商工金融

特集 中小企業の事業再構築(下)

巻 頭 言	危機と気づき/江島由裕
特 集 論 文	中小企業の事業再構築と持続可能性/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/武石誠司22
中小企業の目	社長の仕事/翠田章男38
論壇	求められる中小企業の海外事業再編/丹下英明40
STREAM	潜在成長率、GDPギャップの推移からみた課題と処方箋/筒井 徹44
統計資料	中小企業金融統計45

一般財団法人商工総合研究所



社会が変わるそのとき、1社1社のすぐそばで。







危機と気づき

江 島 由 裕 (大 阪 経 済 大 学) (経 営 学 部 教 授)



最近、「アフターコロナ」という文字を時折目にするが、夜明けは本当に近いのだろうか。 2020年の春の緊急事態宣言から早くも1年半が立つが、この間、経済は大きく落ち込み、コロナ倒産が顕著になり、飲食業や観光業を始め関連産業は大きな打撃を受けた。経営資源が潤沢でなく、日常的に過酷な経営環境に直面する中小企業にとって、深刻度はさらに増すばかりといえよう。経済の屋台骨であるため、地域社会への影響も計り知れない。

この未曽有のパンデミックは、まさに未体験ゾーンの重大危機といえよう。それ故、中小企業は生き残りをかけ必死である。多くの老舗店が店を閉める中、あるタピオカ店がマスクを販売し始める。人員整理が進む中、ある中小企業は異業種の工場へ従業員を一時的に受け入れてもらった。これらは氷山の一角であるが、経営トップは終わりが見えない危機に向き合い、懸命に試行錯誤を繰り返している。ビジネスの実態は、「アフターコロナ時代」とは程遠く、「ウィズコロナ時代」が依然として支配する状態といって良いのではないだろうか。とは言え、重大危機だからこその「気づき」や「学び」もそこにはあり、それが好転の契機になるかもしれない。

自然災害を含め、予想し難い変化の波が連続して押し寄せる時、経営学やビジネスの実践現場では、その大きな波を避けながらも、うまく波に乗るアジリティ力、危機に対応しながら迅速に回復を図るレジリエンス力、危機を想定したBCP(事業継続計画)やBCM(事業継続マネジメント)などの重要性がよく指摘される。確かに、その通りではあるが、それだけだろうか。重大危機に直面している時だからこそわかること、気づけることもあるのではないだろうか。そこからの学びが今の危機や次の危機を支える礎となり、コロナと共生する経営のあり方を教えてくれるかもしれない。以下では、ウィズコロナ時代だからこそ考えてみたい、危機からの気づきと学びについてみてみたい。

2009年2月7日、オーストラリア南東部ヴィクトリア州で大規模な森林火災が発生し、約40万へクタール(東京都の約2倍)が焼き尽くされ、死者は173人に及んだ。オーストラリア史上最悪のブラックサタデー「暗黒の土曜日」と呼ばれる。一方、その数日後、被害地域から、次々と小さなビジネスが立ち上がった。しかも、それらは、犠牲者自らが、コミュニティや他の犠

牲者を救うためのビジネスである。家財道具や大切な人々を失い、喪失感が漂う中、自らの資金や資源を投入して、犠牲者である自身のためにではなく、他の犠牲者やコミュニティのために起業し支援にあたった。「お互い様の精神」といえるのかもしれないが、この利他行為は、結果として、犠牲者である起業家自身の辛さや苦しみを癒し和らげることになった。この「利他の精神」と「犠牲者による犠牲者支援」は、危機に直面した地域を救う大きな力になったとされる。

「すべてを失った今だからこそ、自社にとって、最も大切なことがみえてきた」。これは、2011年3月11日の東日本大震災で甚大な被害を受けた中小企業の社長の語りである。本意ではない人員整理、事業の縮小や廃止など、生き残るために1つずつ整理していく中で、忘れていた創業の精神に巡り合えたと言う。別の社長は、津波で工場が全て流された時、そこに呆然と立ち尽くし、泣きじゃくる子供をみた時、この地域とともに歩んできた自社の存在意義に気づく。会社にとって、経済価値の追求と同様に、あるいはそれ以上に大切なものが見えた瞬間といえよう。

東日本大震災は、世界の歴史に刻まれる甚大な被害をもたらした重大危機の1つである。その真っただ中で、もがき苦しみながら、はっきりと見えてきたものが、創業の精神/原点、家訓、経営哲学など、最も大切にしたい会社の存在意義/価値であった。「我社は何のために存在するのか、死守すべき価値とは何か」。危機は、ある意味、会社の根幹にかかわる問題を、深く内省する(振り返る)絶好の機会になるとも言えるのではないだろうか。

重大危機からみえてきた「利他の精神」、「犠牲者による犠牲者支援」、「内省する(振り返る)機会」は、実はパンデミックの今でもみられる。営業自粛中の飲食店が、アルバイト先を失い収入減となった大学生に無償のお弁当を配布、休業した高級フレンチ店が医療従事者へ応援ランチを配達、飲食店とデリバリー業者との異業種間での協働、従来の事業ドメインの再認識と再定義、加えて、DXなど新たな成長産業への事業シフトや起業も生まれている。危機と向き合い、知恵を出し合い、「守りではなく攻め」、「既存より新規」、「正確さよりスピード」というベンチャー的な企業家的志向性の表出もみられる。

中小企業は、重大な危機に直面していることは間違いない。しかし、危機だからこそ、発想や思考の転換がしやすいとも言えなくはない。アフターコロナの姿は、ウィズコロナの今、どう考え、いかに行動するかで決まってくるのではないだろうか。危機からの気づきと学びを通じて、一層たくましく進化した中小企業に出会えることを楽しみにしている。

【参考文献】

- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016) . "Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock," Journal of Business Venturing, 31 (4) , 365-387.
- ○江島由裕(2018)『小さな会社の大きな力:逆境を成長に変える企業家的志向性(EO)』中央経済社

目次

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 …1

糠テーマ 中小企業の事業再構築(下)

....4

「特集論文Ⅲ」中小企業の事業再構築と持続可能性

一外の力を借りる事業再構築(オープンイノベーション)を中心に一

実践女子大人間社会学部教授 元 宮崎大学 地域資源創成学部長 元 通商産業省・経済産業省 吉田雅彦 ….5

「特集論文Ⅳ」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…22

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…38

法政大学経営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…40

STREAM 潜在成長率、GDPギャップの推移からみた課題と処方箋

商工総合研究所調査研究室長 筒井 徹…44

統計資料 中小企業金融統計

···45

中小企業の事業再構築(下)

10月号と11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、意思決定の早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。

	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
10	慶應義塾大学商学部教授 菊澤 研宗
月号	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 一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
	中小企業の事業再構築と持続可能性 一外の力を借りる事業再構築(オープンイノベーション)を中心に一
11	実践女子大学人間社会学部教授 吉田 雅彦
月号	
	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

特集:中小企業の事業再構築(下)

特集論文Ⅱ

中小企業の事業再構築と持続可能性

一外の力を借りる事業再構築(オープンイノベーション)を中心に一

吉 田 雅 彦 (実践女子大学人間社会学部教授\ 元 宮崎大学 地域資源創成学部長 元 通商産業省・経済産業省¹



~~~~~< 要 旨 > ~~~~~

企業の経営は、ビジョンを掲げ、経験から学び、経営理論や手法を駆使しても、絶えず襲いかかる経済社会の変化の中で格闘することになる。企業を持続可能にするということは、常に事業再構築をし続けるということである。そのためには、世の中の変化に対応して、経営者が必要な知識と人脈を得て、次世代、後継者にバトンタッチしていく必要がある。また、自社だけではできない取組みには、外の力を借りる必要にせまられることもある。

2003年に発表された外の力を借りる事業再構築(オープンイノベーション)理論が、20年弱の間、世界中で試されて、わかったことが整理されてきた。①自分の経営戦略がしっかりしていなければ、外の力は借りられない。②外の経営資源(人・モノ・カネ)を借りることは必要だが、代償(探す費用と、監視する費用)は大きい。③外の人に裏切られたり騙されたりしないようにする(監視する)には、おカネと手間がかかる。経営者の人を見る力、人の評判を集める(裏付けをとる)力、人脈が重要になった。④産業支援組織は、経営者に認められなければ、オープンイノベーションでは役に立てない、である。

本論文では、中小企業が"外の力を借りた6事例"の聴き取り調査から得た教訓の本質的な諸要素を示している。例えば、経営者の人脈と言えば、営業、調達先などが定番であるが、外の力を借りることが必要となった時代では、人の評判を集める(裏付けをとる)新しいタイプの人脈も重要になったことも明らかにした。

中小企業が外の力を借りるときの課題は、①中小企業は人材など社内の経営資源が限られており、新しいことをしようとすると外の力を借りないといけないことが多い。②外の力を借りようとすると、構想から事業化までの4つの段階で、それぞれ、探す費用と監視する費用を負担しなければならない、ことであることを明らかにした。

金融機関、行政の商工部署、団体などの産業支援組織、大学などはオープンイノベーションの支援に取組んできたが、経営者の4つの段階の"探す費用"と"監視する費用"を軽くするための貢献を、どうすればできるのかが新たな課題となった。本論文では、その課題に対応する方法を、実践的、理論的に整理して提示し、どのような場合に、この文脈で優秀な支援組織であると言えるのか条件を示した。

¹ 本論文との関係では、2000年~関東通商産業局産業企画部長(首都圏産業活性化協会担当)、2002年~地域経済産業グループ政策企画官(産業クラスター計画の全国展開担当)、2009年~製造産業局参事官(総合調整担当)などを歴任。

- 1. はじめに-中小企業の事業再構築と持続可能性の全体像-
- 2. 経営者、経営幹部、後継者に必要な知識と人脈
- 3. 外の力を借りること-20年弱の経験でわかったこと、新しい人脈が必要-
- 4. 外の力を借りることの実際-宮崎県の修電舎、品川区の京浜工業所の事例から-
- 5. 経営者と支援者の役割と機能-支援が機能する条件、しない条件-
- 6. 産業支援組織と産学官民コミュニティ

1. はじめに-中小企業の事業再構築と 持続可能性の全体像-

企業の経営は、ビジョンを掲げ、経験から学び、経営理論や手法を駆使しても、絶えず襲いかかる経済社会の変化の中で格闘することになる。ドラッカーも、心からのコミットメント(結果を出すために責任を引き受けて深く関わること)なしには成功のしようもない²と指摘しているように、経営者、経営幹部、後継者をはじめ、関係者の覚悟、熱意も必要不可欠である。

企業を持続可能にするということは、常に事業再構築をし続けるということである。10年経って、同じ仕事をしている会社はない。企業が続いているということは、変わり続けたということである。企業を持続可能にするために、事業再構築をし続けるにはどうしたら良いのだろうか。

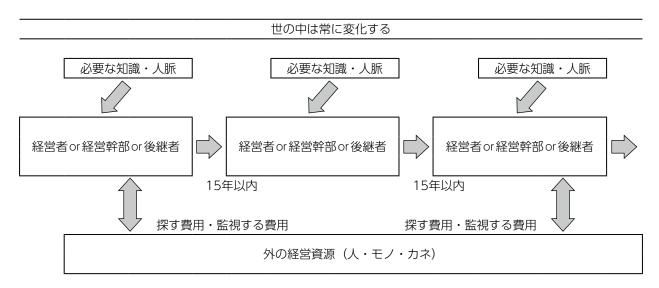
まず、経営者であれば誰でもしていることは、

必要な知識と人脈をもつことである。知識には不易と流行の知識(時代が変わっても変わらない知識、時代ともに変わる知識)がある。自分と人脈は1年に1歳、年をとる。後継者にバトンタッチしていかなければ、持続可能にはならない。現場では、上下とも年齢差15歳を超えるとお互いに世代間ギャップがあってコミュニケーションが難しくなるという経験則があり、15歳以内に次世代のキーパーソンがいて世代交代しながら継続できることが望ましい³とされている。

中小企業が持続可能であるためには、社員や家族の中に、経営幹部や後継者ができることが必要である。子供に継がせる場合は、年齢は30歳近く離れているであろう。社長の任期とは別に、経営幹部や後継者が15歳以内ごとにいて、次の世代を育てながら、また、若い頭脳による提案を受けながら、事業経営をリレーしていくことが理想である。

² Drucker (1990) (上田訳,2007) (pp.7-8)

^{3 2014}年1月、佐藤 利雄 元花巻市起業化支援センター 統括コーディネーターから著者聴き取り。



2. 経営者、経営幹部、後継者に必要な 知識と人脈

今、経営をされている方は、経営者としての 知識と人脈をどのように得たのだろうか。

生まれたときから後継者に決まっていた人は、大学の経営学部に行き、同業の大手企業で修行して、勉強したり人脈をつくってから家業に戻って、専務、社長になったかもしれない。継ぐつもりがなく、好きに学び、好きに就職していたのに、事情があって社長になった人もいるかもしれない。少子化で、夫婦でそれぞれが家業を継いで、夫婦二人とも社長という家庭もある。

私は、1984年、通商産業省に入り、2015年まで31年あまり勤め上げてから、縁があって大学教員になった。私のゼミでは、「経済学を学んで、社会人として必要な知識と考え方を身につける」ことを目標の一つにして、2017-20年度は宮崎大学で、2020年度からは実践女子

大学で、ゼミ生と試行錯誤してきた。18歳の学生が、社会人・ビジネスパーソンになるために足りない知識は何なのか、だんだんわかってきた。

おそらく、現在、経営をしている方も、経営 幹部、後継者の方も、「経営に必要な知識を全 部持っている」と思っている人は少数で、足り ない知識を本で読んだり、団体の勉強会で勉強 したり、商工総合研究所の『商工金融』を読ん だりされて、日々勉強し、人脈を作ってこられ てきたと思う。

経営者、経営幹部、後継者に必要な知識を教えてくれることを期待されている大学の経営学部・商学部や、経営学大学院・MBAに対しても、「社会、現場で役に立たない」という批判がある。批判はあるが、経営学・マネジメントの理論は、会社経営にとって役に立つので、多くの経営者が、経営学・マネジメントを、書籍や勉強会などで学び続けている。

米国の経営学者のミンツバーグ教授は、「効果的なマネジメントは、企業理念、経営者の経

験、分析力の3要素のバランスが必要であるが、MBA教育は分析力だけに焦点を当てていてバランスが悪い。経験をないがしろにし、企業理念教育が弱い⁴」と批判している。経営は、分析力だけではできず、経営者の企業理念や経験が重要で、MBAで分析力だけ学んだ者が、すぐに経営者にはなれないという、まっとうな指摘である。

ミンツバーグ教授とともに、MBA教育の改善に取り組んだ神戸大学の金井壽宏名誉教授は、「経営学教育が、マーケティング、生産管理、会計、人的資源管理などの専門分野ごとに、煙突がバラバラに立っているような状態を抜け出そう」「企業の現場から離れて、事例をサッと分析して経営を学んだ気になるのではなく、企業の現場で深く学ぼう」と提唱して実践した5。

経営学を体系的に学ぶときは、「加護野 忠男、

吉村 典久 (2012)『1からの経営学 第2版』碩 学舎」が定番の教科書だが、学生、実務家向 けに画期的な教科書が出た。「三谷 宏治(2019) 『すべての働く人のための新しい経営学』ディ スカヴァー・トゥエンティワン」である。金井 教授が問題提起した欠点に対して、現場が必 要とする経営学の知識を、専門分野別ではなく て、現場の仕事の流れに沿って解説する(図2) という新しいスタイルの教科書である。大学の 半期14回の授業で使用して、学生からも高評 価であった。「経営学を大学で学んだが良くわ からなかった」、「経営学の本を何冊か読んだが 良くわからない。仕事の役に立たない|「断片 知識はいろいろ知っているが、経営学の全体像 や優先順位がわからない」といった方は、一読 をお薦めする。

図2 『すべての働く人のための新しい経営学』のコンセプト

- ・金井名誉教授の問題提起
 - 経営学が、マーケティング、生産管理、会計、人的資源管理などの 専門分野ごとに、煙突が高く狭くバラバラに立っているような状態 を抜け出そう。
- ・三谷教授が、横串を通して読者に提供



実務家が学ぶべき内容は、そんなに多いわけではない。 ビジネスマンなら、どこかで聞いたことがある内容

イラストの提供:イラストEC

⁴ Mintzberg (2005) (pp.93-95)

⁵ 金井 (2005) (pp.41-42)

3. 外の力を借りること-20年弱の経験でわかったこと、新しい人脈が必要-

中小企業の経営資源(人・モノ・カネ)は限られている。新しいことをするときに、自社だけではできない場合には、外の力を借りることが必要だが、代償もある。自分がしっかりしていないと、外の力を借りようとしてグダグダになったり、騙されることもあることは、経験則でおわかりだと思うが、2003年に発表されたオープンイノベーション理論が、20年弱の間、世界中で試されて、わかったことが整理されてきた。

- ①自分の経営戦略がしっかりしていなければ、外の力は借りられない。
- ②外の経営資源、人・モノ・カネを使うこと は時に必要だが、代償(探す費用と、監 視する費用)は大きい。

- ③外の人に裏切られたり騙されたりしないようにする(監視する)には、おカネと手間がかかる。経営者の人を見る力、人の評判を集める(裏付けをとる)力、人脈が大事。
- ④産業支援組織(金融機関、行政の商工部署、 公設試、県の産業支援機構など)は、経 営者に認められなければオープンイノベー ションに貢献できない。

ここで、外の力を借りる事業再構築(オープンイノベーション)理論を復習しておこう。図3は、シリコンバレーが盛んになる前の、大企業による"閉じたイノベーション"のイメージ図である。研究開発(Research)段階では多くのアイデア(図では丸で表されている)があるが、社内で絞られて、製品になって市場に販売されるのは少数である。残りのアイデアは、日の目を見ずに捨てられる。

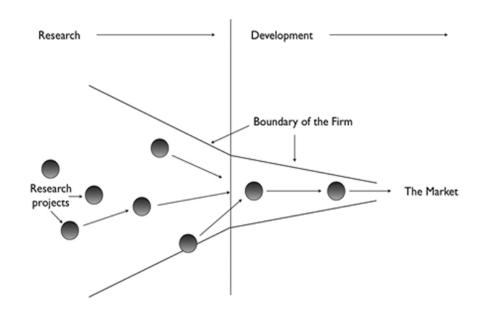


図3 閉じたイノベーション

出所: Chesbrough (2003) (p.6)

図4は、オープンイノベーションのイメージである。研究開発(Research)段階では多くのアイデア(図では丸で表されている)があり、製品になって市場に販売されるアイデアは絞られることは、閉じたイノベーションと同じだが、会社と社外の境界にはたくさん"穴"が開いている。

Aは、社外のアイデアを会社に取り入れている。アイデアを買ったり、技術者を雇っている。 Bは、できあがった技術を買って、すぐに製品化して売り出している。 Cは、会社で日の目を見なかったアイデアを 社外に売ったり、技術者が会社を辞めて転 職したり起業したりしている。

Dは、社内のアイデアや技術が、売られたり、 飛び出したりして、別の会社で製品化されて いる。

これが、2003年、米国の経営学者チェスブロウ教授が発表したオープンイノベーションの考え方で、シリコンバレーで何が起こっているかを説明する理論として世界中に広まり、多く国の企業、行政、大学が真似しようとした。

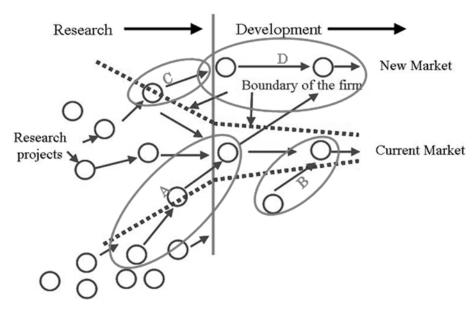


図4 オープンイノベーション

出所: Chesbrough (2003) (p.9)

オープンイノベーションは、現在まで、世界中の大企業、中小企業で試されてきて、「日本の大企業はオープンイノベーションが足りない」とか、「中小企業は元々オープンイノベーションしていた」とか、様々な論評が加えられてきた。

私は、2016-17年、6社の中堅・中小製造業に、外の力を借りるオープンイノベーションの実態について詳細な聴き取り調査をした。いずれの事例でも、「今ある仕事はなくなっていく」という経営者の危機感から、何らかの事業再構築を模索していた。一般には、事業再構築(イノ

ベーション)は、小さな企業では経営者が独力 で行っており、中堅企業でも経営者の責任と資 金負担、リスク負担で行っていることがわか った。

宮崎県延岡市の修電舎の一瀬社長の事例では、経営者自身がイノベーションの全体構想を作り、探すべき外部資源の技術スペックを定義し、探す費用(おカネと時間)をかけて目的の技術を見つけ出していた。宮崎県では、修電舎はイノベーションに熱心で成功事例の多い中小企業として有名である。このことは、一般の中小企業は、修電舎の一瀬社長のように構想したり、探す費用をかけて外部資源を探したりしてイノベーションを行っていないことを推察させる。経営者が、独力で、自分の人的ネットワークで可能な範囲でイノベーションするのが、中堅・中小企業の一般的な状況であると推察される。。

20年弱、世界中でオープンイノベーションをしてわかったことの「①自分の経営戦略がしっかりしていなければ、外の力は借りられない。」の意味は、自社が持続可能であるために事業再構築をすることが本筋の目的で、オープンイノベーションはそのためのたくさんある手段の一つにすぎないということだ。オープンイノベーションをすること自体が目的のような考え方では経営がおかしくなってしまう。あくまでも、自社の経営戦略が大事で、それは経営者が考え抜くしかない。経営者が自社の経営戦略を明確にしたときに、どうしても外の力を借りない

と実現できない場合に、「外に借りる力はこういうものだ」と明確に要件定義して臨むことが、オープンイノベーションに着手するための最低条件だ。

20年弱、オープンイノベーションをしてわかったことの「②外の経営資源、人・モノ・カネを使うことは時に必要だが、代償(探す費用と、監視する費用)は大きい。」について解説する。

チェスブロウ教授は、**図4**のように、イノベーションをResearch、Development、Market と3つの段階に分けている。しかし、私の2016-17年、6社の聴き取り調査で、Research段階は、性質が異なる2つの段階に分かれており、合計4つの段階を経ることがわかった。また、その段階ごとに、"探す費用"と"監視する費用"というおカネと手間がかかることがわかった。

4つの段階とは、経営者が、

- 1)「どうしようか」と考えている段階
- 2) やることは決めたが、着手できていない 段階
- 3) 外の力を借りてプロジェクトチームを動かしている段階
- 4) プロジェクトが完成し、商品を市場に販売している段階である。

1)の「どうしようか」と考えている段階では、 経営者が自分で考え抜くことが一番大事であ る。しかし、1人では限界もあるので、経営者 の視野を広げてくれる出会いや新しい知識があ るとありがたい。産学官連携で成功した経営者 から「視野が広がったのが一番大きい」という 感想を良く聴く⁷のは、「どうしようか」と考え あぐねていたときに、解決に至る新しい視野、 視点をもらったということだと思われる。

- 2)の「やることは決めたが、着手できていない段階」では、経営者は、やりたいことを実現するために、外の技術や人材を探す。やりたいことは決まっているので、必要な技術のスペックはハッキリしている。たとえ、それがまだ世の中に存在していない技術だとしても。
- 3)の「外の力を借りてプロジェクトチームを動かしている段階」では、外の人を信用して、投資をしておカネを持ち出している。もし、外の人が「できる」と言っていたことができなかったり、完成した技術を横取りされたら、大損害になってしまう。社員ではないので命令できないし、処分もできない。実際に、首都圏産業活性化協会の活動初期に、中小企業と大企業が共同開発した技術を、大企業が販売段階で横取りする事件が起きた。これらを契機に、中小企業庁、経済産業省が技術契約の指針8を作った。

このような大きなリスクを負うプロジェクトを、外の人に裏切られないようにするためには、事前の身辺調査に時間とおカネをかける必要がある。プロジェクトをやっている最中も、相手が「プライベートで金銭問題を起こして悪い気を起こさないか」なども気にしないといけない。おカネもかかり、時間を使い、神経をすり減らす"監視する費用"が代償としてかかる。

これらをクリアして、経営者は外の力を借りて、「4)の完成、販売、利益回収」の段階にこぎ着けることができる。容易な道ではない。

外の力を借りたら楽になるわけでは決してない。できることなら外の力を借りない方が楽である。しかし、それでは事業再構築を続けて、企業を持続可能にできないときに外の力を借りるのである。

これが、20年弱、オープンイノベーションをしてわかったことの「③外の人に裏切られたり騙されたりしないようにする(監視する)には、おカネと手間がかかる。経営者の人を見る力、人の評判を集める(裏付けをとる)力、人脈が大事。」である。人の評判を集める人脈があれば、「3)の段階の監視コスト」を減らすことができる。外の力を借りる時代に、特に必要となった新しいタイプの人脈である。この人脈を作るためには、後述する産学官民コミュニティに参加することが、一つの方法である。例えば、どの会社のどの人が、中小企業の技術を横取りしたのかは、首都圏産業活性化協会の人脈に記憶されている。

4. 外の力を借りることの実際-宮崎県の修電舎、品川区の京浜工業所の事例から-

中小企業が外の力を借りること(オープンイノベーション)は、実際にはどのように行われているのであろうか。私の2016-17年の聴き取り調査⁹から2つの事例を見てみよう。

⁷ 例えば、スタック電子の田島氏。吉田 (2019) (p.176)

⁸ 経済産業省 (2003) 『技術流出防止指針~意図せざる技術流出の防止のために~』、中小企業庁 (2020)) 『知的財産取引に関するガイドライン、秘密保持契約書ひな形、共同開発契約書ひな形』

⁹ 吉田 (2019) (pp.65-172)

図5、図6は、2017年に宮崎県の修電舎、2016年に品川区の京浜工業所に聴き取り調査した経営者と関係者の"つながりと関係性"を図示したものである。図の注の紐帯は、社会学の"弱い紐帯理論¹⁰"の、人と人とのつながり、関係性のことである。図の太い実線の"強い紐帯"は、信用でつながっている関係性を意味している。点線の"弱い紐帯"は、たまに会う人、紹介された人、ウェブサイト・SNSで見つけた"求める技術を持っている人"といった関係性である。

図5の修電舎の一瀬社長は、ある着想を得て、必要な技術を探した。地元の宮崎では見つからず、東京で聴きまわって、ある大学の工学部の先生から「あの人の技術ならできるのではないか」とヒントをもらって、大企業を辞めてベンチャーを起こしていた人と組んで、製品開発、販売まで実現した。ほぼ、経営者の努力による実現である。社外の経営資源を探す費用、相手が信用できるかを見極める費用は、経営者が負っている。

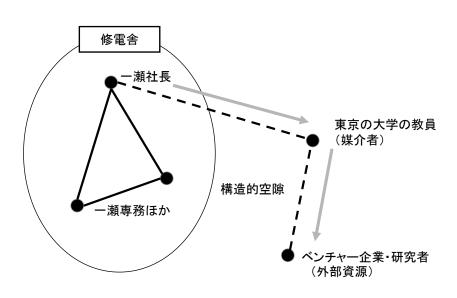


図5 修電舎の一瀬社長の人脈

注:実線は強い紐帯、点線は弱い紐帯を表す。

図6の京浜工業所のケースでは、都立産業技術大学院大学に「中小企業に技術支援をしよう」という意思と能力があり、「ものづくり専門講座」を開催した。そこに経営者が通い、担当の先生と親交を深めた。その後、経営者が新規の製品開発に取り組んだ。このケースでは、

大学の先生は、1)の段階で、経営者の視野を 広げる役割も果たし、2)の段階では、大学で 必要なチームを作って企業を支援した。さらに、 足りないところは、大学関係者が参加していた TAMA協会(首都圏産業活性化協会)、 TAMA-TLOといった他の産業支援組織の人材

10 Granovetter (1985)

も紹介している。結果として、経営者は、外の 力を借りて製品開発、販売ができた。ポイント は、プロジェクトを始める前から存在していた 信用の連鎖によってプロジェクトチームができ たので、経営者にとって、探す費用、相手が信用できるかを見極める監視費用が減っていることである。これが、後述する産学官民コミュニティの力である。

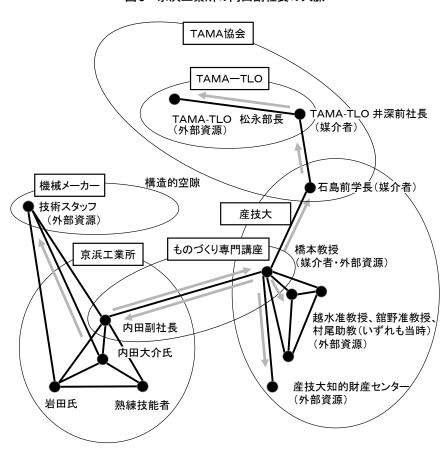


図6 京浜工業所の内田副社長の人脈

注:実線は強い紐帯を表す。

5. 経営者と支援者の役割と機能-支援 が機能する条件、しない条件-

2016-17年、6社の聞き取り調査から、中小

企業が外の力を借りて事業再構築(オープンイ ノベーション)するとき、自社単独なら必要に ならない**表1**のような費用がかかることがわか った。

表1 オープンイノベーションの4つの段階と経営者の探す費用、監視する費用 11

	段階	経営者の費用	
	权陷	探す費用	監視する費用
1)	「どうしようか」と 考えている	社内外から、アイデア、技術シーズを 探す。	社外から情報を探すための会話で、自分 の構想を盗用されないか。
2)	やることは決めたが、 着手できていない	構想に基づいて必要な技術を探す。	連携候補者が信用できるか裏付け調査 する。裏切られないよう監視する。
3)	外の力を借りてプロジェクト チームを動かしている	開発開始後に必要となった追加の技 術、連携者を探す。	追加の連携候補者が信用できるか裏付 け調査する。裏切られないよう監視する。
4)	プロジェクトが完成し、 商品を市場に販売している	新規市場開拓の場合、市場調査。 新規市場の情報保持候補者を探す。	社外の人と販売で連携する場合に、信用 できるか裏付け調査する。裏切られない よう監視する。

また、6社の聞き取り調査から、下記の事実が得られた。

- (1) ほとんどの中小企業のイノベーションは 支援を受けていない。
 - ・オープンイノベーションは基本的に経営者 が起こすものである。まれに、支援者が重 要な貢献をしている事例もある。
 - ・経営者と支援者の信頼関係がなければ支援 は成立しない。経営者と支援者の強い信頼 関係がオープンイノベーションを促進させ ることがある。信頼関係を作らずに、いき なりビジネスを共同で行うことはできず、 仮に行ってもうまくいかない。
- (2) 産業支援組織などの支援内容は下記のとおりであった。出現頻度は、「2) やることは決めたが、着手できていないとき」の段階での支援が多かった。
 - 1)「どうしようか」と考えているとき
 - ・経営者のマインドセット(経験、教育、先 入観などから形成される思考様式)の転換、

動機づけを工学系の大学教員などの支援者が、まれに行うことがあった。

- 2) やることは決めたが、着手できていない とき
- ・経営者は産業支援組織等を利用して情報を 得ることがある。
- ・行政職員や産業支援組織の短期間での人事 異動で産学官連携がうまくいかないという 指摘がある。しかし、まれに、人事異動し ても経営者と付き合いを続けている職員の 人脈が、経営者から行政や産業支援組織へ のアクセスを確保し、貢献することがあった。
- ・一般に、人脈は、弱い関係性と強い関係性 がある。産学官民コミュニティを長く継続 すると、強い関係性での結びつきを増やす。 継続は力であることがわかった。
- ・弱い関係性の数を増やすことは、経営者が 探す費用を軽減するために重要である。そ の方法として、ウェブサイト、SNSの役割 は重要である。例えば、岩手県のT社の事

例では、大手電機メーカーのスマートフォンの研究開発部署がウェブサイトでT社の金属と樹脂の接合技術を見いだした。中小企業が、自社技術の紹介をウェブサイトで充実させていたことが、大企業の研究開発部署からの直接の引き合いに結びついた¹²。

- ・大企業の研究者が独立起業し、中小企業の オープンイノベーションを促すことがある。
- 3) 外の力を借りてプロジェクトチームを動かしているとき
- ・プロジェクトチームを動かしている途中で、 追加的に外部経営資源(人・モノ・カネ) が必要になったり、国や地方行政の助成金 を申請したり、執行したりする場合に、経営 者は産業支援組織等を利用して情報を得る ことがある。
- ・国の助成金の執行、経理、清算は、ノウハウがないと失敗することがあり、特に、嫌疑をもたれて会計検査院の調査が入ると対応事務は膨大になる。会計検査院対応と本業が両立できずに倒産した零細・ベンチャー企業もある。京浜工業所のケースでは、

TAMA-TLOの松永部長が、国の助成金の 執行、経理、清算に貢献した。

4) プロジェクトが完成し、商品を市場に販売しているとき

支援者のスキルが高いことが必要で、出現 頻度はまれである。

以上のように、ほとんどの中小企業のイノベーションは支援を受けておらず、経営者が独力で事業再構築をしている。まれに、優秀な産業支援組織や大学などが貢献していることがわかった。6社の聞き取り調査から、産業支援組織などがオープンイノベーションに貢献できる条件を抽出すると、表2のとおりであった。

経営者と支援者の双方にマインドセット(経験、教育、先入観などから形成される思考様式)の変更が必要であることもわかった。経営者は支援組織などを使うことに慣れ、支援者は、伝統的な金融支援、経営コンサルティング支援などとの違いを理論的に知り、実務で"腹落ち¹³"することが大事である。

¹² 吉田 (2019) (pp.148-149)

¹³ 経営学のセンスメーキング理論の概念。求められるのはストーリーを語り、社員を腹落ちさせられるリーダーであるという理論。

表2 産業支援組織などがオープンイノベーションに貢献できる条件14

項目	産業援組織などが貢献できる条件	
経営者が支援組織などを信頼できる	役職員が、長期に支援にコミットし、周囲の評判も良い。 経営者、支援組織の役職員の利用しよう、貢献しようというマインドセットも重要。	
経営者が支援を依頼するメ リットがある	役職員が、必要な技術、研究者、パートナー企業候補などを見つけ出し、提案してくれる。 助成金情報、助成金獲得ノウハウなどを教えてくれる。 経営者と、経営者がまだ持っていない情報を持っている人とを強い関係性の連鎖でつなぐ。 経営者が試行錯誤するディスカッションの相手役になり、視野を広げたり、ヒントを与えたり、勇気づけたりする。	
経営者が依頼する際の費用 が小さい(値段が高くない、 話して嫌にならない、めん どうくさくない)	要請主義的(頼まれなければやらない)、官僚的(前例主義、規則どおり、工夫がない)で、経営者を嫌な気分にさせるのではなく、経営者の要望を受け止める。 経営知識、技術知識があって、経営者との会話がスムーズ。 仕事がスピーディで、報告・連絡・相談が"まめ"である。 コンサルタント料が高額でない。	
支援組織を機能させるマネ ジメント	経営者に貢献でき、話して嫌になったり、めんどうくさくならない人を、役職員として採用、人選する。 役職員の知見・能力の向上を支援し、じゃましない。 要請主義的、官僚的な仕事ぶり、報告・連絡・相談を"まめ"にしないなど、経営者が困る業務態度を役職員がしたら、組織として許容しない。 人事異動や任期で役職員を数年で替えない。長期に支援にコミットさせる。コーディネーター等を含む役職員に対して「出張などをあまりせず、オフィスに居るように」規則や予算で律したり、指導したりしない。	
どのような場合に優れた支 接組織であると言えるのか	経営者が必要とする情報を仲介できる役職員が、長期にイノベーション支援にコミットしていれば優秀。 「1)経営者が「どうしようか」と考えているとき」の支援実績があれば優秀。 「4)プロジェクトが完成し、商品を市場に販売しているとき」の支援実績があれば優秀。 オープンイノベーションの4つの段階を一貫して支援した実績があれば優秀。 事例調査から、例えば、都立産業技術大学院大学の橋本教授のチームは、優れた支援組織であると言える。	

6. 産業支援組織と産学官民コミュニティ

2016-17年の聴き取り調査から、中小企業の オープンイノベーションの課題は、

- ①中小企業は、人材など社内の経営資源が限 られており、新しいことをしようとすると 外の力を借りないといけないことが多い。
- ②外の力を借りようとすると、構想から事業 (1)産業支援組織 化までの4つの段階で、それぞれ、探す費

用と監視費用を負担しなければならない。 であった。このような中小企業のオープンイノ ベーションの課題を解決する政策的な対応とし て、主に2000年以降、行政、大学、産業支援 組織が新たに施策に取り組んだり、産学官民コ ミュニティを作り、試行錯誤してきた。

金融機関、行政の商工部署、公設試、県の

14 吉田 (2019) (pp.191-192)

産業支援機構などの産業支援組織による企業 支援は、伝統的に、金融と経営コンサルティン グ中心に行われてきた。しかし、金利のメリッ トは減り、経営コンサルティングをキチンとや ろうとすると、それなりの人件費の専門家にそ れなりの時間をかけてもらって行わないと、意 味のあることができない複雑な社会になって きた。

現在、有効な産業支援であると評価できる施策の例は、設備投資への助成金、一般から借りにくいときの政策金融、後継者育成塾、産学官民コミュニティやエコノミックガーデニングといわれるオープンイノベーションを円滑化する仕組み、地方行政の企業誘致、住工混在対策などの都市政策との連携などであると考えられる。

オープンイノベーションを円滑化する支援の 成功イメージは、図6のように、経営者と大学 と産業支援組織が信用の連鎖で結びついて、 本来は経営者が負担しなければならないオープ ンイノベーションの費用(探す費用と監視する 費用)を軽くすることである。

伝統的な企業支援は、財源があれば現在も有効である。しかし、オープンイノベーションを円滑化する支援は、経営者の能力、スピードと人脈に、産業支援組織の役職員のレベルがついていけないと、経営者から利用されない。これが、20年弱、オープンイノベーションをしてわかったことの「④産業支援組織は、経営者に認められなければ、オープンイノベーションでは役に立てない。」の意味である。

産業支援組織が企業のオープンイノベーショ ンを支援するには、表2の条件を満たす必要が あることがわかった。一方で、財政難や財団基 金の金利収入減などで、産業支援組織の経営 は厳しく、これまでに育った人材でパフォーマ ンスを上げているものの、若手人材を育てられ ていないなど、課題を抱えている組織も多い。 後述する産学官民コミュニティの実態は信用の 連鎖なので、"組織"ではなくて、"人"が結節 点になる。結節点になっている人材が定年にな ったり、組織内の人事異動で人脈から離れたり、 無理解な上司から「出歩くな。席にいろ」と命 じられて、オープンイノベーションを円滑化す る支援から撤退した産業支援組織を数多く見て きた。多くの産学官民コミュニティの生みの親 であり、育ての親でもあった経済産業省の産業 クラスターと文部科学省の知的クラスターが、 民主党政権の事業仕分けで止められたことも、 オープンイノベーションを円滑化する支援の停 滞を招いた¹⁵。

このような困難はあったものの、オープンイノベーションを支援できていることは、産業支援組織にとっては、経営者から実力を認められている証しであり、高いレベルで中小企業に伴走できている証しである。ぜひとも人材を育てて継続的に取り組んでいただきたいと願う。

(2) 産学官民コミュニティ

産学官民コミュニティは、産学官連携のための信頼の関係性を作ることを目的とした組織で、私の2018年の調査¹⁶で表**3**の組織がある。

表3 日本の主な産学官民コミュニティとその設立年

設立年	産学官民コミュニティ名	
1987年	INS(岩手ネットワークシステム)(活動開始)	
1992年	INS(岩手ネットワークシステム)(会として発足)	
1998年	TAMA協会 ((一社) 首都圈産業活性化協会)	
2001年	北海道中小企業家同友会産学官連携研究会(HoPE) NPO法人北関東産学官連携研究会	
2002年	信州スマートデバイスクラスター(旧長野・上田スマートデバイスクラスター) 九州広域クラスター(システム LSI 設計開発拠点の形成)	
2003年	KNS(関西ネットワークシステム) 広島 5:01 クラブ(中国地域ニュービジネス協議会) 飯塚(e-ZUKA)TRY VALLEY 構想(産学官交流研究会) 函館マリンバイオクラスター	
2004年	ひたちものづくりサロン(HMS)なかネットワークシステム(NNS)やまなし産業情報交流ネットワーク(IIEN.Y)福岡中小起業家同友会福岡地区産学官連携部会(FAST)新都心イブニングサロン	
2005年	(公社) いわき産学官ネットワーク協会 (ICSN) とっとりネットワークシスム ひろさき産学官連携フォーラム	
2006年	全国異業種グループネットワークフォーラム(INF)	
2010年	とちぎ未来ネットワーク (FTN)	
2011年	とかちネット	
2012年	土佐まるごと社中(TMS) 梅田 MAG 宮崎県中小企業家同友会産学官民連携部会(MANGO)	

日本の産学官民コミュニティの活動内容は多様であるが、いくつかの基本形が見られる。

1)情報交換会を行い、その後に懇親会を行い、メンバーの知見、関心、性格などをお互いに知り、全人格的な信頼関係を築く場となるよう努力している。産学官の志を持ったメンバーが集まるように声かけや根回しを行って参加者の質の向上と広がりを図り、参加者が各々の貴重な時間を使うに値する意味のある会にするよう心を砕いている。また、会員に売り込みをかけるだけなどのフリーライダーや、セクハラな

どの問題を起こす人を排除し、産学官連携にま じめに取り組もうとしている人が気持ちよく参 加できる場になるように努力している。

- 2) 参加者が何か外の力を借りたいと考えている、例えば、市場を見つけ、自社の技術を活かせる製品開発をしたいが、社内だけではできないのでパートナーや助成金を探しているなどの場合に、関係者の人脈を動員して実現できるよう支援している。
- 3) 新会員を集め、時代にあった企画を立て、会と人脈を継続させようと努力している。会の

質の確保と継続に、地域リーダーが重要な役割を担っている。

しばしば、「産学官民コミュニティを1回開いたら、どれくらいイノベーションが起こったかアウトプット・費用対効果を示せ」といった議論がなされるが、産学官民コミュニティの価値は、関係者の信用の連鎖を作っておいて、前節の京浜工業所と都立産業技術大学院大学の事例のように、イザというときに経営者を応援することにある。1回会っただけで相手を信用できるか決められるのか。百戦錬磨の経営者は、信用できない人は見抜いてしまうが、普通の人には難しい。信用できるかわからない人との事業は、裏切られるリスクを抱えて投資することになる。1回会議を開いたことにアウトプットを求めるのは、筋が違う。強い関係性での結びつきを増やすため、継続が力である。

イノベーションは経営者が起こすもので、産 学官民コミュニティの目的は、信頼の連鎖を作 っておくことにある。経営者がイザというとき に利用する"産学官民コミュニティ・信用の連鎖" が、優秀な産学官民コミュニティである。

7. おわりに

オープンイノベーションは経営学の理論だが、本論文で使った「探す費用、監視する費用」や、「外の人に裏切られたり騙されたりしないようにしなければならない」という考え方は、下記のような経済学の理論である。いずれもノーベル経済学賞につながった理論¹⁷である。

取引費用(transaction cost)理論は、取引を行うために必要な費用に注目して、取引内容が複雑だったり、将来見通しが不確実だったり、取引費用が大きいと、取引自体が行われなくなることを考える¹⁸。機会主義的行動(日和見行動)は、相手のすきをみて裏切って利己的に利益を追求する行動のことで、取引の将来見通しを不確実にして、取引費用を大きくする。

エージェンシー理論(agency models)は、依頼人(プリンシパル)が、代理人(エージェンシー)に何かを頼んだ場合、監視する費用(monitoring cost)を使って監視する必要がある。監視が甘ければ、代理人は自分の利益を優先し、依頼人を裏切ることがある。これをどう防ぐか考える理論である¹⁹。

企業の現場で起こっていることを考えるときには、経営学、経済学の理論や考え方を、学問の垣根なく適切に応用して、理論と実際を双方向(interactive)に考えて、全体像を理解する努力が重要ではないだろうか。

¹⁷ 取引費用理論のウィリアムソン教授は2009年受賞。契約理論のハート教授、ホルムストロム教授は2016年受賞。

¹⁸ 有斐閣 経済辞典 第5版

¹⁹ 有斐閣 経済辞典 第5版

【参考文献】

- Peter Ferdinand Drucker (1990), Managing the Nonprofit Organization: Practices and Principles, New York: Harper Collins (ピーター・F. ドラッカー (著) 上田 惇生 (訳) (2007)『非営利組織の経営 (ドラッカー名著集〈4〉』ダイヤモンド社)
- Granovetter (1985) *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3., pp. 481–510 (マーク・グラノヴェター(渡辺深訳) [1998] 「付論 D・経済行為と社会構造─埋め込みの問題」『転職─ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房)
- Henry Mintzberg (2005), Managers Not MBAs: A
 Hard Look at the Soft Practice of Managing and
 Management Development, Berrett-Koehler
 Publishers

- Chesbrough, Henry William (2003) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business Press(ヘンリー チェスブロウ (著) (大前恵一朗 訳) (2004) 『OPEN INNOVATION―ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産能大出版部)
- ○加護野 忠男、吉村 典久(2012)『1からの経営学 第2 版』碩学舎
- ○金井 寿宏 (2005)『リーダーシップ入門』(日経文庫) 日本経済新聞社
- ○福嶋 路(2020)「平成の中小企業施策:産業集積政 策を振り返って」『商工金融』 商工総合研究所
- ○三谷 宏治(2019)『すべての働く人のための新しい経 営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ○吉田 雅彦(2019)『日本における中堅・中小企業のオープンイノベーションとその支援組織の考察』専修大学出版局

特集:中小企業の事業再構築(下)

特集論文Ⅳ

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

武 石 誠 司 (有限会社アイ・アール・コンサルティング 代 表 取 締 役)



新型コロナウィルス感染症が中小企業経営に及ぼした過大な影響は現業の再構築を促している。この劇的な外部環境の変化により生じた経営危機への対処を目的とした事業再構築に関する議論の集約は喫緊の課題といえる。本稿は、事業再構築に当たって中小企業に求められる考え方を、筆者の経験をもとに実務の立場からまとめたものである。筆者はこれまで再生ニーズを中心に、中小企業における新規事業の構築支援を展開してきた。この過程では中小企業の現状の資金量に着目しながら、アンゾフの成長ベクトルを用いての方向性の選択、戦術への落とし込みを実施している。他方、激変する外部環境は一層の情報化の推進と新しい「売り方」の構築を促している。本稿では、大きく変化する外部環境に対応するための戦略策定についてアンゾフの概念に依拠する形で、中小企業におけるあらたな「業態」開発、今後要請される外部との連携のあり方についての整理を試みている。

第1章では、コロナ禍が中小企業に与えた影響を概観し、本稿において提言する内容につき説明をしている。第2章では、情報技術の高度化による環境の変化と、コロナ禍で表面化した「売り方」の変化の実状とその課題に迫る。第3章では、戦略策定において「資金量」が与える影響につき考察。筆者が現場で用いているアンゾフの成長ベクトルの活用方法を紹介し、今後要請される「新業態」の模索方法について提言をおこなう。第4章ではこれまで経営資源の補完方法として外部資源の活用、企業間連携が唱えられてきた。その再評価をおこなったうえで劇的な環境変化に対応する効果的な方法について考察をおこなう。第5章では、これら考察をベースに「事業再構築」事例として弁当製造販売企業(株)はたなかが展開する新規事業を紹介し考察する。最後に事例をもとにコロナ禍における中小企業の戦略について整理をおこない、並行してコロナ禍で危機に瀕する中小企業における事業継続上の課題につき記載している。

- 1 はじめに
- 2 加速する外部環境の変化
- 3 再構築方向性の検討
 - 3-1 現場における再構築策定プロセス
 - 3-2 新業態の開発
- 4 外部資源の活用

- 5 事例研究
 - 5-1 企業概要と課題
 - 5-2 新規事業の構築と課題解決
 - 5-3 考察
- 6 おわりに

1. はじめに

新型コロナウィルス感染症は、我が国経済に 依然として大きな影響をあたえている。東京商 工リサーチが2021年6月に実施したアンケート 調査では、影響が継続していると回答した企業 は71.3%に上り、このうちコロナ禍前の2019年 5月に比べて売上高が減少したという中小企業 は72.5%に上る。また、「宿泊業」、「飲食業」、「生 活関連サービス業」といったサービス業では売 上高が半減した状態に陥っている¹。これらサ ービス業を含む非製造業の日本の名目GDPに 占める割合は70.2%に上り2、さらに非製造業 では中小企業が占める構成が99.8%と極めて高 い実態にある。このような環境下で2020年の 倒産件数は1991年以来30年ぶりという少なさ である。これはコロナへの緊急対策として実施 された金融支援の効果であるが、これら特別融 資はすでに一部企業では返済開始の時期に至 っているものの依然コロナの収束は見通せない 状況であり、あらたな資金の調達では多くは望 めない状況にあると感じている。このような状況下、特に影響が大きい中小企業では大きく毀損しつつある財務・収益基盤の見直し、事業の再構築が喫緊の課題といえる。

他方、新型コロナウィルス感染症は急速な購 買行動の変化と、あらたなビジネスの可能性を 示唆する。これまで企業におけるデジタル化へ の対応は、「AI白書2019」等でもその認識の低 さが懸念されていたが3、コロナ禍で我が国に おける社会基盤としてのデジタル化の遅れが一 層際立つ結果となり、今後遅れが目立つ中小企 業に対するデジタル化への支援強化が予想さ れる。特にミレニアム世代を中心とした従来型 価値観からの変化や、コロナ禍に伴う購買行動 での大きな変化はビジネスにおける新しい可能 性を導いている。危機を機会につなげるのが経 営の基本である。資本の大小に関わらず新規の 事業構築にあたっては、多くの企業において経 営資源の不足が障害となりえるが、特に中小企 業においては「資金」という経営資源の量が構 築の方向決定を左右する場合も多い。これまで、

¹ 東京商工リサーチ第16回「新型コロナウィルスに関するアンケート調査」。有効回答数1万828社。資本金1億円未満や個人事業者を中小企業と定義している。

^{2 『}中小企業の経済学』(2016) 商工組合中央金庫 78 P, 17 P

³ 独立行政法人情報処理推進機構「AI白書2019」「AI利用状況調査」323P, 323P

資源補完の打開策としてのネットワーク論が隆 盛し、中小企業に対しては企業間連携、異業 種連携が国の施策としても展開がなされて来た 経緯がある。人的・資金的な制約が大きい中小 企業が、外部との連携による成長を意図するこ とは王道ともいえるが、過去の連携事業は、は たして十分な成果を創出してきただろうか?他 方コロナ禍以前より、企業経営に対しては情報 通信技術の進展・普及に伴うあらたな経営戦略、 販売戦略における変化が求められていた。コロ ナ禍では一部飲食、サービス業にて販売方法で の情報化を実施した企業も存在するものの、社 内の情報化においてはさまざまな課題を有する 企業が依然多数を占めるのが実態である。コロ ナ禍で大きく毀損しつつある経営の再建には、

不足する経営資源の補完、すなわち外部資源 の速やかな活用(連携)が避けられないと判断 している。本稿では、新たなビジネスチャンス の獲得・実現に向けた外部連携のあらたな概念・ 方法についても提言を試みる。

2. 加速する外部環境の変化

2021年版中小企業白書では、コロナ収束後 (with Corona) での事業継続力・競争力の強 化に向けて中小企業のデジタル化の必要性を 提示し、「サイバー空間とリアルの完全に同期 する社会への進化が価値を創出する」と述べ、 個人、産業、社会における新しい価値の創造の 可能性を提示している。

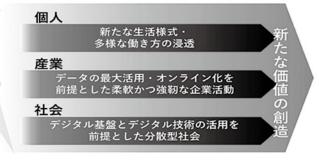
Before Corona デジタル基盤整備及びデジタル技術活用により デジタル・トランスフォーメーションを推し進め 産業の効率化や高付加価値化を目指してきた アジタル技術 ビッグデータ IoT

世界的流行 世界的流行 $4G \rightarrow 5G$ デジタル基般 4K • 8K 光ファイバ

(出典) 総務省作成資料

With Corona

人の生命保護を前提にサイバー空間とリアル空間が 完全に同期する社会へと向かう不可逆的な進化が 新たな価値を創出



インターネットを軸にした情報技術の高度 化、情報インフラの整備・普及は情報化に革新 的な貢献を果たしてきた。Granovetter(1973) は、普段あまり接することのない人や企業間に おける「弱い関係」(紐帯、strength of weak ties)が導く情報量の増加効果について言及し ている。インターネット環境により大量に増幅 された弱い関係は、双方向、マルチアクセス型 の情報交流の場を提供し、これまでにない情報 交流を量・質の両面で発生させている。特にイ

ンターネット環境のもとで育ったミレニアム世 代では情報収集量の拡大にともない、それまで のメディア情報中心の商品や購入先の決定プロ セスから、インターネットやSNS情報重視への 転換、さらに商品の所有という価値に対しても、 シェアハウスやカーシェアリングの登場・普及 のように消費に対する価値概念にまで変化が生 じている。これらの変化に加え、コロナ禍で生 じた行動抑制等の制約は、リモートによる就労 環境、居住環境に対する意識の変化、通販や 宅配利用の激増など販売・購買場面でさまざま な変化を一気に噴出させる結果となっている。 このような大きな環境変化の流れは、これまで の商品を軸とした縦型の流通構造、業界構造を 破壊し、あらたな構造変革を生じさせる可能性 がある。今後の事業再構築の策定に当たっては、 これら消費者側での情報収集方法や購買行動 の変化、中長期的には産業構造の変化を考慮 し展開することが要求されると判断している。 同様にリアルでしか供給できない宿泊、生活関 連サービス業においても、コロナ収束後での需 要回復は見込めるものの、購入者側の情報収 集方法や購入意思決定方法等の変化を考慮し た「売り方」を軸にした事業の策定が求められ る。すでに大企業では、これら環境変化へ対応 したデジタル化の推進や事業コンセプト自体の 見直しが始まっており、トヨタでは車載タイプ 通信モジュールの共同開発、新たなビジネスプ ラットフォーム構築を目的とした Amazon や海 外配車サービス大手との提携など、将来の新し い「売り方」創出を目指した積極的な活動がな されている。我が国中小企業の多くは、従来型 の縦割りの流通、業界構造を必然、前提とする

経営が展開されている事実があり、中長期的な 視点としては従来型の産業構造から脱皮した顧 客の価値観の変化、業界構造の変化に対応し たあらたな「業態」や「売り方」の構築が求め られてくると考える。

これら環境変化のうち、特に中小企業での「売 り方」に対し影響が大きいと判断される項目と して、おおよそ以下のような内容があげられる。

- i リアル (店頭) 購入からオンラインを利用した購入商品・購入先決定の加速
- ii モノの「所有」からレンタルやリース、シェ アリング等の「使用」価値重視の加速
- iii キャッシュレス化を含めたオペレーション 「効率化」要請の加速
- iv 商品・サービスに対する評価(付加価値) の単一の機能・価格中心から、バリューチェーン全般に渡る付加価値重視への転換
- v 業界内、個店内における商品(サービス) ライフサイクルの一層の短縮化

これらの変化に対応すべく中小企業で求められるあたらしい「売り方」とはどのような形が考えられるであろうか。次章では筆者が活用する「投資可能な資金量」を重視した新事業の再構築プロセスを紹介する。

3. 再構築方向性の検討

3.1 現場における再構築策定のプロセス

新規事業の展開や事業の再構築には少なからず資金を必要とする。たとえ経営者のアントレプレナーシップが高く、また特異な技術力を有していても、資金の保有・調達が不可能な企

業ではその方向性の選択に制約を受ける。中小企業の財務データベースであるCRD⁴が公表する2016年度における債務超過企業は全調査企業の33%を占めており、さらにコロナ禍以降ではこの比率の更なる悪化が見込まれる。債務超過企業のすべてで資金調達が不可能とは言えないものの、外部金融による資金調達に難があるのが実態である。このため筆者は、事業の再構築の方向性を検討する際に当該企業における調達可能な資金量⁵の把握を最優先に実施している。以下に、筆者がこれまで戦略オプションを策定するに当たってこの資金的制約を盛込んだ策定手法を紹介する。

戦略策定のツールとしてはAnzoffの成長マトリックスを使用している。成長ベクトルという表現もあるように、当概念は企業の成長戦略策定に資するツールとして位置づけられている。筆者は現場で本ツールに資金量の現状を加味する方法で活用し、企業が目指すべき方向性の仮説をマトリックスの中から選択する作業から始めている。アンゾフが提唱した概念の詳細については割愛するが、筆者はおおよそ各カテゴリーについて戦略の概要とその資金状況との関係について以下のような解釈のもとで活用をおこなっている。

製品	現	新
使命 (ニーズ)	Present Product	New Product
現	市場浸透力	製品開発
Present Markets	Market Penetration	Product Development
新	市場開発	多角化
New Markets	Market Development	Diversification

出典: Ansoff 邦訳『企業戦略論』(1969)

「市場浸透力」 既存製品(商品・サービス) × 既存市場(顧客)

シェアアップを目的、マーケティング戦略の見直し、軽度の製品開発。

〈資金量〉: 現状及び新規調達の資金量が過小であり、再構築には大きな制約を有すると 判断される企業向き。

「製品開発」 新製品(商品・サービス) × 既存市場(顧客)

新製品・技術の開発、転じて新商材仕入先の開拓やFC加盟等による取扱い商品の拡大。 〈資金量〉:時間を要する製品開発に限定せず、外部からの商材調達も視野に入れることで、 資金量・新規調達に難がある企業でも選択が可能としている。

「市場開発 | 既存製品(商品・サービス) × 新市場(顧客)

営業エリアの拡大、業態(売り方)の転換による新市場・新顧客の獲得。

〈資金量〉:新規顧客の拡大は「売り方」・「営業力」に直結し、総じて難易度も高く、時間 と費用を要するため、資金量には一定程度の余裕度が求められる。

「多角化」 新製品(商品・サービス) × 新市場(顧客)

経営資源の脆弱性を前提とする場合、他のカテゴリーに比べ高いリスクと多くの資金量を要することから、本稿では対象としないカテゴリーと位置付ける。

⁴ 一般社団法人CRD協会が全国の信用保証協会と金融機関より収集した中小企業財務データを基に作成。中小法人の財務データ数では約100万社を有する。 5 本稿で扱う「資金量」とは外部金融からの調達に限らず代表者勘定、資産売却等さまざま調達方法にて可能な投資可能な総資金量をいう。

現場での方向性の検討に際しては、並行して目指す新事業での成功(単年度での黒字化)をいつまでに実現しなければならないか、逆に云えば現業を続けた場合にいつ頃の時点で赤字(または資金ショート)に陥るかを可能な限り明らかにすることとしている。この期限(現業での生存可能期限)をあきらかにすることで、新規事業の可能性(難易度)の精査や具体的な販売促進策につなげるよう配慮をおこなっている。また、この段階では企業経営者の経営意欲、成長意欲に対するチェックを実施し、存続のみを指向する企業には「市場浸透力」カテゴリーの選択、すなわちマーケティング戦略の見直しを中心とした「戦術」対応をおこなうケースが多い。

3.2 新業態の開発

「業態」とは「どのような売り方をするか」といった営業手法の相違を基準に分類される概念で、販売する商品の相違を基準とする「業種」と区別され、これまで主に流通・サービス業を対象にした概念とされてきた。しかし現在「業態」概念の対象は、流通・サービス業にとどまらず、全ての業界でその「売り方」に依拠した概念として用いられている。

令和2年度補正予算の事業再構築補助金の 公募要領では、「業態転換」について「製品又 は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方 法を相当程度変更することをいう」と説明され、 あらたなコンセプトと技術を融合させた「顧客 へのあらたなアプローチ方法」はすべて「新業 態の開発」であり、すべての業界が対象となる との解釈が可能となっている。

コロナ禍では、「顧客へのアプローチ方法」 として通販・宅配での購入拡大や、対面サービスのリモート化などさまざまな新サービスが創出された。この普及の背景には、これまでIT活用に消極的だった層の必要に迫られての行動や、あらたに創出された便益に対する共感が存在する。これらのあらたな便益や価値観・行動の変化に対しては、コロナの収束以降においても継続した行動や提供が要請されることが十分に予想される。

既存の商品・サービスを軸に新しい顧客の獲 得を目指す「市場開発」戦略については、「製 品開発」戦略に比べ総じて多くの資金量を要求 することは既に述べた。しかしコロナ禍で生じ たさまざまな制約は、既存の商品群をどのよう に提供するかという「売り方」での対応(変化) を第1に求めており、企業にはこれに対応可能 な社内インフラの整備が求められている。一般 的な中小企業では、これら情報化が中心となる 「売り方」の転換には一定程度の資金が要求さ れ、財務面で毀損した(または予想される)状 態にある企業では、その実現に当たっては現状 の資金量を踏まえた議論、もしくは外部資源の 活用による時間・コストの短縮のいずれかの選 択の議論が必要となる。以下では現状の資金 量を踏まえながら、アンゾフの成長ベクトルに おける既存商品・サービスに視座した「売り方」 の革新、すなわち「市場浸透力」・「市場開発」 の概念を中心に業態開発の考え方について整 理・提言をおこなっていく。

3.2.1 中長期的視点での業態開発のあり方

これまでの業態開発では、商品・サービスに おける機能や価格面でのあらたな便益の提供と いう命題が存在した。しかし、さまざまな情報 の随時取得が可能な環境の創出や、モノに対す る充足度の向上は、消費そのものに対する価値 観へも変化を与えており、従来の命題のみの追 求では顧客満足に応えることができなくなりつ つある。Pine & Gilmore(1999)は、情報化の 進展により、商品のみならずサービスまでもが 早期にコモディティ化すると警鐘を鳴らし、サ ービスを中心とする産業構造から新たな「経 験」・「感動」といった価値を中心とする産業構 造への変化を予言した。その後の一層の情報 化の進展は、シェアリングサービス、フリーサ ービスの普及、クラウドファウンディングによ る商品展開など、さまざまな「売り方」のオプ ションが登場し、既存サービスですら購入の判 定基準が価格のみに陥る現実が生じつつある。 大企業における「商品」重視の展開から「商品」 使用の現場に添ったあらたな価値創出の模索 行動は、従来の商品中心の業界構造から横断 的な業界構造への変化を促し、既存のサプライ チェーンにまで影響を与える懸念については既 に述べた。しかし、横断的業界構造の変化の 最終形について現段階で見通すことは不可能 に近く、更なる時間の経過と実態に対する研究 が求められるところと判断している。では、こ れまで商品を軸とする業界構造のもとで事業を 展開してきた中小企業ではどのような変化が考 えられるであろうか。筆者は、BtoB事業を展 開する中小企業では現状の機能や価格が求め られる点で大きな変化は無いと推測している。

しかし、商品サイクルの短縮化にともなうタイムリーな商品開発(AI・IOTの活用を含む)や、産業構造の変化にともなうサプライチェーン変化の見極め、商品ラインの見直し、受発注方法の電子化等のオペレーションの高度化等が求められることが想定される。またサービス業のリアル中心のBtoC事業においては、機能に加えAI等を活用した「経験」・「感動」の提供が差別化の中心となり、さらに対象とする市場向けの情報発信、受発注方法の電子化等の高度化が求められることが予想される。

2021年版中小企業白書では、コロナの影響 が大きい「宿泊、飲食サービス業」・「生活関連 サービス業」への調査にて、約半数の企業が デジタル化によるあらたな事業や製品・サービ スの創出が重要であるとの回答を得る一方、社 内のアナログな文化や価値観、ITリテラシー の不足が最大の課題であると回答をしている。 これら社内の文化や価値観の改革には時間を要 し、人材や資金の問題も付きまとうため長いス パンでの計画の策定が求められる。現状の資金 量の適切な把握のもと、早期での着手可能な事 務合理化・電子化からスタートし、中長期的に は顧客情報の継続した収集と、外部資源の活 用により社内での情報スキルの醸成と蓄積によ る独自性のある売り方の検討、構築が求めら れる。

3.2.2 短期的視点での業態開発

コロナ禍では、販売や接客・接触方法での 大きな変化を要求された。他方でコロナの収束 時期は見通せず、一定程度の制約が当面の間 継続されことも想定される。資金量の判定にて 「市場浸透力」のオプションを選択せざるを得 ない(過小な資金量)企業で優先される課題は キャッシュの安定確保であり、既存市場での占 有率の向上、既存顧客の維持確保が前提とな る。このためコロナ禍で一定程度の制約とされ る「売り方」へ適応させる投資は避けることは できず、新規顧客の獲得・拡大策を目的とした あらたな「売り方」の策定はその延長線上とす べきと考える。先ずは少額投資で可能な商品・ サービス内容や品質の見直し、およびHPの開 設・整備やキャッシュレスへの対応を順に進め るべきと考える。他方、経営上の課題に人材の 不足をあげる中小企業は極めて多い。コロナ禍 以前より品質はもとより環境や働き方に関連す るさまざまな法規制がすでに施行されている が、小規模企業、サービス業では猶予期間の 設定を考慮してもその対応に遅れがある企業を 筆者は多く見ている。適正人材確保のためにも、 関係する法規制の遵守に向けた社内整備・投 資を避けることはできず、これらの優先度、重 要度と資金量とを見極めながら推進する必要が ある。

資金量に比較的余裕を有する「市場開発」カテゴリーの選択が可能な企業では、既存の商品・サービスのあらたな提供先(ターゲット)の検討が可能となる。既に従来リアルでしか提供は不可能と思われていた商材のオンライン販売が登場しており、これらの先行ビジネスでは既存の商品・サービスを軸に、オンライン化による新しい顧客の獲得、固定費の削減と低価格化を実現している。これら新しい「売り方」の構築にあたっては既存商品・サービスの「価値」に対する変化の予測と見極めが重要であり、既

存顧客および関係するステイクホルダーなどさ まざまな方面からの情報収集と、誰からどのよ うな形でリターンを実現するかというビジネス モデルの設計が求められる。現場ではこれらの 策定を効率的かつ短期間で実現するため、外 部専門家のアドバイスを乞うことを勧めてい る。さらに新しい「売り方」の策定後には、そ の実現に向けた具体的なアプローチ方法の設計 が必要となってくる。新しい「売り方」の構築 には(専門的)情報システムの導入を欠かすこ とができず、どのような手段でのアプローチが 効果的か、どのような社内インフラへ投資が要 求されるかなどについてのITベンダーなどの 外部資源の活用が求められる。これら外部資 源の活用方法については次章にて検討をおこ なう。

4. 外部資源の活用

中小企業では脆弱な経営資源のもと、外部 資源の活用、企業間連携が多く用いられており、 これまでもネットワーク戦略や企業間連携について多くの研究・調査が報告されている。しか し、これらのネットワーク研究はイノベーション創出を目的とする技術開発型のネットワーク 構築に視座する研究が大半を占めている。1990 年以降、ネットワーク戦略の重要性の高まりから戦略的な連携・提携を理論化する動きが強まった。このような研究を背景に中小企業におけるネットワーク戦略として「異業種間連携」の 考え方が研究され、制度としても施策採用がなされた。しかし、これら施策に対する追跡調査では連携による成果の実現に比較的長い期間を要している実態と、長期に渡る連携関係の中で 連携破たんに至るケースの発生が報告されてい る6。またこれらと異なり純粋に短期での収益 拡大を目的とした企業間連携でも多くの失敗に 至るケースが発生しており、多くの中小企業で 連携手法のありかたに課題を有する結果となっ ている。筆者(2016)はこれらの原因として、 連携概念と取引としての「委託 | 「外注 | の混 在を指摘している。また寺岡(2015)、鈴木(1992) らはネットワークに加入しない中小企業経営者 の存在を指摘し、その根本的な理由として中小 企業経営者が有する占有志向(他人による経 営関与の拒絶)をあげ、構成者との相互の信頼 感が希薄なネットワークではなく、単独(相対) の直接信頼できる外部者からの資源補完を指 向する経営者の存在を指摘している。さらに森 川(2013)はネットワークと「相対」による連携、 それぞれのメリット・デメリットを明確にした うえで信頼感が醸成された連携での高い効果 を説明し、信頼感が薄い連携においては契約等 のパワー関係の明確化が必要となると述べてい る。コロナ禍で大きな影響を受けた中小企業で は共通して早期の収益回復、その実現が求めら れている。また情報力という経営資源の量も過 少といえる小規模企業では、この資源を外部に 求めるしかないともいえよう。この企業間の連 携で求めるものは必要な知識の「創造」ではな く知識の「導入」であり、計画する事業の基盤 構築の実現能力といえる。企業間連携での相互 の信頼関係は強いほど成果の期待は大きい。し かし、それらもパワー関係の明確化による補完 が可能である。筆者はこれまでの実務の経験から、難易度が高い新製品や新技術開発等のテーマ以外で外部との連携を指向する際は、信頼が醸成された外部企業との相対での連携、また相互の信頼関係が不十分な企業の場合には契約等の明確化に基づく「企業間連携」が時間的にも費用的にも効果的と考えている。あらたな「売り方」構築において求められる情報化などはその端的な例かもしれない。

今後、驚異的な情報通信技術の進歩により 想定できないほどの新しい「売り方」の登場も 予想される。現段階では詳細な消費行動の変 化や業界の構造変化の具体的なイメージは想 像の域を脱することができないが、筆者はこれ ら変化の多くは消費者の価値観の変化動向に 大きく影響を受けると考えている。このため今 後企業経営に求められる行動には、顧客ニーズ や購買行動の変化に関わる情報の量的収集が 欠かせないと判断している。この手段としては、 さまざまな団体等への参加による弱い関係の量 的拡大なども考えられるが、外部(情報)資源 としてのRESAS⁷等のビッグデータからの消費 動向、業界動向の収集を推奨したい。コロナ禍 で事業再構築に資する資金の補完施策や、情 報提供支援が用意されているにもかかわらずそ の認知度は低い実態にある。これら不足する情 報資源補完のため、積極的な公的支援機関へ の接触やHPメーリングリスト等への登録を推 奨している。

⁶ 平成10年度「中小企業白書」第4部, 第2章, 第2節「ネットワークの活用」

⁷ Regional Economy Society Analyzing System (地域経済分析システム) 内閣府、経産省管轄の政府統計ポータルサイト。

5. 事例研究

5.1 企業概要と課題

(株) はたなかは、昭和53年に福岡市内で弁 当・軽食の製造卸を主業とする個人事業として 創業され、昭和56年株式会社へ変更されてい る。同社は顧客層を個人商店から建設現場、さ らに学校、一般企業と拡大しながら業績を拡大。 それぞれの事業の収益性を正確に把握するた め分社化し、現在は5社にてグループ化されて いる。それぞれの事業は、創業者が掲げた経 営理念「料理のおいしさは、人びとの喜び、心 の絆」のもと、継続した顧客満足の追求により 顧客からの信頼と評価を得ることで順調に業績 を拡大。令和元年10月期のグループ全体の売 上高は約18億円、従業員数310人(内パート 140名)と福岡エリアでは宅配弁当業界トップ の規模にまで成長している。しかし、令和2年 1月以降のコロナ禍によりグループ全体の売上 高は減少、特に傘下の(株)味王本店(以下、 味王と略す)では同社の主業であるイベントや 学会、国際会議等の開催が一斉に中止となった ことで、昼食・パーティー用の仕出し注文数は 激減、緊急事態下では1カ月間の操業停止も余 儀なくされている。同社売上高は令和2年2月 時点で前年同期比60.7%まで減少、経営陣には 早急な対策立案が求められた。

5.1.1 代表者プロフィール

現代表は52歳、創業者の長男で2代目である。毎年2回は有名なトライアスロン大会に参加するなど行動力を有する経営者である。東京理科大学を卒業後、総合商社へ入社し同本社

にて情報インフラの導入・整備を経験している。 商社勤務を経て平成12年(株)はたなかへ入社、 同22年代表取締役に就任している。役員さら に代表取締役への就任という激務のなか、平成 19年九州大学大学院にてMBAを取得、同22 年には農業・食材に対する知識取得のため佐 賀大学へ編入、農業版MOTである農業技術経 営管理士の資格を取得している。さらに九州大 学、東京大学の経営者対象の育成プログラム 等に相次いで参加するなど高い向学心を有して いる。他方で地場・全国規模の同業・異業種 団体にも加盟、役職等を歴任するなど積極的な 情報交換を指向する経営者である。代表は筆 者のヒアリングにて当社の将来像について「高 い収益性と成長性を指向するが、結果としての IPOはあり得るが、目標としてのIPOは考えて いない」と述べ、他社を凌駕するまでの成長は 意図しないものの高い成長を指向する経営者と いえる。代表はコロナ以前より感じていた業務 効率化のため受発注や経理処理の自動化を指 向し、RPAの導入を知人のITベンダーに依頼、 コロナ禍のもとで時短・省力化の成果を導いて いる。しかし、深刻化するコロナ禍のなか収益 の改善につながる新たな事業の構築の必要性 を痛感していた。

5.2 新規事業の構築と課題解決

代表は令和2年2月、グループ役員会にて事業再構築のテーマ検討・提言を幹部に指示している。代表はコロナ禍における食環境の変化に対し大きな危機感を抱いており、食の新しい提供方法を軸とした事業案の提出を幹部に求め、議論の末3月には3つのテーマに絞り込みをお

こなった。代表は幹部に対し日頃より異業種との交流の重要性を説いており、幹部はそれぞれが有するステイクホルダーや異業種との人的繋がりなどの「弱い関係」をもとに数多くの情報を収集、その中で既存商品・サービスを軸としながらもITやIOT技術を用いての新しい「売り方」を創出するテーマを出している。その中で福岡市が運営するインキュベーション施設で親しくしていたIT系ベンチャー企業I社の代表より、本テーマに対する高い評価と提携希望の話が持ち込まれ、細部の検討・打合せを経て、I社と味王との異業種連携の事業として開始された。

i 事業の概要

本事業は、学校給食向けに生徒のスマホに よる前日発注を最大の特徴とし、従来問題の解 決、あらたな付加価値の創出を意図した事業で ある。

- ①生徒は前日に数種類の弁当(日替わり、アレルギー、ご飯の量へ対応)の中からスマホからの選択と発注を行う。
- ②生徒は予め保護者から入金されたプリペイドポイントを使用し、選択と同時に決済がなされ、保護者も使用実態の管理も可能となる。
- ③味王は前日受注の内容に沿って、前日に調理を完了し冷凍保管、当日解凍・加温のうえ学校へ届ける。

このシステムの構築により食堂での密集・行列が回避され、食堂等がない高校でも給食が可能となる。また食材ロスの発生は皆無となり、早朝での調理等も要求されず労務費の削減、金銭授受時の接触も回避可能である。生徒は前日にスマホによる簡易な操作のみで発注可能で、校外への買出しもなくなることで昼休みの有効活用を図ることができる。





事業紹介資料:ビジネスコンクール発表資料より抜粋

ii事業の背景

学校給食は小学校・中学校では私学を除き、 その多くで完全給食が導入されている。しかし 全国の公立中学校の15%弱の学校では依然、 弁当持参または外部業者製デリバリー弁当から の選択制の実態にあり、高校の殆どでは校内設 置の食堂または弁当等の持参の実情にある。学 校給食を取巻く環境は、両親の共働き、シング ルマザー等の増加にともない多くの保護者は完 全給食の導入を望むが、厳しい地方自治財政 の実状から導入不可能な自治体も多く、また高 校の校内食堂も赤字常態化による食堂経営候 補事業者の減少等の問題を抱えている。結果と してこれらの中・高校では、生徒の昼食抜きや コンビニパン1個といった状況が社会問題化し ている実態がある。高校や完全給食未導入校 にて指導する側の教職員の多くでは、実現が可 能なデリバリー弁当の充実を望む声が大きい。 他方、保護者のデリバリー弁当に対する評価は 厳しく、保護者に対するアンケート調査では(個 別アレルギー対応を除き) 選択の余地がない単 一弁当やキャンセルなしの週単位・月単位の事 前予約制度、予約時での現金納付(生徒は予 約せずパン1個で済ます)、等の不満が挙げら れている。これらは提供する弁当数や材料手配 量の不確実性に多くが起因しており、結果とし て食材ロス、当日キャンセルの発生などで製造 コストの増加、単一な弁当や予約ルールの強化 を招き、結果、生徒の離反といった悪循環を招 いていた。さらに追い討ちをかけるようにコロ ナによる接触機会への対策が要求されて来た。

iii事業化の経緯

(株) はたなかは、平成20年頃より完全給食 未導入の中学校を対象にデリバリー弁当を展 開、現在も福岡県内の15校に納入をしている。 また専門学校・企業での食堂経営も4ヵ所展開 しており、現場での昼食環境が抱える課題への 利用者側、経営側の双方の立場で十分な知識 を有していた。事業案の選定では利用者側が 抱える問題とニーズを整理した結果、スマホを 活用した高校向けの新たな給食制度の展開が、 新規性も高く現場が抱える問題解決への貢献 が可能であり、さらにコロナ対策としても有効 であるとの結論に至っている。従前の3つのテ ーマのうち本テーマ採択に至った要因として は、ITを軸とした運営をI社主体で別会社に て実施することで、当社は従来から有する経営 資源(顧客・技能)の活用だけで事業実現が 可能であるとの判断が決定要因となっている。 令和2年3月両者による基本的な開発計画の着 手と細部の検討に移行、同年11月に詳細部分 の詰め・業務分担等がほぼ終了し、令和3年2 月新会社(株) PecoFreeを設立している。令 和2年12月本ビジネス案を地場金融機関主催 のビジネスコンクールに応募、九州管内68社 の応募案件の中から最優秀賞に輝く結果とな り、受賞と同時に高校のみならず中学校、自治 体からの商談も発生、同年4月からは市内の高 校にて実証をスタートしており、今後、サービ ス内容の更なるブラッシュアップを実施しなが ら販売量の増加を見込んでいる。

(株) PecoFree は資本金100万円、事業収入 は味王からの受注量に応じた手数料収入がメインである。一方味王は資本金100万円であり事

業展開に当たっては瞬間冷凍機、冷凍保管庫等の新たな設備投資資金が要求されることなった。このため事業再構築補助金の活用を決定、6月無事に事業の採択が決定している。

さらに代表は、自社独自でのDX(デジタル・トランスフォーマー)化事業の展開を目論んでいる。今後予想される環境変化に対応した新しい食の提供方法の模索・検討が欠かせないと判断しているが、グループ内にはDX関連のスキルが決定的に不足していると感じている。そのようななかで公的な支援情報をWeb上に発見、福岡市の福岡市DX促進モデル事業への応募を実施している。この事業にて社内のDX化を推進、スキルの醸成を進め、並行してあらたな事業を構築する所存である。

5.3 考察

(株)はたなかを中心とするグループの資本 金は、5社合わせても2.6百万円強である。い ずれも債務超過の状態にはなく、経営的には安 定しているが小規模企業の範疇といえる。当社 のこれまでの成長は、取扱う商品では総菜・米 飯を基軸とした展開から大きな変化は見られ ず、さまざまな食に対する顧客側ニーズへ応え る姿勢をとり続けたことに起因している。福岡 市エリアへの人口・企業の集中によるさまざま な形の食需要の増加という背景もあるが、創業 者・現代表による積極的な情報収集、営業努 力に資するところが大きいと感じられる。代表 はヒアリングの中で日常の業務について「常に お客さまに飽きられない料理の追求」が最も重 要と述べている。事業案の選択では幹部会で の検討を踏まえながらも、最終的な意思決定は 代表自らが実施している。これを可能とした背景には大手商社勤務時の経験によりITに対する抵抗感がなかったことや、経営・業界に関する知識、情報の積極的な蓄積があると判断される。先に事業の再構築プロセスでは資金量の重要性を提言し、この中で「市場開拓」が「製品開発」より難易度が高いことを指摘した。しかし当社の成長は、新たな市場が想定される場合には既存商品の僅かな変更(少額な資金量)でも成長が可能であるという事例であり、この要因としての的確な情報の収集と代表者の意思決定の重要性を示している。

当社が有する経営資源の面に着目すると、弁 当食の製造技術、学校への弁当販売の実績や 食堂経営での経験の蓄積が挙げられる。他方、 コロナ前より加速する情報化に対する社内醸成 は進んでおらず一部の業務合理化に導入され ただけであった。しかしコロナ禍で企画した事 業(新しい売り方)の実現には、ソフト開発を 含む情報化技術が不可欠であった。当社はこ の不足する経営資源の補完として、その中心部 分を外注・代替することで事業の再構築を成し 遂げている。既述の通り、大企業においては変 化への対応として異業種との連携(ネットワー クの構築)という形で既に動き始めている。し かし、経験・スキルの蓄積量が過小な中小・サ ービス業で取るべき選択肢としては、購入者ニ ーズに沿った形での「売り方」の企画を前提と しながら、当社が進めたような「相対」での異 業種(ITベンダー等)との企業間連携の選択 が効果的、効率的と判断される。

6. おわりに

6.1 今後の事業再構築・新規事業構築について

コロナ収束が依然見込めない状況下で、企 業経営は消費者の価値観や購買行動での変化 に対応可能な「売り方」への変化を求められて いる。しかし経営資源、特に「資金量」での制 約を有する中小企業では、大企業で進行するよ うな大胆なあらたな「売り方」への模索行動は 不可能といえる。不確実性が高く将来が見通し にくい環境下で、中小企業に今後求められる対 応としては、先ずコロナ禍で要求され、すでに 同業他社にて導入されている「売り方」の導入、 追随が比較的容易といえよう。さらに業界やサ プライチェーンで今後予想される変化の見極め と、それに対応可能な社内インフラの整備・構 築に対しての行動が求められる。仮にこれらの 行動を従来の労働集約的手法で代替しようとし た場合には、一層の生産性の低下が避けられず、 生産性の維持、改善のためにはデジタル化によ る変化への対応が今後中小企業経営に要求さ れると確信している。これらやや保守的な「売 り方」の構築に対し、さらなる成長を図るあら たな事業再構築としては、商品の「機能」・「価 格」に加え、あらたな「経験」・「感動」の提供 の可能性を指摘しておきたい。特にサービス業 においては潜在するニーズをもとに、あらたな 「経験」・「感動」を付加したサービスの構築と、 市場でその想起が可能なSNS等でのアピール 方法の構築が求められる。この過程では多方面 からの情報収集が重要となり、そのため異業種 との接触機会の拡大や公的支援情報の収集と 有効活用が効果的と判断している。前述のデジ タル化の導入も含め、これらの実現を目指すた めに必要となる経営資源の補完に当たっては、 接触機会の拡大により得られた信頼できる業者 への「商取引」としての委託・外注が効率的と いえる。事例の(株)はたなかにおける事業再 構築プロセスはこれらが実践された事例であ り、さらに多くの中小企業、特にコロナ禍によ る影響が大きかったサービス業においても展開 可能なプロセスであると判断される。

6.2 事業継続と今後の課題

2020年の年間企業倒産件数は7.723件と前年 比7.2%の減少となっており、年間8.000件に届 かなかったのは1991年以来30年ぶりという状 況にある8。これにはコロナ禍中における国に よる中小企業の「倒産回避策」としての金融施 策の貢献があり、2020年度の中小企業に対す る金融機関の融資残高は、前年比で大幅な増 加となっている。他方、2021年中小企業白書 ではコロナ禍以前から低い安全性・収益性にあ った企業での借入増加の実態を示し、これら企 業での一層の借入依存度の上昇と中小企業の 財務安全性の2極化に対する懸念を指摘してい る。中小企業に対する金融施策としては、過去 リーマンショックへの対応として「金融円滑化 法」が施行され、資金繰りが悪化した企業の経 営存続に大きく寄与してきた実績がある。反面、 同法終了後も同様の支援を受け続ける企業を ゾンビ企業と称し、その存在が少なくないこと

⁸ 東京商工リサーチ集計 2020年 (1-12月) の全国企業倒産(負債総額1,000万円以上)の件数。1971年以降、件数でバブル期の1989年 (7,234件) に次ぐ4番目の低水準。負債総額は、過去50年間では1971年 (7,125億5,400万円) に次ぐ、4番目の低水準。

を指摘する声もある。既に述べたとおり中小企業の経営者には存続のみを是とする経営者が少なからず存在する。国は従前より中小企業施策として経営者の高齢化に伴うさまざまな事業承継施策や、企業評価(融資時)における「事業性評価」の重視といった企業本来のライフサイクルに沿った企業存続施策も並行して展開がなされている。コロナ禍というこれまで経験し

たことがなく、かつ収束の見通しも立たない環境下では、これら本来の企業存続施策のさらなる充実と、「事業性評価」での精度の向上が欠かすことができないと感じている。存続のみに終始する経営者や、意欲と可能性は有するものの「負の資金量」の状態にある企業に対する適切な支援方法のありかたについてさらなる検証と議論、制度の確立を望むところである。

【参考文献】

- Ansoff、H.I. (1964) Corporate strategy、(広田寿亮 訳『企業戦略論』1964年 産能大出版部 136頁)
- Ansoff、H I. (1988) The New Corporate Strategy
 New York、NY: John Wiley & sons Inc. (中村元
 一・黒田哲彦訳(1990)『最新・戦略経営』産業大
 学出版部)
- B.J.Pine、J.H.Gilmore. *The Experience Economy* (1999)(電通「経験経済」研究会訳『経験経済』 2000年 流通科学大学出版)
- Granovetter.M. (1973) "The Strength of Weak Ties"
 American Journal of Sociology 78 (6)
- Gulati.R (1998) 'Alliances and Networks' Strategic Management Journal, Vol.19
- ○鈴木博(1992)「中小零細企業の企業発展疎外と心理 要因」同友館 日本中小企業学会編
- ○寺岡寛(2015)『強者論と弱者論、中小企業学の試み』 中京大企業研究所
- ○寺本義也 (1990) 『ネットワークパワー』 NTT 出版
- ○寺本義也、原田保編(2001)『新中小企業経営論』 同友館

- ○野中郁次郎 (1991) 「戦略提携序説」 『ビジネスレビュー』 vol.38-4
- ○森岡孝文(2003)「戦略的連携におけるネットワーク 視点からの研究課題」早稲田大学IT 戦略研究所
- ○森川信男(2013)「中小企業の企業連携」青山学院大学総合研究所叢書 学文社
- ○財団法人商工総合研究所(2010)「平成22年度調査研 究事業報告書 中小企業とネットワーク、その現状 と課題」
- ○中小企業庁『中小企業白書』ぎょうせい他 各年版
- ○日本政策金融公庫総合研究所(2014)『中小企業による 「新事業戦略」の展開-実態と課題-』
- ○高橋透(2019)『IOT、AIで進化する共創のイノベー ション デジタル異業種連携戦略』中央経済社
- ○武石誠司(2016)「中小企業の新規事業と資源補完 -ネットワークと「企業間連携」の基本概念とその 戦略」『西南学院大学大学院研究論集NO.3』
- ○武石誠司(2017)「中小企業の新規事業展開と資源 補完」『西南学院大学大学院研究論集NO.4』

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。

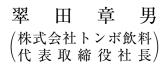
--- 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ---

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

中小企業の目【富山市】

社長の仕事





当社は、水のふるさと富山にて1896年創業し、125年の歴史をもつ清涼飲料製造業を営み、私は5代目として経営に携わっております。富山市から東方を眺めると3000m級の北アルプスが屏風を立てたように連なっており、冬季に稀にある透徹な晴天下では、山容が眼前に迫り息を呑む美しさです。すばらしい海の幸、山の幸とともに、日本一水に恵まれていることを感謝しています。43歳で社長となり24年目を迎え、後継者となる長男と日々喧々諤々やっているところです。

社長就任のころ、在京の同業大先輩に、社長の仕事は筋の良い事業領域を定めることだと教わりました。「筋の良い事業領域とは、今は市場が小さいが、成長性があり、成長後にも優位性を保てる領域」とのことでした。清涼飲料製造業は設備産業で、いくつかのガリバー企業が大きなシェアを有しており、富山という立地からも容器としては大量生産する缶やPETボトルは無理と判断していました。また、少子高齢化や女性活躍社会の到来とともに想定顧客を変えていこうと考えました。あることがきっかけで口栓付パウチ容器を採用し、想定顧客として高齢者、女性、スポーツ、アウトドアなどに向けたゼリー飲料の設計開発、製造という事業領域を確立してきました。現在では売り上げの70%程度がゼリー飲料となり、設計開発、品質保証、生産技術のブラッシュアップに努力を重ねております。口栓付パウチ飲料の他には、ガラス瓶、アルミボトル缶、スティックゼリーなど7つの生産ラインを備えております。自社における筋の良い事業領域を見いだすことは、会社の将来を方向づける掛け替えのない社長の仕事であると考えます。

社長の仕事としてもう一つ上げるなら、社風をつくることだと思っています。

人、もの、金、情報は、条件次第ですぐに入手できますが、社風だけは時間をかけて培うしかないのです。人、もの、金、情報は、花や果実のようなもので、社風とは根っこのことです。 干ばつや冷害で花や果実は簡単にだめになりますが、根っこさえしっかりしていれば、必ず蘇ることができる。市場価値は時代とともに変化します。現在の会社の強みが将来もずっと続くものではなく、現在強い会社が未来も強いのではありません。常に時代性のある強みを産み出 し続ける社風をもった会社こそが真の強い会社と云えるでしょう。

主体性をもって難度の高い仕事に挑戦する、そんな社風をつくりたいです。

当社では「我々は、難度の高い仕事に取り組むことにより人間として成長する。」を経営理念の第一条としております。社風は、経営理念を示し、それを具現化する為の行動指針や経営計画を社員と共有することにより培われると思います。このところ話題になるSDGsについても経営理念がその中核にあるべきと考えています。最初にSDGsに触れたとき、CSR(企業の社会的責任)的なとらえ方だと、当社にはまだ馴染まないと感じました。しかし、ある講師の方の話を伺い、CSV(社会価値と経済価値の共創)という考え方がSDGsにはあると学び、当社の経営理念と同じ方向性であることを理解しました。何か経済的な負担をして社会貢献するというより、ビジネスを用いて社会に役立つというこれまでの方針を継続してSDGsに取り組んでいきたいと考えています。目指す姿として「社員が難度の高い課題に取り組むことにより成長し、環境に配慮した健康と福祉に役立つ製品によって、社会価値と経済価値を共創する。」としました。当社の活動をSDGsの17のゴールに照合しKPIを設定し、その進捗を社内外に広報していきたいと考えています。

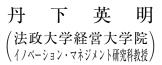
基本的に、人類は狩猟採集生活(分散)から、農耕定住生活(集合)へ移行し繁栄をしてきましたが、この時代にはグローバル化とデジタル化にコロナ禍が重なり、多くの事象が集合から分散に向かっています。分散の時代には、テレワークや副業など多様な働き方が選択され、働き方改革の大合唱が起きています。働き方改革により、生産性が上がるという意見がありますが、順序が逆で、生産性を上げなければ働き方改革は実現できないように思えます。働き方改革とは、賃金を上げ、時間を短く、場所を選ばない、つまり働きやすさの追求のことでしょう。働きやすさという外発的動機付けは確かに重要ではありますが、それだけでは生産性は上がらない。働きやすさには際限がなく、経済的合理性もありません。大切なのは「やりがい」という内発的動機付けであり、働きやすさ+やりがい=働きがい改革こそが我々が目指すべき改革ではないでしょうか。では、やりがいはどうすれば生まれるのか?

やりがいは、達成感、他者への役立ち、連帯感などが源泉になりますが、これは誰かの指示 や待遇の良し悪しという理由からは生まれにくい。社員が主体性をもち、自社に愛着を抱き、 自社の仕事に誇りをもてることにより、やりがいは生まれるように思います。

分散の時代においては指示待ちでは仕事が進みません。テレワークなどで生産性を上げられないとすれば、社員がやりがいや主体性をもてないことが大きな課題となると考えています。

さて、今回の東京オリンピックは、史上最も集合が困難な状況下で開催され、世界中の主要アスリートが東京に集合しました。開催については賛否がありましたが、世界が注目するこの高難度のイベントを、日本は一丸となって成功させ、そのことを日本の誇りとしたいものです。「何が正しい選択肢か」を思い悩むよりも、主体性をもってあらゆる打ち手を講じて、開催という選択を結果的に正しくさせることが大切だと思います。

求められる中小企業の海外事業再編: コロナ後の成長を目指して





1. はじめに

新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)の拡大は、中小企業の海外展開に大きな影響を 及ぼしている。中小企業の多くは、現地への訪問が難しく、オンラインでの商談を余儀なくさ れたり、物流が停滞したりなど、さまざまな影響を受けている。

海外に拠点を有する中小企業は、コロナ後の成長を目指して、海外事業をどのように運営していけばよいのだろうか。本稿では、①コロナの影響により、中小企業の海外展開は、どのように変化しているのか、②海外拠点を有する中小企業は、今後、どのような取り組みを行うのがよいのか、の2点について、最新の研究知見を踏まえながら、その方向性を考えてみたい。

2. コロナで変化する中小企業の海外展開

(1) 約9割の企業にマイナスの影響

コロナは、海外拠点を有する中小企業にマイナスの影響を及ぼしている。日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部(2020)の調査によると、コロナによって、事業にマイナスの影響があると回答した中小企業の割合は、「マイナスに大いにある」が、52.8%と最も高い。「マイナスにややある」(32.3%)と合わせると、85.1%の企業が事業にマイナスの影響を受けている。マイナスの影響の内容をみると、最も多いのが、「現地市場での販売数量減少」(69.8%)であり、それに次ぐのが、「輸出での販売数量減少」(39.8%)となっている。海外展開する中小企業は、海外での販売数量減少に直面していることがわかる。

(2) 海外事業の見直しに意欲

こうした状況を踏まえて、中小企業は、今後、海外事業の見直しに取り組む意向にある。今後予定している対応策をみると、「販売先の見直し」が40.9%と最も多く、次いで「仕入れ先の見直し」(17.7%)となっている。「予定していない」の割合は、21.7%にとどまっていることから、多くの中小企業が今後、なんらかの対応策をとろうとしていることがわかる。

海外事業拡大への意欲は、どうだろうか。進出している国・地域において、今後3年程度の間に事業を「拡大」する方針であると回答した企業の割合は、33.4%となっており、前年度調査の43.1%から9.7ポイント低下している。一方、「現状維持」については51.8%と、前年度から3.4ポイント上昇しており、「縮小」(6.9%)、「撤退」(2.7%) についても、それぞれ前年度か

ら3.2ポイント、1.2ポイント上昇している。コロナの影響を受けて、中小企業の海外事業拡大への意欲は、やや低下しているといえる。

3. 今後の方向性

ここまでみてきたように、コロナによって、海外拠点を有する中小企業の多くがマイナスの 影響を受けており、今後、海外事業の見直しに取り組む意向にある。

では、海外拠点を有する中小企業は、今後、どのような取り組みを進めるのがよいのだろうか。 筆者は、(1)海外事業再編に取り組む、(2)現地人材の活用を進める、(3)海外拠点の位置づけを見直す、の3点が重要と考える。以下、それぞれについてみてみよう。

(1) 海外事業再編に取り組む

第一に、海外拠点の販売先や生産体制を見直すなど、海外事業再編に積極的に取り組むことが必要である。継続的に事業を見直すことは、海外拠点の長期存続につながる。丹下(2017)は、海外拠点の販売先や生産品目、生産プロセス、現地の機能などを外部環境に応じて変化させることが、海外拠点を長期にわたり存続させる要因であることを明らかにしている。

海外事業再編のなかでも、特に重要なのが、海外拠点の販路拡大である。これには、二つの方向性が考えられる。一つは、販売先を日系だけでなく、欧米系や地場企業に拡大する方向である。弘中(2018)は、マレーシアに進出した中小企業が、日系企業だけでなく、ローカル企業を含めた海外の企業に販売先を拡大することで、長期にわたり存続していることを明らかにしている。そのうえで、海外展開する中小企業が目指すべきは、販売先を現地の日系企業に限定せず、国際競争力のある企業を顧客として開拓する「販売の国際化」であり、それが売上をより安定させることにつながるとしている。丹下(2015)では、中国において、地場企業への販路開拓を実現するためには、合弁先などの海外企業と連携することが有効であることを明らかにしている。

もう一つの方向性が、販売分野の多様化である。海外拠点において、既存製品をこれまでと 異なる市場で販売したり、新事業に参入したりといった取り組みが求められる。岸田・王・姚 (2021) は、中国に進出した中小企業が、日本本社では未経験であった自動車関連分野において、 新たな販路開拓に取り組んだことが、海外拠点の存続につながったことを明らかにしている。 兼村(2019) は、東アジアでの新事業展開が、リスクや困難を抱える日本に比べて有利な環境 にあるとする。東アジアには、需要がありながらも供給業者が不足する「未充足の需要分野」 があるため、海外拠点を有する中小企業は、そうした機会に「気づく」ことで、これまでとは 異なる新事業展開を行うことが可能となる。

このように、中小企業は、販売先を日系以外に拡大したり、販売分野を多様化したりといった、 海外事業再編に積極的に取り組むことが必要と考える。

(2) 現地人材の活用を進める

第二に、現地人材の活用を進めることである。海外拠点を長期にわたり存続させるためには、

現地国籍の人材を現地責任者や幹部に登用するなど、現地人材を積極的に活用することが有効とされる(丹下, 2017)。弘中(2018)も、マネジメントの国際化の第一ステップは、ローカル社員の登用であり、特に、営業については、早急に強化すべきであるとしている。

現地人材活用の必要性は、コロナによって、さらに強まる可能性が指摘されている。兼村 (2020) は、コロナ渦においても、日系中小企業が海外拠点で雇用を維持している事実を指摘 する。そのうえで、こうした動きは、日系中小企業への現地での評価を高め、現地人材の定着 を促すことから、海外拠点において「人の現地化」が進む可能性を指摘する。海外展開する中小企業からは、「日本から経営者や決裁者が現地に赴いて判断することができないため、現地への権限移譲を行う必要が出てきている」」といった声も聞こえており、こうした点からも、現地人材の活用が進むものと考える。

もちろん、現地人材の活用は容易ではない。弘中(2020)によると、中小企業の海外拠点における組織マネジメントの課題は、職務や目標、部署での協力関係、望ましいコミュニケーション手段などにおいて、日本人管理者と現地従業員との間に認識の相違がある点である。そのため、日本人管理者の異文化適応が重要であり、派遣前に異文化理解力を高めるための研修を行う必要性を指摘している。こうした研究成果を取り入れながら、日本人管理者の異文化適応を促すとともに、現地人材の活用を進めることが、今後は必要と考える。

(3) 海外拠点の位置づけを見直す

前述(1)、(2)と並行して、海外拠点の位置づけを見直すことも重要である。筆者の経験では、中小企業の多くが、海外拠点を単なる「日本の分工場」と考えている。しかしながら、大企業を対象とした国際経営研究では、近年、海外拠点は、単なる分工場ではなく、「優位性を生み出す主体」として見直されている(大木, 2017)。中小企業においても、海外拠点を「優位性を生み出す主体」と位置づけ、海外拠点でのイノベーションを促すとともに、それを日本本社や他の海外拠点に展開できるような方向を目指したい。

実際、海外拠点でイノベーションを実現し、それを日本で展開する中小企業も存在する。中山(2017)は、中小製造業の海外拠点のうち、3分の2程度が、海外進出後に現地市場を対象とした新製品開発や既存製品の改良に取り組んでいるとしている。そして、そのうちの4社に1社程度が、そうした製品を日本国内での販売に漕ぎ着け、売れる製品として市場に提供していることを明らかにしている。

海外拠点をイノベーション創出拠点に変えるためには、海外拠点への権限移譲が重要である。 丹下(2017)は、海外拠点が主導してイノベーションを実現した中小企業の事例研究から、その要因が海外拠点への権限移譲にあることを明らかにした。コロナの影響により、海外出張が 当面難しいことも踏まえると、海外拠点への権限移譲を進めることで、現地のやる気を引き出し、 海外拠点をイノベーション創出拠点へと進化させることが必要だろう。

¹ 経済産業省九州経済産業局(2021) p.18

4. おわりに

本稿では、コロナ後の成長に向けて、海外拠点を有する中小企業は、(1)海外事業再編に取り組む、(2)現地人材の活用を進める、(3)海外拠点の位置づけを見直す、の3点が重要であることを主張した。

もちろん、経営資源に乏しい中小企業がこうした取り組みを進めることは容易ではない。政府系金融機関や中小企業基盤整備機構などの公的機関は、中小企業の海外事業再編支援に積極的に取り組んでいる。筆者の勤務する法政大学経営大学院からも、中小企業の海外展開を支援する多くの中小企業診断士が巣立っている。こうした外部機関の支援を積極的に活用することで、中小企業が海外展開を通じて、成長し続けることを願いたい。

【参考文献】

- ○大木清弘 (2017)「コアテキスト国際経営」新世社.
- ○兼村智也(2019)「東アジアでの新事業展開の可能性—進出中小企業の成長戦略の一つとして—」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集第38 号』同友館、pp.61-74.
 - ―――― (2020)「新型コロナウイルスがもたらすアジアでの「人の現地化」の可能性:日本・アジア中小企業経営者の報告から導き出された仮説」『教育総合研究4』学校法人松商学園松本大学、pp.69-74.
- ○岸田伸幸、王鵬、姚海峰(2021)「「新常態」での中国残留日系サプライヤーの生残り戦略 —(株滝田グループ中国現法の展開と新事業開発—」『事業創造大学院大学紀要12』pp.47-62.
- ○経済産業省九州経済産業局(2021)『令和2年度Withコロナ時代における企業の海外ビジネス戦略構築に向けた調査報告書』.
- ○丹下英明(2015)「中小企業の新興国メーカー開拓戦略:中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーの戦略と課題」『日本政策金融公庫論集27』日本政策金融公庫総合研究所、pp.21-42.
 - -----(2016)『中小企業の国際経営:市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館.
 - ------(2017)「中小企業における海外拠点の存続要因」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要 222』 多摩大学経営情報学部、pp.67-82.
- ○中山健(2017)「大企業と中小企業のリバース・イノベーション:新たな海外経営戦略の可能性」『横浜市立大学論叢. 社会科学系列69』横浜市立大学学術研究会、pp.41-61.
- ○日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部(2020)『第10回取引先海外現地法人の業況調査報告』
- ○弘中史子(2018)「中小企業の海外生産と顧客開拓」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集第37号』 同友館、pp.17-30.
 - ----- (2020) 「海外生産で成長する中小企業の組織マネジメント:マレーシアでの実態調査にみる日本 人管理者の抱える課題」『日本政策金融公庫論集48』日本政策金融公庫総合研究所、pp.37-61.

潜在成長率、GDPギャップの推移からみた課題と処方箋

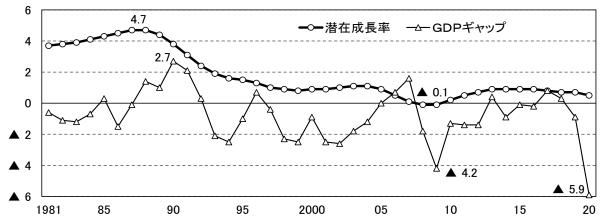
潜在成長率は現在の経済構造を前提にした中期的に持続可能な経済成長率である。算出に際しては短期的な変動要因を除く労働及び資本投入量、全要素生産性(Total Factor Productivity, 以下「TFP」と記す)の3つの生産要素の平均的な投入水準から推計する。GDPギャップは一国経済全体の総需要と供給力の乖離で、(GDPの実績 – 潜在GDP)/ 潜在GDPで算出する。

過去40年の潜在成長率の推移をみると(**図表**)、1987年度まで上昇が続き4.7%となった(うちTFPの寄与度は2.5%)。1989年度以降1990年代にかけては低下が続き、2000年代前半は横ばいから若干上昇に転じたが、後半は低下し2008年度、2009年度と2年連続で▲0.1%となった。2010年度以降はプラスに転じたものの1%に満たない水準が続いており2020年度は0.5%にとどまっている(うちTFPの寄与度は0.4%)。一方GDPギャップの推移をみると全期間の7割に当たる28年がマイナス、つまり総需要が供給力を下回った。特に足元はコロナ禍の影響により過去最低の▲5.9%となっている。

両指標の推移から、①わが国経済はその供給力を活かしきれていない、②供給力の伸びも低迷しており底上げが急務である、という2つの課題が浮かび上がってくる。①については一時的な消費刺激策だけに依存することなく、構造的に需要を喚起する方策が求められる。②については資本、労働の投入量を増やすことは難しくTFPを引き上げていく必要がある。規制緩和等によるイノベーションを促す施策に注目が集まりがちであるが、地道に人的資源の質の向上、仕事の進め方や組織のあり方を見直すことも有効である。文字通り全生産要素と業務のプロセスの中にTFP向上のヒントが潜んでおり、経営資源の乏しい中小企業でもできることは少なくない。

持続可能な社会を実現していくためには潜在成長率の引き上げが避けて通れない重要な課題となっている。大企業とは一味違う中小企業ならではのイノベーションを期待したい。

(商工総合研究所 調査研究室長 筒井 徹)



(図表) 潜在成長率とGDPギャップの推移(年度:%)

(出所) 内閣府「月例経済報告」GDPギャップ、潜在成長率(令和3年8月27日更新)に基づき筆者作成

統計・資料

中小企業金融統計

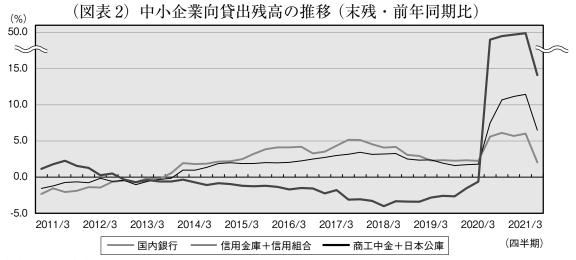
(図表1) 中小企業向貸出残高

(2021年6月末)

(単位:億円,%)

					総貸出	法人向 (含む金融) (A)	う ち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B) (A)	中小企業向 (B)構成比
3	内	銀	行	合 計	5,413,430 (0.6)	3,516,952 (▲0.4)	2,241,156 (2.1)	1,469,250 (3.0)	303,359 (3.0)	63.7	70.3
	民間機関	信	用	金 庫	784,505 (4.4)	527,997 (7.0)	527,997 (7.0)	203,382 (0.1)	53,126 (▲2.6)	100.0	16.6
中		信	用	組合	126,588 (4.5)	126,588 (4.5)	126,588 (4.5)			100.0	4.0
小			i	計	911,093 (4.4)	654,585 (6.5)	654,585 (6.5)	203,382 (0.1)	53,126 (▲2.6)	100.0	20.5
企業	政府系機関	商	エ	中 金	94,461 (4.0)	94,450 (4.0)	94,450 (4.0)	8 (▲ 11.1)	(50.0)	100.0	3.0
専門		日本政策金融公庫	中小	卜企業事業	84 010	84,010 (19.3)	84,010 (19.3)			100.0	2.6
金			国员	国民生活事業	115,356 (19.9)	115,356 (19.9)	115,356 (19.9)			100.0	3.6
融機			小 計		199,366 (19.6)	199,366 (19.6)	199,366 (19.6)			100.0	6.3
関		計			293,827 (14.1)	293,816 (14.1)	293,816 (14.1)	8 (▲ 11.1)	3 (50.0)	100.0	9.2
	合 計				1,204,920 (6.6)	948,401 (8.7)	948,401 (8.7)	203,390 (0.1)	53,129 (▲2.6)	100.0	29.7
		総	言	t	6,618,350 (1.7)	4,465,353 (1.4)	3,189,557 (4.0)	1,672,640 (2.6)	356,488 (2.1)	71.4	100.0

- (注)1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
 - 2. () 内は前年同月比増加率
 - 3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
 - 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
 - 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計
 - 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品賃貸業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下)の企業に対するもの
 - 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出は全額「中小企業向」とみなした
 - 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接扱)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付の合計
- (資料)日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP10月6日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP10月6日閲覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP10月6日閲覧)、各種資料



(注) 図表1の(注) 5~8に同じ

(資料) 図表1に同じ

巻 頭 言 「新しい日本型資本主義」、成長戦略と中小企業

慶應義塾大学商学部教授 高橋美樹

論
文
プロフェッショナルな組織に学ぶ中小企業の人材開発

東洋大学ライフデザイン学部教授 大木裕子

次号 予告

2021年

12月号

論 文 中小企業における人材育成の効果

同志社大学政策学部准教授 田中秀樹

中小企業の目 コロナ禍の今こそ「あいさつ」「そうじ」

東洋通信工業株式会社代表取締役会長 山口正志

調査研究論文 事業性評価におけるクラウドファンディング活用の可能性について

商工総合研究所主任研究員 中谷京子

論 壇 中小製造業のDX実践

独立行政法人情報処理推進機構 社会基盤センター産業プラットフォーム部 コネクテッドインダストリーズグループ 今崎耕太

編集後記

▶10月号では、ダイナミック・ケイパビリティに関する理論について掲載しましたので、 11月号では同理論を実践するうえで必要な外部支援機関との関係など、現場での実 践に関する論文を掲載しました。

▶経済産業省で産業クラスター計画の全 国展開に携わった経験を持つ吉田教授は、 これまで推進されてきたオープン・イノベーションを振り返り、外部の力を借りる際に求められる経営者の能力や、支援機関の課題について整理しています。一方、現在コンサルタントとして活躍されている武石社長は、自社の資金量を踏まえた適切な戦略と、企 業の「売り方」に着目した情報化投資の重要性について論じています。

▶今月号の2つの論文では、図らずもグラノヴェター教授の「弱い紐帯の強み」が取り上げられています。事業の再構築を考える際、外部資源との関係性についても見直す必要がありそうです。

▶今年度の表彰事業(中小企業研究奨励 賞、中小企業懸賞論文、中小企業組織活 動懸賞レポート)の募集は締め切りました。 いずれも多数のご応募をいただき、改めて 御礼申し上げます。なお受賞作品の発表は 来年2月を予定しております。 (J小林)

商工金融 2021年11月号(第71巻第11号 通巻840号)

発行日 2021年11月10日

発行所 —般則國法人 **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)

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 商工総研