

グローバル化で 日本の中小企業が 成長するための3つの指針

亀川 雅人氏（立教大学 大学院ビジネスデザイン研究科教授）



亀川 雅人氏

企業理論に関する多面的な研究を行う。経済学的アプローチおよび経営学的アプローチから、企業評価論、日本的経営、経営者論、市場と組織（企業間関係、M&A、提携、その他）、コーポレート・ガバナンス（株式所有構造、経営機構、その他）など広範な分野について研究する。その他、CSRやHRM、マーケティングなどの分野も、経済学と経営学の両面から考察する。近著に『ガバナンスと利潤の経済学』や『大人の経営学』、『ファイナンシャル・マネジメント』、『資本と知識と経営者』などがある。

— 第4回（最終回） —

グローバル化の中で成長するための指針3「間接経費の効率化」

グローバル化や標準化する世界の中では、規模の小さな中小零細企業の生息域はなさそうです。これは量販店の進出により、商店街の小売店が淘汰されるのと同じです。しかし、国内企業の99.7%は中小企業です。規模の追求がなくとも生き残ることができる市場が存在しています。別の言い方をすれば、規模を追求できない価値のある市場が存在しているのです。

例えば、熟練の必要な工芸品や地方の限られた特産品を調理する飲食店、観光地の自然を独占する旅館やホテル、特殊な病気に対応する医療機器など、いずれも大量生産を必要としない事業です。しかし、社会的に必要であり、ニッチな市場におけるニーズがあります。こうしたニッチな市場は大企業が取り組むことのできない分野でもあります。

このような事業には、グローバルな金融市場とは異なり、規模を追求しない金融市場が成立しているのです。株式市場では、グローバル企業が上場する東証一部市場から、マザーズなどの新興市場、そして地方市場があります。インターネットの発達により、クラウドファンディングなどの資金調達手法も誕生しました。預貯金を取り扱う金融機関も、都市銀行から地方銀行、信用金庫などがあり、それぞれに取引対象が異なります。特定の地域に特化した地方の企業やニッチな財やサービスを提供する企業も、例外なく金融取引を行っています。

融資や出資する立場から見ると、地球の裏側で生産・販売する企業の活動は見られませんが、具体的活動が見える身近な企業は数多く存在します。「百聞は一見に如かず」という諺があるように、実際の企業で働く従業員や顧客の評価、取引先企業との関係、そして経営者の人となりは、財務データからはわかりません。企業という法人格ではなく、生身の経営者に対する期待や信頼に基づく金融取引が数多く存在しているのです。グローバルな視点では閉ざされた世界ですが、ローカルな視点では財務データ以上に開かれた現実を見ているのです。それは、標準化に埋没しない差別化を発見する上で重要な場になります。



多くの起業家は、自らの資本や近しい人の資本により創業します。グローバルな市場では、起業家の事業に共感する人間同士のコミュニケーションがないからです。事業が常識から逸脱したものであれば、これを不特定多数の人に説明することは困難です。とりわけ、イノベーションをもたらす事業活動は、閉ざされた世界から始まります。

差別化は、他社と比較して、費用の使い方や資産構成に差異を生じます。多くの経営者は、本業における差別化を意識しますが、本業に付随する倉庫や物流の仕組み、情報収集の能力や情報の解析力、さらには資金調達や決済といった機能を工夫する企業の成功例が多いようです。コンビニエンスストアのセブン-イレブンの強みは品ぞろえでも、価格の安さでもありません。必要な商品が何かを的確に把握するための情報システムです。米国の通販会社Amazon.comが設立から短期間の間に巨大企業に成長したのは、販売店舗の建設資金がないことを逆手に取った新手の発想により、投資コストのかからないインターネットという販売手法を利用したからです。今日の大手ファーストフード MacDonal d' s の停滞も、ハンバーガーの質や価格に問題があるとは思えません。

私たちは、何が不自由なのかに気づかないでいます。私たちの知らない誰かの閃きが、これまで気づくことのなかった新しい仕事をつくります。中小企業のニッチな市場においてもイノベーションは必要です。そして、そうしたイノベーションは無限に存在するでしょう。しかし、閃きは努力により生まれるものではありません。閃きに賭ける山師的な経営を継続することは困難です。他方、本業のノウハウを蓄積しても、成功するとは限りません。規模の利益を得ることができない中小企業にとっては、普段は気につけない周辺の諸機能に目を向けることが重要になります。物流や情報、さらには決済や資本調達というような本業を支える機能の効率化に目を向けなければなりません。

もちろん、こうした諸機能を強みに変えられる企業は稀有です。多くの中小企業は、管理に関わる諸機能を自社で賄おうとしていますが、専門的な知識を有する人材が不足しているため、非効率な経営に陥っています。しかも、本業とは直接かかわらない職能のため、その非効率性に気がついていません。したがって、これまで以上に思い切った外注化により間接経費を節約し、本業に専念するという選択肢も重要なのです。これは市場経済における常道です。資源に限りのある中小企業経営こそ、自らの担うべき職能を見極め、選択と集中を徹底しなければなりません。

「グローバル化で日本の中小企業が成長するための3つの指針」
全4回のご愛読ありがとうございました。