

環境変化と中小企業の強み

清水 啓典

（一橋大学名誉教授）
（一橋大学大学院商学研究科特任教授）



世界的金融危機やユーロ危機に伴う欧米経済の停滞、デジタル革命の中で新市場開拓に遅れた日本の電機産業大手の苦境、原子力発電も不要になるかもしれないほどの安価なエネルギー源としてのシェールガス革命、アジア地域の成長と新興国との競争、日本の少子高齢化、等々、世界の経済環境変化のうねりは一層大きくまた急速になりつつある。

今日の大企業も明日どうなっているかは分からないこれ程急激な環境変化の中で成長するには、将来についての独自の明確なビジョンを持ち、たとえ反対はあろうとも強力なリーダーシップを持って決断の出来るトップの存在が不可欠である。将来の見通しが難しい中で全員一致の決定はあり得ないと言っても過言ではない。大きな組織になると誰か一人の反対で、将来有望な新製品や戦略案や情報も経営幹部にまで届かないことや日の目を見ない場合も少なくないし、最も大切な消費者の声がトップに届きにくくなるのは避けられない。

歴代最高の株価総額で世界一となった勝ち組筆頭のアップルは、故スティーブ・ジョブズ氏という希代の経営者の下で、大企業ながら権限をトップに集中し管理部門を極限までスリム化したベンチャー的な体質を維持しつつ短時間で現在の地位を築き上げた。勢いの良い韓国や台湾の財閥系企業も、オーナーの社運をかけた強いリーダーシップで即断即決し成長の波に乗っている。一方日本の大企業は役員会の満場一致を尊重する合議制であり、責任の所在が明確でなく同業他社との横並びの決定になり易いし、大胆な戦略転換や若者の嗜好をとらえる新企画には年齢層の高い役員の高齢の揃う経営陣からクレームが付きがちである。合議制であるから決定に時間が掛かり、日本の大手企業はトップに権限がなく決断が遅いという評価は世界的に定着している。

他方日本においても、インターネット革命の波に乗って成長した楽天やソフトバンクはもともとベンチャー企業でトップダウンの経営体制である。近年日本の大企業の勢いが失われているのは、明確なビジョンを示して大胆な決断の出来る経営者が少ないためではないだろうか。組織が大きくなるとどうしても内部の論理が優先され、顧客の満足度充足の優先度は次第に低下するし、経営トップが裸の王様になってそのこと自体に気付かないことが多くなる。新製品についても自前の技術にこだわり、外部からの萌芽的だが画期的なアイデアが採用されることは少なくなる。経費も大きいから、一旦市場を失った時の損失も膨大である。既に大きな市

場を持っているので、自らそれを壊すような大胆な戦略の採用は困難であり、ギリギリまで追いつめられない限り大胆な経営方針の転換は出来ない。事実、世界の勝ち組大企業を見ると、多くは実質的にトップダウンで事業を推進する強力な経営者に率いられているケースが多い。その意味では、大きく成長している企業にはその規模にかかわらず、殆どがトップダウンで大胆な経営を進めるトップがいるように思われる。

その面では、中小企業ではオーナー経営者が大多数であり、必然的にトップダウンのリーダーシップを発揮した経営体制が特徴である。それ故、変化の激しい経営環境の中では、経営者の力量次第で中小企業の方が大企業よりも、変化に適切に対応できる体質であるといえることができる。大企業ほど膨大な設備がないという意味でも身軽で変化に対応し易い。この様に見方を変えれば、中小企業だからこそその強みは少なくない。特に最近のインターネット革命の中では、中小企業の情報発信力は工夫次第で非常に大きくなる環境が生まれている。自ら情報発信をしなくとも消費者のニーズをとらえた優秀な製品やサービスは、ネットでの口コミで一躍有名になるケースも少なくない。大規模なデパートやスーパーの売り上げが長期的低下傾向にある反面、コンビニの売り上げがそれに代わる形で増加を続け、ネット販売が大幅に伸びているが、その個々の担い手は全て中小企業である。

また、デジタル化の進展で大きく変化している環境変化の一つは、サービス業の一層の拡大であり製造業とサービス業の区別が益々曖昧になっていることである。大企業の造るハード製品もそれに付随して供給されるサービスがその価値を決める時代になっている。アップルのiPhoneを例に取れば、それに使える無数とも言えるソフトウェアの存在がその使い勝手を高めている鍵であり、その供給者の大半は中小企業である。高級車の場合にもインターネットを通じた支援サービスやどこでも受けられる修理ネットワークがその価値を支えている。サービス分野はその多くを中小企業が担っている分野である。例え表面的には大企業が提供しているように見えても、実際のサービスはネットワークで繋がった中小企業が担っている場合も多い。そのような意味で、最近のデジタル技術の進歩は中小企業の成長にとって大きな追い風になっている。

更に、日本で急速に進行している少子高齢化も負の側面だけではなく、環境変化という面では大きなチャンスでもある。資産を持つ高齢者向けの旅行、スポーツ、エンターテインメント、健康、高度医療、介護関連のサービス市場は大きく拡大しつつあり、その波をうまくとらえた企業は成長しているが、その担い手の大半は中小企業である。この分野も最も成長しているのは商品よりもむしろサービスの提供であるし、それには必ずしも大規模な設備投資を必要としないケースも少なくない。

この様な大きな社会の環境変化を敏感に捉えて、独自のビジョンを持って果敢にリスクに挑戦するトップダウンの経営者を持つ中小企業の存在と、それを適切に評価する地域金融機関の目利き能力を活かした支援が、激変する世界の経済環境の中で今後日本が再び成長力を取り戻すためには不可欠である。