

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。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、中小企業が21世紀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、“勝ち残り”であり、主役になるというものです。

従来の固定観念からか、中小企業を扱う報告書などは、いつも日本企業の9割以上を占める中小企業が危ないという話ばかりです。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安定的に推移しており、しっかりした基盤をつくっていると言えます。長期の不況期にも、基本的にはあまり変化していないのです。むしろ、大企業の方が衰退していく傾向が見られます。もちろん、淘汰されている企業は多いですが、新しく参入する企業も多く、特に製造業を見ますと、ベンチャー企業の参入が目立ち、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。

これは一体なぜかといいますと、中小企業というのは、いつも危ない、厳しいと言われながらも、生活にかかわっていますので、環境変化に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や半導体など新しい製品やビジネスが生き抜いているのです。

むしろ、大企業の方が様子見です。ベンチャー、ベンチャーと言いながら、実は会社の中で経営管理者は自分の立場があり、あまり新しい動きをしません。対応が

遅いのです。中小企業がチャレンジして、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、迅速に対応してい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”とはそういう意味です。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なければならない、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。これは、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、先進国では財政危機の筆頭でした。我々のイメージの中でもそのイメージが定着し、イタリアは衰退するのでは、と懸念されました。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、すぐれたクラフトがあります。ブランド品があるのです。

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世紀時代の発想を切りかえた企業が勝ち組になっているのです。それでは一体何が変ったのでしょうか。

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ましたが、タテ割りの弊害が出はじめ、そうするとヨコの関係、横断的な繋がり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、従来あるものに新しい意味を付与し、組み合わせを変えて新しい価値を創ることが脱近代合理主義、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。古い蔵のある家が並んでいる街です。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、固定資産としてそれを担保に銀行が融資をしてくれました。それで、さらに不動産を買い増し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上に減り、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ると言われます。いまや見えない価値を会計でも評価し、バランスシートに載せようとしています。こういった貸借対照表に従来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をもっています。不動産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らなりません。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創造されるのです。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、地域そのものが事業ドメインで定義した環境の一部です。ポストモダニズムの時代というのは、国の枠やボーダーがだんだん薄くなっていきます。19世紀や20世紀の時代は、近代の国民国家が形成されその枠組みが中心でした。しかし、21世紀になりますと、国家や政治の枠が弱くなっていきます。その根拠としてEUがあります。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として一体になっているのです。

国家の枠が小さくなり、代わりに地域というものが注目されるようになります。例えば、都市と都市、地域と地域との関係が重要性を増してきて、他方国と国の関係は相対的に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、中小企業の役割が期待されるのです。つまり、地域の時代になりますと、中小企業にとっては有利な経営環境が生まれることになります。

一方、グローバル化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訪問しましたが、今はインターネットでそれらの国々の人達と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が進展しており、2つをまとめてglocalとも言います。つまり、地域が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、大規模な公共投資を削減したこと、第2は、民間（地域）の活力を大いに活用したことです。

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、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するほどのパワーになったのです。つまり、大規模公共投資を削減し、民間（地域）の活力を再生した、この2つの理由が主たるものです。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、新しい時代をつくりました。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、クラフトの伝統があります。それを活かして、最先端の地域をつくったのです。

さて、価値の創造は顧客が評価するもので、供給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るという意味です。

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たことにより、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、今は顧客がわがままです。車のカラーの例をとってみても、日本国中のどこにも同じカラーはただの一台と走っていません。クルマのカラーからハンドルからひとつひとつ違うのです。全く同じカラーはありえないのです。大量生産されたのではなく、オプションを加えながら、組み合わせによって異なるものができているのです。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、価値があつ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」ではじめて価値となるのです。「価値場」づくりというのが、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、ルイヴィトンのバッグを持っている人が、中央アジアのタクラマカン砂漠の中にも価値はないわけです。ルイヴィトンのバッグは、その価値をわかっている人が集まる横浜や東京などの都会で価値があるのです。ルイヴィトンのバッグかどうかわからない人の間では、何の価値もないのです。

私は東北方面の講演で、岩手県の盛岡で乗り換え、八戸へ出かけたものです。いまは直通新幹線がありますが、以前はなかったのです。冬期ですと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、麺類の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立ち喰いそばがあれば、美味しいという価値が出ます。いくら駅の外に有名な和食店があっても行く時間がない、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動的な文脈の中で、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ものを模索して、対話しながら一緒に創っていくのです。私はここでビジネスモデルという言葉を使いません。モデルは特定企業の特定の事業モデルだけのことからです。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。ビジョンの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。

いま日本の未来にとって最も大事な課題は、少子高齢化の中で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はなく、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す。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つくり上げていくことになるのです。

5 コミュニティ・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、また、いま商法改正で検討されている有限責任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・ビジネスという言葉があります。コミュニティ・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に育つクラフト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、どうすればいいか。業態を変え、コンセプトをコミュニティ・ビジネスに切り替えてしまう発想もあるのです。後継ぎが居ないとすれば、地域の市民企業にしてしまう方法もあるのです。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ひとつの生き方です。地域問題解決型のビジネスでなければならないし、ビジネスデザインを変える。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・ビジネスの大事なところは、今地域が抱えている問題を発見し、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・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・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・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・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定年退職する時代を迎えます。それと同時に、かなり多くの中小企業は、この世代の経営者が多く、この10年間で彼等が第一線から引退することになり、廃業などで数が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、後を継ぐ人がいなければ整理するしかありません。この時代にどうすればいいのでしょうか。

中小企業は株式会社だけではなく、NPO、共同組合、LLC（有限責任共同組合）など新しい形態に再編し、地域のニーズ、コミュニティの課題に対応したビジネスが求められている時代です。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、小さな企業やベンチャーを育成し、お互いが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ことだと思っています。

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つくり、今やユーロがドルを超えるほど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つくることを検討すべきと思います。21世紀の主役は中小企業ということを、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つくり、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、このようなビジネスの集合体や協力関係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。