

イノベーションと中小企業の存立 —経営革新による存立基盤への方策—

山下 紗矢佳

キーワード：第二創業、信用力創造、連携、経営指針、ビジネスプラン

1. はじめに

第二次世界大戦後、重化学工業を中心に高い製品開発力を有する企業が次々と誕生し、日本は国際的に高い競争力を有する先進主要国として認識されることとなった。大企業が主導的に経済成長を担うなか中小企業は下請中小企業を中心に日本経済を下支えしてきた。大企業と並存し下請中小企業として役割が強調されてきた中小企業ではあるが、近年では新産業の苗床、技術革新の担い手、さらには企業家精神を発揮する経済主体として着目されている。特に近年では既に存立している中小企業による第二創業が現実妥当性を有するベンチャーとして重要性が高まっている。

バブル経済の崩壊後の1990年代に入り日本経済が低迷を続ける中、特に中小企業が経済活性化の担い手としての役割を果たすことが期待されている。したがって中小企業は自助努力を既存の事業ないし製品・サービスに依存するのではなく、経営活動そのものを新しい革新的な方向へ向けていくことが必要とされている。このような状況の中で、ベンチャー的な経営戦略の意義と役割への社会的関心が高まっているのである。

以上のように、イノベーションの実現を巡る議論において、大企業のみならず中小企業の役割の重要性については認識されている。前述のように、革新的な事業活動 (innovative activity) が大企業においてよりもしばしば中小企業において実現されているという可能性に対して、学説研究を基礎とした理論的展開がなされている研究は未だに少ないものと認識している。そこで本稿の目的は、イノベーションが中小企業の存立基盤強化においてどのような役割を果たし、今後の中小企業経営においていかにしてイノベーションを発現しうるのかについて考察する。これらを踏まえた上で、①イノベーションとは一体何か、②中小企業においてイノベーションはなぜ必要なの

か、③中小企業で進められている革新的な事業活動が及ぼす影響について、以上の点について整理を行い中小企業の存立における今後の課題について模索する。

2. J. A. Schumpeter を中心としたイノベーションの概念

J. A. Schumpeter は資本主義を「創造的破壊の過程」であると認識するところから、新消費財、新生産方法、新輸送方法、新市場、新産業組織形態が生成する過程は大企業等独占の役割が重要である¹ と説いたが、むしろ現代国民経済下においては、「創造的破壊の過程」を実現し得るのは日本経済においても中小企業である可能性が高い。したがって中小企業の多様性、創造性、機動性に着目し、長期不況下での困難を克服し、さらには日本経済の発展基盤確立のための中核に中小企業を据えようという考えがある²。こうした役割が、中小企業の経営形態、経営資源、経営戦略においても「創造的破壊」が求められることになる。したがって現代日本経済においては中小企業を従来型の画一的に社会的・経済的弱者と捉えるのではなく、中小企業を革新的行動主体とみなし、企業経営、とくに事業レベルにおいて創造的な活動の可能性が期待されている。

企業の成長、発展過程におけるイノベーション (innovation) の役割については、数多くの研究者によって、また経営者をはじめ研究開発 (以下、R&D³) を行う研究者においてもその重要性は十分に認識されている。企業の努力によりイノベーションを活用した革新的な製品・サービスは市場に数多く存在する。市場化された製品・サービスは、グローバルな基盤を持つ大企業によって作り出された従来にはない画期的な製品から中小企業による独自の技術を用いて作り出された製品まで、企業規模の大小にかかわらず存在する。しかし、イノベーションとは一体何なのか、また、イノベーションを実現する上で必要とされる要因とは企業活動において一体何を指しているのかについては、明確にされていない部分が多い。イノベーションは「技術革新」と訳される場合が多く、革新的技術により生み出された従来にはない製品・サービスの提供に関連するプロセスと捉えられているが、明確な定義はなされていない⁴。特に、企業

¹ Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy* (3. ed), p. 90.

² Acs, Z. J. and B. Yeung (1999) pp. 45~66.

³ 研究開発 (R&D) に対する学術的な基準は定められていないが、本稿においては、製品・サービスの開発を目的とする基礎研究・応用研究・技術開発のみならず「中小企業の経営革新」をはじめとした組織作りも含めた業務活動全体を指すこととする。

⁴ 高橋 美樹 (2011) 「イノベーション、中小企業の事業継続力と存立条件」日本中小企業学会全国大会統一論題報告 (於：兵庫県立大学) 2011 年 10 月 2 日による。

の研究開発部や製品開発・生産に関わる技術者にとって、イノベーションまたは技術革新という現象に対するイメージは掴んではいないもの、理論的に十分な理解がなされてはいない。

『経済白書（1956(昭和 31)年版)』において、イノベーションは「技術革新」と訳されている。元来、イノベーションは、「革新」をはじめ「新しいものの導入」や「新制度」、「新機軸」という意味を有している。しかしながら、企業活動およびわれわれの生活において、技術革新といういわゆる技術的な側面が強くなっており、イノベーションという言葉からは一般的に技術的なアプローチのようなものを想起する。イノベーションを発現するうえで技術は重要な要因であるが、イノベーションはかならずしも技術的なアプローチに限定されるものではない。以下では、イノベーション⁵ という概念に対して、学説的にどのように捉えられているのかについて、イノベーションという概念形成における先駆的貢献を果たし、その後のイノベーション研究の展開に大きな影響を及ぼしている J. A. Schumpeter, による理論を取上げ、検討を進めていきたい。

J. A. Schumpeter(1934) は、「新結合が非連続的にのみ現れることができ、また事実そのように現れる限り、発展に特有な現象が成立するのである⁶」として、イノベーションの創出の過程について言及している。また、J. A. Schumpeter は「生産をすることとは、われわれの利用するいろいろな物や力の結合を変更することである⁷」と定義したうえで、「生産物および生産方法の変更」については、「これらの物や力の結合を変更することである⁸」と述べている。イノベーションは企業者 (Unternehmer⁹) によって行われるところの生産諸要素の新結合によって創出されるという見解から、「新結合」的「生産」、すなわち「新結合の遂行 (Durchsetzung neuer Kombinationen)¹⁰」こそが、イノベーションの定義であると結論付けた。

J. A. Schumpeter によるイノベーションでは、新製品や新規の生産方法のみならず、生産工程改善や品質管理といった生産管理的要素も、広義のイノベーションの範疇に入ると考えられる。ここで、J. A. Schumpeter は「新結合」が発生しうる主な領域に関

⁵ “innovation” は、特に「技術革新」や「新機軸」と訳される場合が多いが、本稿では「イノベーション」と表記する。

⁶ Schumpeter, J. A. (1934) (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳 (1980) p. 152) による。

⁷ Schumpeter, J. A. (1934) (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳 (1980) p. 151) による。

⁸ Schumpeter, J. A. (1934) (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳 (1980) p. 151) による。

⁹ Schumpeter は、企業者 (Unternehmer) を「新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体のことである」とした。

¹⁰ Schumpeter, J. A. (1934) (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳 (1980) p. 152) による。

して以下に示す 5 つの要素を含むとしている¹¹。第一に、「新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産」、第二に、「新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法をも含んでいる」、第三に、「新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない」、第四に、「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか一単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず一あるいは始めて創り出されねばならないかは問わない」、第五に、「新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破」、の 5 つである。以上のような「新結合」の各ケースは、企業サイドによる生産または供給といった経営行動の観点から述べられたもので、消費者サイドのニーズやトレンドといった観点が含まれていない。「新結合」の概念設定が経済発展の理論をベースとしていることから、経済発展においては消費者サイドではなく企業サイドの役割の重要性を示唆しているものと推察される。これは、イノベーションの役割が企業側に大きく依拠していることを示唆しており、その後のイノベーション研究の多く¹²が J. A. Schumpeter の理論を基準に理論展開され、また企業サイドからのアプローチであることも納得できる。

また J. A. Schumpeter は、経済発展の理論におけるイノベーションの概念として、次のような公理を提起している。すなわち、①イノベーションにより景気変動が発生する点、②企業・組織は栄枯盛衰し、永続的に存立できる主体ではない点、③企業が永続的に存立するためには、絶えずイノベーションを連続させる必要がある点である。

以上、J. A. Schumpeter の見解に基づくと、イノベーションの担い手主体こそが新結合を継続的に進めていくということを理論的に示した。J. A. Schumpeter による概念の定義は、その後のイノベーション研究において理論的基準として位置づけられることとなる。次章では、中小企業の現状を検討し、中小企業経営においてイノベーションにより存立基盤強化を図っている中小企業について 2 社の事例を挙げながら、中小企業経営の在り方について述べていく。

¹¹ Schumpeter, J. A. (1934) (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳 (1980) p.152)による。

¹² Rothwell, R. and W. Zegveld(1982)や後藤 晃 (2000) などがあげられる。

3. イノベーションによる存立基盤強化の事例

本章では、現代中小企業がどのような形で自社の経営基盤強化を図っているのかについて、2社の事例分析を通じて明らかにする。また政府による中小企業政策の転換が、中小企業経営における存立基盤強化に向けた行動に影響を与えている。したがって事例分析に先立ち、中小企業を取り巻く中小企業政策の転換とそれに伴い中小企業に求められる役割の変化について説明する。

3-1. 中小企業政策の転換と中小企業に求められる役割の変化

経済の成長・発展において、企業はさまざまなかたちで貢献し、経済発展の主体として大きな役割をもって存立している。経済発展の主體的役割を担う企業が経済的に成長・発展していくためにはいくつかの要因があり、1つがイノベーションの実現による発明者利得の獲得である。次に、経営行動に内在するイノベーションの実現可能要因を、経営環境状況に適用させ、技術シーズと市場ニーズを融合して需要に対応していくことで社会的利得となる経済的成果を市場全体に浸透させることができる。経済発展における企業の役割である社会的利得の創出は、自然発生的に生み出されるのではなく、企業内におけるイノベーションプロセス、すなわち、イノベーション活動の経済的成果として現れるのである。

阪神・淡路大震災から4年後の1999(平成11)年に「中小企業基本法」が35年ぶりに改定された。改定の趣旨はすでに示したように従来型の「中小企業の近代化」と「大企業との不利是正」を柱とした中小企業の育成振興策から「創業」と「経営革新(第二創業)」を柱とした中小企業創業・起業政策への転換を目指したものである。新しい中小企業観に基づいて現代中小企業を「多様で活力ある」主体であると位置づけ、また育成・成長させることが必要であり、その前提として「市場メカニズムの尊重と整備」を希求し、「中小企業の経営の革新や創業等の新たな創造的価値の拡大に向けた自主的な努力を助長し」、そのための諸条件を整備していくことが中小企業政策の目標となった¹³。改定された中小企業基本法に則り、旧中小企業基本法による中小企業近代化政策を中心に進めてきた中小企業近代化促進法が、中小企業の新業種への進出や新製品開発を支援する中小企業新分野進出円滑化法と融合して、成立した中小企業経営革新支援法を始めとして、都道府県レベルでの認可・申請が可能な諸施策が整備されるに至った。2005(平成17)年4月に至り、他の制度と統合され、「中小企業の新たな事業活

¹³ 中小企業庁編(2000)『2000年版中小企業白書』大蔵省印刷局、pp.413~424を参照のこと。

動の促進に関する法律（以下、中小企業新事業活動促進法）」において経営革新が制度として実施されている。中小企業新事業活動促進法は、中小企業経営革新支援法、中小企業創造法、新事業創出促進法の3つの法律を発展的に統合したものであり、政策の柱の1つとして経営革新が置かれている。経営革新こそがベンチャー・イノベーションたる第二創業である。経営革新(第二創業)とは、中小企業が保有する既存の経営資源を活用してこれまでの事業領域や活動の仕方を見直し、新たに企業を創業するほど抜本的に事業のあり方を再構築するイノベーション行動である。地域経済の発展にとって、多様性に富んだ地域特性によって創出されるビジネスチャンス、それを背景として喚起される高い起業意欲とともに、そもそも地域経済を特徴づける多様な産業集積を形成しているという、これまでの地域経済の発展を支えてきた既存中小企業の役割を無視することはできない。しかし地域経済における中小企業を取り巻く経営環境は厳しく、従来型の経営では多くの課題が浮き彫りになっている昨今、既存中小企業による経営革新(第二創業)がまずは原点的戦略となる¹⁴。

また中小企業を中心としたさまざまな組織体との連携に関する関心が高まってきた。その中心もやはり、中小企業庁による2005(平成17)年4月の中小企業新事業活動促進法の制定である。この法律の核事業に中小企業連携による新事業活動(異分野連携新事業分野開拓＝「新連携」事業)の支援が位置づけられている。中小企業庁によれば、新連携事業とは、「中小企業が異分野の中小企業、大学・研究機関、NPOなどとそれぞれの「強み」を持ち寄って連携し、新しい市場への展開を目指し高付加価値の製品・サービスを創出する新事業活動」である。新連携事業として認定を受けた場合、融資・信用保証・税・補助金などが利用可能となる。連携によって経営革新(第二創業)を達成し、企業の存立基盤を強化している。

日本において中小企業論に基づく学術的視点から中小企業におけるイノベーションの重要性に対して言及している研究者は多い。三井逸友(2001)によると、今後の中小企業の方向性における基本的命題は開発と経営革新であるとしている。さらに開発への追求があつてこそ、経営革新は実現可能なものとなるはずであるとして、中小企業の成長・発展に向けたイノベーションプロセスの第1段階であるR&D活動の取組の重要性を示唆している¹⁵。佐竹隆幸(2002)は「他の企業より優れた競争優位性と高収益を志向するためには、他社にとって模倣が困難な専有性を有した新技術、すなわち新製品・新サービス・新生産方法などの新機軸(イノベーション)を中小企業が保有す

¹⁴ 詳細は、佐竹 隆幸(2003)を参照のこと。

¹⁵ 三井 逸友(2001)による。

ることが重要である」¹⁶とし、大企業に対する中小企業の競争優位性の確立を目指したイノベーションへの取組の必要性について言及している。また、大企業が誘致していない地方に存在する中小企業の技術革新的な事業活動が、地域経済の活性化に大いに貢献しているという事例も多く存在する。

以下では、経営革新による第二創業や企業間連携による存立基盤を強化した企業をケースとして2社取り上げる。これら2社をとり上げる視点は信用力創造や連携に主眼を置いた経営革新(第二創業)というベンチャー・イノベーションである¹⁷。

3-2. (株)六甲歯研の事例¹⁸

企業名	主要事業	創業	従業員数
(株)六甲歯研	歯科医療用品製造業	1974(昭和49)年	50名

図表 3-1 (株)六甲歯研の概要

出所 2011年10月8日の足立勝氏へのヒアリングから筆者作成

歯科技工を専門とする同社が設立されたのは1974(昭和49)年、足立会長が歯科技工士の資格を取得し9年間の病院勤務を経た年であった。従来、歯科技工は個人経営が当然とされていたが、技工士を組織化し協同体とすることは近代的なシステム化での能率向上が可能となり、設備投資についても個人経営の場合よりも負担が減るなど、十分なメリットがあることを予測しての設立であった。その後の経営展開にも見られるように足立会長の先見性は目を見張るものがある。その特徴は、提案型経営戦略、業態転換展開に見られる。

近年、足立会長は新しい事業を立ち上げた。高齢者の介護と歯科医療を組み合わせたサービス事業、「口腔介護」である。高齢者介護といえば身体の不自由な状態に目を奪われるものであるが、歯や口内の問題も重要な介護の対象であるという認識に立ち、歯科医師や技工士、福祉士等をチームとして編成し、口腔ケアを行う訪問サービスを提供している。同時にその訪問サービスを可能にする移動用の医療機器や車両の開発も手掛ける等、積極的に新事業を展開している。口腔介護サービスは常に新しい方向

¹⁶ 佐竹 隆幸 (2002) p. 164 による。

¹⁷ 佐竹 隆幸 (2002) pp. 149~170.

¹⁸ 2011(平成23)年10月8日尼崎地域産業活性化機構にて代表取締役会長足立 勝氏にヒアリング。

を見出し、それを追求する足立会長の姿勢によって見出されたニッチ市場である。元々、若い頃から豊かな発想と柔軟な対応力をもって時代を先取る嗅覚を持っていた足立会長は5年ほど前に介護学校に通う等、介護についての勉強に取り組み始めた。自己の専門である歯科技工は医療の分野に属するものであるが、今後は医療だけではなく福祉の領域への関連が求められる時代になると見越しての決断であった。その結果、介護と医療との狭間に口腔介護の領域を見出し、県の新産業創造プログラムに応募するに至る。企画は審査を通り、研究開発を進める過程でさまざまなアイデアが生まれ商品開発に活かされている。今はまだ目だった経営的な成績は見せていないというが、医師会からの評判も上々であり、学会等を通じて徐々にその活動が伝えられている。また介護車両の存在を知った業者から販売請負の申し出がある等、今後はかなりの成長が期待される市場であり、業種である。自己の持つ資源を認識し時代に対応する方向性を見据えていれば、新たな成長市場を見出せることを示唆している。これは今後の第二創業を考えるにあたり重要な視点を提供している。

足立会長がこの第二創業に力を注ぐことが出来た要素として経営指針が挙げられる。経営のトップが経営理念を掲げ、企業のすすむべき方向性を示さずには組織をまとめることはできない。逆にトップが明確な経営指針を示し、組織全体に浸透させることができれば、社員はなすべき仕事を自ずと理解する。同社が第二創業に着手できたのは明確な経営指針に基づく人材教育により、既存の事業はトップ抜きでも揺るぎ無い経営を行えるという状況にあったからである。この条件がなければ足立会長が第二創業に集中は出来なかったという。現在のように不況が深まる厳しい状況ではあまり無駄な投資は控え、種撒きの季節として人材育成に力を入れることが重要である。そのためにも明確な経営指針作りを行い、社員に十分なインセンティブと教育を施すことを目指している。

3-3. (株)藤製作所の事例¹⁹

企業名	主要事業	創業	従業員数
(株)藤製作所	ガス機器製造業	1944(大正 10)年	44 名

図表 3-2 藤製作所の概要

出所 2011年11月12日の藤澤信幸氏へのヒアリングから筆者作成。

¹⁹ 2011(平成23)年11月12日尼崎地域産業活性化機構にて代表取締役社長藤澤 信幸氏にヒアリング。

同社の会社としての設立は 1944(昭和 19)年である。社長の祖父が設立し、今期で 62 期を迎える。会社の本籍地は神戸であるが、本社は阪神・淡路大震災（以下、震災）を契機に現在の稲美町に移転した（事務所・工場はすでに 1970(昭和 45)年に稲美町に設立していた）。

同社の主力製品は、業務用・工業用ガス機器（いわゆる給湯器や工場の設備用ガス器具）である。得意先は、大阪ガス関連会社が多い。給湯器は自社開発製品であり、大阪ガスにも採用実績がある。工場の設備用ガス器具は下請である。同社の売上は 2011(平成 23)年 9 月決算で 7 億 5000 万円であり、この水準を維持している。売上に占める下請の割合は約 8 割であり、残り 2 割が自社製品である。下請として提供する製品は「一品もの」であり、注文があれば売上は伸びるが注文がなければ売上は落ち込む。したがって「一品もの」に依存しては売上が安定しない。そこで今後は、自社開発製品の比率を高め、さらに大阪ガス以外にも販売していくことを経営戦略として位置づけている。

イノベーション実現に向けての取組の 1 つは、連携の構築である。同社は、自社の製品開発力を活かして、提案型の新製品開発を志向している。そこで同社は、社長が神戸の産学官交流会に参画するなど市場の情報をより収集可能な営業体制を構築しようとしている。同社の社長が産学官交流会に入会してから 10 年以上経過しているが、ある商社が取引先から車椅子の洗浄・殺菌装置の製造を頼まれ、同社に話を持ち込んできた。車椅子は消毒が必要であるが、蒸し器を応用することにより、殺菌したうえで熱風により乾かすことが可能となる。そこで同社は、蒸し器の装置を組み込むことにより、医療産業都市構想関連の補助金も活用し、開発に成功させた。これまでにすでに 15 台を納品済みであるという。また同社は「アドック神戸²⁰」のメンバーでもあり、他のメンバーとともに、車椅子の洗浄・殺菌装置の開発に携わった経験を活かして、「細菌・ウイルス瞬間熱殺滅装置」の開発・事業化を現在進めているところである。

²⁰ もともと阪神・淡路大震災を契機とし、被害にあった企業間で自主的にネットワークを設立し、企業が経営資源を共有しあうことによって事業の建て直しを図ったことが組織設立のきっかけとなった。すなわち脱下請を前提とし、参加企業が技術・資金等経営資源を補充することを目的に連携し、兵庫県中小企業家同友会内で製造部会を組織することになり、震災復興という段階からさらなる企業存立基盤強化を求めて次の段階へステップアップすることを希求するようになった。そこで兵庫県中小企業家同友会内製造部会が雇用・能力開発機構の「人材高度化支援事業」へ申請し、認可され、社員の技術高度化教育を推進し、ISO9000 研究会の立ち上げ、さらには新産業創造研究機構(NIRO)より廃食用油回収装置の委託・開発を請け負うこととなり、「アドック神戸」として正式に機構を改革し設立された。ここでは産業構造の転換期にあたり、対応に遅れが目立つ兵庫県経済という地場において、新市場の創造と地域経済の振興を目的とし、各参加中小企業の中でも主に 10 社程度の会社を中心となって共同受注、共同開発を中心とし、個別契約を連携先である参加企業に割り振る経営行動を実現している。

このテーマで「新連携²¹」の認定も受けた。

戦略を具現化させる 1 つの取組は、KEMS²²の取得である。これまで外部から会社をみてもらって評価されたことがなく、一度は客観的に評価されたいという思いから KEMS の取得に挑戦することにした。KEMS は、自社で目標を決めて、減らす割合などを自ら決め、その目標を毎月ごとに達成していくという比較的単純明快な審査である。内部監査員も多いわけではなく、KEMS の担当を決めるだけで済む。同社は、KEMS を取得することにより、KEMS のやり方を社内にもちこんで従業員のやる気や 5S 運動に活用することができたという。KEMS 取得の他にも、同社は自社開発する製品が、医療用産業都市構想に関わってくるということもあり、医療用具製造業の許可を取得した。また同社は ISO9000 も取得しており、さらなるステップアップを目指していく予定である。このように、同社は、ここ数年の間で経営指針を作成するなど、組織体制の構築を図ることにより、戦略の具現化を目指している。

3-4. 2社の事例研究による存立基盤強化への方策

上記 2 社は、第二創業と連携によってイノベーションを発現し自社の存立基盤強化を図ったケースである。以下では、事例企業のケースから企業基盤の確立がいかなる経過を経て行われているかについて明らかにしていく。

六甲歯研では、従業員教育の一環として、「経営指針書・能力開発システム・就業規則」の 3 つの基本方針をまとめた冊子を従業員全員に配布し、毎年開催する一泊研修を通じて、従業員とともにビジョンを共有している。研修を通じて従業員との距離を縮め、信頼関係を構築することが意見交換を促進し、社内の活力に繋がっているとしている。つまりビジネスプランを作成し、経営理念を従業員の間で共有しているわけである。このように企業基盤確立のための第 1 の点は、経営指針(ビジネスプラン)を作成し、組織の方向性を従業員に明示することである。

²¹ 政策対象となる「新連携」（法律上では「異分野連携新事業分野開拓」と呼ぶ）とは、「その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源のこと）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ること」である。新事業活動・異分野連携・販売につながる事業の 3 つを踏まえなければならない。「連携体」の条件に、①中核となる中小企業が存在すること、② 2 社以上の中小企業が参加すること（なお大企業、大学、研究機関、NPO、組合などを構成メンバーに加えることはできるが、中小企業の貢献度合いが半数以下の場合は支援対象外となる）、③参加事業者の間で規約などにより役割分担・責任体制などが明確であること、がある。

²² 阪神・淡路大震災を契機として創設された兵庫県版の中小企業向け信用力創造システム。環境に関する企業の取組、すなわち地球環境問題や廃棄物の問題をはじめとするさまざまな環境問題に適切に対処していく取組が企業に求められるようになったことを受けて創設された環境マネジメントシステムである。しかし国際規格である ISO 14001 の認証取得が、製造業を中心に、非常に盛んになっているなかで中小企業の取得状況はあまり進んでいない現状をふまえ、兵庫県と神戸市が具体的に取組み易く、かつその取組によりコスト削減などのメリットにつながる審査登録制度を創設した。本制度創設には兵庫県立大学佐竹隆幸教授が深く関わっておられる。

藤製作所では、新規採用者に加え、リストラや定年のため一度は退社した人も再雇用したり、さらには営業に従事する従業員の教育に特に力点をおき、クレーム時や故障時でも対応しうる営業体制を構築し、従業員の意識改革やモチベーション向上に努めている。六甲歯研では、経営者が「従業員教育は経営者の仕事である」という強い信念を持ちながら、OJT(On the Job Training)・朝礼・「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」を徹底しているだけでなく、「職能要件書」を作成しており、どの役職にどの程度能力が必要かを明示することにより、従業員に対して強いモチベーションを与えている。このように企業基盤確立のための第2の点は、従業員にモチベーションを付与しながら従業員と価値を共有していくことである。

経営指針(ビジネスプラン)の作成・成文化及びそれに伴う中小企業経営革新企業の認定に加えて、企業信用の創造につながる戦略としてはまずISO²³の取得がある。しかし一足飛びにISOを取得するには中小企業にとってはハードルが高く、現実的には取得が困難な場合が多い。そこで藤製作所は、まずはKEMS取得に戦略を定め、経営者と従業員がともにKEMS取得のための勉強会を開き、KEMSを取得した。KEMSの取得は同業他社間では初であり、これが同社の信用を創造している。このように企業基盤確立のための第3の点は、社会的に認知された信用力創造システムを活用することにより企業の信用力を創造していくことである。

さらに藤製作所は、兵庫県中小企業家同友会という「場」を通じて、企業間連携を組織し、経営革新(第二創業)を行っている。あらゆる企業に産学連携や異業種連携に機会があり、いくつかの連携の場に参加することで自社の経営資源の強みを客観的につかまえることに有用である。このように企業基盤確立のための第4の点は、経済団体での交流の場から形成されたソーシャルキャピタルを活用した企業間連携の創設による連結の経済性の活用である²⁴。

以上の4点が企業基盤の確立において重要な要素であると示してきたが企業基盤を確立し信用力創造を実現するうえで経営指針(ビジネスプラン)の成文化が第一に求められる。ここでいう経営指針(ビジネスプラン)とは、経営理念・経営方針(戦略)・経営計画の3つを総称している。経営指針(ビジネスプラン)は現状認識を把握するための基本的なツールとなる。戦略的な経営指針(ビジネスプラン)を立てること自体が中小

²³ ISOはInternational Organization for Standardizationの略号で、日本では国際標準化機構と呼ばれている。大量にモノをつくるためには何らかの規格・標準が必要になり、特に国際貿易をするためには世界共通の規格が必要となる。ISOは、この世界共通の規格・標準をつくるための民間組織であり、本部はジュネーブにある。ISOが定める規格には、製品に関する規格とシステムに関する規格があり、システムに関する規格には、品質マネジメント・システムについて定めた9000シリーズと、環境マネジメント・システムについて定めた14000シリーズがある。

²⁴ 佐竹 隆幸(2008) pp.207~212を参照のこと。

企業経営者にとって難しいといわれることがある。経営指針を実践化するため、各中小企業では、経営理念の朝礼での唱和、経営指針の社内会議での必携や経営指針にそった説明、個人目標との結付けや個人面接の実施など、さまざまな工夫をしている。しかし、他方で、社長が1人で作ったために社内に浸透していなかったり、あるいは経営指針のための経営指針で、企業の現状にそぐわないなどの理由から、作り直す必要を感じている中小企業も見られる。また、「経営幹部を入れた作成」・「各部門から持ち寄って作成」などの作成プロセスでの工夫をすることで、実践化してきた企業も多く見られる。また最終的に社員1人1人の計画や行動にどう反映し具体化されるかがポイントとなっており、この点が成文化後の課題であるとする中小企業も多く見られる²⁵。

経営指針の成文化の重要性については次のように整理できる。まず、経営指針の成文化により、経営者の経営姿勢が確立し、企業の存立意義が明確になるので、経営の基本条件が整備されることである。次に、既に示したように経営指針の従業員との共有化や従業員の行動への反映が進むことによって経営の改善が進み、それが経営改善に向けた成果として現れうることである。第3に、金融機関などの取引先からの評価の改善につながることである。第4に、低利融資や助成金等中小企業政策の対象としての評価が高まるため、行政施策活用上の効果があらわれることである。特に第3・4は企業信用の創造に伴う企業基盤のさらなる強化とつながっている。経営指針は企業信用の創造と深く関わっているのである。

以上のように、イノベーションたる経営革新(第二創業)を通じて、中小企業の存立基盤を強化していくことは中小企業経営において重要である。かつての中小企業政策ではベンチャーの育成・振興に力点が置かれる傾向があった²⁶。しかし、ベンチャー創業と既存中小企業による第二創業は別個のものであり、その認識がやっと定着してきた。地域の経済活性化の視点から考えれば、ベンチャー支援に資金を注入するよりも、地域に存立基盤を持つ中小企業の活性化に力を入れるほうが経済的な波及効果は大きい。従業員が5人未満、10人未満といった中小企業が、力強く安定的に成長していく仕組みや、従業員のモチベーションを高めていく仕組みを備えることこそ重要課題なのである。

²⁵ 詳しくは 二場 邦彦・佐竹 隆幸(2003)を参照のこと。

²⁶ 詳しくは 佐竹 隆幸(2003)を参照のこと。

4. むすび

本稿では、中小企業におけるイノベーションが実際の企業において存立基盤強化につながっていることを明らかにしてきた。企業におけるイノベーションとは何かという問題意識のもと、イノベーションに関する議論において中心的な役割を果たした J. A. Schumpeter による「(5つの) 新結合の遂行」を基本とし、中小企業経営について論じてきた。中小企業は単体では経営資源が欠乏しているが、他の中小企業と連携したり政策的な方策を通じての信用力創造により、経営資源を補うことができる。そうすることでイノベーションを発現し存立基盤の強化を図ることができることを示した。

以上のように、中小企業による経営革新(第二創業)が企業の存立基盤強化において如何に必要であるかについて議論してきた。経営革新(第二創業)によって新たな事業展開を実現している中小企業は多数存在している。地域経済に密着している中小企業が、保有する技術・ノウハウといった経営資源を活用し、新たな第二創業たる経営革新を進めていくことが必要である。これは企業の存立基盤を強化するだけでなく、新たな雇用を創出し、地域経済、ひいては日本経済の活性化につながるのである。また市場や競争がグローバル化し顧客ニーズも高度化・多様化し、技術や情報化によるシステムの発展がある中では、従来から示されてきた経営課題が従来にも増して重要になってきていることが指摘できるだろう。こうした戦略行動を積み重ねることによって景況悪化を脱却し、企業経営を大いに安定化させるには、多くの課題が残されている。

種々の経営革新行動によって新たな事業展開を実現している中小企業は多数存在している。現代中小企業が経営革新(第二創業)を図る際には、さまざまな形態の事例が見られる。新製品開発・新市場開拓といった経営戦略そのものの転換から、人的資源をはじめとした経営資源の充実、企業信用の創造、企業間連携の推進による経営基盤強化まで多岐にわたっている。この多様な経営革新を分類する軸をつくりその軸にあったサポートを提供する方法について考察することは第1の課題である。

第2の課題は中小企業が独自性を如何にして創出するのかという点である。すでに示したように中小企業政策といえ、2005(平成17)年の中小企業活性化に関する政策転換の象徴は中小企業庁による2005(平成17)年4月の中小企業新事業活動促進法の制定であろう。中小企業新事業活動促進法に基づいて、実施されている中小企業経営革新企業の認定を受けることにより企業信用はさらに創造されることになる。経営革新企業の認定を受けるには「経営革新計画」の策定が必要である。「経営革新計画」の策定は経営指針(ビジネスプラン)の作成が前提でないと不可能である。これらはいわゆる

る受動的な産業政策による地域活性化を前提とした総花的・保護政策的な地域振興策から脱却し、中小企業が独自の意思で経営指針(ビジネスプラン)を作成し、地域資源を活用しながら自企業の経営資源を発掘し、内発型の新事業を創出していくことにつながっていく。

そして第3の課題は、企業基盤の確立において経営者の意識を如何にして変化するかという点である。企業基盤確立のための段階的方策として、第1に経営者主導で経営指針(ビジネスプラン)の作成に取組み、組織の歩む方向性を従業員に明示する必要がある。これは、コーポレートアイデンティティ(CI)の確立という点からも経営者が取組むべき重要な活動の1つである。第2に、従業員にモチベーションを付与しながら従業員と価値を共有することである。こうして組織革新変革のきっかけが確立され、組織文化が打破されることにより、企業基盤が確立されていくことになる。経営指針作成に取組、成分化している中小企業は多いとはいえない²⁷。したがって経営指針の必要性を認識し行動に移すためには、経営者自身の意識改革が先立って重要となってくる。以上3点が中小企業基盤の強化において今後考察すべき課題といえる。これらについては今後の課題として取組んでいく。

参考文献

- Acs, Z. J. (1984) *The Changing Structure of the U. S. Economy: Lessons from the Steel Industry*. Praeger.
- Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978) “Pattern of Industrial Innovation”, *Technology Review*, 80 (7), pp.40-47.
- Adams, W. J. (1970) “Firm Size and Research Activity: France and the United States”, *Quarterly Journal of Economics*, Issue 3, pp.386-409.
- Birch, D. L., Haggerty, A. and Parsons, W. (1994) *Who's Creating Jobs?*, Cogentics, Inc.
- Dennis, W. J., Phillips, B. D. and Starr, E. (1994) “Small Business Job Creation: The Findings and their Critics”, *BUSINESS ECONOMICS*, NATIONAL ASSOC BUSINESS ECONOMISTS, pp.23-30.
- Drucker, P. F. (1993) *The practice of management*, Harperbusiness: Reissue.”(上田 惇生訳(1996)『現代の経営：新訳』ダイヤモンド社)。

²⁷ 佐竹 隆幸(2008)pp.251~254.

- Duncan, J. W. and Handler, D. P. (1994) “The Misunderstood Role of Small Business.” *BUSINESS ECONOMICS*, NATIONAL ASSOC BUSINESS ECONOMISTS, pp. 7-12.
- 二場 邦彦・佐竹 隆幸(2003)『NTレポート』第14号、兵庫県中小企業家同友会。
- 後藤 晃 (2000)『イノベーションと日本経済』岩波書店。
- Hill, T. and Utterback, J. M. (1979) *Technological innovation for a dynamic economy*, Pergamon Press.
- Pavitt, K., Robson, M. and Townsend, J. (1987) “The Size Distribution of Innovating Firms in the UK: 1945-1983” , *The Journal of Industrial Economics*, 55 (March), pp. 291-316.
- 三井 逸友(2001)「起業文化から市場「開発」へ—中小企業の創業と発展への視点—」
三井 逸友編『現代中小企業の創業と革新—開業・開発・発展と支援政策—』同友館. pp13～52.
- Rothwell, R. and W. Zegveld(1982) *Innovation and the Small and Medium Sized Firm*, Pinter. (間苧谷 努・岩田 勲・庄谷 邦幸・太田 進一訳(1987)『技術革新と中小企業』有斐閣).
- 佐竹 隆幸(2002)「中小企業の存立とベンチャー・イノベーション」佐竹 隆幸編『中小企業のベンチャー・イノベーション—理論・経営・政策からのアプローチ』ミネルヴァ書房. pp. 149～170.
- 佐竹 隆幸(2003)「ベンチャー・企業の存立と経営行動」太田 進一編著『企業と政策—理論と実践のパラダイム転換—』ミネルヴァ書房、pp. 136～160.
- 佐竹 隆幸(2008)『中小企業存立論』ミネルヴァ書房。
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press. (塩野谷 祐一・中山 伊知郎・東畑 精一訳(1980)『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店).

