

## 中堅・中小企業によるICT(NGN)の戦略的活用

座長 一條 和生

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 IMD

現在、日本は経済的にも社会的に戦後初の大きな転換点を迎えている。市場は縮小し、生き残りをかけた企業間競争が待っているからである。戦略をしっかりと立て、他社には提供できないような価値を生み出していかなければ、このような競争には生き残れない。中小・中堅企業がICTを活用して競争優位を発揮することこそが、直面する危機を乗り越え、好機を生かすことにつながる。

世界がフラット化しているなかで、ICTのネットワークを活用して、国境を越えた提携、事業連携、商品、サービスの提供が可能になる。どういう結果になるかは、企業を率いるリーダーの意志と決断次第である。

イギリスの「エコノミスト」2009年11月7日号に「目に見えないが不可欠」という日本の中堅・中小企業に関する興味深い記事が掲載された(The Economist, November 7, 2009 の記事 Invisible but indispensable)。この記事ではわざわざ Chuken kigyo (strong, medium-sized firms) という日本語まで紹介して、日本の隠れた名企業を世界に紹介しているのである。紹介されたのはシマノ、日本製鋼、日本電産、村田製作所、日東電工などである。なるほどこれらの企業は大企業ではないが、日本では優れた企業として多くの人が知っている。しかし世界的に見れば、業界関係者を除けばまだまだ無名なのだろう。

エコノミストはこれらの中堅企業を、継続的なイノベーションを必要とする(コモディティ化からは自由)ニッチにフォーカスしグローバルな競争優位を発揮していると評価している。彼らの製造するキーデバイスは高品質、高信頼性で、Samsung、Apple、Nokia などグローバル・カンパニーから高い信頼を得ている。

ところで、こうした革新的な中堅企業に共通な特徴とは以下のような点に見ている。

- ①R&D への大きな投資を行っている
- ②海外で生産も行うが、ハイエンドなものは国内で製造して開発、生産ノウハウをブラックボックス化している
- ③Value chain が長い(技術に関する深い知見に関してサプライヤーに依存しないように製造機械まで内製化する場合あり)
- ④顧客と密に連携して製品に必要なツール、素材を徹底的にカスタマイズ
- ⑤社員が長年の共同作業を通じて技術知識を暗黙知化しているために、他社による模倣が困難になっている

このように国際的な競争優位を現段階では高く評価されている中堅企業であるが、その未来に対する警告もエコノミストは忘れない。中国を代表とする成長する外国企業の存在は、中堅企業の競争優位を今後ますます脅かすだろうと分析されている。とりわけ同誌が問題とするのは、中堅企業の多くに見られる内向な姿勢(グローバルな競争への関心がまだまだ低いこ

と)、そして他社との提携不足である。後者が問題となるのは、日本企業がこれまで以上に企業間で連携しない限り、厳しい国際競争は乗り切れないだろうという予測がある。

時代はオープン・イノベーション。複数の会社が連携してイノベーションを起こすことにより、競争優位を確立する時代である。1社だけで動いては時間がかかる。経営資源も限られている。また従来の発想を超えた従来の延長線上にない事業を1社単独で行うのは、必ずしも容易ではない。

そのような問題意識のもとに、我が国では行政は産業革新機構を設けて、産業や組織の壁を越えた「オープン・イノベーション」を目指されているのだが、それに向けられたエコノミストの評価は厳しい。他社との連携を通じて競争優位を確立することに長けていない日本企業が機構を果たして真に活用できるだろうか、というのである。

世界はフラット化している。ICTが国境を越えた企業活動をよりダイナミックに変えている。フラット化する世界は中堅企業に危機をもたらす。ICTを効果的に活用すれば、たとえ日本に物理的な拠点を持たなくても事業を展開することが可能になる。そのためにたとえ日本を拠点に事業活動を行っている場合でも、国際的な競争力がないと事業の持続的な成長はきわめて難しくなる。しかし逆も真なり。フラット化した世界は中堅企業にグローバルな事業展開の可能性も提供する。ICTのネットワークを活用して、国境を越えた提携、事業連携、商品、サービスの提供が可能になるからである。どちらの結果になるかは、企業を率いるリーダーの意志と決断次第である。

## 1.中堅・中小企業の直面する危機

### (1)シュリンクする国内市場

現在、日本は経済的にも社会的に戦後初の大きな転換点を迎えている。右肩上がり成長の終焉である。その結果、あらゆるものの数が過剰になり、急速な淘汰がさまざまな分野で進行しつつある。学生が集まらずに閉校に追い込まれた教育機関。かつてそのような危機とは無縁だった旧国立大学も法人化し、外部資金を導入できない大学は他大学との統合、他大学への吸収という未来しか残っていない。市町村の統合が進み、官庁も再編を経験した。最も大きな変化の波を受けたのは企業だろう。金融危機の中で不良債権の強烈な回収が進む中で、市場から撤退させられた企業も少なくない。なんとかそのような危機を乗り切った企業も安心はまったくできない。市場は縮小していくのだから、生き残りをかけた企業間競争が待っているからである。戦略をしっかりと立て、他社には提供できないような価値を生み出していかなければ、このような競争には生き残れない。

### (2)労働人口の減少

人口がもはやのびないということは、企業にとって、とりわけ中小、中堅企業にとって人材の雇用が難しくなるということを意味している。現在、就職恐状況は買い手側、つまり企業にとって有利な状況にある。しかし、そのような状況がいつまでも続く訳はない。やがては少ない労働人口、とりわけ優秀な人材を巡って企業間の競争が激しくなるのは必至である。そのためにも、他社にはできない独自性を追求し、自社を魅力的にしなければならない。しかしそれだけでは十分ではない。国内のみに労働力を求めているのは成長に限界があるかもしれない。フラ

ット化した世界では、企業は ICT を駆使すると海外の労働力を活用することによって、極端に言えば、24 時間の稼働体制を実現することができる。優秀なスキルをもった労働力、コストの安い労働力を活用することによって、独自の競争優位性と業務効率性を高めることができる。どちらの場合も ICT の効果的な活用が鍵を握っているのである。

## 2.中堅・中小企業の直面する好機

### (1)フラット化する世界

リーマン・ショック以降、世界はリセッションに直面している。しかし今、世界のリーディング・カンパニーは「リセッション」の時代だからこそイノベーションを目指している。なぜならば財布の紐が固い時代だからこそ、独創的な価値ある商品・サービスでなければ、顧客は購買しようとはしないからである。

しかし他社には生み出せない独創的、イノベーティブな商品・サービスが生み出されたならば、それをグローバルに展開することによって、企業の業績は飛躍的に向上する。もちろん、ローカル市場の独自性は永遠に消えない。ローカルに特化した商品・サービスへのニーズは永遠になくならない。しかしインターネットは価値ある、ユニークな製品のグローバルな展開のスピードを拡大に早めた。世界中の人々が iPhone を求め、世界中の人々が ZARA や H&M のファッションブルな商品を探しているのである。すばらしい製品・製品の情報はインターネットを通じてあっという間に国境を越えて広がる。それがフラット化する世界の特徴である。中小・中堅企業も独創的でイノベーティブな商品・サービスを生み出すことができれば、それをグローバルに展開できる可能性がきわめて高い。フラット化する世界において、ターゲット顧客をグローバルに捉えないといけない。すなわち、フラット化する世界においては、グローバルに競争優位を発揮しようという企業の意欲、そしてそれを実現するコア・コンピタンスが、成功の鍵を握っているのである。フラット化する世界は、中小・中堅企業の活動の場をグローバルに広げる可能性を秘めている。それを忘れてはいけない。具体的には以下の 2 点が特に注目されるべきである。

#### 1)オープン・イノベーション

フラット化した世界では、他社と連結しながら競争優位を活用することがきわめて重要である。時代は今やオープン・イノベーションの時代である。

#### 2)新結合

イノベーションを R&D (Research and Development) と C&D (Connect and Develop) で追求しだしたグローバル大企業がパートナーを求めている。すばらしい ICT を活用し国境を越えたバリューチェーンの構築が可能になる。販売、労働力をグローバルに活用

## 3.提言

最後に中小・中堅企業が ICT を活用して競争優位を発揮するために必要な諸策を、提言としてまとめておこう。

- ① 新結合が中堅・中小企業のグローバルな競争優位確立の鍵であることを周知徹底させること

情報の提供、啓蒙のための書籍、パンフレット等の出版などだ。

- ② 新結合を実現する上で不可欠なインフラとしての NGN/ICT  
具体的には NGN の展開を早め、大企業のみならず、中小・中堅企業にその活用を促すことだ。
- ③ インフラ確立のために必須の業界を挙げた取り組み、行政の支援  
産業革新機構のファンドだけでは新結合は実現しない。中小・中堅企業がグローバルな競争優位を発揮するためには、ICT のインフラが不可欠である。財政的基盤が強固とは必ずしも言えない中小・中堅企業が ICT を活用できるような、財政支援が不可欠である。