持続的経営に不可欠なイノベーションに関する一考察

―― MR のアプローチから ――

川　原　直　毅

（受付　2016年 4 月 14 日）

・は　じ　め　に

2014年 4 月，消費税率が 5 %から 8 %へ引き上げられたが，国民経済に積極的消費は見られず，当初予定されていた消費税10%増税は GDP の成長率がマイナスに作用し，結果として先送りされた。一方，第一次，第二次，安倍内閣では自身が掲げるアベノミクスによって景気回復，経済の好循環[1)]，大胆な金融緩和策は円安も追い風になって自動車業界，電機・機械産業など，我が国の基幹産業に過去最高益をもたらせた。しかし，政府，日銀，経済界では景気は緩やかな回復基調にあると言いながらも，日銀は2016年 2 月16日，我が国初のマイナス金利（ゼロ金利）政策を導入した。このような状況においても景気好調と言われる大企業を中心に春闘ではベアアップする公算が強い。ただし，これまでの上げ幅とは大きく異なり，中国経済の失速，先行き不透明感などの要因もあり，大企業も慎重な構えを見せている。

1）　現在の景気が本当に好循環であるのか疑わしい点がある。それは取り扱われる各種の指標によるところが大きく影響するからに他ならない。一般的に，GDP や設備投資，公定歩合や為替レート，ジニ係数など，様々な切り口がある。景気循環については，篠原三代平（1994）『戦後50年の景気循環』日本経済新聞社　が詳しい。原田運治（1987）『日本経済の成長・循環と構造変化』東海大学出版会，安藤　博（1994）『日本経済 成長の軌跡』東洋経済新報社　参考。

ところが，恩恵を受けている一部の大企業と中小零細企業とでは，格差は是正されるどころか今なお拡大するばかりである。これまでも我が国産業構造は未だ二重構造，厳密には多重・多層構造状態にあり，技術水準の高度化，バブル期以降の海外生産拠点によって大幅なコストダウンは当たり前となっている。それでは中小零細企業の現状と課題とは何であろうか。下請けからの脱却はもとより，自社によるオリジナル新製品開発，ブランド化，販路開拓，社歴の長い企業においては後継者問題，すべての企業に共通する人材確保など，内包する課題は複雑・多岐にわたる。それ故，本稿では，これら中小零細企業が持続的経営に不可欠となるイノベーションについて検討してみたい。

1.　産業構造に見る中小零細企業とその環境適応力

1991年前期のバブル崩壊後から2010年までのいわゆる失われた20年と揶揄されるこの期間，中小零細企業は独自の固有技術によって，例え，それが下請けであってもその企業の存在を明確にしてきた。デフレ，長引く不況下において，大企業からの容赦ないコストダウン，高品質・高精度の技術向上，そして高品質保証という要求がこれまでになく突き付けられてきた。一例を挙げるとするならば，我が国の基幹産業のひとつである自動車産業においては，それまでの１次，２次，３次と言うような下請け構造そのものが見直され，徹底的なコストダウンを図るために生産工程の見直し，自社内での部品の内製化，短納期，多品種小ロットについても自社もしくは外注の範囲を限定するという徹底ぶりであり，まさしく生産体制・構造変革というリーン革命である[2)]。

使用される部材・部品の内製化については，言うまでもなくムリ・ムダを省く，省力化・省エネなどを含めて原価低減が原則であり，これは人件

2)　安森寿朗（1995）『リーン流通革命』東洋経済新報社　また，自動車の生産システムについては，今田　治（2016）『入門　生産システム論――自動車企業の発展事例にみる生産革新――』ミネルヴァ書房を参照。

費，在庫を減らすことに繋がり，牽いては設備能力の余力さえ生みだされるのである。世界的に有名となったトヨタのかんばん方式（JIT），カイゼン（改善）はまさに最先端の経営革新であろう[3)]。自動車部品がおよそ３万点在ると言われ，そこに仕事を求める下請け企業が１次から孫請けまで階層的なピラミッド構造（現在はツリー状とも言う）が形成され，部品メーカーが数千社とも言われていたが，それも今は過去の話となり，現在の仕入れ数は110～150社以内に集約されている[4)]。

もちろん，このドラスティックな環境変化に中小零細企業は，競合他社としのぎを削り，自社の得意な分野で自らの技術水準を高めなければ生き残ることが出来ず，ひたすら人件費はもちろん，工程管理のコストダウン，品質管理の向上，精度アップに邁進しているのである。しかし，それでも為替の変動による円高，原材料価格の高騰によって，それまで何とか耐えてきた経営が行き詰まり，最終的にトカゲの尻尾切りにあった企業も少なくはない。中小零細企業の機動性，小回り性，その環境適応力など，それは飽くなき経営努力の追求の成せる業なのである。

周知のように，我が国では大企業と中小企業の二重構造問題は，解決するどころか今なお根深く存在するが，下請け構造問題は機能的・体質的に変化している。むしろ，下請け中小企業は，本稿では中小零細企業に限定して述べるが，それは親企業との取引関係を強化するかのように集約される中小零細企業（ハブ機能的存在）と，一方では，集約化によってこれまでの取引をすべて解消される中小零細企業（独自・孤立型）に選択されているのである。これは大企業（親企業）が自社で内製化を図るうえで，部品加工工程，部品組み立て工程，製品組み立て工程など，最終的には簡単なアッセンブル段階（工程）において，これら技術水準の高い中小零細下

3）　大野耐一（1978）『トヨタ生産方式――脱規模の経営を目指して――』ダイヤモンド社

4）　資料：㈱東京商工リサーチ「TSR 企業相関ファイル（2010年）」経産省「輸送用機械器具製造業の取引構造」第2-1-28図を参照。

請け企業群に依存するという構図である。

しかし，一見すると，お互いに良好な関係に見えるこの下請け構造は，所詮，親企業のコスト削減に貢献できるかなり優良な中小零細企業に限定され，多分に大企業（親企業）の都合のいいバッファー（緩衝）的存立として位置づけられる。これら大企業からお墨付きを得られた優良な中小零細企業は，それでも大手企業 1 社に依存している訳ではなく，企業規模を見ると，資本金，従業員数，年間販売額など，中小企業基本法のいずれかの規定の枠組みに入るものの，積極的に海外生産拠点を持つなど，言わばみなし大企業であり，且つ形式的な下請け企業であって，ある種，協力的・連携的なコンソーシアム的意味合いを持っている。

これに対して，従来の取引を解消された中小零細企業は，厳しい隘路に立たされながら，支配・従属関係とまではいかないにしても，部品加工，半完成品加工，製品加工などサプライヤーとして，さらに専従の下請けに徹するか，自社固有の技術（特許，実用新案，意匠など）をもって，nich（隙間）と言われる特定市場に活路を見出すか，さもなければ市場からの撤退を余儀なくされる極めて過酷・非情な状況に立たされているのである。

しかし，このドラスティックな環境変化も見方を変えれば，これは大きなビジネスチャンスであり，発想の転換をすれば，中小零細企業経営者は，自社固有の技術力や経営資源を最大限生かし，大袈裟な表現だが，社運を掛け心機一転してまったく新たな事業分野へ進出ということも視野に入れなければならない。H. I. Ansoff が提示した成長ベクトルがそれである。Ansoff は既存製品と新製品，既存市場と新市場のそれぞれの組合せを図 1 のように 4 つのマトリックス・グリッドから捉えた[5)]。既存市場に留まって市場の深掘りをするか，それとも新商品開発によって既存市場から新市場に進出するか，もしくは新商品開発をするか，まったく未知の市場開拓に事業展開するか，さらに飛躍的な解釈をするならば，これは世俗的

5）　H. Igor. Ansoff, Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965. p. 109

図1　アンゾフの成長ベクトル・グリッド

製品 / 市場	既存 (Present)	新規 (New)
既存 (Present)	市場浸透 (Market Penetration)	製品開発 (Product Development)
新規 (New)	市場開拓 (Market Development)	多角化 (Diversification)

（出所）：Ansoff［1965］：邦訳，137頁

表現だが，従来の過当競争下のレッドオーシャン市場からまったく競合の無い無風地帯のブルーオーシャン市場への転換でもある。

いずれのベクトルに舵取りをするのかは，経営者及び自社の経営資源に照らし合わせてその方向性を決めなければならないが，昨今，取沙汰されているIT関連事業分野においては，依然未知数的要素が強く，この分野におけるベンチャーや起業，創業は後を絶たない。すなわち，経営におけるイノベーションがそれである。もちろん，ハード面だけだはなく，ソフト面でもイノベーションが注目されるのである。イノベーションについては改めて後述したい。

経産省では，このような中小零細企業にビジネスチャンスを与えようと，個々の中小零細企業がお互いの経営資源（企画力，技術力，販売力など）を持ち寄り，相互に連携を図って新製品開発，新たな役務，販路開拓の支援に乗り出した。H17年４月，中小企業新事業活動促進法，いわゆる地域新事業活動促進支援事業（新連携事業）がそれである。

この制度も法改正後，平成27年度（16.1億円）から28度概算要求額27.0億円となっている。主な事業目的は，①中小企業・小規模事業者が地域資源活用や農商工連携による商品・サービスの開発や販路開拓を行う支援，②「中小企業地域資源活用促進法」の改正により，拡充した一般社団法人等による「地域資源活用支援事業」の支援，③地域の関係者を巻き込み，特色を活かした産品をブランド化し，売り出す「ふるさとプロデューサー」人材の育成，④地域産品の強みを活かし，海外展開戦略の策定や海外販路

開拓に向けた海外展示会の出展等のプロジェクトの支援となっている[6)]。

筆者はこれまでに1,100社以上の中小零細企業（製造業，卸・小売業，サービス業）の現地調査，ヒアリング，プレゼンテーション及び直接的なコンサルティングを行ってきたが，これらの中小零細企業の中には優れた技術力（オンリーワン，ナンバーワン），新製品開発力を有し，相互に持ち寄った経営資源によって連携企業体を構成し，そこから生み出される新たな新商品や役務などは，時として目から鱗状態になる。しかし，残念ながら，いずれかの中小零細企業の経営基盤，財務体質の脆弱さ，市場規模から想定される売上げ目標などの収支計画は極めて詰めが甘く，しかも販路開拓においてはほとんど連携先に依存するなど，申請書面上では一応，分業体制が図られてはいるが，補助金採択後の売上げについては計画目標の３割にも満たない中小零細企業が圧倒的に多いのも特徴である。また，補助金の執行率についても，販売計画や売り上げ予測とは大幅に乖離し，新製品に至ってはプロトタイプからなかなか進捗せず，技術的に行き詰まるケースも多々ある。

その原因について，概観すると，技術力よりはむしろ，営業力，販売力など，いわゆるマーケティング力（商品力，ブランド力を含む）及び，マーケティング志向（顧客在りき）の発想が経営者に無いことに尽きる。いくら特許（申請中を含む）取得，実用新案，意匠登録を済ませていたとしても，また，価格優位性，新製品の差別化が図られていても，さらに，市場の参入障壁は依然見本市会場への出店，業界誌での PR 活動をしても，それが直接商談へ繋がる確率も極めて低い。経産省の補助金申請時には事業者は見本市などで複数社から話があったということが多く，その手応えを実感しているようだが，これらの商談が即座に纏まることもあれば，一過性に終わるケースも多々あるのである。

中小基盤機構の PM（プロジェクト・マネージャー）も事業者はもとよ

6）　中国地域新事業活動促進支援事業化評価委員会（平成27年10月認定）配布資料による。

り地域行政と連携を図りながらブラッシュアップに余念が無いが，補助金採択認定後もなかなか経営計画通りに事が進まない現状がある。何もこれは市場が閉鎖的であるという訳ではなく，競合他社と比較した場合の商品の優位性が市場でどこまで認知されるか，総合的にブランド力があるか否か，開発者の熱意・情熱，理想と現実とのギャップがあまりにも大きいのである。

それでは，ここである中小零細食品メーカーの事例について見てみよう。この企業は納豆の製造・販売を手掛けており，納豆の市場規模はおよそ1,977億円（前年比0.8％増），当社は納豆が持つ酵素・ナットウキナーゼに注目した[7)]。ナットウキナーゼはDPAやEPAなどと同様に血液をサラサラにする効果があり，特に血栓防止や糖尿病患者[8)]の血糖値（標準値70～90）を下げる効果がある。企業側は画期的な医学的エビデンスを持っているにもかかわらず，当初は薬事法上優位となる特許申請，特保の認定を受けなかった。しかし，経産省の補助金認定審査後，初年度は健康志向の高まりから出だし好調だった売上げも差別的な高価格が足枷となり，その後は漸次売上げも下がり，また，市場での優位性はおろか，競合ひしめく業界にあって最終的に狭小な地場市場に留まると言った状況に陥ったのである。

特許の取得は中小零細企業にとって金銭的負担も大きく，これまでの経験上，周知のことであるが，使うべき補助金の活用如何によっては市場を席巻できる可能性はそれなりに大きいと言わざるを得ない。マーケティング的発想をするならば，取り敢えずは大手メーカーのOEM供給という手立てもあるだろうし，一先ず，自社の販路拡大と安定的な売上げ確保に

7）　日本食糧新聞2015年３月16日付け。

8）　糖尿病患者（316万6,000人）及び生活習慣病「高血圧疾患」1,010万8,000人，「高脂血症」206万2,000人，心疾患172万9,000人，「癌」162万6,000人，脳血管疾患117万9,000人という結果である。また，糖尿病予防関連市場規模は今後5,500億円に達すると予想されている。（平成25年度　厚労省国民医療費の概況より）www.dm-net.co.jp 2016.03.04

よって内部留保と存立基盤を確立することが先決だったと思われる。また，商品の市場の認知（ブランド認知）と十分な営業が行えず，例え，エビデンスの効果・効能があっても薬事法上，それが謳い文句とならないところに一般的に販売されている商品との差別化はなおのこと困難となるのである。

このような状況を見る限り，非常に残念でならないが，それは，まさしく中小零細企業が経営課題に直面していることに他ならない。企業経営者が自社製品，自社ブランドを持ちながら既存市場に立ち向かう姿勢は素晴らしいことだったのだが，“ブランディング”そのものが一朝一夕で出来ないこと，売れるための仕組みづくりが如何に困難であるのかについて，経営者は市場からその答えを知らされたのではないかと思う。

2.　中小零細企業におけるイノベーション

イノベーション（innovation）と言えば，一般的に J. A. Schumpeter の「技術革新」という言葉が連想される。これは，従来の市場には全く無かった新しい製品・商品・サービスを生み出すことから技術革新と解釈される。J. A. Schumpeter は市場経済が不断のイノベーションによって企業経営が成立していることから，企業経営者はこのイノベーションによって「創造的破壊」を継続しなければ，企業そのものの存在意義が無いという論理である[9)]。

具体的には，1．新しい財貨の生産，2．新しい生産方法の導入，3．新しい販売先の開拓，4．原材料あるいは半製品の新しい供給源の獲得，5．新しい組織の実現（独占の形成やその打破）から成る[10)]。この最後の5．はアントレプレナー（起業家）である（下線部は本来，企業家と記さ

9）田中　修（2009）「資本主義と倫理について――世界経済危機を契機に――」『ファイナンス』財務総合研究所

10）（1977）『経済発展の理論』岩波文庫　同書ではイノベーションではなく，新結合（neue combination＝ノイエ・コンビナチオン）と表現されている。

れているが，敢えて筆者は起業家とした)。Lloyd E. Shefsky は元々，アントレプレナー antrepreneur を antre（アントレ），pre（プレ），neur（ナー）の 3 つのラテン語のルーツからなるとし，antre は仕事に就くこと，pre は前や予めという意味であり，neur は神経の中心や組織の中枢部を意味するものである。それ故，アントレプレナーは，現実的にビジネスの組織の中枢を形成する，または変化させ，どのようなビジネスにも参入する者であると定義している[11)]。また，個々人の技量や経営手腕によってビジネスが行われるので，新規事業創造と言った“革新的”経営者というニュアンスもある。

これに対して，Claryton M. Christensen は「一見，関係なさそうな事柄を結びつける思考」と定義している。イノベーションについては，今日的解釈と意義から判断すると，この「技術革新」はある意味狭い定義であり，筆者自身は単に技術的側面だけではなく，経営的側面も統合するべきであると考えており，企業が属する事業分野における様々な刷新，新商品開発，企業が新たに打ち出す新機軸（戦略）など，広義に捉える必要があると理解する[12)]。

また，文科省は，第 3 期科学技術基本計画において，「潜在的な科学技術力を，経済・社会の後半な分野での我が国発のイノベーションの実現を通じて，本格的な産業競争力の優位性や，安全，健康等広範な社会的な課題解決などへの貢献に結び付け，日本経済と国民生活の持続的な繁栄を確実なものにしていくことの重要性が示されており，その中で，「科学的発見や

11） Lloyd E. Shefsky, Entrepreneurs Are Made Not Born, 1994. McGraw-Hill, Inc. 4pp

12） 一橋大学イノベーション研究センター（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社　Clayton M. Christensen, Jeffery Dyer, Hal Gregersen 櫻井祐子訳，（2012）『イノベーションの DNA』翔泳社，Everett M. Rogers　三籐利雄訳（2007）『イノベーションの普及』翔泳社，Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor　玉田俊平太監修（2003）『イノベーションのへの解』翔泳社，武石彰　青島矢一　軽部　大（2012）『イノベーションの理由』有斐閣を参照。

技術的発見を洞察力と融合し発展させ，新たな社会的価値や経済的価値を生み出す革新」」と定義している[13)]。

さらに，イノベーションは何も製造業に限ったものではなく，もっと拡大解釈すると，卸・小売業，サービス業にも当てはまる[14)]。大手 SC などでは仲卸を通さず，大卸と直接取引する相対取引により，流通簡略化をしてコストダウンを図っている。このような傾向は何も大型 SC に留まらず，CVS でも自社の契約農場・契約栽培農家から供給体制を構築している。そのため，地方の中央卸売市場の機能は徐々に低下・仲卸は衰退している。

例えば，このような現状を打開しようと，急成長を遂げている福山市の食品スーパー・エブリイは，定置網で捕れた鮮魚を一定数量丸ごと買い取る一艘買いの仕組みを2015年 4 月より始めた。当社は飛躍的に業績がアップしており，福山を拠点に現在は広島市近郊にも多店舗チェーン展開している。それ故，さらに効率的経営が求められるのは当然である。もちろん，既存の流通も必要だが，消費者に新鮮且つ低価格で商品を提供しようとすれば，何か新しい仕組みづくり（イノベーション）が無ければ投資に見合った収益・採算性は見込めないだろう。

しかも消費者が生活を営む上で生鮮 3 品（魚，野菜，肉）を取り扱うこれら生存 3 業種は不可欠であるが，目下，食品スーパー業界は，大型 SC はもとより中小食品スーパー，CVS など，地域ドミナント戦略上，熾烈な競争状況にある。他社との差別化と自社の優位性には，流通・販売，新商品の提案など，上述した 1 ～ 5 の内容に該当し，当然の如く経営にイノベーションが必要であることは自明である。

近年，Made in Japan の製品，モノ，コトが世界中で再評価・注目されている。これはグローバル社会において，モノづくり大国，日本の誇りである。特に，海外からのインバウンド（外国人観光客）の受け入れが促進され，それまで欧米観光客が中心であったが，隣国の中国をはじめ韓国，

13）　平成18年度版　科学技術白書コラム No. 07

14）　小川　進（2013）『ユーザーイノベーション』東洋経済新報社

台湾，そしてこの１～２年は東南アジア圏の入国が目立ってきた。なかでも中国人の“爆買い”は流行語にもなるほど，異常な現象を見せている。また，政府は2020年東京オリムピックまでにインバウンドの取り込みを平成25年度末の予算委員会にて4,000万人の目標値を挙げた。

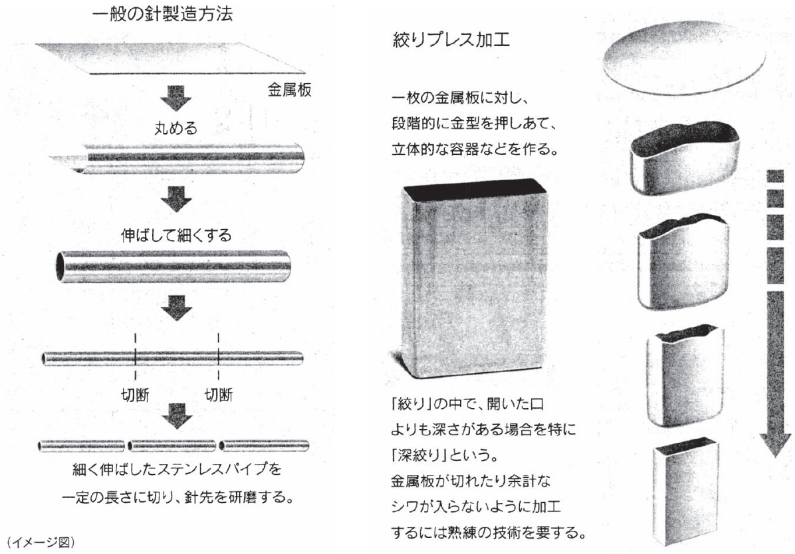
それでは，ここでイノベーション（技術革新）という言葉がぴったりと当てはまる先駆的な事例を見てみよう。今から11年前，経産省のモノづくりフォーラムで岡野工業㈱の岡野雅行社長（名刺には代表社員と記されている）と直接会い，話をすることが出来た。岡野工業㈱と言えば，周知のように，同社は金属深絞り加工では世界トップの技術力を誇る。

その代表的な製品が痛くない注射針（ナノバス33）である。元々，糖尿病患者のインシュリン注射針に端を発するが，その針先は蚊がヒトの皮膚に刺す大きさ（外径 200 μm，内径 80 μm）である。この注射針の製造に関しては研究者や業界技術者から，物理的にその製作自体不可能であると言われていたが，図２のように岡野氏はこの針をステンレス素材のプレス加工で実現化したのである。医療機器メーカー・テルモと共同開発だが，遂に異次元の分野を切り開いたのである。2005年当時，従業員６人の町工場，金属プレス加工技術では名高かった。従来の注射針の工法はステンレスの薄い板をロール状・筒状にして溶接し，それを引き伸ばして針の長さにしてカット・研磨する。しかし，この工法自体に限界があり，高精度の精密パイプの大量生産に不向きだった。岡野工業のプレス技術は金属板から立体的に深い筒型形状を「絞り」技術工法で成形し，極細の痛くない注射針の完成にこぎ着けた[15)]。

東京都墨田区，大田区と言えば，日本を代表する中小零細企業が集積する一大町工場である。当地は昔気質の職人が多数集い，新たな発想と技術はここから発信される。昨今，このような高い技術水準を誇る中小零細企業が時代の荒波に揉まれて姿を消していくのは忍びないが，まだまだ我が

15）　中国新聞2016年１月18日付け。「TERUMO」Innovating at the Speed of Life の記事広告。

図 2　岡野工業の深絞りプレス加工法



（出所）：中国新聞2016年 1 月18日付け。

国中小零細企業は無限の可能性を秘めていると言っても過言ではないだろう。最近，話題となったのが，池井戸潤（2010）『下町ロケット』小学館で紹介された中小企業「佃製作所」のストーリーである。技術特許を持ちながら大企業との熾烈な競合関係，資金繰り，人材，新市場へ向けた活路と隘路など，現代中小零細企業ならではの経営課題がイノベーションを中心に凝縮された感動秘話だろう。すなわち，既成概念に捕らわれていては斬新且つ画期的な活路は見出せないだろう。なお，中小企業の新事業関連，イノベーション関連及びその実態と課題については『中小企業による「新事業戦略」の展開――実態と課題――』に詳細が記されているので参照されたい[16)]。

16）　深沼　光　松井雄史　藤田一郎（2014）『中小企業による「新事業戦略」の展開』日本政策金融公庫　総合研究所　1～27P

それでは次にイノベーションをMRの視点から見てみよう。経産省の中小零細企業の支援策には様々な補助金による施策があるが，例えば，中小零細企業が連携対を組み，コア企業が中心となってビジネスモデルを作る新連携がある。これは中小零細企業が個々の経営資源を相互に持ち寄り，新技術，新製品や新たな役務・サービスによって市場を創造するイノベーションである。しかし，所定の提出申請書を精査すると，まったくこれまでの市場には無かった画期的な新商品については，ある種独占的な市場占有率とかなりの売上げ規模が想定されるが，果たして，そのイノベーションが本当に画期的であるのか否か不透明な部分がかなり多いのも事実である。

それはMR（単なる市場分析ではなくマーケティングマネジメントの視点を含む）について，市場規模，売上げ予測，競合他社との差別化，価格優位性，特許取得（申請中も含む），販路開拓に至るまでの緻密な経営計画や収支計画に大きなブレがある。その理由はコア企業を含め，連携対構築企業が根拠とする市場規模の数値の読みの甘さが根底にある。業界動向や市場規模などについては，業界専門誌や当該見本市やバイヤーの感触，また，矢野経済研究所や富士経済など，一流の調査会社のデータを購入・活用，国の統計データ，地域のシンクタンクからその推移を予測し，販売目標を立てているが，補助金執行時初年目からその目標値が大幅に下回り，1/3はおろか1/4にも満たない中小零細企業が圧倒的に多い。

例えば，私たちが日常消費する消費財の場合，人口統計学的に見ても，いずれの企業も取り敢えず市場規模の大きな層を狙うのは当然だろうが，市場のトレンドとしては少子高齢化の進展は単に市場全体の問題ではなく，構造的に国策としても重要課題である。それでは市場をどのように見ればいいのであろうか。

一般的な市場分析としては，特に消費財市場では現在の消費者（顧客）を対象に，彼らの生活様式，行動，意識など消費動向を分析・調査するのであるが，一般的に時代，世代，年代というこれら3つの塊として捉える

方法がある。MR（マーケティング・リサーチ）では，これをコーホート（cohort）分析[17] と言うが，時代背景は同じでも消費者の価値観は世代間，生活環境，個々のライフスタイルなどによって大きく異なる。高度経済成長期のように，誰もが豊かな生活を享受しようと三種の神器のようなバンドワゴン効果[18] が働けば，活性起爆剤となるが，成熟社会と言われる今日では既に市場は飽和状態である。

ちなみに，過去最高益を上げた自動車業界を見ても，円安の影響もあって輸出は好調だが，国内市場，即ち，内需は既に頭打ちから衰退しており，消費税 8 %後の影響，コストパフォーマンスから軽自動車の普及率の上昇，取得税や自動車税などの税制面の優遇措置の見直しによる買い控え，そして若者の自動車離れは深刻な問題である。さらに，日銀のゼロ金利政策，これに現安倍内閣が導入を検討している2017年 4 月の消費税率10%が圧し掛かると，実質物価上昇を上回る所得向上が無ければ，どう見ても消費の冷え込みは一層顕著になるだろう。

既に，2015年 4 月より食料品の原材料費の高騰によってバターや乳製品，小麦粉など円安を背景に製品価格の値上げが始まった。また，懸案であった TPP（環太平洋パートナーシップ）協定も2015年10月 5 日に大筋合意，2016年 2 月 4 日には署名され，関税率表に基づいてこれから本格的に

17）　コーホート分析は，共通した因子，対象となる集団を指す。例えば，団塊世代には，とにかく人並みの生活が送れるように一生懸命に働いたという共通した価値観，生活様式などが見られる。

18）　バンドワゴン効果は，概して多くの集団が購入している傾向からその製品・商品は買っても間違いないと思い込む作用が働く。生活様式の洋風化に伴って現在の団塊世代が高度成長期に購入した3C などはその典型的である。ライベンシュタインの論文「消費者需要理論におけるバンドワゴン効果，スノッブ効果，およびヴェブレン効果」（1950）による。また，ヴェブレン（Veblen）は（1989）『有閑階級の理論』において，「有閑階級の人々は自分が有閑階級に属しているということに価値を見出し，（途中略），他人に見せびらかすための消費をする」（ヴェブレン効果）と指摘。

稼働する[19)]。もはや市場環境の変化とそのスピードは待ったなしである。中小零細企業においては自社を取り巻く経営環境，市場分析など，いわゆる自社のSWOT分析をしつつも，経営者は自社の経営資源を最大限有効活用できる前向きな意思決定，中長期経営計画を念頭に置いて日々の経営にフィードバックさせていかなければならないだろう。

しかしながら，中小零細企業が日常の作業工程や営業・販売業務において革新的技術の導入や特許・実用新案，意匠などといったイノベーション，また，新たな付加価値創造などは一朝一夕にできるものではない。筆者はこれまで多種多様な中小零細企業（卸・小売り商業も含む）が抱える問題及びその経営者へのインタビュー，ヒアリングを通してMRの視点から多角的に研究している。また，経産省中国経済産業局の中小企業支援課における新技術評価，新連携地域資源，農商工連携事業や流通・サービス課の商業自立化支援事業，商店街活性化事業など，これまでに様々な案件・相談を受け，勉強する機会に恵まれた。さらに，３年前から本学は文科省のCOCの認定を受けることによって，地域イノベーションを基軸に調査研究の機会を与えられ，現在，その成果を取り纏めている。

一昨年，地場のもみじ銀行と協定を結び，相互に地域貢献できる体制を整えている。その最中，宮島・地御前産牡蠣の飲食店・物販を営む中小零細企業経営者から経営相談の依頼を受けた。創業７年目，正社員４名，アルバイト20名，年商３億円弱。現在のところ，経営も順調に推移しているが，経営者の相談内容は筆者が危惧していた経営者の思惑と，これからの事業展開と従業員との意識に大きなズレが既に生じており，また，事業展開に向けた設備投資，それに伴う人手不足が問題となっていた。経営者は起業当初からこれまで一心不乱に自分が良かれと思うことを一生懸命に努力し，それが面白いように売上げに反映されてきたが，ここにきて原材料

19）　内閣官房府の資料によると，TPP協定の個別具体的な内容は第２章～第30章に記されており，関税率表は２―Dに日本の割り当てが明記されている。

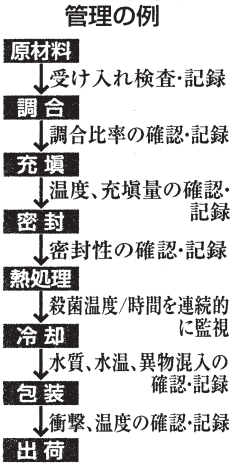
費の高騰，人件費，人材不足，従業員意識（モラル，マナー）の低下，新規設備投資の経営負担，新商品開発など，これまで山積みとなった経営課題が一気に噴出してきた。HP を見ると，自店，オリジナル商品の紹介，ネット販売に至るまで経営者の洗練されたこだわりと感性が光る。

しかし，提供される商品・サービスに経営者のセンスの良さが見える反面，徹底した粗利追求が筆者には見えて仕方なかった。実際，経営者に直接会って，この点を訊いてみたところ，客単価が既に頭打ちになっており，これ以上上がらないから如何に回転率を上げて売上げに繋げるか，新規出店，メニュー開発など，予測した通りであった。さらに，覆面調査をして様々な問題点が指摘できた。もちろん，経営者自身が現状に甘んじている訳ではない。むしろ，現状を打破して何らかのイノベーションを起こして企業組織の活性化と経営規模の拡大，新商品開発に余念がないのである。

そこで，MR によって，先ずはスタッフの接客，オーダーの取り方，配膳までの時間管理及び配膳の仕方，メニューの説明，周囲の客の滞在時間，メニュー内容，金額，クリンリネス，会計までの繁忙期の動線について調査した。2 月の繁忙期の昼時，店頭には長蛇の列が既に出来ており，店内では客の賑やかさと同時にスタッフの緊張と慌ただしさがひしひしと感じられる。電話が鳴っても誰も出ないし，出られる状況ではない。後日，経営者，取締役に話を訊くと電話の応対は昼時の繁忙期には出なくていいということだった。これが予約客だったらどうするのかと思うと，スタッフの人時（にんじ）生産性は上がるかもしれないが，長期的視点からこの状態を続けることは売上げに貢献しないのである。

ヒアリングすると，経営者は目の前の売上げを先ず取ることが先決と言うが，筆者は付加価値向上が何よりも重要であることを指摘した。また，自店の土産物として売上げ好調な牡蠣のオイル漬けについても，現状の生産工程を 1 から見直し，歩留まりを向上させるために時間管理の徹底を図る指示した。さらに，商品の安定供給が出来るように HACCP の認証評価

図 3



※厚労省による

の導入（図３）を促した[20]。中小零細飲食店にはかなり大きな設備投資ではあるが，市場での自社商品は非常に評価が高く，インターネット販売も好調に推移している。都内の有名百貨店のバイヤーから取引の話も着々と進んでおり，HACCP の導入効果もこれから徐々に現れてくるのではないだろうか[21]。

「ザ・広島ブランド」[22] などの認定は受けていないが，銀座のアンテナショップ TAU 側からロイヤルティ無しのオファーが来ており，テレビをは

20） HACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）とは厚生労働省による食品の安全，品質衛生管理手法である。ISO9001（品質）同様に，製品・サービスの品質保証を通じて顧客満足の向上品質の継続的マネジメントの国際規格であり，食品の場合は ISO22000。

21） 厚労省は2016年３月７日，食品衛生管理の国際基準 HACCP の認証取得を製造業者，輸出入業者に段階的に義務付ける方針を決めた。「中国新聞」2016年３月８日付け。

22） 「広島の特産品で特に優れたものを「ザ・広島ブランド」として認定し，全国に向けて PR することで，知名度をより高め，その消費拡大を図るとともに，広 ↗

じめ，旅行ガイド，冊子や海外メディアの取材など多数受けていることからその露出頻度を見ても，牡蠣屋の商品力，ブランド力は本物だろう。圧倒的多くの事業者は「ザ・広島ブランド」というお墨付きが付くことがひとつのステータスになると思い込むかもしれないが，ブランドは何よりも市場で広く認知され，売れ続ける仕組みづくりでなければ意味をなさない。個人的見解であるが，これが「ザ・広島ブランド」と，納得するものもあれば，こんなものが「ザ・広島ブランド」か，というものまであるのは事実である。このような猫も杓子もという状態になると，そもそもブランドとは何か，ブランド価値とは何かが問われることになるだろう。

2016年 1 月12日，福山市が推奨する「福山ブランド」の認定・認証について，「ブランドについて」の講演依頼を受けた。行政をはじめ，産学官金連携によって地域活性化をしようという意気込みがひしひしと伝わってくる。「ザ・広島ブランド」ではなく，「福山ブランド」というところが個人的に面白い。

現在，銀座 TAU で取り扱われている県産品は1,500アイテムを超すが，そのうち福山市から100アイテムほどが並ぶ。伝統工芸品もあるが，圧倒的多くは食品関連商品である。これは言うまでもなく商品回転率，ロイヤルティの問題である。広島県知事は相変わらず，何かにつけて広島産レモンの認知度向上のためにアピールするが，広島駅新幹線の土産ものコーナーを見れば，いかにあやかり商品が多いかが良く分かるだろう。選択肢が多いことは選ぶ楽しみを提供することになるが，一方，買う側に混乱を引き起こすということも事実であり，広島産レモンは使ってはいるが，それが何よりもベンチマークとならないところに問題がある。

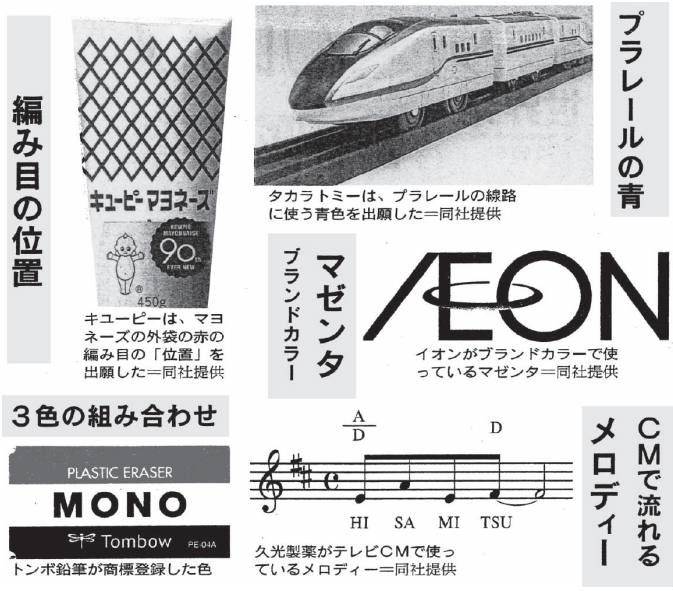
あやかり商品や派生商品は差別化が難しく，一度マイナスイメージが付くと，客は二度と手にしない。「笛吹けど客は踊らず」ということを行政は全く理解していない。広島産レモンのブランド化と声を高らかに上げてい

↘ 島のイメージを向上させ，広島への誘客の促進と広島地域経済の活性化を図ることを目的としている」。広島市 HP より。

るが，真にブランドの意味が分かっていない。広島産の牡蠣同様に全国的に産地としては有名だが，広島産のブランド牡蠣は極限定されていることを消費者，消費地は知らないのである。

もっとも商品自体では，なかなか商標登録できないが，文字，色，形状や屋号（図４）などは購買段階のイメージ，ブランド想起，ブランド連想に繋がる[23)]。それ故，製造業者のセンスや知覚品質が大いに問われる。言葉は悪いが，中小零細企業の経営者・技術屋はよく自社技術に固執し過ぎて，何事も理詰めで考えるロジカル的発想から脱却出来ず，得てして井の中の蛙状態に陥る傾向にある。上述した岡野氏のような頑固一徹な職人気質にもありがち。これに対して，商売人は発想はユニークだが，実現性が無いと言われる。双方，一長一短あるが，要はクリエイティブな発想が出来ない限り，イノベーションは起こせないのである。

図４　商標登録にサンプル



23）「朝日新聞」2015年４月15日付け。

いざ新商品開発をしようとしても，経営者が直ぐに何か，具体的にアイデアが出てくるというのは稀だろう。仮に，そのアイデアがあっても現状の経営・技術・製品（商品）から派生させるに留まるのではないだろうか。勿論，非現実的な希望的観測の域を出ないものであっては意味が無い。要はそれを具現化出来る水準にまでアイデアをブラッシュアップできなければならない。

3.　企業成長段階とイノベーション

中小零細企業において，限られた経営資源の有効活用は言うまでもないことだが，これまでも企業規模・業種業態を問わず，人材資源管理（Human Resource Management = HRM）[24] の重要性は理屈の上では判っているが，経営者は自らの経営理念，哲学，また，経営の在り方に，時には戦国武将や兵法，偉大な先人の言葉に傾注し，必ずや何らかの自負がある。もっとも，将来ビジョンや意思決定は最終的に経営者個人に委ねられるが，全般的に自己改革やイノベーションに関して，資金的・時間的・人的余裕など無いという。

しかし，経営者は孤独であっても孤立していては積極的な経営に打って出ていくことは難しい。これまでの“勘と経験”だけに頼ってビッグデータ時代と言われる現在に立ち向かうには余りにもリスクが高い。積極的な情報入手と経営者自らが異業種の経営者と繋がる勉強会や交流会などに参加するべきだと思う。筆者の経験上，経営者は自社を取り巻く環境は判っていても，得てして単眼的で複眼的な視点で思考することがなかなか出来ない。新商品開発，アイデアの創出や様々な発想には，時として外部 brain が必要となる場合がある。

自社の存在を業界はじめ，社会に広く認知してもらうには Corporate Brand，自社商品ブランド，広告宣伝費が必要だろうが，それだけの経費

24）　John Bratton and Jeffery Gold, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT~Theory and Practice. MACMILLAN 121pp

を掛けられない中小零細企業は自ら情報発信するか，ネットワークや連携を図ることによって業界内の横の繋がりを強化しなければ，まったくのnichに身を置くことに他ならない。経産省の中小企業施策には様々な補助金制度がある。地方創生，地域再生の今だからこそ，経営者は発想転換し，イノベーションによってビジネスチャンスを掴む時でもある。国は県市に様々な創業支援策を講じて新創業・女性の起業などを行っているが，その割合は国際比較を見ても極めて低い。この件については，藤井辰紀・金岡諭史両氏の日本政策金融公庫総合研究所が実施した「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」データの分析に注目したい[25)]。

それでは，企業の成長段階とPLCからイノベーションについて述べてみよう。企業の成長段階もPLCにも共通するのが時間軸であり，企業の成長は社歴，売上げの変遷から企業経営に内在する諸問題（人材確保，人材育成，管理者育成，組織体制など）も顕著に現れてくる。PLCは製品・商品の市場における導入段階から利益が大幅に伸びる成長段階，市場が飽和状態になる成熟段階，広告効果や利益が見込めない衰退段階を経て既存市場の見直し，最終的に市場の細分化を行わなければならない。しかし，市場の細分化には少なからずイノベーションを伴わないと，新規性はもとより市場での優位性，差別化がなければ，瞬く間に市場からの撤退を余儀なくされる。通常，製品・商品・サービスは生産，販売され，市場に需要が無ければ景況に関係なく，価格競争にさらされる。市場が成熟化している現在，一定期間にBest Seller商品になることは時代のニーズにマッチすれば，ある程度の期間は可能だろうが，Long Seller商品になることは，かなりイノベーティブな技術革新を持ち得ているとか，競合する市場においてコストパフォーマンスから見ても何か差別的優位性やその不可欠な要素を持ちえないと支持されない。

例えば，トヨタ自動車のハイブリッドカー・プリウスは1997年発売以

25）藤井辰紀　金岡諭史（2014）「女性起業家の実像と意義」『日本政策金融公庫論集』第23号　2014年5月28P

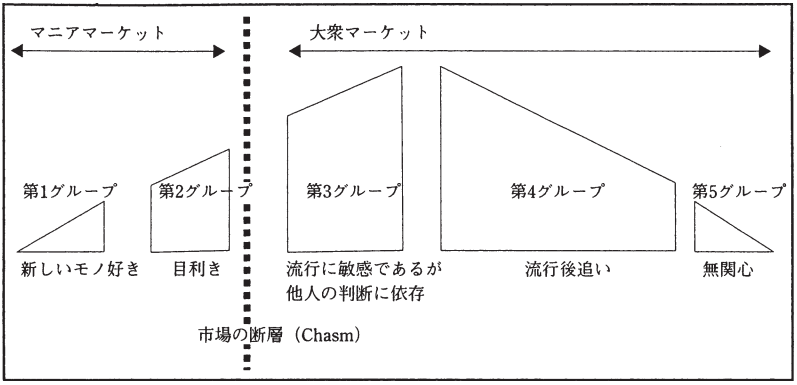
来，全世界の販売累計300万台を超え，2015年11月発売された第 4 世代プリウスはスペックだけを見ても 40 km/L とアクアの 37 km/L を凌ぐ。もっとも，直近の販売台数では現在の Best Seller 車はアクアとなっているが，2016年 2 月時点ではプリウスが No. 1 となっており，納車まで 6 か月待ちという人気振りである。目下，世界的に PHV，EV，HV，クリーンディーゼルなど，ますます環境規制基準が厳しくなるなか，技術面におけるイノベーションは目覚ましい。究極のエコカーとしてトヨタ，ホンダは相次いで水素を燃料とした車（FCV）を発表しており，今後は量産化が一層進めばイニシャルコストも低減され，国の補助金が無くても普及も促進されるだろう。また，新車購入時の販売価格，維持費などを含めても我が国では軽自動車のコストパフォーマンスもこの勢いには叶わないのではないだろうか。ちなみに，2016年 2 月の新車販売速報値を見る限り，三菱自，レクサス，日野，三菱ふそうを除くすべてのメーカーでマイナスとなっている[26)]。

すなわち，自動車やパソコンなどであれば，モデルチェンジ，モジュールなどで対応出来るが，消耗品的要素が強いコモディティ商品であれば早期に寿命を全うしたことになり，もはや市場からの撤退を余儀なくされる。中小零細企業であっても，もちろん自社製品・商品・サービス，自社ブランドを持って市場に売って出たいのであろうが，市場が飽和状態にあるなか，既存の市場に食い入るだけの優位性，独自性を発揮出来なければ，その参入障壁は極めて高いと言わざるを得ない。

周知のように，「イノベーション普及」についてはこれまで Everett M. Rogers の普及理論が一般的であったが，いくら中小零細企業がニッチ産業であったとしても，そこには飛躍的躍進を妨げる Chasm（断層）が立ちはだかる。即ち，イノベーション採用において，市場にはイノベーター2.5%，早期採用者13.5%の合計普及率16%がいち早く導入するというマー

26）「日経 MJ」2016年 3 月 4 日付け。

図5　キャズムの理論



（出所）：（2005）高橋徳行　172 p

ケティング理論だが，Geoffrey A. Moor.（1991），「Crossing the chasm」は従来のイノベーター理論を図5のようにChasmの存在によって否定した。これがマーケットシェアであるとするならば，イノベーター2.5%でも中小零細企業では大きな市場に匹敵する訳だが，この僅かな市場においても過当競争が存在する。イノベーションの影響が大きければ大きいほど，市場に与えるインパクトも大きくなるのである。

・お　わ　り　に

今から40年前に我が国の中小企業の研究者たちは，中小企業の特徴を以下のように指摘していた。それは中小企業そのものが小回り性，柔軟性，機動性などを持つとしながら，特に，下請け中小企業にこの傾向が見られたのだが，今日的中小零細企業においても，この環境適応力はそれほど大きく変化していないというのが筆者個人の見解である。確かに，統計的に見ると，既に開業率が廃業率を上回り，中小零細企業（特に中小零細商）の激減ぶりには目を見張るものがある。しかし，本稿で取り上げてきた中小零細企業は，現状把握はもとより次世代の経営がどのようであるのが理想的であるのか，MRからイノベーションの視点を中心に論じた。

中小零細企業経営者が経営方針やビジョン策定に向けて，次のステージでどのような観点を持っているのか，例えば，①現在，創業して何年経過しているか，これまで通りの経営を存続できるのか，②売上げ規模（予測）はどれくらいか，③経営の安定性はどうなのか，④自社が現在，抱えている経営課題は何か，経営資源との相関関係はどのようになっているか，⑤その経営課題は常態化しているのか，それとも一過性なのか，⑥自社のSWOT 分析は出来ているか，特に脅威とおもわれる問題は何か，⑦自社の主力製品，経営の根幹は何か，⑧自社に特許・知財など他社との優位性はあるか，⑨自社の今後の方向性（ベクトル）は定まっているか，そして，何よりもイノベーションを起こすクリエイティブな発想やアイデアを経営者自らが持ち得ているかである。

現状の経営に行き詰まり，イノベーションどころではないという経営者も少なくないと思われるが，ジリ貧のままの経営を続けるのも果たして如何なものか，ここは柔軟な発想の転換によって，新たな経営を考える手立てを今後のビジョン策定に活かすべきだろう。特に，歴代，技術で叩き上げた経営者には強い自負があり，職人気質から他人の話をなかなか受け入れない傾向にある。しかし，マーケティングの大家である T. Revitt の指摘にあるように，近視眼的視野ではなく，ここは自社の経営を多角的な視点から見直す必要があるのではないだろうか[27)]。

例えば，自社が位置する地域の経営資源，衰退している産業，成長している企業や産業分野に目を凝らして見たことはあるだろうか。とりわけ，第 3 次産業の成長は著しく，少子高齢化に歯止めが掛からない現状において，これらに向けたサービス向上の周辺産業は経営として十分成立する。マーケティング志向よりはむしろ，顧客志向の目線に立つと，必ずビジネスチャンスとなる。そのためにも経営者は多方面にネットワークを構築す

27）　Thedore Levitt, Innovation in Marketing, 土岐　坤邦訳（1955）『マーケティング革新』ダイヤモンド社，有賀裕子翻訳（2007）『Thedore Levitt on Marketing』ハーバードビジネス出版部

る必要があると思われる。既にインターネットの普及は2004年，SNSによってさらに発展し，今や消費者自らがメデイアを構築するまでになっている。中小零細企業もイノベーションのひとつのツールとしてインターネットを有効活用しない手はないだろう。言うまでもなく，イノベーションそのものが次世代のビジネスモデルともなる。中小零細企業の新事業展開[28]はそう簡単ではないが，再考の余地は十分にあると見ていいのではないだろうか。

付記：本稿はYMFGワイエムビジネスレポートNo. 79，No. 82を大幅に加筆・修正した論文である。

参　考　文　献

波多野　鼎（1953）『景気変動論』ダイヤモンド社
竹林庄太郎編（1977）『現代中小企業論』ミネルヴァ書房
中野　卓（1978）『下請け工業の同族と親方子方』御茶の水書房
長島俊男（1978）『中小企業発展論』同友館
政治経済研究所編（1979）『転換期の中小企業問題』新評論
中村　精（1979）『経済成長と中小企業』東洋経済新報社
上林貞治郎（1979）『中小例企業論』森山書店
庄林二三雄　北沢康男　庄谷邦幸（1981）『日本の中小企業』有斐閣
末岡俊二（1981）『中小企業の理論的分析』文眞堂
日本中小企業学会編（1982）『高度情報化と中小企業』同友館
日本中小企業学会編（1983）『技術と中小企業』同友館
国民金融公庫調査部（1985）『成長企業の軌跡』中小企業リサーチセンター
大立国家（1985）『成長企業の発想』MG出版
日本中小企業学会編（1985）『下請・流通系列化と中小企業』同友館
水津雄三（1985）『日本の小零細企業』森山書店
中小企業診断協会編（1985）『ニュービジネス思考のノウハウ』ぎょうせい
日経ビジネス編（1986）『会社の寿命』日本経済新聞社
財商工総合研究所（1988）『中小企業新時代――構造転換への新たな挑戦――』日刊

28）　中小企業の新事業展開については，深沼　光　松井雄史　藤田一郎（2014）「中小企業による「新事業戦略」の展開」『日本政策金融公庫論集』第24号1～27ppに実態と課題が詳しい。

工業新聞社
日本中小企業学会編（1989）『中小企業の経営戦略』同友館
中小企業事業団　中小企業研究所編（1992）『91' 中小製造業の発展動向』同友館
日本中小企業学会編（1992）『企業間関係と中小企業――中小企業理論の再検討』同友館
山田　宏（1993）『新・小さいからこそできる』日本経済新聞社
寺沢清二編（1994）『挑戦する中小企業』中央経済社
川口達郎（1994）『企業の成熟とイノベーション』ダイヤモンド社
日本中小企業学会編（1996）『「起業」新時代と中小企業』同友館
石上芳男（1996）『中小企業生き残りの条件』同友館
日本中小企業学会編（1997）『インターネット時代と中小企業』同友館
日本中小企業学会編（1998）『大転換する市場と中小企業』同友館
日本中小企業学会編（1999）『中小企業21世紀への展望』同友館
三井逸友（2001）『現代中小企業の創業と革新』同友館
日本中小企業学会編（2002）『21世紀の地域社会活性化と中小企業』同友館
日本中小企業学会編（2003）『中小企業存立基盤の再検討』同友館
現代経営学研究所（2004）「研究開発マネジメントと市場創造戦略」『Business Insight』第12巻第 1 号
現代経営学研究所（2004）「ベンチャー企業のバリエーション」『Business Insight』第12巻第 2 号
日本中小企業学会編（2005）『中小企業と知的財産』同友館
高橋徳行（2005）『起業学の基礎――アントレプレナーシップとは何か』勁草書房
日本中小企業学会編（2006）『新連携時代の中小企業』同友館
相田利雄編（2007）『増補・現代の中小企業』創風社
日本中小企業学会編（2012）『中小企業のイノベーション』同友館
八幡成美（2012）「米国中小製造業のイノベーション」『日本政策金融公庫論集』第14号25–47pp
高島正之（2012）「コトづくりからの中小企業イノベーション」『日本政策金融公庫論集』第15号63–84pp
高田亮爾編（2013）『現代中小企業論［増補版］』同友館
鈴木正明（2013）「日本の起業活動の特徴は何か」『日本政策金融公庫論集』第19号17–33pp
渡辺網介（2013）「効果的に付加価値を高める小企業の取り組み」『日本政策金融公庫論集』第21号67–80pp
熊野正樹（2016）「ベンチャー企業の創出と起業家教育」『日本政策金融公庫論集』第30号63–82pp

外国文献

Colin Barrow, The Essence of Small Business. 1993 Prentice Hall

John Bratton and Jeffery Gold, Human Resource Management. 1994. MACMILLAN

Lloyd E. Shefsky, Entrepreneurs Are Made Not Born, 1994. McGraw-Hill, Inc.

Gordon E. Mills R. Wayne Pace Brent D. Peterson, ANALYSIS in Human Resource Training and Organization Development. 1989. Addison Wesley

Dave Patten, Successful Marketing for the Small Business. 4th. 1998. KOGAN PAGE