JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	オンリーワン企業の経営戦略と創造的イノベーションの分析
Author(s)	鈴木，康之；佐久間，啓；日高，妙子；植松，秀雄；山崎，順；小野，昌之
Citation	年次学術大会講演要旨集，24：152-157
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8600
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｄ１１

オンリーワン企業の経営戦略と創造的イノベーションの分析

○鈴木康之（社団法人科学技術と経済の会、立命館大学大学院、産業技術大学院大学）
佐久間啓、日高妙子、植松秀雄、山崎順、小野昌之　（社団法人科学技術と経済の会）

1.はじめに

製造業を中心とした異業種交流団体である(社)科学技術と経済の会では、日本の長期経済低迷を打破するために日本の産業技術競争力をいかに増進するかについて関心をもち、2003 年度より、6 年間にわたって継続的に「技術競争戦略研究会」活動を行ってきた。この活動の中で、不況でも元気のよいオンリーワン企業の経営者が実践している技術戦略・経営戦略について研究してきた。以下では、同研究会活動で行ったオンリーワン企業経営者による講演内容や、講演いただいた経営者に行ったアンケート調査・ヒアリング調査などのデータをもとに、オンリーワン企業として特筆すべき特徴・属性を体系化するとともに、複雑化する国際社会の潮流の中、企業価値を高めていく経営の具体的キーポイントを解析する。

2. オンリーワン企業に対する一般的考え方

リーマンブラザースの破綻に端を発したサブプライムローン問題で、世界経済は大きな金融危機に直面し、世界経済減速の影響から、我が国の景気も急速に悪化した。特に、中小企業の業況は厳しい状況である。そのような環境下でも、オンリーワン企業として、世界的に活躍している企業も存在する。活躍している企業のその原動力・特徴を、中小企業白書やビジネス書、各種研究会資料等で、どのように分析しているか、以下に概観する。なお、ここではオンリーワン企業を下記により定義する[1]。

オンリーワン企業＝“他社に類を見ない独創的な製品やサービスを開発し生産し提供している企業”

先ず中小企業で、「良い会社」「優れた会社」あるいは「元気な会社」とは、一般的に次のように分析されている。すなわち、「人を育てる仕組みを作っている会社」である[2]、「社員のために心をつくす会社」、「他者の幸せのために働く会社」である[3]、あるいは「社員とその家族を幸せにするという思いが強く、人を大切にする人本経営を実践する会社である[4]としている。これらの表現は、定性的にはよくわかるが、そのような企業の経営者はどのような考え方で、具体的にどのような行動を取っているのか、具体的施策をどう展開しているのかは、分析されていない。また、中小企業白書[5]では、諸外国に比べて日本は低く、しかも中小企業では大企業に比べて更に低いとされている、式(1)で示される労働生産性は、

労働生産性＝付加価値額／労働投入量　（1）

優れた中小企業では以下の２つのアプローチを行って高めているとしている。

①分子の付加価値額に着目し、企業が製品やサービスの開発等を通じて新たな付加価値を創出すること等により、同じ水準の労働投入量が産み出す付加価値額を増大させること

②分母の労働投入量に着目し、企業が業務の合理化や生産効率の高い設備への切替え等により、同じ水準の付加価値額を産み出すために必要な労働投入量を減らすこと

そして①では、独自技術の確立であり、②ではニッチ市場への進出、IT 武装化、グローバル化であるとしている。しかしこの方向性に対して、経営者の考え方・行動・施策について、具体的に分析している例はあまりない。

3. オンリーワン企業の経営分析にあたっての考え方

当社団法人の研究活動である「技術競争戦略研究会」で、第 1 期（2003 年 10 月～2004 年 9 月）に講演いただいた 8 社をベースに 11 の視点から分析した結果を先に報告[1]したが、11 の視点を整理すると、大きく以下の 3 点に集約される。

・独自技術を確立するとともに、新事業・新製品を開発する。

・ニッチ分野に特化するとともにグローバルに事業を展開する。

・「やる気」を起こす人事システムを作り、従来の体制に新マネジメントシステムを導入する。

すなわち、要約すると、「新技術・新事業開発」、「マーケティング」および「人事・組織経営」に経営者として腐心していると言える。

これら企業経営マネジメントは、企業戦略論の Resource based view 等にあるように、企業の競争優位の源泉である、企業の持つ人・物・金・情報の 4 種類のリソースを重視したマネジメントと考えられる。その中の人的リソースを特に重要視しているわけではないが、最近、人的リソースであるヒューマン・キャピタルの概念を重視する考えが登場してきて、その重要性が議論されるよう

になってきている[6]。

そこで、分析にあたっては、「新技術・新事業開発」、「マーケティング」および「人事・組織経営」の 3 つの中で、特に特徴と言えるマネジメントの具体的キーポイントはどこにあるかに留意して分析をすることとした。

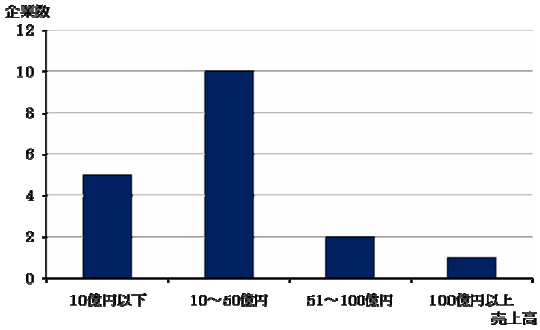
4. オンリーワン企業を対象としたアンケート調査概要

1) 調査期間：2009 年 7 月 1 日～8 月 31 日
2) 調査対象：第 1 期から第 6 期の「技術競争戦略研究会」で講演いただいた企業 50 社の中から、当社団法人機関紙「技術と経済」へ講演録掲載をいただいた企業で、いわゆる大企業を除き、なお現在も順調に経営を継続している企業 41 社を選定
3) 調査内容とその視点：オンリーワン的企業の当時の社長または現社長を対象に、研究技術開発に関する考え方・行動指針、マーケティング・市場開拓に関する考え方・行動指針、ならびに、人事・組織マネジメントに関する考え方・行動指針の側面から、経営者の経営哲学・経営の極意・特徴・特異性等を追究することとした。
   先ず、選定企業のオンリーワン的側面を確認するため、売上高、利益の過去 5 年間の傾向や、社員数、社長の経験年数など、確認する質問をⅠ「フェースシート」に配置する。そして、研究技術開発に関する考え方等を把握するのに必要な質問項目をⅡ「新技術・新事業開発に関する事項」に配置する。さらに、マーケティング・市場開発に関するカンあげ方・行動視点に関する質問項目をⅢ「マーケティングに関する事項」に、最後に、人事・組織経営に関する考え方・行動指針を把握する質問項目をⅣ「人事・組織経営　に関する事項」に配置して調査質問票を設計した。また、ヒアリング調査は、アンケートに回答いただいた方に更に、補足説明を求める形で行った。
4) 調査方法：アンケート調査票郵送ならびに訪問によるヒアリング調査
5) 回答数：18（有効回答率：44%）

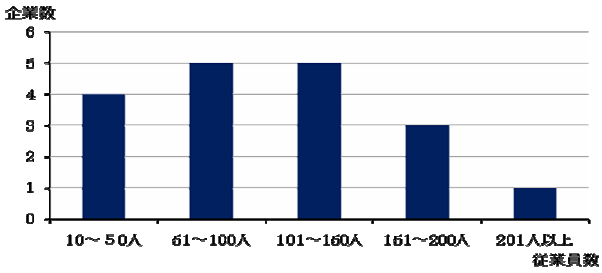
4.1 回答企業の概況

回答企業 18 社の企業規模を、売上高、従業員数、操業年数から概観する。

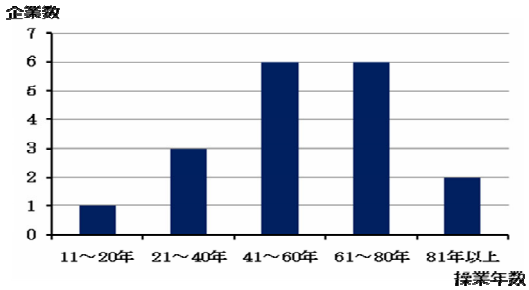
先ず、売上高規模では、図－1 に示すように、「10～50 億円規模」が半数以上で、以下、「10 億円以下」、「51～100 億円」、「100 億円以上」の企業規模が続く。従業員規模では、図－2 に示すように、「51～100 人規模」と「101～150 人規模」で半数以上を占め、次いで、「10～50 人規模」、「151～200 人規模」、「200 人以上規模」と続く。操業年数から見た企業規模は図－3 に示すように、「41～60 年」、「61～80 年」の企業が大半で、「21～40 年」、「81 年以上」、「11～20 年」と続く。回答いただいた企業の経営者は創業者又は創業者を継いだ 2～3 代目が多く、社長の任期は 10 年以上で大企業の平均 4．7 年に比べ[7]、長いのも特徴である。



図－1　売上高別企業数分布



図－2　従業員数別企業数分布

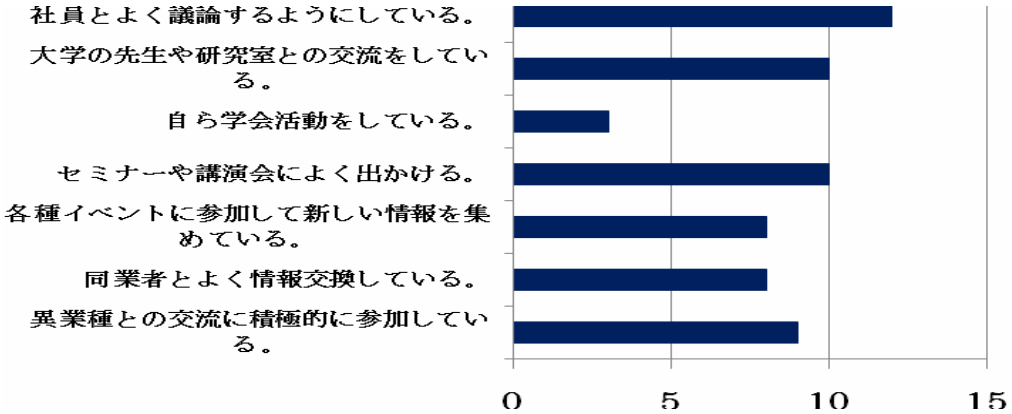


図－3　操業年数別企業数分布

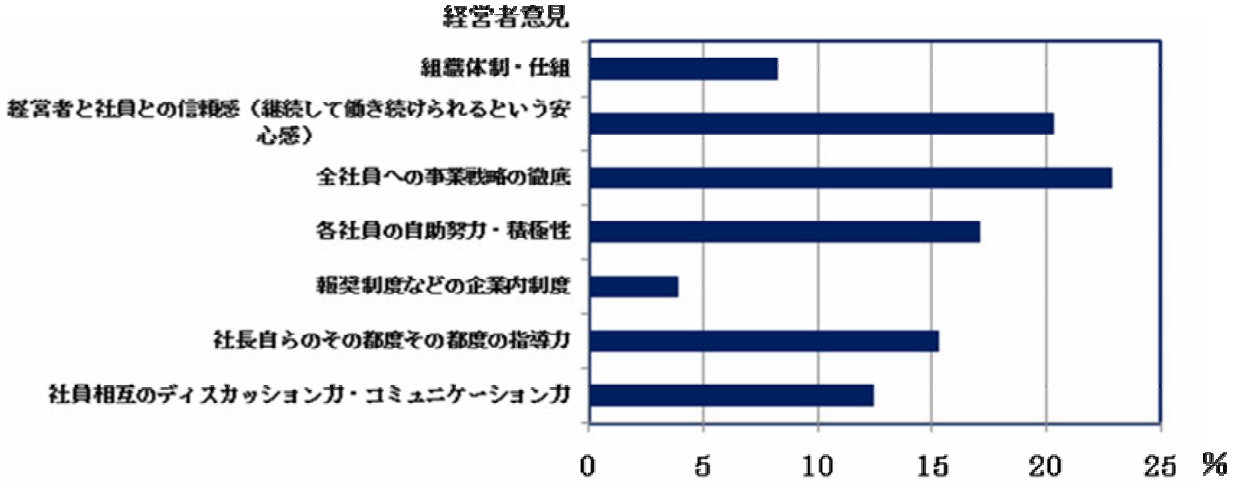
4.2 新技術・新事業開発に関する意識・行動

新技術・新事業開発について、経営者として常に意識し、経営上工夫しているかどうかの問いにほぼ全員が意識し、工夫している。具体的には、トップが率先してリーダーシップを発揮している回答が多い。新しい企画や、製品開発のために社長自ら行っていることとしては、図－4 に示すように、社内にあっては社員との議論が多く、社外にあっては、大学の先生や研究室との交流、セミナー講演会への参加、異業種・同業との交流、各種イベントへの参加など、情報収集を積極的に行っている。

そして独自技術を確立し、維持し続けることを可能とする要因を、「全社員への事業戦略の徹底」、「経営者と社員との信頼感」などとしている(図－5 参照)。

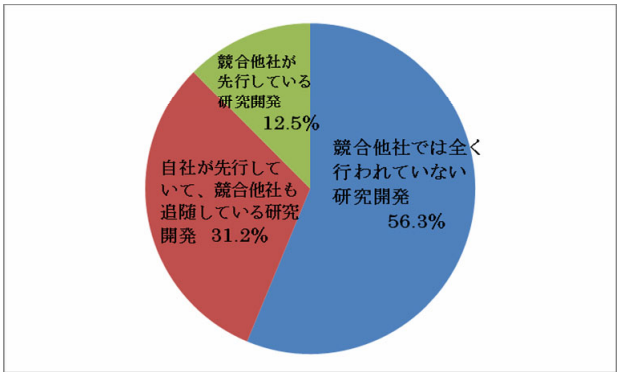


図－4 経営者の考え・行動内容



図－5 独自技術確立・維持する要因

彼らの考える独自技術とは、競合他社では全く行われていない研究開発とするものが多く、少なくとも自社が競合他社より先行している研究開発としている(図－6 参照)。そして、その独自技術は自らの考え、もしくは部下の提案を評価したもので、ビジネスにつなげるコンセプトは、社員との議論からとするものが多い。

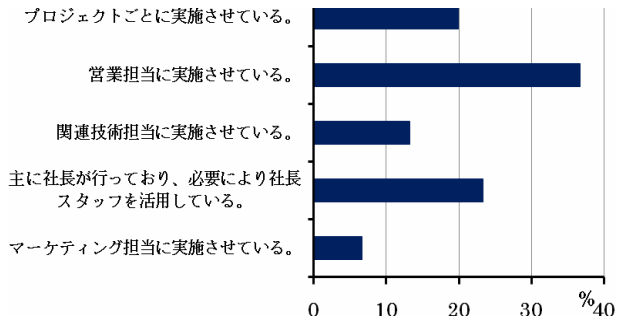


図－6 独自技術の認識

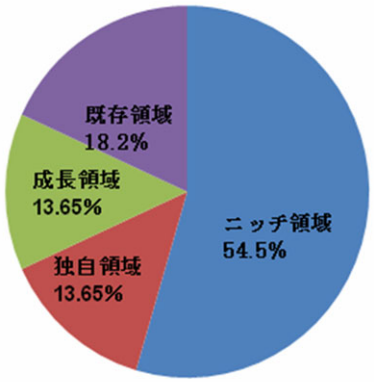
4. 3 マーケティングに関する事項

マーケティング情報の収集・分析は営業担当に実施させているケースが多いものの、社長自ら実施しているケースも多い(図－7 参照)。そして、マーケットとしてターゲットとしている領域は、一般的分析で言われているようにニッチの領域が圧倒的に多く(図－8)、意識していることは、自社の能力に見合った大きすぎない領域、今後発展する領域、それほど売れない適正規模の領域といった考え方である。さらに、顧客との接点を大事にし、顧客からの要望に迅速に対応することを心がけている。この考えは、販売体制に端的に表れている。すなわち、顧客の声がダイレクトに聴ける直販体制を重視し、販売会社使用でも、顧客クレームは社長自ら赴く体制を敷いている(図－9 参照)。

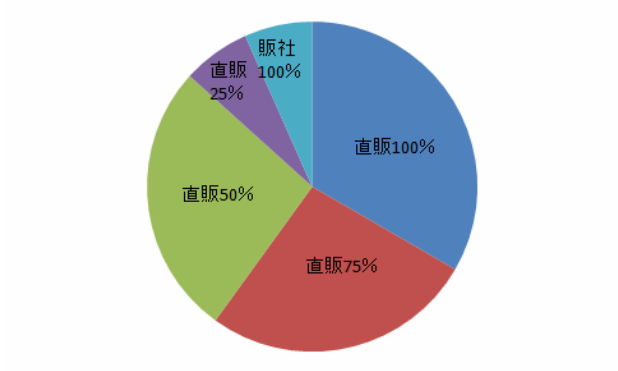
顧客に関する情報収集や人脈開拓にも、技術開発に関する事項でも述べたように、社長自ら外部との接触を活発に行うなど、活動的な考え方・行動を取っていることが特徴である。



図－7 マーケット情報の収集・分析



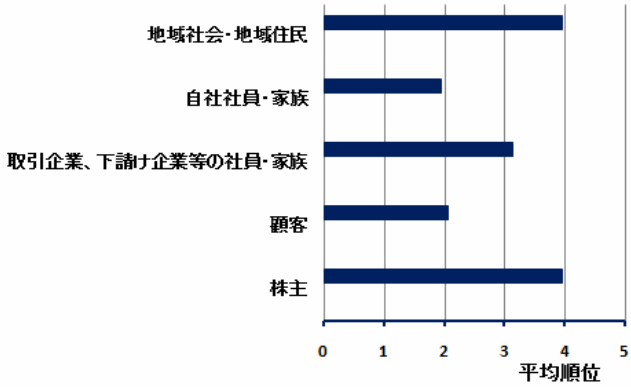
図－8 ターゲットとする市場領域



図－9 直販—販社の活用比率

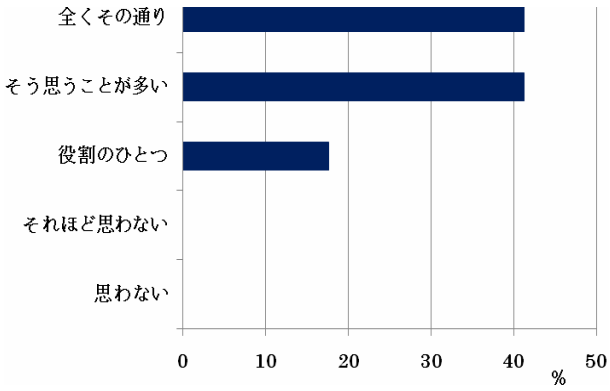
4.4 人事・組織に関する事項

一般にオンリーワン企業は、人を大事にする経営を志向しているとされている。それはどのようなことなのかを知るために、重視するステークホルダーの順位づけを調査した。結果、経営学でよく言われる株主優先主義ではない結果が得られた。すなわち、自社社員・家族を最も重要視し、次に、顧客という結果で、株主は平均順位で最下位であった(図－10 参照)。

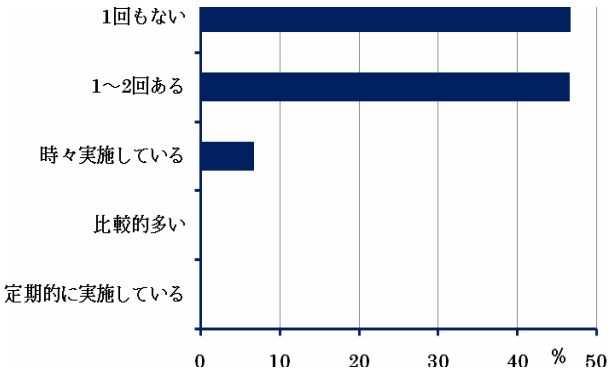


図－10 重要視するステークホルダー平均順位

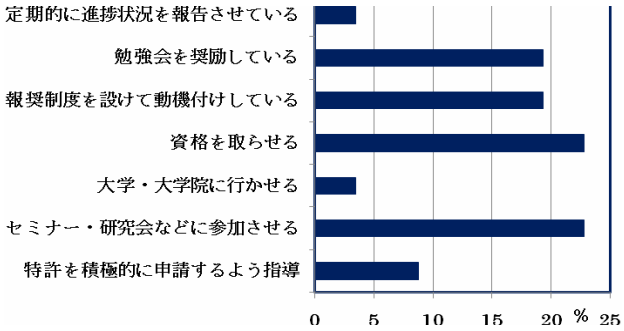
また、社長の役割として、社員の育成はすべてに優先する重要事項と考える社長が多く(図－11 参照)、社員を大事にする意識が高い(図－12 参照)。人材育成策としては、セミナーや研究会に参加させたり、資格を取らせることなどを積極的に実施している。勉強会なども奨励し、報奨制度などで動機付けなどしている。人材育成に対する自由意見としては、「部署の垣根を超え広く体験させること」、「共有できる夢を持たせること」、「不断のトップの自己改革」などあげている。一般に研究開発マネジメントで実施される定期的報告などは実施していないところが多い(図－13 参照)。



図－11 「社員の育成」を社長の優先事項とする意見



図－12 人員削減実施回数



図－13 人材育成の施策

5. 考察

オンリーワン企業の経営者に見る技術戦略・経営戦略の特徴を、「研究技術開発に関する考え方・行動指針」、「マーケティング・市場開拓に関する考え方・行動指針」、ならびに、「人事・組織マネジメントに関する考え方・行動指針」の側面から分析した。その結果、「研究技術開発に関する考え方・行動指針」ではトップが率先して競合他社では全く行われていない研究開発、少なくとも先行している研究開発を、全社員への事業戦略を徹底し、経営者と社員との信頼感を高める行動・施策を展開している。また、「マーケティング・市場開拓に関する考え方・行動指針」では、顧客情報を直接得られるよう直販体制を中心に、マーケット情報・分析を社長自ら実施するなど、精力的に行動しており、ニッチ市場をターゲットにしつつも、自社の企業規模との整合性に腐心している。さらに、「人事・組織マネジメントに関する考え方・行動指針」では、自社社員・家族を優先的に考え、積極的に外部の研修・セミナーへ参加させる、資格を取らせる、勉強会を奨励するなど、人材育成を最優先事項と捉えている。

残念ながら、まだまだ調査研究途上で、体系化は十分とは言えないが、「人を大事にする経営哲学」を基本に、「研究技術開発に関する考え方・行動指針」、「マーケティング・市場開拓に関する考え方・行動指針」、「人事・組織マネジメントに関する考え方・行動指針」の 3 種類の経営視点を重視する行動・施策を展開していると言える。

要約すると、自社の社員・家族を大事にし、人材育成を最優先事項に考える。そして、ニッチ市場をターゲットとし、自社の規模・能力とのバランスから、適正市場規模を描きながら、マーケット情報を内外から積極的に収集・分析する。そのために直販体制を重視する。他社が全く行っていない、少なくとも先行している研究開発を、事業戦略を全員に周知し、信頼感を醸成しつつ、トップとしてのリーダーシップを発揮していると言える。

6. 謝辞

本事業実施に際し、多くのご助言とご協力を賜わった政策研究大学院大学の橋本久義教授をはじめ、「技術競争戦略研究会」メンバーの関係各位に謝意を表する。また、研究助成いただいた(財)新技術振興渡邊記念会に謝意を表する。

参考文献

[1]オンリーワン企業の特徴とその経営戦略分析、佐久間啓、小端喜代志、仲澤英憲、研究・技術計画学会 2005 年年次大会、1D02

[2]元気のある中小企業の特徴点、中沢孝夫、(社) 中小企業研究センター年報 2007

[3]日本でいちばん大切にしたい会社、坂本光司、あさ出版、2008

[4]http://www.tkcnf.com/nagikaikei/pc/free2.html　経営キーワード(経営者の四季より)(アクセス 2009. 9. 15)

[5]2008 年版中小企業白書

[6]梅津祐良訳、「ヒューマン・キャピタル・マネジメント」、アーサーアンダーセン、生産性出版、1999

[7]三品和広、「戦略不全の論理」、東洋経済新報社、2005

付録：アンケート調査票の抜粋

Ⅰ　フェースシート

回答者：　氏名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

企業名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

役職＿＿＿＿　　左記役職の在職年数＿＿＿年

Q1. 設立は何年ですか？　＿＿＿＿＿＿年

Q2. 現社長は何代目ですか？　＿＿＿＿＿代目

Q3. 資本金はおいくらですか？　＿＿＿＿＿＿

Q4. 社員数は何人ですか？

正規雇用者＿＿＿＿人（非正規雇用者＿＿＿人）

Q5. 社員の平均年齢は何歳ですか？　＿＿＿歳

以下略

Ⅱ　新技術・新事業開発に関する事項

Q1：新技術・新事業開発については、経営者として常に意識し、経営上工夫している。そのとおり実践しているを5とし、実践していないを１として、該当するところに○を付して下さい。

そのとおり実践している。　　実践していない

5　　4　　3　　2　　1

Q2：商品や製品の開発について、貴社ではどのように開発していますか。（重複回答可）

（　）開発組織があるのでそこに任している。

（　）開発組織はないが、必要に応じて、プロジェクトを結成して行っている。

（　）通常の工場ラインで行っている。

（　）外部の研究会社に委託して行っている。

（　）大学との連携で行っている。

（　）他企業と協同でおこなっている。

Q３：新しい企画や、製品開発のために特に心がけて社長自ら行っていることはどんなことですか（重複回答可）

（　）異業種との交流に積極的に参加している。

（　）同業者とよく情報交換している。

（　）各種イベントに参加して新しい情報を集めている。

（　）セミナーや講演会によく出かける。

（　）自ら学会活動をしている。

（　）大学の先生や研究室との交流をしている。

（　）社員とよく議論するようにしている。

以下略

Ⅲ.　マーケティングに関する事項

Q1：マーケット情報の収集・分析はどのようにされていますか？（重複回答可）

（　　）マーケティング担当に実施させている。

（　　）主に社長が行っており、必要により社長スタッフを活用している。

（　　）関連技術担当に実施させている。

（　　）営業担当に実施させている。

（　　）プロジェクトごとに実施させている。

Q２：マーケットとして主にどのような領域をターゲティングしますか？

（　　）ニッチ領域

（　　）成長領域

（　　）独自領域

（　　）既存領域

以下略

Ⅳ. 人事・組織経営に関する事項

Q1：次に示すステークホルダーで会社にとって大事な順に 1～5 を付してください。

（　）株主　（　）顧客　（　）取引企業、下請け企業等の社員・家族

（　）自社社員・家族　（　）地域社会・地域住民

Q2：顧客満足と従業員満足のどちらをより重視していますか？

（　）顧客満足＞従業員満足

（　）顧客満足と従業員満足とはほぼ同程度に重視している。

（　）従業員満足＞顧客満足

以下略