

中小企業経営

【イノベーションと価値共創】

1 設 問

景気の回復には、グローバル化という経済環境の下、国内産業・企業、そして地域の競争力を創造しながら、地域にとってなくてはならない「強い企業」「よい企業」を核に、持続可能な地域を創り上げて行くことが求められている。こうした状況を踏まえると地域経済を支える中小企業のビジネスモデルの詳細な策定が不可欠である。

講義では、戦後日本の中小企業存立・経営・政策の変遷に触れ、中小企業が異質多元的な経済主体と捉えることを理解し、中小企業における経営環境変化に対応してきた事業創造について体系的・理論的に理解を深めてきた。またイノベーション {経営革新 (第二創業)}・ものづくり・連携・進化・理念型経営といったキーワードも踏まえ、企業の実践事例を用い考察してきた。

講義の内容を概括的にまとめながら、講義で取り上げた企業を中心に事例に入れて、中小企業経営・地域経済の方向性について論評せよ。

2 序 論

企業＝事業・ビジネスモデルの寿命はかつて50年と言われた。(ダイエー存続は50年)しかしながら、時代とともにそのライフサイクルモデルは間隔を狭め、1960年代は50年、1980年代には30年、そして近年では3～5年と言われる。これは競争相手の増加(生活の質の向上、市場の拡大・グローバル経済化やネット環境の充実等)に伴うものである。

これを踏まえビジネスモデルが3～5年と言われる厳しい経営環境において、地域経済を支える中小企業は、その持続可能な経営をおこなうために、常に進化を行わなければならないのである。そのために必要なことは時代に応じたビジネスモデルの創新、イノベーション、経営革新＝第二創業の実行であり、また企業と社会とを適切に結ぶ理念型経営であり、大企業との適切な関係などが求められるのである。

また中小企業は雇用を生みだし、地域経済にとってなくてはならない存在である。その地域経済を維持・活性化するには地域内でのヒト・モノ・カネの循環を図るための地域内再投資を効果的に行う必要がある。その役割を担う中小企業は大きく二つに分けられ、一つは地域外からカネを集めることができる企業であり、もう一つは地域内でカネを回すことができる企業である。この二つの中小企業を有することが地域経済には必要であり、企業にとってもその役割を果たすことが、地域経済にとって必要とされる企業、地域にとってなくてはな

らない企業となり、結果として、持続可能な経営を可能にするのである。では、これらをどう実現すべきかについて、具体例も含めて以下で述べる。

3 持続可能な経営での考慮事項

まず、いずれの企業においても、これまでの単一製品・サービスで売れたものが、国内はもとより、海外との競争にさらされ、またインターネットなどを通じて様々な形でアイデアが他に真似される状況において、経営努力の変化が求められ続けてきた。即ち、他者との差異化を図るために経営において必要な考え方というものが、進化し続けているのである。その変化の方向性について、講義において、示されたものが以下のものである。

① 2000年～2005年 第二創業＝イノベーション

②～2010年 連携（コラボ）ソーシャルキャピタル

③～2015年 理念型経営 ビジヨナリーカンパニー

④～2020年 価値共創（ともづくり）CSV＝ソーシャルイノベーション

今はこれらを考慮することが持続可能な経営に求められるのである。これらの概念は、企業が他者との差異化を図り、競争に打ち勝つために必要なものである。よって、これらを自身の企業経営に適切に見出し、実践していくことが重要である。地域経済にとってなくてはならない企業経営の実現に①～④項目の実践ということを踏まえて、以下で述べる。

4 地域経済に必要な企業とそのイノベーションについて

(1) 地域内でカネを循環させることができる企業

印刷事業所は、ネット印刷などの影響により2005年～2010年の間で、事業所数約2900、従業者数で約2万9千人の減少となっている※1。兵庫県神戸市中央区にあるデザイン・ホームページ制作・印刷会社の(株)トライスは、従来の印刷業者がネット印刷等で苦戦を強いられ倒産していくなかでも、顧客ニーズにしっかりと応え、経営することができている。

まず(株)トライスは阪神大震災での印刷機械が壊れたことをきっかけとして、その業態を大きく変えた。それは印刷からお客様への課題解決に取り組むというものである。例えば高校の受験生募集での対応で、きれいなパンフレットの作成だけではなく、生徒が来て欲しいという顧客の根本的なニーズに対応するよう取り組んでいる。装置と決別し、提案型へと、印刷業から情報加工業へとイノベーションを図ったのである。

この企業での差異化で最も大切なのは第二創業＝イノベーションを繰り返すことである。この経営革新＝第二創業は、企業のライフサイクルを伸ばすものである。企業の成長は連続と非連続の繰り返しであり、図1はイノベーションの時期と成長の一例を示したものである。これは成長が続いている段階で、下降になる前にイノベーションを行い、成長

を続けることによって、企業のライフサイクルを伸ばすものである。このタイミングであると①銀行から資金を借入しやすい、②経営者に心の余裕がある、という2点の利点がある。

なおイノベーションの実現は二つ壁があり、技術と顧客（市場）のハードルを越えることである。そしてイノベーションとは「創新普及」と定義づけることができる。

また、イノベーションには、企業にとっての競争優位の源泉である①差異化（顧客の支払い意思を増やす高価格）、②コスト競争力（低いコストで提供できる。）が重要である。このイノベーションには5種類あり、それは以下のものである。

- ① プロダクトイノベーション（新製品開発）
- ② プロセスイノベーション（新生産方法開発）
- ③ ブランドイノベーション
- ④ 資源のイノベーション
- ⑤ 組織のイノベーション

これを踏まえ、㈱トライスが成し遂げたのは、①プロダクトイノベーションである。既存市場へ高付加価値をつけた新製品・新サービスによって、進化を遂げたのである。

また、この進化には、①深化（経営資源は同一）、②伸化（経営資源が変化）、③新化（多角化）がある。大切なのは、これまでの成功体験にこだわることなく、常に進化し続けなければならないということである。

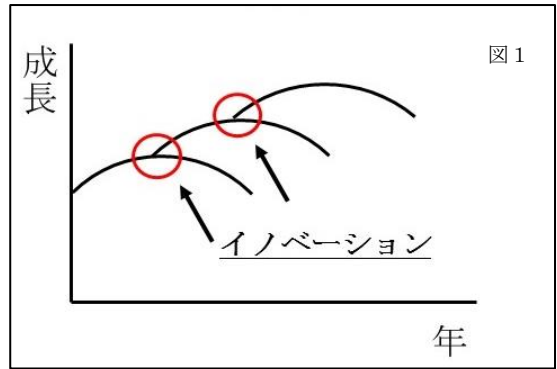


表1 アンゾフのマトリックス

	製 品	
市場＝顧客	本 業 既存製品 既存市場	製品開発 新製品 既存市場
	市場開拓 既存製品 新市場	多角化 (業態転換) 新製品 新市場

表1は、アンゾフのマトリックスである。本業からどう進化するのかその方向性を示すものである。イノベーションにおいては、このマトリックスのどの方向に向けて行うかをしっかりと検討しなければならない。

さて、㈱トライスは②伸化を行い、既存市場において新たな新製品を顧客に提供することによって、顧客をしっかりと獲得している。そのうえ企業が顧客とともにサービスを考える相互コ

ミュニケーションによる価値共創も実現できているのである。これによって、ネットワーク化など地域外企業でも印刷そのものは顧客ニーズに応えられるという競争激しい印刷業界の

中で、(株)トライスは持続可能な経営を行っているのである。

また地域経済としての貢献としては、企業存続によって雇用を維持し、地域外へのヒト・モノ・カネの流出を防ぎ、地域内再投資を可能にしているのである。

(2) 地域外でカネを入手することができる企業について

兵庫県豊岡市にある(株)中田工芸は業務用・木製ハンガーマーカーで、オリジナルハンガーの実績が豊富な企業である。木製ハンガーは地産地消、そして高級ハンガーは地産都消を図っており、高級ハンガーは①旅館・ホテル、②ブランド、③特注の大きく3項目に分かれている。普通のハンガーはより安価な中国製が多く、(株)中田工芸は、生き残るために高級路線化を選択した。つまりはプロダクトイノベーション（高付加価値化）とブランドイノベーション（高付加価値化）を図ったのである。

この(株)中田工芸の進化においては表1のアンゾフのマトリックスによると市場開拓、深化を遂げたのである。ハンガーという既存製品を突き詰め、高級品ハンガーというグローバルニッチトップを図ったのである。ここでもブランド製品に相応しいハンガーとは何かと、ハンガーにも価値をしっかりとつけることにより、顧客のブランドの質を高めるという企業と顧客との相互コミュニケーションによる価値共創が実現できている。

次に神戸市長田区にある(株)ラッキーベルについて、当初は運動靴・体育館シューズを取り扱うもので、農耕型経営（多忙期と閑散期・研究）であった。(株)ラッキーベルは、1985年のプラザ合意以降、ファブレス化（工場を持たない製造業）し、海外生産によるプロセスイノベーションを図った。さらには社名をラッキーベルシューズからラッキーベルへとブランドイノベーションを行い、また防災頭巾やラポーターという介護シューズなどの開発というプロダクトイノベーションを図り、そしてドイツのマイスターシューズの資格を取得させ、きめ細かい顧客ニーズに対応するグーテヴァールという匠の技を活かした製品を販売するという（人的）資源イノベーションを図っている。このように(株)ラッキーベルは絶え間ないイノベーションを行い、伸化と新化を図っている。

これらの企業は、イノベーションによって他社よりも細かい顧客ニーズに応じた製品を開発し、顧客に提供することによって持続可能な経営を行っているのである。

また地域経済へは、企業存続によって雇用を確保するとともに、地域外からカネを集め、地域経済に還流させ、地域内再投資に大きく貢献しているのである。

5 企業経営を支える各種連携について

地域経済を支える中小企業は異質多元性で、一つ一つの状況は異なる。そのような中で、その経営を支えるものが大きく3つ挙げる。一つが下請、二つ目が連携・ソーシャルキャピタル、そして三つ目が理念型経営である。それぞれ詳細について述べる。

(1) 下 請

多くの中小企業は大企業の下請である。この下請は地域経済の観点で見れば、大企業による地域内再投資のシステムの一部としてカネを地域外から得る役割を担っているといえる。そして下請は、日本的経営・日本的取引のものであり、大企業と中小企業間の仲間意識、忠誠心、所属意識を有する究極のギブ&テイクである。そして長期継続取引を可能にする。その関係の利点は以下の5項目である。

①情報交換、②コミットメント（関わり合い）、③資源交換、④信頼＝ソーシャルキャピタル、⑤関係に特有の技能

さらには、この関係での大企業にとっての利点は、①資本の節約、②賃金格差利用、③景気変動の調節弁である。さらには①技術的専有性、②取引費用の最小化を図ることができる。

なお下請は大きく2つに分かれる。

① 貸与図型下請（商業資本的充用）、② 承認図型下請（工業資本的充用）

これらの両者の違いは表2に示すとおりである。

表2

項 目	貸与図型下請（大企業側）	承認図型下請（中小企業側）
技 術	○	◎
価 格	○	◎
その他	下請にとって、 ① 支配従属関係 ② コスト大 ③ モチベーション低	大企業と下請企業は、 相互依存関係

中小企業にとって不利な立場である貸与図型は、現在その多くは海外生産化されており、承認図型下請の役割を果たすことが中小企業として適切なのである。

その例として兵庫県姫路市にある㈱サワダ精密が挙げられる。㈱サワダ精密は機械1台で1984年に独立開業し、ニッケ機械製作所の下請から1989年三菱電機と取引を開始し、2000年の三菱重工業の口座開設、そして他の多くの大企業の口座開設し、その下請を行っている。

これは現会長の並々ならぬ努力（営業・製作等）もあり、また組織としての経営品質を高めてきた成果である。そして現在は、技術力を高めて、大企業のニーズにしっかりと応え、承認図型下請を実現している。製造業としての強化、プロダクトイノベーションとプロセスイノベーションをしっかりと行い、それを追及した結果である。

(2) 連 携

企業経営においては、独自の取り組みだけではなく、連携というのも積極的活用すべきである。この連携については、企業間連携と地域連携（産学公連携・農商工連携）の二つがある。この企業間連携の一つとして産業クラスターが挙げられる。産業クラスターは①産業連

関性（亜業種性）、②産業集積性（地理的近接性）、③ソーシャルキャピタル形成（企業間信頼関係）（タダ乗りを許さず）の利点を有する。

企業間連携の一例として、アドック神戸（兵庫県中小企業家同友会 製造部会関連 40社）がある。このアドック神戸の目的は、物を爆発的に売るためではなく、参加企業の存続、持続可能な企業づくりである。

このアドック神戸は幾つかの商品を実際に開発し、販売している。それは薬分包機や車椅子超滅菌装置、自動クリーニング機などである。これは現状では多くは売れていない。しかしこれは失敗ではない。これらの製品はTVでも紹介され、参加企業の認知度につながっているのである。このことが、参加企業への信用につながり、取引へとつながり、本業に貢献しているのである。

またアドック神戸の参加企業内において経営への忌憚のない意見交換なども行って、持続可能な経営に貢献している。そして阪神大震災以降、参加社40社はどれも倒産していないのである。これこそが、このアドック神戸の成功と言われるものである。

なお、企業間連携の成功の要件は、①リーダー企業の存在、②適切な事務局体制、③ソーシャルキャピタルである。

(3) 理念型経営・企業組織内の充実

理念型経営とは、理念を明文化して、その理念に基づき経営者と従業員がしっかりとタッグを組み、会社を盛り立て、企業の総合力を向上させて、社会的責任を果たしつつ、価値共創を行い、イノベーションを実現させ、顧客ニーズに応じた適切なサービスを提供するものである。

さらに言えば、理念は、企業と社会とを結びつけるもので、社会的制裁を受けるようなビジネスに陥ることの無いように、かつ企業に属する者が誇りをもって仕事ができることを可能にするものである。

次に中小企業は異質多元性であり、個々の状況はあるものの、組織内の充実のために共通して必要な要素がある。それは以下の3項目である。

①経営者と従業員のコミットメント

②経営者のリーダーシップ

1, カリスマ性（普通の）、2, 信頼性、3, 協調性

③従業員のオーナーシップ

1, 仲間意識、2, 所属意識、3, 忠誠心（挨拶のできる会社）

これらを兼ね備えた企業は、活気があり、イノベーションを実現し、持続可能な経営を可能にするのである。これを適切に行うためには、理念型経営が必要となる。そして、これまでの例に挙げた企業が理念型経営を行っているのは言うまでもない。

6 総括

3～5において、持続可能な経営を行うために必要な考え方である、第二創業＝イノベーション、連携（コラボ）ソーシャルキャピタル、理念型経営 ビジヨナリーカンパニー、価値共創（ともづくり）CSV＝ソーシャルイノベーションについて具体例を挙げた。中小企業の存続はもはや、これら無しには困難といえる。

インターネットにより世界の情報を得ることができ、かつ流通システムが高度に発達した近年、その競争は地域といえども世界レベルでの影響を意識せざるを得ない。そして各国の経済発展は各国企業の能力向上につながり、世界レベルでの競争は増々激化する一方である。そこでは資本が豊富な大企業が有利であることは言うまでもない。

そのように中小企業の経営にとって厳しい状況において、理念型経営によって企業の総合力を高め、その上で第二創業・イノベーションを繰り返して、常に競争優位を獲得する努力が必要なのである。そのイノベーションを成功させるためには、企業と顧客との相互コミュニケーションを図り、価値共創を実践するとともに、適切なイノベーションを選択する必要がある。進化する方向性を適切に判断する必要がある。

そのイノベーションを選択する判断材料として、自社の役割として、地域経済において、二つのうちどちらを主に果たすのかを意識しなければならない。地域内の循環を担うものか、地域外からカネを集めるものかで大きく性質が変わる。地域内循環では印刷事業所のように地域の顧客に密接し、地域に特化したサービスを提供できなければならない。また地域外からカネを集めるものは、世界を視野に、顧客ニーズに特化した技術・サービス、他よりも差別化できるサービスにより顧客を確保しなければならない。

また地域経済もこの二つの役割を担う中小企業を育成し、あるいは連携などでその経営を支援し、地域内再投資を効果的に行う取り組みが求められるのである。

7 結言

競争が激化するグローバル経済において、中小企業は地域経済で果たす役割を認識したうえで、常に進化を行って、地域にとってはなくてはならない企業として、持続可能な経営を行わなければならないのである。

そして地域経済もまた、なくてはならない企業を育成・支援して、ヒト・モノ・カネを地域経済圏で回し、持続可能な地域社会、地域創生の実現を達成しなければならないのである。地域と企業がより意識して連携することが、今、求められているのである。

8 参照

※1 「印刷業」コトバンク <https://kotobank.jp/word/%E5%8D%B0%E5%88%B7%E6%A5%AD-818832>