

# 今こそ中小企業の強みを活かす



早稲田大学大学院  
経営管理研究科  
(ビジネススクール)教授

## 入山章栄氏に聞く

SDGs、脱炭素社会の実現、社会課題解決型経営といった世界的な大きなうねりが押し寄せてきている。一方、日本では、随分以前から資源リサイクルや環境保全など、持続的な社会の実現に積極的に取り組んできた。私達は、最近の世界的な潮流をどのように理解し、向き合えば良いのか。経営学の先端理論に精通し、「世界標準の経営理論」を執筆され、各種講演などでも活躍されている入山教授に、日本企業（特に中小企業）の現在と今後の取り組み方などについて伺った。

## 中小企業のSDGsは、世界に先行するも言語化されず



Interviewer  
京都総合経済研究所  
執行役員東京経済調査部長  
村上 憲司

村上 日本人は、随分以前から環境保全への意識は高く、リサイクルのための紙やプラスチックゴミの分別を何年も前から行ってきた。にも関わらず、環境に関する国際会議においては、環境対策に最も消極的な国としてレッテルが貼られています。多くの中小企業にとって、最近のSDGsなどへの世界的な急激な流れは、戸惑いの方が大きく、まだ腹落ちしていないように思われます。

入山 私の感覚も、結構近いです。日本は、実は既に今世界で言われ始めているようなことを随分やってきているのです。その明確な理由もありません。日本の企業は、ほとんどが中小企業なのですが、中小企業の方が、長期志向性、ロングタームオリエンテーションと言うのですが、持っているからです。中小企業の多くは同族会社（ファミリービジネス）です。同族会社というイメージがあまり良くないとすると、メディアの取り上げ方が悪いだけで、実はファミリービジネスの方が強いのです。実際に、上場企

図表 1 メガトレンド (シーメンスの例)

メガトレンド	内容
人口動態の変化	2050年に退職者が現在よりも10億人増加する。
都市化	2050年に発展途上国および新興国の都市の人口は、現在よりも30億人増加する。
デジタルの变革	2035年までにマイクロチップの計算能力、記憶容量、およびデータ変換速度は、現在よりも1000倍も高くなる。
資源不足／気候の変化	現在の経済システムがこのまま続くなれば、資源とエネルギー消費のために、2050年までに3つの地球が必要になる。

出典：『世界標準の経営理論』（入山章栄）

業の過去40年間の利益率や成長率を分析すると、村田製作所、堀場製作所、星野リゾート、ユニチャーム、私が取締役をしているロート製菓もそうですが、明らかにファミリービジネスのパフォーマンスの方が高いのです。これは星野リゾートの星野さんとも意見が一致しているのですが、その背景は、ファミリービジネスにとって大事なものは、一部上場企業のように四半期決算の成績ではなくて、10年後、20年後、理想的には30年後に会社が幸せな状態であることなのです。ファミリービジネスならば、子どもには、自分が引退する20〜30年後にベストな状態で事業を継がせたいと考えます。ですから、マーケットを考えるとときには、社会問題をかかえるよ

うなマーケットは20〜30年後には存在していないとか、未来ってどうなっているのだろうかといったことをよく考えているのです。つまり、SDGsや社会課題解決などの観点は、もともと十分検討されてきたことなのです。長期志向性があれば、関係者は腹落ちしますので、サポートした方が良いと判断すれば、寄付をしたり財団を設立したりしながら、社会貢献活動もしてきています。つまり、日本の企業は、もともと言語化されていないところで、長期的な観点からの経営を結構実践してきているのです。

そこに急に外から脱炭素社会の実現やSDGsの流れが押し寄せてきて、日本は遅れている、と言われていたのですが、遅れているのは実は有名上場企業の方なのです。有名大企業は、短期的な収益にとらわれ、長期的な視点に欠ける傾向があります。大企業が長期的な視点を持つためには、経営陣が、世界が進みそうな方向性を徹底的に議論し、長期的に自分たちは何をやっていくかを腹落ちさせるための道具として「メガトレンド」（図表1参照）を策定するといった工夫が必要です。もちろん、中小企業でも検討の際の道具として活用してもいいですが、先ほどのファミリービジネスの特性に加え、将来の地域の活性化などといった長期的視点に立つことが求められますので、そういった道具がなくとも、もともと言語化されていないところで、しっかりと実践されてきている企業が多いと思うのです。

**村上** ただ、言語化されていないと、第三者にはなかなか理解されませんか。

**入山** そのとおりです。まさに勿体ない状態な

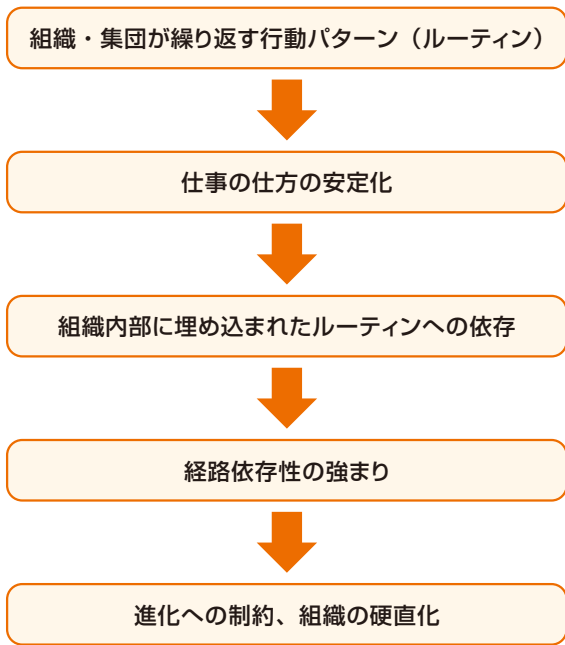
のです。事実、私が出席している取締役会では、いつもこの話になります。投資家はESG投資をしっかりとしたいし、逆にESGとかSDGsの観点のない会社には全く投資しないという世界的なトレンドができています。だからこそ上場企業は、早くやらなくてはと、今必死になつて統合報告書などを作っています。日本の中小企業も、実際にはSDGsをいろいろやってきているわけですから、そこに光を当てて、うまくアピールすべきなのです。そういう意味で、あえて申し上げると、日本の中小企業は、長期的な視点から社会課題の解決などにしっかりと貢献してきていることを、自らが積極的にアピールするという努力がまだまだ足りていないと思います。そういうことをサポートしてくれる会社を活用する方法もありますし、もっと安価で手軽な方法でいえば、手許のスマホで動画を撮って、YouTubeにアップするだけで、世界中の人が見てくれる時代になっているのです。特に年配の方は、自らを能動的に変化させる努力が必要になってきます。

### 新陳代謝を早め、雇用の流動化を図る

**村上** 多くの企業が長期的視点を持っているにもかかわらず、日本の生産性が低迷しているのはなぜでしょうか。

**入山** 高度成長期が終了した後も、効率が悪く生産性が低い会社がある程度残存し続けていることは事実だと思います。異論があるかもしれませんが、日本があまり変化できないままこ

図表 2 経路依存性



これまで来てしまっている本質的で構造的な要因は、単純に2つあると考えています。1点目は、企業の新陳代謝があまり進んでいないことです。2点目は、雇用の流動性が不足していることです。企業は、もう少し新陳代謝があっても良いはずですが、「学者が言うのは簡単だが、会社がなくなったら雇用はどうするんだ」という話があると思うのですが、従業員から見ると、効率の悪い会社ではなく、効率の良い会社に行つて、自分の力を思う存分発揮できる方が良いわけです。けれども、実は、新陳代謝という点でも、中小企業にこそ大いにチャンスがあると思つています。企業は、いろいろな業務が複雑に結びついてルーティン（仕事の仕方）が形成され、全体としてうまく回っているわけです。その結びつきのことを「経路依存性」（図表2参照）といいます。日本の企業は、この30年間、経路依

存性が非常に強く、いろいろなものがうまく組み合はせていて、どこか一部を時代に合わせるから変えようとしてもなかなか変えられないからではないでしょうか。なので変えるならば全体を変える必要があるのですが、実際には非常に大変なことです。でもよく考えると、規模が大きいうえに、いろいろなものが絡み合いついていて大企業を変えることの方がとても大変なのです。特に、社長が2年2期とか3年2期で交替するような上場企業ほど難しいのです。全体を変えるには、多分10年は必要でしょう。その意味からも、ファミリービジネスの中小企業の方がかなり有利だと思います。そこで大事になってくるのは、やはり経営者が「変える」という強い意志を持てるかどうかということだと思います。全てに当てはまるわけではないですが、世代交代のタイミングは大事だと思います。少し前に雑誌『PRESDENT』で「第二創業」という連載をしていたのですが、ベンチャーで働いていたり、留学していたりした後継者によって、新しい知見が組み合わさることでイノベーションが起きています。元々の会社で連続してきた技術があつて、世代交代する際に、会社の本業とは関係ない仕事をやってきていると、元々の会社の技術や伝統と新しい経営者の知見が組み合わさることで、大きなイノベーションが起きる事例が実際のところ結構多いのです。典型的なのは星野リゾート、スノーピーク、エア

ウイヴなどですが、そのほかにも、三星毛糸、西村金属、由紀精密など、会社全体を変化させることができる若い世代に譲れるとうまくいく事例が沢山あります。これは、最近活躍している人材に「H型人材」が多い、という点に通じていると思います。どういうことかと言うと、1つの専門性を深く掘り下げる人材を「I型人材」と呼び、2つ以上の専門性を持ち、その間を往復している人材を「H型人材」と呼んでいますが、「H型人材」が専門分野を横断することで大きな付加価値を創造しているのです。生産性が向上しないもう一つの原因は、雇用の流動性が低いからだと思つています。今の日本は、雇用が流動化しないので、いわゆるメンバーシップ型雇用なのです。このため社員の方々は、ご自身が何の専門家なのかをあまり分かっていません。どこの会社の社員だということは言っても、財務とか人事のプロだとか、旋盤の扱いなら得意だからいろいろな工場で働きますといったことを言えない人が多いのではないのでしょうか。今の会社を離れても、その分野なら任せて、と言えることが大事です。そうはいっても、完全な流動化は難しいでしょうから、地銀などが音頭を取って、中小企業の人材について、本拠地は変えないレンタル方式のマッチング・サービスを提供することなども考えられます。そうすることで、他の会社や業種についての知見が自社内に広がり、いわゆる「知の探索」（表3参照）も同時に実現できます。また、雇用の流動化が進めば、優秀な人を中心に徐々に賃金も上がっていきますから、最低賃金の問題もクリアできるはずなのです。

ウイヴなどですが、そのほかにも、三星毛糸、西村金属、由紀精密など、会社全体を変化させることができる若い世代に譲れるとうまくいく事例が沢山あります。これは、最近活躍している人材に「H型人材」が多い、という点に通じていると思います。どういうことかと言うと、1つの専門性を深く掘り下げる人材を「I型人材」と呼び、2つ以上の専門性を持ち、その間を往復している人材を「H型人材」と呼んでいますが、「H型人材」が専門分野を横断することで大きな付加価値を創造しているのです。生産性が向上しないもう一つの原因は、雇用の流動性が低いからだと思つています。今の日本は、雇用が流動化しないので、いわゆるメンバーシップ型雇用なのです。このため社員の方々は、ご自身が何の専門家なのかをあまり分かっていません。どこの会社の社員だということは言っても、財務とか人事のプロだとか、旋盤の扱いなら得意だからいろいろな工場で働きますといったことを言えない人が多いのではないのでしょうか。今の会社を離れても、その分野なら任せて、と言えることが大事です。そうはいっても、完全な流動化は難しいでしょうから、地銀などが音頭を取って、中小企業の人材について、本拠地は変えないレンタル方式のマッチング・サービスを提供することなども考えられます。そうすることで、他の会社や業種についての知見が自社内に広がり、いわゆる「知の探索」（表3参照）も同時に実現できます。また、雇用の流動化が進めば、優秀な人を中心に徐々に賃金も上がっていきますから、最低賃金の問題もクリアできるはずなのです。

## 新しいマーケットは、 今は見えていない

**村上** 研究開発投資額や設備投資額は高水準なのに、リターンが少なく投資効率が低迷しています。やはりマーケットインの視点を持つために「知の探索」が必要だということでしょう。**入山** 最終的には近い話になります。マーケットがないとイノベーションは起きませんが、これから起こるイノベーションは、今この瞬間には我々には見えていない可能性があるわけです。誰も気付いていないことをやるからこそイノベーションなのですから。だからこそ経営者は、いろいろなところに行って、いろいろな世界を見る、いわゆる「知の探索」が大事です。例えば展示会に行くにしても、同業者の展示会ではなく行ったことがないような業界の展示会に行ったり、他業界の展示会に自社製品を出展したりすれば良いのです。同業者の展示会に何度行

っても、同じ人がいるだけです。そして、自社の技術をうまく使えば新しいマーケットが生まれる可能性がありそうだと、というものに行き投資していくことだと思えます。もちろん銀行など他者を説得できる材料を整えておく必要はありますが。例えば、30年後にはほとんどが電気自動車になっていることが想定されるときに、ガソリン自動車の部品を作っていたとすると、じっとしていればギリ貧になってしまっただけです。電気自動車は、部品数は減りますが、自社の技術を応用すれば、このあたりの技術にはまだチャンスがある。それなら、現在はそれなりに儲かっているから、銀行からの融資も受けてこの技術の実用化に投資しよう、といった判断がすごく大事だと思います。

## これからデジタル競争の 第2回戦が始まる

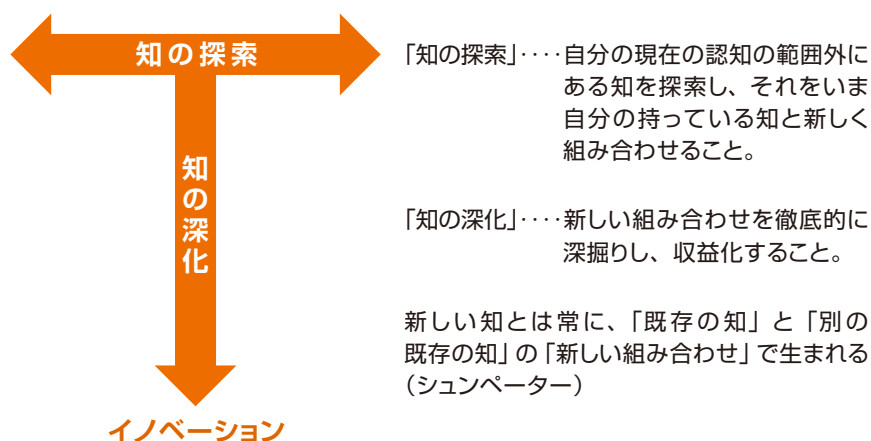
**村上** 日本のデジタル化が遅れたのはなぜでし



### 入山 章栄 (いりやま あきえ)

早稲田大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)教授。慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。(株)三菱総合研究所で主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクールアシスタントプロフェッサー。2013年より早稲田大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)准教授。2019年から現職。Strategic Management Journal, Journal of International Business Studiesなど国際的な主要経営学術誌に論文を発表している。著書に『世界の経営学者はいま何を考えているのか』(英治出版、2012年)、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』(日経BP社、2015年)、『世界標準の経営理論』(ダイヤモンド社、2019年)等がある。

図表3 「知の探索」と「知の深化」



出典：『世界標準の経営理論』(入山章栄)から作成

ようか。**入山** 日本がデジタル化に遅れた理由は、基本的に国内の企業間だけで競争し、ガラパゴス化していたことだと思えます。海外で圧倒的にデジタル化が進んでいる現実を見なかったということ。ただ、最近はそのような枠を取っ払って世界レベルで活躍している人たちが出てきていますので、すごく応援しています。私はいろいろな場所で言っているのですが、これからデジタル競争の第2回戦が始まります。

第1回戦は、いわゆるGAF Aの勝利で終わり、日本はボロ負けしました。これからの第2回戦は、いわゆるI O T (Internet Of Things) の時代です。ありとあらゆるものにインターネットが付く時代ですから、そこが主戦場になるのです。ということは、実は「もの」自体が良くないと駄目なのです。ですから、日本の製造業が復権する可能性があるのです。中国が台頭してはいますが、ものづくりはやはり日本とドイツです。実際に、大手企業で言えば、DMG森精機などで既に成果が出ていますし、中小企業でも頑張っているところが沢山あると思います。また、サービス業でも、これからはありとあらゆる人にインターネットが付く時代になりますので、インターネットから取られる、旅館の対面でのおもてなしとか気配りの情報なども、コモディティ化してきます。銀行員も同じです。そうなってくると、大事なものは本当のサービス精神になってくるのです。世界で最高のおもてなしの国は日本です。なので、これから日本の製造業やサービス業には、大きなチャンスが到来するのです。したがって、今後の問題は、うまくデジタルを活用できるかという点になりますので、今最も取り組むべきことはデジタル化です。

## 今こそデジタル化に取り組む

**村上** デジタル化は、専門人材の育成負担のほか、開発コストや維持管理負担が大きいという印象があります。

**入山** 特に年配の方は、人材開発から始めると

時間もかかるし、そういう人材が育つまでは外部の専門業者に高いお金を払うことになるうえ、開発後も維持管理コストが膨大だ、と考えるかもしれません。そういう時代はもう終わったのです。以前は、特に中小企業の方からは、多額のコストが必要になるのでシステム投資がなかなかできない、という声も聞こえていました。でも、今のデジタル化というのは、自分たちで作る必要はないのです。特に最近では、中小企業向けの安いデータサービスが沢山出てきています。セールスフォース (Salesforce)、ディップ (dip)、スラック (Slack) などですが、無料のものもあります。例えば、面白い動画を撮って、YouTubeにアップするだけで世界中の人が見てくれますが、コストは0円です。また、こうした安価なデジタルツールは、一度使ってみて駄目だったら、すぐに止めることもできます。今のデジタル化とは、これらをうまく活用して変化の波に乗っていくこと、ということ。まず理解することです。つまりデジタル化を実現するのに必要なのは、コストではなくまさしく経営者の意識の問題なのです。先ほど展示会の話をしました。こういったデジタルサービスがあることを知るためには、同業者の展示会に行っても分からないのです。やはり意識して全く異なる業界の展示会に行くなどして、視野を広げる必要があるのです。

そして、デジタル化に最も必要な人材は、一流のコンピュータサイエンティストではありません。社長と同じ目線を持ち、業務が分かっている人材なのです。会社が目指す方向性をよく理解し、それを実現するために各種の業務に合

った様々なデジタルツールを安く買ってきて組み合わせることが出来る人材です。そして、そういうことができるのは若手です。最近大手企業では、高専卒のデジタル感覚のある人材を引き抜いたりしています。つまり、社長目線を備えた若手で、デジタル感覚のある人材を抜擢すればいいのです。このように、以前と比べると、デジタル化の制約が圧倒的に減っているわけですから、あとは経営者の勇気の問題ということになります (図表4参照)。

図表 4 デジタル化の変化

	人 材	コ ス ト	所 要 リ ソ ー ス
(以前)	プロジェクトリーダー、SE、多数のプログラマー	開発委託費、維持管理費	大
(現在)	会社の方向性を理解し、業務が分かるデジタル感覚のある若手	安価 (無料サービスも数多く存在) で種類も増加。トライ&エラーも簡単	小



リソースの制約が大幅に軽減された以上、あとは経営者の意識の問題

## 中小企業のポテンシャルは大きい

**入山** 日本は、中小企業の国ですから、中小企業が飛躍することが本当に大事だと考えています。そして、その可能性は十分あるのです（**図表5**参照）。

繰り返しになりますが、中小企業が有利な点を申し上げると、圧倒的なのは、①長期志向性です。ファミリービジネスの利点です。大事なのは、一部上場企業のように四半期決算の成績ではなくて、10年後、20年後、理想的には30年後に会社が幸せな状態であることです。だから、SDGsや社会課題解決などの観点は、もともと十分検討されてきたことなのです。寄付をしたり財団を設立したりしながら、社会貢献活動もしてきていますので、もっと能動的に、これ



図表 5 中小企業のポテンシャルと課題

ポテンシャル	内容	課題
①長期志向性	従来から、20～30年後の会社の姿を考えながら経営してきており、社会問題を抱えるマーケットを回避したり、社会課題解決など、いわゆるSDGsを実践してきた。	世界的なSDGsの流れは、第三者への積極的アピールが重要になる。能動的に、アピールしていく努力が不可欠。
②経路依存性からの離脱	ルーティンの一部を変更することが困難であっても、比較的小規模で小回りがきき、経営者の強い意志があれば、組織の進化を進めるために全体を変更することが可能。	経営者が「変える」という強い意志を持つこと。
③デジタル化	安価（無料サービスも存在）で柔軟なサービスが数多く提供されているほか、担当する人材も、システムの専門家ではなく、会社の方向性を理解し、業務が良く分かり、デジタル感覚のある若手が適当。このため、リソースの制約が大きく低減している。	経営者が、「知の探索」によってデジタル化の現状を十分理解し、速やかに取り組むこと。

らを言語化して第三者が理解できるようにアピールしていく必要があります。次に、②「経路依存性」を外しやすいことで

す。いろいろな業務が複雑に結びついてルーティンが形成され、全体としてうまく回っていますので、一部でも変えることは困難ですが、ファミリービジネスだからこそ、長期的志向性を持って、全体をガラッと変えることができます。これも、経営者が「変える」という強い意志を持てるかどうかにかかっています。

最後は、③デジタル化です。以前は、中小企業はリソースが限られているため、デジタル投資がなかなかできない、という話を聞くことが多かったのですが、そういう時代は終わりました。今はとても早く安価にできるのです。中小企業向けのデジタルサービスも非常に豊富になってきています。担当する人も、一流のシステム技術者ではなく、会社の方向性をよく理解し、業務を分かっている、デジタル感覚を持っている人が適材なのです。つまり、デジタル化の制約がかなり低減していますので、ポイントは、経営者がそういうものを貪欲に取り入れて行こうという意識と勇気を持てるかどうか、だと思います。

以上のように、日本の中小企業が有利に取り組むところは実は一杯あります。大手企業とのお付き合いがあり、受け身の仕事をされている場合もあると思いますが、そういった意識を変えることが一番大事なのだと思います。そうすることで大きくチャンスが広がるはずです。

**村上** 本日は、最近のSDGsなどの世界の大きな流れをどのようにとらえ、日本の企業（特に中小企業）にとってチャンスと課題がどこにあるのかなど、大変有益なお話をしていただきました。ありがとうございました。