

**SCB** SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

**産業企業情報**

**29 - 17**

**(2018.2.26)**



**信金中央金庫**  
地域・中小企業研究所

**SCB**

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL.03-5202-7671 FAX.03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割

- 生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ -

### 視点

中小企業が「稼ぐ力」を強化・再構築するために、「生産性向上」が大きなテーマとなっている。現状では、中小企業の業況は一定の改善をみせてはいるのだが、景気回復の実感はあまりないという中小企業経営者が多い。この感覚の背景には、顧客等から価値を認められるための中小企業の質的な変化の不足があるのではないだろうか。つまり、求められる価値創出こそが「生産性向上」における重要なポイントといえよう。政府もこうした状況に対して、「生産性の向上」をキーワードに補助金や税制で支援する動きにある。経営環境が改善している今こそ、生産性向上による稼ぐ力を再構築し、中小企業が経営の持続発展力を向上させる機会とすべきであろう。そこで、本稿では変化の中にチャンスを見出して対応し、収益体質へと転換した2つの中小企業事例から、企業家としての役割を果たし、価値創出力を再構築した経営者の考え方や行動と、その背景なった企業家マインドの醸成について探り、中小企業経営者が経営の持続発展を考える際の参考としたい。

### 要旨

- 休廃業・解散の増加などによる中小企業数の大きな減少は、中小企業において構造変化対応が進んでいないことを示している。このため、中小企業の実産性向上による稼ぐ力の再構築は重要なテーマであり、経営者にはチャンスに挑戦する企業家マインドが求められる。
- 経営者の企業家マインドによる生産性向上で収益体質を獲得した中小企業事例として、プラモデルメーカー向け金型製作から職人の技と機械化の融合で高採算の他市場に進出した株式会社秋東精工と、伝統製法の高品質を武器に小規模ながら採算重視で全国から海外にまで販売を拡大するこんにやく製造販売の有限会社石橋屋を紹介する。
- 事例企業では、経営者の成育環境を通じた事業への肯定的な刷り込み、冷静な視点のあるポジティブ思考、達成感などが企業家マインドを醸成し、生産性向上をもたらしている。

### キーワード

企業家マインド、生産性向上、稼ぐ力、価値創出

目次

はじめに

1. 中小企業の活力向上・持続発展に不可欠な企業家マインド
    - (1) 生産性向上による稼ぐ力の活性化が求められる中小企業
    - (2) 「稼ぐ力」の創出に不可欠な経営者の企業家としての役割
  2. 企業家マインドの発揮で収益体質を獲得した中小企業事例
    - (1) 株式会社秋東精工…成育環境や他社での就業経験等が企業家マインドを醸成
    - (2) 有限会社石橋屋…伝統製法を武器に本物のこんにやくを世界に広める挑戦
  3. 事例企業の価値創出における対応とその企業家マインド醸成の背景
    - (1) 経営者の企業家としての変化対応のポイント
    - (2) 経営者の企業家マインド醸成の背景
    - (3) 漸進的だが意欲ある経営行動がもたらした差異化による生産性向上
- おわりに

**はじめに**

産業企業情報 29-12『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』(以下「産業企業情報 29-12」とする。)において、事例中小企業の経営者は、経営管理という側面は当然ながら、変化に合わせて積極的な展開を果敢に実行していることを述べた。企業家として自らの思いを中長期的な視点で実現させることへの強いマインドが共通点としてあった。常に変化し続ける事業の前提条件、とりわけ構造的な変化に対しては、チャンスやそれを生かすための課題を発見し、柔軟に対応する活力ある経営が必要である。業種や規模を問わず、経営の持続や発展のためには、こうした企業家としての経営者の役割について再認識し、実際に変化に相応しい知的資産の組み合わせを考え実行することが必要である。足元の中小企業の状況を当研究所の全国中小企業景気動向調査でみると、2017年10～12月期の業況判断D. I. が実に26年ぶりにプラス転換しかなり改善している。設備投資実施企業割合は比較的高いレベルが続き、資金繰りも改善している。ところが一方では、人手不足や事業承継などが大きな問題となっており、黒字企業ですら承継者がおらず休廃業が増加するなど企業数の減少が続いている。このため、中小企業の活性化を図る生産性向上が政策面でも大きなテーマとなっている。生産性向上について、大多数の中小企業ではコストカットは既に厳しい経営環境下への対応でやりつくしているとして、トップライン(売上高)をいかに高めるかに関心が高いのではないか。そのためにも、変化の中にチャンスを見出し、新たな価値を創出して「稼ぐ力」を再構築することが極めて重要ということになるはずだ。かつて高収益であった企業も、同じことの繰り返しでは顧客ニーズとのズレがしだいに大きくなり、生産性の低下は免れない。これまで成果もあげてきた経営を変化させることには抵抗感もあろう。しかしながら、経営を持続発展させるために、経営理念に沿いつつ生産性を向上させ、顧客ニーズを満たして「稼ぐ力」を再構築する舵取りこそが経営者の使命であるはずだ。必要な経営資源は何か、不足するものは何か、それらをどのように調達しどう組み合わせることが効果的に価値を創出するのかを常に追及する。そうした対応を大きく左右するのが中小企業経営者の企業家マインドやスキルである。本稿では、既存の強みも生かしつつ新展開に成功した事例中小企業から、企業家マインドの重要性やその醸成の背景などについてみてみたい。

## 1. 中小企業の活力向上・持続発展に不可欠な企業家マインド

### (1) 生産性向上による稼ぐ力の活性化が求められる中小企業

事業を運営していく上で基本的に必要なこととして、決められた業務を適切に運営し、その結果を計画に照らして評価し必要な改善を行い、業務を管理していくことがある。こうした経営管理は、実際の業務遂行に重要であることは間違いない。では、それだけで環境が変化する中で経営を持続していくのに十分であろうか。もし、決まった内容の繰り返しを管理するだけで収益力を維持し、経営が長期的に持続していけるとすれば、それは顧客ニーズや競合その他、事業の前提条件が将来にわたってほとんど変わらず、現在の事業構造がその前提条件に合致し続けるからということになる。しかし、現実の経済社会で同じ事を同じように続けていけば企業経営がそのまま成り立っているほど中長期的に環境が不変ということはない。特にバブル崩壊以降、企業経営の前提条件は大きくスピードのある構造的変化を起している。そうした中で、現状、上場企業などでは業績が過去最高益を更新するところも相次いでいる。ICT（情報通信技術）や新たなサービスなどで変化をとらえた新興企業が、高成長を遂げている例もある。

既存の中小企業の業況もかなり改善はしている。ただ、相対的に力強さに欠け、図表1にみるように地域経済を底辺で支える中小企業の事業者数は、2009年の420.1万から14年には380.9万と9.3%の減少となっている。これは中小企業の中でも小規模事業者が同期間に366.5万から325.2万と11.3%も減少したことが大きい。

また、中小企業では、活力のあるところがある一方で、構造的な変化に対してなんとか調整（対症療法）でしのいでいるが、未だに対応の方向性が見出せないところも少なくない。景気対策の効果で一時に比べれば経営環境は改善しておりその効果でなんとか一息ついている、あるいは、休廃業といったケースなどである。黒字企業ですら先行きの見通しがつかず、事業の承継者もないことも珍しくないと言われ、「稼ぐ力」の不足感は否めない。実際、図表2のように休廃業・解散は07年の2万1,122件から16年には2万9,583件、17年は前年比でやや減少して2万8,142件だがそれでも07年比で33.2%の大幅な増加となっているのは、そうしたことの結果といえよう。手をこまねいていけば、変化の波に翻弄されて飲み込まれる中小企業がさらに増加しかねない。

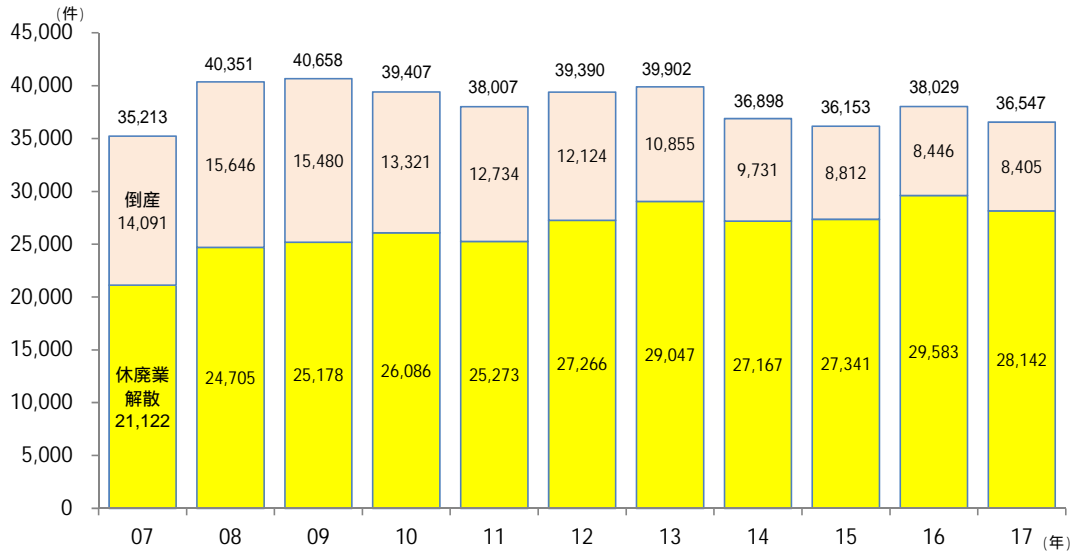
こうした状況に、政府も補助金や税制などを通じて中小企業の実業性向上や事業承継

(図表1) 中小企業・小規模事業者数

	2009年 (構成比)	2014年 (構成比)	増減数(率)
中小企業・小規模事業者	420.1 (99.7%)	380.9 (99.7%)	39.2 ( 9.3%)
うち小規模事業者	366.5 (87.0%)	325.2 (85.1%)	41.3 ( 11.3%)
全企業(大企業・中小企業・ 小規模事業者の合計)	421.3 (100.0%)	382.0 (100.0%)	39.3 ( 9.3%)

(備考) 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2) 休廃業・解散件数と倒産件数の推移



(備考) (株)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

を積極的に後押しする方向性にあり、支援にはかなり力が入っている。ただし、これらを生かしつつ経営の持続発展への変革を果たせるかは、その主役たる中小企業自身の取組姿勢にかかっている。変化の中に新しい事業機会を見出し、需要を創出していく舵取りは、経営者にとって最重要の役目である。しかも、中小企業は規模が小さく、一般的には所有と経営が一体でもあることから、経営者の意欲とそれによる具体的な取組の内容が、良くも悪くもストレートに業況に反映されやすい。まさに、経営者の姿勢・手腕が強く問われているともいえる。

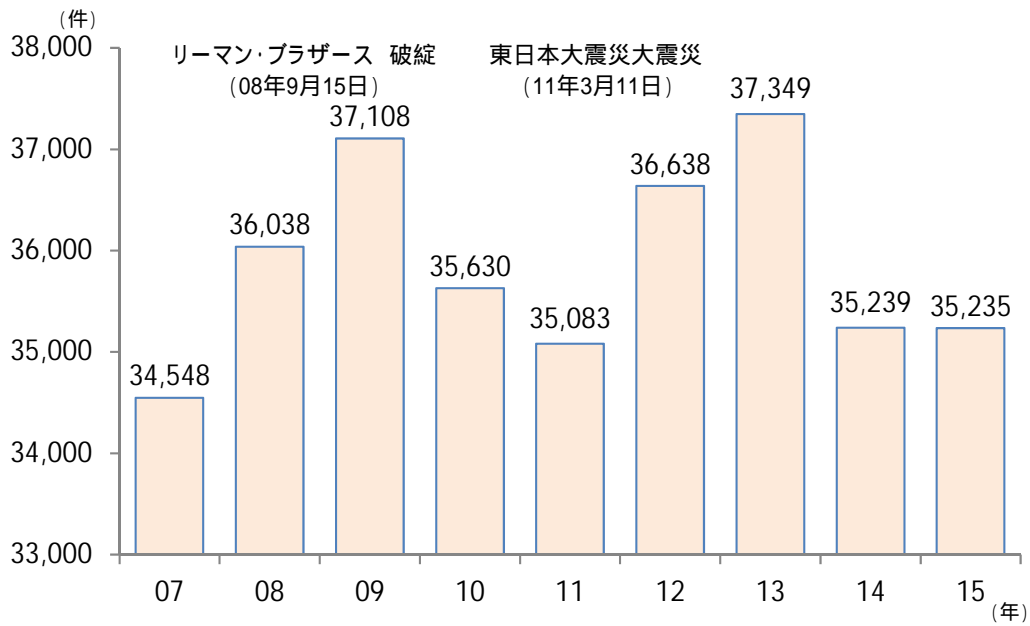
ところで、前述の事業者数の減少や休廃業・解散の状況は、革新の機会ともなり得る事業承継や、新風を吹き込む起業の実態ともかかわっている。たとえば、株式会社帝国データバンクによる「事業承継に関する企業の意識調査（2017年）」によれば、事業承継を終えている企業では、業績に対して「プラスの影響があった」とする企業の割合が、承継の翌年で26.0%、5年後では30.8%という調査結果を発表しており、経営者の交代が一定の活性化効果を有していることを表している。経営者の交代は、経営者の年齢が若返るとともに、経営持続に不可欠な何らかの質的变化を誘引するものとして極めて重要な意味があるといえよう。

その経営者の交代数の状況を、図表3の07年から15年まで9年間の推移でみてみよう。リーマン・ショックや東日本大震災などによる落ち込みと、その反動とみられる変化はあるが、9年間の平均は3.6万件弱で最近では3.5万件程度にとどまり、中小企業経営者の年齢上昇が続いているにもかかわらず<sup>1</sup>、交代が進んでいるとは言い難い。

次に、新たに参入して来る企業、つまり起業の状況はどうであろうか。図表4は起業家数の推移である。02年の38.3万人をピークに減少傾向となっており、12年には30.6万人と、02年比20%もの減少となっている。

<sup>1</sup> 『中小企業白書2016年版』によれば、65歳以上の中小企業経営者の割合は、2005年に製造業28.8%、非製造業24.9%であったものが、15年にはそれぞれ40.8%、39.1%と急速に高齢化している。

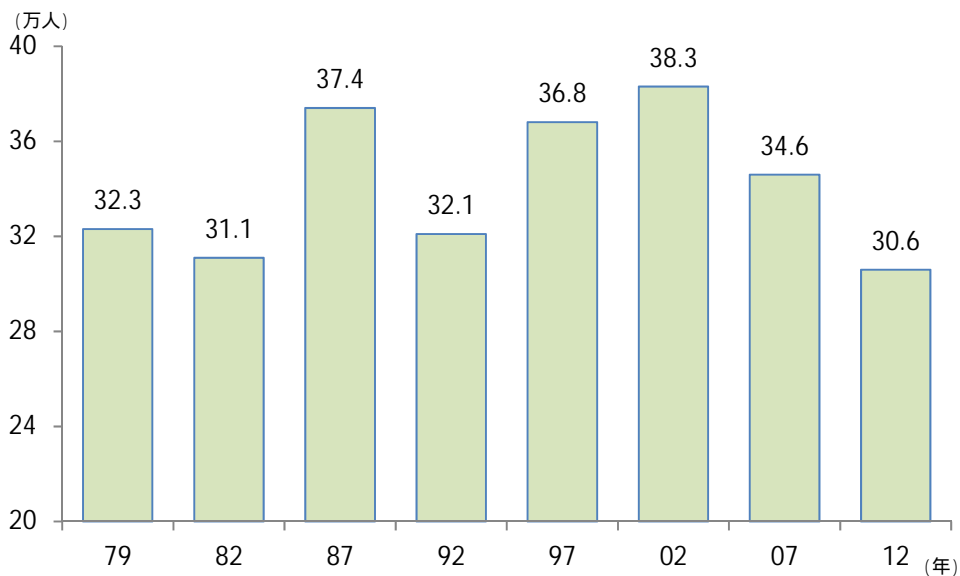
(図表3) 経営者交代数の推移



(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

このように見ていくと、経済社会の大きな構造変化の中で、既存経営者による経営革新が相当程度進んでいるとは言い難いうえに、経営者の高齢化の進行にもかかわらず経営革新のチャンスでもある経営者交代（≒事業承継）も増加していない。また、新たな発想や活力が期待される起業も増える様子はない。つまり、中小企業の数減少はもちろんだが、とりわけ質的な面において、蓄積してきた価値ある経営資源の有効活用や、事業承継をどうするのか、起業による新陳代謝など、より広い視点や柔軟な発想により、顧客を中心に評価される価値を創り出す積極的な役割を果たすことが、予備軍も含めた中小企業経営者には求められる。

(図表4) 起業家数の推移



(備考) 1. 「起業家」は過去1年間に職を変えたまたは新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員または自営業主となっているもの。  
2. 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



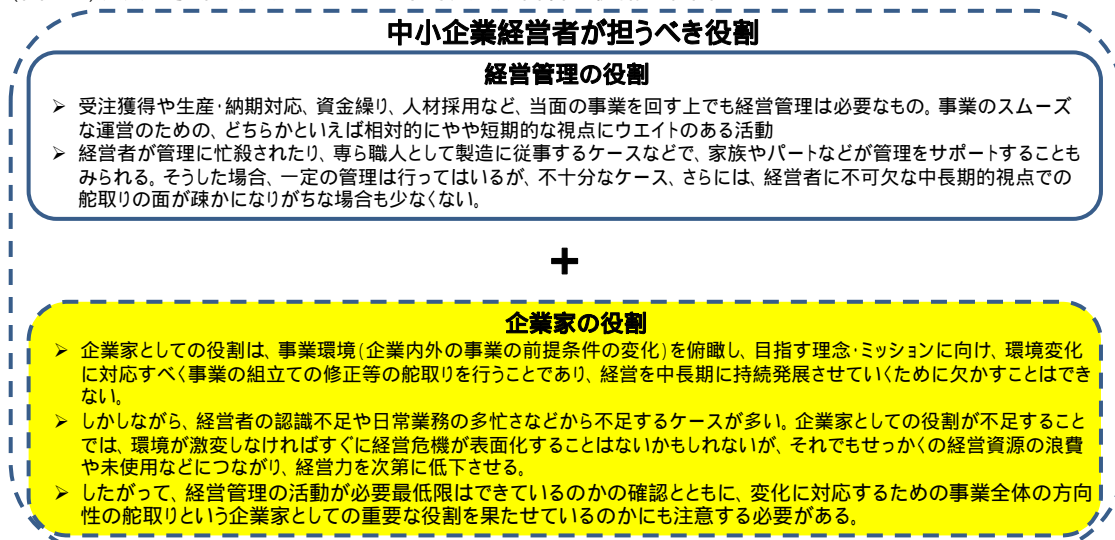
## (2) 「稼ぐ力」の創出に不可欠な経営者の企業家としての役割

このように、中小企業経営者には進取の気性が求められる。すなわち、「産業企業情報 29-12」でも述べたように、経営者は「経営管理の役割」という側面と同時に、企業自らの内と外の環境を俯瞰し、必要な事業の修正・再構築による「稼ぐ力」の向上の舵取りを行うという「企業家としての役割」を果たすことが極めて重要ということになる(図表5)。業績の長期にわたる低迷、後継者難、人材採用難などに直面する中小企業はもちろん、景気回復といった外部要因で一息ついている場合なども、経営者は「稼ぐ力」の確認が肝要である。

「目の前の業務をこなすのに精一杯である」「経営者は自ら現場のことをすべてやらねばならず時間がない」「売上確保のため顧客対応に忙しく経理・資金繰り・人事その他管理まで十分に手が回らない」「社員とのコミュニケーションなどに時間は割けない」、などがよく聞かれる。経営者は厳しい環境下で努力をしており、経営資源に限られる中小企業では仕方がない、ということである。従業員はいても家族で生計を立てるための生業などであれば、ある程度理解はできる。また、単に利潤機会がありそうだからとか、とにかく経営者自身がもうけることが目的で、経営者として事業の目標・ミッションや理念などというものはないケースもある。こうした、今日・明日の目先の収益重視も否定はしない。しかし、変化への感度を持ち対応すること(=顧客を中心としたステークホルダーから存在価値を認められるための対応)なしに、経営持続は難しいことは理解しておく必要がある。

一方、「事業」として自らの理念・方向性に沿って種をまき育てて刈り取ることを続けていくのであれば、企業規模にかかわらず、企業家として事業の組立てを将来に向けて修正・再構築し、経営持続を図ることが経営者の極めて重要な仕事であることはい

(図表5)長期に事業を継続するために不可欠な経営者の役割の範囲



一般的に、中小企業においては経営管理における不足も少なくはないが、相対的には企業家としての中長期的視点での舵取りの不足が、変化対応力欠如として中長期の業績低迷や事業承継難などとして具体的に現れていると考えられる。つまり、対症療法をいくら続けても、根治療法なしに課題解決はできないということである。

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

までもない。目指す目的達成のために、企業家として舵取りを考えて実行するための時間を作らなければならない。緊急事態などであればともかく、価値が変貌（＝事業が成り立つ前提条件の変化）する中で、企業が提供するモノ・サービスと顧客ニーズのズレが拡大しているのであれば、経営者にとって重要な役割である企業家としての働きが十分でないことになる。経営者自身はもちろん、社員も含めて忙しく働いていたとしても、これでは経営の持続力低下は免れない。

ところで、これまで取材してきた活力のある中小企業の経営者に、規模や業種に関係なく少なからず見られたものがある。『「家業」から「企業」へ』といった、生活費を稼ぐような生業の感覚ではなく、事業として目指す目的・理念・ミッションがあり、これを成し遂げる強い意欲の下に判断・行動し、経営を持続するという考え方である。たとえ小規模事業者でも経営を継続させていくためには、経営者には管理の役割は当然として、常に評価される価値を創出し続けられるよう事業を改革・革新するための舵取りという役割を忘れてはいけないということである（図表5）。

小規模事業者では、経営者がひとりで何役も担い多忙なことは普通であろう。しかし、企業家としての舵取りの役割が疎かになっていけば、それは一般社員や中間管理職レベルの仕事にとどまっていることになる。たとえ生計を立てることが主目的であったとしても、事業を長期的に継続したい、あるいは、何かしら事業を通じて実現したい思いの経営者は多いはずである。また、技術・ノウハウには自信を持っていても、それをどこにどのように使えばより適切で高い価値を創出できるのか、その組立てを考えて実行していかなければ、せっかくの経営資源も効果的に生かされない。なにより、事業継続のためには、こうした企業家として事業を組み立てる舵取りが欠かせない。

「産業企業情報 29-12」で紹介した中小企業では、役職員わずか3人の生花店だが、これまでなかった産地直送という仕組みを業界で初めて実現させ、高品質適正価格を実現していた。ネットの活用などで販売地域も地元だけでなく全国、さらに、これまた珍しい百貨店の海外店舗などでの販売にも進出して躍進している。先代までの経営資源も一部生かしてはいるが、事業承継を機にビジネスモデルをまったく異なるものに転換している。また、役職員28人の製本企業では、従来の印刷会社の単なる下請けではなく、蓄積した技術力をベースに顧客が真に望むデザイン性・アート性・PR効果の実現に工夫を重ね、直接の発注元である印刷会社の川上で実際に製品の企画を決定する広告会社やデザイナーなどに差別化された付加価値の高い提案を行い、質で評価されて価格競争とは一線を画すユニークな製本業者として内容を大きく変貌させている。いずれの業界も一般的には環境は厳しいが、経営者自身がどのような価値を提供したいのか、それをどのように提供すれば評価されるのか、そのために従来の事業の有り様を見直し、必要な部分は積極的に変えて革新し価値創出に成功している。次章では、変化の中で舵取りを積極的に行い顧客に評価される価値を創出し続ける企業家としてのマインドやスキルは、どのようなことで醸成されたのかなどを、2つの中小企業事例でみていく。

## 2. 企業家マインドの発揮で収益体質を獲得した中小企業事例

### (1) 株式会社秋東精工...成育環境や他社での就業経験等が企業家マインドを醸成イ. 企業概要

当社は、プラモデルメーカーに勤務し我が国初のプラモデルの金型の製造も担当した初代の柴田幹雄氏（現会長）が独立し、1978年にプラモデル用金型製造業の有限会社秋東精工として創業、今年で創業40年となる（図表6）。

現在は2011年に事業承継した2代目の柴田忠利社長のもと、若手から熟練者まで役職員数24人で、100分の1ミリ単位でプラモデルを組み立てる時の感触まで考える高度な職人技と、一方では3D CAD/CAMやマシニングセンター、3Dプリンターなども駆使した効率化も実現し、企画・設計から金型製造、さらにプラモデル完成品までトータルをワンストップで提供できる体制を敷いている（図表7）。

先代の後押しも得て、知的資産を効率的に活用し多様な顧客価値を生み出す忠利氏の企業家としての変化対応への取組みの結果、かつてのプラモデルメーカー向けの下請けから、より付加価値の高い分野にも展開する事業構造への転換に成功している。実際に、現在の売上構成は、プラモデルメーカー向けは4割と半分以下である。これに対して、ユーザー企業の営業所・展示会での展示用模型や営業時の説明用・販促用としての製品・機器の模型などのその他向けプラモデルが3割、自動車部品・家電部品等プラモデル以外が3割と新分野が6割を占めている（図表8、図表9）。こうした新分野は、当社の高い製造技術により、複雑で精密な要求など様々なユーザーニーズに企画段階から対応可能なきめ細かな提案力が生かせ、知的資産の効果が存分に発揮できる。その分、採算面でのメリットがある。

### ロ. 二度の危機を経て収益体質への転換を主導した経営者の企業家としての対応

当社創業後は、スーパーカーブームやアニメのロボットブーム、小型四輪駆動自動車プラモデルブームなどもありプラモデル需要は拡大基調を辿り、事業環境は恵まれていた。1年以上の受注残を抱えることもあり、86年には過去最高の売上高である3億円を超えとなった。タイミングをとらえた創業で、自らの強みを生かすことに成功したといえよう。ところが、90年頃から徐々に金型需要が安価な中国に移転し始めた。しかもバブル崩壊もあり、経営の前提条件が大きく変わり状況は次第に厳しさを増し、最初の

(図表6) 株式会社秋東精工の概要



当社の概要	
社名	株式会社秋東精工
代表取締役	柴田 忠利(2代目)
所在地	東京都江戸川区船堀3-10-22
創業年	1978年(設立1978年)
年商	2億5,000万円(2016年12月期)
資本金	1,500万円
役員数	24人(役員3人、正社員16人、パート5人)
事業内容	プラモデルを中心としたインジェクション金型の設計・製作

(備考) 秋東精工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7) 柴田忠利社長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影



経営危機への転換点に差し掛かりつつあった。

忠利氏は、プラモデル遊びが好きで、父親や職人の姿を見て育ったため、物づくりへの憧れの意識はあった。しかし、大学在学時にはまだ家業に対してはいずれ戻ればよいというくらいの思いであった。このため、93年の大学卒業後、電機メーカーに就職して営業職に就いた。そこで現実の仕事の厳しさや家業に欠けていた営業活動の重要性を学んだ。また、社会人となつてから幹雄氏の忠利氏に家業を託したいとの思いも知ることとなり、96年に自ら決断して家業に入った。数年間はベテラン職人の中で苦勞しながら技術の修得に励み、物づくりの難しさとともに面白さを再認識したが、まだ経営にはほとんどタッチしていなかった。

ところが、前述のとおり海外メーカーの安値受注の影響で利益確保がしだいに厳しくなっていた。99年にはついに欠損に陥り、忠利氏も厳しい経営状況について認識した。前向きで明朗な幹雄氏も変化の必要性を強く感じ、事業承継を進める意思を固め、忠利氏は幹雄氏の奨めで公益財団法人東京都中小企業振興公社(以下、「振興公社」とする。)の事業承継塾に参加した。ここでは、後にITコーディネーターとのHP作成にかかる経営の分析・整理を通じてその意味をより深く理解することとなる財務・会計や経営計画など経営の基本について学ぶとともに、現在も続く視点の異なる様々な業種の経営者との人脈ネットワークが形成された。そして2000年に専務に就任した。

このように最初から家業のみの視点に限定されず、他社での就業や事業承継塾の経験、また、理系出身の論理的思考もあったのではないかと推察されるが、冷静な第三者視点で自社を眺められたことが、危機対応への以下のような変化対応への意思決定に奏功したと考えられる。すなわち、新たな価値創出には、強みである高度な職人技をどこにどのように生かせばより効果的か、ということである。職人技という知的資産を生かしつつ、機械化できる部分は機械化し、高品質と効率化による職人の負担軽減の両立を実現して、生産性を向上させること(=コストダウン)を考えた。忠利氏は、大学時代にCAD/CAMを扱った経験があり、3D CAD/CAMを2台とコンピュータ制御で多数の工具を自動で交換しながら切削・研削などの加工を行う工作機械であるマシニングセンター1台の導入を決断した(図表10)。職人には抵抗感もあったが、機械化対応では無理な顧客の感覚に訴えるような微妙な部分はベテラン職人の卓越した技で担ってもらい、それぞれの長所を生かす合理的な生産性向上策を採用することにした。幹雄氏にも機械化には一定の抵抗感があった

(図表8) 当社金型による製品例



(備考) 榊秋東精工HPより

(図表9) 大手電子部品メーカーPR用模型



(備考) 榊秋東精工HPより

(図表10) 3Dモデリング設計



(備考) 榊秋東精工HPより

が前に進む必要性への思いは強く、ベテラン職人の説得に協力した。また、資金調達面では、振興公社のアドバイスで外注費などの経費削減や機械化によるコスト削減効果を盛り込んだ改善計画を策定して金融機関の理解を得て乗り切った。果たして、02年の機械導入で製造コストは4割削減され、従業員の負荷低減、さらにCAD/CAMにより企画設計まで含めた受注が可能となり、早くも03年には4期連続赤字から脱却した。

これで効率的な生産体制は整備され、しばらくはよかった。しかし、今度はゲーム機などプラモデル以外の遊びの流行や08年に起きたリーマン・ショックの影響などで、09年には売上高がピーク時の約半分となり再び赤字となった。忠利氏はこの2度目の危機ではプラモデル需要の構造的な変化に対して新たな市場への展開を模索する必要を強く感じた。専務ではあったが、ほぼ経営全般をみるようになっていた忠利氏は、HPによる積極的な情報発信でビジネスチャンスの創出を行うことにした。振興公社に紹介されたITコーディネーターとともに、高い技術力や企画・設計・金型製造から成型までワンストップで対応できる強みなどをどのようなターゲットにいかにかアピールすべきか、といった観点から分析・整理した上でのHPの作り込みに1年をかけ、10年にHPを立ち上げた。このメンター、経営コンサルタントとしても有能なITコーディネーターとの計画策定は、忠利氏の企業家としての戦略的な意思決定に資するスキルについて、自社事業をモデルとした重要な学びの機会となった。その結果として、現在の収益体質への転換の柱であるプラモデルメーカー以外の新市場開拓という方向性が具体化し、前述のような売上構成への大きな変化が実現できた。同時に、ICT化を推進し、CADデータをクラウドで一括管理とし、営業現場でパソコンからアクセスしてクライアントの要望に近い事例を即座に示すなど提案営業力も強化された。11年には忠利氏が名実ともに社長となり、株式会社とした。

## 八．企業家としての行動を惹起するマインド・スキルをもたらした要因

現社長が危機を克服しつつ企業家としても成長し、構造変化に対応して収益体質に転換させていく過程を概観した。ここで、その行動をもたらした要因を整理すると以下のようになる。すなわち、①愚痴ひとつ言わず常に前向きに明るく振舞う父母の元で培われた忠利氏のポジティブ思考、②父親や職人の物づくりの姿への憧れやプラモデルの魅力についての刷り込み、③大学時代のCADの経験や他社への就職時の社会の厳しさや家業に欠けていた営業についての学び、④家業に入り実際の仕事を通じた物づくりの魅力の再認識、⑤振興公社など様々な外部からの学びによる視野の拡大・気付きや人脈を通じたモチベーション向上、⑥情報収集や自社事業の分析・整理を通じた経営スキルの向上、などである。

現在も、電子機器メーカーとのコラボによりプログラミングも可能な制御ボードを搭載してスマホやタブレットから組み立てた機関車を操作できる教育用の鉄道模型キットや、サブリーダーとして東京オリンピックを照準に地元中小企業による純国産アーチェリーの開発などにチャレンジし、企業家として積極的な展開が続いている。

## (2) 有限会社石橋屋...伝統製法を武器に本物のこんにやくを世界に広める挑戦

### イ. 企業概要

当社は、福岡県大牟田市銀水で1877年(明治10年)に初代が石橋商店として創業、今年で141年目となるこんにやく製造業者である。江戸時代からこんにやくは体内を清め、呼吸器系の病気にもよいとされ、炭鉱で栄えた大牟田では、かつてはこんにやくの製造が盛んであった。現社長の石橋渉氏は1976年に高校卒業後家業に入り、91年に事業を継いだ4代目である。81年にはこんにやく製造に重要な水に恵まれ、自然豊かな現在の地に移転し、92年に法人成りした。

役職員数17人で、卸業者や商社を通じて全国の有名百貨店や高級スーパーなど約2,500店、さらには海外でもアジアや欧米の20か国以上で販売されている。

ちなみに、年商は約1億8,000万円、地域別の売上構成比は、関東3割、関西・中四国3割、九州2割、海外2割となっている。こうした積極的な展開で、厳しい市場環境の中でも活力ある経営を行っている。

全国からさらには海外にまで展開可能な価値の源泉は、現在では数社しかないとされる品質にこだわった伝統的な「バタ練り」といわれる製法へのこだわりである(図表13)。熟練の職人技を生かした製品作りは、手作りだからこそその弾力や適度な空気を含み、歯ごたえや味の染み易さなど、機械化での大量生産品では実現できない品質の高さに定評がある(図表14)。価格ではなくこの高品質を武器に、有名百貨店や高級スーパーなどのルートを開拓し、店頭での販売価格は他のボリュームゾーン商品の倍近くとなっている(図表15)。自社の強みを効果的に生かす高付加価値製品で、採算重視の持続可能な経営を実現している。海外向けでも、こんにやくに馴染みのない欧米向けには色やテクスチャー(食感)、匂いや形状を工夫した図表16の「雑穀こんにやく麺」を顧客指向で開発する積極的な努力もあり、市場開拓に成功している。

### ロ. こんにやくの正当な評価と可能性を世界に広げる企業家としての挑戦

社長は、大学へ進学しサラリーマンになることを考えていたが、高校卒業後、先代に家族経営の家業を手伝うよう言われ、母親を少しでも助けたいという思いもあり家業に入った。子供の頃から手伝っていたため、こんにやく製造に対しての抵抗感はなかった。

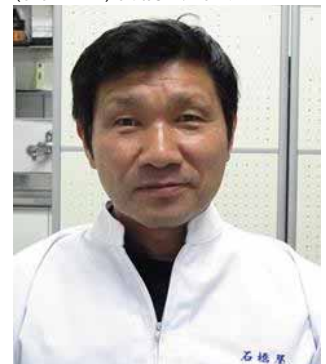
(図表11)有限会社石橋屋の概要



当社の概要	
社名	有限会社石橋屋
代表者	代表取締役社長 石橋 渉(4代目)
所在地	福岡県大牟田市大字上内529
創業	1877年(設立1992年)
資本金	800万円
年商	1億8,000万円(2017年4月期)
役員数	17人(役員2人、正社員6人、パート9人)
事業内容	こんにやく製造

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表12)石橋 渉社長



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表13)バタ練りによるこんにやく製造



(備考)石橋屋提供



当初、3か月ほどは先代とトラックで地元の八百屋などの顧客を回ったが、都会で販売したいという意欲が強く、ひとりで週1回、トラックで博多まで飛び込み営業に行った。スーパーは敷居が高いため八百屋をターゲットとし、2年目でようやく1~2店の得意先ができた。営業時に八百屋を手伝いつつその社長と直接話す時間をつくり、商売のコツを学ぶとともに信頼関係を築いた。これが他店の紹介にもつながり、博多での売上高がしだいに増加、全体の6~7割を占めるまでになった。81年には現在の地に工場を移転し、生産も強化し順調な推移をみせていた。

ところが、90年の年末に母親が体調を崩して急逝、気落ちした父親は翌年3月に退き、サラリーマン指向の強かった兄も辞め、現社長が事業を承継した。

ただし、社長夫妻だけで重労働の製造から販売まで従来と同様に行うには無理があった。そこで、社長は2,000万円を超える借入金で機械化し、従業員を増やしてスーパーとの取引も始め、大市場の博多を中心に年商は1億円に達し倍増した。

しかしながら、冷静にみると忙しくはあるが大量生産方式は投資コストや人件費・物流費などがかさみ、一方では価格競争にも巻き込まれ、採算はあまりよくない。借入金があり資金繰りも楽とはいえない状況にあった。そうした中、東京の大手こんにゃくメーカーでロボット化され効率的な大量生産の工場から大型車で次々に商品が配送されていくあり様を見学し、自社の中途半端な対応ではまったく歯が立たないと実感した。実は、この時点でもバタ練り製品も全体の3割程度は残しており、この折に持参していた。これを見た同メーカーからは、逆にその品質を高く評価された。

半年ほど悩んだ末、94年にもともと品質に自信があったバタ練りに回帰し、残しておくとしてしまうと製造機械も廃棄した。自社の強みはバタ練りの品質にあり、石橋屋ブランドを構築するため安い大量生産品はやめ、身の丈に合った形でその強みを最大限に生かし、採算を重視する持続力のある経営に大きく舵を切ったのである。

販売面では、有名百貨店に飛び込み営業を行い、社長自らが売場に立ち、売上高の3割はマージンとして支払い、売れ残りはすべて引き取るという条件で空きスペースを借りて試食販売を行った。顧客の高評価を得る絶対の自信があり、PRの機会さえあれば顧客の評価や売れ行きから百貨店が定番商品にしたいと考えるとの狙いによる作戦である。実際に全国の有名百貨店への参入が進み、その評判から高級スーパー、さらに一

(図表 14)「バタ練り」ならではの歯ごたえや味の染みを実現する適度な空気を含む断面



(備考) 石橋屋提供

(図表 15) 当社のこんにゃく製品



(備考) 石橋屋提供

(図表 16) 赤・緑・黄色の料理の3原色を取り入れた雑穀こんにゃく類



(備考) 石橋屋提供

般のスーパーにも販売店は広がっていった。最初の試食販売は社長自ら行うが、営業社員は置かず、流通はすべて卸売業者経由である。当社製品は量的に最も売れるボリュームゾーンではなく、付加価値の高い差別化された高級品という位置付けであるため、日配品にありがちな価格競争、安売り対象品とは一線を画している。売上規模ではなく採算を重視した経営戦略であり、バタ練り回帰による絶対的な商品力でこれを実現している。実は、バタ練り回帰とともに、職人の技をデータ化し、文字だけでなく絵なども活用したオリジナルの手順書マニュアルを95年に完成させた。これにより、伝統の技の基本部分は効率的に習得できるようにし、どうしても数値化しにくい「匠の技」は従来どおりの伝承として職人の負担軽減・効果的な戦力化を図っている。社長は、「デジタル」と「アナログ」の使い分け、「エンジニア」と「職人」という言葉で説明していた。職人を育て、質を維持しつつ生産性を向上させる必要にせまられたが、これを前向きに効率化への機会と捉えたチャレンジといえよう。

さらに、02年に百貨店のシンガポールの店舗でのフェア参加の声がかかった。自分の手で市場を作り、誰もやっていないことに挑戦したい思いが従前からあった社長はこれに参加し、評判を得て海外展開がスタートした。また、都内の展示会でニューヨークの日系スーパーのバイヤーにアプローチし、現地での試食販売を実現させた。ただ、アジア系の人には好評だが欧米系の人には味や色合い、テクスチャーなどが合わなかった。そこで、海外経験のあるシェフのアドバイスを得て、ラーメンやパスタのように利用できる前述の「雑穀こんにやく麺」(図表16)を開発した。これは海外のスーパーだけでなく飲食店での利用にも広がっている。身の丈を考えつつも、大量生産では困難な手作りの伝統製法ならではの確固たる品質への自信と、販売面も含め合理性も取り入れたチャレンジングな社長の挑戦が、付加価値の高い新たな市場開拓を成功させたといえる。

## 八．企業家としての行動を惹起するマインドやスキルをもたらした要因

自社内外の環境の変化の中で、効果的に強みを発揮するための社長の企業家マインドの背景には、①仕事には頑固・熱心でユーモアがあり誰もが声をかけてくる父親と、明朗で家業で身を粉にして働く母親の姿から醸成された前向きの性格、②子供の頃からのこんにやく作りの手伝いで無意識のうちに伝統製法やその価値への理解・学びがあり家業に違和感はなかった、③これらのマインドセットは誰もが十分に習得できるとは限らない伝統製法のスキル獲得にも寄与したと推察される、④博多での市場開拓時の学びや成功体験がその後の百貨店や海外展開に向けた意欲をより高め、また、実際の販売スキルの構築につながった、⑤バタ練りへのこだわりは本当のこんにやくの価値を広く伝え、また認知されたいという思いをより増幅させた、などがあるのではないかと推察される。

経営危機に際し、ポジティブにチャレンジして結果を評価しあるべき姿を追求する。そして、生産から販売まで一連の流れに自らの強みを効果的に発揮できる身の丈に合ったスタイルを見出している。機械化からの学び、生産体制の危機からのマニュアル策定など、経験やピンチから学び、チャンスに変えていく柔軟で前向きのマインドがある。



### 3. 事例企業の価値創出における対応とその企業家マインド醸成の背景

#### (1) 経営者の企業家としての変化対応のポイント

経営者には、企業家として経営理念（理念とまでいかなくとも、何がしかの目標やあるべき姿など）に沿い、常に状況に相応しい価値を生み出すことを通じて経営を持続発展に導く積極的な対応が求められる。予期せぬ事態に直面したり、構造的な変化に先行きの展開が見通せないなど、突発的な危機や事業の根幹を成す強み・特長がぐらつく事態ではなおさらである。

経営者には、構造的な変化対応で局面を打開するために、その状況をどのように判断しどう対応していくのか、混沌とした状況下で確信とまでいかなくとも自らが一定の納得性を見出し、意味付けをして方向性を統一し、試行錯誤によりその新たな展開を確かなものとしていき、事業の継続発展に相応しい価値を創出することが求められる。上記2事例では、柴田社長がプラモデル用に培った技術の多方面への応用に、一方、石橋社長は一旦果敢にチャレンジした大量生産から伝統製法への回帰に、それぞれに相応しい価値創出の方向性を見出し、事業の継続可能性への意味付けをしたことは、まさにこうしたことであろう。

平時での比較的緩慢な変化への対応はもちろんだが、突発的な事態やこれまでに経験のない予測し難い経営の前提条件の変化に対しては、なおさら企業家発想と具体的行動が強く望まれる。確実な見通しが無い中では、何がわかっており、何がわからないのかを明確にすること、そして、一見マイナス要因に見えることも別の視点で見ればプラスともなるなど解釈はひとつとは限らず、危機に対して冷静かつ多様な見方で俯瞰<sup>ふかん</sup>してみることなども必要であろう。本稿事例でも、業界の常識のようにそれが当然という固定観念の範疇だけで現状や先行きを判断していれば、顧客の価値観への気付きや、新たな価値創出チャンスを見出すことにはつながらなかつたはずである。

繰り返しになるが、株式会社秋東精工では金型製作の職人の技術という強みと、機械化・IT化のシナジー効果で大幅コストダウンや企画から製造までワンストップで可能とする提案力により総合力を格段に向上させた。これにより、大手プラモデルメーカー向けのコスト競争力とともに、それ以外のより高付加価値な新市場の開拓という展開を切り拓いていった。

一方、有限会社石橋屋では、大黒柱の父母が突然退くという危機に対応し、一旦は伝統製法から機械化による大量生産・販売の方向性を選択したが、冷静な目線で自らの強みを生かし続けられる「バタ練り」という伝統製法に回帰した。しかも、これに欠かせない職人の技術を効果的に習得・活用するためのデータ化・マニュアル作成という方法も取り入れるなど、単なる回帰ではなく効率化にも取り組んだ。一方、販売面では絶対の自信を持つ品質で価格競争を回避し、全国の有名百貨店や高級スーパーなどを開拓し、さらには、海外市場にまで乗り出し、国内の市場環境が厳しい中で石橋屋ブランドを構築していった。その際、全国や海外まで展開するのに小規模事業者では十分な営業部隊

を抱えられないため、開拓後の流通は合理性を考え卸売業者・商社経由で行う工夫がなされている。

本稿の2つの事例でのポイントは、自社の強みとすべき価値は何かを適切に認識し、それを効果的に生かす方向性を判断、これに応じた業務の改革・革新のための具体的施策へと落とし込む行動にある。当然、新しいことを行う決断での迷いや、変化に対する周囲の反発などもあった。例えば、株式会社秋東精工では機械化に対する職人の反発や資金調達での苦勞、有限会社石橋屋では大メーカー見学後の「バタ練り」回帰に半年悩んでいる。しかし結果として、生かすべき強みの価値を効果的に創出し続けるために職人の技と機械化やマニュアル化など合理的方法とを融合させ、強みを強化している。大量生産に挑戦したことは伝統製法への単なる回帰ではなく、合理的にこれを実現するという方向転換への学びがあったことも忘れてはならない。

柔軟で合理的、また、トライしたからこそ新たな価値創出の道を見出し、その道をより確かなものにしていく逞しさが見て取れる。それでは、混沌とした状況から抜けだし、経営の持続発展力を高めていくために求められるこうした企業家マインド溢れる経営者の考え方や行動は、どのようなことからたらされたのであろうか（図表 17）。

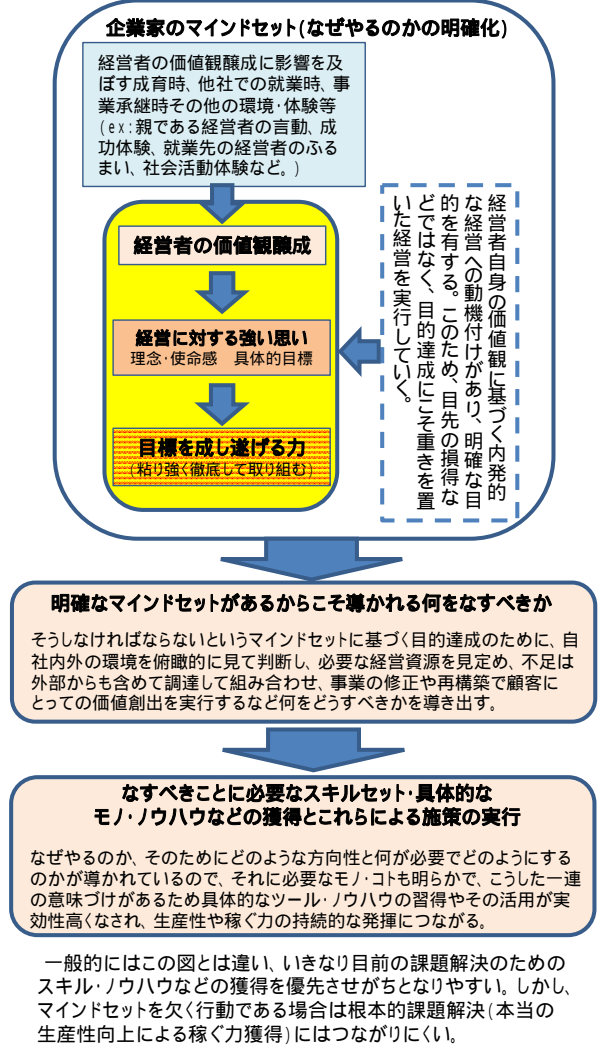
## （2）経営者の企業家マインド醸成の背景

### イ．成育環境を通じた家業や製品に対する肯定的な刷り込み

まず、成育時の環境を通じた家業に対する理解・プラスのイメージがあったのではないか。ここでの環境とは、両親の性格・言動、実際に働く姿や、その仕事への成育時の関わりなどの経験といったものである。本稿事例の両社長とも、家業以外の世界を見たいといった意識・憧れのようなものはあった。ただ、その一方で、当初から明確に認識してはいなかったが、おそらく、成育期を通じ家業やその製品などに対して一定の肯定的なとらえ方・刷り込みがあったのではないかと推察される。

株式会社秋東工業の柴田社長は、実際に大学卒業後、他の企業での就業を経験し、一

（図表 17）企業家としての役割の巧拙を左右する価値観（企業家としてのマインドセット）



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

方、有限会社石橋屋の石橋社長は、他社での就業経験こそないが都会への憧れがありサラリーマンになることが夢であった。しかし、柴田社長は子供のころからプラモデル好きで、明朗で積極的な父親や職人が仕事に取り組む姿をみて「物づくりへの興味」を抱き、大学は理系に進み、「いずれは自分が経営を担うのであろう」という漠然とした意識はあったとしていた。石橋社長も、重労働で大変な仕事にもかかわらず明るくユーモアのある父親やこれを手伝う母親のこんにやく作りを「ネガティブには見ていなかった」。石橋社長は、高校卒業後に家業に入るに当たり、「車を買ってやるから手伝え」と言われたのが魅力だったとはしていたが、実際に家業を手伝いながら育ったことがこんにやく作りへの一定の理解につながっていたのではないかと推察される。そうでなければ、難しい製造技術の習得や、博多での販路開拓に主体的に取り組んだりしなかったであろう。

一般的には、家業に対する、あるいは、先代経営者に対する反発が強いケースも少なくないようであるが、本稿事例の両社長においては、先代経営者の仕事への前向きな姿勢・製品への自信や明朗な性格などが、家業に対するポジティブな意識の形成にプラスとなったのではないかと推察される。少なくとも、それぞれの業種や中小企業の経営者になることに対するネガティブなイメージとはなっていないと考えられる。当初は潜在的であったのかもしれないが、家業や製品の価値への理解を広めたい、認めてもらいたいという思いが醸成されていたのではないだろうか。

#### ロ．現状を冷静に見る視点と変革・革新を実行するチャレンジ精神

前述のとおり、両社長とも、特に事業承継者としての期待を背負い、経営を引き継ぐことを早くから意識していたわけではない。また、そのために意識的な教育を受けて育ったわけでもない。一方で、子供のころから家業を身近に見つつ、少なくともネガティブなイメージは抱いてはいない。結果として、無意識かもしれないが家業への思いはそれなりにあるが、事業内容・経営のあり方などを見る目には、やや距離を置いた冷静な視点を持つことが出来たのではないかと推察される。

このため、事業の命運を左右する構造的な変化の中で、固定観念にとらわれず、良い点・強みを生かすために修正・革新すべきポイントやチャンスへの気付き、具体的に何をどのように変化させるのかについての柔軟な発想がある。そして、これに基づくチャレンジングな判断・行動という、企業家としての極めて重要な役割を果たすことにつながったと考えられる。

#### ハ．楽しさ・うれしさなど達成感を味わう体験でのマインド向上

柴田社長は、プラモデル好きとして育ち、その楽しい・うれしいという体験を重ねたことが、「物づくり」へのマインドを醸成した。さらに、実際に家業に入り、自らがこれを担うことでその魅力を再認識している。もちろん、その後の機械導入や他市場への展開の成功体験にもつながりマインドは向上し、さらなるステップへの挑戦につながっている。

一方、石橋社長は家業に入った当初の博多での販売先の八百屋の社長からの商売についての学びが貴重であったことを強調していた。この博多での学びと、実際に同地で取引先の拡大につなげていった成功体験は、マインドの向上に結びついたと思われる。また、難しいバタ練りによるこんにやく製造の技術を習得した自信もあり、父母や兄が仕事を退く危機にも、事業を発展させようと果敢に挑戦している。その際、身の丈に合ったやり方を基本としながらも、本物のこんにやくの価値を広めたい・認めてもらいたい、そして、他ではやっていない事に取り組みたいという強い意欲があった。チャンスをつかみ挑戦はするが、一方では中小企業としてリスクの負担には一定の歯止めをかけている。したがって、曲折はあったが、価格競争に巻き込まれず、大量生産大量販売ではなく商品の価値を生かした採算重視の収益体質を実現するという経営スタイルで、全国から海外にまで展開するという、小規模な同業者にはあまりみられない取組みを成功させている。結果的には伝統製法に回帰したが、一時期の大量生産への取組みは自社が取り組むべき本物のこんにやく作りの価値を再認識させ、しかも、伝統の強みはそのままに効率化できる部分は積極的にこれを進めるという学びにもつながっている。経営に対するマインドの強さは、失敗経験ですら積極的に学びに転化させ、次への期待につなげている。目的意識や成長マインドが学びをもたらす重要性を示している。

達成感をもたらす楽しい・うれしい体験（＝成功体験）は、新しい発見など気付きをもたらし、さらなる興味をわかせる。当然、思考も様々に広がり柔軟性を持って物事を見聞きし発想する。その前向きな展開がさらに楽しさを促し、普通であれば困難な課題に対しても積極的にその解決に取り組む力となるなど、やる気・ポジティブな思考が醸成されるのではないだろうか。経営者として舵取りをする確かな力が育つ道筋は、千差万別であろうが、達成感や楽しさ・うれしさなどに結びつく体験と、自らが価値を置くものを実際に生み出したい、あるいは、それを第三者に評価してもらいたいといったものが、やる気やポジティブな思考を生み出す。固定観念にとらわれない柔軟な発想や気付き、そして生み出すべき価値は大事にするが、その手段においては合理性も取り入れ、リスクの低減や生産性向上といったことにも十分に配慮した変化に対応する具体的な行動を起こす。こうした点は、おそらく稼ぐ力を産み出している多くの経営者に共通する重要な要素になっているのではないだろうか。もちろん、その過程は平坦で一直線ではなく、一定のトライ&エラーによる学びの結果を生かしつつ、ということでもある。とりわけ構造的な変化への対応が必要な現在のような状況下では、これまでの考え方や常識では効果が期待しにくいことが多い。もちろん、リスクには十分な注意は払わねばならないが、固定観念にとらわれず、柔軟性をもってチャレンジすることなしに新たな知見も得にくい。本稿事例では、構造変化に対してそれまでとまったく違う強みを構築しようというのではなく、培ってきた強みを他の方向からも眺めて新たな生かし方を見出している。チャレンジにはリスクも伴うが、そこはコントロールできる範囲に収める知恵を働かせ、まさに企業家としてポジティブ思考の舵取りがなされている。

### （３）漸進的だが意欲ある経営行動がもたらした差異化による生産性向上

事例企業では、状況の変化に対して固定観念や一旦決定した戦略・戦術や計画に固執する硬直的な対応や、逆にまったく無計画で場当たりのということはない。知的資産の組み合わせ実験を繰り返して効果的なものを見出していく。経営者自身が直接現場を体験する中で、的確な処方箋を見つけていく。とりわけ、顧客との距離感が近い中小企業は、形式重視の組織や多層構造の大企業とは違い、すばやく変化をとらえて実験し、スピード感を持って変革を達成していけるはずである。そのカギを握るのは経営者である。

中小企業経営者の多くは、イノベーションという言葉を使い経済理論を唱えた著名な経済学者であるシュンペーターの言うような「創造的破壊」による革新を常に指向し実際に行動するようなタイプではあるまい。機を見るに敏で判断力・決断力に優れており、様々なステークホルダーからの信頼を得て人脈ネットワークや資金調達力を駆使するような中小企業は一部である。一般的には、経営者は変革の必要性は感じていようが、有限会社石橋屋の石橋社長が言うように「身の丈相応」の範囲において、自らの強み・得意とする事で評価され、そうした状態で経営を持続させたい気持ちが強い。したがって、転業を図るようなドラスティックなことは少なく、対応は漸進的ということになる。自らが認識する範囲が対応のキャパシティーを規定するわけである。

こうしたことからすると、過去に取材してきた多くの活力ある中小企業の多くもそうだが、「創造的破壊」のようなドラスティックなものでもなく、やはりポジティブなものの考え方や幅広い興味を持ち、固定観念や常識とされることのみにとらわれず、他とはどこか一味違う目の付け所やタイミングをとらえた差異化の意思決定をし、行動することが、経営持続には不可欠であるように思われる。漸進的でもよいが、これまでと違うことを行わなければならないことだけは確かであり、何らかのビジョンを持って意思を明確にし、展開のストーリーを生み出すことが、経営持続を可能とする力のためには重要ではないか。

本稿の事例企業をみると、株式会社秋東精工の職人の技と機械化の融合による合理的生産方法の導入と他市場への展開は、ITコーディネーターが示し実行した手順も含めて革新のためのあるべき行動ということであろう。有限会社石橋屋では、大量生産に舵を切るという曲折を経て自社の身の丈にあった本来あるべき姿に気づき、質を重視した収益体質への転換を実現させている。いずれも結果的にはかなり革新的にもみえるが、シュンペーターの言うそれまでの内容とは非連続的な「創造的破壊」といった革新ではない。その道筋は経営者にとっては身の丈の範囲という漸進的で当たり前の行動だったのではないか。情熱・意欲を持った取組みが経営者のキャパシティーを広げ、創造的破壊ではないが差異化のポイントを見出し、生産性を大きく向上させる革新をもたらした。

既存の考え方の単なる延長線上ではなし得ない課題解決には、おそらく、理性とは別に何としても成し遂げたいという強い創造の欲求・意欲という企業家マインドが原動力のように思われる。



## おわりに

中小企業が生産性を向上させ稼ぐ力を構築するには、経営者の考え方・行動におけるチャレンジングな企業家マインドが重要である。常に変化する経営の前提条件を敏感に感じ取り、自ら目指す理念・目標に対して現状の経営資源・不足する経営資源などを認識してどのように調達し、組み合わせるのかという組立てとその実行という舵取りが不可欠なのである。企業家マインドという事業に対する意欲は、様々な情報に接する機会に接近し、自分あるいは自社だけの限界の範囲（経営のキャパシティー）を超えられる可能性を拡大させる。状況を打開し、生産性向上を実現させるための判断・決断に資する情報を得られ、革新の可能性が広がる。得られた新たな発想や、自らに不足する経営資源を有する他との連携の活用などは、知的資産の効果的活用による新たな価値創出、つまり稼ぐ力につながる生産性を向上させる組み合わせをもたらす。自らの思いを、事業を通じて是が非でも実現しようとする企業家マインドのある経営者は、そのことを良く理解している。その貪欲さゆえに興味を持って様々な事に接する機会を持ち、積極的に学習し、それを活用しようとする。意識が高いからこそそれだけ学びを得られ、事業に生かせる。変化対応への効果的行動の背景にあると考えられるこの企業家マインドについて、とりわけ展開に苦しんでいる中小企業にあっては、なぜ、何を達成するために事業に取り組んでいるのか、経営者自らが納得できる形で今一度確認してもらいたい。構造変化への対応で不可欠なのは、対症療法ではなく根本治療であり、そのためにも小手先ではない本物の経営力を磨くことこそが重要であるはずだ。たとえ漸進的でも、それが企業家マインドに基づく根本課題解決による価値創出への取り組みであれば、中小企業にとって本物の経営力向上に資する生産性向上に向けた意義ある取り組みといえよう。

以上  
(藤津 勝一)

### <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
- ・ 藤津勝一「知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆 - 知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上 - 」『産業企業情報 28-9』信金中央金庫（2016年10月）
- ・ 藤津勝一「「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」 - 」『産業企業情報 28-13』信金中央金庫（2017年1月）
- ・ 藤津勝一「地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上 - 中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮 - - 」『産業企業情報 29-2』信金中央金庫（2017年5月）
- ・ 藤津勝一「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 - 」『産業企業情報 29-12』信金中央金庫（2017年11月）

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2018年1月実績)

### レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
18.1.5	内外金利・為替見通し	29-10	国内景気は回復基調をたどっているが、当面は現行の金融緩和策を継続
18.1.12	産業企業情報	29-16	AI(人工知能)を活用した「地方創生」への挑戦 - 過疎地をつないで経済圏をつくる「過疎地連携経済圏構想」実現への挑戦 -
18.1.15	中小企業景況レポート	170	全国中小企業景況動向調査結果(2017年10~12月期) 特別調査:2018年(平成30年)の経営見通し
18.1.17	金融調査情報	29-25	信用金庫のATM再配置への取組み - 経営戦略 -
18.1.17	金融調査情報	29-26	信用金庫の営業店評価の見直し動向 - 経営戦略 -
18.1.23	ニュース&トピックス	29-68	巡航速度の成長が続く中国経済 - 消費の堅調に加え、輸出の回復が鮮明に -
18.1.25	金融調査情報	29-27	ITインフラを活用し組織全体で取り組む福井信用金庫の事業性評価
18.1.26	ニュース&トピックス	29-69	中小企業の2018年の経営見通しは昨年比で改善 - 自社の業況見通しは調査開始以降最高水準に -
18.1.29	金融調査情報	29-28	注目を集めつつあるオンライン融資サービス - 地域金融機関との連携で広がる可能性も -
18.1.29	金融調査情報	29-29	地域金融機関における支店窓口営業時間の弾力運用の動向について
18.1.29	金融調査情報	29-30	信用金庫の個人表彰制度の見直し動向 - 経営戦略 -
18.1.31	金融調査情報	29-31	成長中小企業向けオンライン融資への挑戦

### 講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
18.1.9	地域経済に対する信用金庫の支援	静岡大学、静岡県信用金庫協会	鉢嶺実
18.1.19	今後の日本経済の見通しについて	埼玉縣信用金庫	奥津智彦
18.1.23	昨今の経済情勢等について	柴工業団地協議会 (足利小山信用金庫)	奥津智彦
18.1.23	今年の経済見通し	(株)大阪彩都総合研究所	角田匠
18.1.23	「フィンテック」の動向について	大阪府信用金庫協会	松崎英一
18.1.24	平成30年の経済見通し	愛媛信用金庫	奥津智彦
18.1.25	新年の経済見通し	岐阜信用金庫	角田匠
18.1.27	国内経済展望について	蒲郡信用金庫	奥津智彦
18.1.30	中小企業の景況見通し&環境変化を成長に変える中小企業の事例	下野市国分寺事業所協会 (足利小山信用金庫)	藤津勝一

< 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先 >

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号

TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048

e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp

URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)

<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)