

23-1 モノづくり中小企業における「両利き経営」の特質 - 事例調査に基づく多角的考察 - エグゼクティブサマリー

1. 調査研究の目的・フレーム・体制

(1) 調査研究の目的

本調査研究では、主に機械金属加工等に関わる中小製造業(以下、本報告書では、モノづくり中小企業と表記)が如何にして既存事業の改善と新規事業の実践を両立させながら経営の失速を防ぐことができるのかといった問題提起に基づいて、スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・オライリー教授が提唱した「両利きの経営」※の概念を参考にしつつ、モノづくり中小企業の「両利き経営」の特質に関する調査研究を実施した。

※「両利き経営」とは、「主力事業の絶え間ない改善(知の深化)」と「新規事業に向けた実験と行動(知の探索)」を両立させることの重要性を唱える経営論のこと。

(2) 調査研究フレーム

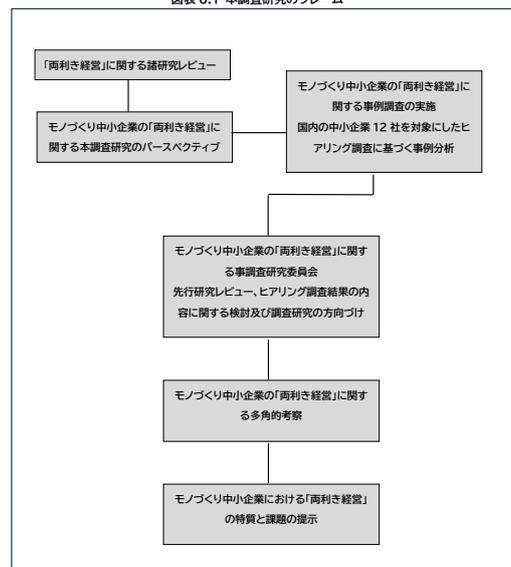
① 文献調査

国内外の論文及び文献に関する先行研究レビューに基づいて、「両利き経営」の概念及びこれまでの研究の流れなどについて整理した上で、モノづくり中小企業の「両利き経営」に関する調査研究フレームを設定。

② 事例調査

モノづくり中小企業の新事業展開への取り組みに焦点を当て、岩手県、新潟県、長野県、東京都、京都府及び熊本県において、中小企業 12 社を対象にしたヒアリング調査を実施。

図表 0.1 本調査研究のフレーム



出所：経済研究所作成。

(3)調査研究の体制

<委員長>

高橋 美樹 慶應義塾大学 商学部 教授(※委員長)

<委員>

辻田 素子 龍谷大学 経済学部 教授

糸野 博行 大阪商業大学 総合経営学部 教授

兼村 智也 松本大学大学院 総合経営研究科 教授

山本 匡毅 高崎経済大学 地域政策学部 教授

関 智弘 同志社大学 商学部 教授

近藤 信一 岩手県立大学 総合政策学部 准教授

※各委員の所属は2024年3月時点

<経済研究所>

北嶋 守 機械振興協会経済研究所 所長代理 兼 調査研究部長(PL)

麻生 紘平 機械振興協会経済研究所 調査研究部 研究員

新井 幹代 機械振興協会経済研究所 調査研究部 アシスタント

2. 中小企業の「両利き経営」

第一に、両利きの組織の対象の多くが大企業を想定しているが、中小企業を想定した場合に、どのようなことが明らかになるのか、という点である。中小企業を想定した場合の両利きの組織がどのようなものであるかについての議論を積極的に展開していく必要がある。

第二に、外部資源の活用である。中小企業は大企業と比べて保有する経営資源が相対的に乏しいがゆえに、イノベーションを実現するうえでは、外部とのかかわりが必要となる。

第三に、中小企業におけるどのようなダイナミックな事業展開(ないしイノベーション)が、深化や探索と関連しているか、という点である。

これら3つの論点を軸としながら、中小企業における両利きの組織を解明し、そして両利きの組織を中小企業から捉え直すことで、諸概念の修正や発展を目指していくことが期待される。しかしながら、周知のように、中小企業はきわめて多様な存在であり、その特質は均一ではない。それゆえ、中小企業を捉えること自体、多様で豊かなケースを積み重ねていく必要がある。

3. ヒアリング調査の項目と対象

(1) ヒアリング調査の項目

- ① 貴社の沿革及び事業内容について
- ② 貴社の新事業展開のきっかけ
- ③ 貴社の新事業展開の事業内容及び市場分野
- ④ 貴社の新事業展開の方法(外部連携)など
- ⑤ 貴社の既存事業と新事業の体制(組織、人材獲得・育成など)
- ⑥ 貴社の新事業展開における課題と今後の方向性
- ⑦ 公的機関及び政策サイドへの要望など

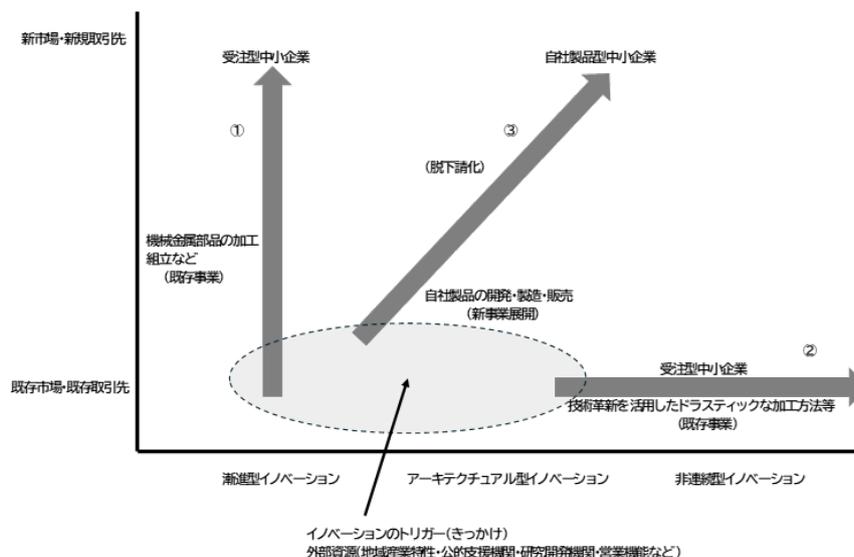
(2) ヒアリング調査の対象

事例調査の対象企業

企業名	本社所在地	資本金	従業員数
㈱ガリレオ	長野県上田市	3,186 万円	38 名
アイデアシステム㈱	長野県岡谷市	7,500 万円	49 名
㈱関根鉄工所	新潟県三条市	300 万円	9 名
㈱ワンロード	新潟県三条市	3,000 万円	12 名
㈱ミューテック 3 5	東京都日野市	1,700 万円	19 名
㈱エイワ	岩手県釜石市	3,000 万円	60 名
石村工業㈱	岩手県釜石市	2,000 万円	15 名
東日本機電開発㈱	岩手県盛岡市	1,000 万円	53 名
オオクマ電子㈱	熊本県熊本市	5,000 万円	20 名
㈱坂製作所	京都府京都市	4,000 万円	20 名
近江屋ローブ㈱	京都府京都市	3,800 万円	35 名
㈱キョーテック	京都府京都市	9,600 万円	83 名

4. モノづくり中小企業の「両利き経営」の特質

モノづくり中小企業のイノベーション・ストリーム



※イノベーション・ストリームの2つのパターン

<パターン1>

①漸進型イノベーションによる既存事業(受注型事業)を軸に、②非連続型イノベーションによる既存事業(受注型事業)というもう一つの軸を持つケースをパターン1と呼ぶことにする。

<パターン2>

①漸進型イノベーションによる既存事業(受注型事業)を軸に、③アーキテクチャル型イノベーションによる新事業(自社製品型事業)というもう一つの軸を持つケースをパターン2と呼ぶことにする。

(1)「両利き経営」のパターンから見た特質

今回の事例をこのパターンで分類すると、殆どのモノづくり中小企業の「両利き経営」のスタイルはパターン2に属するものであった。

つまり、殆どの企業が既存事業に加えて、アーキテクチャル型イノベーションによる新事業(自社製品型事業)を展開しているといった特質を持っていた。

一方、これは、今回の調査が「新事業展開」に焦点を当てたことの帰結でもあるが、既存事業である受注型事業において、非連続的なイノベーションを起こしている企業は殆どなかった。換言すると、今回の事例で見る限り、モノづくり中小企業の「両利き経営」は、受注型事業を継続しつつも、同時に「脱下請」を指向した取り組みとみなすことができる。

(2)「両利き経営」のトリガーから見た特質

トリガー(きっかけ)の視点から見たモノづくり中小企業の「両利き経営」の特質については、第一に、モノづくり中小企業の「両利き経営」のトリガーは、多種多様である。第二に、その中でも、特に(経営者の)個人的要因がトリガーになっているケースが少なくない。第三に、モノづくり中小企業は、大企業と比較し地域社会との関係性が相対的に強いことが、「両利き経営」のトリガーにも影響を与えているものと推察される。第四に、この地域社会との関係性の強さは、モノづくり中小企業が、地域内の様々なセクターと出会う機会を提供している。例えば、公的支援機関や地元の大学の研究室などとの出会いは、地域社会という地理的近接性によって支えられており、そうした一種のコミュニティの存在がモノづくり中小企業における「両利き経営」のトリガーになっているものと考えられる。

(3)外部資源との関係性から見た特質

モノづくり中小企業の「両利き経営」に影響を与えている外部資源は少なくとも4つの要素で構成されている。すなわち、①地域産業特性、②公的支援機関、③研究開発機関、④営業支援企業、以上である。

①地域産業特性とは、地場産業、産業集積及び同業者仲間などで構成されており、そこには地域独自の歴史、文化、風土などが蓄積されている。

②公的支援機関とは、中小企業同友会や中小企業振興公社(産業支援センター等)で構成さ

れており、地域の産業特性や中小企業のモノづくり領域に対応したビジネス支援を行っている。

③研究開発機関とは、地域内あるいは近隣地域にある工学系の大学や高専、技術相談や試験設備を提供する県等の公設試である。

④営業支援企業とは、主要取引先のほか、販売代理店、商社などであり、また近年ではEコマースを提供するサービス会社等も含まれる。

5. モノづくり中小企業の「両利き経営」の課題

モノづくり中小企業における脱下請指向型の「両利き経営」と呼ぶことができよう。しかしながら、受注型ビジネスモデルでは、QCD(品質・コスト・納期)が自社の競争力を高めるための中心的経営資源であったが、自社製品型ビジネスモデルを加えた「両利き経営」では、製品販売力が問われることになり、そのための経営資源を如何にして補完できるかが、モノづくり中小企業の最大の課題である。

一方、イノベーション・ストリームにおける「非連続型イノベーション」による「両利き経営」のケースは今回の事例では殆ど確認されなかった。しかし、AI(人工知能)やDX(デジタルトランスフォー)の急速な進歩と普及は、受注型ビジネスモデルにおけるモノづくりそのものを変革する可能性を持っている。

また、脱炭素社会では、省エネ・省資源あるいは新素材加工等に対応したこれまでとは異なる非連続的な手法によるモノづくりが必要になるものと予想される。

そうした状況を踏まえるならば、モノづくり中小企業は、単に自社製品を開発・販売するといったアーキテクチャル型イノベーション(パターン2)だけでなく、受注型事業の中で、非連続型イノベーション(パターン1)にも挑戦する必要があるだろう。

以上