

## 事例研究

## 日本の中小企業経営戦略調査

## —イノベーション、ビジョン、ミッションの一考察—

宮脇 敏哉  
愛知産業大学

岩田 一男  
北九州市立大学

## はじめに

経営学の要諦となっているイノベーションについて取りあげたいと思う。イノベーションは、「変化することによって成長する」という考え方である。現在では、多くの企業がイノベーションをおこなおうとしているが、イノベーションを過大に評価している企業が多いのも事実である。イノベーションは、発明ではなく、今ある製品を少し変えるだけの作業である。

またイノベーションは、日本においては1955年代に数多く発生した。その後約50年たったがベンチャー向き事業はやはりイノベーションを必要としている、ベンチャー企業・大企業を問わず繰り返すイノベーションがなければ企業存続ができなくなる。ベンチャー企業の発展にはイノベーションが根幹をなす。しかし新規事業を立ち上げることはどの時代でもむずかしい。

日本の電器産業は、苦戦の連続である。三洋電機の消滅とシャープの苦戦は、そのことを物語っている。巨大な上場企業が衰退していく姿は、イノベーションの重要性を示している。そのようななかアイリスオーヤマとダイソンの躍進が注目される。

特にアイリスオーヤマは、大阪から仙台に本拠地を移動させプラスチック製品やペット関連商品の販売で成長した企業である。近年は、電気コンロなどのドメインを絞った製品開発において、さらに成長させている。ダイソンは、掃除機と羽のない扇風機などの開発でイノベーションをおこなっている。

電気関連企業である日本電産は、大手企業の不振のなか、急成長を遂げている。小型モーター開発を

活発におこなっている企業であり、M & Aを積極的に展開して関連企業だけでも約140社である。そのなかには、上場企業も数社ある。なぜ三洋電機やシャープが衰退して、中堅会社が急成長するのか検討しなければならない。そこにイノベーションができる企業か、原理主義的に旧態以前の伝統を妄信しての経営がまかり通る企業かの大きな分岐点が存在している。

パナソニックやソニーは、どうかと考えると同じように苦戦している状況が続いている。しかしパナソニックは、さまざまな製品投入で以前よりは回復している状況である。ソニーは、得意としていた極小技術をコアコンピタンスとしているが、往年の状況には、ほど遠い状況である。

## 2. 研究の背景

州市)を比較研究することによって、日本全体の中小企業の現在の状況を明らかにすることができる考えた。特に日本を代表する中小企業クラスター地域9ヶ所(帯広、苫小牧、鯖江、魚津、川崎、東大阪市、燕三条、大田区、北九経営戦略から見た中小企業・ベンチャー企業を要諦として取り組んだ。また、環境機器の開発に関しては、新技術開発能力やイノベーション、ビジョン、ミッションがあって初めて取り組めるものであり、本研究によって日本の中小企業のパラダイムが明らかになると考える。

日本を代表する中小企業クラスター地域の2,400社(帯広2011年、企業150社無作為抽出、回答39社、苫小牧2011年、企業150社無作為抽出、回答36社、鯖江2010年、企業100社無作為抽出、回答21社、魚津2010年、企業100社無作為抽出、回答14社、

川崎 2011 年、企業 300 社無作為抽出、回答 59 社、東大阪市 2007 年、企業 500 社無作為抽出、回答 102 社、燕三条 2008 年、企業 300 社無作為抽出、回答 90 社、大田区 2010 年、企業 300 社無作為抽出、回答 70 社、北九州市 2010 年、企業 300 社無作為抽出、回答 93 社) に対してアンケート調査を行った。これまでも大田区と東大阪市の比較研究などはおこなわれていたが、筆者の知る限り、アンケート調査に基づく帯広、苫小牧、鯖江、魚津、川崎、東大阪市、燕三条、大田区、北九州市の 9 ケ所における比較検討は行われていない。よって、本研究は今までになかった研究分析である。

### 3. 研究の目的

リバースイノベーションは、インドや中国において販売する低機能の製品が、その地域で爆発的に売れ、それが先進国においてもヒットすることである。そのような状況をみるにつけ、日本の中小企業クラスター地域での新製品開発に本研究が寄与するのが目的である。仮説として「日本を代表する中小企業クラスター地域 9 ケ所では、イノベーションの概念を持っている」とした。今後の日本経済発展の中心は、イノベーションを駆使できる中小企業クラスター地域にあると考えている<sup>(1)</sup>。

### 4. イノベーションとは

イノベーションは、シュンペーターによる概念の提示とその後のドラッカーの顧客創造を経て経営学の各論からイノベーションという学問へ大きく飛躍した。そのイノベーションは、今やリバースイノベーションやオープンイノベーション、クローズドイノベーション、破壊的イノベーションと各論が登場するステージへと変化している。

シュンペーターは、1912 年『経済発展の理論』において以下の提示をおこなった。イギリスの産業革命のときに内燃機関を搭載した蒸気機関車と郵便馬車の連結の事例をだし、時代が大きく変化したことを述べている。それが「新結合」である。そしてドラッカーにより、企業家に重要なものは、イノベーションとマーケティングであると指摘された。また

クリステンセンは、いままで存在していた製品が一夜で駆逐される新技術の登場を破壊的イノベーションであると述べている。このように大きな変化の時代に辺境から新技術が登場することを示唆したのである。

ネット企業は、ほとんどがイノベーション企業である。代表例としては、アップル、グーグル、マイクロソフト、フェイスブック、アマゾンなどである。

イノベーション企業は、不便や不満なが大きな原動力になっている。アップルに続いてスマートフォン世界第 3 位となっている。このように突然急成長する企業がイノベーション企業といえる。シャオミは、スマートフォンの中身をすべて公開する経営戦略をとり、顧客を急速に獲得したベンチャー企業といえる。いまどこかのガレージでイノベーションが始まっていると考えられる<sup>(2)</sup>。

### 5. イノベーション企業であるか

日本の中小企業は、どのようにイノベ

図表 1-1 において、各地域における中小企業のイノベーションを提示した。イノベーション企業であるは、帯広 3 社 (7.7%)、苫小牧 2 社 (5、6%)、鯖江 3 社 (13.6%)、魚津 2 社 (14.3%)、川崎 18 社 (30.5%)、燕三条 14 社 (15.4%)、東大阪市 14 社 (13.7%)、北九州市 17 社 (18.3%)、大田区 23 社 (32.9%) であった。大田区と川崎市は、今後の発展がさらに有望視できると考えられる。さらに、燕三条は、イノベーション企業が東大阪市と同様に多いことが明らかになった。

図表 1-1 中小企業クラスター地域のイノベーション

都市名	帯広	苫小牧	鯖江	魚津	川崎	燕三条	東大阪	北九州	大田区
会社数	3社	2社	3社	2社	18社	14社	14社	17社	23社
回答に しめる %	7.7%	5.6%	13.6%	14.3%	30.5%	15.4%	13.7%	18.3%	32.9%

イノベーション企業であるか、また一般企業であるかの問いには、その企業の今後の姿が垣間見える。それは日本における 1990 年のバブル経済崩壊からの失われた時間の表現と似ている。実は、日本経済が失った時間は、15 年であってそれ以降はさまざまな原因と企業の業績不振の言い訳に使われてきたのである。スタンフォード大学のティナシーリグが述べているように、日本全体が時間を失ったとされていることが間違いであると考えられる。

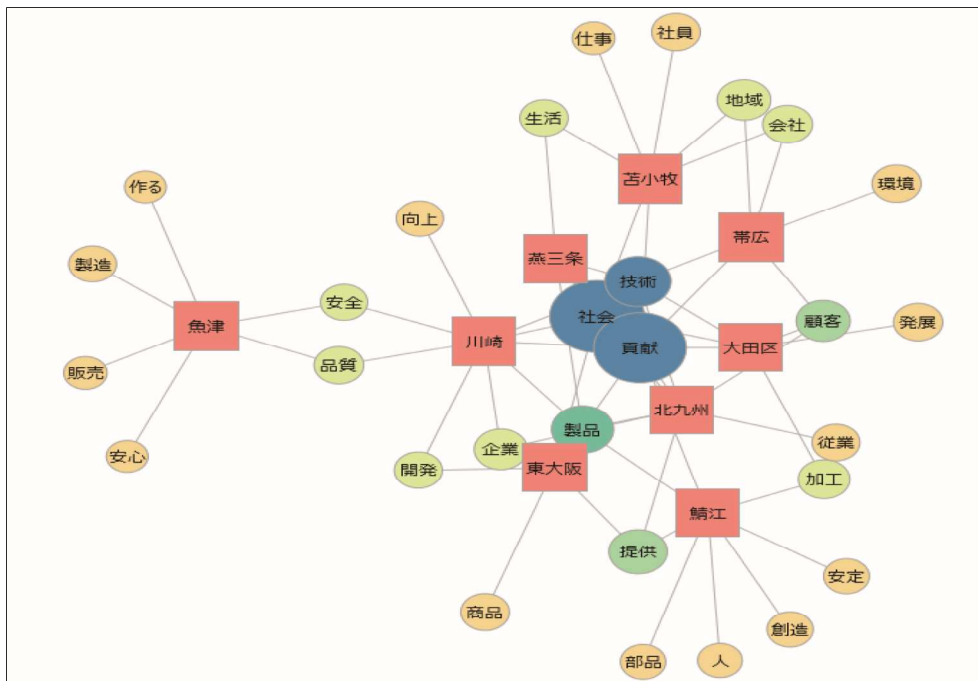
同じようにイノベーション企業であると思っている企業は、今後も発展するとおもわれるが一般企業と自社で思っている企業は、発展性が低いと考える。

## 6. 共起ネットワークによる分析

「自由記述のように定量化が難しいアンケート項目」を「記載された語」の結びつきの強弱を捉えることでデータ分析を実施する。データ分析は、数値化したデータを読み取り、その関連性や傾向を発見し、仮説を証明することである。

中小企業クラスター地域のデータ分析においては、数値化しやすいデータのみ活用していたが、今回より、数値化できないデータである「ミッションやビジョン」についてテキスト（文章）型データを統計的に分析した。使用したソフトは、HL Coder である。

図表 1-2 分析対象



上記より、ほとんどの地域では「社会・貢献」「技術」を重視している（魚津以外）。⇒青  
次に、「顧客」「製品」「提供」（顧客へ製品を提供する）と答えた地域も多い。⇒濃緑

地域の特殊な一例を示すと、魚津と川崎では、「安全」「品質」を重視している。⇒薄緑  
地域の特殊な一例を示すと、苫小牧は「仕事」「社員」（雇用重視）を挙げている。⇒黄







## 1.1. 研究の成果

わが国におけるイノベーション研究は、大きく成長している。そのなかで今回は、イノベーションから見たミッションとビジョンを無向グラフによって見える化、した。その結果、図表 1-3 イノベーションから見たビジョンによるとイノベーション企業と一般企業は主に会社、企業、技術、開発の繋がりが強く、次の段階として社会、社員、製品、貢献の繋がりが多いと明らかになった。図表 1-4 イノベーションから見たミッションによるとイノベーション企業と一般企業は主に社会と貢献による繋がりが強く、次の段階では、製品と顧客、技術、地域、企業の繋がりが強いことが明らかになった。図表 1-5 ビジョン全体では、企業と技術が強くなっており、次に社会である。図表 1-6 ミッション全体では、社会と貢献が強く、次に技術となっている。これまでの研究によるグラフ化から進展していると思われる。

## 1.2. 今後の課題

イノベーション企業の調査をおこなって8年目になり、来年度の岡崎市と新潟市の調査より、これまでの調査と切り離れた展開が望ましいと考えている。それは、時間の流れによって比較検討することが難しくなっていると感じているからである。これを今後の課題としたい。

資料：共起ネットワーク分析は、社会学や通信ネットワークなどの分野で多く用いられている。

数学のグラフ理論に基礎をおいている。本論では、無向グラフを用いている。

## 注

1. 宮脇敏哉 [2015] 「日本の中小企業クラスター地域における経営戦略調査研究」 愛知産業大学「経営研究所論叢 (第 17 号)」 1-8 頁
2. 同上

## 参考文献

1. J.A.Schumpeter[1926] 「Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., シュンペーター, 塩野

谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 [1977] 『経済発展の理論 (上・下)』 岩波書店

2. 宮脇敏哉・深見環 [2008] 『企業経営の基礎』 東京経済情報出版
3. 宮脇敏哉・伊部泰弘 [2011] 「中越地域産業クラスターであるレアメタル都市燕三条の研究」 新潟経営大学地域活性化研究所「活性化ジャーナルNo. 17」 57-73 頁
4. 宮脇敏哉 [2011] 「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の比較研究」 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol.3」
5. 宮脇敏哉 [2012] 「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の経営戦略調査研究—北陸地域の鯖江・魚津・燕三条の事例—」 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol.4」
6. 宮脇敏哉 [2013] 『中小企業の経営戦略』 財務詳報社
7. 宮脇敏哉 [2013] 「ものづくりクラスター地域の商品開発と経営戦略調査研究—帯広・苫小牧と川崎の環境対応新製品開発ができるか—」 事業創造大学院大学
8. 宮脇敏哉 [2013] 「中小企業・ベンチャー企業クラスター地域の経営戦略調査研究—北海道の帯広・苫小牧と川崎の事例—」 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol.5」
9. 宮脇敏哉・岩田一男 [2014] 「中小企業クラスター地域における経営戦略分析」 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol. 6」
10. 樋口耕一 [2014] 『社会調査のための計量テキスト分析』 ナカニシヤ出版
11. 宮脇敏哉 [2015] 「日本の中小企業クラスター地域における経営戦略調査研究」 愛知産業大学「経営研究所論叢 (第 17 号)」 1-8 頁
12. 宮脇敏哉・深見環・岩田一男 [2015] 「わが国の中小企業クラスター地域における経営戦略—競争優位にたつことができるコアコンピタンスについての—考察—」 関西ベンチャー学会「関西ベンチャー学会誌 Vol. 7」 事例研究 41-45 頁