

# SME研究センター(中小企業の経営環境と経営革新) 活動中間報告

研究代表 田中則仁

神奈川大学国際経営研究所のSME研究センター（中小企業の経営環境と経営革新）では、発足以来、長年にわたり中小企業の経営戦略、産業構造の変化、政府や自治体による産業振興政策に関する研究を重ねている。日本の産業界を下支えしているのは、企業数で大半を占める中小企業である。製造業の大企業は、今や部品や部材を組み立てるセットメーカーであるといつて過言ではない。それら部品や部材を製造し、供給しているのが中小中堅企業である。

この一年、特に2012年末の第二次安倍政権の発足を受けて、企業環境は大きく変化した。日本経済の回復基調は、2013年に入って第一の矢である金融緩和の期待を先取りし、本格化しているように見える。実際に第2四半期の年率換算の国内総生産成長率は第二次速報値で3.8%を示し、前四半期に続き着実な成長軌道を示した。第二次安倍内閣の課題として日本経済の再生が目標にされ、年初来の株価上昇と円安の動きリーマンショック以前の15,600円台に回復した株価、102円台の円安水準（2013年12月2日時点）については、安倍政権の誕生による景気回復への大きな期待感が株と為替に影響したといえる。一方で山積する国内外重要課題への迅速な取組が必要である。岩盤といわれる既得権への挑戦を伴う規制緩和、TPP交渉参加を通じての経済外交の対応、震災復興、日銀による大幅な金融緩和、景気浮揚につながる財政出動、そして三本目の矢である成長戦略が功を奏するかが課題である。

しかし2013年末に至っても、上記の景気回復基調の恩恵が、中小企業に及

んでいるとはいえない。むしろこの一年での円高から急激な円安による企業環境の変化と国際競争の激化で、特に製造業の生産体制の再構築やあり方が問われている。急激な変化の中で、中小企業の舵取りをどのようにするべきか、多くの経営者が苦慮している。

中小企業白書によると、日本における企業の廃業率はこの20年以上にわたり、開業率を上回っている。開業率は米英に比べても低迷している。意欲ある若手経営者がいる一方、さまざまな理由で廃業していく企業がそれ以上に多いのが現状である。廃業が増加する背景には長期の不況以外にも理由がある。長年のデフレと国内需要の低迷は、企業の売上げと利益を頭打ちにしてきた。日本企業の製品は、多少価格は高くとも、品質が良くて長持ちし、顧客サービスやアフターサービスが万全で、ブランド力が高く信頼できると認められていた。しかしこれらの差別化要因に陰りが出ている。日本製であることの神通力が通用しなくなってきたのである。

韓国、中国、台湾などアジア諸国の企業が、この十年で世界市場を席卷している。製品のコモディティ化（日用品化・汎用製品化）が進み、製品の性能に差がつかなくなってきた。日本企業の稼ぎ頭であった、家電、IT（情報通信）分野では、価格引下げ競争が続き、消耗戦の様相を呈している。これらの産業は、部品や部材の仕入れ先である中小企業のすそ野が広いだけに、日本経済への影響が心配される。

一方、企業内部に目を転じると、事業を継承する後継者の問題が深刻である。民間の調査会社によると、中小企業の半数以上で「後継者が決まっていない」と回答し、さらに廃業者の四分の一が「後継者がいないこと」を理由にあげている。戦後に創業した世代の高齢化が進んでいる。個人事業主が引退を考える時、直面するのが後継者の問題である。通常、「余人をもって替え難い」人がいる組織は危険であるといわれる。しかし企業家には、余人をもって替え難いカリスマ性も要求される。ところがトップも生身の人間であるからには、時には病気にも怪我にもなろう。そのような時でも、緊急時にはトップ本人に代わっ

て指示できるナンバーツーがきちんといること。さらにその人物がトップと同じ情報量のもとで、適切な経営判断を下せるバックアップ体制が構築されていることが重要である。

日本の主要企業では、有能なナンバーツーがトップを支えてきた例が多い。パナソニック創業者の松下幸之助にとっての高橋荒太郎、本田技研工業の本田宗一郎を支えた藤沢武夫などがあげられる。企業の創業者であり看板でもあるトップを支え、時には諫める役割を果たすことができる存在は貴重である。創業社長で上手く企業を成長させてきた人物ほど、成功体験に取りつかれ、自分の考えに固執する傾向がある。トップが独走している時に、周囲をきちんと見極め、社内の様子を把握して必要な助言と心からの支援をしていくナンバーツーの存在は、成長し発展してきた企業に共通する要素である。

企業が永続性を持つためには、後継者の育成が何よりも大切である。小規模事業者の高齢化と後継者難は廃業に直結する問題である。企業を託せる人材を採用し、育成していくことが何よりも大切である。それは時間を要することであり、有能な経営者は、その地位に就いた時から、後継者を育て見極めることが課題である。親族の承継、親族以外の承継であろうとも、事業を受継ぐ気概と情熱をもった人物を育て、磨いていかなければならない。近年は、厳しい経済情勢であるだけに、困難な局面だけは経験できよう。

トップが行う最後にして最大の決断は、後継者に事業を引継ぐことである。経営者の器が問われるのは、自分よりはるかに有能な後継者にたすきをリレーすること。これはなかなか難しいが、これを積み重ねることで、企業の永続性が保たれ、老舗になっていくのである。中小企業の動向を、経営と技術の両面からの永続性と革新という視点で、今後も研究していきたい。

今年度は、神奈川大学名誉教授で本研究所客員研究員である衣笠洋輔先生により近年のご研究の一端を取りまとめ頂いた。衣笠先生は経営学部初代学部長としてご尽力頂くとともに、研究者としても企業の海外進出戦略に関する多数の著書論文を発表されている。とりわけキッコーマンの国際化戦略を取り上げ

た著書は、研究者のみならず経営者からも高い評価を得た名著である。今回、衣笠洋輔先生の生産立地に関する研究成果は、SME研究センターにとっても重要な成果として刊行物とした。本研究が読者各位の今後の研究にとって大いなる指針になることを祈念して、寄稿のご紹介と致します。

(2013年12月2日)