

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 10 日現在

機関番号：14201

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2013

課題番号：22530360

研究課題名(和文)日本の中小企業における価値向上のための総合的研究

研究課題名(英文)A holistic approach for enhancing company value for small- and medium-sized enterprises

研究代表者

弘中 史子 (HIRONAKA, CHIKAKO)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：10293812

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円、(間接経費) 600,000円

研究成果の概要(和文)：製造業は日本のリーディング産業であるが、それを支えているのは中小企業である。しかしながら多くの中小企業が、急速なグローバル化の進展、国内市場の成熟化、産業構造の変化といった困難な課題に直面しており、その状況はますます厳しくなっている。そこで本研究は、それらの中小企業がいかにして価値の源泉を見出し、それを向上させていくのかを改めて探った。

具体的には、市場面、人材・組織面、技術面という3つの角度から総合的に検討し、日本の中小企業が、経営資源の制約を乗り越えながら、存続・成長していくために何をなすべきかについて提示した。

研究成果の概要(英文)：The manufacturing industry has led the Japanese economy, supported by the underlying strength of small- and medium-sized enterprises (SMEs). However, SMEs face a tough economic environment in terms of fierce global competition, domestic market saturation, and changes in industry structure. The purpose of this study is to examine strategies for SMEs to identify and measure company value using a holistic framework, and therefore exploit opportunities for enhancing their value.

In applying a holistic approach, this study examines three different aspects of value: 1) market, 2) human and organizational development, and 3) technology. We also suggest how SMEs can survive and grow with limited resources.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：企業経営

キーワード：経営学 中小企業

1. 研究開始当初の背景

日本の製造業は多くの中小企業によって支えられている。特に自動車や電機・機械等の組立型産業において、サプライヤーである中小企業が果たしている役割は大きい。

しかしながら、近年は国内市場の成熟、産地の縮小や産業構造の変化など、ネガティブな要因を抱えていた。

またグローバル化の進行も、多くの中小製造業に大きな影響を与えていた。中国をはじめとした海外企業が急速に技術力を向上させてキャッチアップしていき、競争も激化していった。

特に研究開始当時は、世界金融危機や厳しい円高といった大きな経済変化の影響が色濃くあり、日本の製造業の存立基盤が、大きく揺らいだ時期であった。特に中小企業は大きな試練を迎えていた。顧客である完成品メーカーやユニットメーカーが受けた大打撃が、中小企業に増幅して波及してしまったためである。

日本の中小企業の優位性は、卓越した品質を支える製造技術・生産技術、そして開発力だと考えられてきた。しかしこの経済環境の変化を前にして、それらを単に向上させていくだけでは、経営が成り立たず成長に限界をきたすと考えるにいたった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本の中小企業における価値向上を検討することである。なかでも、ものづくりに関わる企業を主たる対象としている。

製造業は長期にわたってわが国の経済発展を牽引してきたリーディング産業ともよぶべき存在である。そしてそれは、中小企業によって支えられてきた側面が大きい。しかし前述のように、近年の中小企業は様々な課題を抱えている。

日本の経済を中小企業が支えていることに鑑みるならば、こうした厳しい環境下においても中小企業がどのように価値を生み出し、それを向上させていけばよいのかについて改めて検討する必要があると判断するにいたった。

その際に、中小企業をグループ・群として扱って政策面を論じるというよりも、個々の企業に着目したほうが、具体的に価値向上を議論できると考え、マネジメントという立場から検討することとした。

また、中小企業の存続と成長を考える上では、これまで日本の中小製造業の強みとされてきた技術面だけに依存することは限定があると考えた。そこで価値向上の方策を総合的に探っていくことが重要であると考え、様々な側面から検討することとした。

3. 研究の方法

本研究は理論的研究および実証的研究の両面から進めた。

理論的側面については、国内・海外の書籍やジャーナルを収集して、文献レビューをおこなった。

レビューに際しては、まず本研究と関連の深い中小企業論、ものづくり論といった分野に着目し、既存研究の整理を行った。

さらに、経営戦略論、組織論、マーケティング論、地域経済論などの研究分野にも対象範囲を広げてレビューを行うことで、問題意識を深め、分析枠組みを確立するための作業を行っていった。

また研究を進める過程では、関連分野の研究者や、関連機関の専門家とのネットワークを活用して、中小企業における価値向上について意見交換をするとともに、本研究を進める上での助言や評価を求めるように工夫した。

実証的側面については、量的調査と質的調査を併用した。

前者については、大量サンプルによるデータを基いて統計的分析作業を行い、対象となる企業群の全体像を捉えようとした。

後者については、モノづくりを営む中小企業を調査するだけでなく、中小企業を支援する機関や、取引先である中堅・大企業からも情報収集を行った。中小企業の現状をできるだけ立体的・客観的に捉えるためである。また製造業を対象にする研究であることから、技術動向についても意識的に把握するようにした。

4. 研究成果

本研究では、中小企業の価値向上を支える要素を広く検討するために、具体的に市場面、人材・組織面、技術面という3つの側面から考察した。もちろん、これらの側面には相互作用があり、それも織り交ぜながら考察した。

それぞれの側面での研究成果については、国内外での学会報告や、論文執筆、書籍執筆を通じて公表するようにつとめた。

1) 市場的側面

第一の側面が市場である。中小製造業が魅力的な技術、競争力のある技術を保有していたとしても、それによって生み出される製品(部品を含む)、加工といったサービスの価値が必ずしも向上するわけではない。

できるだけその価値を向上させようとするならば、市場をどのように選択するのか、選択した市場でどのようにシェアを獲得していくかという点が課題となると考えられた。

特に中小企業の場合には、経営資源が稀少であるため、それを効率よく活用して価値向上を実現しなければならないが、その意味でアウトプット先となる市場での戦略が果たす役割は大きいであろう。

今回の研究ではニッチ市場(すき間市場)に着目し、そこを市場として選択し、かつ高いシェアを実現している中小企業に着目し

て、その戦略と企業行動を分析した。ニッチ市場で活躍する中小企業の行動を明らかにすることは、既存事業が成熟化するなどして新たに事業を開拓しようとしている他の中小企業にとっても、貴重な示唆が得られると考えた。

研究プロセスでは、まずニッチに市場を設定している企業とそれ以外の企業との比較を行った。その上で、そのニッチ市場で高いシェアを獲得している企業とそうでない企業との比較も行った。

ニッチ市場にて高いシェアを獲得している企業は、広く顧客と出会うための工夫をしたり、一般的な市場情報を獲得したりといった「顧客ニーズの普遍化」とでもいうべき行動をとっていることが明らかになってきた。ここでいう顧客ニーズの普遍化とは、顧客の個別ニーズに対応するだけでなく、それらのニーズを鳥瞰し当該ニッチ市場全体に有用なニーズに統合していくことである。

特筆すべき点は、ニッチ市場で高いシェアを達成しても、その後の企業経営が安定するわけではないという点である。

高いシェアを獲得した企業は概ね2つの課題に直面していた。1つは市場の成熟化である。ニッチに市場を設定するということは、限定された市場に絞り込むことになることから、トップシェア獲得後に市場が飽和してしまうと、自社の成長が成約されることにつながりかねないのである。

第二の課題は、市場の防御である。限定された市場とはいえ市場のリーダーとなった後には、他の競合企業からの攻撃への防御が常に必要になる。

前者の課題については、異なる顧客ターゲットを開拓する、事業範囲を周辺分野に拡大する、市場を再生するという3つの方法を提示した。

後者の課題については、市場で支配的な企業が新興企業によって支配的地位を奪われる理由は、技術面だけでなく組織面にもあることから、組織を活性化させることを防御策として着目した。その結果、人材育成に熱心で、挑戦的でオープンな組織風土を持つなど、改革に熱心であることが、高シェア獲得後に功を奏することが示唆された。

2) 人材・組織的側面

第二の側面は人材・組織的側面である。中小製造業が生み出す製品や加工サービスの価値向上は、優秀な人材や、効果的な組織が支えていると考えられる。

人材面

人材面では、特に2つのタイプのマネジャー育成に着目した。

第一の考察対象は、ものづくりの要となる生産現場のミドル・マネジメントである。日本の製造業の強さは生産現場にあると言われる。

しかしながら、急速なグローバル化により、

国内の生産現場はさらなる効率化を求められ、品質や納期の維持、さらには環境保全への対応など、ミドル・マネジメントが対応しなければならない課題が急増している。調査によれば、特に規模が小さい企業において、ミドル・マネジメントの繁忙感が強まっていた。

そこで生産現場の価値を維持・向上していく方策を、職場環境の改善に着目しながら探った。

具体的には、他部門のマネジャーとのコミュニケーションを促進して、自分の悩みや不安を共有できる機会を設け、研修で築いたネットワークが継続的に維持できるような工夫をしたり、上司だけでなく部下との情報共有も強化したりすることを示唆した。

第二の考察対象は、将来的に幹部として中小企業の経営を支えるマネジャーである。中小企業の存続において、次世代の経営幹部育成は大きな影響を与える。

国内外の既存研究においては、起業家精神をどのように培うか、後継者と目される人材をどのように育成するかについて、社外教育も視野に入れて議論されてきた。しかし中小企業においてマネジャーをいかにして将来の幹部候補として育成するか、社内でどのように育成していけばよいか、といった点についてはこれまであまり扱われてこなかった。

そこで本研究ではまず、中小企業が社内で幹部を育成するこの意義と、複数の幹部候補を育成する重要性を明らかにした。そして育成において、会社の現状を把握するインプットを経て、将来を構想するというアウトプットに着手すること、さらにマネジメント体験による本格的なアウトプットに進むという3つの段階を経ることの有効性を提示した。さらにこれらのステップをスパイラル的に回転させることが効果的であることを主張した。

中小企業では育成に割くことができる経営資源にも限りがあるため、通常業務を犠牲にせず実現可能な方策を検討するようにした。また将来の経営幹部としてミドル・マネジメントを育成することが、同時に社内のボトム層にもポジティブな影響を与えうるような仕組みづくりも検討した。

組織面

組織面においては、企業の理念の生成、その理念を普及させるためのプロセスを検討した。

中小企業が創業期に理念を生成し、めまぐるしく変化する経営環境の中でも、その理念を維持し普及させようとする企業行動は、中小企業の生み出す製品や加工サービスの原点となると考えられる。

そこで本研究では企業の事例を詳細に観察し、歴史的経緯と環境変化への対応を軸に、その企業行動を整理した。

具体的には、経営者の選出、ビジョンの決

定、経営幹部の育成と行動、技術開発を含む経営戦略、チームワークのあり方、日常の業務遂行といった面に、理念がどのように影響を与えていたのかを分析した。

中小企業のような組織規模であっても理念を維持・普及させていくことの困難さを示すとともに、今後のあるべき姿についても示唆した。

3) 技術的側面

技術的側面においては、中小企業の業務プロセスに着目した。

近年、中小製造業においては主としてグローバル競争の激化が原因で、価格競争が進展し、収益の確保が問題となっている。

しかしながら、同業他社と同様の業種や製品、加工内容であっても、業務プロセスを工夫することで技術的な価値が向上し、ひいてはそれが収益力にもつながる可能性がある。

本研究では、自社の業務プロセスを変革することに加えて、自社の業務プロセスと顧客のプロセスもあわせて俯瞰して、自らの技術を活かす場を広げられることを示唆した。

具体的には、顧客のプロセスを自社が代行したり、顧客がまだ手がけていないプロセスを自社が補強したりといった方策を提示した。

また顧客のプロセスに踏み込んでいく上で、顧客との関係を再構築することが重要であることを指摘し「顧客ニーズへの対応を超えること」「既存の顧客情報への再注目すること」「顧客とのコミュニケーションルートを多様化すること」といった取り組みを推奨した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計5件)

弘中史子 (2014)「中小製造業と顧客のビジネスプロセス」, 査読なし, 『日本政策金融公庫調査月報』第633号, pp.36-41

寺澤朝子・弘中史子 (2013)「モノづくりの現場を支える自動車産業のミドル・マネジメント」, 査読なし, 『経営学論集』第83集, pp.1-11, (オンラインジャーナル 管理番号 JBM_PR83-E86-2012_F42)

弘中史子 (2012)「中小製造業における付加価値と収益力の向上に向けて 業務プロセス変革の視点から」, 査読なし, 『中小企業センター年報』(2012年度版), pp.18-33

弘中史子 (2011)「中小企業における経営幹部候補の育成一人材活用と一体となった仕組みづくり」, 査読なし, 『商工金融』第61巻第11号, pp.5-20

弘中史子・高石光一・渡辺孝志 (2011)「中小企業の市場設定とニッチ市場におけるシェア獲得」, 査読あり, 『日本中小企業学会論集』(同文館)第30巻, pp.157-170

〔学会発表〕(計5件)

寺澤朝子・弘中史子「モノづくりの現場を支える自動車産業のミドル・マネジメント」日本経営学会全国大会(日本大学)2012年9月8日

寺澤朝子・弘中史子「モノづくりの現場を支える自動車産業のミドル・マネジメント」日本経営学会中部部会(中部大学)2012年6月30日

Chikako Hironaka 'Small and Medium Enterprises (SMEs) in Japan and Niche Market Strategy' The 1st Thai-Nichi Institute of Technology Academic Conference, May/27/2011 (Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand)

弘中史子・高石光一・渡辺孝志「中小企業の市場設定とニッチ市場におけるシェア獲得」日本中小企業学会全国大会(東洋大学)2010年9月26日

弘中史子・高石光一・渡辺孝志「中小企業の市場設定とニッチ市場におけるシェア獲得」日本中小企業学会中部部会(名古屋大学), 2010年7月10日

〔図書〕(計1件)

弘中史子 (2011)「中小製造業と市場 ニッチ戦略を中心に」岩田憲明・山田基成編『中小企業のマネジメント』(中央経済社), pp.23-39

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕
ホームページ等
なし

6．研究組織

(1)研究代表者

弘中史子 (HIRONAKA, Chikako)

滋賀大学・経済学部・教授

研究者番号：10293812

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし