

3 中小企業の成長と地域経済

藤 江 俊 彦

(1) 環境変化に対応する中小企業

ご紹介頂きました藤江俊彦でございます。私は学生時代に神奈川に住んでいましたので、神奈川とは縁があります。今日お話しさせて頂く「中小企業の成長と地域経済」は、かなり大きなテーマですが、話の内容としては、中小企業の従来の概念規定にない、21世紀の時代にどんな風に生き残るかについて焦点を絞りたいと思います。ここでいう“生き残れる”というのは、単なるサバイバルではなく、主役になるというのが私の意見です。

実は従来の固定観念により、中小企業を扱う報告書などでは、いつも日本企業の9割以上を占めている中小企業が危ないという話しばかりです。しかし、実際に統計などを調べてみますと、中小企業の付加価値のシェアなどは非常に安定的に推移しており、かなりしっかりした基盤を作っております。この間、基本的には変化していないんです。むしろ、大企業が逆に衰退していく傾向が多いですね。もちろん、淘汰されている企業が非常に多いですが、新しく参入している企業も非常に多く、特に製造業を見ますと、ベンチャー企業がどんどん参入し、製造業の付加価値のシェア額は変化していないのが事実です。

これは一体何かといいますと、中小企業というのは、実はいつも危ない、厳しいと言われながらも、中小企業は生活にかかわっていますので、環境変化にずっと迅速に対応できるわけです。大企業よりもはるかに高い環境適応力を持っていることがだんだん分かってきました。小さな町工場がどう生きていくのか常に心配されてきましたが、中小企業の知恵と力により、PCや半導体など常に新しい方向へ動いております。

むしろ大企業の方が様子見なんですね。ベンチャー、ベンチャーと言いながらも、実は会社の中で自分の立場がありますので、あまり動きがありません。対応が遅いんです。中小企業がどんどん動いて、調子に乗ってきた

時に大企業が動くわけです。従いまして、事態の変化にスピーディーに、迅速に対応できるのは中小企業だということを、まず申し上げたいと思います。

環境変化に適用しなければならない中小企業にとって、現在の客観的な状況としては踊り場にありますが、先行きどうなるか分かりません。踊り場景気という言葉まであるぐらいです。しかし、構造改革という名のもとで景気の問題を論ずれば、構造改革は供給者の改革ではなく、むしろ需要者の改革で、それに従って供給者も改革しなければならない時代ということです。

また、現在の日本経済は、特に債務状態が厳しい時代です。この債務は、次世代に債務を強要していることになります。しかし、このような時代を切り開き、10年間で債務を完全にクリアーし、日本の若者にも人気がある国があります。それがイタリアです。イタリアは1990年代、1990年代には世界第1の財政危機に直面しており、我々のイメージの中でも非常に悪いイメージが定着し、イタリアは終わりという印象がありました。しかし、そのイタリアが2000年にはすべての赤字をクリアーし、しかも21世紀には一番人気のある国になりました。確かにイタリアは食べ物が美味しいし、町もオシャレですね。ブランド品もいっぱいあります。

これからの21世紀の時代は、20世紀時代の頭を切り替えなければなりません。20世紀時代の頭を切りかえたところが勝ち組みなんです。それでは一体何が変わったのでしょうか。

我々が小学校以来ずっと学んできたのは、近代合理主義と言われ、科学的な技術が一番合理的なものと学んできました。そこでは学問もどんどん細分化してきましたが、そうなるとヨコの関係、横断的な繋がりにはわけが分からなくなります。

(2) ポストモダン化と「地域」の重み

ところで、21世紀は脱近代合理主義の時代として捉えることができますが、それは20世紀時代の全てを否定して成立しているわけではありません。つまり、新しい意味を付与し、意味を変えることが脱近代合理主義で、ポストモダニズムと言われるものです。

例えば、埼玉県に川越という街があります。古い家がいっぱいある街です。しかし、古い町の意味を変えて新しくすることにより、今は小江戸の町と言われるほど人気のある街、週末にはバスに乗り切れないほどの人出で賑わう街に生まれ変わりました。実は街だけではなく、我々のビジネスもその意味を見直さなければならない時代が到来しているのです。

従来からあるものに新しく意味を付与する。ソフト、知識化にシフトする。工業化の時代には、生産や産業化が最先端の時代だったのですが、新しいこの時代はいわゆるソフトや知識化にシフトするのです。ソフトや知識に価値が置かれるのです。これについて一番分かりやすいのが、不動産です。昔は不動産さえ所有すれば、固定資産で銀行が融資をしてくれました。それで、不動産を買って、ビルをどんどん建てた時代がありました。

しかし、今はどうですか。貸借対照表に示された資産の市場価格は半分以下に低減し、減価償却も終わって経費の計上もできない反面、固定資産税の増加などで大変です。逆に、今は隠れた資産と言われた無形資産の価値が脚光を浴びています。目に見えないのれん、ブランド、顧客、人的資源などに価値があります。いまや見えない価値を会計でも評価しようと審議していますが、こういった貸借対照表に載らないものが評価される時代となりました。例えばブランドがあります。どんな小さいお店でもブランドがあります。不動産やその他のものだけに価値があるのではなく、これらの目に見えない資産に価値があります。そういう時代が本当に来ていることを認識しなければなりません。そして、ポストモダニズムというのは、先に話したように知識や意味づけ、新しい考えなどによって価値が付加されるのです。ポストモダニズムには、実際の意味合いが従来のものが変わって見えます。この意味合いが変わる点、これがポストモダンです。

さて、そこで重要となるもう1つのキーワードが地域です。特に、中小企業には地域が一番重要です。中小企業金融公社の調べによりますと、日本の中小企業の43.9%、約44%の市場は地域です。特に、九州、北海道はこの比率が非常に高く、6割から7割くらいにもなっています。地域循環型の経済です。ここで地域というのは、経営学でのいわゆる経営環境を指すものです。特に事業ドメインを決める時に、地域そのものが、つまり、地域の環境が事

業ドメインに強い影響を及ぼします。

特徴的には、ポストモダニズムというのは、国の枠がだんだん薄くなっています。19世紀や20世紀の時代は、近代の国民国家が形成されました。しかし、21世紀になりますと、国家や政治の枠が非常に弱くなっていきます。その根拠としてEUを見ますと、それは国家の枠を超えての存在になっていることが分かります。そして、経済というものがユーロ圏にとっては、完全に一体になっています。

国家の枠が小さくなり、代わりに地域というものが非常に目立つようになります。例えば、都市と都市、地域と地域との関係が非常に重要性を増してきて、一方で国と国、国と都市の関係は縮小もしくは希薄となります。しかし、この地域が目立てば目立つほど、中小企業の役割が非常に期待されます。つまり、地域の時代になりますと、中小企業にとっては非常に有利な経営環境が生まれることとなります。

一方、グローバル時代も進展しております。個人的には外務省の仕事で、旧ロシア関連の国々をよく訪問しますが、今はインターネットでいつでもコミュニケーションができます。国境の概念がだんだんなくなってきたことを実感しています。

一方ではglobal、他方ではlocalが進展しています。2つをまとめてglocalとも言います。つまり、地域が非常に大きな役割を果たす時代になっているということです。

(3) 価値創造へのビジネスデザイン

地域は、英語ではコミュニティといますが、イタリア語ではコムーネといいます。

先ほど触れましたように、1990年に財政赤字で苦しんでいたイタリアが、なぜ10年後に甦ったのか。これには2つのキーワードがあります。第1は、大規模の公共投資を削減したこと、第2は、民間(地域)の活力を復興したことです。

北部イタリアは、先進的な場所で工業が栄えた地帯です。これに対して、

南イタリアは農業地帯で貧しい地方です。そこに新しく第3のイタリアが現れました。それが北東イタリアです。新しいイタリアでコムーネ（地域を重視するコミュニティ）が形成され、そこに中小企業が集まり、それが活発に動き出し、コミュニティ・ビジネスを発展させました。

それが、僅か10年後に国家財政の大幅赤字をクリアーした一番大きな理由です。つまり、大規模の公共投資を削減し、民間（地域）の活力を復興した、この2つの理由しかありません。しかも事業の形態が、株式会社、有限会社、協同組合、NPOなど多様化しました。つまり、地域市民による新しいニーズを掘り起こし、新しい時代を作りました。そこに新しい価値が生まれたわけです。実際に行ってみますと、そこは最先端の街ではありません。イタリアには、伝統があります。それを活かして、最先端の地域を作ったのです。さて、価値の創造は顧客が評価するもので、造る側が勝手に評価するものではありません。もちろん、価格ではありません。新しい製品造りには限界があります。新しい製品造りというのは、今までのものとの組み合わせを考えなさいという意味です。

ビジネスというのは、製品と製品、製品とサービス、あるいは、製品と情報、製品とサービスそして情報を組み合わせることにより、価値が生まれるのです。製品自体には価値がありません。他のものとの関係で価値が生まれます。そのことを忘れてはならないのです。

それから、市場開拓という言葉をよく使います。例えば、マーケティングでは需要の開拓、需要の掘り起こしと言います。しかし、市場は我々が決めるものではないのです。我々が現在の課題（ニーズ）を解決する場として、市場があるのであって、最初から何かの市場が存在しているわけではありません。市場は創るものです。そして、個々の市場におけるニーズが一番読みやすいのが、地域ということになります。

顧客の集合を市場というかもしれませんが、今は顧客が非常にわがままです。車のカロラの例をとってみても、日本国中のどこにも同じカロラは走っていません。何ひとつでも違うのです。全く同じカロラなんかありません。大量生産されたものですら、全部一つひとつ違います。まさにオンリーワンの時代ということが言えます。

(4) 生活文脈でのイノベーション

次に、生活文脈でのイノベーションということを考えなければなりません。これは価値というものはどのようなものなのか、ということです。昔は、品質÷価格が価値でした。しかし、20世紀末には、(品質+サービス)÷価格が価値となりました。そして、21世紀に入ればそれでも駄目です。21世紀はそんな単純なもので価値が形成できるものではないのです。生活文脈の中で、価値があったりなかったりする。ですから、価値の生まれる場すなわち「価値場」を作らなければならないのです。「価値場」作りというのが、21世紀に求められています。

それでは、「価値場」とは一体何でしょうか。例えば、ルイビトンのバッグを持っている人が、タクラマカン砂漠の中にいると、何の価値もないわけです。ルイビトンのバッグは、その価値をわかっている人が居る横浜や東京辺りで価値があるのです。ルイビトンのバッグかどうかわからないの間では、何の価値もないのです。

私は東北方面の講演に行く時に、岩手の森岡で乗り換えます。乗り換えの電車を待っている間、寒いにもかかわらず、残念ながらお弁当かサンドイッチしか売っていないのです。寒いので温かいものが食べたいのが人情で、汁物が食べたいのです。たったの7分という生活文脈の中で、乗り換えの時に駅の中に温かいそばがあれば、美味しいという価値が出ます。これが生活文脈の中での価値であります。

生活者や顧客の日常生活の文脈の中で、ぴったり合った時に価値が生まれます。いつも価値があるわけではないのです。従って、これからは全ての製品について、生活文脈の中で価値を創らなければなりません。これが生活文脈の中でのイノベーションなのです。

さて、価値創造に向けての正しいビジネスにおいては、まさに今申しあげていることがビジネスのデザインであります。地域のお客さんが探しているのを模索して、対話しながら一緒に創っていくのです。私はビジネスモデルという言葉を使いません。モデルではなくデザインといいます。デザインは

方向性、ベクトルが見えるのです。ビジョンがあるビジネスを提案する。それがビジネスのデザインなのです。

わが日本国の未来にとって最も大事な課題は、次世代の育成ということです。次世代育成の「技術」と「志」を、社会全体が取り組む仕組みを用意する必要があります。今年の4月から「次世代育成支援対策推進法」が施行されます。これは、従業員300名以上の企業は人、人材育成に関する行動計画を作らなければならないというものです。企業は人材を使うだけでなく、社会のために人材育成に貢献しなければならないという趣旨で作られたものです。実際に地元企業は、地元の人材により発展するはずで、その感謝の気持ちを、次世代に間違いなく伝えなければなりません。

特に、この湘南地域には、特殊技能を持つ中小企業が多いはずで、例えば、ある特殊技術を持つ人がいれば、その世代に終わらせてはならないのです。それを次の世代に伝えなければなりません。「技術」と「志」を次の若い世代にどう伝えるかが、ポストモダニズムにおいて新しい意味づけを作り上げていくことになるのです。

(5) コミュニティー・ビジネスのコンセプト

このような状況の中で、地域社会貢献という背景で新しいビジネスが数多く形成されています。それは株式会社、有限会社ではなくても結構です。個人企業、NPO、協同組合などの組織形態、何でもいいでしょう。NPOといえ、日本では非営利団体で、金儲けをしてはならないと見られています。しかし、営利だろうが非営利だろうが、それらはどちらでもいいことです。それよりも地域社会にどのくらい貢献するかが重要です。

コミュニティー・ビジネスという言葉があります。コミュニティー・ビジネスというのは、市民が地域社会の問題を解決するために主体になって行なうものです。形は営利だろうが、非営利だろうが構いません。ただ、地域課題解決というのが、最大の狙いです。21世紀には地域社会をベースにした、このような地域社会の問題を解決するためのイタリアのコムーネのようなビジネスが増加しています。

現在自分の会社が、このような商店をやっている、このような工場をやっているという場合、どうすればよろしいでしょうか。業態を変えればいいんです。コンセプトをコミュニティー・ビジネスに切り替えればいいのです。後継ぎが居ないとすれば、地域の会社にしてしまえばよいわけです。

例えば、自分達が持っている株を地域の住民に配って、地域のためのビジネスをやることを提案するのです。それが21世の新しい地域社会における中小企業の姿です。地域問題解決型のビジネスでなければならないし、業態を変えなければなりません。そして、収益を上げるために努力しなければならないことは当然のことです。

コミュニティー・ビジネスの一番大事なところは、今地域が抱えている問題を解決していくことです。二番目は、ベンチャー精神を強く持つことです。そして、三番目は、地域住民が参加し、地域の住民達が主体として行なうことです。それから、地域のビジネス関係者に経済的インセンティブを与えることも大事です。こうすると、会社が甦ってきます。今までとは違った会社になります。ですから、コミュニティー・ビジネスという事業コンセプトは、中小企業再生の一つのキーワードになると、私は思います。

次に、コミュニティー・ビジネスは新しい領域で脚光を浴び、その事業で収益を上げ、次の事業に投資をしなければなりません。ヒト、モノ、カネなど地域社会の資源を有効に使い、事業を継続しなければならないわけです。このようにして、コミュニティー・ビジネスは新しい時代において注目を浴びています。コミュニティー・ビジネスは、あくまでも地域社会にどのくらい貢献するかが使命、ミッションです。そして、一方では事業で得た収益を事業の継続のために再投資しなければならないのです。

(6) 成長の主役となる中小企業

2年後の日本は、団塊の世代の人が大量に退職する大変な時代を迎えます。それと同時に、私はかなり多くの中小企業は、この人たちが一線から引退するにつれて、だんだん減少すると思います。コンセプトを転換しなければ、後を継ぐ人がいないわけですから、減って行きます。この時代にどうすれば

いいのでしょうか。

中小企業が株式会社、有限会社だけではなく、NPO、共同組合、LCC(有限責任共同組合)など、どんどん新しい形態に再編し、地域のニーズ、コミュニティのウォンツを探さなければならない時代です。地域経済を活性化するのは、大企業ではなく、中小企業です。一番安易な方法は大企業を誘致することですが、結果は大企業の撤退による大量の退職と失業を生み出すことになりかねません。これに代わる考え方は、小さな企業をたくさん増やし、お互いが色んな隙間を補完し合うことが望ましいのです。このような発想の転換をすることが、今一番求められていると思っています。

中小企業憲章というものがあります。ヨーロッパは常に失業に悩まされてきました。その中で欧州連合を作り、今やユーロがドルを超える力を持つようになってきました。旧ソ連の各国が加入すればEU加盟国は35ヶ国となり、ユーロはドル圏を超える大きな経済圏になっていきます。そのヨーロッパは小企業憲章を持っております。

そこで、日本は中小企業憲章を作ることがいいと思います。21世紀の主役は中小企業ということ、国がはっきり謳った方がいいと考えます。そして、それぞれの地域では条例を作り、憲章を実現するためにサポートすることが必要です。これからの地域経済は、このようなものの集合体が活性化することによって、一層発展するものと期待されるからです。

時間になりましたので、ここで終了いたします。ご静聴有難うございました。