

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2回 —

グローバル化の中で成長するための指針1「イノベーション」

財・サービスのグローバル標準が確立すると、大企業はますます規模を拡大して、販売する国や地域を増やし、同質の財・サービスが世界に溢れます。企業は常識的に一番儲かる地域から販売を開始します。高い価格を支払うことのできる豊かな地域が優先され、徐々に所得の低い地域に販売先を広げていきます。このプロセスは、商品価格の低下を伴います。一方、生産活動は、低コストの地域を優先させます。低コストの地域に生産活動が集中すると、資本の流入と雇用の創出により、その地域の所得が増加して賃金などを上昇させることとなります。販売先地域は、低所得の地域に広がり、生産コストは上昇を続けることとなります。標準化した製品を大量に販売する仕組みは、必然的に企業の利益率を低下させることとなるのです。

こうした趨勢にあらがうのが、「イノベーション」です。イノベーションとは、標準化した財・サービスとこれを生産・消費する社会のシステムを破壊することに他なりません。技術革新と訳すこともあります。工学的な新技術の誕生に限定しません。既存の技術や知識を異なる目的で利用することにより、画期的な財・サービスを誕生させることや生産・販売方法を刷新することが含まれます。それは、一種の閃きでもあります。

異業種交流会などを開催するのは、こうした知識や経験の新たな結合を目指すものです。ある業種で当たり前の知識や技術が、別の業種では全く新しい利用方法に結びつく可能性があります。例えば、フォードの生産システムの流れ作業が、食肉処理工場をヒントにした

という俗説は有名です。ガソリン自動車の開発自体は、工学的な技術革新ですが、重要なことは、自動車を普及させるために、人、モノ、カネ、情報が自動車会社を集まるようになることなのです。ハンバーガーは、マクドナルドが開発した商品ではありません。しかし、販売方法や経営管理手法のイノベーションにより大成功をおさめ、多くの経営資源を集めることとなります。

グローバル化した製品やサービスは、その普及過程で既得権益をつくります。多くの人々が一つのパイを大きくし、その分け前にあずかろうとするわけです。しかし、パイの成長は、そのスピードを鈍化させ、ついには所得の増加がストップします。イノベーションは、既得権益を有する多数の人々から、異端である少数派に資源や富の流れを変えることとなります。成長の軌道は、ヨーゼフ・シュンペーター*の言う「発展」により修正されるのです。



イノベーションは、既存の取引関係や企業内の組織を一変させます。これまでの知識や経験が価値を失うことで、人間関係も組織の価値観も変化します。大企業では、既得権を維持するために、組織で働く多くの人々が保守的になっています。そのため、大企業の組織内部からイノベーションを起こすのは難しいと思われま

せん。米国のコダック社の破綻は、象徴的な例かもしれません。同社は、写真フィルムの世界的な大企業でした。世界で初めてデジタルカメラを開発したのも同社です。しかし、デジタルカメラの普及は想定以上に早く、従来の中核的なフィルム事業からデジタルカメラへの社内資源の移動に失敗したのです。日本でも紡績会社であったカネボウの破綻は、社内の資源配分を誤った事例でしょう。カリスマ経営者が強いリーダーシップを發揮できない場合、大企業の変革は進みません。

*オーストリア・ハンガリー帝国(後のチェコ)モラヴィア生まれの経済学者である。K・マルクスやJ・M・ケインズに並ぶ経済学者で、企業者によるイノベーション(革新)が経済発展の原動力であると主張した。イノベーションという用語が一般的に使われるようになったのは、シュンペーターの理論的貢献による。Schumpeter, J.A.000(1926), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2.Aufl.(中山伊知郎/東畑精一訳『経済発展の理論』(上)(下)、岩波書店、1983年)

ベンチャーは、このようなイノベーションの障害がありません。ゼロからの出発であるため、既存の利害関係を考慮せずに新しい取引関係を構築できるのです。また、中小企業では、経営者のリーダーシップがダイレクトに組織内に浸透します。一方、大企業は、自社の組織内における抵抗勢力が大きければ大きいほど、M&Aや分社化などを通じてイノベーションを取り込むことになるのです。

しかし、中小企業がイノベーションで成功しても、グローバルなマス市場で生き残るのは困難です。グローバル市場に製品やサービスを供給するには生産能力の大幅な増強と販売網の整備が必要になります。中小企業から大企業への道を選択しない場合、提携などにより大企業の経営資源を利用する方法を考えるべきでしょう。

第3回は“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2 「コーポレートガバナンスの標準化」”についてです。是非ご覧ください。