

新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆

－新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢－

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) 新展開、新分野、経営革新、稼ぐ力、知的資産、企業家、顧客の課題解決

(視 点)

中小企業においては、景気回復感のなさ、休廃業・解散の増加、事業承継難など相変わらず厳しい状況にあるとされる。しかし、小規模企業を調査対象の中心とする当研究所の中小企業景気動向調査の結果では、大企業などとの格差はあるものの、一時に比べ業況はかなり好転している事実もある。また、新たな展開で局面を打開したいとする中小企業も実は少なくない。その実現には、本質的に重要な構造変化への対応で事業を再構築し、経営力を向上させることが不可欠である。そこで、外部環境頼みではなく、自らの積極的な努力による新たな展開で「稼ぐ力」を向上させている中小企業の実例から、そうした取組みのヒントをどのように得たのか、具体化に何が重要なポイントなのか、経営者にどのような姿勢が必要なのかなどを探り、中小企業が経営持続力を再構築する糸口をみつける参考としたい。

(要 旨)

- 中小企業では、付加価値回復の遅れや休廃業・解散が急増するなど厳しさが残る。
- ただ、一方では業況改善の進展や設備投資実施企業割合の堅調さといった明るい兆しもあり、時代の変化に合わせて新たな展開を目指したいとする中小企業も半数近くにのぼる。ところが新展開の具体化となると、何をどうすべきかに苦慮するところが多い。
- 中小企業の新展開事例として、従来の製本業の殻を破り顧客の事前期待を超える価値を提供する有限会社篠原紙工、小規模生花店ながら流通ルート革新や輸出などビジネスモデルを一新し事業を拡大する有限会社フラワーハウスおむろ、環境・省エネをキーワードに環境機械の高度化や発泡スチロール再資源化に進出した株式会社サツ川製作所を紹介する。
- 事例企業では、新たな展開の着想や具体化での共通点として、顧客の課題解決、ポジティブ指向と幅広い興味による日頃からの知的資産の探索、明確な目的意識と業界の常識にとられない発想などがあり、経営者の事業を再構築する企業家としての役割が大きい。

はじめに

付加価値という観点から中小企業をみると、大企業と違い改善が進んでいない実態がある。その背景には、中小企業ゆえの展開の難しさがあるのは否定できない。マスコミなどの取り上げ方も、大企業は良いが中小企業に回復感は乏しいといったものが目立つ。確かに、大企業との比較ではそうであろう。しかし、中小企業の業況もリーマン・ショック後からは大きく改善していることも認識すべきである。実際、足元の景気は、2012年12月から拡大が続き、1965年12月から57か月続いた「いざなぎ景気」を超え、当研究所の調査でも、信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.は、もう一息で水面上に顔を出すところまで来ている。業種別では建設業と不動産業は既に水面上で、製造業もあと一步という状況にある。こうした業況改善にはもちろん景気も重要だが、経営の持続発展を基本的に大きく左右するのは、むしろ改善・革新での新展開で事業を再構築する力である。構造的な変化の中で収益化へのチャンスを見出し、それを生かせるよう自らが目指す方向性に沿った製品やサービスとして開発するとともに、営業体制なども含めてビジネス全体をデザインし実効性が上がるよう変化させることである。アンゾフの成長マトリクス^(注1)流に言えば、新展開は①既存製品で既存市場において強みを発揮する、②新製品で既存市場を

さらに開拓する、③既存製品で新たな市場を開拓する、④新製品で新市場を開拓する、などとなる。もちろん、異業種への転換もあろう。どの方向性であれ、経営の持続発展のためには、事業成立の前提条件たる外部環境や経営資源を認識し、自らチャンスを掴み取る努力が求められる。変化の必要性を認識する中小企業は比較的多い。ところが、実際にどのように対応したらよいのか、具体論になると新たな展開に苦慮するところが少なくなる。近年問題化している事業承継者がおらず、休廃業・解散が増加していることなどもこうした状況の結果といえよう。そこで本稿では、異なる業種の中小企業3社の事例を参考に、外部要因頼みではなく、自らの努力で変化の中にチャンスを見つけ、新たな展開を具現化し経営持続力を向上させている企業では、何が重要なポイントとなっているのかをみていきたい。

1. 付加価値回復が遅れる中小企業に求められる新たな展開への挑戦

(1) 付加価値回復が遅れる中小企業

大企業や一部の収益力の高い中堅・中小企業を除き、太宗の中小企業・小規模事業者では未だ業況の回復感に乏しいとされている。実際、中小企業では強み・特長がありながらこれに気付かない、あるいはうまく整理・活用し付加価値を創出ができない、変化への認識が不十分である、後継者難であるなどか

(注)1. アメリカの経営学者アンゾフが提唱した、企業の成長戦略を4象限のマトリクスで現したもの。すなわち、事業成長を「製品」「市場」の2軸でとらえ、それをさらに「既存」「新規」に分け、事業成長をこれら4つの組合せで整理している。

ら、業績低迷や事業の継続に支障を来たすところも少なくない。そこで、まず企業規模による付加価値額(≒稼ぐ力)の違いをみしてみる。

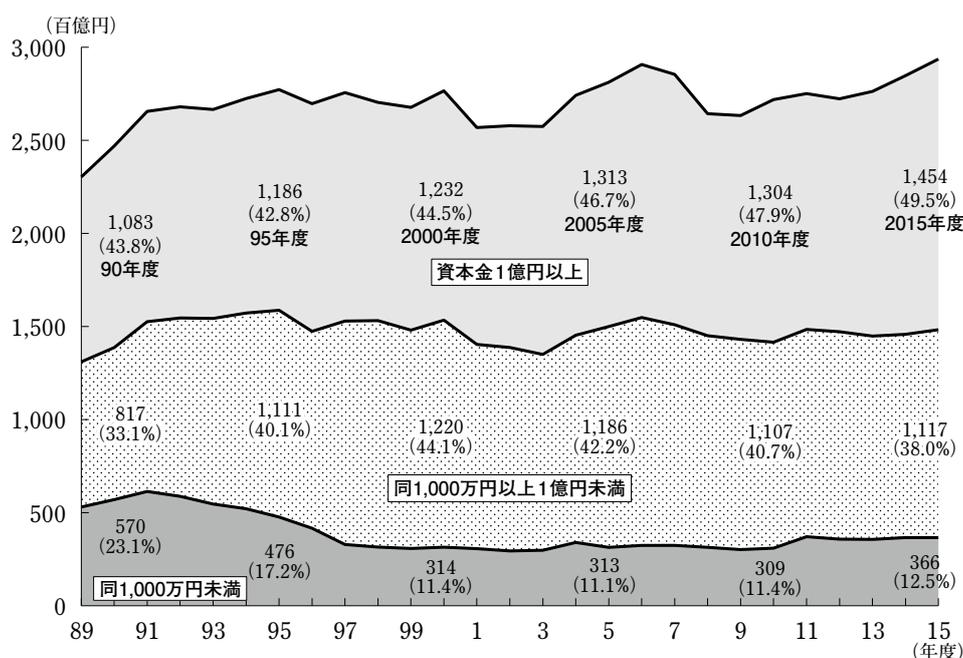
図表1は、財務省の『法人企業統計年報』から資本金規模別の付加価値額の推移をグラフにしたものである。資本金1億円以上の規模の大きな層では、バブル崩壊後、波はあるものの、付加価値額は増加基調を辿っている。資本金1,000万円以上1億円未満の中規模層では、バブル崩壊直後はその余韻からか増加したが、2000年代に入り若干水準を落とし、近年はほぼ横這い圏の推移となっている。いずれも90年度との比較で15年度の付加価値額は増加している。一方、資本金1,000万円未満の小規模層は、90年代に低下傾向を辿り、11年にわずかに水準が改善しその後は横這い圏にあり、15年度の付加価値額は90年度比減少している。

値額は90年度比減少している。

規模別の構成比では、90年度には大規模層は43.8%、これが2015年度には49.5%と5.7%ポイント拡大、同様に中規模層は33.1%から38.0%と4.9%ポイント拡大した。これに対して小規模層は23.1%から12.5%と唯一10.6%ポイントも低下し、対照的な結果となっている。確かに、付加価値額でみると、太宗の中小企業では変化対応に苦慮し、厳しい状況が続いているようにみえる。

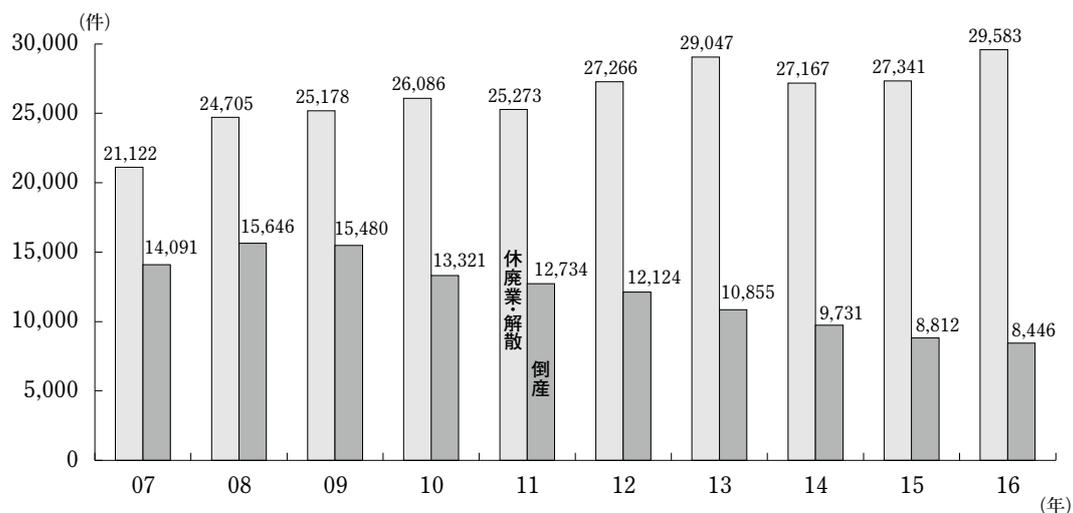
人口減少などから需要は減少し今後も増加は見込めない、中小企業にまで景気回復の効果はない、中小企業はギリギリの経営を行っており大企業のように無駄の排除などでこれ以上改善の余地はない、経営資源が乏しいのだから打ち手は限られるなどとして、突破口が見出せずにいるということであろう。こう

図表1 資本金規模別の付加価値額の推移



(備考) 1. 財務省『法人企業統計年報』各年度版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. ()内は当該年度での構成比

図表2 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



(備考) ㈱東京商工リサーチ『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

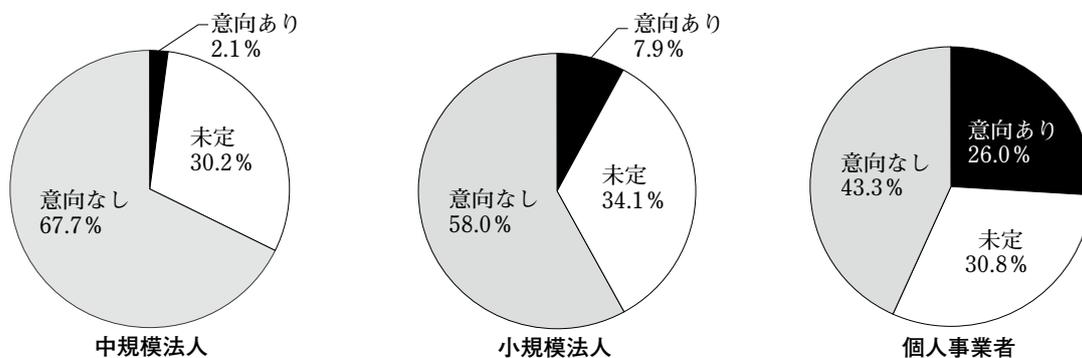
したことが、低収益や赤字経営が続き先行きの展望も開けず、中小企業の休廃業・解散が増加する背景であろう。

東京商工リサーチの『2016年「休廃業・解散企業」動向調査』で倒産と休廃業・解散状況をもてみる(図表2)。08年に1万5,646件であった倒産件数は16年には8,446件と46.0%も減少している。ところが、休廃業・解散は07年の2万1,122件から16年には2万9,583件と40.1%の大幅な増加となっている。

構造的な変化という根本的な課題への対応ができず、景気回復の中で倒産は免れても事業継続のメドが立たずに休廃業や解散が増加している。

図表3のように廃業意向は個人事業者では26.0%と4分の1超に上り、明確に「廃業の意向なし」以外、つまり「未定」+「意向あり」が56.8%と6割に迫る。小規模法人でも「未定」+「意向あり」で42.0%、中規模法人ですら32.3%と少なくはない。

図表3 中小企業の規模別に見た廃業についての意向



(備考) 1. 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 中規模法人は中小企業基本法の中小企業のうち小規模事業者を除いたもの。小規模法人は中小企業基本法の小規模事業者から個人事業者を除いたもの。

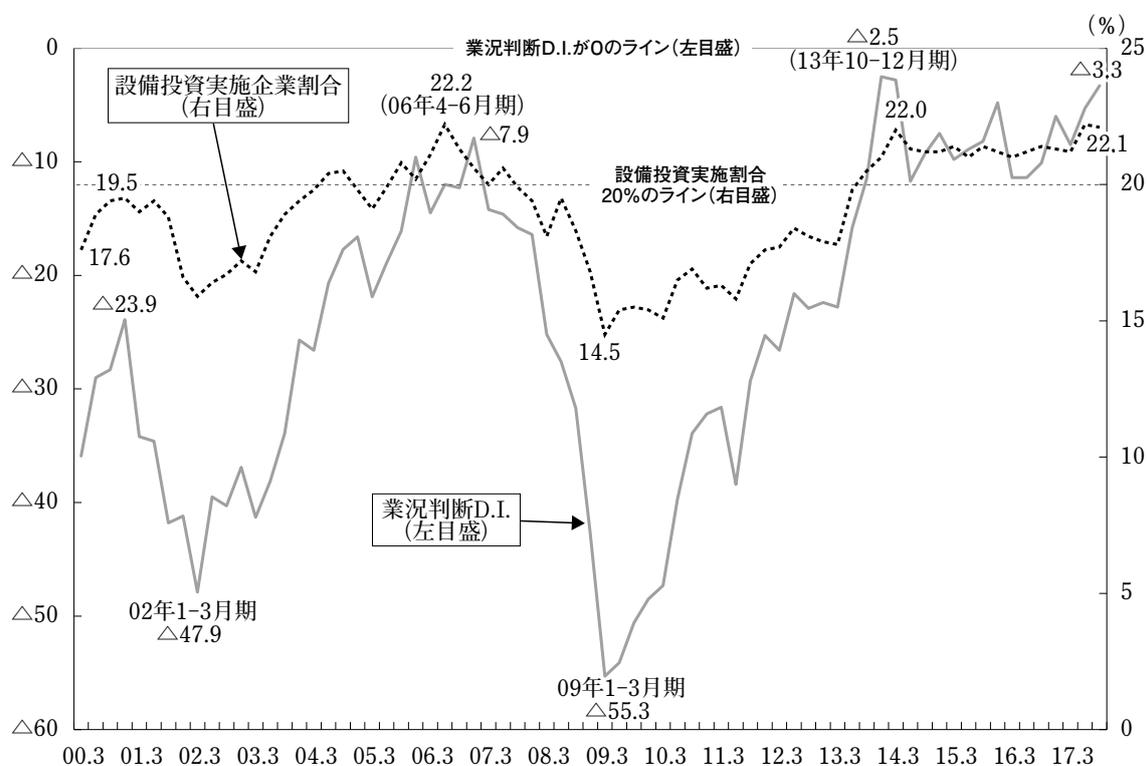
(2) 中小企業の業況はボトムから大きく改善

このような状況からすると、中小企業が少なからず景気回復（≡自らの業況改善）を実感できずにいるという感覚は、おおむねそのとおりかもしれない。高度成長期が終焉し、バブル崩壊から既に四半世紀以上となるが、その間、経済の成長率は低位のままで、金融危機や大企業の破綻、大災害など国内外を問わず大きな出来事が頻発し、しかもグローバル化や情報化、人口減少・少子高齢化・人手不足などが中小企業にもかなりのスピードで様々な影響をもたらしてきた。これだけの長い期間、大きな事象が度重なり、実際に景気は回復基調にあってもそれを実感しにくい状態が続くと、中小企業経営者の考え方や振る

舞いも慎重になり、経営行動も足元を固める範囲に終始しがちとなっている面はあろう。もちろん、バッファの少ない中小企業だけに想定外の出来事に対して守りを固める慎重な考え方・姿勢も重要である。

しかし、実はその中小企業の業況がかなり改善しているという事実も見逃してはなるまい。図表4は、当研究所の『全国中小企業景気動向調査』の結果である。17年7～9月期の業況判断D.I.は△3.3と未だに水面下で、日銀の「企業短期経済観測」による大企業の業況判断D.I.が既に13年以降プラスの推移が続いていると比較すれば差異はある。しかし、バブル崩壊後のボトムである09年1～3月期の△55.3からは52.0ポイントも改善している。

図表4 中小企業の業況判断D.I.と設備投資実施企業割合の推移



(備考) 1. 業況判断D.I.は「業況は良い」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。
2. 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

また、業種別には建設業と不動産業の業況判断D.I.は既にプラスであり、製造業もプラスまでもう一息のところまで来ている。

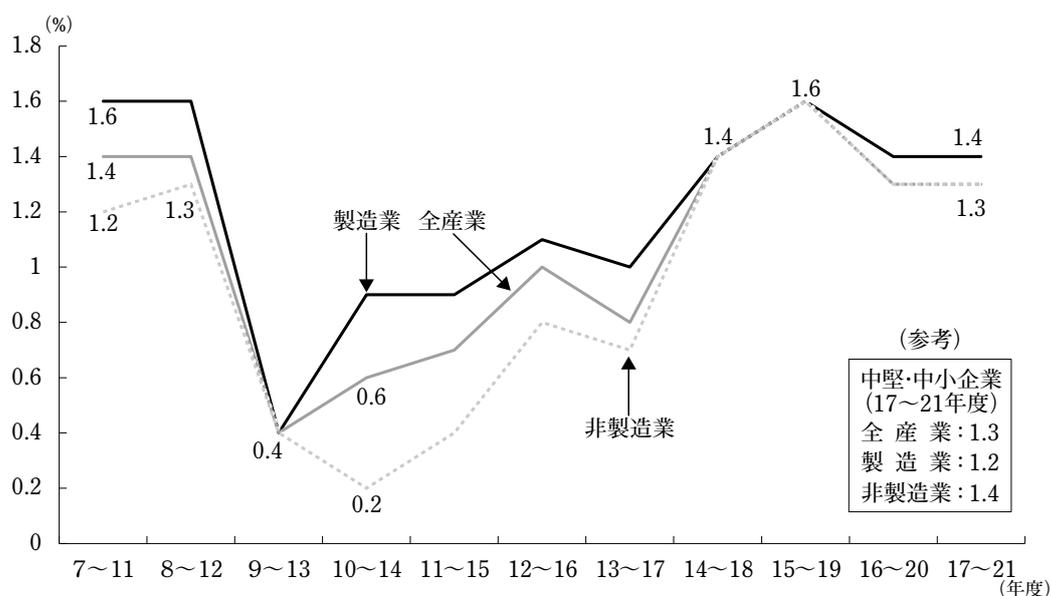
さらに、設備投資の実施企業割合をみても13年7～9月期以降、一貫して20%台の堅調な数字が続いている。特に、製造業、サービス業、建設業などでは、ほぼ4分の1の中小企業が設備投資を実施する状況となっている。更新投資が中心で小額かもしれないが、投資に踏み切る動きが出ている。

こうした明るい兆候はみえるのだが、あまりに低迷状態が長すぎ半信半疑の目でみている、あるいは、高度成長期のような需要の増加で売上高の高い伸びがあるわけでもないため変化を感じにくいのか、多くの中小企業経営者は改善の実感に乏しいとしている。しかし、金融危機やリーマン・ショック時などと

比較すれば、状況は良くなっているという経営者もかなりいる。そうでなければ、前述のような業況判断D.I.の結果にはならないはずである。需要の量的なものだけでなく質的な変化の兆しもとらえて、新たな展開を考え行動する機会とすべきではないだろうか。

ところで、大企業も付加価値創出で先行はしているが、状況からすれば彼らも需要が大きく伸びる環境下でこれを達成したわけではない。需要があまり伸びない中で大企業なりに付加価値を創出する経営行動を取ってきたはずである。実際、どのような業界需要の見通しの中で付加価値を増やしてきたのかを、内閣府の「企業行動に関するアンケート調査」の業界需要名目成長率（今後5年間の見通し）の推移でみる（図表5）。対象の大企業は、東証・大証・名証第1部・第2部

図表5 大企業の業界需要の名目成長率見通し（今後5年の）



(備考) 1. 内閣府：平成28年度「企業行動に関するアンケート調査」2017年2月28日より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 06年から16年の調査結果で、その翌年から5年間の各業界の需要見通しで、年度平均
 3. グラフの調査対象は東証・大証・名証の第1部・第2部上場企業で、16年度調査より中堅・中小企業対象の調査も実施

上場企業である。

対象大企業の需要見通しは、リーマン・ショックにより急速な需要の伸び率低下に見舞われ、1.5%前後あった需要予想の伸び率は、全産業と製造業で08年度調査（09～13年度見通し）の0.4%、非製造業では09年度調査（10～14年度見通し）の0.2%まで低下してボトムを形成した。その後回復して13年度調査（14～17年度見通し）以降ではほぼリーマン・ショック前の水準に戻し、高い伸びではないが堅調予想である。

一方、中堅・中小企業対象の調査結果は16年度調査（17～21年度見通し）からで、それ以前の数値はないが、全産業1.3%、製造業で1.2%、非製造業で1.4%の成長率見通しと、一般的には大変厳しいイメージの中小規模層でも、実は回復した大企業並みの堅調な需要の伸び率を予想していることは注目される。

大企業は、リーマン・ショック直後の需要予想が厳しい中で、大きな危機感を持って肥大化したヒト・モノ・カネの適正化、M&Aなども活用した周辺事業の整理と中核事業への集中など強みを発揮できる分野・ターゲットへの絞込み、グローバル化による新市場開拓やネットの活用など販路の多様化といった様々な構造変化にともなう課題への取り組みで体質を強化（＝「稼ぐ力」を再構築）し、付加価値を増加させてきたとみることができよう。もちろん、これらの変化対応行動は大企業なりの経営の前提条件に応じたもので、中小企業にそのまま当てはめられるものではな

い。したがって、中小企業経営者からは、大企業には多くのスリム化の対象や取組みに必要な経営資源などもあったが、もともと中小企業にはそうした「糊しろ」や活用できる経営資源はないという声が聞こえてきそうである。しかし、改善・革新の対象や方法は異なるにしても、目先対応ではなく根本的な課題解決に取り組まなければ「稼ぐ力」の再構築には結びつきにくいという点では中小企業も同様である。中小企業には、経営の前提条件が大企業と異なるからこそ、違う土俵で、あるいは自社や中小規模ならではの強みを発揮して顧客から高い評価を得られる価値を創出できる機会、大きな存在価値があるはずだ。

(3) 中小企業の半数近くが今後新たな展開を目指す意向

我が国の経済社会は成熟期を迎え、需要の量的拡大が期待しにくい状況下での独創性を欠く製品の高度化が、品質・機能の均質化・コモディティー化を招き、結果として商品数の増大や価格競争激化を助長した。こうした体力勝負に中小企業が巻き込まれれば、急速に消耗して経営持続が困難になることは火を見るよりも明らかである。むしろ、成熟社会という質や個別性・多様性を重視する経済社会環境への変化や海外からの観光客増加などは、特定分野や特定地域での圧倒的な強みや小回り性など、中小企業の特長をより発揮しやすい面があるのではないだろうか。

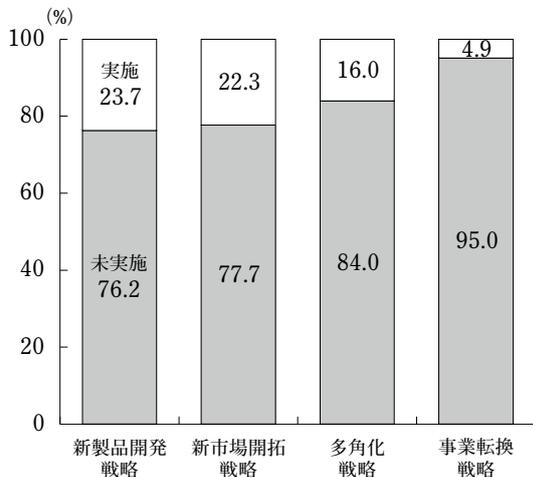
業況判断D.I.や設備投資実施企業割合、中堅・中小企業の業界需要見通しなど、力強い

とまではいえないまでも明るい兆しもある中で、中小企業は成熟社会での今後の事業での新たな展開について積極的な方向性も見出せるのではないかと。

図表6は、中小企業白書2017年版による新事業展開の実施状況である。既存市場で新製品・サービスを開発・展開する「新製品開発戦略」の23.7%、新市場で既存製品・サービス

を展開する「新市場開拓戦略」の22.3%の二つが多く、既存事業も継続しつつ新市場に展開する「多角化戦略」がこれらに続き16.0%となっている。これに対して、既存事業を縮小・廃止して市場も製品・サービスもまったく新しいものに取り組む事業転換は4.9%と相対的に少なく、「新製品開発戦略」「新市場開拓戦略」で既存の強みをより生かす動きを中心に、一定の新展開がみられる。

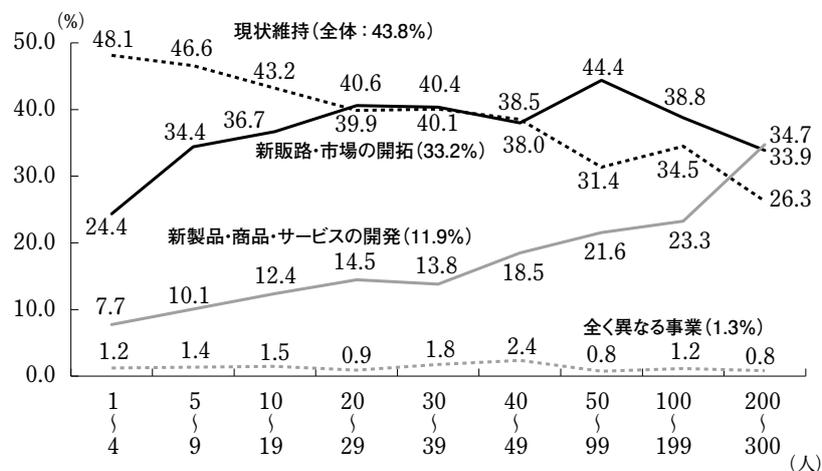
図表6 中小企業の新事業展開の実施状況



(備考) 中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6が新たな展開の実績であるのに対して、図表7は、当研究所の『第168回全国中小企業景気動向調査』（17年6月1日～7日調査）の特別調査で、全国の信用金庫取引先中小企業の従業員規模別にみた3～5年後に目指す事業展開、つまり、今後の展開である。新たな展開を目指すものとしては「新販路・市場の開拓」「新製品・新商品・サービスの開発」「全く異なる事業」の3つがある。今後の新展開の方向性は、「新販路・市場の開拓」「新製品・商品・サービスの開発」が中

図表7 中小企業の従業員規模別にみた3～5年後の事業展開（単一の選択）



(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『第168回全国中小企業景気動向調査』特別調査より作成
2. ()内はそれぞれの項目の全従業員規模での割合

心で、**図表6**とほぼ同様の傾向にある。しかも、「全く異なる事業」も含めた3つの合計での選択割合では46.4%（=33.2%+11.9%+1.3%）と、実に半数近くが積極的な方向性を選択している。

本調査の約7割が従業員20人未満という中小企業の中でも比較的小規模な層が中心であり、一般的な小規模層の中小企業は変化対応には消極的というイメージからすると、意外に積極的な取組みを指向しているところが多いのではないかと。問題は、チャンスはどう掴み、具体化をどうするかか壁であろう。

そこで、次章では自らの立ち位置・知的資産などの見直しやその効果的な活用で新たな展開に取り組み、価値創出を実現している中小企業の事例を紹介する。どのような経緯・着眼点から新たな展開を発展させたのか、経営者の新分野へのチャンスの掴み方や考え方・取組姿勢はどのようなところからもたらされたのか、展開に不足する経営資源の調達はどうしたのかなどをみていくことで、中小企業が新たな展開で突破口を見出し、「稼ぐ力」を再構築するためのヒントを探ってみる。

2. 新たな展開で積極的に「稼ぐ力」を向上させる中小企業事例

(1) 有限会社篠原紙工…独自製品でユーザーの事前期待を超える価値を提供

イ. 企業概要

1974年に先代が墨田区で創業、79年に法人成りした製本業者である。役職員は28人で、会社案内、カタログ、パンフ

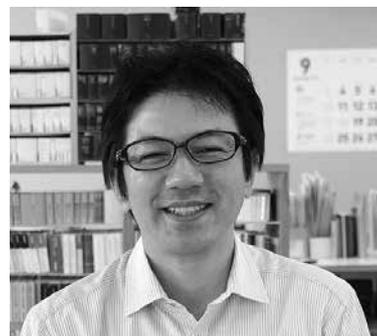
図表8 有限会社篠原紙工の概要



当社の概要	
社名	有限会社篠原紙工
代表者	代表取締役社長 篠原 慶丞 (2代目)
所在地	東京都江東区大島5-51-13
創業	1974年 (設立1979年)
資本金	300万円
年商	2億8,000万円 (2017年4月期)
役員数	28人 (役員2人、正社員21人、嘱託3人、パート・アルバイト2人)
事業内容	製本に関する折り、中綴じ、メーラー加工、のり綴じ、抜き加工、企画・印刷の提案業務、デザイン

(備考) (有)篠原紙工HP、ヒアリングなどより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 篠原慶丞社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

レットなどを中心に手掛けている。2代目の篠原慶丞社長は、高校卒業後、90年に最初はアルバイトとして家業に入り、2013年に事業を承継した（**図表8**～**図表10**）。現社長が取り組む新展開、すなわち、環境にやさしい水溶性ボンドを使用し違うサイズや形の紙を手作業ではなく独自に開発し

図表10 明るい事務所内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た製本機械（ノリトジックシステム）で効率的に綴じる糊綴じや、面白い動きになる折り方などは、一般の製本会社と差異化されたユニークな製品提案力があり、顧客が真に望むデザイン性・アート感覚・PR効果など付加価値の高い製本製品を創出することで定評がある（図表11、図表12）。

ちなみに、新展開への模索を始めた15年前以前からの顧客は2～3割で、7～8割は新規顧客となっている。つまり、当社製品の付加価値に理解のある顧客への転換が進んだ。この結果、利益率は10年前に比べて1.6倍となっているとのことである。さらに、HP、マスコミ等の取材への対応、週1回の工場見学会、不定期のワークショップ、トークショー、セミナーなど様々な情報発信・交流の成果で、新規顧客獲得はもちろん、求人面でも給与などの採用条件ではなく経営内容に共感した国立大学や美術大学などの目的意識の高い新卒者の応募・採用に至る状況が続いている。このため、ベテランとともに若手社員も目立ち、明るく風通しの良い雰囲気である。

図表11 ノリトジックシステムによるサイズ違いの用紙を綴じた工場見学案内



(備考) (有)篠原紙工HPより

図表12 トースターポップ



(備考) (有)篠原紙工HPより

ロ. ユーザーが真に望む価値を実現する 独自製品展開で市場を開拓

(イ) 危機をきっかけに思いを実現させる 新展開に挑戦

ももとは事業承継の意志のなかった社長だが、入社5年目頃には製本技術の修得や顧客とのやり取りなどから、工夫して形

にすることに喜び・やり甲斐を感じていた。ただ一方で、従来型製本業者の下請け仕事では、技術・技能をいくら磨いても他社と明確に差異化するには限界があり、面白みがない。このため、「楽しいと思える会社、ワクワク出来る仕事、今だけでなく将来の社員のためにもなる仕事、感謝される仕事」を目指したいとの思いも強くしていた。

こうした中、90年代後半になると出版不況や主要取引先の倒産で仕事量が6割減となる経営危機に直面し、受注獲得に奔走するなどの経験が、思いの実現に挑戦する経営をより具体的に考え始めるきっかけとなった。社長は、「紙で作るからこそ価値(=①機能性、②所有する喜び、③伝える力、④感動)があるものを生み出す」として、持ち前の行動力から従来の枠にとられない独自技術の開発・工夫による綴じや折り方などで顧客の真に望むものを形にする新しい展開に注力していった。

たとえば、「ノリトジックシステム」は90年代半ばころから注目されつつあった水溶性ボンドで環境負荷の少ない糊綴じへの着目から生まれた。一般的な糊綴じは、糊付けのできる紙折り機で1枚の紙を折りたたんで冊子状に糊付けして綴じるもので、最大16ページが限界である。また、平面的で面白みやインパクトがあるとは言い難い。そこで、同じ大きさの紙を針金で綴じこむ中綴じや石油系ボンドを全ページの背に一気に染み込ませて綴じる無線綴じ

ではなく、違う大きさや形の紙を一枚ずつ糊付けして綴じれば創造性のあるユニークな製品がつかれると考えた。ただし、違うサイズや形の紙を綴じることは、従来の糊付け機能を持った折り機ではできない。挑戦意欲に火が付き、紙を1枚ずつ送り込める中綴じ用機械に取り付けられる糊付け機械の開発に試行錯誤を重ね、試作機をつくった。これを機械メーカーに持ち込み、06年に「ノリトジックシステム」という名称で完成させ、手作業では対応できない大量受注や低コスト化を可能としビジネス化した。図表12のようなカードや冊子を開くとトースターからパンが飛び出すようにポップが立ち上がる「トースターポップ」なども、この技術をベースとした機械により作成されている。

(ロ) 技術開発を生かす収益モデル化に不可欠な営業面でも新たな展開

印刷物を手に取る人に意外性による強いインパクトや満足感・高揚感などをもたらし、伝えたい情報がデザインや機能などプラスαの要素による創造性により効果的に伝わる。そうした価値を提供するためには、技術的な開発だけでなく、営業面での新たな展開も必要となった。すなわち、製本業者にとっての顧客である印刷業者ではなく、その上流で印刷物の企画立案・デザインなどを実際に決定する広告代理店やデザイナーの段階にまで遡り、本当に実現すべきニーズを探り、製本の立場から独自性

のある顧客価値を創造する提案を行うことが重要ということである。広告代理店やデザイナーに直接売り込みをかけることで、企画に取り込んでもらう営業戦略である。開発と営業の両輪がそろってこそであり、HPでも様々なユニークな実例を紹介するなど情報発信に注力している。

こうした努力により、ユニークな製本ができるということが知られ様々な相談が入り、さらなる高度な折りや綴じの要望への挑戦が続いている。新たな挑戦がさらに次の高みへのアイデア・技術力向上につながり、これが評判を高めるという好循環である。こうした評価は、通常の製本の受注増加にも寄与する相乗効果にもつながっている。

ハ. 新たな展開の成功要因

当社の新たな展開のポイントは、①厳しい業界環境の中にあって業界の旧習への疑問とともに糊綴じ・折りなどに将来へ向けポジティブな発想でチャンスを見出す積極性、②発見したチャンスを具現化するベースとなる地道に蓄積してきた技術・技能とこれを課題解決に前向きに活用しチャレンジする姿勢、③開発面だけでなくビジネスとして成立させるための営業面での効果的な行動、などにある。そもそも、社長には経営者として成し遂げたい事、強い意欲、行動力がある。経営危機に直面したことをきっかけに、これが具体的に発現していった。紙を使って表現することで価値を

創出したいという意欲が強く、それが業界環境の極めて厳しい中にもチャンスを見出す潜在的な力としてあり、新たな展開の具現化への原動力になったと考えられる。

当社では、必要最低限のルールはあるが自ら考えることを妨げるマニュアルには否定的である。このため、たとえば仕事は言われたレベルにとどまらず、見た目には変わらなくとも、なるほどと思わせる質の高い作り込みで顧客の事前期待を超えるものにする。社長の言葉を借りれば、「言われたことをコツコツとやる以上のことをやればカッコいい」というこだわりである。意外性や感動など印刷物を通じた価値創出に挑戦するために、常識にとらわれないユニークな発想を求めて、積極的にデザイナーなどとの情報交換や前述のような様々な交流も行っている。ちょっとした雑談などにもヒントや重要な気付きがあるとのことである。社長は目的が明確でブレず、意欲が高くポジティブ指向である。このため、機会の感知力、経験・技術のベースとアイデア・発想、是が非でも実現させる実行力、柔軟性、社内外に向けたコミュニケーション力を発揮し、組織のモチベーションを高め、変化に対応している。むしろ、変化を楽しんでいる。

(2) 有限会社フラワーハウスおむろ…京都の魅力を世界に届ける生花店の革新

イ. 企業概要

当社は、京都市右京区の世界文化遺産に

図表13 有限会社フラワーハウスおむろの概要



当社の概要	
社名	有限会社フラワーハウスおむろ
代表者	代表取締役 島本 壮樹 (4代目)
所在地	京都市右京区御室芝橋町6-16
創業	1955年 (設立1993年)
資本金	500万円
役員数	3人 (役員1人、正社員2人)
事業内容	花および関連商品の販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表14 島本壮樹社長 (4代目店主)



(備考) (有)フラワーハウスおむろ提供

登録され、^{おむろ}御室桜でも有名な真言宗御室派総本山仁和寺の門前で、「京都花室 おむろ」の屋号で店を構え、花および関連商品の販売を行っている。その仁和寺の境内での販売も許されている。

1955年「御室園芸」として創業、93年設立で、現在の島本^{そうき}壮樹社長は4代目店主である (図表13、図表14)。

四季折々の美しい花や盆栽などを高品質・適正価格で提供するために、生産者から顧客に直接届ける^{かき}花卉流通の革新を業界で初めて実現させた。さらに、インターネット販売も活用した全国販売、花卉ではめずらしい輸出による海外の実店舗での販売など積極的な市場の開拓でも成果をあげている。こうした新たなビジネスモデルの奏功で、役職員わずか3人の小規模生花店ながら、取引先は1万先超と急速に事業拡大を続けている。

現在の売上構成は、おおよそ国内8割、海外2割で、ネット販売が売上高の約8割を占める。地元京都の売上高は3割程度と、海外も含め他地域向けが多い。これは、後述の顧客はもちろん、生産者を含めメリットをもたらす花卉の流通革新と、国内市場を対象としてきた業界の中で、日本の盆栽や花卉の高い品質・商品性を武器にした海外市場での販売への挑戦という新たな展開の奏功といえる。

ロ. 業界初の花卉流通産直化の革新や海外展開など新ビジネスモデルを実現

現社長の事業承継の経緯は以下のようなものである。本来事業を承継するはずであった社長の長兄は、大学4年生時の04年に海外での不慮の事故により亡くなっていた。三男の現社長は家業を継ぐ意志はなく、大学卒業後、08年に消費財世界最大手の外資系メーカーに入社し営業職に就いた。ところが、2代目社長の父親まで09年

に急逝、この時米国の大学に留学中であった次兄が休学し、とりあえず3代目として事業を担うこととなった。

その間、事業を企画・運営することに強い興味を持っていた社長は、入社した会社で努力の結果、望んでいたマーケティング分野に転じ、商品開発や営業戦略などで経験を積み腕を磨いていた。

社長は、生花店で自らの事業意欲を実現させることは本来考えていなかったが、従来の顧客や業務の流れなど先代までのやり方と決別し、自ら考えた新しいビジネスモデルを実現させるため、屋号も「京都花室おむろ」に変え11年11月に4代目として事業を承継した。

社長は、京都の四季を彩る桜や紅葉などをより多くの人に気軽に味わってもらいたいという思いを新たなビジネスモデルで実現すべく、従来の寺院や葬儀向けの販売から撤退し、**図表15**から**図表17**のようなミニ盆栽シリーズや京都胡蝶蘭シリーズなどを専属生産者と商品開発するとともに、一から販売ルート作りに取り組んだ。全国の一般個人顧客や法人客に高品質の商品を適正価格で提供する、というものである。

実は、その大きな鍵となったのが流通ルートの革新である。従来の花卉の流通は多層構造のため多くの時間やコストがかかり、その分、花の鮮度・品質に大きな影響がある。さらに、多くの中間業者の介在により、生産者にとって売値は安く、消費者の購入価格は高くなる実態もある。社長は

図表15 おむろ盆桜 特選升(京都北山杉使用)



(備考) (有)フラワーハウスおむろ提供

図表16 京松 特選升(京都北山杉使用)



(備考) (有)フラワーハウスおむろ提供

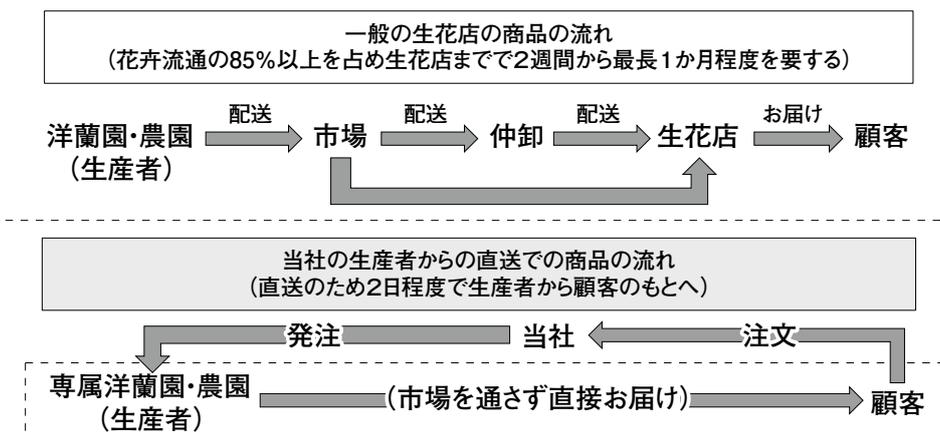
図表17 京都 はんなり胡蝶蘭特選升



(備考) (有)フラワーハウスおむろ提供

前職時代に営業で大手小売業の現場を見て来た経験から、花卉も生鮮食品と同様の発想に立てば、流通革新が可能と考えた。そこで、全国の蘭生産者を回り、適正な品質評価や価格の実現について説明する努力を

図表18 生花店の商品の一般的な流通経路と当社の直接お届けの流れ



(備考) (有)フラワーハウスおむろHPおよびヒアリングより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

重ね、多数の受賞歴を持つなどの優れた生産者を専属生産者とし、当社仕様での高品質・適正価格供給体制を整えていった。

こうして、顧客と生産者の双方にメリットを提供できる独自のルートが構築された(図表18)。顧客からの注文を当社が受けて生産者に発注し、商品は生産者から直接顧客に届けることで流通の大幅短縮化と適正価格も合わせて実現させた花卉業界初の「産直モデル」である。一方で、より他社との差異化を明確にするため、たとえば、胡蝶蘭では当社仕様で花が大きく、仕立て(デザイン)が美しく、産直の効果もあり高品質かつ長持ちし、適正価格ということをポイントに、HPやマスコミ等も活用しつつ「京都 胡蝶蘭シリーズ」という名称でブランディングの努力も怠りなく行ってきた。このため、近年では産直業者も登場してきたが、上記のポイントでブランド化したことが他社との違いとして認識され強みを発揮している。

一方、「京都 小鉢シリーズ (ミニ盆栽)」

は、京都の味わいを気軽に家庭で楽しんでもらいたいということから、インテリア盆栽というコンセプトで商品化した。盆栽の知識がない初心者でも、剪定や施肥など難しい手入れは不要で、週に1~2度の水やり程度で京都の四季の雰囲気味わえるよう生産者と工夫したものである。これが、流通革新とならび注目される海外展開の端緒となった。日本の盆栽は、「BONSAI」としてそのまま海外でも通用するように外国人にも人気がある。社長は海外への展開を考え、勤めていた外資系メーカーが、民間ではシンガポールで最大規模のR&Dやマーケティングのアジアの拠点を構えたこともあり、同国に興味を持った。ただし、植物の輸出には病虫害の問題から土などに関する制限や、植物検疫証明書の取得などの煩雑な手続きという高い壁がある。そこで、14年に前職での知人の紹介で日本貿易振興機構(JETRO)に相談を持ちかけ、その後押しを受けつつ農水省の神戸植物検疫所に輸出に必要な具体的な対応について

支援を仰いだ。前例がないものであったが、JETROなどの理解を得た後押しと、社長の熱意・努力により協力を得ることにつながっていった。こうして得られた情報に基づき、実際の検疫に必要な土壌の消毒など様々な事柄をひとつずつクリアして壁を乗り越えていった。挑戦に向け、外部資源を活用しつつ自ら努力を重ねた結果である。

また、プロモーションのため、半官半民のシンガポール最大の巨大植物園「Gardens by the Bay」に対して同施設での販売希望をメールで伝え、返信が来たため即刻現地に赴いた。現地の気候風土での適合性の確認ということから15年4月に桜のサンプルを提供し、問題がないことを確認して16年3月の展示会用に「京都 小鉢シリーズ京桜」が採用された。同年12月にはシンガポール伊勢丹での販売も実現させた。17年1月からは現地の有名デザインショップで、さらに3月にはシンガポール高島屋でも販売が開始された。また、蘭はシンガポールの国花でもあるが、17年9月には胡蝶蘭についても品質の高さを武器に輸出を開始し、さらなる展開が始まっている。

ハ. 新たな展開の成功要因

京都や仁和寺というブランド・伝統のプラス部分を生かしながらも、従来とはまったく異なる顧客や流通というビジネスモデルを組み立て、小規模な生花店ながら全国はもとより海外にまで展開している。その根底には、生産者や顧客にメリットのある

合理的発想・アイデアで商品や流通・販売方法を革新し、価値を創出する強い事業意欲がある。

島本社長の場合、自ら考えた事業を展開したいという強い意欲がまずあり、しかも前職で先進的な営業やマーケティングの経験をしていた。こうしたことから、家業を自らデザインし直し新たなモデルとして再構築する形で事業承継を行っている。このため経営資源ゼロからのスタートではないが、現在の経営環境に適合させた新たなビジネスモデルで創業に挑戦する起業家に近いという言い方ができよう。

(3) 株式会社サツ川製作所…環境をテーマに発泡スチロール再資源化システムを展開 イ. 企業概要

図表19 株式会社サツ川製作所の概要



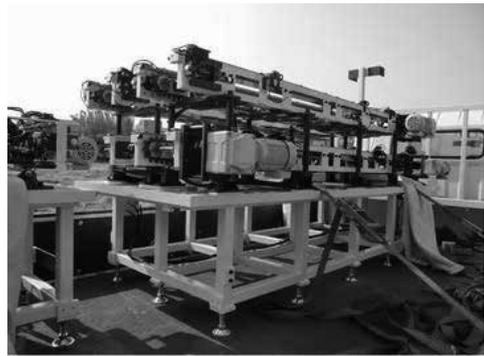
当社の概要

社名	株式会社サツ川製作所
代表者	代表取締役社長 薩川 敏 (3代目)
所在地	静岡県浜松市南区鶴見町13-1
説立	1955年
資本金	1,000万円
年商	約1億8,000万円 (2017年8月期)
役員数	10人(役員1人、正社員8人、アルバイト1人)
事業内容	工業炉、各種搬送設備・強制燃焼焼却装置、合理化・省力化装置、発泡スチロール再資源化システム

(備考) ヒアリング等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

当社は、浜松市で初代が戦前に織機部品製造の薩川鉄工としてスタートし、1955年に法人成りした。現在の薩川敏社長は3代目で、役職員10人、年商約1.8億円、産業機械・自動車・楽器・菓子などの様々な製造ライン、各種専用機や省力化・合理化装置などの設計・開発製造等を手がけている(図表19、図表20)。また、強制燃焼装置、バイオマスエネルギー生成装置、廃棄物の圧縮梱包装置など各種環境関連装置も多く取り扱っている(図表21から図表24)。その中でもとりわけ注目されるのが、新たな収益分野の展開として09年に現社長が事業化した「発泡スチロール再資源化システム」である。

図表22 組み付けライン



(備考) 株サツ川製作所提供

図表23 工業炉



(備考) 株サツ川製作所提供

図表20 薩川 敏社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 印刷会社の紙シュレッダー屑の圧縮・減容・梱包装置導入前と導入後



図表21 バイオマスエネルギー生成装置



(備考) 株サツ川製作所HPより

(備考) 株サツ川製作所提供

ロ. 事業承継後の変化対応で機会を見出した「発泡スチロール再資源化システム」

薩川敏社長は、大学卒業時には家業を継ぐことは考えておらず、地元鉄道会社系列の旅行会社に入社し活躍していた。同社では営業を通じた約250法人や商工会議所など様々なかかわりから人脈ネットワーク等を構築していった。一方で、組合活動を通じた経営と社員双方の立場の理解など、結果として今日の経営に役立つ貴重な知識・人脈・経験を積極的に蓄積することができた。

ところが先代社長が急逝、バブル崩壊後の厳しい受注環境が続く95年4月に、12年間のサラリーマン生活に終止符を打ち、36歳で3代目として事業を承継することとなった。

事業承継後、社長はさっそく人員の適正化などを進めるとともに、旅行会社時代の人脈や営業で培った経験など知的資産を生かした受注獲得により、承継直前決算期1年分に等しい売上高を半年で達成するなど、さっそく持ち前の行動力を発揮して局面の打開に動き出した。

こうした当面の対応の一方で、中長期的な視点から時代の構造的な変化に適合したチャンス獲得も考えていた。様々な顧客の要望・相談内容や、実際の顧客企業の状況などを見聞きするなかで、顧客の抱える課題として省エネによるコスト削減や環境対応などが有望分野として浮かび上がってきた。そこで、「環境・省資源・省エネ」を

キーワードとしたビジネス機会の創出に注力することにした。

従前から焼却炉など環境関連装置は手がけていたが、これを高度化し廃熱利用可能としたり、処理費用をかけて産廃処分していた梱包材用ストレッチフィルムや紙のシュレッター屑などを圧縮・減容化・再資源化する装置を開発するなど、ユーザーの困り事・課題解決で、新たな付加価値創出に積極的に取り組んだ。その結果、収益力は改善していった。

ただ、それでも機械装置は設備投資関連という景気に左右されやすい受注構造の中にあることに変わりはなく、より安定的な収益のシーズを探索していた。実際、08年に起こったリーマン・ショックでも設備投資意欲喪失の影響を少なからず受けた。

そうした中で、商工会議所活動を通じて薩川社長とは旧知の仲で、リサイクル事業を行っていた岐阜県の各務原商工会議所青年部のメンバーが、岐阜大学と技術開発し、04年の日本商工会議所青年部のビジネスプランコンテストで中小企業庁長官賞を受賞した「発泡スチロール再資源化事業」が、技術面・販売面などの課題から事業化が思うに任せない状態となっていた。開発者は他に転身を図る一方、ビジネス化は薩川社長に託され、権利を譲り受けた。当社の環境・省エネ・低コスト化でユーザーの課題解決という方向性に合致し、機械装置開発力にも相応しい新事業ということである。薩川社長は、「発泡スチロール

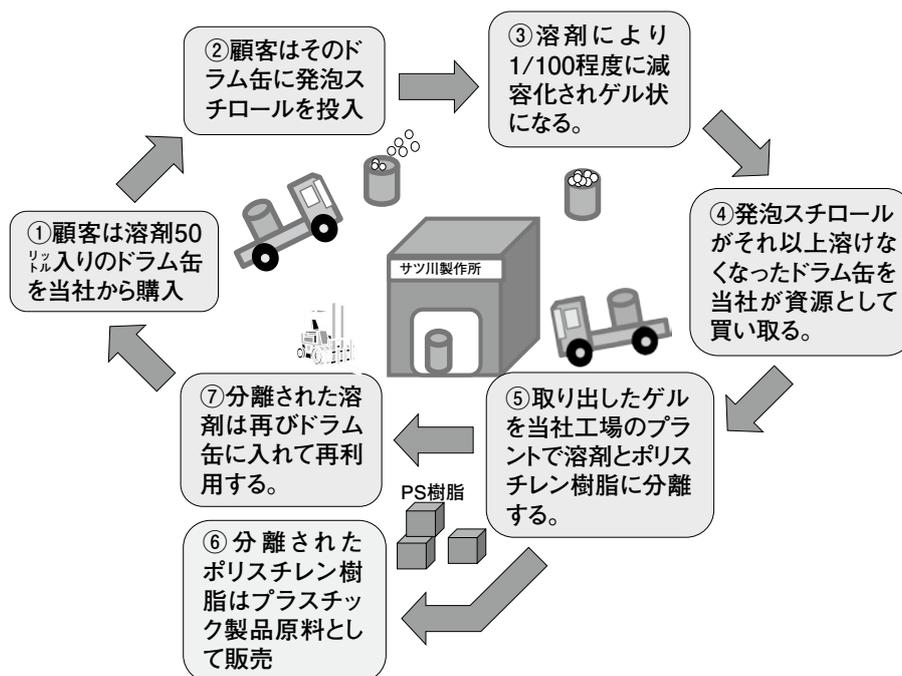
再資源化事業」の流れの仕組みや、回収のため溶剤でゲル化した発泡スチロールを、溶剤とポリスチレン（PS）樹脂に分離する際の装置の技術的課題などを解決し、09年にビジネス化を実現した。

体積の98%が空気である発泡スチロールは、製造業や建築業、流通業など様々な分野で梱包材、緩衝材などとして広く利用されている。ところが、その産廃処理には1m³で8,000円から1万円もの費用がかかる。しかも、体積で料金が決まる保管・運搬費用なども必要となる。これに対して発泡スチロール再資源化システムでは、当社が買い取り廃棄ではなくPS樹脂として再資源化し、プラスチック製品原料として販売する。後述のとおりユーザーは処理費用や保管スペースの大幅削減とともに、運搬や処

理時のCO₂排出削減など環境経営をアピールできるメリットもある。ISO14000のテーマにもなり得る。

具体的な流れは図表25のとおり、ユーザーは当社から発泡スチロールを減容資源化するための溶剤50ℓの入ったドラム缶を35,000円（税別）で購入し運送業者が配達、これに発泡スチロールを投入するとゲル状のPS樹脂になる。ドラム缶1本で発泡スチロール約10m³が溶け、そのドラム缶は当社が資源として1本500円で買い取り運送業者が回収、当社工場まで運搬する。当社工場の資源化プラントによりゲル状PS樹脂は資源化溶剤と固形PS樹脂として分離される（図表26）。溶剤は再利用され、PS樹脂はプラスチック製品原料として販売される、という仕組みである。

図表25 株式会社サツ川製作所の発泡スチロール再資源化事業の流れ



(備考) (株)サツ川製作所HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

従来、10m³の処理費用は8万円から13万円程度を要しており、さらに、保管場所や人手などのコストもかかっていた。ドラム缶購入費に運搬費用（東京では翌日配達でドラム缶1本2,000～3,000円、北海道の知床では3日で5,000円）まで考慮しても、このシステムによるユーザーの負担は産廃処理の半分以下となる。

こうした利点から、ユーザーは沖縄県を除く北海道から九州まで全国約450件にのぼっている。一度このシステムを利用すれば、繰り返し利用され継続的なビジネスとなるため、安定収益部門として寄与することになる。なお、発泡スチロールの処理量が大量になる場合には、このシステムより機械圧縮による再資源化が効果的であり、100分の1に減容化し棒状樹脂ブロックの樹脂原料にする装置「スチロールポスト」も販売している。

ハ. 新たな展開の成功要因

前職時代からの商工会議所活動でのつながりの中に、従来の機械の開発製造ではないが、環境・省エネ・省資源のキーワードに合致し、自社の技術力を生かして収益力強化・安定化という方向性に合致するものを見つけ、実際に新分野の事業として具体化した。これは、積み上げてきた技術力はもちろんだが、変化への感度、常に幅広くニーズ・シーズを探索しチャンスを見出す力、そのチャンスを具体的にビジネス化する実行力などの賜物といえよう。販促面

図表26 溶剤とPS樹脂に分離回収する資源化プラントの前に並ぶドラム缶



回収された板状の固形PS樹脂



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

では浜松信用金庫主催の「ビジネスマッチングはままつ」その他の展示会などへの参加、さらに、静岡県経営革新計画の承認(2010年3月と2016年2月)や環境省などが主催する「eco japan cup2011」コンテスト入賞など情報発信につながる積極的な努力も見逃せない。不足する経営資源については積極的に外部資源を活用しつつ、常に前進する意欲、課題に積極的に挑む姿勢が成功の背景と考えられる。

それでもこの新分野の全国約450件のユーザーのうち浜松市内60～70件を含む静岡県内が約100件と地元比率が高く、まだまだ市場開拓余地は大きい。社長は、県外や広範な業種をターゲットに、これまで以上に展示会への出展、マスコミなど様々

な媒体や人脈ネットワークの活用などを通じて、積極的な販促を推進する意向である。

3. 事例企業からの新展開の機会発見・具体化などにおける示唆

(1) 目的意識・ポジティブな取組姿勢など新たな展開にみられる共通点

本稿の3つの事例について、新しい展開の推進につながった共通点をみてみよう。

第1に、既存事業の問題点・疑問・閉塞感などに対して、目的意識を持って積極的・ポジティブに改革・革新していく経営者の姿勢が顕著である。また、3社とも事業承継というイベントの前後のタイミングで新たな展開に本格的に乗り出している。それが大きな経営環境変化の時期であったことが新展開を後押しした面もある。3人の社長とも、もともとは事業承継を考えていなかったが、それぞれの経緯を経て、経営に対する意欲やビジネスモデルに対する考え方などが醸成された上で事業承継に臨んでおり、しかも改革・革新の障害となることもある前経営者や社内の大きな抵抗などもなく采配を振るえる事業承継ができたことも新たな展開が動き出す重要なポイントとなったのではないかと考えられる。もちろん、事業承継であるか否かにかかわらず、事業再構築上で重要な点は共通と考えられる。すなわち、①事業全体を見渡し経営者としてどのように舵取りをすべきかの中長期的視点（理念・方向性）、②事業を担う覚悟・責任感・意欲・使命感、③既存事業への冷静な視点、などである。事業承継時にはこれらを特に強

く意識し、これまでの事業を見つめ直す機会となったのではないかと考えられる。本稿事例では、大なり小なり前経営者時代までの知的資産とその組み合わせによるビジネスモデルに対して、見直すべき点を明確化し、全てをそのまま肯定することはしていない。危機に後押しされた面もあるが、積極的に時代の変化に対応する新展開に必要なことへのヒントを見出している。

第2に、経営者のポジティブ思考によるところが大きいと見られる。様々な関わりを重要視し、情報収集や情報発信などに熱心である。具体的にこの経営課題があるからその答えを求めるといった限定的な目的に限らず、直接的に事業に関係していないことにも広く興味を持ち、常に情報の探索に熱心である。これは、変化に気付く感度、様々な事柄を自らの事業に引き寄せて考えヒントを見出す力、人脈ネットワーク構築などの知的資産につながっていると考えられる。また、業界の常識であるからといった硬直的なとらえ方に陥っていない。目標・目的意識が明確で、その達成こそが重要だからであろう。したがって、改革・革新への課題の発見や困難を乗り越えることに極めて意欲的である。

第3に、変化を感知しチャンスを見出した後に、事業として具体化するために必要なものについて徹底して掘り下げている。その際には、自らの相当な努力とともに、探索で構築した知識や人、組織などのネットワークといった知的資産を活用しつつ、事業化に不足する技術やノウハウの取得、必要なルートの

構築などを成し遂げている。常識のみにとらわれ、既にある経営資源の範疇での製品・サービスの僅少な変更や一定のコストダウンなどでは、競合状況からの脱出や他との差異化、つまり顧客の方から望んで選択するような魅力ある価値の提供にはなりにくい。

本稿の3事例では、有限会社篠原紙工は、真の顧客のニーズに応える独自製品での価値創出で、従来型の下請け仕事からの脱却という大きな変革に挑戦している。有限会社フラワーハウスおむろは、花卉を扱うということはそのままに、流通の仕組みや顧客などを従来とはがらりと変え、海外にまで展開するドラチックなビジネスモデルの転換を行っている。株式会社サツ川製作所は、既存事業の機械設計製造がメインであることに変わりはないが、顧客とのコミュニケーション等から環境・省エネ・省資源での課題解決という方向性を見出した。その方向性に沿って製品高度化を図るとともに、培った技術で発泡スチロール再資源化システム事業という新たなビジネスを切り拓いている。

(2) 変化対応に求められる経営者の「企業家」としての取組み

いずれの事例も、事業の前提条件の状況・変化をチャンスとすべくビジネスモデルを見直し、自らの経営理念・目標に沿った方向性で新たな展開での改革や革新に挑戦している。業種や規模は違えども、そこにみられるのは「顧客の課題解決」ということである。顧客の抱える課題が何か、その解決のために

現状の事業内容・体制などはマッチしているのか、マッチしていなければ何をどうすれば顧客の課題解決を実現でき、選択される価値の創出につながるのかを追求している。その課題の発見や解決策の実現においては、旧習にとらわれないニュートラルで柔軟な視点がある。

事例企業でも、もちろん売上高の拡大や利益に関心はある。しかし、それ以上に自社が「顧客の課題解決」に相応しいものとなり、将来にわたって持続的に質を向上させて社会や顧客から選択され続けることに最も関心がある。そう見ると、短期的な課題解決も、当面を乗り切るためというより中長期的な視点で目指す目標を達成するためのパーツという意味が伴う。将来は予想しにくいからと自転車操業のように目の前に現れた事象に対応するのは違う。自らありたい姿をどう実現するかという考え方である。もちろん、経営であるから短期的対応に集中せざるを得ない局面もあろう。しかし、基本は常に目指すべき目標・方向性を意識し、現在の立ち位置から何を変化させていくべきかを確認・見直しつつ行動する。その結果として収益力の向上、経営の持続発展がある。

企業経営に限らないが、どうしても考え方は保守化・硬直化しやすい。専門性を追求してより良いものにしようとする行動や、当然とされている事業の仕組みなども、冷静に見ると限られた知識・知見や供給者の立場で判断したもので、そうしたものへの執着がガラパゴス化やことなかれ主義の考え・行動を招

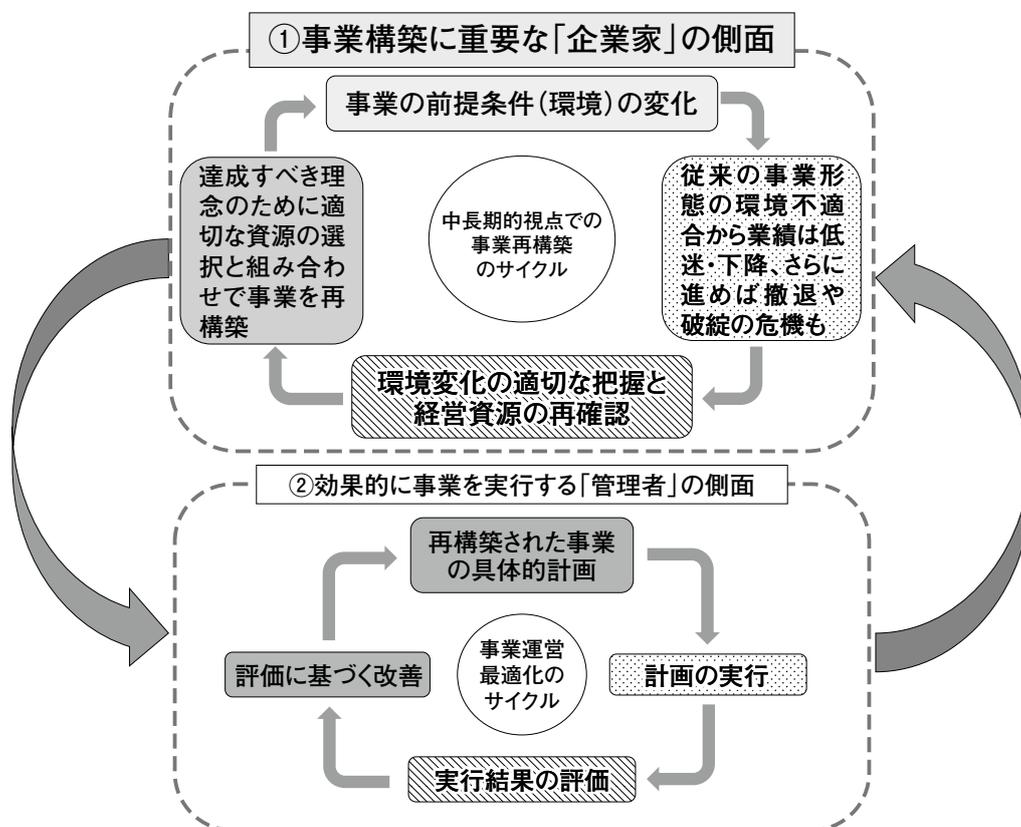
きやすいことには注意が必要であろう。結果として、顧客や社会が評価する価値からは遠ざかってしまう。長寿企業が時代に合わせて意識的に内容を変化させているのとは対照的な経営ということになる。ではそのために経営者の役割・意識すべきことで特に重要なものは何か。

中小企業経営者には様々な役割が求められるが、大きく括れば①企業家としての役割と、②管理者としての役割ではないだろうか（図表27）。構造的変化に適切に対応して経営を持続発展させる中長期的な「稼ぐ力」の発揮という意味合いからは、①の企業家という側面がより重要である。事業がどうあるべきか、そのためにどうするのかを常に考え

て実践することが必要だからである。ところが、業況が厳しい場合は短期的対応に忙殺され変化を見逃したり対応を先延ばしすることがある。逆に、現在が順調な場合にも、現状の良好さゆえに変化の兆しを見逃しがちとなり、顧客との間にズレが出始めている従来の路線をそのまま追求することもある。管理者としての役割を果たすのは当然として、企業家としてそこに現れている変化を積極的に感知し、構造変化への相応しい対応で経営の持続力を向上させる本来の経営者の役割を再確認すべきである。

経営資源の限られる中小企業では、経営者の考え方、意欲、行動などがストレートに経営の結果に現れやすい。「管理者としての役

図表27 経営者の役割として求められる「企業家の側面」と「管理者の側面」



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

割」はもちろんだが、同時に「企業家としての役割」を常に忘れず、目指す目標に向け新たな展開で活路を拓く経営者の姿勢・行動こそが、活力ある中小企業の増加はもちろん、問題化している事業承継難、休廃業・解散への対応でも極めて重要なはずである。

おわりに

企業の持続発展には、本稿事例企業のように常に変化への感度を持ち、冷静な視点を失わず、また、目的・目標への達成意欲を持って事業構造の変化への適合性を考え、必要な新たな展開に挑戦し続けることが重要である。その糸口として、事例企業から得られた「顧客の課題解決」というキーワードがあ

る。自社や業界の常識・都合ではなく、製品・サービスの内容が提供の仕方も含めて、現在の、そしてこれからの顧客の価値に本当にマッチしているのかを考える。課題が判明し、達成すべき目標が明確になってくるはずである。展開に苦慮する中小企業経営者にこそ、経営の原点に立ち返り、企業家としての役割が果たせているのか、なぜ創業したのか、何を実現しようとしているのか、そのために必要なことができているのかなど、今一度確認・見直しをしてほしい。そして、「稼ぐ力」の再構築のため、組織としての変化対応力を向上させるべく知的資産を効果的に活用し、事業を活性化する積極的な挑戦を期待したい。

〈参考文献〉

・中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』日経印刷 2017年6月