

共同研究プロジェクト

「SME 研究センター

（中小企業の経営環境と経営革新）」

〈中間報告〉

研究代表者 田中則仁

1 はじめに

国際経営研究所の附置センターであるSME研究センターでは、中小企業の経営環境と経営革新をテーマとして、現在の中小企業が直面する課題を取り上げ、現状分析だけでなく政策提案を含めて発信することをねらいとした研究を継続している。

今年度は、神奈川大学の卒業生組織、フロンティアクラブの会員である亀山修一氏が客員研究員に加わった。専門商社や外国政府機関などでの勤務経験豊富な実務家である。これまでの実務経験と膨大な資料を基にして、今年度は本共同研究でのプロジェクトペーパーを発刊する予定である。

また国際経営フォーラム第31号の特集テーマ「アフター・コロナ」に関連して、畑中邦道客員研究員が最新の研究成果を寄稿している。企業の経営環境は日々刻々と変化しているが、とりわけ本年の新型コロナウイルス感染症による社会と経済の環境変化は、今後の歴史にも刻まれる大きな出来事である。畑中邦道客員研究員は、本学大学院経営学研究科博士後期課程第一号の課程博士修了者であり、博士（経営学）の学位取得後も、実務家としての長年にわたる経験の蓄積のもと、研究者としての緻密な論理構成力を駆使して、活発に著書や論文を発刊している。今回も研究者としての視点と、企業経営者の視点からの考察とを複眼的に統合した論説が提示

されている。

今後とも最新の研究動向を整理して、SME研究センターのプロジェクトペーパーとして取りまとめ、その成果を公表すべく調査研究にも邁進していきたい。それらが刊行され掲載されたときには、研究者あるいは読者諸氏からのご意見やご指摘をお寄せ頂きたい。

2 大学教育の現状

2020年度は、前期授業に引き続き、後期授業も遠隔授業での実施が決定した。かねてより、大学の講義をオンデマンド型の配信方式にすることで、学生や受講者が、いつでも、どこでも学べる環境を整えることが高等教育機関の使命といわれてきた。2020年1月からの新型コロナウイルス感染症の蔓延以降、初等中等教育の現場でもオンライン授業、オンデマンド型の講義が試行されてきた。神奈川大学では、すべての開講科目を遠隔授業で行うとの方針のもと、科目担当者が工夫しながら、オンライン授業、オンデマンド型授業、あるいは提示した教材を読んで学びの成果を送信するなどの方式を組み合わせ実施している。この遠隔授業の形態が、どれ程、教育の質保証を担保できているのかは、直ぐには検証できないであろうが、その効果測定は必ず実施しておかなければならない。

本稿執筆時点で、2020年度後期授業も、経営学部ではほとんどの科目が遠隔授業で実施されることになった。学生たちにとっては、4年間の学生生活の四分の一を遠隔授業で受講することになる。大学での学びは、授業を通じての知識を受け取るだけのものではない。受けた講義の内容を、自分の言葉で整理し、咀嚼してはじめて自分の知的財産に昇華することができる。その過程では、同じ目標を持つ仲間との知識の共有、自分の見方や考え方を表明しながら、仲間たちとの議論を通じて思い込みや勘違いを修正し、切磋琢磨して理解を深めていくことが何より大切である。

ZOOM会議形式での授業は、担当教員の顔と声は画面上で見ることができるし、同じ科目の履修者の様子も見ることが可能である。しかし、人としての五感の内、視覚と聴覚こそ働かせられるものの、残る三つの感覚、

嗅覚、触覚、味覚については、遠隔授業では望むべくもない。同じ場を物理的に共有し、肩寄せ合うことも授業講堂内であれば可能である。また、授業後に仲間との食事会でもあれば、授業の感想を語り合い、さらには同じ料理を通じて、味覚も共有できるであろう。その時の10件の会話の内、多くは他愛もない雑談かもしれないが、一つくらいは学生にとって心に残るやり取りや単語、友人からの貴重な一言が交わされるものである。このようなオフラインでの成果の重要性和有難さを再確認できたことも、今回のコロナ禍での大きな気づきである。

3 継続研究の状況

大学における教育面での現実と課題は上記のとおりであるが、共同研究プロジェクトにおける調査と研究では、さらに困難な課題がある。それは、新型コロナウイルス感染症の感染者増大に伴い、首都圏から地方都市への移動や訪問が厳しくなってきたことである。研究者によっては、現場に出かけての情報収集こそが研究の基本である分野も多い。本共同研究プロジェクトは、まさに中小企業の経営環境と経営革新であることから、企業訪問、現地調査は欠かすことができない。企業に訪問し、現場を見たからといって全てが判るなどということではない。また、そこで得た企業の実情がどれほど一般性と普遍性を持っているのか、あるいは例外的な事象であるのかなどの検証が必要であることは言うまでもない。しかし、企業に訪問し、現場の様子を経営者や担当者から直接面談調査することに優るものはない。筆者自身も、意欲的な企業経営を実践している中小企業の経営者や工場責任者の方々、さらに、それら企業を支援している道府県の中小企業支援組織を訪問して、現場での活動を目の当たりにしてきた。この訪問調査には2つの形態がある。一つは先進的な取り組みを始めた新規の中小企業や機関への訪問、もう一つは、以前から継続的に訪問調査している中小企業や大学、支援機関への定期的な訪問である。

継続的な訪問調査をしていると、初回では知り得なかった情報や時間経過による新たな展開を聞くことができる。公的支援制度を活用した参考事

例が次の企業である。鹿児島県のさつま揚げを主力商品とする食品製造業の中堅企業では、首都圏の大手食品小売業である成城石井との商談が成立以後、生産計画が数倍に増加した。さつま揚げを量産し販売を増強するにあたり、完成品を個別包装、パッケージングするための冷却に時間を要することが課題であった。製品の製造拡大には練り物を油で揚げるフライヤーの機械を増設し、生産ラインを増やすことで対応できるが、完成品を適切な温度まで下げてから包装することが品質保持にとって不可欠である。かつては、時間をかけて常温に下げていたが、とても追いつかない状態になった。その時期に筆者が訪問して課題を聞いた時、経済産業省のものづくり補助金の仕組みを示唆し、翌年にはコンベヤー式の冷却器が設置できて、生産数量が飛躍的に増大した。ものづくり補助金は企業規模により助成割合が異なるが、その企業では小規模事業者として三分の二の補助率と上限の1千万円の補助が受けられた。このような公的仕組みを活用することで、事業の拡大機会をねらっている小規模事業者が飛躍できれば、地場産業を活性化することができ、地域の雇用拡大にもつながる。

4 イノベーティブな商品開発の事例

昨年度の訪問調査の成果で興味深い事例は、老人向けの電動車いすである。製品名は、SCOOX（スクークロス）という。香川大学の研究者と中堅製造業、そして香川県の公益財団法人かがわ産業支援財団の三者によるものづくりプロジェクトである。香川大学創造工学部の井藤隆志教授は、プロダクトデザイナーとしても著名な研究者で、イノベーティブな商品開発のためのデザインを追求している。未体験の価値を生み出すことと、それを担う人材の育成も教育現場の役割ととらえている。また、他の企業や技術者と協同して創造する協創、コ・クリエイションという考え方を提示している。研究者としての人間工学的な検証や知見、新素材に関する先端的な発明情報の収集をもとに、そこでえられた未体験の発想からの新商品を形にしていくのは、企業の経営者であり技術者である。この両者の協働作業、コラボレーションが新たな未来を切り開くきっかけを作ることにな

る。このようなコラボレーションの必要性が増しているのには、現代の産官学連携の背景がある。大学内の研究者は、それぞれの研究領域で最先端の技術を研究しているが、その知見を応用し、製品化するには企業の着想と市場ニーズの把握と経験が不可欠である。またその反対方向の動きとして、企業の製品化における必要性から、大学に向けて新素材の開発や人間工学的な見地の検証も期待されている。この電動車いすの場合は、まさに産学の両者が車の両輪になり、試作品が誕生し、その商品化に向けた段階で、産業支援財団が後押ししながら伴奏した事例である。電動車いすは、利用者が高齢者である場合が多く、使用上の安全性を担保することが最優先である。日本の社会がさらなる高齢社会に向かう中で、行動の自由と範囲拡大を確保するための電動車いすは、時代の要請をとらえた製品である。なおこの製品は、折りたたみ式で、重量は35kgと重いものの、普通自動車のトランクルームにも積載することができる。現状では、ほとんどの電動車いすは重く、折りたためる形状のものはほとんどない。高齢者の歩行能力にもよるが、わずかながらでも伝え歩きが可能であれば、この電動車いすがあることで、後部開閉式のリフトを備えた専用のワンボックスカーなどがなくとも外出が可能になる。高齢者に大きな夢と希望をもたらすパートナーになることであろう。

5 今年度の研究計画

2019年度までは、これまでも随時研究成果として発表してきたが、伝統工芸の技と新たな挑戦の様子を定点観測している。ここでは2つの事例を紹介しておきたい。

5-1 秋田県大館市「曲げわっぱ」

これまでも10年間に7回、秋田県大館市に出向き、生活雑器として全国的に著名な特産品の「曲げわっぱ」の伝統工芸士の工場を訪問した。有限会社栗久（くりきゅう）は、創業から150年の老舗で、栗盛俊二社長は栗盛家六代目。ご自身が細工物を得意とする伝統工芸士、現代の名工であ

る。特に生活雑器としての「曲げわっぱ」を普及させ、多くの人に使用してもらうためのさまざまな工夫を日々重ねている。さらに職人の育成にも積極的で、杉の薄板を茹でてから治具で成型後、乾燥させた後の抜き取りを容易にする治具開発など、日々工夫を重ねていることがうかがえる。

栗盛氏は、曲げわっぱの紹介を兼ねた実演販売を、全国の百貨店やショッピングモールで行っている。忙しい時は年間30数か所で数日間の実演販売を行うとのこと、曲げわっぱの日常雑器としての実用性、機能と美しさを顧客に直接語りかける地道な活動を心掛けています。初対面以来、秋田県大館市の店舗だけでなく、筆者地元の横浜高島屋デパート、そごうでもお目にかかっている。全国には、優れた実用性と機能性を誇る器や製品が多数あるであろう。それらが全国レベルで認知されるような地道な情報発信を、各産地で心掛けて頂きたい。このような器を探していた、これこそ求めていた物だという消費者は、全国レベルで数多くいるであろう。どのような製品であっても、作者が伝える努力を怠っていて、人々に知られていなければ無いも同然である。製品の正確な情報を発信する活動を通じて、ことによると後継者を募ることも可能になるかもしれない。伝統工芸の製品の持続ある継承を考えると、優れた地場製品、地場製品の発信力も作者や各地の自治体に強く望みたい。

5-2 愛媛県今治市「今治タオル」

2015年度から、地域創生と地場産業の振興という観点から、愛媛県今治市のタオル産業を取り上げて、研究調査を進めている。全国の地場産業や特産品製造が危機的状況であるのに対して、起死回生の復活を遂げた愛媛県今治市のタオル産業の奇跡の復活を調査した。地場産業としてのタオル産業は、明治以来の長い歴史と伝統があるもの、為替動向の推移、アジア諸国の台頭で製造コストが高まり、価格競争力を失っていく中で、生存競争に勝ち抜くことがいかに大切かを示している。地方創生の一番のねらいは、各地方がいかにして「アイデア競争力」をつけるかの知恵比べと言い換えてもよかろう。今治タオルの事例はまさにその栄枯盛衰を象徴する製品である。

明治の昔からタオル産業が栄えてきた愛媛県今治市は、まさに近代繊維産業の特色ある生産拠点であった。1950年代から1970年代までは、贈答用タオル生産、その後は欧米の有名ブランドを冠したタオル生産がその主流になっていた。しかしそれは、納入先あつての受注生産であり、今治市広域のタオル生産業者の各社にとっては、無名のOEM生産（相手先ブランドによる製品供給）でしかなかった。OEM企業の宿命として、品質に自信はあつても、価格競争に巻き込まれるとひとたまりもなく競争に負けてしまった。それは1980年代からの中国企業の繊維製品分野への台頭であった。中国での改革開放政策後、意欲的な中国企業は世界市場に果敢に進出してきた。上記の欧米ブランド企業の製品戦略として、タオル製品は格好の商材であった。今治タオルの品質に異存はないというものの、中国企業の製品価格と比較すると、高価格で交渉にならなかった。こうしてブランド品OEM発注が激減した。さらに日本国内の景気低迷で贈答用タオルが減少し、2000年以降、今治市周辺のタオル製造企業の倒産、廃業が相次いできた。

事業再生の勘所は次のようなシナリオであった。今治タオルの業界は、起死回生の策を講じて再生を図った。今治市内にテクSPORT今治を立ち上げ、株式会社今治繊維リソースセンターを設立した。それら組織を中心にして、抜本的な改革を行った。その中核になるのが、著名な工業デザイナーの佐藤可士和氏である。佐藤氏の真剣かつ奇抜な取り組みは、一部の伝統的経営者からは必ずしも受け入れられるものではなかったが、成果が着実に上がってきた。現在では、今治タオルというブランドの構築に成功したといつてよいであろう。その詳細は末尾の研究ノートを参照されたい。

技術や素材に関する研究は日進月歩で進んでいる。旧態依然たる既成概念で同じものを作り続けることが伝統の継承ではない。技術もデザインも日々進歩していく気概がなければならない。先人からの超絶技巧に裏打ちされた技術や技能で守っていくべきものと、新たな手法やより良い材料や素材を試みていくことは両立する考え方であろう。

日本企業は製造分野の各側面では、相当な経験の蓄積とさらなる創意工夫がされている。一方で、日本企業が弱いのは、マーケティング戦略ではなかろうか。どれほど優れた技術によって裏付けられた素晴らしい製品であっても、消費者に向けてピンポイントの発信ができれば、それは無いも同然である。今治タオルの起死回生策をたどるにつれ、佐藤可士和氏が力説したマーケティング戦略は、今治タオルに限らず、日本企業の多くの製品群にとって学ぶところが多い課題である。本SME研究センターの研究対象として、これからも最新動向を調査研究して取りまとめ、今後も鋭意発表する予定である。

本稿執筆時に、7年8か月に及んだ安倍政権が退陣し、菅義偉政権が発足した。地方創生と一億総活躍の方針は、今後も継承することによって担当閣僚も任命された。政権として地域活性化をもたらすとの方針は、地域の伝統継承であり、歴史を次世代に引き継ぐとても尊い政策である。地場産業が元気を取り戻せば、必ずや新規雇用機会ができ、若者のふるさと回帰につながるであろう。ただし、訪問調査で地方都市を訪ねていくと、現実はなかなか難しいことを実感する。地域創生と地場産業の振興には、起死回生の逆転満塁ホームランはないと思う。しかし、何らかの成功の秘訣やヒントが見出せるような、地道な研究の継続と僅かながらでも前進できる提案や提言を、共同研究プロジェクトの各位と発信できると期待している。そのためにも地域の重要な役割を担っている中小企業に焦点を当て、今後とも継続して調査し、研究を深めていきたい。

参考資料

田中則仁「国際経営からみた地場産業振興の課題—今治タオルの復活とブランド戦略—」
『国際経営論集』（研究ノート）神奈川大学経営学部、第52巻、2016年11月