

商工金融

特集 中小企業の事業再構築(上)

巻頭言	ウイズ・コロナ社会とファミリーアントレプレナーシップ／山田幸三1
特集論文	ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ理論分析／菊澤研宗5
特集論文	ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築／橋本倫明18
中小企業の日	山高ければ谷深し、谷深ければ山高し／中村 研34
論壇	コロナ禍前後のアメリカでのサバティカル／三嶋恒平36
STREAM	製造業のエネルギー消費／江口政宏41



中小企業の、
いまを支える。
先をえがく。

社会が変わるそのとき、1社1社のすぐそばで。



人を思う。未来を思う。

商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 <https://www.shokochukin.co.jp/>



ウィズ・コロナ社会と ファミリーアントレプレナーシップ

山 田 幸 三
(大妻女子大学)
社会情報学部教授



新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、デルタ株、ラムダ株のような変異株が次々と現れて世界的な混乱に拍車を掛けており、未だ収束の見通しは立っていない。COVID-19のパンデミックは、グローバル化に伴ってボーダレス化した経済活動における人々の往来やロジスティクスに潜むリスクを顕在化させ、中小企業の経営に大きな影響を及ぼしている。

しかし、遠からず来るウィズ・コロナ社会を見据えると、分散型社会の構築とそれに資する地域の経済的な自立性を改めて問う必要があるだろう。

地場の中小企業が経済の発展に寄与して地域社会を支えた例は、国内外の産地で見出せる。日本には、織物、漆器、陶磁器など地域の歴史や文化を色濃く反映し、数百年生き続ける伝統的な地場産業の産地が数多くあり、今なお力を保って地域の経済や社会を支えている例は珍しくない。

「第三のイタリア」と呼ばれる、エミリア・ロマーニャ州を中心とするイタリア北東部と中部の地域では、ファミリービジネスを主流とする中小企業間の相互補完的な関係が明確に固定されない、入り組んだ生産システムを有する産地が形成され、1950年代から80年代にかけての地域の自立的な経済発展を主導した。その産地の生産システムの背後には、カンパニズモと呼ばれる郷土意識が指摘され、地域に根差して重代の事業を営む、土着のファミリービジネスの存在感は大きい。

伝統的な地場産業が地域の経済や社会を支え、その発展に寄与してきた歴史的な経緯に鑑みると、そこには地域としての立ち位置を把握し、将来像を描くための貴重な教訓が埋め込まれていると考えるのは自然な発想であろう。

筆者は、日本の陶磁器や漆器のような伝統工芸品の産地を対象として研究を進めているが、佐賀県の有田のような数百年にわたる歴史を持つ産地を見ると、優れた伝統的な技術や技能が受け継がれ、保護されただけでは、名家は残っても産地は長く生き残れない。

有田焼創業400年の節目を迎えるにあたり、鍋島藩の御用赤絵師としての歴史を持ち、産地の代表的な伝統工芸技術と技能を伝承する今右衛門窯の当主、十四代今泉今右衛門の語った言葉には、そうした思いが凝縮されている。

『守・破・離』とありますが、『守』の考えはありません。伝統は相続できません。受け継ぐものではありません。生活空間や生活習慣の変化に対して応えていくもの、作り手の好みよりも使い手、消費者の好みを反映させて時代時代に求められるものを精一杯つくる、その時代

の最高のものをつくる、その結果の四百年であろうと思います。」(拙著『伝統産地の経営学』有斐閣、2013年、155-156頁)

今右衛門窯は伝統的な色鍋島の技術や技法を伝承し、産地ブランド形成の核となった窯元である。十四代今泉今右衛門は、新たな技法や商品の開発に取り組み、2017年には優れた伝統技術や技法を活かしてフランスのクリスタル「バカラ (BACCARAT)」との共同開発による新商品を発表した。

産地ブランドの中核ではない陶業者も画期的な新機軸を打ち出した。2012年に発表された「1616/ arita japan」は、有田の歴史と伝統、分業制で蓄積された高い技術や技能を評価した国内外のデザイナーと産地土着の商社、窯元の共同開発による焼き物である。花瓶、壺、飾り大皿、割烹食器などの色絵磁器で名高い有田焼をゼロベースで見直し、現代の生活様式に合う新しい有田焼ブランドの創出を基軸に据えた新商品開発であった。

有田の分業制で培われた技術や技能に支えられた洋食器をベースに「日常のパンケーキを食べるためのお皿」をデザインし、コストのかかる絵付けではなく、色で顧客ニーズに応える方針を立てたのである。

従来の感性で作られた伝統様式の磁器ではないゆえに有田焼らしくないと評価されたが、2012年のミラノサローネで世界中のデザイン関係者から高く評価され、ヨーロッパを中心に海外展開して日本での売上也伸びた。伝統的な技術や技能が支える品質によって一般用食器の市場で顧客への訴求力をつくり出し、新しい発想の有田焼として成功を取めたのだ。

有田焼創業400年の2016年には、「1616/」シリーズの実績を持つ卸売商社百田陶園が中心となって、産地を代表するファミリービジネスの香蘭社が参加した統一ブランド「2016/」が立ち上がった。

「1616/ arita japan」「2016/」を主導した百田陶園も土着のファミリービジネスである。百田家は鍋島藩から窯焼名代札を交付された松尾窯をルーツとし、卸売商社に転じた系譜がある。松尾窯は新機軸を試みる窯元として一目置かれ、国内外の博覧会や品評会で受賞し、産地の人材育成に貢献した土着性の強い窯元であった。

新しい有田焼の主役は、明治維新後に産地再生の中心となった香蘭社や深川製磁、有田の三右衛門と称される柿右衛門、今右衛門、源右衛門という老舗の名高い窯元ではない。だが、小規模ながらも脈々と代を重ねてきた土着ファミリービジネスの卸売商社と窯元である。

伝統的な地場産業の存続には、時代に即したイノベーションが必要である。そのために、先入観に囚われない活動で変革を起こす「よそ者」や「若者」の役割は大きい。

しかし、アントレプレナーシップを発揮したイノベーションは、持続してこそ大きな価値を生み出せる。その担い手として、地域で長い歴史を刻むことによって正統性を有し、固有の資源を蓄積したファミリービジネスに注目する必要があるだろう。日本は世界に冠たるファミリービジネス大国であるが、その主流は地場産業を構成する中小企業である。

ファミリービジネスは、長期の存続と価値の創造を実現するために、創業者から世代を跨いで継承する企業家としての精神と活動である、ファミリーアントレプレナーシップを発揮できる。地域に根差すファミリービジネスは、自らの事業と地域社会の存続を表裏一体と考え、「利益より存続」「競争より共存」という基本戦略の下でファミリーアントレプレナーシップを発揮して、自立した地域経済を実現する牽引力となることが期待されるだろう。

目次

巻頭言	ウィズ・コロナ社会と ファミリーアントレプレナーシップ	大妻女子大学社会情報学部教授 山田幸三 ……1
------------	--------------------------------	-------------------------

特集テーマ

中小企業の事業再構築（上） ……4

特集論文Ⅰ	ニッチトップ企業の ダイナミック・ケイパビリティ理論分析 —ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの中小企業に向けて—	慶應義塾大学商学部教授 菊澤研宗 ……5
--------------	--	----------------------

特集論文Ⅱ	ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく 中小企業の事業再構築 —中小企業の一般的特徴に着目して—	東京都市大学都市生活学部講師 橋本倫明 ……18
--------------	--	--------------------------

中小企業の目	山高ければ谷深し、谷深ければ山高し —リーマンショック谷底の思い出—	エバ工業株式会社取締役社長 中村 研 ……34
---------------	---------------------------------------	-------------------------

論 壇	コロナ禍前後のアメリカでのサバティカル	慶應義塾大学経済学部准教授 三嶋恒平 ……36
------------	---------------------	-------------------------

STREAM	製造業のエネルギー消費	商工総合研究所主任研究員 江口政宏 ……41
---------------	-------------	------------------------

中小企業の事業再構築（上）

今月号と来月号では、「中小企業の事業再構築」を特集します。

コロナ禍による影響もありますが、中小企業を取り巻く事業環境は急激に変化しています。一方で、SDGsなど社会的な課題にも対応していくためには、単なる従来型の経営の延長線上ではなく、環境の変化に適切に対応する経営に取り組む必要があります。

そこで保有する資産や資源の再配置による自己変革能力を重視する「ダイナミック・ケイパビリティ理論」の観点から、意思決定の速さや組織の柔軟性といった特性を持つ中小企業の事業再構築について考えてみたいと思います。10月号では、理論編として、同研究の第一人者である菊澤先生と橋本先生が理論的な分析を行い、11月号では、吉田先生と武石先生に実務面での活用についてご執筆いただきます。

今回の特集論文のテーマは次のとおりです。

10月号	<p>ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ理論分析 —ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの中小企業に向けて— 慶應義塾大学商学部教授 菊澤 研宗</p>
	<p>ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築 —中小企業の一般的特徴に着目して— 東京都市大学都市生活学部講師 橋本 倫明</p>
11月号	<p>中小企業の事業再構築と持続可能性 実践女子大学人間社会学部教授 吉田 雅彦</p>
	<p>激変する環境下における中小企業の事業再構築のあり方 有限会社アイ・アール・コンサルティング代表取締役 武石 誠司</p>

ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ理論分析 —ダイナミック・ケイパビリティ・ベースの中小企業に向けて—



菊 澤 研 宗
(慶 応 義 塾 大 学)
(商 学 部 教 授)

< 要 旨 >

近年、日本企業の生産性の低さが注目され、それを向上させるためには、生産性の低い日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという議論がなされている。しかし、日本には、ドイツの「隠れたチャンピオン」に対応する「ニッチトップ企業」と呼ばれる優れた中小企業が多く存在している。ドイツの隠れたチャンピオン企業がドイツ経済を強めているように、日本のニッチトップ企業が長く停滞している日本経済を活性化する可能性がある。それゆえ、より多くの日本の中小企業を優れたニッチトップ企業へと導く方がより意義ある政策の一つであるように思われる。しかし、なぜこのニッチトップと呼ばれている日本の中小企業や隠れたチャンピオンと呼ばれるドイツの中小企業が優れているのか。その強みはどこにあるのか。いまだ、理論的に解明されていないように思える。それゆえ、政策的な方向性も十分示すことができない。そこで、本稿では、今日、注目されているダイナミック・ケイパビリティ論を用いて、ニッチトップ企業の強みを理論的に説明してみたい。この目的を達成するために、本稿ではまずニッチトップ企業の一般的な特徴について説明する。次に、ダイナミック・ケイパビリティ論について概説する。最後に、ダイナミック・ケイパビリティ論によってニッチトップ企業の強みを理論的に説明し、さらにその理論的な説明が経験的にも妥当であることを示すために、いくつかの企業事例を紹介する。

目次

1. はじめに
2. 日本のニッチトップ企業の強みをめぐる問題
 2. 1 中小企業の種類
 2. 2 ニッチトップ企業の特徴
 2. 3 ニッチトップ企業の強み
3. ダイナミック・ケイパビリティ論
 3. 1 ダイナミック・ケイパビリティとは
 3. 2 ダイナミック・ケイパビリティと企業成長
 3. 3 ダイナミック・ケイパビリティ、共特化の原理、そしてオーケストレーション
4. ニッチトップ企業の理論的および経験的考察
 4. 1 ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ
 4. 2 ダイナミック・ケイパビリティ発揮に必要な垂直統合化
 4. 3 ダイナミック・ケイパビリティ・ベーズのニッチトップ企業の事例
 4. 3. 1 日農機製工株式会社
 4. 3. 2 ベルテクネ株式会社
 4. 3. 3 レーザーテック株式会社
5. 結語

1. はじめに

近年、日本企業の生産性の低さが注目されている。デービット・アトキンソン氏(2020)によると、その原因の一つは、日本企業の大半を占めている中小企業の生産性の低さにあるという。それゆえ、このような日本の中小企業を統廃合して巨大化すれば、全体として生産性は上昇するという。この考えに、今日、日本政府も同意しているように思える。

ところで、ドイツのハーマン・サイモン(Simon, 2009)によると、ドイツには「隠れたチャンピオン」と呼びうる無名の中小企業が数多く存在し、これがドイツ経済の強みとなっているという。そして、このドイツの「隠れたチャンピオン」に対応するように、日本でも「ニッチトップ企業」(細谷, 2011, 2017)と呼びうる無名の優れた中小企業が多く存在することが、近年、明らかにされている。

このことを考慮すると、単純に日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという政策論には慎重に対応する必要があるように思われる。むしろ、より多くの日本の中小企業をそのようなニッチトップ企業へと導くことも意義ある政策であろう。しかし、この隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業の強みはどこにあるのか。それについては、いまだ理論的説明が十分されていないように思える。

近年、不安定で変化が常態化する時代に求められている企業理論として、ダイナミック・ケイパビリティ論が注目されている。この議論は、UCバークレーのデービット・ティース(D.Teece)教授によって提唱された議論であり、今日のような変化が常態化する世界ではダイナミック・ケイパビリティ、つまり変化対応的な自己変革能力が企業には必要だという議論である。

このダイナミック・ケイパビリティ論を用いれば、なぜ隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれる中小企業が優れているのか、これが説明できる。このことを説明することが、本稿の目的である。この目的を達成するために、以下、まずニッチトップ企業の特徴について説明し、次にダイナミック・ケイパビリティ論について概説する。最後に、ダイナミック・ケイパビリティ論によってニッチトップ企業の強みが理論的に説明でき、さらにその理論的説明が経験的にも妥当であることを示すために、いくつかの企業事例を紹介する。

2. 日本のニッチトップ企業の強みをめぐる問題

2.1 中小企業の種類

現代の日本の中小モノづくり企業は、以下のような3つの種類に分類されうる（細谷, 2011, 2017）。もちろん、実際には、これら3つあるいは2つを重複している中小企業も多い。

- (I) サプライチェーン (SC) 型企业：大企業の下請として自動車部品などを量産し、より上位の企業に部品を納入する中小企業。それは、一連のサプライチェーン（部品供給の連鎖）に組み込まれている中小企業のことである。
- (II) 単工程加工 (SP) 型企业：金属加工の工程、つまり切削、鋳造、プレス、メッキなどのうち一種類だけを行っている中小企業である。
- (III) ニッチトップ (NT) 型企业：市場を小さな部分に分け（セグメント化し）、それによって生み出されるニッチ市場で高いシェアを有する中小企業。たとえば、特殊な製品を製

造販売することで、ニッチな市場で高いシェアを有する企業や他社が模倣できない高度の加工サービスを提供することで、ニッチな市場で高いシェアを有する中小企業のことである。

これらのうち、(III) のニッチトップ企業の中でも、とくに競争力が高く、国際市場でも活躍している企業は「グローバル・ニッチトップ企業」と呼ばれている。より正確に言えば、それはニッチトップ製品を複数保有し、そのうち少なくとも一つは海外市場でも高いシェアを確保している中小企業のことである（細谷, 2017）。

2.2 ニッチトップ企業の特徴

このようなニッチトップ企業の特徴として、一般に以下のことが指摘されている（細谷, 2017）。

- (1) ニッチトップ企業は、基本的に同じ地域で異なる市場を多く展開するというよりも、より多くの地域でニッチ市場をより多く展開する傾向がある。
- (2) ニッチトップ企業は、自社の製品の高い競争力のもとに、まず製品を海外へと輸出することからはじまり、やがて企業自体が海外へと進出していくというパターンが多い。
- (3) また、ニッチトップ企業は、顧客がこの企業に相談すればなんとかしてくれると期待するような「評判」を確立しており、顧客の方から様々なニーズが持ち込まれることが多い。
- (4) そして、ニッチトップ企業は、問題を解決するために、協力してくれる関連企業

や大学との独自の組織的なネットワークを形成していることが多い。

2.3 ニッチトップ企業の強み

このような日本のニッチトップ企業と同じような特徴をもつドイツの中小企業は、ハーマン・サイモン (Simon, 2009) によって「隠れたチャンピオン」と呼ばれている。そして、彼によると、この無名のドイツの中小企業がドイツ経済の強みとなっているという。同様に、日本のニッチトップ企業もまた日本経済を活性化し、日本経済の強みとなる可能性がある。

これら日本のニッチトップ企業あるいはドイツの隠れたチャンピオン企業の強みとして、これまで様々な特徴が指摘されてきたが (細谷, 2017; Simon, 2009)、以下の点が、とくに重要であるように思える。

(F1) 隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は基本的に製品の直販が中心であり、大企業と比較して顧客と接する時間や機会が多く、しかも顧客の要求は価格志向と言うより機能志向であり、顧客と持続的で親密な関係を維持している。それゆえ、隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業の強みは、まさにこの顧客との距離の近さにある。

(F2) 隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客からの要望をもとに、それに応えるようなユニークな最終製品の製造を目指している。特定の顧客のどのような繊細な要望にも応えることができるように、日々技術を磨き、新しい機会を逃さないようにしている。

(F3) 隠れたチャンピオン企業やニッチトップ

企業は、顧客の繊細な要望に素朴に応えるだけではなく、さらに独自に何らかのプラスの機能を結合させる、あるいは追加することによって、製品をより一般化して顧客の幅を広げている。

(F4) このようなユニークな最終製品を生産するために、隠れたチャンピオンやニッチトップ企業は、一般に垂直統合率や企業内で製造される内製比率が高く、バリューチェーンの深化を行っている。換言すると、ニッチトップあるいは隠れたチャンピオン企業は反アウトソーシング志向であり、できるだけ自社生産する努力を行い、総合的品質管理 (TQC) がなされている。

以上のような点が、今日、隠れたチャンピオン企業やニッチトップ企業の強みとして指摘されている。しかし、なぜこのような特徴が強みとなるのか。その理論的な説明は、これまでほとんどなされていない。これらの点が企業の強みになることを理論的に説明する理論として、次にダイナミック・ケイパビリティ論について説明する。

3. ダイナミック・ケイパビリティ論

3.1 ダイナミック・ケイパビリティとは

ダイナミック・ケイパビリティ論の創始者であるティース (Teece, 2014a, Teece, 2019; 経済産業省, 2020) によると、企業は基本的にダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティの2つの能力から構成される存在とみなされる。

通常能力であるオーディナリー・ケイパビリティは、既存のビジネスモデルあるいはパラダ

イムのもとに現状をより効率化する能力であり、企業活動を技能的に効率化する能力という意味で、「技能適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, Teece, 2019)とも呼ばれる。

これに対して、ダイナミック・ケイパビリティは、

- (D1) 環境の変化をいち早く感知し (感知力)、
- (D2) その変化の中に新しいビジネスの機会を捉え (捕捉力)、
- (D3) この機会を実現するために、既存のビジネスモデルあるいはパラダイム自体を変革する能力、つまり既存の資源や資産を再構成し、再配置し、そして再利用する自己変革力のことである (変革力)。

このような一連の能力から構成されるダイナミック・ケイパビリティは、変化する環境に対して進化的に適応する能力という意味で、「進化適合力」(Teece, 2007, 2014a, 2014b, 2019)とも呼ばれている。

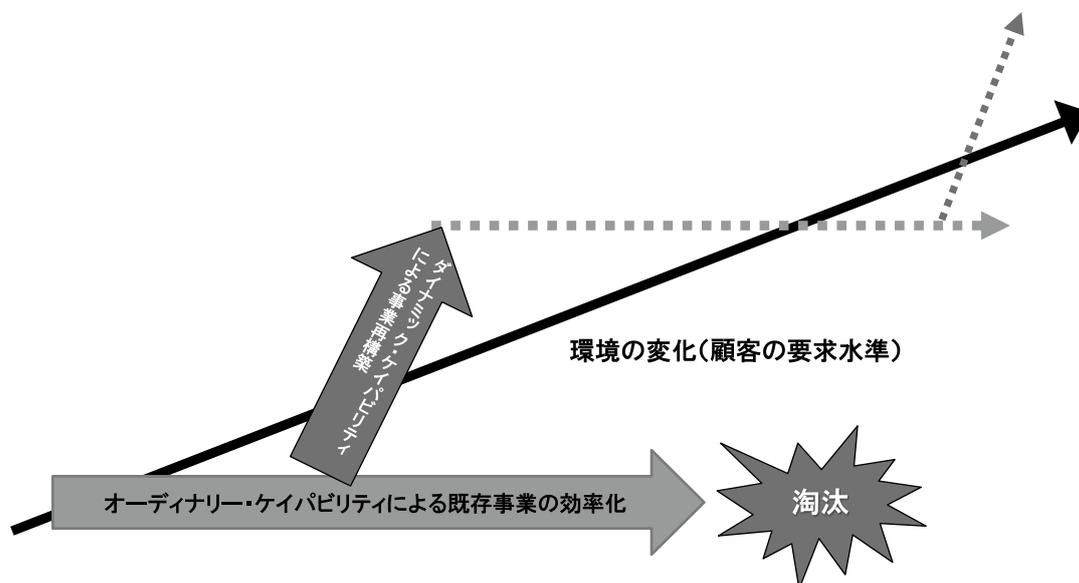
しかも、これら2つの能力は並列的な関係でも補完的な関係でもなく、低次と高次といった階層関係にある。そえゆえ、より低次のオーディナリー・ケイパビリティが存在するからといってより高次のダイナミック・ケイパビリティが存在するとは限らないが、高次のダイナミック・ケイパビリティが存在すれば、必然的に低次のオーディナリー・ケイパビリティも存在していることになる。

3.2 ダイナミック・ケイパビリティと企業成長

これらオーディナリーとダイナミック・ケイパビリティという階層的な2つの能力を通して、企業はどのようにして進化するのか。図1を用いて説明してみたい。

図1の右上がりの実線は、環境の変化を表しているものとする。例えば、時間とともに顧客の要求水準が高まることを意味しているとしよう。これに対して、いまある企業がある事業パ

図1 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用



ラダイムあるいはあるビジネスモデルのもとで活動しているとする。このとき、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコストを削減する形で効率性を追求し、利益最大化しようとする。

しかし、このオーディナリー・ケイパビリティは内向きの能力なので、この能力のもとに企業活動すれば、確かに効率性は高まるが、時間とともに環境との間にズレが生じることになる。そして、このまま活動すれば、環境との間の乖離が大きくなるので、最終的に企業は淘汰の危機にされることになるだろう。

そこで、企業はより高次の能力であるダイナミック・ケイパビリティのもとに、そのズレをできるだけ早く感知し、そこに新しい機会を見出し、そして既存のパラダイムあるいはビジネスモデルを再構成・再配置することによって環境とのズレをなくそうとする。

そして、再び新しいパラダイムあるいはビジネスモデルのもとに、企業はオーディナリー・ケイパビリティによってコスト削減する形で効率性を追求し、利益最大化を達成しようとする。このように、企業はオーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの相互作用によって持続的に成長することができる。

3.3 ダイナミック・ケイパビリティ、共特化の原理、そしてオーケストレーション

しかし、ダイナミック・ケイパビリティによる企業の自己変革はそれほど簡単ではない。というのも、企業が自己変革しようとする、企業内外に必ず反対勢力が出現するからである。

ティースの師であるウイリアムソン(Williamson,

1976, 1985)によると、人間は限定された情報の中で合理的に行動する限定合理的な存在であり、またスキあらば相手の不備に付け込んで利己的に利害を追求する機会主義的な存在でもあるとされる。このような人間同士の取引には様々な駆け引きが発生し、人間関係上の無駄が発生する。この取引上の無駄のことを取引コストと呼ぶ。

それゆえ、企業が自己変革する場合、反対勢力を説得する必要がある、その人間関係上の取引コストは非常に高いものとなるだろう。この取引コストがあまりにも大きい場合、ダイナミック・ケイパビリティを発揮することなく、非効率的な現状を維持した方が合理的という不条理に陥ることになる(菊澤, 2016, 2017, 2018a)。

したがって、この不条理に陥ることなく自己変革するには、ダイナミック・ケイパビリティによってその取引コスト以上のベネフィットを生み出すような既存の資産の再構成、再配置、再利用が求められることになる。

ここで、ティース(Teece, 2014a, 2014b)は、ダイナミック・ケイパビリティによる既存の資源の再構成原理として、「共特化の原理」を主張する。この原理は、企業内の多く資源はそれぞれ特殊なので、それ自体では十分なメリットは生み出さないが、相互に結合すると化学反応が起こり、単なる個の総和以上の全体を生み出す資源の組み合わせあるいは結びつきのことである。

ドラッカー(Drucker, 1959, 1988)に依拠するティースは、これを資産のオーケストレーションともいう。これは、指揮者が個々の専門演

奏家の単なる総和以上の全体としてオーケストラを構成するように、企業も既存の資産の単なる総和以上の全体として再構築することを意味する (Katz, 1948; Koehler, 1969; 菊澤編, 2018; 菊澤, 2021)。

このような共特化の原理あるいはオーケストラの原理は、社内のみならず社外の資源や技術との組み合わせや結びつきでも成り立つ。例えば、インバウンドの流れに対応して、顧客を外国人に特化し、ビックカメラとユニクロが相互に共特化して単なる個々の総和以上の全体として「ビックロ」を形成したのは、その例である。

また、近年、企業が単独で利益を出すのではなく、他社を巻き込んで単なる個の総和以上の全体的なプラスを生み出すビジネス・エコシステム (事業生態系) の形成も注目されている。かつて、ソニーがプレイステーションを開発してゲーム業界に参入したとき、ソフト会社などのサードパーティや販売店をも取り込み、まさにビジネス・エコシステムを形成して絶対王者だった任天堂に打ち勝ったのは、この例である。

4. ニッチトップ企業の理論的および経験的考察

4.1 ニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ

さて、以上のようなダイナミック・ケイパビリティ論によって、ニッチトップ企業の強みは、以下のように説明できる。

ニッチトップ企業が対象としているニッチな市場は常に微妙に変化している世界であり、まさに変化が常態化している世界だといっている

だろう。このような世界で必要となるのは、まさにダイナミック・ケイパビリティなのである。そして、ニッチトップ企業は、以下のようにこのダイナミック・ケイパビリティを保有していることを示す3つの特徴がある。

(F1—D1) 強い感知力：隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は、製品の直販を中心とし、顧客と接する時間や機会が多く、顧客と強く持続的で親密な関係を維持することで、高い感知力を保有している。まさに、隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業の強みは、この顧客との距離の近さを通して微妙な変化をいち早く感知する能力にあるといえる。

(F2—D2) 強い捕捉力：隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客からの要望をもとに、常にユニークな最終製品の製造を目指している。可能なかぎり特定の顧客の繊細な要望に応えるために、日々、改善改良を行って自社技術を高めており、新しい機会を逃がさないようにしている。その高い技術力にもとづく機会の捕捉力にニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオンの強みがある。

(F3—D3) 強い変革力：隠れたチャンピオン企業あるいはニッチトップ企業は、特定の顧客の繊細な要望に素朴に応えるだけでなく、さらに独自に何らかのプラス機能を結合させる、あるいは付加することによって製品をより一般化しようとする。つまり、特定の顧客の要求に応じてそのまま製品を改良するだけでなく、他の顧客にとっても便利な機能を加えて製品の一般化を行う。換言すると、既

存の機能に新しい機能を結合したり、加えたりして単なる個の総和以上の全体性を作り上げ、共特化の経済性あるいはオーケストレーション効果を生み出す点に、その強みがある。

以上のように、ニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオン企業は、ダイナミック・ケイパビリティを構成する3つの能力に長けている点に、その強みがあるように思える。

4.2 ダイナミック・ケイパビリティ発揮に必要な垂直統合化

しかし、このダイナミック・ケイパビリティによって、企業はそれほど簡単に自己変革することはできない。自己変革しようとする、必ず抵抗勢力が出現し、彼らを説得する必要がある、それゆえ多大な取引コストが発生するからである。

隠れたチャンピオンあるいはニッチトップ企業は、この取引コストを節約し、ダイナミック・ケイパビリティを発揮しやすくするために、彼らの第4の特徴（F4）であるバリューチェーンを深め、垂直統合率を高めている。以下、その効率性について、ダイナミック・ケイパビリティ論と取引コスト理論を用いて説明してみたい。

いま、ニッチトップ企業が、顧客の要望に応じて製品を改良したり新製品を製造したりする場合、ダイナミック・ケイパビリティのもとに、既存の資産、技術、知識、人材を再構築し、再配置し、そして再利用するには、以下の2つの方法がある。すなわち、第1にすべての部品を企業外部の企業群から市場取引を通して調

達し、新製品を製造する方法（市場取引）。第2に、すべての部品を企業内の資産を再構築・再配置・再利用して内製化し、新製品を製造する方法（組織内取引）。

大企業の場合、企業外部の企業群と交渉し、市場取引する能力は高く強い。それゆえ、その市場取引コストは比較的小さいだろう。しかし、中小企業の場合、外部の企業との自由な市場取引、調整、統合する力は弱い。それゆえ、その市場取引コストは非常に高いといえるだろう。これに対して、中小企業の場合、社内の物的人的な資産を再構築し、再配置し、再利用する場合、その組織内取引コストは小さいように思える。これに対して、大企業の場合、組織が大きいために社内で調整するコストつまり組織内取引コストは非常に高くなるだろう。

以上のことを、図をもちいて説明してみたい。図2の縦軸はコストを表し、横軸はある新製品を製造するのに必要な各部品を自社内で製造する内製率だとしよう。いま、ある特定の顧客から既存の製品をめぐってある要望が起こったとする。そして、企業はそこに新しいビジネスの機会を捕捉して、新しい付加価値を提供する新製品を製造しようとする場合、図2のように中小企業の場合、すべての部品を外注しようとする（内製化0%）、外部企業との市場取引コストは非常に高くなるだろう。それゆえ、その市場取引コストを節約するために、中小企業は徐々に内製化率を高めていこう。内製化率が高くなるとともに、市場取引コストは図2のように右下がりに逡減するだろう。

図2 中小企業の市場取引コスト（アウトソーシング）

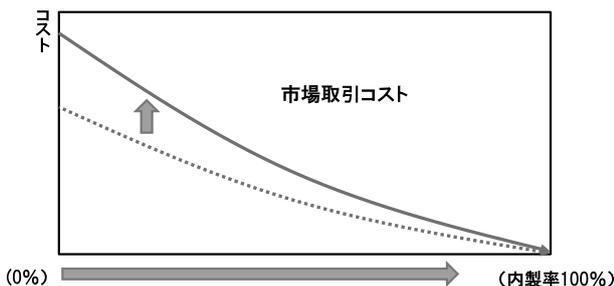


図3 中小企業の組織内取引コスト

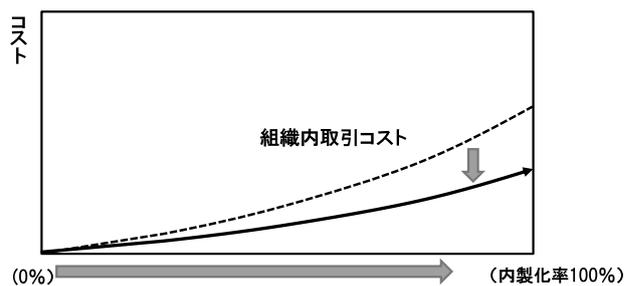
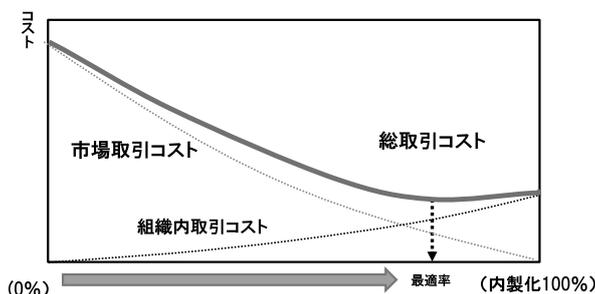


図4 ニッチトップ中小企業の内製化傾向の合理性



他方、徐々に部品を内製化し、内製化率が高まれば、図3のように社内で様々な既存の資産を再構成したり、再配置したりする必要があり、それゆえ図3のように組織内取引コストが右上がりに遡増することになるだろう。しかし、中小企業にとって、そのコストは市場取引コストに比べて比較的小さいと思われる。

以上のことから、小さな変化が常態化するニッチ市場において隠れたチャンピオン企業やニッチトップ企業では、これら市場取引コストと組織内取引コストを加えた総取引コストは図4のように下に凸の曲線となる。そして、その最小費用点が最適な内製化率となるだろう。とくに、中小企業にとっては、図4のようにできる

だけ市場取引を避けて、内製化あるいは密接な組織的な企業間関係を進める方が経済合理的であるといえる。

以上のことから、隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業は、変化が常態化しているような世界に活動しており、保有するダイナミック・ケイパビリティをより効率的に発揮するために、つまり変化に伴う取引コストを最小化するために、アウトソーシングを避け、垂直的統合つまり高い内製化あるいは関連会社との密接な組織的關係を展開しているように思える。

4. 3 ダイナミック・ケイパビリティ・ベース のニッチトップ企業の事例

以上のような理論的分析から、ニッチトップ企業あるいは隠れたチャンピオンの強みは1) ダイナミック・ケイパビリティと、2) それを発揮しやすい垂直的統合あるいは一貫生産システムあるいは密接な組織的な企業間関係にあるといえるだろう。このことが経験的にも妥当であることを示すために、以下、いくつかのニッチトップ企業の事例を紹介してみたい。

4. 3. 1 日農機製工株式会社

日農機製工は1949年に創業し、北海道足寄町に本社工場を置く、従業員55人の年商13億円（令和2年）の企業である。砂糖の原料となるビートの収穫機のシェアが9割のニッチトップ企業である。

日農機製工が、この業界に参入したのは1983年であり、メーカーとしては後発であった。北海道の農家は年々減少し、それゆえ一人あたりの耕地面積が増加するという形で環境は変化するとともにユーザーからの多様な要望も多く、日農機製工は2年続けて同じものを同じ仕様で作ったことがないという。

このような変化の激しい環境で生き残ってきた日農機製工の強みは、以下のような変化に対応できるダイナミック・ケイパビリティを保有し、しかもそれが発揮しやすいような製造構造つまり自社ブランドで自社設計のもとに一貫生産できる点にあるといえる。

すなわち、日農機製工には、

(D1) ユーザーである農家の多様な要望を徹底的に把握する高い感知力があり、

(D2) その多様な要望に応えるために、どんな条件でも使用できる機械づくりの技術を磨き高めて、どんな機会も逃さずに捉える高い捕捉力がある。

(D3) そして、これら高い感知力と捕捉力のもとに、特定のユーザーの要望に単純に応えるだけではなく、さらに1つあるいは2つの新アイデアや機能を加える形で、単なる個の総和以上の全体性つまり新しい付加価値をもつ新製品を製造し、これによって特定のユーザーのみならず他のユーザーにも販売可能にする、この変革力に強みがある。

そして、これらの諸能力を迅速に発揮するために、日農機製工は一貫生産を行っているのである。以上のように、ニッチトップ企業としての日農機製工の強みは、ダイナミック・ケイパビリティとそれを発揮しやすい一貫生産システムにあるといえるだろう。

4. 3. 2 ベルテクネ株式会社

ベルテクネ株式会社は1914年に創業し、福岡県須恵町に本社を置き、従業員98名の年商18億円の金属製品会社である。ベルテクネの強みは、ステンレス、アルミ、そして鉄などの金属の「レーザー加工」や「曲げ」を行う高度な金属加工技術にある。これを基礎にして、建築現場で使用する金属製品の設計・施工・管理を行ったり、マグロなどの魚の養殖の餌やり機などの水産養殖機械を製造したりしている。とくに、ベルテクネは、水産養殖機械分野では、シェア70～80%のニッチトップ企業である。

ベルテクネは、低付加価値製品を大量生産する大手企業の下請化を避け、高付加価値を

生み出す特殊な製品の製造販売にこだわっている。つまり、1品1品がオーダーメイドで、たとえば街中に大きなオブジェを作ってほしいといった特定の顧客の要望に応える形で、「一品もの」と呼びうる高付加価値製品を扱っている。

そして、IT化を進めて、それぞれ一つの営業・一つの製造に関して多くのデータを集めて数値管理し、売上や利益などすべての情報を社員にオープンにしている。これによって、社員が自主的に判断して効率性を高め、生産性を高めるような環境を作っている。まさに、社員の主体性にもとづいて経営を行う「社員自主経営」を実践し、社員の技術力も自主的に高めている。

このようなベルテクネの強みも、基本的にIT化された一貫生産システムと以下のように顧客の多様な要求に柔軟に対応できるダイナミック・ケイパビリティによるものと思われる。

(D1) ベルテクネは、徹底的に顧客の要望を聞くことで高い感知力を持ち、

(D2) いろんな機会を逃さないために、たえず技術力を高めている。とくに、あらゆる情報を社員に公開し、社員が自主的に改善改革活動を行い、日々技術力を高めている。この高度な技術力によって機会を逃さない高い捕捉力をもつ。

(D3) そして、このような高い感知力と強い捕捉力のもと、既存の資産を再構築・再配置して新製品を開発する。まさに、金属加工をめぐる既存の資産、知識、技術を再構築して、新しい街中のオブジェや最新のマグロの餌やり機などを開発している。

そして、これらの諸能力を迅速に発揮するために、ベルテクネはIT化された一貫生産シス

テムを有効に利用しているのである。以上のように、ニッチトップ企業としてのベルテクネの強みは、ダイナミック・ケイパビリティとそれを発揮しやすいIT化された一貫生産システムにあるといえるだろう。

4. 3. 3 レーザーテック株式会社

レーザーテックは1959年に創業し、神奈川県横浜市に本社を置き、従業員529人の年商約700億円（令和3年）の半導体関連装置の企業である。この企業は、半導体が機能するかどうかを検査計測する特殊な装置を製造する企業であり、この分野では世界シェア100%のグローバルニッチ企業である。

レーザーテックは、3つの基本戦略のもとに活動している。まず、グローバルニッチ戦略、すなわち大きなマーケットにおいて個々の顧客の要望に応じてマーケットを細分化し、その小さいマーケットでシェアトップを目指す戦略。とくに、半導体を検査測定する世界初の装置は世界でのシェアが100%である。

2つ目の戦略は、社内の決定プロセスを最速化すること、つまりある開発プロジェクトをスタートするかどうかを決定するスピードを速くするとともに、実際の開発スピードもまた速める戦略。

3つ目の戦略がファブライツ戦略。これは、新製品の第1号機は社内の技術者と協力会社の技術者との合同で開発製造する。しかし、2号機からは基本的に協力会社に製造してもらい、社内の技術者たちには顧客と将来のニーズなどについて議論してもらい、開発により多くの時間をかけもらうこと、つまり製造よりも開発に

重きを置く戦略である。

このような3つの戦略のもとに活動しているレーザーテックは、常に世界中の顧客から困ったときに真っ先に声をかけてもらうような企業を目指しているという。そして、できるだけ正確に顧客のニーズを知るために、レーザーテックは常に営業マンと技術者がセットになって顧客訪問しているという。というのも、顧客の直接的なニーズや要求だけではなく、技術者を通してそのような要求が出てくるその背景まで理解しようとしているからである。その背景がわかれば、さらに良い形で問題解決できるからであり、逆にプラス α の提案ができる可能性があるからである。

このようなレーザーテックの強みも、基本的に社内一貫生産システムおよび緊密な協力会社との組織的關係、そして以下のような変化に対応できるダイナミック・ケイパビリティによるものと思われる。

(D1) レーザーテックは、徹底的に顧客の直接的な要望を聞きとるだけではなく、その要望の背後にある状況も理解するために、営業マンと技術者がセットになって顧客を訪問することで、高い感知力をもつ。

(D2) 機会を逃さないために、常に自社の技術力を高めて、機会の捕捉力を高める。

(D3) このような高い感知力と捕捉力のもとに、顧客の要望に直接応えて製品を改良するだけではなく、その背後ある問題をも解決する一歩上を行く付加価値の高い製品を製造できる。

以上のように、グローバル・ニッチトップ企業としてレーザーテックの強みは、ダイナミッ

ク・ケイパビリティとそれを発揮しやすい一貫生産システムあるいは協力会社との組織的關係にあるといえるだろう。

5. 結 語

近年、日本企業の生産性の低さが注目され、それを向上させるためには、生産性の低い日本の中小企業を統廃合して大企業化すればよいという議論がなされている。

しかし、日本には、ドイツの「隠れたチャンピオン」に対応するような「ニッチトップ企業」と呼ばれる非常に優秀な中小企業が多く存在している。そして、それが日本の経済を活性化し、日本経済の強みとなる可能性がある。それゆえ、より多くの中小企業をそのような企業へと導くことも意義ある政策の一つであるように思われる。

しかし、なぜこのような隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれている中小企業が優れているのか。それが理論的に解明されていなかった。そこで、本稿では隠れたチャンピオンあるいはニッチトップと呼ばれる中小企業がなぜ優れているのか。これを説明するために、今日、注目されているダイナミック・ケイパビリティ論を用いて、このことを説明した。

もしここで展開された議論がある程度正しいとすれば、日本の生産性を向上させるために、安易に中小企業を統廃合して企業を巨大化する必要はないように思われる。むしろ、より多くの既存の中小企業に隠れたチャンピオンやニッチトップ企業のもつ強みを理解させ、模倣させる必要があると思われる。

【参考文献】

- アトキンソン, D. (2020). 『日本企業の勝算—人口減少時代の最強経営』 東洋経済新報社。
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*, Canada, Heineman. (現代経営学研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社 1959年)
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 66 No. 1: 45-53.
- 細谷祐二 (2017) 『地域の力を引き出す企業—グローバル・ニッチトップ企業が示す未来』 ちくま新書 筑摩書房。
- 細谷祐二 (2011) 「研究ノート 日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察1 (前編)」, 『産業立地』 7月号 : 29-34。
- Katz, D. (1948). *Gestaltpsychologie*, Basel, Benno Schwabe. (武政太郎・浅見千鶴子訳『ゲシュタルト心理学』新書館 1962年)
- Koehler, W. (1969). *The Task of Gestalt Psychology*, New Jersey, Princeton University Press. (田中良久・上村保子訳『ゲシュタルト心理学入門』東京大学出版 1971年)
- 菊澤研宗 (2016) 『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ 改訂版』 有斐閣
- 菊澤研宗 (2017) 『組織の不条理—日本軍の失敗に学ぶ』 中公文庫 中央公論社
- 菊澤研宗 (2018a) 『改革の不条理—日本の組織ではなぜ改悪がはびこるのか』 朝日文庫 朝日新聞出版
- 菊澤研宗編 (2018b) 『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』 中央経済社
- 菊澤研宗 (2019) 『成功する日本企業には“共通の本質”がある—ダイナミック・ケイパビリティの経営学』 朝日新聞出版
- 菊澤研宗 (2014) 「組織の合理的失敗とその回避 : 取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」 『三田商学研究』 56 (6) : 87-101.
- 菊澤研宗 (2015) 「ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合 : 取引コスト, ケイパビリティ, そしてダイナミック・ケイパビリティ」 『三田商学研究』 58 (2) : 75-86.
- 菊澤研宗 (2020) 「ダイナミック・ケイパビリティ論の哲学的・経済学的解釈—ダイナミック・ケイパビリティとイノベーションのジレンマ」 『三田商学研究』 63 (4) : 47-60.
- 菊澤研宗 (2021) 「ダイナミック・ケイパビリティによる資産の再構築原理—オーケストレーションをめぐるゲシュタルト心理学的解釈」 『三田商学研究』 64 (2) : 43-55.
- Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. (上田隆穂監訳・渡部典子訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業—あの中堅企業はなぜ成功しているのか』中央経済社2015年)
- Teece, D. J. (2010). Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86, 3: 277-283.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8) : 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014a) A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45 (1) : 8-37.
- Teece, D. J. (2014b) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28 (4) : 328-352.
- Teece, D. J. (2019). *Dynamic Capabilities-based Theory of Firm* (菊澤研宗, 橋本倫明, 姜理恵 訳) 『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』 中央経済社。
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Antitrust Analysis and Implications*, The Free Press: New York, NY (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- ニチノーグループHP
(<https://www.nchngp.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)
- ベルテクネ株式会社HP
(<https://belltechne.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)
- レーザーテック株式会社HP
(<https://www.lasertec.co.jp/> 2021年8月10日閲覧)

ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく 中小企業の事業再構築

—中小企業の一般的特徴に着目して—

橋 本 倫 明
（東京都市大学）
都市生活学部講師



< 要 旨 >

本稿の目的は、大きなビジネス環境変化にさらされている中小企業が、どのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持できるのかを明らかにすることにある。現代の中小企業はグローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標の達成といった今日的な課題を抱えており、これらは既存事業の競争力を弱体化させ、事業継続を危うくし、現在の事業活動に大幅な変更を要請するため、多くの中小企業は事業の再構築を迫られている。そこで、本稿は、変化の激しい環境に適応するための企業能力を基礎とするダイナミック・ケイパビリティ論の観点から、中小企業における一般的特徴に着目して、中小企業が事業再構築を成功させるために強化すべきダイナミック・ケイパビリティについて理論的に分析した。

分析の結果、中小企業の事業再構築における特徴として、(1) 経営効率は高くないが、事業再構築に必要なダイナミック・ケイパビリティを保有する余地は十分にあること、(2) 組織の柔軟性がダイナミック・ケイパビリティを強化する一方、事業再構築の成否が経営者個人の能力に大きく依存すること、(3) 外部資源の積極的利用がダイナミック・ケイパビリティを強化する一方、ステークホルダーの固定化がダイナミック・ケイパビリティを弱体化させることがわかった。

さらに、これらを踏まえた考察により、(1) 経営者が機会の評価と新たな機会の発見、新たな顧客価値を創造するための資源の結合と再配置という自らの企業家的役割を果たすとともに、その意思決定における偏りにも対処すること、(2) 外部ネットワークの強化と拡大を通じて情報獲得能力を向上させるとともに、単独ではなくネットワークを巻き込んで新事業への取り組みや資源の再配置をおこなうこと、(3) 組織を分権化し、素早い情報アクセスを可能にするとともに従業員の変革能力の学習機会を促すことが、中小企業の事業再構築に必要なダイナミック・ケイパビリティを強化することも明らかになった。

目次

1. はじめに
2. 中小企業の特徴と今日的な経営課題
 - 2.1 中小企業の一般的特徴
 - 2.2 中小企業の今日的課題
 - 2.3 問題提起
3. 分析の理論的基礎：ダイナミック・ケイパビリティ論
 - 3.1 ダイナミック・ケイパビリティ論
 - 3.2 ダイナミック・ケイパビリティとは何か
 - 3.3 ダイナミック・ケイパビリティの構成要素
4. ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築
 - 4.1 中小企業へのダイナミック・ケイパビリティ論の適用可能性
 - 4.2 中小企業の一般的特徴と事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用
 - 4.2.1 規模の経済性とダイナミック・ケイパビリティ活用
 - 4.2.2 組織の柔軟性とダイナミック・ケイパビリティ活用
 - 4.2.3 外部ネットワークとダイナミック・ケイパビリティ活用
 - 4.3 中小企業の事業再構築における強化すべきダイナミック・ケイパビリティ
 - 4.3.1 中小企業における感知ケイパビリティの強化
 - 4.3.2 中小企業における捕捉・変容ケイパビリティの強化
 - 4.3.3 中小企業における中長期的なダイナミック・ケイパビリティの強化
5. 結語
 - 5.1 本稿の結論
 - 5.2 本稿の限界と今後の研究課題

1. はじめに

顧客ニーズの変化、技術革新、グローバル競争といった要因により、現代のビジネス環境は変化の激しい状況にあることが認識されている。このようなビジネス環境の変化が企業経営に大きな影響を与え、ときには企業自体の生存を危うくさせることも珍しくない。関連製品市場の急速な衰退、破壊的な技術革新、新たなビジネスモデルの登場などによる生存の危機、もしくはその可能性を認識した企業は、これまでの事業の再構築を求められるだろう。

このような現代のビジネス環境における企業経営の処方箋として近年注目されているのが、Teeceらの提唱するダイナミック・ケイパビリ

ティ論 (Teece, 2007, 2009, 2012, 2014; ティース, 2019; Teece et al., 1997) と呼ばれる戦略経営のフレームワークである。ダイナミック・ケイパビリティ (DC: dynamic capabilities) とは、市場ニーズや技術革新などの環境変化に対応するために、企業の内部または外部の既存の資源を再活用したり再構成したり再配置したりする模倣困難な能力であり (菊澤2019; Teece, 2007, 2009, 2012, 2014; ティース, 2019; Teece et al., 1997)、「ものづくり白書」(経済産業省, 2020)においても、不確実性の高まっている今日的な環境における日本の製造業の経営や産業構造に多くの示唆を与える「企業変革力」として言及されている。

しかし、これまでのDC論研究の関心の多く

は大企業における環境変化適応や事業再構築にあり、中小企業を対象とした研究はまだ始まったばかりである。そこで、本稿の目的は「現代のビジネス環境において、中小企業はどのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのか」について、中小企業の一般的特徴に着目してDC論の観点から明らかにすることにある。

関連研究のレビューとDC論に基づく理論的分析から得られる本稿の結論は次の通りである。中小企業は大企業に比べて経営資源が限られるとともに組織内の制度的プロセスが確立されていない。そのため、中小企業の事業再構築においては、(1) 裁量の大きな経営者の強い自覚と能力、(2) 外部企業のネットワークと一体となった変革、(3) 経営者を支える従業員のコミットメントが求められ、その強化が、今日のビジネス環境における中小企業の持続的な生存と成長を実現する。

本稿の構成として、第2節では、まず中小企業の一般的特徴と今日的な経営課題を整理し、ここで扱う問いを明確にする。第3節では、DC論について必要な範囲で説明する。第4節では、中小企業の事業再構築におけるDC活用の特徴とその強化方法を明らかにする。第5節は結語である。

2. 中小企業の特徴と今日的な経営課題

2.1 中小企業の一般的特徴

中小企業の定義には、量的な基準によるものと質的な基準によるものがある。量的な定義は資本金や従業員数などを基準とした法的な規定であり、国や業種によってその定義は異なっ

ている。たとえば、日本の中小企業基本法は、製造業では資本金3億円以下または従業員数300人以下の企業を中小企業と定めている。一方、質的な定義は中小企業の一般的特徴に基づく定義であり、中小企業のそれらの特徴が経済学的あるいは経営学的に重要であることから、大企業と区別して議論される（渡辺他, 2013）。

大企業と比べた中小企業の最大の特徴は、その規模が小さく、人材、設備、資金、情報といった経営資源が限られているということである。これにより、中小企業は一般に以下の3つの特徴を持つ。

- (1) 組織内の人材の専門化の程度が低く、規模の経済を享受しにくい
- (2) 組織が柔軟で、経営者の裁量が大きい
- (3) 事業活動が特定分野に集中し、外部ネットワークへの依存度が高い

第1に、規模の違いの直接的な影響として、大企業では人材が豊富なためタスクを細分化して分業と専門化を促すことで生産効率を高めることができるが、中小企業では人的資源が限られているため高度に専門化し各人の能力を深化させることは難しい（渡辺他, 2013）。また、保有する設備、流通システム、資金等も限定されているために規模の経済を十分に享受することができない。資金調達においても、その金額が小さくリスクも高いために金融機関からの貸付条件も不利になる（関編, 2020）。したがって、中小企業は一般に生産効率や資本効率の点で大企業に匹敵することは難しい。

第2に、内部組織の特徴として、中小企業の組織は大企業組織に比べて柔軟である（渡辺

他, 2013)。中小企業は人材が限られているため、必然的に1人で担当する業務範囲が広く、自分の中核業務の内容を変えて柔軟に対応する能力が高い。また、その組織階層の数も少なくて済むため、組織内の情報伝達がスムーズで意思決定や方針変更も迅速に行うことができる。さらに、中小企業では稟議書に基づく多段階承認のような組織的なチェックやガバナンスの制度が十分に整備されないため、経営者個人の意思決定がその妥当性の十分な検討のないまま組織全体に浸透する。したがって、大企業では取締役会、経営陣、内部統制上のルールなどがチェック機能を果たし、経営者や管理者の独断的な意思決定で企業全体の活動が進む傾向は弱いのにに対し、中小企業では経営者個人の裁量が大きい。

第3に、外部企業との関係における特徴として、中小企業は自社の事業継続のために外部企業に大きく依存しなければならない (Heider et al., 2021)。一般に、中小企業は限られた自社の経営資源を特定分野に集中させることが競争力の維持につながることから、その事業範囲は限定的であり、そのサプライチェーンにおける補完的業務の多くを外部企業に依存している (Pahnke and Welter, 2019; 関編, 2020; 渡辺他, 2013)。たとえば、ある中小メーカーはメッキ加工に専門化するが、そのメッキ加工を施した部品を使用した商品が市場を通じて顧客に届くまでには多くの他企業の手を借りなければならない。また、法律、会計、税務などの専門家を社内で雇用することは難しく、こうした専門サービスの供給も社外に依存することになる (渡辺他, 2013)。さらに、中小企業が大企

業と同等に企業情報の開示や財務情報の管理を行うことは難しいため、投資家との情報の非対称性が大きく直接金融での調達はとくに困難を伴う。同様の理由で金融機関からの借入条件も厳しく経営者への「個人保証」が求められることもあり (関編, 2020)、金融機関への依存も大きい。

2.2 中小企業の今日的課題

冒頭で述べたように、企業を取り巻く今日のビジネス環境は変化の激しいものとなっている。市場ニーズの変化、急速な技術革新、そして新たなビジネスモデルの登場がもたらす大きな変化は、大企業だけでなく中小企業の置かれた状況でも起きている。

ここで、関 (2017) に従って日本国内の中小企業に関する統計に目を向けてみよう。中小企業庁の公表したデータによれば、2009年から2014年にかけて非一次産業における中小企業数は9.3%減少しており、小規模企業では11.3%減少している。また、非一次産業全体では、1960年代以降開業率が廃業率を上回っていたが、バブル経済崩壊直前の1989年から1991年を境に逆転し、その後2014年時点で開業率は廃業率を一度も上回っていない。開業率と廃業率のデータは必ずしも中小企業に限定したものではないが、中小企業が数の上では日本国内の99%を占めることを考慮すれば、中小企業の創業や事業継続が難しくなっている現状が読み取れる。こうした背景には、人口減少に伴う国内需要の低下や、経済のグローバル化と周辺諸国の工業化に伴う現地への生産移管や海外競争業者の増加があるといわれている (関,

2017；渡辺他，2013）。

また、中小企業では後継者問題も深刻な課題となっている（関，2017）。少子高齢化に加えて、従業員や外部人材が後を継ぐことが難しく、後継者の多くが家族に限られることが問題を悪化させている。限られた人数の従業員から経営者にふさわしい素質や能力を持つ人材を見つけることが難しいことに加え、何よりも経営者になれば個人財産を抵当に入れなければならないことが大きな障壁となる。M&A（企業の合併や買収）によって企業を市場で売却することも考えられ、自治体などの支援もあるが、財務体制が整備されておらず情報公開も一般的でない中小企業を資本市場で適切に評価することは難しいこと、また現在の経営者や特定のスキルを持った従業員にその事業が支えられている場合も多く、彼らと一緒になければ買収後の企業には価値がないことから、売却にも困難が伴う。

さらに、SDGs（持続可能な開発目標）とも関連して、経済・社会・環境（ESG）のすべての側面での高いパフォーマンスが中小企業にも求められ始めている（Eikelenboom and de Jong, 2019；林編，2021；渡辺他，2013）。そのため、中小企業とはいえ、経済的利益や自社の生存のみを目的に経営すればよいというわけにはいかなくなっている。

以上のように、中小企業は、大企業と同様に変化の激しいビジネス環境に直面しており、グローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標の達成といった種々の課題への対応を迫られている。競争の激化は既存事業の競争力を弱体化させ、後継者問題は事業さらには企業の継続

性を危うくし、そしてESG目標は自然環境への配慮など現在の事業活動に大幅な変更を要請する可能性がある。これらの変化に対応するために、大部分の中小企業が多かれ少なかれ既存事業の再構築を求められることになるだろう。

2.3 問題提起

そこで、本稿では「現代のビジネス環境において、中小企業はどのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのか」について、DC論による理論的分析から示唆を得る。

DC論に基づいて現代のビジネス環境における中小企業の経営課題に取り組む研究は、近年世界的にも注目されている。たとえば、グローバルファクトリーと呼ばれるネットワーク型の組織形態を採用する中小企業に求められるDCを明らかにする研究（Eriksson et al., 2014）、中小企業のESGパフォーマンスにDCが与える影響を調査した研究（Eikelenboom and de Jong, 2019）、中小企業のビジネスイノベーションにおけるDCの役割に関する研究（Heider et al., 2021）、新興市場の中小企業による国際化の成功要因としてDCに着目した研究（Jafari-Sadeghi et al., 2021）、アフリカの移行経済における中小企業の戦略的な敏捷さをどのようにDCが強化するのかを調査した研究（Nyamrunda and Freeman, 2021）などである。国内でも、事例研究を通じて革新的中小企業が中堅企業へ成長する際に重要なDCを明らかにした土屋他（2017）がある。

しかし、現代のビジネス環境における中小企業一般の事業再構築を直接的に論じた研究は

ほとんどない。以下では、中小企業の一般的特徴に基づいて、その事業再構築においてDCがどのような役割を果たすのか、そして成功的な事業再構築のために必要なDCをどのように強化すべきなのかを明らかにする。

3. 分析の理論的基礎：ダイナミック・ケイパビリティ論

3.1 ダイナミック・ケイパビリティ論

上述のように、DCは環境変化に適応するためにその資源を再活用、結合、再構成するような企業能力を指す（菊澤2019；Teece, 2007, 2009, 2012, 2014；ティース, 2019；Teece et al., 1997）。DC論に基づけば、企業はDCを活用することによって環境変化に適応し、または新たな環境を自ら形成することができ、持続的な競争優位を構築・維持することができる（Teece, 2007, 2009, 2012, 2014）。

DC論は一般に企業固有の経営資源に着目した戦略論である資源ベース論（たとえば、Barney, 1991；Wernerfelt, 1984）の流れを汲んでいるといわれるが、それ以外にも競争戦略論（Porter, 1980, 1985）や取引コスト経済学（Williamson, 1975, 1985, 1996）からも強く影響を受けており（菊澤, 2019）、経営学にとどまらず心理学、社会学、経済学の知見も踏まえた学際的なフレームワークである。

3.2 ダイナミック・ケイパビリティとは何か

さて、DCの特徴を理解するための最善の方法は、その対概念であるオーディナリー・ケイパビリティ（OC：ordinary capabilities）と比較することである。その特徴は表1のように要

約できる。OCは所与の安定した環境において所与の経営資源をもとに経営効率を向上させる企業能力である（菊澤2019；Teece, 2014）。たとえば、既存製品の製造ラインの作業手順を見直し、その生産効率を向上させる能力がそれに当てはまるだろう。OCの基礎は企業が効率的なオペレーションを行い、適切な管理とガバナンスを展開することにある。このような能力に優れた企業はその事業活動におけるベスト・プラクティスを達成することができ、安定したビジネス環境の下ではそれが競争優位の源泉となる（Teece, 2014）。

しかし、変化の激しい現代のビジネス環境においては、優れたOCはその企業の競争優位を何も保証しない。というのも、ベスト・プラクティスとして現れるOCは模倣や外部からの購入が可能であるとともに、OCは現在の事業が新たな顧客ニーズや技術革新に基づく事業機会と一致したものであるかどうかに関係がないからである。いくら効率的に事業活動を行うことができたとしても、その事業活動が環境に適した正しい方向に向かっていなければ意味がない。

そこで、こうした変化の激しい環境において企業が持続的な競争優位を構築し維持するためには、優れたDCが求められる。DCは後述する感知、捕捉、変容という3つの能力を通じて企業家的な資産の再構成や再配置を行うことで、新たな事業機会と企業の事業活動との一致の達成を目指すものである。Teece (2014) に従ってこれら2つの能力の違いを端的に表現すれば、OCは「物事を正しく行う」能力であり、DCは「正しいことを行う」能力である。

表1 オーディナリー・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの違い

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
目的	経営効率の向上	事業機会との一致の達成
獲得方法	模倣可能なため、購入または構築	模倣困難なため、構築
構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、捕捉、変容
ルーティン	ベスト・プラクティス	独自のプロセス
経営上の重点	コストコントロール	企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ
優先事項	物事を正しく行う	正しいことを行う
結果	技能的適合（効率性）	進化的適合（イノベーション）

出所) ティース (2019 : p.132) 図表5-1を筆者が一部改変。

3.3 ダイナミック・ケイパビリティの構成要素

Teece (2007, 2014) によれば、DCは (1) 感知 (センシング)、(2) 捕捉 (シージング)、(3) 変容 (トランスフォーミング) という3つの能力から構成される。まず、(1) 感知ケイパビリティは、ビジネス環境の変化を敏感に感じ取り、機会と脅威そしてその大きさを評価し、新たな機会を発見する能力である。この能力は、技術や市場の変化の精査、新技術の創造、顧客ニーズや社外のイノベーションの学習、発見された機会の適切な解釈といった新しい事業機会を特定するための様々な企業活動によって支えられている。より具体的には、感知ケイパビリティに優れた企業は、社内での研究開発投資を推進して新技術の創造を追求したり、顧客ニーズの変化を把握する調査をしたり、社外にある技術の精査や探索を行ったり、サプライヤーや協力企業の行動の意味を理解したりする (Teece, 2007)。

次に、(2) 捕捉ケイパビリティは、感知ケイ

パビリティに基づいて認識され評価された新たな事業機会を捉えたり、その脅威に対処するために、企業内外の既存の資源を形成したり結合したり再活用したりする能力である。この能力は、既存の資源に基づいて、ビジネス機会と一致する新たな製品やプロセスやサービスを開発し事業化するための企業活動によって支えられている。より具体的には、捕捉ケイパビリティに優れた企業は、既存の技術やその補完的資産を改良し正しいタイミングで正しい技術やデザインに重点的に投資を行うことができる。また、新製品やサービスを支える新たなビジネスモデルを創造し、それと整合させて関連資産を外部調達するか内製するかという企業境界を正しく選択することができる。さらには、重点投資や新規事業に関する意思決定には、一般に従来の活動を維持し新たな投資を過小評価する認知的なバイアスが働くが、経営者や管理者がそれらを回避してリーダーシップを発揮し、新たな事業活動に対する従業員のコミットメン

トを引き出すこともできる (Teece, 2007)。

そして (3) 変容ケイパビリティは、感知した機会や脅威とそれに対する捕捉のための新たな取り組みによる資産の増大がかえって事業や組織の変革を妨げることのないように、資源を結合、保護、再配置して持続的な競争優位を維持する能力である。企業の優れた変容ケイパビリティは、組織の分権化によって新しい市場や新技術への感度を高めること、適切なガバナンス体制を整備し、変化を生み出すイノベーションを阻害し現状を維持しようとする経営者や従業員のインセンティブを抑制すること、資産の配置を継続的に更新して様々な資産の間の整合性を保持すること、そしてナレッジ・マネジメントに注力して知識移転やノウハウの統合を促進することによって醸成される (Teece, 2007)。

企業はこれら3つのDCに基づいて、(1) 環境変化と新たな機会を正しく感知し、(2) 感知した機会を機敏に捕捉し、(3) 資源を適切に再配置することで持続的な競争優位を構築できる。そして、常に変化し続ける環境において、これら3つの能力を活用し続けることでその優位性を維持することができる。

4. ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく中小企業の事業再構築

4.1 中小企業へのダイナミック・ケイパビリティ論の適用可能性

以上のDC論が本稿の分析における理論的基礎となるが、一般にDC論では、たとえば菊澤 (2019) のように大企業の環境適応やその失敗を対象とする研究が多く行われてきた。このこ

とは、最近の中小企業のDCに着目する研究 (Eikelenboom and de Jong, 2019 ; Eriksson et al., 2014 ; Jafari-Sadeghi et al., 2021) が中小企業の様々な側面とDCの関係を示す足掛かりとなると強調していることからわかる。

しかし、DC論の基本的な枠組みは企業の規模を問わず適用できる。というのも、ビジネス環境の激しい変化は大企業だけではなく中小企業の経営にも重要な影響を与え、中小企業にも環境変化への適応が求められるからである。とはいえ、大企業を対象とした議論がそのまま適用できるわけではない。中小企業には資源の制約があり、特有の性質があるからである。たとえば、資金力の乏しさは、事業の再構築にあたって一定の時間をかけて環境変化を見極めたり様々な新規事業を試行錯誤したりすることを困難にする。富士フイルムの成功的な事業構造の転換はそのDCの活用とともに (菊澤, 2019)、豊富な資金とドキュメント事業という安定した収益源に支えられたものでもある (日野, 2020)。

したがって、DC論は大枠として企業規模を問わず中小企業にも適用可能であるが、中小企業の一般的特徴を踏まえれば、そこで強調されるべき部分 (とそうでない部分) が見えてくる。

4.2 中小企業の一般的特徴と事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用

4.2.1 規模の経済性とダイナミック・ケイパビリティ活用

中小企業の第1の特徴は、経営資源が少ないために規模の経済を享受できず、経営効率が低いことであった。DC論に基づけば、これは中小企業のOCが大企業に比べて弱いというこ

とである。しかし、変化の激しい環境においては、規模の経済性やOCはもはや競争優位の源泉ではなく（Teece, 2007）、DCがより重要な役割を果たす。つまり、安定したビジネス環境の下では一般に中小企業は大企業に比べて不利だが、変化の激しい環境において重要なDCは必ずしも大企業に比べて不利というわけではない。

4.2.2 組織の柔軟性とダイナミック・ケイパビリティ活用

第2の特徴は、中小企業組織の柔軟性と経営者個人の裁量の大きさにあった。中小企業では、幅広い業務をこなす人材が多く、組織がフラットで、経営者個人の意思決定が迅速に企業全体に反映されやすい（渡辺他, 2013）。そのため、経営者が意思決定をひとたび行えば、従業員はその業務内容を柔軟に変更し、すぐに事業再構築に取り組むことができる。

組織の柔軟性は、中小企業の捕捉と変容のケイパビリティを強化する。事業再構築にあたって新たなビジネス機会を捕捉するためには新たな製品やサービスへの投資が必要となるが、組織内の変化を伴う活動には抵抗が生じることが多い。とくに、既存の業務活動におけるルーティンや意思決定プロセスが確立されているほど、また組織が階層化されるほど変化に抵抗し現状を維持しようとする慣性は大きくなる（Teece, 2007）。資源の結合や配置を継続的に見直す変容ケイパビリティに関係する場面でもほとんど同じことが起こる。企業が新たな機会を適切に捕捉したならば、その成功後にまた別のルーティンやプロセスを構築したり、資産の

増大に合わせて新たな階層を設けたりすると、今度はそれらが変化を妨げる硬直性を生み出す（Leonard-Barton, 1995；Teece, 2007）。組織の柔軟性はこうした硬直性を防ぎ、資源の再結合や再配置をおこなう能力を高めるだろう。

一方、経営者個人の裁量が大きい点には十分な注意が必要である。それは経営者の意思決定に基づく迅速な事業再構築を可能にする点ではDCを高める方向に働くが、その事業再構築が正しい方向に進むかが経営者の意思決定に大幅に依存することになる（渡辺他, 2013）。DCは企業が適切なタイミングで適切な投資を行い「正しいことを行う」ための能力である。そのため、中小企業では、事業再構築が正しい方向に進むのかどうかは経営者個人のDC（Adner and Helfat, 2003；Helfat and Peteraf, 2015；Teece, 2012）に依存する。大企業では、経営者個人の才能や非凡な能力に頼るリスクを避けるため、変革を促すプロセスやルーティンとしてのDC（Eisenhardt and Martin, 2000）を構築する場合もあるが、中小企業には潜在的な機会を繰り返し探索するようなプロセスを常に構築しておく資源の余裕はないだろう（Teece, 2012）。以上のことから、中小企業のDCは経営者個人のDCに大きく依存し、それゆえ事業再構築の成否も経営者個人の能力次第といえる。

4.2.3 外部ネットワークとダイナミック・ケイパビリティ活用

中小企業の第3の特徴は、その事業の継続が外部企業とのネットワークに依存していること

である。中小企業は競争力を維持するためにその事業を限られた範囲に特化し、常に外部の補完者を利用するが、変化の激しい環境であるほど外部業者を積極的に利用する方がそれらの補完的業務を社内に内部化するよりも有利になる（渡辺他, 2013）。これは、環境変化が激しいならば、その変化に適応するための新たな補完的業務が必要となる可能性が高く、自社の業務が限定されていれば必要な時に必要な分だけ外部から補完的業務を調達できるのに対し、既存の補完的業務を行う社内部門は変化の足かせとなるからである。

この特徴は、捕捉と変容のケイパビリティを強化し事業再構築を促進させる。しかし、環境変化が激しい場合、新たな製品やサービスの提供または経営資源の再配置に伴って外部市場で調達できない補完的業務が必要となることもある。このとき、企業は社内で既存の資源を転用したり、必要な資源を新たに構築したりするが（Teece, 2010）、この側面では資源に制約のある中小企業のDCは大企業よりも弱くなる。

一方、中小企業の強い外部依存はステークホルダーとの固定的で緊密な関係を意味し、その事業再構築を妨げる要因にもなる（Decker, 2018; Heider et al., 2021; Pahnke and Welter, 2019）。たとえば、中小企業は金融機関等からの借入に依存しているために、事業再構築にあたり、リスクな投資を避ける傾向にある金融機関等と利害調整をおこない、新たな分野への投資や資源の再配置を行うことを納得させなければならないだろう。さらに、中小企業は事業範囲とその規模が限定され、外部に依存するといえども多様なステークホルダーと

の接点を持つことは難しい。専属下請企業ではなおさらそうである。ステークホルダーとの接点が少ない中小企業は、取引を通じて顧客ニーズや技術などに関する新たな情報を入手することが難しいため（渡辺他, 2013）、環境変化を素早く察知できず、大企業に比べて感知ケイパビリティが弱くなる。

ここまで、中小企業の事業再構築についてDC論に基づいて理論的に分析した。その知見は以下のように要約できる。

- (1) 中小企業は、OCでは大企業に劣るが変化の激しい環境において重要なDCでは劣るとはいえない
- (2) 中小企業の柔軟な組織はDCを強化するが、そのDCは経営者個人の能力に大きく依存する
- (3) 中小企業の積極的な外部資源利用はDCを強化するが、限定された外部ステークホルダーへの依存は利害調整の必要性と情報収集能力の不足につながりDCを弱める

4.3 中小企業の事業再構築における強化すべきダイナミック・ケイパビリティ

中小企業におけるDCの特徴を踏まえ、事業再構築を成功するために強化すべきDCの内容といくつかの強化方法を示す。

4.3.1 中小企業における感知ケイパビリティの強化

まず、感知ケイパビリティにおける課題と強化方法である。上述のように、中小企業はステークホルダーとの接点が限られているために情報収集能力に課題があり、ビジネス環境の変化

を敏感に感じ取ることが難しい。この課題を克服するための施策は、営業活動強化（渡辺他、2013）による取引先との関係強化や新規取引先の開拓、業界内、異業種、地域における交流会を通じた同業他社や関連企業との情報交換、他社との連携や産学官連携を含むオープン・イノベーション（Chesbrough, 2003）など、情報収集を目的としてステークホルダーとのネットワークを拡大、強化することである。

一方、感知ケイパビリティには情報収集以外に、その情報の意味を解釈し、環境変化がもたらす自社にとっての機会と脅威を正しく評価し、新たなビジネス機会を発見する能力も含まれる。同一の情報を入手した企業の間でもその環境変化に対する評価やそこで発見されるビジネス機会は異なり、それが事業再構築の成功に関係してくる。中小企業では経営者の裁量が大きいことから、これらの感知プロセスは主として経営者の果たすべき役割である。経営者はこの役割を常に自覚し、既存事業の枠組みに囚われない創造的なスキルを発揮しなければならない。

4.3.2 中小企業における捕捉・変容ケイパビリティの強化

次に、捕捉ケイパビリティと変容ケイパビリティについてである。中小企業が感知した機会を捕捉したり、持続的な競争優位の維持のために資産を再結合、再配置するとき、固定化されたステークホルダーとのネットワークや経営者能力がそれを妨げる要因となりうる。これらのケイパビリティを強化する方法は、既存の外部ネットワークを資源とみなして活用し、ネット

ワークレベルで新たな製品やサービス、新たなビジネスモデルの創造、さらには継続的な資源の再配置に取り組むことである。その過程では、1つの企業が既存の内部資源を外部の技術や知識と結びつけるのと同様に、共同開発、業務提携、新規取引先開拓などを通じて既存のネットワーク外の企業や他のネットワークとの新たなネットワークを生み出すことも想定される（渡辺他、2013）。グローバル競争の激化や少子高齢化が国内の取引先や同業他社の経営を悪化させるように、大きな環境変化であるほど同一のネットワーク内の関連企業に同様の影響を与えることも多く、事業再構築の理解も得られやすい。豊富な資源を持たない中小企業では、自社単独での環境適応を志向するよりも、ネットワーク全体での適応に向けてその管理や統合を図ることが重要である。

一方、経営者は新たな機会の捕捉や資産配置の変容に際して直面する意思決定上のバイアス（偏見）の影響を可能な限り排除するように努めなければならない。たとえば、確実な成果よりも不確実な成果を過小評価する「確実性効果」（Kahneman and Lovallo, 1993）や、既存事業の利益が新規事業によって損なわれることを必要以上に嫌う「反カニバリゼーション」の傾向によって、経営者は、既存事業よりも新規事業への投資を過度に避ける傾向がある（Teece, 2007）。これらの認知的、心理的影響は、既存の事業のために構築した資産やプロセスが十分に確立されたものであるときほど大きくなる。

経営者はこのようなバイアスの存在を事前に認識した上で意思決定を行うことが求められ

る。そのときに重要なことの1つは、既存事業にどのくらいの資源や努力を費やしてきたのか、既存事業がこれまでどれほど経営を支えてきたのかということよりも、新たな事業に転換しないことで将来どのくらいの利益を失うことになるのかという事業再構築しないことへの機会費用や逸失利益を強く意識することである (Teece, 2007; 菊澤, 2019)。

捕捉と変容のプロセスにおいて経営者に求められる能力は他にもある。どのように資源を結合させたり再配置したりすることで顧客に新たな価値を提供できるのかという方法を発見し、実行する企業家的能力である。そのための方法は、共特化の経済性を発揮するように資源を結合させることである。共特化の経済性とは、ある資産とその補完的資産が結びついて使用されることで得られる相乗効果的なメリットのことである (Teece, 2007)。たとえば、OSとアプリケーションのような相互依存的な資産同士の関係がそれである。アプリケーションは対応したOSの下でしか正常に機能しないし、魅力的なアプリケーションを動かすことのできないOSには価値がない。

共特化の経済性を実現する経営者能力の簡単な例を挙げてみよう。経済産業省 (2020) によれば、製品設計を3次元データと2次元データの両方で行っている企業は全体の44.3%に上る。こうした企業の中には、設計部門が3次元データで設計した後に2次元の図面を書き、それを製造現場に送り、図面に基づいて試作やその後の製造を進めている場合もある (鳥谷他, 2021)。3次元データを使った設計は作業効率を向上させるが、製造現場で2次元の図面を使

うならば3次元データでの設計のメリットを生かしきれない。3次元データでの設計は、3次元データを用いた製造プロセスと組み合わせることで共特化の経済性が生まれ、大きなメリットをもたらす。そのため、経営者は、共特化の経済性を実現するためにリーダーシップを発揮し、ときには現場の反対を押し切ってでも3次元データでの設計と製造の両方の導入を進める必要がある。

4.3.3 中小企業における中長期的なダイナミック・ケイパビリティの強化

最後に、組織を分権化し、経営者だけでなく従業員にも環境変化とその対応を意識させ学習させることが、中長期的に中小企業のDCをさらに強化する方法となる。中小企業では組織階層が少なくフラットな組織が展開されるが、ワンマン経営やそれに近い経営体制も少なくない。これは中小企業の事業再構築が経営者能力に依存する要因の1つでもある。

経営者から現場の管理者への分権化は現場の自律性を高める。これにより製造、営業、販売等の活動に従事する従業員が市場や技術の変化を素早くキャッチするように促され、それがフラットな組織を通じて即時に経営者に伝達されることで、感知ケイパビリティが強化される (Teece, 2007)。

また、現場管理者は一定の意思決定権限を与えられることで、経営者のDCとして求められる感知・捕捉・変容ケイパビリティを徐々に学習する機会を得る。これにより、捕捉や変容のプロセスにおいて、従業員によって経営者の意思決定上のバイアスが修正され、新たなビジ

ネス機会への対処方法の妥当性が検討されるため、企業のDCが強化されるだろう。

一方で、分権化は組織内の活動を統合する組織能力を弱め、部署間で意見が対立したり、情報が分断されたりして業務の効率性が下がる恐れもある。そのため経営者は分権化された組織をうまく調整し統合することを求められるが、たとえ集権化された組織に比べて業務の効率性が下がるとしても、中長期的に見れば企業のDCを強化するために従業員の育成に注力す

ることがその生存や成長につながるだろう。

さらに、これは後継者の育成にもつながる。従業員能力の向上は、経営者たりうる能力を持つ人材の不足という問題を解消するだけでなく、家業を継いだ経営者の業務負担を減らすことで後継となる負担を緩和でき、自律的な変革能力を持った従業員を抱える企業は市場での価値も高まり外部の買い手もつきやすくなるだろう。

表2は以上の分析結果をまとめたものである。

表2 中小企業の事業再構築におけるダイナミック・ケイパビリティ活用の課題と対策

	経営者能力依存への対策	外部ネットワーク依存への対策
感知	新機会の発見という経営者の役割認識 分権化による情報アクセス強化	ネットワークの強化・拡大による情報獲得
捕捉	意思決定上のバイアスへの認識と対処 共特化の経済性を実現する新たな投資 分権化を通じた従業員の学習	ネットワークレベルでの新たな製品・サービス、ビジネスモデルの創造
変容	意思決定上のバイアスへの認識と対処 共特化の経済性を実現する資源の再配置 分権化を通じた従業員の学習	ネットワークレベルでの資源の再配置

5. 結語

5.1 本稿の結論

本稿では、グローバル競争の激化、後継者問題、ESG目標といった今日的な課題を抱え、大きなビジネス環境変化にさらされている中小企業が、どのようにして事業再構築を成功させ、その生存と持続的な成長を維持することができるのかについて、環境変化に適応するための企業変革力としてのDCの観点から分析を行った。

その結果、大企業と比較した中小企業の一般的特徴に着目すれば、中小企業では事業再構築におけるDCの活用に必要な特徴があることがわかった。(1) 中小企業は経営効率で劣るが、事業再構築に必要なDCを保有する余地は十分にあること、(2) 中小企業の組織の柔軟性はDCを強化するが、DCと事業再構築の成否は経営者個人の能力に大きく依存すること、(3) 中小企業による外部資源の積極的利用はDCを強化するが、ステークホルダーの固定

化はDCを弱体化させること、である。

さらに、中小企業の事業再構築を成功させるために強化すべきDCについて次のように提示することができた。(1) 経営者が機会の評価と新たな機会の発見、共特化の経済性を得るための資源の結合と再配置という自らの企業家的役割を認識しその役割を果たすとともに、自らの意思決定上のバイアスにも対処すること、(2) 外部ネットワークの強化と拡大を通じて情報獲得能力を向上させるとともに、ネットワークレベルでの新事業への取り組みや資源の再配置をおこなうこと、(3) 組織を分権化し、素早い情報アクセスを可能にするとともに、従業員の変革能力の学習機会を促すことが、中小企業の事業再構築に必要なDCを強化する。

本稿の分析により、大企業に比べ資源の制約が大きく制度的プロセスが確立されていない中小企業の事業再構築においては、経営者の強い自覚と能力、自社単独ではないネットワークレベルでの変革、個々の従業員のコミットメントが求められることが明らかになった。中小企業一般の事業再構築をDC論に基づいて検討した研究はほとんどないことから、この分析結果は中小企業研究に貢献するものである。

同時に、中小企業の事業再構築に関する実務的な示唆も多く得られた。業界内や異業種交流会への積極的な参加、オープンイノベーションへの取り組み、共同開発や業務提携の利用、

意思決定における認知的バイアスの考慮、共特化に基づく資産結合、フラットで分権化された組織の形成など、DCの強化につながる具体的な施策を提示した。

5.2 本稿の限界と今後の研究課題

本稿では中小企業の一般的特徴に着目したが、中小企業はその事業目的（ビジネスか、生業か）、規模（小規模企業から中堅企業まで）、業種、地域との関わり、グローバル化の度合いなどに関して非常に多様である（関他，2020；渡辺他，2013）。これらの要因によって企業の事情は異なる可能性があるため（Heider et al., 2021；土屋他，2014）、今後の研究として、中小企業一般の事業再構築に関する本稿の示唆を踏まえ、その多様性を考慮した研究を進めることが求められる。

また、本稿は、DC論に基づいて中小企業における戦略経営の方針に関する示唆を提供したが、中小企業政策については言及しなかった。本稿の分析から中小企業の事業再構築において中小企業間のネットワークも重要であることがわかったため、中小企業単体のDCだけでなく産業構造のDC（経済産業省，2020）を高めるような中小企業政策の議論も有益であろう。

本稿の研究成果が、今日的課題に直面した中小企業に経営のヒントを提示できるのであれば幸いである。

【参考文献】

- Adner, R. and C. E. Helfat (2003) Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 (10) : 1011-1025.
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) : 99-120.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION——ハーバード流イノベーション戦略のすべて——』産業能率大学出版部, 2004年)
- Decker, C. (2018) Stakeholders' Impact on Turnaround Performance: The Case of German Savings Banks, *Journal of Small Business Management*, 56 (4) : 534-554.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11) : 1105-1121.
- Eikelenboom, M. and G. de Jong (2019) The Impact of Dynamic Capabilities on the Sustainability Performance of SMEs, *Journal of Cleaner Production* 235: 1360-1370.
- Eriksson, T., Nummela, N. and S. Saarnketo (2014) Dynamic Capability in a Small Global Factory, *International Business Review*, 23 (1) : 169-180.
- 林幸治編, 日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム (2021)『新中小企業論』文眞堂.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N. and M. Hülsbeck (2021) Business Model Innovation through Dynamic Capabilities in Small and Medium Enterprises: Evidence from the German Mittelstand, *Journal of Business Research*, 130: 635-645.
- Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2015) Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 36 (6) : 831-850.
- 日野健太 (2020)「富士ファイルの事業構造の転換 2000-2012——主力事業の急速な縮小と計画・創発戦略論の限界——」『JASM経営戦略研究』19号, pp.47-61.
- Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Bresciani, S., and A. C. Pellicelli (2021) Context-Specific Micro-Foundations and Successful SME Internationalisation in Emerging Markets: A Mixed-Method Analysis of Managerial Resources and Dynamic Capabilities, *Journal of Business Research*, 134: 352-364.
- Kahneman, D. and D. Lovallo (1993) Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking, *Management Science*, 39 (1) : 17-31.
- 経済産業省 (2020)「2020年版ものづくり白書 (ものづくり基盤技術振興基本法第8条に基づく年次報告)」. <https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2020/index.html> (2021年8月18日最終確認)
- 菊澤研宗 (2019)『成功する日本企業には「共通の本質」がある——ダイナミック・ケイパビリティの経営学——』中央経済社.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nyamrunda, F. C. and S. Freeman (2021) Strategic Agility, Dynamic Relational Capability and Trust among SMEs in Transitional Economies, *Journal of World Business*, 56 (3) : 101175.
- Pahnke, A. and F. Welter (2019) The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52 (2) : 345-358.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに好業績を持続させるか——』ダイヤモンド社, 1985年)
- 関満博 (2017)『日本の中小企業』中公新書.
- 関智宏編 (2020)『やわらかアカデミズム・〈わかる〉シリーズ よくわかる中小企業』ミネルヴァ書房.

- Teece, D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13) : 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力——』ダイヤモンド社, 2013年)
- Teece, D. J. (2010) Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond, *Journal of Retailing*, 86 (3) : 277-283.
- Teece, D. J. (2012) Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49 (8) : 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014) The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms, *Academy of Management Perspective*, 28 (4) : 328-352.
- ティース (2019), 菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳『D. J. ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社.
- Teece, D. J., Pisano G. and A. Shuen (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7) : 509-533.
- 土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎 (2017) 『事例でみる中堅企業の成長戦略——ダイナミック・ケイパビリティで突破する「成長の壁」——』同文館出版.
- 鳥谷浩志・橋本倫明・津坂雄紀 (2021) 「特集鼎談 中小企業のダイナミック・ケイパビリティ」『ベスト・パートナー』第33巻第1号, pp.4-14.
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013) 『21世紀中小企業論 [第3版] ——多様性と可能性を探る——』有斐閣.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2) : 171-180.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press. (石田光男・山田健介訳『ガバナンスの機構——経済組織の学際的研究——』ミネルヴァ書房, 2017年)

山高ければ谷深し、谷深ければ山高し ーリーマンショック谷底の思い出ー

中 村 研
(エバ工業株式会社)
取締役社長



はじめに

小生は、エバ工業株式会社という鉄工所のおやじになって40年を超えました。現在では工作機械業界でマシニングセンターパレット交換装置やツール交換装置などの自動化機械を作っています。コロナショックの谷底に落ちて不安になっている企業も多いと思いますが、2008年リーマンショックの谷底に落ち、そしてアフター・リーマンに向かって何をしていたのか振り返ってみました。

リーマンショックとエバ・ベトナム工場

2003年に機械部品供給基地としてベトナム工場を建設し多種類の工程・機械設備を一気に導入したので、混乱していないか心配で毎月のようにベトナム工場を訪問していたのですが、溶接工場レーザー加工機、機械工場NC機械、設計の3DCAD操作など予想以上に上達しそして後輩技術者の育成も順調なので、イケイケどんどんと工場増設、社員も増員し185人になっていました。ところが2008年にアメリカで金融危機いわゆるリーマンショックが発生し、工作機械の受注量は8割ダウンと激減しました。2009年になるとベトナムの同じ工業団地の中で撤退する企業も出てきました。工作機械業界のジェットコースターのような景気上下動に慣れている弊社にとってもその谷の深さは極めて深刻でしたが、今さら帰る気にもならなかったので“山高ければ谷深し、谷深ければ山高し”という昔の言葉を信じ、今日の仕事はないけれど数年で元に戻ると、ここは我慢して次の波に備える決心をしました。ベトナム人先輩社員たちを教師にして全社で訓練に取り組み、溶接資格AWS（アメリカ溶接協会）やNC機械プログラムや3DCAD、塗装技術、日本語検定教育、クレーン操作、フォークリフト運転などのレベルアップに取り組みました。もちろん自宅待機させた社員もいます。

リーマンショックとグローバル企業A社

そのリーマンショックでファイナンス子会社が多額の損失を出したためA社はものづくり事業に回帰するという方針を決定し、経営破たんしたエンロン社から買収した風力発電機部門を拡大するためベトナムに風力発電機用ジェネレーター工場建設を決めました。風力発電機はヨーロッパで成長しましたが、広大な北米でも当初は陸上用、次には洋上用に大きな需要があるという予測があったためです。工場建設予定場所は弊社ベトナム工場と同じ野村ハイフォン

工業団地で2010年に陸上用15メガワットを1000台生産とのうわさでした。2009年4月A社ベトナム法人にヨーロッパから準備チームが派遣されベトナムで活動を開始し、弊社ベトナム工場を訪問するようになりました。何度目かの工場視察後、組立スペースのレンタルとA社ベトナム人作業者を弊社で溶接教育するという要請がありました。当然ですが新工場はできたけれど仕事がなくガランとしていたので要請を受けることにしました。調達グループ監査にてリーマンショックで落ち込んでいるエバ・ベトナムの資金繰り不安を指摘されたので増資しました。日本では労働者が自分の意思で仕事に来るのは当たり前ですが、品質監査・環境監査では工場労働者の人権について、自分の意思で来ていること、ドアに鍵をしないこと、子供が含まれていないこと、など人権に配慮したチェック項目が多数ありました。

A社ベトナム法人が風力発電機ジェネレーター生産開始

2009年10月から弊社作業員によりジェネレーター部品の試作とA社ベトナム人作業者の溶接教育を開始し、試作品の評価に来た調達や検査の担当者から“Artistic”という最大限のお褒めをいただきました。同時に弊社の組立工場を間仕切りしたスペースでジェネレーターの組立実習が始まりました。実習用の主要な部品は日立製作所と中国サプライヤーから調達していて、弊社およびA社ベトナム工場で作成できるようになれば順次ベトナム製に切り替えていく方針のようでした。建設中の工場は当初2009年末完成予定のはずが、中国の建築会社に発注したため、トラブル続きで2010年9月になってようやく完成しました。結局2009年10月から2010年9月まで1年間弊社ベトナム工場の中で作業し、アメリカに向けて15メガワットジェネレーターを出荷していたこととなります。A社ベトナム工場完成後、毎年のように月10セットから月50セットそして月100セットと生産数が増加していくのに合わせて、といっても日本本社は3年間ほど景気の谷底にいたので金融機関のご支援を得て、鑄造工場も建設しレーザーやNC機械・人の増強もしました。また生産機種についても15メガワットから出発し2.9メガワット、3.9メガワットとしだいに大型化していったので、それにつれてファイバーレーザーや大型立型旋盤などを増強しました。そして一歩ずつ増資し拡張した結果、現在では弊社ベトナム工場の人員は450人を超え機械設備も日本の親会社より充実し、売上も利益も本社を超えるようになってきました。

今後の見通し

広大な北米でも陸上に風力発電機ファームの適地が不足してきたので、これからA社は北米向け大型洋上風力発電機5メガワット、12メガワットに方向転換するようです。弊社も大型部品対応の準備中でまた資金が必要です。この山の登りはどこまで続くのかわかりませんがもう少し頑張ってみるつもりです。ちょうど日本政府も洋上風力発電機導入に力を入れているので、協力できるかもしれません。

今振り返ってみると、運に恵まれ、皆様のご支援に恵まれたおかげで、昔の人の言葉は正しかったことになりました。“山高ければ谷深し、谷深ければ山高し”

アフターコロナに向かって、中小企業経営者の皆さんが勇気を奮い立たせて前進していかれることを願っています。

同時に、できることならば深くは深い谷が来ないように願っています。

コロナ禍前後のアメリカでの サバティカル

三 嶋 恒 平
(慶應義塾大学)
(経済学部准教授)



1 はじめに

サバティカルとは何か、その日々はどのようなものか。企業同様、大学もまた少子化やグローバル化など厳しい競争のさなかにあり、40代以上の方々がかつて過ごした「古き良き大学」とは様変わりした。そうした中、サバティカルは大学の研究者にとって最後に残された楽園ともいうべき制度であるだろう。一方、ワークライフバランスの改善を目的にヤフーやソニーなど日本企業でも取り入れるところも出てくるなど、サバティカルに関する社会の関心は高まりつつあるようにも思われる。

こうしたことを踏まえ、本稿は2019年3月末から2021年2月末までアメリカ東海岸に位置するニュージャージー州立ラトガース大学のビジネススクール (Rutgers Business School ; RBS) に Visiting Researcher (訪問研究員) として滞在した筆者の経験に基づき、サバティカルのひとつの実態を示したい。サバティカル2年目突入前後からは新型コロナウイルス感染症(コロナ)が発生、拡大したこともあり、コロナ禍でのサバティカルのありようにも言及する。大学の研究者の生態一般も他の業界からするとよく分からないかもしれないので、日々の生活を具体的にイメージできるような記述を心がける。なお、本稿は出張ベースでは一部の海外、特に発展途上国での経験はあるものの、先進国に定住し、そこで日常業務を繰り返し行うといった留学、駐在経験はなかった筆者により見聞きしたもの、という位置付けになるだろう。

2 サバティカルの概要と経緯

多くの大学には伝統的にサバティカルという在外研究を支援する制度がある。サバティカルとは5年から10年程度に1回、1年間ほど大学からの給料等を得ながら、講義負担や学内行政を離れ、海外において存分に研究に邁進するという制度を一般には指す。日本の大学教員の多くは教育、学内行政、研究の3つに取り組むことが求められ、研究者といっても、教育や学内行政を優先せざるを得ないことも多い。

サバティカルは疲弊する大学教員を原点としての研究者に立ち戻させ、進化させる機会となる。サバティカルの間は日本の所属大学での講義・ゼミ担当といった教育義務や学内業務からは解放される。滞在先の研究機関に雇用されるわけでもないので、滞在先組織から学部生や院生に向けた講義やゼミを強制的に担当させられることも一般的にはない。サバティカルは学部や大学院への留学と異なり、学位取得を目的としない。それゆえ、強制的に出席しなければならない講義や単位取得のための試験はない。こうしたことから、サバティカル期間中、研究者は文字通り研究者となって、研究のために1日の大半を費やし、そうした日々を数ヶ月から1-2年繰り返すことができる。

大学による違いはあるものの、一般にサバティカル期間中、給料は日本の所属大学から得る一方、滞在先の大学からの金銭授受はない。また、大学によっては準備金のようなまとまった金額が支給される場合もあるが、企業の海外駐在手当に相当する月々に加算される手当はない。その結果、サバティカル中の研究者は企業、特に大企業から派遣された駐在員と異なり、金銭的には厳しい生活環境に置かれることも多く、筆者の暮らし向きはまさしくそうだった。この

金銭を取り巻く状況はデフレが進行した2000年以降、年々厳しくなり、アメリカの諸々の高コストを敬遠して、ヨーロッパを選択せざるを得ないことを見聞きすることも増えた。

サバティカル先は多くの場合、自身の専門分野の研究進化に資する国や研究機関となるが、その選定方法は人による。周りの研究者をみると、元々海外の研究者と共同研究を行っていて、その共同研究者に訪問研究員としての滞在を受け入れてもらい、サバティカル中にさらに共同研究を進めるというケースが多い。

昨今の大学を取り巻く状況の厳しさから、サバティカル制度を採用する大学は少なくなり、あるいは制度としては存在するものの実際には活用できなくなったりするようなことが多くなった。幸い、筆者の属する慶應義塾ではサバティカルは一定程度の在籍年数など最低限のことをクリアすれば利用でき、福澤基金という塾内助成金を通じてサバティカルの機会を得た。

筆者は、サバティカルの目的として、国際経営論に関する研究サーベイの徹底、定性的な研究方法論の刷新の2つを掲げ、この目的達成に向けアメリカでの研究を希望した。というのも、アメリカは、国際経営論の分野において世界最先端であり研究者も集まっているため、多様で先端的な研究とその方法論にアプローチできるからであった。さらにアカデミックのみならず国際経済の中心であり、イノベーションが数多く生じているという点も筆者にとっては魅力的であった。

しかし、筆者はこれまでの研究フィールドが途上国に偏っていたため、アメリカの大学に所属する研究者で、在外研究の受け入れを直接依頼できるほど親しい研究者は知り合いにはいなかった。そのため、同じく慶應義塾大学に所属する井口知栄先生にお願いして、国際経営の分野では泰斗であるJohn Cantwell先生を紹介していただき、そのCantwell先生が同じRBSに属するMarkus Taussig先生を紹介してくださり、Taussig先生が寛容にも受入を快諾してくださったことで、筆者は無事、アメリカのRBSでの在外研究が実現できることになった。

3 サバティカルで得たもの

サバティカルで何を得たのか。筆者の場合、それは研究時間と研究ネットワーク構築の機会であった。筆者のサバティカルでは、毎週水曜日に開催されるRBSの国際経営系教員のグループが開催するランチセミナーへの参加と受入教員が担当する講義（週2コマ程度）への参加のみがルーティン（日課）であり、それ以外の時間は、子育てを除き、研究に充てることができた。筆者はサバティカルにおいてRBSのオフィスに個人研究室をもらえたわけではなかったが、むしろそのおかげで大学キャンパス内に立地した自宅アパートや徒歩数分の大学図書館において研究を行うことができ、朝から晩まで引きこもって書くことができた。このような研究三昧の生活は2008年に大学院博士課程を修了して以来初めてのことであり、おかげで研究のブラッシュアップを図ることができた。いくつも抱えていた原稿の多くを書き上げることもできた。

研究ネットワークの構築については、主に3つのルートがあったように考える。第1は受入教員との関係である。元々共同研究者でも何でもなかったにも関わらず、受入教員であるTaussig先生の人の良さにより、筆者は彼と定期的に研究に関することを議論し、さらには日常のことを相談したり、家族ぐるみで夏のキャンプへ行ったりといった大変有意義な時間を共有することができた。Taussig先生は国際経営論の分野では第一線で活躍しつつある気鋭の研究者であり、そうした第一線の研究者と信頼関係を構築でき、また彼らを取り巻く研究や教育、生活のあれこれを伺いしれたことは何物にも代えがたいことである。

第2は受入機関に所属する研究者とのネットワークである。上述のランチセミナーには常勤スタッフのみならず、外部報告者や非常勤スタッフ、院生など様々な研究者が参加をしていた。筆者がセミナーに参加しているうちに出席者の一人であった高齢の研究者から声をかけられ、次第に研究について色々話し合うようになった。後ほど知ったことであったが、彼は経営戦略論の大家であった。教育負担がない同士の時間に余裕があるからこそその交流であり、対面形式のセミナーだからこそ得られた機会だったように思う。

第3に、アメリカで開催された学会への参加を通じたネットワークである。そのひとつは、

Academy of ManagementやAcademy of International Businessなどアメリカで開催されることの多い、グローバル規模の学会への大会参加である。大会ではトップジャーナルに論文を掲載する研究者のプレゼンにワクワクしたし、彼らの質疑応答で論文には表出しない仮説やアイデアを確認できたことは貴重な学びとなった。さらにこれら大会は1万人前後の参加者が集うため、研究報告のみならず、会場の廊下や休憩室、付近のカフェやレストランなどそこかしこで研究の打ち合わせをする姿があった。筆者もこうした打ち合わせに学会開催中に何度か参加したが、質量とも不十分であったと反省している。そもそもサバティカル中は当該大会で報告せずそうしたインフォーマルな会話の契機を見つけづらかったからであり、メールなどで研究打ち合わせの事前アポをとるという仕込みが不十分だったからであった。

2つ目は、グローバルな学会の地域大会への参加である。日本でトップジャーナルをサーベイしていると、アメリカでの研究は、構成、論証方法ともいずれも標準的であり、洗練されている印象を受ける。しかし、アメリカでの地域部会に出席してみると、報告水準、内容は玉石混交であり、視角や分析枠組みも多様であった。日本の研究者がサーベイ対象とするトップジャーナルの掲載論文はグローバルにみても一握りの高い水準にあるものであり、筆者がサバティカルで垣間見たアメリカの地域学会の動向はボトムアップで練り上がっていくプロセスだったようにも思う。

3つ目はニッチで学際的な学会大会への参加である。アメリカを本拠地とする国際的な学会はディシプリンが確立し、研究スタイルが明確である。しかし筆者は学際研究がマジョリティを占める学問的には少数派の学会の大会にもサバティカル中に参加した。ジャーナルランキングとして必ずしも上位に位置しないものの多様な視角、方法論に基づく、論文投稿先が存在し、その活発な実態を確認できたことは意外な発見であった。

4 コロナ急拡大期のアメリカ

アメリカでも2020年3月以降、急速にコロナの感染が拡大し、それに対する政策が矢継ぎ早に打たれた。筆者が在籍したラトガース大学においても、大学当局が2020年3月10日に大学全体としてのコロナ対応策を示し、講義等全てをリモートに切り替えること、図書館やオフィスなどを立ち入り禁止にすること、大学内の寮生は寮からの退出を2日後の3月12日までに完了させることを一方的に通達した。まさしく非常事態であった。リードタイムのない通達により、キャンパスの寮に在住していた学生が荷物を抱え自動車を連ねて一斉退去する光景は忘れられない。さらに2020年3月21日には在住していたニュージャージー州でのStay at Home（外出禁止）令が発せられた。キャンパスから人が消え、街は静寂に包まれた。

筆者は訪問研究者ということでコロナ禍においても家族向けアパートでの滞在も許された。しかし、この時期、筆者は2020年3月末で有効期限を迎えるアメリカでの滞在許可証を更新する必要に迫られていた。2019年3月にアメリカに入国して以降、アメリカでの事務手続きの緩さを体験する出来事に何度も遭遇していたので、2020年1月からの中国や日本での感染急拡大におののきながら、担当秘書に早めに手続きを進めるよう依頼していた（2019年10月には更新手続きに入ろうとしたが2020年1月になってからで十分だ、と秘書にスケジュールを設定され、手続きの前倒しは叶わなかった）。日本ではクルーズ船での感染拡大が大騒ぎとなっていた2020年2月になっても大学の事務スタッフらと筆者はコロナの危機感を一向に共有できず手続きも進まず、こちらの懇願も「心配し過ぎよ、ノープロブレム」と悪意のない笑顔でスルーされていた。同年2月、東南アジアに出張するRBSの研究者がいて、彼に不要だと断られたものの「マスクは必ず必要になるし現地で購入できないから絶対持っていけ」と押し付けるように渡し、帰国後、非常に感謝されたこともあった。2020年3月になって「コロナは尋常ならざる大変なことだ」とアメリカ人もようやく認識するに至ったときは既にオフィスへの出入り禁止、外出禁止令が出され、筆者の滞在許可証の更新作業も停止した。

コロナは未知で恐怖であったが、不法滞在となることは最も避けなければならないことだった。必死の思いでメールをし、電話でのやり取りを続けたものの、ラトガース大学は全米でも

有数の大規模大学であり、官僚制組織構造であり、滞在許可証の更新は部局横断的であったため、様々な担当者へ連絡し、事情を説明する必要があった。受入教員等からの支援を得ながら、担当秘書が最後には奮闘してくれたことで、リモートでのビザ更新を期限内に何とか間に合わせることができた。なお、2020年4月中旬のニュージャージー州では1日あたりの新規感染者数が3,000人前後、1日あたりの死者数は多いときには360人にも達した。ニュージャージー州の人口は888万人であり日本の全人口の14分の1に過ぎず、この時期のアメリカにおけるコロナの猛威の度合いがわかるだろう。

5 コロナ禍のサバティカル

安穏としたサバティカルの日々はコロナによって次の3つのような変化が生じた。第1に、リアルな人的交流が途絶えたことである。コロナにより大学が閉鎖されたため、上述の3つのルーティンのうち、セミナー参加と講義受講がなくなり、筆者のルーティンは自宅での研究のみになった。また、キャンパス内にあった家族寮では各国からの研究者家族が在住していたことから、コロナ前は家族ぐるみの付き合いがあり互いの部屋を行き来してパーティーを開いたりしていたが、コロナ以降、挨拶すら微妙になってしまった。

第2に、キャンパス内で生活が完結しなくなったことである。アメリカの大学のキャンパスは広大であり、キャンパス内に教室や講堂、食堂のほか、体育館やプール、映画館、小さなスーパー、アイスクリーム屋、スタバなど生活するためのインフラが整っていた。しかし、コロナによりこれら設備の大部分が閉鎖された。無料バスがキャンパス内および最寄り鉄道駅をつなぎ24時間利用でき、コロナ前は1時間に5-6本は走っていたものの、コロナ後は1時間に1本程度となってしまった。通販はAmazonのほかWalmartやTargetも利用できるため日用品の調達は一時の混乱期を除き問題はなかったが、生鮮食品の調達はスーパーマーケットに自身で出向く必要があった。食事はUber Eatsなどのフードデリバリーサービスが利用できたものの、配達料等を含めると1食で20ドルを超えた。Uberはコロナで常時稼働の台数は減ったものの10分程度待てばいつでも利用できたため、自動車を所有していなくてもUberを15分程度利用すれば(20ドル程度)、スーパー等に行くことは可能だった。それゆえ、コロナ前も決して安いわけではなかったが、コロナ以降、生活するためのコストと必要活動、時間が増したというのが筆者の実感である。

第3に、リスクマネジメントの難しさであった。幸い筆者家族は無事に過ごすことができたが、コロナに対する正確な情報がなく、さらに組織的な支援も期待できないなか、コロナに罹患した場合どのように行動すべきか、という点を常に考えていた。しかし、筆者家族は3歳の娘とアメリカで授かった乳飲み子を抱え、妻が入院するケースや私と二人同時に入院するケースを想定しても妥当な解は見つからず、しっかり食べて、寝るという基本的なところに留まっていたのが実情だった。また、コロナによりアジア系への差別が発生したり、治安が悪化したという報道もあったが、筆者はそうしたトラブルに遭遇することはなかった。安全なキャンパス内に住んでいたこと、ニュージャージー州は中国系やインド系の住民が多く筆者が住んでいたエリアもそうしたコミュニティをいくつも抱えていたこと、がその要因だろう。大学寮は大学周辺の貸家に比べて安価ではなかったが、管理の良さ、安全性という点で卓越していた。

6 おわりに

筆者のサバティカルは当初、研究者としてのサバイバルを賭けていたが、2020年3月以降、生活するためのサバイバルの要素が色濃くなった。「大変なときに来てかわいそうに。大統領はトランプだし」とアメリカの友人に言われることもあったが、研究においても、生きていくことにおいても貴重な経験をすることができたと筆者は考えている。最後に、サバティカルの機会をいただいた慶應義塾大学、サバティカル中に負担が増した経済学部の同僚、RBSを紹介くださった井口先生、Cantwell先生、受入教員のMarkus、秘書のDawn、色々気にかけてくれた泉隆一郎さん、Jeremyと恵さん、いつも共に過ごした家族に心から謝意を表したい。

好評発売中!

図説 日本の中小企業 2021/2022

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5版93ページ 定価 1,100円(本体1,000円+税10%)

ISBN978-4-901731-38-6 C2033 ¥1000E

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 中小企業組合の動向

1. 中小企業組合の事業実施状況
2. 組合事業推進上の問題点と対策 他

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 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 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 成長性

中小企業関連統計資料

——— 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

製造業のエネルギー消費

資源エネルギー庁「エネルギー白書2021」によると、日本では製造業が最終エネルギー消費の4割、産業部門のエネルギー消費の7割を占め、その動向は日本のエネルギー政策に大きな影響を与える。

2000年度以降の製造業のエネルギー消費（エネルギー消費指数）の推移を生産水準（生産指数）との比較でみてみよう（図表）。生産水準が2002年度から2007年度まで拡大基調を続けるなかでエネルギー消費はほぼ横ばいで推移した。2008年のリーマン・ショックによる景気減速一巡後、生産水準は緩やかに拡大傾向を辿ったがエネルギー消費は減少を続け、2019年度は2000年度以降の最低値となった。この結果、生産1単位当たりの最終エネルギー消費を示すエネルギー消費原単位が2000年度対比で12.2%低い水準となり、エネルギーの消費効率が向上していることを示している。

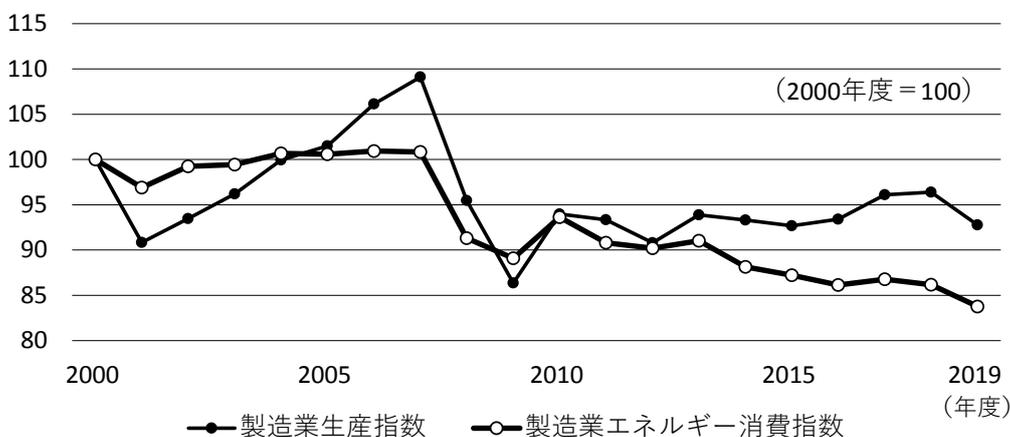
製造業のエネルギー消費の効率化が進展した背景として、効率化によるコスト削減努力が継続して行われていることのほか、2000年代以降環境保護意識が高まったことが作用している。製造業が消費するエネルギー源の構成比（2019年度。以下同様）は石油33.9%、電力21.2%、石炭製品（コークスなど）16.0%、石炭7.2%、天然ガス・都市ガス5.7%などとなっている。電力も火力発電への依存度が高いことを考慮すると化石燃料に多くを依存している。このため、二酸化炭素排出の絶対量を減らすことが優先度の高い課題として意識された。

製造業のなかでは素材産業のエネルギー消費が約8割を占め、うち化学工業が39.8%、鉄鋼業が28.3%と突出している。上記白書によれば2011年度以降のエネルギー消費の減少は化学工業の寄与が大きい。また、前出製造業の消費エネルギー源では化石燃料由来以外で蒸気が15.6%を占め、装置産業の生産工程での余熱が積極的に利用されていることが窺える。一方、太陽光、風力、地熱など再生可能エネルギーの利用は0.6%に過ぎない。

製造業の消費エネルギー削減は着実な成果を収めているが、加工産業を含む製造業全般にエネルギー消費削減の裾野を広げるには、再生可能エネルギーの活用も望まれる。

（商工総合研究所 主任研究員 江口政宏）

（図表） 製造業のエネルギー消費と生産水準の推移



（資料）資源エネルギー庁「エネルギー白書2021」

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

次号 予告 [2021年 11月号]	巻頭言 危機と気づき 大阪経済大学経営学部教授 江島由裕
	特集 中小企業の事業再構築（下）
	特集論文 中小企業の事業再構築と持続可能性 実践女子大学人間社会学部教授 吉田雅彦
	特集論文 激変する環境下における中小企業の事業再構築のあり方 有限会社アイ・アール・コンサルティング代表取締役 武石誠司
	中小企業の目 社長の仕事 株式会社トンボ飲料代表取締役社長 翠田章男
	論壇 求められる中小企業の海外事業再編 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 丹下英明

編集後記

▶ 今回の特集は、「中小企業の事業再構築」をテーマに選定しました。中小企業は大企業のように豊富な経営資源を有しているわけではありませんが、新たな事業価値を見出していく必要があります。今回「ダイナミック・ケイパビリティ」理論をメインに、理論編(10月号)と実践編(11月号)をそれぞれの立場から論じていただきます。

▶ 当該理論研究の第一人者である菊澤先生は、いわゆるニッチトップ企業の持つ強みを同理論を用いて解明し、また橋本先生には中小企業への理論展開を試みていただきました。いずれも現場における変化の「感知力」と、そこに機会を見出す「捕捉力」、

そして資源や資産を再配置することで「変革力」につなげることの重要性を説いています。不確実性の高い事業環境のもとでは、中小企業のもつ組織の柔軟性などの特性を大いに生かせる可能性を秘めており、ぜひ参考にさせていただきたい理論です。

▶ なお、今年度の中小企業研究奨励賞は、先月末で受付を終了しました。多数のご応募、ありがとうございました。なお中小企業懸賞論文・中小企業組織活動懸賞レポートについては、締め切り(10月15日)が迫っております。詳しくは、ホームページをご覧ください。ご応募をお待ちしております。

(J小林)

商工金融 2021年10月号(第71巻第10号 通巻839号)

発行日 2021年10月10日

発行所 一般財団法人 **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)

第46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

- **テーマ** 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25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) 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
財団法人 **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
☎ 03(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。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策 (AML/CFT) 担当者育成・専門家プログラム

※価格は全て10%消費税込みで表記しています。

第1の防衛線 (営業部門向け) 「AML/CFTスタンダード」

通信講座 (2021年11月予定)

緊急刷新!

〈FATF第4次審査結果完全対応〉
Q&A営業店のマネー・ローンダリング対策実践講座

期 間 2カ月 (添削2回) / 3カ月 (添削3回)

受講料 2カ月: 11,000円 / 3カ月: 13,200円

検定試験 (CBT方式)

「AML/CFTスタンダードコース」
「同・生命保険コース」「同・証券コース」

試 験 日 通年実施

受験手数料 4,400円

※試験合格者には、「AML/CFTスタンダード(アンチマネロン・スタンダード)®」の認定証を発行いたします。

検定試験 対応問題集

「AML/CFTスタンダードコース試験問題集」
「同・生命保険コース試験問題集」「同・証券コース試験問題集」

各2,420円

第2の防衛線 (本部管理部門向け) 「2021~2022 AML/CFTオフィサー」

Web講義

オンデマンド配信によるWeb講義 (約13時間)

申込期間 10月1日(金)~2022年6月30日(木)

開講期間 10月1日(金)~2022年9月28日(水)

受講料 82,500円

検定試験 (CBT方式)

すべてのWeb講義を視聴後に、
お客さまご自身で受験日時・会場を予約

受験手数料 16,500円

※試験合格者には、「AML/CFTオフィサー」検定試験合格証を発行いたします。
試験合格者のうち、CPEに登録された方は「AML/CFTオフィサー(アンチマネロン・オフィサー)®」に認定いたします。

第3の防衛線 (内部監査部門向け) 「AML/CFTオーディター」

受講資格 AML/CFTオフィサー」検定試験合格者

料 金 49,500円

- オンデマンド配信によるWeb講義 (約4時間)
- 対面でのグループワーク (約2.5時間)
- 検定試験 (紙試験)

※試験合格者には、「AML/CFTオーディター」検定試験合格証を発行いたします。
試験合格者のうち、CPEに登録された方は「AML/CFTオーディター(アンチマネロン・オーディター)®」に認定いたします。

AML/CFT専門家プログラム 「継続的な専門教育 (CPE:Continuing Professional Education)」

対 象 「AML/CFTオフィサー」「AML/CFTオーディター」検定試験合格者

年度利用料 〔法人登録〕1名につき19,800円 〔個人登録〕19,800円

※申込初年度の利用料は申込時期によって異なります。 ※詳細は当会ホームページをご覧ください。

お問合せ先

※プログラムは変更される場合があります。

- 「AML/CFTスタンダードコース」(CBT試験)に関するお問合せ先
一般社団法人金融財政事情研究会 検定センター
TEL:03(3358)0771 FAX:03(3359)3343
- 「AML/CFT担当者育成プログラム」全般に関するお問合せ先
株式会社きんざい 研修センター
TEL:03(3358)0054 FAX:03(3358)1971

- 各種お申込みに関するお問合せ先
株式会社きんざい カスタマー・サービス・センター
通信講座 TEL:03(3358)2471 FAX:03(3358)0036
問題集・書籍 TEL:03(3358)2891 FAX:03(3358)0037
- 資格認定  一般社団法人金融財政事情研究会
- 企画・制作・運営  株式会社きんざい

商工総研