

# 1 地域社会と中小企業

## — 価値創造のマネジメント

照 屋 行 雄

### (1) 地域社会と中小企業 — 論題設定の問題意識

我が国経済における中小企業の位置や役割は、極めて大きいと言わなければならない。それは同時に、地域経済に占める域内中小企業の重要性を認識する背景を示している。国際経営研究所では、中小企業研究センターを中心に、地域における中小企業の実態とその環境変化について、継続的に調査研究を行ってきた。

図式的には、地域経済の再生や活性化を図る上で我々が再構築できる戦略は、大きく2つの方向が考えられよう。その1つは、大規模企業の誘致による拠点開発型の産業集積を目指す方策である。これは、従来型の地域経済振興の方式であり、発展の規模とスピードにおいて大いなる期待ができる点が特徴的である。しかし、反面で、企業誘致の政策的対応、域内経済への波及効果、マクロ経済の景況影響、コミュニティと地域文化の形成など問題も多い。

他の1つは、地域の保有する経営資源を共有し、域内市場に大きく依存した中小・中堅企業の再生と育成を図る取り組みである。これは、個々のビジネス規模は小さいものの、域内における価値の創造と循環が達成される仕組みを構築できる点が特徴的である。この政策選択にも、解決しなければならない課題は少なくない。例えば、地域経済の範囲や規模、事業資本と経営資源の調達、生産技術の開発と組織化、域内生活者の消費行動、産公学市民のコラボレーション(協働)などが指摘できる。

当研究所では、主として上記後者の視点に立って、湘南地域に立地する中小企業を中心に経営実態を継続的に調査するとともに、その抱える問題点や経営上の課題を明らかにすることに努めている。特に、我々が立地する平塚

市とその周辺市町村の地域経済の発展と、その中における地域中小・中堅企業の経営革新や事業再生に関して、理論的・実践的に共同研究に取り組み、時代的・社会的要請に応じて各種の有用なメッセージを発信することとしている。

2004年度の国際経営フォーラムにおいては、「地域の時代とビジネス革新—地域に根ざし、地域と共に生きるビジネスの創造—」と題して、この問題を議論した。そこでは、第1に、新しい地域の時代とは何かという問題設定、第2に、ビジネス革新についての新しい視点とは何かという問題提起、そして第3に、ビジネス革新や創造を誘発する地域的基盤とはあるべきかという問題認識、の3つの視点を設定した。そして、今日の新しい時代における地域の再生とビジネスの創造、ビジネスの再発見、ビジネスの革新を考えることとした。

昨年度と同フォーラムでは、地域に根ざすビジネスは、その規模・業種・形態を問わず、地域とのコラボレーション(協働)によって再生し、また、地域とのコラボレーションなしには生き残れないとする仮説を検証し、社会に対して重要な提言を行った。

## (2) 国際経営フォーラムの狙いと概要

今年度の本フォーラムでは、昨年度の成果を基礎に、地域経済の再生に果たす地域中小・中堅企業の役割と貢献について考えることとした。特に、今回は、地域中小企業のイノベーションやダイナミズムを明らかにすることによって、中小企業の種々の成長可能性について理論的・実践的に分析することを主たる狙いとした。

フォーラムの開催概要を示せば、次のとおりである。

\* \* \*

- ① 開催日時 2005年2月23日(水) 14:00~17:00  
第一部/基調講演<大学人・企業人> 14:00~16:00  
第二部/コメント・ディスカッション 16:00~17:00

- ② 開催場所 平塚商工会議所 3階大ホール(神奈川県平塚市松風町2-10)
- ③ 統一論題 「地域経済の再生と中小企業—価値創造のマネジメント—」
- ④ 運営形態
  - i 経営フォーラム
    - 基調講演とコメント・ディスカッション
  - ii フォーラム総括
    - 情報交換・懇親交流(フォーラム関係者)
- ⑤ 講演担当
  - i 基調講演
    - ア) 藤江俊彦氏(千葉商科大学教授、日本経営診断学会理事)
    - イ) 山岸英明氏(株式会社がんこ茶家 代表取締役社長)
  - ii コメンテーション
    - ア) 鶴野沢信一郎氏(神奈川県平塚商工労働センター 商工課長)
    - イ) 後藤伸氏  
(神奈川大学経営学部教授、国際経営研究所常任委員)
- ⑥ 開催主体
  - i 主催 神奈川大学 国際経営研究所
  - ii 共催 湘南地域産業振興協議会
  - iii 後援 平塚市および平塚商工会議所
  - iv 協力 神奈川県湘南地域産学公交流推進協議会  
および 神奈川大学産官学連携推進室

当日のフォーラムは、講演担当者の組み合わせや参加聴衆の構成から、正に地域における産公学の連携によるフォーラムの運営となった。このような議論の場が、神奈川大学や国際経営研究所の立地する地域で、また、多様な構成員の生活するコミュニティの中で、定期的に開催されることの意義は大きいといえる。

国際経営フォーラムのプログラムの詳細は、次のとおりである。

\* \* \*

13:30 フォーラムの受付

司会 金谷良夫氏(神奈川大学経営学部 教授)

14:00 プロローグフォーラム 解題

小川 暹 氏（神奈川県平塚商工労働センター 所長）

< 第一部 基調講演 >

14:10 基調講演Ⅰ—藤江俊彦氏「中小企業の成長と地域経済」

（千葉商科大学 教授、日本経営診断学会 理事）

15:00 基調講演Ⅱ—山岸英明氏「中小企業の経営革新と地域貢献」

（株式会社がんこ茶家 代表取締役社長）

15:50 フォーラム・ブレイク

< 第二部 コメント・ディスカッション >

16:00 コメントーション①—鶴野沢信一郎氏「中小企業の地域経済貢献」

（神奈川県平塚商工労働センター 商工課長）

16:20 コメントーション②—後藤伸氏「地域中小企業の新たな役割」

（神奈川大学経営学部教授、国際経営研究所  
任委員）

16:40 フォーラム・ディスカッション

パネル（スピーカーとコメンテーター）と

フロアのフリー・トーキング

16:50 エピローグ—フォーラム総括 照屋行雄氏

（神奈川大学国際経営研究所所長）

17:00 フォーラムの終了

（注）所属と肩書は当時のままである。

\* \* \*

### **(3) 価値創造のマネジメント——フォーラムの成果総括**

2005年3月に開催された国際経営フォーラムでは、地域経済の再生・振興における地域中小・中堅企業のビジネス革新と新たな役割について、種々の角度から考察し、議論した。特に、地域における価値創造のマネジメントという視点からの検討に焦点を絞ることで、問題認識の明確性と論議議論の効率性を確保することに努めた。

中小企業がその事業の再生を図るには、第1に、ニュー・プロダクション

創造によるビジネスの再構築、第2に、ニュー・マーケット創造によるビジネス再生、第3に、ニュー・マネジメント創造によるビジネス革新、が強く求められる。ニュー・プロダクションの創造では、コア・テクノロジーの転用やニュー・テクノロジーの開発が必要となる。また、ニュー・マーケットの創造では、流通革新によるビジネス・チャンスの拡大やネット・ビジネスの展開が求められる。そして、ニュー・マネジメントの創造では、事業システムの変革や知的財産戦略の開発設計に取り組みなければならない。

中小企業の事業再構築や経営再生は、以上の3つの領域でのビジネス革新が達成されることによって実現されていくことになるが、その際のキーワードは環境共生と地域経営のビジョン化である。環境との共生や環境の再生を自社の経営ビジョンに明確に位置づけなければ、市場の支持は得られない時代となった。同時に、地域マネジメントへの参加とビジネスの融合に成功しなければ、コミュニティー構成員の信頼は得られない社会を迎えているのである。結局、地域中小・中堅企業は、立地する地域社会との共生と参加に取り組むことによって、その企業価値を創造・増大することになる。

当日のフォーラムには、平塚市内や近隣湘南市町村から、企業人や行政担当者、経営学部の学生・院生など70名以上が参加し、基調講演並びにコメントーターの報告に熱心に耳を傾けた。当日の藤江俊彦氏および山岸英明氏の基調講演、コメントーターの鶴野沢信一郎氏および後藤 伸氏の報告によって、中小企業の実態とその経営環境が明らかにされるとともに、地域における中小企業の重要な役割と企業価値創造のあり方が浮き彫りにされたように思う。

同フォーラムの終了に当って、経営学部の海老澤栄一教授(学部長、当時)より、基調講演者の報告内容に対するコメントを頂いた。その中で、海老沢教授は、山岸英明氏の報告に対し、次のようにコメントされるとともに、我々に重要なメッセージを残された。

「 山岸氏は、世の中の常識を変えることで、企業を起し、今までやって来られましたが、昔の非常識が常識が変わると、昔の非常識が今年常識になってしまいます。また、その常識を今度は非常識にしていかなければならないわけで、これが、活性化につながることは事実だと思いま

す。しかし、これは、非常識が常識になり、また、常識が非常識になるという、限らないスパイラルになります。従って、より自分の論理を体系化するためには、この常識—非常識—常識の論理のスパイラルから、新しいステージを設定してみるのもいいのではないかと考えます。本日はとても有益なお話を拝聴でき、ありがとうございました。来年度もこの国際経営フォーラムをよろしくお願い致します。」

当日の録音テープを忠実に記録したものを基礎とし、筆者の責任で若干の編集上の工夫を加えて、国際経営フォーラムでの各スピーカーの報告概要をここに誌上載録した。当日参加できなかった多くの読者の皆様が、この問題を考える際に参考にして頂ければ幸いである。関係者の理解と協力に謝意を表したいと思う。

最後に、今回の国際経営フォーラムの開催に当たって共催頂いた湘南地域産業振興協議会、並びにお世話頂いた神奈川県平塚商工労働センターに対してお礼を申し上げる。また、後援頂いた平塚市および平塚商工会議所に対して感謝申し上げる次第である。さらに、フォーラムの運営に協力頂いた神奈川県湘南地域産学公連携推進協議会 (KSSK)、および神奈川大学産官学連携推進室に対してお礼の気持を表したい。

なお、長時間にわたる基調講演並びにコメントーションの録音テープを丁寧に記録し、本誌上載録の原稿作成の基礎を提供して頂いた当研究所客員研究員の金 宇烈氏の協力を重とし、また、国際経営フォーラムの運営と本特集の編集に協力頂いた当研究所客員研究員の太田博樹氏の協力を大とし、共に記して感謝したい。若い両氏の今後の研究の発展を祈りたいと思う。

(注) 2004年度国際経営フォーラムでの報告概要を本誌上に載録するに当たっては、次ページ以降の各報告の記載について、講演での内容と語り口調をできるだけ忠実に反映するように努めた。従って、文体については、「です」・「ます」調のままにしてある。また、掲載に当たっては、原稿の段階で各報告者に一読して頂き、報告内容の正鵠を誤らないようにした。しかしながら、本特集記載の文責はすべて筆者にあることを断っておきたいと思う。