

## 第3回 中小企業等のイノベーションの原動力 会議録

(1) 日時：平成27年3月30日(月) 15:30~17:30

(2) 場所：グランフロント大阪ナレッジキャピタルタワーC 8階 Room06

(3) 出席者：

リサーチリーダー	小川 一夫	大阪大学	教授
リサーチャー	荒井 信幸	和歌山大学	教授
リサーチャー	松林 洋一	神戸大学	教授
リサーチャー	美濃地 研一	三菱UFJリサーチ&コンサルティング	主任研究員
リサーチャー	木下 祐輔	APIR	研究員
オブザーバー	米崎 孝広	パナソニック株式会社	財界担当参事
オブザーバー	中川 雅之	ダイキン工業株式会社	部長
オブザーバー	川村 昌志	関西経済連合会	産業部参与
代表理事	岩城 吉信	APIR	
研究統括	稲田 義久	甲南大学	教授
事務局	橋本 嘉之	APIR	事務局次長
事務局	服部 暢之	同上	事務局次長
事務局	岡田 直樹	同上	事務局次長
事務局	田中 厚世	同上	事務局次長
事務局	山下かおり	同上	総括プロデューサー
事務局	矢野ひとみ	同上	プロデューサー

### 【内容】

1. 企業訪問結果の報告（木下研究員）
2. 今年度調査から見てきたもの-中小企業のイノベーションの原動力  
（小川リサーチリーダー）
3. 報告書(案)について（木下研究員）
4. ディスカッション
5. その他（事務連絡等）

## 【出席者の意見】

### 1. 企業訪問結果の報告

#### 米崎オブザーバー

- ・ 昨年度調査結果から考えると、中小企業では企業理念を変えているというところに意外感をもった。どういった理由で理念を変えたのか。

#### 小川リサーチリーダー

- ・ 理念を変えた理由として、意識改革という面が大きいのではないか。例えば、ある会社ではリーマンショックの後、業績が悪かった時期にまず経営理念を変えることで社内の意識改革に取り組んだ。企業の変化を印象付けるという意味ではわかりやすい取組であると思う。

#### 中川オブザーバー

- ・ ヒアリングをする中で、大企業と中小企業で会社理念に違いはあったか。例えば文字数が多いか少ないかなど。そこがわかれば大企業との差異が出るのでは。
- ・ 大阪府工業会でも企業理念が果たす役割について注目しているので参考にしてもらいたい。

#### 稲田研究統括

- ・ マーケットの変化に対して会社としてどう対応するかという姿勢の違いではないか。大企業では、これまで続いてきたやり方を重視するという一方で、企業理念を変えることはあまりない。一方、中小企業では、市場からの影響を大きく受けるため、市場に合わせて自らを変えていく。変わるものと変わらないものをきちんと峻別している。そういった意味での柔軟性と捉えられないか。

#### 田中次長

- ・ ヒアリングからは最近社長が交代している企業も多い。社長交代が生産性向上に果たした役割を分析することは可能か。

#### 小川リサーチリーダー

- ・ データの制約や期間の問題から難しいが、重要な指摘であると思う。今回は5期間のデータしか利用できなかったが、もう少し長いデータが取れば、その間で経営者が交代したことによる効果も分析できるだろう。

## 山下総括プロデューサー

- ・ 中小企業では、業態の変化や倒産といった形でデータの連続性を確保することが難しい。長い期間でデータを入手できれば、以前ご発表頂いたN社のように、引き継いでから業績を上げてきたといったことも把握できるだろう。

## 2. 今年度調査から見えてきたもの-中小企業のイノベーションの原動力

### 荒井リサーチャー

- ・ 今年度の調査では、大企業と中小企業の違いについて焦点を当てた。ヒアリングの結果から、中小企業では大企業とは異なり、ニッチな市場を持ち、独自の販路を持っていた。企業ヒアリングの結果をまとめた資料でマーケティングに該当する項目が多いのもそのためであると思う。ここにイノベーションの原動力の秘訣があると感じた。

### 松林リサーチャー

- ・ 関西経済の原動力をもたらしているものは中小企業に他ならない。TFPの分析やヒアリングの結果からそれが表出されていると思う。
- ・ 特に、全ての企業がグローバル化を目指すべきではないという指摘は重要である。地元密着型のようなネットワークの有効活用もある。
- ・ 中小企業はさまざまな外部環境に直面している。ネットワークをキーワードとしてうまく使い、それを掘り下げてはどうか。最近ではドイツのミッテルシュタントが取り上げられているが、関西版ミッテルシュタントの特徴も必ずある。今後アジア諸国も日本と同様の問題に直面する。そのとき、関西の中小企業のビジネスモデルをアジア諸国へ輸出することもできるのではないか。そのようなベースになるような教訓をまとめることが重要ではないか。

### 美濃地リサーチャー

- ・ 施策や課題について2点感じたことを述べたい。まず、アピールする場が重要であるということ。わかりやすく自社の特長を伝えられる場は企業にとって重要である。うまくいけば、企業や社長の魅力を伝えられるだろう。
- ・ 次に、教育について。中小企業の特長は社長と社員の距離が近いこと。社員一人一人の裁量が大きいというのも中小企業の特徴であり、仕事をする中で大きな成長実感を感じることができるだろう。そのような場があることが大企業とは異なる中小企業の特長であろう。

### 稲田研究統括

- ・ 施策と課題について提案したい。施策の中で提案されているニーズのマッチングなど

は、既にいろいろな支援機関や自治体で行われているものだと思う。例えば関西広域連合では、大企業と中小企業のマッチングを行っており、それを評価している。一方で、非常に細かく実践的に行っている自治体もある。そうした事例がある中で研究会としてどのような提言にまとめていくか。

- ・ 研究者の強みはコンセプトの抽出。例えば、中小企業と顧客をつなぐような仕組みをどう作るか。「専門職業大学院」の部分など、もう一步踏み込んだ提案ができないか。また、現在大商などで取り組まれていることにも言及しておくのがいいのではないか。

### 小川リサーチリーダー

- ・ 我々もその重要性については認識している。例えば「(3)経営者ネットワーク」について考えると、中小企業は大企業に比べてリーダーシップが重要になる。人間力や行動力が源泉となり、高いパフォーマンスにつながっている。
- ・ 高いリーダーシップを持った人が発信するメッセージをどう受け止め、一般性のあるものとするか。今までは言いつばなしになっていたのではないか。そうではなく、成功した経営者の話を経済学的・経営学的に分析し、そこから一般性のあるメッセージを抽出する必要がある。そこができれば、これまでの提言とは違った我々独自の研究となるだろう。

### 中川オブザーバー

- ・ なぜ中小企業を研究対象に選んだのか。いくつか考え方を指摘したい。
- ・ まず、「1 府内に中小企業の数が多い」。これは一つの理由だが、大商や他の機関の捉え方と同様である。
- ・ 次に、「2 ニッチな活力を支える」からだが、これも良く指摘されること。
- ・ 「3-1 下請けではなく、代替できない製品を作っている」こと。例えばエアコンの部品の7～8割は中国などで生産するが、その他は差別化された部品である。また、車両メーカーに独占的に車輪を供給している鉄工所のような企業もある。これらの企業が日本企業の強みを支えている。
- ・ また、「3-2 生活基盤を支える」ものである。和歌山大学の八木教授が開発したアシストスーツがテレビで取り上げられていたが、これを身に着けることで重いものを持ち上げたり、中腰になったりする時に体にかかる負荷を軽くして作業が楽になる。これが高知県の住民の生活基盤であるカツオ漁で使われていた。
- ・ 「4 大企業も組織運営の点で学ぶことが多い」。企業の組織運営の原型が中小企業にあり、大企業も学ぶべきであるということ。また、私が知っている企業では後継者問題でうまくいったところは同族企業が多い。大企業も後継者育成の重要性についてもっと学ぶ必要がある。

- ・「5 大阪の文化を支えている。消費活動を支える」もの。決して無駄遣いということではない。京都の飲食店や黒門市場の売り上げを支えているのも中小企業ではないか。これらの要因があるからこそ、中小企業を研究する意義があると冒頭に書いていただきたい。
- ・提言について、例えば、ダイキン工業の井上会長は産学連携を強調されている。ネットワークの部分に記載があるが、もっとクローズアップしていただいてもいいと思う。アメリカ西海岸のように産業界と大学との交流が少ない。特に日本ではオーバードクターの人が多く、宝の持ち腐れになっているのが現状である。
- ・また、開業率や廃業率に着目してもらいたい。創業支援も効果があるのではないか。

### 稲田研究統括

- ・資金調達について問題はないか。技術革新をしたいが、資金面が制約になっているという声も聴くことが多い。金融緩和のなかで、ベンチャー企業にまで資金が回っているかどうか。

### 小川リサーチリーダー

- ・今回の調査では資金面については聞かなかったが、最近では大企業が内部留保として持っていたものを徐々に従業員に還元する動きもみられる。メガバンクと地銀でも元気な企業を把握して競争をしているため、資金は回っているのではないか。反面、業績の悪い企業には資金が回っておらず、二極化が進んでいるように感じる。

## 3. 報告書(案)について (木下研究員)

### 4. ディスカッション

#### 中川オブザーバー

- ・毎月勤労統計用いた実質賃金の解釈については、統計の特徴に注意して解釈を工夫してもらいたい。

#### 松林リサーチャー

- ・地元密着型でいくか世界市場に向けて展開していくか。企業の比較優位の見極めをするためにネットワークが重要であるという位置づけになるのではないか。

#### 中川オブザーバー

- ・日本だけでなくアジア、特に韓国などでは高齢化が進んでいる。このような動きについても検討をしてもらいたい。

## 稲田研究統括

- ・ 少子高齢化については研究所としても課題として認識しており、所内で別なプロジェクトを立てて研究を進めているところである。

## 矢野プロデューサー

- ・ 女性の活用についてはどうか。中小企業では元々人が少ないため、女性社員の方が育休などで休んでしまった場合、その間仕事をどう回すかという問題も大きいと思う。中小企業でうまくいっている事例があれば、それを大企業でも進めるということも提案できるのではないか。

## 小川リサーチリーダー

- ・ F社の社長は自身が母親であるということから、女性目線で取り組まれていた。また、経済産業省が主催する女性経営者の会にも顔を出されていると聞いた。そこに参加している他の女性社長の方の話が大変刺激になるとのことであった。

## 木下リサーチャー

- ・ 女性の活用については重要な指摘で、特に女性目線は重要だと思う。ダイバーシティ推進を謳っていても、男性主導で決まるといった企業もまだまだ多いと聞いている。活躍されている女性社長の方に色々なところで取組を話してもらうことは重要だと思う。

## 川村オブザーバー

- ・ 関経連でも中小企業振興は重要であると考えており、ものづくり産業研究会を立ち上げて関西製造業の底上げをどうするか検討している。
- ・ ネットワークや連携が重要であるという問題意識は共通していると思う。現在個々の機関が支援を行っているため、連携してより効果が上がるよう、それらを統括する機関が必要ではないかと考えている。

## 5. その他（事務連絡等）

### 事務局

- ・ 本日の議論を受けて報告書を取りまとめる。その際、訪問した企業にヒアリング内容の確認をお願いするため、少々時間を頂きたい。報告書の H/P の公開は4月下旬を予定している。

以上