商工金融

特集 持続可能な中小企業経営(上)

巻頭言	原点に回帰し危機を事業変革に変える/小川正博		
特 集 論 文	COVID-19状況下における「旅」としての企業家活動プロセス/関 智宏5		
付 集 調 义 i	危機に強い日本の長寿家族企業/竇 少杰28		
中小企業の目	「変えてはならないもの」と「変えなければならないもの」/臼井 努48		
論 文	地域活性化と中小企業の国際化との 関係性に関する一考察/吉田健太郎・山口真知		
インタビュー	中小企業研究者の「想い」と「役割」【第5回】 多彩な人的ネットワークの中から紡ぎ出した学際的な研究と教育 太田進一(同志社大学名誉教授)74		
論壇	中小企業の強靱化に向けて/新井和樹84		
STREAM	日本の電動車市場の特徴と今後の課題/川島宜孝88		

一般財団法人商工総合研究所



中小企業の挑戦を、最前線で支えつづける。



A を思う。未来を思う。 **商工中金**

新型コロナウイルス感染症に関する 商工中金の対応について 商工中金は、「新型コロナウイルス感染症に関する特別相談窓口」を開設し、 影響を受けた中小企業の皆さまの資金繰り相談等に対応しております。 詳細はホームページをご確認ください。

/ i

原点に回帰し危機を事業変革に変える

小 川 正 博 (青森大学総合経営学部) 東京キャンパス特任教授)



予想もしなかった厄災への対応

新型コロナウィルス感染防止の行動制限という、未経験に明け暮れた年度が終わり新年度を迎える。私事だが昨年4月に大学を移籍し、引っ越した研究室片付けの間もなく、自宅からの遠隔ライブ授業を行った1年間だった。とにかく出来ることを試してみる、工夫してみる、解決策を人に聞く、ネットで探すなど右往左往しながら試行錯誤で取り組んだ。正解がないときは迅速に行動し、その行動から学ぶしかない。

企業経営は生産や販売、サービスを行わなければ収益はないので、私などのように悠長なことは言っていられない。店頭に顧客が来ない、商品や部材が入荷しない、社員が出社できない。 当たり前のことが当たり前でなくなり、経済活動が未経験の縮小を余儀なくされた。かつては 想像できなかった在宅ワーク、宅配やネット販売・購入、ネット商談・ネット取引、コンピュー 夕活用、作業の機械化などの試みを強いられた。

中小企業白書では経営者の高齢化や後継者不足を背景に、年間4万企業以上の休廃業・解散を予測してきたが、コロナ関連支援策が終了すると一段の上昇が想像に難くない。すでに経営状況が限界を迎え、休廃業の判断を余儀なくされている中小企業は、ダメージが極限に至る前に決断を急ぎたい。しかし何とか経営を継続したいとの思いで悩む経営者が少なくない。今後はワクチン接種が進み、夏ごろには経済は回復に向かう。過去の不況の経験からいえば、今日の状況を乗り切れる中小企業は明るい方向に進める。

事業の前提を検証し再定義する

環境変化に適応できる企業が成長する。それは今回のコロナ禍が招いた環境でもいえる。その感染症が終息してもすべてが元に戻ることはない。それは今の状況に適応することが、コロナ後の企業経営にも通用することを意味する。コロナ禍での試行錯誤の経験から学び、それを生かした事業変革が、感染症終息後の経営を左右する。

今日の状況は従来の事業の前提が変わってしまったことにある。前提の何が変わり、何が変わらないのかをまず点検する。顧客や顧客価値はどう変わったのか、自社の製品や技術、サービスはどんな顧客が必要としているのか、必要な機能は満たされているのか、反対に不要な機能はないか、ふさわしい品質や価格か、販売や納品の方法は適切か、などなど一から検証する。コロナ禍で顧客が求めているニーズを把握し、効果があったことをさらに強化する。コロナ禍が生じなくても既に変質していたにもかかわらず、対応せず放置してきた前提もあるだろう。

次に顧客からも評価される強みを明確にして、事業の競争優位を検討する。世界中から物が押し寄せ、取引範囲は広域化どころかグローバル化している。いつの間にか新たな製品や技術、事業方法で、競合する企業がある。業界の垣根を超えた競争も珍しくはない。熟練技能や技術蓄積が希薄でも、情報技術を活用すれば高度な加工が容易にできる時代である。

10年も前の技術優位、確かに優れてはいるが事業には貢献しない資源、顧客が必要としない技術を強みと思っている経営者もいる。競争の際にとりわけ有利にならなかったり、低価格を強いられたりするのであれば、新たな競争優位が必要になる。

顧客価値には客観的な機能的価値だけでなく、顧客個々に異なる主観的価値、顧客にとっての意味的価値がある。前者の機能的価値は製品やサービスの基本だが、反面模倣しやすい。これに対して後者の価値は顧客の好みや価値観によって異なる、そして使用場面や顧客のコンテクストによって変化する。そうした主観的価値の提供は顧客層を限定してしまうが、機能的価値よりも模倣しにくいため競争優位にも結び付けやすい。

事業の前提を踏まえて独自な顧客価値の提供や、競争優位を明確にして事業を再定義し戦略を構築する。ただどのようにすれば顧客価値を創造できるのかは確実にはわからない。そのためにとにかく構想を試してみる。試行錯誤の方法で少しでも良い方法を探し出す。事業が再定義できればそれを実現する事業の仕組みを再構築する。

あらゆるものを活用して事業を変革

次に自社が提供する顧客価値や競争優位など、他社に誇れるものをストーリー化して外部に 訴求する。どんな顧客に使用してもらいたい価値か、その価値をどのように作り込んでいるの かをインターネットなどを活用して訴える。優れた製品や技術、サービスも外部に知られなけ れば価値を生まない。

少なくとも月単位で更新するホームページ作成は当然で、加えて文字や画像、映像、そして音声とますます多様化するSNSで、自社の特質をアピールする。YouTubeを使用すればコストもかからず企業や製品、技術、サービスの特質を動画で世界中に訴求できる。SNSで大統領の座を獲得する時代で、個人の発信力でさえ社会を動かす環境が登場している。インターネットをはじめ、世界に遅れてしまった情報技術を積極的に活用する。

また事業の変革には外部を活用する。外部に情報を発信し外部から情報を収集するだけでなく、さらに外部と連携して相互に資源を活用する。正解が見えない複雑化する環境を単独で打開するのは難しい。今こそ同業種や異業種企業との連携、研究機関や大学、金融機関などとの連携によって、異質な資源や新しい事業に不足する資源を補い、外部のノウハウを組み合わせる。優れた資源を持ちながらも廃業していく企業のM&Aも検討したい。

変化の時代には従来の分業や結びつき、事業の仕組みなどすべてが陳腐化する。それらを 解体し新たに結合しなおす。シュンペータが言うように、その時代に活用できる資源を新たに 結び付け、従来の結びつきは解体することによってイノベーションが生まれる。

日本生産性本部「労働生産性国際比 2020」で、OECD37か国中26位に低迷する労働生産性や、収益性が低いわが国企業は、コロナ禍がなくても事業の変革を迫られていた。にもかかわらず従来踏襲の経営に終始してきたが、もう言い訳は言っていられない。中小企業経営者には企業家精神の発揮を期待したい。

目次

巻 頭 言 原点に回帰し危機を事業変革に変える

青森大学総合経営学部東京キャンパス特任教授 小川正博…1

特集テーマ 持続可能な中小企業経営(上)

.... 4

特集論文I COVID-19状況下における「旅」としての 企業家活動プロセス

一京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして一

同志社大学商学部教授 関 智宏 ….5

「特集論文Ⅱ 危機に強い日本の長寿家族企業

―老舗「松栄堂」の事例を中心に―

立命館大学経営学部講師 竇 少杰…28

中小企業の目 「変えてはならないもの」と「変えなければならないもの」

京西テクノス株式会社代表取締役社長 臼井 努…48

論 文 地域活性化と中小企業の国際化との関係性に関する一考察 一佐賀の地場産業組合の現地発イノベーションの事例に着目して一

駒澤大学経済学部教授 吉田健太郎

日本貿易振興機構チェンナイ事務所Director 山口真知…50

インタビュー 中小企業研究者の「想い」と「役割」【第5回】

太田進一(同志社大学名誉教授)

多彩な人的ネットワークの中から紡ぎ出した学際的な研究と教育

インタビュアー 藤川 健 (兵庫県立大学国際商経学部准教授)…74

中小企業庁事業環境部経営安定対策室防災担当係長 新井和樹…84

STREAM 日本の電動車市場の特徴と今後の課題

商工総合研究所主任研究員 川島宜孝…88

特 集

持続可能な中小企業経営(上)

今月号と来月号では、「持続可能な中小企業経営」を特集します。

SDGsなど社会的な課題解決に取り組む中小企業に、大きな関心が集まっています。中小企業は、かつては大企業に比べ弱い存在として政策などの保護の対象とされてきましたが、コロナ禍においてもそのプレゼンスを高めている中小企業には、何か「経営の秘訣」があるのでしょうか。今回の特集では、危機に立ち向かう企業家としてのレジリエンスとは何か、何度も危機を乗り越えてきた長寿企業の特徴は何か、中小企業のCSR活動はどのように行われているか、中小企業の視点からSDGsをどう捉えるかなど、中小企業の「持続可能な経営」をテーマに様々な角度から事例を交えてアプローチします。

今回の特集論文のテーマは次のとおりです。

4月号	COVID-19状況下における「旅」としての企業家活動プロセス 一京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして一 同志社大学商学部教授 関	智宏
	危機に強い日本の長寿家族企業 -老舗「松栄堂」の事例を中心に- 立命館大学経営学部講師 竇	少杰
5月号	地域社会に貢献する中小企業と企業家 -株式会社香西鉄工所のケースー 高松大学経営学部講師 木	下 和紗
	SDGsと中小企業の成長発展 - 「企業家的機会に対する知覚―行動モデル」による事例研究- 長崎県立大学経営学部講師 田代	代 智治

特集:持続可能な中小企業経営

特集論文I

COVID-19状況下における「旅」としての企業家活動プロセス 一京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして一

関 智 宏 (同 志 社 大 学) 商 学 部 教 授



~~~~< 要 旨 > ~~~~

危機や逆境といった状況をいかに乗り越えていくかについては、アントレプレナーシップの研究領域において研究の蓄積がみられる。そこでは、企業家ないし組織がそうした状況を果敢に乗り越えていこうとしていく行為ないし実践としての企業家活動プロセスが、その活動としてのレジリエンスやブリコラージュ・レスポンスなどといった概念をもちいて説明されている。企業規模の小ささゆえに保有する経営資源が相対的に乏しい中小企業の多くが、COVID-19の状況をいかに乗り越えていくかがいままさに問われている。

本研究は、これまでの危機や逆境とは異質のCOVID-19の状況下において、アントレプレナーシップの対象の1つとしての中小企業を対象にして、中小企業がその状況をいかに克服しようとしてきたかという企業家活動プロセスを、中小企業の具体的な実践ケースをもちいて描き出し、それを「旅」の観点から説明した。具体的には、京都の老舗企業でかつ中小規模の旅館である綿善をケースとして、その若女将である小野氏へのインタビューなどから得られたデータを基に、「旅」の観点から企業家活動プロセスを描いたところ、おもに次の2つの主張を導いた。1つは、そこでとられたブリコラージュ・レスポンスは、中小企業が危機や逆境といった状況に陥る以前から実践してきたことの延長線上にある「日常的な」ものであり、「日常的な」経営姿勢がその実践を可能とした背景にあるということである。もう1つは、危機や逆境といった状況下に陥る以前からの、企業が抱えていた人材にかんする諸課題や、企業家ないし組織の体験や知識、そして企業家との疎遠であった関係が、危機や逆境といった状況下において、それ以前の過去を振り返るかたちで再発見され、活かされ、そして危機や逆境といった状況下でのブリコラージュ・レスポンスの実践とレジリエンスの発揮につながっていくということである。

目 次 ~~~~~

- 1. はじめに
- 2. 理論的背景
 - 2-1. 企業家的レジリエンス
 - 2-2. ブリコラージュ・レスポンス
- 3. 分析視点
- 4. 研究設定
 - 4-1. 日本および京都府におけるCOVID-19 の感染状況
 - 4-2. 研究方法

- 4-3. ケースの選定
- 4-4. データの収集
- 5. 事実発見
- 6. ディスカッション
 - ─「旅」の一部として危機と企業家活動 プロセスをとらえなおす─
 - 6-1. 日常としての取組
 - 6-2. 過去を振り返る
- 7. 結論

1. はじめに

危機や逆境は、あらゆる企業に対して影響を 及ぼすが、企業は生じうる危機や逆境を避ける ことができず、その対応を余儀なくされる。と りわけ経営資源が相対的に乏しい中小企業に危 機や逆境が与える影響は計り知れない(Runyan 2006)。しかしながら、危機や逆境といった状 況に対して、中小企業がいかに対応するかにか んしては、自然災害、とりわけ台風被害(Runyan 2006) や地震時の対応(Smallbone et al. 2012) などの学術的な研究が例外として一部あるもの の、これまでほとんどと言ってよいほど行われ ていない(Herbane 2010; Runyan 2006)。い まわれわれは世界的に猛威を振舞っている新型 コロナウイルス感染症(以下、COVID-19とする) の感染拡大の状況下にある。COVID-19の感染 が拡大しているなかで、中小企業がその状況を いかに乗り越えていこうとしているかを明らか にすることは、中小企業を取り巻くさまざまな 関係者、関係機関などにとって注目されるとこ ろである。

危機や逆境といった状況をいかに乗り越えていくかについては、アントレプレナーシップの研究領域において研究の蓄積がみられ(関 2021a)、企業家ないし組織がそうした状況を果敢に乗り越えていこうとしていく行為ないし実践としての企業家活動プロセスが(関 2021b)¹、その活動としてのレジリエンス(entrepreneurial resilience)やブリコラージュ・レスポンス(bricolage response)などといった概念をもちいて説明されている(関 2021a; Branicki et al. 2018; Bullough et al. 2014; Corner et al. 2017; Gilbert-Saad et al. 2018;

¹ 本研究でもちいている企業家活動プロセスという用語は、国際的なアントレプレナーシップ研究におけるentrepreneurial processに相当するが、次のような意味合いを含めている(関 2021b)。第1に、entrepreneur を起業家かそれとも企業家かという場合に、日本では起業という用語がスタートアップに限定されうることから、現存の企業もその対象であることを強調するために企業としている。第2に、企業家個人の属性よりもむしろ行為自体を強調するために、企業家に活動の用語を加えている。第3に、行為プロセスでなく活動プロセスとしたのは、行為にプロセスという意味が内包されるためである。第4に、企業家活動のように、企業活動に「家」を加えているのは、企業家は社会のなかでのアクターの1つとして位置づけ、そして企業家と社会との相互作用をみようとするためである。

Senyard et al. 2012; Smallbone et al. 2012; Williams et al. 2017)。中小企業は、企業規模の小ささゆえに保有する経営資源が相対的に乏しい(Woschke et al. 2017)。そうした中小企業の多くが、COVID-19の影響により危機や逆境といった状況下にあり、その状況をいかに乗り越えていくかが問われている。企業家活動プロセスをつうじて、中小企業がおかれている状況を乗り越えていくことができるとすれば、その実践は、多くの中小企業経営者だけでなく、政策担当者などに対して多面にわたる重要な知見をもたらすと期待できる。

これまでアントレプレナーシップの研究領域 において検討されてきた危機や逆境をめぐる場 面の多くは、台風や地震などといったようにど ちらかと言えば局所的であり、あくまで(その 立て直しには時間を必要とするが)限られたタ イムスパンでの出来事であるという特徴があっ た (Runyan 2006; Smallbone et al. 2012)。し かしながら、危機や逆境といってもさまざまで ある (Doern et al. 2019)。 われわれがいま直面 しているCOVID-19は、1つに、全世界的なパ ンデミックといった全域的であること、2つに、 人々の行動制限や営業活動の自粛などを要請 することから多面的な影響がありうること、さ らに3つに、長期的かつ持続的な影響をもたら していること、といった諸点で、これまでの危 機や逆境とは異質であると考えられる。そこで 本研究では、COVID-19の状況下であること、 さら中小企業にとって持続的に存続していくこ とが困難な状況にあることを前提としながら、 アントレプレナーシップの対象の1つとしての 中小企業 (Wiklund et al. 2011) が、COVID-19 の状況下において、その状況をいかに乗り越え ようとしてきたかということを、企業家活動プロセスの観点から、具体的な実践ケースをもちいて描き出していく。そして、そのプロセスをつうじて、中小企業がブリコラージュ・レスポンスをいかにとってきたか、またレジリエンスがどのように発揮されたか、を説明するとともに、それらがなぜとられ、発揮されたかを明らかにしていく。

本研究の特徴は、企業家活動プロセスを企 業家活動の「旅」(entrepreneurial journey) (McMullen and Dimov 2013) の観点から説明 する点にある。2020年当初(あるいはそれ以 前からとも言われる)から世界の各地で猛威を 振るってきたCOVID-19は、この原稿を脱稿し た2021年1月下旬においても、さまざまな場面 で危機や逆境といった状況を引き起こしてい る。本研究では、日本において宿泊業に従事す る創業年の長い「老舗」の中小企業および企 業家をとりあげ、COVID-19にともなう危機や 逆境を乗り越えようとする実践ケースを具体的 に説明していく。当該企業はCOVID-19拡大の 影響を受け、数か月ほど休業を余儀なくされた が、その後に事業を再開したとはいえ、 COVID-19の状況を完全に乗り超えたわけでは ない。しかし、COVID-19の影響を直接的に受 けていくなかで、中小企業ないし企業家がその 状況下にとってきた、ある一定期間にわたる「一 連の出来事」(McMullen and Dimov 2013)を 具体的に説明することで、どのような「出来事」 がどのように、またそれらがそのときになぜと られたかといった、その状況を乗り超えようと する姿を明らかにすることができると考える。

2. 理論的背景

2-1. 企業家的レジリエンス

危機や逆境といった状況を直視して、それに 立ち向かおうとする企業家の行動や態度は、レ ジリエンス (resilience) と言われる (Fredrickson and Tugade 2003)。危機や逆境に向き合う行 動や態度とは、より具体的には、企業家が逆境 を予測 (anticipate) し、調整 (adjust) し、対 応 (respond) するということである (Williams et al. 2017)。ここでいう「予測」は、未然に想 像するということよりもむしろ将来にわたって これからどういうことが起こりうるか、またそ れへどのように対応していくかを意味してい る。これまでのアントレプレナーシップの研究 領域でのレジリエンスにかんする研究の多く は、大企業に焦点を当ててきたが、危機管理が 十分ではないとされる中小企業においても (Herbane 2010; Runyan 2006)、レジリエンス を行使し、危機や逆境に素早く対応したことが 知られている (Branicki et al. 2018; Smallbone et al. 2012)

中小企業においてレジリエンスが発揮された 要因には、企業家個人の行動や態度が重要で あることが明らかとなっている(Branicki et al. 2018)。これら企業家個人の行動や態度が中小 企業の構造や戦略、そして成果に強く直接的な 影響を及ぼす場合がある(Miller and Toulouse 1986)。中小企業において発揮されたレジリエ ンスを定性的に研究したBranicki らは、中小企 業のレジリエンスが発揮される重要な要因に、 企業家個人の感情や認知の能力があると指摘 した。Branicki らは、中小企業においては企業 家個人の要因と企業組織との関連があるとし、さらに1つに、中小企業家は、さまざまな社会的つながりを有しており、とくに自社の従業員との家族のような関係を築いており、これが組織文化ともなっていること、2つに、計画や投資は控えめであり、企業家が自律と高い制御を有していること、3つに、不確実な状況下でも企業家が気楽、チャンス、または希望の兆しというような感情を抱いていること、4つに、そのような状況下でも何とかやっている、という4つが、中小企業にレジリエンスが発揮されるさいに重要となることを明らかにしている(Branicki et al. 2018)。

2-2. ブリコラージュ・レスポンス

危機のさいに、企業家が最初にとる行動が、 ブリコラージュであり (Senyard et al. 2009)、 危機への対応としてのブリコラージュ・レスポ ンス (bricolage response) である (Gilbert-Saad et al. 2018; Senvard et al. 2012; Williams et al. 2017)。かつてLévi-Strauss は、「手元にあるも のは何でも」使う人をブリコルアー(bricoleur) としたが (Lévi-Strauss 1966)、ブリコラージ ュ (bricolage) は何らかのおりに「手元にある ものは何でも」用いることを意味する。このブ リコラージュの概念は、ビジネスの研究領域に おいて企業家や組織のレベルで使用されてきて おり (Baker et al. 2003; Witell et al. 2017)、企 業家ないし組織が有するケイパビリティに焦点 が当てられる。ケイパビリティは、資源へのア クセスや資源の操作を容易にする、知識や技能、 能力、ルーティンなどのプロセスのことである (Teece et al. 1997)_o

ブリコラージュは、アントレプレナーシップ の研究領域で近年着目されている諸概念の1つ である。ブリコラージュは、独自の機会や顧客 にとってより高い価値を創造するために一連の 企業家活動プロセス (entrepreneurial process) に組み込まれており (Vanevenhoven et al. 2011)、このプロセス上で、新しい事業機会の 創造に活かすための新しい資源の模索を経て (Duymedjian and Rüling 2010: Sarasvathy 2009)、既存の資源の戦略的な結合が行われる (Baker and Nelson 2005; Garud and Karnøe 2003)。ここで内部資源は、ネットワークによ ってさまざまな外部資源と結びつけられるが (「ネットワーク・ブリコラージュ」(Baker 2007))、このネットワークは取引先やコミュニ ティなどとのさまざまな関係と政府支援を含む 金融における諸関係を指し、諸関係を活かすこ とができるケイパビリティの重要性が指摘され ている (Kuckertz et al. 2020)。ブリコラージ ュが発揮されるケイパビリティには、外部資源 との結びつき以外にも、1つは、資源を節約す ること、2つは、利用可能な資源を取り扱うこと、 3つは、即興で(行き当たりばったり的に)資 源を再結合することがあるとの指摘がある (Baker and Nelson 2005)。しかしながら、ブ リコラージュ・レスポンスは、特定の世界観や 知識の性質・組織化、そして時間をかけて蓄積 されたレパートリーの存在に依存しており、組 織に深く埋め込まれた能力を構成しているとい う意味で、即興的なものではないとの見解 (Duymedjian and Rüling 2010) や、ブリコラ ージュは慎重に事前に計画されたプロセスの一 部としても起こりうる (Baker et al. 2003; Baker and Nelson 2005; Miner et al. 2001) と いった指摘もなされている。

3. 分析視点

危機や逆境といった状況をレジリエンスとの 関係でみると、企業家が危機や逆境にどう向き 合おうとしているか、自身や組織、また事業の 現状や将来に対する心情がレジリエンスの発揮 において重要となると言える。しかし、レジリ エンスが発揮される要因には、企業家の個人の 属性と企業の組織の属性がある。中小企業を 想定した場合、企業家個人の属性が、企業組 織に影響を与える可能性が高く、個人の属性が 企業としての成長に与える影響がありうる (Delmar and Wiklund 2008; Wiklund et al. 2007)。しかし、レジリエンスの発揮に、個人 的要因と組織的要因が、レジリエンスの発揮に どのように関係しているかの具体的な検討は、 例外を除き (Branicki et al. 2018)、まだ始まっ たばかりである。

また、企業家や企業組織において、レジリエンスが発揮されていくプロセスは、危機や逆境といった状況下における1つの対応として、ブリコラージュ・レスポンスがとられていくことで知ることができる。危機や逆境といった状況下では、その状況に直面した時の即興的な側面に焦点が当てられがちであるが、ブリコラージュ・レスポンスは即興的なこと以外にも事前に計画していたこととしてとられうることが指摘されている(Baker 2007; Moorman and Miner 1998a)。危機や逆境といった状況下で、ブリコラージュ・レスポンスが、企業家活動プロセスをつうじてどのようにとられるか、またその後

にどのように展開していくか (Shepherd 2020)、そもそも危機や逆境といった状況下でのアントレプレナーシップがどういうものか (Wiklund et al. 2011) を描くことは検討の余地が残されている。

以下では、企業家活動プロセスをつうじた、 レジリエンスが発揮されることにつながる中小 企業家のブリコラージュ・レスポンスの具体的 ケースを説明していく。危機や逆境といった状 況下におけるブリコラージュ・レスポンスは、 危機や逆境に直面した時の対応としての「行為」 としてみられることがある。しかし、危機や逆 境のタイプによっては、その状況に置かれた時 点以降もその状況が持続する場合がある。こう した状況下では、その状況が持続していく過程 で、ブリコラージュ・レスポンスが数度にわた り継続してとられる場合が考えられる。このよ うに考えると、危機や逆境といった状況が持続 する場合には、ある一定の時間的な流れのなか で企業家活動プロセスをとらえなければならな い。そこで、本研究では、時間的な流れに着目 した企業家活動の「旅」の観点から(McMullen and Dimov 2013)、危機や逆境といった状況下 において、企業家活動プロセスをつうじた各種 対応が、時間の流れのなかでどのようにとられ ていくかを、日本の、京都府京都市に立地する 中小企業である、老舗の旅館業のケースをつう じて説明していく。

4. 研究設定

4-1. 日本および京都府におけるCOVID-19の 感染状況

日本において、COVID-19にかかる政府(厚生労働省)による報道²の第1報は、2020年1月6日の「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」であった。7日にこの第2報、10日に第3報、14日に第4報がなされた。そして1月16日に、神奈川県で国内はじめての患者の発生が報告された。20日に第5報が出され、22日には、「中華人民共和国湖北省武漢市における新型コロナウイルス関連肺炎について」として報道された。29日に、海外からのチャーター便にかかる帰還邦人の状況が公表された。また2月5日に横浜港に寄港したクルーズ船内で感染者が確認され、2月20日に船内の患者2名の死亡が報道された。

その後、日本では3月に入ってからCOVID-19 の感染が拡大したため、政府は2020年4月7日 に改正新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく初の緊急事態宣言を発令し、国民に対して自由な移動の自粛や事業者に対して営業の休業要請を行った。対象エリアは7都府県であった3。4月16日にはさらに京都府を含む6道府県が4、先立って指定された7都府県と同様に拡大が進んでいることから追加された。政府による緊急事態宣言は、当初は5月末まで継続するものとされていたが、新規感染者数が減少したことを受け、20日に方針が出され、5月25日に全面的に解除された。7月さらには11月には

 $^{2\,}$ https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html(2021年1月27日閲覧)

^{3 7}都府県とは、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県である。

^{4 6}道府県とは、北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府である。

再び感染者の数が増加したことで第二波ないし第三波が到来したと言われたり、さらに2021年1月には変異株が見つかり感染拡大が懸念されたりするなど、COVID-19は再び猛威を振舞っており、感染拡大に歯止めがかからない。このように、日本国内におけるCOVID-19の状況は持続的な影響をもたらしており、その内容は日々刻々と変化している。

以上は、日本全体の状況であるが、感染拡大の状況は空間のコンテクストによっても、さらに時間のコンテクストによっても異なる(さらには、影響のあり方も業種など事業の内実によっても異なる)。空間のコンテクストとは、その危機がどこで生じたかという(地理的な)空間のことである。また時間のコンテクストとは、その危機に直面するまでの経緯やその危機にいつ直面したかということである。COVID-19は、ウイルスの感染の拡大を伴っているが、その状況がどこでのことか(空間)、またいつのものであるのか(時間)によって、その状況が大きく異なるために、COVID-19についてのトピックを扱うさいには、これらのコンテクストを考慮しなければならない。

本研究のケースとしてとりあげる企業は、京都府に立地する中小企業である。京都府におけるCOVID-19の最初の感染者は、中華人民共和国武漢市に滞在歴があり、2020年1月30日に1例目として発表された。その後、2月に2例目が、また3月に入ってから3例目以降が確認された。3月に入ってから京都府における新規感染者の数が次第に増加していった。京都府に隣接する

大阪府の新規感染者数の累計は2月28日までで100例を超えており、京都府の新規感染者数は大阪府と比べれば多くはなかったものの、人々の往来が比較的頻繁に生じるため感染拡大が懸念された。感染予防の対策は、地方自治体によって取り組まれたが、感染者の数は、京都府下では京都市内が多かったこともあり、京都市教育委員会は、京都市内の小学校について感染抑制のために、2月28日付で、3月5日以降、幼稚園、小学校、中学校の義務教育学校は3月24日まで、一斉臨時休業期間とすると発表した5(その後、4月6日付で、4月10日から5月6日まで休校にすると発表した)。

京都市内でCOVID-19の拡大がより危機とし て認知されたのは、京都市内に立地するある大 学の学生が集団で感染したことが大きく影響し ている。3月上旬に欧州に旅行した大学生が、 日本に帰国した後に感染が確認され、3月29日 に京都市がその事実を発表した(27~30例目 の4名)。またこれらの大学生が、帰国後に卒 業祝賀会や各種イベントに参加したこと、また 北陸など地方へ帰省したことなどによって感染 が広域的(11府県)に拡大した。2020年3月(と くに末)から、日本全国における新規感染者数 が急速に拡大していったことを受け、政府の緊 急事態宣言の発令の後に、京都府も独自の緊 急事態措置を4月17日に発表した。京都府によ る独自の緊急事態措置は、政府による解除より も早く5月21日付で解除されたが、日本全国の 状況と同じように、京都府下でもその後、7月、 11月と、新規感染者数が増大していった。

⁵ https://www.city.kyoto.lg.jp/kyoiku/page/0000265824.html(2021年1月27日閲覧)

4-2. 研究方法

本研究で想定する危機や逆境といった状況 は、不確実で複雑である。そうした状況下でみ られる危機や逆境の認知や、事業機会の創造 は、企業家個人や企業組織のおかれた状況の 解釈によるものであるところが大きい(Garud and Giuliani 2013)。このため、そうした状況下 での企業家活動プロセスは、企業家ないし企業 組織の固有の視点をもつことになる。固有の視 点をもつ企業家活動プロセスをより具体的に紐 解いていくためには、それに適した研究アプロ ーチを採用することが求められる(Blumberg et al. 2005; Gehman et al. 2018)。そこで本研 究では、研究方法として、ナラティブ・アプロ ーチを採用する (Berglund 2007: Garud and Giuliani 2013; Johansson 2004)。具体的には、 特定の企業家に焦点を当て、その企業家に対し てインタビューを実施し、そこで交わされた会 話をデータとして収集し、そこから意味を解釈 していくという方法をとる。

こうした解釈的な立場に立つ研究アプローチは、これまでビジネスやマネジメントの研究領域だけでなく、中小企業ないしアントレプレナーシップの研究領域において、危機や逆境といった状況を前提とする諸研究のいくつかにおいて採用されている(Doern 2016; Herbane 2010)。本研究で採用するナラティブ・アプローチのような研究アプローチは、企業家活動のプロセスをつうじてみられる「一連の出来事」(McMullen and Dimov 2013)が、どのように時間をかけて展開されていくかを、企業家ない

し企業組織の当事者の発語の解釈からより具体的に描写することができ(Corner et al. 2017; Johansson 2004)、これまで発見されなかったか、あるいはそれほどまでに重要であるとみなされなかったようなことを再発見することが期待される。

4-3. ケースの選定

COVID-19の状況下において、中小企業がど のような行動をとってきたか、あるいはとろう としているかを知るために、われわれは、2020 年5月4日~5月24日の間で、Googleフォーム を使った質問票調査を実施した(関・河合・中 道 2020)。この調査は、日本政府による緊急事 態宣言が発令されて1カ月後の状況を踏まえた ものであり、日本全国から364件の回答を得た。 調査では、先行研究に倣っていくつかの質問項 目を設定したが、COVID-19の状況を乗り越え ていこうとする中小企業を発見するために、と くに危機や逆境といった状況下において中小企 業にレジリエンスが発揮されるさいに重要であ るとされた、Branickiらが指摘した諸点 (Branicki et al. 2018) をすべて満たし、かつブ リコラージュ・レスポンスと言えるべき何かし らの対応をとっているという条件を設定したと ころ、364件のうち44社が該当した。

本研究では、COVID-19の状況を乗り越えようとしていると推察される44社のうちの1社である、京都市内に拠点をおく老舗の中小規模の旅館である綿善旅館(以下、綿善とする)をケース企業としてとりあげる⁶。綿善は、江戸時

⁶ 筆者は、この44社のうち個別に連絡がとれ、かつアポイントがとれた、綿善を含む20件の中小企業の代表に対して対面もしくはZoomを使ったオンラインでのインタビュー調査を行った。このインタビュー調査の研究成果については別稿にて発表する予定である。

代である1830 (天保元) 年に創業し (1956年 に有限会社に、1984年に株式会社に組織変更)、2021年1月末現在で190年の歴史がある。従業 員数は、パートタイマーやアルバイトを入れて40名である。客室は27室ですべて和室である7。年間の宿泊客数の約半数は修学旅行生である。修学旅行は、日本の学校が実施する宿泊をともなった集団で行う特別活動の1つであり、その計画や実施の基準などは地方公共団体の教育委員会が定めることになっている。

綿善は、ホテルと同様に、宿泊の場と料理を 提供する宿泊業であり、人々の行動の制限を要 請するというCOVID-19の影響を直接的に受け た。2020年3月からキャンセルが相次ぐなど顧 客が激減し、また緊急事態宣言後の4月8日か ら7月10日までの約3か月間にわたって営業を 自粛するなど、売上の目途がまったく立たない 状況を経験した。しかしながら企業家は、こう した状況下においても、さまざまな取組を実践 し、その状況を乗り越えていこうとしてきたの である。本研究では、ケース企業として1社だ けに着目するが、これは1つには、綿善が、 COVID-19の状況下で他の旅館と同じように営 業を自粛しても、その状況を乗り越えていこう とし、さまざまな取組を実践する「極端」 (Pettigrew 1990) なケースであるためである。 またもう1つには、危機や逆境といった状況下 において、企業組織を牽引する企業家がどのよ うに考え判断し行動してきたかといった個人の ストーリーを探索し (Cope and Watts 2000; Perren and Ram 2004)、個別のケースに着目することで、企業家がけん引する組織の独自性を説明することができるためである(Martin et al. 1983)。

4-4. データの収集

考察に使用する情報ソースは、綿善の若女将である小野雅世氏(以下、小野氏とする)に対して筆者が独自に実施したインタビューから得られたデータを中心として、小野氏と筆者との直接的なメールやメッセージのやりとりといった一次情報に加え、綿善の自社のホームページ上のブログやFacebookの公式アカウント、また新聞記事など公開されている二次情報から収集した。なお、若女将とは女将の後継者のことを指し、女将は旅館の接客など内的な活動を行う女性の経営者を指す。綿善の社長は小野氏の父親であるが、小野氏は実質的に綿善の後継経営者であり、内的な活動だけでなく、外的な活動も組織の中心として行っている。

筆者は、2020年8月12日に小野氏に対してインタビューを実施した。インタビューはZoomを使って実施され、その時間は11時00分から12時35分までの95分間であった。インタビュー時の質問項目は、COVID-19の影響の時期やそのときの対応についてであり、具体的には、COVID-19の感染が拡大しつつあった2020年2月末から営業を再開する7月10日までの綿善と、小野氏をめぐる一連の取組についてであった。またインタビュー時には、小野氏が

⁷ 公益財団法人日本交通公社が発行する『旅行年報』によれば、日本の旅館は2017年度現在で38,622ほどあり(この数年は減少傾向)、1軒あたりの平均 客室数は17.8室である。平均客室数からみれば綿善は平均よりもやや大きめの企業規模とも言える。(以上は、https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/nenpo2020_3-3.pdfより(2021年1月27日閲覧)。なお2018年6月に旅館業法が改正され、「旅館」と「ホテル」の営業種別が統合され、それぞれの統計情報も統合されている。

裁量権をもって話をすることができるように、 半構造的に設計された。インタビュー内容の記録は、Zoomの音声記録機能を使って音声を録音し、その音声を後日に文字化した。文字化した文章データを後日、小野氏に事実誤認がないか確認をしてもらった。また、インタビュー後にも小野氏と個別に頻繁にやりとりをし、さらに掘り下げて確認するべき諸点についてやりとりをし、必要な情報を収集した。おもな情報収集方法としてインタビューの実施時間が不十分であるという指摘があるかもしれないが、COVID-19という未曽有の状況下にあり、かつCOVID-19の状況が日々刻々と変化しているなかで、それ以上の時間を確保してもらうことはそのときの状況から困難であると判断した。

そうしたインタビューの制約を補うために、 インタビュー以外にも情報を収集した。綿善で は、自社のホームページ上のブログやFacebook の公式アカウントに、COVID-19の状況に至る 以前からこれまでに取り組んできた内容だけで なく、そのとき抱いた感想などが若女将など綿 善のスタッフが直接発信したり、当時の様子を 撮影した画像も掲載したりしている。これらの 情報を収集することで、COVID-19影響下での 「一連の出来事」(McMullen and Dimov 2013) を具体的に知ることができる。また綿善は、世 界的な旅行サイトであるトリップアドバイザー で高い満足度を得た宿だけに送られる Certificate of Excellenceを4年連続で受賞した り、さらに2015年には内閣総理大臣の肝いり で発足した旅館ホテル生産性向上モデルの全 国8つの旅館の1つとして選出され、これを受けて2017年には生産性向上モデル旅館として総理官邸で実践ケースの発表をしたりするなど、業界的に有名な旅館であり、大衆新聞やビジネスおよび業界の新聞など多くの媒体にインタビュー記事が掲載されている。「一連の出来事」をより豊かに記述していくために、これらのような既存に公開されている情報も活用した。

5. 事実発見

さまざまなデータから観察された事実発見 は、次の5つの点である。5つの事実発見のうち、 第1から第3の事実発見の内容を表にまとめて いる。これら5つの事実発見の詳細を以下で説 明していく。

第1に、COVID-19の状況が深刻化していく なかで、綿善は、緊急事態宣言(2020年4月7 日発令) によって営業自粛となった時点の前後 のある一定期間にわたって、外的ネットワーク を活用するなどして内外の経営資源を探索ない し結合し、複数のブリコラージュ・レスポンス を継続的に実践していることが観察された。綿 善が実践したなかでおもだったブリコラージ ユ・レスポンスは、①寺子屋 (2020年2月末)、 ②ランチ企画(②a) ないし弁当の提供(②b) (2020年3~4月)、そして③夏祭り(2020年7 月上旬)の3つである。①寺子屋8:2020年2 月末には、日本国内でのCOVID-19が拡大する なかで、京都でも学校が休校になり、子どもを もつパートタイマーの女性従業員が働けなくな った。これを小野氏は地域社会の課題として受

⁸ 寺子屋とは、文部科学省によれば、「庶民の子どもが読み・書きの初歩を学ぶ簡易な学校であり、江戸時代の庶民生活を基盤として成立した私設の教育機関」である。その起源は中世末期に遡り、寺院教育から派生したものと考えられている。寺子屋の教師は師匠、生徒は寺子と呼ばれた。師匠のその身分は平民が多く、武士、僧侶、神官、医者などであり、それらは教師であるとともに寺子屋の経営者を担っていた。https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1317577.htm (2021年1月27日閲覧)

表 COVID-19影響下における綿善の「一連の出来事」

時期	2020年2月末	2020年3~4月	2020年7月上旬
出来事	寺子屋	ランチ企画・弁当の提供	夏祭り
内容	・フードロス問題について地域 の子どもたちに教育サービス を提供	・地域の方々が周遊するランチ 企画・無償/有償で地域の方々に弁 当の提供(着ぐるみを着る)	・地域の方々をおもな対象とした、伝統工芸の体験やサックスの演奏会、その他イベント
即興的/計画的	即興的	計画的	計画的
COVID-19の影響/ 機会	・学校の休校 ・パートタイマーの女性従業員 が出勤できなくなる(女性従 業員の定着が悪い)	・緊急事態宣言による営業自粛 ・地域の方々が抱えていたスト レスを喜びで解消させたい ・従業員の不安を払しょくする	・祭りなど地域の行事中止 ・近隣のお土産物屋の販売機会 をつくりたい ・心配しに来てくれた伝統産業 の方との企画につなげたい
内的資源	・部屋・若女将自身・板前の料理	・従業員 ・板前の料理	・部屋・従業員・板前の料理
外的資源 (ネットワーク)	・友達の八百屋 ・ボランティア	・近隣の旅館(3軒)	・伝統産業の職人・サックス奏者・その他

出所:筆者作成

け止め、この課題に対処するために、地域の子 どもたちを綿善で預かることにした。小野氏の 友達の八百屋(外的ネットワーク)から野菜を 仕入れ、綿善の板前が調理し、子どもたちに部 屋だけでなく料理を振舞い、さらにフードロス の話題を扱った教育サービスを提供した。運営 にあたっては、子連れ外国人をターゲットにし たガイド会社の仕事が減っているだろうと小野 氏が考え、その会社のスタッフにボランティア としての助けを借りた(外的ネットワーク)。② ランチ企画/弁当の提供:2020年3月には、京 都にもCOVID-19が拡大し、宿泊のキャンセル が相次ぎ、そして最終的には4月には政府によ る緊急事態宣言により営業ができなくなった。 そうした状況下においても、小野氏は綿善の板 前の腕前を周辺地域の方にも提供したいと考 え、周辺の旅館(外的ネットワーク)とともに ランチや弁当を提供した(6月も実施)。弁当の 提供に至っては、小野氏も含め綿善の従業員が パンダの着ぐるみを着て弁当を運び、地域の 方々、とくに地域の子どもたちに喜ばれた⁹。 ③夏祭り:7月上旬には、地域の行事が相次い で中止になるなか、近隣の土産物屋の売上も低 迷していた。近隣の伝統産業の職人が心配しに 綿善に来てくれたりもした。こうした周辺地域 の方々とともに、周辺地域の方々に向けて何か できないかと小野氏が動き、社内で検討した結 果、従業員のアイデアによる手作りの遊びや板 前による料理の提供だけでなく、伝統産業の職 人による工芸体験やサックス奏者による演奏会 など(外的ネットワーク)の企画を実践するこ とになった。これらにみられるように、 COVID-19の状況下でとられたブリコラージュ・ レスポンスは、当該中小企業が営業することが

⁹ 綿善では、近隣の旅館からの紹介により、COVID-19感染の患者を受け入れる大学病院への弁当の無償提供も行った。

できなくなった時点にとられた対応の1つでは なく、その時点の前後において、ある一定期間 にわたって継続してとられ続けながら、レジリ エンスを発揮していく実践の連鎖であることが 観察された。

第2に、ブリコラージュ・レスポンスは、そ の特徴として即興性が強調されがちであるが、 綿善は、COVID-19の状況下において、即興的 と計画的の双方においてブリコラージュ・レス ポンスをとったことが観察された。これは先行 研究とも整合的である。綿善がCOVID-19の状 況 下 で と っ た 即 興 的 と 言 え る 対 応 は、 COVID-19の拡大の初期にとられた①寺子屋だ けである。その後とられた②ランチ企画/弁当 の提供および③夏祭りについては、組織内で事 前に計画・準備のうえにとられたものである。 このようにケースで観察されたブリコラージ ユ・レスポンスは、即興的なものも含まれるが、 むしろ計画的なものが多く含まれる。綿善が、 COVID-19の状況下にあっても、これらの取組 を事前に計画したうえで実践に移すことができ たのは、売上が最低6カ月得られなくても、経 営を維持できるだけの内部留保を確保していた こと、また状況が深刻化してくる5月の段階で、 COVID-19にともなう金融機関の緊急融資と、 さらに追加で別の金融機関からも融資を受ける ことができる見込みがあったこと、さらには、 年間の宿泊客数の約半数を占めていた修学旅 行があくまで延期に過ぎないという考えがあっ たこと(最終的には中止になった)が影響して いるということが考えられる。

「業績が悪いというかあんまりそこまで乗ってな

い頃は2か月は最低持ってようっていうところで スタートして、観光業が良かったのでそれが結 果は6ヶ月分ぐらいは常にストックできるように なってました。ちょっとこのタイミングで設備 投資とかも一部あってがばっと出ちゃうんです けど、ただ、まあまあでもキャッシュベースで あと2億ぐらいやから、まあまあまだ行けるは行 けますけども」。

「いまはその後ですね、プラスで1億円借りてます。そのコロナになって。(中略、筆者。) A(金融機関名)から1億借りてて。じつはメインバンクはB(金融機関名)なんですけど。Bからは「3,000万借りてよ」みたいな話があったんですが、(中略、筆者)いまは止まってます。」(金融機関の具体的な名称は匿名にしている)

第3に、COVID-19の状況下で綿善として実 践したブリコラージュ・レスポンスにおいては、 外的ネットワークが活用されたが、その外的ネ ットワークは、小野氏が常日頃から活用してい たような日常的な関係ではなく、どちらかと言 えばCOVID-19の状況下に陥るまでに接点がほ とんどなかったような、言わば疎遠的な関係で あることが観察された。また、危機や逆境とい った状況下であったことが、その疎遠的とも言 える関係と小野氏を結合させ、さまざまな事業 の機会の発見や創造につながったことも合わせ て観察された。たとえば、①寺子屋でフードロ ス問題という教育サービスを提供しようとした のは、小野氏の大学時代の友達である八百屋 の企業家に連絡をとったことがきっかけとなって いる。②aランチ企画は、周辺地域の旅館3軒

の女将たちと共同で実践したが、どこの旅館も 営業ができずにおり、何かしたいという旅館の 企業家としての互いの共通の思いがこの企画の 実践につながった。また③夏祭りについては、 伝統産業の職人が旅館の営業を心配しに旅館 に来たさいに、ワークショップは得意だと聞き、 小野氏が一緒に何かの企画をしたいと考えたこ と¹⁰、また、演奏会が中止になり演奏する場を 喪失していたサックス奏者が、どこかで演奏す る場を検索していたさいに、夏祭りの企画を検 討していた小野氏と友人を介してつながったこ とから、夏祭りの企画の実現につながった。

「八百屋の友達に電話をして今市場ってどうなってる?って聞いたら、給食なくなって中央市場とかにも野菜が結構余っててフードロスにつながると言っていて(中略、筆者)、フードロスになるような野菜を買うからそれを使ってうちの板前が料理して、フードロス問題も子供達に伝えながら、食育もできるしやろかっていうことで。」

「もともと(これらの旅館とは)つながってはいるんですけど、(中略、筆者)あんまり一緒に何かするみたいなことってないなーって思っていて。綿善って前々から結構単体で物事をやってもおもんないと思っているので、周り巻き込みたいと思っているんですね。今まで乗ってこなかった旅館さんが、今回コロナで乗って来てくれて、じつは、近所の旅館3軒で、うち含めた3軒でランチ企画っていうのをやったんですよ。

旅館でランチ散歩みたいな。」

「サックス奏者の人、演奏会とかも全部中止になって、もうどうしようみたいな仕事がないんですって言ってた人も、友人が知り合いでいたので、そしたらその縁日で演奏してもらえませんかっていうことで演奏してもらって。」

以上の3つの事実発見が上の表にまとめられ ている。第4と第5は、ブリコラージュ・レス ポンスを実践したその背景にかかわることであ る。第4に、即興的にせよ計画的にせよ、綿善 のブリコラージュ・レスポンスを促進したのは、 綿善の従業員がこれからも自社で生き生きと働 き続けることができるようにしたいという小野 氏の考えから引き起こされたということが観察 された。たとえば①寺子屋は、COVID-19の影 響により、小学校が休校になるために子を持ち 働く地域の女性が働き続けることができるため に取り組んだが、もとはと言えば、自社で働く 女性のパートタイマーが出勤できなくなるとい う相談を小野氏にしたことが、小野氏が寺子屋 を実践する直接的なきっかけとなっている11。 綿善の年間の宿泊客数の約半数が修学旅行生 であるために、ある一定の女性従業員を確保し ていなければならないが、早朝時のフロント対 応などがおもな業務となるなかで、結婚して子 どもがいると仕事を続けられず退職してしまう という女性従業員に付随する課題を以前から抱 えていたことも影響している。また緊急事態宣 言後に実施した②b弁当の提供は、休業中で時

^{10 2020}年12月10日、小野氏からの追加情報による。

¹¹ 小野氏によれば、地域の子どもたちに担い手が不足している宿泊業の現状を伝えるだけでなく、地域の子どもたちが将来の夢の選択肢に宿泊業を入れるきっかけづくりにもしたかったという。(2020年12月10日、小野氏からの追加情報による。)

間はあるが仕事がないために、綿善の従業員が 抱く不安を小野氏が払しょくしたいと考えて取 り組んだものである。COVID-19の拡大により、 自宅待機を要請されている期間中には従業員は 交代で出勤するが、週に1回しか出勤がない。 それにもかかわらず従業員のなかには遅刻をし たり、場合によっては出勤のことを忘れてしま ったり、さらには病気になって欠勤したりする ものもいるという。小野氏は、こういった従業 員は、綿善が雇いきれなくなったときに、他で も通用しないと考えているために、自社で何と かしないといけないと考えており、それゆえ働 くことをつうじて喜びを感じてもらいたいと考 えた。危機時に仕事が急になくなることで、あ る従業員がほかで働くあてもなく途方に暮れて しまうことを未然に防ぎたいという、小野氏の 包括的な経営姿勢が小野氏の行為に影響を与 えていることが観察された。

「もうすぐ休校っていう連絡が入った瞬間にうちのパートの人が家の子供、小学校休校になって 仕事出れませんっていう連絡が入って。ってこ とは世の中にそういうお母さんめっちゃいるや ろなと思ったんで、ほな預かりやろうって動い てやりましたね。」

「すごくこの業界特殊やと思うんですけども、修 学旅行を取り扱っているので女生徒さんのフロ アには女性スタッフしか入れないとか、そうい うこう縛りが出てきていて。以前はなかったん ですね。女性っていうと、うちに新卒で入って もそれこそ結婚したら辞めちゃうんですよ。な ぜかっていうとチェックインとチェックアウトっ て朝と夜の仕事なので、その時間帯ってお母さんとかが一番家で必要とされる時間…っていうのもあって結婚して続けたとしても子供できたらもう辞めるっていう道ばっかりなんです。日中の仕事に振り替えてあげたくてもポストはちょっとしかないので。」

「かなり心配なメンバーも一定数いて、その子たちってうちっていう働き口がなくなったら、こりゃやばいなと思っていて。そういう人たちに対して、すごく心配している。・・・(中略、筆者)・・・守っていかなあかんのはそういう「のほほん」な方、多分うち辞めたらもう生きていけへんと思うんですよ。」

第5に、COVID-19の状況下において、綿善 がサービスを提供するおもな顧客が変化した が、この結果としての顧客層の変化が小野氏の 考えによるものであることが観察された。顧客 層の変化は、具体的に言えば、綿善の年間の宿 泊客数の約半数は修学旅行生であったが、 COVID-19の影響が深刻化し修学旅行が延期 (さらには中止)になっていくなかで、周辺地 域の人々に対してサービスを提供するように変 化した。COVID-19の状況下でとられた①寺子 屋、②ランチ/弁当、③夏祭りといった取組は、 これまで広くあまねく集客をしてきたような顧 客層とは異なり、いずれも地域の方々(子ども たち)を対象としたものである。とくに、②b 弁当をパンダの着ぐるみを着て運んだのは、小 野氏が、自粛期間中でストレスを感じている地 域の子どもたちが、着ぐるみのパンダを見て喜 んでもらいたいという気持ちを抱いていたため

であることに象徴的にみられるように、地域の 方々(とくに子どもたち)を対象にした取組を 実践してきたのは、小野氏の考えによるもので ある。

「みんな自粛期間中とかなんですけど、みんなストレスいっぱいあったんで、公園行ってパンダが来たってので一瞬でもこう、私生活ってのかな、ストレスを忘れてもらいたいっていう気持ちがあって出かけて行ったんですね。(中略、筆者) 私たちがやってたとんちんかんにも見えるようなことが、こんだけこう世間の人が喜んでもらえたんやみたいな。」

また、小野氏は、COVID-19の拡大によって 緊急事態宣言が発令され、新規の予約受付を 停止したときに、それまでに多くの修学旅行を 受け入れてきたことが決して当たり前のことで はなかったと考えた。

「今回、こういった形で時間ができたことで、あの忙しかった日々が当たり前のものでなく、本当に『ありがたい日々』だったことを、みんなが実感しています。そしてそれは、今までやりたくてもやれなかった、よりきめ細かなおもてなしを始めるチャンスなのかなとも思います。」(https://bizhint.jp/report/417086)

また、小野氏は、修学旅行生を受け入れてきたことで、周辺の地域の方々に協力をしてもらったことに感謝し、地域の方々に恩返しをしなければならないと考えた。小野氏がこのように考えたのは、2015年から年に一度、定期的に

取り組んできた「天婦羅ナイト」という企画で の体験が大きく影響している。この「天婦羅ナ イト」は、綿善の板前が顧客の目の前で天婦羅 を揚げ、板前による揚げたての天婦羅を安価で 顧客に提供するというものである。当初は外国 人観光客向けに始めた企画であったが、板前 がつくる天婦羅の価値が実際にわかって来客し たのは多くは日本人であり、なかには近くに住 んでいる大学生もいた。小野氏は、自前の板前 が安価で天婦羅を提供するだけで地域の方々 に非常に喜んでもらえる姿を見て、それまでに も顧客に対して思いやりの気持ちで行動してい くと考えていたが、料理を提供するかたちで地 域の方々に少しでも恩返しをしていくことがで きるのであれば、着実にそうしたことを実践し ていかなければならないというように発想を切 り替えた。そして、まずは挨拶やポスティング など地域の方々と接点を持てるような身近なこ とから実践していくことになった。

「私が入ってから思いやりっていう話を従業員にするんですけど、思いやりって、何かあったらその相手の気持ちに立つとかそういう話をしていく中で私どんだけ相手の気持ちに立ててるんやろって思った時に、近隣の人たち、旅館の周りの人達って旅館のことどう思ってんやろって、ふと気になって、そしたらうちって修学旅行は山ほどあるし、家の前通るときテンションの上がった学生さんたちはもううるそううるそうしてはる、わーって大騒ぎしながら旅館まで来てチェックインされる。近所の方ってそれを見ていつもニコニコして挨拶してくれてはったんですけども、(中略、筆者) 普段から地域の方にほん

まにご協力いただいてるなってふと気づく瞬間があって、天ぷらでこんな近所の方にも喜んでいただけるんやったら、じゃあ安値で(中略、筆者)旅館でお料理をお出ししてるので、これでお返しできひんかなっていうふうに思って、そこからけっこう地域の方に向けてポスティングしたりとか、お話したりとかご挨拶のタイミングでこんなんやるんでどうですかとか、言うようになりました。」

6. ディスカッション

─「旅」の一部として危機と企業家 活動プロセスをとらえなおす─

6-1. 日常としての取組

危機や逆境といった状況下における企業家 活動プロセスでは、その状況をいかに乗り越え ていこうとするかを描くために、一連の対応に 焦点があてられる。たとえば、中小企業を対象 とした危機や逆境といった状況下での対応にお いても、台風被害 (Runyan 2006) や地震時の 対応(Smallbone et al. 2012)などのように、 その状況を克服していく姿が描かれる。しかし ながら、直面する危機や逆境はさまざまである (Doern et al. 2019)。COVID-19のように危機 や逆境がいつ収束するかわからないような不確 実でかつその状況が持続するような場合には、 その時々の状況に合わせたかたちで、ある一定 期間にわたって複数のブリコラージュ・レスポ ンスが継続的にとられながら、レジリエンスが 発揮されていくこと、またそこでとられたブリ コラージュ・レスポンスは、COVID-19の拡大 の初期には即興的であったが、それ以降は計画 的であったこと、これらが綿善のケースをつう

じて観察された。つまり、危機や逆境の状況の 対応としてとられうるブリコラージュ・レスポ ンスのあり方は、必ずしも一様ではなく、危機 や逆境の状況によって変わりうる可能性がある と言える。

またそうした状況下でとられたブリコラージュ・レスポンスは、先取的かつ革新的とも言える企業家活動プロセスの諸要素を含むもの(Kreiser and Davis 2010)と考えられていた。実際、COVID-19の拡大の初期に綿善が即興的に実践した寺子屋やその後に実践した夏祭りは、小野氏にとっても綿善にとっても初めて試みた取組であった。しかしながら、ブリコラージュ・レスポンスとして、計画的に実践したランチや弁当などは、先取的かつ革新的とも位置づけられうる寺子屋や夏祭りと対照的に、料理の提供の延長線上にある「日常的な」(Welter et al. 2016)取組であると言える。

さらに中小企業においてレジリエンスが発揮されるさいには、企業家の行動や個人的態度が重要であり、その1つに計画や投資は控えめであり、自律と高い制御を有していると考えられていた(Branicki et al. 2018)。 綿 善 は、COVID-19の状況下においても、内部留保や追加の融資、さらに顧客の見込みもあったためにCOVID-19の状況が深刻化する前の段階で、これから生じうる脆弱性を未然に減少させることができたことから(Williams et al. 2017)、小野氏は自律と高い制御を有していたと言える。しかし綿善では、COVID-19の状況が悪化する以前から、過去に企業の業績が悪くなった時に、ある一定期間持ちこたえることができるだけの内部留保を確保しようという意識を組織内の企

業家同士で共有していた。このような危機や逆境といった状況に陥る以前からの企業家や組織の「日常的な」経営姿勢が、企業家の自律と高い制御を備えることにつながったと言える。

このように、事業展開の歴史のなかで、幾度と直面することになる危機や逆境といった状況下で、その時々の状況に適した対応としてのブリコラージュ・レスポンスがとられていき、むしろ「日常的に」(Welter et al. 2016)「何とかやっている」(Branicki et al. 2018)ことの積み重ねからレジリエンスが発揮されていく。すなわち、危機や逆境といった状況下における企業家活動プロセスは、「旅」として描かれる企業家の日常的なアントレプレナーシップの実践の一部なのである。

6-2. 過去を振り返る

中小企業において、危機や逆境といった状況下でレジリエンスが発揮されるためには、企業家と従業員との間の家族のような関係があることが指摘されていた(Branicki et al. 2018)。COVID-19の状況が深刻化するなかで、小野氏がとったブリコラージュ・レスポンスのなかで、弁当の配達や夏祭りは、仕事がないために不安を抱えていた従業員に喜びを感じてもらうことがきっかけであり、また子どもたちを一時的に預かる寺子屋の実践は、学校が休校になって女性のパートタイマーが出勤できなくなることを何とかしたかったという思いがあった。これは言うならば、綿善においても企業家と従業員との間に家族のような関係があったからかもしれない。

しかしながら、小野氏がこれらのブリコラー

ジュ・レスポンスをとった本当の理由は、従業 員のなかには自社を退職しても自社以外では働 くところがない従業員が一部いるために、こう した従業員に自社で働き続けてもらうために何 とかするしかない、さらには寺子屋で子どもた ちを預かろうとしたことも、元はと言えば女性 従業員が自社で定着しにくいという課題を何と かしたい、といった諸点を小野氏が考えていた ためである。これらのように、危機や逆境とい った状況下で中小企業がとってきたブリコラー ジュ・レスポンスは、その状況に至るまでに、 それまでの事業展開の過程のなかで抱えてきた 中小企業が一般的にかかえている諸課題を何 とかしないといけないと企業家が考えてきたこ とに起因している。そうした諸課題を小野氏は 認知していながらも、日常の業務に追われ対処 できなかった。しかしCOVID-19の状況が深刻 化するなかで営業自粛になり業務が滞ったとき に、従前の諸課題を対処すべくそのための取組 を実践したのである。

また綿善は、COVID-19の状況が深刻化し、営業ができなくなると、周辺地域の方々に向けた数々のサービスを展開してきた。この理由は、COVID-19の状況下において顧客が急激に減少したさいに、顧客が多かった過去を「ありがたい日々」と思うとともに、修学旅行生を多く受け入れてきたことで、これまで周辺地域に協力してもらったことに感謝し、その恩返しに板前の料理を提供することで、地域の方々に喜んでもらおうと小野氏が考えたためである。さらに、小野氏は、COVID-19の状況が深刻化していくにつれて、これまで疎遠的な関係であった友達の八百屋や周辺の旅館の女将と何かのかたち

で一緒に取り組みたいと考え、最終的に一緒に 取り組むことでいくつかのブリコラージュ・レ スポンスにつなげた。ブリコラージュ・レスポ ンスを実践するうえでは、自社の内部資源を取 引先やコミュニティなどとのさまざまな関係と してあらわされる外部資源と結びつける「ネッ トワーク・ブリコラージュ があり (Baker 2007)、それを結びつけることに寄与する知識 や経験の蓄積 (Duymedjian and Rüling 2010)、 ケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) といっ た企業家の要素に加えて、その外部資源が活 用可能であること(Duymedjian and Rüling 2010) が指摘された。しかし綿善のケースでみ られたように、小野氏の友達の八百屋や周辺の 旅館の女将、さらにサックス奏者との関係は、 これまで活用しなかった資源であったが(Baker and Nelson 2005)、新たにつながることで新た な活用価値を生み出し (Jack et al. 2010)、事 業機会の創造へとつながった(Sarasvathy 2009)。ここで重要な点は、活用された企業家 が自身を中心としたさまざまな関係である。 八百屋は小野氏の大学時代からの友達であり、 小野氏はCOVID-19の状況に至るまでにSNSを つうじて八百屋の取組をみてきた。また周辺の 旅館の女将とは、COVID-19の状況以前にある 会合でつながったときから小野氏は接点を持っ てきた。さらにサックス奏者とは小野氏は個人 的にはこれまでまったく接点がなかった。これ らのように、企業家は、危機や逆境といった状 況に陥る以前から自身が保有していた経験や知 識、また自身と疎遠であったような諸関係が、 危機や逆境の状況下において活用できると判断 し、その時々で関係性を活用した取組を実践し

ていったのである。

7. 結論

本研究は、これまでの危機や逆境とは異質の COVID-19の状況下において、アントレプレナ ーシップの対象の1つとしての中小企業を対象 にして、中小企業がその状況をいかに克服しよ うとしてきたかという企業家活動プロセスを、 中小企業の具体的な実践ケースをもちいて描き 出し、それを「旅」の観点から説明した。具体 的には、京都の老舗でかつ中小規模の旅館で ある綿善をケースとして、その若女将である小 野氏へのインタビューなどから得られたデータ を基に、「旅」の観点から企業家活動プロセス を描いたところ、おもに次の2つの主張を導い た。1つは、そこでとられたブリコラージュ・ レスポンスは、中小企業が危機や逆境といった 状況に陥る以前から実践してきたことの延長線 上にある「日常的な」ものであり、「日常的な」 経営姿勢がその実践を可能とした背景にあると いうことである。もう1つは、危機や逆境とい った状況下に陥る以前からの、企業が抱えてい た人材にかんする諸課題や、企業家ないし組 織の体験や知識、そして企業家との疎遠であっ た関係が、危機や逆境といった状況下において、 それ以前の過去を振り返るかたちで再発見さ れ、活かされ、そして危機や逆境といった状況 下でのブリコラージュ・レスポンスの実践とレ ジリエンスの発揮につながっていくというこ とである。

一般的に「旅」は、日常から離れた世界観を 味わいたいという楽しみがある。「旅」が終わ ると、日常に戻るが、過去に味わった非日常的 な世界(経験や知識、人々との出会いなど)を ときに思い出し、懐かしさを感じることがある。 「旅」として描かれる中小企業の企業家活動プ ロセスは、非日常的な経験もあるが、多くは日 常的であるという点で一般的な「旅」とは異な るかもしれない。しかしながら、過去に味わっ た世界での経験や知識、人々の出会いを思い出 すという点では共通しており、これらが危機や 逆境といった状況下で活かされることになる。 中小企業による危機や逆境といった状況下での 企業家活動プロセスを「旅」としてみることに よって、危機や逆境に直面した時点だけでなく、 その時点のずいぶん前からの日常的な取組と過 去の振り返りによる経験や知識、関係が、危機 や逆境といった状況下における中小企業のブリ コラージュ・レスポンスの実践につながり、レ ジリエンスを発揮させるという、中小企業がい かにして持続的に存続してきたかが明らかと なる。

本研究では、危機や逆境といった状況が持続するCOVID-19の状況下における企業家活動プロセスを検討したが、COVID-19のように危機や逆境の状況が従前の局所的でかつある程度限られたタイムスパンの危機や逆境とは異なった場合(Doern et al. 2019)における企業家活動プロセスについて考察したという点、さらにそれをアントレプレナーシップの対象の1つとしての中小企業(Wiklund et al. 2011)の実践から考察したという点で、アントレプレナーシップや中小企業の諸研究に加え、経営、とくにリスク・マネジメントにおける諸研究に貢献すると考える。しかし本研究では、いくつかの限界があることも明らかである。第1に、

COVID-19の状況が完全に克服されたわけでな いだけでなく、本研究のための調査の実施が COVID-19の状況下であったために、「一連の 出来事 | (McMullen and Dimov 2013) を説明 するための十分な情報を引き出せていない。企 業家のその時々の心情をより引き出すことがで きれば、企業家が選択しえた出来事の連鎖をさ らに豊かに描き出すことができるかもしれな い。しかしCOVID-19をめぐる状況は日に日に 変化しており、企業家のその時々の心情を知る ことは、時が経過していくにつれてより困難と なっていくという課題を抱えている。第2に、 本研究で採用したナラティブ・アプローチは、 会話として発語されたことの解釈に依存してお り、さらに話し手も聞き手も個人に偏重するた めに (Berglund 2007)、その発語に秘められた コンテクストを十分に考慮できないといった分 析手法としての一定の限界がある。第3に、本 研究では中小企業による企業家活動プロセスを 企業家の視点から説明してきた。企業家(ない し企業)を取り巻く周辺地域の同業者や住民な どと地域社会を構成するさまざまなアクター間 の相互作用を描くためには、これらの多様なア クターの視点を考慮しなければならない (Steyaert and Katz 2004) が、本研究では多 様なアクターの視点は考慮できていない。第4 に、本研究でとりあげたケースは、日本の京都 に立地する中小規模の老舗の旅館業である。日 本(ないし京都)といった空間や、調査時期と いった時間のそれぞれのコンテクスト(Zahra et al. 2014)、さらには長期にわたって存続して きた老舗企業であること (Sasaki et al 2019) が、 本研究から得られた含意にどのようにかかわる

かといったことについてさらに検討していく余 地が残されている¹²。これらはいずれも今後の 課題である¹³。

付記

本研究は、JSPS科研費 JP18K01820および 同志社大学研究開発推進機構の「新型コロナ ウイルス感染症に関する研究課題 研究費」の 助成を受けた成果の一部である。

本稿を執筆するにあたって、ケース企業としてとりあげた綿善旅館の若女将、小野雅世氏には、インタビューに真摯にご対応いただいただけでなく、その記録を丹念にご確認いただいた。この場をお借りし、記して感謝の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記する。

【参考文献】

(和文献)

- ○関智宏(2021a)「危機状況下における中小企業の企業 家活動プロセス―アントレプレナーシップ研究から の接近による分析枠組の構築―」同志社大学人文 科学研究所『社会科学』第50巻第4号, 所収予定.
- ○関智宏(2021b)「企業家活動プロセスをめぐる諸研究 をマッピングする―経営研究における影響力のある 文献のシステマティック・レビュー―」同志社大学 商学会『同志社商学』第72巻第2号, 所収予定.
- ○関智宏・河合隆治・中道一心(2020)「COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス―アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握―」同志社大学商学会『同志社商学』第72巻第6号, pp.31-58.
- ○関智宏・中道一心・河合隆治(2021)「COVID-19という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス―ミタニ建設工業株式会社(高知県)をケースとして―」大阪経済大学中小企業経営研究所『経営経済』第56号, pp.121-145.

(洋文献)

- Baker, T. (2007) "Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y)," *Journal of Business Venturing*, 22 (5), pp.694-711.
- Baker, T., Miner, A. S., and Eesley, D. T. (2003)
 "Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process," *Research Policy*, 32, pp.255-276.
- Baker, T. and Nelson, R. E. (2005) "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage," *Administrative* Science Quarterly, 50, pp.329-366.
- Berglund, H. (2007) "Researching entrepreneurship as lived experience," in Neergaard, H. and Ulhøi, J.
 P. eds. Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship, Edward Elgar, pp.75-93.
- Blumberg B., Cooper, C. R., and Schindler, P. S.
 (2005) Business Research Methods, McGraw-Hill.
- O Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., and Livschitz. S. R. (2018) "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs," International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24 (7), pp.1244-1263.

¹² 筆者らは別稿にて、高知県の建設業に従事する中小企業を対象にCOVID-19影響下でのさまざまな対応や行動について、高知県という空間と時間のコンテクストを考慮して考察している (関・中道・河合 2021)。

¹³ このたびの特集企画では、筆者以外に3名の研究者から玉稿が提供されている。3名のうちの2名は、上の第4の課題として指摘した点をとりあげており、1つは京都府京都市に立地する老舗企業が長期にわたって存続してきた諸特徴を中小企業のケースから考察した論稿(本号)であり、もう1つは、福岡県北九州市に立地する中小企業の持続的な成長発展プロセスを「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」の観点から考察した論稿(次号)である。あとの1名は、上の第3の課題として指摘した点をとりあげており、企業家(ないし企業)を取り巻く周辺地域の同業者や住民などと地域社会を構成するさまざまなアクター間の相互作用を、香川県高松市における建設業のケースから考察した論稿(次号)である。

- O Bullough, A., Renko, M., and Myatt, T. (2014) "Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), pp.473-499.
- Ocope, J. and Watts, G. (2000) "Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning," *International Journal of Entrepreneurial Behavior* & Research, 6 (3), pp.104-124.
- Corner, P. D., Singh, S., and Pavlovich, K. (2017)
 "Entrepreneurial resilience and venture faiture,"
 International Small Business Journal, 35 (6),
 pp.687-708.
- O Delmar, F. and Wiklund, J. (2008) "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study," Entrepreneurship Theory and Practice, 32 (3), pp.437-457.
- Doern, R. (2016) "Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots," *International Small Business Journal*, 34 (3), pp.276-302.
- O Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019) "Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature," *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), pp.400-412.
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020) "Effects of COVID-19 on business and research," *Journal of Business Research*, 117, pp.284-289.
- Duymedjian, R. and Rüling, C.-C. (2010) "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31 (2) , pp.133-151.
- O Fredrickson, B. L. and Tugade, M. M. (2003) "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), pp.365-376.
- Garud, R. and Giuliani, A. P. (2013) "A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities," Academy of Management Review, 38 (1), pp.157-

160.

- Garud, R. and Karnøe, P. (2003) "Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship," *Research Policy*, 32, pp.277-300.
- O Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., and Corley, K. G. (2018) "Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building," *Journal* of Management Inquiry, 27 (3), pp.284-300.
- O Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., and McNaughton, R. B. (2018) "Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties," *Journal* of Business Venturing Insights, 9, pp.75-80.
- Herbane, B. (2010) "Small business research: Time for a crisis-based view," *International Small Business Journal*, 28 (1), pp.43-64.
- Jack, S., Moult, S., Anderson, A. R., and Dodd, S.
 (2010) "An entrepreneurial network evolving: Patterns of change," *International Small Business Journal*, 28 (4), pp.315-337.
- Johansson, A. W. (2004) "Narrating the entrepreneur," *International Small Business Journal*, 22 (3), pp.273-293.
- O Kreiser, P. M. and Davis, J. (2010) "Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), pp.39-51.
- O Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020) "Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic," *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- O Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. and Van de Ven, A. H. (2013) "Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow," *Academy of Management Journal*, 56 (1), pp.1-13.
- Lévi-Strauss, C. (1966) The savage mind, University of Chicago Press.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., and Sitkin,
 S. B. (1983) "The uniqueness paradox in

- organizational stories," *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), pp.438-453.
- O Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," *Management Science*, 32 (11), pp.1389-1409.
- Miner, A. S., Bassoff, P., and Moorman, C. (2001)
 "Organizational improvisation and learning: A field study," *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), pp.304-337.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1998a) "The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development,"
 Journal of Marketing, 62 (3), pp.1-20.
- Moorman, C. and Miner, A. S. (1998b) "Organizational improvisation and organizational memory," Academy of Management Review, 23 (4), pp.698-723.
- OMcMullen, J. S. and Dimov, D. (2013) "Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process," *Journal of Management Studies*, 50 (8), pp.1481-1512.
- Perren, L. and Ram, M. (2004) "Case-study method in small business and entrepreneurial research," *International Small Business Journal*, 22 (1), pp.83-101.
- Pettigrew, A. M. (1990) "Longitudinal field research on change: Theory and practice," *Organizational Science*, 1 (3), pp.267-292.
- O Runyan, R. C. (2006) "Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster," *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), pp.12-26.
- Sarasvathy, S. D. (2009) Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Cheltenham: Edward Elgar
- O Sasaki, I., Ravasi, D., and Micelotta, E. (2019) "Family firms as institutions: Cultural reproduction and status maintenance among multi-centenary *shinise* in Kyoto," *Organization Studies*, 40 (6), pp.793-831.
- O Senyard, J. M., Baker, T., and Davidsson, P. (2009) "Entrepreneurial bricolage: Towards systematic

- empirical testing," Frontiers of Entrepreneurship Research, 29 (5), Article 5.
- O Shepherd, D. A. (2015) "Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial," *Journal of Business Venturing*, 30 (4), pp.489-507.
- Shepherd, D. A. (2020) "COVID 19 and entrepreneurship: Time to pivot?," *Journal of Management Studies*, doi:10.1111/joms.12633
- O Smallbone, D., Deakins, D., Barttisti, M., and Kitching, J. (2012) "Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom," *International Small Business Journal*, 30 (7), pp.754-777.
- O Steyaert, C. and Katz, J. (2004) "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions," *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (3), pp.179-196.
- Teece, D. I., Pisano, G., and Shuen, A. (1997)
 "Dynamic capabilities and strategic management,"
 Strategic Management Journal, 18 (7), pp.509-533.
- O Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., and Bronson, J. (2011) "Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship," New England Journal of Entrepreneurship, 14 (2), pp.53-65.
- O Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., and Gartner, W. B. (2016) "Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (3), pp.311-321.
- O Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., and Karlsson, C. (2011) "The future of entrepreneurship research," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp.1-9.
- Wiklund, J., Patzelt, H., and Shepherd, D. A. (2007)
 "Building an integrative model of small business growth," *Small Business Economics*, 32, pp.351-374.
- Wiklund, J., Wright, M., and Zahra, S. A. (2019) "Conquering relevance: Entrepreneurship

- research's grand challenge," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (3), pp.419-436.
- O Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., and Zhao, E. Y. (2017) "Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams," *Academy of Management Annals*, 11 (2), pp.733-769.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W.,
 Patricio, L., and Perks, H. (2017) "A bricolage

- perspective on service innovation," *Journal of Business Research*, 79, pp.290-298.
- Woschke, T., Haase, H., and Kratzer, J. (2017)
 "Resource scarcity in SMEs: Effects on incremental and radical innovations," *Management Research Review*, 40 (2), pp.195-217.
- Zahra, S. A., Wright, M., and Abdelgawad, S. G.
 (2014) "Contextualization and the advancement of entrepreneurship research," *International Small Business Journal*, 32 (5), pp.479-500.

特集:持続可能な中小企業経営

特集論文Ⅱ

危機に強い日本の長寿家族企業 一老舗「松栄堂」の事例を中心に一

竇 少 杰 (立 命 館 大 学) (経 営 学 部 講 師)



~~~~~< 要 旨 > ~~~~~~

2020年、世界諸国の企業は突如やってきたコロナ禍により深刻な状況に陥っている中、日本の長寿家族企業がその長期間に渡って様々な危機を乗り越えてきた持続可能な経営のあり方、および強い危機対応力で注目を浴びている。本稿では日本の典型的な長寿家族企業である松栄堂の事例を取り上げ、その300年以上を渡って行われてきた企業経営と家族経営、および今回のコロナ禍への対応について考察し、日本の長寿家族企業の特徴を整理した。

企業経営においては家族精神と伝統をしっかり守りながら常にイノベーションを起こし、時 代や社会の経営環境に適応しながら自らの姿を進化しており、そして家族経営においては地域 社会の支えをうまく取り入れながら、家族メンバーの間で円滑なコミュニケーションを取って後 継者をしっかり育っていき、事業承継と持続可能な経営の実現を柔軟に果たしているのである。 コロナ禍という未曾有の危機の中でも「守り」ばかりではなく、臨機応変にイノベーションを起 こしながら、長いスパンで戦略をもって積極的に「攻め」に出ている。

日本には「不易流行」という言葉がある。創業して300年を超えた松栄堂にとっては、「細く長く 曲がることなく いつも くすくす くすぶって あまねく 広く 世の中へ」の家族精神や「本業重視・適正規模」への堅守、「人々の生活をより豊かにしていき、楽しんでいただく」への追求は「不易」であり、それ以外の時代や環境の変化とともに変えていくべきすべての側面において積極的にイノベーションを起こし、革新していくことは「流行」である。伝統の中に革新があり、革新の中に伝統がある。「不易」と「流行」、この両者のバランスをうまく取ることこそ、日本に多く存在している長寿家族企業が歴史の荒波を乗り越えてきた秘訣である。

目 次 ~~~~~

- 1 はじめに
- 2 松栄堂の概要
- 3 松栄堂の企業経営
 - 3-1 畑家の家族精神と企業規模の考え方
 - 3-2 戦後危機から生まれたイノベーション
 - (1) 販売ルートの開拓
 - (2) 仕入れルートの開拓
 - 3-3 パッケージや製造方法に対するイノ ベーション

- 3-4 伝統企業の新たな人材育成
- 3-5 薫習館の落成:新たな出会いを求めて
- 4 松栄堂の家族経営
 - 4-1 「ガラス張り」の世代関係
- 4-2 地域社会を挙げての後継者教育
- 4-3 畑家の家族女性の役割
- 5 松栄堂のコロナ禍対応
- 6 おわりに

1 はじめに

2020年、新型コロナウイルス感染症の急速な感染拡大の影響を受け、世界各地で都市封鎖、いわゆるロックダウンが次々と実施され、グローバルにおける人々の移動は一瞬にして止まった。それにともない、世界経済が急激に冷え込み、「コロナ倒産」となった企業が相次いでおり、世界各国の企業は突如やってきたコロナ禍により深刻な状況に陥っている。

ところが世の中の多くの企業が厳しい状況に 直面させられている中、一部の企業が改めて脚 光を浴びるようになっている。それは日本に数 多く存在している長寿企業である。周知の通り、 日本は世界でも類を見ない長寿企業の大量輩 出国である。帝国データバンクが2019年1月に 公表した『「老舗企業」の実態調査(2019)』 によれば、日本の「老舗」と呼ばれる企業(100 年以上の歴史を有する企業)の数は33,259社 (2018年末)であり、これらの長寿企業のうち、 同族継承率は82.1%となっており、8割以上の 長寿企業は創業家が代々事業を受け継いでき た家族企業であるという。これらの長寿家族企業は豊富な危機対応の経験(成功例・失敗例を問わず)を備えているため、まさに今回のコロナ禍を乗り越えるための生きた教科書である。日本の長寿企業は事業承継問題や伝統産業のイノベーションといった研究課題とのからみで度々注目されてきた。今回の新型コロナウイルス感染症がもたらした深刻な状況の中、日本の長寿企業が注目されるポイントは、やはりその長期間に渡って様々な危機を乗り越えてきた持続可能な経営のあり方、および強い危機対応力であるといえよう。

本稿では日本の典型的な長寿家族企業である松栄堂の事例を取り上げ、その300年以上を渡って行われてきた企業経営と家族経営、および今回のコロナ禍への対応について考察し、日本の長寿家族企業の特徴を整理したい。

2 松栄堂の概要

松栄堂は宝永年間(1700年頃)に京都で創業された各種薫香の製造・販売を本業とする長寿家族企業である。創業家である畑家の先祖

は元々、代々兵庫県の丹波篠山地区で暮らして いた。初代畑六左衛門守吉が家族全員を連れ て現在の京都鳥丸二条に引越し、一家の生活 のために日常生活用品を販売する「笹屋」を創 立した。当時、京都の二条には漢方薬を営む店 舗が多く存在した。初代の畑六左衛門守吉は 売店「笹屋」を経営していたが、周囲の漢方薬 店から漢方薬の原材料を仕入れ、線香を作り、 販売もしていた。この「笹屋」は松栄堂の前身 である。その後、笹屋の線香の人気が徐々に上 がってきて、三代目の畑守経が店の主要業務を 線香や匂い袋などの製造と販売へ舵を切り、創 業時の屋号も「笹屋」から「松栄堂」へ変更 した。1942年、松栄堂は「有限会社松栄堂」 と改組され、また1995年に「株式会社松栄堂」 へ改組された。1989年、松栄堂は「伝統の技 に最新の技術を融合させた工場」として長岡京 工場を稼働させた。現在、松栄堂には正社員 185名、非正規雇用者60名が働いており、主に 各種の薫香(線香・焼香・練香・匂い袋等) の製造と販売に従事している。年間平均売上高 は36億円である。カラフルな彩りの「Xiang Do シリーズ」はローズやラベンダー、ミックス ベリーなどの豊かな香りで若い世代にも人気が ある。

2017年から、筆者は何回も現社長である 十二代目畑正高(1954-)と、後継者で現在は 会社で専務取締役を務める畑元章(1981-)に 対してインタビュー調査を実施した。畑正高は 1954年に京都生まれ、今年は66歳である。 1976年に同志社大学の商学部を卒業し、イギ リスに一年間滞在した後、1977年に家業の松 栄堂へ入社した。1998年、当時44歳の畑正高 は十一代目から家業を受け継ぎ、正式に松栄堂の十二代目社長に就任した。現在、畑正高は松栄堂の経営の全般を見ながら、(一社)京都経済同友会副代表幹事や同志社女子大学非常勤講師などの公職も務め、また香文化普及発展のため国内外での講演や文化活動にも意欲的に取り組んでいる。そして畑正高の息子である畑元章は1981年京都生まれ、2007年に立命館大学の理工学部を卒業した後、松栄堂に入社した。製造・販売・営業を経て2018年に専務取締役に就任し、現在は経営計画室長として十二代目社長をサポートしている。本稿において両氏に対するインタビュー調査記録に基づいて松栄堂の企業経営と畑家の家族経営について考察していきたい。

3 松栄堂の企業経営

3-1 畑家の家族精神と企業規模の考え方

「お線香は嗜好品です」とインタビュー調査の冒頭、畑正高はこのように話を切り出した。言われてみれば、確かに線香は必須品ではなく、我々の生活になくても特に困らない存在である。衣食住に関わるものであれば必ず需要があるためビジネスは成り立ちやすいが、そうではない線香の商売は容易ではないと想像できる。では松栄堂はどのように線香をビジネスに成功したのか。

「うちでは家訓とは言いませんが、口伝の家族精神というものがありまして、それは"細く長く 曲がることなく いつも くすくすくすぶって あまねく 広く 世の中へ"です。これはお線香の姿でもあります。お線香も細く、長く、真っ直ぐに、曲がることなく、"バーン"

と人をびっくりさせるような花火みたいに燃え る必要も全くなくて、炎を立てる必要もないの ですが、常に火があってくすくす燃えていない と、飾っても意味がないわけです。そして香り も広く広がるんですよ。ですからお線香のこの 姿はうちの家業の姿だと思います。これをしっ かり守ってきたからこそ、弊社はなんとか商売 をやってきたと思います…1400年も前に、中国 大陸からお香が伝わってきました。日本には原 材料は一つもなく、そして1400年の間にいろ んなことがあったと思いますが、お香は日本で 存在し続けてきたわけです。それはどんな時代 においても、美を追求するとか、あるいは香り を楽しむという人たちはいるからだと思いま す。しかしうちのビジネスはやはりお線香のよ うに、細く、長く、曲がることなく、いつもく すくす、少しずつくすぶってやっていかなけれ ばならない。それであまねく、広く世の中へ伝 わっていくと。ですから私の務めは、香りの素 晴らしさを語り続けることを通じて、多くの人々 に認識してもらうことです。もちろん松栄堂を 大きくするとか、そういう考えはいっさいあり

ませんけれど」と、畑正高は筆者の疑問に対してこのように述べた。

確かにお線香は衣食住のような人々の生活に欠かせないものではない。ところが人間には衣食住というような基本的欲求がある程度満たされ、余裕が出てくると、「美を追求する」というロマンチックな一面もある。お線香のビジネスはまさにそこが始まりなのである。しかしビジネスが成り立っても調子に乗ってむやみに規模の拡大を追求すると落とし穴にはまってしまい、最終的に失敗してしまうリスクが大きい。畑正高の話によると、畑家の家族精神はまさに松栄堂のビジネスのあり方を、お線香の特徴で強調しているのである。

近年、日本では中国観光客による爆買が頻発し、中国の富裕層の中では特に日本の職人たちの手作業によって作られた商品は莫大な人気がある。300年以上の歴史を誇る老舗松栄堂のお線香は中国人富裕層にとってまさに魅力的な商品である。中国の巨大市場について畑正高はどのように考えているのか。この質問に対して、畑正高は間髪を入れずに自分の考えを述べた。



「中国のお客さんから多く松栄堂の商品を買 い求めていただいています。本当にありがたい ことです。でも私からは積極的に売りには行き ません。松栄堂は小さな会社ですし、私たちは 大きくしようという思いも全くありません。こ の会社の継続を強く思っていますから。中国市 場は確かに大きなマーケットですが、大きなマ ーケットですからそこへ行こうという発想は逆 に全然ないです。やはり松栄堂にあるべき品質 のものを私たちが作り続けること、これは一番 です。ほしいと言ってお買い求めくださる中国 人のお客さんがいて、それはもちろん大歓迎で すが、私たちから進んで売りにいくことはない です。むしろ中国のマーケットが大きすぎて、 私たちは向かうべきではないと思っています。 中国市場へ行ってしまったら品質の維持は絶対 にできないと思っていますから。特に私たちは 天然採取の原材料のみ使っていますから、限り があります。中国の大きな市場には応じられま せん」。つまり大きな企業規模というより持続 可能な企業経営を追求し、製品の高い品質を維 持するために、あえて大きな中国市場へ進出し ないという松栄堂の「適正規模」の考え方で ある。

しかし松栄堂は日本国内市場だけで商品を販売しているわけではなく、1990年にアメリカのコロラド州ボルダーにShoyeido Corporationを設立し、アメリカやヨーロッパの市場を攻略している。これについて、「欧米は面積は大きいですが、中国ほどお香のマーケットは大きくない。欧米人の生活の中にお香はないですから。でも松栄堂の香りが好きな人は商品を求めてきますので、そこにはしっかり応えていかないと。

ヨーロッパにも見本市がありますから、それを 通じて販売ルートも確保しています。もちろん これも規模の拡大を追求しているわけではあり ません。うちのビジネスはやはり家族精神の通 り、お線香のように細々とやっていかないと… 時々思いますが、やはりこの仕事は面白いです。 お香の文化はもちろん中国に今もあって、唐の 時代に中国から伝わってきて、それからだんだ ん自分の特徴を育みながら、日本でもお香の文 化として成り立ってきました。しかし完全に日 本のみでやっていけるものではなくて、例えば 原材料において、日本にないものはたくさんあ りますから、中国やベトナム、インドなどの諸 外国と切磋琢磨をしながら、自らの特徴を前面 に出して、似て非なるものでありながら、日本 のお香は日本独自のものとして成長していく。 生活必須品ではないが、人々の生活をより豊か にしていき、楽しんでいただくことはやはり重 要です」と、欧米進出の理由について、畑正高 はこのように解釈する。

巨大マーケットの中国には積極的に進出せず、お香の文化のない欧米にはあえて挑戦していく。これは香老舗松栄堂の本業重視・適正 規模という家族精神に基づいたマーケティング 戦略である。

3-2 戦後危機から生まれたイノベーション

300年を超える長い歴史を有する松栄堂はこれまで、様々な危機的な場面を乗り越えてきたことは言うまでもない。この強い危機対応力について、畑正高は「危機は常に伴うものです。 老舗は様々な危機を乗り越えてきたからこそ強くなるんじゃないですかね」とコメントする。

「直近で言いますと第二次世界大戦です。私 の父も戦場へ行きましたし、うちで仕事をして いた人たちもみんな戦争へ行きました。敗戦後 の日本は本当に大変で、焼け野原だったんです。 衣食住は優先的に復興しないといけなかったの で、香りを作る仕事は社会的に全然認められな かったんです。物品税と言いますけれど、嗜好 品に税金がかかって、本来は宝石とかにかかる んですが、お香にもかかっていました。それか らもう1つ、銀行からお金を借りるのも対象外 でした。国のお金は復興のために戦略的に運用 されていまして、衣食住関係のところばかりが 優先されていましたので、松栄堂は敗戦後も大 変苦労していました。当時、お店の規模も小さ かったし、従業員の人数は全部で25から30人 程度だったと聞いています。…証紙というシー ルがあって、それを貼らないと販売もできなか った。原材料の調達も政府の規制で大変難しく なって、入手できる原材料は本当に限られてい ました。限られた原材料を使って作れるものを 作って商売していました。加えて必須品ではな いですから商売はかなり大変だったと思いま す。それでも祖父や父はお線香を作り続けまし た。本当に細々とした商売だったと思います。 なんとか生き残ったという感じですね」。

第二次世界大戦の影響は深刻だった。十一代目はなんとか九死一生の戦場から無事に戻ったという奇跡はあったが、もともと嗜好品でビジネスが成り立ちにくいというお線香の事業は物品税も取られて、原材料も制限されて、当時の松栄堂が直面していた大変困難な状況は想像できる。しかし、本業重視の松栄堂は線香の事業を諦めていなかった。戦後の様々な困難を

克服させたのは、危機から生まれた多くのイノ ベーションであった。

(1) 販売ルートの開拓

前段の畑正高の話の通り、戦後、松栄堂が 直面している状況はかなり深刻であった。果た してこの深刻な状況をどのように乗り越えでき たのか。

「戦後、私たちが作ったお線香をどうすれば 消費者に届くのかについて、ものすごく工夫し たのです。戦前は、お線香は生活雑貨だったん です。ですからうちは雑貨屋さんに卸していま した。それから全国の問屋さんにも扱っていた だいていました。戦後になって、優先順位で生 活必須の衣食住は当然重要視されていました から、雑貨屋さんでもお線香や匂い袋などはあ まり好まれなかったんです。それで父は戦場か ら帰ってきて、昭和20年代頃に、全国の仏壇 仏具の専門店にうちの製品を置いてもらうよう にお願いに歩いたのです。その当時、仏壇屋さ んや仏具屋さんはお線香とか細かいものは自分 たちの守備範囲の中になかったんですよ。お茶 道具屋さんや呉服屋さんなども。そもそもお線 香は雑貨屋さんのものであるという既成観念も ありますから、"うちの仕事ではない"と断られ ることが多かったようです。でも父たちは諦め なかったんです。全国の電話帳を集めて、この 地域ではこのような仏壇屋さんが何軒あるとか 調べて、お願いしに行っていたと聞きました。 頑張ってなんとか置いてもらえるように歩いて 回っていました」と、畑正高は戦後の厳しい状 況と十一代目の健闘をこのように語った。

戦前、お線香は雑貨として取り扱われ、松栄

堂の商品販売も基本的に雑貨屋と雑貨問屋と いう、比較的に単純な販売ルートを通じて行わ れており、それなりに安定していた。ところが 戦後の社会・市場環境や政府の政策などの厳 しい制限が設けられたため、従来の販売ルート では松栄堂の経営が成り立たなくなった。活路 を見出すために、十一代目はあらゆる可能性を 探り、松栄堂の商品を従来の雑貨屋や問屋の みならず、仏壇仏具屋や茶屋、着物屋などにも 置いてもらったりして、販売ルートは多様化へ 進んだのである。また、十一代目の努力はお線 香の販路を開拓しただけでなく、松栄堂という 会社の知名度も広げられたことになり、一石二 鳥であった。現在、松栄堂は問屋への卸売はも ちろん継続しているが、日本全国で9つの直営 店を運営しており、ネットショップも早い時期 に開設されたのである。

(2) 仕入れルートの開拓

前述した通り、戦後、松栄堂の原材料の仕入れも制限されていた。原材料の仕入れも松栄堂にとっては死活問題である。ここでも十一代目は精を出した。

「昭和30年代の後半、父が始めたことは、原材料の調達を直接自分でやることでした。直接中国や香港へ出向いて、現物を調達することにしました。それまではずっと専門業者から仕入れていたのです。…中国ではやはり広州交易会¹ですね。当時、中国企業と取引をするには、まず広州交易会へ行く必要がありました。…当時の広州交易会は完全に中国政府の厳しい管轄

下にありましたので、会場にいる現地の方は中 国の各地方政府の担当者ばかりでした。本当に 困ったものでした。例えば去年契約して購入し て使って本当に良かったので、今年もぜひ買い たいと言ったら、"今年はない"と言うんですよ。 えっ、去年はあったんですが、今年はなぜない のですかと聞いたら、"ないものはない"と冷た い返事しかなかったんです。その時も香港やシ ンガポールの華僑たちと信頼関係を築いで原材 料の取引をしていたのですが、原材料が調達で きなかったらうちも困りますから、帰り道に経 由する香港で華僑の友人に言ったら、"どれく らい必要か"と彼らは調達してくれるんです。 そういう時代で、逆に私たちも勉強になりまし た。父がやってきたことは今の松栄堂の基盤を 作ったと思います」と、畑正高は十一代目の中 国での苦労を筆者に語った。しかし、中国から 原材料を直接仕入れることによって、松栄堂は より良い原材料をより安い値段で確保できるよ うになったのである。

何よりも、十一代目が危機的な状況の中で起こした販売ルートと仕入れルートとの2つの大きなイノベーションは松栄堂のその後の成長を促し、畑正高の言葉で言えば、「今の松栄堂の基盤を作った」のである。たとえ戦後、危機にさらされず、そのまま商売をできていたのであれば、松栄堂は依然として専門業者から原材料を仕入れ、そして雑貨としてお線香を雑貨屋や問屋に販売している可能性は否定できない。松栄堂は戦後の危機をチャンスとして捉え、自身の変革を為し遂げた。まさに「ピンチはチャン

¹ 広州交易会は、中国輸出入商品交易会とも呼ばれ、1957年の春に中国政府によって創設された諸外国の企業と国際貿易を行うための商品見本市である。 毎年の春と秋に中国の広州で開催され、中国現存の歴史も一番長く、規模も一番大きい見本市であるとされている。

ス」であった。

3-3 パッケージや製造方法に対するイノベー ション

インタビュー調査において、畑正高は3つの パッケージを筆者に見せた。「これはうちの高 級品で、一箱30本で3.000円程度ですけれど、 箱は桐箱です。実はお線香は本来、桐箱に入 っていたんです。理由はいくつかあります。1 つは、折れやすいものですから桐箱に入れてお くと安心です。もう1つは、桐箱は箱の蓋はピ シッと閉まりますから、外の空気、雨のような 天気でも乾燥した空気でも、中のものは直接影 響を受けません。ですから大体、大事なものは 桐箱に入れるわけです。しかも桐は、火事が起 こっても中までは燃えません。ですから桐箱は お線香に相応しかったんです。でもたくさん売 っていますから、お線香を10,000把売ろうとし たら、このような桐箱も10.000個を作らないと いけないでしょう。桐の材料はまず必要となっ てくるわけです。それから桐箱にはもう1つの 特徴があって、職人さんの仕事ですから、この 箱は必ずこの蓋でないといけない。ほかの蓋で はしっかり閉められません。ですから少量であ れば良いですが、たくさんの詰め作業をする時 に、効率はものすごく悪くなります。それで私 の父の時代にプラスチック素材を使って箱を作 って使っていました」と、畑正高はもう1つの プラスチック製のパッケージを手にしながら話 を続けた。「プラスチックのパッケージは外力 にも強いし、中のものも折れないし、安い。そ れから工業製品ですので、どの蓋も箱に合いま す。高級感を出すために、中に一枚の木版刷の 和紙を入れたわけです。ところが時代が進むと、 プラスチックというのは石油産品ですから、こ んなものでたくさん売っていたら、環境に優し くないんですよ。それで"桐箱にしなさい"と 世の中のみんなは言うわけです。でも桐箱に戻 したら、進化したものが後退しますよね。文明 の流れとしてはよくないです。ですから意地で も、桐箱には戻しませんと。それで何かないか なぁと一生懸命探していたら、最終的にこれに 出会いました」。畑正高は3つ目のパッケージを 手にし、「これは、牛乳パックの再生紙です。 リサイクルされたものですから、環境にも優し いです。そして再生紙ですのでお客さんの要望 に答えて印刷などの加工もしやすいです。それ から共通パーツ化もずっと念頭にありますから コストダウンにもなっています。これは箱の進 化です」と話を続けた。牛乳パックの技術なの で硬度もありお香を湿気から守ることにも問題 ない。さらに再生紙で作られた工業製品である ため、詰め作業もやりやすく、コストも安く抑 えられ、環境にも優しく、何よりも顧客の要望 に応じてパッケージの図案設計や印字なども簡 単にできる。「一石多鳥」のイノベーションで ある。

「それからお香を立てるためのお香立は元々 磁器、あるいは金属でしたが、今から30年く らい前ですかね、コストがすごく高くなって。 商品だったら高くなってもいいんですけど、これは資材でしょう。資材だけ高くなっても意味がありません。ほかのメーカーさんはコスト削減のために中国やベトナムで生産していましたが、松栄堂はそういうことはあまり好きではなくて、日本製は絶対譲りたくなかったんです。

それから金属のものですと、後処理も難しいでしょう。生ゴミでもないし、金属として捨てるのも小さすぎる。どうしようとずっと悩んでいたら、15年前くらいですが、新たな発想があって、これができたんです」。すると、畑正高は1つのお香立を筆者に渡した。金属製品より軽いが、硬度は充分高い。「実はこれ、土を固めただけなんですよ。付属品ですからお線香を全部使い終わったら、お庭にポッと捨てたら良いですし、雨が降ってきたら溶けて土に戻りますからエコです。もちろん濡れた手で触ったら溶けてしまいますけれど」と畑正高は話を続けた。環境保護が主要テーマになった今の時代において、非常に優れたイノベーションである。

「まだありますよ」と、畑正高は2本のお線 香をそれぞれの箱から取り出した。2本のお線 香をよく見てみると、1本の断面は丸いが、も う1本の断面は八角形となっている。「これらは 香りが違いますけれど、作り方も違います。丸 い方は超古典的な作り方で作っていますが、八 角形の方はとんでもない近代的な作り方で作っ ています。丸い方は原材料を粉末にして練って、 粘土状にして機械に押し出して整形して乾かし てお香になります。一方で、八角形の方は粉末 を単純に固めただけですから乾燥という工程も 要らない。ですからこの2本のお線香、製造工 程は全く違うんです。…このお香を作るために 開発した粉末を固める技術は、結局土を固めた らお香立にもなりました。これで一気にコスト ダウンもできたんです。古典的な作り方では職 人さんの長年継承してきた技術が必要ですが、 粉末を固めるだけであれば、ボタンを押せば機 械が作ってくれますので、誰もできます。それ から日本国内じゃなくても、外国でも機械があれば簡単に作れます。外国で作るかというと今はそう考えていませんが、もし将来、必要となった時に、職人技をもっていない人でも松栄堂のお線香が作れてしまいます。…でも高級品はやはり職人さんたちの手作業でやっています。高級品は非常に高級な材料を使いますから、原材料のロスはできるだけ避けたい。機械だとどうしても原材料のロスがありますので」。これもまた未来を見据えたイノベーションであった。

老舗はいつも長い目線でビジネスを考えており、松栄堂もそうである。次世代の顧客をいかに創り出すのはむろん重要であるが、現在の仕事を支えてくれる職人の確保と育成も無視できない。特に伝統産業の仕事において、近年、人手不足で苦しんでいる企業は多い。果たして松栄堂はどのようになっているのか。

3-4 伝統企業の新たな人材育成

「うちは伝統企業ですが、今のところ、人材が十分に足りているとは言えませんけれど、そこまで苦労しているとも言えないでしょうね。 その理由も会社の体制にあると思います」と、 畑正高は筆者に対して、その理由をこのように 説明し続けた。

「会社には工場と香房がありまして、工場は 長岡京にありますけれど、香房はこの本社ビル の中にあります。工場は機械でお香を作ってい ますが、香房では職人さんたちが手作業で高級 品を作っています。この2つがあるから、若い 人は比較的に入社しやすいでしょうね。…若い 人たちはあまり職人的な仕事に興味ないでしょ う。職人さんの育成はもちろんとても大事です が、いきなり若い人に香房に入ってもらって、 ベテランたちに職人の仕事を教えてもらうとい うのは、若い人たちにとってやはり難しいと思 います。工場ができた後、若い人たちにはまず 工場で現代的生産に従事していただいて、会 社の商品やお香の文化と触れ合えて、ある程度 認識を深めて、そして会社に馴染んできてから、 じゃあ香房での仕事も触れてみるかというプロ セスでやってくれている人が多いです。そして 最初から香房でやっている人も現代的な工場で の仕事も挑戦してみるかというようなこともあ ります。ですからまず好きなところから入って もらって、会社に慣れてきて、この仕事が本当 に好きになってから、じゃあ香房でも働いてみ ようかとか、やはり工場での仕事が好きだとか、 あるいは製造の仕事をずっとやってきたから次 はお店で販売の仕事をやってみたいとか、まあ 会社の状況はありますけれど、いろいろと柔軟 に調整しています」。

確かに就職先として、伝統的香房より、現代 的工場の方が多くの若者にとって魅力的であ る。現代的な長岡京工場を入口として若者たち に入社してもらい、そこで現代的な機械を操作 してお香を作りながら、松栄堂の文化を勉強され、お香への理解も深まってくると、自然に香房で職人たちの仕事も触れてみたいという方も現れてくる。これも伝統的香房と現代的工場、この2本立ての生産体制を同時にもっている松栄堂であるからこそ実現できる人材マネジメント術である。

3-5 薫習館の落成:新たな出会いを求めて

2017年秋頃から、松栄堂の本社ビルでは改装工事が行われ、2018年7月11日に新装開店された。そして同時に本社ビルの南側に隣接するビルを「薫習館」と名付けられ、新たにオープンされた。2019年2月、筆者は薫習館を訪ね、松栄堂の専務畑元章に対してインタビュー調査を実施した。畑元章の紹介によると、薫習館は5階建で、1階と2階はパブリック(一般公開)用で、3階と4階は会社のプライベート用で、そして最上階の5階は大きなホールがあり、パブリックとプライベート兼用と設定されている。まず、薫習館のネーミングについて、畑元章はこのように紹介した。「これは社内公募で決

まったネーミングです。薫習は"熏習"とも書





きますが、仏教用語です。物に香りが染みつくように、人々の精神・身体のすべての行為が人間の心の最深部に影響を与えることを意味しています。私たちが考えたお香の姿と重なり、決定しました。」

松栄堂のホームページの薫習館の専用サイト² に、下記のような言葉が記載されている。

「記憶を呼び覚ます不思議な香り:香りはふとした瞬間に記憶を呼び覚ましてくれます。私たちは『香百般』を取り扱う中で、日本の香りの素晴らしさをいかに皆様にお伝えすることができるのかを模索してまいりました。薫習館は、お客様の香りとの出会いの場になることを願い、2018年7月11日に開設いたしました。」

「日本の香り文化の情報発信拠点として:一本のお線香が多くの原料の組み合わせでできていること、またいくつもの工程を経て、そして職人の手作業で作られていることを見ていただければ、きっと日本の香りの素晴らしさを感じていただけるはずです。また、薫習館での様々なイベントを通して日本の香り文化を世界へ発信する場でありたいと考えています。」

これらの言葉には2つのキーワードがあり、 「出会い」と「情報発信」である。インタビュー調査によれば、これはまさに薫習館のあるべき姿であり、初心である。

「既存のお客様は本店に来たいから来ていましたし、偶発的に来てくれるお客様もいますが、極めて少なかったと思います。ですからいかに新しいお客様に認識していただき、お越しになっていただくかは私たちの課題でした。今回、 薫習館ができて、いろんなイベントを通して、 ギャラリーもラボも含めて、自分たちが思っていなかった出会いを生み出していこうと思っています。例えば昨日、聞香のサロンを開催しました。お客様は偶然、前を通ったので薫習館を見学しに入ってくださり、そのサロンのことを知って、参加してくださいました。ですから薫習館は私たちと新しいお客様の出会いを作ってくれる施設であると同時に、日本の素晴らしい香り文化を日本人だけではなく、世界から集まる人にも知っていただくための情報発信拠点でもあります」と、畑元章は言う。

しかし、薫習館の落成は松栄堂に新規顧客 との接点ができ、新しい顧客との「出会い」を 追求するだけではないと、畑元章は筆者に説明 する。「薫習館ができて、私たちはオフィスも 社員食堂も一新しました。オフィスでは自由席 を設けていますので、社員はより自由にスペー スを使うことができます。食堂には大きな液晶 モニターを設置しています。社長はサッカー観 戦が好きですので、新しい食堂で社員たちと一 緒に観戦したり懇親会をすることもできます。 そして社内にもコミュニケーションボードを作 っています。ここで今まであまり接点のなかっ た人のことを知ったり、商品開発のことや製造 現場のこと、お店のことなどを知ったり。…要 するに仕事環境と仕組みを変えて"新しい会社" で働くことによって、従業員たちに新しい自分 と新しいヒラメキにも出会ってもらいたいと思 っています」。つまり、松栄堂は薫習館の落成 を機にして「新しい会社」と「新しい従業員」 との「出会い」も求めて様々な取り組みを実施 しているのだ。

² 具体的にはページ (http://www.kunjyukan.jp/about/) を参照。

日本の香り文化を積極的に発信しながら、社外にある顧客や地域社会との繋がりのあり方のみならず、社内においても従業員の働き方や気持ち、そして職場雰囲気まで変えてしまい、徹底して新たな「出会い」を追求する。

松栄堂はお香という商品だけで300年以上も 事業運営をしてきた。一見すると「伝統的」で ずっと変わらず、「保守的」という印象がある かもしれない。しかしながら、第二次世界大戦 のような危機的な局面に陥ったり、あるいは原 材料の仕入れに変化が生じたりするなど、それ らの変化に応えながら、原材料の調合や製造方 法、マネジメントのあり方、時には会社の体制 そのものも柔軟に変更し、商品の品質をしっか り守ってきた。さらに、環境の変化に応じて受 動的に自らの姿を変えるだけでなく、薫習館の 落成のように、自ら能動的に仕掛けていき、主 導権を握って新たなイノベーションも作ってき た。これらは香老舗松栄堂の流儀である。

4 松栄堂の家族経営

4-1 「ガラス張り」の世代関係

家族経営について聞いてみると、畑正高はこのように述べた。「事業承継において一番重要なのはやはり世代間のコミュニケーションでしょう。私はこのコミュニケーションを結構重視しています。何より、お互いに隠し事が絶対ないように、ガラス張りにすることに心がけています」。

家族企業の家族経営において、世代間のコミュニケーションは非常に重要である。多くの事業承継問題においては、世代間のコミュニケーションがうまく取れていないことがその原因と

なっている。では松栄堂の畑家の「ガラス張り」 とは何か。

畑正高は次のように述べた。「体の弱い祖父 は亡くなるまでずっと社長だったので、父はず っと専務でした。それを見ていましたから、も ちろんそれも良いと思って、父にずっと社長で いてもらい、私は専務として活動したら良いと いうつもりでいたんです。社長は父ですが、社 長が持つべき判子は早くから私に渡していまし た。"これ、お前預れ"と言って。だから30代 中頃からずっと会社のハンコを持っています。 ですから実質的な社長の仕事はその時からずっ としていましたが、肩書きは専務だったんです。 その方が、仕事としてやりやすかったのです。 難しい商談となった時に、"ちょっと社長と相談 させてください"と持ち帰って、その場で返事 しなくても大丈夫ですから。社長だと最終の決 定権を持っていますから、即座に決めなければ ならないですよ。周りの方、特に叔父とかは私 に"親父に譲れと言ってやろうか"とよく言っ てくれましたが、必要ないと。私と父親の間は ガラス張りで、交流には全く問題ないし、はっ きり言って専務のままで仕事をやりやすい…私 が42歳くらいかなぁ、その時からふっと気づい たことがありました。ツートップでしたから、 社内のみんなが、私たちを使い分けしていたこ とに気づいたんですよ。社内で相談や報告を受 ける際、私たち二人の前で話す時、私1人の時、 そして父親に話す時とで、異なっていました。 みんなはものすごく気遣っていたわけですよ。 そんなことで社員のみんなは疲れるし、つまら んなぁと思いました。これはアカンと思って、 父に相談したら、"じゃお前が社長を持ってい

ってくれ"と言ってくれたんですよ。"じゃ今度 の株主総会で社長に就任します"と。それで 1998年に社長に就任して、父は会長に就任し たんです。ですから私と父との間は全然問題な かったんですよ。まあ、交代はしたのですが、 実質仕事は全く変わっていなかったんです」。

畑正高自身の社長就任と世代交代の話から、松栄堂の第十代社長も、第十一代社長も、結構長く社長の座に居続けていたことがわかる。しかしそれは次の世代に譲りたがらなかったのではなく、仕事の都合上、後継者が専務であった方がやりやすいと感じたからである。ところが上記したツートップの問題点に気づくと、十二代目は躊躇なく十一代目に相談し、1998年に世代交代を行ったのである。まさに円滑なコミュニケーションを通じて実現したガラス張りの世代関係である。では現十二代社長と後継者との間でも「ガラス張り」の関係ができているのだろうか。筆者は後継者の畑元章にこの質問をしたところ、以下の回答があった。

「二人でよくガラス張りの経営という言い方をしていますが、本当に些細なこと、例えば昨日の夜は誰と会ったか、週末は何をしたのか、今日の仕事は何をするのか、基本的に共有するようにしています。…入社してからずっとやっています。朝の朝礼、毎日スケジュールは必ず一緒に確認しています。出張でいない時もメールで確認しています。これは畑家の家風というか、祖父と父もこのようにコミュニケーションを取っていましたので。できるだけお互いにストレスがないようにしています。お互いに隠し事があったら、疑心暗鬼になって絶対ストレスがたまるし、会社の雰囲気も悪くなりますから

…そういうところから始まって、社長は今回、このような大きなプロジェクト(=薫習館の件: 筆者注)に挑戦しようと。もちろん社長の代だけがやって終わるプロジェクトではなくて、社長が出会わない世代まで影響が及んでいくので。私もイヤとは全然思っていませんし…4年くらい前の年末でした。会社の会議室に呼び出されて、二人だけでしたが、はじめてこの話について相談されて、"隣の建物を購入したいというふうに考えているんだけど"と。私としても、社長が挑戦したいことには背中を気持ちよく押せば良いと、応援しようと思っていましたので、"挑戦したいのであれば僕は応援します"と返事しました」。十二代目現社長と後継者との間もやはり「ガラス張り」の関係であった。

4-2 地域社会を挙げての後継者教育

家族企業の事業承継において、後継者教育 は非常に重要である。「後継者としてどのよう な教育を受けていたのか」という筆者の単刀直 入な質問に対して、畑正高は「私はとても幸せ な人間です | と前置きして、話を続けた。「松 栄堂の跡取り息子として見てくださった人は、 いっぱいいらっしゃいました。両親だけではな くて、いろんなところで、"あいつにはこんな勉 強してもらおう"とか、"こんなことを体験して もらおう"とか、いろんな機会を与えてくださ ったんです。それはやはり私を育ててくれた両 親や祖母、祖父の姿を見て、そこの跡取り息子 をみんなで育てようと思ってくださったんでし ょう。もちろん店の皆さんもそうだったし、そ れ以外の方々も多くいらっしゃいました。です から、普通ではできない体験とか経験は本当に

多くありました。それと、自分を褒めることになってしまいますが、素直に皆さんのご好意を受け入れた自分が本当に良かったと思います。 それも両親のおかげだと思います。素直な自分を育ててくれたのは両親ですから」。つまり、若い時の畑正高は周りの人々に、松栄堂の十二代目跡継ぎとして認識され、両親のみならず、周りの人々からも多くのことを教えてもらい、様々な機会を与えてもらっていたのである。では幼い頃の畑正高にも、将来は松栄堂を受け継ぐという考え方があったのか。

「京都の古いのれんを預かる人たちはよく若 い頃に銀行で働いたり百貨店の店員になって接 客したりしていますので、私もそうなるのでは ないかと思っていました。同志社大学を出る時 に商社マンになりたくて就職活動もしていまし た。そんな中で、父もいろいろ相談に乗ってく れて、うちはものづくりですから、例えば銀行 員になってネクタイを締めて立派な方々と出会 わせてもらっても、やっぱりこの会社ではもの づくりの現場を知らないとダメですし、アジア で材料を調達できないといけません。だから他 所で勉強するよりも、松栄堂の仕事に入れと言 われて。卒業式の3ヶ月前くらいにこのような 結論になったんですけど。そう決めた以上は、 会社に入ったらもうグタグタ言えませんから、 その当時はまだ60人くらいの小さな会社で、 入ったら一生懸命に仕事をしないといけません ので、入社する前に、一度社会人浪人をさせて くれと言って、会社にはすぐに入らずに、一年 間イギリスに行ったんです。帰ってきたらすぐ に松栄堂に入社しました」と、畑正高は大学卒 業当時のことを思い出しながら筆者に紹介し

た。要するに、小さい頃から周囲の方々から松 栄堂の跡継ぎとして認識されていたが、自身の 中においてはそのイメージは明確ではなく、大 学卒業後の進路について父親との相談の中で 松栄堂への入社を決めたのである。その後、大 学を卒業した畑正高は1年間のイギリス滞在を 経験し、異国で様々なことを学習したが、1970 年代という通信が便利とは言えなかった時代 に、跡継ぎの1人息子が遠いイギリスで一年間 も滞在することを許した十一代目も偉かったと 筆者は感心する。後継者にとって、先代からの 信頼も実に大きな成長の力となり、重要な教育 でもあった。

それでは、松栄堂の現在の後継者である 畑元章はどのような後継者教育を受けてきた のか。

「私は、家の人はもちろん、子どもの時から も知っている従業員たちにいろいろ教えてもら って、父にお世話になったほかの会社の方から もいろいろ教えてもらいました。…今も覚えて いますけれど、祖父に食事のマナーを教えても らったんです。私が中学生、13歳くらいでした が、二人で食事にいって、ナイフとフォークの 使い方、そしてきれいに食べるという基本的な マナーを知っておきなさいと、教えてくれたん です。…会社の常務は同じ畑の苗字ですが、遠 い親戚です。常務からも、原材料のことを中心 に、会社のことや生活のことなど様々に教えて もらいました。…京都経済同友会があって、そ こに私も参加しているんですが、父と同年代の 方から教えてもらうこととか、可愛がってもら うこととか、時間あったら一杯飲みにいこかと か、ゆっくり話させていただくこともありまし

た」と、畑元章は筆者に周囲からの暖かい応援と感謝の気持ちを語った。つまり、後継者の畑元章も、若い時の十二代目の畑正高と同様に、周囲から様々な教育や応援を与えてもらったのである。ところが、周りから松栄堂の跡継ぎという認識があったからこそ、プレッシャーを感じた20代の時の畑元章は内心、非常に苦痛した時期があった。

「社長はいろんな意味ですごくて、何でも上 手にできていました。自分はそんなにできるか なぁとすごく悩んでいたんです。20歳くらいに、 会社の関係の方から"社長と同じ階段を登る必 要はないよ"と言われました。社長は学生の時 にお茶とか香道とか、古典文学的なこととかす ごく好きでしたので、そのおかげで今の社長が いるわけです。社長と同じ階段を登らなくて良 いというのは自分の持ち味を生かしたら良いよ という意味であって、自分もすごく納得しまし たが、なら自分はどんな階段を登ったら良いの かを考えた時に、全然わからなくて、大学に長 年通ってしまったんです。本を読むのが好きだ ったので、大学へいくと図書館でずっと本を読 んでいました。夏休みも、家に籠もって本ばか り読んでいました。今更ではありますが、家族 には心配をかけました」。

先代を超えたい。上記の話から畑元章の気持ちが伝わってくる。周囲から期待されているからこそ、この気持ちはさらに強くなる。しかし先代は「何でも上手にできていました」から、簡単には超えられない。それで畑元章はいろいろ悩んだ。答えはなかなか見つからない中、趣味の読書に多くの時間を使い、本をたくさん読みながら考え続けた結果、ようやくひらめいた

という。「30歳くらいの時に、自分がいったいどういう階段を登るかを考える前に、社長が一体どういう階段を登って、どういう景色を見てきたかについてしっかり確認しないといけないと思いました。それが5年くらいかかって、自分の働き方が見えたと感じました」と畑元章は筆者にこう語った。

また前述した通り、畑正高と畑元章はそれぞ れ、同志社大学と立命館大学、この世間でライ バル校と思われている大学を出ていた。そこに は何かの特別な理由があったのか。筆者のこの 質問に対して、まず畑正高は「別に私と同じこ とをする必要も全くないし、私も父と同じこと ができなかったです。父がやってこなかったこ とを私がいっぱい挑戦のチャンスをいただい て、やってきたわけですので、今後どうするか は彼が決めたら良いと思っています。ただし、 松栄堂は日本の伝統的な香りを作るメーカーだ ということをしっかり守ってもらいたい。その 責任はやっぱり全うするべきだと。…理工学部 を選んだのも本人です。本人の自由ですから」 と回答した。そして畑元章も「特に理由があり ませんでした。進学校を考えていた時に、両親 とも相談していましたが、別に絶対に同志社大 学だということでもなくて、私には立命館大学 の方がよかったので、最終的に立命館大学に入 学しました」と解釈した。畑正高の「別に私と 同じことをする必要も全くない」、後継者畑元 章の「特に理由がない」、解釈は非常にシンプ ルであったが、そこには次世代の人たちにいろ んな可能性を与え、自由な発想に制限を設けた くなかったという畑家の深思遠慮があったので はないかと、筆者は思う。

4-3 畑家の家族女性の役割

家族企業の事業承継において、家族女性の 役割は非常に重要である。畑家の女性の企業 経営や事業承継における重要な役割が、後継 者畑元章へのインタビュー調査で確認できた。

「母の役割はすごく大きいです。やはりムー ドメーカーですかね。性格も良いですので会社 においても社長と同じく信頼があると思いま す。裏方にはなりますが、会社では商品のこと や事務のことに関わり、事務所に来てみんなに 声をかけてくれて、社員たちとコミュニケーシ ョンもとっているわけですから社員たちとの関 係も良いんですよ」と、畑元章は十二代社長夫 人、自分の母親である畑知子の会社内における 役割について語る。つまり、「伝統的な女将」 という存在であり、会社には常に出勤している わけではないが、社員たちとよくコミュニケー ションをとっているため社員からの信頼が高 く、会社の良い雰囲気を作り出している。職場 に良い雰囲気があれば従業員のモチベーション も高くなり、仕事の効率向上とも繋がるため、 畑知子は会社内において非常に重要な役割を 担っているが、家でも必要不可欠な役割を担っ ているのである。

「家では、正直に言いますと、母がいてくれるから回ることは沢山あります。例えば親戚のこととか、やはりいろいろとしっかり覚えているんです。…父と話をする時に、母がいてくれて話せたことは結構あります。二人とも真面目な性格ですから、父とぶつかることはもちろんあります。その時に母に助けてもらったことはもちろんあります。その時に母に助けてもらったことはもちろんあります。、後になってフォローしてくれたこともありました。…母も私も本を読む

ことはものすごく好きなんですよ。これは母の 影響です。趣味として本当に毎日楽しんでいま す。大学時代にもこの趣味のおかげで友達がた くさんできました。仕事上の友達はもちろんい ますが、プライベートの友達は今も多くいて、 母の影響をうけて本当によかったと思ってい ます |。

畑元章のこの話から、畑知子が家庭の中で 果たしている役割は主に以下の3つであること がわかる。すなわち、①家族や親戚間の良い関 係の維持;②親子間のコミュニケーションにお ける橋渡的存在、衝突解消の緩衝材;③後継 者教育、である。家族企業にとっていずれも非 常に重要な役割である。

そして畑家にはもう1人の重要な女性がいる。それは畑元章の祖母、畑淑子である。

「祖母は戦後嫁いできて、祖父と一緒に家業 を守って、いろんな苦労されたと思います。家 のこともあり、会社のこともあり。厳しい面も ありました。僕が小さい時に祖母は厳しい顔を して、"あんたが畑家の跡継ぎですよ"と言わ れたこともよくあります。…この建物(=薫習館: 筆者注)をどうするかという話し合いが家であ った時に、貸オフィスとかホテルとかいろいろ 案も出ていましたが、祖母に"うちの家族精神 を忘れてないか"と一喝されました。要するに 本業重視ですね。祖母の言葉を受けて、本当 に目が覚めたような気がしました。ホテルにし ても、貸オフィスにしても、やはり自分たちは プロではない。自分たちは何のプロかといった ら、和の香りに関しては誰にも負けない、胸を 張って言えるのではないかと。それでこの建物 を全部、松栄堂のために使うことを決めたん

です」。

上記の話から、畑元章の祖母畑淑子もやはり、畑家において重要な役割を果たしてきたと言えよう。すなわち①戦後の厳しい時代に、畑家のことにも松栄堂のことにも多く貢献した;②畑家の後継者教育において、若い後継者の事業承継意識を養成した;③家族の中で重要な決断を行う際に、家族精神遵守への呼びかけを通じて家族メンバーを初心にかえらせた、であり、特に③の「初心貫徹」の喚起は、松栄堂の経営に大きな影響を与えたのである。

5 松栄堂のコロナ禍対応

本稿の冒頭でも述べたように、2020年、突如やってきたコロナ禍は私たちの平穏な日常を打破し、多くの企業は深刻な経営危機に陥ってしまった。では香老舗の松栄堂はこの未曾有のコロナ禍にどのように対応しているのか。

「今回のコロナ禍は本当に厳しくて、1回目の 緊急事態宣言が出された時は、本店以外のす べての店舗を閉めました。聞香や展示販売会な どのイベントも中止となって、今もまだ再開で きていない状態ですが」と、畑元章はコロナ禍の影響について筆者にこう語った。しかし行先きが不透明な中、松栄堂は受け身になって守ってばっかりではなく、次々とイノベーションを起こし、老舗の底力を見せているのである。

「長年、私たちは香りの調合を体験していただくワークショップを直営店で開催してきましたが、これまでは商品化するという発想はなかったんです。緊急事態宣言が出されて、お客様のおうちにいる時間も楽しんでいただくために、2020年の5月に商品化しました。"おうちでKoh-laboにおい香を作ろう"というネーミングで、ネットショップでキットをご購入いただいて、動画配信をオンラインで見ながらにおい袋をお客様ご自身で作っていただくということです。結構好評となっています」。

また、松栄堂のホームページでは2020年10月に、お香の移動販売車「Incense Stationことことワゴン」³特設サイトができたという情報が公開された。「Incense Stationことことワゴン」は屋外の様々な場所で製品を販売できるお香の移動販売車のことである。「実はことことワゴ



3 詳しくは「松栄堂ことことワゴン特設サイト (https://www.shoyeido.co.jp/kotokoto_wagon/)」を参照。

ンは私たちが東京オリンピックに合わせて、 6年前から企画していましたが、コロナでオリ ンピックは延期になり、人々も自由に行き来で きなくなってしまいましたので、じゃあどのよ うにお客様との新しい出会いができるかと考え た時に、お客様に来ていただくというより、私 たちがお客様のところへアプローチしていくと いう発想で、ことことワゴンを始めました。今 は関東地方を中心に本格的に活動しています… 東京オリンピックと関係するものはもう1つあ りまして、それは"ディズニープリンセスシリ ーズ"商品の発売です。これも3年前から始ま った企画ですが、東京オリンピックの開催に合 わせて、ウォルト・ディズニー・ジャパン株式 会社さんは "ディズニー/京都伝統工芸シリー ズ"を企画されまして、京都の伝統工芸を取り 扱う14社と一緒にディズニー関連のコラボ商 品を出そうということでした。私たちは2020年 11月に、5人のディズニープリンセスのイメー ジに合わせてセレクトした香りをオリジナルの パッケージで発売しました。他にも、例えばメ リーチョコレートカムパニーさんとのコラボ4と か、"一会の香り"5の限定商品の発売とか、い ろいろとチャレンジしております」と、畑元章 はコロナ禍の中の松栄堂の多くのチャレンジに ついて筆者に紹介した。世の中の変化をしっか り見ている松栄堂は顧客の潜在的需要を見出だ して、様々なイノベーションを通じて商品やサ ービスを提供しているのである。

インタビュー調査の最後に、畑元章はコロナ 禍についてこう語った。「コロナ禍は本当に大

変な災難ですが、私たちもいろいろ反省させて もらいました。例えばこれまで当社は日本全国 での展開を追求してきましたが、コロナの中で 全国へ自由に出張できなくなったということで、 地元の京都では地盤がまだ固まっていないこと に気づきました。それでこれまでの1年間は京 都のホテルとかに対して営業を強化させて、商 品を置いていただくようにしてきました。また 私たちは今、InstagramといったSNSを利用し て10代や20代の若者に積極的に発信すること に力を入れています。コロナ禍の影響で若者た ちと直接に触れ合う機会は減りましたが、SNS の力を借りることは重要です。私たちの商品を 買っていただいている主要な顧客層は40代以 降のお客様ですが、20年後、今の20代は40代 になりますので、今のうちに若者たちに松栄堂 の香りを認識していただくことが重要です。… これからも厳しい状況が続くと思いますが、以 前のように仕事ができなくなった代わりに、自 分や社員たちと向き合う時間が増えました。今 後どのように進化していけたら良いかと、社員 たちと一緒に考えながらやっていかなければな りません。

6 おわりに

以上、松栄堂の事例を取り上げて、企業経営と家族経営の2つの側面から、危機に強い日本の長寿家族企業の特徴を考察した。

企業経営においては家族精神と伝統をしっかり守りながら常にイノベーションを起こし、 時代や社会の経営環境に適応しながら自らの姿

⁴ 詳しくはサイト「メリーズラボ (https://lotte-shop.jp/shop/contents1/marys_labo.aspx) を参照。

⁵ 詳しくは松栄堂のサイト (https://www.shoyeido.co.jp/topics/2021/01/fuyugomori.html) を参照。



育っていき、事業承継と持続可能な経営の実現 を柔軟に果たしているのである。コロナ禍とい う未曾有の危機の中でも「守り」ばかりではな く、臨機応変にイノベーションを起こしながら、 長いスパンで戦略をもって積極的に「攻め」に 出ている。これらは日本に多く存在している長 寿家族企業が歴史の荒波を乗り越えてきた秘 訣であろう。

周知の通り、日本の老舗企業の永続経営の中には1つ共通の特徴がある。それは「不易流行」6である。「不易」は変えてはいけないものを意味し、「伝統」重視を強調するが、「流行」は時代や環境の変化とともに積極的に変えていかなければならない、つまり「革新」を意味している。この2つの意味が正反対となっている単語をあえて1つの単語にしたことは、まさに経営を長く続けてきた長寿企業の知恵である。創業して300年を超えた松栄堂にとっては、

「細く 長く 曲がることなく いつも くすくす くすぶって あまねく 広く 世の中へ」の家族精神や「本業重視・適正規模」への堅守、「人々の生活をより豊かにしていき、楽しんでいただく」への追求は「不易」の部分であろう。またそれ以外に、例えばビジネスモデルであれ、商品のコンセプトであれ、時代や環境の変化とともに変えていくべきすべての側面において積極的にイノベーションを起こし、革新していくことは「流行」の部分であろう。伝統の中に革新があり、革新の中に伝統がある。この両者のバランスをうまく取ることこそ、日本の長寿企業の強みである。

謝辞

本研究は日本学術振興会の科学研究費基盤研究(C)「家族企業の事業承継問題に関する日中台の国際比較研究」(研究代表者:竇少杰、研究期間:2017年度-2020年度)とサントリー文化財団「人文科学、社会科学に関する学際的グループ研究助成」(研究代表者:竇少杰、助成期間:2017年8月~2019年7月)の研究成果の一部である。本研究の実施にあたって、松栄堂の畑正高社長様と畑元章専務様から多大なご協力を頂いた。また本稿の作成にあたって、同志社大学商学部の関智宏先生から多くのご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

⁶ 不易流行とは俳聖・松尾芭蕉が「奥の細道」の旅の中で見出した蕉風俳諧の理念の一つである。芭蕉の俳論をまとめた書物『去来抄』では、不易流行 について以下のように書いてある。即ち「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」である。

【参考文献】

- ○後藤俊夫編(2017)『長寿企業のリスクマネジメント~生き残るためのDNA』第一法規。
- ○関 智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編 (2020)『持続可能な経営と中小企業』同友館。
- ○資 少杰 (2020)「日本の老舗家族企業における永続経営と事業承継:株式会社高岡の事例を中心に」『立命館経営学』 第59巻第2号、pp.49-71。
- ○李 新春(2020)『日本百年老店:伝統与革新』、社会科学文献出版社。
- ○横澤利昌編(2000)『老舗企業の研究:100年企業に学ぶ伝統と革新』、生産性出版。

【インタビュー調査】

2017年6月21日 畑正高社長インタビュー

2018年5月11日 畑正高社長講演会・インタビュー

2019年1月25日 畑元章専務「同志社大学中小企業マネジメント研究センター定例研究会」

2019年2月19日 畑元章専務インタビュー

2019年6月20日 畑元章専務立命館大学講演

2021年1月14日 畑元章専務オンラインインタビュー

中小企業の目【東京都多摩市】

「変えてはならないもの」と 「変えなければならないもの」

臼 井 **努** (京西テクノス株式会社) 代表取締役社長)



「京西グループは、医療・通信・計測をキーワードとしたトータルマルチベンダーサービスの 実現、技術革新を推進し、和を持った豊かな価値を創出します」

これが京西テクノスの企業理念であり、創業時に私が策定した。

当社のメインドメインは「医療」「通信」「計測」であり、B to Bの高付加価値製品をターゲットにメンテナンス・サービスを提供し、コンシューマー領域には踏み込まない。また、今までにない病院、工場、プラント等で稼働するあらゆる機器、システム、ITインフラを丸ごとサービスする「トータルマルチベンダーサービス」の実現という壮大な展望を持ち、具現化に向け技術革新を絶え間なく行っている。

「トータルマルチベンダーサービス」という言葉は私が創った造語である。 これは、トラブルの受付からシューティングまで

- ① 24時間/365日対応のテクニカルサポートセンターでのトラブルコールの受付
- ② 全国最寄りの拠点からエンジニアが現地に駆け付け、トラブル事象の解消/復旧(部品・製品交換)を行うオンサイトのフィールドサービス
- ③ 現地で交換し、持ち帰った故障製品、部品を解析/修理
- ④ サービスに必要な部品/代替え機のハンドリング

これらのトータルサービスと、何処のメーカーのものでもワンストップで対応するマルチベンダーサービスを組み合わせたものだ。B to Bの高付加価値製品を対象にこれを成し得た会社は今までに存在しない。

このビジョンを具現化するため、理念の中で「和」という言葉を重用した。

「和」という言葉には仲良く、協調するという意味もあるが、理念の中での和は、会社を良くするためにお互いに納得いくまでしっかり議論し、結論を導き、導き出した結論には反対意見の者も従い皆でベクトルを合わせて進む、皆で協調して最高のサービス会社を築いていくという想いを込めた。聖徳太子が制定した十七条憲法の「和を以て貴しとなし・・・」の和は同様の意味と言われ、安定した国家を形成したいというその想いに共感する。

創業から19年、従業員がグループで450名、年商も100億円を超え、「工場」から「企業」への変革が不可欠となった。

社員数が増えてくる中で会社の指針を明確にするために、サービスを提供する企業としてあるべき姿を「京西Value」として纏めた。京西Valueは「品質・コンプライアンス」「社会貢献」

「ヒューマンスキル」「プロフェッショナルスキル」の4編から構成され、管理職者を中心に全 社員で纏め上げた。

企業理念や品質/環境方針等と併せて、「企業倫理ハンドブック」として編集し、全社員に配布し、毎日の朝礼で必ず読み合わせもし、全員に刷り込みを行っている。また、経営理念のもと健全な事業活動が遂行できるよう「京西コンプライアンス・マニュアル」も作成し、行動規範を明確に謡い、周知徹底を図っている。

企業理念、ビジョン・・・、会社経営の中でこれら精神、指針の部分はその会社が存続する 限り、「変えてはならないもの」だと考える。

一方、ビジネスモデル、ビジネスプロセスといった仕事の進め方、手順は変化に追随し「変えなければならないもの」である。この「変えなければならないもの」をそのままにしておくと競争力が弱体化し、企業成績の低下は不可避となる。

世の中も政府が標榜する「Society 5.0」の世界の実現に向かい、「5G」「IoT」「AI」等々、社会インフラ、産業構造が革新的な技術により数年で様変わりするタイミングを迎えた。更に新型コロナウィルスが世界中で猛威を振るい、生活/ビジネススタイルの変革を加速するトリガーとなり、学校ではオンライン授業、企業では「働き方改革」が一気に進みテレワーク、時差通勤が何処でも行われるようになった。

僅か数か月で起きたイノベーションは加速化され元に戻ることはなく、ニュースタンダードとなる。企業の「専門化」も更に加速化し、強み、差別化を有さない企業は淘汰されていくことになるだろう。5年・10年先は、今の延長線上だけでは当社の売上/利益は維持することは不可能であると危機感が募る。インフラ、技術の革新に伴い、それを自社の業務プロセスに如何に取り込み、業務スピードを速め、作業品質を向上させなければならない。

当社の場合、ITインフラが4Gから5Gへ切り替わるにあたり、動画の配信レベルが圧倒的に 改善されるため、メンテナンス・サービス業務を行う現場の状況を高精細な動画でバックオフィ スとなるサポートセンターに伝え、そこに控える高スキルエンジニアから現場に対し、的確な 作業指示を行うことにより、作業スピード/品質を向上させ、現場作業者のスキルも同時に上 げることが可能となる。このサポートセンター機能はテレワーク化で自宅でも構わない。

また、AIをサポートセンターに導入することにより、データベースに蓄積された過去のトラ

ブルシューティング結果をもとに的確な 対応法が瞬時に導き出されるようになる。 当社でもこれを速やかに具現化すること が求められ、実現に向け全社基幹システム、技術情報データベースの再構築、インフラ整備をトッププライオリティで推進 している。

このように、明確なビジョン並びに技 術革新が進む都度、それを自社の力に取 り込める力を併せ持つ企業がこれからも 生き残り、飛躍できると考える。

トータルマルチベンダーサービス フィールドクーフ・フィールドクターフ・対応機関が続け、フィールドクーとス 対応機関が続け、フィールドクターフ・対応機・フィールドクリーに お変なパーフを開始 アーツセンター お客様の アイムリーに お変なパーフを開始 アーツセンター 指摘 アーツセンター 指摘 アーツセンター 指摘 アーツセンター お客様の アーブに 会立 セ・文庫で対応 かさせ、文庫で対応 アーツセンター が表 ・番品修理を含め マルチベンダー対応

地域活性化と中小企業の国際化との関係性に関する一考察 一佐賀の地場産業組合の現地発イノベーションの事例に着目して一



吉 田 健 太 郎 (駒 澤 大 学) 経済学部教授)



山 口 真 知 (日本貿易振興機構(ジェトロ) チェンナイ事務所 Director)

本稿では、「現地発イノベーション」に着目しながら、近年活発化する中小企業・アントレプレナーシップの国際化に関わる理論をレビューし、成長戦略としての日本中小企業の国際化の戦略的視点に関するリサーチクエスチョンを示す。その上で、佐賀の地場産業の国際化の事例を取り上げ、どのようにイノベーション創出へと結びつけていったのかについてその実態を明らかにする。実態の分析から、地域経済活性化の起爆剤としての地場産業の国際化の可能性を展望する。

先行研究の内在的な課題を紐解いていくと、大企業でさえも困難とされるローカルからグローバルへの展開を、いくつかの中小企業がなぜ可能とするのか、この解を追求すべく、次の5つのリサーチクエスチョンが浮かび上がる。(1) 現地発イノベーションを、資源に限りある日本中小企業がいかにして実現できるのか。(2) 日本中小企業の現地発イノベーションの仕組みは、どのようなアントレプレナーシップによって構築されるのか。(3) 日本中小企業は、いかにして海外市場に介入し、現地発イノベーションへと結び付けていくのか。(4) 日本中小企業は、いかにして必要となる資源を動員し、イノベーション活動へとつなげていくのか。(5) いかにして、これらの一連の国際化によるイノベーション活動が地域活性化に繋がるのか。これらの解を探る作業が、「持続的に発展するための中小企業の国際化戦略」を成功させる上で、重要なポイントだと筆者は考える。

諸富家具振興協同組合および佐賀県茶商工業協同組合の海外展開事例において、各産地組合員に対する複数年にわたる丹念なフィールド調査を用いた。いずれの事例も、海外ネットワークへの介入を契機に産地のネットワークもしがらみから解放され「海外展開による販路開拓」という共通のミッションのもと、産地組合員の中に新たなネットワークが再編された。企業家コミュニティの「経験学習」の深化が「暗黙知の共同化」をもたらし、現地発イノベーションを誘発する。このとき、日本中小企業の持つ「技術力」が新たなネットワークへの突破口となる。

¹ 駒澤大学経済学部教授、博士(経営学)。

² 日本貿易振興機構(ジェトロ)チェンナイ事務所 Director、中小企業診断士、修士(経営工学)。

- 1. はじめに
- 2. 先行研究レビューとリサーチクエスチョン
 - 2-1 問題意識
 - 2-2 イノベーション論の定説の変化
 - 2-3 国際経営におけるイノベーション拠点の変化
 - 2-4 本国優位性から現地発イノベーションへ
 - 2-5 中小企業の国際化論の台頭
 - 2-6 内在的批判
 - 2-7 リサーチクエスチョンと研究方法
- 3. 分析視角
 - 3-1 マーケティングによる技術活用と体験学習プロセスの有効性

- 3-2 アントレプレナーシップによる知識 移転とイノベーション創出の関係性
- 4. 諸富家具振興協同組合の事例
 - 4-1 概況と事例選定理由
 - 4-2 Local for Global なイノベーション活動
- 5. 佐賀県茶商工業協同組合の事例
 - 5-1 概況と事例選定理由
 - 5-1 Local for Global なイノベーション活動
- 6. 要因分析
 - 6-1 マーケティングによる技術活用と体験学習プロセスの有効性
 - 6-2 アントレプレナーシップによる知識 移転とイノベーション創出の関係性
- 7. 結論

1. はじめに

グローバル化に伴い、経営資源の少ない小 規模企業の国際化が進展している。長期間に わたり国内で事業活動を行ってきた企業が突然 ある時点から急速な国際化を開始するケース (Bell.et al., 2001) に加え、中には国内での事業 母体を持たず、直接国際市場に参入する小規 模企業や移住起業家もいる (Knight & Cavusgil, 1996)。国内市場の小さいデンマーク やノルウェーなどの北欧では、早期に国際化を 行う中小企業は高い業績を出す傾向を示す研 究結果もある(Moen & Servais, 2002)。近年 では、国際市場で第二創業(現地小企業を事 業承継する移住起業)のケースが台頭している (吉田、2020a)。中小企業の国際化が進展して いるこのような背景から、伝統的な大規模多国 籍企業を主な対象としてきた国際経営論の研究 にも、「中小企業の国際化」や「アントレナーシップの国際化」に関する研究が世界的に活発 化している。

日本に目を向けてみると、中小企業の国際化やアントレプレナーシップの国際化の意義は大きい。日本国内では、「内需不振」、「熟練技術・技能工の高齢化」、「後継者難」などの日本特有の要因から地域産業は構造的な問題を抱えている(中小企業庁、2016)。とりわけ、「伝統地場産業」に関わる小規模企業数は、近年減少の一途を辿っている。これにより、地域産業の集積のメリットであった分業による適度な競争と協調、原料調達、販路確保、情報収集、職人の流動性などの外部経済は失われつつある。地場産業の構成員である地場企業の活力が失われることで、地域経済は慢性的な疲弊に陥っている。このような状況を脱却するために、「国際化」の機会を戦略的に活かすことへの期

待は高まっている。

Rialp & Knight (2005) によれば、早期国際 化に成功する中小企業の引き金になる要因は、 「グローバルニッチ市場の出現」、「技術的進歩」、 「グローバルなネットワークの重要性の増大」 にあるとする。すなわち、これらを感じ取る「ア ントレプレナーシップ (起業家能力) が前提 条件となる。そして、これらの事業機会を有効 に活用するための「戦略」が必要条件となる。 一方で、日本中小企業の国際化の「引き金」は 必ずしもこのような「前向き」かつ「戦略的」 なものばかりではなく、むしろ取引先の要請、 取引先に追随する、あるいは国内より海外市場 の方が成長しているから、というような「やむ を得ず」国際化を行う中小企業は少なくない。 このような戦略なき国際化では成功は難しい。 中小企業の国際化の現場では、撤退や失敗す るケースの方が圧倒的に多く、そもそも「国際 化」と「イノベーション」とを結び付けられて いる日本中小企業は少ない(吉田、2018)。

国際化によって日本中小企業がイノベーションを起こすためには、どのような課題が内在するのだろうか。翻って、日本中小企業は優位性をどのように活かし課題をどのように克服すれば、イノベーション創出へと結びついていくのだろうか。そのために、どのような戦略的視点と取り組みが求められるのであろうか。これらに対する解が必要とされている。

本稿では、「海外市場で起こすイノベーション (現地発イノベーション)」に着目しながら、 近年活発化する中小企業・アントレプレナーシップの国際化に関わる理論をレビューし、成長 戦略としての日本中小企業(とりわけ地場産業)の国際化の戦略的視点に関するリサーチクエスチョンを示す。その上で、佐賀県の地場産業の国際化の事例を取り上げ、どのようにイノベーション創出へと結びつけていったのかについてその実態を明らかにする。実態の分析から、地域経済活性化の起爆剤としての地場産業の国際化の可能性を展望する。

先行研究レビューとリサーチクエス チョン³

2-1 問題意識

冒頭で述べたように、国内の地域経済は慢性 的な疲弊から脱却するために、「国際化」の機 会を戦略的に活かすことへの期待は高まってい る。しかし残念ながら実態としては、経営資源 に限りがある中小企業の国際化は容易ではな く、成長する海外市場に打って出たからといっ て直ちに成功するものではない。また、中小企 業には日本の商慣習ならではの「しがらみ」が 昔から存在し、それゆえ「外に目を向け飛び出 す | 難しさもある。日本の歴史的経緯や規模的 特性から高い技術力を持つ中小企業でもマーケ ティング力を必ずしも併せ持っていない企業も 多い。そのために、社会環境の変化と国内にお ける産業の空洞化に直面しても、打開策を見出 せず疲弊する中小企業は多い。打開策を求め て海外展開する中小企業の数は増加し続けて いるが、海外市場で「イノベーション」を起こし、 それを現地市場のみならずグローバルに展開す ることで成長に繋げる、「Local for Global(グ ローバルに発展する現地発イノベーション)」

³ 本節は、拙著・吉田 (2020a) 序論をもとに大幅に加筆修正した。

ができている日本の中小企業は、まだ少ない。 そもそも、現状、日本中小企業の海外展開の目標の多くは本国の製品・サービスを「現地仕様に微修正」し、「販路開拓」を展開していくことにとどまり、海外展開を「イノベーション創出」の機会にしようとする発想そのものが一般に広まっていないものと思われる。一方で、海外展開によってイノベーションを起こし、それをグローバルに展開できている企業は、不確実性の高い現代社会にあっても、企業規模を問わず持続的に成長している。これが、筆者自身が過去10年間にわたって、海外展開する企業の現場に足を運び、200社以上の企業を実際に見てまわって話を聞いてきた実感である。

2-2 イノベーション論の定説の変化

イノベーションとは、知識と知識を結合し(新 結合を創り出し)、事業機会を新しいアイデア に転換し、さらにそれらが広く実用に供せられ るように育てていく過程(プロセス)である。 実用に供せられ、市場における従来の課題解 決の仕組み(あるいは技術そのもの)を刷新す るゆえに、刷新した企業は急成長し、新たに創 出された市場全体の非連続な成長とともに経済 発展がもたらされる (Schumpeter, 1942)。 そ して、場所、対面、暗黙知を共同化しながら新 結合は創られ、革新を起こしていく(浅川、 2011)。イノベーションのこの原則は変わらな いが、我々を取り巻く社会環境の変化に伴って、 イノベーションの概念には、確実に変化が起き ている。従来は、先進国の大企業が優良な経 営の下で、豊かな経営資本を武器に、既存市 場のマーケティングと社内の優秀な研究開発チ

ームが本社内部でハイエンドな「技術革新」を 起こすことが「定説」とされてきた(Christensen. 1997)。それを先進国の国内で普及したのちに、 後発国などの海外市場に展開させていくこと で、さらなる成長を遂げるといった国際経営(プ ロダクトサイクル)が一般的であった(Vernon. 1966)。しかし、近年のイノベーションには、 必ずしも新しい複雑な技術の開発を必要とせ ず、顧客や市場の直接的な課題解決に繋げる 「ビジネスモデル」の創出のパターンが出現す るようになった(小川、2000)。それも開発を 行うのは大企業の開発チームに限らず、近年で は個人企業家や小企業が、産業集積(大学、 ベンチャー企業、関連支援産業などのインフラ) と企業家コミュニティを巧みに活用すること で、新たなイノベーションを起こし、新たな市 場を創出している(吉田、2020b)。進歩させる はずの技術を敢えて後退させたり、機密情報を 扱う内部の研究開発を敢えてオープンにした上 で外部資源を活用したり、これまでとは全く「視 角を逆にした戦略」が現代のイノベーション戦 略の一つとなっている (Chesbrough, 2006)。

2-3 国際経営におけるイノベーション拠点の変化

イノベーション活動の視角のもう一つの変化が「ロケーション」である。近年、新興国固有のニーズに対応した、技術の新しい使い方や工夫によって先進国市場の開拓に繋げる新たなイノベーションが台頭した(Govindarajan, 2012)。イノベーション活動の取り組みの視角が従来とは反転していることから、このイノベーションは「リバース・イノベーション」と呼ばれる(榊

原、2012)。これは、新興国市場の重要度の高 まりとともに、スペックや機能の水準を敢えて 落とした「型落ち技術」のイノベーションであ る。型落ちといっても、単に機能を落としサイ ズを小さくして、その分、廉価にする(グロー バル製品をローカライズする)だけではなく、 現地の課題解決に直結するアイデアを現地発 で起こし、その結果、必要とする技術やスペッ クが「型落ち」することがポイントである。そ して、その「型落ち技術」によって新たに開発 されたアウトプットが結果として、先進国でも 通用する新製品・サービスに仕上がることが、 このリバース・イノベーションの特徴である。 つまり、リバース・イノベーションとは、新興 国の現地発のゼロベースの開発から起こるグロ ーバル水準のイノベーションである。リバース・ イノベーションは、新興国ゆえのインフラ、環境、 貧困等の悪条件が起因となって、これらの課題 を乗り越えたブレークスルーによって起こる。 すなわち、「現場のニーズ発」あるいは「現場 の課題発しといったように、「現場発しの着想 が開発のきっかけとなって起こるものである。 新興国の現場に内在する課題は、通常、先進 国に比べ解決が困難であることから、その課題 を乗り越えるには、先進国で採用されていた従 来の方法より斬新な方法が採用されるケースが ある。そして、その結果、新たに刷新された製 品・サービスが、巨大な成長市場である新興国 市場に十分に浸透することで、イノベーション を起こした企業は急成長できる。近年、このよ うな新興国発の成長企業が出現するようにな

り、先進国の大企業を脅かす事態となっている。

2-4 本国優位性から現地発イノベーションへ

リバース・イノベーションの実態は、従来、 定説とされてきた本国優位性を前提とした直接 投資論の理論4では、「現地発の価値創造」の 実態の説明ができない。かかる背景から、本社 中心のトップダウン型の階層構造から、海外子 会社の役割が再定義され、本国本社と海外拠 点すべてが互いに連結し合うネットワーク組織 構造「トランスナショナル経営」(Bartlett & Ghoshal, 1989) の有効性が主張されるようにな った。「本国優位性」から「現地発の価値創造」 への反転のベクトルを示す国際化の潮流は、そ の後も発展を遂げていく。世界のどこでイノベ ーションが起こるか分からない不確実な中で、 こうしたグローバルな効率追求と現地発イノベ ーションを同時に追求する戦略「メタナショナ ル経営」(Doz. Asakawa, Santos & Williamson, 1997)の理論の有効性が浸透していった。リバ ース・イノベーション論は、こうした議論から 派生して出てきた発展型の枠組みと捉えること ができる。

2-5 中小企業の国際化論の台頭

このような多国籍企業の国際化による成長戦略に関わるレビューを踏まえ、あらためて中小企業の国際化に目を向けてみると、世界市場では、上掲で述べてきた国際経営論の変化の潮流とタイミングが符合し、創業から短期間で国際化によって急成長する中小企業が台頭してい

⁴ 先進国企業の大企業が本国本社で垂直型統合のもとで開発し、その開発されたものが後発国に移転されていく考え方を基本とする。例えばVernon(1966) の「プロダクト・サイクルモデル」、Knickerbocker (1973) の「寡占的対抗モデル」、Hymer (1976) の「寡占モデル」、Rugman (1981) 等によって展開された「内部化論」などが挙げられる。

る。そのような中小企業は「ボーングローバル 企業 (BGC)」と呼ばれ「創業から短期間(3 年以内)にグローバル市場でシェア獲得を達成 する中小企業・ベンチャービジネス(Knight & Cavusgil, 1996)」と定義された。ボーングロ ーバル企業は、国内市場が小さく、グローバル ニッチ市場に競争優位を持てばもつほど、創業 時から事業ドメインを国際領域とみて海外市場 をターゲットにする傾向がある(McNaughton, 2003)。このようなボーングローバル企業は、 伝統的なモデルとされる「ウプサラ・モデル (Carlson, 1975)」で示された「国際化プロセス」 (①不定期な輸出、②定期的な輸出、③販売子 会社の設営、④生産工場の設営)では説明が できない。それゆえ、多国籍企業とは異なる新 たなモデルとして提唱された。中村(2013)に よれば、その特徴は、国際化のプロセスと速さ にあるという。従来の多国籍企業が辿るプロセ スを「蛙飛びのように」飛び越えて、短期にグ ローバル市場に販路開拓(総売上シェア25% 以上)を達成する点にあると説明する5。この ような中小企業の国際化が進展した背景には、 繰り返し述べてきた「イノベーション概念にお ける視角の変化しとの関係性があるものと思わ れる。筆者は、この中小企業の国際化を取り巻 く環境要因の変化が日本中小企業の新たな成 長をもたらす機会を生み出していると考える。 多くの日本中小企業が海外市場で苦戦し成功 できていない中で、数は決して多くはないもの の、日本中小企業でも現地でゼロベースから創 出したイノベーションが、グローバルに展開さ

れる事例も台頭している。中村(2013)は、長期間にわたり国内で事業活動を行ってきた企業がある時点から急速な国際化プロセスを展開する中小企業を「ボーン・アゲイン・グローバル企業(BAGC)」と呼び、日本中小企業にもそのような中小企業が実在することを強調した6。また、成功するボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業には、現地市場におけるアントレプレナーシップの発揮とマーケティングによる機会学習、そして社会的ネットワークの活用が不可欠であることを明らかにしている。

2-6 内在的批判

以上の先行研究から、内在的批判を示し、そ こからリサーチクエスチョンを導出していきた い。現時点における「現地発イノベーション」 研究の到達点となっているリバース・イノベー ション論は、多国籍企業が新興国のローカルか らグローバルへの展開を成し遂げたいくつかの 実例を示し、その一般化の可能性を示唆するこ とで、トランスナショナル論やメタナショナル 論の概念を昇華させた。しかし一方では、ロー カルからグローバルへの展開をなぜ可能とした のか、についての説明(検証)が十分ではない。 リバース・イノベーション論の貢献は、現地で 新たに結成されるLGT(ローカルグロースチー ム)が主体となることで、現地のゼロベースか らの開発(現地発イノベーション)の有効性と マインドセットの転換の必要性を示したことに ある。一方で、グローバル活動を展開する企業

⁵ 中村 (2013)、pp.197-200参照。

⁶ 中村・同上 (2013)、pp.251-290参照。

(とりわけ本国で成功した多国籍企業) にとっ て、そもそもLGTのようなローカル組織のイノ ベーション活動そのものが難しく、さらにその 子会社発の意見やアウトプットの本国本社(ま たは他の海外子会社) への共同化が通常困難 とされる中で、誰がどのように、いかにしてそ れを可能とするのか、すなわち、いかにして国 境を跨ぐ「場所、対面、暗黙知の共同化をする のか」、という本質的な問いに対する解が示せ ていない。それゆえ、国内本社と海外拠点(海 外市場)とを結ぶ「暗黙知の共同化」がどのよ うにイノベーションへと結びついていくのかに ついての説明が必ずしも十分ではない。この重 要局面において当事者にどのような「アントレ プレナーシップ」が求められるのかについても 明確な解が示されていない。このことは「ボー ングローバル企業論」においても(多国籍企業 **論やリバース・イノベーション論と)同じ課題** を指摘できる。

現地発のイノベーションを起こし、それをグローバルに展開し育てていくためには、これらの問いに対する解が必要になる。すなわち、現地発イノベーションを起こすために、LGTのような機能を果たす子会社組織の構成員がどのように、現地資源を獲得・活用し、暗黙知の共同化を図っていくのか。それをグローバルに(発展)移転させるために、どのような仕組みのもと、どのようなアントレプレナーシップを発揮し、どのような知識の共同化の末に、グローバル・イノベーションへと発展させることを可能とするのか。そのメカニズムに至る説明を明らかする必要がある。

また、いままでのところボーン・アゲイン・

グローバル企業についての実証研究が少なく、ボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業との相違点はまだよく分かっていない。冒頭で示したように日本中小企業の国際化には地場産業における「ボーン・アゲイン・グローバル企業」の再生・成長の意義(とりわけ地域活性化との関係性)が大きいが、このことについての有効性は検証されていない。これまで「ボーン(アゲイン)グローバル企業論」では語られることのなかった地場産業の国際化における意義と有効性(とりわけ地域活性化との関係性)について明らかにすることに一定の意味があるものと思われる。

2-7 リサーチクエスチョンと研究方法

先行研究からの見えてくる内在的な課題を紐 解いていくと、百戦錬磨の多国籍企業(大企業) でさえも困難とされるローカルからグローバル への展開が、本来、競争劣位にある中小企業 が(まだ数は少ないにしても)、なぜそれを可 能とするのか、この解を追求すべく、具体的に は次の5つのリサーチクエスチョンが浮かび上 がってくる。(1) Local for Globalなイノベー ション活動(現地発イノベーション)を、資源 に限りある日本中小企業(とりわけ地場産業の 構成員である小企業) がいかにして実現できる のか。(2)日本中小企業の現地発イノベーシ ョンの仕組みは、どのようなアントレプレナー シップによって構築されるのか。(3) 日本中 小企業は、いかにして海外市場(企業家ネット ワーク)に介入し、現地発イノベーションへと 結び付けていくのか。(4)日本中小企業は、 いかにして必要となる資源を動員し、イノベー

ション活動へとつなげていくのか。(5) いかにして、これらの一連の国際化によるイノベーション活動が地域活性化に繋がるのか。これらの解を探る作業が、「持続的に発展するための中小企業の国際化戦略」を成功させる上で、重要なポイントだと筆者は考える。

そこで、本稿は日本中小企業7ならではの成 長戦略としての「現地発イノベーション」活動 に関わる実態を、佐賀県の事例を詳細に分析す ることで、地場産業の国際化の成功の鍵を解明 することを試みる。中小企業の海外展開はチャ ンスが大きく魅力である一方で、リスクは高く、 成功を収めることができたケースはまだ稀であ る。それゆえ、一見ユニークに見える数少ない 成功事例の深く豊富な情報を分析する作業か ら、事実発見を試みた。このような観点から、 本研究では、2協同組合の成功事例において、 各産地組合員に対する複数年にわたる丹念な フィールド調査を用いた8。ここでの成功とは、 (1)海外展開に取り組む明確なビジョンを有 していること、(2)海外展開に取り組み始め てから3年以内に輸出実績があること、(3)海 外売上高が年間2千万円を超えていること、の いずれも満たしていることとした⁹。

3. 分析視角

3-1 マーケティングによる技術活用と体験学 習プロセスの有効性

日本中小企業(とりわけ製造業)は、戦後復 興から高度成長期を経て、本格的なグローバル 化が進展するまでの間、良くも悪くも、日本特 有の「関係性(社会関係)」に基づく「資源」 に支えられ、発展を遂げてきた側面がある。そ こには、発展性と問題性の両面が内在するが、 いずれも、日本的経営を特徴とする「関係性」、 すなわち、「しがらみ」が存在した。例えば、「下 請制」「系列」と呼ばれる取引関係10は、その 象徴でもあり、親請と下請との従属的関係性に は、ある種、目に見えない「束縛(統制を伴う 関係)」が存在した。植田(2004)は、この日 本的商慣習に基づく取引関係を、「日本的生産 システムの一つとして考えられる下請・サプラ イヤシステムの場合、長期にわたる高度成長期 下で発注側・下請(請負)側双方で規範化し ていった長期安定的取引関係が重要な意味をも っている | 11とした上で、「信頼関係に基づく固 定的な協力関係の再編成こそ、戦時期下請政 策の最大の特徴であった」として、必ずしもマ イナス面だけではなく「信頼関係」に基づく、 プラスの側面が存在していたことを示唆してい る。それゆえ、発注側と請負側との長期的関係・ 信頼関係に基づく、仕事の流れは、ルーティン となり、QCDと呼ばれる発注側基準の経営管 理の下、請負側である中小企業はひたすら特定 の企業からの注文に応えていくことで、特定分 野の技術力を強化していった。すなわち、特定

⁷ ここでいう「中小企業」とは中小企業基本法第2条の定義にする企業をいう。

⁸ 本稿の事例分析には共同執筆者が佐賀県(ジェトロ佐賀貿易情報センター)におよそ3年半(2016年~2020年に)駐在していた際に、各組合の会合への出席並びに個別企業訪問、国内外での催事視察などのフィールドワークで得た資料・情報・データを基に執筆している。

⁹ Gavriesson & Kripalani (2012) は、ボーングローバル企業の先行研究における定義をまとめている。同書によれば (1) ビジョン、(2) 輸出達成までの所要期間、(3) 海外売上比率の3要件により定義されている。ここでは同署の定義に倣い成功条件を上記3要件にて設定した。同書、P.5参照。

¹⁰ こうした日本中小企業における「下請」の関係性は、大企業と中小企業との関係性のみならず、中小企業同士の「産地」や「共同受注」と呼ばれる「分業」「流通」においても同様に、単なる取引関係をこえて、距離の近接性に加え日本的商慣習ゆえの「束縛された関係性」を持つ。これらは、同じ企業家ネットワークでも、比較的小規模の小企業同士が関係することに系列とは明確な違いがあるが、長期的関係と分業体制に基づき、ルーティンを創り出す意味では共通している。

¹¹ 植田 (2004)、P.12参照。

分野の技術・技能は極端に磨かれるといったプラス面があったことを指摘できる¹²。逆にいえば、この時代においては¹³、営業や販路開拓、新商品企画開発といった「マーケティング」に関わる能力を使うことが、ほとんどなかったという課題(マイナス面)も指摘できる。このように、日本中小企業の歴史的実態からみても、しがらみがもたらす効果は、プラスの影響とマイナスの影響の両面が内在することがわかる。

問題の本質は、プラス・マイナス両面の解釈 を同時に持つ分業(社会的分業)に対して、三 井(2011)が主張するように、「(中略)社会的 分業自体を貫く新たな『関係性』、『連帯性』、 あるいは『紐帯性』といったものをどこまで理 解し、『共同性』の再発見ないし再構築の手が かりとしていくか」14にある。特に、「企業間取 引に伴う取引コストを低め、企業間の濃密な情 報伝達と共有を実現させ、さらには、中小下請 企業の技術水準を高める過程」15をこえて、「技 術革新」の枠組みをこえる新たな価値(ビジネ スモデルなどのイノベーション)を創出する「過 程 | に、それも単なる経済関係ではなく、社会 構造の関係性の中に、中小企業が自らの存在を どのように「埋め込む」のか、その手がかりを 探ることこそが、重要なポイントとなる。しが らみとイノベーションとの関係性を語るのであ れば、しがらみから脱却できれば、イノベーシ ョンは生み出しやすくなるという単純な話であ

るはずがなく、何のためにどのような関係性を どこで再構築をしていくのかが重要な意味を持 つ。つまり、これらの「しがらみ」から解放され、 変化の必要性に対峙したとき、日本国内で培っ てきた中小企業ならではの、技術力の強み(優 位性)が活かされる「場」に参入することで、 日本の地場中小企業がイノベーションを起こ し、成長できるのではないかと考える。 Christensen (1997) は、「イノベーション」を 生み出すためには新たな価値基準を持つネット ワークの再構築(再編)と新たな販路開拓が必 要不可欠となると強調する。その具体的な方法 として、海外展開が一つの可能性を持ち得ると 筆者は考える。なぜならば、海外市場でのビジ ネスでは、これまでの強みとなる「コア能力」 を基盤としつつ、これまでとは違った新たな価 値基準を持つ「ネットワーク」を必要とし、新 たな方法や能力開発 (学習プロセス) が求めら れる。それゆえ、新たな価値基準のもとで、日 本中小企業にとっては、国内のしがらみから解 放され、これまで蓄積されてきた能力を、柔軟 かつ迅速に発揮できるチャンスになりえるから である。したがって、日本中小企業(とりわけ 地域に根付く中小製造業) の国際化を検討する 際に、企業家ネットワークの変化に伴ってビジ ネスモデルがどのように変化したのかについ て、「マーケティングによる技術の活用」と「経 験学習 | の観点からの分析視角を用いたい。

¹² 港 (2011) は「日本における量産型機械工業の企業間分業の発展過程は、企業間取引に伴う取引費用を低め、企業間の濃密な情報伝達と共有を実現させ、 さらには中小下請企業の技術水準を高める過程であった」として、社会的分業が中小企業の技術力を高める要因となっていたことを述べている。同書、 P.284 本服

¹³ グローバル化以降、逆に、産地機能が衰退(解体)したり、大企業が海外展開したりするなどしたことによる国内環境の変化は、国内の中小企業に、新たな販路開拓の必要性を高まるとともに、「マーケティング」能力の活用を不可欠にしている。 14 三井(2011)、P.88参照。

¹⁵ 港·前掲 (2011)、P.284参照。

^{10 18 1004 (2011) (1.201) ////}

3-2 アントレプレナーシップによる知識移転 とイノベーション創出の関係性

イノベーション活動を実現するためには「アントレプレナーシップ」の発揮が必要条件となる(Drucker, 1985)。いうまでもなく、誰でも同じ戦略を真似れば同じような結果がもたらされるわけではなく、企業家精神がイノベーション実現の巧拙を左右していることに留意する必要がある。なぜならば、イノベーション能力構築とアントレプレナーシップとの関係性は別物ではなく、相互に密接に関連するものだからである。

一般的に、アントレプレナーシップとは、事 業創造や新商品開発などに高い創造意欲を持 ち、リスクに対しても積極的に挑戦していく起 業活動と発想、能力などを指す企業家精神を 意味する。近年、特に「エフェクチュアル・ア ントレプレナーシップ」が注目されている。エ フェクチュアルとは「自分が持っている資源と 手段を使って、未来をデザインすること」を意 味する。バージニア大学のサラス・サラスバシ ー教授によって定義されたものであり、従来の コーゼーション (因果関係) によって達成しよ うとするアントレプレナーシップとは対照的な 概念になる。これも、イノベーションの概念が 外部環境の変化に伴う不確実性の文脈に応じ て「視角を逆に(反転)」したように、現在そ してこれからの不確実性の高いグローバル市場 において有効になる概念として注目されるよう になった。Read, Sarasvathy & Dew, et.al(2011) によれば、従来のアントレプレナーシップは、 既知の手段でもって事前に設定された目標を達 成することが主眼となるコーゼーション(機会

発見アプローチ)と対照的に、絶えず成長・発 展を遂げていく手段を用いて新たなに多様な目 標を創り出しながら、達成すべき目標を選び取 ること(機会創造アプローチ)に焦点を合わせ ている。エフェクチュアル・アントレプレナー シップは、従来の事業創造活動に対する見方を 大きく変える理論ではあるが、重要な示唆は、 一方が適切で他方がそうでないということでは なく、不確実性の高い国際化におけるイノベー ション活動には、この両者の使い分けが肝要に なる。前者は過去の情報に基づく予測が有効性 を持つ環境で効力を発揮し、後者は未来を予 測するのに過去に役に立たない状況下で有効と なる。上掲で述べてきた「イノベーション視角 の反転」におけるイノベーション能力は国内の 準備段階ではコーゼーションが重要になるが、 海外展開後は未来を予測することが困難な目の 前にある課題を、その時点で手の届く資源を活 用し解決していくことが求められる。このイノ ベーション能力の転換の発想は、コーゼーショ ンとエフェクチュアルの転換の発想と符合す る。したがって、現地発イノベーションの実現 に企業家能力や企業家精神がどのように関係し ているかについて、エフェクチュアルを含むア ントレプレナーシップの観点から検討する分析 視角を用いたい。

4. 諸富家具振興協同組合の事例

4-1 概況と事例選定理由

家具小売業の年間商品販売額は、1991年の約2.7兆円をピークに減少傾向にあったが、近年は首都圏における新築オフィスの増加によりオフィス用家具が好調であったことから、増加

150,000 130,684 2,740,728 150,000 1,000,000 100,000 100,000 50,000 49,741 6,128 0 6,128 0 年間商品販売額(百万円) 事業所数 従業者(人)

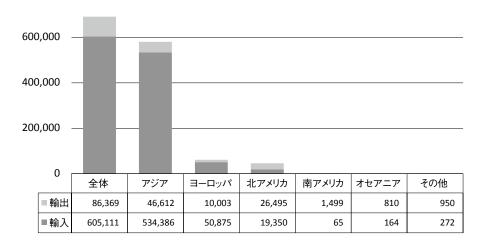
図表4. 1 家具小売業の年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額(国内)

(出所)経済産業省「経済センサス-活動調査」(2017)を基に筆者作成。

傾向にある。一方で、家庭用家具小売市場に 影響が大きい新設住宅着工戸数は減少傾向に あり、直近ではピーク時の半分以下の1.1兆円 となっている。また、事業所数および従業者数 は1980年代中盤をピークに減少傾向にある(図 表4.1参照)。

帝国データバンク(2019)によれば、売上 高が10億円に満たない中小・零細企業が全体 の95%以上を占める一方、売上高が100億円を 超える規模の企業は8社(構成比0.4%)にと どまる。この上位8社で売上高合計の62.1%を 占めており、大手と中小の格差が大きい。少子 高齢化などから国内市場が縮小する中、今後は 海外展開などがポイントになると見られ、投資 余力のある大手とそれ以外との格差は広がって いく可能性がある。

家具小売業の2019年度実績によれば、輸入 額約6,051億円に対し、輸出額は約864億円と



図表4. 2 家具小売業の2019年輸出入実績(百万円)

(出所) 財務省「貿易統計」(2020) を基に筆者作成。

極めて少ない。家具小売業は輸入販売に偏重しており、輸出販売の規模はまだまだ小さい(図表4.2参照)。売上がごく一部の大企業に集中し、圧倒的な輸入超過にある家具業界において、今後少子高齢化による国内市場縮小を乗り越えるべく海外展開の重要性が謳われているが、投資余力が乏しい中小・零細企業おいてはそのハードルは極めて高いことがうかがえる。

諸富家具は佐賀県指定伝統的地場産品であ り、伝統的な工芸品として今もなお昔ながらの 技術・技法を引き継ぎ製作されている。産地と しての諸富家具は、筑後川をはさみ隣接する大 川家具とともに発展してきた。1955年の諸富・ 大川橋の開通により、家具産地大川から資材の 調達などの交通も発達し、諸富が家具産地とし て名をあげる始まりの一歩となった。現在、家 具市場の成熟化と多様化するニーズに応えるた め、諸富家具は従来の家具としての機能を充分 満たしながらも、ライフスタイルのワンシーン を演出するインテリアとして製造に力を注いで いる。近年では、新しい需要開拓の一環として 海外展開を進めている。中国・台湾や東南アジ ア諸国への店舗展開、家具見本市への出展や 現地生産を行うなどしている。

海外展開の重要性が高く、ハードルが高い家 具業界において、中小・零細企業群である諸富 家具の取組みから得られる示唆は、同様の課題 をもつ伝統地場産品の海外展開戦略として参 考になるものと考える。

4-2 Local for Global なイノベーション活動

諸富家具振興協同組合の理事長を務めるレグナテック株式会社の社長・樺島雄大氏には、「創業50周年を機に本格的に海外に進出したい」という想いがあった。そこで、創業50周年目であった2014年に、組合企業数社と共に、シンガポール国際家具展示会(IFFS:International Furniture Fair Singapore)に出展した。初めての出展では海外のバイヤーの注目は集まらず、目立った成果は上がらなかった。翌年の2015年も出展したが、同様の状況が続いた。しかし、偶然にも隣のブースに出展していたシンガポール人デザイナー(以下、T氏)との出会いが、Local for Globalなイノベーション活動の第一歩となった。

T氏は世界各国に人脈を持つ著名なデザイナーであった。3回目の出展に向け、T氏に諸富家具のデザインを依頼したところ、「(T氏のみならず)様々な国のデザイナー達とチームを組

図表 4. 3	諸富家具振興協同組合の概況
---------	---------------

設 立	昭和54年(1979年)
組合員数	34社 ※すべて中小企業
従業員数	488名
業種構成	家具製造メーカー 15社/ 別注家具メーカー・建具8社/資材・材木9社/卸・問屋1社/木工機械製造1社

(出所) 諸富家具振興協同組合公式ホームページを基に筆者作成。

まないか」と回答があった。想定を超えた提案であったが、諸富家具振興協同組合はこの提案を実現させるため、予算と体制を自治体や商工会の支援を受けつつ整えた。また、T氏の呼びかけにより、シンガポール、ノルウェー、イギリスから多数の受賞歴を持つデザイナー達が集結した。そして1週間程度のワークショップを佐賀市諸富町にて複数回行い、家具職人らも加わり濃密なディスカッションと試作を集中的に重ねた。こうして、佐賀県と世界をつなげる有明湾、そして有明は夜明けを意味する言葉でもあることから、ブランド名を「Ariake」とし、ブランドコンセプトとデザインの方向性を構築していった。

諸富家具振興協同組合には英語に対応でき るメンバーが少なく、海外デザイナーとのコミ ュニケーションに最も苦労した。デザイナー達 が意図するデザインを家具職人達は理解できず にいた。そこで、その場で図面を引くなどして、 互いの認識をすり合わせていった。また、諸富 家具のみならず、有田焼、うれしの茶、日本酒 といった佐賀を代表する地場産品の職人と交流 し、さらには有明海、玄界灘といった佐賀県を 構成する自然環境を視察し、佐賀の文化に対す る理解も深めた。こうして海外デザイナーの感 性が諸富家具のデザインに落とし込まれていっ た。そして、海外デザイナーから提示されたア イデアは、墨を木材に染み込ませるという、木 目を台無しにしてしまうと考えられていたこと から、従前の日本の家具業界ではタブー視され ているものであった。しかし、これまでのコミ

ュニケーションから海外デザイナーの本アイデアに至る過程、例えば各デザイナーのバックグランド、実績、ワークショップや職人との交流で培った体験、今後ともに世界市場で戦っていくという熱い想いを共有していた家具職人たちは、彼らのアイデアを具現化すべく、試行錯誤を重ねた。こうして、木目を生かしつつも墨色の有明海の夜明けを想起させる家具「Ariake」を完成させたのである。

満を持して、「Ariake」は2017年のIFFSにて発表された。「シンプルなのにとても存在感がある」「どんなインテリアや家にも馴染みそう」といった高評価を獲得した。さらに国内外のデザイナー達による独特なデザインは、海外バイヤー達の目にも新鮮に映り、「日本ならではの美を感じる」「それでいて、現代のライフスタイルにもマッチする」といった評価を得た。現地発イノベーション創出に成功したのである。

このIFFSでの成功を機に、海外から「Ariake」の評価は広がっていった。続いて、この反響を逆輸入する形で東京ビッグサイトに出展した。その次は、再び海外に出てスウェーデンに出展した。その後もオーストラリア・ベトナム・デンマークと取引は広がっていった。現在レグナテック株式会社は、他ブランドも含め世界10カ国に年間約5,000万円輸出している。直近では海外デザイナーのネットワークを介し、欧州の超高級ブティックでの新規取引が決まっている。

図表4. 4 「Ariake」シリーズ





(出所) レグナテック株式会社提供。

図表4.5 諸富家具のビジネスモデルのイノベーション

イノベーション要素	BEFORE	AFTER
販売先・顧客	国内量販店、専門店、飲食店、ホテル、 自社店舗	海外代理店、販売店、リストラン、 ホテル、ブティック
生産品目/サービス内容	国内企画、製造家具	海外デザイナーとの協業による企画、製造 家具
製造方法/生産方法	新商品開発に合わせた継続的な新規技術の 獲得	着色、形状加工における新規技術の確立
現地拠点の機能	ディストリビューター	ディストリビューターにとどまらない プロデューサー機能
流通経路	卸売業者、商社等を通じた一般的な 販売チャネル	デザイナーのネットワークを活用した販路 開拓。超高級ブティック等
提供価値	家具としての機能的価値	機能的価値に歴史、地域文化、デザインと いった感性的価値を上乗せ

(出所) 筆者作成。

5. 佐賀県茶商工業協同組合の事例

5-1 概況と事例選定理由

茶類の国内生産および消費量は1970年代半ばにピークを迎え、消費量が約11.2万トン、生産量が10.5万トンであった。以降、減少傾向が続き、長らく国内消費量が生産量を上回り、輸入超過であったが、2018年は消費量と生産量が逆転し、輸出超過に転じている(図表5.1

参照)。

佐賀県の茶生産量は全国9位であり、佐賀県 嬉野市は佐賀県内の茶生産・加工・流通の中 核を担っている。しかし、消費者嗜好の変化や 人口減少に伴う国内需要の縮小、少子高齢化 による茶畑耕作放棄地の増加等で茶業は衰退 の危機にある。九州沖縄試験研究推進会議 (2018) によると2017年度の佐賀県の栽培面積 は841haで全国9位、シェア約2.0%である。同

120,000 18.000 112,108 86,300 100,000 15,000 105,446 80,000 12,000 10,242 85,928 60,000 9,000 5,102 4,730 40.000 6.000 20,000 3,000 n 1965 1970 1975 1980 1985 1989 1993 1998 2003 2008 2013 2018 ■■輸入量 ■■輸出量 ● 国内生産量 ● 国内消費量

図表5. 1 茶類の国内生産・消費量および輸出入量の推移 (トン)

(出所) 全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会提供資料を基に筆者作成。

年の荒茶生産量は1,170トンで全国9位、シェア約1.4%である。同年度の産出額は150千万円である。また、佐賀県の茶生産は、栽培面積、生産量の減少と単価の低迷で厳しい状況にある。2017年度と2000年度を比較すると栽培面積は79%、荒茶生産量は59%と減少している。また、2017年度の平均販売単価(円/kg)は1,342円であり、2000年度と比較すると84%と低迷している。

佐賀県嬉野市およびその周辺地域で生産される「うれしの茶」は、地元佐賀・長崎はもとより、東京・大阪の茶愛飲家にも知られた歴史¹⁶ある銘柄茶である。うれしの茶の主な商品は蒸し製玉緑茶、および釜炒り茶である。玉緑茶は全国茶品評会で産地賞を複数回受賞しており、被覆栽培が約90%であり、香り、水色、旨みが強い。一方、釜炒り茶はうれしの茶の中でも特に希少であり、ほのかな釜香、淡い水色は玉緑茶とは違った特徴がある。直近では2020年、第74回全国茶品評会の産地賞(団体)

において、嬉野市の蒸し製玉緑茶、釜炒り茶は ともに第1位を獲得している。

国内消費量が減少傾向にあり、かつ、佐賀県の茶生産量および取引単価が低迷していることから、佐賀県茶商工業協同組合は高品質、高単価な商品の輸出に注力している。近年の全国の輸出量は増加傾向にあるが、これは飲料用に加え、加工用も含まれており、静岡県や鹿児島県といった大産地から比較的安価な商品が大量に輸出されている。全国の輸出量は順調に推移しているものの、他産地との激しい競争にさらされている中、如何にしてうれしの茶の特徴を魅力的に伝え、独自のポジションを確立していくかが課題である。

大産地が輸出市場を牽引する中、如何にして 中小産地が差別化を行い、産地内の中小零細 企業が海外ビジネスを実現していくか。この取 組みから得られる示唆は、同様の課題をもつ伝 統地場産品の海外展開戦略として参考になるも のと考える。

¹⁶ 佐賀県は日本茶発祥の地とされ、うれしの茶は、室町時代の1440年に現在の中国大陸から移住してきた唐人が嬉野町上不動皿屋谷で自家用に栽培した のが始まりとされる。幕末に大浦慶が輸出し、莫大な財を成し、坂本龍馬ら志士たちに資金提供したといわれる。

図表5.2 佐賀県茶商工業協同組合の概況

設立	昭和39年(1964年)
組合員数	27社 ※すべて中小企業
従業員数	非公開
業種構成	メーカー兼卸売業26社/販売専門店1社

(出所) 佐賀県茶商工業協同組合にヒアリングの上、筆者作成。

5-2 Local for Global なイノベーション活動

佐賀県茶商工業協同組合の理事長を務める株式会社小野原製茶問屋の社長・小野原栄信氏は、「日常の風景にあった急須がなくなりつつある」という環境の変化を感じていた。茶の国内消費量は減少傾向にあり、ペットボトル飲料が消費量を下支えしているが、急須で淹れて飲む茶葉は消費量の減少が著しい。銘柄茶として主に茶葉で消費されるうれしの茶は、生産量および取引単価の低迷という形で影響を受けていた。自治体、生産者、流通業者など茶業関係者は総じて危機感を持っており、高品質、高単価な商品の輸出に活路を見出したい点は一致していた。そこで、2015年よりジェトロ佐賀貿易情報センターと共に、うれしの茶の海外展開に着手している。

特許庁補助事業「地域団体商標海外展開支援事業」を2016年より3年間実施した。この事業では、地域団体商標「うれしの茶」のロゴマークの作成、ブランドアイデンティティの整理、嬉野の伝産地場産品である肥前吉田焼を使用したオリジナルパッケージによるアイデンティティの見える化を実施することにより、これま

で関係者間で曖昧だったうれしの茶ブランドの 顕在化を図った。その上で、このアイデンティ ティを理解し、価値付けることが期待されるシ ンガポールのハイエンド層をターゲットに、超 高級茶寮及びミシュラン星付きレストランにお いてテストマーケティングを2017年12月に実 施した。このテストマーケティングを通じてシ ンガポール大統領府茶葉顧問¹⁷(以下、C氏) との関係構築に成功した。C氏を通じてラグジ ュアリーブランドのギフトにうれしの茶が採用 されるなど、現地ハイエンド市場へ介入してい った。

C氏は単にうれしの茶を急須で淹れて提供するのではなく、お茶と人が集う空間全体をプロデュースしている。お茶が人と人とをつなげ、その場にいる人々に楽しいひと時を提供する。換言すれば、お茶をどうやって飲んでもらうか、ではなく、お茶でどうやって人々を楽しませることができるかを追求している。C氏はこれを「Tea Gathering」と表現し、うれしの茶の新たなビジネスモデルを象徴するキーワードとなっている。すなわち、お茶単体を販売するのではなく、お茶を使った上質な時間と空間を販売す

¹⁷ シンガポールにある茶専門店のオーナー。同店舗での販売、アフタヌーンティーを提供している。また、国際会議や高級ブティックによるレセプション における総合演出を行っている。同氏のネットワークはシンガポール国内外の茶業者にとどまらず、国内外の超一流経営者、トップシェフなど多岐にわ たる。

るのである。

お茶の提供の仕方についても、現地料理にうれしの茶をダシとして使用するなど、固定観念にとらわれない、柔軟な発想によってうれしの茶の魅力を最大限に伝えるため、ローカライズしている。例えば、うれしの茶の旨みに注目して、これを飲み物ではなくスープのダシとして使うことを発案し、実現させている。日本茶はシンガポール人からすれば少し遠い存在だが、現地料理のスープとなるとその親近感は一気に増す。こうした形でうれしの茶を提供すると、日本では1,000円くらいで販売されているお茶に対し、5,000円を払ってでも買いたいというバイヤーおよびインフルエンサーもテストマーケティング中に多数現れた。

この手法を台湾へ横展開し、日本にも逆輸入した。C氏の企画により2018年9月に日本、シンガポール、台湾の茶業者が連携して台北市内の老舗茶寮にて「Tea Gathering」を行った。ここでは台湾料理に合わせたうれしの茶を提案

し、台湾の茶器を用いて台湾の茶師がお茶を淹 れるというローカライズがなされた。

さらには同年11月にC氏を佐賀県嬉野市に 招へいし、ここでも「Tea Gathering」を行った。 C氏と共にシンガポールおよび台湾で「Tea Gathering」を実施、体感したうれしの茶業者 は7社であり、彼らの「体験知|「暗黙知」を 産地内に共有することが「Tea Gathering」を 逆輸入した狙いであった。嬉野市長をはじめ市 議会議員および茶業関係者さらには観光組合 および自治体職員など20名を招待し、シンガ ポールさらには台湾にてローカライズされたう れしの茶ならびにお茶を通じて形成される憩い の空間を提供した。なお、佐賀県嬉野市は「肥 前吉田焼しとして窯業が盛んな地域でもある。 地元窯業関係者の協力を得、茶器や食器は肥 前吉田焼を使用し、空間演出に華を添えた。ま た、「Tea Gathering」においてはC氏からのプ レゼンテーションがあり、バックグランド、実績、 嬉野との交流で培った体験、今後ともに世界市

図表5.3 うれしの茶のビジネスモデルのイノベーション

イノベーション要素	BEFORE	AFTER
販売先・顧客	国内量販店、専門店、飲食店、旅館	シンガポール等の海外超富裕層
生産品目/サービス内容	茶葉、ティーパックといった茶そのもの	Tea Gatheringによる体験(時間と空間)
製造方法/生産方法	国内市場向けの慣行栽培、荒茶、製茶加工	海外残留農薬規制対応の栽培方法、荒茶、 製茶加工 海外パートナーと共に空間トータルのプロ デュース
現地拠点の機能	ディストリビューター	ディストリビューターにとどまらない プロデューサー機能
流通経路	卸売業者、商社等を通じた一般的な 販売チャネル	高級茶寮・高級レストランにフォーカスし たクローズドなタッチポイント
提供価値	飲料としての機能的価値	機能的価値に歴史、空間プロデュースといった感性的価値を上乗せ

(出所) 筆者作成。

場で戦っていくという熱い想いを共有する場となった。このようにして、お茶のみならず、茶器や食器を含む空間全体を演出・提供し、C氏のネットワークに飛び込み海外展開を進めていく方向性を、地元関係者とともに改めて確認した。適切なローカライズを行い、海外市場に対応していくことの重要度の認識を高めたのである。

上記活動を通じて順調に輸出実績を伸ばし、2019年に佐賀県茶商工業協同組合佐賀県茶商工業協同組合佐賀県茶商工業協同組合に対しジェトロ佐賀貿易情報センターが実施したアンケート調査によれば、組合員5社が年間計8.6tを輸出している。輸出金額は非公表だが、2019年日本茶輸出実績平均単価2,867円/kg(日本茶輸出促進協議会、2019)を乗ずると推定年間輸出額はおよそ2,500万円となる。

6. 要因分析

6-1 マーケティングによる技術活用と体験学 習プロセスの有効性

諸富家具振興協同組合、佐賀県茶商工業協同組合いずれもこれまでの強みとなる生産技術等の「コア能力」を基盤としつつ、シンガポール人デザイナー T氏、シンガポール大統領府茶葉顧問 C氏との出会いによって、これまでとは違った新たな「ネットワーク」に埋め込まれた。T氏および C氏により新たな製品開発や提供方法といったイノベーションのシーズがもたらされ、従前の国内での価値基準であればシーズのまま放置していたであろうものの、新たなネットワークに組み込まれることで半ば強制的に国内のしがらみから解放され、自身のコア能

力を解放しシーズに注入することで、新たなビジネスモデルに昇華させることができた。海外ネットワークへの介入を契機に産地のネットワークもしがらみから解放され「海外展開による 販路開拓」という共通のミッションのもと産地組合員の中に新たなネットワークが再編された。

諸富家具振興協同組合は内部経営資源に加 え、各種補助金等の外部資源を活用し、IFFS に出展したことに端を発する。国際展示会では 営業や販路開拓、新商品企画開発といった「マ ーケティング」に関わる能力が試される。これ まで家具製造の技術・技能は磨き抜かれていた が、マーケティング関連能力の不足をはじめて の展示会出展を通じて自覚した。そして2回目 の出展でT氏と出会い、3回目の出展に向けT 氏に新商品企画開発を依頼した。T氏は惜しげ もなく自身のデザイナーネットワークを解放し、 これに応じた。さらにはデザイナーに対し一定 額のデザイン料を支払うのではなく、商品の販 売金額に応じて一定割合を支払うという契約形 態とすることで、T氏ならびに同氏のネットワ ークの営業や販路開拓能力を活用することがで きた。また、佐賀市諸富町でのおよそ1週間の ワークショップ、国際展示会での披露というイ ンプットとアウトプットのサイクルを確立する ことで産地組合員(企業家ネットワーク)の「経 験学習」が深化した。

一方、佐賀県茶商工業協同組合も各種補助金等の外部資源を活用し、シンガポールにてテストマーケティングを行ったことが転機となった。このテストマーケティングに先立ち、マーケティングに知見のある専門家による支援をおよそ2年間受けることで、マーケティング能力

の不足を補った。そして、本テストマーケティングにてC氏と出会い、飲み物ではなくスープとして提供するという従前の価値基準ではおそらく許容範囲外のローカライズに対しても、拒絶することなくC氏のネットワークに飛び込むことができた。以降、日本とシンガポールを少なくとも年に1回ずつ訪問しあい、これを複数年継続することで産地組合員の「経験学習」を深化させている。

6-2 アントレプレナーシップによる知識移転 とイノベーション創出の関係性

国内での準備段階においてはSTP分析 (Segmentation, Targeting, Positioning) といったいわゆるコーゼーションのアプローチが重要になるが、予測がより一層困難となる海外展開後においてはエフェクチュアルなアプローチが重要となる。自分たちのコア能力は何か、すなわち手段から出発し、新たな出会いや発見を取り入れ、仲間を増やし、当初は予想しなかった新たな手段や目的にたどり着くことができる。

諸富家具振興協同組合は、自分たちができること、手段を国際展示会にて示した。これに T氏が呼応し、世界各国のデザイナーが仲間に加わり、自組合単独出店では想像もつかない 「Ariake」シリーズを開発し、世界の国際展示会での評価を得、逆輸入も果たした。

佐賀間茶商組合も自分たちの自慢の商品であるうれしの茶をシンガポールに持ち込み、その提供方法をC氏に委ねた。現地料理のスープという予期せぬ用途でのローカライズとなったが、現地ハイエンド市場に入り込み、C氏のネ

ットワークを介した台湾への横展開や、暗黙知の共同化を狙い日本への逆輸入を果たした。

上掲の諸富家具とうれしの茶の活動は、協同組合ベースで動いているものの、各組合、実働している企業は一部に限定される。しかし、この活動が継続され、国内外の評価を獲得することで自治体等の支援機関の支援が手厚くなり、組合内の実働企業が増加するという好循環が生まれている。こうして、市町村レベルでの地域活性化については一企業ないしは一協同組合ですでに寄与しているが、これが県レベルに発展しつつある。

諸富家具、うれしの茶、有田焼といった佐賀 県の伝統地場産品を代表する企業10社から成 る統一ブランド「SAGA COLLECTIVE」が 2019年にレグナテック株式会社の社長・樺島 雄大氏を中心に立ち上がった。一業界にとどま らず複数業界が連携することで産業横断的 Local for Globalなイノベーション活動の活性化 を志向している。2020年2月には国際ホテルレ ストランショーに出展し、さらには米国大手百 貨店チェーンとの商談を行い、同ブランドを 中心としたフェアを現地で開催する運びとなっ た18。また、産業間連携にとどまらず、世代間 連携も積極的に推し進めており、本ブランドに 参加する企業の20代から30代の次期後継者と される世代が主体的にプロジェクトを進めてい ることも特筆すべき点である。

このように自分たちのコア能力から出発し、 海外の有力パートナーを迎え入れ、その手法を 取り入れ、逆輸入したところ、地域内でのさら なる仲間との出会いを生み、次世代をも巻き込

¹⁸ 新型コロナウィルスの影響により、本フェアは2021年1月時点で未実施。

図表6. 1 SAGA COLLECTIVE国際ホテルレストランショー出展の様子



(出所) SAGA COLLECTIVE提供。

んだ業界・世代横断型の統一ブランドの立ち上 げに至っている。

7. 結論

以上の分析から、リサーチクエスチョンに対 する解を以下の通り整理し結論としたい。

(1) Local for Global なイノベーション活動(現 地発イノベーション)を、資源に限りある日本 中小企業(とりわけ地場産業の構成員である小 企業)がいかにして実現できるのか。

新たな価値基準を持つ外部資源の活用が肝要である。ヒトに関しては、海外市場開拓のキーパーソンとの関係構築が必要となる。同時に、コア能力を活用し販路開拓につながる新たな価値基準を持つ海外ネットワークへの参入が必要となる。如何にしてこういった人物を選別するかについては、現地市場に精通する専門家の助言を受ける必要がある。海外ネットワークへの参入については、国内のしがらみから脱却し、

海外展示会等での現地企業家(デザイナーやバイヤー、インフルエンサー等)とのコミュニケーション・チャネルを有効活用する必要がある。カネに関しては、自治体等の海外展開支援に関する助成金・補助事業の活用が有効になりえる。地元自治体による補助事業は、補助金による金銭的支援にとどまらず、海外市場に精通する人物をリテインし指導を仰ぐ人的支援を含む包括的支援が期待できる。

(2) 日本中小企業の現地発イノベーションの 仕組みは、どのようなアントレプレナーシップ によって構築されるのか。

エフェクチュアル・アントレプレナーシップ が国内の「しがらみ」からの解放に寄与する。 諸富家具を売る、うれしの茶を売るという目的 ありきでは、諸富家具およびうれしの茶はこう あるべき、というあるべき論からの離脱は困難 である。一方、木材を加工できる、茶葉を加工できるという手段ありきで海外展開に取り組む

ことで、海外デザイナーや海外茶業者からの一 見突拍子もない提案も、柔軟に取り入れること ができる。技術力といった既存の優位性が異な る形で活かされることで、国内とは違ったイノ ベーション活動が生じる。

(3) 日本中小企業は、いかにして海外市場(企業家ネットワーク)に介入し、現地発イノベーションへと結び付けていくのか。

海外市場開拓のキーパーソンとの信頼関係を 築き、同人物のネットワークに飛び込むことが 第一歩である。日本中小企業は自分たちの技術 情報などの内部情報をオープンに示すことで、 これに呼応するようにキーパーソンのネットワ ークもオープンに示される。オープンに示す際 には、可能な限り産地に招聘、ないしは海外市 場に訪問するなどして共通の経験を積むこと、 いわゆる「暗黙知の共同化」を図ることが現地 発イノベーションを誘発する。このとき、もと より日本中小企業の持つ「技術力(コア能力)」 がこの新たなネットワークへの突破口となる。 現地発イノベーションは、突然創出されるもの ではなく、暗黙知の共同化を起点として、商品 化(ARIAKEやTea Gathering)等の表出化に みられるようにブラッシュアップされるプロセ スを経て、段階的に海外市場開拓→横展開(含 む逆輸入)へと発展していく。

(4) 日本中小企業は、いかにして必要となる 資源を動員し、イノベーション活動へとつなげ ていくのか。

展示商談会や合同催事といった実践の場を 設けることで、これに向けた公式な打ち合わせ、 非公式な交流を生み、結果的に最初に設定し た実践の場がイノベーション活動を披露する場 となる。展示商談会に向けた産地でのワークシ ョップや、合同催事に向けた打ち合わせといっ た公式のコミュニケーションの場を設けること で、雑談さらには食事や観光といった非公式な 交流が生まれる。実践の場の存在が公式のコミ ュニケーションを半ば強制的に生み、展示期間 および催事当日という明確な期限が存在するこ とで、そのコミュニケーションが濃密になる。 これにより、経営者や職人の海外市場に対応す ることの重要度の認識が高まる。また、実践の 場を意識することで資源の効率的、効果的な動 員、学習の促進、イノベーション活動の誘発に つながる。

(5) いかにして、これらの一連の国際化によるイノベーション活動が地域活性化に繋がるのか。

地域企業の売上高増加に伴い、仕入高も増加する。また、海外市場対応の材料の確保という新たなニーズを生み、地域での生産活動の活性化につながる。さらには異業種間の連携を生み、ローカルの企業家コミュニティに学習効果をもたらし、地域社会の活性化につながる。日本茶の場合、海外輸出をするには現地の残留農薬基準をクリアする必要があり、日本市場向けの慣行栽培ではこの基準をクリアすることは極めて困難である。海外輸出用のニーズが増えることで、栽培および加工プロセスにおける残

留農薬対策を中心とした一貫した管理が必要となる。サプライチェーン関係者を巻き込んだ産地一丸の生産体制を組む必要性が生じ、地域生産活動の活性化につながる。こうした個々の産業振興が多数勃興することで業界横断型のイノベーション活動に発展し、地域振興に繋がる。

※本研究は、2020年度駒澤大学特別研究助成「アントレプレナーシップ研究の教育プログラムへの応用に関する予備的考察」の支援を受けています。記して感謝申し上げます。

【参考文献】

- ○浅川和宏(2011)『グローバルR&Dマネジメント』、 慶應義塾大学出版会。
- ○植田浩史(2004)『戦時期日本の下請工業』、ミネルヴァ 書房。
- ○小川進(2000)『イノベーションの発生論理 メーカー 主導の開発体制を越えて – 』、白桃書房。
- ○経済産業省(2017)「経済センサス 活動調査」、経済 産業省。
- ○榊原清則(2012)「リバース(反転)イノベーションというイノベーション」、国際ビジネス研究4(2)、 国際ビジネス研究学会、pp.19-27。
- ○九州沖縄試験研究推進会議(2018)「九州茶業の未来 を考えるシンポジウム(2018年9月27日開催)」
- ○帝国データバンク (2019)「家具小売業者の経営実態 調査」、帝国データバンク。
- ○中小企業庁(2016)「全国の産地 平成27年度産地概 況調査結果」、日本総合研究所。
- ○中村久人 (2013)『ボーングローバル企業の経営理論』、 八千代出版。
- ○三井逸友(2011)『中小企業政策と「中小企業憲章」 -日欧比較の21世紀』、花伝社。
- ○港徹雄(2011)『日本のものづくり 競争力基盤の変 遷』、日本経済新聞出版社。
- ○吉田健太郎 (2018) 『中小企業のリバース・イノベー ション』、同友館。
- ○―― (2020a)『中小企業の国際化と現地発イノ ベーション』、同友館。
- ○―― (2020b)「ハワイの移住企業家コミュニティ」 (長山宗広編『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企 業論』(第9章))、ミネルヴァ書房。

- Bartlett, Christopher & Ghoshal, Sumantra (1989).

 Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press (吉原英 樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年).
- O Bell, Jim McNaughton, Rod and Stephen, Young (2001), "'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon", *Journal of International Management*, 7, (3), pp.173-189.
- Carlson, Sune (1975), How Foreign is Foreign Trade?
 A Problem in International Business Research.
 Uppsala University.
- Chesbrough, Henry (2006), Open Business Models:
 How to Thrive in the New Innovation Landscape,
 Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms Fail", Harvard Business School Press. (玉田俊平太監訳・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社、2001年).
- Doz, Yves & Asakawa, Kazuhiro & Santos, Joe & Williamson, Peter (1997), The Metanational Corporation. Working Paper, INSEAD, pp.1-32.
- Drucker, Peter (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publishers (上田惇生翻訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年).
- Gavriesson Mika, Kripalani Manek (2012), Handbook of Research on Born Globals, Edward Elgar.

- Govindarajan, Vijay (2012), Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere, Harvard Business Review Press (渡部典子訳『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年).
- Hymer, Stephen (1976), *The International Operations of National Firms*, MIT press (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年).
- Knickerbocker, Frederick (1973), Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise, Harvard University Press (藤田忠訳『多国籍企業 の経済理論』東洋経済新報社、1978年).
- O Knight, Gary & Cavusgil, Tamer (1996), The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In S.T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), Advances in International Marketing, Vol. 8. pp.11-26.
- O McNaughton, Rod (2003), The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), pp.297-307.
- O Moen, Øystein and Servais, Per (2002), Born Global

- or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp.49-72
- Read, Sarasvathy & Dew, et.al (2011), Effectual Entrepreneurship. Routledge.
- O Rialp, Josep. Rialp, Alex & Knight, Gary (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14 (2), pp.147-166.
- Rugman, Alan (1981), Inside the Multinationals,
 Croom Helm (江夏ほか訳『多国籍企業と内部化理 論』ミネルヴァ書房、1983年).
- Schumpeter, Joseph (1942), Captalism, Socialism and Democracy. Hyper & Brother (中山伊知郎, 東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』(上巻)東洋経済新報社、1962年).
- Vernon, Raymond (1966), "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", Quarterly Journal of Economics, 80 (2), pp.190-207.

好評発売中!

編集·発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小製造業の競争力向上戦略

-IT化・国際化・新事業展開による競争力向上-

定価 1,650円(本体1,500円+税10%) ISBN978-4-901731-36-2 C2034



【目 次】

序 章 中小機械・金属工業の構造変化

第1章 IT化による競争力向上

第2章 国際化による競争力向上

第3章 新事業展開による競争力向上

補 章 中小機械・金属工業の競争力の源泉 他

終 章 中小製造業の競争力向上のために

【概要・特徴】

中小製造業は、日本が強固な産業競争力を有する機械製造業の良質かつ膨大なサポーティングインダストリーとして機能する重要な存在です。本書は、中小製造業が自らの競争力を向上させるためにはどうすれば良いのか、IT化・国際化・新事業展開といった観点から、事例を交えながらまとめたものです。

─ 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください -

一般財団法人 商工総合研究所

URL https://www.shokosoken.or.jp TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

多彩な人的ネットワークの中から紡ぎ出した 学際的な研究と教育

同志社大学名誉教授 太田進一 (インタビュアー) 藤川

兵庫県立大学国際商経学部准教授



藤川健(以下、藤川) 本日は商工総合研究所 の機関誌『商工金融』企画、著名な中小企業 研究者の「想い」と「役割」をうかがう第5回 目のインタビューとして、同志社大学名誉教授 の太田進一先生にお越し頂きました。どうぞ宜 しくお願い致します。

11中小企業に対する関心の芽生え

藤川 先生は神戸市で生まれ、兵庫高校を卒 業された後、同志社大学商学部、商学研究科 に進学されておられます。どのように学生生活 を過ごされていたのでしょうか。

太田進一(以下、太田) 中学と高校は剣道部

太田進一(おおた しんいち)

1942年生まれ。兵庫県神戸市出身。

同志社大学商学部名誉教授。博士(商学)(同志 社大学)。1965年同志社大学商学部卒業、1968 年同志社大学大学院商学研究科修士課程修了。 同年、大阪府立商工経済研究所勤務、主任研究 員を経て、1980年同志社大学商学部専任講師、 1981年同助教授、1988年同教授。2013年定年

専攻は、中小企業経営論、ネットワーク経営論 など。

主な単著書に、『中小企業の比較研究』(㈱中央 経済社、1987年)、「ネットワークと中小企業」 (㈱晃洋書房、2012年) など。

日本中小企業学会第11期副会長、日本経営学会 元理事、アジア経営学会元理事、関西ベンチャー ビジネス学会元常任理事など。

に所属しており、中学・高校共に団体戦で県大 会・近畿大会に優勝しました。いわゆるスポー ツ少年でした。私が中学と高校の団体戦で担っ ていたのは先鋒です。先鋒は五人制の中で最 初に試合をするため、場の雰囲気作りを行う役割 を果たし、勝たなければならないので大変でし た。他の部員からは元気がいい、ガッツのある やつと思われていたのかもしれません。しかし、 私は背が低かったので、上背のある人が一発で





試合を決める「飛び込み面」の成功率が3割程 度と低く、小手と面の二段打ち、引き際の胴や 面で勝負していました。このような「飛び込み 面」の成功率の低さから、大学での剣道部の活 動を諦めました。そして、入学した同志社大学 では、剣道部からの入部の誘いもありましたが、 勉強に打ち込もうと考え、E.S.Sと「中小企業 研究会」に入会しました。入学して早々に「中 小企業研究会」に入会したのは父の影響から です。貿易関係の仕事をしていた父は、疎開先 で従業員を雇用して松根油1や、炭団と練炭の 製造を始めました。また、当時はその町になか った本屋やパン屋も営んでいました。今日で言 う「多角化経営」ですね。その後、父が疎開先 から神戸へ戻り、紙器製造業を開業しました。 私は小学校から家業を手伝うようになり、小零 細企業を経営する父を間近で見ていました。当 時を振り返ると、小切手の裏書の書き方や台風 手形2の仕組みを知っているませた小学生だっ たと思います。そして、子供ながらに、なぜ中 小企業は経営が上手くいかないのだろうか。沢山ある中小企業が世の中でどういう役割を果たしているのかという素朴な疑問を感じていました。それが、大学で「中小企業研究会」に入会したきっかけです。「中小企業研究会」では、1年次から「渉外」の役員となり、早稲田大学の「中小企業研究会」との交流の折

衝を行い、お互いの学園祭での相互交流、夏季休暇中の合同合宿研究会などを実現しました。また、「中小企業研究会」の活動を通じ、先輩方からマルクス経済学と近代経済学の基礎を学びました。例えば、マルクス経済学では、岩波文庫から出ていたマルクス・エンゲルスに関する初歩的な入門書、近代経済学では、熊谷尚夫氏の『現代経済学入門』や篠原三代平氏・林栄夫氏・宮崎義一氏が編集した『近代経済学計座―基礎理論篇』のシリーズなどを勉強しました。さらに、中小企業関係の文献では、楫西光速氏・岩男裕純氏・小林義雄氏・伊東岱吉氏が編集した『講座 中小企業』(全4巻)を読んだのも覚えています。

2師と友に恵まれた大学・大学院生時代

藤川 先生は学部で前川恭一先生³、大学院で 竹林庄太郎⁴先生のゼミを選ばれています。そ こではどのようなことを学ばれたのでしょうか。 太田 大学院で指導して頂いた竹林先生は、

¹ 松の切り株を低温で乾溜して作る油のこと。

² 約束手形の一種であり、手形のサイトが210日であるもののことを指す。名前の由来は古来より春分の日から210日前後が台風の襲来日であることが広く知られていたことによる。

³ 前川恭一(まえかわ きょういち:1930~1998) 同志社大学元教授。

⁴ 竹林庄太郎 (たけばやし しょうたろう:1906~1991) 同志社大学名誉教授。

「中小企業研究会」の顧問でした。それに対し、 学部でお世話になった前川先生との出会いは偶 然でした。大学の2回生の時に、「中小企業研 究会」の渉外として、大阪経済大学の学長兼 理事長であった藤田敬三5先生を講演会の講師 としてお招きしました。その講演会の時に藤田 先生の隣に座っておられたのが前川先生でし た。前川先生の博士前期課程の指導教授が藤 田先生だったようです。ちょうど2回生の終わ りのゼミ選考の際に、3回生からのゼミナール の先生を竹林先生にしようと考えていました。 ところが、竹林先生は私が3回生の時に国内研 究でゼミを募集しないということだったので、 希望を急遽、前川先生に変更しました。前川先 生から学ぶうちに、4年間で卒業することにな んとなく抵抗を感じ、もう少し勉強したくなり ました。そこで、大学院に入り、修士課程で竹 林先生の指導を受けました。中小商業を中心に 多様な研究業績をお持ちの竹林先生のもとで



色々な勉強をさせてもらいました。毎週、社会 科学の本だけではなく、物理学、化学、生物学 などの自然科学の本を指定されて報告しまし た。竹林先生の指導の根底には、社会科学と自 然科学の批判であったエンゲルスの『反デユー リング論』の影響がありました。当時はこれが 修士論文とどのように繋がるのだろうかと疑問 に思うことも多々ありました。しかし、今振り 返ってみれば、修士課程で門外漢の学問領域 に戸惑いながらも取り組んだ経験が、後の機械 工学、電気工学、電子工学、情報工学の知識 を融合した学際的・複合的なメカトロニクスな どの最先端の分野に関心を持って研究すること に繋がったのだと思います。また、大学院生時 代には、商学研究科の院生仲間と「資本論研 究会 | を作りました。週1回程度でしたが、『資 本論』の翻訳書とドイツ語の原典の両方を揃え、 チューターには当時、経済学部の助手であった 島一郎6先生に来て頂いて勉強しました。研究 会では、仲田正幾7さん、田中隆雄8さん、中村 宏冶9さん、渡辺峻10さんなどの専攻の異なる 院生同士でよく議論したものです。たしか文学 部社会学科(現社会学部)や経済学部の大学 院生も参加していたように思います。

3 研究者人生のはじまり

藤川 先生は商学研究科の修士を修了された 後、大阪府立商工経済研究所に就職されまし

⁵ 藤田敬三 (ふじた けいぞう:1894~1985) 元大阪経済大学学長。大阪市立大学名誉教授。

⁶ 島 一郎(しま いちろう:1937~2009) 同志社大学経済学部名誉教授。

⁷ 仲田正幾 (なかた まさき:1942~) 立命館大学名誉教授。

⁸ 田中隆雄 (たなか たかお: 1941~2006) 青山学院大学元教授。

⁹ 中村宏治 (なかむら こうじ:1943~) 同志社大学名誉教授。

¹⁰ 渡辺 峻 (わたなべ たかし:1944~) 立命館大学名誉教授。



た。そこではどのようなことをされていたのでしょうか。

太田 私は「中小企業研究会」で毎年行う実 態調査の企画も担当していました。実態調査で は、京都の地場産業に対する聞き取り調査や、 創業して間が無いダイエーの来店客へのアンケ ート調査を実施しました。そのような体験で得 た実態調査の重要性や面白さから、大学院修了 後は中小企業に関する調査・研究の仕事をした いと考えていました。また、「中小企業研究会」 の先輩の父親が大阪府立商工経済研究所で活 躍されていたことも就職する大きなきっかけに なりました。ただ、一人っ子にもかかわらず、 快く大学院まで進学を認めてくれた父は、修了 後に家業を継ぐものと考えていました。それが 相当ショックだったのか、父は私が就職してす ぐに事業を辞めてしまいました。話を戻します が、12年間働いた大阪府立商工経済研究所で は、週に一度、高田亮爾11さんや村社隆12さん などと研究会を行っていました。そこでは、ア ダムスミスの『国富論』、リカードの『経済学 および課税の原理』、ヒルファディングの『金 融資本論』などの主に貿易論や開発経済学の 基礎的な文献を輪読していました。また、仕事 の面では、関西で地盤の強かった繊維産業を中 心に調査研究を担当し、年度ごとに調査レポー トを発表していました。しかし、私たち研究員 は、繊維だけではなく、雑貨や家電などの他の 産業の調査・研究も必要であるとの認識が強か ったので、例えば、高田さんと2人で、電気・ 機械産業の下請制についての調査研究を行っ たりもしました。これをもとに、「『家電下請』 における技術水準の階層性」というタイトルで 初めて日本中小企業学会の統一論題報告を行 いました13。さらに、中小企業のメカトロニク ス化などの新しい現象にも注目して、調査・研 究を進め始めたのもこの頃です。また、商工経 済研究所に在職中の1977年には、経済企画庁 調査局内国調査課へ出向しました。内国調査課 での1年間の勤務は、研修という名目でしたが、 実態は出向でした。経済白書、年間経済回顧、 月例経済報告、経済企画庁長官の国会での予 想問答集の作成などの様々な仕事に従事しまし た。その1年間は国際経済班に所属し、当時の 通産省(現在の経済産業省)から出向していた 班長、もう1名の班員と私の3名で仕事をして いました。主に内国経済調査課長が使う国際 経済関係の資料の準備や、巻末の「中小企業」 「貿易」などの欄の文章を作成しました。出向 中は、普段出会わないような方と知り合いに なることもありました。今ではいい思い出です。

¹¹ 高田亮爾(たかだ りょうじ:1943~)流通科学大学名誉教授。日本中小企業学会第11期会長。

¹² 村社 隆(むらこそ たかし:1944~)福山平成大学元教授。

¹³ 太田進一(1983)「『家電下請』における技術水準の階層性」日本中小企業学会編『技術と中小企業』同友館。

4 中小企業の比較研究

藤川 先生は1980年に同志社大学商学部に移動した後、1987年に商工総合研究所の中小企業研究奨励賞を受賞した『中小企業の比較研究』を出版されました。どのような問題意識に基づいて執筆されたのでしょうか。

太田 『中小企業の比較研究』14は、過去の下請 制の諸議論を念頭に置きながら、産業比較(技 術革新)、地域比較(地場産業)、国際比較(ヨ ーロッパ)という3つのパートから構成されて います。これは修士論文で整理した下請制・企 業系列の論争=藤田・小宮山論争と藤田・小林 **論争がきっかけになっています。それぞれの論** 争がかみ合っていないのは、各々が自己の問題 意識に基づいていたからだと考えました。すな わち、藤田先生は、関西の繊維産業や機械工 業などを対象とし、下請制の商業的支配が色濃 く残っていることを強調しておられました。他 方で、小宮山先生は、当時、すでに発展してい た京浜工業地帯の機械工業を対象とし、下請 制が近代的なものであるとして理論化されまし た。つまり、両氏の研究対象の産業や地域は異 なっており、それが議論に色濃く反映されてい た。そして、このような下請制を巡る論争があ ったため、藤田・小林論争において、藤田先生 は他の研究者による批判を意識し、下請制での 遅れと異なる系列制の近代性を主張されまし

た。逆に小林先生は、下請制と系列制が本質的に同じであるとされ、結果的に系列制の遅れを指摘されました。このように、論争の対象である、産業や地域を同じくして比較しないとズレが生じることになります。さらに、下請制や系列制は、欧米でもsubcontractingとして古くから見られた現象であり、日本と異なる形で発展を遂げていました。したがって、国際比較によって、このような日本と欧米の下請制の異同も分析する必要があると考えたからです。これらの問題意識から、私は拙著を上記の3部の構成として執筆しました。

5 イギリスでの出会い

藤川 先生はまた、1986年から1987年までの1年間、英国サセックス大学科学政策研究所(以下、SPRU)に留学されました。どのようなことがきっかけでSPRUに行かれたのでしょうか。 太田 SPRUに行ったのは、R. ロスウエル¹⁵・W. ゼクヘルト¹⁶共著の翻訳書『技術革新と中小企業』¹⁷を間苧谷努¹⁸さん、庄谷邦幸¹⁹さん、岩田勲²⁰さん、太田の共訳で出版しようとしていたことが契機でした。物理学出身という異質なバックグラウンドをお持ちのロスウエル教授に保証人になって頂き、身分はVisiting Fellowで1年間SPRUに滞在しました。SPRUでは、週1回の研究会へ参加して討論を行い、日本の自動車や電気産業のイノベーションに関する英

¹⁴ 太田進一(1987)『中小企業の比較研究』中央経済社(1987年度中小企業研究奨励賞受賞)。

¹⁵ R. ロスウエル(Roy Rothwell)応用物理学博士であり、イノベーション・マネジメント論専攻。サセックス大学科学政策研究所(SPRU)元主任研究員。

¹⁶ W. ゼクヘルト(Walter Zegveld)機械工学博士であり、イノベーション政策論専攻。オランダ応用科学研究機構(TNO)元政策研究・情報部長。

¹⁷ Roy Rothwell, Walter Zegveld (1982) Innovation and the Small and Medium Sized Firm. London: Frances Pinter (間苧谷努・岩田勲・庄谷邦幸・太田進一訳 (1987)『技術革新と中小企業』有斐閣)

¹⁸ 間苧谷努(まおたに つとむ:1934~2002) 奈良産業大学(現奈良学園大学)元教授。

¹⁹ 庄谷邦幸 (しょうや くにゆき:1931~) 桃山学院大学名誉教授。

²⁰ 岩田勲(いわた いさお:1935~1987) 福岡大学元教授。

語論文1本をSPRUに提出しました。また、 SPRUでは後に『ニュー・イノベーション・プ ロセス [21 として翻訳を手掛けた M. ドジソン 22 さんとの出会いもありました。ドジソンさんは ロスウエル教授の共同研究室におられ、研究テ ーマが中小企業のメカトロニクス、CAD/ CAM、中小企業の技術革新であったこともあ り、私の研究テーマと近かったので仲良くなり ました。さらに、当時ロンドン大学で講師をさ れていた酒向真理23さんは、酒向さんの旦那さ んとドジソンさんが友人同士であることから知 り合いになりました。そして、酒向さんには中 小企業のプリント基板工場などのインタビュー 調査に連れて行ってもらいました。ちょうど、 三井逸友24さんや渡辺幸男25さんも同じ時期に 在外研究でロンドンにおられたので、一緒に 酒向さんとの調査を行いました。また、三井さ んと渡辺さんとは、ロンドン大学で開催され た国際中小企業会議 (International Small Business Congress) にも参加しました。下請 制の解釈の違いを巡って議論した三井さんと渡 辺さんですが、彼らからも非常に大きな研究上 の刺激を受けました26。当時のことをお話する なかで、イギリスで渡辺さんから小型のテレビ と炊飯器を譲ってもらったことを思い出しま した。



6 中小企業の情報化研究

藤川 先生はロンドンから帰国後、英国の中小企業に関するご研究も発表されておられますが、主に情報化などの技術革新に関するご研究が多くを占めるようになり、その成果を2012年に『ネットワークと中小企業』としてまとめられました。

太田 SPRUから戻ってきた私は、仮説として、IT化などのイノベーションが大企業と中小企業との格差を縮小するのではないかとの考えを強く持ちました。それがきっかけで中小企業の情報化の研究に本格的に取り組むようになりました。また、大阪府被服工業組合からの依頼で、被服産業の情報化の調査を行ったことも関係しています。しかし、情報化の実態調査や研究を

²¹ Mark Dodgson, David Gann, and Ammon Salter (2005) *Think, Play, Do.* Oxford University Press (太田進一監訳・企業政策研究会訳 (2008) 『ニュー・イノベーション・プロセス』 晃洋書房)

²² M. ドジソン(Mark Dodgson)イノベーション・マネジメント論・イノベーション政策論専攻。サセックス大学科学政策研究所(SPRU)シニアフェロー、オーストラリア国立大学経営大学院教授を経て、クイーンズランド大学ビジネススクール名誉教授。

²³ 酒向真理 (さこ まり:1960~) オックスフォード大学ビジネススクール教授。

²⁴ 三井逸友(みつい いつとも:1947~)横浜国立大学名誉教授。日本中小企業学会第10期会長。

²⁵ 渡辺幸男(わたなべ ゆきお:1948~)慶應義塾大学名誉教授。日本中小企業学会第9期会長。

²⁶ 下請制の解釈の違いについては、太田進一 (1986)「中小企業の総合的比較研究の定義 (2)」『同志社商学』第38巻第2号を参照されたい。

進めるうちに、中小企業の生産性や効率性は高 まったものの、大企業との格差は依然として存 在していることに気付きました。しかし、今で も中小企業が発展するためには、IT化を進め る意義はあると考えています。そのような、広 く捉えると技術革新の研究は、編著書である『技 術革新と産業社会』27や、統一論題を過去に6 度経験した日本中小企業学会の学会誌などを 通じて断片的に発表してきました。そして、一 連の研究成果をベースにまとめたものが、『ネ ットワークと中小企業』28です。本書を新たに 執筆し直した背景にあるのは、1990年代以降 の日本の国際競争力の相対的な低下です。その ような大企業と中小企業の国際競争力の低下の 原因は、主にIT化などのイノベーションの立 ち遅れと、中国などの発展途上国の台頭の2つ からもたらされていると考えています。商工経 済研究所で担当していた繊維産業を例に挙げ れば、中国や韓国の工場では日本で開発された 最先端の織機がかなりのスピードで導入されま



²⁸ 太田進一 (2012) 『ネットワークと中小企業』 晃洋書房。

した。それに対し、日本の工場は減価償却が終わった古い設備がそのまま設置されているのを目の当たりにしました。このような危機意識もあり、私は『ネットワークと中小企業』で、日本の国際競争力を高めるための中小企業の情報化の遅れをどのように克服すればよいのかを検討しました。もちろん、中小企業のIT化を推進するためには、中小企業そのものがネットワーク化する共同化や組織化もそれに寄与すると信じています。

7学会での活動

藤川 先生は、高田会長の下、日本中小企業 学会第11期(2010.11~2013.10)の副会長も 務めていらっしゃいます。

太田 大阪府立商工経済研究所で1年先輩の高田さんを日本中小企業学会の会長に推薦し、中小企業研究者が、自由に発言し、研究を発展させる場となるように副会長として尽力したいと考えていました。高田さんとは、研究所時代に一緒に調査をしてきたこともあり、また、「兵庫県大規模店舗審議会」のメンバーとして共に活動してきた経緯もあります。そのため、気心もよく知っていました。私はそのような高田さんを西部部会の他の会員と共に支えてきたつもりです。元々、中小企業学会の西部部会と東部部会は、成り立ちも含めて、少しカラーが異なっていると考えています²⁹。東部部会は首都圏に立地している全国一の大学数を背景

²⁹ 関西中小企業研究会は、1966年から始まった関西を中心とした若手の中小企業研究者が研鑽を図る場であり、大阪市立大学・大阪経済大学名誉教授の藤田敬三氏が初代会長、大阪市立大学名誉教授の異信晴氏が二代目会長、大阪経済大学名誉教授の高城寛氏が三代目会長を務めた。暫くして、関西中小企業研究会は、日本中小企業学会西部部会にその役割を任せ、2002年に解散された。詳しくは、太田進一・庄谷邦幸・高田亮爾・田中充 [2013]「中小企業・経営研究所 開所50周年記念座談会」『経営経済』(大阪経済大学)第49号を参照されたい。

に、優秀な中小企業 研究者が多数おられ る。その意味で、方 法論や研究方法も異 なり、多様性に富んで いると思う。また、行 政機関も東京に多数 立地しており、それが メリットであるととも



できたと信じていま す。また、渡辺さん、 港徹雄30さん、私のキ ャラクターの違いも、 結果的にハーモニー をもたらしたものと感 じています。私だけで はなく、学生にとって

に、少し、腰を落ち着けて研究するにはデメリ ットにもなるのではと考えています。他方で、 西部部会は、東京の騒がしさから、やや距離を 置いており、その静かさから、研究も雑音が入 らずに、地道に落ち着いて研究ができるのでは ないかと推測しています。今後も、若手研究者 は所属する大学の立地に依拠した地理的な違 いによるメリットとデリットを見据えて、研究 を深める必要があると言えます。

8 若手研究者に対するメッセージ

藤川 先生の指導の下で学部生が商工総合研 究所の中小企業懸賞論文に入賞していますし、 社会人院生を含む沢山の院生が修士号や博士 号を取得しています。それを踏まえて、若手の 中小企業研究者に対して研究や教育を進めて いく上でのメッセージを頂ければと思います。

太田 まず、私が行ってきた学部生の中小企業 懸賞論文の指導では、慶應義塾大学、青山学 院大学、同志社大学で行ってきた3大学合同の KADの果たした役割が大きい。KADでは、そ れぞれの大学の校風の違いもあり、互いに高め

も良き思い出を残せたのではないでしょうか。 また、社会人大学院生の指導に関しては、業界 の最新の情報などの私の知らないことをよく知 っていて、逆に教わったことも多かったです。 これらの取り組みから感じたことを述べます と、一方の教育面として、若手の研究者の方は、 多様な学生の個性や人格を教員として尊重す る姿勢が必要だと思います。それと共に、社会 的常識を教育することも教員の役割として求め られています。この辺のバランスを取ることは 難しいのですが、自分が研究者であると同時に 人を育てる教育者であることを強く自覚しても らいたい。他方の研究面では、古典の経済学 や経営学の基礎をきちんと勉強した上で、学際 的な学問領域にも積極的にチェレンジして欲し い。それは私が竹林先生から相対性理論や素 粒子論などの幅広い領域の本を読まされ、結果 的に中小企業のIT化の研究に繋がったように、 何が研究上の問題関心に繋がるのかわからな い。それに加え、これからの若手の研究者には、 嫌がらずに新しい事象に対する研究にも貪欲に 取り組んでもらいたい。最後になりますが、教

30 港 徹雄(みなと てつお:1945~)青山学院大学名誉教授。日本中小企業学会第8期会長。

育者や研究者は、時にユーモアが求められる場面もあると考えています。若手の研究者には、このようなユーモアも持って欲しいですね。私が現役の時に、濱田康行³¹さんに依頼され、サッチャー内閣のブレーンの一人であり、ボルトン委員会報告書で中心的な役割を果たしたG.バノック³²を同志社大学の講演会にお招きしたことがあります。そこで、私はバノックに「Knock, knock, whose knock, Bannock knock」という

ダジャレを言いました。バノックとノックを掛けたもので、本人がニヤッと笑っていたのを今でも記憶しています。これをきっかけとして、彼との距離が縮まったとも感じました。ダジャレも国際的なコミュニケーションを取るための重要なツールの1つだと思いませんか。

藤川 本日は長時間にわたり、どうもありがと うございました。

〈インタビュアー略歴〉

藤川 健(ふじかわ たけし)

1979年生まれ。兵庫県立大学国際商経学部准教授、 博士 (商学)。

2007年同志社大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程単位取得退学。

指導教授は太田進一同志社大学名誉教授。

専攻は、中小企業論、中小企業経営論。

³¹ 濱田康行(はまだ やすゆき:1948 ~)北海道大学名誉教授。

³² G. バノック (Graham Bannock)。なお、1971年にボルトン委員会が発表した報告書『Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms』は、1974年に商工組合中央金庫調査部から『英国の中小企業―ボルトン委員会報告書―』として翻訳・出版されている。

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2020/2021

編集·発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版86ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%) ISBN978-4-901731-35-5-C2033

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました



【目次】

特 集 中小機械・金属工業の動向

- 1. 業態パターン・生産品の形態
- 2. 発注先・主力納入先との関係
- 3. 海外生産・IT活用

第1章 中小企業の地位

- 1.企業数からみた地位
- 2. 従業者数からみた地位
- 3. 開廃業率の推移
- 4. 製造業の出荷額・付加価値額に占める地位
- 5. 卸売業・小売業の販売額に占める地位 他

第2章 最近の中小企業動向

- 1. 景況
- 2. 設備投資
- 3. 輸出入 他

第3章 中小企業関連統計

―― 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ―――

一般財団法人 商工総合研究所

URL https://www.shokosoken.or.jp TEL 03(6810)9361(#) FAX 03(5644)1867

中小企業の強靱化に向けて

新 井 和 樹 (中小企業庁事業環境部) 経営安定対策室 防災担当係長/



【はじめに】

近年、全国各地で地震や豪雨災害をはじめとする大規模な自然災害が頻発しています。こう した自然災害の影響は、個々の事業者のみならず、サプライチェーン全体にも大きな影響を及 ぼし、我が国の生産活動に甚大な損害をもたらしています。私自身も、実際に被災した企業に おいて事業所や設備が損壊するなどの甚大な被害を目の当たりにし、改めて自然災害による影 響の大きさを痛感しています。

加えて、昨年から新型コロナウイルス感染症という新たなリスクも顕在化し、多くの中小企業が影響を受けており、様々なリスクに事前に対策を講じる必要性が高まっています。

他方、自然災害等に備えるためにBCP(事業継続計画)を策定している中小企業の割合は、12%(中小企業白書(2020年版))にとどまっています。中小企業・小規模事業者は、全国3千万人超の雇用を支える我が国経済の屋台骨です。自然災害の発生時やコロナ禍においても事業活動を継続していただくためには、一者でも多くの中小企業の方々に、事前対策に着手いただくことが必要です。

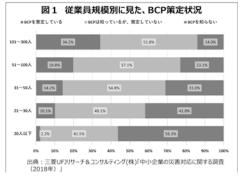
本稿では令和元年7月に中小企業の防災・減災への取組を促進することを目的に施行した「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法の一部を改正する法律(以下「中小企業強靱化法」)」に基づく、「事業継続力強化計画」認定制度を中心に、中小企業の事前対策への取組についてご紹介します。

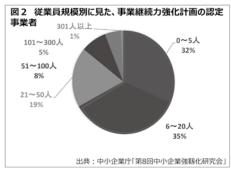
【中小企業の事前対策の状況】

近年、特に大きな被害が生じているのが水害です。平成30年7月豪雨、令和元年台風第19号、

令和2年7月豪雨の3つの災害によって、延べ598市区町村に災害救助法が適用されました。そして、十分な事前対策を講じないまま被災し、事業継続に影響を及ぼす深刻なダメージを受けている中小企業が少なくありません。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の調査によれば、従業員規模が小さい事業者ほどBCP策定率が低い傾向にあり、従業員20人以下の企業では2.2%となっています(図1)。中小企業の防災・減災対策が進んでいない理由としては「ハードルが高い」、「人手不足」などが挙げられ、BCP策定にコストを要するというイメージが浸透していることが分かりました。

そのため、当省では令和元年に、防災・減災対策に取り組む中小企業が、その取組を「事業継続力強化計画」 (以下、「計画」)として取りまとめ、経済産業大臣が認定する制度を創設しました。本計画は、BCPの重要なエッセンスをA4の紙4~5枚程度の、比較的簡易な内容にまとめられており、令和2年1月末現在において既に2万者を超える中小企業を認定しています。また、認定した過半数以上の事業者が従業員20名以下の小規模事業者であり(図2)、これから事前対策の一歩目を踏み出す多くの中小企業・小規模事業者にご活用いただいております。





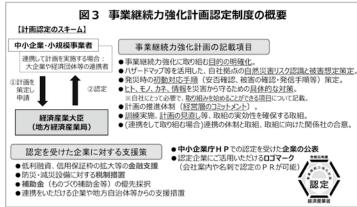
【事業継続力強化計画認定制度の概要】

事業継続力強化計画は、災害復旧に関する事項を「網羅的」に定めるBCPから、重要なエッセンスをまとめたもので、BCP策定に至るまでの「入口」に該当するものです。計画の認定に必要な記載事項とは、図3に記載の

とおりです。

認定を受けた企業には金融支援や 税制措置、当省で執行する一部の補 助金において優先採択等の支援策が 活用できます。

実際に認定を受けた計画のうち、 実効性のある取組としては例えば、 「浸水が想定されるため、設備をか さ上げする」、「水災へ備えるため損 害保険プランを見直す」、「感染者が 社内に発生した場合の対応を事前に 確認しておく」などがあり、各々自 社に適した事業継続力強化に取り組 んでいただいています。



事業継続力強化に向けての課題

①事前対策を講じる企業を一者でも多くするために

【事前対策によって得られる平時からのメリットに着目】

国では、東日本大震災発生前よりBCPの普及を行っておりますが、策定にコストがかかる、経営課題としての優先順位が低い等の理由から、策定が進まない現状があります。一方、BCPの策定とまではいかずとも、全ての事業者が自然災害等に備えていただく必要があります。そのため、策定にかかるコストよりもメリットがある点に注目いただきたいと考えています。

例えば、計画には、企業が単独で取り組む計画と、複数の中小企業が連携して取り組む連携事業継続力強化計画(以下、「連携計画」)があります。複数で実施する取組としては、同業他者との「代替生産協定の締結」が代表的です。代替生産協定とは、協定を結んでいる事業者が被災した際に、協定先の事業者において代替生産を実施することにより、顧客への供給責任を果たすことが目的です。一方、被災していない場合においても、季節によって大幅に生産数が変わってくる商品を扱う事業者の場合、繁忙期において生産ラインを増設するのではなく、同協定を締結している事業者の稼働していないラインを使用して、商品の生産を実施するなど、柔軟に生産数の増減に対応できるようになることが考えられます。

また、「職員の多能工化」も、平時から有効活用できるメリットの一つです。有事の際に出

勤できない職員がいた際に、その職員 しかできない仕事を他職員が担えれ ば、事業を停止せざるを得ないという 事態を予防するための取組となりま す。加えて、例えば職員が体調不良等 で突発的に欠勤となった場合でも、多 能工化を実施していれば、事業の継続 が可能となります。

このように計画を用いて防災・減災対策の取組を検討することは、平時においても有効なものであり、かつ業績向上に繋がる可能性も秘めています(図4)。当庁としても、こういった取組事例を収集し、中小企業の皆様に発信していきたいと考えています。

図4 事前対策の取組による平時からのメリット(2者間連携)

・遠方の企業が連携し、災害時にあっては、「お互い様連携」を通じて災害対応力の強化を図り、平時にあっては、経済交流を通じて業績拡大に挑戦する取組

A県 中小企業 平時: 不得意分野の相互補完等

相互補完・相互成長のための連携

<平時、災害時ともにメリットが生ずる連携(岡山県:金属プレス加工)>

- □ 被災後は、早期復旧よりも納品を止めない(顧客を失わない)ことが重要との思いから、 意識を共有する新潟県の中小企業2社と「お互い様連携(※)」を締結。 ※:被災時に連携先に金型を持ち込み生産活動を継続する取り決め。
- □ 相互に相手を第2工場と呼称し、技術のすり合わせ、共同で市場開拓を実施 (展示会への共同出店等)。これにより、苦手としていた東北市場を開拓。 将来的には得意分野の共同受注や繁忙期の生産依頼も視野に入れる。
- 3 今後の自動車業界の環境変化(技術革新に伴う部品点数の減少、顧客の海外移転に伴け 仕事量の減少)を想定し、タイの日系企業との連携を開始(お互い様連携の海外展開)。

【自社が被災する可能性のあるリスクを認識】

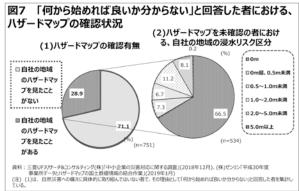
さて、ここで突然ですが、ハザードマップをご覧いただいたことはありますか?近年、豪雨災害が頻発しており、自社の地域のハザードマップを確認いただくことは非常に重要です。図5をご覧ください。これは令和2年7月豪雨において被害が発生した熊本県人吉市において浸水が発生したと推定される地域です。続いて図6は、当該災害発生前から公表されていた人吉市のハザードマップですが、図5と比較すると非常に近い傾向であることが分かります。もちろんハザードマップが必ずしも正しいとは限りませんが、浸水する可能性が高いということを事前に認識することは可能です。



省や各自治体のHP等で公開されています。尚、 計画では、まずハザードマップ等を確認し、

中小企業白書(2019年版)によれば、中小 企業が自然災害への備えに取り組んでいない 理由として最も多かったのが、「何から始めれ ば良いか分からない(31.8%)」となっていま すが、このうち「自社の地域のハザードマッ プを確認したことがある」事業者の割合はわ ずか3割弱にとどまっており(図7)、何から始 めれば良いかわからない事業者のうち、7割以 上の事業者がハザードマップを確認していな いのが現状です。ハザードマップは国土交通





自社の事業活動に影響を与える可能性が高い自然災害を把握することとしており、必ず確認を 御願いします。加えて、中小企業を取り巻く関係者の皆様には、「自社が所在する地域のハザー ドマップを確認すること」を広く中小企業等に対し周知いただくよう御願い申し上げます。

②取組の質の向上

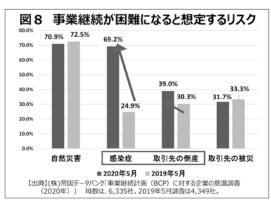
計画における取組の内容は事業者によって様々ですが、防災・減災対策の入口であるため、 改善を重ね、質を向上させていくことが必要だと考えています。令和2年7月豪雨の際に、災 害救助法が適用された地域に所在する一部の計画認定者に対してアンケートを実施したとこ ろ、「計画の効果を実感できた」と5割以上が回答しております。内容としては、「生産設備や 備品を高い場所に移動させたため、浸水による破損を避けられた」、「連絡網を作成していたた め、安否確認をスムーズに実施できた」等、非常に簡素ですが実効性を実感出来たという意見 が数多くありました。他方、被害を抑えられなかった事業者からは「計画の実行途中であった ため設備が破損してしまった」、「代替生産等を含めた更なる取組の向上を図りたい」等の声が ありました。

上述の通り、多くの事業者において取組の有効性が確認されておりますが、社会環境等の変

化や各事業者の状況に応じて、いかに改善を重ねていくかが、今後の重要な課題です。 例えば、複数者で取り組むことにより一歩踏み込んだ内容となる連携計画の認定は、100件程 度とまだ少なく、企業間で連携した取組を増やすことが必要です。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、従前に想定していたリスクとは異なるリス クに備える必要性が出てきております(図8)。自然災害と感染症で発生する被害内容は大きく

異なります。例えば、自然災害においては設備が 損壊することに加え、被害状況に応じて復旧まで の目安を見通すことが比較的可能です。一方、感 染症拡大の影響においては、設備の損壊はありま せんが人と人の接触自体がリスクとなる、加えて 将来の感染状況が不透明であるため、影響の期間 や程度を見通すことが難しいなどの特徴があり、 自社の状況に応じて、それぞれのリスクに対して 備える必要があります。当庁では、令和2年10月 に基本方針の改正を実施し、感染症リスクに備え る計画に対しても、計画の実行を支援するための 金融支援などの措置を講じています。既に認定を 受けた事業者の方々にも、こうした新たなリスク



に対して備えていただき、計画の変更申請などを踏まえ、更なる事前対策に取り組んでいただきたいと考えています。

③リスクファイナンス対策の促進

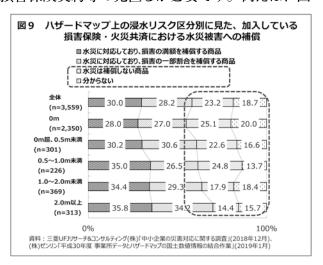
被災した事業者から、近年最も多く寄せられる声が資金繰りの困窮です。有事の際の資金調達手段は、自己資本での対応や金融機関からの融資など様々考えられますが、本稿では損害保険等の活用という観点からご紹介します。

中小企業白書(2019年版)では、被災した中小企業が復興する際に活用した支援ツールを調査した結果、「損害保険の活用」が最も多く、次いで、「民間金融機関による貸付」、「国・自治体の補助金」となっており、被災時における損害保険の活用の有効性が示されています。他方、被災した事業者において「損害保険や共済に加入していなかった」、「加入していたプランにおいては補償が不十分であった」等の声も聞かれ、自社の事業活動に影響を与える自然災害等をきちんと理解し、適切なリスクファイナンス対策を講じることが必要となっています。

中小企業白書(2019年版)では、自然災害に対する損害保険・共済に加入していない理由として、「被災時にどの程度の金銭的被害が発生するか分からない」が最も多く、次いで「加入を意識したことがなかった」となっています。長年事業を営む中で一度も被災した経験がないため、被害のイメージが湧かないことが主な要因と考えられ、中小企業に対するより一層の情報提供や普及啓発が必要と考えています。令和元年に関東を襲った台風第19号等を踏まえると、もはや全国どの地域でも自然災害が発生する可能性があり、それらに対する適切なリスクファイナンス対策を講じることが喫緊の課題です。一部の大手損保会社等では、計画認定者に対して、保険料の割引を検討する仕組が開始され、例えば全日本火災共済共同組合連合会では、計画の認定を受け、共済金額(補償金額)が1億円以上の契約であること等の要件を満たす事業者に対しては、掛金の10%の割引を検討する「事業継続力強化割引」が新設(全日本火災共済共同組合連合会ホームページ:https://www.nikkaren.or.jp/topics/pdf/20210106kasai.pdf)されるなど、中小企業のリスクマネジメント力の向上を支援しています。

また、水災補償等をはじめとして、リスク実態を踏まえた適切な損害保険プランに加入できていない事業者が少なくなく、加入している損害保険契約等の見直しが必要です。例えば、図

9では、「ハザードマップ上の浸水リスク区 分別に見た、加入している損害保険等にお ける水災被害への補償の割合」を示してい ます。約4割の事業者が、ハザードマップ上 リスクがあるにも関わらず、「水災は補償し ない商品」、もしくは「そもそも損害保険等 に加入しているか分からない」という結果 が出ており、既に損害保険等に加入してい る事業者においても、契約を単に更新する のではなく、内容を見直すことが重要です。 そのためには、国、自治体、商工団体、損 害保険会社及び金融機関など中小企業を取 り巻く関係機関が、中小企業のリスクファイ ナンス対策の向上を支援すべく、それぞれ の役割を果たす必要があり、中小企業だけ でなく、取り巻く関係者もリスクファイナン ス対策を知り、学ぶことが必要です。



【終わりに】

令和3年2月に発生した福島県沖地震でも分かる様に、自然災害はいつ、どこで発生するか分からず、今後も首都直下型地震や南海トラフ地震の発生が予測されています。そんな中、日本の企業の99%を占め、地域経済を支える中小企業の皆様には、事業を継続していただくことが必要です。当庁としてもこれまで防災・減災対策を普及啓発するためのシンポジウムやオンラインを通じたワークショップ、または中小企業の事業継続力強化計画の策定を支援するための専門家派遣などを実施しています(中小企業庁:https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/bousai/keizokuryoku.htm)。引き続き、皆様の防災・減災対策の支援に努めるとともに、好事例等を収集し広く発信していきたいと思います。

まだ、防災・減災対策に取り組めていない中小企業の皆様、是非とも事業継続力強化計画を 入口として、取組への一歩目を踏み出してみませんか!

日本の電動車市場の特徴と今後の課題

わが国の乗用車新車販売における電動車のシェアを見ると、右肩上がりで推移している。

詳細を見ていく前に、先ず電動車の分類について確認する。電動車とは、動力源の全て、または一部に電気を使用する自動車で、電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、燃料電池車(FCV)の4種類に分類される。各電動車の特徴は、①EVは、動力源の全てを電気で賄い、搭載したバッテリーを車外から充電し、その電気でモーターを回し走行する。②HVは、動力源が複数あるのが特徴で、エンジンと電気モーターを走行状態により使い分けて走行する。なお、外部からバッテリーに充電できない。③PHVは、HVと概ね同様であるが、外部からバッテリーに充電可能である。④FCVは、電気でモーターを回し走行する点ではEVと同じであるが、燃料となる電気を車に搭載した燃料電池で発電(水素と酸素の化学反応)する点が大きく異なる。

電動車の内訳を見てみると、HVとPHVが電動車全体の98%台で推移し、エンジンとモーターの組み合わせによる電動車が大半を占める。2009年にEV、2014年にFCVが登場するも、走行時にCO2を排出しないEVとFCVは1%台という状況がここ10年続き、普及が進んでいない。

EVやFCVが普及しない理由としては、車体価格、航続距離、燃料供給インフラ等の課題が大きいと思われるが、さらにわが国の特徴としては、競争力のあるエンジン開発を得意としてきた歴史的背景から、既存の擦り合わせ型のシステムを活かせるエンジン+ α による電動化を優先し続けたこともあるのではないかと推察される。

しかし、2020年12月、経済産業省は「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を策定し、その中で「2030年代半ばまでに乗用車新車販売で電動化100%の実施」、「この10年間はEVの導入を強力に進める」とした。アフターコロナを見据えた成長分野への集中投資により技術革新の一層のスピードアップが予想され、かつ海外自動車メーカーがEV化に急速に舵を切るなか、わが国のクルマづくりは、根本的に見直されるべき時期にきていると思われる。特に、中小企業においては、既存の擦り合わせ型のシステムを変更せざるを得ない事態となる可能性もあり、そうした場合には事業戦略変更やそのための体制づくりが必要となろう。

(商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝)

(台) (%) 5.000.000 100 4,699,591 4 572 332 4 562 282 4,391,160 4.386.377 4,301,091 4,500,000 4,212,267 90 4,215,889 4,146,458 4.000.000 3,524,788 70 3.500.000 3,000,000 60 2.500.000 35 2.000.000 40 33 34 31 26 1.500.000 30 23 20 21 1,000,000 20 13 11 10 500,000 n 2016年 2017年 2018年 2019年 2010年 2011年 2012年 2013年 2014年 2015年 – 電動車比率(右軸) 内燃機関車 HV+PHV ■ EV+FCV

国内乗用車新車販売台数の推移

(資料) 一般社団法人日本自動車工業会「日本の自動車工業2020」に基づき筆者作成

巻 頭 言 蘇州の日系製造中小企業 🤇 特 集 🔵 持続可能な中小企業経営 (下)

慶應義塾大学経済学部教授 植田浩史

次号

特集論文 地域社会に貢献する中小企業と企業家

高松大学経営学部講師 木下和紗

特集論文 SDGsと中小企業の成長発展

長崎県立大学経営学部講師 田代智治

2021年 5月号

予告

申小企業の目 GoToトラベルキャンペーン制度の違和感と国民・政府・メディアの責任

株式会社吳竹莊代表取締役専務 山下顕広

| 論 文 | 経営学から、時代を読み解く:不易流行たる経営のために

一般社団法人やさしいビジネスラボ代表理事 中川功一

論 壇 SDGsを活用した企業活動のすすめ

環境省大臣官房総合政策課民間活動支援室室長補佐 長谷川学

編集後記

▶4月・5月の特集論文は、「持続可能な中 小企業経営」をテーマに採り上げました。 新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあ りますが、SDGsに向けた取組やカーボン ニュートラルなど中小企業を取り巻く環境 は大きく変化し、これまでの経験則では対 処できない問題も多々あります。しかし中 小企業の中には、レジリエンスを果敢に発 揮して危機を乗り越えようとする企業もあ り、「持続可能な経営には何が必要か」 を、若手研究者を中心に論述していただき

ました。経営者の内面(意思決定)に迫る 研究はたいへん興味深いものがあります。

- ▶今回同志社大学名誉教授の太田進一 先生のインタビューを掲載しました。ユーモ ア溢れるお人柄と、多彩な人的ネットワー クから紡ぎだした学際的な研究は幅が広 く、多くの方がその影響を受けたことと思 います。貴重なお話が満載です。
- ▶今年度も表彰事業を実施します。各賞と も多数の応募をお待ちしております。

(J小林)

商工金融 2021年4月号(第71巻第4号 通巻833号)

発行日 2021年4月10日

発行所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL https://www.shokosoken.or.jp

印刷所 金山印刷株式会社 (禁無断転載)

好評発売中!

連携・組織化で中小企業を強くする

第24回(2020年度) 中小企業組織活動懸賞レポート受賞作品集

活動への熱い思いを語る!

編集·発行 一般財団法人 商工総合研究所

定価 本体770円 (本体700円+税10%) ISBN978-4-901731-37-9 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

●「世界へ羽ばたく『青森の黒にんにく®』 一黒にんにくによる新産業創出―」柏崎 進一氏

○本賞受賞作品

- ●「音楽馬鹿から始まった伝統的工芸品の再生プロジェクト 一井波彫刻ギターを通して木彫刻産業を全国に発信─」 崎田 宗孝氏
- ●「自動車リサイクルで持続可能な社会の構築に挑戦 一産学連携による自動車リサイクル部品の環境負荷 低減効果の研究と啓発─」青木 累氏ほか
- ●「開かれた組合を目指して―異業種集団が地元大学と 連携―」村田京華氏
- ●「地域社会を支える組合間連携―連携事業継続力強化計 画を活用した廃棄物処理業の面的連携―」増井 一人氏

□準賞受賞作品

●「力をつけた女達―私達の六次化産業―」中村 和子氏ほか

―― 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ――

一般財団法人 商工総合研究所

URL https://www.shokosoken.or.jp TEL 03(6810)9364 FAX 03(5644)1867

第 4 6 回 「中小企業研究奨励賞」募集

- ●募集対象 次の2部門で、2020年8月1日から2021年7月31日までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または 定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
 - ■経済部門 (経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他)
 - ■経営部門 (経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他)
- 応募資格 著者または出版社
- ●審 査 委 員 慶應義塾大学名誉教授 渡辺幸男氏ほか
- ●表 彰 本 賞:著者へ賞金40万円と記念品 出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)

*特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内) *本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第35回「中小企業懸賞論文」募集

- ●テ マ 次の4テーマの中から1テーマを選択してください。
 - ■産業部門 ① IT 分野における中小企業の活躍

(視点)中小企業は IT 分野で、また IT を活用してどのような新事業を展開しているか。

② ウィズコロナ・アフターコロナ時代の中小企業経営

(視点) 感染症対策が常に求められる時代において中小企業経営はどのように変化するか。

- ■金融部門 ① SDGs と中小企業金融
 - (視点) SDGs に取り組む中小企業を金融機関はどのように支援するか。
 - ②緊急事態における金融機関の中小企業支援

(視点) 感染症拡大や災害発生などの緊急事態において金融機関はどのように中小企業を支援したか。

- *上記の(視点)は一例です。論文作成にあたってはこれに捉われず自由に論じていただいて差し支えありません。
- ●応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募 も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- ●審 査 委 員 一橋大学名誉教授 清水啓典氏ほか
- ●表 彰 本 賞:賞金30万円を贈呈します(5点以内)

*特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内) *本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第 2 5 回 「中小企業組織活動懸賞レポート」募集

- ●テ ー マ テーマは自由です(以下に例を記載しました。また、当財団ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
 - ○協同組合、商店街振興組合、企業組合、協業組合、NPO 法人などの組織活動について
 - 農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動について
 - 中小企業団体中央会、商工会議所、商工会などの支援機関の活動について

実体験を踏まえた組織活動への「熱い思い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。

- ●応募資格 中小企業の連携活動や組織活動に携わっている方であればどなたでも応募できます(中小企業者、組合事務局、中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、連携グループ、NPO法人等の実務者など)。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一のテーマでの応募はできません。
- ●審 査 委 員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- ●表 彰 本 賞:賞金20万円を贈呈します(10点以内)

*特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)

*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

- *各賞とも* -

● 応募開始: 2021年 8月 2日(月)

● 応 募 締 切: 2021 年 10月 15日(金)(当日消印有効) 但し、「中小企業研究奨励賞」は 2021 年 9月30日(木) (必着)

● 受賞者発表: 2022 年 2月 に当研究所 HP および日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所あて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。 尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般**商工総合研究所**

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館3F 2503(6810)9364 FAX 03(5644)1867 URL https://www.shokosoken.or.jp/

商工総合研究所は、商工中金創立 50 周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。

商工総研