

| | |
|--------------|---|
| Title | 中小製造業における「事業承継と外部連携（オープンイノベーション）から得られる副次的効果」の効果的な運用メカニズムに関する報告 |
| Author(s) | 小柏, 真樹 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集, 37: 450-453 |
| Issue Date | 2022-10-29 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/18618 |
| Rights | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description | 一般講演要旨 |

1 F 1 0

中小製造業における「事業承継と外部連携（オープンイノベーション）から得られる副次的効果」の効果的な運用メカニズムに関する報告

小柏真樹（東京理科大学）

1. はじめに

我が国の中小企業数は全企業数の99.7%を占めるとされており、中小企業は我が国の経済発展に欠かせない存在であることは疑う余地はない。しかし、中小製造業においては、1980年代後半の円高の影響による取引先企業工場の海外移転、その後の中国・ASEAN企業の台頭などによる競争の激化や長きに渡る日本経済の停滞などにより、相対的に苦しい経営を強いられている。親事業主を中心とする既存取引に重点を置き、「成長しない経営、成長よりは持続、社員の能力構築を重視」とする年輪型経営^[1]を志向してきた企業が多く存在する。その結果、経路依存性が強く、諸外国と比してイノベーションを起こしにくい経営体質を自らが長い時間をかけて構築するに至った企業が多く存在すると考える。

しかし、現代においてはIoTやDXに代表されるデジタル化の進展により、企業を取り巻く環境は変化の激しい環境（ハイパーコンペティションな環境）に移行しており、そうした激しい環境下で持続的な成長を遂げるための新たな競争優位を構築するには、経営戦略にも常に変化が求められる。つまり、我が国の中小製造業の多くが持つ現状維持志向の経営は、すでに日本の経済を牽引する大手企業の戦略や国内外市場の要求の変化に合わなくなってきたと考える。

さらに、中小企業白書（2017）^[2]で事業承継が取り上げられて以来、我が国の中小企業の後継者問題は日本経済の喫緊の課題であり、日本経済を維持発展させるためにも中小企業の事業承継問題は早急に乗り越えるべき課題と認識され、以降、政府による中小企業の事業承継を促進するための施策が数多く実施されている。また中小企業白書（2021）^[3]では、「事業承継は単なる経営体制の変更ではなく、更なる成長・発展を遂げるための一つの転換点になりうる」としている。外部連携に関しては、中小企業白書（2020）^[4]で、外部連携・オープンイノベーションの推進と題して、「特に中小企業にとっては、いかに外部の専門性や人的な資源を活用できるかも併せて重要になってくる」とし、外部連携（オープンイノベーション）の重要性を説いている。つまり、我が国の中小製造業は外部連携を通じて変化に柔軟に対応できる企業体質を構築することが重要であり、そのきっかけとして事業承継を捉えることも重要な視点であることを示唆している。

本研究では、事業承継を好機（キッカケ）と捉え、外部連携に積極的に取り組むことで、経路依存性の強い経営体質を脱却し、変化の激しいビジネス環境に適合することに成功した企業事例から、企業体質の変化の構造を考察する。

2. 先行研究

2.1 イノベーションと外部連携（オープンイノベーション）に関する先行研究

イノベーションはヨーゼフ・シュンペーター^[5]により「新結合」と表現され、広く一般的には、技術革新のみならず、市場に新たな価値を生み出す一連の活動と理解されている。またオープン・イノベーションの概念はヘンリー・チェスブロウにより提唱された概念で「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」^[6]、「企業が自社のアイデアにおいて社外のアイデアを今まで以上に活用し、未活用アイデアを他社に今まで以上に活用してもらうこと」^[7]と定義されている。これらの概念を元に、今日まで多くの先人によって中小企業におけるイノベーションに関してもさまざまな研究が進められてきた。

2.2 中小企業の事業承継とイノベーション創出に関する先行研究

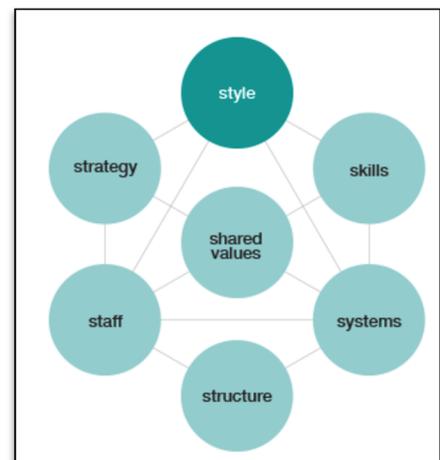
奥村^[8]は「新たなチャレンジは成果が出るまで社内の反発を招きやすく、イノベーションは企業規模が大きくなるほど実現が難しくなる。だが、ファミリービジネスでは創業家が強いリーダーシップを持ったため社内がまとまりやすく、実はイノベーションと相性がいい」と主張している。また井上（2014）^[9]は、中小企業は単一事業に対し限られた経営資源を集中する戦略を採用するため、不足する技術やノウハウ、経営資源を内部調達よりも外部調達に求める傾向にあり、このような中小企業の戦略的特性から

オープンイノベーションは中小企業には馴染みやすいものと考えている。また中小企業白書（2020）^[4]ではオープンイノベーションに取り組んだ企業が、取り組んでいない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られるとしている。文能（2013）^[10]は「事業承継企業は、新たな経営者の誕生により、それまでは当該企業に存在していなかったアイデアやネットワークを活用することが可能になるため、これまで培ってきた固有技術とそれらを組み合わせることでイノベーションを創出する絶好の機会を得ている。」としている。

以上の先行研究から、中小企業が事業承継を好機と捉え、オープンイノベーションにより新たな成長への鍵を見出すことは、成長につながる手段であると考えられる。しかし、事業承継やオープンイノベーションを通じて起こるとされる企業内部における変化が、なぜ、そしてどのようにイノベーションを発生しやすい社内環境構築に作用しているのかを分析する必要がある。特に事業承継の本来の目的から得ることが事前に期待される効果とは別に、思いもよらず得られた効果を本研究では「副次的効果」と称することとし、それが主たる目的である持続的成長に結びついている可能性がある。この副次的効果は特に組織の有する様々な資本の中で、その要である人材および人材を媒介した社風、価値観などに大きな影響を与えているものと考えられる。この関係性について詳しく触れている先行研究はあまり見当たらない。

3. 仮説

現代社会の特徴である高度化する中で変化の激しいビジネス環境の下、経路依存性の低い組織を有し、知の探索を通じて柔軟にビジネス環境に対応することが中小製造企業にも求められている。一方、大企業と比較して、相対的に中小企業はリソースが少なく、企業成長に求められる高度化した課題に対応できる人材が十分ではないと思われ、人材の継続的育成が企業成長の課題と考える。先行研究においても、事業承継と外部連携はともに企業改革の手段として有効であるとされており、特に外部連携が人材に与える影響は大きいと思われる。この外部連携による副次的効果は主にマッキンゼーの組織の問題を洗い出すフレームワーク7Sの中で、改革に手間と時間を要するとされるソフトの4S（スキル、人材、社風、価値観）に大きな影響を与え、企業改革に大きな影響をもたらしていると考えられる。



出典：McKinsey & Company HP
The 7-S Framework

4. 事例研究

4.1 (株) 浜野製作所の取り組みから見た事業連携の仕組みと社内組織への効果の考察

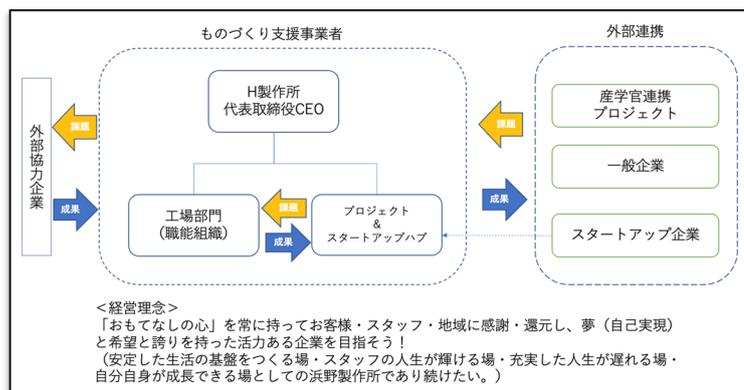
(株) 浜野製作所^[11]へのインタビュー（2018年）やその後同社HPから読み取った事業活動内容などを整理すると、先代から事業承継をした後、いくつかの苦難を乗り越え、新たな取り組みを模索し、高度な金属加工技術（職人による加工、プレス加工、レーザー加工など）を武器に、設計・開発から加工・組み立て・検証までをワンストップで対応する体制を構築した。その中でも最大の特徴としては、ガレージスマダというスタートアップハブを社内にも有し、デジタルファブリケーションやものづくり総合支援事業を通して、新たな「都市型・先進ものづくり」に挑戦している点にある。

その事例として、産学官連携プロジェクトとしては電気自動車開発プロジェクトや深海探査艇プロジェクト、スタートアップ支援としては福祉ロボット開発支援やパーソナルモビリティ開発支援、次世代型風力発電機開発支援などを手掛けている。その他にも地域や大学、各種機関との連携を継続的に行っている。このように浜野製作所は外部連携を通じて、多くの成果を生んでおり、合わせて売上的大幅上昇と高度人材の採用を含む従業員数の増加が見られる。

このような浜野製作所の成長が、外部連携によるものだけだとは断言できないが、先行研究からも、外部連携による直接的、間接的効果が企業の成長に影響を与えている可能性は少なくないと思われる。外部連携による直接的効果は、新製品開発や新たなサービス、又は市場の開拓などを通じて、企業の売上高、特許数の増加（知的資本の増強）、などに大きな影響を与えたと考えられる。すなわち、組織のスキル、人材、社風、価値観といった企業戦略を支える能力の強化は、外部連携による直接的効果よりも、人材の育成や価値観の変化を中心とした副次的効果によるものが大きいと考える。

このように浜野製作所では、経営者主導のもと、スタートアップ企業を社内に取り込み、ものづくり支援という形で連携するとともに、幾つもの外部機関と連携し、次々にプロジェクトを遂行してきた。こうした取り組みは、従業員は経験値と成功体験を享受し、常に新たな課題と向き合うことで、大企業にも負けない経験と知識を得られることが従業員のインセンティブとなり、従業員の成長を後押ししたものと思われ、企業にとって資本の要である人材を強化することにつながり、ソフトの4Sが強化されることで、経路依存性の低いイノベーション思考の経営環境を整備してきたものとする。

つまり、外部連携によって外部の知識や経験、技術、スキルを上手に活用し、中小企業の弱みを補強するビジネスモデルの成功事例となったと考えられる。



(株) 浜野製作所におけるビジネス俯瞰図

5. 考察

浜野製作所の事例は、先行研究で示されてきた内容と一致する。経営者が外部連携に積極的な態度を示し、従業員の積極的な取り組みによる新たな挑戦を生み出し、応援・支援することで、この挑戦が社内組織を活性化させ、組織や人材のケイパビリティを向上し、環境変化に柔軟に対応できる企業そのものが出来上がることを示している。

これは事業を安定的に維持しながら、従業員へ常に挑戦する環境を与えることの重要性を示唆しており、経営者はアクセラレータとして継続的に課題を従業員に提供し続けるとともに、監督者として企業の持続的成長を主導する必要がある。特にマッキンゼーのフレームワーク7Sの中で、改革に手間と時間を要するとされるソフトの4S（スキル、人材、社風、価値観）に継続的にアプローチする仕組みづくりが重要と考える。即ち、浜野製作所の事例から考えるに、人的資源を継続的に強化する仕組みとして外部連携が有効であることを示唆しているものとする。

6. 今後の課題

現状では先行研究をベースとしつつも、浜野製作所の1社の事例分析に留まっているため、今後は仮説検証のために、事例企業数を増やすとともに、特にイノベーションが必要な中小製造企業を対象に絞って事業承継とオープンイノベーションに関するアンケートを実施し、定量的な分析を行う計画である。それらにより、事業承継とオープンイノベーションから得られる副次的効果の存在を検証し、最終的に結びつく効果的な組織運用メカニズムを考察したい。

浜野製作所の事例で見られるように、事業承継と外部連携との関係とイノベーション創出の効果が明らかになれば、我が国経済の喫緊の課題である事業承継問題を乗り越え、課題を抱える中小製造企業の多くが経路依存性から脱却し、各種産業のイノベーションを後押しする存在に生まれ変わることで、我が国産業と経済の安定的成長に資する存在になることが期待できる。こうした大きな夢に向かって、今後の研究を継続していきたい。

参考文献

- [1] 土屋勉男, 金山権, 原田節雄, 高橋義郎, 事例でみる中堅企業の成長戦略, 同文館出版(2017)
- [2] 中小企業白書 2017年版, 中小企業庁 HP
- [3] 中小企業白書 2021年版, 中小企業庁 HP
- [4] 中小企業白書 2020年版, 中小企業庁 HP
- [5] Joseph A. Schumpeter, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1912), 塩野谷祐一(翻訳), 東畑精一(翻訳), 中山伊知郎(翻訳)「経済発展の理論」岩波書店(1977)
- [6] Chesbrough, H., *Open Innovation*, HBS., 大前恵一朗訳「OPEN INNOVATION」産業能率大学出版部(2003)
- [7] Chesbrough, H., *Open Business Models*, HBS., 栗原潔訳「オープンビジネスモデル」翔泳社(2006)
- [8] 日経ビジネス 特集「知られざる実像 同族経営」から一部抜粋
(<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00126/>)
- [9] 井上善海(2014)「中小企業におけるオープン・イノベーションに関する一考察」日本マネジメント学会『経営教育研究』Vol. 17No2。
- [10] 文能照之(2013)「事業承継企業のイノベーション創出活動」(経営学部開設10周年記念論文集) 近畿大学
- [11] (株) 浜野製作所 HP (<https://hamano-products.co.jp>)