

鶴飼信一（早稲田大学商学大学院教授）編著

日本社会に生きる中小企業

中央経済社 2018.10. 216p.

本書では、経営学や経済学、マーケティングといった多様な研究領域を持つ研究者たちが、それぞれの視点から中小企業の実態や未来について論を展開し、また、中小企業の経営者やこれを支援する実務家・政策担当者たちが、それぞれのビジネスや問題意識に基づいた主張を述べている。

目次

はじめに－身体化された知識で生きる－

第Ⅰ部 中小企業随想録

- 第1章 生業資本主義と企業経営
- 第2章 身体化された知識と人間の生き方
- 第3章 ものづくりの生業からみた経済発展の基盤

第Ⅱ部 現場から考える中小企業ビジネス

- 第4章 生業視点のマーケティング戦略
- 第5章 日本酒蔵元の再生にみる商学の体系－「懸隔の架橋」という役割－
- 第6章 日本の観光経済と地方遊園地の経営
- 第7章 中小企業の海外展開－外部資源の活用と海外拠点の成長－

第Ⅲ部 中小企業経営者とは何か

- 第8章 中小企業経営者の企業家精神
- 第9章 中小企業経営者のパーソナリティと企業行動・パフォーマンスの関係性
- 第10章 現代の経済学と中小企業

第11章 中小企業の経営学はいかに成り立つのか－あるいは経営学とはなんだったか－

第1章では「生業の論理」について考察している。筆者は、生業が自立性と自己責任の世界であり規模拡大は念頭にないとする。生業資本主義のなかで働く人たちの行動原理は、自分と家族がなんとか生活していくための身の丈の稼ぎを得ることであり、それ以上の稼ぎは求めない。稼ぎを増やすには労働時間を増やすしかなく、身体的限界が付加価値生産の限界となる。生業的な中小企業の強みは伸縮自在であるところであり、経営者にとって心のよりどころとなるのは家庭であり家族であり、そして生活の母体となる地域社会であると指摘している。

第2章では、価値の創造と身体化について考察している。働く行為はポジティブな自己表現といえ、それが意欲になる。生業資本主義においては、経営者も従業員も皆身体化された知識を駆使することによって価値を創造する。生産現場に存在する、人と材料と道具・設備の組み合わせから付加価値を生み出す。想定外の事態に即刻かつ適切に対応できるのは、その人に身体化された知識であり、人間の体は科学技術や経済社会と同じテンポで成長するわけではないと指摘する。

第3章では、経済発展と生産現場における技術の関係について考察している。生産性向上の出発点は技能の向上であり、そこから加工方法の標準化、マニュアル化や改善が行われ、熟練工の手順がプログラムに移し変えられて現場の使用に耐えうるNC工作機械や産業用ロボットなどが出来上がる。現在の日本は、すべての加工機能が平均して一様に発展する時代から、大

きな偏差を持って成長する時代になっている。中小企業が生き残る道筋としては、自社の技術を生かした製品開発であり、通常のB to Cだけにこだわらず、従来の取引先や企業あるいは地域社会等をターゲットにニーズを探るとともに、製品デザイン機能や最終製品の製造に関しては企業連携の発想を取り入れる必要があると指摘する。

第4章では生業企業におけるマーケティングを考察している。中小企業は個が活躍するが、個が有する経験やノウハウ、直感によるアートの意思決定をデータに基づくサイエンスで解き明かし一般化する必要がある。現在の主力事業・イノベーションを深掘りしつつ、次の事業・イノベーションを探索するという2つの活動への注力をバランスよく行うことが求められる。中小企業は人手不足という弱みをゼネラリスト型の人材育成という強みに変えて、第1に自社は業界あるいは市場においてどのような役割を担うか、第2に強みの再点検として現在の取引関係はなぜ実現できているのか、第3に差別化の再点検として、ブルーポンド（池）というべきライバルが入ってこない小さな市場を地道に開拓する、第4に拡大成長している顧客にいかに対応するかといった観点からの戦略に注力する必要があると指摘する。

第5章では、商学の観点からとらえた日本酒蔵元の再生を考察している。岐阜県高山市は全国の自治体に先駆けて海外戦略部を設置し外国人観光客の受け入れを始めとする市の急速な国際化に対応しており、日本酒の蔵元が全国でも指折りの高密度で密集している地域でもある。蔵元再生の4つの試みとして、第1に生産から販売、飲食までを一貫して飛騨高山で行う日本酒のテーマパークの実現、第2に新商品として

超高級日本酒「四ツ星」の開発、第3に販路拡大とりわけ輸出促進、第4にインターネットによる通信販売がある。生産（酒造り）と流通（貿易を含む）を中心とするサプライチェーンを包摂した「懸隔の架橋」の役割を、岐阜県飛騨高山における日本酒蔵元の再生の事例を通じて観光や地域活性化にまで拡張する展望を示すとともに、中小企業の事業承継についても論じている。

第6章では観光立国をめざす日本における地方遊園地運営の現状を考察している。観光戦略とは「付加価値の高い、稼げる観光産業を創るための国内の観光資源の開発・利用指針」である。その手法として第1に移動コストを下げ、観光地での旅行単価を高くし、第2に域内の住民しか知らないスポットが世界的に有名になる動きに対応し、第3に観光的な価値を生み出し、感動を生み出す仕組みを作る必要がある。遊園地における遊戯施設の機能は、集客・収益・景観の3点に整理できる。遊園地に残された遊戯施設を新品同様にリニューアルし、再び国内外の遊園地やレジャー施設、商業施設などに販売・設置する遊戯施設の再生事業モデルをリードするのが中小企業である。この再生事業モデルには2つの新しい動きが存在する。第1にレジャー活動の多様化に伴い遊園地の進化型が登場していること、第2に2000年以降に商業施設内の遊園地系を新たな事業として参入展開する企業が存在することである。商業施設内の遊び場は買い物ついでに利用されることが多く、遊園地の進化系としてファミリーを中心とした世代に受け入れられている。地方遊園地の生き残りにには目新しさを打ち出し続けていかなければならないが、比較的新しく、新品よりも低投資で導入できる再生遊戯施設は地方遊園地でも手の届

く方法として存続を支えていく役割を果たしている」と指摘する。

第7章では中小企業の海外展開について考察している。アセンブリメーカーが生産拠点の海外移転だけでなく現地調達率を高める傾向があり、それにともない部品供給メーカーも中国に工場を設立するなど海外展開を図る企業が見られるようになった。海外進出の初期の目的はコスト削減であることも多いが、事業の継続に伴い新たな取引先の開拓など現地法人による積極的な事業運営が求められる。それには、国内拠点での技能や技術の高度化だけでなく、海外拠点における付加価値をより高めるような技能や技術、生産設備等が必要であり、それによって新規顧客の獲得が可能となって、自立した海外子会社と本社が有機的に結びつき中小企業の成長へとつながると指摘する。

第8章では中小企業経営者の企業家精神について考察している。中小企業経営者は家族と従業員の生活を支えながら、規模的成長よりも継続性を重視するという事業観を持っている。労働の主体者でありたいという独立心によって、自分の資産を賭して事業経営し、社会が求める価値あるものを作っているという自負心がある。経営を続けていくことで危険負担者、企業の組織者、不均衡の調整者もしくは新しい均衡の創出者という企業家機能を果たす。経営者の企業家精神の根幹には事業経験を通じて内面に抱いた価値観と規範に表出した独立自尊の精神がある。このような中小企業経営者が企業を所有し経営する目的は金銭的、物質的富裕を手に入れるだけではなく自分自身が思い描く生き方を実現するためと見ることもできると指摘する。

第9章では中小企業経営者のパーソナリティ

と企業行動、パフォーマンスへの影響について検討している。起業家は雇われ経営者と比べて勤勉性、経験への開放性、情緒安定性がより高く、協調性がより低い傾向が見られる。起業家は既存企業に挑み衝突を恐れず価値創造を行うので協調性が低い傾向を示す。よりナルシズムが高い経営者が率いる企業ほどより大規模でリスクを伴う投資を行う傾向にある。この測定については企業のIRレポートやウェブサイトには経営者の写真が大きく経営されているか、アニュアルレポートでの経営者の言葉に「私」と「われわれ」という表現のどちらが多いかなどから判断できる。謙虚さが高い経営者ほど部下に権限委譲を促し経営者と従業員との一体感が生まれ、従業員の仕事へのモチベーションや企業の感情的なコミットメント、パフォーマンスを向上させることにつながっており、従業員の離職が少ない。最後に、パーソナリティの観点から企業経営や目標設定をどのように進めていくか具体的手法を示している。

第10章では経済学的な立場から経済全体の中で中小企業がどのように捉えられるかを考察している。国全体としては中小企業が経済成長や雇用創出の原動力であるとはいえない。中小企業にとって資金調達が企業に比べて難しいのは、企業と資金供給者との「情報の非対称性」がより強いことが原因とされ、企業金融システムの発展は大企業より中小企業に対してよりインパクトが大きい。中小企業の新陳代謝は非効率な企業にある人材や資金を、より効率的な企業に再分配させるプロセスとして経済全体の成長に寄与する。政府や自治体による創業支援が経済全体の活性化につながるかは不透明で、生産性の低い企業の過剰創業がむしろ経済の効率性や雇用創出を妨げかねない。政府や地方自治

体の政策担当者が、生産性や成長可能性の高い中小企業を峻別できるかに関して極めて懐疑的である。しかし、中小企業振興にはバランスのとれた国土の発展や地域格差所得格差の縮小そして地域の活性化など、雇用創出や利益最大化を超えた様々な社会的な役割がある。中小企業政策については誰が受益者で誰がどれだけのコストを払っているのか、それによって生じる社会的便益はなにかといった検討が常に必要であると論じる。

第11章では中小企業の経営学について、「社会資本」あるいは地域における「しがらみ」から検討している。農村において、会社員はカイシャとムラという2つの社会集団に属しており、ときにはムラの方が統制力の高い人間関係が存在する。ムラには序列があり、一方でカイシャの業務はどうしても専門知識や経験、技能に基づく分担がある。取引先は自由に選べてこそ市場メカニズムであるが、まともに働くと地域のこれまでの関係が崩れてしまう。「しがらみ」と「社会資本」は同じ現象の表と裏である。「しがらみ」は産業組織内の別事業体間はおろか、同一事業体内のメンバー間でも、場合によっては組織の正式な職位職制よりもはるかに強力な影響力を持っている。「しがらみ」のマネジメントこそが経営の本質であり、日本人の経済活動はイエやムラといった底流に民俗学的現象がまずあって、経営学は地縁・血縁からの隔離がしやすい特殊な職縁コミュニティの分析のために発達した、民俗学の一分野として位置づけ得るのではないかと論じる。

本書では、研究者から自治体職員、実務家まで18人の執筆者により多様な視点から日本社会における中小企業について論じられている。本書において研究対象とされる中小企業は、自

立性と自己責任の世界に生きる経営者であり、生き残るために身体化された知識を最大限に活用している。中小企業経営者は金銭的、物質的富裕を手に入れるだけではなく自分自身が思い描く生き方を実現するために、そのパーソナリティを発揮して働く。知識活用の方法としては、生産から流通までのサプライチェーン全体を通じた視点で、地域社会等をターゲットにニーズを探るとともに、デザイン機能や連携によるオープンイノベーションが求められる。今後のビジネス展開の分野としては地域観光や、海外に生産拠点を求めていくことになる。

ここで取り上げられる中小企業は主として生業規模の小さなものづくり企業であり、その強みは経営者自らが身につけた技能と技術で地域社会の中に職住一体で生きていることである。グローバル化と情報化が進む今日の社会で、より個の強さが求められるようになっている。本書のような形で、様々な分野の視点から中小企業に関わる知見をまとめ、そこから新たな政策的取り組みや研究の視点が生まれることが本書の付加価値であり、中小企業経営の指針となることを願っている。

(追手門学院大学地域創造学部准教授 藤原直樹)