

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

ファミリー企業とイノベーション

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 倉科 敏材

1. “代々初代”の意気込み

数代続く伝統的企業いわゆるファミリー企業というイメージからは、一般には保守的な現状維持の姿勢が頭に浮かぶ。しかし少なくとも成功したファミリー企業について言えばイノベーションに極めて積極的であったことが立証されている。ファミリー企業の業績が専門経営者企業のそれよりも優れていることが、各国の研究で立証されており、その理由としては代々のファミリー企業経営者によって発揮される企業家精神にあるとされている。こうした背景もあり欧米の大学ではアントレプレナーシップ&ファミリービジネスセンターと呼ぶベンチャービジネスとファミリー企業研究を同時に行う研究所を設ける大学が多くなっている。実際日本でも成功している企業の家訓に“代々初代”に類するものが多く見受けられる。つまり代替わりするたびに創業初代の気持ちに帰り革新を図ることが企業永続の条件であることをよく理解し実践していたのである。企業永続の条件は現状を維持することではなく、シュンペーターの唱える創造的破壊、つまり悪しき伝統を捨て、新しい価値提案の事業創造を行うことにあることを伝統的企業は良く理解していたのである。オーナー経営者は、大株主でもあるという立場もありまた自らの資産形成に直接影響を与えることもあり、専門経営者以上に大胆な決断を下し、真剣に実行することが出来る強みを有している。

2. 伝統と革新の調和

これまでの各国の永続したファミリー企業の事例を見ると、伝統と革新の調和に成功した企業が多いことに気付かされる。時代環境に合わせて変革をしなければならないという面だけが強調され伝統を全て捨て去り、技術や市場、顧客などでこれまでと全く関係ない事業に乗り出した企業の多くは失敗している。貴族を対象にした馬具作りからスタートし、自動車の時代に対応せざるをえなかったエルメスは、その伝統的な皮の技術をベースに新しい市場・商品分野に進出し成功を収めた。ヘンケルは、洗剤という伝統的な商品にブランドという概念を導入するとともに小口包装というパッケージング戦略や最新の広告手法の採用でヨーロッパを代表する消費財メーカーに成長した。日本にも室町時代以来の麴という伝統的な技術をベースにバイオ企業へ変身したり、日本古来の金箔技術をベースに日本を代表するIC部品メーカーに変身する事例など、伝統と革新の調和の事例に事欠かない。

イノベーションというとバイオや先端医療といった最先端の技術革新、シーズ志向の強いイノベーションが注目されるが、受け継がれた技術や市場や顧客を事業のコアとしつつニーズやウォンツに応じた革新を厭わないファミリー企業における調和の取れたイノベーションにも注目すべきであろう。クリステンセン教授の「イノベーションのジレンマ」にあるように、技術進歩のレベルが顧客の実際的なニーズと活用レベルを大きく超えるとその行き過ぎが戦略的に裏目に出る。経営学の泰斗チャンドラーは専門経営者の時代の到来とファミリー企業の衰退を確信した。しかし世界には依然として多くの成功したファミリー企業が存在する。オーナー経営者だから可能な伝統と革新の調和の取れた発展を実現させたことが理由の一つといえよう。ファミリー企業特有な従業員の同志的結合の強さも、伝統と革新の調和の実現に大きなプラス要因となっていることは間違いない。

2007
vol. 09

ビジネス・イノベーション研究所 第5回研究会

テーマ：産業クラスターと地域活性化

日時：2007年7月21日(土) 12時45分から16時35分 会場：甲南大学211講義室

内容：(1)開会の挨拶

●甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長・甲南大学 教授 中田 善啓 氏

(2)「地域活性化における二つの潮流-まちづくり・むらおこし運動と産業クラスター政策-」

●甲南大学 教授・独立行政法人経済産業研究所 所長 藤田 昌久 氏

(3)「産業クラスター政策と京滋地域の製品開発型中小企業」

●京都大学経済研究所附属先端政策分析研究センター 教授 児玉 俊洋 氏

(4)「社会連携のアンケート調査の結果について-関西の中小企業の課題-」

●甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長・甲南大学 教授 中田 善啓 氏

コーディネーター

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長・甲南大学 教授 中田 善啓 氏

司会 甲南大学 教授・甲南大学経営学部長 西村 順二 氏

地域活性化における二つの潮流

—まちづくり・むらおこし運動と産業クラスター政策—

甲南大学教授 独立行政法人経済産業研究所所長 藤田 昌久

本報告では、空間経済学の視点から、IT革命とともに加速されてきているグローバル化の下での、日本の都市と地域再生に向けての政策を、いわゆる下からの地域活性化である「まちづくり・むらおこし運動」、および国の支援のもとに行われる、「産業・知的クラスター政策」について論じる。特に、3つの事例を通じて明らかにされる点として、「まちづくり・むらおこし運動」においては、住民が主体となって、地域を活性化する必要がある。つまり、潜在的な「地域資源」を新しい視点から掘り起こし、育成を通じて、住民主体による持続的なイノベーションによる地域活性化である。

「まちづくり・むらおこし運動」の事例の第1は、「北の屋台」による帯広におけるまちづくりである。第2は、「いろどり」事業による徳島県上勝町におけるむらおこしであり、第3は「べてるの家」による北海道日高市の統合失調症の人々による特産品開発・販売である。

「北の屋台」は空き店舗の駐車場を利用して、オリジナル屋台を出店し、地産地消を通じてまちづくり、ひとづくりに取り組み、年間17万人の集客と3億円の売上を達成している。この事例は、店主、顧客、帯広の季節、屋台のつくり、季節ごとの料理、天候、昼と夜の移ろいを利用しながら、20の屋台がそれぞれ異なった創作料理を提供し、情報発信を行いつつ、持続的にダイナミックなイノベーションを続けている。

徳島県上勝町の「いろどり」事業は、木の葉などを利用しながら、日本料理店の料理に彩りをそえる約400種類の商品を季節ごとに開発して、日本全国90か所の都市に提供している。参加者（農家の人々）は約150人で、平均年齢は67歳（女性が大部分）と高齢者が中心となって、参加者1人当たり平均年収200万円に達している。

「べてるの家」は北海道日高市における統合失調症の人々による特産品、とくに、日高こんぶを中心とした商品開発・販売を行っている。ここでは、統合失調症をアートにおける創造力に転化するという逆転の発想を実現している。

「北の屋台」、「いろどり」、「べてるの家」における共通点は、資源をハードではなく、可能性を捉えようとする住民の主体的な工夫という積極的な人間の意識を通じて、創造的に生かしていることである。この資源の創造的な利用を通じてできるだけ固定費用を小さくしながら、差別化ないしは差異化を最大限に促進することである。

次に、国ないし広域圏にとって戦略性を有する新しい産業・知的クラスター形成の例として、神戸市ポートアイランドの隣接地に現在開発されつつある「神戸医療産業都市構想」および「次世代コンピュータの開発と利用」について説明した。「神戸医療産業都市構想」は、国（経済産業省、文部科学省、厚生労働省）、京都および大



阪の支援のもとに、神戸市が主体となって、医療産業・ライフサイエンスにおける研究開発・医療サービス・教育の世界レベルの先端的クラスターを形成しようとするものである。現在、103の研究所・企業（約半数はベンチャー企業）が立地しており、約2000人の従業員がいる。現在、このクラスターは、着実に発展しており、将来は8000人くらいの従業員になる予定であり、神戸および関西の世界レベルのライフサイエンスクラスターの形成にとって大いに貢献されることが期待されている。また、この神戸医療産業都市クラスターの隣接地に次世代スーパーコンピュータの開発が予定されている。次世代スーパーコンピュータ開発の投資総額は1150億円で、稼働時期は2010年の予定である。このスーパーコンピュータを利用して、隣接地で先端的な研究開発を行う予定の企業がすでに100社以上あり、また、甲南大学も2009年にフロンティアサイエンス学部を隣接地に開設し、スーパーコンピュータを利用しつつナノテクノロジーをバイオテクノロジーに応用した研究開発を行う予定である。これら「神戸医療産業都市構想」と「次世代スーパーコンピュータ開発・利用」を中心とした世界レベルの複合的産業・知的クラスターが神戸に発展することが期待されている。

なお、わが国全体としての産業クラスター政策、さらには、都市・地域政策について考える場合、最も留意すべき点は、知識労働者の集積効果を増すためには、各個人の独創性ととともに、多様性が本質的に重要である。特に、多様性を促進し、日本の活力を取り戻すためのシステム改革の一環として、多様性と自律性に富んだ分権的な地域システムの形成を目指さなければならない。

産業クラスター政策と京滋地域の製品開発型中小企業

京都大学経済研究所附属先端政策分析研究センター教授 児玉 俊洋
経済産業省が推進している産業クラスター計画における産業クラスターとは、単純に言えば、産業集積の中に産学連携や開発目的の企業間連携からなるネットワークが発達している状態のことである。文部科学省の知的クラスター創成事業におけるクラスターも同様の考え方だと思ふ。

産業クラスター計画で鍵を握る中小企業は製品開発型中小企業である。製品開発型企业とは、製造業において、設計能力があり、かつ、自社製品の売上有る企業として定義する。ここで自社製品とは、自社の企画、設計による製品のことであり、部品を含み、また、他社ブランド用の供給製品も含む。このような製品開発型中小企業は、大企業を中心とする多数の顧客企業を持ち、また、製造工程の多くを地域の基盤技術型中小企業に外注しているという生産分業ネットワークを形成している。製品開発型中小企業は、産学連携や開発目的の企業間連携への指向性や適合性が高いので、産業クラスター形成の有力な担い手となりうる存在であると考えている。

製品開発型中小企業を分析するため、2003年3月にTAMA産業集積で、今回京滋地域で企業アンケート調査を行った。TAMA (Technology Advanced Metropolitan Area) は埼玉県南西部、東京都多摩地域、神奈川県中央部にわたっている。TAMA製品開発型中小企業の特徴の第1は、顧客企業数が多いことから、市場ニーズを把握する力を持っていると考えられることである。第2に、研究開発指向性が高く、かつ、特許件数（保有、出願）、新製品件数、工程・加工法関連新技術件数に表される研究開発成果が多いこと、さらに産学連携指向性が高く、産学連携や企業間連携を有効活用する力（「技術吸収力」）にも優れていることである。第3は、多くの外注先を活用していることである。最後に、TAMAの製品開発型中小企業の場合、創業者の多くは、大企業を含む既存企業の技術者からのスピノフを起源としていることである。

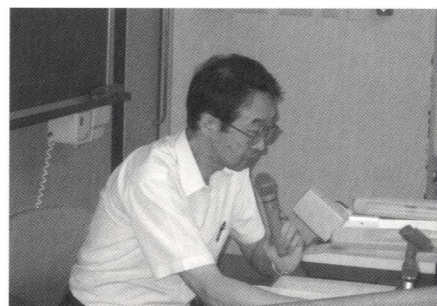
今回の調査で、京滋地域にも同様の特徴を持つ製品開発型中小企業が多数存在することを確認した。また、過去5年間に産学連携実施企業が急増していることも確認した。

これら2つの実証研究によれば、製品開発型中小企業は、開発力、技術吸収力に優れているため、産学連携、企業間連携（開発目的）、これらを中心要素とする産業クラスター形成の担い手として期待できる。したがって、クラスター推進機関は、製品開発型のような開発力、技術吸収力に優れた中小企業の発掘に努めることが重要となる。さらに、次の段階として、製品開発型のような開発力、技術吸収力に優れた中小企業と大企業との連携の効果的な促進策を講ずることが重要となる。

社会連携のアンケート調査の結果について — 関西の中小企業の課題 —

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所所長 中田 善啓

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2006年9月から10月にかけて、社会連携についてのアンケート調査を行った。対象は従業員（正社員）10人から500人以下の中小規模の企業であり、関西（神戸、大阪、尼崎）、関東（厚木、狭山、川越など）に本社ないしは事業所がある企業である。関西には1005社に配布し、有効回答数は



104社（10.4%）、関東は1531社に配布し、有効回答数は191社（7.5%）であった。

まず、関東地域の企業のほうが、関西地域の企業と比べて連携・提携関係にある企業が多く、関東地域の企業のほうが、関西地域の企業と比べて、連携・提携に積極的と考えられる。同時に、関西地域では連携に対する経営活動、成果への効果が関東地域と比べてかなり劣っており、連携の効果が現れていない。関東地域では、連携をおこなっている企業が多く、経営活動にプラスの影響を与えていると考えられるが、関西地域では関東地域よりも連携の効果が小さい。

企業間連携と成果についてみると、短期利益（売上、営業利益）の増加に直接結びついていない。企業間連携は革新に対してプラスの影響を与え、革新を促進している。革新は長期的な利益に関係しているので、企業間連携は長期的な視点から構築されていると考えられる。また、競争が革新を促進することがいわれているが、アンケートの分析結果から、競争が革新を促進する要因ではない。

なぜ、企業間連携が革新を促進するかは企業間の情報コミュニケーションに関係している。企業間の連携が稠密になると、企業間の情報チャンネルのパスが短くなるので、情報が迅速に伝播する。さらに、多くの企業と情報交換できるので、情報の精度が高くなるためである。

企業間連携ネットワークを構築するためには、タスク（課業）を分割にしなければならない。そのためにはモジュール化を促進することが重要である。モジュールは半自律的なサブシステムであって、他の同様なサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構成する。モジュール化の要素の第1はアーキテクチャであり、どのモジュールがそのシステムとなり、その役割は何かを明らかにしている。第2は、インターフェイスであり、異なるモジュールがどのように相互作用するかを明らかにしている。第3は統合プロトコルと検証基準であり、システムの機能、特定のモジュールがデザイン・ルール適合性、およびモジュールのバージョンの比較のための手順を明らかにしている。

モジュール化は企業間連携を拡大するが、自然発生的に生まれるのではなく、デザイン（設計）機能に資源を投入しなければならない。アーキテクチャがオープンにされ、関係者に公開されると、連携は急速に拡大する。また、ネットワークは多くの産官学の組織が参加するので、連携を架橋する役割としてのコーディネータ機能を充実させる必要がある。このための人材育成に投資を行う必要がある。



2007年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

社会連携を展開していく上で、知的財産権の問題はきわめて重要です。そこで、本研究所では2007年秋に知的財産権について、第6回研究会を開催する予定です。

さらに、中国の地域格差に対する認識を深めながら、日本企業による対中国ビジネスのあり方について検討を行うために、2008年初頭に第7回研究会を行う予定です。

詳細につきましては、後日お知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

ビジネス・イノベーション研究所では、2007年度も引き続きシンポジウムや研究会を開催していく予定です。詳細はニュースレターやホームページでご案内いたします。ご興味のある方は下記ビジネス・イノベーション研究所までお問い合わせください。

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail : bi@center.konan-u.ac.jp
<http://bi.bus.konan-u.ac.jp>

発行日 / 2007年（H.19）9月14日発行