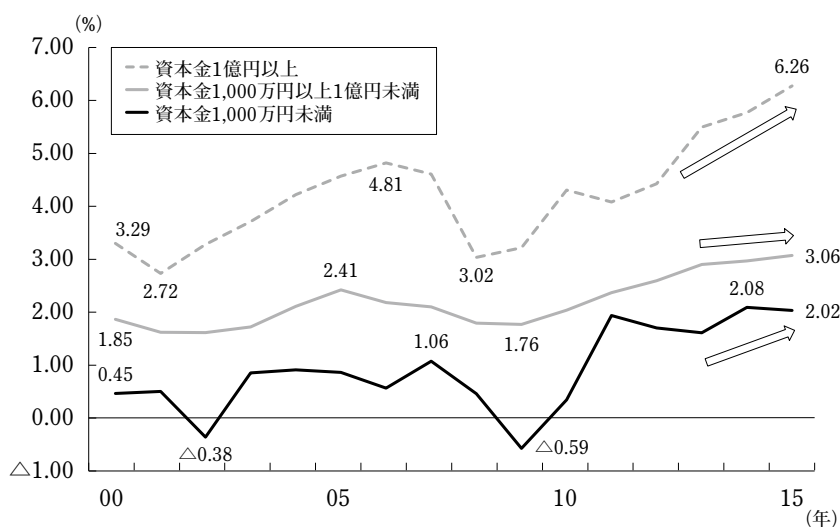
図表4 資本金1億円未満の企業倒産件数の推移



(備考) 中小企業白書および東京商工リサーチ『全国企業倒産状況2016年1-12月』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 中小企業基本法での中小企業は、①製造業その他：資本金3億円以下または従業員300人以下、②卸売業：同1億円以下または100人以下、③小売業：同5,000万円以下または50人以下、④サービス業：同5,000万円以下または100人以下となっている。会社標本調査のデータでは同法の定義に合わせられないため、図表3では便宜上、資本金1億円未満（ただし07年までは1億円以下）の企業を対象として推移をみている。

図表5 資本金規模別の売上高経常利益率の推移



(備考) 財務省『年次法人企業統計調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

て、売上高経常利益率の2000年以降の推移をみてみよう。

①の中堅・大企業層だけでなく、②、③の中小規模層でも利益率はアップし、いずれの層でも改善傾向にある。具体的には、①では着実に採算改善が進み、直近のボトムである08年の3.02%から15年は6.26%と3.24%ポイント改善し倍以上の水準となっている。一方、②では、09年の1.76%から15年は3.06%と1.30%ポイント改善、③でも同期間に△0.59%から2.02%と2.61%ポイント改善し黒字化している。①と比較すると、②と③は水準自体が低位で改善スピードも鈍いが、いずれも改善方向にある。

最初にみた小規模層が中心の当研究所の「全国中小企業景気動向調査」(2016年10-12月期調査)でも、業況が「良い」と「普通」と答えている企業割合を合わせれば74.4%と4分の3に迫っている。大・中堅企業層と比較すれば格差はあり、全体として力強さがあ

るわけではなく、政策面でのサポートでゲタをはいた状態であるが、これをチャンスとしてそれぞれの中小企業がさらに構造変化への対応を進めることが、今後の経営の持続発展には不可欠である。企業経営を取り巻く環境はさらに大きく変化していくことが予想され、経営者には強い意欲を持ち、必要に応じて経営支援の専門家・機関や様々な支援制度なども柔軟に活用しつつ、スピード感をもった経営革新へのチャレンジが求められる。

(3) 稼ぐ力は“利益を伴う売上確保”と“付加価値を生む生産性向上”が基本

このように、収益力(=稼ぐ力)を高める中小企業は増えている。今後、人口減少や高齢化、労働供給力の低下といったマクロでの制約要因がさらに厳しくなる一方で、制約要因が生み出す変化による新たな市場の出現、海外市場開拓の可能性拡大、ICT・IoT・AIなどの技術進化・浸透などにもなう新しい

流れは、様々な事業展開の可能性ももたらすはずである。小規模企業などローカル市場を主に対象とする企業、立地地域以外の国内他地域や海外も対象とするグローバルな展開を目指す中小企業ともに、強みを生かし柔軟な対応で活力・持続力のある筋肉質の企業となるために、変化がもたらすビジネスの機会を積極的に捉えていく「稼ぐ力」が必要となる。

2016年版の中小企業白書でも、この「稼ぐ力」が重要なテーマとして取り上げられている。白書では、「稼ぐ企業」を、“売上高経常利益率”を収益力、“自己資本比率”を持続発展に必要な資金調達余力を代表する2指標として定義している。つまり、売上高経常利益率で“現在の収益性”をみるだけでなく、自己資本比率により財務面から先行きへの投資余力があり“中長期的に安定して稼ぐ力”があるかをみて「稼ぐ企業」であるかを判断している（図表6、7）。図表7で、両指標とも大企業平均値以上の右上の19.0%が「稼ぐ企業」に該当する。

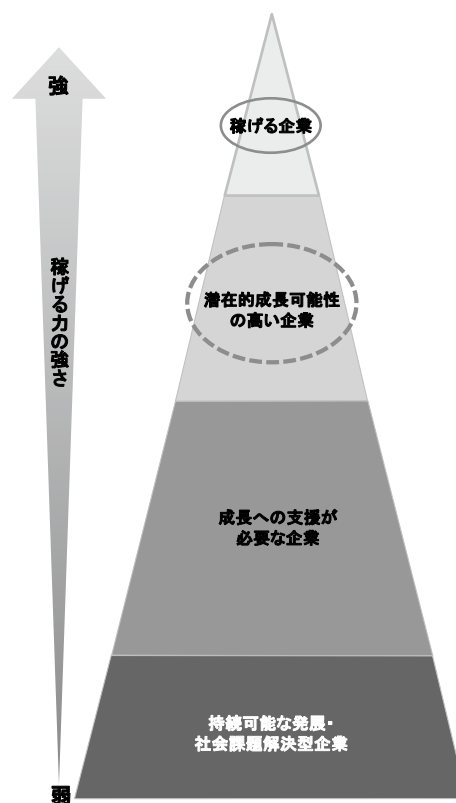
さらに、この「稼ぐ企業」の予備軍を「潜在的成長可能性の高い企業」とし、2パターンをあげている。まず一つ目が、図表7で自己資本比率が大企業平均値より高く資金調達の安定性はあるが、現状の売上高経常利益率が大企業平均値を下回る中小企業で、これが24.0%を占めるとしている。2つ目は逆のパターンで、売上高経常利益率は大企業平均値より高く収益力はあるが、利益の蓄積がまだ進んでおらず自己資本比率は高くない中小企業で、これが10.3%としている。両者合

計の34.3%が「潜在成長可能性の高い企業」に該当する。こうした、持続的に「稼ぐ企業」と、その予備軍であるもう一息で稼ぐ企業の仲間入りができる「潜在的成長可能性のある企業」を合わせれば、53.3%と半分を超えている。

また、残る半分弱の「その他の企業」の中にも、まだ売上高経常利益率や自己資本比率が大企業平均には達していないが、業績は着実に伸びている、あるいは、今後伸びが予想され持続的に稼ぐ企業を目指し努力しており、磨けば光る原石の中小企業も当然含まれているはずである。

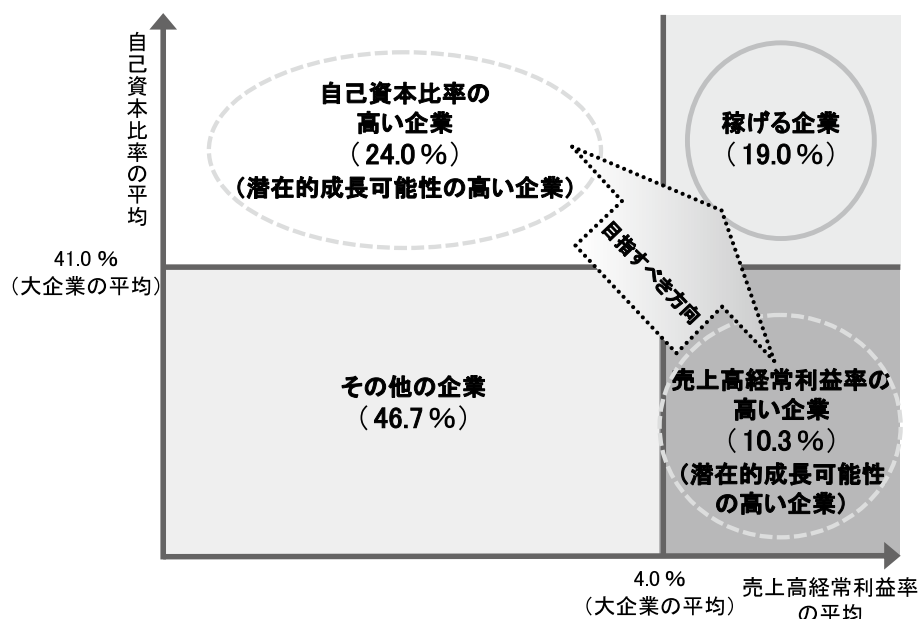
なお、同白書では、稼ぐ力のある企業の特長として、固定資産・人材育成・情報化への

図表6 業績別の知的資産経営の採用状況



(備考) 2016年版中小企業白書第2-6-1図に信金中央金庫 地域・中小企業研究所加筆

図表7 売上高経常利益率と自己資本比率による中小企業のカテゴリ



(備考) 1. 2016年版中小企業白書第2-6-5図に信金中央金庫 地域・中小企業研究所加筆
 2. 元データは経済産業省『平成26年企業活動基本調査』
 3. 中小企業の売上高経常利益率の平均は3.48%、自己資本比率の平均は39.5%

投資の積極性を挙げている。つまり、目の前の利益だけでなく、常に変化を捉えつつ中長期的視点をもってヒト・モノ・情報に投資し、持続的発展のために計画的な経営活動を行っている、ということである。

白書では、稼ぐ力のある企業を上記のとおり2指標で大企業平均以上を基準に定義しているが、こうした水準は「稼ぐ力」を得た結果であって、そもそも稼ぐ力とは何か、あるいはその創出の起源は何かを示しているわけではない。「稼ぐ力」を簡単にいえば、①ユーザーに選択され(=ユーザーが商品やサービスに購入を決断するだけの付加価値を見出す)「利益を伴う売上を確保・増加させること」、②それをより効率的に行うため「生産性を向上させること」、の2点といえよう。そして、獲得する利益は、当たり前では

あるが、運転資金をまかなうとともに、再投資により経営の持続発展が可能なレベルといえよう。短期的には環境変化や不測の事態などである程度の業績の好不調という変動はあっても、中長期的に経営が持続可能な収益を獲得し続けられる基本的な力がある、ということになる。

では、中長期的に稼ぐ力のある中小企業は、何をどのように考えてそれを獲得してきたのかが、対応に悩む中小企業経営者には大いにヒントになろう。そこで次章では、有望分野の選択や既存の知的資産見直し・有効活用による強みの強化、海外市場の開拓、ICTの活用、人材の確保・育成強化などによる売上拡大と生産性向上で、積極的に「稼ぐ力」を磨く中小企業事例を紹介し、考え方などをみていく。

2. 「稼ぐ力」を磨く中小企業事例

(1) 株式会社スーパーまるまつ…徹底した顧客目線の店作りにITを活用

イ. 企業の概要

当社は、1967年に創業者で現会長の松岡儀一氏が、カマス^(注4)販売のかたわら、酒類と食品を扱う店として創業、70年に食品スーパーとした。その後、76年に有限会社松岡食品センターとして法人成り、96年には社名を「スーパーまるまつ」に変更し、2010年に株式会社となった。現社長の松岡尚志氏は、12年12月に事業を承継した2代目である（図表8、9）。

人口6.7万人の福岡県柳川市に1店舗（店

図表8 (株)スーパーまるまつの概要



当社の概要

社名	株式会社スーパーまるまつ
代表者	代表取締役社長 松岡 尚志 (2代目)
所在地	福岡県柳川市上宮永町394-5
創業	1967年創業 (1976年設立)
資本金	2,500万円
年商	テナントを含む店舗全体売上高12億円
役員数	当社のみ売上高9億円 (2016年8月期) 30人 (役員3人、正社員9人、パート・アルバイト 18人)
事業内容	青果・鮮魚・精肉・惣菜を主体とする食品スーパー

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 松岡尚志社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

舗面積2,000㎡、売り場面積1,000㎡)、店舗売上高は約12億円（ただし、精肉や店舗内で調理し販売する惣菜は専門業者を入れ賃貸料と手数料を営業外収入で雑収入に計上。このテナント分を除く当社の売上高としては約9億円）で、スーパー、ドラッグストア、コンビニなど競合店が10店以上ひしめく中、市内シェア約15%で地域No.1を誇っている。ちなみに、店舗売上高の6割を半径500m、8割を半径1kmの商圈で占め、顧客の顔が見える狭域で圧倒的な強みを発揮している。

ロ. 大手にはない目利き力での徹底した顧客・地域密着が稼ぐ力の源

(イ) 強みに集中し生産性を高める仕組み

当社の最大の強みである鮮魚・青果は、会長・社長を含め人員の3分の1近くを集中投下する稼ぎ頭で、店舗売上高の約4割を占める（図表10、11）。これら2品は良品廉価を徹底し、業界では数パーセントあるロス

(注)4. 葉のむしろを編んで作った袋で、かつては塩、石炭、肥料などを入れるのに使われた。

率^(注5)を小数点以下に抑え、売上高総利益率で3割台を確保している。また、その他の商品も含めた全体での売上高経常利益率では4%と好採算をキープし、当社の生産性の高さを表している^(注6)。

この、青果・鮮魚に集中して「稼ぐ力」を合理的に実現するため、当社では以下のような取組みを行っている。すなわち、①前述のとおり精肉や惣菜などは専門業者を入れ、②豆腐や調味料などはニーズの高い地元商品の品揃えを充実させ、これらはメーカーや問屋に商品陳列棚を割り当て彼ら自身がこれを管理し、レジを通り売れた分だけ当社が仕入れる「消化仕入」という仕組みを採用している。ただし、単なる任せきりではなく、POS（販売時点情報管理）活用で状況を適切に把握し、結果に応じた業者への対応は行う。

この消化仕入は、納入業者にとっては自分の努力しだいで売上げを上げられ、取り分も通常の商品納入より割りが良くなる。一方、当社は在庫リスクがなく、管理人員を置く必要がないため双方の理にかなう。

このように、テナントや消化仕入を合理的に活用することで、顧客の満足度を高めつつ、その分、当社の強みとする鮮魚・青果に経営資源をより集中し、店舗全体として稼ぐ力を発揮できる体制を構築している。

図表10 豊富な商品が並ぶ青果売場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 新鮮さと安さの鮮魚売場



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(ロ) 稼ぐ仕組みを支えるIT（POSシステム）活用

ところで、こうした合理的な仕組みを支えるものとして、POSシステムによる単品管理がある。その導入は、80年という我が国ではまだPOS導入の黎明期で、レジ打ちミス対策を考えていた現会長が北九州のスーパーでの導入を聞きつけ視察におもむき、採用を即決したとのことである。今で

(注)5. ロスとは値下げロス、廃棄ロス、不明ロスなどで、ロス率(%)＝ロス金額(ロス分の売価金額や廃棄金額)/売上高×100
6. 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の平成28年版『スーパーマーケット年次統計調査報告書』(28年10月)によれば、28年の目標売上高総利益率は1～3店規模で青果24.4%、水産30.2%。売上高経常利益率は売上高30億円未満のスーパーで1.19%

は当たり前前のバーコードも当時はまだごく一部の商品にしか採用されておらず、4~5年は自分達でバーコードを商品に貼付する手間を惜しまず、単品管理への果敢な挑戦をスタートさせた^(注7)。データを活用しつつ、青果・鮮魚では会長・社長の季節や天候など様々な要因を総合的に判断した目利き力で市場の競りで仕入を行う。売れる量だけ適切に仕入れ、見切り売りや売れ残りなしの商売を徹底している。POS導入は現在ではごく普通だが、その効果には大きな差がある。重要なことはそのデータをどのように活用するかであり、そこにはやはり「プロとしての目利き」という知的資産が不可欠である。単品管理は、売上最大化と在庫最小化のための手法で、そのノウハウは、単品単位のデータと諸条件を考慮して今後は何がどのくらい売れるか、どうすれば売れるかなどの仮説を立て、実際に販売した結果を検証して仮説の見直しを行うというサイクルを回し、いかに顧客の支持を得るかの予測のノウハウが蓄積される。

当社が、一般的な多店化での規模のメリットに走らず、1店舗で価値を高めることにこだわっているのは、中小企業として身の丈に合った形で強みを発揮するためには、プロの目利き力・ノウハウで売場の質を保つ徹底した管理が必要であること、多店化は質の維持が疎かになりかねないことを強

く認識しているからである。ちなみに、青果・鮮魚での人材の育成には少なくとも20年はかかるとしている。中小企業であるからこそ、狭域市場に集中し、大手にはまず真似のできないかゆいところに手が届く戦略を、より合理的に行うためにITという技術も活用して実現しているのである。明確な目的を持ったIT活用であり、使い勝手のよいように様々な工夫を自ら考えて重ねてきたからこそ、効果的な活用がなされている。もちろん、POSデータは、青果・鮮魚以外のテナント分や消化仕入分などにも活用されている。また、2000年にはチラシを一切廃止し、決まった日に特売を行うことで広告宣伝費を年間2,000万円以上削減している。

さまざまな工夫による生産性向上の成果は、顧客にも積極的に還元されている。売値への還元はもちろん、月間利用金額によりボーナスポイントも付加するポイントカード、さらに貯めたポイント5,000円分で景品付きの日帰り旅行への招待（ポイント分を大きく上回る価値のあるもの）、買い上げ額2,500円以上の高齢の買い物客に対する送迎サービスなどである（図表12）。地域顧客の囲い込みや直接声を聞く機会の創出などでより密着度を高め、顧客とはいわば家族のような付き合いとし、ブランド・ロイヤリティ^(注8)を構築している。

(注)7. 小売業では、棚卸しや利益などの管理は「青果部門」「調味料部門」など商品部門単位で行われていたが、コンピュータの導入により、個別商品ごとに単品で管理することが可能となった。今では当たり前前のこの単品管理に欠かせない各商品に付いている共通商品コード（JANコード）の制定がなされたのが1978年で、同コード対応POSの普及は80年代中頃からとされる。ちなみに、セブン・イレブンのPOSレジスター導入開始が82年10月である。

8. 顧客がある特定のブランド（この場合は「スーパーまるまつ」自体がブランド）を、他の代替ブランド（競合店）があるにもかかわらず繰り返して購入し続けること。

図表12 顧客送迎車



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ. 本事例からの示唆

当社の稼ぐ力は、顔のわかる地域の顧客のニーズを徹底して充足することで強い信頼を維持し続けることに起因している。そのためには、顧客のニーズの変化に合わせて旬のものを適切な量と価格で仕入れ、見切り販売や売れ残りなく販売する、ということである。これを実現するために自らの経営資源を考え、合理的な仕組みを構築している。すなわち、精肉や惣菜は専門業者の強みを生かし、日配品などは消化仕入という顧客ニーズと納入業者にもメリットのある方法で、これらにもPOSを生かしつつ自社の資源不足を合理的に補い、当社としてはその分青果・鮮魚に集中し、店舗全体として高い顧客満足度の追求に成功している。これが高収益体質（＝稼ぐ力）を実現している。

小規模の強みは何かを考え、規模ではなく質で勝負し筋肉質の構造としている。経営を維持するためには何が必要かをよく理解した行動といえる。ダーウィンの進化論

の「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」ということであろう。商売の原点である顧客の立場で考え、品揃えの多さや規模にこだわる大型店や全国チェーン店ではなし得ない徹底した地域密着を、臨機応変な小規模の強みを発揮することで実現している。そこに、POSデータの独自ノウハウでの効果的活用がツールとして力を発揮しているのである。

会長・社長は、商売が好きで、業界の一般常識などにとらわれない柔軟性、たゆまぬ努力、実行力、積極性がある。同時に、自らの力を過信することなくリスクをコントロールし、稼ぐ力・経営持続力に対する優れた環境適応力を有しているといえよう。

(2) 株式会社添島勲商店…“い草”の伝統とデザインの融合で新価値創造に挑戦

イ. 企業の概要

当社は役職員16人で、国産のい草の栽培段階からこだわり、畳や様々な模様を織り込んだ花ゴザなどを国内で一貫生産している唯一ともいえる会社である（図表13、16）。49年に社名にもなっている添島勲氏が、以前から行っていた和傘とゴザの卸売りをゴザ専業としたことを創業とし、94年に就任した現在の佐々木徹社長で3代目である（図表14）。50年に畳と花ゴザ専業とし、59年には畳表を主とした株式会社として法人成りし、営業エリアも本州に拡大した。

図表13 株添島勲商店の概要



当社の概要	
社名	株式会社添島勲商店
代表者	代表取締役社長 佐々木 徹 (3代目)
所在地	福岡県大川市中木室23-1
創業	1949年4月 (1959年5月設立)
資本金	1,000万円
年商	約3.5億円 (2016年9月期)
役員数	16人 (役員4、正社員12人、ただし、毎年4~7月には期間雇用として他に1人)
事業内容	国産い草製品製造販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 佐々木徹社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

2000年ころまでは畳表が売上高の9割を占めていた。しかし、現在ではベーシックな機能のみで特徴の出しにくい畳表主体から、デザインや織り方などで特色の出せる花ゴザなどインテリア製品が9割となっている (図表15)。ちなみに、インテリア

図表15 本社横のショップ「い草ブティック」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

関係の売上総利益率は畳の2倍強と好採算である。90年にはい草カーペット、ランチョンマット、ティーマット、コースターなど掛川織^(注9)のインテリア製品「庵シリーズ」がい草業界として初めてグッドデザイン賞を受賞、05年にもフロア畳「TATAMIST」で同賞を受賞している。

当社のある福岡県大川市は、家具や最近ではJR九州のクルーズトレイン「ななつ星」に採用されて大きな注目を浴びた大川組子など木工で著名である。一方で、この当たりから熊本県にかけてはい草の産地で、「い業」が筑後地方で起こってから400年という伝統産業である。現在では熊

(注)9. 福岡県筑後地方の特産で、3cm程度の織り目と1cm程度の織り目を交互にくり返され、横糸に当たるい草で紋様を織っていき、重厚な美しさがあるといわれる。い草産地の柳川では花ござに適した品種が良く育ち、江戸時代から織り続けられている。

図表16 様々な色彩・デザインの花ゴザ



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

本県が八代を中心に国産い草の8～9割を占める主産地で、福岡県がこれに次いでいる。

当社では、畳やござなど直接肌に触れる製品のため、農薬の使用も含めてい草の栽培から徹底してこだわり、色合いや耐久性・安全性などの品質面はもちろん、外部のデザイナーとも連携したデザイン性、様々なインテリア製品への展開などで高付加価値化し、市場で大半を占める低価格の中国産い草製品とは一線を画している。

口. 規模重視から強みを発揮できる質重視に転換

い草の産地としてかつては栄えていた筑後地方であるが、戦後復興から高度経済成

長期にかけて需要が拡大する中で、80年代になると低コスト化への対応のため中国産の量産製品が幅を利かせるようになった。当社でも規模拡大に注力し中国の工場と提携してホームセンターやスーパー向けを中心に売上高を伸ばし、従業員数も40人以上となった。

しかし、売上高を大きく増加させたにもかかわらず、質より量を追う競争の結果として、利益額では70年代後半より一桁少ない状況となっていた。こうした量を優先するようなやり方は、モチベーションの喪失を招き、幅を利かす中国産にはない優れた特長のある国産のい草製品の伝統は、存亡の危機に直面していた。生産者には、「価格重視の製品はおもしろくない」、「自分達が自信を持って作ったものを売りたい」といった声が大きくなっていったとのことである。

当時、2代目の社長（初代社長の夫人）と現在の佐々木社長の夫人の2人が花ゴザを担当していた。花ゴザは、細かな技術が要求されるものだけに国産にこだわり、生産者との関係を継続していた。そこで、社長就任前の佐々木社長も含めた3人で、畳も続けながら当時は売上高の2割程度であった花ゴザを、高品質の付加価値商品と位置づけて注力していくことを決断した。現在は、畳のごく一部に中国産のい草を使用するものがあるだけで、主力の花ゴザなどインテリア製品はすべて国産い草である。

安さや規模拡大戦略とは決別し、伝統の

図表17 製品使用イメージ



英国人デザイナーによる壁掛け 掛川織カーペット



(備考) (株)添島勲商店HPより 信金中央金庫 地域・中小企業 研究所作成

技術・本物の価値をしっかりと継承しつつ、デザイン性や新たな用途など時代の変化に合わせた工夫で特色ある製品として差別化・高付加価値化する方向に大きく舵を切った。

ただし、品質重視で本物志向の商品であるため、販売ルートがそれまでのホームセンターやスーパーなどとはまったく異なり、売場ゼロからのスタートとなった。インテリアショップ、陶磁器店、時には洋服店など、経営陣総がかりで営業を行い、開拓していったとのことである。この結果、百貨店からも声がかかるようになり、全国の百貨店への展開が実現した。

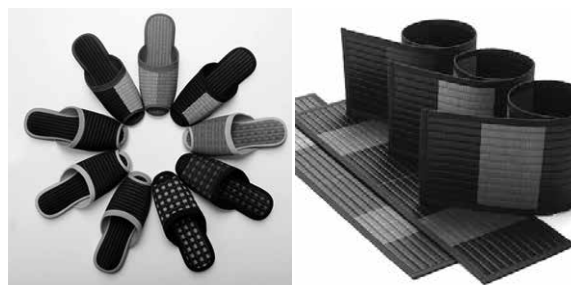
フランクフルトで行われ雑貨の展示会として世界一といわれる「アンビエンテ」や、インテリアやギフトを中心とした「テンデンス」をはじめ、「パリ国際見本市」、

図表18 デザイナー等と連携した製品

「SAJICA」ブランドのスツールとソファ



川上玲子氏デザインのスリッパ、テーブルセンター



(備考) (株)添島勲商店HPより

東京ビッグサイトでのインテリア国際展示会「IPEC」など、内外の有名展示会に出展を続けている。

これらの当社の積極的な活動は、デザイナーとの連携など新たな付加価値創造をもたらしている。たとえば、大川の家具メーカーやデザイナーとのコラボレーションによる「SAJICA (サジカ)」という新ブランドや、元日本インテリアデザイナー協会理事長で北欧建築・デザイン協会副会長の川上玲子氏デザインの商品などがある(図表18)。川上氏の商品は、当地伝統の掛川織で、これまでにない色彩での染めへの挑戦など新たな感性を生み出した。

デザイナーなどとのコラボレーションは、単にデザインが提供されるのではなく、協働による試行錯誤での物作りで販売の仕方まで含めた価値づくりの重要性を認

識することにつながっている。い草製品の伝統的な価値を守りつつ、時代・生活スタイルの変化や海外では各国により異なる文化などに応じ、それぞれに受け入れられるよう新たに価値を創出していくことが不可欠、ということである。実際、川上氏デザインの商品は、欧州でも人気で、特に自然を暮らしに取り入れることを大切にするフランスやスウェーデンで評価が高いとのことである。こうした海外も含めた建築家やデザイナーなど外部とのコラボレーションでは、同業がまず取り組まないような要望にも積極的に挑戦している。なお、海外売上高はまだわずかではあるが、最近では欧州などだけでなく、中国や東南アジアの富裕層などから注目されるようになってきたとのことである。

ハ. ポイントは新たな価値を生み出し続ける人材・文化の育成

当社戦略の大きな転換は、①目先の利益ではなく中長期的かつ本来の商品の価値をしっかりと継承する、②伝統を守りつつ顧客の変化（国内の市場規模や内容、海外需要）に応じた価値の創出を積極的に追求し情報を発信する、③その際に社内だけでなく地元はもちろん国内外のデザイナーや建築家など外部資源とのコラボレーションを活用しより創造的で柔軟な活動を行う、などである。伝統を継承しい草の栽培段階か

ら質をしっかりと守り、そこに顧客に相応しいさらなる価値をプラスした高付加価値商品こそが、自らの「稼ぐ力」の維持継続の方向性であることを、拡大競争の経験などを通じて学び、実際に転換を図った。社長は、稼ぐ力は新たな取組みに挑戦することから生まれ、そのためには、ターゲットを設定しマーケットを創出していける若手人材・企業文化が重要としている。挑戦することを経験させることで、社長の子息の若手世代が「できない」とは言わなくなったとのことで、「稼ぐ力」の基礎固めは一段と進んでいる。

(3) 株式会社栄鋳造所…外国人活用などダイバーシティ^(注10)経営で高付加価値化

イ. 企業の概要

東京都八王子市のアルミ鋳造品を製造する、役職員32人の企業である（図表19、20）。この32人のうち8人、つまり4人に1人は外国人である。具体的には韓国人4人とイラン人、カメルーン人、エジプト人、エチオピア人が各1人である。外国人や女性のリーダーも生まれ、また、定年制廃止による高齢者の活用、さらに16年にインターンシップで養護学校から受け入れた人材1人を17年に雇用予定と障害者雇用にも着手し、ダイバーシティ経営に注力している。

技術面では、従来の砂型鋳造法では困難

(注)10. 様々な社会的ニーズに対応し生産性を高めるために、性別、年齢、人種、学歴、価値観などの多様性を受け入れ、有能な人材の発掘や斬新なアイデアの採用などにつなげていくもの。

図表19 株栄鋳造所の概要



当社の概要	
社名	株式会社栄鋳造所
代表者	代表取締役 鈴木 隆史
所在地	東京都八王子市恩方町350番地
設立	2001年
資本金	1,000万円
年商	約2億円 (2016年9月期)
役員数	32人 (役員4人、正社員26人、派遣2人)
事業内容	アルミ鋳物製品製造

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 鈴木隆史社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

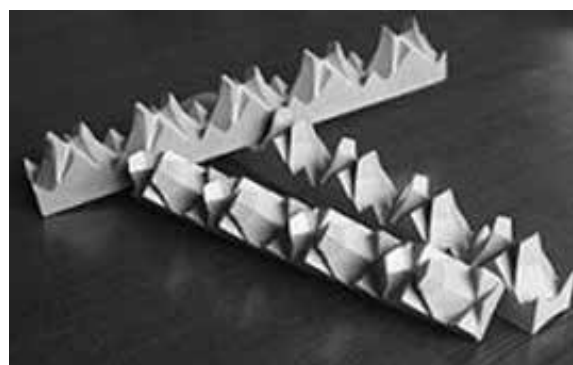
な複雑形状を、単純形状と同コストで可能とするVプロセス鋳造法 (Vacume sealed molding process : 減圧造形鋳造法) という低コストかつ高品質を実現する精密鋳造法に特長がある (図表21、22)。特殊なプラスチックフィルムを用いて木型から砂型を形成するため鋳肌が綺麗に仕上がりに、鋳造後の切削・研磨などの加工が大幅に削減できる。この製法は、現社長の父親が95年

図表21 Vプロセスでの鋳造作業中の工場内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表22 Vプロセスでの複雑形状鋳造品



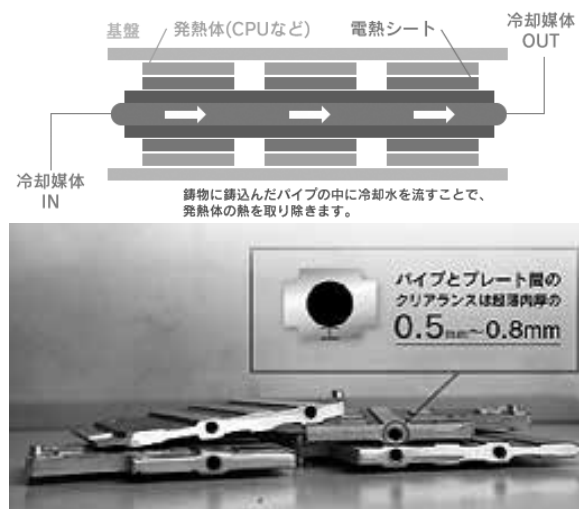
(備考) (株)栄鋳造所HPより

に設備を導入し、ノウハウを確立したものである。

現在の主力収益源は、2008年から2010年にかけて大手制御・計測機器メーカーと共同開発した半導体デバイスの冷却などに用いる温調プレート (冷媒等が流れるパイプをVプロセス鋳造法でアルミ鋳物のプレート中に鋳込んだもの) で、売上構成比で8割を占める海外売上はこれが占めている (図表23)。パイプとプレート面の間は0.5~0.8mmの超薄肉で、高い熱交換効果と省スペース、低コスト化が図れる。

半導体デバイスの冷却の他、電気自動車用バッテリーの温度コントロール、屋根や

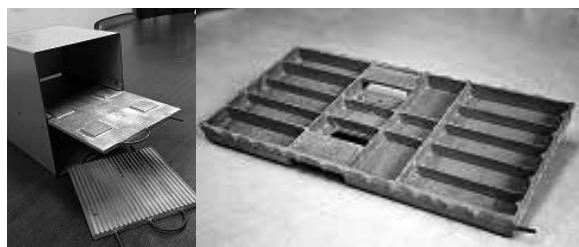
図表23 Vプロセスによる温調プレートの仕組み



(備考) 株栄铸造所HPより

図表24 温調プレート応用例

サーバーラック冷却用と電機自動車用バッテリートレイ



(備考) 株栄铸造所HPより

道路の融雪、食品加工や調理器具など様々な用途に利用できる (図表24)。

ロ. ダイバーシティ経営に至る波乱の展開

(イ) 技術開発には成果もルーツの有限会社は事実上破綻

当社のルーツは、埼玉県川口市の铸造所に勤めていた現社長の祖父が、52年に東京都八王子市で独立したことにある。88年、量産品から付加価値の高い金型への転換を図った。これは、自動車用シートの発泡ウレタン成型用の金型を、切削や研磨などの金属加工ではなく短時間で低コストに

铸造で作成したい、という要望に応える取組みがきっかけであった。

その後、Vプロセス铸造法を導入、半導体製造装置メーカーなど精密さが要求されるユーザーに顧客が広がり、97年の消費税の3%から5%への増税に伴う需要の前倒しや、98年の軽自動車安全規格基準の改訂による金型需要が重なり、98年には年商10億円に迫り、従業員も50人を超えていた。

ところが、この特需の終焉で99年から売上高は激減、父親が社長の有限会社栄铸造所は事実上破綻状態に追い込まれた。

(ロ) 再びの危機からの復活で見えてきた海外展開

月商は300万円程度にまで減ったが、幸い発注をし続けてくれる顧客があり、2001年に会計士のアドバイスを得て有限会社を閉じ、27歳だった現社長を代表者、社名は栄铸造所のまま新たに株式会社を設立し、再スタートした。技術蓄積があったことから、電子顕微鏡や検査装置用のパーツなど新たな展開が開け、自動車関連も再度仕事が入るなどで、一定の復活を果たすことができた。

ただし、社長は営業担当で、資金繰りについては独学で学んでいたが事業承継がなされていたとは言い難く、実質的には社長の仕事は父親が担っていた。そうした中、07年に父親が申し込んだサイバーシルクロード八王子(市、商工会議所、企業、大

学および住民が魅力ある産業都市八王子の形成に向け設立した組織)の後継者育成プログラム「はちおうじ未来塾」に参加し、同世代の異業種の後継者や経営者から様々なことを見聞きし、外から自社を眺め、強い刺激を受けた。これが、経営へのひとつの大きな学びと人脈形成の機会となった。

ところが、卒塾の4か月後、08年7月に父親が不慮の事故で他界し、突然、すべてを担わなければならなくなった。ちょうど、07年から仕事量が徐々に減少しはじめ、08年9月にはリーマン・ショックが起きる。再建計画を策定したがメインバンクの対応は厳しく、再び窮地に陥った。このタイミングで、取引のなかった多摩信用金庫職員が当社を訪問、資金繰りなどの支援・アドバイスを受けてしのぎながら、前述の温調プレートの共同開発を成功させ、明るさが出てきた。

やや余裕ができた2010年から、金融機関等の主催による海外視察にも参加した。単に日系メーカーの後追いで下請として工場進出しても、結果は国内と同様の競争に巻き込まれるだけと判断し、狙うべきは高付加価値分野と考えて12年にサイバースルクロード八王子の人脈で中小製造業が約5,000社もあるシリコンバレーの視察に行った。実は、それらの大半は韓国や台湾、中国系の企業で、仕事も潤沢に持っている。ところが、そうした企業が作っている部品はバリだらけであるなど、目先の仕事確保に汲々とする自分達日本の中小企業

の方が力はむしろ上であることを認識した。また、現地で日本人のベンチャーキャピタリストへのプレゼンテーションを行ったが、技術も重要だが世の中にある課題(困り事)をどう解決するのかの戦略ストーリーが見えないと一蹴された。

ハ. ダイバーシティ経営での社内革新が稼ぐ力を実現

シリコンバレーで受けた衝撃から、帰国の飛行機の中で今後どうすべきなのかを真剣に考えた。その結果、脱国内下請けを掲げ、①安定的な収益(当面の目標は売上高5億円、売上高純利益率15%~20%)、②楽な営業ができる(こちらからサンプルを持って売り込みにいくのではなく、情報発信し世界の顧客からのアクセスで仕事を得る)、③人に困らない会社(ビジョンに向けて自律した人材の会社)作りを目指し、海外対応が可能な有能な人材確保というダイバーシティ経営による変革への取組みで海外大手メーカーへの販路確保・拡大がスタートした。ただし、そのためには日本人社員の海外展開に対する「心の壁と言葉の壁」を打破することが不可欠で、実際に外国人を使うと、既存社員の反発や文化の違いなど様々な問題が起り、外国人に対して一定の教育をし、選考を経て共にひとつの方向を目指せる人材を確保することの必要性を学んだ。

そこで当社は、NPO法人難民支援協会が行う「難民の就労準備コース」(独立行

政法人福祉医療機構の助成事業を活用した
もの)に協力し、それまでの経験から日本
企業で働く上での基本的な注意点、母国と
の違いなどを説明し、自己紹介や自己PR
の仕方、日本企業の文化、5S(整理・整
頓・清掃・清潔・躰)などを学び、実際に
企業見学やOJTを経験する研修を受けても
らう。そうした中で十分なコミュニケーション
を図り、自社で働くことに意欲の高い人材
のみを採用する。実は、当社の中東、ア
フリカからの2人は難民認定申請で就労の
許可を得、カメルーン人の社員は当初難
民認定申請を行っていたが、現在はワー
キング・ビザを取得しての就労となっ
ている。

こうした人たちは海外展開に不可欠な英
語その他の語学が堪能で、高学歴の人材も
いる。当社の場合、6か国語に対応でき
る。日本人社員も社長の本気度から意識が
変わり、見て覚えるといった日本的慣習で
はなく、作業マニュアル策定やリーダーが
自ら率先して英語で説明書きをつくり「見
える化」するなどコミュニケーションが活
発化、新たな学び・発見があり、全体がビ
ジョン達成に向かう社内文化の革新に大き
な成果があった。結果として、外国人社員
の戦力化と日本人社員のレベルアップで生
産性は大きく向上し残業も激減、海外売上
高の実績がさらなる意欲向上につながっ
ている。ちなみに、下請け構造からの脱却で
顧客の9割がかつてとは変わり、11年に
ゼロだった輸出比率は8割に、適正価格適正

利益の確保で直近期の売上高純利益率は
18%にも達している。

今期は、韓国大手電機メーカー向け案件
が本格的に収益寄与してくるほか、米国で
のエネルギー関係の有望案件の進展にも期
待がかかる。

3. 稼ぐ力を磨く中小企業事例からみ た変化対応力向上への示唆

(1) 自社が強調すべき価値・ターゲットを 正しく捉え徹底して差別化

前章の3事例から「稼ぐ力」のための考え
方や行動などの特徴には、**図表25**のような
共通点がある。すなわち、限られた経営資源
など中小企業としての一定の制約の中で、自
らの生かすべき強みを正しく評価・認識し、
それを生かすフィールドを見定め差別化に結
びつけて他との違いを明確にし、中長期的に
稼ぐ力(変化に対応して価値を創出し続ける
力)として実効を挙げている。これに対し
て、第1章の**図表2**でみた「業況改善の見通
しなし」としている企業群は、短期的な視点
で目先の利益追求という表面的な対応に走
り、自らの生かすべき強みの適切な理解・発
揮ができず、結果として市場からの評価が得
られず価格競争や需要低下に見舞われ、経営
を持続発展させる収益力を獲得しづらくな
っている可能性がある。つまり、根本問題に
対応しないままのショートターミズムの経営
では、稼ぐ力とは逆方向に向かってしまう危
険をはらむことになる。自社の稼ぐ力(強みと
それを効果的に発揮する方法)に迷う中小企

業は、まず、こうした点を再確認してみる必要がある。事例では、売上高の大幅ダウンや販売先の一からの開拓などがあっても、根本的に変える必要のあるものには躊躇なく取組み、経営を持続発展させる収益構造の革新に果敢に取り組んでいる。

構造的な変化への対応という、避けて通ることの出来ない課題に立ち向かうに当たり、

必要な経営資源の不足を嘆くのみや、景気や政策など外部要因頼みでは、到底、変革は成し得ない。事例企業にみられるように、自らの状況を冷静に俯瞰し、プラスとマイナスのリスクを十分に勘案して、顧客が必要性を強く感じるニーズの内容・市場を理解し、その中でも自らの強みが発揮できる部分をビジネスチャンスとして選択し、提供するモノや

図表25 3事例にみられる稼ぐ力構築への考え方や行動

事例3社の稼ぐ力につながる特長		(株)スーパーまるまつ	(株)添島勲商店	(株)栄鑄造所
①	何が自社の価値・真の強みなのかを正しく認識し、これを高める方向性を見出す。	青果・鮮魚の目利き力と、狭域商圏に徹底注力し大手にはできない小回りが利く強みがある。これを効果的に生かすツールとしての長年積み上げてきたPOSシステム活用法でも先を読むノウハウがある。	伝統の国産い草の高品質・優れた特性・これを編み上げる高度な技術に裏打ちされた本物の価値	Vプロセスで培ってきた低コスト・高精度製品のノウハウ。
②	競争力を維持向上するために強みを生かすターゲットは何か、どこを革新すべきか認識する。	狭域商圏の顔の見える顧客がメインターゲット。情報収集と発信のため、社内および顧客とのコミュニケーションを重視。自らの強みに経営資源を集中させるための仕組みで革新を図る。	本物の価値を理解する国内外の顧客。ただし、伝統の質と技術は受け継ぎつつ、デザイン・色や用途などで革新性を融合させる。	価値を認められ適正価格・適正利益が可能な高付加価値分野・海外マーケットを開拓。そのためにダイバーシティ経営で社内文化を革新する。
③	取組みを考える際に自らの経営資源や力量を考え、どこまで、あるいはどのようにリスクを回避するのか、リスクを回避するのか身の丈に合ったフィールド、方法を考える。	経営資源を考え、狭域商圏での強みを徹底して持続するため、経営資源の分散による力の低下を招く多店化による規模拡大に走らない。	い草農家や職人のモチベーション低下や技術力向上意欲を削ぐ規模拡大から価値重視に方向転換	力不足をダイバーシティ経営で補い、下請けの低収益構造持続から適正利益が得られる付加価値市場対象に脱却
④	むやみに目先の利益を追求することは価値を低減させかねず、本質的な価値を高める中長期的な視点を持ち、自社の内外環境を俯瞰してみる。	自らの経営資源で強みを最も生かせる分野・範囲を認識し、その中で大手チェーンにも勝る競争力を確保し続けるための中長期目線の戦略	薄利多売は疲弊を招く。中小企業として価値経営を重視することが付加価値を生み出す源泉となる。伝統に革新の価値を融合させる挑戦で中長期的に価値を創出し続ける戦略	社内人材のモチベーションアップ、方向性統一で技術力を生かすことが資源に制約のある中小企業が価値を創出するために不可欠。そのために挑戦を妨げる文化の壁を打ち破る。
⑤	守りとともに柔軟な姿勢や情報・人脈ネットワークなどを生かし積極的に外部経営資源を活用する。	青果・鮮魚に経営資源を傾斜配分するために、日配品での消化仕入や、精肉・惣菜での外部専門業者の活用をPOSシステムの情報を利用しつつ効果的に実施	素材や技術の伝統に付加する新たな価値を見出すために、国内外の外部デザイナーや建築事務所などのコラボレーションなどで、自社や業界内にはない発想を取り入れる。これにより常に挑戦する社内文化を醸成	外部人材、しかも海外の人材を活用する。その雇用のための人材も外部から招聘。情報収集・ノウハウなどでサイバーシルクロード八王子など外部の組織や人脈を活用

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

サービス、価格・販売方法・ロジスティックスなど市場にアプローチする方法の実現に、限られた経営資源を集中させ徹底した適合を図る。つまり、表面的対応に走るのではなく、中長期的視点で自らの強みを持続的に発揮できるよう、不足資源は外部資源も合理的に活用し、顧客が強く望む価値への差別化を着実に実現させている。慎重さとともに、柔軟性・大胆さを持って強みを効果的に発揮し変化対応に邁進している。

業況が優れない企業では、環境変化に翻弄されたり、過去の成功体験から抜け出せない、変化への気づきが遅れているなどから、ニーズを見逃したりせっかくの強みを生かす機会を逃していないかを確認してみることが重要であろう。一方、現在業況の良い企業の場合も、その良好さゆえに現状の路線を深堀りすることのみ目が行き、市場や競合などの変化を見逃すことがある点には注意が必要である。

(2) 高付加価値を導き出す稼ぐ力の源は経営者の「成し遂げる力」

2016年版の中小企業白書では、第1章でみたとおり、稼げる企業について自己資本比率と売上高経常利益率が大企業平均値より高い企業といった分類をし、ITの利活用、海外展開、リスクマネジメントなどを稼ぐための取組みとして取り上げているが、実際にそうした稼ぐ力の獲得に積極的に取り組む中小企業経営者の考え方や行動は、どのようなことからもたらされているのであろうか。

事例企業の経営者は、経営の根本にかかる変化対応力をいかに強化するかという経営の中心的活動に積極的に取り組んでいる。そのために必要なのは、経営者自身の強い意志・使命感・粘着力・パッション（情熱）などの言葉で表されるもの、つまり「成し遂げる力」であろう。必ず成し遂げるという強い意志があり、目先の課題は多々あっても、目指す目標（自社の姿）の達成こそが最重要であるということにブレはない。したがって、内部資源の制約、前例、業界の一般的な慣習、目先の利益優先などに埋もれてしまうのではなく、様々な意見にも耳を傾け、外部のネットワークや知恵も利用して柔軟に考え、具体性を持った戦略ストーリーの計画を策定し、付加価値創出に取り組む。常日頃からそうした意識で様々なものを観察し、ヒントを得、考え、組み立て、実行して評価し、改善につなげる。このような経営行動をきちんと行える力こそが、稼ぐ力であろう。では、こうした経営者の稼ぐ力を構築することを成し遂げる源は何であろうか。

イ. 稼ぐ力の源となる経営者の高いモチベーション

まず第一に、経営者にみられる情熱・高いモチベーション（＝動機付け・やり甲斐）につながる考え方・理念のようなものがある。①株式会社スーパーまるまつでは、経営者が商売自体に興味が高く柔軟な発想力を持ち、商売を通じて地域に貢献したいという思いが大きく、地域住民（＝顧

客)との関係性を家族のように考えている、②株式会社添島勲商店では、規模拡大や単に伝統のみに固執するのではなく、国産い草生産者や職人の本当に良いものを作りたいという強い思いに応え伝統の価値を守りつつ、海外も含め現在の顧客に評価されるこれまでにない用途・デザイン・色彩など外部とのコラボレーションも活用し新たな価値・魅力を常に追いつけ、これを広く伝えることへの挑戦意欲がある、③株式会社栄鑄造所では、「自他共栄」の精神、人の役に立ちたいという元々の経営者の考え方や度重なる苦境での学びから、正当な評価を得られ相互の利益となる市場をターゲットに経営を持続させたいという強い思いがある。こうした点が、各社経営者の成し遂げる力・ブレない姿勢につながっている。

ロ. 組織力を高める経営者の舵取り

第二のポイントとして、経営者のモチベーションを組織に浸透させ、実際の稼働力として構築する経営者の舵取りの力量(考え方を具現化する力)がある。目標に向けた計画が試行錯誤の過程から洗練され、効果的なものが導き出されている。組織を存続発展させ、何が何でも目標を達成させるとの思いが強くブレない舵取りで、固定観念にとらわれず、徹底的に達成方法を考え、試して評価し次のステップにつなげていく努力である。そして、社内でのコミュニケーション、外部経営資源とのコ

ミュニケーション・コラボレーション、もちろん、顧客とのコミュニケーションなどを重要視している。社内文化の醸成・体制構築、さらに、外部関係者の理解・共感を得る努力である。限られた資源であるからこそ、こうした組織的な力の結集が目標達成には欠かせない。

また、舵取りの判断のためには、実行した結果に基づいて必要な見直しを行う機動性と柔軟性が必要となる。そのためには、状況をチェックすることが不可欠で、販売・在庫管理のPOSシステム活用もその一例だが、財務面その他経営管理に気を配り、迅速かつ合理的な判断に生かしている。経営者として舵取りに不可欠な基本的なことを疎かにせず、慎重に状況をチェックし、転換すべき事・時には大胆に舵を切ることも行う。

こうした経営者の考え方と行動、そこから生み出される企業文化こそが「稼ぐ力」の源ではないか。つまり、第1章でみたように中小企業白書では自己資本比率や売上高経常利益率が大企業平均より勝る企業を稼げる中小企業として分類しているが、その起爆剤は本章で述べてきたような経営者の考え方・取り組み姿勢、そのためまぬ努力ではないだろうか。そうした根本的な部分がないまま、販路を広げる、ITを活用するなどの方法やテクニックなどといってみても、結果につながる中身は期待しにくい。形式的には真似できるかもしれないが、明確な目的意識やその社内外のステー

クホルダーへの伝達・理解・共感をどう得るのか、体制構築に必要な資源をどこからどのように調達するのか、評価基準は何かなど、組織全体としての推進体制構築への具体性・計画性があり、そこにツールとしてITや技術的なテクニックなどが導入されてこそ、強みの効果を発揮しつづけていける経営への効果が見込まれる。

本物の稼ぐ力の獲得には、舵取り役の経営者のパッション・高いモチベーションと、それに裏打ちされた組織力をもって目的に沿った適切な方向性で努力し、常に変化に挑戦しつづけるソフト・パワー^(注11)が、資金力、設備その他ハード・パワーにもつながる総合的な価値創造力（＝成し遂げる力）への鍵を握っているのではないだろうか。

おわりに

本稿のわずか3事例だけで「稼ぐ力」の根源を明らかにすることにはそもそも無理があるし、それぞれの経営者が、経営に対してなぜそのような考え方を持つに至ったのか、とりわけ、資質、性格、信条などを含めた経営に関する能力がなぜどのように身に付いたのかなどを細かく明らかにしてはいない。しかし、厳しい業界環境下、それぞれの業界で低迷する中小企業が少なくない中で、事例からは変化対応力という稼ぐ力を決定する経営者の舵取りは、経営者の基本的な考え方がもた

らすパッション・高いモチベーションと、それに基づく実行力によることだけは間違いはない。そしてその持続発展を目指す事例3社の考え方や行動は、次に掲げるP.F.ドラッカーや二宮尊徳の言葉・指摘に対してのそれぞれの企業なりの答えのようにも思われる。

すなわち、ドラッカーは「イノベーションと企業家精神」で、「既存の企業は、すでに存在する事業、日常の危機、若干の収益増へとその生産資源を振り向けてしまいがちである。昨日を養い、明日を飢えさせる誘惑にかられるからである。それは死にいたる誘いである。イノベーションを行おうとしない企業は歳をとり衰弱していく。特に、今日のように急激な変化の時代、企業家の時代にあっては、衰弱のスピードは急速である。ひとたび後ろ向きになれば向きを戻すことは至難である。」と述べている。

一方、二宮尊徳は「遠くをはかる者は富み、近くをはかる者は貧す。それ遠きをはかる者は、百年のために杉苗を植う。まして春まきて、秋実る物においてをや。故に富あり。近くをはかる者は、春植えて、秋実る物をも尚遠しとして植えず。唯眼前の利に迷うて、まかずして取り、植えずして刈り取ることのみ眼につく。故に貧窮す。」と説いている。

自社の存在価値は何か、自社が持つ強みとは何か、強みは他社と差別化されたものなのかを徹底的に考え、経済社会の環境変化の方向性を捉え、表面的・短期的なその場しのぎ

(注)11. 本来、ソフト・パワーは国家が軍事力や経済力などでなく、自国の価値観や文化力により相手国に政治的な価値観や魅力に支持・共感を得て外交的に有利な立場とする力である。ここでは、経営者が望むことを、組織内はもちろん、顧客その他のステークホルダーにも納得・共感してもらい、味方（理解者・協力者）にするための力という意味で使用している。

ではなく、中長期的な視点で本質的に重要なことを見逃さず、そこに向けて努力を重ね続けること、経営者がパッションを持ちこれを組織内で共有でき、もちろん顧客にも伝わる

体制・文化の企業であることが、経営の持続発展に不可欠な「成し遂げる力」であることを表したものといえよう。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2016年版』日経印刷 2016年6月
- ・P.F.ドラッカー（上田惇生 訳）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 2007年3月