

# 中小企業における創造的イノベーションを取り巻く環境分析

Analyses of Environments Surrounding Creative Innovation  
in Small- to Medium-Sized Enterprises

ITAKURA, Fumihiko  
板 倉 文 彦

日本語コミュニケーション学科准教授

## 抄録：

中小企業は企業数・従業員数において我が国経済を支えているにも関わらず、取り巻く環境は大企業と比較して厳しいものとなっている。本稿ではこの状況を、中小企業を取り巻く景況感・新規事業の展開状況・研究開発の実態といった視点から、その具体的な状況を分析している。そして、躍進のきっかけとなる中小企業におけるイノベーションを支える法制度について、施行はされているが十分浸透しているとは言えない現状を明らかにした。

## Abstract :

Although small- and medium-sized enterprises (SMEs) underpin the Japanese economy in terms of their number and the number of their employees, the environment surrounding them has become harsh condition, compared to large-sized enterprises. In this paper, this specific situation was analyzed from the perspective of business confidence, the development state of new businesses, and the actual status of research and development activities surrounding SMEs. In addition, the study examined how despite legal provisions supporting innovations in SMEs being in place, they had not been fully understood yet.

キーワード：中小企業、創造的自律型組織、景況感、新規事業、研究開発

**Keywords :** SMEs, creative, autonomous organization, business confidence, new businesses, research and development

## I. はじめに

筆者はこれまで創造的自律型組織の研究<sup>1</sup>を行ってきた。その上で前稿<sup>2</sup>では中小企業を対象として論じ、中小企業の現状は企業数・従業員数において我が国経済を支えているにも関わらず減少の一途をたどっており、厳しい状況が続いていることを確認した。その後の報道等を踏まえても中小企業におけるイノベーションや組織革新に関するものは、大企業のそれと比較して明らかに少ない。このような現状を踏まえ筆者は、創造的イノベーションを目指して創造的自律型組織の組成が要求される中小企業が、具体的にどのような経営環境に置かれているのかをさらに分析する必要性があると考えた。

そのため本稿では前稿の論点を踏まえ、中小企業を取り巻く環境について各種データを分析することから、企業の創造的イノベーションを支える法制度の確認までを対象とした。また、中小企業庁は中小企業を業態により以下に分類している。

- 製造業
- 非製造業
  - 建設業
  - 卸売業
  - 小売業
  - サービス業

本稿では、創造的自律型組織が作り出す価値は「モノ」を想定することとし、それを作り出す業態として製造業を主対象として論述を進める。

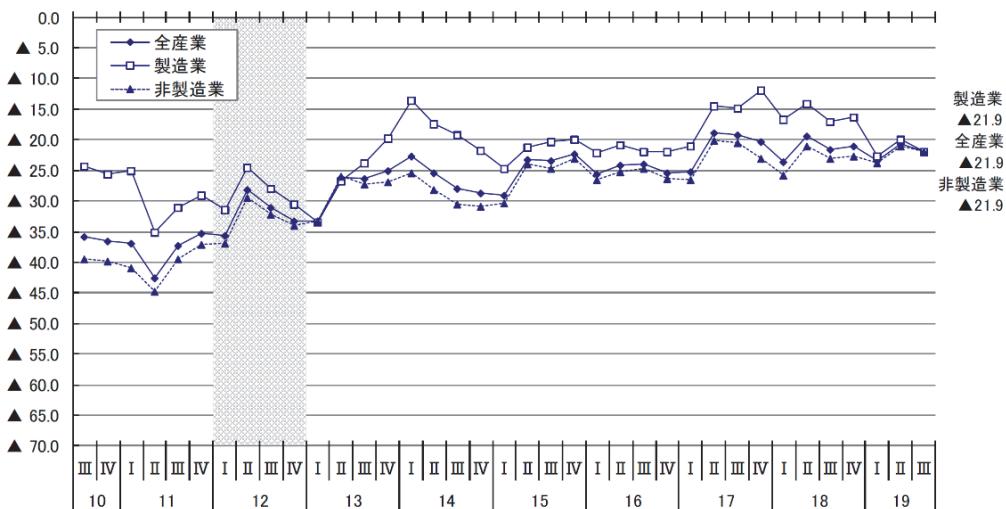
## II. 中小企業を取り巻く環境

### 1. 景況感

中小企業における景況感について、執筆時点で最新となる「第157回 中小企業景況調査<sup>3</sup>」をベースとして分析を進める。中小企業の製造業における経常利益に対する景況感（DI：「好転」-「悪化」）については、図表1のグラフが示すように2010年から2019年第3四半期までの期間において、緩やかな改善傾向が見受けられる。しかしこの期間におけるDI値は全ての期間において「好転」が「悪化」を下回った状況（マイナス値）となっている。しかも本稿で調査対象としている製造業のみでなく、非製造業も含めた全産業において同様の傾向となっている。このことは、中小企業は長期にわたり収益（経常利益）が下落傾向にあると感じていることを示している。中小企業数は2009年から2014年にかけて約39万社減少<sup>4</sup>しているが、この中小企業を取り巻く厳しい環境が主要因の一つになっていると考えられる。

経常利益に対する景況感が悪化していることは、前稿でも触れた系列をはじめとする企業グループ構成の組成が変化しつつあり、本研究で対象としている中小企業の製造業においては下請け的な業務形態が多いため、その組成変化の影響を多く受けていることが想定される。具体的

図表1 中小企業の採算（経常利益）DIの推移（前年同期比）

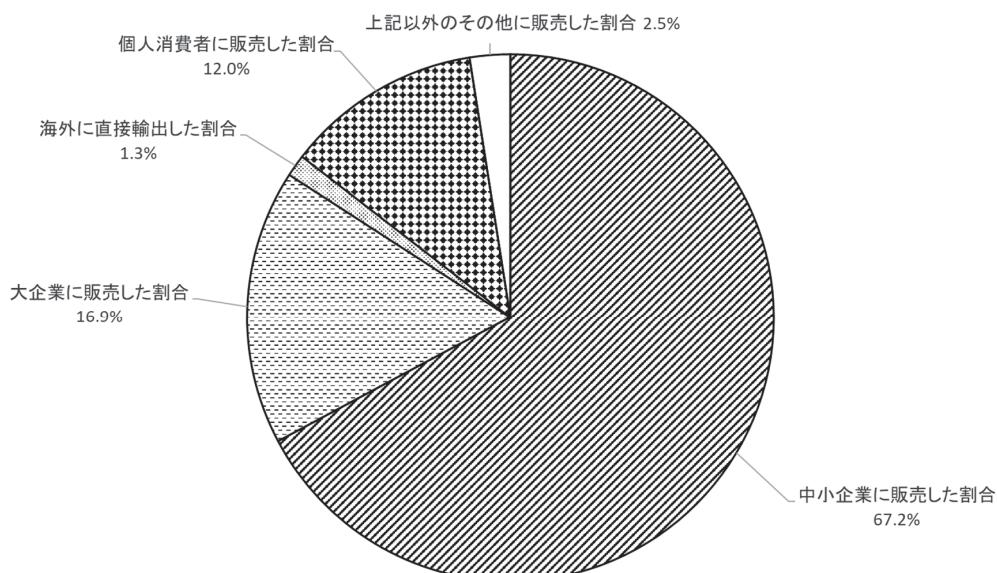


出所：中小企業庁「中小企業景況調査報告書」6頁。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/keikyo/157keikyo/157sokuhou.pdf> (2019.10.14閲覧)

に中小企業の製造業における販売先を確認すると、個人消費者への販売比率は12%程度で、約84%が大企業・中小企業となっている（図表2参照）。このことから中小企業の製造業が、自社ブランド製品を市場に供給していることが少ないと分かる。

図表2 中小企業（法人企業）の商品（製品）の販売先



出所：『中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査』13頁。』より筆者グラフ化

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kihon/> (2019.10.21閲覧)

上記環境下における下請け的要素の強い中小企業を取り巻く環境の具体例として、例えば日産自動車株式会社では、元会長のカルロス・ゴーン氏が主導した「日産リバイバル・プラン（NRP）」において、1,000社超の部品メーカーの保有株式売却を発表し、その後厳しい値引き要請を行った<sup>5</sup>。このことは、実質的に系列を解体しそれぞれの部品メーカーに価格競争力を高めることを要請したこととなる。ここで保有株式売却の対象となった部品メーカーは一次請けクラスが想定され、さらに下位に位置する本稿で対象としているような中小企業においてはより一層この余波を受けることとなったのである。これに対してトヨタ自動車株式会社においては、特に「ケイレツ」に代表されるサプライヤーとの関係を弱めたとの情報はない。しかし現在CASE（自動運転や電動化等）対応や、旧来型部品を対象としてグループ内の再編・集約が進められており、この2社を概観するだけでも多くの中小企業がその影響を受けており、総体的には日本の多くの中小企業がビジネス環境の変化にさらされていることが想定される。

## 2. 新規事業展開

ビジネス環境が変化する中で中小企業が生き残るために、渡辺他（2013）は「環境変化や顧客の変化を素早く察知して変化に対処できる。また変化を活用できる経営の創造が中小企業に求められている<sup>6</sup>」と論じている。まさにこれが前稿で論じた「課題解決型業務プロセス」から「市場提供型業務プロセス」への移行の必要性を示している<sup>7</sup>と言える。そして移行のためには「商品、部品や業務内容の仕様が先方に決められそれに従う」という形態から、「新たな商品・サービスを創出していく」といった新事業展開が求められるのである。中小企業白書（2017年版）では中小企業における新事業展開について、図表3に示した5つに分類されている。この分類の中で①は既存市場で既存製品・サービスを展開していくことを前提としているため、本研究の対象からは除外するものとする。そして残りの②から⑤が、まさにこれまで論じてきた市場提供型業務プロセスに当てはまるものといえる。

図表3 企業の事業展開の戦略について

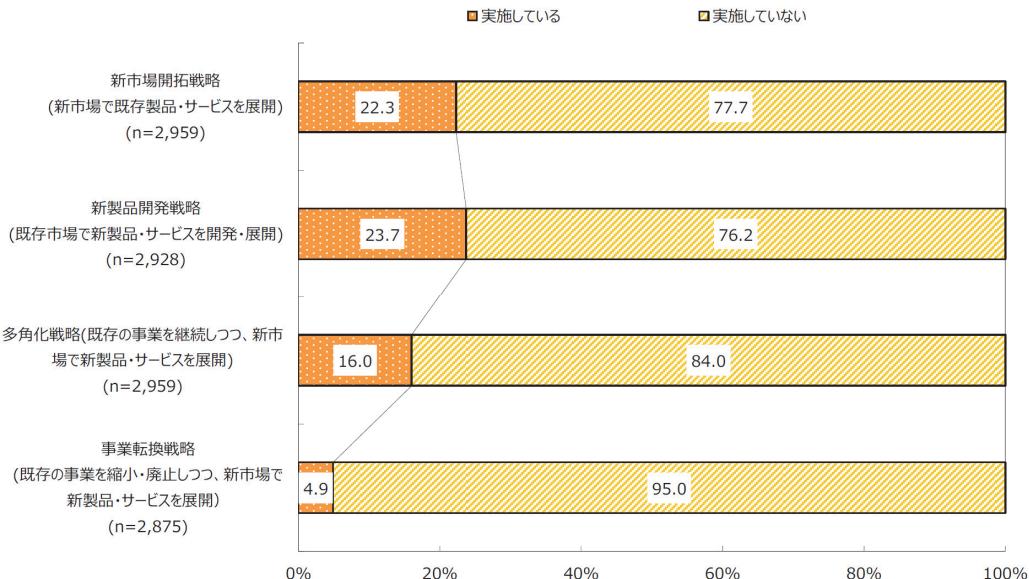
	戦略	説明
①	市場浸透戦略	・既存市場で既存製品・サービスを展開する戦略。競合他社との競争に勝つことにより、マーケットシェアを高めていくことが主となる。
②	新市場開拓戦略	・新市場で既存製品・サービスを展開する戦略。新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外展開を実施していくことが挙げられる。
③	新製品開発戦略	・既存市場で新製品・サービスを展開する戦略。既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまでも既存顧客への展開を目指す。
④	多角化戦略	・既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。新たな分野で成長を図る戦略であり、高リスクを伴う場合が多い。
⑤	事業転換戦略	・既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。多角化戦略よりも、高リスクとなる場合が多い。

出所：中小企業庁「2017年版 中小企業白書」382頁。

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)  
(2019.10.22閲覧)

そして、この分類における実際の新事業展開の状況は図表4にあるように、実施企業の割合が「新市場開拓戦略」で22.3%、「新製品開発戦略」で23.7%、「多角化戦略」で16.0%、「事業転換戦略」で4.9%と、ほとんどの企業が市場提供型業務プロセスに移行できていない現状が確認される。

図表4 新事業展開の実施状況

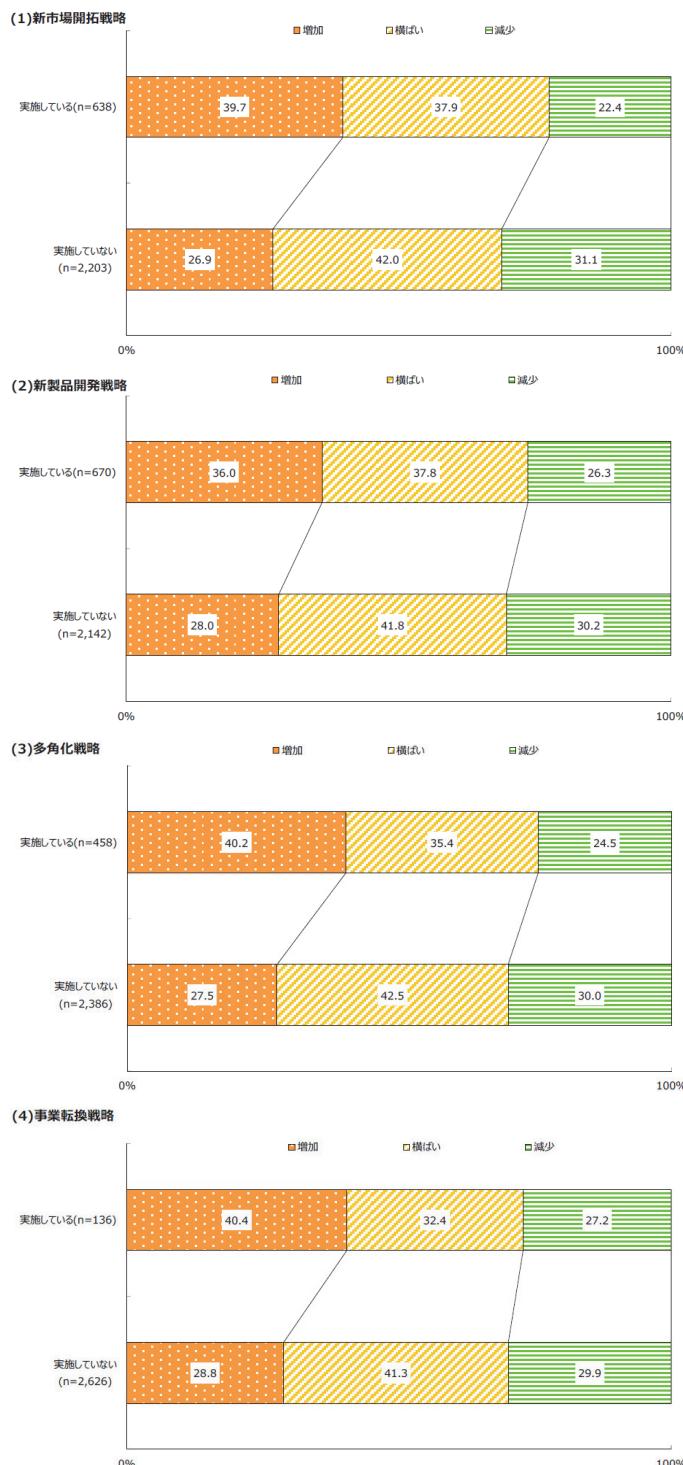


出所：中小企業庁「2017年版 中小企業白書」384頁。

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)  
(2019.10.22閲覧)

しかし、数こそ少ないが踏み出した企業、つまりは新事業展開を実施している企業においては、踏み出していない企業と比較して総じて経常利益が増加していることが確認される（図表5参照）。このことは、中小企業が市場提供型業務プロセスに移行することにより経常利益を増加させることができとなり、前項で論じた景況感の改善にも寄与していく可能性を示唆しているのではないか。

図表5 新規事業展開の取組別に見た、経常利益率の傾向



出所：中小企業庁「2017年版 中小企業白書」383頁。

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)  
(2019.10.22閲覧)

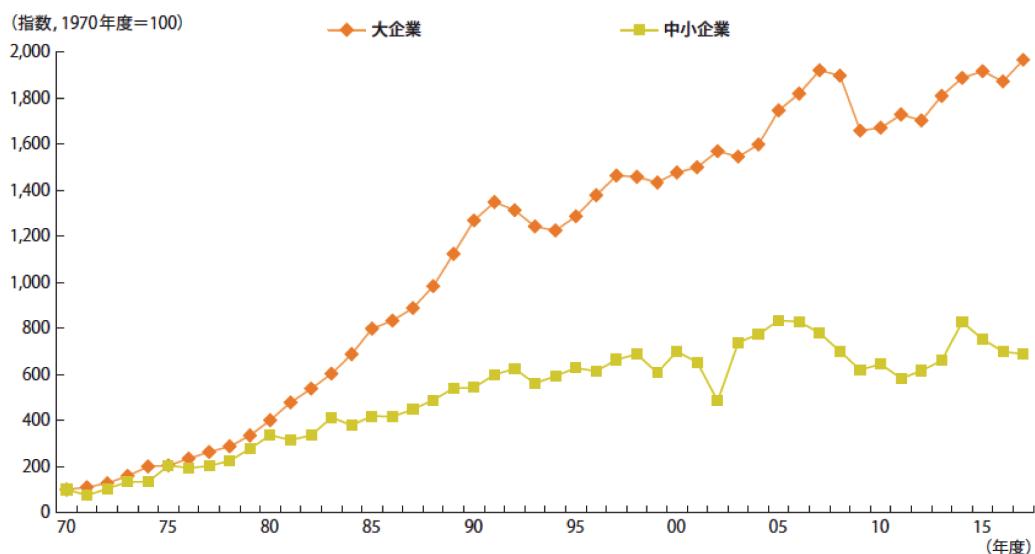
### 3. 研究開発

前項で示した中小企業における市場提供型業務プロセスを前提とした4分類（図表3の②から⑤）の中で、③から⑤においては新製品・サービスの展開を想定している。本稿で対象としている製造業を前提に考えると、新製品の研究開発が合致する内容となる。そこで本項では、中小企業における研究開発に着目して論考を進めることとする。企業における研究開発はそれまでにない製品の創造が想定されており、それを実現する組織としては創造的自律型組織が必要とされる。しかし実際には、中小企業における研究開発は厳しい状況に置かれている。図表6は大企業と中小企業における研究開発費の推移を1970年度を100として指数化したものだが、その差は年々拡大しており近年では1970年当初の3倍以上の差となっている。また研究開発に取り組んでいる企業数は「中小企業実態基本調査（平成30年確報）<sup>8</sup>」によると中小企業製造業においては母集団企業数383,595社に対して18,613社で、その数は4.9%とほとんどの中小企業において研究開発が実施されていない状況であることが示されている。

今後中小企業において研究開発も要求されていくことを想定した場合、景況感が良いとは言えない現状において更なる研究開発費を増加させていくことは困難極まりない。しかし現在の中小企業を取り巻く事業環境を鑑みると、景況感を改善していくためにも困難に立ち向かっていくことが要求される。

前稿（板倉2019）では具体的なケースとして愛知ドビー株式会社および浅野撚糸株式会社を取り上げたが、この2社はそれぞれ鋳造技術・精密加工技術や撚糸技術という自社のコアとなる技術を活用することにより、中小企業にとっては厳しい研究開発に対する環境を乗り越えて新製品開発を行い、直接個人消費者に販売するに至ったのである。このことは、大企業と比較して必

図表6 製造業における研究開発費の推移（大企業及び中小企業）



出所：中小企業庁「2019年版 中小企業白書」12頁。

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)  
(2019.10.14閲覧)

ずしも潤沢とは言えない研究開発費であっても、企業内のノウハウを最大限に發揮しそれを活用した商品化のアイデアを加えることで、ニッチ市場の開拓が可能となることを示唆している。『創造する会社』（日経デザイン編）では、大企業ほどの経営資源を有しない体力に乏しい中堅中小企業であっても、自社の限界を踏まえたうえで知恵とアイデアを出し合うことで新商品・サービスを開発していく様を「身の丈イノベーション」と定義しており<sup>9</sup>、中小企業においてもイノベーションが可能であることを示している。

今後、中小企業が大企業並みに研究開発費を向上させることは想定しにくい。しかし、そのような状況下でも市場提供型業務プロセスへの転換を実現していくためには、「身の丈イノベーション」を実現したといえる先の2社の事例が参考になるのではなかろうか。

### III. 中小企業の創造性に寄与する法制度

前節では、中小企業における創造的自律型組織を介した新製品開発の必要性を論じてきた。しかし実際に中小企業がこれに取り組むには、景況感の長期低迷や研究開発費の少なさが課題となっている現状をあわせて示してきた。このことは、経営資源に乏しい中小企業が取り組むには限界があることを示唆しているのではなかろうか。こうした状況で中小企業をサポートするために、日本政府は中小企業の創造性向上を後押しする法案を制定してきた。

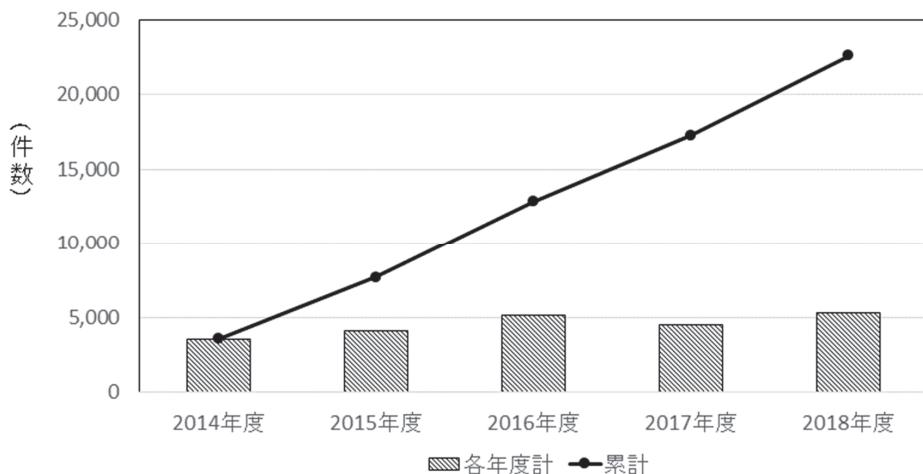
1995年には「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」が制定された。この法律は、創業や研究開発・事業化を通じて、新製品・新サービス等を生み出す事業を創造的事業活動と位置づけ、それらに取り組む中小企業を支援するために制定され、具体的には税制、金融をはじめとした幅広い施策が実施された<sup>10</sup>。そして2005年には関連する「中小企業経営革新支援法」「新事業創出促進法」を含めた3法律を整理統合し、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業新事業活動促進法）」として施行され、その後2016年に「中小企業等経営強化法」に改正された。「中小企業等経営強化法」では第二条第6項において、支援する「新事業活動」について以下のように定めている。

- ① 新商品の開発又は生産
- ② 新役務の開発又は提供
- ③ 商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④ 役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

本稿で論じている新製品開発等に対する企業の創造的な取り組みは上記の①、②、④に合致し、この法律が中小企業を後押しする制度であることは搖るぎない。

しかし、こうした施策が施行されているにも関わらず、図表4で示された通り新事業展開に取り組んでいる企業が少ないのでなぜだろうか。実際に「中小企業等経営強化法」に基づき金融支援を必要とする中小企業が認定支援機関の援助を受けた件数は、図表7に示したように2014年度から2018年度の平均で年間4,520件程度となっている。グラフからは毎年安定的に支援企業が出ており、累積値も順調に増加しているように見える。江島（2014）は「中小企業等経営強

図表7 経営革新計画承認件数



出所：『中小企業庁 HP「経営革新支援」』より筆者グラフ化  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/shouninkensuu.pdf> (2019.10.22閲覧)

化法』のベースとなった「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」について、「地域に潜在している創造的かつ革新的な中小企業を発掘しさらなる成長のきっかけを与える役割を同法が担っている<sup>11</sup>」と論じている。筆者も一連の法案は中小企業の新事業展開に効果があるものと考えている。しかし、すべてがこれら法案の対象にならなくとも、約381万社存在するといわれている中小企業数を勘案すると、十分活用しその効果を享受している企業は一部のみで、まだ十分に浸透していない状況と言えるのではなかろうか。

以上のことから、中小企業のイノベーション促進を後押しする法的整備に関しては、法改正を含めて改善に取り組んでいるが、十分浸透するに至っていない状況にあることが示されている。

#### V. おわりに

本稿では、中小企業が創造的自律型組織を組成し、従属性的下請け的業務プロセスからクライアントに自律的に提案していくという根本的な変化が要求されている、という前稿（板倉2019）で論じた内容に即して、実際に中小企業がどのような環境に置かれているかを分析してきた。

景況感については、近年DI値が上昇しつつあるが絶えずマイナス値を示していることが分かった。このことは中小企業の商品販売先を見ても、個人消費者に販売した割合は少なく、ほとんどが大企業・中小企業といった法人相手であることから、未だに下請け的な業務形態が多いことが確認され、そのことが景況感にも影響していることが考察された。また、今後中小企業に必要とされるであろう新規事業展開についても、取り組んでいる企業は少ないことが確認されたが、そのような中で果敢に取り組んでいる企業においては、取り組んでいない企業と比較して経常利益が増加していることがわせて確認された。このことは、中小企業が市場提供型業務プロ

セスに移行することで経常利益を増加させることが可能となり、先に触れた景況感にも反映し得る可能性を示唆している。これらを実現するためには積極的に研究開発に取り組むことが重要となるが、大企業と比較すると中小企業の研究開発費の推移は乏しいものとなっている。これを改善していくためには、企業自身の取組に加えて法制度にて支えていくことが重要となる。我が国においては中小企業のこれら活動を支える法制度は以前から施行されており、改善も加えられている。しかし本稿での分析に照らし合わせると、まだ十分に浸透しているとは言えない状況であることが分かった。

本稿では中小企業が置かれている状況を、具体的データを用いて論じてきた。次のプロセスとしては、具体的に個々の企業がどのような状況で、どのような取り組みをしているのかについてさらに詳細な調査・分析を行っていきたい。

## <注>

- 1 板倉文彦「現代における創造的自律型組織に関する一考察」実践女子短期大学『紀要』、第31号、2010年3月、1頁～12頁。板倉文彦「中小企業における創造的自律型組織の必要性に関する一考察」実践女子大学短期大学部『紀要』、第40号、2019年3月、1～10頁。他
- 2 板倉文彦、前掲論文「中小企業における創造的自律型組織の必要性に関する一考察」。
- 3 中小企業庁「中小企業景況調査報告書」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousha/keikyo/157keikyo/157sokuhou.pdf> (2019.10.14閲覧)
- 4 中小企業庁編『中小企業白書〈2018年版〉』日経印刷、2018年6月、30頁。
- 5 「ゴーン改革20年 日産社不振、系列部品受難再び」『日本経済新聞』朝刊2019年10月19日、11頁。
- 6 渡辺幸男・小川正博他『21世紀中小企業論〔第3版〕』有斐閣、2013年9月、54頁。
- 7 板倉文彦、前掲論文「中小企業における創造的自律型組織の必要性に関する一考察」、5～6頁。
- 8 中小企業庁「中小企業実態基本調査」  
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00553010&tstat=000001019842> (2019.10.22閲覧)
- 9 日経デザイン編『創造する会社』日経BPマーケティング、2017年1月、2頁。
- 10 中小企業庁「中小企業創造活動促進法の手引き（中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法）－平成16年4月－」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/tebiki/index.html> (2019.10.22閲覧)
- 11 江島由裕『創造的中小企業の存亡』白桃書房、2014年2月、70頁。

## <参考文献>

- 江島由裕『創造的中小企業の存亡』白桃書房、2014年2月。
- 小川正博・西岡正編著『中小企業のイノベーションと新事業創出』同友館、2012年9月。
- 柏野克己『小さな会社の稼ぐ戦略』日経BP社、2016年12月。
- (財)商工総合研究所編『中小企業の創造的経営』中央経済社、1989年4月。
- 関満博『日本の中小企業』中央公論新社、2017年12月。
- ダイヤモンド経営者俱楽部編著『ザ・ファースト・カンパニー2018』ダイヤモンド社、2018年6月。
- 竹田陽一『ランチエスター弱者必勝の戦略』サンマーク出版、1993年6月。
- 中沢孝夫『中小企業の底力』筑摩書房、2014年4月。
- 日経デザイン編『創造する会社』日経BPマーケティング、2017年1月。
- 渡辺幸男・小川正博他『21世紀中小企業論〔第3版〕』有斐閣、2013年9月。
- 板倉文彦「現代における創造的自律型組織に関する一考察」実践女子短期大学『紀要』、第31号、2010年3月。
- 板倉文彦「中小企業における創造的自律型組織の必要性に関する一考察」実践女子大学短期大学部『紀要』、第40号、2019年3月。